

Shanghai

GONGXIAO HEZUO JINJI

ISSN 1674-2516

CN 31-1620/F

上海供销合作经济



上海供销市集

全国批发交易中心

6

2023
总第223期

ISSN 1674-2516



9 771674 251234

2023年12月28日版

我在供销合作社的十五个春秋

◎ 葛志华



2007年初，我调任南通市供销合作总社党组书记、理事会主任。直至2022年初，我调到南通市人大常委会机关工作，前后共历15个春秋。从年过不惑到年近花甲，这是我人生最迷茫、最忙碌、最充实的日子，也是人生感悟最多的时光，既尝遍了工作的酸甜苦辣，又领悟到了人生哲理……

对我而言，供销合作社既熟悉又陌生。熟悉的是我出生在农村，供销合作社其触角已渗透到农民生产生活各个方面，当时从各类票证的发放到相关物资的供给、从生活用品的购买到化肥农药的配供、从废旧物资的回收对农副产品的收购，都与供销合作社打交道，“只此一家，别无分店”，成为无处不在的“庞然大物”。后来我大学毕业到一所农村中学教书，乡镇党

委书记拍着我的肩膀语重心长地说，“好好干，干好了提拔你到供销社当营业员。”陌生的是，供销合作社到底是一个什么样的组织，这个组织的基本功能和核心原则又是什么，则语焉不详。我随市委领导、组织部负责人到南通市供销合作总社报到。在濠河边的一幢写字楼里办公，与居民区连成一片，似乎没有机关的秩序和庄严。我没有初来乍到的新鲜感，真有点忐忑不安。面对一波又一波集访、“两会”前夕的维稳、条块的考核评比、干部职工无助的眼神，我陷入了沉思……供销合作社作为扎根农村、面向农业、服务农民的经济组织，既有过无比的辉煌，也有过跌宕起伏、脱胎换骨的阵痛。在计划经济时期，供销合作社肩负着发展经济、保障供给的责任，行使着统购统销的职能，为服务“三农”作出了重大贡献。作为农村商品的垄断经营者、计划经济的政策工具，在短缺经济的背景下具有呼风唤雨的巨大能量。改革开放以来，伴随着经济体制和资源配置方式的变化，失去了计划经济的依托，经历了“去行政化”“去垄断化”，原来的职能逐步弱化，定位有所模糊，经营日渐

萎缩，出现了社员股金爆雷、职工上访、经营亏损等现象，坠入了风雨飘摇的窘境。我刚到供销合作社主政时，恰好踩在这个点，我成过河卒子，退路已被切断，只能一往直前。我是供销合作社的一名新兵，此前20多年先后在市委组织部、乡镇党委、县区党委从事党务工作，对经济工作比较陌生，心中实在没底，只能“摸着石头过河”。

调查研究是领导干部的基本功。经过几个月的调查与走访谈心，我对全系统有了一个基本的认识。从组织功能来看，供销合作社是由联合社机关、社有企业、基层社组成的系统。联合社机关是供销合作事业的组织者与领导者，社有企业与基层社则是经营服务的支撑。经过企业改制，供销合作社所属的农资公司、土产公司、再生资源公司、生活用品公司等已经转制为民营，职工大多下岗，完成了身份转换。还有一些企业，如供销大厦、县区供销商场、搪瓷厂早已破产清算。乡镇基层供销社大多通过双置换的形式转制为民营，基本退出了农村商品流通市场，既没有“供”，也没有“销”，所谓联合社成了无源之水、无根之木。

市本级只剩下3个单位：一是果品公司，该公司生产经营活动基本停止，100多名职工已下岗，已进入改制程序，因一块土地权属有争议没能进行拍卖，改制无法推进；二是供销职工中专，但因行业不景气，连续7年招不到学生，处于停办状态，教师又无法分流。市总社每年要拿出几百万给教师发生活费；三是棉机公司，已由中棉工业公司控股，经济效益尚可。从工作秩序来看，因历史遗留问题、职工下岗、企业改制等诸多因素，供销合作社已成为全市上访集访大户，改制企业职工轮番上访，搞得机关不得安宁，正常的工作秩序已无法维持，市信访局对此也头疼不已。从干部信心来看，在省总社综合业绩考核中处于中游偏下水平。在市级机关综合绩效考核中虽连续7年被评为达标单位，但始终没能上一个台阶。因信访不断、考核落后、功能丧失等诸多因素，一些干部信心不足，甚至得过且过，做一天和尚撞一天钟。面对这些棘手问题，我作为主要负责人，既不能对企业改制评头论足，又不能新官不理旧事，只能用改革的理念、发展的思路、区别对待的办法，从“山穷水尽疑无路”中找到“柳暗花明又一村”。

