

# 奶业能否在2026年迎来新曙光?

□文/图 本报记者 杨丽霞

日前,“奶产业链高效发展模式解密——现代牧业研讨会”在厦门举行。众多奶业专家齐聚一堂,共同探讨奶产业链高效发展的破局之路,为奶业的未来发展出谋划策。

在国家奶牛产业技术体系副首席、中国社会科学院农村发展研究所研究员刘长全主持的圆桌论坛上,国家奶牛产业技术体系首席科学家、中国农业大学教授李胜利,蒙牛集团奶源事业部总经理程晓飞,现代牧业集团副总裁、首席财务官朱晓辉,现代牧业集团副总裁、技术总工程师张学围绕“深挖降本增效潜能,增强产业链发展韧性”的主题,展开了“面对困境勇突破”和“探索未来谋发展”两轮话题的热烈研讨,从不同视角深度剖析了奶业降本增效与产业链韧性提升的关键路径。



**刘长全:面对困境勇突破,在产业链降本措施和经验分享上,各位嘉宾都有哪些妙招,取得了哪些实效?**

**李胜利:**当前我国畜牧业各板块中,奶牛养殖面临的亏损压力最为突出。针对这一情况,我们体系配合农业农村部重点推进了一系列技术措施。

在饲料成本控制方面寻求短纤替代。当全棉籽价格达到3000元/吨时,我们用甜菜颗粒粕(价格约2000元/吨)进行替代,降低成本。目前国产优质全株玉米青贮已可实现30公斤/日/头的饲喂量,能有效替代压片玉米和苜蓿干草,多个牧业集团正在实施“青贮玉米+精料”的无干草饲喂模式。新疆天润、君乐宝等企业正规化应用地区自产苜蓿青贮替代进口干草。经济测算显示:进口苜蓿干草成本约3.7—3.8元/公斤,而苜蓿青贮(干物质45%)成本约1.1元/公斤,冻干后仍具明显价格优势。我们还推广高湿玉米技术,通过将玉米粉碎碎粒替代压片玉米,特别是带轴带皮的全株高湿玉米,既能提升消化率又能降低饲料成本。

在牛群结构优化方面,我们将牛群中成母牛比例从50%—55%提升至60%,后备牛比例相应压缩。经体系测算,该调整对现金流改善效果显著。同时实施精准淘汰机制,包括淘汰CPI/PP1低于2000—2500的低效牛只,将留养标准从30公斤提升至33公斤出生体重,以及淘汰双乳头、6次配种未孕、单产低于25—30公斤的奶牛。新疆天润乳业今年1—4月淘汰1万头低产牛就是一个典型案例,其总产量保持稳定。通过提高存栏质量,单产提升弥补了存栏量下降。

**程晓飞:**蒙牛自2008年以来在帮助合作伙伴降本增效方面主要开展了三方面的工作:

第一是建立技术标准体系。2008年以来,我们与国家奶牛产业技术体系李胜利老师等专家合作,通过“金钥匙”技术推广项目,组织专家团队深入牧场一线,对牧场进行“望闻问切”式的技术指导,在标准化管理方面取得了显著成效。同时,我们总结推广了现代牧业、圣牧、澳亚等企业的先进技术和管理经验,各区域牧场也结合本地实际,形成了许多因地制宜的优秀做法。数据显示,2008年蒙牛合作牧场的平均单产约15公斤,现在已提升至35公斤左右。

第二是资金支持方面。蒙牛拥有担保和保理两个金融牌照,与中国银行、农业银行、浙商银行等建立了战略合作,为牧场建设期的硬件投入、购牛、青贮等提供资金支持。累计发放融资资金近400亿元。特别是在近两年牧场资金压力大的情况下,我们缩短了结算周期,从原来的月结调整为10—15天结算一次,有效缓解了牧场的资金压力。

