

· 农业产业化学习培训丛书 ·

1

模式制胜

中国农业产业化
龙头企业群像解析

胡晓云
黄连贵
等 —— 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

胡晓云 黄连贵等 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 / 胡晓云等编著.
—杭州:浙江大学出版社,2013.6
ISBN 978-7-308-11597-1

I. ①模… II. ①胡… 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 (2013) 第 115098 号

模式制胜——中国农业产业化龙头企业群像解析
胡晓云 黄连贵等 编著

责任编辑 李海燕
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 杭州杭新印务有限公司
开 本 787mm×1092mm 1/16
印 张 23.00
字 数 532 千
版 次 2013 年 6 月第 1 版 2013 年 6 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-308-11597-1
定 价 78.00 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邮购电话 (0571)88925591

按照城乡发展一体化要求,促进工业化、信息化、城镇化、农业现代化同步发展,农业产业化和龙头企业应发挥重要作用。系统总结农业产业化发展经验,深入剖析龙头企业典型案例很有意义。这项工作有助于推进农业产业化实践创新、理论创新和制度创新,全面提升农业产业化和龙头企业发展质量和水平。

农业部副部长 陈晓华

2013年3月14日

课题组顾问

孙中华 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
潘显政 农业部农村合作经济管理总站站长
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 浙江省农村工作办公室原副主任
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
黄连贵 农业部农业产业化办公室常务副主任

课题组成员

李 闯 杨小竹 楼晓东 徐卫华 程定军 魏春丽
刘 进 郭红东 徐钰梨 朱宜量 许雪斌 余耀锋

课题参与成员

王洛忠 北京师范大学管理学院副教授
刘景枢 农业部农业产业化办公室处长
张 涛 农业部农业产业化办公室副处长
刘 云 农业部农业产业化办公室副处长
郭爱莲 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

课题参与龙头企业

张明贵 新希望集团有限公司 办公室主任
黄 聪 广东温氏食品集团股份有限公司 副总经理
方 冰 福娃集团有限公司 副总经理
宁高宁 中粮集团有限公司 董事长
黄桂林 江西正邦集团 总裁助理
张洪波 中澳控股集团有限公司 董事长
储呈平 鑫缘茧丝绸集团股份有限公司 董事长
祝义材 雨润食品产业集团有限公司 董事局主席
万 隆 河南漯河双汇实业集团有限责任公司 董事长
石聚彬 好想你枣业股份有限公司 董事长
张 国 民丰薯业有限公司 董事长
盛一伟 雪龙黑牛股份有限公司 副总裁
王世全 西藏高原之宝牦牛乳业股份有限公司 董事长
周斌全 涪陵榨菜集团股份有限公司 董事长
李敬峰 金乡华光食品进出口有限公司 董事长
李 辉 老干妈风味食品有限责任公司 总经理
褚建庚 江西煌上煌集团有限公司 总裁
胡建文 湖南临武舜华鸭业发展有限公司 董事长兼总经理
阎继红 太原六味斋实业有限公司 董事长
徐孝方 浙江丰岛实业集团有限公司 董事长
阳国秀 湖南熙可食品有限公司 董事长
郭 杰 福州超大现代农业发展有限公司 董事局主席、总裁
尹寿宏 福建森宝食品集团股份有限公司 常务副总裁
陈华健 湛江国联水产开发股份有限公司 科研中心经理
王世强 德翔牧业有限公司 董事长
张家旺 大北农业科技集团股份有限公司 副总经理
肖文华 华祥苑茶业股份有限公司 董事长
张制晨 九三粮油工业集团有限公司 总经理助理
王衍生 北京旗舰食品集团有限公司 董事长
魏存成 陕西石羊(集团)股份有限公司 董事长

序

逐一审读学习完 30 篇案例后,思绪万千。尽管这仅仅是全国农业产业化龙头企业的十一万分之一,但却是龙头企业群像的一个集中影像。一个案例、一个故事,一个龙头企业、一面旗帜,构成农业产业化龙头企业发展的轨迹和瑰丽诗篇。农业产业化经营创新了农业生产经营体制机制,龙头企业成为中国现代农业发展的一个有效模式。虽然有缺陷不足,仍须完善和提高,但其独具特色的模式创新,在农村改革发展中璀璨耀眼,并不断释放着巨大能量,模式制胜。

