

· 农业产业化学习培训丛书 ·

3

模式制胜

中国农业产业化
龙头企业群像解析

课题组
—— 编著

◎ “农业产业化是我国农业经营体制机制的创新，是现代农业发展的方向。”

◎ 农业现代化的论证与实践，使中国农业在现代化进程中获得了强大的正能量。



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

农业产业化学习培训丛书

模式制胜

中国农业产业化
龙头企业群像解析
3

课题组
—— 编著



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

图书在版编目 (CIP)数据

模式制胜:中国农业产业化龙头企业群像解析. 3 /
课题组编著. —杭州:浙江大学出版社,2015.12
ISBN 978-7-308-15325-6

I. ①模… II. ①课… III. ①农业企业—龙头企业—
研究—中国 IV. ①F324

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 266131 号

模式制胜——中国农业产业化龙头企业群像解析(3)
课题组 编著

责任编辑 李海燕
责任校对 杨利军
封面设计 续设计
出版发行 浙江大学出版社
(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)
(网址:<http://www.zjupress.com>)
排 版 杭州中大图文设计有限公司
印 刷 杭州日报报业集团盛元印务有限公司
开 本 787mm×1092mm 1/16
印 张 12.5
字 数 289 千
版 印 次 2015 年 12 月第 1 版 2015 年 12 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-308-15325-6
定 价 48.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部联系方式:0571-88925591;<http://zjdxcbbs.tmall.com>

课题组顾问

张红宇	农业部农村经济体制与经营管理司司长、农业产业化办公室主任
王乐君	农业部农村经济体制与经营管理司副司长、农业产业化办公室副主任
黄连贵	现代种业发展基金监事会主席
黄祖辉	浙江大学中国农村发展研究院院长
尉士武	惠农基金投委会主席
顾益康	原浙江省农村工作办公室副主任、浙江大学兼职教授
蒋文龙	农民日报浙江站站长

课题组负责人

胡晓云	浙江大学 CARD 中国农业品牌研究中心主任 浙江大学传播研究所品牌研究中心主任
-----	---

课题组成员

浙江大学 CARD 中国农业品牌研究中心	
李 闯	杨小竹 程杨阳 贾 泉 魏春丽 刘 进
庄庆超	楼晓东

课题参与成员

禚燕庆	农业部农业产业化办公室处长
刘 云	农业部农业产业化办公室调研员
寇广增	农业部农业产业化办公室
杨 俊	农业部农业产业化办公室
康志华	农业部农业产业化办公室
王斯烈	农业部农业产业化办公室
徐德徽	北京惠农资本管理有限公司董事
王德祥	北京惠农资本管理有限公司董事
沈 鸿	北京惠农资本管理有限公司
郭威威	北京惠农资本管理有限公司
牟 莹	北京惠农资本管理有限公司

参与课题的龙头企业及其主要课题成员

- | | | |
|-----|------------------------|--------------------|
| 陈绍鹏 | 联想控股有限公司高级副总裁,佳沃集团有限公司 | 总裁 |
| 李博文 | 天津市农夫农畜业科技发展有限公司 | 项目部经理 |
| 任海东 | 内蒙古汉森酒业集团有限公司 | 综合管理部部长 |
| 薛晓先 | 内蒙古大学教授,内蒙古汉森酒业集团有限公司 | 文化顾问 |
| 刘振江 | 大连康福达集团有限公司 | 宣传部长 |
| 李 庆 | 吉林德亚农业发展集团 | 副总经理 |
| 李双鹤 | 吉林德亚农业发展集团 | 顾问 |
| 张玲玲 | 上海沧海桑田生态农业发展有限公司 | 副董事长 |
| 许文雅 | 高级工程师,江苏春辉生态农林股份有限公司 | 副总经理 |
| 陈亚亮 | 禾盛现代农业科技发展集团有限公司 | 办公室主任 |
| 朱俭勇 | 华统集团有限公司 | 董事长 |
| 汪卫民 | 绿城现代农业开发有限公司战略研究与项目发展部 | 副总监 |
| 徐彩霞 | 绿城现代农业开发有限公司战略研究与项目发展部 | 主 管 |
| 舒 梦 | 绿城现代农业开发有限公司战略研究与项目发展部 | 助理研究员 |
| 张克恭 | 锦溪集团 | 总经理办公室主任 |
| 周爱民 | 福建年年香茶叶有限公司 | 副总经理 |
| 张黎明 | 江西省银河杜仲开发有限公司 | 董事长 |
| 冯 磊 | 河南黄河稻夫有机农业园林有限公司 | 总经理 |
| 邓小丁 | 湖南原地现代农业发展有限公司 | 总经理 |
| 刘辉美 | 湖南原地现代农业发展有限公司 | 董事会秘书 |
| 詹惠泉 | 广东帝浓酒业有限公司 | 总经理助理 |
| 覃旺远 | 广西丹泉酒业有限公司 | 办公室主任 |
| 陈少青 | 海南瑞今农业产业化开发有限公司 | 执行总裁 |
| 朱 良 | 海南瑞今农业产业化开发有限公司 | 策划主管 |
| 潘勇辉 | 贵州盘江投资控股(集团)公司 | 副总经理,贵天下茶业有限公司 董事长 |
| 吴衍霖 | 宁夏易捷庄园枸杞科技有限公司 | 董事长 |

