

上海供销合作经济

ISSN 1674-2516
CN 31-1620/F

SHANGHAI

SUPPLY AND MARKETING COOPERATIVE ECONOMY



ISSN 1674-2516



2024年2月28日版

2024
总第224期

稳中求进强主业 创新争先提能级

上海市供销合作总社召开 2024 年度出资企业工作会议
暨职工代表大会、党员代表大会



2月6日,上海市供销合作总社召开2024年度出资企业工作会议暨职工代表大会、党员代表大会。会议认真学习贯彻全国总社七届六次理事会及全市国资国企改革发展暨党建工作会议精神,全面总结2023年工作,部署落实2024年重点任务。市社党委书记程颖作2024年党委工作报告并对做好今年工作提出明确要求,市社理事会副主任马晨辉作2024年经济工作报告,市社财务总监王俊华作2023年市社出资企业业务招待费使用情况和职工社会保险金、公积金交缴情况的报告,市社工会主席姜伟作本次职工代表大会筹备情况报告。会议由市社纪委书记、监察专员岳凌军主持。

程颖与会指出,2023年是全面贯彻落实党的二十大精神、是市社推进“十四五”规划高质量发展和集团三年发展规划承前启后的关键一年。

我们坚决贯彻落实全国总社、市委市政府和市国资两委的部署要求,以深入开展主题教育和市委巡视检查为契机,坚



持“创新、整合、提升、突破”工作方针和“从严、求实、抓细”工作要求,经过市社全体干部员工的奋力拼搏,经济指标实现了“两个超额完成”的总体目标,超额完成年初工作会议明确的预算目标、超额完成市国资委对市社2021—2023年任期考核目标,为农服务的能级水平持续提升、主业经营的质量效益持续提升、高质量党建引领企业高质量发展能力持续提升,使全年各项工作呈现新气象新进展新成效,为加快推动市社新一轮高质量可持续发展打下坚实基础,在服务上海乡村全面振兴、农业农村现代化和城乡融合发展中发挥了重要作用。

程颖强调,2024年是全面贯彻落实习近平总书记考察上海重要讲话精神的开局之年,是加快推进实施市社新一轮发展战略规划和新三年任期考核目标的开局之年,我们必须要把贯彻落实习近平总书记重要讲话精神作为全部工作的鲜明主题和贯穿始终的突出主线。做好今年党的工作和经济工作,要更加注重“四个强化”:一要更加注重强化使命功能。必须要始终坚持为农服务方向,切实增强为农服务意识,持续提升为农服务能力,在服务乡村振兴和城乡融合发展中发挥积极作用。二要更加注重强化高质量发展。坚持把高质量发展作为新时代的硬道理,进一步聚焦高质量稳增长、品牌经营战略、价值创造和风险防范。三要更加注重强化激励约束。要着力深化“放管服增”改革,进一步加大激励约束力度,积极鼓励干部员工担当作为,坚定信心、自我加压、务求实效,通过“奋力一跳”确保完成全年工作的目标任务。四要更加注重强化全面从严治党。要坚持和加强党的全面领导,切实加强党的建设,毫不松懈推动全面从严治党,层层压实管党治党责任。突出标本兼治、成果运用,坚决推动落实巡视整改。加快完善一体化监督的联动机制和体系建设,突出“严、全、准、快”,进一步加强制度刚性执行和严格管理。

会议要求2024年经济工作做好5方面21项重点任务:

一是深化推进主业发展，持续提升为农服务能级水平。加快推动商品经营主业高质量发展，商品经营板块要始终坚持质量效益优先作为高质量发展的重点任务，切实增强主业经营的竞争力、影响力、创新力和抗风险能力；加快推动资产经营主业高质量发展，资产经营板块要持续巩固发展市社本级房地产一体化经营成果，进一步直哺反哺为农服务主责主业的高质量发展；加快推动准金融服务高质量发展，准金融服务板块要聚焦主责主业发展，统筹安全性、流动性和收益性，把握市场机遇，加强风险防控，实现稳健经营；持续巩固深化渠道建设成果，要以“新渠道”“大客户渠道”为核心，持续推进“产品+渠道+服务”建设，力争在重点区域、重点产品、重点领域取得更大突破；加快推动实施品牌经营战略，不断加强老字号品牌、自主品牌、合作品牌的培育开发推广，加快构建上海供销品牌矩阵。二是深化推进资源配置，持续提升主业发展核心功能。持续推进农资农产品主业发展项目建设，不断发挥主业投资项目的牵引促进作用；持续推进资产经营项目开发建设，着力提升房地产的经济效益和社会效益；持续优化资源配置做强主业发展，进一步优化资源配置，进一步开展战略性重组和专业化整合；积极探索保障高质量发展体制机制，加快构建有利于提高资源配置效率和企业发展质量效益的工作机制。三是深化推进改革创新，持续提升企业内在变革动能。加快实施国企改革深化提升行动，加快编制企业改革深化提升行动工作方案及任务清单，持续深化供销社综合改革和城镇集资集企改革；加快推动数字化赋能高质量发展，不断夯实企业高质量可持续发展基础；加快推进干部人才队伍建设，不断提升干部人才队伍的素质层次、复合型能力、创新能级；加快完善市场化激励约束机制，积极探索一企一策考核机制，加快完善业绩考核指标体系。四是深化推进系统建设，持续提升供销品牌价值创造。加快推进全市供销系统协同联动，加快推进全市供销系统协同联动及相关政府部门跨界融合，不断加强地产农产品产销对接；加快推进长三角供销系统融合发展，不断加强长三角供销合作社交流合作，全力做强上海供销市集展销合作平台；加快推进全国供销系统战略合作，加快构建全国供销社系统优质农产品对接上海超大市场的有效载体和重要平台。五是深化推进风险防范，持续提升企业安全发展能力。坚决落实巡视整改，要坚决扛起巡视整改政治责任，加强巡视反映的共性问题和深层次问题的日常监

管；持续加强战略管控，加快形成主业更突出、核心竞争力更强的业务格局，为企业实现高质量可持续发展蓄势赋能；持续加强制度管控，持续开展制度审查和评估，确保制度的适用性，确保合规使用和事后监督；持续加强风险管控，加快建立健全审计、财务、纪检监察、法务、稽查联动机制和体系建设，牢牢守住不发生系统性风险的底线；持续加强安全生产，持续推进建立完善以安全生产标准化为基础的企业安全生产管理体系，强化风险管理和过程控制，不断提高企业安全生产水平。

会议强调 2024 年市社党委工作要做好 6 方面 18 项重点任务：一是坚持思想政治引领，着力提升党的创新理论武装。要把学习宣传贯彻习近平总书记考察上海重要讲话精神作为头等大事、首要政治任务和做好各项工作最鲜明的主题和最突出的主线，推动理论学习常态化长效化，传递落实意识形态工作责任，为党的建设提供有力政治保证和思想保障。二是坚持党的全面领导，着力推动高质量可持续发展。要聚焦为农服务主业，坚持发扬“三坚精神”，持续推进“产品+渠道+服务”建设，持续推进“放管服增”，加强系统内外合作，为高质量发展夯实主业根基。三是坚持党组织建设，着力增强政治功能和组织功能。要切实增强党组织功能作用，持续打造党组织党建品牌，全面提升基层党建整体水平。四是坚持党管干部原则，着力加强干部人才队伍建设。要加强企业领导班子建设，强化考核结果和巡视反馈结果运用，做好三年任期综合考评和干部选聘聘任工作。加快干部人才队伍建设，深入推进市社人才强企战略。不断优化激励约束机制，制定“一企一策”个性化任期考核机制。五是坚持全面从严治党，着力健全廉洁风险防控体系。要压实全面从严治党主体责任，推进市委巡视反馈意见的整改落实，健全制度体系加强风险管控。六是坚持加强宣传引导，着力营造改革发展良好氛围。以举行庆祝中华人民共和国成立 75 周年主题活动为契机，深化和加强企业文化、精神文明和凝聚力工程建设，做好安全稳定工作，守住安全生产底线。

会议号召要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精神，完整、准确、全面贯彻新发展理念，坚持从大局思考谋划，与时俱进融入服务国家战略，全面推进市社改革和发展规划，以高质量党建引领和保障市社高质量可持续发展，在新征程上开拓创新、奋进进取、真抓实干，携手供销合作事业更加美好的未来！■



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

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
上海浦东登丰乐农农资公司
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 颀
蔡 勇
缪天平



卷首语

P1 稳中求进强主业 创新争先提能级

上海市供销合作总社召开 2024 年度出资企业工作会议
暨职工代表大会、党员代表大会

新 征 程

- 4 优势互补合作共赢 聚力推动乡村振兴
- 5 上海供销社集搭建优质农产品产销对接平台

访谈直播

- 6 上海市松江区供销合作社
构建供销发展新格局

求 索

- 8 此生无悔入供销
- 9 关于合作经济组织高质量发展的思考
- 12 持续深化供销合作社综合改革的思考
- 15 新时代供销合作社参与消费帮扶的典型模式与优化路径
- 18 构建供销合作社参与农业社会化服务体系的思考
- 20 探索昆山“数字供销”建设新模式
- 22 上海发展壮大新型农村集体经济的探索与实践
- 24 复星旅文重建托马斯·库克旅游品牌资产的营销策略

观 象 台

- 26 健全废旧家电家具回收体系
- 27 广东发布加快推进供销合作社粮食全程社会化服务提升行动计划
- 28 2024 年中国商业十大热点展望
- 29 商品力须从品类管理跃升到供应链能力提升

三农论道

- 30 基层社开展农产品流通服务现状、问题和建议
- 32 发挥供销系统特色优势 推进农业产业融合发展
- 35 以“三社”融合探索供销合作社联农带农新模式
- 38 立足茶叶专业 助力乡村振兴
- 40 构建以为农服务中心为载体的新型农业经营体系

供销文化

- 41 崇明老白酒展示馆巡礼

前沿传真

- 42 上海松江农业发展有限公司
聚焦农业发展 助力乡村振兴
- 43 上海松江商城
老牌百货商场焕发新的生机和活力

细数家珍

- 44 余天成堂天禄同寿、成德长生

围炉品茗

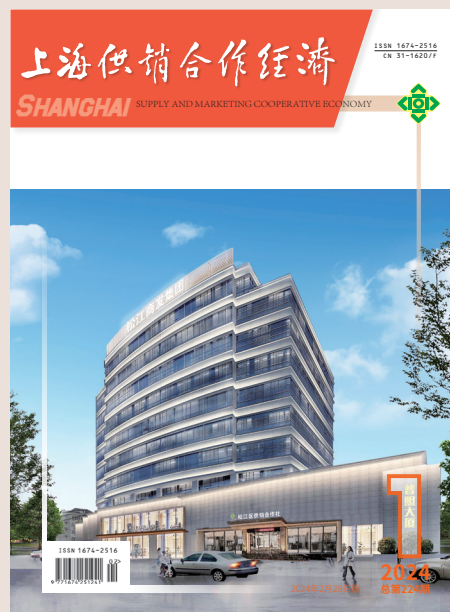
- 48 考试



供销文化

P46 精彩新时代 供销新活力

上海供销系统职工摄影作品选



本期封面 上海市松江区供销合作社大厦

上海供销合作经济

(汪道涵题)

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

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

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

二〇二四年第一期
(总第 224 期)

2024 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

优势互补合作共赢 聚力推动乡村振兴

1月19日，上海市供销合作总社与中国邮政集团有限公司上海市分公司、中国邮政储蓄银行股份有限公司上海分行战略合作



签约仪式在上海供销大厦举行。上海市供销合作总社党委书记程颖，中国邮政集团有限公司上海分公司党委书记、总经理李柏平，中国邮政储蓄银行股份有限公司上海分行党委书记、行长陈伟出席。上海市供销合作总社党委委员、理事会副主任马晨辉、中国邮政集团有限公司上海市分公司党委委员、副总经理李伟和中国邮政储蓄银行股份有限公司上海分行党委委员、副行长高文代表三方签署战略合作协议。

签约仪式上，上海市供销合作总社党委书记程颖表示，上海市供销合作总社始终坚守“为农服务”根本宗旨、聚焦主责主业高质量发展、积极履行企业社会责任，着力在发挥供销社政治优势、组织优势和系统优势方面积极作为。上海供销系统与上海邮政、邮储上海分行系统具有很强的业务互补性和行业基础，此次签约是三方联合联动服务乡村全面振兴、服务城乡融合发展、服务上海“四大品牌”建设、服务城乡居民生产生活的务实举措。希望三方发挥各自核心竞争力，加强优势互补和资源共享，在分销渠道、寄递物流、金融、文化传媒广告及合作延伸等方面密切联系，寻求合作切入点，加强渠道平台合作、物流配送业务合作、金融业务合作、党建联建合作，不断拓展各领域合作的深度和广度，建立并维护三方长期、稳定、共赢的战略合作伙伴关系，推动上海供销合作事业、上海邮政邮储事业更高质量和更可持续发展，携手实现三方互利共赢共同发展的未来图景。

中国邮政集团有限公司上海分公司党委书记、总经理李柏平表示，上海邮政通过不断推进业务创新、渠道创新和管理创新，逐步构建“以客户为中心”的高效、综合组织架构，走出一条具有中国特色、上海特点的大都市现代化



邮政发展新路。上海邮政将积极贯彻落实中国邮政服务乡村各项方针政策，着力推进三级物流体系建设，加大农村电商规模发

展力度，协同邮储银行共同发挥特色优势，更好提升上海邮政服务、助力乡村振兴的能力和质效。此次三方合作将更好发挥各自优势、互相助力、携手共进，聚力推动乡村振兴取得新成效。

中国邮政储蓄银行股份有限公司上海分行党委书记、行长陈伟指出，邮储银行上海分行作为一家立足上海、深耕多年的银行机构，始终坚持“普之城乡，惠之于民”的社会责任，主动融入上海经济社会发展大局，提供普惠金融服务、支持乡村振兴、发展绿色金融等，依托邮政金融“自营+代理”的独特优势，在全市构建了完善的金融服务网络。邮储银行上海分行始终坚持服务实体经济，深入推进特色化、综合化、数字化、集约化转型升级，着力推动质量变革、效率变革、动力变革，始终坚持以客户为中心，打造线上和线下互联互通、融合并进的金融服务体系，市场影响力不断增强，金融服务的触角延伸到城市的每个角落。邮储银行上海分行将把上海市供销合作总社作为核心战略客户，进一步发挥邮银协同、“三流合一”的优势，开展多领域深层次的金融体系合作，加强在金融板块资源整合，搭建资源共享协调机制，促进金融板块交流合作、协同发展，为上海供销社系统提供更加精心、便捷、优惠的多元化综合服务，全力支持上海供销系统高速发展，期待三方合作硕果满枝，节节攀高。

供销社、邮政集团与邮储银行是体系健全的为农服务国家队，在总体战略、服务领域、发展愿景等方面高度契合，本次上海供销系统与上海邮政、邮储上海分行三方建立长期、稳定的战略合作伙伴关系，将开展多层次、全方位的联合合作，共同为服务本市“三农”和推动乡村振兴战略作出更大贡献。■

上海供销市集搭建优质农产品产销对接平台

上海市供销合作总社搭建“上海供销市集农副产品展销合作平台”，坚持从服务“三农”工作大局出发，发挥上海超大型城市区位优势，广泛邀请长三角地区以及全国各地供销合作社来沪共同举办农副产品展销会，以公益性展销平台和市场化运行机制，帮助农户直接对接大市场。

1月5日，上海供销市集“九华邻居里，瑞气盈凯旋——迎新春社区服务主题活动”在本市长宁区九华凯旋坊举行，这是上海市供销合作总社2024年举办的首场市集。来自上海各区的供销合作社和江苏盐城、南通、吴江，浙江湖州、嘉善，安徽黄山、六安等多家长三角地区供销合作社联合



参展。展会上不乏地方特产、时令果蔬、传统食品、老字号产品、消费帮扶农产品等，如上海地产大米、青浦草莓、莫干山冬笋、下渚湖鳊鱼干、临安山核桃、象山红美人柑橘、湖州乾昌黄酒、嘉善糕点、六安瓜片、霍山黄芽、黄山笋干、黑毛猪、黄牛肉、金桔、银耳、水果玉米以及新疆、云南和青海的多款优质农副产品亮相，为市民带来一批绿色原生态的农副产品。1月12日，上海供销市集“供销有好礼，

共助沪徽情——长三角供销安徽（黄山）名优农副产品上海展销会”在本市杨浦区五角场广场举办，展销黄山市农产品区域公用品牌“田园徽州”生态农特产品，包括徽州腊味、林特山珍、生鲜食材、特色畜禽水产、粮油等5大类565款产品，还邀请江苏盐城市和南通市、浙江湖州市以及上海本地等长三角地区的多家企业的百余种特色农产品参展，为上海市民奉献一场农味足、年味浓、品味高的供销市集。2月2日，“冬去春来年货节·上海供销市集



农副产品展销”在本市静安区临汾社区举办，20个展位汇集了来自长三角地区 and 新疆喀什供销社以及本市邮政等单位带来的200余款优质农产品，如上海的崇明糕和金山老字号“三和德”糕点、江苏的阜宁大糕、浙江的金华火腿、安徽的黄山臭鳊鱼和六安特色零食、新疆喀什的特色坚果……把货真价实、丰富多样的特色美味送到居民家门口。

上海市供销合作总社以长三角一体化为重要抓手，以“上海供销市集”为契机，充分发挥上海龙头带动作用，建设优质农产品线上线下产销对接平台，为构建多层次、多范围、多领域的长三角地区合作体系打造具有供销特色的合作典范。今年将举办不少于12场上海供销市集农副产品巡回展销活动，陆续覆盖本市各中心城区，通过进街道、进社区、进广场、进公园、进楼宇展销涵盖粮油肉蛋奶果蔬菌等各类质量优质、品类丰富的农副产品。同时注重线上平台的拓展，力求优质农副产品放到供销线上平台进行销售，给予市民更便捷的复购路径，帮助农民产销对接与增收致富，让全国更多优质农产品走进千家万户。■



上海市松江区供销合作社

构建供销发展新格局

上海市松江区供销合作社坚持服务“三农”，紧紧围绕全面推进乡村振兴，努力使供销合作社成为农业社会化服务的骨干力量、农村现代流通的主导力量、农民专业合作的带动力量。

砥砺风雨，转型升级谱新篇



1951年松江县供销合作总社成立，受县政府和专区供销社双重领导。1952年改称松江县供销合作社联合社。1958年松江县供销合作社与县商业局合并，由县商业局统合全县国营和供销社商业，县供销社撤销。1962年恢复设立松江县供销合作社。1969年松江县供销合作社与县商业局合并，县供销社撤销。1978年松江县商业局撤销，恢复设立县供销合作社，时有直属公司17家，基层供销社13家。1989年松江县供销合作社退出政府序列。1992年上海松江商业总公司成立，与县供销合作社实行两块牌子、一套班子的组织体系，时有直属公司20家、基层供销社19家。1998年随松江撤县建区，松江县供销合作社改为松江区供销合作社。

20世纪90年代末，各种新兴业态、实体经济如雨后春笋般出现。供

销社从“唯一”到“之一”，渠道效应逐渐淡出，市场竞争力持续走弱，“摊子大、人员多、包袱重”等各种深层次矛盾问题日益突出，深化改革势在必行。2002年，松江区供销合作社积极稳妥、逐步推进产权制度改革，坚持“关、停、并、转”，系统内除烟草、医药外的24家直属企业退出一般性竞争领域。振华房产等9家企业脱钩改制为民营企业，10个基层社新组建为4个中心社运作，云间商厦、松江商城和新纪元百货大楼等3家商场改制为纯资产运营，同时关闭3家扭亏无望企业。通过“脱胎换骨”的产权制度改革，社有资产、资本基本盘活，经营方式从商品经营的传统模式向以资产经营为主的多元发展模式转变。2006年，松江云城物资公司（原区物资局）、松江工业总公司（原区工业局）划归松江区供销社，2016年又有一批企业并入，松江区供销社经营版图不断扩大，商业运营实力进一步夯实，作为松江商业板块的龙头企业崭新出发，抓改革契机、引资金活水、强服务效能、重管理实践，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。

实干笃行，聚焦主业促发展



松江区供销社以“推进服务体系创新，提升为农服务能力”为主线，在深化供给侧结构性改革中精准发力。旗下农业发展公司、中良实业公司围绕为农服务，在推动农业园区转型发展、粮食收储购销等方面有效提供农业社会化集成服务，服务大局的能力进一步提升。按照“一轴两心九片区”功能结构，农业发展公司加快推进田园综合体建设，花卉体验中心改造项目、花卉产业园区（局部）提升项目已完成验收。“云间吾舍”田园综合体获评2023年第一批全国休闲农业和乡村旅游五星级精品园区荣誉称号。加快建设花卉集聚区，联合市花协等单位共同举办“首届上海年宵花市高峰论坛暨新优品种展示活动”，共研年宵花市场新形势，为花卉科创产业园发展赋能蓄力。强化水产科技创新，开展团头鲂“浦江1号”、松江鲈的亲本保种、苗种繁育。拓展业务领域，开展翘嘴鲌的深加工，探索提升水产品附加值新途径，实现良种保种与生产经营同发展。致力打造全国乡村振兴“样板间”，构建起特色鲜明的三产融合发展带，形成独具松江田园生态特点的乡村旅游产业链。中良实业公司充分发挥国有粮食企业主渠道作用，持续推进“产购储加销”一体化发展，促进农民增收、企业增效。完成油墩港粮库、泖港粮库等重大建设任务，推进粮库充氮、低温仓升级改造等“粮安工程”，构建现代化粮食储备体系。下属粮油购销公司荣获“全国粮食和物资储备系统先进集体”

称号。“松粮大米”走出松江,被评为“上海好粮油”“长三角名优食品”。

从松江实际和企业多年来的改革实践出发,拓展普惠城乡的经营服务领域,才能更好地履行为农服务职责。松江区供销社在城镇化供销社转型发展中形成了综合菜场、农超对接、医药零售、社区商业等多触点的为农服务网络,积极探索业态升级新模式。在做好18个菜场实行标准化、信息化、市场化的管理的基础上,推动老旧农贸市场整体外包经营经验复制,改善购物环境,提升农产品流通质量效率。加强对智慧菜场试点建设的过程跟踪和经验总结,“农贸市场+超市+社区食堂”综合运营模式成效初显。招商市场建成并投入使用,为民服务“一站到底”。

松江区供销社结合政府导向、居民需求和转型战略,提速了社区商业开发的步伐。无论是利用自有资产改造升级的戴家浜生活广场,还是新增资产三辰苑商业广场,都将统筹城乡、功能集成、一站式服务作为招商布局的关键点。通过全面开拓市场供销渠道,积极参与“百县百品”、市供销社等组织的各类帮扶展销类活动。组织上海市“聚优品、惠万家”百县百品首场直播活动,松江云间粮仓同时进行线上直播和线下展会推介,吸引近5万人同时在线观看直播,有效提升了松江供销的影响力与显示度,成为全市214家“百县百品”直营店和专柜中的一面旗帜。为了使乡镇村民能够就近就便购药,余天成医药连锁门店在整个松江城乡布点。村民在执业药师的指导下对症购药,而实行24小时送药上门,更是让服务“登堂入室”。以日用品供应为主的村级联农小超市,是松江区供销社依托“新网工程”自主培育的为农服务品牌。2013年松江发

生水污染事件,联农超市将7000箱桶装水第一时间调往泖港镇临时停水区域,保障了村民应急用水需求。这些便民网点的存在,不仅打通了日常购物的“最后一公里”,也再度拉近了供销社与村民的距离。在卫健后勤保障上,医工贸公司发挥在专业平台上精细管理、走动服务优势,为全区各街镇、社区做好医疗耗材、体检试剂采购配送工作。同时开拓家用医疗器械零售业务,以优质的服务、实惠的价格为城乡老年人群和康复人群的居家养老带来便捷,助力构建“15分钟社区生活圈”。

松江区供销社在招商引资方面持续发力。供销社经济小区依托供销社经济企业家协会平台,抓住长三角G60科创走廊纳入《长江三角洲区域一体化发展规划纲要》、上升为国家战略的重要发展机遇,聚焦松江产业规划,提高招商选商针对性,练好安商稳商基本功。发挥经济小区在平台搭建、模式创新、精细服务等方面的资源优势,同时深化客户关系,有效促进银政企三方良性合作,深化一窗受理和集成服务改革,当好“店小二”,打通优化营商环境“最后一公里”。

守正创新,任重道远敢争先



松江区供销社为推动新时代供销事业行稳致远,中长期发展规划应运而生,以顶层设计为基础,在“商”“农”二字上做足文章,最终形成以商业、农业为核心业务,资产运营、医疗养老、招商引资为培育业务的“2+3”新框架。

