

刘永好说,必须充分联合和依托农民及农村——

管控好产业链 倾力打造世界级“农牧航母”

刘永好,将农业确立为新希望的支柱产业。如果将新希望比作一架飞机,那么农业就是机身,金融和地产则是机翼。在企业内部,他宣扬“反哺”理论——“农业有丰有欠,风险大、利润低,应该用金融和地产的高收益支持农业”。

A. 规模化养殖 引爆中国农业爆发点

单飞后的刘永好以南方希望作为传统的饲料产业稳扎稳打,以上市的新希望农业股份有限公司进行多元化投资。短短几年间,他以兼并和收购国营饲料企业、自建新厂的双箭齐发模式实现扩张。虽然饲料业的利润在90年代后期越来越薄,但刘永好有更长远的规划。一方面,到海外建厂为国内饲料业的冬天找寻出路;另一方面,中国农业迄今没有引爆爆发点,国外大规模畜牧业的生产方式是中国产业的未来所在,布局产业链打造规模化养殖大有可为。

后面的这个想法,盘桓在刘永好脑子里已有十年之久。其优势在于,养殖业使用土地少,通过技术和资金,可以实现集中工厂化、规模化,而国外育种、饲料、防疫、治病和市场销售产业链模式相当成熟。另一方面,作为中国最大的饲料企业,新希望在全国建立了不少示范厂、实验场,有不少养殖专家,具备向产业链上下游延伸的可行性。但是,困难也很明显。以猪肉产业链为例,虽然农村(特别是四川)很多家庭都养猪,但基本以散养为主,企业养猪的成本涉及土地、猪舍、劳动力、饲料等,根本无法与散养成本相比较,当时很多政府资助的养殖场都因亏损不得不关门。

规模化养殖在中国行得通吗?新的机会伴随中国城市化的加速出现了。近年间,农村人口向城市的迁移,直接导致农村散养户急剧减少。农民工进城后提高了肉蛋奶的需求量,约4亿农民从生产者变成了消费者,市场空间的增加改变了定价的机制——大中型养殖企业通过规模化养殖满足市场需求。“城市化、消费结构的变化决定了吃粮食越来越少,肉蛋奶的需求不断增加,而家禽以玉米、大豆为原料,在耕地红线无法触动的前提下,龙头企业带动农民实现规模化、高效率的养殖方式势在必行。”刘永好说。

从2005年开始,刘永好全力打造养殖产业链——以山东六和为据



©刘永好近照

点,布局鸡鸭等家禽产业链,以四川为基地打造猪肉产业链。“消费禽肉比猪肉更经济,老百姓近年来家禽的消费已经越来越多。另一方面,从养殖的角度,鸡和鸭养殖周期短,饲料转化率高。”“如果从战略布局的角度,家禽和猪肉的产业链相互替代,养鸡的周期只需要40多天,猪肉收购价格低时,企业迅速调剂。”多年扎根农业产业的经历,让他对风险控制极其敏感。

B. 开创“六方合作” 的商业模式

然而,联合农民将新希望打造成世界级的农牧企业,即使对于跟农民打了一辈子交道的刘永好也并不容易。“我们与农民打交道的方式必须与时俱进。”他说。在他看来,进城务工回到农村的农民已经无法满足传统意义上“自由自发,自给自足”的小农经济,他们希望发展成养上百头猪、上千只鸡的小型农业企业的新型“农场主”;另一方面,农民自发地组织成乡村合作社,原来的技术帮助已经无法满足他们的需求,还需要金融服务、引导建立商业组织等社会化的服务。

新希望开创性地发展了“六方合作”的商业模式。所谓“六方”,是指政府、银行、保险公司、金融担保公司、企业、农户,它们构建起“公司+基地+农村合作组织”的规模养殖单元。新希望从生产企业转型为服务企业——提供技术、金融担保、产供销一体化的360度服务体系。刘永好与他的团队开始了中国农业史无前例的创新试验——从原来一家一户向以农业合作和农业企业为龙头的规模化养殖演变。短短四年间,新希望已经形成年产8亿只肉禽和850万头生猪的产业链体系,4万养殖户、10余万农民参与其

