

重庆农投肉食品有限公司 以集团战略管理为纲推进企业高质量发展

“不谋万世者，不足谋一时；不谋全局者，不足谋一域。”企业战略就是企业为谋求生存和发展而做出的长远性、全局性的谋划或方案，是企业发展的“纲”。一个企业要在复杂的市场竞争中走在时代前列，就一刻不能没有理论思维和战略体系的领航导向，企业只有抓好战略管理这个“纲”，才能“纲举目张”，实现高质量发展。2016年9月以来，重庆农投肉食品有限公司（下称“农投肉品公司”）坚定不移执行其母公司重庆农投集团的新时期发展战略体系，6年时间实现营收、利润3倍以上增长的经营成效，在高质量发展中落实市国资委关于国企使命任务、社会功能的要求。



农投肉品丰都树人场生猪自动化饲喂生产线

不忘使命担当构建全新发展格局

近年来，市农投集团积极贯彻满足人民美好生活愿望的国企使命担当，坚持自我革命，立足“发展方向、发展内容、发展目标，如何实现发展，如何保障发展”等重大课题，通过各种观念、各种理念、各种思路之间的相互碰撞，以及在发展实践中不断地兼收并蓄、融合创新、丰富完善，树立了“一切以用户为中心，一切为了用户、

一切服务于用户、一切服从于用户”（四个一切）的战略宗旨，确立了“铸就国家品牌，引领良品生活”的战略理念，提出了“市场化导向、标准化引领、品牌化号召、集约化强质、规模化运营”的“五化一体”战略路径。

据农投肉品公司党委书记、董事长王萌硕介绍，6年来，公司按照农投集团新时期发展战略

体系的核心要义，以数字化重构养殖，以要素资源集聚做优屠宰，以品牌与食品安全做强加工，重塑产业格局，不断满足人民日益增长的美好生活需要。2021年农投肉品公司实现营收9.3亿元、利润7268万元，较2016年底双双实现翻两番的良好经营成绩，在高质量发展的道路上步伐更加坚定自信。

“五大战略路径”铸就高品质供应商

“市场化导向、标准化引领、品牌化号召、集约化强质、规模化运营”的“五化一体”战略路径，是落实市农投集团战略的具体抓手、具体方式和工作需求。王萌硕说，农投肉品公司把市农投集团“五化一体”战略路径作为论证具体项目、构建商业模式的基本规则和指引，着力打造全市高品质猪肉产品第一供应商。

践行市场化路径。加强“大厨良选”营销体系建设和产品开发，变传统被动、粗放、“老客”“庄家”式营销向主动、精准、“保姆”“服务”式营销转变，从被动营销向主动营销转变，最大程度以最合适的方式、最合适的时机及时间满足用户对优质安全猪肉需求，持续提升“大厨良选”产品销量和品牌影响力。

践行品牌化路径。随着新一轮科技革命和产业变革孕育兴起，科技创新已经成为实体企业发展壮大、提升核心竞争力的决定性力量。肉业板块以科技创新为抓手，制定实施非洲猪瘟病毒检测、防控标准化体系以及养殖生产标准化生产操作手册，严格执行良好生产规范（GMP）、危害分析及关键控制点（HACCP）、ISO2000/ISO22000质量认证体系，实现养殖生产标准化、流程化。2022年，在非洲猪瘟疫情常态化的背景下，公司产业未发生一例非洲猪瘟疫情，保障了养殖生产的可持续发展，并实现了从田间到餐桌的全程质量可追溯。

践行集约化路径。农投肉品公司深知，生猪产业比拼速度的时期已经过去，成本优势已成为真正的核心竞争力，公司践行集约化路径，推进生猪智能智慧化养殖，用工减少三分之二，养殖一线工人大专以上学历上升到80%，仔猪断奶成本350元/头以下，全口径养殖成本16元/公斤以下，真正形成了养殖生产核心竞争力。

践行规模化路径。公司现已建成4栋每栋5000头、正在建设两栋每栋6000头种猪规模化现代化楼房猪舍，加上原有的种猪场，养殖规模从2017年不到10万头，发展到“十四五”末，公司生猪出栏将达到100万头，成为我市最大、技术最先进的生猪养殖核心企业。

今年上半年，受生猪价格持续走低、饲料原料价格持续上涨影响，国内行业头部猪企几乎全线亏损均达10亿元量级以上。面对猪周期的跌宕起伏与巨大风险，农投肉品公司以集团“五化一体”战略为先导，准确判断外在危机和机遇，明确企业核心竞争力，砥砺前行、量力而行、坚毅前行，坚持全产业链稳健经营，以产业链后端的快速发展，带动前端饲料、育种、养殖、屠宰、加工稳步发展，传统农牧企业转型升级优质安全猪肉食品制造业企业高质量发展取得阶段性成效。

