

新时代新使命 黑龙江农垦全面深化改革再出发

——访全国人大代表、黑龙江省农垦总局党委书记、北大荒农垦集团董事长王守聪



全国人大代表王守聪

□ 本报记者 王建东 文/图

快速前行的中国，每一年全国两会的召开都承载着新的美好期待，描绘着砥砺奋进的时代风景，也必将凝聚起全面深化改革的强大共识，激荡起奋进新时代的改革强音。今天的中国，靠着敢闯敢干的勇气和自我革新的担当，实现了从“赶上时代”到“引领时代”的伟大跨越，也走到了转变发展方式、优化经济结构、转换增长动力的发展期。这是一个必须跨越的攻关期，也是一个可以大有作为的机遇期，关键取决于我们能否书写好全面深化改革的大文章，解答好推动高质量发展、建设现代化经济体系的时代问卷。

大时代必有大手笔，大改革见证大担当。新一轮的农垦改革，是在国家“五位一体”总体布局 and “四个全面”战略布局大格局下展开的，总书记亲自主持研究、指引航程，中央定地位出文件出政策，省委、省政府和农业部作为重中之重，中央深改办重点督办，国家28个部委分工合力推进，分量之重、机遇之大，在垦区史上前所未有。

为此，记者对全国人大代表、黑龙江省农垦总局党委书记、北大荒农垦集团董事长王守聪进行了专访。

记者：黑龙江农垦在新一轮改革中呈现出哪些特点？

王守聪：黑龙江垦区在新一轮改革中主要呈现出整体性、艰巨性、紧迫性这三大特点。

一是整体性。不同于以往农业经营体制改革、工商运建服企业改革或者管理体制改革，新一轮改革突出“两化主线”，致力办社会职能改革，同步推进农业经营管理体制、新型劳动用工制度、社会保障机制、国有资产监管体制、土地管理方式等方面的改革；不同于以往以农场为主或以企业为主的改革，新一轮农垦改革以黑龙江省农垦总局整建制转换体制机制为基本出发点，从总局本级入手，自上而下推进农垦管理局、农(牧)场改革，推进直属企事业单位改革，涉及各个层级，所有单位和部门，最终要打造具有全球竞争力的世界一流企业，承担起农业领域航母的新时代新使命，堪称脱胎换骨式的体制重塑。

二是艰巨性。黑龙江农垦体量 大、情况复杂，改革面临许多困难和问题。由于长期以来实施行政推动和封闭发展，要进行集团化、开放式变革，观念更新、新旧动能转换需要一个过程；长期以来，垦区办社会职能总体优于地方，“一刀切”的移交会影响社会稳定和公共服务水平的提升；此外，办社会职能改革涉及机构、人员、经费、资产债务等一系列政策和现实条件制约，必须确保在坚持集团化、企业化改革实现大发展的前提下积极稳妥推进。因此，黑龙江垦区作为全国农垦的中坚力量，改革需要多方努力，既要有积极主动性，更要有战略定力和历

史耐心，啃下这个硬骨头中的硬骨头。

三是紧迫性。不同于以往黑龙江农垦自身的体制改革和机制创新，新一轮农垦改革要与其他行业的改革统筹协调推进，尤其是办社会职能改革，是最后一次全面化解历史遗留问题、减轻企业负担的最佳窗口期，时机稍纵即逝；不同于以往以扩大产能、提高产量为目标的改革，新一轮农垦改革不仅要应对新时代我国社会主要矛盾发生变化、引以为豪的粮食产量多以及商品率高的核心竞争力优势正在消失的重大危机，还要解决靠行政手段经营管理资源资产导致的国有资产管理方法陈旧、企业竞争力低下、经济运行质量不高的深层危机。因此，必须抢抓机遇、丢掉幻想、刀刀向内，以壮士断腕的勇气推动黑龙江农垦改革。

黑龙江农垦改革的特点要求我们必须贯彻习近平总书记“要深化国有农垦体制改革，以垦区集团化、农场企业化为主线，推动资源资产整合、产业优化升级，建设现代农业大基地、大企业、大产业，努力形成农业领域的航母”重要指示，在黑龙江省委、省政府和农业部领导下，扎扎实实推进黑龙江垦区各项改革任务。

