

粮企改革创新的 济南模式

丁声俊 李会宝○主编

 中国农业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

粮企改革创新的济南模式/丁声俊, 李会宝主编.
—北京: 中国农业出版社, 2010. 4
ISBN 978-7-109-14443-9

I. ①粮… II. ①丁…②李… III. ①国有企业: 粮食企业-经济体制改革-济南市-文集 IV.
①F721.8-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 040209 号

中国农业出版社出版

(北京市朝阳区农展馆北路 2 号)

(邮政编码 100125)

责任编辑 姚 红

北京中兴印刷有限公司印刷 新华书店北京发行所发行
2010 年 6 月第 1 版 2010 年 6 月北京第 1 次印刷

开本: 720mm×960mm 1/16 印张: 16.5 插页: 4

字数: 300 千字 印数: 1~2 000 册

定价: 38.00 元

(凡本版图书出现印刷、装订错误, 请向出版社发行部调换)

前 言

2009年5月30—31日，正值仲夏，齐鲁大地一派丰收景象。我们欢聚于“千古风流是齐州”的泉城济南，以“创新、创业、保民生、保安全”为主题，研讨粮食流通产业的改革和发展。

由中国政策研究会、中国市场学会和山东省粮食局共同主办，由济南市粮食局承办举办了“济南粮食流通产业改革和发展高层论坛”（以下简称论坛）。此次论坛开得圆满，富有成效。

中国市场学会理事长高铁生博士、教授作为主持，致热情洋溢的开幕词。国务院原特区办主任、中国商业文化研究会顾问胡平和全国政协常委、经济委员会副主任郑新立，在论坛上对粮食流通产业的改革发展作了充分评价，并提出了指导意见，受到与会者的高度重视。中央国家机关、农业部、国家粮食局的相关领导马传景、徐小青、邓亦武、颜波和蔡萍等；北京工商大学教授、博导、首都流通基地建设中心主任李明义；中央有关媒体的领导和编辑人员：《中国发展观察》总编辑兼副社长卫建民、《中国经济导报》总编辑莫新元、《中国粮食经济》副社长张瑞琪、《求是》杂志编辑王兆斌和《宏观经济管理》杂志编辑张松峰两位博士等光临论坛，进行指导。丁声俊研究员代表《粮食流通产业改革与发展》课题组向论坛介绍了济南粮食改革、创新和发展的调研情况。山东省粮食局局长孟庆秀和山东省粮食行业协会副会长王文兵，济南市人民政府副市长赵文朝，济南市人民政府副秘书长孙元文，中共济南市委政策研究室副主任张崇顺，济南市人大财政

经济工作室副主任徐明昌，济南市人民政府调查研究室副主任高歧等领导也出席了会议。济南市粮食局李会宝局长和金德利公司、民天公司的领导做了简要汇报。济南市粮食局的职工代表和济南市粮食企业的代表，踊跃到会聆听。与会代表近百人。赵文朝副市长在会上热情致辞，王文兵副局长做了书面发言。在会议期间，领导和代表们饶有兴趣地实地考察了济南金德利集团公司、济南民天面粉公司、济南军粮供应中心，以及济南市第一和第二粮库。

在论坛研讨和参观考察中，与会领导和学者们对济南市粮食改革、创新和发展，给予了高度评价和赞扬，提出了热情鼓励 and 希望，赞誉为“济南模式。”代表们认为，济南粮食系统开创主食快餐新局面、推进粮食产业化经营，以及构建粮食安全保障体系具有示范意义。论坛圆满举办之后，代表们要求把领导的讲话、课题组的调研报告、济南市粮食局的经验材料，以及报刊发表的文章汇编起来。于是，就编辑出版了《粮企改革创新发展的济南模式》这本书，既作为本次高层论坛的纪念，又作为学习的参考。

编 者

2010年2月1日

序言一

希望“济南模式”不断完善、丰富和发展

——在济南粮食流通产业改革和
发展高层论坛上的讲话

国务院原特区办主任 中国商业文化研究会顾问 胡 平

这次参加济南粮食流通高层论坛受到很大启发。我曾经在商业部工作过5年，这5年间粮食改革经历了一个很重要的阶段，因此对于粮食工作我是很关心的。改革前，粮食系统有300多万职工大军，现在还有100多万职工。我常常想到，分流下岗的200多万粮食职工现在生活与工作怎么样？我挂念粮食和粮食职工，对他们有一种情结。

