

以农场企业化为改革主线，成立果业、茶叶、胡椒三大公司，重组盘活旗下庞大的农业资源

海南农垦：三路先锋军勇闯新天地

■ 本报记者 孙慧 通讯员 杨光

茶叶集团将整合资源，统一管理加工业。
本报记者 苏晓杰 摄

茶农在茶园采茶。
本报记者 苏晓杰 摄

本本报导 白沙

现状

农垦产业小、散、弱

茶业基地萎缩，效益下滑；果业品种同质化，陷低价竞争；胡椒产业发展水平低

5月14日中午，东昌农场职工王丽花冒着烈日在胡椒园里忙着修剪枝叶，一穗穗青涩的胡椒果实点缀在胡椒树丛中。“现在已经到胡椒挂果期，7月份就可以采摘回来浸泡加工了。”

东昌农场是海南农垦最大的胡椒生产基地，胡椒种植面积有2.2万亩，近年来国内胡椒价格连年上涨，现在已经卖到40元/斤，农场职工靠种胡椒盖了不少“胡椒楼”。

胡椒行情虽然一片看好，可东昌农场党委书记蔡锦和却仍有担忧：“我们的胡椒品质非常好，可种了这么多年，产业一直没发展起来，加工太落后，品质甚至比不过柬埔寨、越南。”

成立于1952年的海南农垦，下属二级企业30家（其中上市公司1家）、农场40个，分布在海南岛18个市县，拥有土地总面积1041.3万亩，其人均拥有的耕地面积，超过了全国农村平均水平，为农垦培育开发了诸多优势农业产业，如橡胶、芒果、茶叶、荔枝等产业。

在农垦64年发展中，除了核心产业橡胶有规划发展外，农垦的其余产业发展都是“纯天然”，没有统一的科学规划，农业种植资源分散、产业低端化、产品初级化、产品同质化竞争等现象突出。

荔枝、芒果、龙眼等热带水果种植也是农垦的一大优势产业。但果业种植依然“靠天吃饭”，市场风险较大，农场“各自为战”的经营发展策略也造成品牌同质化严重，竞争力不强，一旦遇到天灾或市场有风吹草动，就容易造成贱价滞销或恶性竞争。

“就拿荔枝来说，同一个品种

在不同农场打不同的品牌，其实都差不了多少，行情好的时候各自挣钱，行情不好互相低价竞争，农场之间鹬蚌相争，收货商坐着得利。”某农场场长对记者说。

核心提示

“农转工”，这个带有鲜明时代印记的身份，曾让海南农垦职工孙达明颇有优越感。

“由农民转农垦职工，好歹算个铁饭碗，不用像农民那样靠天吃饭。”

20年过去，农场的橡胶价格持续下跌，职工的工资也随之下降，许多年轻的胶工因为胶价低挣不了钱，干脆停了岗位外出打工挣钱。

“现在农场效益不行了，胶水、茶叶价格都低，工资一个月也就一两千块钱，还不如一些农民打工收入高。”孙达明有些茫然。

如今，孙达明的失落感在海南农垦基层职工中大量存在。农垦曾经是我国农业领域风光无限的“国家队”，由于种种原因，往日“手捧金饭碗，脚踏金土地”的辉煌已不再。

如何让脚下广袤的土地生金，如何充分盘活农业资源？今年4月29日，农垦投资控股集团旗下的茶叶、胡椒、果业三大产业公司同时挂牌成立。新成立的三大产业公司被农垦人视为本轮改革的“先锋军”，探索将垦区的农业资源重新进行配置，以企业化发展来提高市场竞争力，力争再次在现代农业领域闯出一片新天地。

彭隆荣和陶锐的担忧不无道理。新一轮改革中，农垦要重组、盘活农业资源，实现市场化发展，机遇与挑战同在。

布局▶ 三大产业公司拥抱大市场

通过产业企业化运营管理，彻底变成市场化发展思路，激发内部活力和竞争

4月29日，一个重大利好消息传来，12.7万名海垦在职职工为之振奋——

海垦集团旗下的果业、胡椒、茶叶三大产业公司分别正式成立。此举被视为垦区此轮改革中跨出的攻坚第一步，是改革取得的阶段性成果。

三大产业公司的成立，不仅展现了农垦今后对农业资源发展的布局和规划，也透露出农垦在这一轮改革中，要通过产业企业化运营管理，让农垦彻底转变成市场化发展思路，激发它的内部活力和竞争。

