绿地按下国资国企改革加速键

两国资股东拟转让17.50%股份引入战投

□本报记者 高改芳

7月26日，因国资股东正在筹划公司控制权结构有关事项停牌的绿地控股发布公告，揭开了绿地新一轮深度混改的序幕，也同时按下了上海及全国国资国企改革的加速键。

根据公告，上海地产（集团）有限公司（简称“上海地产”）及上海城投（集团）有限公司（简称“上海城投”）拟通过公开征集受让方的方式协议转让所持有的公司部分股份，拟转让的股份比例合计不超过绿地总股本的17.50%。

控制权结构或发生较大变化

公告显示，本次拟转让股份的价格不低于下列两者之中的较高者：提示性公告日前30个交易日的每日加权平均价格的算术平均值和最近一个会计年度经审计的每股净资产值。拟聘请中金公司作为本次股份转让的财务顾问，后续将进一步研究制定本次股份转让的具体方案。本次股份转让完成后，预计绿地仍无控股股东及实际控制人，但控制权结构可能发生较大变化。本次股份转让尚需取得相关国有资产监督管理机构的批准，能否取得该等批准及批准时间存在不确定性。

上海地产、上海城投均为上海市国资委全资持有的重要国资企业集团。绿地控股董事长、总裁张玉良表示，作为“混改样板”实现整体上市5年后，在今年全国国资国企改革提速、上海改革步入深水区背景下，绿地控股率先启动新一轮深度混改。此次国资持股调整，将推动绿地控股的股权结构进一步优化、管理机制进一步市场化。

为国资改革提速探路

7月16日，在国务院新闻发布会上，国资委负责人表示，下半年国资国企改革将全面发力，不断激发企业市场主体活力，切实提升改革成效，有力对冲经济下行压力。上海国资国企改革一直领跑全国，5年前，上海全力推动绿地混改实现整体上市，“绿地混改模式”已成为近几年全国改革的重要模板。

绿地揭开新一轮深度混改的序幕，也步入了自创立以来体制机制改革的第五个阶段。绿地控股在不同的历史阶段，先后进行了多轮体制改革：1992年-1997年，在纯国有体制下按照市场化规则运行，市场化基因自成立之初就深植其中；1997年-2013年，建立并不断完善国有控股、职工持股的股份制；2013年-2015年，引进战略投资者，形成国有及非公有资本交叉持股、相互融合的混合所有制；2015年至今，整体上市，成为公众公司。同时，绿地也积极发挥改革先行优势、复制改革成功经验，参与央企和地方国资国企改革，投资入股了原宝钢建设、贵州建工、江苏省建、天津建工、西安建工以及东航物流、上航国旅等国企，取得了多方共赢的良好效果。

今年是绿地实现整体上市的第5年，恰逢我国全面建成小康社会和“十三五”规划收官之年，绿地控股新一轮深度混改的大幕已经揭开，将再次迎来企业转型升级、推动高质量发展的历史机遇。绿地已形成了“房地产、基建两大主业并驾齐驱，金融、消费、健康等协同产业双向赋能”的经营格局，为企业持续成长打下基础。

其中，绿地全球商品贸易港已成为进博会“6+365天”不间断运行的主要平台，将在买全球、卖全球、放大进博会溢出效应中发挥更大作用，今年上半年贸易港集团已实现营业收入45亿元，同比增长52%，全年国际贸易业务交易额、收入和利润等业绩指标有望实现较快增长。

7月21日，绿地控股2020年半年度业绩快报显示，上半年公司共实现营业总收入2099亿元，同比增长4.14%，实现正增长；实现利润总额153亿元，同比减少7.66%，降幅较一季度收窄14个百分点；实现归属于上市公司股东的净利润80亿元，同比减少10.79%，降幅较一季度收窄6个百分点。

服务升级 菜品创新 营销求变 赛道拓宽

全聚德拥抱后浪赋能“餐饮+”时代

□本报记者 潘宇静

曾经“不到长城非好汉，不吃烤鸭会遗憾”，全聚德正是北京烤鸭的一张名片。现如今烤鸭已经成为北京的“标准菜单”，大董、四季民福、黑金等品牌发展强劲，百年老字号全聚德面临着前所未有的竞争，创新模式、电商引进、食品产业成为全聚德转型求变的重要抓手。

