



饲料企业的环境分析

作者:李冰

期号:2005年第13期

改革开放以来,中国的饲料工业如雨后春笋般地在大地地上兴起。从起步到腾飞,以锐不可挡之势向前迈进,并逐渐成为工业经济中举足轻重的一个行业,也成为农业产业化道路中一个必不可少的载体。短短的20余年,饲料工业从无到有,向世人证明了中国饲料市场潜力的巨大。饲料工业已成为中国经济新的增长点。然而,经过快速增长期之后,饲料业进入了平台发展期,出现了技术产品同质化、竞争加剧、行业平均利润下降、投资风险加大等一系列难以应对的困境。

面对国内外的双重压力,如何对未来进行战略规划,使企业在错综复杂的行业环境中立于不败之地,是管理者决策过程中的关键。为此在决策前,有必要对企业所处的经营环境进行系统分析,以便从中监测、评估并提取行业信息,为管理者提供有力的依据。

1 环境分析

环境分析可归结为内部环境分析和外部环境分析:内部环境分析包括优势与劣势分析,外部环境分析包括机会与威胁分析。我们通常用SWOT分析方法,即分析企业的优势(strength)、劣势(weakness)、机会(opportunity)、威胁(threat)。

SWOT实际上是对企业内外部条件的各方面内容进行综合和概括的一种分析方法,是战略管理中使用最广泛、最持久的分析工具。它不仅要找出企业的独特能力、所拥有的具体能力与资源以及运用它们的高超办法,而且要找出企业由于缺乏资源当前还不能利用的机会。其中,优劣势分析主要是着眼于企业自身的实力及与竞争对手的比较,而机会和威胁将注意力放在外部环境的变化及对企业的可能影响上。但是,外部环境的同一变化给具有不同资源和能力的企业带来的机会与威胁却可能完全不同。因此,两者之间又有紧密的联系。下面,我们就对饲料企业的SWOT 4方面内容分别进行分析。

1.1 优势(strength)

我国饲料业有着十分辉煌的历程。它在短短的20年内完成了从手工作坊式的生产到世界第二大饲料生产国(仅次于美国)的飞跃,成为我国重要的国民经济支柱产业之一,用20年的时间走过了发达国家60年的发展历程。这其中自然有它的优势所在。

1.1.1 行业起点高

饲料业从一开始就按照市场经济模式运行,是一个较早开放的行业。1979年,泰国的正大集团与美国大陆谷物公司联合成立了深圳市第一家中外合资企业——正大康地。目前,仅正大一家在中国大陆就投资建有100多家饲料企业。随后,其他国外大集团也相继进入我国,不仅为国内饲料业提供了先进的生产技术水平、加工工艺、科学配方和独特的经营管理模式,也推动了中国民营饲料企业的发展。其中最具有代表性的是以刘永好为董事长的新希望集团。目前,国内的多数饲料企业均为民营化,为整个饲料行业注入了无限生机与活力,使饲料业朝着健康的方向蓬勃发展。

1.1.2 发展潜力巨大

众所周知,我国是农业大国,农业产品在我国有着广阔的市场。例如,我国养猪业用工业饲料喂养所占比例为35%~40%,饲料总量居世界第二位。我国产业发展迅速,1999年的产量已为1980年的20倍,近年来产量更是有增不减。生产厂家也不甘示弱,全国著名的饲料机械加工企业已相继发展为80多家,正昌、牧羊等大型饲料机械企业及一些中小型企业应运而生,为中国饲料业的发展作出了突出贡献。从居民消费水平和食品结构改变趋势看,国内市场对畜产品的需求还有相当潜力。这会支持畜牧业生产持续增长,并带动饲料业的增长。从养殖业的结构变化趋势看,随着中国畜牧业生产集约化程度的提高和先进饲喂方法的普遍使用,配合饲料的需求还将不断增长。

1.1.3 相关体系已具备规模

为协调饲料企业的发展和及管理及技术层次的提高,科研、教育、培训、监督检查等主管机构及行业协会等外部环境都已建立。政府也重视饲料业的生产,多年来一直保持着对其生产经营方面的优惠政策。国家还拨出相当资金建立饲料质量监督体系,已建成2个国家级中心,6个部级检测中心,36个省级饲料监察所和200多个地市级饲料监测所,有600余人从事饲料质量监督专业工作;教育科研机构培养出一大批高技术、高学历的人才从事一线工作;近期,又在筹建饲料工业工程中心等。这些表明,中国饲料业的支持力量是巨大的,中国饲料企业对未来发展信心十足。

1.1.4 本国优势

与欧美国家相比,中国的饲料业有着不可轻视的特点:①快速的市场需求感应能力;②大中型企业与国内各大研究机构保持良好的关系,使科技转化和产品更新速度较快;③销售模式灵活,使市场份额得到充分的保证;④劳动力资源丰富,使我国平均人工成本较低,饲料成本得到很好的控制。另外,入世带给我们的机遇也大于挑战。

1.2 劣势(weakness)

