



携手乡亲 继续产业化征程

——访全国人大代表、广州市江丰实业股份有限公司董事长谭钜添

1975年,江村为了完成郊区为城市提供农副产品的派购任务决定成立养鸡场,时年24岁的谭钜添被村党支部委以重任,全面负责这个项目的启动。就这样,谭钜添带着几名知青饲养员建起了一幢800平方米、每批只能饲养2000只鸡苗的简易鸡舍,这个村办简易鸡舍就是江丰公司的前身,名为“广州江村养鸡场”。以此为起点,谭钜添和他带领的江丰逐步开始了农业产业化探索的征程。

经过30多年的发展,江丰如今年产值近6亿,经营涵盖家禽繁育、孵化、饲养,饲料和饲料添加剂生产,家禽屠宰深加工,家禽批发市场经营的综合性畜牧企业集团。目前,公司拥有总资产3.1亿多元,其中固定资产1.6亿多元,2008年,公司实现销售收入8.02亿元,实现工农业生产总值5.7亿元,实现利润1000万元,出口创汇近1000万美元。

江丰的产业化实践不仅培养出一批优秀畜牧企业管理人才,也解决了大批农民就业问题,不仅鼓涨了经营者个人的“荷包”,也带富了一方乡亲。2009年4月16日,本刊记者采访了江丰实业股份有限公司谭钜添董事长。身材高大的谭董事长对记者的问题侃侃而谈,言谈间除了豪爽、大气,更多的是流露出一位经历过大风大浪考验的企业家所具有的沉稳和理性,也充分表露出他对农村工作的热爱以及对三农问题的深入思考……

1 艰苦创业 探索农业产业化道路

《广东饲料》:江丰公司经过30多年的发展,目前已经是年产值近6亿的综合性农牧企业集团,首先请您回顾一下江丰公司成立的背景或初衷。

谭钜添董事长(以下简称“谭”):1975年江村有1800多农户,7000多人口,可耕地面积只有3000多亩,人均不到半亩地,农民生活非常贫困,很多人还要吃返销粮。为了尽快脱贫致富,江村大队党支部决定在朗布(地名,即现在黄鸡场的位置)建一个队办企业——江村大队养鸡场,让我来负责这个项目。我召集了20多个上山下乡的知识青年,向荒凉的朗布进军。当时的朗布是一个长满杂草和青竹的地方,在那里建鸡场首先是要平整1500平方米的土地,搭建一幢竹棚鸡舍。鸡舍由当时的广州市搭棚公司搭建,其他除草、斩竹、锄竹头、倒树、造鸡食槽、自制雏鸡保温伞、修建通道等工作都是由我和20多个知识青年完成的。经过6个月的奋战,一幢800平方米的简易鸡舍基本建成。当时鸡舍的建造标准很低,层顶由沥青纸加禾秆草搭成,用茅竹做梁柱,两侧砌1米高的砖墙,而避风挡雨

用的薄膜胶布则由人工操作控制,鸡舍的前后大门也是用竹和沥青纸造成,地面用细沙铺满填平。当时,鸡场每批只能饲养2000只鸡苗,但就是这样,一个简易的村办鸡舍在当时就达到了“为城市供应,为港澳服务”的目的。

《广东饲料》:谈到江丰,不得不提闻名于全国的“江高模式”,它是怎样形成的?

谭:随着中国改革开放的深入,广州市取消了农村的派购任务,市场全面放开。这就意味着,江村黄鸡要自己找市场了。当时江高镇养鸡的农户非常多,但由于规模小,对饲养技术、饲养工艺不熟练,鸡的成活率很低,而且缺乏销售渠道。一旦遇上瘟疫、价格波动,散户往往承担不了这种风险。江村黄鸡由于油脂丰富、脂肪适中、品味较好,当时在外贸部门的支持下在香港供不应求。散户养鸡销路不畅,而我们的鸡在香港市场又供不应求,是不是可以找一种双赢的方式呢?

1983年,我们提出了“公司+农户”的发展模式,即江丰公司按一定的价格把优质鸡苗、饲料卖给农户,并要求农户按江丰公司提供的技术指导进

行饲养。最后按照事先约定的价格把鸡卖给江丰。加入江丰公司的“公司+农户”体系后,农户养的鸡就有了一个最低的保护价,旱涝保收,相当于加了保险一样。此后,这种“公司+农户”的模式在白云区推广开来。由于江村鸡场位于江高镇,1983年,这种以鸡场为龙头,带动周边农户共同发展的经济组织被国家体制改革委员会命名为“江高模式”,其实也就是现在所说的农业产业化模式。

《广东饲料》:“江高模式”运行后,有没有遇到什么挑战,或有没有做过一些调整?