粮食安全是比天还大的事。我到商业部上任之初，李鹏总理在国务院常务会议上说：“胡平呀，饿死人你要负责的”。这句话很重，没有退路，我深感这句话的分量。当时各地都抢购粮食，粮食紧张，确实存在危险。当年四川全省库存的粮食，包括粮店周转的粮食总共只有15亿斤，平均每人只够吃半个月，令人非常震惊。后来全国调度，运粮南下，在各方支持下，没有发生饿死人的现象。我卸任的时候，李鹏总理找我谈话，我跟总理说：“这

五年我没有饿死人”。李鹏总理的那句话分量很重，我回应他的话分量也很重，总理说：“我们对得起党”。其间，1991年我还去过安徽，当时闹水灾，我去看那里的粮食有没有问题。当时安徽粮库粮食，但有的是露天堆存的。后来我对李鹏总理说：露天堆放粮食固然不好，但是也有好处，透明度大，农民、灾民知道你这里有粮食就不跑了。所以粮食事关大局，我们都亲身经历过的，感觉这个责任非常重大。再往前推，1984年，全国粮食大丰收，福建省有些领导说，我们要甩掉粮食自给的包袱，农民愿意种什么就种什么。当时福建省计划收购粮食20亿斤，缺口十几亿斤，都要从外面调进来。1985年春耕大忙时，当地有些农民就不种粮了。省里召开县级农业局长会，会议开不下去了，农业等部门的领导就找我去，到底还用不用种粮？我到会上讲了一篇话，说调整农业结构是长期的战略任务，制约的因素很多，包括粮源、外汇、运输、财政补贴等等，这是一个系统工程问题。有没有这么多粮食供调？有粮食运得来运不来呀？运来的粮食你补得起补不起呀？有好多制约因素都应该考虑到。1987年我离开福建，来到商业部就跟粮食工作更有缘了。

我在商业部任上的时候，经历了一些大事，粮食职工是兢兢业业，忠于职守的。粮食供应紧张，我就去查看粮库。我出差到内蒙古，路过张家口，我随意去看了一个粮库，让他们把所有粮库的大门都打开，打开一看，门口全是麻包，我想，里面究竟有没有粮啊？我又爬到上面去看，一看里面粮食堆得满满的，我的心里就十分踏实了。

我是有一种粮食情结的，因此很关心济南粮食的改革和发展。我们的粮食改革经过了30多年，从计划经济到市场经济，走过了很长的路。我们是敢于探索、敢于前行的。我到商业部工作之初，正逢闯物价关，造成通货膨胀。老百姓到处抢购，后来在中央和

国务院领导下，终于度过了物价飞涨的难关。那时候老百姓手中攥着几百亿斤粮票，我们很担心会冲击市场。事隔不久，局面稳定了，在我任上居然取消了粮票、粮证。粮食逐步放开，计划收购改成议购，以前我们所说的交皇粮那是天经地义的事情，现在免交了，这是开天辟地的德政。但是粮食始终是重要的战略物资。粮食工作始终是我们党、政府和农民的一个光荣任务，但也是一个沉重的责任。粮食怎么收上来和销出去，有一套体制，一直到2004年逐步全面放开，经历了一段很长的时间，终于迈出了一大步。但是我认为，粮食经营主渠道作用还是不能放手的，稳步沿着市场经济取向发展，是一个非常细致的工作。面对今天这种情况，国有粮食企业应该带头逐步推进粮食市场改革，其中还有一个行政管理问题，包括粮食储备在内。当年，我在商业部任上时，我们建立了国家粮食储备制度。另外还用世行贷款项目，建立粮食物流体系，因为世界银行贷款的审核程序很复杂，要求我们把粮食经营的体制和核算办法，详细情况都告诉他们。比如你储存了多少粮食，1斤粮食费用是多少钱，补贴是多少？现在你去看那储存的仓库，都换了好几代，变化很大，现代粮食的管理和储备体系建立起来了。但是粮食经营这一块，前面说过取消粮票、粮证了，但是怎么卖呢？这是个问题。我们国有粮食企业还是主渠道，现在放开经营了，发展很快，但是发展来、发展去，还是在有中国特色的模式里面，不能完全西方化。在技术方面，也就是国外先进的粮食加工技术，我们是比较落后的。当年我们的面粉大概只能生产十种八种，而世界上有100多种，所以我们都需要引进人家的先进技术装备。

