

上海供销合作经济

ISSN 1674-2516

CN 31-1620/F



SHANGHAI

SUPPLY AND MARKETING COOPERATIVE ECONOMY



ISSN 1674-2516



9 771674 251241

2024年4月28日版

2024
总第225期

强化合作联盟 深化区域联动

2024 年京津沪渝冀四市一省供销合作社联席会议在沪召开



3月29日，2024年京津沪渝冀四市一省供销合作社联席会议在沪召开。会议深入学习贯彻习近平总书记考察上海重要讲话精神及关于供销合作社工作的重要指示批示精神，深化五地供销社常态化的合作交流机制和工作机制，构建五地优质农产品对接上海大市场的重要平台，加快推动供销合作事业高质量发展。上海市供销合作总社党委书记、理事会副主任程颖，北京市供销合作总社党委副书记、副理事长、主任李大维，天津市供销合作总社党委书记、理事会主任焦文胜，

重庆市供销合作社党委书记、主任李洪义，河北省供销合作总社党组书记、理事会主任王建军等出席会议，上海市供销合作总社理事会副主任马晨辉主持会议。

程颖首先代表上海市供销合作总社向参会的全体代表表示欢迎，对各位代表专程上门传经送宝表示感谢。他指出，联席会议既是历任供销社传承延续的好传统、好做法，更是推动新时代供销合作事业高质量发展的好机制、好举措。上海市供销合作总社要通过承办此次联席会议，进一步

主动对标对表、认真学习兄弟供销社的先进经验和成功做法，持续深化供销合作社综合改革，持续做强为农服务主责主业的高质量发展。同时，在去年签订五地供销合作社战略合作协议的基础上，今年正式建立五地供销合作社农副产品展销合作联盟并实施常态化运作，更好服务城乡居民的美好生活，更好促进农民增收助力乡村振兴。

会上，五地供销社就加快推动供销合作事业高质量发展等重点工作进行了深入的沟通交流。

上海市供销合作总社围绕“坚守为农服务宗旨，做强主责主业发展”主题，一是**聚焦主业发展，着力提升高质量发展的经济实力**。优化资源配置做强主业，持续实现经济指标的增长并创近年新高，在服务上海区域经济社会发展作出积极贡献；做优做实发展引擎，以持续推动主业发展项目为抓手，加快培育主业发展的新动能新优势；做深渠道建设，做强农资农产品商品经营及相关资产经营的主业发展。二是**聚焦为农服务，着力提升高质量发展的服务能力**。主动融入服务乡村振兴，充分发挥供销社农资流通保供主渠道和主力军作用；主动融入服务长三角一体化发展，加快推进长三角农副产品基地供应和上海大市场销地采购“两张网”建设；主动融入服务中国国际进口博览会，充分发挥全国供销社系统优势，充分利用国际国内两个市场、两种资源，持续做大上海供销合作事业的朋友圈。三是**聚焦深化改革，着力提升高质量发展的内生动力**。大力推进基层社改造，发挥优势、整合资源、因地制宜、注重实效；不断创新联合社治理机制，坚持和完善供销社“三会”建设，持续深化联合社主导的行业指导体系和社有企业支撑的经营服务体系及双线运行机制，依法维护和保障供销社组织体系和集体资产的完整性；不断深化社有企业改革，加快形成一企一方案并扎实推进落实。四是**聚焦系统建设，着力提升高质量发展的整体合力**。全力推进全国供销系统协同创新，主动对接各地需求与资源，加强战略合作并建立双向或多方合作交流机制；全力推进长三角供销系统协同创新，持续创新长三角供销合作社名优农产品产销联盟常态化运行机制，持续深化长三角农产品流通会展模式，为长三角地区农产品跨区域流通和助力农民增收、农业增效贡献供销力量；全力推进上海供销系统协同创新，不断提升上海供销社会影响力、显示度和凝聚力。五是**聚焦党建引领，着力保障高质量发展的行稳致远**。坚持以党的政治建设为统领，坚持“第一议题”制度，推动党建责任与经营责任相衔接、党建工作与生产经营深度融合，以高质量党建引领保障供销事业高质量发展。

北京市供销合作总社围绕“为农服务业”和“商贸服务及物业经营管理”两大主业，加快商业资产升级改造和流通基础设施建设，持续推进供销社便民服务中心建设，努力打造服务首都城乡居民生产生活的综合平台。一是**参与打造一刻钟便民生活圈行动**。利用网点资源优势，积极探索多种形式的合作模式，健全便民服务网络，盘活供销社

闲置商业设施，利用乡镇、村集体闲置用房改建为便民店或便民综合服务中心，开展流动供销社系列消费活动；结合首都供销社服务“三农”、服务首都功能、服务城乡一体化的定位，逐步构建首都供销社城乡经营服务网络体系，着力提升消费品下行和农产品上行功能，促进农村消费体制扩容，综合服务能力进一步提升，为城乡居民提供更加便捷、周到的消费服务体验。二是**参与北京国际消费中心城市建设**。积极参加“京企直卖-国企消费季”“京津冀供销系统优质农副产品展销会”“辽博会”等，举办“名优荟京华-供销展卖季”、农民丰收节等展示展销活动；充分利用供销社系统组织、网络、流通优势和品牌效应，吸引各省市供销社系统企业和开放办社企业以及支援协作地区来京展示，开展各类节日营销、产销对接等活动，拉动线上线下全品类销售，不断增强供销社系统品牌影响力和市场竞争力，创新消费模式、重塑用户体验、满足多元需求，打造品牌消费新优势。三是**融入京郊美丽乡村建设进程**。持续打好农业农村污染治理攻坚战，扎实推进化肥农药减量增效，以“绿色农资”升级行动试点县先行和首都农资连锁体系建设为抓手，以点带面逐步推开，优化施肥结构；通过测土配方施肥、宣传培训、科技下乡、技术指导和废旧农膜以旧换新等措施，指导农民科学施肥；通过化肥减量增效，废弃农膜回收换新，减轻对土壤环境的污染，为大力推广绿色消费城市建设奠定基础；发挥再生资源主责主业示范带动作用，推广“互联网+再生资源”智能数据平台回收模式，建立线上线下融合的回收模式，形成点、站、中心三级再生资源回收网络体系，做强做优再生资源全链条业务。

天津市供销合作总社围绕乡村振兴战略，不断推进体制机制创新，不断加强基层组织建设，完善服务网络，提升服务质量，努力实现从传统供销模式向现代服务模式的转变。一是**以深化改革为引领，推动高质量发展**。引资聚能做好合作项目落地见效，围绕城市保供体系建设和再生资源回收利用基地建设等，积极引入为农服务资源，统筹规划系统存量资产布局，置换主业发展资源，推动重点项目建设，打造为农产业发展新引擎；积极参与全国统一大市场建设，以推动农产品上行为核心，紧扣城乡融合发展，打破行政区域限制，共建为农服务网络和经营服务体系；构建供销系统农业生产体系，以打造现代农业全产业链服务为基点组建供销系统种植养殖基地网络，通过“农商对接”发展“以销定产”“订单农业”促进农产品销售；以建设

供销蔬果产业示范园区为目标进一步发展农产品生产基地。二是以新质发展作动力,抢占新赛道。加快产业创新,深化农业化服务的产学研体系融合,在乡镇布局农资供应中心、生产服务中心、农产品检验检测中心,加速向农业服务转型;围绕“津农精品”品牌,开展土地托管、农资供应、测土施肥、代耕代种、统防统治、科技服务等生产托管服务和农业社会化服务;提升数字赋能,大力实施“数字供销”工程,积极推进数字化车间、智能消费场景、供应链网络建设,大力发展直播电商等新业态,加快“数字供销”发展。创建品牌特色,做好“供销合作社+”这篇大文章。三是以完善网络作支撑,做好压舱石。积极构建冷链物流网络,建设综合性冷库和冻品加工车间、净菜加工工厂,重点打造农副农产品加工产业链;不断拓宽农产品上行渠道,借助供销系统“集采集供”网络优势,构建供销系统“菜市场+生鲜超市+社区食堂”的生活保障体系,不断丰富完善保供型供销产业布局。不断完善农资保障网络建设,积极争取承担农产品等重要物资的政策性收储和政府储备保障任务,加快打造集粮食储备、冷链仓储、净菜加工分拣、中央厨房、物流配送等应急物资储备服务为一体的城市保供基地,加快建设现代农资仓储设施体系织密供销系统农资经营网络。

重庆市供销合作总社强化党建统领,持续深化供销合作社综合改革,健全农业社会化服务和农村流通服务体系,增强全系统干事创业的动力、改革创新的活力、为农服务的能力。一是推进“一项改革”,聚合为农服务要素资源。以推动生产、供销、信用“三位一体”改革为抓手,推动实现更多实质性突破,加快建成适应农业农村现代化需要的服务体系和服务机制。二是建设“三级中心”,打造为农服务综合平台。市级为农服务中心以市社直属企业为主体建设,区县为农服务中心依托农民专业合作社服务中心进行改建,乡镇街道为农服务中心以基层社示范社为主体建设,分级分类开展综合服务,打造成为服务农民生产生活的综合平台;针对不同区域特点、产业类型和服务需求,坚持分类指导,鼓励探索创新,有序推进为农服务中心建设,确保“建得起、立得住,建成一个、服务一片”。三是健全“两大体系”,织密农业农村服务网络。健全完善农业社会化服务体系,推动农业社会化服务提质扩面,做大做强龙头企业,积极开展废弃农膜回收利用工作;健全完善农村流通服务体系,持续推动供销合作社系统流通服务网络强县建设试点,深入实施供销合作社县域流通服务网络建设提升行动;加

快培育流通主体,积极推进农村电商发展,加强农资经营网络体系建设,深入推进“绿色农资”升级行动试点工作,积极参与国家化肥储备,做好重要农时的农资储备调运和市场供应等工作。四是强化“三个支撑”,提升供销系统服务能力。改造升级基层组织,强化高质量发展的服务支撑,因社施策改造升级薄弱基层社,加快发展农村综合服务社,推动与村集体经济组织合作,逐步将农村综合服务社打造成“强村公司”;做大做强社有企业,强化高质量发展的经济支撑,学习借鉴国资国企改革经验,持续深化社有企业改革,稳步推进社有企业止损、瘦身、提质、增效;持续淬炼干部队伍,强化高质量发展的人才支撑,坚持新时代好干部标准,突出政治建设、能力建设、作风建设,着力培养一批懂“三农”、爱供销的党员干部和懂市场、会管理的企业人才,引导干部唯实争先、担当作为,以实战实绩树供销干部形象。

河北省供销合作总社做好新形势下为农服务工作,以壮大供销社系统优势为目标,织密织牢供销社网络体系,提升为农服务能力和水平。一是织密织牢托管服务体系,实现标准化。组建省现代农服公司,省市县三级供销社联手;推进管理标准化,建立绩效考核办法;推进流程标准化,明确各环节责任;推进运营标准化,提高托管效益。二是织密织牢流通服务体系,实现现代化。建强农产品经营网络,建设农产品直采直销体系,打造一批区域农产品公用品牌,发展中央厨房、直供直销、即时配送、直播带货、预制菜等新业态;完善日用品经营网络,实施县域流通服务网络建设提升行动;做优农资经营网络,发挥省农资公司龙头作用,夯实省市县三级农资经营服务网络。三是织密织牢平台服务体系,实现数字化。五级为农服务平台线上推动建立3D特色农产品可视化溯源窗口,线下打造场景化乡村振兴体验馆;农村产权交易平台推动大宗商品交易平台向规模化、优质化、智能化方向发展;惠信金融大数据平台完善结算平台功能,助力解决中小企业融资难题。四是织密织牢基层组织体系,实现连锁化。强化县级统筹,打通网络堵点,推动资源整合,推进基层社建设;强化示范引领,建设基层社示范片区,打造一批可复制推广的典型;推进省供销社龙头企业渠道下沉、业务下沉、服务下沉,通过业务联结将基层社联点成线、连线成网。五是织密织牢社有企业经营体系,实现产业化。全面改革农资、盐业、地产、担保等传统企业,打造一批大型企业集团;围绕节水农业、农产品销售、冷链物流、大宗商品交易、高标准农田、现代种

业等新兴业务，培育一批骨干龙头企业；瞄准数字经济、平台经济、共享经济和银发经济，实施一批立社强社项目。六是织密织牢乡村建设服务体系，实现绿色化。重建再生资源经营体系，培育一批环保型再生资源行业龙头企业，加快构建再生资源回收网络体系；推进再生资源回收利用网络与农村环卫清运网络“两网融合”，实现农村生产生活垃圾资源化利用；拓展经营服务领域，探索开展报废汽车回收拆解、废旧农膜和农药包装废弃物回收等新业务。

参会代表一致认为，供销合作社是党领导下的为农服务的综合性合作经济组织，深化联合合作是推动供销合作事业高质量发展的重要支撑和动力源泉，只有通过不断加强联合合作，才能更好地实现资源共享、优势互补、互利共赢。



会上，五地供销社签署了五地供销合作社农副产品展销合作联盟章程。联盟为五地省级供销社共同发起成立，以推动农副产品展示展销为主要目标的非营利性组织。联盟章程的签署，进一步明确了联盟成员的准入条件、权利义务、运营机制和组织机构，建立完善五地优质农产品流通的常态化法治化机制，加快推动五地优质农产品的“双向奔赴”，全力提升供销合作社的影响力、辐射力、带动力和美誉度，全力打造服务城乡居民生产生活的综合平台。

会议期间，京津沪渝冀四市一省供销市集农副产品上海展销会在上海普陀区创享塔园区成功举办，展会以“绿色、健康、共享、安全”为主题，这是一场集美食、文化、交流与一体的供销市集，展会时间三天。展会产品有北京的月盛斋香辣羊蝎子、红星牌二锅头，天津的煎饼果子、七里河牌五香烤鸭蛋，重庆的苗香黑猪肉肠、南川老咸菜；河北的馕坑烤鸽、迁西板栗，上海的邵万生黄泥螺、沈大成青团等等，每一款产品都承载着浓郁的地方文化和特色。此次



供销市集也是今年以来上海举办的第3场供销市集，上海市供销合作总社将持续打响“上海供销市集”品牌，更好整合和集聚供销社资源优势，更好服务上海城乡居民的美好生活。



全体参会代表考察调研了黄浦区社邵万生食品公司南京东路店、普陀区“创享塔”举办的京津沪渝冀四市一省供销市集农副产品上海展销会、嘉定区社惠民新城金郡集贸市场和永盛里商业街区项目。

上海市供销合作总社领导班子成员及相关部门负责同志，北京市供销合作总社、天津市供销合作总社、重庆市供销合作社、河北省供销合作总社的分管副主任及相关部门负责同志，上海市黄浦区和嘉定区供销社以及上海供销商业管理有限公司主要负责同志参加会议及相关考察调研活动。■



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

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 莉
韩 东
陈 斌
赵志刚
武文斌
陈 湧
张 敏
伍亚生
奚 钊
张志鹏
丁 雷
张自强
宫鸿冰
戴康平

王玉姣
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

强化合作联盟 深化区域联动

2024 年京津沪渝冀四市一省供销社联席会议在沪召开

新 征 程

- 10 上海供销合作社系统启航 2024
- 16 上海市供销合作总社召开领导班子调整宣布会
- 17 全面发力打造城乡流通综合体系

访谈直播

- 18 上海市浦青浦区供销合作社
凝聚改革共识 争创供销新篇章

求 索

- 20 关于完善供销合作社服务功能的思考
- 24 新时代社有企业新合作化经济改革发展的若干思考
- 26 小商圈里看供销：昌平区社的“集”市贸易
- 28 改制后的供销合作社如何发展？
- 30 企业文化在现代企业管理中的作用

三农论道

- 32 关于对上海特色典型示范村建设的调研
- 38 基层社参与发展农村集体经济的研究
- 40 供销合作社参与农业社会化服务的思考
- 42 加快冷链仓储建设 提升保供服务能力
- 44 鄂州供销生活集市打造城乡生鲜物流新业态

观象台

- 45 实施再生资源回收反向开票制度 再生资源行业迎来重大利好

供销文化

- 46 余天成中医药文化展示馆巡礼

围炉品茗

- 48 行吟偶记



新证程

P6

坚持为农服务根本宗旨 提升整体合力善作善成 奋力一跳推动供销合作社系统高质量发展

上海市供销合作总社召开六届三次理事会暨年度系统工作会议

本刊为扩大信息交流渠道,已加入“中国知网”,并推荐收录刊物文章。
如作者不同意文章被收录请在来稿时声明。



本期封面 上海青浦温暖家供销云仓

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

二〇二四年第二期
(总第 225 期)

2024 年 4 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

坚持为农服务根本宗旨 提升整体合力善作善成 奋力一跳推动供销合作社系统高质量发展

上海市供销合作总社召开六届三次理事会暨年度系统工作会议



3月14日，上海市供销合作总社第六届理事会第三次全体会议暨2024年度系统工作会议在上海供销大厦召开。党委书记程颖出席会议并讲话，市社理事会副主任马晨辉主持会议并代表市社常务理事会议作2024年度理事会工作报告。

程颖在会议讲话中强调：过去的2023年，面对复杂严峻的经济形势，经过全体干部职工的努力，攻坚克难、担当作为，各项工作取得显著成效，值得充分肯定。一是服务国家战略重大战略主动作为。成立长三角供销合作社名优农产品产销联盟并举办展销会，加快建设上海供销合作消费帮扶中心，全系统一批为农服务的重大项目建成运营，在服务国家战略和本市重大战略任务中有担当、有作为、有成效。二是供销系统协同联动更加紧密。加强与各层级供销社的战略合作并建立协同联动工作机制，以持续深化供



销系统联合合作“五张名片”和上海供销市集“五进”活动为抓手，不断提升供销社的社会影响力、显示度和凝聚力；三是主题教育成果显著。按照中央和市委的统一部署要求，市区两级供销社参加了第一批和第二批的主

题教育，坚持以解决问题为目标导向，切实推动主题教育成果不断深化内化转化并取得较好成效。

程颖对做好2024年上海供销系统高质量发展工作，提出四个方面的意见。一要深入贯彻落实习近平总书记考察上海重要讲话精神和关于供销合作社工作重要指示批示精神。——深刻领会习近平总书记对上海和长三角一体化发展的战略擘画。习近平总书记考察上海提出的一系列新定位、新论断、新要求、新任务，进一步明确了上海发展的政治站位、总体定位和实践落位，同时为上海供销系统

加快推动高质量发展提供了根本遵循，必须一体学习领会、一体贯彻落实；——深刻领会习近平总书记对供销合作社工作的重要指示批示精神。党的十八大以来，习近平总书记先后作出 11 次重要指示批示，为新时代新征程供销合作社改革发展指明了前进方向、提供了根本遵循、注入了强大动力，全系统要坚持深入贯彻落实习近平总书记重要指示批示精神，在服务乡村全面振兴、农业农村现代化和上海“五个中心”建设中体现新担当、展现新作为。**二要扎实推进上海供销系统高质量发展各项重点任务。**——坚持稳中求进，进一步增强全系统的经济实力。坚定发展信心，全系统各项经济指标持续呈现逆势增长且创出历史新高，上海供销经济也保持持续稳健高质量发展的态势。同时，国内和上海经济回升向好、长期向好的基本趋势没有改变也不会改变，必须坚定发展信心增强发展底气；坚持提质增效，把坚持高质量发展作为新时代的硬道理，通过全系统的“奋力一跳”，着力推动上海供销合作经济实现质的有效提升和量的合理增长；全力防范风险，必须统筹高质量发展和高水平安全，坚持底线思维，增强风险意识，做好应对各种风险挑战的充分准备，牢牢守住不发生系统性风险的底线。——履行功能使命，进一步增强全系统的服务能力。主动融入服务乡村振兴国家战略，以深入推进绿色农资三年行动方案为抓手，充分发挥供销社农资流通保供主渠道和主力军作用，进一步农资保供工作机制，积极推进农资产业向上下游延伸，加快推进农资经营服务网点的信息化改造，加快推动地产优质农产品的产销

对接，深入推进“两网融合”发展，服务农业生产、农民生活、农村生态，助力上海乡村全面振兴和农业农村现代化；主动融入服务长三角一体化发展国家战略，在更高站位、更宽视野、更大力度谋划推动长三角供销社一体化高质量发展，年内将举办长三角供销合作社一体化高质量发展高峰论坛，加快推进长三角农副产品基地供应和上海大市场销地采购“两张网”建设；主动融入服务上海进博会国家战略，充分发挥全国供销社系统优势，充分利用国际国内两个市场、两种资源，积极承办并做好全国供销社系统参展第七届进博会等各项工作，积极实施“走出去”国际化战略，通过深耕进博会平台，持续做大上海供销合作事业的朋友圈，全面助力上海供销合作事业高质量可持续发展。——深化改革攻坚，进一步增强全系统的发展活力。大力推进基层组织改造，按照全国总社的部署要求，结合上海超大城市供销社实际和巡视整改要求，积极稳妥推进涉农区社和涉农镇联合创建示范基层社的工作，发挥优势、整合资源、因地制宜、注重实效，实现全国总社提出的基层社“建起来、立得牢、可持续、能发展”的目标；不断创新联合社治理机制，坚持和完善供销社“三会”建设，这是供销合作社行稳致远发展的制度保障，持续深化联合社主导的行业指导体系和社有企业支撑的经营服务体系及双线运行机制，切实加强社有资产的监督管理，依法维护和保障供销社组织体系和集体资产的完整性；不断深化社有企业改革，以实施社有企业改革深化提升行动为抓手，按照市区两级国资委的工作要求，加快形成一企一方案并扎实推进落实，

加快完善市场化经营机制，建立完善“一企一策”考核激励机制，严格落实经营效益与绩效薪酬紧密挂钩机制，激励干事创业的积极性。——加强协同创新，进一步增强全系统的整体合力。加快推进全国供销系统协同创新，持续推动全国供销社系统间的战略合作协议的落实并建立常态化工作机制，加快构建全国供销合作社系统对接上海大市场的有效载体和重要平台；持续做好京津沪渝冀“四市一省”、华东六省一市和东西部协作等对口合作工作，主动服务全国“三农”工作大局；加快推进长三角供销系统协同创新，持续创新长三角供销合作社名优农产品产销联盟常态化运行机制，持续深化长三角农产品流通会展模式，全力做强上海供销市集线上线下展销合作平台和上海供销消费帮扶合作平台，全力打响“上海供销市集”“上海供销消费帮扶”品牌，为长三角地区农产品跨区域流通和助力农民增收、农业增效贡献供销力量；加快推进全市供销系统协同创新，持续推进供销系统联合合作“五张名片”建设，持续推进上海供销市集“五进”活动，加快推动商贸流通企业的供应链、产业链和价值链的创新整合提升突破，积极推进市区两级社联合合作，重点开展基金、股权、房产等领域的深度联合合作，积极抢抓国家启动新一轮大规模设备更新和消费品以旧换新的重大机遇，加快推进存量资产的盘活利用，切实增强上海供销系统高质量发展的底气和实力。**三要坚定不移推动全面从严治党从严治社工作。**——坚持和加强党的全面领导。坚持以党的政治建设为统领，全面加强全系统党的各项建设，坚持“两个一以贯之”工

作要求,充分发挥党组织把方向、管大局、保落实的领导作用,把坚持和加强党的全面领导落实到供销合作社改革发展各领域、各环节,确保上海供销合作事业始终沿着正确方向前进;——坚定不移推进全面从严治党。坚持严的要求、严的氛围、严的基调,以做好巡视巡察整改“后半篇”文章为抓手,逐级压实管党治党主体责任,深入推进“四责协同”机制,切实推动全面从严治党向纵深发展,坚定不移推进全面从严治社各项工作落实落地;加强干部人才队伍建设,积极推进人才兴社战略,切实发挥好“第一资源”赋能高质量发展,实现价值创造,坚持新时代好干部标准,树立正确的选人育人导向,加大优秀年轻干部培养选拔力度,年内将举办面向区社主任的高级研修班,把干部教育培训放在更加突出位置,不断提升干部政治素质、理论水平、专业能力和实践本领;持续深化作风建设,坚决落实习近平总书记关于“不折不扣抓落实、雷厉风行抓落实、求真务实抓落实、敢作善为抓落实”的重要指示要求,把抓贯彻、抓落实的要求贯彻于工作的全过程和各方面,严格执行中央八项规定精神,力戒形式主义、官僚主义,多做打基础、利长远的工作,稳扎稳打、循序渐进、久久为功,以钉钉子精神推动上海供销合作事业不断迈上新台阶。

马晨辉在工作报告中指出:准确把握当前和今后一个时期的形势任务,把准本市供销合作社系统服务乡村全面振兴和上海“五个中心”建设的发力点、落脚点,在更高的起点上推进本市供销合作社高质量发展。一是必须坚持高质量发展首要任务。着力在本市供销合作社系统战略协同、联合



