# 来归纳 传化集团 三十年后再启程

## 『我们做的事情 其实就是责任

## 是国家认可的

## 社会需要的

## 我们能做的

## 如果用一个词

本报记者 熊丽

图①为杭州传化公路港。
图②为传化农业育苗温室。
（资料图片）

图③为传化化工厂区。
（资料图片）

慧眼观企

1986年10月的一个清晨，徐传化的自行车车轮缓缓轧过杭州萧山宁新村的小巷，溅起了时代的回响，也开启了传化集团的创业创新之路。

30年风雨兼程。作为改革开放后的第一批民营企业，而立之年的传化，正在踏上新征程。

### 一口缸“拌”出个现代企业

1986年，为摆脱家庭困境，52岁的徐传化筹款2000元，与儿子徐冠巨办起了生产液体洗涤剂的家庭作坊。一口大缸、一个大铁锅、一辆自行车，就是全部的行头。从走街串巷的一声声叫卖开始，传化开始在这片沙地上生根发芽。

30年来，从一个家庭小作坊起步，传化集团实现了从无到有、从小到大、从弱到强。如今，这个曾经被人戏称为“一口缸中拌出的企业”，已经发展成为涵盖化工、物流、农业、科技城、金融投资5大事业板块，横跨一、二、三产业，业务覆盖全球80多个国家和地区的现代企业集团，拥有员工13000多人，2家上市公司，资产超300亿元，市值超600亿元，年盈利20亿元，年上缴税金15亿元。

传化不断成长壮大的原因何在？在传化集团董事长徐冠巨看来，这首先是得益于改革开放的政策。浙江省委常委、杭州市委书记赵一德认为，传化的成长壮大，正是杭州企业顺应时代潮流，秉持务实精神，追求卓越品质的精彩缩影。

得益于时代，服务于时代，作为全国政协委员、全国工商联副主席，徐冠巨很早就有一个观点，“企业不是赚钱的工具，而是推动社会进步的载体。”

30年间，从出资改善农村基础设施，到与30多个村“联乡结村”帮扶；从扶贫济困，到捐资助学；从“春风行动”，到“帮扶基金”……传化集团累计捐助社会公益事业1.8亿元。随着对公益事业的实践和探索，传化越来越意识到，慈善事业需要一个更长远、更高效的系统规划和架构。2016年10月15日，在传化成立30周年庆典上，传化集团宣布，捐出总价值30亿的现金或有价证券，成立“传化慈善基金会”，主要用于精准扶贫、医疗与健康、教育与科技、绿色与生态、农业与农村以及员工发展与保障工作，以更好地回报社会和企业员工。

### 一个平台改变了公路物流

在企业发展壮大的过程中，物流成为包括传化在内的中国制造业做大做强的瓶颈。“16年前，面对中国物流业‘低、小、散’的问题，我们创造性地运用平台思维，首创了‘公路港城市物流中心’这一全新模式并付诸实践，为物流行业转型发展服务。”徐冠巨回忆道。

有人问，一家本着脱贫致富的朴素目标起步的企业，为何又进入到很多人认为“吃力不讨好”的物流和农业领域？用传化人自己的话说就是：“传化做的事情，是国家认可的、社会需要的、我们能做的。如果用一个词来归纳，其实就是责任，从一个父亲对家庭的责任，到一家企业对行业、对社会、对国家的责任。”

作为支撑经济社会发展的基础性、战略性产业，物流业市场需求巨大，发展空间广阔。其中，公路货运量约占我国国内物流总货运量的四分之三左右，但公路物流业与空运、海运、铁路运输相比，不论是在市场主体还是站场平台建设方面都存在不足。中小型物流企业数量多、规模小、竞争力弱、产业整体水平低，传统货运市场布局散、秩序乱、环境差、市场信用缺失，车辆等物流设施设备资源更是呈现无组织化状态。可以说，我国物流的短板在公路，公路物流的短板在枢纽，枢纽的短板在服务平台的构建。

徐冠巨说，“这样的事业投入大、回报周期长，大多企业不愿涉足。传化却认识到，国家需要这样的基础设施，城市需要这样的枢纽中心，行业需要这样的共享平台。”2003年，杭州传化公路港开始投入使用，通过整合各类创新资源，为众多中小物流企业和货车司机提供一站式服务。

背靠大树好乘凉。杭州永良物流有限公司总经理曹永良告诉记者，“庆幸在我22年的物流生涯中，有12年是与传化公路港一同走过来的。加入传化物流平台是我走得最正确的一步棋，没有传化，不可能有永良物流的今天。”1994年，曹永良创办起物流公司，租了个房子搞托运，每年为了两三百万元的收成“累死累活”，起早摸黑也难有新起色。“传化公路港建成后，抱着试试看的想法我们入驻了平台，没想到第一年的生意就做大了10倍。”曹永良说，如今，永良物流的年营业额达到数千万，并且跟着传化物流开启了全国化网络布点。传化公路港布局在哪里，永良物流就同步布点，生意甚至做到了国外。

