

# 北大荒，了不起



8月27日，北大荒集团江川农场率先拉开黑龙江金秋水稻收获序幕。

国 徽摄(中经视觉)

出资人职责，总公司挂牌成立，标志着黑龙江农垦从政企合一的管理体制建制地转入集团化企业化管理体制；

——2019年6月，全面完成农垦系统政府行政职能移交；

——2020年5月，完成北大荒农垦集团有限公司工商变更登记；

——2020年7月，经国务院同意，将北大荒农垦集团有限公司界定为“主业处于关系国家安全、国民经济命脉的重要行业和关键领域，主要承担重大专项任务的商业类国有企业”，北大荒在国家战略中的定位更为突出；

——2020年12月，北大荒集团不再加挂农垦总局的牌子，标志着农垦体制改革任务全面完成。

据统计，29622项农垦系统政府行政职能全面完成移交；1063家事业机构分六类全部实施差异化改革；863个农垦社区及162.3万居民全部纳入属地政府管理；集团总部实行集团化公司化运行，原农垦9个管理局整体改制为集团分子子公司，农(牧)场全部改制为农(牧)场有限公司。

“过去长期是政企合一的体制，通过农垦改革，全面完成了垦区集团化、农场企业化，构建了以资本为纽带的母子公司管理体制。”北大荒集团建三江分公司党委副书记、总经理蒋永昌曾任北大荒集团党委改革办主任，是改革的见证者。

2020年5月，北大荒农垦集团有限公司工商变更登记完成，正是蒋永昌在哈尔滨市香坊区市场监督管理局更换了营业执照。他说，从政企合一的管理体制到运行高效的现代企业制度，北大荒真正成为独立的经营主体。

2020年底，北大荒集团启动国企改革三年行动，由此，深化改革进入下半场。这次改革进一步完善新体制新机制，把制度红利转化为发展优势，在构建公司法人治理结构、国有资产保值增值、创新经营管理等方面作出探索；按照“管理人员能上能下、员工能进能出、收入能增能减”的原则，加快推进三项制度改革。

“短短3年时间，我们打了个翻身仗。林业行政职能正式移交地方政府后，我们迅速从行政管理为中心，依托农场12万亩林地、9000亩水面、3200亩耕地等优质资源，开展相关经营项目。”五九七农场有限公司党委书记、董事长尚联合说，自主经营、自负盈亏，既实现了分流人员有去处、收入有保障，又实现了企业有效益的经营目标。

数据最有说服力。2022年，北大荒集团实现营业总收入1948.4亿元，比2017年增长80%；实现企业增加值633.2亿元，按可比价格计算，比2017年增长25%；集团全要素生产率贡献率49.8%，比2017年提高24.4个百分点。

职工最有发言权。在八五六农场有限公司第六管理区，水田新型规模家庭农场场长吕向民说：“我们通过水田规模化经营整合资源，实现生产资料、栽培方法、销售模式、资金使用的统一。细算账，每亩节省成本约75元，亩产提升约100斤，亩效益提高约220元。”

通过改革，北大荒激活要素、激活市场、激活主体，党中央为北大荒擘画的“三大一航母”宏伟蓝图，即建设现代农业的大基地、大企业、大产业，努力形成农业领域的航母，正加快绘就。

——看大基地。山河的鲜食玉米、鹤山的酒用高粱、庆阳的黑米、克山的马铃薯……在全力保障粮食安全的前提下，北大荒加快推进农(牧)场特色产业，积极探索“一场一业、一场一特”新模式。

大基地是北大荒的树根，其市场意识越扎越深。北大荒集团牡丹江分公司总经理刘广润说，牡丹江分公司在短时间内培育创建了“荒都”“兴凯湖”“千岛林”等20余个自有品牌，搭建线上线下平台，陆续完成16家市场营销中心和农场级北大荒绿色智慧厨房专营店改扩建工程，建设网络直播间。

——看大企业。九三食品股份有限公司的生产车间内，工人在对功能营养油进行指标检

查、数据记录等工作。一滴大豆油经过高科技加工，变成高品质的婴幼儿配方奶粉用油基础油，销售价格提高20%以上。经过多年发展，公司已在国内最大的非转基因大豆油生产加工企业。

大企业是北大荒的树干，其产业链条不断延伸。“一个鲜明感受是企业和基地形成了合作。”九三食品股份有限公司代理总经理王立庆说，2023年，公司继续扩大与北大荒集团北安、九三分公司农场有机基地认证面积，在上一年度总认证面积30万亩的基础上，增加有机大豆种植基地认证面积10万亩，转换60万亩。由此，从加工源头到加工过程再到产品销售，实现从田间到舌尖全程可追溯管理体系。