中,预计2011年新希望农业产业板块的收入将突破600亿元。

C. 将农民的利益 与公司利益捆绑在一起

过去两年间,胡永忠管理的乐山新希望农牧有限公司开创了新希望农牧事业的新起点——在全国原料成本最高的四川与养殖户合作,实现从生猪养殖到屠宰加工的整条产业链。在当地,他们创新性地采用了合作养殖、合作社适度规模自繁自养的模式,用更低成本控制上游养殖资源,同时通过服务模式,实行从种苗、饲料到兽药、疫苗的全程监管。

在乐山试点的过程中,通过对正大、中粮的模式比较,新希望创新性地将农民的利益与公司利益捆绑在一起。首先,新希望投入巨资建立育种猪核心群和繁育体系,从加拿大引进海波尔原种猪建立主代、父母代的核心种群。“将有技术含量的环节交给企业,将程序化的放给农户,有利于迅速扩大规模。”胡永忠说。其次,最大限度地降低农民的风险,做大合作社。由农民投资建立猪舍,新希望的担保公司为农民提供贷款担保,种苗、饲料、药品等都由农牧公司配送。生猪出栏之后,如果行情不好,农牧公司会按照商品猪的成活率付给农户劳务费,让农户不赔钱;当市场行情好时,农牧公司在支付了劳务费之后与农户进行六四分成。“通过融资、技术服务的平台,与农户形成利益关联。”胡永忠说。

短短几年间,通过发展农户,整合中小养殖场,联合大猪场,乐山体系的年出栏猪达到30万头,建立了两个祖代场和一个自动化的父母代场,集团农牧担保贷款额预计今年将达到80亿,预计2014年将达到150万头的年

主题词 | ZHUTICI

刘永好是上世纪90年代名气很大的中国首富,以猪饲料起家。与其同时代创业的企业家,大多难以逃脱衰落的命运,但新希望持续、稳健的发展势头让其在动荡的商业格局中屹立不倒。更难能可贵之处在于,虽然农业一度的利润不敌其他商业板块,但刘永好却从未放弃。

出栏量。

D. 大力发展 “余向前”式的合作社

余向前无疑是这种模式的受益者。他是乐山五通桥地区合作社的带头人。30岁的他从事猪生意已经有15年。今年,他放弃与四川巨星合作,将部分生猪养殖转与新希望合作,分别采用新希望的自繁自养模式(引种二杂母猪150头)和合作养殖(1500头)的模式经营,预计利润将达到100万。“养猪最困难的是疫情和行情低迷。新希望在行情低迷时提供保护价,疫情时提供保险,服务配套还包括担保流动资金、直供饲料和系统技术。”他说。

越来越多农户向余向前的合作社聚拢,从去年的34户增加到今年的54户。最近一个月,又有4户加入。在新希望的试验尝到甜头的余向前再次押注,将所有的生猪养殖转与新希望合作,并计划再加盖一个占地30亩的原种猪养殖场。不同于大型公司一次性大规模投资实现规模养殖的路径,新希望发展的“余向前”式的合作社,它们如星星之火在乐山壮大起来。其生命力在于双方优势互补,各取所需。发展适度规模养殖规避了环保风险。生猪养殖的成本大约70%是饲料,余向前的合作社每年的饲料消耗就是1000吨左右,新希望联合了余向前这样的大客户。

