

收稿日期:2023-06-15

# 食品行业全产业链管理机理、效果及路径

## ——基于中粮集团运营行为分析

丁萌,胡本源

(新疆财经大学 会计学院,新疆 乌鲁木齐 830012)

**摘要:**为确保产品质量,大型企业中粮集团积极实施食品行业全产业链发展战略,将企业内部的所有部门纵向打通、横向协同,严格控制产品生产关键环节,成效显著。然而,食品行业全产业链在中国实施的时间并不长,学界对食品行业全产业链的研究尚少。以中粮集团为例来研究全产业链战略布局,具有典型性。基于相关文献综述分析全产业链,梳理中粮集团实施全产业链的历史脉络及其运营行为,从不同角度考察中粮的财务绩效,评价全产业链实施效果,并提出相关的优化路径,对其他行业采取全产业链方案,提高核心竞争力具有参考价值。

**关键词:**全产业链;财务绩效;中粮集团;核心竞争力

**中图分类号:**F203

**文献标识码:**A

**文章编号:**1003-6873(2023)05-0075-08

**作者简介:**丁萌(1998—),女,江苏盐城人,新疆财经大学会计学院硕士研究生,主要从事内部控制与审计研究;胡本源(1974—),男,新疆乌鲁木齐人,新疆财经大学会计学院教授,博士,主要从事内部控制与审计研究。

**DOI:**10.16401/j.cnki.ysxb.1003-6873.2023.05.069

目前,我国已建立较为完善的食品安全标准体系,颁布食品安全国家标准达1477项,其中含2万余项指标,涵盖从田野到餐桌的全链条,严格规范了整个农产品生产环节。中粮集团于2009年在国内率先确定全产业链的战略部署,有效控制了从田野到餐桌的全过程安全,全产业链模式也成为提高中粮集团核心竞争力的渠道。本文将从财务绩效的角度,对全产业链在中粮集团的实施效果进行评价分析,进而推断全产业链给企业带来的效益,并探讨如何正确实施全产业链,提高企业的核心竞争力和绩效,给国内其他行业的规模化经营提供参考。

### 一、文献综述

#### (一)产业链及产业链整合

产业链的思想最早是西方古典经济学家亚当·斯密在《国富论》中提出的,产业链的概念起源于Marshall在《经济学原理》中提出的规模经济概念。当代产业链研究的基础则源于产业组

织理论<sup>[1]</sup>。产业链整合有利于提升企业竞争优势,是打造产业核心力的关键所在。但是,Mullainathan<sup>[2]</sup>指出,企业协调成本会因产业链的不断延伸而上升,同时产业链效率也会因节点企业激励作用的降低而下降。这一论断表明,产业链整合也存在一定弊端。

产业链概念最早由经济学者傅国华引入国内。郎咸平提出“6+1”产业链理论<sup>[3]</sup>,具体来讲就是将整个产业链条分为生产与销售两大部分,而生产又被细分为6个环节,包括产品设计、原料采购、产品制造、仓储运输、订单处理、批发经营。曾楚宏等<sup>[4]</sup>认为,产业链整合的本质是节点企业之间的融合一体化,产业链节点上的企业进行交易、协整,最终形成产业创新和价值创造。辜慧琳等<sup>[5]</sup>认为,现代农业产生的资源优势充分应用在现代农业产业链中,将产业链运作模式引入农业,实现产业链整合的目标,提升农业产业的竞争力和经营效率。

## (二)全产业链研究

全产业链理论研究最初是从“链条”衍生出来的。产业链条的上下贯通和相互协同影响的过程,实质就是全产业链整合的过程。Martinez称此模式为纵向一体化<sup>[6]</sup>。产业链其实是由原料供应商、产品制造商、销售商和购买用户组成的一个体系则是Walton的观点<sup>[7]</sup>。Humphrey等<sup>[8]</sup>分析并提出了市场式、网络式、准等级制及等级制四种产业链的治理模式。在企业经营过程中,运用分工及协作的思想,进一步促进了产业链理论的产生和发展。

