



OSID

# 重庆市石柱县电子商务三级网点 组织结构研究

郭旭

(重庆第二师范学院 经济与工商管理学院, 重庆 400067)

**摘要:**重庆市石柱县两度入围“商务部电子商务进农村示范县”项目,其农村电商发展水平处于重庆市前列,建立的电子商务三级网点组织结构和三级物流服务网络为脱贫攻坚和农特产品上行起到了基础性的支撑作用,但依然存在村级电商服务站和物流服务点力量薄弱、乡(镇)电子商务公共服务中心缺乏活力、县级电子商务公共服务中心的统领能力不足等问题。建议逐渐淘汰和替代部分村级电商服务站和物流服务点,适当缩减乡(镇)电子商务公共服务中心的职能,提升石柱县电子商务公共服务中心质效。

**关键词:**精准扶贫;电子商务进农村;电商三级网点;县域电商;三级物流服务网络

**中图分类号:** F713.1

**文献标识码:** A

**文章编号:** 1008-6390(2021)03-0021-05

近些年,重庆市石柱土家族自治县围绕“转型康养、绿色崛起”发展主题,立足本县脱贫攻坚,积极探索电商扶贫新路径和管理服务新模式,为农特产品上行和特色产业发展以及电商助农提供了宝贵经验。

## 一、石柱县基本情况

重庆市石柱土家族自治县地处长江上游南岸、重庆东部、三峡库区腹心。该县通过了贫困县退出专项评估检查验收,全县13955户50880名贫困人口实现脱贫<sup>[1]</sup>。石柱县是“中国黄连之乡”“中国辣椒之乡”“全国最大的莼菜生产基地”,是全国绿化模范县、绿色小康县、民族团结进步示范县,是世界经典民歌《太阳出来喜洋洋》和首批国家非物质文化遗产土家“啰儿调”的发源地,是唯一登录中国正史的明末巾帼英雄秦良玉的故乡,先后荣获“中国天然氧吧”“中国(重庆)气候旅游目的地”“中国康养美食之乡”等称号。2019年4月,习近平总书记到石柱县中益乡视察调研,对石柱县脱贫攻坚和“两不愁三保障”工作作出了重要指示,经全县同心协力,该县一举摘掉国家级贫困县“帽子”。

截至2020年底,该县已建成110个电商服务站,207个村级物流点,实现全县特别是85个贫困村的全

覆盖。2020年全县实现电子商务交易额27.3亿元<sup>[2]</sup>。石柱县每年安排近千万资金,对电商扶贫、三级物流、全网营销等给予专项扶持。投资650万元建成县级电商公共文化服务活动中心、4个企业级电商运营数据中心、15个乡镇(街道)电商综合金融服务贸易中心,建成8000平方米电商产业园。电商企业帮助贫困村(户)打通了农特产品的网销渠道,与贫困人员订立扶贫购销合同,按需生产,为三星村等深度贫困的村社销售三星大米、中华蜂蜜、石柱辣椒、黄连、莼菜、脆红李等农产品,助力脱贫致富。

## 二、石柱县电商三级网点组织结构和三级物流服务网络

石柱县电子商务三级网点组织结构直接影响着该县农产品上行、工业品下行的流畅度。2015年石柱县入选首批“国家电子商务进农村综合示范县”建设单位,2020年再度入选该项目。以此为契机,该县投入资金建设了“县域运营提供服务活动中心+乡(镇)服务站+村服务点”电商三级服务社会网络和三级物流服务网络。

(一)电商三级网点组织结构和三级物流服务网络的设计目的

以全面脱贫、乡村振兴为目标,以农民增收、农

收稿日期:2021-03-01

基金项目:重庆第二师范学院科研项目“精准扶贫视域下的重庆市石柱县县域电商三级网点组织结构研究”(KY201715B)

