

喀什“缸子肉”、永胜“榴心圆”、文山“致富牛”……这些来自远方土地上的农产品，变成上海乃至全国消费者购物车里的必买款——

解码数商兴农的“上海模式”



专家访谈

“数商兴农”背景下，打通“农产品上行”通道成为实施乡村振兴战略的重要抓手之一，也是解决农产品“卖难”问题、进一步带动农民增收的一条重要途径。上海是“农产品上行”的重要消费市场，要让大山里的优质农货成为市民餐桌上的美味，就要打造数商兴农“上海模式”。日前，本报记者采访了上海商情信息中心副主任韩娟月、上海市网商商会秘书长曹原豪，请他们聊聊数商兴农的可持续发展模式。

■本报记者 徐晶卉

记者：过去我们讲消费扶贫、对口帮扶，现在提数商兴农，这里的变化在哪里？

曹原豪：2021年10月，商务部、中央网信办、国家发展改革委三部委联合发布的《“十四五”电子商务发展规划》明确提出，实施“数商兴农”行动。这是“数商兴农”首次进入大众视野。要谈变化，首先要理解什么是数商兴农，它其实是“发展数字商务振兴农业”的简称，其内涵十分丰富，包括引导电子商务企业发展农村电商新基建，提升农产品物流配送、分拣加工等电子商务基础设施数字化、网络化、智能化水平，发展智慧供应链，打通农产品上行“最初一公里”和工业品下行“最后一公里”等。

从数商兴农的范围看，很明显，它是乡村振兴更深入的实践，是从过去阶段性、单向的帮扶，变成了现在常态化、双向的帮扶，同时，在市场化过程中，通过各种社会资源的助力，帮助更

记者：上海是中国最大的消费市场之一，从数商兴农角度看，消费者的需求和偏远农村的供给之间，还存在哪些方面的落差？

韩娟月：落差表现在几个方面。首先是农产品标准化程度较低。据上海商情调研获悉，“农产品质量、产品地方特色、种养环境”是市民线上购买农产品时优先考虑的因素，且很大程度上会影响购买决策。但是，偏远农村的农产品仍存在品质参差不齐的问题，即便是同一品牌的农产品，不同时间段的口感、品质也不稳定，很难树立统一的品牌形象。

其次，是农产品深加工能力不足。以“预制菜”为例，商务部数据显

记者：这几年上海在数商兴农实践中，探索了哪些在全国领先的“上海模式”？

曹原豪：在“商”与“农”互联互通中，数商兴农“上海方案”形成了销量换产量、特色增花色、商路变出路等实践经验，高质量创新发展产销对接模式，持续推进乡村振兴，满足市民美好生活需求，在全市消费稳增长中发挥了重要作用。

记者：上海有众多互联网企业，在数商兴农中，电子商务平台承担着重要纽带作用。在这几年的探索中成效如何？

曹原豪：电商是数商兴农过程中不可或缺的一环。一方面，电商有极强的消费感知、洞察能力，可有力推动品牌发展，提升消费新增长点。比如，本来生活打造的云南永胜“榴心圆”三年销售额实现60倍增长，从20万元增长至超1200万元。

另一方面，电商在重塑高效供应链和产业链中也发挥着重要作用。比如，美团买菜在打造“巴掌鲍”时，从育

记者：未来上海在数商兴农方面还能做些什么？

韩娟月：上海是“农产品上行”的重要区域，以消费终端反哺上游生产的模式有很多种。中短期来看，有两种方向较为可行。

第一，是释放“订单农业”优势，促进农业稳增长。电商企业可通过背后的大数据分析，精准了解消费者的实际需求，包括产品品种、需求月份、品质要求、包装规格等信息。“以销带产”能够实现源头基地精准产能聚焦，标

数商兴农

“发展数字商务振兴农业”的简称，其内涵十分丰富，包括引导电子商务企业发展农村电商新基建，提升农产品物流配送、分拣加工等电子商务基础设施数字化、网络化、智能化水平，发展智慧供应链，打通农产品上行“最初一公里”和工业品下行“最后一公里”等。



背景报道

新疆喀什“缸子肉”，云南永胜“榴心圆”，文山“致富牛”……如今在上海，这些新鲜水果和生鲜商品一个个蹿成了“网红”，连带着大山深处的产地和品牌一起被消费者熟知。

从遥远土地上的农产品，变成上海乃至全国多地商超货架上的知名品牌，“数商兴农”是一条

■本报记者 徐晶卉

农产品到商品 “从0到100”的增速效应

张千还记得，签收0.6吨青稞原料那天，已经是2022年11月27日，距离农历兔年春节不足两个月。此前3天，这位盒马工坊华东区域负责人接到一项临时任务：能否将上海对口援助的日喀则青稞，变成美味的八宝饭，放进全国消费者的年货“购物车”？

