

案例正文

收购困境与战略转型 ——中粮茂盛迈向高质量发展的艰难探索

0 引言

党的二十大报告强调，“全方位夯实粮食安全根基，牢牢守住十八亿亩耕地红线，确保中国人的饭碗牢牢端在自己手中。”习近平总书记强调，“粮食安全是‘国之大者’。悠悠万事，吃饭为大。”粮食安全涉及生产、储存、运输、加工、销售等多个环节和流程，是国家安全的重要组成部分，是国家繁荣稳定发展的基础基石。其中，粮食装备的研发与制造是提升农业生产能力效率的关键环节。粮食装备企业是推动农业现代化的重要技术力量，发挥着推动传统农业向现代农业的转型升级、提升粮食产量质量、夯实粮食安全基础的重要作用。中粮工科中粮茂盛（河南）有限公司（下称中粮茂盛）是市场大潮里的一朵浪花，其迈向高质量发展的艰难探索可以给我们带来启示和借鉴。

0.1 中粮集团有限公司简介

中粮（COFCO）集团有限公司是与新中国同龄的中央直属大型国有企业，中国农粮行业领军者，全球布局、全产业链的国际化大粮商。中粮集团以农粮为核心主业，聚焦粮、油、糖、棉、肉、乳等品类，同时涉及食品、金融、地产领域，为保障国家粮食安全和促进农业现代化做出了重要贡献。中粮集团不断完善农粮主业资产布局，持续提升大宗农产品经营能力，促进农产品采购、储存、加工、运输和贸易环节上下游协同一体，以市场化的方式高效保障粮油供应。2022年，中粮集团整体营业总收入7,414亿元，利润总额228亿元，连续29年入围《财富》世界500强，2023年名列87位。

0.2 中粮科工股份有限公司简介

中粮科工股份有限公司是中粮集团的二级子公司，是我国农粮食品和冷链物流行业领先的综合性工程服务商和装备制造商，2021年9月9日于深圳证券交易所创业板上市，简称为“中粮工科”。业务范围主要分为设计咨询、机电工程系统交付和工程承包等专业工程服务业务板块以及设备制造业务板块。2023年营收24.14亿元，利润4.26亿元。

0.3 中粮工科中粮茂盛（河南）有限公司简介

中粮工科中粮茂盛（河南）有限公司成立于2019年8月，是中粮工程科技股份有限公司在收购开封茂盛机械制造有限公司基础上成立的大型综合性粮食装备制造企业，简称为“中粮茂盛”。该公司坐落于河南省某地市，占地面积350亩，拥有12万平方米的现代化生产车间以及配套的研发中心、实验中心、中试基地等，配备数控激光切割机、数控加工中心、数控车床、工业焊接机器人、自动表面处理生产线等行业领先的加工装备。专注于仓储物流、种子加工等领域成套装备的研发、制造、安装和服务，生产40多个系列190多种规格的产品，市场覆盖全国，畅销北美、欧洲、澳洲、东南亚、南美、非洲等30多个国家和地区。2023年主营业务收入13373.13万元，从业人员160人。

2 收购前的信心满怀

2.1 遇发展瓶颈，积极觅良机

开封市茂盛机械有限公司是河南省粮食机械制造知名企业，具有较强的技术创新能力、先进的加工装备，生产规模大，产品品种全，成套能力强，是全国知识产权优势企业、河南省高新技术企业、河南省优秀创新型企业，综合实力居河南省粮机行业前列。它拥有8大生产厂房，1个实验中心，采取私人承包厂房制度，为承包商提供厂房、机械设备、技术支持以及营运资金，收取租金和利息的经营方式，承包商所生产的机械设备以“茂盛”品牌销往国内外。这种经营方式虽然公司盈利状况良好，但承包商缴纳租金和偿还资金不及时，占据公司大量的营运资金。开封茂盛公司高管意识到以现有经营管理模式，公司的资金回笼速度太慢，公司急需转型，改变经营策略。公司管理层认识到中粮科工技术力量雄厚，产品质量好、系列化程度高，在国内国际粮油加工装备市场有着独特的竞争优势，与开封茂盛有着良好的业务合作往来，具有战略合作的现实基础。

