

Shanghai

GONGXIAO HEZUO JINJI

ISSN 1674-2516

CN 31-1620/F

上海供销合作经济



ISSN 1674-2516



5

2023
总第222期

2023年10月28日版

青年孕育希望 奋进开创未来 实干续写荣光

上海市供销合作总社举行青年干部第二期高级研修班结业典礼

9月28日，上海市供销合作总社青年干部第二期高级研修班结业典礼在供销大厦举行。市社党委书记程颖出席结业典礼并作讲话，市社领导班子成员、出资企业党政主要负责人、总部职能部门负责人以及青年干部第二期高级研修班全体学员参加结业典礼，会议由人力资源部总经理助理陆言文主持。



市社党委书记程颖从本期研修班的办班初衷和成效出发，阐述了办班的背景和重要意义。举办本期研修班是市社党委深入贯彻落实党的二十大精神、践行“人才是第一资源”理念、贯彻市社人才工作会议部署的重要举措，是加强主题教育成果运用转化的切实行动，也是推进市社高质量发展的战略需要。程颖充分肯定了本期研修班所取得的学习成效：一是组织了高强度、高质量的培训课程。由高水平的专家、学者组成的师资阵容，内容涵盖前沿理念和实践经验，充



分体现了学有高度、维度、力度。二是本期研修班期间开展了延安之行沉浸式教学。在思想淬炼、政治历练、实践锻炼、专业训练中进一步增强党性修养、强化使命担当。三是培训形式丰富多样。采用头脑风暴研讨、情境沙盘、新老学员交流座谈等多种课程安排，给学员带来思考、互动、分享、合作，收获成长进步。

程颖结合市社新三年的发展要求，展望了市社的前景未来，强调将继续深入贯彻落实习近平总书记对供销合作社重要指示批示精神，聚焦主责主业和打造企业核心竞争力，进一步加快渠道建设战略、提升附加值和品牌形象、提升资产运营管理质效、加快数字化转型以及健全风险管控体系和深化企业文化建设。程颖指出，“战略第一，执行力第二，态度决定一切，干

部担当作为是关键。”要突出重点抓关键、抓突破、抓实效，因企施策采用不同的未来竞争战略，激发企业创新活力，打造企业发展新引擎。

程颖就年轻干部的成长成才提出三点希望和要求：一是要增强政治意识，提高站位放大格局。衡量干部第一标准是把好政治关，要具有坚定理想信念，不断增强意识、放大格局，认真贯彻落实上级各项决策部署，坚持不懈推动当前高质量可持续发展的首要任务。二是要提升综合能力，不断增强实践本领。干中学、学中干是干部成长成才的必由之路。要在经营实践过程中加快提高解决实际复杂问题的综合能力，立足岗位，真抓实干，攻坚克难。三是要勇于担当作为，奋发有为善作善成。坚持“从严、求实、抓细”工作要求，进一步发扬“三坚”

精神,迎难而上、干出实绩。结业典礼并不是一个终点,而是一个崭新的起点,全体干部都要在未来的日子里以更加饱满的热情、更加坚定的步伐、更加积极的努力、更加全新的作为,不负组织、不负群众、不负韶华、不负自我,各级党政组织也要继续全面、系统、扎实地做好干部人才工作,进一步加快提拔和使用优秀年轻干部,提升市社干部人才队伍能级和水平,为市社推进高质量可持续发展而共同不懈努力。

结业典礼上,本期研修班五个课题小组分别围绕《创新模式下上海市供销社农资农产品流通服务能力提升的路径探索》《智能化生产基地项目建设提质品牌营销》《传承与创新供销社老字号品牌和经营》《着力提升存量房产资产的质量和效率》《数字化转型助力赋能企业创新发展》作为研究方向,将所学知识与企业业态和未来展望相融合,开展现场陈述、提问答辩、点评交流等多种形式的互动讨论。



市社人力资源部总经理曹建佳作本期研修班小结,总结了本期研修班高度聚焦战略和主责主业、课程内容丰富实用、培训方法灵活、组织管理严格、学习风气浓厚、活动丰富多彩等六个突出特点,提出人力资源部将继续完善精准化、常态化和长效化机制,加强青年后备干部考核和实践锻炼,对青年后备干部库进行动态管理,并定期进行干部谈心谈话,更好地让年轻干部在各个岗位的实际锻炼中增强实力、激发活力、展现魅力。

与会人员还一起观看了《踏浪前行风正劲,逐梦供销再出发》研修班学员风采视频,共同回顾了近一个月的研修班学习历程。

立身百行,以学为先。学员纷纷表示要把本期研修班习得的知识本领尽快运用到实际工作中,坚定干事创业的决心,践行供销社的宗旨意识,把个人奋斗融入市社发展,在知行合一中主动担当作为,在实现“供销天下,合筑未来”的生动实践中,用习近平新时代中国特色社会主义思想武装头脑,开拓视野、转变观念、不忘初心、砥砺前行,在推动市社实现高质量可持续发展进程中不懈奋斗,为供销合作事业蓬勃发展作出更新更大的贡献。■





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 炜 朱建国
 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

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
 上海嘉定惠民超市市场经营管理有限公司
 上海果品配送有限公司
 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

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
 韩 东
 陈 斌
 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

王玉蛟
 孙永良
 李义明
 沈莲芳
 张 毅
 周继东
 陈 伟
 王 杰
 顾 强
 倪国庆
 徐 霖
 葛 頔
 蔡 勇
 缪天平



卷首语

P1 青年孕育希望 奋进开创未来 实干续写荣光

上海市供销合作总社举行青年干部第二期高级研修班结业典礼

访谈直播

- 8 上海市嘉定区供销合作社
久久为功,推动供销事业发展行稳致远

求 索

- 10 披荆斩棘拓前路 风雨兼程写荣光
 12 合作社是农业强国的助推器
 14 供销合作社做好“土特产”文章的思考
 16 把握城市发展脉络 推进都市商业发展
 20 农资农产品流通服务创新模式探索
 24 智能化生产基地项目建设提质品牌营销的研究
 28 老字号品牌和经营的传承与创新
 32 着力提升存量房地产的质量和效率
 36 数字化转型助力赋能企业创新发展

三农论道

- 40 供销合作社服务乡村振兴战略研究

细数家珍

- 42 上海郁金香酒股份有限公司
兰陵美酒郁金香

前沿传真

- 44 上海一片天餐饮管理股份有限公司
立足上海,为企业用餐做好服务保障
- 45 上海嘉定惠民超市市场经营管理有限公司
惠聚嘉定 服务民生
- 46 上海新锦华商业有限公司
数字赋能创新再生资源回收体系建设

观象台

- 47 上海发布实施方案,加快构建废旧物资循环利用体系

围炉品茗

- 48 寻道问茶龙虎山



新证程

P4

持续深化综合改革 加强社有资产管理 做好系统联合合作

上海市供销合作总社召开系统社有资产管理专题会议



本期封面 上海市嘉定区供销合作总社大楼

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

二〇二三年第五期
(总第 222 期)
2023 年 10 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

持续深化综合改革 加强社有资产管理 做好系统联合合作

上海市供销合作总社召开系统社有资产管理专题会议



10月20日，上海市供销合作总社召开系统社有资产管理专题会议，党委书记程颖出席会议并讲话，理事会副主任马晨辉主持会议，本市各区供销社主任及市社合作指导部负责人参加会议。

会上，**党委书记程颖**带领参会人员重温了习近平对供销合作社的重要指示批示原文，并就持续深化综合改革、社有资产管理与联合合作提出具体意见。程颖指出：**第一**，深刻领会综合改革部署要求，不断提升服务本市经济社会大局的水平和成效。一要深刻领会。供销合作社综合改革由习近平亲自谋划、亲自部署、



亲自推动，新时代十年供销合作事业之所以取得长足发展，一个重要原因就是积极融入全面深化改革大局，坚持不懈推进综合改革。全国总社提出“持续深化综合改革、加快高质量发展”的《指导意见》，要求大力推进经营创新、服务创新和组织创新，着力加强“专业化服务、网络化布

局、合作化联农、数字化赋能”，内容清晰、重点突出，为供销合作社高质量发展提供有力保障。本市各区供销社要认真传达贯彻好《指导意见》要求，将重点工作融入战略规划和工作部署中，推动各项工作落地见效。二要把握重点。持续深化综合改革是供销合作社工作总基调，上海供销系统综合改革取得了阶段性成效，也面临诸多深层次问题，如何进一步提高政治站位，着力构建全国供销社系统优质农产品对接上海市场的有效载体和重要平台，体现了服务本市经济社会大局的水平和成效。要以推动解决这一核心问题来检验市供销社综合改革的成效；以构建载体平台的发展眼光来看待和处理综合改革面临的各种深层次问题。三要强化保障。要加强政治建设，落实新时代党的建设总要求，全面加强供销合作社党的各项建设，严守政治纪律和政治规矩，以全面从严治社推进全面从严治社。要加强制度建设，聚焦综合改革中的矛盾和问题，紧盯社有资产处置、企业投资、资金使用和干部队伍监督等重点环节。要加强干部人才队伍建设，着力培养一批懂经营、会管理的优秀企业家、造就一支对农民群众有感情、对合作事业有热情、对干事创业有激情的高素质干部职工队伍。**第二**，规范加强社有资产管理，推动社有资产更好服务主责主业，有效防范风险。上海市供销合作总社自2015年启动综合改革以来，在社有资产方面做了大量工作，取得了显著成效：实施涉农区社综合改革“一区一方案”，完成浦东供销联社重组和松江区社恢复设立，及时协调金山区社体制调整事项，切实维护供销合作社组织体系和集体资产完整性；陆续制定《社有资产监督管理办法》《对成员社社有资产监管工作指导监督实施办法》，规范社有资产管理；推动市社本级资产一体化管理战略，实现社有资产保值增值；建立“1+3+X（市社+3个区社+其他区社）”资产管理平台，推动系统社有资产协同招商运营。在取得成绩

的同时，也要认识到推动社有资产保值增值、防止社有资产流失是长期性的重要工作。一要不断完善社有资产管理体制。区社要学习贯彻全国总社、上海市社对社有资产管理的相关制度要求；对全国总社和上海市社近三年印发的社有资产管理制度进行梳理并贯彻落实，修订和完善各区供销社社有资产管理相关制度，使制度成为硬约束、高压线；要完善供销社“三会”制度，理事会要依法履行本级社有资产出资人代表职责，监事会要强化社有资产的监督职责，推动供销社“三会”治理机制建设，建立维护社有资产的隔离带、防火墙；要发挥党委“把方向、管大局、保落实”作用，对社有资产和社有企业改革发展重大事项进行基础研究和前置审核，有效落实优化社有资本布局、提升社有资产运营效率、实现社有资产保值增值等责任。二要做细做实对成员社指导监督。社有资产的监管工作具体内容是“指导规范、引导推进、沟通交流、督促检查”，市社分管部门要研究落实工作机制，指导区社加强社有资产监督管理制度建设，并及时向市社备案，指导区社依法开展资产统计、产权确权、清产核资等基础管理工作；各区社理事会要加强对本级社有资产的产权运营和收益管理，要发挥监事、财务、审计、纪检监察等监督作用，形成监督合力，防范社有资产流失的潜在风险；备案机制、报告制度要有严格落实，建立社有资产监管重大事项报告台账和资产变动台账；将社有资产监管工作作为年度综合业绩考核的重要内容，压实工作责任，明确职责任务，确保取得实效，有效防范风险。三要推进社有资产直哺“三农”主责主业。不仅提倡反哺，更讲求直哺，增加社有资产为农服务功能，直接哺育“三农”主责主业。市社和各区社要深入研究，要算大账、看长远、多投入，推动社有资本向主责主业集中配置、优化结构、精准布局，建立社有资产直哺农业社会化服务、农产品流通、基层组织建设等为农服务的保障机制，在构建社有企业支撑的高质量发展经营服务体系中，让社有资产经营板块成为有作为的、有贡献力的重要支撑力量。

第三，全面贯彻新发展理念，进一步推进系统联合合作与高质量发展。一要不断创新系统联合合作工作体系。近年来，在推进市社系统联合合作和高质量发展方面积极探索、取得成效。建立了各省供销社间联合合作工作机制，与江苏省、浙江省和安徽省供销社联合建立长三角供销合作社合作交流机制，与北京市、天津市、重庆市和河北省供销社联合建立京津沪渝冀“四市一省”供销合作社联席会

议机制，与新疆、西藏、云南等省区供销社分别签订合作协议，通过建立联合合作机制，夯实联动基础；创新本市供销系统内联合合作方式，不断探索城市供销社职能定位，努力推动农民与市民、农业与商业、品牌与服务、品质与生活等融合发展，推动供销系统联合发展。但是联合合作的探索还处于起步阶段，在持续巩固联合合作成果、创新联合合作方式、拓展联合合作途径、深化联合合作运作等方面还需持续深化并扎实推进，要会同各区社、各企业共同会商研究，作为明年的重点工作纳入考核、做深做实。二要持续打造系统联合合作“五张名片”。打造农资经营与农业社会化服务名片，发挥市农资公司和各涉农区社在郊区农资流通主渠道优势，开展业务、网络、技术等联合合作，不断塑造发展新动能新优势；打造地产特色农产品销售名片，发挥市果品公司龙头企业作用，探索与涉农区社、农民合作社联合合作和对地产特色水果等农产品托底采购，积极发挥供销商业公司作用，与供销合创资产公司配合，共同建立完善长三角名特优农产品入沪展销新模式，形成长三角一体化常态化农产品对接与流通机制；打造再生资源低附加值可回收物回收处置与生态文明建设名片，加强与市商务委、市绿容局等部门沟通合作，培育和推动市社系统再生资源龙头企业做强做优和高质量转型发展；打造脱贫地区农副产品产销对接与帮扶销售名片，进一步融入本市消费帮扶工作，推动脱贫地区农副产品对接上海场；打造供销合作社干部人才队伍建设合作名片，开展跨区域、跨企业、跨岗位轮岗交流，加强人才在基层一线和重大项目锻炼，推动市社与区社之间、区社与区社之间年轻干部挂职交流，构筑“上挂下派、内外联动”的人才发展双循环。三要探索推进联农为农综合合作。探索供销基层组织联农为农综合合作，组织农民、带动农民、服务农民，有效提高农业生产经营的组织化程度，以此把分散的小农户引入现代农业发展轨道。上海农业占比很低，但存续着1万多家农民专业合作社，其中经营规模在1000万元以上的农民专业合作社有530多家，在本市农产品种植和流通上发挥着积极作用。各涉农区社要积极探索发展基层组织，围绕农业社会化服务、农产品加工、农产品流通和产销对接，推进与农民专业合作社的联合合作，鼓励建设农民专业合作社联合社，成为供销社联农带农的重要抓手。要建立与完善为农服务的投入保障机制，继续推动政策、资金、项目向基层组织建设倾斜。

理事会副主任马晨辉传达了全国总社《关于持续深化综合改革加快高质量发展的指导意见》，强调持续深化供销合作社综合改革，加快推动高质量发展、高水平服务，全面推进乡村振兴、农业农村现代化和农业强国建设。坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，完整、准确、全面贯彻新发展理念，积极融入和服务新发展格局，把高质量发展作为供销合作社改革发展的首要任务，紧紧围绕“三农”工作大局，持续深化综合改革，按照政事分开、社企分开的方向，进一步完善体制、优化职能、转变作风，大力推进经营创新、服务创新、组织创新，着力加强专业化服务、网络化布局、合作化联农、数字化赋能，加快建成适应社会主义市场经济需要、适应城乡发展一体化需要、适应中国特色农业现代化需要的组织体系和服务机制，开创供销合作事业新局面。



合作指导部总经理徐剑锋就《上海市供销合作总社对成员社社有资产监管工作指导监督实施办法》进行宣传培训。市社出台实施办法旨在加强对成员社社有资产监管工作指导监督，保障社有资产监管工作规范有序，防止社有资产流失，实现保值增值。指导监督工作遵循的原则：一是坚持社有资产集体所有性质，保持供销合作社组织体系和社有资产完整性，落实社有资产监管责任，保障社有资产监管文件制度贯彻实施；二是坚持依法依规原则，加强分类指导，突出监督重点，增强成员社社有资产监管工作规范性和有效性；三是市社开展指导监督工作应当充分征求成员社意见建议。指导成员社把握为农服务方向，建立反哺农业社会化服务、农产品流通、基层组织建设等为农服务保障机制；优化社有资本布局和结构，向主责主业集中，构建社有企业支撑的高质量发展经营服务体系。指导监督工作包括制度建设、内控管理、联合合作、统计监测、交流培训、备案机制、指导监督、报告制度、通报整改、考核机制等。

浦东、金山、松江等区社围绕推动社有资产保值增值、维护社有资产完整性进行工作交流。

浦东新区供销合作社联合社主任桑佳在发言中指出，社有资产经营逐步成为供销社的主营业务之一，为供销社的改革发展和转型升级带来契机。如何加强社有资产的监管，为供销社聚焦主责主业添砖赋能，是面临的一个新的挑战。一是明确供销社职能，维护资产完整性。通过协调区政府、区国资委等相关部门，明确要保持供销社社有资产和组织体系的完整性，推动了南汇社和浦东社的横向联合，2019年正式成立浦东供销联社，促进了两社的资源共享，实现共同发展，防止了社有资产流失。二是盘活资产存量，拓展业务增量。通过调整经营业态，盘活闲置资产，全面推进租赁价格第三方评估，优选租赁对象等，稳步提高资产租赁面积和价格，增加租赁收入，确保资产经营收益持续增长；通过对部分社有资产开展“腾笼换鸟”调整经营业态，振兴公司观海商场项目原以经营小百货服装为主，现场经营环境混乱、安全管理压力巨大，通过清退原有租户，对商场实行整体招商，对商场整体改造，业态重新规划，实现了消费升级；通过竞拍方式积极拓展增量资产，融入社区商业规划建设运营中，高东镇、金葵路项目在社区商业街整体改造、业态控制、招商运营等方面探索出一条适合供销社自身特色的资产拓展之路。三是深化制度建设，争取政策扶持。针对社有资产经营管理现状，研究制定一系列的管理制度，统一资产租赁分级审批制度，推进事权责的优化；制定资产维修管理制度，规范资产维修程序，严控资产维修费用；推进资产信息化建设，充分发挥信息化平台功能，覆盖资产管理、合同管理、租户管理、收款管理、上报管理等，能够实时、真实、清晰地反映联社资产经营状态。近几年社有资产规模由于动拆迁因素在逐年萎缩，在建设用地等方面要积极争取政府相关政策的有效支持，对于防止供销社社有资产规模减小、确保为农服务载体的存续具有重大意义。面对新的形势，要主动跨前进一步接受市社对成员社社有资产监管工作的指导监督，确保社有资产监管工作规范有序进行，实现社有资产保值增值。

金山区供销合作社主任朱建国在发言中指出，社有资产是支撑供销社经济发展的根基，是供销社开展经营服务的主体，也是供销合作事业发展的核心。在深化供销社综合改革中如何构建具有供销合作社特点的社有资产管理体制和运行机制、实现社有资产保值增值是有资产管理的重要探索方向和具体实践内容。近年来，金山区社以深化

供销社综合改革为抓手，以强化为农服务为导向，以社有资产保值增值为核心，积极推进社有企业改革，围绕服务区域经济社会发展要求，坚持“产权不能变、资产不外流、功能不能丢、增值不能慢”的原则，持续推进资产结构优化、资源升级，努力实现资产提质增效的经营目标，在保全盘活社有资产、实现保值增值方面做了大量工作。一是着眼大局，结合区域发展提升资产管理能效级。2016年至2022年，金山区社在配合土地减量化、生态环境综合治理、西部防洪工程等重大项目建设工作中。同时，积极配合地方政府推进“一环一河”河道整治项目工作。二是借力发展，实现资产面貌和经营效益的双提升。通过引入招商能力较强、行业资源丰富的租赁户，对资产进行整体打造及招租，实现资产面貌及租赁业态的双提升；围绕城镇建设及古镇开发规划，与主要街镇联动开展特色探索和实践，引入符合城镇规划的行业优质客户，对资产进行改造及规划投入，撬动资产的高质量发展与高效益循环；围绕枫泾古镇旅游特色，引入客户重点开展民宿旅游业务。三是多措并举，谋求企业降本增效与长效发展思路。通过创新管理思路，优化管理模式，旨在通过降本增效促进企业长效发展。实施资产一体化管理，通过突出主业，整合同类资源，实现资产板块34户企业的经营管理一体化改革，形成集约化、专业化、市场化、属地化的管理新格局；构建信息化管理网络，开发建设内部资产管理平台及对外招商租赁平台，设立线下“e指找房”实体店2家，实现了资产动态管理和信息联动整合。四是加大投入，全面提升资产安全质量与风险等级。开展安全生产三年专项整治行动（2020—2022年），支持保障安全生产，拆除各类违章建筑，修缮老旧房屋，清退废旧塑料、垃圾堆场等三高一低企业23户，为企业高质量发展保驾护航。我们将认真组织学习市社出台的社有资产监管工作指导监督实施办法，并在日常资产监管中予以贯彻落实。紧紧围绕做好社有资产监管和盘活工作，在后续土地减量化推进过程中，为确保社有资产的完整性和相对独立性，要积极争取市社的指导和支持，逐步健全社有资产监管制度备案机制。我们相信该办法的实施，必将为固本强社提供必要的制度保障，成为开放办社的立社之本。

松江区供销合作社主任陈朝在发言中指出，持续推动资产的保值和增值是企业的使命与资产管理的核心问题，以加强社有资产监管为抓手，实施社有资产全生命周期管

理，是企业面临的重要课题。2018年11月松江区供销合作社恢复企业法人地位，不仅是深化供销社综合改革的一项亮点工程，而且对于重塑为农服务新格局、切实履行社有资产监管责任、确保社有资产完整性具有积极意义。近年来，松江区社围绕以高质量发展模式管理资产、用改革创新思维提升价值，进行了探索和实践。一是存量时代，存量资产盘活突出效度属性。随着土地减量和城市更新带来的资产变现等，松江社有资产总量和利润贡献度与改制初期相比明显削减，面对“大开发”向“大资管”转变的存量时代，通过资产动迁征收变现、低效资产处置腾挪、优质资产改造升级、市场化融资工具引入等渠道，有效盘活存量资产以提高服务民生的质量。二是科技加持，资管平台助力资产价值创造。进入新时代，改革再提速，企业资产构成更加复杂，倒逼我们以“制度+科技”手段提高效益、管控风险。为此开发了资产管理信息系统，配套建设了数据展示中心，实现资产管理全过程数字化可视，注重资产“投融建管退”全生命周期数据打通，统筹推进大协同办公系统、资产管理平台、财务系统建设，通过数字化资管中的动态估值和未来数据预测辅助经营决策。三是板块联动，优质资产赋能核心主业发展。注重在企业新一轮改革创新发展中提升资产价值、创造服务价值。突出顶层设计，编制主业发展三年（2022—2024年）行动计划和十年中期发展规划，以商业经营、农业发展为核心支柱业务，资产运营、医疗养老、招商引资为重点培育业务的业务布局，树立现代化商业体系建设标杆；聚焦资管增能，改善不动产投资管理方式，按照“分类监管+分级授权+分步移交+分段评估”原则，实施系统内经营性资产契约化托管、相关事项清单式监管、同类业务集中整合，为今后有序接收全区国有经营性商业资产委托管理夯实基础；放大资产价值，主动链接核心板块发展需求，激活高价值区域商业资产和农业乡创资产，实现租赁、研发、销售、服务、品牌、投资等多元收益，推进园区、工业、商业载体资产购入，探索“房东+股东+管家”的产业服务体系、“空间提供商+时间合伙人”的商业模式、“基金+基地”的合作路径，以多业态多模式的手段提升资产运营效益。下阶段将立足长远落实社有资产监管办法，通过盘清存量资产、核心业务资产提质增效、促进低效资产盘活、探索轻资产化转型，推动社有资产更好为企业主责主业服务，确保有效投资更加聚焦企业核心发展规划。■

上海市嘉定区供销合作社

久久为功，推动供销事业发展行稳致远

上海市嘉定区供销合作总社坚守为农为民初心，勇担惠民利民使命，坚持以改革思维破局开路，围绕发展持续发力，不断解决发展难题、破除发展瓶颈、汇聚发展优势、增强发展动力。



行而不辍志弥坚，风雨沧桑中创新转型

上海市嘉定区供销合作总社始建于1950年6月，是集体所有制的合作经济组织。1949年5月13日嘉定解放，中共嘉定县委和县人民政府在领导全县人民发展生产、恢复经济中，开始创建供销合作社商业。同年11月建立全县第一家基层供销合作社——娄塘供销合作社。1950年6月嘉定县供销合作社成立，至1952年底嘉定县已有基层供销合作社15家。1957年，嘉定县供销合作社和商业局围绕县委中心工作，积极开展购销业务。1958年5月，供销合作社由集体所有制改为全民所有制，与国营商业合并，县供销合作社和商业局合并为商业局（对外保留供销合作社牌子）。1962年，恢复县供销合作社建制并更名为嘉定县供销合作社。“文化大革命”期间，再次改为全民所有制并与商业局合并。1978年重新改名为嘉定县供销合作社。1983年起，县供销合作社恢复“三性”，成为基层供销合作社的联合经济组织。1994年5月，更名为上海市嘉定区供销合作总社并沿用至今。2009年，上海新嘉商业投资有限公司（后更名为上海新嘉商业投资（集团）有限公司）成立，与嘉定区社实行“两块牌子，一套班子”的管理模式，确立了以现代商业服务为核心主业、以商业投资管理为辅业的“一业为主、相关多元”总体经营发展战略，企业经营质量、资产体量、服务能力得到显著提高，以全面深化供销社综合

