

· 农业产业化学习培训丛书 ·

2

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
2

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,第2
辑 /《中国农业产业化龙头企业群像解析》课题组编著.

—杭州:浙江大学出版社,2014.9

ISBN 978-7-308-13836-9

I. ①模… II. ①中… 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 (2014) 第 210322 号

模式制胜——中国农业产业化龙头企业群像解析(2)
课题组 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 20.75

字 数 480 千

版 印 次 2014 年 9 月第 1 版 2014 年 9 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-308-13836-9

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联系方式:0571-88925591;<http://zjdxcbbs.tmall.com>

参与课题的龙头企业及其主要课题成员

- | | | |
|-----|-------------------------|------------|
| 赵秀丽 | 北京市华都峪口禽业有限责任公司 | 科技副总监 |
| 于 静 | 天津梦得集团有限公司 | 董事长 |
| 董 钧 | 天津梦得集团有限公司 | 董事长秘书 |
| 胡万臣 | 廊坊市康达畜禽养殖有限公司 | 董事长 |
| 罗兰霞 | 廊坊市康达畜禽养殖有限公司 | 董事长助理 |
| 李如岗 | 山西大象农牧集团有限公司 | 项目发展部总经理 |
| 白秀英 | 内蒙古奈伦集团 | 总经理 |
| 包姝颖 | 内蒙古正隆谷物食品有限公司 | 总裁办公室主任 |
| 苗 艳 | 辽宁禾丰牧业股份有限公司 | 办公室副主任 |
| 朱文利 | 吉林省金塔实业(集团)股份有限公司 | 高级顾问 |
| 何中立 | 上海雪榕生物科技股份有限公司 | 市场部副经理 |
| 杨永忠 | 江苏恒顺醋业股份有限公司 | 副总 |
| 徐 炜 | 嘉兴五芳斋集团 | 品牌总监 |
| 金东健 | 嘉兴五芳斋集团 | |
| 李 靖 | 安徽燕之坊食品有限公司 | 副总经理 |
| 蔡金坡 | 福建盼盼食品集团 | 董事长、总裁 |
| 吴 航 | 福建盼盼食品集团 | 企划中心高级品牌推广 |
| 邱新海 | 江西恩达麻世纪科技股份有限公司 | 董事长 |
| 李洪法 | 山东泉林纸业有限责任公司 | 董事长 |
| 李旭建 | 山东泉林纸业有限责任公司 | 项目经理 |
| 高树山 | 山东中椒英潮辣业发展有限公司 | 总经理 |
| 邓 敏 | 白象食品股份有限公司 | 新闻发言人 |
| 郑 俊 | 湖北土老憨生态农业集团有限公司 | 总经理助理 |
| 彭 华 | 湖南盈成油脂工业有限公司 | 董事 |
| 王志伟 | 广东恒福糖业集团有限公司 | 副总裁 |
| 庞芳清 | 广西凤翔集团畜禽食品有限公司 | 行政总监 |
| 任 涛 | 重庆恒都农业集团有限公司 | 总经办主任 |
| 赵丽莉 | 四川省峨眉山竹叶青茶业有限公司 | 市场部 CRM 主管 |
| 金 循 | 贵州湄潭兰馨茶业有限公司 | 总经理 |
| 万雪君 | 宾川高原有机农业有限公司 | 总经理 |
| 张 玲 | 宾川高原有机农业有限公司 | |
| 杜红颖 | 宾川高原有机农业有限公司 | |
| 宇华娇 | 宾川高原有机农业有限公司 | |
| 曹继华 | 陕西华圣企业(集团)股份有限公司 | 果业公司总经理 |
| 姚立荣 | 甘肃扶正药业科技股份有限公司 | 技术中心主任 |
| 王志庆 | 宁夏夏华畜牧产业集团青海夏华清真肉食品有限公司 | 副总经理 |
| 赵焕军 | 内蒙古五原县巴美养殖开发有限责任公司 | |
| 赵春根 | 龙珠畜牧专业合作社 | 理事长 |

课题组成员

- 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
潘显政 农业部农村合作经济经营管理总站站长、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
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 贾 泉 程定军 魏春丽 刘 进
楼晓东 路 畅 陈 璐 施祎侃 程 颖

课题参与成员

- 禚燕庆 农业部农业产业化办公室处长
郭爱莲 农业部农业产业化办公室调研员
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
杨斯娟 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
汀 泮 梅高(中国)创意咨询有限公司
黄 鑫 上海雪榕生物科技股份有限公司

前 言

本书是农业部“中国农业产业化龙头企业发展模式研究”系列课题的第二辑成果。

第一辑课题于2012年设立。课题组在筛选、调查、研究了一批中国农业产业化龙头企业之后,出版了《模式制胜——中国农业产业化龙头企业群像解析》(1)。该书向读者呈现了30个中国农业产业化龙头企业在发展中的模式创新与探索现状,为中国农业企业在农业产业化道路上推出了第一批典范群像。这些典范企业在发展中不仅获得了价值的最大化和资源的有效整合,也探索了企业与农户之间的利益分配机制,成为中国农业产业化的领头羊,为成千上万的农业企业提供了宝贵的理论参照、模式选择和经验分享。

