

全产业链视角下农牧企业经济效益提升策略研究

钟 波

新疆中新建农牧有限责任公司，新疆 乌鲁木齐 830000

[摘要] 农牧行业与生俱来带有周期性运行特点，生猪产业形成3~4年循环往复的猪周期，粮食、棉花、林果类种植业受播种采收节律、市场供需失衡影响，盈利水平起伏较大。推行全产业链一体化运营，能够依靠内部统筹压缩交易成本、依托多元业务盈亏互补、延伸产业链条挖掘增值空间，以此稳定企业整体经营收益。文中以农牧企业经营主体为研究对象，紧扣企业“十五五”发展规划编制工作，借鉴中粮、北大荒、首农等国内头部农牧企业全产业链建设实践，逐一梳理畜牧、大田种植、林果板块等产业链运行现存短板。结合企业经营实际，从产业链内部协同、行业周期对冲、农产品精深加工、数字化管控、品牌渠道搭建、跨境产业布局等方面制定实操性提升举措，以期帮助农牧企业稳步提升经营效益、化解周期性经营风险。

[关键词] 全产业链；农牧企业；经济效益；“十五五”规划

DOI: 10.33142/mem.v7i4.20267

中图分类号: F326.6

文献标识码: A

Research on the Economic Efficiency Improvement Strategy of Agricultural and Animal Husbandry Enterprises from the Perspective of the Whole Industry Chain

ZHONG Bo

Xinjiang Zhongxinjian Agriculture and Animal Husbandry Co., Ltd., Urumqi, Xinjiang, 830000, China

Abstract: The agricultural and animal husbandry industry is inherently characterized by cyclical operation, with the pig industry forming a 3~4 year cycle. The grain, cotton, and forestry fruit planting industries are affected by the rhythm of sowing and harvesting, as well as market supply and demand imbalances, resulting in significant fluctuations in profitability. Implementing integrated operation of the entire industry chain can rely on internal coordination to compress transaction costs, rely on complementary profits and losses of diversified businesses, and extend the industrial chain to explore value-added space, thereby stabilizing the overall operating income of enterprises. The article focuses on the management entities of agricultural and animal husbandry enterprises as the research object, closely follows the preparation of the "15th Five Year Plan" development plan for enterprises, draws on the practice of building the entire industry chain of leading domestic agricultural and animal husbandry enterprises such as COFCO, Beidahuang, and Shouong, and systematically sorts out the existing shortcomings in the operation of the industry chain such as animal husbandry, field planting, and forestry and fruit sectors. Based on the actual operation of the enterprise, practical improvement measures will be formulated from the aspects of internal coordination in the industrial chain, industry cycle hedging, deep processing of agricultural products, digital control, brand channel construction, cross-border industrial layout, etc., in order to help agricultural and animal husbandry enterprises steadily improve their operating efficiency and resolve cyclical operational risks.

Keywords: full industry chain; agricultural and pastoral enterprises; economic performance; the 15th Five Year Plan

引言

在国家大力推行农业现代化和新质生产力发展的政策指引下，为落实“粮头食尾、畜头肉尾”的产业升级战略，我国正在努力构建完备的农牧全产业链体系。农牧产业的周期性特点比较明显，经营稳定性受到了较大影响。生猪养殖的平均生产周期约为10个月，一般会经历盈利扩张期、供大于求期、深度亏损期、产能调控期四个阶段

的反复交替；而棉花、红枣这些一年生作物由于采收集中在一段时间内，所以供需之间快速失衡的现象经常出现，而且还会带动农户进行短期扩产的行为，这就构成了一个比较典型的两年或三年的市场波动周期。受饲料成本上涨、疫病传播风险增加、极端天气发生等因素影响，产业链各个环节价格波动的幅度进一步增大，很多企业都会出现较高的年度亏损情况。在国内中粮、北大荒农垦和首农食品

