

以改革创新为“首” 以“农”粮安全为本 北京首农以改革助力打造世界一流食品企业

北京首农食品集团有限公司（以下简称“首农食品集团”），是2017年底由原首农集团、京粮集团、二商集团三家北京大型市属企业联合重组而成。2022年3月6日，习近平总书记看望全国政协十三届五次会议农业界委员时，听取了首农食品集团知联会会长唐俊杰关于种业创新情况的汇报，评价首农“是全产业链”。首农食品集团坚决贯彻落实习近平总书记重要指示批示精神，深入实施国企改革三年行动，聚焦“五改革”解难题、破坚冰、聚合力，推动企业不断做强做优做大，向“具有国际竞争力、引领健康美好生活的现代食品集团”企业愿景迈进。截至2021年底，首农食品集团资产总额达到16486亿元，年度营业收入突破1800亿元，位列中国农业企业500强第3位。

以改革强链条，为建设一流现代食品企业提供产业支撑

“从更好满足人民美好生活需要出发，在确保粮食供给的同时，保障肉类、蔬菜、水果、水产品等各类食物有效供给，缺了哪样也不行。”习近平总书记的殷切期盼，激励着首农食品集团坚定不移聚焦老百姓的“菜篮子、米袋子、奶瓶子、肉案子”，以改革为突破口，加快产业布局的进、退、整、合，推动优势资源向食品主业集中，培育了9家规模超百亿、品牌影响力强的“单打冠军”，锻造了从田间到餐桌的食品全产业链。

合而有力锻长板。“攥起拳头，才能有力出击”。针对产业散而不专、多而不强的痛点，首农食品集团聚焦主业加大专业化整合力度，二级企业由76家大幅减少到29家，组建了18家专业子集团。整合过程中，牢牢秉持三项原则：对于资产性质相近、业务基本同类的企业，合并资产同类项；对于具有业务协同关系，处于同一产业链上下游的企业，合并经营同类项；对于消费群体相近、销售渠道重合的企业，合并渠道同类项，主业集中度和资源配置效率明显提升。通过系统性重塑，原有的15家粮食企业重组为三个子集团，有效减少了重复投资和同质化竞争；原有的3家肉类企业重组整合后成为全产业链条的专业化肉类集团，年生猪屠宰量跃居全国前三。

进而有为补短板。作为北京国有资本投资公司试点，首农食品集团积极组建财务公司、基金管理公司等专业化平台，利用多层次资本市场，加大对国内外优质企业的并购力度，大力补链、稳链、强链、固链。聚焦补强关键产业，与中信农业联手收购英国樱桃谷农场有限公司100%股权，成为我国动物育种行业的第一次跨国收购，推动流失海外一个多世纪的北京鸭品种重返家园，极大丰富了我国种鸭的战略性资源储备。聚焦补强高端产业，紧扣绿色低碳发展要求，以玉米精深加工为方向，向大健康和大环保产业延伸，在可降解生物材料原料领域取得重大技术突破，一举拿下国内15%市场，有效改善进口依赖状况。集团生物科技板块成为行业领先企业。聚焦补强全球布局，围绕优质农副产品生产产地和加工产能，在全球范围内配置资源，投资项目遍及13个国家，业务往来遍布全球50余个国家，以区域空间的拓展打开产业发展空间、稳固产业链供应链。

退而有序固底板。重组以来，首农食品集团以壮士断腕的勇气，建立常态化法人退出机制，对不符合集团公司战略定位和主业范围的企业坚决退出；对不符合首都城市战略功能定位的企业坚决退出；对扭亏无望长期亏损企业、效益低下高负债企业、长期不分红的参股企业和低效无效资产坚决退出。将企业

压减与亏损企业治理、“两非”“两资”企业清理一体化推进，退出各类企业500余户，法人户数减少40%，甩掉“包袱”减掉“脂肪”，止住了“出血点”，夯实了高质量发展的基础。