记者：截至目前，黑龙江农垦新一轮改革的进展情况如何？

王守聪：在新一轮农垦改革中，黑龙江垦区以思想发动为先导，集中精力起草修改各项改革实施方案，完成了调查摸底、移交衔接等基础性工作，启动了总局、管理局和农(牧)场各个层面的改革，北大荒集团已按新体制开始模拟运行。目前，黑龙江农垦改革已从方案设计为主转入以改革施工为主阶段，对垦区全面改革任务进行了再梳理，对全年改革任务和时间节点进行了再明确，带动垦区各级领导干部全力以赴推进改革。

一是狠抓思想发动。省委、省政府出台实施意见后，黑龙江农垦以推进“两学一做”常态化为平台，用3个月时间深入开展解放思想大讨论专题活动，举办了垦区领导干部“解放思想、深化改革、加快发展”专题研讨班，突出解决“不愿改”“不敢改”“不会改”问题。黑龙江垦区自上而下查找出思想认识、体制机制、经营管理和经济运行质量、干部人才队伍建设、工作作风、党风廉政建设等六个方面1208个问题。针对这些问题，农垦总局挨个找管理局班子谈话，逐个农场进行动员，党政班子全体成员深入基层宣讲党的十九大精神，督促指导改革，把全垦区注意力集中到改革上来，全垦区上下“不等不靠不看”，推进改革的力度越来越大。

二是强化组织领导。实施“一四六”专项工作计划。集中精力研究制定改革实施方案，组建了六个专项工作组，对干部调整与人事安排、资产配置、债权债务、社会保障、争取国家政策落地等重大政策进行重点突破，取

得了预期成效。在此基础上，又设立六个专题改革推进组，对农垦改革关键问题进行专题推进。其中，党委书记担任“思想发动组”和“垦区集团化改革专题推进组”组长，局长担任“办社会职能改革专题推进组”和“社会稳定组”组长，党委副书记担任“农场企业化改革专题推进组”组长，两名副局长担任“经费保障组”“双组长”，落实了牵头部门和责任人，收集整理基础数据，修改完善总公司章程和实施方案，搭建集团化运行架构，推进集团总公司步入正轨。

三是集团模拟运行。组建了北大荒农垦集团新体制运行工作领导小组，下设办公室，从全垦区选拔60多名优秀干部，分成综合组、人力资源组、政策法规组、发展战略组、财务组、资产组、投资证券组、大项目组、农产品营销组、生产资料组、旅游产业组等11个工作组开展工作，按照现代企业制度模拟运行。编制了《北大荒集团“三大一航母”战略实施方案(初稿)》；起草了62项规章制度，内控体系正在形成；制定了组建资产管理公司、财务公司、产业投资基金工作方案，制定产业公司整合重组方案和重大项目建设计划。针对经营管理中存在的突出问题，在集团总公司运行一开始就实行财务机构统一管理、货币资金集中管理、支出预算管理、经营全程风险管理，提高经济运行质量。

四是推进农场改革。推进农(牧)场实施公司化改革。将国有农(牧)场改制为农(牧)场有限公司，建立法人治理结构，成为集团总公司的子公司。首批改革共涉及43个农(牧)场(包括被合并整合的6个农牧场)，占农(牧)场总数的38%，为总结改革经验，全面推进农场企业化改革打好基础。研究制定将农垦绥化、哈尔滨管理局地处中心城区内的8个农场的学校(幼儿园)、医院移交哈尔滨、伊春两市人民政府的协议，本次共向两市市政府移交机构总数22个，积极开展与哈尔滨和伊春市政府对接，为尽快签署协议、实现首批移交奠定基础。

五是搞好调查摸底。已经完成黑龙江农垦清产核资、债权、债务、机构人员等基础数据的摸底调查。通过对黑龙江垦区各层级资产、债权、债务和机构人员的摸底调查，明晰了现实底数，为下一步加快推进北大荒集团内部业务整合重组、优化资产资源配置、形成产业化发展新格局、加快推进符合条件的企业上市融资、进入资本市场、增强资本运作能力奠定了重要基础。