前 言

2012—2014年,持续三年的“中国农业产业化龙头企业研究”活动,在农业部产业化办公室的指导下,在课题组成员坚持不懈的努力下,持续进行。

2012年、2013年的研究成果,已分别于2013年、2014年以《模式制胜1——中国农业产业化龙头企业群像解析》、《模式制胜2——中国农业产业化龙头企业群像解析》的书籍形式,由浙江大学出版社出版。

经过慎重研究,2014年将视角选择在“工商资本进入农业领域”的范畴。其研究主旨,是试图通过对进入农业领域工商资本典型个案的调查研究,了解工商资本进入农业的动机、经营状况、未来发展意愿、发展可能性、发展中的问题等,并通过对典型个案的深入探索,发现工商资本进入农业的价值、有效的运行模式、与农民之间的利益共享机制以及迫切需要解决的问题,作为未来提出相关政策、引导企业经营的参考,也为更多有意愿或即将进入农业领域发展的工商资本提供启示。

经由农业部农业产业化办公室组织、有关省(区、市)农业产业化主管部门的推介,本次研究共选择了20家工商资本进入农业种养业的企业进行了典型研究。

这20家企业的前身或母品牌都是建筑、能源、IT、化工等与农业毫无关联的行业,但这些企业均在获得了一定原始积累和市场影响力之后,选择投入大、产出周期长的现代种养业。追溯其进入农业的动机,有的是寻找新的投资蓝海,有的是适应多元化发展的需要,但都与各个企业领头人浓厚的乡土情怀、农业情结分不开。农业特别是种养业,是需要高投入、长期投入的战略性行业,如果企业家没有满腔热情,没有报国情怀,没有恋土情结,那么,进入农业后即刻面临的高投入、低产出的铺垫时期,便会令他们望而生畏、望而却步。因此,乡土情怀、农业理想、报国热情,是工商资本进入农业的重要精神支柱。

经过对上述20家企业的深入调研,我们对工商资本进入农业的背景有了更深入的了解,看到了它们共性优势,也感受到了它们共同的困境与压力。

一、工商资本进入农业领域的历史背景

随着工业化、城镇化和信息化深入推进,我国农业农村发生了深刻变化,农村劳动力大量转移,土地承包经营权流转速度加快,农产品刚性需求快速增长,为工商资本进入农业创造了历史条件。越来越多的工商资本进入了农业领域的产前领域(提供农业的投入品)、产中领域(提供农业技术服务以及直接从事种养殖生产)以及产后的流通及加工领域。很多企业在生产经营中都采取“企业+农户”、“企业+基地+农户”、“企业+基地+合作社+农

户”等农业产业化模式中,反映了工商资本进入农业领域的产业转型、带动农户发展的实践与探索。

20世纪末,中央就明确提出鼓励国内外大型工商企业进入农业领域投资开发。进入21世纪以来,工商企业投资农业速度也不断加快,其中一部分成长为农业产业化龙头企业,为调整农业结构、增加农民收入发挥了重要作用。与此同时,针对工商企业投资开发农业出现的一些问题,中央2001年提出对工商企业的不当行为,要采取相应的措施,强调应采取公司加农户和订单农业的方式,带动农户发展农业产业化经营。

近几年,我国经济社会发展进入新阶段,工商资本投资农业的途径和方式也出现新变化新趋势,一批来自城市的非农工商资本迅速进入农业,引发了社会各届的广泛关注。针对这些新情况,党的十八届三中全会明确要求“鼓励和引导工商资本到农村发展适合企业化经营的现代种养业,向农业输入现代生产要素和经营模式”,为工商资本进入农业提供了明确的政策导向。这说明,党中央希望充分发挥工商资本在技术、资金、理念等要素方面的优势,带动传统农业向现代农业转型升级,促进农业结构优化调整,加快现代农业建设。

我国的传统农业以千家万户的小农生产对接千变万化的大市场,无法与工业化、城镇化、品牌化、生态化的21世纪实现和谐匹配的关系。同时,也相对缺乏规模生产、产业联动等形成规模化、标准化所带来的价值效应及产品品质保证,缺乏对一个区域整体产生农业产业经济的辐射力,缺乏实现资源经济同时创造可持续的价值经济、品牌经济的经营机制保障。工商资本进入农业领域,如果能够不仅向农业输出资本,更能够输出现代生产的先进生产要素、先进经营理念与经营模式,提携农业从小农经济向规模经济、价值经济、品牌经济发展,势必能够推动中国农业的现代化、国际化进程。

但是,长期以来,在农业现代化路径的探索与选择上,始终伴随着争论。争论的焦点是:工商资本进入农业并直接进入种养业后,是否会发生与农民争利的问题?如何看待工商资本除了资本优势之外的其他价值在农业领域的体现?工商资本转型或跨界农业领域后是否能够获得更好的生存与发展?上述问题,相信各位读者在阅读本书筛选并研究的案例后,会得出自己的答案。

