

# 从创新出发实现饲料企业的可持续发展

胡景江

从发展的角度看，饲料企业的核心能力是饲料企业可持续发展的重要支撑，而核心能力的形成、发展乃至维护和再创都要依赖于饲料企业的创新活动。换言之，从创新出发可以实现饲料企业的可持续发展。

## 1 何谓创新？

简单的讲，创新是指“对均衡的一种突破，是对生产要素的一种新配置，或建立一种新的生产函数”。具体的讲，是指“创造新的生产经营手段和方法，创造新的资源配置方式、生产组织方式，使资源效率更高，创造出新的符合社会或消费者需求的产品和服务”。

饲料企业的创新由制度创新、技术创新和管理创新3个相互支撑的方面组成，企业的发展是这3个方面互相促进的结果。

技术创新是指饲料企业为了满足养殖者不断变化的需求，提高企业竞争优势而从事的以饲料产品及其生产流程为中心的包括研发、应用等环节的一系列创新活动，如开发出新的饲料产品，应用独有技术设计新的饲料配方和制定新的工艺流程，等等。

制度创新和管理创新是指饲料企业为了满足企业发展的需要，在经营理念、组织结构、管理方法和手段等方面进行的一系列创新活动。制度创新和管理创新比技术创新更重要，因为没有制度和管理上的创新就不会有技术创新，制度和管理创新是技术创新的基础，例如技术创新是由人来实现的，而人创造能力的释放取决于激励机制，而激励机制本身是一种制度。

由上述可见，饲料企业对创新内涵应有如下认识：

配方甚至研究开发只是创新过程的一个环节或部分，决不是主导；

创新和科技不一定有必然的联系，即使有联系，也只是创新的一部分；

制度创新和管理创新产生的影响远远大于技术创新；

企业家在饲料企业的创新中处于核心地位。

此外，饲料企业还要认识到创新的最大障碍是人们的常规思维和推理方式。

## 2 创新的重要性

有效地创新工作可以使企业生存能力大大增强。这不仅体现在饲料企业内部新的组织方式所带来的资源配置能力的提高，还体现在饲料企业在外部竞争环境中能够领先于竞争对手，获得更大的生存和发展空间。

### 2.1 有利于形成核心能力

创新有利于饲料企业形成核心能力，是当下饲料企业的普遍共识。

饲料企业需要注意的一点是：创新工作固然可以从全局着手，也可以从局部着手。管理、技术、市场或是其他方面的不断创新，都能形成不同类型的饲料企业的核心能力。

### 2.2 有利于重塑组织，提高资源配置效率

人类走入21世纪，知识和人对企业的重要性在今天比以往任何时候都突出，企业要想获得可持续发展，先前的组织方式显然需要调整，以适应新形势下的企业经营需要。

作为传统产业，饲料企业面临的这一问题更加突出，比如“金字塔”型的组织结构，管理过程中开放、透明程度不高，实行经验和管制型的管理，企业内部民主、法治精神不足，等等，这些问题唯有通过积极的创新才能获得解决，进而提高企业的资源配置效率，降低生产成本，增强企业竞争力。

### 2.3 有助于推动可持续发展

在指向正确、操作科学的前提下，饲料企业的创新能促进企业核心能力的形成与发展，能提升企业的竞争优势，其对企业发展的推动作用显而易见。

成功的企业都是积极创新的，“在当今世界上，唯一不变的就是变化。”当前饲料企业面临的重大问题不在于市场环境本身发生的剧烈变化，而在于企业自身能否根据这种变化进行相应的创新变革。

## 3 要有科学的创新观

### 3.1 创新的领域

科学的创新观是饲料行业和谐发展的前提和基础。近些年，“科技兴饲”、“技术创新”在行业内提的比较多，但这并不意味着在实际工作中，饲料企业只需要搞好技术创新就万事大吉了。从实际工作看，饲料企业需要创新的领域存在于方方面面，亟需创新的领域至少还包括制度创新和管理创新，而且更迫切，更有益企业的提升。六和以“渠道深耕，密集营销”成为行业龙头，双胞胎2008年采用直销业绩大增，即说明了此点。即饲料企业在进行创新工作时，需要做到兼顾制度、技术、管理3个领域，谨防出现“一手硬，一手软”的情况。

当然，在这个前提之下，饲料企业在进行创新工作时，仍需要有倾斜的领域，资源平摊的平均主义也是十分有害的。就多数饲料企业的实际情况看，笔者认为，饲料企业目前的创新领域，倾斜点更应放在“管理创新和制度创新”领域内，而不是在技术领域，比如理念创新、薪酬制度创新、激励政策的创新、销售渠道建设的创新、采购制度的创新等。

