



重庆粮食集团“红蜻蜓”食用油数字化生产车间

# 重庆粮食集团 涅槃重生 改革赋能新发展

## 核心提示

四月的重庆，春光旖旎。重庆粮食集团菜籽油数字化车间一派繁忙的景象。可视化管理、精准化作业、数字化生产……从田间到餐桌，重庆粮食集团正酝酿着新一年的“丰收”希望。

近年来，重庆粮食集团抢抓抓早、先谋快动，紧紧围绕“粮油主业高质量发展”目标，全力推动“三攻坚一盘活”改革突破，在止损治亏、瘦身健体、资产盘活、提质增效等方面取得标志性成果。一季度利润总额同比增长100.03%，瘦身健体完成年度目标的80%，止损治亏完成年度目标的75%，资产盘活全年目标提前达成……一组组亮眼数据，折射出重庆粮食集团高质量发展的不凡成就。

## 力挽狂澜 在攻坚克难中涅槃重生

从曾经深陷债务泥潭现金流短缺，到全面完成债务重组实现涅槃重生，如今的重庆粮食集团何以能够交出“全线飘红”的成绩单？答案或许在一场大刀阔斧的重组改革之中。

“十二五”时期，重庆粮食集团在巴西、阿根廷以及国内广东、江苏等项目投资失利，经营发展举步维艰，走到了生死边缘。“如何活下去？”成为迫切需要解决的问题。

2021年，重庆粮食集团新班子坚持“新官理旧账”，摒弃“等靠要”的思想，主要领导带队拜访各家金融机构，加强沟通协商，形成相互理解、共同想办法的良好氛围和对话基

础。为重塑信用，重庆粮食集团一次性推出83宗资产，在产权交易所专板公开挂网转让，主动让集团的资产转让置于金融机构的监督之下。“集团自救的决心和行动，赢得了绝大多数金融机构的理解支持，为下一步债务重组奠定了坚实基础。”重庆粮食集团相关负责人感慨道。

在不断探索和实践过程中，重庆粮食集团创新采用“打折”和“留债”协议重组金融债权的方式，以市场化出让部分优质股权，所获资金用于化解金融债务。债务重组没有通过司法程序，没有产生实质信用不良，达到各方共赢的

良好效果。累计减少债务本金50.42亿元，资产负债率从2020年末的168%（不含储备粮公司）降至2023年底70.5%，彻底化解了债务风险。

“重生”后的重庆粮食集团，申请取消长达6年的债委会，并凭借所属凯欣油脂公司、重粮健康产业公司等龙头企业和“红蜻蜓”“人和”等知名品牌，持续做优产品、做大产能、做宽渠道，加快发展成为产业链完整、核心品牌带动、科技创新拉动、在西南地区具有一流竞争力的粮油产业化龙头企业，并力争跻身全国粮食行业前列。

## 轻装上阵 做足“减法”活力更足

“债务重组成功标志着企业实现了本质脱困，集团改革发展翻开了崭新的一页。”然而，“十二五”时期投资失利产生的大量低效无效资产和“僵尸企业”仍是重庆粮食集团发展经营的沉重“包袱”。打一场“僵尸企业”出清的“攻坚战”势在必行。

没有“包治百病”的药方，“一企一策”是实现精准改革的关键一招。重庆粮食集团针对每户企业的具体情况，奔着问题“对症下药”。通过司法破产、强制清算、吸收合并、经营盘活等手段，出清“僵尸企业”12家，有效堵住了

“出血点”。

“机构臃肿、层级过多、力量分散，国有企业需要继续‘瘦身’，向重点领域集聚。”重庆粮食集团坚定“压缩管理链条”行动方向，通过纵向吸收合并、横向重组合并、业务剥离清算关闭、股权转让等方式，压缩企业11户，彻底改变了子、孙公司散小弱、管理低效的局面，为集团未来发展打开了新空间。

也是因为“十二五”“十三五”时期投资经营产生的“后遗症”，历史遗留问题、存量法律诉讼成为阻碍集团高质量发展的又一只“拦路虎”。

“为了彻底轻装上阵，我们花大力气稳妥化解了历史遗留问题87项，涉及改革遗留问题、信访纠纷、薪酬分配等多方面。针对法律纠纷多的问题，我们全面梳理陈案积案169件，根据案件类别、诉讼阶段提出应对措施，分类处置102件，收回资金9940万元。”重庆粮食集团相关负责人提到。在打响陈案积案攻坚战的同时，集团还构建了“1334”合规管理体系，推动经营业务流程化、信息化管控。

完成了“历史欠债”的盘整，重庆粮食集团开始“轻装上阵”。

## 优化布局 让“沉睡资产”变“增收活水”

今年1月29日，重庆粮食集团与巴西NPK集团正式签订《产权交易合同》，标志着重庆粮食集团历史上最大的境外资产盘活项目——巴西格林公司100%股权以3.83亿元在重庆联交所成功转让。

境外资产彻底退出的背后，跃动着的是重庆粮食集团全面落实“三攻坚一盘活”的改革活力。为全力推进资产盘活，有效实现止损治亏，该集团在2023年成功推动阿根廷金希望公司股权转让的基础上，坚持把巴西格林公司股权转让作为“三清三减三增”专项行动的“一号任