二、工商资本进入农业领域的特殊价值

(一)善于捕捉市场消费焦点,挖掘农业潜力

研究选取的企业大多在原来从事的行业已有了较好的发展,有的甚至已成为行业或区域市场的巨头或领导者,但经过扎实的市场调研,当他们深入了解了消费者需求趋势、把握了产业未来趋势之后,各企业均将农业视为朝阳产业、未来产业、希望产业,并迅速找到了企业与农业之间的合理、合适的经营对接。联想集团对特色水果的资源对接与品牌延伸,浙江绿城的农业综合体理想与规划,汉森酒业的沙漠葡萄酒业综合开发,福建锦溪的琯溪蜜柚产业投入,宁夏易捷庄园的枸杞事业,江西银河的杜仲生猪产业开发,贵天下的黔茶之路,等等。从大农业的框架中,这些企业都根据自身的特点与农业的区域品牌、特色资源等要素有效对接,用独特的商业眼光发现了农业中蕴含的巨大潜力,利用其在工商业的原始

积累,转型开发农业新技术、生产农业新产品,在获得较高利润的同时,能够示范带动更多的农户发展,扩大产业整体规模和效益。

(二)在农业领域注入了现代生产要素与管理模式

研究选取的20家企业都是将原始积累或工商资本引进农业种养领域,在一定程度上缓解了我国传统农业长期以来始终面临的政府投入不足、农户积累实力弱、金融支持有限的资金瓶颈,进而促进了更多现代生产要素进入农业,这些工商资本在规模化、产业延伸等方面获得了比农户、合作社更大的发展空间。

——工商资本通过应用先进的生产、加工设施设备,采用现代化的生产流水线,提高了农业物质装备条件。通过引进和推广新品种、新技术、新工艺,发展精深加工,延长产业链条,提高了农产品的科技含量和竞争力。上海沧海桑田公司自创了适合盐碱滩涂农业的灌溉系统,先后承担了上海市科委重大农业科技攻关项目,获得五项发明、实用专利,有效提高了滩涂水稻生产的产量和质量。内蒙古汉森深入地研究葡萄全产业链技术,引进以色列滴灌技术,仅仅5年的时间就形成了自己的酿酒葡萄种植模式。江苏禾盛以建设农业工程技术集成模式示范点为契机,推进工程技术成果转化,促进具有鲜明企业特点的现代农业工程技术和产业体系建设。

——工商资本将工商业经营中形成的现代管理模式、经营模式等引进了农业领域,通过把先进的生产方式、科学的资源配置方式、现代化的管理理念带到农村,改变了传统落后的生产管理模式,提升管理精细化水平,提升了农产品标准化程度。联想佳沃进入农业后以打造“安全高品质、值得信赖的品牌”为目标,以品牌溢价为实现投资回报的主要途径,以消费者为导向实施全产业链运营、全球化布局和全程可追溯等“三全”发展模式,切实提高了联想农业核心竞争力。湖南原地对生产基地实行“农场式”管理,把各工作职责进行分解并进行全员绩效考核,确保了农产品生产基地生产组织管理的科学化、精细化、标准化。

——工商资本通过强化市场开拓和营销服务,注重产业联动模式与商业模式的开发,逐步打造了一批有较强影响力的农业自主品牌的排头兵,为中国农产品的价值提升、竞争力强盛提供了更大的可能。江苏禾盛农业打造了面向一般客户的融民菜城、面向更多的市民提供不同的需求和全面的服务的农产品商城、面向批发客户的禾盛农产品交易网和面向社区会员客户提供互动服务的融民网,形成了农产品电子商务网络群,极大地拓展了营销渠道和销售市场。众多进入农业的工商资本投入大量资金和资源,创建了吉林德亚集团的“恒成号”、华统集团的“华统”、贵州贵天下的“贵天下”茶、宁夏易捷庄园的“国杞天香”等一系列农产品知名品牌,在国内市场拥有了相当的品牌知名度、市场影响力与行业号召力。在激烈的国际竞争中,创建中国农业自主品牌的价值不可估量。

(三)已初步摸索出一套与农民和谐相处、共享共荣的机制

研究选取的企业在不同程度、不同侧面上探索了各自的模式,寻找与农民和谐相处、利益共享共荣的经营机制,形成利益共同体。

——带动产业发展,提升主导产业。福建锦溪集团围绕平和琯溪蜜柚这一历史优良品种,大力发展产业化生产,创新合作发展模式,依托科技创新,优化产业结构,延伸产业链

条,将琯溪蜜柚发展成平和县的农业主导产业;广东帝浓酒业与多家科研院所建立紧密的产学研合作关系,加强科技研发和人才引进,研究各种单品种果酒和复合果酒的酿造工艺标准,推出了让市场认可的荔枝冰酒、鲜荔枝酒等系列产品,从根本上解决了广东惠来地区荔枝滞销变质、果农增产不增收的大问题。

——完善利益共享机制。工商资本进入农业后,普遍采取让利与奖励等机制,强化合作伙伴、企业员工与种植农户等产业链参与者与企业共赢的观念,积极营造友好、可持续发展的产业生态环境。研究选取的工商资本大都通过订单、二次返利等形式增加农民收入;吸纳周边地区的农民到企业就业,使农民就近务工获得和外出务工持平的工资性收入。河南黄河稻夫公司通过农民种植专业合作社与农户签订种植收购合同,约定企业为合作社和农户提供技术培训、生产资金和技术力量,编制种植计划并开展基础设施建设,最终以高于市场0.5元/斤的价格,从订单农户手中收购,共带动农民6000余户,农民每亩多增收260~360元。福建锦溪集团与农户合作开展琯溪蜜柚生产,农户提供土地,按照公司的标准开展生产,公司开展基础设施建设,提供种苗和技术培训,并负责产品的销售,所得收入由公司与农户按照3:7的比例进行分配。目前,采取合作模式共带动农户77户4325亩,公司向农户返还利润超过3000万元。宁夏易捷所在的同心县下马关镇移民较多,人均收入曾经只有2000元。公司进驻后,发展有机枸杞种植产业,种植基地和生产车间每年可以提供数千个就业岗位,很多妇女和老人无需外出,同样可以获得务工收入。在公司的带动下,目前全镇农民人均收入达到7500元。

