



# 光明食品集团： 二十载光阴里的变与不变

文/束涵

光明食品集团的二十年，是深深融入上海城市肌理的奋斗征程，也是一部国有企业与时代同频、与人民共进的生动实践。

从1950年老一辈创业者怀揣“新中国一片光明”的赤诚奠基立业，到顺应改革大潮进行体制转型，奏响现代食品产业高质量发展的序章；从聚焦超大城市主副食品供应的“底板”使命，保障市民“吃得饱、吃得安心”，到放眼全球整合优质资源，深耕生活服务场景，满足大众“吃得好、过得舒心”的多元期盼——集团的每一步跨越，都紧扣国家战略，贴合时代脉搏，回应人民对美好生活的向往。

二十年来，一代代光明人传承“围垦精神”，坚守“益民初心”，在改革中突破，在创新中前行，在担当中成长。从田间到餐桌，从本土到全球，从食品到生活服务，光明构建起完整的产业生态版图。变的是不断拓展的事业疆域，不变的是“让市民离不开光明”的庄严承诺。

站在新的历史起点，光明食品集团正以更加昂扬的姿态、更加务实的举措，在中国式现代化食品企业建设的道路上笃定前行，续写与城市共生、与人民同行的崭新篇章。

## 从“城市底板”到“全球餐桌”

光明食品集团的根基，深植于上海这座超大城市的民生需求。从市民的一杯牛奶、一盘青菜到一碗米饭，通过自建农场、布局终端、掌控批发流通主渠道，稳稳托起日常三餐的稳定供应。

当市民需求向全球优质食品升级，光明的视野也随之跨越山海。2014年，集团收购意大利百年橄榄油企业Salov集团多数股权，这一跨国合作摒弃了简单的资本输出，而是秉持“共同事业”理念，通过导入中国市场的资源和渠道，让百年品牌在东方焕发新生，成为中国消费者餐桌上的高品质选择。

全球化布局的步伐坚定而稳健。2016年全资收购西班牙百年企业ALBO后，光明通过投资升级生产线、优化供应链，通过投资升级生产线、优化供应链，不仅使这家百年企业产品覆盖国家和地区增至30个，出口营收同比增长136%，更成功构建起贯通中西太平洋捕捞、欧洲精深加工、全球分销的跨国产业链。这一成功实践，有力提升了集团全球优质蛋白资源的掌控力，保障自捕海产品回国比例超过80%。

同样的战略定力体现在对新西兰优质牛羊肉资源的整合中。通过对银藏农场的深度合作，光明不仅锁定了稳定优质的高蛋白资源，更将国际先进的可持续发展理念和供应链管

理体系内化吸收，为中国消费者带来了纯净自然的草饲牛羊肉，也让中国企业在全球优质蛋白领域拥有了更多话语权。

集团积极拥抱开放机遇，持续拓展全球资源整合能力。自2018年首届中国国际进口博览会起，便着力打造“全球食品集成分销平台”，依托进博会这一国家级开放窗口，系统性引入全球优质食品资源，构建从海外源头直达中国市场的高效供应链体系。这一平台不仅成为集团链接全球餐桌的重要枢纽，也为上海建设国际消费中心城市、丰富市民高品质生活供给提供了有力支撑。

从服务一座城到链接全世界，集团变的是不断延伸的产业链和日益宽广的国际视野，不变的是融入血脉的“底板”担当。这种担当，体现在对本地蔬菜生产的持续投入——通过科技赋能、品种创新，将绿色安全理念贯穿生产全程，市郊年蔬菜播种面积稳定在6万余亩，产量达16万余吨；体现在对粮食安全的牢牢守护——通过建设现代化、智能化粮仓，应用绿色储粮技术，确保市级储备粮数量真实、质量完好、储存安全；体现在全国农产品大流通网络的构建——通过布局全国220个生产基地，实施“跟着纬度吃菜”的精准调度，打好“四季战役”、服务乡村振兴，确保任何时令下市场供应充足稳定。

