

禾丰牧业：“七君子”成就核心竞争力 肉鸡产业化厚积薄发

证券时报记者 李曼宁

从志创民族品牌，到亲历行业发展与变革，在农业竞争最充分的饲料行业，以金卫东为首的禾丰“七君子”，不离不弃，带领公司突出重围。

过去五年，饲料行业高速整合，淘汰率超过50%，但禾丰牧业不仅在饲料主业逆势前行，十年前顺势发展的肉鸡板块也渐入收获期。目前，公司已跻身全国白羽肉鸡行业第一梯队，肉禽产业化经营风生水起。

“无酒不成欢，无鸡不成席，禾丰好肉鸡，天下争第一”董事长金卫东许下新的期许。

到2017年，禾丰牧业已取得一系列成绩：中国轻工业百强企业第29位、中国轻工食品行业50强第9位，等等。禾丰的理想不止于此。未来，公司将继续探索产业化、国际化路径，目标打造世界顶级农牧企业。

管理团队是第一核心竞争力

高素质、高度团结的管理团队，一直被禾丰视作第一核心竞争力。

在公司展厅，一张合照首先吸引了证券时报记者的目光，禾丰七位创始人股东手搭手在一起，照片上还附诗一首：铁生万里金作岸，石成千仞云为峰，俊松枝头凤久立，涛声依旧彩梅红。”

金卫东是上世纪80年代的硕士生，梦想曾是当一名科学事业带头人，命运却让他成为民营企业领头人，但骨子里的人文情怀自始都在。当时，他想用知识分子的方式，邀请其他几位动物学科高材生共同创业，于是便作诗一首，巧妙地嵌进七人的名字：张铁生、金卫东、丁云峰、高俊松、王凤久、王仲涛和邵彩梅。

这首诗传真过去后，其他几位竟都欣然奔赴沈阳，响应了金卫东的创业号召。

上世纪70年代，我国饲料行业刚刚起步，彼时外资品牌占据垄断地位。到80年代、90年代，民族品牌才纷纷出现，禾丰正是在这波浪潮中诞生的。创立禾丰前，七位股东中有六人当时任职于跨国公司，但即使身居要职，在外资企业中，他们仍无法接触到核心配方。对他们来说，创业，不仅是为了突破职业天花板，更是为实现民族品牌崛起的抱负。

带着这样的创业激情，1995年春天，在一间租来的办公室，禾丰诞生了。4月1日，七位创始人经过几天的促膝交谈后，在农垦大厦818房间，金卫东作为代表意气风发地宣布：第一，禾丰公司永远从客户的需要出发，不断开发新产品，决不因循守旧。第二，禾丰公司永远诚信经营。第三，禾丰公司永远以服务社会为宗旨，靠科学技术和创造性劳动来发展自己。”

当年5月，《饲料工业》杂志最早发表了这三句话，标题叫《禾丰宣言》，这也成为禾丰的第一条广告。到今天，禾丰的企业文化建设并没有很多条条框框的标语、格言，在金卫东看来，大概就两条够得上企业文化，《禾丰宣言》就是其中之一，而且成为公司的最高信条，延续至今，一字未改。

金卫东很珍视团队的凝聚力。别人给我们挺多的赞扬，因为七个人六个姓氏、三个民族，年龄上下相差三两岁，确实是不容易长久的团队，但正因为我们都意识到了不容易团结，不容易长久，我们非常小心翼翼、严于律己地来维护我们的团结。我们七个人没因为个人的利益红过一次脸，所以员工和我们的同行称我们七人叫行业“七君子”，我挺享受这个称号。尽管我不是完美无瑕，我们的股东也有这样那样的不足，但在对待利益上、在信守承诺上，我们表现地挺高水平。”金卫东告诉记者。

在二十多年的创业历程中，禾丰牧业一直拥有现代化的法人治理结构，股权清晰，没有一股独大，又并非无序。迄今，在禾丰牧业的前十大股东名单中，七位创始人股东仍全部在列。

饲料行业强者突围

禾丰起家于饲料行业。1995年6月，沈阳禾丰牧业注册成立。7月，公司首批产品问世。2个月，公司便实现盈亏平衡，预混料销量突破50吨。

在预混料事业取得良好开局后，禾丰又迅速进入浓缩料、配合料领域。1997年，禾丰成为东北最大的预混料生产销售企业。2000年，七位创始人第一次进行股份扩大化，吸收了十八位高管，时至今日，他们几乎都已成长成为的禾丰牧业核心高管。

