

## 奶农视角的奶业产业化模式：问题与出路<sup>①</sup> ——基于三鹿奶粉事件的思考

徐旭初<sup>②</sup> 邵科<sup>③</sup>

(浙江大学 中国农村发展研究院, 杭州 310029)

**摘要：**三鹿奶粉事件充分暴露了奶业产业链的利益分配存在问题。长期以来，国内龙头企业主导的“公司+奶站+奶农”产业化模式，使得奶农在奶业产业链中合理权益长期受挤压。国外由奶农合作社主导的“合作社+公司+奶农”奶业产业化模式则有效保障了奶农的权益。我国应通过构建“公司+合作社+奶农”产业化模式，逐步增进奶农权益。

**关键词：**奶农；合作社；奶业产业链；权益

### Dairy Chain Model from Perspective of Dairy Farmers: Problem and Outlet

#### ——Base on the Sanlu Milk Powder Incident

Xu Xuchu Shao Ke

(China Academy for Rural Development, Zhejiang University, Hangzhou, 310029)

**Abstract:** The Sanlu milk powder incident fully revealed problems of profit distribution in dairy chain. The model of “Corporations + Milk Collection Stations + Dairy farmers” has weakened the position of farmers for a long time in terms of bargaining power. The foreign pattern of “Dairy cooperatives + Corporations + Dairy farmers” which was dominated by dairy cooperatives guaranteed the rights and interests of dairy farmers efficiently. The model of “Corporation + Farmer Cooperatives + Dairy farmers” should be adopted in China in order to protect the rights and interests of dairy farmers.

**Keywords:** Dairy Farmers; Cooperatives; Dairy chain; Rights and interests.

<sup>①</sup> 基金项目：国家自然科学基金“中国农民专业合作社成长机理与发展对策研究（编号：70773097）”。

<sup>②</sup> 徐旭初(1962- )，男，江苏扬州人，浙江大学中国农村发展研究院教授，主要从事农业产业组织与农民合作组织方面的研究。

<sup>③</sup> 邵科(1984-)，男，浙江宁波人，浙江大学中国农村发展研究院博士生，主要研究方向为农民合作组织。

2008年，三鹿奶粉事件引起了海内外社会各界的广泛关注，由此进一步引发了社会公众对于谁是该事件罪魁祸首以及公共食品安全的激烈讨论。抛开该事件本身的事事非非，实际上，该事件让人们强烈地感觉到了我国奶业这几十年虽然取得了长足的发展，也孕育出了像伊利、蒙牛、光明甚至包括三鹿在内的一大批明星奶业企业，但是却也暴露出了一个长期为人所忽略的问题——奶农在奶业产业链体系中合理权益受挤压。本文希望通过对奶农权益的讨论，促使有关部门和社会各界注意这个问题，使奶业（以及其他有类似问题的农产品产业）在今后的发展过程中，能够通过发展合作社组织更好保障农民权益，改变长期被扭曲的产业利益分配结构。

## 一、国内龙头企业主导的“公司+奶站+奶农”产业化模式：奶农权益受挤压

虽然近年来一些研究者<sup>[1][2][3]</sup>和实践者不断质疑龙头企业的组织绩效及其对农民利益的侵占，但是我国在改革开放初期，由于担忧重蹈上世纪中期农业合作化老路，以及对现代农业合作社发展模式的认识不足，使得在奶业领域中，伴随改革开放首先发展起来的是国有、合资以及民营的规模不等的非合作社型奶业龙头企业，而这些龙头企业和小而散的奶农之间是完全利益独立的市场主体关系。这样一种产业化模式的结果是，奶农权益从产业化模式设计之初就受到了严重的挤压。

目前，在国内龙头企业主导的奶业产业化模式中，存在着这样几种奶业的生产组织模式：比如“公司+奶牛养殖场+农业工人”模式，这种模式基本不涉及奶农的利益，而且并不占生产的主流，所以，本文忽略不表；而最初始的“公司+奶农”的模式，由于高昂的信息搜索成本、交易的不确定性和价格的不稳定性使得它与其他农业产业的“公司+农户”模式一样为人所诟病，这也就促使它发生变革，进而演变成为当前国内奶业的主流产业组织模式——“公司+奶站+奶农”。