昨天，我们去看了济南民天面粉公司，看到了粮食企业建立了现代企业制度，也看到了先进的技术设备，还品尝了“民天”品牌主食品，我是很高兴的。济南的国有粮食企业确实还保留着

市场经营的优势，即使你放开，我还是主渠道。以前我们讲管理，由管理型向经营型转变，我们过去计划经济时代，一直讲管理经营，1986年我去外国考察，回来以后写了一篇文章，叫做《提高全社会经营管理水平》，经营在前面。企业要经营，城市也要经营，我看都要经营，这才是最大的经济效益和文化效益。这就把粮食经营的理念摆到了我们面前，不是光分配、销售，怎么经营呢，看起来要从土地上种什么开始，一直到餐桌上有什么，都可以经营。我们所说的18亿亩耕地，这个要保证。我们要科学发展，提高单产，这里方法很多，但是任务很重。农民种粮，你要让他富起来。讲一下我的亲身经历，“文化大革命”时期，福建省实行“社社队队实现粮食自给”，把粮食任务落实到大队生产队，这种计划经济行政命令的办法在历史上也是少见的。为了实现粮食自给，不允许农民种其他经济作物，当时有些地方就是“鸡头、鸭头不能超过人头”，多了就是资本主义尾巴。这种严格的行政管理手段的后果很严重，我们也经历过。过去我们讲粮食很重要，是从计划经济时代来讲的。手中有粮，心中不慌。现在是市场经济，不仅要看到粮食的重要，还要发挥它最大的效益。在经营这个问题上，我们要感谢农民。我当商业部长的时候，刚开始是全民经商热，社会上批判“倒爷”，一家全国性报纸举办了全民经商的讨论专栏，主流是反对全民经商。记者问我是什么态度，我说：“全国经商热是中国人民觉醒的表现”，首先是农民，将来“皮包公司”、“经纪人”都要有的。从现在来看，农民敲开了市场经济的大门。所以说要讲改革，农民是头功。在这点上，我们有关部门认识还不够，其实农民最没有负担，没有框框，他走出这一步了，带动了知识分子下海了，干部也经商了，一步一步走过来，农民起了很大作用。所以说粮食改革首先是经营理念的转变，这是很重要的因素，其他是派生的，行政怎么管理，包括监督、加

工、调度等，当然还要有技术保障，像网络、电子计算机等信息技术。

前面说了粮食改革，我们并不守旧。我们商业部除了建立国家粮食储备、取消粮证、粮票之外，我在任上还办了一件事，就是建立了郑州粮食交易所。当年是商业部承办了这个任务，总书记、总理交代要搞期货，实际操作的时候是商业部在做。我们搞了很多论证，派了很多专家去美国考察，当时美国有个专家说：“胡平部长在做梦”。一是说你计划经济搞什么期货啊，二是说你根本搞不成功。后来我和李长春（省长）同志两人去剪彩，公之于世，被叫做“郑州模式”。这不是我们自己叫的，是世界期货界认为的“郑州模式”。我们这里出了一个“济南模式”，那个叫做“郑州模式”，也就是说不发达国家、中等发达国家也可以使用这种模式。另外一个外国人说：“那个不相信中国能办成的外国人应该梦醒了”。就是说不发达国家也可以搞期货，这是我们粮食工作者在世界上的一个创举，是具有时代意义的。当年我们不懂得什么是期货，根本就不知道，以为期货就是投机倒把。这根本上就是两回事，期货是讲投资保值的。后面上海的期货是学“郑州模式”的，比我们要晚一些。当时我们调查、论证方案报上去半年了，有人说是资本主义的，不敢出台，一直拖了半年。所以在这种情况下搞了期货，是我们粮食部门的贡献，不是某一个人的，是大家的。经营这个理念从小包装、深加工、连锁，包括金德利快餐等等都是经营理念问题，将来还会有很多新的形式出现。比如，我们社区服务中“金德利”跟老年人的关系，现在我们国家有老人一亿五千万，是个很大的问题。我国老人以居家养老为主，有多少人能到养老院去？就居家养老这一块，我们金德利公司能不能再进一步做好？能够为社区的老人、病人，定点、定量的提供服务。我看老人吃的东西还应有所不同。我们粮食部门能不能

在这方面提供一种优质的服务？让老年人放心的在家里吃上三餐，这个如能做好了，是一个很大的功劳。所以说我们的经营理念还可以再升华，还可以创造自己的特点，可以有各种不同的模式。“金德利”是一种不错的模式，要是再向前走出一步就更好了。

