

“绑架”乳制品企业的奶荒问题正在加速向行业的终端消费环节传导。

三元、蒙牛、光明等企业近期纷纷宣布上调大部分产品价格,涨价幅度在8%至10%,调价理由,无一例外都是应对“奶荒”带来的成本上涨压力。

今年的“奶荒”为何格外突出?在“奶荒”带来的成本压力之下,乳制品企

业除了提高终端产品的价格,是否还有别的应对办法?乳制品行业如何建立破解“奶荒”的长效机制,使行业发展免受其扰?

日前,记者来到我国奶业的主产区——黑龙江省,对奶农、规模化牧场、合作社等原料奶市场供应主体和乳制品加工企业进行了调研采访。



# 用全产业链破解“奶荒”困局

——来自黑龙江奶业主产区的调查

本报记者 林火灿

## 散户奶农“很受伤”

由于发展阶段和历史的原因,当前我国原料奶供需格局中,奶农散户养殖仍占据较大比重。不少报道认为,今年的“奶荒”在一定程度上是散户和奶农合作社的原料奶产量出现下滑所致。

11月底,记者来到黑龙江省齐齐哈尔市克东县采访时,这里已经下起鹅毛大雪。在鑫源奶牛养殖小区,奶农刘全有些无奈说:“现在散户养牛,一年忙到头也赚不到几个

钱,真不如把牛卖了。”

刘全家有50头牛,一年可以生产鲜奶200多吨。不过,养牛的投入真不小:一头牛每年草料钱要花13000元,补钙要花700元;雇人帮忙养牛,一年给两万元也没人愿意干;赶上奶牛待犊,产犊,一分钱也没有收入,只能光投入。

刘全说,今年以来,自己已经收入25万元的鲜奶出售款,但由于投入太大,这些钱几

乎是“左手拿进,右手拿出”。村里其他养牛大户积极性倍受打击,不少人已经开始联系下家,准备把奶牛卖了。

长期关注原料奶市场的当地知名奶粉企业——黑龙江飞鹤乳业有限公司奶源管理部经理赵久志告诉记者,随着城镇化进程的加快,大量农村人口不断向城镇转移,农村剩余劳动力加快向第二、三产业转移,所获得劳务收入并不比养牛差。更重要的是,目前生鲜乳市场已经呈现出规模效益的特征,而规模化养殖对于资金、养殖技术、管理体系有着较高要求,这就造成散户缺乏市场话语权;加之农民从事牧业,其在生产资料效益最大化和生活品质提升上不具优势,而且奶牛养殖风

险较高,散户缺乏技术支撑,很容易遭受损失。这些因素的综合叠加,在很大程度上影响了奶农的养牛积极性,影响了鲜奶的供应。

记者了解到,今年以来,部分乳制品加工企业从散户收购的鲜奶数量已经出现明显下滑,一些企业下滑幅度甚至超50%。

中商流通生产力促进中心研究员宋亮也认为,近年来,国内对于原料奶的质量管控越来越严格,散户奶农的生存空间将越来越小;伴随着养殖风险和市场风险的逐渐增长,特别是饲料和人工成本的上涨速度快于奶价上涨速度,造成奶农比较收益下滑,一大批中小规模养殖户退出市场,造成了原料奶总供给量的持续下降,是“奶荒”的一大重要因素。

## 规模化牧场优势显现

“得奶源者得天下。”这是在2008年三聚氰胺事件以后,乳制品行业形成的一个基本共识。在此后几年,规模化牧场得到了快速发展,成为国内乳制品企业鲜奶供应的重要渠道。在今年的“奶荒”中,规模化牧场的鲜奶供应是否出现了较大的波动?

