

啃下“硬骨头”专心闯市场

——来自海南农垦的调查

阅读提示

上个世纪五十年代初，我国作出了独立自主发展天然橡胶产业的战略决策。在这一重大历史背景下，数十万计的复转军人、技术人员、归国华侨、知识青年投身海南农垦橡胶事业，冲破了北纬十八度以北的橡胶“禁区”，成功种植了大面积的天然橡胶，为新中国作出了巨大贡献。

改革开放以来，橡胶产业与国民经济各个行业、产业的联系更加紧密，其重要性非同一般。然而，随着市场经济的大潮滚滚向前，体制机制上的不适应让海南农垦的发展步履蹒跚，加快改革成了海南农垦再创辉煌的必选项。近日，《经济日报》记者在海垦进行深入调研，发现新一轮农垦改革的号角已经吹响，一场巨变在这片热土上铺展开来。



农场设“居” 3月26日，一场春雨让炎热的天气变得凉爽许多。清晨，冒着淅淅沥沥的小雨，记者来到了海口市琼山区大坡镇东昌居，这里的前身是海南省国营东昌农场，始建于上个世纪50年代初。

农场设“居”，可不是简单地增加一个牌子，其性质发生了根本改变。从功能上看，过去，农场由于其自身发展的独特性，不仅要承担企业的各项经营任务，还要肩负办社会的职能。

“以前人们都羡慕农垦的生活，因为每一个农场都是一个相对独立的小社会。在这里，学校、医院、公安样样都有，不出农场就可以解决职工生活中的一切困难。”东昌党总支书记、局长李忠回

答。然而，随着我国经济的快速发展，农业农村生活的改变以及工业化、城镇化的推进，农场办社会职能成了累赘、包袱，阻碍了农场轻装上阵，参与市场竞争。据统计，不包括新疆兵团，2015年全国农垦办社会经费支出总额208.11亿元，其中农垦企业负担90.23亿元，占支出总额的43.4%。沉重的负担导致部分农场资金运转困难，资产负债率过高，甚至陷入亏损境地。

2015年11月，《中共中央 国务院关于进一步推进农垦改革发展的意见》正式发布，对农垦办社会职能改革作出了部署，明确实行管办分离、社企分离。随后，海南也出台了《中共海南省委 海南省人民政府关于推进新一轮海南农垦改革发展的实施意见》。

在此背景下，2016年6月15日，“东昌居”正式挂牌成立，这是海南农垦中首个正式挂牌的农场社会管理属地化机构，是具有独立法人资格的基层社会自治组织。

李忠告诉记者，原来的东昌农场划分为两个部分，其中社会管理和公共服务职能移交到东昌居，企业部分成立了海南农垦东昌有限公司。这样一来，东昌农场这个原本相对独立的小社会时代结束了，转变为一个纯粹的企业。

“社会职能移交后，农场能够腾出更多人力、物力、财力去发展产业。”东昌农场公司董事长李明跃说，2016年，东昌公司减亏700多万元，2017年要实现扭亏为盈。

设“居”之后，职工的生活更加便捷。“以前农场负责办社会事务的工作人员都是兼职，因为还要负责企业中的相关事务，办事效率不高。东昌居成立后，有专门的工作人员为职工服务，办事方便多了。”作为以前农场的老职工，周陪顺对“居”的设立非常满意。

李忠表示，以前不少垦区职工难以享受到与地方居民同样的社会服务待遇。很多业务需要经过农场机关报到省农垦总局，以及属地市县相关部门审批，程序繁琐、耗时长，让职工办事走了不少“冤枉路”。设“居”以后，社会服务更加专业，受到广大职工欢迎。

截至目前，东昌居已接待各类咨询2000人次，提供各项服务5000人次。东昌居的社会管理基本支出由以前农场的每年740多万元缩减到如今的190万元左右。

东昌农场设“居”的成功为海南农垦社会化职能改革探清了道路。截至目前，海南垦区共设立了83个居，承接了20多项社会职能工作，完成了3家直属医院和农场医疗卫生机构、公安及协警、水库安全、住房公积金以及40家农场所属公办学前教育机构移交地方政府管理。

“只有推进农场办社会职能改革，逐步将办社会职能所需开支纳入政府公共财政保障范围并实行社会职能统一管理，才能使国有农场真正瘦身强体，有效降低经营成本；才能使国有农场集中精力和资源一心一意发展主业，提高国有资本运营质量和效益，提升企业核心竞争力。”农业部党组成员杨绍品告诉记者，国家从2016年起，将用3年左右时间，将国有农场承担的社会管理和公共服务职能纳入地方政府统一管理。



左图 东昌居办公楼外景。
(资料图片)

