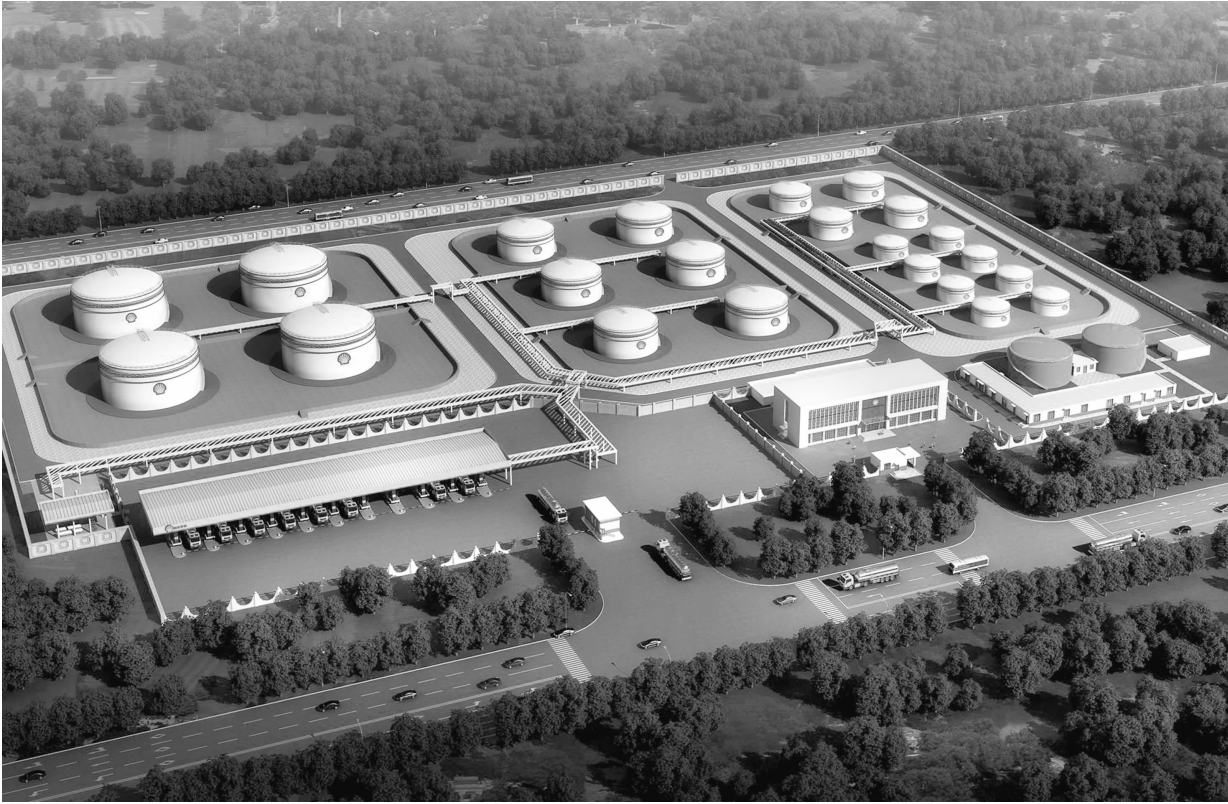


子公司涉足农工商多个领域 天津农垦布局多元产业

李广禾 本报记者 杨子杨

近年来,天津农垦集团积极调配手中拥有的资源,用好在艰苦创业和市场竞争中历练出的经营管理骨干,积极布局多元产业,子公司涉足农工商行业的各个领域。2013 年天津农垦集团实现营业收入 144.4 亿元,比上年同期的 130.2 亿元增加 14.2 亿元,同比增长 10.9%。2013 年度实现利润总额 5.63 亿元,比上年同期的 4.89 亿元增盈 0.74 亿元,同比增长 15.1%。截至 2013 年末,集团资产总额 221.5 亿元,比上年末的 199.8 亿元增加 21.7 亿元,同比增长 10.9%。

多元经营战略帮助天津农垦实现了收益来源的多渠道化。但是如果想赋予企业更大的发展空间,他们仍需要进一步以市场化为导向深化改革,以适应更加激烈的市场竞争。在日前召开的 2014 年年度工作会议上,改革创新,提质增效,被确定为企业再上新台阶的突破口和新引擎。对天津农垦人来说,随着改革的步步深入,现在最需要的正是敢啃硬骨头,勇于涉险滩的勇气和担当。



