

本期专报：刘小涛书记、王颺秘书长

领军参阅 专报

第 17 期（总第 99 期）

2024 年 5 月 13 日

苏州太湖书院 苏州太湖智库主办

市管重点新型智库

打造民族品牌 提升发展层级

——关于做大做强“藏书羊肉”产业的思考与建议

苏州太湖智库

“藏书羊肉”作为一种地标品牌与美食文化，当时随苏州吴县藏书一带的湖羊（绵羊）养殖而萌发。据考证，其发展历史悠久，源起于周，兴于宋元，盛于明清，数代传承，经久不衰，因其独有的烹饪技艺和特色美食，享誉苏南乃至长三角地区，不仅成为大众喜爱的苏州“传统特色美食”，而且因其深厚的文化底蕴而列入“江

苏省苏州市非物质文化遗产”保护名录。然而值得重视的是，“藏书羊肉”这一苏州所独有的美食文化和非遗保护品牌，因缺乏足够的重视与保护，正处于一种无序发展、自生自灭的状态，亟待引起高度重视，并采取积极的保护与传承措施，使“藏书羊肉”成为新时期传承弘扬江南文化的一道靓丽风景。为此，我们进行了比较深入的调研，形成一些思考与建议，供领导参阅。

一、快速扩张中的鲜明反差

总体上看，近年来“藏书羊肉”餐饮业发展迅猛，据藏书羊肉行业协会统计，“藏书羊肉”门店数量在苏州大市范围内至少达700家以上，在长三角区域达2000家左右的规模，并呈逐年递增之势，年消费肉羊量超过100万只，年销售额超过30亿元。然而，这一看似繁荣的表象后面，却存在着亟待重视的矛盾，突出表现在“四大反差”。

一是“藏书羊肉”社会大众需求快速增长，但品质和安全保证却处于放任自流的境地。近年来“藏书羊肉”的社会大众需求快速增长，经营区域从苏州逐步向周边城市扩展，布及江浙沪皖地区。然而“藏书羊肉”的餐饮品质呈下降趋势，主要表现，其一，生羊肉市场交易混杂，食材来源标准不统一。目前“藏书羊肉”年消费量100多万头，但木渎的生羊交易市场只能满足经营户1/10的交易需求，90%的羊肉食材来自于经营户从外省市自发多点采购的散养羊源，主要从河北、内蒙的一级交易市场和山东的二级交易市场等地，以及进口贸易渠道获取羊肉，食材缺乏安

全信息追溯体系；其二，生羊和肉食材加工不统一。目前除了 10% 的生羊宰杀由木渎羊肉市场统一进行，其它都是源自作坊式的私下屠宰，羊肉、羊羔等产品也都是经营户“小作坊”式加工制作，不仅降低了羊肉食材及其加工产品的品质，导致市场上的“藏书羊肉”产品质量参差不齐，而且食品安全质量难以得到根本保障，严重损害了“藏书羊肉”品牌的整体形象和口碑。

二是“藏书羊肉”传统制作工艺历史悠久，但“小作坊”式生产模式已成为现代化生产的瓶颈制约。作为“夫妻店”或“家庭作坊”模式的“藏书羊肉”，传统制作技艺历史悠久，代代家传，形成了一套独特的制作工艺非遗文化。然而“藏书羊肉”传统的制作工艺和方法，无法跟上现代化生产方式和产业化发展步伐。“藏书羊肉”的传统制作工艺和烹饪技艺随着行业的加速扩张，出现了“一业百态，口味不一”的现象。其原因在于“藏书羊肉”行业的产业链过短，仅停留在粗放式加工——门店烹饪——餐桌消费端，缺乏从良种繁育——湖羊养殖——物流派送——检疫检验——精细加工——独特烹饪——门店经营——餐桌消费等系统化、完整化、标准化的现代化产业体系的支撑。加上经营范围狭小，羊肉产品技术含量和产业附加值低，开拓市场能力不强，影响了产业链的发展延伸，严重制约了“藏书羊肉”的做大做强做优。

三是“藏书羊肉”形成了一定品牌效应，但真正作为传统文化美食品牌的法律地位尚难确立。“藏书羊肉”作为一种具有江南地域特色和历史文化内涵的传统美食，在长三角地区深受消费者