2013年,根据系列课题的规划,课题组继续开展第二批农业产业化龙头企业的调研工作。本书入选的企业,除了巴美养殖、龙珠畜牧、山东泉林、宾川高原这四者之外,其他企业均为农业产业化国家重点龙头企业。这些企业在创业发展中有着明显的共同点。同时,每一个企业在农业产业化进程中的模式选择、模式创新,具有独特的价值。

最令人注目的是,本书呈现的企业家均具有产业报国、产业兴农的信念。而信念的力量使他们战胜了来自资金、产业、市场等各方面的困难,为中国农业产业化做出了令人惊喜的贡献。辽宁禾丰的诞生,颇具传奇色彩。1995年,7名青年知识分子一起辞去跨国公司的显赫职位和丰厚待遇,义无反顾地开始了创立民族饲料企业、打破外资垄断的奋斗历程;内蒙古正隆谷物的贾文良放弃安逸并受人尊敬的教师职业,走上了农业产业化的创业奋斗之路,为家乡创造了“香辣传奇”。

其次,以安全生产、安全消费为目标,延伸产业链,上溯源头,下接消费,形成一条龙产业体系。北京峪口禽业,成功培育自主知识产权的优秀蛋鸡新品种,从源头保证蛋鸡的种业安全,加快了蛋鸡品种国产化进程,有效打破了国外垄断;湖南盈成油脂,建立了“科研院所+龙头企业+专业合作社+订单农户”的全产业链发展模式,在强者辈出的中国油脂市场迅速崛起。

第三,以创新科技为核心,加大科技研发力度,形成无法模仿的优势竞争价值。“科技还原生态之美”,是上海雪榕的经营理念,也是该企业的核心竞争力之源。公司百余人的研发团队中,80%的研发成员为研究生以上学历。经过多年研发,雪榕生物在菌种、培养基配方、生产工艺等方面建立了核心竞争力;山东中椒投巨资建设的国际天然辣制品研究中心,已成为国内外领先的综合性辣椒制品研发中心。

第四,突破家族体制、小农意识,联动强势资源,合纵连横,弥补中小企业势单力薄的短板,在短时间内壮大企业规模与力量,实现强强联合,集成新能量。甘肃扶正建立了现代企业管理体制,实现集团内外资源共享,以及科技人才资源挖掘利用;浙江龙珠针对养殖户

小、散、乱的局面,按照全产业链的要求组建新的联合体,聚沙成塔,形成了较为强大的产业体系和行业议价能力;天津梦得与上海光明乳业强强联合,拉开上海光明在华北的战略序幕;山西大象与山东六和集团进行股权合作,形成六和大象集团,使企业大跨步发展,市场版图得到更大拓展。

第五,依托特色资源,形成以特色产品与特色文化为基础的独特竞争力。吉林金塔开发洮南市辣椒特色产品所蕴藏的巨大商机和发展潜能,使企业由零起步,发展成为全国辣椒行业龙头企业;江西恩达从当地特色夏布工艺开始,走上了苎麻产业的转型升级之路。湖北土老憨开发宜昌本地丰富的特色农产品资源,其生产的干菜、腌菜、腊菜等农产品在上海等大中城市大受欢迎。

第六,各种富有特色、符合消费者需求趋势、因循环环保发展与品牌经济的企业竞争战略被应用,被创造。上海光明乳业采用错位竞争策略,开发了“莫斯利安”酸奶,塑造独特的品类消费价值,在常温酸奶领域独占鳌头;江苏恒顺、安徽燕之坊、河南白象、宁夏夏华等企业则根据企业渊源、资源特性等,坚持专一化竞争战略,独占醋业、小杂粮、方便面、清真肉市场份额;浙江五芳斋、江西恩达等企业利用新的理念与科技参与,实现了老字号、老工艺的复兴与创新;福建盼盼则着眼于消费者生活方式改变,逐步建立完善“休闲食品王国”;山东泉林、巴美养殖积极发展循环环保农业;广东恒福创新双增值模式,资源与服务齐头并进,向服务要效益;四川竹叶青、贵州兰馨等率先采用了品牌竞争战略,借助品牌创造与传播的力量实现了快速健康发展。

通读本书可见,上述企业在发展农业产业化进程中创新、摸索了多种模式,包括品牌战略发展模式,专业化、一体化发展模式,循环经济发展模式,资源利用与价值提升模式,科技创新模式,强强联合模式等等。多种模式的创新开发与有效应用充分说明:立足农业特色,借鉴工业经验,因循环保理念,有效利用资源,合理创新发展,联农惠农共赢,是农业企业在发展农业产业化进程中必须共同坚守的原则。多种模式的创新与探索都在努力与这个时代的发展轨迹、消费趋势互动。我们相信:本书的内容能够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一定的引导、参照作用。

