



菏泽电商：3 + 3

邱泽奇

北京大学中国社会与发展研究中心
阿里研究院
菏泽市商务局



目录

摘 要	2
第 1 章 引言	4
第 2 章 菏泽电商发展的快速路	8
2.1 触网腾飞,电商快速发展	8
2.2 披荆斩棘,电商逆势突破	13
1. 交通不便,区位不利	14
2. 产业基础薄弱,资源优势有待开发	15
3. 人口众多,人才流失严重	16
2.3 电商繁荣,新旧动能转换	17
第 3 章 两地 + 两代: 电商连接的建立	18
3.1 返乡青年带动电商发展	18
1. “电商种子”,返乡带动创业	19
2. “电商英雄”,服务家乡发展	22
3.2 代际分工合作,促进地区新发展	25
1. 电商触发的代际分工	25
2. 新分工,新动能	29
3.3 资源组合: 外部输入与内部驱动	30

第4章 销售 + 生产：电商发展的多样路径	32
4.1 从销售到生产：大集电商和产业的成长	32
1. 从到处跑市场到一网连天下	33
2. 从作坊生产到专业生产	35
4.2 从生产到销售：电商培训的发展	40
1. “触网”转型：从渠道销售到电商销售	40
2. 人才培养助推电商销售	45
3. 电商助残与电商扶贫	47
4.3 从传统外贸到跨境电商：郟城电商模式的探索	52
4.4 “双向与三行”：实现转型与升级	56
第5章 农户 + 政府 推动电商成长的行动主体	58
5.1 农户：创造力发挥的主体	58
1. 自主性创造，激发创业热情	58
2. 合作性创造，组织带动创新	67
5.2 政府：推动、服务与连接	69
1. 推动转型，引领电商发展	69
2. 优化服务，夯实生态地基	77
3. 连接整合，促进协调合作	82
5.3 创造力的发挥者与新发展的支持者	86

第 6 章 电商生态形成	87
6.1 小生态: 产业集聚和产业链的形成	87
6.2 大生态: 电商发展环境的成长	92
1. 电商人才的培养	93
2. 快递物流仓储体系的搭建	94
3. 电商第三方服务企业的引进	96
第 7 章 归纳与建议	97
7.1 菏泽电子商务发展的特点	97
1. 阶段性	98
2. 多样性	100
3. 成长性	102
7.2 菏泽实践的意义	102
1. 贫困地区脱贫攻坚的新思路	102
2. 传统产业发展动能转换的有效方法	102
3. 吸引人才、振兴乡村的有力抓手	103
4. 城乡融合、满足人民对美好生活需要的基础	104
7.3 菏泽市电子商务发展的政策建议	106
1. 大力吸引电商人才	106
2. 提升公共服务水平	106
3. 注重产品创新能力	107
4. 合理规划产业生态	107
作者及课题及写作组成员	109

摘要

菏泽市的电商最早出现在 2008 年，2013 年以来，得到了快速发展。截至 2017 年 3 月，

- 菏泽市共有阿里认定的淘宝村 61 个，淘宝镇 6 个（目前，已有淘宝村 168 个、淘宝镇 23 个），均占山东省总数的一半；
- 网上活跃卖家达到 10.8 万个，居全省第 4 位；
- 电商园区发展到 32 个；
- 电子商务与一、二、三产业的快速融合，带动了实体经济发展。其中，1,395 家规模以上工业企业“触网”，占比达到 43%；
- 跨境电商交易额 2.5 亿美元，比上年增长 30%；
- 中国首个“菜鸟县域智慧物流+”项目落户菏泽，“全城达”同城快递业务实现市区全覆盖。

2016 年菏泽市电子商务总交易额超过 1,200 亿元，比 2015 年增长 63%，2017 年前三季度电商交易额已达 1,413 亿，与去年同期相比增长了 70.2%。

在带动实体经济发展的同时，电子商务也调动了菏泽市人的创业热情。近两年来，原有 7.5 万名菏泽籍在外人士返乡创业就业，带动了 21.5 万人就业，电子商务发展的影响力在山东省乃至国内迅速扩大。2016 年，菏泽市被认定为“全国电子商务示范城市”、“山东省电子商务示范城市”，4 个县被评为“山东省电子商务示范县”，9 个县成为阿里巴巴“千县万村”计划的试点县。

菏泽市电商的快速发展是一系列关键要素相互叠加和相互促进的后果。从菏泽电商发展的历程中，我们看到了一种“3+3”的发展模式。

- 两地 + 两代。有外地学习、工作或生活经历的年轻人返乡，将电商引进菏泽，让电商种子在菏泽生根发芽、成长、兴盛。同时，电商激活了多种人力资产，其中包括老年人、残疾人的人力资产，形成了新的代际分工与协作。年轻人运用自己的电商技能，老年人利用自己的生产技能和体力，在共同努力与协调合作之下，为菏泽市的发展构建了新的人力资源动能。
- 销售 + 生产。菏泽市销售加生产的特别之处在于其多样化成长和多元化的探索，形成了“双向与三行”格局。各区县乡镇的产业基础非常不同，电商经营模式也不尽相同。既有销售带动生产的模式，也有生产促进销售的模式；有以内销为主的，也有以外销为主的。
- 农户 + 政府。电商销售曾经是农户自发的经营活动，如果不组织起来，缺乏政府的引导、推动与支持，便难以形成带动产业发展的集群和生

态。农户在电商创业和产业发展中扮演着创造力主体的角色，他们的创新创造既是自发自主的，又是有组织的、合作式的。只有加上政府的推动引领、服务支持、连接整合，才让农户的努力有了大方向和强后盾，在菏泽市的发展中形成了一股合力。

在“3 + 3”模式中，菏泽的电商发展还在总体上表现出：阶段性、多样性、成长性等特点。

- 阶段性，表现为建立连接、赋能、用能、生态形成、均衡发展的阶段。各区县处于不同的发展阶段，总体上则向着均衡发展的方向行进。
- 多样性，表现为在无制造和加工业基础或产业基础较薄弱的地区，电商销售的发展带动了产业的生长或生产规模的扩大，以及产品的转型升级，导致产业集群的出现；在制造和加工业基础较好的地区，利用原有产业基础和产品传统优势，发展电商销售；在具有加工业基础和外贸出口传统的地区，正尝试着发展跨境电商。
- 成长性，表现在从电商创业到产业链和产业生态的形成，进而开始促进城镇化发展，并激发了人们对美好生活的强烈需要。

由此，也让菏泽电商的未来有了更加清晰的目标和蓝图。

伴随着中国特色社会主义进入新时代，菏泽市电商发展模式至少在以下四个方面为其他地区提供了丰富的实践经验：（1）贫困地区如何脱贫攻坚；（2）传统产业发展如何实现动能转换；（3）依靠什么吸引人才、振兴乡村；（4）如何促进城乡融合、满足人民对美好生活的需要。

值得注意的是，菏泽市也需要进一步通过大力吸引人才、提升公共服务水平、注重产品创新能力、合理规划产业生态等为电商发展提供持续的动力。

总体来说，产业化生态一定意味着从产业化向城镇化的转变，城镇化的核心则是人的发展，因此，其中的关键是提供优质的教育与医疗服务。在电子商务发展的带动之下，菏泽的城镇化道路值得期待！

第1章 引言

随着信息技术的快速发展和广泛应用，互联网技术应用正渗透到社会各个领域，影响着人们生产和生活的方方面面。其中，电子商务的发展，通过改变人们的消费模式，重塑社会的商业模式和生产模式，催生着新型人类文明。

电商平台的出现，将个性化、多样化的消费需求汇聚到了一起，与商品的生产、销售和服务的提供者连通匹配，为人们利用互联网创新创业提供机会。

进入本世纪的第二个十年，中国的互联网基础设施进一步完善，通讯技术升级换代，使互联网接入更加便利。移动互联网的快速普及，加上快递物流、电子支付的发展，导致电商创业门槛大大降低。2014年9月，国务院总理李克强发出了“大众创业、万众创新”的号召，随后国务院出台了相关政策，大力推进“草根创业”。在政策倡导的影响下，电商创业迅速成为中国发展的热点。

电商创业在各地的繁荣景象，可以视作中国迈向信息社会的特色和亮点，吸引了各方的兴趣和关注。地方政府关注电子商务给发展带来的契机，业界和学界想探究电子商务与各地差异性条件相结合呈现的特点，政、商、学共同讨论电子商务在中国社会成长的条件与机制。

2011年以来，农村电子商务发展的沙集模式、遂昌模式、义乌模式、沭阳模式等逐步呈现出来。这些地区的实践和探索无疑正在为其他地区提供着可复制的经验。然而我们注意到，它们虽为农村地区，却多处在发达经济带上，或有着优势的区位条件，或有着雄厚的产业基础，这些条件对发展电商来说，都是天然的优势。换句话说，这些地区有着发展电商的比较优势。



图 1-1 菏泽市及下辖区县的地理位置状况

近年来，山东省菏泽市的电子商务发展势头之快，增长之迅猛在中国位列前茅，受到了广泛的关注，也是这份报告产生的基础动因。菏泽市的电商，最早出现在 2008 年，2013 年以后成为当地实现经济社会转型和产业升级的重要推动力量。到 2017 年 8 月，菏泽拥有阿里研究院认定的淘宝村 168 个、淘宝镇 23 个，被国家发改委等部门联合认定为“全国电子商务示范城市”。其中，曹县在 2016 年阿里研究院公布的十大淘宝村集群中名列第三。

与菏泽市电商快速发展态势相对的，是其缺乏许多传统意义上的“比较优势”。与沙集、遂昌、义乌、沭阳等地区不同，菏泽市属于山东省传统上的欠发达地区，在发展上长期受到地理区位、交通设施、人口数量与素质、工业化基础等不利条件的限制，社会经济发展水平相对落后；在过去相当长的一段时间里，人才与劳动力流失严重。

互联网技术应用为菏泽市的发展带来了新的转机。2008-2009 年，曹县的一些农民利用互联网销售影楼服饰，经营规

模逐渐扩大，将电商创业氛围带动了起来，初步形成了产业集聚。2013年，大集镇人民政府发现这一现象并予以高度重视，出台相关政策，让从事电商的农户受到了极大的鼓舞。之后，大集的做法在曹县推广，并进一步影响菏泽市其他区县。2015年，菏泽市人民政府出台了电子商务发展三年行动计划，倡导通过发展电商实现“科学赶超，后来居上”。

在一个总体上产业基础较差、社会经济发展并不具备优势，各区县资源禀赋、产业格局、人力资本乃至文化因素又各不相同的条件下，菏泽市的电子商务如何从农户自发的星星之火在短时间内呈现出星火燎原之势？其中，电商发展有哪些显著特点？电商发展与地方产业之间有什么样的关系？各主体又如何行动，为电商发展做出了什么贡献？这些，正是这份报告要回答的问题。

2017年6-7月间，“菏泽电商模式”研究团队深入菏泽市各区县前后开展了为期两个月的调研，走访了120多家农（商）户、企业、政府机构，了解菏泽市电子商务发展的特点与经验，归纳菏泽市电子商务发展的模式与规律。我们发现，菏泽市的电商之所以在短时间呈现井喷之势，核心在于一些关键要素之间的相互叠加和相互促进，我们将其概括为了“3+3”模式，即“**两地 + 两代**”，“**销售 + 生产**”和“**农户 + 政府**”。

这份报告将以此为主要线索，分为七章探讨菏泽市电商的源头从哪里来？如何发展演化？其中呈现了怎样的动力机制？又呈现了哪些总体特点？除本章和第7章以外：

第2章介绍菏泽市电商发展成就和社会经济状况，说明后续讨论的逻辑与结构；

第3章围绕“**两地 + 两代**”展开，说明菏泽市电商从何而来？电商创业过程呈现了怎样的代际分工特点；

第4章围绕“**销售 + 生产**”展开，描绘菏泽市电商发展中的不同模式，概括菏泽市不同地区如何利用本地条件发展

电商，推动电商和地方产业的发展；

第5章围绕“农户 + 政府”展开，梳理创业群体与地方政府在电商发展中如何扮演各自的角色并发挥相应的作用，最终形成一股合力，通过电商带动地方发展；

第6章展示菏泽地区电商生态形成的成果。

第 2 章 菏泽电商发展的快速路

从电商的萌芽，到如今的“全国电子商务示范城市”，菏泽市的电商在短短不到十年间经历了从无到有、从发端到壮大的过程。电子商务在带动地方产业发展、调动群众创业热情、促进就业、吸引人才、提高人民收入和生活水平等方面，发挥着十分重要的作用。成绩卓著的菏泽电商，正在帮助菏泽市克服传统发展模式呈现的劣势，扭转长期以来发展滞后局面，为经济社会持续向前发展提供着新的动能。

2.1 触网腾飞，电商快速发展

菏泽市位于山东省西南部，地处山东、河南、安徽和江苏的四省交界地带，古称曹州。“菏泽”原系天然古泽，作为地区专名自清雍正年间沿用至今。2000 年设立菏泽地级市，面积 12,238.62 平方公里，下辖 7 县 2 区，包括牡丹区、定陶区、曹县、成武县、单县、巨野县、鄄城县、鄄城县、东明县，以及 1 个省级经济开发区、1 个高新技术产业开发区。境内大部分地区位于黄河下游冲击平原，地势平坦，水资源丰富，发展农业有着得天独厚的条件，古为富庶之地。

2013 年，阿里研究中心发布了第一批中国淘宝村，菏泽市曹县大集镇的丁楼村和张庄村就是其中的 2 个。2013 年以来，阿里研究院持续发布淘宝村相关信息，菏泽地区一直领跑整个山东，并于 2015 年进入了中国十大淘宝村集群的名单。

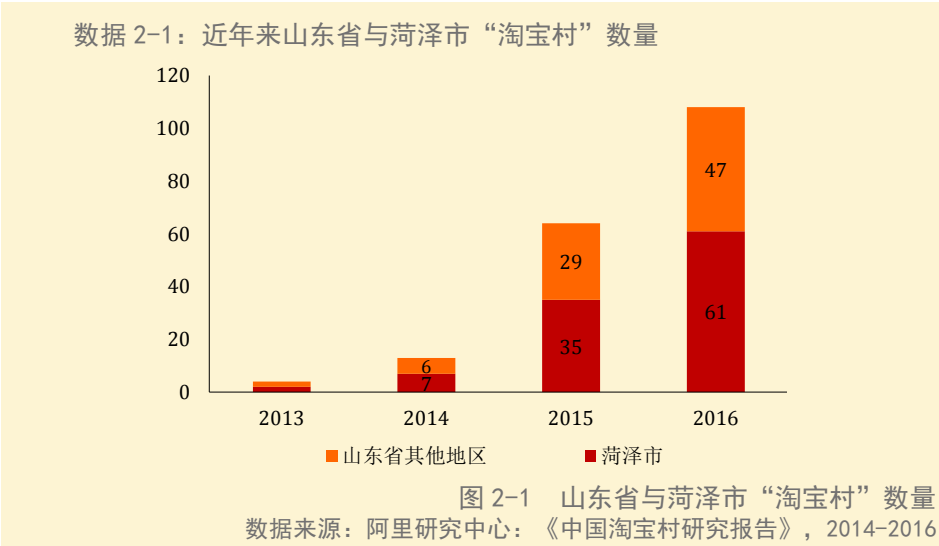




图 2-2 淘宝村在菏泽市内各区县的分布状况

数据说明：

- 图 2-1：在 2013-2016 年期间，山东省境内淘宝村的发展经历了从无到有、从少到多的过程。菏泽市淘宝村数量也从 2013 年的 2 个，增长到 2016 年的 61 个。在各年之中，菏泽市淘宝村的数量均占到山东省总数的一半以上。
- 图 2-2：阿里研究院认定的淘宝村在菏泽市各区县的分布状况。图上红点标记淘宝村所在地。曹县的淘宝村数量最多，共 48 个，空间分布更为集中。其中大集镇的淘宝村为 27 个（2017 年认定的淘宝村数量为 32 个，实现了全覆盖）。成武县和单县各有 3 个淘宝村，郓城县有 2 个淘宝村，其他区县各有 1 个淘宝村。

菏泽市淘宝村的发端，有机缘巧合的因素。2008 年，曹县安才楼镇就有人经营淘宝网店；2009 年，曹县大集镇丁楼村和张庄村陆续有村民开起了淘宝店。他们依靠村中原有产销量较小、不成规模的影楼服饰加工产业，借助互联网电商平台销售影楼服饰。随着销售规模的增长，两村的产品逐渐向表演服饰转型，带动了当地服饰加工生产规模的扩大。从事影楼、表演服饰销售和加工生产的农民快速增收，产业集聚与产业生态也逐渐形成。

菏泽市委市政府在注意到大集自发的触网增收之后，予

以了高度重视，认为大集的发展模式是一条通过电商促进农村发展转型和农民增收致富的有效途径。2015 年，制定了《菏泽市电子商务发展三年行动计划（2015-2017）》，开始在全市范围内推动电子商务的发展。截至 2017 年 3 月，

- 菏泽市共有阿里认定的淘宝村 61 个，淘宝镇 6 个（目前，已有淘宝村 168 个、淘宝镇 23 个），均占山东省总数的一半；
 - 网上活跃卖家达到 10.8 万个，居全省第 4 位；
 - 电商园区发展到 32 个，电子商务与一二三产业的快速融合，有力带动了实体经济发展；
 - 其中，1,395 家规模以上工业企业“触网”，占比达到 43%；
 - 跨境电商交易额达到 2.5 亿美元，比上年增长 30%；
 - 中国首个“菜鸟县域智慧物流+”项目落户菏泽，“全城达”同城快递业务实现市区全覆盖。
-
- 2016 年菏泽市电子商务总交易额超过 1,200 亿元，比 2015 年增长 63%，2017 年前三季度电商交易额已达 1,413 亿，与去年同期相比增长了 70.2%。

与此同时，电商发展格局也从 2015 年以前曹县的“一枝独秀”，逐渐演变为各区县百花齐放的局面。截至目前，除了曹县的表演服饰闻名国内外，家具、家纺四件套、人发制品等也正在经历着产业聚集和生态形成的过程。

数据 2-2：菏泽市电商交易额总体状况



图 2-3 2017 年上半年菏泽市电商交易总体状况

数据说明：

- 2017 年上半年，菏泽市整体电子商务交易总额达到了 1,216 亿，网络零售交易额达 364 亿。
- 曹县上半年的电子商务交易额在各区县中占比最高，占全市电商交易总额的近三分之一，其次是东明县和单县。网络零售交易额上，曹县、巨野县和鄄城县位居前三位。

电子商务在带动实体经济发展的同时，也调动起菏泽市广大人民群众创业热情。近两年来，有 7.5 万名菏泽籍在外人士返乡创业就业，带动了 21.5 万人就业，有效地解决了本地“空心村”、“人才外流”等问题。

菏泽市电子商务发展的影响力在山东全省乃至中国迅速扩大。2016 年，菏泽被认定为“全国电子商务示范城市”、“山东省电子商务示范城市”，下辖的 4 个区县被评为“山东省电子商务示范县”，9 个区县全都成为阿里巴巴“千县万村”计划的试点县。

数据 2-3：2013-2014 年山东省与菏泽市农民人均纯收入对比

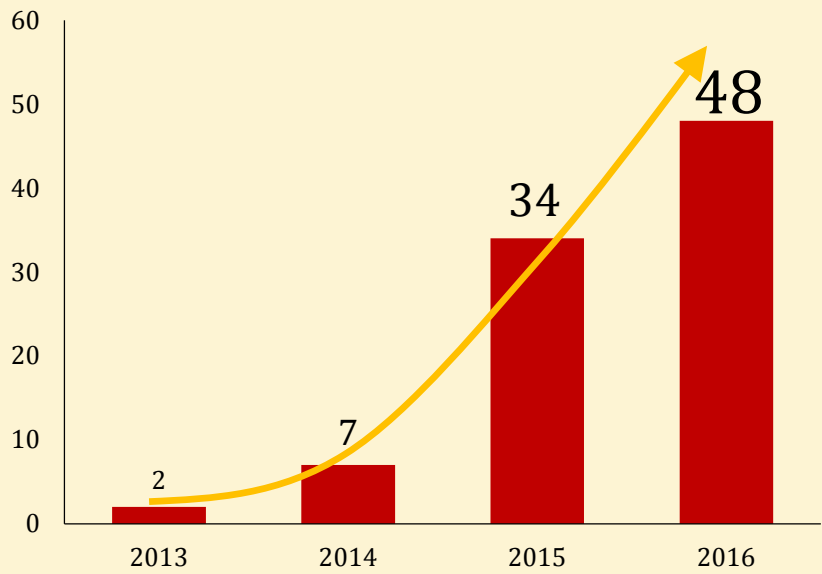


图 2-4 2013-2016 曹县淘宝村数量

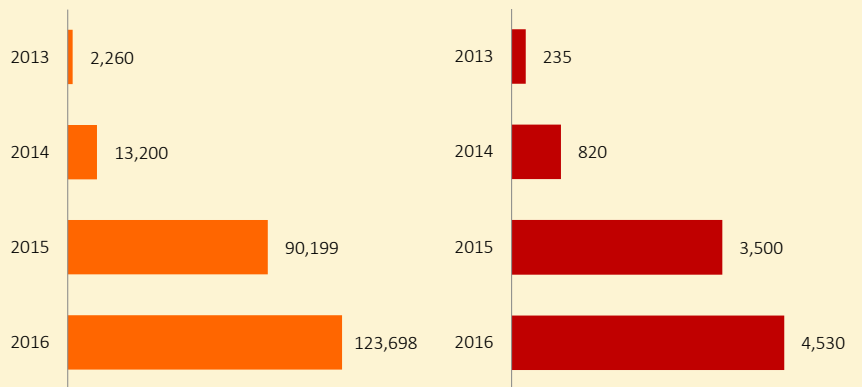


图 2-5 2013-2016 曹县淘宝村覆盖人口数量（左）与经营电商商户总数（右）

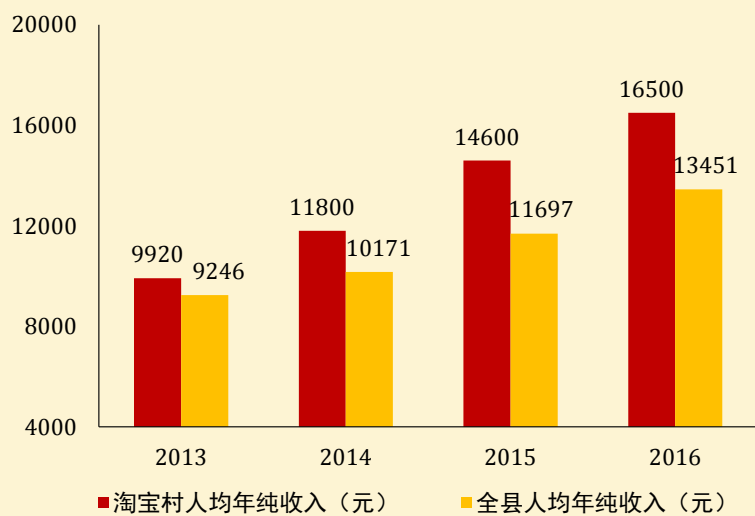


图 2-6 2013-2016 曹县全县与淘宝村人均年纯收入

数据说明：

- 图 2-4：2013-2016 年间，曹县淘宝村数量的增长。
- 图 2-5（左）：2013 至 2016 各年中，曹县淘宝村覆盖的人口数量，截至 2016 年底，淘宝村在范围上共覆盖了超过 12 万的人口，占到曹县农村总人口的 13%。
- 图 2-5（右）：2013 至 2016 各年，曹县淘宝村中经营电商商户数的增长情况，截至 2016 年底，曹县农村地区共有 4530 家农户涉足电商经营。
- 图 2-6：2013 至 2016 各年，曹县淘宝村人均年纯收入与曹县全县人均年纯收入的对比情况。2013 年，曹县淘宝村人均年纯收入为 9,920 元，全县人均年纯收入为 9,246 元；2016 年，曹县淘宝村人均年纯收入为 16,500 元，同年曹县全县人均年纯收入为 13,451 元。可以发现，在各年中，曹县淘宝村人均年纯收入均高于全县的人均年纯收入，2016 年淘宝村人均年纯收入相对 2013 年增长了 78.5%，远高于全县 45.5% 的增长幅度，淘宝村人均年纯收入和全县的人均年纯收入之间的差距也呈现出逐年增加的趋势。

在短短的几年间，菏泽市的淘宝村经历了从无到有、从发端到壮大的过程，不仅在速度上领先，在分布上遍地开花，在规模上也引人关注，呈现出“触网腾飞”的态势。

2.2 披荆斩棘，电商逆势突破

令人深受启发的是，菏泽市的“触网腾飞”并非是天然优势的利用或原有潜力的发挥，而是克服劣势、披荆斩棘的过程。

在与东部沿海地区的对比中，菏泽市的特点体现得相当明显。一般而言，东部沿海地区的农村电子商务发展往往可以依凭已有的产业基础实现快速转型。菏泽市，作为传统农业地区，区位偏远，交通不便，长期属于经济不发达地区。众所周知，中国的改革开放是一个工业化、城镇化和市场化的过程，山东省东部沿海诸多地区因而率先取得发展先机，而菏泽市却一直没能突破发展的瓶颈。

以 2013 年为例，菏泽市城镇居民人均可支配收入和农民人均纯收入分别为 21,236 元和 9,309 元，低于山东省平均水平的 28,264 元和 10,620 元，社会经济发展水平在山东省地级市中居于末位。2015 年山东省定的 7,005 个贫困村中，菏泽占 855 个，为各地市最多。

