

W氏企业的经营管理

一、W氏食品集团有限公司简介

广东温氏食品集团有限公司(以下简称W氏集团)成立于1983年,其经营模式突出地表现在“公司+农户+客户”的经营运作上。在管理上通过公司控制农户进行喂养,销售上通过市场竞争吸引客户,在开发上不断进行技术创新,形成自己的技术优势。最后在企业的发展上,利用自己的核心竞争优势不断扩大经营的领域,不断扩充市场范围。

如今的W氏集团已是一个以养鸡业、养猪业、奶牛业为主导,兼营水产养殖、肉品加工、动物保健药品生产等多元化、跨行业、跨地区的大型企业集团,拥有3500多名员工。其中大专以上学历的科技管理人员350多人,位列全国农业企业150强,在广东省排在第一位。2000年,W氏集团的主导产品——肉鸡和肉猪的年产量分别达到了1.38亿只和13.4万只,其中肉鸡的产量更是占据了广东市场份额的15%~20%。

二、W氏集团的企业文化

W氏集团在创业初始就开始有意识地培育自己的企业文化。他们始终把实现共同富裕、造福员工、造福社会作为办好企业的经营宗旨,把“W氏食品,人人有份”作为经营理念。十几年来,W氏文化的口号有所改变,但其精神内涵却一直延续下来并得以不断补充、发展和完善。W氏集团在建设企业文化方面花了相当多的心思;他们定期出版的内部刊物内容广泛,既有大政方针介绍、行业发展动向,也有技术问题探讨、员工情感交流,给员工和农户们提供了一个学习和交流的平台,也在无形中通过字里行间将W氏精神渗透到公司的每个角落。他们建设自己的主页,随时发布最新的行业信息和技术成果以及W氏发生的重大事件,将W氏精神与网络结合,使其的影响范围更为深远。他们勇于面对新的事物,积极追随时代的步伐,非常重视科学技术的研究和科技成果的转化。

三、W氏集团经营模式的核心

1. 科技先导。十几年来,W氏人深知科技力量对于企业发展的决定性作用,始终坚持科技为第一生产要素。集团的三位副总裁中,由毕业于华南农业大学动物科学系的志芬专门负责科技研发。1992年起,W氏集团开始与华南农业大学动物科学系进行技术合作,每年拿出2000万元的经费用于科研,并且这一数字还在随着集团产值的不断增加而增长。华南农业大学派出8个老师长驻温氏工作,并与其余老师保持紧密联系,温氏11个董事席位中,华农占一席,技术合作则是全方位的,包括信息、育种、营养、兽医、饲养管理等等。W氏还拥有自己的技术发展委员会,技术创新中心,大批专职技术人员,充足的实验设施和场地。这些条件保证了技术不断创新。

W氏充分利用高校的研发优势作为自身发展的推动力,积极转化高校的科研技术和成果,使企业的种苗培植、饲料配置、病害防治、养殖技术等方面在行业中形成了较大的领先优势。例如,W氏鸡的品种在全国范围来说,是最有竞争力的种鸡之一;W氏配置的猪饲料,料肉比处于全国一流水平;W氏在防疫方面也做得相当成功,多年来几乎没有发生过

大的病疫灾害。香港几次发生禽流感，严格限制进口大陆的活鸡，但 W 氏的产品却是畅行无阻。

此外，W 氏集团的“科技先导”意识不仅体现在核心的生产技术方面，而且也体现在经营管理以及人力资源等其它方面。例如，W 氏很早就在企业内部进行互联网的建设，实现了资源和信息共享，提高了企业的管理效率，W 氏还很重视人才对企业发展的推动作用，积极开展集团的人才引进工作。目前拥有大专毕业以上各类人才 200 多人，其中教授、研究员 10 人，中级技术人员 40 多人，研究生 9 人，从物质待遇到日常生活都给予了充分的优待和关心，使企业科技先导战略的实现有稳定的人力资源基础。

2. 全员股份制。W 氏集团成立之初，就以股份的形式，有效团结了一班创业骨干，齐心协力，共谋发展。随着 W 氏的不断成长，股份制也不断规范成熟，形成了完善的企业内部全员股份制。在 W 氏集团内部，每一名员工按照职位不同，每年都可以认购配送的股份，并且允许股票在企业内部流通。由于企业经营业绩稳步上升，W 氏集团的内部股票基本可以保持 20%~30% 的年收益率，员工们都非常愿意持有公司的股份，并且由于自身利益与公司经营业绩联系密切，“与企业共命运”不再是一句挂在嘴边的空话，而是成为了员工的实际行动。W 氏集团与华南农业大学的合作也是在股份制的基础建立起来的，除拨给研究经费外，华农可以以其技术参股，每年参加公司的内部分红和股票配送，这也使得大学科研人员的研发热情得以充分调动。

2001 年初以来，为适应企业长远发展的需要，W 氏集团进行了企业治理结构的规范和改造，进一步完善了全员股份制，使这一具有 W 氏特色的企业经营方式在新的形势下继续发挥作用。

