

大企业战略：中国饲料行业发展新趋势

张利庠

饲料产业是中国国民经济的重要组成部分，截至2005年底，中国饲料总产量达1.07亿t，占世界总量的1/8，连续多年位居世界第2位。饲料工业产值达2 742亿元，在我国统计的40个工业门类中排名第20位左右，为社会主义新农村建设做出了重大贡献。

然而，饲料行业也面临着许多问题。首先，基础薄弱。饲料产业的基础是养殖业，养殖业不发达，饲料产业肯定不发达。我国养殖户大多还是传统的散养户，而且综合素质比较低，这就严重地制约了现代饲料业的可持续发展。2006年上半年，我国饲料总产量4 800万t，增幅同比下降近10个百分点，饲料产品质量合格率仅为89%，同比下降2.1个百分点，这种反常的现象就是受养殖业波动造成的。其次，饲料安全形势仍然严峻。“十五”期间，全国累计报告在猪肉产品中由瘦肉精引发的中毒事件20余起，中毒人数超过1 400人，影响之大，可以想象。第三，进入行业门槛低，竞争混乱。全国1.07亿t饲料被大约1.5万家饲料企业瓜分，还有众多没有任何生产许可证和注册的小企业，产业竞争度比较低，小企业恶性竞争，产品质量参差不齐，造成“大企业搞不好、小企业死不了”的尴尬局面，严重影响了饲料行业的良性发展和经营秩序。第四，饲料产业全面推动新农村建设的作用有待加强。新农村建设必须发展生产，现代饲料业能够带动种植业、支撑养殖业，降低排泄物对环境的污染，提高养殖生产效益，增加农民收入，促进农村生产发展、生活富裕、生态良好的协调统一，这一切必须依靠现代化的大型饲料企业拉动。第五，饲料企业的整体管理水平有待提高。

综上所述，我们认为，大企业战略可以有效地解决以上问题，是未来中国饲料行业发展的必然选择和发展趋势。

1 为什么要实行大企业战略？

1.1 符合我国经济改革的政策要求

自20世纪90年代后，培育和造就大企业集团一直是我国国有经济战略调整与企业改革的重要组成部分。《“十五”计划纲要》明确提出，要努力“形成一批拥有著名品牌和自主知识产权、主业突出、核心能力强的大公司和企业集团”。在这方面，饲料行业成绩显著。截至2005年，我国前10名的饲料企业总产量达到2 502万t，约占全国总产量的23%，形成了正大、新希望、通威、温氏、南宝、唐人神、正邦、海大等一系列名牌企业，为我国经济建设做出了较大的贡献。

1.2 符合事物发展的客观规律

任何事物的发展都分为主要矛盾和次要矛盾。主要矛盾规定和制约次要矛盾，不抓主要矛盾，次要矛盾难以解决，也找不到解决各种矛盾关系的正确方式和方法，只有抓住主要矛盾，其他次要矛盾才会迎刃而解。饲料行业的主要矛盾就是大企业，重点发展大企业，才能全面提升饲料行业的整体升级，把我国由饲料大国发展成为饲料强国。

1.3 有利于夯实养殖基础

我国大型饲料企业借助自身的技术优势，通过产业链的延伸和服务营销的推广，公司+农户、订单养殖、公司+养殖联合体等一系列的策略实施，不但有效地解决了养殖品种、养殖管理、防疫治病、养殖设备、人才培养等问题，而且以龙头企业带动进行组织创新，不断扩大养殖规模提高养殖水平，使得养殖的整体水平大大提高，为饲料行业的可持续发展奠定了坚实的基础。而众多的小企业限于自身的能力，仅仅出售饲料，基本没有服务措施，对于养殖行业的整体提高作用不大。

