

顽强拼搏 乘胜前进 推动集团实现高质量快速发展

——在集团2018年度工作会议上的讲话(摘要)

□张光辉

根据集团党委会研究确定的意见,做好2018年集团经营工作,要坚持好“一体两翼”发展战略,贯彻落实好“2233”任务。初步思路是,坚持5个原则、重点抓好4大板块、重点搞好10大工程、推进1~2项改革,巩固稳定报业经营,提升壮大优势产业,发展培育新兴业态,确保一季度集团经营工作实现开门红,确保完成2018年预算目标任务,推动集团迈向高质量发展阶段。

一、坚持五个原则,即处理好五个方面的关系

一是处理好主业和非主业的关系。这两个层面的问题:一是要处理好报业和非报业的关系。报业始终是集团生存的根本,也是集团主业,报纸的影响力和品牌优势,是我们拓展其他产业的基础。皮之不存,毛将焉附?报业阵地一定不能丢,要坚决防止报业阵地没有坚守好,非报业也没有发展好的现象发生,一定要在巩固壮大报业的基础上发展非报业;二是要处理好支柱产业和非支柱产业的关系,要坚持有所为有所不为,集中优势资源发展好媒体、金融投资、房地产、户外广告、酒店、教育、文化物流等重点产业板块。

二是处理好速度和质量的关系。在发展中既要注重速度,又要注重质量,推动集团实现高质量快速发展。从集团层面看,报业集团总资产64亿元,但2017年只有近20亿元收入,利润不到2亿元,资产使用效率还不够高;有的单位投入几亿元,但经营收入只有几千万甚至一千多万元,有些单位投入几千万,但经营收入只有几百万元。因此,无论从集团层面,还是从经营单位层面,资金、资产使用效率都有较大提升空间。要加快优化调整集团经济结构,改造提升传统产业,培育壮大新兴业态,大幅度提升资金、资产使用效率,扩大高利润率、高效益产业规模,提高发展的质量。

三是处理好存量和增量的关系。经过多年发展和积累,集团储备了一批大的项目,增强了发展后劲,但是项目储备和开发节奏还不够协调,部分项目占压大量资金,甚至影响了我们对新项目的投入和开发。下一步,一方面要激活存量,比如开封、中牟、海南、修武的房地产项目,要加快进度,特别是开封、修武项目闲置多年,开工建设迫在眉睫,一定要下大力气把存量资源开发利用好;另一方面要扩大增量,比如投资板块、户外媒体板块等具备良好发展前景和明显竞争优势的产业,要加快开拓新的资源,不断扩大产业规模。

四是处理好近期和中长期的关系。当前,集团投资的产业和项目比较多,投资前景都比较好,也有比较高的预期收益,但是投资期限匹配还不够合理,大部分是中长期投资项目,近期能产生较好收益的项目不多,虽然为集团未来发展进行了较好布局,但是近期发展压力比较大,甚至还会出现大的波动。产业发展、项目投资要坚持近期和中长期相结合,既要投资长远的战略性项目,增强发展的后劲,也要投资能较快实现收益的近期项目,保持集团经营平稳健康发展。

五是处理好开源和节流的关系。在前段时间调研中,我发现一些经营单位开源的空间很大,节流也有很大

空间。一方面,要拓展业务,扩大收入,另一方面要降低成本,节支增效。各经营单位在节约成本上都还有很大空间,管理上要再精细一些,真正把成本降下来。越是大项目,越要算细账,否则项目虽大,有可能到最后得不到多少收益。

坚持这五个原则,或者说处理好这五个关系,是集团需要坚持的,也是各经营单位需要坚持的。我们都要按照这五个原则来谋划工作,决定项目的取舍。

二、重点抓好四个产业板块

集团所属产业,大致可划分为媒体、金融投资、户外广告、房地产、教育、酒店、文化物流、印刷等八个板块。2018年,要继续整体推进这八个产业板块的发展,同时坚持重点突出、重点推进,抓住重头,抓好重点,抓准重心。从目前发展情况看,教育、酒店、文化物流、印刷这四个板块是前几年培育的重要产业板块,具有较高营收规模和较好盈利水平,发展前景比较好,相对比较稳定。2018年,要继续推动这四个板块保持稳步发展,实现稳中有升、稳中有进。

