

生猪养殖企业竞争战略分析——以牧原股份为例

蒲思吉

上海理工大学, 上海, 200000;

摘要: 随着生猪养殖行业规模化发展与消费升级趋势深化, 政策扶持与产业转型推动行业竞争格局加速重构。生猪养殖作为农业经济的支柱性产业, 在我国社会经济中具有重要地位。牧原食品股份有限公司(以下简称“牧原股份”)作为国内生猪养殖龙头企业, 凭借全产业链布局与技术创新能力, 在种猪育种、智能养殖及成本管控等领域形成显著优势, 持续引领行业发展。本文聚焦牧原股份经营实践, 结合 SWOT 分析法, 深入剖析牧原股份在生猪养殖行业的竞争优势、短板、威胁与机会, 同时探讨其可持续发展路径中的关键制约因素, 为其提供实践参考。

关键词: 生猪养殖; 牧原股份; 竞争战略; SWOT 分析

DOI: 10.69979/3029-2700.26.02.038

1 牧原股份概况

牧原集团位于河南省南阳市, 始建于1992年, 历经31年发展, 其子公司牧原食品股份有限公司于2014年在深圳证券交易所上市, 作为我国生猪养殖行业的龙头企业, 牧原股份长期坚持“全自养、大规模、一体化”的经营模式, 构建了从饲料加工、种猪育种、商品猪饲养到屠宰加工的完整产业链, 形成了以成本控制和智能化养殖为核心竞争力的市场地位。多年来, 牧原集团一直秉承着打造健康产品的理念, 将科技创新不断融入到企业发展进程中, 持续推进技术创新与管理优化, 大力布局楼房养猪、智能环控及数字化管理系统, 并积极响应国家粮食安全与环保政策, 推动绿色低碳转型。在非洲猪瘟常态化、猪周期剧烈波动以及行业集中度加速提升的背景下, 牧原股份于2020年前后展现出较强的抗风险能力, 全年出栏量稳居全国首位。然而, 如何在复杂多变的外部环境中进一步巩固成本优势、提升疫病防控水平并实现可持续高质量发展, 已成为牧原股份当前需应对的战略选择。

2 PEST 分析

2.1 政治环境

2023年以来, 非洲猪瘟的常态化一方面将导致生猪的死亡, 从而直接导致生猪产量的降低, 另一方面疫病的大规模发生与流行, 易影响消费者心理, 导致市场需求萎缩、产品价格下降。随着国家对食品安全的日趋重视, 中央及地方政府密集出台多项政策以稳定生猪产能, 农业农村部联合发改委等部门持续完善生猪产能调控机制, 实施临时性生产补贴、贷款贴息、用地保障等扶持措施, 强化对规模化养殖主体的经济与资源支持。同时, 《畜禽粪污资源化利用行动方案》等文件推动养殖业绿色转型, 禁养区划定趋于科学规范, 为合规能力强

的龙头企业提供了发展空间。

近年来, 国家高度重视“菜篮子”工程与生猪稳产保供, 尤其在疫情后期及2023—2024年, 中央及地方政府密集出台多项政策以稳定生猪产能。农业农村部联合发改委等部门持续完善生猪产能调控机制, 实施临时性生产补贴、贷款贴息、用地保障等扶持措施, 强化对规模化养殖主体的金融与资源支持。同时, 在环保政策趋严背景下, 《畜禽粪污资源化利用行动方案》等文件推动养殖业绿色转型, 禁养区划定趋于科学规范, 为合规能力强的龙头企业提供了发展空间。非洲猪瘟常态化防控体系逐步健全, 强制免疫、监测预警和应急处置机制不断强化, 提升了行业生物安全门槛。此外, 国家践行“大食物观”, 将优质动物蛋白供给纳入粮食安全战略, 鼓励现代化、集约化养殖模式发展。上述政策导向一方面为牧原股份这类具备技术积累、规模效应和环保合规能力的龙头企业创造了制度红利与发展机遇; 另一方面, 也对其在疫病防控投入、粪污处理标准及全链条合规管理等方面提出了更高要求, 带来一定的运营与成本压力。