——承担社会公益事业。一些进入农业的工商资本,在政府的引导下或出于对自身经济利益的考虑,自觉履行社会责任,开展社会公益事业,在政府、社会和民众中赢得了良好的社会声誉和品牌形象。上海沧海桑田公司将一滩涂土地改造成了生态粮田,实现了“当年垦复、当年种植、当年丰收”的历史性突破,为全市新增耕地面积3万余亩,东滩基地每年生产粮食近1.5吨。江苏春辉集团发展绿化园林苗木种植,通过流转荒山、次生林、废弃地后进行基础设施建设,切实改善了当地的生态条件,提高了人们的环保意识。在公司总部所在的江阴市新桥镇,百姓最明显的感受是,空气变干净了,飞鸟种类变多了;河水清澈了,鱼虾又回归了;土壤变肥沃了,蚯蚓又现身了;环境变美丽了,出门都是公园了。

三、工商资本进入农业领域的困难与问题

调研中我们发现,部分企业以前对农业产业并不熟悉,对企业投资农业的复杂性、长期性和风险性等缺乏深入认识,准备不够充分,导致投资风险加大,企业经营遇到困难。进入农业领域的工商资本,也有其特殊的困境与问题存在。此外,大部分被调研的企业都反映,在有关政策稳定性、融资可能性、人才匮乏等方面存在着担忧。

一是政策稳定性。主要集中在对土地租赁政策的稳定性、对相关投资的政府配套支持政策的一贯性和力度保障方面的担忧。土地流转与租赁的政策稳定性直接导致进入农业领域的工商企业生产经营的根基稳定,相关投资配套政策的合理性、鼓励力度,则对保障企业的投资热情可起到重要的推动作用。

大多数企业流转合同的时间都比较长,一般是以二轮承包期为限。但由于合同到期后

相关权益没有明确规定,影响了企业投资的积极性。同时,由于部分农民的契约意识和法制观念不强,当市场价格或其他因素发生变化时,合同不到期就要收回土地,或要求增加土地租金,导致合同违约纠纷多,土地流转费用不断上涨,企业经营压力加大。有的企业则在没有解决土地性质之前不敢贸然投资建设,对企业下一步扩大生产规模形成了很大的制约性。

二是融资可能性。主要集中在融资难、手续繁琐、融资成本高等方面。多个企业认为,我国的金融服务滞后是困扰农业企业经营发展的一大难题。工商企业进入农业领域虽在一定程度上弥补了金融资本缺位问题,但进入农业领域后对金融贷款的需求更加强烈。对于在大资本、大农业时代的庞大投资,企业只能做好产业链的基础投资,做好“带头人”的角色,基础设施建设、产业链的延伸和扩展,需要更多的政府及社会资金的投入,需要国家金融体系的支撑。而金融系统对于农业的融资政策主要存在两方面问题:缺少抵押物或者抵押物不符合要求,难以获得贷款审批;涉农项目投资周期长、见效慢,贷款的不确定因素多、风险大,影响信贷投入的积极性。

三是人才问题。现代农业的企业化生产的技术含量高,但长久以来的“重工轻农”思想、农业工作环境的艰苦与强度大等已造成了青年人才、技术人才的高度短缺。如何通过政策支持和人才流动导向,将青年人才导向农业领域,并对其进行有规划、有步骤的培训,是一个亟待解决的问题。否则,人才短缺问题将成为中国农业发展的最大短板。

四是品牌建设问题。尽管研究选取的 20 家企业都是工商资本进入农业比较成功的典型,都具有较高的品牌知名度和品牌运作能力,但也有个别企业在进军农业后,品牌意识薄弱,品牌投入严重不足,对品牌建设、产品无形价值的提升、品牌的符号体系建设、品牌传播实施、品牌的网络声誉等方面建设极不重视,可能导致品牌形象涣散,不仅不能为产品做良好背书,反而人为地造成了沟通障碍。

综上,我们认为,在商品经济时代,工商资本进入农业领域,不仅要有充足的资本储备,企业也必须要有爱农、护农的高远情怀与公益理想,具有能深入把握农业资源与消费市场的特点与趋势的能力,要拥有现代管理的科学模式与有效技术,具备品牌创建与运营管理的强势品牌竞争能力,并处于良好的政策环境之中。如此,才能让企业在生产、经营与市场竞争中立于不败之地,并能够为区域经济、区域民生造福。

上述思考与提炼,值得每一家已经进入、或将要进入农业领域的工商资本正确对待。政府部门也应该加强对企业的引导和鼓励,同时加快推进各项配套改革,搞好管理和监督,使企业突破现存瓶颈,尽快步入良性发展的轨道。

