



领导力再造中粮

文·杨壮 潘东燕 潘旻然 杨光

图·李瑞宁



“中国管理模式杰出奖” 入围案例系列之三

编者按： 本文是“中国管理模式杰出奖”入围企业系列案例选登的第三篇，该奖项是由金蝶国际软件集团与中欧国际工商学院等八家单位联合发起的针对境内企业管理实践成就的荣誉奖项，致力于中国企业管理模式的研究，总结梳理出成功的管理模式并加以推广。2011年的“杰出奖”细分为五个奖项，分别为：“战略远见奖”、“文化风范奖”、“卓越运营奖”、“研发创新奖”及“杰出领导力奖”，大抵涵盖中国企业转型变革的关键环节。本期刊发的中粮集团入围的是“杰出领导力奖”。

北 京东二环，福临门大厦，晚上10点整，仍灯火通明。

这里是中粮集团总部所在地，员工晚上加班到10点以后是普遍现象，以至于常常有人质疑——这是一家国企吗？

中粮集团是不折不扣、地地道道的老牌国企，它与共和国同岁，有着超过60年的经营历史。1994年以来，中粮集团连续18年位列世界500强，目前是中国最大的农产品、食品领域多元化产品和服务供应商。1988年前，中粮集团隶属原外经贸部，在计划经济体制下，只是政府的执行部门。1988～2004年，伴随着外贸体制改革，中粮开始从贸易向实业转型。但中粮最为深刻的一次变革是从2005年至今，在现任董事长宁高宁的带领下，不仅在实业化的基础上向产业化发展，更重要的是从企业文化、人才培养到内部管理的一系列变革，将内生动力逐渐转化

为可持续性的外在效益。

中土畜总经理王震告诉我们，这些年中粮发展非常快，营业收入年均增长为25%～30%，经理人压力很大，但成就感很强。宁高宁则相当自信地说：“中粮的发展，我离开了没有任何问题，这话两年前我不敢说，现在整个业务基础大了，团队也更年轻（截至2010年底，35岁以下员工占66.87%）。华润在我离开后越做越好，中粮也在逐步进入这个境界。这么说吧，在中粮，我走过一个会议室，就大概知道他们在开什么会，会怎么想问题，会有什么结果出来。公司到了这个阶段，还会往下走？中粮还有很多不足的地方，但从战略、经营或是团队等大的方面来说，再犯错误的可能性不大。”

缘起宁高宁

“高宁董事长来了之后……”，这是我们



调研中听到最多的话。创始人之于企业根深蒂固的影响易于理解，但对于一个空降来的一把手，能对企业产生如此之大的影响，只有一个原因，那就是企业重新以他为起点，发生了革命性的变化。宁高宁也坦言：“说中粮的变化与我无关，那不是实事求是，其实在很多中国公司，大部分员工都在期待一个宏大的战略前景。”

作为一家老牌国企，按照王震的说法，中粮集团的业务大到说不明白。在由贸易向实业转型的过程中，中粮欠缺一个清晰的企业愿景、战略目标和战略逻辑。在2005年经理人年会（此前称中层干部会）上，宁高宁当了一回医生。中粮集团总裁于旭波说：“中粮真正建立愿景和战略上的思考，是在高宁来了之后。他让所有经理人最有感触的一点是——我们做事必须有自己的思考、有自己的定位。那次年会，他带着大家，既当老板又当教练，题板上地方不够写了，就跪在地上写，非常感人。”

那次年会让中粮人看到了一个不一样的领导者。如于旭波所言，宁高宁对中粮经理人冲击最大的是——企业一定要有清晰的战略，要从使命到愿景到战略到架构到资源到考核，进行系统思考。中粮置业总经理周政说：“过去国有企业谈愿景、谈战略都比较空泛，而宁总来的6年始终是战略驱动，不断有创新，战略越来越清晰，30多个单元整合成几大板块（中粮粮油、中国粮油、中国食品、地产酒店、中国土畜、中粮屯河、中粮包装、中粮肉食、金融、蒙牛乳业），后来又提出全产业链战略，目标直指具有国际水准的粮油食品企业。”

