

# 培育无锡新型农业经营主体核心竞争力研究

曾佑新

目前，无锡市在推动乡村振兴上已取得明显成效，具有一定的先发优势。据2018年无锡市农委公布，全市已形成产业链完整的农业产业化联合体5个，新型职业农民比重达到50%以上。在乡村振兴战略的大背景下，各级地方政府均在大力发展新型农业经营主体，并以此推动地方现代农业发展，未来农业领域的市场竞争将会异常激烈。如何迅速有效地培育新型农业经营主体的核心竞争力，保持无锡现代农业的可持续发展，是全市农业管理部门面临的重大问题。

## 一、培育无锡新型农业经营主体核心竞争力的必要性与可行性

随着市场经济的逐步成熟、“一带一路”倡议的深入实施，对于不断融入市场的新型农业经营主体而言，培育具有自身特点的核心竞争力，已成为新型农业经营主体实现可持续发展的当务之急和必然要求。

### （一）培育无锡新型农业经营主体核心竞争力的必要性

#### 1. 应对市场激烈竞争

对于新型农业经营主体来说，所面临的挑战就是在这种日益激烈的竞争中如何整合农业资源，稳住本地市场。“一带一路”倡议的深入实施使得农产品市场竞争日趋激烈，一方面，为新型农业经营主体提供了更多获取新的农业科技及开拓国际市场的机会。另一方面，由于我国周边的“一带一路”国家农业资源丰富，各种高品质和低价的农产品也吸引了大批的消费者，新型农业经营主体将面对来自低价格和高品质进口农产品的竞争。同时国内市场逐渐融入国际市场。新型农业经营主体就不得不按照国际市场的标准、价格、质量来提供农产品。当前，无锡市在农业现代化的过程中积累了不少经验，但与工业企业相比，仍然存在“小、散、弱、差”的问题，面对激烈的市场竞争，构建并提高自身的核心竞争能力应成为新型农业经营主体的首选，这也是适应激烈市场竞争的必然选择。

#### 2. 获得可持续发展

回顾产业发展史，世界知名的企业之所以能在自己的行业中站稳脚跟并持续发展，很关键的一点便是持续培育自己的核心竞争力。无锡新型农业经营主体目前正处于发展初期，与工业企业相比，数量和规模都较小，市场份额有限且不稳定，相对容易被淘汰。随着生活水平的提高，人们对农产品高品质需求越来越高，对农产品的销售服务水平等要求越来越高，这就要求新型农业经营主体需要通过不断推出新的农产品，提高农产品质量和销售服务水平，来满足人们日益高涨的高品质需求。同时随着市场经济在我国逐步完善，市场将在新型农业经营主体的发展过程中扮演十分重要的角色，竞争会发挥关键的作用。因此，无锡新型农业经营主体需要形成自己的核心竞争力，具备其他竞争对手没有的特殊能力等，通过竞争来获得更多的市场份额。

#### 3. 增加就业和促进经济增长

在无锡，虽然农业GDP的占比非常小，但农业是基础产业，新型农业经营主体是高度劳动密集型产业，其发展可以提供更多的就业机会。同时，新型农业经营主体的发展将有较强的综合带动作用，可以直接或间接地带动加工业、外贸、商业服务、金融和交通运输等相关产业的投资和发展，给经济相关行业带来增值效益。

## （二）培育无锡新型农业经营主体核心竞争力的可行性

### 1. 发达的工业产业奠定了坚实基础

无锡具有殷实的工业基础和长期积淀的工商基因，据2019年政府工作报告发布，全市规模以上企业达到51623家，其中69家企业入选2018中国企业500强等4个“500强”榜单，占全省入围数的30%，持续位居全省第一。特别是无锡信息产业在全国处于领先地位，在“互联网+”农业的背景下，在与其他产业融合发展的过程中培育无锡新型农业经营主体核心竞争力是可行的。