E. “联合”与“合作” 打造完整产业链

如果说在刘永好打造的产业链的巨大链条中“余向前们”是一颗颗螺丝钉,那么山东六和等被收购与整合的公司则是紧紧咬合在一起的锁链。2006年前后,仅仅用了100天时间,刘永好就完成了收购六和的全部法律手续,接手六和45%的股份。另外10%的股份用于管理层激励。山东六和是刘永好为新希望布局的另一枚重要的棋子——打造鸡和鸭的家禽产业链。这家公司是农业大省的饲料大王,其培育的密集开发服务模式创造了中国饲料业的客户最高满意度。收购之初,这家企业就建立了包括饲料、屠宰加工、养殖、贸易的完整产业链条,年生产饲料240万吨,销售收入75亿。

“关键是人,要让联合体系中的企业和农民获得利益。”刘永好说。在收购六和、成为董事长之后,他只派了总

裁和财务总监,原有的创始人继续做副董事长,负责战略、技术和财务。新希望禽类加工全部由六和承担。短短五年间,六和发展成为拥有262家公司的中国最大禽肉加工企业,年销售收入达到400亿元,生产饲料规模达到1000万吨。未来五年,这个规模还将翻番。

收购壮大发展,是刘永好农业帝国版图扩张中主要的策略。但他从不用“兼并”和“收购”这类字眼,而是坚持用“联合”与“合作”,“通过股权、技术、生产模式、经营运作模式的联合,助力新希望打造具有国际影响力的农牧企业。”他说。收购六和的同年,刘永好再度出手,控股60%收购北京千喜鹤。后者是北京大型生猪屠宰加工、深加工的企业,年屠宰产能达到500万头,与原有的新希望旗下的美好肉食品牌形成联动,负责产业链的后端深加工。

两家工厂收购的生猪绝大多数来源于新希望前端的养殖,这样就构成了从养殖到深加工的闭环,形成了可追溯的食品安全体系。这仅仅是刘永好打造全产业链模式的初衷之一,这个模式兑现了其“为耕者谋福利,给食者造福”的承诺,更承载了中国农村经济社会转型的宏大理想。

目前,新希望有近7万名员工从事农业,只有300名员工服务于地产业务。刘永好至今仍然保留着“下农村”的习惯。他衣着朴素,行事低调,坐在田间,蹲在地头,走进猪圈,与农民拉家常,“我已经在这个行业30年了,喜欢这个行业”。

【背景阅读】

越来越多的热钱进入农业。刘永好的竞争对手名单中不乏互联网精英、成功的实业家和房地产开发商,但他看起来在竞争中游刃有余,“农业的发展大机会已经来临,农业产业的发展模式变革势在必行”。新希望正在以厚积薄发之力频频出手。仅2010年一年,刘永好就完成了8个国家级的龙头企业股权合作,还有几十家市县级

(王亦丁)



科伦药业“一骑绝尘”的背后:“杀手铜”是超强的成本管控

严格按照无菌操作配置药液,避免在传统的配液过程中出现污染问题。既给病人提供了无菌、安全的药品,又为医院提供了增值服务,同时也帮助经销商保持稳定的销量。目前科伦药业已建的PIVAS主要分部在云南、重庆、浙江、江苏等地。

成本高地2、物流环节
对于生产基地遍布全国、销售网络交错密集的科伦药业,必须想尽办法优化占营业收入比例超过5%的物流成本。

物流成本在科伦药业内部由物流监管部管理。分管该部门的冯伟介绍,物流监管部的主要工作为,采集每个企业物流成本的变化情况,结合市场分析原因,同时找出最大化节约物流成本的方法。

科伦药业输液产品到达终端分为一次运输、二次运输两个环节。一次运输由科伦药业承担运费,将产品运送到客户指定地点,如仓库。二次运输则由经销商负责从仓库运送到医院和下属县城。为节省成本,科伦药业的运输主要通过外部第三方物流公司完成。一般来说,产品运输到目的地,有多种选择,科伦药业则从成本竞争的角度建议客户采取最佳方式。冯伟举例说明,

