

# 饲料工业发展态势与 成长型饲料企业核心优势构建策略

魏全

经过近30年的发展，我国一跃成为世界第二的饲料大国。到2004年底，我国生产的各类饲料总量达到9 660万t，饲料工业产值2 300亿元。随着市场的进一步规范与竞争的加剧，饲料业的净利率正逐步走向合理，行业的整合将走向快车道，并从“大鱼吃小鱼”的市场经济模式向“快鱼吃慢鱼”的知识经济模式转变，更多地强调饲料业的从业机构与职业经理人适应市场变化的能力。

## 1 饲料市场面临的现实

我国改革开放以来，一直保持着经济的持续与快速增长，近年来国家积极的财政政策、务实的兴农举措以及构建和谐社会的实施，对中国饲料工业带来许多利好的消息：① 国家稳定的宏观经济环境是饲料工业调整整合与迎接新一轮发展的重要保障；② 中央对农牧业积极的扶持举措对饲料工业的发展是个机遇；③对畜禽、水产等终端产品需求的日益增长，特别是广大农村消费水平的提升，可反作用于处于摇摆的养殖业，在利好的市场态势下，饲料工业作为中间品会有一个良好的发展空间；④饲料行业间的交流与沟通平台畅通；异彩缤纷的联盟、层出不穷的合作风起云涌；饲料业经理职业化正现雏形；从业者经营与管理素养、职业道德得到全面提升。

饲料市场逐步走向规范与有序，但仍有诸多不足：首先是饲料及养殖业缺乏行业约束与市场引导，致使出现了经营无序与从业者目光短浅现象，制约了饲料工业的持续与健康发展；其次是养殖业疫病存在与潜在的威胁，直接导致饲料工业的起伏。同时，各饲料企业还得面临行业间以资产为纽带的产业整合，饲料品牌将更加集中（2004年饲料经营规模前10名的饲料总量占全国饲料总量的21%，比2003年提高了3个百分点），占饲料总量80%左右的中小型饲料企业将直面惨烈市场竞争。

## 2 饲料工业未来的形势判断

### 2.1 饲料企业将围绕如下关键点来强化自己核心竞争力的培育

#### 2.1.1 持续学习力

要求饲料界从业者必须保持对周围环境的敏感性，随时就市场的变化作出反应。什么样的企业才能长寿？不是最大、也不是最强、而是最能适应环境变化的企业，想不被淘汰，企业必须是一个学习型的机构，而且还要比主要竞争对手学得快！

#### 2.1.2 团队协作力

市场竞争态势的形成，社会的分工越来越细，无论是个人、还是机构，拥有的资源将逐步减少，“能人经济”、“点子策划”都将成为过去，要想在竞争中立于不败之地，你必须构建一支具有和谐、强烈认同感和共同目标的经营团队（营销团队、管理团队、渠道网络等），并不断提升团队的执行力！

#### 2.1.3 创新能力

在饲料工业产品同质、服务同质的态势下，饲料企业必须不断地创新，比如建立企业内部的创新机制、设立创新基金、举办创新比赛等，同时，在企业内部构建“允许打破常规和不落俗套的思考和试验”的经营理念。

#### 2.1.4 免疫能力

市场经济非常强调风险管理，企业必须树立“生存是第一目标、赚钱是第二目标”的理念。所以，饲料企业在扩张和产业拓展时必须采取稳健的政策，同时在经营上要保持适宜的灵活性。

## 2.2 未来饲料工业会走出如下趋势

**生产规模化** 饲料业今后会向规模化方向发展，靠规模效应、真正的微利获取竞争优势。

**市场区域化** 在目标市场内，饲料企业在区域做强的趋势非常明显，区域内的优秀饲料企业将有较大的发展空间，他们具有距离短、物流低、管理省、经营灵和目标适度的特点，正好弥补一类企业的市场空白。

**产业一体化** 企业的综合实力强，在行业的竞争中会占有优势，部分饲料企业向前和向后进行产业链延伸，反映了饲料企业在面对结构性调整、增强盈利能力和抗风险能力等新的市场压力时的应对之策。

**利润微小化** 饲料行业整合期的完成会有较长的时间，但有一点必须引起行业的重视，那就是饲料行业的净利率会逐步回归至合理。

**管理科学化** 市场的规范与竞争的激烈，使得饲料企业必须狠练内功，建立有序的管理秩序与精细的管理策略。

**经营专业化** 未来饲料企业的生存与发展将会越来越专业化，企业只有将有限的资源、做最合理的安排，才能取得最好的经营目标。近年来，饲料市场出了许多“黑马”，归纳有以下类别：①类别专一化策略；②营销标准化策略；③产品精细化策略；④成本优势化策略；⑤网络连锁化策略。

## 3 成长型饲料企业核心优势构建策略

### 3.1 提升饲料企业竞争力，改变心智模式和传统的思考方式

#### 3.1.1 破除思维定势，跳出行业看饲料

以内省的角度，站在行业外来审视企业的经营战略与策略，审视企业的成长轨迹，用足够时间进行SWOT（企业内部的优势、劣势，企业外部环境的机会与威胁）分析。

#### 3.1.2 目标聚焦

蓄积企业所有的能量，做好最能取得业绩的某块业务，完成自身拥有资源的经济配置过程。

#### 3.1.3 灵活的适应

饲料企业必须遵循“适应则生存、完美就是死亡”的游戏规则。

#### 3.1.4 想象未来，与未来沟通

对自己所从事的饲料产业应该自始至终投入最大的兴趣和热忱，企业成功的关键在于你的某些态度。

#### 3.1.5 科学的假设

对企业目标的规划，应该构建“如果——怎样——”的思维模式。例：如果要“3年做到全行业的前3名，怎样才能实现这个目标！”。其中应提倡战略规划，而不是战略思考。二者的区别是：战略思考是发现新的、有想象力的战略，其思考过程特点是综合性、发散性和创造性，战略思考是先思考，后规划；而战略规划是使在战略中开发出来的职能战略具有可操作性，其规划过程的特点是分析性、收敛性和传统性，战略规划是先规划，后思考。

