

编者按：在全面从严治党、从严治企的新形势下，我们队伍中的一些同志因过去的事情受到处理。党组织如何关心帮助使用他们，受处理的同志如何正确对待。读过此文，您或许会从中找到答案。

负重前行的老黄牛 ——记中储粮油脂有限公司党委常委、副总经理江启发

■作者 余祖斌 项峰

民以食为天，粮安天下安。习近平总书记说：“中国人要把饭碗端在自己手里，而且要装自己的粮食。”在中储粮油脂有限公司党委常委、副总经理江启发看来，国产大豆就是中国人自己生产的粮食。如何守护好中国人的口粮？作为中储粮人的优秀代表，尽管历经坎坷，但他始终初心不改，敢于担当，负重前行。

遇事无难易，而勇于敢为。

——欧阳修

2019年10月，油脂公司交出了一份令人为之眼亮的“成绩单”：国产大豆轮换在消化历史库存并大幅减亏基础上，实现了购销顺价，历史性扭亏为盈。

让人意想不到的，十余年来，油脂公司国产大豆轮换始终面临亏损难题。每年，国产大豆轮换数量百余万吨，轮换库点多面广，近5年现货亏损平均每年达1.21亿元，2019年轮换预算亏损更是达到了3.05亿元。怎么办？这是中储粮油脂人必须回答的考题。

2019年7月9日，江启发组织召开了油脂公司国产大豆板块第一次轮换经营座谈会。

“召集大家聚到一块座谈就是要打破旧体制机制的束缚，给大家一个梦想和希望，打消大家的顾虑和畏难情绪，更是要压实各单位的责任。”江启发说。

随着会议渐近尾声，该由江启发总结发言了。大伙也等着匆匆收场，就当是一个见面会。没想到，江启发看了看事先给他准备好的讲话稿，却翻过来放在一边。

“我知道国产大豆轮换历来都是销售难、亏损大，这是事实；我也知道大家认为我一个快退休的人，揽下这摊子事，一旦搞砸了，就会晚节不保，所以对我多少也不抱希望。但是，这都是一般人的看法。我们作为中储粮油脂人，必须要有理想和担当。国产大豆轮换工作看起来难度很大，但就算面前是一座高山，只要敢于攀登上去，将看到一片大海，风光无限好。我们要一步一个脚印，积小胜为大胜，在不久的将来，国产大豆一定会在我们手里变成‘金豆子’。”

这番富有感染力的话语，让在座的每一位中储粮油脂人人心潮澎湃，更激起了这些东北汉子内心深处那种不服输的倔劲。

随后，江启发一针见血地指出了当前运营体系中存在的上下“两张皮”问题。“核心就是责任没有压实，影响了经营活力和轮换效率。”他说。

会议越开越有劲。江启发和大伙一起研究讨论总结出11个“症结”，现场开出11张“药方”。同时，针对销售难、进度慢的问题，他向大家耐心讲解原来以小客户为主的渠道，吞吐口径不对等，既解决不了问题，又存在经营风险，提出破解销售难问题的关键是一改以往小而散的模式，重点是创建大客户体系，得到大家的一致认可。

这场触及国产大豆体制机制的改革，就以“开药治病”的方式拉开了序幕。

后来的几个月实践证明，通过集中力量对接益海、九三、中粮、京粮集团等大客户，瞄准王致和集团等食品加工终端企业，以及筛选大颗粒大豆大力开拓食品豆销售渠道等策略，大客户的销售占比由原来的20%提高到了80%，集团客户的规模效应逐步显现。在政策要求的时间内，70余万吨历年积压库存国产大豆全部消化，全面完成了轮换任务。

江启发并不满足眼前的成效。如何从根本上解决国产大豆轮换难、亏损大的问题？他又陷入了沉思。

沿着国产大豆的供应链，他通过购销实践，勇于创新，出实招奇招，打出了一套组合拳：一是坚持以大客户战略为核心。二是开拓食品豆终端市场。三是综合利用远期交易、捆绑销售、合作轮换的方式，推进轮换销售。四是瞄准终端企业需求，开展高蛋白分级收购。五是期现货结合，控制轮换经营风险。这些手段和措施，立足资源互补，合作共赢，备受客户欢迎。由此，从根本上改变了国产大豆的轮换经营模式，为国产大豆轮换经营闯出了一条新路。

