

现代农业经营与产业扶贫模式创新——以绵阳市宝华生猪养殖有限公司为例

何忠元¹, 何春华², 唐永金^{1*}

(1. 西南科技大学农学院, 四川绵阳 621010; 2. 中国共产党绵阳市委员会农村工作委员会, 四川绵阳 621000)

摘要 介绍了绵阳市宝华生猪养殖有限公司转型升级、精细管理的内部经营模式, 以及与其他类型经营主体的合作经营、产业扶贫的外部经营模式。对这种创新经营模式高效生产、节约成本、多方受益的特点和独特的运行机制进行阐述, 总结得出新型经营模式的关键与成效, 并提出发展建议, 以期对我国农业企业在进行现代农业经营的同时参与农村扶贫具有借鉴意义。

关键词 农业企业; 现代农业; 经营模式; 产业扶贫; 创新

中图分类号 S-9 文献标识码 A 文章编号 0517-6611(2017)15-0212-03

Modern Agricultural Management and the Innovation of Industrial Poverty Alleviation Model—A Case Study of Mianyang Baohua Pig-breeding Co. Ltd.

HE Zhong-yuan¹, HE Chun-hua², TANG Yong-jin^{1*} (1. Agricultural College, Southwest University of Science and Technology, Mianyang, Sichuan 621010; 2. The Committee of the Rural Working Committee of the Communist Party of China in the City of Mianyang, Mianyang, Sichuan 621000)

Abstract The internal management mode of transformation and upgrading and refined management, the external mode of cooperative management and industrial poverty alleviation of Mianyang Baohua Pig Breeding Co. Ltd. was intruducted. The traits of production efficiency, costs saving and multi benefit, as well as the unique operating mechanism was demonstrated. The key and effect of the new types management mode was summerized and the develop suggestion was put out. It hoped to provide reference value for modern agricultural management and rural poverty alleviation to agricultural enterprises in China.

Key words Agricultural enterprise; Modern agriculture; Management model; Industrial poverty alleviation; Innovation

新型农业经营主体是发展现代农业的主力军, 而农业企业因管理高效、资金量大、运作规范成为发展现代农业的重要主体。农业企业的发展依赖于经营模式创新, 而农业企业的经营模式分为内部经营模式与外部经营模式。内部经营模式主要有家族式经营、股份分工式经营和现代企业型管理模式经营, 后者是内部经营模式的发展方向; 外部经营模式也称为合作经营模式, 如“企业+企业”、“企业+合作社”、“企业+合作社+家庭农场”、“企业+基地+家庭农场”等。

在现代农业发展过程中, 农业企业在内部实行现代企业经营模式的同时, 加强外部合作经营, 充分利用外部资源, 将自身的技术潜力、经营潜力和管理潜力在合作中得以充分体现和发挥, 既使企业得到发展壮大, 又使合作对象得利增收。绵阳市宝华生猪养殖有限公司(以下简称宝华公司)利用合作经营模式, 4年时间公司员工从30人发展到60人, 总资产增加600多万, 带动农户3800户, 其中贫困户550户, 带动农户户均增收1.3万元, 在探索“5432”现代农业经营和产业扶贫新模式方面取得了显著成效。该公司把现代农业经营与产业扶贫有机结合, 在企业发展的同时带动农民脱贫致富, 对中西部地区发展现代农业和产业扶贫具有借鉴意义。笔者详细介绍了这种创新模式的特点和做法, 并对模式的完善提出了发展建议, 对我国农业企业在进行现代农业经营的同时参与农村扶贫具有借鉴意义。

1 公司经营简况

绵阳市宝华生猪养殖有限公司成立于2012年, 位于绵阳市安州区, 注册资金1400万元, 属省级重点龙头企业。企

业成立至今, 在带动农户脱贫致富的同时, 2016年获得利润500多万元。公司创新推出的“5432”现代农业经营与产业扶贫模式得到四川省农村工作委员会的肯定。“5432”指品种精液、饲料、生猪药品、收购生猪、技术培训五统一的技术管理模式, “政府+合作社+龙头企业+贫困村贫困户”四方合作的经营模式, “添”“送”“输”3种分类扶贫模式, 保底分红+股份分红的二次分红模式。通过几年运作, 公司在固定资产、员工队伍、养殖规模、利润方面都体现出不断增长的趋势, 在生猪价格低迷的2013、2014年和2015年上半年仍保持较高的利润增长率。