合作上深化谋篇布局,着力在稳增长、促转型、增动能、提质效、防风险上持续使劲用力,努力推动市社系统实力增强、价值提升。二是必须学习运用好千万工程经验。坚持学习运用“千万工程”蕴含的发展理念、工作方法和推进机制,从本市城乡居民生产生活实际需求出发,主动融入本市工作大局和战略部署,不断增强服务“三农”综合实力,彰显本市供销系统服务乡村振兴的显示度、贡献度和影响力。三是必须坚持稳中求进工作总基调。全力稳住主营业务和经济运行基本盘,更好统筹发展和安全,牢牢守住不发生系统性风险底线。四是必须持续深化供销社综合改革。加快发展新质生产力,以持续深化综合改革为契机,加快科技创新引领、生产要素创新配置,推动联合社高效治理、基层组织建立夯实,统筹谋划市社系统联合合作的培育协同协调机制,围绕创新、协调、绿色、开放、共享的新发展理念,形成先进生产力质态,为高质量发展持续注入强大动力。五是必须坚持和加强党的全面领导。落实新时代党的建设总要求,切实发挥党组织“把方向、管大局、保落实”的领导作用。高度重视市委巡视组对市社系统提出的巡视意见,着重就统筹推进本市供销系统综合改革还不够到位、对区社行业指导有效举措不多等问题深入研究,统筹

部署,落实整改,以高质量党建引领和保障市社系统高质量可持续发展。

马晨辉明确,2024年总体要求是坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导,全面贯彻党的二十精神、习近平总书记考察上海重要讲话精神和对供销合作社工作的重要指示批示精神,按照全国总社、市委市政府及市国资委的部署要求,坚持稳中求进工作总基调,坚持为农服务根本宗旨,主动服务上海“五个中心”建设和“三农”工作大局,持续深化供销合作社综合改革,着力提升市社系统整体合力,加快打造成为服务上海城乡居民生产生活的综合平台,成为党和政府密切联系人民群众的桥梁纽带,为推进乡村全面振兴、加快农业农村现代化、加快建成具有世界影响力的社会主义现代化国际大都市建设作出新的更大贡献。2024年系统工作重点聚焦六个方面:一是不断提高政治站位,主动服务本市经济社会大局。主动融入和服务党中央农村改革新部署,主动融入服务长三角一体化发展和服务上海“五个中心”建设,坚持稳中求进、以进促稳,加快构建都市农业和城乡流通服务体系。二是加快提升整体合力,持续深化供销系统综合改革。着力提升系统集成整体合力,加强对全市供销系统的谋划布局,加快打造上海供销市集线上线下展销合作平台和上海供销消费帮扶合作平台,推进与上海邮政邮储等系统间战略合作;着力推动区社镇基层组织建设,各涉农区社要抢抓机遇,探索推动本市涉农区社与涉农镇合作共建高质量发展供销基层组织示范点,统筹整合系统内外资源,推动乡村共建共治共享,促进新型农村集体经济发展;

以县域流通批发零售网点建设、农产品生产加工配送、商品团购、乡村旅游、农资、再生资源等为经营主业，积极承接政务、邮政、快递等生活代理代办服务；推动政策、资金、项目向基层组织倾斜，以社有资产经营收益反哺和直哺供销合作社为农服务和公益服务；着力强化系统行业指导，不断完善联合社社员代表大会、理事会、监事会制度，推进部分涉农区社召开社员代表大会，分类指导中心城区社组织、业务和资产等工作，推动部分功能弱化的区社恢复为农职能；推动市区两级联动，不断培育和发挥市社系统整体优势；推进区社有资产监管工作指导，防止社有资产流失；探索推进市社系统“1+3+X”资产管理服务平台建设，提升社有资产监管信息化水平，维护保障资产所有权与经营管理权相统一；着力深化对外合作共促发展。三是服务保障粮食安全，加强都市农业服务体系建设。全力做好农资粮食供应，全力做好农资供应，健全农资保供工作机制，做好重要农时农资储备调运和市场供应，推动“绿色农资”升级行动，加快农资经营网点升级改造，推进农资配送中心建设，加快建成农业社会化服务的综合平台，深化供销粮油融合发展，提升粮食供给保障能力；不断拓展农业社会化服务，向农资与种子、植保等其他综合服务融合，向全产业链经营服务方向延伸；着力发展都市现代农业，鼓励探索发展种源农业、数字农业、智慧农业服务，推动田园综合体、农业科创园不断建设完善，探索乡村旅游、文创办公、健康养老等，推动建设美丽乡村；助力提升农村人居环境，探索农资从销售到废弃包装回收全程可追溯和应

收尽收，积极参与本市“两网融合”和生活垃圾减量化，推动再生资源回收利用体系建设。四是围绕扩大国内需求，提升现代流通服务体系建设。加快推进产地销地“两张网”建设，推动建设长三角农副产品基地供应一张网和本市农产品生产加工、批发配送零售、餐饮经营服务企业采购销售一张网；打造上海供销市集展销合作平台，年内举办不少于12场上海供销市集农副产品展销服务，持续做强“上海供销市集”品牌；做好上海供销市集全国批发交易中心招商运营，打造“3+365天”上海供销市集展销模式；推动社区网点布局，推进县域商业体系建设，参与打造“15分钟社区生活圈”，布局商业综合体、便民商超、智慧菜场、邻里中心和电商平台等，推动传统网点信息化改造和智能化升级，推进县域集采集配中心、物流配送中心建设，完善县乡村三级流通网络，推动建设市社系统经营服务网点信息化管理平台；坚持渠道品牌战略，参与“五五购物节”等重大促消费活动，在渠道拓展基础上持续推进品牌经营战略，着力扩大老字号品牌和农产品品牌美誉度和影响力，做好土特产销售文章；拓展农产品集采集配、中央厨房、直供直销、即时配送、直播带货等新业态，积极配合外省市供销合作社农产品入沪销售；持续做好供销消费帮扶，充分发挥上海供销消费帮扶合作平台、“832平台”浦东引领区销地仓和本市供销合作社系统实体门店作用，持续做好援疆援藏援青、东西部对口协作云南、革命老区对口合作福建三明和安徽六安定点支援和对口合作工作。五是深化推动改革创新，增强社有企业核心竞争能力。着力做强

主责主业，推动社有企业深化主业发展，持续提升为农服务水平，不断发挥主业投资项目的牵引促进作用，进一步优化资源配置，加快各类要素资源向做强主业发展集中集聚；着力深化企业改革，编制市社改革深化提升行动方案，加快构建有利于促进改革创新和提高质量效益的工作机制，加快探索社有企业主要业务场景的数字化覆盖应用；着力健全制度管控，加快运用信息化手段，推动内部风控由事后监督向事前预警转变；着力防范各类风险，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，加强安全生产，牢牢守住不发生系统性风险的底线。六是坚持党的全面领导，压紧压实全面从严治党主体责任。认真落实新时代党的建设总要求，坚定不移推动本市供销合作社系统全面从严治党向纵深发展；压实全面从严治党主体责任，切实把全面从严治党各项要求落到实处；持续加强领导班子和干部队伍建设力度，把领导班子和干部队伍建设放在突出位置，加大优秀青年干部培育选拔力度，不断推进干部队伍建设专业化管理和系统化建设；持续深化作风建设，树立和践行正确政绩观，不断推动各项工作落地落实。

会议要求：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，从历史逻辑、理论逻辑、实践逻辑上深入领会习近平总书记重要讲话精神的内在深意，以更高的政治站位、更长远的眼光，把准本市供销合作社系统服务乡村全面振兴和上海“五个中心”建设的发力点、落脚点，在更高的起点上推进本市供销合作社高质量发展。■

上海供销合作社系统启航 2024

宝山区供销合作总社

2024 年是宝山供销社新一轮五年规划的开局年，将坚持稳中求进、以进促稳、先立后破工作总基调，围绕“提质增效、风险管控”的工作要求，奋力推动宝山供销社新一轮高质量发展。一是推进主业经营总体平稳发展。一方面要不断优化主业经济结构，丰富和创新招商模式，紧紧把握调整主线，找到具有引导性、一定规模的产业发展方向，把资产经营由传统的商业资产向产业资产转移，向公寓、教育、健康、民生、新农村建设等产业服务业转移，并逐步形成一定的经营规模，物业管理、营销活动维系好客商关系，用心用情巩固收租率，稳住主业经营的基本盘；另一方面要加快推动重点项目落地，坚持项目滚动开发，向存量要效益。二是提升大宗商品贸易业务运行质量。成品油销售把握发展机遇，稳住效益，提升管理，把控风险，推广清洁能源销售占比；再生资源销售要把各项经营风险降到最低；医药零售发挥“北翼国大”品牌优势，扩大区域市场的占有份额和医保门店数量，形成门店零售、平台配送、新媒体赋能三大板块，打造好“健康好邻居”的支部品牌。三是从“三农”工作大局出发。持续深化供销合作社综合改革，强管理，提效益，为实施乡村振兴战略、农业增效、农民增收作出积极贡献；农资公司继续把区内农药化肥保供作为首要职责，不误农时；智慧农业科创园项目抓紧落实茬口布局、品类筛选、功能板块设定，加强推进产供销一体化，力争成为长三角地区优质农产品进入上海的桥头堡；运用好信息化手段、数字化技术，进一步打响“源味门”品牌知名度，擦亮全国优质农特产品的销售窗口。四是提高企业自身管理水平。不断完善法人治理结构，健全现代企业管理制度，提升安全应急保障能力；持之以恒抓工作作风，对照全年目标，抓推进、抓落实、抓成效。

崇明区供销合作总社

牢记为农服务根本宗旨，顺应新发展理念和高质量发展要求，坚持合作经济属性和市场经济导向，持续推动供销改革与经营拓展深度融合，努力打造为农服务综合平台，为推动乡村振兴贡献力量。一是夯实为农服务根基，健全完善服务网络。努力织好农资供应网，围绕崇明区绿色农业发展目标，做好绿色补贴农药工作，有序推进采购、销售和配送任务，确保绿色补贴农药全年供应及时，持续加强农资保供机制，建强建优农资经营网点，深入推进标准农资门店建设；切实筑牢肉品安全网，进一步规范生猪屠宰，强化检验检疫，提升肉品质量安全，深耕细作“瀛猪农庄”品牌，多方开拓市场业务，增加销售网点，积极参与网络平台销售，努力提高崇明本地生态猪肉销售量和知名度；着力打造产废回收网，充分发挥再生资源回收体系优势，积极参与大型企业产废项目招投标，持续做好农药包装废弃物、废弃电子产品的回收处置工作，推进标准化回收、运输、处置一体化建设，切实保护生态环境；全力构筑粮食安全网，夯实粮油管理公司根基，规范执行粮食收购政策，做好区级储备粮中心库接管工作，高效完成粮食收购和储备监管任务。二是抓牢经济稳增长任务，擦亮供销金字招牌。持续提升经济发展质效，紧紧围绕服务乡村振兴，在乡镇布点 8 个便民连锁超市，稳拓农村市场，深挖线上销售，推动超市经营上新台阶，做强连锁药店大健康业务，抓住市场机遇，继续拓展药品线上销售；加快提升传统经营业务，稳妥开展拍卖、典当业务，做优做强线上经营；持续打造汽车销售、检测、修理一站式服务，保持经营销售稳增长。三是加快资产改造提升，增强内部造血功能。扎实推进存量资产盘活，持续推进低效资产减量化工作，高标准推进社有资产改造；加大推进招商引资提升，全力协

调和组织好招商引资工作，坚持以商招商，依托重点优势企业，大力推进产业链上下游招商，着力引进基地型和龙头型项目。四是着力增强党建引领，完善内部管理体系。持续加强党建工作质量，坚定不移推进作风建设，持续提升内部管理水平。五是狠抓综合治理工作，构建和谐稳定大局。突出民生保障工作，抓实企业文明建设，强化安全维稳水平。

浦东新区供销合作社联合社

紧密围绕综合改革“一根主线”，加快建设“两个平台”，在“三个方面”下更大功夫，持续推动引领区供销合作社高质量发展。一是在现代流通上下更大功夫，深化城市运维（供应）综合服务平台建设。做强医药流通产业。围绕新区产医融合、中医药服务传承创新等重点工作，推进医药流通行业转型升级；服务航运中心建设，持续助力新区产医融合，积极构建中医药全产业链，不断拓展大健康服务功能，承接社区互联网医院、“浦药快线”物流配送服务，打通大健康服务“最后一公里”；建设农产品流通枢纽，建设上海供销社集全国批发交易中心，以地方优质农产品和地标特色农产品为载体，展示地方文化和地方特色，通过与各地供销系统合作，形成品类齐全、普特兼具、标准清晰、优势鲜明的农产品供应链，满足客户差异化需求；做好国家级非遗技艺的传承工作，恢复保护“钱万隆酱油酿造技艺”主体持续经营能力，运用现代技术改进传统古法酿造工艺，建设钱万隆酱油非遗技艺传习宣传馆，逐步恢复钱万隆酱油的量产；持续参与新区应急物资保障体系建设，承接新区应急物资储备中心运营和应急保障网点的管理和服务任务，着力强化供应链管理。二是在乡村振兴上下更大功夫，完善农业高质量投入品公共服务平台建设。持续开展“绿色农资”升级行动试点，加强农资保供工作机制建设，培育壮大农资龙头企业，健全提升区域农资流通网络体系，提升区域农业社会化服务能力，优化提升农资供应结构、积极推进数字农资建设，健全完善系统农资质量管理制度；依托“线上+线下”农资供应网络，持续巩固农资供应主渠道，深化农业高质量投入品公共服务平台建设；深化镇企结对，助力当地特色产业发展，结合农民所需，发挥供销所能，因地制宜，持续参与老港镇乡村振兴示范村创建工作；持续发挥好国家“832平台”浦东引领

区销地仓作用，向浦东周边区域辐射，带动更多力量通过“832平台”采购，让更多脱贫地区农副产品走向市民的餐桌。三是在精细管理上下更大功夫，为高质量发展提供坚实保障。健全“三会”治理体系，推动社有企业加快建立现代企业制度，实现加强党的领导和完善公司治理有机统一；强化业务协同，聚焦现代流通和乡村振兴主责主业，深化社有企业之间联合合作，推进资源整合、优势互补；持续加强制度建设，实现流程规范和工作高效的有机统一，推进财务集中管理，通过资源配置优化，实现管理的集约高效。

奉贤区供销合作总社

坚持稳中求进、以进促稳、先立后破，着力推动高质量发展，振奋精神、奋力一跳，为开创“奉贤美、奉贤强”新局面贡献力量。围绕“服务城市发展、服务百姓生活”，充分发挥供销合作社为农服务的综合性经济组织作用，推动供销合作事业高质量发展。一是坚持筑牢民生之基，助推乡村振兴发展。切实守牢粮食安全底线，守住管好奉贤粮仓，夯实储备粮储存安全、统一供种“两块底板”；努力构建完善智能、绿色、低温智慧粮库管理体系，保障区域粮食安全，确保秋粮收购工作平稳有序开展，有效提高统供效率和服务质量；推进奉贤稻米产业化建设，打响奉贤大米品牌，做好全区水稻种子统一供种服务，从源头保障种子、粮食安全；完善再生资源产业链建设；着力推动为农为民服务，健全基层供销社组织建设，提升为农服务综合能力；加大对口帮扶地区农产品展销力度，依托“供销e家”“安心供销社”“经发商业广场”平台，在乡村振兴、对口帮扶中发挥积极作用。二是聚力抓好经济发展，积蓄高质量发展后劲。坚持重点项目建设不动摇——加快推进浦南智谷项目开工建设，打造企业智能制造、工业研发、总部办公等高新产业园；启动庄行粮库迁建项目，形成东西粮库联动格局，助力粮食管理高质量发展；助推奉贤烟草物流仓储中心项目开工建设，提升公司投资收益；着力推动白沙点位项目建设，助力和美乡村发展；坚持靠前服务区域发展战略不动摇——加快推进社区商业发展，加大商业广场招商运营力度，积极培育15分钟便民社区商业地标；以“乐活青年公寓”为标杆，扩大经营规模；加快布局规划商业广场智慧型社区菜场，做实集贸市场小商品便民服务中

心，启动乐购社区项目，打造高品质、全方位、多样化的社区商业中心。坚持资产价值提升不动摇——深化市场调研，拓展资产增量，科学绘制资产发展成长坐标；加大政企合作力度，融入城市更新项目，延伸村企合作广度；推出“资产+为民”跨界双向赋能项目，充分挖掘存量资产创效潜力，全面提升资产运营效益。坚持招商引资质效不动摇——优质资产与精准招商双轮驱动，依托“基金+基地+产业”新模式，推动产业集群招商，持续推进招商伙伴计划；围绕“夯实基础、内托外延”目标，聚焦重点存量企业和优质平台。坚持特色品牌建设不动摇——提升城市金融服务品牌影响力，打造城市金融服务新标杆；加大不动产租赁奉贤分平台、阳光不动产租赁平台、阿里拍卖平台推广力度，开展国有资产、社有资产全公开线上租赁业务；积极探索碳排放权交易市场；焕新“百年鼎丰”老字号品牌，打响“沪尚品牌”知名度，做大做强轻资产品牌，打造贴近年轻消费市场的产品矩阵，推动线上线下融合发展。三是坚持党建引领，持续增强发展内生动力。深入实施“铸魂工程”——坚持用习近平新时代中国特色社会主义思想凝心铸魂；深入实施“磐石工程”——以点带面培育一批“党建品牌”；深入实施“经发菁英”工程——激励、锻炼、培养青年干部职工；深入实施“塑形工程”——推进全面从严治党；深入实施“软实力工程”——厚植“守正创新、务实精进、融容谦和、明达清远”实践内涵，打响软实力品牌。全力提升企业治理效能，全力加大聚才引智力度，全力营造风清气正政治生态，全力增强企业文化软实力，切实增强发展韧性，确保公司健康可持续发展。

金山区供销合作社

坚持合作经济基本属性，全面服务乡村振兴战略，在为农服务产业上更具特色，在资产经营布局上更加优化，在招商引资上更出亮点，在管理体制和机制上更显活力，更好地服务区域发展大局。一是注重高站位，加大为农服务创新力度。探索土地规模化经营，加强与家庭农场和农民专业合作社等新型农业经营主体合作，提供农资供应、测土配方、农机作业、田间管理、收储加工等系列化综合服务；围绕粮食绿色仓储提升三年行动方案，做好绿色仓储中心改建项目各项工作；充分发挥庄稼医院在农业技术推广中的积极作用；年内在农民集中居住点、乡村振兴示范

村等完成6家便民店经营服务网点“升级版”；加大对外合作力度，扩大区域农产品公用品牌知名度。探索推动与涉农镇开展合作共建，建立供销基层组织，强化为农服务功能；与普洱、六安等地供销社深化东西部协作和对口支援合作。二是注重高质量，多点发力提升资产效益。主抓资产盘活力度和模式创新，加强存量资产优化整合，线上、线下融合联动，丰富资产租赁服务渠道，探索“受限资产”盘活新模式，使闲置资产发挥溢出效益，合力推动“大块资产”招租工作，逐个破解大块资产闲置问题；推进资产结构调整和布局优化，为企业新兴产业腾出发展空间，持续优化租赁业态，加快资产经营业态由低端传统行业向中高端服务业转型；根据区域发展规划和自身功能定位，扩大有效投资，积极参与配套商业项目建设，培育新的经济增长点。三是坚持高水平，抓好招商引资。招商引资再加速，统筹推进全员招商工作，将“招大引强”与“延链补链”相结合，按照招龙头、补链条、聚集群思路，导入上下游企业，形成项目招引“葡萄串”效应；创新举措再加力，拓展招商形式，采取云招商、链式招商、平台招商、要素招商等方式开展招商活动，坚持“走出去”与“请进来”并举、“引资”与“引智”结合，加强特色产业招商，提升产业整体竞争力和持续发展能力；招商服务再优化，推动招商引资从拼政策向拼环境、拼服务转变。四是注重高成效，提升管理效能。持之以恒加强自身建设，持续推进党建和经营管理深度融合，提升队伍整体素质，优化人才队伍结构，加大人才引进力度，强化人才培养；点面结合实施品牌建设，建立品牌管理体系，实现品牌强农；毫不松懈筑牢安全防线，落实安全生产“党政同责、一岗双责”要求，履行安全环保主体责任，提升资产质量管控水平，持续改进内控机制体制，发挥内审作用，为高质量发展保驾护航。

松江区供销合作社

坚持稳中求进工作总基调，实现质的稳步提升和量的合理增长，力争完成全年经济发展目标任务。一是聚焦发展要务，推动中长期发展规划。统一思想，真抓实干，狠抓落实，做到思想上高度认同，行动上高度自觉；分解任务细化目标，把中长期发展规划落实到企业经营发展的各方面与全过程，按照时间、板块、业务三个具体维度，构建可跟踪、可评估的评价体系，确保目标落实落细、任务分解到

位；统筹推进强化执行，进一步提升落实力、执行力。二是**聚焦深化改革，提升企业治理效能**。完善法人治理结构，推进权责清单制度体系建设；严格落实各项制度，坚持自上而下形成工作有制度、操作有程序、过程有管控、责任有追究的良好机制；加快推进数字化转型，以数字化转型推动实现效率变革，构建企业核心竞争新优势。三是**聚焦安全底线，筑牢风险防控体系**。筑牢安全生产底线，围绕重点领域、紧盯重要节点，完善应急预案体系，定期开展安全宣传教育培训；提升合规管理水平，将合规要求嵌入经营管理各环节，健全合规管理与法律保障、财务审计、投融资管控、纪检监察等协同联动机制；推进遗留问题化解，整合盘活资源，促进结构优化，增强发展韧性。四是**聚焦政治建设，提供坚强组织保障**。巩固主题教育成果，落实意识形态责任制，持续开展大兴调查研究工作；抓好人才队伍培养，健全梯队培育和考核激励机制，打造复合型人才集聚新高地。加强企业文化建设，构建适应战略规划、符合时代精神、具有特色的企业文化体系，进一步凝聚思想共识，汇聚发展合力；切实履行管党治党政治责任，为企业发展营造风清气正的良好政治生态。

青浦区供销合作联社

深化综合改革，加强数字赋能，推进经营创新、服务创新、管理创新，推动高质量发展。一是**强制度、优管理、促成效，深化社区服务新功能**。提升阵地服务功能，围绕示范村和幸福社区建设，做好为农站升级改造；推进长三角农产品流通平台和渠道建设，发挥供销系统特种公积金等政策优势，统合长三角、扶贫对口、合作交流、青浦本地等农产品资源，做实产销对接，以“供销市集”展销品牌，开展平台化运作；创新探索新型合作经济组织，发展新型农业经营主体和社会化服务，打造一区一示范供销基层组织试点；助力青浦农业生产和应急防汛，完成区农业农村委委托的水稻农药集中采购和配送，配合区应急局、区防汛指挥部做好应急和防汛物资购置储备和调用；参与人居环境整治，探索再生资源回收站建设。二是**推转型、补短板、强机制，开拓商贸服务新路径**。优化销售配送举措，巩固提升商品销售，持续开展营销推广活动，优化配送服务方式；完善社区商业门店创建和管理，完成1-2家温暖家社区店建设，加强供销优选品牌体验馆和新建门店运营和管

理。三是**练内功、促发展、增效益，培育经济发展新动能**。实现预期经济目标，推进资产盘活增效，加强系统资产管理，坚持资产一盘棋管理；推动全系统资产纳入资产管理信息平台，以数字化手段提高集体资产经营、管理、处置综合效能。四是**促规范、提效率、增后劲，提升内部管理新水平**。强化财务分析和指导，提高集体资金配置效率和使用效益；优化数智生态，全面推进数字化办公，开展系统培训；加大安全防范力度，严格落实安全主体责任，不断提升安全生产治理能力和治理水平。五是**把方向、强保障、抓落实，全面加强党的领导**。全面落实党建主体责任，提升党建与主责主业的融合度；加强组织建设，坚持党管干部、党管人才，全方位多角度培养适应供销事业发展的干部队伍；深化廉政风险和作风监督，聚焦资产安全、商品安全等中心工作和相关风险隐患开展专项监督；加强专业人才培养和职工教育培训。

嘉定区供销合作总社

紧紧围绕“数字赋能主责主业，助推高质量发展，向一流企业迈进”这一主线，全面推动企业高质量发展再上台阶。一是**激发市场活力，促进新旧动能转换接续**。做大民生品牌影响力，推进养老服务、SPD医疗供应链项目、惠民智慧菜场等有益民生项目的推广，积极向外对接，将创新、高效的经营体系造福更广大的群体；利用现有的社区商业网点和经营网点，扩大商业辐射范围，探索各类商品销售进一步增长；深挖数字赋能驱动力，充分融合实体经济与在线经济，利用各种平台增加主营业务销售，加强业务监管，进一步探索网络营销等新模式，优化现有平台管理，丰富流通渠道、刺激销售增长、拓展业务范围，实现数字赋能产业发展。二是**提振资产经营，用优质存量促增量发展**。提升资产运营能力，激活资产经营“强引擎”，积极融入区域重点战略部署，深入分析区域功能及服务对象需求，通盘考虑、统筹规划资产功能，释放资产最大经济活力，建立信息化资产管理系统平台，实现对系统内资产实时情况的动态掌握，服务于科学决策和经营管理；以招商与招租联动为抓手，构建产业集群“强磁场”，加强专业产业分析能力，提升服务供给质量，持续发挥好重点园区的资产优势，科学谋划、精准招商，做到招商数量和质量双达标；借企业“连心卡”信息化载体，实现内部资源信息共

