

变局下的

农牧企业 9大成长策略

彭志雄◎著



15年行业积淀

纵向延伸5个要点

横向联合5项原则



变局下的

农牧企业 9大成长策略

彭志雄◎著

图书在版编目 (CIP) 数据

变局下的农牧企业 9 大成长策略/彭志雄著. —北

京: 企业管理出版社, 2014. 4

ISBN 978-7-5164-0774-5

I. ①变… II. ①彭… III. ①农业企业—企业发展—

研究—中国 IV. ①F324

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 058534 号

书 名: 变局下的农牧企业 9 大成长策略

作 者: 彭志雄

选题策划: 刘 刚

责任编辑: 周灵均

书 号: ISBN 978-7-5164-0774-5

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 总编室 (010) 68701719 发行部 (010) 68414644

编辑部 (010) 68701661 (010) 68701074

电子信箱: emph003@sina.cn

印 刷: 三河市文阁印刷厂

经 销: 新华书店

开 本: 710 毫米×1000 毫米 16 开本 13.75 印张 146 千字

版 次: 2014 年 5 月第 1 版 2014 年 5 月第 1 次印刷

定 价: 46.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

博瑞森图书：企业视角 本土实践

亲爱的读者朋友：

也许您是博瑞森图书的老读者，也许是新朋友，欢迎您阅读博瑞森图书！

当今中国，各行各业都存在着转型升级的压力与机遇。博瑞森图书与您一同应对转型挑战并发现其带来的机遇。

我们一直在问：什么样的书能为您解决管理难题并带来启发？

我们一直在找：哪些作品最能帮助企业从跟随到领先？

我们一直在做：把最好的作品以最便捷的方式呈现给您，纸质版、电子版、听读版、书摘邮件、微信……

我们策划图书的原则是：

- 企业视角——与您一样，做水中的游泳者，而非岸上的观众或教练，企业的困惑就是我们的任务。

- 本土实践——与您一样，立足本土环境，追求卓越实践，传播最适合当下中国企业的管理之道。

针对部分读者朋友提出的“道理都懂了，但还是不知道怎么做”，2014年我们将推出“作者见面会”，内容涉及营销、管理、生产、HR等诸多领域。让来自实战一线的专家作者现场指点、传授。

如果有一天，您把博瑞森图书视为您优秀的事业伙伴、管理助手，我们也就实现了自己的梦想。

博瑞森图书

010-51900529

bookgood@126.com

凡购买本书的读者，都将免费获赠本书精华电子版、相关图书推荐，发送短信“4045”和您的电子邮箱至13611149991即可在两个工作日内收到。

推荐序

中国人民大学教授、博士生导师
彭剑锋
北京华夏基石企业管理咨询集团董事长

读彭志雄所著的《变局下的农牧企业9大成长策略》一书，可以感受到，他二十多年从事企业经营管理工作朴实的风格，书中奉献给读者的每个字和每个观点，都彰显了他对企业管理的深刻思考和对企业的深厚感情，是其管理实践的智慧结晶。

彭志雄下过乡，大学毕业后在企业从基层干起，摸爬滚打数年成为主管技术副总。1988年，作为优秀厂长，由江西省经委选送到中国人民大学攻读MBA。MBA毕业后，在国有大型企业当过副总。20世纪90年代末，与我一起作为山东六和集团管理咨询顾问，参与指导企业的经营管理工作。他曾在海南省国基企业总公司、海南长实实业总公司、山东六和集团、江西正邦集团和湖南正虹集团工作，担任过总工程师、副总经理、总裁助理、副总裁等职务。彭志雄多年从事企业管理工作，积累了丰富的管理经验，悟出了许多独特的管理之道。我认为，本书有以下几个特点。

(1) 以敏锐目光洞察农牧企业未来发展的挑战和机遇。

中国农牧企业是在农业基础较为薄弱、可耕种土地较为贫瘠以及资源短缺的环境中发展起来的，大多数企业的创业极其艰辛，面临着风险和挑战。农业生产与自然环境、气候变化息息相关，技术和管理异常繁杂，国际上许多工业发达国家实现农业现代化，都经历了一百年，甚至二百多年的历程。中国要想实现农业现代化，还需要长期的艰苦努力。