目 录

联想佳沃:建构“三全模式” 缔造“佳沃”品牌	001
------------------------------	-----

作为 IT 业,进军中国农业,联想佳沃不是首例。养猪的网易丁磊早已跑在了前头。但联想的长期投资心态、针对农业特点建构的“三全模式”,利用品牌理念缔造“佳沃”品牌的实践,还是走在了 IT 业的前头。

天津农夫:矢志不渝 发展现代绿色农业	012
--------------------------	-----

农业是一个资金回报率低、风险性较大的行业,没有坚定的信念支撑和矢志不渝的毅力,很难在农业领域获得发展,国内不乏投资农业失败的案例。天津农夫公司的创始人刘连国正是依靠坚定的信念支撑,度过了入行农业后的多次破产危机,并在实践中探索出一条独具特色的农业产业化发展之路。

内蒙古汉森:西部生态产业的引领者	020
------------------------	-----

茫茫无际的大沙漠,似乎没有任何创造财富的可能。但撒建平从沙漠中看到了发展生态、治沙致富的新路径。他将房地产经营获得的所有积累全部投入到了浩大的沙漠葡萄种植项目中,走上了治沙、酿酒的发展之路。当我们畅饮沙漠美酒时,汉森这个西部生态产业的引领者正在向你微笑祝福。

大连康福达:以建筑标准 做放心农业	028
-------------------------	-----

房地产业跨行投资农业,可能吗?康福达用了仅仅两年的时间证明了这种跨行投资的可行性。2012 年成立,2013 年成为大连市农业产业化龙头企业,2014 年成为辽宁省农业产业化重点龙头企业。以做建筑的精细标准生产高品质农产品,将工商资本投资农业,用现代化的企业管理理念经营农业企业,康福达正在形成属于它自己的独特农业王国。

吉林德亚:携百年农耕 创世纪新业	036
------------------------	-----

19 世纪末,闯关东的金氏家族历险漂流至吉林万昌区域时,被青山连绵、河谷纵横、沼泽连片、土壤肥沃的景色所吸引,落脚筑村,创立了“恒成号”。2011 年,德亚集团承袭百年品牌的荣光,以工促农,投资近 6000 余万元,建立了循环经济的有机生态稻米产业链,实现二次创业,缔造了百年品牌的新的生命体系,让老品牌焕发出新的荣光。

上海沧海桑田:沼泽成宝盆 滩涂变良田	045
--------------------------	-----

张正权,一位新时期的农民,现任上海沧海桑田生态农业发展有限公司董事长。农民出身的张正权对土地怀有深厚的感情,从 2004 年起,他在一片反对和不解声中,毅然地“弃商就农”,正式与滩涂开发和农业生产结下了不解之缘,开始了漫长的滩涂垦复整理和综合开发的艰辛之路,创造了在滩涂盐碱地上种水稻“当年垦复、当年种植、当年丰收”的奇迹,为国家增加了万亩耕地

和亿斤粮食,谱写了滩涂开发和农田综合保护的壮丽诗篇。

江苏春辉:反哺环境 建设美丽家园 054

一家毛纺生产企业,立志于重现当年的秀丽家园,遂投身发展园林苗木,发展阳光下的绿色产业,通过绿化工程建设,企业反哺农业更反哺环境,在还秀丽山河于家乡的同时,江苏春辉生态农林有限公司也在不断的成长发展。

禾盛农业:三大板块联动 全产业链发展 064

禾盛总部设在位于中国经济最活跃的长三角地区的国际大都市上海。它利用雄厚的资本实力,形成了专业从事优质安全农产品生产、贸易、流通、零售和批发的全产业链企业。禾盛农业利用资本优势,掌控农业全产业链,联动多次产业,成为一体化经营的农业产业化龙头企业,其历程值得琢磨和学习。

浙江华统:以商助农 铸就肉食产业链 073

从一个小型饲料加工厂起步,华统依靠准确的市场判断和灵活的企业经营,以饲料为源头,围绕畜禽屠宰核心主业,不断向肉制品加工及终端等下游延伸,全力打造畜禽肉食产业链,形成了“饲料加工”、“畜禽养殖”、“畜禽屠宰”、“肉制品深加工”和“肉食店”五位一体的华统畜禽肉食全产业链,成为浙江省内畜禽产业链较完整的肉类企业之一。华统在其发展过程中,以工商业利润反哺农业,确保华统畜禽肉食全产业链构建所需资金,在建成华统“从栏(舍)头到餐桌”的畜禽肉食全产业链同时,也实现了“产业链、更健康”的华统产业理想。

绿城农业:孵化中的现代农业理想国 083

从好房子到好食物,从国内首个农业综合体到现代农业理想国,科学家和企业家的跨界联姻,或是解决我国当前农业困境的理想之路。让改变发生是我们这一代人的责任,绿城农业在路上。

福建锦溪:以模式提高产量 以技术优化质量 094

以投资管理为纽带,金融投资、工程建设、物流贸易等多元化业务为核心的福建闽能集团,投资收购60%锦溪集团的股份,实现了由工商业向农业的进一步扩张。收购完成后,锦溪集团紧紧围绕平和琯溪蜜柚这一历史优良品种,大力发展产业化生产,创新合作发展模式,依托科技创新,优化产业结构,延伸产业链条,将琯溪蜜柚发展成平和县的农业主导产业,将其打造成我国蜜柚的优质品牌,极大地促进了当地农民增收、农业增效。