第三是政策支持方面。我们积极推动落实各级政府出台的帮扶政策,比如内蒙古的“奶九条”33条措施、河北的贷款补贴政策、宁夏的种业改良补贴等。近三年内蒙古自治区合作牧场获得的补贴资金就达20多亿元,这些政策对牧场降本增效起到了重要作用。正如李胜利老师所说,行业预计1—2年内将走出困境,建议国家扶持政策至少维持1—2年。此外,我们还为牧场争取了地租优惠等支持政策。

通过技术、资金、政策三方面的协同发力,近三年合作牧场的单产从9吨提升至12吨以上,公斤奶饲料成本从1.89元降至1.56元。以新疆现代牧业为例,上个月饲料成本已降至1.5元左右,21天妊娠率从24%—25%提升至40%左右。

**张学:**从金融和经营层面来说,首先要确保现金流安全。那些达不到盈亏平衡点的牛必须尽快淘汰,因为这些牛不仅不能带来收益,反而会持续消耗饲料成本。现金流就是企业的生命线,一旦断裂企业就会破产。所以在经营层面,推行“精养后备牛”策略,严格控制后备牛存栏量,只需满足核心群更新需求即可。通过淘汰低效牛群来优化现金流,同时建立高产核心群,提升成母牛比例和单产水平。

在技术创新方面,重点研发以提高饲料转化效率为核心的集成技术。在原料选择上坚持“价值采购”而非“价格采购”,注重原料的代谢性营养价值。实施原料合理替代和优化供应,开发低碳高效配方,确保青贮饲料质量,采用高精度收储技术,使用体外发酵饲料,保持精准营养平衡。我们现在单产已经超过40公斤,有些牧场能达到50公斤,如果没有良好的营养平衡支撑,各种疾病就会出现。牧场每个技术指标都能用钱来衡量,这就是牧场经济学研究的范畴。

健康管理方面,坚持预防为主,建立疾病预警系统,实施早期监测和干预。通过智能监控技术,一旦发现牛只体温异常立即报警处理,

这样既能提高效率,又能降低治疗成本。此外,我们建立了自主育种体系和评价系统,建设国家级核心牧场,培育高产、高质、高效、高一致性的核心牛群。

在牧场运营方面,大幅提升挤奶效率,从原来的380头/组提高到接近500头/组。推广“油改电”等节能设备,自主研发自动配料机等智能装备。通过数字化管理实现群体到个体的精准管控,确保牛群一致性管理。

在管理创新方面,推进数字化转型,实现智能监控和自动干预。建立标准化流程和跨部门协作机制,加大技术研发投入。整个牧场的效益提升,必须通过上下一致的流程执行和各部门协作,从经营到管理到创新全方位推进。要解决利润问题,最终还是依靠技术创新,所以我们这几年投入了大量资源进行技术研发。

**朱晓辉:**从产业链协同的角度来看,现代牧业布局的粮源科技、现代饲料、现代草业等业务板块,表面上看是我们第二曲线的业务,实际上更重要的是在支撑我们主业的发展。此外,这些业务已经成为我们采购供应体系中最重要支撑力量。通过整合产业链资源、把控质量,我们能够更精准地筛选供应商。

在采购端,我们与中粮、嘉吉、碧海等大型厂家建立了直接合作关系,去年直接合作的厂家比例已达到了92%。这种深度合作让我们能够更好地把握市场行情。从实际效果来看,今年我们在豆粕、玉米等主要原料的采购价格上,比市场平均水平低200—500元/吨。截至6月份,我们50万头奶牛公斤奶平均成本已降至1.75元/公斤以下,部分牧场甚至达到1.5元/公斤的水平。

通过持续优化,我们正在研究下一阶段的降本空间,重点包括:油改电项目、自动驾驶技术、自动机械设备的升级以及信息技术升级等。这些创新不仅能降低能耗,还能减少水费、电费和兽药费用的支出,同时提升运营效率。

目前我们的人效已经达到每人饲养60头牛的水平,我们计划在未来自动化设备应用,将员工总数从9000人降至7000人,这将使人效得到进一步提升。预计这些措施实施后,我们的公斤奶其他现金成本有望降至3毛5,目前部分先进牧场已经实现3毛的水平。