集团等有代表性的龙头企业经营实践中,通过整合全产业链资源实现盈亏平衡和可持续发展的方式也取得了一定的成果。

1 农牧行业运行周期规律

猪周期,也称作猪肉产业链周期,是猪肉行业价格变动的周期性现象,一般以 3~4 年为一个周期,主要特点是能繁母猪存栏量的变化趋势。由于生猪养殖时间长,一般从育种到出栏需要一年以上的的时间,在此期间市场行情的变化也会对企业的盈利造成影响,如果猪粮比价达到 7:1 的时候就会出现盈亏平衡的情况,当这个比价降到 5:1 之下就表示行业已经陷入深度亏损状态,企业会因此缩减生产能力。

种植业具有明显的周期性,主要有两种形式:一是年度季节性波动的规律,即大宗作物集中收获期由于供应量突然增大而价格下跌,之后再经过库存消化逐渐推动市场价格上升;二是中长期产能更替周期,在前期高价往往会引起生产扩张,造成供给过剩和价格下降。在此期间,价格偏低会使得农户失去生产积极性,从而在第二年出现供给减少的情况,再加上霜冻、干旱、盐碱化等区域环境因素的影响,供需矛盾会被进一步扩大,并且还会持续下去。

上游粮食价格提高会直接影响养殖业的生产成本,从而导致养殖业盈利水平降低,而养殖业的发展又会刺激饲料行业收益增长。大部分企业缺少健全的风险管理和对冲机制,在屠宰、加工以及终端销售等环节,营业收入、净利润容易受到市场波动的影响,无法建立稳定现金流管理体系。

2 全产业链对企业经济效益的作用机制

全产业链对企业经济效益的提高是通过三条途径来实现的。首先,就是通过纵向整合减少交易成本。农牧产业链包含种苗繁育、土地种植、饲草饲料生产、畜禽养殖、农资服务、农产品及屠宰加工、终端销售、配套服务等各个环节,各个环节之间的市场交易不可避免地会增加成本。企业经由纵向整合把外部市场的交易转变成内部的组织协调,可以明显削减交易费用,改善总体运作效能。其次,就是通过价值链延伸来获得增值收益。农牧产品由初级农产品变为精深加工产品,价值就逐级放大。企业通过向产业链下游延伸,把原来由外部加工商、渠道商获取的利润内化为企业收益,做活“粮头食尾”“畜头肉尾”“农头工尾”的文章。再次,就是通过供需协同来平抑周期性波动。农牧行业具有很强的周期性,例如猪周期,通常以 3~4 年为一轮循环,供给过剩,底部蛰伏时间拉长。全产业链布局使得企业可以在产业链内部实现全成本管控、供需调

剂、风险对冲,养殖环节的产出波动可以借助加工环节的库存调节来吸收,进而平滑企业的整体盈利曲线。另外,根据《“十五五”规划建议》,把农业农村现代化提升到中国式现代化全局的战略高度,全产业链运营已经成为农牧企业响应政策导向、获得制度红利的战略选择。

3 全产业链视角下农牧企业经营存在的问题

3.1 产业链协同程度不足

企业在进行农牧业价值链整合的时候,为了达到综合价值的提高以及抵御行业周期性波动的目的,一般会建立起全产业链协同机制。我国农业企业的现状表明,各个经营主体及其子单元之间的协同效率还很低,资源调配不合理,收益分配不均衡,风险抵御能力弱等状况还没有得到改善,进而影响到资源整合效率以及多元化盈利模式的发展。土地资源缺乏、重要种质资源缺乏、科研投入乏力等结构上的问题,给产业链协同发展造成很大的制约,需要通过系统的改革来解决。

上游种养配套部分农牧企业普遍存在着缺少研发投入的状况,在肉牛羊养殖、林果业种植以及大田作物培育等领域存在。目前各个行业都没有建立起自主繁育体系,致使高品质种苗市场的大部分依赖外部供给,很难产生明显竞争优势以及产品差异化的地位。在企业规模化的基地建设上也存在明显的不足,大部分企业采取的是短期租赁的方式获得土地资源,阻碍了一体化循环农业模式的全面推行。

