

饲料行业的盈利模式

胡运芳

饲料行业血腥的同质化竞争，饲料原料价格轮番的上涨，国内外企业一波又一波的兼并……如何盈利、生存、发展成为每一个饲料企业必须面对的问题。

1 背景

1.1 成熟阶段的同质化竞争

我国饲料行业已进入成熟阶段，其特点为：产品基本普及，需求总量增长缓慢，增长率呈下降趋势，利润率维持在较低水平。同质化竞争是大多数行业发展的必然趋势，我国饲料行业的同质化则显得更加全面：产品雷同、价格趋同、渠道一样、促销无二，战略与战术的贴身肉搏，饲料行业的处境举步维艰。

1.2 饲料行业高成本时代的来临

我国饲料行业已进入高成本时代。原料价格不断攀升，豆粕一度突破4 800元/t大关，玉米上升到1 600元/t左右，企业本身无力消化原料成本的增加，饲料涨价幅度则落后于原料涨幅，利润空间日益缩小。新《劳动法》的实施，劳工荒的蔓延，劳动力成本不断上升，我国经济已经告别低劳动力成本时代，饲料行业也不例外。能源价格的不断上窜，6月20日，国家再次上调油、电价格，饲料行业更是雪上加霜。

1.3 饲料行业企业兼并风起云涌

2005年，新希望集团入主山东六和集团，接着兼并陕西石羊集团、山西大象、北京千喜鹤，形成一个新和石千农牧企业体系。嘉吉对普瑞纳的兼并，荷兰泰高对德佳的兼并，新疆天康对河南宏展的兼并……一波又一波，生死存亡刺激着每一家饲料企业的神经。

沧海桑田，东日西雨，在这样的行业背景下，饲料企业选择怎样的盈利模式，才能走上持续盈利的发展大道呢？

2 盈利模式的定义

2.1 定义

盈利模式就是企业为客户创造价值，实现盈利的模式化的方法和途径。

2.2 本质

本质就是以客户为重心。让企业以客户为重心并不容易。首先，企业管理者接受的教育及环境都是以产品为重心的，他们习惯持续关注改善自己的产品，调整产品价格，提高市场份额，增加销售收入与利润，客户只是企业产品和服务的被动接受者。再者，这是一个企业成功所带来的必然结果。企业初创阶段，企业思维的重心是客户，否则，企业就无法生存和发展。当企业发展起来，一些企业的重心就开始转移了，这是一个逐渐变化的过程，企业开始离开客户转向自己。最后，随着企业的不断成功壮大，企业只关注自己，自己的资金、资源、预算、计划和利润，客户的需求反而越来越远了。

为了形成以客户为重心的思维，企业管理者必须改变传统价值链的方向。传统价值链始于企业的核心能力和它的资产，进而转化成某种产品或服务，正好满足了客户的某种需

求。现在，这个价值链过程要颠倒过来，以客户为重心的思维起点是客户。根据客户的偏好与需求，探索满足客户需求的解决方案，然后再转向企业的核心能力与资产。

2.3 转变

饲料行业好的盈利模式必须以实现两个转变为基础：饲料企业的营销对象必须从“饲料产品”转到“赚钱解决方案”，即从“有形产品”转到“无形产品”；饲料企业的经营目标也必须从做“所有的事”或“能做的事”转到做“客户需要的”和“自己最擅长的事”。只有这样，才能给客户创造更大价值，给企业创造更大利润。

3 盈利模式的选择

3.1 客户解决方案模式

通过市场调研了解客户如何购买、使用产品，然后寻求办法帮助客户解决问题，创造价值。也就是了解经销商、养殖户的需求，然后量身打造一系列解决方案——种苗、饲料、养殖管理、回收加工等。

