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

农业产业化经营:“温氏模式”成功机制探析

张光辉

(华南农业大学 经济管理学院,广东 广州 510642)

摘 要: 文章对广东温氏食品集团有限公司农业产业化经营的成功经验进行了分析,并将之总结为“温氏模式”。其主要特点是:劳动者与所有者合二为一的全员股份制是其发展的动力源泉;供产销一条龙,集团化大生产是其利润保障的组织形式;高度重视人才与技术研发形成了稳定创新机制;共同富裕的企业文化使员工形成自我管理和自觉行动,并提高了公司的社会形象。实践证明,“温氏模式”是加快发展我国农业产业化,增加农民收入的有效经营模式。

关键词: 农业龙头企业;股份制;供产销一体化;经营模式;企业文化

中图分类号: F306 文献标识码: A 文章编号:1672 - 0202(2004)03 - 0023 - 04

一、引言

解决中国“三农”问题的一个重要途径,就是要大力发展农业产业化经营;而农业产业化经营的中心内容是要发展农业企业,特别是要发展能带动千家万户农民致富的农业龙头企业[1]。我们可以推论:农业龙头企业发展→农业产业化→农民增收→农村城镇化→内需扩大→国民经济增长→更多数量和更高水平农业企业发展→……,这是一个富有成效的经济发展良性循环。在农业产业化经营形式中,“公司 + 农户”模式占有主导地位,说明这种经营模式有其存在的合理内核[2,3]。本文选取“公司 + 农户”经营模式的成功典型——广东温氏食品集团有限公司,对其成功机制进行剖析。

1983 年底,七户农民集资 8000 元,在广东省新兴县 竹镇创办了一个小型养鸡场—— 竹鸡场。经过 20 年的发展,该养鸡场已发展成为全国闻名的农业龙头企业——广东温氏食品集团有限公司。至 2003 年底,温氏集团员工人数已达到 7500 人,自有股本达到 3 亿元,产值已接近 40 亿元,集团公司属下子公司已超过 30 家,直接挂钩的饲养户达 28000 户,经营业务由单一的养鸡扩大到养鸡、养猪、养奶牛三个产业,经营活动区域由广东省扩大到河南、广西、福建、江苏、湖北、湖南、四川等省。1999 年被广东省政府命名为首批省级农业龙头企业,2000 年被农业部、财政部、计委、经贸委等八个部委联合审核确定为首批农业产业化经营国家重点龙头企业。

温氏集团的成功来自“温氏模式”的不断复制。所以,剖析“温氏模式”,不仅仅是解释温氏集团成功之秘诀,更重要的是为加快我国农业产业化经营,促进农民增收,增强加入世贸组织后我国农业国际竞争力提供一些可资借鉴的经验和有益的启示。

收稿日期:2004 - 04 - 28

基金项目:教育部留学回国人员科研启动基金项目([2001]345);广东省哲学社会科学规划项目(02C110);华南农业大学国家重点学科建设项目“中小企业发展的理论与实证研究”

作者简介:张光辉(1962 -),男,博士,华南农业大学经济管理学院副教授,主要研究方向为农业经济管理、企业管理.

二、“温氏模式”成功机制探析

(一)发展动力机制:劳动者与所有者合二为一的全员股份制

温氏集团的股份制与目前上市的股份公司不同,其最大特点是所有者与劳动者合二为一,即所有权与经营权这两权归属一个主体,每个股东既是企业的投资者、所有者,又是经营者、劳动者;在分配上实行按劳分配与按资分配相结合。在按劳分配方面,管理人员和员工均实行计时浮动工资制,每月从公司净收入中拿出一部分作为工资总额,然后按职务、工作表现、贡献大小评定工资等级以发放工资。在按股金分红方面,主要是按集资入股所购买的股票数额计算,即每月从净收入中拿出一部分(相当于工资总额的30%~40%)平均分配到每张股票中,每月公布一次当月股票价格,持股者可以随时按当月股值向公司财务部兑换现金。由于股票升值大,所以每年年终分红时,大家把分红的钱再投入公司购买股票以扩充自己的股本,员工收入增加了,公司经营规模也扩大了。