国产大豆销售的策略基本定了，但要购回来才能完成轮换。历年来，国产大豆都是先购后销，库存没销出去，新粮又收进来，占用两套库存和资金，从经营成本到仓容保障都存在很大压力。如何破题，考验着经营者的智慧和定力。2019年下半年，油脂公司开始启动国产大豆全年轮换工作。为此，江启发组织开展了广泛而深入的市场和生产调研，审时度势、综合研判、谨慎决断，决定采用“先销后购”的轮换策略，在新粮上市前果断完成了绝大部分库存的销售，为轮换工作赢得了极大的主动权。

北京直属库党委书记、总经理王维忠常常陪同江启发调研，对“江式调研法”印象深刻。他说：“江总来调研，就深入到黑龙江最基层的地方，先到农户家里，与豆农一起算账，土地的成本、买种子化肥农药要多少钱、人工成本是多少、经销商来收会出多少钱。算好了这些费用，再把豆子细分到蛋白豆能卖多少钱、芽豆能卖多少钱、食品豆能卖多少钱。这些都算好了，再找贸易商研究分类销售。账算完了，他又到库里与业务员研究具体的操作模式，在收购的时候就把大豆按大小粒、食品豆、蛋白豆等分类存储，直接面对下游的终端客户，有利于今后的出库销售。通过江总的深入调研分析和不折不扣的精神，一步一步证明了先销后购是行得通的。”

在江启发的带动下，今年油脂公司国产大豆的销售和收购工作基本都按照预定计划推进了，单吨利润近百元，这在以前很难想象。

2019年9月25日，中储粮集团公司党组书记、董事长邓亦武在《油脂公司国产大豆轮换经营工作情况汇报》上批示：“近几年来，国产大豆轮换一直是困扰油脂公司的一个难题。但实践证明，只要创新思路，创新机制，是能找到解决问题的办法的。”

在国产大豆取得突破性进展的同时，江启发还承担着另外两项同样艰巨繁重的工作。一个是“两分开”改革，一年时间要完成六家基地“分账、分资产、资产确权”，涉及14家法人单位共133项土地及建筑物，资产规模达26亿元；一个是“百万吨级储备基地建设”，要在一个月时间完成分布在全国的20个项目共计215万吨仓容的土地资格预审、向地方发改委备案、项目环评报告，并提交中央投资项目资金申请报告。江启发临危受命，用经验、智慧和拼搏，保障了两项工作的如期高质量完成，为油脂公司的改革发展添上了浓墨重彩的一笔。

不能胜寸心，安能胜苍穹。

——龚自珍

人们常说，在命运坎坷中，最能看出一个人的品格和气节。

近年来，江启发并非一帆风顺。

2018年1月，集团公司纪检监察组组长、党组成员欧召大办公室，江启发面对错误事实材料，缓缓地签下了自己的名字。

因上海分公司某下属企业2011年存在“小金库”问题，江启发作为时任上海分公司分管财务工作的副总经理，由于未尽到监管责任，受到集团公司党组给予的处分。

江启发虽然认了账，但那段时间整个人似乎都被掏空了，一向开朗、幽默的他变得沉默寡言，一向平易近人的他变得让人害怕接近。

作为一名对党忠诚、为党的事业奋斗了大半辈子的老共产党员，江启发始终把自己的名节看得很重。但如今不仅事业受阻，名声也受影响。“为什么、想不通”这两词一直在他脑子里打转，“这事既然是别人惹的，什么也要我担责？”

他突然想起了自己的父亲，当年政治运动中，父亲因小业主身份受到打击，心理承受了很大创伤，加之身体原因，在自己7岁时的时候就离他而去。从小就缺少父爱的他和兄弟姐妹四人，靠母亲一个人微薄的收入和政府补助救济长大。对父亲遭受的磨难，母亲只字未提。家里供他哥哥上大学后，没能力继续供他，只能让他上中专，因为中专每个月有十八块五的补贴，当时全家一个月开支才三十几块，他没有任何怨言。

后来父亲平反，他清楚地记得宣布那天母亲当着他们的面第一次哭了。在他32岁的时候，母亲因病逝世。临终前母亲说：“我一辈子培养了两个共产党员，我对得起国家了。”母亲的这句话，永远

