在风险与机遇并存的时候，如何在风口中起飞？

——访海大集团副总裁米国成

2019 年国内整个养猪业陷入非洲猪瘟的困境，无论是规模企业还是中小散户都受到极大的影响。养猪业每一位人士都在积极探讨出路，思考在非洲猪瘟影响下，行业需要进行的转变。

尽管非洲猪瘟的阴影还笼罩在整个行业上空，但狂飙猛进的猪价也着实令人诱惑。尤其是为了促进生猪的稳产保供，从中央部委到各级主管部门出台了许多的利好政策，这对一惯以来受到冷落的养猪业来说无疑更是难得。许多大型养殖企业，更是不想错过这个难得历史机遇期。于是行业在 2019 年上演了一幕幕跑马圈地的好戏，各大养殖集团纷纷发力，上马许多项目。

在这样的背景下，作为“农业产业化国家重点龙头企业”，海大集团 2019 年三季报实现总营收 355.13 亿元，同比增长 15.18%，可谓业绩稳中有升。那么在后非瘟时代这样一个特殊的环境中，海大集团有什么思考和策略？近期，《猪业》采编就相关热点问题采访了海大集团副总裁米国成先生，请他为我们一一解答。

9 大体系支撑起海大的养猪愿景

Q：海大目前在养猪版块是怎样的一个布局规划？

A：现在集团养猪版块投资的区域包含广东、广西、贵州、湖北、湖南、山东六个省区，我们将其划分成立了 10 个大区，其中广东有 2 个大区，广西 3 个大区，湖南 2 个大区。

Q：为了支撑这一规划的实现，海大做了哪些工作？或者说，您认为大集团养猪需要具备哪些条件？

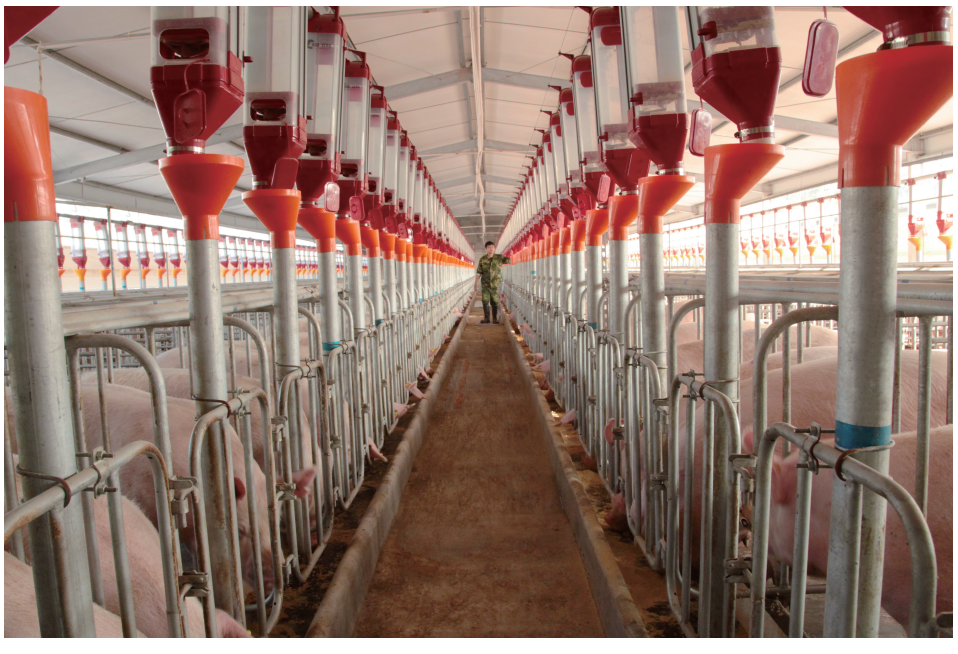
A：海大养猪是从 2010 年开始进行的，2017 年进入发展扩大期。我们的逻辑是先尝试，再研究、学习，最后掌握这个行业发展运作的特点。前些年我们的主要任务是搭建生猪养殖体系，积累养殖技术、组建专业团队、摸索养殖模式。

养好猪，首先要有专业的体系来支撑。我们把这些体系细分为财务、人力资源、生产、兽医、规划设计、投资发展、土建工程、审计、IT 等部分，这 9 大体系支撑起海大的养猪愿景。

