

# 养禽(肉鸡)产业“小龙模式”的探讨

李 东, 徐庆江

(烟台绿叶动物保健品有限公司, 山东烟台 264003)

任何行业都是由“不成熟”走向“成熟”, 如果说未来几年的“公司+自养鸡场或外包鸡场”成为集约化养禽的成熟模式; 那么“小龙模式”必将成为社会散养禽的成熟模式, 最终成为广大养殖户较为稳定的赚钱方式。

在行业走向成熟的过程中, 优化产业链是重要手段。“小龙模式”作为一种新的盈利模式, 养殖户、养殖组织者(龙头)、供应商等主要参与者, 从以前松散的买卖合作关系, 变为紧密的利益共同体的合作关系, 每一方都发挥自己的优势, 只做好自己最擅长的事, 将各方优势互补、劣势外包。

本文以北方肉鸡为例, 将从“小龙模式”的产生背景、产生过程、运作及发展前景等几个方面, 论述探讨。

## 1 “小龙模式”产生的背景

市场需求的变化促使行业带来产业规模、业务组合等一系列的变化, 市场竞争加剧迫使生产模式的转变, “小龙模式”是市场经济的必然产物。

### 1.1 养禽(肉鸡)产业发展规律

讨论养禽(肉鸡)产业发展规律之前, 先看一下产业发展的普遍规律。任何产业的发展都遵循产业发展的普遍规律(见图1)即: 初期, 行业参与者少, 产品供不应求, 产品价格高; 但由于市场需求、渠道、消费群不稳定, 波动较大。中期, 参与者增多, 利润逐步下降; 当供大于求时, 大多数参与者处于亏损状态; 部分参与者退出,

利润逐步回升。随着参与者的减少, 并维持在一定数量的动态平衡, 供适于求, 行业进入稳定期; 技术、市场、法规等完善健全, 行业进入低风险低利润状态, 并长期维持。

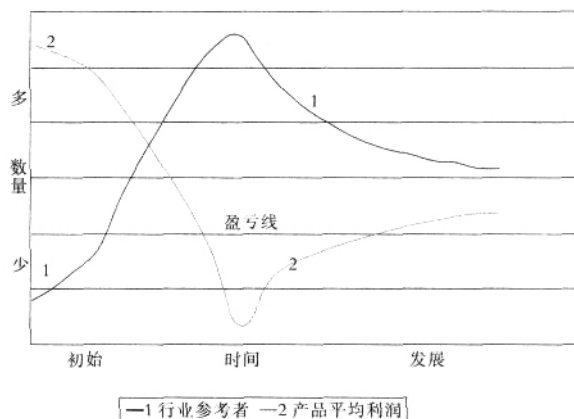


图1 产业发展与产品利润关系模式图

养禽行业同样符合此规律, 以商品肉鸡为例。上世纪80年代, 农村肉鸡养殖刚刚起步, 参与者少, 每只鸡净赚5元以上, 一户养2000只, 一年养5批, 每年可赚5万元之多, 当属暴利行业; 90年代, 养鸡业蓬勃发展, 至2000年平均利润已降至2元/只; 现在, 正常情况下, 平均利润维持在1.5元左右/只。

市场经济规律作用下, 养禽业必将进入稳定存栏、微利时代。促使产业参与者: 农户、经销商、兽药、饲料供应商重新组合盈利模式, 按新的规则分配利润。

## 1.2 每一次养殖模式的变革都极大地推动了养禽产业发展

20 世纪 80 年代前, 我国的肉鸡饲养还都是农户零星散养, “养鸡(下蛋)为买盐”;

80 年代初期, 开始出现了国有养禽企业和养鸡专业户, 肉鸡产业空前飞速发展, 鸡肉产量 1984~1990 年年均增长速度为 10.3%;

1990 年前后, 政府的倡导“牧-工-商”一体化, 扶持建立大型龙头企业, “公司+农户”的肉鸡经营模式在全国普遍兴起, 带动了全国肉鸡业的发展, 全国鸡肉产量 1991~1996 年年均增长速度为 15.3%。

1998 年以后, 大型肉鸡龙头企业逐步向“公司+基地(自养、外包)+农户”的模式发展, 有力推动了全国肉鸡业的发展, 国内鸡肉产量 1997~2000 年, 年均增长速度为 10.3%, 2001 年肉鸡存栏达到 23 亿~24 亿只。目前我国肉鸡产业中拥有 20 多家“国家级农业产业化龙头企业”, 拥有标准化现代化的鸡舍和管理技术经验, 各家年出栏量均以千万只计, 甚至过亿只。

