



张利庠 著

大赢家^{II}

转型升级中的中国畜牧行业十大名牌案例研究



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

大赢家^{II}

转型升级中的中国畜牧行业十大名牌案例研究

张利庠 著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

转型升级中的中国畜牧行业十大名牌案例研究 / 张利庠著.

-- 北京: 企业管理出版社, 2016.4

(大赢家; II)

ISBN 978-7-5164-1255-8

I. ①转… II. ①张… III. ①畜牧业—农业企业管理—案例—研究—中国 IV. ①F326.35

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 072277 号

广告经营许可证: 京海工商广字第 8127 号

书 名: 大赢家II: 转型升级中的中国畜牧行业十大名牌案例研究

作 者: 张利庠

责任编辑: 尤 颖 徐金凤

书 号: ISBN 978-7-5164-1255-8

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路17号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 总编室 (010) 68701719 发行部 (010) 68701816 编辑部 (010) 68701638

电子信箱: 80147@sina.com

印 刷: 北京宝昌彩色印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170毫米×240毫米 16开本 29.25印张 500千字

版 次: 2016年4月第1版 2016年4月第1次印刷

定 价: 128.00元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

目 录

第一章 智慧大北农，引爆新农业·····	1
一、新农业的冲击波·····	1
二、科技成就兴农梦·····	2
三、互联网+创辉煌·····	5
四、报国兴农铸梦想·····	8
五、事业合伙人创业机制·····	10
六、大爱无疆润社会·····	12
七、开放共享创未来·····	13
第二章 康达尔：中华农业第一股·····	14
一、引言·····	14
二、文献回顾·····	15
三、凤凰涅槃、浴火重生：康达尔的前世今生·····	16
四、持续供港三十五年：康达尔的品质追求·····	19
五、农业地产比翼齐飞：康达尔的商业模式·····	26
六、都市农业、休闲低碳：康达尔的康达人生·····	41
七、互联网金融、引领现代农业创新：康达尔二次腾飞的助推器·····	59
第三章 科技安佑幸福中国·····	62
一、引言·····	62
二、文献回顾·····	63
三、痴迷的安佑人：洪平与安佑人·····	64
四、科技铸就企业：研究院与安佑技术·····	75
五、东方管理大成——安佑情·····	87
六、产业引领未来——安佑事·····	95

七、贡献中国农业：安佑梦	106
第四章 华夏新农：中国皮毛全产业链模式领跑者	110
一、引言	110
二、文献回顾	111
三、问题与出路：中国皮毛产业思想者	112
四、皮毛产业链：开创六产农业新模式	121
五、全农合作社：再造中国农村新主体	129
六、OTO 直销：创新高效流通新平台	141
七、全球化合作：提升产业国际竞争力	147
八、农业 4.0：特种农业产业组织者	152
第五章 中国华裕	161
一、引言	161
二、文献回顾	162
三、家有华裕正长成	163
四、华裕人	169
五、华裕事	181
六、华裕魂	194
第六章 瑞生科技：传世芬芳，神农华章	201
一、引言	201
二、文献回顾	202
三、瑞心务实，沉稳睿智胸怀天下	203
四、专业高效，三十年风雨铸辉煌	208
五、大道至简，传承百年粤商精髓	216
六、声名远扬，勇于担当合作共赢	219
七、居高思远，引领行业再攀巅峰	223
第七章 蓝海领航，博阳双良	229
一、引言	229
二、文献回顾	230
三、王国良董事长的领导魅力	232
四、同舟共济，阅双良英雄谱	236

五、尽显身手，专注独门绝技	241
六、谋篇布局，谱写双良秘籍	248
七、大展宏图，聚执着追梦人	259
第八章 新希望：打造世界级农牧企业	264
一、引言	264
二、文献回顾	265
三、百年梦想——民营企业有希望	268
四、战略导向——突出主业适度多元	273
五、产业链整合——打造核心竞争力	291
六、技术创新——成就中国饲料大王	300
七、信息化管理——构建管理新平台	307
八、社会责任——民企回报社会典范	317
第九章 益客：基于 Thumps-up 操作方案的描述性案例研究	330
一、问题的提出	330
二、Thumps-up 的理论基础与相关分析	332
三、研究方法和资料获取	338
四、益客 Thumps-up 制度构建和运行机制	339
五、讨论：益客 Thumps-up 的制度创新	344
六、益客 Thumps-up 制度工具性应用和持续改进	346
七、结论	350
第十章 粤海：水产养殖的神灯	352
一、引言	352
二、文献回顾	353
三、开疆辟土，打造粤海王朝	354
四、独领风骚，共筑科技殿堂	357
五、言信行义，点燃激情梦想	363
六、精干高效，运筹乾坤大道	367
七、粤海一家，齐奏成功乐章	377
八、变革突破，勇攀行业巅峰	381

