

种业经理人决策个性影响着企业成败

张亚兵

(安徽省种子管理总站,合肥 230051)

摘要:简要分析了中国种业自2000年《种子法》实施以来所经历的3个不同发展时期,即战略机遇期、战略竞争期和战略整合期,以及在不同时期下种业企业的赢胜之道;还就中国种业当下所处战略整合期的相关发展特点,明确提出种业企业经理人决策个性将影响决定着企业成败(效)这一管理认知,并进一步将种业企业经理人决策个性分为稳健执中、保守懈怠和冒险激进等3种主要类型;同时强调指出,只有稳健执中型的经理人决策个性最终将赢胜种业,而这也是符合国学《易经》的太极阴阳思想以及传统儒家的中庸之道。

关键词:决策个性;稳健执中型;保守懈怠型;冒险激进型

回顾中国种业走过的历程,不难发现,影响种业企业成长与发展的主导因素更多表现为行业机遇、企业人脉和自我经营能力等3个方面。这是因为,一方面,自2000年《种子法》出台,中国种业步入了战略机遇期,整个行业可谓是充满了无限生机,市场机遇俯首可拾,只要拥有良好的人脉关系,企业就可以获得比较好的成长与发展;另一方面,自2006-2007年以后,中国种业进入了战略竞争期,企业间竞争仅凭借良好的人脉关系是远远不够的,需要企业更加注重自我经营能力的全面提升。而中国种业发展到当下,整个行业正步入战略整合期,在这一时期下,企业不仅需要注意以上3个方面的相关把握与提升,更需要种业企业经理人注重对自我决策个性有着理性的认知并做好相关的适度修炼与调整。可以说,种业企业经理人不同的经营决策个性,已经成为影响种业企业命运的重要因素之一。

1 种业企业经理人经营决策个性分析

种业企业经理人经营决策个性,主要是指种业企业经理人在做出相关经营管理重大决策时所秉持的认知偏好或思维习惯。这种认知偏好或思维习惯,

投资公司等,成为集优良农作物品种引进、研发、繁育与示范推广为一体的现代种子企业。

国家在2011年将种业定位为基础性、战略性核心产业,确立了企业在种业发展和技术创新中的主体地位,广良公司将顺势而为,紧紧围绕为“三

一定程度上影响并决定着企业决策方式、效率和效果,并进一步主导着企业成长与发展的轨迹路径,甚至是整体命运走势。

在管理实践中,有关种业企业经理人经营决策个性,可将其分为以下3种主要类型,即稳健执中型、冒险激进型和保守懈怠型。因为企业经理人主导着整个企业发展的相关重大经营决策权,故企业经理人经营决策个性很大程度上决定着企业经营决策个性,特别是当企业缺乏良好的风险内控决策机制时,表现尤为如此。

1.1 稳健执中型的经营决策个性 主要是指经理人在给企业做出相关重大经营决策时所遵循和外显出的“求稳”“求实”“求控”等相关个性化的决策特征与思维习惯。具体来说,它注重以下两大方面的经营成效诉求,以确保企业自身成长与发展处于一种相对可控的适宜发展状态。

1.1.1 夯实经营基础与强化过程管理 在管理实践中,具有稳健执中型个性的企业经理人通常非常注重企业成长与发展的经营管理基础,这是因为,只要经营管理基础得以持续有效夯实,企业一般就不会出现大起大落的反常态现象。也许在某一段

农”服务的宗旨,秉持提供高质量产品、高质量服务的经营原则,坚持以种业引领和服务农业的经营战略,初心不改,始终如一,情怀不变,诚信为本干实事。

(修回日期:2019-03-17)

时间内,企业成长与发展的速度可能赶不上行业里的“快跑”企业,但从耐力持久性角度来看,它具有很强的竞争优势,而这恰恰彰显出企业稳健发展的个性特征。进一步就企业经营管理基础夯实来说,它至少应包括以下5个方面的主要管理内容,需要的是企业应对这些管理内容给以持续不断地强化与完善。