壳牌南港油库项目

“农老大”早就不只会种地

农垦向来被称为农业系统的国家队和正规军。农垦人种地,不是副业是专业,但是配套天津这样大城市

的农垦经济,也早不是只要种好地的小农经济,而是必须处处体现出产业化、现代化,且具有品牌美誉度的现代都市农业。

因此,近年来,天津农垦始终坚持多元产业并举,尤其是去年,继续加快转变经济发展方式,调整产业结构。三个产业的经济比例分别为 14:13:73,第三产业比重稳步提升,呈现良好发展态势,经济效益稳步提高。总经理郝非非介绍说,去年,集团坚持市场化改革和发展,进一步优化涉农产业内部结构,整合优势资源,以米业、生猪、肉牛、观赏鱼、菜篮子以及生态观光农业等为重点,在去年初组建渤海农业集团,加快推进产业化经营,发挥龙头带动作用,提升市场竞争力。养殖业规模效益初步显现,嘉立荷牧业进行专业精细化管理,目前奶牛单产达 10 吨,2013 年实现利润总额 3011 万元,同比增长 37.2%。潘庄农场驴业养殖规模进一步扩大,目前共计存栏种驴 3000 头,全黑毛色的乌头驴占总数的 87%,种驴选育已经进行到第三代,已经成为

国内规模最大的种驴圈养繁育基地。

在加快传统产业转型升级步伐方面,旗下知名乳品企业——海河乳业突出“三个基本定位”的经营思路,即强调本土市场区域目标,合理资源配置,突出城市型乳业的企业定位;有效提升市场份额,力争天津市场第一份额,突出目标市场的主导品牌定位;充分体现产品“纯、鲜、快”的优势,重点打造冷酸类产品,突出差异化的产品发展定位。通过加强运营管理,产销协调及质量安全等关键要素的控制,2013 年终扭亏为盈,实现利润总额 33.3 万元,结束长期亏损的局面。

推进“走出去”战略取得实质性进展。组建农垦保加利亚公司,积极开辟海外土地资源和市场,去年,天津农垦集团成功收购保加利亚农业公司(赫拉公司),购买土地 5.1 万亩,租赁土地 8.6 万亩,8 月份保加利亚玉米获准进口国内,第一批 400 吨已销售完毕,第二批 4100 吨已装船运输,预计今年 2 月到港。农业部

和农垦总局领导先后两次赴保加利亚考察,给予了高度关注。商贸服务项目步伐稳步推进。华北城的海宁皮草时尚中心与香港皇

朝傢俬旗舰店相继开业,标志着华北城业态结构优化调整向高端挺进,步行街项目、华北摩尔国际广场、国际家居广场、华北城二期项目规划建设有序进行,将成为华北城增长的强劲动力,2013 年,华北城实现与红星美凯龙商业地产和住宅地产的有机结合,启动了总规划建设面积 50 万平方米的红星国际广场项目。

企业改革和资本运作取得新进展。集团积极实施由农垦集团总公司改制为农垦集团有限公司的工作,2013 年完成 11 家低效企业的清理工作,启动了 4 家控股企业的国有股权退出。两家小额贷款公司实现利润总额 1.2 亿元。宏益联投资公司对前景广阔的项目进行市场调研、实地考察、具体运作,2013 年实现利润总额 1.2 亿元。

科技创新和食品安全取得新成果。2013 年申报科技项目 59 项,获得批复资金 1184.68 万元,有效专利拥有量达到 73 件。全系统 2013 年累计完成科技投入 6081.5 万元,新产品销

售收入 1.4 亿元。努力提升乳制品从源头到餐桌各个环节的质量和安全管理能力,实施“放心奶”工程,建立质量可追溯系统。

企业发展势头虽然强劲,但是身为总经理,郝非非还是清醒地意识到目前困扰企业继续发展的瓶颈所在。他说,不管是企业的经营者抑或只是一个普通的员工,谁也不能只知低头拉车,不会抬头看路。应该清醒地意识到自己的差距,主动与同行业先进企业对标找差距,与国资委做大做强企业的要求对比找差距,同广大职工的期盼对比找差距。这都是天津农垦下一步工作努力的方向。

据悉,2014 年天津农垦为自己制定的工作总体要求是,坚持“稳中求进,改革创新”,加快公司制股份制改革,转换企业经营机制,加强集中统一管控,提高集团核心竞争力。主要预期经济指标是:实现营业收入 166 亿元,同比增长 15%;实现利润总额 6.3 亿元,同比增长 12.5%,职工收入平均增长 10%。



