中粮集团：

做好国际大粮商

经济日报·中国经济网记者 乔金亮

砥砺奋进的5年 国企改革

“目前，与‘ABCD’四大国际粮商对标，中粮总资产第一、营收第三，基本具备比肩国际大粮商的运营实力。经历了大规模扩张、多元化拓展、高速度成长后，中粮需要突破和转型。以国有资本投资公司改革为抓手，通过顶层设计和机制创新，创造了改革的‘中粮方案’，不仅让中粮的发展进入快车道，也催生了立足中国的国际大粮商。”中粮集团党组书记、董事长赵双连说。

党的十八大以来，作为国内最大的全产业链农业龙头企业，中粮坚持做强做优做大粮油主业，推进整合组建了18家专业化公司，通过混合所有制引进战略投资者，努力打造关键时候靠得住的中国自己的国际大粮商，为国家粮食安全护航。

做大粮油主业，当好粮食安全的“国家队”

“中粮是唯一的粮油行业国有资本投资公司，也是国家宏观调控的重要抓手，必须做强做大粮油主业。”中粮集团党组副书记、总裁于旭波说，中粮立足发挥自身优势，致力于国家需要而别的企业难以承担的业务，比如重大的粮油贸易和进出口、大规模实施北粮南运、布局全球粮源等，中粮要更好地承担起粮食市场调控功能。

围绕主业聚焦资源配置成为中粮的选择，粮、油、糖、棉被确定为核心主业。2017年，中粮计划投资总额299.7亿元，其中，粮油食品业务183.2亿元，占比达61%，主要集中在粮油食品贸易及加工、品牌食品、仓储物流等领域，意在使中粮持续在谷物、油脂油料等产业链处于领先地位。

创新农业产业化模式是中粮近年来在农业领域的一项重要举措。通过为新型农业主体等提供组合式农业服务，建立“公司+农户”的新型农企关系；通过牵头组织零散农户适度集约化经营，引导新型农村经营组织发展。目前，中粮在东北、华北两个区域，聚焦玉米、小麦两个品种开展农业产业化探索，惠及农民40万户。

当前，我国每年粮食进口总量达1.3亿吨以上，中央把“适度进口”纳入国家粮食安全战略。中粮着力完善全球粮源布局，掌控了主要产粮国的关键物流节点和贸易通道；形成连接六大洲的贸易渠道，建立了超过我国进口粮食贸易量一倍以上的全球贸易能力，在国际粮食市场的话语权明显增强。

明年底前实现18家专业化公司全部混改

中粮集团将混改作为改革重要突破口，除承担保障国家粮食安全任务的核心主业外，其他业务不强求绝对控股。作为首批国有资本投资公司改革试点央企，2016年7月，中粮公布其《国有资本投资公司改革总体方案》。通过混改，中粮集团不再“一股独大”。投资主体多元化，成为建立灵活高效的市场化经营机制的推手。与之相应的规范的法人治理结构也很快建立起来。目前，中粮已有14家专业化公司实现股权多元化，计划2018年底前实现18家专业化公司全部混改。

中粮我买网混改后，在投资者推动下，董事会设立了科学的考核体系，以经营结果及过程指标相结合设立不同部门的关键绩效指标，根据考核结果发放绩效工资，以互联网企业的创新文化驱动员工追求更高的业绩。投资者还要求我买网积极向市场选聘职业经理人，先后从零售业、互联网龙头企业引进一批总监级人才，搭建起市场经验丰富的专业团队。

今年，中粮又启动3家混改企业总经理的社会聘用制度。6月份，集团面向内外公开选聘中国茶叶总经理，按照职业经理人进行管理，并正在推进长城酒事业部总经理、中粮产业基金公司总经理的公开选聘，未来将在符合条件的专业化公司全面推行职业经理人制度。

伴随混改的进行，员工持股也稳步推进。在中国茶叶等专业化公司实施的员工持股计划，通过增资扩股等方式，向管理人员和核心骨干授予一定比例的股权，把员工利益和企业发展结合起来。“如今全员关心发展，效率低下等多年想解决的问题得到了解决，大家劲头很足。”中国茶叶总经理王贵卿说。

打造产供销一体化商业模式

中粮既有大市场、大品牌、大资源优势，也不缺人才，旗下一线企业无论是技术标准或是产品质量，都处于行业领先地位，但近年来B2C业务却难言乐观。2016年以来，中粮集团对此展开了反思问诊，最终发现症结在于商业模式的设计欠缺，即产供销割裂，生产企业不了解市场，营销企业不知道生产，导致众多产品表现不景气。

为破解困局，中粮提出要打造产供销一体化的商业模式。每个产业都要由一个运营中心统一对采购、加工、销售进行一体化调度。在重组18家专业化公司的基础上，全力推进资产一体化，把分散于不同上市公司的资源资产，按照核心产品线，整合进各个专业化公司，并纵向整合打通产供销各环节，从产权归属上解决生产和采购销售割裂的情况。

