

SN公司价值链整合路径及效果研究

戴智波¹, 陈美琳^{2*}, 房紫灵³

¹广东省建筑工程集团控股有限公司财务部, 广东 广州

²华南师范大学经济与管理学院, 广东 广州

³建信住房服务(深圳)有限责任公司财务部, 广东 深圳

收稿日期: 2024年10月9日; 录用日期: 2024年11月15日; 发布日期: 2024年11月29日

摘要

本文以白羽肉鸡行业龙头企业SN公司为例, 分析其价值链整合的具体路径、作用机制及经济效果。研究发现, SN公司通过在研发环节整合科研人才及资源, 提升了公司的研发能力; 在采购环节通过稳定原材料成本、降低供应商集中度, 提高了公司的采购效能; 在生产环节扩大产能、增加新品, 将业务延伸至产业链下游, 增加了收入来源且降低了成本, 使公司生产能力得到提升; 在销售环节与国外专业食品供应商合作, 整合品牌与客户, 使公司销售渠道得到强化。总的来说, SN公司的价值链整合提高了公司整体的财务绩效, 增加了公司价值, 但也存在资金占用过多、回报周期长、新业务开展不顺等问题需要改进。本文对SN公司价值链整合进行研究, 具有一定的理论与实践意义。

关键词

价值链, 价值链整合, 采购环节, 生产环节, 销售环节

Research on the Integration Path and Effect of SN Development's Value Chain

Zhibo Dai¹, Meilin Chen^{2*}, Ziling Fang³

¹Department of Finance, Guangdong Construction Engineering Group Co., Ltd., Guangzhou Guangdong

²School of Economics and Management, South China Normal University, Guangzhou Guangdong

³Department of Finance, CCB Housing Services (Shenzhen) Co., Ltd., Shenzhen Guangdong

Received: Oct. 9th, 2024; accepted: Nov. 15th, 2024; published: Nov. 29th, 2024

Abstract

This paper takes SN Development, a leading enterprise in the white feather broiler industry, as a case

*通讯作者。

enterprise, and analyzes the specific path, mechanism and economic consequences of its value chain integration. The study found that SN Development has improved the company's R&D capabilities by integrating scientific research talents and resources in the R&D process; In the procurement process, the company's procurement efficiency has been improved by stabilizing the cost of raw materials and reducing the concentration of suppliers; In the production process, it expands production capacity and increases new products, extends the business to the downstream of the industrial value chain, increases revenue sources and reduces costs and increases efficiency, so that the company's production capacity can be improved; In the sales process, it cooperates with foreign professional food suppliers, integrates brands and customers, and strengthens the company's channels; In general, the integration of SN Development's value chain has improved the company's overall financial performance and increased the company's value for a certain period of time, but there are also problems that need to be improved, such as excessive capital occupation, long return cycle, and poor development of new business. This paper studies the integration of SN Development's development value chain, which has certain theoretical and practical significance.

Keywords

Value Chain, Value Chain Integration, Procurement Process, Production Process, Sales Process

Copyright © 2024 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

在全球经济一体化的背景下，企业间的竞争日趋激烈，企业如何在复杂的市场环境中提升自身竞争力，成为学术界和业界广泛关注的问题。价值链整合作为提升企业综合实力的重要策略，已成为现代企业发展的重要方向。企业的生存与发展不再仅依赖单一环节的竞争，而是通过整合和优化价值链的各个环节，提升整体竞争力。

穆林娟[1]指出，企业进行价值链管理和整合的主要动因是通过降低成本，提升企业价值。随着价值链理论的发展，越来越多的企业意识到，通过优化价值链管理，可以实现生产经营成本的有效降低，并带来更高的效益[2]。价值链的整合不仅有助于成本的节约，还在促进企业内部及外部沟通方面发挥了重要作用。魏晓蓓和王淼[3]认为，整合价值链能够减少沟通中的冗余环节，使消费者与厂商之间的联系更加直接，从而降低了高昂的沟通成本。此外，张勋阁和孙英隽[4]强调，企业要确立竞争优势，必须通过统一链接价值链上的各环节，实现全面整合。在具体实践中，企业通过激活价值主体、优化价值链各环节的效用机制，围绕核心业务进行价值链整合，能够最大程度实现规模效应[5]。江曼琦和梅林[6]进一步指出，跨行业的价值链整合有助于资源的优化配置和价值链的重建，从而提升企业整体价值。

企业经营往往随着企业所处发展周期的不同而进行调整，经营多年进入成熟期的企业需要在稳定现有业务的基础上，整合价值链上下游环节以寻求可持续发展[7]。我国白羽肉鸡行业经过多年发展，已拥有众多全产业链企业，在肉鸡产品的生产与加工上较为成熟。然而，生产与加工环节位于产业链中游，附加值较低，且存在产能过剩情况，企业间竞争较大，受宏观环境因素影响较严重。因此，肉鸡生产企业亟需通过价值链整合集中优势资源，向价值链上下游高附加值环节延伸，提高企业竞争力。因此，本文以白羽肉鸡行业龙头企业 SN 公司为案例企业，探讨其价值链整合的具体路径及经济效果，旨在为行业内其他企业提供参考与借鉴，助力其通过价值链整合实现可持续发展。

2. SN 公司概况及价值链整合路径

2.1. 公司基本情况

SN 公司是 SN 农集团旗下的 A 股上市公司，主营白羽肉鸡的全产业链运营，涵盖自主育种、种鸡养殖、饲料加工、肉鸡加工、食品深加工等环节。公司前身为福建省光泽鸡业有限公司，1993 年在华东地区率先实现种鸡一体化农业生产，1994 年成为肯德基中国的长期供应商，1999 年更名为 SN 实业有限公司。2003 年成立 SN 集团，初步形成日宰 10 万只、年产 3000 万只肉鸡的产量，构建了以肉鸡养殖为主，生物工程和有机肥为辅的循环经济产业链。2006 年完成股份制改造，2009 年在深交所上市。

