



“农业强国”新机遇， 农企的进阶之道

联系人

张立钧

普华永道中国区域经济主管合伙人

电话: +86 (755) 8261 8882

邮箱: james.chang@cn.pwc.com

唐海燕

普华永道思略特中国城市运营主管合伙人

电话: +86 (21) 2323 5306

邮箱: petrel.tang@strategyand.cn.pwc.com

罗佳丽

普华永道思略特中国消费品行业合伙人

电话: +86 (21) 2323 7047

邮箱: caroline.jl.luo@strategyand.cn.pwc.com

吴博

普华永道思略特中国城市运营业务总监

电话: +86 (10) 8553 1181

邮箱: spencer.b.wu@strategyand.cn.pwc.com

李枝蔓

普华永道思略特中国消费品行业经理

电话: +86 (21) 2323 8763

邮箱: candice.z.li@strategyand.cn.pwc.com

感谢普华永道思略特中国高级咨询顾问张傲、
廖畅、戴真、咨询顾问卢霞蔚对本文所作的
贡献。





目录

摘要	03
一、我国进入加快建设农业强国的新时期	04
二、“大而不强”，中国农业发展面临的六大挑战	07
三、供需双驱农业产业链向一体化、智慧化、品牌化发展	14
四、农业企业的应对之道	16

摘要

中国作为农业大国，粮食总产量居于世界第一，远超其他国家。但从农业产业链现代化水平和企业规模实力来看，“大而不强”一直是我国现代农业发展面临的重大瓶颈，农业发展仍存在诸多问题和挑战，如产业链环节高度分散且企业“多而不强”、优质种源“卡脖子”、耕地经营分散且生产水平有待提升，三产融合变现手段单一、产品同质化严重且渠道建设不足、物流与供应链存在短板等。2018年以来，中央一号文件连续对建设农业全产业链提出要求、作出部署，2023年最新的一号文件更是首次将建设“农业强国”作为重点提出。在政策支持、技术应用、需求升级等因素驱动下，农业发展迎来前所未有的机遇。基于以上观察，普华永道思略特认为农业全产业链建设已经成为新发展阶段的重要课题，意图全产业链布局的农业集团，亟需找准自身定位，促进各环节专业化精深发展，多措并举提升市场竞争力。





一、我国进入加快建设 农业强国的新时期

当前，在疫情、地缘冲突、通胀压力、全球贸易不确定性等多重冲击下，全球经济增长预期仍不乐观。2023年是全面建设社会主义现代化国家的开局起步之年，中国经济稳中求进，GDP预期增长目标5%左右。强国必先强农，农强方能国强，建设农业强国是现代化强国的应有之义和重要支撑。应对百年变局，在开局起步的重要时刻，稳住农业基本盘是国家重大战略需要。2022年，在疫情、灾情、粮价波动、农资价格高企等多重冲击下，我国粮食生产再获丰收，粮食总产量达13,731亿斤，产量创历史新高。作为14亿人口的大国，随着消费升级，我国粮食刚性需求仍在增长，守护粮食安全是永恒的话题。

近20年以来，国家连续发布以农业、农村、农民为主题的中央一号文件，对农业发展作出重要部署。自2018年起，国家明确提出实施乡村振兴战略，成为中国全面深化改革新征程上的一个标志性起点。2023年中央一号文件正式发布，首次提出加快建设“农业强国”这一重点目标，紧抓“全面”、“特色”、“改革”等关键词，以深化农村改革、打造特色乡村产业等为主要抓手，全面推进乡村振兴建设，释放强农重农的强烈信号。

近年中央一号文件重点

2023年文件要点解读



信息来源：2018-2023年中共中央一号文件，普华永道思略特分析

当前，国际公认的农业强国主要有三种发展模式：以美国为代表的“大农场模式”，以荷兰等国为代表的高科技中小农场模式、和以日本为代表的精细化模式。国外农业现代化发展有其共同特征，中国既要借鉴海外经验，遵循农业现代化的规律，加强科技装备应用、产业和经营体系现代化建设；同时，也要考虑到我国农业的资源禀赋和“大国小农”、“人多地少”、“农地细碎化程度高”的基本国情，走出一条中国特色农业现代化道路。

