

ONGYE CHANYEHUA LONGTOU QIYE HEXIN JINGZHONGLI YANJIU

农业产业化**龙头**企业 核心竞争力研究

赵海燕 著

东北林业大学出版社

农业产业化龙头企业核心竞争力研究

赵海燕 著

F324

Ⅲ 308

东北林业大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

农业产业化龙头企业核心竞争力研究/赵海燕著. —哈尔滨: 东北林业大学出版社, 2007.4

ISBN 978-7-81076-998-3

I. 农… II. 赵… III. 农业企业管理—研究—中国 IV. F324

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 053724 号

责任编辑: 杨秋华

封面设计: 彭 宇



NEFUP

农业产业化龙头企业核心竞争力研究

Nongye Chanyehua Longtou Qiye Hexin Jingzhengli Yanjiu

赵海燕 著

东北林业大学出版社出版发行

(哈尔滨市和兴路 26 号)

哈尔滨市工大节能印刷厂印装

开本 850 × 1168 1/32 印张 9.75 字数 260 千字

2007 年 4 月第 1 版 2007 年 4 月第 1 次印刷

印数 1—1 000 册

ISBN 978-7-81076-998-3

F·205 定价: 25.00 元

前 言

2006 年底“入世”过渡期全面结束后，我国经济开始完全融入世界经济一体化浪潮中。这会给我国经济发展带来两个方面的影响：一方面，国外新技术、新信息和新材料的引入及合作的不断加强，既为我国各产业发展注入新的活力，也给我国经济带来更为广阔的发展空间；但另一方面，我国各产业生产的产品也必将面临着国内外同业产品的激烈竞争，中国产品与国外同业产品会展开一场激烈的消费者争夺战。为了能使我国本土产品在这场竞争中胜出，所有企业都在迫切寻求如何建立自身的长久竞争优势。

农业作为受自然风险和市场风险双重影响的弱质产业，在“入世”后是受影响最大的产业之一。为了克服分散的家庭经营难以应对国内外市场的规模经济竞争的难题，始于 20 世纪 90 年代初的农业产业化经营无疑为一良策。历经近 15 年的发展以后，这种发端于山东省继而在全国全面展开的农业产业化经营已被证实是引导小农户走入大市场的有效组织形式，成为实现农业增长方式和经营方式根本转变的有效途径。但在发展中我们也遇到了一个不容回避的现实，即作为农业产业化“龙头”的农产品加工企业的发展缺乏后劲，对产业链条的其他环节牵动乏力，龙头企业产品同进口农产品相比更是缺乏竞争力。因此，如何壮大我国农业产业化龙头企业的实力，培育和构筑龙头企业的核心竞争力，增强龙头企业与国外农产品加工业的抗衡能力，成为“入世”后我国农业产业发展面临的重大课题。

基于此，笔者决定对农业产业化龙头企业的核心竞争力问题展开研究。需要说明的是，本书是以黑龙江垦区作为研究视角，

对如何构筑和提升黑龙江垦区农业产业化龙头企业核心竞争力做全面系统的研究。由于黑龙江垦区是我国重要的农业经济发展区域,垦区农业产业化的发展现已走在全国前列,在一定程度上已经成为引领我国农业产业化发展的一面旗帜。因此,以黑龙江垦区为例,通过对黑龙江垦区农业产业化龙头企业的深入研究,提出增强垦区龙头企业核心竞争力的策略,不仅具有重要的理论价值和实用价值,而且会对全国的农业产业化龙头企业的核心竞争力的构筑和提升起到一定的参考和借鉴作用。

本书以核心竞争力的一般理论为基础,结合这些理论的研究成果和黑龙江垦区龙头企业发展的实际,提出如何培育和构筑龙头企业的核心竞争力;通过对核心竞争力的主要构成要素的分析,着重从企业创新、企业文化、知识管理、品牌经营、信息化、企业并购6个方面入手分析其对龙头企业核心竞争力提升的重要性;最后指出龙头企业应在激烈的市场竞争中保持和不断发展核心竞争力,以建立和稳定自身的长期竞争优势。