中粮集团率先在国内提出全产业链的概念。马勇等<sup>[9]</sup>基于全产业链的视角,提出了有关文化旅游产业链的发展模式,主要包括纵向拓展与延伸拓展模式、双核驱动模式等,希望借此促进我国文化旅游业更好地发展。李韬<sup>[10]</sup>提出,所谓“全产业链”,一般被认为是企业向产业链的上下游延伸,将原料供应、加工生产、仓储运输和产品销售等各环节均纳入同一企业组织内部经济行为,最终形成覆盖种植养殖、加工生产、仓储物流、分销零售、品牌推广等各个环节的完整产业链条。郝世棉等<sup>[11]</sup>从食品全产业链流程中辨识各关键节点存在的风险影响因素,采用熵值法定量分析食品全产业链风险因素的影响程度,从三个维度评价食品全产业链风险,确定我国食品全产业链风险的关键影响因素。

## (三)产业链与企业绩效关系研究

尽管国内开展企业绩效评价体系研究的时间并不长,但是国内市场经济的快速发展,推动了企业绩效研究的快速发展。Rieple<sup>[12]</sup>指出,所有公司的经济行为都包括生产和经营,生产和经营中的每一个环节都能够给企业创造价值。韩喜艳<sup>[13]</sup>对农产品的循环机制采用“全产业链条”的经济学模型进行分析,发现采用全产业链模型的收益大于单一产业链的收益,这种全产业链模式的运作方式既能提高农产品的流通速度,又能增加市场的整体效益。徐振宇等<sup>[14]</sup>通过对“全产业链”战略实施效果的研究来评价企业财务绩效,在展示其构建过程的基础上,重点分析“全产业链”战略的实施效果,探究该战略是否有利于提升企业绩效和竞争力,以期为国内企业尤其是粮油食品企业提供些许启示。李蕾等<sup>[15]</sup>在分析产业链整合体系结构中,构建了产业链整合绩效指标体系,旨在量化产业结构对绩效的影响作用,为企业评价绩效提供了有力的帮助。

## 二、中粮集团布局全产业链模式的现状

全产业链理论在中粮发展了十几年,体系日臻完善,推动中粮形成了诸多品牌产品与服务组合的航母型集团。优质品牌与服务赢得了较好的市场声誉,这些品牌在消费者身边随处可见,其中包括金帝巧克力、福临门食用油、五谷道场方便面、长城葡萄酒、中茶茶叶、悦活果汁等。不仅如此,在全球经济一体化的大背景下,中粮还与其他国际粮商合作,推动中国市场国际化,顺应全

球经济化发展。中粮在深耕粮油、水果蔬菜、酒业肉食等领域的同时,还在地产酒店、金融服务等领域不断开拓。

以食品为主线,构建立体产业生态链。中粮集团已从单一的粮油贸易企业转变为多元化全产业链企业,当前,中粮集团以农作物为主的八大领域都构建起了全产业链条。然而,在这些领域中,中粮将重心放在产业链的上游,从而成为较大的原材料供应商。但是全产业链要求企业监督和跟踪从田间到餐桌之间的所有环节,包括采购种植、食品加工、产品销售等环节。因此,中粮集团要充分运用全产业链战略,向产业链的下游延伸,强化产品创新、渠道管理等,努力成为一家多元化运营的粮油贸易企业。中粮集团还需要同时从横向纵向两个方向发展,不仅要拓展产业链的长度,而且还要挖掘产业链的深度,从而在全产业链战略基础上搭建起一个立体的产业生态链。

以协同为突破,实现集约式管控平台。就目前企业运营现状来看,全产业链的上游相对于下游比重较大,下游环节较为薄弱,上下游的衔接与配合是亟需解决的重大难题。中粮集团使用全产业链战略,将各个产业链中的物力、人力、资本与信息协同运用,给集团带来最优化的集群效应,最终为全产业链服务创造更高的价值,形成企业的竞争优势。为了更好地达成这样的目标,就需要以协同作为突破口,打造一个集约式管控平台。中粮集团在实施全产业链时,不仅要各环节部门紧密联系,还要结合组织框架与管理模式,才能充分发挥协同效应,增强企业的核心竞争力。产业链挖掘得越深,涉及的范围越广泛,企业发挥协同效应的难度就越大。所以,要合理利用各业务部门分享的知识与信息,减少信息不对称带来的共享风险,有效部署人力物力资源,降低运营成本,为市场提供卓越的集约式管控平台,促进中粮集团全产业链战略转型。

