

Shanghai

GONGXIAO HEZUO JINJI

ISSN 1674-2516

CN 31-1620/F

上海供销合作经济



ISSN 1674-2516



9 771674 251234

0.6>

3

2023

总第220期

2023年6月28日版

唯加调味品智能化生产基地项目 举行开工奠基仪式



4月28日，“唯加调味品智能化生产基地项目”开工奠基仪式在金山枫泾工业区隆重举行。上海市供销合作总社党委书记程颖，金山区委副书记、区长李泽龙出席仪式并致辞。上海市供销合作总社、金山区委区政府、金山区供销合作社、金山区枫泾镇党委政府和工业园区领导，上海好唯加食品有限公司、上海市供销合作总社各下属单位及总部各部室主要负责人，项目各参建单位代表等参加开工仪式。



程颖代表上海市供销合作总社发表致辞。他首先向长期关心支持上海供销合作事业发展、全力推动中华老字号企业创新转型发展的金山区委区政府和枫泾镇党委政府以及工业园区等各级领导表示感谢！他指出，唯加调味品智能化生产基地项目是上海市供

销合作总社今年加快推动高质量发展开工建设的首个重大项目，在上海供销合作事业发展史上具有里程碑意义。首先，加快推动唯加调味品智能化生产基地项目，是我们主动融入服务国家战略和本市重大战略任务的重大举措。按照习近平总书记对供销合作社工作的重要指示批示精神，坚持供销社为农服务的初心使命，全面服务乡村振兴战略和上海“四大品牌”建设，全力打造服务城乡居民生产生活的综合平台。其次，加快推动唯加调味品智能化生

产基地项目，是我们主动融入服务金山区域经济社会发展的重要实践。通过加快推进集“产品研发、品质制造、智能生产、品牌展示、顾客体验”五大功能五位一体的调味品智能化生产基地建设，全面助力“活力湾区、金山智造、醉美枫泾”建设，为金山区加快实施“南北转型”战略发挥供销力量。再次，加快推动唯加调味品智能化生产基地项目，是我们主动融入服务高质量发展和深入开展主题教育的重要内容。以深入开展学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想主题教育为重大契机，聚焦对标一流企业建设，坚持问题导向和目标导向，加快推动中华老字号企业的传承创新，全力打造成为调味品行业细分领域的龙头企业。各出资企业要进一步聚焦主责主业发展，增强核心竞争能力，加快推进企业高质量可持续发展。

程颖就加快推动项目建设提出四点要求：一要确保项目质量。建设单位、施工单位、监理单位要加强配合，精诚合作，确保项目质量严格达标。二要确保项目安全。既要确保项目的施工安全，更要确保项目全体从业人员的廉政安全。三要确保项目进度。在保证项目质量安全的前提下，加快推进项目进度，力争早建成、早投产、早见效。四是要创新机制。运用创新思路和改革办法，不断创新机制，切实加强产能储备和渠道拓展，全力提升“唯加”老字号品牌的市场占有率和核心竞争力。



李泽龙代表金山区委、区政府发表致辞。他代表中共金山区委、金山区人民政府，对项目奠基表示热烈的祝贺，对市供销合作总社长期以来给予金山的关心支持，表示衷心的感谢！他指出，中华老字号是上海商业的金字招牌，承载了一代又一代人的美好记忆。为更好助力上海老字号保护传承和创新发展，金山区全力建设

“上海老牌新品首发地”“长三角老品牌振兴基地”“长三角老字号产业联盟”，并通过借力老字号振兴和发展，加快培育区域转型发展新功能。上海好唯加食品有限公司作为首批国家中华老字号认定企业和上海市农业产业化龙头企业，此次在金山投资建设调味品智能化生产基地，既是对金山区加快打造长三角老字号振兴发展重要承载地

的重大加持，也必将为金山区食品健康产业高质量发展注入强大动力。当前，金山区正按照市委、市政府的部署要求，紧紧围绕“转型塑形”这一主题，全面推进“三个转型”金山新发展、加快打造“两区一堡”战略新高地、全力塑造“三个湾区”城市新形象。他表示，金山区的转型发展，始终离不开上海市供销合作总社等市级部门的大力支持。衷心希望上海市供销合作总社能一如既往关注金山、支持金山，推动更多优质资源集聚金山，同时也真诚期盼好唯加食品在金山加快茁壮成长、蓄势腾飞。金山区委、区政府将始终当好“金牌店小二”，聚焦企业发展需求，持续优化营商环境，努力为企业健康发展保驾护航。



上海好唯加食品有限公司总经理张志鹏介绍了“唯加调味品智能化生产基地项目”情况。本项目是上海市供销合作总社立足超大城市供销社特点，坚守为农服务初心使命，聚焦主责主业、服务三农的重要发展举措，由唯加（上海）调味食品科技有限公司投资建设。项目占地

面积 33 亩，总投资 2.86 亿元，建筑面积 4.2 万平方米，主要包括生产厂房、仓库、研发创新中心、展示体验中心等综合性建筑，充分展现出智能化生产基地的三大特色：一是形成以老字号传统工艺与现代制造结合的三大系列智能化生产线，分别为以醋类产品为主的液态调味品生产线、以香辛料调味料为主的固态调味品生产线、以酱料为主的半固态调味料生产线，新增年产能 3.88 万吨；二是以研发创新中心为平台，以醋、香辛料、酱料和复合调味料四大核心产品为基础，以产学研合作为支撑，持续推出满足人民群众美好生活的调味品；三是品牌文化传承与顾客体验融合，赋能“唯加”老字号品牌价值链，提升老字号品牌的美誉度，形成具有市场竞争力的多层次老字号品牌形象。项目达产后，年产值可达到 2.68 亿元，税收约 2600 万元，将为区域财政收入增长做出贡献。■





上海市供销合作经济研究会理事会

会 长 马晨辉

名誉会长 赵 刚

副 会 长 刘天陆 傅尔基 赵德余 谢 玮

秘 书 长 孙 玮

理事单位代表

上海市供销合作总社

上海市嘉定区供销合作总社

上海市宝山区供销合作总社

上海市浦东新区供销合作社联合社

上海市奉贤区供销合作总社

上海市松江区供销合作社

上海市金山区供销合作社

上海市青浦区供销合作联合社

上海市崇明区供销合作总社

上海市闵行区供销合作总社

上海市杨浦区供销合作社

上海市普陀区供销合作社

上海市徐汇区供销合作社

上海市长宁区供销合作社

上海市黄浦区供销合作社

上海市卢湾供销合作社

上海市农业生产资料有限公司

上海市果品有限公司

上海好唯加食品有限公司

上海供销商业管理有限公司

上海供销合创资产经营管理有限公司

上海新农村建设投资股份有限公司

上海市供销综合商社管理中心

马晨辉

汪巍忠

王心雄

桑 佳

金季平

周丽辉

朱建国

沈金华

丁海东

金慧明

王德强

陈代凤

赵志刚

武文斌

陈 湧

张 敏

伍亚生

王文俊

张志鹏

丁 雷

张自强

宫鸿冰

戴康平

会员单位代表（按姓氏笔画排序）

上海奉贤江海供销合作社

上海宝山农业生产资料有限公司

上海登丰乐农公司

上海秀水种子有限公司

上海一片天餐饮管理股份有限公司

上海果品配送有限公司

上海嘉定惠民超市市场经营管理有限公司

上海金山综合便民服务有限公司

上海云湖投资有限公司

上海崇明供销农业生产资料有限公司

上海松江农业发展有限公司

上海邵万生商贸有限公司

上海农得利农业生产资料有限公司

上海载盛物资有限公司

王玉蛟

孙永良

李义明

沈莲芳

张 毅

陈 伟

周继东

钟海栋

顾 强

倪国庆

徐 霖

葛 颖

蔡 勇

缪天平



卷首语

P1

唯加调味品智能化生产基地项目举行开工奠基仪式

新 征 程

- 4 守为农服务初心，担兴农强国使命，筑供销合作未来
上海市供销合作总社党委书记 程 颖
- 7 知敬畏、明底线，一刻不停正风肃纪反腐
上海市供销合作总社纪委书记、监察专员 岳凌军
- 9 用习近平新时代中国特色社会主义思想
引导上海市供销合作综合改革
上海市供销合作总社财务总监 王俊华
- 11 践行为农服务初心使命，加快推进高质量发展
上海市供销合作总社理事会副主任 马晨辉

求 索

- 13 从社代会历程谈上海市供销合作社历史沿革和改革发展
- 16 奉贤供销社的改革发展之路片段录
- 18 述评张謇创办农会的主张
- 21 论供销合作社领办参办农民合作社
- 26 围绕全面推进乡村振兴 深化供销合作社综合改革
- 29 企业党建创新管理模式的研究与实践初探

三农论道

- 31 论新时代供销合作社农产品流通
- 36 浙农集团股份有限公司
高品质为农服务 多品牌全链发展
- 37 安徽辉隆农资集团股份有限公司
坚守为农初心 打造品牌力量
- 38 福建福农农资集团
上联源头下联农户 织起农资流通一张网
- 39 江苏苏合农业社会化服务有限公司
推广自有品牌 践行服务使命

观象台

- 40 自有品牌开发热中的冷思考

访谈直播

- 42 上海市奉贤区供销合作总社
守正创新, 奋力推动城区涉农供销社高质量发展

前沿传真

- 44 上海奉贤江海供销合作社
稳扎稳打谋新局 实干笃行创新业
- 45 上海载盛物资有限公司
为无废城市添砖加瓦

围炉品茗

- 48 东方神奇叶片的故事



细数家珍

P46 百年鼎丰 青春永驻

上海鼎丰酿造食品有限公司



本期封面 上海市奉贤区供销合作总社大厦

上海供销合作经济

(汪道涵题)

主管单位 上海市供销合作总社
主办单位 上海市供销合作总社
上海市供销合作经济研究会
出版发行 《上海供销合作经济》编辑部

主 编 马晨辉
副 主 编 孙 玮
责任编辑 刘古武 郭 婷
编 辑 张宏轩

地 址 上海市黄浦区外马路 108 号 1603 室
邮政编码 200010
电 话 (021) 64183952
投稿邮箱 yjh@shcoop.com

二〇二三年第三期
(总第 220 期)

2023 年 6 月 28 日版
双月刊·公开发行

国际标准连续出版物号 ISSN 1674-2516
国内统一连续出版物号 CN 31-1620/F

定 价 8.00 元
印 刷 上海安枫印务有限公司

守为农服务初心,担兴农强国使命,筑供销合作未来^①

上海市供销合作总社党委书记 程 颖

重温习近平总书记对供销合作社工作系列重要指示批示,要坚持学思用贯通、知信行统一,把习近平新时代中国特色社会主义思想转化为坚定理想、锤炼党性和指导实践、推动工作的强大力量,真正做到“学思想、强党性、重实践、建新功”。

一、经常学,反复学,重点学

《习近平总书记对供销合作社工作重要指示汇编》是整理了党的十八大以来,习近平总书记对供销合作社工作作出的 11 次重要指示批示,上海市供销合作总社党委根据全国总社提供的资料印制成册,作为市社全体党员、干部学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想主题教育的必学教材,以更加全面、系统、深入地学习领会习近平总书记内涵丰富、博大精深的思想,时刻牢记习近平总书记对供销合作社工作的殷殷嘱托,在工作和实践中更好地用党的创新理论武装头脑,指导实践,取得实效。“温故”才可“稳固”,再次回顾学习 10 年来总书记的重要指示,结合党的二十大报告和《习近平新时代中国特色社会主义思想专题摘编》《奋进——上海供销 2017—2022 年工作纪实》等资料,三组关键词(第一组:三农、为农服务、乡村振兴;第二组:市场经济、资源配置、现代化;第三组:综合改革、综合平台、组织体系)是我们一以贯之掌握并不断深化的核心关键所在。

二、既要常思常悟,也要常学常新

学而不思则罔,思而不学则殆。学习中要做到知其言更知其义、知其然更知其所以然,在学习思考和感悟中汲取奋进力量。

结合学习习近平新时代中国特色社会主义思想这一党的理论创新成果,在及时跟进学、前后贯通学和坚决贯彻执行总书记对供销合作社工作的重要指示批示精神上,

主要有三点体会:

(一) 坚守为农服务初心,是供销合作社的根本宗旨

为农服务是供销合作社的初心使命,是供销合作社的根本宗旨和价值理念,也是立身之本、生存之基。2015 年,习近平总书记在听取供销合作社工作汇报和审议中发〔2015〕11 号文件《关于深化供销合作社综合改革的决定》时强调指出,供销合作社不管怎么改,为农服务的方向不能动摇,各项改革举措都要奔着为农服务去,始终做到为农、务农、姓农;2020 年,全国总社七代会召开之际,习近平总书记重要指示再次强调,供销合作社要坚持从“三农”工作大局出发,牢记为农服务根本宗旨。

强国必先强农,农强方能国强。我们必须牢牢把握为农服务这个根本,深刻认识为农服务是供销合作社的独特价值。站在新的历史起点上,供销合作社面临新形势、新任务、新要求,要实现新跨越、开创新局面、谱写新篇章,我们要不折不扣地贯彻落实好习近平总书记的重要指示精神,牢记为农服务初心使命,把为农服务作为一切工作的出发点落脚点,贯穿到改革发展的各领域、各环节、全过程。

(二) 坚持全面深化改革,走出一条可持续发展之路

深化改革要有切实举措,从顶层设计,到贯彻落实,改革道路上会面临很多复杂的矛盾和问题。要把持续推进改革同服务党和国家工作大局结合起来,以高质量可持续发展为战略目标任务;同促进制度集成结合起来,加强制度创新充分联动和衔接配套;同防范化解重大风险结合起来,

① 本文摘自上海市供销合作总社学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想主题教育专题党课内容。

科学谋划推动改革行稳致远。激发创新活力，凝聚奋进力量，强化激励机制，充分调动各方面推进改革的积极性、主动性、创造性，为全面深化改革打开新发展阶段新局面。

举措之一：抓好顶层设计。要加强系统思维和全局观念，切实增强工作的前瞻性、预见性和主动性，在制定实施发展规划、建立健全制度体系建设中，不断加强系统性、整体性、协同性。

举措之二：打造重点项目。要从高起点谋划、高标准定位、高质量推进，到软硬件整体配套，既要体现为农服务主责主业，又要高品质打造以现代化、智能化、数字化为一体的未来发展的“强引擎”和“硬支撑”，为高质量可持续发展积聚发展后劲。

举措之三：实施品牌战略。要持续深入研究分析产品、市场、渠道、服务、模式等五大核心要素，加快渠道建设和拓展，结合品牌经营，培育企业核心竞争力，不断提升产品附加值和企业品牌形象，扩大知名度和美誉度，内外并举全面提升管理能级和社会影响力，为供销合作事业发展注入持久动力。

（三）坚定打造综合平台，展望供销未来的广阔前景

2021年1月，上海供销集团由上海昊元（集团）有限公司更名而来，作为本级出资企业的控股平台、战略管控平台和综合服务平台，秉承红色基因，高举为农服务旗帜，坚持稳字当头、稳中求进的总基调，坚持“创新、整合、提升、突破”的总要求，致力于进一步提升集团及其出资企业的品牌知名度和市场竞争力，全力打造成为服务农民生产生活的综合平台，成为密切联系农民群众的桥梁纽带，努力为推进上海农业农村现代化和乡村振兴贡献力量。

以平台建设为抓手为系统内的优质企业，在产品服务展示、优势资源整合、信息数据共享、交流互通和标准化运营等各方面，营造了更好环境、提供了更多机会。一是**项目合作平台**。加强优势资源整合，着力推进系统联合发展，发挥现代农业社会化服务中心和832平台作用、组织果品销售进公园等，加快推进服务农民生产生活的综合平台建设。二是**品牌集成平台**。聚焦流通主业新发展，供销e家等主动把握实施乡村振兴和上海“四大品牌”建设战略机遇，打造主业发展新优势。三是**系统服务平台**。加强资源整合和优势共享。提升内在管理能级的同时，加强系统指导和服务，在资产管理和人才交流等方面促进本市供销系统联合合作，进一步实现合作共赢。四是**股权投资平台**。

上海新农村建设投资股份有限公司、上海供销合作发展基金等要服务三农、助力乡村振兴、深化供销改革，坚持社会效益为主经济效益为辅的原则，严格把控风险，注重收益回报，加大为农服务投入力度，实现社会效益和经济效益双提升。五是**社团组织平台**。联合与发展社团组织是供销合作社贯彻为农服务宗旨，搭建桥梁纽带的重要举措之一，上海市供销合作经济研究会、上海市再生资源回收利用行业协会、上海市棉花流通行业协会以会长单位身份引领和参与三个社团组织的运作。

三、学习贯彻习近平总书记的重要指示精神，在工作实践中的收获与感悟

深入学习贯彻习近平总书记系列重要批示和重要讲话精神，是我们工作的根本遵循和行动指南。围绕总书记对供销合作社工作的重要指示精神，在学习上做到及时跟进学，在行动上做到坚决贯彻执行。坚持多思多想、学深悟透；坚持知行合一、学以致用；坚持联系实际、立足岗位，在深学细照笃行中提高自身的理论素养、坚定理想信念、升华觉悟境界、增强能力本领，夯实坚定拥护“两个确立”、坚决做到“两个维护”的思想根基。

“学习—思考—实践”是一个“无限循环，以至无穷”的不断循环往复的过程。几年来，我们认真贯彻落实总书记重要指示精神，通过一系列工作实践，做出了一些成果亮点，也形成了一些好的经验做法，这些都将为站在新的起点打开工作新局面、持续推动上海供销合作事业长远发展，带来新的启示和思考。

（一）聚焦主责主业谋篇布局主营板块，努力夯实市社高质量可持续发展的坚实基础

2017年战略布局：市社党委通过“上班式”调研，围绕“五个实”（明实情、讲实话、办实事、出实招、求实效），因地制宜、因时制宜、因企施策开展调研，有力有序推进规划编制和实施。在此基础上，形成“3·2·1”市社功能板块，目前整合提升为“4·3·1”市社功能板块。

2017—2020年迈入新发展阶段：全力打造“供销三箭齐发”：“上海供销大厦”创新发展新高地、“上海供销文化”企业发展软实力、“上海供销e家”主业发展新优势，成为市社新发展重要战略支撑。

2021—2022年深化八字方针和六字要求：围绕“创新、整合、提升、突破”“从严、求实、抓细”，科学谋划推进主业板块重点项目、市社本级资金实现集中集约管理、市

社本级资产实现一体化经营管理、市社数字化转型全面推进、各板块管理能级进一步提升，“供享家”人才公寓投入运营。

2023 年目标：进一步优化资源配置，全力推进重点项目建设，将持续聚焦主责主业，打造核心竞争力，实现高质量可持续发展。聚焦主业发展、优化战略布局，优化资金和资源配置，向支持推动主业新发展、培育新动力、做强核心业务上集中集聚，加大投入，加快发展，做强流通，厚植为农服务优势，为市社高质量可持续发展打造主板块新的增长点。农资公司要聚焦为农服务，始终保持战略定力，抢抓市场机遇，积极开拓上游资源，加快培育自主品牌，着力提升主业经营的核心竞争力；果品公司要加快渠道建设，布局上下游，降本提质增效，在域外种植基地合作、线上线下运营模式、探索农药集中采购和订单种植、建设新配送中心上加快实现战略转型；好唯加公司要推动向全渠道营销转型，集产品研发、品质制造、智能生产、品牌展示及顾客体验“五位一体”功能打造的智能化生产基地，提升管理能级和水平、进一步赋能终端，积极探索线上线下联动的营销模式，打造集展示和体验为一体的品牌集成店；供销商业公司要持续扩大“供销 e 家”品牌影响力，利用全国供销社系统资源，积极搭建全国名特优新产品平台，加快推动线上线下多渠道融合发展、持续推进门店业态升级，加快数字化赋能经营管理；唯加调味品智能化生产基地、农资公司现代农业社会化服务中心、南翔（二期）、恒丰路 1 号、果品配送公司动迁等重点项目建设要持续打造发展新引擎，为实现高质量可持续发展奠定基础。

（二）增进系统联结联动发挥系统优势作用，全力打造超大型城市供销社主业发展新优势

服务抗疫保供，彰显系统力量。在 2020 年和 2022 年的疫情暴发期间，上海供销社系统充分联动，发挥全国供销社系统的组织优势、网络优势、服务优势，在第一时间紧急启动抗疫保供预案，迅速行动，调配人员、筹备物资、组织运力，确保春耕物资保供、主副食品及防疫物资供应等重点工作不断不乱，助力保障市民“米袋子”“菜篮子”，以实际行动践行供销社使命担当，为坚决打赢上海疫情防控民生保供战，发挥了供销社系统优势和作用。

发挥系统优势，创新服务模式。上海“供销 e 家”坚持为农服务初心，以“推进老字号品牌集成发展”为抓手，聚焦供销社商品流通，加强市区两级供销社协同联动，通过

整合市社系统老字号品牌以及全国供销系统丰富的产品、渠道等资源优势，打造品牌展示、产品体验、定期展销搭建深度融合的线上线下立体平台，采用“公众号 + 视频号 + 抖音 + 小程序 + 社群 + 团购”新模式试水社区新零售领域，探索为民服务新模式，成为“为农服务”新平台和服务城乡融合发展的主力军。

（三）坚持和加强党的全面领导，全面从严治党，为创新转型提供坚强政治保障

坚持党的领导，加强党的建设。习近平总书记在党的二十大报告中指出“增强党组织政治功能和组织功能”“坚持大抓基层的鲜明导向”“把基层党组织建设成为有效实现党的领导的坚强战斗堡垒”“激励党员发挥先锋模范作用”“保持党员队伍先进性和纯洁性”。我们要做实党建工作，创新工作思路和方法，持续深化“从严、求实、抓细”工作要求，在深入开展学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想主题教育、巩固拓展学习教育成果、持续推进全面从严治党、不断夯实党建基层基础工作等方面，聚焦大抓基层的导向，进一步增强市社各级党组织的政治功能和组织功能，为供销合作事业高质量可持续发展提供坚强组织保证。

聚焦人才是第一资源，打造人才强企战略支撑。人才兴则事业兴，要有“培养好一批合格的接班人是最大的贡献”“保持企业后继有人、兴旺发达是神圣的使命”要求和境界，坚持“使用是最好的培养，业绩是最好的证明”，抓好源头、抓好过程、抓好结果，采取一揽子更有针对性地支持市社人才“百人计划”的配套扶持措施，上下齐心推动落实“百人计划”筑巢引才，加强高素质专业化干部人才队伍建设，打造一支“对党忠诚、勇于创新、治企有方、兴企有为、清正廉洁”的市社干部人才梯队，助力企业加快解决制约发展的人才资源瓶颈问题，为企业转型发展蓄能，全力推进实施市社人才强企战略。

持续加强企业文化建设，提升企业文化软实力。2023 年市社企业文化建设进入“深化年”，要进一步维护与诠释市社企业文化核心理念，坚持以人为本，以文化助力高质量发展，充分运用线上线下宣传阵地作为重要窗口，加强对内融合和对外宣传，打造供销品牌，树立供销形象。继续深化文明单位创建活动，提升创建工作的科学性、规范性和有效性。结合上级要求和基层实际开展干部职工思想动态调研，推动企业思想政治工作和企业文化有机融合。■

知敬畏、明底线,一刻不停正风肃纪反腐^①

上海市供销合作总社纪委书记、监察专员 岳凌军

近年来,上海市供销合作总社纪委坚定落实党委“从严、求实、抓细”的要求,督促各级党组织和职能部门严格落实主体责任和监督责任贯通协作,突出“五个同”(即:同谋划、同部署、同推进、同考核、同督促)闭环管理,将党风廉政建设落实到经营管理工作中,确保正风肃纪反腐与深化改革、完善制度、促进治理贯通起来。

一、驰而不息推进正风肃纪反腐

习近平总书记在十八届中央纪委二次全会上指出:“八项规定是一个切入口和动员令,是改进作为作风的第一步,是我们作为共产党人应该做到的基本要求。”作风建设关乎人心向背,关乎事业成败。2022年是中央八项规定出台十周年。如今,八项规定已成为新时代共产党人的一张“金色名片”。中央八项规定实施以来,全面从严治党取得了历史性、开创性成就,产生了全方位、深层次影响。中央八项规定精神十年春风化雨,党风政风焕然一新,社风民风持续向好。然而,党风廉政建设和反腐败斗争形势依然严峻复杂,高压之下顶风违纪仍有发生。“必须常抓不懈、久久为功,直至真正化风成俗,以优良党风引领社风民风。”在二十届中央纪委二次全会上,习近平总书记掷地有声的讲话释放出作风建设不止步的鲜明信号是有前瞻性的,必须长期坚持、不断前进。全会还对新征程上加强作风建设作出再部署,要求“坚持纠‘四风’树新风并举,教育引导党员干部牢记‘三个务必’,推进作风建设常态化长效化”。