在调查研究的过程中,课题组也发现了一些值得探讨的问题:有的企业大跨度经营无关联产业,如何调整定位已成为关键;有的企业,一味追求产业链完善,但产业链越长对资本和管理等各方面的要求更高,而企业却尚未做好应对准备;有的企业,依然从自有资源角度出发进行生产选择,却没有进一步洞察消费者的深层需求。同时,一些企业对品牌经济时代的符号生产、关系生成、价值提升等问题尚未有更深入思考、更有效的实践。在农业产业化进程中,中国农业产业化龙头企业还有许多问题需要进一步探索、创新、验证。

本书与第一辑所不同的是,不仅筛选出值得学习的龙头企业发展案例,更进行了比较性探讨。如最后一篇“巴美与龙珠:畜牧业全产业链构建的东西之道”,详细比较了两种不同全产业链的建构模式。两种模式各有特色,各有条件限制,可供各位读者比较分析,并进行理论实践探索。

在此,感谢农业部农业产业化办公室各位领导的指导与支持,感谢课题组人员的辛勤劳动,感谢各有关省(自治区、直辖市)农业产业化办公室和龙头企业的积极奉献,感谢惠农资本的大力支持。敬请各位领导、专家、学者、企业家等有识之士指正。

目 录

北京峪口禽业:创新产业发展 打造蛋种鸡旗舰	001
-----------------------------	-----

从北京市第一批集约化、现代化蛋鸡养殖场起步,北京峪口禽业以科技创新为立身之本,以产业化为企业经营核心理念,其自主培育的3个蛋鸡品种打破了国外品种对中国蛋鸡业的垄断,占领了我国蛋鸡40%的市场份额。38年风雨旅程,一个养鸡企业就这样被建设成为蛋种鸡王国,成为我国蛋种鸡行业的旗舰企业

天津梦得:抓住机遇转型升级 强强联合壮大产业	013
------------------------------	-----

从配送12袋牛奶起步,到拥有22条生产线、日处理300吨牛奶的加工能力,再到引入光明集团实现强强联合,实现了集饲草种植、奶牛养殖、奶制品加工、生物技术研发等于一体的产业经营,天津梦得经历了跌宕起伏的发展历程,也给出了令人惊讶的企业发展答卷

廊坊康达:健康为基 达人达己	024
----------------------	-----

从“丑小鸭”养殖个体,到现代化大型“一条龙”农牧企业,经过十余年的曲折奋斗,廊坊康达终于变成了养殖户喜闻乐道的“白天鹅”。在行业竞争日趋激烈的环境下,它仍能在京津冀三地独树一帜、脱颖而出,依仗的是企业独特的经营模式

山西大象:强强联盟 终成大象	035
----------------------	-----

从300只雏鸡起家,山西大象集团将一个废弃的砖厂发展成为山西省大型畜禽业龙头企业。从2万元借鸡生蛋到资本增加至近20亿,大象集团的成功模式有其独特的轨迹。最令人瞩目的是,当企业发展到一定规模之后,它摒弃了家庭经营与家庭管理模式,不断联盟其他实力强大的企业,实现强强联合,成为真正的“大象”企业

内蒙古奈伦:依托特色资源 建构“一体两翼”产业体系	044
---------------------------------	-----

以马铃薯深加工产业为主体,以冷冻牛羊肉和乳制品产业为两翼,以鲜果加工为延伸,“一体两翼”农牧业产业发展模式,使内蒙古奈伦集团不但实现了自身的扩张和完善,也带动了地方经济发展、帮助农民脱贫致富。

内蒙古正隆谷物:原粮种植 品牌立市	053
-------------------------	-----

22年前,正隆谷物的董事长贾文良还是一名普通的教师。1991年,他决定辞去稳定的工作下海经商。十多年间,他曾在十几个行业留下过奋斗的足迹,但都没有停留下来。2008年,他回到家乡——内蒙古托县,创立了正隆谷物有限公司。从辣椒和彩米起家,他创造了“香辣传奇”,同时也创造了属于他自己和同伴的创业传奇

辽宁禾丰:专业与敬业 双修共赢 064

7名立志创立民族饲料企业、打破外资企业垄断的青年知识分子,在一无资金、二无靠山、三无关系的条件下,开始艰苦创业。依靠自身的知识和团结,他们掘得事业发展的第一桶金;依靠宽阔胸怀,他们以股份共享机制留住关键人才,引入了国际投资。19年的创业奋斗,他们将企业创造成为拥有80余家分、子公司,名列全国饲料行业前十的领军企业

