

农商联盟模式是我国农业产销体制的重大变革

——货通天下农产品供应链管理创新启示

关山

编者按：改革农产品产销体制，是贯彻党的十九大关于“构建现代农业产业体系、生产体系、经营体系”，建设中国特色社会主义现代农业的重要组成部分。近年来，上海货通天下集团公司，以董事长郑寿峰为领衔的团队，创建了农商产业联盟新模式，为构建我国农业的新型市场体系提供了重要的改革路径，引起了国内外的广泛关注。国务院研究室对此专门进行了调研并形成调研报告，得到了时任国务院副总理汪洋同志的重要批示。本期刊登该联盟的主要经验和成效，供有关领导、专家研究参考。

改革开放 40 年来，我国农业经历了家庭联产承包、发展农民专业合作社、实行土地“三权分置”等重大改革，确立了农村基本经营制度。但是在农业生产收益保障、供需平衡、质量安全等方面，存在着诸多问题，特别在农产品流通方式和产销体系方面，还存在着高度分散、各自为政、无序发展的状况。这不仅造成了市场周期性波动的供需矛盾，而且直接影响农业标准化、规模化及现代化的发展进程。

2012 年以来，上海货通天下集团公司董事长郑寿峰领衔的团队，通过深入的调查研究与探索，并借鉴农业发达国家的成功经验，率先创建了“自律、自治、自理”的货通天下农商产业联盟组织，并以公益性组织管理与服务为依托，搭建了国内第一个集网上交易管理、会员管理、服务保障三位一体化的升级版 BAB-C 电子商务组织管理运营平台，并以“合中有分、分中有合”的商务模式及运营管理保障机制，形成了一整套完整的供应链运营管理体系。

农商产业联盟模式的出现，引起了国内外广泛的关注。国务院发展研究中心通过对货通天下农商产业联盟的调研论证，发表了《农商产业联盟是创新农产品流通方式的积极探索》调研报告，并报送国家领导人、相关部委及各省主要领导，得到了时任国务院副总理汪洋同志的重要批示，以及部分省市相关领导的高度重视并派员亲临货通天下考察交流。截至当前，全国已有 10 多个省市县 400 多批次政府相关领导来访货通天下农商联盟，并一致认为，“全国农商联盟+农产品供应链”管理模式，是我国农业产业联合横向发展一体化，农商产销联合纵向发展一体化的战略发展新格局。这不仅是我国农业产销体制的重大改革，而且对于有效推进农业产业融合发展、保障农业产业收益、促进农业商业诚信建设、深化农业供给侧结构性改革都具有深远的意义。

一、创建“全国农商联盟”组织管理、运营管理与利益保障共同体，形成新型社会化服务保障体系

近年来，全国各地相继成立了地方性涉农商会、协会、产销联盟及农产品电子商务等社会团体组织，从不同程度上发挥了一定的服务作用，但也形成了“信息孤岛”，农产品资源信息不能充分地在全国范围内得以共享。显然，农业产业化发展，农产品行销全国市场是必然趋势，而当地市场的消费需求又是来自全国各地。因此，在现有分散化的批发市场和电子商务交易模式上，建立一个全国性的“农商联合组织+供应链交易管理平台”，形成全国农产品产销互联互通、直联直通、有章有序的产销新格局，从而形成我国农业生产与农产品流通的新型市场体系已迫在眉睫。

货通天下农商联盟组织通过建立省级、市级、县级农商联合会，分别整合并培育农民合作组织（企业+农户）供应商会员企

业，以及（农产品加工、食品生产、餐饮、商超）采购商会员企业，并由基层农商联合会同步建立本地区“线上+线下”物流配送及终端销售网络，通过货通天下供应链运营载体《BAB-C》电子商务平台进行联网运营，形成全国农产品供需大融合、大流通、大数据，通过大数据分析及农产品预售订单，纳入货通天下“订单农业”商务运营管理保障机制，从而形成新的产销模式。

货通天下创建的这一全国性“农商联合组织+供应链交易管理平台”，以农产品交易额（收取管理费+服务费）为基本保障，在符合多方利益的前提下，以“多做多得、多管多得、多单多得”的营利性为分配机制，有效驱动农商联盟各级组织管理积极性，并充分发挥行业统筹、协调、治理与服务功能，为新型市场体系提供了重要的制度保障。

二、创建“订单农业”保障机制，有效解决农产品供需矛盾，推动农业集群化、规模化发展，加快标准化、现代化农业发展的进程

长期以来，我国农产品与市场信息的严重不对称，所造成的供需严重失衡，直接影响到农业产业持续性发展。显然，以市场需求为导向并以“订单农业”的方式，倒逼农业供给按订单生产，是农产品供需矛盾的有效解决方案。但是，市场需求信息大数据谁来提供？产品预售订单不违约谁来保障？农产品存量信息谁来统计？供应链各环节的资源配置、管理与保障等一系列的问题如何解决？这是当前“订单农业”面临的困惑和难题。

