

新型农业企业 成功之道

卢勇◎著

金盾出版社



现·代·农·业·产·业·研·究·与·实·践·丛·书

新型农业企业成功之道

卢 勇 著

金盾出版社

内 容 提 要

本书由卢勇先生著。内容包括:现代农业发展趋势与企业责任,农业企业的能力构成与成功启示,对农业企业的警示,农业产业的市场结构与企业角色,新型农业产业的设计,新型农业产业要赢得民心、致富农民与各级政府和谐共赢,新型农业企业的市场营销,新型农业企业的合作与成长,新型农业企业的国际合作与跨国经营等。全书视角新颖,表述通俗适合农业企业经营者、管理者、各级政府农业管理干部学习使用,亦可供相关院校师生阅读参考。

图书在版编目(CIP)数据

新型农业企业成功之道/卢勇著. —北京:金盾出版社,2009.7
(现代农业产业研究与实践丛书)
ISBN 978-7-5082-5747-1

I. 现… II. 卢… III. 农业企业—企业经济—研究—中国 IV. F324

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 071603 号

金盾出版社出版、总发行

北京太平路 5 号(地铁万寿路站往南)

邮政编码:100036 电话:68214039 83219215

传真:68276683 网址:www.jdcbs.cn

封面印刷:北京印刷一厂

正文印刷:北京天宇星印刷厂

装订:北京天宇星印刷厂

各地新华书店经销

开本:787×980 1/16 印张:17.25 字数:245 千字

2009 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

印数:1~8 000 册 定价:36.00 元

(凡购买金盾出版社的图书,如有缺页、
倒页、脱页者,本社发行部负责调换)

自序

现代农业产业——铺满莲花的大善之道。

纵览世界的文明发展史,几乎所有发达国家的工业化和现代化都是在农业的基础上逐步发展起来的。经历5000年的民族繁衍,再加上30年的改革开放,曾经为中国的文明进步和现代化作出过卓越贡献的传统农业,终于在中国实现全面现代化的前夜,迎来时代所要求的变革。

发展现代农业培育新型的农业企业,走产业化发展的道路是这个变革的主旋律。然而,发展现代农业是历史赋予当代人的一项前无古人的使命,在这个过程中,既没有可以提供具体指导的先贤圣训,也没有完全可以照搬的国外模式,中国注定要靠中国人的智慧,走自己的发展道路。为此,社会各界做出了一系列的尝试,其中既有成功的喜悦和经验,也有失败的烦恼和教训,还有一些好心好意、认真努力但没有办成的好事。

在我国高速但不均衡的现代化发展进程中,农业既是发达地区全面迈进现代化的尾巴,又是落后地区实现跨越式发展的机遇。现代农业的发展,将会在发达与落后之间进行最后一轮的均衡和洗牌;将会对一些地区的发展功能和一些产业的价值实施新一轮定位;将会向全世界体现一个崛起大国的崭新的竞争力。这些机遇、责任和能力,都将要具体地通过企业、乡镇、县市、地区和一家家农户的转变体现出来。由于农业对资源环境的不可挪移的特性,处于不同环境的各类主体,虽然其发展目标 and 方向是一致的,但是发展方式,却是千差万别的,这是一些农业企业备感困惑之处。

在产业初步兴起的阶段,众多百、千万级的投资者,构成了“中、小、新、弱、多、散”的产业格局,如何让这个规模的投资者能够

顺利地度过市场的不同发展阶段,担当起现代农业的产业化责任,这是一个值得关注和研究的问题。

本书以实践、实操和实证为基础,对一些地区新型农业企业的发展经验和教训进行了理性的总结和分析。试图在一般企业经营管理的基础上,分清新型农业企业与一般工商企业的不同。事实证明,传统的农业观念无法经营现代农业,简单的工业管理方式也难以成功地经营现代新型农业企业。如果不了解项目、产业和市场的规律,仅凭责任、热情和好心好意,有时候还不见得能够办成好事。这也正是有些地区和企业深感困惑之处。

一个成功的投资者,可以引起十多个资本者的兴趣;一个失败的投资,将会引起百余个资本者的警觉。让更多的投资者投身于新型农业并获得成功,中国农业的现代化将会得到更加迅捷和持续的发展。企业资本的参与和良好的发展,将会成为中国农业现代化发展历程中最为可靠的力量,也将会成为带动农民告别传统农业走向职业化增收和产业化生存的有效方式。