## 从“制造产品”到“经营生活”

如果说全球布局是集团的外在跃迁，那么从“制造产品”到“经营生活”的转型，则是其内在价值的深刻升级。不变的是对“食”的专注，变的是以“食”为核心，不断延伸服务边界，丰富民生内涵。这种转型，在多个维度上得到充分展现。

作为第十届中国花卉博览会的主要建设运营方，光明食品集团以专业的服务能力和高度的责任感，高质量完成了从园区规划建设到运营保障的全链条任务。精心栽植六万余株树木、培育三千万盆鲜花，将“花开中国梦”的生态盛景完美呈现于世，同时统筹餐饮物流等各项服务保障，为这一国际性盛会的成功举办提供了坚实支撑，展现了国有企业在服务重大战略任务中的责任担当。

具体到各食品行业，转型精准对接健康、绿色等消费新需求与新趋势，让产品更贴合大众高品质生活追求。比如，在食糖领域，集团在

稳固上海市场基本盘的同时，精准捕捉“低升糖”健康脉搏，推出“控轻堂”系列，并通过“吃干榨尽”式创新，将蔗渣转化为纸浆，糖蜜酿成酒精，推动传统制糖升级至绿色循环系统。

当“食”的边界从“生存资料”向“生活体验”扩展，光明食品集团的发展逻辑也随之舒展，形成以“产业+服务”融合的发展方向。光明城市厨房依托全产业链优势，以“三餐四季光明如一”为理念，打造从食材溯源到营养标注的全透明餐饮服务，以大众化价格提供高品质餐食，成为市民信赖的社区厨房。与此同时，集团的专业供餐业务持续深化发展，构建了标准化的生产供应体系，该服务已覆盖数百家企事业单位和学校。

面对老龄化社会趋势，光明食品集团组建上海康养集团，在全市运营及在建多家社区长者食堂与养老床位，同时，以“膳食”为切入点，集团整合产业链资源与专业医疗机构合作，推



光明食品集团依托进博会打造全球食品集成分销平台，整合优质资源构建高效供应链，丰富市民餐桌。



光明食品集团运用智能化粮仓与绿色储粮技术，筑牢粮食安全防线。

出科学营养套餐，服务累计覆盖约50万人次，实现了从“食品供应商”到“市民生活服务商”质的转变。

在持续推进的“殷实农场”建设中，光明田原项目成为“农业+”发展典范。该项目成功打造了集农业观光、生态体验、体育赛事于一体的综合性园区，承办了国际铁人三项赛等大型活动。2025年国际铁人三项赛吸引48个国家和地区选手参赛，有效带动了当地产业升级和品牌价值提升，成为“农业为基、文化赋能、体育引流、旅游增值”发展理念的成功实践。

花卉产业的转型，则生动诠释了从“物质”到“情感”的升华。集团敏锐地捕捉到，一束花

的价值已从观赏性农产品，转变为传递情感、营造美学的精神载体，由此而产生的产品创新充满情感交互：朱顶红蜡球被设计成可爱动物、圣诞主题等造型，从园艺产品变为广受欢迎的情感礼品，年销量从5000颗跃升至十数万颗；在进博会等国际平台上，光明花卉展示的不仅是产品，更是人与自然和谐共生的生活理念。

所有这些探索，都源自集团践行人民城市理念和对市民生活的全方位服务。近二十年来，集团参与建设的保障房社区面积超过500万平方米，在规划初期就将社区食堂、便利店等便民服务设施纳入布局，让“住有所居”升级为“居有所安、居有所乐”，构建起完整的生活服务生态。

## 从“传统作业”到“智慧运营”

随着产业布局扩展到服务品质生活的多元生态，一场更为根本的变革，正在产业链的各个环节扎实展开——科技与数字化。这并非孤立的技术升级，而是推动所有变化的核心动力。变的是具体的方法与工具，从依靠经验和自然条件的传统生产，转向依靠科技和数据的现代化运营，不变的是集团提升产业水平、保障产品品质的坚定目标。

针对种源这一“芯片”的攻坚，推动着高质量农业革命。集团的农业科研团队进行大量、严谨的试验，在无数的杂交组合中反复筛选，培育产量更高、品质更好、抗病性更强的新品种。“沪软玉1号”水稻的成功选育，就是一个