在华润18年的历练，宁高宁的企业变革逻

辑非常清晰，即以愿景触发战略，以战略逻辑梳理企业，以组织能力支撑战略，以领导力提升组织能力。最终的落点则是经理人队伍的培养，以经理人领导力重塑企业格局，再造企业气质。宁高宁空降以来的6年再造了中粮，而整个再造过程以领导力为驱动引擎，则是最大的亮点。

取势明道，塑企业格局

领导力发挥作用呈现于领导者、追随者和情境三者互动的过程中，即领导者能否敏锐地分析环境及其变化，以最广阔的视野制定最适宜的战略，并使用最有效的方法激励追随者发自内心地追随。

初到中粮时，宁高宁说：“还没有哪个国家的企业面临像中粮这么复杂的问题，转型问题、体制问题、管理方式的问题，中粮需要找到一种系统的解决方案。”公司的视野与格局往往与领导者直接相关。如何扭转形势，塑造全新格局，成为宁高宁当时最大的挑战。

中粮大梳理 2005年年初，宁高宁有感而发地在《空降兵》一文中写道：“无论是哪个层面的空降兵，都是一件很尴尬的事，就像一场正在激烈进行的足球赛突然换上一名新队员（可能还是队长），这名新队员对他的队友和球队的打法不了解，他要在比赛中融入队伍，很容易造成慌乱；空降兵又好像一位陌生人闯进了一场热热闹闹的家庭聚会，他不知道大家在谈什么，也不清楚这个家里的很多故事，这时候他开口讲话，很容易唐突。”

像中粮这样一家有着60多年历史的大型



国企，内部关系错综复杂，要梳理谈何容易。2004年底到2006年年底，宁高宁在中粮蛰伏两年之久，对各类媒体的采访请求无动于衷。在此期间，他与集团34个业务单元的负责人面对面地商讨战略构想，梳理中粮。

宁高宁认为，战略的形成首先要靠领导团队，领导者本人必须是有理想的人，不满足于现状；其次要有沟通和统一运行，把大格局、大战略融化为全组织意愿和全组织思维。就是让每个人在盖房子的时候，都知道是在盖大楼而不是垒小屋，还要让他们知道自己的位置，这会解决很多内部矛盾，引发崇高感和使命感。

从2005年年初的经理人年会，到2005年4月末的第一期高层战略研讨会，再到2005年5月16日中粮党组会议，中粮内部进行了一次又一次的头脑风暴，随之而来的是，下一步的发展战略被清晰地勾勒出来。

◆ 中粮使命——我们奉献营养健康的食品、高品质的生活空间及生活服务，使客户、股东、员工价值最大化。

◆ 中粮愿景——建立主营行业领导地位。

◆ 中粮精神——诚信，团队，专业，创新。

◆ 中粮集团战略——集团有限相关多元化，业务单元专业化。

◆ 中粮行业战略——推进主营业务发展。

◆ 中粮地域战略——具有较强协同性。

◆ 中粮组织战略——结构清晰、控制有力、分权适度。

◆ 中粮财务战略——积极稳妥。

◆ 中粮人力资源战略——培育经理人队伍。

不难看出，这次梳理只是让中粮集团的体

系更加明晰，目标更加清楚，并没有大的业务战略变革。这不仅与宁高宁初降中粮相关，更重要的是要与中粮当时的情境和组织能力契合。其中最引人注目的无疑是以培养经理人队伍为核心的**人力资源战略**。确实，当时在国内鲜有企业将经理人的领导力培养放到如此高的层次，而这其中自有宁高宁的深意。

“全产业链”出炉 一个大企业集团不应该只是几个小企业相加，而是一个有机整体，既有整体目标，又有各自目标，同时具有协同效应。做企业一定要把自己搞明白，这是宁高宁最基本的原则。但在一个整整半世纪都以顺应政策为导向的大型国企而言，“明白自己”并不容易。因此，中粮一直在寻找对集团进行全面整合的机会。