(1) 价值链定位

一条龙养殖解决方案可根据企业资源及战略灵活运用，可做多个产业链或某一个产业链，也可做精某一环节，如饲料、养殖、肉食品加工等。如新希望的猪产业链、肉鸡产业链、蛋鸡产业链；通威的鱼产业链；双汇、雨润的肉食品加工等，然后再整合或融入某一农牧产业链。“木桶理论”的原版是发展短板，提高水容量。笔者根据价值链理论则总结出新的“木桶理论”——发展长板，整合资源，抽换短板，通过无缝隙合作创造更大价值。

(2) 区域优势

由于饲料、养殖、肉食品加工等农牧产业链的特点，导致农牧产业链有很大的区域性。如山东六和、广东温氏、湖南唐人神、四川通威等，都需要在饲料、养殖、肉食品加工上进行一条龙建设，资本密度大，宜区域经营，稳步发展。这也是饲料企业积累经验，提高知名度、美誉度，然后滚动发展的有效途径。

(3) 基础产品与后续服务

这是一种最有利可图的盈利模式。在农牧产业链上可先建立一个可以扩展的种苗或饲料等基础产品，然后再提供养殖管理及畜禽回收等一系列后续产品和服务。随着饲料产品本身利润的不断缩水，后续产品的利润日显重要。

3.2 利润乘数模式

是指从同一产品、商标、品牌、能力或服务重复收获利润，最好的例子是迪斯尼公司，将同一角色以不同的方式包装起来，如米老鼠、唐老鸭等角色在电影、书籍、服饰、手表、主题花园、专卖店等广泛使用。利润乘数模式对那些大量消费品是强有力的利润机器，一旦投入巨资建立一个品牌，公司就可以将这一品牌赋予一系列的基础产品。饲料行业如通威集团的“通威”品牌，首先通过淡水鱼饲料建立了世界第1大淡水鱼饲料品牌，顺手发展了其他畜禽饲料，最后又通过对淡水鱼的深层次加工，开发了“通威”鱼。

3.3 多成分系统模式

在饲料行业，营销渠道系统可分为许多子系统，每一个系统具有不同的获利特征，如不能充分参与高利润区子系统的业务，将降低企业的盈利水平。另一方面，为了在最盈利的子系统赢得市场，也需参与低利润区。

饲料的营销渠道有：经销商、直销、直接养殖。在我国饲料行业的营销渠道中，除肉鸡饲料外大部分还是经销商渠道，利润分配上形成“企业、养殖户两头低，经销商一头高”的现象。由于肉鸡的规模养殖和公司+农户的经营模式，肉鸡饲料多采取直销，如六和、大用、永达等。直接养殖广东温氏集团是一个代表，以养殖肉鸡、生猪为主，饲料产

销合一全部自用，每头生猪的生产成本比散养还低100元。

3.4 产品金字塔模式

根据养殖户的养殖品种、养殖规模、养殖习惯及养殖偏好，饲料企业可以建立一个饲料产品的金字塔。在塔的底部是低价大批量产品，在塔顶是高价值的小批量产品，虽然利润集中在金字塔顶部，但塔底的产品也有重要的战略作用——防火墙，从而阻止竞争者进入，保护公司在金字塔顶部产品的丰厚利润。

如瑞士的SMH公司，既有高达几万美金的布兰塔克、欧米茄、浪琴、雷达，也有几十美金的斯沃琪，有力阻击了日本等廉价手表的攻击。饲料企业如湖南某饲料公司，猪浓缩料813-812-811-800-金800，价格120-130-140-150-160元/40kg（2003年），有力阻击了一些饲料企业对其市场的低价渗透。

3.5 低成本战略模式

低价格与低成本的区别：低价格是单纯从价格上竞争，盲目跟风降价，不管饲料成本是否有降价空间，这样的行为如无低成本的支撑，无疑是扼喉自杀。低成本是指企业从市场客户可接受的饲料价格出发减去企业和渠道利润形成较低的企业目标成本。目标成本的控制方法有二：首先是企业内部节能减耗；其次是整合社会资源，联合外包，降低成本。