数据 2-4 2013-2014 年山东省与菏泽市农民人均纯收入对比

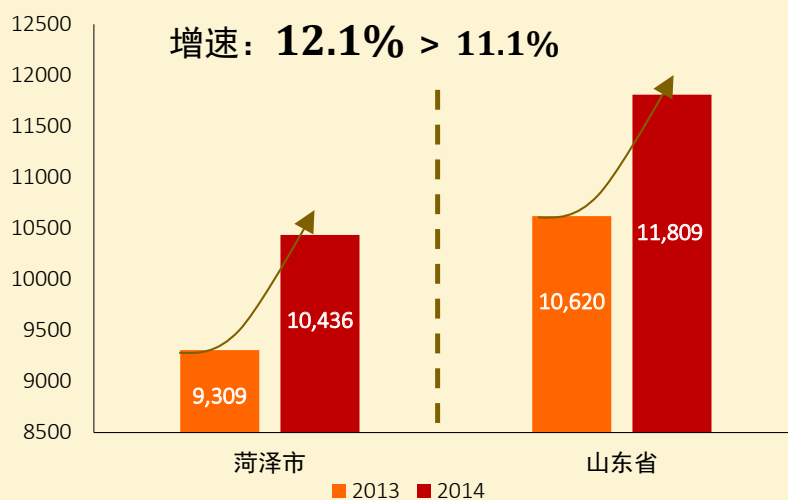


图 2-7 2013-2014 年山东省与菏泽市农民人均纯收入对比

数据说明：

- 菏泽市自 2013 年起大力推动电商下乡，引领乡村产业的转型发展。2013-2014 年，菏泽市农民人均纯收入的增长速度快于山东省农民人均纯收入的增长速度。

1. 交通不便，区位不利

菏泽虽地处黄河沿岸，因下游河道常年淤积，基本不具备内河航运能力。对经济发展影响最直接的铁路交通在菏泽市呈现出明显的劣势。市内铁路总长度虽有 315 公里，新兖线与京九线在菏泽交汇，1996 年贯通的京九铁路途经菏泽市境内 153 公里，过郓城县、鄄城县、菏泽市与定陶区，曾极大地改善菏泽的交通运输条件，可是，铁路运输的整体效率不高。从菏泽乘坐火车到达省会济南平均需要 3 个小时，到达港口城市青岛平均需要 10 个小时。直到目前，菏泽境内尚无高铁通过。最近的两个机场均距菏泽市区也有 200 公里，来往十分不便。

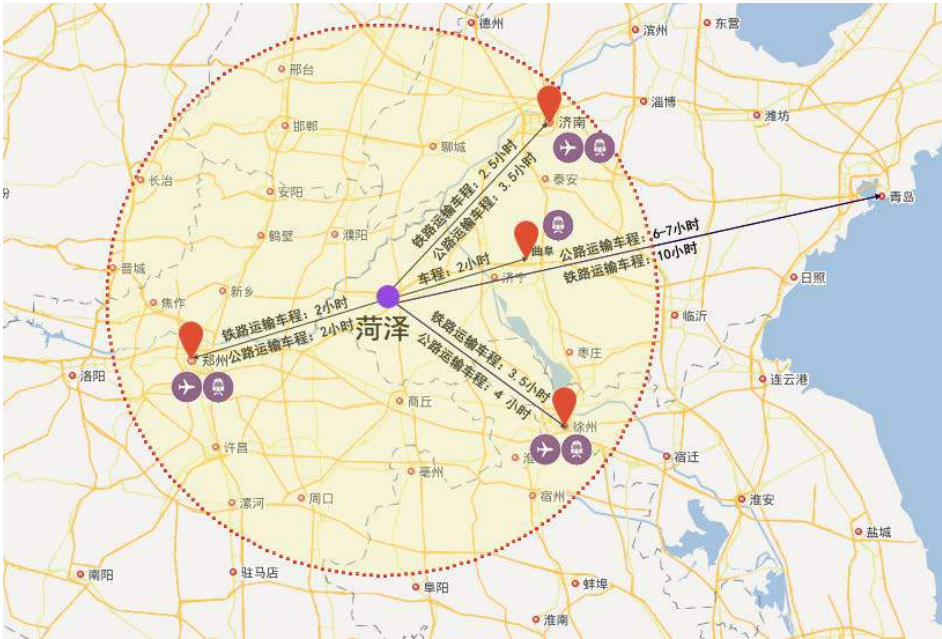


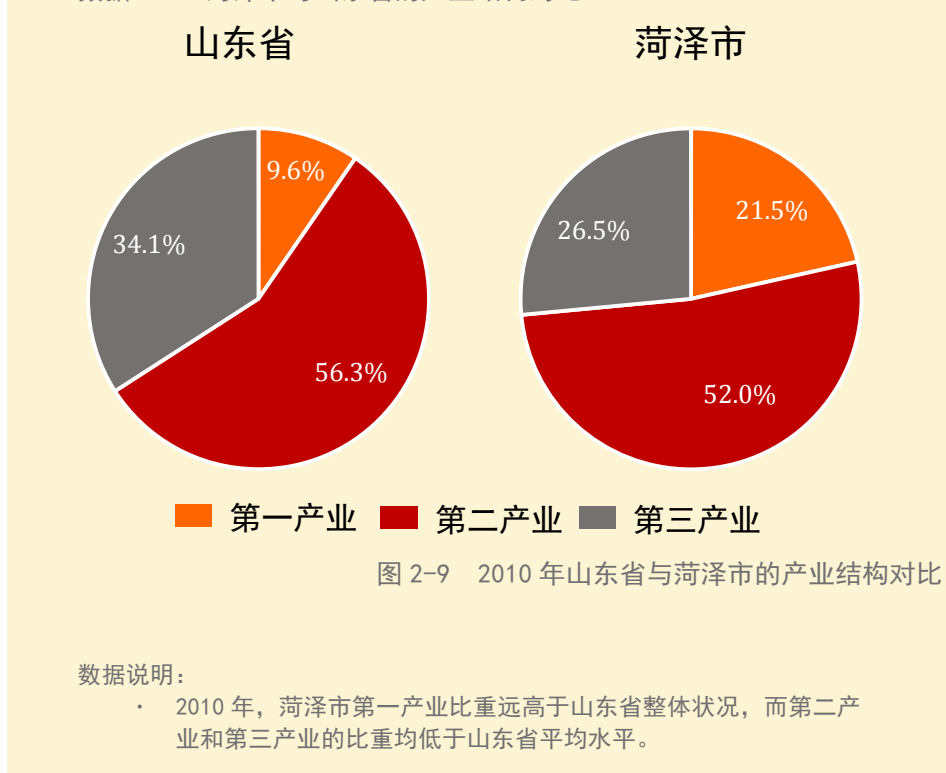
图 2-8 菏泽市交通运输状况示意图

2. 产业基础薄弱，资源优势有待开发

到 20 世纪中叶，菏泽市的工业几乎一片空白。在经历了 60 多年的发展后，才逐渐建成了以食品、纺织、化工、能源、机械、林木等为主体的工业体系。上世纪 80-90 年代，乡镇企业在菏泽地区有所发展，其中一部分依托农业、从事农产品的生产加工；另一部分则从事工业产品的加工制造。不过，因技术和人才的缺乏，产品以日用消费品为主，存在着初加工比重较大、区域特色不明显、产品层次与附加值偏低等诸多问题。时至 2010 年，菏泽市三大产业比重依然为 21.5: 52: 26.5，当年，山东省三大产业的比重已经是 9.6: 56.3: 34.1。两厢对比可以明显看出的是，菏泽市产业发展水平低于山东省的平均水平¹。

1、数据来源：《山东年鉴 2011》，2011，山东年鉴社出版。

数据 2-5 菏泽市与山东省的产业结构对比



实际上，菏泽市也有丰富的资源，如曹县和巨野县等地已探明煤炭储量约 100 亿吨，排在山东省第二位；单县、曹县和巨野县等地均有铁矿分布；东明县地处中原油田腹地，富含石油、天然气。但是，由于区内工业基础过于薄弱，资源上的优势并没有明显地发挥出来。

3. 人口众多，人才流失严重

2016 年底，菏泽市常住人口数 862.26 万，次于临沂、潍坊和青岛，在山东省内居第四位。曹县的常住人口达 138 万，是山东省人口第一大县。从城乡人口结构来看，各区县的农业人口均占到了绝大多数。2010 年，菏泽市城镇化率仅有 35%，远低于山东省的平均水平 49.7%。

在过去的十多年里，由于工业基础薄弱，吸纳劳动力的能力有限，菏泽市的农村剩余劳动力多选择外出打工。菏泽人虽然对教育极为重视，教育质量和高考升学率在山东省处于前列，可是本地的高等院校极少，可以招收本地人才的数

2、数据来源：曹县人民政府网站，<http://www.caoxian.gov.cn/>
3、数据来源：2011，《山东年鉴 2011》，山东年鉴社出版。

量极其有限，大量的人才不得不外出求学，之后，便离开了菏泽，造成了大量人才和劳动力资源的外流，本地优质人才的匮乏。

2.3 电商繁荣，新旧动能转换

李克强总理在 2017 年的《政府工作报告》中指出，要“依靠创新推动新旧动能转换和结构优化升级”，党的十九大报告进一步提出要贯彻新发展理念，大力推进互联网、大数据、人工智能和实体经济的深度融合，鼓励更多社会主体投身创新创业，培育新的增长点，形成经济与社会发展的新动能。

在工业化、城镇化和市场化的前 30 多年里，菏泽市在发展基础上的确先天不足；在信息化的发展中，菏泽市则敏锐地捕捉到电子商务在带动经济和发展上的历史契机，利用电商推动发展、带动产业转型升级，为产业和互联网技术的融合、传统产业转型和地区发展动能转换等提供了大量的生动案例。

菏泽的电商发展主要依赖三对关键要素之间的相互叠加和相互促进，我们将其概括为电商发展的“3 + 3”模式：“两地 + 两代”、“销售 + 生产”、“农户 + 政府”，如图 2-9 所示。

其中，“两地 + 两代”体现了人力资源利用的新模式，通过电商人才激活闲置的传统农业人才。“销售 + 生产”体现了销售与生产之间的关系从传统工业化模式向信息化模式的转换，通过挖掘广泛的差异化需求实现以销促产。“农户 + 政府”体现了从传统管理到协同治理的转换，以新发展理念的贯彻实施作为政府与人民的共同目标和努力方向。

我们认为，“3 + 3”模式是新旧动能转换的一个范例，三者之间的协同与相互促进为菏泽市的进一步发展提供了持续向前的动力，更为相似地区推动发展提供了弥足珍贵的经验，我们形象地将其称为带动地方发展、实现动能转换的“风火轮”。



图 2-10
菏泽电商发展
“3+3”模式示意图

第3章 两地 + 两代：电商连接的建立

“两地 + 两代”是菏泽电商发展模式中的第一个“+”。

所谓的“两地”，指的是外地和本地，即用外地经验、服务本地发展的模式。这一模式中具有代表性的主体是返乡创业的青年。这些在外地生活、工作或学习过的年轻人，积累了电商技能并养成了网络思维，回到菏泽本地开展电商创业。他们将在外地获得的商业信息、生产技术、经营技能、网络训练等带回家乡，让电商的种子在菏泽生根发芽。进而，在有产业基础的地区，电商迅速推动了产业的转型升级；在没有产业基础的地区，电商也促进了产业的生长发育。

所谓的“两代”，指的是两代人基于分工的合作。电商销售与产品生产都不是一个人能够完成的，需要分工与合作。不同的工作，也适合于不同的人群：一些不需要电商技能或精细生产技能的工作，譬如快递打包、贴标签、毛发制品生产中对毛发的初级梳理等，适合留在农村的老年人和缺少技能的劳动力；而运营网店、客服沟通以及产品的精细加工，则更适合于掌握技术且拥有技能的年轻人。

菏泽的电商发展进程明显地伴随着这种代际分工与协作。上世纪八九十年代出生、浸润在信息技术环境中成长起来的年轻一代，凭借他们操作电脑和使用互联网的娴熟技能，承担起了电商的运营和销售的工作。他们父辈其中的一些人因产业传统的延续掌握着产品生产的核心技术，在电商刺激下推动产品升级，影响地方性传统产业转型发展。父辈群体中的另一些人，不掌握产品生产的核心技术，以至于成为闲置劳动力，但在电商的推动下也被充分调动、利用起来。两代人共谋电商发展，呈现出了不同的代际分工模式。

可以说，“两地”滋养了电商的种子，“两代”盘活了电商的土壤。“两地”和“两代”的组合，使菏泽通过电商与更为广阔的大市场建立了连接。

3.1 返乡青年带动电商发展

无论在菏泽的哪个区县，最早涉足电子商务的人都是绝对的少数。恰恰是这些“星星之火”，成就了今日菏泽市电商发展的“燎原之势”。这些最早吃螃蟹的少数人，几乎无一例外，都是上世纪八九十年代出生的年轻人。他们的另一个共性是，都有在外地学习、工作或生活的经历。

在农村大量的年轻人持续外流去寻找求学、工作机会的背景下，我们可以观察到，他们的个体生命历程存在着一种普遍的展开方式。

在外地求学、工作、生活的经历，使得这些年轻人接触并融入到互联网的环境，直接或间接地学习了电商经营的知识和技能，同时也在潜移默化中接受了新的商业思维。这一系列的能力和观念，往往难以在他们的家乡自然生长，因而大多依托于外部的、开放的学习过程。

随着年龄的增长，在知识和能力积累的同时，他们的家庭责任也开始凸显——对年迈父母的赡养义务和对求学子女的教养责任。这时，对许多外出青年来说，电子商务的发展使得返乡便成为他们的一个选择。正是这部分返乡青年，怀揣创业热情，在回乡之后引领了“电商创业”的潮流。

1. “电商种子”，返乡带动创业

在外地习得了电商技能的年轻人，回到家乡之后，率先尝试经营电商。然而在互联网接入初期，农村很少有人知道可以利用互联网赚钱。返回家乡开网店的年轻人，普遍被周围的人视为不务正业的“坏孩子”。当他们经营电商达到一定规模，赚了钱、盖了房、买了车……人们才恍然大悟，原来这些年轻人在尝试一种新的“营生”。

这些赚到了钱、尝到了甜头的返乡青年，不仅成为周围亲戚和朋友发家致富的榜样，更成为了本乡本土年轻人的楷模，带动了更多人投入电商创业的潮流。返乡青年就像种子一样，把电商植根于菏泽传统产业发展的土壤之中，催生着社会性创新创业形成的新发展动能。



案例 3-1 菏泽电商第一人：费敬

出生于 1989 年的费敬是曹县安才楼镇安许楼村人，他居住的安才楼镇在上世纪的八九十年代有生产加工的传统，主要产品是影楼摄影需要的服装和背景。费敬的父亲便是那些生产加工者中的一员。

他 2006 年高中毕业后去了上海打工。2006-2007 年在上海期间，费敬接触到了淘宝，听说了开淘宝可以赚钱，他联想到家乡既有的影楼用品产业，就萌生了在网上开个淘宝店试着卖一卖的想法。从上海回到菏泽之后，2008 年 3 月费敬做起了自己的第一家淘宝店，也是菏泽地区的第一家淘宝店。在他之前，整个山东省也只是威海还有一家。

刚开始做的时候，费敬的父亲很支持他，还给他买了台电脑。周围的人却并不理解，都以为“这小孩儿不务正业，整天就守着个电脑玩，在家没有出息”。

那个时候，整个安才楼镇其他做影楼用品生意的都是线下经营，只有费敬一家在线上销售。由于做线上销售的人很少，几乎没有竞争，利润也很高，卖出一件衣服就有几十块钱的利润。

在实践中，费敬逐渐掌握了电商销售门路，打开了线上销售市场。2009 年，他找到一款适合的产品——学位服，到了毕业季，各个学校都需要，销售量很大。这一年，他的营业额突破了 100 万。

这时，村里那些不理解费敬的邻居们才意识到，这小孩并不是在守着电脑玩，而是在网上卖东西，村民间传的也不再是“这家的孩子没出息”，而是他卖出了多少货，赚了多少钱……。也是在这一年，费敬身边开始有人向他打听，学习如何开网店。他告诉我们，“找我学的人很多，都是周围的朋友，现在很多朋友都在做这个”。

目前，费敬拥有了自己的天猫店，也有了自己固定的代加工工厂，2017 年旺季的营业额已达到了 500 万……

中国农村是一个“熟人”社会，人们世居于此，互动频繁，相互之间熟悉信任，返乡青年的创业成果能很容易地被周围的亲戚、朋友和村民观察到并被接受，形成示范效应。

为了发展电商，亲戚、朋友、邻居便会上门取经，询问开店以及运营店铺的技巧。在日常交流中，有些人甚至会无意间将自己掌握的信息、经验甚至秘诀告诉给周围的亲戚和朋友。返乡青年经营电商的成功经验，最初就是依靠熟人间的社会关系网络在乡村社会中不断地传播、扩散和复制的。中国乡村的“熟人”社会为电商传播早就铺就了天然的网络，使得电商一经传入，就能形成井喷式发展，这便是“淘宝村”发展的社会因素。

自 2013 年起，阿里研究院每年在中国淘宝村高峰论坛上都会发布《中国淘宝村报告》。迄今为止，中国的淘宝村已经超过 2100 个，广泛分布于中国 24 个省市。

案例 3-2 探亲妇女带回家乡的新事物

2009 年，从部队探亲回来的葛秀丽在 1688.com 上开了自己的第一家网店，也是曹县大集镇的第一家网店。她在部队探亲期间，接触到一位自己丈夫战友的妻子在网上经营品牌服装。葛秀丽想到家乡大集有亲戚在经营影楼服饰，自己又曾经做过影楼服饰加工的制版工作，对产品和货源都比较了解，便萌发了开网店卖影楼服饰的想法。

探亲回家便付诸实践。开始，网店的操作除了夫妻两人自己摸索，还需要找丈夫战友的妻子进行远程协助。不过很快，夫妻俩就摸清了门路，头一年的营业额就很可观。

葛秀丽说，那时，他们的家位于丁楼村西边。为了发货，她每天都要推着三轮车穿过整个村子，从村西边到村东边。车子也总是装的满满的，村民们看见了都羡慕得不得了。看到夫妇俩开网店赚了钱，村上的很多人都跑去他们家里看。葛秀丽坦言说，他们不保守，大家都是乡亲，也没法保守。除了教

会自己弟弟和嫂子，村里其他人若找到他们请教，上什么产品，怎么上，她都会教给大家。

葛秀丽自己认为，丁楼村的淘宝是她带动起来的，事实也的确如此。在丁楼村做得数一数二的鼎鼎服饰总经理丁培玉先生告诉我们，“2010-11 年那个时候，在我们丁楼村搞电商，搞一家火一家，搞一家就成一家。他们也都不保守，你跟我说，我跟你讲，你怎么开店的，我怎么开店，就是你不会开店，我都可以帮你开店”。

2. “电商英雄”，服务家乡发展

菏泽市有户籍人口 1,003 万，常住人口却只有 850 万，这意味着至少有 150 万人常年在外出务工。此外，每年还有近 15 万名菏泽籍大学生毕业。然而，在电商发展之前，回到家乡发展的年轻人却寥寥可数。

数据 3-1 菏泽市及下辖区县的人口状况

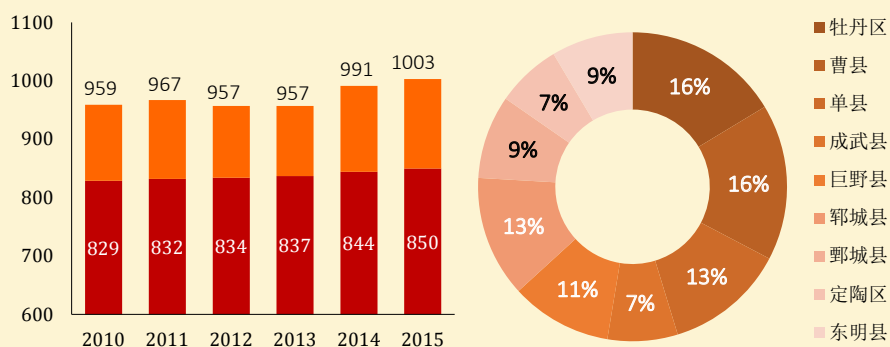


图 3-2 菏泽市的户籍人口、常住人口数量及各县人口占比
数据来源：《菏泽统计年鉴》（2011-2016）

数据说明：

- 图 3-2 左图为 2010-2015 年菏泽市户籍人口与常住人口数量。可以看到，菏泽市常住人口数量在各年之中均少于户籍人口数量。
- 图 3-2 右图为 2015 年菏泽市下辖各区县常住人口数量占比。除牡丹区外，曹县的常住人口占比最高，也是山东省人口第一大县。

受菏泽电商发展势头的吸引，近两年来，有 7.5 万名菏泽籍在外人士返乡创业就业，带动了 21.5 万人就业，为扭转菏泽人才匮乏的局面提供了转机。

案例 3-3 任庆方：返乡青年电商创业的典型

任庆方是曹县大集镇侨尚服饰有限公司的总经理，他的公司曾被评为当地优秀电子商务骨干企业；2014 年，他被授予了曹县“十佳创业青年”称号，菏泽团市委将其树立为农村电商青年创业的典型。

任庆方是曹县大集镇丁楼村人。2007 年 3 月中专毕业后去了江苏打工。工作之余，为了补贴家用，兼职做淘宝客服。在帮别人代销一段时间之后，他开了自己的第一家淘宝店，经营手机话费充值业务。

2010 年国庆回家探亲期间，他听说村上有人在淘宝网上卖衣服，任庆方觉得凭借自己几年对淘宝的了解和积累的经验，一定会比别人做得更好。同时，他又算了一笔账，如果自己全身心地投入，会比在外打工赚得更多。在周围大多数人并不看好做淘宝的条件下，他还是放弃了江苏的工作，2010 年底回到了丁楼村，在互联网上做起了影楼服饰生意。

2011 年，任庆方主要以卖别人家的服饰为主。他从村上仅有的四家影楼服饰加工厂索要产品照片，传到网上，自己负责网店的运营和客服。接到订单之后，再让加工厂按订单加工发货。

由于他熟悉淘宝规则，一开始便经营得不错，2011 年就赚到了钱。2012 年，任庆方在亲戚朋友帮助下，凑了 13 万元钱，利用家里的几间房子开办了服饰加工厂，自己生产。头一年就赚了 10 万块钱。此后销售规模扩大，2013 年销售额达到 60 万，2015 年近 300 万。

为了发展自己的品牌，2013 年任庆方投入 16 万元开了自己的第一家天猫店。当时，这在很多人看来是很大胆的选择。不过他说，其实那时候天猫的门槛很低，他自己只用了不到五个月的时间，就把开店的投资全部收了回来。



像任庆方这样有着“两地”经历，返回家乡创业的年轻人，不仅仅将电商的种子带回了菏泽，通过电商创业活动实现了个人跨越式发展；同时，他们也在服务家乡发展，为当地创造了大量的就业岗位，提供着更多的就业机会。他们是带动家乡创业氛围成长和经济社会发展的“电商英雄”。



案例 3-4 郑本栋返乡，带动村民就业

郑本栋是郓城县西代庄村人，他在地读大学期间，就开始有意识地着手小成本营销，从宿舍推销、展销，发展到现在的互联网销售。不过，他的网销之路并非一帆风顺：从卖 MP3 的受骗和亏损，到后来帆布鞋的热销，再到赚得人生的第一个百万收入，其中有数不清的曲折和起伏。

基于在销售经历中积累起来的对网络市场和未来趋势的理解与判断，他在大学毕业之后选择回到家乡进行电商创业。

经过近一年的市场考察和前期准备，郑本栋发现了羽绒被的商机。一方面，家乡人在人情往来中有“送被子”的传统，羽绒被存在本地需求；另一方面，大多数羽绒被品牌还鲜有在网上销售的，网销市场相当广阔。决定进军羽绒被市场之后，郑本栋在 2010 年成立了“艾尚羽”。

网店以“上行”为核心的销售渠道，上线的第一年，业绩就十分可喜。然而，由于缺乏正规运营的经验，不知道相关的卫生标准，艾尚羽在第一年末就因为抽检质量不合格而遭到封店惩罚。

由此，郑本栋才意识到正规运营及品质保证的重要性，开始进行大刀阔斧的整顿，并在各地学习先进技术和经验——包括羽绒鉴定等技术的引进，质量检测等专业设备的购买，生产流程的进一步完善等。

在经历了一年的歇业调整之后，艾尚羽于 2012 年重新开张，当年的销售业绩就达到近 1,000 万，2013 年则达到 1,500 万。此后的几年里，店铺的销

售业绩持续增长，生产规模稳步扩张，目前的经营团队从线上的运营、视觉设计、售前售后，到线下的采购、生产、质检都有专人负责。

2016年，郑本栋被郓城县授予了“十佳电商”的称号。此外，在郓城县政府的大力支持下，为扩大生产和规范生产，郑本栋在“郓城县经济技术开发区·纺织产业园”兴建了占地1万平方米的厂房。

在扩大生产规模、拓展销售渠道后，艾尚羽公司直接解决就业35人，其中车间作业人员20人，主要是40-50岁的中年人，电商服务人员15人，主要是20-30岁的年轻人。另外，受艾尚羽的鼓舞，周边约70位村民也开始从事电商相关行业。

