

Shanghai

GONGXIAO HEZUO JINJI

上海供销合作经济

ISSN 1674-2516

CN 31-1620/F



ISSN 1674-2516



9 771674 251234

02>

2023年2月28日版

2023
总第218期

开拓创新续写上海供销合作事业新的荣光

中国共产党上海市供销合作总社党员大会胜利召开



2月8日，中国共产党上海市供销合作总社党员大会在上海供销大厦召开。220名正式党员参加会议。



市国资委党委副书记董勤出席会议并讲话。董勤代表市国资两委向大会的召开表示祝贺。他指出，五年来，市供销社党委坚持党的领导，坚决服从服务国家战略和全市工作大局，

以深化改革为契机，以观念转变为先导，围绕“创新、整合、提升、突破”工作方针，聚焦主责主业、夯实基层基础、推进布局优化，持续增强工作合力、激发内生动力、增添发展活力，有效发挥了党委“把方向、管大局、保落实”的领导作用。

董勤强调，市供销社新一届党委要以此次党员大会胜利召开为契机，坚决贯彻落实市委市政府部署，进一步聚焦深化集资集企改革，一要深入学习贯彻党的二十大精神，坚持推进高质量党建引领高质量发展；二要坚持大抓基层的鲜明导向，不断增强基层党组织政治功能和组织功能；三要坚定不移全面从严治党，深入推进新时代党的建设新的伟大工程，持续营造风清气正环境与和谐发展氛围，全

力打造企业与职工和谐发展的良好生态，动员和激励全体党员干部职工以更加昂扬的精神状态，奋力创造新奇迹，推动各项事业发展再上新台阶。



市社党委书记程颖向大会作题为《砥砺前行出发 奋进筑未来 开拓创新续写上海供销合作事业新的荣光》工作报告，全面回顾了市社第二次党

代会以来的工作。程颖指出：市社第二次党代会以来的五年，是坚守初心、砥砺奋进的五年，是开拓创新、奋斗进取的五年，是与时俱进、提升突破的五年。五年来，市社党委以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，深刻领悟“两个确立”的决定性意义，增强“四个意识”，坚定“四个自信”，做到“两个维护”，坚持党的领导、加强党的建设、全面从严治党，充分发挥党委“把方向、管大局、保落实”领导作用，紧紧围绕“创新、整合、提升、突破”工作要求，以“从严、求实、抓细”对标对表高标准高质量，全面聚焦主责主业、有效夯实基层基础，推进布局优化和结构调整，持续增强发展合力，充分激发内生动力。持续深化综合改革，各项事业取得新成就；聚焦主责主业发展，经济实力有了新提高；坚持全面从严治党，党的建设取得新成效；积极履行社会责任，精神风貌得到新展现，为市社实现高质量可持续发展奠定了坚实基础。

程颖对未来五年的工作作出全面部署，他强调：今后五年是市社深化系统综合改革和集资集企改革，全力推进创新突破新发展的重要时期。市社各级党组织要深入学习贯彻习近平总书记关于国资国企改革发展和党的建设的论述、习近平总书记对供销合作社系列重要指示批示精神，深入贯彻党的二十大、市十二次党代表大会和市社党员大会精神，按照全国总社和市委市政府、市国资两委部署要求，把坚持党的领导、加强党的建设、全面从严治党贯穿于市社改革创新全过程，着力发挥各级党组织“把方向、管大局、保落实”领导作用。以伟大建党精神为统领，坚持加强党

的政治建设；以稳中求进为基调，推动市社高质量可持续发展；以实施百人计划为抓手，源头施策积蓄发展动能；以培育特色党建品牌为方向，持续提升基层工作质量；以全面从严治党为根本，坚持从严标准治企治社；以人民至上理念为宗旨，营造共促发展良好环境，切实在服务大局中坚定政治方向，在聚焦主业中把握职责定位，在稳中求进中主动担当作为，立足超大城市供销社特点，坚守“为农服务”初心使命，不断加强供销社系统联合合作，以高质量党建引领高质量可持续发展，在坚守初心、砥砺奋进中实现新跨越，在开拓创新、奋斗进取中再创新辉煌。



党委副书记、理事会主任张华主持会议。市纪委监委、市委组织部、市国资委相关处室负责同志到会指导。市社监事会主席薛宏列席会议。大会期间，参会党员以饱满的政治热情，忠诚履行党员职责，充分行使党员权利，认真审议并通过了党委工作报告、纪委工作报告和党费收缴、使用、管理情况报告，选举产生了新一届中共上海市供销合作总社委员会和纪律检查委员会。

大会号召，实干成就

事业，奋斗创造未来！上海市供销合作总社各级党组织、广大党员和全体干部职工，在新一届党委的领导下，更加紧密地团结在以习近平同志为核心的党中央周围，以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，在全国总社和市委市政府、市国资两委坚强领导下，在市社全体党员和干部职工的共同努力下，全面深化系统综合改革和集资集企改革，全力推进创新突破新发展，自信自强、守正创新、踔厉奋发、勇毅前行，接续奋进推动市社高质量可持续发展，续写上海供销合作事业新的荣光，为全面建设社会主义现代化强国、实现第二个百年奋斗目标，以中国式现代化全面推进中华民族伟大复兴而团结奋斗！

经大会选举，程颖、张华、岳凌军、王俊华、马晨辉当选为中共上海市供销合作总社新一届委员会委员。

大会闭幕后，市社党委召开了第一次全体会议，选举程颖为书记，张华为副书记。

经大会选举，岳凌军、张杰、屠如杰、张立新、许君超当选为中共上海市供销合作总社新一届纪律检查委员会委员。

大会闭幕后，市社纪委召开了第一次全体会议，选举岳凌军为书记，张杰为副书记。■





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 炜

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 王玉蛟
上海宝山农业生产资料有限公司 孙永良
上海登丰乐农公司 李义明
上海秀水种子有限公司 沈莲芳
上海一片天餐饮管理股份有限公司 张 毅
上海果品配送有限公司 陈 伟
上海嘉定惠民超市市场经营管理有限公司 周继东
上海金山综合便民服务有限公司 钟海栋
上海云湖投资有限公司 顾 强
上海崇明供销农业生产资料有限公司 倪国庆
上海松江农业发展有限公司 徐 霖
上海邵万生商贸有限公司 葛 颖
上海农得利农业生产资料有限公司 蔡 勇
上海载盛物资有限公司 缪天平



中国共产党上海市供销合作总社党员大会

卷首语

P1

开拓创新续写上海供销合作事业新的荣光

中国共产党上海市供销合作总社党员大会胜利召开

新 征 程

- 4 认清形势 统一思想 明确目标 推进工作
上海市供销合作总社召开 2023 年度出资企业工作会议暨职工代表大会、党员代表大会
- 7 上海市供销合作经济研究会赴京学习交流
- 8 坚持聚焦主责主业 融入服务乡村振兴
上海市供销合作社系统启航 2023

求 索

- 12 不断探索研究和创新谋划合作经济领域新发展
- 14 供销合作社的新担当
- 20 供销社的制度变迁、发展逻辑和改革探讨
- 26 探索建立具有自身特色的供销合作社治理机制
- 28 持续深化供销合作社综合改革的不变与变

观 象 台

- 31 《江苏省供销合作社管理规定》修订的主要原则和内容
- 32 2023 年中国商业十大热点展望
- 33 小议提前调整复苏实体商业空间的布局
- 34 关于上海“五五购物节”的研究报告

行业之桥

- 36 顺应棉花行业高质量发展和产业转型升级的大势

访谈直播

- 38 探索城市供销合作社适应市场经济发展新路子

细数家珍

- 40 唯加：味道才佳、调味之家

前沿传真

- 42 为农业生产有序开展提供保障

三农论道

- 43 苏南农资转型升级的实践与思考

供销文化

- 44 中国合作经济博物馆巡礼

西洋镜

- 46 美国商业印象记

围炉品茗

- 48 寻味本帮菜



本期封面 上海供销大厦外景

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
传 真 (021) 64183952
投稿邮箱 yjh@shcoop.com

二〇二三年第一期
(总第 218 期)

2023 年 2 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



新证程

P6 凝智聚力 注重实效 开拓创新

上海市供销合作经济研究会召开第七届会员大会

认清形势 统一思想 明确目标 推进工作

上海市供销合作总社召开 2023 年度出资企业工作会议
暨职工代表大会、党员代表大会

1 月 16 日，上海市供销合作总社召开 2023 年度出资企业工作会议暨职工代表大会、党员代表大会，全面贯彻党的二十大精神和中央经济工作会议精神，总结 2022 年市社工作，明确 2023 年重点任务。市社党委书记程颖、市社理事会主任张华出席会议并讲话。



市社党委书记程颖在讲话中强调，年度出资企业工作会议暨职工代表大会、党员代表大会三会合一，是市社每年召开的最重要的会议，是面向市社各级领导干部和党员代表、职工代表召开的一个认清形势，统一思想，明确目标，推进工作的大会，既总结过去的成绩和不足，也明确目标举措和展望未来。全体党员干部和代表们要认清新时代新形势新要求，在各方面工作中展现积极作为；要明确高质量和可持续发展的目标方向，全力推进主责主业和转型发展；要学深悟

透践行党的二十大精神，把学习贯彻党的二十大精神落实到具体行动上和上级决策部署上。程颖指出，2022 年我们坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，深入学习贯彻党的二十大和市第十二次党代会精神，坚决贯彻中央决策部署和市委、市政府、市国资两委的工作要求，市社上下克服疫情的不利影响，把坚持党的领导、加强党的建设、全面从严治党贯穿于市社改革创新全过程，在“疫情要防住、经济要稳住、发展要安全”的总体要求下，持续深化“创新、整合、提升、突破”工作方针和“从严、求实、抓细”工作要求，聚焦主责主业服务大局，在稳中求进中主动担当作为，在加强思想政治建设、加强党的全面领导、加强党建基层基础、建强干部队伍、深化全面从严治党和增强凝聚力建设等六方面，着力发挥党组织“把方向、管大局、保落实”领导作用，全

面完成了年度经济工作指标和党建工作目标，努力成果来之不易，为市社高质量可持续发展打下坚实基础。肯定成绩的同时我们更要坚持从严标准看到存在的不足：一是理论学习的全面性和系统性还要增强，在学用结合上还要更加紧密；二是推动高质量发展的思路举措还要创新，在发挥系统优势与打造企业核心竞争力上还要加大力度；三是通过巡察发现各单位还存在各种制度规范和贯彻执行等方面的薄弱环节，在发挥各级党组织作用，扎实做好整改工作上还要增强党性意识和责任落实。

程颖要求，2023 年是全面贯彻落实党的二十大精神的开局之年，也是市社新一轮三年发展规划的起步之年，市社各级党组织要坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，全面贯彻落实党的二十大精神、习近平总书记关于国有企业改革发展和

党的建设的重要论述以及在二十届中央纪委二次全会上的重要讲话精神,按照市社党委 2023 年工作指导思想,在持续提升党的创新理论武装、持续引领和推动高质量发展、持续提升党建工作整体水平、持续加强干部人才队伍建设、持续压实全面从严治党主体责任、持续维护安全稳定发展环境等六方面,紧紧围绕“高质量可持续发展”,充分聚焦主责主业,提升经济运行质量,加快推进项目投资支撑转型发展、开展“2023 渠道拓展年”建设深入研究五大核心要素培育核心竞争力、全面落实市社人才“百人计划”、持续加强巡察集中整改等重点工作和项目,做出结果、成果和效果,努力把企业发展蓝图细化为“施工图”,高质量转化为“实景画”,奋力开创上海供销社高质量发展的新局面。



市社理事会主任张华在讲话中指出,2022 年是中国共产党第二十次全国代表大会召开之年,是全面贯彻上海市供销合作社第六次代表大会的开局之年,一年来,我们全面贯彻落实习近平总书记对供销合作社工作的重要指示批示精神,按照“疫情要防住、经济要稳住、发展要安全”的总体要求,坚持为农服务总方向,坚持稳中求进总基调,坚持高质量发展总要求,统筹疫情防控和生产经营,统筹安

全和发展,经过全体干部员工的凝心聚力、攻坚克难,抗疫保供成效显著、主业发展提质增效、综合改革持续深化、创新转型重点突破、治理能级不断提升,特别是在今年上海面对疫情严重冲击的大背景下经济指标实现了逆势增长,市社本级全年主营业务收入和利润分别完成年度预算的 106% 和 128%,超额完成了年初工作会议明确的预算目标和市国资委的年度考核目标,全年各项工作取得新进展新成效新气象,如期实现了新三年发展规划的圆满收官,为加快推进市社本级出资企业高质量可持续发展奠定了重要基础。

张华要求,2023 年是全面贯彻落实党的二十大精神开局之年。我们要深入学习贯彻党的二十大精神和习近平总书记对供销合作社工作的重要指示批示精神,按照全国总社、市委市政府和市国资委的部署要求,坚持稳中求进的总基调,坚持高质量发展的总要求,坚持做强主责主业的总目标,主动融入自觉对标建设世界一流企业的标准要求,以高质量推动经济发展、高品质服务国家战略、高水平优化资源配置、高动能深化改革创新、高效率落实监管要求为主题,着力提升市社及出资企业的核心竞争力、为农服务影响力、持续发展支撑力、内在变革源动力、科学治理控制力,加快打造成为服务城乡居民生产生活的综合平台,成为党和政府密切联系农民群众的桥梁纽带,为上海加快建设具有世界影响力的社会主义现代化国际大都市持续贡献供销力量。2023 年经济工作要做好 5 方面 22 项重点任务。一是要高质量推动经济发展,着力提升企业核心竞争力。要不断做强做优主

业发展,加快推进渠道拓展和品牌经营,始终坚持把提高经济运行质量效益放在更加突出位置,着力提升主业经营的竞争力、创新力、影响力和抗风险能力,持续推动经济发展实现质的有效提升和量的合理增长。二是要高品质服务国家战略,着力提升为农服务影响力。要主动融入服务服从乡村振兴、长三角一体化发展、进博会、“两网融合”等国家和本市重大战略任务,努力成为执行重大战略任务的重要骨干力量。三是要高水平优化资源配置,着力提升持续发展支撑力。要加快推进重点项目和后续项目的建设开发,积极推动相关企业资金资源高效配置,加快推进数字化赋能企业经营管理、“管理+服务”模式创新,为企业高质量发展不断夯实基础提供坚强支撑。四是要高动能深化改革创新,着力提升内在变革源动力。要加快推进经营模式创新,加快完善激励约束机制,加快推进人才队伍建设,加快完善容错容缺机制,充分激发企业创新动力和发展活力。五是要高效率落实监管要求,着力提升科学治理控制力。要不断加强战略管控、制度管控、监督检查、风险管控和双基工作,进一步提升企业抗风险能力,推动上海供销合作事业高质量行稳致远发展。

会议号召市社全体干部员工要更加紧密地团结在以习近平总书记为核心的党中央周围,深入学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想,全面贯彻党的二十大精神,坚定信心,踔厉奋发,坚定不移全面从严治党,为推进高质量可持续发展提供坚强保障。新征程的号角已经吹响,扬帆奋进,勇毅前行,共创上海供销合作事业的美好未来。■

凝智聚力 注重实效 开拓创新

上海市供销合作经济研究会召开第七届会员大会

2月15日，上海市供销合作经济研究会第七届会员大会第一次会议暨七届一次理事会在上海供销大厦召开。来自本市各级供销合作社及所属单位、合作单位的代表和供



销合作经济研究相关领域的专家学者等共115名会员参会，上海市社会科学界联合会学会管理处处长梁玉国出席会议。

上海市供销合作经济研究会成立于1992年4月，是在上海市社联和市民政局双重领导下、在上海市供销合作总社指导下，由本市各级供销合作社及所属单位、合作单位和供销合作经济研究相关领域的专家学者自愿组成的学术性与非营利性的社会团体法人。研究会本着互助、合作、传承、创新的服务理念，在新形势下不断探索研究和创新谋划合作经济领域新发展，为本市供销合作事业发展发挥智库和交流平台的作用。研究会出版的《上海供销合作经济》，截至目前已连续出版217期，在全国供销合作社系统具有一定影响力和知名度且公开发行的学术类专业刊物。“一会一刊”成为本市供销合作社系统共有的、有珍贵价值的学术研究平台和对外宣传阵地。

大会选举产生了研究会第七届理事会理事和监事。上海市供销合作总社理事会副主任马晨辉当选会长。上海市供销合作经济研究会顾问刘天陆，上海市发展改革研究院研究员傅尔基，复旦大学社会发展与公共政策学院社会管理与社会发展系主任、中国乡村发展研究中心主任、教授赵德余，华东师范大学重点建设办、经济与管理学部MPA中心主任、副教授谢炜当选副会长。上海市供销合作总社合作指导部总经理孙玮当选秘书长。由会长提名，聘任上海市供销合作总社原理事会主任赵刚为名誉会长。

马晨辉会长发表讲话。他表示：研究会各项工作要凝



智聚力、注重实效、开拓创新，在原有基础上不断取得新突破。一是继续开展供销合作经济理论研究。要在推进供销合作社理论创新与实践创新上下功夫，充分发挥好智库作用。二是搭建

“合作经济平台”，加快理论研究成果转化运用。积极搭建多形式、有特色的学术交流平台，会同专家学者，造就相对稳定、作用突出、为供销合作社改革发展提供软支撑的系统内外核心专家团队。三是讲好“合作经济故事”，发挥《上海供销合作经济》刊物舆论阵地优势。加强对基层经营的发掘和成果的推进、交流，进一步调整和充实宣传报道内容，增加反映供销合作社系统改革发展实例的版面和栏目，不断提升和扩大供销合作社的社会影响力。四是加强研究会自身建设。按照“自我管理、自我约束、自我监管”的要求，维护广大会员的合法权益，不断提高研究会的综合实力，让研究会成为汲取营养、分享经验的共有家园。

市社联学会管理处处长梁玉国对会议顺利召开表示祝贺。他指出：研究会围绕上海供销合作社系统创新驱动，无



论是在理论学习、课题研究、学术交流、办好刊物方面都取得了新的成绩，为上海供销合作事业的发展贡献了学术社团的智慧和力量。希望研究会汇集各方力量，进一步开拓创新，推进高质量制度型社团建设，搭建好学

术研究交流平台；进一步凝智聚力，不断提升期刊质量，将专家学者的研究成果转化为推动供销系统实践工作的广泛动力。

本次会议听取并通过了上海市供销合作总社合作指导部总经理、市供销合作经济研究会秘书长孙玮所作《研究会第七届会员大会工作报告》，投票通过了《关于会费标准及管理制度》，还通过了《研究会章程》《监事工作报告》以及《财务收支和审计情况的报告》等。■

上海市供销合作经济研究会赴京学习交流



2月21日，上海市供销合作经济研究会名誉会长赵刚一行赴中国供销合作经济学会学习拜访，全国人大农业与农村委员会副主任委员、中国供

销合作经济学会会长李春生接待。研究会一行参观了全国供销合作社陈列馆，并就新阶段城市供销合作社发展进行了研讨交流。中华全国供销合作总社管理干部学院院长林远达，学院副院长、学会常务副会长兼秘书长黎少华等出席会议。

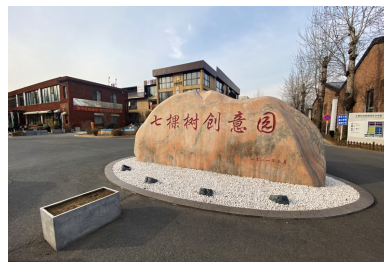
李春生与会讲话指出：城市供销社一要把握好新历史时期的作用与地位。根据城市供销社的特征，对照党中央决策部署，结合农业强国、乡村振兴、农业农



村现代化以及小农户与现代农业有效衔接等，找到城市供销社工作的切入点、面临的挑战和需要克服的困难，明确城市供销社发展趋势，契合党和国家对农业农村工作要求。二要发挥城市供销社的政治优势、区位优势和资源优势。在城乡结合地区为农民服务、在社区为居民服务，服务实施中除了市场行为，更要体现公益性行为，让老百姓切身感受到城市供销社的服务与作为。三要立足城市参与推动社会经济发展。要发挥城市供销社示范引领作用，通过组建集团公司与龙头企业，示范引领农村小的经营主体向前发展；要组织带动小农户与现代农业有效衔接；要不断增强实力，逐步建成有形象、有效益的城市供销社运营体系。

黎少华表示：城市供销社发展一要突出区别于农村供销社的特点。城市供销社在涉及产业、服务对象以及资源要素等方面都有特性，一些企业化运营的城市供销社尤其要思考如何发挥合作社属性和体现为农服务职责。同时，根据城市定位不同，超大型城市与省会城市、地级市供销社的功能定位与特点也有所不同。二要定义好城市供销社的为农服务职责。要研究城市供销社如何做好为农、务农、姓农的课题。三要研究城市供销社当下存在的问题。要提出应对措施与政策建议，为城市供销社发展决策提供参考。

研究会一行还前往北京市供销合作总社及其出资的世欣东方（北京）文化集团调研学习，考察了七棵树文化创意产业园。世欣东方集团由北京市供销合作总社整合北京东方信捷物流有限责任公司、北京世欣文博教育投资管理有限公司、北京市供销学校、北京市经贸高级技术学校等单位，本着“以文兴教、以教促文、有机结合、两翼齐飞”的发展理念而组建。下属文化创意产业园区5家、各类院校4所，与国内外300余家知名企业建立了长期的战略合作伙伴关系。其中，七棵树产业园在计划经济时代是北京市供销社的土产仓库，后期发展成北京市最大的电器家电仓库。随着首都功能的升级，2010年公司在转型升级的基础上将库区再次改造成文化办公园区，园区占地10万平米，年产值达30亿元。园区将计划经济时代留下的铁轨和红砖库房，配以时代文化特色，形成了独特的文化艺术氛围，使得七棵树文化园区成为集影视传媒、婚纱摄影、广告设计、总部办公等多功能于一体的综合文化创意园区。北京市社党委副书记、副理事长、主任李大维，市委常委、副主任邵炬明，市委常委、副主任曹立新等陪同调研。上海市供销合作经济研究会副会长刘天陆、赵德余，秘书长孙玮等参加了赴京学习交流活动。■