改革为主线，从提升为农服务能力、大力发展社区商业、构建规范高效运行机制入手，因地制宜，积极作为，在助力乡村振兴、服务“三农”发展、服务当地民生、助推区域经济发展中作出了积极贡献。

关山初度路犹长，立足主责主业持续发力

迈入新发展阶段后，嘉定供销始终秉承“为农为民服务”根本宗旨，立足主责主业，持续增强为农为民服务功能。

始终坚持为农为民服务“初心来路” 嘉定区社（新嘉集团）坚持“深化为农服务，助力乡村振兴”这一主线，借助供销合作社的销售和经营网络平台，最大程度整合优势资源，为乡村振兴、农业发展、农民增收提供服务。一是**夯实粮食安全根基**。践行“服务农民钱袋子、守住市民米袋子”发展理念，做好夏秋粮食收购、轮换及5.41万吨区级储备粮存储，大力推进储备库扩容项目和信息化升级，粮食管理水平不断提升。二是**推动地区农业供应链建设**。发展全链条定制化农业产业，为参股上市企业——“一片天”公司量身定制经营场所，完成了原有养鸡场到农副产品配送基地的升级改造，将下属嘉绿合作社和本地地产的优质农副产品经由“一片天”公司直接端上百姓餐桌，打造成从“田头”到“灶头”的供应链体系，不仅为本地种植户寻求了农产品的出路，也为消费者谋得了实惠。三是**大力发展社区商业**。深化与街镇“一镇一公司”的合作模式，构建全区范围的社区商业网络，陆续开设二百余家惠民超市网点、7家标准化集贸市场（其中2家市级智慧菜场）、9家惠民生鲜超市、2个城市邻里中心，覆盖全区12个街镇、66个行政村，为完善“15分钟”社区生活圈、打通服务居民“最后一公里”持续注能。上海嘉定惠民超市市场经营管理有限公司被评为全国供销系统“金扁担改革贡献奖”。四是**加大与对口合作地区开展合作**。主动对接云南楚雄、青海果洛、福建三明明溪等对口地区在特色农产品种植、加工、流通、冷链物流等服务等方面的优势，广泛开展产业帮扶项目，助力巩固脱贫成果和乡村振兴的有效衔接。2018年以来累计实现对口援助地区商品销售近亿元，并在上海市供销合作总社的授

权下，建立上海销地仓，从需求方、服务方和生产方，以“中转站”的方式解决供求关系，为采购方提供精准服务。五是保障农资供应。做好全区农药的采购、保管、发放以及数据采集，确保全区农药无差错配送。

2022 年大上海保卫战期间，嘉定区社（新嘉集团）根据区委区政府的要求，临危受命，在上海市供销合作总社和兄弟供销社的大力帮助下，圆满完成了全区医疗物资保障和生活物资托底待供的历史使命。第一时间成立专项物资保供指挥部，连夜召开战会讨论方案，千方百计筹措货源，4 天内将 75 万份生活保障物资和 105 万份防疫物资包配送到嘉定的每家每户。期间为各街镇、委办局供应超 80 万份保供套餐，为隔离点和援护医疗队供应各类生活物资 120 余种、计 14 万件，为区内 271 个封控管理的建筑工地建立保供专线，为工地提供大米、蔬菜、肉类等生活物资超 65 吨。同时，有序推进承租系统自有经营性房产的非国有中小企业及个体工商户的房屋租金减免工作，保障租户正常经营。

始终坚持做好主业、深挖辅业、开拓新业 嘉定区社（新嘉集团）始终瞄准产业重点，推进主辅业协同发展。一是开拓大健康产业。引进爱尔新嘉、摩尔口腔等知名医疗机构，围绕医疗器械、药品耗材等主业线上线下销售，从养老、共享轮椅、共享陪护床、爬楼机等方面入手，在做到服务民生的同时，实现经营突破。二是积极做好上海老字号和非物质文化遗产传承和保护工作。旗下郁金香酿造技艺非遗“仙鹤”及“文玉和”两大品牌获“上海老字号”“上海礼品”品牌称号。三是开发新业务作为发展补充。1989 年参股帕卡赖精公司，成为金属表面处理龙头企业，并积极拓展新能源汽车表面处理业务，年销售破 5 亿元。

始终坚持夯实资产经营“压舱石” 嘉定区社（新嘉集团）在有序发展的同时，牢牢稳住资产“基本盘”。一是优质资产储备不断增加。目前系统内共有自有土地面积 68.52 万平方米、自有房屋建筑面积近 51.76 万平方米、公租房面积 2.59 万平方米，年资产租赁收益保持在 2.2 亿元以上。

二是提升资产的收益，释放资产效能。积极推进低效资产、存量用地“腾笼换鸟”，提高资产出租率，全面盘活低效用地，深化政企合作，加强与各街镇、经济城联动。加快“永盛里”社区商业项目建设，激发嘉定区夜间消费新活力，为市民提供高品质休闲娱乐场所；加速推进南北周商业街整体打造，持续围绕“总部经济 + 高端医疗 + 商业配套”招商定位，加大空置物业招商力度；持续提升闲置资产收益，在江桥 8 号桥资产改造项目的设计与施工方案审核通过后，紧抓落实，确保方案安全、快速实施。

纵深发展开新路，构建供销发展新格局

为推动新时代供销事业高质量发展，嘉定区社（新嘉集团）坚持将组织体系、流通体系、服务体系和监管体系作为自身发展的核心。一是组织体系是根本。始终把基层社建设摆在突出位置，列入“十四五”规划重点内容，描绘全区基层社建设“战略图”，构建以供销社为核心，以为农服务中心、综合超市、经营网点为支点的基层社网络体系。二是流通、服务体系是关键。以城乡社区商业网点的建设、提质为载体，以专业合作社的辐射带动为前端触手，加速“惠民”农副产品和日用消费品经营体系建设，提升县域流通服务网络功能；持续发挥社有商品经营企业基础保供稳价作用，积极融入市场，顺应“线上 + 线下”“商业 + 服务”“零售 + 体验”“社群 + 团购”的新零售发展趋势，积极运用市场的观念，通过积极调整业态布局、商品结构，充分利用新媒体平台、直播带货、开设网上商店等方法手段，切实提升供销商业品牌竞争力；持续发挥供销资产优势，扩大合作朋友圈，探索重资产和轻资产协同发展模式，强化整体化招商和规模化运营，打造群众喜闻乐见的邻里中心式社区商业综合体，助力政府打造 15 分钟便民生活圈。三是监管体系是保障。以内控机制建设为抓手，通过建立健全各项管理制度、落实资金采取监督精细化措施、强化安全生产责任体系、提升安全治理能力等方式，以精细化管理促进企业向市场化转型的速度和力度，为高质量发展营造安全、稳定、有序、和谐的环境。■



披荆斩棘拓前路 风雨兼程写荣光

◎ 祝加林



上海市嘉定区供销合作总社的前身是嘉定县供销合作总社，始建于1950年6月。伴随着企业发展和行政区划的变化，曾多次更名，至1993年4月嘉定撤县建区，改名为上海市嘉定区供销合作社联合社。至1994年5月改建为上海市嘉定区供销合作总社。

20世纪90年代，社会主义市场经济体制的确立，促使供销合作社在计划经济时代曾经长期独家经营的市场垄断地位被逐步取代，一时几乎淡出民众的视野。然而，供销合作社坚持“为农服务”的宗旨从未改变。自1995年开始，在上海市供销合作总社的指导下，嘉定供销合作社不断深化改革，积极推进体制机制创新，逐步完成从传

统经营模式向现代流通方式的转变、从单纯购销业务向综合经营服务的转变、从单一供销合作向多领域全面合作的转变，大力开辟城市供销合作社发展的新路子，形成综合性、规模化、可持续的为民服务体系，在农资供应、商品流通、民生服务等重点领域和环节为百姓提供优质服务。回顾嘉定供销合作商业撤县建区以来的历史，是在计划经济向社会主义市场经济转变中不断探索和改革企业体制机制、主动调整经营结构和经营方式、努力在挑战和机遇中求生存谋发展的历史。

2000年，嘉定区委区政府加快推进区属企业产权制度改革，要求国有、集体资产从一般竞争性领域退出。为遏制经济效益滑坡引发的资产流失局面，嘉定供销合作社牢牢把准全面推进资产重组和劳动关系重组的“二个重组”改革方向。一方面，坚持“集退民进”总原则，集中力量对竞争性企业社有资产尽最大力度退出，根据下属企业的实际情况，“关、停、撤、并”一部分企业，将一部分具备条件的企业通过不同的改制方案，彻底改制为民营企业。另一方面，坚持“减员分流”总导向，通过精简机构、买断工龄、签订协保等举措，积极推进用工制度改革，鼓励职工由“企业人”向“社会人”转变，脱离与母体企业的关系。

至2004年底基本实现了投资主体多元化、法人资本人格化、劳动用工社会化的用工制度改革任务。与此同时，对系统内部分优质行业，如烟草、医药等与市条线企业实施重组，成立合资公司，扩大发展规模。

2005年12月，我服从组织安排，调任上海市嘉定区供销合作社主任。彼时刚经历动荡重组的嘉定供销合作社正面临着前所未有的挑战，外有市场经济对供销合作社传统经营形式的冲击，内有系统内部改革重组引起的一系列不适反应，遭受着经营业务日渐萎缩、经济效益逐年下降、资产设施老旧、职工人心涣散等影响。新一届嘉定供销合作社领导班子审时度势，提出了“一业为主、相关多元”的经营方针，确立了以现代商业服务为经营主业、其他相关产业共同发展的战略，在保持供销合作社在农村商业中的主导地位的同时，适应社会主义市场经济的大环境，迈向稳中向好的崭新局面。

推进体系创新，履行为农服务职责

嘉定供销合作社作为服务“三农”的一支主力军，怀着对“三农”工作的一片热忱，积极探索“为农服务”体系创新。2012年，与农民合作开办上海嘉绿果蔬专业合作社，占地233

亩,致力于办成集种植、养殖、观光、休闲于一体的绿色生态农业园,并借助供销合作社经营网络优势,助力打开农产品销路,建成一个从“田头”到“超市”直供产业链,减少中间环节,降低经营成本,实现合作社、惠民超市和消费者的“三赢”。2014年底,嘉定粮油公司划入嘉定供销合作社,这是嘉定区唯一的国有粮食企业,承担本区粮食收购、储备粮保管、军粮供应的重要职能。嘉定供销合作社充分调配自身仓库容量,协调邻近区县租借仓库,同时积极奔走联系区委区政府,争取用地建设仓库,完成将区级储备粮由原来的2.8万吨增加到5.41万吨的扩容任务,为保障地方粮食市场平稳运行、促进地方经济大局稳定,做出了积极贡献。

布局商业网点,健全综合服务功能

2008年,为顺应消费升级,加快建设功能完备、便民实用的农村综合服务社和城乡社区服务中心,嘉定供销合作社在全区开设新农村商业网点——惠民超市。从前期的农村市场调研和制定超市建设方案,到超市用房的联系落实和运营长效管理,经过7年持续努力,在农村地区建成拥有202家超市网点、1个批发配送中心的连锁经营网络,实现了“一村一店”全覆盖的建设目标,取得了良好的社会效益。嘉定供销合作社在建设发展农村商业网点的过程中意识到新经济体系下居民小区对商业配套的迫切需求,将惠民公司工作重心转向社区商业配套建设,截至2018年底建成3家集贸市场、8家生鲜超市,在江桥大居、城北大居各购置1.4万平方米商业街,综合服务功能进一步完善。

调整产业结构,聚焦资产提质增效

2006年,面对供销合作社资产面广、分散、老旧的现状,嘉定供销合作社领导班子统筹施策、精准发力,逐步将业务重心从商品经营向资产经营转变,在理清系统资产所有权、摸清家底的基础上,腾笼换鸟、盘活存量资产。一方面,理清家产,充分提高资产利用率和资产经营质量。制定了《关于加强资产租赁业务管理的规定》和《关于对资产投资及处置的管理规定》,分别对企业资产租赁业务、企业资产投资和资产处置行为进行规范。对缺乏经营优势的经营单位实施关停并转,对老旧资产进行改造新建、重新开发,对动迁资产实施置换,保全资产规模。另一方面,以“整体化招商”为核心,从盘摸清楚的现有资产中挖掘出地段好、有一定体量的资产进行整体化打造,形成小型商圈,实现商圈档次与租赁收入的良性循环。为使区社资产得到最优化利用,嘉定供销合作社先后打造了嘉定黄金珠宝角、南翔银华美食城、江桥金耀南路商业街等特色街区,取得了良好效益。通过调整经营方式、挖掘资产潜力,年租赁收益从2005年的2300万元增加到2018年的1.56亿元,增长6.8倍;资产经营收入从1999年的1363万元跃升至2018年的1.82亿元,增长13倍。

拓展经营方向,适应时代商业环境

嘉定供销合作社以打造充分发挥经营性服务功能、不断体现公益性服务作用的新型合作经济组织为目标,努力在市场大潮中拓展新的投资领域、寻求新的经济增长点。多年来,嘉定供销合作社主动投身全区各街镇

的邻里中心、集贸市场等商业配套建设,投资建设绿洲丰怡园动迁配套商品房项目、碧水濠庭商品房项目,恢复生产嘉定传统特色产品郁金香酒,投资入股嘉定民生村镇银行、上海新农村建设投资公司、宝盈典当公司等,涉足金融板块。多点开花、重点布局的经营策略使嘉定供销合作社发展的步伐更加稳健。为进一步提升社会资源配置效率,促进居民消费升级,自2015年起,嘉定供销合作社积极投入“供销e家”建设,着力将传统产业与电子商务深度融合,牵头同“京东到家”“九口袋”等电子商务企业合作。下属各传统商品经营企业纷纷“触电”,开展网络销售。药业公司在天猫医药馆开设嘉定大药房旗舰店、开发“药到病除”APP,惠民超市公司开设微信批发商城,郁金香酿造、粮油公司与电子商务企业合作发展线上业务,使电子商务成为一个新的增长点。

我在任13年期间,嘉定供销合作社在困境中摸索前行,不断深化改革、不停探索经营创新,使得社有资产质量和管理水平明显提升,企业规模逐步壮大,服务功能显著增强,发展之路越走越宽。2012年,嘉定区供销社被评为全国供销合作系统先进集体;2009年至2018年连续10年获评嘉定区现代服务业综合实力奖;2018年10月被中华全国供销合作总社评为百强县级社;连续荣获上海市供销合作社系统综合业绩考核特等奖,经营质量、资产体量、服务能力均在全市供销合作社系统中名列前茅。嘉定供销合作社不会停下发展的脚步,将继续凝魂聚气、续写辉煌。■

(作者系上海市嘉定区供销合作社原主任)

合作制是农业强国的助推器

◎ 葛志华

新中国成立以来，我国农业农村现代化取得重大进展，实现了从贫穷到温饱再到全面小康的历史性跨越，为站起来、富起来、强起来提供了基础支撑。党的二十大又在新的起点上作出了“加快建设农业强国”的战略部署，吹响了“以中国式现代化推进中华民族伟大复兴”的进军号。

我国是农业大国，但不是农业强国。大国与强国只是一字之差，却有天壤之别。“大”主要是指规模与数量，我国的农民人数、农地规模、主要农产品产量均居世界前列，言其“大”则恰如其分；而“强”则强调效率与质量，我国农地个体经营规模狭小、农业劳动生产率低下、农业发展方式滞后，与世界农业强国尚有差距。我国农业发展不仅没有优势，对外缺乏国际竞争力，对内则成为国民经济最薄弱的环节，拖了“四化同步”的后腿。“加快建设农业强国”是党中央基于国内外发展环境和全面建设社会主义现代化国家目标任务作出了重大决策部署，为目前和今后一个时期现代农业的发展指明了方向。实现从农业大国向农业强国的转变，既存在许多困难，又面临不少挑战。就困难而言，大国小农是我国的基本国情与农情，土地碎片化、农业经营规模狭小，由此衍生的小农户与大市场的矛盾、农业社会化服务体系不齐全、农民利益双重流失等问题严重地制约了现代农业的发展，“谁来耕地”“怎样耕地”等问题更加凸显。就挑战而言，主要包括农业分散经营的内源性格局、生产要素流动的体制性障碍、农产品国际贸易危机对保障国内粮食安全以及农副产品有效供给带来的外部冲击等。这些问题与挑战犹如农业强国历史征程上的一道道坎，而要跨越这些坎，既需要制度、科技、政策同向发力，又离不开合作制的高质量发展。

与资本联合的公司制不同，合作制作为一种劳动的

联合，旨在满足自愿联合的人们共同需求，其基本原理与治理机制赋予合作社制旺盛的生命力，使之成为最适合农业产业的组织形式。合作社作为一种特殊法人，既有经济功能、又有社会功能，对于农户、市场、政府农业行政管理以及坚持与完善农村经营制度都有特殊的价值与功能：

——对分散农户而言，合作制能有效地让分散农民组织起来，不再以单个自然人的形象出现在市场经济舞台上，蜕变为新型农业经营主体，实现了由自然农户到法人农户的转变。这一转变使农户拥有了与其他市场主体相对平等的法律地位与社会经济地位，拥有了组织资源与服务供给，既能降低生产成本，又提升了谈判地位，更有助于增加农民收入。

——对市场而言，合作社既是农民的组织载体，又是市场经济的矫正机制，能有效地实现资源共享与规避风险。分散经营的农户是市场经济的微观主体。虽有生产经营的积极性，但又在生产与流通环节处于不利地位。农户一般处在农业的生产环节，既需要向市场采购农药、化肥、种子等生产资料，也需要短期金融支持、当期技术指导与产中服务，而完成生产后又要面对销售、加工等产业链下游的问题。因此，作为个体农户既要在生产环节承受自然风险，又要在流通环节直接面对波动的价格形成的市场风险。而市场经济的“马太效应”又会放大或误导这些风险。加之农民数量众多，商品量小，居住分散，容易形成所谓“交易黑洞”和“信息黑洞”。与个体农产相比，合作社具有规模优势、成本控制优势、技术利用优势和谈判议价能力，更能实现资源共享与风险规避。

——对政府而言，合作制既能辅助推进农业政策，降

低农业管理成本,又能使成员平等享受服务,分享盈余,使政府的农业政策与支农资金不被中间人或其他阶层所侵占与挪用。合作制还能为农村带来就业岗位与商业机会,避免农村凋敝。合作制的自治功能又是乡村治理有益补充,是优化乡村治理的又一平台。

——对农村基本经营制度而言,合作制是坚持与完善农村基本经营制度的有效形式。家庭承包、双层经营是我国农村基本经营制度,是党的农村政策的基石。但这一基本经营制度也存在内源性困难,包括体制与功能上的不足,突出表现为“分有余而统不足”,甚至“只有分没有统”。为了更好地坚持与完善这一农村基本经营制度。国家先后出台了发展新型集体经济、构建农业社会化服务体系、推进农业产业化经营、培育农民专业合作社、供销合作社综合改革等重点措施。这些政策措施在不同阶段不同领域发挥了重要作用,为农村改革发展注入了活力,但也出现了“有集体无经营”“有社会化无服务”“公司吃农户”“空壳社”“伪合作社”等现象,致使我国分散农户生产经营处于放任自流的状态,缺少为农服务体系的支撑,“谁来种地”“怎样种地”等问题凸显,对农村双层经营基本经营制度构成冲击。

囿于多种原因,我国目前冠名为“合作社”的组织种类繁多,功能各异,作用不一,其中主要有供销合作社、信用合作社、村级经济合作社、土地股份合作社、农民专业合作社、资金互助合作社等。这些合作社名称相似,但内涵各异,在各自领域发挥了积极作用,但又有明显不足。有的名不副实,徒有虚名;有的功能单一,势单力薄;有的发展不规范,成为四不像的怪物;有的改革滞后,内部缺少活力,外部没有竞争力。合作经济组织之间也存在障碍,协调配合难,有的甚至相互拆台,阻碍了综合合作体系的发展壮大。目前三位一体的合作经济组织体系的仍未完全建立,致使政府缺少了有效率的综合性的经营服务力量,农户缺少能够信赖的为农服务体系,市场缺少一个协调运转的矫正机制,农村基本经营制度缺少一支不可或缺的“统”的主体。因此,推进合作制的高质量发展就形成坚持与完善农村基本经营制度的关键一环。

以上四个方面就是合作制的价值之所在、使命之体系。有了合作经济组织,乡村振兴就如虎添翼;没有合作经济组织,现代农业发展就失制度依托。

合作制的这种特殊价值不仅得到广大农民的积极响

应,各种形式的合作制如雨后春笋茁壮成长;而且还得到中央的高度重视,习近平总书记多次强调要突出抓好家庭农场和农民合作社两类农业经营主体,并对供销合作社综合改革做出多次指示批示。推进合作制高质量发展,就成为组织振兴的重要任务、建设农业强国内在要求,更是坚持与完善农村基本经营制度的关键一招。

推进合作制高质量发展,要从我国基本国情农情出发,顺应中国式现代化的历史趋势,发挥好农民的主体作用、政府的引导作用、完善治理机制、推进融合发展,为乡村振兴提供基础支撑。农民的主体作用是合作制的灵魂。可参照日本农协的做法,顺应农民发展的趋势,合理确定合作社的成员资格,不断强化“共同需求”,让农民真正成为合作社的主人。在此基础上,帮助社员树立市场意识、法治观念、权利义务观念。政府的引导作用是合作制的保障。政府要综合运用法律、行政与经济手段,引导与规划合作发展,不断优化合作社发展的外部环境 with 制度环境,并切实帮助合作社解决人才匮乏、资金短缺、基础设施薄弱、抗风险能力不强等突出困难。完善治理机制、激发发展活力是合作制的根本,要通过合作社原则把分散农户吸纳到合作社中来,与之结成利益共同体,让分散小农获取服务供给,分享盈余与利益,把小农纳入现代农业发展轨道。按照合作制原则,完善合作社章程,规范管理制度,实行民主管理,增强内在活力,提升治理水平。融合发展是合作制必由之路,要顺应城乡融合与产业融合的趋势,发挥合作制的独特优势,推进多层次多形式的融合,拉长产业链,打造价值链,实现一、二、三产业融合发展。不同类别的合作社要按照各自的章程,不断激发活力,完善为农服务功能,提升带动能力。不同类别的合作社要打破体制壁垒,加强联合与协作,通过双向参股、双向兼职、共同出资、共创品牌、共享利益等形式,强化各类组织的融合,以融合发展的优势促进服务优势叠加,产业交叉渗透,功能相互补充。合作社还要与农村集体经济组织、新型农业经营主体与传统农户广泛合作,以农业产业化经营为纽带,以产业项目为依托,按照分工协作的要求,在产业链的不同环节发挥优势,把合作制的经营服务优势、村“两委”的组织优势、农户分散经营的积极性有机结合起来,既扬家庭经营之长,又补分散经营之短,全面提升农村经济发展水平与乡村治理能力。■

(作者单位:江苏省南通市人大常委会机关)

供销合作社做好“土特产”文章的思考

◎ 杨 旭

习近平总书记一直高度重视乡村产业发展,十八大以来多次走进乡村基地大棚、产业园区,考察调研柞水木耳、大同黄花、福建茶叶、柳州螺蛳粉等地方特色产品,向干部、群众了解当地特色产业情况,对特色产业发展给予了亲切关怀和悉心指导。特别是2014年4月28日,习近平在新疆考察新疆果业集团时强调“要把新疆好的资源、特色资源开发出来,为新疆发展繁荣作出贡献。”对供销合作社企业推动特色产业发展予以期望。从实践来看,做好“土特产”文章是推动特色产业发展的的重要举措,2022年12月的中央农村工作会议上,习近平特别强调要琢磨透“土特产”三个字,为供销合作社更好服务特色产业提供了遵循。长期以来,供销合作社在推动“土特产”产业发展方面发挥着重要作用,但也存在一定的问题和困难,如何利用好供销合作社品牌、网络、渠道、组织等优势,做好“土特产”利用文章,需要供销合作社在助力特色产业方面做好谋篇布局。

一、琢磨透“土特产”的内涵,做好特色产业发展文章

习近平关于发展“土特产”的讲话和重要指示,明确了特色产业发展

关键和重点,指明了供销合作社助力产业发展思路 and 方向。对于生产和流通服务组织而言,要努力做好三个方面的工作:一要念好“土”字诀。立足本土、筑牢产业根基,围绕本地独特的物产资源,开发好优势乡土产品,挖掘本地产品的历史文化,提升产品的文化内涵,注重开发农业产业新功能、农村生态新价值,实现生产、生活、生态的融合发展。二要打好“特”字牌。突出特色、确立竞争优势,既要发展具有地域特色、本土文化的产业,找准产业发展的突破口,又要立足自身资源禀赋、分析产业比较优势,谋求产业发展的生态定位,实现品种、品质、品牌全面提升。三要唱好“产”字歌。形成产业、推动持续发展,将自然生产、传统经营的“原字号”的土特产,打造成链条更完整、业态更丰富的“深字号”的土特产,实现农业、农村、农民的多方受益。

