

# 饲料企业规模效益调查

王红玲<sup>1</sup> 董文忠<sup>1</sup> 刘恩勇<sup>1</sup> 彭安强<sup>1</sup> 黄倩蓉<sup>1</sup> 何本权<sup>1</sup> 王仲才<sup>1</sup> 徐祖新<sup>2</sup>

1.湖北省农业厅,武汉 430070;2.黄冈市饲料工作办公室,湖北黄冈 438000

## 1 全国饲料企业规模效益概况

饲料业是推动养殖业快速发展的重要产业。近 10 a 来,随着畜牧业不断发展壮大,湖北省饲料工业也实现了长足发展。2012 年,湖北省工业饲料产量 555.7 万 t,是 2003 年 340.5 万 t 的 1.63 倍,年均增长 5.6%。截至 2012 年,湖北省年产 5 万 t 以上的饲料企业数量达到 36 个,是 2003 年的 9 倍,10 万 t 以上的饲料企业数量达到 15 个。2012 年底,全省有饲料加工企业数达到 388 家,平均每家年产量 1.4 万 t。然而,湖北省饲料工业的发展与全国相比仍然有很大的差距,这种差距还越来越大。

在过去 9 a 间,湖北省饲料产量年均增长 5.6%,远远落后于全国年均 9% 的增长速度。从 2004 年起,广东、山东两省总产量双双首次超过千万吨,到 2009 年辽宁省饲料产量突破千万吨,2010 年河北、河南突破千万吨,2011 年湖南省饲料产量突破千万吨,2012 年四川省饲料产量突破千万吨。截至 2012 年底我国共有 7 个省饲料产量突破千万吨,而广东、山东在 2011 年的产量分别超过 2 000 万 t,行业集中度逐年提高。2011 年,全国年产 10 万 t 以上的企业为 360 家,平均产量规模近 17 万 t,产量 6 171 万 t,占全国三分之一。

涌现出新希望、唐人神、通威、海大、禾丰、恒兴等一批在国内外有一定影响力的一体化或多元化集团企业。以新希望集团为例,新希望集团从 1982 年的一个鹌鹑场,发展成为拥有 7 个国家农业产业化重点龙头企业的中国 500 强企业。公司资产规模近 700 亿元,饲料生产能力达 2 000 万 t,销售量超过 1 700 万 t,拥有包括国外公司在内的各类型企

业 380 多家,从业员工近 10 万人。

湖北省饲料生产企业以小企业居多,低水平经营、低档次重复、低层次竞争等问题相当突出,饲料企业平均年产量仅 1 万多吨,年产超过 10 万 t 的企业仅 15 家。湖北省饲料工业为何发展如此之慢,饲料企业怎样才能发挥规模效益,带着这些问题我们对近年来超速发展的浠水四方饲料有限公司进行了调研、总结,以期对湖北省饲料企业的发展有所裨益。

## 2 浠水县四方饲料有限公司规模效益概况

浠水县四方饲料有限公司早期从事饲料原料贸易,2004 年以 300 万元购买了一个粮食加工厂,并改建成饲料生产企业;2005-2006 年只生产猪料,每月产量可达 1 000 t;2007 年开始增加蛋鸡料生产,到年底月产量达到鸡料 3 700 t、猪料 2 600 t。

该公司在发展饲料加工业的同时,开始涉足畜禽养殖业和养殖服务业。2007 年成立了湖北禹山牧业有限公司,从事蛋鸡养殖试验;2008 年下半年,建成浠水种鸡场;2011 年底建成蕲春种鸡场。与此同时,还成立了专为畜禽养殖提供服务的畜禽服务部。现拥有浠水县四方饲料有限公司、湖北鑫成生物饲料有限公司和蕲春四方饲料科技有限公司 3 家饲料生产企业,还拥有黄冈四方种禽公司(湖北省标准化养殖场)、湖北禹山畜牧业有限公司(国家级标准化畜牧示范场)、蕲春四方种禽场等 5 个养殖基地和 3 个四方畜禽服务部,即将建成湖北晨科牧业公司、团风开源饲料科技有限公司和黄石晨科饲料科技有限公司 3 个饲料生产企业,总资产 2 亿

收稿日期:2014-04-08

王红玲,女,湖北省农业厅副厅长。

元。现有“白石山”、“裕德”及“金莲子”三大品牌的鸡、猪、鱼及鸭四大系列饲料,已形成从种苗供给、技术服务、管理指导、饲料供给到产品回收等完整产业链,是湖北省农业产业化重点龙头企业。