自 2011 年起，SN 公司开始了价值链整合之路，采取内部改革、研发和产能扩展，优化销售渠道等措施，实现了价值链的延伸及整合。2021 年，SN 公司聚焦食品深加工、种鸡市场布局、品牌优化和数字化发展等方面，致力于实现产业链到价值链的提升。截至 2022 年末，SN 公司营业收入近 170 亿元，全产业链优势进一步巩固，白羽鸡年养殖产能超 6 亿羽，食品深加工产能达 43.32 万吨，居全国第一。

2.2. SN 公司价值链整合路径

2.2.1. 研发环节

对于白羽肉鸡行业而言，祖代种鸡的繁育是整个产业链的源头，也是整个价值链中最关键的环节；同时，由微笑曲线理论可知，研发环节是具备高附加值的环节。尽管白羽肉鸡已进入中国四十载，但育种技术长期被欧美国家企业垄断，我国白羽肉鸡 100% 由进口的种鸡繁育而来，而祖代种鸡养殖成本中费用占比最大的便是种雏鸡成本，约占总成本的 33%。种鸡供应及定价权被国外企业掌控，不仅使圣农发展失去在引种环节的议价权，也使种源供应不稳定，引进种鸡所可能携带的各种种源性疾病更为企业后续的养殖屠宰环节带来许多不可控的风险因素。因此，对于我国白羽肉鸡企业而言，提升研发能力，尤其是打破祖代种鸡的技术壁垒，向价值链上游延伸，能够使企业在行业中位于遥遥领先地位，获得更高的利润，也为我国种源安全保驾护航，具有重大意义。

2011 年，SN 公司便开始为白羽肉鸡育种做准备，进行了长达四年的调查研究。然而，对于白羽肉鸡行业企业而言，白羽肉鸡育种具有项目难度大、周期长、风险高的特点，每年需要投入大量的研发费用，且育种见效慢，直接经济效益不高。同时，SN 总部所在地光泽地处山区，经济基础与交通条件有限，本土科研资源匮乏，不利于研发人才的供给和留存。因此，选择将价值链延伸至种鸡研发环节，并与外部合作研发进行价值链资源整合便成了 SN 公司的最优解。

Table 1. Integration path of the value chain in the R&D process of SN Development

表 1. SN 公司研发环节价值链整合路径

价值链环节	整合路径	具体措施
研发环节	深化校企产学研合作	建立战略合作关系；成立圣农院士专家工作站；组建白羽肉鸡育种团队
	建立 SN 公司研究院	与国内外院校及行业企业深度战略合作
	设立子公司	设立福建圣泽生物进行祖代鸡研发
	设立各渠道研发中心	建立光泽、福州、上海三大研发中心；从事不同产品研发工作，招揽专业人才
	加大人才引入力度	采用灵活多样的人才聘用模式，增加聘用研发人员数量

除祖代鸡研发外, SN 公司还在饲料、禽病防治、食品等多个领域积极研发, 通过价值链向上延伸的策略为企业创造新的价值。表 1 为 SN 公司研发环节进行价值链整合的具体路径。

2.2.2. 采购环节

SN 公司作为一家白羽肉鸡行业全产业链企业, 拥有自有饲料厂, 虽然相比于外购饲料成本有所降低, 但由于饲料生产成本中占比最大的便是玉米、豆粕等原材料成本, 因此原料成本依然极大地影响着公司的产品成本, 原料采购环节从而成为公司控制成本、提高利润的重要着眼点。为了更好地支持公司全产业链布局, SN 公司在采购环节进行了价值链整合, 但由于原料价格受市场影响大, 因而整合途径有限。表 2 为 SN 公司采购环节进行价值链整合的具体路径。

Table 2. Integration path of the value chain in the procurement process of SN Development
表 2. SN 公司采购环节价值链整合路径

价值链环节	整合路径	具体措施
采购环节	整合商品期货市场资源	开展豆粕、玉米期货套期保值业务
	整合国外替代原料供应商资源	参与进博会, 寻找替代原料及国际供应商
	规模化采购	扩大产能以提高采购规模; 低价时大量采购原料

2.2.3. 生产环节

随着企业不断壮大及外部环境的变化, 白羽肉鸡企业常常面临产能扩张及产品结构优化升级的需求。然而, SN 公司作为一家全产业链企业, 相较于其他白羽肉鸡企业“公司 + 农户”的养殖模式, 在进行产能扩张和产品线丰富时对投资的要求巨大, 且扩张速度较慢。

对此, SN 公司通过对价值链进行横向拓展, 以收购与合作的方式扩大生产, 增加产能, 同时丰富产品品类, 调整产品结构。表 3 为 SN 公司生产环节进行价值链整合的具体路径。

Table 3. Integration path of the value chain in the production process of SN Development
表 3. SN 公司生产环节价值链整合路径

价值链环节	整合路径	具体措施
生产环节	设立并购基金	合作设立德成农牧并购基金完成对甘肃中盛农牧的收购
	与国外资本合作	与美国莱吉士合资设立欧圣农牧; 与欧喜投资合资设立欧圣实业
	收购新品类公司	收购圣农食品布局食品深加工业务

