

网易养猪“非梦想” 电商销售涉及“全产业链”



网易 CEO 丁磊

“吃着抗生素的网易猪，虽不能出口，为“国猪”争光，但已足够性感。在一头猪上，你能想象到的高科技，网易都给用上了。比如死法，不是杀，不是电，而是关在笼子里，用二氧化碳令其窒息身亡。这样，就不会由于大量的肾上腺素分泌，使得猪肉变得不太新鲜……”

目前，网易农业事业部已扩至7人以上，财务较为独立。未来3-5年后，“养猪”这一揽子事儿有望发展成为网易内与网游并驾齐驱的业务。

近日，网易内部人士对腾讯科技表示，对猪的品质要求如此之高，前期投入巨大，但并不会局限在养殖环节，而是全产业链的计划。

可以说，丁磊在养猪这件事上，不是三年“纸上谈兵”，不是圈地、避税，不是只为公益，而是在下一盘很大的棋，并已有明确的盈利目标。

事实上，丁磊很早就涉足农业的想法，但起初市场的切入点并不是猪，火龙果、蓝莓等都被其考虑在内。“亩产2万”，即一亩地收入2万元，本是丁磊决定开干农业的最初计划。但最终由于该计划还不够性感，被丁磊“推倒重来”。而网易农业选择从“猪”开始，也是因为猪的市场更大，更具产业想象空间。

猪的市场有多大？有网易人士算了一笔账：全国一年吃7亿头猪，平均一头猪200-250斤，一斤猪最低价是8元，去年贵的时候还出现过一斤20元，最低可算是2000元一头生猪，那么全国一年光吃猪肉就是消耗了1万4000亿的市场（7亿头×2000元）。

而据2011年的行情，一头生猪2000元的价格，普通农民能从每头猪中赚500-600元。

网易计划首批猪产1万头，平均每月出产1000头。虽然这与国内常见的20-30万头的养殖规模相比，量产很小。即使光杭州市场，每年也要消耗10万头猪。但在网易内部，这仅仅是测试各个养殖环节的Beta版。

按照计划，网易农业前三年主要投入在场地建设和前期的技术准备，网易猪还没开始进场养殖，目前在安吉网易猪的养殖场里，能看到的仅是几只用来做散养实验的母鸡。而这1万头猪有望在2012年面向市场。

虽然养猪没有网游毛利高，但养猪也是赚钱的生意。网易内部人士称，网易养猪是带着盈利预期的，但初始阶段并不指望它赚多少钱，而着眼的是未来三到五年，网易农业事业部的发展。

这里有一笔账。除了硬件设施外，养猪的成本主要来自种猪和饲料。目前国内种猪主要依靠进口。网易进口一头种猪需几万元，一头种猪配几百头母猪，一头母猪一年生12个小猪，以1万头的产量来算，网易需进口四到五头种

【新闻链接】

丁磊：谁创新谁“倒霉”

日前在广东省人代会审议两高报告时，省人大代表、网易 CEO 丁磊说，创新能让消费者更满意，能有更大的市场份额，这是企业创新最原始的动机，但现在的问题是国家对知识产权的保护太弱，“谁创新谁倒霉。”

丁磊说，现在企业被侵权后，跟对方打官司经常拖个两三年，是一个非常漫长、非常艰难的民事诉讼过程，即便赢了，处罚也很低。“之前百度文库这么大胆地把韩寒等人的著作放上去，为什么？说明我们在这方面的打击力度不够。”

对此丁磊建议，广东应该在这方面有所创新，加大打击力度，办一些这方面的典型案例，广东的创新环境才能更好，而国内经济的转型升级要更上一层楼，也必须加强保护知识产权。

猪。

此外，业内有句玩笑话：“猪肉就是拿饲料换来的。”在养猪成本中，有60%来自于饲料。抗生素、玉米、大豆等价格因素，从某种程度上，影响着养猪的成本。而2007年便在美国纳斯达克上市的艾格菲集团，就是以饲料为优势，向产业链下游延伸，发展到猪等规模养殖上来的。