3.2 代际分工促进地区新发展

1. 电商触发的代际分工

返乡青年带动下的发展，是菏泽各区县利用“资源组合”发展电商的重要内容，其发挥作用的核心机制是用外部知识和经验、激活本地闲置的资源和能力。“资源组合”中另一个重要内容“两代”，指的是通过电商发展，激活闲置的劳动力资源，即父辈群体，父子两代人分工合作、共同完成与电商相关的生产和经营活动。“两代”发挥作用的核心机制，是通过从外带回的新技术和新思维，触发两代人之间重新分工，使两代人有效地发挥差异化的能力，围绕电商经营密切地进行分工合作。

在重新分工中，父辈群体至少有两个典型类型。

第一，父辈主导。出生于上世纪50-60年代父辈群体，大都经历过集体企业和乡镇企业年代，部分人具有产品研发和设计能力。时至今日，有的仍在从事产品生产。在重新分工中，他们依然运用着自己的生产经验，为电商提供产品。

第二，父辈辅助。同样是生于上世纪50-60年代，这类

父辈群体没有经历过工业化的洗礼，常年从事农业生产等体力劳动。在重新分工中，他们扮演帮工角色，负责电商销售中的包装、备货、发货或其他辅助性工作。

尽管两类父辈群体扮演着不同角色，代际分工中的子代却扮演着相似的角色：承担电商运营和销售的工作。

在两类分工中，父辈的角色依他们能否参与产品设计和生产的核心环节而定。如果父辈不具备这些核心能力，子辈仍需要通过主动学习或外包的方式落实产品的设计、开发和生产工作。基于子代对整体流程和电商运营的把控，父辈们无论是主导生产设计，还是提供辅助支持，都能在新的分工中发挥自己的作用，创造出传统老年生活无法实现的经济价值、家庭价值乃至社会价值。



案例 3-4 崔万玉经营的小家具产业

崔万玉出生于上世纪 70 年代初，16 岁在成武县家具厂做了两年学徒工，期间学会了做家具。

当时，为了赚更多的钱，他从县家具厂辞职。先是经营桐木加工的小生意，后又开办了自己的家具工厂。上世纪 80 年代，崔万玉便成了村中的万元户。当时的产品主要有桌椅、沙发、床等，款式是当地流行的式样，销售也局限在当地县城和农村。

2014 年，为拓展销路、增加销量，崔万玉逐渐转向做工艺品小家具，开始还只是给别人家供货。2016 年他也做起了电商，一年的销售额就达到了 1,000 万，还带动周围六七家村民也开起了网店。

崔万玉坦言自己并不会使用电脑，什么操作都不懂。为了做电商，愣是将自己大学毕业的大儿子留在了家里，让他去参加政府组织的电商培训班，找自己开店较早的徒弟给儿子介绍电商经营经验。

目前，网店的运营和客服都由大儿子负责，自己只是给一些指导性的意见。不过，对小家具的选

款和设计，工厂的运行和管理，以及对整个生产过程的把控，崔万玉则亲力亲为。他认为大儿子“不会管理工厂，也不准备让他管理”，自己的任务就是“把工厂做大，把货搞好，把产品做好”。

两代不同的分工，可以归结为两代人技能的差异：对于子代来说，电商运营和销售是他们已经掌握或通过学习即可掌握的核心技能，让父代学习如何在网上开店往往更加困难，需要投入的精力也远高于子代。对于父代而言，如果他们拥有产品设计与生产等核心技术能力，便形成了类似崔万玉家的两代分工模式。如果父代不具备其他技术能力为子代经营电商提供产品支持，则可能出现类似下面将看到的焦广振家的两代分工模式：父代从事对技术与技能要求较低的工作。

在菏泽市之所以能同时看到两种不同的代际分工模式，更深层次的影响因素是各区县、乡镇不尽相同的工业基础。

出现第一种两代分工模式的地方，多有一定的制造加工业基础，父代中的很多人有在制造加工工厂的工作经历，掌握着与产品相关的核心技术能力。例如，崔万玉之前是县木器厂的技术工人，他在县木器厂工作期间学习和掌握的木制家具设计与生产加工的相关技术，可以顺畅地迁移到电商产品生产的情境中来。

然而在一些传统上以务农为主的乡村地区，年纪稍大一点的上一代人并不掌握其他生产技能。对他们来说，学会如何经营电商也并不现实，便只能在家辅助年轻人，做一些诸如包装、备货和发货的简单工作。

由上可以看到，正是电商的引入，触发和强化这两种分工趋势。围绕产品的触网销售，子辈尽其所能地发挥年轻一代的营销能力和技术优势，父辈闲置的人力资产也得到了激活。可以说，电商，既是代际分工的新契机，又是代际分工的新出口。

案例 3-5 焦广振家两代人的分工与合作

焦广振是牡丹区马岭岗镇万乾集村的村民。万乾集村的家纺四件套电商销售已经形成规模，焦广振正是村里最先涉足家纺四件套电商销售的人。

与同辈人一样，初中毕业后去了外地打工。2013 年，26 岁的他下决心回到家乡创业。

之所以选择家纺四件套开网店，是因为焦广振看到自己的一个初中同学经营电商赚到了钱，并从他那儿就可以进到四件套的货。开始，焦广振只负责运营网店，他的同学负责代发货。不过前期的经营状况并不太好。后来，通过自己的专研和学习，上网查资料，听淘宝大学的课程，焦广振慢慢摸到了一点门道，掌握了一些经营技巧，并成功地做出了爆款。2016 年的经营利润超过了 100 万。

销量大起来了之后，代发货的模式显然不再适合焦广振。他也开始从菏泽、南通等地的四件套加工厂直接进货。由于掌握了货源，在备货的同时，他自己也做起了“分销商”，负责帮助村中其他网销四件套的村民代发货。

目前，他承担着淘宝网店运营和客服的工作，除要与买家聊天、接单、分析后台数据之外，每天还要花费三到四个小时学习淘宝的营销活动与淘宝规则。

打包和发货等工作则由焦广振 50 多岁的父母协助完成。焦的父母是典型的菏泽农民，家中还有 5 亩地，每年还要自己种植小麦和玉米。

焦广振告诉我们，“（目前村里）网上这一块都是年轻人在做，年龄大的就帮着他们包装和发货”。

2. 新分工，新动能

代际分工并非新鲜事，这里想强调的是分工内涵的改变。我们将其称为，从新环境中生长出来的“新分工”。

“新分工”的“新”，至少体现在一下几个方面：

首先，也是最明显的，是分工的领域和范围——从农业生产和家庭手工业中基于体力和技艺的分工，转变为电商销售和工业生产中基于技能、尤其是专业技能的分工。

其次，是分工的能力基础——从同类能力的叠加转变到差异能力的互补。传统的分工中，无论是农业生产还是手工加工及制造业，父子间的代际分工基本在同一套能力体系之内，所拥有的资源和技能不具有本质上的差异性和互补性。在新分工中，父子之间基于各自差异化优势的互补与合作成为一种特征，特别是在重生产的产品及相关行业（比如木制家具加工）中体现得尤为明显。

第三，是分工中的主力——从父辈主导，变为了子辈主导，或是子辈反哺父辈。在传统的农业生产中，子辈虽然具有体力优势，但父辈参与劳作和统筹安排的经验却发挥着更重要的作用，因而由父辈主导分工。在新的分工形式下，尽管从事电商创业的两代人能利用各自的技能优势、发挥各自的能动性和创造性，其中的首要推动者还是电商创业的青年人。没有青年人的电商创业，便没有制造加工技能的用武之地，也没有闲置劳动力的发挥场所。

最后，是分工的效果——从常量逻辑下的产量维持和稳定分工，到增量逻辑下的收益扩张和深化分工。在农业分工中，由于各种生产的要素是相对稳定的，农业产出也相对稳定；在新的分工中，由于连接着更大的市场和网络，电商携带的是一种增量的逻辑，业绩一年翻一番、两番并不稀奇。伴随增长而来的，是基本经营单位和分工细致程度的变化。基于农业和手工业的分工，往往局限在家庭中；基于电商销售和工业生产的分工虽然不少也从家庭分工开始的，却有着突破

家庭范围的巨大潜力，并进一步促成了更大范围内更细致、更深度的分工。例如我们在大集镇看到的，从家庭经营起步的电商销售，在生产和销售扩大之后，很快发展出了设计、制版、委托生产、客服运营等一系列的分工。这里快速增长、深度分化的逻辑显然区别于旧有的发展逻辑，酝酿着一种新的发展动力，暗示了发展逻辑、发展理念的变迁。

新分工带来了新增长，而新增长蕴含着新动能。在“新分工”条件下，地方政府如果能顺势而为，把握新动能的逻辑和要领，依据不同地区产业发展的基础，促使劳动力特征不同的两代人共同投身电商发展，则有望为地区发展注入新的活力。事实上，菏泽地方政府已经探索到了一些有益的经验。

对于制造和加工业基础较好的地区，实现电商的发展，关键是扶持年轻一代，不仅让年轻人充分地认识到电商会给家乡带来发展机会，更重要的是帮助有意从事电商创业的年轻人尽快地掌握相关的技能与本领。

对于没有制造和加工业基础的地区，调动青年人电商创业的主动性，仍是首先需要解决的问题。不仅如此，这些地方的父辈群体并不拥有可迁移、并在电商情境下可发挥作用的技术能力。如何将他们也广泛地动员起来，优化配置劳动力资源，带动电商和地方产业经济同时发展，则是此类地区需要解决的问题。

3.3 资源组合：外部输入与内部驱动

从菏泽市在电商发展中“两地 + 两代”的实践中，我们看到“外部输入”和“内部驱动”的共同作用。

“外部输入”在相当程度上解释了菏泽市电商发展的缘起，即菏泽的产业与大规模网络市场是如何“连接”起来的。

我们看到，返乡青年是这一知识与能力输入过程的主力。有着外地学习、工作或生活经历的年轻人不仅自己返回家乡，实践电商创业，还基于关系网络把电商创业的信息扩散开去，

电商知识迅速在农村生根发芽。

电商知识的进入和扩散，使触网转型的地方性产业得以突破局部市场，转而向由互联网连通的范围广阔、需求差异化的广大市场开放。

“内部驱动”则解释了两代人差异化人力资产如何相互配合、发挥潜能的。随着市场连接的建立、稳固和扩展，年轻人作为电商创业的星星之火，不仅带动了当地的电商氛围，也将周围人带入了电商创业的分工和合作之中。

其中具有代表性的是父子两代人的分工合作模式。在电商经营中，子辈发挥年轻一代在营销能力和网络技术上的优势，建立连接和打通销售环节；父辈闲置的人力资产也得到了不同程度的激活，他们或掌控产品设计、生产上的核心环节，或负责包装、发货等辅助性工作。

不难看到，电商的外部引入驱动了内部的劳动分工和能力互补，造就了一种“新分工”——不仅分工的领域从农业生产拓展到电商经营，分工的模式从同类能力的叠加转向差异能力的互补，而且分工的效果更是从稳定产量、保证生计，变为扩大收益、快速增长。

这意味着，推动和支持两代新分工的，实际上是一种新的发展动力。正是电商的实践，使得两代人得以各自贡献差异化的知识和技能，让新动能发挥效用。

“两地 + 两代”的资源组合模式，不仅得益于两代人自发的经济实践，也受益于菏泽市各区县政府在统筹和推动组合资源方面的努力——体现在政府方方面面的规则确立和实践探索之中。在接下来的两章中，我们将用“销售 + 生产”和“农户 + 政府”来进一步概括菏泽市电子商务发展的动力机制。

第4章 销售 + 生产：电商发展的多样路径

“销售 + 生产”是菏泽电商发展模式中的第二个“+”。

“生产”即人们常说的产品生产，“销售”则特指针对某类产品，运用互联网电商平台进行的销售。在菏泽市各县乡镇的电商发展中，产品生产和电商销售大多相伴而生。但在不同地区，生产和销售出现的先后次序却有所不同：一些地区是电商销售的出现和流行在先，电商销售刺激生产能力的跟进和生产规模的扩大；另一些地区制造和加工业基础较好，具有特定产品的生产传统以及技术、人才等方面的累积优势，随着电商的快速发展，同样驶入了电商的“快车道”，借助电商实现原有产业的升级、转型与发展。

4.1 从销售到生产：大集电商和产业的成长

电商发展的“沙集模式”是一个从电商销售开始，带动当地产业实现“从无到有”成长，形成生产-加工-销售产业链，引发产业集聚的典型模式。

菏泽市最早出现电子商务发展的曹县大集镇与安才楼镇，也具有从电商销售促进产品生产的特征。

然而，与“沙集模式”不同的是，在电商销售发展起来之前，大集镇和安才楼镇的产品生产并非从零起步。两镇早在上世纪90年代就已经开始了影楼服饰的生产和加工，只不过那时多是家庭作坊式的生产——家庭内部分工配合，完成制版、裁剪、缝纫等生产工序，生产规模不大，更没有产业集群。

互联网接入后，这种状况得到了结构性的转变。销售刺激了生产和分工的迅速发展。2013年之后注册公司数、返乡创业人数、产品品种的变化，便可以证明。

数据 4-1 大集镇的产业发展状况

	公司数量 (单位: 个)	产品品种 (单位: 种)	返乡创业人数 (单位: 人)
2013	26	200	2,500
2014	112	1,000	3,500
2015	242	3,000	4,800
2016	526	4,500	7,000

图 4-1 2013-2016 年大集镇公司数量、产品品种与返乡创业人数

数据说明:

- 2013-2016 年, 大集镇注册公司数、经营产品品种和返乡创业人数都在快速增长。其中, 2014 年是公司数量与产品品种增长的高峰期。相比之下, 返乡创业的人数增长则在 2015 年之后迎来增长高峰期。

1. 从到处跑市场到一网连天下

在乡镇企业发展的年代, 曹县大集镇和安才楼镇家庭作坊生产的影楼服饰产品, 主要是依靠跑市场的方式销往各地的。那时, 从事影楼服饰生产的家庭, 必定有一人需要常年外出、联系产品销售渠道。这是典型的工业化时代的生产与销售关系, 明显存在着诸多的限制和不便。

就商业因素而言, 传统的销售方式面临着市场空间和信息获得两个方面的约束性。在市场空间上, 生产影楼服饰的家庭虽然可以去到各地联系买家, 所及终究有限, 难以突破销售地域的限制。市场空间的有限性反过来又约束了产品生产的规模和产业成长的速度, 加上影楼服饰是一个需求量不大的市场, 家庭作坊的生产规模足以满足“跑”出来的市场, 因而也缺乏生产能力改进的动力。此外, 市场信息的获得基本上只限于在跑市场和销售过程中接触到的客户, 产品的更新换代速度很慢, 影响了产品的开发和创新。



图 4-1 全国跑市场（左）和在家开网店（右）

2008-2009 年，曹县安才楼镇和大集镇有人触网之后，工业化时代的销售与生产关系的限制发生了根本性改变。互联网将小村庄的小产业与国内外的市场连接了起来，不仅使得产品销售的规模迅速扩大，村民们获得市场需求信息的能力也得到不断增强。他们利用互联网主动地搜寻产品信息，依据市场需求的变化更新产品、开发设计新产品，迅速提升了产品竞争力，更好地适应了差异化的市场需求。

数据 4-2 菏泽市大集镇光纤入户与网点建设情况

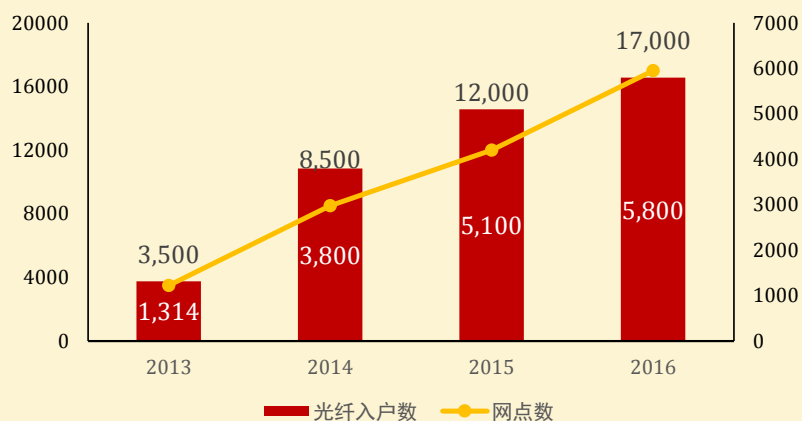


图 4-3 大集镇 2013-2016 年光纤入户数与网点数

数据说明：

- 2013 年 4 月，大集镇政府利用山东省光网改造试点的机会，联合菏泽市联通公司曹县分公司，率先在农村地区进行光网改造。2013-2016 年间，大集镇的光纤入户数与网点数一直稳步增加，接入互联网的平均增长率达 113.8%，光纤入户数增长率更高，达 128.6%。截止 2016 年，大集全镇已有 5,800 多户实现了光纤入户，各行政村已实现了光网全覆盖。

如果聚焦于农户，能让人们在家乡安顿最直接的动力还是可以获得比在外更大的收益。过去到处跑市场的销售方式，需要支付大量的交通和住宿费用，生产和销售的高成本，无疑挤压了有限的利润空间。另外，跑市场不仅个人辛苦，还要经常与家人长时间分离。从事电商，一方面节省了交通成本，面对的市场也更加广阔，收益更大；另一方面，本地雇佣劳动力的成本更低，“熟人社会”也使得钻空子、消极怠工的现象更少，劳动力的利用更充分。

发展电商，使得人们足不出户就可以接订单、发快递，同时满足人们安顿家庭、孝敬父母、教育子女的愿望。于是，越来越多的人愿意留在家乡，电商发展有了坚实的基础。

2. 从作坊生产到专业生产

互联网对村镇小产业转型的直接影响，是将其从局部的地方市场接入了国内外大市场，潜在的可销售规模迅速扩大。

原有家庭作坊式生产的产量可以满足“跑”出来的小市场，却满足不了互联网连通的大市场。销售规模的急剧扩张带来了生产层面两个维度的转变：在生产方式的选择上，从一家一户的小作坊转型为专业化的大生产；在产品类型的选择上，从原来生产和销量较小的影楼服饰转型为品种和品类的裂变。譬如，在影楼服饰转向专业化生产同时，裂变出表演服饰这一市场需求更大的品类。

案例 4-1 曹县大集镇和安才楼镇：从影楼服饰到表演服饰的变迁

大集和安才楼是曹县东南部相邻的两个乡镇，镇政府所在地相距 5 公里左右。安才楼镇的常寨村很早就有人生产影楼布景。上世纪 80 年代初，大集和安才楼的一些人以到各地的照材市场和照相馆推销这种布景为生。布景的市场不好，赚不到多少钱。1993 年，在外推销布景的常寨村民刘宝据做起了影楼服饰的生意，和布景搭着一起卖，慢慢地，他发现卖影楼服饰能赚到更多的钱。

由于手工裁剪和缝制衣服的技术并不复杂，村里手巧的妇女多可以胜任，于是常寨村和附近大集镇的丁楼村便出现做影楼服饰生意的商户。

丁楼村的丁培玉也曾到各地照材市场推销照相馆的布景，北京、上海、济南、太原、南宁、武汉……只要是有摄影器材市场的城市，他都到过。常寨村有人生产影楼服饰之后，他从那里进货，和布景搭着一起卖。

1996 年，他觉得卖影楼服饰能赚钱，就让妻子在家做影楼服饰加工，且主要做儿童摄影服。2006 年，为了把影楼服饰的生意扩大，他不再外出跑销售，而是在丁楼村开了一个影楼服饰的小加工厂，专心从事影楼服饰的加工生产。那个时候，丁楼村做影楼服饰生意的只有四五家，加上常寨、张庄等周围的村子，总共也只有十七八家。这差不多就是大集和安才楼影楼服饰加工业最初的规模。2010 年以前，丁培玉一年的销售额只有几十万元。附近村镇没有什么年轻人，连年轻妇女都出去打工了，加工厂的工人也不好招。

2010 年电商进入丁楼村后，人们最初也只是在网上卖摄影服。

后来有客户提出，为了演出，需要购买服装，要求按不同的身高和体型订制型号。由此，让电商市场直接转型。一方面，电商开拓了市场，连接了广阔的市场需求；另一方面，表演服饰和影楼服饰

最大的区别在于，影楼服饰的需求量相对较小，即便在网店上卖，一个客户，无论是照相馆，还是有需求的儿童家长最多只会买一套。表演服饰不一样，购买会是以一个班或者一个表演队为单位。这样，网销表演服饰的量就更大了。

于是，大集镇和安才楼镇原来生产影楼服饰的商户纷纷转向了表演服饰的加工和生产，规模逐年扩大。丁培玉目前在大集拥有四个生产加工表演服饰的车间，2016 年的营业额已超过了 700 万。

互联网对村镇小产业转型的第二重影响，是扩大了商户们的销售能力。相比传统销售模式，电商销售因具有壁垒低、成本低、效率高、速度快等鲜明优势，使商户们的销售能力快速提高。这反过来也引导和激励了生产基础较好的商户，以及一些由于较早利用互联网开展电商销售、抢占了优势市场位置并积累了一定资金的商户。他们纷纷想办法扩大生产规模，建立了与销售能力更为相配的生产模式。

案例 4-2 任庆生从销售到生产的淘宝路

丁楼村位于曹县大集镇政府南 3 公里处，是阿里研究（中心）院在 2013 年认定的中国第一批 14 个淘宝村之一。

任庆生是丁楼村的现任村支部书记。2010 年初，他在淘宝上开了自己家的第一个网店。开店的冲动正是缘起于妻子周爱华与同村葛秀丽的日常交往。在此之前，他们对电商几乎是一无所知。

当时，任庆生做着电工的营生，家里的生活条件并不很好。当妻子周爱华提议买一台电脑在网上开店的时候，他强烈反对。从勉强买电脑、接网线，到卖出了第一单、买家确认收货、货款到账之前，任庆生都一直怀疑、犹豫和忐忑。

2010 年 4 月，任庆生和周爱华的淘宝店卖出了第一单，买家一下子就要了 36 套影楼服饰，刨除成本他们净



赚了 600 多元，对家庭而言，这是一笔不小的收入。

尝到了第一单的甜头之后，任庆生便在产品上动脑筋。他意识到，与影楼服饰比较，学生表演服饰的需求量更大，于是将主打产品定位在了儿童表演服饰上。在服装设计上没有太多经验，他就从模仿网上使用率更高、销售量更大的表演服饰入手，积累经验，逐步形成自己产品的风格。在货源上，从向生产影楼服饰的商户下订单，逐渐过渡到自家加工生产。

2012 年，任庆生的网店越经营越红火，随着需求量的增大，他翻修了自己家的房子作为加工车间，引进了服装加工的设备，雇了裁剪和缝纫的工人。2012 年全年的销售额超过了 15 万元。

对于任庆生来说，网店生意上的成功，不仅是由于他把握住了好的机会，更为重要的，他个人还十分善于学习和经营打理。随着经营规模的扩大，任庆生的家庭内部也产生了分工和协作，他自己负责购置原材料、生产加工、包装发货等相关事宜，妻子周爱华负责打理网店、接单和售后服务，大女儿负责产品的选款和设计。

为了更好地适应市场需求，任庆生还特意让大女儿去南方考察市场，“表演服饰的淘汰很快，我们必须不断的开发新产品”。对于网店运营的技巧，任庆生也经常找自己的本家亲戚兄弟，“电商达人”任庆方请教。

现在，他的产品能通过互联网销售到国内外。2016 年他又在速卖通平台上做起了跨境电商，他告诉我们，海外市场的需求量也不小，“国外有很多华人，就像我们这一辈出去了以后，现在也是 50 多岁了，经常搞点表演队，就需要这种服装，在美国绝对买不着，就只能在淘宝上买”。目前，任庆生的表演服饰产品已销往新加坡、加拿大、韩国、马来西亚等七八个海外国家。

任庆生不是丁楼村第一位开网店的，他的工厂也不是村上第一家从事表演服饰生产加工的。他却

凭借着自己对产品的理解、对市场的把握以及对电商销售模式的体验，尝试自主地进行产品开发和生产，以此助力电商销售。在这方面，任庆生却是丁楼村第一位。

在凭借着电商走上致富道路的同时，也不忘提携身边的父老乡亲共同致富。夫妻二人古道热肠，凡有人来请教开店经营经验，必定倾囊相授。在电商致富的道路上，任庆生像是个“带头大哥”，在村民们竞相学习和效仿的过程中，丁楼村的电商生意很快红火了起来。2014年，任庆生被推选为丁楼村支部书记。

2010-2017年，丁楼村经营电商的家庭从几户发展为280多户，占村家庭户数的90%以上。产品从最初的影楼服饰扩展为表演服饰，更重要的是，村民的电商销售催生了有规模的生产产业。

在任庆生的带领下，丁楼村作为电商村，影响力逐渐增强。在丁楼的带动下，周围很多村镇也都做起了表演服饰的生产和网销，并吸引了许多上下游的相关产业，当地正经历着产业集聚的过程，表演服饰的产业链条和产业生态在大集镇逐渐形成。丁楼村的电商也形成了网红效应，引起了业界和学界的广泛关注，2015年，丁楼村作为典型案例被收入了阿里研究院的《中国淘宝村》，其实践经验显示，发展农村电商在许多地区可以是农民脱贫致富、实现发展新路径。