国外农业强国模式

美国农业：大农场模式 机械应用实现规模化种植

美国

- 大规模农田、大农场发展模式
- 产品以玉米、大豆、小麦为主

- 政府大力推行农业现代化、专业化、集约化，农业实现技术与资本密集投资

欧洲农业：高科技农业模式 高科技、标准化管理促进产业发展

荷兰

- 耕地不足，但商品经济发达
- 产品以蔬菜、鲜花等经济作物为主

- 鼓励企业合作，开发高端先进农业技术、投入现代化设施
- 联通种植者与批发和零售企业，实现供求对接


日本农业：精细农业模式 智慧农业与生态环保理念引领

日本

- 耕地稀缺，以山地和丘陵为主，小农经济模式
- 产品以水稻为主

- 农协助推科技研发，因地制宜设计高性能农机，提高效率
- 以工匠精神管理产品品质与品牌运营

信息来源：文献研究，普华永道思略特分析



二、“大而不强”， 中国农业发展面临的 六大挑战

2.1 产业链环节高度分散、企业“多而不强”

以水稻为例，当前产业链各环节集中度低，龙头企业全产业链覆盖度、竞争力和带动力不强，不利于行业形成一体化产业优势。



注：CR全称为concentration rate，CR2与CR5分别表示市场占有率排名前2、5家的公司的市场占有率之和

信息来源：国家水稻产业技术研发中心，中国产业经济信息网，上市公司年报，文献研究，普华永道思略特分析



2.2 优质种源“卡脖子”

我国种子研发起步较晚，种子从研发到商业化周期一般在10-20年左右，耗时长、成本高昂，且收益不确定，风险较大。国际市场上，头部种企为种业研发的重要力量，而我国种业研发则以科研院所为主，主要存在两方面问题：

- **种企创新动力不足，难以持续投入高性能种子的研发。**我国头部种企的平均研发投入仅占整体营收的5%左右。对比海外种企巨头利马格兰，其2021年在研发投入高达营收的16%¹。
- **资源分散造成“内卷”，种子行业存在重复建设、产能过剩的问题。**据统计，近十年我国已审定、登记农作物品种3.9万个²。虽然每年通过的种子审定品种多，但低端化、同质化严重，缺乏突破性的品种。

1) 来源：国内种企研发投入占比来自头部企业年报披露数据，取平均值；Group Limagrain（利马格兰）子公司 Vilmorin-Cie（威马）2021年年报

2) 来源：农业农村部



2.3 耕地经营分散，农业生产水平有待提升

我国种植环节经营高度分散，种植主体以小农为主。此外，基础设施不完善、科学技术应用不成体系和农业管理水平不规范等问题制约了我国农业生产水平的进一步提升。

- **耕地资源有限、经营分散，农业基础设施不完善。**我国耕地人均面积少且土地细碎化程度高，据农业农村部统计，小农户拥有的耕地占总耕地面积的80%以上。而农田水利设施不完善，土壤污染日趋加剧等问题，导致耕地质量不断下降，制约了劳动生产效率和农产品质量的提升。
- **现代技术应用不成体系，智慧农业发展有待加强。**目前，我国在智能育种技术、大型智能化农机等领域短板依然突出。此外，受限于资金不足和人员短缺，农业技术研究成果转化能力有限，智慧农业应用大都处于试点阶段，缺乏规模化的商业应用。
- **农业管理不规范，科技应用不足。**在现代化农业管理方面，当前农业管理标准体系不健全且执行不到位，管理缺乏科学性和可持续性。