截至目前，传化的“智能公路物流网络运营系统”已在全国80多城市落地。3万多家像永良物流一样的物流企业、20万家货主企业及200万货车司机，可在传化公路港得到仓储、分拨、配货、汽修汽配、金融、餐饮、汽车旅馆等全方位服务。

### 一张网为交通装上“软件”

回看30年的发展历程，徐冠巨深深地认识到，过去的经验是财富，但也可能是包袱。面对时代的快速变化，能否摆脱思维惯性和路径依赖，保持“空杯心态”，永远拥抱变化、引领时代？面对科技发展引发的产业革命，能否敏锐洞察形势的变化，应用新技术、新模式、新方法，化时代元素为企业发展要素？

智能物流是传化在新时代选定的第一战略。专家指出，现阶段降低物流成本具备巨大潜力和空间。统计显示，近5年来，我国物流成本水平总体呈下降趋势，社会物流总费用与GDP的比率从2010年的17.8%下降到2015年的16%，2016年上半年进一步下降到14.6%。但这一比率不仅比美、日、德等发达国家高出一倍左右，而且高于全球平均水平以及印度、巴西等其他金砖国家。近期出台的《物流业降本增效专项行动方案（2016—2018年）》明确提出，要加强大数据、云计算等技术应用，探索“商贸+互联网+物流”融合发展新模式，增强物流协同服务能力，提升物流服务质量和效率，降低实体商贸企业的物流成本。

2015年11月，上市公司传化股份通过定向增发的方式，购入控股股东传化集团旗下作价200亿元的物流资产。一年后的10月15日，传化物流首次对外公布物流战略，推出连接全行业生态资源、全业务场景、全网智慧协作，整合商流、资金流、信息流、物流的完整兼容生态系统平台——传化网，并宣布传化股份拟更名为“传化智联”。

据了解，每一个传化公路港城市物流中心都将是汇聚“人、车、货、场”等大量物流资源的流量端口，基于这一独特优势，传化物流将通过交易平台化、物流管理信息化、终端智能化和服务O2O化，实现“人、车、货、场”信息的全面采集，实现资源的在线化，并逐步将区域网连接成为全国网。

传化物流集团高级副总裁朱晓晖介绍说，在以传化网为核心构建的生态圈里，由区域网络联盟、经纪人联盟、车队联盟、公路港联盟组成的四大联盟将进一步扩展生态圈，战略投资和创客空间将进一步丰富生态圈物种。传化网还计划用两年时间通过对生态圈培育孵化，打造物流行业国家级创客空间。

传化的目标是，通过“端-网-云”的路径，为我国四通八达的交通路网和其他物流基础设施装上“软件”，通过互联网、物联网、大数据、云计算、供应链金融等手段，逐步沉淀物流大数据，形成智能的“中国物流大脑”，从而提升物流效率，降低物流成本，打造中国公路物流的新生态，引领生产性服务业发展，服务中国经济转型升级。按照规划，到2022年，传化将在全国170个城市完成“智能公路物流网络运营系统”建设布局。

站在新起点，徐冠巨表示：“再干一个三十年，传化将以智能物流为引领，将旗下化工、物流、农业、科技城、金融投资五大产业打造成开放、共享、共生、连接的服务平台。”

来伊份成功上市——

# “零食帝国”诞生记

本报记者 吴 凯

10月12日，上海来伊份股份有限公司正式挂牌上海证券交易所主板。“10多年来，来伊份一直致力于构建国内领先的专业休闲食品连锁经营平台，开创了‘乡村作物城市落户’的新型产业模式。”来伊份董事长施永雷表示，和欧美日等发达市场相比，目前，国内休闲食品人均消费量仍处于低位。未来，来伊份将充分把握上市机遇，助推中国休闲食品产业的健康发展。

统计显示，来伊份目前拥有炒货、肉制品等9大系列近千种休闲食品，并建立起较为完善的由门店、电商及手机APP移动支付构成的全渠道营销平台，累计服务4.7亿消费人次，成为休闲食品连锁产业的标杆。这个庞大的“零食帝国”是如何诞生的？

休闲食品需求量大幅上升是从20世纪90年代开始的。彼时国内休闲食品的生产销售还主要以家庭小作坊、街边摊散装售卖等为主，难以称得上产业。也正是那时，来伊份创始人施永雷、郁瑞芬夫妇凭借敏锐的商业嗅觉，率先以直营连锁的商业模式经营休闲食品，建立起“乡村作物落户”的新型产业链，让供应商依据“来伊份标准”生产。