日喀则市被誉为“世界青稞之乡”，青稞产量约占西藏自治区总量的五成。张千很清楚，这一地域性较强的农作物有“极强的个性”。它的优势在于，青稞作为一款健康食材，其口碑效应已经相当可观，但短板也很明显：作为一款日常食用的农产品，它有自己的烹饪方式，口味也和南方人存在一定距离，换言之，只有想办法把它从农产品变成即食商品，青稞才有可能被主流消费群体接受。

幸运的是，青稞迈过上海这道门槛，并没有让企业止步不前。在此过程中，阿里旗下盒马发达的上下游供应链体系和技术“智囊团”发挥了巨大作用。研发人员王庆告诉记者，青稞八宝饭制作的关键点在于技术支持，青稞是杂粮，需要经过超高温瞬时预处理，口感才会更柔和适口。团队很快想到了日喀则藏研食品有限公司与江南大学食品工程学院合作开发的一种食品技术，能够让青稞与八宝饭里的其他材料实现“同煮同熟”，不仅能“锁住”青稞的营养成分，又能保留其香甜软糯的口感。

因为对技术轻车熟路，新品创新速度变得极快。11月30日，盒马已经试出小样，并同步与日喀则政府部门商谈合作授权；12月5日，产品包装设计稿确认，虽然此前耽搁了些许时间，但青稞八宝饭仍然在12月底如期上市，并陆续在全国27个城市销售。

从结果看，这款消费帮扶公益商品，在兔年新春众多的八宝饭中脱颖而出，还未到春节，首批3万份青稞八宝饭就一售而空，这让日喀则的原料供应方大呼“想不到”。

青稞“从0到100”的速度快到“起飞”，看起来顺理成章，但实际上，它的底层逻辑一点都不简单。张千说，数商兴农的本质在于市场经济，依靠商品力换来消费者买单，这也是帮扶的难点所在。而青稞从农产品到商品的加速过程中，其实包含了众多环节——在研发上，需要找准具体商品，并拥有能匹配的技术；在渠道上，包装设计、产品辅货、宣传推广一样都不能少，而且彼此之间需要环环相扣。她还揭秘，之所以选择青稞八宝饭作为商品的最终输出方向，也是因为盒马的经验使然：考虑到单品很难做成爆款，而将其巧妙融入年菜清单中，借助传统节气商品的春节效应，实现最终的销售爆发。

以工业化支撑产业 提供“从无到有”的增量效应

莎车的面粉、泽普的馍、巴楚的羊肉——如今，这是盒马在全国渠道发售的“新疆三件套”。而在数年前，这些产品或许只能在新疆当地才吃得到。通过工业化支撑，创造“从无到有”的增量效应，则是数商兴农的另一种“上海模式”。



有”的增量效应，则是数商兴农的另一种“上海模式”。

“三件套”的背后，是一个循序渐近的故事。2021年6月，张千带队前往新疆喀什，在为馍做前期调研的时候，意外发现这里的面粉特别有嚼劲，于是很快有了第一阶段的产品——两个月后，三款“上海产”新品面食均使用了来自喀什的面粉。但是，要让消费者来用新疆面粉制作的馍放进购物车，就不那么容易了。一方面，生产商要在保留馍的本土风味与提高市场接受度之间做出平衡；更重要的是，新疆馍大都是小作坊生产，要形成规模化效应，就必须完成工业化生产流程，把原本一个人从头到尾包干的过程，拆分成不同的标准化步骤，定岗定位，进行企业化管理。张千说，在工业化阶

段，很多原料和技术设备需要先从上海运到新疆，再反向回到上海……整个标准化流程的磨合，差不多用了15个月，最终，新疆馍才成功借道盒马平台，源源不断地输送到全国。

张千告诉记者，其实，新疆馍最开始上架的时候，卖得并不理想。团队再次远赴新疆的时候，无意中在当地发现了新疆的最佳CP“缸子肉”。经过研发改良，最终“缸子肉”也以半成品形式上市，并毫无意外地成为爆