“火车一次运输量是60吨,但客户不愿意要这么多。为鼓励客户大批量要货,我们不仅承担运费,还提供一定的仓储补贴费。同时考虑到经销商的二次运费,公司也会对产品价格相应调低。”

相反由于市场竞争或者没有仓库,经销商要求少量多次供货,在单位成本上升的情况下则会收取超额运费。在科伦药业内部,玻璃瓶、塑瓶、软袋等不同包装材料的产品都会制定一个合理的运输成本。“如果车皮可以运800件,对方只要500件,但运费是一样的。我们还通过产品的组合,将空间最大化利用,最大限度地控制成本。”在冯伟看来,物流成本的优化是个长期而琐碎的系统性工作,需要持之以恒。

成本高地3、生产环节
对于科伦药业而言,分部在全国各地的生产基地只是成本中心,在保证质量安全的前提下进行满负荷生产,保证销售供应。

科伦药业是一个典型的以销售为导向的企业,这是充分竞争行业的一大特点。因此科伦药业每年都会根据生产企业现有产能和新增产品制定销售目标。然后得出每个生产企业的产

品结构,销售的月计划、生产计划、采购计划以及资金安排。

冯伟表示,根据采购、水电气、人工成本,财务部会做付款资金计划,测算需要多少资金,如果回款不够,是否需要融资等。然后是周计划。周计划更为详细,直接告诉每个生产线生产哪些产品,什么时候生产。采购部也会提前安排库存,通知供应商。整个体系联动要非常灵活,反应迅速,目的在于最大限度减少库存和占用资金。

科伦药业内部有一个口号“库存是万恶之源”,因此除了法定需要在库待检、正常周转必须有一定的库存外,其他产品必须尽快销售出去。在生产一线员工管理方面,科伦更是发挥精益质量管理法精髓。首先,科伦药业核定不同包装形式输液产品的成本,即水电气加人工。对员工的考核主要从产能、能耗、人均利润贡献水平三方面进行,所有指标考核均与员工的工资挂钩。产量高、能耗少、工资就越高,这种意识一直贯穿到最基层的员工。严格的管理给员工带来了实实在在的好处,从而最大限度地提高了员工的工作积极性,实现了劳动效率最大化。

试水双引擎格局

2011年3月28日,科伦药业决定斥资40亿元在新疆伊犁建立抗生素生产基地,一期产品硫酸红霉素预计最先将于2013年实现部分产能,发挥规模优势集中生产几种抗生素中间体,以此来完善抗生素产业链。

之所以选址伊犁,是考虑到当地充足且相对廉价的粮食、煤炭、水等资源供应优势,能够实现全产业链的低成本优势。科伦药业预计新疆项目全部生产后可实现年销售收入68亿元,净利润1484亿元。

冯伟表示,新疆项目一年要消耗大量粮食、标准煤、水,资源就地转化出的产品近万吨。如果选择其他地方,仅物流成本一项就把原料成本的优势抵消了。充足价廉的资源供应,使科伦赢得了产业链上的初始成本优势。中间环节利用先进的工艺和生产线,过滤技术、发酵技术、环保措施等方面又拥有了后发优势。销售环节则可利用大输液原有的分销网络体系,最终实现产业链各环节整合的成本优势。

事实上,早在四年前科伦药业就开始筹建新疆项目,欲将之打造成与大输液产业等强格局的第二产业。科

伦药业在2007年准备上市募集资金时就曾有过的异议,他们发现,大输液作为中国医药工业五大制剂之一,市场需求量大,销量稳定,成为我国发展最快速的制剂细分行业。但市场容量几乎已触到“天花板”。

尽管科伦药业近年来不断通过产品创新和调整产品结构提高收入和利润,但终非长久之计。上半年,科伦药业进一步提高软塑化产品在输液产品中的比例,特别是自主创新研发的可立袋输液产品。其中,毛利率较低的玻璃瓶输液产量同比下降20.23%至4.7亿瓶,而毛利率较高的塑瓶、软袋产品同比增45.71%至10.4亿瓶。