我认为，“济南模式”是一种创造，应该给予充分的肯定。济南模式为什么出现在济南，要从深层次的历史文化背景去考虑。山东人、济南人有创意、有责任心，响应我们国家的号召。昨天我们去看，通过“退城进郊”，土地被置换，就是一个经营的理念，没有僵化，计划经济时代留下的土地给盘活了。“金德利”利用我们的老粮店设施和队伍，创新主食快餐经营。外国人可以搞洋快餐，我们中国人为什么不能搞好中式快餐。当时上海有一家“荣华鸡”，想跟肯德基竞争，你肯德基开到哪里我“荣华鸡”就跟到哪里，结果没有成功。北京市也搞过快餐、早点工程，领导还是很关心的，但是没有达到预期效果。唯独在济南，我们要从深层次上挖掘一些原因，要从齐鲁文化的层次上找一找原因。我们不要说远，就说近处，当年解放战争，解放军渡过长江，山东人用独轮车千军万马运粮食，保证不缺一斤粮食，自己宁愿饿肚子。他们大部分是沂蒙山区人，太感人了。这是应该好好大书特书的。这就是我们粮食系统，是我们部队的后勤供应呀。这事只有中国共产党才能做到。我们过去创造了“郑州模式”，是史无前例的，这是现代化经济模式。现在又创造了“济南模式”，创造出自己的品牌、自己的企业文化。所以，过去我们讲农民供应粮食，现在我们要走向市场经济，要讲究市场经营，要创新经营理念。我们从齐鲁文化里面看到，山东人经商是有名人的，范蠡、管仲等等，舜帝也是商人出身。我看，“济南模式”再往深层次挖挖，该宣传还是要宣传的。一个舆论，一个理论，你的事业要发展就要上升到理论，还要有一个舆论。“金德利”模式就可以讲出去。

“济南模式”要走向世界去，世界 60 亿人口，还有十几亿人吃饭有问题，今后要是有机会，让世界粮农组织的人到我们济南来看看我们的“济南模式”，看看“金德利”。中国人在世界上的贡献有很多方面，中国人勤劳、朴实、敬业。世界银行关心我们的粮食事业，我们也应该有点东西要回报给世界银行。

讲到齐鲁文化，就是我们的中华优秀传统文化。我当年到聊城去参观孔繁森纪念馆，对孔繁森概括就是四个字“忠、孝、仁、义”。忠：他忠于国家、忠于人民；孝：他很有孝心；仁：他照顾孤寡老人和小孩；义：他对老百姓讲正义、道义和情义。我们中华优秀传统文化应该发扬光大，齐鲁大地有了这个文化，熏陶了孔繁森，因此出了这么一个了不起的模范人物。同样的讲“济南模式”，也有它深层次的文化，怎么去解读它，怎么从中找到一个答案，一个可信的、可以解读的，而且不是自吹自擂的、也不是虚无缥缈的答案。当年我提出商业文化，1990 年我又提出了“产业文化化”、“文化产业化”。为什么说孙悟空斗不过米老鼠，孙悟空资格老，800 多岁，米老鼠很年轻，孙悟空大闹天宫，米老鼠有什么本事呀？可是世界上知道米老鼠的人远远超过孙悟空，其原因就是西方的文化经济是一体化的，而我们中国的文化与经济是两张皮的，文化是文化，经济是经济。粮食产业化也是文化，粮食不仅是事业也是产业，所以我们要把它真正的内容挖掘出来。济南粮食的“文化化”已经开始进行了，“金德利”和“民天”公司这两个品牌就有文化在里面，这是融合经营方式、经营理念等各方面的，所以说“济南模式”一定有济南的文化特色的在里边，应该把它提炼出来。这个文化也是在大文化里面，不是小文化，不是企业职工的文化活动。所以我看到济南粮食局和粮食职工的这种创举感到很高兴，希望“济南模式”不断的完善、丰富和发展，更上一层楼。

