# 谈奶业低谷期牧场的经营管理策略

李景斌

天津天食智慧牧业有限公司，天津 300000

文章编号：1671-4393（2025）08-0027-04 DOI:10.12377/1671-4393.25.08.05

中国乳业线上阅读

当前，中国奶业正经历新一轮周期性低谷，奶牛养殖环节首当其冲。从华北到华南，从规模化牧场到家庭牧场，普遍面临“奶价低迷、成本高企、销路受限”的三重压力。据行业监测数据，2023年以来，国内原料奶均价持续低于3.8 元/千克，而规模牧场公斤奶成本普遍在3.6~4.2 元之间，超六成中小牧场陷入亏损。在此背景下，如何通过系统性经营管理革新实现“活下去、活得好”，成为全行业关注的焦点。本文基于一线牧场管理实践，从战略选择、成本控制、风险防控等维度，剖析中小牧场的破局路径，为行业复苏提供参考。

## 认清低谷本质：周期困境与结构性挑战交织的行业变局

当前奶业低谷并非单一因素所致，而是“周期性波动+结构性矛盾”的集中爆发。从周期看，2020—2021年奶价高位刺激下，全国奶牛存栏量快速增长，2022年国内奶牛存栏同比增 4.2%，原料奶产量突破4 000 万吨，而下游消费增速滞后，供需失衡导致价格下行。从结构看，中小牧场与规模化牧场的竞争力差距持续拉大——规模化牧场凭借成本控制、质量管控优势，仍能维持微利，而中小牧场因养殖效率低、议价能力弱，成为亏损重灾区。

低谷期的典型困境已深度渗透至牧场运营全链条：一是“卖奶难”加剧，乳品企业普遍采取“限量收购+分级压价”策略，部分牧场日均过剩鲜奶达10~20 吨，只能以1.5~2.0 元/千克的价格出售给散客或加工户，仅为合同价的50%；二是“变现难”凸显，淘汰牛价格从2021年的1.2 万元/头跌至当前的0.6万~0.8 万元/头，且收购商压价现象普遍；三是“融资难”加剧，银行对畜牧养殖行业信贷收紧，部分牧场因资金链断裂被迫退养，2023年全国中小牧场数量同比减少约15%。

在此背景下，牧场的经营管理已不能局限于“日常运营”，而需上升至“战略突围”层面。正如行业常言：“高峰时拼扩张，低谷时拼内功”，能否在成本控制、群体质量、风险抵御等维度构建优势，直接决定牧场能否穿越周期。

## 战略锚定：从“被动承压”到“主动破局”的路径选择

牧场的生存与发展战略，本质是对“资源-能力-机会”的动态匹配。在低谷期，战略选择的核心是“有所为、有所不为”——无力维持者需果断止损，具备

基金项目：河北省现代农业产业技术体系创新团队建设（HBCT2023180203）

作者简介：李景斌（1980-），男，天津人。现任天津天食智慧牧业有限公司党支部书记、总经理。从事奶牛规模化养殖与疾病防控管理35年，在牧场标准化运营、种养循环模式构建等领域具有丰富实践经验。主持参与国家现代农业产业园天食智慧牧场建设项目，主导牧场设计与质量管控；创新推动奶牛养殖与小站稻种植基地的农牧循环体系落地，助力国家级循环农业项目衔接。

潜力者需聚焦核心竞争力构建。

### 精准评估：建立“生存能力画像”

牧场需从三个维度进行自我诊断：一是现金流耐受度，计算现有资金可支撑的亏损周期（建议至少预留6~12 个月运营资金）；二是成本竞争力，对比区域平均公斤奶成本，若高出0.5 元以上且难以改善，需考虑转型；三是资产流动性，评估奶牛、土地、设备等资产的变现能力，为极端情况做准备。某河北中小型牧场的评估案例显示：其公斤奶成本4.1 元，高于区域规模化牧场0.6 元，且现金流仅能支撑4 个月，最终通过“部分退养+托管代养”模式实现减亏。

### 核心竞争力构建：从“规模导向”到“效率导向”

**品种优化–打造“高产核心群”**。低谷期是筛选核心群的最佳窗口。通过线性评定（重点关注乳房结构、肢蹄健康、产奶潜力三大指标），将日产奶35 千克以上、繁殖性能优良（空怀期< 60 天）的奶牛纳入核心群，占比控制在存栏量的30%~40%。对核心群采用“精准营养+优先管理”策略，