7月26日是全聚德156岁的生日，全聚德举办了一场生日宴品鉴会，上任不到一年的全聚德总经理周延龙接受媒体采访时说：“我们在冷静看待自己社会定位的时候，发现我们真的离不开北京人的支持，离不开周边的老百姓。”

新华社图片

提升服务水平

“烤鸭应该怎么吃？全聚德有自己品牌的独特理解和烹饪方式。156年的全聚德讲‘讲究’恰到其时，但这种讲究不是说教，而是润物细无声地融化在每一个产品的展示和服务上。产品是无言的，服务是有声的。所谓守正，我觉得餐饮行业还是要回归本质，做好产品，服务是放大器，产品是根本。”周延龙在接受媒体采访时说。

这个周末（7月25日-26日）全聚德取消服务费的消息登上微博热搜。其实，全聚德集团共有三个方面的调整。一是调整服务费的收取，在全国所有直营门店，除部分具有特殊建设条件的包间之外，全面取消服务费的收取。二是调整烤鸭价格，把烤鸭和其他菜系一样列为会员菜系列，会员即可常年享受优惠。三是调整北京地区门店菜单，全聚德将17道恢复的经典传承菜肴，15道新菜京味菜肴和15道创新菜肴，一并列入全聚德集团规范菜范畴，上述47道菜品将在北京各直营门店推行统一的出品标准。

周延龙表示：“以上三项调整对于在很多餐饮企业不是很辛苦，但是对于156年老字号的餐厅，我们面对着方方面面的评论，面对着消费者需求，更面对着疫情过后新的消费模式。我们应该把真心服务宾客的态度亮出来，拿出真实的举措让消费者感受到我们在变，我们在努力重新跻身一线品牌行列。”

中国证券报记者从全聚德了解到，集团约40%的鸭类产品调价幅度在15%左右，此前全聚德烤鸭产品均不议价，这次也引入了会员制度，为降价制定统一的标准。另外，全聚德的服务费是包间按总消费金额的15%、大厅按10%的标准收取，目前也已经基本取消。

拓宽营销渠道

周延龙感言：“我觉得市场给我们敲响了一个警钟，我们理解的方便广大旅游消费者的真空烤鸭，未来不能再成为产品体系的支撑。”

在菜品方面，除被顾客熟知的传统菜品外，全聚德依据史料记载，结合多位烤鸭界大师的改良和创新，重新设计制作了消失已久的鸭汤醋椒鱼、清炸鸭胗肝等全聚德名菜；同时增加了鲜椒澳洲小牛肉、奶香金瓜香芋煲配法包等深受年轻人喜爱的菜品，及芥辣鸭脯等原创菜。菜品全面升级使顾客选择更加多元化。

在外带方面，全聚德升级了烤鸭外带礼盒，通过环保竹炭，让外带烤鸭实现了与堂食温度相当的目的，保证了外带顾客的食用感受。同时，新菜单中特别添加了一人食烤鸭，更符合时尚环保新趋势。

在经营模式上，全聚德除了尝试增加线上线下外卖，还拓展社区消费、建立主食厨房等多项措施，多渠道、年轻化、亲民路线是接下来全聚德转型创新的重要环节。

周延龙称，目前城市之间因为电商的发展、网络经济的活跃，异地购买已经没有很大的瓶颈和阻力，完全靠旅游伴手礼“千山万水带回家”已经逐渐被弱化。“如果156年后的今天，我们连自己身边的老街坊老百姓都服务不好，我们很难承担向全国各地旅游者和全球旅游者提供优质服务的重任。”

加快食品工业发展

全聚德“餐饮+食品”产业双轮驱动的模式已经明确。“下半年，全聚德会积极推进全国食品业务板块的调整，餐饮产品的食品化是我们的发展方向。下一步，我们要把对产品的理解和工艺转化到可以更好地服务千家万户的休闲食品中。比如分割鸭类产品、卤味产品，让更多消费者可以在家里面通过线上渠道，感受全聚德对于鸭类产品的理解。”周延龙说。