以改革优生态，为扛稳国家粮食安全责任提供科技支撑

粮安天下，农稳社稷。种业是农业产业的“芯片”，是农业科技的制高点，是事关国家粮食安全的战略性核心产业。首农食品集团自觉扛起“打好种业翻身仗”的职责使命，加快自主创新步伐，重构创新格局，培育创新生态，建成覆盖种类全、产业规模大、综合实力强的世界级种业，成为我国畜禽种业的“领头雁”，把农业“芯片”牢牢掌握在中国人自己手中。

“托举计划”激活创新创造力。首农食品集团坚持创新支持政策“应给尽给”“能给尽给”，通过大力实施“高端科技人才托举”计划，有效激活了“第一动力”。给舞台，以集团16个国家级、省部级科研中心、重点实验室为平台，引入一批博士、硕士等高学历人才，实施15个专项科技行动和55个重点项目，有组织、高效率地破解科技难题，形成专利超900件，获得国家级和省部级科技奖40余项，培养了北京学者、国家“万人计划”科技创业领军人才等一批学科带头人。给资金，每年设立1亿元自立课题专项资金，大力支持关键领域重大项目和共性技术攻关。2021年研发投入同比增长46%。在两家科技型企业开展股权激励，留住关键人才，加快成果转化。给课题研究自主权，选拔集团首批29名首席专家、资深专家、青年科技拔尖人才，给予自主选择研究方向、自主组建科研团队、自主支配科研经费的权利，集团首席专家主持攻关的“生物培育肉”项目，荣获国家科技进步二等奖，取得国内领先、比肩国际的突破性成果，打破了发达国家技术垄断。

“协同创新”聚力种业翻身仗。持续强化企业科技创新主体地位，搭建多种形式的种业协同攻关平台。构建“1+N”模式，以首农为主体，汇集行业优势企业、顶尖科研机构，组建北京生物种业创新联合体，集中攻关分子育种、种质资源保护等关键核心技术，打造生物种业国家战略科技力量。构建“金三角”模式，发挥“政府+企业+科研机构”作用，与平谷区政府、瓦赫宁根大学、中国农大合作建设“国家畜禽种业示范区”，助力平谷建成具有全球影响力的“农业中关村”，打造硬核“农业中国芯”。构建“联盟”模式，聚合行业科技力量，牵头组建“奶牛育种”“乳品健康科技”等一系列创新联盟，优势互补，成果共享，带动种业行业科技创新能力的整体提升。经过内外资源的协同创新，首农食品集团所属猪、牛、鸡、鸭育种企业悉数入选国家种业阵型企业，为我国实现种源自主可控贡献力量。

“揭榜挂帅”攻关卡脖子技术。充分发挥“企业出题者”作用，在“卡脖子”关键核心技术攻关中实施“揭榜挂帅”机制。张榜求解，面向企业高质量发展、行业科技前沿和国家重大需求，第一时间列出科技项目榜单，引导有能力的创新主体承担揭榜任务，已发布揭榜挂帅项目53个。揭榜比拼，围绕生物育种、现代农业等领域攻关课题，征集代表行业较高水平、有能力组织“大兵团作战”的团队揭榜。北京首个高效设施农业项目——“翠湖智慧农业创新工场”连栋智能温室攻关课题，由院士领衔的专家团队揭榜。评榜问效，签署“军令状”，按年度进行“里程碑”考核，以应用效果评价任务成果，确保形成的知识产权

和科研成果高质量、高效率、高效益。

“产品焕新”提升品牌影响力。强化品牌意识，明晰品牌定位，积极运用品牌管理先进理念方法，打造了一批管理科学、贡献突出、价值领先的优质品牌。启动“保护传承、创新激活”老字号品牌发展规划，从供给端改革发力优化产品结构，每年研发100余种营养健康新产品。“首农”“三元”“古船”“大红门”等品牌影响力不断增强，品牌价值合计超2000亿元。

