

分类号
UDC

密级
编号 10741

兰州财经大学

LANZHOU UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

硕士学位论文

论文题目 新希望集团国际化经营策略研究

研究生姓名: 林卓睿

指导教师姓名、职称: 许菁 教授

学科、专业名称: 国际商务

研究方向: 企业国际化运营与发展

提交日期: 2024年5月31日

独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 林卓睿 签字日期： 2024.5.31

导师签名： 许青 签字日期： 2024.5.31

导师(校外)签名： _____ 签字日期： _____

关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定， 同意（选择“同意” / “不同意”）以下事项：

1. 学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；

2. 学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分内容。

学位论文作者签名： 林卓睿 签字日期： 2024.5.31

导师签名： 许青 签字日期： 2024.5.31

导师(校外)签名： _____ 签字日期： _____

Research on the International Business Strategy of New Hope Group

Candidate: Lin Zhuorui

Supervisor: Xu Jing

摘要

近几年，复杂多变的国际形势和频发的自然灾害增加了全球农产品市场的不确定性，农业持续增长动力不足与市场供求结构的显著变化已经成为各国农牧企业共同面对的新挑战。在“双循环”新格局下，面对环境、资源和竞争的压力，国际化转型成为了我国农牧企业的必然选择。新希望集团作为我国较早进行海外探索的农牧企业，梳理并探究其国际化进程，有助于总结经验，推动我国农牧企业的国际化进程。

本文基于国际化动因、国际化进程和国际化策略管理等相关理论，以新希望集团为研究对象，从经营环境、经营策略、经营成效等方面对其国际化经营历程进行了梳理。并在此基础上，利用熵值法和国际化蛛网模型，从财务指标、非财务指标及国际化程度这三个角度，对集团的国际化经营效果进行了定性和定量的研究。研究发现集团虽然在国际化经营方面取得了一定的成绩，但仍然存在产业分布不均、关联度较弱、人才培养未落实、国际化经营风险不足等问题。本文从总体层面、业务层面、职能层面以及保障措施四个方面为新希望集团提出了针对性优化建议，并借此为国内其他农牧企业提供可借鉴的路径和经验。

关键词：新希望集团 企业国际化 经营策略 蛛网模型

Abstract

In recent years, the complex and volatile international situation and frequent natural disasters have increased the uncertainty of the global agricultural market. The lack of impetus for sustained agricultural growth and the significant changes in the market supply-demand structure have become new challenges faced by agricultural enterprises in all countries. In the “dual circulation” development pattern, the international transformation has become the inevitable choice of China’s agricultural and animal husbandry enterprises under the pressure of environment, resources, and competition. As an agricultural and animal husbandry enterprise, New Hope Group has started its international transformation at early stage. It is helpful and meaningful to sort out and study its internationalization process, which will help to sum up its good experience and promote the internationalization process of China’s agricultural and animal husbandry enterprises.

Based on the theories of internationalization motivation, internationalization process, international strategic management and other related theories, this paper takes New Hope Group as the research object and combs out its international operation process from the aspects of business environment, business strategy, and business results. On this basis, using the entropy method and the international spider web model, from the perspectives of financial indicators, non-financial indicators, and internationalization, this paper has made the qualitative and quantitative research on the international operation effect of the New Hope Group. And, the study has shown that, though the Group has made certain achievements in its international operation, there are still problems existed, such as

uneven industrial distribution, weak correlation, lack of talent training, and insufficient risk management of international operation. Finally, based on the above analysis, this paper puts forward corresponding optimization suggestions for New Hope Group from the perspectives of overall level, business level, functional level, and safeguard measures, and provide a reference path and experience for other domestic agriculture and animal husbandry enterprises.

Key words: New Hope Group enterprise; Enterprise internationalization; International business strategy; Cobweb model

目录

1 绪论	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究目的与意义.....	1
1.2.1 研究目的.....	1
1.2.2 研究意义.....	2
1.3 文献综述.....	2
1.3.1 企业国际化发展动因的研究.....	3
1.3.2 企业国际化经营策略的研究.....	4
1.3.3 企业国际化经营的影响因素.....	5
1.3.4 企业国际化经营效果的研究.....	6
1.3.5 新希望集团的相关研究.....	7
1.3.6 文献评述.....	8
1.4 研究内容与研究框架.....	9
1.4.1 研究内容.....	9
1.4.2 研究框架.....	11
1.5 研究方法.....	12
1.6 论文创新点与不足之处.....	12
1.6.1 创新点.....	12
1.6.2 不足之处.....	13
2 相关概念界定与理论基础	14
2.1 概念界定.....	14
2.1.1 企业国际化.....	14
2.1.2 企业国际化经营策略.....	14
2.2 理论基础.....	15
2.2.1 国际化动因理论.....	15
2.2.2 国际化进程理论.....	15

2.3 策略分析工具	16
2.3.1 PESTEL 分析模型	16
2.3.2 波特五力模型	16
2.3.3 SWOT 分析法	17
2.3.4 国际化测度方法	17
3 新希望集团国际化经营环境分析	19
3.1 新希望集团简介	19
3.2 新希望集团宏观环境分析	19
3.2.1 政治因素	19
3.2.2 经济因素	19
3.2.3 社会因素	20
3.2.4 技术因素	20
3.2.5 环境因素	20
3.2.6 法律因素	21
3.3 新希望集团行业环境分析	21
3.3.1 供应商议价能力	21
3.3.2 购买者议价能力	22
3.3.3 潜在竞争者进入的能力	22
3.3.4 替代品的替代能力	22
3.3.5 行业内竞争者的竞争力	23
3.4 新希望集团企业内部环境分析	24
3.4.1 企业资源与能力分析	24
3.4.2 企业核心竞争力分析	26
3.4.3 企业价值链分析	27
4 新希望集团国际化经营策略的实施	28
4.1 新希望集团国际化经营历程	28
4.1.1 国际化发展阶段	28

4.1.2 国际化经营现状	29
4.2 新希望集团国际化经营动因	31
4.2.1 内部动因	31
4.2.2 外部动因	32
4.3 新希望集团国际化经营策略	33
4.3.1 渐进式国际化布局	33
4.3.2 “2+1” 式产业链建设	34
4.3.3 多元化产品创新	35
4.3.4 前瞻式人才培养	35
4.3.5 全球化质量管理	36
4.3.6 数字化技术创新	36
5 新希望集团国际化经营的效果分析	38
5.1 基于熵值法的财务指标绩效分析	38
5.1.1 指标选取与计算步骤	38
5.1.2 新希望集团财务绩效的纵向对比	40
5.1.3 新希望集团财务绩效的横向对比	43
5.2 非财务绩效分析	47
5.2.1 顾客层面	47
5.2.2 内部流程层面	48
5.2.3 学习与成长层面	50
5.3 国际化程度分析	51
5.3.1 国际化蛛网模型分析准备	51
5.3.2 国际化蛛网模型量化评估	56
5.3.3 新希望集团国际化蛛网模型	57
5.4 新希望集团国际化经营的效果评价	58
6 新希望集团国际化经营策略的不足及优化	60
6.1 经营策略的不足	60

6.1.1 产业布局不均，造成国际化发展潜力不足	60
6.1.2 产业关联度较弱，造成国际化发展动力不足	60
6.1.3 人才培养未落实，造成国际化管理水平不高	61
6.1.4 国际化经营风险管理不足，造成海外经营财务风险较大	61
6.2 经营策略的优化	62
6.2.1 总体层面	62
6.2.2 业务层面	63
6.2.3 职能层面	64
6.2.4 保障措施	64
7 结论与启示	66
7.1 结论	66
7.2 启示	67
7.2.1 明确核心竞争力是国际化经营的关键	67
7.2.2 结合国内外需求，合理规划经营布局	67
7.2.3 借助多渠道资源，提高企业管理能力	68
参考文献	69
致谢	76
附录	77
附录 1	77
附录 2	79

1 绪论

1.1 研究背景

改革开放以来，中国农企从“引进来”到“走出去”，逐渐顺应了经济全球化发展趋势，根据《2022 年度中国对外直接投资统计公报》，2021 年末中国在境外设立农业企业 1762 家，占境外设立所有企业总数的 3.8%，投资范围覆盖六大洲，其中亚洲和欧洲是中国对外农业投资的重点区域。但是目前我国农业企业“走出去”仍然面临着资金实力不足、管理体制不健全、缺少国际化人才等困境，解决此类困境不仅需要“引进来”国外优秀农企的发展经验，更需要总结本土成功农企的国际化经验进而寻找到适合中国农牧企业的国际化发展道路。

新希望集团作为中国的龙头民营企业，是较早开始探索“走出去”的中国农牧企业之一，目前已在亚、非、欧三大洲的 17 个国家建设了近 60 家企业，有着丰富的国际经营经验。世界品牌实验室 2022 年发布的《中国 500 最具价值品牌》报告显示，尽管近几年全球疫情动荡，新希望集团仍能凭借 1385.21 亿元的品牌价值位居中国最具价值品牌排行榜的第 52 位，在全球贸易逆境中迸发出强大的生命力。

基于此，本文选择新希望集团作为研究对象，对新希望集团的国际化经营策略及成效进行分析与评价，总结新希望集团已有的国际化成功经验，分析新希望集团在全球经济新形势下国际化发展面临的困境与不足，并提出针对性优化建议，旨在为新希望集团及国内其他农牧企业的国际化发展提供借鉴和参考。

1.2 研究目的与意义

1.2.1 研究目的

本文以新希望集团作为研究对象，结合当前国际形势与行业发展困境，分析新希望集团的国际化发展历程与现状，通过对其国际化经营环境、经营策略和经营效果的定性与定量分析，旨在总结新希望集团的国际化经营特点与成功经验，发现其现存问题，并提出相应的对策和建议。

1.2.2 研究意义

1. 理论意义

在“双循环”新发展格局下，国内企业在国际市场的进一步发展需要更充分、更及时的理论作为行动依据，但少有学者针对农企，尤其是针对新希望集团案例进行国际化策略的深入研究。而新希望集团作为农企中的龙头企业，对其国际化发展过程、国际化经营策略及国际化发展水平进行深入分析与研究，能丰富国内农企的研究主体和研究内容，具有一定的理论意义；另一方面，现有研究大多集中在企业国际化经营的影响因素或单一指标测度上。本文利用 PESTEL 分析法、波特五力模型、国际化蛛网模型等分析工具从财务与非财务指标、国际化程度等多个角度对新希望集团的国际化水平进行综合评价，有利于完善和丰富新希望集团的案例研究方法和内容。

2. 现实意义

新希望集团作为我国首批“走出国门”的农牧企业，在国际化经营策略的设计、国际化经营的路径选择等方面都有着丰富的经验。一方面，本文通过梳理新希望集团的国际化进程、经营经验，分析其国际化经营策略的实施效果、发展现状及影响，能为新希望集团未来的国际化经营提供改革思路；另一方面，我国大部分农企在产业布局、产业链整合、财务风险管控、管理机制等方面存在问题，新希望集团作为我国优秀农企，也是我国较早实现国际化发展的典型代表，分析其国际化发展进程、策略选择以及经营效果，能为其他农企的国际化经营提供可借鉴的经验，在推动我国农企“走出国门”、提升我国农企的国际化运营能力、探索中国农企的现代化发展道路等方面具有积极的现实意义。

1.3 文献综述

目前国内外学者围绕企业国际化的研究主要集中在企业国际化发展动因、经营策略、影响因素以及经营效果这四个方面。

1.3.1 企业国际化发展动因的研究

企业国际化是企业为获得更多的资源与市场份额而自主加入全球市场的过程，由于企业在生产要素禀赋、生产能力、营销能力以及所处贸易环境等方面存在差异，企业国际化发展的动因也有所差异。综合国内外研究成果来看，企业的国际化动因主要有以下三个方面：

第一，寻求外部优质资源，提升生产效率。传统国际化理论强调国际化进程是企业依据资源优势主动追逐利益的过程，其相关行为建立在已有的资源优势基础之上，Buckley 等（2007）则认为日益上升的资源需求让越来越多的企业开始在国际市场寻求发展机会，获取优质资源是这些企业走向国际化的主要动因。Li 等（2017）在探究新兴市场企业的内、外向国际活动时发现，若是企业能从内部收益中提升资源的可替代性，则企业更倾向于开展国际化活动。黄梅波等（2018）发现随着经济的不断增长，国内资源不能满足经济增长所需，国际市场逐渐成为获取丰富资源的有效途径。汤玮晨等（2021）认为企业出口规模在有利提高民营企业的生产效率，进而提高企业的经营绩效。陈凤兰等（2023）研究发现，国内产业链向国际市场延伸将企业的特定资源转化为国际市场的竞争优势，并为企业争取到更多的资金、技术资源，因此，国际化是企业为获取外部资源、突破组织内部发展瓶颈而采取的重要举措。

第二，扩大海外业务范围，提升国际市场影响力。随着国际市场的扩张，跨国企业之间的合作范围更加广泛，国外学者 Koza（2000）等运用大量的实证研究证明企业跨国经营活动是为了扩大企业的经营范围与市场，逐步扩大的市场影响力进而提升企业在国际市场的议价能力。国外学者 Sausen（2005）等则是指出国际化是企业在国内市场之外进一步扩大自身业务经营范围、扩展新发展领域的必然选择，国际化发展是企业经营目标的一部分。国内学者吴先明等（2015）也在对中国对外投资数据的实证分析中发现中国企业对外直接投资活动主要围绕市场寻求、自然资源寻求以及效率寻求而开展。冯德连（2020）认为随着中国优势产业的日益壮大，产业优势明显，通过对外投

资扩大优势产业输出、扩大市场影响力是当前企业实行外向国际化的主要动因。

第三，提升创新能力，对抗外部不确定性。国外学者 Martijn 与 Roelfsema（2015）认为先进技术与创新能力对新兴企业实施国际化策略具有驱动作用。Irmak Erdogan 等（2020）在对土耳其 8 家经营多年的家族企业的研究中发现，国际化发展是家族企业获得新发展机会、实现转型升级的关键途径。国内学者张莉芳（2018）通过研究发现国际化发展有助于企业的创新发展和能力提升，因而吸引着大量企业踏上国际化转型之路。另一方面，随着贸易保护主义抬头愈演愈烈，国际贸易环境不确定性增加，国内学者李田等（2017）认为国际市场原材料与劳动力成本的上升让基础代工企业失去原有优势，企业应对外部环境不确定性的抗风险能力降低。因此，需要通过国际化经营提高在全球市场的竞争力。罗宏（2022）等通过实证研究发现企业为了稳定海外市场、降低风险、寻求技术进步更倾向于通过海外并购的方式推动企业的国际化发展以应对贸易环境的不确定性。由此可见，国际化经营逐渐成为了企业分摊外部环境风险的可靠途径。

1.3.2 企业国际化经营策略的研究

目前，关于企业国际化经营策略的研究主要从策略规划和路径选择这两个校对展开。具体如下：

第一，国际化经营的策略规划。恰当且高效的国际化经营策略是企业成功开展国际业务的关键。Wu（2015）等认为企业保持有规律且持续的国际化发展策略能在企业吸收国际化经验、提高企业学习能力、整合海外经营结构以适应国际环境等方面产生积极作用。国外学者 Alexander Mohr 和 Georgios Batsakis（2017）也指出企业国际化经营的平稳发展所需的国际化策略需要建立在大量收集和分析国际市场信息的基础之上，确保企业的国际化扩张的速度与趋势是和国际市场的总体发展相契合的，这样才能应对外部市场可能出现的各种问题。

第二，国际化经营的路径选择。一方面，从目标市场及入场方式的选择来看，Brouthers 等（2007）基于理论与案例研究成果总结出了 16 种国际市

场的进入模式，依据风险与控制权的强弱程度，总体可以分为市场契约、合资企业和全资子公司这三类。国内学者宋砚清等（2013）认为企业进入国际市场可以实现更广泛的资源配置，而企业的路径选择取决于实力水平。科技革命与技术发展推动着国际化发展策略的创新升级，国内学者谢先达等（2021）发现我国企业在平衡创新动机、资源配置以及适应能力的过程中呈现出成熟型市场驱动、新兴市场驱动、企业内部驱动、投机市场驱动创新的特点，丰富了国际化发展策略的路径选择。

另一方面，企业的国际化经营策略还具有动态调整的特点，这是因为数字经济与新兴市场的发展推动着国际贸易的创新性发展，内外部环境的持续创新又驱动着企业围绕国际化发展目标做出持续的动态调整。国外学者 Gadaf Rexhepi 等（2017）认为企业的国际化经营会随企业内部条件而改变，在具有制造成本优势时选择出口贸易模式，在拥有技术优势时选择技术转移等方式开展国际业务。詹晓宁等（2018）认为数字以及新兴技术会成为国际投资的重要驱动因素，企业的国际化经营与投资应当将策略重点转变为“招商引能”和“招商引智”。郝晨等（2022）则认为企业应当基于不同的国际化经营经验动态调整国际化策略来实现企业价值目标，借助有关机构逐步实现资源投入，提升在国际市场的影响力。

1.3.3 企业国际化经营的影响因素

目前，国内外学者对企业国际化经营的影响因素研究可以分为宏观因素和微观因素。部分学者认为国际环境、文化差异、政策导向及社会信任等宏观因素是影响企业国际化发展的主要因素。国外学者 Ryu 等（2011）总结了全球三大零售商的国际化失败案例，他们认为企业对全球市场文化的熟悉程度是在全球市场中取得成功的关键。国内学者吴冰（2018）认为制度、文化等外来者劣势在内向国际化过程中也存在，其中，内向国际化经验则是这些企业抵挡外来者劣势的一种手段。赵灿等（2021）通过研究发现有利的税收政策能缓解企业的融资约束，进一步影响企业海外经营业务的发展。汪圣国等（2022）则发现社会信任能通过改善公司治理、缓解融资约束以及提高企业风险应对能力，进而推动企业国际化的集约边际和扩展边际的进一步扩张。

另一些学者则认为企业自身的国际化经验、研发投入及数字化水平等微观因素会影响企业的国际化经营。国外学者 Slangen 等（2008）通过分析荷兰跨国公司在 171 个国家的全资绿地投资和全面收购情况后发现，国际化经验更有助于企业形成成熟的对外投资体系，提升国际化经营水平。国内学者贾镜渝等（2015）发现企业通过较长时间的学习、尝试和纠错所积累的足够充分的经营经验是提高企业跨国并购成功率的关键，经验值的高低决定了其影响程度的大小。李东阳等（2018）则是发现对于新兴企业而言，企业的研发投入到达一定规模后，会对企业的国际化能力产生正向显著效果，合理规划企业的资本投入、生产成本、研发投入的规模区间有助于企业国际化发展。王欣等（2023）认为企业数字化能够促进企业积极践行企业社会责任、削弱贸易国之间由于制度与地理位置产生的不良影响，进而能积极促进企业的国际化进程。

1.3.4 企业国际化经营效果的研究

目前关于企业国际化经营效果的研究主要集中在国际化经营绩效和国际化发展水平的测度研究方面，具体如下：第一，企业国际化经营绩效的研究。经营绩效是企业一定时期内通过的经营所得，是可以通过财务数据直观展示的企业经营活动成果。因此，国外学者 Radulovich（2008）认为在评价企业国际化经营的绩效时，可从财务指标和非财务指标这个维度出发，即通过利润率、营业收入等财务指标和品牌价值、市场占有率以及顾客满意度等非财务指标对企业国际化经营效果进行衡量。Cabral 等（2020）则是从财务、策略以及总体这三个角度出发对企业的经营效果展开了综合评价与分析，他们发现对国际市场的承诺越高越有利于企业国际化绩效。

同时，全球经济一体化的发展放大了企业经营特色对国际业务与经营效果的影响作用。在新发展格局下，金泉等（2022）发现跨境电商平台能进一步降低国际贸易中的人文因素的负面影响以及交易费用，推动中小型企业实现跨越式的自主创新和价值链重构。王墨林等（2022）通过研究发现，企业的数字化转型有助于企业在国际化经营的动态环境中提升感知机会、获取及重构内外部资源的能力，进而提高企业国际化经营能力。

第二，企业国际化发展水平的测度。准确测度企业国际化发展水平需要构建评价机制。国外学者 Lawrence 和 Luostarinen（1988）提出从企业产品、海外经营方式、目标市场、组织结构、融资方法以及员工素质这六个方面构建企业国际化水平评价机制，并据此评价一些企业的持续性的国际化进程。Sullivan（1994）则是尝试用企业海外销售额占比、海外资产占比、海外子公司占比、高级管理人员的国际经验以及海外经营的心理离散程度这五个经济指标来衡量企业的国际化水平。我国学者鲁桐（2000）将跨国经营方式、市场营销、人事管理、财务管理、组织结构和跨国化指数这六个因素作为衡量依据构建出“国际化蛛网模型”，通过数量化的结构分析以探讨不同企业的国际化特征。王国顺等（2008）认为资本和劳动等生产要素的有效配置才是决定企业国际化过程以及发展潜力的关键，据此提出应从企业内在营运能力、偿债能力、创新能力以及企业外部环境等方面综合考量企业国际化发展水平。边春鹏等（2015）则是从国际化动力、能力、潜力这三方面构建了国际竞争力指标，结合主成分分析法为中国企业提出了提升国际竞争力的建议。范聪（2022）则是从国际化人才的角度出发，通过管理、专业技术以及技能操作这三个方面对企业的国际化人才进行科学评价，进而衡量企业的国际化水平。