媒体、金融投资、户外广告、房地产这四个板块,收入规模很大,在集团收入大盘中占比很高,是集团2018年要重点抓好的产业板块。根据初步确定的2018年预算收入,媒体、金融投资、户外广告、房地产四个板块收入预算超过18亿元,占集团总收入预算的比重达79%。抓好了这四个板块的发展,就抓住了2018年集团经营工作的重心,就稳住了2018年集团经营工作的大盘。

一是稳字当头,巩固提升媒体经营板块。媒体是集团的核心竞争力,也是集团的主业、集团经营稳定的基石。有关专家分析我们集团产业发展时,首先就说我们打造了一个好的舆论平台、宣传平台,在这个基础上我们才打造了一个好的经营平台。如果媒体没有发展好,集团其他产业都会受到影响。2018年,我们要继续巩固稳定媒体经营,继续发挥其支柱作用。

这些年来,河南日报一直在省级党报前列,经营收入持续稳定增长,是集团报业总体经营收入能够企稳回升的关键。从当前情况看,河南日报发行、广告都有增长空间,2018年要乘胜前进,努力实现稳中有升。河南日报农村版、河南法制报、期货日报要保持好的发展态势,争取2018年实现新的增长。大河报、河南商报要坚定信心,全力以赴打好减亏扭亏攻坚战,巩固扩大减亏扭亏成效。大河文摘报、大河健康报等媒体要加快转型发展。

大河网络传媒集团,是集团媒体融合的重要平台,也是集团经营的重要部分。要主动抓住中央加强和改进党的新闻舆论工作的历史机遇,大力推进媒体融合发展,实现社会效益和经济效益相统一。要加快独立运作,按现代企业制度要求,改革组织架构,建立适应媒体融合发展的体制机制。要加快项目建设和运营,推动智慧政务和大河财立方做大做强,在“传媒+政务”“传媒+金融”板块做出品牌,做出规模。

二是统筹规划,有序推进房地产板块。从集团当前项目储备看,未来

一段时期,房地产仍将是集团重要收入支柱,是集团主要收入来源之一。2018年,集团将统筹做好多个房地产项目开发,积极推进开封、海南、中牟、修武等项目,把握好房地产开发销售节点,加快回笼资金,确保集团房地产板块可持续发展。

三是深度融合,持续壮大金融投资板块。2018年,要进一步推动“传媒+金融”的深度融合,加强市场调研,把前期投入的项目推进好、落实好、运营好,同时谋划新的具有较好市场前景的项目。

要发挥文投公司和大河投资公司两个投资平台的作用,加快投融资模式创新,提高投融资水平,壮大投融资规模。文投公司要利用好省级文化投融资这个平台,加强对河南省文化产业基金的管理,全力推动中视新科扭亏为盈,尽快开工建设温县项目,解决好投资北京新科动漫遗留问题,确保2018年增收增效。要加快推进中原文化基金二期募资工作,与社会投资机构联合成立规模约为3亿元的教育科技子基金和规模约为5亿元的文化旅游股权投资子基金。大河投资公司要积极跟踪河南资产管理公司运营情况,扩大与省投资集团、河南资产管理公司合作,加快建设汝州加油站项目,深化与信阳、南阳、平顶山等市政府合作,加快发起设立地市产业基金,持续优化多层次投融资平台体系。中报砥石基金管理公司已经成立,要加快基金运作,尽快完成基金设立备案,并争取募集约2亿元首期资金。

下一步,集团将组织文投公司、大河投资公司、大河财立方、期货日报、华隆基金等单位,专项研究推动金融和媒体的深度融合。在壮大金融投资产业的同时,还要着力推动金融投资板块为集团媒体转型发展和其他重点产业提供强大资金支持,实现金融投资和集团各方面资源的深度融合。

当前,集团自有资金已不能满足发展需要,对外投资业务都要付出较高的融资成本,有关单位要努力提高资金使用效率。一方面,要加大投资力度,减少资金闲置;另一方面,在保证资金安全的前提下,要把资金集中到高收益项目。