到2017年，大集镇的32个行政村都被阿里研究院认定为“淘宝村”，成为山东省首批“淘宝村”全覆盖的乡镇。此外，从2013年到现在，大集镇吸引了500多名大学生和5,600多名外出务工青年返乡创业就业。

4.2 从生产到销售：电商培训的发展

与曹县大集自发形成的、由电商销售到扩大生产、最终形成完整产业链条和电商生态的发展模式不同，菏泽市其他地区电子商务，更多受到大集电商发展成果的刺激和启发，从生产切入而逐步发展起来的。

其中，一些制造和加工业基础较好的地区，在生产和加工的基础上发展电商销售，寻找合适的电商发展模式。我们将其概括为从生产到销售的电商成长路径。

1. “触网”转型：从渠道销售到电商销售

曹县庄寨镇就属于这一类的典型。在这些地区，传统生产加工企业凭借对产品及市场的了解，将生产加工传统和产品基础与电商销售结合起来，逐步从过去的渠道销售转变为渠道销售和电商销售相结合、甚至完全电商销售的模式，努力进行产品创新以适应网络市场的需求，同样展现出了引人注目的发展势头。

案例 4-3 庄寨的桐木板材与木制家具加工行业的变迁

庄寨镇是曹县工业基础最好的乡镇。凭借原材料的优势和公路运输条件的便利，1984 年成立了第一家桐木板材加工厂。历经数十年的发展，木质板材加工行业成为了庄寨镇的主导产业。目前，全镇有约 80% 的农户从事板材加工。

早期，生产的木质板材主要用于外贸出口，是中国最大的桐木板材出口创汇基地。上世纪 90 年代中期，由于板材制造和出口外销的利润太薄，庄寨镇便有一部分人转向做木制家具加工，产品同样用于出口。逐步地，木制家具制造形成了一个产业。

冯铁生就是由板材加工转做木制家具加工的。他 1986 年进入板材加工行业，是当时最早的一批从业者。1996 年，经由自己供货的外贸公司建议，开

始转型做家具。那会儿，先是通过外贸公司接日本的订单，再后来就直接和日本客户联系。2001年，出口销售额超过了1,000万。

冯铁生的侄孙冯天峰是一位80后，初中毕业后在菏泽技工学校学了两年电工。2006年从工作单位辞职，回到家和父亲一起做起了桐木板材加工。2009年，冯天峰开了自己的第一个淘宝店。

同时，他建议自己的叔叔，即冯铁生的儿子也在网上开一家淘宝店，把冯铁生家具厂里那些原来出口日本的家具挂到网上去卖，由他帮忙运营和管理，转年就有了100多万的销售额。

在接下来的几年里，冯天峰专研网店运营，组建运营和销售客服团队。

2013年，为了满足客户要求，他自己也上了生产设备，设计研发自主产品。此后，冯天峰木制家具的销售规模逐年增长，2016年，其自己网店的销售额已经超过了1,500万。

庄寨镇的例子说明，地区原有产业基础塑造的优势在触网之后能够很好地被利用甚至被放大。但是，另一些例子说明，产业基础反而削弱了自发转型的动力。原因有二：其一，某些产品并不适合做网络销售；其二，具有工业基础的地区容易产生路径依赖，不重视网络销售的新趋势。

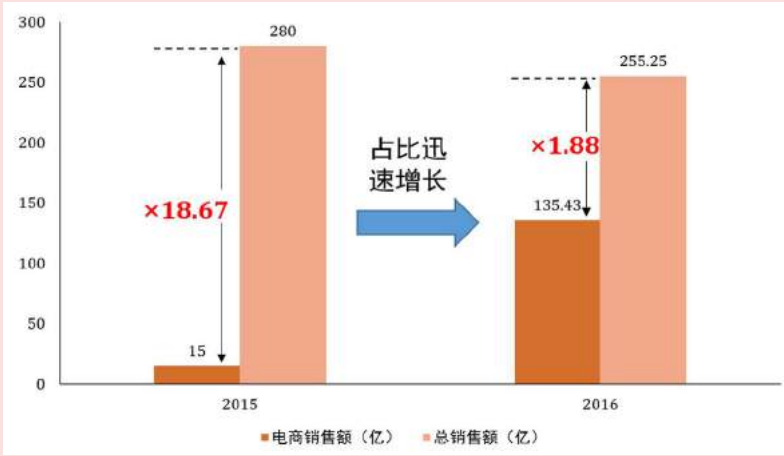
因此，发现网络销售的新机会的过程，同时也是一个长链条的学习过程——其中不仅需要养成网络思维、电商意识，需要克服原有生产与销售模式的惯性，还需要了解新市场的规则和需求，在新环境中不断找寻利润增长点，把市场需求反馈给生产环节。这一系列能力的开发和培育，既需要个人和企业有意识地学习，也需要接受新市场模式的再教育。

案例 4-4 东明石化的工业电商

东明石化集团位于菏泽市东明县，西接河南省濮阳市，地处中原油田腹地，石油、天然气资源丰富。依凭资源区位优势，上世纪 80 年代之后，东明县的石油化工工业发展起来，成为了当地的支柱产业。东明石化的前身是始建于 1987 年的东明县石油化工厂。

随着企业产品和业务的扩展，客户的增多，东明石化发现行业传统的销售方式并不能够满足客户的需求。那时，每天前来购买产品的客户都要排队，花费大量的等待时间。因排队、等待和拥挤，客户之间不时还会发生冲突。此外，公司的销售人员也比较繁忙。同时，省内的竞争对手，包括昌邑化工、京博控股和鲁西集团都在逐步利用 ERP 系统（Enterprise Resource Planning，企业资源计划的简称）中的电商模块优化销售流程，取得了比较好的效果。他们意识到，再不转向电商，可能会面临着客户流失的风险。

2013 年，东明石化购买了用友的 ERP 服务。次年，趁着推行 ERP 系统的契机，公司决定成立电商处，将 ERP 系统的电商模块也用起来。第一期试运行中上线了在线订单服务，客户到公司购买产品时，可以直接通过东明石化的电商平台下单，在很大程度上提高了销售效率。第二期又推出了在线支付功能，解决了客服界面开发中遇到的一些问题，使公司的销售服务流程进一步优化，客户排队等待的时间大大缩短。“以前需要排半个多小时才能办完的事儿，现在只需要几秒钟，拿着手机去一刷就成了”。电商平台也帮助公司减少了不少的人力成本。



目前，东明石化的客户几乎都迁移到了线上，通过电商平台下单和支付。截至 2017 年上半年，东明石化利润的四分之三是通过线上实现的。下一步，他们还正计划搭建自己的石化产品电商物流平台。

东明石化发展电商，是企业自发学习的典型案例。像石油这样的大宗产品，粗看似乎很难直接利用互联网和电商，东明石化的经验却说明，有意识的探索可以帮助企业找到充分结合电商销售优势的思路，比如利用在线下单、在线支付等方式，大幅度地提高销售的效率。

在菏泽市，我们也看到很多与庄寨的木质板材加工、东明的石油化工等相类似的当地传统产业，通过自身的不断学习和电商意识的养成，有效地利用互联网思维和电商销售方式，与已有的产品生产优势结合，同样带动着地方产业的转型升级和地区发展动能的转换。

数据 4-3 从传统生产到电商销售：已触网的菏泽传统产业

已触网的传统行业	2015 年行业总产值 (单位: 亿元)	典型地区
农副产品和食品加工业	708.84	各区县
医药制造业	563.78	鄄城县、单县
石油化工业	549.42	东明县
木板材加工业	396.81	曹县庄寨
家具生产加工业	245.97	曹县、成武县
金属制品业	108.19	郓城
包装产业	61.98	郓城
发制品加工业	34.02	鄄城县
草编产品生产加工业	14.08	曹县
家用纺织制成品加工业	12.57	牡丹区
玩具制造产业	6.98	曹县
合计	2,702.62	

图 4-6 已触网的菏泽传统产业：产值与分布地域

数据来源：《菏泽统计年鉴（2016）》

数据说明：

- 在电商先行者的示范带动和政府大力倡导下，菏泽市的一些传统产业开始触网，将已有的产业基础、产品优势和电商销售模式结合起来。在实地调查中我们了解到，已触网的传统优势产业已超过 10 个。当然是不完全的统计，实际触网的传统行业可能还要多。
- 可以看到，这些已触网的产业无论从地域分布还是产值规模上都表现出了极大的多元性。
- 表中列出的已触网行业，2015 年的总产值合计已超过 2,700 亿元。保守估计，即使上述规模只有一半转向互联网平台销售，也意味着高达 1,300 多亿的产值，体量十分可观。

传统的生产企业能驶入电商轨道，把电商做起来并做大做强：一方面，是基于他们对自身产品的了解，对市场需求的敏感，以及开拓未知领域的创新精神；另一方面，也依托于地区整体的电商发展活力。对于像大集镇这样自发形成、电商氛围较好的地区如此；对于历史上工业基础较好、但探索电商模式的自发性较弱的地区更是如此。在这些地区，原有产业的优势往往引致后续的发展惯性，使得企业和个人依循旧有的获利模式，容易忽略新的增长点而不自知。如果地方的电商氛围没有形成，想通过电商带动、实现发展，实际

上是相当困难的。在这种情况下，要在这些产业中实现触网转型，必然要重视对电商人才的培养，持续注入具有开拓性和创造性的电商思维。

2. 人才培养助推电商销售

在有一定产业基础、但探索电商模式自发性较弱的地区，想要发展电商销售，除了需要营造电商发展氛围，关键是要培养懂电商、做电商的人。菏泽市从构建培训体系、强化培训力度、搭建培训服务平台入手、丰富培训形式等多个方面，积极开展电商培训，创造出了各具特色的电商培训模式，培养了大量具有电商经营能力的人才。

其中，郓城县先行一步，是用人才培养助推电商发展的典型。曹县电商红火以后，郓城县为了培育本地的电商氛围、培养电商销售人才，2014 年始便展开了各类电商培训。2015 年 5 月，菏泽市人民政府与阿里巴巴集团签订了战略合作框架协议，将阿里巴巴集团旗下的核心教育培训部门“淘宝大学”引进郓城县，作为双方共同推动电商人才培养的基地。借助“淘宝大学”落户本地的优势，同时依托其他第三方培训机构，郓城县组织开展了各类电商培训 70 多期，培训人数超过 7,000 人。依据新的需求，2016 年对电商培训的形式进行了调整，对培训内容也进行了升级——由电商的入门性、基础性知识传授转向更实用、更专业的知识内化，为电商发展培养运营、管理、美工等各类实用型专业人才。

案例 4-5 郓城的电商培训课程表

- 电商基础培训班（2 天，共 12 课时）
 - 电子商务发展趋势及平台介绍（1 课时）
 - 店铺注册及后台管理（2 课时）
 - 货源选择（2 课时）
 - 产品分析（1 课时）
 - 产品定位（1 课时）
 - 产品定价技巧（2 课时）
 - 市场行情分析（2 课时）
 - 电商前景分析（1 课时）

- 电商技巧提升班（6 天，共 36 课时）
 - 店铺装修风格定位（1 课时）
 - 店铺模块介绍及设计（2 课时）
 - 店招制作（2 课时）
 - Dreamweaver 基本功能介绍及应用（1 课时）
 - Photoshop 常用基本功能（2 课时）
 - 产品图片处理基础（1 课时）
 - 广告图制作技巧（2 课时）
 - 广告图制作实操（4 课时）
 - 产品发布、交易、评分、违规处理规则（2 课时）
 - 店铺运营及安全管理（3 课时）
 - 网络营销推广技巧（3 课时）
 - 数据分析（3 课时）
 - 客服（1 课时）
 - 订单处理（2 课时）
 - 直通车专题分析（3 课时）
 - 结业考核（3 课时）
- 电商精英进阶班（3 天，共 18 课时）
 - 数据分析（行业数据分析 / 人群定位）（3 课时）
 - 店铺策略和数据监控（3 课时）
 - 店铺运营（制定流量入口策略、货品布局、关键词梳理）（3 课时）
 - 直通车概述（展现位置、展现逻辑、定向推广原理）（1 课时）
 - 直通车操作技巧（计划操作、关键词优化、流量解析）（2 课时）
 - 视觉规范（视觉数据分析、设计尺寸规范、字号大小规范）（3 课时）
 - 视觉应用逻辑（影响转化率的因素、详情页视觉优化逻辑、流量入口图视觉优化）（3 课时）

除了上述基础培训和多样化的专业培训之外，为有效发挥已有产业和产品优势，郓城县还探索了定向电商培训的模式：电商培训机构为报名参加培训的学员提供货源，针对产品特点设计适合的培训方案，学员学成之后独立开设网店。电商培训机构提供的产品，除特色农产品外，还有传统产业中适合电商销售的产品，例如酒类包装、小家具等。生产加电商销售的做法，既将电商销售与产业和产品优势连接了起

来，又解决了专营电商的商户找不到货源的问题，一举两得。

为巩固学员的学习成果，培训机构还运用了多种策略。如先收取一定培训费用，待学员从培训班毕业、销售产品达到了一定的营业额，再将学员缴纳的学费返还给他们。这一做法不仅激励学员实践教学内容，也促使他们更认真地学习电商运营销售的相关知识和技能，还解决了培训机构的费用支出和运营成本等问题。

案例 4-6 郓城县的酒类包装电商定向培训班

酒类包装产业是郓城县的传统优势产业。目前，酒类包装企业已达 400 多家。近期，郓城县被山东省轻工业联合会授予“山东省酒类包装产业基地”称号，并欲打造“中国江北酒类包装之都”。

郓城县商务局联合第三方培训机构开展了多期的酒类包装产业电商定向培训班，共培训酒类包装电商专业人才 150 余人。目前，酒类包装企业已实现线上交易额 5.6 亿元。

3. 电商助残与电商扶贫

郓城县电商培训的另一大亮点是把电商发展和助残事业紧密地结合在一起。2015 年 3 月起，郓城县残联组织开办残疾人电商培训班，聘请讲师从计算机操作的基础知识教起，直到教会学员开网店，使用 Excel 等办公软件和 Photoshop 图片编辑软件解决网店日常运营管理中的实际问题。目前，残疾人电商培训班已经开办 9 期，培训了 250 多位残疾人。每期培训为期 2-3 个月，根据每一位残疾人的实际学习和掌握情况来调整学期长短。培训的目标非常明确，让从这里毕业的每一位残疾人都能够独立经营网店。

案例 4-7 冯艳婷与她的学员们



冯艳婷曾是郓城县潘渡乡残联的一名专职干事，由于在摄影和图片编辑方面的专长，被县残联选中，请来负责残疾人电商培训。

从招生宣传、筛选学员、设计教学方案到开展培训、验收学员成果，冯艳婷全程参与。一个培训周期要持续 2-3 个月，招生事宜由残联联合县商务局负责全面宣传，学员自愿报名参加，冯艳婷则需要根据报名人的基础条件进行分类和筛选。培训班完全免费，不仅上课的费用全免，还为学员提供免费的食宿。费用从地方残疾人就业保障金中拨付，每位学员一期的投入在 3,000 元左右。

每一期培训大致分五个阶段。第一个阶段培训学员的计算机基础操作，从打字开始教起，持续 10 天左右。学员需要学会、完成简单的文字编辑任务。第二个阶段培训常用办公软件，如 Excel、WPS 的使用等。冯艳婷说，这是为做客服打基础，同样要学 10 天左右。第三个阶段要学习图片编辑软件 Photoshop，这是做淘宝展示图和详情页需要运用的实在技能。由于有一定的难度，这一阶段学习持续 20 天左右。第四个阶段是学习开淘宝店的基础知识，并要和此前学习的各类软件操作结合起来，也持续 10 天左右。第五个阶段就要实战了，学员们要在淘宝上开自己的店铺，完成店铺装修、产品上架、制作详情页、分析店铺经营数据、使用淘宝后台工具等工作……遇到困难再由冯艳婷等协助解决。

每周，冯艳婷还要亲自给这些残疾学员上半天的心理辅导课，期间会做一些游戏，让学员们写写各自的心得。她跟我们说，“残疾人多多少少都会有心理障碍，有的人特别严重，因此要走进他们的心里”。

张建露是冯艳婷残疾人电商培训班的学员。2010 年高中毕业考上了天津某大学。大一暑假中的一天，他不幸遭遇车祸，高位截瘫。恢复后又曾因看不到希望而一度抑郁。

2015 年 6 月在残联的鼓励和父母的劝说下，他

参加了残联组织的第二期电商培训班，很快就掌握了培训班教授的各项技能，成为那一批里面最早出单的学员。出第一张单子，不仅意味着张建露学会了做电商，更意味着小伙子重拾生活的勇气和信心。

更可贵的是，从第三期起，张建露重新回到残联电商培训班的课堂上，协助冯艳婷，为其他残疾人授课，介绍自己的经营经验。他渴望能够帮助更多的残疾人朋友。

在经历了一段时间的发展之后，2015年底，张建露在县残联的鼓励和邀请之下，进驻了同样由残联主导创办的残疾人电商创业园。在这里，他联合其他残疾人朋友，各自利用自己的优势，取长补短、分工合作，形成了一个互帮互助的残疾人电商群体。目前，这个群体主要经营当地优质农产品，店铺已经达到了皇冠级别，月利润也达到1万元左右。

来冯艳婷这里学习的残疾人学员多是年轻人，最小的只有16岁，平均年龄在30岁左右。冯艳婷还在积极探索针对各种类型残疾人的培训方式，对聋哑人和盲人，培训虽然困难一些，他们总是能摸到一些方法。

刘成宽也是2010年不幸遭遇车祸致残。2016年8月听到镇上的宣传广播后，报名参加了残联的电商培训班，成为了第八期学员。

从使用Photoshop编辑图片到使用生意参谋、直通车等淘宝工具，刘成宽都是在残联电商培训班上学会的。在淘宝上开店之后，主要经营当地的大蒜，包括蒜头和蒜米。蒜米需要手工剥制，费工费时，很多时候他一个人忙不过来，身边的同伴就来帮他。当其他的同伴需要帮助，比如暂时照看店铺、给货物打包时，他也会前去帮忙。

他告诉我们，在电商创业园的残疾人之间，相互帮助的氛围非常好，谁要是有了订单，需要帮助，大家都会伸手帮忙，日常的交流互动也十分频繁。

从最开始的每天几单，到现在平均每天要接100多单，刘成宽的电商生意越做越大。在做淘宝的同时，他又做起了微商，经营的也主要是当地的特色农产品。



图 4-8 郓城县残联的电商培训班

郓城县的助残电商培训让残疾人利用电商探索自己的潜力，并实现发展。具体表现在以下两个方面：

首先，有效地激活了残疾人的劳动力资源。中国相关法律与政策规定，国家机关、社会团体、企事业单位等用人单位需按一定比例安排残疾人就业。由于残疾人数量过大，将其匹配到能力适合的岗位比较困难，实际工作中常常不能有效地调动残疾人的积极性与创造性，从而造成用人单位的资源浪费。另外，一些几乎不具备岗位工作能力的残疾人，他们的能力和创造性同样没能被充分地激活。郓城县电商助残的实践，以一种灵活的方式将残疾人各自有限的能力与工作要求很好地匹配在一起，充分调动了残疾人的创业热情，并使他们各自的创造力得以发挥。

其次，实现了群体的互帮互助和共同创造。既体现在老学员回到培训班给新学员授课，更体现在学员们在经营电商时的互帮互助中。学员多数会在培训班的帮助与指导下，选择适合自己销售的产品。虽然销售决策是基于自身能力作出的，但对残疾人来说，总会存在不便的情况。残联电商培训班为他们提供了相互认识、相互交流的机会，残疾人电商创业园又为他们提供了物理空间上可以聚集到一起的场所，使这些原本分散的残疾人组成了一个有着共同目标和成员意识

的小群体。当群体中有人遇到困难时，其他人有意愿、也有机会和条件为同伴提供帮助。

在电商助残以外，与菏泽市其他区县一样，郓城县还尝试将电商与扶贫相结合，电商扶贫车间对接村级特色产业的探索与实践也产生了十分广泛的影响。

案例 4-8 郓城的电商扶贫实践

在菏泽市的贫困户中，致贫的部分原因在于留守家庭的收入来源极其有限，希望外出，却有无法脱身或无力外出，如：要照顾老人孩子；因病因残不宜外出；超过法定劳动年龄；文化程度不高等。基于贫困户面对的主要困难，菏泽市大力推动“一户一案”、“一人一岗”的电商扶贫，为贫困户建立扶贫手册并签订双向承诺书，根据贫困户的状况由帮扶单位、帮扶干部协助选定电商扶贫项目，落实“一人一岗、送岗上门”的扶贫服务。

郓城县的电商扶贫实践，既延续了菏泽市电商扶贫的总体基调，也发挥了郓城县的自身特色。其中重要的一点，就是基于郓城县不同村庄的产业基础，在建成的扶贫车间中对接村级特色产业，包括手工藤编、半成品水晶、箱包轴承等。为了扶贫，在劳动力供给上，不但支持援建电商扶贫车间和电商扶贫基地，还组织有一定劳动能力的贫困人口到扶贫车间工作，为他们提供手把手的技能培训，如服装加工、藤椅编制、纸袋加工等，把扶贫车间办成劳动力密集型车间，帮助这些农村贫困人口增加收入，在家门口就业、缓贫、脱贫。在劳动力需求上，与有加工需求的企业对接合作，将订单输送到各个扶贫车间和基地，缓解企业在劳动供给、技能培训和场地限制等方面的压力。

另外，针对有接受能力、有意学习电商知识、了解电商创业的贫困人口，郓城县还开设了相关课程，为他们提供电商培训，鼓励和扶持他们进行电商创业。

数据 4-4 菏泽市的电商扶贫情况

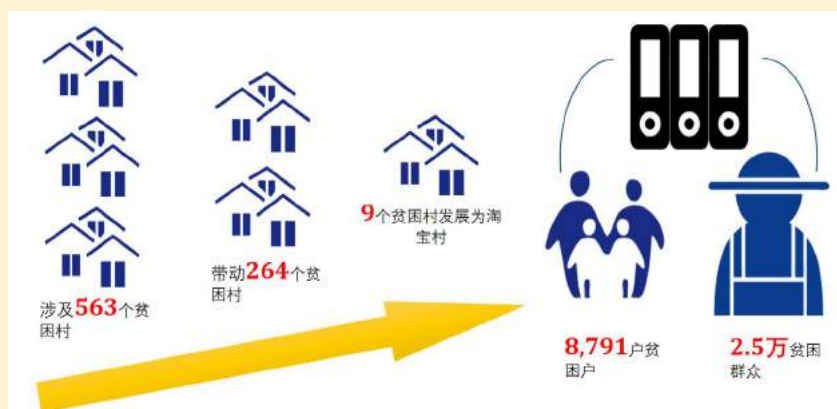


图 4-9 菏泽市电商扶贫覆盖村、户、个体数量

数据说明：

- 农村电子商务已经成为菏泽市精准扶贫的重要载体，带动贫困村264个，建档立卡贫困户8,791户，贫困群众2.5万人，563个贫困村发展电商，9个省定贫困村发展为淘宝村，实现整村脱贫。

4.3 从传统外贸到跨境电商：鄄城电商模式的探索

菏泽市一些区县还有着非常好的制成品外贸出口传统，譬如鄄城县就有着“中国发都”之称。鄄城县是中国重要的人发购销原料集散地和发制品加工出口基地，有着十分雄厚的外贸基础。随着电商氛围在菏泽地区迅速兴起，鄄城县也希望借助加工和外贸出口优势，尝试转型做跨境电商。

案例 4-9 曹氏父子的发制品生意

曹广才 1988 年在青岛某发制品加工厂里打工。1998 年他从厂里辞职后回到家乡鄄城开始创业，先和妻子一起开了个发制品初加工家庭作坊，自己去南方跑原材料，妻子在村中雇了一些人进行加工。这样又干了 10 年，积累了一定的资金。2009 年，曹广才开设了自己的第一个有点规模的发制品加工工厂，做起了发制品深加工，承接青岛外贸公司的订单。

2010 年，曹广才做起了阿里巴巴（1688.com）。事情缘起于一次阿里巴巴地推业务员的主动上门。当时，曹广才的加工厂虽然投产不久，但从事行业多年的他，却深谙同行们的经营之道。他了



解到，与青岛外贸公司合作的诸多厂家已在阿里巴巴国际站上从事发制品外贸业务，早在 2007 年就做电商了。受同行的影响，他认为是时候尝试海外市场了，于是以此为契机，他开通了阿里巴巴国际站。

曹其帅是曹广才的儿子，2015 年大学毕业，从济南回到了鄄城老家，帮助父亲做跨境电商。目前，网络销售由儿子负责，父亲并不过多询问。虽然曹其帅在大学期间学习的专业是国际贸易，但他坦言，做跨境电商，国际贸易的知识明显不够用。不仅需要对发制品行业有充分的了解，知识也需要更新，尤其是在数据分析和管理方面，因为国际贸易已经进入到了 DT（Data Technology，数据技术）时代。

他们目前上了三个跨境电商平台，其中在阿里巴巴国际站有三个账号，每年要在上面投入 20 多万元。此外，还上了亚马逊和 eBay。

在运营中，曹其帅将其中的一个账号外包给了济南的团队。该团队受山东网商集团校企合作项目的支持，团队成员由有意向从事跨境电商服务的在校大学生组成。山东网商集团一方面与曹其帅对接业务需求，另一方面负责对在校大学生进行培训，并利用曹其帅在阿里巴巴的跨境店铺进行实战运营。