近年来，国家从宏观战略发展的角度，强调要通过政策支持的方式促进我国农业发展，提出要用现代物质条件装备农业，用现代科学技术改造农业，用现代产业体系提升农业，用现代经营理念引领农业。这意味着中国农牧企业进入了新的历史发展时期，农牧企业在中国的发展将会有更广阔的空间。

(2) 深刻剖析农牧企业在产业化发展中面临的问题。

国内农牧企业经营环境虽然日益向好，但还停留在传统产业和产业链低端，普遍存在发展愿景不明、战略思路不清、技术装备差、管理水平落后、缺乏高素质人才、产品附加值低、结构雷同、缺乏核心技术和自主品牌等问题。加之国内农牧企业规模化生产组织程度较低，产品从“田间到餐桌”的生产、加工、储存、配送和销售等环节信息不畅，质量安全管理不易追溯，增加了管理的难度。

综上所述，作者归纳国内农牧企业在产业化发展中将会遇到的难题，包括产品质量标准与食品安全，生产过程管控与作业优化，规模化生产的组织和管理，人力资源管理策略，产业链的延伸管理，横向发展寻求合作，转型升级与人才队伍建设，品牌建设，企业文化、思想政治工作和制度建设等。

(3) 以问题导向引领农牧企业做好经营管理调控。

中国农牧企业未来发展要抓住机遇，要针对企业的发展阶段，分析经营环境、内部能力和掌控资源情况，规划发展战略目标和达成目标的策略，建立核心竞争力。农牧企业要学习、借鉴现代工业企业规范化、标准化和专业化的生产管理模式，运用科学技术不断优化生产过程，促使农牧业生产稳定、可控和高效，推进农牧企业朝着产业化、规模化和集约化的方向发展。

作者在本书中，对农牧企业未来的发展机遇和挑战做了深入剖析，提出了一些推动农牧企业发展的策略和建议。我相信，有眼力的读者会像我一样，愿意多读几遍，不断从中受益。

自序

中国农牧企业正在迎来前所未有的发展机遇和挑战。

一方面，农产品消费需求的快速提升和当今科学技术的飞速发展，为农牧企业发展开辟了广阔的市场空间，并提供了多种技术路线的选择；另一方面，由于农业生产过程管理极为复杂且当今全球气候变化较大，自然灾害增多，限制了农牧企业的发展。

中国农牧企业是在农业基础较为薄弱、可耕种土地较为贫瘠以及自然资源短缺的环境中发展起来的。在发展过程中，通常会遇到规模化生产的组织和管理、产品质量标准与食品安全、生产过程管控与作业优化、纵向延伸产业链管理、横向联合寻找合作伙伴、人力资源管理策略、转型升级与人才队伍建设、品牌建设、文化建设和制度建设等问题。

我有幸从 20 世纪 90 年代末至今在国内多家大型农牧企业从事管理咨询工作，有机会参与并指导了企业从基层业务开展到高层经营决策以及各层面的经营管理工作。对农牧企业的经营管理有了较为深刻的感悟，也与农牧企业建立了深厚的感情，掌握了解决相关问题的方法和套路。在此，我想与读者朋友一起来分享这份财富。

农牧企业管理光靠流程和制度是不完备的，还必须有具备高度责任感和自觉性的员工配合才能真正做好生产和经营管理，这就需要企业文化的引导。管理经营农牧企业需要心细，俗话说“家财万贯，带毛的不算”，这是指农牧企业经营有较大风险，一不小心，可能会由于一场疫病或自然灾害让企业全军覆没。

也许有人会想，农牧企业应该小富即安，保持农家作坊式经营，不追求大的发展就不会有风险。其实，农牧企业市场竞争不逊于其他行业的竞争，不谋求发展很快就要被市场淘汰。一般来说，企业发展通常采取纵向延伸产业链和横向寻找合作伙伴的方式。但国内一些农牧企业纵向延伸产业链总是一条道走到黑，而横向联合也找不到合适的合作伙伴。

要知道，农牧企业纵向延伸产业链只能做经营示范，不能无限制地延伸，否则企业将会失去控制。农牧企业纵向延伸产业链，就是要探索下游企业的经营创新模式，提高产品销量，以便找到横向联合的合作伙伴。否则，你就没办法让合作伙伴相信与你联合经营可以获利。