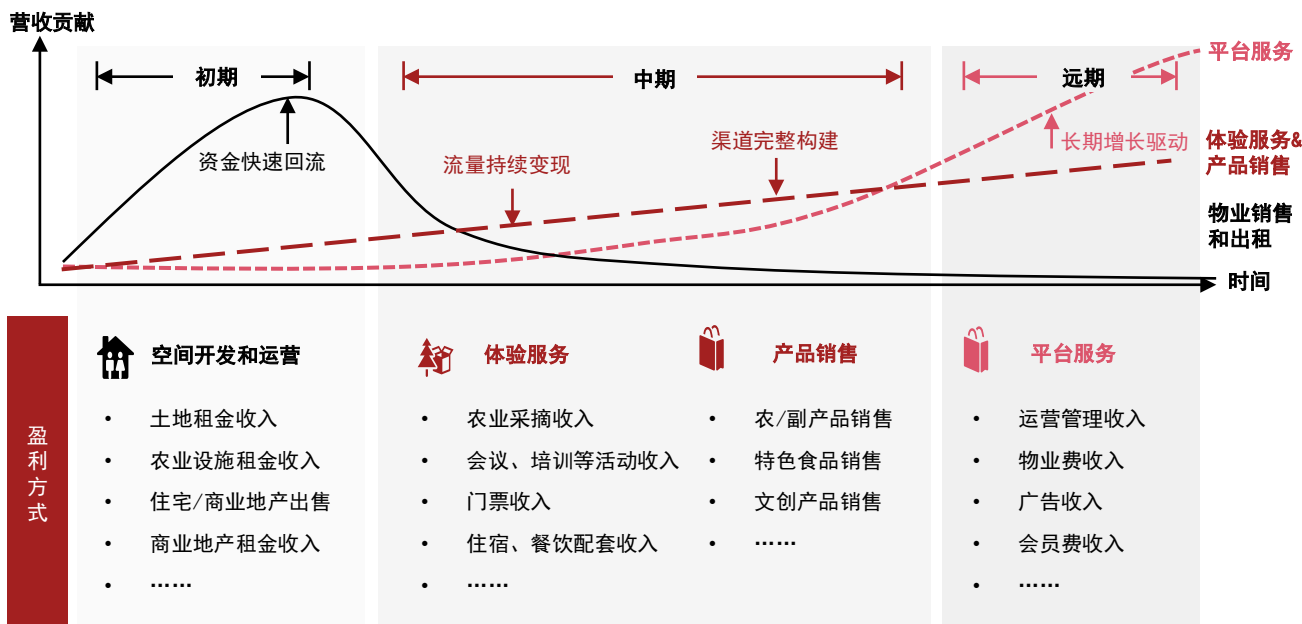


2.4 三产融合变现手段单一

近年来，中央一号文件提出鼓励农业三产融合、加快发展现代乡村服务业，以促进农业产业增效、农民增收。然而，现有的以农文旅为代表的三产融合项目，受制于商业模式设计和运营主体能力，普遍面临融合层次较低，产业链条延伸有限，产业附加值不高等问题，变现手段单一。

- **顶层设计不清晰，商业模式未完全跑通：**一二三产布局不平衡，空间开发、运营和农产品销售依然是主要盈利来源。休闲观光、体验采摘等项目较少且特色不足，农产品销售同质化严重，住宿、餐饮等设施缺乏，难以吸引和留住消费者。
- **开发运营企业能力有待提升：**规划设计环节未能充分挖掘地方文化和自然资源特色，导致游客审美疲劳。运营环节，因服务人员素质不高、服务意识不强、服务能力不规范，项目品牌建设和长期发展受限。

