
产业帮扶促进乡村振兴

——以上海蔬菜（集团）有限公司为例

李光集

一、上海蔬菜（集团）有限公司基本情况

上海蔬菜（集团）有限公司是一家具有 60 多年历史的大型国有企业，以蔬菜、水果、肉类、冻品、水产、粮油、南北干货以及花卉等农产品批发市场经营管理为主力业态，公司长期秉持“高效流通为农民、安全诚信为市民”的企业宗旨，努力按照上海市委、市政府“两确保一稳定”的要求和“大市场、大流通”的发展方向，构建农产品安全流通网络，通过积极组织货源，拓展渠道，保障上海城市供应，成为上海城市供应保障体系的重要组成部分和主副食品流通的主渠道、主力军。2021 年食用农产品批发成交总量达到 550 万吨，成交金额超过 645 亿元，其中蔬菜、肉类、水果批发量分别占全市批发流通量的 70%、60%、50% 以上。

二、延伸产业链，助力精准帮扶促进乡村振兴实践情况

乡村振兴，产业兴旺是根本。2016 年以来，在市商务委、市合作交流办的指导下，上海蔬菜集团多批次组织人员，深入云南、贵州等中西部贫困山区乡村，认真调研当地农村资源和产业发展状况。在调研中发现，很多中西部贫困乡村并非是“一无是处”的贫瘠之地，相反，不少地方具有很好的生态资源禀赋，也有很多优质的农产品资源，最大的问题是农业生产小而散，信息闭塞，缺技术、缺资金、缺产业化、市场化运作人才。因此，根据调研掌握的情况，结合当地农业产业实际和上海消费者对农产品的需求特点，创造性地提出了“依托渠道和平台优势，延伸产业链，深化产销对接”的产业帮扶思路，通过“签约基地、搭建平台、打造品牌、拓展渠道”的方法，将上海城市“保供”与带动乡村产业发展有机地结合起来，形成了产业帮扶带动乡村振兴的“上蔬模式”。

（一）向产业链前端延伸，建立产业帮扶基地，带动乡村产业发展

根据上海对口支援的总体要求，上海蔬菜集团结合自身的产业发展和城市“保供”的需求，先后在云南德宏、曲靖、楚雄、迪庆、红河、丽江、大理、文山等地签约建立了 14 家农产品产业帮扶生产基地，在贵州遵义签约建立了 11 家蔬菜生产基地，通过基地建设，带动帮扶地区产业发展。

1. 依托基地指导生产，发挥产业示范带动作用。2016 年初，在云南楚雄彝族自治州牟定县调研时，发现当地的土壤、气候适合种植蚕豆，而上海市民又特别喜欢吃蚕豆，因此建议当地可以将种植蚕豆作为乡村产业振兴的突破口。当年 6 月，上海蔬菜集团江桥批发市场正式与云南牟定县签订帮扶对接框架协议，由江桥市场业务骨干和专业人员对口进行产业帮扶，通过带技术、带种子、带经营户上门，手把手帮助当地蚕豆种植专业户、乡镇干部、农户传授种植技术和要领，免费为当地培训营销人员、检测人员，并在蚕豆上市时，邀请当地种植户到上海市场考察市场销售情况。当年第一批试种的客户一举获得成功，大大增强了当地政府和种植户的信心。通过对核心种植户的专业化技术指导和服务，发挥他们的示范带动作用，带动当地农民大面积种植蚕豆，不断做大蚕豆产业。如今，蚕豆种植已成为牟定的农业支柱产业，年种植面积达 15000 亩，产量 1.2 万吨，产值 7200 万元。云南的蚕豆现已经成功占领上海市场，在江桥市场蚕豆销售上占有 70% 左右的份额，原来上海市民在开春的 2、3 月份才能吃上蚕豆，现在从 12 月份开始可以吃到第二年的 5 月份，实现了多赢的良好态势。2017 年起，上海蔬菜集团有关人员几十次深入云

南硯山，走进硯山县重点扶持蔬菜种植企业——中康蔬菜生产基地，手把手教，面对面帮，指导蔬菜生产和产业运作，由龙头企业中康公司对贫困户土地进行流转，雇用流转农户的农民种植蔬菜，解决农民就地就业。当年10月，硯山蔬菜就打入上海市场，当年就实现蔬菜销售100多吨，带动了当地2453户建档立卡贫困户实现脱贫。如今这些贫困户的年收入已经达到3万元以上，是过去的10倍。