### 三、中粮集团全产业链战略的实施效果

#### (一)全产业链模式影响企业竞争力的机理:财务绩效视角

##### 1. 从政府支持度分析

(1)政府提供财政扶持资金。国家高度重视食品安全问题,切实保障人民群众身体健康。2009年2月,全国人大常委会颁布了《中华人民共和国食品安全法》,依据此法,中粮集团实施企业全产业链战略。全产业链即以顾客为第一,从原料、生产到销售等形成闭环管理的模式,可实现食品安全问题追溯到源头,了解安全健康食品生产的全过程。此战略符合我国环保的基本国策,对应国家的宏观调控,可享受国家的扶持。几年来,中粮集团肉类产品累计获得国家财政扶持资金500亿元,有力推动了该集团的扩大再投资,对财务绩效有着积极的影响。

(2)政府提供税收减免政策。近年来,国家的农业税收相关法律法规不断完善,2016年之前还没有实行营改增,对农业机器耕作、防范病虫害、农作物浇灌以及有关技术培训等都免征营业税,在农业产业的消费税方面优惠也比较大。因此,税收减免减轻了中粮税收方面资金压力。从本质上说,中粮的全产业链就是从种子种植到消费者的一体化管理监控模式,降低了政府管理控制的难度,也为企业提供了优惠渠道,因而是互利双赢的。

##### 2. 从组织框架分析

(1)组织框架的复杂性影响产业链的协调度。供应链是企业经营不可或缺的重要环节,它与供应商、生产商和零售商密不可分,全产业链就是使它们之间联系起来形成一个链条。供应链协调是在供应商、生产商、零售商之间达成一致目标计划来提高效率。就现行企业组织结构而言,

绝大多数大型企业集团层级架构都呈“金字塔式”,这种组织框架使跨层级之间缺乏交流和探讨,导致信息流通存在障碍。当某个员工被定岗时,就只会和同级之间的人交流,与层级之外的人员很少往来,不能跨层级进行信息资源交流互动。总之,该结构在一定程度上阻碍了企业集团内部知识和信息的融通与共享。

(2)管理结构的复杂性影响企业协同效应。采用全产业链模式后必然会导致集团多元化层次越来越高,下属企业组织机构也会增加,采用单一的组织结构不利于企业横向与纵向之间的协调与沟通,因此改变企业的管理结构势在必行。中粮集团将公司普遍实行的单层董事会制度改为双层董事会模式,也就是中粮拥有上市公司董事会和集团总部董事会,从而会极大影响到企业的决策管理。产业链快速发展,但集团各部门考核机制不能跟随新模式进一步完善,考核和监督机制不够健全,就很容易造成决策失误,致使业务体系各自为政,制约了企业的发展。现实中,大部分集团企业都拥有很多子公司、分公司,如果企业内部结构不合理,母公司和子公司之间产权不明晰,就会影响总部实行全面统一的管理和控制,降低企业办事效率,使企业集团无法发挥整体效应,因而不利于企业财务和经营风险的化解,妨碍了企业的健康发展。

## (二)中粮集团全产业链实施的财务绩效特征

### 1. 基本财务指标分析

表1分析了中粮2017—2021年相关财务指标(本文所有数据来源均来自csmar数据库)。

表1 中粮的相关财务指标

报告日期	2021/12/31	2020/12/31	2019/12/31	2018/12/31	2017/12/31
基本每股收益(元)	0.242	0.247	0.273	0.246	0.361
主营业务收入(万元)	2504320	2094927	1820575	1732439	1890441
净利润(万元)	53569	55783	61111	55671	75400

中粮有限公司主要业务包括农产品生产、加工及分销。从中粮的财务指标来看,其主营业务收入在2018年至2021年处在持续上升的状态。虽然在2017年至2018年的收入是下降的,但是从2018年开始收入一直在回升,毕竟中粮在国内市场居于领先地位,主营业务的收入不会太差。从表1可以看出,全产业链给企业经营带来了很好的效益,给企业品牌力量带来正面评价,企业的净利润处于稳定的状态。中粮集团的每股基本收益为正,且浮动不是很大,说明中粮的成本效益很好,企业的获利能力较好,拥有很高的市场占有率。

### 2. 偿债能力分析

表2分析了中粮2017—2021年的偿债能力。

表2 中粮的偿债能力分析

报告日期	2021/12/31	2020/12/31	2019/12/31	2018/12/31	2017/12/31
速冻比率	0.77	0.64	0.68	0.78	0.75
流动比率	1.79	1.61	1.35	1.23	1.25
资产负债率(%)	45.66	47.65	49.18	51.51	57.26

