

变革、聚焦与价值共创

——武汉民族科技饲料有限公司经营思索与变革

伍志敏

武汉民族科技饲料有限公司, 武汉 430070

1 养殖行业的变革对企业的影响

在经历了一轮又一轮市场行情的跌宕轮回后, 我们今天所面对的养殖行业正发生着非常深刻的变革。这种变革对广大中小型预混料企业的影响主要表现在以下几个方面。

1) 以传统经销商为主体的通路销售规模在不断缩小。随着劳动力价值的提升、养殖行情风险和疫病防控风险的加大, 传统经销商所面对的中小型养殖户将会越来越少。即便是新一轮好行情的到来能使经销商的业绩有所恢复, 但很难再创高峰。

2) 养殖客户数量越来越少, 规模越来越大, 对客户资源的争夺越来越激烈。

3) 全价料在不断蚕食预混料的市场份额, 竞争格局更复杂。

4) 养殖、加工一条龙企业越来越多, 单一的饲料生产、销售型企业的市场空间越发狭窄。

2 客户及客户需求的变化

显然, 在这种变革趋势下若还按既定的思维、经验去经营我们这类中小规模的预混料企业, 只会越来越艰难, 离“关门”之日也不会太远。因此, 经营变革对我们而言是事关生死存亡。该如何变革? 是快速扩张做大做强, 还是向上下游延伸发展产业链? 这都是不错的选择, 也是行业发展的大趋势。但无论是做大做强, 还是发展产业链, 都需要强大的资本、人力资源等要素做支撑, 中小企业显然不具备这种综合能力。既然不具备这种硬实力, 要生存发展就得使“巧劲儿”。如何找到“巧劲儿”的支撑

点, 就成为了我们取得变革成功的关键。我们之所以能存在、发展, 是因为我们的客户有需求; 我们存在的价值就在于我们能满足客户的需求; 我们之所以要思考变革问题, 也是因为我们的服务对象发生了变化, 我们服务对象的需求发生了变化。我们的客户以及客户需求的变化有以下几点。

1) 养殖场数量在减少, 但单个规模越来越大。规模越来越大的养殖场所需要的技术服务越来越专业, 对成本控制越来越严格, 对产品的质量和安全性的要求越来越高, 对上游的供应商谈判能力也越来越强。

2) 生产设施设备越来越专业化。按常理来说, 专业化的设备需要专业的人才来操控, 但这一点对今天的养殖企业而言似乎还很难做到。而且, 这些新设施设备的运行管理, 也没有很成功的经验可借鉴。因此, 对日益扩大规模的养殖企业而言, 生产管理上遇到的问题将会越来越多, 越来越复杂。尤其是由“外行”投身养殖行业的投资人, 在这一点上遇到的困难将会更多。

3) 对动物产品的质量安全要求越来越高。随着政府对食品安全监管力度的加大, 以及食品可溯源制度的建立和逐步完善, 养殖企业将面临越来越大的食品安全监管压力。如何提高自身产品的可靠性是每一个规模化养殖企业都必须面临的问题。

4) 在疾病防控方面将彻底的由“预防治疗型”过渡到“管理预防型”。药物少量化、疫苗防疫简单化将是未来养殖业疾病防控的趋势, 但这一趋势是必须建立在科学而有效的生产管理之上的, 这里面还有很大的探索空间。

收稿日期: 2014-03-19

伍志敏, 男, 1976 年生, 本科, 武汉民族科技饲料有限公司总经理。

3 公司经营思路的调整

由此可见,终端客户的需求将会呈现多样化、专业化的趋势。武汉民族科技饲料有限公司作为一家预混料生产、销售与服务型企业,是否有能力去满足终端市场的多样化需求,是必须要认真考量的问题。为此,我们结合企业成立十八年来的经营经验,确立了“在特定领域做强比在规模上做大对于我们企业而言更具有操作性”的经营调整思路。为此,我们自 2010 年起就将业务板块逐步聚焦在较为擅长的领域。

