

论农业龙头企业共享式发展

陈俊华

(超大现代农业集团, 福建 福州 350003)

摘要: 农业产业化是农业现代化的必然选择。为促进农业产业化的可持续发展, 在剖析典型案例及探讨相关理论的基础上, 提出共享式发展理念, 并强调人力资源、自然资源、文化资源和制度资源等方面建设与整合, 促使利益相关者利益最大化, 保障广大农户利益, 实现共享式发展。

关键词: 农业产业化; 龙头企业; 农户; 共享式发展

中图分类号: S-9

文献标识码: A

Inclusive Development for Key Agricultural Enterprises

CHEN Jun-hua

(Chauda Modern Agricultural Group, Fuzhou, Fujian 350003, China)

Abstract: Industrialization of agriculture is inevitable in order to promote and modernize the business. Based on the analysis of the typical cases and relevant theories, the idea of “Inclusive Development” was formulated. The new concept embraces the elements of human, natural, cultural and institutional resources. It emphasizes benefit maximization for the stockholders, especially the participating small farmers. Inclusive Development strives to ensure the sustainability of the agricultural development as well. At the end, it can result in an all-win outcome.

Key words: agricultural industrialization; key enterprise; farmers; Inclusive Development

农业产业化是实现农业现代化的必然选择。为进一步提高农业生产力水平, 自 20 世纪 80 年代中期以来, 我国各地便开始探索各种农业产业化经营形式。农业产业化经营将农产品的生产、收购、加工、销售等各个环节的利益捆绑在一起, 形成一个有机的产业链, 实施产供销一条龙经营和一体化管理, 从而提高了资源利用率、加工增值率、市场占有率与经济收益率。

农业产业化的合理思路与有效经验得到了越来越多人的认可, 并在全国范围内迅速推广。各类涉农企业纷纷采取“公司+农户”、“基地+农户”、“工厂+农户”、“订单农业”以及“公司+基地+农户”等农业产业化组织形式, 并涌现出了许多龙头企业。通过龙头企业的带动, 走农业产业化经营道路, 在帮助农民增收, 推动农业生产发展中的确起到过很大作用。但是也应该看到, 绝大多数龙头企业, 都是以追逐利润最大化为本质属性。一般而言, 广大农民只是在产业链条最低端的种植养殖环节上获得一些微利, 真正赚钱的还是龙头企业。倘若遇到市场风险, 受到伤害的也总是处于弱势地位

的农民^[1]。

现代化的社会必然是以现代化的企业为基础的。现代企业理论认为, 企业的本质是一系列要素契约的集合, 和谐企业不但应该是各种要素都能够通过自主、平等、协调的契约关系实现自身价值最大化、股东收益最大化或投资回报最大化, 而且应该是在和谐环境中与可持续发展目标相对应的企业总收益最大化^[2]。改革开放 30 多年来, 经济发展的“蛋糕”是越做越大了, 但贫富悬殊却越来越明显, 社会矛盾也越来越尖锐与复杂。如何使龙头企业与利益相关者形成共享式发展关系, 即龙头企业既要做强, 又要保障股东、员工, 尤其是广大农户的利益, 将是本文探讨的重点。

1 共享式发展典型案例剖析

凡能够做大做强的龙头企业, 都是那些能够在不同程度上满足共享式发展要求的企业。其中比较典型的有广东温氏集团的全员股权模式, 以及福建超大集团的企业化经营模式。

收稿日期: 2011-08-02 初稿; 2011-09-29 修改稿

作者简介: 陈俊华 (1967—), 男, 农艺师, 在读博士生, 主要从事农业企业管理工作 (E-mail: chenjh@chaoda.com)

基金项目: 福建海峡研究院资助项目 (2007B2089)

1.1 温氏全员持股模式

广东温氏食品集团有限公司（下称温氏集团）创立于 1983 年，从当初的七户八股 8 000 元资本起家，逐步发展成为一家以养鸡业、养猪业、养牛业为主导，兼营食品加工、生物制药、粮食加工及贸易的跨行业、跨地区发展的大型畜牧企业集团。2007 年，温氏集团成功跨入广东省首家百亿元级规模的农业龙头企业。2008 年，温氏集团实现销售收入 158 亿元，上交税金 2.8 亿元；2009 年，实现销售收入 172 亿元；2010 年温氏集团销售额增长率接近 30%，突破 200 亿元，创造净利润 15 亿元，成为全国首屈一指的畜牧业集团。