坚持聚焦主责主业 融入服务乡村振兴

上海市供销合作社系统启航 2023

嘉定区供销合作总社

明确方向，营造环境，服务发展，创新实干，迈上新台阶。一是筑牢主责主业坚实基础，坚决打赢“三场战役”。打好重点项目“突围战”，激发高质量项目内生力，推进既定重点项目建设，科学谋划项目园区业态布局，全面启动招商工作，打造消费新热点；打好主营业务“持久战”，深入挖掘经营潜力，提高市场占有率，不断优化和完善社区商业网点布局，深化“一镇一公司”合作模式，适时调整商品结构，实现经济效益新一轮增长；打好辅业品牌“升级战”，挖掘高质量辅业新活力，提升供销商业品牌影响力，增强抵御市场风险的竞争力。二是秉持为农为民服务宗旨，牢牢把握“两个度”。努力拓展农产品销售渠道，提升销售业绩，加大同合作社联系，推广订单式农业，为乡村振兴做贡献。深化粮食安全责任“力度”，保质保量做好区级储备粮保管工作和粮食轮换工作，加快推进区级粮食储备库扩容项目和粮库信息化建设升级改造项目，压实粮食安全责任；拓宽供销引领作用“广度”，打响“长三角供销合作社一体化”服务品牌，共同培育流通主体，拓宽销售渠道，

宝山区供销合作总社

稳定主业、保持多业合理增长，巩固业务、管理增效和规范运行。一是主业发展实现“稳实体、提能级”。坚持“通盘考虑、分步实施”，稳步推进产业转型升级，注重管理服务增效。二是项目建设实现“稳推进、提后劲”。坚持项目为重、项目为大、项目为先，坚持滚动开发、先招商后造房，加大统筹协调力度，全力推进各项目加快建设。三是多业经营实现“稳规模、提动能”。坚持参与市场竞争，业务抢抓发展机遇。再生资源经营业务要丰富废不锈钢品

种系列，做精、做专、做大，提升标准化能力；成品油业务抢抓发展机遇，提升销售终端利润，推广新型撬装加油装置；医药经营业务通过抓“双通道”拓展、抓有效销售、抓线上销售，进一步扩大销售提升效益。四是乡村振兴实现“稳基础、提效益”。抓牢供销合作特色优势和为农服务宗旨，发挥农资供应传统优势，立足区域特色化和差异化，加快融入宝山城乡融合发展新格局。建设都市智慧农业科创园，推动合作社向科技农业和智慧农业转型，赋能科普教育培训，带动特色农业；消费协作业务利用好全国供销是一家的优势，不断丰富产品序列，闯出一条贴合企事业单位和本地社区居民需要的对口地区农特产品销售新路。

浦东新区供销合作社联合社

围绕持续深化综合改革一条主线，着力提升为农服务和民生保障两项功能，正确处理改革、发展、稳定三者关系，坚持建网络、强管理、提服务、树品牌四轮驱动。一是持续深化改革，以高质量发展助力引领区建设。牢记为农服务宗旨，在服务体系上创新突破。一网多用、多网融合，提供全程农业社会化服务，全面参与现代都市绿色农业发展；聚焦流通主业，在经营体系上创新突破，用现代流通方式改造医药、农资农产品、燃料、日用品、再生资源等传统产业；坚持开放办社，创新联合社的治理机制，探索基层供销社重建改造，助力乡村振兴。二是聚焦支柱产业，做强做优做大医药流通。结合新区特色产业，发展浦东医药产业化公共服务平台和引领区船供医药器械公共服务平台，推动产医融合和满足轮船靠岸采购需求；加快北片布局，构建全区医药流通“一张网”；做好重点防疫物资储备，畅

通保障渠道。三是强化资产运营,不断提升经济运行质量。坚持市场化运作,委托第三方机构全面评估各项资产潜在价值,按商业效应分类管理;推进低效资产处置,加快存量资产改造升级。四是推进转型创新,提升农产品流通服务能级。积极参与农产品批发市场、菜市场运营;加快铺设暖心超市,体现为民服务温度;高质量运营“832 平台”浦东引领区销地仓,着力打造消费帮扶先行先试示范区。五是深度整合资源,全面落实应急保障任务。承接新区应急物资储备中心运营任务,建立应急物资保供体系;推进数字化管理,建立基本生活物资合格供应商制度,完善采购等相关管理制度,加强对储备物资采购渠道监督管理;建立应急保障网点动态调整机制。六是总结试点经验,推进“农资+”服务升级。持续拓展多元服务,聚焦绿色农资提升行动,打造产供销一体化生态服务圈;深化企村合作,探索打造 15 分钟生产生活便利圈。七是重视品牌建设,重塑新时代供销新形象。传承保护国家非遗,擦亮老字号品牌;加快医药流通品牌保护;加强品牌宣传。

奉贤区供销合作总社

坚定信心,自信自强,努力形成高质量发展的强大合力,为实现“奉贤美、奉贤强”贡献力量。一是集聚力量赋能主责主业,全面提升发展实力。立足自贸区新片区及新城建设,进一步优化产业布局,培育新的经济增长点,推动优势产业巩固壮大;有效推进重点项目建设,提升产业发展能级,瞄准奉贤产业定位和街镇总体规划,开展镇企产业合作,做大资产总规模,推动产城融合发展;加强资产价值管理,全面梳理资产点位,实施分类分层管理,整合低效零散点位,打造优势亮点产业;持续提升招商实效,坚持量质并举,加大服务贸易型招商力度;扩大产业品牌影响力,提高类金融品牌知名度,推广阳光租赁平台,拓展拍卖业务,扶持参股企业品牌化发展,做强做大轻资产经营品牌。二是发挥优势做强为农服务,融入乡村振兴战略。推进粮食产业高质量发展,推进稻米产业化发展,加大品牌大米推广,做好统一供种服务,助力乡村振兴发展,持续做好对口帮扶工作,打通产销对接“最后一公里”;推进再生资源产业链发展,扩大服务网点覆盖面,推进固体废物减量化、资源化;积极参与新城绿化建设,加快生活性服务配套建设,加快推进商业广场委托经营,研究社区商业运营合作模式,探索菜场经营新模式。

松江区供销合作社

坚持稳中求进工作总基调,主动融入松江区域发展战略,努力实现商业体系多元化和市场化的高质量变革。一是强机制、促规范,着力推动改革纵深发展。完善法人治理结构,应建尽建、配齐建强;建立健全运行有效的扁平化管理模式,保障下属企业经营自主权;用深化改革激发创新势能。二是调结构、优布局,着力提升核心竞争实力。升级商业布局,推动消费扩容提质;探索邻里经济,建设社区嵌入式智慧菜场,助力打造 15 分钟社区生活圈;依托“供销 e 家”品牌集成店与“百县百品”松江直营店双平台,打通农副产品从田间地头到销售终端最后一公里。三是拓渠道、提质效,着力培育壮大新增长点。加强资产处置与收益管理,提升资产管理信息化水平;医卫板块挖潜增效,强化优质供应链服务能级,加快打造高品质医疗服务保障体系,探索康养产业发展新路径;招商引税拓宽渠道,做优集群发展,加强拓展合作共赢朋友圈。四是强党建、聚合力,着力办好民生实事工程。坚持党建引领发展;开展品牌形象工程建设,发挥品牌兴企强企作用,振兴老字号品牌,试点培育一批具有“为农、惠农、助农”供销特点的产品品牌和企业品牌;积极履行社会责任,采取更多惠民生、暖民心举措,切实增强职工群众的获得感、归属感。

金山区供销合作社

把握全区创新驱动发展、经济转型升级机遇,围绕加快推进农业社会化服务体系建设、加快推进资产经营市场化、提升招商引资的经济贡献度,推动全系统经济发展。一是拓展服务功能,增强涉农产业新合力。持续推进农业品牌建设,发挥系统流通网络优势和自身品牌优势,加强商业网点布局,提升服务城乡能级,加大农产品品牌推广力度;强化为农服务功能,拓宽为农服务渠道,创新农资服务方式,农资销售与技术服务有机结合,推动农业适度规模经营;夯实区域粮食安全根基,推进智慧粮库建设,继续延伸和优化粮食产业链,严格粮食安全管控。二是力促提质增效,积蓄资产经营硬实力。加大土地减量化力度,支持区域经济协同发展;创新资产管理模式,整合招商资源,搭建内部招商信息共享平台,提高资产利用效率。三是坚持量质并举,增强招商引资新活力。增强与招商平台黏合度,提高自主招商比例;充分利用平台资源优势,梳理有效项目线索,强化平台协同,提升招商实效;健全保障服务机

制，找准服务企业突破口和切入点。四是积极培育增量，积蓄高质量发展新动力。积极参与区域整体转型规划和工业地产领域布局，扩大有效投资；提升投资企业经营管理水平，调整优化销售策略和服务模式，构筑渠道和品种优势，不断提升混合所有制企业竞争力，进一步提高市场占有率。

青浦区供销合作联社

全力催化，培育企业竞争力；致力深化，辐射服务影响力；着力转化，提升资源承载力；加力进化，熔炼内生软实力。一是巩固与优化并举，塑造有温度的城市供销社服务形象。提升服务阵地品质，在推进社区配套商业网点建设的基础上，开发普惠金融、党群服务、大学生创新创业等八大平台；深化长三角供销联盟，完善青浦、嘉善、吴江、六安四地供销联盟合作机制，加强四地农产品流通渠道和平台建设；深耕保障服务能力建设，完善为农服务机制，开展知识技能培训。二是探索与建设并进，打造有特力的特色商贸流通服务。完善区级集采集配中心的建设、管理和运营，探索城乡社区综合超市的布局和建设，优化供销为农服务站村级终端网络布局；推进企业能力建设，提升综合管理能力，培育专业业务能力，提升组织保障能力；扩大商贸服务效益，推进为农服务站商品配送和自主经营，注入供销活力。三是存量与增量并重，形成有韧性的经济发展模式。推进资产增收，确保租金收入稳定，探索多种方式参与各类项目合作；完善资产管理机制，优化资产管理平台，建设社有资产网络租赁平台，提升资产管理效能；培育经济新增长点，有计划开展资产购置工作，补充和壮大社有资产规模。四是数字与文化并联，构建供销一体化管理体系。推进数字化转型，完善智慧办公平台等线上平台建设，提升线上平台利用率，推进台账数字化进程，为后续决策层、应用层提供完备的数据支持；强化系统预算管理，加强全系统预算编制、预算调整、预算执行全过程管控。

崇明区供销合作总社

突出高质量发展主题，抓好以乡村振兴为重心的“三农”工作，不断增强市场竞争力和可持续发展能力，为全面助推崇明乡村振兴、加快农业农村现代化作出新贡献。一是立足三农抓机遇，助力乡村振兴发展。围绕农业农村绿

色发展，广泛推广绿色生产技术，指导农户和农产品经营主体大力开展“绿色农资”升级行动；稳步推进崇明生态猪肉销售网点建设，推广本地优质猪肉产品，确保毛猪采购渠道稳定；聚焦资源循环、生态治理，持续开展低附加值可回收物、废弃电子产品和废弃农药包装物回收，做到应收尽收，擦亮崇明生态名片；依托自身优势，深化农民专业合作社指导帮扶工作，落实产业帮扶政策，深挖崇明特色农产品，做好土特产文章，搭建产销对接的桥梁，促进农民增收致富；切实负起保障粮食安全的责任，认真开展本区粮食政策性收购和兜底收购，开展储备粮轮换管理，提升粮食收购服务水平，确保达到“有人收粮、有钱收粮、有仓装粮、有车运粮”的收购工作目标，真正把保障粮食安全的责任扛起来。二是立足经济稳增长，保持企业改革创新动力。倡导实体经营新发展，扩大市场占有率；倡导全员招商新热潮，持续优化营商环境，加强招商队伍建设，调整招商策略，挖掘行业领先企业；倡导典当拍卖新举措，拓展社会拍卖业务，及时了解融资需求，有效提升业务量。立足强社强管理，持续提升社有资产质量。

黄浦区供销合作社

围绕商业与工业联动建设为主线，探索和培育产业基地为辅线，做到线上商业与线下商业联动、做强自有工业产品与定牌监制产品联动、三产商业与二产工业联动。一是打造有生命力的品牌产品、进一步加强产品体系建设。着力构建多元化产品，进一步丰富产品体系，为企业线上线下渠道拓展打下基础；在现有产品基础上不断推陈出新，进一步提升自身产品建设、提升品牌形象、升级产品档次，力争将自有产品占比逐步提升至18%—20%。二是探索拓展网上渠道，逐步建立品牌分销机制。重点聚焦线上渠道拓展，加大线上营销力度与广度；采取多渠道的营销宣传，继续提升线上销售，积极探索建立品牌核心产品的分销机制；自有渠道、社区团购等销售确保利润，继续依托现有第三方平台的渠道加深合作；加强合资合作，以轻资产的模式建立专注于销售型的公司开发线上销售渠道。三是继续坚持调整结构，展现企业品牌新形象。配合南京路商圈建设，塑造商圈文化品牌，全面提升品牌形象与档次；邵万生旗舰店实施整体修缮，提升老字号品牌的形象与影响力，实现销售再上新台阶。四是坚持工商并举，进一步加大产供销基地建设。邵万生商贸公司按照“糟醉+”

六大系列产品规划，在大闸蟹养殖基地的基础上，继续建立水产品泥螺基地、糟卤调味品基地，逐步形成邵万生产品基地产供销一体化体系；三阳食品厂以开发生产新产品为着力点，加大工业机械化比例，打开一条适合自己的销售渠道和通路。

卢湾供销合作社

以“精耕主营、弘扬品牌、提效管理”为抓手，持续做优核心竞争产品，积极创新热点产品，深耕厚植品牌产品，稳固企业发展，积极稳健向外拓展，扎实推进各项工作。一是精耕主营业务，不断创新升级。商场不断探索更符合市场需求和消费审美的焕新升级方案，结合品牌优势，传递潮牌理念，借势时尚力度，增添“快闪”元素，既能维系传统消费者情感，又能吸引更多更具购买力的年轻消费群体；发挥好“职工创新工作室”的平台作用，不断强化特色，创新升级产品；寻找定制契机，加大品牌赋能，发挥平台优势，开启网购平台，提升电商服务水平，方便接纳更多企业及团体客户；继续搭载“幸福直通车”平台，建立长效的社区服务机制。二是造势用户口碑，扩大品牌影响。持续宣传特色商品，提升商场形象，扩大品牌知名度，将老字号的品牌效应进一步提升；继续登陆抖音、快手等高热度短视频网站试水直播销售，鼓励员工发挥个体作用，以搭载私域流量不断增强产品曝光，提升品牌网络口碑，做好企业的网络口碑营销；鼓励员工和社会志愿者沉浸社区，以服务邻里为主旨，为百姓提供便捷购物，提升企业销售。三是加强管理效能，优化企业运营。以制度流程化为要求，从各层面防范企业风险；以岗位职责为标准，落实员工个体责任，加强运营效能；坚持正确的选人用人导向，加强从业资格的培训，储备人才梯队。

长宁区供销合作社

聚力凝心，加强思想认识，加强队伍建设，加强业务培训，加强协作配合，完善组织保障，形成工作合力，聚焦赋能，凸显工作实效。一是深化两网融合。围绕全区垃圾分类减量总体布局和要求，立足城市环卫系统和再生资源系统两网融合的体系优势、资源优势、品牌优势，在生活垃圾分类全覆盖一体化监管方案试点成功的基础上，向全区复制推广；加速推进两网融合智能回收箱的铺设工作，提升垃圾箱房的服务功能及整体形象，部署应用箱房可视化

管理，优化中枢化管理，加强从业人员专业培训，提升运营服务综合水平；推进“两网融合”中转站工程改造项目，在完善可回收物的收集和转运机制的同时，优化中转站硬件配备，提升处置加工能力，提高分类收运加工一体化服务能级。二是深化改革工作。坚持目标导向、问题导向、结果导向，紧密结合企业实际，聚焦重点领域、重点行业，加快清理速度，压缩管理层级，按照既定目标完成改革工作。三是深化制度建设。深化制度建设，联系实际修订完善有关制度，加强业务培训，强化制度执行；坚持严格管理，形成发现问题及时整改落实并完善制度的工作闭环。四是深化风险防控。加强经营风险隐患排查梳理，认真分析研判，采取有效措施整改应对，明确职责，理顺关系，形成分层履责、集体审议、全员参与、纵横贯通的风险管理机制。五是深化法人治理结构。加强顶层设计，明确分工，完善法人治理结构，健全董监事会构成及运行机制，进一步加强规范管理。

普陀区供销合作社

深化改革创新，加快提质增效，确保各项工作顺利完成。一是继续深化智慧管理提升，进一步提高企业运营效率。数字管理助力市场运营，以智慧化品牌化全面提升方式推进创建工作；持续推进网点提质增效，对照负面清单、调整低端业态，不断盘活不动产资源。二是严把企业各项安全管理，进一步深化安全管理体系。加强巡查落实风险管控，进一步加强网点安全管理工作；继续深化安全责任体系，逐步形成常态化管理机制；筑牢企业安全“防火墙”，继续加大对工程项目修缮、装修施工和物业的监管力度。三是扎实推动企业经济发展，进一步凝聚发展合力。夯实制度执行力，通过不断优化内部管理效能，加强企业内控制度管理运用；凝聚人员协同力，通过明确工作目标、传递有效沟通、增强协作意识，不断提升工作效率；优化管理穿透力，通过监督部门强化监督，确保制度责任落实，不断提升企业规范管理水平，为企业的持续健康发展保驾护航；不断提高财务管理能力，确保企业资金安全。四是排除企业前进阻力，助推高效高速高水平运转。推进企业清理工作，切实减轻企业负担，促进企业持续健康发展；积极推进遗留问题处置，制定有效解决方案，加强与各方的沟通和协调，依法依规推进问题的解决，确保企业平稳发展。■

不断探索研究和创新谋划合作经济领域新发展

上海市供销合作经济研究会

上海市供销合作经济研究会本着“互助、合作、传承、创新”的理念，在新形势下不断探索研究和创新谋划合作经济领域新发展，为上海供销合作事业发展发挥智库作用和交流平台的作用。研究会结合本市供销合作社系统发展实际，围绕创新驱动、转型发展实践，努力提升为农服务综合能力，着力深化综合改革，积极融入和服务构建新发展格局。

（一）加强理论学习，深入走访调研

深入学习习近平总书记关于“三农”工作重要论述和对供销合作社工作的重要指示，推动相关工作的开展。一是加强对本市供销合作社系统走访调研。注重与联合社、基层社、农民专业合作社和涉农企业等进行交流，深入了解本市供销合作经济发展现状。二是加强与兄弟学会联组交流。在供销合作理论研究、集体经济转型发展等方面开展相互学习、深入探讨。

（二）谋划研究课题，开展学术调研

组织系统内外专家和学者，针对供销合作社综合改革和集资集企改革发展任务，策划研究课题，开展学术调研。一是组织开展调研活动。先后围绕“长三角合作经济生存与发展的现状及思考”“基于国家乡村振兴战略下探索上海合作制的实践与发展”等课题，组织开展调研活动，形成专题调研报告。二是承接研究课题。在承接中国供销合作经济学会“新阶段城市供销合作社发展研究”课题中，深入调研、座谈，分析新阶段城市供销合作社发展的特点和遇到的瓶颈，并邀请复旦大学社会发展与公共政策学院赵德余教授携同复旦大学硕博研究生团队共同参与，为课题研究提供学术支持。

（三）发挥平台优势，开展学术交流

坚持发挥研究会平台优势，开展学术交流。一是

学习贯彻落实全国供销合作总社七代会精神。在国内大循环、国内国际双循环背景下，发展壮大供销合作经济，将供销合作社综合改革不断向纵深推进。二是积极组织参加学术研讨会、现场观摩会。坚持每年参加上海市社联举办的学术活动月和全国供销合作社系统、兄弟学会间的交流活动。三是组织本市各区社和市社出资企业开展学术研讨活动。积极参与乡村振兴、消费扶贫、实现高质量发展等学术研讨和沟通交流。

（四）坚持正确舆论导向，持续办好学术期刊

《上海供销合作经济》刊物经过多年持续辛勤耕耘，打造成为在全国供销合作社系统具有一定影响力和知名度且公开发行的期刊。一是坚持正确的舆论导向。弘扬主旋律，宣传党的方针政策，宣传党和国家领导人“三农”工作重要讲话精神，立足对供销合作经济理论研讨，对理论应用和实践探索进行总结。二是坚持兼容并蓄的办刊方针。对其他相关的合作经济、商业经济、农业农村、集资集企等领域予以兼顾。三是坚持针对不同热点问题，确定每期组稿若干主题。通过发表理论实践论文，拓展供销合作社系统综合改革研究的深度与广度。在上海市新闻出版局两年一次的期刊编校质量检查中，差错率均低于万分之二，符合质量检查标准。

研究会工作在上海市社联、市民政局的领导下，在上海市供销合作总社的专业指导下，在本市各级供销合作社和各位会员的大力支持和积极参与下，在社会各界的共同关注下，积极作为、努力进取，从学术交流平台 and 理论探索创新层面，为上海供销合作事业发展从事了一定的工作，取得了一定的成效。特别是受新冠疫情影响下，克服种种困难，仍然保持了工作的正常运转。

研究会作为学术性社会团体，成立的宗旨便是为上海供销合作事业发展提供智库服务。《上海供销合作经济》期刊拥有国家新闻出版署认可的国内、国际连续出版物号，具有公开发行资质。这一会一刊都是本市供销合作社系统共有的、有珍贵价值的学术研究平台和对外宣传阵地。未来，研究会要继续把一会一刊继续办好，不断努力前行。

（一）推进理论学习，打造供销智库

供销合作社是党领导下的为农服务的综合性合作经济组织。研究会作为学术性社会团体，要坚持党的领导，认真学习贯彻党的二十大精神，持续深入学习贯彻习近平总书记关于“三农”工作重要论述和对供销合作社作出的系列重要指示精神，持续深化供销合作社各项工作的贯彻落实。一是以服务上海供销合作社中心工作和全系统改革发展为己任。结合研究会实际，围绕持续深化供销合作社综合改革，助力全面实现乡村振兴战略和农业农村现代化。二是组织专家学者，完善供销智库。要创造条件，充分发挥供销合作社系统老领导、老同志和了解熟悉供销合作社的专家学者的智力优势，为本市供销合作社系统发展谋划重点课题，积极建言献策，努力成为推动本市供销合作经济理论研究发展的专业化平台。