1.2.1 缺乏高素质的专业人才

我国饲料企业内部的人才现状是:创业者多半是先从事饲料经营业务而后自举义旗,因而产品缺乏核心的支持技术。加上传统观念的影响,科研与生产脱节,教育发展水平滞后,教育队伍人员缺乏、素质偏低,培训力度不够,业务人员队伍素质参差不齐。创业者缺乏战略眼光:起初靠丰厚的利润赚钱,但当薄利时代来临时却不知所措,没有想过企业的持续成长问题。可以说,这是当前饲料企业共存的现象,其本质在于缺少系统的企业战略思考,缺少在系统思考下的人力资源建设及持续成长的前瞻观念。

1.2.2 面临价格风险

近几年,由于饲料生产的原料价格波动剧烈,饲料企业面临着巨大的价格风险。例如,原料玉米和豆粕采购都存在着巨大的价格风险,玉米的均价达到1 100元/t,价格波动达10%以上;豆粕的均价是2 500元/t,波动率为40%至110%。这是由于我国的大宗商品采购体制不健全,原材料采购常常高买低卖,损失惨重。因此,我国急需建立健全的期货市场体系,让其具有发现和套期保值的功能。

1.2.3 竞争日益激烈

竞争的日益激烈,意味着微利时代已经来临。饲料业已由当初单一的质量竞争、价格竞争发展到技术、人才、服务、成本等综合实力的竞争。应该说目前饲料行业正处于成熟阶段的调整期,再加上中国已加入WTO,饲料企业面临着全新的市场形势。随着更多国际大型饲料企业集团进入中国,竞争会更加趋于白热化。美国年产亿余吨饲料,饲料企业300多家;而中国年产8 000万吨饲料,饲料企业10 000多家。经过几年时间,最终中国会只有1 000多家有规模的饲料企业能够生存下来。因此,21世纪前10年,有90%的饲料企业将被淘汰。饲料企业风险激增,势必带来单位利润的下降,从而使饲料业进入微利时代。

会员登录

用户名:

密码:

验证码: 9700

- 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

1.2.4 饲料企业保护空间受到限制

由于饲料工业既连接种植业，又服务于养殖业，与农民致富和国民肉食品工业及价格因素息息相关。因此，从1994年国家开始征收增值税时起，即享受了免征增值税的优惠政策。但是，按照世贸组织的要求，我国饲料业将失去享受免征增值税的权利。这必将削弱我国饲料生产企业在国内和国际市场上的竞争力。

1.3 机会 (opportunity)

1.3.1 增加饲料需求

饲料业服务于养殖业。中国是农业大国，也是养猪大国，年出栏猪大约5亿头。入世后中国的畜产品增加了出口的机会，势必带来养殖业数量的增加，从而增加饲料的消耗。从养殖业的质量上看，目前使用完全配合饲料的比例还不高，如果提高技术，增加使用优质饲料的普及率，将会成倍增加饲料的需求。

1.3.2 推动饲料发展

加入世贸组织将使中国企业充分利用国际饲料工业资源，推动饲料工业协调发展：企业有更多的原料选择余地，既可以从国内进，也可以从国外进；可以直接参与国际贸易，组建国际贸易公司，加速到国外投资、办饲料企业的步伐；引进先进的生产设备、生产线及管理经验，生产优质的饲料。

1.3.3 加强整体优势

加入WTO后，饲料行业将有效地利用国际资源，推动产品结构调整；有利于促进国内外饲料资源的合理配置；有利于添加剂的出口，改善出口环境，由此发展优势品种，生产高科技、高质量的产品，给我国饲料工业带来质的飞跃；有利于国际新工艺、技术成果的交流和应用，有利于饲料产品标准国际化，在工艺和技术上缩小与国际先进水平的差距；有利于饲料粮流通体制的改革，促进农业产品结构的挑战，缩小国内市场与国际市场的脱节差距，推动我国粮改的进程。

1.4 威胁 (threats)

1.4.1 国内市场将受到冲击

外资企业大量涌入，严重地冲击国内饲料业的市场份额和结构布局，加剧市场竞争。现已有300多家国际饲料企业进入中国，大多是战略性投资，准备三、五年内不赚钱，只赚市场份额。许多企业都是投资大、规模大、起点高，背后有国际大财团支持，这就意味着中国的饲料业不能脱离世界先进国家的生产力水平、劳动生产率、市场占有率。应该站在世界的高度来思考我们的竞争优势和劣势。在许多方面，我国与国际竞争对手相比仍有较大差距。

1.4.2 生产资料性质的饲料产品已呈低利润趋向

经过较充分发育的中国饲料市场，饲料业获利空间不多。欧美、韩国等饲料行业平均利润只有1%，中国降到0.5%。在当前和今后很长一段时期内，增加利润的有效途径就是降低生产成本和提高劳动生产率。我们同国际上先进饲料企业的最大差距就是劳动生产率方面，美国饲料企业劳动生产率几乎是我国的十倍。从这个意义上讲，我国又大有深挖潜力、提高效益的空间。

