

# 中小饲料企业咨询市场的缺位与切入

王 中

2006年，对于多数饲料行业的中小企业来说，是个永远难忘的回忆，我们可以把它理解为是一个寒冬。1979年，从泰国正大集团和美国康地集团在深圳建设第1个饲料工厂开始，中国的饲料工业就揭开了大发展的序幕。历经20多年的发展，到2005年中国的饲料工业已经达到总产量1.07亿t、年产值2 741亿元的规模。本世纪的前5年，饲料工业保持着较快的增长速度，2005年的总产量同比增幅11.04%，其中配合饲料、浓缩饲料、预混料分别增长10.4%、12.32%、16.31%。但在2006年，全国饲料总产量初步估计仅为1.024亿t，同比下降4.5%。其中配合饲料产量为7 360万t，与2005年同比下降5.1%；浓缩饲料为2 428万t，同比下降2.8%；预混料产量455万t，同比下降4.5%。

在这样的态势下，许多内功不够的小企业，已经奄奄一息了。中国的饲料企业约15 000家，这些企业约有70%是小企业，20%是中型企业，他们的未来让人不得不忧心忡忡。

那么，这些企业究竟输在哪里呢？

我国除南方部分发达地区外，大部分地区都有使用预混料和浓缩料的习惯。从饲料产品的结构上来看，如果都换算成配合饲料的话，浓缩料和预混料是三分天下有其一。而浓缩料和预混料的产销绝大部分是由中小企业来完成的。

单从生产工艺和设备上来说，中小企业完全可以依赖现有的能力，以低成本生产出优质的产品。而就是从生产成本方面，中小企业也丝毫不比大企业逊色。虽然中小企业因为采购量比较小而原材料采购价格稍高，但它们却有较低的人力成本，这两者相较，几乎是可以抵消的。从整体上来看，中小企业的主要劣势主要体现在两个方面：

(1) 品牌劣势。随着市场化进程推进的加快，品牌所包蕴的巨大力量开始凸显。大企业挟品牌优势有效地解决了低价格、低水平的竞争格局，可以享受品牌效应带来的相对宽松的价格空间。而小企业因为品牌的劣势，好的产品也未必能卖上一个好价钱。

(2) 人才劣势。21世纪什么最贵？人才！从一定程度上阐释了人才对于企业发展的重要性。饲料行业经过20多年的发展，无论是营销、产品设计、上市策划等方面，都对人才提出了更高的要求。而这些正是中小企业最缺乏的。他们并不缺乏普通操作者，而是缺乏资深配方师、职业经理人、优秀业务员等高级人才，同时这些高级人才的待遇行情也在连年走高，中、小企业现有的规模显然缺乏对他们的足够吸引。

正是因为人才的缺乏，中小饲料企业许多地方明显落后于行业整体水平。例如，安徽某企业的产品在市场上本来销售还不错，但近两年却连年下滑。经我们深入调查后发现，这个企业竟然使用着6年前的配方在生产。这个配方在6年前应该还是不错的，但是经过6年的迅猛发展，大量新技术、新工艺的涌现，现在已经远远落后了。其实，这家企业也曾经打算对现有配方进行重大改进、升级，但实在无力聘请薪水、待遇都要求很高的资深配方师，只好请上游原料供应商进行支援，但多数供应商的支援程度是有限的，并且因为无法深入市场调查，这种支援也有很大的偏差。

另外，企业在员工培训方面的能力也限制了企业的发展。许多大企业的人力资源部或者独立的培训部，可以为新进的员工提供标准的职业化训练，对各级员工都有系统的成长培训。而小企业的员工更多的是依靠自身的学习。另外，现在市场上的职业培训师多数非农牧行业出身，并不了解农牧行业的特性与规律，许多企业即使聘请了一些顾问也很难取得预想效果。