由此可见, 每一种养禽模式的变革都极大地推动养禽产业的发展, “小龙模式”的推广与实践势必加速我国农村散养禽市场的整合、发展, 影响深远。

## 1.3 国内养禽(肉鸡)模式的发展趋势

当前我国养禽(肉鸡)模式主要有: “集团自养”、“公司+基地”、“公司+农户”、“公司+鸡头+农户”、“鸡头+农户”、“独立的养殖专业户”、“家庭零星散养”。

对当前各种养禽模式以市场吸引力、市场占有率为指标, 通过波士顿矩阵分析(见图 2), 可得出: “集团自养”模式、“公司+基地(外包鸡场)”模式是大型养禽集团发展趋势; “鸡头+农户”模式由于是松散的买卖关系, 缺乏核心竞争力及持续扩张的能力, 只能视为一种过渡模式。“小龙模式”能更好地适应未来的发展, 持续发展、复制扩张, 最终发展为集约化; 农户散养模式, 将向集约化、“小龙模式”靠拢, 独立的养殖专业户逐步减少、消失。

## 1.4 “小龙模式”发展空间

上世纪 80 年代初土地承包责任制的实行, 催生了养殖专业户的产生。目前就全国范

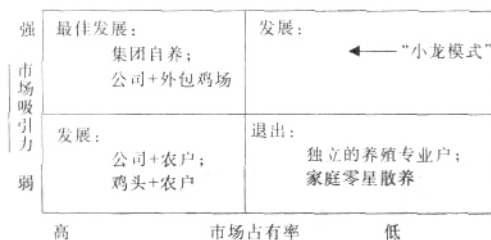


图 2 养禽(肉鸡)养殖模式发展趋势(波士顿矩阵)

围看, 商品肉鸡大多数(75%左右)还是由个体养殖户饲养, 且规模较小(多在 5 000 只以下), 技术水平低; 这就需要众多的人、机构来自组织生产, 解决“小规模”与“大市场”的矛盾, 抵御市场风险。政府承诺土地承包责任制 30 年不变, 小规模养殖专业户必将会长期存在。因此, “小龙模式”在近期及未来都有广阔的发展空间。

## 2 “小龙模式”的产生

### 2.1 “小龙模式”之前的散养农户及“鸡头”现状

独立的养殖专业户, 从十年以前的赚大钱, 到几年前的少赚钱, 现在则受市场冲击, 风险大; 大多散养户养殖不专业, 靠运气赚钱, 赚两批赔一批, 年终盘点不赚钱; 许多养殖专业户变成“业余”养殖户, 打半年工, 养半年鸡。赔怕了的养殖户, 渴望一种稳妥的赚钱方式。

在养殖密集地区, “鸡头”与“养殖户”之间仍以买卖关系为主, 组织比较松散。现在的“鸡头”在激烈的市场竞争中如何脱颖而出、立于不败之地?

经济学原理认为, 在流通渠道中, 交易成本较高, 合作成本较低; 如何把养殖户、“鸡头”、供应商之间的单纯的商品“交易”, 打造成三方“合作”新的盈利模式, 即“小龙模式”。

### 2.2 “鸡头+农户”模式变为“小龙模式”

“鸡头”如何才能变为“龙头”呢?(注: “小龙模式”的组织者, 相对于传统“鸡头”我们称之为“龙头”)。

我们先来分析一下各方的需求, 养殖户迫切需求降低养殖成本、稳定销售渠道、寻求技术支持; “鸡头”需求更多的忠实养殖户、质优价廉的饲料兽药; 供应商需求稳定的销售渠道、从服务中获得市场信赖赚取长期利润、货款回收快捷稳妥、产品的最佳使用方式(尤其是兽药更注

重使用时机和配伍)、品牌影响力等;肉鸡加工厂需求可靠稳定的鸡源;共同需求稳定可观的利润。

“鸡头”只需把各方组织起来,最大限度地发挥各自优势,满足各方需求,合作共赢,即转化成了“龙头”。当然,这个需要一定的时间、过程。另外,“公司+农户”模式及“公司+鸡头+农户”模式中,一部分机构、人员从中分离出来,自主组织肉鸡生产,逐步发展为“小龙模式”;以后的独立养殖专业户,大部分加入“小龙模式”,独立养殖专业户逐步减少,直至消失。

