

会员登录

用户名:
密码:
验证码: 9700

相关文章

- 灰色多层次综合评价模型在饲...
- 试析饲料企业战略中的专业化...
- 谈饲料企业的技术服务
- 对饲料行业企业发展的一点思...
- 饲料企业如何建立和完善质量...
- 选准赢利模式打造饲料企业核...
- 民营饲料企业内部控制制度存...
- 饲料企业如何培育核心竞争力...
- 饲料企业人才流失原因及对策...
- 论民营企业与民营饲料企业...

合作伙伴



饲料企业如何构建隐性竞争力

作者:江发权

期号:2007年第17期

在饲料行业,一些领军企业为什么敢于分享他们除了财务报表以外的经营理念和模式?还有很多饲料企业拥有研发、品牌、人才等众多资源,在一些快速膨胀的市场中却心有余力不足,甚至面临持续发展的危机?其问题的关键在于饲料企业隐性竞争力的培育和维护。核心竞争力在很多时候是可以模仿、复制的,也因此被一些专家称为“时髦版的一招鲜”。隐性竞争力伴随企业的整个生命周期,成为饲料企业胜出的关键要素。

1 隐性竞争力含义

隐性竞争力是企业有效整合隐性知识和隐性能力,从而获取综合、持久的竞争优势的机制和过程。其关键在于如何有效整合隐性知识和隐性能力。正如经济学家张维迎所说:“企业最重要的竞争力是看这个企业在多大程度上积累了具有现实互补性的知识。因为这些知识是别人偷不去、买不来、拆不开、带不走的,而在这些知识和经验中,80%都是深藏于员工内心的隐性知识。”与显性竞争力相比,隐性竞争力往往能够为企业的发展做出更为持久的贡献,为企业保持长期的竞争优势奠定基础。

在饲料企业中有许多我们无法以文档的形式进行管理的知识,比如企业老板的辛酸与烦恼;高级配方师的配方思路;营销高手的客情关系;来自市场一线的创新源等等。这些知识散落在市场和组织的某个未知角落,不能很好的文字化管理,甚至根本没有人去思考。但它们往往直接影响到组织的发展,非常有价值。这些知识就是饲料企业的隐性知识,也就是指这些存在于员工、团队、企业内部或企业间难以规范化、难以言明和模仿、不易交流与共享、也不易被复制或窃取、尚未编码和显性化的各种知识。

隐性能力则是指饲料企业对隐性知识的管理和应用的能力。正如剑客的至高境界是手中无剑心中有剑,其根本原因就是对于剑术的理解和运用已经上升到信手拈来,一切皆可化为剑的地步。饲料企业对于隐性知识的运用也莫过于此,不管是在供应商、经销商还是养殖户环节,储存着大量的隐性知识,在经营过程中,只要“心中有剑”,一切都可以转化为对企业经营有利的积极因素。

2 饲料企业如何培育隐性竞争力

隐性竞争力的隐性主要是相对于饲料企业外部而言的。成功饲料企业的模式对外就具有无法模仿、在一定时期难以超越的特征。同时又必须具有内在的可复制性,能够在各个分公司和市场得到系统的应用和执行。这种外隐内显正是隐性竞争力的体现。饲料企业隐性竞争力的培育过程,就是以价值观共享为前提,实现隐性知识和能力共享的过程。

2.1 实现价值观的共享

实现价值观的共享,也就是解决隐性竞争力的导向问题。真正的竞争力之源是价值的创造和共享,这是饲料企业生存和发展的关键。当前,饲料行业的竞争已经从两个方向展开,在价值创造方面表现为从产品、企业转化为价值链之间的竞争,即价值的创造主体必须加强联盟、协作,群体性地提高生产力和效益,将在各环节中流失的利润捡回来。在价值分享方面,饲料企业的竞争已经从产品质量、服务质量上升到体验质量的竞争,即我们的产品和服务是以用户体验为评价标准的。再大的品牌,不能为用户创造效益的话,用户是不会再给我们机会的。其实,与品牌对应的是顾客关系。不管是跨国公司的大品牌,还是面向区域市场的小品牌,其背后都是由成千上万的客户关系在支撑,做好品牌,再深一点就是要做好客户体验,价值才会提升。饲料企业若只提供低层次的客户体验,只为客户带来低价值,也只能打价格战、做代加工,很难做大做强。这种体验从物质、信息、情感到精神等层面,本土饲料企业还有很大的提升空间。

