

华南农业大学国家重点学科“农业经济管理”系列丛书
农业龙头企业系列案例研究

合作机理、交易对象 与制度绩效

——“公司+农户”的合作方式及其对“温氏模式”的解读

罗必良 欧晓明 主编

 中国农业出版社

华南农业大学国家重点学科“农业经济管理”系列丛书

● 农业龙头企业系列案例研究

合作机理、交易对象与 制度绩效

——“公司+农户”的合作方式及其对“温氏模式”的解读

罗必良 欧晓明 主编

中国农业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

合作机理、交易对象与制度绩效：“公司+农户”的合作方式及其对“温氏模式”的解读/罗必良，欧晓明主编. —北京：中国农业出版社，2010.4

ISBN 978-7-109-14491-0

I. ①合… II. ①罗…②欧… III. ①农业合作组织—研究—中国 IV. ①F321.42

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 055709 号

中国农业出版社出版

(北京市朝阳区农展馆北路 2 号)

(邮政编码 100125)

责任编辑 闫保荣 周 珊

北京三木印刷有限公司印刷 新华书店北京发行所发行

2010 年 5 月第 1 版 2010 年 5 月北京第 1 次印刷

开本：700mm×1000mm 1/16 印张：22

字数：320 千字 印数：1~2 000 册

定价：30.00 元

(凡本版图书出现印刷、装订错误，请向出版社发行部调换)

序 言

华南农业大学经济管理学院是一所融农业经济、产业经济、工商管理、金融、贸易、财会诸学科为一体，具有博士后、博士、硕士、本科等多层次、多规格人才培养能力，实行人才培养、科学研究和社会服务相结合，在国内外具有一定影响的学院。

经过多年的建设，学院已经形成了以农业经济管理为核心的复合型学科群，其主要研究方向包括：农村经济发展与政策、农村经济组织与制度经济、农村产业集群与中小企业管理、农产品市场与国际贸易、农村金融与公共投资等。本学科的总体水平在国内同类学科及广东经济管理类学科中排名均处于前列。1997年被列为华南农业大学“211工程”建设重点学科之一，1999年被遴选为广东省重点学科，并评为广东省经济管理类三个A类重点学科之一，2001年评为国家重点学科，2006年5月再次复评为国家重点学科。

为了有效地实施重点学科的建设计划，经济管理学院于2002年决定出版“国家重点学科农业经济管理系列丛书”，集中出版以反映我院学科特色、具有较高质量的标志性成果。该系列丛书由教材、研究专著及部分优秀博士论文组成。分为四个子系列：经济发展与政策系列、经济组织与制度经济学系列、外向型经济与企业管理系列、国际贸易与金融系列。

上述四个系列由中国经济出版社出版。至今已出版专著39部。

2002年，学院成立了华南农业大学广东农业企业发展研究中心。2008年被列为广东省普通高校人文社科重点研究基地。从2008年开始，我们将农业龙头企业的研究列为国家重点学科建设的主要工作之一，计划从2009年开始每年选择一家具有代表性的农业企业进行

系统的案例研究。

本书即是整个研究计划的第一份成果。

作为国内首例农业龙头企业研究的系列丛书，存在不足是难免的。因此，我们期待着社会 and 学界的关注、批评与呵护，同时希望此系列成为华南农业大学经济管理学院学科成长的台阶与标志。

罗必良

2009年12月8日于广州

摘要

本研究试图通过构建一个“产权结构—交易对象—计量能力—经济绩效”的解释模型（RTCP），对农业产业组织的合作机制及其绩效差异进行解析。目的是要说明：一个合作组织的经济绩效，既取决于组织内部的制度安排，也取决于组织制度安排与交易对象及所处环境的相容性，从而揭示农业产业组织合作机制选择的一般逻辑及可自我执行协议形成的条件与路径。

本书包括两个部分。

第一部分是“理论研究”。其研究的主要目的是：①进一步深化合作机理的研究，阐明合作机制的本质及其制度经济学含义；②通过比较案例研究，说明交易对象与交易环境的性质对不同的合作契约及其组织治理所产生的影响，并由此说明合作机制选择与治理机制设计的关键变量；③通过对“公司+农户”组织形式的比较研究，揭示农业产业组织中关于合作方式选择的一般逻辑。

第二部分是“案例研究”。通过选取作为“公司+农户”合作组织极具代表性的“温氏模式”，分别从不同的维度进行了较为全面的解析。此部分既是第一部分所构建的理论框架的应用，也是其在实证研究方面的深化。该部分包括9个方面的内容。分别是温氏集团的发展历程与成长机理；经营模式、组织形式、资本结构的交互影响与温氏成长之谜；温氏集团的人力资源、管理绩效及其影响因素；温氏集团与农户的关系及其治理；股权分散、家族控制与温氏集团的实践；企业本质、农业企业社会责任与温氏集团的表现；产学研合作与温氏集团的科技创新模式。