3. “公司+农户+客户”的运作方式。养殖行业从生产到销售，有种苗培植、饲料生产、产品养殖、产品销售四个环节。一般企业由于资金、规模以及经营方式等问题，往往只是经营其中的一至两个环节。W 氏则不然，集团经营着上述所有的环节。但 W 氏又并非仅仅是简单的纵向一体化，而是根据自身的核心竞争优势，即其在发展中不断总结和完善的—套技术系统和管理系统，有针对性地掌握关键环节，充分利用一切可用资源，创造出了“公司+农户+客户”的运作方式。W 氏集团利用自身的科技力量和规模经济优势，为经过 W 氏检验，并认为其符合养殖条件要求的农户提供质优价廉的种苗，由其进行饲养，待种苗长成后，由 W 氏进行验收，合格产品统一回购，统一销售。在养殖过程中，W 氏对农户进行严格管理，为农户提供种苗检疫、防病防疫等技术上的支持，农户的饲料来源也由 W 氏根据专家研制的配方生产并提供，由 200 多名技术人员组成的专职技术服务队伍天天下乡为农户解决技术问题，再加上严格的质量监控，使产品的品质从根本上得以确保。W 氏还定期对农户进行养殖场地、卫生情况等的检查，并利用闲时为农户进行一些养殖业的科学技术知识培训。由于这一模式降低了农户经营的难度和风险，保证了其稳定的利润，因而受到了农户的普遍欢迎。W 氏集团在销售上以价格和规模优势紧紧抓住一级经销商，与他们建立长期良好的合作关系，节约了大量的销售费用，并可以从经销商处获得最新的市场动态、变化以及信息。

“公司+农户+客户”的运作方式使拥有技术、管理及资金优势的 W 氏集团能够集中精力在品种繁育、饲料改良、防疫药品开发等方面加大投入，省去了大量鸡场建设投入、日常饲

养费用、后期销售费用和管理费用，使生产能够在低成本高效益的发展道路上高速扩张，有效地实现了集团内部资源的优化并最大限度地分散了经营风险。

W 氏经营模式适应大陆目前的经济水平和发展水平和畜牧业现实情况，不仅可“移植”于大多数的农业产业，能够取得较好的经济效益，而且实现了与环境的协调发展，走上了农业可持续发展的良性循环道路。其经验值得认真学习和借鉴。台湾农业企业在某些方面与 W 氏集团有一定的相似之处，如都拥有先进的技术，雄厚的资本。因此，对 W 氏模式进行认真研究，对于提高台商的投资成功率有着不可低估的作用。

四、W 氏模式特色

1. 从关注规模经济转为关注范围经济。这种关注点的转变也是 W 氏能够及时调整战略，不断获得成功的原因之一。随着公司规模的不断扩大，公司管理层以市场情况为依据，借鉴肯德基等跨国集团的连锁经营模式，并在此基础上根据公司的实际情况进行了大胆的改造和创新，对公司的经营战略进行了一次方向性的调整，即从规模经济走向范围经济。这条经营新思路的主要内容包括：稳定集团大生产，积极发展以各个联营公司为中心的区域经营，采取连锁发展方式，延长产业链条，战术上谋求适度规模经营，战略上向集团式管理方向发展。

为实现这种范围经济管理链的顺利衔接，近两年各联营公司在集团的支持和帮助下，人才培养、部门设置等方面工作已着手准备。特别是今年，各个公司纷纷加大对人才的吸收和培育力度，先后组建多个专业小组，投资建设一批新的科研场所和引进相应的科研设备，为进一步的发展打下了牢固的基础。

2. 重视发展和巩固核心竞争力。从 1988 年到 1996 年，是 W 氏集团开始主动与华南农业大学“联姻”，与科技携手的 8 年，也是集团高速发展的 8 年。这使得集团上下充分认识到了科技在农业生产中的重要地位和对公司发展起到的巨大推动作用，也使得以科技为公司发展先导的思想得到了大家的一致认同。至今，W 氏已经拥有了一整套完善的技术体系，几乎涵盖了本行业的各个主要方面，这在大陆的畜牧业企业中是很少见的。

W 氏除了将完善的科技体系视为自身的核心竞争力之外，还把在发展过程中不断总结和完善的整套管理模式也作为公司的核心竞争力。W 氏为确保“公司+农户”的运作方式能够不断的得到发展和创新，在管理系统上是下了一番苦功的。如在 90 年代早期即开始建设公司内部网络，实现信息和资源共享，逐年派出公司高层管理人员去著名高校修读 EMBA，提升管理人员的素质和水平。

W 氏集团还相当重视企业文化的延续和创新，公司报和 W 氏网站的建设成就让人深切体会到那股蓬勃向上的 W 氏精神。

科技、管理和文化共同构成了 W 氏集团的核心竞争力，它们使得 W 氏未来的发展能够在正确的方向和道路上不断前进。

3. W 氏集团在发展战略上始终保持相对稳定和与时俱进相结合，在稳步发展的基础上，又根据时代的要求而不断进行相应的调整。发展初期，W 氏的思路在于不断地扩大规模，

享受规模经济带来的好处；随着经验的增加和生产的发展，W氏开始以科技作为公司发展的龙头，“抓大放小”，集中精力把产品的科技含量提升上去；规模增大之后，W氏人不仅仅满足于单纯的规模经济，而是开始考虑怎样能够在规模经济的基础上，创造出一种更适合企业情况的新的经济模式，于是范围经济的概念受到重视并得到推广，当市场营销在中国大陆如火如荼时，W氏审时度势，并借鉴国内外同行的成功经验，有意在农业领域中向更深和更广的方向发展，并已有初步考虑和部署。

作者：刘志超 来源：《经济管理》