2012年,饲料总产量达50万t,养殖场种鸡常年存栏量达8万只,向社会年提供鸡苗800万只,两个青年鸡育雏场年提供青年鸡140万只,实现总产值13亿元(其中饲料产业12亿元),利税4000万元(其中饲料产业3000万元),上缴税收1300万元(其中饲料产业1200万元)。浠水县四方饲料公司饲料产销量连续2a以22.8万t和36.0万t位居湖北省饲料生产单厂第一,并荣获“湖北名牌”、“湖北省十佳饲料品牌”、“湖北省优势品牌企业”、“湖北著名商标”。预计2013年饲料总产量65万t、种鸡苗800万只、商品鸡蛋1575t,总产值17亿元(包括饲料产业和禽业),利税5500万元。到“十二五”期末,公司将发展成为全国农业产业化重点龙头企业、全国饲料行业有影响力的知名企业、全省“四个一批”工程企业、全省畜牧业产值过百亿元企业,实现总产值111.76亿元,利润4.5亿元,税收1.1亿元,并上市“新三板”。

### 3 浠水县四方饲料有限公司的发展经验

浠水四方饲料公司从建厂初期2005年的年产饲料不到1万t、总产值不到1000万元的生产规模,迅速发展到了2012年饲料总产量50万t、总产值12亿元,几乎一年一大步。之所以在短短8a时间内,饲料总产量和销售收入均以80%以上的惊人速度递增,由一个小型饲料加工企业快速发展成为湖北省饲料十强企业,税收和企业综合排名均为浠水县第一,有5条经验值得推广。

#### 3.1 坚持把市场培育放在第一位

怎样服务好养殖户,解决他们遇到的困难,帮助他们获取更多利润,是饲料企业和上游农牧企业的使命。刚开始,浠水县四方饲料有限公司是以简单的商人身份联系养殖户,以公司利润为先导,只要质量没问题,就较少考虑养殖户利益。这种模式使企业和客户之间的合作变得越来越脆弱,不利于企业持续发展。公司董事长戴小方先生发现问题后,迅速对市场进行了深入研究,认为要想企业持续发展,首先必须培育市场,引导市场,发展市

场。

1)探索科学、高效养殖模式,激发养殖户积极性。该公司根据湖北地区气候特征,引进国内外先进的养殖理念—福利养殖法,在湖北省创立了首家全封闭(彩钢、泡沫夹心)鸡舍,运用自动控温、自动通风、自动喂料、自动清粪、自动消毒、可控光照等自动化技术,使生产性能和疾病抵抗力达到较高的水平,综合经济效益比传统鸡舍高出30%以上。这种模式得到了湖北省农科院和湖北省畜牧局专家们的肯定,被总结为“153”模式在全国推广。集团下属的湖北禹山畜牧业有限公司荣获农业部授予的“全国蛋鸡标准化示范场”和“全国百家标准化畜牧示范场”称号。

2)开展一条龙服务,解除养殖户后顾之忧。该公司不仅向养殖户提供优质饲料产品,而且还从鸡舍设计、设备安装、技术培训、疾病诊疗到产品销售等环节,实行全程一条龙服务,从根本上排除了养殖户的各种顾虑。

3)坚持科技培训,提升养殖户经营素质。该公司长年坚持开展送科技下乡活动,聘请专家、教授每年举行各种养殖技术培训上百次,培训养殖户上万人次。同时,还将先进养殖经验和技能编印成册,免费发放给养殖户,无偿推广自己的成功经验。该公司正筹划在浠水县工业园征地6.7hm<sup>2</sup>筹建禽蛋回收加工项目,彻底解决蛋产品回收问题。

几年来,该公司已带动8000余农户走上了养殖致富之路。仅浠水县,畜牧业生产总值由2007年的13.3亿元迅速增长到2012年的43.6亿元,5a增长2.28倍;5000只以上规模蛋鸡养殖户由2007年的241户增长到2012年的1906户,5a增长6.9倍;年产鸡蛋由2007年的6万t增长到2012年的22万t,5a增长2.65倍;蛋鸡存栏数由2007年的964万只增长到3210万只(2011年为最高峰),5a增长2.33倍;蛋鸡养殖收入由2007年的8.2亿元增长到2012年的25.0亿元,5a增长2倍;养鸡合作社从无到有,现有65家。