在网易农业事业部的计划中，在猪养殖外，玉米等主要饲料农作物也在有节奏的部署之中。

网易内部人士称，网易农业事业部自建立起，就已考虑以全产业链的思维，围绕“猪肉”来展开。在农产品的销售环节中，由于定价权被渠道所控制，利润往往被传统渠道攫取一大块，即使农产品价格被市场“看得见的手”一再上调，农民收益依然没有明显增长。而网易正考虑借助其互联网渠道优势，通过电子商务，将网易猪肉直接面向消费者，以此降低终端销售价格。

在“养猪”的这条产业链上，从主要饲料农作物的种植、猪的养殖、猪肉制品加工到销售，环节较多。但从单一某个环节来看，投资风险较高。以养猪为例，基本是三年一个市场周期，“一年赚、一年平、一年亏”。对整个产业链的思维来做猪肉市场，对各环节的可控性也更强，能更很好地规避风险。

肉价占CPI权重的7%，食品消费占CPI权重34%。猪肉产业链对国民经济的影响不可小觑。2009年，复兴集团16亿元投资国鸿集团，看重的就是国鸿集团以生猪养殖为主导产业，形成的生猪养殖、自营出口、屠宰加工、连锁销售的产业链。

网易做养猪这件事不仅是深谋远虑，也是有能力去做的。一、建规模化猪场需要大片土地，网易具有与政府的调节能力，能拿下安吉1200亩地，并有能力获得建设用地许可证；二、要把猪养好，除了技术实力外，网易还有资金实力；三、网易有媒体渠道优势。

丁磊曾对网易门户事业部某同事说过这样一句话：“你要是做不好新闻，就给老板来养猪。”

目前，网易农业事业部已扩至7人以上，财务较为独立。未来3-5年后，“养猪”这一揽子事儿有望发展成为网易内与网游并驾齐驱的业务。

联想控股频频“买酒”？与其计划在2014年到2016年间整体上市的目标不无关系。农业投资板块的管理难度甚高，需要资金、渠道、大系统规划……缺乏积累的联想控股如何把控？



联想“嗜”酒，其实由来已久

布局直投

一场并购案让他站到了聚光灯下。2011年第一场雪在石家庄落下那天，河北乾隆醉酒业有限公司宣告易主，联想控股有限公司收购其87%的股份。站在聚光灯下的穆如焕，是乾隆醉的董事长。

卖掉执掌帅印超过40年的乾隆醉，穆如焕是怎么想的？但让更多人疑惑的另一个问题，则是联想控股为什么要买入一家白酒企业？因为在大部分人的印象里，“联想”这个品牌还与电脑、IT这些词连在一起。

联想品酒

去年9月的一个公开场合，联想控股董事长柳传志在公开场合被问到了这样一个问题：为什么不买一二线品牌？彼时联想控股已买入武陵酒业，尚未入主乾隆醉。

柳传志回应道：“在考虑行业外，我们还得考虑特定企业的资金需求量有多大，联想控股又是否能充分供应？”乾隆醉董事长穆如焕则告诉记者：“过去几年，我们的年均增速始终保持在20%-30%之间。”据了解，乾隆醉2010年的销售收入为10亿元左右。

据联想控股内部人士透露，公司也想买品牌白酒，“但算了半天，买不起”。路通的解释则是，这有利于联想控股在现有基础上“通过运营提升和品牌升级实现跨越式增长”。此外，乾隆醉旗下的板城烧锅等品牌具有历史、产品和渠道基础，处于区域内第一阵营，有可能在白酒行业整合中分得一杯羹。