让我始料不及的是，把供销合作社由计划经济的政策工具转变为市场经济条件下的合作经济组织，是一件复杂而困难的事情，涉及体制、机制、观念、分配、干部职工素质等多种因素。实现这一转变，整整用了15年的时间，大致可分为3个阶段：

用2年的时间“改制回头看”。通过党组会、办公会、成立工作专班、与上访职工对话、家访等，认真梳理历史遗留问题、企业改制引发的问题，逐

一分析职工群众利益诉求，原则性与灵活性相结合，统筹协调，区别对待，一一加以化解。这些问题十分棘手，多种矛盾交织，处理稍有不慎，就会引发新一轮上访。2007年腊月二十八，我与同事被职工围在会议室几个小时，去卫生间也有上访职工跟着，直到后半夜公安分局来人解围才回家。正月初八，我就带领相关同志与职工代表对话，耐心做好政策解释工作，听取职工代表的诉求。共用了2年时间，37个问题基本得到解决，既解决了职工的合理诉求、巩固了改制成果，又保证了机关正常工作秩序、维护了社会稳定，为下一步改革发展创造了良好条件。与此同时，我又争取市劳动局的支持，根据市政府常务会议精神，将南通供销职工中专整体并入南通技师学院，为教师找到就业岗位，支持了职工教育，又减轻了市总社经济负担，更为社会培养了一批技能人才。

用4年的时间实现“二次创业”。逐渐恢复供销合作社的基本功能，社有企业与基层社改制后，供销合作社甩掉了亏损的包袱，但也丧失了经营服务功能，成为一个可有可无的存在。2006年中央作出了社会主义新农村建设的决定，2009年国务院又发了《关于加快供销合作社改革发展的若干意见》，这既为供销合作社改革发展开辟了广阔的空间，又提出了新的要求，加快构建“运转高效、功能完备、城乡并举、工贸并重”的农村现代服务体系已成为时代的紧迫课题，成为社会主义新农村建设的内在要求，更成为供销合作社摆脱困境的必由之路。

面对体制变化引起的阵痛，在党委政府的领导下，我紧紧依靠党组一

班人，主动适应体制机制的变化。学习借鉴浙江等地先进经验，先后研究出台了《关于在社会主义新农村建设中充分发挥供销合作社重要作用的意见》《关于“三社”建设的意见》《关于“新网工程”建设的意见》《关于“强社工程”建设的意见》《关于加强联合社机关建设的意见》等一系列文件，提出恢复供销合作社基本功能的目标任务与重点举措。经过4年的努力，基本达到设定的目标。在机关，一批年轻人成为供销合作社新鲜血液，改善了机关年龄结构和知识结构，围绕中心服务大局成为大家的自觉行动；在企业，按照现代企业制度的要求，理顺股权、产权、债权，在此基础上开展联合合作，打造服务“三农”的市场主体，构建以社有企业为支撑的经营服务体系。继果品公司股权成功流转后，又创办了和盛农资市场公司，引进投资20亿的中国供销集团南通产业园公司，出资成立南通惠众市场管理有限公司、与中农集团联合成立中农物流公司、与南通汽运集团联合征地800亩，合股成立南通农副产品物流中心、与南通供销产业园公司合股成立通州农批市场。这些社有企业既是供销合作社经营服务的有力支撑，又是当地现代服务业的后起之秀。在基层，基层社分类改造取得新进展，一批新型基层社如雨后春笋茁壮成长，一批基层社被评为全国供销合作总社示范社。依托这些社有企业与基层社，供销合作社又把自己的根深深地扎入“三农”沃土，逐渐成为农民致富奔小康的生力军，并初步完成了从传统经营方式到现代流通业的转变，从单纯购销业务到综合经营服务的转变，从单一供销合作向多领域全面合作转

变，初步实现了由计划经济政策工具到市场经济条件下为农服务合作经济组织的艰难而华丽转身，走出了一条富有时代特色，适应市场经济特性，吻合“三农”特点，切合供销合作社特色的改革发展新路。