作者简介:郭旭,副教授,研究方向:电子商务。

业增值为途径,坚持“县级统筹、乡镇配合、企业实施”的原则,做好脱贫攻坚、全网销售、企业培育、品牌打造、人才汇聚等工作。

(二) 电商三级网点组织结构

石柱县搭建了一个县级电子商务信息发展公共管理服务网络平台、区域性电子商务物流服务活动中心和专业化电子商务系统服务机构网点,建成了4500平方米的电商业园、县级网货加工贸易中心、25个网货加工分中心、电子商务大数据系统、110个农村电商站点、207个村级物流点。石柱县

实现了县域电商政府公共服务与各主体的商业服务的有机融合,实现了县、镇、村三级的统一和整合、网上需求和线下生产的有效对接。政府主导、企业实施的高效体系为石柱县电子商务产业的发展提供了良好的运营环境。

(三) 三级物流服务网络的结构

石柱县依托国有(邮政)、集体(供销社等)、民营(快递)、个体(居民或村民)等物流资源,建立完善了县、乡、村三级电商多向物流体系,如图1所示。

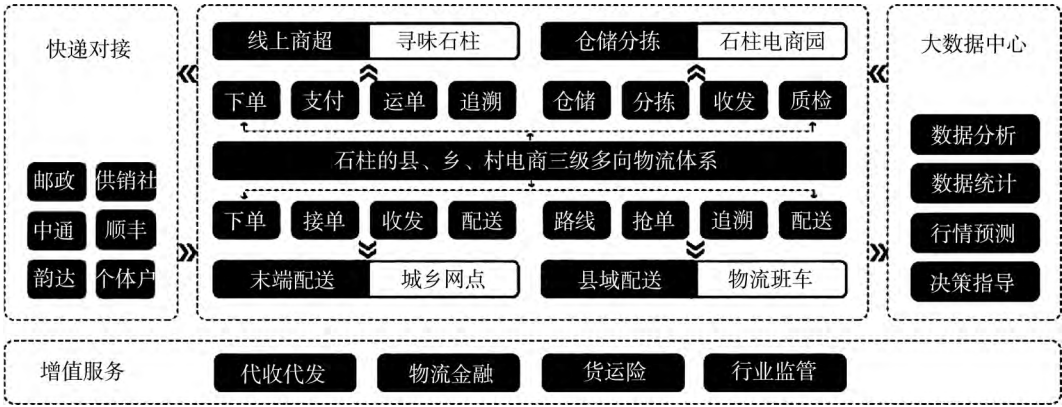


图1 石柱县电商物流三级服务网络

(四) 石柱县电商三级网点组织结构和三级物流服务网络的功能

1. 县级电商公共服务中心。县级电子商务公共服务中心是县域农村电商的大脑,是商务部电商示范县的考核内容之一,主要负责政策解读、资源对接、体系设计、品牌建设、标准设立、质量控制、金融信贷、物流服务、学习培训等工作。

2. 乡(镇)电子商务公共服务中心。乡(镇)电子商务公共服务中心服务乡镇经济,是三级体系的中转枢纽,主要负责乡镇的特色产品展示、电商上行、示范带动、信息传达、票务预订、信息查询等工作。

3. 村级电商服务站。村级电商服务站主要提供商品的代买代卖、资金的代存代缴、物流的代收代寄、农业产业的小额信贷、店铺的电商运营以及其他便民服务,以方便村民的生产生活。村级电商服务站还起到带动消费,促进农村金融发展,增加村民收入的作用。

4. 村级物流服务点。根据2016年交通部颁发的《关于进一步加强农村物流网络节点体系建设的通知》,利用村内的农家店等建设村级农村物流服务点,村级农村物流服务点涵盖快递收寄、电商服务等基本功能。

