



河北兴达——中国蛋鸡饲料大王

一、崛起沃野——兴达集团的发展历程

（一）企业简介

河北兴达集团创建于1990年，是一家以生产经营饲料、面粉、兽药为主，集科、工、贸为一体的大型民营企业集团，下设16家分公司，拥有员工2012余名，总占地面积90万平方米，总资产2.2亿元，年产销饲料66万吨，面粉25万吨，饲料原料贸易10万吨，年销售收入16.8亿元。据国家、河北省有关文件资料显示：兴达饲料集团位居河北饲料行业第一，全国饲料30强企业，河北工业百强企业，河北农副食品加工企业第3名，河北省农业产业化重点龙头企业，河北省政府重点支持的100家成长型民营企业，邢台市工业企业50强第八名。

兴达集团位于河北省南部邢台市高新技术开发区，是镶嵌在冀南大地上的一颗璀璨的明珠。京广铁路、107国道、京深高速、邢威高速以及邢和、邢左、邢临、邢清等公路四通八达，在这里交汇成网，交通十分便利。

集团拥有世界先进水平的正昌饲料生产设备、瑞士布勒制粉设备和制药设备。生产过程采用了先进的工艺流程和严格的质量监控体系。2000年以来，饲料和面粉生产先后通过了ISO9001:2000国际质量体系认证、HACCP饲料安全管理体系认证、ISO14001和环境管理体系认证。动物药业生产也于2005年7月通过GMP体系认证，集团先后被授予河北省科技型企业、质量效益型先进企业荣誉称号。被国家科技协会授予中国企业先进科协等荣誉称号。

兴达集团牢记“兴农报国，成就自我”的企业使命和“奉献一流产品，提供一流服务”的经

营宗旨，把企业的价值和成功体现在振兴“三农”上，做到与客户共享成功，与社会共同发展。近年来，打造了“食兴”、“兴达”、“雪来福”、“世强”、“争创”、“农元”等众多品牌商标和名牌产品，使产品远销大江南北、长城内外，畅销15个省、市、自治区。

兴达饲料是河北省唯一的国家免检产品；先后被评为全国售后服务用户满意企业，全国消费者质量信得过产品；3次被评为“河北省重点名牌企业”；2次被评为“河北省著名商标”；连续7年被省工商局评为“重合同守信用单位”；连续9年被农业银行评为“AAA级信用企业”。2001年被中国国际农业博览会评为21世纪最有竞争力的知名品牌。2002年荣获全国行业质量示范企业和全国服务诚信示范企业荣誉称号。

（二）企业发展历程

兴达集团 16 年的发展历程，从兄弟 4 人艰苦创业到拥有饲料，面粉，动保（和饲料原料贸易）四大主导产业，并建起标志性工厂，完成硬件建设布局，这一过程可分为四个阶段。

初创阶段（1990.10——1994.5）1990 年 10 月侯爱国带领兄弟四人，在宅基地上盖起 3 间厂房，拼凑 3000 元钱，合伙办起了饲料厂。当时正是农村改革大潮涌动时期，个体小饲料厂遍地，甚至一个村都有好几家，竞争异常激烈。除外部环境外，企业自身还存在资金难、技术难、销售难等意想不到的困难。在这阶段，企业加强管理，改善经营，特别是聘请动物营养专家做技术顾问，实行科学配方，保证了产品的质量，提高了企业的信誉度和知名度，在众多小企业中脱颖而出，日产量由三、四吨增加到十几吨，在激烈的市场竞争中壮大了实力，站稳了脚跟。

成长阶段（1994.5——1998.10）尽管是作坊式的生产，但一开始就目标明确，产品定位准确，产量和效益不断提高，并为扩大再生产积累了一定的资金。1994 年 10 月建起了新厂，购置了新的生产设备，扩大了生产规模，提高了生产能力，员工增加到 40 多人，管理人员有了明确的分工，产量由过去的 10 多吨增加到 50 多吨。这一时期开始重视人才的引进和管理，使企业的生产技术，市场营销以及产品质量都上了一个新的台阶。企业规模不断扩大，员工增加到 100 多人，日产量也迅速提高到 100 多吨。1997 年 9 月注册成立了河北兴达饲料有限公司，公司规章制度开始健全，岗位设置趋于合理，岗位职责进一步明确。从 1997 年开始，公司开始在外地设立分支机构，兴达产品开始远销河北、河南、山东、山西、江苏、安徽等省。

规模化经营阶段（1998.10——2001.11）为适应公司跨越发展的需要，1998 年公司投资 1000 多万元，建起了全套自动化设备的现代化新厂。从此，公司规模进一步扩大，实力进一步增强，对外扩张速度加快，多种经营迈出了新的步伐。新厂建立后，员工已经增至 200 多人，日产量已达到 200 多吨。1998 年同北京天龙公司合资在南宁成立了广西兴达饲料公司，1999 年 5 月同山东谷神集团合作组建了德州兴达饲料公司，1998 年成立了河北兴达集团贸易公司，2000 年成立争创公司，2001 年 3 月兴达动物药业公司成立，2001 年 10 月面业公司投产。

集团化经营阶段（2001.11——至今）随着公司规模扩大，所属企业增多，以及经营领域的扩展，一个以科技为先导，以饲料生产为主体，以面业、动物药业为两翼，以贸易为枢纽，集多家子（分）公司为一体的集团雏形已经显现出来。2001年下半年公司开始按集团化模式运作。一是明晰产权关系。把每个人在公司里的资金投入和经营贡献转化为股份；二是实行目标管理。提高工作预见性、系统性和科学性。把各项工作纳入规范化、制度化轨道，克服了工作的随意性和盲目性；三是实行总经理负责制。董事会聘用总经理全面负责生产经营工作，副总经理具体分管相关工作。经过一年多的运作，2003年4月正式注册为河北兴达饲料集团。集团成立后，公司进一步推进企业实现新跨越，分别又成立了多家分公司，同时公司产品技术含量也不断提高，打造出“雪来福”、“世强”、“农元”、“争创”、“兴达”等多个品牌商标。2004年集团再接再厉，乘胜前进，又分别建立了新的动物药业生产基地，2家面业公司，1家贸易公司。至此，兴达集团企业总数已经达到16家，产品已远销全国十七个省、市、自治区。

（三）业绩分析

截止2005年12月31日，企业资产总额18200万元，其中：流动资产15100万元，固定资产3100万元。流动负债8500万元，长期负债为零，实收资本2600万元，所有者权益9700万元，资产负债率46%。全年实现销售收入110200万元，净利润总额3584.9万元，销售利润率3.25%，连续9年被河北省农业银行评为AAA级信用单位。

截止2006年10月31日，企业资产总额21824万元，其中：流动资产17307万元，固定资产4517万元。流动负债9820万元，长期负债为零，实收资本2600万元，所有者权益12004万元，资产负债率45%。实现销售收入125678万元，净利润总额2916万元，销售利润率2.3%。

由兴达2000——2005年的销售收入可以看到（如图1），兴达的销售收入逐年上升。销售收入的增长率经过一开始扩大规模阶段的急速上升到2002年的116%的增长率，随后的年份增长率下降至04年开始趋于平稳。根据公司的杜邦分析模型（如图3和图4），05年的净资产收益率为45.25%远远高于06年前十个月份的净资产收益率26.85%。究其原因，05年的总资产净利率为31.15%明显高于06年的14.56%，再往下分析，是由于平均总资产的增加引起的总资产周转率05年比06年前十个月高。

