

创汇型龙头企业的培育

——厦门如意公司农业产业化经营案例分析

徐朝旭

龙头企业已经成为中国农业产业化经营的一种基本形式。它在不改变家庭联产承包责任制的条件下,通过与农户的契约关系,将一家一户分散经营的农户组织起来,实现区域化布局、专业化生产和一体化经营,为深化农村经济体制改革,解决生产、加工、销售相脱节、农户小生产与大市场相矛盾的状况提供了一条切实可行的途径。但是在目前我国大多数农产品已处于过剩状态,温饱型的农产品买方市场已经形成的状态下,不少龙头企业步履维艰,抵御市场风险能力弱,难以同农户之间形成相对稳定的产品供给与需求的关系,也无法起到“建一个企业,活一片经济,富一方人民”的效应。因此,在龙头企业的发展方向上,我们应注意培育和发展那些面向国际市场的创汇型龙头企业。这些

创汇型企业可以通过国际市场的开拓,不断将企业的“蛋糕”做大,进而不断扩大对农户的带动面。

厦门如意有限公司是一家专门从事水果、蔬菜农副产品的种植、加工、出口经营,贸、工、农一体化,产、供、销一条龙,外向型的农业产业化企业。该公司于1995年建成投产,当年创汇额250万美元,目前共创汇3500万美元,拥有一座年生产能力1.8万吨、冷藏仓储容积4000立方米,功能配套齐全的冷冻加工厂,固定资产5500万元。该公司先后被评为“全国出口创汇先进乡镇企业”、“福建省农业产业化20家省级重点龙头企业”等荣誉称号,下面以厦门如意有限公司为例,分析创汇型龙头企业在农业产业化中的作用与培育。

一、开拓国际市场,真正发挥联结农户与市场的桥梁作用

对于农业产业化经营的龙头企业来说,市场竞争力的大小不仅决定了企业的成败,而且决定了能否成为联结农户与市场之间的桥梁。农户的生产行为通过“龙头”的引导,直接转化为市场行为,他们的生产成为一种商品化的生产。但是如果企业的市场萎缩和丢失,企业处于不景气乃至濒临破产的状态,则企业与农户之间无法建立持久和稳定的联系。因此龙头企业必须努力使企业的产品打入外地市场甚至国际市场,以确保龙头企业的带动能力。

厦门如意有限公司始终把开拓和稳定市场当成公司的头等大事,他们认为市场越大越稳定,配置资源的效益越高,对农户的带动就越

大。没有市场,公司要发挥龙头作用也是一句空话。因此,公司十分注重市场的开拓,一开始就瞄准国际市场,与日本的味之素、东食长崎屋、来福等210家公司和超市建立了长期稳定的业务关系,公司出口产品占日本客人拥有市场份额的10%—20%,产品外销率保持在95%以上。在初创时主要利用合作企业原有的销售渠道,以日本市场为主,这两年已走向自己开发市场的道路。除了扩大日本市场外,还打进了欧美市场,同时,也开始开发国内市场。这意味着如意公司开拓市场的战略已从单一的日本市场向多元化的方向发展。

在开拓市场方面,如意公司采取了一系列

措施:(1)花大本钱研究国际市场,尤其是日本市场。考察国际市场供求情况,与客户建立面对面的业务联系,减少中间环节。(2)建立稳固的信息交流渠道,定期或不定期地交换市场信息资料,奉客户为上帝,请客户上门提意见,根据用户的要求组织生产。(3)与客商确立互访制度,学习国外先进的管理经验,引进国外先进的种植加工技术和管理方法。(4)投入大量的人、才、物,进行新产品试制、开发,由传统的等、靠、要,变成到国际市场上推销自己,1997年开发多个加工蔬菜新品种,投放日本市场后,受到强烈的欢迎,订单接踵而至。1998年该公司与日本第二大食品企业QP公司签定了梅子产品的长期销售合同。公司拆资1200万元新建了一个工厂,首期梅子加工场已于1998年5月正式竣工投产。

如意公司通过与国际市场的对接,担当起把农户的小生产与大市场连接起来的角色。从1995年冷冻加工厂一期工程竣工后,就把厦门同安当地分散种植的胡萝卜、洋葱等果蔬产品收购起来,加工增值后出口。从1995—1997年该

公司连续三年出口增长都完成20%以上,随着公司经营规模的不断发展,公司对周边农户的辐射面不断扩大,目前公司已与同安区8个镇9000户农户签订合同。

厦门如意有限公司与农户建立了双方的互惠互利的利益机制。对于公司来说,公司货源得到充分的保障,并节约直接经营农业的管理费用和农产品中转费用;对农户而言,产品的销路得以保障。而且公司还同农户签定收购蔬菜保护价合同,保证了农户的生产利润,并让农户获一部分经营利益。在当地市场价格低于合同价格时,公司仍按合同价格向农户收购,保证了农户的利益不因当地市场价格变化而受损失,在当地市场价高于合同价时,公司按两种价格的平均价收购,基本实现风险共担的原则,使农户从经营中获得一部分市场的利益。实践证明,厦门如意有限公司凭借自己的实力,以经济合同为纽带,以利益机制为动力,打破行政区域的界限,与成千上万的农户形成了种养加一体化经营的经济利益集团。