龙头企业社会责任意识明显提高。形成了以农为本、服务农户、繁荣农村、互助共赢、造福社会的核心价值观和基本理念。龙头企业与农户共处于产业化经营体系中,共享发展成果。

科技支撑可持续发展。自建研发机构,产学研推相结合,创新产品、技术、工艺,创新管理方式,成为技术进步的主体,成为企业发展的动力和支撑。全国 36.8% 的农业科研和推广人员参与龙头企业技术研发和推广。

独具特色企业文化升华企业质量。承载资源、要素、技术、市场、历史、文化内涵的农业产业化龙头企业文化,既反映农业多功能性和企业、农户、合作社一体化经营特点,又顺应现代农业发展规律要求,成为凝聚生产者、消费者的纽带,联结合作社、农户的载体。

体制机制创新增活力。通过组织链,建立龙头企业与农户联结的有效组织形式,使分散的小规模农户得以组织起来闯市场;通过产业链,拓展农业生产的上中下游领域,使农业成为增值增效的产业;通过利益链,密切龙头企业与农户的利益联结关系,共享增值收益和市场成果,促进农民就业增收;通过服务链,为农户开展产前、产中、产后服务,缓解农民获得市场信息、技术指导、资金、产品销售等难题,使农民安心在“第一车间”生产就业、增收。

新机遇,新征程,龙头企业一直在探索发展现代农业,服务农户和服务消费者的组织模式、经营模式、利益分配模式、品牌创造模式等。按照《国家中长期人才发展规划纲要(2010—2020 年)》和《农业部现代农业人才支撑计划实施方案》的要求,我们委托北京师范大学、浙江大学等牵头开展农业产业化学习培训教材编写工作。本书是学习培训教材丛书的一个板块——龙头企业发展成功案例板块,对于龙头企业是有益的借鉴,对于相关教学研究是有价值的参考。感谢浙江大学胡晓云教授课题组的辛勤劳动,感谢各省(区、市)产业化办和相关企业的积极奉献,感谢惠农资本大力支持。

农业部产业化办公室常务副主任 黄连贵

2013 年 3 月 14 日

前 言

中国农业,长期以来以千家万户的小农生产对接千变万化的大市场。但这种小农生产的经营模式,已无法与工业化、城镇化、品牌化、生态化的 21 世纪实现和谐匹配的关系。小农生产虽然可以让中国农民保持着原生态的作息方式,但缺乏规模生产、产业联动等形成规模化、标准化所带来的价值效应及其产品品质保证,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。在农产品价格过低或强烈波动、农产品质量问题多发、农民不能凭借农业脱贫致富得到好生活、农业始终不能成为强势产业等现象背后,一直无法打破的,是中国农业的小农生产模式。

所幸的是,伴随农村改革发展进程,中国农业战线上的各级领导,特别是企业家与农户一边学习法国、日本、美国等国家与地区的现代农业经营经验,一边利用中国智慧创新与实践了农业产业化。山东省潍坊市成为这一创新举措的发源地。在中国经济从计划经济向市场经济转型的 1992—1993 年间,山东潍坊市首次提出了“农业产业化”概念,并逐步形成农业产业化战略。其战略的基本内涵为:确定主导产业,实行区域布局,依靠龙头带动,发展规模经营。

由此开始,农业产业化成为我国农村改革与发展的重要内容,《农民日报》、《人民日报》、《经济日报》等媒体的相关社评与报道得到了连续播发。经过 1992—1997 年间的实践和理论论证,农业产业化作为中国农业发展中的一种新的经营组织和运行机制,在中国现代农业的发展过程中被创造、被论证、被实践,农业产业化的内涵及其理论问题逐步形成共识,积极稳妥发展农业产业化^①等指导思想与理念相继形成。论证者认为,农业产业化是以国内外市场为导向,以提高经济效益为中心,对当地农业的支柱产业和主导产品实行区域化布局、专业化生产、一体化经营、社会化服务、企业化管理,把产供销、贸工农、经科教紧密结合起来,形成“一条龙”的经营体制。农业产业化的关键是发展龙头企业。改造传统的自给半自给的农业和农村经济,使之和市场接轨,在家庭经营的基础上,逐步实现农业生产的专业化、商品化和社会化。^② 根据全国科学技术名词审定委员会定义,农业产业化

