

COVER REPORT

□ 正邦模式：轻资产撬动产业链 □ 企业辐射农户的新探索

正邦模式： 轻资产撬动产业链

作为农业产业化的投资者，有竞争力的商业模式在哪里？作为正邦集团的负责人，林印孙探索出一条通过轻资产运作，建设农业产业链来推进农业产业化发展的新路子。

文 | 本刊记者 马健



▲ 林印孙

正邦集团有限公司董事长、总裁、党委书记。

正邦集团，这四个字的背后，有一连串辉煌的数字：200多家子公司、2万多名员工、年销售额突破100亿元、全国民营企业500强第96位、中国制造业500强第396位……从2007年成功上市，销售额50亿元，到2008年70亿元，2009年突破100亿元。

这些数字记录着一个只有25年历史的民营企业的发展轨迹，也记录了一位民营企业企业家创业奋斗的历程。如今的正邦，印证着正邦集团董事长、总裁、党委书记林印孙常说的一句话：伟大的企业，源自伟大的梦想……

林印孙在接受《农经》采访时提及：“争取到2015年，达到500亿元销售额。”他的信心来自于对“正邦模式”的探索。

轻资产运作：投资农业产业化

正邦集团，其前身是1996年成立的江西正邦实业有限公司，从成立开始，正邦就始终致力于推进中国农业产业化进程，经过多年发展，成为农业产业化国家重点龙头企业，业内评价：正邦是“优秀的农业产业化投资者”。

2007年8月17日，集团控股的江西正邦科技股份有限公司在深交所成功上市，上市公司业绩连年稳健增长，对投资者回报丰厚，受到追捧，成为中国农牧业少数优秀的上市公司之一，吸引了更多的投资者、创业者、合作者加盟，共同致力于推进农业产业化进程。

目前，正邦集团五大产业协调并进，推进农业产业化。五大产业分别是：以生猪养殖为主的农牧产业，以粮食种植为主的种植产业，以肉食品、粮油生产加工为主的绿色食品产业，以城市超市和农村农资连锁店为主的流通服务业以及以资本运作、产融结合为特点的金融服务业。在推进农业产业化的进程中，正邦正在投资建设一批管长远、增效益的项目，包括“五个百千万工程”：即千万头生猪养殖、千万吨饲料、百万亩油茶种植、百万吨大米加工、千家鲜肉专卖店工程。

近年来，商业环境发生了巨大变化，信息技术、互联网、供应链管理技术，提供了新的资源和能力元素，提供了低成本、高效率工具，改变了企业运作模式。商业环境变化对企业提供了新的机会，提出了新的挑战：企业需要有效利用外部资源、新元素，追求更快速度、更高效率、更低风险发展。

作为农业产业化的投资者，正邦有优势，有特色，有竞争力的商业模式在哪里？林印孙深刻地思考这个问题。

图片由本刊编辑部提供。

题,他创新发展理念,转变企业发展方式,逐步探索出一条通过轻资产运作,建设农业产业链来推进农业产业化发展的新路子。

轻资产运作是运用最少的成本去撬动最大的资源以获取最大的利润。要实现这一目的,价值观念、人力资源、客户资源、品牌、管理制度必然要取代生产线等重资产成为商业运作的新主角。以少量硬资产投资,通过输出管理、技术和品牌获取利润,自己则专注于产品研发、销售、服务与品牌推广。

根据轻资产发展思路,正邦集团创新机制和体制,实现企业战略转型——由单纯农业制造业向集成农业制造、流通服务业过渡,把正邦做成农产品终端销售网络公司,拥有知名品牌、知识产权和技术标准制定权的优秀企业,具有对农业产业链投资、培植和金融支持综合能力的优势企业。

为了轻资产运作,正邦充分运用金融原理和工具,包括价值原理和期权原理,设计有效的利益分配机制,聚合关键资源。在资本运营方面,正邦使出“五招”,做好乘法。一是在一些具有成长性且又比较长线的产业,如油茶、芳樟,通过吸引战略投资者来加快产业的发展;二是在养殖、农资连锁方面,通过担保公司撬动银行和社会资源,通过“公司+农户”、“中心店+加盟店”等方式实现快速发展;三是在粮食收购上,积极争取农业发展银行的政策性贷款;四是利用证券市场融资功能,2010年通过增发方式,成功融资3.46亿元;五是积极争取农化产业上市,使正邦拥有第二家上市公司。目前正邦生物化工产业已完成改制。下一步,参股金融企业或企业之间相互持股,实现产业资本和金融资本的结合,在企业之间形成以资本为纽带的各种密切合作关系。