除了做 B（企业）端生意，曹其帅也在尝试做跨境 C（消费）端。不过他认为，一切都处于起步阶段。截止到我们调查的时点，C 端的跨境店铺还没有开张。曹其帅计划着等跨境 C 端做起来后，也要发展自己的品牌。

从整体上来看，鄄城县的跨境电商发展还处在起步阶段。就案例而言，曹氏父子的跨境电商虽然进入较早，却主要局限于B（企业）端。阿里巴巴国际站对于他们来说更多像是发布信息的平台，境外的批发商或规模较大的发廊在平台上获取企业和产品信息，与企业联系下单则多是通过其他途径。对平台的利用率并不高。同时，曹其帅也坦言，对于跨境的C（消费）端，开始做便遇到了很多问题，需要不断学习与摸索。即便如此，他们的实践还是给我们提供了一些可借鉴的经验，比如培养跨境电商后备人才的模式。

类似鄄城县这样产品基础较好的地区，很容易囿于在产业发展上的相对优势而形成惯性，对电子商务缺乏敏感。同时，由于鄄城县有贸易出口的传统，在产品销售模式上，相比没有贸易出口传统的地区更容易形成路径依赖，加上产品市场的特征，致使开拓C端及发展内销的电商模式出现诸多问题。因此，对于此类有外贸传统，且产品尚未打开国内市场的地区来说，发展跨境电商，不失为一条值得探索的发展路径。

为发展跨境电商，鄄城县成立了跨境电商协会，举办了跨境电商交流会、培训会，促进跨境电商平台（如阿里巴巴国际站、全球速卖通、亚马逊等）、电商服务企业与当地企业的业务对接，积极营造跨境电商发展的良好氛围。

2015年11月，鄄城县与阿里巴巴国际事业部签订战略合作框架协议，决定在鄄城县设立跨境电商人才培训“橙色基地”，为跨境电商的成长培养人才。鄄城县则依托“橙色基地”启动“跨境电商孵化进企业”工程，改变传统培训方式，根据企业实际情况制定个性化培训方案，采取“一对一、手把手”的“陪练”模式，对跨境电商企业进行孵化，在实战中为企业培养跨境电商的专业人才。

案例 4-10 培养跨境电商人才的“橙色基地”

2015 年 11 月，与阿里巴巴国际事业部签订战略合作框架性协议书，决定在鄄城县设立跨境电商人才培养“橙色基地”，为跨境电商的成长培养人才，协议中对跨境电商培训提出了详细要求：

- 每月举办一场跨境电商专场培训，对国际站应用从关键词设置、图片美化及管理、RFQ 技巧等分类实施培训；
- 每月阿里巴巴国际事业部鲁南区域免费赠送一场跨境电商沙龙，阿里巴巴国际事业部负责邀请优秀跨境电商业内大咖和企业优秀管理人才分享跨境电商实战案例；
- 每季度开展一场“橙功营”或阿里巴巴启程学院活动。
- 鄄城县与阿里巴巴合作的“橙色基地”项目启动以来，
- 目前已有 2,000 余人参加了跨境电商人才专项培训；
- 培育成功上线跨境电商的外贸出口企业 60 家，较签订协议中的计划数量翻了一番；
- 50 家原国内贸易企业，成功通过阿里巴巴国际站和全球速卖通平台转型开展跨境电商业务；
- 推动当地阿里巴巴国际站一拍档企业孵化培育，目前已有两家一拍档企业入驻产业园。

截至目前，全县跨境电商企业发展到 148 家。通过和阿里巴巴国际事业部培训项目合作，进一步提高了跨境电商从业人员的综合能力，大大加快了跨境电子商务的发展进程。

4.4 “双向与三行”：实现转型与升级

“销售 + 生产”是电商带动地方产业转型发展的关键条件。根据生产和销售成长的先后次序，我们归纳了菏泽市电商与产业发展的三种典型模式，将其概括为“双向与三行”——“双向”即在电商环境下生产和销售的联动，“三行”即目前发展出的三种具有代表性的电商“销售 + 生产”的模式：

第一，电商销售的发展带动了地方原有产业生产规模的扩大以及产品转型升级，进一步导致产业集群的出现，曹县大集镇属于这种模式的典型。

第二，原有制造加工产业基础较好的地区利用产业基础和 product 优势，发展电商销售，曹县的庄寨镇和鄄城县都属于这一模式的典型。由于此类地区的电商氛围并非自发形成，培育电商氛围以及培养电商人才就成了这类地区发展电商的关键。

第三，同样发生在有着制造和加工业基础的地区，但与第二种不同的是，这类地区还有外贸出口传统，因而正在尝试着发展跨境电商销售，鄄城县属于这一模式的典型。

在菏泽市，我们没有看到统一的电子商务发展模式，电商发展在这里表现出多样化成长和多元化探索的格局。在这一格局中，不同地区依据其不同的特点探索着差异化的转型与升级之路。生产基础相对薄弱的地区，呈现出的主要是产品的转型和生产形态的升级，比如大集的产品从影楼服饰转向表演服饰、从作坊生产升级到专业生产；生产基础相对较好的地区，转型主要体现在渠道销售向电商销售的转变，多数还出现了以原材料为主到以制成品为主的产品升级。

在未来的发展中，可以预期的是，“生产 + 销售”双向互动的电商探索还会生长出第四条、第五条，甚至更多的路径。多样性或许是电商发展本来的状态，即不同地区的创业者发挥各自的创造力，根据产业基础和发展条件选择与之相适应的电商发展路径，通过发挥长处和补齐短板，把优势对接到

电商平台上。

下一章，我们将从创业者和地方政府这两个推动电商发展的重要行动主体出发，进一步概括菏泽市电商成长与发展的动力机制。

第5章 农户 + 政府：推动电商成长的行动主体

“农户 + 政府”是菏泽电商发展模式中的第三个“+”。

如果说“两地 + 两代”是从社会维度上，描述了推动电商发展的因素；“销售 + 生产”是从市场维度上，讨论了电商的发展如何带动地方产业的转型升级；那么“农户 + 政府”，则聚焦于电商发展中两个最为重要的行动主体，考察他们在菏泽市电商成长、乃至社会经济发展中各自扮演的角色，以及二者如何共同推动了发展进程。

在后面的讨论中，“农户”不单纯指农村家庭户，而是指电商主体。之所以专门讨论农户，是因为农户是菏泽市电商群体的主要构成部分，也是推动电商发展的首要力量；在电商发展中，更是获益最为显著的主体。农户在电商创业和产业发展中发挥着创造主体的角色，其创新创造既是自发自主的，又是有组织的、合作式的。在农户创造力发挥的同时，菏泽市政府则扮演着推动引领者、服务提供者和连接整合者的角色，为农户的电商创业活动提供着多方面、全方位的支持。

5.1 农户：创造力发挥的主体

农户是推动电商在菏泽发展的实践力量，也是电商群体的主要构成部分。在菏泽市电商发展的进程中，他们既是创造力发挥的主体，也是带动农村社会经济发展的动力来源。

1. 自主性创造，激发创业热情

从电商兴起初期勇敢地尝试不确定性很大的互联网销售，到在电商经营中主动地学习、更新知识、了解电商平台的经营规则和技巧，再到设计、生产并不断地更新升级产品，农户在电商创业中的自主性创造体现在每一个环节之中。

案例 5-1 王月印：走到今天都是拜学习所赐

王月印是曹县安仁集乡安仁集村人，曹县中艺木业有限公司的总经理。

2001 年他辞掉曹县电视台稳定的工作下海创业。为了学习经验，同时积累客户，辞掉电视台的工作之后，王月印先去当地一家著名木制工艺品贸易加工企业干了一年的销售员。即便这样，他出来的时候也是白手起家，除了一辆摩托车，什么都没有，凭的只是一腔创业的热情。

2002 年，王月印从一位关系好的业务员手里接了第一张订单——加工红酒木盒。乡里鼓励青年人创业，为他提供了一个废弃的小厂房作为加工车间。经过几年的奋斗，他有了一定的积累。2006 年，王月印想拥有一间厂房，按照自己的想法扩大生产，于是贷款建造了一间 800 多平方米的厂房，成立了中艺木业有限公司。

随着生产能力的增强，王月印不断尝试拓展公司的销售途径。他 2008 年在阿里巴巴（1688.com）上注册，2009 年开始用阿里巴巴国际站，在上面直接发展国外客户。由于曹县缺少懂跨境电商的人才，一直到 2013 年，中艺在阿里巴巴上的国际订单一直没能做起来。“（2013 年之前）一直平平淡淡，不管是经济危机也好，还是淡季也好，我们公司的订单一直这样平稳地发展。国际站上的订单非常少，不温不火。我想着，这样做，自己的梦想肯定实现不了。”王月印说的梦想，是指其在创业之初的长远规划，想要将中艺打造成中国的百强企业，为中国的民族工业发展做一件有意义的事情。

王月印觉得，当时在发展上遇到了瓶颈，自己也病急乱投医，花了近四万块钱报名去北京参加一个培训班。在培训班上，他认为尽管大多数时候收获不大，但讲师的一句话点醒了他，“农村不是招不到人才吗？人才在哪里，你就把公司开到哪里去啊。”在回曹县的火车上，他就开始做规划，回到曹县的第二天就在菏泽市城区租了办公室，组建起了运营跨境电商的团队。他跟我们说，“团队组起

来了之后，业务爆炸式地增长，飞速发展”。2013年一年的营业额将近2000万。

从那以后，王月印便十分重视学习，一有机会就外出参加培训，或去外地的公司参观，学习人家的经验。他先后到过菏泽、北京、上海、江苏、四川，学习先进的工程技术；还去日本的松下、丰田等著名企业参观，学习先进的工厂管理模式；到杭州、深圳参加电商培训，学习电商运营的技巧与经验。

2014年，他联系菏泽做电商的老板，组建了一个网商商会。平日里除了在一起交流做电商的经验心得，还组团一起去南方电商好的企业里面参观学习。另外，他还把杭州、深圳的电商讲师请来菏泽给网商商会的成员培训上课，带动周围的人一同学习。

王月印认为，自己从这些经历中学到了很多的好经验，受益匪浅。他坦言，自己能走到今天，都是拜学习所赐。

对于农户而言，在技能上，经营电商几乎与他们过去的生产经营活动完全没有关系。为了经营电商，既要重新学习电商基本技术、积累总结新的经营策略，也要学习在新平台上经营的规则，乃至如何应对规则变迁带来的挑战和风险。更为重要的是，电商领域的快速发展和高度的不确定性使得自主学习是一个长期的、持续的、不进则退的过程。电商经营者们还必须跟踪行业发展的新变化、新风向，向同行中的佼佼者们借鉴参考新的运营技巧和管理模式。

在学习过程中，农户们充分发挥了自己的主观创造能力，基础正是他们在过去生产经营活动中积累的经验解决问题的能力。倪冬玲就是一个典型的例子，在没有地方可以学习相关知识的时候，她靠自己不断的摸索最终完成了收纳筐的成品化以及后续产品的升级。

案例 5-2 倪冬玲姐弟的淘宝路

今年 45 岁的倪冬玲是曹县倪集镇李庄村人，早年曾在村小做过代课老师，后来回到家中与丈夫一起务农，生养一儿一女，是个典型的农村妇女。

2000 年左右，为了赚钱补贴家用，她开始在家中制作柳编收纳筐的半成品。曹县有柳编工艺品加工的传统，产品主要用于外贸出口。倪冬玲就从当地大大小小的外贸加工企业拿订单，为他们供货，这样一干就是 10 多年。

2014 年，曹县的电商氛围浓厚起来，倪冬玲看到邻居家的工艺品家具电商销售做得风生水起、越做越好，于是就把自己在外打工的弟弟叫了回来，计划一起做淘宝。

她起初的想法是卖自己家做的柳编收纳筐。遇到的第一个困难是，自己之前加工的收纳筐是半成品，要想在网上卖得好，便需要将其成品化。为此，需要在半成品框里加上一个布里儿。可是倪冬玲自己不会做，想去自己供货的外贸公司跟人家学，人家也不教。于是她就趁交货的时候讨了一个布里儿回来，自己钻研。

“我这个人就有点犟，研究不出来吧，晚上就睡不着觉。”她先是把拿回来的布里儿拆了，量好各种尺寸之后把“公式”记载了一个本子上。为了探索其他型号收纳筐的尺寸，她用自己家的床单做试验，小了就加一点，大了就减一点，找到一个合适的，立即记在本子上。

“我自己跑到楼上（跟那儿）钻研。有时候甚至弄到夜里两三点，弄不会我肯定不下来。时间长了，她把研究出来的（结果）都记成一个个公式，自己研究出来的，就写上，怕没人教，再忘了。本子上就慢慢地写了很多的公式。”

就这样，倪冬玲自己一点点地探索出了与各种尺寸收纳筐相适合的布里儿的裁剪与缝制方法。

在研究布里儿做法的同时，倪冬玲让弟弟倪万兴注册了他们家的第一家淘宝店。由于没有投入太多的精力主动学习，淘宝店并未做起来。她希望线上发展的想法没能实现，只好继续做线下销售。

2017年初，倪冬玲的好胜心再一次被激发起来。春节期间，倪万兴在姐姐的催促下重启了2014年注册的网店，上线了14款柳编收纳筐成品。这一次，弟弟虚心向周围的朋友请教淘宝开店的经验，研究淘宝流量分配的规律。譬如，为了学习给产品拍照，他还连续一个月，每天往返曹县与菏泽市区。截至我们去调查的时候，倪万兴的淘宝营业额还不算大，算是刚刚起步。倪冬玲自己认为，他们家的淘宝店可算是做起来了。

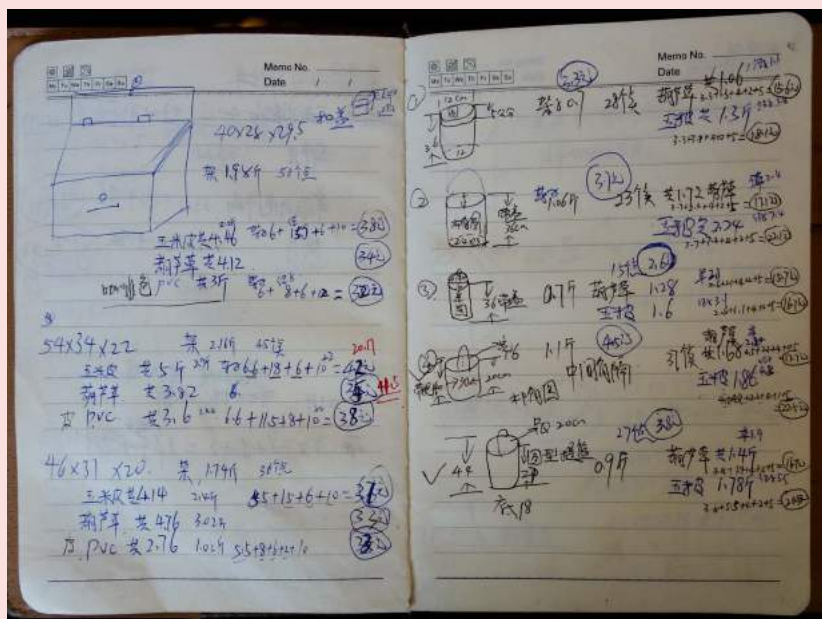


图 5-1 倪冬玲用过的笔记本

除去产品层面的自主性创造，我们还发现，大量创业者对电商经营的商业模式有着自己独特的思考和持续的探索热情。产品容易模仿和改进，经营策略和内在的管理模式却不易习得，需要创业者在经营过程中不断反思总结、提炼经验并大胆尝试，充分发挥自己的主观创造能力。

案例 5-3 睿帆的起飞与李振的电商情结

李振，1978 年出生于离曹县不远的成武县，2000 年从西安电子科技大学计算机专业毕业之后，先去哈尔滨计算机研究所工作。由于是家中的小儿子，父母年纪大了，想回到家乡发展。于是半年后辞掉了哈尔滨的工作，入职曹县毛巾厂。

2001-2005 年间，李振在曹县毛巾厂上班。这是一家老国有企业。起初，李振被安排在企业管理部做统计报表。工作任务量不大，科室里的同事每天喝喝茶、看看报纸、聊聊天。在李振来之前，统计报表是手工汇总的，李振计算机用得好，一天的工作，一个小时就做完。每天空闲时间很多。

工作很清闲，工资也不高。李振觉得，时间不能都这么浪费掉，想调去隔壁的销售部门做销售，于是主动申请替销售部门的女同事出差，到外地给贸易公司送样品。跑了很多次后，他便希望调到销售部门工作，可厂领导不同意。2003 年，依据工作需要，厂里将李振调到了财务部门，负责财务软件的上线和应用。在这一过程中，李振有了和外贸公司进行接触的机会，逐渐学到了国际贸易方面的很多知识，利用在财务部门推行会计软件的机会，自学了财务会计知识。然而，软件上线了之后，李振又闲下来了……

李振说自己是个闲不住的人。2002 年，也就是想要调去销售部的时候，他接触到了阿里巴巴(1688.com)。当时，在阿里巴巴上开店都是免费的。在财务部闲下来之后，李振想到，厂里的仓库中还有几百吨的毛巾库存，便产生了利用阿里巴巴把这些库存毛巾放到网上卖掉的想法。于是他借了相机，拍了很多样品的照片，传到了阿里巴巴的网站上。没过几天，就有很多客户打电话过来咨询。当李振把这件事汇报给厂长的时候，一盆凉水泼了下来。厂长认为，“网上的都是骗子”，一句话就把李振噎了回去。

这是李振第一次尝试利用电商改变自己命运的经历。



遭受打击之后，李振没有放弃，反而花更多的时间去了解和关注阿里巴巴。不久之后，第二次机会就来了。2004年底，销售部在毛巾厂内部招聘销售员，李振是三位应聘者中的一位。竞聘时，李振还大谈如何利用互联网卖毛巾的想法，没想到，最终成了三进二中落选的一人。

“第二天我就辞职了，因为在毛巾厂，我的热情也好，我的能力也好，都发挥不出来……”

辞职之后的李振开始创业，头一年并不顺利。由于对市场和销售渠道并不了解，盲目地上了一些产品，结果却没有销路，将几年来积攒的两万多块钱都赔光了。

2005年底，只好外出打工挣钱。

在北京的红桥批发市场，李振又一次看到了商机。

红桥市场一家花店卖草编花筐。李振想，曹县的家户户都会做。通过聊天，李振得知花店老板是从曹县进的外贸公司库存尾货。他觉得机会来了，就从花店老板手里买了几个样品。

回到曹县，调查了生产成本之后，李振马上给花店的老板报了个价格，比外贸公司库存尾货的价格低很多。花店老板跟李振订了100个草编花筐。交易成功，除去成本和运费，李振这第一单赚了80块钱。同时，花店老板发现，李振的货做得又精致又漂亮，价格还比之前的便宜。收到货的第三天，就给李振下了第二张订单，这一次要了3,000个。

随着订单规模越来越大，李振认为，草编花筐不会只有红桥市场这一家卖，于是，他开始跑各地的批发市场。当时，曹县的草编工艺品都是走外贸销往了国外市场，国内市场几乎是个空白。李振看中了这个机会，2006年在曹县注册了山东睿帆工艺品有限公司。2006-2007年间，将草编工艺品的国内市场做了起来，并将产品延伸到工艺品家具。2008年，工艺品家具的国内市场基本上被睿帆垄断了。在发

展内销的同时，李振依旧没有忘记阿里巴巴，把草编的产品发布在上面，当时很多内销的客户也都是通过阿里巴巴找来的。

由于市场竞争激烈，2009-2012年间，睿帆遭受到了一些冲击，很多客户开始流失。这期间他也开始尝试通过阿里巴巴做外销，并不很成功。2011年，他从自己的一个供货厂家那里得知了淘宝商城和“双十一”活动。作为电商老玩家，李振居然对“双十一”懵然不知，他反思，觉得自己一定有失误。

“我从一开始都在认识阿里巴巴，但我一个最大的失误是，没认识客户，如果我们是2008年做淘宝，情况可能完全不一样。”

有着电商情结的李振连续花了几个晚上研究淘宝，之后决定做C端。

由于没有自己的运营团队，李振的策略是先上当当和亚马逊。这两家平台不需要自己负责运营，只需要将货物发到指定的仓库就行了。之后他不断地学习和摸索C端的电商运营方法与技巧，又先后上了京东、天猫和淘宝网的C店。

2012年，策划、推广等电商运营工作基本都是李振自己一个人完成的。2013年，李振组建了睿帆的第一个电商运营团队，从1个人变成了7个人，自己手把手地教，把这支运营团队带了出来。现在这支电商团队的规模有70余人，分为四组，负责不同的电商平台，去年一年的销售额超过了两个亿。

目前，睿帆的电商运营团队共经营着30多家店铺，其中天猫店4个，京东店4个，在1688、唯品会、当当、亚马逊、国美、苏宁易购、拼多多上都有网店，另外还有16个淘宝网的C店。团队现在正依靠大数据来分析市场需求，精准地把握产品的市场定位。

李振说，他的创业经历和电商分不开。因为自己对电商的执着追求才有了今天事业的成功，同样也是电商让睿帆再一次插上了腾飞的翅膀。

农户的学习、探索和创造过程，是自主性创造的一个方面。通过比较不同农户之间的电商经营，我们可以观察到自主性创造的另一个重要维度——多样性。它集中体现在农户们寻找各自竞争优势以探索电商经营的道路，从而形成了差异化经营的格局。之前提到，菏泽市各县区、各乡镇的工业基础和发展条件各不相同。各地根据自身多样性的传统和条件，探索着不同的电商发展模式。在广大创业农户身上，也能看到类似的逻辑。

以大集镇的丁楼村为例，村中 10 多年前从事影楼服饰加工的制版、裁剪人才，很容易地将原先掌握的技能迁移到了当下表演服饰生产加工中；有些原来会画影楼布景的人，还可以设计表演服饰；毕业返乡的大学生处理信息的能力更强，有着更好的数据意识，负责分析和运用电商经营数据；就连在家里带孩子的农村妇女，看上去不具备什么突出的能力或技术，实际上她们的空闲时间就是有价值的资源，一边在家照顾孩子，一边接单备货，同样也能把电商做起来。从外地打工回来的任庆方，回避自己设计能力的不足，专注于生产和销售迷彩服；做过“码农”的大学生任安普，能很快地上手分析和利用淘宝的后台数据，为自己店铺的运营和销售提供依据。

农户带有多多样性的自主创造还表现在多样性的产品选择之上。在产品生产环节，有传统设计能力的人会坚持自己设计开发产品。不具备设计能力的人，一种策略是在模仿的基础上创造，在模仿他人产品的同时，在原型基础上做出自己认为有必要的改动。另一种策略是组合式创造，在某一款产品之中，模仿借鉴了他人多款产品的特征，将它们组合在一起形成自己的新产品。

以上这些，无处不体现着创业者无穷无尽的创造能力。创业农户根据自身的能力和条件，调动自己差异化的优势资源，选择与自己相适合的产品与经营方式，表现出了极大的创业热情与主动性，也因此促进了电商的蓬勃发展。

2. 合作性创造，组织带动创新

在菏泽市创业农户的身上还出现了利用社会关系网络获取创业信息、相互学习电商经营技能与产品知识、形成创业社区、相互带动扶持等现象。与自主性创造相对，我们将这些都统称为合作性创造。鄄城县的电商助残实践就是合作性创造的典型事例，残疾人之间相互激发了创业的热情。在电商经营遇到实际困难时，他们常常通力合作、互帮互助。

合作性创造的重要基础之一，是菏泽地区长久以来积累传承的长幼有序、邻里互助的乡村文化。某种程度上，互联网技术的引入与电商的发展，可以说是通过嵌入在菏泽地区既有社会规则与文化中实现的。

合作性创造的另一个典型表现是，农村社区成立了各种电商创业社团，其中电商协会在很多乡镇和行政村中均有分布；还有一些是从事电商实践的商户和农户自发组织的电商经验交流社区和线上交流群，通过“抱团取暖”的方式，共同探索经营电商的方法，共同解决经营中遇到的困难和问题。很多传统行业协会也组织会员参与电商培训，开展电商经验交流，为行业发展“换脑”。

案例 5-4 牡丹区马岭岗镇的“抱团取暖、联合创业”

马岭岗镇是牡丹区面积最大、人口最多的乡镇，劳动力和人才流失是当地多年所面临的问题。留守妇女、儿童、老人是当地的主体居民，这里大部分的村庄都面临成为“空壳村”的风险。

在菏泽市推广电商的大背景下，马岭岗镇正在探索一种“抱团取暖、联合创业”的农户集体电商创业模式。其下辖的纸坊、穆李、司庄、解北、青丘等五个行政村，先后成立了电商运营服务中心。

这些中心由村干部发起并领导，每个中心聘请 5-7 名热心创业、具有奉献精神并且电商经营经验丰富的骨干作为全村电商创业团队带头人。每位加入电商创业团队的村民都编入电商小组，每个电商小组有 7-10 名成员，确保每位创业村民都能够得到团队带头人的辅导。

镇政府出资为每个电商运营中心配备 20 套电脑桌椅、无线网络、风扇空调等基础设施，镇干部郭春生将其称为“村‘两委’+电商骨干团队（5-7 名成员）+N 个电商小组+全民参与”的电商发展模式。他跟我们说，“（电商运营服务中心）舒爽的环境、良好的交流学习氛围，极大地激发了周边全村参与电商创业的积极性。入驻中心的电商从业人员以本村为主，也有邻村的。不但有力推动了这 5 个村的淘宝村创建工作，也为周围村电商事业发展培养了优秀骨干人才。”

