

## 新希望六和

# 产业链与一体化发展

新希望六和通过合作联盟，形成了从原料贸易、饲料生产，到食品加工、深加工及相关产业与一体的产业链。各业务板块具有非常独立的经营权，在服务产业链的同时，自身业务茁壮成长，支持新希望六和持续高增长！新希望六和以信息技术为支撑，以养殖户利益为基点，由所在地主营业务板块为主导，实现业务的联动一体及精益优化。

2011年9月13日，证监会正式核准四川新希望农业股份有限公司重大资产重组事项，重组后的新希望将包括新希望农牧、六和集团及上市公司原有农牧三块资产，成为国内名副其实的最大的农牧企业。

鸭产业链规模全球第一，鸡产业链规模国内第一，饲料产业国内第一，这就是新希望六和在中国市场领导地位的真实写照。而这样耀眼的成绩凭借的却是从创业之初就秉持的经营理念——“要让利给用户，要为用户创造价值”。

2012年6月，新希望六和中期总经理会议在成都召开，虽然形势严峻、行情低迷，但新希望六和销售收入依然实现了两位数增长，饲料业绩更加突出，逆势强劲增长，尤其猪料增长创历史新高。会议强调：危机中蕴含着机会和好处，2012年一起出发，协同、融合，向前走。

### 产业链开放，强化专业优势

20世纪90年代，山东新希望六和集团有限公司（原山东六和集团有限公司，简称“新希望六和”）组建第一个配合饲料生产厂，配合饲料的生产销售，在行业内率先提出“微利经营、服务营销、密集开发”的三大策略。微利经营、服务营销和近距离密集性开发的持续推进，为广大养殖户带来了巨大的经济效益，养殖饲料成本大大降低，养殖技术水平和养殖收益明显提高，同时，也促使企业自身在经营、管理等方面实现了脱胎换骨的革新，并扩大了市场占有。





“新希望六和构建了一体化管理，在系统上，我们也对EAS提出了相应的要求，需要EAS系统能够支持一体化的体系。”

是走专业化，还是走产业化？当行业内还在讨论时，山东新希望六和已经开始用自身实践进行产业化的探索。1997年，全面接收平邑牧工商饲料厂、冷藏加工厂、种鸡场，尝试“一条龙”运作。经过实践探索，集团通过自身产业链内部协同，开展服务转型，为养殖户提供从种苗、兽药、饲料，到技术服务、合同销售等一条龙式的养殖整体解决方案，并展现出培育价值用户、服务终端客户的能力。随着食品加工厂、种畜禽饲养场的不断增加，公司产业链已具雏形。

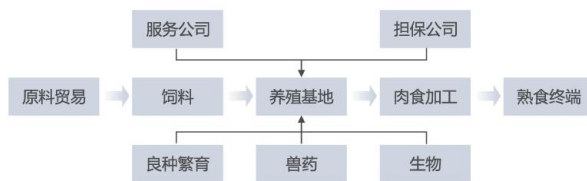
经过在部分地区的前期探索，集团积累了丰富的产业化运作经验，从2001年开始，通过与行业内外优秀企业的合作发展，加快了饲料、食品、种畜禽、兽药等产业的发展。“那个时候没有那么多不良资产可以收购，更多是合作的模式。”新希望六和信息总监许哲介绍：“都是不错的企业，你有厂房的优势，我有管理局的优势；你有市场的优势，我有资金的优势。把大家的优势一起聚合增长，往产业链发展。”

2005年，六和与新希望强强联合，揭开了新希望六和发展的新篇章。新希望六和还先后与陕西石羊集团、山西大象集团、河北兴达集团、安徽华仁集团等国内优秀企业进行了战略合作，以共赢互利为基础，在资本资产、技术研发、原料采购、管理模式、企业文化等方面进行了深入广泛的交流与合作，对产业链和价值链进行了整合，达到了资源共享、合作共赢的目的。

通过合作联盟快速发展，实现产业整合的同时，新希望通过开放产业链，保持单一产业专业化的优势。“六和的产业链模式不是一种封闭的模式。”许哲表示：“六和完全是对社会开放式的，我们各个板块之间更像是市场合作的公司关系，比如养殖场可以不选择新希望六和自己的鸭苗，自己要去评估一下选择谁的鸭苗、鸡苗更合适。如果我们自己的养殖场在市场上没有竞争优势的话，其他配套的产业链也完全可以不用他的产品。”

新希望六和产业链包括饲料、肉食加工、养殖和动物保健制品等，工厂遍布全国。新希望六和通过总部事业部制，确保单一产业专业度不断提到提升。许哲介绍说：“比如养殖板块本身的专业性很强，我们并没有把养殖拆分到跟饲料、冷藏配合，所有的养殖场有一个共同的管理主体，他们之间可以互相共享资源，共享经验。”

