猪企集体“瘦身”降产能 降本增效倒逼行业变革

中经记者 蒋政 北京报道

诸多政策组合拳，正在促使我国生猪产能急刹车。

《中国经营报》记者不完全统计，农业农村部先后多次提出要减少能繁母猪存栏，严控新增产能。包括牧原股份、温氏股份、新希望等头部企业均已作出回应，表示将严控能繁母猪规模，规范生猪销售。另有多家上市养猪公司终止或暂缓产能扩张计划。

中国农业科学院北京畜牧兽医研究所研究员、农业农村部猪肉全产业链监测预警首席分析师朱增勇告诉记者，当前生猪产业政策有利于推动我国生猪养殖主体结构向规模化、集约化、高效化方向发展，鼓励发展标准化、现代化、适度规模化的养殖。同时，未来的竞争不再是拼规模，而是看质量，管理能力弱、资金实力不足的散养户会退出市场，客观上促进了行业的优化升级。

调减百万头能繁母猪引发连锁反应

相关部门高度关注生猪产能，源自我国能繁母猪长期处于高位。

今年5月以来，农业农村部多次召开会议规划生猪产能调整。5月底，就有多家头部猪企接到相关部门要求，暂停扩产能繁母猪以及二次育肥；6月上旬，农业农村部举行生猪生产调度会，提出将对全国能繁母猪存栏量在现有基础上调减100万头左右，降至3950万头；7月23日，农业农村部召开推动生猪产业高质量发展座谈会，农业农村部部长韩俊明确要求：“合理淘汰能繁母猪，适当调减能繁母猪存栏，减少二次育肥，控制生猪出栏体重，严控新增产能。”

诸多政策组合拳，正在促使我国生猪产能急刹车。 刘旺/摄影

相关部门高度关注生猪产能，源自我国能繁母猪长期处于高位。

按照《生猪产能调控实施方案（2024年修订）》，全国能繁母猪存栏正常保有量为3900万头，能繁母猪存栏量处于正常保有量的92%—105%区间（含92%和105%两个临界值）为绿色区域，表示产能正常波动；能繁母猪存栏量处于正常保有量的105%—110%区间，表示产能大幅波动。

数据显示，自2024年6月以来，全国能繁母猪存栏量已连续处在4000万头以上，长期接近绿色产能区间上限。截至2025年6月底，全国能繁母猪存栏量为4043万头，环比5月增加1万头，为正常保有量的103.7%。

而从生猪价格来看，农业农村部数据显示，8月第3周（采集日为8月21日），全国生猪平均价格14.30元/公斤，比前一周下跌0.4%，同比下跌31.4%。

多位行业人士告诉记者，相关部门进行调控之后，头部养猪企业基本上作出了积极响应。

温氏股份相关负责人告诉记者，集团营销管理部早在6月上旬便发布通知，要求严控能繁母猪的存栏数量，逐步降低现有能繁母猪规模。逐步下调出栏均重，6月份目标环比下降3斤，中期目标降至240斤，后续根据生产情况再做调整。同时，禁止向二次育肥客户销售生猪。

“当时生猪产能调控刚刚开始，温氏应该是行业内首家公开响应的大型企业。”该公司相关负责人表示。

新希望方面提供给记者的信息显示，新希望旗下的猪产业将保持现有规模，专注提质增效不盲扩。同时，规范生猪销售，响应国家政策指引，总体上保持均衡出栏节奏，维持头均出栏体重120公斤左右，高价不压栏、低价不抛售。今年6月又明确要求商品猪不得流入二次育肥。

牧原股份则在2025年半年报交流会上表示，公司将调减能繁母猪存栏规模，预计年底将降到330万头。数据显示，截至今年二季度末，牧原股份能繁母猪数量为343万头。

除此之外，7月28日，神农集团发布公告称，宣布终止以简易程序向特定对象发行A股股票事项并撤回申请文件。巨星农牧也宣布延长向特定对象发行股票相关决议及授权有效期。记者注意到，两家企业募资用途均用于投资养殖场，扩大现有产能。

朱增勇告诉记者，在降体重方面，6月生猪宰后均重为90.3公斤，环比减少0.6%，同比减少2.1%。

北京东方艾格农业咨询有限公司高级分析师徐洪志也提到，头部企业对于二次育肥开始从严约束。牧原股份通过GPS轨迹追踪技术监控每头商品猪的流向，其二次育肥销售占比已从2024年的12%降至零。