首先应该承认，奶站的出现是一种交易模式的改进<sup>①</sup>，因为不管奶站的产权归谁，它都使得公司的交易对象从面向大量的小而散的农户，转变为只要面对数量相对较少的奶站；而且因为奶站多设在奶农的养殖地周围，这也就使得奶农售奶的高昂的信息搜索成本和交易的不确定性降低了。但是，奶站的出现也导致了新的问题的产生，并且这种问题因奶站产权的不同，会表现出明显的特征差异（见表1）。

表1 奶站产权公司所有与非公司所有的优、缺点比较

属性		奶站产权非公司所有	奶站产权公司所有
优点	公司	减少公司的奶站建设资金投入； 消除原来可能存在的与奶站员工之间的委托代理问题和员工激励问题。	有利于与奶农之间进行信息交流； 增加公司原料奶供应在质量和数量上的稳定性。
	奶农	使得奶农在与奶站经营者利益一致的情况下，更有可能和公司进行利益博弈；	有利于与公司之间的信息交流； 减少了因奶站经营者的各种投机行为而产生

<sup>①</sup> 目前的奶站主要有两种形式，一种是在奶农和加工企业之间起到原料奶收购的作用，另一种是在加工企业和客户之间起到奶制品订购、配送的作用。本文所讨论的奶站是指前一种形式。

		使得奶农有了介入奶站经营，提高养殖利润的可能。	生的利益损失。
缺点	公司	会导致与奶农之间的信息交流不畅； 会因奶站经营者的各种投机行为而增加公司原料奶在质量和数量上稳定供应的风险。	增加公司的奶站建设资金投入； 产生原来可能存在的与奶站员工之间的委托代理问题和员工激励问题。
	奶农	会导致与公司之间的信息交流不畅； 会因奶站经营者的投机行为而降低自己的养殖利润。	使得奶农与公司进行利益博弈的可能性降低； 也使得奶农丧失了介入奶站经营，提高养殖利润的可能。

通过表 1 可以看出，两种不同产权形式的奶站各有自己的优、缺点。在我国的实际操作过程中，一些大的公司比如伊利、蒙牛，它们更关心原料奶在质量和数量上的稳定供应问题，愿意也有能力投入一定资本建设相当数量的公司所有的奶站，而对于可能产生的与奶站员工之间的委托代理问题和员工激励问题，公司一般通过制定各种有效的管理、激励制度并严格执行来予以消除。但是这些公司也并不排除产权非公司所有的奶站的加盟，因为即使是这些奶业巨头，它们的资金投入能力也是有限的，而且这里还要考虑无法彻底消除与奶站员工之间的委托代理和员工激励问题以及其他的经营成本问题。而对于小公司而言，它们则更加因为资金的限制和对奶站管理能力的不足而采取产权非公司所有的奶站形式。遗憾的是，目前国内并没有关于奶站产权的公司所有与非公司所有的具体比例数据，但可以想见的是，在当前我国的奶业产业行业集中度不高，存在大量经营资金有限的中小公司的情况下，产权非公司所有的奶站会在总体上占多数。而在三鹿奶粉事件中，按目前通行的说法，主要正是这类非公司所有的奶站经营者的投机主义行为，直接导致了奶粉的污染。

而产权公司所有的奶站固然能减少产权非公司所有状态下奶站经营者的投机主义行为，但可以想见的是，在公司势力独大的情况下，奶农的收益必然是有限的。因为在正常情况下，一个追逐利益最大化的公司，是不会主动让利给农户的——即使偶尔出现了这种主动让利行为，那也只是公司的长远发展的一种手段或者说是公司经营者的—时良心发现，这种行为很难长期持续。

因此，尽管目前主流的“公司+奶站+奶农”的经营模式相对于“公司+农户”模式有了改进，在过去一段时间里，由于伊利、蒙牛等行业龙头企业的发展，紧跟他们的奶农取得了不少的收益。但奶农权益受挤压的问题随着 2004 年大量奶农盲目进入奶牛养殖业，引发奶牛价格泡沫破灭而大规模暴露出来，此后奶农的日子就再也没有安稳过。口蹄疫、布氏杆菌，饲料价格上涨乃至 2008 年的三鹿奶粉事件，接二连三地打击着奶牛养殖行业；处于弱势地位的奶农，最终仍然成为奶业产业链条上其他经营主体转嫁生产成本的对象，很多奶农为此不得不经历亏损、卖牛、退出，以至再也无能力进入这一行业。