吉林金塔:诚信为本 生态高端全产业链经营 075

秉持诚信理念,从零起步,发展成为一个集辣椒种植、精深加工和销售全产业链为一体的集团公司,成为全国辣椒行业龙头,被授予“中国辣椒第一家”的称号,其产业化经营模式得到了国内专家的一致赞许。这就是吉林金塔集团,一个以“红冠神州、辣誉全球”为发展夙愿的企业

上海光明乳业:错位竞争 成就“莫斯利安” 088

在中国乳业三强中,“光明”品牌以新鲜乳品长期领先,但常温奶产品的规模明显落后于“蒙牛”、“伊利”,由此导致“光明”在总体市场份额、销售体量、品牌势能等方面与两大竞品之间存在着显著差距。针锋相对争夺现有常温奶品市场份额,必然导致与两大巨头的激烈碰撞。光明乳业选择错位竞争模式避开无谓消耗的战略决策,依托企业技术实力“以长击短”,通过开辟全新的无争市场,在常温奶领域实现了根本性突破

上海雪榕:科技推动 还农业生产的生态之美 099

当传统农耕遭遇现代农业文明,“如何更好地扬长避短”便成为企业所面临的时代课题。上海雪榕用“科技”消弭两者之间的分歧,回到农业最初的本源——“生态”。它以国际领先的生物科技开创了“全程生态”的工业化食用菌生产模式。在这里,科技将现代化工厂嫁接在农业的枝干上,还原了农业应有的生态之美

江苏恒顺:坚持醋业主线 小行业大空间 110

醋业面对的是一个高度分散的行业市场,该行业内的绝大多数企业是小型企业。江苏恒顺醋业却发展壮大,呈现出一家独大的格局。探究恒顺的百年发展历史,我们会发现,自清道光年间创建以来,恒顺一直坚持醋业主线,专一深耕行业,用今天的成就证明:走专一化道路,小品类也可创出大空间

嘉兴五芳斋:品牌与渠道共舞 演绎老字号传奇 120

借助强大的品牌传播力和渠道销售力,一个粽子小摊从民国的百年历史中款款走来,发展成今日的行业领军企业。对科技的创新性应用,使它摆脱了作坊式的作业方式,走上了产业化发展的康庄大道;对质量安全的苛刻追求,使它建立起“从田间到餐桌”的产业链体系,演绎了一粒米的奇幻漂流

安徽燕之坊:小杂粮 大世界 128

以其特有的“基地农户+公司品牌+卖场”的经营方式,“燕之坊”专注于品牌化经营,使杨家之燕,款款飞入平常百姓家。如今,“燕之坊”已形成立足华东、辐射全国的强大品牌销售服务网络,成为中国粗粮领导品牌,将小产品做成了品牌大世界

福建盼盼:内外兼修 打造休闲食品王国	136
--------------------------	-----

从法式小面包的“单品突破”神话,到食品饮料全面开花、领先于同行业的“区域自供”体系、家喻户晓的品牌代言人和营销活动,福建盼盼食品集团始终是中国休闲食品行业的弄潮儿。横有硬实力和软实力的协同并进,纵有内外要素的互相支撑,一硬一软、一内一外、一横一纵,盼盼食品掌握着保持强健步伐,快速发展的密钥

江西恩达:传统工艺的华丽转身	150
----------------------	-----

依靠科技创新、产品深加工、规模化生产和多元化经营,江西恩达释放了入选国家非物质文化遗产保护名录的夏布生产传统工艺的潜能。以工艺为核心价值,企业走了一条集原材料种植、产品研发、纺织加工、品牌营销于一体的产业化发展之路,实现了传统工艺在现代化道路上的华丽转身

山东泉林:综合利用 开拓循环经济产业化之路	162
-----------------------------	-----

依托科技,大力发展循环经济,实现“资源—产品—再生资源”的良性循环,山东泉林创造性地构建了秸秆回收利用新模式——千吨点模式,保证了原料充足供应的同时,实践了产业化运作理念

山东中椒:以科技造就“辣椒航母”	174
------------------------	-----

用了21年时间,中椒英潮从一家连厂房冷库都没有的小作坊,发展成拥有深度辣椒加工能力、年销售额达到10亿元的国际辣椒产业公司,实现了辣椒产业的全产业链发展。缔造这一切奇迹的,是以“倒卖”水果花生等小生意起家的谭英潮和他的同事们

河南白象:市场导向 面食工业化的中国模范生	184
-----------------------------	-----

17年前,一个濒临破产的小型方便面加工厂,以“白象”之名,胸怀产业助农的远大理想,从中原腹地河南走来。17年后,作为中国最大的民族食品加工企业之一,白象成功跻身中国方便面行业三强。17年的白象历程,诠释了市场导向营销思想在中国面食工业化实践中的有效应用

湖北土老憨:左橘右鱼 玩转“两水”循环	195
---------------------------	-----

2003年到2013年,十年历程,他将一个长在土里、一个长在水里的传统特色农产品打造成为现代农业精品,并用循环经济的理念将两者联结,实现“两水”产业融合发展。他,就是从湖北宜昌走来的“土老憨”