随着近年来中国食品安全问题的愈演愈烈，既是国有企业又是中国粮油食品行业领头羊的中粮不仅看到了自己的责任，更看到了机遇——如果中粮能在一片危机中树立高品质的声誉，赢得消费者的信赖，将在竞争激烈的食品行业获得强大的竞争力。

由于中国食品行业上游高质量企业存量资源的缺失，而食品行业产业链条又很长，任何一个环节出现问题都会导致产品的质量瑕疵，中粮不做全产业链就无法建立公信力。于是，在2009年，中粮明确提出要以一家粮油食品企业的角色服务于国家粮油食品安全，结合中国居民食品消费结构升级、农产品产业结构升级的大背景，提出全产业链战略，将食品质量的控制落实到每个环节。

中粮的全产业链战略，并非要完全占领产业链上的每个环节，而是强调对全产业链每个



经过几年沉淀，中粮内部已经形成一套成型的管理体系与具有较强领导力的经理人队伍，这才是中粮面对全产业链战略的最大底气。



链条的理解、支持、管理和引导，打造一个平台，做好组织者的角色，强化的是管理和组织能力。不难看出，全产业链战略强调内部的系统整合，为此，中粮成立了大客户部，成立10个跨中心的专业化协调机构，机构中管理层与行业专家各占一半，共同决策。中粮的全产业链战略不仅具有社会责任感，更具商业战略意义。

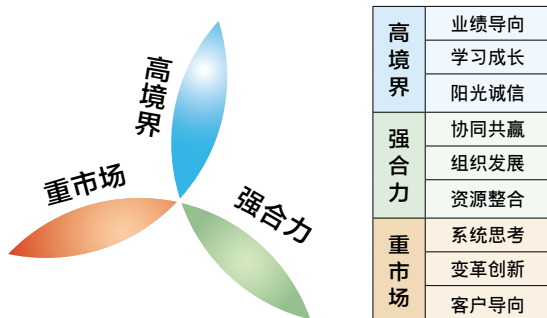
挑战领导力 在全产业链模式的统筹下，中粮集团成为一家整体性的公司，产品不断向下游高附加值领域延伸。这要求中粮经理人要有一个整体的大局观，要能对从源头到终端的每个环节进行有效管理，对关键环节进行有效掌控，以达到各环节相互衔接，整个产业链融会贯通。同时在不同的产品线之间，还要实现有效整合和战略性有机协同。

于旭波说：“全产业链战略的提出对中粮的整个系统提出空前挑战，作为一家央企，既要做好上游的大宗商品贸易加工，又要做好下游面向消费者的品牌化业务，为了打造具有国际水准的粮油食品企业，高宁始终坚持高标准，我们上游要和嘉吉（Cargill）、益海嘉里对标，下游要和雀巢、联合利华对标，而两者完全是两回事，集团压力非常大。”

宁高宁说：“在井冈山的时候，毛主席问战士，前面是哪儿？战士回答：是茨坪，再远是吉安，再远就看不见了。毛主席说，这不行，要看到全中国，看到全世界。那时红军生存都有问题，这种理想、视野和战斗格局，是组织进步的一个基础。对于消费品来说，你做茶叶，能不能拿立顿做比较——比目标、比规模、比最后的盈利，看看自己的差距；对于大宗商品来说，全球资源在哪儿，用户在哪儿，我们提供服务的设施、物流、加工应该在哪儿，怎么布局，自己是在什么位置，看清楚没有？做产业不仅要有布局的附加值、加工的附加值，还要有科技的附加值、品牌的附加值。”

过去，中粮贸易和加工能力很强，领导班子做贸易的多，对成本、风险控制、供应链管理烂熟于心，但对品牌则相当陌生。一个品牌导向型企业需要授权一线快速决策，集团只能在大的投资上把控风险，这就需要央企的体系与创新型企业体系相结合，这种结合面临很大挑战。例如，中粮的整个人才评价体系就面临冲突，上下游不能用一套评价体系，如果下游做消费品的经理人待遇、授权、激励机制跟不上市场，就无法参与市场竞争。

