

# 中粮集团：为粮而生 因粮而兴

本报记者 乔金亮

## 走进领军企业

2020年

- 全年营业收入 ..... 超过5000亿元
- 利润总额 ..... 超过200亿元

1

全球农粮食品行业资产经营量排名

136

世界500强排名

140个

业务覆盖国家和地区

1.6亿吨

年经营量

- 230万家终端售点遍布全国各地，福临门、长城、蒙牛、香雪、家佳康、中茶等品牌出现在

90%以上的地级市



中粮集团发展订单农业，提高农民种植收益。

(资料照片)

## 聚焦农粮主业

“十三五”时期，中粮集团以国有资本投资公司改革为契机，对旗下业务进行全面梳理，从保障国家粮食安全出发，明确粮油糖棉肉乳的核心业务地位，打造了以核心产品为主线的17家专业化公司。持续主动配置资源，提升优化在国内粮油仓储、物流、加工等环节的战略性布局，大力发展农粮核心主业，5年累计投资超过320亿元，一批重大项目快速落地。

中粮粮谷的成立就是一例。2016年12月，中粮粮谷专业化平台正式成立，大米业务、小麦加工业务和啤酒原料业务“三粮归一”。目前，中粮粮谷已建立起覆盖全国100%的省级行政区（不含港澳台）、97%的地级市、89%的区县市场的营销网络，营销网点达到18万个，经销商3000余家。

作为农粮企业，不仅要盯住营业额和利润率，更要带动行业发展和产业链增收。中粮充分发挥自身产业优势，大力推进农业生产标准化、规模化、集约化，成为保障农产品供给、带动农民增收的重要力量。中粮贸易农业产业化部总经理陈涛说，以订单农业为引领，中粮提供收购、农事、金融等全产业链服务，近5年累计服务面积超1000万亩，累计收购粮食超1000万吨。

辽宁省昌图县曲家镇双赢农机合作社近年来连续与中粮打交道。每年合作社都与中粮旗下中粮贸易曲家粮库签署“粮食银行”合同，社员们还在手机里装上了“粮圈儿”App，查看实时粮价和存粮价值。“收粮之后没落地就直接拉进中粮储备库，粮食损耗从以往的6%降至接近零，每亩地还可以节省30元的运费。”合作社负责人陈立斌说。

2020年秋，连续台风造成了吉林省部分地区玉米倒伏，持续阴雨又使收割后的粮食难以存放。对受灾严重的农户，中粮下属中粮贸易吉林公司最大程度保障农户利益，与当地银行合作开通“粮闪付”功能，农民在卖粮计价之后，只需要3秒钟就会收到卖粮款。

在黑龙江延寿县，中粮以“订单农业”推进当地水稻种植、加工、品牌打造及基础设施建设。中粮前期投入60万元推进水稻覆膜田项目，助力其提高产量，达到有机水稻品质，从而提升溢价。中粮粮谷下属大米加工厂与当地合作社合作，建设2万亩水稻种植基地，按照市场需求种植优质水稻并保证收购。2020年3月开始，由当地大米加工厂代中粮加工量达2万吨，带动当地就业1000多人。

经济日报记者了解到，在加工环节，中粮从机器设备和工艺管理两个方向重点发力，提高了产品质量。岳阳米业将碎米率下降4%，有效提升了大米产出率。中粮粮谷巴彦淖尔面业打造的雪花粉高端专属工艺，既保留了小麦丰富的营养和天然麦香，又保障了面粉各项指标领先。

## 科学精准保供

湖北武汉日均消费口粮2600吨，是中粮集团重仓布局保障的市场之一。中粮在这里有着完整的大米、面粉、食用油、肉食、乳业等产业链布局：3家油脂工厂、2家大米厂、1家面粉厂、1家肉制品加工厂、1家玉米加工厂、3家乳制品加工厂。

2020年初，一场突如其来的新冠肺炎疫情给武汉按下了“暂停键”，但人们的生活仍要继续。为了让武汉市民吃上新鲜的猪肉，武汉中粮肉食工厂春节期间一天都没有休息，在员工到岗率只有40%至60%的情况下，平均每天生产小包装生鲜肉接近2.7万盒。而疫情发生之前，满员满负荷生产时，这一数字平均为2万盒。

在疫情最严峻的时期，中粮每天发往武汉市的大米超过200吨，面粉面条约50吨，食用油约300吨。在武汉各大卖场，中粮福临门食用油占市场近10%，福临门、香雪的大米、面粉和面条占比超过20%，而中粮“家佳康”小包装生鲜肉占比超30%，有力保障了武汉市场的充足供应。