右图 东昌居综合服务平台。
(资料图片)

下图 东昌农场公司胡椒种植园。
(资料图片)



职工持股 激发潜力

“别看我只是个普通员工，我有几万块钱股份，是一名股东呢！”说起目前的身份，海南农垦八一农场公司职工彭乙伦颇显自豪，“现在大家都有干劲了，干得好公司效益就好，大家收入就高”。

长期以来，海南农垦政社企合一，缺乏活力。在深化农垦改革的春风下，2015年12月29日，海南省农垦投资控股集团有限公司揭牌成立。随着牌匾上红绸飘落，海南农垦长达60多年“政企合一”时代宣告结束，农垦企业化、垦区集团化改革正式启动。

企业化改革给海垦带来了哪些变化？海南农垦投资控股集团党委副书记、总经理王业侨表示，首先，海南农垦的单位性质从政社企混合变为了完全的市场主体；其次，管理体制从行政隶属逐步向以资本为纽带的母子公司转变；再次，运行机制从行政指令向法人治理转变。

从“干多干少一个样”到“砸破大锅饭”，职工的工作热情被极大地调动起来。“去年我们获得了海南农垦控股集团的扭亏保盈一等奖，奖金100万元，这种绩效考核就是充分体现干好干坏不一样，充分调动大家的积极性。”王业侨表示。

据介绍，截至目前，海南农垦公司制改革任务已经完成过半。东昌、中坤、中建、南滨等25个农场完成公司制改革并组建了20家农场公司。这些农场公司除董事长、党委书记由农垦控股集团任命外，其他管理人员包括总经理，都是按市场化方式聘任，薪酬与公司经营业绩直接挂钩。



垦地合作 共享发展

“前不久我拿到了合作社分的大红包，有30000元呐！”海南农垦中坤农场公司五队职工陈有恒告诉记者，2008年中坤农场成立了坤兴养猪合作社，陈有恒当时以500株橡胶和700株槟榔入股，如今分红一年比一年多。

坤兴养猪合作社社长陈学能回忆说，当年，入社的职工有的以实物入股，有的则以劳务入股。这几年，合作社效益越来越好，规模也逐步扩大，从9人发展到31人。目前，合作社年均出栏生猪可达500头，产值40多万元。

“屯昌县政府给予了我们很大帮助。”陈学能说，在县里和农场公司的扶持下，坤兴养猪合作社发展成为当地有名的种养、休闲一体化示范基地。基地通过林下养殖产生沼气池发酵，生产传统肥料，灌溉槟榔、橡胶等农作物，发展循环农业。

尝到甜头的陈学能现在正在开发休闲养生农家乐产业，未来将带动更多的困难职工脱贫致富。

屯昌县委书记田志强表示，屯昌县将区域内中建、中坤两个农场融入到全县发展战略当中，大力扶持，为农场做了很多实实在在的好事。近两年来，屯昌县累计安排4332.8万元支持两个农场农业产业发展，并解决了交通、卫生、医疗、住房等一系列民生问题，农垦职工的生活质量大幅提升，农场公司的效益也越来越好。

“垦地合作”一直是农垦系统改革热词。自2015年海垦控股集团成立以来，与地方的合作越来越紧密，垦地合作开启了新篇章：2016年3月，集团与万宁市政府在海口举行万宁槟榔城战略合作协议签约仪式；4月，与澄迈县达成共识，加快推进草畜产业园落地与社会职能属地化；5月，与陵水县政府签署《南平医疗养生产业园区开发建设战略合作框架协议》……

从“垦地合作”到“垦地融合”，海南农垦通过探索合作机

钩。改制后的农场公司产业定位更加清晰，自主经营权明显增加，与市县融入更加紧密，管理层和员工干事创业的精神面貌焕然一新。

在完成垦区集团化改革方面，海垦控股集团根据市场和产业发展需要进行资产重组，将涉及旅游地产的8家二级企业和25家投资公司等企业重组为海垦实业集团有限公司。通过股权转让、管理关系划转等方式，对12家业务相同或相近的物流、仓储、商贸、信息化系统开发与管理等资源型企业进行整合，组建海垦商贸物流产业集团有限公司。2017年底前将全面完成余下24个农场的“转企改制”任务。

通过改革，海南农垦成功走上了市场化发展的轨道，企业盈利能力逐步增强，职工收入稳步增长。2017年海南农垦控股集团实现了“开门红”，1至2月汇总营业收入21.27亿元，同比增长33.9%，净利润4452万元，与去年同期相比，实现扭亏为盈，增盈6927万元。王业侨表示，今年将力争全年实现汇总营业收入260亿元，增长60%，利润总额3.8亿元以上，职工年人均收入增长10%。