王萌硕表示，下一步，农投肉品公司将按照集团“五化一体”战略路径，牢牢抓住做强产业这个主线，稳增长、抓改革、防风险、保稳定，用三个“确保”，落实好“更扎实地干”。

在新冠肺炎疫情和非洲猪瘟疫情防控上更扎实地干，确保产业经营不出现重大疫病风险。

在产业发展上更扎实地干，坚持问题导向，聚焦产业引领、保值增值，统筹好养殖、屠宰、加工、营销、环保等各个环节存量结构调整、增量投向优化，确保全年营业收入达到12亿元，实现肉业板块产业规模迈上新台阶。

在产业规划布局上更扎实地干，始终聚焦主业、做强实业，围绕切实维护重庆猪肉产业链供应链安全稳定这个目标，再平衡项目投资，既确保支撑产业做强，又防范化解重大风险，保持经营持续健康发展，确保“十四五”末实现营业收入20亿元、利润1亿元，在高质量发展上进入新阶段，在服务构建新发展格局中发挥更大作用，与乡村振兴同频共振。

王萌硕深有感触地说，战略就是企业发展的灵魂，2017年下半年以来，农投肉品公司积极贯彻落实市农投集团新时期发展战略体系，取得的成效十分显著，如果前述2018年到2021年的经营数据还不能充分说明战略的引领作用的话，那么，今年1月—8月的经营数据更能揭示战略对于企业的灵魂价值。2022年以来，国内生猪肉业企业普遍出现大幅亏损，但公司较2016年同期仍然实现了营收、利润两个翻一番。“只要按照‘以人民为中心’的市农投集团发展的要求，农投肉品公司将在高质量发展的道路上取得更优异的成绩！”王萌硕说。

唐勤

图片由重庆农投肉食品有限公司提供

践行集团战略提供优质安全肉品

王萌硕说，下一步，公司肉业板块将坚持践行“四个一切”战略宗旨，以市场为导向，围绕满足人民群众对安全优质猪肉的需求，推进下半年3个“翻一番”，进一步增强国企支撑托底能力，为市场提供更多优质安全猪肉食品。

实现生猪屠宰产能翻一番。开工建设“大厨良选”肉食品项目，生猪屠宰量从年100万头增加到200万头，确保在疫情复杂多变的任何情况下，重庆主城安全健康猪肉食品都能得到保障。

实现生猪养殖产能“翻一番”。开工建设丰

都树人二期5000头种猪场、丰都兴龙6000头种猪场这两个市级重点项目，完成我市年出栏100万头生猪的产业布局，在猪周期的波动中，持续保障年100万头生猪的出栏，有效稳定重庆生猪的整体供给平衡。

实现生鲜品牌营销“翻一番”。着力发挥营销的拉动能力，全年“大厨良选”品牌生鲜猪肉销售收入从去年的3.5亿元将增加到今年的7亿元，用营销的增利，平衡养殖环节价格下行的影响，确保全年盈利5000万元，发挥国有企业在疫情影响下“稳经济、稳增长、保就业”的托底作用。

“三大着力”打造肉制品产业企业

农投肉品公司起步打造“大厨良选”生鲜猪肉品牌，当年营收2亿元；2021年营收4.7亿元；今年1月—8月实现营收5.8亿元，同比增长256%，成为全市猪肉B端市场第一品牌和中小学校集采的头部品牌。

目前，农投肉品公司已形成“大厨良选”“赖记”“赖大侠”三大猪肉制品品牌，从而拉动经营质量的快速提升。今年1月—8月，农投肉品公司已实现营收8.66亿元，同比增长83.5%，较2016年同期增长217.2%；实现利润5336万元，同比增长143.3%。预计全年可实现营收12亿元，较2016年增长74%，从而成为农投集团营收跨10亿元的第二个食品企业。

据了解，农投肉品公司肉业板块将继续坚持集团“铸就国家品牌，引领良品生活”的战略理念，再校准定位，竭力推进“单纯农牧企业转

型升级为优质安全猪肉食品制造业企业”目标，在功能定位和产业布局上“更主动地进”。他们将持续狠抓3个“着力”，一是着力开发“大厨良选”新产品，重点从白条肉销售向精致标准化产品推进，开发“大厨良选”盒装标准化瘦肉、排骨、五花肉等生鲜猪肉产品，用“每日鲜”的理念，满足用户对食品安全、标准化、多样性的需求；二是着力推进自有品牌猪肉深加工产品销售，持续加大“赖记”猪肉罐头食品在新疆、西藏、东北三省的营销拓展力度，确保今年销售收入突破1亿元，实现自营品牌“从0到1”的全面转折；三是着力突破单纯猪肉食品的惯性思维，拓展产品外延，持续打造“赖大侠”品牌方便自热米饭、小面佐料、小罐预制菜、户外火锅食材等新品种，确保全年实现4000万元销售收入，开启安全优质食品制造业新阶段。