2.2 经济环境

2020年以来, 受新冠疫情及后续宏观经济波动影响, 我国生猪产业经历了剧烈的价格周期震荡。疫情初期, 物流受阻与消费萎缩导致猪价短期下行, 而随后的产能去化又推动2021—2022年猪价大幅反弹, 2023年后则再度进入低位调整期, 价格波动加剧了养殖企业的盈利不确定性。与此同时, 饲料成本持续承压, 玉米、豆粕等主要原料受国际粮价和地缘政治影响持续波动, 推高养殖环节的可变成本, 对企业的成本控制能力提出更高要求。此外, 行业集中度加速提升, 中小养殖户由于抗风险能力弱逐步退出, 而以牧原股份为代表的规模化养殖企业凭借资金、技术和管理等优势持续扩占市场份额。

2.3 社会环境

近年来,随着疫情及非洲猪瘟等重大公共卫生事件的影响持续发酵,引发对食品安全的重视,对猪肉品质保障、标准化肉制品的需求不断增长。据农业农村部2023年《中国农产品质量安全发展报告》显示,消费者对可追溯猪肉的购买意愿较疫情前提升32%,逆向推动养殖企业对猪肉品控管理升级。居民人均猪肉消费中,来自规模化养殖企业的比例超过65%,较2019年提高近20个百分点,反映出居民的消费结构的改变。另一方面,社会对环境保护和动物福利的关注日益增强,“双碳”目标背景下,公众对农业碳排放、粪污处理及绿色养殖模式提出更高要求。尽管规模化养殖在效率与疫病防控方面优势明显,但其与周边社区在废弃物处理、臭气治理等方面的矛盾也时有显现,对企业社会责任履行构成不小的压力。

2.4 技术环境

在疫情及非洲猪瘟双重冲击下,生猪养殖业对生物安全与生产稳定性的要求显著提升,加速了智能化、数字化技术的深度应用。2020年以来,牧原股份持续推进“楼房养猪”模式,集成物联网、人工智能与大数据技术,构建覆盖饲料、环控、疫病监测和废弃物处理的全流程智能管理系统。其自主研发的智能饲喂设备与远程监控平台,有效降低人员流动带来的疫病传播风险,同时大幅减少了对人工的依赖程度、有效提升饲料转化效率。与此同时,国家“十四五”数字农业发展规划等政策也在大力支持智慧畜牧发展,为技术升级提供制度保障。

3 SWOT 分析

3.1 优势

牧原股份战略定位清晰,自成立以来始终聚焦生猪养殖业,逐步构建起“全自养、全链条、智能化”的一体化经营模式,不断优化管理体系与技术路径,形成了现在成熟的现代化养殖模式。同时依托物联网技术建立数字化智能养猪系统,完善数据采集与分析体系,构建养殖预警与疫病防控模型,使养殖过程具备高度可控性与可预测性,能够有效应对公共卫生事件。此外,在非洲猪瘟疫情持续蔓延与全球新冠大流行双重冲击的背景下,牧原股份生猪生产成本管控依旧稳健。2018-2022年间,其生猪养殖完全成本稳定维持在10.60-15.77元/公斤区间,持续低于全国行业平均水平,在非瘟疫情导致行业普遍亏损的情况下,能够一定程度上有效规避风险,保持盈利并稳步扩张。