新希望六和通过合作联盟整合产业链，强化单一业务板块专业度提升竞争力，连续多年以40%—50%的速度成长，实现跨越增长。2005年的101亿销售额，2010年销售额达到507亿，成为中国农牧企业巨头！

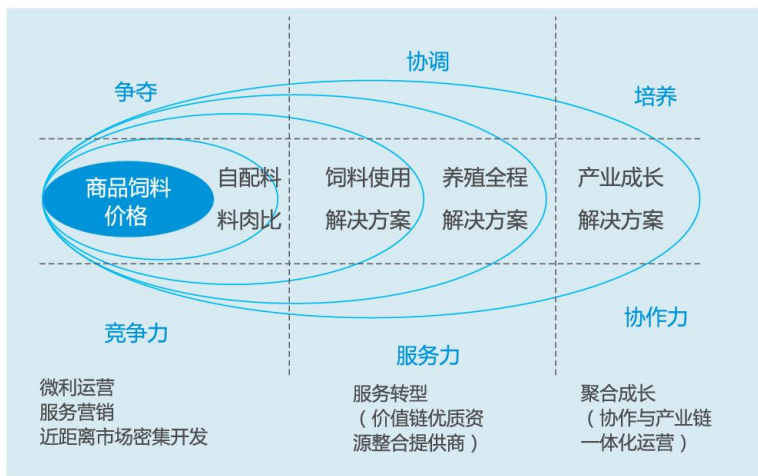


六和产业链图示





创业之初，新希望六和提出的第一个理念就是“一个农牧业企业一定要让老百姓、用户赚钱，一定要让利给用户，这是企业生存和发展之本。”在当年，饲料行业是暴利行业，新希望六和清醒地认识到企业搞暴利是不正常的、没有前途的，提出“企业要让利给用户，一定要为用户创造价值”的经营理念。



新希望六和运营策略演进路线图

## 产业链协同，构建整合服务体系

新希望六和一直实践着为用户创造价值的理念，把养殖户的利益放在首要的位置。比如，养殖户除了买新希望六和的饲料，还可能买鸡苗、禽药，还希望得到金融担保、回收、屠宰加工等服务，一个养殖户需要和很多工厂打交道，给养殖户带来了诸多不便。因此新希望六和基于为养殖户构建整体服务体系的想法，选择金蝶EAS来构建产业链协同平台，实现业务板块之间的高效协作。

财务的集中管理给新希望六和的财务工作带来全新的变化。“财务系统的变化非常大，因为财务本身是比较守成的部门，一般来说遵循各种规章制度条条框框严格来走流程。”许哲总结到，“这几年无论是规范性，资金的统一运作，报表下发编制归集，还是在业务创新上，不再是各个板块各管各的，完全不一样。”

饲料作为新希望六和的主导产业，豆粕等原材料采购是影响饲料利润的核心因素。以前是由片区进行采购，几个不同的片区同时采购，豆粕供不应求，最终导致成本的上升。在EAS系统中进行集中采购，对供应商进行统一管理，总部实时查看各公司的库存，制定采购计划，再根据各分公司订货情况进行统一采购，以总部统一的大合同和供应商谈判，对大合同再进行分解，收货、配送给各个环节。

“集中采购把规模优势发挥出来了，通过流程的规范，一方面把整个业务集中起来，又不会因为集中而造成细节管理上的缺失，对降低公司采购成本效果明显，公司的认可度是非常高的。”许哲表示。

新希望六和集团下属企业存在着大量的关联交易，比如销售型分公司买进生产型分公司的产品后再销售给客户，又如采购型公司从外采购进商品后再卖给其他分公司等等。这种情况必然产生大量的内部来往单据，如卖方的销售订单、买方的采购订单等。在金蝶EAS中，通过内部多方交易，当关联交易发生时，只要一方操作，其他相关公司便能够自动、迅速、准确地得到相应数据，高效处理集团内部交易事项。