附录 正大：中国饲料产业的开创者	385
一、引言	385
二、文献回顾	387
三、异国创业——正大集团的发展历程	389
四、回报家乡：中国饲料业的开创者	400
五、百年老店：古典而新颖的家族管理	410
六、文化人才观：成功的源泉和保障	416
七、科技领先：做饲料业的领跑者	421
八、独特经营：农牧工商“一条龙”	424
九、成功之道：把握机遇，与中国同发展	428
后 记	433

第一章 智慧大北农，引爆新农业

摘要：中关村被誉为“中国的硅谷”，是我国最关键的“村庄”，这里聚集了我国顶尖的高等院校、科研院所和一大批高科技企业，是我国人才资源最密集的区域。大北农集团坐落在中关村的核心地带，立足中关村的优势，以科技创新、金融服务带动全国农村发展，在瞬息万变的时代，走出了一条坚实的“报国兴农”之路。

当前，适逢农业现代化、生物技术、移动互联网、食品安全、全球化竞争等新背景，我国农业将迎来空前的变革。放眼全球，没有一个行业像中国农业这样同时面临如此多挑战和前所未有的发展大机遇。在这个伟大的时代，实现中国农业崛起是广大农业从业者共同的使命！

大北农始终坚信农业是最富潜力、最值得奋斗的行业，以强烈的使命感和责任感，勇挑行业发展重担，积极融入时代潮流、融入全球竞争、融入国家崛起，以创新的发展机制与服务模式引领行业发展，以前瞻性的视角实施“互联网+农业”战略，利用技术、资金、服务等方面的强大优势，团结和鼓舞更多农民朋友，开创农业行业新一轮产业革命。

关键字：大北农；农业；科技；文化；互联网

一、新农业的冲击波

在我国经济深度转型发展的进程中，农业转型的发展依然跑在前面。以农村土地经营体制机制改革创新为核心内容的农村改革，催生了新型经

营主体、农业绿色增长、农业互联网、农村金融改革等方面的增效。农村改革创新加快，既拓宽了农业投入领域，使过去较为单一的土地投入产出逐渐转变为全链条、宽领域的投入产出格局，同时因为绿色发展的增重又促进了科技投入、信息化投入、种子投入、环境投入比重的增加，使农业可持续发展的内生动力更加强大，从而对经济发展形成更加宽泛、更加强劲的拉力和助力。

面对农业一系列的变革，大北农集团董事长邵根伙博士认为，没有一个行业能像中国农业这样面临如此多的挑战和机遇。农业强则国家强，农业是最有发展前景的行业，农民是令人尊重的职业，中国人的饭碗要端在我们自己手里。作为农业从业者，要肩负起国家赋予我们的时代使命，要把中国农业发展起来，达到国际领先水平。

“报国兴农、争创第一、共同发展”是邵根伙博士创建大北农集团的初衷，也是大北农集团一直践行的企业理念。自1993年创建以来，从“两个人、两间房、两万元”到一家产业涵盖养殖科技与服务、种植科技与服务、互联网农业三大领域，拥有2.8万余名员工、1500多人的核心研发团队、140多家生产基地和240多家分（子）公司，在全国建有1万多个基层科技推广服务网点和农业高科技综合服务企业集团，大北农集团用自身的成长见证了中国现代农业的变迁。2010年，大北农集团在深圳证券交易所挂牌上市，成为中国农牧行业上市公司中市值最高的农业高科技企业之一。

二、科技成就兴农梦

在科技革命深入发展的今天，科技创新在现代农业、农业的国际化竞争中，其基础性地位早已成为现实，而不再是一种趋势。作为农业产业化国家重点龙头企业、国家高新技术企业，大北农集团走出了一条特色鲜明的企业科技创新之路，在行业中树立了一个标杆。