记者来到位于齐齐哈尔市克东县一家由飞鹤乳业领办的规模化牧场。这个5000头奶牛的牧场,每天平均可生产鲜奶70多万吨,最多时鲜奶产量可以达到90多万吨。

牧场的场长刘庆喜是一位“80后”。他告诉记者,今年牧场的原料奶供应总体上比较

稳定,并没有出现大的波动。牧场在保证飞鹤乳业鲜奶正常供应的同时,和国内其他大型乳制品加工企业也有所接触,基本能够满足生产企业的鲜奶订单需求。

不过,刘庆喜也坦言,今年以来,受多种因素的综合影响,奶牛养殖的成本有所提升,这在一定程度上给原料奶价格的稳定带来了压力。今年1月至9月,原料奶价格上涨了700多元每吨。

记者在调查中还发现,当前,中小规模的奶牛养殖合作社的发展,对于奶源的供应也有着重要作用。作为黑龙江省农业产业化的龙头企业,飞鹤已经在黑龙江省建立了39个

奶牛合作社。

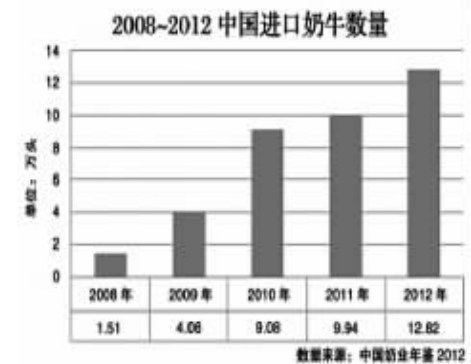
据介绍,奶牛养殖合作社是大牧场的缩小版,只要进行严格的管理,实现奶牛养殖流程的标准化,鲜奶的品质完全能够达到大型牧场的标准。更重要的是,中小规模合作社投入小,更能让奶农从中得到实惠。

“在企业自建奶源面临资金瓶颈的情况下,中小规模的奶牛合作社、养殖小区仍然是稳定原料奶市场供应的重要保障。”赵久志说。

赵久志表示,飞鹤乳业将设法引导养殖户进一步向规模养殖户靠拢,通过发展养牛专业合作社来发展奶牛养殖,由专业的人来养殖;同时,还将组织合作社的技术人员到海外进行培训,学习国外先进的奶牛养殖经验和技

术。宋亮告诉记者,目前的“奶荒”在一定程度上反映了我国在奶源基地建设方面欠账太多,以大型牧场和中小型合作社为代表的规

模化养殖有利于稳定鲜奶供应,避免原料奶产销失衡。未来,乳制品加工企业应继续加大对规模化养殖的投入力度,否则,“奶荒”现象将愈演愈烈,乳制品企业在市场上的竞争优势也会逐渐丧失。



看,国内奶牛养殖资源并未得到充分利用,在此情况下,乳企远洋海淘到海外建奶源基地的做法值得商榷。

专家指出,乳企企近求远的做法,一方面容易给企业带来原材料风险,另一方面也容易形成过分倚重海外奶源基地。忽视国内奶源基地建设,将会使国内奶粉产业形成“原材料在外”的不利局势,未来整个行业都将面临原材料价格、质量方面的巨大风险,整个产业将更加岌岌可危。此外,在海外布局奶源基地,再把原料奶运到国内加工,存在很多瓶颈制约,例如鲜奶的新鲜度、生产工艺的升级等等。

宋亮分析认为,目前的奶荒现象最早要到明年二季度以后才能有所缓解。当务之急,政府应加强对中小规模养殖户的补贴力度,提高奶农养牛积极性,加快发展家庭牧场、合作社等组织方式的制度设计,加快形成上下游之间利益共享风险共担机制;同时,加快农村信贷抵押市场发展,让农民有低成本、小风险的融资渠道,保证农民能够在配套设施建设方面“找到钱”。

## 建全产业链样板工程

乳业龙头企业中率先领办规模化牧场,构建了农场、牧场、工厂紧密联系的产业集群和产业生态,将牧草种植、饲料加工、牧场选址、奶牛引进、硬件配备、饲养技术、生鲜乳标准控制、经营管理等问题在实践中逐一解决,积累了成熟的运营经验,摸索出了一条可持续发展的道路。其中牧场的建设和管理,配备了先进的硬件设备,引进、消化和吸收了国际领先的饲养技术,规范了经营管理,建立了一系列检测标准等,堪称国内乳业标准化、规模化养殖的样板工程。