1.3.5 新希望集团的相关研究

学界关于新希望集团的研究不多，且研究内容主要围绕集团的发展历程以及业务特色而展开。

第一，新希望集团的发展历程。国内学者李昊轩（2014）基于生命周期论对新希望集团发展过程进行分析，研究发现新希望集团自1982年创立以来是沿着“专业化集中策略-密集发展策略-多元化经营策略-归核化策略”这一路径逐步实现的策略转型，摆脱了家族企业弊端，打造出核心竞争力。陈春花等（2018）则是通过研究新希望集团在不确定性环境下的转型过程，基于新希望集团的实践经验构建出组织管理不确定性的策略体系和运作模型。魏彦博（2020）对新希望集团的投资历程及模式进行总结，发现新希望集团的海外投资呈现产业链纵向一体化、价值链横向一体化、运营金融化这三个特

点。许行舟等（2020）则是从企业的经营管理权转移的角度出发，将新希望集团的代际传承历程划分为“参与管理、共同管理、接收管理”这三个阶段，后两个阶段对企业的产品创新和技术研发都产生了显著影响，进而肯定了新希望集团代际传承模式的有用性。陈睿绮等（2022）从事件系统理论的角度对新希望集团发展历程展开全面的梳理，基于 GAEEs 框架对新希望集团各发展阶段的演化路径及经验进行分析和总结，并为其他企业的绿色创业活动提出了有效的建议。

第二，新希望集团的业务特色。产品与技术创新是决定新希望集团国际化发展的可持续性的的重要因素，许多学者也对新希望集团的特色业务展开了研究。国内学者温显红（2018）指出新希望集团是农业生产领域产业融合的典型代表，企业集合农业、化工、房地产、金融等多种产业，通过产业融合手段实现了集团的国际化发展，并基于新希望集团的发展特色梳理出了不同产业融合的模式与发展路径。寇改红等（2022）则是对新希望集团的营销渠道进行了探索，研究发现集团在分销策略、渠道选择和人员选择等方面存在问题，并为其提出了优化策略。近几年，伴随数字技术的发展，数字金融逐渐成为新希望集团的特色产业。在此基础上，李乐萍（2021）将新希望集团的金融生态圈作为研究对象，从结构、“公司+农户”的共生模式以及普惠金融布局这三个方面入手，探究了新希望集团的价值创造路径，肯定了新希望集团金融生态圈的高效性。

1.3.6 文献评述

根据梳理国内外学者对企业国际化经营的相关研究可以发现，研究主要集中在企业国际化发展动因、影响因素、经营策略以及经营成效这四个方面，存在以下特点与不足：

从研究角度来看，国外学者更多关注的是企业国际化发展的理论、某行业企业整体的跨国经营方式、国际化发展规律等宏观层面的研究，对企业的经营策略及国际化发展的案例研究较少，而对中国农企的个案研究则更为稀缺；国内学者则是在传统国际化理论的基础上对企业国际化经营的影响因素和经营效果及评价等方面进行了一定的研究。但是，目前国内外研究较少关

注具体企业的国际化经营策略及其效果分析，对企业国际化经营环境、经营策略和经营效果的定性与定量相结合的分析更是很少。

从研究对象来看，国内外学者针对企业案例的系统性研究较少，且目前研究对象大多为制造业、工业等行业内的大型企业，对国内头部农企的国际化发展研究较少。目前关于新希望集团的研究仍主要聚焦于企业的发展历程以及经营特色，对其国际化经营策略及其效果分析的系统性研究不足。

由此可见，尽管关于企业国际化经营的研究有一定的数量，但较少围绕农牧企业国际化发展进行深入研究，可借鉴的、系统的国际化发展经验更是不足。中国农企的国际化发展在新形势下面临诸多困境，研究中国头部农企的国际化经营策略，探索出契合中国农牧企业的、具有中国农企特色的国际化经营策略有助于提升我国农企的国际化发展水平。新希望集团作为国内农企国际化发展的成功代表，梳理其国际化发展进程，研究其国际化经营策略，总结其国际化经营的成功经验和不足之处，并据此提出相应的对策和建议，对于国内其他农牧企业的国际化发展具有重要的参考意义。

1.4 研究内容与研究框架

1.4.1 研究内容

本文以新希望集团的国际化经营策略及经营绩效为主要研究内容，结合当前国际市场新形势，通过梳理其国际化发展历程及经营效果，发现其国际化经营的现存问题并为其提出可行性建议。本文主要分为以下几个部分：

第一部分为绪论。主要阐述论文的研究背景、研究意义及研究方法，同时，总结国内外相关文献研究，构建研究框架。

第二部分为相关概念界定与理论基础。对文章中涉及的相关概念进行阐释，梳理本研究领域的基础理论及策略分析工具，为文章中的案例分析提供理论支撑。

第三部分为新希望集团国际化经营环境分析。运用 PESTEL、波特五力模型等方法对新希望集团所面临的外部宏观环境、行业环境及企业内部环境进行分析。

第四部分为新希望集团国际化经营策略的实施。通过梳理新希望集团国

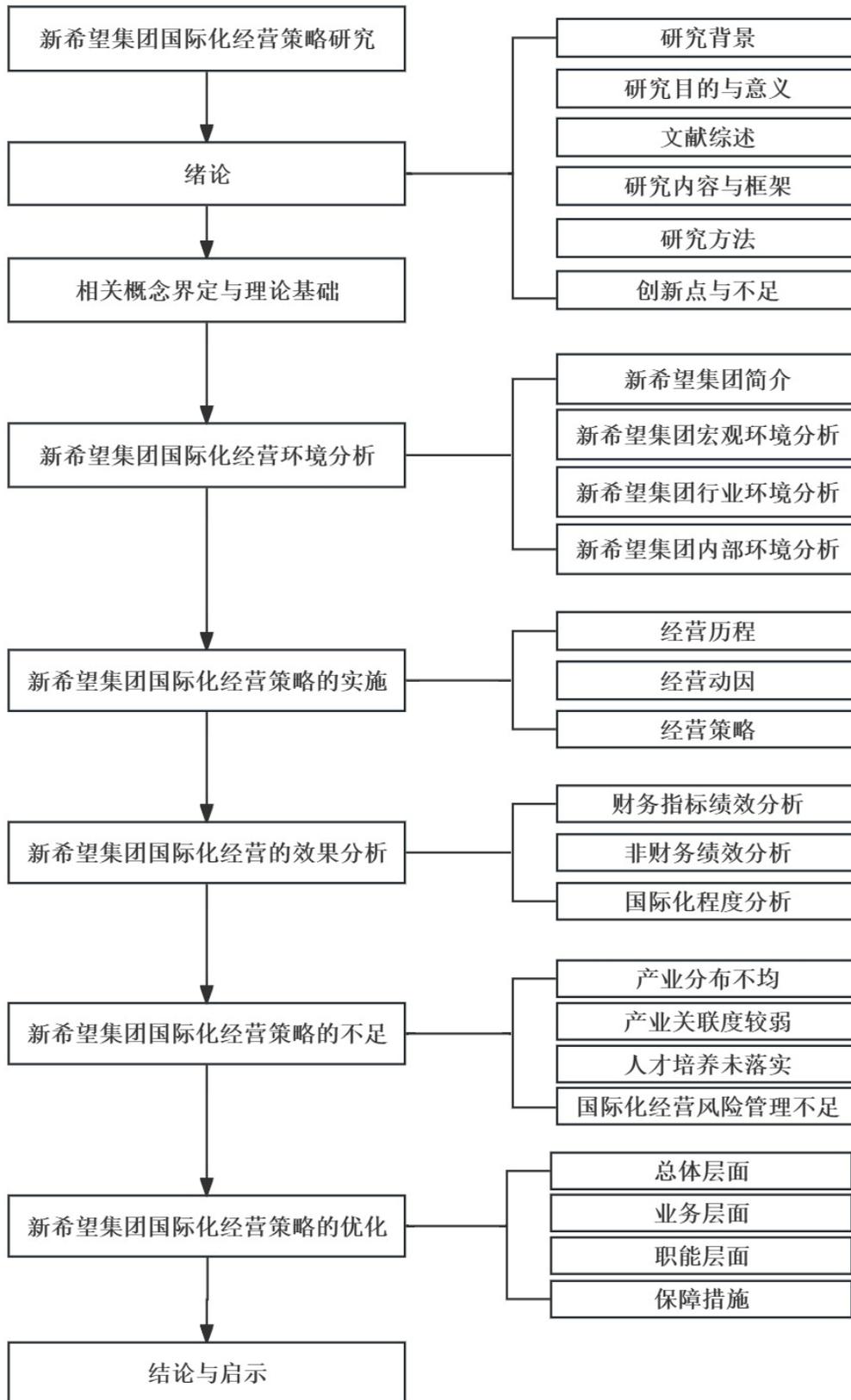
际化发展的历程、经营布局及经营策略，总结其国际化经营特点。

第五部分为新希望集团国际化经营的效果分析。借助熵值法和国际化蛛网模型从财务指标、非财务指标及国际化程度这三个层面对新希望集团的国际化经营效果进行综合评价。

第六部分为新希望集团国际化经营策略的不足及优化。根据上文分析，梳理并总结新希望集团现有国际化经营策略中的不足之处，并针对这些不足提出优化建议。

第七部分为结论与启示。对本研究进行总结，并为本行业其他企业提出启示和建议。

1.4.2 研究框架



1.5 研究方法

文献研究法。通过查阅与企业相关的新闻资料、市场调查报告以及国内外文献等获取与新希望集团国际化经营相关的资料，为分析新希望集团的国际化经营策略、经营管理现状以及经营绩效评价提供可靠依据以及理论基础。

PESTEL 分析法。通过对企业外部宏观环境、行业环境及内部环境的优劣势进行全面的分析，探究新希望集团国际化动因，梳理新希望集团所面临的机遇与挑战，初步评价新希望集团国际化经营策略的规划与实施，为后期的定量分析奠定理论基础。

案例分析法。将新希望集团的国际化发展作为研究案例，结合所收集的文献资料与经营数据对其国际化发展的经营策略、现状、潜力等进行分析，总结其国际化发展经验并提出可行的建议。

定性与定量结合研究法。结合熵值法和国际化蛛网模型从财务指标、非财务指标以及国际化程度这三个角度对新希望集团的国际化经营效果进行定性、定量的分析。一方面，利用财务指标及非财务指标对集团的国际化经营成果、企业内部组织结构、同业竞争情况等维度进行定量分析，探究其国际化经营绩效水平；另一方面，利用国际化蛛网模型将企业国际化经营效果进行整合分析，利用图形直观呈现新希望集团的国际化经营效果以及国际化程度。

1.6 论文创新点与不足之处

1.6.1 创新点

本文有以下创新点。首先，尽管国内关于企业国际化的研究较多，但围绕农企的案例研究较少。本文基于微观视角，以新希望集团为研究对象，通过对其国际化经营过程、经营策略及经营效果进行系统的分析，总结其国际化经营策略的成功与不足，为国内其他农企的国际化转型提供借鉴，研究角度较为新颖。其次，在研究方法上，国内文献大多从宏观层面对企业的经营环境进行单方面的研究，本文则是分别采用 PESTEL、波特五力模型和 SWOT 分析法对企业所处的宏观环境、行业环境及内部环境进行全面的分析，

丰富了企业案例的研究角度；另外，在对企业的国际化经营效果测度时，本文利用财务指标、非财务指标评价体系对企业的国际化经营绩效进行定性和定量的分析，并最终通过构建企业的国际化蛛网模型来整合分析企业的国际化程度，进而能更准确地反映企业的国际化发展水平。

1.6.2 不足之处

首先，本文所依靠的研究资料主要来自近20年新希望集团的相关新闻、文献以及官方披露的资料，笔者在文本资料的收集和整理方面花费了较多时间，但其国内外所有子公司的内部经营数据依然较难获取，存在信息数据采集不足问题，从而造成本文的研究内容及深度具有一定局限性。

其次，本文在财务绩效分析方面主要以企业整体经营绩效为分析依据，受近几年疫情及猪瘟等异常外部环境的影响，新希望集团短期内整体经营绩效水平呈现不佳，会在一定程度上影响对其国际化经营绩效水平的判断，因此在未来的研究中需持续关注企业的经营动态以获取更为精确的结论。

2 相关概念界定与理论基础

2.1 概念界定

2.1.1 企业国际化

长期以来，企业国际化一直是国际商务研究领域的重要组成部分。20世纪70年代北欧学者 Johanson、Vahlne 等人认为企业国际化是由国内市场向国外市场持续延伸、建立、形成和发展企业间关系网络的过程。理查德·D·罗宾逊（1989）则认为“国际化体现在企业有意识的，在产品的国际流动以及生产要素的国际流动中追逐国际市场”。我国学者鲁桐（1998）认为“当企业经营活动与国际经济发生联系时，企业国际化进程就开始了”，这一进程可以分为外向国际化和内向国际化。

可见，企业国际化是企业通过整合利用全球资源展开跨境经营活动、积极融入国际分工体系的过程，其主要表现形式有两种：一是内向国际化，即通过经营特色产品而进入目标市场；二是外向国际化，即通过建厂、独资、合资并购等方式在国际市场开展生产经营活动。

2.1.2 企业国际化经营策略

国外学者 Chandler（1962）认为经营策略是企业拟定的长期发展目标以及与之相适应的资源分配和行动方案。Thomas（1988）则认为经营策略是能使组织目标与其环境相适应的一系列活动计划。在此基础上，Jauch 和 Glueck（1989）则是进一步强调，经营策略是一种一致、综合且完整的计划，它能使企业的优势与贸易环境相关联，最终经由相关组织实现企业的基本发展目标。可见，经营策略是指企业为了实现其商业目标和维持竞争优势，在特定市场环境中制定的长期计划和行动方案。而企业国际化经营策略则是指企业基于自身优势和国际发展空间，在全球范围内开展业务时制定的、帮助企业有效地进入和运营国际市场、实现国际化经营目标的一整套海外经营计划和行动方案。

2.2 理论基础

2.2.1 国际化动因理论

1933年，瑞典经济学家俄林和赫克歇尔共同提出H-O理论，即要素禀赋的相对差异以及生产各种商品时利用这些要素的强度的差异是国际贸易的基础，这也解释了早期国际贸易的产生。关于企业国际化动因的理论被广泛接受的有三种：

第一，所有权优势理论。学者 Hymer（1960）认为，企业之所以在国际市场上展开经营活动，是因为企业在该行业所具备的垄断优势地位。当一个国家的企业与东道国相比具备优势时，企业会选择进行国际化经营，这也是企业获利的直接条件。

第二，产品生命周期理论。学者 Vernon（1966）从企业延长产品生命周期角度以及获取当地稀缺资源角度解释了企业开拓海外市场的原因。他认为产品的发展会经历四个阶段，分别为引入、发展、成熟、衰退，产品在不同市场和地区的影响力和竞争力决定了国际贸易和国际投资的变化。

第三，市场内部化理论。学者 Buckley 和 Casson（1998）认为如果企业的生产过程需要多个部门共同完成或者需要划分为多个阶段，那么企业就会选择跨国化经营，而跨国公司就是企业之间的产品交换形式与企业国际分工与生产的组织形式。通过跨国化经营可以降低外部市场的不确定性、中间产品的不完全性和产品交易成本。

在此基础上，学者 John H. Dunning（1977）对现有的传统理论进行了整合，提出一套较为完整的国际化动因理论，即一国企业拥有或能获取的优于其他企业的优势是企业开展国际投资的必要条件，而决定国际企业行为的三个最基本的要素为：所有权优势、区位优势、市场内部化优势。

2.2.2 国际化进程理论

企业的国际化进程一直是国内外学者们研究的重点，70年代北欧学派的学者们以企业行为理论研究方法为基础，借助对制造业公司的案例分析提出了企业国际化阶段理论，即企业的海外经营过程都会依次经历这样四个发展

阶段：（1）不规则的出口活动；（2）通过代理商出口而稳定海外事务；（3）建立海外销售子公司；（4）从事海外生产制造。这是一个“渐进、连续”的过程。然而国际化阶段理论对现代企业的国际化经营行为的解释是有限的，它无法解释技术寻求型、资源寻求型等企业的国际化行为，对于企业在东道国投资环境里的决策过程也缺乏说服力。

直到上世纪 80 年代到 90 年代后期，国际新创企业的出现让一批学者将目光投向了国际创业理论，对新型国际企业的行为进行了新的理论解释。比如，Oviatt 和 McDougall（2005）从机会认知视角出发，将国际创业定义为“发现、设定、评估、利用跨越国界的机会以创造未来的商品和服务”；Brennan 和 Garvey（2008）则是从资源基础的角度提出国际新创企业是知识驱动的结果。

由此可见，企业国际化进程是一个复杂的决策过程，早期制造业企业的国际化进程不一定能解释现代企业的国际化行为，当代企业的国际化进程因其企业特色而有所区别，未来关于企业国际化进程的理论也会随企业特色而有所区别。

2.3 策略分析工具

2.3.1 PESTEL 分析模型

PESTEL 分析模型是从宏观环境出发，通过对政治（Political）、经济（Economic）、社会（Social）、技术（Technological）、环境（Environmental）和法律（Legal）这六个方面的因素的综合分析为企业的策略决策提供必要的外部环境信息，明确外部环境中潜在的机遇与威胁，进而做好风险预期准备。其中，经济因素包括经济增长、利率等；社会因素包括文化价值观念、社会趋势等；技术因素包括技术发展、创新等；环境因素包括自然环境、气候变化、资源利用等；法律因素包括法律法规、行业政策等。

2.3.2 波特五力模型

波特五力模型是从行业竞争环境出发，辅助企业对所处行业及市场环境进行分析的工具。模型通过对供应商的议价能力、买家的议价能力、潜在竞

争者的威胁、替代品的威胁以及行业内现有竞争者之间的竞争程度这五个关键要素的综合分析，帮助企业明确行业竞争环境里的潜在威胁和发展空间，进而帮助企业做出可行的经营策略规划。

2.3.3 SWOT 分析法

SWOT 分析法从企业视角出发，围绕企业本身对其内部组织的优劣势及外部环境的机会与威胁进行综合分析，能进一步辅助企业及时地做出规划调整。其中，内部组织结构方面主要包括组织内部资源、人才结构等因素，组织外部环境主要包括市场竞争、行业发展趋势等因素，通过综合对比这些信息，可以识别企业自身的优劣势，为经营策略的规划和实施提供更加及时、具体且可行的建议。

2.3.4 国际化测度方法

企业的国际化程度的衡量是国际化问题研究的一个重要方面，目前主要的国际化测度方法如下：

（1）苏利文测量法

美国学者苏利文尝试用国际化的结构因素、经营业绩因素和参与国际竞争的意识因素来衡量其发展水平，选取了海外销售占比、海外资产占比、海外子公司占比、高级管理人员的国际经验、海外经营的心理离散程度这五种经济指标来进行测量，但这样的计算指标容易掩盖公司间海外经营结构的差异。

（2）威尔什和罗斯坦瑞尼的六要素模型

北欧学派关于国际化进程的结论是经营国际化的渐进性表现在企业经营方式的演化、海外市场范围扩大的地理顺序，因此按照对国际化的理解，芬兰学者 Welch 和 Luostinen（1988）提出了衡量企业国际化经营程度的六要素模型，该模型从企业产品、国际化经营方式、目标市场选择、企业组织结构、融资手段和人员素质等六个要素考察企业的国际化经营程度。

（3）国际化蛛网模型

我国学者鲁桐（2000）通过对国内外企业的调查，在已有研究的基础上提出“国际化蛛网模型”，他认为企业的国际化能在跨国经营方式、财务管

理、市场营销策略、组织结构、人事管理、跨国化指数这六方面得到体现，通过对企业国际化经营进行数量化的结构性分析，能反映企业的内外部优劣势，并预测其未来发展方向和速度，这也是目前国内在国际化经营的研究中常用的方法。在此基础上，国内学者李朝明（2007）在通过对国内 468 家民营企业进行研究后发现，“国际化阶段”与“无形资产”对企业国际化经营情况影响较大，因此在国际化六要素蛛网模型的基础上加入这两个要素，创建了更加符合企业国际化发展现状的“八要素蛛网模型”。