货通天下农商产业联盟模式，是针对现实存在的且难以克服的诸多问题，所创建的组织管理运营体系，实现了创新与突破，并以农商联合组织服务、运营管理、商务保障的全国农商联一体化管理体系，以供需会员利益为核心形成有效的驱动，使之自愿接受联盟组织管理和《交易规则》《商务管理规则》《标准执行规则》《信用管理规则》等统一的商务规则，形成信息公开、交易公平、管理公正的“地方自治务管理方略”。它有效实现：一是“不敢违约”。无论是“订单农业”的供方或需方违约，都将受到所属联合会（地方自治）问责并承担高额的违约成本，这不仅丧失订单收益，而且影响企业发展的长期利益，因而“不敢违约”。二是“不愿违约”。农商联盟供应链管理模式下“订单农业”的供需会员提供了可观的利益及保障，且会员的违约直接与信用等级、订单额度、信息配置利益相挂钩，故此“不愿违约”。三是供需会员在平台的管理框架下（按信用等级）可获取周期性、计划性、保障性与合作关系而“不愿违约”。四是供需会员如发生不可预见的或不可抗力因素，导致订单不能履约的，平台以《订单调剂》管理机制进行补单，以此保障订单的有效性。同时降低供需双方的违约责任及经营风险，是会员自愿接受平台管理的核心因素，又是“订单农业”最有效的保障。

“订单农业”的保障机制是促进农业规模化发展的基本条件。农商联盟模式以规模化农业及市场需求的订单形成大数据，根据系统数据分析进行统筹性、计划性、促进性、协调性与控制性的生产保障性供给。同时，“订单农业”各环节的运营保障，采用系统化纳入第三方机构，组成全方位、多元化的供应链运营管理保障体系，确保“订单农业”生产稳固发展。这就是这一产销制度的优势所在。

三、创建“去中间化”农产品流通机制，并以农产品“定价权”组织管理机制为保障，确保农业增收、消费者受益及其产业链可持续性发展

目前，农产品卖难且收益微薄，而终端市场价格依然居高不下，其中的主要原因不仅是农产品流通传统化存在的多个流通环节层层加价所致，而且由于某些环节人为的恶意炒作、哄抬物价等因素，是导致农产品市场价格高烧不退的主要原因。因此，货通天下全国农商联盟，组织建立农产品从田头到餐桌封闭式供应链管理体系，以联盟组织管理实行“农产品定价”预报价组织管理机制，以此确保农业产业收益及稳定市场物价。由于货通天下农产品供应链信托管理平台实行“互联互通”“直联直通”，形成全国农业互补性的生产合作模式与农产品普及性的分销合作模式，有效去除农产品流通的中间环节，确保我国农业及市场协调有序的健康发展。

四、创建“聚酬养廉，标本兼治”利益驱动管理机制，促进农产品质量安全，形成农业标

准化管理体系

目前，我国农产品质量安全问题在政府的强力打压下依然频频出现，其主要的原因是利益驱使并缺乏有效的管理机制，以及社会化服务与保障薄弱有着直接的关系。货通天下农商联盟以建立利益共同体为驱动机制，促进经营者（会员）以获得更大利益而自律，管理者（组织成员）为得到合法收益而自治的联盟攻略，并以“公益性服务+营利性管理”形成联盟组织“聚酬养廉，标本兼治”的农产品质量安全、标准化管理及商务诚信管理的自治方略。

农商产业联盟模式是随着农产品电子商务不断发展而出现的升级版商业管理管理模式。这不仅是农产品流通方式的重大创新，而且在转变农业发展方式，优化农产品供应链方面具有积极的意义。具体体现在：一是有助于整合农业产业链；二是有助于推动农业规模化发展；三是有助于推动农业标准化，保障农产品质量安全；四是有助于农业专业化、社会化服务的发展；五是针对性地解决了农产品电子商务平台发展遇到的共性问题。

2014 年以来，货通天下农商产业联盟已启动辽宁阜新农商联合会、云南昭通农商联合会、江苏淮安农商联合会、四川绵阳农商联合会、辽宁盘锦农商联合会组建，并已揭牌运营；同时已授权 10 多个省级农商联合会的筹建工作。目前，农商联盟已拥有会员近 10000 家，据不完全统计，农商联盟交易平台匹配交易额累计实现近 500 亿元，呈现出良好的发展前景。

综上所述，货通天下农商产业联盟是以国家发展战略为指导方针，以“服务农商，造福百姓”为宗旨，以公益性社会化服务为核心，以保障会员经营权益为责任，在党和国家的领导下，持之以恒地做到“不忘初心，牢记使命”，为建设中国特色现代农业和农产品市场体系作出不懈的努力。同时，期待国家有关部门将此纳入政府管理机构，在货通天下农商联盟的基础上，进一步借鉴国外发达国家农业市场化的成功经验，结合我国现行农业及市场发展状况，制定出符合中国特点的农商融合协调发展的新机制。