专业化公司的激励机制如何强化？中粮探索了企业利润超额分享机制，即按以专业化公司当年预算为基数，利润总额超预算150%后，超出部分按比例分成。2016年有6家专业化公司获奖，鼓励团队持续做大“蛋糕”，实现国家得大头、企业可持续、团队有动力的共赢格局。同时，对有一项未完成预算将给予通报，两项皆未完成则亮“黄牌”，连续两年被亮“黄牌”将更换一把手。

近年来，在全球粮油市场低迷的背景下，中粮集团实现增长。2016年利润总额62亿元，同比增长80%。2017年上半年实现营业收入2161亿元，盈利同比增长120%。收入效益实现历史最高值。赵双连表示，“十三五”期间，将打造2个至3个营收超1000亿元规模、4个至5个营收超500亿元规模的专业化公司。

为企业提供制度化保障

我首个国际投资争端仲裁规则十月施行

本报北京9月19日讯 记者朱琳从中国贸促会例行新闻发布会上获悉：《中国国际经济贸易仲裁委员会国际投资争端仲裁规则》（以下简称《投资仲裁规则》）将于10月1日起施行。《投资仲裁规则》的出台，填补了我国国际投资仲裁领域仲裁规则的空白，丰富和发展了我国投资仲裁实践，为我国企业提供解决与东道国投资争端的制度化保障，为营造我国更加国际化、法治化、便利化的营商环境迈出了坚实一步。

当前，随着国际投资活动的快速发展，国际投资争端与日俱增。国际投资仲裁是解决投资者与东道国之间投资争端的主要方式。中国国际经济贸易仲裁委员会副主任兼秘书长王承杰表示，我国尚无一部国际投资争端仲裁规则，仲裁机构也没有受理投资争端的实践。在我国从贸易大国向贸易强国转变和“一带一路”倡议实施的背景下，建立投资仲裁机制是平等保护中国投资者在境外投资、外国投资者在中国投资的合法权益，建立公平有序的国际经济新秩序的现实需要，也是提升我国在国际投资法制发展中话语权的必然要求。

据悉，《投资仲裁规则》近期已对外公布，贸仲委将加强引导企业熟悉了解贸仲委国际投资争端解决机制，提升我国企业的法律风险防范和应对能力，更好地服务“一带一路”倡议的落实。王承杰表示，《投资仲裁规则》贯彻灵活、高效、经济的仲裁理念，在借鉴国际投资仲裁经验的基础上，融入中国特色，体现了国际化和实用性。

《中国国际商事仲裁年度报告（2016）》（以下简称《年度报告》）19日正式发布。这是自2014年决定开展中国国际商事仲裁年度报告系列研究项目后的第三次年度报告，也是国内唯一专门针对中国国际商事仲裁发展所做的年度总结。

中国人民大学法学院党委副书记兼副院长杜焕芳在回答《经济日报》记者提问时表示，《年度报告》结合贸仲委2015年至2017年处理过的典型知识产权仲裁案件，对我国知识产权仲裁实践现状进行了考察，分析理论设想与实践操作之间存在的隔膜，并探索相关问题的解决之道。“针对知识产权纠纷的自身特点和需要，寻求多元化纠纷解决机制，使知识产权案件合理分流，仲裁就成为解决此类纠纷的重要方式。”杜焕芳说，“《年度报告》的形成，对于推动知识产权仲裁深入发展，营造良好的营商环境，建设知识产权强国具有重要意义”。

北京中低速磁浮示范线通过预验收

北京S1线试运行车辆正通过中国中铁宝桥集团研制的磁悬浮道岔。

近日，由中国中铁宝桥集团参与建设的北京市中低速磁浮交通示范线（S1线）顺利通过预验收。据介绍，S1线是北京市首条磁浮线，西起门头沟区的石门营站，东至石景山区的苹果园站，全长10.2公里。与传统的轮轨式交通相比，磁浮交通具有运行平稳、速度快、无污染、乘坐舒适、运能较大等优势，为发展绿色交通提供了解决方案。

陈 锋 蒋晓强摄影报道

C919新获130架订单

第二架试验机争取年底首飞

本报北京9月19日讯 记者李治国报道：第十七届北京国际航空展19日在北京开幕。航展上，中核建租赁、华宝租赁、航空工业租赁、农银租赁与中国商飞签约，中国商飞新获130架C919订单。C919大型客机客户总数达到27家，累计订单730架。

C919是我国首款完全按照国际先进适航标准和主流市场标准自主研发的单通道干线飞机。今年4月，欧洲航空安全局（EASA）受理了C919型号合格证申请。5月5日，C919首架机在上海浦东机场成功首飞。首架机现已完成2次转场前的滑行试验，计划在上海完成初始检查试飞后转场，开展首飞后的适航取证工作。中国商飞公司计划一共投入6架试验机开展试飞，第二架飞机争取今年年底首飞。

作为我国首款按照国际民航标准研制的具有自主知识产权的中短程新型涡扇支线客机，ARJ21—700飞机已投入商业运营一年有余。ARJ21飞机目前累计达19家客户，413架份订单。根据计划，中国商飞公司计划今年向客户交付5架以上ARJ21飞机。