#### 3.2 把学习和创新作为企业发展的源动力

该公司把学习作为创新的基础,开展经常性的学习、创新活动已成为该公司的一项制度和自觉行动。

1)定期对职工进行培训。为适应新工艺、新设备和现代企业管理新要求,提高企业管理水平和职

工操作技能,始终坚持有计划地对管理人员、生产工人进行业务培训。

2)及时收集市场信息、反馈用户意见。经常派技术人员深入到养殖场和客户中,调查产品市场效果,了解客户需求,征求用户意见,及时对产品加以改进,既赢得了用户满意,又提高了产品市场竞争力,使产品信赖度和企业口碑不断上升,饲料销量大幅度增长。

3)敢于面对竞争和挑战。面对正邦、海大、兴达等饲料加工巨头纷纷到浠水建厂的严峻竞争形势,四方人勇于在压力面前找出路,从竞争中学习他人经验。公司多次组织管理人员到大公司学习取经,学习分析优秀公司好的做法与经验,并对照自己的生产经营找出差距,总结教训,及时调整营销策略,巩固并拓展自己的市场。

### 3.3 建立严格的质量控制程序,确保用户放心

1)稳定原料质量。与原料供应商合作,本着“互惠互利、双赢”原则,控制源头质量。四方饲料公司先后与多家饲料原料供应商建立了长期信赖的供货关系,不仅保障了饲料原料的稳定供应,而且在原料的质量上也有了可靠的保证。为进一步把控原料质量,他们还建立了完整的原料质控体系,对原料采购实程序化控制,建立严格的原料检化验制度、不合格原料控制制度、原料搬运和储存及交付控制程序等。

2)稳定配方管理。优化原料组合,稳定结构,发挥原料组合的优势互补作用,最大限度提高原料的使用价值,稳定提高产品质量。该公司猪用配合饲料是引进美国良种猪的饲养和营养技术,结合本地养殖特点,采用总氨基酸和可消化氨基酸双重平衡原理生产的新一代饲料,饲养周期短,增重速度快,饲养报酬高,得到了广大用户的一致好评。

3)稳定制程控制。严格控制制程关键点,提高一次性产品合格率。采用先进的检测和计算机自动化控制手段,从原材料定点采购、进厂检验,到生产过程关键点的控制,再到成品出厂前的质量把关,都建立了严格的质量控制程序。目前,公司作为省级第一批“饲料企业质量安全管理规范建设试点”单位,正着手建立完整的产品质量控制制度。

### 3.4 加强人才管理,发挥人才集聚效应

该公司十分注重人才的培养和使用,使人能够成长快、留得住、用得好。

1)外送学习铸人才。公司经常委派各类人才到大专院校、科研院所和集团企业学习培训。

2)优质环境引人才。公司为人才提供了良好的工作环境和发展空间,使优秀人才纷至踏来。李藉雄先生原是六和集团团风公司的副总经理,华中农业大学畜牧专业毕业,是一位科班出身的企业家,引进到公司担任副总后,使公司管理水平迅速得到大飞跃。

3)优化福利留人才。对中高级技术和管理人才,鼓励他们参股、持股;对大中专毕业生,认真落实各项优惠政策;对全体员工,高标准落实国家“五险”政策,普通职工每月“五险”金达到 1 000 元。目前公司大中专学历占员工总数的比例达到了 40% 以上,其中高级科技人员 12 名,形成了以高工为重点、大中专生为主导、熟练技术工人为基础的人才结构,为产品的质量提供了保证,为企业的发展增添了后劲。

4)机制灵活用人才。在四方,只要有能力,就有用武之地。现在各分公司的副总,都是原四方公司的中层管理人员,他们不仅继承了四方的经营理念,而且有的还能在营销和管理中进行创新,为公司保持强劲的发展势头奠定了基础。

### 3.5 延伸产业链,走多元化发展之路

在发展初期,四方公司延伸的种鸡供应、养殖服务等产业链,主要目的是促进饲料产品销售,拓展市场。最近两年,四方人又在深入探索经营模式创新,进一步延伸产业链。

1)战略合作。为解决原料供应问题,与大型原料商建立战略合作关系。如河南天冠为一家酒精生产企业,四方公司持有该公司 35% 的股份,从而保障该企业每天向四方提供 100 t 的 DDGS (酒糟)。目前公司还在进一步寻求多方合作,以参股方式与对方共同建立原料生产企业。

