

产业融合 科技赋能

积极助力乡村振兴高质量发展

杜俊德 张杰 胡杰

上海老杜农业发展股份有限公司创建于 1998 年。总部位于风景秀丽的崇明现代农业园区内，园区产业衔接度高，配套合理，交通便利。公司根据市场需求和乡村振兴产业兴旺发展需要，对旗下企业和产业进行了科学布局和发展定位，建立了完善的集团化管理组织体系。目前上海老杜农业发展股份有限公司旗下拥有上海老杜食品有限公司、上海老杜鸭鸭食品有限公司、上海老杜实业发展有限公司、上海杜小丫实业有限公司、上海老杜风物电子商务有限公司、崇明生态生鲜农产品连锁专卖、老杜生物科技（上海）有限公司、上海崇明生态农业发展有限公司等 8 家企业。公司占地面积达到 72000 平方米，建有畜禽、水产、果蔬三条规模化生产线，并在崇明东部的港沿镇垦区建有 1200 亩的标准化种养基地。历经 23 年发展，公司已经发展成为一家以禽肉制品为主的具备农产品种养加销完整产业链的农业产业化国家龙头企业。

一、高度重视“品牌建设”，铸就企业高质量发展之魂

品牌是公司的招牌，也是公司的生命。公司于 2004 年取得“老杜”商标专有权后开始投入使用，精心培育，建立了相关负责部门，制定管理规章制度，规范了商标使用方式，大力推广宣传，积极参与各项品牌发展项目，该商标已被评为“上海市著名商标”。同时公司产品 and 品牌相互促进带动，发展势头迅猛，销售额连年递增，2019、2020 年“老杜”鸭制品在上海市的市场占有率分别为 3%和 3.1%，在上海行业内排名稳居第一。老杜农业已在上海开设崇明生态农产品专营店 50 余家，经营品种有蔬菜、熟食、大米、杂粮、土鸡蛋、土特产等季节性产品，深受上海市民的喜爱。

目前公司主要产品有生鲜禽肉、传统酱卤肉类熟食、西式培根香肠、牛排等肉制品以及崇明生态农产品。常年生产加工畜禽、水产品、果蔬制品三大系列近 50 个品种，产品覆盖上海各大卖场和华东地区的超市连锁店。为了凸显市场效应，2012 年公司开始在上海市区开设农产品专营店。为系统提高产品的市场竞争力，公司实施标准化管理、产业化经营，先后通过了 ISO22000、HACCP 等质量体系认证。科学管理、诚信经营，为公司赢得了市场赢得了信誉赢得了发展。公司先后荣获“上海市农业产业化重点龙头企业”“上海市品牌企业”“上海市农产品百家优秀营销组织大户”“上海市著名商标”“上海市用户满意产品”，国家农业部办公厅认定的“2014 年全国农民专业合作社加工示范单位”，国家农业部评定的“全国主食加工业示范单位”等荣誉称号，2021 年被评为“国家农业产业化重点龙头企业”，公司所有产品均通过国家市场监督管理总局的产品质量安全认证，产品抽检合格率达到 100%，产品远销全国各个省市，与多家企业建立了长期的合作关系。

二、立足崇明生态岛农业资源，完善延伸产业链，做足高质量发展之实

公司成立在崇明，事业的发展也在崇明，经营的主要也是崇明地农产品。崇明是世界级生态岛，生态优良，环境资源十分优越，特别是世界级生态岛建设以来，崇明生态农业和“二无化”农产品生产，大大提高了崇明现代农业的知名度和市场影响力，社会信誉度显著提升，优质农产品市场竞争力显著增强，现代生态农业建设迎来千载难逢的机会，为崇明乡村振兴和产业聚集发展奠定了基础。为了适应崇明生态农业发展新形势，更好通过产业发展引领乡村振兴，促进崇明生态岛产业兴旺，更好提高农业附加值和促进农民增收致富，上海老杜农业发展股份有限公司通过聚焦崇明禽肉蛋产品、水产品、畜产品及鲜食玉米、金瓜、白扁豆、芦笋等农产品资源，开发多种市场需求的酱鸭类产品、调理食品，不仅促进了市场销售，经济效益得到显著提升，