饲料企业要正确认识“科技兴饲”、“技术创新”，不要盲目的拿来就用，以免工作走弯路。制度和管理的创新，是一切技术创新的“技术”保障，没有他们作为基础，其他的创新很难实现。

### 3.2 要用发展的观点看创新

对于创新领域问题，饲料企业还需要有发展的眼光，要能有“随着时期不同，企业创新领域重点也会不同”的认识。比如有这样3个饲料企业，一个正为生存努力，一个正为赶超行业领先企业努力，一个正为保持行业领先努力，他们的创新领域重点显然不同。与国外先进的饲料企业相比，我国饲料企业目前最落后的不是技术差距，而是管理差距，是企业经营理念上的差距。

思路决定出路，没有思路也就没有了出路，饲料企业要有科学的创新观。

## 4 如何实施创新管理？

### 4.1 面对和破除阻力

#### 4.1.1 不确定性

人对不确定性有一种天生的排斥感。例如，在饲料生产过程中引入复杂数量统计模型的质量控制方法，因为担心自己能否掌握，饲料企业就会面临品管部和生产部相关人员的阻力。

#### 4.1.2 习惯势力的支配

对于饲料企业来说，习惯势力就是现有的成文的不成文的行为规范、规章制度、管理程序。时间一长，这些习惯就嵌进了组织里，成了企业文化的组成部分，我们知道，文化的改变总是难的。

#### 4.1.3 担心失去既得利益

创新会威胁到企业内成员为取得现状所作的投资。投入得越多，相应企业成员反对变革的力量就越大，因为他们担心失去或弱化现有的既得利益。例如，一个饲料企业要推行ISO9000质量管理体系认证，由于若按照体系要求完全执行，事实上意味着对企业内各层经理甚至总经理权限的限制和重新分配，在这种情况下，多数经理自然会对ISO9000质量管理体系的推行表示出消极甚至反对的态度，从而使推行ISO9000流于形式，这也是为什么许多饲料企业通过ISO9000质量管理体系认证而管理水平没有上台阶的原因所在。

#### 4.1.4 眼光不前瞻

事物的发展是一个不断自我否定的成长过程，如果目光短浅，仅考虑眼前利益，或墨守成规，畏难不前，这样的饲料企业是不可能产生创新火苗的。

饲料安全是一个典型例子。由于当前的违规成本较低，不少饲料企业认为在安全上投入和创新不符合企业的目标和最佳利益。但事实上正好相反，原因在于眼光的长短不同。“三鹿”这样的巨无霸企业一夜之间都能倒下，就是最好的警示。

#### 4.1.5 过度的分析论证

创新，就意味着一定的风险因素。挑剔的眼光、过度的分析、论证都可能将创新扼杀在摇篮之中。饲料企业要能认识，不会有完美的创新。

饲料企业想要搞好创新工作，首先需要勇于面对并破除上述种种阻力，对于不具有创新传统的饲料企业来说，企业最高领导人是否具有远见兼具决心和毅力，至关重要。

### 4.2 打造正确的创新指向

任何工作都是有指向的，饲料企业的创新工作也是如此。指向正确了，工作才能事半功倍，反之，工作则事倍功半或是难以完成。

#### 4.2.1 站高行远

站得高，才能行得远。饲料企业要把创新的目的放在企业的可持续发展上，放在推动农业产业化进程，解决“三农”问题的高度上，而不是简单为了“脱困”或“获利”！尽管从某个角度上说，“脱困”或“获利”是饲料企业当前创新工作最大的动力。

#### 4.2.2 要以市场导向为主

企业的生存是以满足市场需求为前提的，这就决定了饲料企业的创新要以更好满足市场需求为主，这是不以饲料企业的意志为转移的，除非这个饲料企业不想做了。要注意的是，这个市场指的是整体，而非局部或者个体。例如，如果有客户要求你的产品中添加违规饲料添加剂，这样的技术创新就要拒绝，因为这与市场的整体需求背道而驰。

#### 4.2.3 要坚持法律、伦理原则

首先要坚持法律的原则，法律不让做的坚决不能做；其次要坚持伦理原则，饲料企业在创新时要充分考虑社会、动物源食品消费者的健康、养殖户、企业4者的利益，把他们有机结合起来。饲料企业能否坚持上述两点原则，将直接决定企业创新工作的成败。

从实际情况看，近些年，部分饲料企业不泛“创新”之举，滥用抗生素、激素等“非常规”技术创新手段层出不穷，名声在外的“瘦肉精”、“三聚氰胺”即是其中的典型例子。这样的创新显然不足取，而且要坚决摒弃和反对。