核心业务与培育业务相辅相成,不断释放互乘放大效应。中长期发展规划把原有的业务板块进行细化并明确发展目标:商业经营板块总体定位“松江品质商业生活圈的缔造者”,并以特色文商旅体验型综合体、网格化布局的社区式小型综合体、特色数字化一站式便民菜场为核心业务,构建全新消费品牌,成为松江美好商业生活服务商;农业发展板块总体定位“松江品质生活和城市近郊乡村旅游发展的动力源”,并以品质农产品培育、韧性农产品流通、近郊乡野休闲田园综合体为核心业务,展示松江农产品全新风貌,构建农业产业融合和乡村振兴深度发展的综合运营商;资产运营板块以主业优质资产经营、问题资产盘活为着力点,使优质资产赋能核心主业发展,使低效资产多途径价值实现,助力资产保值增值;医疗养老板块的总体定位“松江社会公共卫生服务和保障平台”,立足自身资源优势,做好医疗机构器械采购及配套服务,拓展家用医疗器械销售及业务,同时面向银发经济,提供康养综合服务;招商引资板块是以“松江中小民营经济产业服务重要载体”为发展定位,全面放大松江区域和产业优势,努力建设成为上海中小民营经济产业服务的标志性和示范性载体,逐步成为上海地区产业服务的重要产业集聚中心。中长期发展规划擘画了“领先的品质生活、美好松江综合服务商”的企业愿景,在传承和创新中擦亮“老字号”,逐步打造具有广泛社会影响力和品牌知名度的现代供销商业集团。松江区供销社将挖掘南部新城、松江枢纽等增量机遇,致力于建设都市时尚消费商业体,构建高品质15分钟生活圈商业服务体系,助推松江商业迎来“新一春”。■

此生无悔入供销

◎ 陈仕军

我是一名供销社的“资深”员工。我的青春、奋斗和回忆都离不开供销社。44 年与供销社同甘共苦，从学徒工开始到后来松江区供销社的掌门人，供销社成就了今天的我。

从我懂事起就与供销社结下了情结。家父是一名工商业者，1956 年积极响应政府对私营工商业进行社会主义改造的号召，自愿加入供销社。如何秤准量足地做好一瓶油、一斤盐的生意、如何童叟无欺地经营好一片店，父亲待人接物的生意经和忙碌的身影给我留下了深刻的印象，也让我对经商产生了浓厚的兴趣，期望能像父亲那样透过三尺柜台洞见百态人生。幸运的是这个愿望后来终于实现。1977 年中学毕业后，我进入了松江县佘山供销社。三年学徒生涯，跟着师傅从包三角包、扎酒瓶、打算盘学起，在实践中不断摸索和领悟到“生意经”。从门市部营业员、制表员、棉花站保全工……一步步走上管理岗位，亲生经历了供销社从辉煌、衰落到再次崛起的发展历程。

计划经济时期，供销社是农村商品供应的主渠道和蓄水池，能成为供销社员工在当时十分令人羡慕，我进入这么好的平台自然十分珍惜，年轻气盛，很有一股闯劲和拼劲。在学徒满师后的第五年我被任命佘山供销社分站站长，这也是我迎来的第一个挑战，因为这个分站当初是个“烂摊子”。为了扭转局面，我吃住都在站里，克服了重重困难，局面终于焕然一新。这次临危受命，极大地磨炼了我的抗压能力、协调能力和解决问题的能力，也成为从事管理工作的起点。到了 20 世纪 80 年代末、90 年代初，百业经商的局面，直接挑战供销社的市场主渠道的地位，业务经营也由此陷入困境。我那时是佘山供销社烟糖批发部主任，因为争取到市场热销的三得利啤酒地区总代理经营权，所以当供销社其他部门经营举步维艰时，我所在的烟糖批发部一枝独秀。20 世纪 90 年代末到 21 世纪初是供销社最困难的时期，系统内除了烟草、药材、房产等企业，大多数企业都面临

生存困难。1998 年，我担任了松江区当时最大的综合性商场——云间商厦的领导，当时商厦的经营颓势相当明显。2002 年，根据区供销社产权制度改革工作部署，云间商厦从商品经营转向资产经营，为此开始了伤筋动骨的改革，全体职工采取身份转换、协保等措施进行分流，我带头转换了身份，在相当长一段时期内也和其他改制回聘人员一样，每月领 800 元的回聘工资，带领职工一起渡过难关。

2006 年松江工业局、物资局改制转企并入供销社。

2010 年松江区供销社还清了历史债务，真正走上了全面复兴之路。2013 年我就任松江区供销社主任。2015 年供销社推行综合改革，松江区供销社借势发展，一些长期悬而未决的问题取得了突破，社有企业的培育壮大收到了积极成效。2018 年 10 月，时任全国供销合作总社党组书记、理事会主任王侠前来调研时，高度认可了松江区供销社的工作。同年 11 月，松江区供销社恢复了法人主体地位，为农服务综合平台的功能和作用也随之得到了进一步的巩固和发挥。松江区供销社在全市供销社系统的考核中连续多年名列前茅，

2020 年在抗击新冠疫情、减免客户租金 3000 万元的情况下，全年净利润依然达到 2.3 亿元，净资产 23 亿元。记得 2003 年 6 月完成改制时，松江区供销社负债总额是 4.27 亿元，净资产是 8.10 亿元。目前松江区供销社的经营版图、创利能力和社会影响力都处于历史高位，并且保持着足够的发展后劲。

以党旗为引领，服务三农，为农民谋利益——这是供销社的初心使命，也是供销社存在和发展的价值所在。松江区供销社经过了 70 多年的发展历程，筚路蓝缕，玉汝于成。虽然我已到龄退休，但作为一名曾经奋战在供销社系统一辈子的老供销人，我要说：此生无悔入供销！相信松江供销合作事业的未来一定会更加光辉灿烂。■

（作者系上海市松江区供销合作社原主任）



关于合作经济组织高质量发展的思考

◎ 葛志华

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历史起点上作出了“加快建设农业强国”的战略部署。建设农业强国既有国外农业强国一般特征,又有基于自己国情农情的中国特色。所谓一般特征,就是遵循农业现代化的一般规律,建设供给保障强、科技装备强、经营体系强、产业韧性强、竞争能力强的农业强国;所谓中国特色,就是立足我国基本国情与农情、立足人多地少的资源特征、农耕文明的历史底蕴、人与自然和谐共生的时代要求,不简单照抄照搬国外现代化农业强国的模式,走自己的路。

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目标任务作出的重大战略部署,为当前和今后一个时期的“三农”工作指明了方向。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,却有本质的区别。“大”主要指规模与数量,我国农民数量、农地规模、农产品产量均居世界前列,言其“大”恰如其分;而“强”则强调效率与质量,我国农地经营模式狭小、农业劳动生产率低下、农业

发展方式落后,与世界农业强国存有距离。

一、建设农业强国需要契合农业的经济组织

实现农业大国向农业强国的转变,既有有利条件,也存在诸多不足,更面临严峻的挑战。就有利条件而言,主要表现为:工业化与城市化的深入推进,为农业发展创造了十分有利的外部条件,新型农业经营主体的成长又为现代农业的发展提供了关键支撑,这就是非农化与职业化。就诸多问题而言:主要表现为土地碎片化、农业经营规模狭小、小农户与大市场矛盾、农业社会化服务体系不全、农民利益双向流失等。就严峻挑战而言:主要是农业分散经营的内源性困境、生产要素自由流动的体制性障碍、农产品国际贸易对保障农产品安全的外部冲击等。这些不知与挑战使“谁来种地”“怎样种地”等问题日渐突出,使“三农”问题成为现代化建设的“难中之难”,并在国际上引发了多轮“谁来养活中国”的争论。

农业现代化滞后的原因是多方面的,既有生产力的因素,又有农业本身固有弱点,也有生产关系方面的原因。建设农业强国固然离不开土地、资金、劳动力、技术、数字等要素

资源,否则建设农业强国就会成为一句空话,但仅有这些资源也是不够的,离开了契合农业产业特点的经济组织,现代农业也搞不起来。只有契合农业的经济组织才能激发农民活力,更有效地配置资源,解放和发展农业生产力。

二、合作经济组织的价值与功能

合作社是制度上的说法,而形式与内容叫合作经济组织或合作社。与资本联合的公司制不同,合作制作为一种劳动的联合,旨在满足自愿联合人们的共同需求,“谁的”和“为谁”是合作社的核心要义。合作社既为入社农民所有,又为农民社员所用,所有者、控制者、受益者三位一体,统一于合作社服务使用者。合作社作为一种特殊法人,既有经济功能,又有社会功能,有的还有政治功能,具有分散农户无可比拟的优势:一是经济上的互补性,这种互补性可体现在物质、劳动力、机械或者技术等多方面;二是经济力量的整合,也叫抱团取暖,形成规模优势、成本控制优势、技术利用优势、谈判议价能力等;三是政治力量的整合,即通过影响政府的农业政策来保护农民利益,实现税收减免、获取财政补贴、信贷优惠等;

四是获取外部支持，争取特惠权与豁免权；五是规模化与专业分工等。

把合作制引入“三农”领域，让农民按合作制原则组织起来，就会给“三农”带来四个变化：一是有效改变传统农户的经济社会地位，不再是单个自然人的形象出现在市场经济舞台上，而转变为新型农业经营主体，拥有一定的组织资源与服务供给；二是有效降低农民的生产成本与交易成本，通过加、减两个办法增加农民收入；三是增强“统”的功能，合作社并不取代家庭经营，也不改变财产关系，而是把农民家庭经营的积极性与合作社统一经营的优越性有机地结合起来；四是降低政府管理成本，优化乡村治理机制。

合作社不是万能的，也有自身的局限性。在农业生产环节，家庭农场具有独特优势，契合了农业生产特点，契合了以血缘关系为纽带的家庭特点，契合了农业管理特点。合作社只是做农户“干不了、干不好、干得不经济”的事情，构建统分结合的双层经营体制。基于合作社的这些价值与功能，世界上许多国家，无论资源禀赋如何，无论人多地少，还是地多人少，都把合作社作为推进农业农村化的重要抓手与关键环节。

三、我国合作经济组织的种类与特点

合作社虽是舶来品，但在中国已有百年历史，大致经历了新中国成立前、新中国成立后、改革开放后三个不同的时期，不同时期又有不同的特点。

20世纪初，清王期在“预备立宪”期间颁布了《钦定农会章程》，1909

年又成立了全国农会。国民党主导的国民政府制订了《中华民国合作社法》。共产党也在其控制区推行了《苏区合作社条例》。

新中国成立后，党和政府在土地改革的基础上发动了农业合作化运动，经互助组到初级农业生产合作社、再到高级农业生产合作社，完成了对农业的社会主义改造，后又在合作化运动的基础上建立了政社合一的人民公社制度。与此同时，又成立了供销合作社与信用合作社，建立了计划经济体制下的三位一体农业经营制度。

改革开放以来，尤其是《农民专业合作社法》颁布以来，合作经济组织发展进入了第三阶段。农村改革以后，废除了人民公社，生产大队改为行政村，并在村级层面普遍建立了村民委员会与经济合作社。21世纪初，国家又颁布了《农民专业合作社法》，这个法律首次明确合作社市场主体的法律地位，规定了内部运行机制及其相关扶持政策，2018年又对这个法律进行了修订。在农民专业合作社快速发展的同时，国家又出台了多个文件，推进供销合作社与信用合作社改革。2015年《中共中央国务院关于深化供销合作社综合改革的决定》正式下发，把供销合作社定位为农服务的合作经济组织，并坚持合作制原则贯穿综合改革全过程，要求把供销合作社建设成为与农民利益联结更紧密、为农服务功能更完备、市场化运作更有效的合作经济组织。与供销合作社改革方向相反，信用合作社实施了“去合作化”的商业化改革，大多已转制为农村商业银行。

我国目前冠名为合作社的组织名目繁多、功能各异，这些合作社与国际上通行的合作制原则有大小不等的差距，暂且可定义为中国特色。其中主要有供销合作社、信用合作社、农民专业合作社、村级经济合作社、资金互助合作社、土地股份合作社等。这些合作社在各自领域发挥独特优势，服务于农民生产生活，但又有明显的局限与不足。以供销合作社为例：供销合作社是国际合作社联盟的重要成员，自成体系，点多面广，具有为农服务的深厚基础与独特优势，初步具备了综合性合作经济组织的基本特征。经过近几年的综合改革，经济实力有所增强，为农服务功能有所完善，市场化运作水平有所提高。与内生的农民专业合作社相比，供销合作社具有系统性、综合性、规模性、经营性等特征，但其所有制形式、法人治理结构、合作经济组织目标、收益分配等都与合作制原则有明显差异。供销合作社缺乏农民社员以及由此而来的土地与农产品，与农民缺少利益连结，只有买卖关系、服务与被服务的关系。加之各地供销社综合改革成效不一、分化严重，缺少活力与服务能力，难以承担国家队的责任。这不仅影响自身的生存发展，又影响乡村振兴的进程与质量。以农民专业合作社为例：农民专业合作社是农民自愿联合起来的合作经济组织，有《农民专业合作社法》的法律保障，有为数不等的农民社员以及由此而来的承包经营土地及农产品，基本具备了合作经济组织的基本特征，但存在规模偏小、治理机制不完善、发展质量不高、带动能力不强等问题，又有数量不等的“伪合作

社”“空壳合作社”等问题，加之农民专业社不成系统，缺乏横向联系，供应链产业链延伸滞后，自身生存都有问题，更谈不上带领农民致富。以村级经济合作社为例：村级经济合作社只是挂了牌子，大多与村委会合在一起，多数有集体无资产，自身又缺乏市场主体资格，发挥不了多大作用，削弱了“统”的功能，多数小农处于自生自灭状态。其他类型的合作社也存在这样那样的问题。这些发育不全的合作社，有的名不副实，有的徒有虚名，有的功能单一，有的改革滞后，内部缺乏活力，外部没有竞争力，而且合作经济组织之间也存在体制障碍，协调配合难，所谓合作社不合作、联合社不联合。时至今日，虽然合作经济组织有了一定的发展，但市场经济条件下的三位一体合作经济组织体系仍未完全建立，引发了这样那样的问题。

四、整合资源，优化环境，推进合作经济组织高质量发展

合作经济组织的高质量发展，关系到农村基本经营制度的稳定与完善，关系到农村的经济发展与社会发展，关系到农民的收入与转型发展。因此，推进合作经济组织高质量发展就成为新发展阶段的时代主题，成为建设农业强国的关键环节。

推进合作经济组织的高质量发展要紧扣建设农业强国的目标，从我国基本国情农情出发，顺应中国式现代化的发展趋势，整合资源，优化环境，融合发展，为乡村振兴注入动力。一要发挥农民的主体作用。农民的主体作用是组织的灵魂。根据现代农民发展的趋势，可参照日本农

协的做法，合理界定合作社的成员资格，由户籍意义上的农民修改为职业意义上的农民，增强农民的职业归属感，增强合作社成员的“共同需求”；充分尊重农民的自主选择，坚持入社自愿、退社自由的原则，坚持民主管理的方针，让农民真正成为合作社的主人；帮助农民摒弃封闭、保守的小农意识，确立市场观念、法制观念、权利义务观念，强化契约精神，不断增强农民的自主性。二要发挥政府的引导作用。政府要从坚持与完善农村基本经营制度，加快建设农业强国，促进乡村振兴的高度，综合运用行政、法律与经济手段，引导与规范合作社发展，适时修改法律法规，简化审批程序，降低登记门槛，放宽经营范围，清理僵尸合作社，完善扶持政策，不断优化合作社发展的外部环境及法制环境。三要发挥供销合作社的“国家队”作用。在计划经济的背景下，供销合作社肩负着发展经济、保障供给的重任，行使统购统销的职能，具有呼风唤雨的巨大能量。改革开放以后，随着经济体制的变化，经历了“去行政化”“去垄断化”改革，供销合作社坠入了风雨飘摇的境地。21世纪以来，特别是实施综合改革以来，供销合作社在新农村建设和乡村振兴中再度崛起，进入了风生水起的新阶段，内生活力有所增强，为农服务功能有所完善，市场化运作水平有所提高，逐渐成为党领导下的综合性的合作经济组织。要按照三位一体改革的要求，继续推进综合改革，推动供销合作社由流通服务向全程农业社会化服务延伸、向城乡社区服务拓展、向一、二、三产业融合渗透。在做强做优国家队的基础上，

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，强化供销合作社与农村集体经济组织、与其他合作经济组织、与新型农业经营主体、与传统农户的联合合作，促进产业交叉渗透，功能相互补充，把合作社的经营服务优势、村两委的组织优势、家庭经营的积极性有机地结合起来，全面提升农村经济社会发展水平与乡村治理水平，促进乡村振兴。四是优化治理机制。合作制不同于公司制，有自身独特的治理机制，要通过合作制原则，把分散小农吸纳到合作经济组织体系中来，与之结成利益共同体，使分散小农因组织优势获得服务供给，分享盈余与利益，把小农户纳入现代农业发展轨道；要按照合作制原则完善合作社章程，坚持民主管理原则，规范各类管理制度，提升治理水平。五要加快融合发展。顺应城乡融合与产业融合的趋势，推进多形式、多层次的融合，形成规模优势与组织优势；不同类别的合作经济组织要以资本、品牌、业务为纽带开展联合合作，构建上下贯通的经营服务体系；要以产业项目为依托，以产业化经营为纽带，按照分工协作的要求，在产业链的不同环节发挥优势，共同分享经济利益，拉长产业链，打造价值链，推动一、二、三产业融合、线上线上线下融合，壮大合作经济实力，提升经营服务水平；加快党建与社建融合，以党建引领社建，以社建丰富党建，把党支部建在项目上，建在产业链上，打造服务发展新优势。■

（作者系江苏商贸职业学院合作经济学院院长兼合作经济研究所所长、南通市人大常委会委员、二级巡视员）

持续深化供销合作社综合改革的思考

◎ 王传雄

2024 年中央一号文件《中共中央 国务院关于学习运用“千村示范、万村整治”工程经验有力有效推进乡村全面振兴的意见》指出：“持续深化集体林权制度改革、农业水价综合改革、农垦改革和供销合作社综合改革。”供销合作社是为农服务的合作经济组织，是党和政府做好“三农”工作的重要载体。当前，农村经济社会正在发生广泛而深刻的变革，新形势下加强农业、服务农民，迫切需要打造具有中国特色为农服务的综合性组织。各级党委、政府要站在完善社会主义市场经济体制、巩固党在农村执政基础的战略高度，树立重视供销合作社就是重视农业、扶持供销合作社就是扶持农民的理念，加强领导，积极推动，使供销合作社在新时代“三农”工作中担当更大责任、发挥更大作用。

一、深刻认识供销合作社综合改革的重大意义

党中央、国务院高度重视供销合作社改革，专门以中共中央、国务院的名义印发决定，习近平总书记亲自听取供销合作社工作汇报，在小岗村农村改革座谈会上又特别强调供销合作社综合改革工作。各级党委、政府认真贯彻落实中央决定和习近平总书记重要指示，在充分调研和试点基础上，出台了《关于持续深化供

销合作社综合改革的意见》。各级各部门深入领会、准确把握，充分认识深化供销合作社综合改革的重要意义。

（一）持续深化供销合作社综合改革，是加快推进中国特色农业现代化的重要举措。供销合作社是覆盖最广泛、体系最完整的农民合作经济组织，长期以来在组织农业生产、农资供应和农产品销售等方面发挥了重要作用，通过深化改革、体制创新，进一步密切与农民的联系、提升为农服务的能力，有力地促进了农业适度规模经营发展，推动了新型农业经营主体构建，加快了农业现代化的进程。

（二）持续深化供销合作社综合改革，是巩固党在农村执政基础的重要举措。供销合作社长期扎根农村、贴近农民，是党和政府做好“三农”工作的重要载体、密切联系农民群众的桥梁纽带。深化供销合作社综合改革，将其打造成为党和政府抓得住、用得上的为农服务骨干力量，有利于落实党和政府对“三农”的政策支持，增强党和政府对农村市场的调控能力，更好地巩固党在农村的执政基础。

（三）持续深化供销合作社综合改革，是供销合作社系统可持续发展的迫切需要。近年来，供销合作社改革发展取得了显著成绩，在“三农”工作中的作用不断提升，但相对于党中央、政府的要求和新形势下农业农村

发展的需要，还存在一定差距。一方面，供销合作社自身的体制机制需要进一步理顺，与农民合作的关系需要进一步紧密，层级联系还比较松散，行政化色彩还比较浓，还存在历史债务、队伍老化、人才短缺等问题。另一方面，供销合作社的外部环境正在深刻变化，新型农业经营主体的竞争、农村电商等新型商业模式的冲击、大型企业集团向农村进军、市场竞争环境日益复杂和激烈，因此通过持续深化的改革，增强为农服务的实力，巩固拓展为农服务的阵地，直接关系到供销合作社系统的生存和发展。

（四）持续深化供销合作社综合改革，有力助推脱贫攻坚和新农村建设。全国供销社系统现有 3.1 万家，拥有网点近 40 万个，有着深厚的群众基础和丰富的为农服务经验，具有带领广大农户发展的独特优势。通过深化综合改革，把供销合作社的作用发挥好，可以极大增强对农民的带动能力，有力助推脱贫攻坚、促进新农村建设和新型城镇化的发展。

二、准确把握供销合作社综合改革的总体要求和重点任务

党中央、国务院和各级党委、政府关于深化供销合作社综合改革的指导思想非常明确，就是紧紧围绕“三农”工作大局，以密切与农民利益联结为核心，以提升为农服务能力为

根本,以强化基层社和创新联合社治理机制为重点,按照政事分开、政企分开的方向,因地制宜推进体制改革和机制创新,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。

(一) 拓展经营服务领域,构建为农服务综合体系。推进供销合作社综合改革,必须顺应新形势、新要求,拓展服务领域、创新服务方式、提升服务水平。一是着力巩固农资流通主渠道的重要作用。改造提升农资配送中心、乡村供应网点和庄稼医院,加快农资“物联网”和供应保障体系建设。二是着力创新农业社会化服务。探索多种服务方式,推动农业适度规模经营。着力提升供销合作社农产品流通水平,坚持实体网络和电子商务两手抓,一方面加快改造升级传统流通渠道,另一方面实施“互联网+供销合作社”行动计划,加快农村经营服务网点信息化改造,发展多种形式的电子商务。三是着力打造城乡社区综合服务平台。大力发展城镇商贸中心、经营服务综合体和消费合作社,为城乡居民提供日用消费品等多样化服务。

(二) 加快供销合作社基层社改造,夯实为农服务基础。一是扩大覆盖面。对实力较强的基层社支持扩大服务领域,发展涵盖生产、供销、消费和信用等合作的综合性合作社;对实力较弱的基层社,通过政策支持、联合社带动等方式,提升服务能力;对已承包或租赁的基层社经营网点,通过业务对接、产权重组等方式,逐步将其纳入供销合作社体系;对没有基层社的地方,支持县级联合社采

取与农民合作社共建等方式新建基层社,广泛吸纳农民和各类新型农业经营主体入社,实现基层社在县以下服务网络的全覆盖。二是强化合作制属性。通过劳动、资本、土地等多种合作方式,采取合作制、股份合作制等形式,强化基层社与农民的利益联结;按照合作制原则,完善基层社治理结构,落实基层社社员代表大会、理事会、监事会制度,落实基层社内部的民主管理、民主监督,规范基层社和农民社员的利益分配关系,真正做到农民出资、农民参与、农民受益。三是坚持开放办社。要围绕扩大供销合作社影响力这个目标开展基层社改造,支持供销合作社在继续领办创办农民专业合作社的基础上,大力发展各类农民合作社,拓展合作领域,推进基层社与农民合作社融合发展;加强基层社与农村集体经济组织、基层农技推广机构、龙头企业等合作,包括城市资本进农村的合作,探索农民和新型农业经营主体加入基层社的多种方式。四是加大扶持力度。统筹用好县域内供销合作社资源,把资源更多地投向基层社,加大对基层社投入力度,国家扶持供销合作社的政策、各级联合社的资源要向基层社倾斜;各级政府要支持基层社作为实施主体承担公益性服务,并享受相关涉农政策和项目支持。

(三) 创新联合社治理机制,激发供销合作社改革发展新活力。密切层级联系,理顺社企关系,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。一是理顺各级联合社之间的关系。对联合社自身,要按照建设合作经济联合组织的要求,优化机构设置和职能配

置,更好地运用市场经济手段推进工作,允许不同发展水平的联合社机关选择参公管理模式或企业化管理模式;对县级联合社,要强化市场运营,组织实施基层社改造,搞好经营服务网点建设,逐步建立市场化的管理机制、经营机制、用人制度,逐步办成基层社共同出资、各类合作经济组织广泛参与、实行民主管理的经济联合组织;突出联合社为成员社和基层社服务的工作导向,建立成员社对联合社的工作评价机制,完善联合社对成员社的工作考核机制。二是理顺联合社与社有企业的关系。各级供销合作社理事会是本级社属资产的所有权代表和管理者,理事会要落实社有资产出资人代表职责,监事会要强化监督职能;联合社要建立社有资本经营预算制度,以管资本为主加强对社有资产的监管;实现联合社和社有企业各司其职、协调运转,让联合社更好地把握为农服务方向,让社有企业更好地参与市场竞争、保值增值。