而且带动了当地农产品的销售，促进了农民收入的提高。

公司作为一家以农产品生产为主的农业企业，以农业发展、农民增收、农村增色为己任，尽自身微薄之力促社会和谐发展，坚持走基地化养殖、种植生产，产业化销售经营，标准化管理运作，特色化产品创新，品牌化质量监控的发展之路，成为上海市较有影响力的农业企业，在为市场提供优质农产品，为当地农民增收中发挥了龙头企业带头作用，特别是在上海连续几年的重大活动中公司都承担了农产品的特供任务，得到了各界的一致好评。公司作为农业园区国家级龙头企业，在做好农产品加工生产和产业发展的同时，积极响应党和政府号召，为政府分忧，深挖就业潜能，释放就业岗位，尽可能促进就业。特别努力解决当地农民的就业问题。目前拥有职工数 590 人，其中农民 445 人，占 75.42%，另外还有季节性用工 100 余人，企业工资福利总额 3787.89 万元。其中农民工福利占 75%，在促进农民就业增收方面发挥重要作用，随着公司投资的“年加工 1.8 万吨农产品加工项目”的筹建，公司的加工能力和就业安置能力将进一步提升，建成投产后职工人数将达到 660 人，其中农民 480 人，间接带动近 3000 人就业，发挥显著的社会效益。

公司历来十分注重自有基地建设，自建基地选择建立在世界生态岛的上海市崇明区，气候温润、自然生态环境优良，是“土、肥、水、气”洁净之地，为优质农产品生产和加工奠定了基础条件。公司现自有基地种植 5600 亩，水产养殖面积 590 亩，禽类养殖 179 万只，大力发展订单农业，通过订单基地种植面积达 11000 亩，水产养殖总面积 1200 亩，牲畜饲养量 2500 头，禽类饲养量 350 万只；其中获得“绿色食品、有机食品和农产品地理标志认证种植基地”4290 亩、水产养殖面积 860 亩、禽类饲养量 220 只，年通过订单基地采购主要原料 13120 万元，在解决和扩大当地农产销路、拓展地产农产品产业链、带动区域经济发展、促进农民增收致富方面发挥了巨大作用。

三、积极推进产学研合作，提升自身科技创新能力，增添高质量发展之翼

公司一直秉持“产品是企业的生命，安全是企业的底线，创新是企业发展的灵魂”，公司十分重视科技创新和新产品研发。在公司创建之初，资金十分有限的情况下，就拿出一部分资金与上海市食品研究所、上海海洋大学、上海市农业科学院等科研机构开展合作，在鸭肉产品深度开发等领域合作开发新产品，为企业发展增添了发展动力，目前公司已经与国内近 10 所研究机构建立了长期的技术合作关系。同时为了提升自身科研创新能力，公司由总经理牵头成立了拥有 55 人的食品研发与推广部，主要负责新产品研发、安全监控和新产品市场推广等技术工作，其中科技研发人员 35 人，推广人员 20 人，2020 年科技推广经费投入 615.1 万元，其中科技研发投入 260.1 万元，科技推广投入 355 万元，科技投入获得丰厚的回报，每年开发新产品占市销产品总量的 20%以上。农产品安全水平一直处于优等水平，自公司成立以来，没有出现农产品安全事件，产品安全投诉率为零，这些成绩的取得与公司科研的高度重视是分不开的，未来公司将在研发方面做出更大努力。2021 年与上海农产品保鲜加工工程技术中心合作，在公司建立生态健康食品研发专家工作站，优化配置公司内外科技资源，建立以市场需求为导向的大研发平台首席专家负责制，在科研设施和仪器设备方面进行进一步投资，将与大专院校和科研院所联合建立地产食材原料种养殖工作站、营养及功能成分检测评价平台、农产品精深加工实验室等科研机构。

四、推进“龙头企业+合作社+农户”深层次合作，激发主体的市场活力，做大高质量发展之基

公司业务发展需要上下游密切而完善的合作关系，在产业链构建和完善过程中，逐渐建成了与公司发展相匹配的资源流和信息流合作模式，建立了“龙头企业+合作社+农户”深层次合作模式。