谭:目前,我们的江高模式还在运行,只是体系较之前又完善了很多。随着市场经济体制改革的不断深化,农产品市场准入机制的逐步建立,“公司+农户”的经营模式受到制约,其弊端也逐步突显出来。主要体现在两个方面:一是公司按事先约定的定价回收农户养殖的江村黄鸡。但是,当市场上的价格高于公司的事先定价时,有的农户就通过隐蔽的途径把一部分鸡卖给其他市场,而当市场价格低于当初定价时,农户又会把鸡卖给公司。这给江丰公司造成了很大的损失。二是这种模式在推广中受到资金的制约。因为“公司+农户”的模式是要农户先购进一定鸡苗和饲料,这就把贫困的农户、没有资金投入的农户拒之门外,这样的农业产业化经营会受到极大制约,无法进一步深化、推广。

农业产业化是一个动态的发展过程,“公司+农户”的模式也不是一成不变的。经过总结,我们把“公司+农户”发展模式,划分为紧密型和松散型。紧密型就是由公司提供种苗、饲料和技术,并约定最低保护价收购肉鸡。而松散型的合作即是由公司提供种苗、饲料和技术,随行就市收购肉鸡。随后,又在“公司+农户”的基础上,进一步提出“公司+基地+农户+标准”的联合饲养模式。这种模式是以代养鸡为主,存栏规模要求在5万只以上,由公司提供鸡苗、饲料、药疫,养户提供养殖基地收取代养费,公司派专人到基地24小时监管,完全按照公司鸡场管理规范实行标准化生产。

2 肩负使命 带领广大农民脱贫致富

《广东饲料》:您兼任人大代表、村官和企业家三重角色,在这三个角色中您更喜欢哪个?工作中,角色又是如何转化和有机统一的?

谭:要说这三个角色,当然是比较喜欢当人大

代表了。当一届代表比去读一次大学还要好,确实学到了很多。第一,从国家的整个法律体系和国家治国方针以及社会各产业的发展等各方面都增长了见识。人大是讲法律的,碰到一些提案,要用哪个字表达什么意思,它都是有严格要求的,标点符号也不能用错。其次,就是去组织一些考察,当人大代表时候去山区考察,所见所闻对改变你的观念是很有帮助的。第三,在开大会期间也能认识很多精英,互相交流,对自己有一个很好的提高。

当企业家也不错,我觉得从事农业产业化是比较好的,虽然不是赚大钱的,但是看到人们能够享受你的成果,心里还是比较有成就感的。说到当村官,说实话我是不愿意去当的,因为有很多事情很耗费精力,我现在基本上大部分时间都在忙村里面的事情。但是,原来我是一个农民,现在我也是一个农民,组织上信任我让我去为农民服务,我就会去尽我的所能做好每一件事情,你说什么叫村干部?什么是村委会?村委会是为村民谋幸福的机构,是保障农民生活和谐健康发展的机构。

当了村党支部书记后,我将我在企业里面学到的很多管理理念都用到村务管理中来了,其实这样也是在为新农村建设服务,像我们管辖的区内,这么多个村子,所有村民的资料等信息都是电脑化管理。通过在基层的工作,也为我做人大代表,提出优质议案获得第一手材料。

《广东饲料》:请谈谈您对企业社会责任的理解及具体做法。

谭:企业的社会责任问题,我觉得对于我们农牧产业链的企业来讲就是带动更多的农民致富,因为新农村建设实质性的问题就是解决农村生产和经济发展问题,不发展经济,什么都谈不上。江丰30年的发展证明,“三农”的根本出路在于农业产业化。坚持走农业产业化道路,才是从根本上解决农村人多地少、增产不增收、农业企业融资难等一系列深层次问题的关键所在。我生于江村、长于江村,是江村的儿子,如今“儿子”事业有成了,该是回报“母亲”的时候了。这方水土养育了我,也培育出了著名的江高模式,我们必须在发展企业的同时回报乡亲们。

村党支部书记上任伊始,我就凭借自己在企业管理中积累的经营管理经验,对江村的总体改造规划作

了大胆谋划。一是建设开发江福路,打通江村北面的交通线,促进物流运输的发展,也为江村北面 15 个合作社的经济发展带来巨大商机。二是建设外谭社农民公寓,一方面有效解决了流溪河沿线搬迁户的居住问题,另一方面也为江村城市化发展打开了局面。三是建设“广州大厨房”工程和广州江村家禽批发市场,该工程是广州市和江高中心镇的重点建设项目,也是江村未来发展的重要经济支柱。在村民福利方面,为方便村民看病,促成了江村卫生站与江都医院(原一七七医院)签订医疗下乡服务协议,在村卫生站内开设了静脉输液、外科小手术等项目,并由江都医院派出教授、博士主治医生来村坐诊,大大地提高了村卫生站医疗水平,基本实现“小病不出村”的目标。