（二）加强学术交流，搭建合作平台

合作经济属性是供销合作社的组织特色和价值优势所在，研究会要秉承该属性。一是坚持供销合作社“开放办社”理念。从理论研究、业务合作，乃至组织形态方面率先探索，成为搭建合作经济平台的试验田。二是积极构建多形式、有特色的学术交流平台。积极争取全国总社、兄弟省市供销社和社会各界支持，积极联系高校、研究机构、兄弟学会等单位组织开展学术交流合作，通过举办研讨会、论坛、学习考察等学术交流活动，进一步扩展研究会和广大会员单位的视野，提高理论与实务研究的深度与广度。

（三）优化期刊出版，加强形象宣传

研究会要进一步重视《上海供销合作经济》期刊出版工作。期刊以服务于上海市供销合作社系统、上海市供销合作经济研究会为抓手，以上海供销合作经济

研究为主、兼顾国内外供销合作经济和商业经济、农业经济研究为特色，在坚持传承、创新的基础上，努力提高办刊质量，不断提升刊物的影响力与知晓度。一是继续坚持正确的舆论导向。期刊作为新闻舆论阵地，要严格遵守新闻出版管理有关规定，讲党性、讲政治，遵循社会公序良俗。二是配强编辑力量、提升稿件质量。适时推进期刊改版，刊物栏目设置按照上海市社系统、全国总社及兄弟省市供销社系统、商业经济、农业经济、改革发展等板块进行重新布局，以我为主、各有比重，使期刊出版成为宣传供销合作社综合改革新成果、展示全市供销合作社系统新阶段新风貌新形象、交流供销合作经济理论研究新成果的信息宣传平台。三是不断提高期刊办刊质量，提高理论指导实践水平。对每期组稿制订编前计划，尽可能与本市供销合作社系统、研究会阶段性的工作相联系，注重优质稿源的征集。要建立通讯员队伍，丰富系统稿源以及刊物发行体系的完善。要立足上海，面向全国，坚持服务“三农”、服务合作经济理论发展，提升期刊内容权威性、思想性和可读性。

（四）提升会员服务，推进自身建设

研究会要重视和加强会员管理、提高服务水平。一是为会员搭建各类学习交流平台。针对会员日益增长的培训、信息、渠道对接需要，提供有针对性的服务。二是坚持开放办会理念。把系统内外、产学研各方面有志于供销合作经济理论研究事业的各类人才吸引到研究会中，不断增强研究会的凝聚力和影响力。三是不断健全和完善研究会管理制度。贯彻落实主管部门工作部署要求，加强秘书处建设，规范开展各项业务工作，完善内部管理职能和机构设置，充实和提升研究会工作能级。

供销合作社改革发展之路，任重道远，前景光明。供销合作经济理论的研究和探索任务艰巨而光荣。研究会必须紧紧围绕本市供销合作社工作部署和要求务实工作，致力于推动上海市供销合作经济研究会工作再上新台阶，为本市供销合作经济高质量发展作出应有的贡献。■

供销合作社的新担当

◎ 葛志华

【编者按】葛志华为江苏省南通市人大常委会委员、二级巡视员，曾任江苏省南通市供销合作总社党组书记、理事会主任。长期从事合作经济组织、农村基本经济制度、农业现代化等课题研究。本文节录于葛志华新作《从传统小农到新型农民》。

中国供销合作社是当代中国合作经济组织的带动力量，是实施乡村振兴战略不可或缺的生力军。其服务功能完善与否、作用发挥的怎样，不仅直接关系到自身的生存与发展，而且还深刻地影响农业农村现代化的进程。产业兴旺既是乡村振兴的首要任务，又是乡村振兴的物质基础，没有产业兴旺，乡村振兴就成为空中楼阁。畅通农产品流通既是现代农业的重要特征，又是农民增收的现实途径，搞好农产品流通是政府“菜篮子工程”的内在要求，是广大农民的迫切期盼，更是供销合作社的新担当。

一、搞好农产品流通是供销合作社的分内事

农产品流通主要是指农产品通过买卖交易的形式，从农业生产领域转移到消费领域的一种经济活动。包括农产品的收购、运输、储存、销售等一系列环节。

农产品流通是农村最活跃的产业，也是与农民关系最密切的行业。对供销合作社来说，搞好农产品流通既是深化综合改革的内在要求，又是回应农民期盼的有效举措，更是供销合作社独特价值的重要体现。

就深化供销合作社综合改革而言，搞好农产品流通是供销合作社的重要职责，具体体现在目标、任务与途径等方面。从目标来看，综合改革的目标就是把供销合作社打造成与农民利益更紧密、为农服务功能更完备、市场化运作更有效的合作经济组织体系。农产品流通关系到农副产品的有效供给，关系到农民的现实利益，更关系到合作经济组织的价值与使命，因而成为这次综合改革的重要目标。从任务来看，综合改革的任务就是要推动供销合作社由流通服务向全程农业社会化服务延伸、向全方位城乡社区拓展、向一、二、三产业融合渗透，加快形成综合性、规模化、可持续的为农服务体系，在农资供应、农产品流通、农村服务等重点领域和环节，为农民提供便利实惠、安全优质的服务。从途径来看，综合改革还提出了农产品流通服务

的途径,具体包括农产品流通网络建设、多种形式的产销对接活动、农产品批发市场建设、农产品电子商务等。由此可见,搞好农产品流通既是综合改革的内在要求,也是衡量综合改革成效的重要尺度。

就回应农民需求而言,搞好农产品流通是增加农民收入的迫切要求。“家庭承包、双层经营”是我国农村的基本经济制度。这一基本经济制度确立了农户生产经营的主体地位,重塑了农村经济的微观基础,有效调动了农民生产积极性,解放和发展了农村生产力。农村的市场化改革把农民引入市场经济的海洋,既增强了发展活力,又带来了不确定性。在短缺经济年代,卖方市场占主导地位,农业生产主要受资源约束,农民生产什么、生产多少都不愁销路。随着农业生产水平力的不断提高与农产品的日渐丰富,农产品供求关系发生了历史性变化,短缺经济逐渐演变为阶段性、地区性、结构性的过剩经济,卖方市场转变为买方市场,导致了一波又一波的农产品“卖难”或“丰产不丰收”。面对日趋激烈的市场竞争,由于主体分散、势单力薄、信息不畅、组织化程度低,分散的农民既无力抵御难以预测的自然风险,更无法预测变化无常的市场风险。分散的农民耕种土地十分有限,商品量很小,缺乏谈判地位与议价能力,虽有广泛的社会参与度,但缺少商业组织发育成长的内在机制,难以形成有效的联合与合作。我国农产品市场出现的周期性市场波动现象,诸如“蒜你狠”“姜你军”“向前葱”等事例就是小农户与大市场矛盾的真实写照。在这样的情况下,分散的小农户家庭经营局限性由短缺经济时代的隐性化转变为过剩经济时代的显性化,“公司+农户”的产业化模式也存在利益主体之间的冲突,龙头企业与个体农民之间的矛盾此起彼伏。而合作制是最适合农业产业的经济组织形式,既能充分发挥家庭经营的制度优势,又能有效克服家庭经营的局限性。供销合作社又是全国性为农服务的合作经济组织,应该而且能够帮助农民圆一个丰产又丰收的美梦。

就彰显独特价值而言,搞好农产品流通是供销合作社价值的重要体现。供销合作社历来是推动农村经济社会发展的重要力量,七十多年来经历了计划经济

与市场经济两个不同历史时期和“呼风唤雨、天下一统”“风雨飘摇、网破人散”“风生水起、分化严重”等三个不同阶段。在计划经济时期,供销合作社肩负着发展经济、保障供给的使命,行使统购统销的职能,要风得风、要雨得雨,扮演农村经济社会中垄断经营者的角色,为国家和农民做出了贡献。改革开放以后,随着经济体制特别是农村流通体制的改革,囿于体制的弊端与历史包袱,供销合作社大多进入了经营萎缩的阶段,经营服务网络残缺不全,社有企业大多转制,职工置换了身份,社有资产流失不少,基层社大多只剩下牌子,联合社机关人员老化等。进入新世纪以来,供销合作社主动适应经济体制的变化,以改革激发活力,以服务赢得农民,进入了风生水起的新阶段,在新农村建设中大显身手,成为乡村振兴不可或缺的有生力量。同时,也应看到由于多种因素,导致供销合作社系统发展极不平衡,有的供销合作社干得有声有色、风生水起,有的供销合作社默默无闻、山河依旧,有的供销合作社甚至自身生存都存在问题。

供销合作社既不同于农业主管部门,也不同于一般的涉农企业,而是具有独特价值的合作经济组织。供销合作社既能发挥市场在资源配置中的决定性作用,增强发展活力,又能弥补市场失灵。农产品流通是农村最活跃的产业,是现代农业的重要支撑,更是乡村振兴的物质基础。搞好农产品流通,既要发挥市场这只看不见的手的决定性作用,又要发挥政府这双看得见的手的重要作用。供销合作社作为一个特殊的合作经济组织,具有发挥市场与政府的双重作用的独特优势,是搞好农产品流通不可或缺的重要角色。

二、我国农产品流通的历史脉络

农业是人类社会生存和发展的基础,一切发展都从这里开始。发展经济学通常把农业对经济发展的作用归纳为四个方面,即产品贡献、市场贡献、要素贡献和外汇贡献。与第二、第三产业相比,农业又有自身的重要特征:一是农业是人类社会生产与生物自然生长

相结合的产业,受到人类社会与自然条件的双重制约。二是农业生产周期长、环节多,在众多的生产环节中与连续性的生长周期中,劳动成果与劳动过程存在分离,每一个生产环节都不能单独计算价值,而每一个生产环节都对农产品价值有直接的影响,哪一个环节出了问题,都可能影响农产品的产量与质量,甚至会中断农作物的生长。

农产品是农业生产的最终产品,按其用途又可分为直接消费与工业用原料两大类。就直接消费的农产品而言,又有以下特点:一是从供给与需求来说,农产品有自给性与商品性相结合的特征。农民生产的农产品既可以供自己及家人食用,又可以作为商品到市场上出售,供给的变数较大。不同种类的农产品可以彼此替代,如初级农产品与精加工或深加工农产品、主粮与粗粮、主食品与副食品、蔬菜与水果都可以相互替代,农产品需求也有较大伸缩性。二是从生产与消费来说,农产品生产在空间上是分散的,散落在广阔的田野之中。在时间上又是连续性的,是一个连续生长的过程,一年一熟或二、三熟。而市场对农产品的消费在空间上是集中的,大多集中在人口众多的城市,在时间上带有均衡性,每个地区与每个人的食用量大致是均衡的。因此,农产品流通的方向一般是由分散到集中、由农村到城市、由生产者到消费者、由田头到餐桌、由产地到销地。三是农产品的生产与上市的季节性特别强,而消费则相对均衡。从生产角度讲,农业生产受土壤与季节影响特别大,生长周期长、环节多,一旦错过生产季节,农业就会减收甚至绝收。从上市情况来看,农作物成熟时间大致相同,农产品上市相对集中,而农产品的消费则相对均衡,消费者每天从食物中摄取的能量大致相当。因此,农产品流通在产销与季节上的矛盾较为突出。四是农产品生产与上市的数量极不稳定,其商品价格、消费者的收入水平、消费习惯对供求影响较大。五是从流通环节来看,从产地到销地、从生产者到消费者,农产品流通环节多、流通成本高、商品损耗多、产销差价大。一些生鲜农产品容易变质,错过了出售时间,活的就会变成死的,肥的就会变成瘦的,生鲜农产品就有可能腐

烂变质。

我国农产品流通历史悠久,大致经历了自然经济、计划经济与市场经济等三个阶段。在自然经济时期,农业是决定性的生产部门,其他部门都需要农业提供原料,或是处于为农业部门提供服务的附属地位。手工业大多是棉花、粮食或其他农产品的加工业。而商业主要进行食品、纺织品等商品的市场交换。只有那些在整个经济中占比较小的部门(如矿冶业、建筑业等)与政府部门才不需要农业提供原料。农业与家庭手工业相结合的小农经济是自然经济的主要特征,农民不但生产家庭需要的农产品,还生产手工业品,耕织结合,很少甚至没有交换,虽然也有集市与庙会,存在农产品交易,但流通的数量不多,流通的半径很小,在整个经济中占比微不足道。在几千年的农业社会中,农产品流通受到多方面的限制:一是自给自足的自然经济排斥商品交易,没有也不需要商品交换。二是农业生产水平低下,农产品相对短缺,广大农户能自给自足已属不易,没有多少农产品能用来交易。三是农产品加工技术差,交通不发达,农产品流通数量有限,流通半径很小,处于自给自足的补充地位。在计划经济阶段,国家在1953年取消了农产品自由流通制度,构建了高度集中统一的农业计划经济体制。在农业生产上,实行集体统一经营、集中劳动与按劳分工分统一分配的政社合一的人民公社制度。在农产品流通上,实行统购统销、计划调配。这一制度取消了原有的农产品自由市场,排斥商品经济与市场机制,把城乡集市农产品流通当作“资本主义尾巴”加以批判与取缔,把从事农产品流通贩运的当作“投机倒把”。这一政策初期有稳定粮价与保障供应的作用,后来日趋僵化,限制了农产品流通,阻碍农业商品经济的发展。在农业计划经济体制年代,农民生产的农副产品也有流通,源源不断地供应城市居民,但走的不是市场路线,而是统购统销政策,政府及其所属的供销合作社等横在城乡之间,站在生产者与消费者之中,在农村以指令性计划收购农副产品,在城市又以各类票证出售农副产品。市场总体供应短缺,品种单一,质量低劣,导致生产者、消费者及政府三方都不

满意。农村改革以后,农产品流通进入第三阶段,即市场化阶段,突出表现为农产品不断丰富、市场化水平逐渐提高、农产品流通水平日渐提升。这一阶段的农产品流通主要有四个明显特征:一是农业生产水平不断提高,由短缺转变为过剩。改革给农业注入了不竭动力,解放和发展了农村生产力,主要农产品产量快速增长,告别了长时期农产品“短缺经济”的状态,农业的主要矛盾已由产量不足转变为结构性、阶段性过剩的矛盾。粮、油、糖、蔬菜、水果、水产、畜牧业等产量都有了大幅度增长,基本满足了人民日益增长的消费需求。2020年我国谷物、肉类产品已分别占全球的21%、25%,水果、蔬菜、水产品产量亦居全球首位,人均粮食占有量多年超过世界平均水平。二是农产品流通政策调整,由禁止转向支持。1978年十一届三中全会明确指出社员自留地、家庭副业和集市贸易是社会主义经济的必要补充;1985年中央一号文件提出全面改革农产品统购派购制度,区别不同情况实行合同订购或市场收购,分阶段废除统购统销政策,废止了“投机倒把”罪,为农产品自由流通创造了条件;1988年经国务院批准,农业部牵头实施“菜篮子”工程,明确要求加快农产品市场建设步伐;1998年十五届三中全会提出“进一步搞活农产品流通,尽快形成开放、统一、竞争、有序的农产品市场体系,为农民提供良好的市场环境;2008年十七届三中全会强调坚持放开市场,积极搞好流通,完善产销对接;十八大以后,农产品流通体系在改革中又得到进一步完善。三是市场流通主体不断壮大,由单一变为多元。农村经济的发展、城乡集贸市场的繁荣、农产品批发市场的建设、生鲜超市的出现,促进了农产品总量与品质的大幅度提升,更促进了各类农产品生产专业大户、营销大户大量涌现,农产品流通主体不断壮大,改变了计划经济时期政府部门一家垄断的格局,激发了市场活力。一大批农民经纪人、家庭农场、涉农企业、合作社等新型农业经营主体成为农产品流通的弄潮儿,活跃在城乡市场与物流领域。四是政府作用明显增强,由垄断变为调控。作为“看得见的手”在充分发挥市场在资源配置中的决定性作用的同时,政府以农产品

流通体制改革为重点,全面放开了农产品购销市场,实现了农产品流通的市场化。农产品市场放开后,为保护农民利益与稳定市场供应,国家逐步建立了以最低收购价、临时收储、国家与地方储备、进出口调节等多种措施构成的农产品市场调控体系,更好地发挥这只“看得见的手”的作用。与此同时,各级政府认真抓好规划引领、流通基础设施建设、扶持批发市场建设、推进农贸市场改造、法制建设与农产品安全检测等工作,为农产品流通创造良好环境。

三、我国农产品流通现状分析

农产品流通是市场经济的有机组成部分。市场经济的发展,不仅改写了中国农村的历史,改善了农民生活,还改变了农产品流通的地位。流通业已从计划经济的末端产业转变为市场经济的先导产业,在国民经济中发挥着越来越大的作用。在计划经济体制中,生产既是经济的中心环节,又是经济的首要环节,其他环节都要服从和服务于这一环节。流通业作为计划经济的末端产业,其主要任务就是把生产出来的产品按计划要求进行调拨运输,按票证供应制度进行出售。随着计划经济体制向市场经济体制的转变,生产继续发挥着不可替代的作用,但在资源配置市场化的条件下,流通的作用日渐凸显,并逐渐取代生产而成为经济工作的龙头。在这种转变中,生产与流通一起向后转,流通由“后卫”变为“前锋”,由末端产业演变为先导产业。正是在这种转型中,经过四十多年的发展演变,我国农产品流通体系逐渐形成,并在实践中不断完善。这一体系就是以个体农户与新型农业经营主体为生产骨干,以农户、农民合作社、农产品加工企业、各类营销组织、农民经纪人等为流通主体,以农贸市场、农产品批发市场、期货市场等为主要载体,以生鲜超市、电子商务为重要补充,以政府调控与监管为主要手段的全新格局。这一流通体系不仅有效地保证了国家农副产品的有效供给,基本满足了人民日益增长的消费需求,而且有力地推动了现代农业发

展,促进了农业增产、农民增收。毋庸讳言,这一体系也存在农产品流通体系不够健全、基础设施总体薄弱、信息不对称、产销组织化程度偏低、合作经济组织作用缺失等问题。随着市场化、国际化程度的稳步提高,农业与宏观经济互动性提升,农产品市场与国际市场联动性增强,鲜活农产品市场波动加剧,部分地区出现了“买难”“卖难”交替的情况,农产品价格暴跌暴涨情况时有发生。

从生产主体看,生产是流通的基础与前提,农民是农产品的生产经营者。“家庭承包,双层经营”是我国农村的基本经济制度,虽然近几年土地流转有所加快,规模经营水平有所提高,但农户家庭经营仍占主导地位。资料显示:截至2017年6月底,在全国家庭经营耕地中63.5%仍由承包者自己经营,在56.5%的流转面积中有20.7个百分点流入其他农户,农户经营合计达到家庭承包经营耕地面积的84.1%。这种家庭承包经营是以土地的小块分割为基础的,人均耕地少,地块零散,虽能挖掘每块土地的生产力,但阻碍了农业的分工与现代化改造,加剧了小农户与大市场的矛盾。农民虽获得生产经营自主权,但在激烈的市场竞争中又处于不利地位。这不仅存在主体分散、势单力薄、组织化程度低,缺乏商业组织发育的内在机制等问题,也存在农民商品量小、品种分散,在商品谈判中处于边缘地位,缺少议价能力等问题。因此,农民也就难以较好地把握市场走向,其生产经营大多停留在低水平状况,要么几十年一贯制,以不变应万变:要么从众跟风,彼此模仿,一哄而上或一哄而下。有的农民丰产不丰收,有的生产与需求脱节,有的被压级压价,人为增加交易成本等等。虽然小农户人数众多,又具有灵活性,但由于小农户提供的农产品十分有限,又缺少合作经济组织协调,小农户与大市场无法对接,给农产品的生产与流通带来了一系列的不确定性。

从流通主体看,在农产品市场由卖方市场转向买方市场、消费结构决定生产结构的情况下,市场控制权已由生产领域转向流通领域,流通环节在引导消费、实现与提高农产品价值方面的作用日益增强。农产品特别是鲜活农产品没有好的农产品流通模式与快速的物

流方式,导致农产品流通不畅,直接影响农民增收与乡村振兴。在农产品流通中,经营者处于主体地位,是沟通城乡的桥梁,我国农产品流通主体多元,数量众多,灵活便捷,但也存在组织化程度低、合作经济组织作用发挥不明显、行业自律意识不强、品牌经营与连锁经营偏少等突出问题。与发达国家相比,合作经济组织作用发挥仍有较大的空间。

从载体来看,农贸市场在农产品流通体系中处于基础地位,是经营者与消费者交易的场所。批发市场是农产品流通的主要集散地,是形成与引导市场价格的中心。农产品期货市场具有价格发现和规避价格波动风险两大功能,我国农贸市场众多,分散在城乡各个角落,与消费者生活息息相关,经过多年改造升级,农贸市场的形象与功能有了明显提升,但也存在功能不全、环境较差、布局不合理、设施不配套、检测不到位等问题。农产品批发市场是农产品流通的主要集散地,我国农产品批发市场建设起步较晚,但发展较快,具有较强的集散功能,主要承载着生产者与经纪人以及经营者之间的批发交易功能,在农产品流通中发挥了骨干作用,成为我国农产品流通的主渠道与主要业态,但农产品批发市场也存在布局不合理、设施落后、功能不全、交易方式落后、管理粗放、市场秩序乱等问题。农产品期货市场刚刚起步,只有大豆、小麦、绿豆、玉米、棉花等几个农产品期货品种,作用发挥有限,生鲜超市、农超对接、农产品电子商务起步较迟,但发展迅猛,逐渐成为农产品流通市场的后起之秀。

从环节看,农产品不仅生产环节多、周期长,而且流通环节也多。由田头到餐桌、由产区到销区、由农村到城市、由分散到集中再到分散,一般要经过生产者、农产品经纪人、批发市场、农贸市场、消费者五个环节,每个流通环节都需要时间与成本,都有物流与损耗,这不仅增加了消费者的支出,而且不利于农产品保鲜。

从政府作用来看,保证农产品市场的稳定与繁荣,既是政府的责任,也符合生产者与消费者的利益。农产品流通离不开政府的公共服务与宏观调控,从政府来说,谷贱伤农、谷贵伤民、农产品市场剧烈波动等,

对人民生活、经济发展乃至社会稳定都是不利的。改革开放以来,政府作用明显增强,基本建立了宏观调控体系与市场监管体系,但仍存在体制不顺、调控滞后、手段单一、以罚代管等问题。

