



饲料企业发展趋势分析

作者:李冰

期号:2005年第11期

我国饲料工业开始于20世纪70年代中后期,80年代中期蓬勃兴起。尽管起步晚,但发展较快,平均每年以25%的高速度发展。经过短短20多年的艰苦创业,饲料工业从无到有,从小到大,走过了许多发达国家数十年才走完的历程,已成为我国工业体系中重要的支柱产业之一,跃居世界第二大饲料生产国。饲料工业的发展,不仅促进了资源的优化配置,提高了人民生活水平和健康水平,而且饲料工业的发展促进了在粮食产量低速增长条件下畜牧业、养殖业的高速增长。

然而,中国饲料业经过十几年的快速增长期之后,目前已进入了平台发展期,出现了技术产品同质化、竞争加剧、行业平均利润下降、投资风险加大、产品升级的压力加大、市场增长速度减缓等一系列不良现象。另外,与欧美发达国家的同行行业相比,我国在生产规模、资金运作等方面都与其存在较大的差异,加上技术水平、管理水平较低,市场竞争力弱,亏损面积大等问题,目前的行业处境十分艰难。面对这样的迫切形势,加强饲料企业的发展、使其摆脱困境,是当前饲料行业不容忽视的问题。在具体实践中,要注意以下方面:

1 以创新谋发展,争取更大利润

所谓创新,也叫创造,是指个体根据一定目的和任务,运用一切已知的条件,产生出新颖、有价值的成果的认知和行为活动。在管理理论中,创新是企业的生命,是输入到企业中的带有氧气的新鲜血液。江泽民同志曾指出:“现在我们更应十分重视创新,要树立全民族的创新意识,建立国家的创新体系,增强企业的创新能力,把科技进步和创新放在更加重要的战略位置。”纵观当代企业,只有不断创新,才能在竞争中处于主动、立于不败之地。为了持续保证饲料企业鲜活的竞争力,企业在创新的过程中,要注意以下方面的内容。

1.1 坚持科技创新

1.1.1 创立自己的技术研发中心

目前,许多大中型企业都选择了投资创立自己的技术研究发展中心的道路。这要求企业必须在研究氛围、实验设备和研究人才等方面下功夫。这样,企业可以根据发展的需要及时解决技术问题或开发出适应当前市场的新产品,以满足顾客需要。但应注意:进行技术投资的企业往往不能满足其竞争发展的需要,而且成本昂贵,尤其在饲料行业进入到微利时代,单个企业在科技上的产出在短期内难以及时得到回报,从而延长了资金周转的时间,使资金利用率大幅度降低。

1.1.2 走企研结合道路建立虚拟的技术研发中心

即企业领导者把技术的研究发展问题委托给专业科研机构,采取订单委托或合作开发技术的方式。有的企业甚至把提升整个企业的技术水平、产品质量监督、客户技术指导与服务都委托给专业机构操作。有的企业采取设立科技创新基金(研发投入)的办法,每年都有科技投入计划,把这笔基金用于和科研院所搞合作,建立起虚拟的技术研发中心,并有企业的技术研发中心管理。事实证明这是一条比较成功的道路,也将是今后企业获取科技竞争实力的有效方法和发展趋势。

1.1.3 加盟企业联合研发中心

鉴于国家对饲料行业的科研经费投入日益减少,而且主要集中到一些高新技术的研究,许多共性技术,尤其是一些基础数据和基础研究已经有多少机构来研究,这已经开始制约饲料企业,如某些共性的新型添加剂和新兴饲料原料成分的更新。而这些基础数据和基础工作不具有保密性,如果几家企业联合开发,则可以即省钱又能提升企业的科技水平,因此由科研机构牵头,多个企业联合投入建立企业联合研发中心开始在行业中流行起来。

1.2 坚持管理创新

1.2.1 制度创新

企业的制度创新可以改变人的行为风格、价值观念、熟练程度,同时也能改变管理人员的认识方式。在饲料企业中,制度创新包括创建行业协会和进行饲料企业本身的制度创新。其中,行业协会应从管理者的身份中解脱出来,充当消费者的保护神和企业的监督者、指导者,既要为饲料企业提供更为宽松的竞争环境,又要把把握好经济利益和社会效益的统一,使行业发展处于有序状态。在制度创新方面做得比较成功的是希望集团。他们在本行业中率先进行制度与组织创新,建立现代企业制度,实现社会化经营,在明晰产权关系、变革企业治理结构等方面都起了表率作用,具有重要的启发作用和借鉴意义。