由于长期与农民、乡镇、市县领导和企业一道工作,书中有些章节是在辅导方案、规划文本和演讲稿的基础上完成的,并带有一定的草根特性和泥土印记,但主旨是明确的,那就是以专业的理性和客观文字,记录下在这个前无古人、旁无模式的时代的创新脚步,让更多的人分享体会成功的经验,让更多的人警觉失败的教训,降低进步的成本,提高发展的质量。

发展新型农业是一件与亿万农民密切相关与构建和谐社会密切相关的事业,所以这是一个莲花纷呈的大善之事,也是一条铺满莲花的大善之道。集中全民族的智慧,打赢中国农业现代化的产业战争,中国的现代化也就真正的来临了。

卢勇助理李学祥联系电话:13910785991 010—82374988

卢 勇

2009年5月

鸣 谢

农业部农村经济研究中心赵泽琨副主任、韩一军处长以及政策法规司王忠海处长

财政部国务院农业综合开发办公室原常务副主任韩连贵、王征同志

国家开发银行胡乃军、李化常局长

国务院扶贫办刘福合司长及干部培训中心刘毅韬主任

中国扶贫开发协会胡富国、谷永江、藏文清等同志

中央电视台新闻评论部刘为民同志

北京市农村工作委员会张贵忠、高 华、高云峰、任荣、寇文杰、刘军萍等同志

中国农业大学及吴文良、王 涛、罗云波、郭顺堂、胡小松、黄卫东、张军连、苏州、吴加志、廖晓军、曹兵海、富俊才、王楚端、林德贵、郭岩彬、徐峰等各位教授们

北京市农林科学院综合所周连第所长

顺义区种植业服务中心申荣文等各位主任们

北京市密云县农委蒋学甫、王东利主任

北京市大兴区农委汪学才主任及安红科长

全国城市批发市场联合会马增俊、刘诗嘉、王 兢等同志

中国农产品经纪人协会姚重璞会长、张元宗秘书长

农业部蔬菜检测中心刘 肃主任

北京新发地农产品批发市场张玉玺、顾兆学、张月琳、吴松旭及北京中央批发市场的王春立等同志

北京锦绣大地农产品批发市场李荣旗、陈雄烈、刘 杰、王贺龙、于广才、江荣福、殷宪成、卢高飞等同志以及北京市顺义区石门农产品批发市场郭舫军同志

北京蟹岛农业园区傅秀平董事长、顺义京旺合作社张京旺同志

甘肃省农牧厅武文斌厅长、程浩明处长，临夏市委王玺玉、宋秉武书记及拜真忠、贺春贵市长，甘南藏族自治州陈建华、楚才元书记和才智、周维颖副州长

云南省农业厅陈松、李晓霞、张立勇、闵正东同志

云南省昆明市副市长杨宁、盘龙区副区长罗正东同志

新疆维吾尔自治区农科院李寿山院长、焦清亮处长

解放军总后勤部农牧业生产局曲清文副局长

山东省临沂市科协主席华弘同志、金锣集团董事长周连奎同志

甘肃省天水市张国华、彭洪嘉副市长以及农口的主要领导张庭刚、马学文、刘幼学、吕顺骐以及天水市企业界的卢小平、杨汉翠、刘恒兴、秦礼昌、陶军等同志

内蒙古自治区鄂尔多斯市委杜梓书记、白玉岭副市长以及准格尔旗阿木旗长、奇达楞泰副旗长，产业办的白二海等诸位主任们，感谢杭锦旗赵虎旗长、胡日嘎副旗长、农牧局付瑞局长及扶贫办哈文化主任