温氏集团创立的农业产业化经营模式，被称为“温氏模式”。其核心内容是以一个技术先进、产权明晰的现代农业企业为龙头，以专业化农户为生产基础，由龙头企业组织现代农业产业生产经营，把农户生产纳入现代农业产业链经营中，利用契约和全员股权占有等形式缔结成利益共同体。通过创建“一体化养殖公司”形式，实现种苗、饲料、饲养、疫病防治、销售等环节的产业链一体化经营。具体措施包括：①企业内部职工利益分配机制。温氏集团自创立伊始就带有全员股份合作制性质。随着集团资产增加又进行了几次资产股权制度完善，温氏集团新进员工可以入股，股权细分而相对分散，集团内股票可以自由转让。在全员持股的温氏集团，员工既是企业资产的所有者，又是企业的雇员，员工既能通过自身劳动获得劳动收入，又能通过持股获得公司经营收益，是企业真正的主人，从而员工利益与企业利益达到高度一致，实现了集团利益相关人的共同富裕目标。②公司与农户间的利益分配机制。一是合理分配。在“公司+农户”的经营模式中，公司与农户原则上采取平均分配的原则。二是保价收购。公司保价收购农户肉鸡，以公司综合经营的整体收益来保护农户的收益。温氏集团创造奇迹的法宝主要有两个：“公司+农户”的产业化经营模式和具有温氏特色的全员股份合作制。前一个法宝解决了企业发展的外部合作问题，后一个法宝解决了企业发展的内部动力问题^[3]。

1.2 超大集团企业化经营模式

超大现代农业集团（下称超大集团）创建于 1994 年，以“走绿色道路，创生态文明”为经营理念，以生产绿色有机果蔬产品为主，是国家级农业产业化重点龙头企业。2011 年“超大”品牌价值 122.62 亿元，在“中国 500 最具价值品牌”榜上排名第 82 位。在实践中，超大集团积极探索各

种经营方式，如“公司+农户”、“公司+基地+农户”和“公司+农民专业合作社（或专业大户）”等。其下属子公司——超大（上海）食用菌有限公司的企业化经营模式，尤其具有典型意义。

超大（上海）食用菌有限公司成立于 2002 年，位于上海市宝山区罗店镇天平村。该公司利用全套进口的保鲜冷冻库及包装流水线生产加工设备，周年进行食用菌工厂化生产加工。该公司创建了“公司+农民专业合作社（或专业大户）”企业化经营模式。首先，公司统一向村镇承租 20 hm² 钢筋塑料大棚，然后统一组织农民专业合作社或专业大户入驻生产。公司采取“包两头”措施，即一头包制袋养菌，另一头包产品收购。当地的农民专业合作社（或专业大户）向公司购买菌袋，自行栽培管理，自担风险，自负盈亏。为确保食用菌产量、产品品质和质量安全，公司统一制订食用菌栽培与质量标准。生产管理中全程实行 6 个“统一”，即统一标准、统一培训、统一制袋（瓶）、统一管理、统一加工、统一销售，形成了生产、加工与营销一体化产业链，有效减少了内部交易成本。公司与农民专业合作社实行独立核算，自负盈亏。其次，该公司还与 7 个省市的专业大户建立了 14 个紧密型的生产基地。这些基地严格按公司制订的绿色有机栽培标准，规范生产提供 30 多个产品。菇品由公司保价收购加工后内外销，并实行可追溯制度。由于产品品种类多质量好，深受国内外客商欢迎。

超大（上海）食用菌有限公司的成功法宝是全面推行企业化经营：一是生产经营者拥有股权（占 40%），利润四六分成（占 60%），形成了很好的利益联结与分配机制；二是与农民专业合作社或专业大户联营，减少公司管理成本及与农户利益的直接冲突，创造了和谐的内外部发展环境。

2 从共享式增长到共享式发展

2.1 共享式增长

共享式增长（inclusive growth）的概念，首先是由亚洲开发银行于 2007 年提出来的。之所以提出这一概念，是基于中国加入 WTO 之后，经济迅猛增长的事实。2002~2007 年间，中国年均经济增速高达 11.65%，但是却出现了一系列问题，其中最大的问题就是收入分配不公。经济增长了，但并不是所有的人都能受益，有的人受益多，有的人受益少，特别是贫困人口受益更少。共享式增长是倡导机会平等的增长，其最基本的含义是公平合理地分享经济增长。它寻求的是社会和经济的协调