3 新希望集团国际化经营环境分析

3.1 新希望集团简介

新希望集团始建于1982年，是一家以现代农牧为主营业务的民营企业，经过多年发展，逐步成为国内农牧行业的龙头企业和国内民营企业国际化发展的先行者。1999年，新希望集团率先以越南作为拓展国际市场的第一站，开始实施“打造世界级畜牧企业”的国际化发展策略。目前已在全球拥有600多家分（子）公司，业务及工厂布局涉及17个国家，拥有员工超13.5万人。新希望集团依靠其自身的技术、资源优势致力于打造“饲料生产-畜禽养殖-屠宰-肉制品加工”的产业协同一体化经营格局，已成为拥有世界第一饲料产能的农企，是国内最大的肉、蛋、奶综合供应商之一。2023年，新希望集团更是以414.26亿美元营业收入进入《财富》杂志世界500强排行榜，位列第363位。

3.2 新希望集团宏观环境分析

企业外部环境稳定是决定企业经营策略规划、执行可行性的根本前提，因此本文采用PESTEL模型对新希望集团所处的宏观环境展开分析。

3.2.1 政治因素

东道国国内环境以及国际市场整体贸易环境的稳定性是企业国际化业务平稳发展的基本前提。后疫情时代，全球经济增速放缓，欧美等国家为保护国内经济、扭转贸易逆差局面纷纷实施了贸易保护主义政策，这使得全球经济复苏放缓。同时，乌克兰事件、缅甸政局动荡等政治冲突对企业的海外经营、投资计划的实施产生了重大的影响，也给集团的国际化经营带来了较多的不确定性。

3.2.2 经济因素

一方面，后疫情时代，全球经济复苏缓慢，新希望集团的国际化经营面临着前所未有的市场挑战和不确定性。同时，新希望集团的本土化经营也面临各地协调、员工管理、筹资困难等困境，经营成本上升而营业收入减少给集团的国际化经营带来了不小的经济压力。

另一方面，集团受汇率波动影响而产生的财务风险上升。新希望集团的海外业务主要以美元作为货币投入，但在海外的生产经营大多以当地本位币作为交易工具，受贸易保护主义抬头、美元加息、地缘政治等因素影响，本位币对美元汇率贬值趋势十分明显，例如印尼盾对美元从 2011 年至 2020 年累计贬值幅度近 80%。同时，部分国家外汇储备不足，也对集团的原料进口等业务造成了经济威胁。

3.2.3 社会因素

农牧业是国民经济的主要基础之一，在数字经济时代，仅依靠人力的传统农牧业已不能满足人们日益增长的需求。同时随着环保意识兴起，越来越多的消费者对农牧产品提出了更高的品质需求以及环保需求。日本、美国、欧盟等发达国家的大部分农产品已经实现了产销一体化经营，数字技术的持续创新促进了农产品附加值的显著提升，进而形成了国际贸易优势。而我国农牧业的数字化探索仍处在初期阶段，受技术、环境等条件制约尚未形成成熟的自动化生产环境，较难同时实现环境保护、扩增产能等社会发展需求。

3.2.4 技术因素

由于农牧产品具有同质化的特点，科研能力、经营管理能力和资产规模成为了本行业企业的核心竞争力。与发展较为成熟的发达国家的企业相比，新希望集团目前仍以成本导向为主，在质量管控与制造等方面存在不足，饲料的生产与养殖的管理过程仍旧以人工为主，技术研发在产业链里的渗透程度不高，因而在产品质量方面的控制能力和应对环境变化的抗风险能力不高，最终造成饲料、牲畜等产品的品质难以达到全球一流水平。所以，提高产品的技术投入并提高生产环节间的技术联动性是集团目前亟待解决的问题。

3.2.5 环境因素

近年来，排污治理工作是国家环境保护工作的重点内容，《畜禽规模养殖污染防治条例》、《国务院办公厅关于加快推进畜禽养殖废弃物资源化利用的意见》等一系列政策的发布对养殖业的经营提出了更高的标准。一方面，国内环境保护的压力使得新希望集团探索海外市场，延伸海外养殖业和饲料

业，转移产能；另一方面，生产压力、技术设备不合格使得许多中小型养殖场退出了市场，这为新希望集团的海外经营带来了一定的消极影响。因此，总体而言，受环境因素影响，新希望集团亟需扩展养殖、饲料等主营业务的海外市场，转移环境保护压力，同时延伸产业链反哺国内需求。

3.2.6 法律因素

世界各国司法体系存在差异，在全球疫情及逆经济全球化的冲击下，一些保护本国产业的法律法规纷纷出台，进一步加剧了新希望集团国际化经营的法律风险。一方面，欧美等发达国家对外国投资较为严格，外汇管理、知识产权等方面的法律风险较多，提高了企业的进入门槛；另一方面，在企业的跨国经营行为受到东道国的法律约束，违反相应法规会给企业带来政府规制、资金惩罚等风险，直接影响企业的国际化经营进程，因此，深入研究各国法律是未来深化国际化经营策略的关键。

3.3 新希望集团行业环境分析

企业所处行业的竞争激烈程度与盈利水平决定了企业在本行业的可成长空间，明确企业自身的行业地位和优势才能制定出可行的经营策略，因此本文利用波特五力模型对企业所处行业环境进行分析。

3.3.1 供应商议价能力

从原材料供应来说，新希望集团在2013年完成农牧产业的整合后实现了集中采购，在国内东北地区有了稳定的原料供应商，在国际上则通过收购蓝星贸易公司20%股权稳定了海外市场的原料供应，保证了新希望集团在供应商方面的议价能力。2021年下半年，新希望集团成立了大供应链管理部，系统化各产业的原料采购及物流工作，通过与国内外供应商建立战略合作关系，积极开展多种形式的供应链融资，降低原材料采购成本的同时也提高了在供应商方面的议价能力。

从市场规模来说，新希望集团2022年饲料业务营收占总收入的55.95%，仍是其主要产业。2022年公司饲料产量为2822万吨，居全球第一；同年累计饲料销量超过2840万吨，同比增长1.1%，外销超2100万吨，约占全国总

量的9.4%，稳居全国第一。在全国乃至全球范围的规模优势也进一步巩固了新希望集团在国际市场的议价能力。

3.3.2 购买者议价能力

目前的饲料产品都是由饲料原料复合配制成品，其产品特性决定了饲料行业内各企业的产品差异性不大，买方转换成本低，但经过多年的经营，新希望集团依靠产能优势和口碑优势，所生产的产品具有一定的市场影响力，消费者对集团及其品牌的认可度较高，因此在买方面前具有一定的议价能力；而在养殖业方面，随着人们经济和消费水平的提高，对畜牧产品的需求量逐年攀升，由于养殖业受环境以及行业周期影响较大，购买者较难选择合适的购买时机，因此拥有规模化生产能力的新希望集团在购买者面前具有一定的议价能力。

3.3.3 潜在竞争者进入的能力

就注册资本而言，新希望集团注册资本超过40亿元，是饲料行业头部企业；从市场占有率来说，2022年，新希望集团饲料产销量均超过2800万吨，位居全球第一。因此，就产业规模而言，潜在进入者需要具有较大的生产规模和资金准备才足以对集团业务造成威胁；就行业而言，养殖业受环境及行业周期影响较大，进入成本较高，对潜在进入者吸引力不足。而处于养殖链前端的饲料行业产品差异化小，行业进入壁垒较低，但近年来大型饲料企业凭借规模优势不断扩增产能进而获得更大的市场份额，小型企业因技术水平、管理能力等方面的不足逐渐退出市场，市场集中度逐年提升，潜在进入者威胁较低。因此，总体而言，农牧业内潜在竞争者威胁较小。

3.3.4 替代品的替代能力

就饲料行业整体而言，传统饲料产品之间替代性不强，新希望集团研发了具有自主知识产权的饲料配方系统，能持续对小麦、高粱、糙米等低价替代原料配方进行迭代，能灵活应对原料价格波动等不利市场因素，替代品威胁较低。值得关注的是，近几年随着国家政策的推动，饲料产品的技术升级以及生物饲料的替代趋势增强，2021年《“十四五”全国畜牧兽医行业发

展规划》提出要“推广饲料精准配制技术、高效低蛋白日粮配置技术、绿色新型饲料添加剂应用技术和非粮饲料资源高效利用技术。”因此，集团需要警惕国际市场中具有成熟生物技术的同类产品公司的进入。

3.3.5 行业内竞争者的竞争力

WATT 国际传媒的全球顶尖饲料企业数据库显示，2022 年全球有 147 家动物饲料生产商，这些顶尖企业 2022 年的复合饲料产量超过 5.38 亿吨，占全球饲料产量的 43%。从具体的公司来看，2022 年新希望集团跃居全球第一，海大集团的排名升至全球第 2 位，老牌企业嘉吉公司和蓝多湖公司继续保持较高的排名，具体排名如表 3.1 所示：

表 3.1 2022 年全球顶尖饲料企业排名情况

排名	年产量 (万吨)	企业名称	国别
1	2822.0	新希望集团	中国
2	2165.0	海大集团	中国
3	2000.0	牧原食品	中国
4	1770.0	嘉吉(Cargill) 公司	美国
5	1717.5	正大集团	泰国
6	1350.0	蓝多湖(Land O'Lakes) 公司	美国
7	1300.0	温氏食品集团	中国
8	1200.0	德赫斯(De Heus)集团	荷兰
8	1200.0	泰森(Tyson)食品公司(肉鸡)	美国
10	1180.0	双胞胎集团	中国

资料来源：根据 WATT 全球顶尖饲料企业数据库整理所得。

从表中可以看出，在全世界饲料产能不断增长的情况下，国产品牌也在成长，对于新希望来说，在国际市场需要同时面对国内品牌崛起以及国际巨头竞争的双重压力。近年来，饲料规模化、工业化生产日益成熟，市场竞争加剧，行业利润开始被压缩，各大企业的竞争重心逐渐向科研能力和研发投

入转移，数字经济背景下稳定的产能产出、持续的技术投入、高效的数字管理以及有利的市场规模将会是未来企业维持行业竞争力的关键。

3.4 新希望集团企业内部环境分析

企业内部环境决定了企业实际的生产能力以及未来发展潜力，明确本企业的资源与能力才能为最终生产的产品制定出有针对性的经营策略。本文结合 SWOT 分析法，从企业资源能力、核心竞争力、价值链这三个方面对企业内部环境展开分析。

3.4.1 企业资源与能力分析

企业所拥有的资源是国际化经营的基础，只有明确自身资源优势与不足才能制定出与企业发展相契合的资源组合方式和策略规划。企业资源可以分为有形资源 and 无形资源。其中，有形资源情况如下：

（1）财务资源

新希望集团 2022 年报显示，截止到 2022 年 12 月 30 日，集团共有货币资金 115.12 亿元，国内外资产总额 2738.04 亿元。目前新希望集团资金储备较为充足，且集团主要公司对外发行外债较少，资产结构调整比较容易，现有各类金融机构授信超千亿元，且在金融机构的信用评级较高，集团整体信用比率低于 70%，因此仍有一定提款空间。此外，集团现金流动负债比为 18.56%，资产负债率为 68.02%，从指标本身来看，企业的资产负债率处于中等偏下水平，对企业的海外融资造成一定的消极影响，需要及时调整。

（2）技术资源

在养殖方面，新希望集团通过与加拿大海波尔公司的技术合作，实现了种猪储备及饲养方面的技术提升；2018 年，在优化养殖技术的基础上，集团组建了饲料研究院，进一步在总部层面优化研发体系；在技术研发方面，2022 年，新希望集团开发出具有自主知识产权的育种和生产管理软件 HUGE-HOPE，利用算法代替人工选配育种的传统模式，为公司核心种猪群的全网络化联合育种打下坚实基础。目前，集团共参与 7 项国家重点研发计划，建设 10 个国家级科技平台，获得超过 1000 个专利。

（3）实物资源

新希望集团子公司众多，600多家子公司遍布30多个国家和地区，全球员工超13万人，年销售收入超过2100亿元人民币，饲料产量居全国第一，生产销售现已覆盖了全国29个省、市、自治区，在饲料市场占有较大的市场份额和品牌影响力，兼具产能与技术优势。此外，新希望集团还拥有16家乳制品加工厂、13个自有牧场以及15个乳制品品牌，通过多年的并购和经营在西南、华北、华东等地区占据了较大的市场份额。

无形资源决定了企业的生存与发展潜力，目前，新希望集团的无形资源情况如下：

（1）人力资源

基于新希望集团的经营策略，集团开始打造涵盖国际商务、金融、养殖等多领域的专业化人才团队。一方面，在招聘过程中有梯度地选聘综合性人才，扩充集团的特色人才库；另一方面，在人才培养方面，采用“一线工作法”，定期提供针对性的线上、线下指导培训，同时固定外派工作人员到国外子公司及相关企业进行学习，进而优化本部门的组织结构及管理能力。

（2）创新资源

以农业融资创新为切口，新希望集团立足于农村市场，从2007年开始试点供应链金融的搭建，最终在2014年实现金融供应链的线上转型，采用“传统供应链金融+农业数字供应链金融”的双重模式服务产业生态客户。一方面，通过传统金融项目“普惠担保”代农户办理融资手续，降低农户的融资成本，目前该项目服务养殖户15万人次，累计担保额突破400亿元，服务模式相对成熟；另一方面，搭建农业领域供应链金融产业科技与服务平台——新希望金服，整合内外部数据，建立农业细分领域的大数据库，实现数字供应链金融的创新发展，为集团在农牧业相关业务的数字化发展奠定基础。

（3）声誉资源

在国外，新希望集团的产品受亚非各国农业客户的好评；在国内，新希望积极参加各种扶贫项目，提升企业的声誉。2017年底，集团启动“十万绿领新农人培训计划”，凭借集团在科技、金融、培训及市场等方面的优势，致力于为乡村振兴培养乡村振兴人才，建立起“5+N”特色培训体系，线下

培训覆盖 23 个省、128 个市、332 个县区，赢得广泛的社会好评，品牌价值及公司声誉得到进一步提升。

3.4.2 企业核心竞争力分析

(1) 产业优势集中

2006 年，新希望集团收购山东六和集团，并逐步将化工等其他业务剥离，最终在 2011 年成立新希望六和股份有限公司，专注打造“世界级农牧企业”。通过与国内外企业的兼并和合作，打通了猪、禽、奶这三条产业链，实现了从上游饲料、到中游猪禽养殖、再到下游屠宰加工的产业链一体化布局，一定程度上帮助集团分散经营压力、对冲行情风险，后续利用一体化的技术研发创新系统可以持续提升集团在农牧业的核心竞争力。

(2) 品牌优势明显

新希望集团作为我国饲料行业的龙头企业，2022 年营收高达 798.1 亿元，产量排名全球第一，占世界产量的 3.84%，在全球竞争企业中领先优势明显。同时，集团在国内的产能优势较为明显，通过改造和优化生产工艺，实现国内外产业链一体化发展。目前，集团猪屠宰业务在全国范围内领跑其他品牌，食品业务也在全产业链布局下获得了一定的品牌影响力，打造了全国知名的“六和”禽肉品牌，公司产品售价较区域同行具有明显的溢价，客户忠诚度较高。

(3) 国际合作范围较广

近些年，新希望集团在金融、物流、农牧等多行业积极与各行业龙头企业开展合作项目。在金融领域，2001 年和世界银行、新加坡淡马锡、日本三井物产以及国际四大粮仓之一的 ADM 一起创建新希望产业基金，为海外的农业、食品产业融资，内化企业在跨国经营中面对的各类金融风险；在物流运输方面，与日本三井物产株式会社合资成立新井物产贸易有限公司合作，搭建并完善集团特色物流系统；在农牧领域，集团通过新建的方式在亚非地区搭建起完整的饲料及农牧产品产业链，同时通过合资经营、并购等方式融入欧美国家市场，与法国科普利信集团、蓝星贸易集团等龙头企业合作，为

集团的全球化生产与经营持续输送先进技术与资源，深化集团在全球农牧市场的影响力。

（4）数字化搭建较早

数字时代下，新希望集团积极进行数字化生产转型，自主研发设计了近红外检测技术，建立出超 400 个预测模型，不断迭代推出能满足客户差异化需求的产品，同时研究原料替代技术不断优化配方，减低成本扩大利润空间；集团还与民生电商共同搭建了“数字化粮仓”，利用数字技术实现对饲料生产所需粮食的品质、数量等进行智能监测与管理。在生猪养殖方面，新希望集团配合自主知识产权选育算法逐渐完善“金字塔体系”，大力开展数字化建设，增强与饲料业务的联动优势，构建出专业、高效的全生命周期运营体系。

3.4.3 企业价值链分析

2013 年以来，新希望集团将农牧业作为海外投资的主要方向，通过将国内的优势产业与国外资源相结合的方式，向产业链上下游延伸，逐步打造自己的特色产业链。

在产业链上游，通过合作、并购老牌国际农牧公司获得国际市场原材料的议价能力，保证原材料供应质量的同时最大程度地降低运营成本；在产业链中游，则是继续保持在饲料、养殖业的产业优势，在越南等东南亚地区通过建厂生产，扩大产能，向欧美及国内输入产能的同时争取国际市场份额，提升品牌影响力；在产业链下游，在澳洲、美国的生产企业始终紧跟这些国家质量监管的步伐，提升产品质量，同时引入法国科普利信公司的先进加工技术以及日本环保包装技术等，支撑下游产品产业链的一体化发展。

在主要产业链以外，新希望集团利用现有的多元化业务，将饲料、养殖、屠宰与物流、营销、投资、金融等结合在一起，在一定程度上优化了海外投资财务状况，降低了投资风险。

4 新希望集团国际化经营策略的实施

4.1 新希望集团国际化经营历程

4.1.1 国际化发展阶段

总体而言，新希望集团的国际化发展历程可分为以下三个阶段：

第一阶段，探索期（1996-1999）。自 1996 年，新希望集团就着手布局海外投资，综合考虑市场、政治环境、人文习俗等要素后，把海外投资第一站设在越南。接下来的 3 年时间，新希望集团对越南的农业市场、农业资源禀赋、法律制度和投资环境进行了深入调研。1999 年 4 月，在胡志明市投资建立了第一个海外生产企业——胡志明新希望饲料有限公司。通过先赊账用后满意支付的经营方式，取得了越南农户的信任，逐步开拓了市场。

第二阶段，成长期（2000-2012）。在越南投资成功之后，新希望集团并没有急速推进其海外投资步伐，而是在不断观察和探索，期间集团主要在东南亚地区围绕饲料业务展开投资并购活动，通过十多年的因地制宜的品牌维护和产品营销，最终在东南亚地区站稳了脚跟。

第三阶段，推进期（2013-至今）公司完成重大资产重组后，基于国内饲料行业较好的发展背景，新希望调整其发展目标，加大了海外投资力度，将国际化确立为集团发展策略。2014 年，集团先后收购了昆士兰 Kilcoy 牧业公司和美国芝加哥 Rupre 食品公司，并联合中澳 30 余家知名企业发起了“中澳农业百年合作计划”，得到了中澳两国政府的高度认可。2015 年，集团通过并购、新建投资、入股合作等方式先后在澳、法、美等国家成功启动了 6 个农业投资项目，进入了国际化发展的快车道。2016 年，集团在悉尼设立了大洋洲区域总部以及金融中心，加强了对澳、新两国投资项目的资源整合。同时，集团积极建立海外发展平台，100%持股新希望新加坡私人有限公司以及新希望新加坡国际控股（私人）有限公司，将其作为集团的国外商贸中心与投融资中心，用于海外投资贸易业务，为海外事业的平稳发展助力。

4.1.2 国际化经营现状

(1) 国际化经营布局

随着海外经营规模的逐渐扩大，新希望集团进一步明确了集团未来的国际业务的经营方向，即：在发展中国家设立饲料厂及打造上下游产业；在发达国家购买品牌技术专利，获取现金资源；利用优势产业带整合农牧资源及产业链，国际化经营布局围绕此发展目标而展开，具体产业布局如表 4.1 所示：

表 4.1 新希望集团国际化经营布局情况

地区		目标	主要领域	主要事迹
澳洲	澳大利亚	整合优势产业资源	畜牧业	新希望产业基金控股收购了澳大利亚第四大牛肉加工商 Kilcoy
			食品与现代农业	中澳农业及食品安全百年合作计划
	新西兰		畜牧业	入股收购新西兰畜牧服务
			食品与现代农业	新希望乳业与 Moxey 家族、Perich 集团及澳大利亚自由食品集团，合资成立了澳大利亚鲜奶控股有限公司
北美洲	美国	拓展原料上游产业链	畜牧业	在美国设立新希望六和股份有限公司，收购蓝星贸易集团有限公司（美国饲料原料贸易商）20% 的股权。
欧洲	法国	获取先进技术和品牌	畜牧业	与法国科普利信集团（法国猪产业链一体化运营龙头）达成战略合作