不只是湖北和武汉。2020年6月，北京疫情防控升级，中粮迅速启动米面油等应急保障供应机制，加大北京成品仓库存，各大电商北京仓的库存量，日均向市场供给大米220吨、面粉180吨。2021年1月，河北局部突发疫情，中粮明确绥化米业、德州面业、天津工厂为保供工厂，确保河北省每天能达到300吨米面产品供给，同时调运食用油，全力保障河北“米袋子”“油瓶子”。

面对疫情期间产业链上下游遭受冲击的局面，中粮凭借产业链优势，迅速纾解上游农户及新型农业经营主体面临的物资紧张难题，并帮助产业链上中下游企业合作伙伴及时复工复产，确保了产业链、供应链的稳定运转。

中粮为什么能？近年来，中粮聚焦高质量发展，推进资源向主要经营品种聚焦、向关键环

节聚焦，夯实农粮产业链供应链。疫情期间，正是依托这一完善的全产业链条，中粮快速建立起了协调高效、调度科学的精准保供体系。

保供的快速反应离不开创新的商业模式。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，但前些年B2C(商家对客户)业务却难言乐观。2016年以来，中粮对此进行反思，发现症结在于商业模式的设计欠缺，即产销割裂，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，并纵向整合打通产销各环节，从产权归属上解决生产和采购销售割裂的情况。

## 融入全球市场

毋庸讳言，与四大老牌国际大粮商相比，中粮前些年存在着差距：论抓一手粮源的能力，前者在世界140个国家建立了480个收粮设施；论快捷高效物流，前者建立了遍及全球的智能化物流体系；论产融结合，前者以金融资本为主业服务，不断通过科研推出新产品。对手如此强劲，中粮如何应对？

根据新时期的粮食需求，党中央把“适度进口”纳入国家粮食安全战略，并作出“打造我们自己的国际大粮商”的指示。中粮积极引领中国农粮行业融入全球粮食市场，畅通全球粮食供应链。在巴西、阿根廷、美国、澳大利亚等全球粮食核心产区拥有了仓储、港口物流设施等一批战略资源，建立起连接世界粮食核心产区的140多个国家和地区的运营网络、关键物流节点和贸易通道，打通了从全球粮食主产地到世界粮食主销区的通道。

中粮集团党组书记、董事长吕军表示，今天

的中粮集团已成长为名副其实的国际大粮商。农产品年经营量达到1.6亿吨，营收50%以上来自海外业务，在国际粮油及农产品市场中掌握了一定话语权，对玉米、小麦、大豆等粮食资源拥有全球配置能力。

疫情在世界范围内蔓延扩散，中粮集团敏锐察觉到，这将对重要农产品供给国造成影响，随之迅速部署了畅通国际物流通道，保障国际供应链稳定。面对巴西、阿根廷等地持续蔓延的疫情，中粮在当地及时采取措施，不仅有效控制了疫情风险，而且实现了业绩逆势上扬。在巴西，中粮有效保障了粮油采购和贸易量的稳定，在甘蔗收割方面取得历史性丰收，甘蔗压榨量达到历史新高；在阿根廷，通过自有码头出口的粮油产品总量，与上年同期相比实现了小幅增长。

2020年11月召开的第三届中国国际进口博览会上，中粮逆势扩容升级“购物车”，签约额较上届增长近20%，装满来自全球超过百亿美元的农产品。近年来，国内对营养、健康、绿色的优质农产品需求不断增加，中粮立足国内需求，汇聚全球美食，除大幅增加了传统优质油脂油料、粮食、糖、棉花等品类外，还新增添了优质坚果果干、高品质水产品等特色食品。

既参与竞争，也寻求合作，才是国际大粮商的风采。为确保疫情冲击下的国际粮食供应链稳定，中粮联合ADM、邦吉、嘉吉、路易达孚、嘉能可等主要粮商，在日内瓦成立诺华SA数字化农业国际贸易公司，利用区块链技术推进国际贸易数字化，有效降低交易风险，为构建更安全高效的国际粮食供应链迈出重要一步。

2021年，中粮如何应对新挑战？吕军分析，从行业看，疫情给全球粮食生产和流通带来一定冲击，维护粮食供应链安全稳定的难度增加。从行情看，大宗商品已经走出低价区，进入中价、高价区，经营风险加大，更加考验企业的行情研判和实战操盘能力。今年中粮将加大力度完善核心业务布局，聚焦于主责主业、重要品种、重点方向、要害环节和核心能力，确保全年核心业务投资占比不低于50%，中粮集团改革三年行动实施方案将全面推进。

## 感言

从外贸保粮、实业兴粮到产业强粮、海外谋粮，与新中国同龄的中粮走过了波澜壮阔的历程，为国家粮食安全和居民食品消费作出了贡献，可谓忠于国计、良于民生。近年来，在助力国计民生的同时，中粮经营业绩的各项指标均表现亮眼，不仅在中央企业里名列前茅，也在国际大粮商的比拼中占据主动，其背后是国企改革成效越来越凸显。