国内农牧企业要扩大生产规模，就要改变传统的生产组织管理模式，要让分散经营的农民按照企业的产品标准和生产流程，重新组织生产分工和合作，不然，企业将无法保证产品质量安全。农牧企业品牌建设既要强化产品质量管理，又要让产品具有企业文化的含义。农牧企业工作条件较为艰苦，业余生活也是单调枯燥的，如何招聘、用好、培养和留住人才，也是管理的一项重要内容。本书对上述问题进行了较为深刻的剖析，在引导企业如何走出困惑、走向发展方面，做了一些有益的探讨，提出了可供读者参考的意见和建议。

许多发达国家实现农业现代化，经历了一百年，甚至两百年的历程。新中国成立后，我国农业发展取得了举世瞩目的成绩，用占世界7%的耕地养活了占世界22%的人口。但我们还应该清醒地认识到，中国农业要真正实现产业化、规模化和集约化生产模式，我们的路还很长，还需要大家付出长期而艰苦的努力。

近年来，国家从宏观战略发展的角度，提出了要用现代物质条件装备农业，用现代科学技术改造农业，用现代产业体系提升农业，用现代经营理念引领农业。这就意味着中国农牧企业进入了新的历史发展时期。我认为，国内农牧企业要抓住机遇，研究分析经营环境和资源掌控情况，规避发展风险，规划发展目标和行动策略，借鉴现代工业规范化、标准化和专业化的管理模式，优化生产过程管控，实现生产的稳定、可控和高效，推进企业健康、快速发展。

目录

第一章 纵向延伸:打造全产业链经营

第一节 行业大趋势:纵向延伸 / 002

第二节 警惕! 纵向延伸中的陷阱 / 005

第三节 纵向延伸的5个要点 / 010

案 例: 广州湖滨肉食品公司延伸产业
链,构建生态产业 / 017

第二章 横向联合:强强合作

第一节 横向联合的“5项原则” / 022

第二节 联合起来办大事 / 031

案 例: 山东柳河集团的战略联盟 / 038

第三章 生产管控:品质保证

第一节 农牧生产:复杂的系统工程 / 044

第二节 生产管控方案设置原则 / 046

第三节 生产流程管控的5个关键点 / 050

案 例:河南楚音农牧集团生猪养殖生产
流程优化 / 057

第四章 规模化生产:效率之源

第一节 他山之石:发达国家的经验 / 064

第二节 规模化生产的4大本土模式 / 069

案 例:5年5亿元——肉鸡养殖大王的
成长 / 077

第五章 队伍建设:栽好梧桐树,引来金凤凰

第一节 如何选择、任用、培育和留住
人才 / 084

第二节 如何培养和激励员工 / 090

第三节 农牧企业如何推行全员绩效管理 / 095

案 例:广东嘉宝饲料公司人力资源
管理模式 / 105

第六章 转型升级:不同时期的发展选择

第一节 发展初期的企业转型升级 / 111

第二节 中兴时期的企业转型升级 / 114

第三节 鼎盛时期的企业转型升级 / 123

案 例：山东仲汇农牧企业集团的发展转型
升级 / 128

第七章 品牌建设：企业财富的积累

第一节 品牌建设的指导方针 / 134

第二节 品牌建设的思路 / 142

案 例：洁氏农牧企业——“故事鸡”的故事 / 148

第八章 食品安全：是危机也是机遇

第一节 复杂的食品安全问题 / 152

第二节 别人是怎么做的 / 156

第三节 食品安全，我们该怎么做 / 160

案 例：易理乳品集团——一切为了
“放心奶” / 169

第九章 文化建设：构建最强大的动力源

第一节 企业文化的内涵 / 174

第二节 制度是企业文化落地的保障 / 183

案 例：华通集团的企业文化咨询成果 / 189

变局下的农牧企业
9 大成长策略

第一章 纵向延伸：打造全产业链经营



农牧企业的产品利润空间小、中间环节交易成本过高，相互脱节的生产环节降低了企业的市场竞争力，是其选择纵向延伸产业链、摆脱困境、寻求发展出路的主要原因。

拿饲料业来说，产品同质化现象严重，市场竞争日益激烈。传统饲料企业产品销售主要渠道：一是养殖场，二是经销商。多年来，饲料企业为保证养殖场和经销商的利润，产品交易成本居高不下，企业经营极为艰难、苦不堪言。

