

养殖业全产业链战略发展模式研究 ——以牧原股份为例

王长振

西安邮电大学经济与管理学院, 中国·陕西 西安 710000

【摘要】我国养殖业仍处于传统养殖方式与现代化养殖方式并存的阶段,大部分地区依然由散户养殖为主导,饲养条件和生产条件较为落后。在此背景下,涌入了众多优秀的养殖企业,为我国养殖业整体发展做出了巨大的贡献。随着农业现代化的不断深入,我国畜牧业的养殖模式也正向规模化、标准化、产业化转型。养殖企业在面临着饲料、兽药、劳动力和设备等多方面的成本压力下,应将目光着眼于全产业链布局,在全产业链布局下能够更好的优化资源配置、促进行业升级、带动行业发展。同时,也需要关注全产业链给企业带来的风险。本文以牧原股份为例,探究全产业链的发展模式给企业带来的影响,可以为同行业提供一定借鉴意义。

【关键词】养殖业; 全产业链; 牧原股份

Research on the strategy development mode of the whole industrial chain of aquaculture industry -- taking Muyuan Stock as an example

Changzhen Wang

School of Economics and Management, Xi'an University of Posts and Telecommunications, Xi'an 710000, China

[Abstract] China's aquaculture industry is still in the stage of the coexistence of traditional farming methods and modern farming methods, most areas are still dominated by retail farming, feeding conditions and production conditions are relatively backward. In this context, there are many excellent breeding enterprises, which have made great contributions to the overall development of aquaculture in our country. With the deepening of agricultural modernization, the breeding mode of animal husbandry in China is also transforming to scale, standardization and industrialization. Under the cost pressure of feed, veterinary drugs, labor and equipment, breeding enterprises should focus on the layout of the whole industrial chain, which can better optimize the allocation of resources, promote the upgrading of the industry and drive the development of the industry. At the same time, it is also necessary to pay attention to the risks brought by the whole industrial chain to enterprises. This paper takes Muyuan Shares as an example to explore the impact of the development mode of the whole industrial chain on enterprises, which can provide certain reference significance for the same industry.

[Keywords] breeding industry; The whole industrial chain; Makihara

1 相关文献

在国内食品安全问题频发的背景下,中粮集团率先提出了“全产业链”的发展模式,目的就是対产品质量实现“全过程控制”。其内涵就是从产业链源头做起,由“原材料种植/采购-加工-销售-配送-售后”等环节构成的一条完整的产业链。“全产业链模式”一经提出,就吸引了大量学者对其进行研究:

从产业角度看,“全产业链模式”涉及众多行业,但以传统制造业和养殖业为主,能有效帮助企业降低交易成本。对畜牧业上市企业实施全产业链整合前后进行了实

证对比分析,认为养殖企业在前向整合(饲料环节)和后向整合(屠宰加工环节)因交易频率不同,整合程度也不同,但都有效降低了成本。农业企业实施全产业链模式可以对成本进行重构和优化,不仅提高了产品流通效率,而且能有效降低交易成本,最终也能反映到消费者的购买成本上。

从企业角度看,“全产业链模式”有利于扩大企业规模,提高持续竞争力。在数字经济的推动下,企业进行产业链的重构和整合,可以促使传统行业发挥核心竞争力,实现转型升级。全产业链模式在数字贸易背景下能够显著

地为企业降低信息不对称成本和组织管理成本,进一步重构全球价值链利益分配格局。基于变异系数法对我国畜牧业全产业链的综合效益进行定量评价,不同地区的养殖业企业的影响因素不同,应分类施策,实现高质量发展。

牧原是我国生猪养殖的龙头企业,历经30余年的发展,现已形成以生猪养殖为核心业务,集饲料加工、生猪养殖、生猪屠宰销售、技术研发于一体的综合性集团公司。自上市之后,牧原开始了快速扩张之路,截止到目前,已拥有300余家子公司,2022年生猪出栏量高达6120.1万头,养殖规模全国第一。在发展过程中,通过全产业链整合,对生猪养殖的过程实现全链条安全管理,建立了食品安全可追溯体系,充分保证了食品安全。

2 牧原股份生猪养殖全产业链发展路径

牧原在发展之初的主要业务是生猪的养殖,但自2014年上市之后,就在发展的过程中逐渐将饲料、生猪育种、生猪养殖、屠宰加工这四大主要板块不断拓展。

生猪产业链上游主要涵盖的是饲料和动保行业。在饲料板块牧原自创业初期就一直进行低蛋白日粮饲料的自主研发,在保障猪群生长和品质的前提下,豆粕原料使用量减少近一半,并且截至2022年年底,牧原共成立了19家粮食贸易公司用于优化原粮供应,遍及河南、山东、黑龙江等多个省市,养殖环节所使用的饲料全部为自主生产。同时,在2022年4月和7月,牧原继续向产业链上游拓展,先后与中牧集团和内蒙古联邦动保合作成立子公司,进一步在动保板块完善全产业链布局。