本书是笔者在所从事的课题研究成果的基础上修改和充实而成的,在课题研究和本书写作过程中,参考了很多专家、学者对农业产业化龙头企业和核心竞争力方面非常有价值的研究成果;得到了黑龙江八一农垦大学经济管理学院领导和有关教师的指导和帮助,同时也得到了黑龙江省农垦总局办公室、经贸委及北大荒米业集团等农垦系统的领导和工作人员的大力支持,在此深表谢意。

由于笔者水平有限,本书缺点和错误在所难免,敬请读者批评指正。

赵海燕

2007年1月

目 录

1	引 言	(1)
1.1	研究背景、目的及意义	(1)
1.2	国内外研究动态	(6)
1.3	研究内容、思路和方法	(11)
2	核心竞争力理论概述	(14)
2.1	核心竞争力的概念及特征	(14)
2.2	核心竞争力的本质	(20)
2.3	企业核心竞争力的主要构成要素	(27)
3	农业产业化龙头企业基本理论	(31)
3.1	农业产业化经营及其相关理论概述	(31)
3.2	龙头企业基本理论	(38)
4	农业产业化龙头企业竞争力	(45)
4.1	农业产业化龙头企业竞争力概述	(45)
4.2	影响龙头企业竞争力的因素分析	(46)
5	黑龙江垦区农业产业化龙头企业的发展现状	(57)
5.1	黑龙江垦区简介	(57)
5.2	黑龙江垦区龙头企业发展的基本现状	(61)
5.3	黑龙江垦区龙头企业 SWOT 分析	(67)
5.4	龙头企业核心竞争力评价指标	(75)
6	龙头企业核心竞争力管理	(78)
6.1	龙头企业核心竞争力的培育	(78)
6.2	龙头企业核心竞争力的提升	(89)
	案例：海通食品集团股份有限公司核心竞争力培育 实证分析	(97)

7	龙头企业的创新与核心竞争力	(101)
7.1	企业创新的内容	(101)
7.2	创新与核心竞争力的关系	(107)
7.3	黑龙江垦区龙头企业的创新空间分析	(109)
7.4	以创新提升龙头企业核心竞争力	(118)
	案例:上海光明乳业的创新之路	(135)
8	龙头企业的知识管理与核心竞争力	(139)
8.1	企业知识及知识经济	(139)
8.2	企业知识管理	(149)
8.3	企业知识管理与核心竞争力的关系	(158)
8.4	以知识管理打造龙头企业核心竞争力	(165)
	案例:丽珠医药的知识管理	(168)
9	龙头企业的企业文化与核心竞争力	(177)
9.1	企业文化概述	(177)
9.2	企业文化与核心竞争力的关系	(183)
9.3	龙头企业如何建立面向 21 世纪的企业文化	(190)
	案例:内蒙古伊利实业集团股份有限公司的 企业文化	(200)
10	龙头企业的品牌经营与核心竞争力	(208)
10.1	品牌的力量	(208)
10.2	品牌经营与企业核心竞争力的关系	(212)
10.3	品牌经营的误区	(217)
10.4	黑龙江垦区龙头企业的品牌经营	(219)
	案例一:品牌叫响北大荒——黑龙江垦区推行名牌 战略纪实	(226)
	案例二:伊利集团董事长潘刚妙论品牌	(233)
11	龙头企业信息化与核心竞争力	(239)
11.1	企业信息化概述	(239)
11.2	企业信息化提升核心竞争力的原则	(246)

11.3	龙头企业的信息化建设	(247)
11.4	信息化提升龙头企业核心竞争力	(248)
	案例一：内蒙古塞飞亚集团 ERP 应用	(254)
	案例二：北大荒米业——卖大米的“戴尔”	(261)
12	龙头企业并购与核心竞争力	(267)
12.1	企业并购概述	(267)
12.2	龙头企业并购的动因分析	(273)
12.3	龙头企业打造核心竞争力的企业并购模式	(278)
12.4	基于核心竞争力并购后的整合管理	(282)
	案例：企业并购提升核心竞争力的典型企业介绍—— 海尔兼并青岛红星电器厂	(286)
13	核心竞争力的发展	(289)
13.1	核心竞争力的维系	(289)
13.2	核心竞争力的发展	(293)
	参考文献	(296)