3.2 劣势

牧原独特的“全自养”模式也存在明显的劣势,由

于该模式从种猪育种、饲料加工到生猪养殖的各个环节均由企业自身把控导致对资本投入要求极高,这使得牧原股份的资产负债率长期高于采用“公司+农户”模式的温氏等企业。在生猪价格周期性下行或玉米、豆粕等饲料原料价格大幅上涨的背景下,高负债将显著加剧企业的偿债压力,不仅压缩利润空间,还可能影响企业扩张与技术研发投入,威胁企业稳定运营。此外,自国家提出“双碳”目标以来,明确要求全面提升畜禽粪污资源化利用水平。牧原股份采用先进的环保技术和设备,一定程度上实现了畜禽养殖废弃物的资源化利用和无害化处理,但相关投入远超同行。2024年公司环保治理总投入达36.81亿元,其中仅粪污处理一项即支出19.27亿元,远超同行。高额的环保支出可能加剧现金流风险,导致较高的财务压力。

3.3 机会

此次生猪产业深度调整叠加疫后经济复苏,为牧原股份创造了多重战略机遇。2022年以来,国家持续强化粮食安全与重要农产品稳产保供战略,农业农村部、发改委等部门密集出台政策。对牧原股份而言,政策支持不仅为其规模化扩张提供了制度保障,更与其自身降本增效的战略高度契合。且由于消费者对食品安全、肉品质量及可追溯体系的关注度显著提升,牧原股份这样的具备标准化、智能化养殖能力的大型企业更易赢得市场信任,成为群众的首选。而大量中小养殖户高品质冷鲜肉保障降低则逐步退出市场,使得行业集中度显著提升。

3.4 挑战

尽管猪肉仍是中国居民肉类消费的核心品类,但整体需求已呈现下行趋势。人们对牛羊肉、禽肉、水产品等肉类的消费增加,而对猪肉的消费比例相对下降^[1]。且消费端的全面收缩导致市场阶段性供过于求,生猪价格持续承压。2024年12月猪价继续回落,叠加春节前后集中出栏,节后供给仍将维持高位。由于牧原股份的营业收入高度依赖生猪销售价格,若猪价长期低于其约15.8元/公斤的完全成本线,即便公司具备行业领先的成本控制能力,亦可能面临利润大幅缩水甚至阶段性亏损的风险。另一方面,进入2025年,全球疫情形势依然严峻:仅2月全球就报告非洲猪瘟疫情1240起,为应对疫情风险,牧原股份不得不持续加大在生物安全体系上的投入,包括升级饲料高温处理设备、强化人员隔离流程及建设高标准防疫硬件设施,直接推高了单位生产成本,使其完全成本逼近行业盈亏临界点。一旦发生大规模疫情,将造成巨大的产能损失与资产减值,还可能引发供应链中断。

4 牧原股份的战略可行性分析

4.1 总成本领先战略

牧原股份凭借“全自养+智能化”运营体系，在行业普遍压缩利润空间的背景下维持了显著的成本优势。采用规模化的楼房养殖提升土地使用率，并通过自建饲料厂以及智能饲喂、环控系统等降低生产成本，有效减少了中间交易成本与市场价格波动风险，大幅提升了生产效率并降低了人工依赖，在生猪养殖疫病防控与日常管理中展现出较强的运营稳定性。尤其在行业周期下行阶段，较低的完全成本使其具备更强的抗风险能力。然而，该战略的持续实施也面临一定的挑战。一方面，“全自养”模式要求企业对资本的持续投入，导致企业在快速扩张过程中资产负债水平长期处于较高水平，在融资环境较差或猪肉价格持续低迷时容易出现现金流紧张。另一方面，随着环保标准越来越严格的趋势下以及生物安全投入不断加大，企业养殖生猪的必要固定成本逐渐增加，缩减了压缩成本扩大利润的空间，那么仅依赖成本优势而产品缺乏竞争力或售后服务不完善等层面的附加值支撑不足，可能导致难以维系长期竞争力。

