

20080503 分組報告討論

- I. 企業領導-卜蜂集團·正大集團
 - A. 謝國民先生·是發揮父親的企業·由一個菜籽發展出來·知識經濟時代只能唯一而不是第一。
 1. 冒險·堅毅：走得過去就是贏
 2. 教育與社會變遷：1939年出生的謝國民·接受香港西方教育·帶給泰國新的觀念·五年的政府體系就能有所體會·看到管理的能力太差·黃大洲當研考會主委·辦理研習班·但是大家並不熱衷·所以改行學管理
 3. 母親教育的因素影響力最大·成功的人背後常
 - B. 問題：領導者還是企業家·企業的成敗-傳賢不傳子
 1. 以人為主的企業理念·只有勤奮與努力才會成功。
 - a. 如何把人的潛能表現出來
 - b. 也有路徑目標理論·也有既定的國際目標去發展·在亞洲經融風暴和 SARS 之後還能夠存活下來
 - C. 企業簡介
 1. 以世界的人才為人才
 - a. 如何以自己的子女為未來的發展：小孩來的時候是公司成功的時候·百害而無一利·在公司好的時候·安排低對他不公平·安排太高也不公平·所以新的公司由小孩來服務·不在核心事業服務。
 - b. 退休的時候·可以分幾條大船·分出幾個人·不同的行業不同的人·組成團隊·找世界上國際上的人才組成董事會。
 - c. 與孫子的相處·因為比較忙也就沒有親切感·壓力大時就會發脾氣·只有自己不好·也會對員工不好·所以要多找找員工的好處
 - d. 從 A 到 A+的作者認為找對人比較重要·所以是否傳賢或傳子的问题·要以人的好壞才是關鍵
 2. 理論架構
 - a. 本性論：人生具有的·在很早期發展而成的·要有能力和行為舉止
 - b. 形勢論：
 - c. 特質理論：The traits theory of leadership·最早期出現
 1. Inconclusive, Inconsistent
 2. Three core leadership skills (Katz,1955) : technical, interpersonal and conceptual skills
 - d. 行為理論
 1. Ohio：體制與體恤
 2. Michigan：員工導向與生產導向
 3. Leadership grid：Robert Blake & Jane Mouton 發展出來
 - e. 權變理論
 - f. 路徑目標模式
 1. 指示行領導方式：
 2. 支持型領導方式：
 3. 參與型領導方式：
 4. 成就指向型領導方式：下一代若做得不好·就是重視經營成果導向型·而不去影響主企業
 - g. 新興的領導模式
 1. 魅力性的領導
 2. 轉換型領導
 3. 以農為本的正大集團
 - a. 正大集團是泰國華人企業·集團創始人謝易初先生·1922年在泰國創辦了“正大庄菜籽行”·經營菜果種子·從事農產品種子培育·改良和推廣工作·1953年·正大集團開始發展飼料和養殖業·引進美國技術和現代化經營方式·取得成功·隨之進軍食品加工業·並拓展到整個農業產業和其他領域·經過兩代人的努力·如今的正大集團已成為國際著名的大型跨國企業集團之一·在二十多個國家和地區有子公司數百家·業務範圍包括農牧·水產·種子農化·石油化工·電訊·房地產·商業零售和國際貿易等行業。
 - b. 1979年·中國剛開始實行對外開放·正大集團就踏上了這片充滿希望的熱土·率先在深圳創建了國內第一個合資企業·至今已與國內同行一道走過了中國飼

料養殖業 20 多年的風雨歷程。20 年間，正大集團先后在國內除青海、西藏之外的 31 個省、市、自治區中的 80 多個大中城市共投資建立了 100 多家企業，對當地農民脫貧致富和促進國內飼料養殖業的發展起到了積極的作用

4. 農業是國家富強的根本

人口眾多、地大物博的中國，即使在若干年後達到五成的城市化比率，仍有至少一半人口必須生活在農村，沒有糧食人類將無法生存，無農不穩，農業乃是國家富強的根本。歷史上發達富強的國家，其成功都得益於農業的高度發達，沒有任何一個國家在荒廢農業的基礎上，依靠其他行業而達到國家經濟領先的地位。即使是現在科技遙遙領先的美國、法國、日本等國家，均仍然重視、保護並堅固本國的農業。事實上，農業、農村經濟和農民收入問題已經成為圍繞中國經濟發展的根本問題，隻有大力發展農村經濟，切實提高農民的購買力，才能有效提高市場的消費力，從而支持工業以及其他各種相關產業的生存與發展，繁榮國內市場，開拓國外市場。因此，應把農民逐步富裕變為現實，而不是泛泛而談。