三、石柱县电商三级网点组织结构和三级物流服务网络存在的问题

(一) 村级电子商务服务站和物流服务点实力薄弱 亟待加强

村级电子商务服务站和物流服务点实力薄弱,资金缺乏,电商运营技能不够娴熟,运营效率不高,不能完成设计目标。

1. 村级物流服务点“最后一公里”的成本高。石柱土家族自治县依托石柱邮政分局,农村物流体系按照定时、定点、定线、统一车辆、统一配送、统一补贴的“三定三统一”原则运行,作为这套系统的补充,还在深度贫困地区开通了物流线路。但这种方式运营成本高,一旦电商进农村示范县划拨资金用完,在县政府财政实力有限的情况下,物流企业很难承担高额的成本。与此同时,石柱县正在推行基层物流,鼓励和支持村级电子商务站点依靠自己的电动车、摩托车、面包车等资源来收发货物,但也面临低效率、高成本的困境。

2. 工业品下乡需求不足,难以支撑村级电子商务服务站的工作。最近几年,石柱县尽管成立了一批专业合作社、扶持了一批种养大户、吸引了一批返乡创业青年和大中专毕业生,但居住在乡村的主

体还是老弱人员。在这些村民中,一部分可以直接用手机操作和购买商品,另一部分村民到集市购买,线上线下价格趋于一致;一个村由几个生产社组成,面积比较广,距离比较远,在村级物流服务站提货比较困难;部分网上商店基于成本没有使用邮政物流,导致石柱县农村网络消费规模小、频次低,难以形成规模效应。

3. 村级电商服务站点难以完成农产品上行和电商运营任务。首先,优秀的电商运营人员需要经过长期的大量训练,需要较多的资源投入、相当的悟性和对电商运营工作的热爱。村级电商站点运营人员的运营发展水平不可能通过几次短期培训就提高到适应激烈的电商竞争的水平;其次,由于农户分散生产,产品质量不一,生产时间不一致等,组织农特产品货源需要较高的组织水平和协调沟通能力,村级电商服务点特别是贫困村站点的运营人员很难完成任务。加之需要长期居住在农村或者经常往返农村,需要一定的交通工具,相比打工不仅收入较低且不稳定,因此很难吸引大中专毕业生回乡从事电商工作。电商所需技能、工作要求和强度、收入水平限制了石柱县村级电商服务站的发展。调研发现,建成的村级电商服务站特别是85个贫困村的电商服务站停止运营的较多,导致代买代卖、代支代付、小额信贷等基本电子商务服务用户减少,无法持续开展电子商务服务。

(二)乡(镇)电子商务公共服务中心缺乏资源和活力,难以发挥作用

石柱县优选了农特产品种植集中、加工生产销售企业集聚的10个乡镇(街道)建设电子商务示范服务中心,中心主要提供信息、展示、体验、孵化、培训、销售服务。通过成功案例的示范和引领,带动专业合作社、养殖户、返乡青年、大学生利用电商创业,通过这些人和企业带动石柱特色产业“以销定产”,助力精准脱贫。但是,乡镇一级政府人员配备较少、资金不足,根据石柱县的资金支持计划一次性支持每个乡镇10万元建设经费,日常运营费用也较少。同时,很少有企业到乡镇的电商服务中心参观访问,信息交流、商品展示、人员培训、主题孵化形同虚设,没有发挥电子商务公共服务中心的作用。2020年8月,石柱县冷水镇电商服务站投入运营,虽抓住了“大黄水”旅游旺季,但农副产品销售收入总计才7.5万元。根据石柱县商委发布的数据,销售收入上亿元的平台企业和销售上千万元的电商企业都在县级电子商务公共服务中心和石柱电商产业园。