四、发挥独特优势,提高农产品流通水平

农产品流通涉及生产、流通、消费等多个环节,涉及政府、市场、社会等各个方面,涉及生产者、经营者、消费者等多方利益,涉及国内与国际两个市场。农产品流通事关乡村振兴与国家稳定,搞好农产品流通需要形成合力,既要发挥市场的决定性作用,增强发展活力,又要更好地发挥政府的作用,弥补市场失灵。合作经济组织具有市场与政府的双重功能,在农产品流通中发挥着不可或缺的作用。合作经济组织是现代农业发展的重要基石,不仅可以弥补家庭分散经营的缺陷与不足,促进土地、资金、技术等生产要素的重新流动组合,实现农业资源的优化配置,还能有效缓解小农户与大市场的矛盾,提升生产者与经营者的组织水平,促进农产品流通。

供销合作社是为农服务的合作经济组织,是做好“三农”工作的重要载体。发挥供销合作社在农产品流通中的特殊作用,既不是回归计划经济体制,让供销合作社承担统购统销职能,也不是自成体系,另搞一套,而是要在市场经济体制中更好地发挥合作经济组织作用,把其优势与资源更好地融入农产品流通的大局中,在生产、流通、载体、环节、宏观调节等方面更好地发挥其独特作用,促进农业增效与农民增收,加快推进农业农村现代化。

在生产环节,合作经济组织是实现小农户与大市场有效衔接的制度安排。要运用合作制原则,用“合作社+农民”“互联网+农产品销售”等方式把分散的小农户组织起来,既充分发挥家庭经营的制度优势,又克服家庭经营的局限性。对内为社员提供系列化服务,提高生产经营水平,对外以联合的优势平衡农民分散的劣势,提高谈判地位与议价能力,实现规

模效益。要不断强化基层社与农民合作社的融合发展,让有实力的基层社领办专业合作社,让有实力的专业合作社带头创办基层社,进一步密切与农民的利益联结。要发挥供销合作社在农业社会化服务中的特殊作用,通过多种形式把小农户纳入现代农业发展轨道,构建从田头到餐桌的产业链、供应链,加快现代农业的发展。

在流通主体环节,供销合作社要发挥龙头带动作用,培育壮大一批农产品流通的市场主体,与农民结成利益共同体,带领农民闯市场。牵头成立各种商会协会,以行业、区域、品牌为纽带,大力发展订单农业,把各种农产品经销商组织起来,提高市场流通主体的组织水平。

在载体方面,要加快市场化改造,充分发挥其在长期经营过程中所形成的人才、设备、场地与遍布全国范围的销售网络优势,提高经营活力与市场竞争力,促进农产品流通。加强供销合作社系统批发市场建设步伐,发布市场信息,指导农民生产,增强带动力与辐射力。抓好该系统所属农贸市场升级改造,完善其服务功能,争取托管更多公益性农贸市场,使之成为农产品流通的良好载体。大力发展农产品电子商务、仓储加工、冷链物流,提升农产品流通水平。

在流通环节方面,供销合作社要组织本系统各类超市等市场主体主动与农民对接,与专业合作社沟通,开展多种形式的农超对接、农校对接、农社对接,尽可能减少流通环节;主办各种形式的推介会、洽谈会,为产销对接搭建平台;开展订单农业,规范产销双方的权利义务,减少中间环节。

在发挥政府作用方面,要动员所属企业参与农产品收储工作,做好物资储备工作,更好地发挥调控作用。主动与政府相关部门对接,兴办批发市场,托管公益性农贸市场;联合政府相关部门规范农产品市场秩序,牵头成立商会,抓好行业自律;争取新网工程、农业综合开发等政策支持,不断壮大经营主体的实力,提升服务水平;抓好农产品信息发布和新型农民培训等,加快综合改革步伐,全面增强供销合作社服务“三农”的综合实力。■

供销合作社制度变迁、发展和改革的探讨

◎ 孙伟

“

【引言】供销合作社作为有中国特色的合作经济组织，其历史早于新中国成立之前，如延安南区合作社和河南林县石板岩供销社等。1954年7月，全国合作社第一届社员代表大会召开，将中华全国合作社联合总社改名为中华全国供销合作总社，宣告全国供销社系统的建立。伴随着时代变迁，供销合作社走出了一条独特路径：与国营商业部门的“三合三分”以及产权在集体所有制和全民所有制之间反复；兼具行政部门、事业单位、企业、合作经济组织的属性；由计划经济下在农村的垄断专营，转变为市场经济下参与竞争，但同时存在体制不顺、经营不力、效率偏低等问题。本文将回顾供销合作社的发展历程，分析制度变迁的逻辑，探讨新时代下的改革方向和政策建议。

”

一、供销合作社的制度变迁

（一）供销合作社与国营商业部门的“三合三分”

1958年6月，县及县以上供销合作社与国营商业合并，基层供销社下放为人民公社供销部。1962年5月，全国供销合作总社同商业部分开办公。1970年9月，商业部、粮食部、全国供销合作总社、中央工商行政管理局合并组成新的商业部。1975年2月，中央决定恢复全国供销合作总社。改革开放之后，1982年3月，商业部、全国供销合作总社和粮食部合并。1995年5月，中华全国供销合作总社恢复成立。

（二）改革开放以来供销合作社发展转型的四个时期

在计划经济时期，供销合作社具有典型的“官商”特征，即统购统销、垄断专营。在建立市场经济的进程中，供销合作社不断发展转型。目前供销合作社的性

质不明、产权模糊、体系庞大、负担较重、效率偏低等诸多问题皆与这一转型期紧密相关。

1. 社会主义市场经济探索时期（1978—1992年）：恢复“三性”，五个突破，六个发展。1982年中央一号文件提出，恢复和加强供销合作社组织上的群众性、管理上的民主性和经营上的灵活性，即恢复“三性”。1984年2月，国务院副总理田纪云指出供销社要从劳动制度、农民入股、经营范围、内部分配、价格管理五个方面进行突破，即“五个突破”。1985年12月，全国供销社主任会议提出，重点抓好“六个发展”，包括系列化服务、横向联合、农副产品加工、多种经营方式、农村商业网点、科技教育。上述改革可总结为三个特点：一是引入市场竞争意识；二是搞活管理和经营机制；三是吸引农民参与，凸显合作经济组织属性。

2. 社会主义市场经济建立时期（1992—2002年）：体制改革，连续亏损，股金风波。1992年，党的

十四大提出建立社会主义市场经济体制。1993年11月,十四届三中全会《关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》指出,各级供销合作社要继续深化改革。然而,随着农村日用品、土产、农资和棉花等专营制度的陆续取消,再加之体制不顺、机制不活等,在1992—1999年全系统连续八年亏损。为适应市场经济要求,特别是自1995年总社重新成立之后,供销合作社持续改革:首先,与国企改革大致同步,供销合作社实行了企业改制、资产出售、职工分流等改革。其次,针对供销合作社的政策性亏损,如1994年对棉花的敞开收购和1997年对化肥的保障供应、稳定价格等,中央出台了一系列政策,极大程度减轻了财务挂账负担。再次,“股金风波”对供销社改革发展造成了不利影响。吸收社员股金本意是鼓励农民入股成为社员,扩大群众基础,但由于金融监管不健全、指导政策不完善、实施操作不规范,吸收社员股金演变为无风险的保本分红。另一方面,贷款业务超出供销合作社金融风险把控能力,因此股金风波难以避免。《国务院关于解决当前供销合作社几个突出问题的通知》(国发〔1999〕5号)强调要清理整顿社员股金,防范和化解金融风险。后期在财政强力支持下,股金风波得以解决。

3. 社会主义市场经济完善时期(2002—2012年): 四项改造,设立“新网工程”,参公管理。2002年1月,全国供销合作总社提出“四项改造”,即以参与农业产业化改造基层社,以产权多元化改造社有企业,以社企分开、开放办社改造联合社,以发展现代经营方式改造供销合作社网络。2005年10月,十六届五中全会提出建设社会主义新农村。2006年5月,国务院印发《听取供销合作总社关于建设农村现代流通服务网络等有关工作汇报的会议纪要》,同意启动“新农村现代流通服务网络工程”。2007年12月,中央财政设立“新网工程”专项资金,支持重点包括农资、农副产品、日用消费品和再生资源以及薄弱空白县等。资金规模从2007年3.5亿元增长至2018年25亿元。此外,自2009年开始,国家农业综合开发办公室安排全国供销合作总社农业综合开发部门专项资金。此时期改革有三个特点:一是政府的支持力度不断加大,从出台政

策、设立项目资金,直至《国务院关于加强供销合作社改革发展的若干意见》(国发〔2009〕40号)规定县及县以上供销合作社所需经费列入同级财政预算;二是供销合作社流通业务得到恢复和加强;三是部分发展较好的供销合作社和社有企业确立现代企业制度,抓住市场机遇,经济实力不断增强。

4. 新时代下深化供销合作社综合改革(2012年至今)。2014年4月,国务院批复同意河北、浙江、山东、广东作为供销合作社综合改革试点省份,分别围绕组织体系建设,生产、供销、信用“三位一体”新型合作经济组织,农业社会化服务和社有企业展开改革。2017年6月,综合改革专项试点启动,28个省份的32家单位承担试点任务,包括构建双线运行机制、设立发展基金、强化基层社合作经济组织属性等。

(三) 党中央、国务院出台供销合作社的四个文件

自1995年以来,党中央和国务院针对供销合作社共出台四个权威文件,作为国家政策,指导和推动了供销合作社的改革发展。在农业和农村经济向社会主义市场经济发展,但全国供销合作社体制不顺的背景下,国发〔1999〕5号文件提出:把供销合作社真正办成农民的合作经济组织;按照政社分开、社企分开的原则,各级供销合作社退出政府行政机构序列;各级供销合作社理事会是本社集体财产的所有权代表和管理者;抓紧组建全国供销合作总社等。在农村市场多元化格局显现,国企改革和扭亏脱困持续深入,人员负担和债务包袱沉重、亏损增加以及部分供销合作社大规模吸收社员股金引发挤兑的严峻挑战下,《国务院关于解决当前供销合作社几个突出问题的通知》(国发〔1999〕5号)提出:尽快扭转效益下滑、亏损增加、经营萎缩的被动局面;清理整顿社员股金,防范和化解金融风险;妥善处理供销合作社亏损挂账;按照自主经营、自负盈亏的要求,搞活社办企业等。在推进社会主义新农村建设的背景下,国发〔2009〕40号文件提出:供销合作社是为农服务的合作经济组织,是推动农村经济发展和社会进步的重要力量;加快推进供销合作社现代流通网络建设,强化专业合作和农村综合服务功能;推进社有企业健全现代企业制度;妥善解决历

史遗留问题等。该文件规定了县及县以上供销合作社所需经费列入同级财政预算,这为供销合作社体制奠定了基础。在农业现代化深入推进和农业生产经营方式深刻变化的新形势下,中共中央和国务院《关于深化供销合作社综合改革的决定》(中发〔2015〕11号)提出,供销合作社是党和政府做好“三农”工作的重要载体;推动供销合作社由流通服务向全程农业社会化服务延伸,向全方位城乡社区服务拓展;构建联合社机关主导的行业指导体系和社有企业支撑的经营服务体系的双线运行机制;推进供销合作社基层社改造等。

二、供销合作社改革发展的基本逻辑

(一) 行政力量主导的强制性制度变迁

不管是在计划经济还是市场经济时期,供销合作社皆呈现行政力量主导的强制性制度变迁特点。首先,改革是自上而下的。供销合作社制度变迁并不是由名义的所有者——社员,而是政府以及总社发起的,形式为政策文件,这在供销合作社与国营商业部门的“三合三分”中尤其明显。在新时期,虽然基层能够发挥能动性,在实际工作中涌现出很多亮点,如由山东省济宁市汶上县供销社首创土地托管服务,后经总社倡导,推广至全国供销合作社系统,成为现阶段主要任务,这仍视为自上而下的改革。其次,改革动力主要来自政府,市场发挥作用有限。目前来看,供销合作社最合适的改革时期应是同市场经济转轨和国有企业改革同步。然而,受限于历史包袱沉重、财政支持力度偏弱和维持社会稳定等因素,供销合作社改革滞后于国企,如一直未能按照市场经济原则,对大量亏损严重或已无实质业务的社有企业实施破产改制等。

(二) 政府对供销合作社大力扶持

在计划经济时期,政府赋予供销合作社很多农产品和商品的统购统销特权,使其成为帮助政府获取城乡剪刀差的工具。在市场经济的探索和建立时期,日用百货、农特产品、农资、棉花等商品逐次放开,供销合作社基本不再有商品专营职能,但这并不意味着供销合作社失去政府扶持,在各个时期政府都对供销合作社

给予较高的扶持力度。首先,在供销社体制的急剧转型期,除国发〔1999〕5号文件之外,还专门针对供销合作社政策性亏损、经营亏损、社员股金等出台《关于研究解决供销社政策性亏损问题的会议纪要》(国阅〔1996〕70号)、《国务院关于供销合作社财务挂账处理等有关问题的批复》(国函〔2001〕136号)、《国务院办公厅转发中国人民银行整顿乱集资乱批设金融机构和乱办金融业务实施方案的通知》(国办发〔1998〕0126号)等文件。同时地方政府也出台了相应的政策。据不完全统计,各级财政对于解决供销合作社问题注入了数十亿元资金。其次,在市场经济完善时期和新时代中,政府对供销合作社继续保持有力支持。如给予化肥淡季储备、棉花储备、防汛物资储备等政府购买服务;在2007年设立“新网工程”项目;国发〔2009〕40号文件规定供销合作社经费列入财政预算;2020年1月上线脱贫地区农副产品网络销售平台,对接各级预算单位的采购需求等。

(三) 办成农民的合作经济组织是政府对供销合作社一以贯之的期望

农民合作经济组织是政府对供销合作社的定位和期望。中发〔2015〕11号文件开篇就提出,供销合作社是为农服务的合作经济组织。首先,供销合作社的源头之一是合作经济。在成立之初,吸收社员股金和建立合作社是对全民所有制经济的补充。但实际上国(地)拨资金、集体投入和经营积累等极大程度地扩充了供销合作社资产规模。现社员股金占比已非常小。其次,合作社是乡村振兴的重要力量。我国常住人口城镇化率在2021年末已达64.72%,但农村人口数量多和家庭承包经营的基本国情没有改变。如何引导小农户与现代农业发展有机衔接?供销合作社定位是与“三农”紧密相连的合作经济组织,政府希望其能够在乡村振兴中发挥值得期待的作用。

(四) 发展改革结果不如预期理想

供销合作社总体的发展改革结果不如预期理想,与中央提出的目标有较大差距:一是部分供销合作社经济实力不足,社有企业只是依靠房屋、土地、设备 etc 开展资产租赁业务,未能开展足够的为农服务,这在县

级供销合作社及以下的基层社尤其明显；二是社有企业的经营效率有待提升；三是供销社改革亟待进一步深化。目前供销社表现为准行政机关、事业单位、社团组织和企业等多种形态共存的情况；社有企业隶属于本级供销社，在产权上无直接联系，不同层级和区域的企业各自分散经营。这显然无法整合供销社庞大规模的资产，无法实现规模效益，很难与同类企业开展竞争。因此，对于供销社产权的改革需从理论和政策上予以突破，以消除制约广大社有企业兼并重组的制度障碍。

三、供销合作社在乡村振兴中的重要价值

（一）成为党和政府为农服务的有力抓手

随着农村税费等改革的推进，农村治理体系发生重大变化，党和政府亟需寻找介于行政与市场之间的有力抓手。供销合作社下辖社有企业和大量网点，既能贯彻和执行扶农惠农政策，又能抑制逐利倾向，开展各种形式的为农服务。

（二）发展农村经济，助力乡村振兴

供销合作社依托农资公司开展农资供应、土地流转和托管、粮食烘干等农业社会化服务；依托农产品生产企业开展农产品加工、包装设计、打造品牌等延伸业务；依托百货商城、连锁超市、批发市场，畅通农村商贸流通，改善县域消费环境。

（三）促进社有资产的保值增值

经过近七十年发展，全国供销合作社资产规模已非常庞大。这既是供销合作社助力乡村振兴的基础支撑，也是可持续发展的前提。在新发展格局下，亟须通过深化改革、市场经营、整合盘活等促进保值增值。

四、供销合作社改革方向的探讨

（一）尽快启动深层次的产权改革

供销合作社产权改革有其紧迫性：一是产权改革处于基础性地位，涉及供销社产权的研究和实践都较少。自2014年以来的最新一轮改革也未触及产权层面。中发〔2015〕11号文件对产权做出两点规定：加

强各层级社有企业间的产权、资本和业务联结；各级供销合作社理事会是本级社属资产和所属企事业单位资产的所有权代表和管理者。但均未涉及基础性的产权问题，包括社员的定位、终极产权的归属以及各地和各级供销合作社之间的产权关联等。因此，对供销合作社产权进行合理诠释和界定是下一步改革的关键。二是资产分级所有的属地化管理体制严重阻碍了供销合作社的规模经济。2020年，农业生产资料经营企业的数量是3844个，这相当于每个县及县以上供销社有一家农资企业。换言之，整个供销社系统由成千上万个法人实体组成，处于松散的状态。这就无法与集团化企业进行直接对比。近几年总社重点工作的土地托管和农业社会化服务虽然取得了一定成绩（2020年末，全系统土地全托管面积3701.3万亩），但多是依托各个县社的农资公司或基层社。这种以县为单位的业务模式显然很难跨地区整合和继续拓展。即使有些供销合作社拥有几家业务正常运转、业绩较好的企业，涉及农资、百货商场、批发市场等，但也暴露出业务集中在本地、经济实力有限等问题。另一方面与日趋完善的国企监管相比，供销合作社机关对企业的监管还停留在领导分管、对口部门管理等传统模式，现代企业的委托代理机制较为模糊，监管水平亟待提高。

（二）选择合作化还是企业化

对于供销合作社的改革方向一直以来存在合作化和企业化的争论。如何理解合作化？农民专业合作社这一组织形式最有代表性。《农民专业合作社法》第四条提出遵循下列原则：成员以农民为主体；以服务成员为宗旨，谋求全体成员的共同利益；入社自愿、退社自由；成员地位平等，实行民主管理；盈余主要按照成员与农民专业合作社的交易量（额）比例返还。与之对应，很多研究论证了合作化缺乏可操作性。不可否认，有的县级供销合作社及企业和基层社基于自身和当地资源禀赋，领办农机、农产品种植养殖、休闲旅游等合作社或合作社联合社，在带动“三农”发展的同时也提升了供销合作社经济实力。然而，从整体来说，合作化与供销合作社不相符，以此为目标并不可行。

从历史和现实两个层面阐述：第一，在历史上，剖

析供销合作社通过大规模吸收社员股金来彰显合作化的两个阶段（20 世纪 50 年代和 80—90 年代），可发现这种合作化或是行政力量主导的集体化，或演变为社会集资、保息分红等不当行为。更为重要的是供销合作社与典型的罗虚代尔合作社原则迥然不同，如入社和退社自愿、民主管理、按照交易量比例返还可分配盈余等。第二，从各个层级的供销合作社来看，部分基层社还存在历史遗留下来的社员和股金，现多为内部工作人员及其特殊时代“正式工”身份的购买费用。严格来说这些股金的资本属性很难定义为所有权，而应是与基层社之间的借贷关系。而且国发〔1999〕5 号文件提出，对以“保息分红”方式吸收的股金，根据股金的来源、期限，在三年内分期转退，平稳过渡。目前社员占股已经极少。有的经营比较好的基层社已转变为开展为农服务的企业，还有相当部分的基层社则没有实质业务，而是主要开展房屋租赁进行个体经营。还有很多新成立的基层社多由涉农企业、农村能人等以“开放办社”的名义组建，在产权上与供销合作社基本无关联，当然也就不存在合作化的可能性。县及县以上供销合作社和所属企事业单位占据了最大部分的经济体量，在产权和业务上与农民没有直接联系，除却县级供销合作社领办新的合作社之外，根本不具备合作化的基础。

（三）摆脱集体所有制的思维定式

集体所有制的典型代表是农村集体经济组织：全体村民是本村的耕地、宅基地、公用设施等集体财产的所有者，边界非常清楚。而且完整的产权包括所有权、占有权、使用权、处置权和收益权等。以农村耕地为例：通过土地承包、耕种、流转、入股等，个体农民享有占有、支配、处置和收益等权益。很显然，任何一级供销合作社都不具备上述特征。仅从所有者来讲，按照政策规定，各级理事会是社属资产的所有权代表和管理者，供销合作社社员以及干部职工的所有者角色无从谈起。因此，供销合作社产权应摆脱集体所有制的思维定式。

（四）设定供销合作社产权的“准国有”性质

为解决供销合作社产权困扰，提供进一步改革的

制度保障，同时鉴于界定供销合作社资产的个体所有者脱离实情而且不具备可操作性，把除国有、外资和民营之外的资产设定为“供销社集体资产”，并把其视为更高阶的社会主义实现形式，即全民所有。鉴于难以从现有法律法规和政策中找到依据，可称之为“准国有”，即企业资产和其他资产都属于供销合作社集体所有，只是依据管理权限，分为中央企业（由全国供销总社管理）和地方企业（由地方供销合作社管理），企业之间可按照《公司法》等法律法规进行兼并联合。另一方面，设定为“准国有”并非空穴来风，而是可看作现有实践和政策的延续。首先，虽然属地化管理体制昭示了上级供销合作社对下级社并无直接管理权限，但现实中已涌现若干跨层级联合的案例。如国发〔2009〕40 号文件规定，基层社改制后的剩余资产，由县联社代为行使所有权和管理权。这项政策的主要目的在于规范基层社改革和保护社有资产，但同时也让基层社实质成为县级社下辖的“子公司”。在更高层级的实践中，北京市供销社与城区供销社已消除资产分级障碍，组建了京农控股、亿客隆、世欣控股等企业。其次，中发〔2015〕11 号文件提出，允许上级社争取的同级财政扶持资金依法以股权形式投入下级社。这既是专项转移支付制度的重大改革，也是通过“新网工程”资金促进了上下级社有企业的产权联结。以中国供销电子商务有限公司为例：在 2015 年 5 月注册成立时，其注册资本为自有资金 2.55 亿元。经过连续三年“新网工程”资金的注入，截至 2018 年底，公司在 22 个省份拥有省级子公司，并建设县级运营中心 300 多个，在 20 多个地区建立仓储物流基地。同时，其注册资本增加为 36.05 亿元。

