

龍驤虎步新天地

——农业产业化龙头企业经验谈

中央政策研究室农村研究局 编著



研究出版社

龙骧虎步新天地

——农业产业化龙头企业经验谈

中央政策研究室农村研究局 编著

研 究 出 版 社

图书在版编目(CIP)数据

龙骧虎步新天地:农业产业化龙头企业经验谈/中央政策研究室农村研究局编著. —北京:研究出版社, 2002. 4

ISBN 7-80168-063-4

I. 龙… II. 中… III. 农业企业—农业产业化—经验—中国 IV. F324

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 025510 号

责任编辑:苏 刚 封面设计:赵 型
责任校对:王远征 书名题字:王天增

龙 骧 虎 步 新 天 地

——农业产业化龙头企业经验谈

中央政策研究室农村研究局 编著

研究出版社出版发行

(北京 1746 信箱 邮编:100017 电话:010-63097512)

北京冠中印刷厂印刷 新华书店经销

开本:850 毫米×1168 毫米 1/32

印张:11 字数:255 千字

2002 年 4 月第 1 版 2002 年 5 月第 1 次印刷

印数 1—2000

ISBN 7-80168-063-4/F·004 定价:18.00 元

本社版图书如有印装错误可随时退换

序

中央政策研究室副主任 郑新立

党的十五大确立了积极发展农业产业化经营的方针。近5年来,各级政府和有关部门把推进农业产业化作为带全局性、方向性的大事来抓,广大农户和龙头企业在经营方式上不断创新,丰富了产业化经营的内容,在增加农民收入,推动农业现代化、农村工业化方面发挥了重要作用。

今年年初召开的中央农村工作会议,全面分析了农村经济局势,针对近4年来农民收入增长缓慢的突出问题和我国加入世贸组织后面临的挑战,进一步提出要推进农业和农村经济结构的战略性调整,提高农业整体素质和效益。发展产业化经营,正是转动结构调整这扇大门的支点和手柄;无论是调整农业生产布局、农产品结构,还是调整农村经济结构和就业结构,都需要以产业化经营作“抓手”。因此,认真总结和推广近几年的成功经验很有必要;不仅能够从中发现可供推广的创新模式,还能够深化我们对农业产业化经营的认识,更积极地投入到这一开拓性的宏伟事业中来。出于这种考虑,中央政策研究室农村研究局的同志在各省、自治区、直辖市党委政策研究室的帮助下,遴选了51家有不同特点的农业产业化龙头企业,将它们的成功经验集纳成书。这些龙头企业来自不同省份,有较广泛的代表性,编者还兼顾了组织形式、企业规模、行业分布、经营特点等方面的多样性,并用研究人员的眼光对每家企业的经验作了点评。相信这本书对从事农业、

农村工作的同志和关心中国农村发展的广大读者会有所裨益；从中可以看到农业产业化方兴之势和多姿多彩的画面，可以引发深层思考，触动新的探索，激励广大干部、群众为创造中国农业的光明未来而积极奋斗。

推进农业产业化经营要靠“两个轮子”，一边是农户和农业企业，包括各类中介服务组织；另一边是政府及其所属部门，进行政策引导、财力扶持、科研开发、人才培养、咨询服务等。前者的生动实践是后者从事农村工作的丰厚土壤。借总结 51 家龙头企业经验的机会，我谈谈如何动员各方面的力量，更快地提高农业产业化经营水平。

一、深入认识农业产业化的重大意义，书写新的历史篇章

农业产业化经营是加快农业发展和实现农业现代化的必由之路。我国加入世贸组织以后，处在更为开放的市场经济条件下，直接面对国际市场的竞争。提高农产品竞争力的惟一出路，就是用现代工业装备农业，用现代技术改造农业，用现代方式管理农业，提高农业的商品化、社会化水平。在土地家庭承包经营的基础上，加快农业现代化步伐的现实和有效的途径就是引入农业产业化经营体制。这种经营体制，以市场需求为导向，以龙头企业为依托，把农产品的生产、加工、销售连成一体，实行区域化种养、专业化生产、一体化经营、企业化管理、社会化服务，使各具特色的优势产品形成区域性的主导产业。这种经营体制，按照产业集聚规律，把从事同类生产的农户凝结在一起，逐步形成块状产业群；把农业的产前、产中、产后诸环节联结起来，延长了农业产业链；把农村一、二、三产业联结起来，以第二产业为突破口，带动第三产业，进而又提升和带动第一产业，形成各产业互为依托、互相促进的新型结构和发展格局。实行这种经营体制，是继家庭承包经营