此后,飞鹤在确保自身对牧场100%可控的前提下,于2011年引进地方资本投资牧场,从近两年的实践看,专业化分工,上下游紧密配合的这种方式,更加有利于婴幼儿奶粉安全的进一步保障和品质的提高。

“只有让牧场和加工企业之间形成更好的利益共同体,彼此之间对于市场的预判能力才能得到最大限度的发挥,也才能使牧场的鲜奶供应能力与工厂能力、市场需求相匹配,增强抗风险能力。”肖光辉告诉记者,目前,飞鹤在草料、牧场、加工和销售等环节已经通过产能配套形成了利益一体化,奶源供应对于企业基本上没有太多影响。

“现在被不少人认为,全产业链的模式就是企业自办奶源,其实这是一个误解。”宋亮指出,全产业链应该以专业分工为基础,形成上下游产业链的利益关系,实现不同环节的企业同命运、共进退,才能使全产业链发挥出最大效用。乳企在构建奶源基地与下游生产环节的全产业链中,关键要形成各个环节的利益共享和风险分担的机制,实现规模化、集约化发展,从而形成持久的动力。从这个角度看,飞鹤的全产业链模式值得业界解读借鉴。

专家指出,“奶荒”的根本原因在于原料奶市场资金和技术瓶颈,导致除规模化牧场以外的供应主体之间存在零和竞争,缺乏盈利能力和安全保障。全产业链模式,是以处于中游的乳制品加工企业为核心,贯穿婴幼儿奶粉生产加工上下游,从而实现向上下游稳定的利润输送,当下的原料奶市场亟待构建这种产业生态。政府、行业、企业应加大力度助推原料奶市场产能升级,政府应尽快出台相应的政策,鼓励规模化养殖;行业应积极布局全产业链战略,以抵御市场风险,同时进一步发挥资源和技术优势,将全产业链的供应链逐渐转变至价值链,引导、帮扶整个生鲜乳市场产业升级、产能提升,由散户向合作社、家庭农场过渡,推动行业可持续发展。

# “飞鹤”不涨价的背后

——访黑龙江飞鹤乳业有限公司

董事长冷友斌

本报记者 林火灿

记者:按理说,生鲜奶供应有淡旺季并不奇怪,但今年的“奶荒”却备受关注。为什么今年的“奶荒”这么严重?

冷友斌:今年的“奶荒”向整个行业传递出了产业升级亟待提上日程的强烈信号。总的来说,造成“奶荒”的原因主要有两个方面:一是目前的养殖模式导致供应格局失衡。我国鲜奶生产者有大牧场、小牧场、合作社、散户奶农等,其中散户奶农的比重仍然较大。但是,散户奶农在资金、管理、技术等瓶颈因素制约下,很难做到鲜奶保质保量供应。同时,散户奶农养一头牛一年顶多挣4000来块钱,和进城打工相比收益太低,而且十分辛苦,他们养牛的积极性自然受到打击。目前已经有一些散户选择杀牛卖牛,退出奶牛养殖业。另一方面,我国原奶生产成本较高,和国际市场相比要高出不少。在这样的情况下,国产乳制品在市场上缺乏竞争优势,生产企业很难拿出一部分利润转移给上游的养殖业,最终导致养牛不赚钱的问题很难得到有效解决,制约了养殖业的发展。

“奶荒”的问题如果长期得不到解决,将导致原料奶市场陷入价格波动过大的状态,也会使市场再次出现“抢奶”现象,最终使生鲜奶的质量得不到有效保障,乳制品产品质量也将面临巨大风险,全行业苦心经营起来的发展秩序和环境将再次遭到破坏。

记者:在一片“涨”声中,飞鹤基本价格没有变动。这轮“奶荒”为何对飞鹤乳业的影响不大?