转向追求经营效率

当下，越来越多的猪企开始关注效率、成本和可持续发展。

当下，我国生猪产业正处于第六轮“猪周期”，行业供强需弱的现状使得猪价持续低迷。上市猪企在7月份的生猪销售收入出现较大下滑。

中航证券统计数据显示，2025年7月，牧原股份、温氏股份、新希望、大北农、正邦科技、天邦食品、天康生物、圣农集团、东瑞股份、金新农等上市猪企的出栏均价，均出现同比超20%的下滑。大北农跌幅最为明显，为24.1%。

而此轮能繁母猪调整，意味着10个月之后的商品猪出栏数量同样会受到影响。

朱增勇判断，调减100万头能繁母猪将带动2025年四季度开始新生仔猪量同比下降，预示着2026年二季度开始商品猪供应阶段性过剩局面将逐渐缓解。从生猪价格来看，能繁母猪适度调减将会有效降低2026年猪价下跌和波动风险。

卓创资讯生猪分析师王亚男在接受媒体采访时表示，能繁母猪的变动并不会直接影响当前的行情，但会对未来长周期的行情有调控效果，防止猪价过低带来的持续亏损，也有助于平抑猪价。

不过，在徐洪志看来，调减能繁母猪对于2026年生猪价格是一个利好，但是可能没有想象得那么大。因为只是减掉了大约2.5%的产能，不足以从根本上扭转产能过剩的局面。而且这个调减政策能不能持续落地，也需要观察。

多位业内人士表示，诸多猪企纷纷响应产能调整政策，直接反映出行业的“反内卷”变革。

朱增勇告诉记者，“反内卷”核心是在猪肉消费需求稳定的前提下避免继续无序、无效扩增产能，在提高成本竞争力的同时，更要注重猪肉品质提升、营养和特色的多样化。

过去，规模猪企之间的竞争聚焦在规模。当下，越来越多的猪企开始关注效率、成本和可持续发展。

其中，“降成本”便是重点体现之一。

温氏股份方面告诉记者，得益于精细化管理和饲料原料价格下降，公司养猪成本大幅降低，5月份肉猪养殖综合成本为6-6.1元/斤；牧原股份披露的信息显示，公司商品猪完全成本逐月下降，已由年初的13.1元/公斤降至7月的11.8元/公斤，全年有望实现12元/公斤的成本目标。

新希望方面则选择从育种和饲料节粮技术层面实现降本增效。该公司提到，不能因盲目追求降本而降低了对猪肉质量、食品安全的要求。新希望将科技育种视为降本的一大抓手，大力投入自主知识产权育种、数智养殖设备等领域。公司自建的农业农村部猪禽数智化育种技术创新重点实验室，近年来投入自主研发的“猪芯片”已具备行业先进水平。

“养殖理念向可持续发展的转变，实际上是一场涉及技术、管理和理念的深刻变革。从组织架构来看，强化产业链协同，基于消费需求加强上游饲料、育种发展和下游屠宰、加工、品牌猪肉研发，稳供给、提质量。从经营动作来看，应通过核心育种技术的提升建立高性能种猪群，精准饲喂降低饲料成本。通过精准化与标准化的管理，减生猪、降体重、限二育，严控资本开支，保障现金流安全。最后建立可持续发展的理念，走高质量发展的道路。”朱增勇说。

徐洪志也持有类似观点。他认为，猪企应该从搭建技术创新体系、精细化运营管理、产业链协同整合、优化合作模式与资金支持、响应政策与把控风险管理等多个维度，促进养猪行业实现高质量发展。

煌上煌4.95亿跨界收购 多元化突围前景待考

中经记者 阎娜 孙吉正 成都报道

近期，“酱卤第一股”煌上煌（002695.SZ）发布公告，拟以4.95亿元收购福建立兴食品股份有限公司（以下简称“立兴食品”）51%的股权，交易完成后立兴食品将成为其控股子公司，纳入合并报表范围。立兴食品是冻干食品领域的龙头企业，此次收购被视为煌上煌拓展产品线、寻求新增长点的重要举措。