供销合作社具有发展“土特产”产业的历史经验,但也面临新时期服务产业发展的难题与挑战,诸如:社有企业示范引领作用尚待发挥、基层社的资源整合能力有待进一步提升、供销合作社“土特产”品牌影响力尚存不足、经营服务能力尚难满足产业的发展需求、特色产业聚集发展的规

模效应尚不明显等等。下一步,各地供销合作社应该密切结合地方实际、尊重市场发展规律,积极适应新形势新要求,着力提升服务能力和水平,主动融入地方产业发展大局,真正让“土特产”成为富民产业,让供销合作社展现更大作为。

二、发挥供销合作系统优势,筑牢特色产业发展基础

对于推动“土特产”产业培育壮大而言,供销合作社拥有品牌、平台、服务、渠道等方面的优势,要努力形成供销合作社服务产业的整体合力。

(一) 整合资源建好平台

在基层组织和社有企业整体实力不强的情况下,要发挥供销合作社的资源整合优势,搭建产业发展的各类平台。一是形成政策协调平台。各级联合社要加强与地方政府、主管部门的沟通协调,推动涉农政策的有效整合,统筹乡村振兴和涉农项目资金使用,破解特色产业发展中存在的政策障碍。二是搭建综合服务平台。在县乡村一体化发展的基础上,整合区域服务资源,推动服务组织创新,通过组建新型合作经济组织,丰富服务和技术应用场景,形成服务规模化的优势。三是建好市场交易平台。发挥供

销合作社批发市场、交易中心、电商平台作用,强化产业链主企业的功能,加快集采集配物流体系建设,带动产业组织培育壮大和转型发展。

(二) 优化服务赋能产业

服务是供销合作社参与产业振兴的最直接手段,要通过做好服务实现供应链稳定,价值链的提升,产业链延伸。一是推动“土特产”商品化。针对系统产品品类繁多,经营规模不足、科技含量较低的问题,供销合作社要创新“开放办社”的形式,加大对加工类企业培育,提升加工服务能力,通过建立 SC 认证体系,带动农特产品深加工,促进农特产品的商品化。二是推动“土特产”品牌化。目前,“供销合作社”的品牌价值挖掘不够,各地没有“叫得响”的供销合作社品牌,总社、省社层面在品牌影响方面投入力度不足,加快补齐供销合作社品牌建设短板。三是推动“土特产”产业化。解决产业发展资金不足的问题,财政资金的杠杆作用固然重要,但还是要探索市场化的机制,应该鼓励社有企业设立“特色产业基金”,吸引社会资本加大对产业投入。

(三) 创新模式拓宽渠道

顺应消费市场需求,找准目标消费群体,优化供销合作社流通渠道,把产品卖给真正需要的人。一是支持发展直播带货等新业态发展。顺应农产品营销发展新趋势,找准在新兴业态中的功能定位,发挥流通组织的基础性作用,做好新业态、新模式下的供应链服务。二是建立供销合作社农产品流通渠道。用好东西协作消费扶贫经验,通过建设产地仓、中转仓和销地仓,打造农产品主销区展销平台和营销网络,有效衔接产区和销区供销合

作社业务。三是探索“保险+期货”新型交易模式。通过培育产业化龙头企业,围绕产业转型升级,创新交易手段和方式,建立风险防范机制,带动产业标准化、规模化和集聚化发展。

三、加快补齐短板弱项,努力破解产业发展难题

供销合作社要立足产业发展需要,在资源整合、平台建设、资本投入、品牌带动等方面,不断提升产业服务能力,着力解决产业发展和自身改革中存在的问题。

(一) 加强沟通汇报,积极争取地方政府支持

各级供销合作社要主动与地方政府和主管部门汇报沟通,加强与部门间政策的协调和衔接,为各级供销合作社参与地方特色产业,创造良好的政策环境和外部条件。支持各地供销合作社积极融入地方产业,积极承接符合自身发展优势的产业项目,在生产加工设备配套、冷链物流基础设施建设,以及生产性服务供给、区域公用品牌建设、消费帮扶等方面,发挥供销合作社组织和网络 and 平台优势,成为各级政府推动“土特产”产业发展,“抓得住、用得上”的有效组织载体。

(二) 搭建特色产业平台,充分发挥平台带动作用

供销合作社是为农服务的综合平台,应充分发挥自身优势,搭建各类服务平台,汇聚各方资源力量,增强产业聚集效应,助力产业发展壮大。发挥“832”平台作用,不断提升平台的运营管理水平,开展多种形式的产销对接,促进更多地区农产品销售。打造特色产业专业化平台,发挥规模效应,实现上下联动,不断提升现代流通

网络效率和市场竞争力,帮助更多质优物美的农产品走向全国。要发挥生产加工和物流园区引领带动作用,推动农特产品的精深加工,带动区域产业壮大和升级。

(三) 用好产业基金,引导社会资本加大投入

省市级供销合作社,要加强与总社新供销产业基金、金融机构合作,共同设立“土特产”产业发展基金,发挥财政资金的引导作用和放大效应,引入金融机构和社会资本,积极培育壮大“土特产”产业。一方面以项目为支撑,引导各类生产要素和优质资源向特色产业集中,协调引导财政资金、金融资本、社会资本支持“土特产”产业发展,搭建推动产业发展的投资平台。另一方面,加大对系统产业组织的扶持,培育一批大型企业集团,发挥龙头企业引领、示范作用,通过纵向对接和跨行业、跨地区的合作,实现资源共享,推动不同市场主体的联合发展。

(四) 树立品牌意识,加大技术规范体系建设

加强总社或省社对系统品牌资源的统筹,建立更大层面的“供销合作社”品牌价值体系,精心培育打造供销合作社自有品牌,形成发展潜力大,知名度高,带动能力强,有持久市场竞争力企业和产品品牌。加快培育服务方式便捷、服务质量优良、贴近城乡生活、社会效益显著的生产生活服务品牌。大力推动品牌的标准规范体系建设,加快生产、加工、流通、服务标准和规范的制定,助力新产品、新技术、新模式的应用推广,引领各地“土特产”产业发展的方向。■

(作者单位:中华全国供销合作总社管理干部学院)

把握城市发展脉络 推进都市商业发展

◎ 晁钢令

城市与商业之间有着天然的联系，人们对城市的解释为：“城”是行政的概念，即为人口的集聚地；“市”为商业的含义，即商品交换的场所。而在现代大工业出现之前，人口主要因交换而集聚，即所谓“日中为市，致天下为民，聚天下之货，交易而退，各得其所”（《易经》）。据史书记载，春秋时商业的发展对城市形成与繁荣起了重要的作用，当时东周的洛邑、齐国的临淄、晋国的曲沃、楚国的吴邑、越国的会稽等都在商业繁荣的基础上发展起来的。而战国时期，商业的发展更进一步推动了大城市的形成，之前“城虽大，无过三百丈者，人虽众，无过三千家”，而战国时则有“千丈之城，万家之邑相望”（《战国策·赵策》），在黄河与长江流域兴起了大量的商业城市，如邯郸、荥阳、临淄、即墨、咸阳等，车水马龙，商业繁荣。当流动的商贩转为固定的商铺，由“日中为市”变为“摩肩接踵”，商业都市也就产生了。

然而，商业毕竟只是城市功能的一个组成部分。城市作为人群集聚之场所，社会与经济活动的各种变化，必然会导致城市形态的变化。如交通的发展会使一些城市成为交通枢纽；资源的禀赋会使一些城市形成产业特色；政治的变革会使一些城市成为政治中心。城市功能的变迁、城市内部形态结构的变化，都会使城市的商业发生相应的变化，这是一种具有规律的经济现象。研究城市发展与商业发展之间的关系，对于正确地认识我国城市商业的发展规律，科学进行城市商业的发展规划是十分重要的。

城市发展与商业发展之间到底存在着怎样的一些规

律尚未见到有系统的归纳和论述，也只能从一些已有的现象中去加以分析：

首先，在城市发展与商业发展之间，存在着一种互为前提、相互促进的周期性规律。

具体而言，指城市的发展周期和商业的发展周期是相互交替、递次推进的，即城市发展中的“乘数效应”。由于贸易或制造业的发展，在某一空间集聚了大量人口，使城市得以形成；而大量城市人口生活需要，导致商业和服务业迅速发展，使城市得以繁荣。这就是所谓“第一乘数效应”，也就是城市发展与商业发展的第一个周期。繁荣的城市，使生活和投资环境大大改善，从而吸引更多投资者前来从事贸易或制造业，这又会使人口得到了进一步扩张和集聚，城市规模也因此得以扩大，这就是所谓“第二乘数效应”，于是城市进入新一轮的发展周期。为满足更多人群需要，城市商业和服务业又会出现新的改造和扩张。城市就是在这种“产业集聚→人口集聚→商业发展→环境改善→产业集聚”周而复始、交替发展中成长起来的。

可以从上海城市的发展轨迹中清晰地看到这种周期性的发展规律。19世纪末到20世纪初是上海城市发展的重要时期，随着上海成为通商口岸，大量国外商人和资本进入上海，推动了上海近代工业和对外贸易的发展，从而使20世纪成为上海人口集聚的高峰期。充满商机的市

场和对廉价劳动力的需求,吸引各地人流涌向上海,城市规模得到了迅速扩大。城市规模的膨胀必然导致城市商业的发展,于是 20 世纪的 20 年代以后成为上海商业和服务业发展的黄金时期,直至抗日战争前夕,上海城市繁荣程度是前所未有的。50 年代,上海产业发展进入一个新的时期,重工业和轻纺工业全面发展,使上海成为全国主要工业基地,城市规模也因此而得到迅速扩大,人口从 1950 年的 493 万猛增到 1960 年的 1056 万,整整翻了一倍多,但因计划经济抑制了市场规律的作用,使商业和服务业一直到 80 年代都未有很大增长,商业网点总数甚至大幅度萎缩,1980 年只有 3 万多个,只是 1950 年的 1/4。商业发展的滞后必然制约城市的发展,于是就有了 90 年代以后“偿债式”的商业、服务业的超常规发展。90 年代以后上海商业的发展使城市面貌和生活环境得到极大改善,良好的投资环境伴随着改革开放又迎来了新一轮投资高潮,工业产业出现结构重大调整和总量迅猛发展。由此又引起了新一轮的人口集聚,上海人口从 1990 年的 1200 多万上升到 2002 年的 1600 多万,其中外来常住人口达到 300 多万,人们称之为从 20 世纪 30 年代以来的“第二次移民高潮”。在上海的城市发展中,可以清楚地看到 20 世纪 20-30 年代、50-70 年代以及 90 年代至今几个明显的发展周期,有力印证了城市发展与商业发展之间的周期性规律。

其次,在城市结构与商业布局之间,存在着一种相互匹配、协调发展的适应性规律。

在城市的发展过程中,其结构也经历了由简单到复杂的变化。最初的城市功能相对单一,主要以生产、贸易、居住、行政等构成,商业布局也相对集中和单纯,一个城市往往只有一个比较热闹的商业中心。如西周时就有“左祀右社,面朝后市”之说(《考工记·匠人》),当时作为国都的城市布局是以皇宫为中心,左面是祭祀、典礼场所,右边是生产、生活区域,前面是议论国事政坛,后面则是市场活动空间。一些历史悠久的中小城市中有一些老街,通常就是当时比较集中的商业中心。而随着城市发展,其功能结构日益复杂,规模日益扩大,商业布局也趋于复杂化、多元化。如城市商业出现了面向全市的广域型商业中心;覆盖城市部分地区的区域型商业中心;以满足周边居民日常消费需

要的社区型商业和街坊型商业等不同层次的布局,还出现了适应特定消费群体的专业街和专门消费区域。随着城市规模扩大,商业中心的多元化的格局开始形成。总之商业跟着人群走、跟着需要走,城市商业与城市发展的适应性是普遍存在的。

以上海商业的发展为例,自从 20 世纪 20 年代形成以南京路、淮海路为核心的城市商业中心之后,一直延续至 90 年代。其间由于城市规模迅速扩大,单一商业中心的格局无法满足城市居民消费需求,于是出现了一批区域型商业中心进行补充。而 90 年代之后,徐家汇、浦东等新型的商业中心很快崛起,成为城市商业发展中的亮点。此外,之前城市居民大多集中于市中心,商住混杂现象十分明显,社区商业中心的建设并未得到足够重视。而之后随着大批居民向城市边缘地区迁移,一大批集中居住区的产生使社区商业得到迅速发展,曲阳、中原、梅陇、田林等社区商业形成了很大规模,并形成了社区商业特有模式。城市结构复杂化也促使上海城市商业差异化程度大大提高。在南京西路出现了以高档消费群体为主要市场的“金三角”;衡山路和“新天地”吸引了大量在上海工作的外籍人士;福州路文化街、威海路汽配街、宜山路装饰街等都成为城市商业中亮丽的风景线。城市交通方式的变化也使城市商业布局发生很大变化,过去公路不发达,城市对外交通主要依靠水路,所以交易市场主要沿水而建,上海黄浦江、苏州河两侧集中了大量的市场和仓库群。如今高速公路和城市高速干道成为城市对外交通的主要通道,沿线和出入口就成为交易市场和物流配送中心的集聚地,水路沿线的市场则明显萎缩。所以从上海城市商业的变迁中就可以感受到城市商业布局同城市结构变化中的适应性规律。

再次,在城市形态变化和商业业态变化中存在着一种循序渐进、水到渠成的成长性规律。

城市的形态变化会导致居民购买行为的变化,而购买行为变化则可能促使商业业态的变化。实际上许多商业业态的出现都是同城市形态变化有关。以超级市场为例,在美国产生于 20 世纪的 30 年代,成熟于 20 世纪的 60 年代,而这一时期正是美国城市形态发生重大变化的时期,美国 20 世纪初开始了城市化进程,城市人口迅速增长,

1910 年的城市人口比 1860 年增长了 7 倍，至 1920 年城市人口比例达到 51.2%，城市化进程基本完成。然而城市人口高度集中形成很多弊端，购物不便就是其中之一，于是以自助式、一站式购物为主要特征的超级市场产生了。从 50 年代开始，美国主要的大城市又出现了“城郊化”现象，大量居民从市中心迁移至生活环境相对舒适的郊区聚居地，商住分离现象日益明显，为适应城郊居民购物需要，大型综合超市应运而生。如今美国城市居民居住相对比较分散，单靠某一居住点的购买力往往难以支撑一个大型综合超市的市场容量，于是许多大型综合超市就开设在几个居住点出行的交通枢纽之处，以多个居住点的购买力来加以支撑。因此，商业业态和布局是随着城市形态变化而变化的。

从上海商业业态发展和变化过程中也可以看到类似情形：在 20 世纪 80 年代末就已出现过一些超级市场，但几乎没有一家获得成功，直至 90 年代中期得到了迅猛的发展。其中一个重要原因就是 80 年代上海城市形态基本上仍是商住混杂的情况，尚未出现“商住分离”的现象，居民并未产生对超级市场这种商业业态的客观需求。而 90 年代随着城市改造步伐加快，大量居民从市中心迁出，一批大规模的居民集聚区开始形成，“商住分离”的现象日益明显，于是超级市场就得到了迅速发展。同时，城市交通变化也会对商业业态变化带来影响。90 年代以后，上海地铁、高架等长距离封闭式交通的出现，实际上也对超市、大卖场等一站式购物的商业业态发展起了推波助澜的作用。

最后，在城市间的关系变化和商业的辐射力之间也存在着一种相互影响、同比增长的辐射性规律。

城市并非一个封闭的、孤立的区域，其必然同其他区域和城市发生各种交往，其中城际贸易和跨城购物就是最为常见的经济联系，于是就带来了城市商业辐射力的问题。城市商业的辐射力实际上可表现为两个方面：一是城市商圈的覆盖面，即城市的零售商业可以吸引多少其他城市居民前来购物。二是城市商业的扩散度，即该城市的商业企业是否能到其他城市去经营和拓展市场。城市商业的辐射力主要取决于两个基本因素：一个是城市之间的差异性，即不同城市在功能和性质上的异同。一般而言，城

市间的异质性越大，其商业的辐射力也就越强；反之，同质性越大，其商业的辐射力也就越小。经常可以看到一些中小城市因为拥有某些特定的城市功能和特殊产业，就能吸引各地的人纷纷前往，如苏州的园林、杭州的丝绸、黄岩的蜜橘等等。而上海在 20 世纪 50—60 年代商业辐射力极强，就是由于当时是中国为数不多的工业品生产基地，其他城市无法提供上海所能提供的产品。而到 80 年代以后全国各地工业化程度普遍提高，上海产品许多城市也能生产，于是上海商业辐射力就受到了很大限制。另一个影响因素是城市的质量，即城市在产业发展、城市建设、功能结构和交通条件方面的优势。一般而言，城市的质量越好，其商业辐射力就越强。如尽管上海产品优势有所减弱使商业辐射力有所下降，但城市面貌的巨变、城市综合功能的增强和城市间交通条件的改善，仍使上海保持了“购物天堂”的地位。

威廉·J. 雷利在 1931 年提出了“零售引力法规”，肯沃斯和胡弗对此法规进行了修正，其基本观点就是一个城市（商业中心）对顾客的引力（辐射力）主要受到商业中心本身的质量（人口、商业面积）和交通条件的影响，这从理论上证明了城市商业辐射性规律的基本特征。

研究城市发展与城市商业之间的影响与规律对于推进上海作为国际化大都市的商业规划与发展具有重要意义。它将提醒我们在商业的规划和发展中注意以下一些问题。

一、在商业的规划与发展中，应当注意把握恰当的发展时机。

从城市商业发展的周期性规律中，我们可以了解到：一个城市的商业发展会因城市发展所处的阶段不同而有起有伏，这实际上反映了城市商业同城市消费市场在总量上的适应性。如上海从 20 世纪 50 年代到 80 年代，因计划经济的原因，使商业没有按照市场的实际需要迅速地发展，到 80 年代以后就严重阻碍了城市的进一步发展；然而，90 年代以后商业超常的迅猛发展，实际上仍带有相当部分的非市场因素，从而使商业在总量上出现了超出市场实际需要的一定程度的过剩，这同样对城市经济的协调发展是不利的。上海在 20 世纪 50 年代城市产业发展和 80 年代以后城市产业的调整和升级所形成的城市商业发展空间，在 20 世纪 90 年代至今的商业发展中，实际上已经被填补

了,上海商业目前应当是进入调整 and 完善的阶段。应当等待上海产业发展出现新一轮的高潮,城市功能得到进一步的提升。随着上海真正成为国际化的大都市,世界各地的人口在上海得到进一步的集聚,就会为上海城市商业的发展创造出新的空间。

二、在商业的规划和发展中,应当注意布局和业态方面的适应性。

从城市商业发展的适应性和成长性规律中,我们可以了解到:城市商业的布局和业态应当同城市的形态结构和市场发展阶段相一致,这实际上反映了城市商业同城市消费市场在结构上的适应性。上海商业的发展虽然在总量上是趋于饱和,但在结构上的不合理状况仍然是比较严重的。其一,上海城市的发展已经出现了明显的区域功能差异,商务区、金融区、旅游区、文教区以及各种不同层次和类型的居住区特征已十分明显,市场的差异也已经形成,但由于各行政区政府部门在商业布局方面的功利性和趋同性,使商业的实际布局同功能区域的特征很不匹配,从而出现了一方面商业经营效益低下,另一方面很多市场需求尚未得到满足的不正常现象。其二,一些应当是以边缘居住区市场为主的大型综合超市(大卖场)却在市中心区域高度集中,导致了过度竞争,也影响了城市向边缘地区的迅速扩张。其三,从上海目前的市场状况和购买行为特征来看,有很多因素是不利于便利店的经营发展的(如其他业态的营业时间很长,居住的中心集聚程度很高,商住分离情况还不严重,便利店的商品种类缺乏特色等等),但便利店却以异常迅猛的速度在发展,导致便利店的恶性竞争和经营效益的下降。这说明上海的商业应当根据城市发展的阶段性特征进行必要的调整,一方面使城市消费市场的满足程度更高,另一方面也能使商业的经营状况得到根本的改善。

三、在商业的规划和发展中,应当注意发挥商业对形成城市核心地位的重要作用。

成为中国乃至亚太地区的经济中心、金融中心、贸易中心和航运中心是上海城市发展的主要目标。上海商业应当根据城市商业辐射性的规律,不断提高上海对周边城市和全国市场的影响力,以帮助上海确立城市的核心地位。根据辐射性规律,上海商业关键是要提高商业服务的

异质性和建立商业发展的绝对优势,这就要求上海的商业要积极开拓货源,丰富商品品种,提高对全国市场的供应能力;要进一步营造良好的商业氛围,改善上海商业的外观形态和服务质量,使上海继续成为全国的购物天堂;要打造商业的航空母舰,提高商业企业的经营实力和管理水平,通过各种方式向其他城市渗透和扩张,建立起全国的市场网络。在提高上海商业的辐射力和影响力的过程中,必须坚持科学的态度,实事求是地认识其他城市和地区发展现实和特定优势,切不可狂妄自大;要认真分析自己的差距和不足,准确地进行商业拓展的市场定位,扬长避短,循序渐进;也要对其他城市的发展规律进行研究,以适当的商业形态进入;要强调区域间的合作联盟,强调互利双赢。上海在全国经济发展中的核心地位是历史因素所形成的。但随着时代的发展和城市的变迁,并不能保证这种核心地位能够延续下去,这就需要我们用科学的态度和坚持不懈地努力去维护和发展这一核心地位,其中包括提高上海商业的发展水平和辐射能力。

四、在商业的规划和发展中,应当把握城市的发展趋势和预测商业的发展前景。

研究城市商业发展规律的目的是指导实践。要使上海未来的商业得到健康的发展,使其同城市的发展相互促进,就应当对上海城市的发展趋势有所把握,从而准确地预测到上海商业的发展前景。前面曾提到,上海会进入一个新的发展时期,其基本趋势会怎样呢?根据已有的一些信息,可以作出某些预期。首先,城市的产业结构会进一步升级,制造业会有进一步的发展,上海在产品的开发创新和引进消化方面的能力会进一步加强,外来投资会有一轮新的增长,新的“乘数效应”正在形成;其次上海的城市规模会有进一步的扩大,城市化程度和市区的土地占有率会进一步提高,上海的人口规模(主要是外来人口的规模)会有大幅度增加;再次,上海的城市基本建设将进一步完善,对内对外的交通网络进一步健全,城市的面貌会有新的改观;复次,上海的城市功能会有进一步提升,金融、贸易、物流等方面的核心功能将逐步形成。这一切都预示着,上海城市商业将在未来形成新的发展空间,以国际化大都市为标准的商业形态和服务水准将是上海商业新一轮发展的主要目标。■

(作者系上海财经大学教授)

农资农产品流通服务创新模式探索

运用创新模式来提升上海供销社农资农产品流通服务的能力，一方面可以通过全新的销售渠道和模式为新业态创新提供基础服务，探索合作联盟、综合平台、数字科技、区位优势、国际化战略等创新模式来提升农资农产品流通服务能力，助力农资农产品供应、促进乡村振兴；另一方面有助于带动长三角地区城市供销社发展，通过创新模式来发展新型营销，为其他省市发展供销社农资农产品流通服务有一定的促进和借鉴作用。

一、上海供销社农资农产品流通服务发展现状

近年来，上海供销社坚持从“三农”工作大局出发，持续深化综合改革，完善体制机制，拓展服务领域。立足上海区位优势，加快构建服务农民生产生活综合平台，发挥农资农产品流通服务作用，促进农村经济的发展，努力为推进乡村振兴贡献力量。

（一）上海市农资公司流通服务发展现状

从传统经销商模式向“综合型服务+科技模式”转型。立足“三个突破”：突破单一农资的经营格局，实现现代化农业上下游延伸；突破单纯买卖的经营模式，向综合“服务+科技”新模式转型；突破传统品种向新型科技产品的转型，实现更多领域的发展。发展“三个融合”：推进产品链、渠道链、人才链深度融合发展。提出实现“三个能力提升”：核心竞争能力的提升、为农服务能力的提升、高质量发展能力的提升。全面提升农资流通服务领域综合能力，实现国内国外双循环流通。

（二）上海市果品公司流通服务发展现状

进一步加强流通服务领域中集采集配模式的综合能力。建立供应链基地项目，完善冷链储运、分拣加工、集采直采、网购团购、抖音直播、农残检测等各项业务功能。通过整合内部资源，对同质化业务经营板块进行合并，完善升级业务流程管理，成立加工储运、食品安全检测部门，实

现智能化、电子化系统管理；增强品牌效应，通过提高产品质量、服务能力、广告宣传等手段，不断提升“上果”品牌的影响力。通过增加企业的运营模式和盈利能力，持续打造果品全渠道流通服务供应商进程。

（三）上海供销商业公司流通服务发展现状

建成分布各区的15家“供销e家”自营门店，搭建基于微信小程序、微信社群、抖音直播三位一体的自媒体销售平台，利用大数据对客群进行精准营销，发挥一网多用、双向流通、供销并举、综合经营的优势，形成网上交易、仓储物流、终端配送一体化经营，实现线上线下融合发展。