从表 2 不难发现,中粮集团的流动比率整体偏低,但在 2018 年至 2021 年间,呈现稳步上升的趋势,表明企业整体的短期偿债能力不足,但通过并购重组,逐步提高。速动比率在 2018 年至 2020 年间处于下滑趋势,从 2020 年开始又呈现上升趋势,但仍然整体低于 1,说明中粮集团在速动资产上占用的资金过多,增加了企业的投资压力。但考虑到食品行业的销售特殊性,现金收款较多,也会导致速动比率较低。资产负债率比率逐渐下降,说明企业逐步清理了长期债务,为升级和扩张做准备。全产业链在企业的不同周期影响也会有区别,面对像中粮集团这样的大型老牌企业,目前处于成熟阶段,实行了稳定的战略,负债比率逐步减小。

### 3. 盈利能力分析

表 3 分析了中粮 2017—2021 年的盈利能力。

表 3 中粮的盈利能力分析

报告日期	2021/12/31	2020/12/31	2019/12/31	2018/12/31	2017/12/31
总资产利润率(%)	2.86	3.19	3.79	3.58	4.41
销售净利率(%)	2.13	2.64	3.32	3.18	3.94
净资产收益率(%)	5.19	5.87	7.19	6.87	10.31

从表 3 可以看出,企业的总资产利润率、销售净利润和净资产收益率几乎呈同方向减少,都只是在 2017 年最高,因为在 2016 年中粮集团明确“一个职责、三大主体、四种作用”的战略定位,确定了服务国家粮食和食品安全目标,聚焦于自己的核心业务。不仅如此,“一带一路”的建设推动了中粮集团的发展,国家的大力支持也提供了不少财政收入。从 2017 年开始三个比率持续下降,说明企业的盈利能力又开始变弱,虽然所有指标都大于 0,但是企业面临资源成本和人工成本的上升,经营管理模式迎来较大的挑战。由此可见,全产业链并不能带来长期受益,中粮在此战略上还需要作出调整。

### 4. 成长能力分析

表 4 分析了中粮 2017—2020 年的成长能力。

表 4 中粮的成长能力分析

报告日期	2021/12/31	2020/12/31	2019/12/31	2018/12/31	2017/12/31
主营业务收入增长率(%)	19.08	14.68	5.20	-8.57	41.31
净资产增长率(%)	-11.64	-18.31	4.50	-33.29	33.09

从表 4 可以看出,中粮的主营业务收入增长率从 2018 年开始呈现持续增长的趋势,说明企业于 2018 年开始优化资产结构,清除了大量的不良资产,整体上看成长能力增强。但是在 2018 年,不管是主营业务收入增长率,还是净资产增长率都降到了最低,有可能在 2018 年,增加了注册资本,扩大了营业范围,增加了食用农产品品种,使可流动资产减少,全产业链的实施造成管理成本、销售成本增加。净资产增长率虽然在 2020 年有所上升,但仍然没有高于零,说明中粮的发展能力并不乐观。

## 四、全产业链战略实施优化路径

### (一)发挥协同效应,提高企业价值

产业链的架构使企业间的外部合作交易在集团内形成闭环,构成一个整体集团,呈现“金字塔管理模式”。处于塔尖的高层管理者,能够统一协调产业链上的各个企业之间的利益冲突,以确保从生产到销售过程中的供求平衡,真正做到集团化管理,使生产成本最小化,提高企业的盈利能力。农产品行业纵向一体化的产业链模式是与其产业特点相适应的。第一,农产品不方便储存,且储存成本高、运输费用高,形成产业链就能有效提供加工企业与原材料生产企业之间高效快捷的流通渠道。第二,产业链式的经营方式或战略模式,可以使企业获得更多的经济利益,哪怕其中某个环节的利润率不高,也可以在产业链的其他环节获得适当弥补,从而保证企业集团相对稳定的利润率。全产业链在理论上可为中粮集团带来很多的商业机遇,主要表现在:一是集团实施产权或管理整合,使产业链内的多层级、各个部分的人、财、物管理实现纵向一体化;二是本行业产业链与其他行业产业链之间的协同效应能够有效整合,企业在其全产业链网络中能够共享其他企业的有形或者无形的资源,从而降低总的生产经营成本;三是不同产业链之间的管理相互整合,通过集团的集中管理,高效整合各条产业链中的共享节点。

