

石羊集团： 如何争当行业中的“领头羊”

武亚军、李汶倪

案例摘要：1992年，石羊农业集团股份有限公司正式成立。它主营业务涵盖食用油、种猪繁育养殖、猪肉制品、地产和金融等领域。1993年开始，石羊依托国际原材料采购市场和国内横向、纵向产业布局，逐渐构建起国内外双循环架构体系，该体系使国内高端食用油的品类有效得到补充。起初的石羊政企不分，随着时代的发展，“政企不分”的经营模式越来越不能适应市场的发展需要，因此董事长魏存成对企业进行一系列产权分离、股权体制变革。阵痛之后，石羊发展步入正轨，并着重于“练内功”，在制度变革、数字化运营、人资管理、文化体系等方面进行很大的提升，这些举措加快了石羊的发展步伐。“凡事预则立，不预则废”，面对未来，董事长魏存成有了新的打算，然而市场变幻莫测，究竟何种方式才能适应未来的发展，石羊还需面临市场的考验。本案例适用于MBA、EMBA、EXED战略管理类相关课程。

关键词：供应链、产业链、国内国际双循环、数字化、运营管理、人资管理、文化体系

本案例由北京大学光华管理学院教授武亚军、北京大学管理案例研究中心研究员李汶倪根据企业访谈整理编写。案例仅用于课堂讨论，而非管理决策或活动是否有效的证明。

本案例版权归北京大学管理案例研究中心所有，如申请使用本案例请联系：casecenter@gsm.pku.edu.cn。未经北京大学管理案例研究中心授权许可，禁止以任何方式复制、保存、传播、使用本案例或者案例正文中的任何部分。

Copyright©2020 北京大学
管理案例研究中心

秦商，曾经是中国历史上出现最早的商帮之一，在古代占据显赫的地位，中国历史上最漫长的政治制度、经济制度和文化制度，在这个地区经过了早期实践。秦商曾经创造多个第一，中国第一条茶马古道——陕甘茶马古道；第一条盐马古道——定边盐马古道；最早的“合伙股份制”企业制度；最早的贸易中介等。或许是传承下来的地域文化赋予了当地人勇争第一的豪迈，本文的主人公——石羊集团，便是扎根在这片土地上勇当行业“领头羊”的典型代表。

石羊集团全称石羊农业集团股份有限公司，创建于1992年，是农业产业化国家级重点龙头企业。它致力于一二三产业的有机融合，主营业务涵盖食用油、饲料、种猪繁育养殖、猪肉制品以及地产、金融等领域。经过多年的精耕细作，石羊已初具规模，并逐渐在行业中崭露头角。20余载的日新月异，石羊是如何躬行实践，从白手起家到目前西北地区的行业翘楚？面对未来市场环境的不确定性以及同业内的激烈竞争，石羊又该如何抉择，是继续纵向加深产业链一体化，获取链条间企业的协同发展？还是走横向扩张之路，实现多元化生产经营？想到未来，石羊董事长魏存成蹙眉凝思着……

一、紧随时代潮流发展的石羊

时代的发展赋予企业生机。对于这一点，石羊掌门人魏存成深有体会。由于有着从军的经历，魏存成有着高度的政治敏锐度和卓越的执行力。谈起石羊的发展过程，他自谦地说，“创业之初我根本不懂战略，也不知道用前瞻性眼光，因为那个年代正处于改革开放的时代，遍地都是机会，什么赚钱我做什么。”于是，在退伍之后他和战友们创立了东陈镇预制厂。之后，又陆陆续续创办了纸箱厂、造纸厂、加油站等。很快，东陈镇预制厂及其旗下企业成为渭南地区少有的名优乡镇企业。1992年，邓小平南巡，掀起改革开放的新浪潮，魏存成紧随时代潮流，把经营目标锁定在农副产品加工行业，这一年创办了石羊油脂厂。次年，石羊饲料公司成立，石羊开始其集团化发展历程。

（一）规模化发展阶段

搭建完初步的集团架构之后，石羊开始其产业链规模化发展。农牧业属于规模型产业，薄利多销，起步阶段石羊专攻技术和规模。随着企业的发展，魏存成意识到光靠规模不足以支撑企业未来的健康发展，尤其是食品行业，目前做的肉类产品，如果不做养殖、不做疫情防治和管理，不做饲料配方和配送，很难保障食品的安全和健康。因此，石羊整合了“从田园到餐桌”整条链路的产业，争取做到食品的来源、养殖、加工，整个过程安全、健康。至于运营方式，石羊根据自身优势采取自营或者合作。如肉类产品，品种、饲料、防疫和屠宰石羊自己把控，养殖交给农户代养，待幼崽成熟之后以合理的价格向养殖户回收。石羊从起初的油脂行业、饲料行业，到后来的畜牧养殖行业及进出口贸易等配套产业，石羊按照自己的发展思路，快速实现产业链整合的步伐。

1992年，蒲城县成立第一家饲料公司，之后陆续在陕西、甘肃、山西投资建设11个饲料工厂。1995年前后，石羊经过几年的积累，已经占据了陕西市场的主导地位，它开始逐步将目光投向了全国市场。1997年，石羊迈出了跨区域产业整合的第

一步，在山西程幽县（稷山）创办了第一家子公司，并于当年投产。此后，石羊先后在山西、河南、甘肃、陕西蒲城、临潼、杨凌等地建立了 26 家子(分)公司。其农牧产业拥有百余种饲料产品，同时还与山东六和集团、山西大象集团强强联合，打造西部饲料第一品牌。

在石羊集团精心整合其在农牧产业布局的同时，油脂产业作为其另一个主导产业也获得了突破性进展。旗下“邦淇”、“海葵”等系列品牌食用油畅销全国 20 多个省、市、自治区，尤其是与吉林粮食集团战略合作后，为该公司油脂产业链的发展具备了更为开阔的空间。

（二）产业链整合阶段

如果说第一个十年，石羊聚焦于产业链规模化扩张，那么第二个十年（2001 年～2012 年），石羊便把集团旗下的全部公司链路通过业务串联起来，并进行了产业链的延伸，把养殖和屠宰环节加入集团的主营业务，核心只有一个，为企业的战略目标“大农业、大食品”服务，落实到行动上便是“养好一头猪、做好一块肉”。（官网插图）



图 1：石羊全产业链体系

2003 年，石羊与美国 PIC 公司合资建立西北地区第一家 PIC 祖代种猪场，并于 2011 年引进法系育种猪，创造陕西省较大育种规模，种源辐射大西北。石羊还通过收购兼并、合资合作等形式，实现产业链间企业协同发展。特别是 2006 年，石羊饲料产业与山东六和集团、江西正邦集团在上海联合成立“上海三智生物科技有限公