图 1 中粮领导力模型



宁高宁也很清楚，基于全产业链战略，中粮的创新能力、研发能力、品牌能力、全球资源调控能力与国际企业相比还有很大差距，可持续能力也弱很多。但从另一个层面来说，中粮上游贸易加工有着很强的成本管控能力，能够以成本领先支撑下游品牌消费品业务的利润，而下游的消费信息又能有效提升上游大宗商品的布局能力。最关键的是，经过几年沉淀，中粮内部已经形成一套成型的管理体系与具有较强领导力的经理人队伍，这才是中粮面对全产业链战略的最大底气。

优术合众，造企业气质

宁高宁坚信领导力是可训的，文化是可塑的。他说：“我们相信人是可以教育，可以提升，可以塑造的。我们相信把人放在一个伟大高尚的组织中他也会变得伟大高尚起来。我们相信把人的个体和一个组织的整体目标协同起来是管理学的核心。我们相信，管好了人几乎等于管好了一个企业的全部。我们相信每个人的生命都应该是五彩缤纷的，任何组织的成功都依赖于它成员的潜力得到发挥。”2005年以来，以经理人领导力为核心的中粮集团战略能力打

造和企业文化建设全面展开。

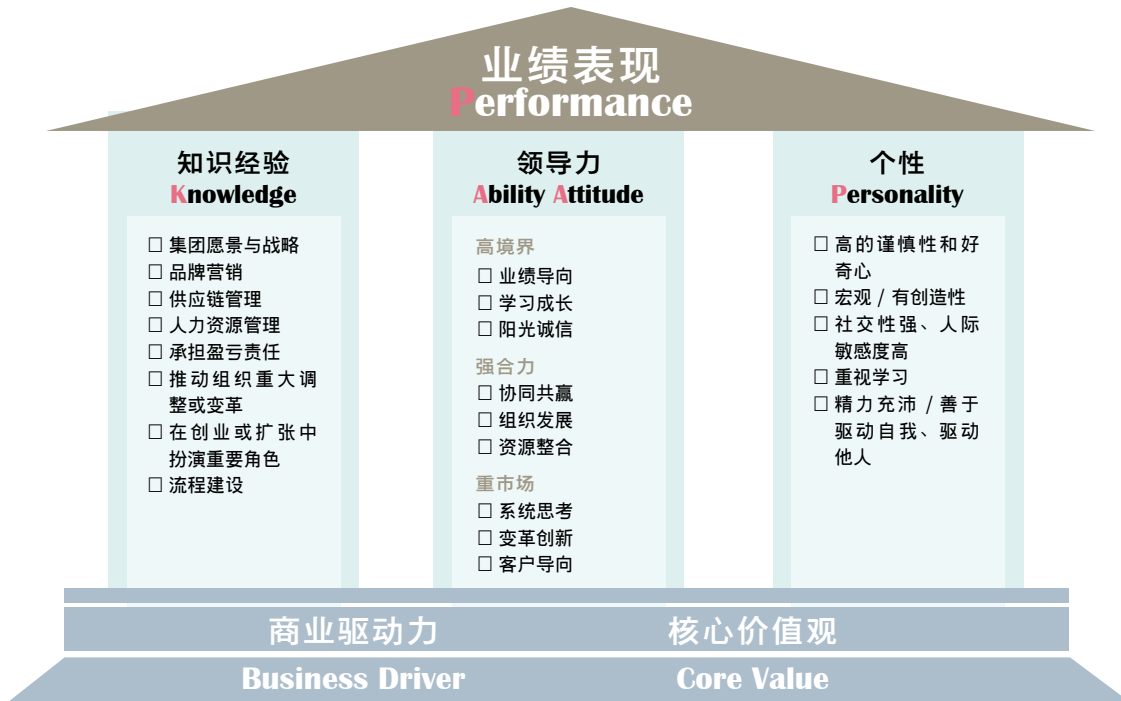
优术：“7+1”领导力阶梯式培训 宁高宁认为，一个企业的CEO 40%的精力都应放在领导力建设上，经理人要有培训能力，每个经理人都自己所在组织的首席培训师，他就是中粮的首席培训师。2005年4月开始，中粮的大部分培训逐渐转由经理人自己完成。中粮集团副总裁、中国食品执行副董事长迟京涛说：“现在回过头来看这种培训师的锻炼，对经理人领导力是一个极大的提升。”