四是扩大规模,做强做大户外广告板块。户外广告这几年发展比较快,已经成为集团盈利大户之一。大河全媒体、今日消费、河南商报等要继续开拓新的优质户外媒体资源,提高市场占有率;同时,盘活做优现有户外媒体,实现户外媒体资源价值最大化。

三、重点推进“十大工程”

当前,集团投资的项目比较多,投资金额比较大,2018年各经营单位都要按计划、按工作节点整体推进各项工作,力争早日建成,早出规模、早出效益。根据投资规模大小、开工建设紧迫程度,从事关集团转型发展大局的角度,集团选定10个项目,作为2018年重点推进的“十大工程”。

一是加快大河东都二期开发销售。大河东都项目二期已经和绿城集团签订代建协议,力争今年上半年开工建设,年底要实现首次开盘,并回笼资金。**二是加快大河锦悦城项目**开发。大河锦悦城是集团位于汴西新区的商业项目,占地96亩,规划分两期开发,一期开发三栋楼,包括准五星级酒

店、写字楼和公寓,总投资6亿元,力争今年上半年开工建设。**三是加快大河文化广场项目**开发。大河文化广场是集团位于汴西新区的文化项目,占地92.5亩,总投资5亿元,要争取今年下半年开工建设。依托河南自贸区开封片区规划定位,力争打造成为集企业总部、创意产业孵化基地和河南自贸区国际艺术品交易中心为一体的文化综合项目。**四是加快海南项目**建设。目前海南项目一期已经售罄,全部16栋楼已有13栋完成结构封顶,进入内部安装阶段。海南项目部要确保项目一期今年上半年竣工交房,加快车库、商铺销售,收回一期销售尾款。同时,要积极做好项目二期开发准备工作。**五是加快中牟项目**建设。中牟项目分为商服和住宅两个地块,土地面积分别为63亩和100亩。初步思路是,拟对商服地块进行分期开发,住宅地块一次性开发。中牟项目占压集团大量资金,财务费用很高,要加快推进,力争年内开工建设。**六是加快修武项目**建设。修武项目共计88亩,分为住宅和酒店两个地块。2018年,要深入市场调研,尽快确定开发方案。**七是加快太极文化生态园项目**建设。该项目位于焦作温县,占地300亩,是省政府重点工程。2018年,要进一步完善规划设计,确保今年开工建设,争取今年年底出形象、出效益。**八是以省政府网站统一技术平台**为重点,加快推进智慧政务建设。大河网络传媒集团要加强与省直厅局和地市合作,不断扩大智慧政务范围,建立媒体融合盈利模式,增强自我造血能力。今年,要尽快组建政务运营中心。**九是加快建设大河财立方平台**。大河财立方要以财媒为引领,以金融为重心,发挥传媒和新兴的财经媒体优势,加快财富管理、投资和基金管理平台建设,积极开展财务顾问、投融资对接、投融资等“传媒+金融”业务。**十是加快建设汝州项目**。该项目是大河投资公司和汝州市合作的首个项目,目前已完成两座加油站建设前期工作,后续还将落地多个合作项目。2018年,争取有一到两座加油站完成建设并投入运营。

四、以推进1~2项改革为重点,进一步深化改革、加强管理

经过多年发展,集团经济结构持续优化,综合实力不断增强。这些年,集团在快速发展的同时,对原有管理方式、管理体制进行了适当调整完善,但仍有一些管理办法和制度跟不上发展需要,比如预算制订还不够科学、法人治理结构还不够完善、成本意识还不够强、资源整合力度还不够大、绩效考核机制还不够健全等。下一步,集团将充分调研论证,本着先易后难的原则,选择1~2项既问题突出又事关全局的体制机制进行改革,推动实现内部管理的精细化和科学化。

2018年,要进一步完善集团发展规划,明确产业发展方向,规范子公司对外投资行为。加强财务管理,增强成本意识。严格预算执行,未列入预算的原则上不得支出,列入预算的支出要进行必要性审核。今年,集团将建立督察机制,对各项经营管理制度执行情况进行检查,坚决消除制度“棚架”现象。在深入调研的基础上,今年还将加大资源整合力度,选取一个产业进行试点,推动资源整合,实现资源共享。