后,我国农业经营体制的又一次创新,既可使家庭经营丰富内容和提高水平,又可解决我国农村一些深层次的矛盾,具有广阔的发展前景。

农业产业化经营的特征和优势,主要体现在以下方面。

第一,以新的组织形式将千家万户生产与千变万化的市场衔接起来。农业龙头企业成为组织基干,一头连着市场、一头连着农户,在生产者和消费者之间架起了桥梁。从各地的经验中可以看到,每个龙头企业少则联系百十家,多则带动上百万农户,它们通过订单、收购、赊销、服务到户,建立基地等多种方式吸引农户,与农户建立起利益共享、风险分担的机制。龙头企业在聚合农业资源的基础上,逐渐壮大加工销售力量,提高农产品附加值,拉动农业走上持续快速高效发展的道路。事实说明,推进农业产业化经营的过程,就是农户小规模生产与国内外大市场对接的过程,也是按照市场需求调整农业结构,促进传统农业升级的过程。

第二,按照专业化、社会化的要求,形成大规模的产业带、产业群。我国农村人多地少,小规模经营的状况将长期存在。实行农业产业化经营,既不改变家庭承包的形式,又可大范围地扩展经营规模。产业化经营是围绕某种主导产品形成的,龙头企业为了获得稳定的货源,要求原料基地相对集中,农户借助龙头企业的配套服务,不断扩大生产能力,两方面相得益彰。不少龙头企业的经营区域跨县跨省乃至越洋出国,如陕西的果汁业;江西的脐橙业;河北、内蒙的奶业;浙江的水田养殖和竹笋业;河南、山东等地的肉类加工业,都形成规模可观的产业群体。在农业产业化经营发达的地方,可以看到绵延几十里的温室大棚,几十万亩成方连片的产业带,具有世界先进水平的农产品加工技术和设备。可见,我国农业实现规模经营大有可为,这就是着力扩大产品的经营规模,从各地的资

源优势 and 市场需求出发,建设各具特色的产业带、产业群。

第三,农产品加工业和流通业的蓬勃发展,有力地促进了农村经济结构的调整。长期以来,农、工、商互相分离,农民只为城乡居民提供口粮、为工业生产提供原料,这种只生产初级产品的状况是导致农业效益低的主要原因,也是开拓农产品市场的制约因素。目前,发达国家农产品加工业产值相当于农业产值3至5倍,我国只增值0.5倍。农业产业化为改变现状开辟出道路,它突破了地域、行业、城乡界限,使各种生产要素有机地结合起来,实现农产品多次加工转化和增值增效,带动农村二、三产业蓬勃发展。例如吉林大成实业集团在玉米加工业中开发出6个系列产品,企业产值从1998年的3亿元增至2000年的23亿元。随着农业效益的提高,更多工商企业向农业投资,把现代经营理念、管理方法引入农业,给农业带来新的活力和契机。农村二、三产业的发展,带动了第一产业的现代化,并加快了城市化进程,走出了农村各产业和城乡经济协调发展的新路子。

从各地的经验中可以看到,农业产业化显示出旺盛的生命力和广泛的适应性。可以预见,随着专业性商品生产的发展,我国农村将出现更多不同内容、不同规模的“龙型”经济,它将成为农村重要的经营方式,逐渐覆盖农村大地,形成群龙腾飞的局面。通过推进农业产业化经营,将有力地促进农业向商品化、专业化、现代化转变,使我国农业赶上中等发达国家水平。这对实现我国经济社会发展第三步战略目标,将是一个历史性贡献。