福建年年香:跨界投入 联动发展 104

以家具零售起家,随后投身农业,李天德借助安溪当地优势茶叶资源,从前端做起,抓基地抓生产,从后端发力,凭借此前在家具行业多年的零售经验,做渠道做产品,并将家具、茶叶、文化三者结合起来,开启了年年香品牌发展之路。

江西银河杜仲:独辟蹊径 创新成金 113

这是一个民营企业家长历波澜、创新致胜的故事。张黎明的人生经历了四次转折,曾经公务员辞职下海,生产花炮成绩斐然,多年财富投身农业,盯着中药材竟成为养猪大王。这一路的成功经验在于独辟蹊径,结合科技创新,利用杜仲养猪,生产出与众不同的高端杜仲猪肉。

黄河稻夫:鸭稻互作 高效生态	121
这是一个商业反哺农业的故事。黄河稻夫以房产公司的品牌思维,高标准地切入稻米市场,立足河南稻米,创立鸭稻互作下的高效生态有机农业模式,提升原阳大米的区域公用品牌形象。通过一系列的品牌运营活动,“黄河稻夫”有望成为真正意义上的“中国第一米”。	
湖南原地:以工业化思维谋划农业	130
由湖南知名民营工商资本组建的“湖南原地”,以工业化的思维谋划农业,积极投身现代农业种植业,拓展特色种植基地,用“农场化”管理模式指导农产品的生产,着力打造高端果蔬配送体系和农产品电子商务交易平台,为国内工商资本企业进入现代农业树立了一面旗帜。	
广东帝浓:科技链驱动果酒传奇	141
解决果农的荔枝增产不增收的难题,是广东帝浓酒业创立之时的责任担当。在这一责任的驱使下,公司萌发出从荔枝浸酒到荔枝酿酒的大胆设想,体现了潮汕人自古有之的冒险精神。十余年风雨,帝浓人不懈努力,凭借科技导向的战略思路,构建起驱动企业不断前进的科技链,酿造了新的酒业传奇。而当初的责任与设想,也都在这条科技链的驱动下,一一实现。	
广西丹泉:六大内功 一招鲜棋	149
白酒行业历经高速发展的“黄金十年”后,出现明显的降温放缓态势。广西丹泉经过改制,在这十年中,以工商资本的雄厚实力与战略眼光,完成蜕变。以回归理性的产品生产和以旅带销的产业延伸为核心的“六好一新”,是丹泉逆市而上的战略法宝。	
海南瑞今:乡土情怀 现代管理	158
一家以水务项目、管道生产和城市基础建设起家的公司,以不辜负时代的豪情投身热带农业产业,借助当地的优势种质资源和自然资源,打造了“六位一体”的全程封闭的热带农业产业链。	
贵州贵天下:黔茶崛起 双剑合璧	170
这是一个后来者居上的品牌故事。它以国资企业的雄厚资本实力奠基,高起点、高标准、高效率步入茶业领域,立足贵州茶业,面向全国市场,整合优秀的茶叶生产企业资源,从黔茶行业的薄弱点入手,通过一系列的企业购并、品牌策划、明星代言、活动推介、渠道拓展,迅速掀起黔茶旋风,成为“黔茶出山”的先行者和领头羊。	
宁夏易捷:产业扶贫 移民致富	178
枸杞是传统农产品,历来都是农户散种,“低、小、散”的产业特征十分明显。但在现代农业发展的大背景下,越是落后的产业,越是意味着具有巨大的发展空间。原来做石油贸易的吴彦霖,正是看到这一千载难逢的商机。但在县穷民贫、气候地理条件如此恶劣的同心县,吴彦霖和他的团队唱了一出“产业扶贫,移民致富”的大戏。	
企业 Logo 墙	185
后 记	187

联想佳沃：建构“三全模式” 缔造“佳沃”品牌

近年来，在国家“工商业反哺农业”的政策指引下，大量工商资本涌入农业领域，掀起了“新上山下乡”和“跨界务农”的热潮。

联想控股 2009 年开始考虑涉足现代农业投资领域。2010 年 7 月，联想成立农业投资事业部。2012 年 8 月 9 日，在原农业投资事业部的基础上，联想控股的农业食品板块公司——佳沃集团注册成立。此后，佳沃先后并购了青岛沃林蓝莓果业有限公司、四川中新农业科技有限公司以及智利的 5 家种植公司，并陆续在国内的山东、四川、陕西、河南、湖北、安徽、云南等地建立起规模化的蓝莓和猕猴桃示范园、育苗基地，拥有南美洲和澳洲的种植基地，成为中国蓝莓、猕猴桃种植领军企业。与此同时，佳沃与智利领先的水果企业 Subsole 公司和最大的蓝莓企业 Hotfruit 公司、澳洲领先的果蔬企业 Perfection Fresh 公司结成战略合作伙伴关系，进行跨越南北半球的全球化业务布局。继进入水果行业之后，佳沃与中国农业科学院茶叶研究所合作，投资龙冠茶叶公司，开始在茶行业进行探索。此外，佳沃在电子商务、葡萄酒、包装食品和饮料等领域也正进行布局研究。佳沃集团现有的业务板块如图 1 所示。



图 1 佳沃集团现有的业务板块

目前，佳沃旗下企业包括佳沃(青岛)果业有限公司、佳沃(青岛)现代农业有限公司、青岛沃林蓝莓果业有限公司、沃林农业(青岛)有限公司、沃林(青岛)食品有限公司、四川中新农业科技有限公司、杭州龙冠实业有限公司、佳沃(安徽)现代农业有限公司等十几家公司。

