

# 坚持为农宗旨 探寻改革路径

——山东省供销合作社综合改革调研



供销供销，一供一销。过去，我国农村发展相对落后，交通不便，供销社是农民日常买卖商品的主要甚至是唯一渠道。人们常说的“扁担精神”“背篓精神”，实际上就是供销社社员挑着扁担、背着背篓，跋山涉水把生活用品和农资产品送到村子里去，供农民购买。走的时候，再把农民生产的农副产品收上来，带到城里去卖。这一买一卖，不仅方便了农民的生产生活，而且大大带动了农村经济的发展。

如今，靠扁担、背篓运送商品的时代早已过去。但是农民买东西的需求仍然存在，而且日益旺盛。如何将自己的老本行——供销的买卖做好，是供销社面临的一大难题。

4月26日早晨，山东省临沂市莒南县相沟镇王祥社区的开元超市内格外热闹，很多村民前来购买商品。“听说今天超市里好多商品打折，我们结伴过来看看。”村民王大娘告诉记者。

在社区超市内，记者看到一排排货架整齐划一，上面摆满了各种商品：纯奶、酸奶、面包，各种日用百货一应俱全。“这里的东西比城里大概便宜一到二成，而且经常做活动，很划算。”王大娘说。

除了买东西，王大娘今天还有一个重要“任务”，就是取回网上购买的电压力锅。“以前像电器这类的东西，我们只能到5里外的镇上去购买，现在在村里网购就可以了，而且是货到付款，不用担心网上照片和实物不相符。”

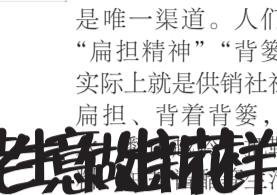
“县城开元商城有什么，在我们这就能买什么。下乡配货的车最多两天就可以把货物送到村中的社区超市，小件物品村民自提，大的我们送货上门，非常方便。”王祥社区店店主商永祥说。

莒南县供销社理事会主任王乐敏介绍，为了拓展“买卖”，莒南供销社依托原有村级网络，展开了“村社共建”。由村集体出地或营业设施，由供销社租赁建设日用品、农资超市等经营性服务项目，每年给村集体一定的土地或设施租赁费，同时村集体通过组织村民进行大宗日用品、农资等商品团购，双方都能获利。

解决了买的问题，还要解决怎么卖。莒南县供销社发挥系统的市场网络资源优势，在果品、蔬菜等主产区、集散地，建设了26个农产品批发交易市场，与160多个大中城市农贸市场、大型超市、加工企业、学校等建立了直采、直供关系，将优质农产品直接打入终端市场。

“不光要将老生意做好，还要做出新花样、新形式。”临沂市供销社调研员柳洪武告诉记者。

当前，电子商务发展如火如荼，传统的营销模式、销售业态正经历颠覆性的变革，供销社不能掉了队。据了解，临沂市依托社属龙头企业山东沂蒙优质农产品交易中心，发展临沂特色“网上供销”，推动供销流通服务转型升级；建设了菜润家、易农通、沂蒙优质农产品信息港3个自有垂直平台，对接淘宝网、京东商城、供销e家3个第三方电商平台，目前上线优质农产品400余种，培育城乡电商市场主体2600余家，有效解决了农产品上行问题，提升了沂蒙农产品品牌形象。



老行家拓新样

提起供销社，很多人熟悉，也有很多人陌生。这个成立于上世纪50年代的合作经济组织，在相当长一段时间里，是农村商品流通的主渠道，在联结城乡、联系工农、沟通政府与农民方面发挥了重要的作用。

60多年过去了，农业农村形势发生了翻天覆地的变化，农业进入了供给侧结构性改革的新时期。在此背景下，供销这个“老系统”还能发挥什么样的作用？日前，《经济日报》记者来到山东调研，探寻供销社综合改革新路径。



左图 莒高农业公司内，工作人员为记者演示植保机。  
本报记者 常理摄



下图 莒南县板泉农服务中心内，大型农机具整齐地排放在一起。  
本报记者 翟长福摄



## 老行家拓展新业务

干好“老本行”之外，如何开拓新业务、进入新领域成为供销社探索的重点。

大田托管就是其中一项重要工作。随着工业化、城镇化的深入推进，大量农民外出打工，农村劳动力不断减少，“‘70后’不想种地，‘80后’不会种地，‘90后’不谈种地”已经成为现实问题。

如何解决“谁来种地”“地怎么种”的问题？对此，山东供销社提出了“农民外出打工、供销社为农民打工”的口号，为农户提供全托管和半托管服务。

所谓全程托管，即对耕、种、管、收、加、贮、销所有生产经营环节提供全程“保姆式”服务，半托管是对2个以上生产经营环节提供“菜单式”服务。

如此一来，有效解决了农民进城打工后土地的闲置问题。

4月25日上午，在高密市咸家工业园区农服务中心，园区办公室内正在进行一场别开生面的“座谈会”。来自附近村镇的种粮大户、合作社负责人以及市供销社的工作人员围坐一起，讨论今年土地托管的各项事宜。