享互通，搭建起企业与客户群之间沟通的桥梁，保持与常驻客户、意向品牌密切联系，整合多方资源和资产优势，建立资源互通、信息共享、优势互补、工作互动、协同发展的共赢格局。三是坚持扶农惠民，助推农业发展、乡村振兴。进一步压紧压实粮食安全责任制，有序推进粮食仓库扩容工程，利用信息化平台高效保障储粮质量和周转效率；坚持产业兴农、质量兴农、绿色兴农，探索农资和种苗业务的融合发展；利用好合作社的平台，拓展与专业合作社的技术合作，帮助本地优质农产品销售，提升合作社种植水平和管理水平；开展合作交流结对帮扶，提高产业和就业帮扶实效，推动建立常态化帮扶机制；落实嘉定区社与华亭镇、徐行镇合作共建高质量发展供销基础组织示范试点工作；大力推进“上海供销消费帮扶合作平台”建设，提升仓储、供应链能级，进一步提升地区农产品销售市场活跃度。四是做好内部管理，深化转型发展内驱动力。以流程架构为抓手，奠定数字化转型规划基础，做好总体设计，实现流程管理自动化、数智化；从数据管理入手，充分释放数字化转型对企业价值创造的支撑力，充分满足决策需要；深化合规管理意识，提升常态化监管水平，提升内部审计监督效能；守牢安全“警戒线”，筑牢企业可持续稳定发展根基。

黄浦区供销合作社

围绕“稳健、质量、效益、持续”，以“商业+工业”联动为主线、积极探索一产为辅线，紧盯渠道、紧盯产品、紧盯包装，继续坚持做好老字号品牌产品，加强适销度较高的定牌监制产品和新产品新包装的自制生产销售；继续坚持调整结构，全面加强网络销售新渠道，提升自有品牌产品比重提高毛利率；继续坚持工商并举与联动，建设完整产业链加快全流程改造，全力投入生产，促进线上线下经营联动；继续坚持主动转型，振奋精神、主动求变。一是产品建设精耕细作、品牌辐射国内外市场。持续打造品牌产品，加强产品体系建设，着力构建多元化产品；将邵万生的糟醉品牌不断发扬光大，逐步着眼于全国市场，不断扩大老字号品牌知名度与影响力；通过“邵万生”“三阳”老字号产品的出口，满足海外华人对家乡美食的需求，实现“同线同质同标”，促进国内外市场销售。二是深耕产品结构调整、多渠道相结合齐头并进。三阳南货店的糕点、南北货、腌腊等多个产品大类要进行季节性、创新性的产品研发，

发挥三阳传统优势，以优质服务和对年轻消费群体的针对性营销打开南北货市场，争取实现新的突破；全面树立企业化发展理念，进一步发挥现有资源和品牌优势，在渠道发展上做文章、在渠道发展上见效益；持续进行电商全渠道拓展，陆续开设各类平台渠道旗舰店，加强与渠道代理商合作，深化创新协同，优势互补，构建品牌渠道发展新格局，推动电商销售一体化发展；确保网店拓展至全部主流渠道，继续维护好线上团购采购渠道、各大企事业单位摆摊活动，塑造品牌形象，增加顾客粘性。三是不断完善熟食加盟制度、品牌管理。抓好熟食专柜管理，深耕现有授权渠道；进一步理顺邵万生熟食加盟管理体系，加强熟食加盟店的日常管理，按照食品加盟基本标准严格准入，在确保产能和管理管控的基础上，积极稳妥有序开放熟食加盟。四是不断完善食品安全监督。食品安全是企业的基础工作，更是作为食品行业的立足根本，对于合作方、加盟方的门店要通过新建立的信息系统、监控设备、人员监督、抽查暗访、品牌形象监管等手段加强监管力度，对门店和食品工厂要严加要求严格执行各项安全卫生规章制度；邵万生工业园区要严格执行食品安全监督与要求，确保食品安全取信于广大消费者。

卢湾供销合作社

以“筑牢思想根基、深耕主责主业、拓宽市场销路、提升管理效能”为抓手，加快自主品牌升级，加大销售拓展力度，谋求经营多元化发展，提升企业品牌知名度、认可度，稳固企业发展。一是加强党建引领，筑牢思想根基。以党建引领企业文化建设，继续推进各项制度的修订与完善；在“一企一品”“一支部一特色”基础上，结合商场文明单位工作，搭载“先进模范便民服务直通车”平台，申报创建“便民服务项目”，促进社区消费。二是深耕主责主业，助推企业发展。结合老字号品牌三年行动计划，以“买全国，卖全国”为目标，发挥好职工创新工作室的平台作用，不断创新研发、升级产品，把握细分领域需求；不断优化和拓展“培丽”酱、醉卤、土特产系列产品线，建立以自营产品为核心的产品矩阵；根据老字号产品的特点和消费者需求，设计富有创意和吸引力的包装，为老字号产品带来与众不同的视觉效果；打造一支具有“营销、产品、直播、美工、客服”的专业电商团队，通过电视节目、直播带货、微信商城、购

物小程序等，以点带面、多点突破，推动品牌产品销售；持续做好老字号进社区市集活动，在服务社区居民、提升品牌知名度、擦亮老字号品牌上有所收获。三是**拓宽市场销路，扩大品牌影响**。与各大媒体保持良好合作关系，扩大品牌知晓、宣传特色商品、提升商场形象；推出全土抖音官方账号，定期推送视频内容，开展各类直播带货，提升品牌网络口碑；搭建“团长”平台，鼓励员工和社会志愿者沉浸社区，以服务邻里为主旨，为百姓提供便捷购物，同时优化企业形象，提升企业销售。四是**加强管理效能，优化企业运营**。以制度流程化为要求，严格执行财务联络制度，加强内控管理，确保资金和财产安全，运营程序合法合规；坚持“党管干部”原则和正确的选人用人导向挖掘和培养青年干部，帮助企业储备人才梯队，以岗位职责为标准落实员工个体责任，加强从业资格的培训，加快持证上岗步伐，提升公司运营效能。

普陀区供销合作社

坚持围绕创新发展的主基调开展各项工作，以集体资产运营平台、模式及能力升级为抓手，深化改革，找准方向，深耕主业，发挥优势，以实干助推企业改革发展再上新台阶。一是**深化落实企业改革发展任务**。持续完善企业经营管理体制体系建设，继续发扬“制度管人，流程管事”的原则，结合集体企业的特性，通过对现有制度、管理办法进行梳理，逐步开展企业内控制度的修订，提升档案电子化管理效能，进一步规范企业运行，进一步优化办事流程，进一步提高办公效率，以企业制度之力稳企业发展之基；不断加强财务监督管理，严肃财经纪律，细化预算管理和执行，规范费用支出，强化内控审计监督；不断夯实资金集中管理，促进资金最大化效益。二是**规范资产日常管理提质增效**。通过第三方评估机构市场化定价、联交所平台挂牌公开化竞价，严格落实不动产租赁进场竞租工作的开展；继续开展不动产预审、立项工作，不断完善合同签约机制，强化标准流程的执行；持续做好资产能级提升工作，积极开展业态调整，提高网点品质；启动市场能级提升工作，通过有针对性地升级改造，优化市场布局，改善市场环境。三是**不断强化企业安全管理能效**。紧盯重点领域和关键环节，抓紧、抓细、抓实企业安全生产的各项工作，持续推进标准化检查和整改，通过不断完善

下属网点一户一表，做到家底清、数据全，不断完善数据库管理；针对各市场的实际情况，进一步落实消防工作、安全检测维护及市场消防设施系统的维护，切实筑牢企业的安全底线，坚决防范遏制各类安全事故的发生，保障企业的安全稳定。

长宁区供销合作社

以党建为引领，以主责主业工作为突破契机，发挥企业品牌、资源、管理优势，在信息化建设、点位拓展、再生资源标准化建设等方面持续发力，全力补齐短板弱项，加强规范化标准化管理，形成分类收集、分类运输、分类处理的闭环产业模式，从而实现公益性、产业化、效益型兼具的商业模式，助推企业高质量发展。一是**党建引领，强化自身建设夯实根基**。加强党风廉政建设，规范党建基础工作；抓实主题教育成果转化，将党建与业务工作深度融合，提升党建品牌形象；强化清正廉洁，建立廉政教育常态化机制。二是**全域布局，进一步夯实两网融合工作基础**。持续织密再生资源体系网，推动两网融合工作“稳中有进”，按照“点、站、场”体系建设方案，落实长宁区内可回收物中转站的全覆盖工作，进一步做好中转站的日常管理工作，稳步提升中转站可回收物回收量，提高社区布点覆盖面；探索主业发展更优路径，拓展电子电器及废旧物资市场化回收业务，整合公司内部资源，组建一支电子电器业务运营团队，用好回收资质，拓展回收业务；促进企业在再生资源回收领域做出品牌、做出成效；推广智能回收箱覆盖率；继续推进信息化管理平台升级；挖掘潜力做好社区源可回收物分拣业务。三是**务实笃行，进一步夯实管理工作基础**。落实招商引资工作目标，积极拓宽渠道，延伸招商触角，引进品牌企业；按照质量管理体系认证与再生资源体系标准化建设工作要求，继续做好企业日常经营管理工作，提升管理和服务水平；持续加强全面预算管理工作，不断优化预算管理体系和提升管控能力，加强精细化管理；进一步强化风控内控管理，立足关口前移、事先预防、过程控制，通过对业务流程再梳理，对内控制度再完善，对经营行为再规范，推动促进风控体系更加健全、内控效能持续提升；全力做好管辖区域内的安全防范工作，进一步完善应急预案，定期开展隐患自查工作，严防安全事故发生。■

上海市供销合作总社召开 领导班子调整宣布会

4月3日，上海市供销合作总社召开领导班子调整宣布会。上海市国资委党委书记、主任贺青主持会议并讲话，上海市委组织部部务委员蒋云锋，上海市供销合作总社党委书记程颖及领导班子成员、外派监事、职能部门负责人、二级企业领导班子成员及上海市委组织部企业干部处、上海市国资委企业领导人员管理处相关人员出席会议。

蒋云锋宣读了上海市委关于叶军平任上海市供销合作总社理事会主任的决定并介绍了个人情况。叶军平、程颖分别在会上作了发言。贺青在会上指出，供销合作社是党领导下为农服务的综合性合作经济组织，有着悠久的历史、光荣的传统，是推动“三农”工作的一支重要力量。近年来，上海市供销合作总社深入学习贯彻习近平总书记对上海和供销系统工作的系列重要指示批示精神，不断增强为农服务意识，不断推进综合改革，各项工作均取得积极成效。贺青对上海市供销合作总社做好当前和今后一个阶段的改革发展工作提出三点意见：一是坚持政治引领，把学习贯彻习近平总书记考察上海重要讲话精神作为首要任务。要切实加强政治建设，牢记为农服务宗旨，赋能上海城市发展。二是坚持深化改革，在增强核心功能、提升核心竞争力上下功夫。要在加快推进改革、做强做优主业、提升管理能级、加强协同联动上发力，在完成预算



目标前提下，深度挖潜、自我加压，加强经济运行调度，为全市稳增长挑重担、多贡献。三是坚持党的全面领导，为引领保障企业高质量发展提供有力支撑。要始终坚持两个“一以贯之”，进一步加强基层党建和干部队伍建设，着力加强党风廉政建设。贺青强调，今年是改革深化提升行动全面推进、承上启下的关键之年、攻坚之年，做好各项工作责任重大，要保持战略定力，不断夯实稳的基础，培育进的

动力，增强立的主动，坚定破的决心，把准工作的发力点、落脚点，扎实做好全年工作，为助力上海加快建成具有世界影响力的社会主义现代化国际大都市作出供销社应有的贡献！

根据上海市委市政府决定，按照《上海市供销合作总社章程》规定，4月11日，上海市供销合作总社召开第六届理事会第四次全体会议，选举叶军平为上海市供销合作总社第六届理事会主任。■



全面发力打造城乡流通综合体系

上海市青浦区供销合作联合社

上海市青浦区供销合作联合社持续推进供销商贸服务建设工作，以打造成成熟自主供应链和覆盖青浦区镇村三级的流通网络为目标，坚持为农服务宗旨，健全区级为枢纽、镇级为节点、村级为终端的三级县域流通服务网络，满足城乡居民日益多样化、品质化的消费需求，提升商贸流通服务水平。

青浦供销社以“温暖家供销云仓”区级集采集配中心为枢纽，镇级“供销优选品牌体验馆”为节点，200余家为农服务站为终端的三级县域流通服务网络，通过提供优质的日用消费品供应、商品团购、消费扶贫、农产品流通等各种商贸服务，打通城乡地区商品上下行通道，满足城乡居民多样化、品质化消费需求。

一是推进商贸能力建设，实现集采集配一站式服务。完成“温暖家供销云仓”区级集采集配中心建设，合理规划仓库的总体布局，合理选用仓储设备和工具，规范仓储作业流程；组建物资配送专业队伍，实现货物的流转和仓储作业的高效完成，提升服务品质；建立健全供销商贸电子管理平台，以商品配送系统为支撑，以仓储管理系统为终端，实现采购、仓储、配送“一网统管”信息化管理模式。二是培育商贸服务品牌，探索经营模式新亮点。承接和放大进博会“6+365”溢出效应，开设集线上销售、线下展示于一体的进口商品展示体验店；完成进口商品体验馆转型升级成为供销优选品牌体验馆工作，进一步完善管理运营等服务功能，建立区级对口消费帮扶展示展销专柜、长三角一体化农副产品专柜、上海老字号品牌专柜。三是优化商贸布局网络，赋能乡村振兴新动力。围绕乡村振兴示范村、区幸福社区建设规划要求，针对全区200余家为农服务站（供销便民店）推行规范化标准化数字化建设，推进商品服务为主，附带党建宣传、事业缴费、普惠金融、快递收发、文旅服务、便民工具、充电桩等八大为民服务功能的普及和完善，推动设施升级、模式升级、规范经营升级，打造乡村商业设施的标杆和示范，进一步畅通“农产品进城、日用品下乡”双向渠道。



青浦供销社聚焦新城建设、虹桥国际开放枢纽、长三角一体化发展示范区等重大战略任务协同联动，积极融入新时代幸福青浦和温暖家建设，持续深化综合改革，逐步形成服务板块清晰、业务精进规范、品牌效应凸显、形象功能提升、人员精干高效、管理顺畅有力的商贸服务体系。一是扎实推进供应能力建设，夯实供销商贸产业基础。从供应源头做起，打通乡村日用品流通的“最先一公里”和“最后一公里”；完善区级集采集配中心建设，推进“温暖家供销云仓”的功能完善和能级提升，对仓储、物流等硬件设施配备和配套机制进行升级和优化，提升集采集配中心各环节工作的规范性、效率性、安全性；推进村级销售终端的布局和优化，围绕乡村振兴示范村、区幸福社区建设规划要求，积极与邮政等开展合作共建，在服务基础上衍生快递寄递等新功能，实现设施升级、模式升级、规范经营升级，进一步畅通“农产品进城、日用品下乡”双向渠道。二是着力研究服务模式完善，培育市场竞争优势内核。坚持开放式协同创新，形成更强创新力、更高附加值、更安全可靠、更安全的商贸服务模式，抢抓青浦地区长三角一体化示范区、进博会区位优势 and 机遇，整合资源、优化网络；进一步深化与源头生产商、优质供应商合作，针对青浦地区农村市场和消费者需求，覆盖米面粮油等品类，探索“送货上门”“移动超市”等服务举措，不断升级商品供给的能力和含量，探索与其他市场主体建立合作，尝试向综合供应商转型。三是持续探索市场化转型，激发商贸事业发展活力。推动市场化运作，努力形成以日用商品供应为发展主业、以畅通农产品流通渠道为社会责任的新格局；完善法人治理体系，建立内部控制和风险管理机制，筑牢风险底线；健全市场化的经营管理机制，实现市场导向的激励和约束，激发全体员工的积极性和创造力；通过引入、内部培养等多种方式，加强专业人才培养和人才的使用。■

上海市青浦区供销合作联社

凝聚改革共识 争创供销新篇章



上海市青浦区供销合作联社始建于1951年，是党领导下的为农服务的综合性合作经济组织。七十多年来，始终坚持为农服务宗旨，不断深化改革，推进经营创新、服务创新、组织创新，努力建成适应社会主义市场经济需要、适应青浦城乡发展一体化需要、适应农业现代化需要，集城乡社区综合服务、商贸流通服务为特色的经济组织，切实发挥着党和政府密切联系城乡居民的桥梁纽带作用。

深化企业改革，打开发展新局面

20世纪90年代以来，青浦县供销社按照党的十五大关于经济体制改革的精神，因企制宜地对系统内建制

单位实施转制，持续推进基层供销社、合作商店、全资公司的改革改造，遏制了企业经济效益下滑的势头。2001年，随青浦撤县建区，青浦县供销合作

社改名为青浦区供销合作社。2003年，对7个基层社实施以投资主体多元化，完善法人治理结构，建立“产权清晰、权责明确、管理科学”的现代企业制度改革，“三农”服务和委托职能不变，组建由区联社、经营者等自然人参股的有限公司，实行市场化运作。2016年，深入贯彻《上海市供销合作社系统改革试点方案》文件精神，坚持深化综合改革，推进管理、服务、经营、组织四大体系的更新和完善，以改革的思路和市场化的方法不断破解体制机制难题，努力发挥传统网络资源优势，构建联合社主导的行业指导体系和社有企业支撑的经营服务体系，形成上下贯通、整体协调、运转高效、城乡并举的运行机制，全面提升本区





供销合作社的经济实力、发展活力和服务能力。

紧扣初心宗旨,统筹服务主阵地

青浦区供销社始终坚持“为农服务”宗旨,抢抓乡村振兴、长三角一体化示范区、青浦区温暖家建设等国家地区战略机遇,不断探索新型利农服务模式,在升级改造为农综合服务站、助力构建农产品流通平台等方面开展了一系列有力措施。为农服务站是青浦区供销社的一大特色,20世纪90年代开始以农村双代店为基础,打造多功能为农综合服务站,前后陆续参与青浦区政府实事工程、“万村千乡”市场工程等工程建设,近年来以服务青浦区农村居民生产生活为立足点,融入乡村振兴示范村、美丽乡村、幸福社区建设,以本区200余家为农服务站为基础,打造新时代农村商业网络终端,在为乡村居民供应品质有保障的日用生活品的同时,提供邮政快递、普惠金融、代理便民、文化旅游、电信代理、党建宣传、非物质文化服务、充

电桩服务等八大便民服务。长三角一体化示范区农产品流通平台是青浦区供销社抢抓战略机遇,服务“三农”做出的创新尝试,2019年,与吴江、嘉善建立长三角生态绿色一体化发展示范区“乡村振兴、为农服务”联动机制,逐渐形成以“供销市集”为品牌,以农产品流通为主要合作内容的供销联盟,通过统筹整合长三角一体化示范区、青浦对口扶贫地区等多地农产品资源,不断发挥供销合力,助推农产品上行和消费品下行,助力农产品流通和消费扶贫。同时,主动承接区委区政府委托的各类物资保障供应任务,脚踏实地践行发挥党和政府联系城乡居民的桥梁纽带作用。

聚焦主责主业,培育发展新动能

青浦区供销社按照“服务为本,市场为用,一体两翼,协同发展”的发展思路,在践行使命任务的同时,积极参与市场化经营,努力提升经营能级和效益。大力发展商贸流通服务,按照全国总社《关于开展供销合作社

县域流通网络提升行动的实施意见》文件精神,以打造具有一定市场影响力和竞争力的区域商贸服务企业为目标,推动直属青浦商业有限公司进行市场化转型,探索新型销售模式和品牌营销战略,打造商品流通特色品牌,结合青浦区供销社自身资源禀赋,构建“供销云仓”区级集采集配中心、镇级综合超市、村级为农综合服务站三级服务网络,形成以三级服务网络为媒介,以商品供应链为支撑的综合化、规模化的农村商贸服务体系,通过自营平台和对接第三方成熟平台等多种手段实现农村电商发展壮大。资产经营是青浦区供销社的传统业务,根据社有资产资源分布广、种类多等特点,近年来不断加强对资产资源的统筹和规划,通过资产改造和资产集中来优化存量资产,通过统一改造、完善功能、统一风格等资产改造方式提升资产质量,以加强街镇沟通、租赁置换等方式优化资产布局,进一步释放规模效益。抓牢数字化转型契机,开发资产信息管理平台和小程序,借助数字化手段实现对资产的数字化管理和展示,进一步提升资产管理效能。■



关于完善供销合作社服务功能的思考

江苏商贸职业学院合作社学院

服务功能是供销合作社综合改革的重要目标,更是发挥独特优势的看家本领。作为综合性的合作经济组织,既要发挥市场在资源配置中的决定性作用,增强发展活力,又要助力发挥政府作用,弥补市场失灵。这种“一身而多任”的功能定位是供销合作社本质属性,也是供销合作社区别于行政机关、一般市场主体、社团组织的根本特征。供销合作社有无这种功能以及功能是否完善,不仅关系到综合改革的成败,决定自身的生存发展,而且还深刻地影响乡村振兴的历史进程。

一、供销合作社功能变迁的历史脉络与内在逻辑

习近平总书记指出,供销合作社是党领导下的为农服务的综合性合作经济组织,有悠久的历史、光荣的传统,是推动我国农业农村发展的一支重要力量。

供销合作社历史可追溯到 20 世纪 20 年代。早在中国共产党成立初期,江西安源、广东海陆丰等地就出现党领导的消费合作社。1928 年江苏泰兴成立了醒农合作社。20 世纪 30 年代,苏区中央政府颁布《合作社组织条例》,支持成立形式多样的合作社。时任苏区中央政府主席的毛泽东把发展合作社列为经济建设的中心任务之一,多次深入闽西指导合作社建设,并在《才溪乡调查》一文中详细分析了劳动合作社、消费合作社、粮食合作社、犁牛合作社现状,肯定合作社的特殊重要性。抗日战争时期,延安成立南区合作社,毛泽东为该社题词。解放战争时期,各解放区成立多种类型合作社。1949 年 1 月华北供销合作总社成立。这些合作社虽然组织形式、存续时间不同,但在发展农业生产、改善农民生活、支援革命战争、巩固执政基础方面发挥了特殊作用。七届二中全会、《中国人民政治协商会议共同纲领》都把合作社经济摆到应有位置。

新中国成立之初,党和政府将建立合作经济组织摆上重要议事日程。1949 年 11 月中央合作事业局成立,统一领导管理全国合作事业。1950 年 7 月,第一届全国合作社

工作者代表会议召开,通过《中华人民共和国合作社法(草案)》《农村供销合作社章程准则(草案)》,成立中华全国合作社联合总社,统一领导管理全国的农业、供销、消费与城市合作社。1954 年中共中央下发《关于农村供销合作社工作的决议(草案)》。1954 年 7 月中华全国合作社联合总社更名为中华全国供销合作总社,明确供销合作社在过渡时期三项基本任务:通过供销业务开展城乡物资交流,为农业生产服务,支持国家工业化,巩固工农联盟;根据国家计划与价格政策,通过有计划的供销业务与合同制度引导小农经济和个体手工业逐步纳入国家计划轨道,促进社会主义改造;在国营商业领导下,扩大有组织商品流转,领导农村市场。能在较短时间内顺利完成三大改造任务、建立社会主义制度,与供销合作社特殊功能密不可分。

在计划经济时期,虽然供销合作社经历了体制三分三合、全民所有制与集体所有制之分,但供销合作社作为计划经济的政策工具这一功能定位一直未变。农业农村是计划经济有机组成部分,也是复杂多变的局部。为了服务工业化发展战略,国家先后出台统购统销政策,发动合作化运动与人民公社化运动,构建计划经济体制四梁八柱,从生产、流通、分配、消费等多个环节夯实计划经济的基石。在计划经济体制架构中,作为政社合一的人民公社是计划经济的体制依托,供销合作社与信用合作社是计划经济的政策工具,三者分工明确、运行顺畅、功能耦合,成为计划经济在农村的有效载体。供销合作社肩负着发展经济、保障供给重任,行使统购统销职能,配合执行票证制度,主管农村商品流通,尤其是农资、棉麻、农产品、土特产、再生资源 and 日用品流通,网点遍布农村,服务农民生产生活。供销合作社垄断地位在短缺经济的背景下拥有呼风唤雨的巨大能量,但也滋长了官商习气。