## 二、国外合作社主导的“合作社+公司+奶农”产业化模式：奶农权益的保障

虽然长期以来，合作社的组织绩效问题受到一些研究者的质疑<sup>[4][5][6][7]</sup>，但是在奶业产业领域中，与国内奶业龙头企业占绝对优势地位的情况不同，国外一些奶业发展大国非常鲜明地表现出了合作社占主导地位的态势。表 2 是当前部分奶业大国的生产经营模式情况，由此可以明显地看到：（1）这些国家的奶农加入合作社的程度很高。哪怕是新近几十年才发展的印度，其奶农的加入合作社的比例也已经超过了 65%；（2）这些国家的奶农合作社所属企业所加工的奶产品占国内市场的比例很高。这些数据充分说明了这些国家奶农所属的合作社占主导地位的发展情况。

**表 2 部分奶业大国合作社主导的发展情况 头、%**

国 家 \ 属 性	合作社成员生产的奶产品的比例	合作社所属企业加工的奶产品占国内市场的比例
新西兰	95-98	95-98
澳大利亚	70-80	70-80
丹麦	95-100	90-95
荷兰	85-95	85-95
爱尔兰	90-98	90-98
美国	80-85	80-85
印度	65-75	65-75

数据来源：根据一系列资料整理，参考文献略。

那么这些国家为何会选择这样的发展模式？印度就是一个很好的例证。20 世纪 40 年代，印度的奶业也曾被一些牛奶公司和其他中间商所控制，丰厚利润为他们所获取，而奶农们却获利甚微，这大大挫伤了奶农的生产积极性。正是在这样的背景下，为了改变自己在利润分配中的不公平地位，古吉拉特邦凯拉区的奶农在 1946 年率先建立奶业合作社，直接向孟买和其他市场供应牛奶，获得了良好的收益。随后邻近的村庄也就纷纷效仿起来。而 1964 年以后印度政府对合作社模式的重视和积极推广，并为此建立和注册了国家乳业发展委员会，使得印度的奶业合作社更为迅速地发展起来<sup>[8]</sup>。

虽然欧美国家具体的模式形成过程有其特殊性，但基本上也是由于单个的奶农在市场经济浪潮下竞争力有限，而奶业的产业特殊性又加剧了其市场劣势，合作社的出现则恰好满足了他们的联合需要。具体地说，由于奶农实行牛奶生产、加工、销售的一体化，掌握了最终的话语权，不但能够确保加入合作社的奶农社员的牛奶被按时且稳定地收购，也提升了奶产品的附加值和经营利润，还因为奶产品企业归属合作社及其奶农所有，企业的利润也就能够合理地返还给奶农，保证并提高了奶农的收益。而这些国家政府部门对弱势奶农的理解和支持，给奶农合作社的发展提供了较好的外部保障，最终促成了这些国家合作社主导的“合作社+公司+奶农”的奶业产业化模式，进而保证了这些国家奶农足够的权益。乳业巨头新西兰恒天然集团 (Fonterra Co-operative Group)、荷兰的皇家弗里斯兰食品公司 (Friesland Foods) 和坎皮纳公司 (Campina) 就是这种奶农所属合作社发展的典范，几万奶农通过自己的合作社及其所属企业不但获得了很好的经济收益，而且也同时获得了其他方面更

多的话语权。

### 三、发展“公司+合作社+奶农”的产业化模式，逐步增进奶农权益

如上所述，国外以“合作社+公司+奶农”模式为典型，其有效性毋庸置疑，他们的合作社组织和奶农已经形成了强大的规模和资本优势，并对所属公司拥有足够的经营能力。但是，必须清醒地意识到它们的存在和发展是一个长期历史变迁和制度选择的结果，对于我国而言，这种模式在短时间内是无法有效形成的。不过，这并不意味着在我国没有必要发展这种模式，相反，通过这次三鹿奶粉事件所反映出来的“公司+奶站+奶农”为主体的模式下的严重弊病，使人们更加紧迫地意识到推动奶业产业组织模式变革，调整奶业产业利益链条已经刻不容缓。