2010年7月，江苏省政府召开全省供销合作社工作会议，时任南通市副市长吴晓春作了《抓住机遇，创新创优，争做供销合作事业排头兵》的经验介绍，受到省领导及与会代表的好评。在该年的考核中，南通市供销合作总社荣获全省综合业绩考核特等奖、创新创优特别奖，组织农产品进超市特等奖，获奖名次之高、种类之全，在全省设区市中名列前茅，一跃成全省供销合作事业排头兵。在市级机关综合绩效考核中，南通市供销合作总社一年一个台阶，完成了由达标到良好到优秀再到最佳单位的“三级跳”。2010年，我也因此获得“中国合作经济年度人物称号”并被授予如下颁奖词：县级政府官员的经历使他的理论研究有了独特的视角，厚实的知识积累使他的著述充满着诗意。转战供销合作社领域，他用“合作社建设年”继续唱响心中的“田园交响曲”。

用9年的时间推进供销合作社综合改革。不断增强内生活力、合作经济实力与为农服务能力。第一阶段的“改制回头看”为第二阶段的工作创造了条件，而第二阶段的“二次创业”又为综合改革打下了基础。2014年，我应邀到参加有关供销合作社改革文件的讨论起草工作。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》正式下发，江苏省委省政府与南通市委市政府也结合各自实际情况制定了实施意见。十九大

又提出乡村振兴战略，习近平总书记多次对供销合作社作出指示。全国总社闻风而动，及时下发了综合改革工作要点，提出了深化综合改革的具体目标任务。南通市供销合作总社紧紧抓住这一历史契机，在协助市委市政府召开三次综合改革推进会的同时，结合乡村振兴战略，努力发挥自身优势，推进组织创新、服务创新、经营创新，大力构建联合社主导的行业指导体系与社有企业支撑的经营服务体系，推动供销合作社由流通服务向全程社会化服务延伸、向城乡社区服务拓展，向一、二、三产业渗透，进入了风生水起的新阶段。在联合社改革方面：筹备召开了“七代会”，建立健全了“三会制度”建设，成立监事会、社有资产管理委员会等，不断优化联合社治理机制，构建联合社主导的行业指导体系；在社有企业方面，抓好企业数量扩张与质量提升，加快转型升级，推动流通企业由“一买一卖”向“综合服务商”转变，农资企业由“卖农资”向“卖服务”转变。全系统新建了一批市场主体，打造为农服务龙头，列入统计的企业数达到100多家。在巩固提升供销合作社在农资、棉花、再生资源等传统行业话语权的同时，又不断拓展新领域，更好地发展连锁配送、冷链物流、农村金融、批发市场等新业务。市总社以农发集团公司为平台，大力开展联合合作，先后创办了皋德冷链物流公司、启东农批市场、海门小贷公司等，为当地提供就业岗位，为农民打开销售渠道，密切与农民的利益联结。在基层社方面，抓好分类指导，树立了一批标杆社，整顿了一批落后基层社，创办了一批农民专业合作社，推动基层社和专业社融合发展。在分类改造

乡镇基层社的同时，又联合村集体经济组织投资兴办了闸西、洋甜等村级供销社，使供销合作社的根更深地扎入“三农”沃土。经过不懈的努力，南通市供销合作总社供销合作社综合改革取得阶段性成果，基本建成了与农民利益联结更紧密、为农服务功能更完善、市场化运作更有效的合作经济体系，一跃成为全国供销合作事业的排头兵。2018年，我代表所在单位到人民大会堂参加全系统先进集体表彰大会，又到中南海参加了供销合作社改革发展座谈会并作了经验介绍，得到中央领导和与会代表的好评。

2022年初，我依依不舍地离开了十五年的工作岗位。在干部大会上，市委副书记沈雷在讲话中对我十五年来工作给予充分肯定。但我深知，这些成绩取得是各级党委政府正确领导的结果，是全国总社、省总社指导的结果，是全系统干部职工团结奋斗的结果。与其说是肯定我的工作，不如说是为全系统干部职工点赞。我还深知：尚有该做的事没有做好，想做的事因条件不成熟也没做成，我工作中也有不足与缺点等等。

尽管如此，我仍然觉得这十五年心血没有白费，留下了许多难忘的记忆：

——得到各级领导的肯定。我代表南通市供销合作总社3次到人民大会堂参加表彰会，聆听中央领导讲话，领取表彰证书；1次到中南海参加供销合作社改革发展座谈会并作经验介绍。1次到京西宾馆参与中央文件的讨论与起草。时任全国政协副主席、中华全国供销合作总社理事会主任白立忱撰文赞扬南通市供销合作总社的工作。中华全国供销合作总社主要领

导周声涛、李成玉、王侠等先后到南通调研指导。省委省政府及省供销社总社领导也多次来南通调研。中华全国供销合作总社副主任兼中国供销集团党委书记、董事长侯顺利、中国供销集团总裁康玉国等多次来南通考察项目建设。南通市委市政府先后出台了3份文件、3份纪要,为供销合作社改革发展注入活力。南通市供销合作总社多次在全市服务发展大会、省总社年度工作会议、全国总社业务交流会议上发言。