### 2. 政策扶持提供了机遇

2018年9月，中共中央、国务院印发了《乡村振兴战略规划（2018—2022年）》文件，并明确将新型农业经营主体确定为实施乡村振兴战略的重要内容和重要力量，国家和地方各级政府均出台了培育新型农业经营主体的具体政策。2019年07月，中共中央、国务院印发《关于加快构建政策体系培育新型农业经营主体的意见》，为加快构建政策体系，引导新型农业经营主体健康发展，提出了具体意见。就无锡而言，早在2016年6月，市政府就出台了《关于进一步创新和培育新型农业经营主体推进农村一二三产业融合发展的意见》，鼓励和支持新型经营主体探索产业融合模式，持续带动农业增效农民增收，推动现代农业建设迈上新台阶。2019年的政府工作报告也明确将大力培育农业新型经营主体作为实施乡村振兴战略的主要任务。这些政策都为培育无锡新型农业经营主体核心竞争力提供了重要的机遇。

### 3. 具有明显的先发优势

经过近几年的建设，无锡市农业现代化已经积累了许多宝贵的经验，各项硬件和软件设施都得到了很大的改善。2012年无锡获得了国家现代农业示范区的殊荣，在现代农业示范区建设过程中，全市通过多年整合提升，基本形成了现代粮食、精细蔬菜、精品园艺、特色渔业等产业集群。同时，依托工商业相对发达的优势，通过市场导向，引导工商资本投资开发现代农业，大力提升现代农业园区建设水平。据2016年农业部监测统计，在全国281个示范区的建设水平监测评价中，无锡国家现代农业示范区综合得分83.81分，在所有参评的示范区中排名第十，在全国44个地市级以上示范区中排名第一。另据农民日报社发布，在“2019农业产业化龙头企业500强”名单中，无锡有7家企业入选。由此可见，无锡现代农业在全国具有显著的先发优势，这为培育新型农业经营主体核心竞争力提供了先决条件。

## 二、乡村振兴战略视阈下培育无锡新型农业经营主体核心竞争力的思考

### 1. 树立先进管理理念，培育核心竞争力的意识

一是组织相关农业企业家开展专门培训，强化农业企业家的现代管理意识，树立先进管理理念，并从战略高度来认识核心竞争力。

二是着眼新型农业经营主体发展战略与长远发展目标，从低成本竞争能力、科技创新能力、渠道竞争能力、市场竞争能力和生产经营服务能力等五方面构建自己的核心竞争力。

三是提高新型农业经营主体全体成员的凝聚力，培育自己的核心竞争力，并在新型农业经营主体发展的不同阶段对核心竞争力作出及时的转变和调整。

### 2. 提升农业企业家的管理能力，为培育核心竞争力奠定基础

---

一是制定科学的效率标准。效率是企业生产或提供服务的平均成本，而效率标准则是指某项工作在执行中取得某种或某些预期效果所消耗的资源数量，其中标准化是实现高效率的根本和关键因素。农业企业经营生产的核心目标是创造利润，需关注如何以最少的投入获得最大的产出，在当今充满挑战和竞争的经济环境中，效率对于农业企业的生产经营至关重要。要掌握农业生产和管理标准，完善农业生产管理流程，让农业企业有标准化管理的依据，使标准化的管理成为农业企业效率提升的手段，推动农业企业实现高效率生产，增加持续竞争优势。

二是提高农业经营管理者决策能力。经营管理者的决策能力是对企业重大事件作出科学判断并及时做出决断的综合性能力，从而确保企业在市场环境下获得长期的竞争优势。面对全国大部分地方政府大力扶持发展新型农业经营主体可能造成低水平竞争的困境，应重点抓好以下三方面的决策能力：首先是科学的预测能力，经营管理者要能准确把握市场需求，作出合理的市场定位，避免决策失误。其次是准确的决断能力，在对市场准确判断的基础上，经营管理者要能当机立断及时制定决策方案，并正确评估决策方案的风险。再次是开放、包容与提炼的能力，即在企业生产经营过程中，经营管理者要以开放和包容思想及态度获取广泛的决策方案，并提炼各种方案的条件及效果，避免因决策失误造成重大损失。最后是建立有效的激励机制。建立有效的激励机制，不仅是企业面对市场竞争环境的需要，也是企业生产经营管理工作之一，更是吸引并留住现有农业人才的迫切需要。为此，经营管理者应注重建立科学合理的激励机制流程和考核评价体系，激发每一位员工的潜能。

### 3. 全过程控制农产品生产经营成本，培育低成本竞争能力

一是在农业生产过程中充分发挥规模经济效应、提高集约化水平，达到提高农产品产量的目的。在加强农产品生产经营过程控制的同时广泛采用先进生产技术、运用“农超对接”等先进经营管理方法提高农产品的质量、劳动效率和效益。