款，平台上销售额周增长率一度飙升到419%。由于增长太快，采购团队只得火力全开，在全国寻找合适的搪瓷缸供应商，最终才满足了生产线的需求。

在提供“从无到有”的增量效应中，这种数商兴农“上海模式”的最大特点在于，提供稳定的工业化、标准化流程。事实上，不止一位业内人士坦言，很多农产品向商品转化过程中，都会碰到“一旦增量就难以把控质量”的瓶颈，一套稳定的流程是“破圈”的关键。

目前，这种“上海模式”正在成为从产品到商品的关键力量。在新疆巴楚县阿纳库勒乡，上海裕田农业科技开发有限公司同样进行了多次跨越式尝试。在种植方面，借助上海科研力量，将原本只能在海拔3000米以上种植的藜麦“移植”到海拔较低的盐碱地上。此后，一座现代化藜麦加工厂在当地建成投产，其中最具有科技含量的是一条全自动水洗藜麦加工生产线，在国际上也处于领先水平。接着，中国科

本版图片 视觉中国 本报资料照片

学院院士工作站、藜麦研究实验室、试验基地也将整体搬迁至当地的藜麦产业园区。至此，从研发到种植，从生产加工再到仓储运输，涉及藜麦的一整条产业链都已搭建完成。喀什的乡村振兴，有了更多上海基因、上海血液。

如果仔细观察上海的线下商超或线上电商平台，越来越丰富的货架上，来自偏远地区的品牌商品越来越多了。兔年春节前夕，一个名为“子合尚品”的品牌冲入上海市场，它的另一头是新疆喀什叶城县的核桃、开心果、红枣、葡萄干、新梅干、烤羊肉等土特产以成熟的商品状态集结，包括“枣夹核桃”等爆品。

从早期的扶贫到如今的帮扶，上海消费帮扶联盟理事长王华已在此领域耕耘多年。在他看来，目前的“农产品上行”仍处于“高不成、低不就”状态，一方面没有规模效应，走不了“大流通”，就难以呈现成本优势；另一方面，缺少品牌效应，意味着难以打开溢价空间。而解决难题的唯一方法，就是帮助这些产品变商品、商品变品牌，走通市场化“自我造血”之路。

2021年，王华带着团队到新疆喀什做业务交流的时候，与叶城擦出了“火花”，我们发现，叶城的核桃产业已走出了商品化过程，正在往品牌化方向走。“双方一拍即合，于2021年年底立项，计划用3年时间打造出上海援疆叶城公共农产品品牌。

做强做实运营能力 打造“从弱到强”的品牌效应

从早期的扶贫到如今的帮扶，上海消费帮扶联盟理事长王华已在此领域耕耘多年。在他看来，目前的“农产品上行”仍处于“高不成、低不就”状态，一方面没有规模效应，走不了“大流通”，就难以呈现成本优势；另一方面，缺少品牌效应，意味着难以打开溢价空间。而解决难题的唯一方法，就是帮助这些产品变商品、商品变品牌，走通市场化“自我造血”之路。

2021年，王华带着团队到新疆喀什做业务交流的时候，与叶城擦出了“火花”，我们发现，叶城的核桃产业已走出了商品化过程，正在往品牌化方向走。“双方一拍即合，于2021年年底立项，计划用3年时间打造出上海援疆叶城公共农产品品牌。

从商品化到品牌化的过程，其实是更高层次的帮扶。王华认为，拆解市场化的各个参与主体，至少包含三个角色，即当地厂商、中间运营以及渠道终端，其中“软实力”主要在于品牌运营，这恰恰是当地最容易忽略的环节。为此，上海消费帮扶联盟从消费市场需求出发，重点从品牌策划、设计、推广营销3个部分入手，“目前推出的子合尚品，还处于品牌化初期，最核心的是构建品牌蓝图，讲好品牌故事，打动目标人群。”王华告诉记者，根据今年的计划，短视频、抖音直播、电梯广告等一系列后续运营资源都会陆续跟上。下一步，“子合尚品”这一公共农产品品牌将逐步扩大至涵盖叶城出产的各类特色农产品，引导更多喀什地区优质农产品和产业主体走通市场化和品牌化之路。

记者获悉，“子合尚品”也是上海市商务委提出的消费帮扶市场化创新与实践计划——“放心买·用心帮”培育计划的一项成果。市商务委相关负责人介绍，自首届上海“五五购物节”以来，已依托这一计划落地了一系列消费帮扶活动，发挥上海大市场、大流通优势和政策聚焦作用，帮助东西部协作和对口帮扶地区产业主体不断增强品牌意识，努力提升商品化能力和产业化水平，向市场高标准看齐。