2. 发挥产业链优势，直接和带动产业投资。为解决贫困地区农业和农村产业发展资金不足，产业弱小，缺少龙头企业带动的问题，在上海市委、市政府及市合作交流办、市商务委、市国资委等有关委办局的指导下，上海蔬菜集团充分发挥自身作为国家级农业产业化龙头企业的资金和产业优势，直接和带动市场客商投资对口帮扶地区，助力帮扶地区农业和乡村发展。一是上海蔬菜集团2019年投资2000万元，与贵州省政府及下属地州市政府共同发起组建贵州蔬菜集团，作为贵州省蔬菜产业发展平台，推进“黔货出山”和“黔菜入沪”，经过两年多的运作，2021年营收超过17亿元，利润达到3650万元，在贵州省内外自建和链接基地面积60万亩，带动了农村就业，有力地促进了当地农民增收和乡村发展。二是积极落实上海市国资委“百企帮百村”对口帮扶工作部署，在光明食品集团牵头下，与光明地产、糖酒集团、东海农场等兄弟公司深入云南剑川县调研和帮扶签约，上海蔬菜集团从2018年起，每年无偿出资100万元左右，对口剑川县庆华村，帮助兴建改造灌溉沟渠、蔬菜大棚、冷库和分拣包装设施，扶持当地龙头企业，有效地改善了当地的蔬菜产业发展条件。三是带动客户直接投资帮扶地区蔬菜基地，提升当地蔬菜产业组织化程度，带动当地农村就业和农民增收。如2020年针对上海市场销售的香葱存在“蓝矾”超标的问题，因为监管严格，导致香葱货源紧张，在上海对口支援干部的牵线搭桥下，上海蔬菜集团主要领导带领相关客户深入贵州湄潭县调研，发现当地土壤、气候非常适种植香葱，当地农民也有种香葱的传统和习惯，但产业发展不强，都是小而散的状态，缺少龙头企业。在集团牵头对接下，集团下属江桥批发市场的一名大客户与贵州湄潭县达成投资5000万元，规划建设万亩香葱基地的投资意向，在湄潭打造山地高效农业生态园区项目，并创建有机生态“湄潭香葱”品牌。项目配套设施建设面积1万平方米左右，包括香葱分拣车间一座，日产百吨制冰厂一座，1500立方米冷库一座以及洗葱厂6条生产线等。首批香葱于当年12月份就开始供应上海市场，不仅有效地解决了上海市场的香葱货源需求和食品安全源头管控问题，而且有力地带动了当地香葱产业发展，促进了农民增收和农业产业发展。

3. 帮助培养产业发展和乡村振兴带头人。按照“扶贫先扶智”的要求，上海蔬菜集团利用自身产业运作和市场化的优势，通过开设培训班、接待参访考察、到批发市场挂职培训等形式，为对口帮扶地区培养基层业务骨干和产业发展带头人。先后在上海组织开设了9批次云南、遵义产业（扶贫）基地农产品上海产销精准对接工作培训班，培训540多名云南、贵州的农产品经销人员、农村致富带头人，培训内容包括渠道运营、品牌创建、包装物流、食品安全管理与追溯等；接待贫困地区专项考察100多批；安排4批次贫困地区业务骨干到批发市场挂职培训。目前，这些被培训人员都在当地农业产业发展和乡村振兴一线发挥着非常重要的作用。

（二）依托批发市场平台，为贫困地区农产品入沪开辟产销对接绿色通道

上海蔬菜集团充分发挥农产品流通主渠道的优势，通过产销对接，想方设法，直接打通了贫困地区农产品销往上海的渠道。

1. 组织产销对接服务，为帮扶地区农产品进入批发市场开辟绿色通道。上海蔬菜集团各大市场重点围绕上海对口支援的云南、贵州两省，开展沪滇、沪遵等地“产销对接、精准帮扶”工作，为贫困地区进沪的农产品开辟绿色通道，优先安排贫困地区农产品进场交易，减少等候时间，并在入场通行、安全检测、驻场销售、费用结算、停车管理、住宿餐饮等多个环节提供指导服务和相关便利，帮助帮扶地区农产品在市场很快站稳脚跟。

