

生猪养殖企业国际化战略风险研究—以新希望和牧原股份越南项目为例

石蕾

广西财经学院

DOI:10.12238/ej.v8i9.2899

[摘要] 近年来,在国内生猪养殖市场竞争激烈和国内“出海”政策鼓励的背景下,国内生猪养殖企业开始探索国际化发展之路。在复杂的国际市场环境中,企业国际化战略目标的实现取决战略决策和风险控制精细化程度。本文以新希望与牧原股份在越南市场投资的案例为例,分析生猪养殖企业国际化战略的动机、目标市场决策和目标市场进入方式,识别不同战略实施方式下的风险,最后对生猪养殖企业国际化战略决策、风险识别和管控提出建议,以期能为其他生猪养殖企业实施国际化战略提供相应参考。

[关键词] 国际化战略; 战略风险; 生猪养殖企业

中图分类号: S955 **文献标识码:** A

Study on the internationalization strategy risks of pig breeding enterprises: a case study of New Hope and Muyuan Co., LTD. in Vietnam

Lei Shi

Guangxi University of Finance and Economics

[Abstract] In recent years, amid intense competition in China's domestic hog farming market and the encouragement of overseas expansion policies, domestic hog farming enterprises have begun exploring international development paths. In the complex international market environment, the realization of corporate internationalization strategic objectives depends on the precision of strategic decision-making and risk management. Taking the investment cases of New Hope Group and Muyuan Co., Ltd. in Vietnam as examples, this paper analyzes the motivations, target market decisions, and entry strategies of internationalization for hog farming enterprises, identifies risks under different implementation approaches, and finally proposes recommendations for internationalization strategic decision-making, risk identification, and control. These insights aim to provide practical references for other hog farming enterprises implementing internationalization strategies.

[Key words] internationalization strategy; strategic risk; pig breeding enterprises

引言

近年来,在国家相关政策的引导下,生猪养殖行业向规模化、集中化、产业化方向发展,在政策的驱动下,上下游企业纷纷进入生猪养殖环节,使得市场竞争愈发激烈,行业内降本增效“内卷”也使得企业成本压力剧增。在此情形下,国内生猪养殖企业将目光投向海外市场,希望通过国际化战略,给企业带来新的发展动力。企业在实施国际化战略的过程中,并且面临复杂多变的市场环境,是企业发展面对的巨大挑战。因此,国内生猪养殖企业在规划国际化战略时,有必要认清相应的风险和国内市场不同进入方式的利弊,避免陷入困境和危机。

1 生猪养殖企业国际化战略动机

目前,大部分研究认为,国际化战略是企业产品与服务在本土之外的国家或地区开展业务、拓展市场等一系列经营活动的战略规划与行动举措,目的是在全球范围内提升企业的竞争力、获取更多的资源和市场份额。企业选择国际化战略的动因包括扩大市场、实现经营规模、延长产品周期、在全球化市场优化资源配置、分散风险、强化技术创新。以下将从我国生猪养殖企业内外环境探析其实施国际化战略的目的。

1.1 生猪养殖企业国际化战略外部动因

国内生猪市场在国家存量调控下,市场需求趋于饱和,市场

竞争趋于激烈,生猪企业纷纷进入国际市场,寻求新的发展动力。国内经济增长放缓,我国出台一系列政策鼓励企业“出海”寻求新的发展机会,2013年我国提出“一带一路”倡议,提高了我国和东南亚国家的贸易、投资往来频率,随着“一带一路”带来的经济发展,我国相继联合沿途国家推出相应的投资支持政策,为我国企业跨国经营提供政策便利。

1.2 新希望实施国际化战略的内部动因

1999年新希望在越南胡志明市投资建设饲料厂,成功进入越南市场,开启了新希望集团国际化的历程。该公司经过多年的经营发展,已成为越南主要的饲料生产商。在2023年之后,新希望关注到越南生猪养殖市场巨大的发展潜力,计划以饲料加工环节为核心,向产业下游养殖环节延伸,通过产业链整合,拉动饲料业务,提升自身发展能力和国际竞争力。

1.3 牧原股份实施国际化战略的内部动因

自2019年起,牧原股份在资本驱动快速发展和技术创新驱动高质量发展后,成为国内最大的生猪养殖企业,占据国内生猪养殖10%的市场。目前,国内生猪养殖市场竞争激烈,市场需求趋于饱和,重资产经营模式带来的经营成本压力限制了牧原股份的发展。在此背景下,牧原股份将目光投入国外市场,以寻求新的发展动力。

2 生猪养殖企业国际化战略目标市场选择分析

企业在国际化战略规划时,必须系统性分析和识别潜在的市场,目标市场的政治稳定性、宏观经济韧性、社会文化包容度和技术发展程度等因素都会直接影响企业跨国经营战略目标的实现。因此,企业要对国际上潜在市场进行全面评估后,才能确定战略进入的目标市场。下文将从政治法律环境、经济环境、社会文化环境、技术环境四个方面分析新希望和牧原股份选择国际化战略的目标市场——越南。