六是推动战略合作。黑龙江垦区以外促内，以开放促发展，先后与招商局集团、华润集团、京东集团等大型企业签署了战略合作框架协议，在粮食和农产品营销、开发生物质能源、肉食品加工及分销渠道建设、金融及资本运作等方面形成了实质性合作项目。与中国化工等签署了合资组建生资统供公司的协议；与国开行达成了“700亿元人民币金融服务协议”，与中垦基金、中信、华润、招商、国开行等形成了设立“北大荒产业基金”等合作协议；与京东集团达成整合电商平台和实体店面对接协议，推进大数据、云计算、人工智能等新技术的集成应用，形成以“品牌、产品、效率、服务”为核心，向金融、保险、征信、大数据等关联业务拓展的发展模式，加快实现农业产业与互联网深度融合。

记者：黑龙江农垦下一步改革重点主要包括哪些方面？

王守聪：下一步，要实现中央33号文件规定的“两个三年”改革目标，在垦区集团化、农场企业化改革上取得重大突破，为形成农业领域航母奠

定坚实的体制机制基础。第二季度将以集团化新体制运行为目标，倒计时周密扎实做好各项改革工作，加快垦区改革步伐。

大力推进垦区集团化改革。坚持以集团化为黑龙江垦区改革主导方向，省农垦总局整建制转为黑龙江北大荒农垦集团总公司，作为母公司经营垦区全部国有资产和资源。按国有资本投资运营公司模式运行，开展国有资本投资、运营公司试点，成为集团的资本运营中心。3月底前完成北大荒农垦集团总公司搭建架构、建立制度和整合重组工作，完成集团总公司“三定”规定和内设机构设立，完成集团总公司章程审批和制度体系建设，确保第二季度按新体制运行。

大力推进农场企业化改革。加快推进国有农(牧)场改制为农(牧)场有限公司的进程，建立法人治理结构，成为集团总公司的子公司。从今年开始，所有农(牧)场实现财务核算企社企分开，到11月份，完成全部113个农(牧)场的“五分开”，改造成农(牧)场有限公司，完成农场层面改革。

大力推进办社会职能改革。坚持社企分开改革方向。3月底前，力争完成农垦哈尔滨、绥化管理局8个地处中心城市内的农(牧)场等办社会职能移交属地政府工作；6月底前，力争完成13个地处中心城区内的农(牧)场办社会职能移交属地政府工作；年底前，完成全部农(牧)场办社会职能改革。

记者：面向未来，黑龙江农垦改革发展的目标任务是什么？

王守聪：深入贯彻落实习近平总书记关于推进“两头两尾”和“形成农业领域的航母”重要指示，瞄准突出问题，抓头尾带中间，发挥优势补短板，推进定制式生产、流动式仓储、压茬式加工、饥饿式营销、集团化经营模式，优头强尾、头尾相连、产储加销一体；构建以加工为根本、科技创新和资本运作为支撑的“一体两翼”创新发展模式，延伸农业产业链，提升价值链；着力构建市场化的新型产储加销体制机制，着力增强北大荒集团的内在动力和市场竞争能力，建设现代农业大基地、大企业、大产业，努力形成农业领域的航母。

计划到“十三五”末，垦区农产品加工业主营业务收入达到1500亿元左右，年均增长10%左右，主要农产品加工转化率达到70%左右，高科技、高附加值产品比重占30%以上，食品加工业和农畜产品精深加工业比重力争占全省的1/3左右，把“北大荒”打造成全国的“大厨房”和“百姓餐桌”，推动“北大荒”由全国农业第一品牌到全国同业第一效益的转型升级，实现农工增收、农场增效和集团增利，北大荒集团培育成为农业领域的航母初具雏形。