典型农文旅三产融合项目盈利方式

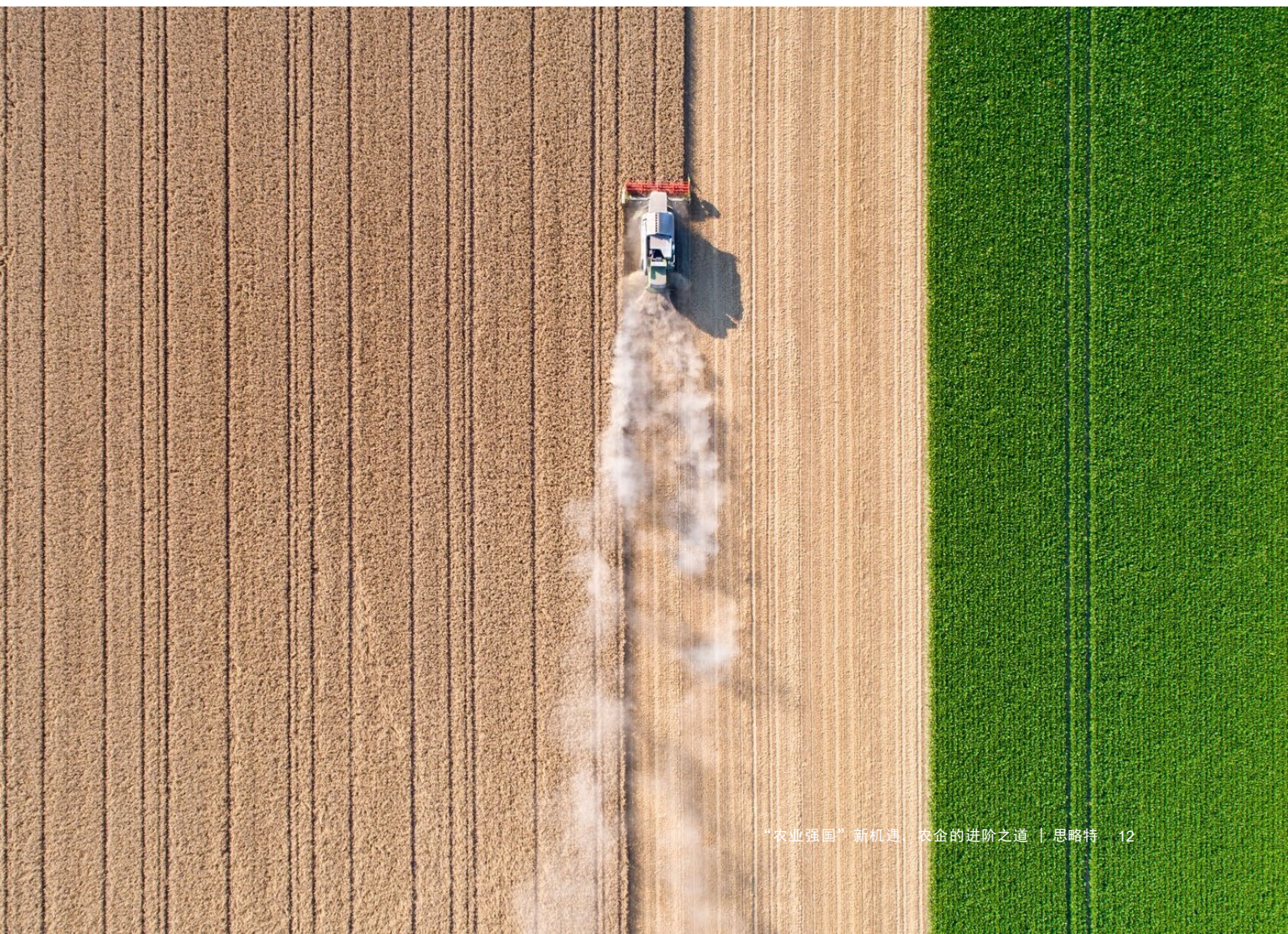


信息来源：普华永道思略特分析

2.5 产品及服务同质化严重、 渠道建设不足

产品及服务同质化严重，营销渠道建设不完善，导致品牌知名度和影响力不足，农业企业难以在激烈的市场竞争中形成品牌优势。

- **农产品同质化严重，农业服务业缺乏特色。**目前我国农产品加工仍以初加工为主，产品层次较低，无法满足人们日益精细化的消费需求。农业服务业依然停留在采摘、农事体验、农家乐等同质化领域，缺乏文化和地域特色。
- **线下渠道产品流通链条长，线上渠道营销缺乏创新。**当前，我国农产品销售仍以传统农批市场为主，较长的流通链条使得农产品品牌化难度大、消费者体验不足。电商与直播行业的快速发展为农产品与消费者的连接提供了新窗口，但当前我国农企在电商渠道的品牌营销策略创新性不强，直播内容质量良莠不齐，未能向消费者精准展示产品特点和品牌调性。



