
产业融合发展 助力乡村振兴

上海清美绿色食品(集团)有限公司

农业全产业链发展模式探析

杨华辉 纪帅 李立 瞿虞珍 潘红 许峰 丁志远

上海清美绿色食品(集团)有限公司是一家农业产业化国家重点龙头企业,成立于1998年,董事长沈建华,浙江上虞人,总部坐落在浦东新区宣桥镇三灶工业园区。2021年总产值50亿元。公司集源头研发、现代农业、产品加工、冷链物流、线上线下销售、餐饮服务为一体,构建一、二、三产业全产业链发展模式。“清美”是中国驰名商标,产品涵盖毛菜、半成品菜、熟食方便菜、轻食、中食类等13大系列3000多款预包装鲜食,已经成为百姓餐桌不可或缺的一部分。2020年获得上海市抗击新冠肺炎疫情先进集体荣誉称号,2021年获得上海市质量金奖,是全国农产品加工示范企业、上海市高新技术企业。

一、主要做法

(一) 打造农业全产业链推动一尧二尧三产业融合发展

清美在向上海都市现代绿色农业转型升级过程中,以制度和技术创新为动力,以供给侧结构性改革为导向,以先进技术和品牌建设为支撑,不断探索新产业、新业态、新技术、新模式,推进一、二、三产业深度融合,形成了属于清美特有的农业全产业链模式。

1. 夯实第一产业基础。

清美集团在浦东新区泥城镇、宣桥镇、新场镇等地建设5000亩高标准蔬菜基地,年供应蔬菜20000吨,旗下所有门店销售和工厂生产用的本地叶菜全部由集团自建蔬菜种植基地负责供应。大量高标准农业基地的设立,在提升农产品质量和经济效益的同时,也增加了农民收入,带动了1500多农民就业增收,成就750多户年收入30万的家庭。

2. 扩大第二产业规模。

清美集团上海总部占地200亩,按照国家相关食品洁净标准设计,建造有豆制品冷链生产流水线86条、面制品冷链生产流水线45条、中央厨房成套设备8条、熟食和盒饭车间2座。大豆日加工能力达260吨、包子馒头日加工能力200万只、面条超过40吨/天、油条超20万根/天、盒饭日加工能力8万盒。清美三期项目2021年年底竣工,占地73.5亩,建筑面积15万平米,成为全国最大的生鲜电子商务物流配送中心,可同时容纳2000台冷藏车的配送。清美集团投资1000多万元在宣桥镇腰路村建立浦东蔬菜分拣中心,每年可加工蔬菜5000余吨,新增产值5000多万元。

3. 优化第三产业布局。

清美豆制品已在长三角地区拥有 4000 多家超市品牌专柜、3000 多家品牌专卖店，清美豆制品上海市场占有率达六成以上，超市覆盖率超过 95%；清美集团在上海拥有 650 多家“清美鲜家”生鲜超市门店，解决了 4300 多人就业，通过全产业链运作模式，确保产品品质可控，而且减少了中间流通环节，价格较普通菜场便宜 20%以上；清美面制品已覆盖长三角地区整个流通领域，在上海建成早餐连锁门店 500 多家，为上海人的早餐消费提供服务，每天可解决 15 万上海人的早餐消费。在产品开发上，清美针对不同年龄阶段消费者、不同健康状况消费者的营养需求进行研究，开发符合不同年龄阶段、不同特点消费者的产品。

4. 严把食品质量安全关。

清美已建立食品全程冷链与配送系统，拥有专业食品冷库 20000 多平方米，自建有冷链物流配送车队，有食品级冷藏车 450 余辆，实行 GPS 全程远程监控，对配送路线、配送时间、车内温度全面实时掌控，有效保证每天配送的清美产品生鲜安全。清美的每个销售终端，均配备专门的低温冷柜，实现了“从工厂到市场”的冷链无缝链接，全程冷链保证了清美产品的食品安全。

（二）勇于承担疫情防控和稳价保供社会责任

清美集团作为上海市菜篮子工程和早餐工程的重要合作伙伴，肩负着上海市民饮食安全和民生保障的社会责任。面对 2020 年异常严峻的疫情防控形势，清美集团迅速响应政府号召，将疫情期间稳价保供作为集团首要工作来抓，坚决打好“疫情防控”和“市场保供”攻坚战。

1. 反应迅速，措施有力。新冠疫情在武汉刚一抬头，清美集团就已提前开会部署，做好生产和物流全程闭环管理，确保各个环节各个细节安全。紧急采购酒精、口罩、体温计等防护用品，提前做好产量预估及人员部署，安排好设备检修维护人员，为节日保供做好准备。经过前期动员，85%以上的员工留在上海过年，为有效控制疫情发展作出贡献，也避免了节后用工荒，保障了上海春节市场的鲜食供应。迅速组织集团设备基础和技术体系，建设防护口罩生产流水线，支援城市疫情防控。