^① 参见张德修等于 1993—1995 年间在《农民日报》上发表的系列报道与评论员文章《轻舟正过万重山——山东各级领导抓住产业化带领农民闯市场思路考》(上篇与下篇,1993 年 10 月 11 日至 12 日);《产业化是农村改革与发展的方向》(1995 年 3 月 22 日);《积极稳妥发展农业产业化》(1995 年 5 月 2 日)。

^② 艾丰等,《论农业产业化》、《必由之路》、《造就一种新关系新格局》、《更广更深更实的思考》等系列报道与评论,《人民日报》,1995 年 12 月 11 日、13 日、14 日。

(agricultural industrialization)是指以市场为导向,提高比较效益为中心,依靠农业龙头企业带动,将生产、加工、销售有机结合,实现一体化经营的农业。与中国传统农业相比,农业产业化具有市场化、一体化、区域化、专业化、规模化、集约化、社会化、企业化等特征,即因循市场需求,利用农产品生产的区域化特征,采用规模化、专业化、一体化、集约化、企业化的经营特征与经营机制实践中国农业的现代化。

1992—2011年,20年时间证明,继中国农业包干到户、乡镇企业这两个农村改革的发明之后,农业产业化成为整合这两大发明及其区域资源,更进一步提升中国农村改革的有效机制。不断深入的农业产业化进程使中国农业和农村改革发生了第二次飞跃,引导和帮助了众多中国农民顺利实现了市场化转型,农业产业化成为促进农村产业结构升级与资源优化配置,提高农业比较效益,提升农业自我发展能力等目的在组织架构与运行机制方面的重要保障。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。这正如2012年国务院发布的10号文件中所肯定的:“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。”^①

在实现农业产业化的进程中,产业化的模式选择成为关键。这里的模式(pattern)是指我国农业产业化的倡导样式,也是解决我国农业产业化问题的基本方法论。一种方法或一种理论成为模式后,即可为后来人指出方向、提供解决方案,成为一种参照性的指导方略。正如现代管理学之父彼得·德鲁克所说,“当今企业之间的竞争,不是产品之间的竞争,而是商业模式之间的竞争”,也如同时代华纳前首席执行官迈克尔·邓恩所说,“经营企业过程当中,商业模式比高技术更重要,因为前者是企业能够立足的先决条件”。一个好的模式,应当达到价值的最大化,具有整合独特资源、实现持久赢利的能力。一个可参照、可持续的模式,是一个整合系统而非由单一要素构成,能通过整合与价值互动,发现与具备核心竞争力,形成整体有效的解决方案。

经过实践,山东潍坊市提出的农业产业化基本思路为:确定主导产业,实行区域布局,依靠龙头带动,发展规模经营,实行市场牵龙头,龙头带动基地,基地连接农户的产业组织形式。这一基本思路实际上提出了我国农业产业化的基本模式,即由龙头企业联结专业合作社等中介服务组织,带动组织起来的农户,实行产加销、贸与农一体化经营,以农业龙头企业的创建与发展作为农业产业化发展的关键,将农业龙头企业作为构建现代农业产业体系的重要力量。具体范式为:以市场为导向,借助农业产业化龙头企业,形成与农户的合理利益链条,集成利用资本、技术、人才等生产要素,带动农户发展专业化、标准化、规模化、集约化生产,从而将千家万户农户与千变万化的市场进行有效对接,实现经济效益优化、区域资源利用、主导产业的快速发展。

20年来,中央和各地对这一基本模式给予了充分肯定,出台了一系列扶持政策与措施,支持农业龙头企业做大做强,以农业龙头企业为主体,形成龙头企业与基地、农户等要素间的互动关系,以此推动我国农业产业化的快速、健康发展。2001年2月,农业部、国家发改委、财政部、商务部、中国人民银行、国家税务总局、中国证监会、全国供销合作总社等组成

