

集团型饲料企业面临的问题与对策

陈育新

经过20多年的大浪淘沙，能够生存下来并有所发展的集团型饲料企业，可以说，都是本行业优秀的企业。之所以成其大，充分说明，这些企业在某一方面或几方面确实拥有自己的优势。

企业在其成长的不同阶段所面对的主要矛盾各不相同。实践证明，当企业的销售收入达到10亿元以上，可以称之为大企业的时候，尽管可能会碰到许许多多过去从来没有遇到过的矛盾，但笔者认为，有两个突出问题必须引起注意：一是从大处着眼，要明晰企业战略，提升企业文化；二是从小处着手，要倡导做小事并做好小事，谨防大企业病。

明晰企业战略 提升企业文化

1 明晰企业战略

1.1 战略缺失

有人认为，企业战略无非就是贴在墙上的口号，是华而不实的东西。其实，战略就是方向，没有方向，企业就会走不下去。

很多企业不重视战略的理由是“计划不如变化快”。其实，任何变化都是有规律可循的，只是你能不能发现罢了。

还有的企业家认为，自己的战略能力很强，缺的只是执行。在战略与执行两个方面，很多人强调执行，这并没有错。然而，在基础管理方面，饲料企业，包括不少集团型饲料企业，其欠缺是明显的，所以仅仅强调执行，并不能从根本上解决问题。

企业家与厂长经理的区别就在于除了都会管理企业之外，企业家同时还是战略家，站得更高，看得更远。谋定而后动，成功的可能自然会增加。

不少人相信凭实力自己肯定能够拼到最后，过去是拼胆量，后来是拼技术，拼规模，拼营销，等等。但是，从哪条路跑，跑向哪里，却没有通盘考虑。因此必须扪心自问：我到底需要什么？我的企业使命、愿景和目标到底是什么？不少企业产业越做越多，规模越做越大，但实力却并没有多大提高，因为它们缺少明晰的企业战略。

在过去以机会为导向的生存环境中，企业是通过一个一个项目将企业做大的，它必然导致企业战略的缺失。然而，这种缺乏内在联系的扩张到了一定的程度、一定阶段，很容易造成企业整体价值链的断裂，导致企业在某一天“突然出事”。

1.2 战略趋同

市场经济发展的初期，作为市场追随者，企业几乎不需要战略，只需要拼命追赶领跑者即可。但当别人追赶我们，我们自己也要当领跑者的时候，没有符合实际的战略，企业必定会在某一天陷入走投无路的境地。

现在的问题是不少企业都有称之为战略的东西，但无非是“做大、做强、做久”。企业战略的趋同成为一种普遍现象，如果掩去企业名称，很多企业的战略几乎没有多大区别，其思想、手段和方法如出一辙。

战略趋同必然导致同质化竞争，进而演变成惨烈的价格大战，最终导致几败俱伤。这也是我们不愿看到，却经常看到的现象。

1.3 应对之策

既要“埋头拉车”，又要“抬头看路”，这是大势所趋，形势所迫。通过具有前瞻性的痛苦选择，实现差异化的竞争优势，应当是企业家战略思考的主要内容。

1.3.1 有所为，有所不为

我们想做的事很多，可做的事不多，能做的事很少，能做好的事更少。战略实际上就是想做、可做和能做的交集，只是很小的一个区域。因而，战略应该是经过痛苦地取舍和科学地评判之后的产物，是企业家通过痛苦选择而让企业快乐生存的过程，是“舍”后之“得”。

1.3.2 做好主业

被各种机会迷住双眼，看着人家做什么都来钱，东一把西一把，结果主业越做越差，新的突破口又找不到，最后只能慢慢被淘汰。

1.3.3 差异化

每个企业成长的道路各不相同，其核心优势也各不相同，因而，所制定的企业战略也应当不同。差异化最能体现竞争优势，差异化是正确决策的必然结果。

1.3.4 科学性加艺术性

战略是一个关于“远虑”的判断，总有不可知的因素，其中既有科学的调查研究，也有企业家的经验、灵感和直觉在起作用。企业经营的艺术性就体现在这里。

1.3.5 发挥组合优势

最近，我们在制定企业战略的过程中，提出了“组合优势”的概念。我们明确提出，将企业文化、产品品牌、营销团队、技术研发和信息管理作为华西希望的5大优势。优势企业拥有各自不同的优势，但刻意将这些优势进行组合，就会产生“乘法效应”，最充分地将这些优势展示出来。