风腐互为表里、同根同源,不正之风滋生掩藏腐败,腐

败行为助长加剧不正之风,甚至催生新的作风问题。我们要深刻领会习近平总书记关于“三个务必”重要论述的丰富内涵和重大意义,全面对照检视,自重自省、严以修身,自觉筑牢拒腐防变的“防火墙”。要充分认识国企党风廉政建设和反腐败斗争的严峻性、复杂性、艰巨性、长期性,坚决破除盲目乐观论、行业特殊论、与己无关论、内部消化论。要深刻认识“四风”问题不断在隐形变异、翻新升级,深刻把握作风建设具有地区性、行业性、阶段性的特点,充分认识“四风”的规律性和共性问题。对于“四风”问题一定要抓早抓小、露头就打,彻查背后可能隐藏的腐败问题,将严的基调、严的措施、严的氛围长期坚持下去,只有在筑牢理想信念、织牢监督大网、抓牢作风建设上下更大功夫,拿出更有力措施,才能确保全面从严治党落到实处。

作风问题关系党的事业兴衰成败。新时代全面从严治党以制定落实中央八项规定开局,以优良作风凝聚党心民心,保障党的中心任务落实,既彰显了党中央以自我革命引领社会革命的深远政治考量,也是新时代全面从严治党伟大实践的一条重要经验。全面从严治党永远在路上,要保持高压态势,就要坚持以钉钉子精神不断筑牢中央八

① 本文摘自上海市供销合作总社学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想主题教育专题党课内容。

项规定精神堤坝。作为作风建设的切入口，落实中央八项规定精神是全面从严治党的关键内容。要持续加强思想政治教育，坚持思想建党，提高党员的党性修养和政治觉悟。要坚持严的基调正风肃纪，防止滋生“已经严到位、严到底”的情绪。作为纪检监察组织必须立足职能职责，突出内容上全涵盖、对象上全覆盖、责任上全链条、制度上全贯通，在完善政治监督体系、管党治党责任传导体系等方面深化探索，推动市社全面从严治党体系不断健全。

市社党委、纪委通过一系列的全面从严治社的有力措施和强化问题导向，靶向纠治“四风”，在常和长、严和实、深和细上下功夫。紧盯“四风”与腐败相互交织、由风变腐、风腐一体的问题，密切关注“四风”苗头倾向和隐形变异问题，坚决防止“四风”问题反弹回潮，应该说市社各企业党风、干部作风为之一新，总体态势也是清新的，但也要清醒认识到一些方面的不足。市社各单位在对标对表上级有关要求和加强中央八项规定精神的学习方面还需进一步深入，对市社和企业自身制度贯彻执行自觉性还需进一步提高、思想认识还需进一步加强。同时，纠治“四风”的体制机制建设有待进一步健全和完善，特别是从巡察发现一些单位基础管理薄弱、勤俭办企理念有所弱化、享乐主义有所抬头。在履职待遇业务支出上仍有违规现象，公务用车使用管理不规范，费用报销也不尽合理，包括管理费用、福利费等支出上类目繁杂、监管缺位等等。我们始终保持严的基调，对企业的日常经营管理活动中制度执行不到位、履职不尽责、有章不循、意识淡薄的情况严肃查处。

二、市社党员干部如何做

（一）强化责任担当，抓好领导干部这个关键少数

领导干部是推进全面从严治党的重点。按照市社党委“从严、求实、抓细”部署和要求，紧盯“关键少数”，进一步加强对“一把手”和领导班子教育的针对性、管理的经常性、监督的有效性，加强监督。严格制度执行，加大抽查力度，定期开展制度执行情况专项检查，严防制度执行变“打白条”、搞变通。推动各级“一把手”和领导班子自觉接受监督、主动开展监督，切实做到严于律己、严负其责、严管所辖。要推动领导干部敢担当、善作为，做到以正确的方法做正确的事情，下最大的功夫求最好的效果。

（二）激浊扬清、正风肃纪，严肃纠治“四风”问题

坚持从严从紧纠治享乐主义、奢靡之风，持续释放真

管真严、敢管敢严、长管长严、越往后越严的强烈信号。加强对党员干部的全方位管理和经常性监督，努力做到抓在平时、严在平时，切实管到关键处、管住关键事、管在关键时。各级纪检监察组织要把握地区性、行业性、阶段性特点，坚决防止反弹回潮，紧盯节点、突出重点，作为国有企业的领导干部还是要带头过“紧日子”、习惯过“紧日子”。紧盯违规吃喝、违规收送礼品礼金、违规发放津补贴或福利等顽固性、反复性问题行为，要坚决防止隐形变异，诸如不吃公款吃老板、电子红包、快递物流“隔空送礼”、吃喝“打掩护”等问题。要创新监督执纪方式，运用大数据等信息化手段加强预警纠治，坚决防止旧弊未除、新弊又生。对发现问题的精准发现纠偏、从严从重惩处，重点纠治形式主义、官僚主义，坚持以“恒温”“恒劲”深挖根源、精准施治。聚焦对于贯彻党中央重大决策部署不上心不用力、只表态不落实等现象，以有力的政治监督，推动党员干部真抓实干。要加强对形式主义、官僚主义的监督检查，紧盯敷衍了事不作为、任性决策乱作为问题，紧盯权力观扭曲、政绩观错位、事业观走偏问题等，强化监督执纪问责，推动践行真抓实干、求真务实，切实做到能解决、解决好广大群众呼声强烈的问题和企业经营管理瓶颈问题。大力培树新风正气，从领导干部抓起，从党性觉悟上找根源，发挥领导干部“头雁效应”，主动带头轻车简从从调查研究，引导党员干部自觉做到“三个务必”。

（三）坚持三不腐一体推进，持续深化企业党风廉政建设和反腐败工作

保持高压态势，进一步强化不敢腐的震慑，紧盯权力集中、资金密集、资源富集的行业领域，聚焦重大项目实施、项目投资等重点环节，严肃查处靠企吃企、关联交易、设租寻租、利益输送、内外勾结侵吞国有资产等违纪违法问题，做实以案促改、以案促治，及时就监督检查中发现的突出问题，有针对性地提出纪检监察建议，推动企业廉洁经营、廉洁管理、廉洁发展。结合行业特点，常态化开展理想信念、党纪国法和案例警示教育，增强各级领导人员拒腐防变的抵抗力、免疫力。要完善制度建设，强化制度执行，制度建设是全面从严治党的重要保障，要以规章规范行为、用制度落实作风，不断建立健全制度，把作风建设纳入制度化轨道。要进一步完善各类监督机制，发挥制度的刚性作用，织密制度笼子，形成长效机制，从根本上铲除“四风”问题存在的土壤和条件。■

用习近平新时代中国特色社会主义思想 引导上海市供销合作总社综合改革^①

上海市供销合作总社财务总监 王俊华

如何理解习近平新时代中国特色社会主义思想以及如何将其作为方法论与上海市供销合作总社综合改革有机结合,总结下来就是八个字:“守正创新、勇毅前行”。这里面包含四个层面的意义:“风险防范、创新工作、调查研究、斗争精神”。

一、下好先手棋,出发之前先固基

习近平总书记在党的二十大报告中指出,“全党必须坚定信心、锐意进取,主动识变应变求变,主动防范化解风险,不断夺取全面建设社会主义现代化国家新胜利!”在新征程上,发展需要应对的风险和挑战、需要解决的矛盾和问题比以往更加错综复杂。必须增强主动识变应变求变的信心和能力,深刻认识机遇和挑战、战略和策略的辩证统一关系,把战略的坚定性和策略的灵活性结合起来,坚定信心应变局、育新机、开新局。纵览二十大报告,前后共 16 次提及风险,提高“防风险”“化解风险”的能力是二十大对广大党员干部的一项重要要求。奋进新征程、建功新时代,必须正视发展进程中的风险,勇于克服前进道路上的风险挑战。

习近平深刻指出:“发展环境越是严峻复杂,越要坚定不移深化改革,健全各方面制度,完善治理体系,促进制度建设和治理效能更好转化融合,善于运用制度优势应对风险挑战冲击。”因此,我们要充分运用制度的威力应对风险挑战的冲击。目前,上海市供销合作总社在建立防范化解重大风险体系方面,一是制定了风控制度;二是强化了底线意识;三是追究了违规经营责任;四是划定了重点领域;五是化解了重大风险。在风控工作中,要进一步深刻领会习近平关于防范化解重大风险的重要指示精神,把防范化解经济领域重大风险这项任务抓实、抓细、抓好。要树牢责任意识,强化使命担当;要坚持系统观念,注重统筹谋划;要贯彻新发展理念,增强忧患意识。并在此基础上进一步

完善风险的研判机制、评估机制、协同机制及追责机制。对一些老生常谈的风险点、一些易发多发的风险点、一些新发展带来的风险点做到早干预、早排查、早整改、早挽损,将风险控制在个体风险中,做到不扩散不蔓延。

二、找好改革路,综合改革求创新

习近平在二十大报告中强调,“必须坚持科技是第一生产力、人才是第一资源、创新是第一动力,深入实施科教兴国战略、人才强国战略、创新驱动发展战略,开辟发展新领域新赛道,不断塑造发展新动能新优势。”今年 3 月,习近平在福建考察中再次提到了创新,强调要坚持创新在现代化建设全局中的核心地位,把创新作为一项国策,积极鼓励支持创新。

企业既是创新的主体,也是科技和经济紧密结合的重要力量,更是推动创新创造的生力军。上海市供销合作总社系统是国有经济的重要组成部分,要继续增强创新能力和核心竞争力,加大基础研发投入力度,打造新产品,主动开展技术创新、管理创新、商业模式创新,推动企业做强做优做大,引领经济高质量发展不断取得新突破。

市社资产部及资产公司在工作中通过创新方法盘活历史存量资产,在创新资产利用上做文章。一是创新资产利用模式。为实现供销系统社区商业的可持续发展,充分利用好“1+3+X”社区商业招商平台资源,采用“引进来”和“走出去”相结合,通过实地调研、论坛讲座等多种方式深化一体化管理,将专业化、市场化的多样化服务内容持续输出和

① 本文摘自上海市供销合作总社学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想主题教育专题党课内容。

积极引进。二是创新资管管理模式。通过“房东+股东”的角色转型升级,构筑一个“产业为引领,地产为根本,商业为驱动,资本为重器,物业为支撑”的自循环生态圈,经过中华新路白领公寓的成功运营,培育一批商业地产人才管理队伍,并将龙华冷库项目和恒丰路项目作为下一批创新项目,形成专业、可复制的资产经营管理思路。

三、打好基本功,调查研究出实效

为深入学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想,全面贯彻落实二十大精神,党中央决定在全党大兴调查研究,作为在全党开展的主题教育的重要内容。这是加强党的全面领导、实现党的自我革命、提升领导干部政治能力的战略选择。

当前,我国改革发展稳定面临不少深层次矛盾躲不开、绕不过,各种风险挑战、困难问题比以往更加严峻复杂,迫切需要通过调查研究,把握事物的本质和规律,找到破解难题的办法和路径。市社财务部在对下属企业财务工作开展调查研究的基础上,经过反复论证,提出了财务工作“放管服”的一系列工作。一是更新、修订财务管理制度。财务部对标相关国资管理要求,制定了《资产负债率管控工作办法》,将上海市国资委最新预算指示和审计提出的完善有关融资反担保制度要求分别融入对应条例,切实加强对市社经营全过程的监控、管理和指导,保证市社发展规划的实施的和年度经营目标的顺利完成,确保社有资产保值增值。同时启动了市社、供销集团财务制度修订补充工作。经过本轮修订,财务部制度由原来市社8项、集团12项调整为最新的市社27项、集团8项制度。所有制度除特别说明外,均立足市社、考虑下属公司实际情况,以科学性、规范性、可行性为编制原则修订制度,确保制度范围向下覆盖、制度口径统一、制度条例指向集中。二是完成开票额度提升。市社所属供销商业公司原财务开票系统发票限额为“十万元版”,随着业务发展,销售额大幅骤增,已不能满足原有的开票需求。财务部得知这一消息后,积极会同供销商业与税务部门、咨询机构等进行沟通,在多方共同努力下,最终完成增值税发票开票额度临时提升至“百万元版”额度。在完成开票额度提升的同时,财务部也提醒该公司注意应收款项资金催收,控制企业坏账风险。三是进一步提高对市社财务系统的资金精细化管理效能。财务部在资金池成功试运行的基础上,根据下属企业滚动预算上报情况,对建行“资金池”内资金进行合理预判和统筹规划,一方面通过修订《资金集

约管理办法》等制度,将日常结算和资金归集率指标与经责考核目标相结合,从制度上加强对各企业资金使用和归集的约束力度;另一方面,对内与开通资金池账户的各子公司年末按照人民银行三年期定期存款利率+10BP对全资子公司进行考核结算,非全资子公司进行开票结算,以提高子公司的资金归集积极性,督促各企业逐步将日常结算业务集中在池内账户进行,强化建行资金管理平台的统一结算功能,不断提高资金归集率,实现市社整体效能最大化。

今年,市社根据《关于在全党大兴调查研究的工作方案》的文件精神,制定了具体的调查研究方案及实施细则,市社财务部目前也承接了资产创新经营、新型风险的防范及化解两个课题研究。对此不仅要通过调查研究解决问题,确保每个问题都有务实管用的破解之策,更要开拓工作思路、提升党性修养,加强党的政治建设,实现健康党内政治生活的重要举措。因此,这次调查研究工作除了解决问题之外,更要找到市社综合改革过程遇到的矛盾和深层问题,特别是对影响综合改革推进的深层次关键性问题,要研究透彻、找准根源和症结,助力市社转型。

四、提升执行力,斗争精神必须有

习近平在二十大报告中指出“坚持发扬斗争精神。增强全党全国各族人民的志气、骨气、底气,不信邪、不怕鬼、不怕压,知难而进、迎难而上,统筹发展和安全,全力战胜前进道路上各种困难和挑战,依靠顽强斗争打开事业发展新天地。”提升执行力,斗争精神必须有,

这也是上海市供销合作总社系统广大干部和员工对待今后工作、面对市社综合改革必须具备的修养。我们过去都已经不同程度地发挥了一定的斗争精神,在各自工作中取得了一定的成绩,但是今后还有很多的工作仍然需要我们继续发挥斗争精神。作为市社财务部需要解决供销社各类历史遗留问题、资产部资产公司今年的五个硬骨头项目;财务条线面对新情况、新问题、新业态、新业务如何监管的同时,如何业财融合,做好服务工作;审计法务如何做既抓住控制风险,也能够一起提出解决问题的方法;新农村和棉麻公司在市场利率下行、相对资产荒的情况下,也面临如何识别、降低、控制风险,稳住和提高现有的资金收益率等等。工作确实千头万绪,有些工作难度很大,需要我们有斗争精神和必胜信心,在确保规范的前提下,充分发挥主观能动性,敢于斗争、善于斗争,发扬啃硬骨头的精神,取得新的更大的成绩。■

践行为农服务初心使命 加快推进高质量发展^①

上海市供销合作总社理事会副主任 马晨辉

习近平总书记在二十大报告中指出，高质量发展是全国建设社会主义现代化国家的首要任务。报告中明确指出，必须完整、准确、全面贯彻新发展理念，坚持社会主义市场经济改革方向，坚持高水平对外开放，加快构建以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局。

一、在新发展阶段要完整、准确、全面贯彻“创新、协调、绿色、开放、共享”新发展理念

要以新发展理念来衡量和检验我们工作，只有符合新发展理念的才符合高质量发展要求，反之就要做出调整或淘汰。

（一）创新发展要注重解决发展动力的问题

习近平在论述发展中强调最多的就是创新，创新是引领发展的第一动力。如何实现上海供销系统高质量发展，创新肯定排在第一位，抓创新就是抓发展，谋创新就是谋未来。创新既包括技术创新、业态创新，也包括模式创新、机制创新。只有创新，才能实现突破。上海供销商业公司不断求新求突破，目前通过调整门店经营模式取得了很好的效果，要总结经验，因地制宜地加以复制推广；会展业务也要创新，把各地名特优新农产品通过集中展销优选，让供销社产品线更加丰富，增强门店吸引力与竞争力，同时也进一步践行了供销社为农服务和服务长三角、服务全国的初心使命；线上业务拓展还需进一步分析研究，找到创新突破口。好唯加公司注重开发新品种、新渠道，当前要抓住智能化生产基地建设的契机，创新思路，顺应新一轮产业发展的趋势，以提高产品品质和技术竞争力为目标，高标准高质量推进生产基地建设。

（二）协调发展要注重解决发展不平衡问题

协调既是发展手段，又是发展目标。供销社系统综合改革要协调解决好系统发展不平衡、社有企业间发展不平衡，既要着力破解难题、补齐短板，又要厚植优势，扬长避短。

（三）绿色发展要注重解决人与自然和谐共生问题

农业面源污染主要是化肥和农药大量使用，我国化肥用量约占全球三分之一，化肥、农药综合使用率仅为30%左右，远低于发达国家水平。这既是问题，也是机遇，在农业供

给侧改革中要注重绿色发展，开辟新的发展空间，寻求新的发展定位。在化肥和农药供给上坚持绿色优先，推广有机肥、生物农药，推广缓释肥提高综合使用率，探索土壤治理业务；好唯加智能化生产基地要严把质量关，从源头把控到生产工艺直至产品，要坚持绿色、健康、一流标准；供销商业公司要以加快实施供销社老字号品牌振兴为抓手，推广绿色、健康食品，提升品牌的影响力。

（四）开放发展要注重解决发展内外联动问题

习近平在省部级领导干部贯彻党的十八届五中全会专题班上强调：“实践告诉我们，要发展壮大，必须主动顺应经济全球化潮流，坚持对外开放，充分运用人类社会创造的先进科技成果和有益管理经验。”作为供销社社有企业，一要用好上海经济中心的地位优势，充分用好国际国内两个市场、两种资源。二要学习借鉴优势企业成功经验和做法，走出去、请进来。三要加强系统内外联合合作，开展多种形式的合作。

（五）共享发展要注重解决社会公平正义问题

习近平强调，“共享理念实质就是坚持以人民为中心的发展思想，内涵主要四个方面：一是全民共享，二是全面共享，三是共建共享，四是渐进共享，四个方面是相互贯通的，要整体理解和把握。”联系供销社实际，一方面要充分调动企业干部职工积极性、主动性、创造性，建立利益共享、风险共担分配机制，进一步激发动力。另一方面，要进一步研究利益共享机制，更好发挥供销社应有的作用。

二、供销社企业高质量发展的若干思考

供销合作社拥有较为完整的系统资源，这是优势所在、资源所在，尤其是在农产品流通、农业生产资料流通等领域中显示出来。存在的不足是显示度和影响力还不够，两级社（包

① 本文摘自上海市供销合作总社学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想主题教育专题党课内容。

括系统之间)的合力还不够,作为为农服务的龙头企业和基层社载体和基础较弱。

(一) 持续深化推进为农服务“五张名片”建设

一是重点聚焦农产品流通服务名片。搭建长三角农产品流通会展模式,构筑常态化机制;拓展农批市场建设;加大地产水果助销服务覆盖面,市区社两级联动,形成合力;开展水果进公园促销等活动。二是持续扩大农资经营服务的市场份额。支持和扶持农得利公司市域范围内布点升级;市区社联动,推动各区社农资业务恢复及拓展;深入推进农资“+”项目全市联动;发挥农资现代农业社会化服务中心项目引领作用。三是持续扩大“两网融合”服务阵地建设。加大宣传和赋能,引导系统做强做优龙头企业;充分利用再生资源协会会长单位资源和优势,发挥好平台作用;探索拆车业务,扩大经营合作领域。四是持续深化 832 平台建设。充分发挥嘉定、浦东 832 平台两大销地仓作用;推进对接深化和完善产品线;加大推广力度,提高全市服务对象覆盖面;加大与总社 832 平台联动。

(二) 赋能基层社改造,加强涉农区社为农服务能力建设

一是因地制宜地围绕各地农资服务、特色农产品、米业、日用品服务等优势产业和资源,推进基层社改造,提升为农服务能力。二是引导各涉农区社加大为农服务项目和企业投入及产业培育。三是充分利用政策和资源,加大对基层社扶持力度。

(三) 加强系统之间联合合作,进一步发挥系统优势

一是加强长三角各社之间和外省市供销社合作。要变“等上门”为“走上门”。二是加强龙头企业带动和引领作用,深化龙头企业联系机制,搭建市区社两级企业合作平台。三是继续发挥合作发展基金引导作用,重点支持系统为农服务项目投入。

三、践行初心使命,坚定不移地走高质量发展之路

近年来,市社本级经营结构和利润贡献结构的调整优化充分说明在“调结构、转方式、求突破”以及“创新、整合、提升、突破”上取得实效,但总体规模偏小,市场话语权较弱;受大宗商品业务周期性波动影响较大;企业转型的动力和支撑体系需进一步增加。

(一) 聚焦主业项目投资,持续提升为农服务能级

聚焦为农服务主责主业关键是资源配置。一是农资现代农业社会化服务中心、好唯加智能化生产基地项目要早建成、早投产、早见效。二是果品配送基地项目要充分论证,适度超前,争取早落实。三是农批市场、拆车项目等主业投资项目要列入议事日程。

(二) 加快自主品牌建设,提升品牌影响力和竞争力

农资在“申根”“上农 1963”等自主品牌推广和建设上已

取得积极成效,要继续走自主品牌建设之路。一要加强自主品牌建设投入强度和力度。二要拓展商业公司、农资等其他产品线自主品牌领域和产品。三要加大宣传推广力度,可借鉴邵万生在东方 CJ 宣传推广的经验和做法。

(三) 大力培育新兴业务,打造新的业务增长点

新兴业务从培育到成长、发展都具有一个规律性,其中培育阶段最为艰难,犹如育苗需要呵护,需要沃土、阳光和水分。所要做的就是提供所需要的,诸如配套哪些政策、哪些方面需要支持,要加以研究。昊元科技公司就是一个很好的例子,硼肥起步,特肥、水溶肥加持,东边不亮西边亮,实现业务平衡发展。

(四) 加快和深化渠道建设

围绕主业发展,加快推进渠道建设,融合上下游资源拓展渠道。一是分析深挖渠道潜力,制定重点区域、重点产品渠道推广方案。二是对标分析,融合上下游资源,丰富拓展渠道。三是维护、提升渠道运行模式,重点形成客户维护机制。

(五) 研究和重视商业模式的拓展

聚焦新发展,不断推进观念再造、业务再造、服务再造,不断推进农业产业延链、补链、强链。一是商业公司要建立自主品牌,选择优势产品贴牌生产。二是农资公司要抓住进口复合肥经营的窗口期、机遇期拓展业务。三是果品公司开展与基地合作、建立区域总代理,扩大经营。

(六) 加快支撑服务体系建

要着力提升支撑服务体系建设,为企业高质量发展不断夯实基础。一是鼓励创新。培育新兴业务和板块的政策导向,设立视同利润的创新考核机制,加快完善宽容创新的容错机制。二是资源赋能。积极推动外冈农化服务中心项目、好唯加智能化生产基地项目、果品配送加工基地项目,商业公司注入房地产资源扶持发展,相关企业资金资源高效配置。要推动更多政策、资金、资源、人才等核心要素资源,精准高效配置到重点项目建设、自主品牌建设、产品研发创新、新兴产业培育、会展业务探索等方面,为市社高质量发展提供全方位支持,不断提升全要素生产率,着力打造新的竞争优势,加快推动企业提质增效和高质量发展。三是加快数字化转型步伐。加快数模分析系统建设,推进业务流程数字化,以项目实施为抓手加快推进数字化转型,赋能企业管理。四是积极探索“管理+服务”模式的创新。注重管理服务并重,寓服务于管理,不断向管理要效益、向服务要效率。要充分发挥职能部门的支撑和推动作用,通过精准管理与精细服务,为市社出资企业高质量发展保驾护航。■

从社代会历程谈上海市供销合作社历史沿革和改革发展

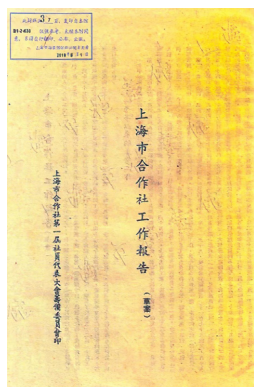
◎ 孙 玮 郭 婷

上海市供销合作社系统早在新中国建立初期就基本形成了自下而上的,由广大社员、基层社组成的覆盖全市的合作经济组织体系和综合性经营服务网络。70多年来,全市各级供销合作社在发展生产、保障供给方面发挥了重要作用。本文通过回顾上海市供销合作社历届社员代表大会召开的历程,以此梳理和探索本市供销合作社的历史沿革和发展历程。

一、1950年12月,上海市供销合作社第一届社员代表大会召开

1950年1月,经中共上海市委批准,正式成立上海市供销合作总社。

根据“分散发展,统一领导”的正确方针,初步取得了从无到有的发展成绩。截至1950年10月,全市共建立了338家基层社,发展了40万社员,占全市总人口7.5%。根据华东军政委员会的指示,办理了合作社临时登记。当年12月召开了上海市合作社第一届社员代表大会。



本次大会对上海市供销合作总社成立以来的工作进行了经验总结:合作社是劳动人民群众的经济组织,既是群众工作,又是经济工作。在业务经营上,合作社必须集中一切力量,满足社员需要,贯彻为社员减除中间剥削的方针。合作社与国营经济要密切结合。

本次大会明确供销合作社地位:根据中央合作社法(草案)精神,合作社是具有独立组织系统的人民团体,它与工会、农会、青年、妇女等人民团体有同样的地位。

今后任务:(一)健全基层社的组织,发扬民主管。实行平等入股,不对非社员交易,并须以比较廉价的商品,定期定量按股配售。(二)民主选举理监事,建立会计制度,并定期公布账目及向社员大会或代表大会报告工作。(三)下级合作社应服从上级联合社的统一领导和计划经营,上