1 引 言

1.1 研究背景、目的及意义

1.1.1 研究背景

从 2006 年起,我国开始全面进入社会主义新农村建设阶段,新农村建设的一个重要内容就是要大力推进现代农业建设。农业产业化是传统农业向现代农业转变的必由之路,而农业产业化的推进,关键在于龙头企业的带动。农业产业化龙头企业是指以农产品加工或流通为主业,通过各种利益联结机制与农产品相联系,带动农户进入市场,使农产品生产、加工、销售有机结合,相互促进,在规模和经营指标上达到规定标准,并经全国或省、市农业产业化联席会议认定的企业。自我国 20 世纪 80 年代末和 90 年代初实行农业产业化经营以来,已经涌现了一批具有市场开拓能力、为农民提供服务和带动农户发展商品生产的龙头企业。这些龙头企业是农业产业化经营的组织者、带动者、市场开拓者和技术创新主体,是全系统的营运中心、信息中心和服务中心,对农业和农村经济的发展起到了至关重要的带动作用,必将成为新农村建设的重要推动力量。

黑龙江垦区(以下简称垦区)是全国重要的粮食产区。近年来,垦区坚持以改革促开放,以开放促发展,以战略性结构调整为主线,以体制创新为动力,以增加职工收入为根本目的,举全局之力,全力构造大豆、水稻、鲜奶、小麦、大麦、良种、肉类、北药加工等龙头企业,使农业产业化经营取得了很大进展。

截至 2005 年底,垦区已形成 196 家农产品加工龙头企业,其中国家级重点龙头企业 5 家,省级重点龙头企业 7 家,垦区级重点龙头企业 11 家。龙头企业资产总额达到 157.35 亿元,全年实现销售收入 144.97 亿元,其中重点龙头企业资产总额 119.5 亿元,年销售收入达到 120.6 亿元,分别占全部农产品加工企业的 75.9% 和 83.2%。垦区年粮食加工转化能力达到 1 400 万 t,其中重点龙头企业的粮食加工能力合计 766 万 t,占总加工能力的 55%;年鲜奶加工能力 120 万 t,其中完达山乳业 60 万 t;生猪屠宰加工能力 500 万头,其中北大荒肉业的加工能力 400 万头。但从整体上看,黑龙江垦区农业产业化龙头企业与国外发达国家的龙头企业相比,存在着企业的规模偏小,综合实力还不强;结构雷同,优势资源开发程度不高;大部分产品加工档次较低,科技含量还不高;与农民的利益联结机制不够完善,辐射带动作用还不显著;优势、特色品牌产品还不多等问题。新时期,面对实现全面小康社会的目标及“入世”后参与全球竞争的巨大压力,大力发展龙头企业在这个时候比以往任何时期都显得更为紧迫,要使龙头企业在激烈的市场竞争中立于不败之地,构筑和培育龙头企业核心竞争力是关键。现代企业竞争不单纯是规模和价格的竞争,而是核心竞争力的竞争,竞争的实质是看谁能赢得持续的领先优势。这就要求龙头企业要加快确立“核心竞争力导向型战略”,以不断提高其核心竞争力作为企业长期制胜之本。

对于如何发展龙头企业的问题,以前的研究大多就企业论企业,将一般企业理论拿过来指导龙头企业,如从资金投入、技术开发、人才培养、内部管理、市场开拓等方面展开论述,或者从宏观和微观两方面结合分析。很少有从企业核心竞争力理论出发,结合我国农业的特点,阐述龙头企业如何应对挑战,持续发展。

本书试图以核心竞争力的一般理论为基础,结合这些理论的研究成果和黑龙江垦区龙头企业发展的实际,提出如何培育和构筑龙头企业的核心竞争力;通过对核心竞争力的主要构成要素的

分析,着重从企业创新、企业文化、知识管理、品牌经营、信息化、企业并购 6 个方面入手分析其对龙头企业核心竞争力提升的重要性;最后指出龙头企业应在激烈的市场竞争中保持和不断发展核心竞争力,以建立和稳定自身的长期竞争优势。