(四) 深化社有企业改革,提升为农服务的综合实力。社有企业要加快完善现代企业制度,健全法人治理结构,建立与绩效挂钩的激励约束机制,积极推行经营者持股,引进战略投资者,实现投资主体多元化;加快推进社有企业传统产业转型升级,调整优化资产结构、产业结构和经营结构,提升市场竞争力;加强各层级社有企业间的产权、资本和业务联结,推进社有企业相互参股,建立共同出资的投资平台,推动跨区域横向联合和跨层级纵向整合;推进社有企业并购重组,以社有骨干企业为龙头,整合各地供销合作社系统优质资源,在农资、棉麻、粮油、鲜活农产品、日用

消费品等重要涉农领域和再生资源行业,培育一批大型企业集团;引导社有企业加强与农民合作社、种养大户、家庭农场等新型农业经营主体的联合合作,推行基地共建、品牌共创、利益共享;积极推进供销合作社及社有企业与交通运输、通信、邮政、金融保险等单位加强合作,实现农村流通、服务网络资源互利共享。

三、切实加强对供销合作社综合改革的组织领导

供销合作社综合改革是全面深化改革的重要内容,各级党委、政府要落实供销合作社的特定法律地位,更好发挥供销合作社的独特优势和重要作用,切实加强组织领导,牢牢把握供销合作社综合改革的方向,扎实有序推进,务求实效。

(一) 建立领导推进机制。各级党委、政府要把推进供销合作社综合改革作为农村改革发展的重大任务,制定有针对性的政策举措。把深化供销合作社综合改革纳入各地深化改革大局,建立健全党委统一领导、党政齐抓共管、供销合作社系统具体落实、有关部门密切配合的推进机制;各地要成立专门机构,着力破解供销合作社综合改革中遇到的难题;重视和加强供销合作社领导班子建设,探索具有合作经济组织特点的干部人事管理制度,强化督促检查指导,建立完善督导机制,对重点改革任务实行台账管理,落实责任主体,明确完成时限,建立健全工作评价机制,确保供销合作社综合改革目标任务按期完成。

(二) 加大政策措施的落实力度。各级各部门要加大对供销合作社综

合改革的支持,落实相关配套措施,加强督促检查,确保落实到位。对供销合作社从事种子供应、农机具服务、农民培训、农产品标准化基地建设、乡村旅游等农业社会化服务项目,可按照国家、省、市相应政策享受相关税费减免;各级政府购买或剥离出来的农业社会化服务项目,可以交由供销合作社承担,实行市场化运作;各级财政部门要继续加大对“新网工程”建设、农业综合开发、农业社会化服务体系建设和农村电子商务体系建设等项目的资金扶持力度;鼓励供销合作社利用农村物流服务体系发展专项资金、服务业发展专项资金、中小商贸企业发展专项资金开拓农村市场;保持供销合作社组织体系和社有资产完整性,任何部门和单位不得借企业改制、城镇规划、行政区划调整等违法违规平调、侵占供销合作社财产,不得将社有资产纳入地方政府融资平台,不得改变供销合作社及其所属企事业单位的隶属关系,凡占用、扒拆供销合作社经营服务设施的,严格按照拆一建一、先建后拆、同价补偿的原则补偿,对供销合作社使用的原国有划拨建设用地,经批准可采取出让、租赁方式处置,对其收益实行收支两条线,优先用于支付供销合作社破产和改制企业职工安置费用、改善农村流通基础设施和供销合作事业发展;加强供销合作社人才队伍建设,将供销合作社纳入各地人才引进计划范畴。

(三) 妥善解决历史遗留问题。各级政府要按照有关规定,抓紧落实处理供销合作社财务挂账、金融债务、社有企业职工社会保障等历史遗留问题。要尊重历史、注重现实,依照

法律法规和有关政策,切实做好供销合作社土地、房产权属确定和登记颁证工作;要切实解决供销合作社企业职工基本养老保险问题,对自建个人账户以来拖欠的养老保险费,供销合作社统一负责与当地社会保险机构协商制定中断补缴计划,对依法破产终结前确有困难无力缴纳的,参照破产企业的规定和程序,报请各级人民政府批准,核销基本养老保险个人账户以外部分的缴费,供销合作社企业和职工补缴破产终结前拖欠的基本养老保险金时免收滞纳金和利息等。

(四) 加强供销合作社自身建设。

各级供销合作社要切实增强深化综合改革的自觉性、主动性,坚持目标导向与问题导向相结合,坚持成于一域与立足全局相结合,坚持全面推进与重点突破相结合,坚持体系支撑与项目带动相结合,转变行政化的思维方式和工作方法,用改革的思路和方法不断破解体制机制难题,着力在关键环节和重点领域取得突破,积极有效地完成各级党委、政府赋予供销合作社综合改革任务;要推进供销合作社文化建设,大力弘扬“扁担精神”“背篓精神”等优良传统,强化“为农、诚信、创业、合作”的新时代供销合作社精神,开展形式多样的为农服务技能培训,扩大供销合作社宣传,加强合作经济理论研究,为深化改革提供不竭动力;要充分发挥党组织的政治核心作用,加强供销合作社人才队伍建设,深入推进党风廉政建设和反腐败斗争。汇聚改革发展正能量,奋力开拓中国特色供销合作社发展之路,为推进农业农村现代化和乡村振兴贡献力量。■

新时代供销合作社 参与消费帮扶的典型模式与优化路径

◎ 刘名扬

消费帮扶是由政府部门引导社会各界力量按照市场经济的运行规则自发性购买脱贫地区的产品与服务,支持脱贫地区相关产业发展和经济建设,帮助脱贫地区群众实现收入稳定与增加的创新性举措。“十四五”时期,消费帮扶进一步提档升级,聚焦支持区域性特色优势产业的生产、流通、销售,大力培育产销供应链和市场主体,推动消费帮扶对象由特殊群体、特定企业向区域性主导产业方向跃迁。供销合作社作为国家联结乡村的重要载体,一头关联市场,一头连接农民,在新时代促进消费帮扶高质量发展的进程中起至关重要的作用。

一、供销合作社参与消费帮扶的优势

供销社作为党领导下为农服务的合作经营组织,兼顾市场性与公共性,能够有效整合各类资源,在参与消费帮扶过程中优势突出。

1. 顶层设计政策优势 2019年,中华全国供销合作总社印发《供销合作社深入推进消费扶贫工作实施方案》,要求建立长期稳定的农产品产销对接关系,打造农产品品牌,建设农村物流配送和冷链设施,对贫困地区产业发展的引领作用不断增强。2021年中央1号文件明确要求供销社深化拓展消费帮扶,加快构建省、市县、乡镇农产品运销实体网络,深化供销社综合改革,推动各级为农服务体系建设,打造服务农民生产生活综合平台。由此可见,供销社是开展消费帮扶、推进产销对接,巩固脱贫攻坚成果与乡村振兴有效衔接的一支不可替代的力量。党和国家的有关政策,构建了供销社在新时代参与消费帮扶的四梁八柱。

2. 完整物流系统优势 供销社系统以本地农资调配和资源整合能力见长,下沉田间市场深,物流服务覆盖面广,支撑消费帮扶高质量发展。一是供销社经营网点广布,

线下资源丰富,同时立足公益属性,不断加强县域流通服务网络建设,积极参与农村寄递物流体系建设,打通城乡“最后一公里”。二是供销社积极参与“农产品仓储保鲜冷链物流设施建设工程”,针对农产品易腐烂、运输损耗大的特点,通过组建专业化冷链物流企业、加大项目建设力度等,加快推进冷链物流基础设施建设,探索与农产品流通新业态融合发展。三是供销社整合系统内力量,利用现代互联网、物联网技术对传统农贸商店进行升级改造,进一步打造“城乡综合服务站”,促进城乡经济要素流通。

3. 打造供销品牌优势 供销社系统始终高度重视品牌建设工作,各地供销社结合实际推进品牌建设,品牌质量不断提升。一是供销社加大标准化建设力度,推广农业标准化生产模式,在农产品生产、加工、流通领域加强质量管理,引导和扶持新型农业经营主体开展品牌化经营。二是供销社积极投身所在区域的品牌创建行动,赋能供销社“金字招牌”。如上海市供销社积极投身于上海“四大品牌”建设,在保障商品供应,服务城乡居民生产生活,促进农业农村发展。目前全国供销社系统已有行政主管部门认定自有品牌的企业1666个,同时运营区域公用品牌185个,品牌优势逐渐形成。

4. 数字供销建设优势 供销社系统加快建设“数字供销”,促进线上线下融合发展,为消费帮扶高质量发展赋能,为农民提供更加高效、便捷的服务,提高消费帮扶的能力。一是依托遍布城乡的基层社,构建网上交易、仓储物流和终端配送一体化经营的农村电商经营服务体系,促进社有企业转型升级,提升农村现代流通水平和服务功能。二是依托“供销e家”电商平台,指导建设脱贫地区农副产品网络销售的“832平台”,为政府采购脱贫地区农副产品提供线上交易服务。三是整合邮政、快递企业等各类资源,促进农村电商与快递物流协同发展,助力打通

农产品出村进城和通道，推动农村物流体系建设数字化转型。

二、供销合作社参与消费帮扶的典型模式

供销社积极探索消费帮扶路径，在电商销售业态转型、流通体系建设、开展系列产销对接活动等方面进行积极探索，积累成功经验，形成线上线下互动模式、电子商务带动模式和产销对接综合模式等典型模式。

1. 以平台为核心的线上线下互动模式 供销社线上管理和运营“832平台”，线下成立工作专班和对接点，拓宽农副产品销售渠道，助力消费帮扶。依托“832平台”建立脱贫长效机制和销售机制，拓展产业服务功能，扎实推进消费帮扶。一是强化对口帮扶机制，推动系统商贸连锁企业和各类电商平台通过设立扶贫专区专柜、发展订单农业、开展直供直销等，开展展示推介活动，拓宽销售渠道，扩大相对贫困地区农产品销量。二是围绕传统业务做强扶贫产业，促进贫困群众就业增收。三是统筹做好科教扶贫，发挥系统学校、行业协会作用，加强对群众的科技和就业培训服务，提高群众自我发展能力。如广东省封开县供销社系统成立消费协作采购平台，为对接对口帮扶地区农特产品以及本地优质特色农产品提供宣传推介、展示销售、农产品品牌培育、电商营销等服务。该平台利用供销网络优势，多角度、多层面、多渠道做好“832”平台宣传推广，相关企业积极推进冷链物流骨干网用地选址，引导县内机关工会、食堂等通过线上线下采购本县农副特产品，实现助民增收。2024年以来，封开县供销社签约认购7500多万元，促进产供销一体化融合发展。

2. 以流通为核心的电子商务带动模式 供销社依托电商公司，开展“县、乡、村三级物流体系”建设，构建农村电商物流体系网络，开拓农副产品市场，推动消费帮扶提质增效。由供销电商公司牵头，一侧连接网络零售消费市场，一侧连接农产品基地、村集体经济等，通过参与消费帮扶，带动农户增收。一是扶持发展农村电商站点、引进培养电商人才、培育农副产品品牌，通过直播带货、会展展销等打开销路和营造口碑。二是依托电商公司建设物流配送中心，整合快运企业，实现农村快递快运分时作业、统一配送，提升物流效率。三是加快发展网上商城、社区团购、无接触配送等，探索产地预冷、仓储保鲜、冷藏运输等农产品冷链物流基础设施建设，降低农产品物流上的损耗率，

提高农产品价值，推动消费帮扶高质量发展。如黑龙江省北安市供销社积极建设农村电商物流服务体系，打通垂直供应链，实现市乡村三级同层，以乡村现有邮政物流综合网络体系为支撑，整合全市零散资源，优化要素配置，促进新型农业经营主体发展。培育“互联网绿色农产品品牌”，重视电商人才培养，建设营销专业团队，通过搭建区域特产新平台，提高北安市农特品牌知名度。

3. 以订单为核心的产销对接综合模式 供销社充分发挥体系优势，采取订单帮扶、统一收购、统一销售的方式，多频次、高质量开展产销对接活动。一是通过搭建线上线下产销对接平台，积极组织参与年货大集、市民节、交易会、消费扶贫特色产品展销会、消费扶贫农产品产销对接会、交易会等线下展销活动，大力宣传推介农特产品。二是运用协议签订、合作对接、引导上架等方式推动农产品流通企业与新型农业经营主体实现全面、深入、精准对接，引导特色农产品进企业、进校园、进机关、进商超、进军营、进高速服务区，打造产销稳定、农商利益连接紧密的衔接机制。三是通过建立直供基地，开展东西协作项目洽谈订单对接，探索订单农业新模式，引导社有企业和经销商逐步在东部城市建立集散分销渠道和营销网络，拓展外销渠道，辐射全国中、高端市场，助力特色农产品走向全国。如安徽省怀远县供销社与商超合作，授权生活物资购物中心采取“乡村定点收购、全程冷链运输、超市平价销售”，将本地农产品从田间地头直达零售终端，搭建起连接农民生产、居民生活的购销平台，打通城乡商品双向流通、线上线下融合发展的渠道，采取“先行先试、逐步完善、稳步推进”，以市场化手段打造为农服务新载体，采用“企业+基地+农户”模式，服务“三农”。

三、供销合作社参与消费帮扶的现实挑战

供销社探索出形式多样、各具特色的模式助力消费帮扶高质量发展，但在实际运行当中仍存在挑战。

1. 机制失序，主体联动性有待强化 一是在机制规划上，产业帮扶机制与消费助推机制需要一体设计和联动衔接，使消费帮扶能有效拓展延伸产业扶贫或振兴效果。二是在实践方式上，行政化机制与政策工具运用较多，对市场化、社会化机制运用相对不足，需要形成行政机制、市场机制和社会机制协同帮扶的网络均衡格局。三是在端口整合上，消费帮扶过程中生产端、流通端、消费端和售后服

务端各环节资源需要整合,以形成合力促农增收,不利于构建小农户参与大市场整体环节的利益分配格局。

2. 供需失衡,市场占有率亟需扩大 一是在供需数量上,欠发达地区远离市场,供销社虽致力于发挥小农户与大市场的组合链接作用,但由于小农生产的分散性和季节性,产量有限的农产品难以满足企事业单位持续性、大批量、规模化的采购需求。二是在供需质量上,大部分脱贫地区的农业生产基础薄弱,自身供给能力弱的种植散户增多,农副产品质量不均,而社有企业为脱贫地区提供的基础性技术指导侧重销售,供给质量低下。三是部分供销社农产品现代流通市场体系仍在建设和探索过程中,现有的农副产品流通业务水平较低,农产品市场多为县乡级市场,难以满足大型市场的流通需求。

3. 交易迟缓,信息透明度仍需提高 一是各个地方、各个层级、不同主体构建的各类平台信息不完全共享,分散有余,合力不足。二是由于平台多、APP多,售出的农产品也存在质量良莠不齐的问题,消费者很难直接选择到符合自己偏好的新鲜、有机、安全的农产品,加上缺乏规范的售后监管和理赔机制,影响了公众对消费帮扶农产品的认同和购买意愿。三是在东西部协作机制中,农副产品运输、管理、对接等费用需要基层社有企业承担,利润低、压力大,不利于以更高效率、更低成本的形式达成交易。

4. 销路不畅,品牌知名度需要加强 一是由于信息不对称、市场开拓不足等,部分地区供销社没有彻底缓解农产品销路不畅的问题,大部分基层社、社属企业“小、散、弱”的基本面没有完全改变,供销社在农产品运销上的政策性、公益性、杠杆性作用还没有完全显现。二是供销社在消费帮扶中的品牌建设仍需加强,在消费帮扶领域仍缺乏具有影响力的品牌,有的地区农产品尚未形成统一的质量标准和文化内涵的包装宣传,有的地区农产品品牌众多但缺乏特色和创新,导致市场竞争激烈且难以形成差异化优势。

四、供销合作社参与消费帮扶的优化路径

新时代供销社参与消费帮扶的优化路径可从创新联结机制、完善交易体系、数智技术赋能、培育优质产品等方面进行前瞻思考。

1. 创新联结机制,形成多元合力 一是合理设计供销社参与消费帮扶的激励约束机制,将消费帮扶工作纳入考

核范围,制定清晰完整的考核指标和奖惩机制,加强社有企业纵向管理,向下延伸激励机制。二是以供销社为纽带提高合作社、企业等在供给端、连接端、需求端的参与率,引导市场多元主体参与。三是积极探索建立与农户的直接采购机制,减少中间环节,降低交易成本,鼓励农户参与销售渠道的建设和管理,提高其在市场中的话语权和议价能力,确保农户获得合理收益。

2. 完善交易体系,促进供需均衡 一是逐步将消费帮扶工作从行政主导向市场化转变,加强行政资源与市场资源的协同,引导社有企业与农户建立长效对接机制,促进脱贫地区成长型产业发展。二是完善社有企业参与消费帮扶机制和合作经济组织治理模式,稳定消费帮扶市场交易关系,吸引其他社会主体参与消费帮扶,搭建好覆盖范围更大的农特产品销售网络。三是争取与对口帮扶城市供销社、大型商超、本地商超等签订销售合作协议并拓展与省内外各部门合作的深度,进一步完善“社有企业+合作社+农户”的多样化联农助农利益共享机制,培育各类龙头企业,实现生产端与消费端无缝衔接,引入第三方物流企业,形成多元化的物流运营主体,依托供销社的基层经营网点、电商服务站,与当地产品冷库、冷藏车等形成乡村农产品冷链物流体系。

3. 数智技术赋能,健全服务体系 一是完善“832平台”数字服务和部门协作机制,提高有效交易率,降低重复性交易的比例。二是提高数字企业在消费帮扶市场运作、区域协作的能力,运用大数据技术针对不同地区、偏好、消费条件的群体进行精确推广。三是健全“虚实协同”的消费帮扶服务体系,通过大数据、互联网、区块链、人工智能等新技术提升供销社参与消费帮扶的功能,推动农业社会化服务更加便捷与高效。

4. 培育优质产品,打造特色品牌 一是供销社与当地农户和农业生产者合作,制定和执行严格的农产品质量标准,确保农产品在生长、采摘、处理和储存等各个环节都符合高质量的要求。二是加强农业生产技术方面的指导,组织农业专家和技术人员为农户提供农业技术支持和培训,提高农产品的产量与品质。三是将农产品品牌与供销品牌相结合,将消费帮扶中的品牌打造融入供销社系统的品牌提升工程,提高产品的附加值和市场竞争力,通过广告、展览、活动等多种方式提高品牌知名度和美誉度。■

(作者系华东师范大学公共管理学院科研助理)

构建供销合作社参与农业社会化服务体系的思考

江苏省供销合作经济学会 江苏商贸职业学院合作经济研究所 江苏省宿迁市供销合作总社

一、供销合作社开展农业社会服务的意义

1. 发展农业社会化服务是促进小农户和现代农业有机衔接的必然选择。 供销合作社作为连接城乡合作经济组织，将先进适用的品种、技术、装备和组织形式有效导入小农户生产，促进小农户和现代农业有机衔接，组织农民集约化生产经营，引导农民进入市场，提高农产品的市场竞争力。

2. 发展农业社会化服务是保障国家粮食安全和重要农产品有效供给的重要举措。 供销合作社利用网络优势集中采购生产资料，可降低农业物化成本；统一开展规模化机械作业，可提高农业生产效率；集成应用先进技术，开展标准化生产，可提升农产品品质和产量；促进农业节本增效、农民增产增收，避免农地“非粮化”“非农化”，可保障粮食安全和农产品供给。

3. 发展农业社会化服务是促进农业高质量发展的有效形式。 供销合作社通过推广应用先进技术装备的过程，是改善资源要素投入结构和质量的过程，是推进农业标准化生产、规模化经营的过程，也是提高农民组织化程度的过程，有助于促进农业转型升级，实现质量兴农、绿色兴农和高质量发展。

二、宿迁供销合作社系统农业社会化服务情况

1. 联合合作，建立供销农服主体。 一是省市县三级供销社合资建立农业社会化服务公司。以资本合作为纽带，成立以农资保供、粮食订单、农业社会化服务为主营业务的经营主体3个。二是与地方国资平台联合合作。地方国资平台入股供销社农服公司，并充分利用资金、仓储、港口等资源开展农业社会化服务。三是农业社会化服务赋能乡镇和村级供销社。已改造提升基层社14个、建成村级社20个。夯实为农服务基础，形成以市供销社为行业指导、社有企业为龙头引领、基层社为基础支撑、农村新型经营主体合作的供销农业社会化服务网络。

2. 龙头带动，打造“两端带中间”模式。 通过一体化订单衔接农业生产上下游，以农资供应和订单农业两端带动农机作业、农技指导、仓储烘干等中间环节。前端通过“农资+技术+服务”，助力绿色高效生产，通过系统农资保供企业把控上游渠道，导入高品质化肥、低毒低残留农药；中间整合当地服务力量，引进多家大型为农服务企业作为规模化服务主体，运用高效农用机械、标准化田间管理等手段后端通过供销品牌和信誉优势，拓展业务渠道，增强议价能力，保证订单效益。

3. 开展试点，制定供销农服标准。 开展农业社会化服务标准化试点，以龙头企业、基层社、专业合作社为重点，打造标准化服务主体；出台现代农业综合服务中心、村社共建建设标准；收集整理农机作业、飞防植保、病虫害防治、烘干仓储等服务标准，提供执行；培育标准化示范基地，通过统一品种、统一技术、统一管理，试验示范带动区域标准化生产和产业升级；按照产业特色制定订单农业收购标准，推广使用服务合同示范文本，推行“服务有协议、内容有标准、质量有保证”服务模式，提高全产业链环节规范化水平。

4. 搭建平台，培育区域特色产业。 一是建设产业服务平台。魏营镇立打造西瓜产业服务中心，推行“育、产、管、销”一体化运营模式，提供产品展销、电子商务、技术培训、农资超市、西瓜医院等配套服务，同时建起高标准育苗棚，为本地3000多亩大棚西瓜提供瓜苗；双沟雪二新村依托当地产业优势，开展粮食购销加工和果蔬种植、销售、冷链配送等业务。二是打造土地托管平台。采取“专业服务组织+供销农服平台+村党组织+村供销社+农户”模式，通过村委会组织农户并接受农户委托进行农产品全产业链运营服务，农户享有“保底+二次分红”收益，村集体能获得托管经营性收入。半城好农伴供销有限公司全年全程托管本村农户土地1450亩，农户每亩增收200多元，村集体收入增加15万元。三是打造产业联合体或产业协会。市供销社牵头成立酿酒原粮产业联合体，将原粮产业链中研、

耕、种、管、收、储、加、培、销各环节重点主体组织起来,以粮食订单为切入,引导龙头企业和合作社、家庭农场等新型经营主体建立紧密的合作关系,形成“酒企+科研机构+供销服务平台+专业合作社/家庭农场+农户”的模式,推动全市原酒酿造用粮实现本地化种植,培育出酿酒原粮富民产业;临淮镇胜利村供销社和县康源水产协会合作开设螃蟹养殖科技服务中心,开展种苗供应、螃蟹饲料、药剂销售、养殖技术服务等服务,形成“养殖基地为基础,电商营销为主导,物流配送为保障”营销一体化格局;车门乡畅达供销公司依托县农机协会农机装备资源,开展了土地托管服务。

三、主要经验做法与存在的问题

1. 政府统筹引领,推动建设服务网络。市级“构建新型农业社会化服务体系”纳入改革创新项目,县级定期实地推进、定期会办调度、定期督查通报推进工作开展,镇、村级将基层社改造和村社共建纳入考核事项,从上到下形成工作合力。

2. 企业市场运作,密切主体利益联结。龙头企业和本地供销社以股权投资等形式共同组建公司;乡镇基层组织采用“供销社社有企业+镇投资公司/村集体经济组织”形式共同组建公司;村委会组织农户并接受农户委托,把土地全程托管给县供销平台引进的第三方专业农服组织,进行农产品全产业链运营服务,农户享有“保底+二次分红”收益,村集体获得托管经营性收入。

3. 规范服务机制,实现基层网点赋能。用好基层服务网络,将成熟服务机制导入基层载体,积极打造为农服务、土地托管的供销品牌;推行企业化运营、规范化管理、标准化服务,逐步实现统一运作方式、统一农资供应、统一耕作标准、统一储存销售,统筹推进种肥供应、田间管理、仓储物流、产销对接、技术培训等重点服务。

4. 聚焦产业发展,提升服务质效水平。立足本地主导产业,以推动产业培育壮大、转型升级、持续发展为导向,整合优势资源,打通耕种管收储加销售全产业链服务,以服务质量推动产业高质量发展;加大品牌打造力度,依托宿有千香霸王蟹打响区域公用品牌、泗洪魏营西瓜打造成为地理标志产品,形成特色主导产业。

目前存在的问题主要表现为:一是服务主体实力不强。大部分服务主体服务规模较小,服务千亩以上耕地的主体的还是少数,带动能力不强。二是服务领域拓展不宽。大

部分服务主体主要集中在粮食大田作物产中环节的单项单环节服务,多环节、全程服务及产后的初加工、冷链物流等服务较弱。三是服务对象重大轻小。服务多针对家庭农场、农业大户,直接面向小农户服务供给不足。四是服务体系不够健全。市县乡村四级服务体系不全,特别是基层服务抓手不多。五是联合合作不够紧密。供销合作社农业社会化服务工作存在单打独斗,政府政策、资金扶持较少,与农口部门联结不紧密,资源共享、信息互通、联合发展尚未形成。