^① 中华人民共和国国务院,《国务院关于支持农业产业化龙头企业发展的意见》,国发〔2012〕10号文。

的全国农业产业化联席会议制定了《农业产业化国家重点龙头企业认定和运行监测管理办法》，经过企业申报、各地推进、专家评审、部门审核、媒体公示等环节，最后由联席会议 8 个部门共同认定批准了第一批国家农业龙头企业，并将国家重点龙头企业认定作为推进农业现代化、促进三化发展的重要途径。截至 2012 年 3 月，八部门联席会议已批准了五批农业产业化国家重点龙头企业，企业总数已达 1253 家，占全国各类龙头企业总数的 1% 左右^①。到“十二五”期末，我国力争“实现以下目标：一是龙头企业有大发展，龙头企业总数达到 15 万家，销售收入上百亿元的企业数量达到 100 家，经济效益明显提升；二是农业产业化示范基地建设有大突破，在全国形成一批年产值过百亿元的龙头企业集群，提升产业发展质量；三是产业链建设有大提升，农产品生产、加工、销售一体化程度显著提升，产品附加值明显提高，农产品加工产值与农业产值之比超过 2 : 1；四是辐射带动功能有大拓展，农业产业化组织带动农户 1.3 亿户左右，参与产业化经营的农民人均纯收入明显高于当地农民人均收入，带农惠农能力进一步提升。”^②

随着中国农业产业化的具体实施和飞速发展，中国农业“龙头企业充分发挥创新机制灵活、研发针对性较强、成果转化率较高的优势，将产学研、农科教集于一体，已成为农业科技创新最具活力的主体，农业科技推广应用最有效率的平台，农民教育培训最前沿的阵地，在推动我国农业科技进步中发挥了不可或缺的重要作用。”^③目前，全国龙头企业近 11 万家，年销售收入 5.7 万亿元，出口创汇额占全国农产品出口额的 80% 以上；提供的农产品及加工制品占农产品市场供应量的 1/3，占主要城市菜篮子产品供给的 2/3 以上；全国各类农业产业化组织 28 万多个，直接吸纳农民就业 5000 多万人，多种形式带动农户约 1.1 亿户；参与农业产业化经营的农户年户均增收额从 2000 年的 900 多元，快速增长到 2011 年的 2400 多元；农业产业化经营涵盖了种植、畜牧、水产多领域，辐射带动全国 50% 以上的农作物播种面积、70% 以上的畜禽饲养量和水产养殖面积；全国有 3000 多家龙头企业建立了省级以上研发中心，近 90% 的国家重点龙头企业建立了研发机构，科研成果获得省级以上科技奖励的企业占 60% 以上。省级以上龙头企业拥有农业科技研发和推广人员 38.5 万人，占全国的 36.8%；通过合同、合作、股份合作等形式，龙头企业带动农户发展生产，在产前、产中、产后全过程实行统一培训、统一供种、统一农资、统一技术、统一销售，有的还为农户提供资金、担保、保险等配套服务，已成为新型农业社会化服务体系的骨干。2002 年以来，龙头企业培训农民资金累计达 510 亿元，年均培训 520 万人次。^④

与此同时，多年来，龙头企业在以农业产业化的基本模式（龙头企业+专业合作社+农户等）的基础上，更进一步对企业的商业模式、经营模式、管理模式、营销模式、利益分配模式等进行了探索与实践，并获得了价值的最大化、资源的有效整合，探索了与农户之间的利益分配机制，成为中国农业产业化、现代化、品牌化的领头羊，农户利益分配联动机制、农业企业经营管理实践的探索者，行业典型模式的创新者。

为了进一步引导全国农业企业利用正确的发展模式、产业模式、品牌化策略、利益机

① 孙中华，农业部举办第五批农业产业化国家重点龙头企业认定情况新闻发布会，文字直播，<http://www.moa.gov.cn>

②③④ 同上。

制、经营模式等形成中国农业企业整体的、集聚的行业力量,为了推动金融等社会资本更有效、更系统对农业产业化发展,特别是对龙头企业的支持与服务,农业部农业产业化办公室委托浙江大学CARD中国农业品牌研究中心与北京惠农资本管理有限公司,在2012年间,就中国农业产业化龙头企业的典型案例进行调查研究,同时,发现、选择并研究中国农业产业化龙头企业的标杆群体,形成相关研究成果,并利用研究成果推进全国的农业企业的产业化、现代化、品牌化发展进程。引导社会资本投资和服务于农业产业化,探索建立适应我国农村产业化发展以及龙头企业成长的全能服务模式与机制。