——看大产业。不断深化国企改革，必须以深化农业全产业链经营体制机制改革为主线，嵌入利益链机制，推动全产业链协同发展，促进全产业链融合、全链条增值。从生产推动向营销拉动转型，从产品推动向品牌拉动转型，从“分兵作战”向“联合军团”转型，从重生产向重标准转型，北大荒不断斩关夺隘，扩大市场份额。

大产业是北大荒的果实，如今已挂满枝头。世界品牌实验室今年公布的中国500最具价值品牌显示，“北大荒”“九三”“完达山”“丰缘”等十大品牌携手荣登中国500最具价值品牌排行榜，品牌总价值达4147.02亿元。其中，“北大荒”品牌价值达2018.59亿元，位列第40名。

如今，“三大一航母”的企业新形象正在黑土地上持续塑造：做实大基地，夯实中国粮仓，提高粮食安全保障能力；建强大企业，增强竞争力，打造农业生产商、制造商、服务商和国际化大粮商；发展大产业，从开发农业自然资源为主转向资产资源整合、全产业链拓展优化升级为主。

在王守聪看来，新时期北大荒体制改革是全方位的改革，既要突出垦区集团化、农场企业化这条主线，又要抓好政府行政职能移交及办社会职能改革这个重点；既要推进三级机关转型，又要推进事业单位改革；既要实施所属企业混合所有制改革和现代企业制度建设，又要创新高质量发展模式；既要实施“三大一航母”建设，又要勇挑示范解决国家“三农”问题的重担。

“北大荒改革发展的经验尤其宝贵，对推进中国农业现代化，特别是推进农业经营制度创新完善，将发挥重要的引领作用。”中共中央党校(国家行政学院)研究员曾业松说。

改革永远在路上。2023年，北大荒启动“五大要素”改革，涉及土地要素配置方式、新型劳动用工制度、资源资产资本化、集团化运营(统供统营)制度、产业数字化智能化转型。与此同时，推动经营体制改革，围绕食品、贸易、农业社会化服务三大产业，整合食品集团、商贸集团、农垦集团，建设现代产业体系。

## 领跑智慧绿色农业

习近平总书记黑龙江农垦建三江管理局考察调研时强调，要加快绿色农业发展，坚持种养结合、综合施策，确保黑土地不减少、不退化。总书记指出，要把发展农业科技放在更加突出的位置，大力推进农业机械化、智能化，给农业现代化插上科技的翅膀。

千里沃野，稻谷飘香，丰收在望。红卫农场建立了国内首个集智慧信息采集、农田智慧分析、智能决策、智慧变量施药为一体的农田智慧植保生态指挥系统，开创了国内智慧变量施药的先河，突破了全田一个量、一个配方的传统植保方式。“采用这一系统，实现节药降本20%以上，稻米品质提高且增产5%以上，亩增效益80元至100元。”红卫农场有限公司总经理卢百谦说。

行走位于友谊农场的北大荒农机博览园，人们仿佛看到一部农机进化史：从第一台大马力拖拉机引进，向300马力以上拖拉机普遍应用的世界一流水平迈进；从卫星导航装备投入使用，到向数字化智慧农业迈进。近年来，农场引进和应用的智慧农机让人震撼。

红卫农场和友谊农场是北大荒智慧农业的缩影：北大荒拥有2.53万皮长公里光缆线路，形

成了集团、分公司、农牧场、管理区、作业站的五级光网架构。通过一地块一编码，完成了4800万亩地块数据采集和上图，汇聚了作物、土壤、遥感及权属等数据。地理信息系统及遥感技术已实现全覆盖，年底北大荒全域将实现北斗导航终端全覆盖。用北大荒人的话说，这是“一网覆垦区，一图观家底，一库汇所有”。

每年夏管期间，近百架北大荒通用航空有限公司的航化飞机，从肇东、佳木斯基地飞向指定的农场执行航化作业，成为田野上空最美的“舞者”。郑继军是这家亚洲最大农林专业航空公司的一名飞行员，他介绍，一个作业季每架农用飞机作业总面积一般是30万亩至60万亩，悬挂的高速旋转网孔雾化器喷洒出一条条药雾带，均匀落在农作物叶面，既保证了粮食产量，又保护了黑土地。

“北大荒是中国农业的一面旗帜，现代农业要看北大荒，智慧农业更要看北大荒。”北大荒信息公司党委副书记、总经理寇晓明说，经过76年的开发建设，北大荒建设成了我国机械化、信息化、智能化水平最高的大型国有农场群。2022年，北大荒数字经济增加值达94.2亿元，占集团企业增加值的16.8%。