1.4 有利于加强饲料安全管理

我国饲料行业虽然得到快速发展，但食品安全的形势依然严峻，饲料安全就是食品安全，人们对肉食品的质量要求严重制约了我国养殖业的发展，饲料中重金属、不良添加剂造成养殖的污染，加重了环境的恶劣，从而也造成了饲料行业的波动。监管职能、违规成本、规模效应、社会责任等因素都促使大型饲料企业严格遵守国家的生产标准，而“游击队型”的众多小型饲料企业迫于竞争的压力，往往迎合养殖户“皮红毛亮”、“粪便颜色”等传统观念，铤而走险，违规生产。这些没有生产许可，甚至没有注册的小企业，往往造成饲料安全问题后难于查处，这便使他们变本加厉，有恃无恐。所以，加强饲料安全仍要依赖于大型饲料企业的健康发展。

1.5 有利于饲料行业全面升级

由于种种原因，饲料行业的周期波动已成事实。在饲料行业处于波峰时期，小企业一哄而上，攫取利润，当处于低谷时期，小企业关门大吉，等待时机，大型企业则要坚持生产，担当起度过难关的支柱作用。一方面，小企业的管理成本、生产成本、财务费用和营销成本4项费用均低于大型饲料企业，而且从传统价值观念（“皮红毛亮”、“粪便颜色”）上看，小企业的产品由于违规操作其产品，在众多散养户层面竞争力并不低于大型企业，再加上小企业的后发优势和模仿能力，单从市场竞争上看，大企业不大，小企业不小，区域市场相互撕咬。另外一方面，众多小企业的管理粗放，整体素质不高，浪费和污染严重，严重影响了饲料行业的整体形象和水平。

2 怎样实施大企业战略？

新制度经济学认为，长期的经济变化具有路径依赖的特征。我国饲料行业大型企业的发展遵循了中国特有的环境和规律。因此，中国饲料行业发展大企业战略，就应当按照符合中国饲料大企业成长规律的优化路径来规划未来的成长之路。

2.1 明确政府定位，发挥政策导向作用

市场经济并不是不要计划和管理。单纯依靠市场竞争小企业很难淘汰掉。第一，需要政府必须作为，从安全监管、生产许可、质量检查、进入准则、经营标准、市场规范等众多领域加强管理，提供一个大企业顺利成长的公共政策环境。第二，努力维护企业在国际贸易中的正当权利。目前，中国已连续9年成为世界上遭受反倾销调查最多的国家，也成为世界上反倾销的最大受害国。因而，对于愈演愈烈的国际经济摩擦，我国政府需要从历史和战略的高度予以应对，各个部门需要形成统一对外的协调机制。大力维护饲料企业的正当利益。许多饲料企业反映在对外交往中缺乏有关国际惯例的知识和国际市场行情的信息，也需要政府部门与饲料工业协会给予高度重视。第三，从资金、技术、人才、原料等领域重点扶持一批有发展潜力的大型饲料企业，发展跨地区、跨行业、跨所有制的经济联合体，提高产业集中度和产品开发潜力。

2.2 建立完善的现代企业制度

经验证明，世界上的优秀大企业都是在产权多元化过程中由单体企业衍生和发展起来的，企业制度都经历从业主企业到有限公司再到股份公司的产权多元化过程，饲料企业要做大做强做久不可能长期依靠资源垄断和家族制权力经济（不是家族制）。要以调整和优化产权结构为重点，通过规范上市、整体上市、引入战略投资者，产权置换、相互参股等多种途径进行股份制改革，实行投资主体多元化，在产权多元化的基础上，使企业的治理结构真正有效地发挥作用，形成相应的决策机制、激励和约束机制。

2.3 通过特殊的虚拟经营迅速扩大企业规模

专家指出“纵观美国著名大企业，几乎没有哪一家不是以某种方式、在某种程度上应用了兼并、收购发展起来的，几乎没有一家大公司能主要依靠内部扩张成长起来。”可见，企业单纯依靠自身发展快速扩张难以形成大型企业集团。新希望与六合，通威与粤华、粤海，亚太中慧联合扩张，荷兰泰高与北京德佳，荷兰德赫斯与禾丰，英国ABNN与辽河……中国饲料企业在联合兼并的道路上进行了大胆的尝试和探索，但是这种探索也存在着很多问题，面临着前所未有的文化、战略、模式和人才的挑战。即使是国外并购案例，其成功率也只有35%左右。因此，要根据中国饲料企业发展路径特点，结合现有文化观念传统，建议更多采用特殊的虚拟经营模式，在组织上突破有形的界限来扩大企业规模。外