关键词：农业合作组织；合作机理；交易对象；制度绩效；温氏模式

本项研究受下列基金资助：

- 国家社会科学基金项目 (07BJY100)
- 国家社会科学基金项目 (09BJL032)
- 国家社会科学基金项目 (09BSH018)
- 国家自然科学基金项目 (70772048)
- 国家自然科学基金项目 (70703011)
- 国家自然科学基金项目 (70872032)
- 教育部哲学社会科学重大课题攻关项目 (09GZD0022)

Abstract

This research tries to establish an interpretive model (RTCP) of “property rights structure—transaction objects—measurement ability—economic performance” in attempt to analyze the cooperation mechanism and performance difference of agricultural industrialization organizations. It aims to explain the following: the economic performances of the cooperative organization are not only dependent on the internal institutional arrangements but also the compatibility between the organizational institution arrangements and the environment where the transaction objects are involved. Consequently, this report reveals the common logic of the cooperation mechanism selection of agricultural industrialization organizations as well as the conditions and paths for self-enforcing agreement establishment.

This research is composed of two parts.

The first part is the “theoretical research” which aims to: ① study the mechanism of cooperation and clarify the essence of cooperation mechanism and its institutional implication; ② by comparative case study, to explain the impact of transaction object and the nature of transaction environment on different cooperation contract and its organization administration from which to illustrate the key variables of the choice and design of cooperation and administration mechanism; ③ reveal the general logic of the choice of cooperation method among agricultural industrial organization through the comparative study of which is named as “company + farmhouse”.

The second part is the “Case Study”. Selecting “Wens Model”, the

typical “company + farmhouse” model, this report gives comprehensive analysis from different perspectives. This part is not only the application of the theoretical framework of the first part but also strengthens the empirical studies. Contents from nine perspectives are included in second part: the development history and the growth mechanism of Wens; the interactive influences of operation model, organizational makeup, capital structure and the reasons attributive to Wens success; the human resources of Wens Group, management achievements and the influencing factors; the relationship between Wens and farmhouses; the diversification of shares, family control and the practice of Wens; the essence of enterprises, the social responsibility of agricultural enterprises and Wens’ performance; the cooperation of industry-study-research as well as the scientific innovative model of Wens Group.

Key words: Agricultural Cooperation Organization; Cooperation Mechanism; Institutional Performance; Wens Model

目 录

序言

摘要

Abstract

1 导言	1
1.1 选题依据	1
1.2 相关的研究进展	2
1.3 研究思路与重点	5
1.4 内容安排	6
1.5 主要创新	9

第一部分：理论研究

2 农业合作组织的效率决定：理论模型及其初步应用	12
2.1 问题的提出：偷懒与合作组织中的“柠檬市场”	12
2.2 合作成功的条件：一个简单的理论回顾	14
2.2.1 理论论争的焦点	14
2.2.2 限制退出的公社劳动：“偷懒”与监督机制问题	16
2.3 农业合作组织的效率决定：一般模型及其说明	21
2.3.1 关于产权结构	23
2.3.2 关于技术交易结构	25
2.3.3 关于环境因素	26
2.4 比较案例分析：交易对象、考核及其经济绩效	27
2.4.1 背景说明	27
2.4.2 不同的制度安排	28

2.4.3 交易对象性质与合作行为选择	29
2.4.4 效率差别的机制分析	34
2.4.5 启示	37
2.5 进一步的讨论：农业合作组织效率实现的保障机制	38
2.5.1 可监督性与激励不足：不同情形的分析	38
2.5.2 退出威胁与进入威胁：保障合作的机制与效果	40
2.5.3 声誉机制、村庄环境与关联博弈： 促进合作的补充机制	45
2.5.4 农业合作组织效率实现的多重机制	48

第二部分：案例研究

3 温氏集团的发展历程与成长机理	51
3.1 温氏集团的现实格局及其成效	51
3.1.1 温氏集团的现实格局	51
3.1.2 温氏集团的成效	54
3.2 温氏集团的发展历程：阶段性回顾与总结	57
3.2.1 产生背景：宏观、中观与微观原因	57
3.2.2 发展阶段及其特征	60
3.2.3 温氏集团发展的内在逻辑	62
3.3 温氏集团的成长机理	65
3.3.1 产业线索：农业及关联产业	65
3.3.2 运作框架：“公司+农户”	67
3.3.3 决策准则：风险最小化	68
3.3.4 比较优势：技术领先	69
3.3.5 规模优势：市场分割、一体化、 生产外包与低成本扩张	70
3.4 温氏集团发展的关键因素	74
3.4.1 初始选择与路径依赖：企业家与企业文化	74
3.4.2 交易对象、考核机制与关联博弈：	