级社要尊重下级社和社员的意见,但在业务经营上,上下级社应按合同办理或联合经营,并各负盈亏责任。(四)改善业务经营,加强组织性和计划性。(五)加强领导,建立制度,培养干部。

1951年1月,经上海市委、市政府批准,上海市供销合作总社变更为上海市合作社联合社。

二、1953年12月,上海市供销合作社第二届社员代表大会召开

本次大会通过“积极巩固组织,稳步发展业务”方针,规定业务上以加强副食品经营、组织手工业生产为主要努力方向。明确了供销合作社主要工作:(一)加强副食品经营,开展预购、支持农业生产和互助合作的组织发展。(二)组织手工业品生产。(三)加强民主管理,进一步密切社员与合作社间的关系。(四)整顿内部组织,充实领导力量。

截至1954年底,全市共有社员106万余人。

1956年6月,上海市合作社联合社被撤销;1957年1月,中共上海市委决定由上海市农产品采购局、全国供销合作总社上海办事处合并成立上海市供销合作局;1958年10月,经市委批准,撤销上海市供销合作局,与上海市服务局、上海市粮食局合并为上海市第二商业局;1962年7月,市委决定恢复建立上海市供销合作社;1971年7月,市委决定撤销上海市供销合作社;1978年5月,市委决定重建上海市供销合作社;1988年7月,上海市供销合作社退出政府机构序列。

三、1989年3月,上海市供销合作社第三届社员代表大会召开

第三届社代会是在第二届社代会之后后历时36年召开的。

本次大会正式成立上海市供销合作总社,选举产生上海市供销合作总社第一届社务管理委员会。

1978年5月,经上海市委、市人民政府批准,重新建立了上海市供销合作社。与此同时,各县供销合作社与县商业局合并,成立县供销合作社,统一安排郊县城乡市场。全

市供销合作社系统有果品、食品杂货、土产、日用杂品、物资回收利用、农业生产资料、工业品、陶瓷杂品、工陶机电、康乐食品工业等市公司 10 家，综合贸易服务中心 1 家，科研院所 1 家，食品包装件厂 1 家，职业大学 1 所，报社 1 家，县供销社 9 家和区供销社（宝山区）1 家，县公司 122 家，基层社 202 家，区公司 33 家，零售企业 1432 家和 30 家区属工厂。年购销额 170 亿元以上，年利润达 5 亿元。

1988 年 7 月，上海市人民政府办公厅以沪府办（88）92 号文，批转市供销合作社《按照合作社原则深化供销社体制改革的意见》，市供销合作社正式退出政府序列，建立上海市供销合作总社。由全民变为集体，由行政部门变为企业。

截至 1987 年底，全市供销合作社入股农民达 108.75 万户（占市郊农户总数的 75.9%），职工 14.3 万人，固定资产 4.9 亿元，市区零售企业 1432 个，郊县大镇商业网点 1802 个，基层供销合作社 202 家和基层批零企业 7530 家，加工企业 357 家，还有市、区、县级企事业单位（专业公司、贸易中心、学校、科研所等）270 多家。

本次大会提出：市、县（区）两级供销合作社退出政府序列后，要真正办成名副其实的经济联合实体，并要在联合上做文章，以发挥群体优势，搞好供销合作社企业的经营。要在同级政府的领导下，继续承担下列任务：（一）承担国家委托的任务；（二）承担政府委托的商业行政管理职能；（三）承担归口行业的市场安排责任；（四）承担归口行业的行业管理职能。

1992 年 10 月，经上海市商委、市体改委批准，由市供销社全资、控股企业组建成立上海市供销综合商社，与市供销合作总社实行两块牌子一套班子。

四、1996 年 10 月，上海市供销合作社第四届社员代表大会召开

本次大会回顾了主要工作：（一）市、县（区）两级供销社全面退出政府序列。（二）组建大型经济实体。1992 年 10 月经市体改委和市财办批准，改组市社直属企业，建立了以母子公司为结构形式的供销综合商社，成为具有独立法人资格的大型集团性企业。（三）各县（区）供销社从各自的实际出发，或组建企业集团或组建商业总公司，实行“两块牌子，一套班子”。未成立集团的县（区）供销社全部成立了商业总公司。（四）成立城区供销合作社。根据市政府“市、区明责分权”的精神，从 1989 年起，开始组建城区供销社。（五）建立一区（县）一社新体制。原有区（县）供销社、基层社二级代表会议制改为区（县）一级代表会议制，使资产

二级所有改为一级所有。

取得的工作成绩主要表现为：（一）坚持为农服务，发展城乡商品流通主渠道作用。（二）大力搞好农资服务和农副产品收购。（三）积极开展废旧物质收购治理整顿。（四）把农村的“双代店”改为综合服务站。（五）大规模地开展商业设施建设，进一步树立供销商业新形象，现代化标志性建筑拔地而起。市、县（区）两级供销社投资建设规模在 1 万平方米以上，大型项目近 20 个，总建筑面积约 30 万平方米，建设有供销社商厦、北翼商厦、松江商城、真如购物中心、乐凯大厦等。（六）积极扩大对外发展，外向型经济蓬勃发展。三资企业发展较快，三资项目 127 家。1994 年商社获得进出口权后开始独立开展外贸业务，并在各区、县、市公司设立了 31 个进出口部。（七）开拓新的经营门类和产业门类。新成立旅游服务公司 5 家、出租汽车服务公司 8 家、广告公司 3 家、房地产公司 23 家、入股天安保险公司并成立了天安保险公司代理部。（八）不断创新营销方式，开设广南连锁超市，大力发展饮食服务业等。通过上述一系列工作为把上海供销合作社建成经营多样化、服务大众化、管理科学化、城乡一体、内外贸并举、贸工农结合的综合型与高效型的经济服务组织奠定基础。截至 1995 年上海市供销社销售总额 323.5 亿元，利润总额 2.06 亿元，净资产 56.2 亿元。

1996 年 12 月，上海昊元（集团）有限公司成立。

2007 年 9 月，经上海市委、市政府决定，撤销上海市供销合作总社社务管理委员会，建立上海市供销合作总社理事会。

2008 年上海昊元（集团）有限公司实施新一轮重组。升格为市供销社全资子公司和本级出资企业的控股平台。昊元集团对本级出资企业履行战略管控、资源配置、资本经营三项职能。

五、2013 年 10 月，上海市供销合作社第五届社员代表大会召开

本次大会正式建立上海市供销合作总社监事会。选举产生上海市供销合作总社第五届理事会、监事会。

第五届社代会在第四届社代会之后历时 17 年召开的。供销合作社发展环境发生了巨大变化，全市供销合作社经历了由传统计划经济向社会主义市场经济转轨的严峻考验，历经了从调整走出困境、改革夯实基础、转型走向发展的不平凡历程：（一）调整发展阶段（1996 年—1999 年）全市供销社受到了前所未有的考验，体制机制僵化、历史包袱沉重，员工队伍臃肿，企业经营亏损、服务网点萎缩，1997 年全市供销合作社亏损 2.7 亿元。期间，本市各级供销合作社

以贯彻《国务院关于解决当前供销合作社几个突出问题的通知》为契机,以提升效益、扭亏增盈为重点,积极实施“消债、减员、强管、挖潜”的调整措施,于1999年实现了扭亏目标,全市供销合作社的发展走出了历史低谷。(二)改革发展阶段(2000年—2009年)积极实施了以参与农业产业化改造基层社,以实行产权多元化改造社有企业,以实现开放办社改造联合社,以发展现代经营方式改造经营网络的“四项改造”。妥善处理了全系统约40亿元历史债务,支付了约30亿元改革成本,全市供销合作社的历史遗留问题和大量群体性矛盾逐步得到化解。(三)转型发展阶段(2010年—2013年)认真贯彻国发〔2009〕40号和沪府发〔2011〕93号文件精神,坚持商品经营和资产经营并举的发展战略,供销合作社发展环境不断优化。2012年全市供销合作社实现利润4.7亿元,利税总额9.8亿元,资产总额171亿元,年末在编员工1.2万人,全市供销合作社进入转型发展期。

本次大会总结了改革发展的经验:(一)必须坚持发展是第一要务的理念。(二)必须坚持服务城乡一体化发展的理念。(三)必须坚持社会主义市场经济改革的理念。(四)必须坚持合作制原则和开放办社相结合的理念。

本次大会提出今后五年工作目标:(一)推进五个转型。在发展方向上向服务城乡一体化发展转型;在行业选择上向现代服务业转型;在经营方式上向商品经营和资产经营并举转型;在企业形态上向资金密集型转型;在管理体系上向科学管理转型。(二)实现两个翻番。在2012年基础上,争取五年实现全市供销合作社的经营效益和经济实力翻番目标(全市供销合作社汇总利税总额达到20亿元左右,资产总额达到340亿元左右)。(三)建成一个体系。到2017年,基本确立全市供销合作社在上海郊区农村社区商业经营服务的主导地位,基本建成“运转高效、功能完备、城乡并举、商品经营和资产经营并重”的上海郊区农村现代经营服务新体系。

六、2021年8月,上海市供销合作社第六届社员代表大会召开

本次大会回顾了主要工作:坚持为农服务宗旨,持续深化综合改革,主动服务国家战略和本市经济社会发展大局,全面推进服务体系、组织体系、管理体系、经营体系改革创新,推动超大型城市供销合作社高质量发展和持续深化综合改革取得明显成效。(一)服务能力明显提升。在自觉融入上海经济社会发展全局和服务城乡居民生产生活中体现独特作用。积极参与本市“四大品牌”战略建设和“生活垃



圾分类管理减量化和化肥农药使用减量化”工作。(二)组织建设不断增强。推动松江、浦东新区恢复和重组了供销合作社,并被写入全国总社七代会报告。宝山、嘉定、金山区社和原南汇社被评为全国百强县级社,昊元农资公司、市果品公司、好唯加公司等被评为农业产业化上海市重点龙头企业。(三)经济实力持续增强。2020年底,全系统实现营业收入169.85亿元,是2012年153.46亿元的1.11倍;利润总额14.83亿元,净资产142.68亿元,总资产268.45亿元,净资产收益率8.37%,实现了持续健康发展。

本次大会提出今后五年工作的主要目标:(一)到2025年,全系统力争实现营业收入180亿元、利润总额16亿元、净资产160亿元、资产总额300亿元的目标,推动全系统经济运营稳中有进、提质增效、风险可控,社有资产保值增值。

(二)到2025年,具有上海特色的系统性、综合性、规模化、可持续的为农服务体系基本形成;基层组织的服务功能更加完备,与农民的利益联结更加紧密;联合社治理效能显著提升,运行机制健全完善,系统整体优势有效发挥;社有企业市场竞争力和经济实力明显增强,形成有一定规模和影响力的企业集群。要科学把握新发展阶段,坚决贯彻新发展理念,服务构建新发展格局,努力走出一条具有上海特色的超大型城市供销合作社发展之路。

社员代表大会是供销合作社的最高权力机构,行使供销合作社重要职权,也是理事会、监事会产生的基础。通过回顾上海市供销合作社社员代表大会历程,重在以史为鉴、开创未来,传承供销红色基因和优良传统,更好推进供销合作社法人治理体系和治理能力现代化建设,不断增强系统凝聚力和向心力,合力打造供销文化软实力、提升竞争硬实力,形成互助共享、合作共赢的干事创业氛围,进一步发挥系统整体功能、区位优势和资源优势,共同打造上海供销新名片,努力开创新时代上海供销合作事业新篇章。■

(作者单位:上海市供销合作经济研究会)

奉贤供销社的改革发展之路片段录

◎ 丁春瑜

一、创立

1950年6月，奉贤第一基层供销社——柘林供销社成立，标志着奉贤供销社在奉贤县委、县政府的关心指导下，开始在各乡逐步建立。至1951年底，全县相继成立了22个基层供销社和消费合作社。

1950年10月，江苏省苏南区奉贤县供销合作总社筹备处建立。1951年4月，奉贤县合作总社成立。是年9月，改称奉贤县合作社联合社。1951年11月，改名为奉贤县供销社。

在20世纪50年代初，奉贤县基二级供销社是由政府扶持和农民入股组织起来的，承担着为奉贤在解放初期的稳定经济、保障供给、恢复正常生产经营秩序的重大责任。

二、发展

随着奉贤县商业的不断发展壮大，1956年奉贤县商业局成立。1958年4月，县供销社与县商业局合署办公。是年11月，奉贤县从江苏省划入上海市，更名为上海市奉贤县供销社。1962年1月，县供销社与县商业局分署。1969年6月，县供销社建制撤销，建立奉贤县生产资料管理站。1970年4月，与县生活资料管理站（原商业局）合并，成立奉贤县商业管理站革命委员会。1971年1月，改称为奉贤县商业局革命委员会。1972年8月，



改称为奉贤县革命委员会商业局。1973年6月，各公社商业站更名为供销合作社。1978年8月，上海市供销合作社重组，奉贤县商业局改称为奉贤县供销社。

在这不平凡的20年中，奉贤供销社与商业局几经撤并，特别是“十年动乱”期间，供销社几度易名，但是供销社的经营业务和企业发展仍得到不断发展壮大。商品销售由1957年的不足5000万元，到1978年突破3亿元，利润由1957年的不足300万元，到1978年实现1240万元。奉贤供销社由弱到强、逐步壮大，进入不断发展阶段。

三、重建

1978年8月，奉贤县供销社重建之后，在全系统恢复供销社“三性”，即：管理上的民主性、经

营上的灵活性、组织上的群众性的体制。首先在各基层供销社推进，各基层供销社在清理、清退建社之初农民股金的基础上，重新发动农民入股，统一为每股4元，每户入一股，由各大队总会计负责入股社员登记造册，汇总并报各基层供销社。在此基础上推荐社员代表，并相继召开基层供销社社员代表大会，选举产生理事会、监事会，改变了供销社主任由政府任命的做法。社员代表大会选举产生理事会和监事会，理事会由5—7人组成，在供销社内部管理人员中产生；监事会由7—9人组成，由各大队、公社机关等有关负责人组成，监事会主任由公社分管领导担任，供销社党支部书记任监事会副主任。在各基层供销社相继召开社员代表大会的基础上，奉贤县供销社也适时召开了新一届社员代表大会，选举产生了新的理事会、监事会。

在计划经济时期，商品经营实行有计划供应，紧俏商品实行凭票凭证计划供应。生活资料下乡、农副产品进城的渠道不畅。商品都要经过三级批发才能进入市场，零售商品只能向三级批进货，不能向二级批、一级批进货，更不能向生产厂家直接进货，厂家的产品都要实行统购包销。

随着经营制度改革之后，放开

批发市场,商店可以直接向厂家进货,减少了中间环节,降低了商品经营成本,提高了经济效益。

20 世纪 80 年代,各基层供销社结合当地庙会,每年要举办商品展销会。奉贤县供销社在南桥地区办了好几届大型商品展销会,活跃了市场,满足了消费需求,实现了经营上的灵活性、组织上的群众性,供销社一度成为全民所有制单位。后又重新明确供销社是由政府扶持和农民群众入股的合作经济组织,特别是退出政府序列后,供销社实行企业化管理,其资产性质确认为合作经济。

四、辉煌

自 1978 年奉贤供销社重组之后,恰逢党的十一届三中全会召开,我国实行改革开放。党的十一届三中全会精神对供销社的发展壮大带来了新的机遇。在供销社内部实行了系统改革,建立了经营责任制,恢复了奖励制度。根据“各尽所能,按劳分配”的原则,实行利润提奖制度,所提奖金 70% 奖给职工,30% 奖给领导班子,调动了干部、职工的积极性。开展放权搞活的“四制”改革,即:承包经营责任制、任期目标制、厂长经理主任负责制、内部审计制;推行“六自主”经营机制的政策,即:经营活动自主、商品定价自主、劳动用工自主、工资分配自主、投资发展自主、机构设置自主。

随着经营机制进一步放开搞活,在全系统实行承包经营、职工自主经营的方式,供销社的经营和效益得到快速发展。至 20 世纪 80 年

代末 90 年代初,奉贤供销社在全县的市场占有率达 70% 以上,上缴税收占全县财政收入达十分之一。

五、艰难

1992 年后,由于改革开放的不断深入,社会商品的蓬勃发展,各种凭票凭证的商品全部取消,货畅其流的买方市场逐渐形成,各种所有制商业竞争日趋激烈,供销社商品经营一统天下的局面逐渐被打破。加上供销社内部体制陈旧、观念落后、机制不活,供销社系统商业企业主渠道作用日渐削弱和淡化,企业增长利润急剧下降,不少商场门店被迫退出商品经营。

1993 年,奉贤全县供销社系统部分企业出现亏损。1994 年,奉贤全县供销社系统纳税在全县财政收入的比重由 1991 年的 11.05% 下降到 3.06%。县供销社和基层供销社投资的大中型商场经营效益逐步下降,甚至难以为继。县供销社系统的三级批发公司相继关门倒闭。到 1997 年全县供销社系统企业的亏损扩大至 80%,历史上首次出现全系统亏损 108 万元。1998 年亏损企业亏损款突破 3000 万元。拥有 7000 多名职工、4000 多名离退休职工的奉贤供销社全系统面临周转资金短缺、发展经营困难、部分企业出现职工工资无法足额发放的局面,一大批职工下岗分流和协议保留劳动关系,县供销社机关由领导班子带头将工资打八折发放。奉贤供销社出现前所未有的挑战和危机。

六、振兴

1998 年初,奉贤县委、县政府

对县供销社的班子进行了充实调整。新班子带领干部职工用改革精神解决改革中出现的问题,制定了一二三四五的发展战略,即:围绕一个中心——提高效益;确定两个目标——扭亏增盈、转换机制;狠抓三项措施——扩销增效、节支增效、减员扭亏;达到四项要求——企业创效益、干部创业绩、党员树形象、职工能自立;完成五大任务——调整经营策略、改变营销方式、选拔优秀人才、规范企业制度、建立监管体系。

根据县政府和市供销社总社企业改革的精神,奉贤县供销社认真总结经验教训,采取一系列具体措施,从组织体制、经营模式、经营机制、用工分配、产权制度等方面进行企业改革。开辟经济园区,加大招商引资力度,拓展企业经济效益的新增长点,盘活存量资产,逐渐扭转困难的局面。是年,全系统摘掉亏损帽子,利润达 1600 余万元。

2001 年奉贤撤县设区,奉贤县供销社改名为区供销社。2003 年,区供销社对基层供销社实行整合重组和一区一社的一体化管理,全区供销社全系统利润创历史新高,达 7500 余万元。奉贤供销社主任出席全国供销社系统扭亏增量大会并作交流发言。2006 年,奉贤区供销社净利润突破亿元大关。自笔者 2012 年退休时,奉贤区供销社被评为中华全国供销合作总社先进集体,取得了物质文明和精神文明的双丰收。■

(作者系上海市奉贤区供销合作总社原主任)

述评张謇创办农会的主张

◎ 葛志华



张謇是近代中国由传统士大夫转化为早期企业家的代表人物。创办农会是张謇的一贯主张，也是张謇推行地方自治的重要抓手。

一、张謇创办农会主张的形成过程与基本内容

所谓农会，也称农协，指农民在自愿与平等的基础上成立的互利互助性质的合作组织，是维护农民权益、服务农民生产生活的重要力量。诞生于19世纪中叶的西欧，后扩散到其他地区，逐渐成为一个世界性的组织。

鸦片战争后，西方的坚船利炮

撞开了古老中国的大门，清王朝被拖入世界现代化的漩涡。甲午战争后，面对空前严重的民族危机，伴随西学东渐的步伐，中国逐渐形成了改良思潮，并在此基础上催生了戊戌变法。戊戌变动虽是昙花一现，但影响久远。创办商会与农会是改良思潮的重要内容，也是戊戌变法的一项重要举措。早在1890年，孙中山就在《致郑藻如书》中倡言仿照西方组织农会，以振兴农业。孙中山认为“今天下农桑不振”，亟宜谋求改良之策，“道在鼓励农民，如泰西兴农之会，为之先导”。1895年，康有为等在著名的“公车上书”中，也建议仿效外国组建农会，“宜命使者译其农书，遍于城镇设立农会，督以农官”。还组织强学会，创办《时务报》，开展宣传发动工作。建议得到朝廷认可，光绪皇帝发布上谕，命“各省府州县，皆立农务学堂”，广开农会，刊农报、购农器，由绅富之有田业者试办。1907年，清廷又颁行《奏定农会简明章程》23条，1910年又成立全国农务联合会，以“开通农民知识，因地制宜，改良种植，一切冀农业之发达”。

张謇作为“翁门六子”之一、作为清末帝党骨干成员、作为由绅而商的

早期企业家，虽然政治见解与康有为等人不尽相同，但变法救亡的旗帜将他们联合起来。张謇一方面加入上海强学会，并参加相关活动，在编印农学刊物、翻译外国农书等方面发挥了作用；另一方面又向翁同龢等大臣提出革新建议，如《农工商标本急策》等，逐渐形成自己的农会主张。1896和1897年，张謇分别提出《农会议》和《请兴农会奏》，对创办农会的目的、方法、经费来源、组织程序、职能作用等提出了一系列的建议。张謇农会主张由此初步形成。张謇虽不是农会理论的首创者，却是农会理论由倡导变为具体方案并付诸行动的第一人。

清末新政与预备立宪期间，张謇作为近代中国立宪派的头面人物，在推动君主立宪的同时，又在家乡南通全力推进地方自治，并把办农学堂、兴办农会作为地方自治的重要抓手。民国年间，张謇在利用担任农商总长的特殊身份，综合运用行政与经济手段，推进农会发展的同时，又致力于村落主义与地方自治，支持农会发展，把南通建成为数不多的“模范县”，并在实践中不断丰富农会主张，推进农政、农事、农推工作。

张謇的农会主张较为系统与专业,涉及农业发展、农会作用、会员职责、组织体系、经费来源、农会任务、与官府的关系等多方面的内容,比较完整地勾勒出农会的具体方案。

1. 农业为立国之本。张謇在《请兴农会奏》中强调:“立国之本不在兵也,立国之本不在商也,在于工与农,而农尤要”。张謇眼中的农,并非传统小农,而是大农,所谓“我国有小农而无大农,故终岁勤动,往往仅足自给”。与小农不同,大农的基本特征则是“仿泰西公司集资堤之”“用机器种植”“采日本农会章程”等。

2. 农会的职责。张謇认为,“中国上下之势太隔”,阻碍了官民交往与沟通,只有官民一心,通力合作,方能成事。而绅则“通官商之邮”,学会能“合官绅商民之力”。农会定章程、筹出入、刊书报,皆会员之事。会员是农会的主体,“凡会员之事三,曰辨土质、考物产、筹资本”。所谓辨土质、考物产,就是进行土质分析,开展农作物的调查与实验,便于新技术的推广;筹资本则是“集公司以生息”或“借公款以生息”“初办用息,大办用本”。

3. 健全农会组织体系与工作制度。张謇认为,各府州县农会分三等:已办而利大者上等,正办而利不大者中等,初办者下等。农会应选举会长,合四五府举一人为会督,各府州县农事得失,会员议而决于长,长考论其行否,及能助力若干则于表,按季告会督。农会办处宜分,议处宜合。上海设总会、各地设分会。农会开办农学堂,延聘欧西化学师1人,日本农技师1人,蚕师1人,翻译1人等。

4. 筹措农会经费。张謇认为,应

多渠道筹措经费,除收缴会费外,或集公司以生息,或借官款。“农会宜有田四五十亩,其费由各府州县农会分集。此外,如有山泽闲地,江海荒滩,一律拨归农会,或试办新法,……以为乡民倡导”。

5. 围绕农政、农事、农推等开展相关活动。这些活动视具体情况,又可分为建议事项、调查事项、研究事项、救济事项、筹办事项等,工作内容包括办好农学堂、农业病虫害防治、买卖组合之奖励、种子试验与改良、举办农产品品评会等。

6. 理顺与官府的关系。农会应沟通与官府的联系,争取官府的帮助。朝廷宜“凡事听民自便,官为持护”“地方官协同料理”。所谓“农会有事,会督或商之督抚,或商之地方官,有保护农会之特权,此权止在有益农会与有妨农会之事用之,不得侵督抚地方官自有之权,督抚地方官亦宜保护此权。”

二、张謇创办农会的实践及初步成效

张謇创办农会的主张具有双重考量。从政治上说,建立近代法人组织,可以“通官商之邮”,沟通官府与民间的联系,“官与民合为一事”“其情易联”;从经济上说,农会又是农业发展的生力军,能够为农业发展注入新鲜力量。因此,张謇不仅提出农会工作具体方案,而且还带头兴办农会,组织开展相关活动,并取得一定成效。

其农会实践大致包括以下方面:

1. 采用日本农会章程,创办通海垦牧公司。早在1901年,张謇就在《通海垦牧公司集股章程启》中开宗

明义地指出“仿泰西集资堤之”“采用日本农会章程,斟酌试办”。(所谓日本农会章程,是指根据日本在1900年颁布的《产业组合法》,创立的信用组合、贩卖组合、购买组合、生产组合四种制度,以帮助中小生产者通过互助合作,提升生产能力。)1908年,南通农会成立后,张謇兄弟又在垦牧乡创办了自治公所与农会分所,尝试开展农会工作。通海垦牧公司又采取按资本与按经营劳动相结合的利润分配制度。《通海垦牧公司集股章程启》中明文规定:“垦利以成熟起,牧利以第四年起,按年所入,除去开支并酌提公积外,其余作十三股分派,以十股为股东利息,三股为在事人花红”。据《南通地方自治之十九年之成绩》一书记载,张謇兄弟多次呼吁,应奖励补助买卖结合,“按南通农民买卖皆各个人单独为之,其因价格比较所损失之金钱为数颇巨”,农民买进的豆粕肥料,卖出的棉花,因缺少买卖组合,利益均有较大损失。张謇断言,“一经组合,直可左右市面,相时而动,其利益必溢出以上所举之利”。

2. 利用农商总长的特殊身份,采用行政手段推动农会发展。张謇就任农商总长后,先后颁布了《关于征集稻麦种、改良种植给各省民政长训令》《关于征集植物病虫害及害虫给各省民政长官的训令》《劝农员章程》《国有荒地承垦条例》等,要求各地试验农作物良种,开垦种苗试验,调查与预防病虫害、教用农具、改良农事等,把农会职责由民间行为转化为政府作为,为农业发展创造良好的外部条件。

3. 创办南通农会,服务农业发

展。1907年，清廷颁布《奏定农会简明章程》23条。同年直隶农务总会成立。次年，张謇就在南通创办农会，拟定章程，选举总理。张謇得票多数当选。南通农会成立后，又在各乡筹建农会分所，开展农政、农事、农推等活动，据《南通县农会历史》一文记载：农会分析了南通农业的现状后认为，“南通现在农业之大缺点不在农民手术之不精，操作之不勤，而在病虫害之无预防驱除，作物种子之不交换改良，买卖之无组合经营，市乡农会之无农学人才，田亩交涉之无完全契约”。据此，农会按确定六个方面的工作重点，促进农事之改良。

三、张謇创办农会主张的历史价值与时代意义

张謇创办农会的主张既有进步性，又有局限性，更有时代意义。

1. 成员构成的复杂性。张謇创办的农会既不同于当时欧洲的农民合作经济组织，也有异于封建社会农民秘密结社，而具有明显的过渡性。农会成员中固然有少数富裕农民，工作内容涉及农政、农事与农推等工作，也给农民带来了一些实惠，但控制者实为地主、士绅与企业家。名为农会，但农民并不占主导，与当今社会的农民合作经济组织有质的区别。实际上是绅商控制的、按法定章程批准成立的、从事农业服务的法人社团组织。1908年，通州农会成立时，选举张謇为会长。民国二年，农会改选时，又选张謇为会长。

2. 有限的民主性。在封建专制母体内成立的农会组织，既不是旧式农民的秘密结社，也不同于旧式行会制度，而有法定身份，是近代法人社

团组织，具有一定程度的民主色彩。《农会章程》明确规定，农会实行一定程度的民主选举制度，会员有议决权、选举权与被选举权，农会的领导都由选举产生。选举时大多用无记名投票方式选举产生会长等。农会的评议员、调查员、庶务员、会计员、书记员均以得票多数者当选。农会有任期规定，每两年为一个任期。农会又有议事办事原则与定期会议制度。南通农会每年年终召开大会一次，每月初召开常会一次，必要时召开临时会议。需要说明的是，南通农会活动多，开支较大，不足部分常由张謇兄弟筹垫，藉以弥补。

3. 一定程度的自治性。清王朝与民国政府拟定了统一的农会简明章程，飭令各地照行。同时又准许各地农会因地制宜确定办事细则，赋予农会一定的自治权利。农会的重要工作只需“报部备案，不需事前请示”。农会组织的建立与领导人的确定大多采取由下及上的报批手续。这与自上而下委派有明显区别，农会中也没有官派的督办。农会的议决有自己的程序、从事的活动政府也不插手干预，具有一定的自治性。因此，农会在沟通官府与民间联系，促进农业发展等方面发挥了重要作用。

4. 机构权限的官督性。张謇强调，“英国从前设立农务会，由其君主特颁诏旨许为保护，许以自由之权，除关系国是者，概不闻问，凡会中应为之事，一切听之，不予阻挡。美国农会大旨与此相同，收效尤盛”。农会虽属公开的民间团体，且具有一定的自治性，但农会又在多方面受到政府的约束与监管。清王朝的《奏定农会简明章程》和北洋政府《农会章程》

都对农会的设置规模、成员的任职资格及其权限都作了明确规定，“以为准则”。清廷的农工商部与中华民国的农林工商部是农会的主管机关。农会的重要工作“随时条陈报部备核”。各地农会自定的章程，也需“禀部核查”，经颁发关防图记样式才能获得“社团法人”社会地位。

5. 农事活动的广泛性。南通农会创办十多年来，围绕农政、农事、农推做了许多有益的工作，取得了初步成效，这些成效包括创办农学堂，培养农业人才；创办农业试验场，开展农业病虫害调查研究，引进与推广蚕桑、棉花、麦子等新品种，举办农产品评会，组织兴修水利，开垦荒地，植树造林等。加快了传统农业转向现代农业，为南通成为“模范县”作出了农业贡献。

综上所述，张謇创办的农会是一种受到政府监管的、绅商控制的、农民参与的、尚不成熟的为农服务的社团组织，具有明显的过渡性，也就是人们常说的南橘北枳。

张謇创办农会的主张不仅有历史价值，更有时代启示。农会（合作社）是随着市场经济发展应运而生的农民合作经济组织，具有服务农民生产生活的独特优势与特殊功能，是其他组织不可替代的，也是现代农业不可或缺的组织。在社会主义市场经济条件下，必须坚持与完善农村基本经营制度，推进农民合作经济组织的高质量发展，既扬家庭经营之长，又补家庭经营之缺，促进产业兴旺，推进乡村振兴，为中国式现代化贡献三农力量。■

（作者单位：江苏省南通市人大常委会）

论供销合作社领办参办农民专业合作社

◎ 程钟悦

农民合作社是新型农业经营主体的重要组成部分，发挥了带动小农户衔接现代农业的重要作用。供销合作社作为带动农民合作社发展的重要力量，在深化综合改革过程中探索了多重行之有效的模式，为农民合作社高效发展提供了依托与保障。

一、供销合作社领办参办农民合作社的价值

（一）顺应政策导向

“三农”问题一直是关系国计民生的根本问题。2019年，中央农办等联合发布《关于开展农民合作社规范提升行动的若干意见》，明确提出“把农民合作社规范运行作为指导服务的核心任务，把农民合作社带动服务农户能力作为政策支持的主要依据”，为供销合作社领办参办农民合作社提供了方向指导。2021年颁布的《中华人民共和国乡村振兴促进法》强调“国家支持农民专业合作社以多种方式与农民建立紧密型利益联结机制，让农民共享全产业链增值收益”。2023年中央一号文件明确“支持家庭农场组建农民合作社、合作社根据发展需要办企业，带动小农户合作经营、共同增收”。由此可见，贯彻落实领办参办农民合作社的责任，成为新时代供销合作社助力乡村振兴的重要举措。

（二）回归农本本质

习近平总书记强调：“供销合作社要坚持从‘三农’工作大局出发，牢记为农服务根本宗旨”。农业是供销合作

社赖以生存的基础，而农民合作社则是联农带农、巩固拓展脱贫攻坚成果同乡村振兴有效衔接的重要载体。现阶段农民合作社存在着小、散、弱等问题，难以自主建立规范的管理运行制度，也不能保证始终处于生产经营活跃和规模实力提升的状态。供销合作社应坚持“为农、务农、姓农”的服务宗旨，主动服务乡村振兴战略，积极创新服务方式，加快拓展服务领域，不断充实服务内容，成为服务农民生产生活、带动农民专业合作社高质量发展的主力军。

（三）实现多方共赢

随着农业产业化的纵深发展，如何引导小农户与现代农业发展有机衔接成为亟待回应的挑战。供销合作社通过领办参办农民合作社，有效提升小农户组织化程度，实现供销合作社、农民合作社、基层政府三方共赢。对供销合作社而言，领办农民专业合作社有利于紧密联结农民，恢复基层组织，深化综合改革；对农民合作社而言，可借力供销合作社的人才、网络、设施等优势，打通农产品流通渠道，有效解决农产品面临的“买贵卖难”问题；就基层政府来说，供销合作社作为国家实施乡村振兴战略的重要抓手，由其领办参办农民合作社能够有效落实政策意图并提高农业生产经营的组织化程度，稳步提高农业产量，带动农民增收致富。

二、供销合作社领办参办农民合作社的优势

供销合作社作为为农服务的经济组织，既具有一定的

行政职能,又具备市场属性,涵纳整合市场资源、社会资源和公共资源的重要意涵和基础功能,在领办参办农民合作社过程中显现优势。

(一) 综合改革制度优势

20 世纪 80 年代初期,供销合作社在恢复组织群众性、管理民主性、经营灵活性的改革中就采用了与农民合作、领办农民合作社的举措。随着农副产品市场逐步开放,各类市场主体纷纷参与竞争,为保持已有的市场主渠道地位,部分基层供销合作社凭借组织网络和市场优势,以农民合作社为载体,主动帮助农民打开农产品销路,解决农产品难卖问题。

1995 年,国务院办公厅发布《关于解决当前供销合作社几个突出问题的通知》,明确“将发展农民合作社作为供销合作社的长期发展战略,要通过领办农民合作社来改造基层供销合作社,实现自身转型发展”。2009 年,国务院办公厅印发《关于加快供销合作社改革发展的若干意见》指出,“供销合作社要努力成为农民专业合作社的带动力量”。2015 年国务院办公厅下发《关于深化供销合作社综合改革的决定》指出“采取合作制、股份合作制等多种形式,广泛吸纳农民和各类新型农业经营主体入社,不断强化基层社与农民在组织和经济上的联结”。随后,供销合作社系统内部开展综合改革专项试点工作,把带动农民合作社发展作为重要内容,各地供销合作社积极探索带动农民合作社的创新做法,发挥自身为农服务优势。截至 2020 年,各级供销合作社领办创办各类农民合作社近 18 万家,创建农民合作社示范社 3572 家,入社农户 1453 万户,农民合作社规模化、规范化水平明显高于社会平均水平。

(二) 完整流通网络优势

供销合作社流通网络和组织体系较为健全。其一,通过加强流通网络顶层设计和整体规划,既能将农户生产的农产品统一销售,又可以通过基层供销合作社及时了解市场信息,指导不同地域农户开展农业生产。其二,顺应“互联网+”新趋势,发展线上电商平台,通过推进县乡村三级电商服务体系、物流配送体系、农产品电商配套体系建设,打通农产品上行“最初一公里”,有效发挥农产品销售主渠道优势。其三,针对农产品易腐烂、运输损耗大等问题,供销合作社积极抢滩布局,大力构建以冷链物流为核心、多种形式共同发展的农产品现代流通网络。依托农产品批发市场、农产品生产经营企业等资源,建设规模适度的预

冷、贮藏保鲜等初加工冷链设施,打通冷链物流的“最初一公里”。截至 2021 年,供销合作社全系统拥有冷链设施的企业 2600 多家,冷库总库容近 600 万吨。

(三) 规模农资供应优势

供销合作社作为农资流通服务的主渠道,为更好地为农民合作社等各类新型农业经营主体提供多样化个性化服务,一方面推动各级农资经营企业、专业化服务公司等加强联合合作,围绕农资销售、统防统治等打造服务联盟,形成规模服务优势;另一方面强化农资经营网络体系建设,通过增加配送网点、电话预约、网上订货等方式提高服务水平。目前,供销合作社全系统共有 4200 多家农资经营企业和超过 2 万家基层农资供应网点,共遴选农资保供重点企业 180 家,通过全系统上下联动,线上线下同步供应农资,有力保障农资调配需求。

(四) 为农服务创新优势

供销合作社积极探索农业服务模式创新,深入拓展为农服务新领域,以新型服务内容吸引农户加入农民合作社。其一,探索“土地托管”、代耕代种服务等,通过组建生产合作社和农机服务合作社,开展农业产业的耕、种、管、收、加、储、销等环节服务工作,提供“订单式”“甩手式”土地托管服务试点工作。目前,供销合作社全系统土地托管面积超过 1 亿亩。其二,探索推广配方施肥、统防统治、农机作业等农业社会化服务,通过建立乡镇为农服务中心或测土配方实验室,引导农民科学使用化肥农药,加强农作物病虫害防治。供销合作社全系统开展配方施肥、统防统治、农机作业等农业社会化服务 3.25 亿亩次,有效节省作业成本,提高劳动生产率。其三,探索基层惠农服务平台建设,依托基层社打造农业生产服务中心、新型庄稼医院、智能配肥站、产地收集市场等专业化服务设施,强化乡镇惠农服务平台功能,提升农业生产、农产品流通、城乡社区等服务能力。供销合作社全系统共有 6 万多家庄稼医院、1.7 万多家生产性为农服务中心,成为承接政府购买服务的重要载体。

(五) 系统资源整合优势

供销合作社不断聚焦为农服务主业,加大资源整合力度,更好满足农户及农民合作社等新型农业经营主体的生产生活需要。其一,整合资金资源维度。供销合作社与农村信用社等金融机构深化业务协同,利用供销合作社在乡镇的基层网点配置,对接农村中的各类资金需求者;同时,

供销合作社探索创新农村金融服务模式，在农民合作社内部以实体经济为依托，把社员闲置资金集中起来，开展社内封闭运行，为社员提供小额资金互助服务。其二，整合产业链资源维度。通过纵向加强各级社层级联合、横向加强与社会大企业大集团合作，组建园区式全产业链经营服务基层社。部分地区基层社探索实行“技术、价格、收购三兜底，产前、产中、产后三服务”全产业链服务，带动周边农民合作社、家庭农场，解决剩余劳动力就业问题，增加农民务工收入。其三，整合村域资源维度。通过强化与村两委的合作，稳步发展社村共建、社农联建的基层社，构筑全村区域统一对外运营、对内服务的综合运营服务平台，提高村域产业的组织化、产业化和市场化水平。

三、供销合作社领办参办农民合作社的典型模式

为顺应农业供给侧结构性改革的新特征和新要求，多地供销合作社在领办参办农民合作社的思路和方式上有了转变，主动联结当地多元主体共同参办，实现涉农资源的优势互补和强强联合。在扶持和支持农民合作社发展的过程中，各级供销合作社创新性地形成了多种领办参办农民合作社的典型模式。

（一）村社共建型

“村社共建型”模式是指由县级供销合作社与村两委联合组建农民合作社，充分发挥基层党组织的政治功能和组织优势，推进供销合作社与村集体经济组织、农民专业合作社、农业生产经营大户等联合，将村级党组织的政治引领优势与供销合作社经营服务优势有机结合。山东莒南县供销合作社采用供销合作社、村两委、合作社“三位一体”的社村共建形式，支部+供销超市、支部+生产服务队、支部+专业合作社的“支部1+3”形式，推动供销合作社与村两委、合作社交叉任职等。供销合作社以现金、设备设施等资源，村两委以场地、林地、耕地等资源，吸引种植及养殖农户、农机手等共同入股创建农民合作社，发展优质农产品基地、规模化养殖、开展土地托管服务等。

“村社共建型”模式的典型特征在于：一方面，突出党建引领，实现组织有机融合。山东省潍坊市村供销合作社由村党支部书记兼任供销合作社主任，村两委班子与农民合作社理事会交叉任职，实现基层党组织与集体经济组织的有机融合，打破组织间合作壁垒，实现人力资源、社会资

本的流动。截至2021年底，潍坊市全市社区、村两委干部与基层供销合作社管理干部交叉任职61人，其中由供销合作社到社区、村两委任职31人，由社区、村两委到供销合作社30人。另一方面，系统盘活农村资产。“村社共建型”模式为村集体深化农村集体产权制度改革提供了抓手，盘活了土地、人力和资金。以山东省章丘为例，村党支部加专业合作社、供销超市和供销合作社农业服务队的“1+3”共建由村党支部发动，吸引农户与供销合作社共同创办土地流转合作社。供销合作社农业服务队通过合作社为农户提供菜单式服务，价格优于市场价10%—20%，让农民受益，又让供销合作社有了稳定的服务群体，还使村委会有了一定的收入。

（二）三社融合型

为发挥供销合作社在乡村振兴中的重要作用，重庆市于2018年12月出台《关于推进“三社”融合发展的实施意见（试行）》，全面推进农民专业合作社、供销合作社和农村信用社“三社融合”综合性服务体系。“三社融合型”模式意味着不断强化基层供销合作社改造建设，按照“有资产、有能人、有产业、有制度”的标准，推进基层示范供销合作社的改造建设。数据显示，截至2021年12月，重庆市基层供销合作社达915个，累计培育364个示范社，扭转了自改制以来供销合作社在乡镇无阵地、无人员、无经营、无服务的局面。

“三社融合型”模式旨在构建全产业链社会化服务体系，提升组织服务能力，构建覆盖产前、产中和产后全产业链的社会化服务体系。产前：农村信用社通过搭建金融服务桥梁，拓宽合作社融资渠道；产中：供销合作社通过强化农技服务、开展多元化土地托管服务和创新劳务调剂等方式解决农村空心化带来的劳动力不足、土地撂荒和季节性劳动力不足等问题，并提供农技指导以提高农业生产水平，推动农业集约化、规模化、专业化生产；产后：拓展农产品销售网络。以信用社资金助力，利用供销合作社流通体系和网络优势，与市场各类主体联合，打造“线上+线下+物流+产业”的模式，打通农产品销售渠道。如重庆市石柱沙子镇供销合作社发展“沙佳帮”电子商务，并与拼多多、淘宝等多个线上销售平台合作，2020年销售量达到90.6万元。渝北区成立“三社融合”发展供销服务有限公司，搭建供销服务体系，推动全区农产品品牌的开发和销售。

(三) 综合服务型

“综合服务型”模式，指向供销合作社创建区域性的综合农民合作社，将供销合作社的功能内化于创办的综合性组织中。

“综合服务型”依靠农民合作社的资源网点进行建设，供销合作社投入资金用于前期的建设，以“开放办社”的方式进行合作建设，按照“六统一”标准对综合服务社进行规范建设——招牌进行统一设计，统一使用供销合作社标识，统一制作，统一挂牌，统一形象，统一管理。该模式强调依托农民合作社、供销合作社有企业、基层社，完成“产、供、销”全产业链的有效合作升级。同时，开展农产品信息采集、农资配送、帮带农户参加消费助农集市、农产品代销、种苗代购、种苗代发、老人银行卡取现金、技术指导服务等公益服务，以服务联结农民。海南省三亚市供销合作社从本级社有资产收益专户中列支 50 万元资金成立供销农村综合服务管理公司，负责统筹全市供销合作社系统农村综合服务社的组织体系建设管理工作，通过培育星级建设、给予扶持奖励的方式促进综合服务社建设。

(四) 龙头带动型

“龙头带动型”模式指向“供销合作社 + 专业合作社 + 龙头企业”的农业产业化经营模式，内连基地、外连市场开展直供直销。

江苏省民星蚕业专业合作社由供销合作社的龙头企业江苏民星蚕丝绸股份有限公司联合当地养蚕专业户、蚕丝加工厂、蚕茧收购商等发起成立，主要为民星集团提供原材料，并围绕这一核心业务提供全产业链的服务体系，保障了社员收入水平。合作社将民星公司的股东和东台市 20 家基层社原有的收购站成立分社，并按生产区域划分合作小组，为蚕农提供从供种到技术指导、病虫害防治，再到收获和收购的全流程服务，打造了全产业链联合体。截至 2022 年，民星合作社服务蚕农人数达 5.5 万人，占到当地蚕农总数的 98%。近年来反哺成员和“二次分配”款达 6600 多万元，有力地促进了当地养蚕业发展，增加了蚕农收入。

四、供销合作社领办参办农民合作社的现实挑战

(一) 相关法律缺失导致供销合作社定位模糊

其一，供销合作社自身的发展缺乏法律条例的规范。

供销合作社是为农服务的合作经济组织，属于集体所有制经济。然而，供销合作社却不适用于《乡村集体所有制企业条例》和《农民专业合作社法》这两部关于农村集体所有制经济的法律条例。其二，供销合作社发展综合性农民合作社、农民消费合作社等业务范围超出了《农民专业合作社法》的调整范围，导致其在工商部门注册时，没有相对应的法人组织形态，只能以农民专业合作社的名义注册，不仅名不副实，还不利于后续新型农民合作组织的发展，容易带来隐患。其三，各地供销合作社虽有各自的制度规定，但内容存在一定差异，政策碎片化问题明显，且基层社在恢复重建中仍然没有解决注册登记问题，影响供销合作社作用的发挥。

(二) 供销合作社与农民合作社缺乏紧密利益联结

基层社组织体系的不完善导致供销合作社与农民合作社的利益联结不足。基层社是供销合作社直接为农民合作社提供资金、场地和技术支持的前沿阵地，其恢复重建和组织完善程度直接关系与农民合作社的利益联结成效。数据显示，2018 年我国供销社系统即已重建基层社 3.18 万个，然而其中 31.6% 为承包或租赁经营，并未纳入供销经营服务范围而与合作社缺乏相应的关联性，更有 13.9% 处于停业或歇业状态。另一方面，供销合作社未能提供农民合作社急需的服务。随着农民合作社规模的扩大，一些关键环节尤其是农产品的深加工和冷链物流等，原有的设施不足以支撑进一步的需求，供销合作社的资金支持也难以继。农民合作社的发展必然需要产业链的延伸，也需要政策、法律、信息等智力服务，但领办参办农民合作社的供销合作社也不足以提供相应的服务，诸如“第四方物流”、电商平台等延长产业链的措施仍在探索和摸索过程中。

(三) 供销合作社领办参办农民合作社重数量轻质量

供销合作社的改革迟滞与现实需求之间形成反差。在领办参办农民合作社的过程中，出现形式主义的问题，如部分供销合作社为应付上级下达的指标任务，只以干股的形式参股当地的农民合作社，农民合作社虽挂了供销合作社股东的虚名，却并未实际参与农民合作社的生产经营和运营管理，甚至有些参办的农民合作社又再次沦为“空壳社”“挂牌社”“僵尸社”。此种领办参办关系的达成往往只是供销合作社、农民合作社和基层政府之间出于完成“指标治理”考虑而达成的松散联盟，并未形成实质性的利

益纽带。另一方面,部分供销合作社将领办参办农民合作社理解成为简单的资金、设备或技术的支持,缺乏对于农民合作社规范化发展的进一步指导。供销合作社领办的农民合作社基本建立了社员代表大会、理事会和监事会等机构,也建立了社员的入退社程序、账簿管理等章程,但实际并未充分发挥作用。农民合作社管理人员缺乏专业知识,财务报告多为初级指标的呈现,缺乏系统完整的收支情况。同时,社员受自身水平和财务透明度低的限制,难以了解所在社的资金运营情况,规范化管理程度低。

五、供销合作社领办农民合作社的优化路径

当前,供销合作社已探索出“村社共建型”“三社融合型”“综合服务型”和“龙头带动型”等典型的领办参办农民合作社的模式。在乡村振兴的时代背景和深化供销合作社综合改革的具体要求下,本文提出优化供销合作社领办参办农民合作社的相关对策。

(一) 出台相关法律,明确组织功能定位

法律的制定,为供销合作社运作提供了行为规范和行准则。另一方面为政府支持和监督供销合作社发展提供了文本依据。我国《供销合作社条例》的制定出台,立足于社会主义市场经济的特点,站在农业经济发展的高度,充分考虑我国供销合作社发展的价值与功能,以法律形式明确供销合作社为农服务的地位和规范,要为供销合作社领办参办农民合作社提供制度保障。

(二) 完善组织建设,理顺“社民”“社社”关系

农村合作社本质上是农民自愿联合、民主管理的合作经济组织。一方面,在领办参办农民合作社过程中,供销合作社处理好与合作社社员之间的关系。从短期来看,供销合作社应加强农民利益保障,获得农民社员信任;从长期来看,供销合作社应着眼于优化产权关系,建立按交易额返还的分配制度。同时供销合作社帮助农民合作社建立完善的治理机制,使从事农产品生产的农户成为合作社的主体。另一方面,理顺供销合作社与农民合作社之间的关系。供销合作社在发挥自身优势的基础上,强化对农民合作社的服务功能,指导、扶持、带动合作社发展。河北省供销合作社正在一些区域重造基层社,县级供销合作社引导当地能人组建各类农民合作社,并将农民合作社作为基层供销合作社的成员组织。基层供销合作社通过农民合

作社向农民提供服务,基层供销合作社领导在合作社经营者中按“一人一票”的办法选举产生,并经乡镇政府以及县级供销合作社审核确定。

(三) 加强人才培养,厚植发展智力支持

农业服务人才培养是供销合作社促进农民合作社高质量发展的关键。其一,认真贯彻新时代党的组织路线,严格落实好干部标准,树立鲜明的选人用人导向,加快建立健全具有供销合作社特色的干部人事制度,培养造就政治强、业务精、结构优、作风好的干部队伍。其二,重视人才培养,形成产教融合的培训模式。既要丰富教育培训课程内容,将人才培养与当地产业发展和乡村振兴相结合,形成具有合作经济特色的教育培训体系,也要按照人才分类进行专技培训,对管理者重点加强统筹与协调能力培训,对技术人员、社员重点加强技能培训。其三,探索运用人才激励组合方式,把农村能人、大学生村官、农业企业负责人等吸纳到供销合作社队伍中来,充实优化基层人才队伍。