1.1.2 研究目的

2004 年中央 1 号文件《中共中央国务院关于促进农民增收若干政策的意见》强调,农民增收问题是以以后相当长一段时期内全党工作的重中之重。党的十五届三中全会《关于农业和农村工作的若干重大问题的决定》中指出,“发展农业产业化经营,关键是培育具有市场开拓能力,能进行农产品深加工,为农民提供服务和带动农户发展商品生产的龙头企业”。作为农业产业化进程中一支关键力量,龙头企业的发展状况很大程度上决定了农业产业化化的成效。通过调查,大量资料显示出农业产业化龙头企业存在着诸多问题,不仅缺乏市场竞争力,更缺乏核心竞争力。因此,本项研究希望通过对农业产业化龙头企业核心竞争力的研究,达到以下几个目的。

一是充实和完善龙头企业的核心竞争力理论。笔者在从事此项研究之前,查阅了大量资料显示,20 世纪 90 年代以来关于国内外农业产业化理论的研究成果有很多,很多学者对此进行了深入的探讨,出了许多著作和成果。但是,关于龙头企业的专门研究,显得有些不足,主要是一些总结报告、论文。而关于黑龙江垦区龙头企业的研究,目前尚属空白。本课题正是为添补这一空白,努力完善对龙头企业专门研究的不足而展开的。

二是帮助农业产业化龙头企业的管理者进一步充分认识、理解农业产业化中龙头企业核心竞争力的作用和重要性,以及构建和发展本企业的核心竞争力,对管理者在实践中运用核心竞争力理论时产生启示作用。

三是为农业产业化龙头企业核心竞争力的培育和构筑提供策

略。通过农业产业化龙头企业的发展提高农民收入,带动垦区现代农业发展,从而促进垦区经济的快速发展。

1.1.3 研究意义

1.1.3.1 构筑龙头企业持久的竞争优势

研究龙头企业的核心竞争力无非是加快龙头企业的强大,使龙头企业具有持久的竞争优势。龙头企业是否能建立起自己的核心竞争力,直接关系着它能否在激烈的市场竞争中保持持久的竞争优势。具体表现为:

①促进企业战略目标的树立,减少管理的不确定性,提高管理者的经营应变能力,增加决策的科学性;

②使企业管理者有意识地培育或去发现本企业的核心竞争力,并根据企业战略目标充分利用核心竞争力;

③提高企业的科技意识,使管理者重视企业根基的夯实;

④促使管理者按照现代企业管理制度管理企业,加快龙头企业走向国际市场的步伐。

1.1.3.2 加快垦区经济的增长

农业产业化龙头企业是垦区经济的重要组成部分,发展龙头企业是目前增加农民收入的最有效手段。另外,龙头企业的竞争实力在一定程度上能给其他企业施加较大的竞争压力,从而促使那些企业不断进步和完善。依此而言,龙头企业的竞争力直接关系到垦区经济的增长。研究龙头企业核心竞争力,提高龙头企业竞争力,将是对黑龙江垦区经济发展的一种贡献,能更好地促进垦区经济的持续健康的发展。

1.1.3.3 促进农业结构的调整和优化,加快农业产业化进程

龙头企业依据市场信息引导农户进行农业结构调整,促使农户生产市场化,改变传统的种植业和养殖业方式。龙头企业为农业结构调整提供市场引导、技术支持和资金支持,同时提升农业结构调整的层次和水平。龙头企业在农业产业化经营链条中肩负

着引导生产、深化加工、开拓市场、创新技术、综合服务的重任，是推进农业产业化经营的关键。龙头企业的健康和快速的发展直接促进农业产业化进程。

1.1.3.4 有利于农民增收、农业增效

农民收入的多少一直是关系到国计民生的大事，农业产业化龙头企业正是因为可以增加农民收入而被国家重点扶持，事实证明发展龙头企业是增加农民收入的有效手段。

①龙头企业根据自身发展的需要，建立农产品生产基地；通过提供种苗、技术服务等，提高农产品的产量和质量，促进农业结构的调整，使农民直接增收。

②龙头企业与农户通过签订订单协议减少了双方的“买”与“卖”的风险，带来互惠效应。

③龙头企业的工人一般是周围农民，龙头企业的发展壮大不仅可以吸纳更多的农民工人，而且可以增加农民的工资。

④龙头企业的发展带动周围运输业、服务业等行业的发展，增加了农民的就业机会，从而增加农民收入。同时，龙头企业的发展壮大，可以有效地解决农产品卖难，并通过延长农业产业链，发展农产品精深加工，增加农业附加值，使农业的整体效益得到提高。