1. 体系完善 全面发展

大北农集团自创立以来，致力于以科技创新推动我国现代农业发展，一步一个脚印，坚实地朝着“创建世界级农业科技与服务企业”的目标迈进。

大北农集团通过自主研发、技术引进、科技成果转化及产学研合作等途径，形成国内一流的企业技术创新体系与核心竞争力。大北农集团在生物饲料、生物育种、生物制品等多个农业科技领域搭建了包括“饲用微生物工程国家重点实验室”“作物生物育种国家地方联合工程实验室”“动物医学研究中心”等8个研发平台；同时，在福建省、吉林省等还设有多个省级研发中心，其中11个被当地科技管理部门认定为省、市级技术中心。此外，集团拥有中关村海淀园博士后工作站分站、北京市首家民营企业院士专家工作站、3家农业产业化国家重点龙头企业、18家国家级高新技术企业，是国家认定企业技术中心、国家创新型企业，并与国内外近百家科研院所建立长期合作。

2. 精准定位 高效产出

多年来，大北农集团利用自身的转化基地与技术服务网络，将科研院所的农业科技成果中试熟化与转化，将科技成果盘活，将社会成果资源变成大北农发展的战略资源，通过“开放竞争的产学研合作”与“成果中试熟化转化”两大自主创新特色模式，解决了行业关键性共性问题，开发出大量可持续的产品储备，显著增强了公司的核心竞争力。

大北农集团参与多项国家科技创新项目，拥有的自有知识产权数量在国内农业企业中位居前列。目前，大北农集团参与的项目“两系法杂交水稻技术研究与应用”荣获国家科技进步特等奖、“大北农猪圆环病毒疫苗技术”荣获国家科技进步一等奖、“大北农猪早期营养技术”荣获国家科技进步二等奖；集团获得省部级科技奖3项；累计承担和参与国家、省市级项目60多项，申请专利900多件，获批400多件；植物新品种权申请300多件，获授权38件；获计算机软件登记权8项、参与制定国家标准1项、行业标准44项、获国家三类新兽药4项、国审作物新品种30项。

大北农集团不断进行技术创新的基础就是人才队伍的建设，每年按 20% 的速度扩大科研队伍，形成一支内外联合、上下互动、持续创新的科技人才梯队。大北农集团实施以事业吸引英才、以待遇留住人才、以情感凝聚人才的策略，优化科技队伍的专业结构和年龄结构，增强企业持续创新能力。

3. 产学研结合 协同创新

大北农集团始终保持与科研机构的良好合作关系，主要表现在大量委托及合作研究、设立大北农科技奖励、共同转化国家农业生物高科技成果和协助进行知识产权管理，共同规范科技成果的市场行为，等等。

大北农集团与中国农业大学、浙江大学、东北农业大学、南京农业大学、江西农业大学、福建农林大学等多所农业高等院校，以及中国农业科学院、北京市农林科学院、中国科学院微生物所等科研院所建立了产学研深度合作关系，同时与美国北卡罗来纳州立大学等国外知名大学建立了良好的合作关系，形成合作研发、委托与合资育种、共建研究机构和产业联盟等模式，充分发挥各自的人才、技术、资金、市场和资源优势，在双方一致的目标下，制定个性化的工作机制，有力地促进了农业科技创新技术的进步，推动了农业产业化发展进程。

2007 年 2 月，大北农集团牵头联合中国农科院饲料所、北京伟嘉集团、奥瑞金种业等 38 家单位发起成立“北京中关村农业生物技术产业联盟”。联盟以建立一个立足中关村、辐射全国，主要面向我国农业生物技术企业和大学科研院所，组建产学研专业合作小组，攻克我国生物育种、生物饲料、生物疫苗、生物农药、生物肥料、生物能源等主要农业生物技术高端产品产业化生产工艺技术与参数，成为集农业生物技术研发、标准制定、成果转化、人才培养、投融资服务、产品推广为一体的综合性服务平台。

在大北农集团深入实施创新驱动发展战略、构建科研创新平台的同时，大北农集团同样关注成果转化、推广以及终端市场的需求。

大北农集团在国内首创的“服务中心”推广模式，致力于建成以互联网为工具、培训为手段、服务为内容、产品为载体、推广服务人才为主体的无处不到、无时不在的全新知识型推广服务网络。这一服务网络每年在