二、上海供销社农资农产品流通服务战略层面的思考

（一）合作联盟战略

通过广泛联系在上海的各种农资农产品流通服务主体，与上海供销社系统内外企业建立联盟，加强系统合作联盟、渠道合作联盟、品牌合作联盟和产业合作联盟建设，创新、整合、提升、突破农资农产品流通服务模式，建立快速、高效、稳定的农资农产品流通服务体系。

（二）综合平台战略

依托上海现代农业社会化服务中心建成运营，推进农资销售服务与农业技术服务、生产作业服务、产品加工服务相结合，开展农资供应、测土配肥、农机作业、统防统治、农产品收储加工等全程社会化服务，将服务链条延伸到农业生产全过程。建设农产品集配中心，努力打造覆盖生产、加工、仓储、物流、销售等全产业链的经营服务模式。积极承接农产品批发市场的建设、运营、管护，积极参与大宗农产品政策性收储。加大围绕主业并购重组、联合合作力度和步伐，向大型综合贸易服务商发展。

（三）“数字+科技”战略

数字经济是以数字技术和信息网络为应用基础，实现

商品生产流通、交流和消费服务的经济活动。通过加快产业数字化建设,搭建数字化平台,促进信息共享等方式,不断提升自身流通服务能力、经济实力以及发展潜力。

(四) 区位优势战略

着力实施上海区位优势战略,努力建设辐射全国的战略链接,积极打造辐射农资农产品流通服务领域的高水平人才高地,用创新来激发人才发展的新动力,用创新来塑造人才出彩的新机会,走出一条高质量的自力更生之路,提升上海市供销社农资农产品流通服务能力。

(五) 国际化战略

随着全球资源配置功能的优化,农资农产品贸易流通呈现出全新业态和发展趋势。首先,以高质量的产品为基础,树立国际化的品牌形象,满足国际市场对优质农资农产品的需求。其次,深入研究目标国家或地区的农资农产品市场需求、政策、消费习惯等,精准定位市场,制定相应的产品推广策略。再次,积极寻求合作伙伴,整合资源,共同开拓国际市场,构建稳定的国际农资农产品流通网络,拓大海外市场份额、拓宽产品出口通道。

三、上海市供销社农资农产品流通服务创新路径的探索

(一) 流通服务合作联盟创新路径

1. 系统合作联盟 从农资流通服务看,上海8个涉农区社基本从事农资流通服务,建立了一支农资流通服务队伍,涉农区社也提出希望建立联采分销模式的上海农资流通服务平台;从外省市供销社考察调研发现,供销系统有很强的农资流通服务能力,特别是主要农产品主产区也希望与上海农资公司建立合作关系。从农产品流通服务看,上海供销社系统流通网络有不同业态分布,如中心城区老字号门店、供销e家门店、菜市场、便民服务店、生鲜超市等,也希望加强系统联合合作。通过建立上海供销社系统农资农产品流通服务合作联盟,创新联采分销合作模式,提升农资农产品流通服务能力。

2. 渠道合作联盟 整合农资农产品各种渠道,形成渠道合作联盟。以农产品流通服务为例,2023年农民丰收节期间,上海市农业农村委联合上海市供销社、拼多多、京东、盒马、叮咚买菜、钱大妈、明康汇、清美集团等8家单位发起建立上海乡村产业融合发展联盟,主要聚焦上海大型

农产品流通服务企业。上海供销社整合梳理各渠道企业,形成上海供销社农资农产品流通服务渠道合作联盟。

3. 品牌合作联盟 “茅台+”跨界品牌合作联名,给上海供销社传统行业企业更多的想象空间:从农资流通服务看,农资流通可以与农产品流通品牌企业开展跨界合作,如上海农资与盒马、叮咚买菜联名,打造“绿色有机肥料+农产品”品牌;从农产品流通服务看,农产品流通可以与食品生产加工品牌联名,如“供销社*延中水果味汽水”品牌等等。

4. 产业合作联盟 从农资流通服务看,中化、中农、浙农等农资流通服务企业实力很强,上海市农资公司需要与大的农资流通企业形成产业合作联盟,从而达到借力效应。从农产品流通服务看,上海作为超大城市,因其节奏快、空间大,团餐配送产业发展很快,上海供销社与上海团餐企业形成产业合作联盟,建立上海供销农产品团餐配送产业合作联盟,打造上海供销农产品流通服务销地“一张网”,加大与兄弟省市产地“一张网”产销对接,更好服务长三角、全国供销。

(二) 流通服务平台园区创新路径

1. 电商直播平台 农产品在电商直播品牌建设过程中,将农产品品牌建设与直播带货融合发展,能够实现运营成本的降低。通过直播平台,能够把各种农产品的种植全过程进行全面展现,包括播种、生长、收割、制作等各个环节,实现农产品全过程、全方位呈现,让广大消费者对农产品更全面地认识,并产生主动、亲切、直观且立体的心理体验。直播模式让过去单调的“图+文”销售模式转变为具有强大影音音效、较强情景代入感的销售模式,让消费者通过手机真实了解产品,最大限度地消除对食品安全的顾虑,带动农产品销售。农产品电商直播已经成为一种新型红利销售渠道,有助于乡村振兴战略的实施、新型营销模式的推动,实现农产品知名度提升、农民增收途径拓展。

2. 城乡高效配送平台 加快构建以综合物流中心(物流园区)、公共配送(分拨)中心、末端配送网点为支撑的城市配送网络。健全以县域物流配送中心、乡(镇)配送节点、村级公共服务点为支撑的农村配送网络,鼓励有条件的地区构建公共配送中心和末端网点直通快捷的农村配送网络。加强城乡配送网络衔接。发挥区域配送中心衔接城乡的功能优势,形成衔接有效、往返互动的双向流通网络。鼓励跨部门资源共享和跨行业协作联营,推动商贸流通、交通运输、邮政、快递、供销合作、第三方物流等企业向农

村延伸服务网络,充分利用农村现有仓配资源,拓展农产品上行物流通道,打造“一点多能、一网多用、深度融合”的城乡配送服务网络。

3. 社区展销平台 农产品社区展销 O2O (线上和线下融合) 平台是借助于移动互联网超级红利对家庭生活方式的渗透、变化,在信息获取、商品交易、服务实现、社交互动等方面呈现出全新的特征和活力,通过社区展销 O2O 平台,直接将农产品直达社区居民。做好农产品的社区展销 O2O 要把握好刚需和高频次产品选择;选择好适合展销产品的场地,摸清展销场地居民一定的喜好;社区展销过程中要通过移动互联网线上平台获取居民信息,提高居民网上复购能力。

4. 产业链供应链园区 通过建立农资农产品产业链供应链园区,整合农资农产品生产、加工、配送、仓储、物流、服务等产业链供应链企业,将其集中在园区,打造农资农产品产业链供应链园区综合平台,提高产业链供应链企业间互动性,提升农资农产品流通服务能力。

(三) 流通服务数字科技创新路径

1. 物流配送数字科技 可以通过数据赋能引入信息化技术、大数据分析、人工智能等手段,采取数字化、智能化仓储物流,从而实现更高效、更精准、更智能的配送服务。聚焦农资“最后一公里”和农产品“最先一公里”,通过信息技术手段,对配送产品进行实时监测,控制温度及湿度,让农资能够从仓库快速配送到田间地头,农产品能够从田间“鲜”到餐桌。

2. 集采集配中心数字科技 打造集采集配信息平台,实现集信息发布、供需收集、进销管理、库存管理、订单管理、物流配送、信用评价等功能于一体的农资农产品集采集配全流程数字化服务模式,同时依托集采集配中心及线下网络,既把优质的日用消费品类和农资产品送到农民手中,又能将农民生产的优质农副产品组织起来,通过现代化流通服务网络进入城乡超市卖个好价钱。

3. 零售网点数字科技 通过更新电子设备(硬件)以及运用人工智能、大数据分析(软件)等来营造舒适便捷的购物环境,进一步提升顾客体验、提高运营效率,达到降本增效的目的。目前“O2O”营销模式借助互联网+实体店双渠道优势,在零售领域运用较为广泛,可以通过大数据分析对线上消费者的购买行为和需求进行分析,实现精准定位、定向营销。线下门店也可以增加“线上预购,线下提

取”的快捷消费模式。

(四) 流通服务系统内循环创新路径

1. 系统优势资源支撑 上海供销社资产经营板块经营具有一定优势,且资产收益较好,受到银行金融关注,银行金融业人员收入相对较高,是农产品团购企业主攻方向,要梳理与相关银行金融板块合作企业业务,叠加上海市供销社农产品团购业务,支撑农产品流通业务发展。利用上海供销社资产公司在物业管理、展会方面优势,联合市供销社供销商业公司、果品公司与各区供销社以及长三角兄弟省市供销社,开展上海供销社市集农副产品展销进街道、进社区、进公园、进广场、进楼宇等活动,实现系统优势资源支撑农产品流通主业发展。

2. 系统融合联动发展 上海供销社系统在农资农产品网络流通方面有一定优势,推动农资农产品流通服务数字化联动,建设系统农资农产品现代流通网络信息化管理平台,分业态分类别及时掌握系统流通网络分布运行情况。推动上海供销社系统消费帮扶与乡村振兴联动,建立线下展示展销平台和销地仓以及线上销售平台,巩固拓展脱贫攻坚成果。推动市社与区社、区社与区社之间干部人才挂职交流,营造优秀人才脱颖而出的有利环境。

3. 系统产业链延伸联合 创新推动农资与农产品流通经营联合,优先采购使用上海供销社系统农资的农产品,助力使用市社系统农资的农产品入沪销售,探索形成农资与农产品流通产业链延伸联合。拓展农业社会化服务方式,推动农业社会化服务向全产业链经营服务方向延伸,推动乡村一、二、三产业融合发展。

(五) 国内国际双循环创新路径

1. 国内国际市场联动 发挥上海国际物流网络优势,整合资源降低流通成本,实现国内国际农资农产品高效流通。借助上海国际化平台积极推广品牌形象,取得国际市场认可,拓展国际贸易渠道,实现国内国际市场良性循环。

2. 发挥自贸区流通服务功能 充分发挥自贸区优势,灵活、高效地开展进出口贸易,实现国内国际市场的有机衔接和协同发展。首先,利用宽松的政策积极推进跨境贸易,降低进口关税,简化贸易程序,为国内农产品进入国际市场提供更多机会。其次,自贸区为跨境电商提供了更为便利的通关、仓储、配送等服务,可以大力发展跨境电商平台,拓展国际化电商销售渠道。再次,利用参加国际农业展览和交易会的机会,展示产品,寻找国际合作伙伴。

3. 向着卖全球的目标前进 在重要农产品进口国家设立海外分支机构,了解当地市场需求,推出符合需求、富有特色的优质产品和服务。建立产品生产、加工、流通全过程追溯机制,确保产品质量符合国际要求,提高产品信誉度。与国际贸易公司、当地分销商等积极合作,建立稳定的销售合作关系,共同拓展市场。

四、上海市供销社农资农产品流通服务创新模式的探索

(一) 合作联盟模式创新

1. 建立上海供销社系统农资流通服务合作联盟 建议由上海农资农得利公司重点推进建立上海供销社系统农资流通服务合作联盟,创新联采分销合作模式,打造一张为农服务名片,针对特肥产品,延伸产业链,试点推进与农产品生产流通品牌企业合作,打造联名品牌,提高品牌知晓率和知名度。

2. 建立上海供销社农产品团餐配送产业合作联盟 建议上海市供销社牵头,果品公司、供销商业公司、好唯加公司联合与上海团餐配送企业形成产业合作联盟,打造上海销地“一张网”和外省市产地“一张网”的产销对接“两张网”工作平台。

(二) 为农服务综合平台模式创新

1. 提升现代农业社会化服务中心能力 建议上海市农资公司启动建设土壤修复服务站,开展业界大型企业合作,开发微信小程序等,创新农技推广模式,通过专业合作社、农资店等逐步建立起大数据,依托先进的基础设施和专业人才,提供测土配方施肥、作物解决方案。

2. 拓展现代农业社会化服务中心功能 建议上海市农资公司依托远程庄稼医院和专业人才,运用AI智能程序,通过大数据匹配,快速识别病害或缺素类型,给出相应解决方案。植物病害快速检测仪让诊断植物病情成为可能,通过服务,获得种植户认可。还可发展休闲农业、通过示范种植、开展农业体验项目等,打造智慧农业产业园。

(三) “数字+科技”模式创新

1. 打造智慧物流配送中心 建议上海市果品公司通过建设智慧物流配送中心对流通环节进行扁平化处理,从而达到物流、资金流以及信息流高度集中;利用物联网和智能货架传感器技术,实现对果品流通信息的准确把握与

智能化管理,从而提高流通效率、降低流通成本。

2. 推进智能冷链,让农产品“鲜”而易见 建议上海市果品公司通过物联网平台与冷链车辆冷机装备进行对接,实时监测车厢内部温度、湿度,实现冷链货物在途温度可视、可控,保障品质;通过互联+云平台对配送路径进行优化,实现全运输过程品控点动态检测,提高配送效率,保障交期,从而降低流通成本。

(四) 内循环模式创新

1. 创新会展营销策划增强农产品流通服务能力 建议上海市供销社资产公司会展营销以服务内需作为重点,布局街道社区展销场地,创新会展营销视觉策划与场景设计,为系统企业“农产品”提供展销支持;打造“生鲜蔬菜+美食商圈+社区商超+农产品展示展销+社区服务功能”为一体的多元素零售体验市集;探索线上展览,为展商提供直播带货服务,实现系统优势资源支撑农产品流通主业发展。

2. 增强系统农资农产品流通服务人才队伍能力 建议上海市供销社探索组建跨区域农资农产品流通服务技术创新联盟,建立农资农产品流通服务企业大学,联合开展技术攻关、孵化基地、研发平台、人才工作站等,破解引才育才困局,将上海市供销社打造成为全国农资农产品流通领域人才新高地。

(五) 国际化业务模式创新

1. 从“买全球”向“卖全球”转型 建议上海市农资公司在“买全球”方面,资源供应链上着力创新开拓,充分多元化资源供给。进一步深化确立进口海运钾肥、边贸陆运钾肥、“一带一路”中欧班列钾肥和国产青海钾肥四位一体的供应格局,复合肥、氮肥资源供给充分利用国际市场资源,达到均衡供给,抵御大宗商品周期性波动。从“买全球”向“在卖全球”转型,一方面,借助上海进博会平台,利用参加国际农业展览和交易的机会,寻求国际合作伙伴;另一方面,强化与“一带一路”沿线国家经贸合作的力度,撬动出口新格局。

2. 从“扁担背篓”向“双轮驱动”转型 建议上海市农资公司利用现有资源,加强与上游优势生产企业产销对接、合作共赢。公司成立外贸部门,寻求拥有研发实力的上游工厂,工贸一体化,引进外贸业务专业人才,打通国际市场通道。坚持工贸结合、双轮驱动发展战略,自主品牌复合肥、尿素生产流通板块融合。■

(本文由徐剑锋、陆言文、顾刘效、李大伟、沙雯青、程旻昊、左琦共同执笔)

智能化生产基地项目建设提质品牌营销的研究

随着科技的飞速发展，智能化基地建设已经成为创一流企业格局的关键。上海市供销合作总社坚定不移聚焦主责主业，坚持不懈打造核心竞争力，坚韧不拔推进实现高质量可持续发展，通过建设符合主业发展需要的智能化生产基地，引入先进的自动化设备和信息技术，实现生产过程的自动化、智能化，提高生产效率，降低生产成本，减少能源消耗，实现生产过程的精细化管理，提高产品质量，提升企业品牌形象。总之，智能化基地建设可为企业创新提供有力支持，推动企业技术创新和管理创新，提质品牌营销，打造未来新引擎。

一、建设智能化生产基地的意义

（一）聚焦主责主业、服务“三农”发展

智能化生产基地项目引入先进的智能化技术和设备，对生产过程进行精确控制，降低产品不合格率，从而帮助企业提高生产效率和质量，减少人为因素对生产过程的影响，提高产品质量的稳定性和一致性，生产过程的自动化和智能化，减少人力和物力的投入，降低生产成本，提高经济效益，因此智能化生产基地建设是加强主责主业核心竞争力的重要手段之一。供销合作社是为农服务的重要载体，通过智能化生产基地项目的建设可以帮助供销社企业提高生产和管理水平，优化资源配置，提高市场竞争力，提高为“三农”服务的综合能力，促进农民增收和农村经济发展。

（二）提质量增效益、扩大品牌影响力

智能化生产基地项目建设不是单纯技术改造和管理升级，而是为了不断提升企业的综合实力，实现企业的可持续发展和创造更大的经济和社会价值，助力企业提质增效，提升企业品牌营销。通过智能化技术的运用，对生产流程进行全面优化，可以帮助企业更好地控制产品质量，

增加消费者对产品的信任度，为品牌赢得更好的口碑和信誉。智能化生产基地项目采用环保材料和设备，降低能源消耗和排放，为品牌赢得更多的社会认可和环保形象，提升品牌的影响力。

（三）推动数字化转型、注入企业新动力

智能化生产基地项目建设可以帮助企业向数字化转型发展，实现生产过程的全流程监控和数据收集，使企业的生产、管理、销售等各个环节信息化、数字化，对企业内部各个环节的数据进行深入挖掘和分析，为企业决策提供科学依据，优化企业内部管理和外部协同，提高企业的管理水平和创新能力。

二、建设智能化生产基地的研究

（一）国内智能化生产企业现状

1. 国内智能化生产及品牌 智能化生产已经成为现代制造业的必然趋势，国内智能化生产得到了快速发展，目前智能制造装备产业规模已接近3万亿元，主营业务收入超10亿元的智能制造系统解决方案供应商达到近百家，这些供应商覆盖了90%以上的制造业领域。许多企业已经开始引进先进的生产设备和生产技术，逐步实现智能化生产。在生产模式方面，一些企业实现了自动化生产线、数字化车间和智能工厂的建设，在提升产品质量、提高运营效率、精准市场分析和增强消费者信任等方面起到重要作用，对其品牌营销产生了积极影响。在技术水平方面，在工业互联网、大数据、人工智能等技术的应用上不断取得突破，不仅提高了生产效率，还进一步提升了企业的安全性与智能化程度，为其品牌营销增加了更多的优势和亮点。

2. 供销系统智能化生产及品牌 全国供销社系统积极响应国家智能化生产发展的战略要求，推动智能化在生

产制造等领域的应用,取得了一定成果。在生产制造方面,全国供销社系统内有部分企业通过建立智能化生产线,引入工业互联网技术、机器人技术、自动化控制系统等,使生产流程更加高效、精准和智能化,实现从原料到成品的全程自动化和智能化生产。但全国供销社系统整体智能化发展还不平衡,与国内先进水平相比存在一定差距,智能化基础设施也有待完善。未来需要继续提高技术水平和加强基础设施的建设,推进智能化技术在系统内更加广泛应用,为现代农业发展和乡村振兴战略的实施提供强有力的支持。

3. 上海市供销合作社系统智能化生产及品牌 目前上海市供销合作社系统所属的食品加工企业智能化生产水平不高,基本处于半人工半自动化的程度,造成企业市场竞争力不足,在品牌营销方面未能产生积极影响。一是产品研发和创新力度不够,品牌延伸范围小,无法发挥品牌的综合效益。二是产品质量稳定性不够,智能化水平不高导致生产过程中缺乏精准的控制和监测,出现批次间差异大、质量不均等问题。三是产品生产效率不高,目前普遍依赖纯手工操作或半自动化操作方式,影响企业的经营效益。四是未能充分满足消费者日益增长的需求。智能化水平不高会导致企业无法精确掌握消费者需求,无法提供个性化的产品和服务,从而影响品牌营销效果。五是品牌营销策略不够丰富,宣传力度不足,品牌影响力逐渐降低,参与市场竞争的综合能力不强。六是与国家 ESG(环境、社会和公司治理)的实践存在差距。智能化水平不高会导致企业在生产过程中对环境保护不足、对资源利用效率不高等问题,影响企业的社会形象和品牌价值。

纵观供销社系统的智能化生产现状,全国供销社系统的智能化生产建设发展并不均衡,而上海市供销合作社系统的智能化生产水平也因场地、设施设备等限制存在短板,导致供销社系统企业品牌营销尚不能与时俱进,大部分仍停留在传统的营销方式和渠道。全国供销社系统及市社的相关生产制造企业,需要通过数字化转型、建设智能化生产基地、引进智能制造设备、加强产品技术创新、优化生产管理等方式方法提高生产效率、产品质量和市场竞争力,最终达到提质品牌营销的效果。

(二) 建设智能化生产基地的策略方案

1. 创新研发 一是营造创新环境。建立创新团队,例如建立一支由高级工程师、设计师和技术专家组成的研发

团队,负责开发新的产品和工艺,以满足市场需求;要激发创新思维,打破思维定式,跳出传统产品研发模式和框架,通过头脑风暴、创意竞赛、跨领域合作等方式实现,挖掘用户潜在期望,找到产品创新突破口,营造积极创新的工作氛围,设立奖励机制,鼓励员工敢于尝试新的方法和技术,企业为其提供必要的资源和支持。二是创新市场调研。调研方式的创新:利用社交媒体平台,了解消费者对产品或品牌的看法、态度和需求,从而获取市场信息和趋势;通过小规模营销活动,实地观察目标消费者行为和反应,了解产品或营销措施执行效果;将心理学、社会学、经济学等不同学科的知识和方法融合到市场调研,可以更全面了解消费者。调研结果的创新:可以利用大数据和人工智能技术,如数据挖掘、关联规则分析、聚类分析等,对市场数据深入分析,更好地了解消费者的购买行为和偏好。三是引入科技元素。在智能化生产基地研发中心建设方面,可将其作为开放式平台,发挥开发合作项目、拓展渠道的作用。建设内容包括物理实验室、化学实验室、无损检测实验室等,引入先进实验设备,如智能机器人、自动化检测设备、虚拟仿真软件等。这些实验室和设备用于产品研发、测试和验证,以提高产品的质量和性能。当研发中心具有更高的科技含量和智能化程度,才能更加提高产品的使用体验,吸引更多的用户购买。在产品研发方面,以调味品为例,企业可以引入新技术、新工艺、新材料等进行创新研发,为产品包装、口感等方面进行创意设计,体现品牌特色,增强高识别度。使用智能计量、智能保鲜等技术,如纳米技术可以增加产品的稳定性,延长保质期;生物技术可以提高调味品的品质和营养价值;两者结合可以开发出富含生物活性物质的调味品,提高保健功能。以上技术均能提高产品的附加值和市场竞争力。四是建立产学研合作。与高校和研究机构建立合作关系,共同开展智能化生产基地研发建设。搭建沟通平台,共同开展研究项目,共享资源,共同培养科技创新人才,共同开展技术研发和成果转化,将科技创新转化为实际生产力,推动企业技术创新和产业升级。

2. 品质制造提升客户黏性 一是引入质量管理体系。建立和实施 ISO 质量管理体系,提供可靠的质量保证。制定质量控制流程和质量跟踪体系,包括原材料采购、生产过程控制和最终产品的检验等环节,对出现的质量问题持续分析跟踪并制定解决方案。二是加强产品品质管

控。引入自动化生产线等,实现产品生产过程的自动化和智能化,提高产品品质的稳定性和一致性,提升用户对产品的信任度和满意度。建立完整可靠的原料、产品检测体系,全面覆盖从源头到成品的品质监控,建立全流程溯源系统。三是迭代优化产品设计。智能化生产基地可以借助数字化设计技术和大数据分析,从用户角度出发,对产品进行更精准设计和优化且不断迭代,产品上市后持续收集用户反馈和市场信息,不断推陈出新,从而增加品牌的吸引力和竞争力。四是实行定制化生产。建立个性化定制服务平台,用户可以在线选择自己所需的产品,并对产品的外观、功能等方面进行个性化定制。智能化生产基地可以通过该平台,实现与客户的深度交互,快速生成产品定制方案,提高生产效率和质量。产品设计模块化,使每个模块都具有可替换性,能够根据用户需求进行个性化定制,用户可以按照自己的喜好和需求,选择不同的模块进行组合,从而实现个性化产品的定制。引入柔性制造技术,根据用户需求,快速调整生产模式,满足不同人群对产品的多样化、个性化需求。

3. 智能生产推动降本增效 一是优化供应链管理。通过智能化供应链管理,提高物流跟踪精确度,可以有效减少库存成本、提高物流响应速度,并有效控制生产周期和交付时间。通过与供应商合作,对供应链协同管理,优化订货模式,能够降低采购成本并提高库存周转率。二是精准控制能耗。由于自动化生产线的运作是由机器控制的,因此可以更精确地控制能量的输入和输出,从而提高能源的使用效率。同时,智能化生产基地对照明的依赖度不高,可通过智能照明系统对供电实时监控与跟踪,并自动调节电路的电压和电流幅度,以达到节省电力的作用。三是建立快速反应机制。智能化生产使客户先定制后下单成为可能,对市场变化和外部需求变化能够做出快速响应,如及时响应客户的订单和需求,确保产品交付时间和质量;如某类产品需求下降可以降低库存,减少产品积压和资金占用。