发展与可持续发展。这种增长包括以下一些要素：让更多的人享受全球化成果；让弱势群体得到保护；加强中小企业和个人能力建设；在经济增长过程中保持平衡；强调投资和贸易自由化，反对投资和贸易保护主义；重视社会稳定等。在市场经济条件下，农业产业化经营发生、发展的整个过程有着内在的规律，靠一定的运行机制来维系。利益关系是各经济主体之间在利益方面相互联系、相互作用的博弈关系及其调节功能^[4]。由此可见，共享式增长的核心是建立合理的利益机制。

2.2 建立企业化利益联结机制

在市场经济条件下，龙头企业与农户都是理性的“经济人”，都追求个体利益的最大化，而农业产业化要求龙头企业与农户之间结成利益共同体。只有存在共同利益并使总体和个体的利益最大化，农业产业化的不同产业组织之间的联结才有可能。

农业生产的特点是生产周期长、受自然条件影响大、价格随产量变化而波动等，契约双方既无法观察生产过程中的自然风险，又无法确知产出后的市场价格。订单农业契约一开始就是“不完全的”，这就暗含了违约动机和契约纠纷的可能，因为契约任何一方都可以依据不完全契约条款向着利己的方向行事。正是由于具备不完全契约性，使得订单农业履约中经常存在重重障碍。据有关资料显示，订单农业契约违约率高达80%^[5]。

目前，我国农业产业化龙头企业与农户利益机制呈现出多样化发展趋势。主要联结形式有以下5种：①买断式利益联结。它是利益联结的初级方式，通过纯粹的市场活动进行农产品的收购，企业与农户结成的是比较松散的信誉型市场交易利益关系，企农关系既不稳定，也互不负责。②合同式利益联结机制。由龙头企业或中介组织与基地和农户签订产销合同，是目前企业与农户利益联结的主要形式。但龙头企业缺乏与农民利益的紧密结合，公司和农户很难结成利益共同体，合同约束脆弱和协调困难。③股份合作式利益联结机制。农民以资金、土地、设备、技术等要素入股，参与经营管理与监督，但目前这种组织形式数量不多且规模较小，农户持有的股份所占比重不大，在参与决策过程中发挥的作用也较小。④合作式利益联结机制。将生产环节与服务环节、产品经营与资本经营进行有机结合，但组织农民时间过长，产业形成规模慢，产品加工程度低。在市场供求关系不断变化影响下，很难实现以较高的价格出售较多的农产品。⑤企业化利益联结机制。农副产品的生产、加工、

销售等活动形成了比较紧密的产供销产业链，龙头企业与农户是一种企业内部的关系，企业把农户的生产作为自己的第一车间，农户成为企业的员工，实行农业生产专业化运作，企业与农户之间形成非常紧密的利益联合关系，较好地解决了传统农业产业化模式中利益合作机制不稳定的矛盾^[6]。超大（上海）食用菌有限公司采用的是企业化利益联结机制，事实证明这一机制是行之有效的。

2.3 共享式发展理念

人们往往把增长与发展混为一谈，其实这是两个不同的概念。增长的前提是空间与速度，而发展的前提是成就与协调。近年来，国际理论界就此达成了共识，即单纯的数量增长不能称为发展。发展首先包含了数量的增长和数量增长的内在质量部分；其次发展还包括制度的变革、创新；再次发展应包括风险的规避及防范，所以发展的科学内涵是包含增长、创新、防险在内的完整统一体。

社会主义制度是以生产资料公有制为基础的。社会主义生产的目的是满足人们不断增长的物质与文化生活需要，同时不但要满足当代人的需要，而且还要满足子孙后代的需要。以人为本的科学发展观，充分体现了社会主义生产的本质与核心问题。因此，科学发展观是共享式发展（inclusive development）的总体指导思想。共享式发展不仅应该包含数量与质量增长方面的共享性，还应包含制度、机制创新及规避与防范风险方面的共享性。共享式发展是参与式发展，是农业产业化可持续发展的动力与保证。

3 共享式发展促进因素分析

党的十六届三中全会提出了科学发展观理论，其基本内涵可概括为“坚持以人为本，树立全面、协调、可持续的发展观，促进经济社会和人的全面发展”，坚持“统筹城乡发展、统筹区域发展、统筹经济社会发展、统筹人与自然和谐发展、统筹国内发展和对外开放的要求”。科学发展观，第一要义是发展，核心是以人为本，基本要求是全面、协调、可持续，根本方法是统筹兼顾。

科学发展观既含有发展的目的，也含有发展的手段。就目的来说，科学发展观的核心是以人为本；就手段来说，科学发展观的关键是一种包含人性和物性的资源观。人性资源的最基本成分是人的物质欲望。人们的物质欲望是改革发展的动力，适当的物质欲望能推动发展，而不适当的物质欲望则会妨碍发展。物性资源包括土地、能源和原材料