（五）坚持市场化和企业集团化的改革方向

在设定供销合作社产权“准国有”和分级障碍已消除的前提下，应以市场化为导向，以现代企业制度为标杆，加强上下层级、跨地域社有企业的兼并联合和资产的划拨，全面组建“准国有”性质的企业集团，实现社有资本保值增值和发挥为农服务功能的目标。需强调，为保持改革的平稳进行，应保证供销合作社的独立性，即现阶段只能在供销合作社系统内进行资产划拨和企

业兼联合，社有资产不能被地方政府平调或侵占。

五、做大做强供销社的政策建议

（一）在涉农领域组建企业集团

基于供销社的资源禀赋优势，在农资、农产品、日用品、再生资源等行业，打破地域和层级限制，以营业收入和资产总额为标准，组建若干家有较强竞争力的中大型涉农企业集团。在此过程中，要加强业务重组，避免集团及子公司之间的同业竞争。要完善现代企业制度，建立清晰的委托代理链条，健全法人治理机制。

（二）调整社有资本布局，实现有进有退

以国企改革经验为例：经过改革，多处于关系国家安全、国民经济命脉或具有自然垄断特征的行业。作为设定为“准国有”以及实际运营具备国企特征的供销社，同样要划分好政府与市场的界限。建议参照国企改革的双重目标——做强做优做大和履行社会责任，供销社应调整社有资本布局，实现有进有退。一是促进横向和纵向联合，打造优势涉农产业。二是坚持为农服务根本宗旨，侧重于政府非做不可、民营企业不愿意做或者投不起、资本金短缺的领域，以期成为党和政府推进乡村振兴的有力抓手。为推进现代农业服务规模化，近年来山东省供销社积极申请财政资金，对充分利用乡镇房屋、土地等资产的县级供销社和基层社，每建设一处为农服务中心给予50万元的扶持。三是对处于充分竞争而自身又无优势可言的新兴市场领域，如前几年供销社在自主建设电商平台和拓展电商运营模式方面走了一些弯路，供销社应尽量避免进入。

（三）申请政府支持，化解遗留问题和推动低效市场主体退出

首先，在经历向市场经济转轨之后，全国供销社系统仍存在许多遗留问题，包括债务、政策性挂账、社员股金兑付、职工工资和社保拖欠等。建议各级政府加大财政资金支持力度，力争在三到五年内全部化解遗留问题。高层级的供销社应做好配合工作，指导所辖范围内社有资产的统筹处置。其次，

常被人忽视但却能凸显供销社特点的事实是全系统内有大量低效的企业及其他市场主体。总社统计资料显示，2020年末，共有各类法人企业22739个（不含基层社）和基层社37652个。根据对山东、河北、河南、湖北等省份的数十个县级供销社调研，很多下辖的农资、棉麻、果品、土产、再生资源等企业已无实质经营业务，基层社（一般注册为企业或合作社）也是如此。这些企业和基层社保留名义上的“牌子”，与职工还存在法律上的雇佣关系，但已不再开展原有业务，而是主要依靠资产租赁，租金收入则用于房屋修缮、发放负责人员工资、补缴社保、兑付股金等。在20世纪90年代末的改革中，这些企业或基层社因其集体所有制的产权属性，财政不会进行兜底，而其本身则没有能力宣布破产并支付职工经济补偿。另一方面，由于所占用的土地一般为划拨性质，要想进一步开发还需补缴土地出让金和相关税费，则缺乏相应的经济实力。为完全适应市场经济要求，并最大程度发挥供销社要素资源潜力，建议采取如下四类措施来推动低效市场主体退出：一是针对转变土地性质，出台允许减免出让费用的政策和配套措施。在供销社资产设定为“准国有”之后，此举不存在国有资产流失的风险。二是坚持社有资产市场化定价原则。依法履行资产评估程序，通过产权、股权、证券市场来确定土地、房屋、设备等固定资产价格。三是健全社有企业和基层社的清算注销和破产制度。首先，对于符合破产条件的，依法转入破产程序，并处理好与职工、债权人、股东以及其他利益相关方的关系。对破产财产不足以支付工资、社保、债务、补偿等费用的，可通过盘活存量资产、系统内跨地域和跨层级调拨等筹措，还无法解决的应由财政提供资金，以维护社会稳定。其次，对于有一定规模资产的，待注销后可把剩余资产归并到相应企业集团中。四是防范社有资产流失。充分吸取之前国企和供销社改革中资产流失的教训，增强财政、审计、国资等部门和社会媒体、公众的监督力度，完善责任认定和追究制度。■

（作者系中国人民大学公共管理学院博士，曾在全国供销合作总社培训中心工作4年）

探索建立具有自身特色的 供销合作社治理机制

◎ 郑维多



2007年6月，上海市宝山区供销合作总社召开第四届第一次社员代表大会。这次大会完善了宝山区供销合作总社的治理结构，确立了新的治理机制，成为宝山供销合作社发展史上重要的一页。

自2000年起，宝山区供销合作总社在经历了计划经济向市场经济转型的阵痛、迈过最困难的低谷后，逐步进入了新的发展轨道。面对“一区一社”和“社有资产一体化”的新形势，完善供销合作社治理结构、建立与之相适应的治理机制，成为当时迫切需要解决的问题。

宝山区供销合作总社按照全国总社要求，在清退了历史形成的供销合作社社员股金后，全系统已经不复存在社员，由此形成了一系列体制上、制度上的矛盾。比如不再拥有社员之后，作为供销合作社最高权力机构的社员代表大会已名不副实；又如作为当时最

高决策机构的社务委员会，因组成人员的局限，也失去了广泛的代表性；再如由于具有合作经济组织特征的供销社治理结构不完整，无论是社员代表大会还是社务委员会，在理论上和实践中的权威性和有效性均受到影响，也局限了供销合作社“三性”的体现。此外，没有社员之后，在一定程度上割裂了供销合作社与“三农”自然的、历史的、特有的经济纽带，制约了供销合作社为农服务工作。

对此，宝山区供销合作总社在上海市供销合作总社的支持下，经宝山区委、区政府同意，以改革创新的精神，启动了完善宝山区供销合作总社治理结构的工作，促使治理机制更符合供销合作社的合作经济性质、更符合市场化运作规范，也符合宝山区供销合作总社新发展需要。

为稳健有效地推进此项工作，宝山区供销合作总社

制定了坚持合作经济基本原理,力求与市场化的运行机制相衔接,并借鉴公司制企业治理经验,引进现代企业管理的有益内容,建立起适用、有效、具有宝山区供销合作总社特点的供销合作社治理机制的工作原则。

从治理机制的工作原则出发,宝山区供销合作总社将恢复供销合作社社员的入社和退社工作作为完善供销合作社治理结构的基础。根据全国总社领导提出“一要有社员,二要有社员参与合作社事务的制度,三要为社员服务”的要求,首先开展恢复社员入社的工作。在宝山区“城乡一体化”的发展进程中,以农村农民作为供销合作社社员主体逐步失去了现实基础。为此,宝山区供销合作总社对入社社员结构进行了多元化的设计,从供销合作社的内部和外部分别吸纳新社员。其中内部社员为供销合作社各全资、控股社有企业的员工和社有企业改制为参股企业的部分原供销合作社人员,外部社员主要为部分农民代表、供销合作社服务对象和协作伙伴以及关心支持供销合作事业的其他人员。经宣传动员,至宝山区供销合作总社第四届第一次社员代表大会召开前,按照“入社自愿”的原则,顺利完成了首批 741 名社员的入社。

与此同时,宝山区供销合作总社对作为社员身份象征的社员股金制度进行了创新。为区别于其他资本化的投资于企业的股本金,宝山区供销合作总社将社员股金定名为社员身份金,制定了“社员身份金管理办法”。社员身份金每人一份,仅作为取得社员身份,入社缴纳,退社退还;与经营效益挂钩,按年在宝山区供销合作总社留利中提取社员身份金收益分配基金,实行按份分配。

在首批社员入社后,由社员协商推举产生的 70 名社员代表参加了宝山区供销合作总社第四届第一次社员代表大会。社员代表按照身份不同,组成了 6 个代表团组,代表不同身份社员的权益。社员代表大会作为区总社最高权力机构,从第四届起,每年召开一次大会,讨论、审议和批准区总社章程、规划、社务委员会工作和年度财务预决算等报告以及社有资产处置等重大事项,选举或罢免社务委员会组成人员,受理代表提案、审查提案处理情况等;社员代表每届任期五年,可

连选连任,并实行常任制,使社员代表拥有了更多的参政议政权利。

经全体代表投票,宝山区供销合作总社第四届第一次社员代表大会选举产生了第四届社务委员会。第四届社务委员会由 17 名委员组成,其中由大会投票选任委员 15 人,并由上海市供销合作总社作为上级社和宝山区集体资产监督管理委员会作为政府部门各派任专任委员 1 人。在社务委员会中设立专任委员,是宝山区供销合作总社完善供销社治理结构的一项创新之举,其借鉴了现代企业管理制度中企业董事会独立董事的办法,以加强上级社和政府部门对供销合作社工作的指导和监督,提升供销合作社决策过程的科学性、合规性,增强供销合作社内在运行过程中的自我制衡、自我约束机制。第四届社务委员会由宝山区供销合作总社领导、专业管理人员、社有企业经营管理者、基层社农民代表和专任委员等共同组成,也充分体现了供销合作社的“三性”特征。新一届社务委员会作为宝山区供销合作总社最高决策机构,负责落实社代会的各项决议,决定对主任、副主任的任用,并每半年召开一次会议,审议、决策宝山区供销社各项具体经营管理活动,监管社有资产等。

为固化完善后的供销合作社治理各项工作,宝山区供销合作社第四届第一次社员代表大会对《社章》作出必要的修订,将社员和社员身份金管理、社员代表大会制度和社务委员会工作等增补入《社章》。按照修订后《社章》的制度性安排,宝山区供销合作总社第五届和第六届社员代表大会,延续和完善了第四届社员代表大会确立的供销合作社治理结构。

宝山区供销合作总社探索建立的极具自身特色的供销社治理机制,既秉承了合作经济的特性,又对接了市场经济的若干规则;既保持了供销合作社的传统共性,又适应了区域社会经济发展的要求。在实践中有效维护了供销合作社的利益,确保了社有资产的安全,改善了与“三农”的联系,推动了宝山区供销合作总社各方面工作健康、稳定、持续地发展。■

(作者系上海市宝山区供销合作总社原党委副书记、主任)

持续深化供销合作社综合改革的不变与变

◎ 杨育林

创新发展和为农服务是当前深化供销合作社综合改革的两大主题。发展是基础，服务是目的，两者互相融合，互相促进。“十三五”规划之初，中共中央、国务院颁布《关于深化供销合作社综合改革的决定》（中发〔2015〕11号），明确提出将供销合作社打造“成为服务农民生产生活的生力军和综合平台，成为党和政府密切联系农民群众的桥梁纽带”。历经五年的改革创新，到“十四五”规划开局之际，为充分发挥供销合作社在乡村振兴大战略中的重要作用，各地结合本地实际，又相继出台“持续深化供销合作社综合改革，推进供销合作社高质量发展”的系列文件，围绕积极拓展生产、供销、信用“三位一体”综合合作服务机制，充分发挥供销合作社为农服务功能，持续推进供销合作社“深改”工作。一项改革，连续推进，持续发力，说明其意义重大。同时表明发展阶段不同，侧重有异。如果说“十三五”规划时期，“深改”的主要目标是侧重向内使劲，通过守正创新，赋能发展，让供销合作社真正具备为农服务的机制、能力、实力，那么“十四五”规划持续“深改”的重要任务则是需要供销合作社向外发力，在乡村振兴的大战略中，充分发挥综合合作服务功能，更好地推进农业现代化发展。厘清“十三五”规划深改和“十四五”规划持续“深改”的不变与变，有助于在推进改革的过程中去更好地把握根本遵循、创新路径以及推进供销合作社持续“深改”、高质量发展的基本导向。

一、持续深化改革不变的根本遵循

（一）一脉相承的合作经济属性

合作经济属性是供销社的根和魂。供销合作社是党

和政府密切联系农民群众的桥梁纽带，是以合作制方式，从经济的角度去组织农民群众，调控农村市场，统筹农业发展的主要方式和重要途径。习近平强调“各级党委和政府要围绕加快推进农业农村现代化，巩固党在农村执政基础，继续办好供销合作社”。将供销合作社工作提高到了事关党的执政基础和执政地位的战略高度。特别作为基层供销合作社是直接面向农民的综合经济服务组织，是服务“三农”的主要载体，要按照强化合作、农民参与、为农服务的要求，逐步办成规范化、以农民为主体的合作社。通过劳动合作、资本合作、土地合作等多种途径，广泛吸纳农民和各类新型农业经营主体入社，不断强化与农民在组织上和经济上的联结，强化民主管理、民主监督，做到农民入社、农民参与、农民受益。

（二）一以贯之的为农服务宗旨

服务“三农”是供销合作社的立身之本、生存之基，为农服务的成效始终是首要的衡量标准。习近平在关于供销合作社综合改革的重要论述中，反复强调深化供销社改革是深化农村改革的重要组成部分，要坚持从“三农”工作大局出发，牢记为农服务根本宗旨；改革要奔着为农服务去，总的趋势是为农、务农、姓农；不管怎么改，为农服务的方向不能动摇，否则改革就失去了意义。因此，深化供销合作社综合改革，必须把为农服务作为一条主线始终贯穿在改革过程的始终，把满足农民群众的需求作为一切工作的出发点和落脚点，不断创新为农服务方式、拓展为农服务功能，完善为农服务体系，提升为农服务能力。

（三）一如既往的合作创新精神

守正创新是供销合作社始终坚持、传承的优良传统和可持续发展的内生动力。主动调整适应不同历史条件下

“三农”发展形势的变化,把为农服务和不断满足人民群众生产生活需求紧密结合起来,创造性地开展供销工作。持续深化供销合作社综合改革,就必须强化创新意识,“唯新不标新,唯实不唯式”,打破思维定式,加强自我改造,摆脱路径依赖。进一步转观念、转方式、转作风,坚持因地制宜,分类改造,鼓励大胆探索,试点先行,允许从实际出发采取差异性、过渡性的制度和政策安排,创新体制机制。

二、持续深化改革变的创新路径

(一) 坚持从“一体化”向“两体系”转化,推进运行机制创新

重点是致力“双线运行机制”的建立。进一步优化机构设置和职能配置,推进管理服务扁平化,提高工作效能。不断完善组织体系,健全决策、监督、制衡机制,推动实现民主决策、民主监督、民主管理,来保证“双线运行机制”的推行和执行。一是通过建立先进的现代企业管理体系,构建以社有企业为支撑的经营服务体系。建立健全投资、财务、预算、产权、业绩考核、责任追究等管理制度,形成较完备的出资、投资、运营、监管体系,持续优化社有资产、资本布局,不断提升社有资本运营效率和社有企业经营效益。二是通过合作联合方式,构建以供销合作社联合社为主导,以基层社、专业合作社、村级综合服务社等为主要基层服务平台的行业指导体系。切实履行行业管理、政策协调、资产监管、教育培训等职责,打造直接面向农民生产生活的综合服务平台。

(二) 坚持从“小供销”向“大联合”转化,推进组织机制创新

重点是致力“基层组织体系”的重构,坚持构建农村现代流通网络服务体系。一是以“四社共建”为依托,发展网点。做强社有企业,推进网点下沉。做牢基层社,夯实基层组织体系基石。做大专业合作社,推进农民入社。做实村级综合服务社,把服务送到村口。二是以“三产融合”为基础,打造链条。坚持龙头引领,推进一、二、三产融合发展。三是以“综合赋能”为抓手,培育网络。加强科技赋能、数字赋能、金融赋能等,提升服务功能。四是以“三位一体”为目标,构建体系。积极开展生产合作、供销合作、信用

合作“三位一体”综合服务试点,构建为农服务综合平台。由“点”成“链”,由“线”织“网”,推进供销基层组织体系建设。

(三) 坚持从“管企业”向“管资本”转化,推进管理机制创新

重点是致力“现代企业管理制度”的健全。一是完善对社有企业投向布局、绩效考核。明确监管职责、权利边界,厘清监管内容、对象、方式等。二是从注重企业具体运营转向更加注重社有资产的保值增值。从习惯于上下级行政管理方式转向更加运用市场化、制度化方式,以制度体系来提升资本运营效能。探索混合制经济发展,充分发挥供销合作社体制优势、政策优势、市场优势,紧紧跟随农业农村发展新情况新要求的变化,顺势而为,进行产业布局和调整,助力乡村振兴大战略。

(四) 坚持从“卖商品”向“卖服务”转化,推进经营机制创新

重点是致力“农业社会化服务体系”的建立。一是加快由传统单纯生产生活资料流通经营向农业生产各环节服务转型。向现代农业产业链综合服务转型,实现组织融合、产业融合、业态融合、线上线下融合发展。二是推进一二三产融合。推动“农业社会化服务惠农工程”落地实施,积极开展土地托管、流转等服务,围绕产业发展的各环节,开展生产服务和物资供应。三是大力推进“数字供销”建设。通过互联网接入和大数据积累,来对接农民,服务产业,实现发展精准农业、智慧农业、科技农业的目标。

(五) 坚持从“单一型”向“综合型”转化,推进服务机制创新

重点是致力“三位一体”综合服务平台搭建。加快由传统的单一型的经营服务向生产合作、供销合作、信用合作“三位一体”综合型服务转化。一是以“生产+”推进农业生产服务的产业化。坚持综合赋能,广泛开展联合合作,聚焦服务功能要素,提升农业生产服务能力。二是以“供销+”推进农村供销服务的现代化。加强数字赋能,以“数字供销”建设为抓手,大力推进电子商务进农村,坚持线上线下相结合,构建农村流通网络。三是以“信用+”推进农村信用服务多元化。以“信用+”推进农村信用服务多元化。进一步规范信用合作服务运营流程、合作范围、服务方式、信用产品等,通过信用赋能,补齐服务短板。

三、供销合作社持续推进深化改革、高质量发展的基本导向

(一) 目标导向：从总书记关于供销合作社工作的系列重要指示批示中，锚定深化改革的目标

自十八大以来，习近平总书记先后 11 次就供销合作社工作作出重要指示批示，从供销合作社的性质定位、发展方向、综合改革以及加强自身建设等多方面，深刻阐释了供销合作社“为什么改”“怎么改”“改成什么样”等理论和实践问题，提出了许多原创性、战略性、指示性的重要思想观点，从而锚定了深化改革的目标。

(二) 问题导向：从“供销合作社联合社”丰富内涵中，汲取解决问题的智慧

在整个供销合作体系中，供销合作社联合社处于一个承上启下的中枢位置，基层社则是直接面向农村，联络农户。在供销合作社改革发展过程中，两级社起着至关重要的作用。持续深化供销合作社综合改革，其重中之重就是要首先解决供销合作社在为农服务过程中“实力不济、网络不全、功能不足”的问题。一是坚持“公司制”，完善现代企业法人治理制度，做强做大社有企业，着力解决“实力不济”问题。“供销一体，有供有销”，在构造新经济格局背景下，在推进农业农村经济的良性循环发展过程中，需要供销合作社作为各级政府的主要抓手，去推动供给侧和需求侧各种要素的相对平衡和有效循环，而促进各类服务要素在生产、分配、流通、消费等各环节有效衔接，最有效的工具就是市场主体，最有效的方式就是通过实体企业来带动。因此，深化社有企业改革，规范治理结构，增强社有企业发展活力和为农服务实力，完善现代企业制度建设，提高可持续发展能力，培育经济增长新动力，是解决供销合作社在为农服务过程中“实力不济”的有效途径。二是坚持“合作制”，巩固健全群众性、合作制、规范化的基层组织体系，着力解决“网络不全”问题。大力实施“基层社恢复重建”工程，通过劳动合作、资本合作、土地合作等途径，采

用合作制、股份合作制等形式，广泛吸纳农民和各类新型农业经营主体入社，构建新型村级供销合作社。大力领办创办农民专业合作社，通过共同出资、共创品牌、共享利益等方式，共同搭建为农服务平台。大力推进村级综合服务社提质扩面工作，开展全方位、一站式便民服务，把服务的网点建立在农民群众的家门口。三是坚持联合制，加强服务要素聚合，着力解决“功能不足”的问题。强化综合赋能，打造功能完备的服务链，拓展拓宽服务领域。

(三) 发展导向：从开展生产、供销、信用“三位一体”综合合作服务的具体实践中，探索科学发展的路径

发展是第一要务，要以新发展理念引领供销合作经济发展新常态，转变经济发展方式，加快形成崇尚创新、注重协调、倡导绿色、厚植开放、推进共享的机制和环境，不断推动供销社高质量发展。一是坚持存量与质量相支撑。从“盘活存量资产，优化传统业务”两项基础工作入手，化存量为质量。二是坚持增量与矢量相依存。按照“政府有要求，农民有需求”的原则，紧紧围绕农业农村发展的新情况新需求，进行有指向性的产业布局，创新开拓，推进可持续发展。同时要开放办社、开门办事，通过合作联合，大力发展混合制经济，提升合作经济总量，做大合作经济规模，切实增强供销社为农服务实力。三是坚持城镇和乡村相融合。农业农村将成为供销合作经济发展的“新蓝海”。大力推进供销社资金下沉，项目下沉，网点下沉，在为农服务的过程中，不断发展壮大。四是坚持龙头与链条相促进。坚持龙头引领，促进一、二、三产融合发展，打造全产业链。供销合作社农业社会化服务牵引作用能力较强的，积极开展土地托管、流转服务，当好“田保姆”，加强基地建设，通过掌握丰富农产资源，先做强一产，通过一产接“二”连“三”。社有工业企业引领作用力较强的，可充分发挥农产品加工升级作用，通过做强二产牵引一、三产业协同发展。供销合作社流通网络体辐射作用能力较强的，可做实做大流通平台，通过三产带动一、二产业发展。五是坚持发展与安全相贯穿。坚持底线思维，既要锐意创新，又要稳健务实。■

(作者系湖北省监利市供销社党委书记、主任)