改革开放以来,确立社会主义市场经济方向,资源配置方式发生根本变化。供销合作社经历“去行政化”“去垄断化”改革,激活农村市场,壮大市场主体,促进民营经济发展,也

给供销合作社带来不适应,出现生存危机,日渐边缘化,甚至影响到社会稳定。为了改变这一局面,国家层面分别于1995年、1999年、2009年先后出台三个文件,恢复成立全国总社,推进以市场化为导向,以扭亏增盈为目标,以“四项改造”及“新网工程”建设为载体的改革发展,增强了供销合作社活力,在社会主义新农村建设中再度崛起。

党的十八大以来,各地认真学习习近平总书记指示精神,出台政策,创造了良好的外部环境。供销合作社深入贯彻《中共中央国务院关于深化供销合作社综合改革的决定》,以综合改革为抓手,以“四个坚持”为导向,以服务“三农”为己任,推动供销合作社向全程社会化服务延伸,向城乡社区服务拓展,向一、二、三产业融合渗透,加快构建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体系,步入高质量发展新阶段。

发展历程表明:供销合作社是一个具有红色基因的特殊组织形式,在新民主主义阶段做出不可磨灭的贡献,服务农民生产生活,支援革命战争。在社会主义革命与建设初期,为三大改造、建立社会主义制度、维护计划经济秩序发挥不可替代的作用。在改革开放新时期,主动适应经济体制变化,经历曲折与坎坷,在社会主义新农村建设中再度崛起,逐渐成为为农服务的生力军。十八大以来,以综合改革为动力,以服务“三农”为己任,不断增强内生动力、合作经济实力、为农服务能力,成为乡村振兴不可或缺的力量。由此可见,供销合作社始终是党领导下的服务全局的有效载体,是为中心任务服务的特殊组织,是服务农民生产生活的综合平台。这些作用的发挥又是建立在自身功能基础之上的,服务功能强,作用就明显,反之就会边缘化。服务功能完善与否,直接关系到自身的生存发展,又深刻影响到全局工作。

二、中国式现代化对供销合作社提出新要求

党的二十大确定实现中国式现代化的宏伟目标,中国式现代化建立在乡村振兴的基础之上,没有农业农村现代化,就不可能有整个中国的现代化。时至今日,“三农”虽取得历史性的成就,但农业仍是国民经济最薄弱的环节,农村仍是现代化的突出短板,农民仍是相对贫穷的群体。要顺利推进农业农村现代化,实现“四化同步”,固然需要工业化、城市化的拉动,需要体制、政策的协同发力,需要发展新质生产力,更少不了供销合作社这个强引擎。少了这个强引擎,乡村振兴就乏力,不少问题就无解;有了这个强引擎,

就能一石多鸟,既能坚持与完善农村基本经营体制,加快农业强国建设步伐,又能带动小农户发展现代农业,推动一、二、三产融合,实现共同富裕的目标。

从坚持与完善农村基本经营体制来看,以家庭承包经营为基础、统分结合的双层经营体制是农村基本经营制度。这一制度较好维护了农村土地集体所有制,赋予农户相对独立的承包经营权,解放和发展生产力,被确定为党的农村政策的基石。在统分结合的双层经营体制中,农户成为分散经营的微观主体,农村集体经济组织被赋予统一经营的功能,专门从事个体农户干不了、干不好、干得不经济的事项。但囿于自身弱点,集体经济组织大多处于虚弱状态,自身发展缓慢,难以担负统的职能。一些原先集体经济的明星村也因种种原因,逐渐失去昔日光环,不同程度地出现分有余而统不足,甚至只有分没有统的现象,致使农村基本经营制度处于失衡与不稳定状态。因此,坚持与完善农村基本经营制度成为“三农”工作当务之急,在继续做大做强集体经济组织的同时,不断丰富统的主体,增强统的功能,构建主体多元、形式多样、竞争充分的农业社会化服务体系。供销合作社具有为农服务的深厚基础与经营服务网络,是政府用得上、农民信得过的特殊法人,其功能完善与否直接关系到统一经营的成效,关系到农村基本经营制度的稳定与完善,关系到乡村振兴的历史进程。

从建设农业强国的目标任务来看,党的二十大在新的历史起点上做出加快建设农业强国的战略部署。中国是农业大国,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”指规模与数量,农民人数、农地规模、主要农产品产量均居世界首位,言其大恰如其分。而“强”则强调效率与质量,农地经营规模狭小、农业劳动力低下、农村发展方式滞后,与世界农业强国相去甚远,农业发展不仅没有优势,对内是国民经济薄弱的环节,对外缺乏国际竞争力。

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,主要包括大国小农是基本国情与农情、土地碎片化、农业经营规模狭小、小农户与大市场的矛盾、农业社会化服务体系不全、农民利益双重流失等;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、农产品国际贸易对保障国内粮食安全以及农副产品有效供给带来的冲击等。面临这些问题和挑战,就需要制度、科技、政策同向发力,也需要供销合作社这个强引擎。供销合作社的经营服务网络遍布农村,

功能渗透于农民生产生活的各个环节，是农业强国建设的不可或缺的力量。

从实现小农户与现代农业发展有机衔接来看，大国小农是基本国情和农情。中国自古以农立国，家庭经营是基本经营组织形式。家庭经营契合农业生产特点、农业产业特点，最大限度发挥农民生产经营积极性。鉴于人多地少的资源禀赋，现行家庭联产承包责任制在保持土地集体所有制不变的基础上，把承包经营权还给农民，实行土地均分与调整，导致农地经营分散化和细碎化，使农业生产经营成为一种典型的小农生产。改革开放以来，随着农村生产力水平提高与土地流转加快，多种形式的新型农业经营主体快速发展，成为现代农业弄潮儿，但这并没有改变小农生产的格局。小农经营固然有自身优势，但也存在土地经营规模狭小、缺乏分工与合作、生产方式与现代农业格格不入等劣势，使小农户在生产流通、市场竞争等方面处于不利地位，缺乏自我发展能力和造血功能，无法与市场、金融等现代要素衔接，也无法与新型经营主体竞争。实现小农户与现代农业的有机衔接，关键在于构建并完善支持小农生产的政策体系，完善农业社会化服务体系、利益连接机制。作为综合性的农民合作经济组织，供销合作社扎根“三农”沃土，具有经营与服务的双重功能，把小农生产经营积极性与合作社规模优势有机结合，降低交易费用与生产成本，增加小农收入，是带领小农户发展现代农业的有效载体。

从一、二、三产融合来看，农业生产既是经济再生产，又是生物再生产，具有复杂的产业链、加工链、供应链、价值链、生态循环链。在市场经济条件下，农业产业又具有基础性与弱质性特征，面临市场风险与自然风险双重考验。三产融合既是发展现代农业有效形式，又是规避双重风险的不二选择。在现行农村基本经营格局中，分散农户摆脱了计划经济时期统购统销束缚，有了生产经营自主权，但又在生产与流通环节处于不利地位，新型农村经营主体虽有一定的经济实力，但缺乏规模优势与系统优势。供销合作社是综合性的合作经济组织，是为农服务的国家队，具有经营服务的深厚基础和经营服务网络，其业务范围几乎囊括农民生产生活各方面，覆盖产前、产中、产后各环节，又具有政府与市场的双重功能，是推进一、二、三产融合的重要力量。

三、服务功能不全仍是高质量发展的突出短板

供销合作社的服务功能经过综合改革得到明显增强，

但对照国家队角色定位、对照党和政府要求、对照农民群众期盼，服务功能不全仍是高质量发展的突出短板。

从改革成效看，要通过综合改革构建中国特色的合作经济组织体系，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。综合改革取得明显成效，但仍存在与农民利益连接不紧密、为农服务功能不完备、市场化运作水平不高等突出问题，对内影响凝聚力与战斗力，对外降低竞争力与市场话语权。同时由于多种因素，供销合作社法人治理结构、所有制实现形式、联合合作机制等仍需不断优化。

从服务功能看，综合服务能力明显不足，体系大而不强，功能有所缺失，业务协同不够。联合社服务意识不强，习惯于行政思维与行政手段，缺乏为基层社、为社有企业、为农民服务的意识，缺乏灵活运用经济手段来推动工作，有的联合社机关业已参公，服务好坏与己无关，履行行业指导、行政管理、经济发展三项职能参差不齐。系统内新型服务主体数量不足、质量不高，缺乏市场竞争力与行业话语权，社有企业小散弱，既没有国有企业正规，也没有民营企业灵活。法人治理机构不完善，廉政风险较大。基层社功能缺失，或出租资产，或守摊子，缺少服务内容。乡村经营服务网络残缺不全，无法与互联网巨头、社区连锁零售业竞争。供销社领办的专业合作社规模偏小，带动能力较弱，与其业务融合不够，作用不明显。不同层级的供销合作社联合合作不够，未能形成系统优势与规模优势。

从服务领域来看，其经营服务存在领域不宽、手段落后、供给与需求脱节等问题。经营业务受到各类新型市场主体的挤压，自身没有适时拓展新的服务领域，加之机制不活与包袱太重等原因，供销合作社面临生存危机与发展困境。

从竞争力来看，随着农村经济社会格局深刻变化，面对正在形成的主体多元、形式多样、竞争充分的农业社会化服务新常态，供销合作社的经营服务需要面对消费者的选择、面对同行业的激烈竞争，竞争力的强弱直接关系到服务对象的取舍与客户群的大小。改革开放以来，供销合作社外部环境与内部机制都发生了根本变化，互联网巨头与连锁零售业在农村加速扩张，在很大程度上改变了农村经营格局，进一步挤压供销合作社生存空间。供销合作社由于体制机制等因素，未能真正形成覆盖全程、综合配套、便捷高效的为农服务体系，削弱了自身竞争力，降低了市场运作水

平,不同层级社有企业转型发展不快,缺乏业务协同性,处于各自为政、无序竞争的状态,没能形成竞争优势与规模优势,缺乏行业话语权,更缺乏行业核心竞争力。

四、在内外兼修中完善服务功能

完善服务功能是供销合作社的价值所在、使命所系,要按照综合性合作经济组织的目标定位,内外兼修协同发力,既要有政府的赋能、外部力量的加持,更要有内在的活力与动力,不断完善服务功能,实现高质量发展。

一要把角色找准。供销合作社囊括机关、事业单位、市场主体、社团等,组织成分多元,资产构成多样,地位性质特殊。这个特殊组织既有政治功能,是党和政府联系农民群众的桥梁和纽带;又有经济功能,是执行农业政策的工具、为农服务的综合平台;还有社会功能,是以合作经济组织形式推动“三农”工作的重要载体。供销合作社不能回归与强化行政属性,也不是单纯的市场主体,而要打造成为一个与农民利益连接更紧密、为农服务功能更完备、市场运作更有效的合作经济组织体系,切实履行好行政管理、行业指导、经济发展等多重职能,发挥市场的决定性作用,弥补市场失灵,跳好政府与市场的双人舞,打好经营与服务组合拳,把党的领导、综合性、合作制有机融为一体,成为中国特色的合作经济组织体系。这种亦官、亦商、亦农的多重性就是供销合作社的本质属性。

二要把体制做活。供销合作社体制得到明显优化、内生活力有所增强,但仍存在关系不顺、体制僵化、人员老化、竞争弱化等问题。要通过合作制原则,把分散的小农纳入到自己的体系中来,与之结成利益共同体,使分散的农民因组织优势,得以分享盈余与利益,获得社会平均收入。加快构建以联合社主导的行业指导体系,与社有企业支撑的经营服务,形成双线运行机制。在此基础上改革用人体制、分配体制、绩效考核体制,增强体制活力。优化联合社治理机制,健全社有企业法人制度,加快基层社改造,调动多方面积极性。完善供销合作社章程,坚持民主管理制度,规范各类管理制度,提升治理水平。

三要把实力做强。实力是为农服务的基础,也是发挥系统优势、规模优势的前提。要巩固和提升供销合作社在传统行业的优势地位,争取在农资、棉花、再生资源、农产品销售、工业品连锁配送等领域更大的话语权,实现服务规模化与流通现代化,又要围绕乡村振兴战略,根据农民生产生

活的实际需要,不断拓展新的领域,在现代物流、农产品冷链、批发市场、农村金融保险、农业社会服务、数字农业等领域取得新突破,不断壮大合作经济实力。加快社有企业发展,理顺社区关系,建立健全现代企业制度,以资本、品牌、业务等为纽带,加强联合合作,构建覆盖全程、综合配套、便捷高效的为农服务体系,更好地承担“国家队”的职责。

四要把服务做优。面对农业社会化服务态势,服务与价格不仅关系到供销合作社在农民心中的形象,也关系到自身的生存发展。要摒弃行政化思维,不断强化联合社为社员服务、为基层社服务、为社有企业服务的工作导向。社有企业与基层社要拓宽经营服务领域,发挥好系统优势与规模优势,擦亮为农服务品牌,提升核心竞争力,提升为农服务水平。

五要把融合做足。顺应城乡融合与产业融合趋势,推进多形式、多层次融合。在系统内部,不同层级的供销社要以资本、品牌、业务为纽带,开展跨区域、跨层级联合合作,构建上下贯通的经营服务体系。在城乡层面,要联合农村集体经济组织、涉农企业、农业专业合作社等组织,以产业项目为依托,以产业化经营为纽带,按照分工协作要求,在产业链不同环节发挥优势,共同分享经济利益,把供销社经营服务优势、村两委组织优势、农户生产经营积极性有机结合,拉长产业链,打造价值链,推动一、二、三产融合与线上线下融合,壮大经济实力,提升经营服务水平。加快党建与社建融合,以党建为引领,以社建为载体,把党支部建在项目上,建在产业链上,打造服务发展的新优势。

六要把环境做美。争取早日出台《供销合作社条例》,创造良好的法治环境。政府要从四化同步高度,统筹配置“三农”工作力量,保持强有力的行政推动力量,又要建设有效力的经营性服务力量,形成合力。政府要灵活运用购买服务的方式委托供销社承担更多公益性、中介性和经营性服务。运用金融、税收等经济手段扶持供销社发展,帮助供销合作社解决历史遗留问题。抓住汽车、家电以旧换新的契机,争取政策,恢复重建再生资源网络,发展循环经济。重视合作社干部队伍建设,尤其要配强各级领导班子。大力弘扬扁担精神、背篓精神,树立良好的自身形象。打造供销合作社硬实力和软实力,增强自身造血功能,打造乡村振兴的强引擎。

(执笔人葛志华系南通市人大常委会专职委员、二级巡视员、江苏商贸职业学院合作社学院院长)

新时代社有企业新合作化经济改革发展的若干思考

◎ 傅尔基

在近现代世界各国发展市场经济、实现现代化过程中,股份合作制是被劳动者广泛采用的一种重要的现代企业制度。蒙德拉贡以当今世界上最大的工人自有合作社联合体的市场化、现代化推进全球经济发展市场化、现代化,以普遍合作的价值原则推动社会经济各个领域朝向实现和平、公正和发展的目标,成为当今世界最杰出的市场化、现代化合作社联合公司。2020年,《财富》评选出“改变世界100强企业”,西班牙巴斯克地区的蒙德拉贡联合公司与阿里巴巴、沃尔玛、Zoom、PayPal等公司一起,荣登榜单第11位。自改革开放以来,我国城乡集体经济主要通过股份合作制经济形式进行了多元多样产权混合改革和经营机制转换。党的十五大《报告》明确肯定改革开放以来集体经济发展混合所有制经济的实践,并将城乡大量出现的多种多样的股份合作制经济定性为“劳动者的劳动联合和劳动者的资本联合为主”的一种新型集体经济组织形式,“尤其要提倡和鼓励”。进入新时代,踏上中国式现代化的新征程,社有企业把股份合作制经济作为改革发展的基本形式,掀起社有企业新合作化经济改革发展热潮。

一、新时代社有企业新合作化经济改革发展,新就在以集体资本为主的混合所有制经济作为基本实现形式,变革形成集体资本共同共有与员工入股按份共有相结合、社会资本参股的社有企业的基本产权结构。

党的十八届三中全会将集体资本与国有资本、非公有资本交叉持股、融合发展混合所有制经济提升到社会主义基本经济制度的重要实现形式高度,“允许混合所有制经济实行企业员工持股,形成资本所有者和劳动者利益共同体”,为社有企业深化改革、转型发展指明了方向。社有企业深入改革、发展壮大,协同实现共同富裕的现代化目标,重点是将集体资源变成集体资产、集体资产变成集体资本,盘活存量,聚发增量,以集体资本为核心抓手,以股份合作制为基本实现形式,以股份制为主要实现形式,积极有序、改革发展与国有资本、社会资本和个人资本等多元多样产权混

合、集体资本控股为主与员工持股的混合所有制经济。这是一个经历了从新中国成立初期私人所有、个体劳动——经过初级、高级合作化过渡到集体所有、集体劳动——再经过改革开放进入新时代集体资本共有与员工入股按份共有相结合、合作劳动的否定之否定“三步曲”变革过程。从1957年农业和手工业个体劳动者入股供销合作企业劳动,再到个体劳动者入股供销合作企业资产集体所有,又到改革开放以来社有企业吸纳劳动者个人股份,“联股联劳”,社有企业集体资本与员工劳动者个人资产混合,吸收社有企业外社会资本参股,交叉持股,混合所有,融合发展,构成新时代社有企业多元、开放的新型法人产权制度。

我国国家统计局、国家工商行政管理局《关于划分企业登记注册类型的规定》明确指出:股份合作企业是指以合作制为基础,由企业职工共同出资入股,吸收一定比例的社会资产投资组建,实行自主经营,自负盈亏,共同劳动,民主管理,按劳分配与按股分红相结合的一种集体经济组织。从这一权威解释进一步推论,包括社有企业在内的我国股份合作企业是以集体资本与企业员工资本为主加上一定比例社会资本“三合一”的混合所有制经济的一种重要实现形式,符合上述国家统计解释规定内容的社有企业同样属于混合所有制经济的一种重要实现形式范畴。

二、新时代社有企业新合作化经济改革发展,新就在分层分类分式推进,统筹谋划,因地因时因情而定,多样选择,分步试点,不搞一刀切,不搞一窝蜂。

推进省市级供销社改制为具有法人资格的城镇供销合作企业联合经济组织,对所属企业履行直接或间接出资监管的职责,同时对成员单位承担指导、协调、服务等职能。推进省市级供销社授权设立集体资本绝对控股、社会资本参股尤其是省市与区县供销合作社上下参股、加上经营管理者持大股等的具有法人资格的供销股份制集团公司,打破供销合作社资产行政层级分割局面,履行直属供销合作企业与合营合作企业的集体资本投资、运行和监管。推进供销

基层社重新吸收员工特别是注重农村社员入股,全员持股,经营者持大股,以及企业利益相关方参股,改制成为集体资本控股、各类资本混合的具有法人资格、自主经营、资产运管的基层供销社。改制后各级供销股份合作社实行社员代表大会、理事会和监事会“三位一体”的法人治理结构,实行“两权分离”,理事会是企业法人产权代表,行使出资人职责,职业经理层负责经营管理决策执行,全体员工民主参与管理。

社有企业新合作化经济改革发展中,坚持供销企业集体资本共同共有的主体地位和作用,是对“一化三改造”以来供销企业集体共同创造、共同所有的资本形成历史的守正承继,也是增强统一、开放市场化中重要的公有制经济主体地位和作用的现代要求,不能无条件地量化到个人,不能走集体资本存量全盘私人化合作道路。有条件地实施经营者持大股,给予一定比例的股权激励,是鉴于改革开放以来供销合作企业面对激烈市场竞争,生存下来,发展壮大,主要依靠企业经营者包括技术骨干主动适应市场发展,善于经营、创新奉献,作为一种业绩回报的企业产权制度特殊安排,而在实现共同富裕的现代化的新阶段中,更加需要通过股权激励约束机制发挥企业家创新经营管理作用。全员持股,是劳动者的劳动联合与劳动者的资本联合为主即“联股联劳”为主的股份合作制基本特征的体现,通过“联股联劳”共担企业经营管理、创新发展的责权利,建立企业命运共同体,以期促使全体员工以主人翁身份和姿态勤奋努力,与此同时,又是在生产领域第一次分配中通过按劳分配与按资分红相结合,保障全体员工走向现代化共同富裕的有效途径,以利于避免主要因资本获利与劳动所得之间差距拉大、资本财富积累扩增与劳动收入相对缩减导致贫富差距拉大、两极分化严重的现象。

三、新时代社有企业新合作化经济改革发展,新就在加快建立、健全服务乡村振兴和农业农村现代化、促进城乡一体化、协力实现高质量发展、走向共同富裕的现代化供销合作社组织体系和机制。

自2015年开启的全国供销合作社综合改革确定的目标,就是把供销合作社打造成与农民利益更紧密、为农服务功能更完备、市场化运作更有效的具有中国特色供销合作经济组织体系,成为服务农业产销链接、城乡居民多样化生活需求的社会化、综合性的一支生力军和一个大平台,做强为农服务实力,做大为农服务规模,做优为农服务品质。

积极发挥综合实力较强的供销合作社服务农业社会化的龙头作用,积极开展土地托管、流转服务,做强扩展农业一产,加工升级农业二产,网络畅通农业三产。2020年9月,中华全国供销合作总社表示,力争到2025年,全系统通过从上到下建设农业社会化服务体系,土地托管面积将达到1.5亿亩,各环节农业社会化服务规模达到3亿亩次,服务带动小农户5000万户以上。对于有条件、有实力的供销股份合作企业择机进行股份公司制改革,引进战略投资者,定向或公开募股,与国有资本、社会资本等实现优势互补,发挥国有资本资源强大优势和民营资本灵活市场经营机制优势,形成集体资本控股、法人治理、主业突出、经营多元、创新驱动、能够参与国际竞争的企业集团,上市做大做强做优。在供销合作社综合改革前和改革中,已有一批中华全国供销合作总社与地方省市供销合作联社作为实际控制人的供销社概念股,如中农联合等,其主营业务是专业从事农药中间体、原药及制剂产品的研发、生产和销售的全产业链农药生产企业。区县供销社、基层供销社贴近农村农业农民,联系最为紧密,是最切合姓农、为农服务的基础和前哨。可以采用股份合作社等模式,鼓励、引导和支持有实力的基层供销社领办农民专业合作社,也可以让有实力的农民专业合作社牵头创办基层供销社,促进农民劳动力、承包土地等与供销社经营渠道、资金、技术等重新流动组合起来,强化共同利益,实现优势互补,在供销合作联社系统的指导和支持下,联手重建、健全服务“三农”现代化高质量发展、满足城乡高品质需求的新型基层供销合作平台,担当重任,务求实效。

在持续深化供销合作社综合改革中,必须始终坚持党组织“把方向、管大局、保落实”领导作用,各级党委和政府要把推进供销合作社综合改革、发展集体资本为主体或主导、员工(社员)持股和社会资本参股的混合所有制经济改革、创新为农社会化、全过程服务机制,包括产权制度创新、经营体制创新、营销模式创新、数字服务创新等,纳入地方深化改革、转型升级的大局,各有关部门联席配合,从政策举措、专项资金、税费减免、人才队伍等给予大力指导和支持,充分发挥供销合作联社系统牵头贯彻作用和供销合作社员工(社员)主体作用,妥善解决历史遗留问题,以崭新面貌和实力担当“重出江湖”,更好为“三农”服务,力主推进农业农村现代化,实现共同富裕。■

(作者系上海市发展改革研究院研究员、上海市供销合作经济研究会副会长)

小商圈里看供销：昌平区社的“集”市贸易

◎ 杨旭

通过对北京市昌平区新世纪商场总店进行市场调研，并考察了周边2公里内多个商超业态，向消费者了解购物体验，由此对供销合作社商超业务进行了观察和思考。调研发现，昌平区供销社围绕商超业务进行创新，呈现经营服务的优势，但在消费端依然面临着激烈的市场竞争，需要进一步发挥供销合作社供应链优势，逐步形成供销合作社经营特色，满足更多居民的生活需求。

一、供销业务的新尝试

昌平新世纪商城成立于20世纪90年代，是昌平区供销合作联社下属全资集体企业，是当时昌平区第一家规模最大的综合型商场，是北京市最早一批的“亿元商场”。总店位于昌平区中心地段，毗邻众多企事业单位，商业气氛浓厚，营业面积1.6万余平方米，以自营商超为依托，兼具服装、鞋帽、黄金珠宝、家用电器等，年均营业额近5亿元。

（一）唤醒“集”体意识，打造消费端的品牌

新世纪商城在昌平区很多消费者的眼里是“儿时的记忆”，有着特殊的感情，“离家近、商品丰富”是消费者对商城最多的评价。春节期间，商城不仅保持每天正常营业，还推出丰富多彩的节日购物活动，积极参与昌平区“烟火昌盛”小街大集活动，共同打造看演出、买年货、品年味，逛庙会、淘宝贝为一体的“网红”市集。商城凭借老供销社的三尺柜台，年货礼盒、帮扶产品、本地特色应有尽有，勾起70后、80后儿时的美好回忆。商城还将非物质文化遗产的剪纸、京味毛猴等带到购物现场，让新春购物变得妙趣横生，展示传统文化和现代时尚的融合，展现新供销的新面貌。

