

專家：全產業鏈模式須留心管理系統風險

面對內地豬肉價格的暴漲暴跌，很多傳統養殖戶正在謀求轉型，而發展飲食業成為當中之首選。福建省有年收入上億元（人民幣，下同）的養豬大戶也開始牛刀小試，今年以來投資數百萬元開餐飲店，力推各種「豬肉美食」，且將飲食文化與當地的非物質文化遺產相結合，發展多個子品牌吸引顧客。專家指出，民營養殖業希望擺脫「看天吃飯」的困境，嘗試打造全產業鏈模式的探索值得肯定，但也要留意由此帶來的系統和管理風險，穩紮穩打才能做大做強。

●香港文匯報記者 蘇榕蓉 福州報道



●林金斌表示，做全產業鏈的人，他的初心和敬畏心，不敢去做任何忤逆於市場規律的事情。

去年暑假的一個夏天，林金斌坐在辦公室接受中央電視台《致富經》欄目採訪時，還只是福建省一個純粹的養殖戶，是官媒認證的「養豬致富」榜樣。那時的他沒有想過，一年之後自己會一口氣開了四家餐飲店，直接銷售自家炮製的豬肉美食，而且還將「剪紙」這一民間藝術結合其中，開始探索「文化致富」的道路。

2019年賣豬年收上億

現年42歲的林金斌是福州人，從19歲起擺攤賣豬肉，其後全力經營國產黑豬養殖，經過二十多年的努力，在2019年達到了年營收上億元的規模。然而他清醒地看到，不少同行盲目擴張，加上非洲豬瘟的不確定性，養殖業未來面對許多隱憂，於是下定決心向餐飲業轉型，新註冊了「福建味傳伍虎」公司，今年春節後投資40餘萬元，先開了一家「樣板店」試水。這家約110平方米的「樣板店」在一個產業園內，旁邊就是4,000平方米的豬肉加工廠。香港文匯報記者走進該廠的加工車間，看到工人們都戴着口罩，身着全套食品廠潔淨服在流水線上忙碌，乍一看還以為是穿着防護服的檢疫人員。

開店兩個月已實現盈利

「豬其實是很愛乾淨的，所以我們做豬肉美食，最重要的也是衛生和新鮮。」林金斌笑着告訴記者，該店主要銷售各類豬肉包和香腸，以蒸煮撈為主，可自由搭配有機米湯、桂花紅茶、手工魚丸等食品。由於豬肉加工廠近在咫尺，出貨後一分鐘即可送到店面，顧客直觀上就感覺「特別新鮮」，因此很快受到圍區內打工仔和附近居民的追捧，開店兩個月已實現盈利，預計一年半可回本。



●林金斌表示，三家門店開業後受到消費者熱捧，令其信心滿滿。

樣板店的成功令林金斌有了信心，他趁熱打鐵加快了開店步伐，10月份在福州市區一鼓作氣開了三家新店，總投資約165萬元，其中兩家面積約60平方米，一家110平方米，開張一個月來平均每天營業額分別有3,000元和5,000元的水平，均達到他的預期目標。

記者近日實地探訪其中一家分店，一進店內就看到溫潤質感的竹製桌椅，牆上及桌上隨處可見各種各樣的剪紙圖案，布置風格與傳統的小吃店有很大不同。

布局發展非遺文化產業

「竹子來自鄉土，剪紙也是民俗。」林金斌認為，做餐飲完全可以結合民俗文化來發展，讓顧客用餐時倍感親切，同時也能享受到美的薰陶。「我們品牌VI就是顯示剪紙元素，喜慶祥和。」他近期還投資了一部以剪紙為主題的網絡電影，為發展非遺文化產業提前布局。

長遠而言，林金斌的雄心是「打造類似麥當勞、肯德基的高品質中餐連鎖店」，孵化多個連鎖子品牌，包括以輕食連鎖為主的「味傳伍虎」、以中式茶飲連鎖為主的「小伍虎」等等，「立足於餐飲業，聯動學院和政府，傳承和振興非遺文化，讓非遺美學應用於生活的衣食住行，實現資源融合與文化輸出。」



●林金斌

肉價坐「過山車」 養豬戶拓餐飲商機

產能過剩未解決 肉價或再大跌

擴張，為整個行業都埋下了隱憂。

養豬業正面對大浪潮

「在2019年到2020年上半年，（福建省）豬肉均價在17元/斤左右，而生豬最高價賣到每斤21元。與之前的7-9元相比，一年半時間內翻了一倍。」林金斌告訴記者，由於豬肉價格起伏較大，養豬行業傾家蕩產的非常多，某種程度上相當於「靠天吃飯」，「講實話，我因為幸運才能賺到錢。」

雖然這兩年林金斌經營養豬場略有盈利，但他認為，大浪潮來臨時沒有人能夠獨善其身。「即便沒有非洲豬瘟，全國養殖場布局量已經接近飽和，所以當看到別人去投資豬場時，我只在現有豬場內做一個小規模的擴張」。去年，林金斌的養豬

場年出欄12,000頭左右的黑豬，但他相信未來惟有發展全產業鏈才能降低風險。「我們做整個豬的全產業鏈，也是想呼籲更多鄉村振興的新農人做做，不管是種菜的、養魚的，都能夠往全產業鏈去發展。」