1.4.3 传统管理亟待更新

当前国际、国内饲料产品的质量和技术标准的趋同化，使人们过去拥有的技术、质量和相对较好的管理优势面临挑战，因而必须重新定位和培育新的竞争优势。1997年以后，随着危机的到来，市场疲软、买方市场形成。这种危机对企业和管理水平及效率提出了更高的要求。我们可以借鉴国外企业先进的管理、营销理念，加上本土积累的经验，中西合璧，打造一流的企业。

2 应对策略

2.1 自身方面

2.1.1 巩固和提高我国饲料原料的生产能力

要针对性地增加科技投入，从源头实现饲料原料的高产、提质、节本、增效；优化饲料原料的生产布局和种植结构：北方要巩固玉米高产区的生产，南方要抓紧饲料稻的选育和系列开发，以替代玉米；积极扩大饲料原料的生产规模，提高集约化生产经营水平；加大政府对饲料原料生产经营的支持和保护的力度，增强竞争力，减少国际饲料及其原料市场动荡带来的不利影响。

2.1.2 合理建设加工基地

要根据现有生产力水平、资源条件和市场发展需要，结合重要的饲料原料基地，合理布局加工基地。通过科学评价饲料企业的比较优势，在正确整合的基础上，统筹定位饲料企业的发展方向和重点。同时加快企业技术改造，提高企业的技术水平和产品的科技含量。按市场需求，调整产品结构，以满足不同层次用户的需要。

2.1.3 开发饲料资源、挖掘人力资源

充分利用各种饲料资源，研究开发畜、禽、鱼类生长所必需的、能促进其生长发育、防止疾病以及提高生产性能等作用的质好价廉的配合饲料、代粮饲料、微生物饲料、树木饲料、矿物质饲料、新型作物饲料及浓缩饲料和液体饲料；同时，培养和引进优秀的大批国际经贸人才，充分发挥人才的聪明才智，并组织相关人员学习，提高全员的技术文化素质，尽快学会市场经济运行的各种知识。

2.1.4 进一步强化机遇意识

市场的激烈竞争，在带来巨大压力的同时，往往又蕴涵着更大的发展机遇。我们要积极地利用加入WTO的机遇，放眼国际市场，分析自身的强弱点，扬长避短。要把加入WTO作为建立饲料行业适应经济全球化和市场化运行机制的难得机会来把握，主动进行规模结构、产品结构的调整，着力提升我国饲料工业的整体素质和国际竞争力，推进饲料工业发展赶上国际水平。

2.2 外部方面

2.2.1 加强政府扶植

饲料工业是关系国计民生的一大综合性工业门类，政府及有关部门如何制定新时期的宏观发展规划，明确方向、思路和目标，制定相应的宏观政策措施，对饲料企业的发展至关重要。入世后，由于我国饲料市场的潜力巨大，发达国家的饲料工业企业将凭借其自身的技术优势和所拥有的强大资金实力，加大进入中国市场的力度。国内市场竞争势必进一步加剧。由于我国的饲料行业仍处于成长期，因此，它的发展还需要政府在相关措施上予以支持和保护。

2.2.2 制定和完善行业法则

制定既要遵循世界贸易组织的有关规则，又要适度保护国内饲料生产与贸易的行业法规。当前，要加快制定行业的环境标准和技术标准。对相关的服务业可采取开放、不开放和半开放的政策。同时加强企业管理，严格按规定的安全与卫生标准增产和进口饲料，以扩大出口和防止严重污染、低质量的饲料原料和饲料产品流入我国，冲击我国的饲料产业。

2.2.3 创立和完善政策性金融、生产支持体系

前者包括：保持国际收支平衡、维护合理的汇率、完善结售汇制度、减免税收或退还税款、设立海外市场开拓基金、出口保险与再保险以及出口买方信贷与卖方信贷的担保等，以支持企业参与国际市场的竞争。后者包括：加速建设与进出口贸易有关的港口、机场、道路、水电、信息网络体系等基础设施，使企业的产品顺畅地进入国际市场。

2.2.4 发挥中介组织的作用

在市场经济体制下，行业的健康与稳定发展，从发达国家的经验来看，充分发挥协会等中介组织的作用十分关键。随着政府职能的进一步转变，在进一步发挥协会作用的同时，还应加强支持力度，为协会各个工作环节提供便利，以加强协会的作用。而协会在加强广大企业之间的协作、扩大交流的基础上，还要为企业提高科学管理水平和生产技术的层次、及时采用现代生产技术、提高产品科技含量和生产效率，提供帮助与支持。

发表
评论

*40字以内

提交

重置

[关于我们](#) | [网站导航](#) | [友情连接](#) | [联系我们](#) | [会员须知](#) | [广告服务](#) | [服务条款](#)

版权所有:饲料工业杂志社 Copyright © [Http://www.feedindustry.com.cn](http://www.feedindustry.com.cn) 2004-2005 All Rights 辽ICP备05006846号

饲料工业杂志社地址:沈阳市皇姑区金沙江街16号6门 邮编:110036 投稿:E-mail:tg@feedindustry.com.cn 广告:E-mail:ggb@feedindustry.com.cn

编辑一部:(024)86391926(传真) 编辑二部:(024)86391925(传真) 网络部、发行部:(024)86391237 总编室:(024)86391923(传真)