中端屠宰、精深加工产销错配为行业共性痛点,种养产能分散、原料供给不稳定,加工厂与基地缺少长期定向供货协议,淡旺季原料供需失衡;冷链、加工设施分属不同经营主体,仓储、跨区域运输调度协同不足,生鲜储运损耗居高,加工产能利用率起伏波动,加工板块稳定盈利空间被压缩。

终端流通环节资源分散,多数企业未搭建全域一体化仓储配送网络,产销数据割裂,运距较远,生产端难以及时响应市场需求;大量初级原料外销,深加工、品牌终端布局滞后,优质农产品难以实现优质优价,终端增值收益无法回流种养源头。

从集团管控角度来考察我国农牧业垂直整合产业的发展状况,目前还处在中级成长阶段。目前各权属企业虽然实行了独立核算制,但是普遍存在着业务数据割裂的现象,并且没有形成统一的原料协同调度系统以及规范的定价结算方式。由于种植养殖环节的亏损不能用加工或者贸易环节的盈利来抵消,所以这种不平衡很难通过加工和贸易环节盈余的补充来得到缓解。即使部分企业在全产业链

布局中有一定的成果,但是没有很好地改善各部门之间相互配合所造成的影响。

3.2 精深加工能力有待提升

精深加工是农牧产品价值增值的主要环节,但是目前农牧企业精深加工能力普遍较低。就加工深度而言,大部分企业仍然采用初级加工以及简单的分割方式,精深加工产品所占比例较低,精深加工不足、产品同质化等问题比较明显。2025 年全国规模以上农产品加工企业有 10 多万家,预计实现营业收入 18 万亿元左右,主要农产品加工转化率在 75%以上。但是农产品加工企业大多属于初加工企业,产业链条短、产品附加值低,最突出的短板就是精深加工程度不高。从技术装备上看,精深加工所必需的先进加工设备和工艺技术投入较少,研发能力弱。从副产物利用角度来讲,屠宰加工过程中的骨血、内脏、皮毛等大部分企业没有进行高值化利用,造成严重的资源浪费。养殖加工一体化发展是畜牧业提质增效的助推器,但是养殖加工一体化发展不紧密,养殖端的产品规格、品质和加工端的需求之间存在错配,造成精深加工产品的品质不稳定、市场竞争力低。

3.3 品牌建设与市场竞争力较弱

品牌是农牧企业提高产品价格、开拓市场的主要资本,但是目前农牧企业品牌建设普遍落后。从品牌知名度来看,大多数农牧企业是以区域性的品牌为主,全国性的知名品牌很少,品牌影响力及消费者的认知度不高。从产品差异化角度来说,产品同质化严重,没有形成明显的品牌定位与差异化卖点,价格竞争仍是主要的竞争方式。就渠道布局而言,传统批发市场仍然是主要的销售渠道,商超、电商、直营等新兴渠道的渗透率较低,渠道结构单一限制了品牌与消费者之间的直接联系。农业农村部不断推进农业品牌目录制度建设,将 1400 多个区域公用品牌列入省级目录重点培育,初步形成了上下联动、梯次培育的农业品牌目录体系。农业农村部印发了《农业品牌精品培育计划(2022-2025)》,按照品类、梯度、年度三个维度培育一批产业优势明显、市场前景广阔、文化底蕴深厚的农业精品品牌。但是农牧企业的品牌化进程仍然落后于工业化、信息化领域,品牌“散小弱”的特点十分明显。品牌建设滞后深层次的原因是企业重生产、轻品牌的经营惯性还没有得到根本改变,品牌投入的长期性和企业考核的短期化之间存在着矛盾。