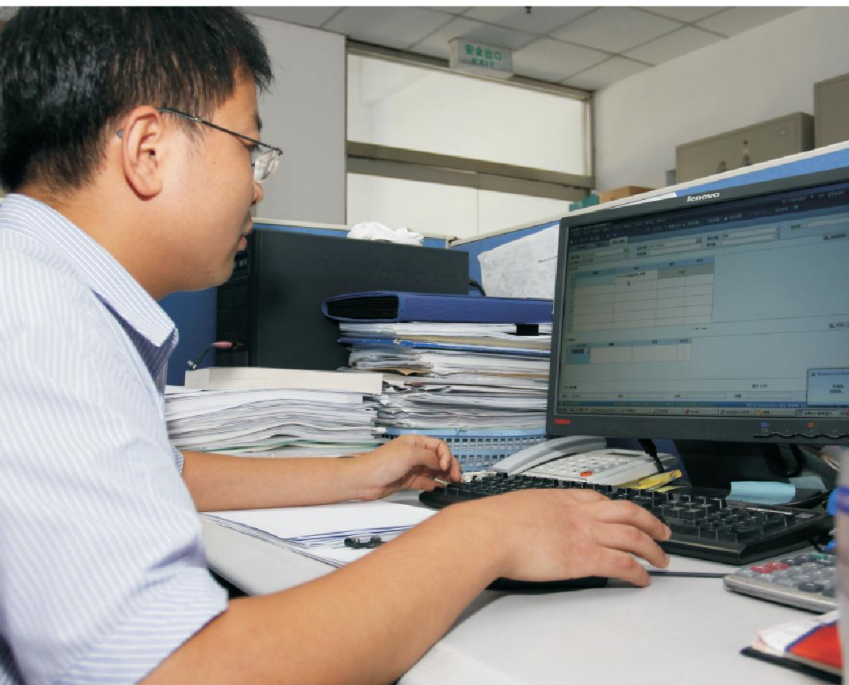
肉食品分销在集团层面针对具体的业务类型，建立统一的客户档案，制定统一的价格政策、资源分配政策，在此基础上实现折让返还、返利政策，帮助肉食品快速响应市场。

在EAS系统平台上，通过对各种业务系统中的信息和数据，进行统计、汇总和分析处理，从客户、区域、业务角度（布点、制作工序）的不同侧面，进行盈利、成本等多维的、细化的趋势分析，从而有效地、及时地反映和预测产业链的发展方向。

“比如说根据开口饲料的销量，完全可以判断出来未来40多天大概有多少毛鸡要收回，这对安排生产、库存、发货、定价都有非常大的指导意义。甚至包括原料采购，因为饲料前面的情况可以预计变化，也可以预计到原料的消耗情况。”

## 一体化管理，为用户创造价值

创业之初，新希望六和提出的第一个理念就是“一个农牧业企业一定要让老百姓、用户赚钱，一定要让利给用户”



户，这是企业生存和发展之本。”在当年，饲料行业是暴利行业，新希望六和清醒地认识到企业搞暴利是不正常的、没有前途的，提出“企业要让利给用户，一定要为用户创造价值”的经营理念。

微利经营就是此经营理念的集中体现，以微利换市场，以让利换取了用户的满意与忠诚，从而为企业的高速成长与发展赢得了市场先机，同时一个企业只有学会在微利条件下生存才会具有持续的竞争能力，那么，如何做好“微利经营”呢？主要就是在帮助老百姓提升能力和养殖效率的同时降低饲料价格。

在产业链时代，新希望六和强化产业价值链当中的薄弱环节，主动帮助和改善制约自身价值链效率的上下游企业的运作效率，识别和发现所在产业价值链的关键环节，发育核心能力，构建集约的价值链竞争优势，实现养殖户和企业利益最大化。在实践过程中，以信息技术为支撑，以养殖户利益为基点，逐步形成了一体化管理模式。

“新希望六和各业务板块相对独立，本身就有自己的利润、销量等等业绩压力。尤其是现在，肉食品已经经历了连续10个月的低迷，如果收购的时候把养殖户的价格压低一点，就意味着自己的成本下降，利润增多。但是这样做

损失的是整个产业链，损害养殖户的利益。”许哲说，“为了避免出现这种情况，新希望六和构建了一体化管理，在系统上，我们也对EAS提出了相应的要求，需要EAS系统能够支持一体化的体系。”

新希望六和成立了一体化运营小组，每个业务板块都会设立一个牵头的部门，以区域为单位，以养殖户的收益为考核指标。“在模式上各有不同，比如饲料厂比较强势，让饲料厂牵头一体化的工作；冷藏厂比较强势，就让冷藏来牵头；种禽厂强势，就让种禽厂牵头一体化的工作。”许哲介绍说，“但在EAS系统里，我们一定要以养殖户的编码作为唯一的标识，以批次汇总养殖户收益进行核算。”

新希望六和以2009、2010、2011三年的养殖户平均收益来确定养殖户的合理利润水平。以此为标杆，查看养殖户的利润是降低了还是升高，通过对标管理促进指标的改善和提升，积极倡导通过精细化管理改善自身管理。如果最终无法达成指标，如果养殖户连续亏损多长时间，会有问责，有淘汰办法。

目前，一体化管理体系正由青岛向全国全面推广，在帮助新希望六和构建竞争价值链的同时，也在实践着精益优化! 