农垦传统产业茶业在发展巅峰期茶园面积达10.92万亩，是全国农垦最大的茶叶生产基地，也是海南重要的出口创汇农副产品的后由于外贸体制变化，茶业创汇效益

下滑，10万亩茶业基地萎缩，目前仅有不到2万亩分散在几个农场里，各自零散发展。

“这次成立的茶叶集团，不再让各个农场所卖的茶叶，要统一整合茶叶基地资源，统一管理和加工。”被选聘为茶叶集团董事长的蔡锦源介绍说。

农垦旗下的神泉集团是上一轮农垦企业化改革中较为成功的实践。神泉集团在三亚拥有23万亩核心芒果基地，年产量达34.5万吨，拥有占地面积180亩的芒果交易中心和通达全国各地、日运输能力达2100吨的物流车队。

“能继续为垦区发挥我的余热，我觉得我非常自豪，也很有信心！”这次果业集团成立，农垦返聘退休的原神泉集团公司董事长

彭隆荣重回农垦，担任果业集团董事长。

他说，果业集团将继续深化完善垦区果业产业发展，在原有的生产基地上再打造加工基地，向外与四川、云南等果业资源丰富的省份开展多元化果业业务，力争发展为中国果业生产及流通领域的领导品牌。

“胡椒产业也是未来农垦看好的发展产业之一。农垦拥有最大规模的胡椒产业种植基地，在胡椒的种植、管理、收购上都有扎实的基础。今后我们要改革胡椒产业初加工工艺，提高产品质量，未来还要建立统一的生产、加工标准体系，为胡椒产业化打好基础。未来我们要和罗牛山合作，在罗牛山加工产业园建设世界上最先进的以胡椒为核心的调味品加工产业基地。”蔡锦和说。

未来▶ 改革机遇与挑战并存

土地规模化、组织效率上有优势，但产权结构单一，内部经营体制不灵活

62岁的彭隆荣接手筹备果业集团以来，已经度过了好几个不眠之夜。集团正式挂牌成立前，他经过一番思考，拉了26吨的芒果一路北上，提前签订了好几个合作协议，净下了他二次创业的第一桶金。

“以往我们都是坐等别人来合作，这次我要随车走入市场，直接与市场接轨。”

海垦胡椒产业有限公司总经理陶锐自胡椒产业公司成立后，第二天就马不停蹄地出差到柬埔寨、越南等国家考察胡椒产业。

“说实话，接手后发现压力还是很大的。农垦的胡椒种植虽然也有很多优势，但真的要彻底实现资源整合，用市场化思路推动发展，还是有很多阻力。”

彭隆荣和陶锐的担忧不无道理。新一轮改革中，农垦要重组、盘活农业资源，实现市场化发展，机遇与挑战同在。

相比农村，农垦在土地规模化、农业科技以及组织效率上，比农村农业以及其他农业企业有基础优势。目前农垦以职工家庭承包经营的模式，也可为降低单位产品成本、提高农业竞争力创造有利条件。

陶锐在海南胡椒加工行业摸爬滚打有20来年，他正是看到了农垦整合胡椒产业发展有着独特优势，才决心加入到胡椒产业公司。

“农垦的胡椒种植集中，仅一个东昌农场就有2万多亩，农垦的职工组织性强，统

一管理、收购都可以做到。”

但，阻碍农垦企业化发展的困难也不容忽视。

经营管理上，长期以来农垦产权结构单一，内部经营体制不灵活，缺乏擅长经营管理的专业化岗位人才。

在土地资源方面，农垦的土地资源分散，外来人员开荒土地权属混乱，权责不清，亟需规范整理。曾让农垦引以为豪的家庭农场承包责任制，分散了土地资源，不利于机械化作业，难以适应现代农业标准化、规模化、机械化、集约化的发展特点。