今天的北大荒，智慧农业有着坚实基础，智能育种、精量点播、叶龄管理、变量施肥、卫星导航、自动驾驶、农情监测等先进技术得到广泛应用。在不少农场，智慧作业技术已经贯穿育秧、耕地、插秧、施肥、施药、收获等环节，实现平台端的农机自主路径规划、无人自主作业、无人农机集群协同作业。

智慧农业不仅体现在大田生产环节，还延伸到了农产品加工领域。在九三粮油工业集团，运用智能控制平台管理油品生产线，显著降低了生产成本；在完达山乳业，一条日产能100吨的包装生产线仅需两名工人进行流动检查，智能机械臂承担了其他全部工作；在北大荒食品集团，优质产品通过电商平台传送到千家万户……

智慧农业和绿色农业是当今农业发展的两大趋势。作为现代农业的标杆，北大荒在发力智慧农业的同时，始终牢记保护好“耕地中的大熊猫”。

端牢饭碗，出路在科技，根本在耕地。黑土地由于长期高强度利用，加之土壤侵蚀，导致有机质含量下降、影响农业持续发展。北大荒人看在眼里，急在心里。“广袤的黑土地是农业发展的先天资源，保护好黑土地就是保障粮食安全的根基。”北大荒集团兴隆隆分公司党委书记唐立华说，分公司从“加法”着眼，增加土壤有机质含量标准；做优“减法”，积极推进化肥减量增效、农药减量控害，提升科学施肥用药水平。

减化肥、减农药、减除草剂，一场“三减”行动在北大荒深入实施，引领绿色优质农业发展，更好地保护黑土地。“去年，我们实现有机肥替代化肥18万亩，绿色农药替代传统化学农药80万亩，绿色生产覆盖率约78%。”八五三农场农业生产部部长戴爱国介绍。

来到友谊黑土保护重点实验室时，化验员吴微正在做土壤理化及养分分析。实验室具备土壤理化及养分分析、植株养分分析、肥料养分检测等六大功能，拥有科研人员30名，其中高级职称19人。吴微告诉记者，从近年化验数据看，农场土壤综合肥力水平较高，有机质平均含量4.28%，每年以0.01%至0.02%的比例稳步提高。

念念不忘，必有回响。北大荒不断探索闯关，总结出黑土地保护利用“北大荒模式”，包括科学轮作、绿色生产、精准施肥、保护性耕作等8项内容。该模式坚持农艺、农技、工程、生物相融合，集成智能化农机装备应用、精准施肥、保护性耕作、智慧农田管理等手段，系统解决黑土地综合利用与黑土地保护问题，实现肥料利用率、水资源利用率、耕地产出率提升。

“通过加快推进有机肥替代化肥、绿色农药替代传统农药、地表水替代地下水、保护性耕作替代传统翻耕、智能化替代机械化、规模化格田替代一般农田，争取到2025年实现土壤有机质含量提高0.5克/千克，耕层平均厚度达30厘米

以上。”北大荒集团副总经理唐浩说。

在八五三农场第七管理区，以生态农业为基础打造的创意稻田画成了网红打卡地。“稻田画以6种颜色的水稻呈现了曾经铁牛开荒时的奋斗景象和如今智慧农业的作业场景，不仅设计精巧，还有特殊的意义，吸引了众多游客，实现了生态产业化。”第七管理区党支部书记朱福磊说。

人不负青山，青山定不負人。八五三农场有限公司党委书记李文鹏说，公司将生态元素融入产业发展，坚持农文旅融合，打造文化引领、生态旅游、农业观光、农事体验多维合一的产业体系，被授予国家级生态农场称号。

碧水、沃土、稻浪……北大荒人对这片先辈开垦出的黑土地有着特殊的感情。经济效益、社会效益、生态效益相互协调、缺一不可，这是北大荒的使命，也是北大荒精神的延续。

## 开启“二次创业”新征程

土地活力不断释放的同时，北大荒又瞄准“二次创业”新目标。“以农业社会化服务为载体，示范带动中国农业农村现代化，助力乡村振兴和农业强国建设，这一时代课题就是我们开启‘二次创业’新征程的使命。”王守聪表示。

我国农业生产面临“大国小农”的现状，土地碎片化、农业生产效率低、粮食单产提升难度大。如何破局？北大荒农垦集团适时成立，开展农业社会化服务，瞄准提升粮食单产目标，让有限的土地产出更多的粮食。