4. 客户体验促进品牌推广 一是组织零距离探厂活动。生产车间是整个智能化基地的门面担当。通过在基地内设立参观专用通道,既保证生产车间的封闭、卫生,又能让参观者有更直观体验。参观途中可运用声光电手段、全息投影技术还原生产过程,让参观者充分了解每道工艺流程及其作用。二是设置客户体验中心。以调味品为例,

在体验中心,客户可通过 VR 技术沉浸式参与到产品从原材料采摘到生产制作各个环节,帮助提高购买决策的准确性。现场可以组织座谈交流活动,提升用户体验的互动性、共同探讨新业务模式。三是打造行业交流平台。通过在基地内定期组织举办全国经销商会议、行业论坛和研讨会等,聚焦经销商运营业务模块和解决方案,帮助经销商把握思想方略,将基地打造成为智能制造、工业互联网融合的交流新平台,以提升品牌的行业影响力。

5. 品牌展示赋能品牌文化 一是塑造全新品牌文化。讲好老字号故事,传达品牌信息,体现企业文化和价值观,从而建立消费者对品牌形象的认知。二是设计智能化展厅。可以在智能化生产基地打造智能化展厅供用户参观,在展厅中设置多媒体体验区,直观地了解品牌历史、制作过程等信息,通过巧妙地将智能化元素融入展厅设计中,打造一个高效、智能、个性化的参观体验。注重员工在讲解、操作、服务等方面的培训,使用户在参观过程中能够得到更好的体验,感受产品的特色和魅力。在智能化展厅中,结合自身产品特性和市场需求打造周边衍生品,为参观的客户赠送带有品牌 LOGO 的小礼品,以增强消费者对品牌的认知度,加深客户对品牌的印象,加强品牌宣传。三是打造全新品牌视觉化。包装是消费者对产品的第一印象,打造适应年轻人的附属品牌、包装风格。设计一个吸引人的包装至关重要,用独特的颜色和图形来打造独特的品牌识别度,此外,包装上的信息应该清晰、简洁,并凸显产品的优点。在广告中,使用引人入胜的图像和引人注目的标语来吸引消费者的注意力,引起共鸣。

6. 绿色标准建立品牌生态 一是严控原料及工艺。绿色产品是建立品牌生态的核心,绿色标准首先应选用无公害、绿色、有机的食材,建立严格的供应商审核机制,确保原料来源的安全可靠。在生产过程中,提倡采用节能、环保的工艺流程设计,引入现代化的加工技术,提高生产效率,降低能源消耗,严格控制生产过程中的卫生条件,对产品进行严格的质量检测和把关,确保产品符合甚至高于绿色标准和法规要求。二是打造环保基地建设。推动智能化生产基地的绿色供应链建设,在选择建筑材料、设备和其他生产所需材料时,应优先选择环保、可持续和低能耗以及对人类和环境安全性的材料。还需关注运输过程中的环保因素,采用环保的运输方式和包装材料,优化物流和运输管理。三是管理控制生产排放。智能化生产基

地通过实施清洁生产和循环经济,采用资源节约型、环境友好型的生产方式,减少生产过程中的废弃工业排放,实现资源的有效利用和循环利用。另外建立完善的环境管理体系,制定环保政策和制度,加强员工环保培训和教育,增强员工的环保意识和提高技能水平,以便更好地管理和控制生产排放,必要时可以引入第三方环保监测机构,对生产基地的环保工作进行评估和监测,确保环保管理有效实施。

7. 智慧数据实现精准营销 一是筛选目标顾客。帮助企业识别潜在客户,通过分析消费者的购买历史、兴趣爱好、社交媒体行为等数据,企业可以准确地了解,形成客户画像,从而找到最有可能成为忠实客户的人群。灵活使用数据分析来渗透消费者的想法,在购买之前为他们推销合适的产品从而提高销售成功率。建立客户社群,通过数据采集,收集已有过消费行为的消费者信息,进行领域细分,建立消费者数据库,以便企业高效维护忠诚顾客,发现并照顾到高品牌忠诚度消费者的需求,使企业拥有稳定的客户来源。二是优化营销效率。企业分析消费者的行为数据,可以了解他们的购买决策过程,从而确定最有效的营销渠道和推广方式。在大数据的支持下,能挖掘大量与消费者相关的数据信息,通过客户社群细分,再运用人群定向技术,精准地向受众投放针对性的广告,节约广告投放成本。精准的广告信息往往能主动迎合消费者的需求,更容易使其对产品和服务产生好感,从而大大提高广告的转化率和回报率。企业通过大数据进行精准营销,既最大程度降低营销成本,同时提升品牌价值。如果数据显示大部分消费者通过社交媒体获取产品信息,企业可以增加在社交媒体上的宣传力度。三是打造个性化营销。数据可以帮助企业进行个性化定制,通过分析消费者的个人信息和购买偏好,对消费者的需求进行筛选跟聚合,企业可以向他们提供定制化的产品推荐和优惠活动,从而增加其购买的可能性,提高客户忠诚度。在大数据技术的支撑下,

企业可以得到清晰的目标受众定位,有效细分人群,提供针对性较强的个性化服务,从而提升服务质量,提升客户满意度。个性化的营销策略帮助品牌的口碑快速传播,并沉淀出优质的内容。通过多种传播形式的组合,全面而精准地触达目标受众,以实现品牌传播声量的最大化,精准营销的层次得到进一步提高。

8. 跨界协同共享品牌未来 一是探索新领域产品。跨界合作可以扩大品牌影响力,通过联合其他行业品牌,推出非主营业务的跨界产品,将品牌的知名度和美誉度扩展到新领域,吸引更多的消费者关注和认可,从而提升品牌的市场占有率。这种跨界产品总给人新奇的感觉,如海底捞突然卖起口红,不仅满足消费者好奇心,还打破对品牌的固有印象,同时也提升了品牌的曝光度。二是联名行业知名品牌。品牌与品牌联名合作可以创造全新的消费体验。通过与不同行业的品牌合作,可以为消费者提供更多元化和创新的产品和服务。这种全新的消费体验可以激发消费者的兴趣和购买欲望,带来更多的销售机会。品牌联名合作,可以创造更高的品牌价值与品牌热度,除了刺激消费,进行联名还能让品牌之间相互借力,寻找并利用双方产品或品牌的共性,联合创造出更高的品牌热度及价值。三是联名流量 IP。IP 跨界联名是目前最常见的跨界方式,每一个 IP 背后都有一种文化,而且也有一群粉丝,这样的联名能产生 1+1>2 的效应,品牌借助 IP 粉丝力量达到提高关注度、销量突破的目的。IP 联名的过程中,选择与品牌调性相符的优质 IP 进行合作,优质 IP 可以做到连续的内容更新保持热度。品牌调性的相符,可以让产品更容易打入 IP 粉丝的心中,提升破圈拉新能力,提升品牌价值,转化品牌形象。品牌通过丰富合作 IP 选择,创新合作内容等方式,在营销同质化的环境下,构筑自己的差异化竞争力。■

(本文由上海市供销合作总社李国娟、贺磊、陆叶、邢文雯、谷钰婷、徐植、金伟祺共同执笔)

老字号品牌和经营的传承与创新

一、老字号品牌和经营的生存与发展现状

（一）“老字号”品牌概述

历史悠久为“老”，文脉传承成“字”，经久不衰称“号”。具体是指拥有世代传承的产品、技艺或服务，并具有鲜明的传统文化背景和深厚的文化底蕴、取得社会广泛认同、形成良好信誉的品牌。

目前，由商务部认定的中华老字号共 1128 家，地方老字号 3277 家，主要分布在食品加工、餐饮服务、文化艺术等领域，发挥着独特而不可替代的重要作用。

（二）老字号品牌和经营的生存与发展面临挑战

在竞争激烈的市场环境下，可供消费者选择的商品种类与服务方式日渐丰富，老字号面临新兴品牌的冲击所带来的挑战。

1. 品牌形象之“老” 老字号通常以其传统制作工艺而闻名，品牌标识镌刻着浓重的“历史”印记，同时也显得呆板而缺乏活力，品牌形象老成有余而时尚不足。产品创新不足又使得其在功能、设计和包装等方面远远落后于时下的“潮牌”，往往难以吸引年轻一代的消费者。

2. 品牌保护之“弱” 品牌是老字号的“软实力”，但许多老字号企业缺乏品牌保护意识，导致品牌被抢先注册，使消费者真伪混淆。此外，对于市面上出现的各种盗用、冒用老字号商标的假冒伪劣产品，缺乏有效的打假手段和方法，让老字号品牌的形象和价值受到损害，品牌所推崇的高品质和传统工艺受到质疑，继而易使消费者逐渐失去对老字号品牌的信任。

3. 消费需求之“困” 过去消费者购买商品更多关注使用价值，而随着生活水平的提高，消费者更多关注商品的符号价值、形象价值，更乐于为产品的设计、创意、个性化等附加值买单。部分老字号一味坚持原有的产品定位、外形、包装、功能以及服务方式，因而逐步出现产品或服务

与消费者需求脱节的状况。

4. 技艺传承之“难” 老字号品牌的传统技艺和独门工艺通常需要经过长期系统的培训才能掌握，一些非遗技艺的学习甚至需要多达几十年的潜心钻研、精心雕琢才能出师。有时相比时间和成本的投入，手艺人得到的回报有限，这些都会影响年轻一代对传统技艺的热爱和传承。人才断层、后继乏人是许多老字号品牌失传的重要原因。

5. 销售渠道之“窄” 随着互联网经济的飞速发展，电商平台已成为年轻人的主要购物方式，更多的中老年人也加入了网购大军。老字号往往依赖传统门店销售的方式在很大程度上影响了市场覆盖面。

二、老字号品牌和经营传承与创新的现实意义

（一）展现民族文化

老字号蕴含丰富的历史和人文内涵，不仅是商业领域独特的品牌资产，而且对于弘扬民族文化、展现民族自信、塑造国家形象具有重要的价值。

（二）弘扬品牌精神

每一个老字号都有属于自己的品牌故事，每一个故事都蕴含着独特的品牌精神。讲好品牌故事，践行和弘扬品牌精神对传承和发展老字号品牌具有推动作用。

（三）满足消费需求

老字号是时令节气中的一家铺子、一抹味道、一丝乡愁，饱含着不同年代老百姓记忆中的“家乡味道”和“节日氛围”。老字号品牌一方面通过保留顾客钟爱的传统产品来留住老顾客，另一方面通过顺应年轻客群需求，加快创新产品和服务，丰富品类供给，引领国潮消费，在立足中华优秀传统文化的基础上，推出了更多新产品、新服务，以满足个性化和多元化消费需求。

(四) 促进品牌消费

2023 年 1 月，商务部召开了“推动老字号创新发展，促进品牌消费”的新闻发布会，透露目前全国老字号的年营业收入超过 2 万亿元。2023 年春节期间，老字号餐饮外卖消费较上年同比增长 13.5%。与此同时，有电商数据显示，假期中关于“老年货”的关键词搜索量同比上升了 120%。可以说，传承和擦亮老字号这块“金字招牌”，在一定程度上能促进消费，发挥消费拉动经济增长的基础性作用。

三、老字号品牌和经营传承与创新的方式

传承是创新的基础，创新是传承的延续和完善。老字号品牌要传承的是的特色文化、匠心精神、卓越品质和独特工艺，创新的是品牌形象、产品本身和营销渠道。老字号品牌的前行之路需要实现传承与创新的联动，有效平衡传承与创新之间的关系，但万变不离其宗的是一定要以消费者为核心。

(一) 品牌形象的传承与创新

1. 传承品牌文化内涵 文化是老字号品牌永恒的生命力。几乎每一个老字号品牌成功的背后，都凝结着品牌艰苦创业的企业家精神、追求卓越的工匠精神、重视商业信用的诚信精神、勇于探索实践的创新精神以及和合与共的社会责任。文化传承就是要坚定老字号品牌的文化自信，通过深挖品牌的文化内涵，将“老故事”以生动、活泼和富有感染力的新形态呈现在大众面前，让不同年龄阶段的消费者产生情感共鸣，使消费者高度认可品牌文化和精神内涵。在传播方式上，既可以通过形象宣传片、小红书、微信等媒介，也可以采用文化体验馆、门店场景布置等线上线下相结合的方式。

2. 创新品牌年轻化形象 传统老字号品牌传递出的整体视觉形象往往过于强调历史性和年代感，而缺乏创意性和现代感，与时下消费者的审美和喜好有所脱节。因此，老品牌在保留原有品牌形象的基础上，需要加入更多年轻化的元素。可以通过对品牌的 LOGO 进行重塑，加入流行元素，使其更能迎合年轻消费者，尤其是 Z 时代消费群体的认同。也可以通过与其他时尚品牌牵手合作，吸引和博取年轻人的眼球，创造舆论热点。如“大白兔”奶糖在

2016 年与法国时尚品牌“雅妮斯比”（Agnes b.）合作，并由其资深设计师设计的简化版 LOGO，就将中西文化、经典与时尚结合得恰到好处，其整体视觉主打年轻人喜欢的 INS 风格，一时深受年轻人所追捧。

(二) 产品的传承与创新

1. 传承品质和技艺 卓越品质是老字号企业赖以生存和发展的生命线。每一份坚持都是老字号对品质的坚守，每一道工序都是老字号对顾客的承诺。老字号品牌的发展必须坚守对品质的至高要求，精益求精、注重细节，用匠心铸造品牌，以品质促进消费。

传统技艺是老字号品牌有别于其他品牌的核心技术，需要一代代的匠心传承以确保老字号工艺不失传，味道不变味。年轻一代将是老字号技艺传承的关键。对于传承人的培养，首先要让年轻人喜欢上老字号，以有机会成为老字号传承人为傲。其次要改变传统依靠“手艺人”一对一的传授方式，可以联合职业教育机构，通过设置专业、系统的课程，加速对传承人的培养。再次要提高对传承人的职业奖励，使其能够全心专注于对技艺的钻研和打磨。

2. 创新产品和服务 老字号品牌在当下市场激烈的竞争中，为了生存和发展，必须积极采用产品和服务的创新与迭代的方法，旨在不断满足多样化的消费者需求，提高品牌的吸引力和竞争力。

从产品而言：首先，可以通过研发新品种来吸引更多的消费者，在产品开发上力求“经典 + 时尚”，以满足现代消费者的需求。如传统的老字号茶叶品牌可以考虑推出一系列更具创新性的茶饮，以吸引年轻的茶叶爱好者。其次，可以通过对现有产品进行改进和升级，来提升消费者对产品的体验感和满意度。引入全新的产品线，以填补市场上的空白；对原有产品的配方进行调整，来迎合现代人对于健康饮食的生活理念；改进包装设计，以提升消费者对于产品使用的体验感；改变原有产品的形态，如固体变液体，来适应消费者日常生活习惯的改变等等。

就服务而言：首先，要对员工进行定期培训，确保他们了解老字号品牌的历史、文化以及产品本身。员工需要具备较强的专业知识，能够为客户提供专业化解答和购买建议。其次，建立有效和规范的客户反馈渠道和机制，对于客户的提问、投诉和建议需要及时处理并给予反馈。再次，可以将线下门店打造成社区服务中心，为附近居民提供代收代付快递、免费送货上门等便民服务，积极参与社区公

益活动,以增进与社区的联系,树立品牌良好的社会责任形象,吸引更多社区居民成为门店客户。

(三) 营销渠道的传承与创新

1. 传承线下传统营销渠道 传统老字号品牌尤其是零售业、餐饮业,一般都有自己的实体店,在新营销时代的大背景下,虽然消费者在购买方式更倾向于线上,但这并不意味着线下实体店完全丧失作用。可以通过对现有门店的装潢布置、产品布局进行合理化设计,吸引消费者到店体验;也可以通过线上销售提货券、线下核销的方式带动消费者走出家门、走入门店。随着线上引流成本的越来越高,更多的线上品牌纷纷重启线下门店的开设,传统线下门店所带给消费者的沉浸式体验,是线上营销无法完全替代的。

2. 创新新媒体营销渠道 随着互联网、移动互联网技术的发展,单一且传统的线下渠道已无法满足大部分消费者的购买习惯。老字号品牌应与时俱进,拥抱数字化营销手段,积极建设线上渠道,并逐步建立起适合自己品牌的线上优势渠道。同时,通过对客户数据的采集、分析,对客户需求进行精准定位,根据产品特性和消费人群选择不同的线上营销策略,以提高品牌形象和产品销售。可以采用在电商平台建立自己的品牌旗舰店,在抖音、小红书、微信等社交网络平台开设直播间,借助搜索引擎优化(Search Engine Optimization)、搜索引擎营销(Search Engine Marketing)等多种方式提高产品曝光率,增强品牌知名度,增加网站点击率来提升产品销量。

四、上海市供销系统老字号品牌和经营的传承与创新

(一) 上海市供销系统老字号品牌和经营现状

上海市供销系统内现有邵万生糟醉、三阳南货、黄隆泰茶业、唯加调味品、郁金香酒、鼎丰腐乳、枫泾丁蹄、余天成中药房等8个老字号品牌,其中7个为非遗品牌。这些老字号品牌大多拥有百年以上的历史。南翔四宝之一郁金香酒,品牌名字源自唐代诗人李白名句“兰陵美酒郁金香”,酿造工艺已有300多年,选用上等白元糯米,坚持古法手工加工酿造,通过10多道工序的淬炼,经90天左右的发酵,最终酿成人们赞不绝口的琼浆玉液。余天成堂以

“地道药材、修制务精、货真价实、童叟无欺、名医坐堂、治病救人”作为店训,积淀浓郁的中医药文化历久弥新,老字号品牌价值日益凸显。“邵万生”以糟醉产品而出名,享有“中华糟醉席上珍,众口皆碑邵万生”的美誉。如今在保留传统产品的同时,先后推出糟香小龙虾、糟香鸭、糟香肉粽、糟香咖啡等系列网红产品,让人眼前一亮。并把原有围绕核心相关产品的产销型项目向产业链上游延伸,紧盯养殖基地和种植基地,打造核心产品完整产业链。目前,品牌已通过“成熟机制+全产业链+线上线双驱动”这套组合拳,走出了老字号振兴的成功之路。“唯加”品牌是一家从事农副产品香辛料加工生产的老字号,其主营产品分为酱类、粉类、液体类三大系列,主要产品包括胡椒粉、白醋、五香粉等50多个品类、100余个规格。“唯加”品牌坚持用心制作百姓喜欢的调味品,潜心专注研发、积极拓展市场,销量整体保持向上趋势。为进一步做大做强主业,与市社供销发展基金共同设立唯加科技公司,旨在建设集产品研发、品质制造、智能生产、品牌展示及顾客体验的五位一体的调味品智能化生产基地。项目建成后,将有利于扩大企业规模、提升品牌影响力,加强综合竞争力。

近年来,上海市供销系统内老字号品牌积极投身于上海市政府关于全力打响上海“四大品牌”建设的过程中。在经营策略、产品研发、销售模式上主动求新、求变,以消费者需求为导向,探索老字号创新发展之路。2020年12月上海市供销系统15家“供销e家”老字号品牌集成店开业运营,通过“服务+经营、线上+线下、展示+体验+促销”的运营思路,助力上海“四大品牌”建设。目前,“供销e家”品牌集成店已初具规模,通过整合市社系统老字号品牌及全国供销系统丰富的产品、渠道等资源优势,为系统内老字号品牌展示和品牌体验打造深度融合的线上线下立体平台,重新擦亮上海供销社系统老字号“金字招牌”,使之焕发新的活力。

(二) 上海市供销系统老字号品牌经营的发展路径

1. 系统内外资源共享 一是品牌合作联盟。面对新的消费趋势,系统内的老字号可以探索品牌间的合作,打造联名爆款。品牌联名指的是两个或多个品牌联合推出一种新品或者组合产品,共同开展营销活动。其运用得当的话,往往可以取得一加一大于二的效果。市面上已经有许多老字号品牌进行了品牌联名的探索,例如:片仔癀牙膏联动加多宝打造“清火CP”,茅台与瑞幸合作出品“酱香

拿铁”……这些出圈的联名都能够迅速博得消费者的眼球、冲上热搜，为老字号创新发展注入新的血液。二是产能资源共享。系统内企业应充分挖掘产能，并对多余产能资源进行共享，以达到合作共赢的目的。系统内老字号品牌集成店虽经营规模逐年扩大，在市场上具有一定的客户群和影响力，但尚未创建起自有品牌。未来，品牌集成店可以考虑根据多年零售产品的销售经验，结合公司未来发展规划，通过利用系统内其他企业的生产能力逐步打造自己的明星产品。值得注意的是，创建的自有品牌要给消费者和社会提供有价值、能满足需求且能带来消费兴奋感而不断复购的商品。三是客户资源共享。从系统内来看，唯加、邵万生、三阳等老字号品牌各自都拥有一定数量的客户群体，在系统内可考虑搭建统一、规范的客户信息共享平台，通过会员制，建立客户档案，以收集客户偏好、行为模式等相关信息。经过对数据进行整理、分析、挖掘，便于企业能更好地了解客户需求，为后续产品研发、客户个性化推荐提供支持。搭建平台的另一个好处在于系统内所有企业可以通过共享平台内海量的客户资源，挖掘品牌的潜在客户，最终实现扩大销售。

2. 以老带新扩大销售 一是产品以老带新。随着人民生活水平的不断提高，越来越多的消费者开始注重绿色环保的生态理念、健康养生的生活方式。无糖、低盐、低脂、低卡路里、高膳食纤维、富含维生素以及可回收、可再生的包装物成了健康饮食和绿色产品的代名词。系统内老字号品牌需要迅速关注到消费者需求的变化，不断创新产品和服务，以满足消费者对于健康、绿色、环保的需求，以老产品带动新产品的销售，并持续完成产品的升级迭代。如余天成药店新开的线下门店就转变思路，将部分销售的“药材”转变为“食材”，以满足消费者对于养生的需求。此外，老品牌可以考虑针对不同时节及特定节日推出季节性产品或者限时供应的产品，以吸引消费者，促进产品消费。二是营销渠道以老带新。随着现代互联网科技的快速发展，在保留线下门店的同时，需大力借助网络平台，进行多业态的混合经营。包括：在各大电商平台开设线上门店，并安排专属客服，以迅速回复客户咨询、处理客户问题；在各大外卖平台开通外卖渠道，满足非到店客户的外卖需求；充分运用好时下热门的各类社交平台，将社交元素融入零售过程中，通过小红书、抖音快手短视频、直播等形式进行产品展示和营销，提高品牌关注度。三是消费群体以

老带新。要想实现消费者的以老带新，一方面要能提供令人满意的产品，另一方面也需要在客户服务和关系维系上下功夫。系统内老字号品牌可以通过会员注册的形式，建立起与客户之间的联系，使用消费积分、积分兑换、发送生日券等方式，激发老客户的购物欲望。同时，可以通过拼团、邀请有礼等方式来激励老客户带来新客户，从而扩大消费群体。此外，通过老客户分享产品的使用心得、点赞评论等方式，也可以吸引更多新客户的关注和购买，起到以老带新的作用。

3. 线上线下互动体验 一是对门店进行焕新升级。上海供销系统内老字号品牌的优势就在于大部分都拥有自己的实体门店，像邵万生、三阳南货店就位于华的南京东路，依托步行街的人流量，通过对门店进行焕新升级，吸引消费者走入店铺。随着新零售的崛起，实体店已不仅仅是销售商品的地方，还将成为消费者体验互动、品牌形象展示等多重功能的综合体。二是在体验上强化互动。供销老字号品牌可以通过体验营销强化产品的体验，从“生产型”转变为“服务型”。体验营销旨在为消费者创造独特的、令人难忘的体验，着重于建立与消费者之间的情感联系，使消费者与品牌建立更加深入和长期的关系。三是将线上和线下销售渠道有机结合。系统内老字号品牌应通过数字技术实现信息互通、互联。消费者可以通过线上渠道浏览商品信息、用户评价、提交订单，通过线下门店体验产品、提货等。这种无缝融合为消费者提供了更多的灵活性和选择性，既满足了消费者线上购物的便捷性，又保留了线下门店的体验优势。

4. IP 提升品牌影响力 品牌 IP 直译为知识产权，它可以是一个形象，一个故事，也可以是一种流行文化。品牌 IP 化是老字号在新营销时代的发展机遇和年轻化的突破口。可以对市社系统内现有老字号品牌重新进行系统性、全面性的梳理，评估包括产品性质、消费群体、市场占有率等在内的多方面因素，分类整合，并从中提炼出拥有供销品牌共性的特质，将其打造成供销社专属的 IP 形象。在形象上必须能体现“供销文化”，展现供销社在助力乡村振兴道路上的决心和活力，要融合时下潮流元素，容易记住，并有一定的话题度，从而吸引更多年轻人关注供销社系统，提升供销社品牌影响力。■