续表 4.1 新希望集团国际化经营布局情况

地区		目标	主要领域	主要事迹
亚洲与 非洲	越南	建立饲料厂及上游产业链	畜牧业	1999年，建立第一家海外生产企业（胡志明新希望饲料有限公司），至今建厂40余家。
	埃及	建立饲料厂及种禽公司	畜牧业	2011年，首次在埃及设立全资子公司，至今投资超6亿元人民币，共设立4家饲料公司。
	尼泊尔	建立饲料厂	饲料业	2014年，在尼泊尔投资第一家中国独资农业企业，目前饲料年产量超12万吨。
	新加坡	金融中心	金融	以新加坡公司为基础打造国外商贸中心与投融资中心，避免海外投资汇率风险。
			畜牧业、投资	建立海外事业部。
日本	搭建物流体系	畜牧业、物流	与日本丸红公司在粮油、种猪、饲料等领域开展合作，和日本三井物产株式会社合资成立新井物产贸易有限公司。	

资料来源：根据新希望集团官网及年报整理所得。

（2）海外营业收入

自开始国际化经营以来，新希望集团海外营业收入与海外资产总额总体呈现同步上升的趋势，2017和2018年，集团受政策与非洲猪瘟的影响，营业收入与海外资产短时间内有所下降，集团采取应对措施后，2019年营收迅速提升，至今仍保持持续增长的态势。集团实施的“2017-2021新五年策略规划”，以“做中国农牧食品企业国际化标杆”为目标，在海外增设贸易部，聚焦核心领域，延伸产业链，加大了海外投资，持续推进国际化策略。截至2022年，集团海外资产已累计到160.44亿元，集团海外营业收入从2012年

的 22.32 亿元增至 2022 年的 173.59 亿元，增长近 8 倍，占集团营业总收入的 12.27%。如图 4.1 所示。

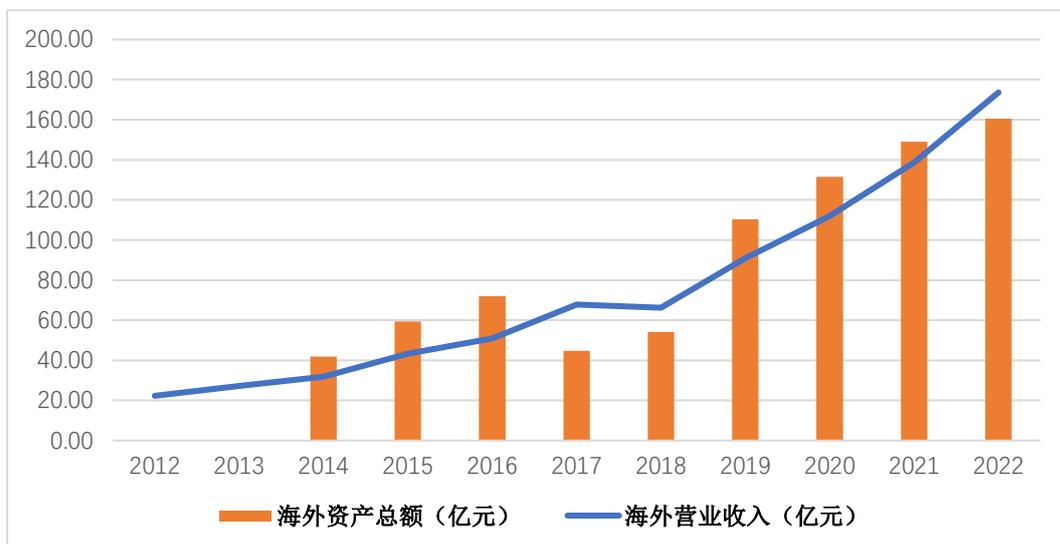


图 4.1 新希望集团海外营业收入与资产状况

数据来源：根据新希望集团历年年报数据整理所得。

4.2 新希望集团国际化经营动因

4.2.1 内部动因

(1) 产能提升需求

近几年随着经济的蓬勃发展，国内消费升级，人们对高端蛋白及肉制品的需求上升，为满足国内消费升级和高质量发展的要求，作为行业龙头的新希望集团，需要及时抓住市场需求，提升产能以维持市场占有率。

从生产力角度来说，农牧业作为传统的基础行业，行业进入门槛较低，伴随着大小养殖户的加入，国内市场发展至今，出现国外肉品进口量走高、产品同质化严重、以及不可控制等因素频繁发生现象，行业利润已逐渐较低，一成不变的发展模式已经不能推动企业上升式发展，合理控制生产成本，向国际市场扩宽发展路径成为众多农牧企业进一步提升的关键。

(2) 市场拓展需求

现阶段，由于国内农牧产品同质化严重，大部分饲料企业采取低价竞争的策略争取养殖企业的订单，一定程度上挤压了市场利润，削弱了我国饲料行业的竞争力，利用价格优势拓宽国际市场，可以一定程度缓解企业在国内行业竞争劣势；另一方面，国内饲料市场原料供给存在不平衡现象，随着饲料规模化生产的日益成熟，国内对玉米、豆粕等饲料原料的需求量不断攀升，而我国耕地面积相对较少，国内原料供应较为紧张，在国际贸易环境负面因素的刺激下原料价格不断攀升，国内农牧业成本压力上升，不得不向海外寻找原料成本更低、发展潜力更大的地区扩张业务，进而获得更大的市场份额和行业议价能力。

4.2.2 外部动因

（1）市场动因

在国内畜牧企业快速发展下，中国饲料工业总量已位居全球第一，增长速度与规模持续提升。然而，近几年国际形势多变，自然灾害频发，农牧行业局势也充满了不确定性，疫情期间全球供应链的中断也促进跨国企业构建、发展多元化业务及弹性供应链，以便应对国际市场的不确定性。目前主要呈现四个趋势：

- ① 行业盈利主体由饲料回归到消费端和食品端。
- ② 行业的评价系统由养殖者评价饲料的优劣转为消费者评价肉质好坏。
- ③ 全球同行进入国内市场，亟需国际化转型。
- ④ 食品安全是行业竞争关键。

因此，基于市场变化，新希望集团需要动态调整产业布局，通过国际化策略扩宽、延伸产业链。

（2）技术动因

尽管新希望集团是我国农牧头部企业，但相较于发达国家的著名农牧企业仍旧存在质量管控、技术研发、经验欠缺等不足。当前，新希望集团在原材料采购及成品售卖环节仍旧以人力为主，尚未实现与养殖、生产环节同等水平的自动化转型。因此，尽管全球产业链布局已初见雏形，但各环节之间

自动化程度不一，导致最终产品难以稳定达到全球一流水平。所以，集团向国外龙头企业学习吸收相关先进技术能在短时间内弥补集团的技术短板。

（3）策略动因

在“双循环”新发展格局的背景下，农牧企业拓展海外市场能缓解国内农牧业生产、资源供给以及环境保护等矛盾，亦能获得新的经济增长点，缓解经济下行压力。响应“一带一路”倡议，新希望集团将国际化策略作为集团核心发展策略，积极开辟海外事业部，推进集团海外事业的融资、投资等工作，稳步扩展海外战略布局。

4.3 新希望集团国际化经营策略

4.3.1 渐进式国际化布局

整体而言，新希望集团的海外投资主要采取由点及面的渐进式布局方式，分为以下三个阶段：

第一阶段：在东南亚选址试点，探索国际化经营方案。新希望集团早期对外投资策略以资源导向为主。东南亚国家人口密度大，有着丰富且价格低廉的劳动力和土地资源，且本地饲料与养殖行业发展缓慢，市场发展潜力大。因此，1999年，借助越南在土地、资金、税费等方面的优势，集团在越南试点海外投资。后续发展中，集团在越南市场获得了农户的信赖，持续盈利至今。

第二阶段：谨慎扩大试点范围，积累国际化经营经验。新希望集团在越南试点成功后，慢慢将饲料厂和产业链向埃及、尼泊尔等国延伸，通过扩大试点范围，同步总结并积累国际化经营经验。集团在每一次海外试点经营前，都会进行充分的调研准备，依据海外市场的差异性制定因地制宜的海外区域发展策略，并通过建立1-2个子公司的试点经营来规划和完善本地区的经营方案。由此，新希望集团渐渐积累了一定的国际化经营经验，为后期国际化发展的奠定了基础。

第三阶段：搭建多元化产业链，扩大国际化经营范围。新希望集团一直坚持“渐进式”国际化布局，在东南亚市场获得经验和品牌口碑后，才开始发力推进国际化布局；在经营内容上，集团先以农牧业为中心，然后向金融、

乳业、房地产等行业进行延伸布局，搭建多元化产业链，从而反哺国内外的饲料和养殖业经营；在区位选择上，新希望集团先将主营业务集中在亚洲与非洲地区，按照“稳东亚，跨西亚，到非洲，入东欧，闯中东，冲南美”的目标逐渐扩大海外经营范围。

4.3.2 “2+1”式产业链建设

新希望集团的国际化布局，从东南亚区域的突破开始，努力打造“2+1”式产业链布局。具体可分为三个方面：

第一，产业链的纵向一体化。新希望集团通过延长产业链前后端，实现成本降低和收益增加。目前，集团在产业链上游通过并购、技术合作等方式提升原材料质量，提高集团在国际市场的议价能力；在产业链中游则是增加技术研发资金投入，提升产品附加值，进而获取国际市场品牌竞争力；同时，集团通过并购等方式进入了产业链下游，已搭建出一条从饲料养殖、加工到配送、销售的一体化方案与产业链。未来，集团将持续投资，计划建立一个包括奶源供应、乳制品加工和销售全程产业链，为国内国外持续输出优质产品。

第二，产业链的横向一体化。新希望集团积极与处于产业链相同环节的企业合作。一方面，通过集中资源和产能获得规模经济和协同效应，提升产品核心竞争力；另一方面，与国际品牌合作可以在弥补技术不足的同时提升新希望集团在国际市场的品牌影响力。2018年，新希望与嘉吉公司、加拿大海波公司、日本丸红公司在粮油种猪、饲料等领域开展合作，横向提升了产业链各环节的运营能力，同时也提升了品牌知名度和抗击风险能力。

第三，运营的金融化。新希望集团一直把金融业务发展作为企业发展的方向之一。2010年，集团成立新希望产业基金，后续开始积极在国内外搭建自己的金融体系。在国内，新希望集团是民生银行、民生保险的主要股东，其名下多项基金为集团在大农业、大消费领域的投资运营提供了强有力的资金支持；在海外，将新加坡私人有限公司作为国外商贸中心与投资、融资中心，负责海外农业食品产业。

4.3.3 多元化产品创新

新希望集团通过多元化产品创新以及差异化的品牌策略提高国际市场上的品牌影响力。

一方面，将东南亚及非洲国家设为重点经营区域，针对不同区域的市场需求改良产品，实现本土化经营。例如，集团在越南地区聚焦功能性产品母猪料和乳猪料，推出“千吨省”猪料，当年总销量同比增长 48.6%，进而逐渐在越南市场站稳脚跟。

另一方面，通过并购、合作等方式进入欧美等发达国家，获取先进技术、资源和品牌影响力。2011 年 3 月，新希望集团联合华奥物种，投资约 2 亿美元，实现 50.1% 控股新西兰最大的农业服务公司 PGG Wrightson，为产业链上游布局打下基础；2013 年通过“中澳农业及食品安全百年合作计划”进军土地资源开发及作物生产、畜牧业生产及畜产品加工、经济作物产品开发等领域；在饲料与生猪养殖方面，通过与美国蓝星贸易集团和法国科普利信集团的合作获取原材料与技术优势。

4.3.4 前瞻式人才培养

国际化人才和团队建设是企业海外经营的核心要素。因此，新希望集团积极建立自己的国际化人才培养体系，实施具有前瞻性的人才建设措施。在人才培养过程中，集团推出“新英、领英、精英、雄鹰培养计划”等多类员工培训项目，提升现有员工的专业能力和国际化视野。同时，集团通过设立的“全球管培生”和“青年企业家合伙人”招聘项目，搭建出具有国际化管理水平的团队。在海外的本土化经营中，集团积极与印尼、孟加拉、越南等国的当地大学合作，联合办学为外籍员工量身定制“MIB 计划”等培训项目。从人才招聘、人才培养到团队建设，新希望集团不断为团队注入新的国际化力量，为海外经营持续助力。具体人才培养措施见表 4.2。

表 4.2 人才培养计划表

人才培养计划	培训对象	主要内容
福达计划	合作的养殖户、农户	通过云养殖、云金融、云动保、云服务等数字化服务提升养殖户的数字化运营水平
“新希望学苑”数字化学习平台	所有员工	人才培养体系的一体化搭建
新英 365 计划	新入职员工	提升新员工综合能力
精英计划	青年干部	储备管理人才
雄鹰计划	经营单位总经理以上人员	提升领导团队的策略思维、经营能力、领导力
农牧行业 EMBA 项目	企业高级经营管理者	提升领导团队的领导力、创新能力、国际化视野
MIB 计划	外籍员工	为外籍员工提供国内外双向学习渠道，旨在培养新希望六和海外本土人才

资料来源：根据新希望集团历年年报整理所得。

4.3.5 全球化质量管理

饲料是新希望集团占比最大的业务，也是集团率先出海经营的业务，涵盖品类众多，产品质量管理成为维护品牌生命力的关键因素。首先，由于原料质量是保证饲料品质的最关键因素，新希望集团与中粮、中储粮、嘉吉、邦吉等 30 多家国内外大型原料供应商建立了合作关系。其次，采购管理是保证饲料盈利的重要环节，由总部直管的供应链管理团队对原料进行采购，保证原材料品质与成本。最后，研发体系是维护品牌口碑和销量的强力支撑，新希望集团通过旗下的饲料研究院搭建数字化生产模型，实现全球化质量管理。

4.3.6 数字化技术创新

新希望集团从创业之初就将科技视作发展的关键，力求搭建一个集产品、运营、研发于一体的原生数字化系统。其数字化转型发展过程如表 4.3 所示：

表 4.3 新希望集团数字化转型过程

时间	探索时期	领域	措施	主要内容
2011年	数字转型探索	战略	制定战略	提出年轻化、国际化、互联网化、产融一体化的“四化”战略进行转型
2013年	数字化转型试点	养殖	“福达计划”	云养殖、云金融、云动保等数字化服务
2018年	正式全面启动数字化转型	科技	生物、信息科技	“6936战略”“146N数字化战略”
		养殖	推出数字乡村解决方案	发布3S智慧猪场
		合作新机制	孵化“我行我数”消费者大数据合伙人公司	打造以“数据+算法”为核心的企业大脑
2019年		物流配送	自主研发科技物流平台“运荔枝”	冷链科技化、智慧化转型，制定出一体化的供应链交付解决方案
2021年		饲料生产	打造厂区数字物流协同平台	完成饲料数字化工厂的试点
2022年	数字化转型持续深入	饲料生产	节粮专项行动	新希望成为国内唯一一家拥有自主配方系统并实现工厂全覆盖的饲料企业
			自主研发的鸿瞳·NHF配方系统	
	饲料技术体系数字化建设		制定“六大数字化灯塔工程”	<ol style="list-style-type: none"> 1. 新希望六和的智慧猪场 2. 旗下品牌“川娃子”的智慧供应链、鲜生活冷链数智化产品矩阵 3. 新希望地产的“项目管理+全面预算+数字品质”项目

资料来源：根据新希望集团官网数据及年报资料整理所得。

5 新希望集团国际化经营的效果分析

针对企业国际化经营效果的测度，国内外学者依据企业的经营特色提出了不同的测度模型，新希望集团主要通过投资建厂、并购、技术合作等方式开展国际化布局，其国际化经营效果直接反映在集团整体经营绩效以及国际市场的卷入程度和国际影响力上。因此，本文运用熵值法以及国际化蛛网模型，从经营绩效与国际化程度出发，综合分析新希望集团的国际化经营效果。

5.1 基于熵值法的财务指标绩效分析

5.1.1 指标选取与计算步骤

(1) 熵值法评价指标的选取

财务绩效能直接反映企业资金使用总量及生产成本，也能间接反映企业管理、运用资金的能力，本文参照《中央企业综合绩效评估实施细则》，根据新希望集团的经营特点及财务状况，从盈利、营运、发展、偿债能力这四个维度来综合判断新希望集团的财务绩效水平。所有指标中仅资产负债率指标与财务绩效结果呈现负相关关系，其余均为正向相关，具体各维度选取指标如表 5.1 所示：

表 5.1 财务绩效评价指标体系架构

一级指标	二级指标	计算公式	代码	性质
盈利能力	营业利润率	主营业务利润/主营业务收入净额	S11	正
	总资产报酬率	息税前利润/资产平均总额	S12	正
	净资产收益率	净利润/净资产	S13	正
	盈余现金保障倍数	经营现金净流量/净利润	S14	正
营运能力	总资产周转率	销售收入总额/平均资产总额	S21	正
	存货周转率	销售成本/平均存货	S22	正
	应收账款周转率	主营业务收入净额/应收账款平均余额	S23	正
发展能力	营业收入增长率	营业收入增加额/上年营业收入总额	S31	正
	总资产增长率	本年资产总额增加额/年初总资产	S32	正
	净利润增长率	(当期净利润-上期净利润)/上期净利润	S33	正
偿债能力	流动比率	流动资产/流动负债	S41	正
	速动比率	速动资产/流动负债	S42	正
	资产负债率	负债总额/资产总额	S43	负

(2) 熵值法的一般步骤

本文选取熵值法来计算所评价指标权重，计算过程如下：

第一步，设定矩阵。选取 n 个分析对象，整理出每个分析对象所对应的 m 个指标数据，设 x_{ij} 为第 i 个分析对象的第 j 个指标， $i \in [1, 2, \dots, n]$ ， $j \in [1, 2, \dots, m]$ ，得到矩阵 A ：

$$A = \begin{pmatrix} [x_{11} & \cdots & x_{1m}] \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ [x_{n1} & \cdots & x_{nm}] \end{pmatrix}$$

第二步，无量纲化处理。为了消除每个指标之间由于计量单位、数值范围等因素造成的差异，需对其进行无量纲化处理，使其具有可比性，同时为避免 0 值对熵值计算造成影响，还需要对数据进行平移处理，各指标的具体处理方式如下：

正向指标：

$$x'_{ij} = \frac{x_{ij} - \min(x_{1j}, x_{2j}, \dots, x_{nj})}{\max(x_{1j}, x_{2j}, \dots, x_{nj}) - \min(x_{1j}, x_{2j}, \dots, x_{nj})} + d \quad (1)$$

负向指标：

$$x'_{ij} = \frac{\max(x_{1j}, x_{2j}, \dots, x_{nj}) - x_{ij}}{\max(x_{1j}, x_{2j}, \dots, x_{nj}) - \min(x_{1j}, x_{2j}, \dots, x_{nj})} + d \quad (2)$$

其中， d 表示对各指标数据进行平移处理，本文 d 值取 0.0001。

第三步，计算各指标比重 p_{ij} ，计算公式如下：

$$p_{ij} = \frac{x'_{ij}}{\sum_{i=1}^n x'_{ij}} \quad (3)$$

第四步，计算第 j 个指标的熵值 e_j ，计算公式如下：

$$e_j = -\left(\frac{1}{\ln(n)}\right) \sum_{i=1}^n p_{ij} \ln(p_{ij}) \quad (4)$$

第五步，计算无差异系数 g_j ，如下：

$$g_j = 1 - e_j \quad (5)$$

第六步，计算 j 指标的权重 w_j ，如下：

$$w_j = \frac{g_j}{\sum_{j=1}^m g_j} \quad (6)$$

第七步，计算各项能力得分 u ，如下：

$$u = \sum_{j=1}^m w_j * p_{ij} \quad (7)$$

5.1.2 新希望集团财务绩效的纵向对比

(1) 原始数据整理

新希望集团 1999 年开始国际化的探索，但前期国际化业务仅以越南为主，规模较小，2013 年后集中资源推进国际化策略。因此本文从集团纵向发展的角度选择 2012 年至 2022 年间的财务数据进行统计分析，探究国际化策略实施后集团经营绩效的变化情况，依据评价体系整理各年份相关数据。如表 5.2 所示：

表 5.2 新希望集团 2012 -2022 年各项指标数据

	S11	S12	S13	S14	S21	S22	S23	S31	S32	S33	S41	S42	S43
2012年	3.38%	12.41%	16.55%	1.20	2.97	16.1	118.42	2.23%	13.87%	-34.39%	0.94	0.43	41.35%
2013年	4.05%	11.94%	15.68%	0.83	2.3	15.18	129.5	-5.25%	21.96%	13.54%	0.88	0.36	44.34%
2014年	4.15%	10.60%	13.68%	0.67	2.1	14.4	149.38	0.89%	10.88%	4.90%	1.05	0.42	34.47%
2015年	5.17%	10.12%	11.98%	1.44	1.75	14.43	150	-12.13%	5.44%	13.28%	0.98	0.46	31.46%
2016年	5.37%	9.66%	12.19%	1.26	1.63	14.74	140.08	-1.04%	6.16%	5.81%	1.05	0.48	31.66%
2017年	5.13%	8.82%	10.81%	1.19	1.47	12.24	124.14	2.77%	13.55%	-6.39%	0.83	0.33	38.20%
2018年	4.33%	7.59%	7.87%	1.96	1.44	12	126.32	10.38%	12.94%	-7.16%	0.74	0.39	42.98%
2019年	7.84%	12.41%	20.63%	0.88	1.28	9.81	112.15	18.81%	33.94%	127.08%	0.66	0.27	49.16%
2020年	5.61%	8.20%	16.09%	1.14	1	7.87	125	33.85%	70.42%	-5.39%	0.91	0.32	53.06%
2021年	-7.20%	-6.50%	-28.58%	-0.05	0.95	7.87	129.96	14.97%	21.28%	-262.50%	0.94	0.45	64.98%
2022年	-1.24%	0.06%	-5.55%	-6.32	1.04	7.81	120	12.07%	2.97%	-80.02%	0.71	0.29	68.02%