在东北市场取得成功后，禾丰牧业并未快速、全面地布局全国，而是选择充分论证、稳步拓展，从东北到华北，从华北到华东、西北，先有销量再有工厂。

2001年，北京三元禾丰牧业有限公司成立，自此，禾丰版图由东北挺进全国。2003年，禾丰完成股份制改制，此后十年，公司开疆扩土，跨洋牵手荷兰皇家德赫斯集团（De Heus），启动肉鸡产业化事业，运作食品板块等。2011年，禾丰集团销售额首破百亿元。



2014年8月8日，禾丰牧业成功登陆上交所。同年，集团检测中心通过CNAS认证，检测结果获得世界上41个国家和55个权威机构所认可。据了解，禾丰还是国内最早有能力检测三聚氰胺等违禁添加物的企业之一。

如今，禾丰牧业拥有饲料生产、肉禽产业化、饲料原料贸易三大核心业务板块，同时涉猎生猪养殖、食品加工、宠物医疗等相关领域。公司拥有百余家下属企业，产品覆盖29个省市。上市4年来，禾丰牧业净利润年复合增长率达到28%，累计现金分红近3亿元。

饲料行业并非一片坦途。公司快速发展的同时，也见证了行业的变革与转型。我国饲料工业伴随着畜禽、水产养殖业的快速发展而迅猛发展：1992年我国饲料总产量跃居全球第二位；2011年上升至全球第一；2015年首次突破2亿吨；至今已连续7年占据全球饲料总产量首位。

但从产业链角度看，近些年，饲料企业逐渐退出产业链领导者的地位，养殖场和大型产业化集团日益占据主导地位。也曾有人问金卫东，是否想过跨界其他领域，他回答：饲料行业最终评判者是猪和鸡，猪和鸡不讲关系，听不懂人的语言，看不懂广告，所以饲料行业高度市场化、高度客观公正，适合我做。”

过去五年，饲料行业进入高速整合状态，强者愈强，二八分化效应显著。从业企业一度由15000家下降至6000多家，超过半数遭遇淘汰。

可以说，饲料行业是目前农业领域竞争最充分的一个行业。与此同时，饲料行业的下游畜禽养殖行业具有存栏量的波动变化，一定程度上影响着饲料产品的需求量，使得饲料行业也存在着一一定的周期变化。

以2018年为例，上半年猪价高开低走，一季度高盈利，二季度下跌，三季度又遭遇非洲猪瘟疫情，因此不少饲料企业出现利润滑坡。不过，从业绩上看，猪价波动对禾丰的实际影响有限，今年前三季度，禾丰牧业的营收、净利双双增长，仅前三季度净利润就已超过4亿元，同比增长超过五成。

十年沉淀晋升肉鸡新贵

竞争对手环伺下，一方面，禾丰紧跟行业趋势，研发创新，提升饲料市场占有率；另一方面，禾丰未雨绸缪，很早便开始布局肉鸡产业化。

2018年，已是禾丰肉鸡产业化板块成立的第十个年头。公司从最初只有一家屠宰工厂到现在拥有30余家控股及参股公司，实现了该业务的跨越式发展。

经过这些年的探索，禾丰的肉鸡养殖模式已从以“公司+农户”为主逐步向“公司+大农场”转变，目前已经形成了由禾丰牧业育种，饲料研发、生产，养殖环境要求、养殖全程监控，商品肉鸡回收，屠宰，肉品深加工及熟食加工环节。

通过全产业链发展，禾丰牧业较大程度上整合并消除了产业链内部的风险，该板块也成为了公司现阶段新的利润增长点。

2017年，禾丰牧业肉鸡放养量、屠宰量同比均实现快速增长，屠宰加工业务及养殖业务收入分别同比增长约40%、19%。期间，公司控股及参股企业白羽肉鸡合计屠宰量为3.92亿羽，合计出栏量为2.75亿羽，跻身全国白羽肉鸡行业第一梯队，成为国内主要的白羽肉鸡产品供应商之一，同时努力拓展熟食进出口业务，公司熟食产品已进入日本、韩国市场。