一是产品力。因为市场竞争的本质是产品间竞争,没有企业产品力就没有市场竞争力,可以说,产品力是构成企业经营管理基础的第一要素。而围绕种子产品力的提升来说,企业则需要不断地改进与完善以下管理事项:(1)提升主导品种(或称“大品种”)优良性状的市场竞争力,以提升单一主导品种的市场占有率;(2)针对不同细分市场完善企业产品群构建,以有效提升企业产品的综合市场占有率;(3)全面提升种子质量,以赢得广大农户对企业产品的质量信赖,进而提升企业品牌美誉度和忠诚度。事实上,以上这3个方面的不断改进、完善与提升,也就是企业在着力夯实其经营管理的核心基础。

二是团队力。企业间竞争的本质是人才的竞争,而企业人才又是以团队形式存在的,所以说,没有团队力,就没有企业的市场竞争力。进一步围绕团队力的打造与提升来说,企业需要着力将企业整体团队、部门小团队以及跨职能部门间的各种团队培养成兼有以下两方面的管理特征:(1)学习创新型团队;(2)责任绩效型团队。这其中,学习创新型团队强调的是企业组织内部注重团队学习与团队创新,并通过团队学习与创新进而达成组织业绩的持续改善与提升;而责任绩效型团队则是指企业内部注重团队成员间的彼此责任管理以及强调以组织绩效为导向的相关提升管理。为能确保这两大管理有效开展,企业需要在组织内部建立学习型组织和执行型组织,进而求得团队力的持久提升和适时拓展。

三是资金力。作为参与市场竞争的企业三大要素(人、财、物)之一,资金力是指企业高效运营市场所需要的整体资金管理能力和它包括自有资金充裕状况、对外借融资能力以及对外偿还债务能力等。企业资金力的安全状况,一方面反映出企业的竞争力状况,另一方面反映出企业的风险控制能力。在管理实践中,企业需要确保流动资金的安全有效管理,特别是要确保财务管理上的流动比率与速动比

率安全可控。因为,一旦流动资金管理出现问题,企业资金链就可能随时会出现断裂并引发企业现金流危机,从而深度影响企业的生存与发展。

四是制度力。主要是指包括涉及到企业人、财、物等各项管理制度以及相关管理流程的科学完善和严格执行,它是一个企业整体运营管理得以有序和高效开展的基础与保障。没有制度力,就没有企业正常的运营管理。进一步就企业制度力的核心建设与完善来说,企业制度力应重点围绕以下两大方面来展开:(1)完善的责任制度管理;(2)高效的组织绩效管理。其中,完善的责任制度管理需要企业制定相对健全的岗位职能说明书和员工工作说明书,特别是需要企业抓好涉及到相关部门间和员工之间的对接管理;而高效的组织绩效管理,则需要企业开展以绩效目标为导向的相关绩效计划、绩效执行、绩效诊断与辅导、绩效考核和绩效激励等一系列旨在提升组织绩效的相关管理。

五是组织情商。它是种业企业经理人团队情商的集中化外在表现,是构成企业核心价值观(文化)的基础因子。在充满竞争的商业环境下,企业组织情商重点需要抓好6个方面,即诚信、真诚、共赢、责任、严谨和坚持,它们共同构成企业和谐可持续发展的内在文化因子,只是不同企业在不同发展阶段其管理侧重点和倾向性有所不同。这其中,诚信是立足之本,坚持是发展之本。企业要做到诚信并赢得坚持,就必须本着真诚、共赢、责任和严谨来约束和管理自我;没有真诚和共赢,就难以做到诚信,而没有责任和严谨,也就难以做到坚持。当然,组织情商除此之外还包括其他很多方面,例如乐观、忧患、创新、适应、中庸等,这些方面都可视为构成以上6个组织情商的子函数关系,它们彼此之间呈现出高度的相关性和延伸性。