生猪产业链中游是生猪养殖行业,主要涵盖的是育种、养殖、环保等环节。其中,育种和养殖环节是牧原的主要利润来源,2021年,为进一步扩大市场,牧原共成立了11家育种公司,除了河南的四家子公司外,为了抢占南方市场,还在广东和广西两省成立三家育种公司。牧原在发展过程中不断横向拓展,养殖业务遍布全国各地。截止到目前,在全国各省市共成立了230家养殖子公司,其中河南、江西、山东分别拥有54、28、18家子公司,基本实现了规模化养殖。在环保环节,采用“养殖-沼肥-绿色农业”的生态模式,发挥猪粪的资源价值,实现种养循环。在2022年,牧原成立了一家新能源子公司,专门服务于养殖板块,解决养殖过程中产生的废弃资源,以及对养殖业务和屠宰业务的猪舍或屋顶进行光伏改造,进一步降低用电成本;为配合我国推行“双碳战略”,围绕屠宰业务,设立了牧原生态环境科技有限公司和牧原合成生物技术有限公司,促进公司节能减排与低碳生产。

生猪产业链下游涵盖的主要是物流、屠宰加工、销售等行业。自2019年起,为更好的防控非洲猪瘟,国家鼓励就地屠宰,于是牧原积极配合政策要求向产业链下游拓展,成立了牧原肉食品有限公司,现已成立25家屠宰子公司和10个屠宰厂,屠宰场从就近的养殖子公司进行采购,随后

进行屠宰、销售,这一举措使得屠宰业务与养殖业务相匹配,肉源皆来源于自有养殖场。还能有效降低运输成本。同时,建立广泛的销售站点使得牧原开拓了终端市场,更快捷的服务于顾客,目前已和5000余家农贸经销商、连锁超市、连锁餐饮展开深度合作。在运输环节,2017年,牧原成立了牧原物流有限公司,已设立200余个物流节点,建立了从原粮辅料、生猪运输,到屠宰加工的全程物流运输,形成了以河南为中心,辐射多个重点省区的物流网络。进一步支撑主业,实现全产业链无缝衔接。

3 牧原股份全产业链布局存在的风险

3.1 扩张速度快,财务风险高

牧原的资金比较充裕,但是资产负债率逐年上升,近两年分别为61.30%和54.36%,处于高杠杆经营的模式,此时具有较高的财务风险,扩张的同时导致牧原对资金有迫切的需求。在整个产业链的布局中,成本的优势逐步显现。但从营运能力的表现上看,牧原的存货周转率较低,仅为1.56次,竞争对手温氏和新希望为4.67次和7.87次,这表明牧原在资金流转方面存在一定程度的风险,特别是在市场不稳定的环境下,存货的流动性将是决定牧原是否能有效回收资金和减少损失的关键因素。如果牧原延续当前的负债率水平,那么它可能随时面临资金链断裂的危险。

3.2 资源配置分散,管理效率下降

至2022年底,牧原的产业链布局主要集中在饲料端和养殖端,在产业链下游的建设中,仅仅涉及到屠宰与销售环节,其并没有发展肉食品制造与销售的业务,并且下游业务并未实现盈利,这可能是因为牧原对于下游资源配置不足,导致产业链中下游尚未良好的衔接起来。在产能过剩时,资源配置分散的问题无疑会造成其他环节的资金压力,而牧原目前的下游业务也仅仅局限于屠宰销售环节,并且产业链下游的资金投入依然来自于中游养殖端的输入,稍有不慎,就可能对养殖端产生不利影响。

3.3 屠宰端产能利用不足

自2018年国内出现非洲猪瘟病例后,养殖业格局发生巨变,各个规模的猪企都调整了发展思路。当前国内生猪产业中养殖环节集中度高,屠宰产能却较分散,但另一方面,牧原由于屠宰板块投产时间短,短期内投产产能较大。公司屠宰产能在2022年可以达到2900万头/年,但全年屠宰量仅为736.2头,生产能力利用率为25.38%。屠宰板块的业务量仅占产能的1/4左右,整个设备利用程度并没有达到饱和或接近饱和的状态。在牧原的布局中,无论是上游的饲料、动保,还是下游的屠宰、生物制药等领域,本质上还是围绕“养猪”降本增效而服务。

4 对策建议

4.1 放缓扩张速度,优化资产管理

对于牧原存货周转缓慢的问题,因为牧原处于快速扩张期,存货的增长速度高于销售增加的速度,存货大量占用

资金。一方面,牧原应当合理安排生产,加强销售分析,防止产业链中游扩张速度过快导致产业链下游无法匹配其产量。另一方面,要广开渠道,加强与经销商之间的联系,做好市场分析工作,积极开展营销,促进销售。在扩张的同时,进行可行性分析,编制预算分析报告,结合市场需求和自身实际情况制定合理的投产计划,避免限制和浪费。