同时，针对饲料行业的产品策划、管理咨询、VI包装方面也远远未能适应这个庞大的基础行业。仅以包装为例，不要说是中、小企业，就是许多大企业的包装设计也实在不敢

让人恭维，平淡、粗糙、缺乏视觉冲击力是饲料行业包装的整体水平。

除此之外，饲料行业还缺乏一些专业的对销售团队进行市场化贴近训练的机构。饲料行业历经20多年的发展，许多企业总结了大量宝贵的营销和市场经验，有的结合自己企业的具体情况已经形成了自己的成熟模式。江西双胞胎的整合营销、山东六合的深度营销、兆华金丰的价值营销等都是很好的模式，行业内的许多企业也在模仿，但很可惜无法得到其中的精髓与操作重点，因而效果并不理想。所以，这也需要专业的机构来进行研究并根据企业的具体情况进行嫁接、融合、推广。

当然，迅速发展中的饲料行业也涌现了一些可喜的现象。像以人大农牧专家张利庠等为代表的中农财智机构已经走在了前面，也已经具备了为企业提供全方位服务的能力。但动辄就是几十万的费用，我想中、小企业是很难承受的。不过，目前的数量和服务项目同庞大的市场需求相比是远远不够的。而对于为数众多的中小企业来说，它们只好东找一个、西寻一下，无法得到系统的、贴身的服务。

企业的经营是一个需要多学科、多种人才协同的综合能力体现的事业。在目前各领域专业化分工日趋细化与融合的今天，一个能为中、小企业提供完善、贴身的管理、技术服务的机构，一定会受到它们的关注与欢迎。

从现实来看，一些行业的成功，可以作为本行业的参考。例如，在广东的东莞，就有一些专门从事工业产品设计的独立机构，这些机构汇聚了行业内的专门人才，为不同的企业提供最专业的设计服务。因为他们不隶属于某一家公司，服务更多的客户，所以，他们的产品设计不仅突破了单一企业的设计局限，而是站在一个行业的高度来设计，更汇集了各家之长，所以也更能得到客户的青睐。

那么，现在的中小企业更需要什么样的顾问服务呢？经过我们的调查，大致有下面一些需求。这也是适合介入饲料企业顾问领域的几个切入点：

(1) 饲料配方改进与设计。中小企业的配方需要不断根据市场变化进行调整，虽然这些工作量并不大，但要做好，企业必须要有优秀的配方师，但是真正好的配方师的薪水却又不低。所以，由一家机构来聘请，为多家企业服务，是一个好办法，对配方师本人也提供了更广阔的舞台。当然，专职之外，也可以聘请优秀的配方师通过兼职的方式参与进来。

(2) 企业员工职业化训练。中小企业的发展缓慢，很大程度上是因为员工无法受到良好的职业化训练，如果能提供贴近饲料行业的业务员培训、主管培训、商业配方师培训等职业的训练项目，一定会大受企业的欢迎。

(3) 企业形象设计与包装。太多的中小企业用自己的思维和眼光去作这些专业化要求很高的东西，结果效果很差，去市场上看一下饲料企业的包装与宣传品形象，才知道企业对此是何等的缺乏了。好在经营者们已经渐渐地认识到它的重要性。

(4) 企业管理咨询与建议。长期无法同其他饲料企业进行深入地交流、照搬照套的模式采用、缺乏战略思想指导、管理流程缺乏、企业文化缺失都是目前制约中小企业发展的因素，而这些方面的不足已经被更多的企业家所认识，只要收费合理并在企业的承受范围之内，大家都会表现出极大的兴趣并合作。

饲料行业对能够提供专业化解决方案的机构是很欢迎的，但这中间有一些值得注意的事项：一是收费要根据企业的条件提供更灵活、适当的方式，以符合企业的现状。二是专业化的服务要经过认真的调查与分析，这样才不至于纸上谈兵。三是对企业的服务要及时跟踪与调整。许多咨询机构的方案还是很有用的，只是有时候因为跟踪、执行不到位，而功亏一篑了。我想，只要能切实、有效解决企业所面临的问题，这种专业的机构一定会受到众多中小饲料企业的欢迎。