关键成果。这个品种经历了在不同生态区的反复测试，最终实现节氮、高产与优良食味兼具的稳定特性，成为光明优质大米的典型代表。截至目前，集团自主研发的稻麦新品种达41个，近三年累计推广面积1700余万亩，自主品种占有率超过50%，在华东地区稳居前列。

养殖领域的科技突破同样显著。乳业依托基因选择技术，对种公牛遗传基因进行全维度测序分析，精准筛选出产奶量高、乳质优、抗病性强的核心基因片段，成功培育出国内顶尖种公牛“冠军侯”。2025年4月，“冠军侯”跻身全球种公牛百强榜第92名，一举改写中国在顶级奶牛种源领域“零上榜”的历史。

## 从“行政管理”到“赋能服务”

集团员工绘制动态数字“画像”，为精准的人才匹配和战略规划提供支撑。

现代化管理理念在基层一线扎实落地。各农场在“殷实农场”建设框架下，积极探索“产业+社区”融合治理模式。域外农场构建起从原料到品牌销售的全产业链，同时承担起社区规划和服务职能，为数千名职工居民营造宜居环境；市郊农场则建立“三级网格”治理体系，运用信息化手段实现主动预防和精细管理，推动产业生态与社区治理协同共进。无论组织架构如何优化、管理制度如何精密，一家企业最根本的温度与力量，终究来自人。“串职工门、知职工情、凝职工心”的文化，是光明最深厚的底气。

最具代表性的便是持续多年、覆盖全员的“大家访”传统。这是一场跨越岗位与时间的守护：糖酒集团74岁的高位截瘫退休司机陈师傅，10多年来都会收到组织“冬送温暖、夏送清凉”的探望；崇明农场82岁的退休员工朱先生，在家庭面临困难时，家访人员带来的慰问与关怀让老人紧握双手，激动不已。自2019年以来，两轮“大家访”实现了对超11万名退休员工，以及全体在职员工的全覆盖，推动解决了大量急难愁盼问题，并推动设立了“光明关爱基金”，募集资金超5300万元，帮扶6408人次。

这种深入基因的情感联结，构建了企业与员工之间的“双向奔赴”。它带来的影响深远而实在，在多次重大保供任务和经营

攻坚中，员工所爆发出的主人翁精神与凝聚力，正是这种文化积淀最直接的体现。

展望未来，光明食品集团将继续坚定围绕主责主业，以持续夯实超大城市主副食品供应底板为核心使命，深化“四高”产业布局，做强高质量蛋白、做优高品质农业、做细高水平服务、做实高标准城市保供，构建融合共生的产业生态。通过强化创新驱动、加快数智转型、优化全球供应链布局，进一步提升产业竞争力与抗风险能力，为服务城市发展、满足市民美好生活需要贡献坚实力量。

当一家企业的产业疆域从一方沃土扩展至全球市场，业务触角从基础产品延伸至多元生活，一个根本性的问题便浮现出来：什么样的组织形态与管理内核，才能支撑如此庞大而精密的系统持续健康运转？

光明食品集团二十年的发展，不仅是一部业务拓展史，更是一部深刻的管理进化史。变的是组织形式与管理逻辑，而作为国有企业锻造卓越组织的恒心，以及“员工第一、崇尚奋斗、爱与尊重”的文化内核始终未变，构



光明食品集团通过整合新西兰银藏农场资源，将可持续发展理念与纯净牛羊肉一同带回中国市场。

建起光明穿越经济周期、应对市场挑战的深层韧性。

“总部实体化”改革是管理进化的关键一步。集团将总部职能从行政管理转向战略管控、资源配置和赋能服务，通过建立财务共享中心、人力资源共享中心等专业平台，以集中化、标准化、数字化的服务支持业务单元发展，强化集团协同和风险管控能力。财务共享中心上线后，数据处理效率大幅提升；“数智光明”系统整合了集团财务指标，初步构建起集团级数据资产。人力资源共享中心则通过一体化系统建设，为全