(2) 指标的无量纲化处理

根据公式（1），公式（2）进行无量纲化处理，结果如表 5.3 所示：

表 5.3 标准化矩阵

	S11	S12	S13	S14	S21	S22	S23	S31	S32	S33	S41	S42	S43
2012年	0.7481	0.9752	0.8995	0.8645	0.6684	0.8891	0.4585	0.1498	0.2817	0.7087	0.5642	0.4287	0.5422
2013年	0.7548	0.9044	0.8589	0.8441	0.5694	0.795	0.9837	0.2832	0.1173	0.6865	1.0001	0.7144	0.4038
2014年	0.8226	0.879	0.8243	0.9378	0.3961	0.7987	1.0001	0.0001	0.0366	0.708	0.8206	0.9049	0.8607
2015年	0.8359	0.8547	0.8286	0.9159	0.3367	0.836	0.738	0.2413	0.0473	0.6888	1.0001	1.0001	1.0001
2016年	0.8199	0.8103	0.8005	0.9074	0.2575	0.5345	0.3169	0.3242	0.157	0.6575	0.436	0.2858	0.9908
2017年	0.7667	0.7452	0.7408	1.0001	0.2427	0.5055	0.3745	0.4897	0.1478	0.6555	0.2052	0.5715	0.6881
2018年	1.0001	1.0001	1.0001	0.87	0.1635	0.2414	0.0001	0.6729	0.4593	1.0001	0.0001	0.0001	0.4668
2019年	0.8518	0.7775	0.9078	0.9019	0.0249	0.0073	0.3396	1.0001	1.0001	0.6601	0.6411	0.2382	0.1807
2020年	0.0001	0.0001	0.0001	0.7574	0.0001	0.0073	0.4706	0.5894	0.2715	0.0001	0.718	0.8572	0.0001
2021年	0.3964	0.347	0.4681	0.0001	0.0447	0.0001	0.2075	0.5265	0.0001	0.4685	0.1283	0.0953	-0.5518
2022年	0.4788	0.3438	0.5809	0.7637	-0.4702	-0.942	-2.9629	0.2639	-0.044	0.6739	-1.692	-1.286	-0.6925

(3) 各项指标熵值及权重计算

根据公式（3）-（6）计算得出每个指标的熵值 e 、差异化系数 g 以及所占权重，计算结果如表 5.4 所示：

表 5.4 新希望集团各指标熵值及权重结果

一级指标	二级指标	e	g	w	指标权重
盈利能力	营业利润率	0.9485	0.0515	0.0220	0.2757
	总资产报酬率	0.8230	0.1770	0.0758	
	净资产收益率	0.8024	0.1976	0.0846	
	盈余现金保障倍数	0.7820	0.2180	0.0933	
营运能力	总资产周转率	0.848	0.1520	0.065	0.1351
	存货周转率	0.8709	0.1291	0.0552	
	应收账款周转率	0.9652	0.0348	0.0149	
发展能力	营业收入增长率	0.6200	0.3800	0.1626	0.4063
	总资产增长率	0.6473	0.3527	0.1509	
	净利润增长率	0.7832	0.2168	0.0928	
偿债能力	流动比率	0.8420	0.158	0.0676	0.1829
	速动比率	0.7943	0.2057	0.0880	
	资产负债率	0.9362	0.0638	0.0273	

（4）财务绩效纵向对比结果分析

根据对新希望集团 2012-2022 年财务绩效的得分汇总可见，这期间新希望集团财务绩效总体表现平稳（如表 5.5 和图 5.1 所示）。2013 年至 2019 年期间盈利、营运能力表现平稳，受短期偿债能力影响，整体绩效表现在 2015 年出现小幅下降，随后通过及时调整资产管理方式，发展能力得到提升，进而稳定了集团的整体财务表现。2019 年后受全球疫情及非洲猪瘟的持续影响，整体财务绩效呈现下降趋势，仅盈利和营运能力在 2021 年后有所回升，具体情况如下：

第一，盈利能力。近十年新希望集团整体盈利平稳，在饲料与养殖业的投资收益稳定，说明海外事业的经营并未对企业的整体运营带来负面影响。一方面，得益于新希望集团在饲料业的龙头地位，拥有一定的生产规模和议价能力，能缓解集团在其他行业的损失；另一方面，2018年农牧业受猪瘟影响损失严重，而新希望仍能保持盈利能力的稳定增长，在2020年疫情的双重打击下盈利能力也在缓慢恢复，也能间接证明集团通过国际化经营和产业调整来分担行业风险这一决策的正确性。

第二，营运能力。2012-2015年间，集团营运能力呈现逐年上涨的趋势，而在2016-2018年间呈现波动下降的趋势，这可能与行业周期以及猪瘟的影响有关，2017年以后新希望集团加大了对生猪养殖行业的投资，资产结构发生改变，生物资产增多，获利周期延长，资产周转能力下降；同时，受养殖业大环境限制，猪价下跌也进一步降低了新希望集团的资产价值，其营运能力在2018-2022年间总体呈现下降趋势。为此，集团应尽快调整资产结构，稳定市场信心，维护集团的持续发展。

第三，发展能力。整体而言，在全面推进国际化策略的十年间，新希望集团的发展能力呈现稳步上涨的趋势，得益于饲料业的稳定收入以及养殖业的稳定投入，新希望集团的发展能力在2019年达到近十年的峰值0.1057，随后受疫情等环境影响有所下降。这说明在健康的行业环境下新希望集团的盈利空间较为可观，未来需要及时调整集团的业务重心，提升产品的附加值，以应对可能的环境变化，争取更加稳定的生产经营环境、提升自身抗风险能力。

第四，偿债能力。2012-2015年间新希望集团的偿债能力小幅提升，这也间接说明海外市场的资产积累对改善集团的债务结构起到了一定程度的正向作用。而在2016年后总体呈现下降趋势，仅在2020年有所上升，2020年后持续下跌，这与集团的策略调整有关，2017年在养殖业的持续扩张使得集团负债增多，短期偿债能力进一步被削弱，在疫情等不利环境的催化下，集团的抗风险能力急速下降。具体得分与变化趋势见表5.5、图5.1。

表 5.5 新希望集团 2012-2022 年财务绩效得分情况

年份	盈利能力	营运能力	发展能力	偿债能力	综合得分
2012	0.0307	0.0364	0.0321	0.0237	0.1229
2013	0.0294	0.0361	0.0265	0.0370	0.1291
2014	0.0299	0.0313	0.0117	0.0415	0.1144
2015	0.0296	0.0281	0.0208	0.0478	0.1262
2016	0.0287	0.0180	0.0300	0.0213	0.0980
2017	0.0282	0.0176	0.0354	0.0217	0.1028
2018	0.0328	0.0084	0.0656	0.0033	0.1101
2019	0.0295	0.0035	0.1057	0.0181	0.1568
2020	0.0081	0.0037	0.0377	0.0325	0.0820
2021	0.0096	0.0029	0.0252	0.0006	0.0383
2022	0.0192	-0.0508	0.0158	-0.0645	-0.0803

数据来源：根据数据计算所得。

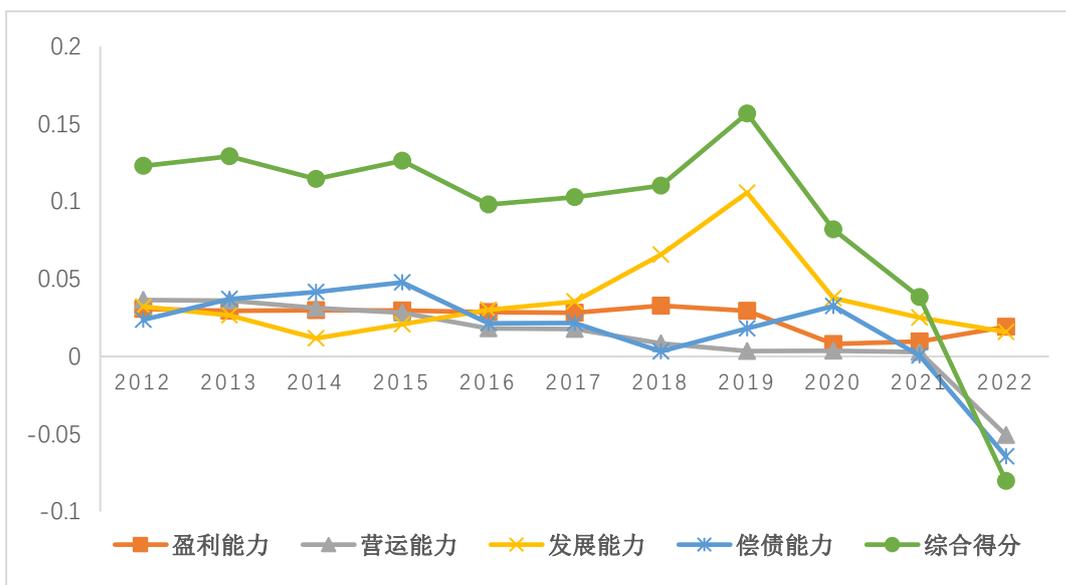


图 5.1 新希望集团 2012 -2022 年各维度的分级综合得分变化趋势图

数据来源：根据计算数值绘制所得。

5.1.3 新希望集团财务绩效的横向对比

(1) 样本选择及数据来源

从经营业务来看，新希望集团作为大型农牧上市企业，主营业务集中在饲料生产和禽畜养殖行业，位于产业链中游；从筹资渠道来看，新希望集团

是农牧行业上市公司中的龙头企业，主要通过发行可转债及股票来进行融资。因此，在同行业企业的横向对比中，本文选择以饲料和养殖为主要经营业务的上市企业作为分析样本，选取市值排名前 10 的上市公司作为行业企业代表，具体企业名单如表 5.6 所示：

表 5.6 样本企业名单

企业名称	市值（亿元）
海大集团	723.7
新希望	414.6
大北农	296.6
神农集团	137.4
中牧股份	117.1
唐人神	96.16
正邦科技	91.75
禾丰股份	81.65
金新农	56.56
正虹科技	20.9

资料来源：根据各企业年报数据整理所得。

本文选取 2019-2022 年的财务数据进行对比分析，探究疫情前后新希望集团的财务水平以及疫情后的恢复能力，进而对行业内企业的平均水平进行综合分析，分析所选取的数据均来自上市公司历年的年度报告及 Wind 数据库。

（2）原始数据处理及结果

根据公式（1）-（7）对样本企业的原始数据进行处理，原始数据及标准化处理结果见附录 1、附录 2，最终得到各指标熵值法与权重如表 5.7 所示：

表 5.7 农牧业各指标熵值及权重计算结果

一级指标	二级指标	年份	e	g	w	权重	
盈利能力	营业利润率	2019	0.7732	0.2268	0.0849	2019年	0.3076
		2022	0.9532	0.0468	0.0289		
	总资产报酬率	2019	0.7810	0.2190	0.0820	2019年	0.3076
		2022	0.9460	0.054	0.0334		
	净资产收益率	2019	0.8228	0.1772	0.0663	2022年	0.1732
		2022	0.9540	0.0460	0.0284		
盈余现金保障倍数	2019	0.8013	0.1987	0.0744	2022年	0.1732	
	2022	0.8665	0.1335	0.0825			
营运能力	总资产周转率	2019	0.8423	0.1577	0.0591	2019年	0.2219
		2022	0.8362	0.1638	0.1012		
	存货周转率	2019	0.8294	0.1706	0.0639	2019年	0.2219
		2022	0.8826	0.1174	0.0725		
	应收账款周转率	2019	0.7358	0.2642	0.0989	2022年	0.2385
		2022	0.8952	0.1048	0.0647		
发展能力	营业收入增长率	2019	0.8032	0.1968	0.0737	2019年	0.2979
		2022	0.9219	0.0781	0.0483		
	总资产增长率	2019	0.8853	0.1147	0.0429	2019年	0.2979
		2022	0.9470	0.0530	0.0328		
	净利润增长率	2019	0.5157	0.4843	0.1813	2022年	0.3402
		2022	0.5806	0.4194	0.2592		
偿债能力	流动比率	2019	0.7753	0.2247	0.0841	2019年	0.1726
		2022	0.8411	0.1589	0.0982		
	速动比率	2019	0.8452	0.1548	0.0579	2019年	0.1726
		2022	0.8140	0.1860	0.1149		
	资产负债率	2019	0.9183	0.0817	0.0306	2022年	0.2481
		2022	0.9434	0.0566	0.0349		

(3) 财务绩效横向对比结果分析

根据上文计算步骤，可以分别计算出这十家样本企业在 2019 年、2022 年的综合得分与排名状况，具体如表 5.8、5.9 所示。

表 5.8 2019 年样本企业各项能力得分表

	盈利能力	营运能力	发展能力	偿债能力	综合得分	综合排名
神农集团	0.0912	0.0196	0.0496	0.0379	0.1982	1
唐人神	0.0125	0.0368	0.1306	0.0067	0.1866	2
正虹科技	0.0309	0.0552	0.0012	0.0364	0.1237	3
禾丰股份	0.0397	0.0293	0.0214	0.0224	0.1129	4
新希望	0.0283	0.0301	0.0231	0.0020	0.0835	5
海大集团	0.0267	0.0291	0.0150	0.0098	0.0807	6
正邦科技	0.0285	0.0118	0.0383	0.0008	0.0795	7
中牧股份	0.0121	0.0009	0.0038	0.0363	0.0532	8
大北农	0.0167	0.0065	0.0058	0.0148	0.0438	9
金新农	0.0211	0.0024	0.0090	0.0054	0.0379	10

表 5.9 2022 年样本企业各项能力得分表

	盈利能力	营运能力	发展能力	偿债能力	综合得分	综合排名
禾丰股份	0.0163	0.0410	0.1795	0.0315	0.2683	1
神农集团	0.0172	0.0129	0.0156	0.0750	0.1207	2
海大集团	0.0186	0.0450	0.0210	0.0199	0.1046	3
唐人神	0.0163	0.0359	0.0311	0.0199	0.1032	4
大北农	0.0380	0.0196	0.0254	0.019	0.1020	5
中牧股份	0.0162	0.0083	0.0144	0.0488	0.0878	6
金新农	0.0212	0.0100	0.0204	0.0146	0.0663	7
正虹科技	0.0137	0.0288	0.0160	0.0076	0.0661	8
新希望	0.0097	0.0305	0.0084	0.0117	0.0603	9
正邦科技	0.0059	0.0065	0.0083	0.0000	0.0206	10

从盈利能力角度来说，疫情前，神农集团表现最好，中牧股份表现最差，新希望集团则位于行业中游；从营运能力和发展能力来看，唐人神的资产质量和运营能力最好，排名均在靠前位置，新希望集团则在这两个维度下分别排名第三和第四，处于中上游位置，得益于2017年新希望集团对养殖业的资本投入和管理，2019年集团的营运和发展能力较好；从偿债能力来看，盈利表现最好的神农集团偿债能力最佳，而新希望集团的偿债能力则表现较差，排名第9。

疫情后，各企业表现差异较大，海大集团和大北农收益增长明显，盈利能力和营运能力从疫情前的下游位置攀升至行业上游，而其他以生猪养殖为主要经营业务的企业在各项能力的排名则呈现不同程度的下滑，其中，新希望集团除了偿债能力有小幅上升以外，其他能力均处于排名靠后的位置，这与新希望集团在2017年以后加大对养殖产业的投入有关，持续的猪瘟影响和经济下行的大环境让猪价持续走低，削弱了集团的营业能力，禽类、生猪等生物资产的投入加大也进一步削弱了集团资金周转能力，进而更加突出了集团的偿债弊端，所以疫情后新希望集团综合能力表现不佳。

综合来看，在较为稳定的经济环境下，新希望集团的整体水平处于行业前端，提升主营产品品质是维持其主营业务收入的关键因素，开展国际化业务经营对集团总体业务经营有一定的积极作用，但由于国际业务占比相对较少，因此国际化经营效果未能在集团总体绩效层面得到充分体现。值得注意的是，偿债能力一直是新希望集团亟待解决的问题，偿债结构的失衡降低了

疫情后企业的恢复能力，同时，生产投入的持续扩大使得集团的偿债结构进一步失衡，在猪瘟和疫情等环境因素的作用下则是直接削弱了盈利、营运以及发展能力。因此，对于新希望集团来说，调整债务结构和资产结构是当务之急，及时止损的同时应进一步完善集团产业链一体化布局，提高应对市场风险的能力。

5.2 非财务绩效分析

5.2.1 顾客层面

(1) 市场占有率

市场占有率通常指的是企业销售额在市场总销售额中所占的比重，总体上能够反映出企业产品在市场中的获利能力及竞争力。根据新希望集团的业务构成来看，饲料、养殖业一直是集团的主营业务，因此，营业收入的变化可以反映集团的市场占有率情况。本文通过对比新希望集团营业收入与行业收入情况来分析集团的市场占有率情况。如图 5.2 所示。

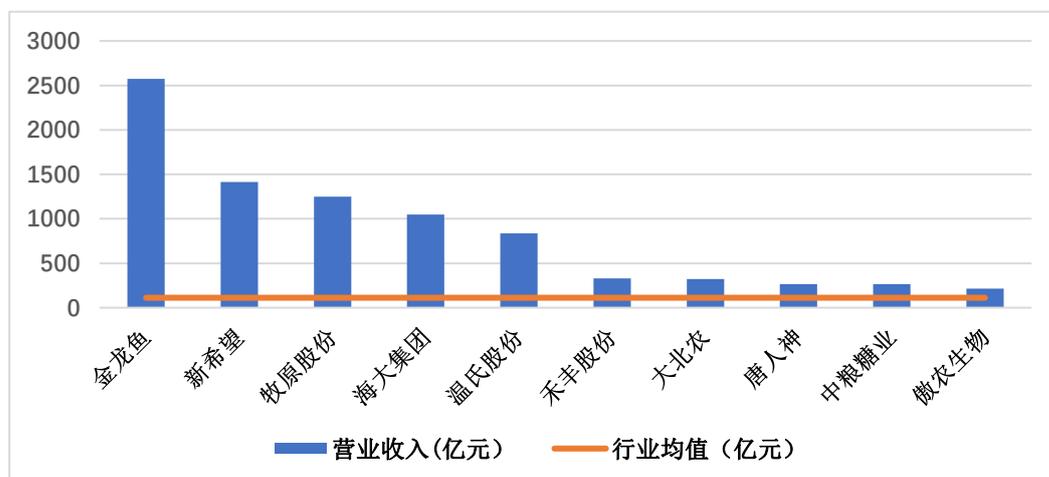


图 5.2 农牧行业营业收入情况

资料来源：根据各农牧上市企业发布的年报数据整理所得。

从公司市值的角度来看，2022 年农牧企业全行业公司市值均值为 108 亿，而新希望集团市值为 450.5 亿，是行业均值的 4 倍，在同行企业中排名第四。2022 年农牧行业营业收入均值为 112 亿元，排名前五的农牧企业的营业收入

均超出靠后企业的营业收入的 3 倍，其中新希望集团营业收入为 1415 亿元，在整个行业排名第二，远高于行业均值，在产品市场中竞争优势明显。因此，综合营业收入与公司市值可知，新希望集团在同行业竞争中优势明显，得益于其多年的规模化生产经营，发展至今已取得了较高的市场占有率。

（2）品牌价值

就产能而言，新希望集团已在全国乃至全世界范围享有一定的品牌号召力，同时，通过整理世界品牌实验室历年的品牌价值排名可以得知，2004-2022 年期间，集团品牌价值逐年稳步上升。尤其是在 2010 年，业务重心转到农牧行业后品牌价值增速明显，同比增长 30.99%，近 10 年，集团品牌价值以 23.34% 的平均增长速度稳步攀升，2022 年，集团以 1385.21 亿元的品牌价值位列中国品牌榜单的第 52 位。这些数据证明新希望集团国际化经营策略对集团品牌价值提升所产生的正向作用。如图 5.3 所示。