2.2.4. 销售环节

对于企业而言, 打通销售环节、优化客户结构对于最终的价值变现起着至关重要的作用。SN 公司原先作为价值链中游的企业, 与下游食品加工者及客户交易的交易成本较高, 因此, 将价值链向销售环节延伸能够减少交易成本和更好地服务。此外, 根据微笑曲线理论, 位于价值链下游的销售环节较生产环节拥有较高的附加值。SN 公司在进行价值链整合前一直以 B2B 业务为主, 但随着公司的发展与消费形势的变化, SN 公司开始经营 B2C 业务, 产品销售直接面向消费者, 将企业价值链进一步向下延伸。表 4 为 SN 公司销售环节进行价值链整合的具体路径。

Table 4. Integration path of the value chain in the sales process of SN Development
表 4. SN 公司销售环节价值链整合路径

价值链环节	整合路径	具体措施
销售环节	与专业食品供应商合作，设立独立子公司	与 OSI 集团合作设立欧圣农牧及欧喜投资，直接向麦当劳提供产品
	通过 SN 食品布局 B2C 业务	收购圣农食品，研发针对终端消费者的食品深加工产品
	整合品牌及客户资源	引进国际资本 KKR；收购圣农食品，获得圣农食品的销售渠道、品牌声望及客户
	分层次布局，多渠道营销	建立区域布局体系，创新营销模式
	设立子公司打通下脚料销售渠道	与海大共同设立福建海圣饲料有限公司

3. SN 公司价值链整合作用机理分析

3.1. 研发能力方面

1) 吸引研发人才及科研资源

通过深化校企产学研合作以及建立 SN 研究院，SN 公司能够大大提高自身对科研人才和资源的吸引力。一方面，由于 SN 公司与国内各大农业高校建立了战略合作关系，高校常常输送相关专业同学到 SN 公司进行实习等实践活动，使学生增加对公司及公司业务的了解，不因公司地理位置相对偏远而放弃到公司就业的机会，使公司减少了因地理位置而形成的人才吸引劣势；同时，与专业院校的合作能让公司花费较低的成本寻找到专业领域毕业生，为公司研发人才储备提供支持[8]。另一方面，高校不仅汇聚了未来的科研人才，更汇聚了深耕相关研究领域的专家与实验室、设备等先进科研资源，与高校进行合作可以站在巨人的肩膀上进行研发，整合专家团队先前的研究成果，缩短研发周期，增强研发能力，提高研发效率。

2) 形成核心竞争力

根据微笑曲线理论，将企业价值链向上延伸至研发环节，能够使企业形成自身的技术优势，从而获得上游业务的高附加值[9]。SN 公司通过对白羽肉鸡种鸡育种进行研究，成功培育了国内自有祖代种鸡，不仅实现了引种环节的自给自足，解决了从国外引种成本高的问题，降低了引种环节成本，形成了自主育种这一核心技术竞争力，并保障了公司“成本优先”的战略；还将自身业务向上延伸到了售卖种鸡环节，增加收入来源的同时，把握了国内白羽肉鸡种鸡销售这一高附加值环节，使企业在国内外乃至世界白羽肉鸡行业产业链中处于上游位置；更通过打破国内白羽肉鸡种鸡技术壁垒这一成果为保护我国种源安全作出了贡献，提升了 SN 公司在业内、在学界、乃至在我国社会中的影响力，提高了企业价值。

3) 提高企业抗风险能力

通过设立子公司圣泽生物专门进行研发活动，一方面可以使研发工作独立进行，拥有独立的场地及设备，提高研发工作的保密性，在研发初期不受国外种鸡供应商干扰，降低国外供应商断供导致 SN 公司生产受阻的风险；另一方面，由于研发工作存在投入大、周期长、不确定因素多等特点，将白羽肉鸡种鸡的研发工作划到子公司单独进行，能够将研发过程中的风险与 SN 公司区分开，一定程度上提高 SN 公司的抗风险能力。最重要的是，掌握了白羽肉鸡种鸡这一核心技术，能够抵御国外引种所带来的疫病等风险，大大降低因国外企业限制种鸡引进给 SN 公司中下游生产销售业务带来的不确定性，提高 SN 公司的抗风险能力。

4) 研发匹配需求，降低研发风险

在 SN 公司新进入的食品深加工业务上，通过在上海设立专门的研发中心，招聘专业的餐饮行业从

业人员进行研发，既能够满足深加工产品的研发技术要求，也能够对不同层次消费者的饮食需求与偏好有一个更为清晰的了解，使产品的研发更加贴近目标客户群体需求，提高新品转化为产品的效率，降低研发新品与市场需求不匹配的风险[10]。同时，在餐饮渠道总部所在地最多的上海设立研发中心，能够整合区位优势资源，一方面离相关餐饮人才更近，便于人才的吸纳，另一方面离 B 端及 C 端的客户都更近，降低因距离等因素而产生的沟通成本，与客户间的交流更方便紧密，也能保证新品研发的及时性和匹配度。

3.2. 采购效能方面

1) 规避价格波动，提高议价能力

SN 公司通过使用期货工具进行套期保值业务，能够通过期货市场提前对成本进行锁定，规避了原料价格波动的风险，将风险消化在产业链内或转移到产业链之外，减少成本上升带来的亏损风险。而 SN 公司规模化采购的战略与整合国外供应商资源、寻求替代原料的做法，有助于公司拓宽可选原料范围、提升采购议价能力、分摊固定成本，减少传统原料的价格波动影响，从而降低原材料的采购成本和单位产品的生产成本[4]。

2) 分散供应商过度集中风险

SN 公司通过参加进博会等国际展会平台，积极与国内外供应商合作，能够避免供应商过度集中，导致原料供应的价格受制，供应稳定性受大供应商公司风险影响过大，从而为公司的生产经营带来严重风险，也使公司融资受到限制。