2. 常态防控，稳价保供。新冠疫情防控期间，清美集团严格贯彻落实习近平总书记重要指示批示精神，根据市委市政府、市场监管局的 notification 要求，成立了以集团董事长为组长的“清美集团疫情防控领导小组”，部署落实疫情防控，制定“清美集团疫情防控十六条”，并通过微信群快速扩散至每一位清美员工，增加采购消毒物品和生产物资，增加基地原料供给，执行最严格门卫检查制度，最严消毒检查流程，最严人员管控，最严环境管控，各部门联防联控，守牢食品安全底线，切实保障人民群众饮食健康和生命安全，在疫情防控的同时，保证产品安全稳定供应，确保上海市菜篮子量足价稳。

（三）参与村企合作共建袁打造乡村振兴示范村

宣桥镇腰路村面积 3.72 平方公里，户籍人口 3600 余人，位于上海市蔬菜生产保护镇、上海市绿色田园先行片区、浦东新区“十四五”乡村振兴示范带轴心和宣桥镇沿六奉公路农业发展轴上。2020 年，清美集团深度参与腰路村上海市乡村振兴示范村合作共建，将全产业链融入腰路村，形成村企共建示范村新模式。

1. 创建智慧农业基地。

率先实践智慧农业发展模式，建设数字化农业示范基地：水稻+蔬菜。种植基地融合了 AI、IOT（物联网 Internet of Things）、多因子耦合算法、专家系统、云计算、大数据等多种技术，采用 RFID 技术和生长环境信息采集，对种植作物全程追踪，并模拟出作物 AI 种植模型。自动化设施种植装备、生产信息链配合多因子耦合算法，形成综合决策智慧大脑，对各环节设备发出指令，起到水肥供应的精准智能控制，全过程无人化管理，实现了“一屏观清美，一网管全程”。

2. 构建蔬菜产业化联合体。

清美蔬菜产业化联合体由“清美集团+清美农业公司（包括自建蔬菜基地）+农民专业合作社+家庭农场+农户”构成，几乎涵盖了所有类型的农业经营主体，各农业主体利益联结、合作共赢，实现1+1>2的效果。清美为联合体成员提供物资、种子、种苗等生产资料及技术，提高他们的种植水平；种植户按照清美的标准进行科学种植，以保证农产品的品质；集团按签约价收购，既确保了农民利益又保证了蔬菜原料的稳定可靠。

3. 盘活农村集体资源。

一是盘活闲置农房，打造出清美人才公寓。人才公寓主要服务于清美腰路高标准蔬菜产业基地的工作人员，为农业研发人才、技术人才等提供便利舒适的居住环境。通过“清美公寓”的项目建设，能为腰路村民带来5个就业岗位，年增加农民收入30万元，通过房租增加农民年收入150万元，村集体年物业管理收入40万元。二是利用农村集体建设用地，建设各类为民服务设施。建设“清美鲜家”生鲜超市、“清美味道”轻餐连锁店、“清雅苑”为老服务点等。“清美鲜家”腰路店长期执行成本价销售，蔬果全场6折、肉类水产全场8折，将新鲜和实惠让利给当地村民，还可带动村民就业6人，年增加农民收入36万元。“清美味道”——轻餐连锁店以中华面点为核心元素，连锁店为腰路村民特别让利，早餐5元吃好，中晚餐10元吃饱，为当地村民带来高质低价和舒适便利的消费体验。“清雅苑”——为老服务点采用村委主导、企业参与、政府监管的运作模式，以明显低于市场的价格常年为年满60周岁老年人提供集中用餐、娱乐休闲等服务，方便老人能就近便捷地吃上热饭菜。对于腿脚不便的老人，还提供送餐上门服务。

4. 搞活文化共建。

以腰路清美共建展厅、清美学堂、清知园创意农园为主，促进乡村文化振兴。腰路清美共建展厅集中展示腰路乡村振兴示范项目的建设内容和成果，供各级领导、企事业单位、参观体验者学习交流使用。清美学堂是清美集团在腰路产业基地就近打造的学习培训中心，内部设施齐全，主要用于清美集团相关产业的技术培训、学习交流、日常会议以及参观接待，可举办400人以上中型会议，为方便腰路居民生活，清美学堂空闲时间还可作为村民举办红白喜事的场地，可同时满足35张八仙桌（约350人）的宴席要求。清知园创意农园以蔬菜为主题，分类展示了上百种色彩缤纷的四季蔬菜，创意设计蔬菜花园、科普园地、田头体验等，融入了科技、人文、生态、教育、健康等元素，可为周边村民、参观者、学校提供休闲观光、科普学习的场所。通过与植物亲密接触，感受解压的慢生活，了解更多农业园艺方面的知识。

二、优化举措

清美集团基于农业全产业链发展的成功实践，规划了进一步优化提升的战略路径。

1. 扩大产能，推进基地拓展延伸。

在市内打算到金山、崇明、青浦建设绿色蔬菜基地；在市内打算到云贵等地开拓种植基地，专门生产高原蔬菜，满足上海市场对高原蔬菜的旺盛需求。

2. 构建品牌体系，推动品牌做大做强。

利用集团市场影响力，在“清美”品牌之外再打造几个品牌，实现品牌多元化发展。整合清美23年的工厂、冷运和终端生鲜品牌运作经验，以科学发展观为统领，实施“归核化”战略，合理进行品牌细分和定位，优化资源配置，增强品牌核心竞争能力，推进清美各品牌全面、健康和富有活力的发展，为打造“全球一流的生鲜食品企业”作出新贡献。