二、全面准确地贯彻中央政策,走好农业产业化道路

推进农业产业化经营,涉及农业、工业、商业各个领域,涉及市场体系的发育和服务体系的完善,涉及国内需求的增长

和国外市场的开拓,因此它的发展历程很长,目前还处于起步阶段,各地的进程也很不平衡。在这个历史进程中,能不能走好产业化道路,决定着我国农业的兴衰。近年来,各地推进农业产业化的步伐明显加快,有新探索、新经验,也难免出现新问题。重要的是在实践中及时总结经验,发现和解决问题,把握好基本的原则和方法。

第一,要尊重龙头企业与农户的市场主体地位。农业产业化经营的创新来自实践第一线。企业与农户的联合在改革开放的大环境下逐步兴起,由日益成熟的市场机制促成。从1988年出现正大集团的“公司+农户”模式,到90年代中期山东诸城、莱州等地实行农业产业化经营方式,以及随后在全国范围的推广,都是依靠市场的引导和催化作用。用历史眼光看,农业产业化经营水平的提高是市场经济条件下的自然过程。国外的经验也说明,农业生产趋向一体化和规模化,是在激烈的市场竞争中逼出来的。所以,推进农业产业化首先要遵循市场经济的规律。其中,维护企业、农户的市场主体地位尤显重要。

我国农村实行承包经营责任制已经20多年了。由于城市化发展滞后等原因,人多地少的矛盾日益尖锐。目前全国2.38亿农户平均每人占有耕地2.38亩,户均7亩。在许多东部和中部省份,这个平均数要低得多。近几年新增劳动力处于高峰期,而农业劳动力转移渠道相对狭窄,多数农民只有靠土地谋生。为了社会稳定,家庭承包经营的基础不能动摇。同时应当看到,原有的家庭生产经营方式不仅规模小、商品率低,而且组织化程度低,使农户在市场竞争和维护自身权益上处于弱势地位。在农业产业化的过程中,一家一户的农民与龙头企业、专业协会等组织联合起来,或者自己组建股份制合作社,一方面找到了进入市场的桥梁,另一方面也提高了进入

市场的组织化程度,加强了主体地位。这个进程健康地发展下去,完全可以走出一条适合国情的农业现代化道路。

但是,目前存在一种值得注意的倾向:在推进产业化过程中政府包办过多,侵害了农户和企业的市场主体地位。例如,有些地方以行政手段或以集体经济组织的名义强迫农民出租土地、改种经济作物等,却从不承担风险责任。有报道说,海南省琼中县农业局与什坡等3个村的农民签了改种辣椒的合同,承诺按保护价收购,利润平分。2001年春季市场骤变,辣椒市价猛跌,农业局便撒手不管了。河南省宜阳县于2001年底向各乡镇下达10万亩烟叶种植计划。一些基层干部不惜把农民已经种上的麦子毁掉,留作种烟。樊村乡曹里河村农民反映,南岭300亩坡地,村里统一收回作为烟地。村民杨春霞说,她家当年种了3亩烟叶,烟站说质量差不收,只好3毛一斤卖给私人,3亩地的烟叶只卖了30元。宜阳县不顾卖烟难的实际情况,专门成立了主要领导挂帅的“烟草振兴指挥部”,“虽有难度,也必须干,因为这直接关系到领导的政绩。”类似事例常有披露。政府部门盲目决策、一哄而上的痼疾之所以一犯再犯,不仅有急于“出政绩”的原因,也不乏利用政策谋取部门利益的不良动机。这实际上是旧体制惯性的延续,它不仅不会推动农业进步,还会严重损害农民的积极性,破坏农业生产力。

政府对龙头企业的干预过多,同样带来不良后果。企业的业绩应当在公平的市场环境中实现,无论规模的扩大还是产品的升级,都要依据实际条件。一些地方行政领导热衷于“动员”企业搞兼并、扩大规模,效果很不理想。例如广东省某地区原有一家效益较好的林业企业,政府为了搞龙头企业,扩大规模,把几家厂子合并为一家,造成产权不清,经营不善,现在企业面临倒闭。