作为稳健执中型的种业企业经理人,除了注重企业经营基础的不断夯实以外,还需异常注重企业各项经营活动的过程管理。没有过程,就没有结果;而没有计划,就没有过程。进一步就做好经营活动的“管理三段论”而言,笔者认为,企业计划管理强调做精细,过程管理强调做到位,而结果管理强调做全面。惟此,企业整个经营活动才能实现计划、过程和结果的高效与有机统一。

在管理实践中,企业强化过程管理,很大程度

上也就是强化自我的执行管理,包括内部价值链的执行管理和外部供应链的协同管理。因为没有完美的执行,就没有完美的过程;而要做好过程,企业则需要完善与提升相关的执行管理,包括培养执行精神、理清执行思路、强化执行行为和达成执行目标等诸多管理内容。

1.1.2 注重经营目标与风险控制管理 在管理实践中,稳健执中型的种业企业经理人除了不断夯实经营基础与强化过程管理外,还非常注重经营目标与风险控制管理。一方面,种业企业经理人不盲目追求过高的超预期增长率,特别是相关财务收益指标,例如种子年度生产与销售量安排、相关产品线与市场拓展等;另一方面,种业企业经理人对相关经营风险又予以良好把握并做到全程监控。其具体管理方法与相关控制措施如下。

一是经营目标控制管理。主要表现为种业企业经理人在年度经营管理过程中需要注重做好以下3项管理:(1)制定出适宜正确的年度经营目标。有关年度经营目标(特别是赢利性财务指标)的适宜正确制定,主要应遵循围绕“以销定产”“推行近似零库存”的管理原则和思想来开展,这是企业做好稳健成长与发展的重要管理前提,企业对其需要慎之又慎。而一旦缺乏这样的管理原则和思想作指导,企业则极易陷入自我感觉良好的“三拍管理”(即拍脑袋、拍胸脯和拍大腿)之中。因为对市场需求分析的不到位甚至是缺失,这种“感觉管理”型企业很有可能走向盲目生产与盲目销售的不良状态之中,进而远离年度经营目标。

(2)做好应收账款及相关预付款的资金安全管理。在管理实践中,往往最令企业感到不安与担忧的是企业遇到资金困难或是困境。造成这种境况,除了因产品销售不得力而导致资金无法按预期回笼外,企业应收账款及相关预付款的管理不当也是重要原因之一,特别是存在大量应收账款,企业有限的货币资金被占用。此时,如果企业货币资金不够充裕的话,企业则极有可能陷入不良的相关现金流危机之中。

(3)做好年度种子退货量与存货的安全库存管理。就年度种子退货量而言,实际上这是一项评价企业年度经营目标偏差大小的风险指标,它较好地反映了企业对实现年度经营目标的管理控制能力。

简单地说,年度种子退货量越大,企业管理偏差就越大,而企业资金的流动性就易出现问题;反之,企业对经营目标的控制能力就较强。在管理实践中,为便于企业评价年度种子退货量的自我控制能力,通常可将它划分为以下几个控制层级,即:0~5%之间为很好;5%~10%之间为较好;10%~15%为一般水准;15%~20%为可接受状态;20%~30%为存有较大风险;30%以上为存有很大风险。除了年度种子退货量这一控制指标外,另外就是与之紧密相关联的存货控制指标。这两者之间所不同的是,存货通常是对跨年度累积退货量的一种综合反映,而年度种子退货量则主要是对当年度即期退货量的一种单一反映,且存货并不能准确反映库存积压种子是否具有种植使用价值,而年度退货种子通常仍然具有种植使用价值。

二是经营风险控制管理。有关企业经营风险所涉及到的范围和影响深度比较复杂,常常因行业政策导向、市场种植需求变化以及企业基本面状况不同而表现出较大的个体差异性。总体而言,企业所面临的经营风险主要集中表现在以下几方面。(1)行业政策与导向风险。任何行业政策与导向的调整变化,都将会给拥有不同资源规模和不同市场竞争力的企业产生不尽相同的行业影响,有些甚至是不可逆的风险。例如,“种业新政”明确提出,今后不再许可农业院校、科研院所从事种子生产经营活动,并鼓励企业推行自我商业化育种,积极扶持“育繁推一体化”企业。这项规定对于已初步建立竞争优势的“育繁推一体化”企业来说,更多表现为“利好”;而对于尚未建立一定竞争优势的中小型企业来说,将产生巨大的行业生存风险,进一步对于农业院校、科研院所办的种子企业来说,则又是极大的“利空”。