4.2 保持核心竞争力,提升资源整合度

生猪养殖行业因外部环境变化的原因导致其市场面对较高的经营风险,因此,企业应选择多样化的经营策略,在全产业链布局的背景下,应加强产业链上下游之间的联系,充分发挥产业链带来的协同效用,最大化地企业发挥核心竞争力,但同时也需要保持稳固且有竞争力的主业作为支撑。牧原应根据本企业的实际经营状况,对经营风险与财务风险进行高低搭配,实现两者的平衡。充分利用全产业链带来的优势,以养殖为核心,通过主业的发展带动产业链上下游的协同。更具体的来说,牧原在已有的产业链布局中,着重对已有业务环节进行优化。

4.3 提高产能利用,打入食品端市场

牧原作为头部猪企,在近年“调猪”变“调肉”的政策背景下,拓展屠宰产能是自然而然的。但屠宰产能的扩张并没有为牧原带来正的经济效益,产能利用低的问题首先需要市场调研和分析,研究目标市场的趋势、需求和竞争情况;其次需要制定明确的扩张策略,设计好屠宰产能与上游养殖量的匹配程度,把上下游联动起来充分地利用起来;最后就是需要评估当前生产流程,寻找提高效率的方法,如自动化、流程优化或技术升级。如果把80%的屠宰产能运转起来,则可以为牧原带来稳定的现金流。

在屠宰端产能利用率提升起来后,牧原针对食品端可以尝试从多个领域切入,首先仔细研究市场需求。了解消费者对加工食品的需求和趋势,以便调整生产计划。其次是通过并购或新建研发等措施确保企业拥有先进的食品加工技术和工艺,以提高产品质量和生产效率。

5 启示

由于养殖企业受猪周期、疫情等外部因素的影响比较深远,由此产生的价格波动使得许多企业面临经营困境,但同时也为某些企业创造了超越其他企业的机遇。在此情形下,不少猪企试图布局全产业链抵御外部风险,实现降本增效。根据对牧原股份全产业链布局分析,也能对养殖行业内的其他企业起到一定的借鉴意义。

第一,充分利用全产业链的协同作用。以减少养殖成本。猪周期和疫情等因素对猪肉价格的波动产生了直接的影响,每一轮下行期都对猪价造成了严重的冲击。为了减少外部环境带来的负面影响,最核心的策略是降低生产成本。从2018年到2021年,生猪养殖业受到了严重打击,许多企业的养殖成本超过了其售价,导致了巨大的经济

损失。牧原利用其完整的产业链布局以及对产业链高度整合,从整体成本来看,基本发挥出全产业链带来的协同效用,成功地将自身的各方面成本降低至同行业较低水平。

第二,加快行业规模化以实现规模经济。牧原与温氏和新希望的养殖模式存在较大的区别,牧原所采用的重资产经营模式使得其对于全产业链的各个流程的成本管理更为可控。以轻资产运营为代表的温氏和新希望股份,在疫情爆发期间,其合作的农户难以受到集团的统一管理,造成生猪大批量的损失。相较而言,重资产经营的牧原就能够将损失最小化。因此,重资产经营站在集团公司的角度而言,虽然扩大规模比不上轻资产经营模式快,但更能在外环境发生变化时实现规模经济。而规模化养殖也是生猪养殖的行业发展的必经之路,在国家政策的加持下,重资产经营更容易实现规模经济。

第三,聚焦主业,适度扩张。就竞争对手而言,温氏股份在维持养猪主业的同时,还在扩展养鸡业务,而新希望六和还涉足饲料业务的对外销售,多元化经营在一定程度上能够缓解生猪养殖过程中外部环境带来的潜在风险。企业应该围绕主业进行相关多元化的发展战略,过度发展非主业相关的业务无疑会消耗大量的资源,而忽略了主要业务的进一步扩展。牧原也因为近几年扩张速度快,导致其对资金需求紧迫,造成财务风险一直处于较高水平。

第四,全产业链战略不可盲目“复制”。这是因为全产业链模式要求企业将各个产业紧密联系起来,跨度很大,其中的管理协调成本高,容易造成管理效率低下。此时,就对企业自身管理能力有着极为严苛的要求,如果企业自身管理能力有限,各个业务资源分配不合理,反而适得其反,无形中增加了管理成本。其次,全产业链模式的财务风险很高,需要对上中下游都投入大量的资金和人力物力,意味着企业本身体量足够大才适用于这一模式。否则,一旦产业链上某一环出现财务困难,很容易造成资金链断裂的风险。

参考文献:

- [1]叶云,李秉龙,耿宁.交易成本、制度环境与畜牧业产业链纵向整合程度——来自畜牧业不同环节上市企业数据[J].农业技术经济,2015(01):120-128.
- [2]韩喜艳,高志峰,刘伟.全产业链模式促进农产品流通的作用机理:理论模型与案例实证[J].农业技术经济,2019(04):55-70.
- [3]李春发,李冬冬,周驰.数字经济驱动制造业转型升级的作用机理——基于产业链视角的分析[J].商业研究,2020(02):73-82.

作者简介:

王长振(1998.7-)男,河南三门峡人,西安邮电大学经济与管理学院硕士研究生,研究方向:资本运营与决策。