

新团队大力推进战略调整

# 陈春花：新希望要做农牧产业链经营者

□本报记者 任明杰

在刘畅、陈春花和陶煦组成的新“三驾马车”带领下，新希望从四个方面对经营战略进行了调整，公司业绩在三季度取得了立竿见影的表现。在公司三季报公布之季，中国证券报记者独家专访了新希望联席董事长和首席执行官陈春花，就公司战略调整、团队建设、海外布局等方面的问题进行了探讨。陈春花表示，新希望要成为产业链的管理者或者说是经营者，大幅提高海外业务比重，做世界级农牧企业。

## 让养殖全程可控

**中国证券报**:5月底，新的领导班子上任后，在公司经营战略上做了哪些调整？

**陈春花**：战略上的调整主要包括四个方面：一是在产业链上，我们现在更强调在养殖端怎么去增强影响力，做得比以往更加聚焦和专注，让养殖的能力更可控，同时更专注于消费端，把产业链延展到食品；二是我们更专注于对核心技术能力的投入和理解，除了研发，我们对技术还有一个理解，就是怎么让它变成服务，这是一个比较大的调整和投入；三是加大海外的布局，海外的发展一方面能帮助我们拓展新的发展空间，另一方面我们在海外积累的超过12年的经验在今天也迎来了爆发点；四是加大在信息系统和数据库上的建设，让整个养殖的过程和食品提供的过程做到安全可控。

**中国证券报**：把产业链延展到食品，是否意味着打造“全产业链”？

**陈春花**：还不是这样理解的。因为全产业链的概念强调的是从原料开始一直延伸到消费端，我们现在虽然也是从饲料到消费端，但在这个过程中我们并不是



新希望联席董事长和首席执行官 陈春花

所有的环节都自己去，而是组成很多合作伙伴，让合作伙伴和我们一起来做，而我们做两个最重要的环节，一是以饲料的竞争

力去影响养殖环节，二是以食品终端的竞争力去影响整个食品环节。也就是说，我们想成为一个产业链的管理者或者说是经营者。这才是我们正在努力的方向。

**中国证券报**：您上任后在组织架构上划小经营单元，取消青岛中

心，设立五大特区的目的何在？

**陈春花**：基于对市场和养殖的判断，我们需要聚焦在养殖端，这就需要运营的半径要短，而原有的青岛中心它的运营半径很大，让它运营半径变短，就需要把这个区域划小，我们是在这个背景下把它变成五个特区

的。而改变组织架构的目的，还是回归到我们对战略的理解上，也就是贴近和专注于对养殖能

力的打造。

**中国证券报**：新希望一直存在的一个问题是产业链大而不强，管控能力差。新管理层在这方面有哪些调整？

**陈春花**：我们从三方面加大了管控力度：一是把区域划小，因为如果是一个很大的区域的话，合作的客户非常多，关注力度没有那么多集中；二是我们正在做区域的封闭一体化，把饲料、养殖等环节在一个区域实现一体化，这对我们来说是一个非常大的挑战，目前为止也需要我跟陶煦总裁花很大的力气来协调，为的就是使养殖的全过程可控；三是加强数据库的建设，对养殖的过程进行数据库管理，让整个过程可控。同时，我们在加大整个动保体系的建设，也引进了很多合作伙伴进行联合开发，把用药等整个环节都控制起来。

## 团队已稳定下来

**中国证券报**：在新的董事会中，您如何看待联席董事长这种设置上的创新？

**陈春花**：我觉得一个企业在选择它的组织模式的时候一定与它的形态相关，对新希望而言，公司在董事会换届的时候就需要这样一种模式，刘畅作为大股东的代表，能够让大家感受到资本对公司的支持，而把我引进来也表明公司需要更专业的管理团队，进行更有效的转型，以及更加明确的战略调整和队伍的拉升。我想这个结构本身就是根据公司实际的运营情况来设计的。当然，这在国内而言肯定是一种非常创新的模式，但在海外这已经是一种比较正常的组织形态了。

**中国证券报**：如何看待现在的新的三人领导班子？

陈春花：我们三个人在方向和工作方式上来讲目前融合得非常好，比如在整个日常运营当中

都是总裁陶煦来负责，而从战略的调整和文化的打造上来讲，我花的精力会多一些，刘畅在董事会日常的工作，包括治理结构的打造以及协同上做得也很好，所以这实际上是一个很好的组合。同时，我们整个高管团队在认同和执行上的转变也是非常快的，包括不同的中心其实是由不同的高管负责的，而我们是海外中心和成都中心经营的绩效今年都是非常稳健的，三北中心也是不断地破局，去调整。