“双节”叠加旅游需求旺

预计7.1亿人次出游

本报北京9月19日讯 记者吉蕾蕾报道：国家旅游局数据中心日前发布《2017年国庆中秋长假旅游市场预测》。根据预测，今年国庆、中秋佳节双节相逢，假期叠加形成8天“超级黄金周”，居民出游意愿较高，旅游需求旺盛。预计8天长假期间，旅游市场将接待7.1亿人次，同比增长10%；旅游收入将达到5900亿元，同比增长12.2%。

根据中国旅游研究院（国家旅游局数据中心）对全国60个样本城市开展的《中国城乡居民出游意愿调查》，第四季度居民出游意愿为82.6%，同比提升3.4个百分点；64.8%的人选择国庆、中秋长假及10月份出游，同比提升9.3个百分点。

国内游方面，中长线游、深度游成为居民出游主流。国内跨省游和近郊游是出游首选。三亚、厦门等海岛目的地深受青睐；出境游方面，赴中东欧国家出游性价比较高，“一带一路”沿线国家旅游吸引力不断提升。

有效破解分散经营难题——

一家一户生产融入农业现代化大生产

本报记者 刘 慧

政策解读

日前发布的《关于加快发展农业生产性服务业的指导意见》，提出要加快培育各类农业服务组织，大力开展面向广大农户的农业生产性服务。9月19日，农业部召开新闻发布会，对《意见》进行了解读。

谁来种地、怎么种好地

随着我国工业化、城镇化深度推进，农村劳动力大量转移，“谁来种地”“怎么种好地”成为全社会高度关注的问题。随着现代农业加快发展和农业劳动力减少、老龄化问题日渐突出，普通农户在生产过程中面临许多新问题，一家一户办不了、办不好、办起来不合算的事越来越多，如何解决分散经营成了问题。

农业部农村经济体制与经营管理司司长张红宇认为，要加快发展多种形式的适度规模经营，发挥其在现代农业建设中的引领作用。实现农业适度规模经营有两条有效路径：一是从土地制度改革入手，通过土地经营权的有序流转，培育新型农业经营主体，实行土地集中型规模经营，解决“谁来种地”问题；另一条则是从经营制度改革入手，发展农业生产性服务业，培育新型农业服务主体，实现服务集中型规模经营，解决“怎么种好地”问题。

近年来，随着现代农业深入发展，农业生产性服务业快速发展，各类服务组织蓬勃兴起，服务领域涵盖种植业、畜牧业、渔业等产业，涌现出全程托管、代耕代种、联耕联种等多种服务方式，服务内容覆盖从田间到餐桌的整个农业全产业链条。

普通农户怎么参与现代农业

在现代农业发展过程中，如何让普通农户参与现代农业发展，帮助农民，富裕农民，让普通农户有获得感、参与感、提升感呢？张红宇认为，发展农业生产性服务业是将普通农户引入现代农业发展轨道的重要途径，能很好地破解小农生产和规模经营的难题。

在很多普通农户还游离在现代农业发展之外的时候，一些地方普通农户却通过“土地托管”服务参与到现代农业发展的大潮中。吉林省榆树市田丰机械种植专业合作社近年来实行“土地托管”经营，每年年初合作社与社员签订土地委托服务合同，社员把土地全部托管给合作社，由合作社为社员提供统一耕种、培育、销售等服务，不仅提高了单产，实现了增产增收，还把农民从土地上解放出来。

张红宇认为，农业托管服务是农业生产性服务的主要形式，通过土地托管服务，促进服务规模经营的形成，解决“地怎样种好”的问题。首先，专业化服务组织提升了农业生产的规模化、专业化程度；其次，专业化服务组织可以集中采购农业生产资料，采用先进耕作技术，发挥农业机械装备的作业能力，实现农业节本增效。最后，专业化服务组织技术装备先进，推广应用绿色高效技术能力强，可以有效帮助和带动普通农户实现农业绿色发展。

张红宇表示，家庭农场、农民专业合作社、产业化经营组织和社会化服务组织等四类主体都有对农民提供服务、为自身提供服务的功能，要立足不同主体的功能定位，发挥各自比较优势，促进各主体多元互动、功能互补、融合发展，为推动农业生产性服务业发展夯实组织基础。

带动作用如何更好发挥

目前我国农业生产性服务业还处于初期发展阶段，服务组织规模小、实力弱，对普通农户带动力不强，迫切需要加快培育各类服务组织，大力发展面向广大农户的农业生产性服务。

张红宇表示，《意见》关键在落实。要把生产性服务业作为战略性、独立性产业来抓；政府要搭建好平台，建立统一高效、互惠互通的信息服务平台；加大政策扶持力度。生产性服务业是市场化、竞争性的产业，但也需要政府拉一把、帮一把。要落实农业生产性服务业相关优惠政策，通过财政扶持、信贷扶持、税费减免等措施，大力支持各类服务组织发展。

近日，太原铁路局侯马车务段中欧班列正在装箱。为给客户提供优质物流服务，侯马车务段积极组织，倒排进度，做好车源、箱源和装车工作，集装箱全部使用国际标准箱，能够在运输全程实现“一箱到底”，帮助企业节省了成本。 姬海龙摄

本版编辑 管培利 辛自强