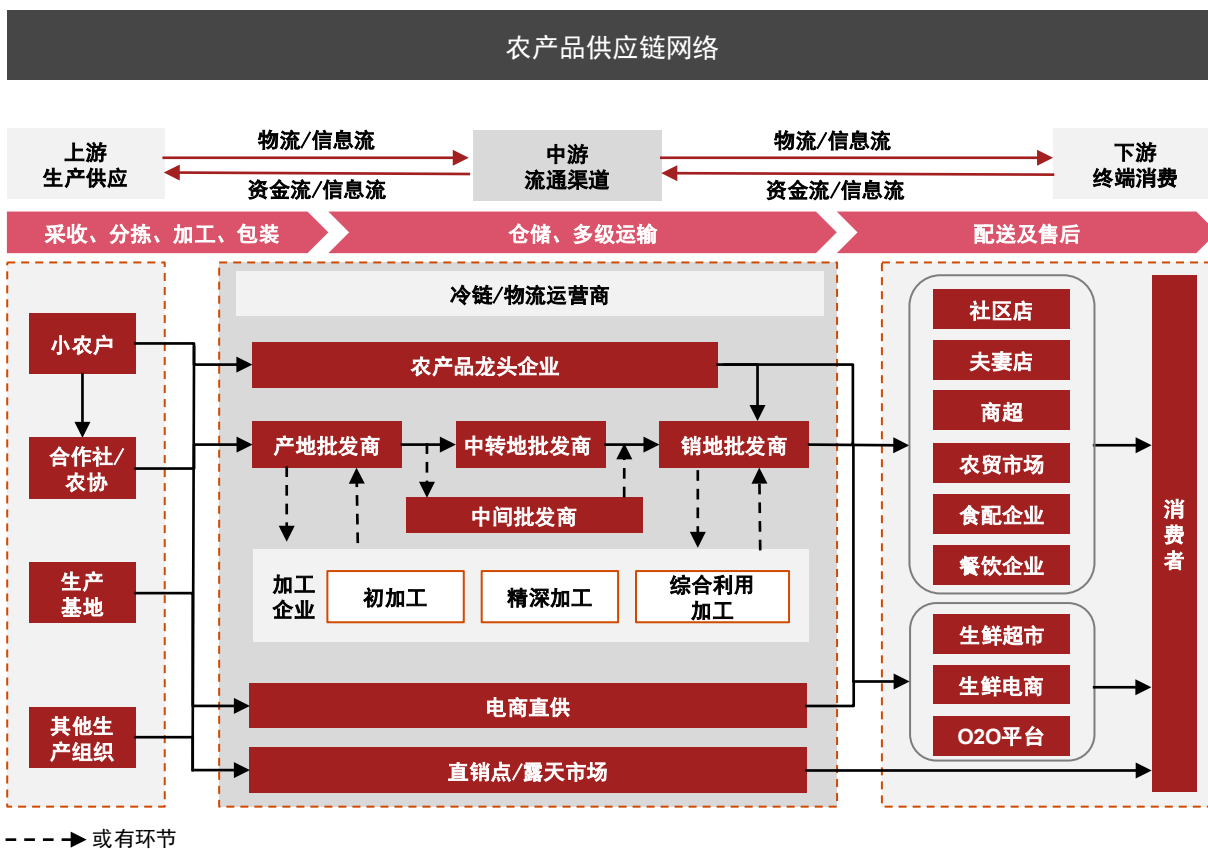
2.6 物流与供应链存在短板

农产品供应链是“从田间到餐桌”的供应链网络体系，涵盖上下游企业间的物流链、信息链、资金链。当前农产品供应链存在损耗较高、物流成本高两个问题。

- **流通损耗高，难以保证农产品有效供给的质量与水平。**农产品流通“最先一公里”建设严重滞后，导致农产品，尤其是保质期短的生鲜蔬果，在流通领域损耗较高。据统计，我国果蔬和薯类产后损失率高达15%~25%，每年损失近2亿吨，中国产地仓储保鲜设施缺口约为2.3亿吨库容³。
- **流通环节多、效率低，基础设施不完善，农产品物流成本高居不下。**据统计，目前我国农产品流通成本约占总成本的40%，而发达国家这一数据约为10%⁴。我国农产品供应链条长、流通环节多，对接各方较多，各节点间信息流通不畅，影响了运输效率，且基础配套设施不完善，大幅提高了流通成本。

3) 来源：农业农村部规划设计研究院21年3月发布的《农产品产地流通及“最先一公里”建设调研报告》


4) 来源：中国政府网



信息来源：普华永道思略特分析



三、供需双驱农业产业链向一体化、智慧化、品牌化发展



宏观来看，当前我国农业全产业链建设在供给端和需求端都面临着新的形势，主要存在以下三点关键驱动因素：

- **一是政策对建设农业强国与农业全产业链不断提出新要求。**2018年以来，中央一号文件连续对建设农业全产业链提出要求、作出部署。全国各地每年也纷纷通过发布省委一号文件，推进农业产业化。最近发布的2023年中央一号文件更是首提加快建设农业强国，而做强农业产业的延链、补链、壮链、强链，推进价值链向中高端转型和迈进，正是建设农业强国的必由之路。
- **二是技术应用正带来前所未有的新机遇。**新一代通信技术、人工智能、机器视觉等信息技术的蓬勃发展，为推动农业智慧化发展奠定技术基础，并已应用于如数字育种、智能农机、无人巡田、生产监控、产品追溯等领域。目前，国内已有诸多龙头农企围绕产业链各环节做出相应实践探索。
- **三是消费结构变化及细分需求多样化。**伴随居民消费能力的增强，农产品整体消费需求持续旺盛的同时，对于更营养、更健康等具备更高价值的品类与产品需求增长迅速，企业纷纷探索高质量发展道路，越来越注重全产业链建设、产品研发、品牌打造、渠道建设、营销创新，以各式各样高品质、有品牌的农产品应对消费结构的变化以及细分需求的多样化。