（本文由上海市供销合作总社胡蓓颖、彭纬青、马坚、郭怡凡、杜文佳、陶园、张邹慧共同执笔）

着力提升存量房地产的质量和效率

一、研究的背景、内容、目标和意义

(一) 研究背景

自 2018 年以来,上海市供销合作总社启动资产一体化管理战略,按照“市场化、集约化、专业化、信息化”和“全覆盖、全透明、全动态”的要求,着力提高房地产经营的质量效益,实现社有资产保值增值。2019 年市社资产管理一体化的整合初步完成,市社存量资产由原来的 8 家企业经营管理,实现统一由 1 家具有市场化、专业化服务运营能力的资产经营管理公司运营管理,通过实施房地产的集约化经营,市社本级的房地产质量不断提高、安全隐患不断减少、业态布局不断优化、经营效益不断提升。

在取得显著成效的同时,房地产运营也面临着一些深层次的困难和问题:一是市社存量房地产挖潜需求迫切。随着积极配合上海加大中心城区零星旧改政策以及市政重大项目改造,近年来,市社房地产土地面积逐渐减少。如何进一步挖掘存量房地产潜力,着力推动房地产提质增效成为重要课题;二是供销系统独特的系统优势在市社房地产运营中尚未凸显。市社如何主动承担起联合合作的引领作用,加强市社系统乃至加强与长三角地区供销系统以及全国供销系统的跨区域合作,发挥上海科技策源地、资源集聚地、平台经济、数字经济的龙头作用,以资产为纽带和平台,服务全国供销,服务三农,成为市社资产运营团队上下不断追寻的方向。

(二) 研究内容

1. 存量房地产 从实际研究对象看,市社目前拥有的存量房地产主要用途为园区办公、人才公寓、商业地产等,此外还有部分养老、早教、医疗等,涉及业态丰富。从拓展角度看,供销社是联合合作组织,市社系统包括各区社的存量房地产是市社存量房地产开发可以联合合作的外延对象。近年来,市社通过建立鼓励各区社将存

量房地产信息进行信息化登记,并开展联合招商等合作。市社系统存量房地产主要用途集中在园区办公、商业地产等方面,此外也包括养老、教育、医疗、酒店等业态。

2. 质量和效率 一是经济效益。现有房地产的“租金、出租率、收缴率”等均是描述存量房地产质量效益的重要指标,还要注重经济指标的“稳定性、可持续性”。二是社会效益。供销社的宗旨是为农服务,要以资产收益反哺为农服务。市社存量房地产“为农服务贡献率”,以及供销社作为公有制企业的“社会责任履行情况”也是衡量存量房地产高质量发展的指标内容。三是管理效率。企业要从管理中勤练内功、提高效率、挤出效益。可以从客户管理效率及客户满意率、人才培养和使用效率、财务管理效率以及数字化转型效率等方面进行评价。四是风险防控。存量房地产要提质增效,就不能忽视风险预防和应对,安全类指标、廉政类指标均属于保证企业行稳致远的风险防控类指标。

(三) 研究目标

1. 梳理房地产发展的总体情况 对市社存量房地产提质增效提供参考借鉴。

2. 市社存量房地产发展分析 重点围绕优势、劣势、机遇与挑战等方面进行分析。

3. 提出存量房地产提质增效的若干建议 畅想市社存量房地产发展的未来场景。

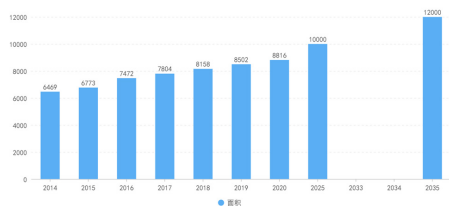
(四) 研究意义

上海具有独特的区位优势,市社存量房地产所发挥的效益和价值为发展夯实了经济基础,研究市社存量房地产提质增效不仅事关社有资产保值增值,也事关市社长期稳定发展,对于发挥供销社在城市中商业流通职能、参与推动上海中心城区和涉农区商业转型升级、加快国际性消费城市建设具有积极意义。市社着力提升房地产质量效率的速度越快、水平越高,以社有资产收益反哺为农服务的实力也越强,有助于提升为农服务综合能力。

二、上海商业房地产发展分析

(一) 上海商业发展未来可期，为存量房地产提质增效增强信心

1. 上海商业房地产概况 上海商业的发展尽管受新冠疫情影响，新增商业量骤减，但表现依旧亮眼。主要表现为：一是上海商业建筑规模逐年增大，单体能级普遍提升。二是商业经济规模稳步提升，品牌影响力显著提高。上海商业贡献度较高，吸引国内外品牌首店、首发活动高度集聚。从供销系统看，市社携手外省市供销社举办产品发布会的频率越来越高。三是上海商业地产活力多年蝉联全国城市榜首。从德勤发布《2022 中国商业地产活力 40 城》报告显示：2018 年至 2022 年，上海连续 5 年位列商业地产活力指数榜首，其中上海购物中心指数、零售指数均远高于其他城市。



2014—2035 年上海商业设施总建筑面积 (万 m²)

2. 上海商业空间布局体系 根据《上海市商业空间布局专项规划 (2022—2035 年)》，对比市社资产分布，市社房地产跟随商业规划联动，也将是市社存量房地产迭代更新的一个不错选择。

(二) 房地产进入存量阶段，存量盘活、更新改造空间巨大

1. 上海商业地产领域盘活存量空间较大 从与市社存量房地产发展方向最相近的商业地产行业看，近年来商业地产在投资、新开工和销售面积均下降，这预示着商业地产告别了粗放的增量发展阶段，追求存量房地产提质增效的高质量发展阶段来临。就房地产行业而言，行业已经逐步从增量时代进入存量时代，尤其是商业地产领域，存量竞争激烈，盘活空间较大。

2. 房地产运营不断做精做强 过去，房地产的产业链主要是上游的地产开发、更新改造的运营环节。随着我国房地产的持续发展，大部分企业往往是多元化运营。但随着政策引导，越来越多的房地产企业开始走向轻

资产化的运营道路，向房地产招商、物业管理等运营方向不断做精做强。

(三) 房地产市场未来趋势

1. 城市更新继续为房地产提供增量空间 随着城市化进程的不断深入，旧城改造提升生活品质的呼声高涨，陈旧的办公用房、商业设施也将配合城市规划不断迭代更新，不断提高城市的现代化水平和居民的生活质量。

2. 解决流动人口长住需求促进长租公寓市场继续看好 根据国家统计局数据，2021 年上海净流入人口达 996.51 万人，全国排名第二。然而，受房价高及挤出效应影响，以租赁方式解决长期居住需求将成为建设和引导租赁市场发展的主要方向，亟须调整供应结构，增加租赁供给。通过存量房改造积极盘活存量资产，缓解租赁供应短缺，提升居住品质，同时也是响应国家租售并举主基调的重要举措。

3. 上海未来商业房地产业态的五个发展趋势 一是上海将以智慧化商业为核心，驱动商业地产数字化升级。商业地产行业不断向智慧化、数字化转型，打造全新的消费形态，以不断提升用户体验和商业价值。二是加快商业地产与互联网、文旅等融合发展。上海将加强商业地产和其他领域的融合性发展，如互联网、文化旅游等。商业地产行业将以多元化的方式实现更广泛的发展，通过集团化、品牌化、互联化、文化化、体验化等方式不断提升品牌形象和核心竞争力。三是开发多元化、精细化的商业地产形态。上海将在商业地产发展中注重多元化和精细化。商场、超市、餐饮、娱乐、体育、文化等形式的深度融合将会成为未来商业地产的重要趋势。四是推进商业娱乐的多元化升级和国际化布局。上海将加强商业地产与娱乐领域的融合，推进商业娱乐的多元化升级和国际化布局，促使商业地产行业更具创新和活力。五是推进商业地产品牌和品质的建设。上海将注重推进商业地产品牌和品质的建设。培育品牌、控制成本、优化资源和提升经营能力都将是未来品质商业地产行业的目标。

三、上海供销社存量房地产 SWOT 分析

(一) 优势

1. 优质资产集中化优势 近年来，市社按照“四化三全”的工作要求，进行了房地产集中管理，大大节约了管理成本，提高了管理效益，为房地产运营奠定了良好

基础。

2. 土地优势、资产优势和资金优势 市社存量房地产无论是改造还是自营，因土地自有、房屋资产自有，为项目运营节省了大量的土地成本和资源成本。动迁收益为市社积累了一定的资金规模，为后续项目开发增强底气。

3. 资产信息化管理优势 市社房地产资产的信息化管理起步较早，已建立一套资产信息化管理模式，推动房地产资产管理流程清晰、权责明确。在资产租赁价格方面，与戴德梁行合作对每一幅资产进行市场价格评估，推动资产租赁价格有效管理。依托资产信息化管理，市社房地产资产管理水平不断提高，并以制度化、信息化方式加强房地产资产运作廉政风险防控，获系统内外好评。

(二) 劣势

1. 存量房地产土地面积有所减少 近年来由于动拆迁等因素，市社存量房地产房屋面积虽然略有增加，但土地面积逐步减少，以动迁地块置换其他地块的机会越来越少，购买土地资源或房地产资产增大。

2. 资产运营管理经验有待提升 市社的资产经营团队主要围绕存量房地产进行开发和运营，缺少参与市场竞争的经验。近年来虽然确立了人才公寓运营和物业管理等专业化运作方向，但专业运作能力还需要进一步培育，专业性也有待市场和客户进一步认可。

3. 灵活有效的激励约束机制有待完善 企业的激励约束机制的灵活性不够，在项目运作的部分核心管理和一线岗位，由于房地产行业人才竞争激烈，要留住关键岗位人才，还需要针对岗位职责配备灵活有效的激励约束机制，确保企业发展的人才配备。

(三) 机遇

1. 政策导向机遇 国家各层面政策频出，对于盘活存量资产、扩大有效投资具有重要意义。政策支持存量房地产开发，有利于吸引各类社会资金参与重点领域项目建设，广泛调动社会资本积极性，充分挖掘存量资产的市场价值，实现资源合理配置，围绕重点领域推动房地产高质量发展。

2. 商业发展机遇 上海商业活力、发展空间巨大，市社存量房地产多集中在中心城区，拥有良好的区位优势。上海依然是最有吸引力的城市之一，每年吸引各类人才不断涌入，商业未来巨大的发展空间为市社房地产发展增强了信心。存量房地产的开发利用，要围绕“客户

的需求”，为各类人才提供全方位的服务和保障、搭建开放合作平台、创造宜居宜业环境，高效精准对接客户需求，为市社存量房地产提质增效提供了遵循。

3. 城市更新机遇 顺应未来城市和产业发展趋势与规律，顺应城市更新的规划布局，城市的迭代更新为市社存量房地产的提质增效创造了巨大的空间。

(四) 挑战

1. 市场竞争者向存量房地产运营转型，竞争难度加大 如何培育和增强市社房地产开发运营的核心竞争力至关重要。

2. 科技革命带来新技术不断迭代更新，房地产行业随时面临跨界竞争 要时刻关注、主动拥抱科技革命带来的变革。

3. 百年未有之大变局导致风险管理复杂性、挑战性急剧上升 如何预警风险、防控风险面临新的挑战。

四、上海供销社存量房地产提质增效的建议和前景

(一) 市社存量房地产提质增效的建议

1. 主动融入城市更新和商业规划，做好资产改造更新，适时购买置换优质资产 一是顺应城市更新，做好存量房地产原地改造更新。市社目前拥有优质存量房地产大部分处于中心城区较好位置，且大部分已进行或完成更新计划，对其余市社存量房地产可以根据上海“4+X+2”的商业空间体系进一步研判挖潜，推动存量房地产融入社区更新改造。二是设立房地产存量和收益底线。综合考虑市社高质量发展需要的资源需求、实力需求，设立存量房地产在面积、经济规模及收益底线，在接近底线前，启动应对机制。三是密切关注和适时购买、置换优质资产。关注城市更新中出台的政策利好，购买优势区位的优质资产，推动市社资源集中配置，不断扩大存量房地产面积规模。

2. 关注商业发展趋势，着力推动房地产向优质业态调整，探索开发增量收入来源 一是着力推动房地产经营和租赁内容向优质业态调整。实行科学租赁管理，紧密关注商业发展趋势和消费者需求变化，对租赁商户进行坪效管理，以期获得合理与稳定的租金回报。根据商业发展趋势，可以将文化、艺术、绿色等理念与实体商业相融合，为

资产项目注入灵魂和生命力；考虑采用促进健康与养生的设计元素，深度挖掘商业空间的属地文化，打造赋予创新理念的商业场景，提升房地产竞争力，推动消费升级。二是探索开发增量收入来源。探索以前瞻性思维革新存量房地产的运营方式。例如与地方政府密切合作，配合政府产业规划，将存量办公园区打造为招商园区，通过“租税联动”的优惠政策，吸引更多质量好、潜力大、税收多的企业入驻园区，优化租户质量，提高税收贡献率。又如探索“房东+股东”模式，将存量房地产租赁给有孵化前景的创业团队，探索以房租收益入股，拓展投资回报作为收入新来源。

3. 顺应轻资产运作趋势，围绕招商和物业运营，做好存量房地产的全生命周期管理 一是培育专业招商能力。专业招商能力包括建设自有的专业招商队伍和与专业的招商咨询中介密切合作，对房地产进行招商策划和招商执行，围绕房地产定位和主体，积极开展品牌商家招募、结构调整，形成品牌互补和积聚。二是推进物业标准化运作和品牌化服务。市社系统有大量存量房地产的资源，目前物业管理工作多以各自委托第三方运营为主。市社旗下资产公司设立物业公司，拟培育专业的物业管理团队，设立标准化管理体系和管理流程，根据房屋情况设立不同标准，建立物业管理品牌，达到输出物业管理服务的目标。三是聚焦增值管理，优化房地产的运作生态和消费环境。将房地产融入地区与商圈的智慧化建设，通过完善光纤宽带、无线网络接入，引入智能交通引导、移动支付、商圈APP小程序和大数据分析等应用，融入地区与商圈发展的智能环境，助力打造线上线下协同发展的信息化街区。

4. 推动企业精细化运营管理，进一步推动管理水平和风控能力 一是进一步推动数字化建设。房地产数字化建设分为“客户管理数字化”和“企业内部管理数字化”，主要围绕商户服务、消费者服务和综合运营管理等，通过人工智能、大数据分析、虚拟现实、数字孪生等为资产管理服务赋能，打造包括智慧商户服务、智慧商业管理平台、会员营销体系、数字零售电商平台等，助力商业全生命周期管理的模式创新，让房地产管理更可控、营销更精准、成本更低廉，提升资产的运营效率和质量。二是加大人才培养力度。加大力度引进和储备市场化人才，完善人才培训和激励机制留住人才，提升团队成员学习能力和宏观研判能力，打造一支专业强、有供销情怀的专业化队伍。三是不断提升风险管控能力。要强调安全管理，完善安全预警

机制，强化安全生产；要强调廉政风险防控，通过推动流程管理、资金管理标准化和信息化，降低廉政风险，通过业财融合降低财务风险。

5. 推动市社系统联合合作，以房地产资源与收益助力为农服务 一是拓展联合合作项目。根据市社系统拥有大量房地产需要开发运营的实际情况，探索开展轻资产合作，逐步发展到重资产合作。例如在轻资产运营方面探索共性，在招商方面充分利用好社区商业招商平台资源，引进来和走出去相结合，为房地产招商运营提供服务。在物业管理方面，探索共同建设“供销物业”运营品牌，以存量房地产为基础，进行系统内部资源供给和业态内循环。二是打造联合合作平台。以房地产为基础，联合打造为农服务综合平台。可以探索以房地产推动为农服务业态自营连锁、搭建为农服务展示展销平台，在线下由点到线、由线到面推动农产品流通网络建设，在线上建立大数据农产品展示交易平台等，以房地产资源与收益助力供销社为农服务主责主业。

（二）市社存量房地产发展的前景

1. 要让所有决策可计算 加大对数据分析和应用，精准定位客户群体、业态需求、客户需求，科学规划市社房地产未来的战略方向和发展方案。数据分析还可对运营过程进行精细化管理，优化各项决策。例如通过对收支、运营成本、能源使用、人力负荷等进行数据分析，使运营管理过程更加精益化、高效化。数据分析还可以预测设备维修，提示管理人员进行主动维护，节约运营成本。

2. 要让所有管理标准化 通过数字化分析让招商运营、物业管理、安全管理、设备维护等所有常态化管理的最佳实践经验进行固化，形成标准化流程，并通过系统传达给管理工作的参与者，提高管理质量和效率，控制风险。

3. 要让所有对象可联结 聚焦客户需求整合资产管理、物业管理和公寓管理平台，搭建资产管理的中心化数据平台，让人员、应用、设备、场景都在平台中进行维护和调取，实现从看房、入驻、服务、管理、收缴费、流动商业、线上和线下的全方位联结。并加入供销社为农服务数据平台，将农产品展示展销、乡村康养旅游以及各地兄弟供销社的优质资源进行展示联结，让供销资产作为基点，联结供销元素、深化供销服务、打响供销品牌。■

（本文由郭婷、盛雯、冯慧惠、陈怡蓓、范奇、杨阳、谢明共同执笔）

数字化转型助力赋能企业创新发展

数字经济事关发展大局。习近平指出,发展数字经济意义重大,是把握新一轮科技革命和产业变革新机遇的战略选择。要把握数字化、网络化、智能化方向,推动制造业、服务业、农业等产业数字化,利用互联网新技术对传统产业进行全方位、全链条的改造,提高全要素生产率,发挥数字技术对经济发展的放大、叠加、倍增作用。今年2月,中共中央、国务院印发《数字中国建设整体布局规划》,提出新时代数字中国建设的整体战略,明确数字中国建设的指导思想、主要目标、重点任务和保障措施。上海市供销合作总社要通过加快构建具有特色的全流程、全要素的“信息化、数字化、智能化”体系,充分应用信息化平台数字赋能,助力创新发展新动能。

一、当前数字化转型赋能的基本情况

数字化转型就是通过数字技术为企业赋能,实现创新型发展。上海市供销合作总社着眼于集团化管控和高质量可持续发展要求,结合生产和经营实际,引进和开发符合自身发展要求的信息技术平台,创新数字化场景应用,不断提升现代化治理和管控能力,数字化已逐步成为驱动企业创新和转型发展的原动力。

(一) 优化再造协同办公平台,推动协同高效管理

根据业务发展的需要,引入先进的业务流程管理平台,以流程来驱动管理,打通集团本部与出资企业间的“服务+管理”环节,建立快速沟通渠道,实现企业内和企业间高效协同工作。同时,业务流程的梳理、优化和再造同步进行,不断梳理新的流程需求,对运行的流程进行分析和优化,对有关联的流程进行再造,减少不必要的流转,提高管理能效。业务流程管理平台的应用,推进了经营管理过程的无纸化办公,先后对审批、会议、传阅、用印等业务做

了精心设计,充分运用信息技术,实现了在无纸化场景下开展各类生产经营活动,提质增效显著。

(二) 财务系统升级,深化财务一体化管理

考虑到财务管理的信息化和一体化要求,2019年10月新的财务管理系统经过升级改造后正式投入运行。升级后的财务系统,功能更加全面,系统集成和拓展能力更加强大,为进一步推动财务一体化管理提供了平台支撑。合并报表功能的运用,从此告别了手工合并各级报表的传统操作方式,迈向了自动化处理报表的新阶段,提高了财务报表的生成效率和数据准确性。资金池和银企直联功能的开通,通过银行现金管理平台搭建资金池,采用银企直联模式进行企业账户资金的联动支付和实时归集,加强集团内部资金的统筹管理和有效利用,强化对下属企业资金的收缴和监管,保障资金安全,降低资金成本,提升资金运营效率。发票云的使用,改变了传统模式下的开票管理方式,将数字技术与业财管理相融合,推动了财务管理思维和方式的转变,实现财务管理低碳化运行。

(三) 顺应数字化转型发展,上线数智审计系统

自2022年起,审计项目已全部在系统中操作管理,整改问题清单及跟踪问题也全面建立。系统设置可视化驾驶舱实时统计项目执行进度、审计问题数量、整改完成进度和人员项目分配,审计工作一览无余,更便于审计资源分配、审计成果共享和数据归集分析。系统根据内部审计管理制度设计项目管理及作业流程,设置了“审计立项—审计准备—审计实施—审计报告—审计整改—审计归档”6个大类环节和17个细分环节,通过任务分配实现远程数据交互,项目全过程线上管理,达到审计流程规范化、操作远程化、档案数据化成效,利用数字手段全面提升审计工作管理能效。

(四) 强化人才队伍信息化建设,提升管理能力

按照全覆盖、全透明、全动态的要求,推进建设 DHR

数字化人力资源管理系统，一举改变过去“多头、分散、低效”人事管理现状，建立了囊括干部条线、商品业务、资产业务、投资业务、职能条线、辅助条线等6大类，覆盖28家企业销售服务、仓储物流、物业运营、投资管理、后勤辅助、党政管理、财务审计、信息技术等18个小类全部从业人员岗位的标准字典库，确保各级企业员工的入职、发薪、调动、提拔、兼职、退休、离职等都将在DHR信息系统中留下“管理痕迹”。在此基础上，与协同办公平台全面对接，完善系统的场景应用，借助信息化、数字化科技手段，推动实现横向到边、纵向到底的人力资源模式升级。

（五）资产不断整合，实现一体化管理

自2017年起，资产管理系统投入运行，各出资企业的资产信息数据得以打通，通过梳理、整合和统筹内部资产，在制度、流程和平台3个层面实现了资产经营业务的一体化和集约化管理，至2019年初步实现资产管理一体化，并启用2.0版本的资产管理信息化平台，实现了非资产经营企业的主辅剥离，优化了资产配置，提高了资产经营管理效率。同时，对工程建设项目起到了整理、监督、管理的作用。包括以不动产租赁链为核心的专业化租赁服务平台，运用公有云技术全面推向互联网，并逐步与区供销社资源共享，推动了区域租赁产业集聚和租赁行为规范。建立“运维通”物业管理平台，充分运用信息技术赋能物业资产管理，做到物业管理闭环全覆盖，物业运行现状得到即时反映和反馈，实现物业线上管理、线下运行同步推进的统一物业管理模式。

（六）构建可视化数据，搭建统一的数据分析平台

今年上半年市社本部和商品经营企业（果品公司、好唯加公司、农资公司、商业公司）开发了涉及财务、预算、销售、采购、库存等数据分析平台，以收入分析看板、利润分析看板、财务分析看板、费用总额分析看板、专项费用分析看板、经营分析驾驶舱等六大主要模块的可视化驾驶舱作为决策平台，对数据进行数据模型定义、报表处理、展现、数据分析，展现数据处理结果，满足管理层对企业整体经营情况的洞察和监控，从而支持后续决策。

2021年12月，上海市供销合作总社审议通过和发布了《数字化转型专项行动方案》，明确了数字化转型的目标和愿景，计划在“十四五”期间投入专项资金，重点围绕智能制造、现代农业服务、数字供应链和智能决策4个应用领域，聚焦核心能力，构建数字化生态，助力数字供销，以

数字化赋能生产经营管理决策各环节，创新商业模式和服务方式，全面提升供销社综合实力。

二、展望数字化转型赋能的目标和任务

数字化转型已成为上海市供销合作总社增强核心竞争力，提升为农服务能力、打造“数字供销”成为重要的任务之一。将数字化转型作为改造提升传统动能、培育发展新动能的重要手段，发挥在新一轮科技革命和产业变革浪潮中的引领作用，进一步强化数据驱动、业务创新、合作共赢等数字化转型理念，加强对标，着力夯实数字化能力基础。

（一）展望数字化转型赋能的目标

数字化转型不是把前期的工作和建立起来的系统平台推倒重来，而是要运用好这些工作成果，在新的起点上继往开来，把各方面的数据资源整合在一起，通过数字化转型，实现优化、提升、共享，赋新的内涵。数字化转型愿景为“聚焦核心能力，构建数字化生态，助力数字供销”。基于核心数字化应用领域内应用场景的建设，支撑商品经营业务、资产运营业务、资本运作业务的战略发展，全面提升市社为农服务能力、产业链/供应链的整合能力以及体制机制创新能力。通过数字化转型顶层设计，在组织内统一思想、统一目标、统一语言、统一行动，解决数字化转型的整体性、协作性和可持续性问题。通过数据标准和规范制度的制定，加强新技术平台基础设施的搭建，持续深化完善应用系统的推广实施，在保障信息安全运维管理下，提高数字化转型技术支撑能力，基于数字技术，激活供销体系。

依据数字化转型顶层设计，结合智能管控、商品经营和资产运营等核心业务提出的数字化选型应用场景要求，推导出数字化转型包含“1+4+1”技术架构：打造“1个中心平台”，即数据分析应用平台，打通市社本部与出资企业，设施设备与应用系统、应用系统与应用系统、应用系统与外部平台之间的数据连接，开展数据清洗和数据分析，建立各业务运营主题域分析模型，实现智能决策目标；打造“4个应用模块”，包括现代农业服务中心、智能生产制造、智能化冷链储运体系、数字供应链4大应用场景，涵盖数字化转型主要业务运营管理信息化系统工具，实现高

效的业务运营和管理管控目标,以信息系统助推业务发展战略,业务运营和决策管控应用系统建设为重点,发挥系统在模式创新和业态转型中的重要作用;打造“1个基础支撑”,主要结合混合云设施特点进行基础设施设备、网络安全的运维管理工作,利用安全可靠的技术,加强平台、系统、数据等安全管理,提升数据信息的安全能级,形成以“安全合规”为特征的网络安全管理体系。