2. 开设帮扶专用档口，减免租金和佣金。在江桥和西郊国际市场挤出供不应求的热门档口和交易席位，设立扶贫专用档口和交易车位，支持贫困地区的重点运销龙头企业在市场开设窗口，同时还进行租金和交易手续减免等扶持手段，降低贫困地区农业龙头企业进入上海的流通成本，努力将云南、贵州的“菜园子”与“上海菜篮子”紧密对接，通过帮扶当地龙头企业和合作社，带动对口地区贫困户增收。目前，上海蔬菜集团下属市场共设立了5个免费帮扶专用档口，设立指定帮扶销售车位，每年减免交

易手续费等费用百余万元。

3. 开展针对性服务，把“急、难”事情办好。新冠疫情发生后，云南和贵州地区出现了农产品滞销现象，眼看着很多蔬菜要烂在地里。上海蔬菜集团第一时间组织西郊国际、江桥、江杨等市场商户开展采购和产销对接，帮助当地农户解决了燃眉之急。近三年来，先后4次组织市场对积压的云南剑川花心土豆、大理洋芋、洱源大蒜等进行应急销售，不仅没让当地农户遭受损失，还实现了一定幅度的增收。

（三）向产业链后端延伸，帮助建立和对接终端渠道

1. 建立“云品”展示销售中心。与上海市合作交流办联手，在西郊国际市场建立云品中心，专门对云南贫困地区的商品进行常年展示、展销。几年来，云品中心孵化云南地区产品SKU数达4332个，覆盖13个州（市）43个县，服务当地企业、基地597家，孵化推广了诺邓火腿、元山红米、诺玛飞鸡等诸多产品。后来，在此基础上，进一步拓展“遵品入户”展示、展销功能，为贵州遵义的农产品进入上海服务。

2. 帮助贫困地区产品对接上海商业渠道。除了为大宗农产品提供批发市场产销对接外，上海蔬菜集团还利用自身在上海商业领域的资源和影响力，为贫困地区的小规模特色产品、加工和预包装产品进入上海的零售渠道提供帮助，先后对接服务的渠道包括：城市超市、盒马鲜生、久光超市、农工商超市、上蔬永辉、食行生鲜、都市菜园、淘菜猫、万安社区体验店等，不仅使边远贫困地区的“名特优”小众产品顺利进入上海市场，也为上海消费者引入了新的优质特色食材，取得了双赢的效果。

3. 多方联手协作，开展大型公益销售推广活动。为响应国家精准扶贫稳定脱贫的号召，在上海市合作交流办的指导下，打造“公益+消费”的扶贫新模式：一是开展“自然的馈赠”——2018精准扶贫行动——爱心扶贫，有你有我大型公益活动，二是开展“云品进社区，万家帮万户”系列扶贫推广活动，使贫困地区的农产品和上海目标消费者精准对接。上海蔬菜集团下属西郊国际携手上海电视台、阿基米德、安信农保等专业力量，整合产品、市场、媒体等相关资源，打造“爱心扶贫大礼包”，放大精准扶贫效应，增进农户增收。西郊国际负责爱心大礼包的策划和组织：一是精准对接云南贫困地区贫困群众的农特产品，选取绿色、优质、健康的时令产品组成礼包。二是精心组织好产品的品控、分拣、包装、仓储、物流等工作。三是精准送达到消费者指定地址，按时按质按要求完成配送。爱心扶贫礼包产品全部来自云南贫困地区，覆盖云南大部分州市的十多个国家级贫困县，涉及建档立卡贫困户1万多户。针对中高端社区、企业大宗福利采购，采取定制化、套餐化、全配送的方式，打通农产品上行“最初一公里”和终端“最后一公里”。通过爱心大礼包定制、高端社区公益推广、线上订货和线下配送相结合等形式，爱心大礼包实现了16个区全覆盖，销售额累计超过3500万元，精准关联云南省10个州市46个贫困县12800多名建档立卡贫困户，得到了上海市政府及社会各界的充分肯定。“云品进社区、万家帮万户”销售扶贫活动入选2018上海市精准扶贫十大典型案例。