二、狠抓以质量为核心的经营管理,建立现代化管理体制

一流质量的产品是开拓国际市场并在国际市场站稳脚跟的基本保证,也是与农户建立利益共同体关系的关键所在。厦门如意有限公司在进行以质量为核心的经营管理上,从“高、新、严、紧”四个字上下工夫。“高”字就是产品质量的标准要高。公司定期或不定期地派相关的技术人员、管理人员到国外优秀企业学习和进修,力求在产品质量上与国际市场接轨,按国际标准和订单的要求,制定生产操作规程。“新”字首先体现在硬件设施的现代化上。其次体现在现代化的管理思想和科学的管理办法上。公司领导及管理人员都采用公开招聘,实行能上能下的制度,使每个工作人员都有一种责任感和危机感,都能尽职尽责,保持旺盛的精神。公司注重人才的培养和管理,把爱岗敬业的道德教育、提高技术技能的教育、管理技能的教育等融

为一体。再次还体现在公司不断引进国外的新品种和新的加工生产技术。“严”就是在质量管理上严格把关,选择上百个质量要素,实行责任管理。1997年初,公司全面推行日本企业界极为推崇的“5S”管理模式,即“整理、整顿、清扫、清洁、素养”,整体素质得到了很大提高。1998年又在生产、质管等重要部门推行“KYT”(“危险预知运动”),即在每一道工序中尽可能预见有可能发生的一切危险,一切有可能引起质量下降导致索赔的因素,并立即采取预防措施将其控制为零或尽可能降低到最低限度,通过上述有效的管理和控制,公司的产品质量日益稳定,也日益获得越来越多的日本客商的承认和依赖,国际市场也相应越来越稳定、越来越广阔。几年来公司管理日益完善,效益呈不断上升趋势。

三、以科技优势为依托,充当传统农业与现代工业对接的角色

我国农村实行家庭联产承包责任制二十多年来,农业经济发展很快,但科技推广率低、资源利用率低、劳动生产率低仍然是相当普遍的问题。在农业产业化过程中龙头企业应当推进农业科技革命、转变农业增长方式的“火车头”。它在科技上要充分发挥其辐射、释放和转化功能,帮助农民采用先进的科学技术,解决分散生产状态下难以解决的技术难题,大幅度地提高土地产出率。同时,龙头企业对家庭生产经营活动提出了更高的要求,促使农民提高自身素质,加强经济核算,降低生产成本,改进产品质量,最大限度地提高经济效益。

厦门如意有限公司从三个方面发挥技术辐射的功能:一是帮助农户解决生产资金问题。二是因地制宜,科学布局,合理耕作。三是通过多种渠道为农户提供技术支持和指导:(1)公司

建立高科技蔬菜园艺中心,引进适合本地生产的国内外名、优、特蔬菜新品种,进行实验成功后,向农户推广。据调查测算,农户生产基地通过科技种植推广和保护价格收购合同,可使每亩每年平均收入增加800—1000元,农户年均增收3800元。(2)通过契约关系在全区建立常年蔬菜基地2万亩,组织了专门的科技人员,对当地的土壤、气候资源进行调查,指导农户采用科学的方法进行种植。公司还让每个村民小组设一个村民代表,适时传授科学种植技术,传递各种信息,从种子、施肥、浇水到采摘、运输、加工的整个生产过程,都有一套科学的办法。厦门如意公司通过对农户辐射范围的不断扩大,优化了周边地区农业的种植结构,实现了经济增长方式由粗放型向集约型转变。

四、创汇型龙头企业需要政策和资金的支持

农业产业化是一项长期工程,在目前市场机制尚不健全的情况下,需要政府、银行和税务部门来推动其发展。有关部门应重点扶持一批龙头企业尤其是创汇型龙头企业,在项目审批、资金投入、税收减免等方面给予优惠,使它们上规模、上档次、上名牌。厦门如意有限公司所以能够较迅速地发展,是与市、区各级政府和信贷部门的大力支持分不开的。公司刚成立时,由于农副产品利润比较低,资金运转不那么灵活。在公司运筹资金紧张的关头,信贷部门给予信贷资金方面的支持,政府给予贷款贴息的补助,解燃眉之急,使企业得以顺利渡过难关,维护了生产和企业的信誉;企业面临重大决策时,市、区政府热心提供政策导向,企业抓住一个个稍纵即逝的机会迅速发展壮大起来。

厦门如意有限公司今后应朝着建立现代企业制度的方向发展。可考虑实行股份制改革,

(作者单位:厦门大学马列主义理论教学部

即通过职工、农户全员入股的途径,实行劳动合作与资本合作相结合,使企业成为全体劳动者共同拥有的经营联合体,并按照有关股份制的规范要求建立相关的企业治理结构和运行机制。这样,既可以筹措资金、扩大企业规模,又可以通过建立起以产权为联结纽带的稳定关系,改变“公司+农户”这一组织形式之间存在两大市场主体相连不紧密而带来的众多阻碍其发展的问题和矛盾,形成一种企业全体员工齐心协力,共同参与市场竞争的格局,增强风险抵御能力。对于中、高层管理人员可通过奖给股权的方式,激励他们的积极性和创造性。今后公司在开发新产品上,应向产品深加工发展,在技术创新上做文章,努力挖掘传统农产品的新用途和新功效,通过对产品的深加工,提高产品的科技含量,拉长产品的加工链,促进公司效益的提高,加速同安区农业现代化的进程。

厦门 361005) 本栏责任编辑 李玉勤