**中国证券报**：公司在2011年重组后团队流失严重，新的领导班子上任后在稳定团队方面做了哪些工作？

**陈春花**：当时流失比较严重也是多方面的原因造成的，很重要的一个原因就是外部给的激励条件比较丰厚，我觉得这也无可厚非。而现在团队之所以能稳定下来，一方面是因为我们的战略越来越清晰，能让大家看到希望，另一方面，我觉得最重要的还是大家想做事情，而公司无论是品牌效应，还是资源，以及整个系统支持，这样的平台也能够吸引大家留下来的。同时，过去几个月我们也在做一些创新，寻找一些新的经营模式，这比他们出去只做饲料吸引力和空间会更大。

**中国证券报**：除了稳定管理团队之外，下一步如何激活整个队伍？

**陈春花**：激活整个队伍是我们下一步重点调整的方向之一，因为我们毕竟是一个8万人的队伍，这么大的一个队伍如何去激活，我们目前也正在安排当中，年底之前我们会把激活整个队伍的方式找出来。

## 三年后海外业务占30%

**中国证券报**：公司战略调整的一大方向是加大海外业务布局，在这方面公司做了哪些布局？

**陈春花**：海外业务拓展方面，我们正在制定五年规划。第一稿我们已经讨论过了，最终还是聚焦在我们竞争优势比较强和市场契合度比较高的地方，比如越南、印尼、埃及、孟加拉、印度。这些市场和我们现在拥有的产业能力实际上是比较匹配的，而且，在这些地方我们有经验的累积、管理队伍和客户资源基础。在这些地方发力，实际上是我们的第一个选择，我们也是以这样的标准去做布局的。

**中国证券报**：海外业务拓展方面有何具体目标？

**陈春花**：海外业务现在只占我们的3%-4%，我们希望三年后超过20%，五年后达到30%，十年到二十年超过50%。因为要打造世界级企业，首先国内的贡献和

国外的贡献应是平衡的，甚至海外的贡献要更多，第二就是在行业里面我们要拥有领先的位置，第三是我们的品牌是全球认可的，第四是我们一定要能做全球资源整合，无论是原材料的、人力的，还是资本的。只有这样，才能真正称得上是世界级农牧企业。

**中国证券报**：海外业务的拓展是以并购为主，还是自己建厂为主？

**陈春花**：我们目前还是以自己建厂为主，但接下来会有并购。在并购方面，我们会注重对优质资产的并购。也就是说，在市场方面和我们有互补，或者能够通过并购帮助我们获得一个有力的竞争地位。我们会从这方面去做。

## 内外环境改善促业绩反转

## 新希望三季度净利同比增长13%

新希望31日发布三季报，公司今年前三季度实现营业收入199.16亿元，同比增长0.6%，归属于上市公司股东的净利润5.43亿元，同比增长13.81%。值得注意的是，公司在上半年净利润同比下降14.86%的情况下，前三季度净利润同比下降幅度收窄至5.58%，以此计算，公司三季度净利环比二季度增长逾40%，业绩拐点迹象显现。

公司业绩的反转首先源于行业的回暖。7月份随着猪价的持续回暖以及禽类价格的缓慢复苏，公司饲料业务盈利大幅好转。公司总裁陶煦在接受中国证券报记者采访时也表示，随着行业的回暖，公司饲料的单位利润率在三季度达到全年最高水平。

新领导班子上任后在战略方面的调整也加快了公司业绩的回暖。以组织变革为例，公司在7月12日完成组织架构调整后，划小

了经营单元，使决策更加灵活迅速，组织变革理顺之后，我们的能力就很容易被释放出来。其实，我们第三季度好转的一个很大的原因就是采购的能量释放出来了，而划小片区拿掉了中间一些不经济的小环节。陶煦对中国证券报记者表示，在组织变革的基础上，我们在新的能力打造方面也做出了很多调整，并且调整速度非常快。举例来说，以前我们卖的鸡肉80%以上是冻的鸡肉，现在我们开始卖鲜鸡肉，并开始打造冷链物流，在终端店直接进行销售，这样，一方面产品成本大幅度降低，另一方面口感更好，这个溢价就非常容易表达。”

对于四季度，公司管理层在接受中国证券报记者采访时均表达了乐观的观点。“从趋势上来看，应该比三季度更好。”陶煦说。（任明杰）

## 上海家化前三季业绩增三成

谢文坚曲建宁进董事会

上海家化31日公布三季报。1-9月，公司实现营业收入40.12亿元，同比增长13.32%；实现归属于上市公司股东的净利润6.23亿元，同比增长30.30%。

前三季度，公司产品销售收入同比增长15%，经营活动产生的现金流量净额为8.48亿元，公司财务状况保持良好。截至9月末，公司持有货币资金15.89亿元，较年初增长近两成。