可自我执行的合作机制	79
3.4.3 制度与激励：多方模拟市场竞争	85
4 经营模式、组织形式、资本结构的交互影响与温氏成长之谜	92
4.1 引言：风险与资本双重约束下的农业企业成长	92
4.2 文献综述：经营模式、组织形式与融资结构的交互影响	93
4.3 组织形式的交易反串与“公司+农户”	
经营模式的内源融资功能	95
4.3.1 从要素合作到“公司+农户”经营模式的生成	95
4.3.2 从要素合作到内源融资：“公司+农户”	
交易反串及其一般情形	95
4.3.3 从要素合作到内源融资：“公司+农户”	
交易反串及其扩展情形	97
4.3.4 从要素合作到内源融资：“公司+农户”	
的理论总结	98
4.4 温氏模式：“公司与农户”的交易反串及其作用机制	99
4.4.1 融资与风险双重约束下的温氏集团成长之谜	99
4.4.2 温氏集团“公司+农户”模式的运作机制：	
交易反串下的价值分配	99
4.5 温氏“公司+农户”模式对风险和融资双重	
约束的破解机制：实证分析	103
4.5.1 来自于农户的内源融资	103
4.5.2 组织形式与职工（含高管）提供的内源融资	104
4.5.3 内源融资模式下的温氏资本结构：统计证据	105
4.6 组织形式、经营模式与融资结构交互影响	
下的温氏成长之谜	106
4.6.1 双重约束破解与温氏集团稳健而快速的成长	106
4.6.2 农户来自于温氏集团的多重收益：	
劳动力价值与投资收益	107
4.6.3 温氏融资模式的局限性、挑战及发展趋势展望	109

4.7 进一步的讨论	111
5 温氏集团的人力资源、管理绩效及其影响因素	113
5.1 人力资源管理绩效及其测量	113
5.1.1 企业人力资源管理的绩效：员工工作投入程度	113
5.1.2 员工满意度的内容及其与员工工作投入程度的关系	115
5.1.3 员工满意度的影响因素分析	117
5.2 温氏集团的人力资源拥有情况	119
5.3 温氏集团人力资源管理理念	120
5.3.1 用人之道——充分放权	120
5.3.2 选人之道——不拘一格纳人才	121
5.3.3 留人之道——财富共享，事业留人	122
5.4 温氏集团人力资源管理与开发	123
5.4.1 组织架构	123
5.4.2 温氏集团人力资源的管理	124
5.4.3 温氏集团的人力资源开发	126
5.5 温氏集团员工的满意度、工作努力程度分析	127
5.5.1 满意度之间、满意度与工作努力程度的 Spearman 等级检验	127
5.5.2 职位与满意度、工作努力程度的关系分析	130
5.5.3 任职时间分析	132
5.5.4 在本企业工作资历	134
5.5.5 来源地分析	136
5.5.6 文化水平分析	138
5.5.7 年龄分析	140
5.6 结论及讨论	142
6 社会资本、作用机理与温氏集团的经验	158
6.1 问题的提出：资本及资本空间的拓展	158
6.2 社会资本：理论演进及管理学意义	160

6.2.1 社会资本内涵及特征描述	160
6.2.2 社会资本的管理学意义	164
6.3 资本互动：农业企业成长机理分析	167
6.3.1 资本转化过程的动态描述	167
6.3.2 社会资本变动与农业企业成长关系讨论	169
6.4 温氏案例：农业企业对社会资本的运用	173
6.4.1 温氏社会资本初始状态	174
6.4.2 跨越扩张障碍	175
6.4.3 扩充结构空洞，拓展异质资本	176
6.4.4 社会资本结构转型	176
6.5 进一步的讨论	178
7 温氏集团的产业进入与市场进入	180
7.1 产业进入与市场进入的理论基准	180
7.1.1 多元化与产业选择	180
7.1.2 业务多元化、成本领先与企业绩效	181
7.1.3 现代农业产业链管理	182
7.1.4 市场进入模式与市场选择	182
7.2 温氏集团产业多元化与市场拓展进程	184
7.2.1 温氏集团产业多元化发展线索	184
7.2.2 温氏集团市场拓展过程	186
7.3 温氏集团产业进入与养殖产业链管理	186
7.3.1 产业进入与多元化业务选择	187
7.3.2 基于产业链的多元化经营策略	188
7.3.3 现代化养殖产业链管理	193
7.4 温氏集团市场进入方式与特征分析	195
7.4.1 温氏集团区域市场扩张的阶段性特征	195
7.4.2 温氏集团市场进入模式分析	197
7.5 温氏集团产业进入与市场进入的经验启示	202
7.5.1 相关多元化的产业进入模式	202