包、战略联盟是两种形式。但是，这种方式使企业的管理跨度从企业内部延伸到企业外部，从而对企业的生产、营销管理演变为对供应链、供应商的管理，从传统的有形管理发展到无形的信息和资源管理。

外包是社会生产专业分工高度细化下产生的生产方式。它实质上就是指借用、整合外部资源，以提高企业竞争力的一种资源配置模式。研究表明，外包的公司比什么都在自己公司运行效率更高、成本更低。第二，推行战略联盟。作为企业扩展的一种形式，它具有比企业直接重组、兼并更强的灵活性反应力，能够适应市场运行和加快的需求，因而成为当前一种新的合作方式。任何一个企业都不可能所有业务上成为佼佼者，企业只有通过联合行业中其他上下游企业，建立一条经济利益相连、业务关系紧密的行业供应链方可实现优势互补及持续性竞争优势。当前，我国饲料企业还应更多与跨国公司结成战略联盟，学习他们先进的管理经验，引进急需的技术，并以联合研发保持技术的领先水平。7+1、广盟组织、中农财智等一些战略联盟都进行了大胆的探索，取得了非常好的效果。然而，这种由竞争关系企业形成的战略联盟也面临着新的突破。

2.4 走国际化道路

这是一个地球村的时代，我们饲料行业的发展不可能脱离国际竞争环境。大型企业一定要在全球化的高度下整合最低资源、运用最高技术、引进最优模式、开发最大市场、使用高效人才、树立国际形象。我们向世界走去，世界向我们走来，没有国际化的企业一定不是中华民族的大企业。

2.5 坚持主业形成核心竞争能力是中国饲料大企业的必由之路

中国饲料企业在进行产业链整合的过程中，大多走了多元化和专业化关系的弯路。随着饲料企业规模的越来越大、市场结构的日益细分化和多样化，企业战略管理显得愈加重要，这种战略管理主要集中在多元化管理和核心竞争能力的培育上。大多数国内饲料大企业还只能算作中小企业，其经营方向不宜过于分散，饲料大企业在相当长的时期内还是应当以做精主营业务的战略思想来增强企业实力，由于主营战略是一个长期的过程，在进行中关键是要保持战略的连续性和一致性，主营业务一经选择就要相对稳定，在执行过程中必须摆脱各种短期机会的诱惑，只有持续不懈地坚持下来，企业才会培育出自身独特的核心竞争力，在做大的同时实现做强。纵观国外大企业的发展，就会发现他们大都经历了由专业化、多元化到回归专业化的过程，现在的世界500强企业大都以高度专业化经营思想来主导发展。我国成功的大型饲料企业的核心竞争力也都是奠定在主营业务上的。希望的猪料、通威的鱼料、铁骑力士的鸭料、粤海的虾料、六和的肉鸡料、兴达的蛋鸡料、成农的教槽料都是专业化的代表。

2.6 打造强势品牌

个别中国饲料企业虽然产量已经达到世界级规模（600万t以上），但是品牌没有形成鲜明的个性，导致世界上只知道中国的饲料产品，但不知道中国的饲料企业。我们的饲料企业在打造强势品牌方面差距还相当大。对于品牌内涵、品牌风格、品牌故事、品牌包装、品牌延伸、品牌模式缺乏系统的研究和灵活的运用。打造强势品牌也是实现区域经济快速发展的捷径，没有海尔、海信等一大批名牌，就没有山东青岛的区位优势。强势品牌的塑造也是中国饲料行业的窗口，正大、希望、通威的品牌效应也影响了社会公众对饲料行业的认识。

3 实施大企业战略的效果

通过实施大企业战略，可以实现优化结构效应、示范带动效应、名牌形象效应、择优扶强效应、技术转移效应、全面推动新农村建设效应。