全聚德7月10日发布半年度业绩预告，1-6月，公司预计亏损1.39亿元至1.52亿元。公告显示，1月下旬以来，受新冠肺炎疫情影响，公司餐饮及商品销售业务出现收入下滑。

周延龙称：“收入的这种波动或者说是下滑，确实应该让我们深入且冷静地考虑问题，靠惯性，靠品牌活力，支撑不了业绩，抵御不了风险，我们必须要有自身的改变。”

6月，全聚德在电商平台已经推出了8款全新休闲食品，包括：鸭掌、鸭肫、鸭脖、鸭翅、鸭翅根、鸭锁骨、香辣卤藕、香卤花生。全聚德方面称，推广期间线上销售数据取得了满意的成绩。“下一步，我个人希望能够快速拉动食品工业的产值，使其能够在收入当中努力接近餐饮板块的规模。”周延龙表示。

周延龙认为，全聚德要实现突破，一方面，要将餐饮业务稳住，在提质增效上下功夫。另一方面，食品工业要快速接近餐饮业态发展的步伐。最终的愿景是，餐饮和食品产业两个业态实现互联互通，齐头并进，共同发展。

“我们进入这个市场应该算是后来者，但是在烹饪的基础上，对产品的理解有助于能够快速赶上先头部队，食品工业可能不比餐饮的市场小，关键在于要找准自己的位置。短期来看，食品产业发力后见效的速度可能要比餐饮的更快。”周延龙说。

阿里影业：坚持“内容+技术”战略

□本报记者 于蒙蒙

7月25日，在上海国际电影节主论坛开幕前，国内几家头部电影公司高管在休息室聚首。阿里影业总裁李捷在接受包括中国证券报记者在内的媒体采访时坦言，电影将不再是资本追逐的行业，市场变得理性。影院会趋向于进入院线的资产重组，内容公司出现优质人才回流大公司平台，形成工作室机制、控股公司的机制，发行将出现头部发行公司。“作为一家兼具内容+科技的影视公司，阿里影业希望借助技术的手段，将电影的影响力触达给更多人，满足观影用户的期待”。

“暂停键”

今年的春节档原本是众多电影公司翘首以盼的时刻，《唐人街探案3》《囧妈》《姜子牙》《夺冠》《紧急救援》《急先锋》《熊出没》七部电影构成“最强春节档”。多家券商给予70亿元左右的票房预期。其中，中金公司曾预计春节档票房为69亿元，同比增长17.0%。但疫情改变了电影人的美好念想。1月23日，包括《唐人街探案3》在内的七部电影宣布撤出春节档，国内所有的影院同时也按下“暂停键”。

“一夜之间的反差是最痛苦的，前几天还在想着电影票卖不过来，会不会出票系统出问题，但后面面临退票退不过来了，那段时间压力很大。”谈及疫情影响，阿里影业总裁李捷不住地感慨。

阿里影业旗下的淘票票系国内电影票务巨头，彼时的角色由卖票转而为退票。李捷介绍，4月中旬前公司主要忙于退票，公司客服系统是国内体量最大的淘宝C端客服系统，但仍面临撑不住的压力。“因为要考核接通率，外面打进来电话要退票的接通率到了历史的最高峰值，因为接不通用户会有投诉的，要保证每个座席能接到，大多都是询问退票的。”

酝酿变化

疫情带来危机之后，行业回归理性的看法正被广泛认同，这亦为后续发展带来机遇。

市场泡沫一度制约行业的有序发展。电影产业的泡沫自2014年形成，至2016年达到高峰。一组数据显示，全国一度达到立项审批的电影公司有1500家至2000家，即300亿元-400亿元票房的市场对应1000多家内容供应方。电影行业自2018年开始加速去泡沫，众多“热钱”选择退出。李捷直言电影肯定不再是资本追逐的行业，市场参与者都冷静了。