公司同日公告，10月29日召开董事会议，全票通过补选董事的议案，公司第一大股东上海

家化（集团）有限公司提名谢文坚为董事候选人，机构投资者易方达基金、汇添富基金和华商基金推荐曲建宁为董事候选人，均双双获得全票通过。

业内认为，此次谢文坚与曲建宁同时进入上海家化董事会，对大股东、机构投资者及上市公司而言将是共赢。

截至9月底，上海家化集团持有公司26.78%股权，易方达价值成长混合型证券投资基金持有2.80%股权，博时新兴成长股票型证券投资基金持股比例为2.61%。（于萍）

## 青岛海尔前三季净利增长25%

空调业务实现高增长

青岛海尔披露的三季报显示，前三季度，公司实现营业收入665.56亿元，同比增长9.78%；归属于母公司股东的净利润达到34.58亿元，同比增长25.21%。公司三季度单季收入增幅明显，实现营业收入235.85亿元，同比增长17%，其中空调业务三季度单季收入同比增长38.2%。

通过领先产品不断满足用户的差异化需求，是2012年以来海尔空调一直高于行业增速的

关键。2012年上市帝樽柜机系列，颠覆了传统柜机的结构，真正实现了突破性创新，大幅提升海尔在高端市场的份额。2013年10月18日，海尔发布的“天樽”空调新品，具备了自主“思考”能力，成为能够根据外界环境变化自动调节运行状态的“智能空气管家”，风洞式设计也彻底颠覆了以往空调的传统外形，验证了海尔开放式创新生态圈的强大研发能力。（董文杰）

## 白云山前三季营收大增54.93%

拟10派0.60元派发特别股息

白云山31日发布2013年三季报。前三季度，公司实现营业收入达132.05亿元，同比增长54.93%；归属于上市公司股东的净利润为7.28亿元，同比增长28.58%，远远超过医药行业平均20%左右的增长速度。

公司称，鉴于公司已完成重大资产重组方案的实施，公司拟向合格股东派发特别股息每10股人民币0.60元（含税），派息总额约为人民币7748.04万元。据悉，这或将将是今年上交所首家派发特息的上市公司。

公告显示，公司前三季度营

业收入实现大幅增长的主要原因，是集团积极开拓市场加强营销力度，尤其王老吉大健康公司销量大幅增加。报告期内，以王老吉为龙头的大健康板块在宣传、产能、营销以及铺货等方面都取得较大突破，独家推出的无糖、低糖红罐王老吉凉茶、王老吉固体饮料等新品也广受市场认可，产品销量持续高速增长。目前王老吉开始进入利润释放期，盈利能力逐步提升，成为公司业绩增长的重要驱动力。今年王老吉按快消口径实现150亿元销售。（常仙鹤）

# 间接承认回天无术 \*ST超日或暂停上市

□本报记者 郭力方

深陷光伏行业低迷泥潭的\*ST超日已经滑落至暂停上市的边缘。公司31日发布一则内容上呼应深圳交易所问询函的公告。公告称，公司2013年前三季度亏损5.34亿元，尽管国内光伏企业的市场销售逐步转暖，公司经营环境已开始好转，但以现有情况来看，2013年全年亏损已难以避免。

深交所所在问询函中指出，如果\*ST超日2013年度财报披露的净利润逐步亏损，在2013年年报披露后，公司股票将因连续三年亏损而暂停上市，公司发行的公司债将终止上市。

## 已经冰冻三尺

今年以来，国内各项对光伏行业的扶持政策相继出台，海外市场

特别是新兴市场的需求也开始回暖，国内光伏行业开始逐渐回暖，其中，隆基股份、东方日升及向日葵等公司订单放量增长，进而推动业绩逐步转暖，公司经营环境已

但是，对于\*ST超日来说，冰冻三尺非一日之寒，公司2011年度及2012年度连续两年亏损，今年上半年又继续亏损4.15亿元，雪上加霜的是，公司前三季度亏损面进一步扩大至5.34亿元。

公司也表示，目前情况注定了今年全年继续亏损几成定局，尽管国内光伏市场经营环境已开始好转，

## 恢复元气要时间

在刚刚过去的9月份，\*ST超日公告称，公司于下属子公司青海锦国兴与青海省政府等三方签署合作开发青海省政府已配置的两个50MW光伏电站项目的协议，根

# 页岩气扶持政策再出 落实到位是关键

□本报记者 汪珺

沉寂近一年后，页岩气产业再出扶持政策。10月30日，国家能源局在其网站发布了《页岩气产业政策》。根据《政策》，国家将页岩气开发纳入国家战略性新兴产业，鼓励建立页岩气示范区，鼓励地方财政根据情况对页岩气生产企业进行补贴，并对页岩气开采企业实行税收激励政策。