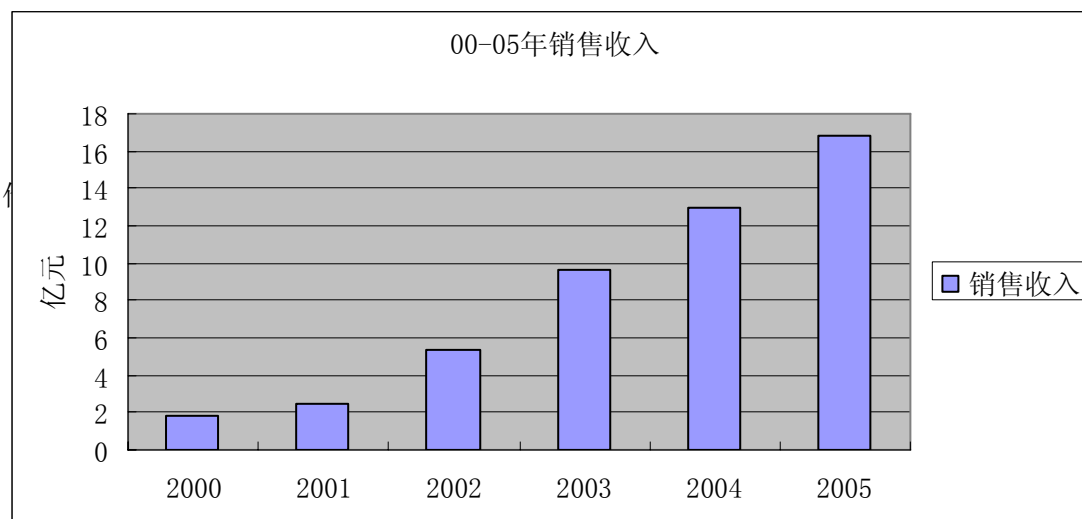


图 1

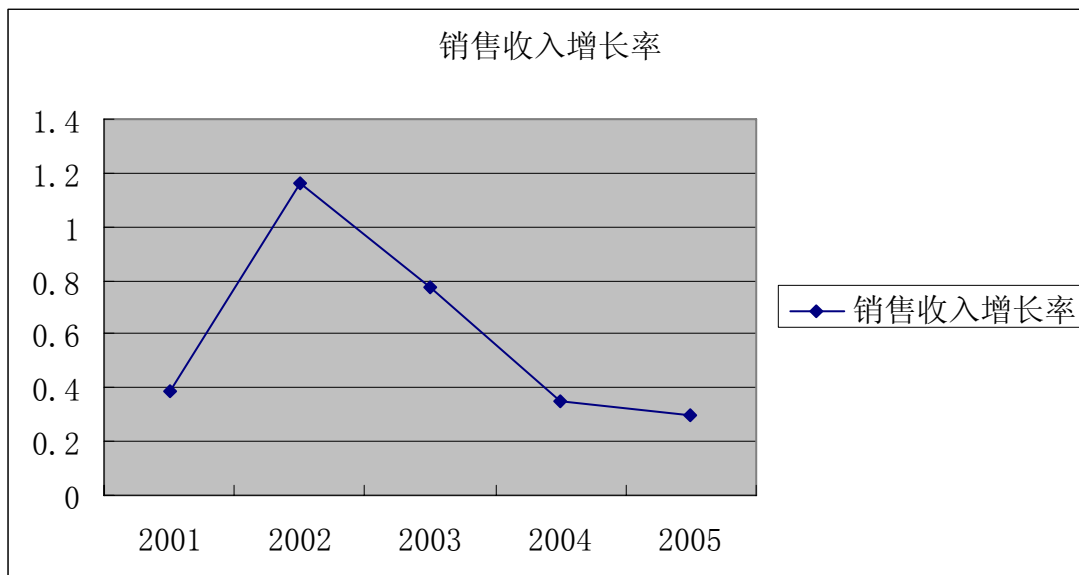


图 2

2005年杜邦分析模型							
				净资产收益率	45.25%		
				总资产净利率	31.15%	*	权益乘数
							1.45
				主营业务净利率	0.03	*	总资产周转率
							9.58
				净利润	35849399	/	主营业务收入
							1102657168
							主营业务收入
							1102657168
							平均总资产
							115088467
							期初
							82802660
							期末
							147374275

图 3

2006年前10个月杜邦分析模型									
						净资产收益率	26.85%		
						总资产净利率	14.56%	*	权益乘数
						主营业务净利率	0.02	*	总资产周转率
						净利润	29155428 /		主营业务收入
									主营业务收入
									1256777881 /
									平均总资产
									200222587
									期初
									182203782
									期末
									218241391

图 4

从最初的艰苦创业到现在现代化的企业，兴达究竟是凭借什么力量经过一路的考验，发展至今的呢？以下对兴达最具特色，也是兴达最引以为豪的几方面优势的深入分析，将把兴达完完全全的展现在大家的面前。

二、天道酬勤——侯氏兄弟的经营之道

“成功没有技巧，关键就在于勤”。这是我们问到兴达的成功经验时，侯爱国董事长说的第一句话。如此精辟的一句话，概括了侯氏四兄弟从最初的养鸡户，到现在建立起河北省饲料工业排名第一，总资产 2.2 亿元，员工 2000 多人，年销售收入 16.8 亿元，拥有 16 个分公司的兴达集团，一路艰苦创业的最真实写照。

（一）侯氏兄弟简介

侯氏有四兄弟，老大就是侯爱国董事长，他看待事物具有前瞻性，做事沉稳，敢打敢拼，在四兄弟中占有最权威的地位，因此理所当然的，他是兴达集团的核心，负责公司最高层的战略决策的制定；老二侯爱民有魄力，有决心，侧重于面业的经营管理；老三侯为民学历虽不高，但经验丰富，头脑灵活，对市场十分敏感，在用人之道上有自己独特的见解，他建立了兴达贸易公司，如今主帅兴达的主导产业饲料；老四侯社民年龄最小，个性也最活泼，他主要是配合侯爱民的面业经营，同时负责原材料的供应。虽然年纪小，但经营却很有眼光，能够看准买卖时机，把握市场供求动向。如此和谐的分工合作，为侯氏兄弟的创业之路打下了良好的基础。

家和万事兴，对于成长中的家族企业来说，这一点尤其重要。很多的家族企业分崩离析正是因为兄弟间的争权夺利，不仅毁掉了辛苦打拼的事业，更是毁掉了手足之情。但在兴达，我们丝毫感觉不到侯氏兄弟间有一丝不合，他们彼此互相尊重，经常在一起讨论公司的发展，



偶尔有不同意见也会沟通以达成一致。平日里就更是亲近，一人家有喜事，其余人都会列队举行仪式，每逢佳节大家也会聚在一起庆祝，总之兄弟间和睦团结，羨煞旁人。正是基于这样的和谐，兴达才能一路度过风雨，取得今天这样的成绩。

（二）创业之路

“干事业哪有一帆风顺的？当然，出现问题就当机立断、不回避，总有解决的办法，就这样，企业过了一道又一道坎，步步走到今天。”侯总轻描淡写地说。

河北邢台是个养鸡大市，经销商们说，在一定程度上，邢台的鸡蛋产量、运销情况牵动着全国鸡蛋市场的价格走向。

在农村，家家都会养上几只鸡。侯爱国买了400只雏鸡，在自家院里喂养起来，他要多养鸡，把鸡蛋卖到邢台市区，改变自己的贫穷面貌。侯爱国养的鸡是优质品种鸡，然而总是发愁买不到称心如意的鸡饲料，鸡越长越难看，越长越蔫。他冒出一个想法：买的饲料差，何不自己办个鸡饲料厂？侯爱国说干就干，他动员几个弟弟把刚分的宅基地“缓盖房，建工厂”合并使用，又东挪西借拼凑了3000元，侯氏兄弟和伙办起注册的“沙河市兴达饲料厂”。资金问题解决了，可是技术怎么办？天上不会掉馅饼，只能现搬现学。侯总很刻苦很用功，一方面他屡次到国营饲料厂参观拜师学艺；一方面，凭着仅有的养鸡经验，一点点摸索总结，小心谨慎充当起技术员的角色，无论如何，侯爱国拉上几个兄弟，饲料厂缓慢开动了，迈开了创业的第一步。

侯爱国是土生土长的农民，可他的许多做法，不仅使他的父辈们感到不解，就是那些同辈农民也时常觉得他“玩得出格”。开办饲料厂本来是为解决自己养鸡所需，可办起饲料厂不久，侯爱国竟把自己养的鸡全部低价处理了，说要专门搞饲料，办大厂。本家一长辈去劝他：“饲料挣钱，养鸡也挣钱，为什么俩钱不挣挣一个？”“挣俩钱，不假，可是挣的是小钱，舍了一个小钱，是为了挣个大钱。”侯爱国这样回答。

那时的民营企业，还很稀罕，没有人相信私人饲料厂。没有人敢要货，他便免费让养鸡户使用兴达饲料，并承诺产品不好退货退款。日子一长，农户养的鸡越吃越好，饲料开始有了销路。但也有碰一鼻子灰的时候，可他从不灰心。一次，一位购买兴达饲料的养鸡户硬说，他的鸡吃了兴达饲料后出现问题，不仅生病还死了不少，对方不肯给予任何配合，兴达派去专人处理也没解决。侯爱国亲自出马，“一查到底，如果是兴达质量问题，所有损失由兴达

加倍承担；如果不是，兴达亦将酌情赔偿，直到你满意为止。”他这样告诉那位养鸡户。对方很是感动，积极配合，提供各种验品。后来查清不是兴达饲料的问题，而是从鸡便中查到一种病菌，是鸡得了病。然而他很大度，亦不在乎别人说过什么难听的话，真兑现自己的承诺，不仅帮助了养鸡户治好了鸡瘟，还特别给对方饲料优惠价。这期间，侯爱国悟出道理，凡事以诚信为本，诚信待人，诚信经营。靠着诚信，他脚下的路越走越坚实。

但也有例外的时候，94年在一次为原材料付款的过程中，一位送款人没有开出正式的收款凭据，而是告诉侯爱国只用付一万元就可以偿还两万元的债，侯爱国觉得这是一笔很值的买卖便答应了此事，结果送款人携款而逃，最后双方不得不闹上法庭，虽然最后结果兴达没有钱财上的损失，但却花费了大量的时间和精力在法庭上。这件事让侯爱国震动很大，从此以后，他深深明白了君子不得义之财，绝对不能昧着良心干违法的事。教训比经验更重要，教训真的能让人终身受益。

兴达公司蒸蒸日上，渴望着进一步的扩大规模。北俎村北有一片烂苇地，是村里的不毛之地。村支书与侯爱国商量，应该让兴达在这块地上投资发展壮大。真正的领导者喜欢挑战，善于抓住机遇，侯爱国正是这样的领导者。他说干就干，力排众议，投资1000多万在这块烂苇地上建立全套自动化设备的现代化饲料企业。这次投巨资的决断，称得上是“具有战略意义”。因为中国饲料行业在经历改革开放之初的初始暴利期、快速扩张期后，进入了整和调整期，市场竞争更加激烈，小型企业几乎全军覆没，具有一定规模企业间的竞争同样在更大规模上和技术、管理、人才等更高层面上展开。

侯爱国和他的兄弟们曾是两腿粘泥的农民，在由自然经济向市场经济的跨越中，他们快速的实现由农民向企业家的转变。而这个转变，又绝非轻而易举，而是充满着剧烈的疼痛。早在兴达公司搬进新的办公楼，企业规模扩大的1998年，担任总经理的侯爱国感觉自己还在事无巨细的管理人员出差和车辆运输等事项，每天办公室门口围着一堆人等着他安排，客户也挤破了门槛。那年，侯爱国把权力放下了，总经理就管总经理的事，其他的事该谁管谁管，都有了责任，企业活了起来。2001年，侯爱国彻底辞掉了总经理职务，经董事会选举担任了董事长，董事会专门聘请职业经理人担任了兴达集团总裁。这是许许多多私营企业难以逾越的关卡。但侯爱国和侯氏兄弟们勇敢地带有自我革命性地迈出了这一步，实现了真正意义上所有权和经营权分离。梦想逐渐变得清晰，规划蓝图真实得可以触摸，兴达飞速的发展使得“兴达人”三字的含量从未有过像今天这样的分量。“兴达，兴达，兴旺发达”一种共鸣不约而同地在兴达人胸中响起。