天津农垦红星美凯龙项目



津奥广场



嘉立荷示范农场

加大产业调整,打造全产业链

今年,天津农垦将以大项目、好项目为载体带动产业发展。集团产业贯穿一、二、三产业,在产业结构调整上,坚持以市场为导向提高产业竞争能力,以项目为载体带动相关产业发展,以品牌优势整合产业链,以科技创新拓展新兴产业,以土地资源开发促进转型升级,重点提升现代农牧业、乳品加工业、壳牌、房地产、王朝等几大产业板块的可持续发展能力。

做大现代农牧业。其中重点做好第十奶牛场的改扩建工程收尾工作,尽快投入使用,提高嘉立荷奶牛的饲养水平。启动山东乐陵牧业园区万头奶牛现代牧场建设项目,在大孙乡承租 2 万亩土地进行养殖、种植、生态园建设等综合开发利用,年底前竣工投入使用;扩大种驴等特色畜牧业养殖规模,推进观赏鱼批发大厅和“隔离场”建设项目;重点发展生态休闲观光农业和设施农业,推进滨海北大港生态循环农业示范区建设项目,红光农场围绕鹿苑打造适合观光、休闲、娱乐、购物的生态旅游示范区,将单一的鹿养殖产业向服务类第三产业延伸,加快建设鹿产品及特色农产品卖场。

做优生产及加工业。不断提升“海河”、“王朝”等品牌的市场影响力,提高产品的附加值和技术创新能力,提升产品核心竞争力,扩大生产规模,增

加市场占有率。奶业板块组建乳业集团,整合奶牛发展中心、嘉立荷牧业、海河乳业等上下游资源,通过内整外联,形成从品种优选、育种、饲料、养殖、加工、生产、检测、物流配送一直到销售终端的完整产业链条。

以大项目带动优势产业发展。壳牌南港油库一期建设项目今年 3 月中旬开始试运营。加快推进华北城红星国际广场 30 万平方米建设项目,实现销售收入 5 亿元,摩尔国际广场项目前期工作基本完成,一季度开工建设。工农联盟华鼎高科技发展中心(南区)项目销售 2.5 万平方米,实现销售收入 1.75 亿元。红光科技产业城项目 2014 年计划投资 1.5 亿元,完成南区整体土建工程约 6 万平方米,年内实现项目销售收入 5 亿元。启动解放南路项目,上半年完成土地摘牌、深化业态设计工作,适时启动商业综合体、五星级酒店及住宅项目。工农联盟红星国际广场项目加快实施,力争年底开盘。红狮城项目争取年内完成土地摘牌并启动建设程序。塘沽农场津秦客专周边土地开发项目积极协调滨海新区、海洋技术园区等有关部门共同拿出整体开发规划方案,启动项目招商工作。

以科技和管理创新促进转型升级。积极与科研院所合作,加强各产业的科技研发能力,发挥科技引领产

业发展的作用。发展科技中小企业,工农联盟桑辉电力要大胆创新,不断研发新产品,提高产品技术水平,逐步扩大水电工程业务和销售市场,打造成科技小巨人企业,加强专利申请

和自我知识产权保护。充分利用土地资源开发有利机遇,加快产业转型升级,积极发展高新技术、文化创意、节能环保等新兴产业,创新商业模式,提升产业发展层次 and 水平。

步步深入,推进公司制、股份制改革

2014 年集团及所属企业在谋划今年和未来几年改革发展中,主要围绕三中全会对国企改革的新要求,紧密结合企业实际深入研究思考,理清改革发展的思路,加快推进国企改革各项工作。

全面推进核心骨干企业公司制、股份制改革。今年农垦集团将全面推进 11 家核心骨干企业公司制改革,首先启动东方实业有限公司、农工商宏达总公司、农工商红光总公司、海燕实业公司等大企业的公司制改革。实施联大靠强的战略,进一步优化股权结构,推进有条件的二级或三级企业股权多元化改革。以大项目建设、打造产业链为载体,积极发展混合所有制企业,引入资金、技术、管理、市场、人才等资源增量,优势互补,宜控则控,宜参则参,努力转换企业经营机制。在改制中要依法依规运作,防止国有资产流失。