2 内部经营模式

2.1 转型升级 企业内生动力的提升需要不断更新和创新, 该企业主要在以下几个方面进行了转型升级。①更新品种。逐步淘汰低产母猪, 考察优良种猪繁育基地, 再购买、引进, 进行自繁自育。②加强市场行情预测。设置专门机构人员收集、整理、分析市场信息, 预判市场未来动向, 再规划生产布局。根据行情变化情况, 灵敏调整产品种类。如当仔猪市场行情好时, 多养仔猪, 少养猪; 肥猪行情好时则反之, 实现市场行情与养殖规模的动态平衡。③建立现代养殖场。淘汰传统养猪圈舍, 建立标准化养殖场, 完善配套设施, 保障优良的光、温、水、料、气供给条件。

2.2 细化管理 宝华公司内部实施精细化、标准化的经营管理模式, 整个生产过程由4个业务主管分别负责销售、生产、采购、技术四大环节。其中, 生产环节又可细分: ①按繁殖过程安排公用流程, 养猪生产的环节包括母猪配种、妊娠、分娩、仔猪哺乳与保育和生长肥猪等; ②按照这一过程将猪群分为公猪群、繁殖母猪群、仔猪保育群和生长肥猪群; ③繁殖母猪群又可分为后备母猪群、待配母猪群、妊娠母猪群和分娩母猪群。通过对生产各个环节进行分工细化并制定标

作者简介 何忠元(1992—), 男, 广西桂林人, 硕士研究生, 研究方向: 现代新型农业经营主体培育。*通讯作者, 教授, 从事农业创新推广研究。

收稿日期 2017-03-24

准,可以对自身生产成本进行严格把关控制,防止育肥猪超过最大肉料比;繁殖母猪群养殖环节采取奖惩机制,由业务主管负责各个养殖单元母猪产仔率,并制定标准产仔率。超过产仔率实行奖励机制,低于标准产仔率实行罚款机制。

3 外部经营模式

宝华公司外部采取混合型经营模式,其模式特点如下。宝华公司前身为绵阳市金华养猪专业合作社(简称金华),随着资产逐渐壮大,金华将资产、资源进行整合拆分,分为金华合作社、宝华公司、绵阳市玉祥生态农业有限公司(简称玉祥)。金华合作社主要功能是吸收农户,指导生产;玉祥公司主要负责种猪繁育过程;宝华公司主要负责肥猪养殖及饲料、疫苗统购,生猪、猪肉制品统销。这种经营模式要求有较强的产业盈利、资产总值、技术团队、经营管理能力,这也是宝华模式取得巨大成功的关键。

3.1 内化利益联结机制 在传统的“企业+合作社+农户”的经营模式中,常因市场波动因素导致企业单方面停止合作关系、农户单方面终止向企业提供农产品等情况,最终导致合作关系破裂。宝华公司将这种外部不紧密的合作经营模式转化为内化的紧密型经营模式,强化各主体之间的利益联结机制,保证各个主体及时在市场动荡时取得一致的利益。

3.2 引入饲料竞争机制 为进一步压缩生产成本,保证饲料的品质,宝华公司引入饲料供应竞争机制。在每个生产周期前,通过少量购买几家饲料供应商的饲料产品进行对比试

验。根据不同饲料产品的料肉比,最后计算出每头猪饲料消耗的成本,综合供应商是否提供运输、赊销、技术指导等因素,选取最优供应商。这种先试验、再推广的方式可以防止科技成果与生产实践出现排异性。其次,引入竞争机制节约了生产成本,保障了饲料的安全性、实惠性,促进了供应商的创新。

3.3 节省成本、增加收益 通过混合经营抱团发展,宝华公司在购入生产资料时往往能获得成本边际效益。如2016年宝华公司生猪养殖约2万头,农户养殖生猪2万头,并以4万头的数量进行农资购入,而农资销售商给予更大优惠程度。由于生产规模较大,宝华公司在给予价格商议、后期服务(配送、指导、赊销)等方面取得话语权,类似微型化的日本农协发展模式。

3.4 丰富投资主体形式 同时维持3个经营主体的运行需要较大的流动资金储备。宝华公司采取3家主体独立核算、相互资金支援模式金华由社员袁某出资135万元、占比39.9%作为核心,其余社员出资比例在0.59%~1.48%,以出资占股的运行机制进行经营。这种运行机制有效扩大了养殖规模,缓解了经营主体的资金压力。

3.5 产业扶贫合作经营模式 为带动当地农户发展,宝华公司2015年与安州区晓坝镇通过修建猪场、开展养殖技术培训、指导贫困户养殖等途径帮助贫困户脱贫摘帽。3种扶贫模式见图1。