(二) 展望数字化转型赋能的任务

今后3~5年,根据“1+4+1”数字转型技术构架,突出3个方面12项主要任务:

1. 建设市社数据平台和资源中心,打造“数字供销”

核心 一是加强数据资源的共建共享。注重加强职能部门间、上下级单位间的数据开放共享,打通数据壁垒,连通“信息孤岛”,推动以信息化、数字化、智能化方式进行财务、人力资源、资产、党建等数据信息深度融合。二是推动形成数字监督合力。运用信息化手段,积极推进数字化监督,将各类数据平台衔接起来,构筑监督贯通的“数字通道”,推动更好发挥党内监督的政治引领作用,促进各类监督贯通融合,做好信息化建设与纪检监察工作深度融合,通过“制度+科技”管住权力、遏制腐败,不断提高主动监督、靠前监督、精准监督能力,建立权力数据监督平台,实现对行权过程的精准分析监督覆盖,让数字化监督有效融入企业治理。三是建立健全数据资源体系。企业需要更加高效地统筹全部数据和业务,从业务及管理中获得洞察,实现精细化管理目标。将数据作为企业重要的生产资料,结合物联网、云计算、大数据、人工智能、5G等新技术,提高各项业务的中央集权程度,通过数字化运营提升企业运营效率,达到降本增收的最终目的。要建立完善的数据收集和分析系统,并将数据驱动的决策融入组织的运营和战略规划中。搭建统一的数据中台,实时、动态采集整合企业内外部数据,进行数据采集整合、业务建模、算法分析,设定各领域运营管理指标模型,使用数据分析工具,设计满足市社本级企业经营决策的驾驶舱领导视图,建立“用数据说话、用数据决策、用数据管理”的创新工作机制,实现经营分析、客户画像、行情研判、高层决策、风险预警等一站式智能决策机制创新体系。四是提高数据服务能力。以数字化转型为契机,开展“数据运用+服务”,将数据可视化融入日常工作,善于运用数据发现问题、研究问题、解决问题,让数据成为日常工作的新引擎、新平台。运

用数据可视化平台,进一步开发可视化项目和内容,挖掘并建立专业性指标,搭建可查询、可预警、可反馈、可追踪的可视化系统。

2. 建设数字化转型4大核心应用领域,打造商品经营核心业务板块

一是现代农业服务中心。建设打造一站式数字化为农服务平台,以新农业生产服务方式,采用物联网智能监控设备与技术、多媒体音视频通讯技术、地磅感应自动计算称重、自动分装流水线等升级为农综合服务站、赋能“数字乡村”标杆。扩大农资商品经营服务的辐射区域,服务全上海“农资零售网点+专业种植合作社”,通过样品采集、测试、数据分析、精准配方、高质量生产、田间施用得到好的效果反馈,突出数字化作用,给农户带来切实收益,提升供销社为农服务新形象,提高为农服务能力。另一方面,充分发挥金蝶系统的数字化功能,衍生开发金蝶系统“原料池”功能,赋能提升业务效率、降低管理流程中人为造成的数据误差,助力企业探索与合作商之间协同管理的方法,完善供应链中的成本管理细节,降低采购成本。二是智能生产制造。根据总体规划,好唯加调味品智能化生产基地以高质量建成集产品研发、品质制造、智能生产、品牌展示及顾客体验五位一体的智能化生产基地,功能涵盖技术创新、产品和项目研发、用户培训、顾客体验、品牌文化传承展示、员工培训等五大中心。主要规划“1+3+1”生产技术体系,即先进制造技术,将老字号传统技艺与现代制造结合,超高温瞬时灭菌技术、高速灌装技术、液态深层发酵技术;智能化生产线,在产品质量、生产效率、绿色生产方向实现跨越,提高公司竞争力,提升为农服务能级;液态调味品产品生产线,生产线实现全程自动化,从发酵、灌装到包装流水线自动化;固态调味料生产线,采用全国领先的自动除杂碾磨系统和自动包装系统;实现全程可视化管理,建立生产信息显示屏,生产数据及设备状况在线监控、管理。通过智能化生产基地建设,推动技术应用和科技转化,着力质量、效率、成本等全要素的优化提高。特别是深挖生产技术创新中心功能,着重数字化驱动,做好数据采集,通过数据化平台对生产链、供应链、销售链进行精细化管理,实现从“制造”到“智造”的跨越。三是智能化冷链储运体系。果品公司江艇路园区将通过构建完整的冷链储运体系,引入智能化管理系统,建立和完善适合公司经营发展的各项功能。通过建立标准化水果分拣流水线,使产品从检验、清洗、消毒、筛选、分装等自

动化流程,避免人工分拣成本高、分级不标准、清洗消毒不规范等弊端。通过构建完整的冷链储运体系,建立完善冷链运输、冷冻冷藏、冷链加工、冷链配送等环节,以满足公司在商品经营活动中,延长产品保鲜周期的需要、提高企业经济效益的需要和拓展商品配送渠道的需要。通过引入智能化管理系统,实现企业不同应用场景要求,用音视频控制技术把前端的实况声像实时传送到监控中心,助力企业安全防范管理水平。四是数字供应链。商业公司促进数字化技术与业务运营相融合,通过数字化转型增强企业市场活力,引领竞争型行业高效率发展。围绕业务需求开展大数据分析,探索新商业模式,提升公司数据运营能力和用户体验。深化推广供应链管理系统应用,包括二维码溯源管理、银企直联结算功能,打通线上与线下销售渠道,供应链与财务管理数据交换,以及内部异构系统的互联互通,实现数字化运营、业财一体化管理,提升供应链整合能力。找准数字化转型突破口,聚焦系统产业链布局和提升服务能力,尝试探索市社系统“采购数据中心”职能,充分发挥数字化供应链平台在生产要素配置、能力对接和资源共享方面能力优势,提供优化系统内外部力量解决方案,提升供应链资源配置效率。依托标准化数据服务,探索从采购平台向需求端和供给侧延伸融合发展,逐步构建智慧化运营和服务体系,实现商品品控、采购、库存、物流、生产等环节动态精准协同和重要环节监管,系统性提升供应链上下游协同管控水平,有效落实集团公司对提升采购管理“从做了、做成向做好转变”的要求,服务保障市社系统商品经营企业的主业发展;根据集团提出高质量发展工作要求,通过信息化增加一些新的销售手段,提升信息化联动能级,进一步推动线上线下平台协同发展。在移动收银系统中对接抖音券及银联支付活动,导入其他优质平台资源,深化信息化协同创新与合作,强化信息资源的深度整合。另一方面,面向房地产招商业务视角,整合市区二级供销体系房地产资源,通过云平台开放技术,支撑市社与二级供销社进行业务的合作,拓展招商租赁服务平台,助力市社在互联网领域进行业务拓展,实现数据互联互通。

3. 强化数字基础设施建设,夯实发展“数字供销”底座一是加强和完善顶层设计,为推进产业数字化提供重要

指导。推动产业数字化是一项复杂的系统工程,加强顶层设计至关重要。做好顶层设计要突出前瞻性、战略性和全局性,明确定位产业数字化转型在构建新发展格局、推动高质量发展、建设现代化经济体系、构筑国家竞争新优势中的重大意义。既要研究制定产业数字化转型的战略规划,加强对产业数字化转型的政策引导,还要完善相关治理体系,为规范产业数字化转型提供重要保障。企业领导层需要具备数字化思维和积极的变革意识,将数字化升级视为全员参与的战略,并为此提供必要的资源和支持。企业需要制定变革管理计划,并积极沟通和协调各方的利益。企业还需要建立适应变化的机制和评估体系,及时调整和优化数字化升级的实施。二是大力培育数字技术人才,增强产业数字化转型的内生动力。数字化升级需要具备相应的技术和管理能力,人才是实现产业数字化转型的核心要素。在这一过程中,要统筹人才培养规划,要培养和引进具有数字化技术和创新思维的人才,并为员工提供培训和学习机会,以提升他们的数字化能力和适应变化的能力。数字化升级不仅仅是一次性的转型,而是一个持续演进的过程。企业需要鼓励员工提出新的创意和想法,并建立创新的机制和流程。三是加快新型数字基础设施建设,夯实产业数字化转型基础。新一代数字基础设施是推进产业数字化的基石,需要建立稳定可靠的技术基础设施,以支持数字化升级的应用和系统。这包括高速网络、云计算、物联网等技术的应用和整合。重点是建设运行稳定、安全可控的智能化综合性数字信息基础设施。要加快建设大数据综合平台、加快改造升级原有信息化平台,全面提升互联网基础设施水平和运行效率。要全面推进基础设施、网络管理总体布局,全面打通产业数字化转型的“大动脉”。四是建立健全数据要素市场规则,为加快产业数字化提供制度性保障。要强化网络安全能力建设,要统筹数据开发利用、隐私保护和公共安全,提升突发事件应急管理水平。加快建立基础制度和标准规范,特别是要完善数据分类分级保护制度,加强数据安全评估,从而为产业数字化转型提供制度性保障。■

(本文由上海市供销合作总社陆政安、王琦、王建伯、王硕、陶军、周海燕、金婷婷共同执笔)

供销合作社服务乡村振兴战略研究

◎ 朱文浩

实施乡村振兴战略，是党中央对我国城乡关系深刻变化和农业农村发展现代化建设的深刻认识和重大部署。深刻理解乡村振兴战略的内在逻辑体系，是做好统筹安排、突出实践重点、加快解决“三农”问题的客观要求和必然选择。对供销合作社来说，实施乡村振兴战略意味着一批强农惠农政策将陆续出台，各种资源配置将陆续向“三农”倾斜，同时也利于供销合作社主动抓住机遇，提高为农服务水平，提高供销系统在广大农民群众中的地位。

党的十九大报告提出乡村振兴战略的总要求是“产业兴旺、生态宜居、乡风文明、治理有效、生活富裕”，这“20字方针”的内容涉及农业农村现代化的方方面面，而且有机联系、不可分割，既是要求，也是方向。供销合作社作为合作经济组织，必须在发挥自身优势的基础上，找准助力乡村振兴的切入点，从这五方面分层次、有重点地推进具体工作。

一、发挥流通体系优势，推动农村产业融合发展

乡村振兴，产业兴旺是重点。产业兴旺不仅要实现农业发展，还要丰富农村发展业态，促进农村一、二、三产业融合发展，更加突出以推进供给侧结构性改革为主线，提升供给质量和效益，推动农业农村发展提质增效，更好地实现农业增产、农民增收。因此，产业兴旺是农村实现可持续发展的内在要求。

供销合作社长期以来扎根农村，产业类别广泛，经营主体丰富，建立了覆盖全国的经营服务网络，拥有大批加工、流通等农业产业化龙头企业。因此，供销合作社可以充分发挥农产品流通网络优势、农业社会化服务骨干力量优势，全面介入农业生产服务、农产品流通、加工、仓储、物流等农业产业链全过程，以市场化运作、龙头企业带动、流通体系引领为主要手段，促进一、二、三产业融合发展，培

育壮大农村新产业、新业态，推动乡村产业振兴，实现自身发展壮大。具体来看，在第一产业中紧紧围绕农业社会化服务，创新农业生产服务方式和手段，对接新型农业经营主体，实现规模化生产，实现小农户与现代农业的对接。在第二产业中以农产品加工为重点，培育各种类型的农民合作社和加工企业，增加产品附加值，提高农户收入水平。在第三产业中，健全经营网络，创新流通方式和业态，完善城乡社区综合服务功能，打造线上线下的现代流通网络。

二、发挥回收网络优势，实现绿色兴农

生态乡镇、生态村的创建是生态文明建设、转型跨越发展的重要支撑和载体，对于解决农村面源污染、推动社会主义新农村建设、全面建成小康社会、实现美丽中国梦具有十分重要的现实意义。

供销合作社拥有遍布全国的农资经营网络体系，涵盖农药、化肥、农膜、种子等农业生产资料的生产、流通和服务等多项业务。供销合作社要发挥农资经营主渠道、再生资源回收利用的优势，以农资、再生资源龙头企业为引领，科学配方施药，积极探索开展农膜、秸秆、农药包装等农业废弃物的回收和资源利用，参与土壤污染修复、种养业废弃物资源化利用等服务，促进农业面源污染防治，大力推进城市基础设施与公共服务向农村延伸，建设整洁宜居乡村。同时可以积极参与农村人居环境治理，主动介入农村废弃物资源再利用，积极参与生态养生、休闲观光、文化传承以及地方特色产业建设，助推美丽乡村建设。

三、发挥文化底蕴优势，助推农村文化建设

辉煌灿烂的中华优秀传统文化是坚定文化自信的深厚基础。“不忘历史才能开辟未来，善于继承才能善于创

新”。习近平将中华优秀传统文化升华为“中华民族的基因”“民族文化血脉”和“中华民族的精神命脉”。

供销合作社文化是与中华优秀传统文化和社会主义核心价值观一脉相承，在繁荣农村经济、促进社会和谐稳定中发挥了不可或缺的重要作用。汪洋曾在纪念供销合作总社成立 60 周年大会上充分肯定了供销社创造的精神财富，并指出供销合作社的办社原则“值得发扬光大”、办社思维“值得长期坚持”、办社宗旨“值得学习借鉴”。供销合作社要用蕴含供销合作社文化中的精髓精华打破小农意识束缚，培育广大农民互助合作思想，将千家万户的小农引入现代农业发展轨道。要深入挖掘供销合作社基层鲜活典型，通过干部培训和总社网站等媒体多渠道传递正能量，影响与带动广大农民自觉遵守乡规民约，加强社会主义精神文明建设，促进乡风文明。供销合作社要顺应广大农民精神生活的新期待，积极搭建文化服务平台，积极开展文化服务，为农民社员提供更多更好的精神文化食粮，促进农村文化繁荣与发展。具体来看，以农村基层合作社、社区综合服务社为载体，不断充实文化服务内容，大力传承弘扬供销合作社文化，弘扬供销合作社传统的以艰苦奋斗、勤俭办社、一心为民为核心内容的扁担精神、背篓精神，大力倡导为农、诚信、创业、合作的新时期供销合作社精神，挖掘供销合作社文化特色，打造供销合作社文化品牌，为乡村文明注入供销合作社的元素，助推乡村文明建设。

四、发挥组织体系优势，提升农村治理水平

乡村振兴战略是全方位、全局性的乡村发展方案，健全自治、法治、德治相结合的乡村治理体系，是乡村振兴战略的重要抓手，是实现农村农业现代化目标、贯彻新发展理念、解放和发展农村生产力的重要保障。

基层供销合作社既是新型经营主体，又是新型服务主体，能够有效提高农民的组织水平，进一步密切政府与农户的联系，提高农民组织水平，强化农民自律，成为乡村治理的有效平台与乡村治理体系的有益补充。供销合作社要充分发挥作为合作经济组织的系统组织优势，积极总结推广“党建带社建、村社共建”的经验。通过上级社特别是县级社的指导带动，联合乡村各类资源，推动基层供销合作社与村两委共同创办农民合作社，共建农村综合服务站，让农民由分散的状态变成一个统一的利益整体，推动

和壮大集体经济，增强农民的战斗力、凝聚力。

五、发挥经营服务优势，拓展农民收入渠道

体现农民富裕不富裕，主要还要看农民收入情况，当前我国城乡居民收入差距比高达 2.72:1，全国仍有 60% 的农户人均可支配收入没有达到全国平均水平，贫困县农民人均可支配收入约为 20% 高收入农户的 12%。小康不小康，关键看老乡，乡村振兴关键还是要提升农民收入。

供销合作社要发挥经营网络健全、经营领域宽广、服务功能比较完备的优势，积极参与农村产业结构调整，大力进行经营创新、服务创新，开辟新的经营领域，以新的产业模式和经营业态促进乡村振兴，带动农民创业就业，增收致富。要进一步密切与农民的利益联结，立足地方特色优势产业，组织系统内龙头企业与新型农业经营主体的有效对接，延长农产品产业链，增加附加值。通过合作强农、流通活农、龙头带农、服务惠农、培训育农、金融助农等形式，促进农民增收致富，提高收入水平与生活水平。

供销合作社要牢牢把握为农服务的方向，持续推动综合改革由点到面、全面深化，让广泛的改革成果成为助力乡村振兴战略实施的重要保障。一是要完善供销合作社组织体系。选择有条件的供销合作社联合社，选择参公或企业化管理改革，逐步建立市场化的经营机制，真正打造实体性合作经济组织；大力推进不同层级社有企业之间的产权联系，打造上下贯通的大型企业实体；以基层社新建、改造、升级为着力点，进一步拓展创新供销合作社组织体系，发挥基层社在服务“三农”、推动小农户与现代农业发展有机衔接中的重要作用。二是要切实加强人才队伍建设。要着力破解约束人才积极性有效发挥的体制机制难题，创新用人机制，全面向社会引进、吸纳或公开招聘管理人才、专业技术人才和经营人才；要突出需求导向，按照乡村振兴战略对“三农”队伍的要求和标准，强化系统内人员的学习培训，不断提高供销合作社队伍的素质和能力。三是要建立健全工作督查考核机制。逐步建立一套科学合理的审核评估机制，可以由总社联合各省社成立一个专门的供销合作社督查考核小组，指导各省社制定系统的服务乡村战略的规划和方案，并对该方案进行研究和评估，以保证方案的合理性。■

（作者单位：中华全国供销合作总社管理干部学院）

兰陵美酒郁金香

“郁金香酒”为上海嘉定南翔四大特产之一，已有 300 多年的历史。由石有成槽坊（原址今人民街酱园弄内）首创，酒名取自唐代大诗人李白“兰陵美酒郁金香”诗句。此酒含有郁金、广木香等中草药，尚不知是纯属巧合，还是有意为之？



1. 历史

此款民间药酒自从命名为郁金香之后声名大振，凡品尝过的人都赞不绝口。清康熙年间，嘉定“六君子”之一的张鹏翮饮用郁金香酒后曾赋诗一首：“郁金香注古黄流，一斗分来助拍浮，醉扫翠峦千万叠，可能胜似换凉州”。清光绪年间，户部尚书王文韶得此配方后，在南翔镇上开了一家酿酒作坊和店铺酿造售卖。王文韶探亲回京时总要带上郁金香酒，作为土特产奉献宫廷。慈禧太后饮后大加赞赏，从此被列为朝廷贡酒，郁金香酒更是四处扬名。清光绪十年，南翔石有成创办了南翔宝康酱园，专门酿造郁金香酒，成为嘉定县传统特色名酒。后来南翔王公和、复泰等酱园和日新酒店都酿制郁金香酒。民国二十六年，郁金香酒在德国莱比锡博览会上获得国际金质奖。

2. 复原

抗日战争期间，石友成酒店遭日寇轰炸，郁金香酒酿制曾就此一度中断，郁金香酒配方以及工艺技术流入民间。新中国成立后，由嘉定区供销合作社下属的嘉定酿造厂恢复生产郁金香酒，严格的酿造工艺确保了郁金香酒的原汁原味，郁金香酒也成为定量定点生产，用于招待贵宾的宾馆特供酒。1979 年郁金香酒

被中华人民共和国工商行政管理总局批准注册为“仙鹤牌”商标。自此，仙鹤牌郁金香酒在国内屡获殊荣：1986 年被评为上海市局级传统特色优质产品；1988 年中国科技食品学会、上海营养学会等单位主办的“熊猫杯”全国营养食品评研活动中获得银奖；20 世纪 90 年代被商界、新闻界和文化界联合评为最受欢迎商品“金奔马奖”称号。

3. 休止

在计划经济时期，郁金香酒的生产原料及销售由上海市粮食局计划供应和定点销售，销售主要以上海的各大宾馆为主，用于招待外国客人，仅少量在市场上销售。20 世纪 80 年代末，由于郁金香酒的酿制工艺比较复杂，人工耗费较大，生产成本不断上升，加之制酒原料讲究、品种较多，有些原料难以保证，致使产量日益减少。1996 年因嘉定老城区改造，嘉定酿造厂暂停生产该酒。掌握郁金香酒酿造配方和工艺的技师只能另谋出路。流行了 300 多年的嘉定“郁金香酒”淡出人们的视野，令许多的老嘉定人扼腕叹息。

4. 重生

2007 年，为弘扬嘉定的优秀传统文化，继承和发扬宝贵的历史财富，恢复重启“郁金香酒”生产被嘉定



区供销合作总社提上了议事日程。在嘉定区政府的高度重视和帮助下，嘉定区供销合作总社“郁金香酒”研发项目正式立项，在恢复传统的郁金香酒工艺及配方的基础上，酿造小样郁金香酒5吨。当时有位台湾商品尝小样郁金香酒后，连声赞道，将此酒带回台湾赠送给亲朋好友。

由于郁金香酿造过程十分复杂，酿酒配方极其严密，是由20多味中药配制而成，用料讲究，酿制成本较高。由于历史原因，掌握生产郁金香酒酿造技艺的人已凤毛麟角，后继乏人。因此，嘉定区供销合作社邀请嘉定酿造厂最后一任厂长金惠国再次出山，组建了一支理论知识丰富、实践技能扎实的团队，同时成立了上海稻香酒业有限公司（今上海郁金香酿造有限公司），专门生产郁金香酒。自此，郁金香酒开始了凤凰涅槃的新发展阶段。

为拓展老字号的市场影响力，让更多的用户能够了解品尝到高品质的郁金香酒，嘉定区供销合作社和上海郁金香酿造有限公司积极实施新市场战略，加快在外埠市场的销售布局，提高老字号品牌的市场占有率。一是明确品牌定位，着力挖掘郁金香酒的文化特质和企业的历史渊源，将郁金香酒的人文底蕴与时尚气息糅合，彰显古法手工酿制的深厚品质基础。二是完善产品结构，针对新消费群体的特点改良产品、创新口味，推出酱香型郁金香白酒、果酒等产品序列，受到了消费者的欢迎，为郁金香酒赢得了更加广阔的消费市场。三是提升产品档次，借鉴白酒行业细分市场的做法，将郁金香酒市场区分为低端、中端和高端市场，在提升利润的同时激发经销商的积极性。在成熟市场，保持跑量产品基础地位的前提下，积极开发中高档餐饮、商超用酒，提高产品的盈利能力。在外围市场，把郁金香酒塑造成中高档黄酒，主推餐饮、商超，完善“以

餐饮为龙头，以商超为主线”的战略开发思路。四是拓展电子商务，借力天猫、京东等B2C平台，进一步推动郁金香酒网络销售力度，通过电子商务平台将郁金香酒销至上海以外地区乃至国外的客户手中。

经过多年来的不懈努力，2009年郁金香酒酿造技艺被列入“上海市非物质文化遗产目录”；2014年“仙鹤牌”郁金香酒被评为“上海老字号”；2021年郁金香酒系列产品入围“上海礼物”榜单。



5. 传承

郁金香酒酿造技艺是上海嘉定区唯一一个流传至今的酒类传统技艺。2021年，旨在宣传推广郁金香酒酿造技艺的郁金香酒非遗传承工作室正式建成开放。通过与传承人的面对面交流、手把手互动，传承人不仅仅是将郁金香酒非遗技艺展示给社会各界，通过言传身教使其切身体验郁金香酒的传统文​​化，加深其对传统酒文化的理解。通过加强推广和宣传、严格要求技艺优化、塑造非遗传承人形象、积极开展技能培训、定期组织经验交流，促进传统技艺的传承和创新研发的顺利实施，对于保留和集成郁金香品牌具有深刻意义。

在不少传统老字号渐渐走向式微没落的今天，嘉定区供销合作社和上海郁金香酿造有限公司通过不断改良产品、推陈出新，在不断地坚守、传承、创新中，赋予传统老字号新的生机活力，谋求更高质量的发展。■



上海一片天餐饮管理股份有限公司

立足上海,为企业用餐做好服务保障



上海一片天餐饮管理股份有限公司创立于 2008 年,是一家以团餐产业链为主的综合餐饮服务企业,由嘉定区供销合作总社(新嘉集团)参股。2013 年 6 月在上海股交中心成功挂牌上市(股票代码:100067)。公司先后荣获中国团餐十佳品牌、中国团餐双百强企业等称号,被中国饭店协会命名中国团餐标准化生产示范基地。

秉承健康、营养与膳食相统一的经营理念。公司建立系统化的营养膳食分析机制,通过菜肴合理搭配,推出营养餐系列。运用上海区域内 200 多名各种菜系厨师资源,每季度进行厨师轮换或技术交流,让各家餐厅菜品口味更新,并提供定制化餐饮服务,满足多样化需求。为上汽大众、软件园、招商银行等多家单位提供团餐服务,每个餐厅日接待 2000 余人用餐,各地风味、精品小炒、大排档、面食、西式简餐、咖啡吧等丰富的品种让员工进入食堂享有家的感觉。

公司所服务餐厅严格按 6T 管理要求进行改造调整,所有岗位实务上墙,标识标牌清晰,操作流程一目了然。同时导入安全云监测管控体系,自行主导开发的厨安系统通过后厨影像控制食品卫生安全及生产安全。