3.3. 生产能力方面

1) 迅速扩大产能

由于白羽肉鸡生产涉及养殖和屠宰加工环节，一方面需要养殖场、屠宰场等场地和设备的购置准备，另一方面养殖需要一定的周期，这两点使得白羽肉鸡企业扩大产能需要花费的时间较长，难以在短时间内弥补供给上的空缺。通过设立并购基金收购现有中小型白羽肉鸡企业，被收购的标的已拥有较为齐全的生产厂房和设备，已经存在正在养殖的白羽肉鸡，因此收购能够让 SN 公司迅速获得该公司的产能，大大缩减扩大产能所需要的时间，跟上市场及客户的需求，实现企业业务的扩张。此外，向下延伸价值链收购圣农食品，使产业链形成闭环，下游食品深加工业务产生的需求拉动中游肉鸡屠宰业务的生产需求，使肉鸡屠宰加工业务的规模扩大[11]。

2) 节省成本，整合经验

为了扩大产能，SN 公司需要收购或设立一些生产型的子公司。但单独进行收购或设立需要的资金过多，设立并购基金以及与外资合作就很好地解决了这个问题，大大降低了扩大生产所需要的资金成本。此外，与国外优秀食品供应商共同设立子公司，不仅能够整合对方的资金，更能整合对方在白羽肉鸡生产、供应链管理等方面的经验，助力 SN 公司打开国际视野，未来走向国际。

3) 增加收入来源，提高市场占有率

圣农食品在被 SN 公司收购前，已拥有成熟的食品深加工业务，业务体系完备。SN 公司收购圣农食品后，能够增加深加工食品这一业务，增加了收入的来源，迎合了市场需求；同时，还能与圣农食品在鸡肉原材料采购、工艺流程优化、产品销售渠道、客户维护与拓展等方面产生纵向一体化的协同效应，降低管理成本、提升运营效率，进一步提高公司产品的市场占有率与竞争力。

3.4. 销售渠道方面

1) 优化客户结构，降低销售成本

面向麦当劳这一大客户设立专门的子公司进行生产及销售，可以使 SN 公司直接面向麦当劳销售，

无需中间商环节，使经销渠道变得更稳定，增强了销售环节的稳定性和可靠性，有效降低了销售成本和库存成本，从而提高了公司的交付能力和客户满意度[12]；同时，独立子公司还能最大程度地获取麦当劳的鸡肉产品订单，大幅提高公司产品在麦当劳鸡肉产品采购市场中的份额，改善 SN 公司肯德基订单占比过大的状态，公司客户结构得到进一步优化。

2) 扩大市场规模

SN 公司多年来以肉鸡销售为主，凭借稳固的 B 端客户基础，与麦当劳、肯德基等餐饮巨头建立了长期合作关系。最初，收购圣农食品是为了延伸产业链，增加附加值。但随着社会需求的变化，C 端消费者对方便食品的需求激增，同时 B 端业务在餐饮巨头竞争加剧背景下也不断扩大。SN 公司顺应这一趋势，布局 C 端业务，进入预制菜和家庭美食等领域，直接面向终端消费者，开辟新市场[13]。同时，通过加大对 B 端食品深加工业务的投入，扩大了主营业务范围并增加了收入来源。此外，SN 公司自主培育的种鸡——“圣泽 901”也正式批量供应，进一步提升了公司在国内种鸡供应市场的份额，成为新的收入增长点，巩固了圣农在白羽肉鸡行业的领先地位。

3) 提升品牌知名度，打通销售渠道

SN 公司通过在 BC 超市、大卖场、网络平台等多渠道开展营销宣传，提升品牌知名度。通过打造主推品类爆品，迅速提高市场曝光度，带动其他产品销售，增强终端消费者对“圣农”品牌的认知和信任，为未来新品销售奠定基础[14]。同时，圣农线上线下双渠道并行，一方面通过超市渠道扩大产品覆盖，尽可能触及终端消费者，另一方面利用线上平台的便捷性和低成本优势，增加促销活动吸引流量，打通了 C 端产品的销售通路，提升销售业绩并增强市场竞争力。

4) 稳定产品效益

SN 公司通过与广州海大饲料共同设立福建海圣饲料有限公司，为生产过程中产生的下脚料构建了固定的销售渠道。不仅减少了下脚料的处理成本，也避免了将下脚料出售给外部饲料公司所产生的销售费用及沟通成本[15]；同时，由于福建海圣是 SN 公司的子公司，避免了与其他产业链下游公司合作产生的不确定性，使下脚料的销售环节拥有较高的稳定性，能为公司带来长期稳定的产品收益。

4. SN 公司价值链整合效果分析

4.1. 研发能力得到明显提升

由于 SN 公司首次在年报中披露与高校进行产学研合作是在 2011 年，因此本文选取 SN 公司 2010~2022 年的研发强度指标与研发成果指标，对 SN 公司研发环节价值链整合前后的研发能力进行评估。

1) 研发强度增加

SN 公司 2010~2022 年研发投入金额及研发投入占营业收入比重情况，自 2011 年开展校企产学研合作后，SN 公司的研发投入逐渐增加；2013 年决定成立院士专家工作站后，2014 年的研发投入达到了小峰值；2015 年开始进行白羽肉鸡育种项目后，研发投入每年的增幅大大提高；2018 年圣农食品上海研发中心成立、2019 年圣泽生物成立后，研发投入金额在 2020 年达到新的高峰；2021 年“圣泽 901”批量供应市场后，SN 公司继续加大研发强度，研发投入金额在 2022 年达到了 1.174 亿元。这说明 SN 公司认可研发环节价值链整合活动对公司价值的提升，研发强度逐年增强，公司的技术竞争力增强。研发投入占营业收入比重在 2017 年呈现一个峰值，这是由于虽然当年圣农发展营业收入较上年有所增加，但彼时公司正大力推进技术创新和技术进步，增加了自动化设备的投资，使研发投入的增加幅度大于了营业收入的增加幅度，占营业收入的比重大幅上升，这也说明公司在研发环节不仅重视人才引进与校企合作，也