第二个要有专业的团队，专业的技术。技术方面包含很多内容，包括养殖技术、兽医技术、环保处理技术，这三个技术是最基本的必备条件，不然是没办法养好猪的。

好技术依靠好人才。现在养猪一定要有以人为本的理念。员工赚到钱是基本的，还要让他有足够的成长的空间，而且由于猪场的特殊性，工作和生活的环境都要有好的硬件条件。

第三个要有资本实力，养猪现在的资金门槛很高，比如新建场投资，粗略估算，一头母猪就需要投入 2 万多。



环保投入要超前 向生产管理要效益

Q：对于新建猪场，在环保处理方面，你们是怎么考虑的？

A：在环保处理技术方面，现在我们主要的模式是先利用刮板刮出猪粪，然后通过发酵处理，生产有机肥料。尿液方面则是通过净化处理。**环保是重投资，我们的认识是非常清晰的，要求只有一条，即是超过现有的行业标准。**因为环保要求是越来越高的，必须要有适当的超前意识，才能保证不会很快就被新的标准所淘汰。

以最主要的水处理为例，如果处理过后的水质不达标，影响周边环境，这样的企业是没有担当的。目前我们每一吨水的处理成本是 10 元左右，5000 头母猪 1 天出来的水是 120-150 吨，而这 5000 头母猪年产 12 万头猪仔，平均 1 头仔猪的废水处理成本折算下来大约是 3-4 元。

有些企业不舍得出这个费用，这是养殖企业经常引起其它人诟病的地方。但我们非常重视这个问题。在政府层面来说，养殖项目本身没有税收，如果污染再问题，那变成是一个麻烦制造者了。

养殖的效益如果不是通过生产管理来提升，反而想通过削减环保投入来提高，这样的思路是错误的。海大的思路是做好生物安全，提高产仔率、成活率，这样提升的利润足以把环保方面的投入给赚回来。我们的效益是依靠提升生产成绩，而不是苛刻于环保投入。

Q：现在进行复产，可以说是疫情风险与利润诱惑并存，您怎么看？

A：非洲猪瘟在未来几年很可能会长期存在，常态化。而非洲猪瘟疫苗在短时间研发成功并投入使用的可能性不高，做好生物安全管理是当前的首要任务。在非洲猪瘟的大背景下，真正想要存活下来的，必须做好生物安全管理。

但生物安全管理不仅仅是一句话，背后需要有专业团队来支撑，同时还要舍得进行硬件投资。不管是大企业还是小企业，没有这些硬条件，谈不上生存。

而复产当前最主要的关键点我认为是洗消，把原来猪场进行严格的洗消处理；第二是硬件升级；第三是制定合理有效的养殖方案并严格执行。

社会资本促进了产能的恢复 但也要注意扩张的风险

Q：这几年不少的社会资本进入养猪业，您怎么看待这种情况？

A：资本是逐利的，未来几年是养猪的盈利期，这是资本踊跃进入养猪业的关键，而这两年资本对养猪业的投入也确确实实得到了回报。这是资本投资养猪业的前提，同时也推动了养猪业的发展。如果没有这些资本，行业恢复产能的速度也没这么快。

但是在这背后，我们要看到他的风险，是否造成了过度扩张？资本投入带来的过度扩张，再加上技术团队跟不上扩张的速度，这样未来很多企业的运作成本 可能居高不下，如果一旦出现产能过剩，有些企业的发展就可能难以为继。

Q：非洲猪瘟给行业造成了史无前例的巨大损失，您认为最需要反省的是哪个地方？

A：我认为最大的教训是认识不够心存幻想，导致出现很多误判。对于非洲猪瘟疫情，初期整个行业都陷入一种混乱，一边强调生物安全，一边又在期待疫苗，同时还有中草药、饲料等等所谓的抗非方法。我始终认为最重要的一点是生物安全，不能依赖于疫苗，不能抱有侥幸心理。

Q：当前为了尽快恢复生猪生产，有关部门出台的许多扶持政策，就您的观察，这些政策落实效果怎么样？

A：从大方面来讲，2019 年下半年出台的政策很多，省级的政策制度落实的都比较快，但是到了县级以及更基层的单位，可能是由于对政策的理解比较模糊，落实得速度相对较慢。

相关的政策对企业的发展有很大的帮助，林地、环保等的审批更加简便，但从整体上来看，养殖业的政策环境已经比以前好了很多。

猪料业务模式将进行调整

Q：海大的猪料业务发展如何，有哪些规划？