（三）侯氏兄弟的企业家精神

著名管理学家 Peter F. Drucker 曾经指出，世界目前的经济已由“管理型经济”转变为“创业型经济”，企业惟有重视创新与企业家精神，才能再创企业生机。创业的动因源于企业家精神，由此可见企业家精神对于个人、组织和社会都是不可或缺的。

企业家精神具体分为三个层面，即个体层次的企业家精神，组织层次的企业家精神以及

社会层次的企业家精神。作为创业者的企业家本身就具有自信、目标导向、创新、精力充沛等一系列的特征，甚至有人认为企业家是天生的，而不是后天培养的，这就是个体层次的企业家精神；而组织层次的企业家精神则是指企业家精神是基于灵活的组织中的，并且渗透到组织文化、组织结构、组织战略等各个方面；社会层次的企业家精神是指企业家本身的社会责任，其目的并不是最大化利润，而是实现社会价值。当然企业家精神的落实有赖于其存在的客观环境，如社会文化、政治制度、经济环境和创新环境等（如图一所示）。

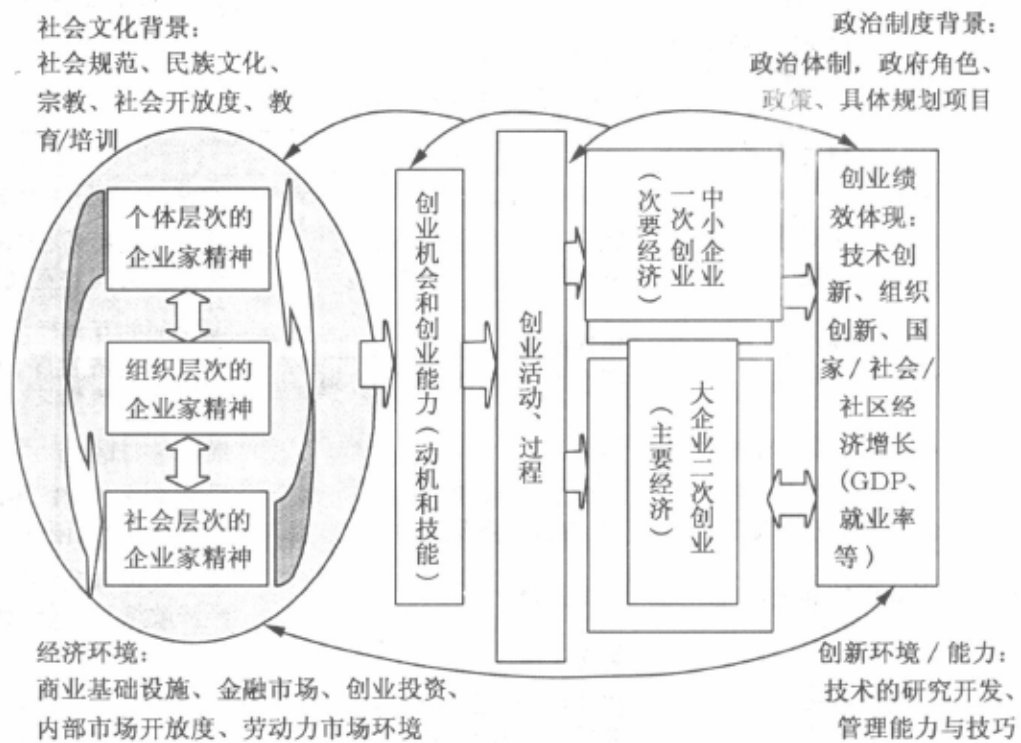


图1 企业家精神的三个层次及相互关系

从侯氏兄弟的创业之路我们就可以明显的感觉到存在于他们身上的各层次的企业家精神。能够有前瞻性的建立饲料厂正体现了他们勇于挑战和创新的精神，能够舍弃养鸡而专心从事饲料行业正体现了他们的长远眼光和大家风范，能够利用不毛之地建立现代化生产企业正体现了他们善于抓住机遇的能力，这一切都是他们具有个体的企业家精神的具体表现。而能够将自己的企业家精神融入企业，更是展示了他们组织层面的企业家精神。他们组织员工去海尔学习，出资到南街村参观，让员工去旅游景点度假，国庆期间分批到天安门广场看升旗。员工的福利待遇也不错，让员工觉得企业就像自己的家一样。在员工眼里，侯爱国是个能干、务实、惜才、爱护员工的好老板。侯爱国惜才是出了名的，他见到新人，都悉心打听别人的学历、专业、职业，想方设法留下别人的联系方式，为企业储备人力资源。而对待员工，更是如家人般亲切，只要员工有困难，他都会细心了解并帮助其渡过难关。正是他的这一切举动让他的企业家精神深入到了组织里的每一位员工心中，让他们在组织文化中感受到其巨大的人格魅力。同时，侯爱国也时刻不忘自己的社会责任。兴达集团每年转化玉米 35 万吨，小麦 15 万吨，粕类 15 万吨，使农产品加工增值、农民增加收入，带动运输业、养殖

业一万多人就业。同时，他热心公益事业，几年来为当地修路、办学、救灾、资助贫困学生等公益事业，捐款 500 多万元。

正是有着如此非凡的企业家精神，兴达才有了今天这样的发展。我们相信，在侯氏兄弟的带领下，兴达人将会创造更加辉煌的明天。

三、名牌战略——引领中国蛋鸡料潮流

（一）企业名牌战略的涵义

名牌是著名品牌的简称。品牌的原义是指商品的标记，传说最早起源于西班牙的游牧部落，人们把烙印打在自己的牲畜身上，作为属于自己的依据，以同别人的相区别。英语中沿用至今的“品牌”（Brand）一词，原即烙印的意思。品牌的概念一般被定义为“一个名称、术语、标志、符号或设计，或是它们的组合，其目的是识别某个销售者（Seller）或某一群销售者的产品或服务，并使之同竞争对手的产品或服务区别开来。”（美国市场营销学会，American Marketing Association, AMA）。由于商品交换和市场经济的发展，品牌在现代社会的应用越来越普遍和广泛，人们对其内涵和外延的认识也日益丰富和深化。一种较有代表性的看法是菲利普·科特勒的观点，他认为“品牌在本质上代表着卖方对交付给买方的产品特征、利益和服务的一贯性的承诺”，并指出品牌的含义包括六个层次——属性、利益、价值、文化、个性和用户；其中，“品牌最持久的含义是其价值、文化和个性”。

依据菲利普·科特勒的观点，品牌是一个复杂的符号或综合的象征。“如果公司只把品牌当成一个名字，它就错过了品牌化的要点。品牌化的挑战在于制定一整套品牌含义。当受众可以识别品牌的六个方面——即属性、利益、价值、文化、个性和用户时，我们称之为深度品牌；否则，它只会是一个肤浅的品牌。”实际上，菲利普·科特勒所说的“深度品牌”，即是我们通常讲的“名牌”。一个品牌要成为名牌，就必然而且也应当在上述六个方面同一般品牌有所不同。这些不同之处，会集中地通过四个特征——较高的知名度、美誉度以及较大的市场份额和信誉价值——表现出来，它们决定了名牌概念的丰富内涵：

特征	阐述
1) 较高的知名度	这是名牌最为根本的一个特征，它反映的是公众对某个品牌知道、了解和熟悉的程度。一个品牌只有在公众中家喻户晓、耳熟能详，才有可能争取到人们更为积极的购买反应。它是一个品牌由普通品牌成为著名品牌的基本前提。
2) 较高的美誉度	它是名牌的又一根本特征，反映的是知晓公众对一个品牌认同、喜爱和偏好的程度。美誉度是推动顾客积极购买的决定性力量之一。高知名度不能与高美誉度结合，一个品牌就不能成为真正的名牌。

3) 较大的市场份额	<p>市场份额是企业的营业在整个行业销售中所占的比例。选择知名度和美誉度更高的品牌, 顾客可以减少购买风险, 降低交易成本。某个企业一旦成为名牌, 必然能在公众当中享有更高的知名度, 从而提高顾客的品牌忠诚, 保持甚至扩大顾客队伍。占有较高的市场份额, 是名牌上述两个根本特征所决定的重要特征之一, 是高知名度和高美誉度的必然结果。有资料统计, 兴达每年销往邢台市的饲料, 饲养着 1400 万只蛋鸡。</p>
4) 较大的信誉价值	<p>一个企业及其品牌在市场上名气更大、名声和名誉更佳, 就是拥有更好的信誉和形象, 它所经营的商品在销售价值、销售速度或销售数量方面, 都可以超过其他的同类企业。</p>

企业名牌战略 企业要想培育名牌, 必须实施其名牌战略。企业名牌战略是以竞争为导向的一种差别化经营战略。饲料行业是由众多企业组成的一个竞争性行业, 各个企业由于资源、条件和战略追求等不尽相同, 通过经营活动所建立的市场地位也会有所差别。市场地位不同, 企业名牌战略的目标所向也必然会有所不一。因此, 实施名牌战略必须依据不同的企业所占据的市场地位, 进一步认识不同类型的企业的名牌战略的具体特点。

菲利普·科特勒根据市场竞争的强度与行业的市场结构——集中程度、产品差别和进入、退出障碍等因素关系, 从竞争目标上, 把一个行业中的企业区分为四种类型:

类型	阐述
1) 市场领导者	<p>兴达饲料是蛋鸡饲料行业中的“领头雁”, 占有最大的市场份额。由于资源丰富、实力雄厚, 身为市场领导者的兴达在诸如市场创新、产品开发、分销覆盖、价格调整和促销变化等各个方面, 对其他企业起着导向和带头作用。在饲料行业, 兴达实施名牌战略, 主要目的不但是在原有的市场上以攻为守, 巩固、加强和保护现有的市场领先地位; 更是谋求在现有的基础上, 使企业的名牌形象再提升一个层次, 如由地方性名牌发展为区域性名牌, 或进一步成为全国性名牌, 在整个企业上就是进入第一梯队。</p>
2) 市场挑战者	<p>在行业中也属于实力较强的一类, 但在某些方面略逊于市场领导者。由于不甘于人后, 这些企业总是力图问鼎市场领导者的宝座, 因而经常向其他企业发起攻击, 努力争取更大的市场份额。</p>
3) 市场跟随者	<p>这些企业同样拥有雄厚的实力, 甚至不亚于市场挑战者。出于种种考虑, 它们更愿意维持现状, 而不希望卷入到它们所认定的不必要的竞争中去。这些企业平时或许很像温</p>

	驯的“绵羊”，行动上总是既使自己不过分落后于市场领导者，又能与市场领导者乃至市场挑战者保持适当的距离。
4) 市场拾缺者	多为行业中的中小企业。它们经营规模较小、资源有限、市场影响力较弱，既没有能力向市场领导者挑战，又没有办法紧随其后。现有的条件决定了它们在战略上适合于拾遗补缺，进入大企业不大注意的市场“角落”经营，尽量避免各种摩擦和直接对抗。

波特对于企业的竞争战略，有过十分经典的分析。他把竞争战略区分为三种基本类型，即成本领先、产品差别和目标集中。采用产品差别战略的企业，重点放在使其“产出”与竞争者相比，能有显著的独到之处，在市场上树立“不一样就是不一样”的品牌形象。产品差别可以降低目标市场对价格的敏感程度。若能在顾客中建立更高的品牌信任感，还可为竞争者设置较高的进入障碍。这种战略利用成本之外的各种经营要素形成某些特色，同成本领先的优势相对抗，是一种狭义理解的特色战略。在饲料市场上，通威是鱼饲料的老大，新希望是猪饲料的老大，兴达就要实施蛋鸡饲料的名牌战略，做中国蛋鸡料的老大。

一般说来，品牌的竞争力总是全国性名牌强于区域性名牌，区域性名牌强于地方性名牌，地方性名牌强于社区性名牌。但是，不同的企业由于目标、资源和能力的差别，各自的战略追求必然会不一样。规模较大的饲料企业，比如河北兴达饲料集团，总是力求能在更大的市场范围内树立品牌形象，以充分发挥其企业规模的优势。事实上，它在蛋鸡饲料上已是市场领导者了，引领了中国蛋鸡饲料的潮流。

那么它是怎样成长为蛋鸡饲料的领潮者的呢？有它的天时、地利与人和……

（二）兴达饲料品牌的成长历程

由 16 年前的小饲料作坊起步的河北兴达饲料集团，经过 16 年的发展，已成为拥有邢台、石家庄两个总部，辖 8 个饲料公司的大型企业集团。总资产 2.2 亿元，员工 2012 人，占地 456 亩。2005 年产销蛋鸡饲料共 66 万吨，销售收入 16.8 亿元。

近年来，打造了“食兴”、“兴达”、“雪来福”、“世强”、“争创”、“农元”等众多品牌商标和名牌产品。稳定的产品质量，完善的售后服务和良好的社会声誉使产品远销大江南北、长城内外，走红周边 15 省 300 多个县市，在广大用户中享有盛誉。



特别是“食兴”牌饲料投放市场十多年来，以精良的技术，稳定的质量享誉河北、山东、河南、山西、安徽、江苏、东北等北方 15 个省。先后被农业部、河北省评为知名品牌、著名商标、重点名牌。现在已成为河北饲料行业第一品牌。

集团发展到 2006 年，经历了初创、成长、发展、扩张，现在进入了转型时期。无论集团是处于哪一个阶段，它一以贯之的就是它的名牌战略——“食兴”牌饲料努力做中国蛋鸡料的王者，引领中国蛋鸡饲料的潮流。

1、兴达，崛起于沃野。

兴达的崛起、兴达饲料品牌的形成得力于它得天独厚的区位优势 and 优越的自然条件，也就是说兴达集团具备了天时和地利。

首先，兴达的区位优势明显。兴达集团本部位于邢台市高新技术开发区，是镶嵌在冀南大地上的一颗璀璨的明珠。它西依京广铁路和 107 国道，东邻京深高速公路，北靠邢台市南环路，以及邢和、邢左、邢临、邢清等公路四通八达，在这里交互成网，交通十分便利。

其次，兴达的自然条件优越。集团地处华北大平原腹地，是河北省优质小麦和玉米的主产区 and 禽蛋生产基地，周边 400 公里范围内也均是以生产和消费小麦、玉米和畜、禽蛋为主的地区，为饲料业、面业、动物药业的发展提供了得天独厚的自然条件和区位优势。国家实施产业结构调整，农业产业化的战略方针为兴达的腾飞提供了强有力的政策支持。兴达集团的龙头地位和对农业发展的巨大推动作用，进一步确立了自己的竞争优势和市场优势。

蛋鸡养殖产业高度集中。在全国范围内，蛋鸡饲养业仅集中在几个禽蛋大省，2003 年度禽蛋产量超过 80 万吨以上的有 8 个，占全国禽蛋总产量的 72.9%，主要包括河北（321.58 万吨）、山东（271.05 万吨）、河南（245.73 万吨）、江苏（141.3 万吨）辽宁（97.46 万吨）、四川（93.58 万吨）、湖北（85.06 万吨）、安徽（84.5 万吨）。在各省市、县内，同样存在

局部地区高度集约化生产，高度集中的规模化是保障产业链条稳定的关键因素。

同时，邢台是个养鸡大市。经营商们说，在一定程度上，邢台的鸡蛋产量、运销情况牵动着全国鸡蛋市场的价格走向。邢台同样是个鸡饲料消耗大市。养鸡的农民们说，邢台养鸡业稳定发展，河北兴达集团功不可没。有资料统计，兴达每年销往本市的饲料，饲养着1400万只蛋鸡。

2、兴达，腾飞于人和

如果说兴达的崛起、兴达饲料品牌的形成有其天时地利的客观原因，那么兴达的腾飞则在于它后天的定位，在于它有一个先靠养鸡、后办饲料厂，思维比较超前的企业家的掌舵。“取法乎上，仅得乎中；取法乎中，仅得乎下”，不断的追求不断的调整，实现了兴达的腾飞，中国蛋鸡料的潮流的引领。

侯爱国创业是从养鸡起家，使他明白鸡饲料的质量对养鸡的重要性，怎么样的鸡饲料鸡吃了才下更多的蛋，以及什么样的鸡饲料有营养鸡吃了不闹鸡瘟。当养鸡受挫，他分析了当时当地的市场环境后，选择了饲料生产着这个行业。之后放弃了养鸡，专门搞饲料，因为他意识到这一市场的空间很大。

在它的饲料产品系列里，食兴牌饲料占了有70%，其余的农元、争创、华神等大约30%。而其中的华神一年来增长很快，已达到了25%左右。它们以食兴牌饲料为主的鸡饲料以质量稳定，成本低、技术含量高、售后服务好，赢得了广大的市场。

兴达饲料厂从建厂伊始，就把产品质量放在首位，赢得了广大养殖户的信赖，使其在众多小饲料厂的竞争中脱颖而出。要确保鸡饲料质量稳定，并不断改进提升，公司在1994年就配备了电脑。为了防鸡生病、传鸡瘟，在卖饲料的同时为用户着想，专门到河北农大说动了一名教动物医学的教授来饲料厂工作。这名教授成了兴达饲料厂的“坐堂兽医”，每天坐在饲料厂的一间小屋里，为前来购买饲料的养鸡户提供咨询服务。一时间，“教授坐堂”也成了兴达饲料厂的特殊“名片”。一传十，十传百，许多养鸡户舍近求远也要跑到北沮村来买鸡饲料，一些为养鸡而犹豫不定的农户竟也下了决心，大规模养起了鸡。

他非常重视销售，当人们还不重视市场开发营销的时候，侯爱国就树立了“市场引领企业”的观念。营销人员为员工总人数的四分之一。并且走进了河北农大邯郸分校招销售人员。听到侯爱国的宣传，果然有40多名学生要求马上到工厂看看。大轿子客车载着40名大专生开回了北沮，成了轰动三里五乡的大新闻。后来这些大学生都被安排到销售岗位上。“卖饲料的全是大学生。”老百姓在对兴达发出惊奇感叹之时，也把兴达的形象名声传得更远。

面对疑惑，他善于选择，懂得放弃。1998年进行战略性巨额投资时，中国饲料行业在经历了经济改革开放之初的初始暴利期、快速扩张期后，从1997年进入了整合调整期，市场竞争更加激烈。小型企业几乎全军覆没，具有一定规模的企业间的竞争同样在更大规模和技术、管理人才等更高层面上展开，有的进行跨行业的混合多元化扩张，而对当时的市场热点，兴达仍是将巨资投入了饲料行业，配备了全套的自动化设备。正是有了这一选择和放弃，

为兴达以后的持续长足发展和赢得行业竞争优势奠定了坚实的基础，兴达的核心产品“食兴牌”饲料也开始发展壮大，占有了市场。

摆脱了手工作坊式的现代化生产，迫使着资产拥有者和管理者必须具有更为现代化的观念和更宽广的视野。根据饲料行业“赢利靠采购，发展靠营销”的实际，集团实行了大宗原料集中采购的办法。依靠区域代理、批量优势，取得原料供应在价格、质量、结算、服务等多方面的优惠，从源头上降低了成本，取得竞争优势。对于科技的概念，侯爱国不再满足于请个教授“坐堂”装门面，不再满足于一台电脑控质量。他更深刻地认识到，企业的竞争实质是科技的竞争，表现在研发，关键在人才。继续不断地实施名牌战略，引领蛋鸡料潮流。