与其他工商业务农现状相比，联想跨入农业，无论在目标设定、人员组成以及资金投入规模上，还是在对农业板块在其整体发展规划中的战略定位上，均呈现出清晰的投资规划和战略意义。

一、发展历程

(一)联想“谋农”

2009年,十七届三中全会推动了“农村土地流转”,同年,联想控股开始了投资农业的可行性研究。基于中国安全食品庞大需求与落后生产关系和生产力之间的矛盾给工商资本带来的机遇,2010年4月,联想控股确定农业与IT、房地产、消费与现代服务、化工新材料、金融服务一起,作为联想控股的六大核心资产,着手联想控股农业板块公司的筹建。2010年7月,联想控股正式成立农业投资事业部,研究行业及战略,并确立了首先从水果行业切入,塑造品牌,把握行业规律,然后逐步在其他领域进行布局与探索的战略路线。

(二)佳沃“出世”

2011年11月1日,联想控股任命集团高级副总裁陈绍鹏为联想控股农业板块掌门人,负责组建联想控股农业公司。2012年8月9日,在原农业投资事业部的基础上,佳沃集团有限公司注册成立,佳沃总裁由联想控股高级副总裁陈绍鹏担任。至此,联想控股的农业板块公司——佳沃集团正式问世。

(三)战略“谋局”

2012年9月16日,联想控股和青岛市政府签订战略合作协议,标志着联想控股农业事业的启动。

2012年10月18日,佳沃集团与青岛沃林蓝莓果业有限公司(简称“沃蓝”)签约,佳沃入主沃蓝成为控股股东,成为中国最大的蓝莓全产业链企业,这是佳沃集团成立以来第一个落地的战略投资项目,也是佳沃全面布局水果行业的关键一步。

2013年2月28日,佳沃集团全资控股中国最大的猕猴桃种植基地四川中新农业科技有限公司,成为中国最大的猕猴桃种植企业。

2013年4月,佳沃集团并购智利5家水果种植农场,成为国内第一家在智利大规模进行水果种植投资的中国企业。

此后,佳沃集团陆续在国内的四川、陕西、河南、湖北、安徽等地建立起规模化的蓝莓和猕猴桃示范园。与此同时,佳沃集团还与智利水果企业 Subsole 公司、澳洲果蔬公司 Perfection Fresh 结成战略合作伙伴关系,全面开展联想农业的全球化业务布局。

2013年5月8日,佳沃集团第一款产品“佳沃”蓝莓正式上市;同年11月12日,佳沃集团第二款水果产品“佳沃金奇异果”猕猴桃隆重面市。

2014年3月30日,佳沃集团与中国农业科学院茶叶研究所战略合作发布会暨龙冠春茶品鉴会在“茶都”杭州举行。佳沃集团与中国农业科学院茶叶研究所正式对外宣布双方达成战略合作,双方联合打造的“龙冠龙井”系列春茶同步上市;2014年6月10日,佳沃集团宣布与福建武夷山国家级自然保护区正山茶业有限公司(简称正山茶业)达成战略合作,开始在红茶领域进行业务布局与探索。

二、模式与实践

佳沃以“打造消费者信赖的安全高品质的农产品和食品品牌，致力于成为受人尊重、在现代农业多个细分领域有影响力的国际化企业”为理念，以打造“安全高品质、值得信赖的品牌”为目标，以品牌溢价为实现投资回报的主要途径，并确保联想农业事业的可持续性发展。

据此，佳沃集团在成立之初，即确定了“全程可追溯、全产业链运营、全球化布局”的联想农业“三全”模式。同时，依据市场化程度、行业规模、品牌塑造优势以及竞争壁垒等考量因素，制定了首先从水果行业入手，探索现代农业规律和成功模式，打造值得消费者信赖的品牌，之后逐步进入其他领域，实现联想农业模式复制和产品品类叠加的战略路径（见图2）。

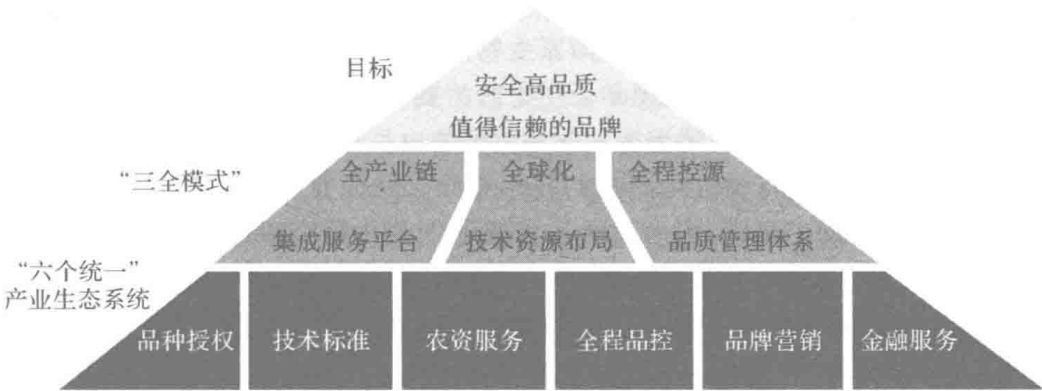


图2 联想佳沃现代农业战略模式

(一)“三全模式”