1.3.6 以我为主

制定企业战略不可能一蹴而就，要内外结合，反复论证，尤其要注意听取不同意见，特别是来自市场第一线的意见，既要充分尊重专家的意见，又要以我为主。

现有饲料企业，包括集团型企业，必须学习战略思考的能力，以明晰战略为进一步发展的契机，来赢得在新一轮竞争中的胜利。

可以预计，随着市场经济的逐步深化与完善，一批新企业将超越原来的机会导向型企业而后来居上，他们的成功正来源于战略创新。现在，一批新兴企业的崛起，正在成为整个饲料行业的一大亮点。

2 提升企业文化

2.1 对企业文化的认识

一个企业自从诞生之日起，就播下了企业文化的种子，初期的规章制度往往就是企业文化的源头。企业文化与其核心人物的价值取向有着很强的相关性。在企业的发展过程中，员工逐渐认同了这个老板、这个企业和这个企业的制度，这个企业就具备了文化意义上的生命。

随着企业的不断发展，开始可能是几个人、几十个人，后来发展到几百人、几千人、上万人，企业家本人所能亲力亲为的范围越来越小。初期的时候，你是“全能”的；后来就要靠制度；做大之后，企业家就要靠其优秀的品格，正确的价值观，文化层面的东西来发挥领导作用。企业有了全体员工普遍认同的企业文化，很多事情不用老板表态，员工就知道怎样去做。在这种氛围中，企业所倡导的东西就能长期坚持下去。企业文化赋予了全体员工方向性和原则性的灵魂，有了这个灵魂，企业就不会出现大的偏差。企业“崛起靠产品，发展靠管理，持久靠文化”，这已经成为有识之士的共识。

2.2 提升企业文化应注意的事项

2.2.1 没有企业家就没有企业文化。有人说，企业家的胸怀有多大，企业就可能有多大。在解决了自身生存问题之后，大力提升自身的社会责任感，将自身的追求逐步升华到为社会理财的境界，是提升企业文化的根本之举。

2.2.2 不同的土壤适宜于不同的植物生长，企业文化植根于特定的企业土壤之中，具有特定性，只能借鉴，不能移植。这也是提升企业文化最难的地方。

2.2.3 企业文化与企业如影随形，相互依存，相互促进，但它不能离开企业而独立存在。离开了企业来谈企业文化，再完美的企业文化都毫无意义，甚至是有害的。

2.2.4 企业文化是企业品牌的灵魂，培育企业文化是塑造企业形象的点睛之笔。

2.2.5 企业文化要在企业的发展中吸收其他企业的先进文化，在成长中逐步完善。

2.3 华西希望集团的企业文化

华西希望诞生20多年来，有形的企业日新月异，但“诚实做人，精明做事，勤奋工作，追求美好”的核心思想却始终如一。我们给“诚实”以“精明”的支撑，给“精明”以“诚实”的灵魂。因为“精诚所至”，所以“金石为开”。

在华西希望的5大优势之中，我们将企业文化列在首位。我们说，企业是树，文化是根；企业是形，文化是魂。

2.3.1 诚实

希望集团长盛不衰的根本原因就是诚实。诚实是做人之本、经商之本，并坚信“诚实是有回报的”（这种回报往往是以无形资产增值的方式出现）。诚实可以使下属有安全感，可以增强企业的凝聚力；诚实还可以创造、积累优势，而优势又可以使诚实得到回报。

2.3.2 精明

诚实的人不精明很难成就大业，就会有“老实人总是吃亏”的感觉。精明可以使诚实的信念更加坚定，而诚实的实践又会使人更加精明起来。没有诚实作基础的精明就会滑向小聪明，也很难成就什么大事。在诚实基础上的精明是在不损害他人利益的前提下的一种操作，在与优势企业的合作中，这种操作效果更好。

2.3.3 勤奋

勤奋首先是一种积极向上的人生态度，是一个人工作道德的具体体现。没有勤奋工作，再美好的理想都只是空谈。它不是一时的冲动，它需要用诚实的品格来支撑，用精明的技巧来激励，用美好的追求来引导。