以改革增活力，为全面提升企业核心竞争力提供动力支撑

首农食品集团按下市场化改革“加速键”，紧紧牵住“三项制度”改革这个牛鼻子，以刀刃向内的决心破除体制机制障碍、利益固化藩篱，点燃干事创业激情。

能下能出“硬起来”。坚持管理人员市场化选聘，开辟干部轮岗交流和能上能下的多通道，全部502户企业近1400名经理层成员实现任期制和契约化管理，在五分之一的二级企业试点选聘职业经理人，真正打破干部“终身制”，优者进，能者上，劣者退，庸者下。同时，实行“红黄牌”机制，因业绩考核不达标，任期内连续两年得黄牌或得一次红牌则实施解聘。已有4名职业经理人被亮黄牌，4人因业绩不佳退出职业经理人队伍。

激励机制“实起来”。坚持企业薪酬与业绩直接联动挂钩，根据岗位价值、目标难度、考核结果等因素合理拉开薪酬差距，二级企业100%实现差异化薪酬，同一家二级企业副职之间最大薪酬差距可达16倍，真正体现“业绩升、薪酬升，业绩降、薪酬降”。实行业绩考核“摸高机制”，设立富有挑战性的经营目标和薪酬体系，要拿到更高奖励，就要挑战更高目标、创造超额价值。糖酒集团实施市场化激励后，2021年利润较2017年增长125倍；其子公司京糖酒业成为北京市首批十家员工持股试点企业之一。

上市公司“强起来”。对三元食品、京粮控股2家上市公司实施差异化管控，授予投融资管理等14项权利，注入奶牛养殖、休闲食品等产业链上优质资产，支持上市公司收购法国、加拿大知名乳企，2家上市公司规模效益不断提升，2021年营业收入、利润总额同比分别增长20%、60%。加快推进种业、酒业、调味品、肉食、生物科技板块上市工作，种业板块预计2023年实现上交所主板上市，努力实现“到十四五末，再增加1-2家上市公司”目标。

全员绩效“动起来”。制定“能进能出、能增能减”27项改革举措。凡进必

考。对标行业生产率，核定全员岗位编制，新入职员工严格考核流程，公开平等，择优录用。横向流动、建立内部人才市场，分层分类设定胜任力模型，匹配岗位“精准画像”，引导员工有序流动、人尽其才。纵向晋升。建立以管理、技术、技能为主的多序列岗位管理体系，科技人员最高层级可享受公司总经理待遇，变“千军万马挤独木桥”为“条条大路通罗马”。全员考核。发挥绩效考核“指挥棒”作用。开展全员绩效考核，打破“大锅饭”，员工市场化退出率在35%以上，管理人员末等调整或不胜任退出率在45%以上，实现从“身份管理”向“岗位管理”转变。

以改革强保障，为助力国家战略落地提供服务支撑

首农食品集团把深化改革根植于服务国家、服务民生的丰富实践，以改革创新之“为”巩固服务保障之“位”，勇做国家战略的践行者、转型发展的带动者、人民美好生活的创造者，打造让党放心、让人民满意的模范国企。

以新模式服务“乡村振兴”。作为“三农”的主力军，首农食品集团以改革探索服务乡村振兴的新路子。利用自身种、养、加、销等全产业链优势，与北京市对口扶贫支援的7个省区近1600家基地、合作社、供应商“结对子”，因地制宜，双向接轨，形成独具特色的“产业推动、科技驱动、渠道联动、品牌互动、就业带动”精准扶贫新模式，带动建档立卡贫困人口近29万人增收致富，让老乡收获实实在在的获得感、幸福感。

以新业态服务“首都发展”。首农食品集团以产业形态的大调整服务于首都发展的大规划，一手抓疏解腾退，完成京西北钢材市场、中央农批等216项重点疏解任务，同时在津冀地区投资超110亿元，建设一批农业生产、食品加工新项目，确保企业疏得出去、落得下来。一手抓产业转型，推动老旧厂房变身城市创意空间、工业大院成为高精尖产业集聚地，首农上地·元中心、塞隆国际等产业园成为城市新地标、网红打卡地。

