华南农业大学学报(社会科学版)
2004 年第 2 期 (第 3 卷) JOURNAL OF SOUTH CHINA AGRICULTURAL UNIVERSITY (SOCIAL SCIENCE EDITION) No .2 2004 (Vol .3)

互动均衡:温氏集团农业产业化经营成功的关键所在

张岳恒, 周建华

(惠州学院, 广东 惠州 516015)

摘 要: 广东温氏食品集团有限公司农业产业化经营的成功,并不仅仅归功于以“公司 + 农户”为主要特征的制度创新,还应看到温氏集团多年来坚持了以市场需求为导向,寻求并维持了它所需要的技术进步与制度创新之间相互需求、相互推动、相互诱导、相互适应的互动均衡。技术进步、制度创新及其与其他投入要素之间的互动均衡,成功地推动了温氏集团农业产业化经营的可持续发展。

关键词: 温氏集团; 互动均衡; 技术进步; 制度创新; 农业产业化

中图分类号: F325.2 文献标识码: A 文章编号:1672 - 0202(2004)02 - 0015 - 05

广东温氏食品集团有限公司(简称温氏集团)近 20 年来创业的最大特点是以市场需求为导向,寻求并保持了一条技术创新与制度创新互动均衡,并以此推动农业产业化经营的运行轨迹。这一推动温氏集团农业产业化经营可持续发展的互动均衡的运行轨迹,无论从理论或从实践的角度看,都有重要的研究与推广价值。

一、发展现状与经营绩效

温氏集团创建于 1983 年,由 7 户八股 8000 元资本办小型养鸡场起家,到目前已发展成为广东省最大的肉鸡生产基地和全国最大的三黄鸡、竹丝鸡饲养集团;已由过去单纯的养鸡业发展成为一家以养鸡业、养猪业、养牛业为主导,兼营水产养殖、饲料、药物、肉品加工,实行农工科贸一体化的多元化、跨行业、跨地区发展的带动农民致富的大型畜牧企业集团。

目前,温氏集团已在广东、广西、福建、湖南、湖北、四川、重庆、河南、江苏、浙江等 10 个省(市、自治区)建成了 27 家分公司;温氏集团现有员工 7000 多人,其中大专以上学历的科技管理人员 700 多人,硕士以上学历的 32 人,为公司服务的教授级专家顾问 35 人;温氏集团的组织形式是“股份合作制”,在公司内部实行全员股份合作制,运作方式为“公司 + 农户 + 客户”,始终把“实现共同富裕、造福员工、造福社会”作为办好企业的宗旨。2002 年,温氏集团共上市肉鸡 2 .28 亿只、肉猪 35 .8 万头,生产牛奶 1840 吨,生产饲料 112 万吨,总销售收入达 28 .7 亿元。

二、技术进步的轨迹与措施

温氏集团以技术进步为基调的农业产业化经营的运行轨迹可以分为 5 个阶段:市场需求→技术进步(以大学和研究机关为主)→技术进步与制度创新(以企业为主)→推广与传播(以农户为主)→推动农业产业化发展。在这一运行轨迹上,温氏集团采取的具体措施是:

收稿日期:2004 - 03 - 12

作者简介:张岳恒(1952 -),男,华南农业大学教授, 惠州学院院长, 博士生导师 .

表1 温氏集团基本生产经营情况及与挂钩农户的利润分享情况表

年份	上市肉鸡(万元)	销售总额(万元)	自有资产(万元)	挂靠农户(户)	公司利润(万元)	农户利润(万元)
1984	1	-	0.8	-	0.8	-
1986	5	36	9	5	5	-
1988	15	142	40	80	13	-
1990	61	700	170	280	72	280
1992	369	4114	800	1500	360	1500
1994	1683	23700	7600	4600	2500	4600
1996	4041	65000	17789	6500	5000	6500
1998	8840	107000	24453	8500	63	8500
2000	160000	160000	79500	12000	5650	12000
2001	199132	220400	46755	15000	7800	15000
2002	264000	287000	61530	17500	11400	32700
2003	333500	380000	97000	21000	10700	31000