2)收购产品。为彻底解决养殖户后顾之忧,四方正在建设蛋产品加工基地,回收养殖户的鸡蛋进行深加工,让养殖户安心养殖。

3)共同经营。四方人正在探索一种全新经营模式,即企业与养殖户双方交叉持股、共担风险、共同经营模式。选择信誉好、规模大的养殖户,让其参股成为公司股东,同时共同投资养殖业。这种模式能较好地稳定饲料用户,化解市场风险,充分盘活养殖户手上的闲散资金,用于企业储存饲料原料,还

可以缓解养殖户在饲料购买中的短时资金困难。目前,公司已经与 3 个 10 万只规模的养鸡专业户开展深度合作,养殖户与四方饲料厂相互持股。

## 4 结 语

饲料行业正面临从开创、成长到成熟与集中的转型,饲料企业快速成长不但是一种战略上的选择,也是形势上的客观要求。21 世纪企业的发展速度问题在越来越多的中外企业家头脑中被提升到企业生与死、兴与衰的战略高度。微软的比尔·盖茨

说:“未来经济对企业而言最重要的就是速度。”曾被评为中国企业成长速度第一名的蒙牛乳业的老总牛根生,从其成功中提炼出一个理念:“不是在高速中成长,就是在高速中毁灭。如果达不到环绕速度,那么只能掉下去,只有超越环绕速度,企业才能永续发展。”湖北省饲料行业在发展速度上远远慢于全国发达省份,四方饲料公司快速发展的经验是不是能给其他饲料企业一点启发,值得期待。

注:本文是 2013 年 9 月的调研材料。

### 减少母猪分娩死胎的七个管理技巧

1)控制好母猪分娩时的体况,防止过肥或过瘦。实际工作中母猪分娩时的体况应背部丰满,有一条平的上线,不见任何骨头突出,在腰椎以下、肋骨后面和骨盆前面应有一个陷窝,过肥母猪无陷窝。所以,妊娠母猪在 98 d 以前应根据胎儿生长发育规律和母猪膘情做好限制饲养工作,妊娠 100 d 至产前 3 d 应充分自由采食,这样既能提高仔猪的初生重,又能防止母猪过肥。

2)母猪产前一定要限料饲喂。为了减轻胃肠负担过重对产仔的不利影响,母猪产前 3 d(以预产期为准)要开始限料,限料标准为:产前第 3 天每头每天 3 kg,产前第 2 天每头每天 2 kg,产前第 1 天每头每天 1 kg。母猪分娩时,产仔当餐不喂料,隔半天再喂料 0.5 kg,比如:母猪早上产仔,早上停喂,下午喂料 0.5 kg;下午产仔,下午停喂,产后第 1 天早上喂料 0.5 kg,下午也喂料 0.5 kg。

3)防止母猪产前便秘。建议在母猪分娩前后 1 周,在饲料中拌入 1.0%的硫酸钠和 0.5%的大黄苏打粉,可使母猪粪便松软湿润,有利于排便畅通。有条件的猪场使用“泌乳进”更好。

4)夏天要加强妊娠母猪的防暑降温,特别是妊娠后期的母猪和上产床的临产母猪。妊娠母猪实行限位饲养,密度大,散热困难,尤其是妊娠后期母猪采食多,食后体热增加,体温比采食前上升 0.5 ℃左右,当妊娠 102~110 d 的母猪体温长期维持该温度时,分娩时仔猪死产率升高。故当环境温度达到 30 ℃以上时,建议间隔半小时对配种舍妊娠母猪实行喷雾降温 1 次,并对产房的临产母猪冲水降温,尽量减少热应激对母猪的影响。

5)对于正产仔的分娩舍,应尽可能保持舍内安静,这对初产母猪尤其重要。当母猪烦躁不安时,按摩乳房可使其安静下来,对促进顺利分娩很有意义。

6)仔猪产出后擦干粘液、烘干被毛后,要立即放到母猪乳房旁边吃奶。仔猪不断吮吸乳头可刺激母猪下丘脑分泌催产素,引起子宫收缩,不仅有助于顺利分娩、缩短产程,也有利于乳汁排出。

7)做好疫苗接种工作,预防母猪繁殖障碍性疾病,对患病猪只特别是发热母猪及时治疗。

来源:养猪巴巴网