大力投资于设备的更新换代，致力于提升产品质量稳定性和生产效率。

2) 研发成果增加

通过 2011 年至 2019 年的各项产学研合作及食品深加工业务研发中心等研发环节价值链整合行为，SN 公司形成了大额的无形资产。2020 年的研发投入资本化是由设立子公司圣泽生物进行育种项目而形成；2021 年圣泽生物的祖代鸡“圣泽 901”获得国家资格认定证书，达到了预定使用状态，故转入无形资产，产生了研发投入的资本化，这一里程碑式的成就是 SN 公司近十年来研发工作的重大成果，对公司的业务增长、成本节省及企业价值都具有深刻的影响，提高了公司肉鸡种源的稳定性、可靠性和经济性。



数据来源：CNRDS 数据平台。

Figure 1. SN Development's patent acquisition from 2010 to 2022

图 1. SN 公司 2010 年~2022 年专利获得情况

图 1 展示了 SN 公司进行研发环节价值链整合前后的历年专利获得情况。可以看到，通过整合上游资源使得 SN 公司累计获得的专利数量逐年上升，从 2010 年整合前的 0 个到 2022 年的 57 个，公司研发成果丰富。值得一提的是，在 SN 公司累计获得的 57 个专利中，子公司圣泽生物便拥有 20 个，更重要的是拥有 1 个畜禽新品种证书，这说明通过设立独立的子公司专门进行研发工作能够提高研发效率，实现研发产出。根据核心竞争力理论，SN 公司今年形成了科研成果具有难以模仿性，为公司创造了独特的竞争优势；同时，SN 公司通过内外部价值链整合获取的科研资源能够继续为将来的研发工作助力，进一步形成与巩固公司的研发优势。

4.2. 采购效能明显提高

1) 原材料成本波动变小

SN 公司从 2014 年使用期货套期保值锁定原材料成本后，原材料成本有所下降；加上公司进行规模化采购，原材料成本在 2013~2019 年间逐年下降；2020~2022 年，公司原材料单位成本呈上升趋势是由于原料市场价格大幅上涨；但直至 2022 年，单位成本依然低于进行采购环节价值链整合前的 2013 年。由此可见，期货套期保值及提前大量采购等采购环节价值链整合措施的确减少了市场价格波动对 SN 公司原材料成本的影响，使原材料成本波动变小，议价能力提高，采购环节风险得到一定控制。

2) 供应商集中度降低

自 SN 公司在采购环节进行价值链整合以来，公司前五大供应商采购比例及第一大供应商采购比例皆呈下降趋势，到 2022 年，前五大供应商采购比例已经比 2013 年降低了将近 20 个百分点，第一大供

商采购比例也比 2013 年降低了将近 10 个百分点。由此可见，通过建立大宗原料生态圈、寻找原料替代、参加进博会、联合采购等手段，SN 公司的供应商选择面变得更广，供应商集中度降低，降低了公司在生产经营中原料供应环节的风险，提高了自身的谈判议价能力，保证了供应链的稳定性。

4.3. 生产能力明显提升

生产能力方面，由于 SN 公司首次与国外资本进行生产合作是在 2011 年，因此本文选取 SN 公司 2011~2022 年的生产活动相关指标，对 SN 公司生产环节价值链整合前后的生产能力进行评估。

1) 产量明显提高

自从寻求产能扩大以来，SN 公司 2011~2022 年的固定资产规模逐年增大，2011~2016 年增速较快，2017 年至今虽然增速放缓，但固定资产规模已超过百亿。这说明 SN 公司通过价值链横向扩张的形式为公司注入了大量资产。

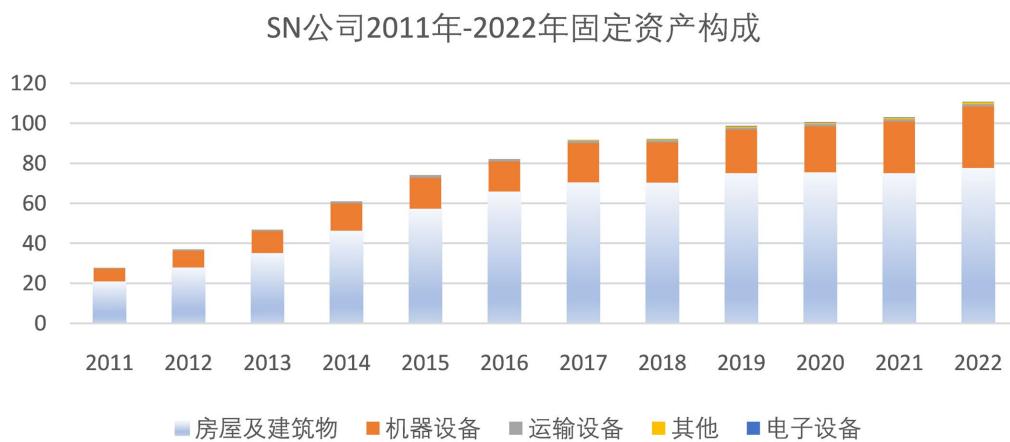


Figure 2. Composition of fixed assets of SN Development from 2011 to 2022 (100 million yuan)
图 2. SN 公司 2011~2022 年固定资产构成(亿元)

