

# 安康农业龙头企业发展壮大若干思考

陈绪敖

质量,创建企业品牌。正如程国强研究员所说,“农业是永不衰退的朝阳产业。如果你投资了农业,希望你不要打土地的主意。期待你专注农业产业链,做一个百年老店!”

## 二、需要讲清楚自己的商业模式

管理学大师德鲁克指出:“当今企业间的竞争,不是产品之间的竞争,而是商业模式之间的竞争。”农业企业要融入市场竞争必须形成可行的商业模式,通过商业模式设计理清企业发展所需要解决的基本问题,即价值主张、价值创造、价值传递、价值分享、价值获取和价值匹配等价值链实现架构,以商业模式来实现企业发展的要素与资源的整合,形成一个完整的、高效率的具有独特核心竞争力的运行系统,并通过最优实现形式满足客户需求、实现客户价值,同时使系统达成持续赢利目标的整体解决方案。能够讲清楚自己所经营企业的商业模式,其实质是要求安康农业龙头企业在发展过程中多思考诸如此类问题:企业的使命是什么?能够为社会和消费者创造什么价值?企业的顾客和市场在哪里?如何将价值在企业、农户和顾客之间传递?企业长期发展战略和规划是什么?对这些带有根本性的问题进行思考,能够使企业始终保持初心和使命,始终沿着正确的道路前行。真可谓是“现代企业的成功并非取决于生产,而是取决于它为社会和顾客创造的价值”。

## 三、需要不断提升科学决策能力

安康农业龙头企业发展能力和持续健康成长的关键因素在于企业经营者的科学决策能力。美国兰德公司决策执行顾问马利奥指出:“世界上每1000家倒闭的企业当中,85%是因为企业决策者决策不慎造成的。”麻省理工学院一位著名的管理学专家也指出:“作为领导者,在其综合素质上,有三个方面核心能力,即决策、用人、专业。而这三个方面侧重点又各不相同,对于领导者来说,最重要的是决策,占47%;其次是用人,占35%;专业只占18%。”许多龙头企业由于创业者自身经营管理能力的局限,在创业期或小规模发展阶段,企业经营业绩还很好,发展势头也不错。但随着企业由初创期向成熟期发展,由于其经营决策者的盲目冒进、凭个人感觉决策使企业步入多元化陷阱,对环境变化不敏感,管理信息系统缺失、缺乏与市场相适应的改变等导致企业停滞不前的官僚主义综合症,以及

缺乏清晰的战略、从事存在重大风险的项目等等,导致企业运营出现问题及公司内部冲突加剧。为此,企业的成长需要企业经营者管理能力的提升,特别是科学决策能力的提升。科学决策的前提是实事求是,及时了解和掌握全面的信息,集思广益、群策群力。决策者需要遵循客观、信息、预测、程序、可行、选优、“外脑”等决策原则。特别是在投资项目上要看看是否有其余选项,考虑短期效益与长期效益的结合,凡事都要留有一定余地,具备抗风险的能力。

## 四、需要正确处理企业与政府的关系

贫困地区由于自然条件差、生态环境脆弱、基础设施薄弱、市场意识不强、农业天生的弱质性,以及农业产业化经营需要协调龙头企业、农户、市场及中介组织等多个利益相关者之间的关系,龙头企业健康运行和快速成长过程中,离不开政府扶持。然而许多龙头企业把需要政府的支持上升为主要依赖政府的支持,没有处理好政府扶持、引导与企业市场化运营之间的关系,甚至许多企业抱着利用各种扶持政策来套取项目资金的短视思想,而不是专注企业如何健康运营和可持续发展,导致龙头企业运营偏离市场,最终因盲目上项目或随意投资其它产业而导致企业经营不善。为此,安康农业龙头企业健康运营和可持续发展依然需要处理好企业与政府之间的关系,一方面政府要加大对企业在项目资金支持、税收减免和基础设施建设等配套政策上给予持续的扶持,以充分发挥农业龙头企业的扩散、极化和回流效应,带动区域经济社会发展;另一方面,政府也要加大对项目资金使用的监管和审计,确保扶持资金确实用在农业基础设施、农业园区改造、设施农业、农业技术研发与推广等领域,防止资金套用和滥用,对龙头企业健康发展起到“润滑油”和“稳压器”的双重作用。作为农业龙头企业也要充分考虑到企业目标与政府目标的不同,不能单纯地为了获取项目资金盲目地扩大规模,确保企业规模与经营能力、市场空间的匹配,方能确保企业健康运营和可持续发展。