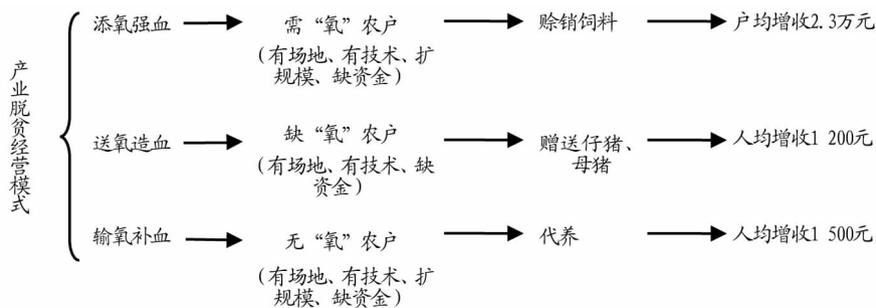


图1 产业扶贫经营模式

Fig.1 Industrial poverty alleviation model

3.6 2种分红模式 为了维持合作关系的稳定性和长久性,调动合作农户的积极性,宝华公司采取2种分红模式:一是经营分红模式,按入股资金比例分红(图2);二是财政补贴资金的保底分红模式,增加贫困户和集体经济年分红比例(图3)。

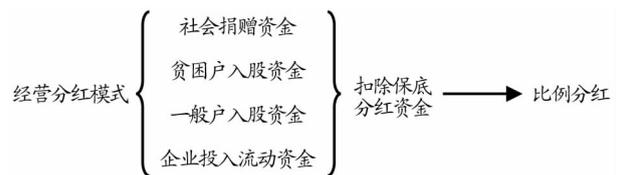


图2 经营分红模式

Fig.2 Management of share out bonus model

4 新型经营模式的关键与成效

4.1 新型经营模式的关键 在新型经营模式“5432”中,“4”

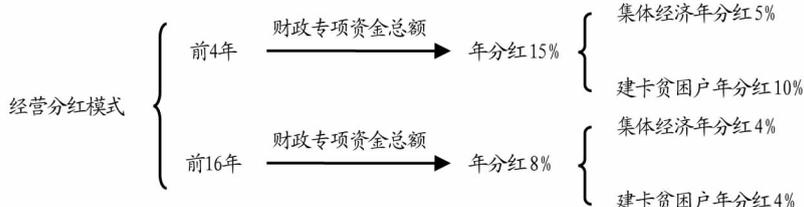


图3 保底分红模式

Fig.3 Minimum guranteed bonus model

是关键,其实质就是“政府+合作社+龙头企业+贫困村贫困户”四方合作模式。宝华公司的生态养殖基地由政府财政专项资金投入基础设施建设资金,其余建设资金及生产流动资金由企业出资,企业负责经营和市场推广,合作社负责日常生产管理,贫困村提供建档立卡贫困户名单并负责协调与监管。

4.2 新型经营模式的成效 宝华公司创新的“5432”模式成效显著,2016年宝华公司销售生猪2.3万头,带动养殖生猪1.2万余头,配套建立养殖基地80 hm²,带动农户3 800户,其中贫困户550户,带动农户户均增收1.3万元,母猪代养方式帮扶建档立卡贫困户200户,户均增收1 300元,这种模式得到了当地政府的高度关注。宝华公司不仅得到了政府的项目扶持、金融贷款扶持,并获得四川省绵阳市“扶贫达人”称号,登上四川省委农村工作委员会《四川三农》杂志、登上《绵阳日报》《四川日报》专栏,并作为第十六届四川省农业博览会现场签约代表等,起到极大的宣传推广作用。

5 发展建议

5.1 进一步控制生产成本 尽管宝华公司从生产过程、饲料购买等方面降低了成本,但还有值得改进的地方。首先,可以通过分析饲料投喂量及猪肉增长量的产投比,制订符合品种的最佳饲养时间,取得最小边际成本与最大边际收益,防止饲养过度。其次,可继续扩大生产成本管理范围,从单一降低生产成本拓展到员工技能培训、产品区别性销售、事先评估,并对生产做出计划,事后进行验收并随市场行情调整控制等^[1]。