2.2 优势可互补，合作求共赢

2011年—

2018年，社会物流总量不断增长，跨省粮食物流运输占比提高，新兴技术得到了广泛融合与应用，智能化和自动化的趋势越发明显，政府出台了一系列的政策，粮食装备制造企业面临着广阔的发展空间和丰富的市场需求。同时，杞县县委、县政府始终把对外开放、招商引资作为经济发展的主战略，坚持大开放、大招商，营造亲商、富商、安商投资环境。在宏观环境和双方需求之下，中粮工科与开封茂盛于2018年11月10日建立战略合作关系，此次签约是中粮工科落实“工艺+装备”双轮驱动总承包发展战略的重要举措，是打造“COFCOET”装

备品牌的有效路径，也是提高面粉加工、仓储物流等专业核心装备制造能力的具体行动。中粮工科将集人才、技术、资金、政策等全部优势资源，秉承互惠互利的合作原则，与开封茂盛携手并进，同心协力，共同在国内外粮油加工市场做出新的作为，结出新的硕果。

2.3 收购终启动，蓝图待绘就

2019年中粮茂盛收购组通过对开封茂盛机械装备有限公司的调查研究和实际考察，于2019年8月1日以现金方式收购了开封茂盛公司51%股份成立了中粮工科中粮茂盛（河南）有限公司，完成相应的收购和注资程序。2019年中粮茂盛采取中间商赚取差价的经营模式，根据签订的销售订单与开封茂盛签订购买合同，采取一买一卖的销售方式，2019年营业收入：188.31万元，营业利润：16.39万元。2020年5月18日第一届第二次董事会决议通过公司组织架构的设置（附件1）和第一阶段开封茂盛分厂收购范围：9个生产车间的机械设备，以及存货的收购，存货以有用原则进行收购，固定资产以评估价值为准进行收购，2020年底固定资产和存货收购总金额为2076.53万元。2020年经营模式由中间商赚取差价逐渐转变为自主生产销售，聘任收购分厂厂长为车间主任，严格把控生产产品质量，“工科茂盛”品牌将产品推向市场，并快速占据市场，2020年营业收入：14609.86万元，营业利润：658.53万元。2021年元旦财务数据一经报出，引起了公司全体员工的沸腾，一年的佳绩冲淡了员工为了企业资源计划（简称ERP系统）上线和IPO审计不分日夜的辛苦付出，同时也是中粮茂盛继续收购承包分厂的良好开端，增加了继续执行收购计划的信心。

3 并购后的战略迷思

3.1 体制机制之困境：从民营到国有，一场关于效率与消耗的沉思

在市场经济的大潮中，企业的性质转换如同生命的轮回，每一次蜕变都伴随着痛苦与希望。当开封茂盛这个民营企业被国有企业收购，这样的转变，不仅仅是资本的流动，更是文化、管理、效率的全面碰撞。而在这碰撞中，最为显眼的问题便是存货的高消耗。在收购之前，开封茂盛作为一家民营企业，它的生命力在于其灵活机动的管理机制和对市场的敏锐洞察，每一笔存货的周转，都像是精心编排的乐章，既充满了节奏感，又不失灵动性。然而，国有企业的背景带来了稳定的资金支持，但同时中粮茂盛也引入了一套更为严格、繁琐的管理体系。在这样的体系下，决策的速度变慢了，反应的灵敏度降低了。2021年12月存货金额为2395.46万元，2022年12月存货金额为3474.5万元，2023年12月存货金额为3612.84万元，可见中粮茂盛的存货逐年递增。由此可见，中粮茂

盛存货的高消耗低成了一个不容忽视的问题，它像一面镜子，映照出了中粮茂盛在管理上的弊端。高消耗不仅意味着公司产品成本的增加，更是资源的巨大浪费。在粮油机械设备市场竞争日益激烈的今天，存货高消耗低实际是资源的浪费，这可能成为竞争对手有利扩张市场的机会。而低效率则是高消耗的直接后果，它让公司的运转变得缓慢，让市场的需求无法得到及时地满足，同时茂盛公司积压的存货无法得到市场的需求满足。

3.2 企业领航人变动之困境：企业高层的更迭和战略研判的错位

在企业的发展史上，领导层的稳定与否往往对企业的战略方向和市场表现产生深远的影响。2019年—

2022年，中粮茂盛公司经历了总经理职位的频繁更换，每位总经理都带来了不同的专业背景和管理理念，这对公司的发展方向提出了挑战。2019年—

2020年公司的总经理为市场导向型人才，首任总经理凭借丰富的客户资源和市场洞察力，将公司引向了市场导向型的发展道路。在他的领导下，公司重点发展市场营销能力，通过与客户的紧密联系，快速响应市场变化，取得了一定的市场份额和品牌影响力。2021年公司总经理是技术导向型人才，随着市场竞争的加剧和技术的快速发展，公司迎来了以技术见长的第二任总经理。他重视研发投入，推动产品创新，致力于打造技术领先的企业形象。这一转变虽然增强了公司的技术实力，且未能有效整合第一任总经理留下的市场资源，导致公司在市场和技术领域出现了短暂的失衡。2022年—

