

工商管理案例6-3：“草原绿鸟鸡”的快速成长 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/83/2021_2022__E5_B7_A5_E5_95_86_E7_AE_A1_E7_c49_83256.htm “草原绿鸟鸡”是内蒙古草原兴发股份有限公司（简称“草原兴发”）的起家的产业，也是支柱产业。该公司创建于1993年，目前该公司发展为拥有总资产30亿元，员工1万人的中国最大的草原肉食品的生产企业，是我国农业产业化国家重点龙头企业。其产品远销日本、阿联酋、阿曼、俄罗斯、香港等7个国家和地区。“草原绿鸟鸡”、“羔羊肉”、“世界屋脊牛”是其三大产业，2004年实现销售收入29亿元。其中，“草原绿鸟鸡”产业占公司销售收入的55%以上，利润的60%以上。“草原绿鸟鸡”以其独特的绿色产品形象占据了国内肉鸡市场一席之地，迄今为止，还没有出现同类产品（绿色产品）成规模的竞争对手，其产品具有持久竞争优势。我国的白羽肉鸡是从美国引进的（两代退化后，再引进），其优点是生长速度快，从蛋到出栏仅需要8周时间，重量2.5公斤左右，国内市场价格每吨7000-8000元。缺点是疫病多且严重，特别是按照国内肉鸡业的“集中舍养”养殖模式，更容易产生各种病菌和传染。为此，饲养者不得不喂药，平均每只肉鸡大约用药1-1.5元的抗生素等药，致使肉鸡存在药残留问题。面对国际贸易中的“规定疫病、药残、动物福利”等贸易壁垒，无法克服和解决。而且中国的肉鸡产业经营模式雷同，竞争激烈。“草原兴发”发经过十几年的努力，改变了产业规则肉鸡的传统养殖模式。通过养殖模式的创新，成功地开发了绿色产品“草原绿鸟鸡”，实现了产品差异化，从而建立了产品竞争

优势。“草原兴发”的养殖模式是：在草地上进行放养，好处是野外通风好，又给鸡运动的机会，不容易得病，也不容易传染。“绿鸟鸡”养殖模式采用的是生态学方法，卓有成效地解决了肉鸡疫病防治难题（包括禽流感防治）。饲养符合人类食品安全标准的健康家禽，需要绿色饲养场所和新鲜的空气，“绿鸟鸡”在绿鸟鸡牧场里放牧饲养，符合绿色生态养殖对环境的要求，主要体现在：（1）放牧减少了饲养密度，增大了鸡的活动空间，改善鸡群所处的环境，使其融入大自然之中，有利于提高鸡的健康素质。（2）放牧增加了运动量，从而改善了肌肉的品质。（3）放牧条件使得鸡只可以采食到青草、昆虫、草籽和砂粒，补充多种维生素和微量元素，使鸡肉品质得以提高。（4）放牧场内有许多有益的药草，鸡采食后，有利于体质的调理，增强免疫力，提高健康状况。“草原绿鸟鸡”放养8周时间，重量1.5公斤左右。尽管比“集中舍养”的肉鸡产量低了60%，但是其产品具有了差异化，成功地塑造了绿色产品形象，市场需求增加。而且由于是绿色产品，每吨市场售价达到17000元-18000元，比其他企业的肉鸡售价高出约140%。目前，“草原兴发”控制了“草原绿鸟鸡”的整个产业链，涉及第一、二、三产业。第一产业主要是控制了养殖业（通过贷款渠道、种鸡、养殖技术指导、防疫、高价收购），首先，“草原兴发”控制了放养的雏鸡，其与中国农业大学等科研单位合作，将从美国进口的种鸡改良成为具有自己能够控制的种鸡。其次，为放养户申请小额贷款提供服务：贷款是由放养户申请，“草原兴发”证明其用途，信用社分发，并且由“草原兴发”回收商品鸡时，直接归还。农户投资塑料大棚一万元左右的规模，一般

可养殖5000只鸡，通风不用电风扇，照明不用电灯，成本比较低。一年可从4月份开始养殖，到九月份可养殖三批。养殖鸡是由“草原兴发”控制的种鸡孵化出的，卖给放养户（同时领取一个登记手册，详细记录养殖数量，并且在此还会陆续登记由“草原兴发”提供的防疫、购买的饲料情况等）。放养户到鸡出栏期，如数再卖给“草原兴发”（以高于市场价）。到了冬天“草原兴发”利用天然的冷冻季节，存储一批肉鸡以平衡产销。第二产业的加工业是“草原兴发”的主业，主要包括饲料加工、肉鸡加工、肉食品加工（熟食品），而且饲料加工、肉鸡加工也是其主要的增值的环节。饲料加工一部分是“草原兴发”自己建立的加工厂，一部分是他人投资或者是地方政府投资，“草原兴发”对饲料加工的控制是以饲料质量检验和饲料添加产品实现的，所用玉米则由加工厂收购或放养户委托加工时自己提供。第三产业是通过“一园二店”的模式发展起来的。“一园”为涮烤园，“二店”为快餐店和绿食店。其中，快餐店经营内容实行快餐与火锅相结合，店内就餐与打包送餐相结合，餐饮与熟食零售相结合。绿食店基本上专营“草原兴发”产品，在超市中建立“店中店”，在农贸市场建立“场中店”，还有嫁接在涮烤园中的“园中店”。在建立自营样板店（自称为“旗舰店”）的基础上，发展加盟连锁店，目前草原兴发涮烤园在全国发展到1500多家，“草原绿鸟鸡”火锅快餐店达到1000多家，绿食店达到多3000家。这些环节为“草原兴发”的产品迅速进入市场和直接满足消费者需求起到了关键性的作用，也使“草原绿鸟鸡”拥有了自己独特的销售渠道。同时，也为绿色品牌形象的树立起到了重要作用。“草原绿鸟鸡”是

“草原兴发”在天然草原和人工草地上放牧饲养的肉食鸡，我国东北地区是进行“草原绿鸟鸡”发展的理想区域，这些地方地理环境干燥、丘陵、荒坡、草原的植被和通风条件好，有利于放养“草原绿鸟鸡”，而且气候四季分明，在春、夏季节放养，在冬季可以彻底灭菌。如果有新的竞争对手出现，会首先在这些地方出现。“草原兴发”迅速占据和覆盖了这些养殖地，并迅速扩张，相继在内蒙古的赤峰、通辽、兴安盟等东四盟市，黑龙江、吉林、辽宁三省西部农牧交错带，建立了11家工厂，年饲养加工能力一亿只。在黑龙江、吉林、辽宁发展了养殖、饲料加工、肉鸡加工。发展过程中，与当地政府建立共同发展经济的同盟关系，使政府在以下政策方面对“草原兴发”给予了支持：为农户养殖解决水、电等基础设施，为农户养殖融资、投资开办养殖场和饲料厂。由于当地政府为了带动当地养殖业和农业的发展，投资积极，投资额往往达到70%左右，但是建成后所有权归“草原兴发”。事实上，这就牢固地建立了“草原兴发”的放牧饲养基地。资料来源：根据“持续竞争优势的构建：从产品差异化到防护机制的建立”一文改编，作者李兴旺，《经济管理》，经济管理类核心期刊，2006年第7期。讨论题：1.“草原绿鸟鸡”的怎样实现产品差异化的？2.“草原绿鸟鸡”是怎样构建竞争优势的？3.“草原绿鸟鸡”的快速成长对你有何启示？100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com