经历一轮阵痛之后，行业有喜亦有忧。李捷认为，真正想坚守做好内容、有资金实力、具备核心能力的业务公司会留下来，有投机心理的资本退出。因为疫情的影响，预计今年电影供应量比去年同期下降大概三分之二，一些非常有活力且创造型的内容公司将失去持续拍电影的能力。电影供应量下降会在明年体现出来，尤其明年暑期档之后会出现断档情况。

“这次疫情之后中尾部的影城难以维系，我认为电影院行业一定会整合，已有一些大院线在谈战略合作。”李捷指出，优秀的制片人和创作者会回归大公司，小的内容公司会减少，阿里影业未来也会考虑工作室的方式。疫情期间众多发行公司出现转行或退出，整合的趋势非常明显，未来有能力还继续留在发行领域的公司大概就3家到5家。

内容+科技

成立初期的阿里影业发展处处碰壁。“2014年、2015年，我们一直在内容方面做尝试，但那段时间很不顺利。我们拍的片子是大阵容加大导演，但效果并不好。”李捷回忆互联网团队调进阿里影业后，内部有一次严肃的讨论，重新思索公司的打法。“结论是最好的人才当时都在自己创业，阿里影业吸引不到特别一流的人才。但我们的长项是做平台，有产品运营能力。所以当时确定先把淘票票并入到阿里影业，想把淘票票做成中国一流的票务平台，第二步是宣发，第三步是做内容。”

时间验证了当初的判断。“我们用了三年时间，灯塔和云智分别在宣发和影院管理系统位列第一，淘票票在票务平台位列第二。于是，整个行业里最好内容的人和团队愿意和我们合作了，宣发和投资也找我们合作。去年我们是民营企业中参与电影投资获得票房最高的一家公司，所有投资电影加起来票房超过100亿元，占去年总票房的四分之一多一点。”李捷说。

阿里影业在内容投资层面战略清晰。在海外，公司专注发现海外优质爆款电影，陆续参与出品了《一条狗的使命》《绿皮书》《海上钢琴师》《何以为家》。而在国内市场，则主要参与重要档期的头部电影，并开始参与合制和自制。

今年6月，阿里影业任命李捷为阿里影业总裁。李捷提出了阿里影业是内容+科技公司，强调内容优先于科技。“我70%-80%的精力会放在内容制作和内容投资，这也是公司的战略。”李捷透露，在科技上将继续强化淘票票、宣发平台灯塔、影院平台云智的服务功能。

纷纷扩大产能

头部猪企尝试楼房养猪

□本报记者 康曦

以新希望、温氏股份等为代表的头部生猪养殖企业开始尝试楼房养猪。与传统养猪方式相比，楼房养猪可以大幅节约用地和人工，方便统一管理和大规模养殖，适用于缺乏养殖用地的地区，但建设成本较高。

新希望相关负责人接受中国证券报记者采访时表示，公司规划楼房养猪项目时，成本是最大考量。如果当地猪价高，固定资产投资增加一部分也没关系，可以规划楼房养猪。最终是一个算好账才决策的事情。

节约用地和人工成本

日前，四川省丽天牧业有限公司（简称“丽天牧业”）的首个楼层式养猪场——大树高楼基地在四川省达州市大树镇竹林村建成投产。

丽天牧业一位负责人告诉中国证券报记者：“该项目一期高楼养殖区共2栋，1栋保育，1栋育肥，每栋各4层。保育栋每层可容纳1600头仔猪，育肥栋每层可容纳1500头育肥猪。每一层之间有通道相连，种猪场断奶后转入保育舍的仔猪，饲养7周后从同层通道转到育肥舍饲养16周。2栋楼只需要6位养殖人员。一期项目建成投产后，可以存栏生猪1.2万头，年可出栏生猪2万头。”

上述负责人表示，大树高楼基地项目是公司首个楼房养猪项目，公司需要试运行总结经验，后期不排除会继续采用楼层养殖模式。丽天牧业的生猪养殖项目主要分布在达州区域，目前公司存栏母猪1.25万头，年出栏仔猪、肥猪、种猪共计30万头左右。