### (二)通过业务整合,全产业均衡发展

中粮产业链业务子公司多,涉及业务范围大。中粮于2006年初,将业务整合为贸易、粮食加工、品牌类食品、酒店、中土畜、新疆屯河、包装等九大业务版块,所有板块独自经营,实施集团相关业务专业化策略,从而降低产业分散带来的巨大管理费用,减轻财务压力,提高偿债能力。同时,不断深化相关业务专业化发展,打造核心业务,成立中粮食品营销公司,专门管理中粮旗下全部品牌食品的销售。打造核心业务可以提升企业的独特性,吸引更多的消费者,提高盈利能力。为此,中粮为其他实施全产业链以及准备实施全产业链的行业提供了借鉴,其他行业在进行全产业链布局时,不能忽略业务的调整,必须做到整个产业均衡发展,同时通过打造核心产业来提高企业核心竞争力。

### (三)利用品牌效应提高竞争力

消费者对中粮集团品牌的认知度程度不高,根源在于,中粮长期担任农产品原材料供应商的角色,有别于其他跨国公司采用独立品牌管理模式。中粮集团在全产业链宣传推广中,始终贯彻“中粮出品”这个品牌意识,在营销策划上突出“中粮出品”,引导消费者将集团形象品牌和旗下子公司品牌的声誉相关联,做到品牌深入人心。中粮集团把品牌的创塑作为实施全产业链战略的宣传着力点,意在通过中粮集团品牌形象,提升旗下产业美誉度,实现整体发展效益,从而使其九大版块品牌形象聚焦聚力,因而释放出巨大效应。近年来,中粮十分重视形象宣传和终端推广,利用各种媒体平台,频繁展示推广中粮集团品牌,提高了中粮“全产业链”的社会知名度。

### (四)推进全面市场化转型

大型国有企业大多面临“融资难、融资贵”的问题,用营销推广方式进行宣传策划的力度不够。中粮“全产业链”发展道路中的重要一环是资本市场。利用资本金加快整合产业,加速产业集聚,是中粮奉行的整合策略,这样企业就有更多的资金用来偿债,偿债能力也会越来越强。当下,中粮已有中国食品、中粮控股、蒙牛乳业、中粮包装等四家香港上市公司,中粮地产、丰原生化

和中粮屯河三家沪深上市公司。由此,推进市场化全面转型,为企业带来更多的资金收入,提高了偿债能力和盈利能力。

## 五、研究启示

全产业链的实施,必须将食品质量安全摆在首位,严密构建从田园生产到餐桌消费的闭环式安全保障体系。必须抓好农产品的生产源头,消除田间生产种植的源头风险隐患。要加强农产品种植、养殖基地的规范化管理,加大对农场种植、养殖的监管力度,促进农业经营模式向精细化转变,吸引实力强、组织强的合作伙伴,构建新型农业经营体系。加大科技研发投入,促进农产品种养殖科技创新,如土壤改良、农药和肥料的安全使用、节水灌溉和农产品安全储存等,加快科技化步伐,推动产业升级,致力于绿色、生态和特色农产品的生产与经营。构建有效的产业链信息协调机制,能够保障产业链各节点信息共享,有效控制产业链质量事件发生,健全产业链信息共享机制。食品加工环节是防范食品供应链风险的关键所在,要严格管控农产品加工过程中使用的食品辅料,如食品添加剂、防腐剂等。

第一,实行全产业链战略并不是各行各业都适合的。产业链上下游生产经营关系紧密,技术更新换代和市场变动相对慢,对企业成本控制和质量安全要求高的行业,如食品加工、石油冶炼、化工材料生产等,比较适合全产业链生产经营模式。而电子信息产业,尤其互联网领域,由于不断更新换代,竞争模式不断推陈出新,发展路线难以固化,同时,互联网时代的市场拓展大幅度降低了企业的交易成本,因此并不适用全产业链模式。

第二,企业战略定位是实行全产业链战略的前提。全产业链实质上是行业比较齐全的产业门类布局,目的在于确定主攻方向、突破口和着力点。所以,中粮必须精准施策,明确自身的定位方向,才能避免企业在全产业链建设时出现各部门目标不一致,导致内部产生混乱。