业界认为，来伊份采用的直采直销的运营模式，一方面可通过标准的制定直接介入供应商的生产，从源头把握产品质量，另一方面又省去中间环节，缩短供应链，降低了市场价格。此举改变了休闲食品业态小而散、品质参差不齐的状况。事实证明，直营连锁的方式极大地推动了来伊份的发展。目前，来伊份在上海、北京、江苏、浙江等地拥有2200多家专卖店，位居休闲食品产业首位。

食品产业是“良心工程”“道德产业”。经营休闲食品十几年，来伊份始终以敬畏心，悉心打磨“从田间到舌尖”全产业链条上的每个细节，让消费者吃得放心、吃得安心。这背后，严格而科学的供应链管理体系提供了坚实保障。经过长期的精益管理与积淀，目前，来伊份已经建立起24道品质管理防线，严格把控商品生产、流通的每一环节，并建立了巡检、专项巡检、驻场、二方审核、三方审核等系统的品控系统。

来伊份视供应商为“车间主任”，只有硬件、软件、价值观三个方面均达到来伊份要求的供应商才能顺利过关。为了让供应商专注做好产品的生产，来伊份甚至不收取供应商一分钱的“进场费”，以此来提高供应商的利润。统计显示，目前与来伊份紧密合作的150多家重要供应商中，有30%从当年的小作坊成长为当地省级龙头食品企业。

此外，早在2003年，来伊份就率先在休闲食品行业开启信息化建设之路；2011年，来伊份前瞻性地提出全渠道信息化建设；2014年，来伊份又正式推出全渠道发展战略，成功打通线上线下业务通道。

有了信息系统的支撑，来伊份与支付宝、微信、百度外卖、京东到家等大流量平台开展一系列合作，实现线上线下间的大规模引流，带动了门店、电商及手机APP业务同步提升。据了解，2014年、2015年，来伊份在双11、双12，连续夺得休闲食品产业全渠道销售的“双冠王”。

生意经

河北绿岭果业：

# 一颗核桃的财富神话

本报记者 雷汉发 通讯员 王永周

“十一”黄金周期间，河北临城县“绿岭市外桃源”景区迎来了一队队自驾游游客。游客们刚下车就被满眼的绿色迷住了，只见漫山遍野的核桃树郁郁葱葱，树下成群的鸡鸭悠闲地踱步，人工湖上波光粼粼……

“这儿的核桃用手轻轻一捏就能开，而且味道超赞。更不可思议的是，我以前路过这里，那时候，这儿明明就是一片荒岗，现在却成了风景优美的绿洲，真心为建设这里的创业者们点赞。”游客王先生说。

河北绿岭果业有限公司董事长高胜福告诉记者，近年来，企业顺应供给侧结构性改革大势，瞄准消费者有效需求，以核桃为核心拓展产业链，创新农业新供给，形成了“种养+销游”的全产业链经营模式。

### 核桃+科技

在绿岭公司，除了高大的厂房外，还有一幢建筑特别惹眼，那是河北省核桃工程技术研究中心，是全国唯一一家全产业链的研发中心，也是唯一一家设在企业的工程中心。

“这可是我们公司的宝贝。”公司办公室负责人张康告诉记者，该中心是绿岭公司与河北农业大学合作共建的，总占地面积为3300平方米，拥有各种实验和中试设备40台（套），总价值555.7万元。今年，公司又新增投资2000万元，新建中试车间600平方米，接连购置核桃露中试生产线加工设备、超临界萃取设备等一批先进设备，添置其他分析测试仪器18台（件），并完成8个实验室的建设。

随着中心的成立，绿岭公司已成为我国规模最大、科技含量最高的核桃系列产品研发、加工、销售高科技示范园区，一系列产品源源不断走向市场。

“研发是全产业链的，从种苗到深加工全部涉及。”高胜福说，中心不仅要解决新品种选育、良种苗木快速繁育、省力化栽培技术、主要病虫害安全防治等问题，还要解决深加工产品开发等关键技术问题，最终实现核桃栽培由劣质品种向优质丰产品种、由高到矮、由稀到密、由复杂到简单等一系列转变；加工产品由初级到精深、产业链由短到长的转变。

“脱皮机是公司技术创新的得意之作。”高胜福举例说，“传统的脱皮办法就是堆沤，使青皮变黑腐烂，采取这种方式可能污染内仁并使果壳变黑，要使核桃干净好看还得用化学药剂清洗，又会造成二次污染。为解决这个问题，2004年秋，我们开始自主研制机械脱皮技术，形成了一套机械分级、机械脱皮、机械清水清洗的无污染的核桃青皮脱皮技术。”