1.2.2 企业文化创新

企业文化是凝聚企业内部职工及服务对象的精神原动力,良好的企业文化不但有利于内部稳定;而且是沟通外部和整合外部的有力武器。例如,新希望集团把企业文化看作一项重要的无形资源,集中反映了企业的生产经营特色、组织特色和管理特色等理论,进而提出了新希望企业文化的三段论:即“像家庭、像军队、像学校。”它在日常的生产经营中被实践着,为全体员工所认同并遵守。创新企业文化,不但可以增强员工的凝聚力,发挥全体职工的积极性、创造性,提高生产效率,取得更大、更高质量的效益回报,还可以合理、充分地运用企业无形资产,使企业社会声誉大增,客户增多,市场扩大,从而形成有形资产的增值。

1.2.3 品牌创新

通过品牌创新提升企业竞争力是人们普遍认同的一种战略选择。在全球一体化的今天,我们的饲料企业不仅要参加国内主战场的竞争,而且还要参加国际大市场的竞争。市场经济的竞争是无情的,在竞争中必须靠产品说话,靠品牌争先,靠商品创优。从一定意义上讲,当前国内国际市场已从产品竞争时代进入名牌竞争的时代。为了推进品牌创新战略,饲料企业应注意以下几个问题:第一,要坚持在发展中创名牌,在创名牌中促发展的指导思想。要立足于“创”,在“创新、创造”上下功夫,真正“攻关”,攻克尖端技术,而不是靠“公关”。要在创名牌的全过程中,动员企业全体员工,运用全行业的整体力量,使生产力和竞争力水平都上一个新台阶。第二,坚持高标准,坚持自主创新,坚持市场检验。实践证明高标准出大牌,大牌出高效益。围绕高标准,全过程抓管理,全流程抓工艺,做到精益求精,出精品、出名牌。

2 以一体化为导向,打造完整的产业结构

目前,饲料业发展存在一些结构性的突出问题,使单兵作战、单业发展的饲料加工企业更加处境不妙。我国饲料加工企业的困境是系统的困境,需要系统的突破。加大我国饲料业整合提升的力度,通过重新改组、调整、合并,逐步形成以大型饲料企业为龙头、中小型企业为支柱、社会化组织化程度高、布局合理、分工协作的饲料加工企业群体,在我国饲料业发展中起骨干作用。

从密集型发展战略到一体化发展战略是大型企业集团化发展的基本趋势。实行一体化,即根据上、下游行业物资流动的方向,使企业经营业务不断向自身所处业务链的深度和广度扩展,从而把业务链上商品制造的供应阶段、生产阶段和经销阶段囊括到一个统一的、有层次的系统内,用内部交易代替市场调节机能,从而实现市场交易的内部化、某些职能的协同化等目的的一种经营战略。

相关文章

- 灰色多层次综合评价模型在饲...
- 试析饲料企业战略中的专业化...
- 谈饲料企业的技术服务
- 对饲料行业企业发展的一点思...
- 饲料企业如何建立和完善质量...
- 选准赢利模式打造饲料企业核...
- 民营饲料企业内部控制制度存...
- 饲料企业如何培育核心竞争力...
- 饲料企业人才流失原因及对策...
- 论民营企业与民营饲料企业...

合作伙伴





我国大型饲料企业实行一体化发展战略，不仅要有充足的可调配资金，自我发展的强烈愿望，还要具有管理的优秀能力，这样才能使相关企业的整合以及上、下游企业的协同管理得以顺畅，更加壮大自己的核心竞争力。实行这样的发展战略，一定要面向市场，讲求效益，从实际出发，量力而行。在这点上，湖南正虹集团在实行一体化发展战略过程中所积累的经验，可供我们借鉴：

2. 1 是直接从事饲料原料贸易业，实现后向垂直一体化

2001年，正虹集团将总部商贸部实行企业化运作，在上海市浦东新区注册成立了上海正虹贸易发展有限公司，负责集团所需的大豆、玉米、鱼粉等大宗原材料、添加剂及农副产品的进出口业务。同时，还在东北、新疆等原材料主产区建立了供应基地。

2. 2 是大力进军畜禽养殖业，实现前向垂直一体化

从1998年开始，正虹集团陆续建立起了原种猪场、扩繁场、仔猪场等。同时，还实行了公司+农户模式养猪、养鸡，带领当地人民养殖致富。2003年，正虹集团投巨资创建的中外合资肉食品加工企业。湖南正虹海原绿色食品有限公司正式运营，将生产经营的触角纵向延伸到饲料加工业的下游。

2. 3 是按计划全国性设厂布点，实现横向水平一体化

从1990年兼并周边三家饲料厂，实现四厂合一。从成立湖南正虹饲料厂开始，正虹集团一直没有停止兼并、收购、合营的步伐，尤其是1997年上市后，正虹集团横向扩张达到了饲料加工业、畜禽水产养殖业、肉食品加工业等广泛的产业链上。