拥有专业化、中央化的生鲜供应链配送中心。公司在上海共有 2 个中央厨房,其中坐落嘉定开发区的 20000 平方米中央厨房为生产、加工、配送基地,包括蔬菜切配清洗生产线、米饭生产线、炒菜机器人和 18 个冷库等一系列设施。从完成客户下单开始,系统即自主生成各项指令单,各功能区即以指令单进行作业。仓库及品控人员依据采购入库指令单进行验收入库,以产品编号扫码入库。菜品进入分拣区后,分拣人员依据指令单对客户需求的菜品进行粗加工处理配货,经智能分拣转入发货暂存区,整个作业均在低温状态下的保鲜库内完成。冻库、保鲜库、食品库等所有待发商品分别经预冷站台装入冷藏车内,并由系统自动生成配送路线,保证蔬菜配送基地及时准确发货和保持产品质量稳定,

装车时及送至客户指定地点时车厢内温度均由车内温度监控装置连接系统自动记录,全程冷链运输。公司持续推进标准化、数据化管理、强化食品安全,自主研发的生态型生鲜供应链 SAAS 系统,构建包括菜单、食堂管理、采销、仓储、运输、财务结算、溯源、人力管理、主数据管理等信息系统,实现统一集中采购、统一分拣配送、统一检测溯源、统一质量标准、统一云端下单、统一信息收集。

打造良性的供应链产业生态体系。不断健全供应商入库评选机制,保障货源安全,让客户安心、放心。售前:从客户的实际需求出发,发挥全品类的优势,导入自行研发的下单系统,为客户制定完善的服务方案,让客户从计划、选货、下单都可一站式的轻松完成;售中:自建配送体系,从进货、仓储、验收、配送,专业团队确保为客户订单提供及时、高效、保质、保量、安全的立体化服务;售后:专业的应急配送供应链体系和专职的售后人员可以在售后需求发出后 2 小时内完成各项响应,配合食品安全保险,充分解除客户的后顾之忧。

不断推进信息化管理应用。公司启动信息化营运管理系统,所有工作流程数据可视化、实时化,操作简易明了,数据汇总分析有依据,缩短了日常管理事务的决策周期,节约了管理沟通的时间成本,提高了工作沟通效率;可以及时了解各项目点的采购需求,中央仓储第一时间配送采购量,提高了物料周转效率;对采购、加工、库管、服务、洗消等各营运关键控制点的数据开展精准管理,充分发挥提前发现问题、数据分析机会、主动管控危机的数字化管理功能。

重视人才的储备与培训。公司加强招聘、培训、提高、留用等各个环节的人力管理,针对不同岗位的员工开展技能和职业培训。对于团餐服务项目,从开业前的培训训练营,到日常周、月、季进行持续培训,对培训效果进行相应考核,不断优化提升客户服务体验。■

上海嘉定惠民超市市场经营管理有限公司

惠聚嘉定 服务民生

上海嘉定惠民超市市场经营管理有限公司成立于2008年11月,是上海市嘉定区供销合作总社下属企业,也是承办嘉定区新农村商业网点建设实事工程项目的主体运作单位。公司被确定为嘉定区粮食应急储运企业、粮食应急配送中心、盐业储备单位。公司始终坚持“惠聚嘉定,服务民生”的企业宗旨,秉承“态度、目标、细节、行动”的企业精神,持续发展直营及连锁超市业务,建立了较为完整的供应链体系,惠民超市已覆盖嘉定区12个街镇;持续做好米、盐、油、肉、蛋等应急物资储备,旗下7家门店、集贸市场被确定为“嘉定区粮食应急供应网点”。公司先后获得“上海市五一劳动奖状”、全国供销系统“金扁担改革贡献奖”等多项荣誉称号。

直营及连锁超市板块——蓄势中谋新求变。2009年起,公司连锁超市板块累计建设新农村网点235家(含直营店12家、加盟店23家),覆盖全区12个街镇、66个行政村,实现了“一村一店”全覆盖的目标。公司利用革新思维突破传统营销模式,始终坚持“吃得放心 用得称心”的服务宗旨,为保障居民“开门七件事”添砖加瓦,通过微店以及“惠民农夫快团团”“淘宝”“饿了么”等,触网线上销售业务,同时提供代收代缴水电煤费服务,方便社区居民。公司与民政局合作,为符合布点条件的连锁超市增加福利彩票兼营功能,在直营门店内开设慈善超市,成为方便社区单位、居民就近捐赠及购买慈善捐赠物品的爱心传递阵地。

邻里中心(集贸市场)、社区商业板块——融合中圈出幸福。公司以社区居民为主要服务对象,从“油盐酱醋茶”到“衣食住行闲”,全方位覆盖各类居住配套功能,助力嘉定区打造“15分钟便民生活圈”高品质生活居住区,努力打通为民服务“最后一公里”。2012年至2022年,公司拓展标准化集贸市场及社区商业业务板块,陆续打造7家集贸市场,完成嘉定区纵向布局,获得由嘉定区商务委员会颁发的星级

标准化菜市场荣誉,其中金郡、丰赞集贸市场在2022年度被评为嘉定区五星市场。公司还联合马陆镇(嘉定新城)等街镇共同打造了3家邻里中心,为周边居民提供“一站式”便捷服务。2021年,依照市商务委“上海市智慧菜场创建项目”建设标准,公司对旗下部分老旧集贸市场进行了智慧化升级改造,依托“惠民易捷云”智慧农贸管理平台,做到软硬件双提升,在“2022年上海市示范性智慧菜场”评比中名列前茅,实现“星级”跃升,牢牢守住了社区居民“菜篮子”。

批发团购业务板块——探索中抢占赛道。2013年,公司构建以“粮、油、米、面、调味品、名酒”等商品为主的批发团购业务,为企事业单位提供质优价廉的商品及配送服务,打开市场局面。通过不断丰富产品销售目录,白酒等高端产品逐步建立了较好的市场口碑。积极开展个人宴席团购业务,坚持“售后结账、多退少补、送货上门”的优质服务理念,提供便捷、高效、个性化服务,从场地布置、食材采购、菜品制作到服务人员配备等环节量身定制宴席一站式解决方案,满足当地居民宴请需求。

公司还在助推乡村振兴各项工作上持续发力,开启消费帮扶项目。一是夯实基础,筛选资源。在对口帮扶地区——云南、青海等地成立分公司,开展贸易洽谈、筛选当地产品、把关产品质量、理顺物流运输,为当地特色商品“进嘉”常态化销售打好基础。二是打造平台,完善供应链。通过线上引流、线下布网的方式,打造消费扶贫大平台,帮助扶贫商品进机关、进学校、进企业、进社区、进超市、进集贸市场。三是建立消费扶贫上海销地仓。在上海市供销合作总社授权下,建立上海销地仓,从需求方、服务方和生产方,以“中转站”的方式解决供求关系,实行线上海选商品、线下组合甄选,为采购方提供精准服务。2018年至2022年共实现扶贫销售6400余万元,带动对口帮扶地区企业内部工作人员及农户脱贫人数达到6990人。■



上海新锦华商业有限公司

数字赋能创新再生资源回收体系建设

上海新锦华商业有限公司主要从事两网融合（城市环卫系统、再生资源系统融合）及再生资源回收业务，坚持用最优的方法，解决收废的问题。2003年起打造“在线收废”品牌，收废热线962300成为上海市再生资源回收官方热线。2015年成为上海市首批“两网融合”试点单位。2017年首推再生资源回收APP，实现电脑端、手机端和客服电话端“三位一体”的有效整合。2018年起参与源头管理，目前拓展至6个街镇457个垃圾箱房点位，清运能力覆盖本市长宁区。2020年“物联网+再生资源回收”信息化回收平台上线使用，以物联网和移动互联技术助推传统产业的服务升级。2023年探索建设“再生资源智能化回收项目”，开发铺设再生资源智能回收箱，推动长宁区“互联网+生活服务”迈上新台阶，拥有一套完整的现代化再生资源回收体系：点（回收点位）→站（中转站）→场（集散场）→网（物联网平台）。

创建智能回收模式，提高绿色服务成效

围绕“1+2+5”的工作重点，形成一个线上与线下相融合的再生资源回收创新服务模式。“1”：1个体系建设。创新建设“点、站、场”一体化的管理模式，通过回收点、中转站、集散场的网格化布局和移动互联的服务渠道，实现市场覆盖和业务模式创新，形成一套可复制、可推广的回收新模式。“2”：再生资源回收清运、居

住区生活垃圾一体化监管2大数字平台。一方面通过信息技术手段，实现回收服务的数字化、网络化；另一方面整合现有的在线收废网站、962300呼叫系统、再生源APP平台以及内部管理等信息系统，建设基于移动互联的收废服务管理平台。“5”：5项垃圾分类辅助工作措施。为进一步拓展深化两网融合可回收物回收渠道，参与社区源头管理457个垃圾箱房点位，推出了“一优四增”管理措施：优化垃圾箱房管理人员结构、增设24小时全程智能化监控系统、增设居住区垃圾分类一体化管理督导团队、增设居住区小包垃圾专项清理团队、增设再生源智能回收箱。

从“专业化”到“标准化”，管理水平全方位提升

一是建立起标准化服务管理制度与模式，输出标准、带动辐射。标准化、系统化管理方式成为行业内可参考、易复制的标杆模板，起到推广效果。二是明确制度、厘清职责“两手抓”，管理模式全过程环环相扣。建立和落实垃圾箱房巡查制度和工作职责，激励并督促箱房管理人员分类水平、分类质量和整体职业素养，提升街镇和社区居民对垃圾分类的满意度。通过对箱房保洁员的培训及日常督查，最终实现标准化工作的全过程管理模式。三是专业形成标准，标准引领进步。作为长宁区两网融合可回收物回收实施主体企业，承担了长宁区垃圾分类减量化工作，全程参与两网融合，制定

两网融合标准化管理模式，使长宁区两网融合在全市处于领先地位。

从源头到终端，多维锻造一体化运营模式

一是铺设智能回收箱，从“投”开始创新回收模式。通过为社区提供智能回收箱，其便捷性与透明度能推动可回收物在线交易。已在长宁区投放智能回收箱34台，全年计划投放80-100台，这将大幅提升居民交投可回收物的方便快捷。二是延伸源头服务，从把握一条链到守好一间房。直接管理的区属直管垃圾箱房点位共457个点位。三是站定一线、守住底线，切实做好清运工作。承担长宁区低附加值可回收物托底清运保障工作，做好全区1051个社区箱房、517个单位箱房及6800家商铺的低值可回收物托底保障清运工作。四是“数字脑”全流程掌控，企业数字化实现管理精细化。自主开发再生资源回收清运平台、开发居住区生活垃圾一体化监管平台，实现对再生资源称重、数据可核实可追溯、运输车辆跟踪与定位、运行路线优化、实施监控及调度、完善摄像头抓拍报警功能等，提升再生资源实时化、远程化、数字化管理能力，通过源头收集、二次分解、粗加工处理的全过程规范化，确保再生资源运输过程及垃圾箱房精细化管理。在400余个社区开展了“3公斤以上可回收物有偿回收”进小区活动。两网融合服务万户居民，服务企业数量100多家，新增就业岗位400多个。■

上海发布实施方案, 加快构建废旧物资循环利用体系

《上海市废旧物资循环利用体系建设实施方案》发布, 自 2023 年 10 月 11 日起施行, 有效期至 2025 年 12 月 31 日。

上海市废旧物资循环利用体系建设实施方案的出台背景 2021 年 7 月, 国家发展改革委发布《“十四五”循环经济发展规划》(发改环资〔2021〕969 号), 将“构建废旧物资循环利用体系, 建设资源循环型社会”作为重点任务之一, 具体工作包括完善废旧物资回收网络、提升再生资源加工利用水平、规范发展二手商品市场、促进再制造产业高质量发展等。2022 年 1 月, 国家发展改革委等七部门联合印发《关于加快废旧物资循环利用体系建设的指导意见》(发改环资〔2022〕109 号), 明确提出到 2025 年, 60 个左右的大中城市率先建成基本完善的废旧物资循环利用体系。2022 年 7 月, 《国家发展改革委办公厅等关于印发废旧物资循环利用体系建设重点城市名单的通知》(发改办环资〔2022〕649 号), 上海被纳入废旧物资循环利用体系建设重点城市, 该文件同时要求重点城市对照通知附件《城市废旧物资循环利用体系建设实施方案编制要点》, 编制实施方案并以城市人民政府名义印发。

上海市废旧物资循环利用体系建设的总体要求 《上海市废旧物资循环利用体系建设实施方案》提出将废旧物资循环和高端再制造作为推动城市高质量发展, 实现碳达峰、碳中和目标的重要抓手, 加快构建回收体系网络化、分拣中心绿色化、物资回收专业化、利用产业集聚化、交易场景多元化、“上海再制造”品牌化的废旧物资循环利用体系, 明确到 2025 年, 全面建立完善的废旧物资循环利用体系, 资源循环利用水平进一步提升的总体目标。实施方案还提出了上海市废旧物资循环利用体系示范城市建设目标指标体系, 提出了完善废旧物资回收网络、提高废旧物资回收量、提升再生资源加工利用水平 3 大类 14 项具体指标及 2025 年发展目标。

上海市建设废旧物资循环利用体系的重点工作 《上海市废旧物资循环利用体系建设实施方案》遵循 4 大原则: 一是政府引导, 市场主导; 二是体系畅通, 高效利用; 三是

补齐短板, 锻造长板; 四是创新驱动, 规范发展。提出三方面重点工作: 一是完善废旧物资回收网络。加快推进垃圾分类与再生资源回收“两网融合”“点站场”三级体系建设, 畅通低价值可回收物、大件垃圾回收体系, 推动废旧物资回收专业化、信息化。二是提升再生资源加工利用水平。打造“4+X”再生资源循环利用体系, 加快建设高水平的资源循环利用基地, 支持郊区资源循环利用企业发展, 畅通长三角区域废旧物资利用路径, 持续提升再生资源加工利用技术水平和产业能级。三是推动二手商品交易有序发展。支持二手商品交易线上平台和线下市场建设, 培育多元化二手商品交易渠道。完善二手商品交易管理制度, 推动二手商品交易规范有序发展。

上海市建设废旧物资循环利用体系工作顺利推进的政策保障措施 《上海市废旧物资循环利用体系建设实施方案》提出 5 方面政策保障举措: 一是加强土地保障。制定再生资源回收行业发展规划, 将生活源可回收物中转站、集散场等分类收集设施纳入本市环境卫生设施专项规划, 按照城市基础设施予以保障。二是推进节能减排指标单列。经市级协调机制认定的新建资源循环利用企业, 其能耗和污染物排放总量实行市级统筹, 不再纳入所在区级考核范围。三是加大投资财税金融政策支持。用好用足市级循环经济发展和资源综合利用专项政策, 将废旧物资循环利用体系建设项目纳入财政支持范围。研究市级支持政策, 支持可回收物“点站场”功能提升。逐步制定废旧物资循环利用再生产品目录, 完善政府绿色采购制度, 优先采购再生产品并加大采购力度。依法落实资源综合利用等相关增值税和企业所得税优惠政策。鼓励各类社会资本参与废旧物资循环利用。四是强化行业监督管理。落实再生资源回收经营者备案, 加大对未备案企业从事回收业务的监管, 依法查处污染环境的企业, 严格再生资源回收利用行业的环境监管。五是完善统计体系和标准规范。按要求落实国家废旧物资循环利用统计制度, 夯实废旧物资基础数据, 积极参与国家、行业相关标准制修订工作。■

寻道问茶龙虎山

◎ 赵培龙



我对江西这片红土地情有独钟，对这里的名山大川一往情深，今天要去钟灵毓秀的龙虎山风景区。龙虎山属丹霞地貌，之所以闻名遐迩，一赖山水秀丽，二赖道教祖庭，是道教发祥地，相传东汉张道陵带着弟子到云锦山炼丹，三年后丹炼而成竟然引得龙虎现身，从此云锦山改名“龙虎山”。

天师府门楼高耸，黄墙黛瓦，建筑恢宏，是名副其实的“道都”。这里绿树掩映，花木扶疏，空气格外清新。一个个四合院，颇有故宫建筑布局的影子。此话一出，老道长话就多了。从唐说到宋元明清，什么唐玄宗召见第十五代天师张高并赐金印，什么宋真宗册封二十四代天师张正随真静先生，什么元世祖遣使前来向三十五代天师张可大密求符命，什么朱元璋授张正常正一嗣教真人并写赞词，什么明英宗赐宴第四十五代天师张懋丞并召后裔衍圣公同宴，雍正九年赐帑银十万两大修宫观殿宇，云云。

听说天师府“平安符”很灵，于是向道长求赐。道长说：信则灵，须自捐。于是，捐百元得塑封二指宽灵符，一面底色是八卦太极图，一面底色是卍字符形，正反面均印双鱼图腾。导游薇薇领我们来到一口老井前，说这就是镇过 108 个“妖魔”的神井，如果不是那位洪太尉失误，就没了后来的《水浒传》，凭借这口井，施耐庵先生才将中国传奇家喻户晓，传遍四大洋五大洲。

走出天师府的灵雾香烟，来到泸溪坐竹筏，放眼望，水天苍茫，水碧天青，两岸山崖列阵耸立，山石是红的，树木是翠的。薇薇介绍说，龙虎山包含了亚热带湿润区丹霞单体与群体的重要形态，山体多以侵蚀残余的平顶型和圆顶型峰丛，那些奇特的洞窟造型，功劳归于水流和季风。最有名的洞窟叫“大地之母”，这个景点很有

意思，男人看了笑哈哈，女人看了羞答答。竹筏靠岸，走百十步便是观景台，登上去向左看，鬼斧神工造就的生命之门令人叫绝，尤其是洞穴上的隆起处的一小撮茅草，更是画龙点睛，使景象愈加惟妙惟肖，难怪女人看了脸红。薇薇说，大地之母传说很多，特别显灵，求子者多有回报，当然对于不敬者亦有惩罚。当年有个国民党军队的团座来此游玩，来时天阴，走时下雨，走出洞口，恰巧一串水珠从茅草处落下，淋他一头一身，多像尿呀，太晦气，团座很恼，掏枪就射。气是消了，不料至此雄风不再，虽看了多位医家，终究萎靡不振。无奈只好来此上香跪求，之后渐次好转。当地人视此洞为“女娲神祖”，祭祀祈愿，可见神山神洞神仙，庄严肃穆，深藏不露，奇特怪异而又朴素实在，真乃天造地设。

走出洞穴，朗朗青天。薇薇建议去观看神秘的悬棺安放表演，远观热闹的场面，破解了国内外众多专家学者皓首穷经的“千古之谜”。龙虎山有悬棺 200 多座，崖墓悬棺群距今有 2600 余年，是古越人所葬。

接下的行程去采茶。竹筏在一个山坳浅水滩靠岸，薇薇蹦蹦跳跳地把我们引入一片壮阔的茶海。层层茶林，从山脚盘旋而上，似丹崖上的青罗带，采茶是龙虎山姑娘们的必修课，采茶女像珍珠一样散落在山野，为红土赤山平添几分妩媚和柔曼。我的手比较笨，在茶树上乍摘两下，便无所适从。再看采茶姑娘们，手指翻飞，上下出没，掐取芽叶，投入茶篓，神奇变幻。她们修长的手指为茶树而生，茶树摇曳的枝叶为她们灵魂的手指而长，不一会儿竹篓满了尖。一样的茶园，不同的姑娘采，会采出不同的茶，巧姑娘专采单叶的紫芽尖，采这样的茶叶，制成的是上等好茶。

站在绿中泛柴的茶海里，心儿跟着那些“珍珠姑娘”

们飘荡。忽然，大山下的红房子映入眼帘，门前晾晒着一排排茶匾，背靠青山，屋瓦猩红，百般红紫，这是绿野仙踪吗？这里面当有道家故事和乡情传说。红日当空，薇薇问我，渴不渴？我说，眼里不渴，心里想喝。听说不远处“道家茶行”是网红店，这家茶行在泸溪河大道很是惹眼，不妨打个卡去。进得店内，迎面紫红色屏风中“食是茶者，皆汝之道徒也”金色大字格外醒目。穿过厅堂，便是一个小院，院墙上和镂空花窗间放了不少盆栽，花儿五颜六色，随着风儿摇荡。这时，里面飘出一位妙龄女子，这女子不是化妆出来的那种，纯属天然，窈窕淑女，唇红齿白，大眼睛扑闪扑闪的，长睫开合似乎有声，身着紫红色长裙，身材颀长，气质高雅。女子莞尔一笑，邀请我们进门。与这女子隔着长方茶案坐下，不说话。壶中的龙虎山泉沸腾了，女子动作优雅，用滚开的泉水洗了一排小茶杯，沏了一壶外形条索紧结、叶片柔软完整的“紫鹃”，泡开后汤色暗紫浓亮，香气纯正带特殊花果味。我轻轻啜上一口，醇厚饱满有糯感，茶香浓郁慢慢浸润，透入肺腑又回往舌尖。妙龄女子边续茶边说，茶文化是具有代表性的传统文化，融合了道儒释诸家文化的精华，是东方哲学和智慧的化身。中国茶叶主要分为绿茶、红茶、黄茶、白茶、黑茶、青茶（乌龙茶）六大类，然而，还有一款稀有品种“紫茶”鲜为人知。龙井茶香冲眉尖，碧螺春柔媚别致，大红袍浓郁奔放，白茶不事张扬，紫茶宁静平而有韵致。

这时，出来一位银发银须仙风道骨的老者，妙龄女子起称道长，并让出座位。道长致礼，入座，续茶。道长姓张，可能是张真人后人。他笑着介绍，紫色代表尊贵，紫茶因芽叶茎皆为紫红色，成为茶中名贵珍稀类种，是皇族祭祀天地的灵物。神农尝百草，誉紫茶为茶中神品，茶圣陆羽在《茶经》中指出“茶者，紫为上”。紫色几乎成为一等好茶的标准。只因种植环境苛刻，龙虎山在恢复紫茶种植前，仅云南等少数地区有产，且产量极低，工艺也十分传统。古紫茶是龙虎山自然神韵和道家文化融合的结晶，是中国茶文化的精品。晚唐“酒仙风气”减退，代之为宋代“茶仙茗痴”盛起，茶文化成为文人道士崇尚自然、返璞归真的雅趣。茶回归道趣，重返自然，成为可祭可饮，“品茗与传道”结合，从而弘扬了茶文化、道文化的内涵。人言青白胜黄白，子月新芽赛旧芽。“子

月新芽”就是龙虎山特有的古紫茶。清代以后，龙虎山道文化开始衰微，作为因道而灵的紫茶也随之被毁，文字记载出现断层，制茶工艺濒于绝迹。本世纪初，经与中国科学院红壤生态站合作，利用龙虎山独特的自然环境，2015年抢救性恢复了失传多年古紫茶的种植，2019年秋季成功采摘，之后投放市场。我问道长，紫茶保健功能如何？道长说，紫茶富含大量的花青素，具有“抗衰老、抗辐射、抗氧化、去除人体自由基”的保健功能。道长捋一捋胡须，呷一口茶，慢慢品味一番说，贫道以为茶不仅为饮品，其中深含许多情味。喝茶人和喝茶的心，远比茶叶本身更有况味。我连连点头，再问：此间好茶芳名如何？道长不假思索回答，溪边“紫鹃”。这是古茶新韵，龙虎山山崖临水而立，有云雾还有山岚，云雾在高山，丝丝如语，山岚浮游不定，来去自如，哗然如涛。紫茶喜阴喜润，弥漫四野的云雾山岚，为茶袭一身轻纱，挡住过多光照，使茶树晶莹水润。当然，没有好水，茶叶再好也是枉然。人说“八分茶，十分水，茶亦十分。十分茶，八分水，茶只八分。”龙虎山满山遍野都是清泉溪流的优质矿泉水，这样的水，滋养茶树，沐在树梢上，活在茶脉中。这样的活水烹茶，茶色澄纯，茶香甘醇。手中的茶水，根本来不及品味，我已灌入肚内。按《红楼梦》中妙玉所言，这只能叫作“饮”，连“喝”都不算，更够不上“品”了。

天色渐晚，窗外的云雾接了班，弥漫了天边地角。饶有趣味的是，一会儿居然下起了小雨。薇薇说，不经一场小雨，算不得来过龙虎山。云雾再大，也在有无之中。毛毛雨再小，也扑簌着丝丝凉意。近处看不见有雨，站在茶楼观水，多情的涟漪兀自在画圈圈，透露了道家的玄机。我在细雨中站了很久。心想，今天拜谒了天师府，看了悬棺表演，到了“道家茶行”品茗，晚上准备宿在泸溪之岸，没有一场飘飘洒洒的小雨，如何让人接地气呢？毛毛细雨中，我伸展双臂，忽然想起了紫茶在杯中伸展腰肢的样子。此刻，我感到自己俨然成了一片不算太老的紫茶！

紫茶之“紫”出于本然，归于自然。人以地为法则，地以天为法则，天以“道”为法则。“道”则顺应自然，这就是“道法自然”。一方水土养一方人，龙虎山人吃紫茶，吃出了道家哲理，这便是道教名山特有的茶道。■

YU JIN SHANGHAI

一品前世今生

800年文脉的上海嘉定，名仕辈出。

留下太多太多为人称道的故事。

而在300多年前的嘉定，

一款备受名仕推崇的酒郁金香酒，

在历史的馨香里、在作坊的辛勤劳作中酝酿而成。

从此，在嘉定的故事里留下了浓墨重彩的一笔。