2.2 实现隐性知识的共享

价值观实现统一和共享后,还需要进一步挖掘和运用企业隐性知识,实现共享。这种分享,涉及到员工、组织、企业和行业的层面,最终融汇为“最恰当”的知识体系。这是解决企业智商的问题。例如,饲料企业的实习期人员,在市场上如何介绍公司和产品,怎么拜访客户,这些大家都说无定式,也没有人去告诉他,因此他就只能凭自己的感觉,然后可去碰几次钉子,摔几个跟头,甚至在得罪几个客户之后,才会慢慢有所体会。也就是所谓的练手,需要一定的周期才能琢磨出来。而如果饲料企业建立一套知识管理体系以后,员工一进来就能按图索骥,知道大致可能会面临的问题以及相应的解决方案后,就能更快找到感觉,进入状态,他的整体价值发挥的时间就会提前,企业成功的几率就会更大。

2.3 能力共享

饲料企业要想培育核心竞争力,仅仅有知识共享是不够的,还必须转化为能力。也就是从虚到实、层层推进,最终解决企业执行力的问题。再完善的思想 and 知识,也必须在市场一线得到运用和实现。以市场敏感度和快速反应为例,企业在发展早期,非常关注每一个市场机会,但在发展到一定阶段后,是否还能够保持这种激情,并建立相应的制度就很难保证。前不久,笔者在一线市场调研过程中,发现有些饲料加工厂在市场竞争的压力下,重新转型回原来的经销老本行,这类企业一般都是经销商起家,具有一定的市场基础后,开始做自有品牌的饲料加工,同时兼营部分原来的品牌。后来,自有品牌推广不力,转而寻求一个新的产品来替代这一部分市场。笔者把这个信息告诉给某公司的老板后,首先他对这个信息很感兴趣,同时,他马上咨询了这个电话,立即安排所在市场成员进行相应联系,并保持紧密追踪。在这个过程中,他展示了一种高度重视市场信息并立刻行动的精神,对消息提供者是一种非常大的鼓舞,继而能激发更多的信息提供,同时还实现快速反应能力在企业内的共享。

3 饲料企业如何运用隐性竞争力

隐性竞争力的培育主要是企业内部层面的,这种竞争力必须要在市场上得到应用和发展,才能促进企业的发展,建立系统的竞争优势。因此,隐性竞争力的运用就是一个企业竞争力外部化和显性化的过程。

3.1 总结和提炼企业的发展模式

很多饲料企业为什么会发展过程中遇到阶段性的瓶颈或空前的危机?老板也好,核心员工也好,个人层面的隐性知识如果没有得到倡导和执行,对企业来说,也是很大的损失和浪费。一人企业为什么企随人止?也是因为大量的隐性知识都隐藏在老板的头脑中,而没有真正注入到组织的有机体中。很多饲料企业不知道自己是如何失败的,甚至也不一定知道自己成功的真正原因。过去经常抱怨的产品或者员工,一不小心反而成为企业的核心竞争优势。“成也萧何,败也萧何”,对很多饲料企业来说,迫切需要找到它的未知生长因子,也就是它的隐性竞争力。

3.2 构建系统化的价值链,持续发挥隐性竞争力的优势

在价值链中蕴藏着很多的隐性知识。饲料企业在兼并、收购其它类型的过程中,既收购了这个企业的资产和一堆档案,还有更多的隐性知识等待它去挖掘。饲料企业经营水平的高低,取决于它对这个隐性知识挖掘的程度。以饲料企业投资养殖企业为例,过去在饲料企业经营方面的经验,有哪些适用于养殖企业?养殖企业又有哪些饲料企业所未知的知识?需要饲料企业进行系统的梳理。有些企业每年都有2次大型会议,一次是供应商的会议,一次是经销商的大会,这样的会议成为他们宣传企业文化,整合资源的绝佳载体和平台。有些企业采取组织养殖能手和先进经销商评选活动的形式,并召开大会进行推广,取得很好的反响。其实,经销商模式也好,养殖模式也好,只有经过实践检验取得成功的模式才是最好的。这些模式大多存在于现实的市场上,以隐性的形式存在,需要企业去挖掘和提炼,也需要用强烈的仪式感和实质性物质奖励给激发出来。这也是一个饲料企业与上下游企业隐性知识共享和提高的过