格兰仕微波炉，以低价打遍世界无敌手，约占世界市场40%，国内市场70%，LG、三星望风而逃，随得“价格屠夫”之美誉。饲料行业的希望集团，在20世纪80-90年代，相对正大集团开发出低成本的猪饲料，很快成为中国饲料的大腕；山东的六和集团，通过“微利经营”在山东等局部市场也成了老大。

低成本战略模式已成为行业挑战者的有力武器，也是行业领导者称雄武林的“独家秘笈”。

4 盈利模式的发展趋势

4.1 跨行业融合

饲料行业必须从农牧产业链或肉食品加工的角度重新定位，跨行业纵向一条龙已成为饲料行业发展的必然趋势：粮食-饲料-养殖-肉食品加工—连锁专卖。

4.2 饲料行业与互联网结合

随着互联网的普及，为了提高自己的企业形象及工作效率，一些大中型饲料企业纷纷建立了自己的企业网站。一些前沿的农牧企业也开始了网络订货，如河南省畜牧局金牧阳光工程，通过与联想集团、中国移动、中国网通等企业的合作，在一些终端养殖场、连锁店安装网络终端，客户可以通过网络浏览信息并轻松采购。

4.3 饲料行业的娱乐化

河南某饲料公司为了提高企业的知名度，与河南电视台梨园春合作，在河南及全国引起了很大反响。同样，河南某饲料公司自己成立了豫剧团，自己制作剧目并结合传统剧目，配合饲料营销不断在市场上巡演，极大迎合了养殖户的戏剧爱好，有效巩固、拉动了终端市场。

4.4 各种金融及衍生工具的综合运用

随着规模养殖和饲料直销，养殖户的资金瓶颈日益突出。新希望集团与六和集团为了解决这一问题，联合政府部门成立担保公司，帮助养殖户从银行金融部门获得贷款，也促进了饲料企业的快速发展。

4.5 从产业链低利润区向高利润区转移

饲料利润不断降低，饲料企业开始向上下游的粮食种植、原料贸易、畜禽养殖、肉食品加工、商业零售等行业延伸转移，以取得理想的利润回报。如正大集团、唐人神集团、

华西希望集团等。

4.6 长尾理论的广泛应用

传统畜禽水产饲料竞争加剧，利润不断降低，饲料企业加快了对“长尾”饲料的研发生产，如对虾料、乌龟料、宠物料、狐狸料、鹿料等，通过开发饲料的“长尾”市场，赢得企业发展。

4.7 第3方买单

农牧产业链的各环节产品如种苗、原料、饲料、养殖设备、养殖、动保、肉食品等可以广泛深入合作，利用某强势品牌拉动其他产品的销售，同时降低自己的成本，让消费者免费或低成本享受到高品质的产品和服务。

4.8 成功盈利模式的复制

六和通过“微利经营，服务营销，近距离密集开发”，用10年时间，年销量达到600多万t，成为中国饲料行业发展最快的企业；普瑞纳的“标准化营销”，几十年如一日，成就了世界饲料第1品牌……

4.9 产销合一趋势

饲料行业竞争加剧，企业兼并风生水起，食品安全备受关注，农牧产业链产销合一势在必行。产销合一在美国比较普遍，美国农牧产业化程度比较高，多是种植、饲料、养殖、肉食品加工一条龙企业，饲料自用率高达65%，商品饲料只有35%。

4.10 虚拟经营

饲料行业的虚拟经营主要体现在农牧产业链经营上，如六和集团的一条龙经营采用“公司+农户”的模式，公司提供种苗、饲料、管理技术、回收加工等一系列服务，养殖则由养殖户完成，把养殖场变成自己虚拟的养殖生产车间，把养殖户当成自己的虚拟员工，有效控制了固定资产的投入与养殖风险。

现代管理大师彼得·德鲁克说：“现代企业的竞争，不是产品的竞争，而是盈利模式的竞争”。饲料行业只有找准自己的盈利模式，才能获得健康持久的发展。