## 五、需要树立财务风险防范意识

公司财务管理专家阿斯瓦斯·达摩兰指出:“一个企业所做的每一个决定都有其财务上的含义,而任何一个对企业财务状况产生影响的决定就是该企业的财务决

策。因此,从广义上讲,一个企业所做的任何事情都属于财务管理的范畴。”资本是公司健康运营的基础,风险抵御能力是企业可持续发展成长的前提。在日趋激烈的市场竞争中,现代公司经营需要科学的财务管理知识,农业企业必须树立财务观念、学习财务知识。相关研究指出,很多的中国企业家都不是因为销售问题而出现失误,主要是资金链的断裂让企业在很短的时间内从山峰掉到低谷。缺乏成本意识,忽视成本管理,财务管理,花钱没有控制,浪费现象严重,不懂财务报表,不知道如何进行纳税筹划、合理付款,流动资金占比,以及财务风险意识不强等等。这些基本的财务知识是农业龙头企业经营者必须补学的一门功课,只有具备了一定的财务知识,农业龙头企业才具备有效理财、合理投资、成本控制、现金管理,才能做到不断提升公司盈利能力及抗风险能力,确保公司的持续健康发展。

## 六、需要实现从老板到企业家的蜕变

《电子商务世界》杂志主编刘宸指出,中国有数千万的中小企业,但最后能真正成长起来的企业寥寥无几,大量的企业都是在2-3年内夭折,问题的症结其实在于经营者对“老板”与“企业家”认知的差异。老板为了赚钱,无暇顾及管理问题,企业一旦做大,管理问题就自然显现,最终导致企业中途夭折。而企业家最为本质的特质是创新,具有自我超越的意识和精神。安康的农业龙头企业要做做强,企业经营者必须通过学习和知识的积累,以实现从老板向企业家的蜕变。首先是不断进行学习,了解行业发展趋势,熟悉现代企业经营管理理论,学会系统思考,达到自我超越的意识和精神;其次,从个人英雄主义到逐步回归人性的基本层面,谦虚、真诚和务实,充分发挥团队的力量,进行资源整合,重视商业品质和社会责任感;再次,具备系统思考和战略管理意识,能够根据环境的变化进行适应性变革,塑造公司愿景、创新文化,不断引导创新,适应变革和鼓励改进;最后,始终保持创业者的警觉性,善于体察、认识趋势,从为顾客、消费者、利益相关者创造价值及价值分享中保持基业长青的核心竞争力。

(作者系安康学院经济与管理学院教授、陕南生态经济研究中心和陕南乡村振兴研究中心研究员、安康市发展研究中心特邀研究员)

“之前这里就有一棵猕猴桃树,当时建小区的时候保留了下来,现在已经长这么大了,每年熟了大家都来摘了吃,甜得很。”老人刘兆易笑着说。

近日,走进镇坪县曾家镇向阳村幸福家园安置社区,映入眼帘的是一排整齐的安居房、干净宽敞的院子,院子前面有一些健身器材,旁边是一个小公园,几位老人正在一棵大大的猕猴桃树下乘凉,一片宁静祥和的景象。

幸福家园安置社区位于向阳村四组,距曾家镇集镇不到五分钟车程,占地面积1000余平方米、建筑面积458平方米,总投资250余万元,主要安置五保户和弱劳动力、无劳动能力的低保户人员,2018年建成后,12户贫困户集体搬迁入住。