需要强调的是,公斤奶成本的

降低不仅仅是数字的变化,其背后反映的是整个产业链深度协同的成果。通过产业链各环节的紧密配合和持续优化,我们正在构建更具竞争力的成本优势。

**刘长全:未来如何进一步提升产业链的发展韧性,确保产业健康稳固和安全?**

**程晓飞:**关于未来奶业发展,我认为产业链韧性建设至关重要。在第十六届奶业大会上,蒙牛也提出了建设韧性牧场的战略。

基于对未来发展的思考,我们认为奶业需要进行全方位的结构调整。

从需求侧来看,首先要调整产品结构,从“喝上奶”向“喝好奶、喝对奶”转变。今年我们推出了小白袋、0蔗糖、0乳糖、A2β酪蛋白等新产品,就是为了满足不同消费群体的需求。根据专家研究,中国14亿人口中有6亿人存在乳糖不耐受问题,这些创新产品就是要让更多人能够喝对奶。其次要调整业务结构,过去主要发展C端业务,现在要同时发力B端市场,比如奶茶店、咖啡店等渠道,未来要实现“液态+固态”双轮驱动的发展模式。渠道结构也需要调整,除了传统商超、便利店,还要重视会员店(如盒马、沃尔玛)、零食店等新兴渠道的布局。

在供给侧方面,我们提出了五个结构调整方向。第一是供方结构调整;第二是牛群结构调整,根据市场行情灵活调整成母牛和后备牛的比例,行情好时多留产奶牛,行情不好时适当增加肉牛比例;第三是种业结构调整,根据不同奶牛的生产性能进行差异化配种,提高整体遗传水平;第四是饲喂结构调整,优化饲料配方和饲喂方案;第五是资金结构调整,优化融资结构和股权结构,增强抗风险能力。

**刘长全:奶牛养殖一直是现代牧业的核心业务板块,未来应该如何发展?如何进一步提高企业的核心竞争力,应对未来的不确定性?**

**张学:**关于中国奶业发展,我认为需要从几个关键点来分析。首先是行业拐点问题,我认为2026年9月后可能出现供求动态平衡的拐点,但这并非根本性好转。真正的行业复苏需要整个产业链的多层面调整和生产消费文化的重塑。

当前奶价维持适中水平将成为新常态,这由产品结构 and 牛奶的核心价值决定。牛奶最大的价值在于提供优质蛋白,而非脂肪含量。终端销售价格决定了奶价水平,我们需要思考如何让14亿中国人都能喝得起牛奶。

未来行业发展将呈现几个重要趋势:1、发展模式转变,从群体增效转向个体增效。每头牛的贡献值将成为关键指标,这是行业减碳和低价奶形势下的必然选择。2、产品结构升级,功能性特色产品占比将提升。针对特定消费群体开发高附加值产品,比如具有特殊营养价值的牛奶。3、数字化变革,数字化管理将全面替代人工管理。智能化牧场和数字化工厂将成为主流,这要求我们做好充分准备。

应对这些变化,我们必须从根本着手:首先,育种工作是核心。要通过育种培育高产、高效、高质、高一致性的牛群,建立核心种群。衡量标准要注重实际效益,而非单纯

的数据指标。

其次,建立特色牛群。通过分子育种等技术,培育生产特殊乳成分的奶牛,如富含生物活性物质的牛奶,满足差异化需求。

第三,培育适应性强的牛群。重点选育抗冷应激的奶牛品种,提高环境适应能力。

第四,改善养殖设施。运用新材料新技术建设投资小、抗灾害能力强的牛舍,为奶牛创造更好的生活环境。

在管理方面:1、推进数字化管理。运用智能穿戴设备等技术,实现对群体到个体的精准管控。2、提升饲料转化效率。开发新型饲料原料,推广节粮减碳技术。3、加强围产期管理。借鉴国际先进经验,改善奶牛产后健康管理。4、推进设备智能化。实施油改电等节能项目,提高自动化水平。5、强化流程管理。确保每个环节执行到位,真正实现效益提升。

