

打造草牧业全产业链 高质量发展标杆

山西古城乳业集团有限公司

作为山西奶业龙头，古城乳业在过去近五十年的发展中，始终紧盯奶业的民生和健康属性，在不同发展阶段采取有效的方式带动周边农户增收致富，特别是近年来，面对消费升级和市场竞争提出的新要求，为了引领带动雁门关农牧交错带草牧业高质量发展，古城乳业立足当地得天独厚的草牧业资源优势，以乳品加工为龙头，自觉承担绿色食品产业链链主责任，从牧草种植、饲料加工、TMR日粮配方、奶牛饲养、品种改良、乳品加工、新品研发、产业服务全产业链各关键节点着手，引领推动草牧业重点产业链建设。2023年以来，公司上下共同克服国内乳制品行业上游原料奶阶段过剩导致的价格持续下滑、新生儿数量减少、饲草料成本增加、消费需求疲软等因素对行业冲击影响带来的困难，借力政策扶持，抓实“五进九销”工作，加大研发投入适应对乳品消费高端化、多元化、个性化趋势，推出“三晋牧场”、“醇晋”、“S级牧场”牧场奶高端系列产品，引进了康美包OX(夺目瓶)灌装生产线，在国内第一家推出“纸瓶”装牛奶、饮料系列产品，更好地补充和扩大超高端产品组合，顺应高端化市场需求不断增长的趋势；通过丰富多元的产品结构，面向不同群体需求，纳入更多元的用户，从而在细分品类赛道的弯道超车，助力渠道下沉、拓展，最终实现山西本土市场稳固拓展、周边市场渗透率快速提升的目标。2023年集团公司销售收入11.06亿元，同比增长4.17%，其中乳制品销售收入9.12亿元，同比增长3.21%，增幅居同行业前列水平；实现利润6813.06万元，同比增长14.36%；上缴各类税金3500余万元，同比增长22.55%。2023年公司利税增长明显的主要得益于一是晋中工厂整体搬迁升级改造过程中调整了产能布局，生产成本下降明显；二是产品结构进一步优化调整，中高端纯牛奶类产品占比有所增长；三是原料奶价格持续低位运行。

在上游打造优质牧草种植示范基地和良种奶牛养殖标杆，从牧草地的有机化管理、饲料原料的入口把控、TMR日粮配方的精准化、个性化、专业化设计以及奶牛品种的纯化、优化和数字化饲养、防(免)疫、基因优选等方面入手，一是流转古城四个村农户的盐碱地建成了沿奶业大道3000亩牧草种植基地、四分水片区2000亩牧草基地，古城乳业自建的牧草种植基地不使用化肥、农药，配套了喷灌设施，可以消纳公司1500M³/d污水深度处理及回用工程项目处理后达到地表水Ⅳ类水体标准的回用水，在有效降低种植灌溉成本的同时减轻了排放压力；二是古城乳业在北纬39度、雁门关农牧交错带奶牛养殖核心带，打造一二三产融合奶业产业新高地。近三年时间以来，完成了古城农牧改扩建、臻源牧业新建工程，截止现在两个自建5000头良种高产奶牛养殖场存栏达到了设计标准，优选来自澳大利亚、新西兰、乌拉圭纯种荷斯坦青年奶牛扩繁，采用先进的数字化管护饲养模式，确保每一头奶牛的高福利待遇，奶牛品种纯正、生产性能优良、谱系档案完备，在为古城乳品提供优质原料奶、A2基因奶的同时为可控奶源基地建设打造了标杆、提供了优质牛源，高效地引领带动山阴、应县、

朔城区、怀仁市的15个乡镇、73家合作园区、牧场的饲养管理水平全面升级和牛群结构的优化，在一定程度上缓解了制约牧场发展的瓶颈问题；三是高标准建成了年产20万吨奶牛复合配方饲料、年产16万吨压片玉米加工厂，聘请国内反刍动物营养专家团队定期服务，针对自建牧场、合作园区、牧场基地奶牛的生长、发育、产奶、产犊、膘情、体况等实际，合理调配日粮、个性化定制多种组合的奶牛营养日粮，满足基地奶牛的发育生产需求，高标准、严要求从源头上确保了古城乳品的品质和新鲜；与此同时提供的400多个就业岗位，让周边农民就地转化为产业工人，在家门口实现了就业。

在中游致力于引进行业一流的工艺技术、设备，以满足消费多元化环境下消费者的个性化需求为切入点，以优化布局牧场、工厂、市场最佳保鲜运距、时间为抓手，着力打造古城乳品“24+新鲜”关键词，以工厂的数智化建设为抓手，生产线实现了全程正压无菌风系统、自动纠错配料系统、全自动CIP清洗系统、中央控制系统四大系统全覆盖，产品从包装制造到封装都处于全体系无缝化的高速生产环境之中，保证生产全程的清洁、无菌、不受人为因素影响，在全力保障产品质量安全的同时提升产品的科技感、时尚性，为古城品牌注入新的活力，逐步搭建与年轻新生代消费者的交流沟通的桥梁；守护绿色本底，自觉践行减排降碳承诺。配套的生产环节节能技术改造、日处理1500立方米废水深度处理及回用工程项目、天然气、生物质燃料取代燃煤有效地减少了对周边环境的影响，为实现“双碳”目标贡献古城力量。