此外,正邦整合利用好存量资源和能力,包括资产、技术、人才、网络渠道等。这两年,在集团内实现了信贷资源共享,组合各种资产、业绩和现金流,统一调度资金,使闲散的资金得到充分利用。同时,利用现代信息化、网络技术手段,提高运营和管理效率。2008年,OA系统运行;2009年,财务管理ERP项目运行;2010年,远程视频会议系统启动建设。

林印孙说:“按照轻资产运作模式,我们在饲料、养殖、肉食品、粮油等项目发展方面都取得了一定成绩,下一步发展重点是产业链的上游原料,下游网络终端,寻找与产业链相匹配的项目和行业内相配备的人才,特别是具有核心技术、品牌、网络优势,能产生现金流的项目,提前做好产业战略规划及商业模式的设计。”

二链三网:构建农业产业链

根据中国加入WTO时的市场开放承诺协议,截至2008年中国对粮食流通领域的过渡期已经结束,中国粮油食品企业面临着更为激烈的中外市场竞争。而此时,ADM、嘉吉、邦吉和路易·达孚等著名跨国粮商都已在全世界范围之内形成了全产业链模式(种植—加工—物流—贸易),切入了中国粮油市场。

农业产业链包括农业生产资料供应、农产品生产、加工、储运、销售及最终消费者之间的物流、信息流与资金流的串联与整合。产业链整合包括链条上各环节内部各种职能和资源如物流、信息流的整合与协调以及与上下游环节之间的外部整合,如建立长期合作关系、协调物流环节、共享信息等。

要成功地实现这一点,必须在技术、信息、市场网络和产品品牌上具有优势,通过不同的体制和机制,来组织产业链上不同的利益相关者,从而达到打通产业链和打通产品与用户的目的。

这需要产业链的组织者,具有以下竞争优势和能力:制定前瞻性行业战略能力、打造核心专长能力、产业区域结构布局 and 抢占资源及至高点能力;阳光化公司和良好业绩,轻资产发展,正现金流。

根据中国农业产业化发展情况,林印孙深刻地指出:在中国,制约现代农业企业持续成长的关键瓶颈,在于没有形成完整的产业链,农业生产难以达到高度的社会化和专业化。因此,在新的竞争时期,正邦集团必须调整策略进行战略转型。

2008年,正邦集团将打造农业产业链确定为企业新的竞争战略,控制粮油产品种植采购、贸易物流、食品原料和饲料原料、养殖屠宰、食品加工、分销物流、品牌推广和食品销售等各个环节。

2009年,正邦集团审时度势,确定了“二条产业链,三张网”的发展格局,吹响了正邦产业链竞争的号角……

“两条产业链”是指农牧业产业链和种植业产业链。农牧业产业链是集育种、防疫、营养、饲养、贸易、屠宰、肉制品加工及销售一体的产业体系;种植产业链即以农业生产资料为产前、粮油加工和粮油食品为产后的种植产业体系。

“三张网络”指以种子、肥料、农药等农资产品批、零业务的直营连锁及加盟连锁的农资宽带网;以及猪肉、禽肉、牛肉、羊肉的批发及零售的肉食品网;以及大米、食用油、面粉、蔬菜及相关产品为要素的农产品网。

2010年,根据市场变化,正邦确定打造产业链竞

轻资产运作是运用最少的成本去撬动最大的资源以获取最大的利润。要实现这一目的,价值观念、人力资源、客户资源、品牌、管理制度必然要取代生产线等重资产成为商业运作的新主角。

争力的基本策略是投“两端”，抓“两翼”。投“两端”，即做强农牧业和种植业二条产业链两端，即前端的原料基地建设、产品研发、大宗粮油商品期货交易；后端的销售和物流网络、品牌，带动中间环节的生产制造加工业、养殖业、种植业，在产业链中取得话语权，做产业链的组织者和领导者。抓“两翼”，即人才和资本，做社会资源的整合者，建立精英人才形成机制和资本聚集机制。