温家宝副总理在 2000 年的《全国农业产业化工作会议》上已经指出,“按市场经济规律办事,必须尊重企业和农户的市场主体地位。企业和农户是农业产业化经营的主体,发展农业产业化经营,要让企业和农户唱主角,政府不要包办代替”。然而,这些政策精神在一些地方没有得到贯彻。可以说,行政体制改革滞后,对政府行为缺少制约和修正机制,是根本性的原因。由此可见,推进农业产业化要与深化改革结合起来,才能真正解放生产力,把中央的方针政策落到实处。

第二,推进农业产业化经营,应当着力抓好三个关键环节。一是办好龙头企业。龙头企业具有开拓市场、引导生产、深化加工、强化服务的综合功能,其经济实力的强弱、科技含量的高低、带动能力的大小,决定着产业化经营的规模和成效。从一定意义上说,农产品市场竞争实际是龙头企业的竞争。因此,应努力建成一批经济实力强、科技含量高、辐射范围广的龙头企业,培育一批能够与国外农产品加工流通企业相抗衡的“联合舰队”。二是建好生产基地,使之成为龙头企业的依托、联合农户的载体。基地的建设应努力做到布局区域化、生产标准化、服务系列化。基地要突出特色、争创名牌、培育精品,形成大批量生产。各个生产环节、各道工序,都要努力达到国际公认的质量标准,以取得进入国际市场的通行证。三是发展中介组织,作为联系龙头企业和农户的纽带。通过专业协会等中介组织,稳定龙头企业与农户利益共享、风险分担的关系。同时,政府管理部门也应加快管理体制改革,压缩审批项目、简化手续,为企业扩大出口和到境外办生产加工企业提供便利。

第三,注意协调龙头企业与农户的利益关系。政府部门在积极扶持龙头企业的同时,也要看到:企业的目标是利润最大化,政府的目标是由企业带动农户增收,两者虽有共同取向

却又不完全一致,企业目标和政府目标的融合过程中,需要解决一些具体矛盾。

一是龙头企业和农户的利益关系如何维系。企业与农户的联合有多种形式,最常见的是企业通过“订单”的契约方式向农户收购农产品。在市场平稳的情况下,这种合作带来双赢。市场波动时,目前信用制度薄弱的问题便暴露出来,一方为了眼前利益违约,另一方常常是无可奈何。由于企业的组织化程度高,处于强势地位,因而违约行为以企业为多。有数据显示,2000年全国农业订单兑现率不到20%,未兑现订单中,属于企业违约的约占七成。

信用制度是维护企业与农户长期利益的基石,只有提高农业订单的履约率,才能稳定农企双方的合作关系。建立和维护信用制度是一项长期的艰巨工作。培育信用观念要靠现实生活中的信用激励。在这方面需要政府发挥作用,包括运用法治手段使处于弱势地位的个体利益得到保障;通过多种方式倡导重合同守信用的社会风气;政府部门及公务人员率先垂范,树立诚实守信的负责形象等。具体讲,政府在推进农业产业化时,对龙头企业不仅要扶持,还要加强规范和监督。应当把提高企业的订单履约率作为推进农业产业化工作的主要内容,不要受税收方面的利益驱动而偏袒企业。

二是龙头企业和农户的利益关系如何深化。我国的农业以小生产为基础,因而要探索一条“小生产”向“社会化”过渡的道路。在“订单农业”成熟后,企业和农户的利益关系需要继续发展,走向紧密化或层次化。企业达到相当规模以后,继续同成千上万户农民直接打交道,交易成本过大;而农户也需要更稳定、更有前途的收益保障。目前已经有多种组织或经营形式,表现出新的趋向。例如,农民自发组建合作社,再通过合作社和龙头企业签合同。又例如,有的大龙头企业和中

小型龙头企业建立合作关系,中小企业则紧密联系农户。再例如,企业购买了土地使用权后,农民成为企业员工,或者农民以土地使用权入股并进入乡镇企业务工。还有的地方把农业产业化和小城镇建设结合起来,通过发展二三产业将农民转变成市民。这些成功的试验说明,要把农业产业化置于农村社会经济发展的大格局中,用可持续发展的眼光来权衡利弊;把政策目标和保护微观经济行为有效地结合起来。不能只局限于特产资源的利用或农产品的购销。