建立现代企业制度,完善法人治理结构。加强改制企业董事会、监事会、经理层建设,规范两会一层的工作制度,议事规则和运行机制,形成各负其责、协调运转、有效制衡的机制。探索集团向核心骨干企业派出董事、监事、财务总监的管理机制,完善产权代表的履职行为的管理和监督。要健全党委会参与企业“三重一大”决策的制度,建立发挥党委会作用与法人治理结构有机结合的机制。

加快推进中小企业放开搞活,清理退出低效企业。今年要完成 11 家低效企业的清理和 5 家以上企业的放开搞活工作。根据企业实际情况,一企一策,加快低效企业、低效资产、壳企业的盘活或退出。要清理既无话语权、又无收益权的参股企业。通过盘活存量资产,止住出血点,控制经营风险,集中精力发展优势企业。要把管理层级尽量压缩在三级以内,严格控制三级及以下企业对外投资,原则上不再新设四级企业及以下企业,项目公司在完成职能作用后适时退出。

加快内外资源整合,实施企业重组,优化资源配置。一方面要加大集团全资企业和国有股权的内部整合重组,对于规模小、见效慢的企业实施兼并重组,对产业相关资源和企业按照产业链进行整合,提高企业竞争实力。今年重点实施奶业板块、房地产板块相关资源和企业的整合。另一方面积极引进战略投资者,加强与国内乃至世界一流企业的合作,把引进资本、技术、管理与引进经营机制结合起来,把产业链的整合与股权多元化结合起来,快速提升集团的产业规模和效益。推动王朝酒业上市公司的整合和发展,积极培育新的上市源,提高资本运作的能力。

加强企业内部三项制度改革,健全激励约束机制。要建立《集团直属企业负责人薪酬管理办法》和《集团直属企业负责人经营业绩考核和奖励办法》,增强业绩考核的导向和激励约束作用,引导企业努力提质增效。在劳动、人事、分配方面要充分结合实际,积极探索经营者能上能下、员工能进能出、收入能增能减的市场化机制。

增强集团管控 提升抗风险能力

今年,农垦集团将建立以完善战略管控为主要模式,以全面预算管理为主要抓手,以财务、投资、创新、品牌、风险为主要管控事项,形成战略清晰、组织科学、权责明确、协同有力、资源配置高效的现代企业集团管控体系。

加强集团三大中心建设。即资金管理中心、战略发展中心、人力资源中心。资金管理中心要积极借鉴其他集团构建资金池、结算中心的成功经验,加强集团对子公司资金集中统一管理,提高资金的使用效率,规范财务管理。要制定《集团担保业务管理办法》,加强风险防范措施。战略发展中心要发挥规划管控方向的作用,今年要启动“十三五”集团发展规划的研究,做好“十二五”滚动发展规划,要以市场为导向做好产业规划、土地开发规划,优化产业布局、空间布局和资本布局。人力资源中心要建立农垦集团人力资源管理信息系统,实施人力资源管理工程,创新人力资源管理机制,为企业发展提供人才保障。

规范“三重一大”科学决策机制。坚持“重大事项决策、重要干部任免、重要项目安排、大额度资金使用,必须经集体讨论作出决定”的制度。建立《投资管理和后评价办法》,把投资的安全、质量和效益放在第一位。加强投资项目的科学论证,注重做好项目投资的风险分析,加强投资过程的管理监控,加强项目后评价,建立企业经营投资责任追究制度。加强集团土地开发和房地产项目的集中统一管理,制定《集团土地与房地产管理指导意见》,把土地开发利用与产业发展、职工安居、就业有机结合起来,统筹考虑。积极推动农场土地确权发证工作,管好和利用好土地资源,提高土地使用效率。

完善集团全面预算管理制度。今年要在前两年实行财务预算管理基础上,以集团发展战略目标为依据,根据集团总部和下属子公司责任分工,启动全面预算管理工作。加强预算编制,把成本控制、资源配置、绩效指标和变化因素纳入到预算编制体系,切实增强预算的科学性、严肃性和可操作性。根据当前实际,重点加强对生产经营、财务、投资、创新、品牌、人力资源管理和信息化建设等事项的预算安排和管理,切实加强预算对企业经营的指导作用。

切实加强内部审计监督工作。充分发挥审计部门与监事会、纪委、会计师事务所等监督资源的协调配合,加强对集团本部财务执行和所属企业财务状况的审计和监督,制定和完善审计管理办法,规范财务管理行为,提高资金运作能力和管理水平,防范和管理财务风险。