(2)全球经济一体化风险。随着全球经济一体化的推进,特别是部分国际农产品到岸价低于国内企业对农户的收购价,进而使得种子的下游企业不愿收购粮、棉、油等农副产品,从而极大影响到国内种子市场的供求关系,并给经营此作物类别的种子企业带来较大的生存风险。例如,近年来由于受到国际市场特别是来自加拿大的低价油菜籽影响,以及来自印度、巴基斯坦的低价皮棉影响,我国长江中下游地区的油菜和棉花种植面积出现了较大幅度地

减少,而这必将给专一化经营此作物类别的种子企业带来深层的风险影响。

(3)农户种植偏好与区位种植优势变化风险。农户种植偏好主要是指农户种植某一作物的不同细分类别,如优质导向、抗逆导向、抗病导向、高密度的稳产导向等。因为农户种植偏好发生转移变化,而企业却没有适时地调整转移品种选育与市场化整合的方向,从而容易给种子企业带来产品滞销的风险。例如,近些年来,黄淮海地区的农户由原先偏爱种植稀植大穗型玉米品种,改为种植强调以稳产为导向、中高密度型的玉米品种。农户种植偏好的这种变化,势必给多年来一直坚持以稀植大穗型为主导选育方向的企业带来市场容量日益减少的生存风险。除了农户种植偏好变化风险外,区位种植优势的变化转移甚至是丧失,也在一定程度上给企业带来较大的经营风险。例如,近年来,随着城镇化建设的不断推进以及农村劳动力成本日益上升,长江中下游棉区的种植比较收益已不复存在,而这种区位优势的变化,也就使得长江中下游的棉种企业不得不转移区域目标市场,即更多向新疆棉区进行市场拓展;否则,企业将面临市场容量日益萎缩的生存风险。事实上,我国地处黄淮棉区的种子企业也同样面临这样的风险境遇。

(4)企业相关经营能力风险。经营能力风险更多的是从企业管理角度来考虑,具体来说,主要表现在几个方面:战略决策风险 在管理实践中,因受宏观环境和市场竞争环境的变化影响,企业通常需要对已制定且正在实施的战略进行必要的跟踪、督查、评价和纠偏管理,以增强企业战略决策的适应性和正确性,特别是要确保企业战略定位的正确性以及战略定位调整的及时性,谨防企业在战略决策上犯下错误,从而给企业带来难以挽回的深重灾难与影响。无数管理案例表明,战略决策风险是企业稳健发展所面临的最大、最核心风险,它需要企业高度重视,谨慎对待,丝毫不可掉以轻心。

战术运营风险 在企业管理实践中,战术运营风险表现为很多方面,有些风险给企业所带来的影响是短期局部的,而有些风险却是中长期全面的,后者可谓是“牵一发而动全身”。总的来说,企业战术运营风险主要由以下几个管理方面不当所引起,如品种研发与整合管理、生产质量控制管理、年度运营

资金安全管理、人才与制度完善管理、存货控制与市场拓展管理等方面。正是因为企业在这些管理方面存在问题或是没有做好相应的升级管理,从而引发相关的战术运营风险。在管理实践中,战术运营风险给企业带来的不良影响或危机通常要比战略决策风险要短小一些,但企业如若控制不当或是不够及时,它也会使风险放大并给企业带来深重影响,甚至是引发危机或灾难,故企业对任何战术经营风险都不可小觑,小到一次小的质量事故或是人才流失等,大到产品库存积压陡升或流动资金出现短缺等。