（二）发挥“集”货优势，推动供应端的创新

新世纪商城是“全国扶贫先进集体”，将消费帮扶与商业经营进行完美融合。商城对口帮扶对象主要为内蒙古太仆寺旗、阿鲁科尔沁旗，目前已与帮扶地区20余家供应商开展合作，在售帮扶产品多达十大类177种，年均帮扶销售产品总额超过了200万元。自2018年起，深入帮扶地区带贫企业、种植基地、农民专业合作社，了解产品质量、价格、运力、带贫

成效，就帮扶方式、农产品进商超等进行深入交流，与当地农户或供应商达成产、供、销一体化长效合作机制，有效提升产地农产品标准化水平。同时，借助供销合作社综合服务经验，与当地农户和农民专业合作社签订服务带动合作协议，积极提供生产端农业社会化服务，为解决区域农产品销售难题提供解决方案。既确保商品的供应也保障了产品的质量。

（三）唱响“集”市经济，让优质商品走出去

新世纪商城自2000年起，开始推动企业连锁经营，形成由12家直营连锁商场和1个物流配送中心为枢纽的运营管理体系，服务网点实现昌平区镇街全覆盖，各个连锁商场积极与区、镇、社区对接，开展以助农帮销新世“集”为主题的特色农产品外摆促销推介活动，通过现场吃、喝、玩、乐以及开设直播等推介特色农产品，提升顾客体验感，增强供销特色产品的影响力。除此之外，新世纪商城积极拓宽销售渠道、创新营销方式，开展专场主题营销、小型周末促销，微信公众号推广等，并通过网上商城、线上直播等，让更多消费者感受到商城独特的商品和服务。

二、县域商业的新挑战

为进一步了解新世纪商城的市场环境，以该商城为中心，重点考察了2公里半径内的商超，体验了物美（多点）超市、鑫隆生活广场、“一起来”生鲜超市等商超的购物情况，对市县供销合作社商超的市场环境进行比较分析。

（一）大型连锁超市：渠道和价格挑战

物美超市（昌平西关店）在昌平西关占据较为明显的区位优势。随着物美数字化战略实施，物美与多点APP实现线上线下融合发展，凭借数字化服务模式创新，物美超市整体优势更加明显。依托丰富的产品种类、良好的购物环境（如停车场免费停车2小时等）、便利的交通条件、线上线下购物体验，受到越来越多消费者的青睐。加之物美超市庞大的连锁规模，产品的采购价格具有一定竞争力，在促销投入上具有一定经济实力，培养消费者家门口消费的习惯，成为该区域“日常生活离不开”的超市。面对线上购物冲击，大型连锁

超市一方面在新购物模式下寻求突破,另一方面,利用新手段发挥并放大自身优势,开展新一轮的攻城拔地。既为供销合作社零售业务提供借鉴,又成为潜在的竞争对手,更是不断激励供销合作社寻找新的商业空间。在此情形下,为应对线上线下的双重冲击,采取差异化竞争策略势在必行。

(二) 新型购物中心:传统业态的升级

与新世纪商城一街之隔的鑫隆生活广场是昌平鑫隆小商品市场的升级版,凭借产品类别繁多、性价比高的优势,在消费者心中是个不亚于新世纪商城的存在。又在原来销售小百货的基础上,新增了餐饮、休闲、娱乐、物业等多项业务。升级后的鑫隆生活广场不仅拥有现代化的超市业态,现场配置人脸识别和先进的收银设备,而且在商场三楼打造了“昌平记忆馆”,复现老昌平传统街市,成为市民消费“网红打卡点”,使得购物变成一项有趣的生活体验。小商品市场是市县一级较有代表性的业态,诸如此类传统商业街随着城市改造的推进,主动或被动进行业态升级,加入更多的现代元素和商旅因素,逐渐成为购物新“地标”。零售场景和模式快速转变,为供销合作社商业提出新的要求,带来新的挑战。

(三) 专业销售渠道:新商业模式冲击

“一起来生鲜超市”是农产品垂直领域的零售业态,此类生鲜超市在昌平区商圈前赴后继,盈利模式花样百出。该超市主要采用会员制的销售策略,消费者充值(会员卡)即可成为会员,享受会员专享价格,会员与非会员有销售差价,商品具有比较明显的价格优势。针对生鲜产品的特点,定期会推出折扣商品,低价处理一定量的生鲜产品,对认可产品质量、价格敏感的消费者具有较强的吸引力。针对社区消费需求,在主营生鲜的基础上,逐步扩大产品品类,不断丰富坚果、熟食、水产等种类,吸引更多消费者加入。社区生鲜店以其灵活的销售方式、专业的销售渠道以及会员制等销售模式,逐渐获得市场认可,成为很多消费者购物首选,实现持续盈利,在一定程度上对传统生鲜和商超销售带来影响。

三、区域流通的新启示

2024年春节期间,河南省许昌市胖东来超市再次吸引了大家的目光,全国各地很多人驱车几百公里来感受胖东来的产品和服务,甚至打出了“因为一个超市,喜欢一个城市”口号。对比昌平区商超业务模式,带来了不少启示。

(一) 利用好本地优势,强化自身商业定位

从胖东来初五营业以来单店万人排队购物情况看,市县

一级人群的购买力还是很强劲的,创造并引领本地化消费趋势存在较大空间。但要充分认识到,不同类型的零售模式,在不同程度上都能满足一定群体的需求,很难出现“赢者通吃”的局面。开展日用品销售,关键是要确立自身竞争优势。首先,要在经营服务中体现独特性,在不同商业业态中寻找差异化,要充分利用好数字化工具,为现有商业模式服务,而不必一味追求先进性。其次,如何进一步扩大规模要在需求上做文章。在完成区域网络布局的前提下,进一步培养用户的消费习惯,针对本区域消费特点,以优质服务提升商品价值。再次,需要培养一批专业化经营团队,形成独特供销文化氛围,通过建立人才激励和培育机制,打造既能吃苦又有创新的经营服务队伍。

(二) 打造好自有品牌,挖掘优势商品资源

由于胖东来自营茶叶的质量和品质都远超其他品牌,每天都会出现断货的情况,面对每天上百万元的销售额,对超市茶叶进行限购。更是由于超市商品的质量过硬,网上甚至出现了专业代购人群。为此,2023年胖东来开通了线上APP,主打自有品牌商品销售。实际上对于零售行业而言,自有品牌商品是costco、7-11等世界级零售巨头的重要利润来源。推出自有产品是实现差异化竞争的必选项。从新世纪商城的经验来看:一方面,供销合作社具有一定的产业链优势,能够深入农特产品的生产端,通过专业化服务确保产品品质,创建自有品牌商品具有得天独厚的条件;另一方面,还要进一步在农特产品加工、新商品研发上做必要的投入,通过建立新的商品标准,打造自有品牌产品生产线,形成自有商品体系,提升商品竞争力。

(三) 提供个性化服务,提升综合服务水平

供销合作社是本地搬不走的“国家队”,打造“百年老店”是一个最具现实意义的目标,其中本地化、区域性的服务是取胜的关键。胖东来超市坚决不把许昌的货卖给郑州市民,因为他们知道跨区购物的服务难以保证,尤其是家电等大型的设施设备,需要更多本地化售后服务。因此要围绕本地化特点寻找服务突破口。第一,要进一步扩大服务对象,围绕军队、学校、餐厅等主体,提供具有B2B特点的集团化服务。第二,创新服务内容,在商品差异不大情况,通过丰富产品品类、提供良好售后服务等方式,为商品赋予新的服务价值。第三,像新世纪商城一样,选择主动走出去,将商品和服务送到消费者身边,充分激活现有组织和网络体系。■

(作者单位:中华全国供销合作总社管理干部学院)

改制后的供销合作社如何发展？

◎ 王 真

新昌县位于浙江省东部，面积 1213 平方公里，人口 42 万，地貌特征是典型的“八山一水一分田”。新昌县坚持“工业立县、创新强县、生态兴县”，发展成为医药强县、轴承之乡、纺机基地，是两化深度融合国家示范区、浙江省全面改革创新试验区，还是全国生态文明建设示范县、全国“两山”发展百强县、国家级生态县。通过对新昌县供销合作社联合社改革发展情况进行调研，并实地考察了部分基层经营服务网点，感到新昌县社的综合改革之路是改制较为彻底的供销合作社的逆境自救之路，也是改制较为彻底的供销合作社重返为农服务赛道的奋斗之路。总结新昌县社改革发展的有益经验，对推动改制后的供销合作社的发展壮大具有一定的借鉴意义。

一、在计划经济向市场经济转轨中折翼

新昌县社成立于 1950 年，1961 年开始组建基层社，从开始的 8 个区基层社逐步发展到 18 个公社（乡镇）基层社。改革开放后，市场经济的迅速发展给新昌县供销合作社系统带来不小的冲击，基层社和社有企业的市场竞争力快速下滑，甚至出现资不抵债的状况。20 世纪 90 年代后期，新昌县供销合作社系统社有企业及基层社开始实施转制，基层社从最初的 18 个缩减到 2 个，社有企业全部实施转制，但造成的直接结果为：一是业务退化。新昌县供销合作社系统曾经在农副产品收购、农资供应、日用品供应、再生资源回收等领域都占据着重要地位，但随着社有企业及基层社转制，仅剩的 2 个基层社因种种原因不再开展具体业务，对于茶叶、白术、蚕茧等新昌传统副产品的收购业务也随之中断，主要靠出租房产维持生计。二是人员流失。新昌县供销合作社系统从 20 世纪 80 年代开始基本停止了招收新职工，加之 90 年代后期的转制，原有的职工也被分流出去，因此新昌县供销合作社系统出现了结构性人员短缺问题，年龄偏大，文化程度普遍不高，思想僵化、观念陈旧、缺乏创新意识，对农村电商、冷链物流、土地托管等新业务

了解不足。三是服务弱化。新昌县供销合作社系统经营业务原来涉及烟、茶、蚕茧、药材、果品、蔬菜等全县所有大宗农产品产前、产中、产后各环节全程服务，但随着社有企业及基层社转制，这些服务也随之终止，仅保留烟叶等经营门类。科技下乡、农资下乡中断相当长时期，尽管后来也有有计划地逐步恢复，但依然难以达到常态化服务水平。

二、在自救和政府支持下涅槃重生

自 2015 年深化供销合作社综合改革实施以来，新昌县社主动融入地方党委政府工作大局，积极作为，从农资供应和区域公用品牌建设入手，由点及面，层层递进，不断推动“供销合作社”招牌重返大众视野。

一是借船出海，重整农资服务阵地。2015 年，新昌县社与浙江农资集团下属的惠多利农资有限公司合作建立了新昌县惠多利农资有限公司，依托省农资公司的资源和技术优势重新发展农资供应业务。新昌地区山岭较多，周围村庄的农户购买农资极为不便，新昌县惠多利农资有限公司多次将农资免费配送到边缘山区，并且以成本价卖给当地的百姓，真正做到了把农资送到老百姓的家门口，把优惠和温暖送到了村民们的心窝里。同时，多次组织开展农资、农技下乡活动。一方面，向农户和农资供应点宣传使用配方肥相关方法，2023 年向种植大户提供了有机肥 40 吨。另一方面，组织农技专家深入田间地头，为农户提供春季育苗、病虫害防治等技术指导。

二是由点及面，逐步扩大为农服务阵地。随着农资供应业务的逐步恢复，新昌县社开始思考如何依托农资业务逐步扩大业务范围，以便更好服务“三农”。一方面，由农资供应向废弃物包装回收延伸。2020 年新昌县社在梅渚村建立了一个面积达 1300 平方米的农资仓储物流中心，承担县域内农药化肥仓储、废弃物包装回收等任务，2022 年回收农药废弃包装物塑料瓶袋 37.6 吨、玻璃瓶 3.5 吨，回收金额 73.37 万元，并完成整理、压缩、打包等无害化处置。

另一方面,由农资供应向农业社会化服务延伸。2020年新昌县社建立了一个集农产品展销、农资供应、农技指导、农民培训、金融、电商等服务为一体的农事服务中心,已累计服务群众达上万人次;2022年新昌县社开始启动新昌县茶叶整理服务中心项目,茶叶整理服务中心采购一批茶叶匀堆机、数控色选机、静电除杂机、自动包装机、自动赋码、滚动式真空包装机、风选一体机、打包机、热收缩膜包装机、视频监控设备和除尘设施等设备,为茶农、茶商提供匀堆、除杂、色选、包装等服务,有效补齐茶市配套服务短板。

三是以区域公用品牌为突破口,重建农副产品流通业务。2021年新昌县制定了《新昌奋力打造浙江高质量发展建设共同富裕示范区县域标杆行动方案(2021—2025年)》,提出推进“农业+”行动,实施农业品牌强农振兴计划。新昌县社主动争取1000万元财政资金,打造“新昌优选”区域公用品牌。为了将“新昌优选”区域公用品牌的推进工作落到实处,新昌县社与新昌县公共服务集团有限公司共同组建了新昌优选运营管理有限公司,负责“新昌优选”品牌建设以及重大事项的组织协调工作,制定了《“新昌优选”区域公用品牌建设运行实施方案》《“新昌优选”品牌管理办法(试行)》等管理运营制度。成立了行业评审委员会,评选审查入选产品、企业、基地,建立品牌建设、产业发展专家咨询与技术指导体系,逐步向“产品有品牌、品牌建基地、基地可溯源”的发展格局迈进。目前,归集上架了大佛龙井、小京生等具有地方特色的84款农产品。由于新昌县生态环境优良、旅游资源丰富,县内有天姥山国家级风景名胜区和天姥山、穿岩十九峰、达利丝绸世界3个国家4A级旅游景区,是第二批国家全域旅游示范区、全省首批5A级景区和大花园耀眼明珠。因此,“新昌优选”区域公用品牌在设计之初便将其与新昌县的旅游资源结合起来,以新昌优选的土特产为基础,依托新昌的名山、名水、名寺,在梅渚古村、鼓山公园、大佛寺、镜岭、嵊州新昌高铁站等游客量较大的地方开设了“新昌优选”旗舰店,并与万怡酒店、东门如城等企业合作建立了十多个门店(专柜),旨在推动新昌优选的土特产通过游客走向各地。

三、在改制后推进发展的若干启示

改制后的供销合作社如何发展,是进一步深化供销合作社综合改革、推动供销合作社高质量发展必须直面的问题,也是系统上下高度关注的问题。新昌县社的改革发展

实践所带来的启示,对改制后供销合作社的发展具有积极的借鉴意义。

一是争取地方党委政府支持是改制后的供销合作社重新起航的重要支撑。新昌县社的改革发展实践表明,对于改制后的供销合作社的发展壮大,离不开地方党委政府的关心和支持。新昌县农事服务中心的建立、“新昌优选”区域公用品牌相关工作的有序推进,都是在地方党委政府政策支持和资金扶持下、新昌县社积极作为的结果。改制后的供销合作社要改变“等、靠、要”的思想,围绕“三农”工作和当地党委政府中心工作,思考清楚自己能干什么、能干成什么,及时向地方党委政府汇报,积极争取当地党委政府的支持,这样才能更快、更好地推动供销合作事业向前发展。

二是联合合作是改制较为彻底的供销合作社重新起航的有力载体。在新昌县农业生产资料业务中断的十多年时间里,多元资本逐渐进入农资领域,新昌县农资市场形成了“主体多元化、竞争白热化”的发展格局。在缺资金、缺技术、缺人员的情况下,如果新昌县社仅依靠自身力量重新进入农资领域可谓难度极大。新昌县社与省社惠多利农资公司开展合作,不仅很好地解决了重新进入农资领域缺资源、少经验的问题,还在一定程度上解决了服务“三农”人才不足、技术不足的问题(如省社的惠多利农资公司派驻2名高级农艺师及若干名中级庄稼医生长期在农事服务中心坐诊,为农民提供农技咨询服务等),推动新昌县社快速恢复农资供应这一传统优势业务。对于改制后的供销合作社,通过产权、资本、业务联结等方式实现跨层级纵向整合和跨区域横向联合,不失为一种有效的方式。

三是由点及面、不搞“大而全”是改制较为彻底的供销合作社重新起航的关键所在。新昌县社机关现有13名工作人员,加上基层社的6名职工,整个系统不足20人,人员有限,加之新昌县社自有资金有限,面对网点少、基础差、实力弱的局面,如何将有限的资金花在刀刃上是新昌县社一直思考的问题,也是其坚持不搞“大而全”的初衷。新昌县社从农业生产资料供应和区域公用品牌建设入手,逐步向农产品流通、农业社会化服务、再生资源回收等领域进军,稳扎稳打、由点及面、层层推进。对于改制后的供销合作社,不要追求面面俱到,而应从突出主业和优势出发,从重点业务开始,逐步延伸经营服务范围,不断推动供销合作社改革向纵深发展。

(作者单位:中华全国供销合作总社管理干部学院)

企业文化在现代企业管理中的作用

◎ 王传雄

在中国特色社会主义新时代,创建具有自身特色的企业文化,对树立企业形象、增强企业活力、提高企业管理水平,具有十分重要的意义。

一、企业文化的内涵

企业文化是指在一定社会经济、政治、文化的影响下,在以人为中心的原则指导下,通过企业家的培育和倡导,由企业全体员工在长期生产经营活动过程中共同创造出来的物质成果和精神成果的总和。物质成果能够满足企业员工的物质生活需要,是调动员工积极性、主动性和创造性的前提条件;精神成果作为企业员工的一种精神力量,有利于员工更加主动、自觉地工作,为企业作出更多的贡献。在企业文化中,核心是企业精神,特别是员工的主人翁精神,是企业得以发展的精神动力之一。

企业文化的内涵主要包括以下几个方面:

(一) 价值观念 是企业文化的最根本的反映,规定了企业管理者和员工追求的目标和判定事物好坏、美丑、是非的标准。一个企业具有什么样的价值观念,就会有什么样的行为准则。无可否认,企业要以盈利为主要目的,但现代经济的发展要求企业确立追求经济利益应以不损害社会利益、公共利益为前提的价值观念。

(二) 经营理念 是企业在生产、经营活动中的指导思想、道德准则和行为规范的总和。要求企业在经济活动中重信用、守合同、讲道德,兼顾社会利益和企业利益、眼前利益和长远利益。

(三) 企业精神 是企业文化的核心,表现企业创新、开拓、进取的意志,并贯穿和融汇于全体员工中的一种群体意识。可以通过场容、场貌、场歌等体现出来,对员工起着凝聚激励作用,是增强企业活力、实现企业目标的源泉。

(四) 企业制度 是企业要求员工共同遵守的办事规程和行为准则。通过建立和健全各项规章制度,调整员工非规范的单一行为,达到相互协调配合、步调一致,从而稳

定企业秩序,保证企业活动的有效运行。

二、企业文化和现代企业管理的关系

企业文化是企业管理发展的必然趋势,而企业管理现代化又必然导致企业文化的产生,两者之间有着密切的联系。

(一) 企业文化是现代企业管理发展的必然产物。 企业文化的产生不是偶然的,是企业管理实践的产物,是企业管理发展的必然结果,大半个世纪以来,企业管理经历了科学管理、行为科学管理和现代管理,这三个阶段都强调以物为中心。这些管理模式在历史上都曾起到过重要作用。但随着技术革命、生产力的发展,人越来越处于生产中的主导地位,以物为中心的管理逐步向以人为中心的管理过渡。企业为了更有效地调动员工的生产积极性,在物质激励的同时,必须更重视员工的精神因素,更重视人的感情要求。于是,倡导企业文化作为提高企业管理的新途径、新形式悄然兴起。

(二) 企业文化填补了传统管理的不足。 传统管理总是把人处于被支配的地位,管理者与被管理者之间存在着对立情绪,在这种情况下被管理者的积极性不高,管理者的指挥不力,企业的目标往往不能顺利而圆满实现。一位企业家曾说过:“你能命令职工按时上下班,但你却不能命令每一个员工都用出色的方式全力工作”。再者,传统管理主要是从业务过程和行政组织过程两大系统来展开的,虽然保证了企业运转的操作过程,但未能注意到人精神过程这一点,因而总会产生不尽如人意之处。

(三) 企业文化拓宽了现代企业管理的领域。 企业文化集中地反映了企业的物质文明和精神文明,以更深的层次渗透到企业管理活动中去,拓宽了企业管理领域。一是拓展了企业管理时空范围,进入员工生活空间。传统管理往往局限于企业生产活动和工作时间范围之内,但管理中有些问题不只在生产活动范围可以解决的,还与员工的家庭生活和社会环境因素相关,企业文化以其自身的特有形式

渗透到员工业余生活中去,从企业拓展到个人、家庭、社会,从有形到无形,延展了解决这些问题的时空范围。二是企业文化使企业管理工作的方式方法更生动活泼。由于企业文化包含着丰富的思想内容和艺术形态,可以把行为科学、传统、习惯等巧妙融入到管理工作中去,因而在方式、方法上比传统管理更加灵活多样,更容易为员工接受。三是企业文化使企业管理实现群众化、业余化。传统的企业管理通常是领导制定条款,员工遵照执行,管理者与被管理者之间有着一条无形的鸿沟,而企业文化是企业领导者与员工在实践中共同创造的,一方面源于员工之中,有着广泛的群众基础;另一方面形成员工的共同信念,使得管理工作实现群众化、业余化。这种自我创造、自我表现、自我管理的形式之多、方法之活、教育面之广是传统管理无法比拟的。

三、企业文化在现代企业管理中的作用

企业文化是企业发展到一定阶段的产物。企业文化之所以引起企业界的高度重视,是因为它能够作为一种管理手段,调节企业的生产经营活动过程,在企业竞争中发挥巨大作用。

(一) 方向盘作用。在激烈的市场竞争中,企业如果没有一个自上而下的统一的目标,很难参与市场角逐,更难在竞争中求得生存与发展。企业文化能把企业员工个人的目标引导到企业所确定的目标上来,如果有了一个适合的企业文化,员工就会在潜移默化中接受共同的价值理念,形成一股力量向既定的方向努力。企业文化既关注企业整体的经营状态,又关注企业全体员工的心理、性格、情操、观念和行为,反映企业广大员工共同的理想、追求、价值观念和共同的经济利益,有一种犹如方向盘式的内在感召力,把员工的积极性、主动性和创造性牵引到企业新确定的经营目标上来,使整个生产经营活动走上坦途,实现预期的经济目的。

(二) 向心力作用。这是物理学中的一个基本规律,在经济活动中也有类似的现象。俗话说:“人上一百,形形色色”,企业员工都有各自的爱好、性格、特长、追求,如果没有精神上的向心力,把众多员工粘合在一起,沿着同一轨道运行,那么企业在激烈的市场竞争中是难以取得成功的。企业文化就是这样一种特殊的向心力,是在企业发展过程中形成并影响员工的思想观念和行为的无形催化剂,能使员工对企业目标产生认同感、使命感、自豪感、从而把员工聚集在一起,沿着同一轨道运行,共同完成企业的整个生产经

营计划,实现预期的经济目标。企业文化是企业的粘合剂,可以把员工紧紧地粘合、团结在一起,使他们目的明确、协调一致。企业员工队伍凝聚力的基础是企业的根本目标。企业的根本目标选择正确,就能够把企业的利益和绝大多数员工的利益统一起来,是一个集体与个人双赢的目标,在此基础上企业就能够形成强大的凝聚力。

(三) 发动机作用。员工能力发挥的程序取决于多种因素,其中最关键的是调动员工的积极性、主动性和创造性。从管理心理学的角度来考虑,人有多种需要,只有尽可能地满足这些基本需要,才能充分调动工作的积极性。企业文化建设是达到以上目的的有效途径,强调人是发展企业的根本,强调在企业生产经营活动过程中要关心人、尊重人、信任人,做到任人唯贤。创造一个和谐的企业环境,在一个人人受重视、个个受尊重的企业环境中,每一个员工所做的贡献都会得到承认,从而使之受到激励。激励是一种精神力量和状态,企业文化所形成的企业内部的文化氛围和价值导向能够起到精神激励的作用,将员工的积极性、主动性和创造性调动与激发出来,把人们的潜在智慧诱发出来,使员工的能力得到充分发挥。

(四) 标准化作用。企业文化中的价值观念、道德规范以及约定俗成的行为准则等,都成为对员工合理要求的标准,对员工在心理上和行为上都起着一种约束作用,使员工懂得自己该做些什么、不该做些什么。这样不仅可以促使企业员工齐心协力,与企业共命运,而且还可以约束企业经营活动过程中的不正之风,从而产生企业的整体效应。借助企业文化的这种自我约束、自我控制的软管理,约束作用能够提高员工的自觉性、积极性、主动性和自我约束,使员工明确工作意义和方法,提高员工的责任感和使命感,其作用效果远远会超过强制性硬管理。