煌上煌表示，通过本次交易，公司可以借助立兴食品的销售渠道和市场资源，进入新兴市场，实现市场的多元化拓展。

然而，多元化布局背后，是煌上煌主业连续四年下滑、门店大幅收缩的现实。在卤味行业整体承压的背景下，煌上煌能否通过此次收购实现多元化发展，仍充满未知。

战略定位专家詹军豪向《中国经营报》记者表示：“煌上煌高溢价收购立兴食品，一是看中其冻干食品赛道潜力，该领域符合健康消费趋势且增速快，能助力企业开拓新的增长点；二是立兴食品‘贴牌代加工+自有品牌’模式成熟，可快速为煌上煌补足技术、渠道与品类短板，降低自建壁垒的时间与资金成本。此次收购将加速煌上煌切入冻干食品赛道，丰富产品矩阵，分散主业风险，但高溢价也带来商誉压力，若整合不及预期，可能拖累利润。”

高溢价收购冻干龙头

公开资料显示，立兴食品成立于2006年，业务涵盖贴牌代工和自有品牌，产品包括水果、蔬菜、方便食品、咖啡、茶及婴童食品等。公司建有37条冻干生产线，年产能达6000吨。此前双方已有合作基础：2021年，煌上煌子公司真真老老曾与立兴食品共同研发并推出应用冻干锁鲜技术的粽子产品。

值得注意的是，此次收购溢价较高。立兴食品100%股权估值为9.7亿元，51%的股权对应作价金额为4.947亿元，相较于立兴食品2025年6月末的净资产，溢价率约为250%。

关于此次高溢价收购的原因及后续计划等，煌上煌相关负责人表示：“一切以公告为准。”

国际注册创新管理师卢克林分析认为：“此次高溢价收购的核心目的在于获取‘时间+牌照’：自建冻干产线需2～3年，而立兴食品已具备15条冻干线、婴配粉SC资质及国际客户资源，可帮助煌上煌快速完成供应链布局。其福建基地可辐射华东、华南，压缩冷链半径20%，降低物流成本。溢价虽高，但用5亿元换来10亿元级新赛道的入场券，比继续烧钱开卤味店划算。收购完成后，立兴食品的B端代工业务将平滑煌上煌的季节波动。”

面对较高估值，立兴食品作出业绩承诺：2025年~2027年扣非净利润分别不低于7500万元、8900万元和1亿元，三年累计为2.64亿元，年均不低于8800万元。若未达成承诺，需进行补偿。立兴食品2024年扣非净利润为4221.75万元，2025年上半年为4188.3万元，承诺目标约为当前水平的两倍，实现仍具一定压力。

中国企业资本联盟副理事长柏文喜表示：“立兴食品在冻干领域处于龙头，拥有军工订单并已进入大型商超，技术、资质和客户壁垒短期难以复制。对于煌上煌来说，立兴食品的业绩承诺相当于把部分溢价‘后置’，若其完不成可冲回商誉，降低一次性风险。”

“但若立兴食品未来三年利润达不到承诺，煌上煌或将面临减值冲击；立兴食品线下零售基因弱，煌上煌想借其打开C端仍需重建渠道；冻干赛道已有三只松鼠、良品铺子、百草味等布局，品牌竞争、价格战不可避免。”柏文喜提醒。

煌上煌在多元化方面并非首次尝试，曾于2015年和2023年合计出资近1.9亿元控股粽子生产企业真真老老。然而2021年~2024年及今年上半年，真真老老米制品收入除2023年外均同比下滑。

此外，煌上煌还曾推出猪蹄小吃品牌“独椒戏”，但其市场表现与主品牌及真真老老还存在较大差距，在财报中被列为小型微利企业。2024年年底，公司公告拟收购休闲食品企业展翠食品，但仅两周后因条款协商不一致而终止交易。

主业持续承压

煌上煌急于拓展新业务的原因，在于其传统卤制品主业正面临挑战。

从财报数据来看，煌上煌2025年上半年营收、核心业务与销量均呈下滑态势：实现营业收入9.84亿元，同比下降7.2%；归母净利润虽同比增长26.9%至7692万元，但增长并非来自营收健康提升，而是依赖原材料价格下降与销售费用缩减。作为营收主力，酱卤肉制品与米制品合计贡献超九成营收，同期两者营收分别同比下滑11.65%、1.36%。事实上，煌上煌营收已连续四年下滑：2021年~2024年，营收分别为23.39亿元、19.54亿元、19.21亿元、17.39亿元。