**精准养殖–用“标准化”对冲风险**。制定覆盖“饲喂–挤奶–防疫”的全流程SOP（标准作业程序）：饲喂环节采用TMR全混合日粮技术，根据奶牛胎次、泌乳阶段定制配方（如高产牛精粗比6:4，低产牛5:5）；挤奶环节严格执行“预挤–药浴–挤奶–后药浴”四步流程，将体细胞数控制在20 万个/毫升以下；环境控制通过智能化设备（如温湿度传感器、自动喷淋系统），将牛舍温度稳定在15~25 ℃，夏季热应激导致的产奶量下降可减少15%以上。

**循环经济–打通“种养结合”闭环**。牧场的可持续竞争力，很大程度上取决于资源自给能力。通过流转土地（建议每亩承载3~5 头奶牛）种植青贮玉米、苜蓿等粗饲料，可降低外购成本30%以上。粪污处理采用“沼气池+有机肥生产”模式：每万头奶牛日均产粪污约200 吨，经沼气工程可产沼气1.5 万立方米，满足牧场50% 的能源需求；沼渣加工有机肥，每亩地施用2 吨可减少化肥用量50%，形成“养殖–粪污–种植–饲料”的循环链条。河北某牧场通过该模式，年减少环保支出80 万元，粗饲料采购成本降低120 万元。

### 外部资源整合：从“单打独斗”到“抱团突围”

**合作社模式–共享降低边际成本**。中小牧场可联合成立专业合作社，统一采购（饲料采购成本降低5%~8%）、统一技术服务（共享兽医、营养师）、统一销售（增强与乳企的议价权）。内蒙古某奶牛合作社由12 家牧场组成，通过集中采购豆粕，单吨成本较个体采购低 200 元；共享挤奶设备，设备利用率从60%提升至90%，单头奶牛设备折旧成本下降40%。

**业态创新–开辟“第二增长曲线”**。突破“只产原奶”的单一盈利模式：一是“牧场+体验”，开放挤奶观摩、亲子饲喂等项目，按人均50 元收费，年客流量1 万人次即可增收50 万元；二是“牧场+加工”，引入小型巴氏杀菌设备，生产瓶装鲜奶、酸奶等产品，通过社区团购销售，溢价空间可达3~5倍；三是“牧场+研学”，与学校合作开发农业课程，增加衍生收入。

**政策借力–用足“纾困工具箱”**。近年来，国家及地方出台多项支持政策：财政补贴方面，奶牛良种补贴每头能繁母牛30 元，粪污处理设施补贴可达总投资的30%；金融支持方面，部分省份推行“活体抵押贷”，奶牛可按评估价的60%获得贷款；风险保障方面，奶牛活体保险覆盖死亡、疫病等风险，保费财政补贴50%。

## 精细化运营：从“粗放管理”到“成本可控”的关键突破

低谷期的竞争，本质是成本的竞争。中小牧场需建立“全链条成本管控”思维，将每一分钱花在刀刃上。

### 牛群结构：用“动态调整”释放效益

牛群结构不合理是成本高企的重要原因。通过

中国乳业编辑部

“三增三减”优化结构：增核心群、增成母牛、增高产牛；减低产牛、减空怀牛、减病弱牛。具体操作策略包括：

**淘汰节奏–跟着价格走。**建立淘汰牛价格监测机制，当淘汰牛价高于8 000 元/头时，集中淘汰日产奶<25 千克的成母牛；价格低于6 000 元/头时，对低产牛实施“干奶育肥”（日粮成本从8 元/头·天降至5 元/头·天），等待价格回升。

**后备牛管理–算好“投入产出账”。**后备牛培育成本约1.2 万元/头（从出生至产犊），需严格控制留养量。按成母牛存栏10% 的比例留养后备牛，多余育成牛（体重350 千克以上）在价格高位时出售（当前市场均价0.8 万~1.0 万元/头）。

**成母牛占比–守住“效益红线”。**成母牛（上厅产奶牛）占比需维持在60%~70%，每降低10 个百分点，牧场整体盈利水平下降15%~20%。通过缩短青年牛初配年龄（14~15 月龄）、提高受胎率（目标>50%），可将成母牛占比稳定在合理区间。

## 饲料成本：从“经验饲喂”到“精准配方”

饲料占牧场总成本的60%，是成本控制的“主战场”。

**配方优化–在“降本”与“保产”间找平衡。**采用“替代思维”降低原料成本：用国产高蛋白豆粕（粗蛋白43%）替代进口豆粕，用甜菜粕替代部分苜蓿草（粗饲料成本降低15%），在保证奶牛日产奶量不下降的前提下，公斤奶饲料成本可从1.8 元降至1.6~1.7 元。