很明显，正邦开始向农产品领域的源头和终端两头进军，并以此构筑起一条从种植、养殖到加工、物流再到贸易、研发直至销售的完整产业链条。这条“从田头到餐桌”的生态农业产业链，以可溯源、绿色、生态、安全农产品为主基调，是相当完整、有强大竞争力的生态农业体系。

目前，正邦“二链三网”产业链发展格局，已初具规模，形成特色和竞争力。

正邦的产业链清晰表明，从种植、养殖、农产品加工、品牌、产品生产、分销、零售——全程把控在农产品领域产业链的每一个环节。据了解，类似正邦这样有完整产业链的企业并不多，国内只有中粮集团、光明食品集团等少数企业，拥有“农业+食品加工+零售渠道”这样一条完善、系统的产业链。

对于这样一个“二链三网”商业模式，业内给予了充分的肯定。2009年，中国粮食行业协会会长、中国饲料工业协会会长白美清说：像这样打造产业链，中国畜牧业，正邦是第一家，这是一个农业生态文明建设的样本，值得推广。

这一模式即使放在国际上，也并不逊色于其他卓有成效的农业商业模式。2009年9月，在青岛第七届国际肉类工业展览会上，来访的波兰农业部副部长扎莱夫斯基就对林印孙说：“你们打造了这样一个先进的产业链，有先见之明。”

绿色食品供应：从田头到餐桌

2009年开始，正邦集团利用资本和上游供应链的优势，抢占流通产业制高点，大举进军零售业，公开宣告：做负责任的绿色食品供应者。

在上游产业做大后，正邦瞄准了流通渠道。2009年6月，在半年内收购了江西2家零售商。7月，正邦入主东乡金客隆，成立江西正邦百美达百货投资有限公司；11月，控股江西景德镇万客隆超市；2010年3月，南昌健鹰商行4家门店被正邦纳入麾下。就在2011年春节前，正邦集团还收购了南昌万事达超市的全部9家门店。

除了合资控股，正邦也着手自建，去年8月，正邦



▲ 企业社会责任

2008年5月，四川汶川发生强烈地震后，正邦捐款36万元人民币。当年12月，800件由正邦捐赠的羽绒服装上了大卡车，运往汶川灾区。

打造了永惠超市品牌，并在南昌开出数家门店。目前，正邦商超已拥有3家子公司，60多家门店，涉及百货、超市和便利店等业态。2010年通过收购和自建，门店达到170家，销售达到15亿元。根据发展规划，未来几年，商超销售规模或将超60亿元。

正邦已于2010年3月加入了国际SPAR，成为SPAR江西总代理。通过加入全球最大的自愿连锁组织，这个零售业“新兵”让业界见识了其实力。林印孙说：“通过SPAR体系，正邦的产品线可以进入其会员网络。而目前SPAR中国也没有像正邦这样的上游巨头，资源共享可实现诸多有价值的产业链合作。今年在江西市场上将有正邦的SAPR门店开出。”

在国际SPAR中国首席代表张智强看来，正邦产业链每一个环节的扩张都是水到渠成。“SAPR在中国选择会员非常慎重，正邦的管理水平和团队协作很好，这是我们选择它的原因。”张智强表示，“SPAR将帮助正邦尽快提升零售资源及经营管理技术，正邦在快速整合三线城市的零售业，业界会看到它超常规的发展。”

正邦以独资、合资（入股、并购）等各种方式快速扩张，以大型超市、标准超市、生活超市和便利店等各种业态同步发展，形成强大的城市—乡村、乡村—城市相联结的服务网，为广大消费者提供从田头到餐桌的绿色、安全的各色蔬果、食品和有质量保证的日常生活用品。现流通产业集团下属有商超总公司、正邦永惠超