面对市场变化和激烈竞争,最根本的是要把牛养好。这是应对不确定性的关键,也是现代牧业核心竞争力基础。我们要通过技术创新和管理优化,持续提升养殖效率和经济效益。

**刘长全:现代牧业是全产业发展的牧业集团,除了奶牛养殖核心业务外,新业务板块如何与核心业务协同,来帮助现代牧业实现养殖服务一体化的发展?**

**朱晓辉:**我们始终认为奶牛养殖行业不应该是相互竞争的领域。这次分享的内容,实际上是一套经过验证的管理系统和工具包。这套系统在我们自身的运营中已经取得了显著的财务和经营效率成果,我们希望通过分享让整个行业都能受益,实现进一步的降本增效。

在实践中验证有效的各项技术,包括饲料优化、油改电设备、精准饲喂排名系统、粪污后端处理等,目前已经成为国内外牧场的学习对象。基于这些成熟经验,未来我们可以为行业提供更多定制化服务:从提供专业分析工具和评估报告,到派遣专家团队进行现场咨询指导,甚至可以直接托管运营合作牧场。

目前我们已经建立了专业的管理团队和完善的系统能力,具备对外输出的条件。现在我们管理着50万头奶牛,未来计划在国内外再拓展托管50—60万头的规模。将多年来积累的技术和经验分享给行业,推动中国奶业现代化发展,这正是现代牧业作为行业领军企业应该承担的责任和使命。

**刘长全:对奶业下一步形势有何看法和预判?从优化奶业产业生态促进奶业可持续发展的角度看,中国奶业之路应该怎么走才更稳健?**

**李胜利:**当前中国奶业面临严峻挑战,消费端持续低迷。2022年乳制品消费下降6%,2023年继续下滑,2025年1—4月份全国乳制品加工量也在减少。我国人均奶类占有量约40公斤,但实际消费极不平衡。据调查,大学生中经常喝奶的比例仅30%,农村地区很多人根本不喝奶。如果能让更多人养成饮奶习惯,人均消费量有望提升至80公斤,接近日韩水平。

从产业结构看,需要加快从液态奶向固态奶制品转型。虽然奶源过剩,但今年1—5月份稀奶油进口增长30%,乳清粉增长20%,奶酪保持两位数增长。奶酪等深加工产品不仅储存期长,还能更好平衡季节性波动。目前蒙牛、伊利已在15个国家布局深加工项目,重点发展原制奶酪、乳清粉、乳糖等高端产品。

行业面临严重的供需失衡。2019—2021年行业高利润时期,大量进口奶牛(年均30万头)导致产能快速扩张。加上国内自繁,3—4年间新增100多万头奶牛产能。现在产能过剩,造成严重供过于求。虽然淘汰了部分低产牛,但单产提升导致总产量未明显下降。今年1—4月份监测数据显示牛奶总产量仍在增长。

季节性因素影响显著。7—8月高温天气导致产奶量下降10%左右,河南、北京等地极端高温对奶牛影响尤其严重。虽然现代喷淋等技术将减产幅度控制在5%—10%,但仍对供应造成压力。9—10月可能出现阶段性平衡,但产能过剩问题仍未根本解决。

从周期规律看,中国奶业大约8年一个周期。当前周期从2018年开始,预计2026年结束。历史数据显示,2013年奶源过剩,2015—2018年再次过剩,2019年开始复苏。按此规律,明年下半年可能出现转机。但很多企业已面临严重资金压力,需要政府和产业链支持。

有几个积极因素值得关注:一是肉牛行情好转,奶牛与肉牛杂交模式显现效益;二是9月份将要实施的生产灭菌乳只能以生乳为原料,不再允许使用复原乳将利好国内奶源;三是季节性因素和节日备货可能带来短期改善。建议行业加快产品结构调整,建立合理价格机制,推动产业链协同,提升养殖效率。当前是困难时期,也是转型升级的关键窗口期。