（四）立足长远，打造上海市消费帮扶平台。

在做大做强产业帮扶的同时，上海蔬菜集团还积极开展消费帮扶创新，按照产业化、市场化运作的思路，探索建立长效机制。

1. 搭建消费帮扶工作平台。在市合作交流办的指导下，高标准建设运营“上海市消费帮扶工作平台”，从消费扶贫转向促进乡村振兴的新战场。围绕上海市2020年“一达到、两超过”的扶贫工作目标，按照产品认定平台、推广销售平台、数据整合平台“三台共建”思路，建立健全消费帮扶市场前端、营销后端、消费终端“三端联动”机制，通过链接消费渠道、开展组织化销售、搭建数据平台等工作的扎实推进，仅2021年消费帮扶平台就已实现归集在上海销售的原全国832个贫困县产品集成销售额近145亿元，其中云贵地区近58亿元。

2. 孵化提升产品。针对贫困地区产品规模小、分布散、多为初级散装农产品的状况，上海蔬菜集团按照市场化、商品化的要求，通过品鉴、评审、建议等环节，将初级农产品打造成符合消费需求，适应市场流通的商品，再通过甄选品类、设计包装、确

定规格，形成定制化商品，方便消费、市场拓展和组织运销，定向销往上海市场。

3. 推进帮扶地区产品品牌建设。为充分利用上海购物品牌的优势，2019 年开始，上海蔬菜集团充分利用公益帮扶的影响力，努力将贫困地区优质农产品集成打造成为人们耳熟能详的专属品牌，从而推动乡村振兴工作走高质量发展的道路。在市合作交流办的指导下，按照“改造生产链、畅通流通链、提升价值链”的思路，从提升供给质量和水平入手，经各帮扶地政府和上海援外干部推荐，商业流通、农业生产、市场策划等领域专家专业评审和市民群众消费人气推荐，最终遴选出了首批 94 个贫困县的 97 种特色鲜明、品质稳定、竞争力强、辨识度高的区域品牌农产品，成为首批“百县百品”入围产品，以后每年经专家和市场评审，动态进行调整，并通过建立“百县百品”微官网，“百县百品进社区、进企业、进机关”活动、线上直播、开设“百县百品”直营店等方式，不断扩大“百县百品”品牌影响力。自“百县百品”项目开展以来，实现帮扶建档立卡贫困户 49 万余人，被评为 2019 年度上海市精准扶贫十大典型案例。

三、思考与启示

上海蔬菜集团通过产业帮扶、消费帮扶促进乡村振兴的实践探索虽然时间不长，但所取得的成效相当明显，其中很多问题值得我们思考，也带给我们很多启示。

（一）需要政府的大力支持

从上海蔬菜集团的实践来看，无论是上海还是对口支援地区的各级政府对产业帮扶、消费帮扶工作都高度支持，上海市合作交流办及其他委办局无论从业务对接、工作指导，还是政策安排、资金支持等方面都给予了大力支持，并对上海消费帮扶平台的开发建设给予了政策和资金支持。当地政府在工作组织和产业推动上也下了大力气。没有两方面政府的支持和推动，仅靠企业市场化运作很难起步和推进。

（二）需要解决思想、观念问题

贫困地区并不都是缺资源，很多时候是观念、意识和眼界的问题。因此上海蔬菜集团始终围绕“扶贫先扶志，扶贫必扶智”的要求，通过组织考察、培训、挂职见习等多种途径，帮助改变帮扶地区基层管理者和农业企业的观念、意识、胆略和做事的眼界与方法，“道”“术”结合，“志”“智”双扶，增强脱贫致富和乡村振兴的信心，提升敢闯敢拼的勇气和善作善成的能力。

（三）需要解决市场、渠道和产品出路问题

偏远农村最大的问题就是产品出路和价值实现问题。不知道市场最需要什么，只是按照传统耕作习惯种植。上海蔬菜集团依托上海大市场，充分发挥自身渠道优势和在上海商业领域的影响力，在供和需之间架起了一座桥梁，有效解决了“种什么、如何种、销往哪儿”的问题。

（四）需要帮助培养当地生产和运销“带头人”

中国农村地域文化、观念千差万别，而且普遍是熟人社会，讲究熟人好办事。有时候，外来投资者因对当地风土人情不够了解，很多事情推进很困难。通过培养当地生产、运销“带头人”，非常契合中国农村熟人社会的游戏规则，工作沟通和推进会比较顺利，不仅能带动农民增收，更重要的是可以让一部分带头人真正走上致富之路，从而促进乡村全面振兴。