青睐，品牌效应开始显现。从保护弘扬传统非遗文化、做强传统美食品牌角度，亟待申报国家商标，但按目前“藏书羊肉”发展现状，很难申报成功。据藏书羊肉行业协会反映，“藏书羊肉”集体商标连续申报了三年，至今未能获得国家知识产权局商标局批准，无论是特色美食还是非遗文化，均没有进入“国家级品牌”，走向国门，打造民族特色品牌更是无从谈起。“藏书羊肉”集体商标迟迟申报不下，究其原因，主要存在三大制约因素：**首先**，食材来源与质量无统一标准，羊源信息追溯体系不健全，食品安全存在较高风险隐患；**其次**，制作工艺无统一参照标准，餐饮品质存在不稳定因素；**再次**，“藏书羊肉”行业管理无统一标准。“藏书羊肉”业态数量多、小而散、扩张无序，业态管理标准不健全，统一有效的管理机制尚未形成，“藏书羊肉”行业管理松散化现象突出。**此外**，加上市场竞争的加剧，一些商家采取不正当手段进行品牌宣传和推广，导致市场上的“藏书羊肉”品牌形象混乱，严重损害了“藏书羊肉”品牌的美誉度和竞争力。

四是“藏书羊肉”经营主体快速扩张，但相应的行业规范与监管缺失问题日益突出。近几年“藏书羊肉”快速扩张、门店众多，从业人员已超过3万人，但其发展缺乏有效的行业规范和完善的监管机制，目前藏书羊肉行业协会形同虚设，理事单位成员只有70家，仅有5-6名兼职管理人员，市场监管跟不上业态的快速发展，整个行业处于自身自灭的状态。加上一些商家违反行业规定，采取逃避羊肉交易市场监管、门店随意使用“藏书羊肉”

招牌等不正当手段经营，导致市场秩序混乱。

二、做大做强“藏书羊肉”产业的积极意义

我们感到，做大做强“藏书羊肉”产业，决不应仅仅停留在发展传统美食产业层面，而更应从非遗文化的保护、传承与弘扬的高度来审视，更应从顺应高质量发展和高品质生活的时代要求来考察。我们初步分析，至少可从三个维度来把握。

一是从行业发展层面看，做大做强“藏书羊肉”产业，是推进传统特色餐饮业高质量发展的重要选择。小餐饮如何成就大产业，始终是一个值得探索的领域。近年来，“藏书羊肉”凭借其精湛的技艺和独特的风味美誉度，具有十分明显的发展优势，而其经济效益与“沙县小吃”相比却不可同日而语。“沙县小吃”尽管比“藏书羊肉”起步晚，但从小作坊到大工厂，从肩扛手提到连锁经营，从走出山门到走向世界，历经三十载，“沙县小吃”终成9万多家门店，其中连锁标准店已达3900多家，从业人员近30万人，年营业额超550亿元的百亿大产业。“藏书羊肉”传统产业有必完全可以借鉴“沙县小吃”发展经验，进行全方位改造升级成全产业链的现代化产业体系和高质量发展新模式，同时催生出形成促进百姓健康养生和文旅休闲新业态。

二是从社会服务层面看，做大做强“藏书羊肉”产业，是拓宽就业渠道、带动百姓就业致富的重要路径。“藏书羊肉”作为苏州的特色美食产业，遍布长三角区域的城市街巷和村镇社区，带动就业与促进致富效应明显，具有便民、利民、惠民和富民等多样化

的社会价值。“藏书羊肉”门店投入成本较低，基本 50 万左右。据统计，其发祥地藏书地区原 18 个自然村 27000 人中，近 60% 的村民经营该行业。推动“藏书羊肉”产业抢抓新质生产力发展新机遇，加快该产业的强链、补链、延链，可以大大拓宽延展苏州百姓的就业路，大幅增强农民市民增收能力，促进社会共同致富。