总体而言，在供给侧和需求侧变革之下，中国农业产业链将向一体化、智慧化、品牌化方向发展。

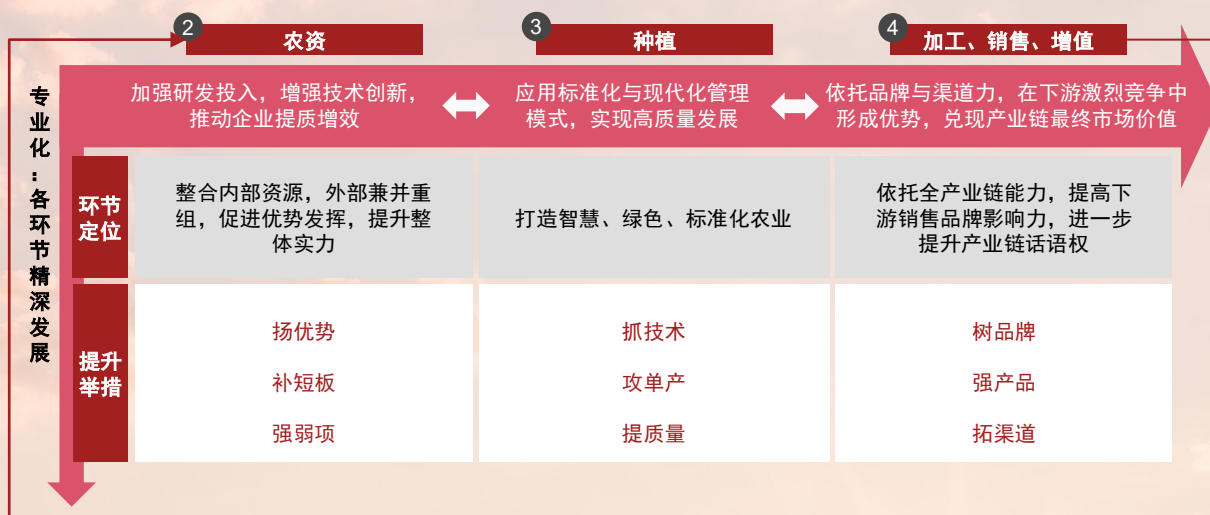


四、农业企业的 应对之道

面临外部机遇与挑战，普华永道思略特认为，对于意图实现全产业链布局的农业集团，需要结合自身能力找准产业链定位，考虑对全产业链覆盖与协同的方式，推动一体化高水平运作、三产融合发展，提升竞争力。同时围绕农资创新发展、农业生产水平提升、下游消费环节的市场营销能力建设，着力促进各环节专业化精深发展，并打通农业供应链的“大动脉”与“微循环”，提升物流与供应链水平，不断提高企业市场竞争力。

农业产业链一体化发展

① 一体化：推进全产业链一体化高水平运作、三产融合发展，提升企业整体市场竞争力



⑤ 强化物流供应链韧性，保障有效供给与价格稳定

信息来源：普华永道思略特分析

4.1 审视自身战略、找准产业链定位

当前是我国农业全产业链建设的关键时期，也是企业实现产业链一体化延伸的关键时期。对于具有一定规模和资源的农企，应当以更高站位、更广视角看待产业发展，重新审视既有的发展战略，对自身的发展规模、产业链布局、经营模式进行评估，明确未来发展的战略蓝图与目标。

当前，越来越多的农业企业开始向下游精深加工和销售环节延伸，加强市场营销和渠道建设，实现品牌塑造和整体效益提升。然而，农业产业链环节长、且上下游所需能力完全不同，想要在全产业链一体化延伸的过程中实现效益最大化，农业企业既要立足自身资源加强能力建设，也要协同外部资源，提升产业链上下游的控制力。



4.2 练内功与借外力，推动种业创新发展

种子是农业的芯片，优质、高产、抗病的种源是农作物及农产品品质的基础。要想打造农业全产业链的竞争力，对于核心企业来说应结合资源优势，发力源头创新。种业创新发展，不仅是单点的突破，更要实现**高端品种、关键技术**的系统性创新。随着消费需求“从吃得饱向吃得好”升级，选育种子不仅要考虑单产提升，更要关注品质，以市场对农产品口味和品种需求为引导培育高端品种。当前，我国育种技术正处于1.0常规育种向2.0生物育种过渡的阶段，而农业强国已开始迈向3.0智能育种阶段，我国种业在技术研发、商业化应用等领域仍有不小差距。