制，搭建双向沟通平台，主动融入地方，推动项目投资、民生工程等尽快落地，实现资源共享、产业协同升级，走出了一条垦地合作的新路子。

海南省委副书记李军表示，针对海南农垦一胶独大，其他产业小、散、弱，发展水平与资源禀赋、组织优势、承担使命不相匹配的实际，提出了“八八”战略，即大力发展天然橡胶、热带水果、热带作物、草畜养殖、南繁制种、旅游健康地产、商贸物流、金融服务八大产业，建设桂林洋国家热带农业公园、万宁槟榔城、五指山金江茶文化产业园、红光草畜产业园、南田国家现代农业示范区、三亚凤凰谷乡村文化旅游区、南滨国家南繁种业园区、南平医疗养生产业园区八大园区，积极培育和发展有核心竞争力的国有农业企业群和农业产业园，用3至5年时间把海南农垦打造成热带特色农业“王牌产业”航母。

调查手记

海南农垦改革是一项关系到70多万农场职工、居民和周边农民生产生活、利益调整，以及1000多万亩土地整治和管理的重大改革。

土地如此之广，职工如此之多，在全国的垦区中也是不多见的。应该看到，海南农垦在长期的发展中，一直在不断探索、不断改革。2008年，海南农垦成立了集团公司，并将部分社会职能移交地方，部分农场实行属地化管理，改革取得了初步成效。然而，由于历史包袱沉重，体制不顺、机制不全等原因，海南农垦的改革并不彻底，很多“疑难杂症”仍然没有得到有效解决。因此，只有直面海南农垦发展中遇到的真问题，才能实现真改革。

2015年，《中共中央 国务院关于进一步推进农垦改革发展的意见》明确了农垦要用3年的时间移交所有办社会职能，同时推进垦区集团化、农场企业化改革。海南农垦在原有改革成果基础上，周密部署、强力推进，又掀起了新一轮农垦改革热潮。

坚持市场化的改革方向，有序推进国营农场转企改制。农场是农垦的基本单元，各农场的经营情况直接决定了一个垦区的经济发展态势。在过去的很长一段时间里，农场都是单一的国营体制，政社企合一，缺乏活力，亏损严重。改革之后，海南的所有农场都改制转企，成为了农场公司。通过严格按照规范的现代企业制度构建农场公司治理结构，建立健全农场与职工之间、经营管理层与农场公司之间合理的利益分享和风险共担机制，让每个农场都成为自负盈亏的市场主体，从根本上激发农场公司的活力。

针对海南农垦总局和农垦集团“两张皮”，相互掣肘、资源难以整合的突出问题，海南深入推进垦区集团化改革，着力建立健全适应市场经济要求、充满活力、富有效率的管理体制和运营机制。2015年12月29日，海南省取消了原海南农垦总局的实体地位，在原海南农垦总局和海南农垦集团基础上组建新的海南省农垦投资控股集团有限公司，作为省政府直属国有独资企业，使得农垦企业可以形成合力，共谋发展。

此外，为了甩掉沉重的社会包袱，他们又探索首创了设“居”的办法，即将过去农场的功能一分为二，办社会职能移交给“居”进行管理，企业经营等业务交给农场公司，让其专心闯市场。这种创新的办法初步理顺了国有农场的政企、社企关系，以较低的改革成本取得了较好的改革预期。

总的来看，海南农垦推进综合改革一年多来，企业规模逐步壮大，效益逐步转好，职工收入增加，生活水平稳步提高。可以预见，在新一轮改革的春风下，海南农垦将迎来更加辉煌的明天。

2015年11月

《中共中央 国务院关于进一步推进农垦改革发展的意见》正式发布，明确了要努力把农垦建设成为保障国家粮食安全和重要农产品有效供给的国家队、中国特色新型农业现代化的示范区、农业对外合作的排头兵、安边固疆的稳定器

2016年6月

农业部印发《深化农垦改革专项试点工作方案》，提出加快推进集团公司直属企业整合重组、推进国有农场企业化改革和公司化改造等20项试点任务，推动农垦经济转型升级

2016年10月

农业部、财政部、教育部、卫计委、民政部、人民银行等6部委联合发布了《农垦国有农场办社会职能改革实施方案》，提出从2016年起，用3年左右时间，将国有农场承担的社会管理和公共服务职能纳入地方政府统一管理，实现国有农场与周边区域社会管理和公共服务共享共建水平得到明显提高，垦地协同发展新格局基本形成

2017年1月

国土资源部、财政部、农业部联合印发《关于加快推进农垦国有土地使用权确权登记发证工作的通知》，要求到2018年底基本完成农垦国有土地使用权确权登记发证任务