三从文化弘扬层面看，做大做强“藏书羊肉”产业，是丰富江南文化内涵、强化品牌塑造的重要抓手。苏州当前正在全面实施文化强市“811”计划，保护好、传承好、发展好江南文化，以新一轮“江南文化”品牌塑造，进一步提升城市文化软实力和核心竞争力。“藏书羊肉”是江南传统饮食文化的重要名片，“藏书全羊宴”已被收入《中国苏州菜》《中国名菜大典》等美食典籍，成为颇具地方影响力的特色美食文化品牌，也是苏州市和江苏省的非遗文化品牌。新时代如何把“藏书羊肉”进一步做大做强，从省非遗提升为国家非遗乃至世界非遗文化，从靓丽的江南美食文化发展成鲜明的民族特色美食文化，对于推动新一轮江南文化品牌塑造，促进苏州文化产业高质量发展具有重要意义。

三、加快培育形成“藏书羊肉”的龙头型领军企业

做大做强“藏书羊肉”产业，保护、弘扬民族品牌，是各级党委政府的重大责任。而从企业层面看，必须依靠龙头企业的带动与引领，才能把这种历史责任落到实处。目前“藏书羊肉”这种千家万户“小作坊”“小而散”“小而低”的经营模式，一般往往以赢利为目的，很难承担起保护传承历史文化和丰富发展传统

江南美食的历史重任。我们认为，扛起“藏书羊肉”品牌化发展的领军企业，既应该是市场公平竞争的产物，同时因为其所具有丰富的江南文化内涵和鲜明的非遗文化属性，更需要在政府层面加强对领军企业的确立和扶持力度。一定程度上，龙头型领军企业的确立，是保护传承非遗文化、打造“藏书羊肉”民族品牌的重要前提。

我们初步调研认为，坐落于吴中区胥口镇的江苏乾宝集团是比较合适的企业，与做大做强“藏书羊肉”产业具有很强的产业关联性和发展契合度。该企业是一家创办于上世纪90年代的综合投资集团，其旗下公司乾宝牧业公司创建于2014年12月，落户于盐城市亭湖区，以养殖湖羊为主，目前湖羊存栏10万只，年出栏20多万只。同时形成了饲料、有机肥、食品、旅游、餐饮、农业科技等多家子公司和中国湖羊产业研究院，打造了以湖羊产业为中心的产业循环综合体。近年来，江苏乾宝牧业坚持以科技为引领，以科研院校为依托，加强产学研深度融合。先后有中国科学院、中国农业科学院、清华大学、中国农业大学、南京农业大学、西北农林大学、扬州大学、新西兰梅西大学等国内外十多所院校的专家教授在这里建设研发基地，对湖羊进行品系优选、提纯复壮，并与中国科学院联合创建中国湖羊核心种群繁育基地，与中国科学院遗传与生物发育所建立盐城联合创新中心。公司先后承担了科技部湖羊生物育种项目、省级核心种源攻关《湖羊高繁新品系的培育与利用》、省重点研发《地方特色优质肉用湖羊新

品系的选育》、国家重点研发《高繁多肋骨肉用湖羊新品系培育及良种扩繁》和国家科技创新-2030 生物育种《高效高繁抗病肉羊新品种培育》等系列重点项目；该公司创建了一二三产生态循环养殖模式、九标优养模式，制订的《湖羊全舍饲养殖规程》被确定为国家团体标准；旗下的江苏乾宝有机肥有限公司被评为“江苏省十大有机肥标杆企业”；“乾宝湖羊”获得首届“江苏精品”认证。公司被国家农业农村部授予“农业产业化国家重点龙头企业”“国家肉羊核心育种场”“国家肉羊标准化示范场”“国家种业阵型企业”“国家无布鲁氏菌病小区”“全国农业综合开发区域生态循环农业示范企业”“中国农业优秀农业企业品牌”等称号，被江苏省政府授予“江苏省农业产业化龙头企业”“江苏省明星企业”等称号。乾宝牧业湖羊业发展的显著业绩，奠定了乾宝牧业在全国业界的领军地位，乾宝集团董事长王跃程因此当选为江苏省羊业协会会长。

作为“六个国字头”的江苏乾宝牧业自身具有科技创新研发能力强、产业带动能力强、资源整合能力强和社会责任度高的行业领头羊企业，完全具备了推动突破创新“藏书羊肉”全产业链高质量发展的优势与领军能力。因此，以江苏乾宝集团为龙头，以乾宝牧业为主体，组建“藏书羊肉产业发展集团”是比较可行的。其积极效应体现在四个方面。