（三）实施名牌战略，引领蛋鸡料潮流

兴达饲料投放市场十六年，以精良的技术，稳定的质量，产品享誉河北、山东、山西、河南、安徽、江苏、东北等北方 15 省 300 多个县（市）。在同类产品中规模大、质量高、成本低、服务好，市场占有率最高。

兴达集团生产的“食兴”牌禽饲料先后被评为国家免检产品，全国售后服务用户满意企业，全国消费者质量信得过产品。“食兴”牌饲料被评为“河北省重点名牌产品”，被农业部评为“中国 21 世纪最具竞争力的知名品牌”，“食兴”成为“河北省著名商标”。

特别是在前年禽流感中，兴达饲料覆盖客户饲养的鸡，体格健壮，免疫力强，死亡率低，总体影响较小，显示了巨大的优势。



经过多年的探索和实践，管理方式不断创新，企业管理已经发生了脱胎换骨的变化。2000

年以来，相继通过了ISO9000质量体系认证；GMP动物药业安全生产体系认证；HACCP饲料安全管理体系认证；ISO14000环境管理体系认证。现已成为河北饲料行业第一品牌，全国蛋鸡饲料知名品牌。

1、科技创新，自主研发

多年来，集团坚持“科技是第一生产力”的理念，不停顿地进行科技创新，成效越来越大。1998年，兴达建立了全省同行业首家民营饲料研究所；2003年10月，与河北农大合作建立了“河北农大兴达饲料研究所”；2005年7月，经省科技厅批准，成立了由专家团组成的河北省、邢台市两级农业科学技术传播站。2005年8月，与中国饲料研究所合作建立国内本领域唯一的“家禽饲料研究与发展中心”，以全面提升兴达的技术创新能力，推动兴达从区域性企业成为全国性企业，乃至世界顶级的家禽饲料供应商。

通过科技创新，自主研发和合作开发，培育了企业的核心竞争力：兴达蛋鸡饲料的生产技术和研究水平，居国内领先地位。产品始终保持质优价廉、性价比好、客户价值最大，市场占有率最高。

2、实施名牌战略，引领蛋鸡料潮流

(1) 培育拳头产品。蛋鸡饲料是兴达的拳头产品，有较大的市场占有率和较高的美誉度。为充分发挥优势，他们依靠大规模、高效率、密集化的生产基地布局；区域化、专业化、网络化的营销服务体系和统一采购的原料供应系统，保证产品系列化，档次配套化，成本最低、服务最优、无论是五元钱一斤还是一元钱一斤，它的性价比都最好，市场占有率也因之最高。

(2) 突出了与众不同。为了在品牌众多的同质市场上取得优势，在低价潮流中获得高额利润，兴达始终以蛋鸡饲料为主导，坚持特色化、差异化、个性化、专业化。真正做到：单类别，大市场；少品种，大批量；根据不同区域、不同季节、不同需求，使差异化表现在配方、功能、包装、效果等各个方面，取得了明显的效果。

(3) 加强营销服务。产品同质化的今天，最大的特色表现在服务上。兴达坚持把营销服务放在突出的位置，建立了覆盖 15 省 300 多个县的四级营销服务网。想用户所想，急用户所急，及时提供良好的售前、售中和售后服务，主要包括：技术服务、养殖服务、疫病防治和管理咨询、企业诊断等。通过庞大的服务体系，有效的带动了市场。

(4) 实施名牌战略。品牌林立，竞争激烈的时代，消费者需要品牌形象，经营者需要品牌资产。因此，兴达把实施名牌战略作为适应时代潮流，发展、竞争、服务需要的重大战略，制定规划，精心组织，周密部署，大力推行，效果明显。

兴达集团总裁李恒华说，从企业销售收入看，百万元靠技术，千万元靠营销，一亿元靠管理，五亿元靠观念，十亿元靠战略，五十亿元靠文化。现在，兴达不再满足于河北饲料业第一，而要跻身于中国饲料业第一梯队！他们对此充满了信心。

在物宝天华的邢襄土地上，河北兴达集团把准“兴农报国”的方向一路走来，一路提速，

并向建立“长青企业”理想目标而迅跑。

四、机制创新——突破民营企业管理瓶颈

现代民营企业从其出现以来,经历了很多年的发展和完善,现代民营企业在所有企业组织形态中,有其特殊性。这种特殊性在于现代民营企业的所有权掌握在以血缘、亲缘为纽带的家族成员手中,作为一种制度安排,其本身的存在就说明了其存在的合理性,而现代民营企业的顽强生命力更是说明它与其它企业形式相比有其优越的一面。

在企业建立的初期其特有的管理特点促使企业有了长足的发展。当然,利弊相生,随着社会分工的不断精细化和对管理人员自身素质要求的提高,现代民营管理的方式不足之处也日益显现,它的特殊性也导致了现代民营企业诸多根本性的内在缺陷。在现代民营企业的风口浪尖上,在外界条件不具备的情况下,现代民营企业的发展只有依靠练内功来拓展各种空间。在当今经理人道德风险较大、经济市场和资本市场等外在约束软弱的现实环境下,现代民营制企业建立现代企业制度的条件并不具备。

现代民营制企业要持续发展,只能强化企业自身的素质,一方面像方太集团、康奈鞋业等送子女接受高等教育以做好家族人才准备;另一方面像挺宇集团一样塑造自律的现代民营企业文化,降低现代民营企业管理成本,以增大现代民营企业管理的适应性边界,为家资企业发展创造有利的空间。兴达集团通过不断地创新,摸索出一条民营企业的管理突破的路径。

(一) 进行制度创新,构建良好的制度平台

制度创新从本质上来说是对企业剩余价值分配方式的创新。我国大多数民营企业尽管在形式上都建立了公司法人制度,但实际上还是一种家族制的制度体系。家族制度在特定的一段时期因为其内在成员血缘关系的紧密性,成员价值取向一致,能够充分调动家族成员的积极性,从而促进企业的迅速成长,这在我国很多民营企业的发展历程中得到了充分的体现。但是我们也必须看到这种制度本身巨大的局限性,突出地体现在家族情结过重,家族外的其它员工很难得到家族成员的认同,这实际上就形成了一种封闭的系统,封闭的系统其运行的效率是很低的,而对于创新这种“创造性毁灭”的活动来说,很难在封闭的系统中产生。

因此,民营企业制度创新要改变产权单一的现状,建立更为分散、多元的产权制度,使得剩余价值在不同利益主体之间更合理地分配,打破家族制度的封闭性,保证家族外人员能够获得同样的发展机会。制度创新的另一个目标是构建鼓励全员创新的制度环境。创新是企业一种系统、常态的行为,创新活动的参与者不仅局限于技术开发人员、企业管理人员,还应包括企业的全体员工,只有全体员工都主动地投身于创新活动中,企业的创新能力才能持续提高。

1、完善体制,建立模式

兴达集团随着生产经营规模的不断扩大,采用优势互补、战略联盟、利益共享、互利共赢的产业组织方式,强调分工协作,内部交易,以降低成本。经营管理方面实行独立核算,

自负盈亏，自主经营。企业体制实现了三级跳，即从工厂制过渡到公司制，从公司制发展到集团制。现在，兴达集团建立了产权清晰，权责明确、管理科学的现代化企业制度。

(1) 建立了适应市场经济要求的集团治理结构。按照集团的发展战略，建立完善了三权分立，各负其责，各司其职，互相制衡的现代企业管理体制；

(2) 实行集权和分权相结合扁平化的两级管控模式。企业实行集团和公司扁平化的两级管理，即：集团总部为最高管理机构，主要职责为：战略规划，重大决策，资源配置，监控服务。各个公司为自主经营的实体，主要职责是：搞活经营，规范管理，完成任务，快速发展。

(3) 明晰了各种管理层面的直线管控关系。明确每个人只有一个上级，上级可以越级检查，不能越级指挥。使集团的发展由个人驱动转向组织驱动，使集团的管理由传统管理转向精细管理，由粗放经营转向集约经营。

这是一个“统一驾驭下的多元企业自治制度”；是集“大船抗风浪，小船好掉头”优势为一体的联合舰队体制；是实行“集权和分权相结合，充分发挥两个积极性”的体制，是“保证企业长远发展、基业长青”的体制。

2、规范管理，形成机制

经过多年的探索和实践，管理方式不断创新，企业管理已经发生了脱胎换骨的变化。2000年以来，相继通过了ISO9000质量体系认证；GMP动物药业安全生产体系认证；HACCP饲料安全管理体系认证；ISO14000环境管理体系认证。2004年集团编纂颁布35万字的兴达《管理手册》。逐步实现了管理的规范化、标准化、程序化和现代化。

主要形成了六大管理机制：

(1) 建立了以目标责任制为核心的牵引机制。通过划小单元，明确任务，分清责任，严格奖惩，建立覆盖全体员工的目标责任体系，使企业、部门、员工目标明确，责任清晰，利益直接，动力强劲。

(2) 建立以财务考核审计为核心的监控机制。每月进行管理考核，经营评价，财务审计，企业排名通报。激励企业和各级主管行为与目标一致，确保生产经营各环节健康、正常运行。

(3) 建立以绩效贡献为核心的激励淘汰机制。为了保持企业活力，激励各级主管快速成长，集团建立能者上、庸者下的用人机制。以目标考核评价为基础；业绩优异的委以重任，连续完不成任务或长期打不开局面的予以撤换。