(三)县级电子商务公共服务中心的统领作用发挥不够

石柱县电子商务公共服务中心是“国家电子商务进农村综合示范县”建设和考核的重点,主要负责制定全县电商规划,打造“源味石柱”区域公用品牌,为企业和个人提供电商相关的政策咨询、专业培训、信息对接、产品包装、推广策划、经营贷款、办证办照等服务,营造石柱县电商发展的良好环境。但在实际运营过程中,存在以下问题:一是资金投入不足,《石柱县财政局2019年度绩效评价结果公示》显示,涉及电商网货加工配送中心项目的财政投入只有90万元,农委和扶贫办的产业扶贫(含深调)项目不足5000万,扶贫资金投入力度较小;二是“远山结亲”“田间天猫”等电商扶贫模式还需进一步落地和发挥实效。2020年“远山结亲”帮助农户户均增收只有1000余元,涵盖户数8300余户。“田间天猫”农产品基地也只有1.2万亩,占全县耕地总面积60588公顷(约91万亩)的1.3%;三是中心主要负责的石柱本土企业近些年销售额的很大一部分来源于重庆市教育扶贫集团开展的消费扶贫专项行动,其自身的全网销售能力还有待提高;四是人才培养主要集中在电商的简单操作,对要求更高的比如跨境、网店运营、主播、社区运营、供应链整合等人才的培养还在摸索阶段,没有很好地发挥统领作用;五是科研创新能力不强。石柱生产的莼菜占全国的70%左右,但销售的产品主要是原材料,相关的衍生品种较少,知名度低,销量少。

#### 四、建议

(一)逐渐淘汰和替代部分村级电商服务站和物流服务点,保持活性

石柱县成立了398个辣椒、莼菜、黄连、黄精、脆红李、中蜂等农特产品专业合作社,在组织构成上,专业合作社主要由石柱县内进行同类农产品生产、销售等的公民、企业、事业单位联合而成,实现了劳动力和资本的联合,形成了新的收益分配制度,重视产品的生产和销售,品牌意识也较强,具有较强的电商上行销售能力和意愿。如三红辣椒专业合作社从良种培育、精深加工等方面着手,形成了完善的产业链条,注册了“石柱红”集体商标,使辣椒这个特色产业经受住了市场波动的考验。目前,该合作社加工企业数量达20家,2018年全县种植辣椒30万亩,每天可以处理160吨鲜辣椒,椒农户均增收4000元以上<sup>[3]</sup>。用这些合作社去替代以前没有资金、没有能力、没有意愿的村级电商服务站,让能做

电商、会做电商、愿做电商的合作社与其他企业和个人勇挑重担、脱颖而出,更加有利于实现石柱的乡村振兴。另外,将封闭的组织通过更新和替换变成开放的服务体系,让村级电商和物流服务站(点)优胜劣汰、激发活力,能提升整个服务体系的效能。通过示范引领,进一步鼓励大学生、返乡民工、种植能手、养殖能手和其他专业合作社积极加入该服务体系,壮大队伍。近两年,通过淘汰和替代一些物流成本高、有效需求不足和没有运营能力的电商服务站,石柱县培育了电子商务类企业660家,网店、微店1.4万余家,其中亿元级电商龙头行业企业1家、千万级电商企业5家,效果明显。石柱县政府应加大扶持力度,加大资金支持,强化扶贫效果,加强培训指导,发挥每一个站点“上行”与“下行”的效力。

## (二) 适当缩减乡(镇)电子商务公共服务中心的职能

石柱县农产品主要集聚在村一级和专业合作社以及相关生产加工企业,资金和人流主要集中在县域一级,乡(镇)电子商务公共服务中心的主要职责是电商信息、政策信息的上传下达和业务的中转汇总等。由于工作人员少、运营资金不足、顾客浏览参观人数少、品牌宣传力度小、网上销售规模小,乡(镇)电子商务公共服务中心在农产品网货开发、贫困村电商人才培训、提升农村物流信息化、整合升级现有冷链资源、开展农特产品营销活动、挖掘电商“网红经济”等各方面都力所不及,实际发挥的作用有限。尽管石柱县财政每年安排不低于300万元专项资金,并整合农业、扶贫、市级专项等其他资金不低于600万元,对电商物流上行、产品营销、基础设施建设、电商扶贫等给予专项扶持<sup>[4]</sup>,但根据商务部电子商务进农村项目的运行经验看,乡(镇)电子商务公共服务中心的建设资金并不充裕,且石柱县的15个乡镇电商物流分拨点和29个乡镇农村淘宝物流点摊薄了相关经费,乡镇级电商公共服务中心自身建设水平不高。