2024年公司总经理再次市场导向，最新的变动是第三任总经理的上任，他同样具有市场导向的背景。第三任总经理面临的挑战是如何在保持市场敏感度的同时，加强技术创新，找到一条既能利用现有市场优势，又能确保技术持续进步的发展道路。

在粮食设备行业，市场趋于成熟，产品需求增长缓慢，而竞争的手段也较为单一并且激烈，只能通过降低产品价格或提高营销预算做广告等促进销售的方式。中粮茂盛公司产品生产根据客户需求进行生产，非大批量生产，相对同行业产品成本较高，不具备价格优势；同时营销方式多为业务员上门营销，没有充分利用大数据网上营销，促销方式存在局限性。对中粮茂盛来说，还存在新进入者的威胁，原有分厂厂长辞职以后，以自己的资源在公司附近建立工厂，通过高薪吸引公司生产员工、技术人员、销售人员，同质产品通过低价格优势与中粮茂盛进行竞争，茂盛在一定程度上失去部门客户。销售产品一方面需要考虑购买者的需求和讨价还价的能力，购买者通过货比多家，同价产品比较价格，同等价格比较质量，不仅需要提升公司的产品技术形成核心竞争力，还

需要降低公司产品掌握价格主动权；另一方面还需要考虑供应商讨价还价的能力，对中粮茂盛公司来说，付款期限较长，营运资金周转率较低，失去了需求方权利的主动权。因管理层低估了宏观环境对企业发展的影响，以及对市场需求的错位研判，公司与2021年和2022年完成了竞争力严重激烈的清理设备和面粉杂粮设备的收购，收购金额分别为626.29万元，423.44万元，至此分厂收购工作进入尾声，长达3年的收购计划结束。

3.3 备货存货之困境：备货与需求的博弈

在企业的运营过程中，产品备货是一项至关重要的决策。它如同一场精心策划的棋局，这场棋局中的对手——

市场需求，突然改变了规则，那些曾经被认为是制胜的棋子，可能瞬间变成了沉重的负担。企业做出备货决策时，往往是基于对市场需求的预测。这种预测需要考虑到市场趋势、消费者行为、竞争对手动态等多种因素。中粮茂盛公司2020年是一个好的开端，公司营业利润14609.86万元，导致2021年—2022年公司高估了市场需求，同时低估了市场竞争的激烈程度，相对2020年公司的总利润目标由800万元上升到了1200万元。2021年—

2022年因为管理人员的生产战略失策，一方面高估了公司的市场占有率、竞争优势和品牌优势；另一方面，因为车间工人薪酬与产品计件有关，为了平衡车间工人没有和生产订单情况下不减少薪资，公司开始了2年的备货计划。虽然公司开始备货计划的初衷是好的，但是实际执行过程中，备货和订单同时生产，原材料的短缺供应不足导致生产进度受阻，订单交付延期，客户满意度下降；没有人员进行备货管理，导致有相同销售订单型号的设备重新进行生产装配，那些未能及时使用投入生产的备货，造成库存积压，资金沉淀，企业的资金链开始承受压力。更为严重的是，中粮茂盛与战略合作伙伴关系终止舍弃种子设备失去市场需求，现存部分备货存在型号已不满足市场需求以及情况，备货决策的失败便彻底显现出来。2023年底，备货金额余额为499.78万元。

3.4 薪资体系之困境：失衡的体系与流失的人才

公司的稳定在于拥有一支高效、稳定的团队，而和团队息息相关的是薪资体系。茂盛公司薪资体系不健全，虽有绩效工资，但是每年的绩效工资发放时间和金额不确定，每个员工不了解自身的薪资构成。人员构成复杂，由多个平台外派人员和本公司员工组成，外派人员高工资与本公司员工的低薪形成鲜明的对比，不满和怨气便开始在员工心中滋生，降低了员工的工作的积极性，同时加快了人才流失的速度。中粮茂盛公司并购协议约定，接收原有员工，不改变原有员工岗位。已收购分厂人员学历均为中专以下，没有进行专业培训，以