作為養豬專業戶，林金斌認為「豬肉美食」要吸引消費者，除了價格和味道外，科技含量也十分重要。據他介紹，福建省農科院、福建省標準化研究院均在其公司設立了工作站，雙方共同聯動研發標準化產品。「比如抹茶、薑黃和豬肉包子的搭配，更加有利於人體營養的吸收。我們讓技術轉移進一步結合市場需求，推動食品產業科技成果更好地實現轉化。」



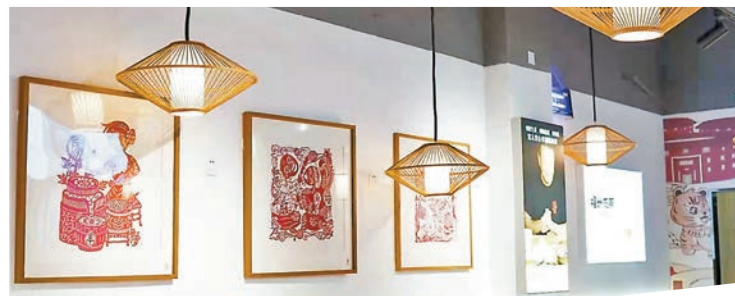
▲林金斌標準店的廚房直觀透明，服務員在有條不紊地忙碌着。



▲加工車間中，工人們戴着口罩，身着全套潔淨服在流水線上忙碌。



▲健康輕食營養中餐，餐食結構以蒸煮撈為主。



▲店內牆上及桌上隨處可見的非遺剪紙。香港文匯報記者蘇榕蓉攝

建穩定客戶群 借鑑肯德基

在林金斌看來，麥當勞肯德基之所以擁有穩定的客戶群，其中一個重要原因，就是客人可以免費上廁所蹭wifi。他希望自己也能打造出知名的飲食店品牌，因此早在開樣板店時就宣布，任何人都可以在店內休息、社交、辦公，不一定要就餐。「人來了以後，自然而然就會帶來生意，開店最重要的是要把大批的人流吸引過來，再把人流轉化為客流。」

他強調，最好的商業開店模式是要有利他之心，「雖然顧客剛開始進店並沒有任何消費，但是我可以給顧客提供有溫度的服務，提供一些更具中國溫良情感的東西。」據他介紹，每個直營店都要配備衛生間，門店在設計上要有照顧路人的各種思考，比如說大門不能關閉、衛生間標識要進門就可見、服務員不會立馬對進店的路人詢問等。「顧客免費蹭了一次兩次，蹭了十次總有一次會消費，慢慢地他們就會覺得我的店很有溫度，也會介紹朋友過來。」



福建省養豬企業近年來紛紛進軍零售市場，向餐飲業轉型升級。例如福州品質豬肉的龍頭老大「烏狀元」，已成為當地較為知名的品牌，總共擁有23家專賣店、4家社區LIFE店和1家食材+餐飲體驗店「小烏食堂」。專家指出，全產業鏈經營是中大型養殖企業謀求發展壯大的有效途徑，可打破行業分工，同時介入產業鏈上下游多個環節，形成一定內部供需關係，有利於長遠發展。但提醒務必要留意由此帶來的系統風險。

人才梯隊建設要跟上

福建農林大學動物科學學院院長陳吉龍教授向香港文匯報表示，中大型養殖企業發展全產業鏈不僅能增強抵禦風險的能力，而且可以獲得全產業鏈上每個環節的利潤。但需要留意的是，全產業鏈經營不僅拉長了產品線，還有更複雜的產業線，其中的系統風險更容易發生，一定程度上降低了企業作為一個整體抵禦內外部風險的能力。

陳吉龍舉例，動物疫病是畜牧行業中面臨的主要風險之一，生豬養殖過程中一旦發生疫病，生產和銷售都會受到影響，這就需要企業主自覺遵守疫病防控的政策，高標準建設養殖場，全程循環封閉式管

理，建立嚴格的生物安全防疫體系，有效降低疫病尤其是非洲豬瘟等急性傳染病的風險，政府的監管也要及時跟上，避免在全產業鏈經營過程中造成疫病傳播。

其次，養殖企業發展全產業鏈，人才配置要多元化，需要養殖、疫病防控、屠宰加工、檢疫甚至把當地傳統文化融入餐飲的經營人才。但是陳吉龍在調研中發現，不少規模養殖企業在快速擴張，但人才梯隊建設未跟上，特別在重大動物疫病面前，企業應有的優勢並不凸顯，歸根結底是技術人才、管理人才能力不到位。「系統風險管理最核心的就是要有好的人才，要有

好的制度，從而在制度框架下發揮人的積極性，應對各種可能的風險。」

業界切忌貪大求全

除此之外，養殖業亦應做好短期和中長期規劃，健全應急管理和技術措施，優化產業鏈利益鏈結，形成全產業鏈風險預警和動員機制。從業者應該充分認識到，做全產業鏈切忌貪大求全，打造價值鏈及核心產品是根基，比產業鏈重要的實際上是價值鏈，如果能從產業鏈到價值鏈，把一個環節做強做透、做到不可替代，所有的環節都可以打通。