在丽天牧业看来，楼房养猪这种新型模式可以大幅节约用地和人工，方便统一管理和大规模养殖，适用于缺乏养殖用地的地区，但建设成本较高。“楼房养猪与传统养猪相比，因为楼房通风、排污等要求较高，所以楼房建筑成本也高。现在大家都处于探索阶段。”上述负责人称。

2019年12月，自然资源部、农业农村部联合发布《关于设施农业用地管理有关问题的通知》，明确养殖设施允许建设多层建筑。楼房养猪开始“变热”。不仅是丽天牧业，以新希望、温氏股份等为代表的头部生猪养殖企业均开始探索楼房养猪。

探索楼房养猪

新希望正在北京平谷建设一个“5S智慧猪场”，这个项目就是一个楼房养猪项目。5S就是“科学、安全、智能、节能、聚落化”，“5S智慧猪场”将全面展现新希望领先的养猪科技成果。比如轨道测温机器人，能实时监测及时预警异常体温猪只；自动分群系统，根据猪只体重分群管理精准饲喂；还有智能保温设备、铲屎机器人、人物车智能追踪和消洗设备体系等，能有效防控非洲猪瘟、新冠肺炎疫情，提升生物安全等级。

新希望表示，这些智能设备背后，是“一猪一防控、一猪一环境、一猪一饲喂、一猪一档案”的智慧农业发展方向和实践。

牧原股份和温氏股份也在探索楼房养猪。牧原股份在2020年半年报中指出，公司在内乡开始尝试楼房养猪，并在生产管理、饲料供应、粪污处理等方面使用大量新技术、新设备，提高生产效率和健康水平。温氏股份2019年年报透露，公司将探索研究楼房养猪、肉鸡环控多层笼养等新型高效养殖模式，以及建设模式和配套设备等，并试点建设。

是否会采取楼房养猪，在新希望看来，主要取决于成本。新希望相关负责人告诉中国证券报记者：“公司选择养猪模式取决于成本投入哪个更合理，如果当地猪价高，固定资产投资增加一部分也没关系，可以规划楼房养猪。但如果成本不划算，就不会选择楼房养猪模式。最终是一个算好账才决策的事情。”

龙头企业加速扩产

中国证券报记者留意到，今年以来，头部生猪养殖企业纷纷宣布扩大生猪养殖产能。

新希望3月6日公告，公司决定继续加大在生猪养殖业务的投资力度，建设10个生猪养殖项目，项目总投资额为43.59亿元；4月1日，公司宣布将再投资4个生猪养殖项目，项目总投资额为20.28亿元；6月5日，公司公告决定建设8个生猪养殖项目，项目总投资额为25.68亿元；6月30日，公司再度公告称，将建设12个生猪养殖项目，项目总投资额为33.41亿元。

牧原股份半年报显示，上半年，公司主要围绕提升场区生物安全防控、扩大生猪养殖产能以及屠宰场建设等工作进行。截至6月30日，公司固定资产及在建工程余额为429.27亿元，比年初增加154.64亿元。报告期内，公司加快在南方区域的发展布局，在湖南、广东、广西、云南、贵州、浙江、海南等省份设立子公司，增加生猪出栏量，保证猪肉供应。

温氏股份在2019年年报中透露，2020年力争新增1500万头产能的猪场用地和年饲养能力超过2000万头的养殖小区用地。新增高效化猪场项目开工产能809万头、竣工产能688万头；自建养殖小区项目开工产能523万头，竣工产能316万头，力争全年新增肉猪饲养能力500万头以上。

长江证券指出，生猪养殖业已进入“三高”时代，即高壁垒、高投入、高回报。在非洲猪瘟常态化背景下，落后产能的中小养殖户仍会持续退出；实现生物安全防控高投入，并且形成完善防疫体系建设的自繁自养一体化企业采用物理隔离、采取唾液进行PCR（生物学的聚合酶链反应）基因设备检验并结合拔牙的方式已实现猪场非洲猪瘟等疾病的有效防控。管理优秀、防控方式占优的自繁自养一体化企业，竞争优势正在持续扩大，其快速扩张战略将加速推进。这一类大规模养殖集团将代表未来行业先进产能和发展趋势，享受行业高壁垒下的高回报红利。