本书入选的30家企业,在经营、管理、品牌、营销等方面各有特色,各有参照价值:中粮集团,探索并实现了全产业链模式,实现了产业链无缝对接和一站式提供产品及其服务,给消费者带来了安全产品,获得价值最大化;江西正邦,以饲料为轴心,完成了从生产企业到集成流通服务业的转型;广东温氏集团,探索实践了有效的委托养殖模式,创新了与农户之间的利益共享机制;山东中澳集团,创新订单养殖模式,成为生态产业的探索者;江苏雨润集团,采用合纵连横的多元战略获得了企业的极速飞跃;河南双汇集团,从地方到全国,庞大的肉类加工帝国后面,是专业化、一体化战略;河南“好想你”集团,农产品品牌化战略最早试水者之一,将连锁店演绎成与消费者沟通的平台,利用“搭售”(Tied Products)模式获得更大的市场;内蒙古民丰薯业与陕西石羊集团,用专业化提升核心竞争力,以一体化成就产业规模;大连雪龙黑牛,在品牌文化建立与传播中占领高端消费市场;西藏高原之宝,探索出一条如何利用珍稀资源创造独特竞争力的新路;“乌江”榨菜,利用产业营销模式实现子品牌突围;山东金乡华光,单一产品形成“农工商科贸”一体化产业链,小蒜头构成了大产业;贵州“老干妈”采用定位策略,成为品类代言词;江西煌上煌,借助连锁经营模式打造鸭肉熟制品产业链;临武舜华鸭业,利用产品、品牌、经营、社会的四力整合,实现了一体化纵向全产业链;山西六味斋,以市场为导向,准确判断消费趋势,令老字号强势复兴;浙江丰岛集团,跨界经营,实现多元化战略,让近30万农民脱贫致富;湖南熙可,国际代工与自主品牌创造双管齐下,创造产品新市场,获得企业新价值;福州超大模式利用资本经营,短期内飞速扩张,跻身亚洲品牌500强;福建森宝集团,探索实践社会化协作生产经营的“公司+基地+协会+农户”模式,找到了各方利益共赢的有效路径;湛江国联采用“捆绑经营”的发展模式,适时“回归”国内市场,实现内外并重的战略转型,使企业更上一层楼;四川新希望集团,选准饲料行业纵横捭阖,形成完整的一体化产业链,构成企业的核心价值链;吉林德翔牧业,贸工农一体化、产加销一条龙,链式发展,创造了牧业奇迹;江苏鑫缘集团和北京旗舰集团,洞察消费市场,形成循环经济发展范式,成就社会需求型企业;北京大北农集团,以企业愿景为灵魂,以高科技人才为核心,实现人本管理,以利益共同体为凝聚力,创造多方共赢的新型利益机制;福建华祥苑,利用丰富的文脉进行品牌价值塑造;九三粮油集团,以战略制胜,重塑产业价值链。

上述企业不同程度、不同侧面、不同模式的探索和实践,不仅为中国农业经济的增长和发展贡献了巨大经济价值,保障了中国农产品的有效供给,更为中国的农村发展、农民致富提供了富有中国特色的、具有一定的国内外市场竞争力的、能够与农民达到利益共享共荣的合作模式、商业模式、经营模式、营销模式和管理新模式,为中国农业产业化进程中正在摸索、正在成长的中小型农业企业起到引导作用,他们所展现的商业价值和成长经验,将为

正在兴起的农业投资行业和正在完善的农村全能体系提供较为深刻的执行视角和创新动力。

由于时间紧,任务重,书中难免有疏漏,敬请各位领导、专家、学者、企业家等有识之士指正。

目 录

四川新希望:为耕者谋利 为食者造福	001
-------------------------	-----

“中国的新希望!”从1982年初的养鹌鹑到生产饲料,然后全国横向扩张并走出国门,再到纵向向上下游产业延伸,建成从种源、饲料、养殖、屠宰加工到市场销售的完整产业链,如今华丽转身定位于农产业协同服务商,新希望一直在农业产业化领域探索和尝试,新希望在世界级农牧企业的路上。