程。饲料企业在这个过程中主动性越强，离产业链的链主目标就越近。在整个产业的潜在链主中，饲料企业和肉食品深加工企业的可能性最大。这不是单纯从企业规模来看的，关键是看企业对行业的回报价值，价值提供最大化的才最有可能成为链主，价值的核心是对行业隐性知识掌握的程度。

3.3 整合隐性的资源

在企业联盟中，从合作方学习新的技术和市场诀窍，将他们的诀窍内部化。企业的发展前景取决于其发展目标和学习力。有很多饲料企业的技术总监都非常热爱学习和交流，他们渴望新的知识，始终保持对知识的更新和吸纳能力。还有很多饲料企业的老板，会给每一个来访的添加剂企业营销人员一定的时间来交流，前提是必须能提供新的知识和信息。久而久之，那些合作企业的营销人员每次都会带来一些新信息。

3.4 不断创新，保持隐性竞争力机制的更新与完善

以在质量方面的隐性竞争力为例，饲料企业在产品、成本同质化的前提下，如何还能体现质量的差异性。从非饲料因素入手，挖掘非饲料因素的影响因素，提升饲料的表达效果和养殖效益，在提升养殖效益过程中的作用越来越关键。广东珠三角的鳊鱼、草鱼养殖水平都是很高的，在当地流传着一种说法，只要他们养什么，成本都可以降下来。广东能够占到全国1/9的饲料销售量，归根结底，还是一批对养殖有很深造诣的养殖户在支撑着。他们的造诣从何而来？早茶时间也许就是他们的一大秘密。除了注重生活质量和养生之道外，在早茶这个自由活跃的氛围中，也是隐性知识激荡和交流的绝佳土壤。在广东江门，很多虾农都在这个时间聚会，交流他们的心得、体会，结果是他们群体性地提高了单位产量和养殖效益。在广东，鳊鱼、饲料等农牧行业众多的行业协会能够蓬勃发展，也与此有关系。在这个过程中，信息、知识等汇合而成的知识流促进了整个行业的发展。

最近几年，安徽、江西、福建等淡水鱼养殖面积在不断扩大，亩产量也在不断提高，两湖地区能够保持竞争力主要有两项技术：高密度养殖和出热水鱼的技术，往往在这个季节，湖北的鱼能够长途运输到周边这些市场，成为当地市场主要的成鱼供应基地。同时，在成本控制方面和对非饲料因素的了解方面，他们的认识也更深刻。这背后与他们的养殖现场记录有很大关系。在这些市场，养殖人员用了一段时间就能自己鉴别饲料的质量。很多饲料企业对这样的市场是又爱又怕，爱的是市场的庞大，怕的是自己对饲料质量心里都没有底，一炮没有打响的话，就很难有机会东山再起。因此，他们的专业养殖水平，提高了自身效益的同时，也给很多饲料企业敲响了警钟，在行业标准还不够普及的今天，他们用自己的记录和思考填补了这项空白。这也是他们的鱼还具有较强竞争能力并能进入辐射一定区域的周边市场的根本原因。

不同区域的养殖特点孕育出不同企业的气质。饲料企业在蓬勃发展的背后，在一定程度上体现了区域的养殖水平和规模。对养殖深层次的理解、对养殖户关系的战略重视，是饲料企业隐性竞争力的真正源泉。

(编辑：崔成德，cuicengde@tom.com)

...评论...

发表
评论

*40字以内

提交

重置

关于我们 | 网站导航 | 友情连接 | 联系我们 | 会员须知 | 广告服务 | 服务条款

版权所有:饲料工业杂志社 Copyright © [Http://www.feedindustry.com.cn](http://www.feedindustry.com.cn) 2004-2005 All Rights 辽 ICP备05006846号

饲料工业杂志社地址:沈阳市皇姑区金沙江街16号6门 邮编:110036 投稿:E-mail:tg@feedindustry.com.cn 广告:E-mail:ggb@feedindustry.com.cn

编辑一部:(024)86391926(传真) 编辑二部:(024)86391925(传真) 网络部、发行部:(024)86391237 总编室:(024)86391923(传真)