二是在农产品物流过程中提升农产品物流设施技术，充分运用VMI（供应商管理库存）、JIT（准时制）、多级库存管理和专业化的农产品第三方冷链物流等现代管理技术和管理方法，有效控制农业原料和农产品仓储及农产品变质、腐烂等损耗。

三是在农产品销售全过程中广泛开展“互连网+”，创新营销模式，通过电商平台展示自己的农产品、接受订单和体验式采摘等方式，最大限度减少因农产品生产过剩带来的损失。

农产品生产经营成本是多种成本因素共同作用的结果，但大部分单项成本之间存在着“效益背反”的关系，因此任何成本控制方法的采纳均要考虑对农产品生产经营总成本的影响。

### 4. 以协同为抓手，培育农产品科技创新能力

一是充分发挥无锡已有的信息技术优势，为开展协同创新奠定坚实基础。在“互联网+”时代，要面向市场需求，打造以农业企业为核心，政府、高校、农科院所等多元主体协同互动，资源优化整合的创新模式。

二是及时将优势技术应用在农产品开发、生产及销售全过程。客观上无锡已具有了农业现代化的领先优势和创新精神，需将先进的农业生产技术、工艺运用到产品生产经营全过程，达到竞争对手难以模仿和达到的水平。同时，还应关注农产品开发、生产及市场营销标准化，即从农产品的开发、生产到前期策划、销售及售后服务等一系列活动实行标准化，从而夺取更多的市场份额。要建立各类协同创新平台，通过农产品研发创新、生产创新、服务创新和管理创新，产生科技创新整体效应，进而培育出具有国际竞争力的农业企业。

### 5. 发展相关性服务业，培育农产品生产经营服务能力

一是建立农业服务平台，提高农业服务的及时性。农业服务的及时性体现在农业企业农产品研发、生产、销售及售后服务

---

的全过程，提高农业服务的及时性是留住农业企业客户和避免农业企业客户流失的关键，也是为农业企业创造价值的保障。应建立以经营性农业服务企业为主体的服务平台，面向新型农业经营主体，开展农业新品种研发与技术推广，围绕客户订单组织协同生产，组建销售、服务于一体的优秀团队为农业企业全流程服务，在拓展农业企业经营范围的同时，提升无锡农产品的品牌效应。

二是培养农业业务处理能力，提高农业服务的有效性。为了在激烈的农产品市场竞争中战胜对手，提高农业服务的有效性和市场占有率，应通过网络平台专业培训掌握最新农业技术和现代经营理念，提升业务处理能力。同时针对在岗员工，建立内部培训体系与建设咨询平台，为各种岗位的员工提供全方位的业务支持，并对员工的求助及时组织农业专家回复。

三是强化企业文化建设，提升农业服务质量。随着社会的飞速发展，文化的重要性日趋凸显，企业的文化管理模式建设也成了时代的发展新潮流。服务质量的高低体现了企业生产经营能力的优劣，企业生产经营能力则是企业文化的深层次表现，其中企业文化中的价值取向、经营理念、经营行为、经营形象、企业精神和发展目标是提升服务质量的保障，贯穿于企业发展的整个过程。为此，要在农业企业员工中树立谋求生存和发展的经营理念，作为其从事农业生产经营和管理活动的行为准则。

#### 6. 系统培养专业人才，持续培育新型农业经营主体核心竞争力

要分类分层次多渠道持续不间断培养新型农业经营主体的新型职业农民。其中，分类是指根据新型农业经营主体的分类，按种植大户、家庭农场、农民合作社、龙头企业和经营性农业服务组织，制定不同的培训内容及重点；分层次是指根据新型农业经营主体成员的层次性，如针对普通成员，要突出操作技能培养，帮助其解决农业生产中的实际问题，如针对现场管理成员，要突出规范管理能力的培养，帮助其解决农业生产管理中的实际问题，而针对高层管理成员，要突出先进管理理念的培养，在激烈的市场竞争中引领新型农业经营主体争创竞争力；多渠道是指充分利用农业科研单位、高校、培训交流基地、社会培训组织和政府公共培训平台，创新培养模式，对各类新型农业经营主体的从业人员开展生产、财会、营销等方面培训。

本文系2019年无锡市哲学社会科学精品课题（编号WXSK19-C-03）的阶段性和成果。

（作者单位：江南大学商学院）