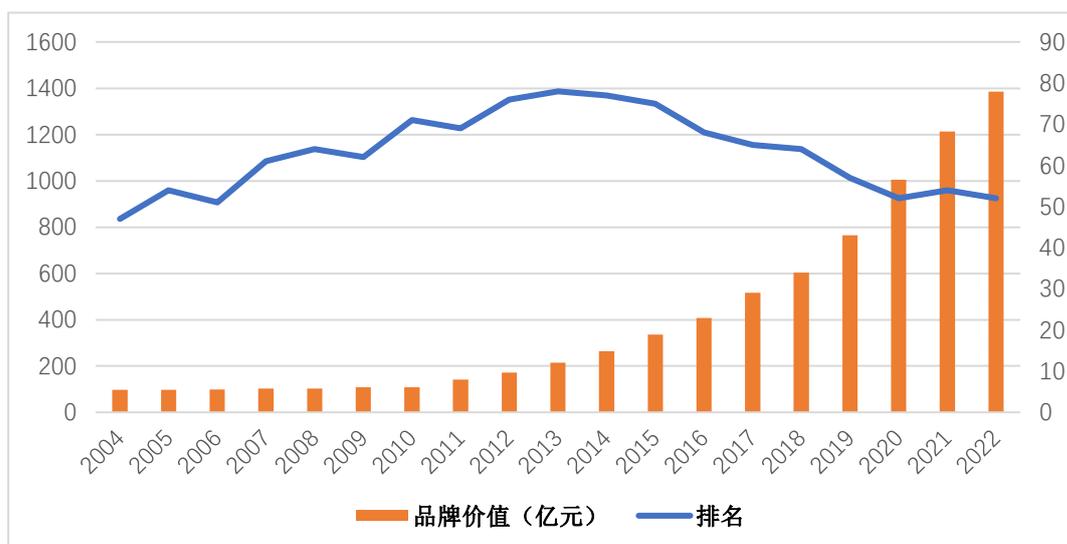


图 5.3 新希望集团历年品牌价值变化情况

资料来源：根据世界品牌实验室历年发布的品牌价值报告整理所得。

5.2.2 内部流程层面

（1）研发投入

技术研发是提升产品附加值、提高企业生产经营效率的关键环节，在

2012 至 2018 年期间，新希望集团在技术研发方面投入的人力和资金较为稳定，平均维持在 7 亿元左右，占营业收入的 1%，这段时期的技术研发投入主要用于产品的升级，如图 5.4 所示。而在 2019 年后，新希望集团在生猪养殖方面扩大养殖规模，致力于打造自动化的养猪系统，人才、资金投入量都增长了近 2 倍，研发投入占营业收入的占比也由 2018 年的 0.14% 上升至 2022 年的 21%。由此可见，新希望集团对于技术研发具有一定的重视程度，但是相较于企业整体规模而言，这部分的投入规模较小，不足以支撑集团国内外业务所需的技术创新。



图 5.4 新希望集团研发投入资金情况

数据来源：根据新希望集团历年年报公布数据整理所得。

(2) 期间费用

期间费用是围绕企业生产、管理和经营等日常活动而产生的资金流出，能反映企业的内部运营流程水平。集团自集中推进国际化策略以来，为满足业务扩张和国际化布局需要，其销售费用与管理费用都呈现稳步上升的趋势。为满足生猪养殖业务的扩张需要，管理费用由 2018 年的 20.52 亿元上升至 2022 年的 46.78 亿元。同时，由于饲料业务相对稳定，市场价格波动较小，且新希望集团的产品与口碑在行业中具有相对优势，因此销售费用在这十年间增幅较小，仅在 2018 年后出现小幅下降。就财务费用而言，2013-2018 年，集团财务费用持续下降，说明国际化策略在一定程度上缓解了集团的财务困

境。之后，受疫情和行业持续性的周期影响，集团财务压力增大，持续扩增养猪规模也让财务费用由 2019 年的 4.34 亿元陡增至 2022 年的 18.91 亿元。整体而言，推进国际化策略在一定程度上减缓集团的财务费用支出，但由于集团业务扩张规模较大，期间费用整体仍旧呈现上升趋势。如图 5.5 所示。

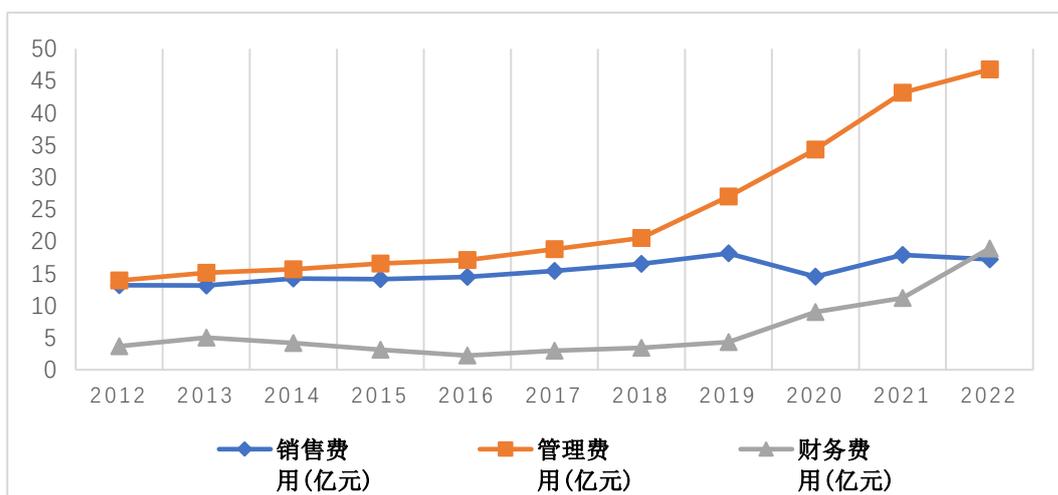


图 5.5 新希望集团期间费用使用情况

数据来源：根据新希望集团历年年报公布数据整理所得。

5.2.3 学习与成长层面

(1) 人才结构

人才是企业核心竞争力的源泉，2013 年至今，集团的各部门的员工整体结构不变，除行政人员人数逐年减少以外，其他部门的人员数量整体呈现上升趋势，且受行业环境及集团的业务调整影响，2020 年各部门人员数均出现陡增的情况，随着业务紧缩又立刻呈现下降趋势，这也从侧面反映出新希望集团人才结构仍旧以国内业务为主导，国际化转型对企业内部人才结构的优化作用不明显。结合 2012-2022 年新希望集团员工学历情况（图 5.6）来看，集团本科学历以上的人才数量逐年递增，2020 年后由于业务调整，本科以上人才增速明显，截止 2022 年集团本科以上人才已占总人数的 31.70%。但人才结构的优化与业务之间关联性不强，集团仍旧缺少具有国际化视野的复合型人才，通过国际化经营对其企业内部人才结构的优化作用不明显，未来仍

需加快国际化人才队伍的建设。

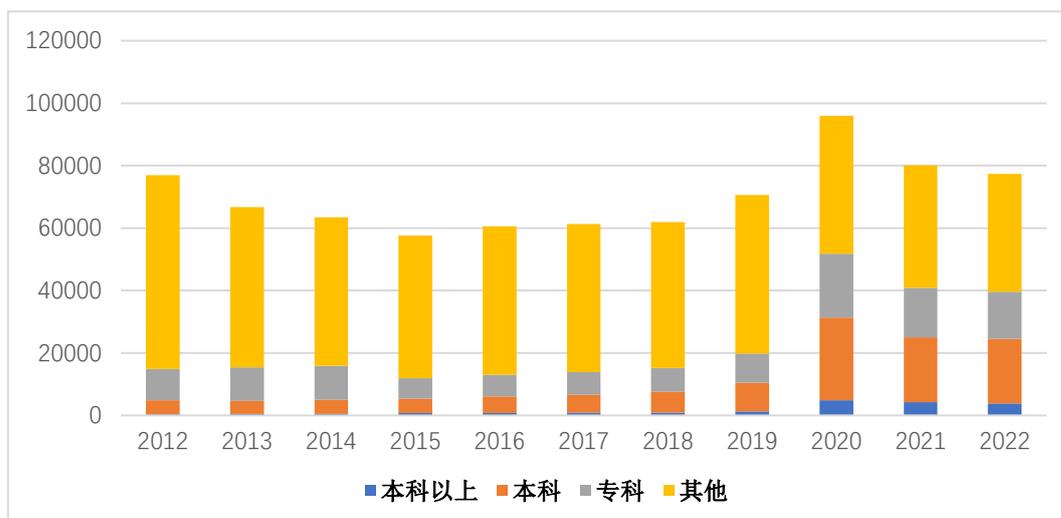


图 5.6 2012-2022 年新希望集团员工学历情况

数据来源：根据新希望集团历年年报公布数据整理所得。

(2) 数字化建设规划

数字驱动是未来各行各业获得核心竞争力的关键，越早获取并使用数字技术，便能尽早抓住未来发展机会。新希望集团认为建立数字化运营管理系统，提高员工对数字化经营的认知和操作能力是集团实现数字化转型的关键。为此，集团从顶层设计出发，统一认识，逐步建立了一套完整的数字化建设体系。一方面，引入统一的信息交流系统，提升全集团员工的沟通效率，以点带面逐步实现整体运营管理的数字化转型。另一方面，新希望集团与哈佛商学院一起举办“新希望·哈佛商学院数字化策略加速项目”进一步统一集团上下的数字化共识，提高数字化能力。

5.3 国际化程度分析

5.3.1 国际化蛛网模型分析准备

(1) 指标选取

“蛛网模型评估法”最初由我国学者鲁桐提出，通过跨国经营方式、海外财务管理、市场营销、组织结构、人事管理和跨国化指数这六个要素来衡量企业国际化程度。随后，学者李朝明在此基础上增加了“国际化阶段”和

“无形资产”这两个要素形成覆盖范围更广的“八要素蛛网模型”，并通过实证证明这个模型可以更加准确地反映企业国际化经营现状以及国际化程度。综合新希望集团发展现状以及数据可获得性，本文将采用“八要素蛛网模型”来评估新希望集团的国际化水平。

根据新希望的经营特点，本文另选取“国际品牌”和“技术创新”作为对其无形资产的考量指标，同时由于“国际化阶段”与“国际化经营方式”有重合，故删去。最终指标选取情况如下：

表 5.10 新希望集团国际化程度测度指标

考察角度	八要素蛛网模型指标
国际市场卷入程度	跨国化指数
国际财务水平	海外财务管理
国际市场影响力	品牌国际化程度
	海外营销网络
国际市场开拓能力	国际化组织结构
	国际化经营方式
国际化成长能力	技术创新
	国际化人才招聘

第一，跨国化指数。在全球市场拥有充分的人力、资产规模是企业在国外扩大生产经营的前提，参照联合国贸易与发展会议有关跨国化指数的指标选取标准，本文将企业在海外的资产、收入及员工占比这三项指标的平均值作为反映企业海外业务的发展状况及国际市场的卷入程度的评价指标，具体评分标准见表 5.11。

表 5.11 跨国化指数评分标准

跨国化指数 区间范围 (%)	1-19	19-39	39-59	59-79	79-100
得分	1	2	3	4	5

第二，海外财务管理。企业的国际财务水平决定了企业在国际市场的可持续发展动力，具体体现为企业筹措资金、管理资金的能力。本文通过综合分析集团的“海外筹资率”、“海外财管制度”以及“资金运作方式”这三个指标来对集团的海外财务管理能力进行评分，见表 5.12。

表 5.12 海外财务管理能力评分标准

海外财管制度	资金运作方式	海外筹资率	得分
按照业务项目管理	无原则性规定	小于 5%	1
国内外财管体系分离，按国别管理	委托当地机构管理海外资金运作	6%至 10%	2
国内外财管体系分离，按地域管理	海外事业部管理海外资金运作	11%至 20%	3
国外财务由总公司统一管理	总公司对海外资金进行差异化管理	21%至 50%	4
全球财务由总公司统一管理	全球资金运作由总公司统一管理	大于 51%	5

第三，国际化经营方式。不同企业可通过自身产品、服务进入国际市场，其资源优势及入场方式决定了企业国际化经营方式的差异性，而不同的经营方式则是决定了企业在国际市场的获取收益、提升影响力、抵抗市场风险的能力，即开拓国际市场的能力，直接影响企业的国际化程度。因此，本文选择国际化经营方式作为评价企业国际化程度的指标。见表 5.13。

表 5.13 国际化经营方式评分标准

经营方式	间接出口	直接出口	合资、并购当地企业	独资、组建策略联盟	建立国外研发、运营中心等开展本土化经营
得分	1	2	3	4	5

第四，国际化组织结构。完善且高效的组织结构意味着企业能更有效地协调海内外资源、业务和管理，进而推动国际化程度的加深。同时，处于不同发展阶段的企业对国际化组织结构的需求不同，因此，可通过新希望集团的国际化组织的搭建情况、权责范围来探究其国际化发展水平。如表 5.14。

表 5.14 国际化组织结构评分标准

国际化组织结构	国内职能部门经营海外业务	设立海外事业部经营海外业务	聘请专职董事负责海外业务	创建海外子公司、分公司	全球经营组织一体化
得分	1	2	3	4	5

第五，国际化人才招聘。人才储备的丰富程度决定了企业在国际市场的成长能力的大小，一方面，跨国企业在国际化经营过程中凭借其业务优势能扩宽现有员工的国际化视野；另一方面，伴随着企业国际化程度加深，企业对新入职员工的国际化背景及知识储备的要求相应提高，因此，本文将企业的国际化人才招聘标准作为评价指标来反映企业的国际化发展水平，具体评价标准如表 5.15。

表 5.15 国际化人才招聘评价标准

人才招聘	临时业务员	长期业务员	满足业务需求临时培训	有国际业务经验的员工	具备国际背景的高管
得分	1	2	3	4	5

第六，技术创新。数字时代背景下，稳定且持续的科研创新能力能促使企业实现稳定、高质量的产品产出，通过提升生产效率、提高产品附加值进而在国际市场获得更高的市场份额。越是成熟的跨国企业对高质量、高技术含量的产品的需求越高，同时，企业在技术研发方面投入的资金、人力的大小也会影响企业的国际化发展潜力。因此本文通过分析企业在技术研发方面的资金和人力投入情况来综合评估新希望集团在技术创新的国际化水平，见表 5.16。

表 5.16 技术创新评价标准

研发投入占比	0至3%	3%至5%	5%至10%	10%至15%	15%以上
得分	1	2	3	4	5

第七，海外营销网络。企业的海外经营布局决定了企业协调、管理海外资源与业务的能力，经营范围的广度与经营业务的关联程度影响着企业的国

际市场影响力，因此，本文选取海外工厂、海外子公司的数量、分布范围的广度这三个指标来综合反映新希望集团的海外营销网络现状。见表 5.17。

表 5.17 海外营销网络评价标准

海外营销网络	子公司较少	子公司较多	子公司较多且有海外工厂	子公司较多且分布广	子公司较多、分布广、种类丰富
得分	1	2	3	4	5

第八，品牌国际化程度。品牌影响力是判断企业国际影响力的重要指标，在国际市场品牌分布越广、产品受众越多、品牌口碑越好，客户黏性越高，则品牌国际影响力越高、企业国际化程度越深。因此，本文综合分析品牌的经营分布、市场满意度、客户粘性等情况来评价新希望集团的品牌国际化程度，具体评价标准见表 5.18。

表 5.18 品牌国际化评价标准

品牌分布	集中于发展中国家	少数发达国家	多数发达国家	多数发达国家且品牌认可度高	全球市场
得分	1	2	3	4	5

(2) 蛛网模型计算方法

第一步，标准化指标。通过上述评价体系可以消除各指标计量单位的差异，并将量化指数统一限定在[1, 5]之间。

第二步，绘制蛛网模型。将上一步中标准化的指标数值带入八要素蛛网模型的坐标轴中，连接各指标坐标，绘制出新希望集团的蛛网图。

第三步，计算蛛网面积。假设指标数为 N，每个指标因素的取值记为 X_i ($i=1,2, \dots, N$)。依据评价标准对各要素的国际化程度进行评分，此处得分即为 X_i 的边长，并据此算出所围成的图形的面积 S，即为蛛网面积，计算公式为： $S = \frac{1}{2} * \sin\left(\frac{2\pi}{N}\right) (\sum_{i=1}^{N-1} X_i X_{i+1} + X_N X_1)$ ， $N=8$ 。最终评估结果参见表 5.19。

表 5.19 国际化蛛网模型评价标准

等级	最弱	较弱	一般	较强	最强
S	0-14.14	14.14-28.28	28.28-42.42	42.42-56.56	56.56-70.7

5.3.2 国际化蛛网模型量化评估

(1) 跨国化指数。根据跨国化指数标准收集并统计了所需的各项指标，如表 5.20 所示：

表 5.20 新希望集团跨国化指数有关指标

海外资产 (亿元)	总资产 (亿元)	海外收入 (亿元)	总收入 (亿元)	海外员工 (人)	总员工 (人)
160.44	3643.78	173.59	1415.08	3,000	77328

新希望集团海外总资产约为总资产的 4.40%，海外员工人数约占员工总数的 3.88%，将上述数据带入公式计算得：新希望集团跨国化指数=（海外资产占比+海外销售收占比+海外员工占比）/3*100%≈6.85%。因此新希望集团在此方面得 1 分。

(2) 海外财务管理。根据 2022 年财报显示，新希望集团的分、子公司均采用由集团总部事项财务、技术直管的方式经营，筹资以国内股票、债券以及现有资金为主，但是，集团主要以在中国境内进行资金筹集为主，在海外的资金筹措率为 6% 左右。因此，新希望集团在此方面仅得 2 分。

(3) 国际化经营方式。新希望集团主要通过海外建厂、并购合资等方式进入国际市场，在中亚地区投资建厂搭建中、下游产业链，在欧美地区通过并购、技术合作等方式整合优势资源并完善其上游产业链的布局，产业链较为完整，国际化经营方式较为丰富。因此，新希望集团在此方面得 4 分。

(4) 国际化组织结构。2017 年，新希望集团制定的五年战略规划，对海外市场进行了国别区分，制定了因地制宜的国别发展策略。同时，在海外业务中增设贸易部，主要负责公司产品的出口以及海外营销策略的制定等相关事宜，业务部门也分设不同国别业务小组，让总部战投部中的海外投资人员

下沉至海外中心，以便针对各个国家政策、业务的不同更好的开展相关经营活动。因此，新希望集团在此方面得 3 分。

(5) 国际化人才招聘。集团主要通过建厂、并购等方式进入国际市场，在经营过程中雇佣本地员工并推行本土化经营策略。同时依据整体业务规划和产品标准，集团持续开展对各层员工的专业化培训，以保证海外员工业务水平 and 能力的一致性，例如新希望六和与新华都商学院合作的 MIB 计划。因此新希望集团在此方面得 2 分。

(6) 技术创新。2022 年研发投入占营业收入的 0.23%，占期间费用的 4%，在国际化经营过程中，集团通过提升产品质量、扩大业务规模，通过技术合作和品牌投资等方式扩大品牌影响力，但技术研发投入较少。目前，新希望集团尚未建立属于自己的海外研究中心，仅依靠技术合作的方式获取海外优势技术资源，技术创新的国际化程度较低。因此，新希望集团在此方面得 1 分。

(7) 海外营销网络。新希望集团海外分公司超 600 家，分布在欧、亚、非、澳洲以及北美洲，在海外近 20 个国家和地区进行投产、建设、筹建、投资的公司 40 余家，主要经营畜禽、水产饲料产品的生产和销售，其中主要的子公司在亚洲居多，因此，新希望集团在此方面得 4 分。

(8) 品牌国际化程度。新希望集团是我国较早进入国际市场的企业，尽管集团在饲料产能上已超越嘉吉、蓝德雷等老牌公司，但由于其子公司与产业链主要集中在亚洲与非洲地区，其品牌影响力与欧美老品牌相比还有一定差距，在品牌国际化方面还有较大提升空间，因此，新希望集团此项的综合评估得 2 分。

5.3.3 新希望集团国际化蛛网模型

综上所述，新希望集团的国际化蛛网模型评分结果如表 5.21 所示：

表 5.21 新希望集团国际化蛛网模型八要素的评分结果

指标	跨国化指数	海外财务管理	国际化经营方式	国际化组织结构	国际化人才招聘	技术创新	海外营销网络	品牌国际化程度
得分	1	2	4	3	2	1	4	2

根据上述评分结果可绘制出新希望集团的国际化蛛网模型，如图 5.7 所示，同时根据蛛网模型面积计算公式，得出新希望集团国际化程度的蛛网模型面积 $S=15.56$ ，结果处于 $[14.14-28.28]$ 区间内，属于较弱水平。