第一，可从源头上解决“藏书羊肉”食品安全供应链问题。依托乾宝牧业加快落实建立从选种育种、饲料配方、生长环境、养

殖标准、疫病预防、动物检疫、品质检验、屠宰加工、交易追踪全程信息可追溯标准羊肉食材供应链，取代解决目前传统的、由各个体经营户自行多渠道采购不稳定羊源易引起交叉感染、造成食品安全的风险隐患，以及各“藏书羊肉”门店无统一标准采购食材等不利因素，构建“规模化、数字化、标准化”羊肉食材供应链。

第二，可有效推进“藏书羊肉”食品的标准化建设。依托乾宝牧业加速推进编撰“藏书羊肉”非遗制作标准技艺及工艺流程的标准化，充分挖掘梳理“藏书羊肉”非遗传承人具有行业代表性的经典制作技艺数据资料，形成标准“范本”在“藏书羊肉”行业领域参照执行，弘扬“以一为精，以精授业”民族精神，切实有效遏制目前“一业百态，百店百味”的业态，确保“藏书羊肉”制作技艺非遗文化得以有序传承，并由省级非遗升级为国家非遗。

第三，可主导推进“藏书羊肉”行业管理的规范化建设。加速完善“藏书羊肉”行业管理制度。改革重组“藏书羊肉协会”，由中国畜牧业协会羊业分会会长单位的国家龙头企业乾宝牧业公司董事长担任“藏书羊肉”行业协会会长，引领推动行业协会优化“藏书羊肉”行业管理，整合“食材供应、制作技艺、行业管理”三大标准为基础的完整资料及信息数据组成申报材料，报备国家知识产权局商标局，申请获准“藏书羊肉”集体商标。围绕“行业自律、行业管理、行业发展”，因地制宜制定“有规可依，有章可循”的执行标准，整治“藏书羊肉”行业目前“参差不齐，鱼目混珠”现象，实现“藏书羊肉”走上转型升级。

第四，可加快实现“藏书羊肉”现代化产业体系的构建。以政府为引导、市场为主导、“藏书羊肉产业发展集团”为主体、“藏书羊肉”行业协会为指导，加速推动省内苏-盐两地南北合作，资源共享，产业联动，优势互补，协同发展，以“藏书羊肉产业发展集团”推动科技创新突破和“藏书羊肉”全要素大幅提升，促进创新链产业链资金链人才链“四链”深度融合，赋能构建“藏书羊肉”一二三产全产业链发展的现代化产业体系，实施湖羊“优质种羊统一繁育——统一养殖管理——统一采购食材——统一物流配送——统一加工制作——统一研发产品——统一策划营销——统一连锁经营——统一监管”的规模化、标准化、精细化、智能化、绿色化的产业化发展，铸就“藏书羊肉”特色美食高质量发展的民族品牌。

四、做大做强“藏书羊肉”产业的初步设想

“藏书羊肉”产业发展要消解现实矛盾，突破发展瓶颈，亟需加强思路创新，加大改革力度，加快转型升级，全面促进“藏书羊肉”全产业链的高质量发展，全力打造成国内羊肉产业发展新标杆、驰名世界的民族特色产业品牌。具体是实现“四个化”。

1. 大力度推进“藏书羊肉”产业的品牌化发展。“藏书羊肉”作为区域公用品牌具有了一定影响力，但远未形成品牌化发展格局，需要大力度聚焦品牌建设。一要明确“藏书羊肉”品牌定位。