5.2 政府：推动、服务与连接

农户创造力的发挥在很大程度上是自发和自主的，在电商经营中总存在着一些自身难以解决的问题。比如，农户为追逐利润会采取压低售价、打价格战的方式，造成恶性竞争。有的虽然从追逐利润逐渐过渡到了追逐品牌的阶段，如果不能有效地组织起来，品牌塑造也将始终是一种自生自灭的状态。在产品生产和电商销售发展的过程之中，每个人都清楚自己的优势，并自觉地发挥优势的多样性能力和运用多样性的资源，可是，人们不一定明白其独特优势在发展大格局中的位置和意义。因此，要想最大程度上发挥农户创造力的效应——下到整合地方产品的整体优势、提高市场知名度、打造品牌，上到让作为电商发展主体的农户明白自己的创造在大格局中的意义，都离不开政府的引导、推动和支持。

发展电商、实现“弯道超车”是菏泽市近年来经济社会发展发展的主要目标，菏泽市政府已连续三年将“大力发展电子商务”、“电子商务促转型”等内容写入了《政府工作报告》。在鼓励青年人返乡创业、调动两代人发挥各自的优势和创造力、利用当地电商氛围促进制造和加工业发展、利用产业基础或外贸出口传统带动电商发展等诸多方面，菏泽市各级政府都发挥着十分重要的作用。归纳起来，政府至少扮演着推动引领者、服务提供者与连接整合者等三重角色。

1. 推动转型，引领电商发展

2015年以来，菏泽市委市政府陆续下发了《关于加快全市农村电子商务发展的意见》、《关于成立菏泽市农村电子商务发展工作领导小组的通知》、《菏泽市人民政府关于促进全民创业的意见》、《关于发展众创空间，推进大众创新创业的实施意见》、《关于印发菏泽市电子商务发展三年行动计划（2015—2017）的通知》、《支持电商人才培养和跨境电商园区发展实施方案》、《加快全市电子商务发展的实施意见》等一系列引领和支持地方电子商务发展的政策。

此外，菏泽市还通过设立组织机构、加强领导干部队伍

建设、改革组织考核等方式，为落实这些政策和制度提供组织上的条件和保障。

- 菏泽市商务局于2014年8月成立电子商务科，拟定菏泽市电子商务发展规划、政策并组织实施，推动电子商务平台建设，培养电子商务龙头企业，扶持中小电子商务企业发展，推动电子商务产业园区建设和指导农村电子商务发展等。此外，还成立市电子商务发展领导小组，负责协调解决电子商务发展中的重大问题；成立农村电子商务发展工作领导小组、全民创业工作领导小组等专门机构，确保相关政策落实到位。各县区有的在编制内设置科级单位，如电子商务办公室、电子商务服务中心等机构；有的抽调或招聘专门人员负责相关工作。
- 极重视干部队伍新思维的培养，提拔在发展电商方面有丰富经验和突出成绩的干部担任领导工作，将电商培训纳入各级党政机关干部的培训计划，力图打造一批懂电商的领导干部队伍。在实践中，郓城县利用村干部换届的机会，调用了一批生长在互联网环境下的年轻人到基层担任村官、开展工作，通过换脑方式推动电商工作。
- 菏泽市委市政府将电商发展作为附加指标，列入了对区县重点工作考核之中；区县和乡镇等基层单位也纷纷将电商纳入干部考核体系，有些区县还增加了对电商考核的权重，有的甚至直接从加分项变为了“必修课”，制定专门的考核办法。对于农村电商等专项工作，同样要求制定配套的考核办法，落实工作责任。

案例 5-5 郓城县要让领导干部先懂电商

在郓城县组织的各类培训之中，有一类比较特殊——是专门针对党政机关和乡镇领导干部的培训。实际上，郓城县的电商培训是从培训领导干部开始的。从电商是什么讲起，再逐步向基层领导干部们宣传普及电商的各类基础知识。郓城县政府的认识是，只有基层的领导干部尤其是乡镇干部懂电商——能很好地理解电商是什么、做什么、怎么做，才能够更好地带动群众运用电商进行创业和转型，推动地方社会经济的发展。此外，值得说明的是，对领导干部进行电商知识培训不仅是要让领导干部知道怎么做电商、怎么做好电商，也要让他们形成什么适合做电商、什么不适合做电商的判断力，在遵循产品特性、产业规律的基础上，帮助企业和个人打通从生产到销售的连接。

郓城县对基层领导干部进行电商培训的做法也先后为菏泽市其他区县所借鉴。定陶区、单县、巨野县等地也举办各式干部电商培训和外出参观学习



图 5-3 郓城县淘宝大学县长电商培训班

数据 5-1 菏泽市各区县商务局与电商科干部平均年龄

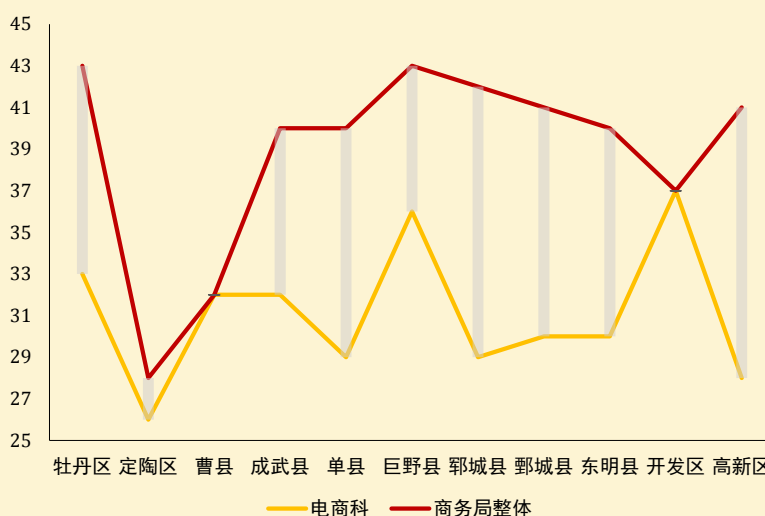


图 5-4 菏泽市各区县商务局与电商科干部平均年龄比较

数据说明:

- 2017 年, 菏泽市商务局干部平均年龄为 38.8 岁, 电商科干部平均年龄为 31.1 岁, 明显更年轻一些。
- 在各区县, 这样的对比更加明显。除曹县、开发区的电商科干部与商务局干部平均年龄没有明显差异外, 其他各区县商务局电商科干部队伍均更年轻化。

在推动和引领电商的发展中, 菏泽市各级政府特别重视发挥人才的关键作用, 突出体现在对创业者, 尤其是返乡创业青年的扶持上。譬如, 倡导和支持外出务工人员、菏泽籍在外大学生和复退军人返乡创业, 尤其是利用电子商务进行创业和就业, 包括:

- 利用菏泽市人才服务网、菏泽市毕业生信息网等网络信息平台搜集人才信息;
- 市人社局在 22 个城市设置了返乡创业服务站, 组织返乡创业座谈会、赴高等院校开招聘会等, 并利用微信平台扩大周知范围;
- 一些县区为说明当地政府的扶持政策、鼓励青年人返乡创业, 特意印制宣传单, 在外出人员集中返乡的年节时段, 到火车站、客运站等地散发, 到外出人员集中的乡村张贴、投递;
- 市人社局还列出专项资金, 开展“返乡圆梦”特色培训, 各县、乡镇也针对大学生创业、外出务工人员返乡创

- 业、有意向的在乡人员开办各类电子商务培训班;
- 与地方高校合作,开展“大学生返乡计划”,引导本地在读大学生在校期间修读电商专业或参加电商专业培训,为当地电商发展积蓄后备力量;
 - 组织开展各类青年电商创业大赛,团市委在山东省率先设立青年电商创业奖,树立电商创业的青年典型,力图发挥他们的示范效应,以带动更多的青年人从事电商创业。



图 5-5 郓城县王明华副县长(右二)在春节前夕到火车站散发宣传单

案例 5-6 郓城县致返乡创业发展电子商务 广大青年朋友的一封信

各位大学生和返乡青年朋友们:

作为时代骄子、祖国栋梁、社会财富创造者,你们胸怀大志、面向未来,奔赴祖国四面八方,踏上学习、创业征程。你们勤奋学习、刻苦钻研、努力工作、学有所成。

郓城县发展农村电子商务,从 2015 年初开始起航,经过探索、实践、总结、推广,由小到大,从零星到规模,初步走出了一条政府推动型电商发展新路子,郓城被确定为首批“山东省电子商务示范县”、省级标准化试点县,通过阿里认证两个淘宝

村。2016 年全年电商交易总额实现 160 亿元，网络零售额 27.2 亿元，农产品交易额 3.1 亿元，电商企业 4022 个，免费培训各类电子商务人才 1.5 万余人。

为欢迎更多的返乡务工青年朋友加入到电子商务发展队伍中来，在家创业。建立了电子商务服务中心，建立村级服务站 260 个，成立了郓城县电子商务促进会，为返乡创业人员提供优质平台；引进淘宝大学，发展智联电商、京九技校等本地化培训机构，提供全方位免费、包教包会的人才培训；搭建了四大电商园区，增设了多样化的电商职位；为建档立卡贫困户创业人员提供每人 2—5 万元的一年期无息贷款；为创业人员提供每人 10 万元的 2 年期无息贷款；推动宽带网络提速降费，大部分农村网络带宽现已与县城持平，最高达到 20M，网络费用持续走低，一年平均不到 800 元，我县共有 12 家快递企业，交通运输、商贸流通、农业、邮政等各部门及电商、快递等各相关农村物流服务网络和设施的共享衔接得到增强，力争为广大返乡创业的青年朋友提供最大的帮助。

电子商务的发展需要人才，农村淘宝事业正在呼唤人才。2017 年我们的目标是打造两个淘宝镇，20 个淘宝村。文明、开放、发展的郓城已为所有返乡创业的青年提供施展才华、成就大业的广阔舞台。

“在外东奔西跑，不如回家淘宝”，真诚希望郓城在外有志青年回乡工作、造福桑梓，用你们的青春、智慧和激情，投身郓城电商发展的洪流中，在家乡这片古老、美丽、富饶的热土上谱写人生的绚丽篇章！

最后，祝青年大学生、在外务工朋友们度过一个快乐、祥和、充实的春节！祝鸡年大吉、身体健康、阖家幸福、万事如意！

郓城县商务局
郓城团县委
郓城县妇联

2017 年 1 月 20 日

为鼓励更多青年人返乡开展电商创业，菏泽市政府在制定电商发展政策的同时，还一直在努力寻找利用电商成功脱

贫、致富的各类典型案例——“电商英雄”，将他们作为榜样推广。除利用传统媒体外，2016 年 11 月 16 日，菏泽市商务局正式开通运营“菏泽电子商务”微信公众号，利用新媒体平台发布与电子商务相关的政策、新闻、信息。公众号自创号以来，共推送文章 1,016 篇，其中有 367 篇是电商英雄的典型案例。大集镇的任庆方就是被广泛宣传的“电商英雄”典型。



图 5-6 菏泽电子商务微信公众号及其对“电商英雄”的宣传

在广泛宣传电商英雄的同时，有些区县还善用电商英雄，组织召开动员会，或举办“电商达人”培训，邀请他们现身说法，道出各自的经营经验；有的则动员村干部带头，组织村级电商服务站，邀请当地“电商达人”开展现场咨询服务，对村民展开一对一帮扶等活动。

对有能力、有干劲的创业青年，菏泽市政府进一步在他们的创业路上“扶上马再送一程”。譬如政府协调各方资源，包括与当地企业合作，打造大学生创业产业园和大学生创业孵化基地，对房租、网络、物业、水电等多项费用进行减免

优惠；与金融部门合作，针对自主创业的高校毕业生提供最高不超过 10 万元的创业担保贴息贷款，针对创办符合条件的小微企业提供最高额度为 300 万元的创业担保贴息贷款。此外，政府还设立大学生创业指导中心、返乡人员创业服务中心，为返乡创业者提供优质的服务和完备的配套体系，并对他们做精准化服务和数据化跟踪，帮助他们解决创业中的各种实际困难。

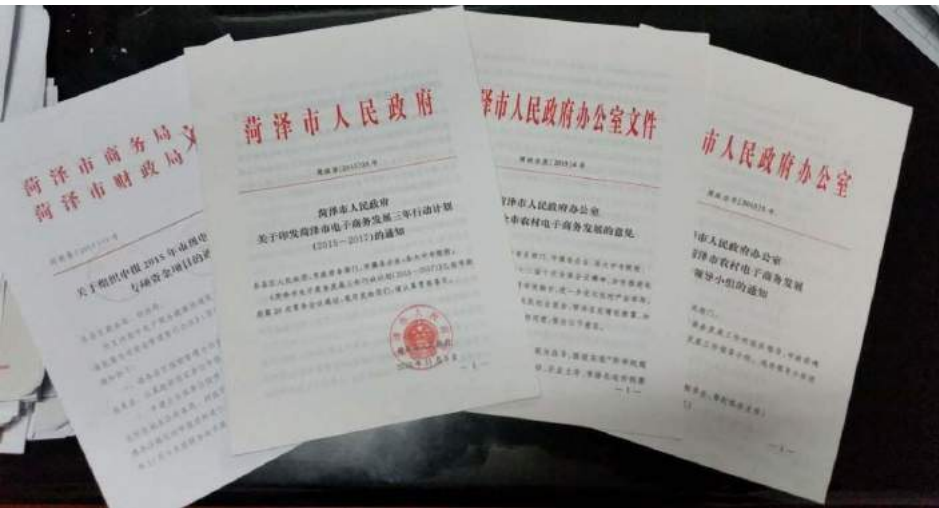
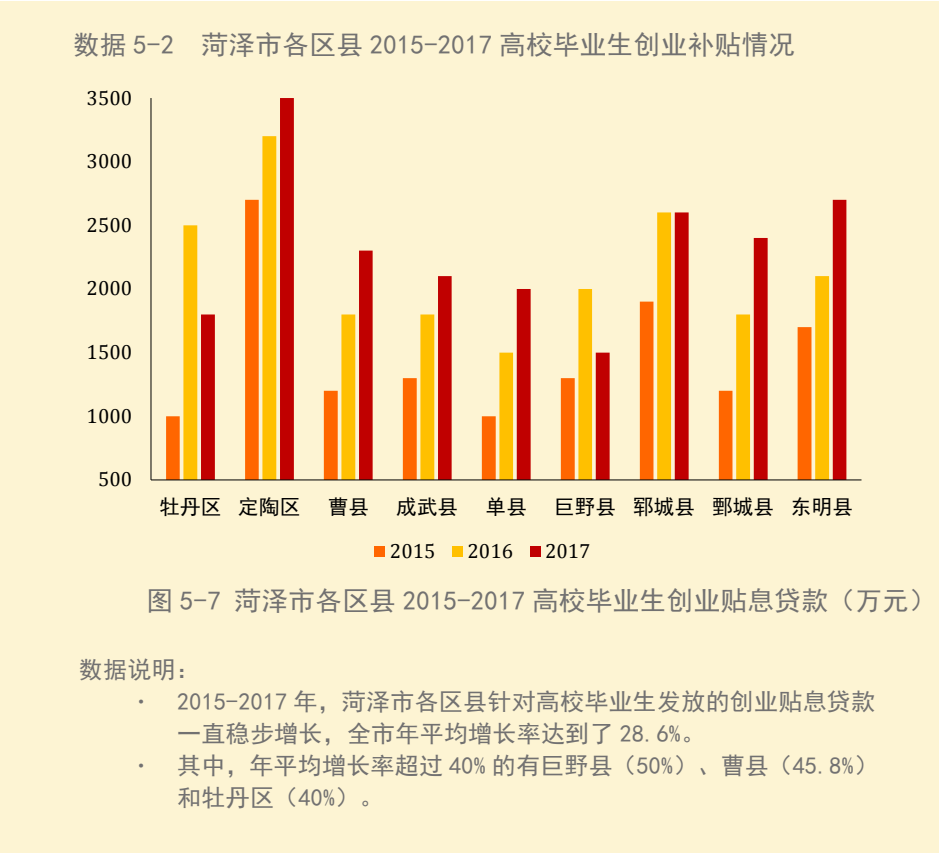


图 5-8 菏泽市人民政府和商务局支持地方电子商务发展的政策文件

案例 5-7 鼓励支持创业创新， 简化准入行政程序

- 简化注册资本登记，全面实施“三证合一”登记制度，实现“一照一码”登记模式，试推行全程电子化登记和电子登记执照；
- 支持网络经营者办理工商登记，放宽市场主体（经营场所）登记条件，对从事无店铺的电子商务企业允许“一址多照”；
- 允许物理分隔地址或集中办公区域登记为小微电子商务企业经营场所，允许小微电子商务企业将住宅、公寓登记注册为营业场所；
- 支持小微电子商务企业进入众创空间经营，允许其经营场所“席位注册”；
- 放宽网络经营企业名称登记和网络经营范围登记，允许经营范围中使用网络经营用语；
- 简化快递业务经营许可程序，精简企业分支机构、末端网点备案手续；
- 积极推动公共事业服务和缴费纳入电子商务平台，进行市场化运作。

——摘自菏泽市人民政府文件《加快全市电子商务发展的实施意见》，菏政办发[2016]35号

2. 优化服务，夯实生态地基

无论是哪种电商发展模式，想要扩大电商经营规模、实现产品转型升级、形成产业集聚和电商生态，都离不开一系列的支撑服务。在实践中，从优化工作流程，搞好行政服务，到联合发挥市场的力量，搭建服务平台，菏泽市各级政府正全方位地为电商发展提供服务。

第一，优化工作流程，搞好行政服务。

在企业注册流程上，各区县乡镇要求工商部门与公安、税务、金融等部门相协调，针对申请从事电商创业的企业和个人，搞一站式服务。其中大集镇的做法就相当具有代表性。2013年大集镇（乡）党委、乡政府下发《关于鼓励电子商务

经济发展的优惠政策》，其中要求大集镇（乡）的电商或加工企业，凡需要注册有限公司的，所需办理的一切证件和手续均由政府出资，派专人协助和负责办理；并专设淘宝产业发展领导小组，对电商和加工企业实行归口管理，除公安、消防安全检查外，其他任何单位和个人未经该小组批准，不得向电商企业及网店乱检查、乱收费。政策规定的保障，为大集镇由销售带动生产的转变营造了稳定、良性的环境。

在财政、税收和金融方面，菏泽市政府也提供了一系列的服务：财政拨付专项资金针对农村电商、电商产业园、电商示范单位以及电商人才培养等进行支持，对先进示范单位和集体予以奖励；对符合条件的电子商务企业、电商服务相关企业、电商小微创业企业落实税收减免优惠；建立健全适应电商发展的多元投融资渠道，为农村电商发展提供信贷服务支持等。例如在大集镇，当地的金融机构就在镇政府的配合与引导下，为有意向扩大生产的商户和创业者提供贴息、低息贷款，针对生产经营规模较大的企业和商户，乡镇财政部门给予税收奖励，针对返乡创业的大学生也有专项提供的大学生创业基金。

针对跨境电商，菏泽市政府同样做出了一系列优化服务的努力：推进跨境电商公共服务平台建设，为跨境电商企业和支付、物流、仓储等企业提供数据交换服务；支持各县区出台相关扶持政策，鼓励发展跨境电商的企业入驻；创新跨境电商进出境货物管理模式，优化海关通关作业流程；完善检验检疫监管相关政策措施；落实进出口税收扶持政策，对跨境电商企业开通“绿色通道”，在退税计划内优先退税。

另外，中共菏泽市委还在实践中将基层服务型党组织建设与搞好电商服务结合在一起，要求党的干部，尤其是基层干部深入群众，听取群众在电商发展上的意见建议，促进电商在基层的普及与推广。

第二，联合发挥市场力量，搭建服务平台。

为发展电商，相继成立电商服务中心、电子商务促进会

等组织机构。在政府主导下发展各式电商产业园、电商创业园、电商孵化基地、创客工厂，吸引各类电商经营主体入驻。

案例 5-8 大集镇的淘宝产业园

自 2009 年大集镇有人自发触网增销以来，演出服饰便由作坊式生产向专业化生产转变。那时，电商销售虽然已经起来了，生产规模和今天相比却要小得多，其中场地的限制是重要因素。

与作坊式生产不同，专业化生产首先要解决的是生产场地，要实现集约化、规模化、自动化的专业生产，必然需要相应的空间。2013 年之前，大集镇的生产场地多是在农户自家屋前屋后或宅基地上扩建出的几间房子。

在注意到场地难题后，大集镇政府于 2013 年开始便积极帮助农户和创业者寻找和提供合适的生产场地。一方面协调各方资源，或改造和利用村镇废弃、闲置的厂房和废旧庭院，或兴建表演服饰加工厂。另一方面，为发挥产业集群效应，积极投入，开展电商产业园的建设。

大集镇淘宝产业园计划总投资 2.6 亿元，是以生产、加工淘宝表演服装为主，集网络销售、产品展示、物流运输于一体的综合性项目。一期占地 120 亩，布局上采用前店后厂模式，包括 24 家加工企业，58 家分销实体店，快递物流公司 20 家，还有一座 7,800 平米的电商服务大楼。一期工程已全部投入运营，状态良好，年销售收入达 10 亿元，带动直接就业 3,000 余人。产业园二期已启动建设，计划引进第三方服务商入驻，建成后，将成为中国最大的表演服饰加工销售集聚区。2016 年，大集镇电商产业园被列为山东省重点发展项目。

为鼓励农户加入产业聚集，大集镇还出台优惠政策，对入住淘宝产业园的生产企业给予资金、配套基础设施和人才引进培养等各个方面的政策扶持。

- 对入驻企业实行财政奖励
一是直接给予资金奖励。对入驻产业园前 10 名

的加工企业，由财政安排 5 万元专项资金给予鼓励支持。二是税收奖励。入驻产业园的企业三年内，按照缴纳的营业税、企业所得税形成财政留成部分的 50% 给予奖励企业，用于企业的科研及扩大再生产。三是房租补贴。根据园区安排和房屋面积，给予入驻企业一年房租补贴，补贴标准根据企业人员规模、产品展示、仓储等要求，按照其缴纳实际租金的 5-10% 给予补助。对年销售额突破 500 万元、税收贡献高的加工企业或电商企业加大补助力度。房租实行先交后返，按照企业承诺的标准，经镇政府相关部门验收合格，30 个工作日内返还。

- 对入驻企业实行配套设施服务

一是强化服务。镇政府派驻两名工作人员进驻园区，为企业提供专业服务，包括协助企业申请市县各类认证和优惠政策；组织银企对接，协调贷款；策划和组织园区各类增值服务活动，如培训、沙龙、论坛等。二是公共服务场地。园区为进驻企业无偿提供公共服务场地，包括公共会议室、培训室等。三是免费光纤上网。进驻企业可享受一年免费光纤上网。

- 规模企业奖和经济突出贡献奖

为扶持电商企业做大做强，参照国家统计局限上的行业标准，对纳入规模以上企业的，对其销售额、纳税额进行排序评比，给予奖励。鼓励企业通过电子商务创建自主品牌。当年单个品牌网上销售每 1,000 万元给予 1 万元奖励。

- 对人才进行补助

积极支持人才引进和培养使用本镇电商人才，对从外地引进年薪 15 万元且聘用时间超过一年的高级管理人才、营运人才、设计人才、高级缝纫工、核心技术人才等，两年内免收个人所得税。鼓励青年、返乡大学生创业。每年安排专项资金，用于本乡镇青年开展电子商务创新创业、办理公司、组织培训等的扶持。



图 5-9 曹县大集镇的淘宝产业园

与此同时，政府也在不断吸纳引进各大物流快递企业，鼓励他们在菏泽建立电子商务物流分拨配送中心，支持物流快递配送和智能快件箱等物流快递设施的规划和建设，开展快递物流便民服务。为配合农产品上行等相关业务，发展冷链仓储物流。在解决农村物流“最后一公里”问题上，加强与菜鸟网络的合作，在菏泽建设中国首个菜鸟网络县域物流试点，推动市县乡村四级物流配送体系的完善。当前，天华物流园已经有大大小小 108 家快递公司入驻。

数据 5-3 菏泽曹县大集镇快递入驻数量



图 5-10 大集镇 2013-2016 年快递店家数

数据说明：

- 大集镇 2013-2016 年快递入驻数量稳步增长，从每年大约可增加一倍的高速增长期逐渐进入了相对稳定期。入驻店家也从最早的“三通一达”向多样化竞争格局发展。



图 5-11 菏泽的菜鸟县域智慧物流 + 示范园区

此外，政府联合各大通讯公司，加快网络基础设施建设，包括推进“三网融合”、加快第四代移动通讯网络布局、推进光纤入户和实现公共场所 Wi-Fi 覆盖等，改进网络服务；同时努力开展网络安全建设，培育壮大互联网支付机构，为电商发展提供安全保障和便利。

3. 连接整合，促进协调合作

菏泽市政府与阿里巴巴、京东、腾讯等大型平台企业以及其他第三方电商服务企业之间积极开展合作。譬如 2015 年 5 月，菏泽市人民政府与阿里巴巴集团签订了战略合作框架协议，内容涉及农村电商发展、推动地方产品与产业的转型升级、解决物流问题以及电商人才培养等方方面面。