1)立足湖北省内市场,做好家门口的生意。省内市场交通便利,服务半径小,物流成本低,服务的及时性好;容易积累人气,容易综合各种资源为客户提供更全面的服务。省内市场,无论是畜禽预混料,还是水产、草食动物预混料,都有足够的市场空间让我们生存、发展。

2)充分发挥自身在蛋鸡预混料方面所积累的技术、服务优势,让“民族科旗”、“金竹”系列蛋鸡预混料在行业内或局部市场内成为一个优势品牌。这一点在省内市场和部分省外市场,已得到了很多的认可。我们要充分发挥蛋鸡预混料在质量的稳定性、高性价比和售后服务有效性方面的优势,不断提升在这一领域的市场份额和客户质量。

3)利用设备自动化程度高、精度高、混合均匀度高的“三高”优势,为省内外全价料企业提供小比例预混料产品和核心料代加工服务。经过多轮的升级改造,我们位于武汉东湖高新技术开发区的生产基地已经拥有了两条全自动配料系统,预混料中微量添加部分也已实现自动配料,此工艺在业内处于前沿水平。我们已经与省内外十余家大中型饲料企业建立了合作关系,其中就有浠水四方、宜城襄大农牧等省内龙头企业。

上述 3 个领域,经过几年的调整、积累已经初见成效,在公司整个业务份额中的比重也越来越大。这也证明了我们调整的方向是正确的,也提示我们要更好地练好内功,使优势业务板块由“优”变“强”。

4 公司的经营策略

4.1 发掘并满足客户真实需求

预混料行业经过近十年的快速发展,已经成为

一个充满竞争的行业,在技术、采购、加工等方面,各企业间的差距越来越小。因此,营销对各个企业而言显得尤为重要。纵观现在的预混料市场,各个企业各展所长,营销手段花样百出,为的就是获得一个漂亮的业绩。这个固然不错,没有好的业绩谁也生存不了。但饲料作为一个具有消耗快、连续使用特性的产品,客户的忠诚度显然比一时的漂亮数据要重要得多。忠诚度高的客户的重复购买、推广是效率最高的销售!这个道理大家都知道,但各家的理解却大相径庭。“免费”旅游、“赠送”电脑……各种手段“你方唱罢他登场”,好不热闹。如果这些是用来回馈忠实用户的,倒也无可厚非,但很多同行、业务经理把这些当作获得好业绩的必杀技,反倒忘了客户买我们产品的真实需求。饲料作为养殖业生产必备的生产资料,必须具备价廉物美的属性。高价格、高回扣、过度营销,不仅无端地增加了养殖户饲料成本,而且分散了广大客户需求的注意力,我们不太认同这类做法。客户与我们合作,如果不能通过我们产品和服务获得收益,肯定是无法获得长久的合作关系的。因此,饲料营销的最终目的是要为合作双方创造价值的,而我们一直在这个方向上努力。

4.2 为客户做好风险预警提示

与大多数同行鼓励合作经销商通过赊销以获得销量不同的是,我们一直在提醒我们的合作伙伴要适度控制货款,甚至不赊销,即便牺牲部分销量亦可。现金流是商业经营的血脉,赊销只会使血脉不畅。鼓励经销商大量赊销,甚至让第三方担保让经销商赊销,不但会害了一心想与我们共同发展的合作伙伴,也会害了那些靠赊欠生产的终端养殖户。现代养殖业已经进入了一个高投入、低回报、慢回报的时期,这一时期的到来就是要让部分养殖场(户)通过正常的市场优胜劣汰退出,过度赊销只会让部分养殖场(户)陷入“欠账生产—养殖低回报—亏本—继续更多的欠账……”这一恶性循环中,这几年很多中小型养殖场“关门大吉”就是例证。其结果就是原本有点积蓄的血本无归,甚至倒欠一屁股债,经销商上百万、几百万欠款无法讨回。反倒是那些不做欠账生意的个人或企业,这几年发展得风生水起。浠水四方饲料公司由几千块钱起家,发展到今天成为一家集饲料生产销售、种鸡、蛋鸡养殖为一体的集团公司,不做欠款生意是其成功的秘诀之

一。对于那些一边把“为客户创造价值”常挂在嘴边,一边又在鼓励客户赊销的同行们,是不是要考虑一下我们的做法是否恰当呢?