序言二

祝 贺 和 希 望

——在济南粮食流通产业改革和
发展高层论坛上的讲话

全国政协常委、经济委员会副主任 郑新立

非常高兴到济南来参加粮食流通产业改革和发展“济南模式”的研讨会。刚才胡平部长的讲话使我多有启发，粮食安全问题必须引起全社会高度重视，值得认真研究。这次研讨会开得很好，很及时，也很有必要。首先，我对济南市粮食局创造了一个粮食流通改革发展的“济南模式”表示敬意和祝贺。对丁声俊等同志关于“济南模式”的调研和经验的总结、推介表示赞赏。在他们的调研报告中，把“济南模式”的内涵概括为“以民为本，以安为先；面向市场，整合资源；转换机制，强化管理；联合制胜，有效发展”。我觉得“济南模式”在当前具有非常好的推广价值，对促发展，稳民生，扩消费，保障粮食安全具有非常重要的意义。关于“济南模式”，我谈三点意见。

第一，“济南模式”体现了济南市粮食系统干部职工高度的责任感和事业心。这种责任感，一是对粮食安全的责任感，二是对

人民吃饭问题的高度负责，还有一个是对粮食系统干部职工的生计、生活的高度负责，对粮食事业、粮食产业和人们吃饭问题的高度负责。作为粮食系统的干部职工，就要把这件事情做好，就要保证粮食安全，让人们吃得放心，吃得好，吃得可口，吃出健康。具有这样一个高度的责任感，才可能把工作做好，也才能够有所创新。如果没有这样一种责任感和事业心，不可能动这么多脑筋，花这么大功夫做出体制上的创新，在事业上取得这么大的发展。全国各地粮食系统在改革中面对的最大困难之一，就是粮食职工的出路。放开经营了，多渠道形成了，产生了大量富余人员。粮食系统原来人浮于事，管理体制和经营机制僵化，必须进行改革。但是，要有科学改革观。有好多地方把职工解散了推出去了事，不管他们的生计，对职工出路安排的不是很好。但是，济南市粮食局不是这样。他们通过创业扩大就业，解决了“老人”问题，而且还创造新就业岗位2 000多个。他们对职工高度负责，对其生活与生计安排得稳妥，有能力的在岗位上继续干，没能力或身体不好的也给找个适当出路，对职工认真负责。这就是“以人为本”，就是“关注民生”和“关爱民生”。我很赞赏济南市粮食局的领导以及全市粮食系统干部职工的这种高度的责任感和事业心。

第二，“济南模式”体现了济南粮食系统干部职工锐意改革的精神。一是粮食系统原有的加工企业、经营企业，按照现代企业制度这种产权组织形式，组建股份制公司，改变了过去那种大锅饭、平均主义、人浮于事的体制和机制。他们抓住了产权制度改革的核心，把原有的以大锅饭为特点的国有企业，改变成了现代企业，使粮食企业的发展有了活力，调动了粮食系统干部职工的积极性，使广大干部职工能够去积极想办法寻找市场、开拓市场和“创造市场”，去增加花色品种，来提高市场占有率，增强竞争力。应当说，国有粮食系统还是具有优势的，包括市场占有率较高和地域上的优

势，而且还拥有覆盖面很广的经营网点，有很好的粮食加工企业，有现代化的粮食仓储企业，有粮食加工、销售、储存、经营管理经验。但是，国有粮食企业也有弊端。只有按照中央提出的现代企业制度的要求，脱胎换骨的改造，从体制、机制上加以创新，才能打出一片新天地，才能具有竞争力。济南经验再次证明了这一点。按照中央关于国有企业改革的方向来锐意改革，所以才能创造出今天这样的业绩。济南市粮食局的经营企业，现在经营的很好，经济效益逐年提高，职工收入增加了，安排了这么多职工的就业，不仅在济南市场上提高了占有率，而且还打入了山东省其他几个地级市，经营发展势头非常好。现在济南市国有粮食企业的阵地扩大了，队伍素质提高了，经营内容丰富了，开创出新气象、新局面。这一切都来源于他们的锐意改革和创新。

第三，“济南模式”体现了济南市粮食系统干部职工的现代经营理念。刚才胡平部长讲了很多经营理念问题，我非常赞同。济南金德利连锁快餐集团公司和济南民天面粉公司，在经营理念创新方面，都创造了很好的经验。山东金德利集团公司引进了连锁、配送这种现代经营形式和新的业态。老的经营形式是传统的、以自然经营为基础的小商品经营，前店后场，规模狭小。而现代经营理念是采用美国沃尔玛那样的经营形式，实行连锁经营，加工高度专业化、社会化，集中加工生产。而后再通过配送中心统一配送，提高了服务的标准化、社会化水平，保证了质量，降低了成本。实践证明，这种新的经营业态、经营方式对于我们食品行业，对于粮食加工非常适合，引进了这种形式，业务上就有迅猛的发展。刚才济南市粮食局李局长讲，济南市建立了3个“居民厨房工程”，实行工厂化、规模化、标准化生产，加工制作各种各样的熟食，品种达到200多个，然后以专用车辆进行配送，统一配送到各个零售店。现在，济南金德利连锁快餐集团公司拥有1