四、主要意见和建议

1. 强化政府引领,科学指导布局。按照“政府主导、规划引领、市场化运作”原则,争取将供销合作社开展农业社会化服务纳入乡村振兴工作全局部署,加快构建市县有龙头带动、乡镇有综合性现代服务中心、村有惠农服务站点的格局。

2. 强化部门联合,打造服务体系。加强农业农村、供销、邮政、金融等资源整合,利用资金政策支持,打造区域性龙头综合服务公司,统筹推进区域农业社会化服务;构建以农业服务公司为龙头的区域农业社会化服务体系,带动农业产业化、组织化和园区化发展;聚焦乡镇特色产业,依托市县龙头带动开发乡镇资源。

3. 强化区域整合,提高规模服务效益。在更大范围内推广试点区域农药零差率集中配供和废弃物回收处置;政府购买社会化服务清单以县域、乡镇等单位,整合区域农业需求,集中向农资供应商、农业服务提供商公开招标采购,降低联耕联种、统防统治、农资集采等农业生产成本。

4. 强化村社共建,基层服务赋能。强化“党建带社建”“村社共建”,探索在村级建设惠农服务站,聚焦土地托管服务功能,促进服务功能向田间地头延伸;组织小农户集中开展农机作业、统防统治等;探索开展小田变大田试点,推动土地集中连片,开展规模服务。

5. 强化政策扶持,提高社会化服务能力。积极争取资金扶持农业社会化服务主体打造服务平台,开展植保无人机统防统治服务,承担农药零差率配供任务,开展农药废弃物回收,引领农村一、二、三产业融合发展;发挥专项财政扶持资金的政策导向作用,引领撬动社会资本投向农业社会化服务开展,激励调动新型农业经营主体、合作社、生产服务型企参与农业社会化服务开展。■

(中国供销合作经济学会供稿)

探索昆山“数字供销”建设新模式

江苏省供销合作经济学会 江苏商贸职业学院合作经济研究所 江苏省昆山市供销合作总社

全面推进乡村振兴，数字经济是实现农业农村现代化发展的战略选择。江苏省昆山市供销合作总社抢抓时代机遇，全面推进供销合作社系统“数字供销”建设新模式。

一、昆山“数字供销”探索实践

昆山市供销合作总社聚焦“两个发展重点”、赋能“三大主业升级”、打造“四个线上平台”，加快农业、传统产业的数字化转型。

1. 聚焦“两个发展重点” 以大力推进线上、线下融合发展为重点，在发挥线下门店网络优势的同时，聚焦“网上供销社”“农产品上行”。各商贸企业均开设网上商城，并积极借助直播带货、短视频吸客引流，不断增强电商实力。在经营实体生鲜网点的同时开展网上销售，设置团购专栏，让更多的优质农产品通过“云端”走向市场、走进市民餐桌。

2. 赋能“三大主业升级” 根据不同类型企业发展实际，通过运用物联网、大数据等新兴技术，助力企业从传统业务向数字化转型升级，加快智慧农资、智慧商城、智慧销售等领域建设。一是农资流通企业探索由售农资向优服务的转变、由提供农技服务向提供全产业链综合服务拓展，推进农资覆盖经营网点的数字化建设水平，加快农资物联网应用项目建设，服务搬上云端，信息覆盖全域。二是商贸流通类企业探索实体消费场所建设数字化消费新场景，提升场景消费体验。三是农产品经营企业实现业务向产前、产中延伸。探索参与到生产、加工等，推动建立多种形式的农产品产销对接，强化移动互联网、物联网等在农产品流通领域应用，发展农产品电商、宅配等新兴流通业态，提高冷链物流规模化、集约化、组织化、网络化水平。

3. 打造“四个线上平台” 一是市级供销电商平台。整合全系统商超品牌，发挥一网多用、双向流通、供销并举、综合经营的独特优势，着力构建综合性、可持续的市级电商平台。二是供销社财资管理系统。将全系统下属全资（控股）企业的银行账户统一归集，实现实时动态管理和统一支付

功能，并设立资金支出分级授权审批制度，增强系统资金管控能力，提升财务管理质效。三是供销社不动产管理系统。对全系统下属各企业、基层社资产的出租管理、维修申请、安全巡查进行不见面审批和全流程电子操作，实现资产数字化监管。四是农资管家信息管理系统。以信息化管理代替手工台账，实现农资配送、销售、追溯、核算全过程管理。

二、昆山“数字供销”建设存在的问题

昆山市供销合作总社在“数字供销”领域进行了诸多探索，但目前各项工作仍存在一定的不足和短板。

1. 企业间同质化竞争消耗过多精力，数字化较难形成优势 不论是线下市场还是线上商城，供销社系统内部同质化竞争是一个不容忽视的问题，主要存在于各类商贸企业间，经营的方向大同小异，经营的能力不分伯仲。尤其是近几年为着力应对日益复杂的国内外消费形势，特别是疫情对消费市场的强烈冲击，系统各商贸类企业争先抢占线上消费市场，又陆续推出多家网上商城。系统内部间的这种分户经营、单兵作战，让本就生存困难的商贸类企业内部竞争激烈。

2. 薄弱的服务功能、单一的服务方向一定程度局限了“数字供销”纵向延伸、横向拓展 一是基层社服务功能空心化，数字技术难以延伸至服务基层一线。虽然一些乡镇基层社已完成重建任务，但其服务能力仍远达不到上级对其的功能定位，供销社的参与度很低。恢复重建后，当地基层社自有资源匮乏，缺乏稳定的主营业务，造血能力偏弱，薄弱的服务功能让数字化难以在基层铺开。二是供销社有限的资源及人力，使得目前只能在现有领域发展数字化。如农资类企业在农药化肥稳价保供领域，商贸类企业在提升消费新场景、提增人气领域，而在更广阔的市场、更广大的客户群体、更深入的发展领域，如针对机关团体、企事业单位等重点人群提供的一站式服务方面思路还不够开阔、举措还不够丰富。

3. 三级县域流通服务网络建设的短板是线上线下未能紧密融合的关键 一是网点布局不合理。全市供销社系统的网点分布,数量上看似较多,但从各门店布局来看,门店基本集中在市区范围内,而店面在区镇布点的不多,供销社的流通服务网络触角仍未能很好地延伸到区镇乃至村一级。二是基础设施不匹配。从全市层面来看,用于果蔬的冷链仓储专用设施点位少、体量小、分布散,缺少专为本地农产品储存的大型冷链仓库。从供销社资源来看,一些商贸企业自有的仓储设施较少,多为租用,体量仅满足基本需求。三是配送体系不健全。系统各单位尚未建立起成熟的物流配送网络,现阶段仍只处于“线下自提”或“线上下单、线下自提”形式,数字化的三级县域配送体系还需要不断健全完善。

4. 数字化人才短缺成为制约供销社转型升级的重要因素 一是供销社内部人员老龄化问题逐渐凸显。尽管这几年陆续招录了一批青年人才,但对于系统内干部年龄结构而言,老龄化情况仍未得到有效缓解。二是专业技术型人才短缺。就现阶段而言,“一平台三系统”主要依靠第三方的运营维护,缺少独立运营的团队。数字化转型升级工作,既没有形成科学的思考和总体的规划,更没有专业的团队去进行实际的操作维护。

三、昆山“数字供销”建设未来发展的建议

推动“数字供销”建设,必须从根源上解决供销社发展中存在难点堵点痛点,把各类要素、各种资源集聚起来,利用数字科技“赋能提级”,才能更好地帮助企业提升效率、赢得主动。

1. 聚焦品牌效应,打通企业“内循环” 一要持续加强联合合作。各社企间“内循环”是实现企业间数据共享、资源共用、合作共赢的关键一招,要进一步密切社企间的产权、资本和业务联结,强化产业链和“互联网+”思维,充分调动企业内部各类资源,放大集聚效应,实现闭环流动;要加强与同业企业间的联合合作,发挥农合联优势,积极引导全市产业相同、服务需求相同的农业经营主体横向联合,实现“一业一联”、强强联合,为数字化发展畅通经脉。二要着力推进品牌建设。无论是线上还是线下,客户都是消费的基础,品牌则是吸引客户最好的资源。推动“数字供销”建设,必须牢固树立品牌理念,推动系统产品质量与服务质量全面提升。就昆山市供销合作总社而言,就是要将有限资源集中于做精市级电商平台,集聚各平台资源,通过“一站

通联”“一券通用”“一网通达”,打造系统独有又能体现供销特色的电商服务品牌,打造类似“供销e家”电商平台,做好品牌宣传推介,打响电商品牌知名度,以品牌效应切实提高产品竞争力。

2. 聚焦为农宗旨,扩大目标服务群体 一要持续推动供销社基层组织体系的健全。加强与属地政府沟通交流、协作合作,切实提升基层社服务功能;结合村级供销社运营成效纳入全市区镇高质量考核内容契机,加快村级供销社扩面提质步伐,加大“三位一体”综合服务中心建设力度,为推动数字化触角延伸坚实基层组织基础。二要提高线上消费导向的针对性和线下消费服务的体验性。要充分利用供销社兼具行政职能和企业属性的双重职能优势,重点为机关事业、学校团体、工会组织等提供线上预售、同城配送等一站式服务。尝试探索利用科技力量提升消费场景,在提高线上模式的灵活性的同时,加强线下的服务体验,努力提高农产品加工、产品包装、营销策划等方面配套服务,打造拳头产品。

3. 聚焦物流配套,畅通三级流通网络 一要加快覆盖全市区镇的流通网点及县域集采集配中心规划建设。以各门店为支撑,以储备仓库为枢纽,连点成线,积线成面,不断畅通三级流通网络,通过互联网技术,推动各网点连接联通,形成协同高效、利益共享的供应链、配送链体系;二要充分利用县域范围内现有配送资源。加强协作合作,加快数据共联,切实解决系统物流配送难题。

4. 聚焦人才培养,强化人才体系支撑 一要强化数字化思维。强化党员干部、特别是领导层对“数字化转型势在必行”的强烈意识,从思想层面接纳数字化发展是供销社未来发展的出路,是实现供销社高质量发展的必然选择,从而破除“不敢转”的顾虑。二要提升数字化技能。借鉴各地供销社对线上平台发展的战略措施,增加专业化、针对性的理论和实操培训,并做好及时跟踪掌握,积极总结供销社系统内推进电商发展中形成的有效成果,学习借鉴好经验、好做法,集中培训、选树典型。三要引进数字化人才。对供销社而言,人才是根本。要想跟上网络时代的发展步伐,就必须加大投入,培养更多专业青年人才。建立市场化选人用人机制,通过公开的招录、遴选,引进和培养一批掌握商业经营管理和信息化应用知识的复合型电子商务人才,夯实人才根基,着力造就拔尖创新人才,聚天下英才而用之。■

(中国供销合作经济学会供稿)

上海发展壮大新型农村集体经济的探索与实践

◎ 方志权

发展壮大新型集体经济是推动农村共同富裕的重要战略举措。正确认识新型农村集体经济，推动新型集体经济发展壮大，不仅关系到农业农村经济发展，也关系到农村改革和乡村振兴的成效。

一、认识新型农村集体经济的内涵特征和目标任务，增强发展壮大新型集体经济的紧迫感、责任感

新型农村集体经济是指在农村地域范围内，以农民为主体，相关利益方通过联合与合作，形成的具有明晰的产权关系、清晰的成员边界、合理的治理机制和利益分享机制，实行平等协商、民主管理、利益共享的经济形态。传统意义上的农村集体经济主要是劳动者的劳动联合，而新型集体经济不仅包括劳动者的劳动联合，还包括劳动与资本、技术、管理等联合。集体经济作为社会主义公有制经济的重要组成部分，在市场经济条件下以何种形式得到有效实现，是全面推进乡村振兴绕不开的重要议题。

新型农村集体经济，新就新在不是传统“一大二公”的集体经济，而是产权明晰、成员清晰、权能完整的集体经济。发展新型农村集体经济，目的是发展壮大集体经济，激活农村各类要素潜能，赋予农民更多财产权利，实现强村与富民结合。在实践中不能把集体所有制改虚了、把集体资产改没了、把农民利益损害了，而要盘活用好农村资源资产，补齐农村发展短板。因此，发展新型集体经济不是走老路，而是适应农业农村发展新形势的必然选择，是乡村振兴的有力载体，是实现农村共同富裕的有效途径。

当前和今后一个时期发展壮大新型集体经济的主要任务：一是加快农村集体产权制度建设。发展壮大新型农村集体经济的前提是产权关系清晰明确，资产权益可以流转。进一步深化农村集体产权制度改革，需要明晰产权主体、产权范围，核心在完善农村集体资产股份权能，其中关

键在于加快探索农村集体资产权益流转模式。在市场经济体制下，只有集体资产股份自由流转，才能显示作为生产要素的潜在市场价值。二是提升农村集体经济组织市场主体能力。要加快推动赋予农村集体经济组织法人资格政策落地，加快配套政策调整，推进农村集体经济组织法人化改造，使其成为真正的现代市场竞争主体。同时，发展壮大新型农村集体经济必须厘清集体经济组织与基层政府、农村党组织和村民自治组织的关系，推动集体经济组织集体资产运营功能的实现，纳入政府政策支持框架体系和监管体系，强化发展保障和规范监管。三是着力培养农村集体经济组织“领头雁”。加强农村集体经济组织带头人的引进和培养，切实提升带头人能力素质，鼓励有条件的地区聘请职业经理人充实带头人队伍。同时，加强新型农村集体经济组织管理人才队伍建设，培养造就一批熟悉市场经济规则、有专业经营管理能力的人才队伍，为新型农村集体经济发展注入新鲜血液。

综合上述，发展新型农村集体经济既要分好蛋糕，更要做大蛋糕；既不能像过去那样“人人有、人人无份”，更不能“一分了之”“吃光分净”。通过改革，各地成立了农村股份经济合作社或经济合作社，集体资产正经历由过去农民“看得到、算不清、管不了”到“既当家、又监管、还分红”的转变。今后还要继续深化农村产权制度改革，赋予集体经济组织和农民对集体产权的占有、使用、收益、处置等权能，发挥市场在资源配置中的决定性作用。

需要指出的是，新型集体经济的实现形式是多样的，中央政策鼓励各地探索。近年来，各地通过完善集体经济运行机制，发展土地合作、资源开发、生产服务、资产租赁、联合发展等多种形式，拓宽了农村集体经济发展有效路径。从实践看，有的将集体资源资产入股乡村新产业新业态，有的探索社会资本与集体经济组织合作的新模式新途径，这些都值得借鉴和推广的。

二、上海理应在深化农村改革促进新型农村集体经济发展方面干在实处、走在前列

上海持续加大农村集体产权制度改革推进力度,2019年率先在全国各省市基本完成镇村两级集体经济组织产权制度改革任务,实现了“应改尽改”的目标,没有出现因改革而产生的群访、集访事件,得到了中央农办和农业农村部的充分肯定。2018年4月1日,《上海市农村集体资产监督管理条例》正式实施,是《中共中央、国务院关于稳步推进农村集体产权制度改革的意见》(中发〔2016〕36号)出台后全国范围内第一部规范农村集体资产管理的地方性法规,成为上海农村改革的标志性工程。截至2022年底,全市共有122个镇级集体经济组织、1677个村级集体经济组织,总资产为6802亿元,净资产2206亿元,总量位居全国第二。2019年完成改革时,集体资产以份额形式量化给所有老百姓,共涉及523.4万人。2021年,按照农业农村部关于清理集体经济组织成员身份重复(与外省重复、与本市不同镇重复或不同村重复)等有关要求(农村集体经济组织成员拥有参与权、决策权、监督权和收益权),目前全市已确认农村集体经济组织成员413.0万人(其中含48.5万人已过世),仅享受经济权益的人员(不具有决策权)110.4万人。2017-2021年度,集体经济组织5年累计分配120亿元,参与分配1178万人次,人均年分配金额1018元。

本市农村集体经济总体呈稳步增长态势,但在发展中也面临着一些瓶颈问题:一是集体经济区域发展不平衡。近郊集体资产占全市总资产的60%,中远郊仅占40%,村均资产最多的闵行区是最少的崇明区的15倍。二是经营模式较为单一。主要以出租物业经济模式为主,占比高达76%,租金是集体经济的主要收入来源,单一的产业结构和形态导致管理层级低、风险抵御能力弱、经营效益水平低。三是改革成效与农民增收的利益联结机制不强。2021、2022年全市集体经济收益分配单位数量仅占总数的40%,分配金额27亿元和27.6亿元,占总收益的35%和37%,资产回报率低于银行活期存款利率,农民从产权制度改革中的获益程度还不高。

当前和今后一个时期,上海发展新型集体经济将实现“四个结合”“五个发力”。“四个结合”:一是与农村综合帮扶相结合;二是与全域土地整治工作相结合;三是与区级集体资产经营平台建设相结合;四是与乡村振兴示范村建设

相结合。“五个发力”:一是突破各种瓶颈,参与全要素市场。农村集体经济作为一类比较特殊的市场主体,在参与市场经营过程中面临着一些不对等、不匹配、不公正的情况(各类资产由于权属关系、产证因素,在抵押、交易、流动等方面存在障碍和问题;在经营活动各个环节产生的所得税、红利税、增值税等税赋负担方面,承担着一般法人承担的义务),在一定程度上削弱了集体经济参与市场竞争的活力和动力。需要积极协调、创造条件,千方百计破除壁垒、消除障碍,体现集体资产的市场价值,减少不平等、不合理负担,减负增能、轻装上阵,为集体经济做大做强营造良好的环境。二是突出新型方向,克服路径依赖。指导各涉农区立足区域实际,发挥资源优势,克服惯性思维、路径依赖,在发展农村集体经济中充分体现新型特征。近郊和中郊地区要在继续发挥物业经济效能的基础上,引导集体经济积极拓展新的产业形态,以城乡融合为导向,鼓励集体经济发展健康养老、农业休闲、创意办公、白领公寓等新型产业,逐步改变物业资产占比过高的现状,形成物业租赁、实业投资和金融产品等资产形态比例合理、有机结合的多元化格局,持续做大做强集体经济。远郊地区要充分利用全域土地整治、集体建设用地入市试点、农村结对帮扶等综合平台,盘活存量集体土地资源要素,积极探索集体建设用地入市,打造优质“造血”项目,提高集体经济发展的内生动力。三是发挥平台作用,实现联合发展。充分发挥区级平台作用,统筹配置辖区内集体资产、土地、项目、财政扶持资金等各类资源要素,帮助村级集体经济从“单打独斗”转向“抱团取暖”,发挥资金集聚效应。委托区、镇属企业实体运营,推广奉贤区“百村”系列公司的做法,通过“国集联动”“结对帮扶”等方式,提升管理运营水平。四是加强监督管理,实现良性发展。升级改造农村“三资”经营管理监督平台,健全事前、事中、事后全链条监管机制。学习借鉴天津做法,以农村产权交易流程规范化试点为契机,加快交易平台建设,统一市场、统一规则、统一监管,实现交易行为和市场“溢价”有效统一,规范农村资源要素交易,加大优质乡村产业招商力度,提升产业能级。五是优化分配制度,体现公平合理。针对集体经济组织成员获得感较少的情况,要在增量上(特别是政府支持的增量上)区别对待,收益向现有成员倾斜,存量部分的收益则兼顾所有成员。鼓励涉农区加大镇级收益的分配力度,创新政策设计,优先照顾老年农民群体,充分体现改革的公平性、合理性、可持续性。■

(作者系上海市农业农村委员会二级巡视员、研究员)

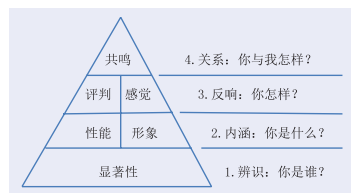
复星旅文重建托马斯·库克旅游品牌资产的营销策略

◎ 傅 皇

本文运用凯文·凯勒的基于顾客的品牌资产 (Customer-Based Brand Equity) 模型, 评估复星旅游文化集团 (以下简称“复星旅文”) 2019 年收购欧洲老牌旅游巨头托马斯·库克 (Thomas Cook) 品牌的资产状况, 评议复星旅文从 2020 年至 2023 年重建托马斯·库克旅游品牌资产的营销举措, 阐述今后复星旅文增值托马斯·库克品牌资产的营销策略并提出几种增值该品牌资产的途径和方法。

一、凯文·凯勒的基于顾客的品牌资产模型概述

“基于顾客的品牌资产: 概念模型、测量和管理” (Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity) 是凯文·凯勒于 1993 年 1 月首次提出基于顾客的品牌资产的核心概念。如今现代品牌理论在此基础上建起了新的庞大体系, 现代品牌理论认为, 品牌是一个以顾客为中心的概念, 因此品牌资产也是一种基于顾客的资产。凯文·凯勒基于顾客的品牌资产的核心定义与衡量, 就是来自顾客品牌知识所导致的营销活动的差异化偏爱反响及其程度高低和价值大小。



基于顾客的品牌资产模型是由“4 问”“4 层及其 6 个板块”内容构成：第一层第一问“你是谁？”问的是品牌身份，品

牌要求对应的是显著性, 即品牌差异化大到突出显示辨识度或知名度高, 意味品牌资产价值大; 第二问“你是什么?” 问的是品牌包含什么? 即品牌内涵, 包括品牌性能与形象, 分别对应性能有效与形象优秀, 表明品牌的品质认可度和形象接受度高, 意味品牌资产价值大; 第三问“关于你的反响怎样?” 问的是顾客对品牌的市场反响, 分别对应顾客评价要高与感觉要好, 表明品牌反响度高或美誉度高, 意味品牌资产价值大; 第四问“关于你和我关系怎样?” 问的是顾客与品牌之间的关系怎样? 对应是共振或共鸣, 品牌激发顾客联想和共鸣的力量强, 表明品牌联想度与品牌忠诚

度高, 意味品牌资产价值大。与“4 问”对应“4 层及其 6 个板块”内容要求做反了, 则会导致品牌资产价值低。

品牌资产模型的内容组合构成品牌资产价值, 这些要素组合成功运作构建起一个强势品牌, 需要循序渐进 4 个步骤: 品牌标识、品牌内涵、品牌反应和品牌关系以及 4 个步骤中包含 6 个板块, 企业需要努力运用目标市场战略、市场竞争战略、顾客满意战略和整体市场营销战略, 组合、灵活运用菲利普·科特勒“6P” (即产品、价格、分销渠道、促销、公共关系和权力) 大市场营销策略, 充分利用全天候、全覆盖、智能化、精准化的数字营销手段, 向顾客提供具有差异化竞争优势的产品和服务价值, 获得品牌营销的市场价值乃至溢价收入, 保障品牌资产的稳定、持续增值。

二、复星旅文重建托马斯·库克旅游品牌资产的营销举措

2019 年 11 月, 复星旅文斥资 1100 万英镑 (约合 1 亿元人民币) 收购托马斯·库克品牌等无形资产, 包括托马斯·库克、卡萨·库克 (Casa Cook)、库克俱乐部 (Cook's Club) 品牌及其他相关品牌的商标、域名、软件应用、社交媒体账户及许可在全球市场范围的权利、所有权及权益。

托马斯·库克品牌有着 178 年历史, 被誉为英国旅游业的鼻祖, 是最为世人熟知的旅游品牌之一, 知名度很高, 影响力深厚。该集团拥有 2.1 万名员工, 在 16 个国家经营酒店、度假村、航空公司和游轮业务, 每年接待游客 1900 万人次。复星旅文出资 1100 万英镑 (约合 1 亿元人民币) 收购该品牌, 就是认可该品牌资产估值。卡萨·库克是一个屡获殊荣的精品酒店品牌, 专注于设计美学、高品质餐饮, 为客人打造舒适的体验; 库克俱乐部是以派对文化精神为核心的现代时尚度假酒店, 为新一代的旅行者带来一流的休闲和餐饮场所。

托马斯·库克品牌被复星旅文收购, 主要是由于其经营管理不善和模式老化, 从凯文·凯勒基于顾客的品牌资产三角模型上层的性能与形象蜕化, 表明该品牌的品质

认可度和形象接受度下降,品牌反响度或美誉度损伤,导致该品牌的忠诚度削弱,顾客流失,财务状况恶化,连续亏损,重组无望,直至宣告破产,被协议收购。

复星旅文在收购托马斯·库克品牌等无形资产后,采用新的管理经营模式,从2020年到2023年实施托马斯·库克品牌转型升级及其旗下品牌衍生扩展战略及其营销策略,提升在顾客中的品质认可度和形象接受度,让百年旅游品牌焕发新生。首先,把托马斯·库克品牌转型为生活方式平台——托迈酷客品牌,完成线上托马斯·库克生活方式平台,即托迈酷客APP到线下场景资源到内容再到客户的垂直生态系统,进一步完善复星旅文FOLIDAY生态体系,直接成为全球消费者的C端入口,拓展托马斯·库克品牌显著性,扩大在全球行业领域知名度。其次,把收购的卡萨·库克和库克俱乐部品牌加速在中国市场的拓展,聚焦长三角、京津冀、珠三角和海南等热点城市,衍生了2个酒店品牌:新世代旅居公寓式酒店库克之家(Cook's Home)、家庭城市休闲度假品牌卡萨之城(Casa City),以崭新形象的酒店品类丰富托马斯·库克品牌内涵和外延。再次,把具有互补性的托马斯·库克及其旗下萨·库克和库克俱乐部加上复星旅文先前收购、自主经营的地中海俱乐部(Club Med)品牌采用轻资产管理模式,拓展中国旅游市场,与8家国内企业签署战略合作协议;复星旅文地中海俱乐部已在中国管理了7家度假村,成为复星旅文较为成熟的休闲旅居品牌和主要的营收来源。