以新理念服务“城市运行”。以信息化、智能化为枢纽，链接采、销两端，共享客户、渠道、物流资源，构建“控两端、带一链、三共享”新型供应链体系。营销模式变“单打独斗”为“组团出海”，整合集团13个物流园区资源搭建综合性平台，为客户提供一站式、全品类服务；物流体系变“点状布局”为“集结成网”，打造广泛覆盖城市配送末端的三级物流供应节点，助力打通首都农产品流通的“大动脉”和“微循环”。

以新机制服务“保供稳价”。建立突发情况下农产品食品应急保供新机制，深化产业链供应链紧密衔接、合理布局，打造沿北京6环1小时、沿京津冀3小时、沿环渤海6小时“三道应急保障圈”，构建“24小时生产供应保障体系”。在新冠肺炎疫情下，沿环京

省际交界处建设3个生活必需品进京中转站，做好货源组织、物资中转、物流保障各项工作，确保特殊时期首都市民“菜篮子”供得上、供得好。

以改革活党建，为企业高质量发展提供组织支撑

首农食品集团坚决贯彻全国国有企业党建工作会议精神，把坚持党的领导、加强党的建设贯穿企业改革发展全过程，以高水平党建引领企业高质量发展。

党建统领，做好“融合”文章。将“两个一以贯之”全面贯穿到“顶层设计+决策机制+党建实践”之中，推动党的领导与公司治理、生产经营深度融合。将党建战略与发展战略、文化战略一体设计、一体实施，全面实践党建统领、战略纲领、文化引领“三位一体”治理模式；集团各级次企业全部完成党建入章程，推动党委会、董事会、经理层责权清单化，明确党委会研究决定事项负面清单，集中精力把方向、管大局、保落实；将7月份固定为集团的先进性教育月，每年结合形势任务设计开展一个实践主题，将党的领导力、先进性转化为集团改革攻坚的强大政治保障。

建强组织，做好“激活”文章。牢牢记住“党的力量来自组织”，以解决党组织发挥作用的“梗阻”为目标，推动党组织从上到下全链条发挥作用。让组织全通达。与组织结构调整同步健全京内、京外、境外多种形态的党组织，命名表彰200个规范化党支部示范点，带动集团572个基层党组织全面过硬。让责任竖到边。建立集团党委、二级党委、基层支部“三线贯通”责任体系，将党建任务纳入绩效指标，层层签订个性化“责任状”，确保责任链条一个不落、一环不松。让行为有规范。创新“党员定责赋值”机制，明晰党员的岗位职责和行为考核，让每一名党员知道该干什么、怎么干、干成什么样，以党员“个体战斗力”的增强提升党组织的“整体战斗力”。

全员励志，做好“聚合”文章。为营造积极向上、干事创业的良好氛围，首农食品集团坚持唱好“四重奏”。思想先行。深入开展“解放思想、转型发展”大讨论，编制首农企业文化体系和《首农食品故事集》系列丛书，以文化人，同频共振。激励跟上。构建涵盖十类奖项的职工荣誉体系，每年召开一次先进表彰大会，让生动鲜活的身边典型，成为激励职工的标杆样板。纪律保障。推动全面从严治党党委主体责任、书记第一责任、领导一岗双责、纪委监督责任四责联动、一体落实。紧盯“关键少数”建立多部门联动的大监督体系，完成12轮全覆盖内部巡察，以高压态势处理一批违规违纪党员干部。暖心聚力。构建集团与企业两级帮扶体系，全面推进“为职工办实事工程”，落实五个方面、二十八件实事，服务职工“向前一步”，形成正气充盈、休戚与共的企业发展共同体。■

（文章来源：北京首农食品集团有限公司）