“藏书羊肉”应从“立足苏州、面向江南、走向全国、名扬世界”的市场影响力目标出发，针对目标消费者、品牌价值观和品牌个性

进行差异化建设。建议可以将“藏书羊肉”定位为“传统苏州风味，健康营养之选”的“国民养生美食”。二要提升“藏书羊肉”品牌内涵。紧紧围绕“苏州风味”“传统技艺”“健康养生”“药食同源”“特色美食”和“江南文化”等核心要素，通过强链、补链、延链，全面提升“藏书羊肉”产业、产品和服务的品质内涵、价值内涵和文化内涵，同时着力建设跨区域和跨境电商平台，高质量打造百亿级的养生美食特色产业品牌。三要加强“藏书羊肉”品牌传播。一方面要扩大和提升“藏书羊肉”的“美食街”“美食文化节”“羊文化展示馆”等形象宣传与推广；另一方面，要加强品牌IP化建设，通过数字化改造赋能，打造具有影响力的“藏书羊肉”品牌形象或符号，使其在主流消费群体中形成独特的“健康养生美食”认知和具有江南文化特色的情感连接，塑造属于“藏书羊肉”自己的品牌IP特色。四要注重品牌形象的标准化塑造，从品牌标志、店面环境到产品服务，全方位、系统化统一营造独特的“藏书羊肉”品牌氛围，从而促进实现品牌化发展的突破与升华。

2. 大力度推进“藏书羊肉”产业的常态化发展。做大做强传统“藏书羊肉”产业，必须让其传统美食小吃更加贴合现代消费者的实际需求，由秋冬时令化消费走向一年四季的日常化消费模式。着力通过延长做强产业链，改善提升羊肉品质、强化养生特性、扩大消费场景、加强羊肉文创、拓展文旅休闲、优化消费环境，尤其是结合年轻人喜欢的元素，将“藏书羊肉”传统特色小吃进行口味、食材、包装形式、食用方式等创新，以“藏书羊肉+”

的消费创新模式融入日常消费和休闲生活，吸引敢于尝新的年轻消费群体，助力突破消费季节性限制，实现“藏书羊肉”的常态化发展。

3. 大力度推进“藏书羊肉”产业的连锁化发展。突破小而散、小而低的“传统小店”模式，发展实行“总公司+子公司+终端店”三位一体的公司运作模式，依托集团总公司，并在各地成立分公司，开设“藏书羊肉”连锁加盟店，推进“藏书羊肉”公司化运作、标准化实施、连锁化经营模式。**首先**，统一建立“藏书羊肉”品牌标准与形象，着力制定全产业链的统一品牌标准，确保每一家连锁店都能展现出一致的优质品牌形象。**其次**，优化“藏书羊肉”的供应链管理，建立和完善“总部+基地+加盟店”的绿色供应链管理体系，确保加盟连锁店原材料的稳定供应和品质统一。同时，通过标准化的“六统一”，即统一生产、统一采购、统一配送、统一加工制作、统一管理、统一营销，以降低成本、提高利润。**第三**，提供全面的加盟支持，包括政府的政策支持、企业的商业支持、社会的监督支持等，助力加盟商更好地开展业务，提高成功率，增强“藏书羊肉”连锁体系的竞争力。**第四**，建立“藏书羊肉”连锁发展的良好合作与共赢机制，通过分享经验、提供技术支持、共同开拓市场等方式，帮助加盟商提高经营效益，共同促进“藏书羊肉”连锁经营品牌的持续健康发展。

4. 大力度推进“藏书羊肉”产业的规范化发展。“藏书羊肉”集体商标，是消费者识别“藏书羊肉”商品或服务来源的关键标志，

对于增强苏州地方经济竞争力和传承文化具有独特价值，在推动“藏书羊肉”产业的高质量发展，助力区域经济发展与乡村振兴方面发挥着关键作用：**一是有利于“藏书羊肉”经营户抱团取暖。**申请集体商标，将分散经营的众多中小企业成员联合起来，形成利益共同体，可充分发挥集体优势，在市场中形成更有竞争力的销售渠道，提高整体竞争能力，抵御大市场风险。**二是有利于“藏书羊肉”整合资源、统一质量标准，提升产品质量水平，守住食品安全底线，减少食品安全事件的发生和市场的无序竞争，扩大“藏书羊肉”产品市场份额和影响力。****三是有利于促进“藏书羊肉”产业和区域经济高质量发展。**集体商标是“藏书羊肉”产业做大做强的重要抓手，在行业和区域经济发展过程中发挥的作用越来越大。因此，要抢抓发展机遇，针对连续三年申请失败的原因，地方政府、主体企业和行业协会联合加强“藏书羊肉”的强链补链延链行动，快速推动“藏书羊肉”全产业链的系列标准化建设，尽早拿下“藏书羊肉”品牌，助力“藏书羊肉”产业化闯出广阔新天地。