4.3 为客户搭建互动交流平台

现代规模化养殖企业,需要集成多方面的信息、技术、管理手段,才能确保生产的高效运行。随着劳动力资源的不断紧缺,人力成本的不断上涨,各种各样的现代化设施设备也不断地投入到养殖生产中,这就需要从业人员有更高的素质和经营管理水平。我们在与这类规模化养殖企业合作、交流过程中,发现很多企业在这些方面有着迫切的需求。鉴于此,我们企业根据自身的特点和客户的需求,从 2009 年起,连续举办了五届“湖北省规模化蛋鸡养殖生产技术与疾病防控研讨会”,先后邀请了省内外二十多名专家、学者为上百家蛋鸡养殖企业或个人做技术交流,解决实际生产难题。而作为会议的发起单位、承办方和出资方,我们在会上没有做过一次销售宣传。我们这样做的目的,就是希望通过我们的工作,实实在在的为行业、为客户持续带来有效的技术、信息;也希望通过这个会议,为广大养殖企业搭建一个相互交流的平台,加强养殖同行间的沟通,取长补短,实实在在的为养殖生产带来有益的东西。令我们欣慰的是,越来越多的客户、养殖企业在认同、认可我们的做法,越来越多的养殖从业人员通过这个会议平台,认识了更多的同行,同行间的交流也越来越丰富。我们也通过这些活动的开展,认识了更多的朋友,获得了更多客户的认可。这也增加了我们在这类有意义的活动上投入的信心和决心,我们也力争用这个平台为合作伙

伴和蛋鸡养殖行业带来更多有用的信息、技术。

4.4 提供订制产品服务

需求的多样化在养殖业、饲料行业已经成为一个不争的事实。一个企业的有限产品很难满足行业多样化的需求。因此,如何利用自身独特的能力去满足客户个性化的需求成为很多企业的选择。我们企业从 2010 年起,根据自身的条件和能力,推出了为规模化养殖企业和全价饲料生产企业提供订制产品的服务,目前已经取得了一定成效。为规模化养殖企业提供订制产品,可满足客户生产差异化品牌畜禽产品的需求,也能精简销售中间环节,节省费用,为客户实实在在的节省成本。为全价料生产企业提供订制产品,不但能共享集团采购的成本优势,还能为这类企业产品质量的稳定性提供可靠的保障,也更利于其生产管理工作的优化。订制项目的启动和运行,使我们有机会与更多的优秀企业建立合作关系,为我们企业的生产、发展创造更大的空间。

5 结 语

新希望六和股份有限公司联席董事长兼首席执行官陈春花教授曾对其团队提出三个观点:一是要更聚焦战略,使战略更加清晰;二是要更有能力地理解消费者;三是要有聚焦更强成分的能力。对处于经营变革期的我们,这无疑为我们的变革提供了思路 and 方向。我们将以“与合作伙伴共创价值”为经营目标,聚焦蛋鸡预混料与订制产品,不断地为客户提供卓有成效的服务,与客户共同成长、共同发展。

水草培养基可节省人工饲料

日前,由中国水产科学研究院淡水渔业研究中心水产养殖研究室周鑫、徐增洪等发明的“一种可培育水生底栖生物及增殖水草的培养基及其使用方法”获得国家发明专利授权。

此项发明的特征是:将豆粕、玉米、纤维素和蔗渣粉碎后与麸皮、米糠、腐植酸钠、凹凸棒土、氟石粉、生物有机肥和有机质均匀混合后制成培养基,并将培养基与底泥混合后注水种植水草。此项发明可用于培育水生底栖生物及增殖水草,可替代 50%以上的人工饲料;同时,高品质的底栖饵料生物可以为虾、蟹等水产动物的快速生长提供营养来源,使养成规格、产量和效益得到大幅度提高。

来源:京郊日报