记者：壮美蓝图已经擘画，黑龙江农垦具体将通过什么路径来做好改革新答卷？

王守聪：通过建设现代农业大基地、大企业、大产业三大路径，努力打造农业领域的航母。

一是以农业供给侧结构性改革为突破口，建设现代农业的大基地。

巩固提升农产品供给能力。以市场需求为导向，稳粮优经扩间，加快构建粮经饲协调发展的三元种植结构。做强水稻、大豆、玉米和乳产品、肉产品五大农产品基地，稳定粮食综合生产能力，创建特色农产品优势区，大力发展有明显供给优势的蔬菜、鲜食玉米、食用菌、马铃薯等高效高值经济作物和富硒等特色农产品、高端绿色有机食品、专品种定制化产品。

稳步提高养殖规模和质量。以“两牛一猪一禽”为重点，着力打造优质奶源和肉源基地，建设生态循环型国家级现代奶业、肉牛产业、生猪产业和肉鸡产业四大核心示范区。旱田集中区发展全株玉米青贮、苜蓿和饲用燕麦半干青贮等绿色“全营养体”产业，实行种养一体，重点发展生态循环型奶牛业、循环型生猪和肉鸡产业，催生有机稻产业。水田旱田交错带实施水田区粮牧结合，实施种养一体，畜粪还田。

大力发展绿色有机生产模式。坚持优质绿色安全导向，实现水稻、大豆、玉米标准化绿色生产全覆盖。到2020年，化肥使用量减少10%，除草剂减少20%，杀虫和杀菌剂比同等病虫害发生年份减少30%。

二是以培育六大利润中心为重点，建设现代农业的大企业。

做强六大产业公司。加快北大荒集团总公司组建步伐，推动北大荒集团实质化运作，优先培育发展大米、大豆、玉米、乳业、肉业、种业六大产业公司，使六大产业公司成为北大荒集团的利润中心。扩大产业规模，提高产业区域集中度。积极推进以产权连接为主、利益共享风险共担的龙头与基地联结机制，重塑产业链、供应链和价值链，打造一批国内领军产业化龙头企业。

深化国有企业改革。积极引入招商局集团、中信集团、中国化工集团等各类投资者进行混合所有制改造。鼓励龙头企业与国内外企业合作与交流，积极有效引进人才、资金、技术，拓宽销售渠道，实现强强联合。多层次利用资本市场推进九三集团、完达山乳业、种业集团等公司上市。重点培育龙头企业资本运作能力。对于中小型国有企业可实行参股经营，参股不经营等多种形式。积极扶持国有农场加强优势主导产业企业化经营。

加快提高产业园区孵化能力。积极争取国家政策，整合资金集中支持建设农业“产业园”“科技园”“创业园”，为农业生产、加工、物流、服务融合发展提供载体。加强现有省级开发区、总局级及农场工业园区的基础设施建设，引导农产品加工企业和项目进入绿色食品产业园区。重点建设宝泉岭、九三、建三江3个省级绿色食品产业园区，加快建设红兴隆、牡丹江等6个绿色食品产业园，培育一批循环型、低碳型产业集群和示范性生态食品工业园区。

三是强化科技、物流和金融建设，构建现代农业的大产业。

强化科技创新驱动力。实施科技创新和品牌引领战略，发展绿色健康

高端食品加工业和农畜产品精深加工业，建立以高附加值为导向的食品制造工业体系。打造一批有特色优势、上下游配套的产业集群，实现由粮食基地向粮食精深加工和绿色食品基地跨越，尽快形成不同层次的高科技含量、高附加值产品体系。

强化物流营销牵引力。健全农产品贸易流通体系，重点发挥北大荒肇东、宝泉岭、香坊、九三等物流园区的物流集散功能。发展现代物流方式，大力发展冷链物流。积极参与中垦冷链物流公司组建，推进冷链物流节点建设。加强跨境物流、国际物流体系和中俄国际物流枢纽基地建设。集团总公司和产业公司要重点开拓经济发达目标市场，国有农场要重点开拓次一级目标市场，形成“星火燎原”之势，打通北大荒绿色食品走近消费者的“最后一公里”。