(4) 建立以 ISO9001 为核心的质量管理机制。质量管理是兴达管理的重中之重，视为企业的生命。按照 ISO9001 质量管理体系认证，从质量标准、工艺规程、质量控制、质量监督、责任追究以及现场的 6S 管理，建立了完整的质量管理体系和制度。多年来，从未出现过质量事故，在各级饲料产品质检中，产品合格率达 100%。

特别是从 2005 年 10 月，开始建立和运行 ISO14001 环境管理体系和 HACCP 体系。通过

对企业生产全过程的有效控制，加强危害分析及关键点控制，确保了清洁生产，节约资源，环境优美，健康安全。

(5) 以人力资源开发为核心的培训考核体系。按照人力是企业的第一资源，人才短缺是制约发展的瓶颈，对人才的投入回报最高的思路，建立人力资源管理的理念和原则，招聘和录用，工资与报酬，培训和教育，考核与激励等一系列规章制度，真正做到招进来，留得住，用得上，成长快，为集团长期发展提供人力保证和智力支持。目前，已经建立了一个由30名国家、省级专家、教授组成的高层次、有权威的顾问团；由60名职业经理人组成的经营管理队伍；由120名技术人员组成的科技队伍和一支勤恳实干、以厂为家的基层员工队伍。

(6) 以经营理念为核心的文化管理体系。思路决定出路，理念决定经营，文化确保企业长青。为此，形成了适应市场经济的十大经营思想和企业宗旨、企业使命、经营方针、营销理念、团队精神、企业价值观等十大经营理念，以及企业视觉形象、员工行为准则、职业道德规范等，以独具特色的企业文化保证企业快速、稳定、可持续发展。

总之，通过完善体制，走精细管理之路。根据竞争白热化、行业微利化、产品同质化、服务个性化的要求，把关注细节，精细管理作为决定企业经营成败的关键环节来抓。突出以健全制度为核心的基础管理，以用户满意为核心的质量管理，以预算控制为核心的财务管理，以考核评价为核心的目标管理，以分析预测为核心的信息管理，以市场拓展为核心的营销管理，以控制监督为核心的审计管理，以凝聚人心为核心的文化管理。通过强化管理，提高效率，提升效益，讲究精益求精，追求完美无缺，企业快速发展，集团基业长青。

特别是根据饲料行业“赢利靠采购，发展靠营销”的实际，集团实行了大宗原料集中采购的办法。依靠区域代理、批量优势，取得原料供应在价格、质量、结算、服务等多方面的优惠，从源头上降低了成本，取得竞争优势。

(二) 管理创新，管理保证发展

管理是一种通过对资源的整合来实现企业目标的活动，管理创新就是寻求一种更有效的资源整合范式。在很多时候，人们往往容易把制度创新与管理创新相混淆。实际上，制度创新是构建一个制度框架和环境，而管理创新则是在这个既定的制度框架和环境中寻求资源的有效整合。制度创新提供了民营企业创新发展的动力，是管理创新的制度基础，而这种动力是否能够真正推动企业的前进，又必须有赖于管理创新。这里所说的管理创新实际上就是熊彼特创新含义中所指的组织创新和市场创新，管理创新的内涵十分丰富，既包括管理理念的创新，也包括管理方式和方法的创新。

在管理实践中，管理理念在不断变化。例如，管理最基本的问题——关于人性的假设，就经历了“经济人”、“社会人”、“自我实现人”，“复杂人”等不同的阶段；对于企业的经营哲学，人们意识到企业不仅仅是追求股东价值最大化的经济组织，企业也应当承担一定的社会责任，企业要追求相关利益者价值的最大化。民营企业相对于国有企业，其逐利的动机更为强烈，所以对于民营企业来说，更有必要来重新审视股东价值和企业的社会责任

(456)的关系。企业的组织形式也是管理创新的重点，现在企业的组织形式呈现出从机械式向有机式转变、从刚性的官僚层级结构向柔性的扁平结构转变、从职能制向矩阵制甚至是项目制转变的趋势。而现在基于供应链管理理论的新型的企业组织形式（网络结构、虚拟企业、战略联盟等）也被越来越多的企业所认同。我国大多数民营企业还是奉行一种刚性的、以行政命令为主的组织形式，这种组织形式既不利于调动员工的积极性，也不利于员工间思维的激荡，从而阻碍创新的产生。面对快速变化的、不确定性和复杂性都在不断增加的环境，民营企业的管理方法也要不断进行创新。例如战略管理创新、企业文化创新、人力资源管理创新、营销管理创新、业务流程创新、信息管理创新、物流管理创新等等。兴达集团在发展过程中，不断完善各种管理制度，实行了精细管理、人才管理、绩效管理等多种管理方法，取得了良好的效果。

1、持续发展，管理决定成败。民营企业从家族管理到现代管理，饲料企业从快速成长到持续增长，需要进行重大的战略转型，转型能否成功，管理决定成败。实践使他们认识到：民营企业目前最缺的是科学管理，是生产要素的优化配置。正如经济界名言：“百分之九十九的资源，加上百分之一的组织，才能发挥其最大效用。”兴达人的体会是：

(1) 企业管理要夯实基础。小胜靠智，大胜靠管。随着市场经济的不断成熟，企业发展已经由机会驱动转向战略驱动，由个人驱动转向组织驱动，由个体英雄转向群体英雄。企业管理也由随意管理转向制度管理，由情感管理转向规范管理，由经验管理转向专业管理。

在转型过程中，能够生存下来的，是那些能够把机遇变成机制，把优势变为胜势的企业。因此，能否建立规范的法人治理结构和完善的规章制度，关系集团长远发展、兴衰成败。他们借鉴国内外先进的管理经验，结合企业的实际，制定了兴达集团《管理手册》，这是集团各项管理的基本大法，以此规范各项管理活动，直至潜移默化成为大家的自觉行为。

(2) 企业管理要回归本质。管理是企业永恒的主题，在当今管理理论眼花缭乱，管理模式层出不穷的情况下，他坚持从企业实际出发，抓住关键，回归本质，牢固树立三个基本观念：

一个是绩效观。管理作为社会化大生产的手段，必须提高绩效，没有产生绩效的一切行为都不是管理行为。管理绩效最重要的体现就是利润，它是企业生存发展的基础，也是管理者能力和价值的体现。管理绩效最需要关注的就是细节，因为利润在各个环节的跑冒滴漏中流失了。

二是分配观。管理者都掌握着一定的资源，管理一定要不断地分配资源，分配权力，分配责任和利益，这种分配是否合理对企业绩效产生决定性的作用。分配不好，企业就受损失。这些既考验管理者的能力，也考验管理者的胸怀。

三是服务观。管理本质上是对经营的服务，经营是选择做对的事情，管理是把事情做对；经营关乎企业生存和盈亏，管理关乎效率和成本；经营决定企业的生死，管理决定企业的健康。

(3) 提升管理要感悟境界。管理是一种知识，是一种能力，是一种智慧，更是一种感觉。他们要求各级管理者都要感悟管理，提高境界，解决怎么管和管谁的问题。

“三流管理者自己做事；二流管理者带人做事；一流管理者让人做事；超一流管理者让人思考。”这是管理者从有为到无为的修炼过程，从具体事务走向无为而治的过程。他们要求集团的各级管理者逐步进入这种境界。

“三流管理者管下级，二流管理者管同级，一流管理者管上级，超一流管理者管自己。”他们要求各级管理者向上管理，向下服务，超越自我，管好自己。

2、创新经营，思路决定出路。过去 20 年中国经济风调雨顺，成为企业成长的沃土。今后 20 年中国进入经济联合国，企业已无“安全岛”可言。在快速发展和变幻无穷的新经济时代，企业命运更加生死难测，决定企业命运的变数越来越多，任何企业都有 80%危机和 20%的机会。没有一家公司足够成功，而不可能失败；没有一个市场安全到没有可以跟进的敌人。

企业长青之道就是适应变化，创新经营。兴达集团把创新经营置于企业灵魂的位置，具有强烈的紧迫感和危急感。他们认为：管理不好丢钱，经营不好丢命；经营出现问题，明星变流星；经营管理都好，才能持续发展。因此，在全力组织内部创新的同时，聘请国家顶级专家，分别担任战略、品牌、技术、管理顾问。因为借钱不如借脑，融资不如融智；有了新思路，才有新出路。

兴达管理要求：企业老总必须是不断创新的经营专家，只懂管理不懂经营永远不是企业家。经营者的主要精力必须抓经营，并把企业从生产型、管理型转变为市场型、经营型。

在经营创新上，首先研究市场需求的本质内涵，切割出最适合自己的，投入产出比最大的，最有市场前景的具体的目标市场。然后，通过差异化定位，制造特色，跳出红海，开创蓝海。

同时，大力突出科技创新。从实际出发，选准项目，重点攻关，给产品赋予特性。即：有自己的独特之处，有自己的技术诀窍，有自己的看家本领。通过创新，他们的主导产品—蛋鸡饲料始终居于国内技术领先地位，掌握着制定规则，市场竞争的主动权。

3、营销革命，品牌决定未来。企业的根本目的是创造顾客，企业的核心功能是市场营销。我国市场经济二十年，但在竞争的方式和惨烈程度上，却浓缩了发达国家几百年的历史。在经历了广告战、价格战、促销战、赊销战、经销商争夺战、终端战、人海战之后，兴达突然发现：这些传统的营销方式都不再有效：广告战基本失灵，价格战趋向理性，赊销战成为毒瘤，人海战疲于奔命，促销战促而不销，终端战难以支撑。总之，营销模式难于突破，促而不销，身心疲惫，极限封顶，急待创新。

出路在哪里？兴达经过反复讨论研究认为：今后的市场竞争以品牌为中心，品牌代表市场，代表优势，代表财富，代表前途，代表未来，谁有好品牌，谁就是胜利者。因此，企业营销必须进行革命性的转变，实施品牌战略。

