

一边是火热的创新热潮，一边是沉重的历史包袱—— 供销社，e时代如何“翻身”？

■ 本报记者 李佳飞

核心提示

供销社又“回来”了。

近期有关供销系统改革的消息频频见诸报端：全国电商平台“供销e家”上线，着力深耕农村电子商务市场；中国供销集团等一批龙头企业起步，产业支撑与影响力日益提升；土地托管、合作金融等方兴未艾，从单纯流通服务向农业综合服务拓展……如火如荼的改革热潮正在全国各地展开。

在这个改革大潮下，我省供销系统的改革也取得了不小的成效，为服务“三农”作出了积极贡献。

然而，记者采访发现，与此同时，我省供销系统目前仍然存在的大量企业停业、在职员工“老龄化”，基层社在市场中缺少作为、管理服务平台建设水平较差等问题同样不容忽视。

成立于上个世纪五十年代统购统销之下的供销合作社，如今已年逾“花甲”，初现老态。在基于互联网的商业模式创新加快、各类资本竞相流入农村市场的情况下，“花甲”供销合作社将如何“活血化瘀”重注活力，打赢供销改革这场“翻身仗”？

目前，我省相关各方正在积极求解。



儋州东成镇的农民正在田洋里忙碌。供销社是连接政府、市场、“三农”之间的桥梁和纽带。

本报记者 陈元才 摄

A 现场

【供销社】三个字分量仍在

“那个时候打一斤酱油买一斤盐，都要去供销社的门市。”对不少生于“70前”的人来说，“供销社”这三个字代表一段记忆。

而在农村，供销社更是与每一个农村居民的生活息息相关。

“那是改革开放前30多年，供销社几乎垄断了农村的商业流通领域，对所有农副产品及农资进行统购统销，供销合作社系统形成了从产前、产后到贸工农一体的社会化服务体系，是全国各地体系最完善、网点最健全、经济实力最强的合作经济组织。”海口市供销社即将退休的调研员周海全这样感叹。

据悉，我省供销合作社创建于1951年，曾经为海南经济社会发展和保障商品供应发挥了重要作用。

即使在今天，由于历史遗留问题及基于互联网下商业模式的创新等内外部条件的影响，供销企业的经济效益和社会效益荣光不再，但“供销社”三个字在农民心目中仍有一定的地位。

清晨，海口龙华五一田洋上空的雾气还未散尽，脚着帆布胶鞋的王小平已经奔走在田埂上，看着一垄垄青椒苗、豇豆长势喜人，他感觉心里踏实多了。

王小平是龙华供销五一田洋农业科技服务中心聘请的农技专家之一，来自安徽省安庆市。这位63岁的老人，是一位“候鸟式”专家，每年9月至次年6月，近10个月的时间他守候着这片田洋。到7、8月份海南农作物种植淡季，他则回老家避暑。

“以前在老家的农技站干了几十年农艺师的活儿，感觉这一辈子都离不开农田了，很高兴还能在退休后为海南的农民做点什么。”王小平说，他在龙华担任庄稼医生，除了给当地农民开展农技培训，日常还负责周边农田作物的“体检”和“保健”，免费为农民的庄稼开处方，解决农作物的疑难杂症，指

导农民科学施肥、防治病虫害等。

龙华供销五一田洋农业科技服务中心是海口市供销社在龙华区政府的支持下，利用一所闲置多年的学校舍改建而成的，由省供销社控股的省农资公司以及海口龙华供销社、新坡供销社共同注册登记和运营管理，设有农机培训中心、庄稼医院、农资服务站和瓜菜购销中心等，可为农民涉农生产提供“保姆式”的服务。

目前，龙华供销五一田洋农业科技服务中心实行会员制管理，通过调查摸底，将周边300多户农户的耕地情况、种植品种等进行建档管理，以便于庄稼医生跟踪指导管理，合理用肥用药，确保安全高效丰产。

11月29日这一天，和往常一样，王小平回到中心宿舍，老伴邱春梅的早餐刚刚做好。可是还没来得

海口龙华供销五一田洋农业科技服务中心： 姓农惠农便农赢得民心

导吃，龙泉镇美仁坡村吴其东就捧着一棵青椒苗来“问诊”了。

“王医生，您给看看，这青椒是不是长虫了？该打啥药管用？”吴其东开门见山，额头沁出一层薄薄的汗珠。王小平赶紧放下碗筷，将吴其东迎进门诊室，打量一番病苗后回答道：“没事，常见疫病，除虫就好了。”随后，一张印有“中国供销合作社”图标和服务站点热线电话的“庄稼医院处方笺”交给了吴其东。