第三,切实解决产业协同是实行全产业链战略的重点。全产业链的根本价值在于行业内的产业协同,包括战略定位、市场拓展、技术创新等协同效应。协同效应凸显,全产业链才能充分发挥市场交易的竞争优势。只有具备很强的产业协同能力的集团公司,才能打造全产业链。聚焦核心产品,并且构建起适合整个大集团作战的组织结构,才能有效实施全产业链战略。根据中粮实际状况,可以实施“菱形模式”的管理体制:在上游,以中粮国际为端点,以中国粮油为中心,建立大型粮油营销链,加强国际粮油管控力度;在下游,以“我买网”为另一个端点、以中国食品为中心,生产快餐形式的食品,引入新兴技术等;在左右两端则分别构建科技金融类和地产工程类支链。切实解决产业协同难题,提高企业的核心竞争力,稳固中粮在国内粮油行业的领军地位。

## 参考文献

- [1] BAIN J S. Industrial Organization[M]. New York:John Wiley,1959.
- [2] MULLAINATHAN S,SCHARFSTEIN D. Do Firm Boundaries Matter? [J]. American Economic Review,2001 (5):195-199.
- [3] 郎咸平. 产业链阴谋:一场没有硝烟的战争[J]. 科技创业,2008(10):81-83.
- [4] 曾楚宏,王斌. 产业链整合、机制调整与信息化驱动[J]. 改革,2010(10):62-67.
- [5] 辜慧琳,王宏伟. 5G时代下现代农业产业链的创新设计[J]. 价值工程,2019(6):69-71.
- [6] MARTINEZ S W. Vertical Coordination of Marketing Systems: Lessons From the Poultry Egg and Pork Industries[R]. The United States Department of Agriculture,Agricultural Economic Report,2002.
- [7] WALTON S V, HANDFIELD R B, MELNYK S A. The green supply chain: integrating suppliers into environmental management processes[J]. International journal of purchasing and materials management,1998,34 (1):2-11.

- [8] HUMPHREY J, SCHMITZ H. Governance and upgrading: linking industrial cluster and global value chain research[R]. Institute of Development Studies, University of Sussex, Brighton, IDS Working Paper, 2000.
- [9] 马勇,王宏坤. 基于全价值链的我国旅游地产投资策略研究[J]. 商业研究, 2011(10):208 - 211.
- [10] 李韬. 不要盲从“全产业链”战略[J]. 企业管理, 2013(8):47 - 49.
- [11] 郝世棉,汪伟忠,申慢慢. 食品全产业链三维风险评价[J]. 统计与决策, 2017(11):38 - 41.
- [12] RIEPLE A, SINGH R. A value chain analysis of the organic cotton industry: The case of UK retailers and Indiansuppliers[J]. Ecological Economics, 2010, 69(11):2292 - 2302.
- [13] 韩喜艳,高志峰,刘伟. 全产业链模式促进农产品流通的作用机理:理论模型与案例实证[J]. 农业技术经济, 2019(4):55 - 70.
- [14] 徐振宇,李冰倩,王跃. “全产业链”战略与企业绩效提升的关系探究[J]. 商业时代, 2014(14):93 - 96.
- [15] 李蕾,沈云云. 建筑工业化产业链整合绩效评价体系研究[J]. 建筑经济, 2016, 37(11):103 - 108.

## On the Mechanism, Effect and Approach of Management Mode of the Whole Industrial Chain of Food Industry: Based on the Analysis of COFCO Operating Behavior

DING Meng, HU Ben-Yuan

(School of Accounting, Xinjiang University of Finance and Economics, Urumqi, Xinjiang, 830013, China)

**Abstract:** In order to ensure product quality, COFCO (China National Cereals, Oils and Foodstuffs Corporation) has actively implemented the development strategy of the whole industrial chain in the food industry, with coordination both within and between departments of the enterprise, and strict control of the key links of production, making remarkable progresses. However, we are faced with some problems, such as the short history of the implementation of the whole food industry chain in China, and scarcity of the relevant studies on it. This paper takes COFCO as an example to study the strategic layout of the whole industrial chain. The whole industry chain is reviewed based on relevant literature. The history of implementation and the operation behavior in COFCO are analyzed. The financial performance is analyzed from different perspectives, for us to evaluate the implementation effect of the whole industry chain and put forward paths for optimization, providing reference for other industries to adopt the whole industry chain plan to improve their core competitiveness.

**Key words:** full industry chain; financial performance; COFCO; core competitiveness

〔责任编辑:朱 根〕