务”强力推进。

发布“重庆粮食集团资产处置专栏”，向国内外40余家涉粮涉农业务推荐、广泛征集潜在意向买家、公开挂牌……在重庆联交所挂牌期满征集到意向买家后，巴西格林公司股权转让于3月19日全面完成交割，并划回全部股权转让款。重庆粮食集团在资产盘活攻坚重要领域和关键环节“首战大捷”。

“出清工作不能‘一’了之，更需要将沉淀在低效企业背后的存量资产有效盘活。”重庆粮食集团相关负责人表示。以“三

清三减三增”行动为契机，重庆粮食集团加快推进产权证办理，先后取得20个土地、房屋产权证，权证面积2.1万平方米，困扰企业多年的权证问题得以解决。

如何让存量资产变成增量资源？重庆粮食集团坚定地将目光投向粮油主责主业主业，给旗下凯欣油脂公司、健康产业公司、巫山粮食公司、万盛粮食公司、供应链管理公司等5户企业增加资本金2.58亿元，投资1.67亿元建成潼南油厂等6个主业发展项目，增强了主业发展实力。

## 守正创新 增强高质量发展新动能

走进潼南油菜基地，连片的油菜花开满了田间地头，到处都洋溢着春天的气息。“去年油菜获得了大丰收，光纯利润都有20万元，今年也将迎来丰收。”油菜种植大户激动地介绍说。据了解，重庆粮食集团在潼南打造油菜基地近万亩，在潼南、江津、铜梁、大足等地发展订单农业50万亩，众多农户将通过种植油菜新品种实现增收。

“让老百姓吃得更健康、更营养的优质粮油产品是我们的主要任务。”重庆粮食集团相关负责人表示，近年来，重庆粮食集团全面聚焦粮油主业，与江南大学、西南大学等院校和科研机构合作，并依托博士后工作站等创新平台，开展油菜籽适温增香技术、庆油3号菜籽加工技术研究，有效提升优质粮油供给能力。

人的因素是企业高质量发展的“关键变量”。正是基于这样的考量，集团深入实施“三项制度”改革，全面推行管理人员竞争上岗，实施工作业绩“红黄牌”动态考核，坚持薪酬分配与业绩直接挂钩等激励手段，极大调动了职工内生动力。

不仅如此，重庆粮食集团还以“数字重粮”为发展蓝图，构建“1+6+5+N+1”整体架构，推动企业数字化转型迈向数智化升级。目前已建成“绿色植物油生产数字化车间”“精米生产数字化车间”，以及库容17万件的低温智能化立体库。

体制顺了，机制活了，人心齐了……捷报随之而至：近年来，重庆粮食集团多次荣获“中

国十佳粮油集团”，旗下“红蜻蜓”品牌荣获“中国粮油最具影响力品牌”，凯欣油脂公司荣获“中国十佳粮油高质量发展标杆企业”，所属5款产品荣获“中国好粮油”称号，20余款产品荣获“重庆好粮油”称号。

以实干服务国家战略，用行动践行国企担当。重庆粮食集团作为国家粮食安全保障体系的重要载体，始终将保障粮食安全作为自身的使命和责任。面向未来，集团将继续以“从点滴做起保障粮食安全”为宗旨，全力打赢国企改革攻坚战，为百姓餐桌提供更多高品质粮油产品，不断满足人们美好生活需要。

刘艳红  
重庆粮食集团供图

## 数读》

- ### 经营数据指标向好

2023年，实现营业收入28.27亿元、利润总额6505万元；上缴税收6959万元，同比增长104.2%。资产总额35.87亿元，负债总额25.29亿元，所有者权益10.58亿元，资产负债率70.5%。

今年一季度，实现营业收入7.5亿元，同比持平；实现利润总额7359万元，同比增长100.03%；上缴税收1992万元，同比增长23.57%。
- ### 资产盘活成效显著

推动阿根廷金希望公司股权成功转让，回收资金1.3亿元，实现境外19.5万亩闲置土地整体性退出。

推动巴西格林公司100%股权成功转让，回收资金3.83亿元，干净彻底解决长达14年的历史遗留问题，实现境外78万亩闲置土地整体性退出。

集团所属广东华美公司通过“股+债”同步挂牌转让，回收资金1亿元。

集团“以进为退”推进百阳棚改造项目，至2023年底回收资金6000万元。

集团所属“僵尸”企业荆门红蜻蜓公司通过加快法律纠纷案件整体推进，成功处置股权，回收资金1313万元；四川酒业公司通过司法破产处置回收资金997万元。
- ### 招商引资活力满满

借力百阳县实施城市更新改造计划，完成百阳县小坝粮点政府征收工作，回收资金616万元。

集团所属基良广场安置房产5657.86平方米，整体纳入渝中区政府招商策划打造，与新重庆公司（重庆朝天门中医药健康城商业管理有限公司）达成租赁协议。
- ### 资产确权提质增效

运用拆迁安置权优先于抵押权，通过司法破产程序解决了基良广场长达30年无法办证的历史遗留问题（基良广场一号楼权证建筑面积4654.99平方米）。

集团重要资产农展馆通过协调高新科技开发区管委会、两证办，按照解决“两证遗留问题”方式成功办理权证（房屋建筑面积30063.32平方米）。

铜罐驿植物油厂办理产权证18个，建筑面积21557.86平方米；完成巫山粮食公司培石分站粮点产权证办理，建筑面积2487.55平方米。



重庆粮食集团“人和”品牌大米成品库，工人将大米成品运送到库房整齐堆码

# 重庆粮食集团改革攻坚成效