農業提供的是人類的能源，農業企業是最有發展前途的事業，它既給投資者帶來直接的利益，又能帶動很多相關產業的發展。例如，我們的肉雞一條龍企業，通過肉雞養殖、加工、內銷和出口，不僅給國家帶來大量的外匯，創造了數以千萬計的就業機會，還有效帶動國內養殖、食品加工、包裝印刷、運輸等與肉雞生產相關行業的發展。然而，中國農業所吸收的投資一直沒有超過外商投資總量的 2%，而且農業外資項目絕大多數是 50 萬美元以下的小項目。因此，國家必須鼓勵和切實加強對農業的投資。

5. 公司+農戶，給農民以最大的關懷

我們相信，農牧企業隻有讓農民得到實實在在的利益，自身才能不斷發展壯大。正所謂“農民是大地，公司是樹，大地不肥沃，枝葉也不會茂盛。”所以，正大始終以服務農民為主，以農民的利益為中心。集團之所以歷經 80 年發展長盛不衰，其“精髓”也就在於此。

正大採用“公司+農戶”的獨特農業投資模式。這種模式，使公司和農民建立了既寬鬆又緊密的經濟聯系。農民得到急需而又往往缺少的資金、良種、技術、飼料和銷售渠道，還大大減少了種植、養殖的風險；公司得到廣闊而穩定的市場和充足而可靠的貨源，並且可以集中精力於技術改進、產品更新換代及國內外市場開拓。這樣，公司和農戶，互取所長，各避其短，組成了完整而有效的現代農業產業化經營的產業鏈。這種模式，富了農民、發展了公司，還可以促進當地經濟的發展。

6. 農業產業化，一條龍垂直整合

“公司+農戶”使農民的發展與農業企業的發展緊緊結合在一起。然而，中國的農業企業大多隻是從原料生產的初始過程，沒有進入加工、運輸、營銷等整個產業鏈上的諸多環節，從而很難獲得更大的發展。在我們所處的這個社會裡，單純的生產者永遠是奴隸，停留在微薄的利潤裡，隨時面臨著被淘汰的命運。惟有市場運作者和消費者才永遠是上帝，不會被淘汰。農業企業不能滿足於隻做生產者，要從現在的生產者變成市場運作者，要不斷地拉長產業鏈條，實現產供銷一條龍、貿工農一體化，這就是農業的產業化過程。

農業的產業化不僅需要農業企業向深加工等高附加值的產業延伸，更呼喚農業企業實行“一條龍”垂直整合。因此，正大的農牧事業分為七大連貫階段：1. 谷物事業，2. 飼料事業，3. 禽畜水產育種事業，4. 禽畜水產養殖事業，5. 動物保健防疫事業，6. 肉品加工和深加工事業，7. 零售配銷事業。這個垂直整合的連貫作業體系，把各階段的原料採購、產品生產、成品銷售有機地結合起來，做到環環相扣，靈活經營，以群體力量，創造出低成本、高附加值的經營績效。正大在中國的投資，也是“一條龍垂直整合”戰略與“公司+農戶”模式的再實踐。先投資建立飼料廠、種雞場，然后又建立養雞場、加工廠和飼料原料廠，以及原料生產基地(如玉米種植)，逐步形成比較完整的產業鏈條。如上海大江、北京大發正大、吉林德大、黑龍江正大、青島正大等項目，對促進當地“菜籃子”工程建設和農村經濟發展，都起到了重要作用。

7. 國際化，農業企業的發展方向

中國即將加入 WTO，農業企業既面臨著中國農業市場國際化的挑戰，更迎來參與國際市場的機遇。與國際接軌，已經成為中國農業“龍頭”企業發展的必然選擇，為此必須“內外兼修”。企業實現國際化的目標需要一個漸進的過程，即首先要通過引進先進技術、採用先進管理方式來強化內功，然後才能順應國際潮流，掌握和利用國際規則，以最終成功融入國際化企業的行列之中。