### 4.3 创新从哪里入手

#### 4.3.1 确定模式

一般而言，创新模式不外乎整体性创新和渐进式创新两种方式。前者是指饲料企业对

影响经营活动的要素进行全面变革的一种创新模式，有效地整体性创新往往能使企业产生脱胎换骨的变化，能为创新者练就竞争者难以企及的核心竞争优势，其特点是全面的和激进的；后者是指饲料企业对影响经营活动的要素逐步的、有选择的进行变革的一种创新模式，其特点是平稳的和逐步推进的。鉴于国内饲料企业的情况，渐进式创新应该是大多数饲料企业最佳选择。

#### 4.3.2 确定策略

变革意味着冒险、不确定性，如果每一次饲料企业都要拿自己的全部家当去“变革”，总有一天会血本无归。所以饲料企业在进行创新时，要采取稳健策略。

创新工作是由人来推动和实现的，所以饲料企业在进行创新管理时，要坚决贯彻以人为本的政策。目前，多数饲料企业对高层管理人员多少还能“以人为本”，但对于基层管理人员和一线员工则远远谈不上。或者是嘴上能“以人为本”，但在行为上不能。显然，这样是难以有效推动创新的。

#### 4.3.3 确定切入点

产品创新？营销创新？生产创新？组织创新？企业文化创新？……这么多内容，饲料企业到底从哪里入手？饲料企业创新要抓住自己企业的最薄弱环节。“局限理论”认为任何一个系统都至少存在一种局限，企业创新的关键是要把重点放在各种局限上，而不能仅仅满足于能做什么改进就做什么改进。企业在优势上再加高所起作用有限，问题出在影响优势发挥作用的薄弱环节上。

分析目前饲料行业的现状，当前饲料企业在产品创新上花的心思最多，不过用的功夫最多，不意味着就是正确的。笔者认为应从“头”开始，从“人”开始。“头”的含义是：先从企业高层领导重视开始做起，从观念意识创新开始。“人”的含义是：从重视人力资源管理创新工作开始做起，因为一切工作都是由人来管理的，成也人，败也人。

### 5 影响创新的因素

#### 5.1 创新能力

饲料企业的创新愿望以创新能力为支撑，使企业的创新活动得以持续。由于企业的学习与知识的积累是创新能力形成的根本原因，所以饲料企业在组织内部要长期提倡和鼓励“学习”，最终目标是建成“学习型组织”。

一个饲料企业要想生存或发展得更好，唯一的方法，就是拥有比你的竞争对手学习得更快的能力。这就要求饲料企业必须在制度上体现鼓励“学习”，例如，对于“学习”成本的问题，饲料企业要能树立“不是花钱，是赚钱”的投入观，在制度上摒弃吝啬投入的过往行为。

#### 5.2 创新文化

创新文化是指饲料企业在创新及创新管理活动中所创造的、形成的具有本企业特色的精神财富及物质形态的总和。具体地讲，创新文化包括创新价值观、创新准则、创新的制度、创新的物质文化环境等内容。

重点要注意以下几方面内容：

一是宽容错误。

鼓励创新就必然要容忍错误，甚至要把犯错看成正常而普通的事件，否则创新就失去了基本的激励源。对待基于创新的错误，饲料企业要能有这样的基本态度：创新有错不是过，保守无功才是过。

二是饲料企业决策层要有基本一致的创新价值观。

饲料企业在推行创新工作时，决策层要有基本一致的创新价值观，否则就会出现决策难、“政出多头”、“政令不畅”等顽疾。否则创新工作就会缺乏效率，严重的话，创新工作

也许就此胎死腹中。

三是要赋予创新文化以物质的要素。

饲料企业在打造创新文化时，要在其中融入物质要素。对在创新工作中做出成绩的员工，饲料企业要在晋级、薪酬评级、奖金的评定等领域有倾斜政策，让工作付出即有所得，从而在企业内部营造出一种实实在在的鼓励创新的氛围。

### 5.3 企业资源

巧妇难为无米之炊，饲料企业要进行创新工作，还要具备相应的资源，比如人才、设备以及资金等，企业应大胆投入。先投入，再产出；先产出，再投入。不同的理念形成的结果也会不同。

#### 小结

任何使饲料企业现有资源的财富创造潜力发生改变的行为，都可以称之为创新。对于饲料企业而言，只要自己还没有做到但又行之有效的一些管理办法，都应该学习、研究、借鉴。不是说只有世界上以前不存在的东西，我们发明出来了才叫创新。

饲料企业还要破除“技术创新唯上论”的观点。须知制度和管理创新，是技术创新不断前进的“技术”保障，没有制度和管理创新做为基础，其他的创新很难实现。

饲料企业推行创新还要有“以人为本”的策略。试想，一个饲料企业，如果内部的“客户满意度”都不高，他们如何有积极性为客户提供更多价值而创新？有一个管理故事，讲一家商店的墙上贴着的营业员守则中有一条“不许打骂顾客”，顾客一进门看到这个全吓跑了，说的就是这个道理。