——**得到同行认可。**亚洲合作社联盟带领10多个国家的合作经济组织负责人来南通交流切磋。巴西合作社来南通市供销合作总社洽谈棉花业务。市总社又与韩国农协开展业务交流,联合台湾农会在南通农批市场主办台湾精品水果展。市总社还与海南省供销联社在南通农批市场联合主办海南水果节,丰富南通人“果盘子”。市总社联合上海供销合作总社主办了15届南通农产品进上海活动,与中国农产品流通经纪人协会、如皋市政府主办了“长寿农产品博览会”等活动。安徽、重庆、云南、陕西、辽宁、山东、黑龙江等地同行纷纷来南通参观交流。

——**得到主流媒体的关注。**10多年来,《中华合作时报》《中国合作经济杂志》《新华日报》《南通日报》以及中央电视台、全国总社网站介绍南通市供销合作社改革发展成果,先后发表了《从中游到领跑》《跨越之路》《“最佳”从何而来》《转型升级又一年》《科学发展观的生动实践》《闯出一片新天地》《在融合中开新局》《当好乡村振兴的生力军》等文章,在全国引起较大反响。我也应邀

到浙江、山东等地给同行讲课,介绍南通市供销合作社改革发展的经验和做法。

——**得到农民与成员社的支持。**每年由党组成员带队开展2次集中调研,深入县区、基层社、社有企业、农民专业合作社调查调研,总结推广典型经验,分析存在问题,帮助解决具体困难。牢固树立服务意识,为农民、基层社、社有企业、专业社悉心服务,解决征地、融资困难,帮助解决历史遗留问题,为全系统工作创造良好条件。南通市供销合作总社以市投资公司为依托,与中国供销集团及其子公司、与各县区供销合作社、农村集体经济组织合作,组建为农服务企业,既方便了农民的生产生活,又壮大了合作经济实力。据不完全统计:15年里独立或联合征地达3000多亩,引入投资30多亿元,争取各类奖补3亿多元,大大壮大了合作经济实力,提升了为农服务能力,为农户提供系列多样化个性化服务,逐渐把小农户纳入现代农业轨道。

十五个春秋的酸甜苦辣也给了我不少体会:

——**调查研究既是谋事之道成事之基,又是领导干部的基本功。**供销合作社是一个特殊的存在,既不是党政机关,又不是市场主体,而属特殊法人。对我来说,到供销合作社工作是一项全新的工作。只有进行深入细致的调查研究、只有进行去粗取精、去伪存真、由表及里、由此及彼的分析,才能较快地进入角色成为行家里手,才能“干在实处、走在前列”。

——**有作为就有地位。**供销合作社是为农服务的合作经济组织,没有政府部门法定的工作职能,也没有

收费权和审批权,工作做不好,对全局影响不大,也就没有相应地位。工作做好了,其作用又不可小觑,就会有大的作为。因此,只有紧紧抓住工作主动权,充分发挥自身优势,才能有作为有地位。南通市供销合作社获市级机关综合绩效考核最佳单位以及在全国供销合作社系统的影响力、在广大农民中的凝聚力就是例证。

——**有独特优势就有作为。**供销合作社的作为不体现在行政管理权力上,也不体现在市场主体的财富上,而是既能发挥市场在资源配置中的决定性作用,增强发展活力;又能更好地发挥政府作用,弥补“市场失灵”;既能跳市场与政府的双人舞,又能打经营与服务的组合拳,是乡村振兴不可或缺不可替代的重要角色。有了独特优势,供销合作社就如虎添翼,地位与作为也就如影相随。

——**有精气神就会有独特优势。**“政治路线确定之后,干部就是决定性因素。”能否具有独特优势,在很大程度上取决于干部的精气神。只要有了内生动力,工作才会有担当,才能攻坚克难不甘人后,才能更好地围绕中心服务大局。供销合作社发展之路并不平坦,存在各种困难和挑战,没有良好的精神状态,没有一股子闯劲就不可能开新局,也就不会有独特优势。

胡适先生当年力劝大人物与小人物都写自传,其旨趣就在记录历史的一个侧面与细节,保存社会各个侧面的历史资料,让历史活起来。我虽谈不上什么人物,但把这十五个春秋记录下来,是对自己人生的简单梳理,并为今后人生做一个自我规划。■

(作者单位:江苏省南通市人大常委会机关)