湖南盈成油脂:以科技为核心 崛起专业产业链	206
-----------------------------	-----

从1995年创办的小小粮油经营部,到如今的“农业产业化国家重点龙头企业”,盈成油脂在强者辈出的中国油脂市场以令人瞠目结舌的势头迅速崛起。崛起的因由,是企业建立了“科研院所+龙头企业+专业合作社+订单农户”的全产业链发展模式

广东恒福:服务与整合 创新双增值模式	219
--------------------------	-----

短短13年间,它一跃成为广东发展速度最快、生产规模最大、经济实力最强、发展前景最好

的民营制糖企业集团,进入中国制糖业四强。广东恒福糖业在引领蔗区百万蔗农种蔗致富的道路上,以服务与整合谋求“双增值”,为我们提供了全新的农业产业化范本

广西凤翔:以“三化”促“三品” 践行生态养殖 227

广西凤翔集团以优质化、生态化、信息化为支撑,推动品种、品质、品牌“三品”养殖,成长为广西最大的家禽公司。在“三化”促“三品”的过程中,凤翔集团构建了种苗生产——畜禽生态养殖基地——安全肉食品供应“三位一体”的高效“凤翔生态养殖模式”

重庆恒都:心系桑梓 肉牛航母 234

重庆恒都,以提振中国牛肉品质为己任,从2009年开始,致力于肉牛产业发展。经过四年时间建设,它已发展成为集牧草种植、饲料生产、良种繁育、生态育肥、粪污利用、精深加工、综合交易、餐饮服务、自主研发等于一体的全产业链,年产值超20亿元

四川竹叶青:产业链上的品牌之舞 247

从一家负债上千万的集体企业成长为农业产业化国家重点龙头企业,竹叶青在自我救赎中成就了茶叶界的传奇。它凭借以产业链整合为基础的品牌建设,从众多名茶中脱颖而出,成为能与跑车、珠宝等品类的顶级品牌同台“论道”的高端品牌,并成为中国国家围棋队指定用茶

贵州兰馨:创新不止 成就黔茶典范 255

兰馨产自贵州高原富含锌硒的有机土壤,取“君子若兰,德才双馨”之意蕴。历经数载,潜心雕琢,用心制好茶,终成黔派茶叶典范。一花一叶一世界;一朵兰花,一片茶叶,一种境界,这就是兰馨茶业带给饮茶人的精神世界

云南宾川高原:荒山遍植朱苦拉 264

大理宾川县的朱苦拉咖啡,被考证为中国最古老的咖啡,其品质优异,口味甘醇。宾川高原作为工商企业进入现代农业的企业,整合运用“五力”(即政府、资本、文化、技术和企业自身),试图在海外咖啡品牌引导国内市场的大背景下,与朱苦拉一道突出重围,朝着“有主体、有基地、有加工、有品牌、有展示、有文化”的“六有”方向迈进

陕西华圣:“两网一厂” 构筑环保生态产业链 276

作为中国鲜果行业的标志性品牌,华圣果业立足陕西苹果产业资源,胸怀大市场,着手大战略,构建大格局。它以产业为本、战略为势、整合为器、品牌为魂,立足互利共赢的果企与果农利益联结机制,依据“两厂一网”战略设想,铸就了绿色、生态环保的陕西苹果产业链,也努力实现着“小苹果、大经济”的中国果业梦

甘肃扶正:探索资源整合的多种可能 288

在优势与劣势、机会与威胁之间,企业必须选择合适的战略以树立竞争优势,它可以反抗、缓解、回避不利因素,也可以通过整合自身拥有的资源实现目的。甘肃扶正在发展过程中的一系列重大举措,探索了资源整合的多种可能

宁夏夏华:专一化战略的践行者	298
----------------------	-----

从牧草引进、改良、种植到饲料加工和圈养方式改进,再到良种繁育、封闭屠宰生产线建设和精深加工,一直延伸到流通销售终端的定点销售和特色餐饮,宁夏夏华始终围绕着清真肉食品市场做文章,书写了专一化战略的华彩篇章

巴美与龙珠:畜牧业全产业链构建的东西之道	309
----------------------------	-----

农业企业的竞争力往往取决于产业链。全产业链的构建不仅能够降低生产成本、提升盈利能力、增强企业抗风险能力,更可以控制产品质量、杜绝安全隐患、增强消费者的购买信心。“巴美”的做法,是由一家企业纵横驰骋、包打天下,完成全产业链的构建。“龙珠”的做法,是进行不同主体之间的连横合纵,按照全产业链的要求组建新的联合体。两者之间虽异曲同工,但做法迥异、差别显著