三、复星旅文增值托马斯·库克旅游品牌资产的营销策略

复星旅文今后增值托马斯·库克品牌资产的品牌营销策略,可以依据凯文·凯勒的基于顾客的品牌资产模型价值链导向,积极、主动、创造性运用菲利普·科特勒的大市场营销策略,演好三大重头戏:一是**旅游品牌资产增值依靠品牌创新,主要是依靠品类创新**。复星旅文今后增值托马斯·库克品牌资产,可以中国内地为基地,逐步在全球营销一个全年龄段、全场景、多业态、本土化且又国际化的生活方式场所,在不同的地方以不同的形式呈现复游城,包含休闲度假旅游基本拥有的家庭、快乐、社交等元素。鉴于这种业态多为大型综合体休闲度假场所,所需投资大、周期长,可以采用托马斯·库克品牌的轻资产管理模式,品牌入股共建共营,实施品牌管理输出,品牌授权委托贴

牌产品制造和服务供给,通过顾客和制造加服务(C&M+S)模式循环,增大、拉长托马斯·库克品牌资产价值,防治投资管理经营的不确定性风险,采取多元化、分散化互补营销策略是解决之道。二是**旅游品牌资产增值最根本来源是争取赢得广大忠诚游客**。复星旅文今后增值托马斯·库克品牌资产,要以稳定与积极拓展休闲度假旅游顾客群体作为重要的目标市场。中国是世界上最大的旅游客源国,2019年中国出境游人数达到1.55亿人次,境外消费1338亿美元,人均消费863美元,境外旅游总支出居全球首位,占全球总量的23.8%。2023年以来,因新冠疫情影响的中国公民出境游逐步得到恢复。复星旅文既要继续稳定与拓展吸引欧洲主要是制度规定的、自觉自愿带薪休假旅游者和退休活力老人旅游者,更要紧紧抓牢高涨强劲的中国节假日以中青年为主力、亲朋好友为主体的全龄段旅游者,特别是适应全年四季中都能到国内外“候鸟式”休闲旅游的退休老人,采取有效促销和价格优惠激励方式,给予会员制资格及其个性特色套餐的预缴年金卡,自主选择复星旅文旗下国内外各地各种类型的休闲度假旅游。同时,搭建微信社群,适时开展公益公关,发挥舆情宣传作用,鼓励引导自愿直播团游,壮大行为忠诚的游客队伍,确保托马斯·库克品牌资产价值现金流源源不断。三是**旅游品牌资产增值显著途径是创新增强体验营销,提高游客对旅游产品和服务的舒适享受和美好意象,有着超高的认可度和美誉度以及忠诚度**。复星旅文今后增值托马斯·库克品牌资产,必须想方设法加强多式多样的体验营销,鼓动休闲度假旅游者参与,加深休闲度假旅游者体验,如推广中医健康医疗养身,给予休闲旅游者特别是活力老年游客能够深刻体验休闲与康养结合产生延年益寿特效;又如借力北京冬奥会引发的全民参与冰雪运动长尾效应,加码冰雪旅游产业,增进休闲旅游者特别是中、青、少年游客亲身体验滑雪运动带来刺激、畅快的强身快乐感受等等,使之成为回头客,保持这些新增加的体验项目能够带给托马斯·库克品牌资产价值溢价。

复星旅文重振和增值托马斯·库克品牌资产的品牌营销策略目标,应当鲜明倡导“闲游世界、旅悦人生”品牌核心价值观,达成最广泛的托马斯·库克品牌共鸣的忠诚度休闲度假旅游者,以做强休闲旅游度假产业和休闲度假旅游生活方式的强势品牌资产。■

(作者单位:河南工业大学管理学院,英国班戈大学商学院)

健全废旧家电家具回收体系

1月23日，商务部、国家发展改革委、工业和信息化部、财政部、生态环境部、住房城乡建设部、市场监管总局、国管局、供销合作总社印发关于健全废旧家电家具等再生资源回收体系的通知。通知要求坚持政府引导、市场主导，因地制宜、分类施策，典型探索、以点带面，加快健全废旧家电家具等再生资源回收体系。到2025年，建设一批废旧家电家具等再生资源回收体系典型城市，培育一批回收龙头企业，推广一批典型经验模式，形成一批政策法规标准，全国废旧家电家具回收量比2023年增长15%以上，废旧家电家具规范化回收水平明显提高。通知提出四方面具体工作任务：**一、完善回收网络规划布局。**一是合理规划回收网络。强化废旧家电家具等再生资源回收网络公益属性，将回收网点建设纳入各地区有关规划。科学布局社区回收点前端投放、街道中转站枢纽回收、区县分拣中心末端分拣的全链条三级回收体系。结合当地城乡人口规模、居民社区和公共机构分布，深入推进生活垃圾分类网点和废旧家电家具等再生资源回收网点“两网融合”。二是加强社区回收网点建设。推进一刻钟便民生活圈建设，设置废旧家电家具暂时存放点。定期组织再生资源回收企业、家电家具销售企业上门回收废旧家电家具。鼓励有条件的居民社区利用闲置房屋设置家电家具等再生资源临时存放场所。三是畅通公共机构回收渠道。支持回收企业与政府机关、企事业单位等建立稳定合作关系，共同构建废旧办公设备、办公家具统一回收平台。开展行政事业单位“公物仓”建设，对统一回收平台中经维修可继续使用的办公设备、办公家具，通过“公物仓”以置换、调拨等方式循环使用；无修复或再利用价值的，予以统一环保化处理。鼓励有条件的地区向社会其他经营主体推广“公物仓”模式。**二、培育多元化规模化回收主体。**一是延伸生产企业责任。引导家电生产企业落实生产者责任延伸制度，将资源环境责任延伸至产品全生命周期。推动更多企业参与家电回收目标责任制，并优先支持落实家电回收目标责任制的企业转型升级。推动家电家具生产企业加强绿色设计和技术研发，在生产过程中使用便于回收处理的技术工艺和易于回收利用的环保

材料。**二是发挥流通企业渠道优势。**鼓励商超卖场、电商平台等流通企业与生产企业加强合作，发挥产销衔接、商品集散渠道优势，促进废旧家电家具回收。加快家电售后服务领跑企业培育，支持售后服务企业利用自身维修网络开展逆向物流业务，积极参与废旧家电回收。**三是支持回收企业做大做强。**鼓励回收企业以连锁经营、协议合作等方式提高组织化程度，推动形成一批回收行业龙头企业，加强对较为分散的前端回收主体的引导。支持家电家具产业链上下游协同发展，积极推进供应链创新与应用示范建设。指导回收企业与家电家具品牌企业联动，设立废旧家电储运货场、家具回收中心仓，提升废旧家电家具回收规模化、集约化水平。**三、探索创新回收模式。**一是发展“互联网+”回收。支持回收企业借助相关信息平台、移动应用程序等开展“线上预约、线下回收”，优化废旧家电家具等再生资源回收、暂存、运输、处理等业务流程。鼓励家电生产企业、互联网平台企业改进废旧家电在线估值服务。**二是鼓励回收企业“延伸触角”。**支持信誉好、服务优、规模大的回收企业与区县等签署合作协议，向居民区延伸回收网络，推动专业化、规范化回收服务进街道、进社区，逐步实现正规企业直接上门回收废旧家电家具。**三是推广“以车代库”流动回收。**支持根据当地情况推广“以车代库”等回收模式，指导回收企业流动回收车辆“定点、定时”进街道、社区回收废旧家电家具，实现废旧家电家具即收即走。**四、做好规范化处理和二手流通。**一是促进废旧家电家具规范化处理。督促回收企业守法合规经营，加强进出货环节信息登记与台账管理，将废旧家电销售给合法合规拆解企业。规范拆解废旧家电，提高废旧家电中钢铁、塑料、玻璃等再生资源循环利用水平。及时无害化处理废旧家具，降低环境污染风险。**二是规范旧家电家具二手流通。**规范二手家电家具流通秩序，发挥二手流通企业收购、鉴定、评估等专业优势，扩大二手家电家具交易、租赁规模。鼓励发展“互联网+”二手方式，建立健全旧家电及有二手流通价值家具的交易规则，利用大数据分析等手段跟踪流向，促进二手交易规范畅通。■

广东发布加快推进供销合作社 粮食全程社会化服务提升行动计划

广东省人民政府办公厅 2023 年 12 月 13 日发布《加快推进供销合作社粮食全程社会化服务提升行动计划》。该计划涉及提高绿色农资保供稳价能力、促进粮食产业社会化服务、推动粮食产业融合发展、提升粮食全产业链数字化服务水平、加强联农带农组织化合作化、加强工作保障等六大项共 16 条内容，发挥供销合作社服务粮食安全的重要作用，助力粮食增产、农民增收、产业增效。

六大项内容主要包括：**一是提高绿色农资保供稳价能力，大力推广绿色农资供应，完善农资保供稳价机制。**大力推广绿色农资供应，健全以省级农业龙头企业为支撑、市县平台为重点、乡镇为节点、村级为终端的绿色农资一体化流通体系，实现县域绿色农资供应 24 小时响应和 2 小时送达，优化提升县域绿色农资供应结构，扩大生物有机肥、水溶肥、缓释肥等新型增效肥料和高效低毒低残留农药的采购供应，大力推广农业面源污染防控体系，实施化肥和化学农药减量化行动；完善农资保供稳价机制，支持供销合作社优化农资仓储布局，建设区域性农资保供中心，进一步完善保供仓储设施，建立供销合作社农资保供重点社有企业名录，落实全省统一调度应急响应机制，适时调整优化省级化肥储备管理规定，根据实际情况适时调整承储库点及补贴标准，切实提高保供稳价能力。**二是促进粮食产业社会化服务。**提升水稻良种繁育推一体化水平，供销合作社要加强与农业农村部门、农业科研院所密切协作，开展种植技术、育种技术、品种试验推广、品种提纯复壮等方面合作，培育水稻种苗科研、生产、成果转化的经营实体；推进粮食生产机械化向全程发展，支持供销合作社企业建立标准化的高质量粮食生产机械化服务体系，着力提升粮食生产全程机械化水平，建设常态化农机应急服务队，为农民合作社、中小农户提供机耕、机播、机施、机收等农机作业服务；筑牢粮食生产适度规模经营基础，供销合作社要配合相关部门开展高标准农田建设和撂荒耕地整治改造，依托村集体稳步实施耕地流转、农业生产托管，通过“小田变大田”，促进形成更多的集中连片耕地，为粮食生产规模化、标准化、

产业化奠定基础，支持供销合作社参与高标准农田、集中连片农田的耕种防收等社会化服务；发挥龙头企业标准化服务示范效应。**三是推动粮食产业融合发展。**大力发展粮食订单农业，支持发展“储备/加工企业+供销社+产业园/供销农场”的优质粮食订单模式，形成以销带产、优质优价的紧密联结型产销机制；强化粮食仓储加工和应急保供能力，充分发挥供销合作社在应急成品粮油储备和动态轮换管理方面的优势，支持省级农业龙头企业依法承接粮食政策性储备；培育壮大广东粮食全产业链企业集群，支持省供销社依托社有企业建设广东供销粮食省级运营管理平台，承接省有关产业政策性及储备性任务；打造广东优质粮食品牌。**四是提升粮食全产业链数字化服务水平。**推动粮食全产业链数字化管理，加快广东数字供销云平台建设，到 2025 年实现广东供销粮食“产、购、储、加、销”全产业链数字化管理；发挥数字化赋能作用，构建粮食全程社会化服务业务流程。**五是加强联农带农组织化合作化。**服务新型农村集体经济发展，积极探索供销合作社与村级集体经济组织“社村”合作发展机制，以粮食产业发展为重点，通过土地合作、股份合作、项目合作等多种形式与村级集体经济组织合作，共育粮食经营主体、共建粮食产业项目、共推粮食社会化服务，推动农民增收；强化粮食综合服务站联农功能，引导中小农户与各类服务资源有效对接，为中小农户提供农机租赁、庄稼医院、农技培训、烘干收购、金融服务等综合服务，帮助农民提高种粮综合收益，通过粮食综合服务站，对接小农户、种植大户、家庭农场，采用订单农业、保价收购、保底分红、二次返利、吸纳就业等形式，让农民更多分享产业增值收益。**六是加强工作保障。**落实组织领导，充分发挥供销合作社“双线运行”机制优势，省供销社负责全省供销系统粮食全程社会化服务体系建设的总体规划，引领带动省市县镇村供销社多级联合共建服务体系；加强政策支持，鼓励各地、各部门将具备条件的供销合作社作为粮食全程社会化服务和项目的实施主体，按规定承接政策性服务和政府购买服务。■

2024 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“2024 年中国商业十大热点展望报告”，全面阐述了中国 2024 年商贸流通领域的热点趋势：消费市场延续稳定向好态势，新消费新场景凸显我国内需潜力和韧性。

一、恢复与提振消费成效显著，消费市场延续稳定向好态势

我国将持续加大扩内需、促消费的政策力度，消费能力、消费韧性、消费亮点、消费环境都将得到进一步提升，消费市场将延续稳定向好的恢复态势。专家预计，2024 年我国社会消费品零售总额将增长 6% 以上。

二、高效顺畅的现代流通体系建设持续发力，为新发展格局提供更大支撑作用前景可期

我国现代流通体系建设有望在产业链上下游链条优化、流通企业创新与转型、农产品冷链物流体系完善等方面实现积极成效，现代流通体系建设在充分发挥其本职作用的基础上，有望在更高水平上、更大范围内助力释放超大规模内需潜能，促进经济循环顺畅运行，推动构建新发展格局。

三、县域商业发展活力显现，农村流通网络体系建设更上新台阶

县域商业体系贯通城镇和乡村、连接生产和消费。进一步完善农村流通网络体系上升到新的台阶，畅通工业品下乡和农产品进城双向流通渠道；在县域消费市场形成需求牵引供给、供给创造需求的更高水平动态平衡，为乡村振兴和扩大国内需求发挥更大作用。

四、零售业态分化更加明显，注重体验和差异化竞争愈显突出

不同零售业态的分化发展是消费市场新需求、新特点在供给端的反映。消费信心与市场需求仍处于恢复当中，消费者购物大多趋于理性，零售门店在提升商品服务品质的同时合理控制甚至压缩成本，是能否在激烈的市场竞争中吸引足够消费者的基本盘；购物渠道选择日益丰富，消费者对消费场景、层次、体验、定价等更加复杂，零售商要着力凸显其能够满足消费者特定需求的差异化竞争优势来吸引更多客流。

五、线上线下双轮驱动商业数字化转型，头部企业数字化示范带动作用明显

商贸流通行业数字化转型要走向深入，应进一步推动数据要素化发展，提高商贸流通行业中数据的采集存储、加工分析、互联共享的建设水平；政府、协会、平台企业与大型商贸企业、中小型商贸企业等多方主体需要积极探索适应于商贸流通行业数字化转型的“生态环境”，破除中小型商贸企业普遍面临的“不愿转、不敢转、不会转”的数字化转型困境，鼓励平台企业与大型商贸企业发挥示范带动作用，促进商贸流通产业链供应链生态体系中的数字化红利溢出。

六、绿色商业、绿色消费备受关注，节能低碳环保成为实体企业升级重点

政府继续在国家和地区层面推动绿色政策，中国的环境保护、社会责任及公司治理 (ESG) 规则与评价体系进一步完善，政府引导推动可持续生产和

消费，企业更加注重 ESG 发展，消费者对绿色产品的要求会继续提高。

七、商旅文体融合趋势明显，品质化+特色化带动“大商业”创新发展

文化与旅游的深度融合发展将成为拉动文旅经济增长的突破口，培育多元共生的旅游业生态体系，有利于推动文旅产业发展。品质化、特色化会成为文旅项目的主要发展方向，进而促进商旅文体的进一步融合，而商文旅体的深度融合，也会带动整个“大商业”的高质量发展。

八、备受关注的预制菜从“野蛮生长”走向规范有序

预制菜行业的进一步规范需国家标准的出台，对预制菜企业从原料采购到生产、包装、贮藏、检验、销售等环节实现全过程透明、全链条监管，从源头上规范预制菜行业食品安全，加大对预制菜生产企业日常监管和食品抽样抽检工作力度，切实保障人民群众“舌尖上的安全”，并规范行业整体健康发展。

九、“一带一路”推动中外商贸加快融合，跨境电商助力消费品牌出海

中外商贸流通领域赛道不断拓宽延伸，将在多领域加速融合，驶入可持续发展快车道，呈现方兴未艾之势。

十、银发经济开创消费新蓝海，适老化创新成为商业新增量

随着老年人口数量不断扩大，银发一族的消费潜力也在持续攀升，基于银发经济的康养产业和康养消费将成为热点，新的消费空间正在生成，同时将推动康养消费的质量提升和产业升级。■

商品力须从品类管理跃升到供应链能力提升

◎ 顾国建

平台电商尤其是传统的货架电商都已经开始从撮合型交易电商平台向产业互联网转型，实体零售的商超企业该怎么走？

平台电商向产业互联网的转型其前提是商业模式的改变，即从撮合交易的平台电商转向对上游产业供应链整合的模式，盈利模式也从交易成功佣金的费用制转向定制、量产和大规模销售的供应链平台的盈利模式，即电商平台自营化率大幅度提升。这个过程不可能一蹴而就，但毕竟是开始了。平台电商的转型从根本上说不仅是自救性的战略改变，也是在倒逼实体零售商要改变食利性的通道收费制度，因为平台电商的产业互联网转型其商业的力量将根本上改变传统的产业和行业的生存与竞争环境。

一些区域性领先的商超企业商业模式转型了，企业的商品基础管理——品类管理也做得非常好，但商品力的提升还是不够，质价比不高，竞争力还是缺乏。问题是把品类管理当做了商品力提升的万能之药，而没有提升供应链能力。必须明白一个道理：品类管理是商品管理基础性的有效工具，是为提升经营能力服务的，如果不进行具体的经营动作和变革，要品类管理干什么呢？不向经营能力提升的供应链整合方向行动，企业的经营管理就蜕变成只要管理不要经营了。

从品类管理跃升到经营能力提升上的供应链整合该怎么做呢？首先，货采源头实施垂直供应链策略。这里需要明确的是必须真正找到欲采购货物的源头在哪里。要在实际的源头采购行动中寻找源头货物，更主要依靠企业在各方面的自身努力，“走遍千山万水，吃遍千辛万苦”才能取到源头货物的真经。其次，较大规模地减少中间的代理商和经销商。力求把中间商转型为服务商，尤其对一些战略性大单品上更应该如此。所谓服务商的基本概念是按规定的产品全链路标准，去落实企业指定的采配销存业务及资金垫付和固定费率收取。有家外资企业在市场发生折扣化转向时还是保持过去一贯的中间商主导采购业务的模式，这就导致了两种不利的情况发生：一是价格失去了竞争力；二是真正的好商品好品牌进不了卖场，因为其渠道策略也是直销体制、去中间化的。对许多区域零售商而言，要大规模减少中间商很难，

但如今已无法选择，因为不这样做，企业的供应链成本就不能降低，效率无法提高，由此导致企业竞争力的缺乏、步入下滑之路必然是时日的问题。再次，商业模式改变、源头采购的垂直供应链策略、去中间化（中间商减少、优化、转型）涉及商品力提升。这三大改变落实到具体的商品力提升便体现为稳定规模的订单、合理的定价体系、合理的商品付款账期和供应商支持政策等。这些经营业务活动很重要的一点是提高采购业务活动的组织化程度，即企业内部商品组织的精准性（此时品类管理的基本功就会体现出来）和企业外部协同联合采购的规模性。

对中国的商超企业而言，商品力的提升落实到具体品类会发现普遍存在着一个短板，即标品上的短板。因为在标品品类品项中品牌商 KA 制度占着控制地位，KA 制度下的标品经营是一个品类鸡肋，有销售没利润，卖得越多越不赚钱，同时中国零售商在标品的自有品牌开发上还有很长的路要走，在商品上还发不出力。为此建议：第一，生鲜和加工是国内商超企业的强项。这两类商品要继续做大做强，力求把这两类商品做成心智性的商品，心智性商品越多，企业客流量就会越大，对顾客的黏性也越大；第二，与标品强项的企业合作。采取合作加盟和开放性供货的合作方式，这种合作方式对生鲜强标品弱的商超企业是一个较好的弥补；第三，通过企业联合、专业机构或公司牵头建立采购集单平台。寻找、对接、开发源头货源，建立基于科学实用有效性品类管理的商品开发体系，促进柔性化自有品牌商品生产和供应链体系形成。商品力的提升还须在基础管理的营运能力上提高，但营运管理必须有针对性地实效。卖场营运管理人员有两个重要的管理指标：价签是否准确置放在对应的商品下方？商品缺货的个数和补货是否符合时间规定？——就这么简单。

从事供应链公司、供应链咨询等业务将会是一个较好的发展选择，因为商业面临务实地向提升供应链能力和效率转型，机会巨大。相信中国各产业和各行业的供应链效率提升将会跃上新台阶，因为我们有自己家门口的“世界工厂”，因为我们有万千智慧奋斗的零售人。■

（作者系上海商学院教授）

基层社开展农产品流通服务现状、问题和建议

◎ 杨旭

为了深入了解和掌握基层社为农服务情况,更好发挥供销合作社流通主渠道的作用,通过对安徽省芜湖市举办基层社主任培训班进行调研,结合典型案例考察和问卷结果,对基层社开展农产品流通服务现状、问题进行了分析。

一、基层社在农产品流通服务中的作用越来越突出

问卷结果显示:除了生产性服务之外,基层社从事收购业务的比例 47%、批发业务的比例 41.5%,1/3 的基层社从事仓储(占 38%)和展示展销(占 33%)业务。基层社以农业社会化服务为主线,深入参与到农产品流通中的各个环节。

1. 基层社对自身优势有清晰认识 基层社在流通服务中的优势有清晰认识,普遍认为:党委政府支持(占 61%)、领办创办农民专业合作社(占 61%)、供销合作社品牌优势(占 58%),三者是基层社做好流通工作的关键。安徽宿州萧县辉农供销社主任朱晓娇认为,基层社发展规划要做好,经营成功与否关键不是资金,主要与理念有关。安徽马鞍山市含山县丰华基层社主任刘帆认为,供销合作社的特征就是为农服务的“经营文化”,在农业农村现代化发展中,基层社是落实社有企业经营服务和农业科技服务的终端,具有组织优势。在这样的理念支持下,通过积极搭建综合服务平台,引进安徽辉隆集团、大疆无人机公司,打造“含山大米”区域品牌和示范基地,有力支撑当地稻米产业的发展。

2. 上级社对基层社的带动有明显效果 问卷结果显示:超过 96% 的基层社与上级社和社有企业保持业务关系,虽然上级社为基层社供应农资的比例较高(占 67%),但是两者开展农产品销售业务比例超过 48%,高于农业生产性服务合作(占 44%)。安徽省农产品集团发挥省级平台优势,与各地基层供销社共同建设线下“徽采云”特色农产品馆,共同搭建全省系统农产品产销一体化服务平台,提升省域农产品流通服务水平。安徽无为市供销合作社充分发挥系统组织优势,以乡镇为单位打造“一乡一品”产业带,在市区共建乡村振兴馆,集中展销本地农特产品,增强农产品市场竞争力。

3. 农产品流通模式探索有新的进展 各地涌现出许多独特的农产品流通方式。调查问卷显示:40% 基层社开展电商和自媒体销售,在消费帮扶示范效应下,34% 基层社直接将农特产品销往企事业单位。江苏高邮市社展销中心举办“供销大集”“庆元宵”火锅专场等线下活动,每月举办“消费帮扶、助农增收”时令水果消费、惠民助农直播带货等线上活动,带动农产品销售 500 多万元。福建省武平市供销合作社利用与广州市荔湾、海珠区对口合作的有利条件,共同打造“湾区+老区”合作平台,推动武平的绿茶、果脯、灵芝、竹荪等入驻广州市荔供农产品经营公司门店。

4. 基层社与小农户合作方式不再单一 基层社与小农户开展较为广泛的合作,土地托管等服务合作比例占 61.8%,57.6% 基层社与小农户开展订单农业等业务合作,超过 33% 的基层社开展积分促销、消费让利等消费合作。与农户或其他经营主体长期合作充分体现了基层社功能作用,超过 60% 的基层社“能提供技术指导,使农特产品品质稳定”,51% 基层社做到“统一代购代销,且收购价格能够保护农民利益”。重庆市忠县供销合作社按照“基层供销社+农村综合服务社+专业合作社+小农户”模式,带动农户发展本地特色订单农业,为农户提供金融和全程托管服务,2022 年订单种植萝卜等各类蔬菜 2600 余亩,在 42 个村收购青菜头 850 吨,实现助农增收 50 余万元。