3.4 数字化管理水平不高

数字化转型是提高农牧企业运营效率的有效途径,但是目前农牧企业的数字化管理水平较低。从生产管理角度

来讲,部分大型企业已经开始采用数字化管理平台和信息采集系统,部分环节实现了数字化管理,但是大部分企业仍然依靠传统的管理方式,数据采集不全面,智能化水平低。就供应链管理而言,数据孤岛的出现与人工智能技术架构的不同、数据存储的多样、缺少统一接口标准、数据共享机制不健全以及企业自身的因素有着密切联系。饲料、养殖、加工、销售等各个环节的信息系统彼此独立,上下游的数据没有打通。奶业上下游企业之间普遍存在着信息孤岛现象,造成资源整合效率低,重复建设、同质化竞争十分突出。从质量管理来说,质量追溯体系还不健全,数据分析能力差。农业农村部印发的《关于大力发展智慧农业的指导意见》中指出要推进农业全方位、全链条数字化改造。但是政策落地和企业实际应用之间还存在较大的差距,依靠深度学习的大模型等智能决策系统研发滞后,企业的经营管理仍然主要依靠经验判断。

4 全产业链视角下农牧企业经济效益提升策略

4.1 优化产业链布局,打通内外协同降本通道

由于土地资源紧张、种质资源缺乏、区域布局不合理、供需不平衡等限制条件的存在,有必要从产业链上游资源协同整合、内部循环系统形成和运营机制改善这三方面入手,来提高产业链资源的配置能力。

第一,要改善土地、种质资源这些主要生产要素的配置效率。应该创新土地利用方式,采用规模化流转、产业结构调整、境外布局等方式建立标准化的种植养殖基地,减少短期租赁次数,加强饲草料生产基地建设来提高饲料自给率,加大科技创新力度,在畜禽、经济林木和粮食作物等各个领域组建专业的育种团队,联合科研院所进行新品种的研发工作,培育和发展自有良种,避免出现因外购种子导致的成本上涨以及品质下降的问题。第二,加快全产业链种养结合体系深度融合的进程,依靠核心自营基地的示范效应,推行农业、畜牧业和有机肥循环利用的“三业一体”模式,统一分配灌溉施肥设施以及废弃物处置场所,创建起跨地域共享的资源调配体系,改善动物死亡率和农作物受损情况,缩减化肥施用量和购入饲料支出。

4.2 分层布局精深加工,依托加工平滑周期、放大产品附加值

精深加工一般被认为是最主要的促进农业产业链延伸,缓解产业周期波动的方法。企业依靠多层结构来改善加工布局,基础层主要创建标准化屠宰和果蔬初加工设施,努力提高原料供应速度,增值层主要开发冷冻调理食品,肉制品深加工和浓缩果汁等具有较长时间保质期的产品项目,高端层主要推进玉米生物发酵,植物提取物的研发

和畜禽副产物高值化利用的技术革新与产业化尝试,从而很好地规避生鲜原料价格变动给企业带来的风险。将猪血、玉米浆蛋白肽等废弃物资源综合起来,制备出具有多种功能的饲料添加剂或者其他工业原料,并且以此拓展增收途径。

4.3 系统化打造品牌, 搭建全域多元销售渠道

品牌创建已经成为提高农牧企业市场竞争力、经营业绩的主要方式。企业在战略规划上要依托自身的种质资源优势创建独特的品牌群,健全绿色认证、有机认证和地理标志保护机制来体现产品的差异性特点,冲破价格战和同质化竞争的局面。就渠道布局而言,需要综合运用线上线下的资源,促使 B 端(机构采购)和 C 端(个人消费)共同发展,线下主要拓展一线城市的高端商圈、连锁商超、公务食堂供应链体系等;线上主要是打通电商平台、社交媒体平台和社群营销渠道。与此同时形成从原产地到终端市场的全链条冷链物流体系,加强供需对接能力,促使农产品溢价销售,促进产业链上下游协同优化,实现终端品牌效应到生产环节的转化。