4.2 差异化战略

虽非洲猪瘟常态化已成为行业最大不确定性来源，但牧原早已构建了以“物理隔离+数字监控+高温制粒+人员闭环”为核心的四级生物安全体系，在饲料消毒方面采用高温制粒处理使得消毒成果比采用常规技术的同行更为彻底，显著降低了疫病发生率。这一高投入、高标准的防疫体系带来了显著的运营优势，使得牧原股份在猪肉产出的稳定性显著优于中小养殖户及部分规模化竞争对手。更重要的是，这种行为模式更受市场信任与政策认可：地方政府更倾向支持具备完善生物安全记录的企业，金融机构偏向为这样的低风险客户给予更优融资条件。尽管该体系避免了更大规模的疫情损失，但在这种模式下，每头猪的生物安全投入成本更高，包括智能设备的投入以及车间人员的隔离等等。特别是在猪价低迷的周期内，企业现金流承受压力，不得不优先保障防疫与日常运营支出，从而压缩新建项目投资，呈现出“挤出效应”。

4.3 纵向一体化战略

牧原股份目前已实现从饲料加工、种猪育种到商品猪养殖的前向与后向一体化结合，未来可进一步向下游拓展，实现企业向产业链上下游延伸的纵向一体化战略，将原本由外部供应商或客户承担的环节纳入自身运营体系，如布局屠宰、冷链、生鲜零售等终端消费环节，构建“从农场到餐桌”的完整闭环。整体提升企业的利

润空间，通过进入附加值更高的下游环节，减少生猪养殖易受周期波动影响的风险，提高抵抗市场外部冲击的能力。另一方面，强化质量控制与品牌建设，直接掌控终端产品形态与销售渠道，有利于打造牧原股份高品质的品牌形象。从企业战略角度来看，品牌在一定程度上等同于“产品+差异化”^[2]，帮助牧原股份与其他企业拉开差距。然而，纵向一体化也存一定的困难。屠宰、冷链物流、零售运营等各环节所需的专业能力、基础设施与人才结构差异通常较大，导致跨业务管理复杂度高。且如果过度注重非核心业务，将资源分散开来，很可能削弱其在养殖端已经建立的成本与技术优势，盲目扩张还会带来更多的不确定风险。

5 结束语

本文基于 PEST 与 SWOT 分析框架，系统梳理了牧原股份所处的宏观环境与内部资源能力，并围绕总成本领先、差异化及纵向一体化三种基本竞争战略的适用性进行了深入探讨。分析表明，牧原股份应立足自身在全产业链布局、智能化养殖和成本管控方面的核心优势，积极应对非洲猪瘟常态化、猪周期波动加剧及环保政策趋严等外部挑战，同时把握政策扶持、行业集中度提升和消费者对高品质猪肉需求增长等战略机遇。综上所述，在多重压力与机遇并存的背景下，牧原股份只有进一步优化战略组合，强化核心能力，才能在保障国家生猪稳步产出保障供给的同时，实现企业自身的可持续高质量发展。

参考文献

- [1] 乔娟,王道政. 高端猪肉生产企业的营销策略及 SWOT 分析——以北京市为例[J]. 猪业科学, 2012, 29(09): 50-53.
- [2] 唐贤文,王军鹏. 跨界合作对新能源汽车企业绩效的影响研究——以赛力斯集团股份有限公司为例[J]. 现代工业经济和信息化, 2025, 15(07): 267-271+276. DOI: 10.16525/j.cnki.14-1362/n.2025.07.091.
- [3] 吴立佳,王盈莉,付帅,等. 种猪检疫防疫工作现状及对策[J]. 畜牧兽医科技信息, 2023, (12): 170-172.
- [4] 池洋,马博荣,于兴华. 安全猪肉的生产质量控制策略研究[J]. 食品安全导刊, 2023, (21): 32-34. DOI: 10.16043/j.cnki.cfs.2023.21.057.
- [5] 曹琦琦. 简单产业链角度的猪肉价格影响因素[J]. 农村经济与科技, 2023, 34(13): 78-81.

作者简介：蒲思吉（2002 年），女，四川成都人，硕士研究生，学生，研究方向：财务分析。