**采购策略–建立“价格波动应对机制”。**原料价格季节性波动显著（如豆粕夏季高价、玉米秋季低价），需提前布局：玉米、豆粕等大宗原料在价格低谷期储备3~6 个月用量（注意仓储条件，避免霉变）；与供应商签订“阶梯价协议”，年采购量超1 000 吨时，享受额外3% 折扣。

**本地资源–挖掘“低成本饲料库”。**因地制宜利用农作物副产物：北方牧场可收集麦秸、玉米秸秆（经黄贮处理，粗纤维消化率达60%），南方牧场可利用稻草、甘蔗尾叶，替代20%~30%的苜蓿草，大幅降低粗饲料支出。需注意：本地饲料需经营养检测，避免因营养不足导致产奶量下降。

## 运营费用：从“大水漫灌”到“精打细算”

**人工成本–向“人效提升”要效益。**推行“一岗多能”岗位设置（如挤奶工兼做牛群观察，维修工兼做设备保养），将人均管牛数从50 头提升至80 头以上；开展技能比武（如挤奶速度、乳房炎检出率），对优秀员工给予绩效奖励。

**能源与设备：用“节能+维护”降支出。**能源方面：更换LED照明，安装变频风机，采用太阳能热水器。设备方面：建立“预防性维护”制度（如挤奶机每周保养、TMR搅拌机每月检修），减少故障停机时间，降低维修费用。

**物资循环–让“废弃物”变资源。**青贮膜清洗后可重复使用2~3 次；饲料桶、兽药瓶经消毒后复用；粪污干湿分离后，干粪晾晒作为牛床垫料（替代锯末），液体粪污经处理后用于灌溉，年减少垫料和化肥支出。

# 风险防控：从“被动应对”到“主动免疫”的底线思维

低谷期的风险承受能力更弱，任何一次疫病爆发或质量事故，都可能成为压垮牧场的最后一根稻草。

## 疫病防控：构建“生物安全防线”

**常态化防控体系。**执行“外防输入、内防扩散”原则：场外车辆需经消毒池（5%氢氧化钠溶液）、雾化消毒间双重消毒；人员进入生产区需更衣、换鞋、紫外线消毒（至少30 分钟）；每月开展疫病监测（重点检测布病、口蹄疫、结核），阳性牛立即淘汰。

**常见病防治。**乳房炎是影响产奶量的主要疾

下转36页

中国乳业线上阅读

dairy enterprises often require large-scale working capital to support production, making it even more critical for them to enhance their working capital management capabilities.This paper took Manor Ranch as the research object and analyzed the effectiveness of its working capital management based on channel theory, aiming to propose suitable improvement strategies for corporate working capital management.

**Keywords**: channel theory; working capital management; dairy enterprises

▲上接29页

病，需通过“挤奶卫生+环境清洁+定期检测”综合防控：挤奶前用含氯消毒剂药浴乳头（浸泡30 秒），挤奶后用碘制剂封闭乳头；牛床垫料每日更换，保持干燥；每周检测体细胞数，超标牛及时治疗。通过该措施，乳房炎发病率可控制在5%以下，减少日产奶量损失。

## 生鲜乳质量：守住“市场准入门槛”

乳品企业对生鲜乳质量的要求日益严格（蛋白质≥3.0%、脂肪≥3.2%、体细胞数≤40 万个 /ml、细菌总数≤10 万个/ml），质量不达标将面临降价或拒收。牧场需从三方面发力：一是通过营养调控（如添加过瘤胃蛋白）提升乳成分；二是加强挤奶卫生（管道每日CIP清洗）；三是及时冷却（挤奶后1 小时内降温至4 ℃以下），避免细菌繁殖。

## 行业展望：低谷期的“危”与“机”

奶业低谷期既是挑战，也是行业洗牌、转型升级的契机。从长远看，具备“成本优势、质量优势、韧性优势”的牧场将在周期复苏后占据更有利地位。中小牧场的破局路径，本质是从“依赖资源投入”转向“依赖效率提升”，从“单一养殖”转向“多元经营”，从“经验管理”转向“数据决策”。对于仍在坚持的中小牧场而言，当下的每一分投入（品种改良、设备升级、人才培养），都是为下一轮周期储备的“势能”。低谷终会过去，行业终将复苏。那些在困境中夯实基础、修炼内功的牧场，必将在奶业振兴的浪潮中迎来新的发展机遇。

中国乳业线上阅读