积累的经验从事机械制造工作。并购分厂为私人承包制，员工以多劳多得，能者多劳获得报酬，厂长亲自带头工作，员工工作积极性很高，干劲十足。而收购以后车间人员报酬由原有的能者多劳变成了每天固定工资，造成了工作积极性和责任心下降，形成了能干变成能不干就不干的惰性心理。员工工作惰性产生一系列的蝴蝶效应：产品成本中人工成本占比上升；产品质量开始有所下降，一个项目多次售后且售后时间长、人工成本高。虽然后期将车间人员报酬与车间计件工资挂钩，根据能者多劳原则进行分配，但是员工工作积极性并未提升，人工成本占比超过15%。虽然公司制定了一系列产品质量追责细则，实行车间主任和生产部长连带原则，但是质量问题屡屡出现，“工科茂盛”品牌刚刚起步，却受到了产品质量问题这个致命的打击。

4 战略转型：迈向高质量发展

4.1 明确战略转型方向，制定转型总体方案

变则生，不变则死。面临着一系列风险挑战，中粮茂盛亟需战略转型。管理层使用了波士顿矩阵作为分析工具对公司产品进行了分析，明确了公司战略发展方向。波士顿矩阵是一种经典的产品分析工具，它将产品分为四类：明星产品、金牛产品、问题产品和瘦狗产品。每种类型的产品都有其特定的市场增长率和市场份额。其中，瘦狗产品是指那些市场占有率和增长潜力都较低的产品，它们往往占用企业的资源，却无法为企业带来足够的回报。对于拥有300多种产品的中粮茂盛来说，进行波士顿矩阵分析是一个重要的步骤。通过波士顿矩阵的分析方法，茂盛公司对产品进行分类，对于属于瘦狗产品的磨粉机设备停止投入资源、种子加工设备减少生产量降低已有库存，将节省下来的资源重新分配到更有潜力的产品上。同时，公司更加关注具有核心竞争力的明星产品：仓储物流设备，这些产品不仅市场占有率高，而且增长潜力大，是企业的主要利润来源。为了保持竞争优势，企业将持续投资于这些产品的研发和市场推广，不断提升其性能和品质。此外，公司对金牛产品：清理设备、除尘设备等采取维持现状的策略，这些是占有率高但增长潜力有限的产品，能够确保其稳定收益。

4.2 推动组织架构优化，调整人力资源布局

在企业的发展历程中，随着市场的变化和自身战略的调整，组织架构（附件2）的转型和人力资源的优化成为提升竞争力的关键步骤。这一过程不仅涉及车间的重组，还包括对人员岗位的重新评估和配置。茂盛根据市场需求和管理需要将组织架构从产品车间调整为工序车间是为了更好地适应生产的需求。传

统的产品车间以产品为中心，每个车间负责完整的产品生产流程。而调整后的工序车间则是将整个生产流程分解为多个工序，每个车间只专注于其中的某个特定环节，同时，重新调整车间的布局，以原料库为中心，工序车间环绕在两边，确保生产流程的顺畅和高效，减少了转运途中的运输浪费。这种调整提高了生产效率和质量控制，因为每个工序都可以集中资源和技术，实现专业化生产。与此同时，精简人工成为企业提升效率的另一重要举措。在这个过程中，企业实施了岗位竞争制度，以公平、公正的评价体系作为支撑，通过优胜劣汰的方式筛选出最适合岗位的人才。这种做法有助于激发员工的积极性和创造力，同时也为企业注入新的活力。

4.3坚持科技创新引领，严格产品质量把控

为了不断优化现有产品，提高产品的性能和质量，为客户提供更好的使用体验，茂盛公司2024年4月25日召开了产品提升研讨会，旨在直面问题，制定有效的解决方案。研讨会上管理层首先指出了其售后服务的不专业性。为了改善这一状况，公司建议制定详细的安装手册，并加强对售后团队的培训，提高售后人员的专业技能，确保员工能够正确、高效地安装和使用产品。通过这种改进，公司能够提高客户满意度，增强品牌声誉。随后，管理层出了建立物联网的想法，通过远程控制设备，企业能够实时掌控设备的运行数据，从而更好地了解产品的使用情况和客户的需求。这不仅有助于企业提前发现潜在问题，还能为客户提供更加个性化和高效的服务。随后，中粮茂盛成立装备创新小组，首先深化中国农业大学、河南工业大学、河南农业大学、农业部南京农业机械化研究所等科研院所的长期战略技术联盟关系，引进先进的技术和管理经验，提高企业的技术水平和管理水平，继续加大对科研项目的资金投入，为研发团队提供良好的工作环境和条件。其次，实行产品差异化战略，满足不同客户的需求。以市场需求为导向，研发符合市场需要的新技术和产品。通过对市场的深入研究，了解客户的需求和期望，开发出符合市场需求的新产品。