《政策》突出强调了要鼓励建立页岩气示范区，加快示范区用地

审批，支持示范区其他相关配套设施建设；同时，支持在国家级页岩气示范区内优先开展页岩气勘探开发技术集成应用，探索工厂化作业模式，完善理论和技术体系，推动页岩气低成本规模开发。

在支持政策方面，《政策》提出，页岩气开发纳入国家战略性新兴产业；依据《页岩气开发利用补贴办法》，按页岩气开发利用量，对页岩气生产企业直接进行补贴；鼓励地方财政根据情况对页岩气生产企业进行补贴；对页岩气开采企业减免矿产资源补偿费、矿权使用费，研究出台资源税、增值税、所得税等税收激励政策；页岩气勘探开发等鼓励类项目下进口的国内不能生产的自用设备（包括随设备进口的技术），按现行有关规定免征关税。

《政策》鼓励从事页岩气勘探开发的企业与国外拥有先进页岩气技术的机构、企业开展技术合作或勘探开发区内的合作，鼓励页岩气资源地所属地方企业以合资、合作等方式，参与页岩气勘探开发。

意在向大股东云天化集团剥离公司玻纤亏损资产，力争实现全年业绩扭亏。

根据公司发布的方案，亏损的玻纤资产期间损益将由集团承担。交易完成后，云天化业绩得到大幅提升，同时也有利于其优化业务结构，专注于化肥、磷矿采

钡、玻璃纤维、聚甲醚等价格下降导致毛利减少，以及运费上涨导致销售费用增加，资金结构变化及部分工程项目转入固定资产停止利息资本化导致财务费用上升等原因。

云天化称，公司已积极采取各项措施力图改善业绩，并在今年9月底发布重大资产出售方案，

据协议，这两个50MW项目全部采购青海锦国兴生产的电池组件，不足部分可以从上海超日采购。这将大大改善目前公司产品的销售状况，有利于公司全年增收。

但\*ST超日在回答深交所问询时披露，截至目前，青海锦国兴已在小量生产组件，但由于受供电供热问题不畅影响，实际生产无法达到设备产能，实际开工产能每月约1MW。此外，公司上海本部及卫雪太阳能的全部10条组件生产线已全部启动生产青海100MW项目所需的电池组件，但截至目前也只能先完成30MW的生产任务。公司其他的位于洛阳及九江的全部生产线到11月初才能陆续重启。

一位券商研究员对中国证券报记者表示，按照目前国内组件现货每瓦不足0.5元的价格水平，即便到年底前公司能够开足马力

顺利完成上述青海省100MW的电站组件供货量，但那也只能为公司全年增加5000万元的销售收入，这对于公司逾5亿元的亏损额来说，无异于杯水车薪。

在上述研究员看来，对于\*ST超日来说，比起暂停上市更为窘迫的是如何偿还所欠的巨额债务问题。其今年半年报披露，截至上半年，公司应付账款达20.55亿元，较去年底增加逾一成，账龄一年以上以及一年以上两年以下的各占一半。同时，公司应收账款也有约20亿元规模。

对此，公司表示，目前公司仍在通过各种方式催收应收账款，电站及部分客户商定以建成的电站作抵押保障公司资金安全，但根据目前海外市场环境整体判断，应收账款的短期回收还是压力较大。

2011年年底以来，页岩气产业政策开始密集公布。2011年12月31日，页岩气获批成为独立矿种；2012年3月，《页岩气“十二五”规划》出台，提出到2015年页岩气产量达到65亿立方米/年；2012年11月，页岩气开发补贴政策出台，0.4元/方的标准高于现行煤层气补贴政策。不过，不少业内人士亦指出，政策的密集出台更需要执行中真正落实到位，一些政策条款还需进一步细化、完善，如此，页岩气行业才能走上健康发展的快车道。

上述重组方案已于10月11日高票通过股东大会，有望在年内完成重组及资产交割，从而为公司年度扭亏目标奠定扎实基础。

选，有机化工、商贸物流四个业务板块，使其具有资源优势的综合性化肥生产商的战略定位更加清晰，主营业务也更加突出。

145

□本报记者 赵凯

云天化31日公布的三季报显示，前三季度公司归属于上市公司股东的净利润亏损8.51亿元，每股收益亏损0.51元/股。

公司表示，业绩出现亏损主要是公司主要产品磷酸一铵、磷酸二

145