到中国食品之前，迟京涛一直负责中粮的人力资源工作，他说：“全产业链战略让‘B2C’业务的重要性突显，客户至上的要求更突出了。每个企业的领导力与战略发展是息息相关的，中粮原有的领导力培训体系缺乏中粮特色，必须要变革。”

于是，中粮开始和智睿咨询（DDI）合作打造中粮经理人的领导力模型。基于全产业链战略对经理人的能力要求进行分解，最后挖掘出全产业链战略要求的六大核心能力——战略制定、创建以客户为导向的文化、研发创新能力、组织团队能力、品牌管理能力与协同作战能力。最初，中粮派晨光班26名经理人到DDI接受测评，结果只有战略制定能力达到了DDI数据库里世界级企业CEO的水准，其他五种能力都还有较大差距。晨光班是中粮从集团300多名副职经理人中遴选出来的，是未来全产业链发展的储备人才，目标都是打造所在行业的领军人物。在和DDI合作的过程中，中粮采用战略演绎法，将六种核心能力中粮化，细分为三个维度九个要素（见图1）。迟京涛说，中粮经理人领导力模型的确



图2 中粮经理人综合评价体系 (KAAPP+)



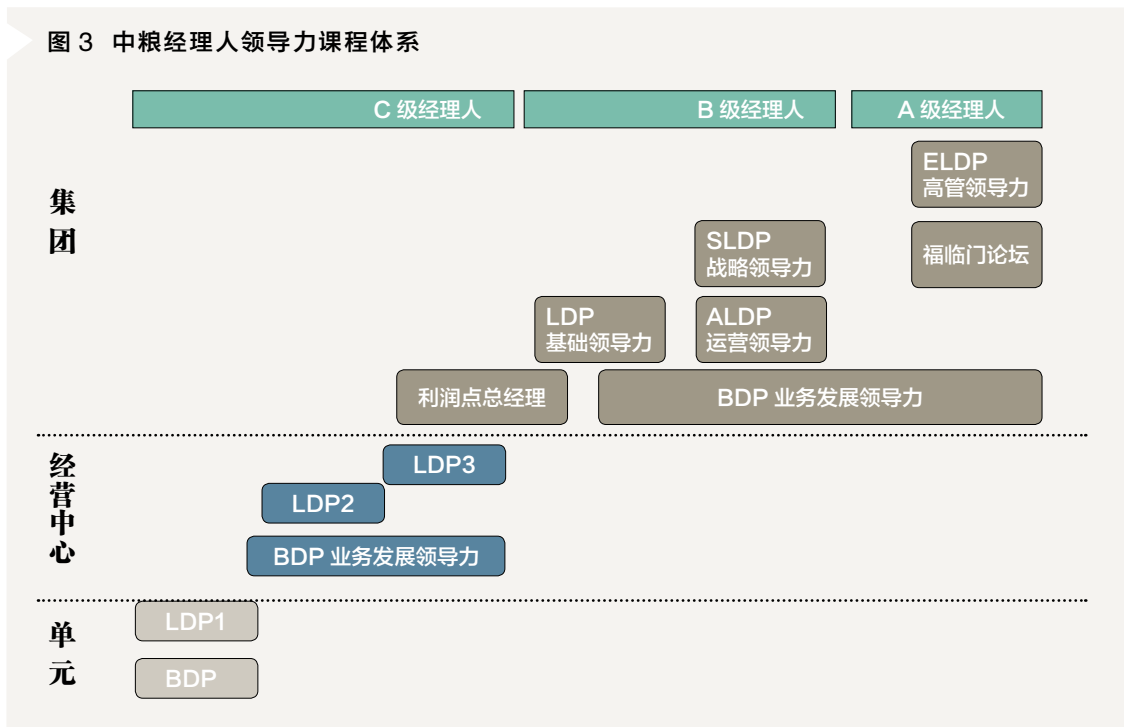
立过程很艰难，但现在看来有事半功倍的效果。

中粮在领导力模型的基础上构建了中粮经理人综合评价体系 (KAAPP+) (见图2)，对经理人进行系统评价，评价目的在于追求完美，不是为了惩罚过错，不与奖惩挂钩。人力资源部门会将评价结果反馈给经理人，对不足之处强化培训，并具体告知他们改进的方式和方法。同时在领导力模型的基础上，结合宁高宁提出的五步组合论 (选经理人、组建团队、制定战略、形成竞争力、价值评价) 开发中粮书院的领导力课程体系。

中粮的领导力课程体系以五步组合论为框架搭建，打破了学科的界限，围绕企业管理的逻辑设计和开发课程 (见图3)。通过课程和中粮团队学习项目的组合，形成中粮的分层级的领导