那么在当前的现实条件下，何种折中的发展模式更加可取？大力建设规范化养殖小区，引导和组织奶农进入养殖小区，加强对奶农的培训，提高其饲养水平，推广各种奶牛养殖技术和牧草种植技术等<sup>①</sup>，都不失为一种好的措施。比如内蒙古奶联科技有限公司所发起的“奶联社”计划<sup>②</sup>，抛开奶联科技有限公司推动这个计划的动机不谈，从目前的情况来看，它所创立的占地 300 亩，投资 2000 万元建设的呼和浩特第一示范奶联社还是相当不错的，很多小而散的奶农被组织起来，加入到它的奶联社当中，并且取得了不错的收益（它的模式本身其实已经包含有了一定的合作社组织的味道）。但是这种措施的推行需要与之相配套的奶农的自我服务组织的出现。否则，公司势力独大的结果，仍然会导致奶农在与公司的博弈中处于一种根本的弱势状态；而指望地方政府根本打破奶农在与公司博弈中的力量对比显然也是不现实的。所以，“公司+合作社+奶农”模式可能是当前一种更加可行的模式。

因为，在“公司+合作社+奶农”的模式中，先前奶业龙头企业所承担的牛奶加工、销售者的角色目前无人可替代（三鹿、伊利、蒙牛等企业因为受三聚氰胺事件影响而停产整顿后广大奶农被迫大规模倒奶事件就是一个极端说明），他们的存在至少能够维持奶农的基本收益的实现。而原来广泛存在的“奶站”角色通过这次三鹿奶粉事件已经说明了它的严重弊端，为此在下一步的改革中，可以积极鼓励让奶农所有的合作社直接兴办自己的奶站或介入到奶站经营中，使得奶农通过联合经营的奶站直接和奶业公司打交道，减少中间的交易成本，获得更多的养殖利润，也可以借此规避中间奶贩子的一些投机主义行为，而在更远的将来，一些经营出色的奶农所有的合作社完全有可能在政策激励和推动下，通过进一步的纵向一体化，参股甚至控股牛奶加工企业，使得他们之间的利益关系更加紧密，从而进一步提升奶农的收益，而且从质量安全角度而言，这种纵向一体化的方式，使得奶产品更有可能真正建立和落实产品质量可追溯体系，从而有效保障奶制品的质量安全。

最后再次希望，通过这次三鹿奶粉事件的惨痛教训，奶业行业（以及其他有类似问题的农产品产业）能够痛定思痛，调整产业组织模式，改变利益分配模式，特别发挥好奶业合作社的组织化作用，从而确保消费者食品安全，保障和提高奶农权益。

<sup>①</sup> 多项举措帮助解决四川奶业发展问题,中国奶业协会网, [EB/OL].<http://www.dac.com.cn/view.php?articleid=437242&sortid=61>, 2007-12-29/2008-12-10.

<sup>②</sup> 关于该案例的具体情况可参见内蒙古奶联科技有限公司的奶联天下网: <http://www.nailianshe.com/>

## 参考文献:

- [1] 郭晓鸣等. 龙头企业带动型、中介组织联动型和合作社一体化三种农业产业化模式的比较——基于制度经济学视角的分析[J]. 中国农村经济, 2007(4):41-47.
- [2] 林万龙、张莉琴. 农业产业化龙头企业政府财税补贴政策效率:基于农业上市公司的案例研究[J]. 中国农村经济, 2004(10):33-40.
- [3] 禚燕庆. 关于重点龙头企业扶持政策绩效的思考[J]. 农村经营管理, 2003(8):43-45.
- [4] Cook, M.L. The future of U.S. agricultural cooperatives: A neo-institutional approach. *American Journal of Agricultural Economics*[J], 1995, (77):1153-1159.
- [5] Fama, E.F. & Jensen, M.C. Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*[J]. 1983, (26): 301-325.
- [6] Hackman, D.L. & Cook, M.L. The transition to new cooperative organizational forms: Public policy issues. In M. Cook, et al. (Eds). *Cooperatives: Their importance in the future food and agricultural system*[C]. Washington, DC: The Food and Agricultural Marketing Consortium, 1997:105-112
- [7] Porter, P.K. & Scully, G.W. Economic efficiency in cooperatives. *The Journal of Law and Economics* [J], 1987(30): 489-512.
- [8] 黄正多. 阿兰德合作模式及其对印度农村发展的作用. *国际经济合作*[J], 2008(8): 87-91.