4.4 全域推进数字化转型, 以数字管控降低全链条运营损耗

建立全产业链的农牧业产业大数据中台,把种植、养殖、储存和流通的主要业务数据纳入进来,打通上下产业链条之间的供需关系,依靠精准的市场调研来改善生产资源的安排,防范由于产能过大造成的周期性经济动荡。推进生产环节生产饲料用料、畜禽疾病早预防技术、节水节能型现代化小型养殖场设备的引进与使用,提升饲料转化率、提高畜禽免疫力、减少人工饲养投入、降低疫病防治费用。

4.5 内外产业双向布局, 构建多层周期对冲缓冲体系

落实长短周期错配思路,同步布局生猪短周期产业与肉牛、林果长周期产业,依靠不同品类行情盈亏互补;推行逆周期仓储调节机制,农产品低价、行业低谷加大冻品、原粮商业收储,价格上行有序投放赚取价差。对外依托沿边区位实施“技出粮进”战略,从周边国家进口低价饲料、活牛,压缩国内养殖成本;对外输出成熟种养技术、动保产品,获取稳定服务收益。轻资产运营海外合作种植基地,掌控境外一手粮源,利用国内外供需“经济时差”对冲国内行业下行压力。

5 结论

农业、畜牧业因为受到生猪养殖、粮食作物、经济林果等多种周期性的产业因素的影响,其生产经营活动往往会出现较大幅度的不确定性以及盈利能力的波动状况。

本文主要从农牧企业全产业链价值提升的角度出发,对农牧企业的核心价值提升路径做了系统的分析,从农牧企业内部的纵向一体化经营入手来降低外部交易成本,通过精深加工来延长产品的生命周期从而提高产品的附加值,提出多元化业务协同发展的必要性来应对市场环境的变化所带来的风险。

本文主要从产业链布局优化、精深加工增值、品牌建设与营销网络拓展、数字化转型促进、技术创新和金融资本协同使用、内外贸一体化协同机制构建等几个方面出发,提出系统的解决方案,以期帮助农牧业企业在复杂的市场环境下实现盈利的稳定增长。主要采取全产业链整合战略,即上游环节通过规模化土地流转整合、核心种质资源培育和供需一体化、种养循环体系建立等方式大幅降低对外部原料的依赖,中游加工环节要打造多元化业务布局,包含初级产品精制、预制食材生产、生物衍生品开发等诸多业务板块,并借助非农附加值来抵御传统农业周期性的风险,下游消费终端要加强差异化品牌创建和线上线下深度融合的渠道建设,从而提高终端价值并回馈到产业链前端。还要建设智能运营平台、提高科研创新能力、建立专项扶持基金、开拓全球贸易网络等一系列支撑保障体系,构建起短中长期相辅相成的风险管控机制,从而全方位提高整个行业的抗风险能力和发展韧性。

在“十五五”推进农业现代化、发展新质生产力的政策背景下,农牧企业通过纵向整合、横向协同、价值链同步升级,能够将被动承受市场波动的经营模式,转变为主动调配产能、多元挖掘增值收益的现代化运营模式。全产业链一体化发展既能夯实国家粮肉保供能力,平滑年度经营利润、优化盈利结构,也有助于盘活国有农牧资产,实现企业长期高质量可持续发展。

[参考文献]

- [1]彭冰倩.全产业链战略下新希望六和价值管理研究[D].山东:山东农业大学,2025.
 - [2]杨忆雪.M 农业企业全产业链财务风险管理研究[D].陕西:西安外国语大学,2024.
 - [3]王倩.济南市生态农业全产业链构建策略研究[D].山东:山东理工大学,2024.
 - [4]李娜,崔英,张迎春,等.鄂尔多斯市农牧业全产业链发展现状与思考[J].中国农技推广,2020,36(11):35-42.
- 作者简介: 钟波(1987—),毕业于新疆大学信息管理与信息系统专业,中级经济师,现就职于新疆中新建农牧有限责任公司。