“前段时间，公司研发的不加香精的绿岭原香核桃乳获得了河北省科技成果证书，技术水平达到国内领先。今年8月14日，绿岭公司最新研发的又一高端产品核桃肽乳中试下线，是河北省首创。”绿岭公司总经理路京振告诉记者。

### 核桃+产业链

随着当地薄皮核桃产业的发展壮大，核桃产量也不断增加，薄皮核桃的销路问题日渐突出，部分农民的薄皮核桃出现了滞销现象。事实上，在农产品生产销售环节，这种由盛而衰的情况屡见不鲜。绿岭是如何破解这一难题的呢？

绿岭公司技术总监陈丽英坦言，面对这种趋势性难题，企业的能力是非常有限的。但同时，企业也有自己的优势，就是对市场最为敏感，所以应该在产业政策方面与主管部门积极沟通，建言献策。

事实证明，绿岭的策略是有效的。在绿岭等龙头企业的积极倡导下，临城县以产业化经营项目为切入点，通过大力扶持临城的核桃深加工企业，促使核桃产业链提档升级，成功破解了产业链延伸的难题。尤其是在招商引资的过程中，当地把薄皮核桃深加工项目作为主攻方向，制定《核桃深加工财政贴息暂行办法》，安排专项资金对核桃深加工项目贷款进行财政贴息……

目前，公司投资3.2亿元建设的绿岭核桃综合深加工项目已经投产，年可加工核桃原果3万吨，生产精制核桃食用油、保健油、核桃饮料、降脂胶囊等6大类20余种产品。在此基础上，公司又逐步研发出核桃露、核桃油、降脂胶囊等多种核桃深加工系列产品，尤其是绿岭研制的智U、慧U核桃乳已经成为河北省内知名品牌，并荣获首届中国核桃节金奖。这些项目的实施进一步延伸了薄皮核桃产业链条，提高了核桃产品附加值，增加了农民收入，也确保了农民种植的核桃得以高价销售，促进了全县薄皮核桃产业的快速发展。

如今，临城的核桃产业链条不但不断向后延伸，同时也在努力向前延伸。

“树上结核桃，树间种苜蓿，树下养柴鸡，树旁建沼池。”这是绿岭公司成功摸索出的果（核桃）—草（苜蓿）—禽（柴鸡）—沼（沼气、沼液）“四位一体”立体能源生态模式。目前该公司已种植薄皮核桃15000亩，树下种植苜蓿7000亩，林间养鸡50000只。目前，这种“四位一体”立体能源生态模式正在全县进行推广，并在全县涌现出“林-草-畜”“猪-沼-菜”“猪-鱼-鸡-鸭-草”立体种养等多种循环农业新模式，年直接经济效益超过1.9亿元，实现了核桃产业的循环发展，绿色产业的高速发展，提高了综合收益。

“这种四位一体立体能源生态模式既能维护生态环境的平衡，又能创造更好的经济效益，可谓一举多得。”绿岭公司技术总监陈丽英说。

### 核桃+旅游

临城县旅游资源丰富，有山有水还有“洞”，企业能否依托这一优势，将产业链继续延伸呢？答案是肯定的。

“绿岭的产品本就是绿色健康的，开发生态旅游有天然的优势。”高胜福告诉记者，近年来，临城大力发展以生态旅游为主的服务业，推进产业对接融合，这对企业来说是一个重大的机遇。

统计显示，目前，“绿岭市外桃源”水上乐园、树梢休闲街、南北小镇、桃源宾馆等景点和服务设施均已建设完成，已接待游客5万多人，会议培训、科研论坛、各类洽谈会30多场次，仅门票、餐饮服务及与旅游相关的核桃加工品销售收入就达800多万元。

更让绿岭人开心的是，如今，河北省已规划了8条科技旅游新线路，其中一条定位“农业科技游”的旅游线路就包括绿岭核桃科普基地。此外，该基地还被国家旅游局评为“全国农业旅游示范点”，并成功举办了首届中国核桃节。

“在体验经济时代，随着旅游者旅游经历的丰富和多元，他们已不再满足于大众化的旅游产品，更渴望追求个性化、体验化、情感化、休闲化以及美化的旅游经历。”高胜福说，“我们开展了认领一颗核桃树活动，消费者不仅能通过手机全程跟踪核桃的成长过程，全程监督，而且能成为会员享受各种产品及服务的优惠。”

谈起企业的未来，高胜福信心满满：“目前我们正在按照四星级旅游景区进行改造，预计到2020年前后，园区正常年份收入2亿元，利润9370万元，仅核桃产业链上的‘文化旅游’这个环节，就能撑起公司收入四分之一的天空。”

本版编辑 韩 叙 徐 达 美 编 夏 一
本版邮箱 jjrbqyb@163.com