二、基层社流通服务能力提升受内外部多重因素制约

问卷中 67.8% 的受访者认为在助力农产品流通中,基层社发挥了一定作用,但有 15.3% 认为基层社发挥的作用较小。

1. 产业规模制约业务发展壮大 58.5% 受访者认为本地区农产品种植销售规模较小。对于多数县域而言,农产品品种多、规模小,产业集约化程度低,产业较难做大做强。调研显示:本地农贸市场仍然是系统内农产品销售主渠道(占 61%),基层社流通渠道有待进一步拓展。

2. 流通基础设施短板亟待补齐 55.9%的问卷认为,冷藏保鲜技术和条件有限,产品损耗较大;冷链设施配套不足的问题较突出(占45.7%)。农产品流通基础设施缺乏或落后、仓储物流技术和服务水平较低制约了基层社业务发展。有受访者反映,县域配送中心现有设施老化,缺乏必要的建设资金,难以实现专业化运作,影响配送中心功能发挥。

3. 供销社品牌尚未形成发展合力 56.8%问卷认为农产品“标准化程度低,产品质量不稳定”。在现场考察和座谈中,一些县级供销合作社围绕“一乡一品”“一村一品”打造自有农产品品牌,但也造成品牌“杂而乱”“自说自话”,难以有效提升供销社行业品牌影响力。

4. 新兴业务面临诸多不确定性 从现场交流情况看,多数基层社还没有找准自身在新兴业务中的定位。传统电商平台竞争激烈,自建电商平台引流能力低,平台访问量、交易量有限。虽然一些地区开展直播带货,但配套物流、质保、追溯等供应链服务不完善,农产品销售难度依旧较大。

5. 发展资金与人才问题难觅捷径 一些基层社经济基础薄弱,经营领域和规模偏小,争取项目资金难度大,近80%的基层社认为配套项目资金偏少,由于缺乏有效的抵押,再加上农业经营风险较大,申请银行信贷存在一定困难;64%的基层社缺乏经营管理及电商营销类人才。

三、解决基层社服务难题需要在统筹资源方面寻求突破

进一步做强供销合作社流通服务,需要在市县资源统筹协调方面寻找新的突破。

1. 有力发挥上级社的带动作用 面对农产品市场高度开放和竞争激烈的情况,县乡村一体化发展显得更加重要,基层社表现出与上级社合作的强烈愿望。“为做好农产品流通服务,将会采取哪些有效措施?”84.7%基层社认为,加强与上级社的合作。一方面,联合社加强资源整合。加快建设县域流通网络,完善集采集配、物流配套设施,及时提供产销信息,建设信息交流平台(占84.8%),促进城乡资源的有效流动。另一方面发挥社有企业带动作用。加大培育农产品加工等龙头企业,通过产权、业务联结与基层社建立密切合作关系,优化产业链、提升价值链、完善供应链,建立农产品流通服务体系。

2. 形成供销合作社的渠道优势 从问卷和现场交流来看,本地农贸市场仍然是农产品销售主渠道(占61%),基

层社流通渠道有待进一步拓展。一要注重开展跨区域联合合作。问卷显示,“组织产销对接,建立稳定的销售渠道(占80.5%)”是基层社解决农产品“卖难买难”问题的关键所在。现场考察过程中,很多学员自发建立业务联系,共同打造农特产品展销联盟,进行产品跨区域交流,说明这一举措的必要性。二要支持直播带货等新业态发展。67.8%受访者建议“要创新商业模式,发展直播电商等新业态”。很多县市供销合作社展示展销中心、村级综合服务中心等基层网点,为返乡大学生、乡村创业者提供了直播带货的平台,推动本地特色农产品网络销售,发挥了带动效应。三要强化冷链物流等流通设施建设。56%受访者认为,冷藏保鲜技术和条件有限,造成产品损耗较大,冷链物流基础设施建设十分必要。

3. 充分挖掘供销社品牌的独特价值 在推动农产品上行过程中,农产品品牌建设是绕不开的话题,基层社对此有较为一致的认识,68.6%的受访者认为要做强产品品牌。从基层社交流情况来看,一要注重渠道品牌打造。在做好区域品牌建设同时,做好“832优选”“供销优选”等渠道品牌建设,发挥好供销合作社渠道优势。二要提升科技含量。利用农业社会化服务的组织优势,推动生产标准和规范体系建设,打造优质农产品生产基地,助力农产品产业带的建设。三要做好整合营销。利用展示展销活动、消费帮扶活动等产销对接渠道,借助直播、短视频带货等,做好供销社品牌产品的全方位营销,助力农产品上行。

4. 建立灵活的基层人才选育机制 调查结果显示,越来越多的种养大户、农民专业合作社理事长、返乡大学生、创业人员、村两委成员任职基层社主任,但目前原有基层社职工(占44%)和公务人员(占27%)仍为主力,要进一步优化基层社负责人结构。一是建立灵活人才引进机制。发挥对口支援的政策优势,通过股权、业务等合作方式,加大对农村优秀人才的引进,同时结合“村社共建”的需要,建立人才专干制度。二是完善人才激励机制。安徽含山县丰华基层社探索“合伙人”制度,坚持走“全员持股”思路,专门成立合伙人公司,确保骨干人员人人有股、人人是股东,极大增强了年轻人干事创业信心,值得进一步探索。三是强化人才培养。基层组织的培训需求十分迫切,业务和技能培训诉求较高,建议各级供销合作社充分利用供销合作基金,开发公益性培训项目,发挥系统职业院校和行业协会优势,因地制宜开展技术推广和职业技能培训。■

(作者单位:中华全国供销合作总社管理干部学院)

发挥供销系统特色优势 推进农业产业融合发展

◎ 朱文浩

江苏省兴化市是国家重要的商品粮、优质棉基地之一，农副产品资源丰富，其传统农业正在向新型、高效、产业化方向发展，生态农业迅速崛起，“一禾蔬菜”“垛田香葱”“兴化青虾”“大纵湖蟹”等无公害农产品受到海内外消费者的欢迎。兴化市供销合作社注重发挥系统优势，积极助推农业农村现代化，大力开展农业产业化综合服务，培育新型电商主体及电商平台建设，整合社会资源，促进农业产业融合。

一、农业产业融合的主要做法

产业融合，是基于技术创新或制度创新形成的产业边界模糊化和产业发展一体化的现象，农业产业融合则是以第一产业为依托，以农民及相关生产经营组织为主体，以高新技术对农业产业的渗透、三次产业间的联动与延伸、体制机制的创新等多种方式，将资金、技术、人力及其他资源进行跨界集约化配置，将农业生产、加工、销售、休闲农业及其他服务业有机整合，形成较为完整的产业链条，带来农业生产方式和组织方式的深刻变革，实现农村三次产业协同发展。

兴化市供销合作社坚持把推进农村一、二、三产业融合作为供销社综合改革的一项重要任务来抓。

1. 完善基层组织体系，开展产业化综合服务

为强化农合联核心竞争力，兴化市供销合作社注重增强对各类农业经营主体的吸引力，新建农合联农业经营主体和广大农民参与比例分别达到 50% 和 40% 以上。为保障集体经济利益，新建农合联注重机构负责人的资质。2016 年底成立的陶庄镇农合联理事会由陶庄镇农业服务中心主任和陶庄镇供销合作社主任领导，秘书长及理事由陶庄镇供销合作社副主任、专业合作社及典型家庭农场负责人担任，监事长由陶庄镇政府监察室主任领导，2 名监事分别由陶庄镇农经站站长和村民委员会主任担任。通过采用兼顾政府背景和专业技能的负责人结构配置，有效维护了农民权益，在安全性的基础上显著提高了市场竞争力。

兴化市供销合作社强调依托农合联组建专业合作社，提升为农服务的能力，开展产业化综合服务。陶庄镇农合联组建绿蛙植保专业合作社，流转土地 400 万平方米，托管土地 280 万平方米，开展大田托管服务并确保每亩收成，不足部分合作社补足，超出部分五五分成。陶庄镇农合联实现了从单纯的农资农机、田间管理服务，延伸到农产品加工、销售一条龙服务，吸收加工龙头企业入股，建立了“统一品种、统一技术、统一物资供应、统一生产服务、统一质量标准、统一加工零售”的“六统一”服务，初步建成为农服务综合体，加快农业产业融合步伐。

2. 推进农村电商发展，拓展产业化流通渠道

兴化市供销合作社按照“企业主体、市场运作、梯次推进”的原则，先后组建了全资或控股参股的泰州市新合作电子商务有限公司等 4 家电商公司，为全市供销系统乃至电商发展起到了引领作用。其中，江苏供销通电商公司积极开发智慧城乡项目，利用供销体系网络优势，建立与银行、电信等合作伙伴关系，开创“连锁经营 + 配送到户 + 网络服务 + 互联互通”的智慧城乡模式，通过线上线下结合运营及“供销一卡通”的推广，打造 10 分钟便民圈，将村级加盟终端打造成当地的电商示范点，让优势产品的生产商、供应商和农村销售服务端实现线上点对点服务、一体化运营，满足农民的生产、流通和消费需求，有效提高了农业产业融合效率。

兴化市供销合作社重视电商平台建设，积极引导农民专业合作社、家庭农场、涉农企业开展农产品电商经营，延长产业链。近年来共搭建 6 大农场电子交易服务平台，“中国蟹库网”立足兴化特色河蟹，建设总投资 1500 万元，目前已经成为全国规模最大的区域性大闸蟹电子交易平台之一，并于 2019 年在江苏股权交易中心“农业板”正式挂牌，此举迈出了兴化供销合作社有企业对接资本市场的步伐。

兴化市供销合作社加强与第三方平台的合作，立足当地特色产品，设立“京东商城兴化馆”“淘宝网特色中国兴化馆”等，主要销售兴化大米、大闸蟹、草鸡蛋等农副产品。

“浙江东海商品交易江苏分中心”落户兴化，开展当地大宗农产品的即期现货交易，并代理江苏全省范围内的主要大宗农产品的交易交割。

3. 培育新型市场主体，创新产业化经营机制

兴化市供销合作社积极培育市场主体，以全资或控股方式建立了泰州新合作常客隆百惠超市、泰州和盛农资、江苏得胜湖农副产品批发市场等一大批企业，搭建了农户、加工企业与批发零售业的桥梁，构建了覆盖城乡和周边县市、服务农民生产生活的较完备的市场体系。供销e家的线下体验店、百惠超市等主要经营脱水蔬菜、原生态菜籽油、大闸蟹等，正在建立的大闸蟹质量安全追溯体系在监测保障食品安全的同时，也成为联结销售终端和蟹农的信用载体，减少批发和经销商环节，有效提高了养殖户收入。得胜湖农副产品批发市场作为承接原先农贸市场转交的重点规划项目，强调“单品突破、精品汇聚”，以“兴化螃蟹交易基地”为代表打造新型农产品交易中心，提升兴化农产品的科技含量，促进农产品深加工，实现兴化农产品品牌化发展。

兴化市供销合作社投资350万元投资参股创办的泰浦食品有限公司，采用“互联网+加工企业+专业合作社+餐饮消费终端”模式，打造百福家宴一站式服务平台，可实现日加工热链快餐2万份，农家宴日配送300桌，年加工农产品1.4万吨。该平台既提供了农业社会化服务产品满足农户消费需求，又以采购合同等形式带动了生产基地建设、专业合作社与生产加工企业的产业融合发展。

兴化市供销合作社以社有企业为平台，支持引导引入农业经营主体，实行共同采购、品牌共享、联合加工销售、农家宴经营等服务。江苏供销社与农合联深度对接，农户通过“供销一卡通”购买农业投入品价格优惠5%，同时享有贷款免息、日用消费品止口等服务，实现农社共赢。

4. 提高风控管理水平，加大产业化金融支持

兴化市供销合作社成立供销贷资产管理有限公司作为扎根服务“三农”的系统内金融服务平台，并将进一步整合各农合联、小贷公司等组织机构资源，搭建以合作金融、农业保险、融资担保及小额贷款为主体的四大业务板块，重点支持以养殖业、生猪屠宰、农产品加工为主的实体产业发展，为促进农村产业融合提供资金支持。目前，已有戴南、中堡等5个乡镇农合联开展社员资金互助合作服务，所有入股的社员通过资质审批和额度审批即可享受信用

贷款及股金分红。信用贷款以社员为服务群体，社员在农合联制定的成员单位农资配送中心购买农资可享受5-10万元的无息贷款，该笔资金由信用服务部直接打到农资配送中心，遏制了农资赊销现象，降低了社员的农资支出成本。一般以1-2名社员联合担保或以土地流转种植经营合同担保等形式且要通过信贷审批委员会批准，信贷审批委员会通常由理事会成员、监事会成员及行业协会代表等5人组成，具有一票否决权，超过10万元额度的需报兴化市供销合作社金融办审核。农合联的股金包括流动股和固定股2种，前者参照银行活期储蓄利率，固定股（1年以上）参照银行同期储蓄利率年终分红。

兴化市供销合作社与中国太平洋保险公司、江苏板桥保险代理公司合作，设立太平财保兴化支公司和兴化百隆保险代理公司。太平财保与中堡镇农合联达成协议，为社员提供农产品价格保险、高温蟹险等特色险种，2021年总保费达到400万元，且承诺3年后无事故退回全额保费。华农财产保险股份有限公司与合陈镇农合联达成协议，由农合联统一为所有信用贷款人代缴意外伤害险，实现与贷款额同比例的保险额度。由江苏板桥保险代理有限公司与华农财产保险、兴化市水产局共同推进的“河蟹目标价格指数保险”自2017年9月开始承保，该价格指数由兴化市水产局以36个采样点搜集数据并制定发布，具有较高的公信力，目前该保险已经并入政策性农业保险，受到广大养殖户的欢迎。

二、农业产业融合的经验与启示

农业产业融合通过多种方式打破了原有一、二、三产业之间明确的界限，以产业发展推动农村经济结构调整。除了包括在一个产业链条上相关环节的融合之外，还对相关产业进行融合，并强调建立配套的产业支持以及服务体系，这符合当前农村社会和农业发展的实际需要。

兴化市供销合作社在推进农业产业融合的进程中，注重巩固产业融合发展的基础依托一产，大力支持农机、植保等专业合作社发展，为产业融合提供了资源、孕育的土壤和发展空间；提高产业融合发展的效率依靠二产，以农业工业化的形式实现了生产领域各项投入要素的有效利用；引领产业融合发展的高度发展三产，以农业社会化服务的形式通过创意、科技、文化等手段，提升了农业的知识化、信息化、机械化水平。

1. 发挥供销社优势,强化政策扶持

兴化市供销合作社能够有效开展综合改革和产业融合,既是发挥供销社的网络、人才资源优势的结果,也离不开地方党委和政府部门的支持,离不开兴化市供销合作社对产业融合的战略规划和开拓性思路。

兴化市供销合作社积极调整改革思路,注重发展农村产业融合。以农合联为抓手,既发挥基层社的人力优势和组织优势,又积极参办领办专业合作社,将生产、加工、流通和社会化服务等各项职能在农合联平台实现有机统一。在社会资源整合方面,农合联积极引导行业协会、市供销社、专业合作社和种养大户等社会主体共同参与,探索农村产业融合机制。

兴化市供销合作社运用供销合作社综合改革试点的机遇争取党委和政府基层社开展信用合作服务、现代流通服务等业务的支持,明确将合作社申办、项目报批、农资经营管理等职能全部划归基层社;相关部门全力支持农合联申报各类项目,对其开展农产品生产经营、农资日用品经营等给予必要的税费减免;市政府下拨的农发基金、服务业引导资金等均向农合联倾斜,市农委、农机部门农机补贴重点支持农合联领办的农机合作社。

2. 运用新的技术手段,强化市场拓展

兴化市供销合作社积极推动互联网与农业的充分融合,运用新的技术手段,积极创新运营模式,开创了以传统网点的信息化改造建设为主体的智慧城乡模式,加快农村信息化基础设施建设,实施光纤进村入户工程,将农村电子商务的配套设施纳入新农村建设整体规划统筹考虑,对所需软硬件设施建设予以政策支持。同时,健全完善乡村物流配送体系,重点加强农产品产地市场建设和流通体系建设,提高生鲜电商冷链物流配送能力。

兴化市供销合作社推动构建政府、农业龙头企业、农民专业合作社、种养大户等多方参与、市场化运作的“互联网+农业”发展格局。立足当地特色农产品,既积极培育农村电子商务市场主体,自主开发了以“中国蟹库网”为代表的单品垂直交易网,也重视与第三方平台的业务合作,建立O2O平台,将兴化大米等名优土特产推向国内外市场,建立促进一、二、三产业融合发展。

兴化市供销合作社组建成立市电子商务协会,为会员提供经营指导、人才培养、技术共享等服务,设立的“电商服务110”免费为全市所有从业人员提供“一条龙、保姆式”

全程服务,通过加速培养农村电商人才,不仅为农村产业融合提供了必要条件,也成为帮助困难家庭和特困人员走上致富之路的有效途径,从而取得了良好的社会效益。

3. 做大做强龙头企业,强化利益联结

兴化市供销合作社积极培育农副产品商铺、农家宴服务平台等新型市场主体,打造“互联网+加工企业+专业合作社+消费终端”模式。一方面,立足当地主导产业及优势产品,做大做强一批龙头企业,以市场需求为导向,强化与新型经营主体的深度融合与有效对接,与农户建立利益分配机制、风险保障机制、持续增收机制,形成稳定购销关系;另一方面,有效建立与市场参与主体的利益联结机制,弥补产业链上的部分短板,让农民真正分享到加工和流通环节的增值收益,使得企业和农户成为利益共同体,实现企业带动农民共同致富。

据了解,兴化市供销合作社未来将积极引导龙头企业和农民专业合作社通过双向入股方式实现利益联结,鼓励专业合作社、家庭农场、种养大户和普通农户以土地、劳务、资金等入股企业,支持企业以资金、技术、品牌等入股专业合作社。同时完善利润分配机制,推广“保底收益+按股分红”分配方式,明确资本参与利润分配比例上限,维护农民利益。

4. 建立资产管理公司平台,强化金融支持

兴化市供销合作社充分强调农村金融对产业融合的支持推动作用,成立资产管理公司平台整合以合作金融、农业保险、融资担保及小额贷款为主体的四大业务板块,立足农产品结构特点给予多层次、有重点的金融支持,延长农产品产业链和价值链,切实根据主体需要提供多样化的金融产品服务,将四大业务板块有机融合,提高了金融创新能力。

针对农村区域广、农业生产分散、单个金融需求小的特点,兴化市供销合作社金融办公室以农业经营主体的社会信用为起点,严格审批贷款人的信用资质,严格把控信贷资金用途,初步建立了良好的风控机制。一方面,审批委员会成员由当地村委会主任、基层社领导及合作社领导构成,对贷款人的生产经营情况较了解,社会信用信息较透明。另一方面,审批委员会对贷款资金有严格的用途限定,通过与农资配送中心等定点单位的合作监测资金流向,有助于及时采取风控措施。■

(作者单位:中华全国供销合作总社管理干部学院)

以“三社”融合探索供销合作社联农带农新模式

◎ 姜红

发展新型农村集体经济是党的二十大作出的重要部署，也是实现中国式农业农村现代化、加快建设农业强国的重要举措。湖北省供销合作社系统以“三社”融合为着力点，探索村党支部领办供销合作社参与村集体经济合作社与专业合作社融合发展新引擎，以服务农民生产生活的综合平台职能和长期服务流通领域的存量资产、网络优势构建新型为农服务体系；以党建引领为基础将党支部建在合作社上，激活供销合作社、村党组织和村集体股份经济合作社三股力量；以联农带农、促进小农户与现代农业发展有效衔接为目标，立足供应链、服务产业链、创造价值链，推动村集体、供销合作社、农民专业合作社共同开展生产经营服务、共建特色产业、共育经营主体、共创服务平台，赋能新型村集体经济，实现村集体经济壮大、农民增收和基层供销社可持续发展三赢效果。

一、“三社”融合发展的现实意义

面对农村普遍存在青壮年外出务工、村级基层组织薄弱的现象，“三社融合”是供销合作社体制扎根村庄与村集体经济共融共生的组织制度创新。基层社建立以村级党组织为核心、村股份经济合作社为支撑、村供销合

作社为载体、农民和专业合作社为主体，将供销合作社拥有的资源下村，在最后一公里与村集体经济股份合作社在股权、组织和业务深度融合，重塑供销服务新体系。运行模式采用供销合作社以资金入股、村集体和村民以村土地股份合作社整合的土地入股，成立村基层供销合作社，成为三者经营盈余分配的载体；以农民为主体，在股权设置上，县级供销合作社持股比例不超过20%，村集体持股比例不低于10%，充分保障群众利益；坚持党建引领，以合作经济为抓手，以农业社会化服务为重点，充分整合供销合作社的经营服务优势、村党组织的政治组织优势和村集体股份经济合作社资源优势，取长补短，和合共生。

“三社”融合发展的现实意义在于：一是有效提升基层党组织凝聚力战斗力。聚焦“党建链、产业链”，村党组织通过加强政治引领和组织带动，利用供销合作社的网络优势和股份经济合作社资源优势领办创办各类专业合作社，组织村两委与供销合作社、农民专业合作社、社有企业等联合发展集体经济，共谋项目，共建平台，在一定区域内整合资源，发展壮大村集体经济。二是有效推动可持续发展。“三社”联动融合，通过股份合作、资本合作等密切利益联结，村基层社对接县

级供销社，以略低于市场价供给社员（个体农户、专业合作社、家庭农场、涉农企业等）所需的农业生产资料（化肥、农药、种子以及农机具或农机服务）和生活资料，积极帮助销售社员生产的农副产品或加工品，联合拓展农业社会化服务，多渠道助推村集体经济增收。三是有效提升农业现代化水平。按照“政府引导、合作社主导、市场运作、新型为农服务主体及农民广泛参与”的发展思路，利用供销合作社农服团队、供应链平台和农业综合服务网点，发展多种形式农业适度规模经营，把小农户引入现代农业发展轨道，提升新型经营主体集约化、专业化、标准化、社会化水平。四是有效提升村集体发展能力。以党组织领导的合作经济形式推进并壮大村集体经济，村两委提升了引领村集体经济壮大的治理服务能力，农民群众有了组织的归属感。

二、供销合作社参与“三社”融合发展的优势与作用

“三社”融合发展需厘清几种关系。1. 基层社与村集体经济组织的关系：两者都是以农民为主体的集体经济组织。村集体是基层组织，偏重于内部管理，而对外的市场经营服务能力相对较弱；而基层社通过经营服

务的方式组织农民、发动农民、服务农民。通过两种集体经济组织联合合作，优势互补。

2. 基层社与农民专业合作社的关系：两者都是合作经济组织。农民专业合作社是市场主体，有法可依；基层社是供销合作社的基层组织，兼具地域性、市场性、服务性于一体。通过股份合作，共同出资、共创品牌、共享利益，基层社的社有企业龙头带动、系统资源支撑及长期服务农村，具有促进农民专业合作社融入大市场的优势。

3. 基层社与农民的关系：村集体经济是农民集体所有的经济，农民是村集体经济的所有者；基层社作为代言人要逐步办成规范的、以农民社员为主体的合作经济组织。重点是与农民构建组织和经济的联结，推进基层社改造，逐步实现农民社员为主体，促进联结到户、服务到户。

供销合作社是为农服务综合性合作经济组织，流通网络和供应链平台自上而下地覆盖乡村，能促进各村社之间产业发展的有效联合，成为联农带农的命运共同体，具备推动农产品与城乡社区、小农户与大市场有效对接，助推村级集体经济发展的独特优势和作用。

一是农村基础更深厚。各级供销合作社旗下的社有企业、基层社、专业合作社是市场主体，主责主业是服务“三农”、繁荣农村，从组织体系建设、农资保供、土地托管、农产品上行、工业品下行、再生资源回收利用、合作金融等多角度全方位嵌入乡村振兴，具有深厚的农村基础。

二是组织体系更健全。湖北省供销系统拥有交易量过百亿的大型农批交易市场3家、社企1076家、基层社1421家、村综社22079家、领办创办农民专业合作社10794家，具备与各类新型农业

经营主体合作的组织基础。

三是系统资源更丰富。业务范围覆盖农业产前、产中、产后全产业链，拥有一批涉农龙头企业和产销对接平台，有效联结城乡市场，畅通产业链供应链。

四是服务网络更完备。湖北省供销系统拥有农资、农产品、再生资源和日用消费品等各类经营服务网点6.3万多个，服务能力与专业化水平较高，在农业社会化服务中发挥主力军作用，双向流通渠道更通畅。

五是利益联结更紧密。供销合作社搭建了具备广泛开展测土配方、统防统治等公益性服务及提供土地托管、便民金融、电子商务、品牌建设、农产品销售等功能较完备的综合性服务平台，基层供销社的农民代表性和参与度高于各类行业特征明显的其他经营企业。“三社”融合发展能快速提升资产利用效率，盘活闲置的建设用地，有利于采用先进的技术装备提高标准化、科学化生产经营，克服劳动力短缺困难，稳定促进集体经济的发展壮大，农民农村增收更有保障。