7.5.2	步伐稳健、低成本的市场进入选择	203
7.5.3	利益共享前提下非对称的“公司与农户” 风险共担机制	203
7.5.4	标准化的供应体系	204
7.5.5	留有余地的市场竞争理念	204
7.6	温氏集团产业与市场进入的规划绩效及其建议	205
7.6.1	温氏集团 2005—2009 年发展目标和经营规划	205
7.6.2	温氏集团“二五”规划产业与市场进入绩效分析	206
7.6.3	温氏集团产业链优化和市场拓展的思考	208
8	温氏集团与农户的关系及其治理研究	214
8.1	温氏集团与农户的合作历程	214
8.2	“公司+农户”合作模式的内生风险	216
8.2.1	农产品的生产特性、交易特性与合作风险	216
8.2.2	主体特性、关系特性与合作风险	217
8.2.3	契约执行监督困难与合作风险	218
8.3	温氏集团与农户的准纵向一体化关系	219
8.3.1	对合作农户的生产实行准车间化管理	222
8.3.2	明确畜禽产权归公司所有	223
8.3.3	公司与农户对半分享合作剩余	223
8.3.4	公司与农户的交易以流程价格进行结算	224
8.4	温氏集团与农户的正式契约治理	226
8.4.1	合作的环境适应性	226
8.4.2	合作的内生激励	227
8.4.3	合作的可控性	229
8.4.4	合作的稳定性	231
8.5	温氏集团与农户的关系治理	234
8.5.1	信任、村庄环境与相互认同	234
8.5.2	声誉、博弈与长期合作	235
8.5.3	互惠、交易灵活性与合作意愿强化	236

8.5.4 沟通、锦标赛与合作扩展	237
8.6 温氏集团与农户关系治理的经验总结与启示	238
8.6.1 经验总结与启示	238
8.6.2 给温氏集团的一个建议	242
9 股权分散、家族控制与温氏集团的实践	243
9.1 家族对企业的控制	243
9.2 股权分散下的家族控制：温氏企业的实践	244
9.2.1 温氏企业的成长历程	245
9.2.2 温氏食品，人人有份	257
9.2.3 温氏家族对企业的控制	260
9.3 华人家族企业的成长与控制：一个一般性的结论	266
9.3.1 权力结构	267
9.3.2 制度规则	268
9.3.3 家族内部条件：持续的企业家能力	269
9.3.4 企业的外部条件：良好的发展环境	269
10 企业本质、农业企业社会责任与温氏集团的表现	271
10.1 企业本质与企业社会责任：问题的提出	271
10.1.1 企业本质理论的简要回顾	271
10.1.2 企业本质所决定的企业社会责任	274
10.2 农业龙头企业社会责任的界定	277
10.2.1 农户的带动与培训：稳定合作关系， 降低监控成本	277
10.2.2 控制食品安全：降低市场风险，带动行业发展	279
10.2.3 环境保护：降低产品风险，获取范围经济	281
10.2.4 慈善捐赠：改善发展环境，拓展投资空间	282
10.3 温氏集团社会责任的行为表现与绩效	283
10.3.1 利益机制建立与农户带动	283
10.3.2 产学研合作与食品安全体系建设	285

10.3.3	生态环境保护与改善	287
10.3.4	社会主义新农村建设与新型农民培训	288
10.3.5	企业文化、慈善基金会与企业声誉建立	289
10.4	结论与讨论	291
10.4.1	主要结论：温氏集团企业社会责任行为的特点	291
10.4.2	进一步的讨论：农业龙头企业社会 责任的主要特点	292
11	产学研合作与温氏集团的科技创新模式	294
11.1	产学研合作的研究文献综述	294
11.1.1	产学研合作的形成动因	294
11.1.2	产学研合作创新主体	296
11.1.3	产学研合作模式	296
11.1.4	产学研合作的风险	297
11.1.5	产学研联盟的知识转移和技术转移	299
11.1.6	产学研联盟合作绩效	301
11.2	产学研合作科技创新模式：温氏集团的实践	302
11.2.1	温氏集团产学研合作发展历程的历史回顾	302
11.2.2	温氏集团产学研合作模式及其成效	305
11.2.3	温氏集团产学研合作运行机理	309
11.3	结论与启示	315
11.3.1	农业龙头企业要建立自身科技创新的核心机制	315
11.3.2	“公司+高校（科研院所）”的产学研模式是农业 龙头企业科技创新的新形式	315
11.3.3	“公司+农户”产业化经营模式在农业技术推广 过程中起着重要作用	315
11.3.4	以科技创新为动力、以机制创新为保障、以管理 创新为支撑是温氏集团发展壮大的重要源泉	318
	参考文献	319
	后记	331