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。从2018年开始，中粮在部分专业化公司率先推行三年任期经营目标责任制。结果为“较差”或“不称职”的，将进行提醒谈话，并可提前结束任期。

中粮近年来抓重点、补短板、强弱项，聚焦“企业治理”和“激励约束”两大难点问题，展开了一系列改革创新，练就了一身“硬功夫”。通过公司治理的“真刀真枪”与激励约束的“真金白银”，管理层被激发出更多干劲，企业释放出更多活力。如今，中粮不仅打造了从田间到餐桌的全产业链，还打造出一系列家喻户晓的农产品品牌。

叠加全球新冠肺炎疫情和经贸形势不确定性的影响，中粮的改革攻坚任务更重、形势更为复杂。要成功啃下“硬骨头”，尤其需要一身“硬功夫”。期待中粮进一步完善治理、强化激励、突出主业、提高效率。

乔金亮

# 啃「硬骨头」需「硬功夫」

本版编辑 王琳 向萌

## 海思达创新研发工业机器人



3月23日，在安徽省马鞍山市慈湖国家高新区，安徽海思达机器人有限公司的技术人员在检验新研发的产品自动化贴标、自动分拣包装等工业机器人。

据悉，海思达是一家专业从事工业机器人及成套自动化系统，非标自动化设备成套研发、设计和生产的国家高新技术企业，依托多年工业控制技术研发和制造经验，成功研发生产了具有完全自主知识产权的工业机器人及机器人控制系统。该公司参与了国家科技重大专项项目、科技部863计划项目、省级特支计划创新人才项目，拥有自主知识产权66项。今年以来，该公司已研发10多种工业机器人，在汽车电子、教育教学设备、码垛、焊接等行业广泛应用。

王文生摄(中经视觉)

## 海油工程建设天津海工制造基地

本报记者 商瑞

高大的厂房、智能化仓库、自动化生产车间……海河之畔，一座面向未来、智能化海洋工程装备制造基地正从蓝图变成现实。

记者在天津港保税区临港区域看到，由海洋石油工程股份有限公司（以下简称“海油工程”）投资建设的天津海洋工程装备制造基地一派繁忙景象。早上8点，天津海洋工程装备制造基地建设项目副经理周磊已经到达施工现场，他每天巡视的第一个项目就是建设中的钢结构智能制造中心。用他的话说，这里将诞生一条“明星线”。

海洋工程装备不仅是我国战略性新兴产业的重要组成部分，更是高端装备制造业发展的重要组成部分。作为我国首个智能化海洋工程装备制造生产基地，它将为海工装备制造带来哪些变革？

传统制造业走向智能制造，关键是要聚焦现代化、数字化、智能化。在钢结构智能制造中心内，将建成世界上首条海洋工程行业单层甲板车间预制智能化生产线，大幅

提升切割下料及组对焊接的自动化水平。这条智能化的生产线将实现多项“第一”：第一次将机器人焊接大规模应用于海上油气生产平台、第一次实现智能化H型钢定位组对、第一次实现甲板片水平度及尺寸的实时检测……

“运用传统的生产方式，我们要配置独立、较大冗余的切割设备、焊接设备以及复杂的物流环节，这就导致了生产自动化程度低、资源利用率低、生产效率低。如今，生产线将这些功能进行有机整合，变成了一个连续生产过程，所有工序将被组织起来，实现智能化生产。大量的生产活动将由焊接机器人、AVG无人车运输完成，这将大大降低人工成本，提升工作效率。”天津海洋工程装备制造基地建设项目经理张亚西介绍说。

信息化、数字化、智能化的设计理念也运用到生产基地的整体设计和建设中。站在办公大厦顶层，俯瞰整个基地，综合试验楼、智能仓储中心、钢结构智能制造中心、

总装场地等形成完整的生产链条，一直延伸到码头、海上。在数字化的系统中，每一个施工方案都通过“工单系统”变成了信息流，送达各生产环节。

“工单系统将贯穿整个生产流程，实现数字化管控，不仅可以节约生产资源、降低运营成本，还可把工作效率提升20%以上。”海油工程总裁助理顾洪告诉笔者，“基地通过技术与管理创新，以数字化、信息化赋能，实现了设计、生产、物流等全流程数字化转型，推动海工装备制造向智能化、高水平跨越，助推传统制造业转型升级，迈向高质量发展。”

作为产业龙头，海工装备制造基地还将融入天津市海洋装备产业链生态链，做强产业链生态圈。制造基地将与天津海洋装备产业（人才）联盟的88家企业广泛“互动”。“我们与联盟内的多家企业进行合作，涉及供应链、预制、喷砂喷漆、现场组装等多个领域，将共同打造高质量的国家级海洋装备产业集群。”顾洪说。