温氏集团实行的二重分配制,不是“以资带劳”,而是“以劳带资”,即只有参加该公司劳动的员工才有资格购买内部股票,所以其按股分配也可以说是按劳分配的另一种表现形式。现在温氏集团的个人收入既取决于按劳分配的多少,又取决于按股分配的多少,也就是说,公司每月经营的盈亏,不仅直接关系到员工的工资收入,而且还关系到每个员工手中所持股票的价格,这样便促使每个员工既要积极工作,又要关心集体,为公司的经营出谋划策,从而形成了一种发展动力机制。这种发展动力机制就是:企业发展目标与个人奋斗目标相一致,个人所付出的每一份辛劳都能得到相应的回报,从而刺激每一个员工积极工作,企业不断发展壮大。

(二)利润保障机制:供产销一条龙,集团化大生产

增加利润,是每一个企业所追求的主要目标,因为员工收入的提高,企业规模的扩大都是以利润增加为前提的。温氏集团实行供产销一条龙,集团化大生产的经营方式即是一个成功的范例。

在温氏集团中,肉鸡、肉猪生产这一环节全部由农户承担,千百个饲养户(相当于一个个的生产车间)组织在一起便形成了集团化大规模生产,而公司则主要是为饲养户提供种苗、饲料、药物、饲养技术与病害防治咨询、产品销售等各类服务。这实质上是畜牧业生产社会化的一种形式,公司集中掌握服务业,扶持分散的饲养户,服务质量高,饲养户只管生产,无须多头联系;由公司大批量采购饲料、兽药等可以节约成本,提供种苗和技术等可以保证产品质量,占有较大的市场份额可以提高知名度、增加与经销商谈判和控制市场的能力。

温氏集团由于实行供产销一条龙的控制系统,各个生产项目、各个经营环节不是以独立企业的形式进行,而是在一个联合体内进行,因而减少了中转环节,减少了许多交易成本;又由于是实行集团化大生产,原料采购可以获得数量折扣,并有利于应用高新技术提高生产力,所以取得了大规模生产和服务的规模效益。这些效益的集合,再加上公司的系统调控便形成了一种利润保障机制,从而为公司的高速度发展打下了坚实的效益基础。

(三)稳定创新机制:高度重视科学技术与人才

温氏集团办场伊始,在原董事长温北英的领导下,便确定了“科技兴企”的战略方针,并采取了一系列措施和政策。温氏集团聘请大学和研究机构的畜牧兽医专家、教授为技术顾问,到生产现场作技术指导,举办培训班,向畜禽饲养场工作人员及专业户传授系统的畜禽饲养知识和科学的管理经验,帮助畜禽饲养场及专业户解决技术难题及做好防病治病工作;组建了养鸡研究会,养猪研究会,交流经验,开展群众性的科研活动;建立了饲料化验室和兽医室,以确保饲料质量和加强

疾病监测;创办了家禽育种中心,瘦肉型猪繁育中心,精心选育良种;按照科学饲养畜禽的技术要求,不断改造旧畜舍,建设标准新畜舍,已在饮水、喂料等方面实现了自动化,等等。十九年来,畜禽生产技术水平在不断提高,如种鸡产蛋率,种蛋受精率,种蛋孵化率、肉鸡成活率、母猪产仔率、瘦肉率、产奶量、饲料转化率等重要指标都超过了广东省畜禽企业的平均水平,有的指标已达到国内领先水平。

在管理手段上,温氏集团在 1991 年建立了电脑管理网络系统,在私营畜牧企业界率先实现了管理手段现代化。目前温氏集团的肉鸡、肉猪销售部、孵化场、种猪场、奶牛场、饲料厂、技术服务部、财务部均用上了电脑,公司总部安装了电脑控制总台,收集、储存各种数据和资料,每天的生产经营情况,当天晚上就能统计出来。由于互联网的导入,温氏集团的高层决策者通过电脑,不仅可以了解本公司生产经营情况,而且也可了解全国、全世界同行业和市场变化情况,从而有助于进行决策,帮助指挥、管理生产经营活动。