位于虎林市的八五四农场，去年大豆最高亩产622.4斤，创造了黑龙江省寒地旱作大豆百亩攻关田的纪录。八五四农场有限公司党委副书记、总经理王波说，为带动周边地区农业发展，今年农场在虎林市伟光乡太平村建设了垦地共建示范区，进行大豆生产全程托管。

在示范区内，大豆长势喜人。当地多年来习惯以举行种植大豆，示范区内则应用大垄三行密植栽培技术，每亩大豆株数增加，产量也有望增加。“以前这700多亩土地由30多家农户种植，地块小、产量低。现在八五四农场通过全程托管，采用高产栽培模式，辅以菌菌同施、种肥同施等技术，能够提升大豆产量，预计亩产将突破500斤。”太平村垦地共建示范区负责人刘力鸣说。

今年初，北大荒与黑龙江省农业农村厅共同启动垦地合作“双百千”行动，规划在黑龙江全省打造100个垦地共建示范点，水稻、玉米、大豆三大作物综合平均每亩增产100斤。太平村垦地共建示范区就是其中之一。按照目标，到2025年，北大荒集团要在黑龙江全省全程托管土地1000万亩以上，水稻、玉米、大豆三大作物综合平均每亩产粮1000斤以上，带动黑龙江农业发展。

做给农民看、领着农民干、帮着农民赚。北大荒把眼光放得更加长远，从农场派出管理团队和专业人才奔赴全国各地，组建26家区域农服中心，因地制宜建设示范田，根据实际设计“北大荒种植方案”。目前，已覆盖20个省、5个自治区、3个直辖市。

江苏省无锡市惠山区玉祁镇应用北大荒格田改造、水稻侧深施肥、宽窄行等技术，去年遭遇旱情依然实现水稻亩增产130斤；安徽省凤阳县小岗村仅采用机插秧技术，示范田产量就达到1300斤，推动当地水稻单产从800多斤提高到1000斤。

“农业社会化服务是落实国家农业发展战略的重要举措，是地方政府发展农业生产的有力抓手，是小农户适度规模经营的必由之路。”北大荒农垦集团党委书记、董事长姜涛表示，通过开展垦地合作，将北大荒先进的种植技术及管理模式平移复制到地方，高质量开展土地托管，越来越多的地区的粮食单产提升成为可能。2022年，农垦集团农业社会化服务面积5270万亩次，服务近350万小农户，粮食增产21.52亿斤。

“北大荒农垦模式”探索课题组组长赵邦宏表示，长期以来，我国小农户对接现代农业交易成本居高不下、现代农业产业体系建设滞后，直接影响了农业质量效益和竞争力。北大荒将统筹的方法运用到农业社会化服务体系中来，实施“体制统筹、产业统筹、空间统筹”，加快了农业产业结构转型升级，为推进农业农村现代化探索了一条新路。

实际上，“二次创业”不仅局限于推进农业社会化服务，其内涵更为深刻。“‘二次创业’的战略使命就是顺应国家粮食安全和国家现代化发展的新要求，由‘一次创业’的开荒种地、保障国家粮食安全为主，向保障国家粮食安全和重要农产品有效供给、建设世界一流企业提升核心竞争力、推动全国农业农村现代化转变。”王守聪说。

通过“二次创业”，北大荒突破自身土地经营规模的限制，不断夯实粮食高产稳产根基，同时，立足绿色智慧厨房建设，积极发展农产品加工业和食品制造业，从“大粮仓”迈向“大厨房”“大工厂”“大市场”，逐步构建起完整的农业产业链。

过去，北大荒旗下的产品品牌众多，各自为战，好产品往往卖不上好价格。2020年，北大荒为提高营销能力，整合米、面、油和蔬菜等食品资源以及旗下10多家公司的营销资源，成立了北大荒食品集团，成为集原料采购、生产加工、市场销售于一体的综合性产业集团。眼下，北大荒食品集团正在加速整合北大荒集团内部食品产业资源，构建“从田间到舌尖”全产业链。

从种植到加工再到销售，北大荒集团在农业产业化道路上阔步前行。这个过程充满风险挑战，但“二次创业”的目标坚定不移：到本世纪中叶，在基本完成“三大一航母”建设基础上，成为具有全球竞争力、创新性、控制力、影响力和抗风险能力的世界一流现代农业产业集团。

期望殷殷，征程漫漫。北大荒人将牢记习近平总书记嘱托，践行国家粮食安全排头兵的神圣使命，向农业领域的航母奋力前行。

(调研组成员：孙世芳 乔金亮 苏大鵬 刘佳 吴浩 林紫晓)