4.4加强员工教育培训，凝聚推动发展合力

在当今快速发展的市场中，企业面临着激烈的竞争和不断变化的挑战。为了保持竞争力，企业不仅需要招募合适的人才，还需要通过有效地培训来提升员工的技能和适应能力。其中，新员工岗前培训和工人技能培训成为推动企业成功的关键因素。为了帮助新员工快速融入企业文化、掌握岗位技能，中粮茂盛开展新员工岗前培训，通过将公司文化和拓展训练相结合，确保新员工在最短的时间内了解企业的核心价值观、行为准则和工作方式，帮助新员工快速适应新环境，激发他们的工作热情和团队精神。拓展训练作为岗前培训的重要组

成部分，通过一系列富有挑战性的活动，帮助新员工建立团队合作意识、提高沟通能力和解决问题的能力。对于工人技能培训，特别是焊工培训，中粮茂盛聘请专业的焊工培训机构将知识讲解和实际操作紧密结合。理论知识是基础帮助工人理解焊接的原理、方法和注意事项；而实际操作则是核心，通过实践才能使工人真正掌握焊接技巧，提高工作效率和产品质量。在培训过程中，培训机构强调焊缝质量的重要性和焊工美化的客观性，并提供相应的技术和指导，帮助工人提升焊接技能。除此之外，中粮茂盛公司还应该为员工提供持续的学习和发展机会。这包括定期的技能培训、技术研讨会和外部学习资源等。通过这些方式，企业不仅能保持员工的技能水平与时俱进，还能激发员工的创新意识和持续改进的动力。

4.5 提升企业盈利能力，推动长远稳健发展

通过对公司财务指标的分析（附件3），我们可以看到公司在经历了一段时间的挑战后，盈利状况有所提升，未来的发展前景乐观。公司的营业收入在2020年显著增长，尽管之后有所下降，但2023年显示出回升的迹象。这表明公司的市场占有率为可能有所提升，这是由于公司组织架构和内部管理的改进，以及资源整合能力的提升。公司在2020年的毛利大幅上升至3,177.52万元，尽管之后有所下降，但到2023年回升至2,962.61万元。毛利率从2019年的60.55%下降到2020年的21.75%，然后逐渐回升到2023年的22.15%。这表明公司的盈利能力在经历一段低迷后正在恢复。公司在2020年的营业利润和利润总额达到了高峰，尽管在2021年和2022年有所下降，甚至出现亏损，但到2023年已经显示出恢复的迹象。这反映了公司在控制成本和提高经营效率方面取得了进步。根据以上分析，可以看出公司在经历了一段时间的调整和挑战后，正在逐步恢复和提升其盈利状况。公司将继续保持和加强其组织架构、内部管理和资源整合的优势，提升产品质量，形成自己的核心竞争力。

(案例正文字数：7519)