等。它们不仅是稀缺的，而且甚至是不可再生的。在物性资源之外，还有非物质性资源，如人性资源、文化资源和制度资源等。人性资源的最基本成分是人的物质欲望，此外人们还要求在精神文化、社会政治生活和民主权利方面得到尊重和拥有。否则，也无法开发和培育出科学发展所需的优质资源^[7]。因此，笔者认为要实现共享式发展，必须抓好以下四方面促进因素的建设。

3.1 优化人力资源开发

人力资源开发是指一个企业或组织团体在组织团体现有的人力资源基础上，依据企业战略目标、变化，对人力资源进行调查、分析、规划、调整，提高组织或团体现有的人力资源管理水平，使人力资源管理效率更高，为团体（组织）创造更大的价值。

为提高生产管理水平与业务工作能力，超大集团重视员工培训工作。如鼓励中高层管理人员攻读硕士、博士学位，开展储备干部培训，定期举办各种知识讲座，利用分布在全国各地的 40 多个基地，开展科技示范与技术咨询服务。对农民工进行文化与业务方面培训，提高农民工的整体素质。通过培训提高了农户的经营管理能力，进一步稳定了合作关系，降低了监控成本，同时也提高了农户专用性投资程度。

优化人力资源开发，实现人的全面发展，才能体现社会的公平正义，才能充分挖掘人的潜能，让人们充满创造的激情与活力，为实现共享式发展创造条件。毕竟地球上物质资源的开发利用是有限的，而人力资源的开发利用的潜力是无限的。

3.2 合理配置自然资源

自然资源是农业生产发展的基础，自然条件的地理差异是农业生产地域分工的自然基础。影响动植物生长的光、热、水、土、地貌等自然因素就成为影响农业生产与发展的重要资源条件，其时空分布及组合直接影响到农业生产布局和区域间的农业生产分工。超大集团分布在海峡两岸、长江流域、京津冀（含陕蒙）、东北四大区域的现代农业产业集群，合理配置了自然资源，带来了明显的比较优势与效益：（1）基地覆盖了我国不同纬度气候带和不同的海拔气候特征，可以科学合理安排生产种植计划；（2）能有效分散并规避自然灾害风险；（3）能保证核心主导产品基本实现周年化稳定生产供应；（4）能充分整合和利用全国市场网络，合理调度产品资源，实现利润最大化^[8]。

土地是从事农业生产最为重要的物性资源。在

现行土地制度下，如何将高度分散化的土地资源集中起来，实行规模化经营与产业化开发，是亟待破解的难题。实行土地股份制是一种新选择，尤其在经济较发达地区。农民可以土地承包经营权入股，入股农民不仅可以获取股份红利，还能到企业工作，获得劳动收入。为确保农民的土地承包经营权益，以土地承包经营权入股的农户无须承担企业的经营风险。一旦企业破产，入股的土地承包权不作为清算资产，而直接退给农民。同时，为体现风险与收益对等原则，入股的土地承包经营权分红的比例应适当降低^[9]。笔者认为，通过土地经营权入股是现阶段保障农民利益，从而实现龙头企业与农户共享式发展的切实可行途径。

3.3 形成健康企业文化

“企业文化”是指企业在经营管理过程中创造出的具有本企业特色的精神财富的总和。它能把众多的兴趣、目的、需要以及由此产生的行为统一起来，是企业长期文化建设的反映，包含价值观、最高目标、行为准则、管理制度、道德风尚等方面内容。它以全体员工为工作对象，通过宣传、教育、培训和文化娱乐、交心联谊等方式，以最大限度地统一员工意志，规范员工行为，凝聚员工力量，为企业总目标服务。

强化企业的社会责任，是企业文化建设的一个重要方面。目前国际上公认，企业在创造利润对股东利益负责的同时，还要承担对员工、对社会和环境的社会责任，包括遵守商业道德、生产安全、职业健康、保护劳动者的合法权益、节约资源等。中国民营企业社会责任既包括传统的经济责任、政治责任、文化责任、环境责任，也包括新兴的法定责任和约定责任、内部责任和外部责任。从企业内部看，就是要保障员工的尊严和福利待遇；从外部看，就是要发挥企业在社会环境中的良好作用。民营企业承担社会责任的实质是平衡社会利益和企业利益之间的关系。龙头企业只有尊重社会“公益”利益，才能得到社会的认可并得以快速发展。