企业道德与文化经营理念风险 强调企业道德与文化治理风险主要是针对目前行业管理尚不够规范,投机取巧、重利轻义、礼义缺失等现象非常普遍,每年都有不少企业或经理人因道德缺失或是文化经营理念偏差而引发诸多恶性事件,甚至把企业引向死亡的边缘。如果说战略决策风险和战术运营风险呈现出的是显形和刚性的,那么,企业道德与文化经营理念风险呈现出的则是隐形和柔性的。

需要强调的是,企业相关经营能力风险之间应该是彼此相互统一的,但在实践中时常却又走向分离。就大多数企业而言,能做到“相互统一”,更多是表现为企业身处顺境时;而呈现出“彼此分离”时,则往往是企业身处逆境时。所以说,公正客观评价企业相关经营能力风险,不仅要看顺境,还要学会看逆境,特别是看企业或经理人是否秉承一贯的正善道德与文化经营理念。

企业经营风险控制管理中,行业政策与导向风险和全球经济一体化风险更多表现为宏观层面的企业风险;而农户种植偏好与区位种植优势变化风险和企业相关经营能力风险则更多表现为微观层面的企业风险。进一步就它们对企业的影响程度来说,宏观风险对大型企业影响更为深远,而微观风险对中小型企业影响更为直接。

1.2 冒险激进型与保守懈怠型的经营决策个性
稳健发展型的经营决策个性对于企业赢得稳健发展起着重要的保驾护航作用。与稳健发展型的经营决策个性相对应的,一是冒险激进型的经营决策个性,二是保守懈怠型的经营决策个性。某种意义上说,正是由于同时存在这3种不同的经营决策个性,从而演绎着种业发展的悲欢与兴衰。

1.2.1 冒险激进型的经营决策个性 主要是指经理

人在给企业做重大经营决策时并不是追求以稳健发展为导向,而是更多表现为求快、贪大、赌一把等诸多的冒险决策特征与思维习惯,从而易把企业带向危险发展的境地。有道是,一次冒险而成功是机遇,两次冒险而成功是幸运,三次冒险可能就是危险与危难了。事实上,无论是齐家治企,还是治国平天下,大凡经过深思熟虑的冒险很大程度上是可取且令人可敬的,毕竟世上没有四平八稳的成功事业,特别是当事业或事物发展至转折临界点时,更是呈现出“没有冒险就一定会有危险”的真谛。但凡事都有度,过于冒险、激进,只会令企业时常处于一种“走钢丝”的高危境地,增加企业风险。

在管理实践中,有关冒险激进型的经营决策个性,主要表现为以下3个方面:(1)战略决策过于冒险。具体来说,它又可分为2种情形:一是因企业对市场走势缺乏深入的调研和管理研讨,盲目大幅度地扩大现有业务的产能和基础设施规模,从而使企业现金流管理出现问题;二是对新业务的经营拓展缺乏必要的缜密谋划而仓促上马,且发展速度过快、规模铺得过大,而投资收益却又不尽人意,从而造成企业现有战略核心产品线的相关优势资源被严重切割、分散和弱化,最终导致企业出现全面的风险危机。

(2)战术推进过于激进。在管理实践中,有关战术推进的冒险激进,主要也有以下2种情形:一是企业对新市场的全新导入和对现有市场拓展的管理下沉。因为受到人力资源、品种资源、渠道控制资源、资金资源等不足的制约与影响,使得企业难以对全部新市场和拓展下沉市场开展必要的督导与管理,由此极易引发市场出现相关的产品窜货与乱价现象;而产品窜货与乱价现象的出现,势必扰乱市场秩序甚至是企业内部价值链的有序运营,进而给企业带来风险危机。二是企业在年度产品宣传中因为采用过度促销手段,不分市场、不分对象、不分时间段进行“海陆空”地毯式广告促销宣传,从而造成企业促销费用庞大,但并没有得到预期的市场占有率和利润,并极有可能令企业深陷严重的现金流危机与发展困境之中。