3 依靠科技 促进各板块协调发展

《广东饲料》:请您谈谈江丰公司在人才培养方面的具体措施。

谭:江丰公司历来发展以人为本,重视员工队伍的建设,重视企业文化的建设。近年来公司招收了大量的专业技术人才,目前拥有大专以上学历专业技术人才 300 多人。在培养人才方面我们采取了“请进来与送出去”相结合的办法,不定期对管理干部及技术人员进行业务培训,不断提高管理水平和专业技术水平。“请进来”就是邀请有关专家及大学教授来公司培训讲课,“送出去”就是选派有发展潜力的管理干部及技术人员到外地及有关院校培训。如在 2001 年公司选派了二十多位中高层干部参加中山大学再教育培训学院举办的 MBA 培训,为公司的发展培养、储备人力资源。

《广东饲料》:现在江丰各板块的经营状况如何,怎样保持各板块协调发展?

谭:目前,公司各个板块总体是协调发展的,效益比较好的是饲料添加剂生产。饲料板块赢利状况较好,鸡占总量 60%左右。我认为发展都是相辅相成的,长远来看,仅仅靠发展饲料是不行的,因为饲料最终还是要动物来消化。所以,依据产业链各环节发展的特性,尊重市场发展规律,坚持协调、平衡、有序的科学发 展,也就是我们始终要保持各板块协调发展的原因。现在整个产业链已紧密相连、相互促进,任何一个板块的发展滞后,都有可能影响整个产业链最大功能和效益的发挥。

多年来,江丰公司一直坚持把科技视为第一生产力,依靠科技进步进行自主知识产权产品的开发,促进公司的发展壮大。近年来公司投入大量的经费进行科研试验,平均每年超过 800 多万元。先后与广东省农科院畜牧研究所、哈尔滨兽医研究所、中国农业大学、华南农业大学、华南理工大学、浙江大学等高校、科研单位建立了长期的合作关系,为科研单位提供试验场地和条件,第一时间将科技成果转化为生产力。

《广东饲料》:您怎么看待金融危机对畜禽养殖行业的影响?应对措施有哪些?

谭:我认为金融危机对我们行业的影响不是直接的。目前,对广东的畜牧业、养殖业影响不是很大。在这个特殊时期,我们首先要加大对企业的管理,加强企业人员的培训,调整企业的经营结构、调整我们的经营管理思路、提高产能。其次,要通过加大科技的投入改善工艺流程,最终降低成本,提高产出率。第三,要把食品安全搞好,把好质量关。第四,政府应继续给出一些相应政策,继续加大对农业的投入与支持力。如公路绿色通道问题和政策性方向解决农村的劳动力问题等,适时发展食品加工工艺,肉禽类发展也是发展就业的一个载体。

4 以点带面 推进社会主义新农村建设

《广东饲料》:您认为三农问题主要是什么问题?江丰公司在解决三农问题上做了哪些努力?效果怎么样?

谭:“三农”最突出矛盾是人多地少和增产不增收。珠三角发展规划到 2020 年率先基本实现现代化。但若农民不脱贫,实现现代化就是一句空话。乡村财政薄弱,基层政权凝聚力就要打折扣。因此政府对农村的扶持应由输血扶贫转向造血扶贫的发展扶贫。邓小平同志早就说过,发展农业一靠政策、二靠投入。这种观点对于今天我国农业发展现状仍然具有深刻的现实意义。江丰正是靠政策和投入奠定了“江高模式”的基础。江丰的未来同样必须依靠政策和投入这两大支柱去支撑。在我国,农业是一种需要高投入的产业,而目前靠农业自身的生产循环,难以满足这种投入,因此仍然离不开政府的政策支持和金融界的资金支持。农业又是一种低利润的产业,为了解决低利润和高投入的矛盾,就必须走农业产业化的路子,而农业产业化的载体就是农

业企业,特别是农业龙头企业,将一家一户的个体农民组织起来,形成体系,以点带面,从而使农民彻底脱贫、走向致富之路。多年来,江丰一直有意识地将养鸡场建在贫困村,每在一村建场,先缴纳 20 万元承包经营费给村委会,以解决村务开支和村民的实际生活困难。同时和村民共同投资成立股份制养鸡合作社,江丰出资 20%至 30%,剩余部分村民投入,产权归村集体所有,招收当地农民为合作社职工。江丰派出技术员到合作社指导养鸡,保证售鸡农民在养鸡场每只鸡最少获得一元钱的利润,由于“旱涝保收”,深受村民欢迎,通过这种方式,在一定程度上解决了农民发展农业的瓶颈问题,效果很明显。

《广东饲料》:国家近年来对农业的投入进一步加大,这对解决三农问题是一个很好的契机,您觉得发展农业产业化化的关键是什么?