辽宁省阜蒙县委书记王宏伟、县长李志成、刘江义等同志以及东尧集团董事长邬冬同志

延安市资航集团董事长李宝同志

福建林氏果业集团林敬同志

青岛市明杰管理顾问公司赵明杰同志

感谢中国农业大学继教学院的李学祥、杨燕、豁秋菊等同志为本书所提供的帮助

最后，感谢我的爱人为我提供了一个幸福、宁静、祥和的环境，让我有充分的时间和精力实现这个愿望。

目 录

CONTENTS

- 第一章 现代农业发展趋势与企业责任 / (1)**
 - 一、现代农业与农业产业化 / (3)
 - 二、向发展趋势投资 / (22)
 - 三、企业的责任 / (25)
- 第二章 跨入农业, 怎样成功 / (29)**
 - 一、农业企业的产业链以及能力构成 / (31)
 - 二、成功的启示 / (36)
- 第三章 对农业企业的几点警示 / (65)**
 - 一、不要成为“挣扎者” / (67)
 - 二、不要以传统农业的观念对待农业 / (70)
 - 三、不要以工业观念对待农业投资和经营 / (75)
 - 四、不要以“做生意”的观念对待产业化的农业投资 / (77)
 - 五、创业期间不要百分之百的依靠商业金融 / (78)
 - 六、理智地对待商业霸权 / (79)
 - 七、要成为使用专家群的专家, 而不要被“独门专家”所使用 / (81)
- 第四章 农业产业的市场结构与企业角色 / (83)**
 - 一、农副产品的市场结构 / (85)
 - 二、农副产品的增值方式 / (86)
 - 三、企业在行业中的角色 / (94)
 - 四、做一个“幸福产业”——向特色资源投资 / (97)
 - 五、按“角色理论”来发展区域内农业产业 / (99)
- 第五章 新竞争力——新型农业产业的设计 / (107)**
 - 一、新型农业产业设计的思路 / (109)

二、	优势发掘与优势创造——产业设计的市场分析 / (115)
三、	角色判断与效益分析 / (127)
四、	新型农业产业的运营设计 / (129)
第六章	新型农业产业与各级政府和谐共赢 / (133)
一、	关于政府的相关概念 / (136)
二、	新型农业产业与政府体系的关系 / (138)
三、	新型农业产业要建立科学的“政府观念” / (151)
四、	新型农业企业与区域农业产业化发展的关系 / (157)
第七章	赢得民心，致富农民 / (161)
一、	传统农民群体的分化 / (163)
二、	现阶段农村农民的阶层 / (166)
三、	新型农业产业如何赢得农民 / (171)
四、	新型农业产业与新农村的功能化建设 / (191)
第八章	新型农业企业的市场营销 / (193)
一、	“取势”——抓住难得的机遇 / (195)
二、	“明道”——选择做正确的事 / (200)
三、	“优术”——将正确的事，做到百分之百的正确 / (209)
第九章	新型农业立业的合作与成长 / (219)
一、	新型农业企业的企业基础是合作 / (221)
二、	新型农业企业的学习与竞争 / (224)
三、	从谋划到创业的“八句话” / (229)
第十章	新型农业企业的国际合作与跨国经营 / (231)
一、	以国际化的眼光，谋划产业化发展 / (233)
二、	发展外向型经济的三个阶段 / (239)
三、	外资的构成与特色 / (245)
四、	新型农业产业的“引进来”与“走出去” / (248)
五、	对金融危机的认识和利用 / (253)
附 录	在纪念改革开放 30 周年产业扶贫论坛上的发言 / (259)

第一章

现代农业发展趋势与企业 责任

（一）现代农业的发展趋势

业企已模融策业农外更

国策

国策

王资

一、现代农业与农业产业化

(一)现代农业的概念

经过 5 000 年的繁衍和 30 年的改革开放,中华民族终于有资格谈及对传统农业的改造和现代农业的发展了。就民族进步的历程来讲,中国人拿下最后的这个堡垒,中国将会全面而彻底地跨入现代化的发展时期。

从社会主义计划经济体制转轨到社会主义市场经济的跑道,与理想的先进水平相比,我们取得的进步是“追赶式或者是补课式的进步”。例如,刘翔的 12 秒 88 代表着国际先进水平,我们刚刚进入了这个崭新的跑道,由不动到跑动,取得了 13 秒的成绩,自身相比实属可喜,但与刘翔之间那 0.12 秒的差距,却是发展与领先的本质性的差距。从社会结构的整体现代化来看,农业就是这 0.12 秒中的一项重要的差距。

那么现代农业究竟是什么呢?这里又有哪些企业化的机遇呢?