盘古智库高级研究员江瀚指出，作为区域品牌，煌上煌供应链与品牌势能不足，难以抗衡绝味食品、周黑鸭等全国化巨头，加上产品创新滞后、数字化与营销升级缓慢，错失年轻消费趋势，多重因素共同加剧了业务困局。“煌上煌需重构加盟管控体系以提升终端一致性，依托冻干业务收购打造差异化产品壁垒，同时升级供应链与数字化能力，实现线上线下融合运营。”他建议。

此外，门店规模的快速收缩进一步加剧了营收压力。截至2025年6月30日，公司专卖店总数仅2898家，较2024年年末的3660家净减少762家；而2024年年末的门店数已较2023年年末的4497家减少837家，日均关店2.3家，短短一年半内门店总数缩减超1500家。回溯2020年，公司门店数曾达4627家，如今较彼时减少1729家。

煌上煌曾提出“千城万店”战略，计划到2026年在全国开设10000家以上门店。但现实距离这一目标越来越远。从门店结构看，加盟店成为关店主力，2024年加盟店减少816家，同期直营门店仅减少21家，2025年上半年加盟店再关715家，截至2024年年末，加盟店占比仍高达93.4%。

卢克林认为，当前关店本质是加盟体系的自我出清，暴露了煌上煌“弱管控”与“单店模型老化”的核心问题。95%的加盟依赖导致品牌对门店选址、动销、价格缺乏强干预，当下消费分层，低线门店最先“失血”。行业CR5市场占有率已升至45%，区域品牌想突围，一是用冷链前置仓把鲜货日配半径缩到150公里，保证口感；二是把加盟合同从“供货制”改为“联营制”，总部直控定价与线上流量，降低加盟商库存；三是把拳头SKU从120个砍到40个，集中打造3~5个10亿级爆品，先把单店日销拉回8000元生死线，再实施全国化。

卤味巨头纷纷寻突破

煌上煌的困境并非个例。2024年，卤味行业整体进入调整期，多家企业业绩出现下滑。绝味食品2024年营收62.57亿元，同比下滑13.84%；净利润2.27亿元，同比下跌34.04%。周黑鸭同期营收24.51亿元，减少10.7%；净利润0.98亿元，下跌15%。

面对行业瓶颈，企业不再局限于传统鸭货，纷纷尝试拓展新产品、新渠道、新业态。绝味食品在长沙推出“绝味plus”店型，引入炸卤、小吃、果酒等品类，突破传统档口模式。绝味食品还通过投资涉足多个餐饮相关领域，包括和府捞面、书亦烧仙草、夸父炸串等。

周黑鸭则推出子品牌“3斤拌·小锅鲜卤”，进军“现制热卤+快餐”市场，并与泰国企业合作推出椰子水品牌“丫丫椰”，布局饮料赛道。久久丫也在部分门店引入煎饼果子、牛杂、猪脚饭等小吃快餐品类，尝试向复合型餐饮转型。

卢克林指出，卤味行业规模增速从2019年的18%跌至2024年的4%，门店密度饱和、客单价触顶，继续开店边际收益为负。巨头现金流仍充沛，必须寻找“第二池水”装下利润。卤味巨头多元布局本质是把手里的冷链、渠道、品牌资产做二次变现，谁先跑出20亿级新品类，谁就能在资本市场继续讲“平台化”故事，撑起估值。

与此同时，新兴品牌不断崛起，加剧市场竞争。如麻爪爪、盛香亭等深耕社区，而以王小卤为代表的新锐品牌通过入驻电商平台和进入商超等渠道快速抢占市场。此外，三只松鼠、百草味、良品铺子等也早已将产品线拓宽至卤味小吃。

面对当前卤味市场，柏文喜建议，对于煌上煌来说，首先，通过重新梳理加盟政策，如下调加盟门槛、补贴老店翻新，以减缓关店速度；借助数字化工具提升单店运营效率，包括精准订货、会员复购和拓展外卖团购等增量渠道。其次，收购立兴食品只是起点，关键需推动冻干产品与现有卤味门店、电商和直播渠道深度融合，实现交叉销售；考虑设立独立品牌或事业部，避免“老团队用老方法做新业务”。最后，应回归区域深耕与供应链升级，聚焦江西、广东、福建等优势市场，做透区域密度而非盲目全国扩张；通过“中央工厂+前置仓”模式压缩配送半径，降低加盟商库存和损耗，从根本上提升单店盈利模型。