谭:尽管近几年国家对农业投入非常大,但投资结构往往不尽合理,使得农业长期迷失在高投入、低利润的怪圈中。我个人觉得如果能在农业基本建设投入中加大农副产品深加工投入的分量,在农业企业信贷、税收政策、人才培养等方面加大投入和政策倾斜,则会在很大程度上扭转投入和收入的不合理反差,各种长期困扰我国经济发展的棘手的“三农”问题也将会迎刃而解。

农业产业化必须实现生产产品的市场化。广东自然条件得天独厚,大部分农产品都能种养,但因其保鲜期短,致使市场半径的辐射受到局限。如荔枝,近几年由于流通体系不畅,保鲜技术不过关,产品缺乏深加工,故而无法提高其附加值,卖荔枝的收入还不够支付摘果工人的工钱,最后只能眼睁睁地看着大量的荔枝烂在枝头上。增产不增收的现象在近年尤为严重。千家万户的小生产与千变万化的大市场缺乏有效的联系沟通渠道,产品结构不合理,质量水平不高,市场信息滞后,不适应市场对农产品优质化、精细化的需求,致使农业发展缺乏有效的市场拉动。这时就需要强有力的农业龙头企业将松散的小农生产与严密的市场体系联结起来,通过龙头企业统一育种(苗)、教农户科学的种养方法、统一标准收购,进行产品深加工,以增强农产品的议价能力和抗击市场风险能力,使农民增产又增收。

农业产业化必须实行耕地资源的集约化。中国是农业大国,但人均耕地面积却十分有限,国家已

经划出守住十八亿亩耕地的红线。宝贵的土地资源分散在一家一户经营,以自给性生产为主,出售不多的剩余产品。由于生产方式落后,生产效率十分低下,加入 WTO 之后,明显缺乏竞争力。土地集约化经营是世界农业发达国家的成功经验,土地在农户与企业之间合理流转,农业龙头企业集中经营管理土地以便于机械化大生产,从而提高土地使用效率。与分散经营相比,集约经营在同等面积下可以吸收更多的劳动力,创造更高的附加值,所以加快农村土地自由流转将是当下政府应尽快解决和思考的问题。

《广东饲料》:最后,请您谈谈江丰公司未来的经营规划。

谭:其实早在 2007 年公司根据国内外畜禽产业化经营的经验,以及对国内外畜禽行业的现状和发展趋势的市场调研,已提出了循环经济型畜禽产业集聚发展规划,计划形成一个畜禽产品从生产→加工→流通的完整产业链条、多层次废物再生利用的循环经济型畜禽产业集聚发展模式。这个规划分三个阶段实施:第一阶段,即规划形成阶段(2007 年 1~6 月)本阶段的主要工作内容是战略策划、可行性研究、规划初步形成、上报政府有关主管部门、组织专家论证,为规划的实施做好准备工作。第二阶段为二期建设阶段(2007 年 7 月~2009 年 12 月)以年加工 2 500 万只肉鸡为二期建设目标,相应投入建设养殖合作社、饲料供应、肉鸡屠宰和精深加工厂、废弃物循环利用、种猪生产基地、产品流通网络,总投资 25 421 万元。第三阶段是二期建设阶段(2010 年 1 月~2012 年 12 月)在二期建设完成的基础上,进一步扩大企业的生产规模,达到年加工 5 000 万只肉鸡,总投资 21 730 万元。

除了以上的发展规划外,我们下一步要规模化发展,要与其他大企业联合,共同发展。现在行业的发展不规模化是不行的,规模要靠投入,投入单靠自己也是不行的,我们正在不断完善自己的体系,已经完成改制上市的前期工作,进入上市辅导期。第三是到边远地方发展养殖业等,实现产业转移。在以后的发展中除养鸡合作社以外,还计划与村民共建立养猪、养鱼、花卉种养殖专业合作社,通过多种养殖农产品的粗、深加工,吸收大量劳动力,带领更多的农民走上致富道路。

(本刊记者 李利)