“眼下正是海南冬季瓜菜的播种期，每天类似这样的情况很多。”王小平说，有时是农民带着病苗到服务中心咨询，有时，农民也会请他直接到自家田间，现场察看和指导如何施用农药化肥等，因为来往的多了，不懂讲海南话的他，渐渐地和当地农民熟络了起来。

临高供销社：

基层建“农超”升级服务见效益

村日用品超市、2家平价超市，总经营面积6000多平方米，解决就业人数近200人。

与此同时，临高还大力发展供销系统流通网络建设，新建、改造乡村便民店、农资连锁直营店、农副产品购销点、再生资源购销站等近百家，总改造建筑面积2万多平方米，总投资资金3600多万元，资产增值约2000万元，不仅进一步盘活原有资产，更繁荣了农村消费市场，惠及民生。

B 分析

改革前行还有几道关

然而，不得不承认的是，上世纪80年代末至90年代初，随着市场经济大潮的到来，各地供销社计划经济时期形成的种种弊端开始显现，多地出现连年亏损的不利局面。

有权威披露显示，1993年，中央调研组在全国范围清理出高达700多亿元的亏损，其中还不包括挂账的1000多亿元。

我省情况也不容乐观：在计划经济向市场经济的转换过程中，由于政策性亏损、加上经营管理不善，造成业务萎缩……沉重的包袱使得改革面临重重困难。

说起供销社的身份，许多供销人一筹莫展，因为从一开始，各级供销合作社“非农非工非商非农”的身份就十分尴尬。按照中央明确提出“供销合作社是农民的合作经济组织”，要坚持“供销社财产集体所有制性质”，坚持“为农业、农村、农民提供综合服务的办社宗旨”，供销社应是位处政府、市场、“三农”之间，是联结三者的桥梁和纽带，但事实上，在近些年的发展演变中，现有供销运行体系在市场竞争中已缺少作为。

除了机制体制方面存在的问题，供销社人才队伍建设也是令人堪忧。

一个不容忽视的现象是：我省各市县供销系统，特别是基层社，在岗职工也基本在40岁以上，“老龄化”现象十分严重，部分“70后”“80后”员工基本上是原社职工的后代，通常被称为“社二代”或“社三代”，以承袭父辈祖辈名额的方式进入体系，但很少具备专业知识和接受过正规培训。

据悉，在改革开放前30多年的计划经

运行体系缺少作为

“合作经济的一个既定规则是由社员自愿结社产生，社员拥有自愿、民主的权利，不论股金多少，大家对组织的决策拥有平等的权利，而实际上供销社组织的发起者并非真正意义上的农民，其最初运转的资产也并非完全属于农民所有，现在，历史遗留的许多问题，件件处理起来都很棘手，无章可循；其次，供销社不同于一般的社会企业，还应承担着惠及‘三农’的公益性责任，但现有体系亏损连连，自身运营尚且困难，如果再没有政府资源的支持，如何支撑

人才队伍建设堪忧

“这样的经营管理队伍，难以担当起时代的责任。”海南大学经管学院副院长、海南省创新创业研究院院长李伟铭对此曾做过相关调研。李伟铭感慨，计划经济时代诞生的供销社企业，有着深刻的时代烙印，“先天性”缺乏市场竞争的意识，老一辈供销人“等、靠、要”的传统观念还没有被打破，而现行管理体制又难以吸引创新型经营管理人才。

据悉，在改革开放前30多年的计划经

包袱沉重负债较多

口市供销社现辖11个公司、30个基层供销社，在册职工2211人（其中下岗职工1656人），离退休人员1675人。

“现在整个供销体系有‘三多’的特点，一是下岗职工多，二是老职工多，三是欠社保多！”周海全说，现有供销体系的运行如果用三个字来形容，就是“老、散、弱”，如果用4个字来表达，就是“不堪重负”，严重制约了供销企业的改革和发展。

它公益性支出的部分？并且，在政府单位中，虽是参公管理的事业单位，但供销社已经被边缘化，说话、办事都很难。”海口市供销系统一位不愿透露身份的工作人员说。

一个让供销人感觉尴尬的细节是，在政府机关单位，提起供销社，许多人的第一感觉是熟悉而又陌生。一位供销社职工说，有一次，他去海口市政府西海岸办公区上班，路上碰到熟人，对方很诧异地问：“啊？现在还有供销社？也是政府机关？也在西海岸办公吗？”其尴尬的处境由此可见一斑。