冷友斌:这轮“奶荒”对飞鹤乳业并没有什么影响。这主要受益于飞鹤多年来打造的全产业链经营模式。从2005年开始,飞鹤通过全产业链建设,已经实现把乳制品加工环节和奶牛养殖环节紧密结合起来,产业链里上下游企业之间不再是简单的供给与需求关系,而是利益诉求本质上相一致的利益共同体。更重要的是,飞鹤利用全产业链的优势,做好全产业链上各环节之间供需关系的动态平衡。

记者:2011年,飞鹤把规模化牧场交给专业团队运营管理的时候,外界也有不少批评的声音,认为这种做法不符合行业规律和产业政策。您当时主要出于怎样的考虑?

冷友斌:我们搞了很多年的全产业链建设,但严格来说,当年的那种模式和我理解的全产业链还是有一定差距的。在完成标准化、规模化牧场建设,解决了奶源质量安全的基础条件后,飞鹤引入地方资本投资牧场,主要还是遵循现代企业专业化生产分工的规律,但并没有放弃“对奶源100%可控”这一基本原则,飞鹤和牧场之间,是紧密型的利益共同体。从近两年的实践看,牧场与工厂在所有权方面的分离,实现了“专人做专事”,更能督促担负婴幼儿奶粉加工任务的工厂严把奶源质量关。从某种意义上说,飞鹤成功打造了乳制品行业全产业链模式的升级版。

记者:我们正在致力于在全产业链各环节专业化服务体系搭建完成之后,全面构建系统化的诚信体系,要让全产业链的每个环节都充满契约精神,把为消费者提供优质服务作为共同的目标和责任。

冷友斌:国外同行是如何做好淡旺季鲜奶的平衡供应的?冷友斌:国外很多都是通过人工育种来调节产奶淡旺季的问题。比如冬季进入产奶淡季,奶牛单产下降的情况下,就采用人工育种技术,加大泌乳牛存栏量,保证持续的产奶。这种做法可以使鲜奶供应长期处于动态平衡状态,但这需要建立在规模化和技术优势的基础上。

记者:大型企业具备实现规模化养殖的实力和条件,但中小型企业怎么办?

冷友斌:其实,全产业链建设中,上游奶源基地建设,并非规模越大越好。所有的企业都来发展万头牧场,也不现实。我认为,像合作社和中小规模牧场,也是一个很好的发展方向。不过,中小规模牧场的投入也不小,一个1000头规模的牧场大概需要投入6000万元左右,而且其中还涉及很多技术和管理门槛。所以,中小企业可以考虑采用股份制的形式发展奶源基地,实现奶源的控制和管理。

记者:加快行业整合,提升产业集中度,是否有利于解决“奶荒”问题?

冷友斌:按照市场发展规律,乳制品行业确实已经到了进一步提升产业集中度和进行行业整合的时机。全行业需要进行资源整合,以寻求一种互补和平衡,要避免产能过剩和资源错配。

单从原料奶市场看,要彻底解决“奶荒”问题,更重要的是要有一套机制,以企业为主体,加大政策扶持、融资配套等,帮助奶农从散户养殖向合作社、小牧场模式转变,从而降低饲养成本,逐步提高散户奶农、中小规模合作社的养牛积极性,避免“奶贱伤农”、“奶贱杀牛”。

本版编辑 祝惠春

## 对标

## 国外全产业链模式是啥样

美国的牧场只做饲养和挤奶,饲草、饲料、兽医、防疫等环节则交给更加专业的第三方服务机构。比如,哪怕是一个灯泡坏了,都会由第三方机构负责更换。这种细化分工的好处在于,第三方机构的服务可以覆盖区域内很多牧场,在效率、成本上更加集约化;而对于牧场而言,不再需要长线付出成本,从而变得更加灵活和高效。这样的全产业链虽然在形式上很开放,但彼此的联系十分紧密。

目前,我国的规模化牧场横跨农业和养殖业两个业态,从长远发展看,还是应该借鉴欧美发达国家专业化分工的成熟经验,按照社会化、专业化分工的发展规律,进行专业化分工,使成本控制更集约化,进一步提升、优化效益,才能反哺规模化养殖,使奶源环节逐步做大做强。