企业 Logo 墙	317
-----------------	-----

北京峪口禽业:创新产业发展 打造蛋种鸡旗舰

北京市华都峪口禽业有限责任公司(以下简称峪口禽业),一个中国蛋鸡行业的标志性企业,潜心蛋鸡养殖事业38年,经受了成功与失败的严峻考验,也经受了市场经济初期种种机遇的诱惑,终于将不为世人看好的养鸡企业做成了蛋种鸡王国。其创新培育的3个具有自主知识产权的蛋鸡品种打破了国外育种公司长期以来对中国蛋种鸡业的垄断。如今,40%以上中国蛋鸡由这里产出,在蛋鸡业的快速发展进程中,峪口禽业起到了行业领导者的作用。

一、发展历程

(一)创业初期

1975年,国家为了切实提高人民生活水平,启动了“菜篮子工程”。在国家宏观政策背景下,峪口禽业的创业者建成了北京市第一批集约化、现代化蛋鸡养殖场。1979年投产伊始,峪口养鸡场饲养规模就达到25万只。当时,北京市民每吃10枚鸡蛋,就有1.6枚来自峪口禽业。峪口禽业所有设备均来自匈牙利,“高起点、先进设备”奠定了峪口禽业“引领行业健康发展”的基础。

1988年,经过对国外先进设备和养殖理念、养殖技术的引进消化吸收再创新,峪口禽业自创25万套饲养设备,对原有规模进行了扩充,使商品蛋鸡存栏达到了50万只,一跃成为当时亚洲最大的商品蛋鸡公司,创新赢得了企业大发展。

1990年,不安于现状的峪口禽业开始思索向高代次发展,从美国引进海兰祖代鸡1万套,建成了第一个祖代公司,并迅速建立起祖代与父母代的配套,覆盖范围达到了全国20多个省市。

(二)产业化起步期

上世纪90年代,从联产承包土地上解放出来的农民开始审视致富的途径,大批农民利用闲散房屋、土地从事商品蛋鸡的饲养。几年内,我国蛋鸡养殖得到普及,成为畜牧业中增长最快的行业。农民养鸡以其低成本优势迅速崛起,国有企业优势逐渐消失,数量众多且不计工资、管理、保险、原料等成本的农民养鸡专业户逐渐瓜分、削减了国有和集体企业规模化养鸡场的市场份额。峪口禽业的蛋鸡饲养业陷入了前所未有的困境。

1998年,中央农村工作会议给峪口禽业的决策者带来了机遇。会议提出“调整和优化

农业结构,发展高产优质高效农业”的精神。经过不断探索、讨论,峪口禽业提出了“退出商品蛋鸡饲养,向蛋种鸡、饲料和食品进军,建立与农民紧密结合的联合体,变竞争对手为合作伙伴”的发展思路,在我国率先推出了“退一进三,富民兴企”的蛋鸡产业化工程。

产业化工程使峪口禽业迅速形成了蛋种鸡、饲料、食品加工和服务为一体的完整的产业链条,使公司与农民资源互补,利益共享。公司发展成为亚洲最大的蛋种鸡企业,祖代鸡存栏由1万套迅速增加到8万套,父母代鸡存栏由5万套增加到70万套,年可向社会提供父母代种鸡400万套、商品代鸡6000万只,带动广大养殖户发家致富奔小康。

(三)产业化成熟期

产业快速发展中,睿智的峪口禽业决策者开始思索企业可持续健康发展的关键因素,他们将科技创新作为企业生存的基础,通过“产学研”相结合提高企业的自主创新能力,探索出育繁推一体化的全产业链运作模式,使峪口禽业成为目前世界知名的集品种选育、良种繁育、示范推广于一体的现代化蛋种鸡企业之一。其自主培育的京红1号、京粉1号蛋鸡新品种自2009年推出,已连续三年(2011年、2012年、2013年)入选农业部主导品种名单,京粉2号于2013年推出,入选农业部2014年主导品种名单,成为适合南方饲养环境的标准高效蛋鸡新品种;“京红京粉”五年累计推广20亿只,市场占有率40%以上。

经过30多年的发展,峪口禽业已成为拥有资产7.5亿元,集蛋种鸡饲养为主,跨行业、跨地区,享誉全国,闻名世界的农业产业化国家重点龙头企业、高新技术企业。其最具核心价值的成果为:

成功培育三个具有自主知识产权的优秀蛋鸡新品种,从源头保证了蛋鸡的种业安全,加快了蛋鸡品种国产化的进程,有效打破国外垄断;

建立了原种、祖代、父母代相对完善的良种繁育体系,形成以北京为中心,东北、山东、河南、湖北分公司为辐射点的全国产业布局,拥有标准化种鸡生产基地50个,蛋种鸡饲养规模310万套,孵化健母雏能力2.4亿只;

研究出了蛋种鸡标准化、规模化“全进全出”的两段式饲养新模式,并配套研究出了“高产、稳产”技术和“三维”孵化理论,摸索出“蛋种鸡生产管理的三个前移”,使公司蛋种鸡生产水平国内领先;