强化金融的放大器作用。探索“金融+产业+基地”机制与模式，引进大型央企和境内外知名金融投资机构入驻垦区，连带吸引大企业和大项目落户垦区。提高多元化利用金融工具

进行资本运作能力，大力发展金融衍生业务，提高利用金融市场控制农产品现货市场能力。建设服务型金融平台，实现投融资信息资源共享，激发各类金融组织良性竞争，降低整体金融交易成本。加强资本运作，加快并购重组步伐。积极探索不良资产债务重组、债转股等资产处置方式。

记者：要高效推进黑龙江垦区改革发展，需要采取哪些保障措施？

王守聪：在积极争取财政政策支持、落实税收等优惠政策以及落实用地用电政策的同时，还要积极实施以下措施来推动新一轮的改革。

争取科技研发激励政策。支持垦区大型农产品加工企业设立研发机构，加大研发投入，对科技研发投入占主营业务收入2%及以上的农产品加工企业给予一次性奖励。支持垦区具备条件的农产品加工企业与大专院校、科研院所联合组建科研中心，对新认定的国家级工程技术研究中心、重点实验室、国家地方联合工程实验室、国家地方联合工程研究中心争取省财政资金支持。支持北大荒集团与中国农业科学院、中国科学院等有关国家科研部门成立北大荒研究院，加速科技成果转化步伐，推动北大荒农业技术提档升级，让北大荒先进农业生产技术在较大范围乃至全国推广应用。支持北大荒集团成立农业标准化研究院，对全产业链制定统一标准，保障农产品质量安全，增强农业可持续发展能力，提高市场竞争力，从而引导实现公平交易。

完善金融保险服务。协调垦区内外有关金融保险机构，为垦区实施“两头两尾”工程提供全程金融服务。发挥北大荒集团现有投资公司的作用，适时成立北大荒集团财务公司，为成员企业农产品生产、收购、储存、加工和流通等环节提供资金服务。阳光农业相互保险公司要创新农业保险服务，扩大农产品保险险种覆盖范围，做到应保尽保，探索开展农产品质量安全保险。北大荒担保公司要进一步完善银担合作和风险分担机制，面向垦区中小型农产品加工企业扩大担保业务规模。利用好北大荒农业股份有限公司的融资平台作用，支持符合条件的农产品加工企业上市融资、发行债券，加快完达山乳业、九三集团上市步伐，争取省财政上市融资奖励政策，拓宽融资渠道。协调省金融办，在垦区设立小额信贷公司，面向家庭农(林、牧、渔)场开展小额信贷服务；争取国家支持设立北大荒商业银行，为垦区企业发展提供金融服务。

支持品牌培育和整合。发挥垦区“北大荒”“完达山”“九三”等品牌优势，支持相关企业通过资产重组或品牌联合等方式整合品牌，扩大品牌产品覆盖面。鼓励各管理局、区域性龙头企业创建、宣传、推进公共农产品品牌。根据省政府品牌培育奖励规定，帮助具备奖励条件的垦区农产品加工企业争取奖励资金。

切实加强人才队伍建设。坚持多措并举，下决心下力气切实加强人才队伍建设，尤其要注重高级经营管理人才的培养和引进，努力打造一支数量充足、结构合理的高素质人才队伍。成立北大荒学院，支持垦区整合、重组现有职业教育资源，加快推进与国内农业高等院校多向合作，培养北大荒专属人才，特别是适合垦区集团化、农场企业化发展的新型职业化人才；坚持北大荒本土人才培养与市场化选聘职业经理人相结合，以北大荒精神为企业文化内涵，打造一批忠诚度高、奉献意识强的农垦企业家；要建立灵活多样的人才机制。建立特殊人才使用、考核及激励机制，实现在关键领域、关键项目上的突破。要采取外部人才合作、内部人才跟随的策略，充分利用外脑，采取项目、设计打包的方式，既可以实现战略布局及实施规划上的突破，也可以培养带出一支优秀的内部人才梯队。要设立北大荒人才专项资金，为人才的培养和引进提供支持，真正实现引得来、留得住、用得上。