(五) 辐射剂作用。企业形象是企业文化的外化,是企业文化在传播媒介和对外交往中的映射,企业文化则是企业形象的核心和灵魂,企业形象与企业文化是一种标和本的关系。企业文化塑造着企业的形象,优良的企业形象是企业成功的标志,包括两个方面:一是内部形象,可以激发企业员工本企业的自豪感,责任感和崇尚心理;二是外部形象,能够更深刻反映出企业文化的特点及内涵。企业形象除了本企业有很大的影响之外,还会对其他一些企业产生一定的影响。企业形象是企业重要的竞争要素,塑造良好的企业整体形象,树立信誉,扩大影响,是企业不可忽视的无形资产。■

关于对上海特色典型示范村建设的调研

◎ 方志权 张晨 楼建丽

(作者单位:上海市农业农村委员会)

自2018年上海实施乡村振兴战略以来,上海已建成5批共112个乡村振兴示范村,第6批28个示范村年底将全部建成。在这一具有上海特色的乡村建设工作中,对已建成的示范村,如何增强其可持续发展的内生动力?对正在建设的示范村,如何做到与农民增收、集体经济发展、民生兜底保障相结合?已成为各级政府、社会各界共同关心的话题。为此,我们会同上海社科院、上海财经大学、上海交通大学等单位的专家学者共赴郊区开展专题调研,选取青浦区岑卜村、金山区待泾村和中联村、宝山区月狮村4个示范村进行“解剖麻雀”。

通过调研有三点深刻体会:一是**农民群众的满意度逐年提升**。经过6年来的建设,示范村的覆盖面不断扩大,从第1批示范村每区各建1个,到后来各批次示范村踊跃申报,目前已建在建的140个示范村占全市规划保留保护村总数(800个)的17.5%。乡村的面貌焕然一新,环境舒适、宜居宜业,农民群众也从一开始的懵懂观望转变为如今的热情高涨,创建参与度达92.4%,较2019年提高了近六成。9个涉农区都涌现了一批示范村的典型,特别是在调研的4个示范村,村干部和村民对示范村建设交口称赞。从整体看,2023年第5批示范村建成后村民的满意度达98%,比前几批都有了明显提升。二是**建设资金投入呈现多元化态势**。随着示范村创建的不断推进,社会各界的参与积极性也愈发高涨,建设资金投入也从最初以各级财政资金为主,转变为如今社会资本与财政资金“平分秋色”甚至更胜一筹的态势。据统计,第5批示范村建设过程中,首次出现社会资本(12.2亿元)超过财政资金(11.1亿元)的局面,其中待泾村社会资本投入达16479万元,是财政资金投入的2.26倍;月狮村聚焦

农文旅体融合,社会资本投入达7000万元,高于财政投入;岑卜村携手微笑草帽乡村发展集团,以社会资本撬动发展国潮文化产业。三是**涌现诸多乡村建设新理念**。各涉农区因地制宜,探索形成了各具特色的上海乡村建设新理念。岑卜村引入社会第三方经营主体,探索创新了“整村运营”的发展模式;待泾村在全市首推农村集体经营性建设用地使用权作价入股,触发资源变资产、资产变股权、村民变股东的“三变”活力;月狮村结合毗邻城区的地理优势推动农文旅体融合发展,打造了都市里的村庄、村庄里的都市;中联村坚持以农业绿色发展,探索走出了一条远郊地区做大做强特色农业助推乡村振兴之路,单位面积产值在全市各行政村中排名第一。

通过对4个村的实地调研,大家一致认为,示范村建与不建大不一样,建成后能否做到科学运营也大不一样。特别是对建设示范村旨在增加农民收入这一核心问题上,据典型调查,全市已建成的112个示范村农民人均可支配收入增幅较非示范村高出9.6个百分点。总结成效亮点的同时,调研也发现了示范村建设过程中存在的不足,需要在今后的工作中扬长补短,各类要素特别是土地要素资源要留在乡村,并充分利用好,同时在资金投入方面,要建立健全多元化投入的体制机制,使示范村从着重建设更新的1.0版本,迈入激活造血功能的2.0版本。下阶段要推动示范村向和美乡村转变,从“盆景”向“风景”转变。对正在建设的示范村要着力推动片区化发展,更加关注产业导入、风貌提升、集体经济壮大、农民增收、民生兜底保障等工作;对已经建成的示范村,要着力从乡村建设向乡村经营转变,更加注重科学运营,提升自我发展的内生动力,实现示范村健康可持续发展。

青浦区金泽镇岑卜村创新“整村运营”，激发乡村可持续发展活力

青浦区金泽镇的岑卜村是本市第4批乡村振兴示范村，在建设过程中引入社会第三方经营主体，探索创新“整村运营”模式，使示范村从着重建设更新的1.0版本迈入了激活造血功能的2.0版本，成了远近闻名的“网红村”。

一、基本情况

岑卜村位于金泽镇西岑社区，地理位置优越，东邻华为研发中心，南连“蓝色珠链”水环境休闲景观带，西接长三角绿色生态一体化示范区水乡客厅，北靠环淀山湖创新绿核。村域面积2.3平方公里，有5个村民小组共241户645人。岑卜村生态底板厚实，村内河道纵横、候鸟栖息，是上海发现两种萤火虫品种的唯一区域。通过多年持续实施河道整治、农田水利、农村生活污水处理等项目建设，先后获得新农村示范村、市级美丽乡村示范村、全国生态文明村等荣誉称号。

二、创建成效

岑卜村入选乡村振兴示范村创建以来，携手微笑草帽乡村发展集团，共同探索创新整村建设和运营模式，锚定生态立村、文化兴村、产业富村、旅游强村的发展思路，以国潮文化为立足点，以壮大集体经济和促进农民增收为落脚点，通过政府资金投入和社会资本引入双轮驱动，提升完善公共配套设施，发展构建产业集群和新业态，村庄发展呈现出三大新变化：一是绘就乡村共富的新图景。村民实现家门口就业，新增就业岗位60个，农房租金也从原先的每年2万-3万元/幢升至9万元/幢，村民人均收入达4万元。村集体将8亩闲置建设用地租赁给“微笑草帽”用于产业开发，采取“保底+分红”方式，在保障租金收入的基础上，产业经营收入的2%归村集体所有，实现盘活存量、拓展增量，2023年新增集体经营性收入达80万元，分配额约50万元。同时，开发村内停车管理系统，游客的“流量”也成为村集体的收入来源。二是迎来生态宜居的新生活。提升和新建路桥、码头、公厕等便民设施，创设绿色生态积分制管理模式，实现人居环境整治常态化、长效化。在美好田园风光的吸引下，近年来陆续有99户“新村民”移居岑卜村，为日渐老龄化的乡村带来新生血液与发展活力，获得原住民的认可接纳。针对“网红”标签带来的客流，还开发了“岑卜游”小程序，创建专属岑卜码，对游玩项目进行数字化管理，变无序为有序，既提升游客的体验效果，也守护了村民的安宁生活。三是孕育联动发展的新商机。充分利用村内

的生态环境、水系资源与非遗民俗，在整村运营模式下联动发展农文旅特色产业。一方面，精选3家水上运动俱乐部，依托皮划艇项目带动村内小餐饮、民宿等产业蓬勃发展，巧妙地将自然资源转化为可持续的经济收益；另一方面，开辟乡村集市区域，设置23个零售小木屋，规范布点农特产、文创、宠物馆等经营摊位，打造“传统文化+集市”相融合的商业格局，实现乡村产业的多元化发展。目前，岑卜村日均接待游客约500人，高峰时一天可达近2000人，2023年农文旅产业规模同比增长约30%。

三、主要做法

在做好乡村振兴示范村创建“规定动作”的基础上，岑卜村结合实际谋划“自选动作”，探索创新“整村运营”的发展模式。整村运营由岑卜村、“微笑草帽”共同成立整村运营管理委员会，制定《岑卜村整村运营管理办法》，采用“运营+管理”的方式，由“微笑草帽”负责规划岑卜村的整体定位、业态布局、招商运营和配套服务，村委会和村集体负责保安保洁、河道管理等社会公共事业，由双方代表组成的管委会制定项目准入机制、审核流程，并实行监督管理。整村运营着力突出“三个化”：一是发展定位个性化。结合当下城市青年群体喜爱中华传统文化这一具体的消费点，聚焦“国潮文化村”主题，集中精力打造核心产品，创建非遗文化展厅、乡村大讲堂等文创区，利用闲置的村集体仓库导入汉服产业，通过举办“花朝汉服节”“一日小掌柜”等吸引市民体验微度假，并充分对接麦秸画、阿婆茶、鱼拓等本土非遗项目，将“百姓庙会赶集日”“中秋拜月”等民俗活动融入旅游体验，在传承中推动产业发展。二是村庄管理融合化。采取融合化管理，由村委会承担沟通协调职责，按月策划主题，举办“最美岑卜人评选”“天下手艺人村民培训”等活动，提升各方参与性与感受度。同时，充分利用新村民们的专长才智和社会资源，支持他们将租赁的农房修葺成现代风、古典风、书香风等别具特色的屋宅，通过举办稻田丰收节、音乐节等活动，既提高原住民文化涵养，又为入驻企业引来客流和商机，形成多赢的良好局面。三是运营招商一体化。率先引进“一尺咖啡”，发挥头部品牌的带动作用，不断完善试运行机制，对各类业态制定准入标准和收费标准，从源头上控制提高业态品质，在招商中实现产业优化迭代。将民宿分为高、中、低3种档次，合理规

划开办区域和数量占比；餐饮经营涵盖不同菜系，杜绝无序发展和恶性竞争。同时，由整村运营管委会制定《商户准入管理办法》，对租房、定位、装修、开业4个关键环节加以规范，统一办理执照，联合指导生产，排查各类安全隐患；控制夏季光源，保护萤火虫栖息地等。

四、实践启示

岑卜村“整村运营”的典型做法，立足上海乡村禀赋条件与市场优势，是发挥“政府+村集体经济组织+市场”各方力量推进乡村振兴的有益探索，是“绿水青山就是金山银山”的有益实践，走出了一条国际化大都市的乡村将生态优势转化为产业优势和发展优势的新路径，对已建成的示范村如何增强内生动力，实现可持续发展具有四方面的实践启示：**一要更加注重经营乡村的理念。**乡村是超大城市重要的稀缺资源，激活乡村的经济价值、生态价值、社会价值、文化价值，不仅要加强基础设施和公共服务建设，还要树立经营的理念，利用乡村的资源禀赋，通过价值提升实现自我造血能力的提高。乡村振兴示范村建成后的着力点需要由乡村建设向乡村经营转变，使示范村的示范不仅体现在“外貌”上，更要体现在“发展”上。**二要更加注重城乡融合的需求。**上海的乡村不仅是农民的乡村，也是市民的乡村，保障农民安居乐业的同时，也要呼应市民对美好生活的向往。因此，示范村建设要以“带动村民、服务市民”为目标，畅通交流交往，在城乡融合发展中实现自我提升。要更好发挥大都市周边乡村地域的整体区位优势，挖掘塑造各村自身

特色资源，精准承接城市居民多种多样的生产生活需求，如银发游、亲子游、体育游、文化游、康养游、宠物游、小型研发等。要拓展匹配需求市场，在致富农民的同时服务市民，让乡村和城市、村民和市民真正做到“双向奔赴”。**三要更加注重协同发展的机制。**整村运营的本质是协同发展，发挥整体效应离不开政府、村集体、运营企业、村民、商户等支持，必须建立完善的权责机制、运营机制和权益保障机制。示范村建设应从“盆景”向“风景”转变，从“单打独斗”向“集团作战”转变。通过全域土地综合整治、和美乡村建设等方式，将碎片化的土地归并集中，用共享的理念布局公共服务设施，避免各种经营性项目、公益性项目出现小而散、小而全的情况，为乡村运营提供更充足的资源与空间。**四要更加注重彰显特色的路径。**示范村建设要有市场观念，走差异化、特色化道路，结合乡村经营理念，按照“一村一品”的思路做好前期策划和整体规划。尤其是产业发展定位为先，结合特定市场需求和村庄条件，立足当下、谋划长远，聚焦主导特色产业打造村民参与度高、市民美誉度高的拳头产品，提高配套服务，做到“人无我有、人有我优”，发挥互补优势，实现错位发展。还应充分利用上海卓越全球城市的现代服务业发展优势，系统谋划打造“整村运营”的上海乡村特色发展模式。在乡村运营人才培养、配套政策措施等方面进行整体谋划，将先进的生产性服务业和城市综合管理经验审慎迁移，做好乡村化转型落地。以高水平的管理服务为已建乡村设施进行二次赋能，激活乡村造血系统。

金山区待泾村以花为媒，引领“花海待泾”振兴之路

金山区朱泾镇待泾村是本市第2批乡村振兴示范村，创建过程中，待泾村以产业振兴为出发点，以花为媒发展“芳香经济”，打造复合型农文旅产业，在全市首推农村集体经营性建设用地使用权作价入股，吸引社会资本激活“一亩三分地”，触发资源变资产、资产变股权、村民变股东的“三变”活力，为村集体经济带来持续赋能，带领村民走上“租金+股金+薪金+现金+保障金”的“五金”增收之路。

一、基本情况

待泾村位于朱泾镇区以西，南依大茫塘河，北临秀州塘，东起待步泾桥，西至斜塘港。村域面积6.25平方公里，有35个村民小组共1481户4621人，区域内河道纵横，水网密布，居民住房多依河而建，具有典型的“鱼米之乡”风

貌特征。近年来，待泾村全力打造生态廊道、生态清洁小流域等林业水利项目，开展“洁美乡村”“美丽庭院”等人居环境建设，全方位提升生态环境与村容村貌；依托“上海南郊花海·芳香小镇”建设，打造复合型农文旅产业，盘活农村集体经济，拓宽村民增收渠道，带动乡村产业振兴，先后荣获全国文明村、全国乡村治理示范村、全国乡村旅游重点村、全国民主法治示范村等荣誉称号。自2019年创建示范村以来，待泾村共投入财政资金7300万元，主要用于村庄环境和基础设施建设；吸纳社会资本累计达16479万元，主要用于“芳香小镇”项目建设。

二、创建成效

2015年，待泾村联合林木种植企业，利用600亩低洼

地打造以赏花为特色的花开海上生态园；2017年，生态园正式营业并迅速成为游客竞相“打卡”的网红景点。2020年，待泾村以土地作价入股的方式与上海蓝城花开海上建设管理公司合作开发“芳香小镇”，通过不断挖掘“花”文化，延展“香”主题产业，持续赋能乡村振兴。一是实现乡村产业规模化发展。围绕“芳香”经济和芳香小镇园区建设，发挥“以商引商、以企引企”的蝴蝶效应，吸引一批企业机构入驻签约项目，农文旅产业不断壮大发展。与上海交通大学芳香植物研究中心合作打造全市最大沉浸式疗愈花园；启耕、衡山两家特色民宿获评上海市五星级乡村民宿，投资总额达8.41亿元的木守、明月两家精品酒店及多个民宿组团已施工建设；花开海上生态园获评4A级景区，2023年接待游客39.66万人次，营业收入1346.28万元。同时，利用农旅融合带的地缘优势，积极融入G320文旅连廊，主动接受周边旅游的资源辐射，不断丰富全年各时段的旅游产品，形成“景区+度假区”为核心的复合型度假产业。二是拓宽农民增收致富的渠道。构建“股金+薪金+租金+现金+保障金”模式，村集体每年都会有近200万元的股权收益，土地流转费比同类土地高5%，生态园每年门票收入的10%作为分红收益返还给待泾村经济合作社（股金）；生态园招工优先面向待泾村村民，主要从事绿化养护等工作，解决当地农民就业150人，在花季旺季还可以增加临时工80余人；房屋被租用作民宿还会有一笔租金收入；在园内为村民农产品自产自销提供场地，带动开办农家乐，赚取现金；再加上养老保障金，农民人均收入从2019年的54777元提高到2022年的76665元。三是构建村企共赢合作模式。通过有效盘活整合农户闲置土地资源、沉睡集体资产、产业发展资金等，积极发展乡村民宿、乡居康养等，搭建企业、农民、村集体、镇集体四方利益联结机制。2023年集体总收入达251.73万元，较2019年提高约2.6倍。同时，农村集体经营性建设用地使用权作价入股，村集体得到长期收益，土地权益得到充分保障；企业从一次性缴纳土地款，变为每年支付，缓解了资金压力，双方实现利益的联结与发展的共赢。

三、主要做法

一是促进农文旅融合发展，增强乡村产业聚合能力。通过市场化运作，打造赏花主题公园——花开海上生态园，吸引资本、技术、人才、游客向农村流动。植入新产业新业态，实现产业兴旺三级跳：第一级是苗圃花卉种植的农业第一

产业，突出生产功能；第二级是生态园对外开放后形成文旅融合的旅游第三产业，突出生态功能；第三级是以花卉加工为主打造“芳香小镇”的第二产业，突出生活功能。2020年启动“上海南郊花海·芳香小镇”项目，规划5年建设周期，布局面积3800亩，形成以田园观赏和生态旅游为主的产业结构，配备品牌餐饮、精品酒店、度假民宿、文旅零售、文创市集等，打造具有特色的花海度假产业复合园。借助“芳香小镇”项目品牌优势，通过提升土地利用效能、做优花海产业经济、延伸“芳香”产业链条、打造特色民宿集群，产业兴旺进入了“快车道”。二是推进农村产权改革，盘活农村闲置资源。以示范村建设为契机，探索农村产权制度改革新做法，规范农村土地流转管理，将土地使用权直接作价入股，盘活闲置房屋和宅基地，增加村民财产性收入、经营性收入。有别于常规“农地入股”的转包、出租、互换、转让等模式，采取“三步走”的方式破解了地从哪来的问题：第一步，根据区位、规划等因素，选定村内99宗113亩土地作为储备用地，并以新修订的《土地管理法》颁布实施为契机，村经济合作社召开成员代表大会表决形成土地承包经营权补偿决议，收回农户的承包经营权。第二步，朱泾镇在符合土地利用总体规划的前提下，编制农用地转用方案和补充耕地方案，经市规划资源局审定，将113亩土地性质调整为集体经营性建设用地并保证耕地不减少。第三步，对散落分布的99宗土地，以散点测绘为切入口，用时半年多办理出99本《不动产权证书》，开启了上海农村集体经营性建设用地权证办理的先河，也在法理上保障了农村集体土地用于商业化开发的物权权益。三是建立利益联结机制，壮大农村集体经济。待泾村、朱泾镇与蓝城公司签订《股权合作协议》，确定由镇、村两家集体经济组织将113亩集体经营性建设用地的40年使用权作价入股“芳香小镇”项目，由蓝城公司按照约定的股份份额以增资扩股方式追加出资额。目前待泾村集体持股36.75%，朱泾镇集体持股12.25%，蓝城公司持股51%。为保障村民利益，三方的股权分配及未来的收益分配方案均由待泾村社员代表大会表决通过，并约定在项目建设期按央行同期发布的整存整取一年期存款利率进行保底分红；建设期满后按央行同期发布的整存整取三年期存款利率进行保底分红；若实际分红率超过保底分红率时，即按实际分红率执行，确保了农民既得收益不因初次试点而减少。在“保底+分红”模式的驱动下，充分激发了农村“三块地”的活力、三产融合的动力、社会资本的引力，形

成了乡村产业迭代升级和村民收入可持续发展的机制。

四、实践启示

待泾村集体土地作价入股“花海小镇”项目的实践，是其建设乡村振兴示范村的“关键一招”，在战略策划和战术设计的层面提供了有益的启示：一是破解集体土地参与商业开发的瓶颈。集体土地以“点状供地”为起点，以产权办理为支点、以作价入股为终点，打破农业产业发展过程中形成

的“户自为界”传统，突破制约一、二、三产业融合发展的瓶颈，探索出一条农村土地资源可持续利用的新路径。二是创新农民收入水涨船高的机制。待泾村在沿袭常规农村集体土地作价入股由项目合作方按固定比例返还集体经济组织红利做法的基础上，创新了对集体土地市场价值的评估，实现精准作价入股，创新了集体经济发展壮大的方式，拓宽了农民可持续增收的“五金”渠道，构建了长效增收机制。

宝山区月狮村农文旅体巧融合，打造“沪北乡村运动乐园”

宝山区月浦镇月狮村是本市第3批乡村振兴示范村，月狮村立足毗邻城镇的区位优势和良好的生态底色，以“农体文旅”融合为产业导向，用完善的周边配套和优质的营商环境，发挥在地企业专业运营作用，积极打造集户外运动、度假、研学、团建等功能于一体的休闲度假体验地，满足市民近郊休闲度假需求。

一、基本情况

宝山区月浦镇月狮村地处沪北西北部，临近上海郊环线，村境交通便捷，村域面积1.03平方公里，拥有耕地743.9亩、生态林287.6亩，常住人口3400余人。月狮村走农体文旅融合发展之路，筑巢引凤，广纳人才，围绕农旅转型、立足农商互促，持续优化村内产业，因地制宜挖掘本土特色，创造就业岗位，初步呈现生态宜居、文化深植、产业多元的活力图景，先后获评全国乡村旅游重点村、全国农民体育健身活动基地、全国示范性老年友好型社区，入选首批全国村级“乡风文明建设”典型案例。自2020年创建示范村以来，月狮村共投入财政资金6300万元，吸纳社会资本累计达7000万元，2023年村民人均收入超过5万元。

二、创建成效

聚焦农体文旅产业融合发展，开辟了近郊乡村新产业、新业态的成长路径，集体经济持续壮大，农民收入不断提高，实现了“三个升级”：一是产业升级促增收。先后引进多家优质企业，通过土地合作开发、资产托管等方式，村集体经济持续壮大，集体收入由2020年的950万元提高到2023年的1135万元，年均增幅在8%以上。同时，采取盘活村民闲置农房、开放公益岗位、流转农房等途径，新增就业岗位近百个，引导30位村民就近就业，年收入由3.6万元提升至4.2万元。二是治理升级促和谐。随着外来企业在乡村相继落地，月狮村依托党员联络户机制，切实提高

新老村民在村务协商中的参与度，定期与村级企业开展项目对接、交流座谈，突出企业资源优势，形成村企合作、村企共建、村企互助的良性循环。还开发了“房屋租赁及网格化信息平台”，通过数字赋能，民宅房租由10万元/年的无序出租状态更新为15万/年的整体租赁式企业公寓模式，为乡村管理带来便利。三是空间升级促融合。在壮大原有花卉产业基础上，积极对接优质企业，将村内整块商服用地化整为零，满足了林下运动乐园、四季花海、猫咖啡馆、乡村民宿、采摘乐园等经营项目的用地。做好住宅更新与村貌更新联动，对闲置住宅微更新与乡村风貌基底联动，实现农宅与周边田、水、路、林、园风貌有机统一。2023年“五一”期间，月狮村接待游客超过8000人次，总收入达30万元。

三、主要做法

一是协同联动促进产业融合发展。月狮村引导不同类型的经营主体积极参与农村新业态发展。一方面，做优农体融合。改造村域林下空间，植入亲子体育项目，嵌入丛林矩阵、丛林网兜、儿童越野车等运动项目，让生态林成为城乡市民回归自然、畅享运动乐趣的游玩目的地。另一方面，做强花旅品牌。发挥月浦本地优质种源企业专业优势，种植墨西哥羽毛草、紫叶千鸟花、松果菊等多年生乡土品种，以儿童小火车串联各种植区，打造“田园花海”，并植入蕴含月狮文化元素的“葫芦迷宫”“自行车泵道”等拓展项目，成为热门旅游打卡地。2023年，月狮村吸引游客12万余人次，营业额超220万元。二是筑巢引凤激活内生发展动力。依托党建网格，联合村民组长、党员志愿者对闲置住宅进行全面排摸、统一登记、建立台账，并对有意愿闲置农宅打造为企业办公点、经营场所的村民，采取“先收储，再出租”的房屋租赁模式，通过空租补贴帮助他们规避市场风险，提高示范村建设的参与度，全村共盘活农房158栋1386间。

月狮村坚持硬件软件“两手抓”，注重提升农村社区化管理水平，通过基础设施提质增能，实现车辆识别系统、村民门禁系统、高清探头全覆盖，用完善的周边配套和优质的营商环境吸引社会资本。三是贴心服务营造良好营商环境。为返乡创业人员设立项目扶持期，扶持期内可以减免房屋租金，增强返乡创业青年资金风险抵御能力。对企业租赁的农房屋宅，根据个性化需求对房屋进行内部改造，为企业快速入驻办公提供便利。成立专门的招商团队，通过镇村招商、“以商引商”的方式，不断扩大乡村发展“朋友圈”，与优质运动企业、花卉企业、民宿餐饮、研学团队对接，增加农村多业态、多功能性的服务供给。观赏草花海、科普林带、餐饮民宿、文创市集、生态水族馆、猫咖、摩友俱乐部等多种新业态已在月狮发村生根发芽。