石柱县还采用了“电商收益”扶贫模式,希望发挥乡镇级电商服务中心的职能。具体做法是农户以财政补助金额为股金、运营公司以技术服务以及其他投入为股金入股乡镇电商公共服务中心。运营公司通过电商运营管理,帮助农户多平台、多渠道销售产品,并帮助农户获得收益。农户通过在中心销售农产品,每半年按销售排名开展1次固定分红(根据销售额的5%分红),每年按中心年度利润的10%向所有销售产品的贫困户进行二次收益分红。2019

年石柱县中益乡电商综合服务中心向40余户农户发放首次收益分红,分红金额25000元,户均分红600余元<sup>[5]</sup>,实现了一定程度上的脱贫攻坚,发挥了一部分电商上行的功能,但是从整体效益看,其收益是否能够持续、农民收入能否持续增加都有待进一步验证。

由于电子商务供应链面向市场,信息比较通畅,基本不需要到乡镇一级去中转,直接可以从县一级到达村一级或者企业级和专业合作社级。因此,建议把乡(镇)电子商务公共服务中心作为展示中心,弱化其金融、物流等职能。这样,既有利于把有限的资金聚集到重点突破的方向上,形成集中优势便于后续发展;又能适当为乡镇一级电商服务中心减负,在本身人力财力有限的情况下,去掉金融物流等环节有利于把乡镇级的展示宣传功能发挥得更好,更有利于发掘和打造乡镇的网货和品牌。

## (三) 继续提升石柱县电子商务公共服务中心质效

县级电子商务公共服务中心要扎根基层,要服务石柱县政府,服务石柱县的优势特色产业企业和农民,要充分利用重庆市和石柱县的政府资源和社会资源,形成合力,重点突破。政府要加强对县级公共服务中心的领导,强化电商发展规划和统筹,实施定期督导与按月通报制度。石柱县的电子商务公共服务中心要树立全局意识,注重整体谋划,深入贯彻《关于全面推动农村电子商务发展的实施意见》(渝府办发〔2016〕137号)和《重庆市深化实施电子商务扶贫行动方案》(渝府办〔2017〕33号)文件精神,落实重庆市颁发的《关于加快电子商务产业发展的意见》(渝府发〔2019〕17号)和《重庆市电子商务扶贫提升行动计划》(渝扶组办发〔2019〕69号)的目标任务,组织市内外专家指导石柱县电子商务发展,提升石柱县电子商务运行的质量。具体建议如下:

一是加强宣传,为石柱电子商务发展营造更好的投资和运营环境,吸引各大电商平台、电商销售公司、电商代运营企业对接石柱县优势特色资源,做大做强特色产品。二是精心打造“源味石柱”品牌,扩充品类和使用范围,提升品质,扩大影响。走线上线下融合的道路,实现“源味石柱”农特产品网上旗舰店和线下实体销售店齐头并进、交叉发展。三是扶持石柱县农业龙头企业,大力发展蔬菜、黄连、辣椒等优势产业,深耕细作,塑造全国乃至全球知名品牌,形成内引外联、齐头并进的良好局面。四是加强特色农产品质量管理,大力推进农产品标准化建设,