(四)企业文化机制:共同富裕与自觉行动

温氏集团的成功也可以看成是其企业文化作用的结果。企业文化的核心就是企业全体员工所信奉并付诸于实践的价值理念。温氏集团的价值理念可以浓缩成八个字,即“温氏食品,人人有份”[5],这是原董事长温北英带领创业者们追求造福社会、共同富裕的理想的集中反映。

这一理念首先体现了温氏集团是一个开放性的企业,它不属于某个人、某个家族,而是属于温氏集团所有员工、也是属于全社会的,从温氏集团股本的分散化也证实了这一点(股份最多者也不过 5 %)。其次,它体现了温氏集团的发展目标。人人有份是一种社会大同理想,而温氏集团就像是一个大舞台,让所有为这一理想而奋斗的人得以充分表现。再次,它体现了温氏集团的经营价值观。人人有份的温氏食品,表明其市场潜力巨大,它不仅要在国内成为深受喜爱的食品,而且要在国际市场上大显身手,成为世界性的大型跨国集团公司(其鸡肉、猪肉在香港和澳门市场占有较大份额)。最后,它还体现了一种生活文化观。温氏集团要营造现代农业和商业的文化气氛,要重构中国人的营养结构,倡导文明、健康、积极向上的现代生活方式。

温氏企业文化是逐渐累积而成的。除了领导以身作则、起模范带头作用外,还有一个重要方面就是有意识地进行文化建设。1994 年 11 月,温氏集团第一届员工运动会召开,有力推动了员工的体育运动,并起到了让员工了解企业和员工之间沟通信息的目的。1995 年 6 月,《温氏报》创刊,成为温氏企业文化建设的里程碑。从此,温氏集团的上下级之间、部门之间、员工之间的信息沟通大大加强,企业对外的影响力也迅速扩大,取得了对内增强员工的凝聚力,对外扩大企业的知名度的双重效果。1995 年 12 月温氏集团荣获“省文明单位”的称号,这是对温氏企业文化所取得成绩的肯定。1999 年 3 月,温氏集团董事长兼总经理温鹏程光荣出席第九届全国人民代表大会,并在此次会议上作了发言,《人民日报》以“从运动员变为裁判员”为题进行了报道。针对干部“能上不能下”的严重现象,1999 年 4 月底,温氏集团《干部考评实施办法》出台,标志着干部管理体制上的突破。1999 年 9 月,温氏集团荣获“全国精神文明先进单位”称号。

温氏集团将自己的企业文化概括为:“精诚合作,各尽所能,用科学,办实事,争进步,求效益,文明礼貌,胸怀广阔,磊落光明,同呼吸,共命运,齐创美满生活。”这种文化特质已深入到温氏集团运作的各个方面,无论从产权、控制权、规章制度、人际交往、与客户关系等都可见一斑。

三、结论与讨论

温氏集团所采取的经营模式是:“公司 + 农户”。公司主要负责养鸡业、养猪业等产业的两端

部分,即产前的饲料、种苗等供应和产后的收购销售,还有产中的技术咨询和病害控制;农户则主要负责中间的生产饲养过程。这种组织结构可称为“哑铃型”,即公司控制某一产业链条的两端,放开中间部分。温氏集团成功的经验可以概括为:全员股份制+集团化大生产+全过程服务+企业文化。股份制解决了资金不足的问题,明确了产权关系,调动了人的积极性;而集团化大生产和全过程服务解决了供产销脱节问题,促进了科技研发和成果的应用推广,减少了交易费用,可以获得价格低廉的原料来源,能在较大程度上控制商品销售市场(如商品定价),从而取得了规模效益和综合效益,并实现了产业链各环节利益分配的均衡化;企业文化将公司发展目标与个人奋斗目标有机地结合起来,起到了润滑剂和催化剂的作用,使员工的工作成为一种自觉的行动,增强了员工的凝聚力和对企业的认同感,从而大大促进了集团公司发展。