1.1.3.5 缩短了农业产业化龙头企业走向国际市场的时间

黑龙江垦区龙头企业发展水平从总体上看与我国发达地区及发达国家相比有很大差距，真正拥有核心竞争力企业，只有几家为数不多的重点龙头企业。更多的龙头企业还处于摸索中前行的阶段。本课题的研究促使管理者规范企业行为，达到管理科学化、生产标准化，增强企业的创新意识和随机应变能力，使龙头企业更快地适应经济全球化和中国加入 WTO 后迫使中国企业扩大竞争范围的形势，为真正进军国际市场前做好热身准备。

1.2 国内外研究动态

1.2.1 国外研究动态

龙头企业这一概念是中国所特有的,国外虽有与之性质类似的企业,但并未出现过这种称呼。龙头企业是一种比喻性称呼,把农业产业化比作一条龙,把具有牵引和带动农业基地的生产加工或流通销售等功能的企业称为龙头。谈到龙头企业离不开农业产业化,国外对此方面的研究是从农业产业化方面展开的。

农业产业化的概念最早是由美国哈佛大学工商管理学院的戴维斯与戈尔德伯格在 20 世纪 50 年代后期提出的,他们指出:农业产业化通常是指从供应生产资料,如种子、肥料及农业机械等,到食品加工者和零售商的由一系列公司和社会团体所组成的有序链条,这个链条也被称为“农产品供应链”。其后,又有许多的专家学者提出了自己对农业产业化的理解,比如 Michael, Boehlje, Lee, F. Schrader 等认为,农业产业化是指在农产品及食品生产中生产阶段的统合及企业的一体化过程;而 James Rhodes 则认为,农业产业化是指由专业化的劳动者按照专业化方式在专业化的设施中进行生产。由此可见,国外的农业很久以前就不再是单一的生产环节,而是包含生产、加工、流通等环节在内的完整的产业体系。农业的效益来自于这个完整的有序链条。

近几年来,如何提高农业和龙头企业竞争力,许多国家进行了深入研究,采取了相应的对策。美国成立了一个农业部,对农产品加工及总体农业形势进行分析,研究国内外农产品加工现状和趋势,保护农业和农产品加工企业,提高农业和农产品加工企业的国际市场竞争力。在日本也同样如此,目前日本农水省为了遏制外国农产品及其加工品的大量涌入,保护本国农业及加工业,拟定了提高农业及农产品加工业竞争力“战略模式”,努力

降低生产成本，与餐饮等企业签订合同，进行农产品精加工，提高农产品的附加值。在生产方面，农水省通过从下一年度拨出专用补助资金的做法来提高农产品加工业的科技水平。在流通和销售方面，农水省引进信息技术，大力发展电子商务，用因特网来连接生产者和消费者。

国外学者从没停止过对中国农业问题的研究。中国近代农村经济，曾经受到西方廉价工业品和中国经济市场化、商业化的冲击，部分美国学者对此有一些关注。1989年，布兰特（Loren Brandt）在其《商业化与农业发展》一书中指出：在研究的中国东部与中部五省中，农民的人均收入在1870~1937年有了增长，其原因是商业化导致的市场的专业化发展。这一专业化导向使得农民为市场而进行生产，为他们创造了新的收入，同时又反过来为农业生产提供了新的投入。比如在20世纪30年代东部与中部五省中已有40%的农民使用了商业肥料，显示出较高的再投入。因此，布兰特认为，商业化的发展正是农业生产的增长速度超过人口增长速度的原因。同一年，罗斯基（Thomas Rawski）和付大伟也分别出版了《战前中国经济的增长》和《解放前中国的农村经济》。两位学者都各自论证和指出了中国近代农业生产增长的速度超过了人口增长的速度，商业化和国际贸易给中国农业带来了发展，人均收入没有递减。虽然西方学者对中国农业经济的研究没能为中国农业的发展指出一条明确的道路，然而从某种意义上说，它对中国现阶段大力推行的农业产业化经营却有提醒及启发作用。

1.2.2 国内研究动态

在国内，20世纪90年代以来随着对农业产业化经营的研究逐步深入，有很多学者对此进行了深入的探讨，出版了许多著作和研究成果。如牛若峰的《农业产业一体化经营的理论与实践》，夏英、牛若峰的《中外农业产业化经营发展道路与模式比较》，