《江苏省供销合作社管理规定》修订的主要原则和内容

为规范供销合作社的组织和行为，维护供销合作社的合法权益，推动供销合作事业高质量发展，江苏省人民政府发布《江苏省供销合作社管理规定》，自2023年4月1日起施行。

《规定》出台的背景 1995年5月，江苏省人民政府发布实施《江苏省供销合作社管理规定》（以下简称原《规定》），对推动全省供销合作社事业发展发挥了积极作用。党的十八大以来，党和政府高度重视供销合作社工作，习近平总书记对供销合作社工作多次作出重要指示批示，强调各级党委和政府要围绕加快推进农业农村现代化、巩固党在农村执政基础，继续办好供销合作社。2015年3月，《中共中央 国务院关于深化供销合作社综合改革的决定》指出：要把供销合作社系统打造成为与农民联结更紧密、为农服务功能更完备、市场化运行更高效的合作经济组织体系，成为服务农民生产生活的生力军和综合平台，成为党和政府密切联系农民群众的桥梁纽带。2022年4月，江苏省人民政府部署开展现行政府规章的清理和“立改废”工作，将修订原《规定》纳入2022年政府立法计划。为此，江苏省供销合作总社高度重视，成立工作专班，认真学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想，根据党中央、国务院关于做好供销合作社工作的最新部署和要求，总结评估供销合作社经济发展的成果和经验，梳理分析供销合作社综合改革中的新情况新问题，委托法律咨询机构对原《规定》进行立法后评估，广泛开展调查研究，组织开展专家论证和风险评估。省司法厅高度重视原《规定》修订立法工作，深入基层社和社有企业开展立法调研，召开座谈会听取各方面的意见，召开协调会征求有关部门的意见建议，经自上而下、自下而上多次修改，最终形成《规定》修订草案。江苏省人民政府常务会议审议通过《规定》，并以政府令予以发布。

修订《规定》主要遵循的原则 《规定》修订主要遵循原则为：一是贯彻落实习近平总书记对供销合作社工作的重要指示批示精神。根据《中共中央 国务院关于深化供销合作社综合改革的决定》的部署要求，坚持为农服务根本宗旨和合作经济基本属性，确保供销合作社综合改革积极稳

妥、有序推进。二是坚持以顺应社会主义市场经济改革方向。发挥市场在资源配置中的决定性作用，增强供销合作社经济实力和市场竞争力为重点，进一步明确供销合作社的职能定位和重点业务范围，确立组织的基本原则和重要制度。三是坚持急用先立、宜粗不宜细。注重与上位法、规章、政策以及组织内部章程的协调，在语言表述和概念使用上力求准确，给基层和群众留出必要的选择空间，使规章更符合实际、更便于实施。

《规定》修订的主要内容 《江苏省供销合作社管理规定》共二十二条，主要调整、补充和修订内容为：一是按照全面推进乡村振兴，加快建设农业强国要求给供销合作社定性、定位、定责。坚持供销合作社为农业、农村、农民提供服务的综合性合作经济组织定位，确立供销合作社的办社原则和职责任务，把坚持党的全面领导、加强党的建设写入《规定》。二是明确关于供销合作社组织机构设置的相关规定。《规定》明确省、设区的市、县级供销合作社和基层供销合作社分地域设置原则，并规定供销合作社设社员（代表）大会、理事会、监事会。社员（代表）大会是供销合作社的权力机构，选举和表决实行一人一票制，理事会主任为供销合作社的法定代表人。三是明确供销合作社的相关职能和经营服务工作的重点。《规定》要求构建以供销合作社机关为主导的行业指导体系和以社有企业为支撑的经营服务体系，发展生产、供销、信用“三位一体”综合合作，并对供销合作社设立合作发展基金进行规范。四是规定各级政府对供销合作社的扶持政策。《规定》明确供销合作社出资设立的从事为农服务事业的经营服务组织按照有关规定享有国家和地方的扶持政策。五是规范供销合作社资产管理和收益分配制度。《规定》明确要求，基层供销合作社要强化与农民在组织上和经济上的联结，建立健全按交易额返利和按股分红相结合的分配制度，体现了合作经济组织的收益分配特色。《规定》明确供销合作社社有资产属于供销合作社集体所有，各级供销合作社依法行使本级社有资产所有权，供销合作社理事会是本级社有资产监督管理的责任主体，并对维护供销合作社合法权益，保持供销合作社及其所属企业资产的完整性作出规定。■

2023 年中国商业十大热点展望



◎ 中国商业联合会

中国商业联合会发布“2023 年中国商业十大热点展望报告”。报告从现代流通体系建设、消费品市场趋稳复苏、全国统一大市场、商业企业策略转变、数字化转型带动商业创新等十个角度阐述了中国 2023 年商贸流通领域的热点趋势。

一、引领流通业深远变革，现代流通体系深度联动商业高质量发展

在构建国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局的进程中，商贸流通业将迎来发展新契机和变革新机遇。流通体系将以高效顺畅为目标，同时参与深耕产业链供应链布局，在流通主体数字化转型、现代物流体系建设、农村流通基础设施完善和流通应急保障能力提升等方面实现新突破。

二、促消费政策效应加快释放，消费品市场期待趋稳复苏

在居民收入稳定增长、营商环境持续改善、住房需求有效满足等有利条件的作用下，消费品市场有望加快恢复，全年社会消费品零售总额将实现 6% 左右的增长。

三、全国统一大市场建设加快，现代流通体系支撑要素商品高效流动

随着零售、物流、批发等领域中数字化、网络化进程的加快，流通体系运行效率有了明显提升，为全国市场统一提供了有力支撑。建设全国统一大市场将为现代流通体系的发展提供更加坚实的保障。应着力抓好流通领域批发、零售和物流，提升流通企业在采购、销售、物流等方面综合能力。加快流通

领域新型基础设施建设，不断优化各种法律法规与标准规范，完善制度体系保障。

四、疫情反复促使商业企业策略转变，政府纾困和企业自救需齐头并进

国内疫情防控逐步放开，但传导到消费端，零售与餐饮和服务相关行业的恢复仍需一定时间，对零售、餐饮、旅游等与消费密切关联的行业应进一步加大纾困力度。企业也需要采取自救措施，寻找新赛道、夯实供应链、强化商品能力、加强精细化管理。

五、平台经济趋向公平规范有序，线上零售寻求突破与亮点

平台经济将继续规范发展，公平有序健康地发展趋势不会改变。未来常态化监管措施的实施将进一步推动平台经济的发展与创新。网上零售转型、线上线下融合等趋势会进一步加强。

六、数字化转型进入深水区，商业创新精彩纷呈

随着 5G、大数据、人工智能等新一代数字技术与零售商业模式加速深度融合，数字化在商业创新等方面作用日趋明显。未来数字经济对将会对商贸流通业进行重构，从最初的前台应用逐渐向整个产业链延伸。更精益化的运营、更强的商品力、更高效的供应链将成为行业下一阶段。在模式创新上，2023 年及未来几年“即时零售”发展迅速且将成为行业新的增长点。

七、流通领域绿色低碳转型持续推进，绿色商业绿色消费渐成主流

商业领域的绿色转型明显加快，商贸企业持续探索推行绿色商业模式，积极向绿色转型，绿色产品、绿色品牌大量涌现。消费者也更注重消费对环境造成的负面影响，绿色消费渐成主流。展望 2023 年，绿色消费势头不可逆转，在政府、企业和消费者的共同努力下，消费市场将迎来全面绿色低碳转型升级。

式，积极向绿色转型，绿色产品、绿色品牌大量涌现。消费者也更注重消费对环境造成的负面影响，绿色消费渐成主流。展望 2023 年，绿色消费势头不可逆转，在政府、企业和消费者的共同努力下，消费市场将迎来全面绿色低碳转型升级。

八、餐饮业复苏基础尚需巩固，转型升级谋求发展新机遇

2023 年餐饮业恢复基础仍需巩固，数字化智能化将成为其高质量发展推力，催生出新业态、新模式。与此同时，新消费、新零售则有助于餐饮行业提质增效。

九、农产品市场建设进入高质量发展新阶段，中国式农产品现代化流通全面助力乡村振兴

农产品市场作为城乡重要公共基础设施，将呈现新阶段的新发展特点：统一大市场下的农产品大流通将更加畅通，农产品批发市场集团化、连锁化、品牌化发展态势增强，数字技术 + 供应链创新将带来农产品全产业链升级。与此同时，RCEP 红利持续释放，成员国农产品商贸合作将增速顺畅。

十、商贸物流数字化绿色化协同发展，助力产业链供应链全面升级

以智慧物流为方向的数字化、智能化、绿色化成为物流业当前变革路径。物流业正在从传统模式向数字化、智能化、网联化的智慧物流模式转变。其涌现的新模式新服务不断延伸服务触点，打通产业链上下游，促进全社会物流降本增效，推动现代物流行业高质量发展、高水平发展。

小议提前调整复苏实体商业空间的布局

◎ 孙雪飞

2023年伊始，随着疫情管控的有序放开，居民消费热情正逐步释放，但三年疫情对大众消费习惯、生活方式的改变十分显著，实体商业未来将面临何种挑战与如何应对，是不得不思考的问题，尤其需要提前调整复苏实体商业空间的布局。

传统线下购物逐步萎缩，实体商业亟需叠加新内容。疫情期间，数字化经济得到快速发展，线上消费方式变得更加多元、方便和快捷，元宇宙技术发展、物流系统高度成熟、大数据算力加强等都使得线上空间的购物体验进一步提升。而传统线下购物由于整体租金成本高、退换货不便、疫情不确定性等原因进一步萎缩，因此实体商业未来承载的功能将面临重大调整。除了购物体验店、精品买手店、主题概念店等线下购物展示店，餐饮服务、生活服务、培训服务、休闲娱乐服务等传统服务体验店，亟需拓展城市商业空间新功能，建议纳入公共服务功能、社交集会功能、艺术展示功能、健康运动功能、医疗服务功能、灵活办公功能等城市服务功能，为实体商业发展探索更多可行的“焕新途径”。

实体商业兴衰关系民生，可引入公共设施运营逻辑。上海实体商业总量偏高，随着国际化消费中心城市定位的明确，其商业空间的总面积还会有进一步的推升，商业空间过剩问题将日趋明显。在此背景下，实体商业过剩空置，关乎百姓民生，应引起重视。建议引入部分公共设施运营逻辑，将未来新建公共服务功能与存量实体商

业深度结合，建立“实体商业+公共服务”建设资金，鼓励社会专业团队成立“存量商业焕新营造社”，进一步集约、提升、更新存量商业空间资源，多种途径解决和预防商业空间过剩问题。

长三角消费流动正加剧，邻上海消费圈需求应重视。居民消费能力的影响因素众多，居民收入、社会保障、家庭结构等短期难有较大改变，而上海流动人口的消费却存在较大的波动。随着《上海大都市圈空间协同规划》推出，长三角一体化加速推进、城际交通不断健全，疫情过后相邻上海消费圈的消费动能不可小觑。研究发现昆山、太仓等地居民高端消费有相当部分在上海实现，同时也吸纳了大量的上海休闲旅游消费。建议精准判断邻上海消费圈的消费习惯，打造类似张园、苏河湾等更多文商旅融合的引力商业项目，挑选“上海小巷”“弄堂小店”打造上海风情，通过独特的海派文化氛围、针对性投放媒体宣传、举办大型城市节事、呈现更友好的城市形象等，吸引更多邻上海消费圈的消费者来沪消费。

互联网平权促县域经济，鼓励“产商融合”模式创新。数字经济时代最显著的特征是“互联网平权”，进一步带动技术平权和消费平权，使创业机会不再局限于大城市，在县城也可打开数字经济大门。而在此潮流之下，国际化大都市应提早布局，梳理县域经济产业链链条，将最顶端的平台企业和总部企业纳入重点扶持和培育对象，在实体商业招商中鼓励“产商融

合”，主动出击引入线上头部企业的线下实体旗舰店，以国际化商业氛围、先进的金融服务体系、充足的科技人才积累留住这些“大脑”。

鼓励商业内容创新尝试，建立“实体商业创新基金”。实体商业的流量密码在于内容创新，后疫情时代消费者更加精明，在追求高品质的同时还追求高性价比，擅于在多平台上比价和筛选，靠信息差获得的高溢价几乎已不可能，商业内容的同质化会导致实体商业的流量流失、利润降低，因而未来实体商业创新将成为常态，富有人文特色的“创新商业内容”将会是未来实体商业的盈利基本功。建议多部门牵头联合成立“实体商业创新基金”，引入多元社会资本，用于商业内容的创新尝试，形成商业创新资源库、方法库、人脉库，蓬勃的创新生机将是“上海商业的永动机”。

抓牢实体商业核心资源，推出“商业空间共建人机制”。实体商业已全面进入“运营为王”时代，上海实体商业运营管理的一线专业人才显露匮乏。建议政府推出“城市商业空间共建人机制”，引入政府管理者、城市规划师、社区管理者、地产开发者、优秀商业业主、艺术家、时尚达人、优秀博主等领域的顶级意见领袖成为“城市商业空间共建人”，这些人不仅在各自领域身怀绝技、独当一面，还具备社会责任感，愿意成为行业导师和输出者，形成方法论和长效教育机制，破解“实体商业空间”的人力培养问题。■

(作者系上海商学院副教授)

关于上海“五五购物节”的研究

◎ 上海市商务发展研究中心

“五五购物节”是疫情发生以来国内最早启动的大规模消费节庆活动,自2020年以来已连续成功举办三届,有力汇聚了人气、商气,有效促进了消费回补和潜力释放,为恢复市场信心、稳住经济大盘、服务国家大

局,提供了上海样本,贡献了上海智慧。为推动“五五购物节”越办越好,进一步打响这一重大消费节庆品牌,我们通过座谈各区商务主管部门、重点企业,以及业内专家学者,在总结前三届成效和不足的基础上,结合国内外的相关经验,为上海“五五购物节”的更好举办提出了几点建议。



一、前三届“五五购物节”的回顾

1. “五五购物节”成为促消费、惠民生、稳就业的助推器。前三届“五五购物节”期间,全市网络零售额,化妆品、金银珠宝、高端商品等升级类商品销售均实现同比两位数增长,汽车消费也回暖明显。“五五购物节”连续三年推出体育消费券,实施汽车“以旧换新”补贴。今年还首次推出10亿规模的“爱购上海”电子消费券,多部门联合推出2亿元绿色智能家电消费补贴。此外,线上线下企业推出各类消费补贴和消费券总额超过550亿元。市场需求的恢复有效带动了企业的生产经营,保障了就业的稳定。

2. “五五购物节”成为新理念、新趋势、新潮流的风向标。首创“上海绿色消费季”,发起绿色消费行动倡议。推出“安心消费计划”,推动非接触式经济发展。出台地方标准推行分餐制,倡导文明用餐新风尚。开展“安心消费,畅购无忧”主题活动,建立线下零售企业“七日无理由退货”服务承诺联盟。首创“全球新品首发季”,每年上百个品牌在沪推出首发活动,发布上千个新品。三届“五五购物节”累计引入首店超过600家。

3. “五五购物节”成为新业态、新模式、新场景的试验田。“五五购物节”掀起全市网络直播热潮,元宇宙成为新兴赛道。商业、制造、文化、旅游等行业抱团营销,推出一批跨部门合作、跨行业联动的亮点活动,形成一批具有文化内涵,沉浸体验的新场景。

总体来看,前三届“五五购物节”取得了良好成效,不仅有力促进了消费,也为上海消费市场创新发展提供了舞台。但是,“五五购物节”的全球影响力、区域辐射力仍有不足,在持续激发企业主体积极性、提升消费者感受度等方面仍有进一步提升空间。

二、国内外经验借鉴

1. 活动组织策划上,注重跨部门联动和市场化运营。跨部门联动共办,新加坡热卖会由新加坡旅游局和零售商协会主办,新加坡餐饮协会和旅游景点协会协办。迪拜购物节由迪拜节日和零售机构(DFRE)成立迪拜购物节组委会(DEPE),联动近10个相关职能机构,促进购物节各类商旅文活动的统一策划和组织。成立或引入专业公司进行统一运营,迪拜购物节活动由迪拜控股管理公司统一策划执行。浙江省商务厅和各市商务局通过公开招标的方式,遴选市场化机构承担省市两级2022金秋购物节活动的统一筹备和组织。

2. 活动内容形式上,注重强化商旅文体联动和本土特色。商旅文体融合联动,2020年日本购物狂欢节与Hello Kitty品牌合作,开发联名玩具和特色文创礼物。2022年新加坡热卖会与世界一级方程式新加坡大奖赛同步举办。注重本土品牌的宣传推广,近两年,迪拜购物节均在公园Burj Park推出快闪活动“Market Outside The Box”。2020年新加坡热卖会期间,推出OneOrchard.Store平台以视频形式集中展示16个本土设计师品牌。

3. 活动宣传推广上,注重广域化和多渠道宣传。搭建促销信息集成平台,日本购物狂欢节与日本最大的购物咨

询网站 (Japan Shopping Now) 合作, 构建了统一的购物节促销信息发布窗口。新加坡热卖会通过 GoSpree.sg 平台打造一站式在线功能和活动平台。积极推动国际化营销, 据不完全统计, 2020 年新加坡热卖会在日本、韩国、中国等 147 个当地和区域媒体上进行了报道。迪拜政府与阿联酋主流华文媒体迪拜中华网合作, 推送迪拜购物节相关报道, 单篇阅读量超 2000 次。重视融媒体宣传, 新加坡热卖会在 Facebook 上每周开展“eGSS 直播”, 邀请专业主持人、宣传达人进行品牌和产品宣传。迪拜政府与 Facebook、Instagram、微信、抖音等社交媒体开展合作, 为迪拜购物节开展定向宣传推广。

三、对于下一届“五五购物节”的相关建议

1. 创新“五五购物节”的运营和宣传方式。一是探索建立购物节市场化运作机制。试点重点活动整体打包运营, 遴选经验丰富、市场口碑良好的市场主体承接主题 IP 活动的策划和运营。引入专业化机构参与“五五购物节”的营销推广, 运营维护“五五购物节”官方宣传主平台。二是打造统一的咨询集成平台。构建统一的“五五购物节”信息集成平台, 汇集各委办局、各区、各市场主体的“五五购物节”相关活动信息, 实现打折促销活动、云上发布活动一键链接。三是构建全渠道、全域化宣传阵地。强化购物节整体品牌营销, 探索从虚拟代言人、数字游戏、社交媒体等多维度构建精细化宣传体系。强化全域宣传, 通过国际口岸、涉外机构等对外交流窗口, 提前部署涉外服务与宣传。推动购物节宣传推广进社区, 建立城市宣传网络和社区推广阵地。

2. 升级“五五购物节”的活动内容。一是丰富针对消费者的体验活动。设计新业态新模式打卡路线, 消费者寻宝活动等互动活动, 在“全球新品首发季”主场开设以体验为主的展台或快闪店, 提高消费者的参与度。二是搭建服务市场主体的活动平台。在“五五购物节”期间, 组织商洽会, 为新兴品牌、设计师品牌提供产品路演, 商务洽谈机会。整合全市品牌和场景资源, 为国内外品牌企业联名组织研学参观交流活动提供对接服务。三是加强国际合作和交流。举办“五五购物节”国际研讨会, 与法国时尚精品联合会、英国皇家认证协会等知名海外机构开展线上交流, 向更多国际品牌邀约推出特色展销活动, 将“五五购物节”从促消费平台升级为链接全球消费资源的功能性平台。

3. 强化“五五购物节”的协同联动效应。一是强化跨区跨部门协同。鼓励跨区联合举办特色和主题活动。围绕活动策划报批、首发新品通关、新业态落地等难点事项, 建立跨区、跨部门的联合响应机制。促进“五五购物节”与同期举办的各类文娱活动、赛会合作, 推动知名赛会联名文创产品、限量藏品开发与销售。二是加强长三角区域联动。结合五大新城建设, 完善长三角联动办节机制, 开设长三角消费旅游线路, 促进本土品牌、老字号联合推广, 首发新品区域巡展, 促进长三角地区促消费活动的同频共振。三是促进跨界跨业联动。促进消费活动进场馆, 打造“博物馆+策展消费”“电竞+潮流消费”等跨界特色消费场景。加强对全市文旅和产业资源的挖掘, 与制造基地联动, 打造若干工业游购名片, 打造汽车、美妆等未来消费概念体验中心。

4. 加大“五五购物节”的政策创新力度。一是确保促消费政策力度不退坡。争取“五五购物节”继续发放“爱购上海”电子消费券, 优化消费券种类和面额结构, 扩大使用范围。继续推出汽车消费补贴政策, 增加非运营客车牌照额度, 完善智能家电消费补贴政策。二是优化供给侧政策配套。持续推出消费市场创新发展支持政策, 对“五五购物节”期间, 积极配套促消费活动, 且销售规模和增速达到一定水平的批发零售、住宿餐饮企业, 给予一定的资金奖励。组织开展元宇宙、虚拟人、数字人民币等应用场景示范项目评选与授牌。三是促进消费和行业发展相结合。研究将“五五购物节”打造成为产业标准、品牌榜单发布平台, 产业创新成果的集中展示平台。为“进口嗨购节”“全球新品首发季”等重点活动期间推出保税展示交易、奢侈品跨区域保税巡展等提供政策支持。打造贸展销一体化示范标杆项目, 推广“虹桥国际咖啡港”经验, 打造更多全产业链贸易集聚地。■



顺应棉花行业高质量发展和产业转型升级的大势

上海市棉花流通行业协会成立于2021年11月,由上海市供销合作总社、上海市纺织原料有限公司、上海市棉麻有限公司、上海国际棉花交易中心股份有限公司等10家发起人单位发起设立。

打造连接企业与政府之桥,助力上海棉业可持续发展

上海棉业发展历史源远流长。从宋代起,棉花便是上海地区最主要的农作物之一。上海棉纺织业发达,尤以松江地区享有“松郡之布,衣被天下”的美誉。19世纪后,上海成为全国最发达的棉纺织工业城市,纺织工业占上海工业资本的三分之二,近80万工人中有20万是纺织工人。新中国成立后,上海的棉纺织厂一度星罗棋布、异常繁荣。后来随着城市产业结构调整,上海不再种棉产棉,但上海的棉花流通贸易在全国依然占有重要地位。如今上海涉棉经营企业主要集中于流通贸易端,形成涵盖本市籽棉收购加工、棉花贸易流通、纺织厂、成衣厂、物流及质检等从棉花到成衣的流通贸易链,业务模式不仅有传统的现货销售,也有线上平台、期现贸易等新模式。