经过一上午的讨论，农户们都各自签订了合同，高高兴兴地回家吃饭

去了。“签好这份合同，我心里就踏实多了。”大楚家村的种粮大户楚金国对记者说，他将自己流转的300多亩地跟市供销社签订了半托管服务，除了自己日常的管护，其余环节全部托管给供销社“打理”，除去各种费用，楚金国一亩地还能收入300多元。

近年来，咸家工业园区农服务中心依托高密市宏基农业发展有限公司，承接了大型农机具服务、农资仓储物流服务、关键技术培训、分享创新成果、对接三产产业融合发展、承接政府惠农政策和购买服务等六大职能，大大方便了当地农民的生产生活。

公司总经理王庆伟告诉记者，这家公司是由高密市供销社资产经营管理公司、宏基农机专业合作社、宏基农机培训有限公司三家单位于2015年共同注资成立的，市供销社占股36%。

“土地统一托管以后，每亩地的各项费用比以前都有下降。以玉米为例，以前播种25元一亩，现在18元，收获以前80元一亩，现在60元。种子大概比个人采购节省20%至30%，肥料每亩节省30元至40元。”刚开完会，王庆伟就不停地跟记者算了笔账，通过土地托管，可增加有效种植面积10%以上；实施规模化农机作业，可使

粮食作物每亩增产10%至20%，为农民每亩节支提效400元至800元，经济作物可达千元以上；开展专业化统防统治飞防作业，可降低农药使用量20%，有效防治率超过96%……

据高密市供销社党委副书记李思维介绍，目前，高密市的土地托管服务面积达到了40.2万亩。

山东省供销社主任侯成君说，推进大田托管很符合当前农村实际，一方面土地承包权、经营权、收益权还在农民手里，另一方面又解决了怎样种地的难题，供销社成为农民的“土地管家”，不仅保证了打工种地“两不误、同增收”，还为打工农民保留了返乡退路，让农民既进得了城，又留得住根。

同时，实施土地托管后，通过合作社、村级组织把一家一户分散经营的农民组织起来，走集约化、规模化、产业化经营的路子，降本节支增效，而且土地产出增益部分以及国家惠农政策仍归农民所有，解决了农民流转土地只获得约定租金而不能获得租出土地增值效益的弊端。据了解，截至2016年底，山东省供销社系统土地托管面积达到2107万亩，占全省耕地的五分之一。



## 老伙伴打造新平台

以股权形式量化给农民社员。按这两个比例计算，农民社员在农服务中心的持股最低为56%，从而实现供销社与农民群众利益共享、风险共担。

“只有让农民参与并有更多的话语权，让农民得到更多利益，让基层社得到更好发展，让农业现代化更快推进，才能保证为农服务体系的可持续运行，保证供销合作社改革的顺利推进。”侯成君表示。

目前，山东省已建成农服务中心855处，到年底可达1000处左右，到2020年将建设1790处，实现全省“3公里土地托管服务圈”全覆盖。为农服务中心的服务范畴包括开展测土配方和智能施肥、统防统治、农机作业、烘干贮藏或冷藏加工、庄稼医院、农民培训等6项服务，同时设立涉农部门服务窗口，提供“一站式”公益性服务。

成立为农服务中心的初衷是为了让农民出资、农民参与、农民受益。因此，明确了“两个比例”：一个是2:8，即组建农民合作社联合社时，基层社持股比例不超过20%，农民不低于80%；第二个是3:7，即为农服务中心的投资比例，原则上县农服务公司不超过30%，农民合作社联合社不低于70%。政府扶持资金可按比例

高密市孚高农业有限公司是一家供销社占股达39%的企业，公司负责人仪亮坦言，供销社在农民心中形象好、信誉好，自从供销社参股孚高公司以来，为农服务业务开展得更加顺畅。

与此同时，服务规模化形成的生产标准化、集约化优势，为农村一二三产业融合发展提供了条件。

桓台县供销社通过基层供销社领办的农民合作社建立标准化生产基地，开展农超对接，农产品流通成本平均降低25%，并在经营中实行双向让利，即对农民的收购价格比菜贩高5%至8%，对消费者的销售价格比农贸市场低15%，每年为农民增加收入2000多万元，为居民减少支出3000多万元。

临沂市河东区供销社通过建立养鸭专业合作社，创立了“鲁盛”、引入了“六和”品牌、扩充了销售网络，与养殖户结成

利益共同体，向社员养殖户提供全程、系列化服务。目前，该产业链肉鸭存栏量保持在60万只，合作社对养殖户的垫付资金保持在1000万元左右，年助农增收达2000万元以上。