2.1 政治法律环境

2018年越南爆发非洲猪瘟,大量生猪死亡或被扑杀,越南政府为保持生猪的存栏量,采取了一系列财政补贴措施,以及为提高越南生猪养殖防疫能力,越南政府还出台相关政策吸引国外企业的技术投资。面对生猪疫病防控的挑战,越南更加注重生猪养殖业的环保问题,为防止疫情进一步扩散出台了更严格的环保法律要求。可以看出,虽然越南市场吸引生猪养殖企业投资的政策为国内企业跨国投资提供便利,但越来越严格的环保政策也可能会带来环保政策合规风险。

2.2 经济环境

目前,越南约有1亿人口,农业产值约占国内生产总值的30%,是越南国民经济的支柱产业,越南每年肉类消费占比高达62%。近几年来,越南的GDP增长常年保持在6%以上,随着经济的快速增长,猪肉消费也不断增加,但人均消费猪肉总量仅为中国的一半。可见,越南生猪养殖业具备很大的市场潜力。

2.3 社会文化环境

越南民众对猪肉的消费偏好明显,年需求量5000万头,是全球猪肉消费量排名前五的国家之一。2023年,越南猪肉产量占牲

畜肉类总产量的62.1%,这种稳定的消费习惯为生猪养殖市场提供了稳定的需求基础。随着越南经济持续增长和人均收入水平的提高,越南市场对猪肉的需求保持着强劲的增长。

2.4 技术环境

越南的生猪养殖业受到非洲猪瘟疫情巨大冲击,当地政府推出的疫苗的效果并不理想。越南本土生猪养殖企业欠缺关键的生猪养殖疫病防控能力,需要借助国际企业成熟的养殖疫病防控技术,加强本国生猪养殖安全措施,提高本土生猪存栏量。

3 目标市场进入方式选择分析

在经济全球化的背景下,企业跨国经营是扩大企业规模、提高国际竞争力的重要战略手段。国际化经营的方式主要有商品间接或直接出口、直接建设投资、以技术或品牌等特殊手段与本土企业合作等。在企业国际化战略规划过程中,确定好目标市场后,选择以何种方式进入目标市场是一个关键性决策。不同的市场环境需要配合适应的进入方式,比如选择一个具有保护本土利益严格政策的目标市场,跨国独资企业容易面临本土政府干预的风险。

3.1 新希望国际市场进入方式

新希望在越南市场深耕25年,占据越南饲料市场52%份额。2019年4月,新希望与越南政府签约,在越南平福、平定、清化三个省份投资建厂,该项目设计年出栏规模75万头,总投资额为11.47亿元人民币。可以看出,新希望生猪养殖业务进入越南市场的方式是直接建设投资。这种方式特点是战略前期资本投入大,投资收益回收期长,并且资产本土化程度高,战略发展高度依赖越南宏观环境和两国国际关系,一旦两国关系紧张或者越南市场宏观政策骤冷,资金沉没风险剧增。

3.2 牧原股份国际市场进入方式

2024年10月16日,牧原股份与BAF越南农业股份公司签订战略合作协议,通过技术输出与轻资产合作,以“技术服务商”角色进入越南生猪养殖市场。在这种模式下,牧原股份为BAF企业提供猪场设计和建设、生物安全、环保等方面的解决方案和技术服务,通过每头猪46元的技术服务费和设备销售为越南市场提供每年160万头生猪出栏规模。

4 生猪养殖企业实施国际化战略风险分析

国际化经营能够给企业带来种种利益,但国际市场环境复杂多变增加经营风险。国际化战略通常会给企业带来政治局势不确定风险、政策和法律合规风险、政府干预风险、汇率波动风险、跨文化管理风险。通过对越南生猪养殖市场和新希望、牧原股份国际市场进入方式的分析,可以发现新希望和牧原股份在实施国际化战略的过程中面临着一定的战略风险。

4.1 新希望实施国际化战略的风险分析

2019年11月,新希望的平福养殖场正式投产,平定养殖场在建设期间被当地民众以破坏当地环境为由进行投诉和抗议。2024年4月,越南平定省政府撤回对平定养殖场批准的决定,随后,新希望决定终止该项目。从平定养殖场投资失败可以看出,

投资风险发生的原因是新希望对环保合规管控不力,以及忽视跨文化管理和社区沟通。

然而,从新希望国际化战略整体策略可以看出,新希望选择在越南的三个省份实施战略布局,避免了将所有资源集中在一个地区的风险,尽管平定养殖场项目失败,但其他两个项目的成功运营能够减轻战略整体损失,分散战略风险。