太平洋证券研究团队评价禾丰牧业为“肉鸡新贵”，理由是公司肉鸡养殖效率全行业领跑。其肉鸡单位重量达2850g，在饲料无抗、养殖减抗和鸡只重量远优于同行条件下，肉鸡棚前料肉比达1.5~1.55，其余多项养殖指标位于行业前列。同时，在饲料和疾病防治上实现减抗或无抗，质量全程可追溯。

值得一提的是，今年以来，白羽肉鸡行业进入高景气周期，鸡肉价格逐季上涨。2018年前三季度，禾丰牧业实现投资收益1.98亿元，主要即肉鸡产业化板块所贡献，这也使得公司业绩增速免受下游生猪养殖行业波动的影响。

金卫东向证券时报记者介绍，未来五年，饲料仍将是禾丰牧业的第一大业务，但预计肉鸡等其他业务的上升速度会超过饲料业务。随着肉鸡产业板块厚积薄发，金卫东也提出了新的口号：“无酒不成欢，无鸡不成席，禾丰好肉鸡，天下争第一”。

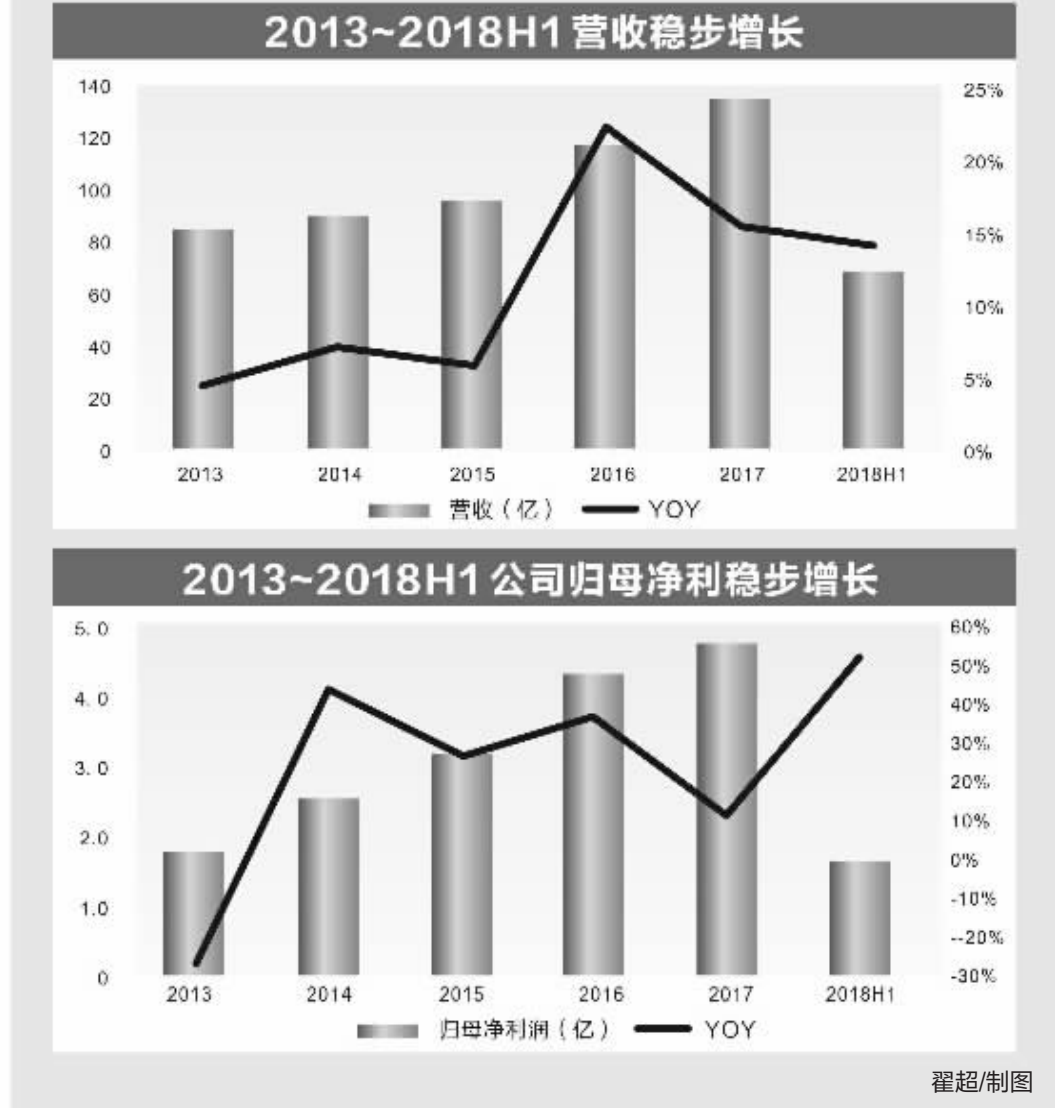
近期，禾丰牧业在肉鸡产业板块更进一步。9月28日，公司与海南农垦草畜产业公司在海口签署《农垦文丰文昌鸡全产业链生态循环项目》合作协议。根据协议，双方已合作成立海南农垦文丰文昌鸡产业集团有限公司，该公司注册资本为1亿元，双方计划通过对育种、养殖、屠宰、加工、配送产业链的整合升级，打造文昌鸡全产业链运营模式。