据不完全统计，全国有超过18000家白酒企业。“在整合过程中哪些品牌能够留存下来？”中国酿酒工业协会理事长王延斌说，行业发展的经验是“那些有历史、有根基的”。

利用自有资金投资白酒，这只是联想控股直投冰山浮在水面上的一角。

现代服务业、农业、化工是联想控股圈定“买公司”的三大领域。在乾隆醉之前，神州租车、拉卡拉都已是联想控股核心资产，这两家公司属于现代服务大范畴，前者是租车业，后者则是与金融挂钩的支付行业。

无论是联想控股180亿元在山东布局焦化基地，还是频频出手现代服务业，似乎都没有它“饮酒”那么受人关注。其中原因，是农业投资的难度比之其他领域更甚，不仅要有钱、要有人组织，还要有大的系统设计和政府的配合。硬币的另一面则是整个联想起都没有农业投资的“经验”，无论是联想投资还是弘毅投资此前都没有涉足大农业。联想控股能否“酿”好乾隆醉还有待时间的检验。

醉翁之意

买入、持有、运营“乾隆醉”的目的又何在？

柳传志曾在多个场合宣布，联想控股将在2014年到2016年间整体上市，“需要持续、稳定的利润来源来支撑股价，否则控股就没法上市了。”柳传志解释说，决不能出现联想控股上市后前两年利润增长非常快，换来一个好的市盈率后却出现利润持续下滑的情况。

作为投资控股公司，联想控股的路线既不同于巴菲特也不同于复星国际，它选择了“用投资赚来的钱再去投资不会出卖的产业”的路径。彼时，联想投资和弘毅投资已分别运营了8年和5年，联想控股早期对这些基金的投资正慢慢实现正现金流。收益除一部分循环进入新基金外，其他则可以成为联想控股核心资产投资的弹药。“他们的经验则是另一大贡献。”柳传志说。

山东新陶阳公司 “三讲三看”明任务快进取

新一年工作思路和目标任 务出台后，山东新陶阳公司着力在宣传引导上做文章，大力开展以“三讲三看”为主题的形势任务教育活动，引导干部职工正视困难，认清职责，把握机遇，推进各项工作快发展。

该公司利用广播、电视、会议、网站等多种宣传工具，采取开设“谈形势、明任务”专题栏目，深入基层进行“目标任务访谈”等形式，向干部职工大讲公司面临的形势和发展优势，大讲公司制定的目标任务，大讲推进发展的具体措施，引导员工在正确认识当前形势和任务的基础上，制定切实可行的工作措施，抓好贯彻落实。

的满、散、僵、怕等不良情绪，以党支部为单位，开展以讲危机、看挑战，增强忧患意识；讲优势，看机遇，增强发展意识；讲任务，看前景，增强责任意识为主要内容的“三讲三看”活动。使每名员工通过接受教育，参与讨论，进一步统一思想，振奋精神，自我加压，乘势快进，不断提高工作进度、质量和水平。在此基础上，广泛开展以“认清新形势、明确新目标、争做新贡献、推进新发展”为主题的大讨论活动。发动广大干部职工广开思路，拓宽思维，积极为加快企业发展建言献策，营造“企业发展我有责、企业壮大我受益”的工作格局和发展氛围。

（王蔚文 纪明惠）

2011年中国创新公司揭榜 华为苏宁万科等榜上有名

创新是个“黑匣子”，企业创新，从一开始都与技术和研发的投入息息相关。已位列全球行业第二的华为，是中国本土企业变身新兴市场跨国公司的楷模：国家发改委的数据显示，2011年华为以15000项专利领跑中国本土企业，其在2011年的研发经费也以超过200亿人民币仅次于国有企业中石油。华为是中国市场的缩影，中国的研发开支已经占到了全球研发开支的12%。

《环球企业家》杂志自2005年起，强势打造“年度创新公司”评选，寻找激荡中国商业智慧的创新驱动力。以下为2011年入选者节选——

【华为】

华为依托创新开拓了中国企业国际化的成功路径。

——复旦大学宁钟

2011年，华为在英国市场推出了两款智能手机和MediaPad平板电脑，并投放广告“我们是谁？华为”。这只是华为国际化道路上的一个缩影——2010年华为实现了1852亿人民币的销售收入，其中在海外市场实现的销售收入就高达1024亿人民币；而在2002年华为只有1/4的收入来自海外。