生态猪场

2008年11月19日,江西省政协副主席王林森(右二)考察正邦生态猪场。

市、正邦百美达超市、正邦万客隆超市,计划2010年实现门店数170家,进入江西本土零售企业前10名。

正邦做负责任的绿色食品供应者,其底气在于能够整合前端的供应链,同时拥有丰富的养殖、种植产品线。从种植、收购、贸易物流到食品加工、生产、屠宰的各个环节,都能掌控食品安全。一句话,无论是它的肉食品,还是粮油食品,都可以做到全程“可溯源”,是生态,绿色食品产业。

正邦打通和完善从“田园到餐桌”全程“可追溯”的养猪业产业链,从饲料生产、生猪养殖、防疫保健、屠宰、贸易、肉食品加工到生鲜终端销售网络,向农产品领域的源头和终端两头进军,构筑起一条完整的养殖产业链条。

正邦农业产业链是在我国城乡居民消费升级、农业产业升级、食品安全形势非常严峻的大背景下产生的,是一种创新的商业模式,是一种可持续发展的商业模式。

那么,这一次企业转型对消费者意味着什么呢?“产业链”能提升正邦产品的食品安全吗?2001年以来频繁发生的食品安全危机,促使正邦为了食品安全而寻求技术保障,以保护消费者的安全健康。为使城市居民能吃上可溯源、放心、安全的绿色食品,更好地带动农业产业化发展,正邦集团确定了可溯源、安全放心食品工程建设项目。

“可追溯”产业链不仅能够预防、规范、监控、消除或减少食品中可能存在的各种危害因素,而且食品安全追溯自身也处在不断的演进过程中,伴随着时代的要求而不断进步和完善。正邦依托完善的产业链优势,从饲料加工、繁育种、养殖、防疫保健到屠宰加工直至终端销售配送,形成了“自养猪,可溯源”为特点的正邦鲜肉生产全过程控制体系。正邦先后在南昌、北京、天津、南京等地区建立了合资、独资公司20余家,以“自养、自宰、自销”为经营优势,生产销售生鲜肉类中低温肉制品,屠宰的生猪来自正邦自有的养殖基地,以专营店的形式面向广大群众供应冷鲜肉和各类肉制品。

2010年3月,正邦旗下正味坊食品公司生产的猪类、禽类、水类、素菜类四大系列产品,与南昌0791赣菜新概念酒店签订合作协议,正式成为其冷盘凉菜系列供应商,标志着正邦肉食品得到餐饮市场的认可。

以“正”兴“邦”

2009年9月,林印孙代表全省非公经济组织在学习实践科学发展观动员大会上,发出四点倡议:提高思想认识,树立科学发展理念;积极参与活动,提升企业发展水平;拥护党的领导,支持党的组织建设;承担社会责任,树立企业良好形象。

科学发展观的第一要义是发展。在全球经济危机背景下,林印孙深刻分析制约企业发展的瓶颈因素,把创

图片由本编辑部提供。

很明确，正邦开始向农产品领域的源头和终端两头进军，并以此构筑起一条从种植、养殖到加工、物流再到贸易、研发直至销售的完整产业链条。这条“从田头到餐桌”的生态农业产业链，以可溯源、绿色、生态、安全农产品为主基调。

新机制体制作为重点，找到了科学发展新路子。

科学发展观的基本要求是全面协调可持续，保护生态环境，促进人与自然相和谐。在吉安、抚州、宜春、赣州等地，正邦建立了26个生猪生态一体化养殖场，并扩展到安徽、湖北、广东、山东等省，每个生态养殖场规模都超过5000头，实现了养猪、养鱼、养鸡、果树种植、肥料、沼气利用一体化发展，科技养猪，生态养殖，已经成为一些干部管理学院、农业大学的教学示范基地。

在种猪场及标准化养殖小区全面推广猪排泄物固液分离，干粪收集无害化处理的再利用、猪尿液及部分粪渣通过大中型沼气厌氧发酵处理模式，实现“猪（牛）一沼一果（粮、鱼、油、菜）”立体生态型农业发展模式，实现生态良性循环。