首创《适合中国饲养环境的“4321”疾病防控精髓》,研究出“以标准化小区为防疫单元,以栋为防疫主体”的4335生物安全体系。成功优化了垂直传播疾病的净化流程,禽白血病阳性率为零,开创国内先河。

二、峪口禽业模式的形成

(一)“五全”创新立根基

科技创新是一个国家可持续发展的灵魂,2012年中央一号文件将“农业科技创新”提到了更加突出的位置,凸显了农业在国民经济中的基础性地位。作为现代农业的重要组成部分,蛋鸡业无疑需要强有力的科技创新。

作为农业产业化国家重点龙头企业,峪口禽业从小到大、从弱到强,从一个商品蛋鸡养殖场到如今的国家高新技术企业,正是得益于峪禽人在蛋鸡方面坚持不懈的技术攻关。

峪口禽业与中国农业大学、中国农科院、北京农学院等科研院校合作,走“产学研”结合之路,先后承担国家“九·五”、“十·五”、“十一·五”“十二·五”科技攻关项目,以及北京市科技创新项目,并荣获中华农业科技奖1项、北京市农业技术推广一等奖1项、北京市科学技术二等奖2项、北京市国资委现代化创新成果一等奖1项、吴常信动物遗传育种生产与推广成果奖1项、申请国家专利18项。目前,为创新和解决“育繁扩推”以及服务增值环节的关键技术问题,公司于2011年成立峪口禽业研究院,构建“五全”创新模式。

1. 领导带头全员参与

研究院院长由公司总裁孙皓亲自担任,下设十一个功能研究室和五个创新研究室,分别由公司和公司下属的七个事业部、六个职能部、一个中心承担,公司的每个员工都成为创新主体。

十五个室主任均由研究生担任,导师由具有扎实理论基础和深厚实践经验的资深专家出任,他们以其在各领域的专项优势,指导研究院各研究室项目的立项、实施及评审,以及科研成果转化工作,形成了涵盖蛋鸡全产业链的研发型团队。目前,该团队拥有博士生5名、硕士生42名、本科生156名。

2. 行业专家全面对接

利用社会科技资源,与吴常信院士、刘秀梵院士、杨宁教授等全国著名的农业院校和科研单位的20位专家全面对接,共同研究蛋鸡产业发展过程中的疑难问题(见表1)。

表1 峪口禽业研究院聘请顾问和专家名单

顾问	吴常信院士	中国科学院
	刘秀梵院士	中国工程院
	朱元照教授	河北北方学院
专家	杨宁教授、赵继勋教授、宁中华教授、李保明教授、计成教授、马秋刚教授、徐桂云教授	中国农业大学
	刘玉满研究员	中国社科院农村发展研究所
	秦富教授	中国农科院农经所
	陈继兰研究员	中国农科院北京畜牧兽医研究所
	刘月焕教授	北京农林科学院
	陈余研究员	北京市畜牧兽医总站
	郭勇教授	北京农学院
	王红宁教授	四川大学
	马美湖教授	华中农业大学
	崔治中教授、刁有祥教授	山东农业大学
	刘胜旺教授	哈尔滨兽医研究所

3. 研究内容覆盖产业链全过程

按照“找、立、研、评、推、申、发”七步流程,围绕蛋鸡产业的育、繁、扩、推以及饲料、食品等领域开展科技研发工作。其中:“找”就是要依据蛋鸡全产业链基础数据库,查找各领域问题。目前峪口禽业建立了质量、防疫、计划、服务、能源、激励、固定资产、采购、品牌和信
息十大标准化数据库,各研究室在这个环节,会通过不同时期数据在产业、事业部、标准化单元等多层面对比分析,查找生产、管理存在的问题;“立”就是分析问题影响因素,确立核心问题组织立项;“研”就是通过单因素生产实践对比开展研究;“评”就是科技成果评定;“推”就是科技成果推广;“申”就是申请专利、奖项;“发”就是发表文章、论文。

4. 科技成果全方位转化

对于产生的科技成果,对内,公司将通过峪禽大学“晨、周、月、季、年”五个课堂进行及时推广,将科技转化成生产力;对外,将通过网站、《峪禽人》季刊、地毯式培训等多种渠道,以成果转化的方式在全国范围辐射推广,提升行业整体水平。

5. 创新激励全覆盖

建立各研究室成员的岗位匹配标准,设立了试验员、助理研究员、副研究员、研究员4个级别,每个级别下设3级薪酬标准,对号入座,实行考核晋级,实现研究人员的时时激励;根据贡献大小对形成的成果(专利、文章、技术革新等)实行事事激励。从人员、成果两方面实现激励全覆盖。

“五全”创新模式下,峪口禽业以“保持新品种先进性”为工作核心,每年开展理论创新、管理创新、技术创新、工艺创新和产品创新项目70余个,“京红京粉”生产性能的持续稳定发挥,父母代种鸡65周龄产合格种蛋240枚,种蛋受精率94.0%,受精蛋孵化率96.0%。