力培训项目体系。最高层级的是高管领导力培训 (ELDP)，针对高层正职经理人，通过团队学习解决集团面临的重大问题；随后是战略领导力 (SLDP，主要针对晨光班)，解决的是从副职到正职转型的难题，打造行业领军人物；第三级是运营领导力 (ALDP)，打造卓越运营能力和全产业链战略所需的核心能力；第四级是基础领导力 (LDP)，针对新提拔的经理人。另设业务发展领导力培训项目 (BDP)，中粮的各级团队采用团队学习的方法解决自身所面临的问题，促进业务的发展。以晨光班为例，培训长达 18 个月，根据五步组合论设置 6 个核心课程模块，2 个团队学习项目，每个模块集中上课 4 天，团队学习课题由董事长和总裁布置题目，董事长听汇报，由董事长考核。中粮的领导力课程完全由自己开发，

图3 中粮经理人领导力课程体系



每个来培训的教授、专家必须按照中粮的需求设计课程。

这样成体系的领导力课程以及高频次的培训，极大提升了中粮经理人的领导力，更激发了他们的斗志。王震说：“一定要在竞争中走，自己才会进步，永远将竞争看作是一种游戏，感到一种快感，不断创新，这样生意做得才有意思。”

合众：公正、公开、阳光、透明 王石对宁高宁有过这样的评价：“宁高宁最吸引我的是，作为企业领导者，应该如何‘从团队第一、集体力量、凝聚人心开始，营造一个环境，营造一种文化，来推动管理体制、机制进一步改革和优化’，他在这方面的探索，对我颇有启发。”

宁高宁说：“从战略格局来说，先要把战略思维变成一个公司整体的全员思维，之后把风

险控制做好。不管是什么企业，没有人会愿意听到领导者说——咱们公司不发展了，咱们能吃饭就算了。我觉得发动队伍并不难，就看你有没有道理来发动。同时，必须要让员工的人生定位、个人梦想、经济利益能和企业相一致。这个过程要经历一个头脑风暴，包括制度改革、文化形成、评价体系调整。要让大家觉得你在说实话，只要我按这个方向做了，我就会变成宏大事业的一部分，我也能得到经济利益、自我提升以及组织的肯定和关怀。”

于是，宁高宁在中粮力推“高境界做人、专业化做事，阳光、透明、公开、公正，出于公心”的文化氛围。这些看似简单的理念要想在一个国企真正扎实落地并不容易，除了要有高视角，更需要有好方法。基于国企的特点，中粮采取