个配送公司和4个子公司，连锁经营网点150个，经营面积高达4.16万平方米，经营餐位13600多个，年销售收入高达2.71亿元，经济效益很明显。所有这些证明，这种经营模式非常好、非常有效，具有示范效应。

另外，济南市民天面粉集团探索产业化经营，路子越走越宽。他们在粮食加工上延长产业链，往上游延伸就是与粮食生产地区的农民签订粮食收购合同，往下游延伸，就是发展粮食深加工和营销，同时建立了质量安全检测保证体系，使粮食产业链不断完善。产业链的完善，保证了经营的安全，提高了效率，降低了成本。特别是在质量安全检测这方面，只有有了这样的一个现代经营体系，有了这样一个对社会负责的企业，才能保证食品质量的安全。最近在食品质量方面国内不断出事，降低了我们企业的信誉。“三鹿奶粉”事件损失高达3000多亿元，对奶牛繁育、牛奶生产是个毁灭性的打击。为什么会出这样的事？我想要从制度上来反思这个问题。济南粮食加工企业因为有粮食局强有力的领导，有上下一体严格的经营管理制度，有这样好的经营理念，所以能够保证质量的安全。我在北京生活40多年了，最爱吃的豆浆和油条，现在不敢吃了。据说有的油是地沟油，都是个体户，脏兮兮的，看了都恶心，你还敢吃吗？只有建立有信誉的现代企业才能保证经营的质量。济南粮食部门搞得非常好，我非常赞赏。当前粮食生产形势、食品供应形势总体是好的，但还有严峻的一面。气候专家预测如果出现反常的气候，出现连年大干旱的话，那么我们粮食安全还是有潜在的危机，所以我们强调粮食安全，并非杞人忧天。济南市粮食部门通过创业谋发展，通过发展求安全，建立保障粮食安全、保障民生的粮食收购、储存、加工和供应等“八大体系”，是具有启发和示范意义的。

借这个机会，我提三点希望：

第一，提高方便面的市场占有率。现在我们的方便面市场高度集中。前些年“统一”、“康师傅”合并以后，占了方便面市场的70%。一个品牌的方便面一年能卖到200多亿元，在市场畅销二十多年了，至今还没有出现一个竞争对手。一条方便面生产线投资1亿元，销售额7亿元。中国13亿人，特别是北方人每天都吃面条，市场很大。济南的粮食企业有经济实力，能不能在方便面市场上做点文章。现在多数企业还是比较分散，规模小，没有像康师傅这样的名牌。“金德利”、“民天”能不能来个创意，在方便面市场上有所作为？尽管“统一”方便面在市场上占有率很高，但是不要怕，不要迷信。要树立雄心壮志，在方便面市场上有所作为，既应进入高端市场，也要占领低端市场，形成自己独特的风味。作为下一步对济南市粮食企业的希望，一定要创造品牌，创造大品牌。

第二，在国内食用油市场上提高占有率。现在国内食用油市场的70%以上都让外资企业占领了，控制我们食用油的加工和销售。济南市的粮食企业能不能利用粮食加工的优势，进军食用油产业，具体怎么切入，怎么发展，要好好研究研究。比如说，在巴西建立自己的大豆生产基地，直接从生产基地运进大豆，搞一个联合经营，用较低的成本，优质的质量，创造品牌，争取在食用油市场上站稳脚跟，有一席之地，逐步收复市场。中国人的粮袋子、菜篮子、油瓶子，应当牢牢控制在中国企业手里，粮袋子我们现在控制着，菜篮子很大程度上也控制在我们手中，现在能不能把油瓶子也控制在我们手中？一年进口4000多万吨大豆，大豆油加工大部分被外资控制。国内粮食企业能不能在这个领域有所作为？可以让国内粮食专家、企业家，大家思考一下。

第三，进一步探索国际化经营。如何开展国际化经营，刚才胡平部长也讲到了，我非常赞同。国际化经营就是能够到海外去建立我们的粮食生产基地，把我们中国粮食经营的成功经验和模