三、供销合作社参与“三社”融合发展的实践与成效

构建“三社”融合发展模式，是小农户融入现代农业的外延式发展路径。供销合作社联合村两委将支部建在产业链上，紧密供销合作社与农民的利益联结，带动农民共同致富；以抓党建促进抓发展，与农民联结到户、服务到户，逐步建成经济实力强，服务功能全的村基层供销社。

主要做法是采用以村基层供销合作社为平台领办农民合作社的若干模式：

1. 领办村土地股份合作社。村党支部优先把无力耕种的土地和一家

一户分散的土地集中起来，组织引导农民群众以土地入股，村集体以村庄整治宅基地复垦新增地、“四荒”地、拆除田埂连片成方溢出地入股，成立村土地股份合作社。土地股份合作社整体入股到村基层供销合作社，统一对外签订托管（流转）合同，推动适度规模经营，实现土地经营收益最大化。

2. 领办生产经营型合作社。立足本村产业特色，整合科技、机械、信息等各类资源要素，成立特色农产品专业合作社，通过标准化生产对特色农产品统一品种培优、统一品质提升、统一品牌打造，促进特色产业规模化、标准化和品牌化，提升产品附加值。

3. 领办劳务型合作社。为各经营主体提供系列化、社会化服务，利用供销合作社和其他经营主体的人才、技术、信息和网络优势，组织开展统一购买化肥、农药、种子等生产资料和日用品等生活资料、统一进行水利灌溉、统防统治、配方施肥、农机作业、统一技术培训指导、统一分拣包装仓储、统一加工销售结算等服务。

4. 领办三产融合型合作社。依托特色产业、生态环境、田园风光和传统历史民俗文化资源，打造集旅游观光、休闲度假和农事体验于一体的“农文旅融合”的复合产业，村集体以基础设施、山林资源入股，群众以土地、房屋等入股，通过自主经营、发包经营、联合经营等方式，实现农户和村集体双增收。

5. 领办农服型合作社。以湖北供销集团、湖北粮油集团、湖北农服集团等龙头企业，引入外部头部供应链、深加工等优势，采取三方（供销合作社、村集体、农户）持股+10服务（育、耕、种、管、技、收、烘、储、加、销）模式，以80%农户为标准，由基层供销社或社有企业出资领办农

服专业合作社，供销社、村集体、农户持股比例为 4:2:4，形成三方利益联结机制。农民可以土地经营权或劳力入股入社，分红不低四成，打造供销社粮油链。

基层社联合村两委采取出资入股、业务带动等培育发展产业型、区域型、服务型农民专业合作社，为村集体发展壮大注入供销元素和联动合力。主要成效表现为：一是成为增加村集体经济收入的重要来源。供销合作社通过村支部组织为农民提供规模化服务，联合村集体入股领办农民合作社，收益分红，有效地增加村集体收入来源。二是成为提高农民组织化程度的主要载体。基层社领办农民合作社，改变一家一户的生产方式，有助于实现农业现代化生产应具备的规模化、集约化、机械化和标准化要求，也解决了农业科技推广“最后一公里”的难题。三是筑牢基层网络根基。一批村级供销合作社、领办的专业合作社、土地托管基地、电商、农资农服站扎根乡村，村党组织依托供销合作社的经营服务网络参与组织协调、合作服务、发动群众，成为发展共富的可靠资源。

四、供销合作社参与“三社”融合发展的思考与建议

供销合作社参与“三社”融合发展取得了一定成效，但高质量发展仍面临重重困难，存在的困难与制约瓶颈不容忽视：1. 合作共赢的基础不牢，相互促进、形成合力和利益共享等机制尚不健全。2. 组织推进的力度、资源整合不够均衡，农业生产要素流动不畅、生产性服务组织程度不高，从村集体承接产业发展项目比较少。3. 农业生产性服务组织规模偏小，体系不

完善且专业化水平不高，农业生产过程难以全程管控。4. 组织引领上缺乏具有经营管理经验和实用型人才，农民组织化程度不高，村集体经济发展和带动能力不足。5. 利益分配不均衡。存在经营主体单打独斗，经营网络、销售渠道不稳定等现象，利益联结层次低且缺乏稳定的保障。

供销合作社要把持续推进综合改革与巩固和完善农村基本经营制度、发展新型农村集体经济结合起来，积极搭建市县乡三级城乡产业运营、供应链平台，推动打造“市级统筹运营——县级协同——乡镇、村对接”运营模式，努力成为村党组织领导经济活动、服务特色产业发展、壮大村集体经济、带动农民共同富裕的重要抓手。“三社”融合发展的具体对策与建议为：一是因村施策壮大村集体经济，找准“融合”切入点。参与和推进村集体经济实行一村一策，找准契合各村发展的途径，充分利用供销合作社优势拓展经营服务，以“三社”融合发展盘活村集体闲置土地资源、闲置房屋资产及存量扶助资金，通过资产租赁、资源经营、服务创收、产业带动等多元化发展，不断增强自我造血功能。二是充分放大供销社倍增效应，重构组织体系。加强与农民专业合作社、农村集体经济的融合联动，积极领办创办农民专业合作社及其联合社，广泛吸纳农民入社，真正实现由户籍意义上的农民转变为职业意义上的农民；完善权利运行和内部机构设置，广泛吸纳村两委负责人、返乡能人等从事基层社经营管理，采用“三社”合一等新型组织架构，形成广泛利益共同体；以股份合作与农民建立利益联结，以规模化综合性农业社会化服务

与村集体建立产业联结，帮助村集体组织好、运用好村资产，发展现代农业适度规模经营。三是深化“三产”融合，重振产业发展。按照“两个体系”“双线建设”的思路，加快构建“县区有平台、乡镇有基地、村社有网点”的基层组织网络和服务网络；加快推动社有企业改革，新建重组各类加工、储备、流通、服务类企业，带动一、二、三产业互联互通和县基一体发展；积极组建为农服务中心，推行合作式、托管式、订单式农业社会化服务模式以及拓展冷链物流体系和农资废弃物再生回收、合作金融等服务体系；强化品牌创建宣传力度，构建农产品质量标准和追溯体系，提升供销合作社市场竞争力。四是推进“三化联动”，重建服务网络。健全农业生产经营服务社会化、农民合作经济组织服务现代化、农村社会治理服务规范化的行业指导体系，通过融入村务、帮民办事、代购代销、代耕代养等服务，推动农村经营集约化；切实延伸基层社服务链条，在生产端抓托管，破解谁来种地困局，按照统一运作方式、统一农资供应、统一耕作标准、统一销售加工、统一融资保险抓提质扩面；在销售端积极推进平台化服务转型，打造湖北城乡县域集采集配服务品牌，加大平台、资金、人员、服务“四个下沉”，推进省级社企业与市县社有企业交叉持股联合合作，让农民深度融入产业链、价值链；推广“供销社+村集体+农户”模式通过订单联结、股份联结、劳务联结和租赁联结等方式，促进农民增收、市场保供。■

（作者单位：湖北省供销合作总社合作指导处（政策法规处），中国供销合作经济学会供稿）

立足茶叶专业 助力乡村振兴

◎ 罗莉

乡村茶产品,生产种植于大自然,又经现代制茶技艺加工精制,承载着悠久的历史文化,展现了现代农业科技的魅力。茶叶是能使群众脱贫致富的“金叶子”,乡村茶产业的发展更是对“绿水青山就是金山银山”的阐释。2021年,习近平总书记考察福建武夷山市茶园时指出:要统筹做好茶文化、茶产业、茶科技这篇大文章,坚持绿色发展方向,强化品牌意识,优化营销流通环境,打牢乡村振兴的产业基础。2022年11月,我国申报的“中国传统制茶技艺及其相关习俗”通过联合国教科文组织评审,列入人类非物质文化遗产代表作名录;2023年9月,中国人工栽培古茶林典型代表“普洱景迈山古茶林文化景观”项目列入世界遗产名录。因此,作为各级各类开设茶专业学校的教育目的和培养目标,要“强教必先强师”,坚持以乡村振兴内涵为引领,推动学校师德师风建设,顺应当下的时代背景及市场需求;要“专业对接产业”,坚持以乡村振兴需求促进茶叶专业的发展,真正做到由一片叶子培养一批人才、成就一个产业、造福一方百姓;要“深化课程思政”,坚持以乡村振兴理念指导学生的茶艺实践活动,根据茶叶专业人才培养特点和专业能力素质要求,科学合理设计思想政治教育内容。

“强教必先强师”,以乡村振兴内涵引领师德师风的建设

近年来,随着产业升级和经济结构调整不断加快,对高素质技能人才的需求愈加迫切,因此职业教育的重要性愈加凸显。而在中职教育领域里开设“茶叶生产与加工”专业虽是目前中职学校里为数不多的涉农专业,但是对党和国家乡村振兴任务的具体落实,是乡村振兴引领中职学校师德师风建设的内涵的落脚点。要以开设此专业为契机,利用乡村振兴内涵引领学校师德师风建设,指导学校、师生及相关家庭的认知和实践,为乡村发展赋能。一要正确认知茶叶产业振兴以确立教学目标。振兴茶叶产业不仅是传统种茶、卖茶创收,而且要贯彻“促进区域协调发展,深入实施区域协调发展战略”的实质,培养具备提高茶叶品牌力、打造茶

叶公共区域品牌、茶产业全方位布局视野和能力素养的专业人才。在此背景下,茶叶专业教师要以身作则、率先垂范,关注时事导向和行业动态,不断强化自身教研水平、专业能力,俯下身子、迈开步子,走进茶产业,理清产业链条,引领学生深度认知行业风向,结合茶叶专业人才培养的具体需求,明确授课重点,努力做到全员育人、全过程育人、全方位育人。二要充分重视乡村茶文化的复兴以引导教学对象。中职学生处在思想成熟的关键期,教师对涉农人才的培养要重视引导家国情怀和“三农”情怀。中职生理论政策学习能力普遍较弱,因此更需要发扬师德师风、做好言传身教,无论在课堂还是在生活中,一言一行都应引导学生体现对农业、农村、农民的情结。三要深刻理解茶叶生态振兴以改进授课内容。建设生态茶园、提供绿色优质茶叶,不仅是茶叶消费市场的需求,也是乡村生态治理和建设美丽乡村的有效途径。茶叶专业教师应将生态理念植入课堂教给学生,如加强茶树栽培、茶树育种、茶叶加工技术等课程的设计,从茶的种植、生产到加工,强调生态平衡理念和可持续发展意识,让学生在校园里融会贯通,毕业后把思想传播到企业、带回家乡基层一线,让更多父老乡亲看到,让更多读中职的孩子主动选择学习涉农专业,构建涉农专业“培根铸魂育新人”的良性闭环。四要全面推动组织振兴以加强教师队伍建设。应充分挖掘利用涉农专业中党员教师“既是党员,也是教师”的双重身份,发挥先锋模范作用,助力全校知农、爱农、兴农氛围的形成。茶文化具有“和、敬、清、寂”的精神内涵,弘扬茶道所倡导的静心、廉洁、自省精神,对巩固师德师风有着积极的助推作用:教师静心方能对学生更有耐心和仁爱之心;教师廉洁正直方能在岗位中坚守纪律要求和原则底线;教师善于自省才能做到反求诸己、精益求精。

“专业对接产业”,以乡村振兴需求促进茶叶专业的发展

茶叶作为传统的优势农业产业,在乡村振兴的大背景下,其专业化的进程正在不断加速,为乡村经济的繁荣注

入强大动力。然而,要真正做到以茶叶专业助力乡村振兴的蓬勃发展,必须通过产教深度融合、校企协同育人等举措,围绕“学科跟着产业走,专业围着需求走”的目标开展教育,切实解决以下问题,衔接好茶专业人才培养供给侧和茶产业发展需求侧的结构:一是促进农民增收。茶叶专业的开设,能够带动茶叶种植、加工、销售等环节的就业,增加农民的收入来源。以广东省为例,茶树资源丰富,拥有大量古茶树资源,通过规划茶旅项目,开发民宿、农家乐等,让农民的收入稳步提升。同时,依托茶叶深加工技术企业,搭建“茶农——学校——企业”的桥梁,开发茶含片、茶粉等茶叶深加工产品,提高茶叶附加值,从而提升茶叶的产值,进一步提升农民的收益。二是优化产业结构。茶叶专业的开设,有助于推动茶叶产业的转型升级,优化产业结构。通过实地考察,引入先进的种植技术和加工工艺,从而提高茶叶的品质和效益,增强产业的竞争力;通过专业化培训,拓宽茶馆渠道,提高服务水平,让更多的新农人投身到茶产业。三是传承茶文化。一杯“中国茶”,初品“色香味”,再品“精神气”。中国茶文化博大精深,意蕴深厚,是值得挖掘的宝贵文化遗产。茶叶专业形成了系统的知识,茶叶专业学子带着这些专业知识,让更多人通过一杯茶感知中国文化的博大精深,扩大茶叶产业的覆盖面和影响力。四是培养专业人才。乡村振兴需要大量人才支持。茶叶专业坚持工学结合,强化教学、学习、实训相融合,将新技术新工艺新理念纳入学习内容。这有助于培养一批具备专业技能和知识的人才,为产业的持续发展提供人才保障。同时,这些人才也可以为乡村其他产业的发展提供支持。

乡村振兴战略为茶叶专业的发展提供了新的机遇和挑战。政策扶持、资金投入、人才培养等方面的措施出台,为茶叶产业的转型升级创造了有利条件。应紧紧抓住这一机遇,采取有效措施推进茶叶专业的发展,为乡村经济的繁荣作出更大的贡献。

“深化课程思政”,以乡村振兴理念指导茶艺实践活动

2023年,习近平总书记给中国农业大学科技小院的同学们的回信中提出殷切期望:党的二十大对建设农业强国



作出部署,希望同学们志存高远、脚踏实地,把课堂学习和乡村实践紧密结合起来,厚植爱农情怀,练就兴农本领,在乡村振兴的大舞台上建功立业,为加快推进农业农村现代化、全面建设社会主义现代化国家贡献青春力量。

广东省财经职业技术学校隶属于广东省供销合作联社,是一所培养财经商贸人才的全日制国家级重点中等职业学校。自2018年开设茶叶生产与加工专业以来,不断为乡村振兴发展躬身实践,让传统茶文化焕发出新的活力:一是溯茶源、习茶技、悟茶道。制茶季到来时,学校茶专业教师带领学生深入茶区实习,并通过每年的全国职业技能周、技能节、校园开放日等系列活动,茶叶专业学子现场展示手工制茶技艺。在2023

年广东省职业院校学生专业技能大赛(中职组)手工制茶赛项中,学校21级茶专业学子以84.1的高分荣获第三名;在各项对外交流活动中,茶专业学生弘扬乡村工匠精神,手工制茶作品的展示均获得社会各界一致好评。二是茶事活动出彩出圈。学校茶叶专业教师在编创茶艺作品时,极为注重乡村振兴思政元素的融入,让茶艺作品不仅是一种艺术表达,更是一种乡村经济推动力。如学校老师编创指导的《潮人精神,静水流深》《青春有我,茶艺长青》等茶艺作品,以“非遗广东潮州工夫茶”和“非遗浙江安吉白茶制作技艺”为主线进行茶艺表演设计,挖掘展示了潮汕、安吉等茶乡的民俗风情和文化底蕴,在2023年中国茶叶博物馆重要品牌茶事活动——“中国茶人之家”茶艺比赛中,获得广东省赛区金奖和银奖,被授予“优秀中国茶人之家”荣誉称号,同时代表广东省赛区赴浙江杭州参加“宋韵西湖杯”中国茶人之家总决赛,荣获最佳才艺展示奖和最具亲和力奖。通过优秀茶艺作品的传播,增强了茶乡的知名度和美誉度,提升了乡村文化软实力,为乡村经济注入了新的活力。三是积极谋求校企合作。学校与不同地市的茶乡企业开展合作,进行手工制茶技艺研习、茶艺表演、茶艺接待、茶叶直播带货等交流活动,为茶乡企业提升了经济效益,提高了员工素养,扩大了品牌影响力。

“乡村振兴”对开设茶叶专业的学校和师生而言,由专业课程内容顺势延伸、有着强关联的课程思政元素,立德树人润物无声,坚守初心薪火传承。■

(作者单位:广东省财经职业技术学校)

构建以为农服务中心为载体的新型农业经营体系

黑龙江省齐齐哈尔市依安县供销合作社

黑龙江省齐齐哈尔市依安县耕地面积 426.7 万亩，是国家重要商品粮基地县。依安县供销合作社探索整县推进“供销合作社（为农服务中心）+ 村集体 + 合作社 + 农户”的农业经营方式，构建以为农服务中心为载体的新型农业经营体系。

一、主要做法

1. 体系重塑 一是县级层面由县供销合作社与 15 个乡镇供销社有限公司共同组建县供销合作社有限公司。县供销合作社占股 51%，下设县级为农服务中心，负责全县农资订购、农机调配、金融信贷等。二是乡级层面由县供销合作社与村级股份经济合作社组建乡供销社有限公司。县供销合作社占股 51%，村级股份经济合作社作为社员享受分红，并吸纳农民合作社、社会化服务组织等，下设乡级为农服务中心，提供产前、产中、产后全流程标准化服务。三是村级层面设立为农服务站。服务本村合作社和农户，统计上报农资、农机、贷款等需求，提供技术咨询等服务。

2. 协同发展 一是线上线下协同发展。按照“县有运营中心、乡镇有服务平台、村有服务站点”，形成线上线下优势互补、功能互通、信息共享的服务新格局。线下平台设立订单、农资、农机农技、金融、商贸流通、监管结算等服务中心，并依托乡供销合作社有限公司和村级为农服务站，为农民合作社等提供农资、代耕、金融等服务，把服务触角延伸到基层；线上平台吸纳多元主体入驻，设立情况总揽、社务管理、农资服务、金融服务、农事服务、供需服务、政策资讯、政府监管等功能模块，实现选购农资、环境监测、遥感巡田、调控决策、金融监管等“服务一掌办理、信息一屏掌控”。二是“三社”协同发展。供销合作社、村股份经济合作社、农民合作社实现联动共建，村股份经济合作社是供销合作社的股东社员，供销合作社负责产前农资供应、产中的全程土地托管、产后农产品销售。

3. 完善功能 通过构建新型农业经营体系，各级为农服务公司为合作社提供优惠优质的农资、有保障的订单、高标适配的农机农技、便捷周到的金融保险等服务，实现“耕种防收运储销”一体发展。农资服务通过测土配方统计入社地块农资需求，充分发挥供销社农资流通主渠道作用，积极与优质大

型农资企业对接，上架质优价低的农资产品供选购；金融服务同银行、金融机构进行合作，上架专属金融产品和政策性保险产品，可通过手机 APP 端进行贷款意向选购、投保政策性高保障险种；农事服务配备专家入驻平台，划分区域，在农事生产全过程提供一对一的咨询指导服务，做好先进技术的推广和培训；供需及政策资讯服务，提供粮食仓储、二手交易、人员用工等供需对接及涉农政策信息；农机服务由村供销社牵头整合自有小型农机的本村种植户、中型农机的农机合作社和拥有大型农机的农机公司成立农机作业服务组织。

二、主要成效

1. 通过恢复为农服务功能，重塑供销合作社组织体系 成立县、乡、村三级为农服务公司，搭建为农综合服务平台，将村级为农服务站点作为直接开展农业社会化服务的重要载体，实现信息和服务的聚合，提高生产效率，实现助农增收。

2. 通过和农村集体经济组织合作，实现服务规模化 通过“村社共建”，把党组织优势、供销合作社为农服务优势和合作社经营优势结合在一起，以为农服务公司为载体，实现供销合作社、村集体经济组织和农民专业合作社共赢互利。

3. 通过政府推动，实现“共建共享” 县委县政府对供销合作社给予政策、资金和场地等支持，统筹调配人员共同推进为农服务中心运营；建立跟踪问效和考核机制推动乡镇党委政府抓落实，推动乡镇为农服务中心和村级为农服务站点建设。

4. 通过建立紧密联结，形成“为农利益共同体” 村集体、农民通过土地入股加入农民专业合作社，县联社、县供销合作社有限公司、乡镇供销合作社有限公司、乡镇村股份经济合作社通过资本形成股权联结，乡镇供销合作社和村级分公司通过为农民合作社提供服务，实现利益共享。

5. 通过五大优势，实现“一降五增” 发挥以供销合作社为核心的新型农业经营体系在模式、集成服务、党建引领、效能释放和品牌上的“五大优势”，实现种植成本降低和粮食增产、入社农户增收、集体经济增长、乡村治理增效、县域经济实力增强的“一降五增”。■

（中国供销合作经济学会供稿）

崇明老白酒展示馆巡礼



瀛洲酒飘香，酒韵亦流芳。崇明老白酒展示馆坐落陈家镇上海东明酿造有限公司内，由崇明区供销合作总社投资兴建。



走进展示馆，整体设计呈现了崇明老白酒悠久的历史文化和独特的制作工艺，古老的酒缸器具、不同年份的崇明老白酒无不展示着老白酒的传承与发展。展示馆图文区通过“精工巧艺”“香醪当歌”“高手名家”等多个板块，介绍了崇明老白酒酿造技艺、诗词民谚、市级传承人等。在多媒体互动体验区，观众只要将手放在指定位置，便可沉浸式了解从最古老的老白酒酿造工艺结合了现代化的工艺流程。来到品鉴区，这里陈列了多款不同品种的崇明老白酒，观众可以了解每一款酒的特点和背后的故事，也可以亲身体验老白酒的绵滑醇厚、回味悠长，感受酒文化

的魅力。

赋能产业促发展，一馆阅尽酒文化。崇明老白酒是上海地方酒种，崇明老白酒被列入上海市非物质文化遗产名录，并获“国家地理标志保护产品”称号。始创于1939年的上海东明酿造有限公司是崇明老白酒传统酿造技法传承基地，创立了瀛三泉、菜花黄、珠裕、瀛泉、顾氏等品牌，注册商标“瀛三泉”被上海市商务委评定为“上海老字号”。崇明区供销合作总社注重崇明老白酒的传承、保护和发展，在东明酿造公司投资兴建崇明老白酒展示馆，旨在让更多的人了解老白酒的酿造工艺，挖掘其背后的历史文化要素，擦亮这一金字招牌，不断提升地理标志的知名度和美誉度，进一步推广崇明优质土特产品。老白酒展示馆同时也是一个文旅融合的平台，为众多游客提升旅游体验，赋能老白酒产业的可持续发展，助力乡村振兴。■



上海松江农业发展有限公司

聚焦农业发展 助力乡村振兴

上海松江农业发展有限公司成立于 1997 年 9 月，系松江区供销合作社下属企业。公司作为松江区农业龙头企业，主要从事园区管理和更新、产业融合发展、服务体系延伸、农业产业开发、种源繁育等业务。先后获得中国乡村旅游创客示范基地、国家级农业生产标准化示范单位、全国农业旅游示范点、全国科普教育基地、全国休闲农业与乡村旅游五星级园区等称号。



加快田园综合体建设，推动产业融合发展 一是推进项目建设。云间吾舍田园综合体是市财政局、市农业农村委重点扶持的涉农项目，得到市区两级财政重点扶持。自 2018 年以来，获批项目累计投入资金近 5 亿元，涉及产业项目共 26 个，已建成 17 个。二是突出引领示范。田园综合体内引进的产业项目主体具有农业科技创新与应用能力，对周边农业产业辐射带动效应大。如专业从事叶菜种植的高科技企业多吉山，实现全程自动化种植，打造出全智能模块化“无人农场”。三是注重三产融合。田园综合体部分完成项目开始生产运营，呈现一、二、三产融合发展的良好态势。如吾舍农场通过种植草莓、枇杷等，并引入亲子采摘等体验，年接待游客 15 万人次。

推进花卉产业转型，促进园区提质增效 一是制定发展方案。协同区农业农村委共同编制《松江花卉产业区建设规划方案》，为花卉业高质量发展提供发展方向和政策保障。二是打造花卉集聚区。积极打造浦南花卉产业集聚区，推进花卉全产业链融合发展及辐射衍生。三是持续提升影响力。围绕花卉行业发展新趋势、新品种、新技术，先后承办了“全国花卉市场流通体系建设高峰论坛”“首届上海年宵花市高峰论坛暨新优品种展示活动”，通过示范展示及技术交流，提升知名度。

巩固特色水产繁育，持续提升科技创新 一是加强良种繁育。松江水产良种场是国家级水产良种场，开展团头鲂、松江鲈等选育与保种，提升种源渔业发展水平，松江鲈通

过技术攻关，突破繁殖和养殖技术瓶颈，逐渐“游”上市民餐桌。二是致力技术创新。开展池塘循环流水养殖大口黑鲈技术研究，为养殖品种向特种鱼类转型奠定基础；开展团头鲂与翘嘴鲈混养试验，探索草食性和肉食性鱼类混养、合理利用饲料和池塘空间可行性。三是促进产业融合。开展标准化鱼塘改造和工厂化养殖车间建设，引进高质量养殖企业加盟，水产养殖食用和观赏产业并举；拓展垂钓和湿地旅游，形成“食、赏、钓、游”多产业链融合发展。