图 5.7 新希望集团国际化蛛网模型

5.4 新希望集团国际化经营的效果评价

就经营绩效而言，国际化经营活动的开展对新希望集团的整体绩效的提升具有积极的正向作用，主要表现为海外营业收入、资产规模、品牌口碑和国际市场占有率的上升，这说明新希望集团的产品在国际市场已具有了一定的客户基础，主营业务收入较为稳定，未来主营业务的盈利区间持续扩大的可能性较大。但由于集团国际业务的收入仅占整个集团的 12.27%左右，国内外业务联动性不高，因此尽管新希望集团的国际化经营业务持续盈利，其国际化经营效果在集团的整体财务绩效上表现并不突出。相较于同行业中的竞争企业，新希望集团在饲料行业的竞争优势明显，且在此领域的收入较为稳定，也是集团在国外的主要经营业务，未来在此领域的持续投入资金、技术等资源能进一步为集团获取可观的利润回报，扩大国际业务占比及规模能为集团的长期稳定发展提供一定的资金支持，对经营绩效的提升产生正向影响。

就国际化程度而言，新希望集团整体融入国际市场的程度不深，主要是在海外财务管理、海外人才招聘、技术创新、品牌口碑等方面优势不明显，这是集团的海外经营规模不大导致的，目前新希望集团的 80%业务与资源都集中在国内，且国内外经营业务相对独立，因此在财务、技术、人才招聘等方面的资金、人力投入具有差异性，最终表现为新希望集团的国际化程度不高，与国内业务联动性不强等特点。

6 新希望集团国际化经营策略的不足及优化

6.1 经营策略的不足

6.1.1 产业布局不均，造成国际化发展潜力不足

从产业布局的广度来说，国际化发展至今，尽管新希望集团的产业遍布全球，但主营业务仍旧集中在亚非地区，相较于欧美等发达地区可获取的优势资源与技术、可实施开展的技术创新范围有限，难以在发达地区建立国际口碑，一定程度上阻碍了集团的国际化经营效果的提升。

从产业布局的结构来看，国内外资源与优势产业存在分布不均的情况，优势产业仍主要集中在国内，尽管“2+1”式产业链的国际化搭建已初见成效，但各产业之间联动性不高，短期内尚未能完全在集团的整体经营中发挥效用。一方面，国内外养殖技术尚未形成全自动的联动体系，成熟的技术人才队伍也尚未建立，囿于产业间的地理距离限制，国内外先进技术不能及时实现双向传导；另一方面，海外融资主要依靠新加坡融资中心投资项目实现收益，而国内主要以债券等方式进行项目融资，国内资产未能为海外业务的发展提供足够的资金支持，海外业务经营成果也未能有效反哺集团的整体发展，国内外融资、业务经营相对独立，联动性不强，因而未能实现有效的国际化规模扩张。

6.1.2 产业关联度较弱，造成国际化发展动力不足

目前，新希望集团的四大产业集群为农牧与食品、化工与资源、地产与基础设施和金融与投资，在投入、产出的物理特性以及运营技术方面不存在显著相关性，企业价值链之间仅依靠产权和共有品牌实现连接，即产业链之间呈现弱相关性。2022年集团饲料业务营收占比为56%，猪产业营收占比仅为16%，禽产业占比为13%，食品板块占比不足8%，商贸占比7%。集团中心业务集中于饲料与养猪产业，但其他产业仍旧需要一定的经营成本，并且承担不同程度、不同行业周期的经营风险。因此，尽管多元化经营可以一定程度分摊经营风险，但集团产业链之间关联性弱，使得其他产业的经营对企业整体运营的正向作用不大。因此，在主营业务项目遭遇行业寒冬时，多

元化的产业格局所带来的抗风险能力不足。在国际市场上，新希望集团的多元化产业分布更加松散，关联度更弱，在各行业中的国际影响力不足，国际化发展动力不足。

6.1.3 人才培养未落实，造成国际化管理水平不高

新希望集团的国际化经营策略中，虽然已经制定了前瞻式的人才培养计划，但是，人才培养是一个长期的工作，计划的落实和执行也需要不断地跟进和加强。从上文对新希望集团人才结构的分析可以看出，集团仍旧缺少具有国际化视野和国际化经营能力的复合型高层人才，通过国际化经营对其企业内部人才结构的优化作用也不明显显然。集团目前国际化管理水平不高的一个重要原因就是海外经营人员的专业能力不足，企业国际化人才培养不足，这直接影响了集团在国际市场中的竞争力和国际化业务的拓展能力。未来，集团需从国际化人才招聘、国际化人才培养到国际化团队建设方面扎实推进人才培养，从而提升国际化管理水平。

6.1.4 国际化经营风险管理不足，造成海外经营财务风险较大

2016年，新希望集团加大生猪养殖，开始不断扩张养殖规模。2018年，国内猪价行情一路走高，各养殖业巨头集体扩张，造成市场产能过剩，猪价在2021年后急转直下，使得新希望集团出现了自上市以来的首次亏损，负债率持续走高。同时，与养殖业头部企业相比，新希望集团尽管在饲料市场具有一定的议价能力，但在生猪养殖业务上，相较于头部企业在母猪的购买成本和管理上处于劣势，导致养殖淘汰率大，相较于一般规模的企业产生的损失也更大，回笼资金的速度低于行业一般水平，而国内由养殖业带来的亏损势必也会在一定程度上阻碍海外事业的扩张。

就海外业务而言，新希望集团海外业务主要以饲料为主，尽管具有一定国际影响力，但由于饲料行业产品同质化严重，业务净利润空间较小。且近年来，随着集团全球化采购的程度加深，玉米、大豆等国外供应为主的饲料原材料价格逐年攀升，给海外饲料的生产带来不小的压力。同时，国际形势以及猪瘟等环境变动所带来的汇率波动对集团的海外业务经营及资金管理产生了较大的影响。因此，国际化程度的加深也意味着新希望集团在生产、销

售、资金融通、管理等方面所面对的不确定性增加，而充足且稳定的资金流是企业维持稳定生产的基础，及时且有力的资金管理能力和套保手段是企业抵御汇率风险的保障。因此，及时解决原有债务和行业周期问题带来的财务风险、建立企业自身的汇率管理体系是当务之急，也是稳定集团长期国际化发展的必然选择。

6.2 经营策略的优化

6.2.1 总体层面

(1) 优化资产结构，适时调整发展目标

调整业务结构及债务结构是新希望集团需要解决的首要问题，一方面，调整国内核心业务，近几年在养殖业的持续发力，养殖业规模已位居全国前三，且对应项目的技术研发已有初步成效，未来可将发展重点聚焦于养猪产业，持续优化生产过程、管理模式，降低生产经营成本，在主营业务上扭转亏损局面；另一方面，整合集团资产，降杠杆，降负债，减少亏损的同时对富余资产综合利用，对亏损或不利于主营业务的资产进行优化处置。未来，新希望集团要优化资产负债结构，积蓄足够的资金储备，结合自身业务优势，适时调整国际化经营的区域发展目标，从而提升国际化经营绩效。

(2) 优化交流平台，降低海外经营风险

以新加坡融资中心为基础进一步打造集团的国外商贸、投资融资中心。一方面，通过固定的商贸交流平台加强与国际供应商的联系，稳定原材料供应与合作，集中原材料的国际性采购，进而减少原材料价格波动影响，提高议价能力；另一方面，通过投资融资中心推进与国内政府机构、金融机构的联系，通过紧密的沟通与联系做好资金准备和风险对抗工作，同时搭建海外财务管理团队和资金管理体系，集中优化海外融资、投资的管理，提高集团的汇率预测与资金管理能力和能力，以应对国际市场的不确定性所带来的汇率风险。

(3) 优化产业布局，提升集团抗风险能力

饲料、养殖与消费品的运营逻辑和管理都是不一样的，前者是 ToB 业务，而后者则是 ToC 业务。业务不同，需要的人才、机制、发展目标均有所不同，这也意味着新希望集团的多元化产业需要合理规划人力、资金和精力的投入。

因此，进一步优化产业布局，提升集团抗风险能力对集团未来发展至关重要。

首先，集团应厘清内部产业间关系，明确集团长期发展目标及重点领域，优化产业布局，加强其他产业对饲料、养殖业这两项主营业务的关联程度，不断提高集团的抗风险能力。

其次，从国内业务的角度来看，集团应顺应主营业务饲料、养殖业的行业趋势，调整产业重心，进一步优化并集中主营业务领域产业链的搭建与布局，增加技术研发投入，降低生产、人力成本等，扩宽盈利区间。

最后，从海外业务的角度来看，海外业务营收状况都优于国内发展，应当加强国内外业务的联动性，利用多年的国际化经营成果，内化海外原材料采购、销售渠道、筹融资、产品标准等方面的资源优势，为集团的主营业务目标持续助力。

6.2.2 业务层面

（1）深化主营业务，提高产品国际竞争力

深化主营业务的经营仍旧是新希望集团的长期发展任务。一方面，要稳定饲料业务的经营，持续优化生产体系的同时要主动在国际市场拓宽品牌合作渠道，利用国际化经营优势与更多国际农牧头部企业达成技术、资源、研发等方面的合作，持续优化产品质量、种类多样性、提升附加值，稳固集团在饲料行业的已有优势；另一方面，提高数字技术在生产、管理、运营等各环节的渗透力，运用数字技术增强优势产业的生产效率，降低团队管理成本，获得更高的产品附加值，集中资金与技术提升主营产品质量与国际竞争力，进而提高主营业务收入。

（2）提高产业联动性，提升企业抗风险能力

新希望集团虽然较早开展了多元化产业布局，但是集团内产业间关联性不强，对主要经营的农牧业支撑度不够，未来集团应通过业务关联等方式加强产业之间的联动作用，利用其他产业的优势为主营业务提供支撑，完善“2+1”式产业链布局的同时提高抗风险能力。以新希望房地产为例，新希望地产最早是由集团的养殖用地发展而来，凭借着适度规模的规范运营，新希望地产在 2023 年仍然保持盈利，净负债率在 30% 以下，创造了客观的利

润及现金流，也为集团抵抗农牧周期的影响起到了一定作用。因此，增强金融、房地产等行业与农牧产业之间的业务联系、不仅能在现金流上为集团提供很好的支撑，更增强集团及其主营产品长期可持续发展所需的抗风险能力。

6.2.3 职能层面

(1) 加强海外事业部的管理能力

海外事业部应结合集团整体发展目标对海外事业的布局、统筹、管理等方面展开适宜的规划，提升自身调度、管理、运营资源的能力。一方面，在海外本地化的经营过程中，秉持集团的发展目标，优化生产、管理等环节的规划、标准，开展因地制宜的运营管理措施，形成系统的、有新希望集团特色的管理风格，提高管理效率；另一方面，可通过建立高效的信息交流平台提高企业内部信息交流的时效性和准确性，确保集团政策和管理措施得到高效传递和实施，进而提升集团海外事业部的管理能力。

(2) 增强国内外管理的联动性

通过连接国内外资源，可以进一步发挥新希望集团的国际化经营优势。在产品生产方面，要加强集团与国内企业的技术、生产流程等方面的沟通，及时学习并运用国内先进生产技术，保证产品的整体品质，同时利用地理位置以及国际市场的优势地位，吸收国外先进技术，反哺国内生产及技术研发，进而使集团的生产、技术、产品品质正向发展。在组织管理方面，国内外管理部门之间可以通过建立完善的信息化系统及技术传导机制，在业务经营、组织管理、技术传递等方面增强联动性，把国内外市场的开发、运营、销售等环节集合起来，将国内外有效的行业、市场信息及时、准确地集合起来，实现资源、信息共享，进而能够快速应对来自国内外市场的各种信息和变化，有助于企业高层迅速做出正确决策、提高运营效率、增强企业竞争力。

6.2.4 保障措施

(1) 增加研发投入

科研能力是维护企业核心竞争力的源泉，尽管近几年新希望集团对技术研发的投入在逐步增加，但相较于其他期间费用，研发投入占比较低。所以，集团应该在不断增加企业研发投入的同时，通过与国内外农牧企业、研发机

构、高等学校等建立合作研发，多渠道拓宽研发技术的提升路径。

（2）增强品牌宣传力度

品牌影响力不仅来自企业及企业产品的实力，更需要适当的策划与宣传。一方面，新希望集团应继续坚持品牌差异化策略，坚持产品的多样化创新，以满足持续变化的消费者需求，保持集团的品牌活力；另一方面，集团应积极参加国内外农牧产品交流会、技术研究项目等活动，尝试跨界、跨领域合作，寻找与其他品牌合作宣传的机会，利用现代化媒介，建立国际营销矩阵，宣传产品特色，获取更多合作资源，进一步提升品牌影响力。

（3）加快企业国际化人才培养

首先，集团需建立有效的国际人才招聘、培养机制，通过广泛招聘海外具有国际化背景的人才及团队；其次，要为现有员工提供双向学习的渠道，比如提供国内外公司之间的培训机会，实现国内外人才库的互通，提升团队整体业务水平；最后，加强与各国高校、研究机构、农牧企业的技术合作，通过课题研究、技术开发等项目的合作，为企业的国际化人才素质的提升持续助力，提升团队发展潜力。

（4）加强数字化管理建设

数字经济背景下，数字技术成为了各行各业应对环境变化、提升核心竞争力、提高运营管理能力的利器。未来新希望集团应为企业持续投入数字科技和生物科技，利用数字技术连接产业链。一方面，利用数字技术增强各环节的生产效率，提高原料的利用率、降低生产所需的人力、资源、资金成本，缓解生产压力，提高利润率；另一方面，推动企业的数字化管理建设，高效利用数字技术实现各部门、各生产环节之间的信息的有效收集、分析、利用和传递。实现企业内部的生产与外部市场需求之间的信息互通，提高企业决策及资金管控能力，进而解放生产力，实现优势产业、产品的数字化赋能。

7 结论与启示

7.1 结论

本文以新希望集团作为研究对象，回顾并梳理了其国际化转型过程，总结其国际化经营策略及经营特点，最后运用熵值法、国际化蛛网模型对其国际化经营效果进行了综合评价与分析，主要结论如下：

第一，从经营策略来说，新希望集团的国际化经营策略具有稳健、谨慎、多元的特点，集团围绕国际化布局、产业链建设、多元化产品、人才培养、质量管理和数字技术这六个方面规划出了一套完整的国际化经营管理方案，帮助集团以东南亚为起点逐步向全球布局产业链，在国际市场获得了一定的品牌影响力和市场份额。其稳健的国际化布局及经营经验对我国其他农牧企业具有启发意义。

第二，从经营效果来看，新希望集团自1999年国际化经营至今，国外主营业务收入及海外资产整体均呈现稳定上升的趋势，因而也推动了集团的海外扩张，通过饲料等主业收获了海外用户的信任，对国内业务的发展也产生了正向影响。但就经营绩效而言，集团国内外业务、融资渠道以及管理等方面相对独立，联动性不强，且国外业务体量远小于国内业务体量，因此在疫情、猪瘟等自然灾害对行业造成冲击时，国际化经营成果并不能缓解集团整体的损失，集团整体财务结构失衡，海外投资放缓，这也进一步阻碍了集团的国际化进程，使得新希望集团整体国际化程度不深，主要集中表现在海外财务、人才招聘、技术创新等方面。

第三，就未来发展而言，新希望集团需要从总体、业务、职能等层面对集团的国际化经营策略进行调整。一方面，通过资产、产业结构的调整及时止损，降低负债，集中维持并优化优势产业以获取稳定的收益；另一方面，提高国内外业务、管理的联动性，促使市场信息、科研技术、资金融资等要素在国内、国外实现双向循环流通，高效利用现有的资源及国际化成果反哺国内主体业务，同时加大在科技研发、品牌推广及数字化建设等方面的资金投入，为集团的长期可持续发展培养未来核心竞争力，进而争取更大的盈利空间，推动国际化经营策略稳步进行。

7.2 启示

新希望集团作为我国较早进行国际化经营探索的农牧头部企业，在海外市场布局及主营业务的经营扩展上的成功经验与不足为我国其他农牧企业的国际化发展带来一定的启示。

7.2.1 明确核心竞争力是国际化经营的关键

国际化经营至今，农牧业始终是新希望集团的核心业务，围绕其主营业务开展产业链延伸、多元化产业布局等经营策略，稳步提升其产品品质、扩增其产业规模、提升核心竞争力，最终实现集团实现国际业务的持续盈利。因此，对于国内其他中小型农牧企业来说，巩固企业自身特色的核心竞争力是开展国际化经营的关键。

一方面，核心竞争力是企业能实现国际化转型的前提，企业需专注于优势产业，整合并利用一切有用资源为产品赋能，提升企业在本行业中的竞争力，企业才有足够的资金、产品和口碑进入国际市场参与竞争；另一方面，核心竞争力是保证企业国际化经营可持续发展的关键，企业在国际化运营过程中需紧抓住企业核心竞争力不放，不断吸收国内外优势资源等提升其优势产业的经营效益及规模，力求在主营业务层面打造出具有本企业特色行业竞争优势，才能在国际市场不断扩大企业的品牌影响力，进而赢得国际市场份额。

7.2.2 结合国内外需求，合理规划经营布局

就农牧业而言，由于行业的特殊性，行业内生产的产品同质化严重，因此在国际市场中恰当的投资布局、及时的国际投资时机以及高效的管理手段是决定企业国际化经营成败的关键。数字经济时代，世界各国的经济发展方式和人们的消费习惯都在发生着剧烈的转变，企业的国际化经营应当结合国内外市场的需求进行合理规划。首先，企业应对比国内外本产业的规模、分布、优劣势以及市场需求，寻找可提供替补资源和技术的市场，为企业国际化发展合理布局；其次，深度开展国内外市场调研，寻找新的需求市场，并专注某几个重点发展区域布局企业的优势产业及生产链，集中精力在这几个

区域实现国内优势产业在国际市场的本土化经营，以获取一定的客户量和品牌知名度；最后，为满足消费者不断升级的产品需求，在重点区域的经营取得一定效益后，企业也应将优势产业向高附加值的高端产业链延伸，结合市场需求延伸优势产业链，进而实现企业规模及品牌效应由点及面地逐步扩张。

7.2.3 借助多渠道资源，提高企业管理能力

风险管理能力不足一直是制约国内各企业国际化转型的障碍，资金不足、自然风险等更是进一步制约了这些企业的国际化发展，因此提高企业的管理能力是提高企业国际化经营的抗风险能力的关键。各企业可借鉴新希望集团的国际化经营经验，第一，企业应做好前期充分的市场调研，谨慎选择投资经营地区，并依据经营区域特色选择具有相似区域的管理经验的管理团队；第二，储备国内外综合型人才，广泛建立具有农牧专业背景、国际化背景以及技术研发能力的管理团队，并建立一套完整的人才培养体系，保证新技术与资源在员工之间的有效传递和吸收；第三，利用数字技术搭建具有企业特色的信息平台，实现国内外生产、管理等信息的同步、收集、整理和分析，提高企业对国际市场环境、政策等变化的敏锐度，同时利用企业自建的信息数据库提高企业在生产、管理等方面的决策能力，为企业提供更多、更及时的决策方案，降低人力成本，提高管理效率。

参考文献

- [1] Alexander Mohr, Georgios Batsakis. Internationalization Speed and Firm Performance: A Study of the Market-Seeking Expansion of Retail MNEs [J]. *Management International Review*, 2017, 57(2).
- [2] Brennan L., Garvey D. The role of knowledge in internationalization [J]. *Research in International Business & Finance*, 2009, 23(2):120-133.
- [3] Brouthers K.D., Gelderman M., Arens P. The Influence of Ownership on Performance: Stakeholder and Strategic Contingency Perspectives [J]. *Schmalenbach Business Review*, 2007, 8(3):225-242.
- [4] Buckley P.J. Analyzing Foreign Market Entry Strategie: Extending the Internationalization Approach [J]. *Journal of International Business Studies*, 2001 (23): 539-541.
- [5] Buckley, Peter J., Mark C. Casson. Models of the Multinational Enterprise [J]. *Journal of International Business Studies* 1998,(29): 21-44.
- [6] Chandler Jr A.D. *Strategy and structure*[M]. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.
- [7] Daniel Sullivan. Measuring the Degree of Internationalization of a Firm [J]. *Journal of International Business Studies*, 1994, 25(2).
- [8] Dunning, J.H. Explaining the international direct investment position of countries: Towards a dynamic or developmental approach [J]. *Weltwirtschaftliches Archiv*, 1981, 117 (1): 30-64.
- [9] Freek Vermeulen, Harry Barkema. Pace, Rhythm, and Scope: Process Dependence in Building a Profitable Multinational Corporation [J]. *Strategic Management Journal*, 2002, 23(7).
- [10] Gadaf Rexhepi, Veland Ramadni, Amir Rahdari, Grisna Anggadwita. Models and strategies of family business internationalization [J]. *Review of International Business and Strategy*, 2017.
- [11] H. V. Perlmutter. The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation [J]. *Columbia Journal of World Business*, 1969, (4): 9-18.