在全球化的道路上，华为的全面知识产权战略正越来越显示其威力。2008年世界知识产权组织将华为评为世界第四大专利申请人。自1999年在印度班加罗尔成立第一个海外研发机

构以来，华为已经在包括美国和欧洲等9个国家设立了20个研究所以及20多个联合创新中心，其海外专利申请数量已经接近10000个。

【苏宁电器】

在毛利率极低的零售行业，苏宁摒弃了本土企业单纯跑马圈地的粗放做法，通过投资海外先进零售企业学习运营经验，采用高科技手段夯实后台，提升运营效率。苏宁是中国企业向精细化发展的很好案例。

——Interbrand 周文

自创业之初，苏宁一直坚持“以内涵式增长为主，辅以外延式扩张”的集约化经营模式。尤其是后台信息系统和物流系统的建设，为其内部管理带来了变革性的影响，不仅使其长期保持行业单店盈利能力最高的纪录，更为重新定义了零售行业的商业模式提供可能。

这条差异化的竞争路径，使苏宁在2011年率先以传统零售身份发力电子商务，实现线上线下协同发展。更重要的是，这为苏宁规划包括在线交易平台和服务外包在内的全新“云计算”商业模式奠定了基础。

【复星集团】

复星创造性的“中国动力嫁接全球资源”模式，使在中国商业土壤上诞生一家多元化集团型的跨国公司成为可能。

——《环球企业家》编辑部

2011年，复星集团投资FolliFollie并旋即在中国市场扩大分销渠道及品牌宣传。截止到9月，FolliFollie在中国市场的销售增长了65%，并带动其全球销售增长52%，利润增长144%。

复星集团2011年提出“中国动力嫁接全球资源”模式——选择在中国市场有发展潜力的欧美企业，投资并合作开拓中国市场，利用中国市场的快速增长带动全球发展。复星集团为中国企业借力中国市场消费升级带来的巨大机遇而成长为全球化跨国公司，践行出一条创新而可行的路径。为实现这一模式，复星集团矢志成为不谋求控股的公开投资者，并引入华尔街人士以弥补自身在海外并购经验上的缺口。

【万科】

万科通过将创新和对市场需求的深刻了解进行深度结合，为客户提供独特且实用的居住产品及设计。

——波士顿咨询利嘉伟

万科用18平米，在房价飞涨到几乎让人难以消受的时刻，满足了年轻人日常生活的全部需求。

这种对于全新居住可能的创新性探讨，理念来源于日本和香港的超小型城市公寓，在有限的空间通过室内设计、智能科技和可变家具等元素，结合社区公共配套和物业服务，实现居住。

万科寄希望于，通过极小屋的设计理念，整合国内外建筑专家、网络运营商、家电家具等制造商共同合作研发，探索一种针对都市新青年的多元化生活方式。这在带来全新生活方式的同时，也必然带动房地产行业探求全新商业模式。

【微软中国】

微软致力于“立足中国，服务中国(InChina,For China)”和人力资本的投入，这都是非常优秀的战略。这一创新为如何应对全新的、充满挑战的全球市场竞争环境提供了一个很好的范例。

——卡斯商学院 Dr.LiXue Cunningham

kinect几乎创造了历史，如果你在微软“车库计划”中脱颖而出，就有机会获得一台这样的微软明星产品。在中国推行车库计划9个月来，微软人的点子层出不穷，比如如何使用机器在节能省电模式下实现全天候访问；如何改善Bing搜索结果的准确性等。

这是微软内部鼓励技术创新的项目之一。微软亚太研发集团致力于构建开放的IT产业生态圈，与中国信息产业紧密结合，面向中国市场进行产品和技术开发，并在中国市场成立了其全球第一个云计算创新中心，助力中国云计算生态系统发展。

（程呈节选整理）