进一步对 SN 公司的固定资产构成进行拆解分析，如图 2 所示。可以看到，SN 公司的固定资产七成以上由房屋及建筑物构成，其次两成左右是机器设备。这是因为 SN 公司采用集种源研发、饲料生产、肉鸡饲养、食品深加工等环节于一体的全产业链商业模式，生产环节中肉鸡饲养存在周期性，需要大量饲养场进行养殖活动，需要厂房设备较多，因而公司采用重资产运营模式，养鸡场、饲料厂、生产设备的规模直接反映了公司的生产规模。因此，SN 公司在进行价值链生产环节的横向扩张期间，固定资产大幅增加，说明了通过并购公司、引入国外资本合作等形式能够实现生产规模的扩大及产能的增加。

2) 收入来源增加

SN 公司 2011~2022 年间的主营业务收入整体呈上升趋势。其中，原本的主业——家禽饲养加工业务在 2011~2019 年间逐年递增，而这几年中白羽肉鸡行业因为“速成鸡”、“H7N9”疫情等事件持续低迷，在行业环境呈下行状态时仍能保持业务规模的增长，说明 SN 公司通过建立子公司优化客户结构，提升对大客户的供给质量，给公司业务带来了稳定的客户资源与销售渠道，保证了公司业务收入的稳定。2020~2021 年，家禽饲养加工业务收入有所下滑，是由于新冠疫情对下游客户的经营产生巨大冲击，从而使鸡肉价格整体走低。而 2022 年，家禽饲养加工业务收入明显增加并超过百亿，这是由于公司自有种源首次批量供应，父母代种鸡雏在自主国产种源中市场份额占据第一，说明 SN 公司通过向产业链上游延伸增加了收入来源，也通过优异的种鸡性能提高了养殖量和养殖质量。

另一方面，SN 公司在 2017 年通过收购圣农食品开拓了食品加工业务，食品加工业务的收入在

2017~2022 年间逐年递增。同时,由图 3 主营业务构成变化图可见,食品加工业务在 SN 公司整个主营业务中所占比重亦是呈递增趋势,到 2022 年已经占主营业务 32.33%,这说明对圣农食品的收购不仅使公司拥有了新的收入来源、延伸了产业链,更为公司带来了一个新的、具有良好前景及高成长性的收入支柱,公司的产品收入结构得到了优化。

SN 公司 2017 年-2022 年主营业务构成变化

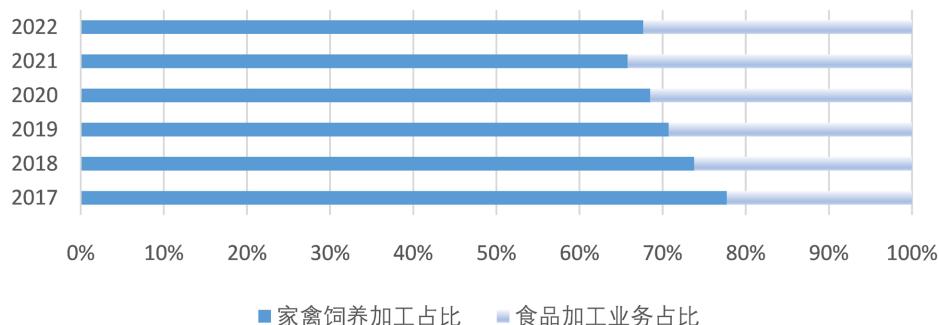


Figure 3. Changes in the composition of SN Development's main business from 2017 to 2022
图 3. SN 公司 2017~2022 年主营业务构成变化

3) 降本增效成果显著

SN 公司 2011~2022 年销售净利率及其与行业均值的对比情况如图 4 所示。由图可知,SN 公司的销售净利率在这 12 年间有过几次较大的起伏变化,但与行业均值的变化趋势相同,说明这一变化是受到行业环境影响,经济景气度下行、行业祖代鸡供给过剩导致鸡肉产品终端价格被压制、原料采购价格上升等因素导致整个白羽肉鸡行业销售净利率产生较大的下滑,是鸡肉行业的周期性所导致。但观察各年具体数据可以发现,2011~2019 年间,每个销售净利率的高点处 SN 公司的销售净利率总是低于行业均值,这是因为 SN 公司的研发费用较高,处于高投入未实现成果的阶段,因而影响了公司利润。但 2020 年后,尽管行业呈现下行趋势,但 SN 公司的销售净利率始终高于行业均值,这一方面说明食品深加工业务的发展为肉鸡加工业务带来了新的销售增长点,产业链的闭环为这两项业务产生了协同效应,加上内部管理的优化、设备的更新及与战略工厂的合作,一定程度上降低了生产销售过程中的成本,使利润提高;另一方面说明自主育种的成功为公司肉鸡加工业务的种鸡引进环节大大节省了成本,相较于行业内其他企业拥有了独特的优势,保持了成本领先。

SN 公司 2011 年-2022 年销售净利率及行业均值对比



Figure 4. Comparison of SN Development's sales net profit margin and industry average from 2011 to 2022
图 4. SN 公司 2011~2022 年销售净利率及行业均值对比