(3)组织变革冒险激进。除了战略决策和战术推进冒险激进外,组织变革冒险激进也是经理人时常表现出来的决策个性特征。在管理实践中,组织

变革通常涉及到机构部门重设、相关管理流程再造、重要岗位决策权限与人事权力调整、企业薪酬分配与有效激励等多项内容。如果组织变革采取过于冒险激进的方式,也就是相关变革措施的涉及影响面过大,则该项变革极易招致多数人的抵触与反对,如处理不慎,通常也会置企业于风险紊乱之中,从而有违组织变革的初衷——即组织效率与效益的双重提升。

1.2.2 保守懈怠型的经营决策个性 主要是指经理人对相关重大决策事项过于保守和求稳,缺乏必要的开拓创新和与时俱进精神,忽视未来变化可能给自己带来的巨大影响与冲击,保守懈怠型的本质是缺乏应有的忧患意识和进取精神。无数管理实践都表明,一味保守一定是没有出路的,而持续懈怠注定也是没有前途的。

在管理实践中,有关保守懈怠型的经营决策个性主要表现在以下3个方面:(1)战略决策过于保守。一是无论现有的目标市场需求与种植导向是否发生变化,经理人始终坚持不作相关定位调整,特别是业务定位和产品定位,从而不知不觉令企业陷入发展困境之中。例如,地处黄淮海地区专一化生产经营棉种的企业,因近年来种植棉花收益下降以及替代作物种植面积上升,导致广大棉农不愿种植棉花,市场容量出现急剧萎缩。如果经理人仍然固守原先企业定位,继续以单一棉种为战略核心产品线,则企业极可能面临巨大的生存危机。二是坚持对目标地域市场不作相应地调整转移。例如,黄淮海棉区种植面积出现锐减,企业因多年来一直在黄淮地区从事棉种的育繁推、产供销经营,在管理竞争上优势明显,但在其他作物产品线上基本不具有比较优势,也就是企业只能从事棉种的经营管理。此时,企业就需要对目标地域市场进行相应地转移调整,如可战略性进入容量巨大的新疆市场,从而有利于摆脱企业的生存危机。

(2)战术推进近乎懈怠。通常表现在以下2个方面:一是缺乏具有创新与创意的管理思想与行为方法,企业战术经营理念落后,因循守旧,不思进取,抑或是固步自封,对其他企业积极开拓的做法时常表现为不屑一顾;二是战术执行管理不到位,“差不多”的模糊管理以及“可以了”的松懈管理始终萦绕充斥着企业,这种不自觉的自我禁锢严重制约着企

业市场开拓与管理推进,而且也会传染给外部供应链的分销成员,进而影响整个供应链的执行力。因为战术推进的懈怠与不作为,最终势必影响着企业战略决策的有效落实,从而不可避免地将企业引入风险与困境之中。

(3)缺乏组织变革意愿和动力。保守懈怠型的经理人,不仅战略决策过于保守、战术推进近乎懈怠,而且较少有意愿和动力进行相关的组织变革活动。因为,市场在不断变化,企业除了做好战略决策适时调整和强化战术行为有效推进外,与之相应的就是要适时开展组织变革活动。通过适时有效的组织变革,从而有利于激活企业的斗志与进取心,并达成组织管理效率与效果的持续提升,为战略决策落实和战术行为推进提供良好的组织人事保障。

以上,简要分析了不同类型经理人的决策个性。显而易见,因为经理人决策个性的不同,从而影响决定着企业决策方式和决策效果的差异,进而显现出“经理人个性很大程度上决定着企业命运”这一重要结论。众所周知,任何事物都是一个太极,即“一物一太极,一事一太极”,而太极又是由阴阳组成,正所谓“一阴一阳之谓道。继之者,善也,成之者,性也。”(《易经》)。事实上,无论是自然界,还是人类社会,亦或是万事成物,都遵循“孤阴不生,独阳不长”的道理。重要的是,万事万物需要按阴阳组配适中而行,不能过阴,亦不能过阳,践行中庸之道才为上佳之策。由此可见,着眼于长远健康发展,企业需要的是稳健发展型经理人个性,而不是冒险激进型和保守懈怠型个性。因为,冒险激进型易使企业犯下重大错误,而保守懈怠型易使企业错失最佳良机,惟有稳健发展型能确保企业远航前行,最终实现“直挂云帆济沧海”的企业宿愿。