第一，带动农村电商发展。

菏泽市各级政府均与阿里巴巴签订了“千县万村”计划协议，在中国率先实现了“千县万村”试点县区全覆盖。截至目前，市农村淘宝服务站已经超过 600 个，藉此努力打通“工业品下行，农产品上行”的通道，解决农村商品买难、卖难的问题，同时发挥村淘服务站对电子商务发展的带动作用，培育基层电商氛围；除此之外，菏泽市各级政府与京东“千县燎原”计划、乐村淘，以及本地各种农村电子商务平台等多方企业均开展了合作。

数据 5-4 2016 年菏泽市农村淘宝服务站分布

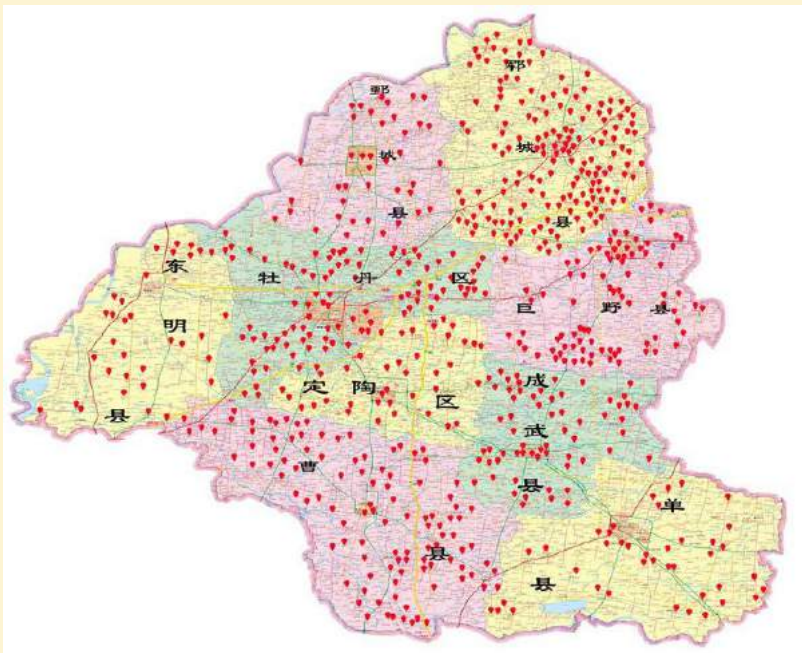


图 5-12 2016 年菏泽市下辖区县村淘服务站的分布情况

数据说明：

- 截至 2016 年底，菏泽全市的农村淘宝服务站已经超过了 600 个。分布范围十分广泛，在各个县都有相当数量的村淘服务站。

第二，推动地方产品与产业的转型升级。

与阿里合作建立运营的“特色中国·菏泽馆”、与京东合作建立的“京东商城·菏泽馆”等地方特色馆向全市企业和商户开放，推动当地产品的互联网销售；努力建设 1688 菏泽产业带，推动当地既有的工业企业对电子商务的应用，电子商务和实体经济深度融合，促进原有产业转型升级，力图使规模以上企业电子商务应用率超过 90%。截至目前，“特色中国·菏泽馆”已成为国内面积最大、入馆产品最多的市级 020 体验馆，1688 菏泽产业带成为当地企业尤其是出口企业重要的触网平台，入驻企业已超过 1,000 家。



图 5-13 特色中国·菏泽馆

第三，培养电商人才。

淘宝大学菏泽人才培养基地落户郓城县，以此为依托开展各类电商人才培训；有的区县还与第三方电商培训机构、电商产业园、创业孵化基地以及产品厂商广泛开展合作，以“政府主导，市场化运作”方式探索适合本地的电商人才培养模式，涌现出了牡丹区的优博商学院、高新区的菏泽创业大学、鄄城县的“橙色基地”和“百万英才”电商培训基地等典型案例；政府还支持地方院校与企业及社会组织合作办学，探索实训式电子商务人才培养机制。

为了使培训真正落地，政府和相关培训机构还十分重视对培训进程和结果的跟踪。譬如，在基层开办的乡镇电商培训班，要求讲师进驻村镇授课，全程跟踪指导，针对培训中出现的各类问题及时作出现场反馈。在培训结束之后，如果学员在经营过程中遇到了销量上不去等问题，相关的培训单位会帮助学员分析问题、解决困难。此外，培训单位十分注重培训中传帮带的作用，发动做得好的老学员带新学员，让成功经营电商的经验得以快速复制与传播。

地方政府连接整合的努力，是落实保障与提供服务能够更好发挥作用的前提。在助力电商发展的过程中，地方政府

始终扮演着“中间人”和推手的角色，一边连接着广大的创业群众，另一边连接着电商平台和其他相关企业，通过连接协调，整合各方资源形成合力，进而满足创业群体的需求。与此同时，政策保障的落实、服务的提供与平台的搭建，都在为农户们创造力的发挥和电商的发展提供着切实的扶持与支撑。为适应不同地区各不相同的电商氛围和产业基础，以更好地带动地方电商和产业成长，各区县政府也会倾向于采用不同的思路：

- 在电商自发产生的地区，如曹县大集镇，政府更倾向于采取鼓励支持的政策措施，强调政府的服务职能，在扶持电商创业者成长的同时，充分调动农户的积极性与创造性；
- 在有着较雄厚的传统产业基础、又走上电商转型之路的地区，如曹县庄寨镇和郓城县等，其发展离不开政府的大力推动。通过开展培训，当地政府为传统产业经营者和创业者赋能，为他们自主性创造与合作性创造的发挥提供必要条件。同时，政府凭借其信息优势，将电商发展与产业、资源优势相匹配，帮助传统产业在电商转型中找准定位；
- 在没有自发形成电商氛围、传统产业基础又相对薄弱的地区，为创业群体赋能同样是一个关键的环节。尤为重要，地方政府通过加强对电商的倡导，使人们更清楚地意识到发挥自身创造力的重要性。同时，政府还对那些有潜力的企业和行业进行适时地引导，帮助它们经由电商路径完成产业的转型升级，培育产业生态。

5.3 创造力的发挥者与新发展的支持者

经济活动中的销售和生产都离不开其所处的政策与制度环境。电商销售是农户自发的经营活动，如果不组织起来，缺乏政府的推动、服务与连接，便难以形成带动产业发展的集群和生态。

作为电商发展的主体，无论是农户、商户，还是生产企业，面临的经营、税收、物流、环保、生产场地、工商注册等一系列内容都与政策相关。电商经营和产品生产是一个用脚投票的市场行为。如果家乡没有适宜、优惠的政策环境，人们便会理性地选择政策更便利、经营壁垒低的其他地方，使得本地的资源、产业基础和人力储备无法得到有效利用。

菏泽市各级政府从帮助农户注册电商企业入手，依据各地的实际情况，在充分运用市委市政府政策工具的基础上，因地制宜地营造电商发展的政策环境和社会氛围，通过建设电商产业园区、邀请外地工作的菏泽青年返乡创业等举措，将电商发展要素汇聚起来、组合起来，扮演着推动引领者、服务提供者、连接整合者的角色。

政府作为新发展的倡导者和支持者，在鼓励、引导、支持和推动创业主体创造力发挥的同时，让人们明白自己的创造对地方发展大局的意义，为彰显个人创造的独特性提供了保障和条件，令传统产业突破路径依赖限制，打开视野、更新思路，在电商发展的环境中找准定位。

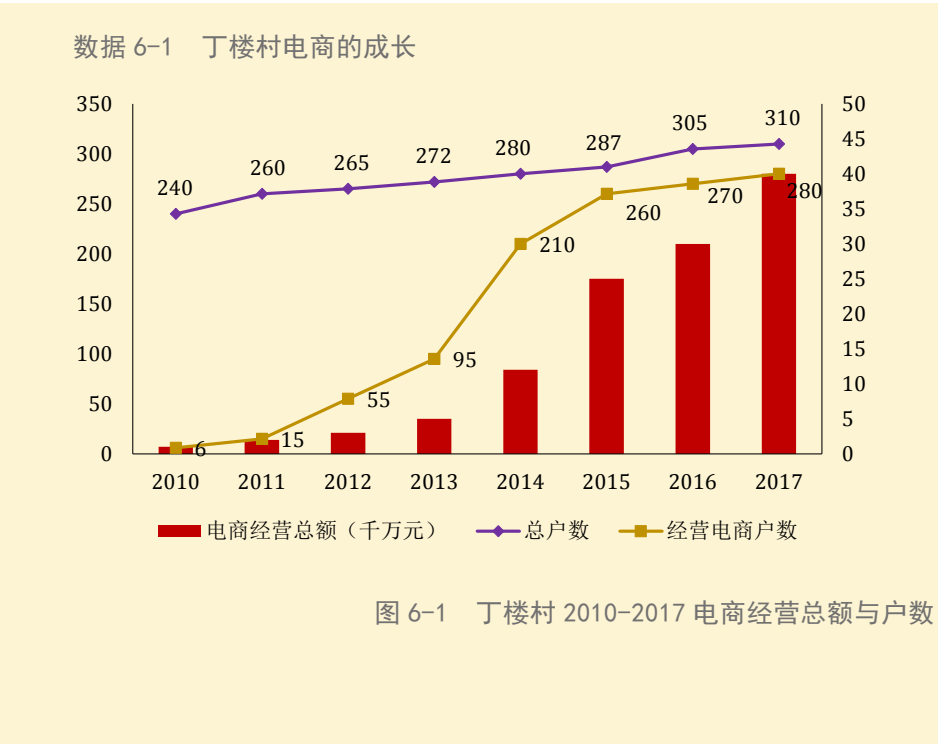
在围绕菏泽电商发展上，农户与政府之间的互动形成了一股合力。因为有了农户的创造，才有了菏泽电商发展的百花齐放；因为地方政府对农户创造力的支持，百花齐放才变成百花争艳，最终形成百花生态。

第 6 章 电商生态形成

在地方政府和广大创业者的共同努力下，历经蓬勃发展的四年，菏泽市的电子商务取得了颇具影响力的成果。同时，电子商务作为地方经济社会发展的新动能，正带动着传统产业的转型升级、农村地区的脱贫致富。在传统制造和加工业基础薄弱的地区，电商带动并促进着地方产业的成长，一些地区在电子商务带动下形成了产业集聚，并逐渐向上下游延伸，完整的产业链初现，产业成长的小生态开始形成。另一些地区，伴随着电商人才的引进与培养、物流仓储体系的搭建、电商第三方服务企业的成长，支持电商发展的大生态也正在菏泽成长起来。

6.1 小生态：产业集聚和产业链的形成

曹县大集镇的发展是产业小生态成长的一个很好例证。当地表演服饰加工产业成长、集聚的发展历程，对其他地区、其他产业类型的电商发展同样有着重要的借鉴价值。丁楼村是大集镇电商发展的先行者，也是整个菏泽市学习电商发展的典型范例，在经历着快速成长的同时，还带动着周边村镇产业链和产业生态的形成。



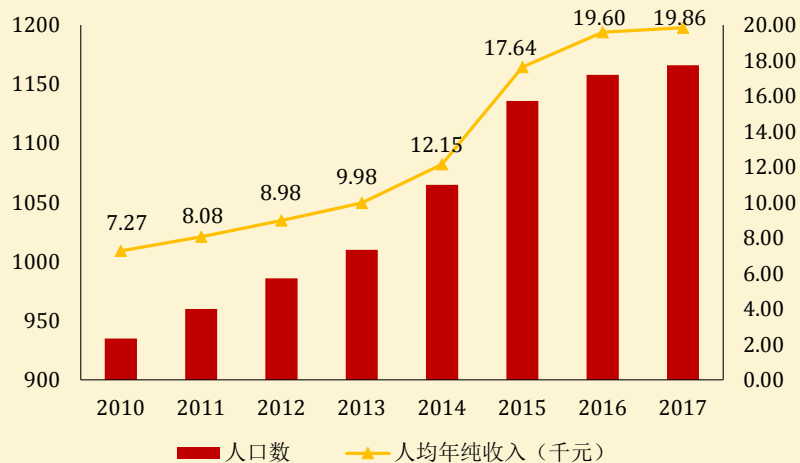


图 6-2 丁楼村 2010-2017 人口数与人均年纯收入

数据说明：

- 自 2010 年以来，丁楼村经营电商商户数逐渐增加，至 2017 年 10 月，丁楼村经营电商的商户共有 280 家，占到了丁楼村总户数的 90.3%。
- 八年间，丁楼村的电商营业额从 2010 年的不足 1 千万元，到 2017 年 10 月份的 4 亿元，每年以近 75% 的速度增长。
- 丁楼村在人口总数持续增加的同时，村民收入保持逐年增长，八年间人均年纯收入将近翻了两番，2016 年以前，增长速度均超过了 10%。

大集镇发展电商的成功，不仅让当地政府看见了农村电商发展带来的互联网红利，还逐渐带动起周边村镇乃至整个曹县电商氛围的形成。随着电商影响力的不断扩大，大集镇吸引着大量周围地区的人才，国内关联产业的资源也正向大集镇集聚。

案例 6-1 曹县大集镇丁楼村的制版商户 张付传

张付传的家乡在河南省民权县褚庙乡，位于大集镇向西 20 多公里的地方。

2016 年之前，张付传在广州市一家服装加工企业做裁剪主管。由于家中老母亲生病，2016 年 4 月，他辞去了广州的工作回到了家乡。

回乡后，原本想在民权找一家服饰加工厂继续做裁剪工作，后来听说大集镇丁楼村做电商把表演服饰的产业带了起来，产销规模更大，张付传觉得会赚得更多，于是便有了来大集发展的想法。

经朋友介绍，张付传先是到丁楼一家生产表演服饰的工厂里帮工。在对当地市场情况有了亲身体验和了解之后，2016 年 11 月，他下决心在丁楼村桑万路东租下一个店铺，并上了电脑制版和自动拉布机等设备，自己挂牌，经营起了服装制版裁剪的生意。张付传现在的生意特别好，找他制版裁剪的固定客户就有 60 多家，即便是淡季每天也要工作 10 个小时以上，很多时候要工作到夜里 12 点以后才能休息。

目前他还想着扩充店面，多雇几位帮手。

像张付传这样，家在周围村镇或县区，因自己有设计、制版或裁剪方面的手艺而来到大集镇工作的人，在调查中，我们遇见了很多。

电商发展带动的产业成长，不仅促使有相关技能的人才向当地集聚，服饰生产加工的上游产业，包括布匹和需辅料的销售，与服饰生产加工高度相关的制版行业，裁剪设备销售、安装和维修行业，在大集镇均可以看到。绍兴柯桥、苏州吴江等地的布料供应商要么在当地与代理商合作，要么直接设置销售团队，不仅在大集镇开店设点，多数还在大集镇租赁了布料仓库。

现在，对于很多表演服饰加工企业来说，不出大集就能

完成从购置原材料、辅料、设计、加工、销售、发货等完整流程的活动。

大集镇淘宝产业园同样起到了促进产业集聚的作用。一方面，产业集聚与产业链的形成离不开人才的支持，大集镇电商的快速发展配合园区的大力支持政策，为人才来此工作创设了良好的环境，提供了极大的激励。另一方面，园区也努力完善基础设施建设，尤其是在淘宝产业园中引入 20 多家快递物流公司，进一步提升了运输与流通能力。到目前为止，表演服饰加工产业已在大集镇及周围成长并集聚了起来。

案例 6-2 各路人才齐聚淘宝产业园

大集镇淘宝产业园是以生产、加工淘宝表演服饰为主，集网络销售、产品展示、物流运输于一体的综合性项目，为前来大集创业就业的人才提供了良好的生活环境和外部基础设施。身怀不同技能的各路人才纷纷来此创业就业，共同助力当地电商的发展与产业的转型升级。

孟德胜，家住在离大集镇 20 多里的安才楼镇孙井村，目前在大集镇淘宝产业园经营自己的印花厂。2001 年高中毕业以后，孟德胜去青岛一家韩国服装印花厂打工，机缘巧合之下学会了印花工艺与技巧。2008 年，他回到菏泽市开办自己的印花厂。那时，主要是给外贸出口的衣服做印花。

2015 年，孟德胜买下园区的厂房，顺利拿到信用社的贷款，积攒了 300 多个客户。谈及为何来到大集镇淘宝产业园办厂时，已经从事印花很多年的孟德胜表示，自己是在“跟着市场走，他们走到哪，我就走到哪”。孟德胜最初来到大集镇时，印花并没有普及开来。在他的带动之下，大集镇及附近乡镇已有二十余家印花厂。

2017 年是李子强来到大集镇开店的第三年。初中读了一年以后，他去到老乡在广东开设的制鞋工厂打工，干了六七年，积累了许多生产和管理的相关经验，也有了一定的资金储备。2014 年，他得知

大集镇表演服饰加工业发展蒸蒸日上，在大集镇考察了一圈之后决定在这里开设门店，代理经营布匹生意。

布匹是表演服饰加工需要的主要原材料，此前大集镇从事影楼和表演服饰加工生产的企业，都需要到布匹产地如浙江绍兴的柯桥或者江苏苏州的吴江去采购原材料。

李子强代理的正实布业就是浙江柯桥的一家布匹加工厂商。他在大集镇淘宝产业园租下了一间厂房，作为存放布匹原材料的仓库，为大集镇的客户提供上门送货服务。

在大集镇，服饰加工企业不出大集镇就能够采购到所需要的原材料。

王丽君家住菏泽市，曾在济南一家技校学习服装设计，之后在天津某服装厂从事制版十余年，直到去年，因家庭原因回到家乡。一天，她看到中央电视台对丁培玉的访问，王丽君决定到大集镇淘宝产业园试试，结果一拍即合。从去年到现在，在丁培玉的厂子，运用电脑和 CAD 软件，她一共制了近 200 张版，打工时积累的技能更是派上了用场。

优秀的人才因为大集镇的市场机遇与政策支持而来此工作，当地的电商发展也因为人才的到来不断创造出新的财富。产业集聚与人才集聚的有机互动是大集镇表演服饰加工产业成长与电商快速发展的重要一环。

数据 6-2 丁楼村带动下的大集镇电商生态

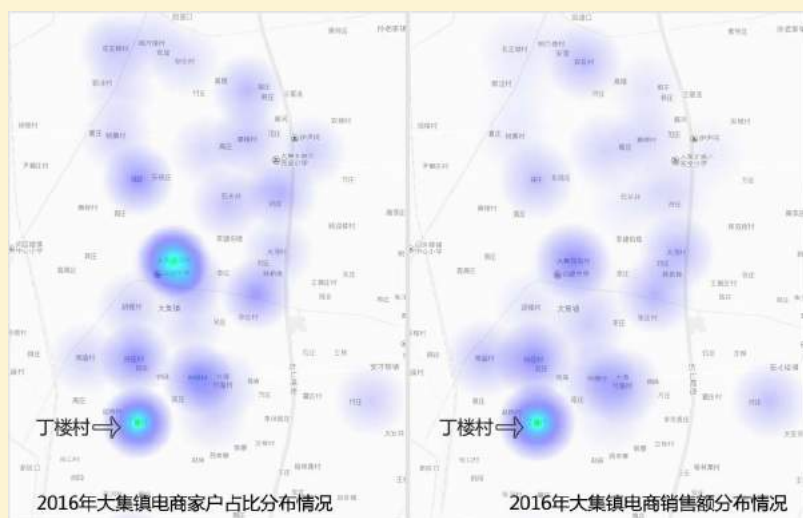


图 6-3 大集镇 2016 年电商商户占比与销售额分布情况

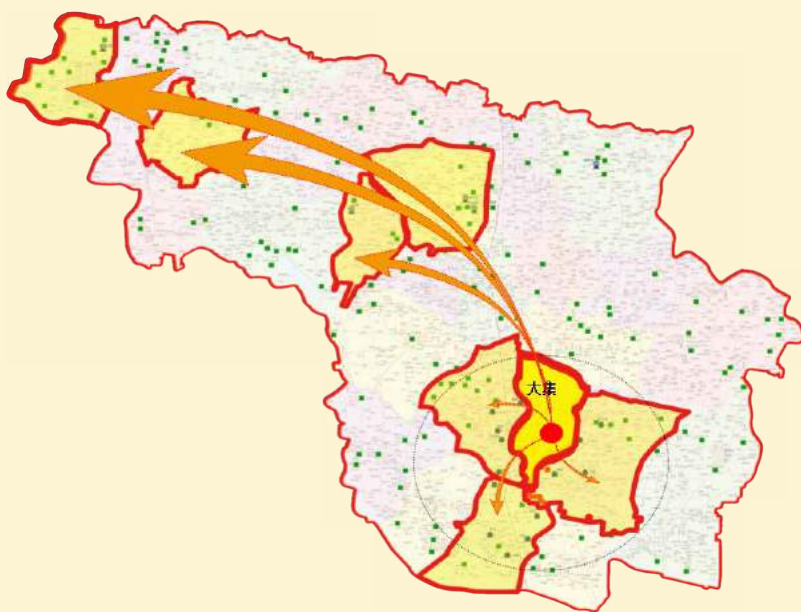


图 6-4 曹县大集镇电商扩散图

数据说明：

- 2016 年，大集镇电商销售超过 18 亿元，经营电商商户数超过 2,500 户，占商户数的近 23%，如果算上与电商经营相关的周边产业，这一比例会更高。

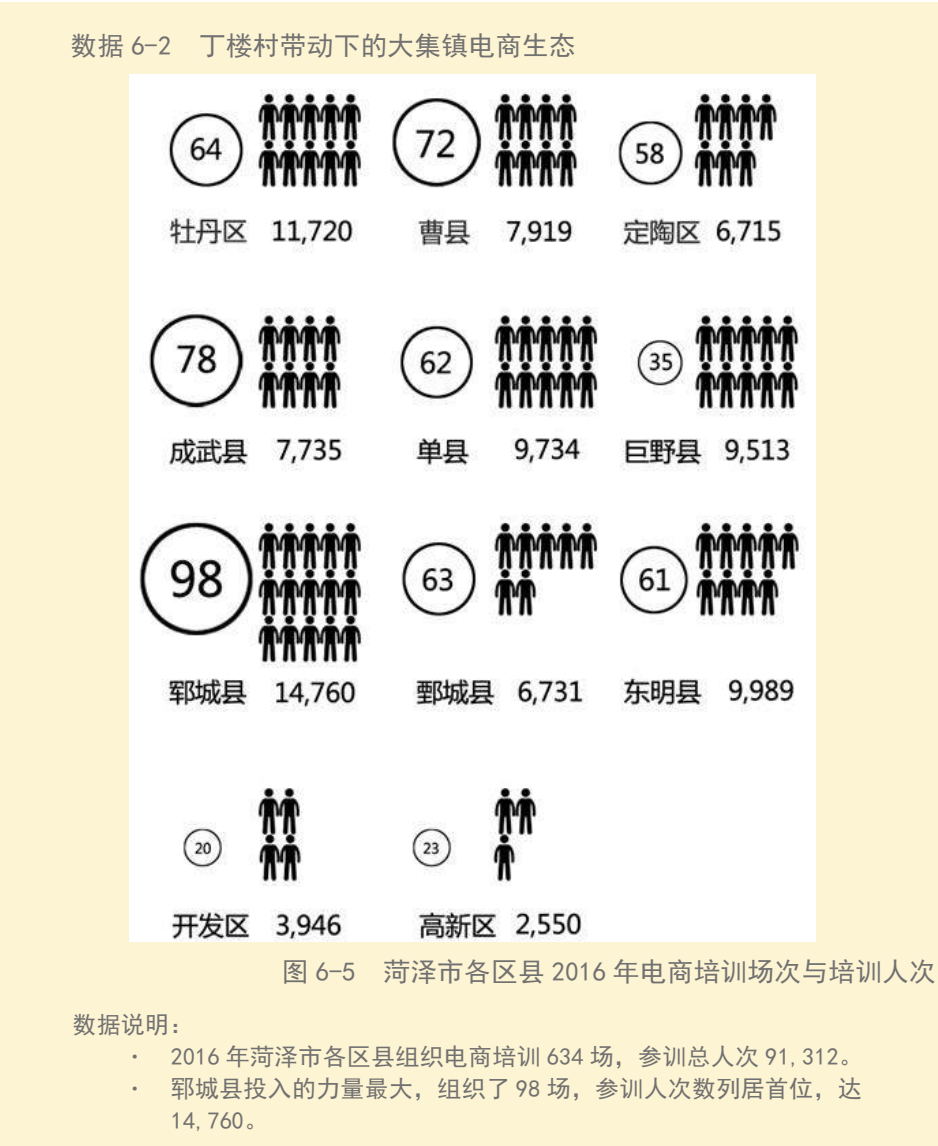
6.2 大生态：电商发展环境的成长

产业发展小生态的形成也带动着电商发展大生态的成长。菏泽市的电商发展不仅反映在局部地区的典型案例上，更体

现在整个地区浓厚的电商氛围上，从电子商务人才培养，快递物流仓储服务体系的搭建，到电商第三方服务企业的引进等，支持电商发展的大生态也在菏泽成长了起来。

1. 电商人才的培养

从大生态的构建出发，菏泽市十分注重电子商务人才的培养。据不完全统计，仅 2016 年，菏泽市举办的各类电商培训便多达 600 余场次，平均一天有近 2 场，参加培训的人次达 9 万之多。很多地方还培育了第三方电商培训机构。