广东温氏:创新委托养殖模式 造就共赢共生利益链	011
-------------------------------	-----

改革开放初期,广东新兴县的7户普通农民,以8000元的股本在小农经济下摸着石头探索大生产。之后,他们共同探索出“公司+农户”委托养殖模式,用现代农业一体化经营战略打造了共赢共生的利益共同体,一步步将崎岖小路走成了康庄大道。

湖北福娃:龙头企业驱动 “三化协调”发展	022
----------------------------	-----

一个处于江汉平原腹地的企业,如何在全国休闲食品市场一展身手、突破重围?一个以147元创业的民营企业,如何让湖北稻米走进千家万户?一个发展不到20年的乡镇企业,如何让产品覆盖全国,又如何逐步建立起与外资巨头鼎力抗衡的声誉?福娃集团将告诉我们一切。

中粮集团:稳中思变求进 创新构建“全产业链”	031
------------------------------	-----

中粮集团,这个和共和国同岁的国家级龙头企业,与我国的发展历程一样,一直在稳中求变,变中求发展。从最初以粮油进出口贸易为主业,到20世纪90年代初向实业化转型,再到2009年提出全产业链战略,它一直在探寻最适合自己的商业模式。如今,中粮集团用切实的行动告诉我们,她已找到了自己的路。

江西正邦:狠抓“两翼”策略 强调“以正兴邦”	044
------------------------------	-----

以饲料业起家,情系“三农”,通过对相关领域的多元化投资和“二次创业”,正邦集团从农业产业链的参与者发展成组织者,实现了由农业制造业向集农牧、农资、金融、粮油、商超于一体的农业集成流通服务业的转型。正邦就这样演绎了它的过去与今天。

山东中澳:创新订单养殖模式 发展绿色生态产业	055
------------------------------	-----

与历史上的传统名鸭相比,“中澳”烤鸭是个后起之秀,因为它只有短短十年余的发展历程。但是,它却立志做“可口可乐、百事可乐之于美国,奔驰、宝马之于德国,红葡萄酒之于法国”式的中国产品和符号象征。中澳烤鸭的底气,就是它的1235模式。

江苏鑫缘:创新循环经济 创造生态环境 066

以桑叶制茶、加工食品,以桑枝培育桑璜,从蚕蛹提取蚕蛹油、蛋白粉,用蚕沙制作保健枕,从废水提炼出丝素护肤品,拿缂丝下脚料加工绢丝,选双宫茧生产功能性蚕丝被……综合利用、变废为宝,以养蚕为主业延伸产业链、提升附加值,发展生态环境,成为目前全国丝绸行业循环经济的样本。鑫缘集团做到了。

江苏雨润:部署合纵连横 演绎多元战略 078

从默默无闻到“中国驰名商标”;从200元到647亿;从一个南京小企业到分公司遍布全国的多元化集团……雨润用了18年做到了这一切。在这个堪称传奇的企业发展案例中,我们看到了一套着眼于全国的战略部署,一系列精彩的企业经营与发展战术。神话的诞生,是雨润人敏锐把握时机、合纵连横的产物。

河南双汇:科工贸一体化 诚德善行天下 088

自古以来,肉类在中国菜谱上占据着举足轻重的位置。作为中国最大的肉类加工基地,双汇已建起了遍布全国的生产和营销网络,北至漠河、南至三亚、东至舟山群岛、西至新疆喀什,人之所至,便大多能吃到双汇的产品。可谁知道,这样一个庞大的肉类集团帝国,曾经是个资不抵债的地方小型肉联厂。它的背后,有着独特的发展故事和发展模式。

河南好想你:特色渠道媒体化 一枣成就品牌基业 98

红枣,这个曾经长期被“提篮小卖”的地方特产,随着“好想你”这一极具亲和力的名字红遍了大江南北。在“赢者就是变者,变者就是胜者,持之以恒”的理念指引下,品牌创始人石聚彬勤于思变、勇于谋变,一步步把小红枣做成了颇具规模的大产业,并将目光投向了更为广阔而深远的全新领域。