杨文华现在就遇到了这样的难题。当年农场茶园效益下降，农场按照农村土地

承包方式，将茶园拍卖给职工或外来人员，鼓励职工自营发展。但职工管理不善，有的甚至直接砍掉茶树种植其他作物。近两年，茶叶价格上涨，农场要整合茶园资源，重新清理回收土地，遇到重重困难。

组织架构上，农垦除了行政职能外，还担负着医疗、教育、卫生等社会职能，“政企合一”不分开，未来企业化改革，很多农场干部身份定位不清晰，干部跟工的思想也不统一。

“以往的改革中也提出了农垦企业发展，但只是一套班子挂两个牌，大家还是干一样的活领同样的工资，农场职工的自主性无法发挥，管理层的干部们积极性也激发不出来。”蔡锦和说。



三种发展模式

果业集团

引进兄弟垦区和民营企业战略投资者组建而成，包括国有股份、民营股份、科研股份、高管层持股

茶叶集团

国有控股，要将垦区旗下的乌石、五指山、白沙、南海等四个茶业生产基地整合统一发展，并要与旅游融合，打造金江等多个茶叶文化园区

胡椒集团

引入海南胡椒加工龙头企业琼海椰光实业有限公司，拥有雄厚资金和市场经验的罗牛山集团，三方控股，由陶锐率领的椰光实业有限公司专业团队来负责运营管理

扫码看动深读

（见报当日8时更新）



创新▶ 采取三种不同发展模式

推行混合所有制发展，盘活多元化资产配置

经济学家告诫：“不要把鸡蛋放在同一个篮子里”。

目前，农垦改革中推行混合所有制发展和盘活多元化资产配置，正是践行这一思路。

长期以来，农垦发展缺乏活力，原因是国营农场企业没有彻底与市场接轨；又不负盈亏，造成企业产权不清，权责不明，缺乏内在活力。

在这次改革中，农垦决心大刀阔斧地进行彻底改革，在企业组建上引入混合所有制股份制度。

分析三大产业公司的制度设计，可看到农垦对未来采取了三种不同的股份制模式探索。

“三个产业公司，走了三条不同的路

子，目的只有一个，就是探索出既适合农垦的实际情况，又能适应市场检验的路子。”吴裕如此评价。

在果业集团上，农垦引进了兄弟垦区和民营企业战略投资者，包括国有股份、民营股份、科研股份、高管层持股，多元化的资本组成使得果业集团集市场、科研、人才等

多种发展优势，组织架构灵活，更具有活力。

茶叶集团走的是国有控股的传统老路，但发展的思路有变化，要将垦区旗下的乌石、五指山、白沙、南海等四个茶业生产基地整合统一发展，并要与旅游融合，打造金江等多个茶叶文化园区。

在一些不擅长的领域，农垦决心放手一搏，由专业团队管理，彻底与市场接轨。

如胡椒产业，长期以来农垦的优势集

中在生产环节，此次特意引入海南胡椒加工龙头企业琼海椰光实业有限公司、拥有雄厚资金和市场经验的罗牛山集团，三方控股，由陶锐率领的椰光实业有限公司专业团队来负责运营管理。

目前，农垦社会管理属地化已经在进行中，三家直属医院及住房公积金已经正式移交地方管理，40个农场公办学前教育机构已经启动，今年12月底前争取完成垦区78个农场卫生、教育、公检法等职能移交地方政府管理，让农场在企业化改革中轻松上路。

不进则退，改革已是大势所趋。时代的發展已不允许农垦再缓慢迂回地前进，必须痛下决心，大刀阔斧地掀起一场自上而下的改革。（本报海口5月23日讯）

国营乌石农场岭头茶厂，机器在为茶叶包装封口。
本报记者 陈元才 摄

海南日报客户端、南海网专题
精彩视频
采访视频截图
海南日报客户端 南海网专题
三个产业公司，走了三条不同的路