2. 快递物流仓储体系的搭建

快递和物流是电商发展的重要环节，成本降低、网络通达、体系健全是节约电商经营成本、提高配送发货速度、增强产品市场竞争力的有力保证。

为促进快递物流更好地服务于电商发展，菏泽市加快了路网等基础设施的投入与建设。2013-2016年，菏泽市新建公路总里程达1,778公里。政府推动建设跨地区和行业的物流信息平台，实现资源共享，各级政府与各大快递、物流公司合作，在各区县、乡镇设立大量的快递网点，有些地区还设立了快递区域分拨中心，多数村庄都设立了村级投递服务点。

案例6-3 联手菜鸟物流，打造中国首个“菜鸟县域智慧物流+”试点城市

2016年5月，菏泽市政府与阿里巴巴集团菜鸟网络科技有限公司签约了“菜鸟县域智慧物流+”项目，并为“菜鸟县域智慧物流+”培训基地、“菜鸟县域智慧物流+”智能路由与设备技术孵化中心揭牌，菏泽市成为中国首个“菜鸟县域智慧物流+”试点城市。

2016年9月1日，“菜鸟县域智慧物流+”菏泽启动仪式暨菜鸟橙运全国首发仪式举行，作为阿里巴巴中国农村物流第一公共平台的试点，项目启动标志着菏泽市政府与菜鸟网络在促进物流行业发展和加速县域经济增长方面又一项重大突破。

菏泽市委市政府高度重视“菜鸟县域智慧物流+”项目的推进，把其作为整合县域物流资源，突破农村电商瓶颈、助推农村经济发展的重要抓手。“菜鸟县域智慧物流+”项目的启动将有效降低县域和农村地区物流成本，提升快递物流企业服务水平，促进农村电商快速发展，带动农民增收和农村经济繁荣。同时，也为“菜鸟县域智慧物流+”项目走向全国提供可借鉴、可复制的样板。

目前，“菜鸟县域智慧物流+”已覆盖菏泽市各区县，开行29条线路，日发班车32台次。90%以上的订单在13点截单前均能当日送达。



图 6-6 “菜鸟县域智慧物流+” 菏泽启动仪式

在促进资源整合的基础上，菏泽市还致力于构建低成本、广覆盖的快递物流配送网络，譬如在电商产业园和创业孵化园中配备物流仓储区，吸引物流快递公司入驻。



图 6-7 菏泽市（2015-2017）物流快递分支配送机构及揽收点数量

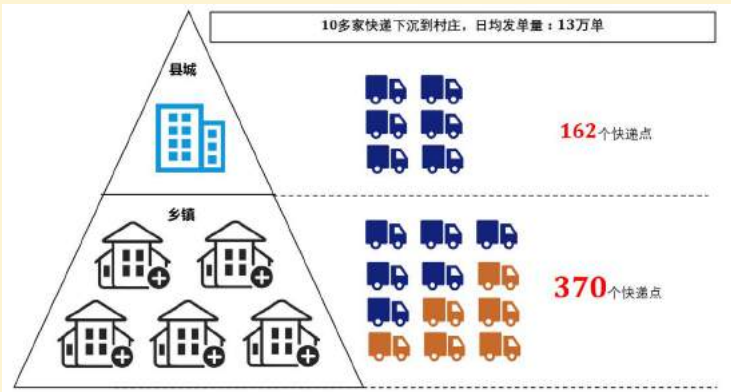


图 6-8 菏泽市县城及乡镇 2017 年快递点情况及发单量

数据说明：

- 菏泽市市一级的快递点 2015 年以来一直呈快速增长态势。快递分支配送机构年平均增长率达到 71.7%，快递揽收点年平均增长率达到 75%。
- 在县城及乡镇一级，2017 年已有 10 多家快递公司下沉到了村庄，日均发单量高达 13 万件。县城共有 162 个快递点，乡镇共有 370 个快递点，加起来占到菏泽市快递点的 75.4%。

3. 电商第三方服务企业的引进

菏泽市电商发展大生态的形成还表现在当地引进了一批第三方服务企业，涉及代运营、客服外包、金融、摄影美工和数据、云计算等，为电商创业者提供着全方位的服务与支撑，也标志着电商生态系统已经形成。

数据 6-5 菏泽市电商第三方服务企业的增长

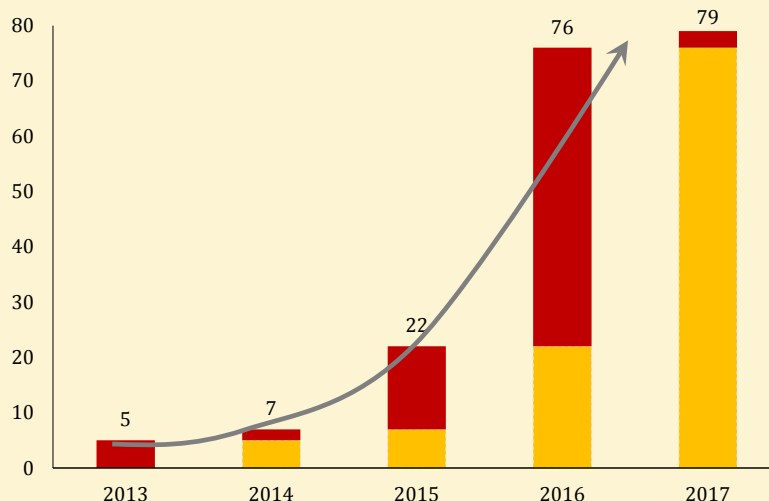


图 6-9 2013-2017 菏泽市电商第三方服务企业数量变化

数据说明：

- 2013-2017 年，菏泽市电商第三方服务企业数量年均增长率为 370%。期间，2014-2016 年增长较快，年均增长率高达 492%。2016 年之后，第三方服务商数量渐趋稳定。

第7章 归纳与建议

经历了自发孕育与成长，政府的扶持、推动与保障，菏泽市电商克服了一系列不利因素，如交通不便、工业基础薄弱、资源和区位优势不明显、城镇化水平低、人才流失严重等，实现了快速发展。在这一过程中，菏泽市电商经营活动广泛扩散，形成了独有的电商模式，值得总结借鉴。

然而，菏泽市电商的进一步发展也面临着机遇和挑战。

这一章拟对菏泽市电子商务发展的整体特点进行归纳，并针对未来发展中可能面临的问题提出建议。

7.1 菏泽电子商务发展的特点

菏泽市的电商发展是一些关键要素相互叠加、相互促进的结果，我们将其概括为“两地 + 两代”、“销售 + 生产”和“农户 + 政府”的“3 + 3”模式。

- 两地 + 两代：菏泽市电商发展模式中的第一个“+”。有着外地学习、工作或生活经历的年轻人将电商引进了菏泽，让电商的种子在菏泽生根、发芽、成长、兴盛。在年轻人成为电商发展主力军的同时，电商发展激活了闲置的父辈人力资产，形成了新的代际之间的分工与协作，父代与子代利用各自掌握的核心技术，在共同努力与协调合作之下，为菏泽市的发展构建了新的人力资源动能。
- 销售 + 生产：菏泽市电商发展模式中的第二个“+”。销售和生产的结合在许多电商发展地区都可以看到。菏泽市的特别之处在于销售和生产结合的多样化成长和多元化探索。在有产业基础的地区，电商销售迅速推动了产业的转型升级；在没有产业基础的地区，电商销售则带动了产业的生长发育；进而面对的不再是一个局部的市场，而是一个由互联网连通的范围广阔、需求差异化的广阔市场；即销售与生产之间的“双向与三行”。

- 农户 + 政府：菏泽市电商发展模式中的第三个“+”。电商销售起初是农户自发的经营活动，如果不组织起来，缺乏政府的引导、推动与支持，便难以形成带动产业发展的集群和生态。农户在电商创业和产业发展中扮演着创造力发挥主体的角色，他们的创新创造既是自发自主的，又是有组织的、合作式的。只有加上政府的推动引领、服务提供和连接整合，才让农户的努力有了大方向和强后盾。在围绕菏泽电商发展的问题上，农户与政府之间的互动形成了一股强劲的合力。

这里的“+”并非算术中的加法，而是要素的有机组合，能够发挥1+1大于2的作用。基于有机组合而非算术加和，才能解释菏泽各区县电商扩散的惊人速度和卓著效果——由只身回乡的创业青年，带动分工合作的电商，发展到村庄产业的转型，最终实现整个地区的触网腾飞。“3 + 3”既体现了各类资源的组合与汇聚，也体现了参与主体的合作，还体现了发展阶段的演化。

因此，菏泽市电商的快速发展是一些关键要素相互叠加和相互促进的结果。

在“3 + 3”模式的基础上，我们还归纳了菏泽市电子商务发展的三个特征：

1. 阶段性

菏泽市电商发展在整体上是一个循序渐进的过程，呈现出明显的阶段性。

第一，建立连接阶段。建立连接是指将地方与电商连接起来，产业与互联网差异化的市场连接起来，是菏泽市运用电子商务寻找市场、扩大市场、实现发展的最初阶段。

菏泽市电商发展如今的格局得益于早期曹县大集镇和安才楼镇等地农村电商的自发性发展。在制造和加工业基础薄弱的农村地区，创业者发挥自主性和创造力，通过电商与外

面的广阔市场建立连接，一方面促进了产品升级与产业转型；另一方面，借助“熟人社会”的关系网络，电商创业和技能向周围地区的扩散，则带动了整个菏泽市电商氛围的形成与成长。

此外，有些地方连接的建立是在地方政府的倡导下推进的，例如鄄城县的大部分地区、鄄城县传统产业的转型升级与电商发展等。其中，大多数地方已经跨越了建立连接的阶段，还有少数地区连接正在建立之中。

第二，赋能、用能阶段。建立连接之后，无论对地方还是个人来说，都获得了更多的资源与能力。从资源获得的角度，电商的引入使菏泽可获得资源的范围从之前的局部市场连接到了更加广阔的市场；从能力获得的角度，电商的快速成长不仅使人们获得了应用信息技术的能力，更重要的是激发了人们的创造性和主观能动性。

在获得能力之后，人们结合自身条件、选择与其相适合的产品和发展方式，通过不断学习，调整生产经营方式，实现个体的发展、家庭的发展。地方政府不失时机地抓住发展机遇、制定相关政策，为电商发展和人们的创业活动提供宽松和有利的环境，从而有效地动员和保障人们参与创业和创新。两者充分实践各自的能力，形成了菏泽电商发展的合力。

第三，生态形成阶段。在一些先进集体的带动和市政府的倡导下，各区县政府将电商发展与实体经济发展紧密地结合在一起，大力推动各类电商产业园、电商创业园的发展建设，在培育电商氛围的同时，更加注重为实体经济的产业集聚和产业化发展搭建平台。

在菏泽市，电商发展的大生态正逐渐形成，菏泽市各区县尤其是一些工业基础较薄弱的农村地区，依靠电商销售的发展，逐渐形成了实体产业集聚，甚至形成了完整的上下游产业链，产业生态开始出现并不断成长，地方产业化进程已经开启。

第四，均衡发展阶段。伴随农村电商的发展和实体产业化进程的推进，菏泽市一些地区的乡村特征逐渐消失，原来的农户不再从事农业生产活动，逐渐和土地分离，乡村生活方式也在慢慢地发生着变化。与此同时，乡镇的城镇化水平显著提高，宾馆、饭店、娱乐场所及其他生活设施一应俱全，部分农村地区已开始朝着城乡融合、均衡发展的方向迈进。

从人口流动的趋势来看，电子商务的发展已经开始吸引大量外出务工的劳动力回到乡村办工厂、开网店，越来越多的大学生毕业后回到家乡从事电商创业，一些高技能的电商人才也逐渐地被吸引到菏泽市乡村地区。

在菏泽市各区县乡镇，上述四个阶段均有体现。比如牡丹区的马岭岗镇正处在第一阶段向第二阶段的过渡之中，实体产业发展未见端倪；曹县的大集镇则基本完成了产业生态形成的阶段，正在向着城乡融合、均衡发展的阶段过渡。

2. 多样性

与此前在睢宁、沭阳、遂昌等地观察到的电商发展状况不同，菏泽市的电商发展并没有形成统一的模式，多样性是菏泽电商发展的第二个突出特点，也是人们创造力发挥的另一结果。

菏泽市各区县将电商发展与产业基础联系起来，或利用或改造传统产业，在发挥自主性和能动性的基础上，不断寻找在电商环境下与自身发展相适应的产品，探索因地制宜的电商发展路径。各区县政府则依据既有的发展基础和条件，制定相关的扶持政策，并与电商平台及第三方电商服务企业广泛开展合作，为电商发展提供支持与服务，鼓励多样性创造力的发挥，为人们创业创新提供各种便利条件。

在菏泽市，我们至少可以看到以下三种依靠电商带动的发展路径：

第一，在无制造和加工业基础或基础较薄弱的地区，电

商销售的发展带动了产业的生长或生产规模的扩大，以及相应的产品转型升级，最终引发产业集群的出现，曹县大集镇属于这一路径的典型。

第二，在产业基础较好的地区，利用传统产业基础和产品优势，发展电商销售。然而，这类地区的电商氛围并非自发形成，具有后发和晚发特点，培育电商氛围和培养电商人才是此类地区发展中关键因素，曹县的庄寨镇和郓城县、鄄城县都属于这一路径的典型。

第三，也是在有产业基础的地区，与前一种不同的是还具有外贸出口的传统，此类地区正尝试着发展跨境电商，曹县的部分乡镇和鄄城县的部分企业属于这一路径的典型。

3. 成长性

电商发展在带动传统产业的转型升级、催生产业集聚的同时，其示范效应还吸引了大量外出人才和劳动力回流，更多的青年人返回家乡，投入到电商创业的热潮之中，无疑为经济与社会发展注入了新活力。

另外，电商的成长还催生了相关行业的发展，譬如，各区县的电商培训机构为菏泽市储备了大量的电商人才，第三方电商服务企业为电商创业者提供金融、运营、设计、客服等服务，快递物流企业的拓展使物流仓储体系得以逐步完善。

到目前为止，菏泽市电商发展的大生态业已形成。地方政府积极投入基础设施建设，努力搭建各类服务平台，为电商进一步发展创造了优质的环境条件。作为当地社会经济发展的新动能，电商在菏泽具有十分广阔的发展前景。借助电商，菏泽正在实现经济与社会发展的“弯道超车”。

7.2 菏泽实践的意义

20 世纪 80 年代以来，经过近 40 年的努力，中国特色社会主义发展已经进入了新时代。实践新发展理念，实现“两个一百年”奋斗目标和中华民族的伟大复兴，既有赖于顶层设计，也与基层政府及老百姓的共同奋斗、自主探索密不可分。

正是在这个意义上，菏泽市的电商发展在多个方面为其他地区提供了可兹借鉴的实践经验。

1. 贫困地区脱贫攻坚的新思路

中国特色社会主义的内涵之一是人民的共同富裕，“精准扶贫”正是实现共同富裕的战略举措。在改革开放的近 40 年里，中国坚持共同富裕的发展道路让 6,000 多万贫困人口稳定脱贫，贫困发生率从 10.2% 下降到 4% 以下，这是人类历史上从未有过的成就。党的十九大进一步提出了“坚决打赢脱贫攻坚战”的新任务、新要求。推动脱贫攻坚事业，需要实事求是、因地制宜，有效识别发展中的真问题，结合实际情况找到相应的工作方法。

菏泽市通过电商带动脱贫的模式，很好地激发每一位贫困劳动人口的创造性，激活他们闲置的经验和能力，使其经验和能力变得有价值、有用武之地，参与产业发展，依靠自己的力量改善生活境遇，使他们不仅在经济上脱贫，更在精神上脱贫。与输血式的脱贫比较，这种“授之以渔”的造血式脱贫才能真正让贫困人口持久脱贫，达到脱贫攻坚的目标。

2. 传统产业发展动能转换的有效方法

如何实现传统产业的优化升级是中国经济发展一直以来有待处理的关键任务。党的十九大要求通过推动互联网、大数据、人工智能等新技术和实体经济深度融合，形成新动能、培育新增长点。菏泽市的电商发展一改单纯依靠技术创新和改造为主的传统产业升级道路，提供了大力推进既有产业和互联网技术融合、实现传统产业发展动能转换的生动案例。

对于规模相对较小的生产和加工行业而言，接入互联网无疑能帮其突破既有的发展惯性，从资源和市场约束的发展转向资源和市场自由的发展，把产品与市场推向更大的空间，形成新的发展思路。对工业化的大企业而言，运用互联网、大数据、人工智能等新技术不仅能降低基础环节的成本，优化产品流通渠道，创造新的营销模式，也有利于提升传统产业的制造水平，为传统产业的发展转型提供新的机会。

3. 吸引人才、振兴乡村的有力抓手

在城镇化发展中，人才流失一直是乡村和小城镇面对的难题。没有相应能力的人才，再好的思路和战略也难以落地，转化为行之有效的实践。产业发展更是如此，如果面临产业调整乃至转型，从原有产业积累的知识技能和组织手段已经不适用，那么，就更需要引入新的人才来推动新的发展。

菏泽之所以能吸引大量外出青年返乡创业，与电商带动农村转型发展密不可分。一方面，80、90后的年轻人，与其父辈相比，生产技术不具有优势，对相关产品和市场的了解与理解不足，不过，他们是在信息技术环境中成长起来的，对互联网技术的接受和学习更加容易。在基于互联网技术的发展模式中，年轻人的积累和经验便有了用武之地。另一方面，工业化时代的城镇化进程倾向于打散既有的家庭结构，互联网时代的城镇化则会促进家庭团聚，电商重建了以家庭内部分工协作为主的生产经营方式，符合中国社会长久以来重视家庭和血缘纽带的文化，以及乡村以家庭为基本经营单位的传统。

菏泽市很多返乡青年认为，吸引他们回来的一个重要因素在于，一方面可以在家里做事，既能照顾家人，让老人发挥余热、老有所养，又能让子女接受亲情和教育、少有所依；另一方面，经济回报与出外打工相比甚至有所提高。

越来越多的年轻人愿意留在农村发展，对带动农民就业增收、推动乡村公共事业建设都具有重要意义。农村有了“人气”，党的十九大提出的乡村振兴战略就有了最坚实的基础。

4. 城乡融合、满足人民对美好生活需要的基础

发展电商不仅促进传统产业升级，提高农村居民收入水平和生活水平，为乡村建设和发展带来新知识、注入新活力；更为重要的是电商接入还意味着农村居民在生活方式和思维方式上有了全面的更新。日出而作、日落而息的传统生产方式已经发生了变化，农民经由互联网获得了更加丰富的信息。一方面，他们学习并适应着新的生活习惯和方式，更加接近城镇居民，另一方面，这也使得他们对生活产生了新的向往和需求，菏泽市的电商发展开启了菏泽广大农村地区城镇化与城乡融合的新进程。

不过，在新发展的进程中，电商发展只是城乡融合、振兴乡村、满足人民对美好生活需要的第一步。可以期待的是，在实现了电商发展这一里程碑式的目标之后，新的发展方向和生活图景还在等待政府和人民合力去探索和描绘。

首先，根本性的跨越，是从产业化到城镇化。在菏泽市农村电商的发展中，我们观察到了从销售到生产、从生产到销售两种发展路径，其核心都是把握产品逻辑和发挥市场的效力，对应的关键词就是产业化。产业化之后的城镇化，则超出了生产和销售的范围，具有更多更广的内涵——其中既有产业格局的调整，基础设施的完善，也有人民生产生活方式的变迁，文化生活和社会规范的塑造。

其次，从城镇化路径来看，还存在着不同阶段和对应的发展目标。城镇化是一个复合概念，其中既有不同内涵，也有多种形态。从“以人为本”的关怀出发，把关注聚焦到人民，那么需在城镇化的进程中找到一条贯通的发展逻辑。

第一步，从生产城镇化到居住城镇化。生产城镇化，意味着地区生产方式和产业结构的调整，从以第一产业为主转向以第二、第三产业为主。居住城镇化，则指居住格局的聚集与集约化改造，基础设施的建成和完善，公共服务的多样化与覆盖。对百姓而言，生产城镇化意味着工作内容和劳动方式的变迁；居住城镇化则是居住方式和居住环境的改观。

如果说生产城镇化有可能在向市场开放的过程中自发实现的话，居住城市化不仅更难自发形成，而且过程更漫长，更需要政府的协调、社区的辅助和人民的支持。

第二步，从居住城镇化到生活城镇化。对百姓而言，居住城镇化是居住地点、家庭生活的变迁。生活城镇化则是生活方式和社会关系的变迁，包括从衣食住行的基本生活，到教育、医疗等公共服务，再到合作、结社等社会交往等方方面面的生活。从居住到生活的城镇化，意味着城镇化的逻辑和纽带突破了家庭的范畴，深入了公共的和社会的领域。这一步跨越，需要在政府的鼓励引导、资源投入和有效治理下，让百姓在广泛的社会互动中探索理想的、特色化的城镇化生活。

第三步，从生活城镇化到人的城镇化。发展的根本目标，并不是高楼林立、路网如织，而是人的发展。城镇化的真正意义也是迈向和实现“人的城镇化”，其中既有工作方式、居家生活、社会生活，也有文化生活、精神生活和自我实现。这意味着，城镇化归根结底是发展人和尊重人，是为人民赋权、让人民用能的过程。因此城镇化并非只是从上到下的治理结果，还包括从下到上的创造性和能力的发挥。从生活的城镇化，到真正的、人的城镇化，需要启发人民的自发精神，尊重人民的文化自觉，并呵护多样化的文化土壤。

7.3 菏泽市电子商务发展的政策建议

菏泽市电子商务的快速发展呈现出许多值得深入研究的经验和模式，在对菏泽市电商发展前景表示乐观的同时，也可以感受到在进一步发展中值得各方关注的议题。

1. 大力吸引电商人才

人才匮乏仍然是菏泽市电子商务进一步发展的首要约束因素。

2013年以来，为推动电商发展，菏泽市虽然开展了大量的电商普及与培训，并颁布相关优惠政策吸引电商人才，取得了十分显著的成效，人才回流的趋势也已经出现；但是，高端电商运营人才，尤其跨境电商的运营人才，以及产业组织的经营管理人才仍十分缺乏，人才短缺仍是菏泽市电商和产业发展的关键问题。

如何吸引人才，如何留住培养的人才，如何让回流的人才落地生根，是亟待解决的问题。政策工具依然是解决人才短缺的重要手段，例如提供创业场地、进行税收减免、优化办理相关证照手续的流程、解决落户与子女入学等一系列问题，为电商人才提供更好的创业土壤。

2. 提升公共服务水平

促进电子商务在菏泽地区的发展，政府为电商创业者提供了一系列全方位的服务。从优化自身的工作流程、提高行政服务效率，到出台各式扶持优惠政策、吸引和培养电商人才，再到联合发挥市场力量、建设电商产业和创业园区、完善快递物流仓储体系等，为电商创业者搭建了各式的服务平台。

作为传统的不发达地区，菏泽在基础设施、教育、医疗等方面与发达地区尚有差距。事实上，想要引进人才、培养人才、留住人才，政府不仅要为电商发展提供支持和服务，还需要进一步促进社会事业的发展，提供优质的教育、医疗

卫生条件，便捷交通出行，创造良好的生态环境和舒适宜居的生活环境，从而解决人才扎根菏泽的后顾之忧。

在所有后顾之忧中，教育和医疗是重中之重。中华文化家庭价值观念的核心是：养老抚小。返乡人才的基本动机再次印证了这一核心。为子女提供优质的教育，为老人提供有效的医疗，是公共服务与新发展最紧密的纽带，也是新发展最重要的服务保障。

3. 注重产品创新能力

菏泽市十分重视产业园的发展，促进产业集聚，带动产业生态的成长。

不过，一些地方的产业园建设仍处于初级水平，设施落后，生产环境较差，产品低端重复。如曹县表演服饰产业就已经出现了激烈的内部竞争，产品同质化、同行之间相互压价的现象也时有发生。

因此，在促进产业化发展的同时，应进一步调整和优化产业政策，注重鼓励产品创新，鼓励产品的品牌化和优质化，增强产品的核心竞争力。

4. 合理规划产业生态

在菏泽市，一些地区的产业发展对场地的需求已经到了需要规划的时候。

以曹县大集镇丁楼村为例，随着生产的发展和产品的升级换代，电商的发展对生产规范化的要求将越来越高。这不仅涉及对人才的需求，更涉及从设计到销售每一个流程的规范化，规范化的生产环境对产品的更新换代、优质优品不可或缺，规范化生产空间的缺乏已成为进一步发展的约束因素。

为了更好地实现土地资源的集约利用，形成产业化生态，从而实现产业的稳定与发展，应以大局意识合理规划产业生

态布局，从房前屋后的作坊式经营转变到各类产业园、电商园、孵化园的集约式经营，使区域内的产业分布、配套设施建设和经营模式更为高效便捷地服务于生产和生活需求。

人们努力生产、努力发展不仅是为了赚钱，更重要的是为了过上美好的生活。在美好生活中，生产环境、居住环境、子女教育、医疗条件都是重要的内容，也是相互之间紧密联系在一起的重要组成部分。

产业化生态一定意味着从产业化向城镇化的转变，一定意味着以人为核心的发展。在电子商务发展的带动之下，菏泽的城镇化道路值得期待！

作者

邱泽奇

课题及写作组成员

张樹沁

乔天宇

黄诗曼

罗 祎

孙朔晗

李澄一

尚用馨

徐清源

苏永忠

李耀华

林 虎



鸣谢：

阿里研究院、菏泽市商务局、牡丹区商务局、定陶区商务局、曹县商务局、鄄城县商务局、
鄄城县商务局、东明县商务局、成武县商务局、单县商务局、巨野县商务局，
以及所有接受我们访问的组织和个人。