在“龙头企业+合作社+农户”深层次合作模式下，立足做好市场需求农产品种养殖及仓储加工的同时，公司产品得到显著提升，更有利于做大做强主营产品，提升市场竞争优势，发挥其产业带动作用。公司 2020 年销售额 51294.55 万元，其中互联网销售额达 20517.82 万元，占总销售额的 40%；公司 2020 年税后利润 1296.12 万元，销售利润率为 2.53%，公司新销售模式得到市场认可，将发挥越来越大的作用。2020 年主营产品销售收入 40625.28 万元，主营产品产销率 100%，其中主营产品第一肉类

18281.38 万元，而且部分产品出口美国、日本等发达国家，出口额 1066.41 万美元，实现了出口创汇。

公司在自身业务发展的同时，十分注重产业带动作用，通过龙头企业+合作社+农户的模式，引领农业产业化健康快速发展。2020 年公司直接带动的上海小生蔬菜专业合作社、上海乡丰源果蔬专业合作社、上海瀛西果蔬专业合作社、上海福岛水产养殖专业合作社等农民专业合作社 182 户，家庭农场 16 户，合同联结带动农户 4630 户。随着公司营利能力和业务的扩大，公司更加注重保护农民的利益，从收购价格方面让利于农。为了保护农民利益，公司实行惠农扶农措施，按优惠价收购农产品，较市场价多向农户支付 430 万元。通过合作共赢的联结机制，合作联结带动农户数 220 户，通过合作方式向农户开展利润返还，2020 年仅此一项返还利润 430 万元；农民入股股份合作联结带动农户 238 户，农户以货币参与合作出资金额 119 万元，2020 年向农户支付保底收益 238 万元，企业向农户支付股份分红 357 万元，极大调动了农民积极性。同时公司积极创造多种其他合作方式，带动农户 380 户。为了更好放大带动效应，2020 年公司在区农业农村委的支持下，牵头成立农业产业化联合体，通过联合体带动农户 530 户，带动作用得到进一步增强，同时在强化行业规范，提升全行业市场影响力方面发挥了显著的引导示范效应。

五、优化产加销产业链体系构成，提升物流能流能级率，走好高质量发展之路

崇明岛自然资源优越，生态环境良好，水、土、空气等农产品生长的各环境要素十分纯净，各种农副产品具有明显的地方特色。单从崇明农产品本身来说，在上海市场也具有很强的市场竞争力。然而因物流问题、资源整合问题，大大地影响了崇明农产品的销售。销售问题又是制约崇明农业发展和农民增收的突出问题。如何能把品质优良、放心安全的生鲜产品送到消费者手中，这又将成为公司发展的一个新的利润增长点。农户想把种的东西卖出去，公司需要稳定的货源，如果能把这两者有机地结合起来，这将是崇明农业的一个突破口。在这种背景下，老杜农业的“公司+农户”的战略显得恰逢其时。在这种思路的指引下，老杜农业与众多合作社及农户签订了供销合同，这即保证了充足稳定的货源，同时也为农民打开了一条销售渠道，双方互利共赢。

规模化的种植、养殖，标准化的生产，商品化的处理，品牌化的销售和产业化的经营，公司通过第一产业和第三产业的联动发展，达到上控资源，中控物流，下控网络的竞争优势，形成了生产、加工、运输、销售完整的产业链，为上海市民提供“安全、放心、健康”的食用农产品，目前经过不断更新改造，产加销产业链体系构成不断完善，物流能流能级率得到显著提升，公司推进全产业链的标准化建设，建立了完善的产业链能级质量管理体系，通过 ISO22000 和 HACCP 认证，为公司全产业链业务发展奠定了基础。