(四) 强化认知共识,回归为农服务宗旨

其一,修正落实“指标任务”的工具性理念,因地制宜探索适用于本地的发展模式和机制,消除简单下达发展数量和参股比例指标的现象,完善基层合作社“一社一卡”平台建设,更有效发挥平台动态管理。其二,明确服务对象,将供销合作社注意力配置从农民个体服务转移到农民合作社服务平台建设上来,鼓励农民合作社成为示范和特色产业的龙头。其三,加强文化建设,大力弘扬供销合作社的“扁担精神”“背篓精神”,提倡以市场为导向,大胆改革与进取,打造新时代为农民服务的供销合作文化。

(五) 优化发展环境,实现政社良性互动

2023年中央一号文件强调“坚持为农服务和政事分开、社企分开”。这就要求在供销合作社领办参办农民合作社的过程中,一是推进体制机制创新,厘清政府部门的职责定位,正确履行监管职能;二是建立健全制度,明确对社有资本参股农民合作社的授权内容和管理方式,明确监管和运营主体职责定位;三是运用复合型经济手段开展为农服务,完善社会资本投资农业农村指引,加强资本下乡引入、使用、退出的全过程监管;四是健全社会资本通过流转取得土地经营权的资格审查、项目审核和风险防范制度,切实保障农民利益。■

(作者系华东师范大学科研助理)

围绕全面推进乡村振兴 深化供销合作社综合改革

◎ 王传雄

供销合作社是为农服务的合作经济组织，是党和政府做好“三农”工作的重要载体，要围绕全面推进乡村振兴，深化供销合作社综合改革，展现新时代供销合作社新作为。

一、着力在推进服务创新、增强为农服务功能上下功夫

一是以城镇重点工程项目为支撑，提升“一级”中心流通网络的服务功能。根据城市建设发展规划，有序推进供销合作社为农服务重点工程项目建设。在开发区、托管区及周边地区积极整合资源，完备建设手续，创新开发形式，通过新建、改造、扩建，拓展新的发展空间，带动经济一体化发展。政府相关部门要积极支持和适当扶持供销合作社的重点项目建设，做到统一规划用地、统一公共基础设施建设、统一市政管理。二是推广“三农”服务中心模式，着力解决“谁来种地、地怎么种”的问题。供销合作社“三农”服务中心以土地托管为切入点，吸纳村“两委”、新型农业经营主体和各类人才加入合作社，推行“联合供销”模式，搭建建党务、村务、商务、服务、事务“五务合一”的为农服务综合平台，开展适度规模经营，通过整合农村闲散资源，将小农户与现代农业发展有机衔接，形成生产、服务、供销全产业链一条龙，推动农业产业组团式发展。要进一步顺应农民和新型经营主体的需求，积极推行大田托管、代耕代种、股份合作等多种服务形式，为农户提供全托

管和半托管等农业社会化服务，推动规模化生产和集约化经营，进一步降低农业生产成本、提高农业综合效益。三是打造乡村绿色生态服务体系。积极融入再生资源经营体系，参与农业面源污染防治，着力打造覆盖城乡的再生资源回收利用体系和绿色生态服务体系，全面推进乡村振兴。在城乡网络薄弱和空白地区整合新建一批回收站点；开展农膜、农药包装等农业废弃物回收和资源化利用；利用网络技术，开发再生资源网上回收和交易系统，推进再生资源产业模式创新；发挥供销合作社再生资源回收网络优势，积极探索再生资源回收、加工、利用网络与环卫清运网络两网融合。

二、着力在全面推进经营创新、提升为农服务能力上下功夫

一是大力推进“新网工程”建设，健全现代流通网络体系。积极发展连锁经营、物流配送、电子商务等现代流通方式，按照“行政推动、市场运作”的原则，推进新型流通服务网络工程（“新网工程”）建设，构建以种子销售为主体的综合服务网络体系、农业生产资料连锁配送服务网络体系、农产品市场购销网络体系、消费品现代经营网络体系、再生资源回收利用网络体系、烟花爆竹经营联销网络体系等为农服务现代流通网络体系。巩固和完善以城区配送中心为龙头，街道超市（中心店）为骨干，村农资、农家店为终端，加快小城镇配送中心、综合超市、农副土特产品市场

和专业店建设,建立健全覆盖区、街、村三级的农村流通网络。二是着力推进经营业态创新,加快电子商务网络建设。争取支持建设高标准电子商务示范区、农村电商创业园区和电子商务村,整合连锁经营企业资源,统筹区域内连锁网点的规划布局,培育电子商务线上线下经营实体,逐步将实体店纳入电商网络经营范围,实现日用工业品、农副产品、线上线下双向流动、电商网络全覆盖的新型流通体系。依托供销合作社服务“三农”的基础和系统资源优势,探索建立物流分拣配送中心,鼓励参与粮食等大宗农产品仓储设施建设,开展农村“网上供销”派送等服务,不断提高为农服务能力。三是推广绿色生态高效农业,扩展农民增收致富渠道。牢牢把握推进农业供给侧结构性改革的主线,推广发展绿色高效农业,发挥供销合作社的引领作用。通过产业联动、技术渗透、体制创新等方式,建设现代农业产业园,引导优化农业产品结构、技术结构、区域结构和主体结构,提高农业的整体质量和效益。深化拓展与农业院校的合作,推动农业科技研发、推广、培训、服务的深度融合发展,提高生态农业发展的质量和效益。四是拓宽经营服务领域,打造农村综合服务平台。充分发挥“新网工程”一网多用优势,以推进党员群众服务中心“五务合一”(强化党务、规范村务、优化服务、拓展商务、协调事务)为契机,加强与农业、银行、邮政、保险等部门深度合作,打造村级农民消费购物、农产品收购销售、资金储蓄、网络经营、信息交流的村级综合服务中心。

三、着力在全面推进组织创新、密切与农民利益联结上下功夫

一是推进基层供销社组织创新。分类指导、有序推进基层供销社综合改革,先行在基层社探索龙头企业+基地+基层社+专业合作社+农民的新型农村合作经济组织体系。对符合条件的基层社通过资产整合、项目支撑、资金支持、业务带动等方式领办和广泛联合,吸纳区域内多元主体加入,引领农村合作经济组织发展。构建基层供销社、村“两委”、农民合作社和信用互助组织“四位一体”的合作机制。要严格规范基层社名称,按照开放办社、经营权和所有权分离的原则,探索新时期基层社组织建设、经营管理、人才引进、社务监督和激励约束机制。二是培育现代农业经营主体。发挥供销合作社综合优势,广泛吸纳

农户、家庭农场等各类新型农业经营主体入社,通过准确定位不同经营主体在发展生产、提升效益和竞争力方面的不同组织功能,实行分类整合,培育壮大在供销合作社为农服务体系下的新型农业经营主体,打造以公共服务机构为依托、合作经济组织为基础的为农服务龙头企业,着力推进土地流转型、服务带动型、科技引导型等多种形式规模经营,带动农民参与改革进程,分享改革红利。吸纳新型农业经营主体入社组建新的基层社,通过股份合作、政策引导、项目支持、资金扶持和风险管控,帮助新型农业经营主体做大做强。吸纳农民入社,培育壮大各类新型农业经营主体,构建农民得实惠、企业得效益、供销合作社得发展的利益共同体。三是引领兴办农民专业合作社。开放办社,与农民专业合作社寻求合作,共同开展项目建设,实现资源的有效配置,高效高质实现“服务三农”目标任务。可通过投资参股的方式,参与农业生产销售企业的建设和管理,促进专业合作社发展。可采用“专业合作社+公司+基地+农户”的运营模式,推动生态休闲旅游业等新业态的发展。积极争取上级政策扶持和资金支持,推进农民专业合作社的发展。积极组建农民合作社联合社,发展新型合作经济组织,促进供销合作社与农民合作社融合发展,进一步密切与农民的利益联结。围绕农业供给侧结构性改革,突出农民专业合作社的融合属性,统筹系统内外要素和资源,全力支持县乡专业合作社规范化建设和发展,全力打通为农服务“最后一公里”,使供销合作社成为为农服务的骨干力量和综合平台。

四、着力在全面推进治理机制创新、完善行业指导体系上下功夫

一是深化社有企业改革,培育壮大龙头企业。供销合作社要创新社属企业经营机制,建立健全现代企业制度,着力培育一批主业突出、市场竞争力强、行业影响力大的龙头企业,增强供销合作社为农服务实力。有条件的社有企业要积极参与农业产业化经营,与农户结成更紧密的利益关系,为生产者提供全方位服务,把更多利润返还给农民。推进供销合作社所属企业加快完善现代企业制度和法人治理结构,使其真正成为市场主体和独立法人。完善企业股权制度与激励机制,优化股权结构,引导股权合理有序流转,激发企业内生动力。支持供销合作社吸纳社会

资本进入，发展混合制实体性企业集团。建立适应现代企业制度的用人制度，更好地发挥企业家的作用。二是构建联合社主导的行业指导体系。联合社是供销合作社的联合组织，要认真贯彻落实国家“三农”工作方针政策，指导服务全系统改革发展。强行业管理、政策协调、资产监管，按照“顶层一体、社企分开、整体协调、高效运转”的原则，建立健全管用、管实、管长远的联合社治理制度体系，构建市、县供销合作社主导的行业指导体系和社有企业支撑的经营服务体系“双线运行机制”。三是提升供销合作社经营服务体系支撑能力。积极推进混合所有制改革，推进股权多元化，放大社有资本功能。推进跨区域横向联合和跨层级纵向整合，吸纳有实力、有影响的社会资本进入企业结成利益共同体，实现联合发展，打造供销合作社自主经营的经济实体。切实转换经营机制，以企业劳动、人事、分配三项制度改革为突破口，激发企业发展活力。着力完善企业法人治理结构，推动形成各司其职、各负其责、协调运转、有效制衡的公司治理机制。进一步健全决策、执行、监督机制，压缩管理层级，完善管控体系，堵塞管理漏洞。四是始终坚持为农服务方向。社有企业必须把家庭农户作为主要的服务对象，不断创新服务方式，完善服务内容，提供多种形式的便利化服务。特别是在农产品收购、农资供应、产品加工等方面发挥供销合作社优势，解决好一家一户办不好、办不了的事情，有针对性地提供个性化、定制化服务。在做好“三农”服务的过程中，要注重群众利益，发挥社会效益，体现供销合作社为农服务的社会责任。五是理顺供销合作社机关与社有企业关系。供销合作社主要通过理事会履行社有资产出资人代表职责，建立以资本管理为主的企业管理模式。市县两级供销合作社要成立社有资产管理委员会，按照理事会授权，建立社有资产监管、社有资本经营预算管理等制度，依法管好社有资产，确保社有资产保值增值。联合社要坚持对优势骨干企业和重要农资企业的控股地位，并由同级理事会委派董事、监事和高级管理人员行使管理权。探索采取特殊股权管理、组建集团公司或社有资产管理公司等多种管理方式规范社有资产管理行为。六是培养服务“三农”工作队伍。供销合作社要围绕全面推进乡村振兴，通过深化综合改革，整合社会资源和各类农村农业服务业主，培养打造具有供销合作社属性的“三农”工作队伍。推进聘任村“两委”负责人为基层社副主任，吸纳农民专业合作社负责人、农村能

人和社会人才进入基层社管理层，从政策导向、用人机制和具体措施等方面大胆创新，开辟建设“三农”工作队伍的新思路。

五、着力在全面巩固拓展脱贫攻坚成果工作、激发内生动力上下功夫

一是抓好“新网工程”建设，巩固脱贫攻坚有新平台。利用“新农村现代流通服务网络工程”，打造农业生产资料现代经营服务网络、农副产品市场购销网络、日用消费品现代经营网络、再生资源回收利用网络、电子商务运营中心及基层网点网络、农村金融网络等。二是建设为农服务中心，巩固脱贫攻坚有新拓展。围绕产前、产中、产后等生产环节，大力推广“保姆式”“菜单式”等多种形式的为农服务模式。开展土地托管、代耕代种等社会化服务，方便农民生产生活。三是推进供销社基层组织建设，巩固脱贫攻坚有新抓手。以密切与农民利益联结为核心，以提升为农服务能力为根本，分类推进基层社新建恢复改造，着力提升基层社发展质量，带动农民专业合作社加快发展，推动农村综合服务社提档升级，形成形式多元、覆盖广泛的基层服务组织体系。四是发展农村电商，巩固脱贫攻坚有新举措。充分发挥供销社在农产品进城“最初一公里”、工业品下乡“最后一公里”方面的优势，借助互联网平台，把群众的农产品卖出去，要加大对乡、村两级电商服务网点人员的培训，多渠道开展农产品网上订购、网络直销等业务，为巩固脱贫致富开辟新的途径。五是践行消费扶贫，巩固脱贫攻坚有新模式。组织供销社系统社有企业、基层供销社、领创办专业合作社等各类经营主体发挥自身产业优势、经营优势积极开展产销对接活动，加快建立长期稳定的产销对接关系；充分利用系统内电子商务平台“供销e家”，将电子商务进农村与基层社信息化建设有机结合，发挥基层社网络优势，大力承接农村电商服务站业务，形成网上销售渠道；依托社有企业、基层社、农民专业合作社等，大力开展农业社会化服务，推进农产品标准化生产、规模化经营，开展有机、绿色、无公害农产品认证，从源头上提高农产品质量和安全水平。六是做好农资供应，巩固脱贫攻坚有新担当。开展农资平台预约、线上营销、点单式供货等，直接将农资商品送到家门口或指定位置，为广大农民群众提供便利服务。■

企业党建创新管理模式的研究与实践初探

◎ 王毓楠

面对新时期、新形势、新任务、新要求，全面加强国有企业基层党建工作的顶层设计和系统谋划，深化党建创新管理模式研究与实践显得尤为重要和必要。国家电网（上海）智能电网研发投资有限公司作为国有资产的运营单位，积极探索与经营业务相契合的管理模式，公司党委创新探索“旗帜领航、亮旗创优、拔旗登高”党建创新管理模式，在理论研究和实践应用方面取得了一定成果，把党组织的思想、政治和组织优势转化为保障企业改革发展稳定的强大引擎，实现党建与业务双提升。

一、党建创新管理模式的内涵及主要做法

实践“旗帜领航、亮旗创优、拔旗登高”三大工程，以“坚持问题导向抓基础补短板、坚持目标导向抓特色促提升”两个坚持为主线，突出“理论武装、深度融合、作用发挥”三个重点，全面提升党建引领力、价值创造力、组织战斗力。

旗帜领航：以政治建设为统领，以坚定理想信念宗旨为根基，深入学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想，增强“四个意识”，坚定“四个自信”，做到“两个维护”。加强思想理论建设武装，培养坚定理想、锤炼坚毅品质，使广大党员永葆党的先进性、纯洁性，推动公司政治生态向上向好。

亮旗创优：充分发挥党组织战斗堡垒作用和党员先锋模范作用，积极推进“党建+”工程项目化管理，找准切入点和着力点，推动党建工作与中心工作同心共圆、同频共振、同向发力。聚焦党建+安全生产、提质增效、优质服务、科技创新等方面，推动党组织和广大党员亮身份、打头阵、当先锋、作表率、建卓功，推进党员服务队、责任区、示范岗建设，深化党员先锋行动。

拔旗登高：以“创先争优”为目标和方向，树立强烈的争先意识，积极在各项评比表彰中争创佳绩，使党建“软实

力”真正成为公司发展的“硬支撑”。发扬实干作风，突出创造价值、突出先进引领、突出典型带动，引导广大干部员工迎难而上、干事创业、砥砺奋进、岗位建功。

二、党建创新管理模式的实践路径

（一）旗帜领航，凝聚思想强化共识，提升党建引领力

1. 坚守初心，武装思想 认真学习宣传贯彻党的二十大精神，持续巩固深化党史学习教育成果。全面实施“第一议题”、党委理论中心组学习和“三会一课”制度，通过编制党建知识手册、开展专题读书班、举办党建知识竞赛等，强化学习质效，切实提升党员干部的政治判断力、政治领悟力、政治执行力。

2. 强基固本，凝心聚力 严格落实基层党组织工作条例，按照“应建必建”原则，所属党支部全部完成支委选强培优工作。严肃民主生活、民主评议党员和谈心谈话制度，增强党内政治生活的政治性、原则性和战斗性。充分运用上海党的诞生地的红色资源，开展红色巴士、红歌传唱、红色主题定向赛等生动活泼的教育活动，通过主题教育实践、重温入党誓词、过政治生日等形式，引导广大党员知大局、明大势、识大体，汇聚推动企业高质量发展的力量。

3. 纵横联创，赋能增效 坚持党建引领推动企业中心工作，与属地党委联合打造以“开放、融合、共治、共享”为特色的区域性党群阵地，设立属地世博地区党群服务中心，建设“秀外慧中”的世界会客厅，营造一流的招商营商环境。同时，加入区域化党建同盟，积极推动公司党委与属地政府部门、企业、居民社区、街道党群服务中心开展联建共建，不断拓宽“党建服务圈”，亮出世博片区国家电网公司党建品牌。

（二）亮旗创优，深度融合精准内嵌，提升价值创造力

1. 揭榜挂帅，发挥作用 积极探索党建工作与生产经

营高效嵌入融合新路径,加强党建创新课题实践研究,组织开展“揭榜挂帅”攻坚任务认领行动,根据年度重点工作逐项形成攻坚任务,公司领导班子带头揭榜认领,实现每个党委班子成员都有“揭榜挂帅党建任务”,每个支部有“党建项目”,每名党员有“具体任务”,推动党建工作与业务工作互融共促、同心共圆。

2. 建强堡垒,担当作为 持续深化党委、党支部标准化建设,及时调整完善领导班子党建工作联系点,积极参与到世博地区综合党委、央地党建联盟、党群服务中心等区域联创共建项目之中,不断拓展“党建服务圈”。积极做好党员发展工作,党员队伍结构不断优化,新鲜血液不断充实。全面强化公司共产党员服务队管理,完成上海志愿者网团体注册,为党员践行初心使命搭建平台,公司志愿服务网络化、常态化、品牌化迈出重要一步。

3. 群团融智,迸发活力 坚持党建带团建,建立党建带团建工作联系点,扎实推进青年素养提升工程,开展党委书记讲团课,组织团员青年积极参与大讨论,引领企业广大青年在学思践悟中“长志气”、在奋斗实践中“强骨气”、在自我认知中“厚底气”,为企业高质量发展贡献更多青春力量。坚持党建促工建,积极与世博地区工会开展共建,举办总工会普法宣传、央企食堂厨师大赛、送健康进楼宇等多项活动,有效传递企业党委和工会关心关爱,激发员工干事创业热情。

(三) 拔旗登高,创先争优典型引领,提升组织战斗力

1. 讲好故事,提升质效 聚焦年度工作主线,精心谋划开展学习贯彻党的二十大精神、招商运营、安全生产、管理创新、党的建设等主题宣传,强化剪映、Photoshop 等新媒体技术应用,创新栏目、开拓思路,全方位、多层次、立体化展示塑造企业品牌形象。关注新闻热点,甄选时事要闻,每日定时推送,注重提升职工对国际大事、国内要事的敏感度和关注度。牢牢把握舆论导向,加强横向协同和纵向联动,构建品牌声誉“共同体”,筑牢舆情风险“防火墙”。

2. 典型引领,文化驱动 坚持每季度开展先锋党员评选,强化党员先进事迹宣传,在企业党委公开栏开设党员先进事迹栏目,以身边人的先进事迹引导广大党员员工干在实处、走在前列。认真组织开展廉洁教育、警示教育和纪法教育等活动,不断增强党员干部政治判断力、政治领悟力、政治执行力,推动公私分明、尚俭戒奢等价值理念在公司化风成俗、形成习惯。用好企业廉政宣传阵地,加强

社会主义核心价值观等内容宣贯,开展廉政家风教育,持续增强廉洁文化影响力。

3. 守正创新,培育成果 深度挖掘基层党建工作经验,形成“雁阵效应”党建创新案例成果,参与 2022 年度全国企业党建创新优秀案例申报。总结提炼党员服务队志愿服务创新实践经验,企业获得浦东新区 2021-2022 年度优秀志愿服务荣誉。持续深入推进精神文明创建,作为属地党委推选单位积极参评上海市浦东新区优秀志愿服务团队。高效推进技术创新成果转化,“新型电梯远程监控系统”被国家知识产权局授予专利权,并颁发实用新型专利证书。

三、党建创新管理模式的运用成果及影响力

经济效益: 坚持融入中心、服务大局、建强组织、锻造队伍,通过加强党建工作系统谋划,将党的建设融入到安全生产、招商运营、科技创新、物业服务等各个领域,将党建优势更多更好地转化为企业高质量发展的优势,进一步释放出党员干部职工的创新创业激情,从而实现写字楼招商营商稳商能力不断增强,运营服务持续增收提质。

管理效益: 坚持以党的政治建设为统领,把旗帜鲜明讲政治融入各项工作,党建基础不断夯实,创先争优持续领航,使广大党员政治方向进一步坚定,宗旨信念进一步树立,党性观念进一步增强。

影响效果: 党建做细了就是凝聚力,做强了就是战斗力,做实了就是创造力。公司党委持续巩固“旗帜领航、亮旗创优、拔旗登高”的党建管理与实践成果,不断夯实基础,聚力攻坚克难,奋力开拓进取,发挥党建“助推器和扬声器”作用,跑出公司高质量发展的“加速度”,干出为民服务的“真精彩”,实现央地融合、凝聚人心、服务群众、共建和谐的基层党建工作氛围,提升党建品牌影响力,擦亮了“智慧楼宇”和“红色楼宇”两张新名片。

国家电网(上海)智能电网研发投资有限公司地处上海浦东新区世博地区,是极具标志性和影响力的央企总部集聚区,公司党委充分结合公司各级党组织建制、党员人数和公司业务实际,以基层首创精神加大对“旗帜领航、亮旗创优、拔旗登高”党建创新管理模式的研究与实践,积极推动城市基层党建新发展,不断提升党建工作新水平和业务发展的新速度,为央地融合发展实现新突破做出了可贵的实践与探索,形成可借鉴、可复制的模式和经验。

(作者单位:国家电网(上海)智能电网研发投资有限公司)

论新时代供销合作社农产品流通

◎ 刘锦轩

新时代农产品流通体系作为一个复杂的系统，包括农产品的整合、物流体系的建设、物流网点的设施建设以及农村电子商务体系建设等多个方面的内容。2023 年中央一号文件明确提出要“做大做强农产品加工流通业”，农产品流通是确保农产品增产又增收的重要环节。供销合作社作为国家在乡村的重要载体，是流通领域中体制内运作的重要组织，为农服务的本质职能、布局广泛的基层网点使其成为农产品流通体系建设的关键主体。

一、构建新时代供销合作社农产品流通体系的现实价值

（一）顺应政策导向

“三农”问题一直是涉及我国经济发展的重要因素之一。2021 年，国务院办公厅发布《关于加快农村寄递物流体系建设的意见》，明确提出要“完善农产品上行发展机制”，对我国农村物流体系的建设提出了高屋建瓴的规划设计。供销合作社在实践中物流体系逐渐完善。2022 年，财政部办公厅、商务部办公厅发布《关于支持加快农产品供应链体系建设，进一步促进冷链物流发展的通知》，提出要“统筹支持农产品市场保供”。2023 年中央一号文件更是明确提出要“做大做强农产品加工流通业”。由此可见，贯彻落实供销合作社农产品物流体系建设政策，成为新时代供销合作社的重要任务之一。

（二）把握供销功能定位

供销合作社具有农产品收购和满足公众需求的功能，而流通就是连接“供”与“销”的链条。习近平强调“保障粮食和重要农产品稳定安全供给始终是建设农业强国的头等大事。”只有农产品产量有优势、供给有保障，中国人才能够牢牢将饭碗把握在自己手上。在当前加快构建新发展格局的背景下，现代流通体系构建成为重要战略任务。同时，乡村振兴战略亦要求推进农产品市场建设。

（三）回归为农本质职能

习近平总曾对供销合作社工作作出重要指示：“供销合作社要坚持从‘三农’工作大局出发。”供销合作社本质是为农服务的合作经济组织，农民是供销合作社赖以生存的基础。因此，供销合作社必须坚持为农服务的宗旨，坚持为农、务农、姓农，把支持农产品生产销售、帮助农民脱贫致富放在工作的核心位置。供销合作社具有吸纳整合市场资源、社会资源和公共资源的重要意涵和基础功能，既有企业经营功能，又有公益性职能，具有构建新时代农产品流通体系的天然优势。

农产品流通是确保农产品增产增收的重要环节，也是供销合作社的传统主业。供销合作社既参与农产品生产，又参与农产品流通，有较好的农产品整合流通的基础。通过构建新时代供销合作社的农产品流通体系，借助其独特的体制特点和网络优势，能够打通农产品上行“第一公里”，帮助整合农产品对接大市场，避免农民只能以低价零售农产品。同时，供销合作社又能打造区域特色农产品品