通过大面积使用空降兵和经理人轮换，不仅锻炼了领导力，更重要的是告诉中粮的经理人，要想在一个全新的组织立足，就必须是使命驱动、以身作则才能立得住。



了自上而下的方式推进，宁高宁与中粮的经理人团队保持高密度接触，除了率先垂范影响他们，更要以他们为节点重塑中粮文化。

周政说：“中粮的空降兵特别多，谁有能力谁上，没有能力就下，这在国企很少见。宁总的个人领导素质，如品行、境界、胸怀对我们影响都很大。过去开会，排座次、不着急、无所谓、挺舒服，到点吃饭，有的企业整整半年中层以上不开会、不沟通。谈战略，找几个人去写，要不就找个咨询公司做一下，这样的做派在宁总这里根本行不通。宁总的魅力在于，他怎么说就带头怎么做，没有架子。最初的时候，听他讲话大家都两眼呆滞，无法与他对话，他说的话、词、思维，我们都不知道，过去都没讲过，从来没这么干过，大家没有任何回应，我想宁总应该很痛苦。但这样几年后，大家都有这个思维了。他非常务实，有时去看项目，静下心来听我们讲一天。我现在常常要‘走训’，边走边看，白天看盘，晚上讨论。每周例会，每月例会，使命驱动，即时总结。”

王震说：“经常能看到这样情景——我们在发言，高宁跪在地上写题板，这就是一个平等的文化，大家愿意说什么做什么，讨论的过程一定是阳光的。在国企搞变革，首先要设定所有人都是向好的，是可以变好的。第一步就

是要把90%以上人扭转过来，你不能参与任何一个派别，要创造新的正气的派系。要身先士卒定战略做实事，把注意力重新扭转过来，聚焦到新的点上。让他们觉得跟着你有希望，不让一个人掉队。我常常使劲将最弱的部门培养成标杆，在集团拿奖，目的是让所有人看到希望，让他们相信公司好我就能好，统一理念和目标。一定要让员工真真切切地理解你，认可你。”

对于派系斗争，周政也深有同感，他说：“我初到中粮地产时，很多人不能动，资历都比我深。宁总说你不要带人去，这就像一根针插下去很好插，如果针的旁边绑很多东西就会插不下去。其实最关键的是要重新凝聚注意力，建立沟通机制，做任何事完全出于公心，重塑战略目标。”

中粮领导成员多出身国企、党政机关，甚至有当兵从军经历，深谙中国式规则。在这个过程中只有始终坚持正气，公正、公开、阳光、透明，规则才不会沦为潜规则。《孙子兵法》云：人皆知我所以胜之形，而莫知吾所以制胜之形。作为中粮最大的空降兵，宁高宁最能理解空降兵之于企业变革的价值与意义，他不仅要让中粮的经理人知道空降兵如何坐实，更要将坐实的方法教给他们。通



过大面积使用空降兵和经理人轮换，不仅锻炼了领导力，更重要的是告诉中粮的经理人，要想在一个全新的组织立足，就必须是使命驱动、以身作则才能立得住，而宁高宁自身的做法风格，以及倡导的公正、公开、阳光、透明的企业文化理念，在这过程中才真正得以灌输，中粮文化也由此得以重塑。

文化是由行动带来的。在员工层面，王震说：“要真正发自内心尊重员工，关注他们的真正需求，力所能及提供帮助，这样换来的忠诚度不得了。年轻员工来了，帮他租到一个好的房子，他从内心会暖烘烘的。”以前在员工满意度调查上，中粮广场的办公环境和餐饮得分很低，楼层比较低，通风也不好，处级以上干部的办公单间都占用了靠窗的地方。之后集团决定重新选址盖办公大楼。2009年7月8日，中粮集团总部及下属企业驻京公司迁入福临门大厦。靠窗户的位置都划归员工，领导单间则没有这个条件。迟京涛说：“员工至上，不光这么说，一定要这么做。现在员工最满意的就是中粮的早餐，大家都说，还没看到哪个地方有这么丰盛的早餐。”

中粮的企业文化是“高境界做人，专业化做事”，“高境界做人”指的是职业道德和精神修养，主要内涵包括：

◆“放牛娃文化”，即作为国有企业的经理人和员工，如何正确地自我定位。不把“经理人”与“股东”、“管理者”与“所有者”、“放牛娃”与“老板”的身份相混淆，摆正心态和位置，忠于职守，忠于股东对“经理人”的信任，做好“放牛娃”。

◆“阳光文化”，即如何为人处世。倡导简单透明、坦率真诚、自然本色、处以公心、与人为善、快乐做人的生活方式和朝气蓬勃、充满活力、不断成长的精神状态。

◆“团队文化”，即如何一起共事。倡导在共同的价值观和大目标下，人人平等、相互协同、相互分享、相互欣赏和相互包容。与此密切相关的是重组、并购过程中的“大中粮，无边界文化”，“同一个中粮，同一个梦想”。