全国广大乡村开展的形式多样的科普培训会、研讨会数以万次计，给农民带去最前沿的农业理念、最实用的科学知识和最安全的科技产品；在与农民打交道的过程中，及时捕捉农民的实际需求，将市场信息汇总反馈给集团的管理层。目前，大北农集团的推广服务网络遍布全国，这一后端优势在企业的科技创新中发挥了重要作用。

大北农集团是个有远大抱负的企业，她的目标是想通过企业这个载体，利用强大的科技研发优势、遍布全国的推广网络优势和报国兴农的信念来实现以科技创新推动中国农业现代化的发展进程。未来，大北农集团将实施农业生物技术创新战略，不断加大科研投入力度，把更多、更优秀的科研成果推向社会。

三、互联网 + 创辉煌

从一号文件，到政府工作报告，再到李克强总理的“互联网+”，预示着中国传统产业进入互联网新时代已势不可挡。

邵根伙博士曾表示：“农业是最需要互联网的。”因此，面对农业移动互联网时代的重大机遇与挑战，大北农集团率先布局，全力推行智慧大北农战略。如今，大北农集团农业互联网与金融生态圈建设等项目已然进行得如火如荼，“智慧大北农”也成为各行业关注和研究的对象。

1. 打造农业生态圈

2013年，大北农集团正式实施“智慧大北农”战略，公司信息化、智能化、互联网化战略开始加速推进，以“用互联网改变农业”为使命，专注于农业互联网金融生态圈建设，致力于成为中国第一个农业互联网平台运营商，推动中国农业智慧化转型升级。

目前，大北农集团已初步建成“数据+电商+金融”三大核心业务平台，并以“农信网”为互联网总入口，“智农通”APP为移动端总入口，构成了从PC到手机端的快乐生态圈，实现对农业全链条的平台服务。

公司的数据业务以“农信云”为基础平台。利用互联网、物联网、云计算、大数据及现代先进的管理理念，联合农村种养户及相关中小微企业，打造农业大数据共享平台，以提高中国农业的整体经营效率。目前“农信云”以服务于规模猪场的“猪联网”、服务于种植户的“田联网”和服务于涉农企业和个体工商户的“企联网”等为主。

公司的电商业务以“农信商城”为核心平台，通过建立涉农电子商务市场，解决交易链条过长、产品品质无法保证、交易成本居高不下、交易体验差等问题。具体规划包括：服务于畜牧业农业生产企业和农户的“农牧商城”、服务于种植业农业生产企业和农户的“农资商城”、连接猪场与屠宰场的网上商城“生猪交易所”，以及售卖农产品的“农产品商城”等专业平台。

公司的金融业务以“农信金融”为主要载体，利用农信云、农信商城积累的大数据基础，依托自主开发的农信资信模型，形成一个不同于传统商业银行，面向农户的行业内第一个普惠制的、可持续的农村商务金融新体系。具体规划面向农户及涉农企业的征信业务“农信度”、农村理财和贷款结算业务“农富宝”、农业互联网贷款业务“农信贷”（包括农富贷、农银贷、农农贷、扶持金）、农村第三方支付业务“农付通”等金融产品。