牌,提高农产品销售价格,预测农产品销售量,进而鼓励农民扩大生产、产出高质量产品。

(四) 体现“互联网+”时代特征

随着农村商品生产的横向拓展和纵深推进,我国商品流通规模和结构正持续发生变化:商品流通量增加、流通领域拓宽、流通距离延长及流通质量提高,农村市场正朝着多元化、多渠道、开放式的商品流通体制转变。京东、阿里巴巴、苏宁等一些较大的电商已经开始渠道下沉至县乡,“农产品+互联网电商+物流”的农产品网络流通模式已然成为大势所趋。然而部分物流电商企业下沉渠道参与农产品流通,也出现了流通网络覆盖面窄、容易引起农户恶性竞争甚至坑农伤农等情况。在此背景下,新时代农产品流通亟需具有广泛流通网络、具有公益性质的主体介入,供销合作社探索“互联网+”农产品流通体系成为时代所需。网上供销合作社应致力于连接城市和农村,服务“三农”,构建“从农田到餐桌”的现代农业产业链,打造农产品物流信息系统。

二、供销合作社农产品流通体系的典型模式

发展农村现代流通,是促进农业发展、农民增收的有效途径,也是乡村振兴的重要内容。2013年中央一号文件《关于加快发展现代农业,进一步增强农村发展活力的若干意见》明确提出支持供销合作社开展农产品流通,充分发挥供销合作社在农业社会化服务中的重要作用。这为供销合作社探索建设农产品流通体系带来契机,逐步形成了“农产品批发”“农超对接”“产业一体化”“第四方物流”和“供销e家”等农产品流通典型模式。

(一) 以批发市场为核心的“农产品批发”模式

“农产品批发”是现阶段我国农产品流通的主要模式,在整个流通环节居于核心地位,是连结“小农户”和“大市场”的重要枢纽,承担着农产品集中、分散及价格形成等功能。

近年来,供销合作社系统高度重视农产品批发市场的升级改造,各地立足当地市场和农产品资源条件,新建、扩建和改造升级相结合,开辟了一批规模较大、功能完备、带动能力强的农产品批发市场,改造升级了一批设施完善、

管理规范“智慧农贸市场”。为加强全国农产品批发市场体系建设,一方面在县域农贸商业体系建设上抢滩布局,着力建设集农资销售、农副产品流通、消费品零售、购销仓储于一体的县域综合性农产品批发市场;另一方面在北京、上海等超大城市,结合便民服务需求,改造建设了一批邻里中心和中央厨房,形成了“产地市场+冷链物流+城市邻里中心”的农产品流通体系。截至2021年6月,供销合作社全系统有各类农产品市场4218家(含农贸市场),初步构建起产地、集散地与消费终端相互联结的农产品市场网络。

(二) 以超市为核心的“农超对接”模式

“农超对接”是指农户、农民专业合作社、企业连锁超市通过直接对接或基地共建等方式实现的农产品流通模式,由超市直接决定农产品终端价格。

2009年,根据中共一号文件《关于2009年促进农业稳定发展农民持续增收的若干意见》精神,各地积极推进大型连锁超市、农产品流通企业直接与鲜活农产品产地的农民专业合作社对接,加快农产品流通体系建设。供销合作社作为农业产业化经营的重要载体,既拥有较为完整的县域经营流通网络,又与农民紧密联结。随着供销合作社领办农民专业合作社数量的增加和规模的扩大,在引导农民规模化、组织化、标准化生产方面发挥的作用越来越大,已逐步探索出“超市与农民专业合作社直接对接”“超市与农民专业合作社共建基地”“农民专业合作社自办超市”“政府支持型平价超市”“联合直采”“超市直营”等多种“农超对接”形式。

(三) 以龙头企业为核心的“产业一体化”模式

“产业一体化”模式是由部分农产品加工与销售企业和农户、农民专业合作社签订长期供货合同或直接从种植基地发展壮大形成一定区域内的龙头企业。龙头企业起着上下游传导供需信息、统一调配资源、农产品订单传达沟通的核心主导作用。

供销合作社系统深入推进以企兴社,着力培育一批具有较强市场竞争力和行业影响力的龙头企业。截至2020年,全系统有各级政府和省以上有关部门认定的农业产业化龙头企业2412个,其中省部级及以上认定的952个,大大提高了农产品的流通效率。此外,供销合作社以培养龙头企业为抓手,不断激发服务“三农”新活力。在河北涉县,供销合作社照依托“龙头企业+基层社+贫困(村)户”

的运营模式，成功联结当地贫困农户，巩固脱贫攻坚成果。在江苏新沂，供销合作社通过构建“龙头企业+基层社+农户”和“龙头企业+专业合作社+村两委”两种社会化服务模式，开展土地托管、半托管、代耕代种代收、订单种植等服务，成功破解土地撂荒难题。

(四) 以基层物流网点为核心的“第四方物流”模式

“第四方物流”模式旨在建立买方（第一方物流）、卖方（第二方物流）、配送企业（第三方物流）共享的一仓一车集中配送物流体系。相比第三方物流的农产品储运加工及流通功能，第四方物流更聚焦于县域乡村末端配送服务，着力解决农产品上行“最先一公里”和工业品下行“最后一公里”问题，发挥城乡末端物流的“毛细血管”作用。

江西省供销合作社系统大力探索“第四方物流”体系建设。一是依托县级社有企业，广泛吸纳地方政府投资平台、物流快递和商贸流通企业等市场主体参与合资合作，通过增资扩股、合资新设等方式，组建供销集配企业。二是充分利用供销合作社闲置场地或争取当地政府土地支持，新建或改造供销集配中心。集配中心涵盖电商运营、快递快消品分拣配送、农产品分拣配送、货物仓储、冷链仓储等功能。三是通过盘活乡镇基层供销合作社传统经营服务网点和老旧资产，加强与乡镇超市、农村便利店、农村e邮、益农信息社等农村经营服务主体合作，广泛布设乡村集配网点，将配送服务延伸到行政村和重点自然村，逐步形成覆盖乡村的终端集配网络。

(五) 以网络电商为核心的“供销e家”模式

“供销e家”模式是指在农产品流通中使用电商系统及互联网技术，以实现买卖双方的网上交易及消费者对农产品的电子支付，并可使交易双方及时了解农产品市场有效信息，提高农产品流通效率。

供销合作社系统自2014年开始围绕推动“互联网+”大力发展电子商务，引领全系统打造共建共享的全国性电商平台“供销e家”。2015年，中共中央《关于深化供销合作社综合改革的决定》强调，要顺应商业模式和消费方式深刻变革的新趋势，加快发展供销合作社电子商务。此后，“供销e家”在全国范围内迅速推广，致力于发展农村电商，在县域建立独特的农产品流通生态。安徽滁州供销合作社通过发展“供销e家”电商平台，以县域为基础，整合线下物流资源，建设县乡村三级电商服务体系，打通农村

电商“最后一公里”，共建设电商网点113个，电商销售品种346种。上海供销合作社持续推进供销e家老字号品牌集成店建设，探索社区商业新零售、新模式、新业态，实现线上线下的快速渗透和可持续发展。

三、供销合作社农产品流通体系建设面临的挑战

虽然供销合作社探索出了多种模式推进农产品流通体系建设，但目前农产品流通体系仍然存在生产主体难联结、信息传导相对滞后、丰产不丰收等挑战。

(一) 生产主体难联结，缺乏信任合作机制

生产是流通的基础和前提，农民是农产品主要生产经营者。我国农村的基本经济制度为“家庭承包，双层经营”，规模小、经营分散、组织化程度较低。供销合作社主动投身全面实施乡村振兴战略和农业农村现代化，加大对分散农户的组织、引导力度。一方面深入实施农业社会化服务惠农工程，积极争取农业社会化服务项目支持。截至2020年，供销合作社全系统土地托管面积超过1亿亩，配方施肥、农机作业、统防统治等农业社会化服务规模超过2亿亩次。另一方面大力开展农民合作社规范提升行动，加强农民合作社示范社建设，农民合作社规模化、规范化水平明显高于社会平均水平。

然而，尽管供销合作社通过土地托管、农业生产社会化服务、领办参办农民专业合作社服务等缓解小农户与大市场之间的矛盾，但仍存在生产主体组织化程度低、主体之间利益联结机制不完善、合作关系不稳定等困扰。一是虽然近年土地流转和土地托管的规模有所增加，但仍以家庭经营的农业生产形式为主，农业生产组织化较低。二是供销合作社基层社发展薄弱，社会化服务程度不高，在资金、土地、劳动力方面无法提供有效支持。三是领办参办的农民合作社整体覆盖度较高，但规模较小且空壳化严重，以村、镇为单位形成的专业合作社占比较大，无法形成规模效应，影响农民参与合作的积极性，不利于物流链条前端供应链的构建。四是由于经营分散性和生产产品单一，农民在农产品流通中长期处于劣势地位。因此，部分农民在生产经营中面临着生产与需求脱节、收购者压价等现象，给农产品流通带来一系列不确定性。

（二）流通载体待发展，高效运行存在短板

在多种流通载体中，农产品批发市场是我国农产品流通的主渠道，起着稳价格、保民生的重要作用，具有较强的集散功能，已经成为带动农业、农村和农民发展的重要力量。然而，随着工业化、城镇化、农业现代化和城乡融合发展的快速推进，农产品市场建设面临转型升级的迫切需求。一些农产品市场，尤其是城乡接合部的市场，建设时间较早，缺失统一规划和标准化要求，基础设施体系跟不上发展需要，冷链物流、检验检疫、垃圾处理等环节还很薄弱，存在脏乱差现象，还存在供应链可追溯体系及线上配送体系建设方面的短板。

除了农产品批发市场外，随着“农超对接”“产业一体化”模式的推行，超市、龙头企业等流通载体的功能优势逐渐凸显。一方面，超市、龙头企业直采直销减少了中间环节，在增加农民收入的同时，为消费者提供物美价廉且符合国家食品安全标准的原产地产品，达到农民、消费者与商家三赢的目的；另一方面，超市和龙头企业对农产品品质的管理水平较高，这对农户、专业合作社的农产品提出了高于原来的质量管理目标，有利于倒逼农产品质量提升。

超市和龙头企业的迅速发展，也使农产品流通面临了新挑战。超市和龙头企业具备一定的市场优势，易将成本压力转移给农户和专业合作社，削弱了农民的议价能力，农户缺乏与超市、龙头企业对接的积极性。由于超市和龙头企业在订购时都存在一个账期，不能一手交钱一手交货，从而影响农户的生产安排。很多超市在售卖农产品过程中还需要额外提供称重、保鲜膜服务，进一步提高了售卖成本，因此部分超市也不希望开展“农超对接”。

（三）流通环节链条长，冷链物流亟待建设

供销合作社采用生鲜直采、农产品 B2B 电商、农超对接等流通链条较短的方式，但相比于传统的多级批发市场流通，新型流通的规模仍然很小，也带来了流通环节上的一些漏洞。一是由于农产品具有易腐烂性，农产品物流链条越长，途中耗时越长，其损耗越大。而农产品流通呈现多层级、多环节的特征，农产品从田间采收到产地集发仓，从集发仓经干线运输到城市配送仓，从城市配送仓到客户家中，链条长且环节多。二是目前农产品流通中的冷链物流产业链、供应链管理体系缺乏成为制约农产品流通的短板。区域间、行业间、企业间难以建立深层次互利

共赢、资源共享的协作机制，难以开展上下游企业流程优化和功能整合。尽管我国冷链物流业有了较快发展，但由于起步较晚、基础薄弱，与发达国家相比仍有不小的差距。以农产品总体冷链运输率为例，我国的冷链运输率约为 45%，而发达国家则平均超过 90%。我国果蔬等生鲜农产品的流通损耗率超过 20%，是发达国家的近 10 倍，造成了巨大的浪费。三是农村地区基层网点建设落后，农产品集散网点少且城乡物流系统不协调，加之农民居住方式分散，配送半径大，导致物流企业成本增加，影响农村农产品流通效率和供给规模。

（四）内部结构较松散，缺乏现代物流人才

供销合作社作为为农服务的合作经济组织，在农产品流通体系建设中，已经形成了“省社规划+市社统筹+区县实施”的格局，即省级供销合作社进行顶层设计，编纂农产品流通体系建设方案；市级统筹推进，对照目标任务加强指导督促，协调解决所辖县社建设过程中的困难和问题；各区县供销合作社具体实施，结合自身实际，负责具体对接、整合资源、规划建设和组织运营，确保农产品流通体系建设落实落地。但实践中仍面临下列问题：一是基层社建设滞后导致难以打通农产品上行的“第一公里”。很多基层社资金、资源、人才匮乏，无法起到联结农民参与流通链条前端供应链的作用。二是供销合作社物流人才质量欠缺，导致农产品运输体系建设缓慢。物流人才分布不平衡，经济发达地区或大型企业对物流人才有较高的吸引力，而在经济欠发达城市农产品物流专业人才缺失严重。随着农产品电子商务的逐步发展，从事农产品物流的工作人员不仅需要具备良好的物流管理能力，还需掌握农产品保存、运输相关的知识与技能。三是各级供销合作社对农产品流通体系建设的认识存在差异，部分地区供销合作社行政化倾向严重，经营性不足，缺乏建设现代化流通体系的动力，难以真正完善现代化流通体系。

四、新时代供销合作社农产品流通体系的优化路径

当前，农产品流通已经形成了以龙头企业、农民经纪人、批发商、贩运商和零售商等为主体，以“农产品批发”“农超对接”“产业一体化”“第四方物流”和“供销 e 家”为典

型的供销合作社农产品流通模式。然而现实中供销合作社的流通体系仍然存在流通主体组织化程度不高、流通载体待发展、流通环节链条长、流通人才质量欠佳等问题,制约了新时代组织体系的进一步发展。从主体、网络、信息、品牌等方面进行思考,提出新时代供销合作社流通模式的优化路径。

(一) 丰富农产品流通多元主体

发挥供销合作社资源优势,吸引农民合作社、企业、社会组织、村两委和科研院所等主体参与流通体系建设和运营。农民合作社方面:供销合作社一方面加强对农民合作社社员进行培训,培育基层内部物流人才,参与基层物流建设运营,另一方面可利用股份制让合作社社员与农民合作社、供销合作社形成命运共同体,充分调动各方积极性。企业方面:应加大龙头企业培育力度,组织推广“龙头企业+领办农民专业合作社+农户”的农产品流通模式,通过招标投标招募企业参与流通体系建设运营,将供销合作社的网络优势与企业的效率优势相结合。社会组织方面:邀请农技专家和物流专家为农业生产和基层流通体系运营定期培训、答疑解惑。村两委方面:利用村两委的乡村治理功能,发动群众自主参与流通体系的维护,疏通矛盾,做好工作。科研院所方面:可以邀请相关专家为农业生产和物流网络建设建言献策,提供专业知识和指导,达成长期合作关系。

(二) 充分利用基层供销网络优势

供销合作社具有遍布全国的供销合作社网络,横向上可以建立各省市间的农产品流通渠道;在县乡层面具有完整的纵向三级供销网络,有利于形成从田间地头到零售渠道的一整套供销体系。以供销合作社遍布城乡的网点为依托,运用“互联网+流通”,大力发展农产品互联网电子商务,加快完善“供销e家”等供销电商平台功能,充分发挥平台的引领带动和资源整合功能。可以充分发挥合作组织优势,促进博览会、展销会及交易会等平台的搭建,增强区域农产品展览和销售的交流,促进各地农产品产销对接。

同时,依托供销网络,完善物流设施建设。一是加大对农产品流通基础设施的改造。提高交通运输基础设施投入,丰富物流手段,完善交通网络,扶持传统农产品市场

的转型升级,重点支持偏远贫困地区农产品仓储、运输、网络和电商平台等基础设施建设和改造升级。二是加强冷链运输基础设施建设。加强农产品流通的全程冷链建设,积极完善重要流通节点的冷藏运输设施设备,在大中型城市周边配备农产品冷藏与低温配送中心。三是培育供销合作社自有农产品流通配送力量,培养专门农产品流通配送人才,优化农产品配送方式,降低农产品运送损耗。

(三) 贯通农产品流通信息渠道

信息化程度高是现代化农产品流通的重要特征之一。构建新时代下的农产品流通体系需要加强信息化建设,重视信息的收集、筛选和利用,为农业生产、产品包装和运输做指导,推动农产品产、供、销有效对接。一方面,收集整理物流数据,预测农产品需求方向和需求,及时传递到农民合作社和农民,为农业生产提供科学指导。另一方面,在流通中鼓励研发和利用现代化信息手段如物联网、云计算、电子标签等手段帮助农产品高效率流通。同时在农产品流通环节推广普及农产品流通追溯技术等手段,在移动终端实现对农产品不同流通环节的追踪、监控和管理。

(四) 打造区域特色农产品品牌

打造区域特色农产品品牌能够从前端丰富和完善流通链条,是推动区域特色农产品销售流通的关键之一。一是从领办农民合作社入手,优化管理办法,确定统一的生产标准,提升产品附加值。供销合作社可以通过领办的农民合作社完善农村产前、产中以及产后提供配套服务,帮助农民制定生产计划、扩大生产规模,实现标准化农业生产,从而提高农产品质量。在收购农产品后由供销合作社提供统一的加工和包装,最终达成通过联结和扩大农民利益来联结农民的效果。二是建立具有供销合作社自身特色的农产品品牌,通过“一村一品”“一社一品”等方式促进供销合作社农产品的差异化和品牌化。针对农产品品类、品种方面的难题,加大农产品品种研发投入,加强农产品品牌产学研融合,提高农产品科技含量,打造满足市场需求的农产品。三是供销合作社借助已有的销售平台,利用丰富的政策资源、市场资源和社会资源,通过自媒体宣传、展销会、直播带货等方式宣传农产品品牌,帮助农产品打通销售渠道。■

(作者系华东师范大学公共管理学院科研助理)

浙农集团股份有限公司

高品质为农服务

多品牌全链发展

浙农集团股份有限公司聚焦为农服务主责主业，强化涉农业务产品和服务的品牌建设，先后注册相关商标 58 个，其中“惠多利”商标被评为中国驰名商标、中国农资行业知名品牌，入选杭州首批重点商标保护名录；“浙农品牌”被评为中国农资行业知名品牌；结合农业社会化服务体系建设，亮出“浙农耘”品牌。

规范商标使用，重视品牌管理

2003 年、2004 年、2022 年分别注册“浙农”“惠多利”和“浙农耘”商标，同时对商标进行保护性注册，商标申请类别基本涵盖涉农领域所在的主要商品类别。与此同时，建立企业内部的商标管理和使用制度，依法管理商标，指定专人对商标注册、使用、监督进行管理；选择规模较大的商标事务所作为常年合作单位，监控商标期限、是否存在被仿冒等侵权情况。

针对“惠多利”“浙农”“浙农耘”等品牌在内部建立标准化的 VIS 系统，并在产品包装设计、基层连锁网点建设、农事服务中心设计等方面严格规范标识使用，统一形象、扩大影响。

“惠多利”以服务“三农”为宗旨，在与生产企业、基层经销商、农民等多方合作、开展为农服务活动过程中，实现合作共赢、共同发展。“惠农、合作、共赢”是惠多利的宗旨。“惠多利”商标许可下属惠多利农资有限公司使用，并报国家工商总局商标局备案，主要用于化肥、农药、农膜等农业生产资料的生产和连锁分销，打造集产品供应与农技服务为一体的农资连锁网络。每一家网点都严格执行视觉形象识别系统，按照规范使用“惠多利”商标，每家分机构和基层连锁网点都采用统一的店招和店堂内部布置，统一形象。

“浙农”立足浙江，服务“三农”，辐射全国。诚信、创新、卓越、分享是浙农核心价值观。下属每家服务中心与服务网点都将采取统一的外部形象设计与内部布置，完整展现“浙农”现代农业社会化服务体系风貌。

“浙农耘”为浙农股份首个农业社会化服务标志性品牌，

致力于推进从传统保供稳价到提供增值服务的升级，以全程化、集成化、一站式服务助力农业生产耕耘全过程。结合视觉形象识别系统，制定了农事服务中心建设标准，在建设要求中规定按照规范使用“浙农耘”标识及各类应用元素。

多渠道、多举措，提升品牌的知名度、美誉度

通过多种途径加强品牌宣传，努力提高品牌知名度。每年参加各种农资商品展销会以及在《中华合作时报》《中国农资》等行业内知名报刊及中国农资流通协会官网等渠道发布企业信息、刊登形象广告宣传“浙农耘”“浙农”“惠多利”品牌形象。每年与《浙江日报》联合开展“送农资、送服务、送科技”下乡活动，品牌取得了较好的社会反响。“浙农”和“惠多利”还分别开通了企业微信公众号，拓宽品牌宣传渠道，同时充分利用企业内刊等，报道企业动态，树立品牌形象。还通过印发各种宣传资料，统一制作车体广告、墙体广告等方式向广大经销商和农民宣传品牌形象。

作为一家涉农企业，坚持以服务“三农”为己任，在生产、推广科学的配方肥料、开展农资商品质量大检查活动、加快推进浙农现代农业社会化服务体系建设等过程中努力提升品牌美誉度。积极推进测土配方项目，生产销售“惠多利”“浙农”等品牌各类配方肥料并推广施肥技术方案。积极承担国家科技支撑计划“农资物流安全配送关键技术及装备”课题，开发化肥质量追溯系统，通过承担社会责任进一步提高品牌美誉度。每年对各个品牌的产品、门店部署开展农资商品质量大检查，加强品牌质量意识，严格遵守各项制度，严把品牌的农资商品质量关，保障各品牌高质量发展。

在加快推进浙农现代农业社会化服务体系建设、积极创建为农服务新模式中将公司品牌建设贯穿其中，以各品牌的门店、服务、产品为抓手，持续探索从种子种苗 + 种植管理 + 采收加工 + 销售的全程化服务模式和具有浙农特色的农业全产业链规模化经营，努力打造品牌化的省级标杆现代农业样板示范区、省级现代粮食生产功能区。■



安徽辉隆农资集团股份有限公司

坚守为农初心 打造品牌力量

安徽辉隆农资集团股份有限公司为进一步扩大辉隆品牌的知名度和影响力,培育企业竞争力,引导企业做大做强,推动行业品牌建设,保护广大消费者利益,牢固树立品牌意识,大力宣传品牌理念,强化品牌战略规划,逐步建立和完善品牌管理体系。

品牌建设成为市场竞争的一把利器

公司经过研究讨论,决定以“辉隆”作为商标主体进行设计。标识由“辉隆”文字构成,寓意辉光日新、隆盛天长。为保护主商标并逐步以“辉隆”为统一标识,自2003年起分别在多个类别上对该商标进行申请注册。随着企业发展壮大,全面导入企业形象识别系统,制作企业VI视觉识别系统发放到省内外分支机构,统一店牌、店堂布置、配送车辆、员工工作服等标识,并广泛应用在生产和销售“辉隆”牌系列产品中,主要包括产品包装、广告宣传等。结合公司实际情况,先后制定了《辉隆连锁经营与管理服务规范》《品牌及商品质量管理办法》等规章制度,建立了“两账两票、一卡一书”(即农资商品进销货登记台账、农资商品进销货发票、农资商品质量放心卡、农资商品质量承诺书),使每个工作流程和环节规范有序,确保上至公司总部、下至各生产工厂、辉隆连锁店的规范有序运行,确保诚信经营,自觉维护品牌信誉。

公司设立品牌管理部,负责品牌事务的日常管理及督促、指导下属公司品牌建设工作,主要包括商标的注册与使用管理;企业视觉识别系统的建立、推广及监控;品牌的宣传和推广;其他与品牌运营和管理相关工作。各子公司根据业务经营需要制定各自年度广告宣传方案,并确定专人在各自职责范围内进行品牌管理。公司拥有“辉隆”文字、“HUILONG”拼音、组合商标等“辉隆”系列注册商标的所有权,各子公司及其下属公司凡关联“辉隆”商标的行为均要向公司品牌管理部提出申请,经公司领导审批后方可使用。

全方位、多层次进行品牌推广

公司全面开展品牌宣传推广。每年制定广告宣传预算

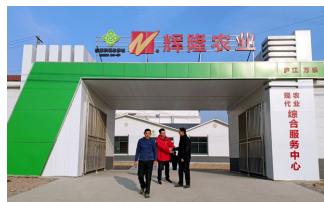


和方案,有计划、有步骤地开展形式多样的品牌宣传活动;推出广告效果调查反馈活动,每年定期对年度广告宣传效果进行受众调查,科学指导广告投放。

公司连续多年在安徽卫视黄金时间投放企业形象与产品品牌宣传广告,在省广播电台开设专栏,在《中国农资》刊登企业形象与产品广告,编发《辉隆人》报纸,定制海报、广告帽、广告衫等各类宣传品,进行全方位、多层次的品牌推广与宣传,逐步积累起丰厚的品牌资产。公司积极参加农业、工商、供销等部门组织的护农支农行动,亮出“放心农资哪里买,请到辉隆连锁来”的旗号。大力开展农民技术培训、技术咨询、农技推广、试验示范等公益性服务,着力提升辉隆品牌形象。不断开发自产或贴牌的“辉隆”商品,丰富辉隆品牌内涵。主动承担社会责任,参与抗疫、赈灾、扶贫、助学等社会公益活动,积极承担国家化肥淡季商业储备和省级化肥、农药储备,完成救灾化肥供应任务,承担黄山市农药集中配送工作,为经济建设和社会事业发展作出积极贡献,向社会展示辉隆品牌形象。