我国棉花供给充足,但满足纺织发展需要的高品质棉

花占比不足,且近几年有下降趋势;市场参与主体众多,但品牌影响力、产业协同水平和国际化运营能力明显不足;市场规模大,但标准、信息、人才队伍体系建设相对滞后,行业未来发展需要更多有力支撑。因此,棉花行业的高质量发展和产业转型升级势在必行。多年前上海涉棉单位就提出了设立棉花行业协会的想法,可见棉花流通行业协会在上海孕育已久,如今在上海市供销合作总社和上海市社会团体管理局的高度重视下应运而生。一是上海市棉花流通行业协会在上海棉花贸易中具有行业代表性。目前上海市棉花流通行业协会会员单位的年国产棉花收购加工量约60万吨,占国内棉花产量的10%;年进口国外棉花量约30万吨,占国内进口棉量的15%;经营规模约180万吨,占上海全年棉花贸易总量三分之二以上。因此,上海市棉花流通行业协会在上海棉花贸易中具有行业代表性,拥有多数话语权。二是上海市棉花流通行业协会在稳定上海棉花市场中发挥独特作用。协会立足上海,以流通贸易推动产业结构调整、推动品牌质量提高,通过争取行业政策、服务宏观调控、加强行业自律,成为连接涉棉企业和政府之间的桥梁,在稳定上海棉花市场以及促进国内棉业贸易发展、应对国际市场挑战等方面发挥出独特的作用,助力本市棉花产业的可持续发展。

紧密结合行业发展实际,不断提高协会运作质量

上海市棉花流通行业协会高度重视协会的基础建设,建立和完善协会管理制度体系,为规范协会各项工作的管理提供重要依据。同时,完善组织架构,坚持精干、高效、专兼职相结合的人员配备,使协会工作落实到人,责任落实到人,逐步达到科学化、规范化要求,接受全体会员单位的监督,保证协会正常运作。

棉花是衣着之源。服务好协会的会员单位对稳定上



海棉花市场供应、服务全国棉花流通贸易有着重要意义。协会注重强化服务功能：**一是加强交流沟通。**建立定期交流、及时沟通的机制，充分运用会员单位的专长，发挥各会员单位的积极性，适时举办棉业情况交流研讨、专业培训、商务考察等多种形式的活动，并创造机会开展会员单位之间互访，将协会的工作搞得有声有色、颇有实效，增强了协会凝聚力和向心力。同时，认真向其他兄弟行业协会学习交流，主动与上海进出口商会、上海纺织品商业行业协会、上海针织服饰协会、湖北省棉花协会等建立联系，多次开展协会工作交流。**二是为会员单位提供信息咨询服务。**及时发布棉花产业的种植面积、生长情况、采摘收购、销售价格等信息情况，并为会员单位提供管理、人才和法律等方面的咨询服务，联合协会内具有信息资源优势的会员单位共同收集国内外行业发展动态，及时为行业和企业提供行业发展咨询。**三是坚持走访会员单位。**尽管受新冠疫情影响，协会仍坚持走访了部分会员单位，了解情况，进行专题沟通交流，并在会员遇到发展瓶颈时提供及时有效的帮助。同时听取对协会工作的建言献策，为协会有序运作和进一步发展出谋划策。**四是反映行业诉求。**注重在棉花流通行业内协调各方面关系，及时反映行业诉求，主动与政府部门沟通，争取支持，维护会员单位的合法权益。**五是加强行业自律。**通过开展调查研究，摸清行业实际基本情况，在此基础上逐步订立行规行约，从而加强行业自律，引导会员守法经营，规范企业在市场运行中的行为，维护公平竞争，营造健康、有序的市场环境。

找准协会定位，搭建共赢平台

供销合作社系统是国内棉花流通行业重要的实践者和引领者，上海市供销合作总社坚持从“三农”工作的大局出发，把牵头设立棉花流通行业协会作为履行为农服务职责的重要举措之一。同时，以企业身份当选会长单位，履行使命担当，搭建涉棉企业合作交流平台，充分发挥组织优势与系统优势，推动协会加强联合与合作。

棉花作为关系国计民生的重要战略物资，棉花行业的发展一直与我国经济社会发展同向而行。面对棉花行业发展的新机遇、新挑战，上海市棉花流通行业协会以开放的胸襟、包容的心态、广阔的视野，注重发挥上海超大型城市优势，当好“行业的代言人、政府的好帮手”，引领会员单位



增强市场应变能力和抗风险能力，在稳定棉花市场、促进国棉消费、助力促进国内外贸易双循环上作出应有贡献。**一是探索会员单位联合合作途径和方式。**建立互利共赢的长期合作机制，与中国棉花协会建立长效沟通机制，积极参与、共建全国棉花大市场。与系统内、行业内的相关协会探索联合合作机制，推进协会间优势互补，共同发展。**二是加强与国内外棉业协会和企业联系沟通。**通过与国内外棉业协会和大企业、大集团联系沟通，积极创造合作机会，实现互利共赢。适时邀请棉花行业精英共同研讨有关棉花方面的情况，逐步扩大上海棉花行业的影响力和话语权，在全国的棉花行业发出上海声音，打造出上海品牌。协会作为协办单位，积极支持协助举办了2022年上海国际棉花棉纱论坛，积极应对棉花市场变化，谋求发展思路。**三是打造具有特色的产业研究体系。**积极宣传贯彻国家棉花产业政策，及时传递宏观调控政策措施，开展棉花行业发展调查研究。建立对内和对外平台，成立协会网站，完善地方棉花信息系统，稳定棉花市场安全供应、不断提升棉花纺织产业链供应链国际竞争力。**四是注重发挥会员单位的群体优势。**以辩证思维看待新发展阶段的新机遇新挑战，用危机倒逼棉花行业和企业转型、促进国内产业链优化、推进棉产品从“品质中低端”向“品质中高端”转变、加快开辟“一带一路”等新型国际市场，以更加积极的担当和创造精神开拓前行之路，把握市场机遇，紧跟时代步伐，顺应行业发展，整合行业资源，汇聚人才，形成合力，推动棉花流通、消费模式变革，促进行业低碳绿色发展，不断提高棉花经营的综合经济效益。同时在协会品牌塑造方面加快建设步伐，提高会员单位的知名度、积极性。■

上海市宝山区供销合作总社

探索城市供销合作社 适应市场经济发展新路子

上海市宝山区供销合作总社作为一家城市供销合作社，在向企业化管理转型的过程中，按照社企分工的原则，既保留了供销合作社原有的组织架构和基本元素，又紧密联系本地区的实际情况，坚持服务“三农”和服务社区居民相结合，走出了一条城市供销社适应市场经济发展的新路子。

服务“三农”、服务社区，主动适应城乡一体化发展趋势

上海市宝山区供销合作总社把服务“三农”、服务城乡居民生产生活作为生存之基和立身之本，不断优化服务结构和创新服务内容，坚持社会效益和经济效益并举。一是高举为农服务大旗，贯彻实施乡村振兴战略。继续发挥农民合作经济组织中“领头雁”和联农带农的作用，打造促进共同富裕的综合服务平台。重点构筑农资供应、果蔬生产、农产品销售三大板块：坚持农资经营主渠道作用，保障农资配送，不误农时，进一步整合资源，以做大特色农产品和团供商品销售；积极领办农民专业合作社，现有五家果蔬专业合作社和一家花卉专业合作社，合计经营面积约占宝山地区总耕地面积的十分之一；发挥农产品流通城乡对接优势，打开云南扶贫地区 and 上海周边兄弟供销社特色农产品进入本地市场的一扇窗口，并为区内机关、院校、银行等企事业单位食堂及个人提供配送业务，发展会员 1500 多人；出资 150 万元协助云南维西县永春乡、维西县白鹤山社区、宣威市东山镇建立产业项目，派出援滇骨干

持续助力当地建设发展，有效带动周围群众就业增收。二是优化资产结构，大力发展社区型商业综合体。成功打造了宝山北翼生活馆、翼生活广场、翼生活·轧花记忆园等近 5 万平方米的社区商业项目。在此基础上，扩大“北翼商铺”品牌效应，积极拓展“社镇合作”轻资产规模，先后与宝山顾村、罗泾、罗店、杨行、月浦等镇建立战略合作关系，承接了总计 10 万余平方米的商铺，建成了刘行新街、睦邻小镇、翼邻坊等满足大居和当地居农民生活需求的商业配套项目，充分发挥了区属企业作用。

主业突出、多元发展，共创城乡美好生活

上海市宝山区供销合作总社秉承“一业为主，多业并举”的发展战略，通过有效盘活社有资产，形成以资产经营为主，以商贸流通、为农服务、再生资源回收利用等产业互为贯通、多元发展、齐头并进的经营发展新格局，社有经济发展活力不断增强，经济效益稳步提升，为打造宝山两区一体化升级版贡献力量。一是瞄准市场，做实销售。在激烈的市场竞争中，夯实基础管理，多业经营实现新突破。区属长兴公司深化与岛内大型企业之间的沟通合作，开展大型企业成品油需求的访销业务，拓展大陆市场潜力，提供海上供油服务，保证了销售每年上台阶，去年销售额实现 23.93 亿元。医药公司去年销售额实现 2.39 亿元，公司先后培育了 5 家千万元级零售门店，还开设了翼康中医门诊部，拓展淘宝网和美团、饿了么线上配送等业务板块；在抓好医



院合作、新医保零售和创新业务的同时，继续抓好商品优化和管理效率的提升，按照年度既定目标拓展门店数量；在疫情防控期间 22 家零售医保药店设立专人专班，为社区周边市民提供线上购药及配送服务，长兴公司全力保障全岛“不断供、不打烊”，为防疫保障车辆开辟绿色加油通道。南方公司克服产品价格波动大，运输成本成倍上涨，资金安全风险增大等不利因素，适时调整思路，不断调整再生资源经营门类，废不锈钢逐年增长，有效弥补了废钢和新板材的减量，整体业务平稳发展、稳中有升，去年销售额实现 12.2 亿元。二是跨界合作，延伸发展。成立了北翼典当行，以发挥金融调节作用为使命，创新业务品种，服务经济发展，方便市民生活业务保持健康发展。受月浦镇政府委托，与中交集团航道医院合作在月浦投资保基本型养老院，对接大健康养老产业战略，参与本地区老龄事业和产业发展。

聚焦转型、务实创新，持续推动高质量发展

上海市宝山区供销合作总社坚持高质量发展理念，适应市场经济发展趋势，做强、做优社有企业，通过主业和机制的转型创新，加快构建运转顺畅、功能完备、监控有效的经营结构和管理机制，实现企业跨越发展的目标。一是探索企业转型，延伸资产经营。在综合改革、为农服务、经济实力和社会形象等方面取得新成效的同时，不断尝试向产业资产链的上下游延伸，创新“房东+股东”发展模式，探索园区、酒店、养老等资产延伸新业态，建立复客北翼创享中心、加盟维也纳和全季两家品牌连锁酒店、合作投资养老院，改变了以往单纯收取租金的盈利模式，资产经营主业地位进一步凸显。二是优化管理流程，提升内在品质。大力开展信息化平台建设，围绕业财融合一体化，从优化系统资源、提升专业能力两个方面入手，继续完善大财务中心和费控系统，加强集预算、费控、银企直联智能支付和

财务核算为一体的费控中心建设，以智能化财务核算体系牵起费用控制、资产租赁等管理平台，着手建立存货管理系统，逐步实现与 NC 系统对接，完善财务信息化核算体系；启动资产信息平台智能管理系统的建设，全面推进企业流程优化与效率提升，企业内审实施审计结果公开，强调审计前置，形成财务、工程、项目、离任、专项等全方位业务结构，结合区委巡察和区审计局审计，紧盯风险防范管理不放松，强化监督、严格考核，使各项内控管理制度落实到位、执行有力，有效促进企业补齐发展短板；企业管理实现稳基础、提效率，不断优化，推动精细化管理上台阶，紧紧围绕管理提质，夯实各项基础管理，成立投资管理部，实现工程项目管理职能的分设，更好地发挥企业工程项目管理的统筹协调效能，提升工程管理的规范性和合理性，在符合规章制度的前提下也要强调成本控制；以宝山区打造科创主阵地和企业长期发展战略为导向，与时俱进地增设“为农型”“科技型”“金融型”企业类别；强调人力资源管理的实效性，评估和优化现有薪酬及考核体系，招聘和储备专业人才，加大专项培训培养力度，为企业后续发展积蓄力量。三是合理配置资源，强化专业方向。上海市宝山区供销合作总社的发展进入新的历史时期，以社企分工、双线运行作为突破口，深化社企分工、上下贯通、协调运转、有效制衡的综合改革，积极适应经济发展新常态，把握市场需求导向，经济运行实现稳中有进、稳中提质，显著增强社企的综合实力。更好发挥区社总部母体职能和北翼集团专业化能力，通过坚定不移深化供销社综合改革，努力“突破自我，改造自我”，主动融入宝山建设与主城片区相匹配的北上海特色消费区的历史机遇之中，打造出以产业经营为载体、以服务社区为宗旨的支柱产业，实现经济实力、发展活力和服务能力的再跨越。■



唯加 味道才佳、调味之家

唯加牌调味品与上海人的餐桌长情相伴，以味觉记忆陪伴着无数的人生过往。

历经风雨，初心未改

拥有这个具有鲜明的上海地域特点和海派文化底蕴品牌的上海好唯加食品有限公司是一家历经风雨的老字号企业。其前身是由来自广东的商人谭琴仿于1936年创立的“沪粤冠益食品制造厂股份有限公司”，当时国内尚未出现专门生产经营调味粉的厂商，只有一些药房兼营胡椒粉、五香粉等，冠益一举成功研发试制了咖喱调味料，革新了国人以香辛料作为调味饮食之习，成为国内最早从事复合香辛料、白醋等生产的专业调味品厂家之一。1943年，随着企业生产经营规模的逐步扩大，更名为“中国冠益食品制造厂股份有限公司”，专业生产“唯加”牌咖喱粉、胡椒粉、五香粉、鲜辣粉、油咖喱等产品。1956年，吸纳本市35家小企业改组为“公私合营上海冠益食品厂”。1966年，更名为“上海调味食品厂”。1980年，正式注册了唯加牌系列商标，取“唯加：味道才佳、调味之家”的寓意。2002年，由上海调味食品厂等单位改制为“上海好唯加食品有限公司”。现已发展成为集农产品收购、加工、生产、研发、销售为一体的现代化食品企业。



咖喱粉、胡椒粉、五香粉、鲜辣粉、油咖喱、白醋、糟卤、沙茶酱、虾仁调料等60多个品种。“唯加”牌系列调味品



凭借可靠的产品质量、独特的口味和完善的服务，多年来屡获殊荣：被评选为农业产业化上海市重点龙头企业、入选上海商情线下金品榜咖喱调味料类行业前三名、获得首批“上海好商标”认定、中华老字号博览会“最具影响力品牌”、入榜“上海礼物”“上海特色旅游食品”“长江三角洲名优食品”“中国传统食品标志性产品”、入围“上海市首发经济引领性品牌”“上海市重点商标保护名录”、成功通过“唯加”品牌老字号复评，在消费者心目中拥有较高的知名度和良好的口碑。

好唯加公司作为上海市供销合作社企业，高举为农服务的大旗，坚守“为农服务”的根本宗旨，助力乡村振兴。通过农产品的收购加工，转化成市民日常饮食生活所需的调味产品，体现了小产品大市场的特点。好唯加公司注重发挥自身的渠道优势，目前已分别在河北、广东、海南、甘肃等地，通过合作，先后开辟了辣椒、胡椒、小茴香、姜黄等原材料种植基地，从而在源头上确保产品原料的品质和食用安全。

好唯加公司秉承用心做百姓喜爱的调味品，让生活更有滋味的企业使命，遵循安全美味健康的产品理

秉承传统，融入现代

上海好唯加食品有限公司始终秉承传统的独特配方和工艺并融入现代技术手段，为广大的消费者提供安心、美味的调味品。好唯加公司主营调味粉、液体调味品、酱类调味品三大系列产品，主要产品包括



念和坚持科技领先的发展思路,着力严控原料采购,持续改进生产条件,运用新技术新设备,优化工艺流程,不断提高生产效能、推进产品品质升级和食品安全水平提升产品品质,持续改进质量管理体系,加大食品安全项目的检测力度,在满足产品型式检验基础上,加强对重金属、防腐剂、塑化剂、农药残留等项目的检测,通过质量管理体系认证和 ISO22000 食品安全管理体系认证,为确保食品安全打下基础。先进的生产设备与一流的生产技术的组合运用,确保了“唯加”品牌产品始终保持优质,生产销售连续增长,在调味品细分市场名列前茅。

好唯加公司发挥好传统流通的主渠道作用,销售、生产部门密切配合,积极应对新形势下的市场挑战确保供应。大力拓展市场区域,增加市场份额,推进河南、安徽、江苏、陕西等省地级市场代理商的全覆盖;参加长三角供销合作社名优农产品展销会;积极与“供销e家”老字号品牌集成店合作,持续提升“唯加”品牌的影响力和竞争力。同时探索新的市场机会,推进食品工业和餐饮行业融合,积极拓展以预制菜为代表快速发展的食品工业和餐饮业专供、直供业务,持续推进与中央厨房、预制菜、食品企业、连锁餐饮等企业的合作,持续拓宽销售渠道,扩大覆盖群体。随着新型餐饮业态层出不穷、家庭饮食习惯变迁和消费升级带来多元化需求、线上销售渠道的完善和销售方式的多样化,传统流通渠道为主向全渠道营销转型是企业发展的必由之路,好唯加公司紧跟市场需求,开启全渠道营销建设,不断延伸。

匠人匠心,保鲜品牌

“唯加”品牌之所以能历久弥新,这与老字号企业坚守的匠人匠心、注重品牌的传统基因、强大的创新驱动、保持产品在市场上的鲜度是密不可分的。其中尤其是在复合调味料等产品方面的研发创新从未停下脚步,投入了大量人力、物力,研制成功的“糟卤”以传统糟油、原酿黄酒、白酒等原料,通过改良的制作工艺进行酿造,在保持糟卤原味的同时,极大提升了人们的味



蕾享受,同时也减少了传统生产工艺对环境造成的影响。“唯加”品牌复合调味料品种齐全:吃面,有拌拌酱调味料;炒饭,有咖喱牛肉调味料;烧汤,有酸辣汤、鸡蓉蘑菇等汤类调味料……这类食用便捷的复合调味料,在方便消费者使用的同时,也丰富了百姓的日常饮食生活,更为这家有着八十多年历史的老字号企业在新时代的传承创新,赋予了新的内涵和发展的原动力。以现有的主要产品为基础,深化与食品餐饮企业的对接,增加产品研发投入力度,研发市场需要的新产品,设计开发了“唯加康乐醋”“唯加米醋”“老上海风味馄饨面汤料”“日式咖喱酱”等新品,胡椒粒研磨礼盒和海南青金橘点蘸调味汁入选上海特色旅游食品。

好唯加公司坚持推陈出新,不断拓展品牌产品线,不断对传统产品进行优化升级,增加新的味觉元素。如今又在原有家庭用系列产品基础上,推出了餐饮用系列和食品工业用系列两大系列产品。同时大力建设毗邻的江苏太仓生产基地,加大投入资金,改进生产条件,优化工艺流程,推进产品品质升级,始终为广大消费者提供放心、味纯、物美的产品。

好唯加公司努力奉行“用心做百姓喜爱的调味品”的企业宗旨,聚焦主业创新发展和推进智能化生产基地建设,把老字号品牌从产品控制、原料加工等与智能制造结合起来,与金山区枫泾镇顺利成交产业用地,将着力打造调味品智能化生产基地,项目总投资 1.87



亿元,项目达产后将实现年产值 2.68 亿元。同时采取数字化转型,着力提升企业能级与核心竞争力,让老字号企业插上一个个腾飞的翅膀。■

上海宝山农业生产资料有限公司

为农业生产有序开展提供保障

上海宝山农业生产资料有限公司是隶属于上海市宝山区供销合作总社的独立经济实体，坚持以为农服务为宗旨，为当地农业生产的正常有序开展提供的良好的保障。

不断巩固和提升农资公司的供应主渠道地位 农资商品供应工作作为宝山农资公司的基本盘一直是主要业务板块，下设多家农资经营服务站，承担了宝山区大部分农资商品的供应任务，成为为农服务的窗口。

宝山农资公司通过竞标取得宝山区政府补贴农资统一采购服务项目，获得宝山区粮食、蔬菜、林业、渔业等条线的补贴化肥农药的经销权，年均销售业绩达千万元，约占宝山区年农资商品供应的80%。员工发挥能吃苦、肯吃苦的精神，按不同农业生产田间管理需求，及时将农资商品送到农户手中，每年年终结算时向区政府提供的相关合同、收据、送货单等分毫不差，一系列为农服务的工作举措和业绩受到各方肯定。同时宝山农资公司继续做好补贴农资商品之外的尿素、碳铵、磷肥、农膜、种子等传统项目，牢牢抓住各农场、合作社的农资商品供应，确保不误农时、保证质量、服务周到。

建设都市智慧农业科创园，探索农业数字化转型，赋能科普教育培训 随着农业产业和市场形势的不断变化，宝山农资公司主动调整发展思路：在把握农资商品供应基本面的同时，开辟顺应市场发展的新节点，提升为农服务质量，在大力发展乡村振兴基调下，将老业务和新发展相结合，扩大为农服务格局，设立的新的业务体系。通过开展合作、投入资金，建设都市智慧农业科创园基地利用科技力量服务农业，在纵向上提升为农服务的层次。同时积极响应国家对贫困地区的消费帮扶政策，组织力量销售对口地区的农特产品，在横向上拓展为农服务的领域。

宝山农资公司还充分利用自建的翼农果蔬专业合作社，创建智慧农业科创园即翼农3.0版基地。基地区域总面积160亩，耕种面积111亩，结合宝山区打造科创主阵地和推

出农旅融合。同时根据升级数字农业体验政策，探索农业数字化转型，赋能科普教育培训，以农业科学知识、农耕历史文化、生态环保理念和动手设计、农事体验为主题元素，打造具有集文化、生态、游学于一体的休闲功能都市农业数智展馆。