内蒙古民丰薯业:专业化提升核心价值 一体化成就产业繁荣 115

马铃薯是世界第四大粮食作物,兼有粮食和蔬菜的双重属性。中国是世界上种植面积最大、产量最多的马铃薯种植国。但是,中国的马铃薯平均单位产量远低于世界发达国家的平均水平。在此背景下,内蒙古民丰薯业期待探索有效的解决方案。为了寻找这一方案,民丰薯业构建了兼具企业发展价值更具国家战略意义的产业化成功模式。

大连雪龙黑牛:洞察市场需求 提升产业价值 126

和神奇的日本“和牛”肉一样,雪龙黑牛也是听着音乐、睡着软床、喝啤酒,享受着长大的,它们也长有带有大理石花纹的雪花牛肉。雪花牛肉的价格高达2000多元每公斤。它就是大连雪龙黑牛股份有限公司培育出的中国高端牛肉——雪龙黑牛肉。在高端产品高价格的背后,我们发现了一个高端牛肉消费文化的开拓者。

青藏高原之宝:珍惜稀缺资源 创造产业机会 138

这里有连绵起伏的群山,被称为世界第三极;这里有星罗棋布的湖泊,占我国湖泊总面积的三分之一;这里有世界上最优良的牧场,占我国草原总面积的六分之一;这里有真诚纯粹的心灵,他们对信仰虔诚,对自然敬畏。在这片神奇的土地上,“高原之宝”续写着另一种神奇。

重庆“乌江”榨菜:创新“产业营销” 实现“子品牌”突围 149

这是一场子品牌的突围战。涪陵榨菜集团旗下的“乌江”牌榨菜借助“涪陵榨菜”区域公用品牌的力量,以“产业营销”为指导,以市场为导向,以现有品牌、渠道、技术优势为依托,打造完整产业链,实现了生产与销售并重、资本与产业并举、母子品牌同辉煌的战略目标。

山东金乡华光:“农工商科贸” 一体化成就大生意 162

在林林总总的农产品里,大蒜不是主食,但它是许多美食中不可或缺的调味品。不仅如此,大蒜的深加工产品还广泛地应用于医药、甜点、饮料、保健品等多个产业。从这个意义上,大蒜虽是小宗农产品,但却是世界性的消费品和生产原料,也可以做成大生意。金乡华光集团也真的靠着这个小小的大蒜,成就了大生意。

贵州“老干妈”:三力合一 跃升品类“老大” 173

一个没有读过一天书的普通妇女,以一段又一段感人的创业故事,塑造了一个慈祥亲切、个性鲜明的“老干妈”品牌。她以“豆豉+油炸辣椒”这个贵州传统配方为基础,调制出了不一样的、令人难忘的香辣酱,使企业成为行业内当之无愧的“老干妈”,成为一个品类的代名词。

江西煌上煌:发展连锁经营 上行全产业链 182

一只具有理想的鸭子,努力从下往上游,历经20年的奋斗,借助连锁经营模式占据渠道高地,打通了一只鸭子的全产业链,实现“养殖——屠宰——熟食加工——连锁配送”的一体化发展,构筑起一个鸭肉熟制品王国。这个王国就是江西“煌上煌”。

临武舜华鸭业:内外兼修 四力驱动 191

依靠产品力、品牌力、经营力、社会力的四力整合,舜华鸭业实现了鸭产业的跨越式发展,建成了集种养、加工、商贸一体化的纵向全产业链。如何达到四力具备、四力整合?又如何成为鸭产业的领先企业?舜华鸭业将解开他们的锦囊。

山西六味斋:老字号的强势复兴 206

1738年,两个落榜秀才因生计在京城开了一家熟肉店,竟意外地开创了名满京师的熟肉店品牌。两百多年后,继续他们事业的是一个女人,她的名字叫阎继红。她在百年老店濒临破产时上任,力挽狂澜,用一个女人的坚毅、执著和对市场的准确判断,将其起死回生,做大做强。