四、实践启示

月狮村立足上海城郊乡村的区位优势和自身禀赋优势，探索了城乡空间融合、产展融合、民心交流融合的有益路径，提供了实践启示：一要更深刻理解城乡融合的内涵。城乡融合是流动中的融合，既要引导城市的人员、资金、制度流向乡村，也要激发乡村的产业、建设、治理契合城市需求。以乡村产业为纽带，带动农民服务市民，促进市民回归农民，才能让建成的乡村更有“乡土味”和“烟火气”。二要更务实践行产业兴旺的路径。乡村振兴的关键是产业兴旺，“引强引大”“以商引商”是乡村产业兴旺的可行路径，做好“惠民利民”“筑巢引凤”的工作就是要在乡村建设中打造良好的环境，在乡村治理中创造和谐的氛围。突出乡村地域特色和禀赋优势，才能更好推进乡村差异化发展，让示范村建设的效应由点及面。

金山区廊下镇中联村以农业绿色发展，铺就乡村振兴“致富路”

金山区廊下镇中联村是本市第5批乡村振兴示范村，中联村坚持以农业绿色发展，走出一条远郊地区做大做强特色农业助推乡村振兴之路。2023年，全村农业总产值达2.5亿元，单位面积产值在全市各行政村中排名第一。

一、立足农业，打造拳头产品

中联村区域面积2.99平方公里，耕地面积2151.75亩，林地面积953.03亩。村域内农业产业基础好、特色鲜明，是廊下镇特色经济作物的集中种植区，重点发展设施优质蔬果，拥有联中、博众、德昕、盛科等一批业内知名合作社，打造了“联中1号”双孢蘑菇、“金山小皇冠”西瓜、“夯裕”生菜等一批知名农产品品牌，且屡获金奖，是名副其实的“金奖村”。为进一步扩大产业发展优势，中联村以示范村创建为契机，新建农用仓库、连栋大棚和冷库等农业基础设施，为特色农业健康长远发展提供保障。同时通过新建的蘑菇小镇综合体，植入科研、研学、科普、农文旅等功能，促进一产向二三产业延伸。

二、注重生态，强化绿色发展

中联村坚持人与自然和谐共生，走乡村绿色发展之路，持续推进绿色循环农业高质量发展。牵头4家重点专业合作社形成“稻麦秸秆、蘑菇肥-有机肥”和“蘑菇肥、农业废弃秸秆、尾菜-有机肥”农业废弃物生态循环生产模式，从源头有效降低农村废弃物数量，年处置农业废弃物102880吨，年产出有机肥101920吨。

三、创新驱动，突出科技引领

依托“蘑菇小镇”建设，不断提高现代农业科技含量和价值含量。引进双孢蘑菇智能化控制设备和技术，实现工厂化、标准化、周年化生产。在“联中1号”双孢蘑菇获得绿色食品认证的基础上，继续深化与市农科院的合作，成功推介双孢蘑菇“申K6”新品种。村内引入社会第三方企业，探索林下经济发展模式，在林地内种植双孢蘑菇、白玉菇、杏鲍菇等，拓展乡村产业发展空间。

四、辐射带动，推进共同富裕

不断扩大农业产业发展优势，新建和改建一批农业设施和基础设施，带动村新增可支配收入150万元，实现村社合作共赢。充分发挥辐射带动作用，提升全村及镇上周边农业产业化水平，积极探索“三五牌”模式带动周边农户共同致富，即投资500万元建设基础设施，每户可实现年产值500万元、年收益50万元，目前已带动8户农民向现代化、规模化、工厂化的食用菌栽培模式转变。村民实现家门口就业，人均可支配收入达4.4万元。

下一步，中联村将依托集约、高效、经济的“蘑菇小镇综合体”建设，建成集农业特色产业、“产、学、研、展、旅”于一体的中国一流的蘑菇工厂化示范栽培基地。同时围绕培育壮大特色产品、支柱产业和特色品牌，进一步发展乡村共享经济、创意农业、采摘农业等特色文化产业，打造“农旅+研学”的农旅融合新业态。■

基层社参与发展农村集体经济的研究

◎ 朱文清 林媛媛

党中央高度重视农村集体经济的发展。2016年,中共中央、国务院印发了《关于稳步推进农村集体产权制度改革的意见》,提出要科学确认农村集体经济组织成员身份,明晰集体所有产权关系,发展新型农村集体经济。2023年中央一号文件指明了发展新型农村集体经济的途径。2024年中央一号文件进一步强调要促进新型农村集体经济健康发展。中华全国供销合作总社“七代会”报告提出,供销合作社要在发展壮大农村集体经济中发挥枢纽作用,而基层社是供销合作社服务“三农”的主要载体,是开展农村工作的重要抓手。因此,基层社参与发展农村集体经济不仅是供销合作社参与巩固和发展公有制经济、密切与农民利益联结的客观要求,也是全面参与乡村振兴的有效途径。在总社举办的第六期县级社和基层社主任培训示范班上,通过对参训学员进行问卷调研,结合小组讨论、访谈和现场交流,形成以下研究报告。

一、基层社参与发展的意愿强烈,但合作边界有待厘清

调研显示,基层社参与发展农村集体经济的态势已经形成,基层社已经通过多种形式参与到农村集体经济发展中(占74.80%)。一方面,受访者认为基层社参与发展农村集体经济非常必要(占84.55%),认为基层社是推动农村集体经济发展的重要力量(占86.18%);另一方面,农村集体经济组织也有与基层社合作的内在驱动力,其中供销系统有相关政策和项目支持占59.35%、组织体系完善占55.28%、有健全的经营网络占54.47%。同时,很多地方政府以各种方式鼓励基层社参与发展农村集体经济,例如给予资金支持(占31.71%)、有用地和税收等优惠政策(占21.95%)、给予人才方面的支持(占25.2%)等。

虽然基层社干部对参与发展农村集体经济信心十足,但在一些问题上亟须统一认识。60.16%受访者认为基层社是农村集体经济组织不可分割的组成部分,40.65%认为基层社与农村集体经济组织是界限分明的两种经济形态。一些学员还提出,基层社与农村集体经济组织在组织形态、职

能定位和功能作用上有较大不同,需要明确合作边界,才能更好开展工作。

二、各地积极探索的发展模式,有待进一步总结、推广

一是股权合作是关系最紧密的一类发展方式。调查结果显示,39.02%基层社通过股权合作共同建设农民生产生活综合服务中心、28.46%共同出资组建农业社会化服务企业、26.02%共同成立农民专业合作社。此外,还有松散式合作(占26.83%)和其他合作方式(占7.32%)。学员们普遍反映,用股权将基层社、农村集体经济组织和农户联结起来,明确各方的权、责、利,可以有效避免纠纷。许多基层社采用入股农村集体经济组织、基层社引入农村集体经济组织股份或者两者共同入股成立新的为农服务组织。重庆市忠县推行“基层社+农村综合服务社+小农户”的农业社会化服务模式,基层社持股不低于10%、农村集体经济组织持股不低于40%、农户持股不低于10%,共同成立农村综合服务社。

二是供销合作社流通服务网络和龙头企业的作用至关重要。在问及影响基层社参与发展农村集体经济的重要因素时,依托供销合作社流通服务网络优势解决农产品卖难问题占75.61%、依托供销合作社龙头企业带动开展农业社会化服务占70.73%。在实践中,基层社主要通过农业社会化服务(占51.22%)和农产品流通(占52.03%)参与到农村集体经济发展的具体业务中。

三是土地托管服务走向标准化管理新阶段。为解决当前土地撂荒无人种地和土地细碎化无法规模化经营的现实状况,各地基层社与农村集体经济组织在这一领域的合作较普遍。河南省兰考县考城供销合作社探索“双社联合”,村集体成立村股份经济合作社负责与农户签订协议,将土地交给有经验的合作社进行网格化(约200-300亩)统一种植,由供销合作社以低于市场价的服务价格提供统一农资、统一耕种、统一管理、统一收获、统一销售的全程农业社会化服务,建立起“基层供销合作社+村集体股份经济合作社”的农业

生产“五统一”全程托管服务模式。土地整合后小块土地变大方,通过规模化种植实现节本增效,村集体每年每亩土地可获得 50-100 元的协调服务费,实现村集体增收。

四是集采集配成为基层社参与发展农村集体经济的新抓手。由于信息不对称、经营理念落后等原因,农产品卖难一直困扰着广大农民,多地基层社利用自身渠道优势积极与农村集体经济组织对接,提升服务水平。安徽省祁门县芳村基层社和农村集体经济组织合作,农民卖不出去的农产品全部由供销合作社超市来统购,还与村集体合作开展土地流转,发展蔬菜大棚种植、水稻种植、农业社会化服务等一体化服务。重庆市万盛经开区供销合作社和岩门农村集体经济组织联合打造万盛集采集配中心,村集体给农户发种苗,农户收获后由集采集配中心按保底价格收购,目前中心的产品有 30% 来自当地农户。集采集配中心通过大数据模型预测并指导每个村的种植项目,提前下订单,从源头上解决农产品卖难问题。

五是已从单纯的经营服务延伸到参与乡村善治。除了主营业务领域之外,基层社也以“党建带社建、村社共建”的方式参与乡村善治,通过开展社区服务、环境整治、再生资源回收等业务,紧密联结村、社、农三方利益,在乡村振兴中实现互利共赢。重庆市璧山区河边镇供销合作社与盐井河农村集体经济组织共同打造慧农(积分)超市,推行“服务有积分、积分有奖励”制度,群众可以通过参与基层善治累计积分,并用积分在超市兑换相关物品。贵州玉屏县供销合作社采用“党建+供销合作社+积分”模式,村民通过收集废旧物品到超市兑换积分;参与环境整治、疫情防控等各项志愿服务活动,根据服务时长获得奖励积分,再用积分兑换生活物资。“积分制”由村党支部负责实施考核,村里大小事务都能通过“积分制”得到有效处理,实现农村集体经济与乡村善治的互促。

三、基层社参与发展农村集体经济过程中存在的问题

一是职业化程度仍不高。基层社参与发展农村集体经济时一般都要成立一个新的机构,四川从 2021 年起积极探索“三社”融合发展,新建基层社是由县级供销合作社联合社(社有企业)+农村集体经济组织+农民专业合作社三方投资入股成立的股份有限公司,名称一般叫“xx 村供销合作社有限责任公司”,要求县级社(社有企业)占股 34% 以上,负责人由农民专业合作社负责人担任,但在实际运行中管理水平

仍不高。调研中发现,在双方共同成立的新机构中,其运营负责人由基层社主任兼任占 43.09%、由“村两委”班子兼任占 33.33%,雇佣职业经理人仅占 17.89%。建议适当增加市场选聘人才的比例,提高融合后新组织的科学治理水平。

二是利益分配制度有待完善。调研显示,大多基层社在参与发展农村集体经济过程中形成了较规范的分配制度,包括按照事先约定额度分配(占 33.33%)、按股权分红(占 26.83%),以及按交易额返还、“保底+分红”等,也有未形成明确分配制度的(占 18.7%)。63.41% 学员认为产权和业绩衔接不到位,使得双方合作缺乏合理和长远规划,以致不可持续发展。在双方合作发展过程中,根本宗旨是为农服务,因此更重要的是要保障农民的利益,要注重对农民的让利优惠和二次返利,同农民结成紧密的利益共同体。

三是面临激烈的市场竞争。调研发现,无论是农业耕种管收服务,还是农产品储运加工销售服务,基层社都不是唯一的服务提供者,50% 以上学员认为农业服务企业、农民专业合作社、种养大户和家庭农场都和基层社的业务存在一定重叠或竞争。基层社实力偏弱,60.16% 学员认为基层社切入当地农业服务的难度较大,在与村集体合作时的历史包袱比较重、阻碍多且成本高,也有 82.11% 认为基层社缺少资金和人才等相关扶持政策。甘肃天水麦积区、四川省眉山市洪雅县、贵州省遵义市汇川区等多地供销合作社认为,面对激烈的市场竞争,希望上级联合社能够出台相关支持政策,在全市、全省或更大范围内构建一个统一的平台,形成农业社会化服务和农产品流通的“一张网”,从而助力供销合作社更好参与到农村集体经济发展中。

目前基层社助力农村集体经济发展的作用仍然不高。从实践案例中可以看到,在基层社发展情况比较好的山东省、河南省以及重庆市等地区均由省级供销社统筹规划,再由下级组织抓落实。因此,基层社要充分利用上级社的带动作用,要把基层社参与发展农村集体经济放在供销合作社综合改革的大局中,加强上下级供销社的业务、项目以及资金合作,促进系统上下贯通、联合合作。同时,各地自然资源禀赋不同,基层社的参与形式也不一样,在推广先进经验的同时切忌生搬硬套,要因地制宜地发展,找准为农服务的切入点,重点在农业社会化服务、农产品流通领域发力,把农资供应、农机服务、测土配肥、统防统治、农技服务、集采集配、冷链物流、农产品销售等联合起来形成合力,提高资源整合能力。■

(作者单位:中华全国供销合作总社管理干部学院)

供销合作社参与农业社会化服务的思考

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 江苏省淮安市供销合作总社

农业社会化服务是农业生产经营主体为适应市场经济需要而形成的专业分工，其目的是为了克服农业生产规模狭小的弊病，尤其是实施土地规模化经营后，通过专业化分工和集约化服务，提高农业生产效率，实现规模效益。广义的农业社会化服务包括专业经济技术部门、乡村合作经济组织和社会其他方面为农、林、牧、副、渔各业发展所提供的服务。当前供销合作社的社会化服务多指在粮食生产过程中，服务组织为农业生产主体提供的各类专业化服务。

“三农”工作进入了全面推进乡村振兴、加快农业农村现代化的新发展阶段。江苏省淮安市供销合作社以组织实施农业社会化服务惠农工程为抓手，以构建覆盖全程、综合配套、便捷高效的农业社会化服务体系为目标，紧扣服务保障国家粮食安全和重要农产品供给，加强工作指导，强化政策推动，积极探索实践，发挥了重要作用。

一、淮安市供销合作社开展农业社会化服务的基本情况

淮安市供销合作社于 2015 年在全省较早成立农业服务公司——江苏淮供欣隆现代农业全程服务公司。目前市供销系统参与农业社会化服务平台达到 10 家，与中化农业、中农农资、苏合集团建立稳定的合作关系。淮安区平桥农业社会化服务平台提速整合、洪泽伏利农业社会化服务中心深化运营、淮阴区社联合区农业发展公司建设省内一流的刘老庄农业社会化服务中心正式投运；通过省级项目资金支持，盱眙卧龙、车棚农业社会化等新的基层服务平台加快打造。2021 年底，全市供销系统开展以土地流转、全托管、半托管、订单式服务为主要形式的农业社会化服务面积 155.06 万亩；开展配方施肥、统防统治、农机作业等三项环节服务 200.87 万亩次；借助于服务对象“两季”需要开展系列产地直销、厂家直供活动，通过企业规模采购、直供配送实现农资直送田间地头，为种植养殖大户提供一站式全程服务，有效降低农业生产成本。2023 年，市供销

社组织全市销售额 5000 万元以上重点农资企业成立供销农资保供联盟，洪泽区社作为代表首次承担中央财政支持农业社会化服务托管试点，并借助社有农资企业与苏合农服公司共建，参与全省农业社会化服务网络体系建设。

在供销合作社参与农业社会化服务取得一定成绩的同时，也存在差距和不足。一是服务主体整体实力不足，带动能力不够强。淮安农业社会化服务工作发展有待提升，淮供欣隆公司运转效益较低，许多功能负载难以承受，7 个县区社在欣隆公司运营遇到困难时，许多业务和嫁接都停下来，服务主体实力不强。二是服务领域拓展不宽，农业生产性服务业发展不够快。缺乏信息技术整合，服务功能比较分散，农业社会化服务过程中的应有的农用废弃物回收开展不快，全系统回收量仅仅只有 27.6 吨，还多在开放合作企业；前端集约高效农资配供环节，全市系统动作很小，还没有进入深层次高水平，市、县级政策突破尚缺，质效没有体现出来。三是基层社作用发挥还不充分。仅有淮安区社平桥社建成现代农业综合服务中心、盱眙马坝社在建卧龙农业社会化服务中心，淮阴区刘老庄社合作开发现代农业服务中心，赵集社、仇桥社等少数三体两强示范基层社开展了少量的流转业务等，系统总体上基层社实力不强，农业社会化服务参与度不高，与现代农业衔接做得不好。

二、思考与建议

淮安供销合作社应切实提高政治站位，增强紧迫感责任感，自觉融入国家粮食安全战略中，充分发挥供销合作社独特优势和重要作用，借助省总社农业社会化服务惠农工程，加快确立在农业社会化服务领域的生力军地位，推动形成主体多元、形式多样、便捷高效、全链受益的农业社会化服务新格局，为乡村全面振兴和农业农村现代化贡献供销力量。

1. 进一步扩大服务覆盖面。要以需求为导向，不断扩大农业社会化服务的覆盖面。针对淮安地理条件、种植

结构和经济发展水平,因地制宜扩大土地托管、半托管、土地流转面积,扩大配方施肥、统防统治、农机作业等服务面积,扩大面向小农户的农业社会化服务面积,继续推动农业社会化服务由粮食作物向经济作物拓展,确保全年系统农业社会化服务面积突破 160 万亩,争取通过几年的努力,通过主动承担中央财政支持项目,将供销合作社开展农业社会化服务面积在淮安耕地面积的占比提高到 30% 以上。

2. 进一步发挥多元主体作用。加快培育一批专业化、规模化、集约化的服务主体,是开展农业社会化服务的前提。要把发展农业社会化服务作为供销合作社拓展经营服务领域的重中之重,努力提升参与度。**一要充分发挥基层社作用。**基层供销合作社长期深耕农村、面向农业、服务农民,有条件也有责任成为农业社会化服务的骨干力量。指导各县区把开展农业社会化服务作为推进基层社改造升级的重大任务,引导和推动基层社采取纵向上联龙头企业、下联农户,横向加强与村两委、村集体经济组织合作等方式,着力做好育秧、栽插、植保等产中服务,形成具有鲜明特色和比较优势的服务新模式,力争基层社的参与率形成突破。**二要充分发挥涉农社有企业作用。**社有企业是供销合作事业发展的根基、主体,在农业社会化服务中具有较强的带动力。指导县区社要把发展农业社会化服务作为社有企业向农业综合服务商转型的重要途径,推动全市农资保供联盟向农服联盟转型,要求社有企业聚焦为农服务主责主业,推动县区社与区域内主要农资企业联合合作,加快转型升级,打造龙头企业,发挥引领作用,着力做好提供育秧、化肥、农药供应和统防统治、农机作业等生产过程服务以及农产品收储、烘干、加工、销售等产后服务,形成一体化区域性综合服务体系龙头。**三要充分发挥农民合作社及其联合社作用。**农民合作社是促进小农户与现代农业发展有机衔接的重要纽带。指导各县区社要把开展农业社会化服务作为推进农民合作社质量提升的重要抓手,引导和支持农民合作社之间以土地、资金、劳动、技术、产品为纽带,开展多种形式的联合与合作,发挥盱眙县社与旧铺富强农机专业合作社、淮安区社与淮供鑫海农民专业合作社联合合作模式,搭建多个“1+N”合作模式,共同组建农民合作社联合社,提升合作层次和规模。

3. 进一步突出重点环节。随着我国现代农业加快发展,农民对农业社会化服务的需求将越来越旺盛,迫切需要

各类服务主体建立覆盖生产、加工、销售的农业全产业链的服务组织体系。供销合作社聚焦从种到收、从产到销各个环节,提供专业化的专项服务和全方位的综合服务,真正做到“农民进城务工、供销社为农民打工”。**帮助农民种,**为小农户和各类新型经营主体提供工厂化育秧、机械化栽插等服务,彻底改善农民面朝黄土背朝天的劳动条件,提高小麦、水稻等农产品的种植效率,以此解决“谁来种地”的问题。**帮助农民管,**发挥供销合作社农资配供优势,大力开展配方施肥、农机作业、统防统治等系列化服务,做好“田保姆”“田管家”和“田大夫”,让农民当甩手“田掌柜”。帮助农民收,在粮食和鲜活农产品主产乡镇,建设农产品烘干、冷藏、仓储、加工等服务设施,积极开展代清理、代干燥、代储存、代加工等业务,破解农民“丰收后的烦恼”,保护农民种植积极性,保障国家粮食安全。**帮助农民销,**大力发展订单农业,依托社有龙头企业、农民合作社与农民签订购销合约,引导农民按照标准种植在市场上广受欢迎的优质水稻、小麦品种等,以不低于市场价的约定价格向农民收购,同时解决农民后顾之忧和经营企业的“饮水之源”,促进农业增效、农民增收。

4. 进一步探索多样化服务模式。发展农业社会化服务,重中之重是要探索形成规模化、可持续的农业社会化服务模式,构建起覆盖全程、综合配套、便捷高效的农业社会化服务体系。在县级层面上,要重推“龙头企业+合作社+农户”的服务模式。从江苏各地实践看,这种模式上下贯通、带动力强、覆盖面广,既能统筹谋划、合理布局全县范围内的服务站点,又能发挥基层社、农民合作社的优势,深度参与农业社会化服务。在乡镇层面上,“基层社+村两委+农户”服务模式能较好地发挥供销合作社的网络优势、营销优势,又能较好地融入村两委的组织优势、管理优势,实现共同发展。要加大联合合作,加快复制推广,加强探索创新,打造更多符合当地实际的农业社会化服务模式,形成供销合作社农业社会化服务品牌。

农业社会化服务工作是新时期供销合作社综合改革的重要工作,肯定要做而且必须得做好,淮安供销系统要想方设法,聚焦重点,聚力提升,围绕构建供销合作社农业社会化服务一张网来谋划、来经营,在实施过程中壮大供销社自身实力,致力于给农民群众生产生活生态带去更多便利实惠,共同推进供销合作事业发展。■

(中国供销合作经济学会供稿)

加快冷链仓储建设 提升保供服务能力

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 江苏省常州市金坛区供销合作总社

供销合作社作为服务农民生产生活的综合平台，农产品流通是供销合作社核心的主营业务，其中冷链物流是必须要补的短板、必须要强的弱项。江苏省依托省内重点农产品产销地、集散地，分层次完善各类专业冷库设施布局，提升冷链物流设施水平，基本形成了以冷链仓储为主，冷链加工、运输、配送及其配套设施协调发展的格局，冷链物流冷库容量逐年提升，2022 年全省冷库总容量突破 450 万吨，常州市依托华东地区最大的“菜篮子”凌家塘市场建设新运智慧冷链项目，园区冷库总容量可达 7 万吨，各类冷链食品年周转量可达 100 万吨。

近年来，常州市金坛区供销合作总社围绕“产、供、销”三个方面推进为农服务工作，介入农业生产全程社会化服务，联合合作企业开展种植技术指导、代耕代种、烘干仓储等业务，与 84 家农民专业合作社签订购销合作协议，组织食材全面参与全区机关企事业单位及学校食堂食材定点保供，年均组织配送近 400 吨，合作企业、合作社的水果、水芹、水产等生鲜产品也有较大冷链仓储需求。但目前仅设置 45 立方米冷藏库一座，无法满足周转需求，且无冷冻储藏功能。目前存在的主要问题：一是冷链物流供需不平衡。随着消费升级以及生鲜电

商、新零售、新餐饮等新业态新模式推动，冷链物流的需求不断增加。近年来冷链库存容量逐年增加，但低温库所占比例较高，保鲜库较少；肉类冷库较多，果蔬类冷库较少；存储型冷库多，大型现代化仓配一体化冷库少。金坛区供销部门已培育了长荡湖大闸蟹、建昌红香芋、特色果品、优质稻米、茅山茶叶五大特色产业，但农产品冷链物流与市场需求还存在较大差距，与现代农业、现代服务业的要求还不相适应，具有较大的发展空间和增长潜力。二是农产品产地冷链基础设施落后。长期以来，金坛区范围内农产品销售主要通过农贸市场、农产品批发市场等传统集散场所，多为常温流通，大部分肉类、水产品、奶制品以及果蔬等未能得到有效及时冷链保障。大闸蟹、生态龙虾、茶叶、水芹、翠冠梨、葡萄等特色优势农产品集中上市，而缺乏田头预冷、产地中心仓等冷链仓储，无法延长保鲜期，更无法长距离运输，丰产不增收时有发生，特别是长荡湖大闸蟹等优质水产品，对照国务院《“十四五”冷链物流发展规划》，到 2025 年水产品产地低温处理率达到 85% 的目标，目前仍有不小差距。三是农产品仓配一体化网络发展缓慢。金坛区范围内冷链仓储多依赖物流企业或需求企业自建，冷链物流仓储体系不完善，区域内零售商除大型商超