(一) 引進先進技術

在中國傳統上，農民總是與清貧、遠離現代文明相聯系。可是，看看當今世界

農業最發達的美國，其農業人均投資高於其它任何產業，而農業人口僅佔全國人口的 3%，就知道現代科技對農業的重要性了。正大的主業是農業，正大的目標是把當今世界先進的農業技術和管理帶給農民，以實現自身的生存價值。我們向農民提供優良畜禽品種，幾乎每年不間斷地向所屬企業引進先進技術，派技術人員到農村開辦技術講座，通過親手教農民科學養殖技術，提高飼養質量。動物營養：我們在中國首先引入先進的動物營養概念，使用現代飼料生產技術和先進的飼料配方，帶動了國內飼料業的建立，使飼料換肉（蛋）比率大幅度提高。在提供產品的同時，更節省了難以估量的糧食資源，因為飼料換肉率平均提高一個百分點，則飼料用糧每年就可節省百萬噸。

品種改良：農產品質量的提高需要依靠科學技術實現品種改良。例如我們通過改良玉米品種，使玉米具有高蛋白、高賴氨酸和高油的品質，並且畝產不斷提高。我們與美國著名的育種公司合作培育出良種肉雞，並引入中國大陸，這種肉雞具有抗病力強、飼料換肉率高和肉質好的優點，使養雞業的“料肉比”下降，生產周期縮短，生產成本降低。

（二）採用先進管理

“產出 = (物種 + 營養 + 環境) X 管理”。養殖業獲得理想生產成績的三個關鍵要素：優秀的品種，優質的飼料，優良的環境，事實上，重要的應該是先進的管理。因為從上面的公式可以看出，管理帶來的是乘數效應。所以，管理技術比生產技術對農業企業更為重要。

農業企業要獲得效益，首先需要實現集約化生產，有規模才會有效益。然而中國的養殖業目前仍以小規模飼養、小戶散養、小廠生產為主，防疫、技術、管理也難免落后，導致單位成本偏高，飼料轉化率低。如中國養雞戶平均一戶養 1000 隻雞，而美國則為 5 萬隻以上；中國飼料廠年均生產飼料 5000 多噸，而正大集團在泰國的飼料廠年均生產量超過 20 萬噸。

先進的農業管理應當以電腦化、自動化為載體，隻有這樣，產品的質量才能得到保證。正大集團屬下的飼料廠選料嚴格，電腦控制生產程序、檢查產品質量，保證出廠飼料質優價廉，從而在市場競爭中處於有利地位；先進的農業管理更應當以合理的企業制度為依托，惟其如此，企業才有生命力。我們建立了完善的管理制度，形成了充滿親和力的企業文化，以充分激勵員工的積極性、創造性，增強企業凝聚力。

管理是一門藝術，農業企業的管理更需要相當的經驗積累和人本關懷。例如，經過長途運輸的活雞在送入肉雞屠宰車間時，都要先在門口停留半小時。因為人覺得緊張時都會繃緊肌肉，同樣，雞在車裡顛簸一兩個小時後，情緒也會緊張。所以，必須讓雞的情緒鬆弛下來後再送進車間，這樣雞肉才會鮮嫩好吃，成為安全食品。

（三）順應國際潮流

“世界潮流，浩浩蕩蕩。順之者昌，逆之者亡。”知識經濟浪潮的來臨把傳統農牧業經濟劃入更古舊的歷史，這個時代屬於信息與科技，傳統農牧業不與它們相結合，勢必走向死胡同。如果說農業產業化使農業經濟與工業經濟結合起來的話，今天我們應該利用信息經濟的載體使農牧舊事業變成領先潮流的新事業。

我們已處在信息時代，是否擁有快捷的咨詢系統，能否深入研究和有效利用信息，將直接關係到事業的成敗。農業企業應該完善原料和採購信息系統、銷售客戶和市場資料信息系統，應該做到對每個競爭對手、每家客戶的情況了如指掌，“知己知彼，百戰百勝”。