用全球眼光发现市场

除了产业化路径，禾丰牧业的另一发展方向是国际化。禾丰希望以全球的眼光去发现市场，去获得人才，去搜集信息，同时去获取原材料。

禾丰十五年前就已经在海外投资建厂，因为哪里有市场，哪里就是我们的动力所在，我们现在国外有十家工厂，布局七个国家，这些国家的人口总数已经超过中国的人口了，如果这些国家也有中国一样三十年的高速成长期，那我们禾丰就等于将赶上两个中国改革开放。”金卫东向证券时报记者表示。

禾丰国际化业务起步较早，第一站是朝鲜。2004年，由禾丰控股的朝鲜银丰合营会社立。当时的背景是，朝鲜过去从德国进口预混料，后来发现禾丰的产品比德国产品价格便宜，品质还更好，便主动上门求购，买来买去，为节省外汇，朝鲜方面便邀请禾丰去投资。



2005年，禾丰又受邀在尼泊尔筹建合资工厂，成立尼泊尔汇丰公司。

禾丰牧业总结了其海外发展的四个原则：第一，要找人口多的国家，除了刚开始偶然性进入的朝鲜和尼泊尔外，现在禾丰进入的所有国家，人口基数均超过1亿人；第二，要进入人口增长的国家；第三，要去政局稳定、执政者有能力的国家；第四，要去中国影响力大、对中国友好的国家。

目前，禾丰牧业已在朝鲜、尼泊尔、菲律宾、印尼、印度等国设立工厂，从投资版图看，公司在亚洲市场的布局已初步成形。

一提到禾丰的国际化，必绕不开其与荷兰百年家族企业的跨国合资事件。2006年，禾丰牧业与皇家德赫斯公司正式合资，后者是荷兰第一大饲料企业，也是国际饲料行业前二十强的企业。

在此之前，中国饲料企业与外国企业间的合作通常由外方绝对控股，并且主导后续合资企业的管理。最初，皇家德赫斯也想成为禾丰的大

股东，但经历了2年的谈判，皇家德赫斯改变初衷，最终接受以禾丰为主导，双方共同拓展中国市场。

这笔合作达成后，禾丰牧业相当于站在了世界级饲料企业的肩膀上，既能充分借鉴后者先进技术和服务理念，又有助于公司熟悉海外市场与规划自身国际化发展。今年三季报显示，皇家德赫斯集团仍持有禾丰牧业9.63%的股份，其集团首席执行官为上市公司董事会的一员。

对金卫东来说，商人就像牧人一样，不是中国商人就只做中国市场，哪里有好的市场，我们也要去占领。”在走出国门这件事上，金卫东一直身体力行。在一次行业论坛上，金卫东发表了《惟书与麻将不可少》的个性演讲，他说，之前参加美国的猪博览会和出口协会的一些项目时，那些出国参加会议的同级别老板，总是会有随行人员，或翻译，或助理，或秘书，而他却是千里走单骑，一人独行，见了15家供应商，一对一交谈，既结交了朋友，又赢得了商机。