五、需要党委政府大力推进、扶持的相关建议

我们认为，做大做强“藏书羊肉”产业，不仅是一项传统产业的提升发展工程，还是一项非遗文化品牌的传承保护工程，更是一项涉及千家万户的民生福祉工程，亟需各级党委政府层面的大力推进和扶持，我们初步考虑，有这样几方面。

1. 加强组织领导。围绕做大做强“藏书羊肉”产业，涉及到产业发展、非遗保护、资源整合、市场规范和向上争取等方面

面的工作，需要在政府层建立相应的组织协调机构。我们建议，以吴中区为主体，联合市商务局、文广新局、农业农村局及木渎镇，建立相应的领导小组，办公室放在吴中区，承担起保护弘扬非遗文化品牌和做大做强“藏书羊肉”产业的政府责任，充分发挥相关事项的政策制定、向上争取和组织协调等功能。

2. 重组行业协会。行业协会是党委政府联结众多企业的桥梁纽带，在做大做强“藏书羊肉”产业中具有不可替代的重要作用。从目前情况看，现在的藏书羊肉行业协会是无法担此重任的，建议由吴中区和木渎镇牵头，积极进行改组重建，吸收新鲜血液。尤其是行业协会的领导班子，要吸纳在羊业界有一定影响力、有经济实力担当、热心于“藏书羊肉”产业发展的企业家、经营者，从而在做大做强“藏书羊肉”产业中扮演重要角色。

3. 推进资源整合。一定意义上，做大做强“藏书羊肉”产业是一项改革，必然牵涉到利益格局的调整。我们必须站在全局的高度，从有利于非遗文化品牌的保护发展和有利于做大做强“藏书羊肉”产业出发，以改革举措推进资源整合。我们感到，江苏乾宝集团和乾宝牧业是适合担当“藏书羊肉”产业发展的领军企业，建议由吴中区和木渎镇牵头协调，积极扶持以乾宝集团为主体，在木渎镇建立“藏书羊肉”总部基地，整合木渎藏书羊肉屠宰加工与交易市场，完善“藏书羊肉”食材供应链功能改建，整合提升木渎“藏书羊肉”羊文化馆与文旅资源。

4. 加强行业管理。政府部门当加强对“藏书羊肉”集体标志

产品的申请、保护工作的组织领导，集中组织政府部门、龙头企业 and 行业协会的力量，协调有关部门尽快做好“藏书羊肉”集体标志产品的申请与保护工作，为“藏书羊肉”产业发展提供法治保障。与此同时，加大“藏书羊肉”行业有关商标、专利、商业秘密的保护力度，严厉打击假冒伪劣、侵权、泄密行为，营造良好的产业发展环境和放心消费环境。

5. 强化规划引领。结合发展实际，建议由市商务局和吴中区组织相关部门，着手编制做大做强“藏书羊肉”产业发展规划，就“藏书羊肉”民族文化品牌保护和未来产业发展目标作出规划，形成传承保护、创新发展、人才引培、从业培训、非遗文化传承资质认证、以及行业管理规范等制度体系，为保护非遗文化品牌和做大做强“藏书羊肉”产业提供制度保障和规划引领。

6. 优化发展环境。“藏书羊肉”作为一种民族文化品牌和具有历史文化内涵的商标，其保护和发展与生存环境紧密相关。建议由市相关部门和吴中区，围绕非遗文化保护、传统产业扶持、整合相关资源、行业规范管理等方面，制定出台相应的扶持倾斜政策。作为一种弱势产业，尤其要加大资金扶持力度。一方面，建议市、区两级层面建立“藏书羊肉产业基金”，主要用于规模发展、品牌保护、平台展示及技艺传承、人才引培、从业培训的资助；另一方面，拓宽资金渠道，建议由市和区相关部门，以农牧业项目或非遗文化品牌保护，积极向上争取国家中长期国债及贴息贷款等的资金支持。

责任编辑：柴永鹏 联系电话：18896954159 65519639（传真）

地址：苏州市吴中区胥口镇灵山路 609 号

共印：30 份