3 掌握市场规律，抵御规避风险

中国在经过20多年的风风雨雨已成为世界第二大饲料工业生产国，饲料业在我国经济发展中已占有重要地位。但同时我们应清楚地看到，未来的市场更严峻、竞争更激烈，优胜劣汰是一个不破的真理。目前，饲料行业在市场化、国际化、产业化的新时期中，面临的是全面竞争的时代，各种矛盾相互交错，科技革命日新月异，国际竞争对手强大而狡黠。饲料企业如何做好风险预测和防范工作，抵御经营风险，取得良好的经济效益，使我国饲料企业在国际大舞台上具有一定的竞争力，是摆在我们面前值得深思和急需解决的问题。饲料企业只有充分认识风险的存在，采取相应的措施，加强企业经营的风险管理，才能持续、健康地经营发展。

饲料企业的风险可以从内、外两个部分进行分析。内部风险包括生产风险、质量风险、营销风险、价格风险和竞争力风险；外部风险包括市场秩序风险、政策风险和其它风险。既然饲料企业面临的风险多种多样，那么抵御风险的策略也应不同。主要方法有：

3. 1 风险控制策略

主要针对人才流失风险、营销渠道风险、火灾等意外风险。企业应重视人力资源管理，制定明确的员工行为标准和行为规范，各岗位明确职责，日常管理做到细致到位，使员工养成良好的工作习惯。企业还应注重培训工作，塑造良好的企业文化，使有些人才进得来，留得住，用得好。意外风险的防范在于安全工作得力而且坚持不懈，树立安全是最大的效益思想。防止营销渠道风险、保证资金回笼要做到：保证产品质量，避免质量事故，如发现产品质量问题应及时有效处理；对中间商的资金信用进行考察，核定及跟踪监督；中间商必须提供有效的财产抵押保证；信用资金不高于中间商年所得税的销售折扣总数。

3. 2 风险回避策略

主要针对竞争实力风险、价格风险等。在市场竞争条件下，如何保持和壮大实力，防范实力竞争的风险，关键在于对本企业的实力要有正确的评价，知可以战与不可以战者胜。有了正确的实力评价，就可以决定是采取放手战略还是采取攻击战略。企业对自己及对手有了正确的实力评价后，在某些情况下也可以以弱制强。面对竞争对手，要充分运用SWOT的模式进行分析，即优势(strength)、劣势(weakness)、机会(opportunity)、威胁(threat)。首先要认真分析双方的优势和劣势，如产品质量、成本、市场占有率等，然后再根据对手的情况及预期目标提出企业的行动方案与战略，如低价格战略，集中营销战略，服务第一战略。其次，在分析外部环境中的机会和威胁时，要注重加高行业壁垒，以减少竞争对手，抑制行业内部的激烈竞争环境。在对其他企业实施攻击战略时，还要具备及时处理异常情况的能力，必要时进行战略调整

3. 3 风险适应策略

主要针对政策变动风险。经济政策的变动属企业不可控因素，一般指适应政策的变化。国内企业不但要注意外资企业政策的变化，更应该研究我国的政策走向，以使用好、用活、用足政策，发挥本土优势，为企业生产经营服务。

在新形势下，饲料企业不仅要学会抵御风险，更要学会避险，要把经营风险降到最低限度。纵观国际上的著名企业，他们规避和防范风险的意识相当强烈。目前摸索出的规避风险的措施主要有：在大宗饲料原料的采购上，通常要用期货套期保值。在资金上，除了盲目投资、低水平重复建设、过度扩张以外，饲料行业最大问题是赊销。资金如收不回来或不能按期回笼，将直接影响资金链的正常运转，从而影响企业发展，因此应特殊防范。

目前，相比其他行业，我国的饲料工业还是一个朝阳产业。尤其是加入WTO以后，机遇与挑战并存，但整体来说，机遇大于挑战。一方面，饲料企业在生产中要将满足市场需求放在首要位置，以需求为导向，按照市场细分的原则，制订合理的生产经营策略；另一方面，要适应中国经济体制改革的经济环境，审时度势，把握全局，从战略高度完善饲料工业体系。20余年的发展历程，饲料业从无到有，目前已经形成了门类比较齐全、功能比较完备的产业体系，成为国民经济中的重要基础产业。不仅促进了农业结构调整和优化，而且还推进了第二、三产业的发展。我们有理由相信，依托入世的良好机遇，饲料业不但会成为中国的支柱产业，而且会完成由饲料大国向饲料强国的转变，它的未来也一定会更加辉煌灿烂！

...评论...

发表
评论

*40字以内

提交

重置