“入住时,省戒毒管理局和县政府办为每户搬迁群众购置了生活用品,大到床、柜子、烤火炉,小到锅碗瓢盆、油盐酱醋、洗衣粉、卫生纸……应有尽有,反正把所有生活用品都置齐了。”镇包村干部何燕介绍。

为了解决幸福家园搬迁群众的“菜园子”问题,向阳村在安置社区旁打造了“安心菜园”,为每户划分一块菜地。一眼望去,一排排整齐的小菜园呈现在眼前,里面种满了蒜苗、葱苗、莴笋、小白菜、四季豆等蔬菜,每一块菜地前面都有一个花坛形状的牌子,上面写着菜地的管护人也就是使用者。64岁的涂备友正在查看他的菜地,看着四季豆的长势,给葱苗除草。“这一块都是我种的,过一段时间就有四季豆吃了。”涂备友指着身后的菜园子说。

“我编的这些东西一年还能挣两千块钱,要是没有这么一个放杂物的地方,我这个手艺就要荒废了。”62岁的贾辅聪坐在自己的储藏室里,一边削篾条,一边说。幸福家园院子前面是一排整齐的储藏室,每个储藏室门上都挂了一块写有使用者名字的牌子。

“这些老人都是从山上搬下来的,家里好多东西都舍不得扔,带下来又没地方放,还把屋里的乱七八糟,这个储藏室就是专门给他们放杂物和劳动工具的。”驻村第一书记李豪说。

为进一步增强搬迁群众获得感、幸福感和安全感,除了“菜园子”、储藏室、健身区、公共厕所等配套设施外,幸福家园还制定了小区管理制度,并选出一名有劳动能力的贫困户为管理员,负责打扫公共区域的环境卫生,管理维护公共设施、调节矛盾纠纷等等。“这是我们自己生活的地方,大家都很爱护这些公共设施,整个环境卫生都很好。”管理员涂备友说。

“你今天怎么没有穿那件黄色马甲去扫地,那件好看些。”向成保是幸福家园的搬迁户之一,今年58岁,去年被聘为村上的基础设施管理员,正扛着一把扫帚回来,听到刘兆易的调侃,他故意扭了两下说:“我觉得这件蓝色也不错。”院子里传来一阵爽朗的笑声。

目前,幸福家园入住的12户贫困户,有7户已经落实兜底保障,剩下的有劳动能力的3人被聘为村基础设施管护员、1人落实到向阳茶厂务工、1人落实发展乌鸡养殖和金丝皇菊种植,每户都有了稳定的收入,真正实现了“搬得出、稳得住、融入好、能致富”;幸福家园成为了老人们颐养天年的乐园。

## 经济快讯

市商务局开展“慈善扶贫一日捐”活动

本报讯(通讯员 翁紫安)为贯彻落实我市“慈善扶贫一日捐”活动,营造热心公益慈善、传递温暖友爱的社会氛围。近日,市商务局开展了“慈善扶贫一日捐”活动。

活动中,全局领导、干部踊跃参与,慷慨解囊,将饱含爱心的捐款投入捐款箱中,表达了对困难群众的真情关爱。此次活动共募集资金3200余元。

赠人玫瑰,手有余香,奉献爱心,收获希望。大家纷纷表示,此次活动为机关干部搭建了一个奉献爱心的公益平台,营造了扶危济困、奉献为荣的慈善氛围,对于弘扬社会主义核心价值观,传播社会正能量具有重要意义。此次活动的开展,以实际行动帮助贫困家庭克服生产生活中的暂时困难,全力助推我市脱贫攻坚工作,充分体现了广大干部职工的社会责任感,增强了广大干部职工的慈善意识,在全局上下营造了“人人向善、慈善人人”的浓厚氛围。