“四大方针”建设行业一流科创企业

新打造智慧加工，布局大数据、云平台、物联网等新技术，建设以智能制造和智能产品为核心的产品线，推进产业转型升级。数字化赋能智慧加工大幅提高人效，人效由160万元/人·年提高到200万元/人·年，人均增创产值40万元/人·年。

以互联网思维打造智慧营销。公司用大数据思考，用颠覆式创新，更加关注人的价值，最大化地实现“用户至上”。搭建全渠道线上线下一体化营销数字化管理系统，大数据实时分析生猪供给需求变化确定生猪价格，提升养殖收益；实施大数据消费者画像，洞察消费需求，捕捉用户信息；运用数字自媒体技术提升营销能力，开展直播带货等新业态营销活动；商业模式数字化转型升级，成功打造“大厨良选”高品质猪肉品牌和“赖记”深加工品牌。

以绿色化思维实现养殖粪污资源化利用。肉业板块把绿色作为产业发展的基本色、底色，以绿色化思维大力推进养殖废弃物资源化利用，通过异位发酵技术实现干物质有机肥化，通过全新净化技术实现液态废弃物达到三级排放标准成为农业种植业的灌溉资源用水，养殖环保问题得到根本性解决，在实现我国“双碳”目标方面发挥了“优等生”作用。

王萌硕表示，肉业板块将坚持以集团“工业化、互联网、智能化、绿色化”战略思维，打造肉食品行业一流科创企业，持续推进3个“建设”，

市农投集团的“四个一切”战略宗旨突出体现了用户的中心地位，突出体现了企业满足用户需求、为用户创造价值的核心本质。农投肉品公司积极践行这一战略宗旨，以市场用户需求为原点，紧贴食品安全的时代背景，进军生鲜猪肉消费市场，保障重庆主城每天40%的生鲜猪肉供应，成为猪肉食品保供的重庆标杆；沉稳应对新冠肺炎疫情给市民生活带来的影响，及时开发出罐头条肉、小面佐料、方便自热米饭等新产品，成为抗疫人员、隔离人员、居家人员重要的保供物资。

2018年以来，农投肉品公司以“铸就国家品牌，引领良品生活”的集团战略理念为根本指引，自我改变过去“生猪全产业链经营属于价值链低端的传统农业”的传统定位、惯性思维和理解偏差，重塑“我们的事业是什么”“我们实现事业的方式是什么”这两个重大问题，按照优质安全猪肉食品制造端是链长，养殖、屠宰仅是终端产品的思路进行思想变革，形成“打造优质安全猪肉食品制造业产业企业”的企业全新战略定位，从农业产业转型升级为猪肉食品制造业产业集群企业。

王萌硕透露，目前，公司肉业板块已完成我市100万头健康生猪养殖体系布局，丰都树人、龙孔2个5000头种猪场和合川双槐3000头原种猪场建成投产，生猪养殖达到年出栏40万头，带动合作养殖户年创收8000多万元。2020年，

战略思维是实现战略理念的具体思考方式、思考范式、思考观点、思考维度。农投肉品公司积极践行市农投集团“工业化、互联网、智能化、绿色化”战略思维，把科技创新作为转型升级优质安全猪肉食品制造业企业的可靠力量，不固步自封走老路，打破行业边界，不断颠覆自我，不断创新，全力建设肉食品行业一流科创企业。艰辛的努力，获得了政府职能部门的认可：2020年，公司被重庆市经信委评定为“市级企业技术中心”；2021年，公司被重庆市科技局评定为“高新技术企业”。

王萌硕介绍，公司围绕农投集团“工业化、互联网、智能化、绿色化”战略思维，结合肉业板块开拓创新，“智慧生猪全产业链走上了稳步高质量发展的道路”。

以工业化思维打造智慧养殖。公司以工业化思维，在重庆率先建成3个集成应用生猪养殖数字化前沿技术的“楼宇式”种猪场，从母猪受精、怀孕到仔猪哺乳、保育实行生产线批次化管理，每批次母猪同步受精、同步分娩，仔猪同批次出栏。智慧养殖技术大幅提升，PSY（指每头母猪每年可以提供的断奶仔猪数量，是衡量母猪繁殖性能最常用的指标）从2017年的23上升到目前27.7，远超市上猪企平均24的水平，达到行业一流。

以智能化思维打造智慧加工。公司着力创



农投肉品良选食品猪肉精制生产线