4.4. 渠道终端得到强化

1) 销售结构优化

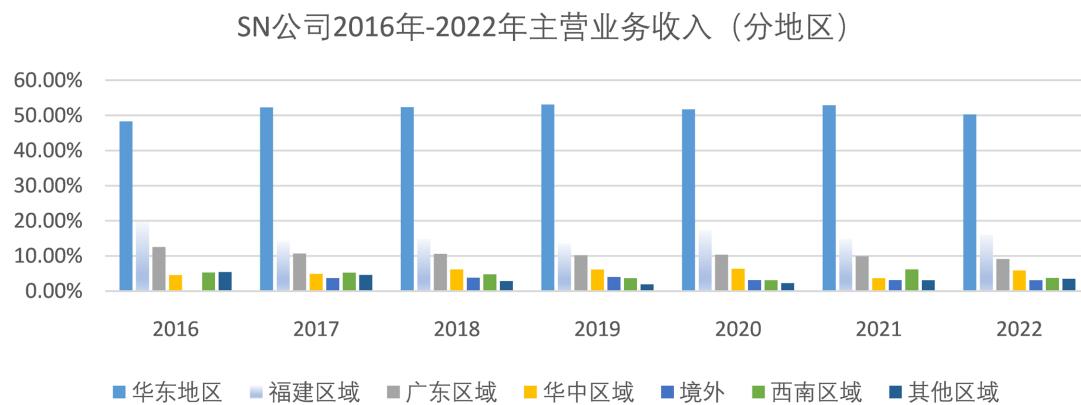


Figure 5. Comparison of SN Development's main business income (by region) from 2016 to 2022

图 5. SN 公司 2016~2022 年主营业务收入(分地区)对比

由于 SN 公司在 2017 年收购圣农食品，因此本文选取了 SN 公司 2016~2022 年的主营业务收入分地区情况，通过对比可以发现，如图 5 所示，SN 公司主营业务收入的来源有了一些变化。华东地区仍然是最主要的主营业务收入来源，占总主营业务收入的将近 50%，呈继续增长之势；福建和广东区域作为距离 SN 公司总部最近的地区，收入比重有所降低，但仍旧是第二大区域；华中区域收入有所提高；而境外区域从 2017 年开始被开拓。这说明 SN 公司收购圣农食品后，借助圣农食品面向 B、C 端的产品特点及与日韩大型企业建立了深度合作关系等资源，获得了来自更多地区和国家的收入，对收入的地域结构有了一定的调整，实现了以华东、华南为区域中心，并向华北、西北拓展的市场区域布局体系，进一步使公司产品“走出去”。

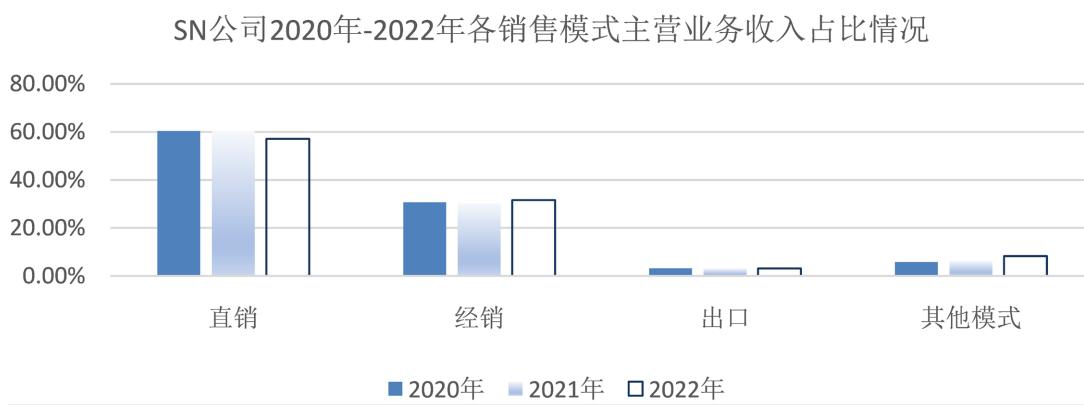


Figure 6. Proportion of SN Development's sales model main business income from 2020 to 2022

图 6. SN 公司 2020~2022 年各销售模式主营业务收入占比情况

根据 SN 公司年报，2019 年圣农食品出口渠道在全国鸡肉出口同比下滑的背景下，新拓展了对韩国的出口渠道，整个出口渠道收入逆势增长 32.53%；餐饮渠道收入同比增加 40.64%，其中中餐渠道同比增长约 300%；商超、便利店及电商渠道收入同比增长 29.49%（其中便利店及电商渠道收入同比增长 88.53%），说明圣农食品圣农食品在稳固西餐渠道的同时积极拓展出口渠道，在突破中餐渠道的同时亦培育了自我

渠道,进一步完成了全渠道的战略布局。根据 SN 公司从 2021 年开始在年度报告上披露的各销售模式中主营业务收入的情况(如图 6 所示)可知,来源于直销模式的收入占比最多,但呈逐年下降的趋势;经销模式的收入占比有所提高,其他模式的收入占比提升较快。这说明随着 C 端业务的发展,SN 公司的销售模式开始发生变化,变得更加多样化,为扩大业务增量助力。

2) 营销强度提高

由于 SN 公司在 2017 年收购圣农食品,因此本文选取了 SN 公司 2016~2022 年的营销宣传费用数据及销售人员数据,对 SN 公司营销环节的价值链整合效果进行评价。为了更好地对 SN 公司的营销及宣传强度进行评估,本文将公司年报中披露的各种相关费用,包括广告宣传费、品牌建设费、销售服务费及促销费用加和,得到“营销宣传费用”这一指标,并计算其占当年营业收入的比重进行分析。可以得到,2016~2022 年,SN 公司的营销宣传费用逐年稳步上升,并在 2017 年和 2021 年大幅上升。2017 年的大幅上升是由于圣农食品刚刚被并入 SN 公司报表中,圣农食品作为建立了完善营销服务网络的企业,营销宣传强度较大,它的加入为 SN 公司整合了营销资源及手段,增强了 SN 公司的营销能力。2021 年的大幅上升是由于圣农食品全方位进行了 C 端渠道布局及爆品宣传,并实现了两款爆品单月销售额破千万的业绩,营销宣传行之有效。但营销宣传费用占营业收入的比重整体较低,说明 SN 公司未来还需要继续加强营销强度。