(二)“产权式”经营谋发展

2007年,在产品供不应求的市场形势下,制约峪口禽业发展的最大因素是生产设施不足。如果企业直接征用农民土地修建生产设施提高产能,不仅承受很大的资金压力,而且受国家土地保护政策的限制。当年9月,国家出台的《关于促进规模化畜禽养殖有关用地政策的通知》,明确提出农村合作经济组织兴办规模化畜禽养殖所需用地按农用地管理,作为农业结构调整用地,不需办理农用地转用审批手续。峪口禽业与当地政府吃透政策、用足政策,推出“产权式”农业经营模式,一种以政府政策扶持、银行金融支持、农民经济合作组织与峪口禽业共同投资、峪口禽业统一经营“四位一体”的经营模式。

这种模式由峪口禽业与农民经济合作组织建立战略联盟,签署项目合作协议,共同投资建设养殖基地。峪口禽业公司出资金(占养殖基地总投资70%~90%)、技术、品牌和管理,负责养殖基地设计、施工与工程监理,参与养殖基地生产经营管理,养殖基地生产的优质种蛋由峪口禽业全部收购。农民经济合作组织出劳动力(农民就业)、资金(占养殖基地总投资10%~30%)、土地,获得投资分红与就业收入,与企业共同形成紧密的利益联合体(见图1)。

在功能上,政府负责宣传引导,宏观调控,提供政策支持;龙头企业充分发挥市场运作优势,统一经营管理,并承担市场风险;农村经济合作组织和农户作为投资者,拥有部分产权,每年获得出资、土地和劳动力付出的相应收益。

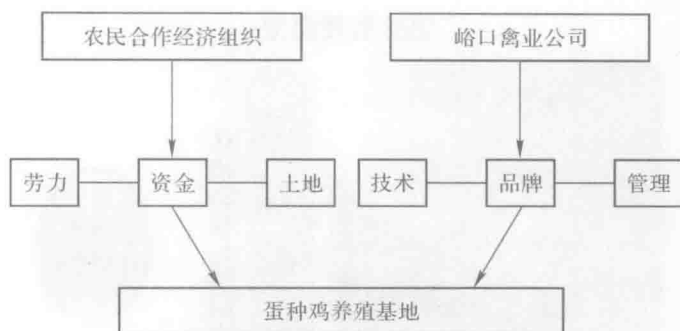


图1 “产权式农业”运作流程

产权式农业是一种制度创新,这种模式既能有效降低农民的市场风险,又能促进农民持续增收,农民是投资者,也是项目的建设者。政府在实践中不再靠行政命令而是通过技术服务,引导农业产业更好地发展,并进行政策支持与宣传引导;峪口禽业则通过吸引更多的社会资源实现了企业实力和生产规模的不断壮大。

(三)“海陆空”推广树品牌

峪口禽业始终坚持“品牌是灵魂,质量即目标”的原则,坚持终端价格自控的质量标准,在各环节中努力克服质量控制之难,打造自有品牌的特色。

1. 质量奠基础

峪口禽业率先建立行业内领先的技术标准,用质量铸就品牌基石。为确保雏鸡质量,2002年,峪口禽业利用将近30年规模化养鸡经验和数据积累,建立了标准化生产管理体系,随后率先在企业内建立4A级雏鸡,即:雏鸡品种一致、健康水平一致、雏鸡大小一致、抗体水平一致。峪口禽业将最高质量标准作为雏鸡质量判断的标准,得到了业内人士的高度认可,同时,公司结合30年蛋鸡养殖经验,研发、生产出了具有“专业、专一、专用”三专特性的蛋鸡饲料,用独特的产品定位和优异的产品品质服务增值蛋鸡产业。

为确保4A级雏鸡的生产,峪口禽业通过对不同品种、不同代次、不同日龄种蛋孵化参数的研究,形成了涵盖孵化时间、参数标准、操作方法的三维理论。运用该理论指导孵化,受精蛋孵化率高达96%。

2. 模式作保障

在管理模式上,峪口禽业始终坚持集团化的管理模式,不断加强公司的组织能力建设。在生产模式上,采用全进全出的饲养模式,规模化专业化的生产以及标准化的建设。全进全出的饲养模式对饲养管理工作提出了更高的要求。生产部门从完善制度上着手,大到一日的工作流程,小到喂料厚度,都制定了详细的标准和考核制度,同时及时补充、修订各项应急预案,如防暑降温预案、雷雨天气应急预案、停电停水应急预案等。细化每一个操作细节,通过班前会、栋长会进行培训,并加大检查、考核力度,使全体员工都能够成为一名专业化的生产人员,为鸡群生产的稳定提供了有利保障,并形成了完善的高产稳产蛋种鸡标准化生产理论(见图2)。