浙江丰岛:从两片树叶到一片葱绿 216

一位普通的山区农民从两千元、两片树叶起步,将企业发展成具有五个生产基地、12家子公司的国家级农业产业化龙头企业。丰岛控股集团通过将食品与花卉等产业进行有机结合,走出了一条多元化发展的新路子,带动了浙江、江西、湖北、云南、安徽等地10万农户近30万农民走上脱贫致富奔小康的道路。

湖南熙可:国内外市场并举 自主与代工共舞 225

中国有许多企业通过为国际大牌进行代加工而繁荣发展起来,数载之后,又由于市场波动或

订单萎缩等因素而轰然倒下。湖南熙可则通过创建自主品牌,与代工大牌共舞,成功实现了一个中国农企从资源经济向价值经济的转型。

福州超大:构建绿色生态产业链 239

1997年至2012年,福州超大在15年的时间里:上市,成为中国农业企业闯入国际金融市场的里程碑;被《福布斯》评为“中国顶尖企业”;连续5年,荣膺WBL评选的“中国500最具价值品牌”,跻身“亚洲品牌500强”。福州超大短期上行的秘诀在于它的“超大模式”。

福建森宝:创新经营模式 探索利益共赢 252

找到适合自身的生产经营模式是促进企业稳定发展的重要保障。目前,中国农业生产的社会化协作生产经营模式有多种,福建森宝选择了“公司+基地+协会+农户”这一生产经营模式。事实证明,这一模式不仅适合森宝及其相关利益者的需求,更让它在短时间内找到了使各方利益共赢的有效路径。

湛江国联:寻机实现战略转型 创造“国虾”新高度 261

湛江国联以“无缝”供应链管理为基础,以“2211”电子监管为技术保障,采取“捆绑经营”发展模式,通过上市搭建资本运营平台,在继续保持水产品出口优势的同时,适时“回归”国内市场,实现内销与外销并重的战略转型,成长为全球性健康水产品供应商。从“虾国”到“国虾”,国联创造了几多故事?

吉林德翔牧业:心系三农 链式发展 277

从仅有一台沈阳50拖拉机的个体运输户到目前集饲料生产、种禽繁育、肉鸡放养、屠宰加工、粮食购销加工等贸工农一体化、产加销一条龙、总资产达6.5亿元的农业产业化国家级龙头企业,德翔牧业在此期间的发展历程和成功模式将为你一一呈现。

北京大北农:构建三大核心竞争力 创造三维立体共赢模式 291

乍一看,这似乎是个研究院或高等院校。知识分子成堆,创新成果成批,还成立了中国农民大学,设置了农业科研奖励基金,设立了博士后流动站、院士科研站。但是,这不是大学也不是研究院,这的确是一家企业,一家以“农”为核心的农业高科技企业。

福建华祥苑:基于文脉的品牌塑造 303

中国的茶文化历史源远流长。与历史上的传统名茶相比,华祥苑是一个后起之秀。正是这家后起之秀,立志要做中国茶文化的弘扬者和代表者。它在短短的十一年时间里,利用茶文化塑造品牌,成就了今天的辉煌。

九三粮油:战略制胜的中国油脂业标兵 314

一个偏居东北一隅的中型油脂企业,在强手如林的市场竞争中,通过十几年的不懈努力,以前瞻性战略为引领,重塑产业价值链,全力演绎“中国油脂”品牌成长的四重奏,并成功跻身中国油脂行业前列。

北京旗舰:顺应市场变化 成就社会需求型企业	321
从跳出农村局限寻找大市场,到今天成就拥有近 3 亿资产的中国农业产业化国家重点龙头企业,旗舰集团的发展历程告诉我们一个道理:无论是一个人还是一个企业,只有当他(它)成为社会所需求的人、成为社会需求型的企业,他们才能发展壮大,才能拥有强盛的今天与辉煌的未来。	
陕西石羊:建构一体化模式 书写西北新范本	331
20 年间,石羊集团从名不见经传的西北民营小厂,成长为农业产业化国家重点龙头企业、全国饲料行业 30 强的集团公司。2011 年陕西省饲料生产企业的 30 强,石羊集团旗下 5 家子公司位列其中。石羊公司的快速发展得益于其合纵连横的一体化发展模式。	
30 个中国农业产业化重点龙头企业品牌群像	340
参考文献	343
后 记	345