现代农业是一个系统而整体的概念。需要从不同角度加以系统的理解,这也正是很多人对现代农业感到迷茫、不知如何下手操作的问题。社会与市场的发展赋予农业更多的责任和功能化的要求,因此,也就形成了对现代农业更多的认识和评价的角度,现代农业承担着比传统农业更多的社会责任,这就是现代农业与传统农业的不同之处。

根据农业部农村经济研究中心主任柯炳生教授对现代农业的定义:从以市场为导向来看,它是市场农业;从其以追求利润为目的来看,它是企业化农业;从其以科技化为支撑来看,它是科技农业;从其贸工农产业链的角度来看,它是产业化农业;从农民的角度来看,它是职业化农民的农业;从农村的角度来看,它是功能化新农村的农业;综合各方面的概念来讲,现代农业应是用现代科技武装的、以现代管理理论和方式经营的、生产效率达到一定先进水平的农业。同时,现代农业也是一个多元化社会需求与角色的有效载体。

从一个境界化的目标来理解现代农业应该是“市民放心、农民开心、企业称心、政府关心而又省心”的农业。现代农业的系统定义,见图 1-1。

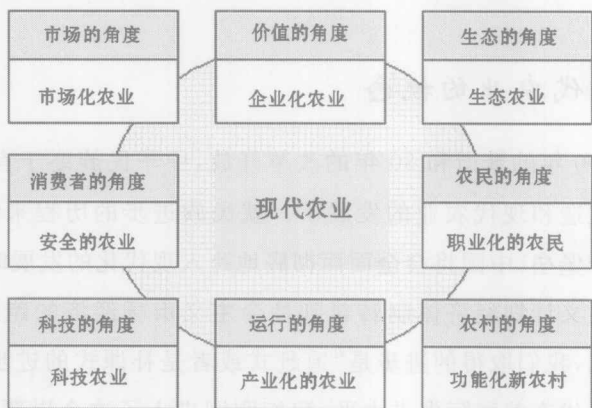


图 1-1 现代农业的系统定义

与传统农业不同的是现代农业比传统农业承载了更多的因时代进步而赋予的功能需求。这些功能,带有明显的市场和社会进步的痕迹,也要求有很强的专业化能力。在市场经济价值规律的作用下,几乎所有的功能要求都带有强制性。而且,要满足这些带有强制性的功能,需要一定的专业的、系统的和职业化的能力。同样市场赋予现代农业的诸多功能都有很实际的可操作性,这种操作需要一批新型农业企业与政府和农民一道来实现它。在传统农业向现代农业转变过程中,这是让我们感到兴奋,但有时又会感到无从下手的地方,同样,这也是新型农业企业的可为之处。

现代农业的概念反映了时代、社会对一种产业的要求和产业本身发展的趋势,也是衡量产业投资的准则。

(二)现代农业的产业化分类

分类是经营和管理的基础。企业资本进入农业之前,首先要了解你所准备进入的那个农业属于哪一个类型的农业。例如,毛泽东同志在《湖南农民运动考察报告》中,开宗明义地提出了当时中国人的分类,并规定了中国

革命所要遵循的原则。“谁是我们敌人，谁是我们的朋友，这是中国革命的首要问题。”产业投资进入农业之前，同样也需要从产业及其运行的酵素，对传统农业做出一个产业化的分类和认定。如果混淆了农业的类型或者是合作中将农民的类型选择错了，农业企业的发展就会遇到一些困难。

随着我国市场经济的发展以及国家进入工业化中期的特征，延续了几千年的传统农业，按照市场体系、国家利益和区域之间的资源特色等因素，第一次出现类别和功能的分类。虽然这种分类是无声无息的，但已经被更多的产业投资者和市场的运行者所接受。

不同的农业资源类型将以不同的市场角色影响着农业的发展格局，创造着农民的增收方式，也影响着城乡现代化的发展关系。这些不同的农业类型，无论从市场功能、产业发展方式以及农民增收途径等方面，都有很大的差异。