三、借鉴国内外经验,努力提高产业化组织的经营水平

从目前的实际条件和各地的经验看,“公司+农户”占主导地位。为了促使各类农业企业尽快提高素质,在经营层面上需要处理好几个关系。

第一,政策扶持与市场发育的关系。农业部公布的数字显示,2000年全国有5900万农户受益于农业产业化经营组织的带动,约占全国农户总量的25%。1998-2000年,农业产业化经营组织从3.03万个增至6.67万个。虽然近几年发展速度加快,但薄弱之处还很多:一方面大宗农产品的生产加工领域龙头企业较少;另一方面多数龙头企业的规模偏小,组织化程度不高;社会化的服务体系也远远落后于需求。

推进农业产业化要因势利导,不能违背客观规律搞运动。有些地方在扶持龙头企业时,偏重于依靠传统的工作方法,诸如层层认定重点企业,给予优惠政策,帮助其“做大做强”。需要注意的是,企业的带动作用毕竟要靠自身活力,况且典型经验中也经常包含特殊条件。在运用“以点带面”的方法时,既要重视典型的示范作用,又要注意市场发育的渐进性。无论是企业的成长,还是它带动农户的能力,都要来自市场效益。全面提高农业产业化经营水平,应当以“放开搞活”的改革思

路作为指导。政府色彩淡一些,不要指手画脚,更不要对群众的做法横加干涉。企业规模可大可小;组织化程度可高可低;经营合作关系可紧可松。没有任何力量可以代替农民自己的致富愿望,认清这个道理,才能激发出推进农业产业化的强大动力。

第二,资源优势与市场优势的关系。培育龙头企业的过程中,许多地方都提出“把资源优势转变为市场优势”的口号,相对而言,对农业企业的竞争特点重视不够。企业在市场中逐步成长,有许多必备条件,少了哪一方面都不行。前一段舆论很重视企业经理的能人作用,现在又比较多地谈到先发展优势、规模优势、出口创汇优势、地域优势、文化优势等;总之,资源优势只是农业企业占据主动的必要条件,不是充分条件。与之相似的还有延长产业链的思路。兴办加工业肯定可以提高农业效益,但是不能单从供给数量方面看加工业的潜力,还要考虑市场需求和开放程度;考虑企业技术水平、经营水平;考虑农产品的季节特征和消费者对质量标准的要求等。所以,在制定利用资源兴办加工业的发展目标时,要有配套措施,给各种类型企业提供宽松的生存环境,然后让它们自主地在市场上寻找机会,在竞争中优胜劣汰,有活力的企业自然会不拘一格地形成自己的优势。

第三,制度创新和科技进步的关系。有经济学家提出,农业的效益可以随着技术进步和重视人力资本投资而不断提高,农业可以成为经济增长的发动机。一些国家的成功经验也为这种理论提供了证明,例如挪威的水产业,荷兰的花卉业,以色列基布兹农场的高技术,美国的大宗农产品产销等。这些成功中有一个共同点,就是农民有较高的文化与科技素质,能够积极利用先进的技术和经营理念来提高生产率、开发新产品、把握市场变化。

借鉴国外的理论和经验,在推进我国的农业产业化时,不仅要注意农业组织形式的创新,还应当做到“见物又见人”,要把帮助农民提高文化、科技素质作为基础性的工作。农业龙头企业可以把这项工作融入经营活动中,通过发挥企业的技术优势,用事实来教育农民,鼓励农民。以生产味精为主业的菱花集团,让农民在尝到产业化甜头的同时,也感受到新技术的魅力,企业用加工味精过程中产生的下脚料,生产出饲料和生物复合肥,低价卖给为企业提供玉米原料的农民。在加快技术进步的同时,菱花公司也看到了自己的差距:国外在玉米加工方面已有 4000 多个品种,我国只有常用的几十个品种。可见,龙头企业在建立产业化经营基地时,一定要乘上科技革命的时代列车,只有不断提高农业科技含量,才能保持发展后劲。