建立健全农产品质量体系、质量认证体系和追溯体系<sup>[6]</sup>。同时,走规模化发展的道路,扩大莼菜、黄连、脆红李、辣椒等农产品的种植面积,引导相关企业扩大产能、增加产量,实现石柱特色农产品产业兴旺。五是借智借力,科技兴农。联系相关农业企业、科研院所、高校等不断推出符合石柱县本地特色的、满足消费者需求的新特产品,扩大市场占有率。六是讲好石柱故事,挖掘传统文化内涵,用好石柱历史人物和土家族等特色文化符号,增强石柱县特色农产品的吸引力。通过文化和商品结合、农业和旅游结合,在“风情土家、浪漫龙河、清爽黄水”文化的基础上,依托土家山寨院落建设,深入挖掘土家文化内涵,塑造“黄水人家”“冷水人家”“鱼池人家”“悦崂人家”“枫木人家”等乡村旅游品牌。充分利用音像、视频、动画和网络,全面展示土家啰儿调传统音乐文化、土家摆手舞与打绕棺传统舞蹈文化、石柱土戏传统戏曲文化、龙河方言与三星石雕刻民间文学美术文化、竹琴与狩猎口技曲艺杂技文化、立房短水与吊脚楼民俗民间技艺文化<sup>[7]</sup>。七是出台相关政策,积极引导和鼓励电商企业开展上行活动。加强与新媒体直播平台对接,开展互联网+直播、网红带货等新业态新模式活动;抓住当前流行的社区生鲜电商机遇,联系谊品生鲜、每日一淘、邻邻壹、呆萝卜、小区乐这些社区生鲜电商企业,支持本地企业加入其供应链,扩大本地农特产品的销售;积极对接亚马逊、阿里巴巴国际站、Ebay、Shopee等跨境电商网站,全力配合重庆市商务委员会与阿里巴巴签订的“春雷计划”,组织石柱县电商企业参加培训,开展跨境销售。八是做好电商人才培训工作。加强与电商生态行业培训企业、石柱县职教中心、重庆市网商协会、石柱县电商协会、高等学校等的合作,抓住电商向内陆城市转移的机遇,积极培育电商人才。采取“走出去”与“请进来”、结合课堂教学与现场观摩、理论讲解与实际操作等培训形式,吸引和激励电商人才向石柱汇集,形成区域性电商人才和企业的聚集地。建立电商人才培育长效机制,着力培养石柱电商发展紧缺的电商运营人才、网红主播人才、跨境电商人才、视频制作人才、社群运营人才、供应链组织人才、产品设计人才等。同时要充分发挥市场在

资源配置中的决定性作用,突出石柱县电商企业的主导地位,鼓励和推动其不断发展<sup>[8]</sup>。

## 五、结语

石柱县通过“全国电子商务进农村综合示范县”项目,经过6年的艰苦建设,电子商务取得快速发展。该县电子商务环境得到优化,政策扶持电商力度大,基础设施得以建立,电商人才得到培养,特色农产品搭上电商“直通车”销量大增,特色品牌得以树立,实现了农民脱贫增收。石柱县的电子商务“县、镇、村”三级服务体系和物流体系尽管有不足之处,但电商发展的基本服务和措施业已具备,电子商务服务体系在助推特色农产品上行、助力扶贫、助农增收、巩固脱贫攻坚成果、早日实现乡村振兴上发挥了巨大的基础性作用,为重庆市其他区县的电子商务发展探索了可行的路径并积累了丰富的经验。为确保其持续健康发展,建议逐渐淘汰和替代部分村级电商服务站和物流服务点,适当缩减乡(镇)电子商务公共服务中心的职能,以提升石柱县电子商务公共服务中心质效。

### 参考文献:

- [1]赵浩宇.金科琥珀高山生态茶园打造农旅融合示范项目[N].重庆日报,2019-07-01(19).
- [2]李玉霞.石柱电子商务交易额创历史新高[N].石柱报,2020-12-17(02).
- [3]王翔.石柱:走出一条产业扶贫全新路子[N].重庆日报,2019-07-17(05).
- [4]彭光灿.石柱 电商扶贫铺就脱贫“快车道”[N].重庆日报,2018-10-29(04).
- [5]电商扶贫全覆盖助推全民奔小康[EB/OL].(2019-01-22)[2021-02-21].[http://www.zgsz.gov.cn/content/2019-01/22/content\\_497251.htm](http://www.zgsz.gov.cn/content/2019-01/22/content_497251.htm).
- [6]谢霆钧.“农超对接”模式发展与应用研究:以北京华联贵阳公司为例[D].贵阳:贵州大学,2015.
- [7]詹米璐,刘茂娇,谭世祥.石柱保护建设生态文化促进旅游经济发展[N].重庆日报,2015-09-11(02).
- [8]王雪莹.农村电商发展中的政府职能研究[D].兰州:西北师范大学,2018.

[责任编辑 乡 下]