### 3.2 3种竞争战略与企业竞争力提升的关联

#### 3.2.1 成本领先

其含义包括：①来自经营效率的差异或达成经济效益的最佳做法；②来自战略定位上的差异。其关联点：成本控制来源于对饲料上游产业链的控制（信息流的构建、原料基地的建立、上游产业联盟、各管理链的标准流程再造与关键点控制、市场博弈及库存适量的控制、物流的成本概念）；成本控制是在目标市场的特定环境下作出的经营决策。更看重与竞争对手的差异化（避免无意义差异、溢价太高和太低等）。

#### 3.2.2 战略差异化

其含义是战略的差异来自企业各类经营活动的差异，如企业在订货流程、组装、产品

设计、训练、营销模式、企业文化等方面的差异。其关联用竞争动力学的理论来描述饲料企业竞争的差异化是非常有说服力的： $\text{冲量}=\text{质量}\times\text{速度}$ （ $\text{能量}=\text{质量}\times\text{速度平方}$ ），其中质量包括企业的规模、人力资源、技术创新、产品质量等。这些包括饲料企业各管理链的每一个关键点整体竞争水平，同时强调针对竞争行为所采取的反应速度，如战略决策速度、战略实施速度、市场反应速度！

### 3.2.3 集中化策略

其含义是经营活动集中于某一特定的购买者团体或个人、产品线的一部分或某一地域市场。其关联包括：专业化策略的广泛采用；特制、定制的一对一策略。未来的竞争是与客户构建长期的“伙伴”关系（市场的运作是为顾客提供包括产品以外的全方位解决方案，这是培养顾客忠诚的重要手段）；产品线的延伸（在节约顾客成本的前提下，饲料企业应尽量考虑其使用成本与便利性）。

## 3.3 影响企业竞争力的成因分析

3.3.1 在一定的环境下，质量与速度成反比，比如山东六和集团的肉鸡料的低成本扩张策略（出厂价比一般小型饲料企业的配方成本还低）；山姆·沃尔顿创建“沃尔玛”时的经营理念是“为顾客节约每一分钱”，这样“沃尔玛”才会成为全球500强第一的商业零售连锁王朝。

3.3.2 质量与速度之间具有一定的互补性。饲料工业发展到今天，质量的稳定性是验证企业能否持续、快速的晴雨表之一。但是一个企业需要较长的时间和资本才能使其质量从小到大。

3.3.3 企业竞争速度的提高更多依赖于企业管理层的综合能力，特别是中层的执行力。此外，产品集中度、市场集中度、资源聚焦度和技术创新都会影响饲料企业核心竞争力的提升。

## 3.4 提升饲料企业竞争力的途径

### 3.4.1 准确的产品定位

产品定位是根据所选定的目标市场上竞争者产品所处的位置和消费者的需求特点，从各方面为企业产品树立一种特色（优势）形象，确立一个市场空间。使自己在顾客的大脑中形成一个独一无二的形象，使顾客能够将自己与同类企业的产品明显区别开来，并在需要购买这类产品时，第一选择自己。由于饲料工业决策模式已由粗放的、感性的逐步向精细的、理性的方面转化，饲料企业的定位策略尤显重要。因为市场永远接受优秀，顾客永远购买第一，如宝洁（P&G）公司产品细分。

### 3.4.2 定位沟通

定位的沟通远比定位本身重要，无论是市场、产品、价格，还是渠道、营销机制等，技术与营销的双向有效沟通是与实施战略规划，提升饲料业整体的竞争速度直接关联，是从下至上的战略制定、再到从上至下的战略规划和从上至下的一致性方向战略沟通。

### 3.4.3 定位战略模版的选择

可以采用价格领先策略（成本优势化策略），或者是差异化策略（公司、产品及职业经理人的与众不同），或者是专业化策略。

## 3.5 提升饲料企业竞争力的步骤

3.5.1 找到一个切入点，像钉子一样（你的企业最具优势的突出点）订上木板（最能出效益的目标市场）。

3.5.2 整合企业可支配的资源，以战术为核心，建立独特的经营模式。

3.5.3 保持企业全员一致的营销方向（形成战术锤子），并从上至下的准确沟通。要求强势！

3.5.4 快速的反应（执行力） 执行力就是饲料企业核心竞争优势建立的关键。

## 4 结 语

在目前激烈竞争的市场态势下，要构建企业的核心竞争优势，只有通过上述思维改变、竞争战略模版的选择、影响核心竞争优势成因分析以及构建核心竞争优势途径的步骤来实施，科学理性地筛选出当前企业优于主要竞争对手的相对竞争优势（或煽情的营销团队、或快捷的市场终端服务、或饲料市场的渠道再造与创新），在向比你优秀的对手学习

的同时，采用迈克尔·波特的“价值取舍抉择”模型，务实推进饲料企业的各类经营活动，精耕细作，就会在转型的社会大环境和浮躁的市场中保持自我，立于不败之地！