5.2 强化企业家才能 处于企业核心层的管理者的才能需要多元化发展,如敏感的市场动向预测力、职能划分能力、资源整合能力、科技创新能力等。宝华公司管理层企业具备熟悉生猪养殖技术层面的优势,而企业宣传、品牌打造、资源整合能力较薄弱,需要企业家不断与政府、其他企业、市场沟通,整合多方面信息,适应市场不断调整变化,给企业创造更高的价值^[2]。

5.3 积极创新 对于企业而言,要保持可持续发展,就要做到不断创新。宝华公司应与科研单位、大专院校合作,在引进新品种的同时,加强生态养殖、绿色养殖、有机养殖技术的试验示范,提高猪肉产品的档次,迎合中高端市场的需要。

其次,勇于进行经营模式上的创新实践,积极探索特色化经营、产业化经营和品牌化经营的现代农业经营模式^[3]。可以继续在农村产品创新、技术创新、管理创新3个方面进行思考,不断优化和完善企业发展模式^[4]。

5.4 加强人才引进 鲁劲^[5]认为,农业企业人员素质两级分化严重,体现在入职人员学历水平普遍不高、入职人员专业不对口、员工本土化严重等方面。随着农业人才的不断流失,农业企业对人才的吸引力逐渐减弱,通过高校招聘的方式难以满足企业自身的需求。宝华公司应重视发现人才、使用人才、培养人才,合理薪酬配置,实现人才的就业价值观,保障企业员工的忠诚度,防止人才流失^[6]。

5.5 发展循环农业 养殖业在农业生产中一直被赋予高污染、高排放、高消耗的标签。生猪养殖企业的粪便处理措施一般有还田利用模式、自然处理模式、工业化处理模式^[7],其中自然处理模式要求有较大规模田块,环境污染严重,处理周期较长;工业化处理模式则造价较高。在小规模养殖中,直接还田利用模式具有资源化、污染少、成本低的特点,但大规模养殖的粪便处理应该发展循环农业,即发展“养殖粪便-沼气池-饲料作物-养殖”的资源循环利用的循环农业模式。

5.6 调整产业结构 一是发展相关合作经营模式,如“宝华生猪+饲料玉米合作社”,通过粪便资源生产猪饲料,降低饲料成本,或“宝华生猪+猪肉加工企业”。二是进行产业化发展,逐渐由养殖生产向生猪屠宰、加工、销售领域扩展,完善当地生猪产业链,获取更大的加工销售利润。

参考文献

- [1] 刘琳,袁康来,江浩. 农业企业成本管理现状分析:基于长沙市部分农业企业的调查[J]. 全国商情(经济理论研究),2009(20):93-95.
- [2] 李龙,刘纯阳. 农业龙头企业管理者胜任力与其管理绩效的关系[J]. 湖南农业大学学报(社会科学版),2015(1):31-35.
- [3] 唐永金. 现代农业生产·经营管理研究[J]. 安徽农业科学,2015,43(30):328-330,366.
- [4] 陈秀梅. 农业企业创新中的成本管理策略[J]. 企业改革与管理,2016(20):157,171.
- [5] 鲁劲. 现代农业科技企业人才培养问题探析[J]. 西部皮革,2016,38(20):145.
- [6] 周文良,应琦,李颖. 农业企业员工流失的问题与对策研究:以广州某农业龙头企业为例[J]. 中国人力资源开发,2016(14):63-68.
- [7] 曾华盛,王克俭. 国外生猪养殖企业污染处理模式的比较研究[J]. 南方农村,2014(7):14-17.

(上接第195页)

高,造价低廉,比传统日光温室型生态猪舍后屋面及墙体的设计综合性价比高等一系列优势,其在墙体和后屋面建造中,不仅适合猪舍的建造,也适合鸡舍、牛羊舍日光温室砖土墙结构,其推广应用前景广阔。

参考文献

- [1] 张海运. 一种日光温室自喷高强度保温墙体及后坡面:zl20162 0799262.

3[P]. 2016-07-28.

- [2] 俞列,林滨滨,陈坚,等. 喷涂法聚氨酯硬泡体在外墙外保温系统中的应用[J]. 浙江建筑,2008,25(7):49-52.
- [3] 包玉琳. 浅析现场喷涂聚氨酯硬泡体在外墙外保温系统中的应用[J]. 科技资讯,2010(16):106.
- [4] 青海建筑工程质量检测站. 高强度保温板检测报告[R]. 2016.
- [5] 黑龙江省哈尔滨产品质量监督检验所. 轻质隔断草墙检验报告[R]. 2007.
- [6] 黑龙江省寒地建筑工程质量检测中心. 自保温复合墙板检测报告[R]. 2009.