目前公司产品有 200 多个花色品种，有基础农土特产品、生鲜、传统酱卤肉类熟食制品、西式培根香肠、牛排等肉制品以及生态保健农产品，公司根据市场需求和自身发展需要，立足做深做透上海市场，辐射长三角地区。产品覆盖上海和华东、华南、西北、西南及京津地区。为了带动崇明农业发展，更好满足国际大都市需求，由公司开设的崇明生态生鲜连锁专卖店 30 多家，目前已遍布上海各市区，成为上海国际大都市优质农产品主要供应商之一。立足上海自有基地建设的同时，着力开展现有基地提质和外部基地扩张，依托品牌和产业链优势，逐步整合全国优势源头资源，引入和改善产品品类，利用已有冰鲜、冷冻产品为渠道基础，在现有市场基础上，通过科技创新和产业升级，提升产业市场竞争优势，未来 3-5 年内将以每年 20% 以上的复合增长，打造本地化龙头生鲜品牌。针对大流通渠道和市场，增设冷冻调理品系列，形成半成品和深加工成品 2 个产品模块，以产品代加工+自主品牌销售+定向供应相结合的模式，逐步由长三角市场辐射全国，成为上海地产农产品生产、加工和销售的骨干力量

六、推动产业链标准化和规模化提质增效，迈向高质量发展之路

标准化和规模化是公司发展的目标，公司不断推进标准化企业建设，公司坚持“以市场为导向，以品牌为龙头，以发展为目标”的企业战略。通过了 ISO22000、HACCP 等体系认证，实施标准化管理、产业化经营、信息化控制。将基础农土特产品、生鲜、传统酱卤肉类熟食制品、西式培根香肠、牛排等肉制品以及生态保健农产品等产品不断优化提升，提质扩能增效，目前产品覆盖上海和华东、华南、西北、西南及京津地区。

精细化是一种理念，也是一种文化，更是一种管理。老杜农业把精细化管理当成是公司运营的核心工程。在实际操作中，从运输品种的搭配到线路的选择；从生鲜品类的配比到摆放的位置，通过大量的试验，不断总结经验，最大限度地实现精细化管理，不断减少运营成本，不断降低损耗，以实现利益的最大化。2012年之前，公司主要生产销售包装类熟食，这类熟食保存时间长，损耗低，食用方便，在上海家乐福、大润发、欧尚、好又多、世纪联华等50多家大卖场均设有销售网点。随着人们消费观念的变化，人们更加关注生鲜产品，为寻求进一步发展，公司决定拓展新领域，进入生鲜市场，通过转变管理模式、销售方式等一系列改革，再创辉煌业绩。

随着近年来市场销售新业态的变化，公司为加快生鲜产品的销售，在上海的生鲜市场占有一席之地，老杜农业创造了一套自己销售模式，组建自己的销售平台。经过这几年的努力，老杜农业已在上海开设崇明生态农产品专营店50余家。经营多个品种：蔬菜、熟食、大米、杂粮、土鸡蛋、土特产等季节性产品。公司具有专业管理团队和中式卤菜研发团队，根据季节变化和上海的消费习惯，定期推出适销的新产品，保证专卖店经营的长盛不衰。事实证明，建立生鲜便利店虽然投资大见效慢，但由于店面都分布于各居民区附近，为百姓提供了极大的便利，产生了极好的社会效应。

七、融通发展，凝练文化，铸造高质量发展之魂

上海老杜农业发展股份有限公司作为国家农业龙头企业，积极引进现代企业制度，推动上海农业产业技术创新、管理创新、商业模式创新、扩大产业规模，提高核心竞争力。公司邀请国内知名专家，计划按照国家级现代农业产业集聚园区建设标准，科学规划布局，吸收集聚全国各地优质农副产品资源，联动发展第二、第三产业，以基地、物流仓储、电子商务、集散贸易、深加工、农业休闲旅游观光等为重点，立足打造精品型、生态型、科技型、文化型、体验型的国家级现代农业产业集聚园区。与上海交大农学院及浙江大学等科研院所紧密合作，积极推行标准化生产与管理，围绕国家“一带一路”倡议，公司将以科技创新为引领，实施平台化改造，为大众创业万众创新提供新机遇。