- [12] Haiyang Li, Xiwei Yi, Geng Cui. Emerging Market Firms' Internationalization: How Do Firms' Inward Activities Affect Their Outward Activities? [J]. Strategic Management Journal, 2017, 38(13).
- [13] Irmak Erdogan, Emanuela Rondi, Alfredo De Massis. Managing the tradition and innovation paradox in family firms: a family imprinting perspective [J]. Entrepreneurship Theory and Practice, 2020, 44(1) : 20-54.
- [14] Jan Johanson, Finn Wiedersheim-Paul. THE INTERNATIONALIZATION OF THE FIRM — FOUR SWEDISH CASES 1 [J]. Journal of Management Studies, 1975, 12(3).
- [15] Jan Johanson, Jan-Erik Vahlne. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of Foreignness to Liability of Outsidership [J]. Journal of International Business Studies, 2009, 40(9).
- [16] Jauch, Lawrence R. and William F. Glueck. Strategic management and business policy [M]. New York: McGraw-Hill, 1989.
- [17] Jay Sang Ryu, Jeff Simpson. Retail internationalization: Lessons from "Big Three" global retailers' failure cases" [J]. Journal of Business and Retail Management Research, 2011, 6(1).
- [18] Johanson, J. Vahlne, J. E. The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments [J]. Journal of International Business Studies, 1977, 8: 23-32.
- [19] Karsten Sausen, Torsten Tomczak and Andreas Herrmann. Development of a taxonomy of strategic market segmentation: a framework for bridging the implementation gap between normative segmentation and business practice [J]. Journal of Strategic Marketing , 2005, 13(3) :151-173.
- [20] Livingston K.R., Andrews J. K., Harnad S. Categorical perception effects induced by category learning [J]. Journal of Experimental Psychology Learning Memory and Cognition, 1998, 24(3):732.
- [21] Luís M.F. Alves, João P.S. Correia, Marco F.L. Lemos, Sara C. Novais,

- Henrique Cabral. Assessment of trends in the Portuguese elasmobranch commercial landings over three decades (1986-2017)[J]. Fisheries Research, 2020, 230 .
- [22] Luo, Y., Tung, R.L. International expansion of emerging market enterprises : A springboard perspective [J] . Journal of International Business Studies, 2007, 38 : 481-498.
- [23] Madan Annavarjula, Sam Beldona. MULTINATIONALITY-PERFORMANCE RELATIONSHIP: A REVIEW AND RECONCEPTUALIZATION [J]. The International Journal of Organizational Analysis,2000,8(1).
- [24] Martijn Adriaan Boermans, Hein Roelfsema.The Effects of Internationalization on Innovation: Firm-Level Evidence for Transition Economies [J]. Open Economies Review,2015,26(2).
- [25] Mcdougall P.P., Oviatt B.M. International entrepreneurship literature in the 1990s and directions for future research [J]. 2000.
- [26] Mitchell Koza, Arie Lewin. Managing Partnerships and Strategic Alliances: Raising the Odds of Success [J].European Management Journal ,2020(18): 146-151.
- [27] Radulovich L.P. An empirical examination of the factors affecting the internationalization of professional service SMEs: The case of India [D].Cleveland State University. 2008.
- [28] Slangen A., Hennart J. Greenfield or acquisition entry: A review of the empirical foreign establishment mode literature [J].Journal of International Management, 2007, 13(4):403-429.
- [29] Thomas, Howard , Venkatraman N. Research on Strategic Groups: Progress and Prognosis [J] . Journal of Management Studies,1988 (6):537-556.
- [30] Stephen Herbert Hymer. The International Operations of National Firms: A Study of Direct Investment, Doctoral Dissertation [D]. Hymer, H. MIT,1960.

- [31] Vernon, Raymond. International investment and international trade in the product cycle [J].The International Executive ,1966(8): 16-16.
- [32] Welch, Lawrence, Luostarinen R. Internationalization: Evolution of a Concept [J]. Journal of General Management, 1988, 14(2), 34-55.
- [33] Welch Denice E., Lawrence S.Welch. The Internationalization Process and Networks: A Strategic Management Perspective [J].Journal of International Marketing,1996,4(3):11-28.
- [34] Worthington W. J. , Collins J.D., Hitt M.A . Beyond risk mitigation: Enhancing corporate innovation with scenario planning [J].Business Horizons, 2009, 52(5):441-450.
- [35] Wu Hang, Chen Jin, Jiao Hao. Dynamic capabilities as a mediator linking international diversification and innovation performance of firms in an emerging economy [J]. Journal of Business Research,2015,69(8).
- [36] 边春鹏,阮文婧,黄叶金. 中国企业国际化竞争优势评价——基于内生异质性视角[J]. 现代管理科学,2015,(11):48-50.
- [37] 陈春花,宋一晓,朱丽. 不确定性环境下组织转型的 4 个关键环节——基于新希望六和股份有限公司的案例分析[J]. 管理学报,2018,15(01):1-10.
- [38] 陈睿绮,李华晶. 基于事件系统理论的绿色农业创业生态系统演化路径研究——以新希望集团为例[J]. 管理学报,2022,19(08):1103-1113.
- [39] 程聪,贺易宁,严璐璐,贾良定. 组织时间管理如何作用于企业国际化速度? [J]. 外国经济与管理,2022,44(01):35-49.
- [40] 陈凤兰,张鹏飞.新发展格局下国内产业链延伸发展与企业国际化[J].经济学家,2023,(09):45-54.
- [41] 丁振阔,叶广宇,黄胜. 国际新创企业的国际化程度、知识密度与企业绩效 [J]. 科技管理研究,2019,39(24):91-96.
- [42] 冯德连.中国制造业大企业外向国际化趋势、问题与应对策略[J].国际贸易,2020,(01):31-37.
- [43] 郝晨,张卫国,李梦雅. 风险投资、国际化策略与企业创新绩效——基于中

- 国创业板上市公司的研究[J]. 科研管理,2022,43(04):185-191.
- [44] 黄梅波,李泽政.中国对外直接投资 40 年:动因及模式[J].东南学术,2018,(04):80-92.
- [45] 贾镜渝,李文,郭斌. 经验是如何影响中国企业跨国并购成败的——基于地理距离与政府角色的视角[J]. 国际贸易问题,2015,(10):87-97.
- [46] 金泉,苏庆新. 跨境电商平台赋能中小企业国际化的机制研究[J]. 国际贸易,2022,(10):68-76.
- [47] 寇改红,米静. 中国饲料龙头企业营销渠道发展现状及优化分析[J].中国饲料, 2022,(22):4.
- [48] 李朝明. 中国民营企业国际化发展研究[D].浙江大学,2007.
- [49] 李东阳,蔡甜甜,崔晔.中国战略性新兴产业企业国际化能力影响因素研究[J].财经问题研究,2018,(06):35-40.
- [50] 李昊轩. 民营企业生命周期各阶段发展策略变迁浅析——以新希望集团为例[J]. 现代商业,2014,(20):210-211.
- [51] 李乐萍,闻人泱泱,郦造成. 农业企业金融生态圈的价值创造路径探究——以新希望集团为例[J].中国市场, 2021,(29):1-4.
- [52] 李田,刘阳春,毛蕴诗. OEM 企业逆向并购与企业升级[J].经济管理,2017,(7):67-84.
- [53] 李自杰,刘畅,李刚. 新兴国家企业持续对外直接投资的经验驱动[J].管理科学学报,2014,17(07):35-49.
- [54] 理查德·D·罗宾逊. 企业国际化导论[M].北京:对外贸易教育出版社,1989.
- [55] 刘利科,任常青. 农业数字供应链金融创新模式分析——以新希望“好养贷”为例[J]. 金融理论与实践,2020,(11):113-118.
- [56] 鲁桐. 企业国际化阶段、测量方法及案例研究[J].世界经济,2000,(03):9-18.
- [57] 鲁桐. 发展中国家跨国公司理论及其思考[J].世界经济与政治,1998,(01):23-27.
- [58] 罗宏,陈韵竹,白雨凡. 贸易政策不确定性与企业海外并购: 消极应对还是积极扩张?[J].国际金融研究,2022,(12):35-45.

- [59] 迈克尔·波特. 竞争优势:creating and sustaining superior performance[M].中信出版社,2014.
- [60] 迈克尔·希特,R.杜安·爱尔兰,罗伯特·霍斯基森. 策略管理-竞争与全球化(概念) [M].北京:中国人民大学出版社,2009.
- [61] 宋砚清,孙卫东. 中小企业国际市场进入模式选择分析[J].科技管理研究,2013,33(06):105-110.
- [62] 汤玮晨,王丹.双循环背景下民营企业国际化与经营绩效研究[J].现代管理科学,2021,(08):80-90.
- [63] 汪圣国,杜素珍,李炳财. 社会信任影响了企业国际化吗?[J].世界经济研究,2022,(03):54-66,135.
- [64] 王国顺,盛意. 中小企业国际化成长能力的评价体系[J].统计与决策,2008,(21):60-62.
- [65] 王墨林,宋渊洋,阎海峰,张晓玉. 数字化转型对企业国际化广度的影响研究:动态能力的中介作用[J].外国经济与管理,2022,44(05):33-47.
- [66] 王欣,付雨蒙.企业数字化对国际化深度的影响研究[J].经济学动态,2023,(03):104-124.
- [67] 王站杰,买生. 企业社会责任、创新能力与国际化策略——高管薪酬激励的调节作用[J].管理评论,2019:194-202.
- [68] 魏彦博. 中国民营农业企业如何“走出去”:以新希望集团为例[J].对外经贸实务,2020,(01):80-83.
- [69] 温显红. 基于不同产业特点下的产融结合模式与路径探究——以新希望集团为例[J].商场现代化, 2018,(23):3.
- [70] 吴冰,阎海峰,杜子琳. 外来者劣势:理论拓展与实证分析[J].管理世界,2018,34(06):110-126,187-188.
- [71] 吴先明,胡翠平. 国际化动因、制度环境与区位选择:后发企业视角[J].经济管理,2015,37(05):51-62.
- [72] 吴先明,张玉梅. 国际化动因、生产率异质性与国有企业海外市场进入模式[J].系统工程理论与实践,2020,40(10):2581-2601.

- [73] 谢先达,程聪. 我国企业国际化过程中的创新模式研究[J].科研管理,2021,42(05):31-38.
- [74] 许行舟,许一乐. 家族企业代际传承推动还是抑制了创新?——以新希望集团为例[J].中国集体经济, 2020(3):3.
- [75] 詹晓宁,欧阳永福. 数字经济下全球投资的新趋势与中国利用外资的新策略[J].管理世界,2018,34(03):78-86.
- [76] 张丽芳. 新兴市场企业国际化动因、路径与绩效:对中国企业的案例研究[J]. 湖南社会科学,2006,(03):155-160.
- [77] 张莉芳. 政府补贴、国际化策略和企业创新能力[J].商业研究,2018(6):151-160.
- [78] 赵灿,刘啟仁. 税收激励政策与企业国际化行为——基于 2014 年固定资产加速折旧政策的准自然实验[J].国际贸易问题,2021,(03):62-77.

致谢

不知道是不是所有人都如我一般，论文永远是从致谢开始落笔的。我从小就觉得人生会划分为好多个阶段，每一个阶段的开始就是对上一阶段的告别，对每一个曾出现在我生命里的人、事、物，我都感激万分。

感谢我的母亲，我似乎生来就拥有着不安分的灵魂，一路跌跌撞撞走来，是您提供的精神肯定与物质支持让我有底气去尝试任何我感兴趣的事，您总是说“即使女儿你头发花白，在我眼里也仍是没长大的模样”，如您所见，我确实也做到了对这个世界保持孩童般的天真与好奇。尽管没有像其他同龄的大人有一番大成就，但也在您的庇护下认真做着自己认为对的事，您是我整个人生里最强大的物质与精神兼并的后盾，宇宙最强的“后勤部部长”。我们不擅长说感人的话，但只要相视一望便知道对方心里无尽的关心与爱意。

感谢我的恩师，我和媛媛是老师的开门“大弟子”，于我俩亦或是于老师，我们之间的情感都有着几分特别。对老师的敬爱始于颜值而终于人格魅力，老师的自律、严谨、从容和优雅完美契合我心中对研究生导师最完美的期待，也是我这个求学阶段里应对各种不愉快时最强大的精神支柱。我第一次领会“师长榜样的力量”，也第一次学会了如何和劣势、环境、不良情绪和解。

感谢我的室友，人生起起落落，后悔的事有很多，但最不后悔甚至最荣幸的事就是遇见了你们，我们处在了一个物质极致丰富而精神贫瘠的世界，幸运的是，我们抱团取暖的精神世界绚烂无比，是你们让我知道“此生荣幸”是何意义，也是你们一次次把我从消极情绪里拯救了出来。我们一起经历过疫情、经历过许多不公、经历过许多坎坷、经历过许多困扰，但是我们会为对方挺身而出、会抱在一起互相宽慰、会一起沿着旅途享受安逸，只要我们相互依靠便胜过千语万言。

最后的最后，我还想感谢一直努力生活的自己。这一路坎坷你都坚持了下来，没有放弃，学会感恩，学会认真，你真的很厉害，也请你带着这份乐观继续给更多人带来明媚的阳光。至此，苦情的话不再多说啦~眼泪留给完成梦想时相拥的我们吧。

附录

附录 1

附录表 1.1 同行业企业各项指标数据汇总 (1)

企业名称	年份	S11	S12	S13	S14	S21	S22	S23
海大集团	2019	4.41%	12.85%	19.54%	1.9693	2.63	9.07	44.96
	2022	3.73%	10.80%	18.46%	2.3079	2.62	8.8	64.53
新希望	2019	7.84%	12.41%	20.63%	0.88	1.28	9.81	112.15
	2022	-1.24%	0.06%	-5.55%	-6.3249	1.04	7.81	120
大北农	2019	4.07%	4.99%	5.07%	3.4816	0.9	5.78	11.9
	2022	1.16%	2.70%	0.52%	25.7609	1.11	6.94	37.05
神农集团	2019	27.59%	34.69%	47.35%	1.2226	1.25	4.14	115
	2022	8.19%	4.86%	5.58%	1.2652	0.62	2.84	101
中牧股份	2019	7.63%	5.41%	6.05%	0.0971	0.65	3.7	12.68
	2022	10.56%	8.32%	10.60%	-0.4038	0.77	4.76	14.87
唐人神	2019	2.31%	5.46%	5.84%	2.6788	2.22	11.89	84.23
	2022	0.77%	2.86%	2.41%	0.738	1.61	8.97	87.54
正邦科技	2019	7.47%	7.86%	21.56%	2.3822	0.94	4.41	69.02
	2022	-86.39%	-36.86%	-421.47%	0.4084	0.41	3.8	52.33
禾丰股份	2019	8.96%	20.64%	24.57%	0.9268	2.21	10.6	46.82
	2022	2.00%	5.61%	7.48%	0.3822	2.31	10.19	38.23
金新农	2019	9.58%	5.94%	8.61%	1.544	0.58	4.96	9.29
	2022	-0.42%	1.22%	1.03%	6.6842	0.57	4.46	54.43
正虹科技	2019	2.89%	2.75%	1.77%	9.8278	1.61	6.71	326
	2022	-12.25%	-16.00%	-40.15%	0.6972	1.37	5.11	119

数据来源：根据各企业年报数据整理所得。

附录表 1.2 同行企业各项指标数据汇总（2）

企业名称	年份	S31	S32	S33	S41	S42	S43
海大集团	2019	12.94%	8.57%	20.59%	1.1	0.54	48.33%
	2022	21.63%	6.16%	70.93%	1.22	0.49	56.26%
新希望	2019	18.81%	33.94%	127.08%	0.66	0.27	49.16%
	2022	12.07%	2.97%	-80.02%	0.71	0.29	68.02%
大北农	2019	-14.11%	4.47%	27.75%	1.21	0.81	39.36%
	2022	3.41%	16.13%	133.50%	0.93	0.58	58.31%
神农集团	2019	58.75%	51.97%	563.22%	2.49	1.52	27.19%
	2022	18.89%	5.79%	4.11%	3.99	2.25	14.46%
中牧股份	2019	-6.73%	-14.39%	-44.52%	2.32	1.46	18.52%
	2022	11.31%	6.73%	-6.27%	2.3	1.56	20.11%
唐人神	2019	-0.43%	11.49%	47.78	0.87	0.48	47.81%
	2022	112%	26.73%	112.17%	1.08	0.56	56.69%
正邦科技	2019	10.87%	44.58%	779.27%	0.66	0.35	67.65%
	2022	-69.76%	-49.62%	24.95%	0.15	0.07	148%
禾丰股份	2019	12.96%	32.02%	147.64%	1.63	0.98	28.97%
	2022	11.34%	18.67%	2088.44%	1.71	0.9	45.71%
金新农	2019	-14.30%	2.54%	169.23%	0.73	0.54	50.68%
	2022	-18.35%	1.18%	98.63%	0.69	0.47	68.74%
正虹科技	2019	-16.31%	-5.63%	-70.93%	2.44	1.33	17.67%
	2022	-18.89%	-11.59%	53.19%	0.53	0.18	85.28%

数据来源：根据各企业年报数据整理所得。

附录 2

附录表 2.1 标准化结果 (1)

指标代码	年份	S11	S12	S13	S14	S21	S22	S23
海大集团	2019	0.0832	0.3163	0.39	0.1925	1.0001	0.6558	0.1127
	2022	0.9297	1.0001	1.0001	0.2692	1.0001	0.811	0.4725
新希望	2019	0.2189	0.3025	0.4139	0.0806	0.3416	0.7461	0.3249
	2022	0.8784	0.7748	0.9455	0.0001	0.2852	0.6763	1.0001
大北农	2019	0.0697	0.0702	0.0725	0.3479	0.1562	0.2541	0.0083
	2022	0.9031	0.8301	0.9593	1.0001	0.3168	0.5579	0.2111
神农集团	2019	1.0001	1.0001	1.0001	0.1158	0.3269	0.0538	0.3339
	2022	0.9757	0.8755	0.9708	0.2367	0.0951	0.0001	0.8194
中牧股份	2019	0.2105	0.0834	0.094	0.0001	0.0342	0.0001	0.0108
	2022	1.0001	0.9481	0.9822	0.1846	0.163	0.2613	0.0001
唐人神	2019	0.0001	0.0849	0.0894	0.2654	0.8001	1.0001	0.2367
	2022	0.8991	0.8335	0.9636	0.2202	0.5431	0.8341	0.6913
正邦科技	2019	0.2042	0.1601	0.4343	0.2349	0.1757	0.0868	0.1887
	2022	0.0001	0.0001	0.0001	0.21	0.0001	0.1307	0.3564
禾丰股份	2019	0.2632	0.5602	0.5003	0.0854	0.7952	0.8426	0.1186
	2022	0.9118	0.8912	0.9751	0.2091	0.8598	1.0001	0.2223
金新农	2019	0.2877	0.1	0.1502	0.1488	0.0001	0.1539	0.0001
	2022	0.8868	0.7991	0.9605	0.4055	0.0725	0.2205	0.3764
正虹科技	2019	0.023	0.0001	0.0001	1.0001	0.5025	0.3676	1.0001
	2022	0.7648	0.4378	0.8669	0.219	0.4345	0.3089	0.9906

数据来源：根据各企业年报数据计算所得。

附录表 2.2 标准化结果 (2)

指标代码	年份	S31	S32	S33	S41	S42	S43
海大集团	2019	0.3898	0.3461	0.019	0.2405	0.2161	0.3867
	2022	0.5029	0.7307	0.0697	0.2787	0.1928	0.6871
新希望	2019	0.4679	0.7285	0.0409	0.0001	0.0001	0.37
	2022	0.4503	0.6889	0.0001	0.1459	0.101	0.599
大北农	2019	0.0294	0.2843	0.0205	0.3006	0.4321	0.5661
	2022	0.4027	0.8613	0.0986	0.2032	0.234	0.6717
神农集团	2019	1.0001	1.0001	0.1309	1.0001	1.0001	0.8096
	2022	0.4878	0.7258	0.0389	1.0001	1.0001	1.0001
中牧股份	2019	0.1277	0.0001	0.0055	0.9072	0.9521	0.9831
	2022	0.4461	0.7381	0.0341	0.56	0.6836	0.9578
唐人神	2019	0.2117	0.3901	1.0001	0.1149	0.1681	0.3971
	2022	1.0001	1.0001	0.0887	0.2423	0.2249	0.6839
正邦科技	2019	0.3622	0.8887	0.1754	0.0001	0.0641	0.0001
	2022	0.0001	0.0001	0.0485	0.0001	0.0001	0.0001
禾丰股份	2019	0.3901	0.6995	0.0452	0.5302	0.5681	0.774
	2022	0.4463	0.8945	1.0001	0.4064	0.3808	0.7661
金新农	2019	0.0269	0.2552	0.0496	0.0384	0.2161	0.3396
	2022	0.2829	0.6655	0.0825	0.1407	0.1836	0.5936
正虹科技	2019	0.0001	0.1321	0.0001	0.9728	0.8481	1.0001
	2022	0.28	0.4982	0.0615	0.0991	0.0506	0.4698

数据来源：根据各企业年报数据计算所得。