2.3.4 美好

对真善美的追求是人与动物的本质区别，也是我们努力追求的方向和目标。美好也是企业经济与社会效益高度统一的体现。美好是对诚实的一种升华，是对精明的一种约束，是对勤奋的一种引导。

倡导“做小事并做好小事” 谨防“大企业病”

1 谨防“大企业病”

我国饲料工业发展的历史不长，集团型企业数量并不多，但是，有的企业已经出现了“大企业病”的萌芽。例如存在着“母强子弱”的现象；除此之外，机构重叠、信息失真、官商作风、效率低下等现象也正在逐步显现。

到底什么是“大企业病”？说穿了，就是大家都在做“大事”，小事没人做，更没有人愿意将小事做好，这一点必须引起我们足够的重视。

当年是一个人带着几个人、几十个人在做，不做小事不行，不做小事不成，但现在带着几百个人、几千个人、上万个人在做，是做大事了，还要不要做小事呢？

企业战略当然是大事，一定要做好；企业文化建设更是大事，也要做好，但它要靠长期积累、精心培育，不可能一蹴而就。我认为，在做好上述大事的前提下，“做小事并做好小事”对集团型饲料企业而言，显得十分突出和重要。正如老子所说：“天下难事，必做于易；天下大事，必做于细。”

我认为，不会“做小事”或“做不好小事”的人，很难有大的作为。小事做不好，大事最终也做不了，一个人是这样，一个企业也是这样。如果我们浮躁了、短视了，我们就会“跟风”，就会“赶潮”，就可能成天忙着“干大事”，就会把企业做得头重脚轻。从小事做起，在做好小事中成就大业，是我多年来的感悟，也是我们华西希望的一大特点。

当今天的小事与明天的大事相统一时，实际上，小事就是大事。规律性、方向性的东西往往就隐藏在小事当中，转折性的飞跃也需要由量变到质变的积累。要做“百年老店”，在具体的企业经营活动中，就是要一个一个抠细节。考验一个人的能力，在很大程度上，就是看他能否把细节做深、做透和做精，因为细节往往容易被人忽略，但细节却见水平、出专家，有时甚至定胜负。

2 希望集团、华西希望集团是怎么样做的

希望集团、华西希望集团这些年健康成长的原因有很多，我在这里简单介绍一下我们是怎么样做的。

2.1 “做诚实而精明的商人”、“勤勤恳恳工作，堂堂正正做人”、“诚实是有回报的”、“不能让老实人吃亏”、“做小事，成大器”等都是我们企业的流行语，“做小事并做好小事”是我们企业所倡导的观念之一。

2.2 我们的发展观就是“积极稳步的发展就等于高速度发展”。我们办企业强调“办一个，办成一个，办强一个，办大一个”，然后再在强与大的良性互动中实现企业的可持续发展。

2.3 工作的“无遗漏检查”是解决疏漏问题的一剂良方，它可以帮助我们固化“做小事并做好小事”的习惯，避免我们忙中出错、忙中出乱。

2.4 我们把“廉洁”放在工作方针的第一位，所有关键岗位的员工都要签订“廉洁协议”。“千里之堤，溃于蚁穴”，树立良好的企业风气，首先要从廉洁工作做起。当成为一种风气之后，员工的注意力就不会被外界五光十色的东西所干扰，就能静下心来做“小事”。

2.5 在我们企业，我反复强调“经销权的价值”，并“拒绝赊销”。我们的经销权要“买”，但饲料绝不赊销，这时就要靠品牌，靠文化。但品牌是靠包括销售质量在内的企业质量支撑的，而企业文化要靠点点滴滴地积累。

2.6 在我们企业，我要求所有的部门经理，首先必须是所在部门最能干的人，至少在部门经理这一级，不养一个脱产干部。

2.7 基础工作，是一个企业的真正实力之所在，而基础工作又多是枯燥、单调和重复的小事，能否做好基础工作，是考验一个企业是否优秀的试金石。

2.8 除了思想文化、规章制度方面的工作之外，我们还花大力气进行企业现代化和信息化建设，以适应企业快速发展的节奏，为“做好小事”创造必要的条件。