创新是推动企业发展的核心源动力。老杜农业不断创新管理方式，以适应经营模式的改变。老杜农业通过事权下放等措施，营造出适合创新的工作环境：在产品质量上，老杜农业始终“视产品质量为企业的生命”，不断改进生产工艺，中式卤菜产品研发团队严格把控每一道生产流程，保证产品质量。在企业文化上，老杜农业不断地鼓励员工敢想、敢说、敢为，解放思想，大胆尝试各种经营方式，大胆地提出建议，群策群力，共同发展。经过多年努力，公司培育了一支自己的研发队伍，高薪聘请了数名专业技术人员，并且聘请了相关高校与科研院所的专家为技术顾问。人才队伍的建设决定着公司的发展方向与潜力。因此公司定期为员工举办各种培训，及时给员工充电。随着业务的发展，公司规模的扩大，公司积极从各地引进专业人才。“内部培养，外部引进”是公司近几年人才队伍建设的一贯方针。“德才兼备”是公司培养人才的最终目标。公司内部有着良好的薪酬机制和晋升机制，对于空缺岗位实行竞争上岗。“能者上，弱者汰”，在老杜农业有付出就有收获。

公司注重产品宣传和企业文化塑造，通过传统媒体和新媒体开展企业产品和文化宣传，“老杜”品牌市场认可度很高，是“上海市品牌产品”“上海市著名商标”和“上海名牌”。公司广告促销投入不断增加，2020年广告促销投入200万元，比2019年增加1倍，采用电视、报刊夹报等多种渠道多种形式进一步扩大产品、公司形象及企业文化宣传。建立崇明地产品科普展示和宣传基地，在崇明花博会期间制作专题宣传展示平台，唱响“崇明生态岛”地产品牌，发挥世界级生态岛的产品品牌张力和市场影响力。

公司与公司党支部、工会积极创建企业文化宣传，坚持社会主义核心价值观，坚持与乡村文明共建，坚持贴近企业实际，围绕企业成长史，企业经营理念和核心价值、员工行为准则，党和政府对公司成长的关怀；企业重大事项的发布、先进员工表彰、员工培训、技能比武、业务交流和员工问题活动等不断提高公司的社会责任及员工的精神文明建设。

八、推动产业与文化、科技和管理的融合提升，开启高质量发展之旅

老杜农业积极探索产业与文化、科技和管理的融合提升，公司以企业文化塑造企业，现代制度管理企业，科技产品成就企业。公司坚持“立足上海、开拓上海、依托国内、面向世界、走向全球”的宗旨，自觉服务于上海、长三角乃至国家经济建设和社会发展需求，充分发挥上海海外经济发展的“旗舰”和“大通道”作用，将公司打造成以生态农产品基地化生产，规模化智能化冷链物流、高效高质深加工（农产品深加工）、便捷高效的农产品销售贸易、全方位多视角的技术培训、高端电子商务体系、集成农产品展示系统等为一体的综合性、实力型、现代化农业企业集团。

老杜农业利用现代科技优势，嫁接“生态崇明”“绿色崇明”农业资源，生产为百万户上海市民需要的绿色新鲜的生态绿色农产品。发挥公司专卖店优势，扩大经营崇明新鲜果蔬、水产品、豆制品、肉品、大米面条杂粮、崇明米酒、酱菜、崇明特色土特产、老杜卤味熟食等十大系列近 800 种产品。同时公司以产业链优势和品牌为核心，二十多万线下稳定客户群为基础，以冷链特色为主，冷冻为辅的产业结构，搭建线上营销主体，结合线下社区渠道、配送布局，努力打造长三角市场中高端消费第一序列品牌。

老杜农业从一家崇明的家禽养殖场开始起步以来，一直坚持以服务“三农”为宗旨，积极引领当地农业转型升级，带领当地农民致富。老杜农业领办的养殖合作社成立以来，一手抓种植、养殖技术研究，一手抓市场开拓，努力拓展市场，为当地农户增收起到了积极的推动作用。公司用“公司+农户+基地”的发展模式，通过合同、合作等利益联结方式与农户紧密联系，在基地周边区域和重点农业生产区域逐步建立起订单基地和特约基地。以有机和绿色农产品生产技术标准规范农户和基地蔬菜种植，对有联结关系的农户，实行“统一农资供应、统一生产标准、统一安全监管、统一检测销售”。养殖业实行“统一种苗、统一饲料、统一养殖标准、统一收购”，通过集中培训，帮助农户掌握种植栽培、养殖技术，制定统一的生产技术标准，定期上门做好种植、养殖技术，质量控制技术等方面的指导和服务。通过标准化管理运作来确保质量安全。