“三全模式”是联想务农的核心战略，也是打造联想农业核心竞争力的关键。

1. 全产业链集成服务平台——保障产品安全和高品质

佳沃坚持“好产品从种植开始”的理念，从品种选育、种植，到生产、物流和终端，对产业链每个环节都进行严格有效的运营管控。经过佳沃运营实践总结出工商资本应该在以下五个环节打造全产业链集成服务能力，通过产业链关键环节的服务去控制和实现全产业链运营（见图3）。

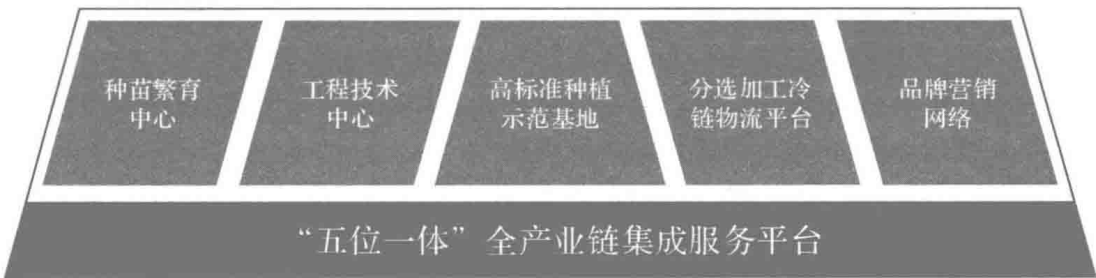


图3 联想佳沃“五位一体”全产业链集成服务平台

(1)种苗繁育中心:品种是高品质产品生产的关键,佳沃集团高度重视品种引进及保护工作。

蓝莓与智利最大的蓝莓公司 Hotfruit 合作引入 40 余个专利品种,建立 2 万平方米高水平的蓝莓组培中心和自动化育苗温室,在山东、湖北、安徽、四川、云南五省布局蓝莓育苗基地进行新品种适种性研究及繁育推广。

猕猴桃与中科院武汉植物所、四川省自然资源科学研究院合作引入金艳(黄肉)、红阳(红肉)两个全球领先的猕猴桃专利品种的全球种植权,引入金桃(黄肉)专利品种在中国的种植权,并在储备多个猕猴桃新品种。

(2)工程技术中心:种植技术是提升产量的关键,佳沃集团积极进行标准化种植技术研究。

2013 年,先后成立四川猕猴桃工程技术中心和青岛蓝莓工程技术中心两个省级工程技术中心,引入全球领先的植物生理实验室、采后保鲜实验室、有机实验室、微生物实验室、土壤理化实验室、遗传育种实验室、PCR(基因)实验室等实验中心,引入全球领先的全自动凯氏定氮仪、紫外可见分光光度计、耶拿原子吸收分光光谱仪、气质联用仪等高科技设备。

佳沃集团同时聘请了原美国农业部国家生物防治中心主任、美国 Ecoscience 生物防治部主任、康奈尔博士后、美国植物病理学会生物防治委员会主席、美国农业部专利审查委员会委员金锡萱担任首席科学家;聘请智利蓝莓种植基地总经理 Claudio Marchant、智利猕猴桃种植专家 Marcelo Aguila 常驻中国进行技术指导。其原有技术团队汇集了国内最早从事蓝莓品种引进育苗的姜惠铁、国内最早从事蓝莓产业化种植的李春雷等一批技术专家。汇集了国内外果业产业技术的精英人才。

(3)高标准种植示范基地:高标准示范基地是种植技术实践及推广的平台,也是佳沃农事人才体系的培养基地。

佳沃目前建设蓝莓自有基地约 1.2 万亩,分别分布在山东青岛、威海、日照,辽宁丹东,大连庄河,吉林长白山,云南曲靖等地;有猕猴桃自有基地约 1.5 万亩,分别分布在四川成都、广元,河南,陕西等地。基地引入了物联网、水肥药一体化、自动采摘机、自动温控等现代化农业技术。

现在的年轻人对农业的兴趣并不浓烈,如何吸引和留住人才是一个问题。佳沃通过提供给员工体面的收入,解决住房问题,改善工作环境,把果园建成花园,甚至组织与周边的企业一起举办相亲会,帮员工找媳妇,来吸引和留住人才。同时通过引入股权激励和创新职业农民管理模式,大幅降低人工成本、提升劳动效率,实现企业增效、农民增收。

佳沃把工业化思想引入农业领域,建立了完善的管理机制,例如:建基地:科学的基地规划设计和建设流程方案,实现种植园标准化复制;立树档:建立基地果树网格化数据库,每棵建档,树势分级分类维护;精作业:编制不同作物的农事日历,工业化分解,规范操作标准;防灾害:建立不同灾害情景式预案及演练制度,应对自然灾害常态化。

(4)分选加工冷链物流平台:农产品冷链是确保产品高品质的关键,目前国内冷链水平还较低,佳沃通过冷库、冷藏车的投资实现全程冷链。

佳沃集团目前已在山东、陕西、河南、四川四地建设冷库和气调库,仓储能力超过 2 万吨。

佳沃集团引入田间预冷车,实现果实落地后迅速降温,真正实现全程可追溯。