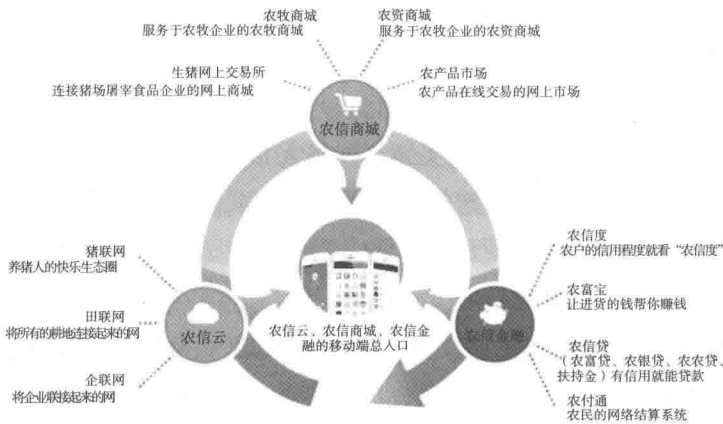


图1 大北农“互联网+”产品体系

未来，大北农集团将利用自身在行业的品牌、团队、渠道、资金优势，打造服务于整个农业行业的互联网与金融服务专业平台。

2. “互联网+”农业模式特点分析

（1）依托平台交易数据发挥大数据优势。

大北农集团依托“三网一通”平台交易数据，进行大数据分析，具备了对养殖户和事业伙伴的信用了解，搭建农村信用网作为大北农的资信管理平台，建立以信用为核心的普惠制农村互联网金融服务体系。农信网具体嫁接了农信度、农富宝、农付通、农信贷四个服务板块。

大北农集团在农业产业领域深耕多年，积累了丰富的用户数据与客户资源，凭借客户信用数据的累积优势，插上互联网的翅膀，迅速地进入农村金融服务商行列，提供独特的农村互联网金融解决方案。大北农集团提供的农村互联网金融产品中，农信度为农信贷提供了信用数据基础，农银贷为银行放贷提供征信服务，农富贷直接为生产者与经销商提供小额贷款，扶持金提供赊销服务，农农贷提供金融撮合服务，农富宝提供理财服务；基于自有的大数据资源提供农村金融解决方案，不仅服务了客户，而且还延伸产业链服务。

（2）完整的闭环金融生态圈助推产业链驶入高速盈利轨道。

大北农集团通过猪联网帮助养殖户提高效率，掌控养殖业大数据。在掌控的大数据及养殖业核心的资源——猪的基础上，发展农资交易平台及生猪交易平台，以及开展农村金融业务，通过猪联网（企联网）——农信商城（原智农商城）——农信网（智农通）形成一个完整的闭环，随着智慧大北农战略的落地，将衍生出众多商业模式，潜在利润空间巨大。随着猪联网覆盖猪只数目的增加，以5年中期来看，仅智慧大北农创新业务部分的市值将至少达到千亿级别。

（3）去中间化，直接服务于终端农户的服务模式。

大北农集团尝试将市场推广人员整体转变为终端用户的驻点服务人员，在服务内容、服务方式、推广模式、差旅管理、绩效评估等方面试行全面改革；整合优化经销商资源，重点与有服务意识、有团队且愿意跟随

公司转型的事业伙伴进一步加强合作关系，推动经销商向服务商转变，主动解除与一些思想老旧，依然靠买卖差价为主要盈利模式的经销商的合作关系；进一步连接终端用户，依靠互联网思维全面加强重点种养殖户的直接联系，力图在低迷的市场中逐步探索出一条去中间化或少中间化，直接服务于终端农户的新型营销服务模式。

农业作为传统的行业，在借助资本力量转型的话题上，一直争论不休，互联网的出现，让大北农集团很可能成为行业标本式的成功案例。大北农集团这种将“互联网+”农业全产业链打通的模式，如果能达成预期，可以实现将传统的农业行业嫁接现代信息技术，以实现指导生产，进而引导消费市场的目的。

四、报国兴农铸梦想

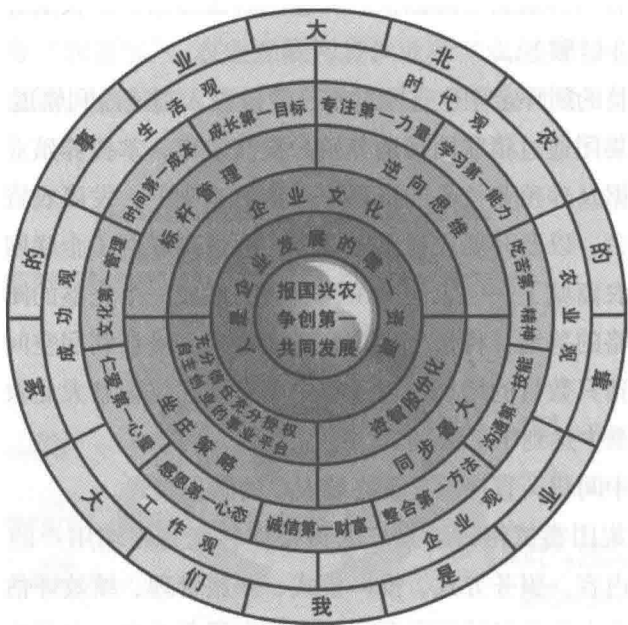


图2 大北农企业文化罗盘

人类因梦想而伟大，企业因文化而繁荣。每个企业都有自己的企业文化，而只有文化企业才能基业长青。具有鲜明时代特征和高远价值取向的企业文化是引领企业不断前进的法宝，只有永不满足、永不言败、坚韧不拔、不懈追求，才会永远立在潮头，引领行业发展。