资料来源:温氏集团提供。

注:1998年受禽流感影响,公司利润大幅度下降。

(一)与高等院校结成紧密型的合作联盟,加快企业的技术进步

1992年,温氏集团采用"产、学、研"结合的形式,以10%的公司股份作为技术股,邀请华南农业大学加盟温氏集团[1]。

华南农业大学加盟温氏集团后,其所属的动物科学学院和其他有关院系分别通过技术辅导、技术组合、技术改造、技术开发等形式,为温氏集团提供了一大批先进适用的科技成果,其中包括鸡种培育技术、肉鸡饲养技术、疫苗防治技术、禽病处理技术、肉鸡分割生产技术、饲料加工技术、动物营养保健技术、兽药制造技术、配套服务技术和管理信息技术等十大技术体系,其中大部分技术在当时具有国内领先水平。

同时,在华南农业大学的支持下,温氏集团还建立起了计算机管理与控制系统,对全集团的市场营销信息、专业户管理、销售管理、财务管理、饲料生产管理和服务系统管理等全部实行网络化管理。通过这套管理与控制系统,温氏集团可对"公司+农户"的整个运作过程进行管理,可对饲料配方、生产全过程实行监控,并对所有挂钩农户的鸡群免疫实行指导,所有养鸡户的投入每天都能通过电脑显示出结果,全公司的销售情况也可从电脑中获得。

上述软、硬技术的投入,对促进温氏集团的技术进步和提高温氏集团农业产业化经营的效益,起了重要的推动作用。

(二)重用技术人才,建立集团的研究与发展机构

除华南农业大学以外,温氏集团还积极与中国农业大学、华中农业大学等院校和广东省农科院等研究机构加强联系,聘请这些高等院校和研究机构的专家教授担任集团的顾问或集团的董事会成员,兼任副总经理、经理、场长、厂长、所长等职。

在这些高等院校和研究机构的支持下,温氏集团先后建立了温氏食品集团南方家禽育种中心、育种场、家禽研究所、鸡基因库等研究与发展机构,不断提高集团自主创新的能力。集团公司还明确规定,拿出每年利润的10%作为科研开发经费。自1993年成立集团公司以来,温氏集团对

科技投入的经费总额已逾千万元[1]。通过集团的研究与发展机构,对集团发展所需的技术进行筛选、消化、吸收、组装、创新,然后直接应用到企业的生产、运销和管理当中去,有力地推动了温氏集团的技术进步。

(三)重视技术服务体系的建立与基层技术人员的培养

温氏集团的技术服务体系可以分为三个层次:集团技术中心和集团总服务部→各区服务部→片区助理员。

集团技术中心制定具体的饲养管理程序、饲料营养标准、疾病防制措施等方案,由集团总服务部安排下属各区服务部具体实施;集团技术中心还负责监测鸡群的生长发育、营养水平、抗体水平状况等,并配属有设备先进的实验诊断室。

各区服务部根据总服务部的指示及各区的实际情况,制订各自的实施方案;各区服务部在实施方案过程中,不断将信息反馈到集团技术中心和集团总服务部,使其能迅速做出相应的对策;各区服务部配属有病鸡诊断室和下乡兽医组为挂钩农户服务。

片区助理员是半脱产的基层技术服务人员,他们实践经验较丰富,威信较高,是当地养鸡致富的典型,需经过公司的严格挑选才能上任。温氏集团通过各种形式不断地对他们进行业务培训,主要任务是管理其附近几个村庄挂钩农户的鸡场,效果非常好。

三、制度创新的路径与安排

温氏集团以制度创新为基调的农业产业化经营的运行轨迹也可以分为 5 个阶段:市场需求→技术进步(以大学和研究机关为主)→制度创新与技术进步(以企业为主)→推广与传播(以农户为主)→推动农业产业化发展。在这一运行轨迹上,温氏集团具体的制度安排是:

(一)经营模式创新:逐步完善股份合作制

这是温氏集团制度创新的主要内容,前后分三阶段完成。

1 .部分股东型阶段:1983～1986 年

1983 年 6 月,由温北英先生牵头,组织起 7 户农户,筹集资金 8000 元,每股 1000 元,与集体农场联营办养鸡场;1984 年 2 月,改为承包制,逞包期限 15 年(后来延长到 30 年),承包金额每年 1 .5 万元。

此阶段的主要特点是:7 家农户以股带劳,自繁、自育、自养、自销,不断吸收新的农户入股。

2 .全员股份制阶段:1987～1989 年

1988 年,在承包制的基础上,温氏集团改以股带劳的合作方式为按劳投资入股的合作方式,每股 4000 元,当时鸡场的 43 个员工全部投资入股,资产通过记账体现。

此阶段温氏鸡场开始实行全员股份制,开始与农户挂钩,逐步减少自养肉鸡的数量,主要从事饲养种鸡,孵化鸡苗,生产饲料,为挂钩农户提供产中服务,并收购农户的成鸡,进行销售。由于从 1989 年起实行以保护价格收购成鸡,因而在农户中信誉逐步提高,挂钩农户当年增至 132 户。

3 .股份合作制阶段:1990 年至今

1990 年温氏集团开始发行企业内部股票,只有本场职工才能购买,股票可以在职工之间转让,但不准上市流通。1992 年鸡场以 10 % 的股份作为技术股,与华南农业大学实行股份合作,解决了鸡场急剧扩张所面临的技术和人才问题。1993 年 7 月,勒竹鸡场更名为新兴温氏食品集团有限公司,不断完善股票发行制度,不断规范股票发行与流通管理。1994 年 1 月,将原股票转化为基本股和活动股两部分,股东扩大到公司所有的合作者,包括养殖户和推销户。

从这阶段起,温氏公司由全员股份制阶段进入了股份合作制阶段,股东的资产通过股票体现。

1994 年 10 月,新兴温氏食品集团有限公司正式更名为广东温氏食品集团有限公司。

温氏集团内部经营利润的分配按 4 大块进行:一是按劳分配。公司将年利润的 40 % 用于职工的工资分配,并按照职务、贡献和完成工作的情况评定每个人的工资;二是按资分配,将年利润的 40 % 用于股票分红,其中 8 % 用于现金分红,32 % 只增值不分红;三是按需分配,把年利润的 10 % 用于职工福利开支;四是按发展分配,每年提取年利润的 10 % 建立研究与发展基金。这一做法使挂钩农户和企业效益快速增加,推动温氏集团进入发展的快车道。

(二)运行机制的创新:公司 + 农户 + 客户

在公司 + 农户的基础上,温氏集团又创新出了公司 + 客户的运行机制,其特点与做法是:

1 .公司 + 农户

温氏集团为各挂钩的农户提供良种鸡苗、饲料、药物、营养添加剂、技术指导、产品销售等一条龙服务,农户负责肉鸡的日常饲养管理[2]。

2 .公司 + 客户

温氏集团通过建立推销户合作会的做法来扩大自己的营销能力,并将这些有营销能力的推销户视为自己的编外员工。公司及时与各推销户沟通信息,为其提供优质服务,在保证其营销利润的基础上,还对销售大户给以重奖,以调动他们的销售积极性。仅在 1997 年,与温氏集团合作的重点推销户就达 500 户,其中年销售 50 万只肉鸡以上的大户有 15 户。这些推销户 1997 年销售肉鸡总量达 5500 万只,占当年总上市量的 82 % [3]。

温氏集团这一股份合作制的经营模式和“公司 + 农户 + 客户”的运行机制,把员工、股东、挂钩农户和客户的根本利益连在了一起。在肉鸡的产销方面,温氏集团保证挂钩农户在生产中稳获 1 ~2 元/ 只的利润,推销户在销售中获 0 .2 元/ 只的利润,股东年回报率在 15 % 以上,员工月平均工资超千元[3]。