“小龙模式”是多方合作共赢体制,管理正规、服务专业、生产系统、利益分享。“小龙模式”是我国传统生产模式向专业化的“农业生产合作社(协会)”发展的过渡形式。

### 3 “小龙模式”的运作

#### 3.1 养殖流程关键点

养殖成不成功,养殖户赚不赚钱,养殖中鸡苗、饲料、兽药、饲养管理、疾病防治、毛鸡出售五个关键环节(见图3)起决定作用。

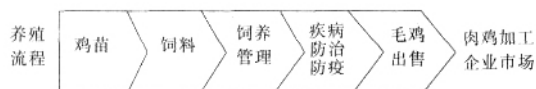
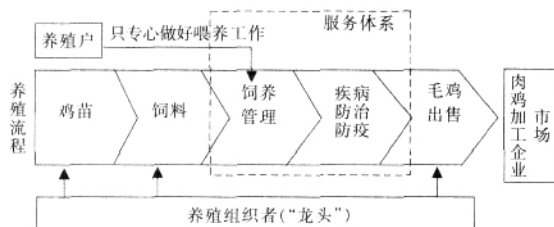


图3 养殖流程关键点

#### 3.2 “小龙模式”养殖流程再造

以前的独立养殖户,所有环节自己完成;传统的“鸡头”模式,由于鸡苗、售鸡等事情琐碎,“鸡头”精力有限,只能给养殖户有限的指导,主要还是由养殖户完成,没有真正意义上合作。“小龙模式”将发挥参与各方优势,完成养殖流程再造(见图4)。



注:服务体系由龙头牵头,兽药等供应商共同组建

图4 “小龙模式”养殖流程关键点的控制

#### 3.3 “小龙模式”分工与合作

龙头在组织协调、原料(饲料、兽药等)性价

比鉴别、市场行情把握等方面。在整个模式中,主要起组织协调作用。对供应厂家及相关产品进行考察评估,为农户提供质优价廉的鸡苗、饲料、兽药(含疫苗)等物资及联系毛鸡销售,联合供应商完善服务体系。工作重点在于专心做好原料采供、联系毛鸡销售。

养殖户应勤劳吃苦,细心能干,有适宜养殖场地。养殖户工作重点是专心做好喂养工作(见图4)。精力充足,大大增加了养殖成功的系数,稳定赚钱。

供应商,特别是兽药企业,拥有众多的专业技术人员,了解自己的产品及最佳使用方法。兽药、饲料、鸡苗等供应商,组成“小龙模式”的服务体系(见图4),为养殖户提供专业系统的服务。长期或定期巡回,定期给农户培训,提高管理水平。供应商从“零和竞争”(注:指整体量不变,竞争一方的增长,竞争另一方下降,总增长为零)转化到参与进来,形成战略联盟,共同扩大整个模式的市场份额;服务重心由经销商转移到终端养殖户,售前、售中、售后全面服务;直接指导,使产品使用更科学,同时责任感更强。

从优化产业链的角度讲,“小龙模式”给农户、龙头、鸡苗场、兽药厂、饲料厂、肉鸡加工厂各方提供了合作平台,在鸡苗、饲料、饲养管理、防疫、疾病诊治、毛鸡销售等养殖的重要环节发挥各自优势,共同降低养殖成本,实现产业链优化,整体利润的最大化,实现合作各方共赢,养禽(肉鸡)产业良性发展。

#### 3.4 “小龙模式”在养殖关键点控制方面优势明显

通过表1可以看出,“小龙模式”相对传统的独立养殖户,在关键点控制上优势明显。相对于现在的“鸡头模式”,“小龙模式”变买卖关系为合作关系,由经营买卖开始走向经营企业的模式发展。

### 4 “小龙模式”的发展前景(见图5)

#### 4.1 合作共赢

初始阶段,龙头经营有方、服务周到、技术好,养殖户赚钱,已拥有一大批忠实的养殖户;优胜劣汰,一些外围养殖户开始加入,素质低不服从管理的养殖户出局,形成一种动态平衡,保持顺利发展。