淄博池上镇供销合作社托管农村闲置住宅，发展乡村旅游，实施精准扶贫，用两年时间帮助池埠村脱贫摘帽、找到可持续的致富路。

侯成君说，全省供销社系统共有1738个基层社、1330个社有企业，领办创办的各类农民合作社达到16205家，经营领域横跨种植、养殖、农产品加工、市场流通、农村电商、合作金融等多个行业，在发展“新六产”上条件得天独厚。更为重要的是，供销社兼具经营性与公益性的特点，并且具有系统整体优势和市场竞争力，能够有效地组织农民发展生产、对接市场。

文/本报记者 常理

## 调查手记

如果用一幅图画来形容供销社改革历程，那么这幅画最大的特色，就是波澜壮阔、激荡向前。

这是一幅怎样的图画啊！从上世纪50年代成立，供销社就走上了一条极具中国特色、也很有成就感的“合作之路”。到上世纪80年代初，供销社几乎占据了农村乡镇市场的绝大部分交易，是农民心中当仁不让的“买卖王”。但时过境迁，从90年代初开始，供销社在一家独大之后出现了对各种变化的迟钝与不适应，许多供销社线网破落人散，曾经的辉煌失去了颜色。

为什么会从峰巅跌入谷底？根本一点，在于面对当时的变革大局，对供销社的作用是什么、核心竞争力是什么、改革发展要瞄向哪里，既缺乏统一认识，更缺少顶层设计，最终大家各谋出路，新的技能没有形成，已有优势也淡化消失。

道路是坎坷的。2014年，供销社改革再次拉开大幕。这次改革最大的特征，就是党中央一开始就明确了供销社改革的目标方向，这个方向就是“为农服务”，供销社要成为服务农民生产生活的主力军和综合平台。正是这一定位，让供销社不仅找到了施展拳脚的舞台，也拓展了纵深发展的新动力、新本领。

改革再次把供销社推向了大有作为的前台。从供销社来看，它的传统优势在于触角向下、网点广布，现在需要的是一方面把这一传统功能利用起来，与时俱进地把传统领地耕耘好，真正形成优势；另一方面更重要的是发扬光大，老树发新枝，拓展新领域。正如一些基层供销社所说，“为农服务”既是发展方向，也是广阔市场。

从农村领域来看，农民从分散状态转向多种形式适度规模经营，需要形式更多样、方式更灵活、手段更齐全、服务更周到的多种社会化服务，而长期扎根农村市场的供销社既具有经营眼光、服务头脑，也天然地具有组织农民、引领农民的合作基因。一旦“为农服务”方向牢固树立起来，供销社就顺理成章地在广阔田野找到新的着力点与结合点。今天我们所看到的供销社“重装归来”、再显身手，就是改革成效的具体体现。

当然，处于改革进程中的供销社，全面深化改革正在加紧发力阶段，还远远没有完成“为农服务”的职责使命，面对广阔农村正在发生的巨大变化以及现代农业越来越迫切的要求，还需要面对更多的新情况、新问题、新困难，如何在服务农民、服务农村中获得自身发展还是一道很大的现实考题。改革永远在路上，砥砺前行、稳扎稳打，是供销社改革征途中的实践遵循。只要方向明确了，行动就会有决心、步伐就会更坚定、改革就会有举措，改革才能行稳致远。供销社如此，其他领域改革同样如此。

## 供销社发展大事记

1950年7月

全国合作社工作者代表会议召开，选举产生了全国合作社临时领导机构——中华全国合作社联合总社，统一管理全国的供销、消费、手工业合作社。从新中国成立到1957年是供销合作社发展的黄金时期

1958年以后

供销合作社与国营商业两次合并，后又两次分开。1982年，在机构改革中，全国供销合作社第三次与原商业部合并，设立了中华全国供销合作总社理事会，保留了省以下供销合作社的独立组织系统

1995年2月

党中央、国务院作出了《关于深化供销合作社改革的决定》，并决定恢复成立中华全国供销合作总社，提出了支持供销合作社改革发展的若干政策措施

1995年以后

中华全国供销合作总社恢复成立以来，全国供销合作社系统认真贯彻1995年中央5号文件、《国务院关于解决当前供销合作社几个突出问题的通知》和《国务院关于加快供销合作社改革发展的若干意见》精神，扭转了连年亏损的不利局面，重现了生机和活力

2014年

中央一号文件和《政府工作报告》提出开展供销合作社综合改革试点。国务院批准同意供销合作社总社在河北、浙江、山东、广东4省开展试点

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》提出，供销合作社扎根农村、贴近农民，组织体系比较完整，经营网络比较健全，服务功能比较完备，完全有条件成为党和政府抓得住、用得上的为农服务骨干力量，要充分用好这支力量

本版编辑 代明 董磊 辛自强  
电子邮箱 jyrbjyxd@163.com