兴达在培育品牌过程中，突出提升品牌三要素：一是通过独特稳定的质量，一定难度的

技术和工艺秘密，居行业领先地位的优势，提高知名度、美誉度，提升消费驱动力。二是依靠自主创新，提升科技含量，持续创造价值，培育自主知识产权和核心技术，以及强大的团队、庞大的客户资源，提升核心驱动力。三是依靠优质高效、安全环保、服务周到、互利共赢的经营理念，使其具有消费者认同的核心价值观。兴达人相信，通过坚持不懈的品牌培育，必将使企业具有持久的竞争力。

五、海纳百川 ——现代人才观成就伟业

20世纪80年代以来，随着中国经济体制转轨和社会结构转型，家族企业作为非公有制经济企业的一种最主要形式，如同雨后春笋般在市场经济的土壤上迅速的发展起来，对我国国民经济的发展起着不可估量的作用。而在家族企业的成长过程中遇到的最大困难之一就是用人问题。在当今中国的民营企业中，普遍存在着家族管理的情况，而家族企业的任人唯亲现象一直饱受众人批评。

把家族企业当作系统来研究的学者们认为家族企业实际上是由家庭和企业这两个重叠的系统构成的，这两个系统各有自己的标准、成员身份准则、价值结构和组织结构。家庭系统和企业系统在动力机制、生命周期、人事关系、价值观等方面都存在着巨大的差异（如表一所示），由于同一个个体不得不履行两个系统的职责，问题由此而生。在家族企业里各成员所负责的职务和扮演的角色，往往也是个人在家庭里扮演的角色的延伸。每个人在家庭里所处的地位，往往对于他在企业中所扮演的角色和工作有重大的影响。

表一：家族企业双系统的特征

家庭系统	企业系统
培育/扶持子女成年	赚取利润
互相关怀	培育人才
无条件的接受	要求绩效和表现
根据家庭里的辈分确定权威	根据在企业里的角色和职务确定权威
血缘关系是永久的	员工关系是暂时的
非正式的行为关系	正式的雇主关系
世代相传的人生周期	有限的工作或产品周期

正因为如此，家族企业所谓的“同姓则同德，同德则同心，同心则同志”以及“异姓则异德，异德则异类”的说法，导致的在用人时往往只从信任和利益的角度考虑，忽略是否胜任的问题，盲目使用家族成员的做法才会屡屡造成人力资源上的匮乏，阻碍企业的发展。因

此家族企业必须改变传统的用人观念，突破任人唯亲的瓶颈，海纳百川，引进各方人才，才能真正做大做强，成就伟业。

（一）任人唯贤求发展

人才是企业最重要的资本，因此在人力资源开发上必须确立人力资源是企业第一资源的原则，不断引进高素质的人才，同时要彻底改变任人唯亲的现状，使不称职的家族成员逐渐退出企业，而转向任人唯贤求发展的用人观。

在兴达的发展过程中，从一开始就能够理性的认识到任人需求贤。兴达饲料厂成立不久，侯爱国就提出，生产饲料光靠他们弟兄几个凭书面知识去琢磨是远远不够的，必须得请高水平的专家。于是，他们跑到邢台市、沙河市畜牧部门，私下“挖人”，最后在河北农大说服了一位教动物医学的教授。那年头，大中专学生还没有到乡镇企业的，大学教授到这样的一小饲料厂工作也算是一个爆炸性的新闻了。这名教授成了兴达饲料厂的“坐堂兽医”，每天坐在饲料厂的一间小屋里为前来购买饲料的养鸡户提供咨询服务。一时间，“坐堂教授”成了兴达的特殊名片，不仅帮养鸡户解决了实际问题，也为兴达的品牌宣传起到了意想不到的作用。尝到了外聘人才的甜头，兴达的招贤举动便一波又一波的展开了。1997年的夏天，侯爱国来到河北农大邯郸分校，说服了40多名大专生进入兴达当销售人员，当大客车载着学生们开回北俎时，顿时轰动了三乡五里，“卖饲料的全是大学生”，老百姓在对兴达发出惊奇感叹时，也把兴达的形象名声传得更远。

随着兴达的进一步发展，兴达的人才吸纳的需求变得越来越大，请来了众多有能力有经验的“空降兵”，吸收了大量的管理和技术人才，搭建了一支强大的领导队伍。他们聘请邢台市有名的才子，曾在九十年代前期多次就应对市场经济著书立说、发表论文，同时也是邢台市发展和改革委员会官员的李恒华担任公司的总裁，他有着强大的政府资源，管理经验和理论功底，在申请项目、公共关系上功不可没；它丰富的管理经验更是带领公司扩大规模，开创了一个崭新的局面；请来了河北农大主攻动物营养的石俭省博士，让他主管石家庄两个饲料厂和动物药业；将中国农大的研究生魏恒杰聘请为技术部的高级畜牧师，他根据原材料价格和季节不断更换配方，为公司饲料的质量严格把关；除此之外，他们还请来了不少同行业各企业的中坚分子，如希望、正大等。总之，兴达的集团中高层几乎全是经验丰富，为公司创造无数财富的“空降兵”，正是因为他们的存在，才为兴达的人才伟业打下了最坚实的基础。

同时，兴达还积极与各高校和各科技公司合作，他们深刻的认识到，企业的竞争实质是科技的竞争，表现在研发，关键在人才。1998年他们与河北农业大学开始校企合作，共同开发研制饲料新产品；2002年，与河北农大动科院合办“河北兴达饲料研究所”；2004年兴达与北京兴晟科技公司、沃特迪尔企业策划院开始合作，兴晟科技公司拥有中国农业大学的技术支持和资金支持，而沃特迪尔企业策划院则背靠着中国农业科学院。这一举措将使兴达成为科技主导型的企业，吸引更多的科技人才。



现代化企业要想保持强劲活力，做大做强，在引进大量人才的同时还必须适时地建立现代企业制度，实现资本所有权和经营权的分离。因此家族企业必须破除以血缘、地缘、姻缘、学缘、关系缘等为标准的观念，大胆放权，建立对家族以外成员的信任机制，提高组织的凝聚力和包容性，汇聚社会各类人才于一个有效运转的企业层级组织中。兴达集团的侯氏兄弟勇敢的迈出了这一步，聘请职业经理人担任集团的总裁，这一步完成了从农民向企业家的蜕变，从传统家族式管理向现代企业制度的蜕变，虽然这个过程有些痛苦，但兴达却从此步入了快车道，进入了快速成长期。

（二）人本管理理念

“终身雇用制”是20世纪日本经济崛起的三大法宝之一，其原理就是让员工在企业里找到归属感，让他们能够把企业的事情当成自己的事情。并不是说在中国也必须实行终身雇用制，但是在企业里建立起员工的归属感确实是我们值得借鉴的。知识经济时代，企业的竞争力突出体现在知识的多少、技术管理水平的高低，而知识、技术、管理要素的主要载体是人，因此管理由“管物”为中心转化为“管人”为中心就是必然的。人的要素对企业越来越重要，人本管理理念也就成为现代企业的必然选择。

实现人本管理是严格的管理制度和自觉的人本主义的结合，因此首先就要有保证严格的规章制度和层级机制对员工进行监督、考核、奖惩，兴达将一系列十分细致的管理条例汇编成册，编制了一本《管理手册》，正是这本书中事无巨细的条例形成了对主体自觉性的外在约束，构成了人本管理的基础。

人本管理强调要让人们充分发挥自己的比较优势，让每个人做自己做的最好、最精的事情。每个人某些才能也许是靠天生的，但更多的能力还是后天培养的，因此对员工进行适当的培训，提高员工素质是非常必要的。在兴达，培训是企业活动的重要组成部分，实施培训也是一个管理过程。兴达的培训分为四种，分别是新员工培训、上岗前培训、新任务培训和专业性培训。员工进入企业后，首先要接受企业概况、发展过程、经营理念、规章制度、行为准则和道德规范的培训；上岗前，要进行所需知识、岗位职责、素质要求和操作技能的培训；执行新任务前，要进行完成新任务所需新思想、新观念、新知识、新技能的培训；为提高员工素质、为推行规章制度、为实现未来目标，公司还会不定期进行专业培训。正是这一系列的培训活动，不仅能将每个人的优势发挥到最大，而且还将企业的文化和环境融入到员工的日常行为当中。

在市场经济下，员工流动是很正常的现象，但人员流失率如果过高，对企业将会造成很严重的伤害，尤其是核心员工的流失就更是如此，因此人本管理化的公司有必要对员工采取适当的激励措施。兴达形成了一套员工的激励机制，基本原则是绩效挂钩、奖优罚劣、论功行赏。一是工资激励，生产营销人员实行计件、提成工资；管理人员实行岗位技能工资；技术人员实行基本工资加研发效益工资；高级管理干部实行年薪制。二是目标激励，公司经营者和集团高级经营干部与目标责任挂钩的基础工资加浮动工资和奖励工资。三是股权激励，为中高层管理人员和核心员工配股和赠送期权，使10%的核心员工成为兴达股东。四是福利激励，为核心员工建立养老保险和医疗保险制度，为高层人员营造良好的生活和工作环境。同时，为使优秀人才引进来，留得住，成长快，兴达还建立了人力资源开发基金，制定了人力资源开发基金提取、使用、管理办法，确保人力资源开发基金充足，花费合理，效果明显。

人本管理最有特色的就是人性化管理，法国企业界有一句名言：“爱你的员工吧，他会加倍爱你的企业”，因此感情因素往往对员工有很大的影响。兴达的用人理念是“来了是同事，走了是朋友”，对待公司里的员工如同家人般，过年过节发油发面，谁家有困难老总都会亲自去慰问。每个月都会有聚餐，过年过节还会有大型文体活动或交流活动，就通过生活中的点点滴滴大家的感情日积月累，越来越深，没有人愿意离开这象家一样的企业，即使因为个人原因出去发展，彼此也仍然会像朋友一样亲密。通过这些柔性化、人性化管理，营造了一个和谐的工作环境和人际关系，使员工在工作中找到并享受乐趣，使员工对企业有一种认同感、归宿感和自豪感，自觉的融入企业之中，发自内心的为企业的发展贡献聪明才智。