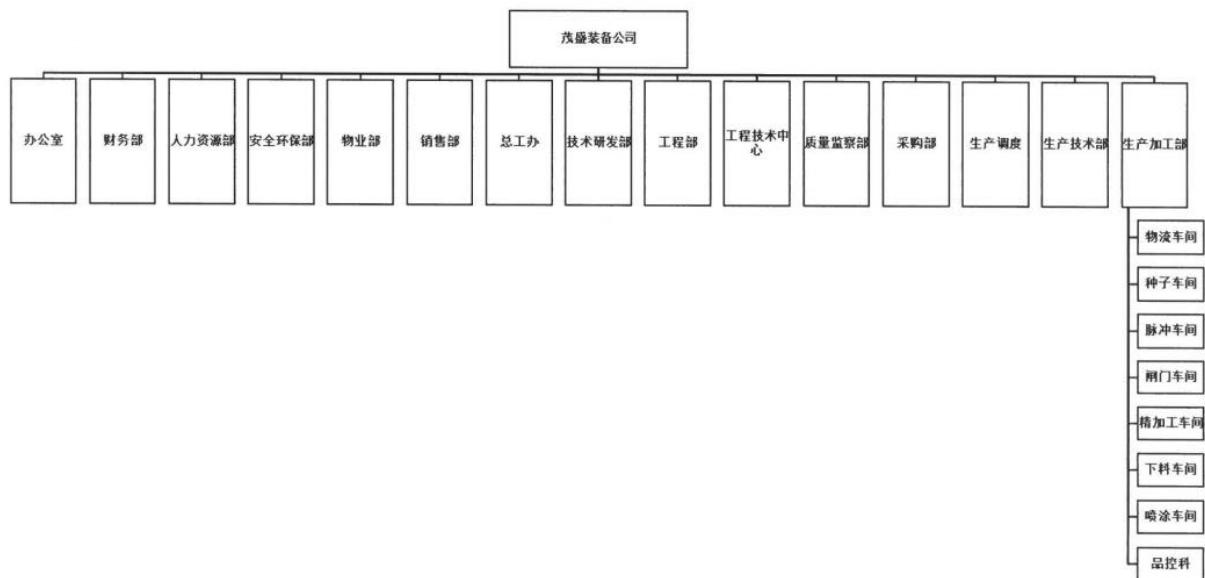
启发思考题

1. 中粮茂盛案采用了何种收购方式，动机是什么？
2. 根据SOWT模型分析中粮茂盛收购所处的情景以及做出的战略选择？

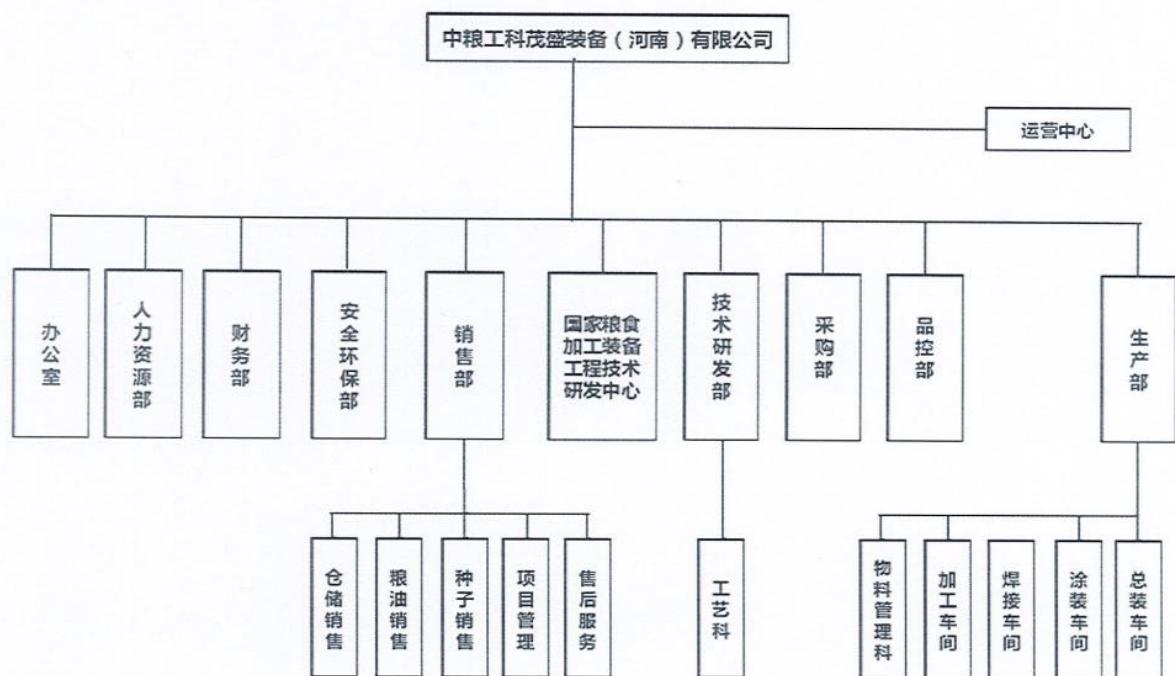
3. 运用五力模型分析中粮茂盛所处的竞争环境。
4. 运用波士顿矩阵分析中粮茂盛的产品类型。

附件1公司组织架构

茂盛装备公司原组织架构示意图



附件2公司组织架构



附件3 公司2019年—2023年营业收入和毛利率

项目	2019年/万元	2020年/万元	2021年/万元	2022年/万元	2023年/万元
营业收入	188.31	14,609.86	13,642.57	12,746.87	13,373.13
营业成本	74.29	11,432.34	11,130.97	10,219.59	10,410.52
毛利	114.02	3,177.52	2,511.60	2,527.29	2,962.61
毛利率	60.55%	21.75%	18.41%	19.83%	22.15%
营业利润	16.39	658.53	130.34	-384.64	222.48
利润总额	16.39	659.68	170.30	-385.75	135.33