种业三大技术迭代周期及代表技术

技术阶段	核心特点	代表技术	技术原理	我国相关技术发展应用情况
1.0 常规育种	种质资源	诱变技术	• 利用 物理、化学等因素 诱发作物遗传物质产生突变，从而改变作物性状	• 我国在水稻、大麦、花生中已培育出短秆、高产、抗病等有用性状的品种，但由于筛选过程劳动量大、耗时长，现已较少使用
		杂交技术	• 通过 杂交优势 而展现出产量增加、抗逆性增强等优良性状	• 国内种子普遍利用该技术生产水稻和玉米种子，我国杂交水稻技术居世界领先水平
2.0 生物育种	种质资源	转基因技术	• 通过 对外源基因引入 ，赋予植物额外的性状表现	• 抗虫棉已实现商业化运作，耐除草剂转基因大豆和抗虫耐除草剂转基因玉米已开展应用试点工作
	生物技术	基因编辑技术	• 通过对农作物 原有基因进行精准改造 ，实现农作物精准育种	• 已研发出抗白粉病小麦和带有香味的水稻等，相关政策已为我国基因编辑作物育种的商业化铺平道路
3.0 智能育种	种质资源 + 生物技术 + 信息技术	人工智能、机器学习+生物技术	• 将 人工智能、机器学习等信息技术 ，运用于生命科学领域的各项技术之中，实现智能、高效、定向培育新品种	• 我国仍处于实验室初步探索阶段，而美国基本已经进入智能育种时代，多家国际种业公司大力布局AI育种、大数据育种

信息来源：案头研究，普华永道思略特分析

对于种业板块而言，创新发展之路需要练内功与借外力结合，一方面，需要加大研发投入力度，引进培育科技领军人才，围绕产业链部署创新链。另一方面，则需要充分考虑外部资源，通过产学研合作，进一步加快关键技术攻关，培育优质种质资源及重大品种。此外，头部种企的扩张离不开强大的资本运作能力。纵观头部种企的发展历程，大多依赖收并购来提高市场占有率、获取科研力量，通过优质资源的整合、优势业务的重组实现外延式增长。

4.3 提升种植水平、加强产业生态合作

基于我国人多地少、种植业以小农户主导的现状，农业企业规模化、一体化发展离不开与上游种植主体的合作。在政策引导下，农业标准化与规模化种植、产业化发展是大势所趋。对于农企而言，需要通过产业链整合、科技创新与标准化管理，提高种植环节的品质与价值，带动产业链各经营主体经济效益的提高。

在产业生态合作方面，多家国际农业巨头已有诸多探索，通过农资供应、订单农业、社会化服务等方式，与上游种植主体形成利益共同体。农企通过统一的种子和农资供应、统一的生产作业标准、以及技术服务，能够保障农作物品质和供给，加强对产业链上游的掌控。与此同时，一体化合作也为农民解决了下游销售渠道，有助于促进农民增收致富、推动乡村振兴。

另一方面，农业科技创新与标准化生产是提高农业单产和生产效率的有效手段。随着劳动力和土地成本的上涨，发展智慧农业以提高生产力水平是现代农业企业的共同发展方向。推进智慧农业应在完善农业基础设施的基础上，科学谋划，分步推进，加强科技在生产环节和管理环节的应用，实现农业生产增产增效。



信息来源：案头研究，普华永道思略特分析

4.4 加强市场营销能力建设

当前，越来越多的农业企业开始向下游精深加工、销售和服务环节延伸，通过提高品牌影响力和渠道掌控力，以提升产业链话语权，带动产业链发展。市场营销能力是产品力、品牌力、渠道力的有机结合，企业应围绕消费者需求，推动产品/服务、品牌、营销和渠道“四位一体”协同发展。

产品/服务、品牌、营销和渠道“四位一体”



信息来源：普华永道思略特分析

在产品打造方面，随着居民消费理念迭代和消费结构升级，农业企业要从消费者需求出发，精准识别消费者在口味、营养、功能等方面的需求变化，通过农产品精深加工打造多形态、多品类的产品矩阵，满足各类人群的不同饮食需求。企业也可以通过农业产业链延伸，以休闲农业等增值服务吸引客流，不仅拓展体验服务类收入，同时带动上游农产品销售，形成三产融合发展的创新模式。通过分析日本领先实践，**思略特总结成功农文旅项目的关键成功要素**：以日本代表性农文旅项目为例，其前期注重业态规划与设计、多元产品和服务布局、及后期精细化运营，使其成为农业三产融合与乡村振兴的范本。