基于实际产业操作的可行性，按照市场获利能力与市场获利幅度，我们将传统农业划分为4个类型，即产业规模型农业、都市型农业、资源型农业和温饱型农业。特别强调的是这种分类是逐级而系统的，既可以按照国家的范围来划分，也可以按照大区来划分，划分的依据是有利于产业化农业的运行和发展。例如，按照国家级中心商圈来划分就有：以京津为核心的华北商圈的农业产业体系、以长三角、珠三角为核心商圈的农业产业体系以及中部和西部各商圈中心的农业产业体系等。同样，在一个商圈大区中还可以进行逐步的细分，例如，以青岛、烟台为核心的省级及其周边的农业产业体系。

农业的分类和分型与产业的投资能力与经营的目的是密切相关的。大多投资者更关心大商圈，而中小型投资者则必须依靠中小型商圈来逐步发展。

按照市场体系、国家利益和区域之间的资源特色等因素，出于投资与经营目的需要的分类及其结构，见图1-2。

1. 产业规模型农业 一些面积连片、气候与环境条件好、适合大规模机械化操作的粮食主产区，对国家粮食安全至关重要。粮食主产区的农业都属于规模产业型农业。这种类型的农业往往既有特色又有规模，在保障国

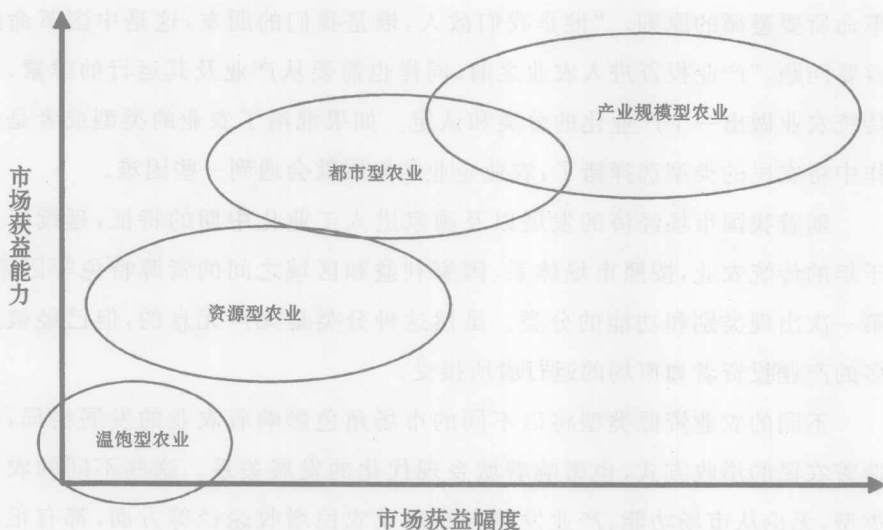


图 1-2 现代的产业化分类

家粮食安全、支持相关产业发展方面起着主力军和“定海针”的作用，在发展现代农业的过程中，这是一个重要的农业类型。抓住和抓好了这个农业的类型，就基本上可以保障粮食的安全与国家战略利益的实现。

从国家层面上看，产业规模型农业应该是国家产业政策集中扶持的重点。经初步调研，关系到国家安全的战略粮食储备的 70% 来自规模产业型农业；关系到主要粮食品种的市场物价稳定的因素也来自于此；大部分以粮棉油肉蛋奶菜为原料的并与人们生活有关的食物供应产业，也大多依赖产业规模型农业的支持；农民也主要在这些农业的适生地带高度聚集。所以，加强政策引导，以产业设计的手段，集中、有效、快速、有针对性地解决产业型农业的产业化发展，无论对国家粮食安全、农民增收、稳定物价、促进下游产业的发展以及在国际市场上发挥国家的竞争力，都具有重要意义。

产业规模型农业是国家农业产业的主力，对于保障国家粮食安全以及集中解决农民增收等方面具有战略意义。借助合理的规划和政策，通过高投入、高科技、机械化和集约化的塑造方式，在解决好农民分类与分流以及职业化新农民与企业化经营主体的关系的基础上，培育一些大企业、大集

团,快速推动产业规模型农业的做大、做强,争取在较短的时间内。解决基本的粮食保障问题,这应该是产业规模型农业最为经济和有效的发展策略。

在我国“丰年有余,歉年少许不足”的自我粮食供给的格局下,产业规模型农业的竞争力主要体现在国内市场的保障方面,特别是在一些国际金融炒家打破国际市场原有的供需关系,进行大宗农产品定价权炒作与投机的环境中,我国粮食的自我供给是绝对不能出现任何闪失的。能够抵御国际竞争的压力,保障国家的安全就是产业规模型农业的首要任务。在出口市场上,只能是“量力而行”的适度经营。