目前,我国农业是以家庭经营为主体,而分散的、小规模家庭经营存在品种杂、质量差、商品量少、技术落后、资金短缺、信息不灵、抗风险能力弱等不足,不能适应市场的需求。通过一个有销售市场和生产技术的企业提供各种服务,把家庭经营农业组织起来,既有利于采用新技术,推广新品种和疾病防治,做到品种、质量、规格统一,批量生产,均衡上市,以适应国内外市场的需要,同时,又能发挥家庭经营设备简易、投资少、劳力充足、饲养精细等优势;另外,家庭农户相当于企业的生产车间,可实行标准化管理,从而大大降低生产成本,并节约中间流通费用和交易费用,可形成价格上的竞争优势。

需要特别指出的是,“温氏模式”中的公司与农户的关系是一种紧密结合的关系,可以说近乎于一种“命运共同体”,温氏文化的核心理念——“共同富裕”使农户的收入得到保障和不断增长。目前全国不少地方正在推行“公司+农户”这种经营模式,但真正能够做到像温氏集团一样有成效的农业龙头企业为数还不多,其中一个主要原因就是没有保护好加盟公司的农户利益,特别是当市场不景气、产品不好销时,农户利益得不到保障;而当产品好销时,又很难找到农户加盟公司。这种松散的联合和短期利益的驱动,造成单赢的结局,使许多农业龙头企业不能稳定持续发展。因此,为了更好地推行温氏集团“公司+农户”这种成功的经营模式,有必要尽快研究制定一些促进公司发展、保护农户利益的政策和法规,如给予农业龙头企业贷款的优惠和税收的优惠,要求农业龙头企业提取风险基金(可以从所得税等项目中减免),保证加盟公司的农户正常生产能有一定的收入,农业保险可以通过与农业龙头企业结合来实施,可以建立一个能代表农户利益的、类似工会或合作经济组织的农户联合会等。

(致谢:本文在调查过程中得到广东温氏食品集团有限公司董事长兼总经理温鹏程、副总经理黄松德、总经理助理陈正安、人事部主任张小凤等同志的热情接待和配合,在此一并表示衷心的谢意!)

参考文献:

[1] 胡鞍钢,吴群刚.农业企业化:中国农村现代化的重要途径[J].农业经济问题,2001,(1).
[2] 牛若峰,夏 英.农业产业化经营的组织方式与运行机制[M],北京:北京大学出版社,2000.
[3] 米晋川.对“公司+农户”的再认识[J].经济问题探索,2003,(4).
[4] 广东温氏食品集团有限公司编.温氏食品,人人有份[Z].2003.

(下转第69页)

Technical Barriers to Trade and the Present International Trade

LI Chun-ding
(*School of Economics*, *Anhui University*, *Hefei* 230039, *China*)

Abstract: With the action of trade liberalization and the weakening of customs barrier, TBT has become an important form to prevent the present international trade. It hinders other countries from international trade by its huge covering, multiple style and severe technical standards; meanwhile it influences every exporting countries' profits. The thesis begins with the introduction of TBT, then analyzes the effect of TBT on exporting countries and international trade, and finally gives some good ideas to solve it.

Key Words: Technical Barriers to Trade; international trade; terms of trade; standardization strategy

(上接第 26 页)

Agricultural Industrialization: A Probe to the Successful Mechanism of "the Wen's Management Model"

ZHANG Guang-hui
(*College of Economics and Management*, *South China Agricultural University*, *Guangzhou* 510642, *China*)

Abstract: This paper analyses the successful experience of "Wen's Management Model", which is the Management Model of Guangdong Wen's Food Group Co. Ltd engaging in agricultural industrialization. The chief features are: all - staff stock system combining the worker and owner is the dynamic source of development; the organizational pattern of supply - production - marketing integration and large - scale production supports its profit; attaching importance to the talent and R&D shape the stable creative mechanism; the corporate culture of commonly enriching makes employee self - management and voluntarily doing, and improving the social image. It has been proved that "Wen's Management Model" is an effective management model in prompting Chinese agricultural industrialization and increasing the peasant's income.

Key Words: agricultural leading enterprise; stock system; supply - production - marketing integration; management model; corporate culture