近年来，国内饲料企业开始向畜禽养殖产业转移，这样既能降低饲料销售交易成本，又能将饲料的技术优势移植到养殖环节，提升了传统畜禽养殖业的市场竞争优势，推动了饲料企业扩大生产经营规模。

因此，农牧企业向熟悉的产业链下游延伸、扩大生产规模是寻求发展的明智选择。

第一节 行业大趋势：纵向延伸

■ 规模化扩张的必然趋势

农牧企业纵向延伸产业链、推进产业化经营、寻求规模扩张发展之路，是农牧企业增强抵抗风险能力、提高市场竞争力的必然趋势。

近年来，虽然我国农牧企业发展较快，但人均产值和生产效率仍低于发达国家水平，尤其是农村以分散养殖为主的传统农业生产方式，制约了整个产业向标准化、规模化和集约化的方向发展。

与此同时，传统农牧业生产模式下的产品质量不可控，抵御自然灾害能力不足，养殖生态环境日趋恶化等问题日益突出，特别是近年来频发的农产品质量安全事件，使整个农牧行业面临信任危机。

面对这些挑战，农牧企业要快速发展，就要改变传统的生产模式，通过纵向延伸产业链扩大经营规模，降低中间产品交易成本，管控大规模生产的产品质量和食品安全问题，保证农牧企业可持续发展。

1996年以来，山东柳河集团的生产规模每年都以超过25%的速度增长，而销售利润率却以每年15%左右的速度下降。不到5年的时间里，该企业的产品销售利润率已经下降到5%以下，企业又一次处于危险边缘。

面对不进则退和严峻的市场挑战压力，2000年以来，该企业选择了纵向延伸产业链，推动产业化发展，扩大经营规模，增强企业抵抗风险的能力。

近年来，开始推行服务营销，改造传统的饲料市场营销网络体系，不是通过经销商销售饲料产品，而是由该企业设在乡村的养殖示范户直接为周边养殖户供应饲料产品。

同时，该企业还聘请了有经验的养殖专家和技术员，依靠饲料销售市场区域分片包干、长年在农村养殖生产一线巡回服务，为养殖户解决畜禽养殖技术难题，并和养殖户一起分析畜禽产品销售的市场行情，与各地养殖户建立了战略合作伙伴关系。既满足了养殖户要求该企业提供服务的需求，也为该企业扩大经营、向养殖产业延伸发展、了解养殖市场动态信息做好了准备。



从 2000 年开始，山东柳河集团在全省范围内选择养殖旺区，建设现代化的标准养殖场和畜禽屠宰加工厂，示范带动周边养殖户发展现代畜禽养殖产业，推动国内畜禽养殖向现代化方向发展，将饲料产业与畜禽养殖业和肉食品加工产业串联起来，形成了集饲料、养殖、屠宰和食品加工等生产环节为一体的一条龙联动经营管理模式。

经过 5 年多的努力，该企业集团成为一个年生产销售饲料超过 150 万吨、年宰杀肉鸡超过 10 亿只、年产值超过 100 亿元的大型农牧综合企业集团。

■ 产业集中度从局部提升转向全面提升

近年来，国内许多农牧企业沿着产业链纵向延伸发展，这表明农牧企业市场竞争加剧，产业集中度从局部提升转向全面提升。农牧企业开始引进先进的管理理念和科技成果，提高经营管理水平，改进生产和加工能力，降低中间产品交易成本，增加产品附加值。

以我国饲料业为例，2008 年，我国饲料业产值同比增长 8.51%，但全国饲料企业数量却自 2006 年以来连续 3 年下降，仅 2008 年就下降了 11.47%，产业集中度不断提高。这不仅带动了上游饲料加工机械技术研发和玉米、大豆等原料的生产发展，也推动了下游畜牧养殖和畜禽产品深加工产业的发展。

通过对产业链的有效整合，企业降低了各个产业环节上的交易成本，提升了传统产业的市场竞争力和经营效益。