◆“协同文化”，即集团整体利益至上。推进“全产业链”中不同业务环节的主动协同，服从大局，形成集团整体合力。

◆“两高文化”，即树立“高境界”，把精神和理想看得更重，把组织的目标和大局放在更重要的位置，不碰廉洁从业的“高压线”。

“专业化做事”指的是专业素养和专业能力，主要内涵包括：

◆“业绩文化”。致力于为客户、股东和社会创造更大的价值。

◆“客户文化”。以客户为导向，深入理解客户需求，为客户提供高品质的产品与服务。

◆“创新文化”。致力于研发新技术、新工艺、新产品，创新商业模式、管理理念与管理方法，以创新提升核心竞争力；鼓励挑战现状，不断改进本职工作；营造鼓励创新、容许失败的氛围。

◆“反思文化”。鼓励“干中学”，养成良好的自我反思和系统思维习惯，在实践中不断总结，提高专业能力，争做行业专家。

◆“安全文化”。强调生命高于一切；安全工作无处不在，安全工作人人有责；为



促进人与自然的和谐关系作贡献。

由此，中粮形成了一种阳光透明、公平公正的良好氛围，同时，也注重求实创新，以业绩为导向，保证了业绩的持续增长。宁高宁说：“文化可以预期行为，可以预期他们在某种情况下会采取什么行动——他们一定会这么去做，但能否做得成是另外一回事。在这种情况下，允许犯错误，包容犯错误，理解错误，就变得很重要。”基于全产业链战略，品牌业务发展要引进很多专业人才，如来自雀巢、联合利华的人才，在这个过程中，就要求老员工必须要有高境界，要允许专业人才享有高工资。宁高宁说：“我猜今天中粮中层以上很多经理，他每个月拿多少工资不一定很清楚（大约知道）。第一他没顾上，第二他知道公司肯定不会亏待他。工作本身带来压力也好，喜悦也好，成就感也好，大过这个数。我以前说产业链是魔鬼系统，是比较复杂的事，但现在看来，每一个单元都在发酵，每一个人都做了很多创造。”

领导力仍在路上

我们认为，领导力由三大要素组成——视野领导力、专业领导力与品格领导力，三大要素形成的合力构成影响力，作用于组织和个人。

6年来，中粮集团以视野领导力取势明道，创造了全产业链的企业格局，以中粮经理人领导力模型和中粮文化为核心的专业领导力和品格领导力打造，重塑了企业气质，使企业发展进入一个崭新的阶段。于旭波说，全产业链推进两年了，中粮现在从单元到中心，从目标到授权都非常清晰，从“6S”（战略管

理体系；全面预算体系；管理报告体系；内部审计体系；业绩评价体系；经理人评价体系）到人的发展、综合评价，从预算到考核已经形成了一套有效运行的系统。

但中粮毕竟是一个员工数达到11.6万人的庞大企业，95%以上的业务处于激烈的市场竞争中；中粮经理人在未来打造全产业链要求的六大能力中，有五大能力还有待长期培养，对于做行业专家，中粮的经理人还有很长的路要走；“产业链，好产品”是中粮的承诺，在食品安全上出一丝纰漏，将在一夜之间让中粮的品牌荡然无存；中粮未来的目标是所有品牌业务在市场份额上占到20%以上，同时要引领中国粮油食品的发展。这些对于中粮经理人都是极大的挑战。

迟京涛坦言：“尽管中粮在领导力培训上下了大功夫，但人才培养需要一个过程，人才缺乏仍是中粮最大的挑战，如国际化人才的缺口就日渐凸显。领导力越来越重要，我们还在完善，还在路上，中粮经理人的领导力发展只有开始，永无止境。”合

杨壮

北大国际（BiMBA）院长、教授

潘东燕

本刊资深记者

潘旻然

北京大学中国经济研究中心博士

杨光

北京大学中国经济研究中心博士