表1 养殖关键点控制优劣比较

项目	传统:对立的养殖户	优化后的“小龙模式”
鸡苗	1、随机性强;跟风、价格趋向 2、不熟悉鸡苗特点:挑选、饲喂要领等 3、买方处于弱势;纠纷	1、质量稳定、价格优惠 2、了解种鸡情况(周龄、免疫、用药等)、鸡苗特点 3、按鸡苗特点指导育雏、开食、防疫等
饲料	1、购买随意;使用经验、跟风、价格 2、品牌杂乱、盲目、无所是从 3、非专业,鉴别能力差	1、长期考察质量稳定 2、送料便捷、及时
饲养管理	1、经验主义,顽固 2、细节把握不好 3、新知识接受少	1、全程跟踪服务、对细节指导 2、传递新知识、先进的管理方法
疾病防治防疫	1、防疫、用药程序不科学,对疫情反应慢,不能随机应变 2、疫苗选择、防疫方法可能存在误区 3、学习力差,知识更新慢 4、盲目,乱投医,重复治疗 5、药品购价高、质量不能保证 6、诊断不准,治愈率低,风险大	1、准确选择疫苗、药品,免疫方法指导(有的提供全程免疫服务) 2、对流行疾病的预测准确,及时调整免疫、用药程序 3、经常给养殖户进行专业培训(现场指导、讲座等) 4、及时出诊,用药治疗 5、适量用药,控制成本 6、责任心强,治愈率高
毛鸡出售	1、售鸡时机的把握不准(生长趋势、疾病等原因)、很难获得最大利润 2、卖方处于弱势;价格等 3、尤其行情差时售鸡困难、损失大	1、指导适时售鸡 2、回收渠道稳定保证养殖户资金周转 3、增加与收购商的谈判份量
综述	1、专业知识不足,缺乏学习培训 2、经验主义严重,顽固,容易走进误区 3、原料(饲料、鸡苗、药品)鉴别能力不足,购进质量难以保证、价格偏高 4、势单力薄,很难应付市场风险,交易中处于弱势	1、服务体系指导生产的各个环节 2、各方合作经营,养殖成本降低 3、各方形成“战略联盟”利益相关,责任心强

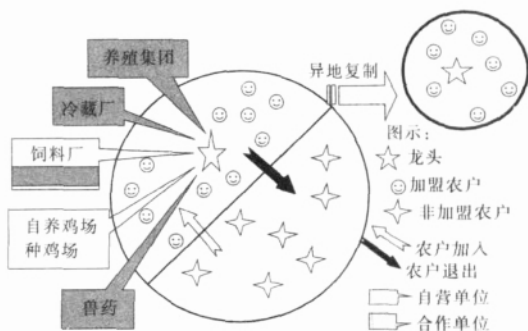


图5 “小龙模式”发展模式图

通过长时间的磨合,与鸡苗孵化场、饲料厂、兽药厂、肉鸡加工厂等企业合作共赢,龙头积累了一定的资本、经验。

稳定的养殖资源(众多忠实的养殖户)、养殖

流程的优化分工、长期积累的资金及经验铸造了“小龙模式”的强大的核心竞争力,为多营发展奠定了基础。

#### 4.2 多营发展

通过自建或入股、收购等多种方式增加配套企业,向前一体化筹建自养鸡场、肉鸡加工厂等;向后一体化筹建饲料厂、种鸡场;也可吸收养殖户、供应商等入股,多种方式合作经营。随着国家食品安全法制的健全,会进一步规范食品源头行业——养殖业,如:养殖许可制度,对养殖者(单位)软、硬件考察验收,发放相应证书。

#### 4.3 联营外包期

由于有稳定的一定规模的养殖资源,可以与养禽集团联营,按养禽集团的需求组织生产;也可把自养场租给集团使用。换个角度讲,养禽集团可以减少投资,降低资金压力,规避投资风险。

#### 4.4 复制扩张期

以在本地成功的经验与资金,在适宜地区复制此模式,实现企业扩张,顺应未来。

#### 5 小结

保障农村散养禽可持续发展,关乎农民增收,社会主义新农村建设,是农业产业化进程中的重要课题。“小龙模式”作为一种多方合作共赢的养殖盈利模式,适合于中国农村散养禽(肉鸡)产业的发展,有广泛的可行性及长远的战略意义。将来在养殖密集的县或乡,大多数兽药、饲料经销商将被淘汰或转型,留下的是有竞争力的“龙头”,“小龙模式”在乡、村设有服务站,组织农户有计划的生产。

养禽产业的发展是一个庞大的系统工程,笔者所见只是管中窥豹,“小龙模式”能否适用于南方优质肉鸡(三黄鸡等)生产?“小龙模式”如何与大型养殖集团接轨?兽药、饲料等供应商的介入,怎样建立配套服务体系才能推动“小龙模式”的发展?国家法治体制下,“小龙模式”参与各方责、权、利如何界定、分配?等诸多问题还需深入探讨;望本文能起到“抛砖引玉”作用,有更多的专家、学者参与探讨。

作者简介:李东:男,山东烟台绿叶动物保健品有限公司副总经理。中国第一期(届)执业药师,从事医药生产、研发、管理、营销15年;2001年至今,从事动物保健6年,有丰富的产品研发、企业管理、市场营销的经验。