铭刻在他的脑海里，想想自己所付出的，不都为了这份追求吗？

那段时间，集团公司领导和油脂公司其他班子成员看到江启发沉默寡言，都会主动和他聊聊，有时候聊工作，有时候聊家庭。欧召大多次主动请他到办公室坐坐，与他推心置腹地交谈，逐渐解开了他的心结。

江启发是一个善于思考的人，更是一个胸襟开阔的人。他知道，自己这种状态主要还是主观上出了问题，有些事情只要换位思考，就容易得出实事求是、客观公正的结论。

当时，油脂公司党委以“五个一”为方案，组织大家深入学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想，发了很多的学习资料，江启发认真阅读，用心思考。虽然他当时任油脂公司监事会主席，并不是党委班子成员，但他主动要求参加党委理论学习中心组学习，每次都亲自撰写发言材料；油脂公司邀请中央党校、北京市党校等专家学者授课，他也积极参加。作为监事会主席，他还积极投身一线调研，掌握了大量一手资料，对油脂公司未来发展和中小包装战略规划积极建言献策。

2019年1月，油脂公司党委召开2018年度民主生活会。会上，江启发在作个人对照检查时谈到：“我深刻认识到，全面从严治党、从严治企，是国有企业党组织的重大政治责任；中储粮作为国家宏观调控的主力军和粮食安全的‘压舱石’，更需要严格管理。作为一名党员领导干部，必须无条件执行党组织的决定，自觉遵守党纪党规，进一步增强政治意识，严格要求自己，以饱满的精神状态投入到当前工作，这样才能回报组织的关心教育帮助。”

看似寻常最奇崛，成如容易却艰辛。

——王安石

如果把江启发40年的职业生涯看作是一部长篇大作，以20年为界，分上、下两篇，但每篇都很精彩。

1980年，20岁的江启发从上海市粮食学校财务会计专业中专毕业后，分配到上海市粮食局系统工作，历经多个岗位。2000年，江启发进入中储粮系统，先后在多个分（子）公司任职。

在上海市粮食局系统工作的20年，他爱学习，成功完成了从一个中专生到研究生的升级；他立信仰，是所在单位党组织“文革”后恢复发展党员第一批入党的青年；他保民生，1989年动乱期间，那时年轻有为的他，作为上海油脂公司第二供应站主要负责人，组织保障了上海六个区老百姓食用油供应，所在单位因此荣获上海市文明单位称号。

在中储粮工作的20年，他务实，在上海分公司管理财务工作的九年里，年年受到集团公司表扬；他敬业，辗转于几个分（子）公司，参与收购储备库几十个，建设仓（罐）容几百万吨；他执着，几十年如一日，始终坚守在粮食工作第一线。

江启发的老上级，原上海粮食局党委组织部处长、副巡视员洪文明回忆说：“我印象中启发有几个非常突出的特点，第一个是学习能力非常强，从没有停下，而且一直抓得很紧。中专毕业后，他利用闲暇之余，考了大专和华中科技大学本科，后来还上了研究生，考了个高级会计师，之后又考取了高级国际注册财务管理师，这几个证含金量可不一样，非常难考；第二个是贸易天赋很高，1994年我们搞竞争上岗，启发当时是办公室主任，竞聘的职位是上海粮油贸易公司副总，他一个搞办公室的竞聘业务老总，想想也很难，谁知道他从五个处级后备干部中竟然脱颖而出。”

那段时间，江启发全过程参与了上海市第一条也是全国第一条精制油生产线建设并获得“上海市实事项目立功竞赛先进个人”称号，推出了上海第一个油脂品牌“海狮牌”精制油，拍摄了全国第一个精制油广告；挂职任上海市虹口区商业委员会主任期间，主持筹建了全国第一个发起式股份有限公司——雷允上（北区）药业股份有限公司。

2000年，江启发入职中储粮总公司上海分公司。那时候中储粮总公司刚刚成立，规模、机制都没建起来，收储和轮换都很困难。要解决这一问题，关

键就是要建立自己的收储体系。

原南京分公司财务处长、上海市第九届党代会代表郑赛珠回忆说：“江总为这件事操了很多心，在三省一市来回转，废寝忘食，很多收购和建设项目都是他具体去谈的。”