产业规模型农业适合大资本、高科技、规模化的进入。中小投资者可以做一些环节性或配套服务型的投入。产业规模型农业的首要任务是保障粮食安全,一般难以全力参与国际竞争。

2. 资源型(特色型)农业 过去我们生活中习惯的“土特产”,就是资源型农业的产品特征。资源型农业往往需要依托独有的环境和传统特色,它对地域环境的依赖,使得它的生产无法移植,故而称其为资源型农业。资源型农业及其产品的产出,往往规模不大,但是特色鲜明,是分类满足社会化多样需求的产业发展形式。目前,在我国人口增长、粮食和食品供给压力较大的情况下,负有保障粮食安全责任的产业规模型农业,难以倾力投入国际竞争,而资源型农业正是满足人们多样化需求与参与国际竞争的重要力量。这也是广大的中小型企业投资者大有作为的领域。

资源型农业要想获得更大的市场收益,它的策略选择必须是瞄准市场需求,开发“特、精、少、高”的产品,以提高产品单位的市场价值来提升资源的市场收益,也就是我们所讲的“精品农业和精细农业”的发展策略。同样,资源型农业及其产品要实现特色化和高价值的产业转化,必须依靠产业的合理运行机制和有效的市场交易能力,将产品卖向具有高端消费水平的城市,因为只有都市拥有比较集中的购买力和多重消费兴趣,才有这些产品的增值可能。

资源型农业的产业化开发,应该突出资源的唯一性价值,通常采取精品化、特色化的产业构建方式,来提高附加值,突出竞争力。比如云南省的普

洱茶,就是一个具有国际资源唯一性的产品,主要的作用是降血脂、降血压、减肥,因此其市场终端附加值高达百倍,是一个完全有优势参与国内外大市场循环并赢取高附加值的产业。

值得注意的是,资源型农业往往都处在经济欠发达地区,无论是投资力度、管理水平和经营观念都相对比较落后。欠发达地区的农民和企业,大多没有搏击国内外大市场所需要的基本能力。例如普洱茶行业前几年的运行情况就是,销售收入超过100万的企业大约有1000多家,而各种传统的小作坊,有3000多家。大家的销售方式,都是在收获季节等客上门。客户来了之后,为了获得订单,所有得到信息的茶叶加工厂和小作坊,纷纷竞相压价。产业内部企业之间、作坊之间相互竞争,过分地让度了种植者和加工者的利润,从而成就了采购商。虽然普洱茶属于资源型农业的唯一性产品,且产量大、质量好,但真正“发资源财”的是外地和国外的茶业经销商和零售商,而不是云南本地的加工企业和茶农。因为企业拿不到资源和市场的“应得的收益”,直接引发了两个对产业发展不利的行为。一是,因为企业收益不足,导致生产投入减少,产品质量将难以保障,产业信誉直接受到威胁。二是,加工企业被迫降低对茶农的收购价格,挫伤了农民种茶、养茶和护茶的积极性,资源优势非但没有系统全面地转化为产业和市场优势,而且还导致产业和农民受到了不公平的伤害。这种政府扶持、农民种地、工厂生产、商人发财的产业格局,在很多地区影响了资源型农业的收益,也影响了农民的增收。

资源型农副产品的产业化发展策略的关键在于产品与市场关系的设计,也就是产品经营要有合理的集中度。实践证明,过度分散而又相互竞争的产品经销权,可以带来产业短时间内的粗放繁荣,但是难以形成产业内合理的价值分配秩序,产业和产品难以长期持续地创收。同样的事例在各地均有发生。例如,甘肃百合最初上市的价格是每斤14元,但是因为该产业没有一个秩序性的管理和引导,行业内经销单元迅速增多,通过几年的竞价销售,产品价格一路走低,2005年底百合的价格每斤跌至0.5元。销售价格低于成本,农民对种植百合彻底失去了信心,同时也对曾经号召他们种百合的