在赣州市信丰县安西镇，有15户农民养猪，在正邦指导下，养殖户发展“养猪一沼气一果园一养鸡”的循环经济养殖模式，取得良好效益。养猪户王克德，在自己的猪场建了一个20平方米沼气池、两个8平方米的沼气池，这不仅解决了猪粪对环境的污染问题，而且猪粪发酵产生的沼气基本解决了一家人全年的炊事用的能源，为猪舍冬季增温也提供了部分能源，一年至少节约2000—3000元的煤钱。猪粪入沼气池发酵处理后还消灭了许多有害病菌、改善了猪舍的卫生条件、大大抑制了疫病传播。同时将沼渣、沼液做复合肥，不仅极大提高了果园产量和品质，减少了化肥和农药的使用量，还减轻了对土壤、水和农产品的污染。在养猪、建沼气、种果树的同时，还在林间饲养走地鸡啄食虫子，起到了生物防治的作用。这种循环经济养殖模式由养猪带动，果园发展由猪粪带动，而果园发展又促进养猪发展，正邦帮助当地农民找到了一条真正适合村情的“一村一品”增收致富路子，具有一定的推广价值。

2010年4月，吉安安塘猪场通过了农业综合开发部门组织的验收。安塘猪场定位于祖代种猪场，存栏优质大白、长白种猪1000余头。项目建成满产后，每年可向社会提供优质种猪7000多头，商品仔猪1万余头，可带动数百户农户从事养猪产业化生产。项目先进的育种养殖技术、标准化养殖场的建设，先进养猪设备的使用都在当地起到了示范带动作用，对改善吉安及周边地区生猪品质，调整生猪产业结构，促进产业优化升级、加快产业化进程起到了积极作用。该项目被列为2009年度国家农业综合开发项目，得到了中央财政农业综合开发专项资金的支持。

从创业之日起，林印孙就没有忘记正邦“姓”什

么，“三农”始终是他难以割舍的情结，他通过项目兴村、产业带村、技术援村、人才进村等方式，带动农民共同富裕，让成千上万的农户成为“十万富翁”、“百万富翁”。

林印孙启动“百千惠”工程，只要正邦出现在哪个县城、乡镇，就会至少惠及100个村庄，1000户农民。在农村，正邦通过“公司+农户+基地（小区）”的养殖模式，围绕养猪标准化、生产规模化、经营产业化的战略思路，带动近5000户农户专业从事畜禽养殖产业化生产，按每头猪带动农户增收80—100元计算，每年可带动农户增收8000—1万元。

科学发展观的核心是以人为本。林印孙克服国际经济危机带来的困难，基本上没有裁减农民工，没有拖欠一名农民工工资。2009年，他解决了800名大学生就业问题，今年春节前，首批300名优秀大学生已进入企业。他广纳贤才，引进各类专业技术人才、经营管理高级人才3000多名，建立了博士后工作站。林印孙开始将正邦打造成创业者的摇篮、投资者的沃土。

致富思源，富而思进。作为农业企业的带头人，多年来，林印孙致力于教育、社会公益、慈善事业，累计捐款捐物3000多万元。他说：“企业是社会的一份子，应该承担更多的社会责任，做负责任的企业公民”。

多年来，正邦陆续在江西农业大学、江西财经大学、南昌大学、华中农业大学、云南农业大学等10多所院校设立了总额达1500万元的奖学助教基金，有500多名高校师生获得了正邦奖学金的资助奖励。

与其他非公经济下的大型农业集团负责人不尽相同，林印孙认为，正邦取得今天的成绩，与其说取决于自己具有企业家素质，倒不如说取决于自身的党性，取决于过硬的政治素质。作为正邦集团党委书记，林印孙多次强调：企业党组织要真抓实干，不走形式，找准立足点，找对结合点，围绕生产经营开展党建工作。要从生产和管理第一线优秀青年中发展党员，将骨干培养成党员，将党员培养成骨干。

他是这样说的，也是这样做的。在2009年度优秀员工、优秀主管评选中，党员占30%。春节前后，集团提拔了一批干部，其中党员干部有20多名，占40%。他计划用三年时间，打造党员队伍“百千万工程”，发展万名入党积极分子，培养千名建党对象，百名党员，争取将正邦党委建设成为全省非公经济党建工作的一面旗帜。

在林印孙眼里，这也是除了产业链打造之外，正邦成功的一个主要因素：“以正兴邦”，企业的进步，与企业内在的精神面貌、“正气风骨”息息相关。