冯伟表示,产品软塑化是未来市场的发展趋势,产品毛利率高。但即使促进包装更新升级,提高附加值,市场还是有限。而科伦药业则希望在未来的5-10年内发展成全球中等发达医药企业。因此公司希望选择抗生素领域与大输液形成双引擎格局。

目前,科伦药业的非大输液产品有粉针、片剂、固体制剂等。由于药粉和输液是配伍使用,可以最大化利用大输液的销售平台和网络优势以及市场的影响力。(王馨妍)

▶▶▶▶▶ [上接A1版]

“中心”的概念是聚合了一些工作较相近的小部门,并在这些之上设置一位总监,“由他去进行一些跨部门的协调统筹”,任国强称,“一定程度上,中心是变小部门为大部门,并从总监层面直接解决一部分的协调问题”。据了解,在此基础上,各个中心的内部则设置了更为细分的二级部门。

劲霸“整装”

对于部门重组给公司运营流程上的改变,任国强指出,国内服装企业在大多采用以分销为主的批发模式,订货环节结束后,卖货就成了经销商和零售商的事,品牌商便能高枕无忧。

但如今,整个服装业都在经历品牌化,品牌的形象与知名度变得尤为重要。

在这种情况下,批发模式的弊端逐渐显现出来:由于品牌商对终端的控制能力太弱,“对门店的选址、陈列与客服流程并不清楚”,导致大家一边在大打广告的同时,对实际的门店管理做得并不到位。

在意识到这一现状后,劲霸试图设立渠道中心和零售管理中心,来管控与改善终端的零售能力。

流程与授权

即便劲霸的各项管理趋于细致,但长期以来,公司并未褪下家族企业的影子。

显然,这种事必躬亲的思维在公司的扩张中不可持续。从这个角度看,授权体系的梳理与流程的再造是重组架构后的下一步,也是劲霸在新起跑线上的助推器。在任国强眼里,就授权而言,劲霸需要解决横向与纵向两个维度的难题。所谓纵向,指的是上下级之间的授权,“其中的问题反映为授权不够或授权过度”。

而从横向的维度看,授权涉及的是跨部门的沟通与交流。以大商品企划流程为例,劲霸此前的商品企划工作是孤立、割裂的,产品开发与品牌营销各自为政,互不干扰;但眼下,这一流程需要将各部门串联起来,“品牌部需要告诉产品部,如何开发设计才能迎合消费者;销售部则会要求产品部,服装的功能需要具备很强的季节性”,杨平指出。这些问题参差不齐,如果处理不好,很有可能演化成“一事一议”的状态,或“有的事情大家抢着干,有的事情没人愿意干”的窘境。

尽管这样的变革计划“看上去很美”,但众多公司的实践证明,组织结构在与企业战略匹配的过程中,或多或少都会存在一些问题,譬如高昂的重组费用、意想不到的新问题、疲于适应的员工、大量流失的隐性知识等。在某种程度上,通过架构重组创造价值的成本高昂,挑战亦不小。

任国强并不讳言这种变革带来的“副作用”,毕竟,组织调整的本质便是企业内部资源的调动与重新分配。“各种利益的冲突、人员位置的冲突是不可避免的,可能会导致大家在一段时间内没有心思做业务,而是担心自己的职位与权利问题”,他说道。这时,管理者必须反问自己,这次调整与公司的战略是否相匹配?新架构是否又与人员的大致能力相匹配?如果是,那么企业就必须一步步地强化员工的认识,推进变革。

在杨平眼里,只要每个中心的职责与工作流程是明确的,那么新架构的设计便不会发生歧义,“但显然,推倒重来的过程不可能一帆风顺”。“事实上,只要在职业化发展中有所收获,大家的价值观就会最终趋于一致,进而实现重组后的新愿景。”

(黄娟)