3) 品牌价值显著上升

圣农食品于 2016 年首次登上中国品牌价值评价信息榜单,2017 年未上榜,因此本文只对起 2016~2023 年间的品牌价值进行分析。而 SN 公司直至 2019 年才上榜,因此本文只能对 SN 公司 2019~2023 年间的品牌价值进行分析。可以看到,圣农食品在 2016 年首次上榜后,时隔 18 个月品牌价值从 4.54 亿元跃升至 10.91 亿元,实现了品牌价值翻番,此后品牌价值也是一路上升,到 2023 年已达到 36.11 亿元,说明圣农食品被 SN 公司收购后,通过资源整合及品牌塑造等手段,与母公司 SN 公司间产生了协同效应,大大提升了自身的品牌价值。而 SN 公司虽上榜较晚,但品牌价值也呈上升趋势,且在 2021 年由 31.14 亿元跃升至 100.51 亿元,增长率高达 222.77%,这说明自有白羽肉鸡种鸡获得认证、打破国内育种瓶颈的成果使 SN 公司的品牌及企业价值大大提高,深受市场认可,消费者及市场对 SN 公司的信心上升。

5. 结论

本文以白羽肉鸡行业龙头企业 SN 公司为例,对其价值链整合路径、作用机制及财务效果进行分析,总结企业在白羽肉鸡行业中的价值链整合实践及其对企业绩效的提升。

在研发环节,圣农通过深化校企合作、设立研发机构和独立子公司等措施,整合了科研资源和人才,提升了企业的创新能力,并通过自主育种项目打破了国外垄断。这不仅提升了企业的核心竞争力,还增强了其抗风险能力和研发成果转化效率。在采购环节,圣农通过期货工具和供应链整合,成功稳定了原料成本,降低了供应商集中度,提升了采购效能。在生产环节,企业通过并购与合作扩展产能,整合生产资源,实现了收入多元化和成本控制的双重目标。在销售环节,圣农通过品牌整合、渠道优化和市场拓展,强化了销售网络和品牌知名度,推动了业务的进一步发展。

总的来说,SN 公司通过价值链整合提高了企业的竞争力和财务表现,为行业内其他企业提供了重要借鉴。在新时代背景下,经营多年进入成熟期的企业需要在稳定现有业务的基础上,整合价值链上下游环节,实现可持续发展和全球竞争力的提升。企业应结合自身的生产特征和发展需求,根据企业的发展阶段和内外部环境制定针对性的战略与规划。

参考文献

- [1] 穆林娟. 基于潜在需求的价值链资源整合研究——以牡丹集团为例[J]. 会计之友, 2017(7): 2-7.

-
- [2] 邢光远, 李怡欣, 张远. 重塑价值链增值活动次序对产品成本的影响机理研究[J]. 当代经济科学, 2023, 45(4): 84-96.
 - [3] 魏晓蓓, 王淼. 乡村振兴战略中农村电商聚集化“2+”模式研究[J]. 山东大学学报(哲学社会科学版), 2018(6): 130-137.
 - [4] 张勋阁, 孙英隽. 企业价值管理中的价值链整合问题研究[J]. 中国领导科学, 2017(12): 47-51.
 - [5] 赵晶, 程栖云, 尹曼青. 融通创新如何驱动传统制造业企业高端化转型?——基于价值链重构视角的案例研究[J/OL]. 南开管理评论, 2024: 1-30. <http://kns.cnki.net/kcms/detail/12.1288.F.20240304.1155.002.html>, 2024-03-12.
 - [6] 江曼琦, 梅林. 产业“链”簇关系辨析与协同发展策略研究[J]. 河北经贸大学学报, 2018, 39(1): 73-82.
 - [7] 杜龙政, 汪延明, 李石. 价值链治理架构及其基本模式研究[J]. 中国工业经济, 2010(3): 108-117.
 - [8] 庞长伟, 李垣, 段光. 整合能力与企业绩效: 商业模式创新的中介作用[J]. 管理科学, 2015, 28(5): 31-41.
 - [9] 熊良群, 张昊, 汤利蒙. 制造企业价值链整合效果影响因素研究[J]. 中国软科学, 2017(8): 133-143.
 - [10] 童艳华. 价值链导向的企业营运资金管理目标整合与管理优化[J]. 财会通讯, 2012(20): 56-57.
 - [11] 朱长宁. 价值链重构、产业链整合与休闲农业发展——基于供给侧改革视角[J]. 经济问题, 2016(11): 89-93.
 - [12] 程思佳, 于立宏, 陈辰. 纵向并购对高新技术企业技术创新的影响研究[J]. 科研管理, 2024, 45(2): 145-154.
 - [13] 许晖, 杨金东, 刘田田, 等. 资源行动视角下中国企业跨国并购的合作型整合机制——基于海信的案例研究[J]. 经济管理, 2023, 45(5): 5-26.
 - [14] 杨雪, 何玉成. 决策逻辑对新创企业商业模式创新的影响: 资源整合能力的调节作用[J]. 管理工程学报, 2022, 36(4): 14-26.
 - [15] 郑菊花. 促进我国食品加工产业迈向全球价值链中高端[J]. 宏观经济管理, 2023(10): 76-82.