六、文化兴企——总书记赞扬的党建工作

兴达集团是沙河市最早建立党支部、党总支和党委的非公有制企业，卓有成效的党建工

作得到党的第三代领导核心江泽民同志的充分肯定和高度赞扬。当江泽民总书记听到兴达集团党建这一先进典型时高兴得说：“一个明智的企业家是欢迎在企业建立党组织的。”并进一步强调指出：“这个典型事例充分说明，在非公有制企业建立党组织，发挥党组织作用是非常必要的。”

（一）兴达集团党组织的发展背景和过程

河北兴达集团的党建工作是在社会主义市场经济迅猛发展的新形势下，同非公有制企业的实际情况相结合而进行不断探索，不断提炼逐步发展起来的具有特色的党建工作。在1994年前后，企业的规模比初创业时有了进一步扩大，在有一定的原始积累的前提下，企业再要有更大发展所面临的问题应是如何通过加强管理，建立规范化的机制，导入一定的企业文化。当时企业领导就想到了用共产党的思想来领导这样一个建立不久，面临很多挑战的企业快速前进。因为事实证明中国共产党代表了最先进的文化，它的理论是从无数成功实践中总结出来的，最重要的是它是最符合中国实际的情况。所以1994年成立了兴达党支部，当时只有5名党员。

兴达集团党建工作从开始的那一天起，就伴随着企业的发展逐步开展。兴达的发展经历了饲料厂、饲料公司、饲料集团三个阶段，兴达的党建也经历了党支部、党总支、党委三个阶段，党建与企业和谐共存，互相支持，互相促进，共同发展到今天。现在兴达集团党组织已又10个党支部，108名党员。

（二）兴达集团党建的特点

兴达的党建工作在形成企业政治核心，宣传党的路线方针政策，维护企业员工合法权益，监督企业依法经营，为企业把关决策，树立共产党员的模范带头作用，调动各方力量等方面起了重要作用，受到了江泽民、郭庚茂、柳宝全、宋文等领导的高度评价。兴达的党建工作正努力地把共产党的先进思想理论同企业的实践相结合。

1、党建与企业经营和谐共存，互相支持，互相促进，形成企业的政治核心。1990年10月，沙河市兴达饲料厂创办，以侯爱国为首的领导班子，带领企业队伍艰苦奋斗，在市场经济的浪潮中不断前进，将企业一点一点做大，然而随着企业的发展，社会环境的变化以及民营企业不同于国企的特殊环境，员工容易产生纪律观念淡薄、拜金主义或雇佣思想。侯爱国敏锐的认识到这一苗头对企业将来的危害。于是，他聘请党务经验丰富的侯正顺担任企业党支部书记，负责企业的党建工作，力图通过加强员工的思想教育，消除员工的消极思想，使企业继续在健康的轨道上前进。经侯正顺认真考虑，采纳多方意见，根据非公有制企业的特色，最终将党支部定位为企业的政治核心而开展工作。早期党支部对外侧重于宣传党和政府对私营企业的政策，在社会上创造一种私企发展的宽松氛围。在内部，对员工进行人生观、价值观教育，使他们认识到，在私企工作也能实现人生价值。当员工有思想波动时，股东有政策上的疑虑时，也都愿意找党支部解决思想上的问题，从而奠定了党支部在企业的位置。企业离不开党支部，股东和员工需要党支部，党支部成为企业的精神支柱，与企业和谐共处，

互相成长。

2、党建与企业的生产经营相结合，力促企业发展。具体表现在为企业出谋划策，把关决策。在对外扩张方面，党组织总是派人严格考察当地市场和投资环境，形成考察报告提交董事会讨论，以减少决策失误。德州公司、正定公司、承德公司等分公司的成功筹建就是与党组织的把关决策分不开的。在这个时候党组织是先锋，是对外成功扩张的保证。在对内提高管理水平上，党组织总是着眼国际潮流，让兴达跟上国际化发展的方向。如饲料公司和面业公司在是否通过 ISO9001 国际质量保证体系上，是党组织力排众议，要求通过的。ISO9001 国际质量保证体系引进后，兴达的产品质量有了质的飞跃，为获得国家免检产品荣誉打下了坚实的基础。在推广科技知识上，党组织也起到了不可低估的作用。随着禽流感的爆发，兴达与广大养殖户结成了利益联合体，侯正顺担任科协主席，并成立科协分会，广泛宣传禽流感预防知识，帮助养殖户减少禽流感的伤害。又如在农业部要求兽药企业到 2005 年底必须通过 GMP 认证的决定发布后，全集团感到压力重重，企业主也犹豫不决，如果通过 GMP 认证，需要再加大投资；如果不通过 GMP 认证，则药业公司必须停产。为此，集团党委及时分析全国兽药形势和集团实力，起草了上万字的调查报告，促成企业高层就建高标准 GMP 车间达成一致。如今，党委又邀请北京的专家教授，正在起草论证兴达集团发展战略和长远规划。党委就象一盏明灯，当企业决策出现偏差时，它会时时提醒，把企业引向健康的发展道路上。

3、党组织开展多种形式的员工思想教育活动，教育他们“知荣明耻，敬业奉献”，时刻保持共产党员的先进性。除了筹建党员活动室、购买党建教材与光盘形式外，兴达党组织还带领广大党员到外地参观学习，开阔他们的眼界，提高他们的思想意识，让他们时刻牢记自己是共产党员，重任在肩。2000 年 6 月，组织党员到西柏坡参观考察，学习老一辈无产阶级革命家的艰苦奋斗精神，让他们明白，新中国是如何建立起来的，把这份精神投入到自己的工作中去。2003 年 7 月，党组织到南街村参观，让他们树立集体主义意识，再次强调集体的力量是强大的，个人必须接受集体的领导。2004 年 10 月，又到北京天安门观看升国旗仪式，培养自己的爱国主义情操。2005 年 7 月，又到邯郸涉县 129 师旧址参观，学习老一辈革命家朴素的作风，去除浮躁气，脚踏实地干好工作。全国兴起学习“八荣八耻”高潮后，兴达党组织结合企业实际，开展了“知荣明耻，敬业奉献”活动，召开了学习动员大会，各单位在党支部的领导下，结合单位实际，扎扎实实开展学习活动，取得了一定成效，让“什么是荣，什么是耻”的观念扎根脑中。这一活动在兴达的开展，让每一个客户在兴达看到了共产党员的先进性，从而更加信赖兴达。

4、发挥共产党员的模范作用，为其他员工带好头，在企业内部形成一股“人人争先进，人人比奉献”的氛围。十多年的兴达党建，激励员工，鼓舞员工，在兴达集团涌现了一大批优秀的共产党员，他们立足本岗位，发挥了模范带头作用。面业公司老党员吕敬斌，负责企业基建工作。作为一名老共产党员，他身先士卒，发挥党员的带头作用，虽然年事渐高，但仍然上下楼梯，检查基建工程，严把质量关。同时，发挥团结互助精神，教育年轻职工，把自

己所掌握的技能耐心地传给年轻职工，为兴达培育后备力量。他常说：“为兴达做贡献，培养年轻人成长，就是光荣之事。”贸易公司总经理薛振亚，十多年以厂为家，为了厂里的事奔走在外，上东北，进山西，去山东等地方考察原料市场，为贸易公司的正常经营立下了汗马功劳。兴达公司还有很多这样优秀的共产党员，他们是企业的中流砥柱，是企业中的标杆。一个有如此强大的优秀党员团队，相信兴达路会越走越好。

（三）兴达集团党建的成果

经过十年的探索和实践，兴达的党建工作取得了较好的效果。

1、提升了企业形象。通过抓党建凝聚了兴达人的力量，塑造了兴达公司的社会形象。山东德州粮食局饲料公司因经营不善，长期亏损，急欲寻找合作伙伴，多次考察没有合适单位。2000年春天，该公司董事长李登龙一行来到兴达公司进行考察，当他发现兴达公司不但建有党支部，而且在发展中实实在在地发挥着战斗堡垒和模范带头作用时，当即拍板与兴达公司签定了合同书。他认为兴达有正规的党支部，和兴达合作非常放心。四年来，双方合作非常愉快，互惠互利。

2、提升了员工的价值理念。“奉献就是幸福，敬业才能成功”。这是党委在广泛听取党员和员工意见和建议之后，概括出的兴达价值观和企业精神。如今已成为公司员工献身兴达，多做贡献的不竭动力。

3、战斗堡垒和先锋模范作用得到了发挥。兴达公司党组织一建立，就按照邓小平理论和“三个代表”重要思想的要求，注重保持和发挥党员在生产经营中的模范带头作用，仅基地企业就设立了12个党员责任区，30个党员示范岗。目前，在兴达，关键岗位上的是党员，搞科研、搞创新的是党员，重、难、险、要任务面前，冲在最前面的是党员，贡献最大的是党员。有身先士卒的总经理，有勇于创新的工程师，有埋头苦干的维修工。一个党员就是一面旗帜，一个支部就是一个战斗堡垒，在兴达得到了充分体现。

现在，企业同党委的关系越来越密切，企业扩张到哪，党支部就建在哪里，真正实现了企业与党建的有机结合。可能很多人认为民企党建既不实用又不现实，但兴达集团却成功的把党建工作融入到企业的经营中去，并取得了很好的效果。这或许又是一种极具特色的中国的管理模式，不管普遍性和可行性如何，它都是值得肯定的，因为它成功了，不仅企业进步了，而且有很大的社会外部效益。希望兴达的党委组织在以后兴达的发展中再创辉煌。