一分耕耘,一分收获。经过多年的培育和使用,公司已拥有1件中国驰名商标、4件安徽省著名商标,荣获中国农资行业知名品牌、安徽省品牌示范企业等荣誉,成为供销社品牌价值评价(试点)入选企业。公司将“辉隆”品牌的发展历程和运营模式等进行总结提炼,实现全面质量管理,通过提高产品和服务质量进一步提升品牌影响力,并参与政府质量奖创奖活动,“辉隆”品牌得到评审专家和社会各界的认可,成为第六届安徽省人民政府质量奖提名奖拟获奖单位和第二届合肥市市长质量奖金奖获奖单位,辉隆品牌的知名度和美誉度得到大幅提升。

“辉隆”商标已成为企业形象的象征,凝聚了全体“辉隆人”的汗水和智慧,力求成为净化农村农资市场、制约假冒伪劣商品的重要力量,在广大农村消费者心中成为质量的象征、放心的保证。■



福建福农农资集团

上联源头下联农户 织起农资流通一张网

福建福农农资集团在充分进行省内市场调研、国内同行经验交流学习基础上,根据自身企业实际,作出“上联源头、下联农户”的农资经营布局决策,创立了“龙得宝”品牌,用于发展面向福建全省的农资连锁经营、物流配送。

“龙得宝”品牌建设的做法:品牌+产品+服务

坚持“政府协调引导、市场为导向、客户为中心”的营销原则,创新销售、服务模式,向“品牌+产品+服务”的形式发展。在品牌建设过程中,着力从品牌战略、内部管理制度建设、优质的农化服务等方位打造“龙得宝”品牌。及时注册商标,保障“龙得宝”品牌权益。精心设计商标 Logo,突出品牌文化内涵。“龙得宝”商标有着“蓝天绿地,天圆地方,在中华大地上,农民幸福安康”之寓意。并在各连锁店统一店标设计。

全省 11 个县供销合作社改制建立以“龙得宝”为品牌的农资经营服务企业,设立 9 个“龙得宝”农资连锁经营配送门店,建立了完善的连锁加盟营销体系,构建长期稳定的客户体系,从而打造完整的产业连锁营销服务链。建立 6 家惠农综合服务中心,累计建成 25 家福农庄稼医院,开展农业生产全链条现代化服务,充分发挥供销合作社的品牌优势和流通网络优势,形成品牌网络化发展。

以“龙得宝”为品牌进行肥料贴牌生产,部分进口化肥也以“龙得宝”品牌贴牌销售,精选品牌合作产品,致力于提高品牌质量,将品牌推向全国以及国际市场。

以“龙得宝”为品牌的农资经营服务企业下属的连锁店为抓手,在全省范围内开展农民会、培训会、农资科技下乡等活动累计 173 场,建设 17 个示范试验基地,庄稼医生田间巡诊 50 余次,免费为农户提供土壤检测 700 多份,培训植保飞防操手 40 人次,无人机作业面积达 15 万亩;嘉禾、闽东和闽西的测土配方肥微工厂开展测土配方施肥,累计生产配方

肥近 400 吨。在为农服务中提高“龙得宝”品牌知名度。

建立品牌物流配送,建设福建省闽西(龙门)物流中心、福建省农业生产资料三明(梅列)物流中心及福建省闽东(霞浦)物流中心等农资物流配送中心,优化全省农资储备物流配送布局,提升品牌化的农资储备库能力和基层网络配送能力。

通过参加福建省社“一周各县”活动、“科技下乡”活动,向广大农户赠送印有品牌商标的生活日用品,进行品牌宣传推广;通过微信小程序“福农甄选”销售“龙得宝”品牌商品,提高品牌知名度。

“龙得宝”品牌建设的成效:保供稳价的“压舱石”

品牌涵盖了一个企业的物质财富和精神财富,做好品牌建设不是一朝一夕之功。福建省福农农资集团有限公司自推广“龙得宝”品牌开始,赋予它的不仅仅是经济价值,还有社会责任和使命。

“龙得宝”品牌所属福建省福农农资集团被中华合作时报社、中国农业生产资料流通协会、中国农资杂志社联合评定为 2005-2018 年度“全国百佳优秀农资经销商”、2007 年“中国农资流通诚信建设示范企业”;被福建省经贸委、福建省财政厅评为 2005-2007 年度“福建省万村千乡市场工程建设优秀试点企业”、2008—2009 年度“福建省流通龙头企业”;被中国企业联合会、中国企业家协会评为“2011 中国服务业企业 500 强”,列第 431 位;2017 年度“中国肥料进出口贸易百强企业”,列第 10 名;2019-2020 年度“中国农资流通企业综合竞争力百强”,列第 12 名;“中国农资流通行业企业信用等级 AAA 级”等,被授予福建省福州市鼓楼区总部企业、鼓楼区功勋企业。

“龙得宝”品牌所属福建省福农农资集团不仅是一个企业,更是福建省农资市场保供稳价的“压舱石”。2021-2022 年度冬储开展情况,集团冬储化肥月平均库存 24.31 万吨,完成福建省发改委下达 20 万吨储备任务的 121.55%;冬储农药月平均库存 3391 吨,完成福建省发改委下达 3000 吨储备任务的 113.03%;月均储备省级救灾化肥 4.58 万吨,超额完成了福建省发改委下达的储备任务,充分彰显了供销合作社农资企业的职责和担当以及。这一系列农资保供稳价的任务重提升了“龙得宝”品牌的知名度和美誉度。■



江苏苏合农业社会化服务有限公司

推广自有品牌 践行服务使命

江苏苏合农业社会化服务有限公司由江苏省供销合作总社旗下江苏省苏合投资运营集团有限公司组建。注册登记的“苏裕农”“苏农服”系列复合肥品牌，定位江苏省级供销社自有品牌，品牌宗旨供销服务三农，品牌涵盖全系列、全作物复合肥产品。2022年品牌系列产品经销商突破300家，销售额突破2.66亿元。品牌的打造和推广不仅为企业的发展打下坚实基础，也为广大农户造福，尤其是2022年肥料价格涨幅较大且供应紧张，“苏裕农”“苏农服”系列复合肥保供稳价，缓解了农户用肥难、用肥贵的痛点。

打造自有品牌，构建监管体系

聚焦为农服务主责主业，以江苏省供销合作社网络为依托，以“农资+技术+服务”为抓手，全力推进现代农资服务网络建设，打造自有品牌“苏裕农”“苏农服”系列复合肥产品。“苏农服”“苏裕农”品牌在生产过程中，有专人专责对每批每班次生产的产品进行抽样化验，杜绝不合格产品出厂，构建一整套监管体系，确保农户都能用上放心肥。

“苏农服”“苏裕农”系列复合肥料立足江苏本地市场，为进一步拓宽品牌在全省市场的占有率，按照各地区农业农村局土壤肥料站测量的当地土壤养分含量比值因地制宜配套生产，提成合理配方，科学施用，减少浪费。目前拥有系列复合肥配方种类15种，在水稻、小麦、油菜等大田作物以及西瓜、草莓、葡萄等经济作物上做到配方应有尽有，为百姓提供方便的同时，也助力当地农业发展。

品牌以农户的需求为根本，以种植结构特征为导向，配套农技相关服务，建立品牌理念，积极参与社会推广活动，提高知名度，促进品牌发展，树立供销典型。注重发挥流通网络优势，积极参与新冠疫情期间农资流通配送，为全省农资流通保供稳价履行职责。2022年积极响应江苏省政府“春耕保供服务”号召，组织工厂生产3000吨低价保供“苏裕农”“苏农服”配方肥投放到省内市场，每吨低于当时江苏市场价200元。春耕期间，联合江苏新禾供销等农资企业大力

开展“春风行动”“冲锋五月”“点赞周”等惠农活动，联合上下游相关企业，充分发挥渠道力量，在江苏、浙江、安徽、上海等地大力供应“苏裕农”“苏农服”全系列复合肥产品，累计销售14644吨，销售额4367万元，充分发挥了供销社系统企业的农资供应主渠道和为农服务生力军作用，打响了供销社农资品牌，树立了农资服务保供稳价和农技服务专业高效的形象，夯实品牌在农户心中的地位。

多形式推进品牌建设，常态化推动品牌宣传

通过股权合作，依托江苏供销网络在全省建立了多个农业生产社会化服务中心及县级配送中心。在品牌推广宣传方面，积极通过农民现场会、经销商会议、微信公众号、抖音、宣传彩页等多种形式，助力“苏农服”“苏裕农”品牌进市场。在肥料品牌推广过程中，按照苏南、苏中、苏北农时特点，充分发挥市、县供销网络渠道作用，通过订单农业以及农用无人机等载体，横向开拓经销商渠道，纵向开拓大户直供服务。组织农技人员深入农户田头进行现场指导，采取示范田试验，直接服务种田大户，为农户提供全方位服务；自购及组织无人机队伍40余人，为农户提供水稻季追肥服务，通过服务带动品牌推广。运用两端带动中间的综合农事服务体系建设，试点开展“配方推荐—组织生产—专人监督—按班核检—合格出厂—网络配送—专业化农服—植保指导—联合收割—收购”一整套专业化循环配套的全程农业生产服务。

为夯实“苏农服”“苏裕农”品牌运营基础，打造规范化、标准化、年轻化的运营团队，系统化培训提升运营队伍专业素质、服务效能；细化运营管理措施，建立品牌经营细则，明确销售和服务区域；树立品牌运营文化，把文化宣导作为日常工作内容，渗透到经营中、融入管理中、植入行为中。力求通过常态化推动品牌宣传推广，继续秉承“全程服务保障农民利益，务农为农彰显供销担当”的企业宗旨，不断做大做强“苏裕农”“苏农服”品牌。■



自有品牌开发热中的冷思考

◎ 顾国建

经济和消费下行是当前零售业面临着的共同问题。零售企业要生存,生意就一定要做下去,这两年零售业形成的一个共识是,再靠打折促销拉升客流的做法效果空寥,因为把销售毛利都贴了上去的话,零售企业就难以为继了。所以,只有提升供应链能力、提高商品力才是出路。在提高商品力方面,大家都把目光都聚焦在自有品牌开发上,预计2023年在商超行业中自有品牌的开发热会汹涌而起。

无疑,零售企业走自有品牌开发的道路是正确的。世界零售业发展趋势的三个方向证明了这一点。**趋势一:差异化。**世界主要的零售巨头都依靠自有品牌的开发,形成自己独特的商品结构,与同行竞争实行了差异化,这个特点在欧洲的零售企业中特别明显,并已经普及到中小零售企业。差异化使得零售业在各自细分市场的发展游刃有余,各得其所而避免了恶性竞争,零售业的竞争生态环境出现相对良性的局面。**趋势二:高质价比。**自有品牌开发的路径是零售商与厂商的直接对接,其销售路径跳过了中间商环节。供应链链路的最短化,为高品质和低价格的自有品牌商品打开消费者的心扉和市场空间创造了最大的可能。注意这里强调的是高质价比,而不是性价比,因为质价比关注的品质是可以有多项的量化指标和消费者诉求要素来检测、评估的,简言之是可以数字化的。而性价比更关注的是商品在使用上的功能性,评价标准宽泛,可用性是其基本诉求。**趋势三:折扣化。**几乎可以这样说,全世界的零售业都在实行着折扣化的普及,因为消费者的选择太多了,价格便成为交易成功的核心要素。但折扣化不是简单的低价,如果没有差异化和质价比,那么折扣化就是一句空话。

在零售企业自有品牌开发热中需要注意以下几个方面的问题:

1. 成本推动还是需求推动?开发自有品牌首要的问题是推动自有品牌商品开发的动因是什么?目前我们看到很多是出于成本的推动。比如跳过中间商环节,直接向工厂订货做贴牌商品;又如集更多商家的订货量,向工厂订货做贴牌商品等等。这种以成本推动的自有品牌开发,比起零售商传统的经营模式无疑是一个很大的突破和进步,但与自有品牌商品开发要建立在消费者需求推动基础上的要求距离还很大。从成本推动到需求推动这是一个经营观念上质的飞跃,按需求推动这条路走下去可能会慢一点,但方向一定是正确的。下面这个案例作为需求推动开发自有品牌值得借鉴:一家商超企业准备开发自有品牌的生鸡类产品,从需求推动的角度总结出这样几条:一是少吃红肉多吃白肉,已是世界性的消费潮流和共识,开发属于白肉的鸡产品处在消费潮流的正向上;二是鸡产品开发,必须放在消费者烹调制作的具体场景下、放在家庭消费规模以及对鸡产品部位的喜好上,有煲汤的、白切的、炒的或烤的、部位别分割的等等;三是选择最适合具体消费场景的鸡的品种来开发自有品牌,在开发思路上会有豁然开朗的升华;四是煲汤鸡、白切鸡、炒制鸡、烧烤鸡、部位别分割鸡这样的定位,产品细分化出来了,价格带出来,成本核算控制可以动态性变动了,产品货源的选择与寻找就不会局限在放养鸡、走地鸡、年份鸡等上面了;五是最后制定开发这些各类鸡产品品种的标准。而没有产品标准和用户需求及销售卖点的自有品牌开发,一般很难成功或可持续。

2. 差异化的核心是什么?开发自有商品很大的一

个企业诉求就是与其他企业形成差异，锁定自己的目标用户。差异化的核心是什么？ChatGPT 上回答是：“产品差异化的核心是满足客户需求并有利于企业实现盈利的独特产品特性。一个成功的产品差异化策略要求企业找到特性上有优势的产品，这种特性不仅能够吸引客户，而且也可以帮助企业实现持续的盈利”。答案的关键词是“独特的产品特性”，寻找到产品特性不难，寻找到独特性很难。“独特的产品特性”，最极致的定义是产品特性的独一无二。宽泛的定义是产品的与众不同，而且这种不同是明显地被容易识别的，甚至为此惊叹和震撼的，并愿意为之掏钱付出溢价。差异化考验的是开发人员的智慧和能力，企业要着力招募和培养。

3. 换包装的贴牌算自有品牌开发吗？在许多零售企业里开发自有品牌时，简单地将厂家的品牌换成自己公司的包装就是自己的品牌了，这种现象还十分普遍。这种换包装的方式首先要肯定的是，因为至少公司研究了销售数据中属于头部品类和头部品种的销售业绩、销售占比和毛利贡献后做出了换装的决定，是运用数字化的简单低级的成果。这种方式在企业自有品牌开发的初期可以这样做，但不能长期、更不可持续，因为你的自有品牌开发永远是跟在工厂品牌后面来做滞后的换牌。你的自有品牌开发是被别人牵着走的，谈不上独特和创新，因此需要改变。

4. 自有品牌开发部门要当作供应商来看待吗？在许多零售企业里，将自有品牌商品开发部门开发出来的商品当作供应商同等的待遇来对待的，这种做法是违背零售企业开发自有品牌商品初衷的。品牌战略是零售企业第一位的战略，自有品牌战略同样是零售企业第一位的战略，因为未来零售业向制造零售业的发展是根本的方向和出路。零售企业要将最好的人才和资源提供自有品牌的开发部门，包括自有品牌商品上架销售（线上线下）的审批机制、货架位置和数量、促销资源投放、商品维护、资金保证等等。无疑，自有品牌商品的入场销售会影响到零售企业内一大批部门和人员利益。一个简单的道理是自有品牌商品入场销售是企业的品牌战略实施，不会给到任何部门和个人任

何附加或灰色的利益。用供应商的考核机制来考核自有品牌开发部门看似合理，但是会影响企业品牌战略的实施，限制开发人员的想象力和创新力。

实施企业的自有品牌开发战略其路径是多条的，但制定企业自有品牌发展计划、实施内容、时间节点、考核标准以及销售占比和重点开发领域无疑是首先要去做的。有几个方面要特别地提出来：一是要改变企业内部阻碍自有品牌商品发展的制度性的环境。多年前家乐福（中国）开发了 2000 多款自有品牌，放置在全国各门店最好的位置上，形成了卖场中一片蓝色的海洋（家乐福自有品牌商品全部用的是蓝色包装）。一年之后，这些自有品牌商品在货架上全部消失了，因为家乐福的销售体制是，新品第一次铺货由总部采购强配，后面的第二次补货和持续性补货由门店执行。由于门店从自有品牌商品上得不到灰色利益，采取了一致性不订货行动，家乐福的自有品牌发展之路就此戛然而止。二是制造零售是自有品牌发展的必由之路。开发自有品牌不是要自己去做工厂，我们用的是自己的销售通路规模和消费者诉求去开发自有品牌，这种轻资产的模式是最经济的。对在开发自有品牌中的鲜食商品去设立中央厨房的模式是需要引起警惕的，有太多的案例都证明是不成功的，除了你自己的销售规模拉不动中央厨房这辆大车之外，还是要强调专业的人做专业的事。三是对自有品牌商品而言，高品质低价格还取决于你向厂商下单数量规模大小。量贩折扣价的概念就是大规模订货，低价格的大规模销售。四是自有品牌价格策略。民生商品采取低毛利策略，追求量贩、对企业有价值的规模毛利总额的获取，对用户心智商品采取高毛利策略获取触达心智的溢价。五是**中国零售业开发自有品牌要学习新国货崛起中的很多经验**。集中在以下几点：商品品质中上等；商品价格中等；商品包装超一等；商品会讲故事；在精神层面能给予用户在情感上的引领、寄托和遐想。这是新国货能够崛起并在市场上表现好于国际一线快消品品牌的基本要点，我们要好好学习借鉴。■

（作者系上海商学院教授）

上海市奉贤区供销合作总社

守正创新, 奋力推动城区涉农供销社高质量发展

上海市奉贤区供销合作总社把握改革和发展的时代脉搏, 全面践行为农服务宗旨, 积极融入和推进区域经济发展, 聚焦高质量发展建设目标, 着力增强经济实力、提升服务能力、激发创新活力, 探索出了一条符合城区特点、体现奉贤特色的创新发展之路, 为促进农业高效、乡村宜居宜业、农民富裕富足作出了贡献。

全面深化改革, 奋力开创供销合作事业新局面

坚定正确改革方向, 把握改革重点, 不断激发企业主体潜能。一是供销社综合改革取得阶段性成果。出台区级供销合作社综合改革实施方案, 初步构建以“区社+基层社+社有企业”的组织体系, 以“资产经营+引资招商+资本经营”的经营体系, 以“涉农龙头企业+专业合作社+农户”的为农服务体系, 以“社区商业+涉农产业+类金融服务”的产业体系, 逐步形成多层次、多形式、多元化的发展新格局。二是国集混合体制改革实现重大突破。2016年12月, 奉贤区供销合作总社与奉贤工业总公司、奉贤区粮油总公司合并组建成上海奉贤经济发展有限公司, 坚持“服务城市发展、服务百姓生活”使命, 立足“1+2+X”发展战略, 积极整合资源, 发挥各自优势, 较好地统筹了系统内资产、资源、资本的综合利用。三是工作措施形成自身亮点。总投资18亿元的五大实体性项目, 其中四项已完成、一项即将开工建设, 从而奠定了奉贤区供销合作总社的经济发展基础; 五大经济产业园区建设, 为奉贤区供销合作总社增加经济总量; 经营管理机制不断完善, 通过层级压缩, 减少二级企业30多家; 干部人事制度改革创新, 采取干部竞岗、员工双向选择、市场化招聘职业经理人等措施, 促进人员合理流动和综合素质提升。

聚焦为农服务, 发挥供销社在乡村振兴中的重要作用

坚守为农服务初心和本色, 创新为农服务模式, 加快供销社成为服务农民生产生活的生力军和综合平台, 努力推进农业农村现代化。一是社区商业建设转型升级。

积极引入市供销合作发展基金, 由市、区两级供销社合资设立资产运营公司, 结合消费之城共同打造社区商业综合体; 集贸市场完成“2.0版标准化智慧菜场”改造升级, 淘汰小商品低端业态, 引进生超新型业态, 建设市级示范性智慧菜场、区级五星菜场, 成为区域示范性、引领性菜场; 配合市供销合作社建成“供销e家”老字号品牌集成店, 为上海“四大品牌”建设发挥生力军作用。二是开展粮食产业链设施建设。全力保障国家粮食安全, 充分发挥国有粮食企业主渠道作用, 做好区级储备粮收购保管; 成立金门种子生产综合服务中心, 建立标准化杂交稻种子生产基地, 围绕种源建设进行统一生产资料配送、统一种植技术服务, 吸纳5家粮食种植合作社、20多家农户, 制种面积达3000亩; 实施全区统一供种服务, 供种面积17.2万亩, 完成供种45.19万公斤, 供种率达90%; 建成启用现代化新粮库, 占地面积85.55亩, 总仓容8.24万吨, 完成仓储、烘干、大米加工体系建设, 初步形成种子、烘干、收储、加工、销售为一体的粮食全产业链经营体系能力。三是助力乡村振兴发展。助力农村互助式养老服务新模式, 出资1000万元支持庄行镇存古村建设“青春里”养老社区; 完善再生资源回收利用体系, 在全区设立再生资源小型中转站5个, 再生资源回收服务网点429个, 拓展再生资源回收服务范围, 覆盖全区三分之二, 年回收量达1万多吨; 开展点位设计, 着力打造“现代村落”都市乡村生态商务区生活圈示范样板。四是做好对口帮扶工作。落实村企结对, 精准对接云南大理州5个村结对帮扶工作, 每年累计捐款50万元; 积极开展消费帮扶, 对接云南大理特色产品100多种; 通过“公益+消费”的销售模式, 发动全区企事业单位购买爱心礼包, 同时开展社区果蔬批零兼营销售。

提升综合实力, 推动供销社融入新城发展战略

坚持高质量发展理念, 以市场为导向, 以效益为中心, 加快推进产业规模化、企业效益化、经营多元化、业态品牌化发展, 锤炼主营业务, 优化产业结构, 提业市场

竞争力。一是培育经济发展新动能。立足自贸区、新片区及新城建设,开展产业合作,推动智医谷项目落地,做大资产总规模;结合奉贤产业发展定位,利用自有资产建设申兰生鲜冷链保供项目,延伸为民服务产业链;从稻米的“品种、品质、品牌”建设为切入点,推动稻米产业化发展,实现经济效益与社会效益双丰收;助力建设上海卷烟物流奉贤仓储中心项目,提升股权收益率。二是优化资产经营布局。3.83 万平方米的社区商业广场即将开业;对老旧资产改造 8 万多平方米,其中利用社会资本将庄行梨缘打造成江南风貌民宿精品酒店、将金汇 702 库房打造成“三园一总部”、利用自有资金修缮望海楼和青溪会客厅等;结合招商引资将部分街镇空置资产改造成医疗器械、文化创意、食品流通、人力资源等专业产业园。三是推动高质量招商引资。坚持量质并举,加大服务贸易型招商力度,充分发挥四大园区主力军作用,结合线上和线下招商模式,累计招商税收近 51 亿元,新注册企业近 3.6 万户;以东方美谷集聚效应辐射新的产业集群,成立东方美谷产业集聚中心 44 户;深化运用“城市合伙人”计划、招商激励措施及配套政策,形成专业招商与全民招商互促局面;成立经发园区商会,吸纳会员单位 161 家,积极为入驻企业提供便利、高效的定制化服务,成功扶持森洛复科创板挂牌,为企业发展推波助澜。四是实施多元化经营发展。打造类金融品牌,推行阳光租赁平台,辐射区内多家国企、机关、事业单位;拍卖行拍卖成交金额近亿元,成功举办多场慈善拍卖会,与区内多家街镇、企业事业单位建立拍卖战略合作关系;做大做强实体企业品牌,鼎丰公司完成“退城入园”,生产经营规模实现翻一番,营销观念不断创新,线上线下共同推进,系列产品进入京东、天猫等新媒体推广平台,同时尝试直播带货、网上营销等新经营方式,品牌影响力持续扩大;竖立轻资产品品牌标杆,成功打造 9.6

万平方米乐活青年公寓;着力打造国有主导的“优秀”市场经营品牌,参股设立上海奉巢物业管理有限公司,确保国有资产保值增值。

坚持强根铸魂,以高水平治理引领高质量发展

以党建为引领,坚持党对供销社事业的领导,强根铸魂。一是弘扬三种精神,传承光荣历史。以“大调研”“大讨论”推动企业文化扎根,形成了以“扁担精神、打铁精神、纤夫精神”“三种精神”为内核的特色企业文化。二是助推治社体系和治社能力现代化。加强“三会”制度建设,健全运行机制;建立财务管理结算中心,实现财务集中统一管理;建立人事保障服务中心,实现离退休人员统一服务,依托分布全区各地的改制门店设置红色代办受理点窗口,推进“红色代办”服务机制;加快信息化建设,建成两网融合、粮库、资产、园区、财务费控信息化管理平台,切实提升企业治理效能。三是坚持人才兴社战略。内培和外引相结合,建立干部选、育、管、用全链条工作机制,加强专业人才储备站、后备干部孵化站、司管干部加油站的“三站”建设,招聘资产管理、招商引资、种子管理、产权经济及拍卖师等专业人才,市场化选聘职业经理人;与上海交大、上海商学院开启校企合作模式,构建产教融合新生态;聚焦“比学赶超、争先夺杯”“高峰杯”“师带徒”活动,激发广大党员干部干事创业、担当作为。