外，均未使用规范的冷链物流仓储体系，大部分生鲜产品都靠传统的常温车或保温车运输，每年造成的水果蔬菜等浪费量大，成本不断增加，造成消费者感到生鲜品物价上涨。规模化冷链配送服务能力不足，急需发展公共型大型仓配一体化平台，贯穿产地田头冷库、产地中心仓库到销地中心仓、社区配送仓，提高农产品配送效率。四是农产品仓储集配信息化水平低。绝大部分冷链物流企业没有信息化系统，无法做到精细化、智能化管理，冷链物流的质量和效率低。行业缺乏公用型、社会化服务的冷链物流信息综合平台，而农产品生产以分散的小农户为主，销售者与农户之间的信息连接难度大、成本高、效率低。供应链环节多，参与主体出于自身短期利益考虑，信息数据成为商业机密和竞争策略，导致农产品产销信息交流共享不畅，供需不匹配，价格波动频繁。

冷链物流是减少农产品产后损失和食品流通浪费的重要手段；是支撑农业规模化产业化发展，促进农业转型和农民增收，助力乡村振兴的重要基础；是健全“从农田到餐桌、从枝头到舌尖”的生鲜农产品质量安全体系，在双循环中的地位和作用不容低估、十分重要。发展层面看，供销合作社大力发展冷链物流有利于更好地服务“三农”。根据统计数据表明，全国

每年果蔬腐烂损耗占果蔬总产量的20%—40%，高居世界榜首，是发达国家的近10倍，使消费者和农民均未得到实惠。加之人们生活水平的提高、农产品电商的快速发展，对生鲜农产品的需求也逐渐提高，农产品冷链物流将成为农产品物流发展主力。做好粮油、果蔬、蛋奶、肉类等重要农产品的流通保供始终是供销合作社的重要工作之一，做好重要农产品冷链仓储是流通保供的重要环节，关系基础民生保障，具有准公共特征。基于这个定位，供销合作社建设农产品冷链仓储服务网络，服务对象重点是小农户及农民合作社等新型经营主体，同时为政府宏观调控、应急保供提供支撑，兼具经营性和公益性的特点。加大冷链设施建设，是顺应农业产业发展新趋势、适应城乡居民消费需求、促进小农户和现代农业发展有机衔接的重大举措，对巩固脱贫攻坚成果和加快乡村振兴战略实施具有重要意义。

为此，推进供销社农产品冷链仓储建设的总体思路和实施路径的总体思路是：坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，根据党中央实施城乡冷链物流设施建设补短板工程的决策部署，发挥供销合作社系统网络优势，围绕特色优势农产品，加快以农产品为主体的仓储保鲜冷链物流设施建设，构建覆盖金坛区的农产品流通批发的重要节点、城乡生活必需品供应的应急储备平台、农产品交易的大数据平台，对调控金坛区生活必需品供应具有重要作用，力争将其建设成为引领行业转型、创新城市农产品供应的标杆、鲜活农产品供应流通的示范窗口，推进农产品出村进城、保障重要农产品有效供给，助力乡村

振兴战略高质量发展，为服务好国内国际双循环相互促进的新发展格局贡献力量。具体实施路径是依托供销合作社组织体系和服务网络，以供销合作社系统社有企业为牵头实施主体，结合构建应急物资保障体系，在区、镇两级一体化推进，构建特色优势农产品主产区和主销区、从田间到餐桌的公共型农产品冷链物流基础设施骨干网。建设“1个中心+1个区域网”，利用社有资产或闲置国有资产等建设农产品集采保供中心，可综合集采、检测、预冷、分选、加工、冷藏、配货、仓储、可追溯和信息平台等功能为一体；在区、镇两级依托供销打造的为农服务中心布设区域网，建立供销放心农产品直供配送网络。相关建议如下：
一是主动争取党委政府加强对供销合作社工作的领导与支持。要积极争取党委、政府进一步加强对供销合作社工作的领导，定期研究供销合作事业，在财政资金等方面予以适当倾斜，支持供销合作社发展冷链物流建设，使其在助力乡村振兴、推进农业农村现代化上作出新的更大贡献。供销应急仓储职能应纳入全区整体规划，建议将消防、防汛等应急物资储备业务整合到供销系统仓储平台。
二是因地制宜加快冷链基础设施建设。供销合作社要发挥全系统“一张网”优势，紧跟流通业发展潮流，在中国经济处于双循环驱动的形势下，传统流通业发展面临着以农产品冷链物流体系建设为主的战略变革，这次变革将以科技创新的形式对传统流通业产生冲击。供销合作社要牢牢抓住国家启动“农产品仓储保鲜冷链物流设施建设工程”的政策机遇，在供销条线上积极向上争取项目资源，争取省、市冷链项目落

户，同时争取地方党委、政府在闲置国有资产利用、项目合作建设等方面的支持，争取将供销合作社冷链物流建设纳入地方政府冷链物流发展规划，高度重视和加快冷链物流体系建设，形成供销合作社流通服务的新亮点。
三是整合资源加快冷链物流创新发展。要依托供销合作系统自身优势，积极向上争取省级、市级供销冷链物流龙头企业资金投入、运营合作，引入培育冷链物流人才队伍，加快从生鲜电商企业、供应链企业引入既懂冷链物流又懂农产品经营的复合型人才。要依托冷链物流平台延伸农产品增值服务链，与农产品生产、加工、流通企业加强基础设施、生产能力、设计研发等方面的资源共享，优化冷链流通组织，推动冷链物流服务由基础服务向增值服务延伸。要推动冷链物流与电子商务融合发展，引入互联网思维技术，改造传统冷链企业，发展冷链共同配送、“生鲜电商+冷链宅配”“中央厨房+食材冷链配送”等物流模式。
四是多措并举加快供销社人才队伍培育。由于历史上遗留问题，供销社系统人员老化、人才匮乏，特别是在冷链物流、产销对接等方面的专业人才缺乏，运营人员只能是从普通物流转岗过来的，不仅对冷链特性不熟悉，而且对冷链物流的运营要求掌握程度低，更多专业人才只能从基础培养。同时要主动对接组织部门“三支一扶”人才政策，加大对基层供销社人才的招引，利用合作共建、上下联动等方式，引入高层次专业人才，加快引领行业发展。■

（执笔人杭爱民系江苏省常州市金坛区供销合作总社党委书记、理事会主任。由中国供销合作经济学会供稿）

鄂州供销生活集市打造城乡生鲜物流新业态

◎ 张宝珠



为全力促进农产品上行和工业品下行，充分发挥供销合作社系统“扎根农村、连接城乡”的独特优势，由鄂州市供销合作社全资企业鄂州供销新合资产经营有限公司、民营企业鄂州依一电商有限公司共同组建成立的鄂州市汇祥供销有限公司，合作运营城乡供应链平台项目，打造城乡生鲜物流新业态。

集采集配，打造城乡服务新网络。城乡供应链平台下设鄂州供销社生活集市，经营面积 700 平方米，可容纳 SKU 商品 10 万个以上。其中产品展示区 120 平方米，集中展示本地优质农产品、供销平台定制品牌农产品、定点扶贫农产品、全省特色农产品、全国优选农产品、网红流量爆品等；特色体验区 300 平方米，提供生鲜产品鲜切、烹饪、加工等现场深度体验互动，促进产品认知和消费意识转化；服务引导区 50 平方米，提供流媒体展示、产品宣讲、品牌植入、导购引流等，形成有效订单；商务区 60 平方米，提供商务洽谈、团购对接、行业交流服务；仓储区 100 平方米，具备保鲜、冷藏功能，作为中心前置仓满足日常商品贮备，批量供应需求。供销生活集市主要功能涵盖直播带货、社区团购、线上网店、扶贫助农、产品体验、门店直销、仓储集采等版块，以一站式集成服务为本地农产品集采和集供提供保障，构建全市农产品由集采到集供、由线下到线上的产业供应链。供销生活集市的创立成为鄂州城乡布局集采、集配网络，延伸服务网点的全新开端，将用 3—5 年时间在社区、行政村设置 300—500 个服务网点，推动供销合作社由流通服务向全方位城乡社区服务拓展，加快形成综合性、规模化、可持续的为农服务体系，为农产品集采销售、工业品下乡、城镇居民生活保障等提供便利实惠、安全优质的服务。

扶农助农，宣传推荐引导消费。供销生活集市积极推进农产品标准化进程，大力提倡绿色农业、有机农业，专注本

地农产品，以武昌鱼、梁子湖水产、杨叶青菜、沙窝豆丝、泽林鱼丸等一批地方公共品牌为基础，同时设有鄖西对口扶贫专区、援疆帮扶展示中心等消费版块，通过现场体验、优惠促销等引导消费，并运用新媒体、在线直播等向市民宣传帮扶地区发展现状、助农产品详细信息。供销生活集市还将以供销社扶农助农工作为旗帜，积极向各企、事业单位推荐优质农副产品，对接后勤部门，大力拓展食堂供应配送业务，从而带动产品采集、市场销售、配送服务能力的进一步提升。

订单采购，推进农产品高效进城。供销生活集市以服务农产品进城助力乡村振兴为宗旨，采用“商户—社有企业—农民专业合作社—基地—农户”的订单采购农产品模式，签订产销合作协议，进行产销对接，补齐农产品流通短板。还与东明农业种植养殖专业合作社、东港明天生态园、山禾生态农业旅游股份公司等签订购销合作协议，大力发展定量、订单农货产品、订单种植养殖，为农户提供可靠销售保障，为消费者提供优质、安全食材。供销生活集市还把食品安全作为企业经营和供销合作社事业发展的第一道防线，对食品供应商制定了遴选制度，签订食品质量保障协议，要求所有食品原材料都必须由具备资质的供货商提供，大宗食材需提供检验报告，保障所有食材质量全过程可追溯。基地直采供应链采取“凌晨采摘取货—早晨分拣打包—上午运输配送”模式，进行精细化运营管理，农产品从田间地头直达消费者手中，建立专业食品快速检测窗口，组建专业配送车队，确保农产品新鲜到家。

对接市场，实现线上线下融合。供销生活集市与农户与消费者直线连接，把新鲜食材直接送到厨房，促进农产品加速流通，降低供应成本，助力解决农产品对接市场难、销售不畅的难题。供销生活集市将在充分利用城乡服务网点、开展线下产品销售的同时，全面启动线上商城、社区团购、直播带货“三驾马车”，搭建“供销优选”社区团购电商平台，推广本土农产品品牌及助农帮扶农产品品牌，拓展电商销售渠道。还将积极筹备农产品加工、仓储、物流等流通环节的建设，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的供销服务新平台。■

（作者系鄂州供销新合资产经营公司总经理）

实施再生资源回收反向开票制度 再生资源行业迎来重大利好

4月9日，国家税务总局召开座谈会期间明确提出4月底前实施再生资源回收反向开票制度。再生资源回收行业由此迎来重大利好。

党中央、国务院高度重视再生资源回收行业的发展，部署实施了一系列税费支持政策，有力促进了相关行业企业发展壮大。今年进一步加大政策支持力度，特别是在税收方面明确要求推广再生资源回收企业向自然人报废产品出售者“反向开票”的措施。税务部门紧锣密鼓抓好落实，积极开展相关业务制度完善改进和信息系统升级改造等工作，4月底前实现资源回收企业“反向开票”，并通过实施“反向开票”进一步畅通增值税抵扣链条，赋予资源回收企业规范合法的企业所得税税前扣除凭证，同时让持续开展出售报废产品业务的自然人也能按现行税法规定享受增值税免征或减征政策。税务部门还将依托税收大数据，精准筛选符合优惠政策享受条件的纳税人，加强宣传辅导服务，确保纳税人懂政策、会操作，以税收政策的运行通畅、服务措施的持续优化、执法标准的全国统一，为再生资源回收行业全产业链加快发展营造良好的税收环境，助力大幅提升国民经济循环质量和水平。对不法分子利用“反向开票”以及地方违规招商引资造成的“政策洼地”进行虚开骗税的违法行为，将进一步发挥税务、公安等部门联合打击涉税违法犯罪的常态化工作机制作用，保持露头就打的高压震慑。

再生资源回收是资源综合利用的关键环节，对推动循环经济发展、实现绿色低碳高质量发展具有重要意义。在废旧物资采购环节，大部分废旧物资掌握在散户手中，再生资源回收企业向散户采购废旧物资时通常无法取得发票，在开票链条断裂的情况下，回收企业向用废企业销售归集的废旧物资只能全额纳税。基于此行业出现的困境，自1994年至2008年，再生资源回收经营企业在不同阶段享受先征后返、免税等增值税优惠政策。但长期以来，“源头发票”缺失问题导致再生资源回收企业税负较重，不利于行业持续健康发展。在国务院统一部署下，税务部门及时落实，明确“反向开票”实施要点，并允许再生资源回收企

业在“征扣税一致”原则下抵扣其缴纳的进项税额，为解决资源回收企业“源头票”问题寻求最优解。

何为“反向开票”？在一般情况下，由销售方（收款方）向购买方（付款方）开具增值税发票，即为常见的“正向开票”；所谓“反向开票”，即发票的开具流程与常规流程相反，由购买方（付款方）向销售方（收款方）开具发票。事实上，“反向开票”并非新生事物，《中华人民共和国发票管理办法》第十八条明确：销售商品、提供服务以及从事其他经营活动的单位和个人，对外发生经营业务收取款项，收款方应当向付款方开具发票；特殊情况下，由付款方向收款方开具发票。这里“由付款方向收款方开具发票”就是“反向开票”。“反向开票”可以分为两类：一类具有抵扣进项税额功能，如农产品收购发票；另一类不具有抵扣进项税额功能，主要作为税前扣除凭证及财务核算凭证使用。本次国家税务总局座谈会对于“反向开票”能否抵扣进项税问题有了进一步明确：既应允许资源回收企业反向开具增值税专用发票，也允许反向开具普通发票，资源回收企业若实行一般计税方法，其反向开具的专用发票，在“征扣税一致”原则下，可以抵扣其缴纳的进项税额。通过实施“反向开票”，赋予资源回收企业规范合法的企业所得税税前扣除凭证，同时让持续开展出售报废产品业务的自然人也能按现行税法规定享受增值税免征或减征政策。

目前，山西省、山东省已经陆续发文明确落实再生资源回收企业“反向开票”制度。山西省人民政府发文要求落实税收支持政策，落实国家推广资源回收企业向自然人报废产品出售者“反向开票”做法，细化实施举措。配合再生资源回收企业增值税简易征收政策，不断落实落细所得税征管措施。积极优化创新宣传辅导方式，对符合条件企业精细分类、贴标画像，运用多种渠道精准推送政策，确保政策落实落地。山东省人民政府发文要求落实税收优惠政策，推广资源回收企业向自然人报废产品出售者“反向开票”做法。持续开展“便民办税春风行动”，对资源综合利用企业的发票开具、纳税申报做好全方位宣传辅导。■



余天成中医药文化展示馆巡礼

上海市松江区供销合作社以旗下中华老字号上药余天成（上海）医药有限公司的传承与创新为着力点，创建了余天成中医药文化展示馆。松江余天成堂药房创建于清乾隆四十七年，其传统药文化已列入上海市非物质文化遗产保护名录。展示馆设有“追本溯源”“艰苦创业”“辉煌成就”“传承创新”“引领未来”板块，集宣传、展示、科普、互动于一体，将优秀的中医药传统文化不断发扬光大。





行吟偶记

◎ 葛志华

河北正定行

河北省正定县被国务院命名为历史文化名城，与北京西安等古都齐名、与扬州成都等名邑比肩。作为一个县级市，缘何跻身历史文化名城行列？经过时光的磨洗，如今又变成了什么样子？我如愿以偿地经雄安来到正定。雄安的建设者坚持“世界眼光、国际标准、中国特色、高点定位”的理念，瞄准“新功能、新形象、新产业、新人才、新机制”目标，推进地下、地上、云上“三座城”同生共长，奋力打造“妙不可言，心向往之”的“未来之城”。从雄安到正定，从“未来之城”到历史古城，地理距离只有 170 多公里，但好像穿越了几个世纪，百闻不如一见，还真应验了梁思成先生在《正定调查纪略》一书中的结论：“虽然时光匆匆，但收获却意外圆满。”

虽没有北京、西安那样的能级，也没有扬州、成都那样的影响，但作为正定具有独特的历史风韵。正定原名真定，清雍正元年因避世宗名讳，改名正定。早在先秦时期，正定就是鲜虞国的都城，后成为中山国辖内的东桓县。秦以后又成为郡、州、路、府治所，拥有 2700 多年的建制史、2200 多年的建县史、1600 多年的建城史。正定地处太行山麓，滹沱河畔，自古就是南北交通要道，是控制燕晋的咽喉，沟通京师与西北、西南地区的交通枢纽，古称“燕南古郡、京师屏障”，有“九省通衢”之称，具有极高的军事与经济价值。源远流长的历史与特殊的地理位置孕育了鲜明特色的地方文化，其历史遗存、名人踪迹、建筑艺术等都写下了浓墨重彩的一笔。就历史遗存而言，正定有深邃而厚重的历史积淀，留下了许多珍贵的文物古迹，有太多的陈迹可供寻觅，有太多的故事可供传诵，所谓“九朝不断代”，素有“三山不见，九桥不流”“九楼四塔八大寺，二十四座金牌坊”之美誉，成为中华文明鲜明的地标之一。就名人踪迹而言，与正定相关的名人不胜枚举。这里是三国名将赵云的故乡，赵云庙至今仍香火

不绝。元朝时，意大利旅行家马可·波罗曾到此游历，并在其游记中把正定描绘为“一座贵城”。历代皇帝的御制碑文、书额题柱、临幸观瞻、制诗称颂，成就了正定的盛名。清康熙皇帝五到正定，赐额“敕建隆兴寺”。乾隆皇帝七次驻跸正定，并赋诗述怀。新中国成立后，毛泽东主席也说“正定是个好地方”，习近平总书记曾在正定书写了青春诗篇。就建筑艺术而言，正定的古建筑精品众多，宋代的建筑群享誉中外，建筑形式多种多样，殿、阁、楼、亭样样俱全，建筑外观丰富多彩。诚如梁思成先生在《正定古建筑调查记略》中所述：转轮藏阁的结构与《营造法式》有着完全相同的斗拱和精美奇特的构造，使我们高兴得发狂。正定也因此成为清华大学建筑系的教学基地。隆兴寺始建于隋开皇六年（公元 586 年），历经千年风雨，至今仍气势雄伟，内有“隆兴寺九绝”，被梁思成先生誉为“京外名刹之首”，在建筑布局上具有独特的东方神韵，格外注重礼制与中轴线的对称，整个寺院纵深展开，殿宇重重，高潮迭起。正定还是人文荟萃之地，历代文人墨客留下了许多故事与辞章，正定的阳和楼还是元曲的摇篮。

来到正定，不仅能体验到中华传统的古朴氛围，还可以领略到现代化的独特风韵，其古城保护、旅游兴县、新区建设、乡村振兴等更是独领风骚，业已成为正定的崭新名片。——**修缮古城墙，彰显历史底蕴**。正定城墙始建于东晋时期，后又不断加固完善。随着时间的流逝，城墙已面目全非，有的已成为断壁残垣，有的被风沙侵蚀，有的被拆毁夷平。20 世纪 80 年代，根据时任县委书记习近平的要求，正定启动了文物修缮工程。2013 年，正定又用六年时间对古城墙进行了全面修缮，使城墙与古城融为一体，呈现出全新的视觉效果。城墙外侧的护城河波光粼粼，碧波荡漾；护城河两侧绿树成荫，鲜花盛开；厚重的城墙修缮一新，诉说着历史的沧桑；城楼与瓮城的轮廓线一直延伸到门楼，在雄厚的城墙与城台之上，门楼飞

檐如翼，直插云霄，凌空欲飞；南城门楼雕梁画栋，巍峨矗立。站在城楼上向古城眺望，广惠寺华塔、临济寺澄灵塔、天宁寺凌霄塔、开元寺须弥塔四座古塔形制各异，错落有致，自南向北排开，勾勒出古城优美的天际线，彰显了古城特有的文化底蕴。夜幕降临，华灯初上，南关古城两侧仿古街灯一字排开，屋顶瓦面下的投光灯将瓦面、檐头照亮，映衬着梁柱门拱上的油饰彩画，更显仿古建筑的美感和韵味。夜色、灯光、名木、古建筑交相辉映，美不胜收，宛如一幅立体的历史画卷，让游客们流连忘返。——**无中生有的荣国府**。1987年，电视剧版的《红楼梦》一经播出，就成为几代人心无法超越的国剧经典。每当《枉凝眉》的旋律响起，眼前就会飞扬着一个个鲜活青春的面孔。正定的荣国府由时任县委书记习近平多方争取而来，由古建筑专家杨乃济任总设计师。荣国府按照《红楼梦》中所描述的“金门玉户神仙府，桂殿兰宫妃子家”的意境建造，占地面积22000平方米，建筑面积4700平方米，房宅212间，游廊102间。整个府邸分中东西三路，为明清五进四合院式。府邸中路为贾正公署院，采用庄重的宫廷式彩绘；西路前为贾母院，后为王熙凤院；东西两路为内宅院。室内明清式家具精美华贵，加上1600多件的古玩字画，再现了“钟鸣鼎盛之家，诗书翰墨之族”的富丽堂皇。与隆兴寺的庄重不同，荣国府处处彰显考究与精巧。从外往里看，可感受到荣国府的轩昂壮丽、华美气派、雕楼画栋、游廊贯通，室外绿树成荫、雕栏玉砌，室内多名贵家具、名人字画，各院既相对独立，又有游廊融为一体。走进这样一座清幽雅致的院落，徜徉在曹公笔下的庭院廊柱间，恍惚穿梭于戏里戏外，假作真时真亦假。正定荣国府成就了87版的《红楼梦》，比摄影棚内拍摄多了画面的真实感。用导演王扶林的话，那就是正定荣国府是《红楼梦》的灵魂；亦如剧中王熙凤扮演者邓婕说，在正定荣国府拍戏，有了角色附体的感觉。荣国府又成就了正定，增添新的景观，给静谧的古城带来了悠扬、婉转、馨香。随着电视剧的热播，一批批游客涌入正定，又带来了不菲的旅游收入。自1986年建成开放以来，第一年门票收入达到221万元，旅游总收入达到1761万元。1992年全国旅游工作会议在正定召开，把这一创举誉为“中国旅游正定模式”。——**新区建设日新月异**。正定新区是指石家庄市确定的城市空间布局“一城三区三组团”中的滨河新区，位于正定古城东侧，与石家庄主城区隔河相望，规划面积135平方公里，建设一心一

网、三轴两带、十大片区，实行与正定“县区合一”的管理体制，以先进制造业与现代服务业为主导产业，打造低碳、生态、智慧的宜居宜业新区。新区建设依托古城深厚的历史底蕴，延续城市文脉，弘扬传统文化，又塑造了城市新形象、新功能。进入新区，各种基础设施一应俱全，道路、灯光、高楼、绿化协调和谐，生态园、水循环湿地公园、绿化带星罗棋布，生活、交通井然有序。站在南城楼向远处眺望，庄重的古城与现代新区各具特色，又融为一体，更交相辉映。——**乡村振兴硕果累累**。正定紧紧抓住乡村振兴战略的历史契机，紧密结合自身实际，扎实推进农业农村现代化，打造宜居宜业乡村。《人民网》公布了全国乡村振兴创新案例，正定县的村企同频赋能，全力打造塔元庄乡村振兴新模式，名列榜首引人注目。塔元庄村充分发挥半城郊型优势，大力发展现代农业、农产品加工业，推进一、二、三产业融合，先后创建了智慧农场、塔元盛世农业科技示范园等，集现代农业、文旅、康养于一体，不断丰富旅游业态，还通过对旅游项目的动态调整，给游客打造一次一风景、次次不同样的新鲜感。春季是百花齐放，争奇斗艳；夏季是潺潺流水，婉转曲折；秋季是荷花摇曳，宛如下凡的仙女翩翩起舞；冬季又变为冰雪嘉年华。产业的融合，又给村集体与村民带来了不菲的经济收入，村集体经济收入从2013年的500万元增至2022年的3200多万元，村民收入从8000元增至3.5万元，交出了一份靓丽的乡村振兴答卷，得到了前来考察的习近平总书记高度肯定。在乡村振兴中，供销合作社发挥了不可或缺的独特作用，在农业社会化服务、城乡社区服务，一、二、三产业融合等方面做出突出贡献。早在1983年，时任县委书记习近平就针对农村改革后流通体制的新变化，率先提出加快供销合作社改革，使之成为农村经济综合服务中心。40多年来，正定县供销合作社以构建高效县域流通体系为己任，培育龙头企业，打造流通网络，完善乡村物流配送体系，形成县城有连锁商超和配送中心、乡镇有直营超市、村有加盟店的发展格局，把便民惠农服务送进千家万户，打通农产品进城最初一公里、工业品下乡最后一公里，畅通城乡经济交流，促进乡村振兴。正定县供销合作社被人社部、全国总社授予先进集体称号，荣膺全国总社“影响中国供销合作社60年60社之行业领军社”的称号。■

（作者系江苏商贸职业学院合作社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）