農業企業更應該充分利用網絡這個新的信息載體。正大集團建立了一個食品網站，通過網站不僅可以宣傳正大產品，同時由於減少中間環節，也使採購商得到了好處。事實上，農業企業建立網站有很多優勢。比如我們了解泰國的中小供應商，能夠保證供貨質量，我們的連鎖店遍及泰國大街小巷，並且擁有強大的物流系統，這是網站成功的重要支撐。更重要的是，網站建好了，就馬上有生意做，因為我們把生意先找好了，再來建網站，而不是把網站建好了再去找生意，所以新事業跟舊事業相互配套。正是通過新事業，正大賦予了舊印象中的農牧業以新的內涵。

（四）掌握國際規則

要成為國際化的企業，必須熟悉和適應國際規則。加入 WTO 後，中國企業過去出口面臨的很多障礙將會消除，但貿易壁壘仍然存在，包括動物福利、轉基因、

環保等。例如在動物福利方面，雞場飼養密度，原來每平方米養雞 12 隻，歐盟提出應該養 8 隻，雞才能生活得更好；運雞時，一個盒子原來可以裝 15 隻，歐盟提出太擁擠可能使雞互相碰撞，要求改善條件。這些都要求我們不斷地適應和改進。

掌握了國際規則后，更要善於利用國際規則，維護自己的利益。比如，美國要求出口雞肉到泰國，但卻無視泰國雞肉長期出口歐盟和日本的實際，以衛生標準不合格為借口長期將泰國雞肉拒之門外。因此當美國準備向泰國出口雞肉時，以雞肉生產企業為主構成的泰國雞肉加工出口協會就聯合養殖戶向政府請願，並聯合菲律賓、印度尼西亞等 4 個東盟成員國的畜禽業民間組織共同成立“東盟畜禽生產聯盟”，以共同抵制美國的不公平貿易。

(五) 成為國際企業

“把世界的市場當作我們的市場，把世界的原料當作我們的原料，把世界的人才當作我們的人才”，這是成為一個國際企業的戰略選擇。

市場的全球化：一個國際企業要有真正著眼於全球市場的眼光。以雞肉為例，泰國的雞肉出口市場非常平衡。日本人喜歡吃腿肉，我們就將腿肉送到日本，同時向喜歡雞胸的歐盟國家出口胸肉，而在相對比較貧困的一些亞洲地區，暢銷的是翅膀等其他部位的产品，我們就在這裡銷售這些產品。

生產的全球化：一個國際化的企業應當以提高生產力為根本出發點，利用有利的自然條件，生產成本比較低的商品，通過國際市場的交換，獲取比較價值。例如泰國養蝦成本較低，我們就在泰國發展養蝦業，產品銷往世界各地；中國、泰國的肉雞生產成本低，我們就在這裡發展肉雞養殖業，通過屠宰加工后，出口到日本、韓國和歐盟等地區。

人才的全球化：正大集團推行“人本主義”，對人才知人善任，用其所長。集團在國內外以高薪聘請飼料和畜禽養殖技術、企業管理等方面的高級專家，指導經營生產。同時，切實推行人才本地化戰略，積極選拔、培養和使用當地人才，使他們的才得其所、才盡其用。

8. 正大與中國農業共發展

正大在中國的投資首選農業，正大在中國最多的實業也是農業。我們認為，在未來人們的飲食結構中，綠色食品將越來越受到消費者的青睞，雞豬牛肉會慢慢減少，菜魚蝦消費將逐漸增多。因此，正大的農業投資中將更加重視蔬菜、養魚和養蝦事業。

基於一條龍垂直整合思想，我們將重點做好物流事業，包括運輸、倉儲、商業、銷售等網絡的建設。例如，小雜貨店、夫妻店、小餐館將是我們一個重要的市場。我們從自己的農場、肉類加工廠等生產基地直接發貨，為他們提供最便宜的貨物，再加上提供 24 小時的物流，讓貨如輪轉，小店才能多賺錢。我們開發了電腦控制的專門烹調設備，讓小餐館既能提高烹調的效率，又可以做出大廚師的口味。此外，我們對店鋪的統一形象設計，統一裝修，還提供管理軟件幫助他們管好店鋪。將來這些雜貨店、小食店會成為郵局、電子銀行、電子商務的收貨點。這種做法，在泰國實行了 10 多年，比較成功，我們將考慮在中國推行。這種發展趨勢，中國比任何國家都進展得快。