百舸争流,奋楫者先。奉贤区供销合作总社以区社发展服务新城建设,以为民服务助力乡村振兴,努力开创了具有奉贤特点的供销合作事业。千帆竞发,勇进者胜。站在新的历史起点,奉贤区供销合作总社充分发挥为民服务的综合性合作经济组织作用,团结带领广大社员凝心聚力,开拓创新,砥砺前行,拓展新发展思路,确定新发展目标,在奉贤新城建设、乡村振兴和农业农村现代化进程中发挥独特作用,为开创供销合作事业新局面不断奋进。■



上海奉贤江海供销合作社

稳扎稳打谋新局 实干笃行创新业

上海奉贤江海供销合作社资产经营为主体经营业务，紧扣“资产高质量发展”目标，积极克服经济下行压力和现代商业服务领域重重竞争压力，坚持稳字当头、稳中求进的工作基调，多措并举优化资产布局，不断提升资产运营效益，确保国有资产保值增值，切实发挥资产经营“压舱石”作用。目前管理资产点位 94 个，资产建筑面积 11 万多平方米，主要分布于奉贤区南桥镇、奉浦街道、西渡街道、金海街道以及奉城镇、浦东新区、徐汇区等，履约中租赁合同 132 份。2022 年度收入 5089 万元。



准确识变，瞄准重点，融入区域发展大局 强化市场调查，及时把握市场动态、理清资产现状，通过深入分析、研究对策、分步实施，为系统资产长期稳健运营打下坚实基础。一是对管理资产分为 ABCDE 五类，经营性资产分为一级二级三级、并分别制定不同发展方向。厂房类优先考虑租税联动方案、商铺类融入城市十五分钟生活圈建设；毗邻动拆迁区域的资产积极融入城市更新项目建设；分布在乡村资产积极融入乡村振兴建设；探索将资产发展纳入“三园一总部”、美丽乡村、乡村振兴示范村建设；对于 D 类、E 类资产属于待处理、代持等资产，尽可能做好房产确权或资产退出工作。二是规范资产使用管理。推进租赁评审体系建设，建立健全资产出租评审和评估机制，完善租户信用评价体系建设，提升系统资产管理信息化水平；建立品牌库，在资产经营管理方面进行探索和实践。三是严格落实疫情租金减免工作。2022 年因受新冠肺炎疫情影响，迅速落实租金减免工作部署，帮扶小微企业和个体工商户落实租金减免 1793 万元。

科学应变，瞄准难点，谋求突破发展瓶颈 认真梳理分解各项工作任务目标，制定详实可行的措施，明确时间节点和责任人，以时间表和路线图，保证各项工作落实落细。一是业务流程上新突破。坚持问题导向与目标导向有机结合，

聚焦资产发展的堵点、痛点和难点，内部管理职能再次细分，按照业务链实际情况分为前端、中端和后端三类：前端为招商职能，主动出击，制定招租方案，挖掘客户；中端为维系职能，主动融入企业，定期回访客户，制定联系机制，客户分类管理，对接客户需求；终端为物业功能，租金催缴、水电、维修安全具体工作。二是资产规划路径新突破。全力做好租税联动保障工作，积极引入人力资源管理有限公司入驻，顺利推进人力资源产业园项目；引进新材料、信息技术企业入驻 104 板块产业园区，顺利推进“东方美谷园中园”大健康产业项目。三是老城区复兴新突破。“南桥源”项目、沈家花园、鼎丰酱园旧址及南桥书院、“三古”项目等资产构成连片优势，已入驻多家知名品牌企业；根据闲置资产自身的可塑性，因地制宜制定转型发展方案，主动参与城市更新，为资产点位赋予文化内涵。

主动求变，瞄准热点，汇聚多方力量 全力推进“新赛道”布局。一是融入乡村振兴发展大局，探索“镇企合作”模式。主动掌握区域的总体规划以及周边市场需求，探索老城区资产与政府合作，乡村资产融入村集体发展，探索资产承接政府职能，实现经济效益和社会效益的双赢。二是抓住供销合作社系统优势，对标对表总社相关文件精神，基层社赋能改造项目中探索合作机会。与市社合力打造“供销 e 家”经营品牌，提升品牌价值和影响力；积极参与市社关于基层社赋能改造工作，融入乡村振兴大局，打造成为乡村为农服务综合体和乡村振兴示范点。三是致力“领域开拓”，提升资产发展质量。加大关联业务推进力度，开拓经营领域，夯实发展后劲；汇聚发展合力，加大力度推进闲置资产招租合作深度，放大阳光租赁平台社会和经济效应；加强与为民部门合作，探索基层社赋能新路径，助力乡村振兴；加强与品牌企业联系，构建合作交流机制，深化业务合作机会。■



上海载盛物资有限公司

为无废城市添砖加瓦

上海载盛物资有限公司是上海市奉贤区供销合作总社下属混合所有制的再生资源利用行业企业，主要从事再生资源回收、电子废弃物回收、两网融合等经营业务。公司始终秉承“诚信、服务、高效、创新”的企业宗旨，不断加强企业内部管理，健全和完善服务体系的建设，积极为建设无废城市添砖加瓦，助力推动绿色发展。

坚持不懈扎扎实实做好一件事 2018年起，公司积极参与奉贤区“两网融合”建设，充分发挥企业品牌优势和体制优势，本着资源共享、优势互补、合作共赢的原则，通过与南桥镇合作，成为“两网融合”再生资源回收引领企业，进一步健全再生资源回收网络，加强生活垃圾分类回收体系与再生资源回收体系无缝衔接，为提高区域内生活垃圾减量化、资源化和无害化奠定了基础，受到了百姓的欢迎及政府的肯定。在做好南桥镇“两网融合”的基础之上，又积极拓展柘林镇、海湾镇、头发集团的“两网融合”项目。考虑到小区居民部分双职工、白领家庭交投生活垃圾不方便等问题，公司提供随叫随到的上门回收服务，采用定时定点回收、电话预约回收、24小时智能化回收相结合模式及支付宝结算方式，回收服务效率和便捷度大幅提升。此外，经区财政局、机关局、经委协调，公司成为区机关事业单位电子废弃物、固定资产报废回收定点企业，坚持操作规范、服务到位，受到一致好评。

垃圾分类、两网融合是一场全新的与持久的攻坚战，公司勇于担当、开拓创新、转型发展，不定期与奉贤区供销合作总社、南桥镇、镇市容所相关领导探讨两网融合推进的新思路，为打赢这场垃圾分类攻坚战出谋划策。

随时出现在需要的每一个地方 2019年起，公司与区环卫所积极对接有害垃圾清运工作，负责全区机关事业单位及13个街镇有害垃圾（废灯管、废药品、废电池、废油漆桶、硒鼓等）回收分拣、整理、打包、清运。在台风期间，区域内屋顶陈

旧的太阳能热水器暴露出了许多安全隐患，公司配合南桥城管中队集中开展整治行动，对拆除的太阳能热水器进行回收清运，组织一支让群众满意的专业清运团队，做到日拆日清，避免留下废弃玻璃造成安全事故。新冠疫情期间，公司义不容辞地站出来，为保障城市运转努力坚持作业。当部分商铺复工复产时，及时安排人员、车辆，投入到沿街各种垃圾清运工作中。所有人员实行闭环管理，回收人员不顾天气炎热，穿上严实的防护服，最终在各方努力下，终于迎来了曙光。

为了有效保护环境，防止旧衣物造成的垃圾污染，公司于2022年在南桥镇投放了第一批100个专用回收容器，提供给居民交投衣物、床上用品、拎包等废旧织物，为百姓提供便捷的同时，对这些旧衣物进行统一分类、清洗、消毒，促进资源循环利用。目前第二批100个专用回收容器正在紧锣密鼓地布置中。

把优质服务落实到每一个项目上 一是建立回收服务团队。积极推行下沉规范化管理模式，确保回收工作不断推进。同时，不断完善服务体系建设，特别在南桥镇实现了两网融合服务全方位、全覆盖的工作目标，为全区工作推进起到示范和引领作用。二是实行统一服务模式。做到“五个统一”，即：统一标识、统一车辆、统一衡器、统一服装、统一服务规范。实行“五个公开”，即：公开回收人员信息、公开回收种类、公开回收价格、公开投诉电话、公开便民服务热线。并采用定时定点、电话预约、农村流动上门形式开展回收工作。三是采用信息化管理。专门配置一整套信息化设备，创建信息化平台，包括：蓝牙电子秤、收银终端、两网融合系统平台及清运车辆GPS定位功能。各两网融合回收服务网点的回收数据通过蓝牙设备实时上传，实现数据实时性、准确性，为政府科学决策提供可靠的数据。通过公司信息化平台查看当天及历史回收数据及实时回收运营情况，实现数据可视化、直观化。■



百年鼎丰 青春永驻

上海鼎丰酿造食品有限公司始建于清同治三年(1864年),是一家著名的中华老字号企业,也是上海地区民族工业百年品牌的重要代表之一。如今已发展成为一家专业从事乳腐、酱油、食醋、酱品和调味料等五大系列共200余个品种的现代化调味品生产企业。



坚持品质提升、价值提升、文化提升

作为主打产品之一的鼎丰腐乳,相传在清同治年间曾送进京城献给皇帝品尝而被命名“进京腐乳”而名噪一时,老板为此还专门定制了“进京腐乳”的匾牌悬挂堂前。如今,历经百年风霜酝酿的“进京腐乳”已然蜕变成为我国百年民族企业中长盛不衰的东方瑰宝之一。鼎丰腐乳作为一款具有中国特色的风味还深受一些国宾的欢迎,1963年越南总理范文同访华时,曾专门提出要品尝“鼎丰腐乳”。从1992年开始,“进京腐乳”登上了我国驻外使馆每年春节和国庆举办招待会上的宴席。“鼎丰腐乳”现已出口到18个国家和地区。鼎丰腐乳作为非物质文化遗产记忆深深镌刻在百姓的心灵深处,“宫廷乳腐”延续高端品牌,体现上海品质和上海味道,代表上海“精致生活”“品质生活”“自然品位”的一种情怀。

鼎丰酿造的“进京乳腐”的故事已经流传了一个半世纪,步入新时代的百年鼎丰将“进京乳腐”再进京作为前行的目标,以“货真价实的海派美味”为宗旨,提炼企业的品牌核心价值观,在实现产品品质提升上下功夫。鼎丰乳腐的传统工艺被列入“上海市非物质文化遗产保护名录”,鼎丰腐乳先后50多次获得国家、部(市)行业颁发的各种荣誉称号,连续14届被评定为上海市名牌产品;鼎丰牌太方腐乳、小红方精制腐乳和精制玫瑰腐乳3次荣获国家质量银奖;1988年,鼎

丰牌玫瑰腐乳获得首届中国食品博览会金奖;鼎丰白醋、鼎丰南乳汁、鼎丰甜面酱等均名列行业前茅;2022年,4款鼎丰文创伴手礼评为“上海礼物”;公司连续14次荣获“上海市文明单位”称号;公司先后荣获全国精神文明建设工作先进单位、全国工人先锋号、农业产业重点龙头企业、上海市“专精特新”企业、上海市“两新”党组织优秀示范点、党建特色企业、上海品牌引领示范企业等200多项荣誉。公司坚持传承与创新并举,以“优质举鼎、文明双丰、科技振兴、管理促旺”的企业精神,走科学发展、自主创新之路,进一步擦亮“鼎丰”金字招牌,在新时代再创企业辉煌。



恪守传承、科学管理、科技创新

鼎丰品牌经历百年青春常在,得益于严谨的质量保障和持续不断的技术创新。一块小小的腐乳,需要将大豆经过浸泡、磨碎、煮浆、点卤以及前期发酵、后期发酵等50多道生产工序,历经7至8个月的时间等待,才能酿造成独特的美味。在传统自然发酵工艺的基础上,用人工培育的纯菌种接种发酵,取代让腐乳坯在日常环境中自然发酵工艺,使每批次腐乳坯的发酵量成倍增加。同时,针对新工艺容易产生腐乳坯变硬,成品不如传统工艺加工生产的质地细腻软糯的状况,公司技术人员和经验丰富的老师傅一起经过反复试验攻关,最终将浓盐卤点浆制作腐乳坯改为低浓度盐卤点浆,后期发酵采用腐乳坯瓶装发酵。为防止气温突变产生次品,整个发酵过程都在恒温车间里进行。为适应市场需求,又将传统手工工艺改为半自动化操作。形成这一全新的工艺流程后,腐乳年产量从原来的数百吨突破千吨大关,不仅大幅度提高了成品产量,又完整保持了与传统工艺生产一样的“进京腐乳”品质口味。

公司坚守“纯天然、零添加”的产品理念,在坚持传统工艺、保留传统配方的前提下,科研团队经过数以百次的试验,通过科学评估,更新改造了大量老旧的生产加工设施,既提高了工艺水平和卫生标准,又降低了工人生产加工作业的强度。“中华老字号,酿出新味道”,与此同时,公司在原有 5 大类产品基础上,逐步开发出全新的高端产品,引领鼎丰品牌产品进入五星级高端消费市场。如在传统腐乳基础上研制出低盐、低糖、低酒精度的新型腐乳,更加适合当代人的口味,从而吸引了更多的新消费者。

公司将产品质量视为企业发展的生命线,靠产品创优提升企业知名度的为宗旨,严格实施 ISO9001 质量管理体系、ISO14001 环境管理体系,制订落实产品质量责任人制度,培养全体员工的质量意识,做到人人把关抓质量,注重改进工艺流程,确保生产全过程安全可靠。

公司加大“鼎丰”品牌商标的保护力度,先后通过了 10 余项专利申请。在社会树立良好企业形象,在经营中坚持诚信为本,规范执行企业诚信管理体系,这一密切关注消费者利益、供方利益、合作伙伴利益和维护员工利益的做法,使企业荣获纳税等级 A 类企业、上海市守合同重信用 AAA 级企业、上海市 4 星级诚信创建企业、“3.15”诚信单位等称号。

甘当新时代的传承者、创新者、奋斗者

2020 年公司搬迁至新的厂区,这是一处新型的绿色工厂,整个规划设计高起点、高要求,均采用国内最先进技术工艺,在降低碳排放的同时更为新产品、新技术、新工艺的研究和技术开发打下了基础。新工厂整体规划布局严谨,厂区内人流、物流分离,生产区、生活区相互独立,车间对外封闭,内部设有更衣室、洗消间、二次更衣室、普通生产区、高级洁净区、临时仓库等规范化的食品生产区域,通过采用高标准的洁净设计,确保食品安全生产。生产车间内采用了大量国内领先的现代化食品制造生产线,使豆腐坯、面酱、醋的生产加工实现了全过程自动化,产量比原来翻一番,劳动强度也大为降低,其中新投产的白醋自动灌装生产线生

产能力为每小时 24000 瓶,整线用工数不超过 10 人,大大降低了用工成本。流水线配备先进的在线检测设备,自动识别不合格产品并加以剔除,严格把控产品质量。新工厂在总体设计中注重绿色环保。所有生产用水经过专业过滤设备多层过滤,保证产品最佳口感;集中提供压缩空气、水、电、蒸汽并在主要管道上装设计量仪表,以利于车间的科学管理,合理使用能源;车间内部选用高效节能灯,减少照明用电负荷;外墙新

型保温材料的使用也减少了热能的损耗;所有废气经过活性炭过滤后实现有组织地排放;生产设备配置 CIP 清洗系统,大部分生产用水经过水循环过滤装置处理后再重复利用到非生产性清洁用水、洗涤水循环使用,蒸汽冷凝也进行回收利用,既节约用水又减少了污水排放量,节约了宝贵的水资源;所有废水全部通过污水处理站处理后排放入管网等,充分体现了绿色、低碳、节能、

环保的设计理念。公司目前已与国际知名企业联合开发新型轻量化瓶盖和瓶型,在减少废弃包装物对环境污染的基础上,把绿色环保贯穿于企业生产全过程,使百年品牌与时俱进,在新时代将之打造成一个绿色健康的新品牌形象。

新时代小康路上的鼎丰人,以传承和弘扬中华优秀传统文化为使命,不断在品质、品牌和老字号“海派”文化传承上做文章,百年如一,把乳腐传统技艺的非物质文化遗产保护作为前进的指路灯,甘当小康路上的“传承者”;坚持传承与创新相融合,不断突破瓶颈,严守工序流程,严格产品质量,味道纯正,打造具有独特优势的鼎丰品牌,积极申报鼎丰“乳腐”产品绿色标志,甘当小康路上的“创新者”;鼎丰是土生土长的上海品牌,鼎丰一个半世纪的发展历程就是基于海派文化的土壤滋生起来的,工匠们在长期的生产中摸索,得出了技艺要领和经验,蕴含了无数劳动者的宝贵智慧,要倾力将鼎丰酿造工艺一代代不断传承与完善,甘当小康路上的“奋斗者”。

百年鼎丰,青春永驻。■



东方神奇叶片的故事

◎ 赵培龙



三百多年前，一位俄国特使受沙皇派遣来到中国，返程时行李中装得最多的是产自武夷山的君眉茶。从那时起，这种来自东方的神奇叶片便引起了俄国上流社会的极大好奇和兴趣。然而，即使到了 1727 中俄签订《恰克图条约》，开放恰克图和尼布楚两个边境点贸易时，俄国绝大多数下层百姓对于茶叶依旧知之甚少。

那时恰克图口岸分为南北两市，北市俄国人居住，叫恰克图；南市中国人居住，称买卖城。买卖城里住满了中国北方最精明的商人——晋商，垄断了恰克图的贸易。晋商和恰克图这个地方，很多人是从电视剧《乔家大院》知道的，知道从武夷山到恰克图有一条万里茶道也是从乔致庸们贩茶开始的。山西并不产茶，茶叶是南方特产，那时晋商的茶叶主要来自福建。丹山碧水源远流长，安溪边的赤石、桐木、星村一带乃是茶叶“源头”。而下梅村这个古老的村落成了茶叶的“蓄水池”，从清初开始，晋商便与当地的邹氏家族联手，打造了“下梅茶市”——一个汇集武夷山地区茶叶的集散地。当时主要茶种为君眉茶、白毫茶、莲心茶，而君眉茶属于岩茶。当时，最为盛行的是青茶（乌龙茶）和红茶，其产地分为正岩茶和洲茶。闽南方言区用小壶小杯冲泡，又称工夫茶。产自桐木村的红茶最多，亦称正山小种，闽人不饮，但因为完全发酵，长途运输亦不减风味，主要是销往外埠，销往恰克图的主要就是这种红茶。

打开地图你会发现，从下梅村到恰克图，一条蜿蜒的线路，让你惊叹，多么遥远而又漫长。现在，让我们

在地图上“走走”这条茶道。福建武夷山下梅村——江西铅山县河口——江西九江湖口——湖北汉口——山西祁县——山西太原——山西大同——河北张家口——恰克图，全程约为 9900 里，所谓万里茶道不为过。武夷山茶农采下的一片叶子，通过船只、马匹、骆驼等交通工具，经过两年多时间、两万多里的颠簸，才能到达莫斯科贵妇的茶杯中，其珍贵程度可想而知。当时，茶叶属于控制物资，晋商外销首先要到张家口官府领票，每张票贩茶 300 箱，每箱 80 斤左右，每箱茶价约 29 两白银，总共 24000 万斤，价值 8700 两白银，每斤茶价约为 0.35 两白银。据算，从武夷山到恰克图，利润率达 56%，难怪山西茶商都赚了大把银子。

因为沿途气候干燥，商队驼运的茶叶也容易保存芬芳，弄得远在伦敦的马克思都闻到了这股茶香，他说，“陆路运送的茶叶其中大部分是上等货，即在大陆消费者中间享有盛誉的所谓商队茶，不同于海上进的次等货。”其实马克思误会了，并非海运茶叶质地不好，而是茶叶经海上暑热湿气侵袭，有了咸味，因为茶叶只要遇到异味，就会很快吸入体内。这就是即使交通不便，但欧洲人仍然喜欢闽北武夷茶的缘故。加之武夷茶是全发酵的小种红茶，滋味甘甜，久存不变质，很合外国人口味。

太平军阻断武夷茶道后，晋商在湖北羊楼峒、粤商在湖北安化指导当地匠人制作红茶，于是红茶技术逐渐传向内地。但有趣的是，武夷山虽然创造了风行世界的红茶，但当地人乃至福建人对红茶毫无兴趣，他们认为

岩茶才是茶中极品。武夷茶经久不衰，其秘密在于并行于世两个体系：外销红茶和内销岩茶。前者润泽世界，后者滋养心田。

可见，从武夷山到恰克图，一片小小的叶子，从被纤维素手采撷下来，到杀青、发酵、烘焙、分拣、制砖、包装、运输，历经千挑万选、千山万水，凝结了多少冷暖凉热、奇闻趣事，最终到达异国他乡的茶杯中，是多么的幸运和不易啊！

收获的喜悦（外一篇）

此地距热闹的光华门不远，离秀美的外秦淮河更近，曾经要在这里规划修筑一条四车道马路连接石杨路西和长乐路东，但因种种原因未能施工，疏于管理，结果成了一片零星杂草、砂砾遍地的废墟。

春风吹过，大地复苏。这块被忘却的荒凉杂乱之地，忽然出现了两位老人的身影，清理砂石杂物，寻找有限的泥土，整理出一小块菜地，然后撒上小青菜和洋花萝卜种子，浇水伺候。大自然对勤劳者总是予以回报，星星点点的绿芽居然破土而出，不久便绿油油一片。那天，我和老伴散步路过，对这块小绿地很是好奇。两位老人调侃，如果想种，不妨开垦一块试试，但很不容易。我去过西北茫茫戈壁滩，这块灰白色的砂砾地只是色彩与黑灰色的戈壁滩不一样，其余几乎没有什么差异。仔细观察一番后，我便打起了退堂鼓，但看看两位老人培育的一方绿地，从小生活在农村的我，又情不自禁地跃跃欲试。

四月的一天，我说服老伴一起去垦荒辟地，开始她不太愿意，经不住我软磨硬泡，终于戴上手套、扛起铁锹来到这片都市里的小戈壁。说干就动手，我先在小戈壁上划出一小块地域，接着开始捡拾表面的碎石杂物。这一捡拾不要紧，一个上午不知不觉过去。很快在四周垒起了一个砂砾圩子。我俩汗流浹背，居然忘了中午吃饭时间。第二天上午，艰巨而费时的攻坚战打响了。砂砾地因被碾压过，坚硬板实，每一锹挖下去都震得手指发麻。经过又一个上午的不懈努力，我们终于挖出了一条沟槽，腰酸背痛、汗水涔涔，但信心满满。两位老人见我们动起了真格，建议改用镐头挖掘比较合适。于是，

我和爱人借来镐头，且借着雨后的一点潮湿，又一次来此继续开垦。劳动工具真的是生产力水平的标志，有了镐头，挖掘的速度明显加快，一侧垒起的砂砾圩子明显增高加厚。又连续干了好几天，终于让这一小块砂砾地翻了一遍，清理出砂砾杂物无数，整块地势明显凹陷进去，但砂地中仍然布满鸡蛋般大小的石子和砖头块儿。我们捡去一桶又一桶，仍然是捡拾不完。回到家中，见镂空的篮子，灵机一动忽发奇想，这不是一个现成的过滤筛子吗？拿起篮子就去了小戈壁，将地里的砂砾装进篮中，摇晃几下，细砂漏下，小石子、小砖头滤出，太棒了！我俩连续作战，过滤后的砂地明显细碎了许多。站在远处的两位老人见我们居然干起了过筛的活儿，边笑边说，见过开垦荒地的，没见过使用过筛的。经过两天的过筛，我们开垦的砂砾地已经接近泥地了，但全是沙子，长庄稼肯定不可能，必须有泥土才行。我决定去远处取土，往新开的沙地里回填。这是一个不可思议的造田工程，开弓了就没有回头箭，我和老伴开始了运土造田的壮举，从一个很远的废弃的菜地挖土，然后运到新开的田里。整整一天，运了十多趟，硬生生将砂砾地加厚泥土，造出了一个能够种菜的田地。两个老人被我们的举动惊呆了，发自内心的佩服，说我们硬生生在青石板上创造了奇迹。

我和老伴将这块地一分为四，一块撒上小青菜种子，一块撒上洋花萝卜种子，一块种下枣毛豆，还有一块埋下土豆胚芽。每天浇水灌溉不止，一个星期左右，小青菜发芽了；十天过后，萝卜发芽了；半个月左右，毛豆和土豆发芽了。一场小雨过后，田里发绿返青。一个月不到，我们就收获了第一波小青菜秧和洋花萝卜头。地里的毛豆苗和土豆苗已有尺把高，在风中欢快地摇曳，小戈壁里又有了一小块耀眼的“绿洲”。别看菜园子不大，但小青菜、小萝卜生机勃勃，第二波、第三波相继上市，我们把收获的喜悦分享给两位老人及左邻右舍，劳动的快乐至高无上！这使我想起了老家的一句老话，叫“一粒米七斤二两汗”，这也让我们再次体验了劳动的艰辛和收获的不易。

有人说，这块地年把就要修成马路，绿洲并不长久。但我和老伴以为，短暂的美好也是美好，短暂的快乐也是快乐！■