大北农集团是一个具备灵魂的文化企业，一个将企业文化渗透到每个员工骨髓里的企业，一个将大北农集团和中国农业崛起紧密相连并变成员工集体意识的企业。在大北农集团的成长历程中，企业文化起到了至关重要的作用，鼓舞了一批又一批大北农人为“报国兴农”的事业奉献自己的青春和热情。可以说正是企业文化的正确指引，才换来了大北农集团今天的辉煌成就。大北农企业文化的建设成果和宣贯能力得到了行业的普遍认可和尊重。

大北农企业文化历经 20 多年的不断发展、提炼，经历了导入→形成系统→整理与修改→学习升级→发挥作用→自动自发 6 个阶段，由最初的物质文化、行为文化、制度文化上升为深层精神文化，成为体系完善的成功学、指导全体员工开展工作的规范、大北农发展的行动纲领。

在大北农集团，每一位员工都是因为企业文化的感召，成为大北农集团的一员，加入大北农集团之后，要经过系统的企业文化培训，才能进入工作岗位。随着对工作的了解，不断学习和领悟企业文化，通过实际行动，践行企业文化，身体力行地宣贯企业文化。

全体大北农人以“报国兴农”为使命，形成了使命共同体；以“创建世界级农业科技与服务企业”为目标，搭建充分信任、充分授权的创业平台，形成事业共同体；以“共同发展”为道路，通过股权激励凝聚核心人才，形成利益共同体。

在企业文化的感召下，大北农集团决策层和高管队伍稳定、领导有力。目前，大北农集团决策层和管理层大部分为本行业及相关领域的资深专家，其中，第一批创业者仍然工作在重要的工作岗位，保持着稳定、团结、协作的创业精神，他们对大北农集团的发展起到了至关重要的作用。大北农集团各子公司和总部各职能部门的负责人，均是用文化、平台、机制培养起来的年轻干部，他们大多数从基层的岗位做起，接受公司企业文

化的熏陶，逐步成长为集团发展的中坚力量。大北农员工大部分活跃在县、乡、村一线市场，高度敬业，充满激情与朝气，形成了大北农集团强大的竞争力和战斗力。

“争创第一”的价值取向是大北农企业文化的集中体现，是大北农企业价值观的核心，也是大北农集团所有员工前进的动力，激励着员工不断成长。在大北农集团，有一句话是每位员工耳熟能详的，那就是“不是第一的企业就是要倒闭的企业，不是第一的产品就是废品，不是第一的员工就是要被淘汰的员工”。

人是企业发展的唯一资源，打造过硬的“狮、虎、狼型”团队是推动大北农发展的源动力。

大北农集团注重人才的内外兼修。为了全面提升领导层的经营管理和服务市场的能力，为实现全面跨越式发展提升和储备人才，联合清华大学、中国人民大学、中国农业大学等知名院校共同开设 MBA 研修班，课程涵盖管理学、法律、人力资源、财务、企业战略等内容，通过学习提升了领导层的专业素养与综合管理能力。

为了进一步提升员工的综合素质，大北农集团面向一般员工、中层骨干及高级管理人员组织了多次新员工培训、职能体系工作培训会、干部熔炼营等活动，并推荐骨干员工参加大北农外部培训。大北农集团通过多层次、立体化的培训体系，完善了员工的职业发展规划，统一了员工的价值观，增强了大北农集团的凝聚力。

在大北农集团，强调“文化留人、事业留人、机制留人”。经过不断总结、提炼，人才发展机制将更先进、更适合发展的要求。未来，大北农集团要让更多的员工事业成功、家庭幸福、财富富足！

五、事业合伙人创业机制

大北农集团能够快速地发展壮大，一方面得益于先进的企业文化，另