3. 全力示范引领，当好创新发展先行者。

把清美全产业链发展模式、清美-腰路村企联结合作共建模式、清美“蔬菜+水稻”智慧农业示范基地模式总结好、优化好，形成可学习、可复制、可推广的典型范例，向国内外示范好、推广好，切实为乡村振兴贡献力量。

三、经验启示

清美集团通过构建一、二、三产业融合发展的全产业链模式，强化村企合作共建和利益共享，实施数智化管理运营及创新应用，推进了上海都市现代绿色农业迈上更高质量发展台阶，盘活了农村集体资产资源，为村民提供了丰富的就业机会和增收渠道，增强了农民群众的获得感、幸福感、安全感。清美、腰路携手，描画腰路村“产业强”“精神丰”“生态美”“治理优”“生活富”的“五丰生活”，探索在上海大都市背景下实施乡村振兴战略的多元路径，创造出绿色田园、美丽家园、幸福乐园的生动画面。

（一）提升产品质量和打造野清美冶品牌袁是集团发展的基础

“好产品+好品牌”是占领市场的王道，好的产品需要好的品牌，好的品牌植根好的产品。清美集团以优质的产品作为培育品牌的基石，将品牌建设贯穿农业全产业链，不断助推公司转型升级、提质增效。通过打造“好产品”，培育“好品牌”，清美集团成就了今天的知名度和市场占有率。

（二）依托国际大城市袁实施产加销全产业链的模式袁是企业快速发展的主要途径

城市成就企业，企业服务城市。上海作为国际大都市，具有一流的营商环境，超大的市场规模和齐全的产业体系。清美集团紧跟上海大市场发展潮流，构建了生产、加工、销售农业全产业链。通过自建基地保证了农产品的质量和数量，使得作为原材料的初级农产品不需要依靠向外采购来维持，从而防止了万一供应方出现变动被卡脖子的风险。清美集团有自己的加工和冷链物流体系，有稳定的销售网络，保证了农产品能够稳定销售出去。如果一个种植基地没有自己的加工和营销体系，那么生产出来的产品可能被销售端制约，农产品采收旺季可能滞销，或者被压价销售，导致销量和价格难以保证。而一个农业营销企业如果没有自己的农产品生产基地，则可能遇到原料无法稳定供给的情况，影响营销业绩。清美集团通过延伸产业链、提升价值链、构建全产业链，在市场经济大潮中确保了发展优势，并不断做优做大做强。

（三）建立现代企业制度袁在企业管理尧品质把控尧品牌运营尧人才培养等方面与国际接轨

现代企业制度的基本特征是“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”十六个字，清美集团是一个家族企业，产权属性明晰，实行董事长负责制，构建权责明确的管理体系，从而为政企分开、管理科学打下坚实基础。清美集团把质量视为企业生命线，对农业种植、生产加工、品牌包装、冷链物流各个环节实现严格的品质管控，保证了产品的新鲜上市，筑牢了从田头到餐桌的全链条全流程产品安全屏障。严格的品质把控为清美品牌维护和运营提供了坚实的基础，树立了企业的优良形象。清美注重人才引进和培育，把不同能力的人才安排到合适的岗位，并建立配套的激励保障制度，使得各类人才以企业为家，能够长期安心工作，努力增强工作本领，不断开拓创新。

（四）发扬企业家精神袁承担社会责任袁致力乡村振兴袁带领农民共同富裕

企业家是“开拓者”“创新者”，企业家精神不仅是企业家创业创新的精神资源，也是企业可持续发展的动力源泉，包括爱国敬业、遵纪守法、艰苦奋斗的精神，创新发展、专注品质、追求卓越的精神，履行责任、敢于担当、服务社会的精神。清美集团在企业家沈建华带领下，在开拓进取中展示了一流的企业家精神，推进产品质量提升和产业优化升级，加强农业供给侧结构性改革，加快上海都市绿色农业现代化进程。全力支持乡村振兴事业，参与村企联合共建发展，全面带动农村发展进步，为城市食品稳价保供和农民共同富裕作出积极贡献，从而也为企业自身发展奠定了坚实的政治社会基础。

（五）浦东新区和各级农业农村部门大力支持帮助

清美集团紧跟上海城市发展步伐，把握长三角一体化发展大势，不断优化产业体系、生产体系、经营体系，形成了今天的规模和市场地位。在企业经营、厂区建设、品牌培育、土地流转集中、政策性融资信贷、菜篮子车辆、营商环境等方面，浦东新区各级政府、国家和本市各级农业农村部门都给予了优厚的政策支持，政府部门的综合支持减轻了企业的压力，排除了企业遇到的大量困难，为企业发展保驾护航。