李福龙的《农业产业化》等。尹成杰从农业产业化可以为农业经营主体进入市场创造条件、有利于壮大农业经营主体实力、促进农业结构调整与优化等方面分析入手,认为农业产业化是提高我国农业竞争力的重要途径。此方面的论著还有很多。在这些论著中,对龙头企业的概念、在农业产业化中的作用都做了一些探讨,但是相对来说缺乏在深层次上的研究,因为他们主要从产业化的角度来分析,而不是专门研究。

农业产业化龙头企业这一概念的提出,是对农业产业化经营问题研究的进一步深化。这是一个中国特色的概念。关于龙头企业的专门研究,从20世纪90年代以来也逐步深入。李剑涛、张苏林、闫拴太、罗文学在《健全利益机制是农业产业化的焦点和核心》中以实证的方式对陕西千阳县农业产业化中农民、财政、龙头企业利益机制进行了分析;康云海从农户的角度阐述了农户参与农业产业化经营同龙头企业联结的可能区间;谢高波介绍了发达国家农业产业化经营龙头企业的组织规模及模式;彭星间、肖春阳在《市场与农业产业化》中分析了公司、合作社、农产品集贸市场、农产品批发市场、农业期货市场等各类农业产业化组织与农业产业化的关系,对它们的功能、作用做了较详细的描述和分析;杜受祜的《推进农业产业化龙头企业建设的对策研究》、沈霞俊的《对提高我国农业产业化经营水平的思考——“龙头企业+农户”模式存在的不足和优化对策》、兰丹的《龙头企业在农业产业化经营中的发展策略研究》等论文,集中在研究农业产业化龙头企业的内涵、对农业产业化经营的意义、对当地农村经济发展的带动作用、与农户建立利益共同体等方面的内容。国内企业战略选择方面的研究,如魏杰的企业问题论著系列、王强的企业失败研究等,主要是研究如何将西方成熟的战略理论和中国企业发展实际结合起来的问题。

杜青林在农业产业化新闻发布会上发表的《与时俱进,开拓创新,加快农业产业化龙头企业的发展》一文中指出:积极推进

产业化经营的培育，壮大龙头企业，提高农民进入市场的组织化程度和农业综合效益，是促进农业先进生产力发展、加快建设现代农业、繁荣农村经济的有效措施，是新世纪新阶段农业和农村工作中一件带有方向性、全局性的大事。

莫荣旭在《大力发展龙头企业，加快农业产业化经营步伐》一文中提出，龙头企业是农业产业化经营的关键和经营政策调整的主体，指出政府要在资金、出口创汇、税收、科技创新、市场网络建设和中介组织建设等方面加大对龙头企业的支持力度。

俞凤琼在《百家龙头企业成为福建农业经济引擎》一文中指出，要打破民营、国有、外资等所有制界限，形成多种所有制龙头企业共同发展的局面，要通过股份制改造筹集资金，加大科技创新力度，实施品牌战略，与农民结成真正的利益共同体，推动龙头企业的发展，提高其市场竞争力。

林定根在《当前我国农业产业化经营的特点及发展趋势》一文中指出，龙头企业的发展，能解决我国农产品加工率过低的问题及低水平重复建设的问题，要继续加大龙头企业在农业产业化过程中的示范和带动作用。

邱运斌、刘顺国在《面向市场求发展，依托资源建基地，实现企农“双赢”》一文中指出：“面向市场求发展，依托资源建基地，是农业产业化龙头企业的发展方向，也是实现企业增效、财政增长、农民增收的有效途径。”

钱志新在《培养龙头企业要做到：思路全球化、行动专业化》一文中指出，加入 WTO 后，要提高我国农业的国际竞争力，最重要的就是培育一批能参与国际竞争、具有中国特色的农业产业化龙头企业。打造农业产业化龙头企业的核心竞争力，要做到品牌创优、机制搞活、规模做大、技术做强、市场向外，才能真正在国际和国内两个市场上打造出雄厚的竞争实力。

杜青林在《发展现代农业要抓住龙头企业》一文中指出，促进农村先进生产力发展，加快建设现代农业，繁荣农村经济，关