整合力量成立专业团队，响应对口地区消费帮扶政策，打通农产品消费新道路 随着确保农村贫困人口实现脱贫、贫困县全部摘帽的政策指导，宝山农资公司作为宝山区供销合作总社为农服务的主要执行者，承接了对口云南地区特色农产品的销售扶贫工作，为当地特农产品走出大山、走入上海尽心尽力。宝山农资公司总经理孙永良主动带队前往对口地区考察，了解当地农产品的特点，开展农特产品输出的工作，在当地通过积极走访农户和商家，充分了解农产品的特点，整理、罗列、筛选、采购符合上海人民口味习惯的产品配送至上海，并与当地农户和商家建立良好的合作关系。同时为了增强对口地区农特产品的销售，增强市场竞争力，宝山农资公司整合资源，成立以专业营销人员为团队的销售部门，设立以当地农特产品为主的门店展示厅，以“源味门”为品牌，结合宝山区供销合作总社的其他销售渠道，大力拓展对口地区农特产品在上海的市场销路，通过品鉴会试吃、流动花车出展、美食节展会等线下活动及微信、抖音等线上形式进行推广宣传，提高广大市民对当地农特产品的知晓度以带动消费。目前已与多家银行、机关、企事业单位、社区等达成采购合作，加上源头把控、筛选、采购、配送、销售一整套的供销产业链逐渐地趋于成熟，已然成为宝山农资公司今后为农服务工作的特色面和非常具有销售潜力的增长点。

党中央提出乡村振兴战略，大力倡导乡村发展。这对于宝山农资公司来说是个机遇，更是挑战，将继续秉承为农服务的宗旨作为企业发展的立足点，借助乡村振兴这股东风，通过不断优化服务体系，寻求符合顺应市场经济规律的发展方向，在做好为“三农”服务的基础上积极参与乡村振兴建设。■



苏南农资转型升级的实践与思考

◎ 周英 周虹

供销合作社农资企业是为农服务的重要载体。江苏苏南农资配送有限公司(以下简称“苏南农资”)积极探索综合服务平台路径,在服务农业生产、带动基层发展等方面发挥积极作用。

一、苏南农资转型升级主要做法和问题

苏南农资加快转型升级,从单一农资供应商向农业综合服务商转型。一是对接上游大型生产企业,做好农资稳价保供。苏南农资针对农资价格波动频繁,农资价格一度持续上涨并在高位运行,导致货源偏紧,保供压力增大,通过加强与上游大型生产企业合作,组织系统其他农资企业联采联储,锁定优质农资价格,采取“水路+公路+铁路”等运输方式,组织种子、化肥、农药入库,让利直供农户,让农户得实惠。随着尿素和复合肥市场持续走弱,价格下滑产生倒挂,农资经营风险加大,苏南农资通过保价的方式供应农户,承诺以阶段最低价结算,提高农户的种粮积极性。二是涉足飞防植保作业服务,解决劳动力短缺矛盾。苏南农资牵头成立江苏农飞客科技有限公司,购置植保无人机12架,联营农飞客苏北、安徽公司,组建专业队伍,提供农作物病虫害防治、除草、消毒等服务。与农民合作社和种植大户签订长期合作协议,提供作物植保解决方案。飞防作业节水节药、安全省工,受到广大农户欢迎。三是推广测土配方施肥,保护农业生态环境。苏南农资联合中科院南京土壤研究所华昌院士工作站,建立标准化测土配方实验室,量身定制各种配方肥。牵头成立种植大户俱乐部,开展免费测土配肥。开辟试验示范田,实行“一田一方”,有针对性地制定施肥用药配套解决方案,力求“做给农民看、带着农民干、帮着农民赚”。四是搭建综合惠农平台,破解“怎么种地”问题。苏南农资创建现代农业综合服务中心,组织春优“115”粳籼杂交稻稻种并推广种植,服务小农户和新型农业经营主体60家,涉及面积1万亩,通过开展测土配肥、统防统治、飞防植保作业、技物结合和技服结合等农业社会化服务,为农户增产增收提供保障。

目前,在工作推进过程中主要存在以下困难和问题:一是全链条服务亟待拓展完善。苏南农资通过搭建“高产试验

示范田+大户俱乐部+测土配方实验室+组合套餐+农飞防服务”于一体的为农服务综合平台,为农户提供生产性服务,但针对的是产前和产中的某个环节,仅在“点”上发力,没有形成一个“面”,尚不能解决“种什么、卖给谁”等全链条服务问题。二是农资企业保供稳价亟待政策支持。农资价格波动频繁,作为农资供应主渠道的供销合作社农资企业为提高农民生产积极性,承担了保供稳价双重责任。然而农资市场从逐步放开到完全市场化,农资企业自负盈亏,尚无相应的政策性补贴。三是区域技术服务资源亟待整合。无人植保机不断迭代出新,农资企业在购机、培训上投入大,且无补贴。然而从事植保作业的农民合作社、家庭农场等新型农业经营主体却能享受补贴,致使购买无人机的服务主体越来越多,而农资企业随着服务面积的缩减,运营成本不断增加。

二、苏南农资转型升级的启示和思考

苏南农资通过开展农业社会化服务催热了订单农业,也带领系统社有农资企业在产前、产中、产后的农业产业链闭环中寻求突破。一是构建农业生产综合服务平台。农资企业只有真正走进田间地头,做距离农民最近的服务者,才能赢得资源,实现转型升级。建议系统社有农资企业瞄准区域内某一产业,通过“一业一联”,搭建农业生产综合服务平台,为农户开展供种供苗、技术指导、农机作业、品牌营销等服务。二是争取政策支持。系统社有农资企业在农资保供稳价上坚守为农服务初心,奉献供销人的情怀,消除了农民用肥的隐忧。然而农资市场走势具有不确定性,淡季储备给农资企业带来存储风险。建议当地政府支持供销合作社建立应急储备机制,由系统社有农资企业承接化肥应急储备工作,并给予贴息贴息等优惠政策。三是整合区域性服务资源。各类农业服务组织和新型农业经营主体在购机补贴政策支持下,置办了不少的飞防和农机作业设备,建议县级供销部门加强与农业农村部门对接,完善相关农机设备的信息登记,应用数字化手段,线上整合区域内服务资源。遇到农忙季,通过调度区域内、产业内的农机设备,提高农机利用率,助力农户开展统防统治、抢收抢种。■

(作者单位:江苏省常州市供销合作总社)



中国合作经济博物馆巡礼

中国合作经济博物馆由安徽财经大学创办于 2012 年，坐落蚌埠市东校园。合作社、合作经济自 20 世纪初叶传入中国之后，特别是 1954 年中华全国供销合作总社成立以来，中国合作经济事业得到了快速发展，成为社会经济发展的重要组成部分。博物馆以中国供销合作社、农民专业合作社发展为主线，兼顾其他类型合作社，通过序厅和源远流长、开创基业、曲折发展、改革前行、焕发生机、再铸辉煌等展厅，展示了中国合作经济发展改革的历史画卷和使命担当。





美国商业印象记

◎ 顾国建



2022 年 10 月末再度到访美国，亲身感受到美国商业的变化有了一些新特点。

商业布局规划有序抑制了零售业的恶性竞争

美国消费者购物通常有两个主要去处：一是中小型的 plaza（单层广场式的购物中心），二是大型的 Shopping Mall（立体式多层的购物中心）。去购物中心购物不开车是不行的，因为购物中心一般在规划时就布局得离居民区较远，此举是为了保证居民区的宁静和安全。美国消费者购物开车的成本性就决定了其购物地点范围和品牌业态店选择的相对稳定性。这种稳定性反映了美国消费者购物指向性要大于游离性，由此可以理解在一个十字路口开着四家加油站，价格高低不同，但生意都不错。游离性低是认识美国消费者的一大窗口。购物的成本性也决定了美国消费者购物的计划性，而这种计划性恰恰是商业布局规划的特性所决定的。美国商业布局规划除了远离居民区之外，还有就是坚持招商的“同业差异，异业互补”原则，绝不会看到山姆会员店和 Costco 开在一起，看不到 SAFEWAY 与 TRADER JOE'S 开在一起。用商业布局这种顶层设计的规划性可以有效避免商业的恶性竞争，这个经验是很值得借鉴的。

折扣店的逆势增长

2022 年美国通货膨胀率创下 10 年新高，美国民众也不能再从政府那里得到疫情救济补助款项，消费者在必需

品上的支出由于价格上涨的原因增加了，可自由支配商品购买减少，而且是较大幅度地减少。数据表明：2022 年美国折扣店逆势增长，开店最多的前三家都是一元店。山姆会员店生意火爆，Costco 店里圣诞节超级质价比的珠宝礼品卖得更火爆，DOLLAR TREE 里购买圣诞节家中装饰品的顾客摩肩接踵，但梅西百货和 JCPenny 里的顾客真的少得可怜。经济下行、消费收缩的零售市场必然推动折扣店大发展。美国折扣店的逆势增长呈现出这样一些趋势：1. 小型折扣店增长更快更猛，体现出成本严控和专门化经营的特点。2. 美国折扣店供应链的“去中国化”动作明显，在山姆和 Costco 里尤甚。3. 折扣店“更优品质更低价格”的经营原则受到挑战，在品质上呈现瓶颈式的颓势。

亚洲食品超市和华人超市的发展

美国第一大的亚洲食品超市是韩国人开的 H MART，第二大是来自中国台湾的人开的大华超市，第三大是来自中国大陆的大中华超市。在美期间分别拜访了两家最大的华人超市：大华和大中华。大华超市 1984 年由来自中国台湾的华商在美国开设，在美国已经开设 60 多家。大中华超市 2004 年由来自中国大陆的华商在美国开设，现有门店 20 多家。在美华人超市的几大特点是：1. 顾客和商品定位以华裔为主、亚洲其他族裔为辅，现在已经逐步调整为各族裔均衡定位，商品定位以亚洲食品为主。非常欣赏大华超市创始人的一句话，华人超市是在美国打开了一扇“亚洲食品的窗口”。2. 注重实效经营，大中华超市

有在华人超市中后来居上的趋势，严格遵循每开一家店必须盈利，否则不开新店，对门店予以更多的授权，营采合一在生鲜各课的销售上业绩突出，在佛罗里达成功开设了非华人的美国主流型超市。3. 华人超市是在美几百万华人（也有说已达到了 1000 万）生活的福音，与这两家最大的华人连锁超市一起，其他分布于全美各州规模大小不一的华人超市把中国的食文化复制、传承、光大。4. 华人超市在生鲜食品上基本上完成了供应链的本土化或临近化（加拿大和墨西哥的跨国供应），做到了在蔬菜、河活鲜（包括鲫鱼、黄鳝、甲鱼等）、猪肉、黄羽鸡、菌菇类等品种与中国大陆和台湾地区的一致性，物种的本源性鲜明，豆制品、面食和预制菜等已经有一大批小型加工企业在美国或加拿大兴起，但普遍性的问题是规模小、品种少、口感差，“正宗”性不够。中国的食品加工业在亚洲食品生产的设施设备、规模、质量和品种上已是世界一流的，尤其是在中国食文化的代表中国菜肴的预制菜产业发展上呈现出国际化的格局，鼓励支持预制菜厂家在美国设厂是弘扬中国文化的优选路径。

在美华人超市的发展瓶颈和机会：1. 劳动力成本高，管理层与员工人员老化一直困扰着华人超市的发展，华人超市的综合毛利率在 30%—40% 之间，加热包装类（盒饭烧腊等）商品在 50%，劳动力成本约占总费用支出的 60%，经营压力甚大。2. 第二代接班问题突出。在美的华人超市创业时期在 20 世纪 80—90 年代，如今第一代创始人面临着交班，由于华人超市一般实行家族制管理，没有建立起职业经理人制度，第二代能否顺利接班问题突出。3. 管理方式传统，数字化能力差。华人超市相比中国大陆的超市而言，缺乏国际大型超市管理人员的大批进入，没有经历过电商从 1.0—3.0 版本的冲击，全渠道运营和数字化能力已经与国内的超市形成代差。4. 美国亚洲食品市场的规模在不断地扩大，华人超市的目标顾客受众也从华人、亚洲人扩大到其他族裔的人，在亚洲食品中中国大陆的网红商品正在引领着消费潮流。所有的中国、韩国、日本、越南、印度甚至墨西哥人超市都在热卖中国食品，亚洲食品超市中的华人超市都建立起了完整的大中华圈的食品供应链体系，如果将这一供应链体系用一定的组织方式（如自有合作连锁）对接整个亚洲大小食品超市的话，无疑对华人超市的发展是个重要机会。5. 华人超市在美国发展面临的最大问题是商品品类结构老化、用工优化、管理

方式改变和数字化能力提升，如果能与国内先进的零售企业合作（管理和劳务人员的输出、咨询、委托管理、资本合作等）进行全方位的转型，其发展必定在美国的亚洲食品超市中再度扮演引领的角色。

生鲜电商在美国发展前景可期

在 Weee! 的总部所在地硅谷的圣何塞，Weee! 已经造成了对华人超市和整个亚洲食品超市巨大的竞争压力，在加州也是这样。Weee! 的 CEO 刘 Larry 告诉我，Weee! 创始于 2015 年，几乎与阿里的盒马同时，在 7 年的时间里在美国的 6 个州建立起 7 个配送中心，由于采取隔天送达的集单配送方式，每个配送中心的范围就很广，如新泽西配送中心可配送至纽约、波士顿和华盛顿等主要大城市。刘 Larry 还告诉我，Weee! 是一群完全搞技术的中国人创立起的美国第一个生鲜电商平台，早先在商品知识上是完全缺乏的，之所以选择做生鲜电商是认为与其从几万几十万个全品类商品中去选品，不如从几千个生鲜品选品中选品更容易些。Weee! 早期在中国大陆进口的食品以华东地区的上海为主，并形成了 Weee! 上独具特色的上海食品系列，Weee! 上网红商品的国货潮亮眼，从盒马上去搜索找厂家下单即可，盒马为 Weee! 提供了很好的学习样板，可谓中美生鲜电商大洋两岸的好互动，现在他们已经从英国的 TESCO 聘请了高级商品采购经理，为了适应平台对美国主要 7 个语种族裔人口的开放，公司管理人员与员工已经从过去 100% 华人转变为今天只有 50% 的华人了，这个改变十分正确。在国内，纯生鲜电商模式没有跑通，前置仓生鲜电商模式是否能跑通还在检验，盒马的 O2O 电商模式基本跑通了。那 Weee! 这种纯生鲜电商模式是否能在美国跑通，我分析跑通的成功性是可行的，理由是两点：1. 美国消费者购物计划性促成了生鲜电商的集单配送模式，隔日送达模式可以做到配送范围的广域性，整车配送的规模性和单件配送成本的可控性。美国的 B2C 到家配送模式是货车，中国 B2C 到家配送模式是快递小哥，两种不同配送模式效率完全不同。2. 如果无人配送车和搬运机器人在美国市场上率先于全球运行的话，Weee! 的发展空间一下子会被放射性地打开，而这种预期的可能性是完全存在的。由此可以理解为什么 Weee! 把总部设在了硅谷，抖音的 TikTok（美国版）也把总部设在了硅谷。■

（作者系上海商学院教授）

寻味本帮菜

◎ 行 空

本帮菜乃指上海菜系，“本帮”含本地派系之意，开埠之后的上海滩一时各路商贾云集、酒楼菜馆林立，本帮菜应运而生——本地派系菜肴居然成为上海菜的专属称谓，实乃独一无二也。

“本帮菜”博采众长，却挑“浓油赤酱”作为无与伦比的标签，讲究选用时令食材，擅长红烧、生煸、滑炒、煨煮、清蒸等掌上功夫，追求浓汁、厚味、鲜嫩、适口的意境。相传本帮菜的萌发深受重油、重味、重色的徽菜指点，然其崇尚甜润的门道当与相邻的江南苏锡菜重糖的偏好密不可分，不过本帮菜的甜口更多的是为调鲜口感罢了。本帮菜流传下来的菜点不下一二百种，菜名颇为直白，烹调手艺多不复杂，摆盘也不讲究过分装饰，颇有平民化家常菜的腔调，但味道却来不得半点含糊，这大概沿袭了上海人讲实惠、重内表的处世之道。

寻味本帮菜，先从冷盆点起。“糖醋小排”乃地道的开胃小菜，将冰糖炒出糖色，放入炸制焦黄的排骨，加料酒、老抽、生抽和米醋慢炖，然后大火收汁即可，入口酸甜，吃口酥嫩——其实大多本帮菜皆沿袭这一流程，不

过因食材不同，火候、佐料、调味手法各异而已。“四鲜烤麸”的主角是烤麸是由生面筋经发酵后蒸制而成的一种江南传统特色食材，配角四鲜通常指的是黑木耳、黄花菜、冬笋片、花生米，酱汁饱满，口感丰富。正宗做法的秘诀是烤麸须用手撕成块，如此可使烹制更入味、吃口更筋道。“油爆虾”将河虾重油爆炒炸脆，注入料酒、老抽、白糖煸炒而成，外酥里嫩，鲜甜脆香。“白斩鸡”则显示了本帮菜技艺的另一面：选用本地特产的浦东三黄鸡，整鸡下锅用白水烹煮而成，取出斩切，带有少许血水的鸡块皮黄、肉白、骨红，原汁原味，蘸上特制佐料，满口肥嫩。

接着上热炒。“八宝辣酱”的“八宝”通常由猪肉丁、鸡肉丁、鸭肫片、虾仁、花生仁、青豆、竹笋丁、豆干丁等四荤四素下锅煸炒再添加浓油赤酱焖煮即成。其实每家八宝选材不尽相同，然皆凭独家秘制的鲜甜酱汁将八种荤素搭配的食材豁然贯通，令食客对这道似辣非辣、似酱非酱的菜品过目难忘。热炒家族中最为别具一格的非属“草头圈子”不可，“草头”是上海方言对苜蓿的



糖醋小排



四鲜烤麸



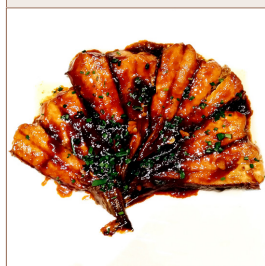
油爆虾



白斩鸡



八宝辣酱



青鱼划水



青鱼秃肺



虾子大乌参



腌笃鲜



糟钵头

土称也，“圈子”乃猪大肠切成小段也，草头用重油烹白酒调味急火生煸，拌以酱汁浓郁、细火慢焖而成的圈子，于是鲜嫩清淡与浓郁肥腴交媾，可谓妙不可言的绝配也。“毛蟹年糕”也是绝配，毛蟹对半切开翻炒上色，加入年糕微煮起锅即可。这道菜尤以盛夏暑期崇明所产的个小、娇嫩、壳薄的“六月黄”毛蟹为佳，选用宁波水磨小年糕搭配，毛蟹肉鲜壳脆，年糕细腻紧实，入口自是曼妙无比。“水晶虾仁”是本帮菜里虾的另一种做法，取出虾仁滑炒而成，色泽呈水晶般的玲珑剔透，清爽滑嫩，压根儿没有浓油赤酱的踪影。

重头戏大菜须点“红烧肉”，挑选三分瘦、两分肥的五花肉，用冰糖炒出糖色，佐以少量酱油，端上桌的肉块分明闪烁着玛瑙色般的红润，肥而不腻、酥而不烂，妙不可言。“红烧鲰鱼”先将鲰鱼切块油煎，再加料煨煮收汁即成，但见鱼块完整，通身红亮，卤汁胶粘，入口即化。品尝这道本帮佳肴非选冬春时节长江口所产鲰鱼不可，此时此厮最为膘肥体壮，名列长江四鲜之列也。“青鱼下巴甩水”所指红烧青鱼鱼唇鱼尾也，专取此等极易被人忽略的部位而妙笔生花，足以显露出上海人精明细腻的涵养底蕴。“青鱼秃肺”其实与鱼肺毫不沾边，而是鱼肝——亦属极易被人忽略的部位之列，浓汁稠煮着一番细嫩肥鲜，然而至少须取十五条青鱼活杀后剥取的鱼肝方能做得一盘菜而扬名江湖，成为最有名气的本帮菜品之一。“虾子大乌参”的大乌参乃体大肉厚色乌的乌皱参、虾子乃取本地河虾剥籽烘制，将原只水发大乌参

油氽，再加虾子和调料入锅红烧炖制，本身索然无味的大乌参全然仰仗虾子鲜味成全了肥腴柔嫩香糯的传奇，成为最为名贵的本帮菜品之一。

最后端上汤菜。“腌笃鲜”的“腌”指腌肉、“鲜”是鲜肉、“笃”乃焖炖之意也。这是一道春笋上市后的时令美味，腌制的咸肉、火腿与鲜肉一并文火慢工，当然要请上清香脆嫩的笋段亮相，当选用安吉所产的壳薄肉厚、甜而不涩的毛竹春笋为上品，汤白汁浓，咸鲜适口。“糟钵头”则是本帮菜在加“糟”烹调的代表作，以猪肺、猪肚、猪肠、猪肝、猪心为主料置于钵头之中，加陈年糟卤调味清炖，连钵上桌，食之齿颊留香。本帮糟菜是一大绝活，特别是夏秋季节的糟货几乎无所不能：青鱼、带鱼、甲鱼、河蟹、河虾、泥螺、毛肚、门腔、顺风、猪爪、凤爪、鸡翅、鸭胗、鸭舌、田螺、毛豆、花生、细笋……皆用糟卤浸泡卤制，酒香扑鼻醉人。

菜点上毕，果腹的点心登场。重油重糖的“八宝饭”当仁不让，以糯米饭拌猪油裹豆沙泥装碗压实定型，点缀蜜枣、莲子、金桔、杏仁、桂圆肉、冬瓜条、葡萄干、红绿丝之类，平添一份其乐融融的满足感。此外，本帮菜的点心谱自然少不了小笼馒头、生煎包子、三丝春卷、葱油饼、酒酿圆子、两面黄……

品味本帮菜，自是佐以性格温和的黄酒为妙，上海人称之为老酒。不妨温上一壶沿用古法自然发酵工艺酿造的本土老字号嘉定郁金香牌老酒，醇厚的气场足与本帮菜浓郁的情调惺惺相惜也。■



草头圈子



毛蟹年糕



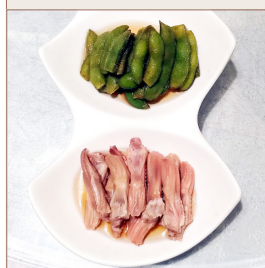
水晶虾仁



红烧肉



红烧鲰鱼



糟毛豆鸭舌



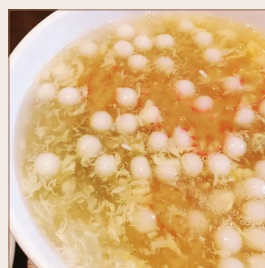
八宝饭



小笼馒头



生煎包子



酒酿圆子