4.2 牧原股份实施国际化战略的风险分析

牧原股份在越南的投资刚刚开始,战略投资效果尚未可知。本文根据牧原股份投资方式对战略风险进行分析。此次海外投资,牧原股份是以轻资产模式布局越南生猪养殖市场,自2018年非洲猪瘟疫情以来,牧原股份积累了丰富的经验和成熟技术体系,在这种模式下,投资资金由越南本土合作企业承担,资金投资风险较小,牧原股份也无需承担投资项目审批、环保合规、政府干预等前期风险。然而,牧原股份国际化战略发展可能会受限于越南社会文化、技术发展落后等因素。比如,越南民众受教育程度低,越南养殖户对智能养殖设备的接受度较低,先进的养殖技术输出难以有效落地,以及越南市场的进口猪种防疫政策宽松导致猪瘟难以控制,牧原股份防疫技术不适用于越南生猪养殖环境,这些因素都将直接影响牧原股份国际化战略发展预期效果。

5 生猪养殖企业实施国际化战略建议

5.1 国际化战略规划应选择合适的市场进入方式

通过对比新希望和牧原股份在越南市场的战略实施方式可以看出,不同的国际化战略进入方式,带来不同的战略风险。一是选择直接投资进入目标市场的重资产建设模式,投资前期资金投入较大,投资收益回收期长,并且资产本土化程度高,高度依赖目标市场的宏观政策和社会环境,容易发生资金沉没风险。二是选择技术输出进入目标市场的轻资产合作模式,前期资金投入小,但后续发展容易受制于目标市场宏观、社会、经济发展环境因素的不确定性,面临较大的发展风险。因此,我国生猪养殖企业在进入国际市场时,需做好目标市场的调研,结合自身优势,选择适合的国际市场进入方式,保障国际化战略稳步实施,避免战略风险发生。

5.2 国际化战略实施需重视环保政策合规风险

随着全球气候环境的恶化,国际上各个国家都日益重视环境保护与经济增长的协调发展,生猪养殖行业是高污染行业,生猪养殖场在建设期会产生大量的建筑废物对目标市场环境造成破坏,经营期也会产生大量的生物废料影响养殖区周边环境,从而容易受到目标市场的排斥。因此,生猪养殖企业在战略规划时,应当对目标市场进行政策调研和社会调研,研究目标市场的环保法规和环保标准,在战略规划前期科学评估生产经营产生的

废气废水对当地环境的影响,设计能够处理废气废水废料的养殖厂房,要依法保护当地生态环境,避免环保政策合规风险。

5.3 国际化战略实施需深化本土化策略

在跨国经营过程中,与当地建立良好关系是战略目标实现的关键。企业应积极与当地社会民众沟通,了解当地社会需求和关切,及时采取有效措施减少企业经营对当地社会的负面影响,提高当地对企业经营的接受度。成功的跨国经营的本土化策略不仅仅是尊重当地文化和习俗,还应当参与提高当地的经济发展中,承担社会责任,建立本土化的管理团队,利用当地人才资源,不仅能够提高当地居民收入,还能够提高企业形象。因此,在战略实施过程中,企业应当深化本土化策略,有效与当地社会沟通,避免跨文化管理风险,提高跨国经营适应性和可持续性。

5.4 国际化战略规划应建立风险识别、预警机制

生猪养殖企业在国际化经营当中,应该意识到目标市场环境复杂性,企业在不同的经营时期因环境变化面对不同的战略风险。项目投资建设初期受本土认可挑战,容易发生政府干预风险,而项目投资发展期依赖目标市场的经济和社会环境,容易发生跨文化管理风险。因此,国内生猪养殖企业在目标市场经营的过程当中,应加强风险预警与应对能力,建立健全风险管理制度,在战略实施的各阶段设置不同风险预警标准和机制,提高风险识别、应对的效率,避免陷入发展危机。

6 结语

国内生猪行业已经进入“竞争激烈、需求饱和”的时期,国内大型生猪养殖企业希望通过“走出去”来获得新的发展动力。然而,生猪养殖企业在“走出去”的过程当中,面临复杂多变的国际环境,容易发生战略风险,因此,生猪养殖企业在实施国际化战略时应当多维度地评估和选择目标市场和匹配适当的市场进入方式,在战略规划期规避因目标市场不适当、进入方式限制导致战略失败的风险。此外企业还应当进行战略风险管理,避免风险发生,保证战略目标的实现。

[参考文献]

- [1]苗莉.战略管理[M].东北财经大学出版社,2019.
- [2]冯炜.大型民营企业国际化战略路径选择与风险控制[J].现代商业,2025,(12):89-92.
- [3]韦政伟,陈雨晗.“一带一路”倡议下民营企业国际化问题与路径探析[J].人民论坛·学术前沿,2022,(Z1):109-112.

作者简介:

石蕾(1996—),女,汉族,广西南宁市人,硕士研究生在读,研究方向:会计与审计中介服务(CPA)。