“走绿色道路，创生态文明”环境友好型的发展理念，已成为超大集团企业文化的基石。为完成向 2008 年北京奥运会提供绿色果蔬产品的任务，超大集团有关的供应生产基地全程实行封闭式管理，采收后实行批批检测制度。在“供奥”期间，总共供应了 51 类 117 个品种，总计出货 539 次，总量超过 3 300 t，总检测项目近 23 000 个，检测合格率达 100%。2008 年 9 月，党中央国务院授予超大集团“北京奥运会残奥会先进集体”荣誉称号。

号，成为全国唯一获此殊荣的农业生产企业。

近年来，台湾蔬菜水果等农产品滞销，事关台湾农民切身利益。2005年超大集团成为国内第一家进口台湾水果的单位。此后，又承担多批次台湾果蔬等农产品紧急采购任务，并协办台湾农产品推介与展销会。除此之外，这些年来超大集团共捐资7000多万元，用于抗震救灾、助残扶困和助学助教等社会公益事业，获得了海峡两岸有关方面的充分肯定与高度评价。

3.4 整合利用制度资源

在市场经济条件下，各类市场主体都必须有自己的组织。有了组织才有一种常态的利益集合、表达的渠道和机制，才能联合自助发展合作经济，进入现代大市场，并发挥社会制衡作用。农民专业合作社是在农村家庭承包经营基础上，同类农产品的生产经营者或者同类农业生产经营服务的提供者、利用者，是自愿联合、民主管理的互助性经济组织。成员以农民为主体；以服务成员为宗旨，谋求全体成员的共同利益。农民专业合作社以其成员为主要服务对象，提供农业生产资料的购买，农产品的销售、加工、运输、贮藏以及与农业生产经营有关的技术、信息等服务。目前，我国农业产业化龙头企业与农户的连接方式大多是“公司十合作社十农户”，即生产完全按现代企业运作方式管理，产权清晰，经营方式现代化，产供销一体化，面向国内外市场。

各地农业产业化龙头企业协会的宗旨大多为“沟通、服务、自律、发展”，即通过会员之间的沟通联合，实现优势互补、诚信经营、共同发展。倡导行业自律，创立农业品牌，服务协会会员，依法维护他们的正当权益，促进农业结构调整及产业升级，提高农业产业化经营水平等。龙头企业除向加盟农户返还利润外，还必须在经营系统内部建立完善的利益保障制度、利益分配机制和共同的风险基金制度，以保证经营系统正常运转和持续发展。作为福建省农业产业化协会会长单位，超大集团积

极探索与农民专业合作社（或专业大户）对接的方法与途径，努力促进制度资源的整合利用，为实现共享式发展创造条件。

4 结语

共享式发展不仅强调在机会均等条件下共享经济增长的成果，还必须保证社会全体成员的充分福利和自由全面的发展，保证制度创新、机制创新及规避与防范风险的共享性。

共享式发展的促进因素包括优化人力资源、合理配置自然资源、企业文化建设以及整合利用制度资源等。只有不断强化这四方面建设，才能实现利益相关者的利益最大化，尤其是保障处于弱势地位的广大农户的利益，从而促进农业产业化的可持续发展。共享式发展理念与构想的提出，对农业产业化龙头企业的发展壮大和农民的增收均具有积极指导意义。

参考文献：

- [1] 宋亚平.中国“三农”问题的突破口在哪里 [C] //三农中国：第13集.武汉：湖北人民出版社，2009.
- [2] 王国成.构建现代化社会中的和谐企业 [M].北京：科学出版社，2010：225—227.
- [3] 罗比良，欧晓明.合作机理、交易对象与制度绩效——“公司十农户”的合作方式及其对“温氏模式”的解读 [M].北京：中国农业出版社，2010.
- [4] 林毅夫，庄巨忠，汤敏，等.以共享式增长促进社会和谐 [M].中国计划出版社，2008.
- [5] 刘凤芹.中国农业土地经营的规模研究——小块农地经营的案例分析 [J].财经问题研究，2003，(10)：60—65.
- [6] 雷玉明.关于龙头企业与农户利益联结机制的研究——以湖北为例 [D].华中农业大学，2006.
- [7] 高胡.科学发展观理论与实践 [M].香港：香港文汇出版社，2009：9—11.
- [8] 王子齐.农村区域经济发展研究 [M].福州：福建科学技术出版社，2011.
- [9] 万宝瑞.当前农业发展需要关注的五个问题 [J].农业经济问题，2011，(3)：6—8.

（责任编辑：翁志辉）