## 平利经贸局2019年度考核获“双优”

本报讯(通讯员 刘应珊 刘沣)近日,中共平利县委十六届九次全体(扩大)会议召开,宣读了《关于表彰2019年度目标任务考核优秀单位和单项考核先进单位的决定》和《关于2019年度脱贫攻坚工作成效考核结果的通报》,平利县经贸局榜上有名,获双“优秀”。同时,在招商引资单项考核中,获“一等奖”。驻村“第一书记”钱昌维被申报为市脱贫攻坚“贡献奖”。

据了解,该局获双“优”的背后,是辛勤的汗水凝聚的结果。该县抢抓机遇,全力以赴稳增长,着力推动高质量发展。该县全年生产总值增长9.4%,增速全市第一;规模以上工业增加值增长13%,增速全市第四;社会消费品零售总额增长11.1%,增速全市第三;新增投资过千万元入园企业10户,新培育“五上企业”24户。同时,该局坚持脱贫统揽全局,机关干部经常深入到大贵镇淑河村开展脱贫攻坚工作,构建“支部+合作社+基地+培训+贫困户”的产业扶贫模式,多次开展“扶贫+”主题日活动,做好“以购代捐”、“以买代帮”等让农产品变现金。



## 赵华军的“甜蜜”日子

## 花甲老汉的幸福生活

通讯员 田光荣

八月的红薯地里,藤蔓在微风中碧波荡漾,从裂开的土壤缝隙处,依稀可见饱满圆润的红薯。

现年64岁的白河县麻虎镇太和村建档立卡贫困户陈有兵正在红薯地里除草,汗水浸透了衣衫,但脸上却洋溢着幸福的微笑。“有房住,有地种,还有钱花……过上这样的好日子,咱老百姓发自内心地感谢党的好政策。”在陈有兵朴实的言语中,充满着脱贫致富小康的喜悦。

2018年9月,陈有兵喜迁新居,从大和村三组半山腰的土坯房搬到了村址旁

的集中安置点。乔迁总是喜庆的,贴完对联,安置好家具,陈有兵专门给驻村工作队打去电话,邀请大家参观他的新居。“房子被他布置得井井有条,崭新的床单和被套,整洁的厨房和洗澡间,煤气灶、热水器、空调、洗衣机等应有尽有,家里的氛围既朴实又温馨。”太和村驻村工作队员纪建说。

土地是农民植根骨髓的情结。对于陈有兵而言,能在安置点旁有块属于自己的菜园,那便有了安身立命的所在。今年4月,大和村结合搬迁群众所盼所需,充分利用

安置点周边土地资源,试点推行易地扶贫搬迁“菜篮子”工程,按照建档立卡人口基数为搬迁户划分“微菜园”,陈有兵也顺利成章地分到了“微菜园”。“刚住进安置点时,我隔三差五地回老家摘菜,老胳膊老腿的吃不消哇!自从有了这块地,不仅不愁吃菜问题,还找回了在老家种地的感觉。”看着眼前种满时蔬的菜园,陈有兵兴高采烈地说到。

今年6月,大和村驻村工作队再次收到陈有兵传来的喜讯:第一批土蜂蜜全部卖出了,净赚了差不多3000元钱。据陈有兵介

绍,今年上半年收入不错,除了土蜂蜜,卖鱼收入5000多元,政府各种补贴4000多元。“我和几个渔友商量着,准备一起去河南参加一个垂钓活动呢!”垂钓是陈有兵坚持多年的爱好,但因为经济问题他无法参加那些旅行式的垂钓活动,然而,现在的陈有兵终于将他的梦想提上了日程。

脱贫需要政策帮扶,幸福需要自己奋斗。在麻虎镇2181户建档立卡贫困户中,陈有兵只是最普通的那抹剪影,抬起头、迈开脚,坚韧且朴实地奔向自己的幸福生活。

通讯员 唐琳  
幸福家园 安心家园

沈奕君 摄