在江启发等人的努力下，最终完成了浙江、安徽、江苏共27个库的收购工作，为中储粮在长三角发展打下了坚实基础，他本人也获得了2004年“中储粮总公司突出贡献个人”。

2008年，江启发再次接到了一个艰巨的任务，参与集团公司收购中盛镇江粮油公司谈判。江启发迅速进入状态，很快就拿出了收购方案。

“当时我在上海良时贸易公司当总经理，看到这份收购方案后很吃惊，专业性非常高，我很佩服。”油脂公司党委常委、副总经理张国强说。经过艰难的谈判，集团公司成功拿下中盛镇江粮油公司，加上之前收购的中盛东莞粮油公司，为油脂公司六大基地年大豆加工能力达783万吨奠定了基础。

2014年，到任南京分公司任职后，江启发立即投入到了繁忙的建仓任务当中，他和班子制定了辖区三年120万吨建仓规划，包括13个中央投资补助项目。通过努力，三年建仓规划得以顺利推进，有效缓解了辖区中央储备粮仓容不足的矛盾。

如此众多的项目，马不停蹄地奔波，并没有让江启发觉得身心疲惫，反而每次干起来都十分起劲。“江总对待工作就像小孩对待心爱的玩具那样，全身心地扑在上面，‘玩’起来很忘我，很专注。我觉得领导干部们最应该学习他的就是这股干事创业、敢作敢当的韧劲。”郑赛珠这样说。

接触过江启发的人都说：“他不讲究吃穿，一年到头就是那两件衣服，深色衬衫洗得发白了，裤子绞边都花了还在穿。”“2016年有次在北京见到他，穿了一双鞋特别眼熟，发现还是2009年我们分公司搞活动时发的。”“他对自己要求很严，廉洁自律方面是从来没有问题的。”

华润米业副总裁路斌回忆说：“当时我在江总手下做销售，我们所有人都被他批过，不分年龄，‘特别不给面子’。他从分管上海米业建设的第一天起，就整天待在工地，从设计、概算到施工，事无巨细、亲力亲为，一直到建设投产、产品投放、展品陈列、包装设计等，那段时间真要把我们逼疯了，但这些工作都在一年内完成了，而且建设费用比预算减少了10%。”在江启发的“威逼”下，上海米业建设、销售齐头并进。2012年1月投产当天，销售团队已经做好了全部市场规划和销售准备，当年上海米业就销售了10万吨大米。

在外漂泊了这么多年，高血压、肩周炎、胃病一直陪伴着他。现在，随着年龄的增长，加之长期高负荷工作，身体比较虚弱，稍不注意就感冒发烧、发皮疹，他都是一个人扛着。对自己身体的病痛，江启发都默默忍受，没“哼”过一声；但对家人的辛勤付出，他无以为报，充满了愧疚。妻子身体不好，高血压、心脏病，还要照顾因骨折卧床在床的母亲。有一次江启发去合肥油脂库调研，妻子在上海动手术出院时候发现没钱结账，只好打电话给他求援，甚至抱怨说“我住院也不来看我，出院也不管我。”江启发当时因公务紧张无法脱身，没有满足妻子的要求，但事后却成了他的一块心病。

最让他心疼的是女儿，那时候她一心扑在工作上，很少回家，妻子又要上班，身体也不好，不得不把才2岁的女儿送去上幼托，这一托就几乎托到了初三。而女儿回上海读高一不到半年，江启发又被调往辽宁，女儿高考的时候他都没能回家。等他再次回到上海，女儿已经上大学。现在，早已自立的她也很少回家，但江启发仍一心扑在工作上，后来又调任油脂公司，父女俩聚少离多，交流一直很不顺畅，以致女儿被车撞了也不对他说，江启发为此无比纠结。但在和他女儿发微信、打电话的时候，脸上的兴奋感却抑制不住。也许只有他心里知道，欠女儿的父爱已经沉重到不知用什么才能补偿，留给女儿最宝贵的财富还是他对党的事业那份忠诚与执着。

“老牛明知夕阳晚，不用扬鞭自奋蹄”，这不正是江启发现在的真实写照吗？[E](#)