正是这一制度创新所形成的平台,反过来有力地推进了温氏集团的技术进步,使温氏集团与其合作者实现了优势互补、资源互补,使资金、劳力、土地、技术、管理等生产要素实现了跨企业、跨地域、跨所有制的优化和重组,推动了其农业产业化经营的可持续发展。

四、结论

通过对温氏集团发展的分析,我们可以看到以下几点:

1 .在温氏集团农业产业化经营成功的运行轨迹中,有两条非常明显的运行轨迹。一条是以技术进步为基调的运行轨迹:市场需求→技术进步(以大学和研究机关为主)→技术进步与制度创新(以企业为主)→推广与传播(以农户为主)→推动农业产业化发展。另一条是以制度创新为基调的运行轨迹:市场需求→技术进步(以大学和研究机关为主)→制度创新与技术进步(以企业为主)→推广与传播(以农户为主)→推动农业产业化发展。

2 .这两条运行轨迹均可以分为 5 个运行阶段。除第 3 阶段以外,这两条运行轨迹均处于重叠状态。在以技术进步为基调的第 3 阶段的运行轨迹是:以企业为主体的技术进步与制度创新。这表明在这一阶段,是技术进步要求、推动或诱致与之相适应的制度创新。而在以制度创新为基调的第 3 阶段的运行轨迹是:以企业为主体的制度创新与技术进步。这表明在这一阶段,是制度创新要求、推动或诱致与之相适应的技术进步。

3 .以往对温氏集团农业产业化经营进行研究,绝大多数文献或少数文献的绝大部分注意力都局限在温氏集团“公司 + 农户”这一以制度创新为基调的运行轨迹上,而忽视了对温氏集团农业产业化经营过程中的另一运行轨迹——以技术进步为基调的运行轨迹的研究。因而众多的研究文

献得出的研究结论普遍是:温氏集团的成功主要是由于“公司 + 农户”[4],是由于制度创新,这显然是不全面的。

4 温氏集团的实践表明,在农业产业化经营的过程中,并不是制度创新在起唯一的推动作用,而是技术进步和制度创新共同在起推动作用。它们的关系和作用是:相互需求、相互推动,相互诱导、相互适应,在动态均衡的状态下共同推进其农业产业化经营的可持续发展。所以我们认为,技术进步、制度创新及其与其他投入要素之间的互动均衡,是推动温氏集团产业化经营取得成功的关键所在。

参考文献:

[1] 吕建秋,毕英左,徐思祖 . 从温氏集团看农业科技产业与农业企业制度创新[J] . 农业科研,1998,(4) .

[2] 李应中 .“温氏模式”与农业产业化[J] . 中国农业资源与区划,2000,(3) .

[3] 牛　刚 . 合作经营的一种新形式—温氏集团实证研究[J] . 西北农林科技大学学报(社会科学版),2001,(6) .

[4] 陈雁鸿 . 温氏集团“公司 + 农户”经营模式的调查与思考[J] . 高等农业教育,2001,(12) .

Interactive Equilibrium: Key to Wen's Group's Successful Operation of Agricultural Industrialization

ZHANG Yue-heng, ZHOU jian-hua

(*Huizhou College*, *Huizhou* 516015, *China*)

Abstract: This paper believes that Wen's Group's success in operating agricultural industrialization can't be only attributed to its institutional innovation with "company + peasant household" as its main character . In fact, for many years Wen's Groups has insisted on adapting to the market demand, seeking and maintaining the interactive equilibrium between technological progress and institutional innovation to achieve mutual promotion . Therefore, it is the interactive equilibrium among the technological progress, the institutional innovation and the other main input factors that has successfully pushed the sustainable development of Wen's Group's operation of agricultural industrialization .

Key Words: interactive equilibrium; technological progress; institutional innovation; agricultural industrialization; Wen's Group