在下游一是完善物流配送体系建设管理，针对牛奶产品的特殊性，古城乳业着力打造多元化、人性化的物流配送体系，以自建物流为主导、三方合作为补充打造形成了强有力的物流配送体系，先进的仓储管理、GPS定位、温控、停车监控系统，实现了对产品贮存、运输、交接全程无死角监控，形成了覆盖山西省内各地、河南、浙江、福建、安徽、江西的物流配送网络，确保产品在第一时间安全送达市场一线。二是利用信息化设备实现企业、终端、客户互联互通，打造智能化销售终端，覆盖山西省十一地市，辐射河南、浙江、福建、安徽、江西、北京六省市，现已建成社区、商超、代理流通、直营零售、连锁、特通、团购、电商八大渠道，八大渠道布局省、市、县、乡镇、村五级市场，实现横向延展，纵向穿透，扎根农村，满足不同层面、不同区域、不同消费者的需求。覆盖大型商超、星级酒店、便利连锁店、大学城、养老机构等不同销售网络。三是加大线上融合传播力度，线上升级了原有的古城微商城、古城新鲜订App，开通了抖音、快手商城，支持福建、浙江等地经销商加大线上传播力度，与此同时借力各级政府支持积极参与网红直播带货活动，先后与东方甄选、罗永浩、北京蛋蛋、太原老葛等合作加大宣传推广，在网入驻上今年加大了考核力度，淘宝、京东、拼多多、乐村淘等平台的产品入驻率明显提升，2023年公司线上销售收入3012万元，同比增长263.12%。

2024年古城乳业工作思路是：持续以推进企业

高质量转型发展、提升企业综合效益为中心，紧紧抓住乳业专业镇建设的有利契机，当好“种、养、加、产、研、观、销”草牧业一体化发展全产业链链主企业，强化数字赋能企业发展，全面推进预算决算制度重建，推进精益化管理升级，实施渠道下沉、增收增利、品牌拉力提升、安全品质提升、优质服务提升、绿色发展和市场拓展齐头并进，打好高质量发展的“组合拳”，以全新的姿态融入到高质量发展的新格局中，传承雁门关农牧交错带农牧并举的农耕游牧交融文化，放大资源优势，讲好古城发展成长的故事，以品牌重塑为抓手，不断增强品牌自信、品质自信、渠道自信，扎实推进低温转型，稳步实现常温跨越，为新阶段拓展新赛道精耕致远、砥砺前行。

通过提升企业数字化管理水平、提升管理实绩，推动古城乳业经营面持续向好、逐步走向良性的治本之策，也是赋能古城乳业做优做强三晋第一奶品牌的长久之计。2024年要以推进九分厂数字工厂的认证为契机，全面提升管理水平，要彻底改变我们现在找理由、推责任的处理办法，让我们的管理层动起来、干起来，真正做到“在岗尽责、在岗担责”，按照全方位、全过程、全覆盖、全参与的要求，围绕产、供、销、研等关键环节，切实抓好管理提升、效益提升，保证横向到边、纵向到底，做到“人人知责、人人尽责、人人参与”，让每一个员工都能找到自己的位置，让每一项工作都能按标准落实到位。进一步深化“提质增效、严控成本”专项行动，加快长效机制构建措施的推进，带动管理思想的转变、管理模式创新、管理流程优化。进一步解放思想，转变观念，实现发展思路向更加注重质量和效益转变。进一步理顺体制，健全机制，完善制度标准，优化管理控流程，做到管理制度化、制度标准化、标准流程化、流程信息化，切实提高管控力、协调力、沟通力和执行力。

坚持以更高的标准推进人才队伍建设，人力资源部要总揽牵头制定公司队伍建设规划，全面加快后备人才队伍引进建设，切实改进选人用人办法，制定落实人才发展规划，完善人才引进、培养和使用机制，积极推进薪酬分配制度改革，建立健全员工多通道发展机制，让每一名员工都有均等的发展机会。

2024年公司要持续推进品牌升级、形象重塑，优选高水平营销策划团队，全新打造古城三晋第一奶品牌形象。进一步加强企业文化建设，坚持与时俱进，传承好、发扬好古城乳业四十年来以“诚信、敬业、感恩、争先、创新、合作”为关键词的企业文化，结合新阶段、新目标，推进理念创新、文化创新，不断健全丰富企业文化体系、拓展企业文化内涵。

2024年公司的主要奋斗目标是：全年实现安全生产零事故、产品出厂合格率99%，集团公司总营业收入突破15亿元，其中乳制品销售收入10.3亿元、牧业营收2.9亿元、饲料板块营收1.8亿元。乳品板块中常温9.95亿元，低温订户1200万元、低温市场渠道2300万元。自有奶源供应占比达到60%，利润突破8500万元，上缴税金5000万元。