济年代，有着“官方背景”的供销社，几乎垄断了农村商业流通领域，对几乎所有农副产品及农资进行统购统销，没有一家社会企业能够与之相提并论，这使得供销社迅速奠定了在农村的地位，树立了在农民心目中的品牌形象。但与此同时，供销系统经营者也丧失了积极参与市场竞争的动力和敏感，“传统经营理念和思维方式，已跟不上时代的步伐”。

据调查，海口市供销系统41家基层企业中，有36家不同程度地拖欠社保费。与此同时，许多历史遗留问题还在逐步浮出水面，例如群众反映比较强烈的资产处置问题、财务公开问题等。

此外，由于网络化建设滞后，各基层社之间缺乏信息沟通的载体和平台，供销体系普遍存在单打独斗、企业经营规模小、服务能力弱的特点。



我省供销合作社发展时间轴

第一阶段 1951年至1957年，健康发展阶段

第二阶段 1958年至1987年，曲折发展阶段

第三阶段 1988年至2003年，挫低低迷阶段

第四阶段 2004年至2007年，稳定恢复阶段

第五阶段 2008年至今，改革发展阶段

数说我省供销合作社

共有18个市县供销合作社

279个基层社

独立核算单位391个

经营服务网点8000多个

制图/杨薇

C 思考

如何打好 供销改革“翻身仗”？

作为与共和国一道成长起来的为农服务合作经济组织，供销社曾经为繁荣农村经济、保障城乡供给做出过卓越贡献，组织体系健全，服务优势明显。虽历经沧桑，走过一些弯路，但在农民心目中的地位仍在。“子规夜半犹啼血，不信东风唤不回”，改革，已经被各级政府提上了日程。

打破机制体制障碍

李伟铭认为，结合当下实际情况，我省供销系统改革首先应理顺政社关系、社企关系以及供销社和农民之间的关系，打破机制体制障碍，促进其健康良性发展。

“一方面，各级政府应重视供销社的发展，加大扶持，尤其是改革初期，由于历史遗留的种种问题，仅依靠供销系统自身提升成效并不明显，需要政府在资金和项目等方面给予扶持和引导；另一方面，各级联合社之间应密切层级联系，建立社企分开、上下贯通、整体协调运作的机制体制，导入现代先进的经营理念，强化自身建设，培养一批懂市场、会管理的优秀企业人才。”李伟铭建议。

立足公益拓展经营

海口市供销社主任温文则认为，供销社应立足公益、拓展经营，以“开门办社”的姿态回归到“三农”服务的轨道上来，通过政府的重视扶持和自身“修炼内功”提升“造血”功能，壮大经营企业，从而再强化其公益性职能，体现供销社的价值。

温文认为，龙华供销五一田洋农业科技服务中心，就是一次有益的尝试，如今成效已初步显现。据介绍，由于龙华供销五一田洋农业科技服务中心建在田间地头，有培训场所，有实验田，有常驻的庄稼医生，有农资等，“一条龙”服务还吸引到联合国粮农组织专家前来考察，并最终把海南冬季安全高产栽培技术推广落户在这个社区，目前已签订协议。来自联合国粮农组织的农业专家还在龙华供销五一田洋农业科技服务中心培训了来自全省的种植大户和农技骨干150多名。

建设涉农电商平台

另外，值得一提的是，今年以来，国家层面频频提出重视农村电子商务的发展，2015年10月14日，国务院总理李克强主持召开国务院常务会议时明确提出，要求加快发展农村电商，扩大电商在农业农村的应用，鼓励社会资本、供销社等各类主体建设涉农电商平台。对此，李伟铭认为，从外部发展环境看，基于互联网的商业模式创新加快、各类资本竞相流入农村市场、经营成本快速上涨等新变化，对以农村农业为“主战场”的供销合作社必产生冲击，供销系统必须加快转型升级，加大对互联网技术的应用和了解，同时应将现代物流、金融服务等理念融入为农服务的大产业链中来，以抢抓先机，顺应时代的发展。

（本报海口11月30日讯）



去年超强台风“威马逊”袭击海南后，海口秀英区西秀镇龙头村村民童重群扛着市供销合作社免费送来的复合肥料喜笑颜开。

本报记者 苏建强 摄

B 分析

改革前行还有几道关

与其他市县相比，海口的情况还有点特别。

2000年，当时海口与原琼山市还没有合并（2003年合并），海口市供销社下属的10家国有企业被纳入国有商贸企业改革范畴，全面进行改制，1527名职工被分流。2012年3月，原琼山市供销合作联社机关（现更名为海口市城郊供销合作社，属事业单位）正式划归海口市供销社接管，使得海