日本Mokumoku农场农文旅创新模式案例

通过三产融合，以旅游体验带动产品销售



信息来源：公开资料，普华永道思略特分析

农产品营销渠道是市场供求的关键纽带，完善渠道建设是现代农业企业的关键命题。目前，我国农产品呈现出线上线下全渠道融合发展态势。大型农业企业在稳固农批市场基本盘，完善农贸市场、商超、餐饮企业等传统销售网络的基础上，可以探索构建更具消费生态的线下农产品体验店，为消费者提供加工、制作、品尝等更具多元化的消费体验，从而提升消费者品牌认知度。

随着“新电商时代”的蓬勃发展，农企大力布局线上渠道，纷纷加码传统电商、新零售、社区电商等。在这一过程中，网络直播为农产品提供了直通消费终端的窗口，也有助于农产品品牌推广成本的降低。在全民直播的热潮下，农产品直播应结合当地的农业文化、历史传承及自然环境特色，从产品口感、外观、包装等方面全方位、差异化展示农产品的独特卖点，建立起品牌与消费者间的良性情感连接，助力线上销售提升。

4.5 提升物流与供应链水平

为补齐供应链短板，大型农企应聚力增强农产品供应链水平，通过基础设施建设、物流包装标准化、搭建物流信息平台等手段促进农产品供应链降本增效。

- **搭建规范化、体系化的物流网络**，打通“最先一公里”和“最后一公里”，加快建设以产地仓储保鲜为重点的冷链物流基础设施。大型农企可探索“产地仓+物流配送网络+前置仓”模式，以缩短农产品流通环节，重塑农产品与消费者间的连接渠道，推动农产品供应链提质增效。以某农业龙头企业为例，其构建了“三库一中心”的现代化物流供应体系，在产地建设仓储供应库，在销地建设消费分销库，在大型物流节点建设中心物流库，加快物流资源整合，有效降低运输成本。
- **推动农产品包装标准**，通过分拣、加工、包装等环节的标准化，实现从田间到货架一筐到底，流通环节不倒筐，促进农产品在流通领域减损增效。
- **用数字化打通农产品供应链链路**，完善“从田间到餐桌”的农产品全程追溯平台，确保各环节信息透明，保障农产品品质和质量安全。

随着中央一号文件“农业强国”目标的提出，建设农业全产业链已成为新发展阶段农业企业发展的关键课题和重要抓手。鉴于我国“大国小农”、“人多地少”的基本农情，叠加内外部经济政治挑战，建设农业全产业链绝非易事。在这一进程中，农业企业既要练好内功，找准自身在产业链的核心定位，充分发挥内部资源和能力优势以实现内生性增长，还应巧借外力，加强与产业链上下游企业、科研院所战略合作，择机通过资本运作完成资源和业务重组以实现外延式增长，推动产业链一体化高质量发展。



思略特

思略特是一家定位独特的全球战略咨询公司，专注于协助客户成就美好未来：根据客户的差异化优势，为其量身定制战略。

作为普华永道网络的一员，我们一直致力于为客户构建核心成长的致胜体系。我们将远见卓识的洞察与切实的专业技能相结合，帮助客户制定更好、更具变革性的战略，从始至终，一以贯之。

作为全球专业服务网络中的唯一一家规模化的战略咨询团队，思略特结合强大的战略咨询能力与普华永道顶尖的专业人士，为客户制定最合适的战略目标，并指引实现目标必需做出的选择，以及如何正确无误地达成目标。

思略特制定的战略流程，足够强大以助企业捕获无限可能，确保务实并有效地交付。正是这种战略让企业得以顺应今日的变化，重塑未来。思略特助您将战略愿景变为现实。

更多资讯，请浏览：www.strategyand.pwc.com/cn

strategy& 思略特

Part of the PwC network

www.strategyand.pwc.com

© 2023 普华永道版权所有。普华永道系指普华永道网络及或普华永道网络中各自独立的成员机构。详情请进入www.pwc.com/structure。文中提及的思略特（Strategy&）系指普华永道全球网络中的战略管理咨询团队，详情请访问www.strategyand.pwc.com。未经普华永道书名许可，不得全部或部分复制文章内容。免责声明：本文件内容仅作提供信息之用，不能用于替代专业咨询顾问提供的咨询意见。