第四,国内和国外两个市场的关系。我国加入 WTO 以后,农业结构的调整势必相应加快。从比较优势上确立发展战略,不仅是全局性课题,也是每个农业企业面临的选择。如果简单地与世界平均水平对比,在人均占有农业资源和大宗农产品生产成本等方面,我国目前处于劣势地位。但是辩证法告诉我们,“事常似顺而倒,常似倒而顺”。在不利情况下往往包含更多的转机。例如,加入 WTO 后我国农业企业有机会向海外扩大投资,由此可以使粮食、棉花、大豆等资源密集型产品的成本下降,原有的价格形成格局有可能出现变化。随着市场体系的完善,国内市场需求也会更快扩张和分层,农业的发展机会必然多于以往。事实上,沿海的一些省份如山东、浙江、福建、广东等,人均农业资源比中西部省区低得多,劳动力成本比中西部高得多,而农业竞争力则强得多。山东省 2000 年农业出口创汇 35.3 亿美元,2001 年前三个季度农产品出口又同比增长 27.6%。全省兴办农业合资企业 1200

余家,引进国内外名优新品种 400 多个,每年用于龙头企业技术改造的资金在 100 亿元以上。近年还建设了农业生产标准、产品质量监测、动植物疫病防治等五大体系。经验表明,对外开放有利于加快农业产业化进程,而且,我国的企业完全有能力在国际农产品市场上争雄。

提升各类农业企业的经营水平,本身就是组织化程度、市场化程度、科技贡献程度的综合提高。“农业产业化,龙头舞起来”,看龙骧虎步的中国农业必将走出一片新天地。

2002 年 3 月 19 日

目 录

序.....	(1)
出九州一流产品 做全球兴隆生意	
——记山东龙大企业集团有限公司.....	(1)
发挥市场带动作用 推动蔬菜产业上档升级	
——记山东寿光蔬菜产业集团有限公司.....	(8)
求“四化”步步升级 兴产业促进发展	
——记国投中鲁果汁有限公司	(15)
实业兴农筑合力 跨国营销绘新图	
——记山东诸城外贸集团公司	(22)
拉长产业链条 营造龙型经济	
——记北京大发正大有限公司	(28)
“正规军”展现规模优势	
——记上海牛奶(集团)有限公司	(34)
兴办专业市场 带旺一方经济	
——记天津北方生猪批发交易市场	(41)
带起产业·带动开放·带富群众	
——记华安肉类有限公司	(45)
靠体制创新把事业做大	
——记广东温氏集团公司	(49)
适应市场需要 发展农科企业	
——记广东省珠海市农业科学研究中心	(56)
探索粮农经销一体化的新路	
——记浙江省温州虹丰粮油集团公司	(64)
诚心联结农户 造就现代企业	
——记杭州其门堂蔬菜食品有限公司	(71)

农户心目中可靠的龙头

——记南京奶业(集团)有限公司 (78)

合作社焕发出蓬勃生机

——记江苏省句容市春城葡萄合作社 (83)

应用高科技 形成大龙头

——记南京雨润肉食品有限公司 (89)

选良种·办花市·富花农

——记福建省福州市建新花卉集团公司 (95)

喜看龙头企业再上台阶

——记海南诚利集团有限公司 (99)

走进二十一世纪的绿色企业

——记辽宁省五女山绿色食品开发有限公司 (110)

塞外乳业明珠

——记内蒙古伊利实业集团股份有限公司 (116)

手牵万家农户 名播大江南北

——记内蒙古草原兴发集团股份有限公司 (123)

小村庄走进大市场

——记内蒙古自治区开鲁县杨秀峰村营销

红干椒大户 (129)

壮大龙型企业 发展龙型经济

——记吉林德大有限公司 (134)

名牌战略扬风帆 三年迈出六大步

——记黑龙江省完达山企业集团乳品有限公司 (145)

蒲坂崛起新产业

——记山西省永济市芦笋产业一体化联合会 (152)

荆楚有银欣 粮油变黄金

——记湖北银欣集团公司 (159)