强化为农服务效能，不断改善生态环境 一是加强农资保障。建立完善防治农药到户统一供应、农资补贴到户核算体系，农资直供覆盖全区家庭农场，开设总店 1 家、直营门店 10 家，销售农药占全区用药总量 95% 以上。二是推动农药包装废弃物回收。推行农药包装废弃物回收处置，定期回收转运到专用回收仓库，设置回收点 89 个，年回收处置废弃物约 50 吨。三是推进绿色循环种养。管理全区种养结合家庭农场 91 户，每年安排专项资金维修改造，保障养殖基地平稳运行；加强养殖废弃物综合利用，打通种养循环堵点。

未来重点打造“三区一品牌” 一是推进田园综合体建设。优化田园综合体已建项目管理和运营，做大做强云间吾舍田园综合体；花卉综合体验中心搭建运营平台，探索田园综合体运营新方式。二是推进花卉集聚区建设。加快实施花卉产业集聚区二期项目，争取后续项目落地；建成花卉贸易综合体，扩大品牌影响力，增强花卉产业竞争力。三是推进种源科技区建设。推进松江特色水产品苗种培育和



基础群体筛选，加强与高校及科研院所合作，创建水产种业科技园区；依托中科院等科研院所加大花卉新品种培育和开发，推进种源创新研发中心建设，为新品种评审认定、成果转化提供保

障。四是推进农业品牌建设。强化品牌意识，讲好“云间吾舍”品牌故事，打造有影响力的农业品牌，把农业历史、饮食等文化元素融入品牌，提升农业品牌文化内涵。■

上海松江商城

老牌百货商场焕发新的生机和活力

上海南京路有第一百货，松江中山中路有松江商城。松江商城位居松江老城繁华商业的中心，品牌林立，人流如织。这里不仅是购物的天堂，更是人们休闲娱乐的好去处。

松江商城璀璨开业迎来初创之光

1995年，松江商城璀璨开业，标志着当时松江商业发展迈入了新纪元。集购物、休闲、娱乐为一体的现代化商城为当地居民提供了一站式服务，引领区域商业发展潮流。松江商城融入地区经济建设和社会发展，一路走来，不仅见证了松江商业快速发展和消费市场的崛起，也为推动本地零售业的繁荣发展做出了积极贡献。

向现代时尚百货的转换步入繁荣之路

2002年，根据区产权制度改革要求，松江商城对职工身份予以置换，并将4个楼面出租给3家公司承包经营。直至2008年，松江商城收归自主统一经营管理，重整规划，力求走出一条契合自身实际的可持续发展之路。对经营商品调整幅度高达85%以上，引进了老庙、老凤祥、亚一、周大生、欧莱雅、玉兰油、上海卧室用品公司等一批知名品牌，经营商品由中低档向中高档转变，实现传统百货向现代时尚百货转换。随后的10年间，松江商城凭借“中档当家、高档点缀”的市场定位，形成独特的经营风格，创造安心、称心、舒心的消费环境，为广大消费者提供全方位的购物体验。2009年，刷卡消费成为消费时尚，松江商城第一时间引进计算机管理软件，成为当时松江地区使用电子消费卡品种最多的消费场所。2015年，松江商城以“互联网+百货”为契机，聚焦微信公众平台，勇于“营销触电”，联动线上、线下，营销杠杆持续发力。又先后引进COBO、莱尔斯丹、ROEM、黛安芬、安莉芳、诺帝卡、JEEP等一大批知名品牌，品牌优化持续升级。同时加快业态调整步伐，1楼引进全家便利店，3楼引

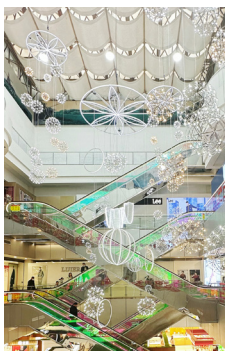


进儿童乐园，4楼引进知名品牌维也纳连锁酒店，积极盘活存量资产，努力扩大利润空间。目前商城营业面积12765平方米，4个楼层集购物、休闲、餐饮、酒店为一体，切实把顾客需求摆在首位，不遗余力地提升松江地区消费者的生活品质。

重塑消费体验直面挑战之势

随着互联网和电子商务的迅猛发展，实体百货面临着前所未有的挑战。由于销售额下降使许多品牌经营困难，空柜率不断上升，消费者购物体验逐渐下降，导致消费者转向网购，加剧商场的萧条。松江商城直面挑战，不断创新和改进，努力提高服务质量，改善消费者购物体验，同时加强与线上网购的合作和融合，以期吸引更多消费者并保持竞争力。一是提升体验式消费。丰富商城品类综合度，引入麦当劳、星巴克、全家便利店等轻餐饮业态，为消费者提供独特、有趣的购物体验。二是线上线下融合。公众号、小程序、短视频“三阶梯”助力商城流量提升，加快能量转换；不断优化经营模式，拓宽营销渠道，为消费者提供更加便捷、多样化的购物方式。三是注重品牌与品质。注重打造品牌特色，锚定自身品牌特色和差异化竞争优势，以吸引消费者；严格品质把控，加强供应商管理，建立完善的品质监控体系，保证商品品质可靠性和稳定性；加强数据分析，了解消费者需求和行为特点，为营销推广提供科学依据，制定更加精准的营销策略。四是开拓平台集采配送业务。本着国企百货惠民生的职能，不断调整经营结构，在保持传统百货业态的同时，努力做强社区零售功能、地方优品严选和政府集采平台。2023年平台集采销售达329.38万元，整体业务正稳步开展、持续推进。

面对时代的变迁和新兴业态的挑战，松江商城继续秉持创新精神，积极探索新的商业模式和消费趋势，进一步加大智能化、数字化技术的引入，全力提升消费者的购物体验，满足个性化、多样化的消费需求。秉承创新、品质、服务的理念，与时俱进，通过创新和改革，焕发新的生机和活力，为消费者带来更多优质的商品和服务。■



余天成堂天禄同寿、成德长生

松江余天成堂始创于清乾隆 47 年 (1782 年), 是上海地区较早出现的民间中药房之一。余天成堂历经余氏五代、邵氏两代, 尤以名医坐堂和余氏丸散膏丹的特色闻名,《上海医药志》对此也有详细记载。松江市民流传这样一句话: 余天成堂的丸药即使用烂泥做的也卖得掉。



中医坐堂问诊, 制售丸散膏丹

创始人余游园盘下药房后, 取本家姓氏的“余”字, 加上“天禄同寿, 成德长生”的美好寓意, 定下“余天成”店名字号。余天成堂从创立伊始就创立了“道地药材、修制务精、货真价实、童叟无欺”的店训。清乾隆年间, 松江有府、仓两城, 两城之间宅第、商铺鳞次栉比, 水运往来繁忙, 商贸发达。临街药铺实不在少数, 但多以抓取中药为主业。余氏创办早期就另辟蹊径, 请中医坐堂问诊, 并制售中药成药, 以独具一格的经营方式迅速“出圈”。余天成堂初创时已具规模, 设刀、料、货房和饮片、参茸部, 药材批发已达川沙、奉贤、金山、青浦、平湖各处。加上余天成堂心中有病人, 处处为病家着想, 信誉日增, 深得民心, 余天成堂由此逐渐生意红火起来。

清代、民国年间, 松江的名药房就有张同泰、同寿康、蔡洪济等多家老字号, 其他药房字号亦有数十家之多。余天成堂所在附近有一个东岳庙, 每逢初一、十五, 信众聚集, 人来人往, 十分热闹。余氏承祖训, 遇穷苦人诊病给药, 分文不取。又广结善缘, 店前备具茶水, 供病家和行人无偿饮用, 百姓交口称颂。余氏自研丸散用料考究、疗效显著, 又对症疾痛, 被各地信众和病家争相抢购。经口口相传, 余氏中医坐堂、丸散膏丹逐渐扬名于沪、江、浙, 民间流传有“松江庙堂, 保佑健康”之说, “庙”指东岳庙, “堂”指余天成堂也。

余氏的继任者也不断将店训发扬光大。余氏三代长孙余修初, 十三岁即进余天成堂当学徒, 经过多年潜心钻研、勤学苦练, 不仅掌握各种药材的性能及加工、炮制技



术, 而且对经营药店之道也有独特见解。“红顶商人”胡雪岩慕名而来, 重金聘请余修初为杭州胡庆余堂首任阿大先生 (即总经理)。后来余修初之子余五卿接班后, 店

堂与工场前前后后井井有条, 生意仍然兴旺。余五卿以“鹿鹤”为标记, 精心包装余氏丸散膏丹, 使之行销周边而声名不坠。至余氏姻亲邵氏接手余天成堂后, 将余天成堂按历代医书记载的固有成方和余氏手记的验方、秘方制成丸散膏丹供应于世。同时, 继续重金收购民间秘方, 自行研制开发新品, 使余天成堂各类秘方积累了数百种之多, 并对这些秘方进行整理校对, 去粗存精、去伪存真, 在 1931 年编撰、校订成《丸散全集》(上中下三卷), 另汇编成《丸散膏丹全集》一册。记载包含内、妇、外、伤、儿、疯科等的 488 种中成药的配方和制作工艺。

实施体制改革, 壮大经营规模

新中国成立后, 余天成堂积极响应政府号召, 公私合营后增设新药业务。20 世纪五六十年代实行医药分开, 中医坐堂被取消, 余氏丸散膏丹虽得以保留, 但品种和产量均大为减少。60 年代中期, 余天成堂停止中成药生产。80 年代初重新恢复坐堂中医门诊。1985 年, 余天成堂成立松江余天成医药药材总店 (后改名余天成药业连锁有限公司)。

松江县药材公司成立于 1967 年, 隶属于松江县供销社。直属单位有中成药参茸批发部、西药批发部、医疗器械批发部、中药饮片厂等, 并有所属 8 个门市部, 其中就包含余天成堂。1985 年, 松江县药材公司进行现代企业化改制, 由松江商业总公司投资、注册资金 180 万元, 以零售和批发两块业务为主分别注册成立松江余天成医药药材总店和松江药材公司 (1992 年改名松江医药药材总公司), 两个公司由一套班子管理经营。其中松江余天成医药药材总店以余天成堂为中心、聚拢松江城区其他一些字号药店而成立, 虽划归一个企业管理, 但各药店仍保

留各自原有店名。1994年，在松江县供销合作联合社的带领下，19个乡镇基层社联手将松江县所有零售药店实行城乡一体化连锁经营。2002年，上海余天成药业连锁有限公司成立，公司主体继承原松江余天成医药药材总店，旗下管理经营包括余天成堂在内的30余家城区乡镇药店，并统一连锁化冠名“余天成××药店”。2004年，松江医药药材总公司进行股权改制（2005年更名上海余天成医药有限公司），主体继承松江医药药材总公司的批发业务，全资控股上海余天成药业连锁有限公司，将老字号余天成堂纳入旗下管理，完成了现代股权制度改革，明晰了公司股权结构和组织架构。2011年引入上海医药分销控股有限公司（现名上药控股有限公司）进行资产重组。2017年更名上药余天成（上海）医药有限公司。

上药余天成（上海）医药有限公司坐落于松江区乐都路，注册资本5000万元。公司集药品批发、零售及中药饮片加工与销售为一体，建立了完善的三级质量保证体系，以GSP、GMP认证标准制定质量管理制度，规范经营运作。公司旗下包括本部和多家控、参股公司，本部统筹公司的经营管理和发展，主营批发业务；子公司上海余天成药业连锁有限公司负责经营以余天成堂为首的零售连锁药房；参股公司上海余天成中药饮片有限公司负责余天成品牌参茸制品、中药饮片的加工生产。



推行品牌战略，力促有序发展

公司把发展商品品牌放在品牌建设第一位，其内涵是“健康安全、名医名药、服务市民”。公司在1997年注册商标，开发生产注册商标的自主品牌产品，“余天成”品牌产品已形成虫草、人参、蛤蟆油及精制饮片四大系列100多种。公司通过创建商品品牌、人文品牌来构筑企业品牌，在继承中创新、在开发中发展。

大力推行品牌战略为公司长期有序地发展提供了良好的机遇和健康的环境。公司已建立药材种植收购、生产加工、仓储物流、零售窗口等4个基地，形成产供销一体化的产业链。上海余天成药业连锁有限公司在本市药品零售连锁企业中销售规模位居第14位，市场占有率

1.63%；旗下药店数量占全市规模总数的1.26%，松江区占比则为13.85%；旗下余天成堂、余天成西林大药房分别居本市零售药房销售规模第5位、第14位。

传承中药文化，勇担社会责任

2009年，余天成堂传统中药文化被纳入上海非物质文化遗产保护项目。2011年，余天成堂被商务部认定为“中华老字号”。公司争当履行社会责任的旗帜，弘扬传统、崇尚公益、济难助弱，勇于担当社会责任。倡导健康的生活方式，开展“创品牌，让消费者更满意”的优质服务活动，从细化服务规程入手，形成一整套药学服务体系，做到公示服务承诺、服务公约，并做好服务承诺的落实工作；长期开展免费测血压、测血糖、测骨密度、切人参和送药上门等便民、利民的服务项目；通过组织志愿队伍，深入到社区、学校、企事业单位等开展各种为民服务活动，举办疾病防治或健康



养生知识讲座，发放冬补或健康手册，开展药学咨询活动，帮助清理家庭小药箱等；每年更是发动爱心一日捐、开展敬老、帮困等活动，持续回馈社会。公司在持续弘扬优秀传统文化方面不遗余

力。通过举办香囊节，结合时尚打造新潮单品中药香囊吸引眼球，以端午节气文化和中药香囊治未病理论，引导传统中医药文化与现代健康生活方式相结合，相互促进共繁荣。定期开展冬病夏治、膏方节、参茸节等活动，针对不同的目标人群以多种途径提高人们对于优秀传统文化的认知度和信任度；公司坚持“弘扬传统文化要从娃娃抓起”的理念，贯彻“非遗进课堂”，以传统中医药文化讲座、香囊DIY制作等特色内容为切入口，持续举办中医药文化进校园活动；公司拓展中医药文化内涵，举办各类研学实践活动，余天成及子公司先后被授牌“上海之根·行走松江”松江区研学旅行基地、上海中医药文化宣传教育基地建设单位、松江区中小学劳动教育实践基地、松江区科普教育基地；公司健全“互联网+医疗健康”服务体系，完善“互联网+”药品供应保障服务，发挥好互联网诊疗服务优势，积极参与松江区内公立医院的“互联网+”医疗服务，已经初步与松江区三家公立医院达成合作协议，后续按相关规定开展互联网医院的药品配送服务，为上海及松江居民提供快捷服务。■



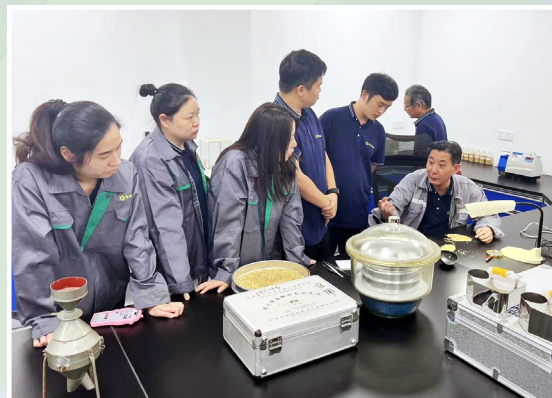
精彩新时代 供销新活力

上海供销系统职工摄影作品选

上海市供销合作总社工会 供稿



不忘初心 上海市供销综合商社管理中心 张怀青



传授 上海市奉贤区供销合作总社 张嘉乐



担当 上海市农业生产资料有限公司 盛忠新



供销社集 上海市宝山区供销合作总社 朱宣皓



春天的希望

上海市奉贤区供销合作总社 王睿



乡村旅游

上海市农业生产资料有限公司 谷钰婷



专注与匠心

上海市松江区供销合作社 彭逸文



一丝不苟

上海好唯加食品有限公司 王旭



收获

上海市嘉定区供销合作总社 陆心瀚



环保新时尚

上海市长宁区供销合作社 顾寅



庄稼医院

上海市金山区供销合作社 曹磊



零距离配送

上海市金山区供销合作社 史鹏

考试

◎ 赵培龙

这一年的春节假期，除了学校里的师生还能够正常放寒假之外，几乎所有的行业 and 单位都在提倡移风易俗过一个革命化的新年，即使大年初一也不休息，全力以赴地“抓革命、促生产”。教我吹笛子的陈老师因夫妻分居两地，回家探亲团聚，但只待了三天，年初三一早便赶回淮安。陈老师对我厚爱有加，他立马托人捎信让我带上笛子去他家。妈妈说，大过年登门不能空手去，便将家中积攒的几十个鸡蛋全都让我拎上。陈师母满面春风，声声道谢，收下鸡蛋，并热情地给我倒茶递糖。陈老师没有说什么客套话，而是直奔主题，让我吹上三遍《牧民新歌》的曲子。吹毕之后，他沉默片刻，边吸烟边慢条斯理地说：“总体上感觉还不错，只是引子部分装饰音还不够圆润，中间的吐音有些生硬，缺点弹性，抒情部分要增加自豪感、幸福感，最后的吐音速度不但要快，还要吹得干脆利索、扎实清晰。”说完，他掐灭烟，拿出自己的笛子，先哈气醒笛膜，再用双手大拇指轻捋整笛膜试吹，待声音脆润后，再由头至尾将《牧民新歌》吹奏一遍，然后问我听明白里面的道道没有？我点头称是。于是，陈老师让我再吹一遍。这次陈老师听完点了点头，说：“有进步，但还要继续练习，认真做好迎考准备。”我莫名其妙问老师：“迎考什么？”老师说：“现在还不确定，有了消息之后我会告诉你家长和你的。”临走时陈师母非让我带一包松花蛋回去，陈老师还塞了几包香烟让我带给父亲。哪好意思收呀，可怎么也推辞不掉，我只好红着脸千恩万谢与他们道别。

春雪钓百虫。立春之后下雪，老百姓总认为不是什么好兆头，虽然春寒料峭，但冻不死虫子，反而更利于其早醒、产卵，祸害庄稼。在倒春寒之际，学校开学了。一天傍晚，父亲突然冒雨赶回家。说是“突然”，因为一般情况下，父亲每逢周末才能回家，而这次则是例外。父亲带回陈老师一封信，说他已托老同学帮我报名参加艺考，让我好好准备刻苦练习吹奏笛子。听到这个消息，我

既感激又担心，感激老师对我的无比关爱，担心自己技艺不行、才艺不精，考不上对不起老师。我将担心说出，父亲说：“这种机会十分难得啊，不考哪能晓得自己行不行呢？”

陈老师 1967 年从艺专毕业，才艺出众。但由于种种原因，一直未能进入省城文艺团体，只去了地市级文工团，担任乐队演奏员。我们镇上经他推荐的孩子，已有好几个考取艺校和文艺团体，因此他对我也同样充满期待、抱有信心。

家前小河边柳枝挂上绿芽之时，终于收到陈老师的准信，让我在指定时间去省城参加艺考面试。父亲很高兴，语重心长地对我说：“没有考试只能说没给你机会，现在给你机会了，考不好只能怪你自己没能耐！”听了这话，我压力更大，每天反复练习曲子和演奏技巧。母亲从这天起开始积攒鸡蛋，同时着手为我做起新衣，她说：“家里盖帐子，出门充胖子。人靠衣装，穿得补丁拉挂的，吹得再好也要打折扣的。”

小村舍的孩子，能去趟县城已十分不易，至于去省城更是做梦都不敢想的事。那时候家乡水网泽国，河岔纵横，家前屋后全是荒田湿地，出趟远门唯一的交通工具就是坐船。路近点儿的或用篙子撑或用棹划，路远一点儿的则摇橹或朗风。在我上初中的时候，终于生产大队有了挂桨船和冲水机船，对外交通方便了许多。更加可喜的是，1975 年秋天，开通了每天一班的“溱东班”（溱东至东台的客班轮船），小村北端破天荒出现了轮船码头。但由于停靠站点有限，出行仍然显得多有不便。这是我平生第一次出远门，母亲为我换上赶制的新衣，将煮熟的鸡蛋和蒸熟的山芋装了许多，同时还准备了一条新毛巾和一只旧搪瓷缸子，千叮咛万嘱咐：“不慌张，好好吹，争口气。”

第二天，天刚蒙蒙亮，父亲背着鼓鼓囊囊的旧旅行

包，带着我步行去距家十里地外的陈家庄轮船码头，我们坐的是虽然从我家屋后的泰东河经过但就是不停靠的“泰州班”。大约下午两点多，我们到达泰州。下船后，父子俩赶紧往汽车站赶，不巧的是没有买到下午去南京的车票，只好买隔天早上的。我们在车站附近的海陵旅社过夜，旅社很偏仄，大统铺，上下床，十几个人挤住一间，进屋后就有一股怪味直奔脑门。晚上，父子俩只舍得吃碗廉价的阳春面，当然还有家中带的鸡蛋和山芋充饥。第二天坐的是早上八点多的班车，车子乘客超载，过道里全是人和行李，这是我第一次坐汽车，感到很新鲜，连那股汽油味儿似乎都很好闻。两个多小时后，汽车在扬州站停靠，司机让旅客们全部下车到车站里边饭店吃午饭。才十点多，根本不是饭时，但司机照例进入车站饭店免费进餐。大约过了四十分钟，司机高声吆喝旅客上车，这时我发现旅客少了许多。汽车一路颠颠簸簸，三个多小时后驶过南京长江大桥，看到大桥，我格外好奇格外激动。

走出南京中央门汽车站，门口的大广场让我吃惊不已。多大呀，我们乡下的打谷场够大的了，跟这广场一比，真是一个角落啊！父亲问路人去虎踞北路艺院怎么走，省城的人就是热情，指指点点告诉父亲怎么坐公交、转公交。我们父子俩先在车站附近的一个叫“韶山旅社”小旅店住下，准备明天过去参加面试。第二天坐车去面试地点，我晕头转向，下车时直想吐。父亲一直问路才步行至艺院大门口传达室。说明来意后，人家客气地让我们看看门口不远处玻璃橱窗里的安排表，此时我才知道我的面试时间是在次日上午。

次日早晨，我和父亲很早坐公交过去。艺院工作人员十分热心，先让我填登记表，然后让我等待叫号。快到中午才轮到我面试。三位老师坐成一排，中间戴眼镜的老先生是主考，看上去很面善、很斯文，问我笛子吹了多长时间，跟谁学的，会吹什么曲子。我拘谨小声地一一回答。接着，老先生让我吹最拿手的曲子，我说吹《牧民新歌》如何？老先生点头同意。我特别紧张，手臂直颤，笛子都拿不稳，刚吹时嘴唇阵阵发抖。坐在中间的老先生十分慈祥，安慰我不要紧张，先深呼吸平复一下。两边的考官称他为蔡教授，老先生自始至终听得很认真。

吹完后，我手心头全是汗珠。他们没有现场评价。老先生随手从桌上拿了一首没有标题的曲子片段，让我

照着吹吹。我一看便知是《陕北好》的片段，因此十分顺利地吹完。随后，老先生又问了一些关于笛子吹奏的简单知识。之后让我先出去等会儿。不久，里边呼唤我进去，老先生给我一个小纸条，让我下午去附近医院门诊部体检。我和父亲十分激动，感觉考试有门，于是匆匆吃点鸭血粉丝汤，就往指定医院赶去。到了那儿，不少人在排队，个把小时后轮到我，首先是抽血，然后检查眼耳鼻喉、四肢、内科、外科、肺活量。外科医生说我有点气，一下让我心情沉重。我问医生要不要紧。医生不回答，只是说回去后先不要去笛子，赶紧动手术治疗，否则今后什么重活儿都干不了。我和父亲明白医生的话是说我体检不合格。于是，我和父亲怀着难以言表的郁闷心情，默默坐车回泰州，默默坐船回陈家庄，之后默默步行回家。陈老师得知消息后，认为既然是身体原因落榜，他还是欣慰的，虽然遗憾，但算不得失败，我很感激善解人意的陈老师！

这一趟我们父子花销近二十多元，包括车费十多元、吃住近十元。这在当时是一笔很大的开销，我知道父母心疼得不得了，但从不在我面前流露，因此我感到十分内疚。不久，父母带我去时堰镇附近的水产养殖场医务室做了疝气手术，因为那里手术费用便宜，所以也就没有太多考虑设备简陋、卫生条件差、感染风险等情况。穷人家的孩子命就是硬，只两个多星期，我居然就能下地走路，并在父母搀扶下一瘸一拐步行六华里回家。三个多月后，我恢复如常。

第二年喜讯频传，年底国家恢复高考。父亲让我专心致志学习功课。从此，我暗下决心，再也不碰让我又爱又痛的笛子了，而是全力以赴备战高考，以此报答父母养育之恩。两年后的夏天，我怀着复杂的心情再次走进考场，参加又一种似乎决定人生的考试。条条大路通罗马，功夫不负有心人。这一次我以优异成绩和强健体格被军事院校提前录取。

现在看来，同样都是至关重要的考试，疾病虽然阻断了我的儿时梦想和艺术之路，但磨炼了我的意志，成全开启了我的军旅生涯与全新人生。而且，因为这两次考试铺底，在之后的几十年职业生涯中，我经历了考驾照、考研、晋职、竞岗、转行等无数次考试，都很踏实、很自信且取得优异成绩。可见，人生路漫漫，哪一步不是由一次又一次的考试串联起来的啊！■