2 种业企业经营风险内控决策机制分析

既然种业经理人的经营决策个性很大程度上影响决定着企业的最终成败(或成效),那么,作为冒险激进型或保守懈怠型的种业经理人们又该如何带领其管理团队打破这一管理魔咒并进而将企业引向稳健发展之路呢?除了种业经理人有意识开展以稳健发展为主导的决策情商持续修炼外,重要的是要在企业内部建立一套风险内控决策机制,并力求

从把握发展时期和强化制度管理上来规避因种业企业经理人决策个性差异而给企业带来相关的经营决策风险。

2.1 准确识别并把握企业发展时期 强调企业发展时期主要是因为在不同的发展时期下,企业所采取的战略经营形式会有很大的不同,而战略经营形式的选择与经理人的经营决策个性又是紧密相关联的。惟此,种业企业经理人需要准确识别并把握企业发展时期,以选择沿用最佳的战略经营形式并规避因经营决策个性差异而给企业带来相关的不良影响与经营风险。

一是行业处于战略机遇期。在这一时期下,整个行业到处充满着市场机遇,而且市场风险相对来说比较小,对于有志长大的企业来说,它是快速成长与发展的最佳时期。此时,企业不可错失行业良机,应加大投入,顺势而为,冒险前行,否则一旦错过战略机遇期,企业日后所付出的机会成本会更高且难以取得显著性成效。为此,企业可以选择适度冒险且相对激进的战略经营形式,而不是追求近似稳妥与保守的战略经营形式。

二是行业处于战略竞争期。在历经战略机遇后,企业会随着行业发展步入竞争相对激烈、市场风险与日俱增的战略竞争期。在这一时期下,因市场竞争对手彼此都逐渐成长起来,企业之间的竞争不再仅是凭借某一项管理要素参与竞争,而是诸多管理要素的竞争集合。此时,企业应本着稳健发展为导向,不应以求快、贪大为导向,需要的是采取稳健发展战略经营形式,时时注重企业管理基础的有效夯实,从而使自身成长得更为健硕和挺拔,需要尽可能地防范和规避内部管理风险。

三是行业处于整合多变期。在这一时期下,因市场竞争异常复杂,行业形势变得多变难料,各家企业均拥有一定导向和区域范围的比较竞争优势,中短期内很难通过正常竞争来赢得竞争。此时,企业不应选择冒险激进战略来实现诸如跨越式的飞速发展,而应更多倾向于选择稳健发展为导向的适度保守战略形式,做到居中观其变,安然度过荆棘丛生、暗藏玄机的行业动荡期,力求企业能平安过冬、求得稳妥的生存空间。

四是行业步入寡头市场期。在这一时期下,因整个行业已初步完成市场整合,企业间的整体竞争

力都比较强,且企业创新管理能力也有了很大提升。此时,企业拟注重选择以稳健发展为导向的创新与适度冒险战略形式,特别是需要摒弃以保守为导向的战略形式运用,通过进一步强调创新、坚持适度冒险来赢得市场青睐,进而开辟企业未来。

不论处于何种发展时期,企业都需要将稳健发展这条管理红线贯穿于其中,同时针对不同时期的竞争特点进一步引用其他相关战略经营形式,从而牢牢掌握自己命运和市场竞争的主动权,将“昔之善战者,先为不可胜,不可胜在己,可胜在敌。”(《孙子兵法》),这句制胜名言与管理真谛给以完好诠释与践行。有鉴于此,在管理实践中,企业需要牢牢把握和遵循“两只眼睛看市场”和“两只耳朵听声音”,其相关的管理寓意如下:“两只眼睛看市场”主要是指在企业经营管理中,经理人的眼睛需要紧盯市场赢利,以求得投资回报,为股东创造更多价值;而另一只眼睛需要紧盯市场风险,时刻警惕并确认市场风险就在眼前,从而合理地规避眼前的市场风险和未充分显现的潜在市场风险,做到防危杜渐、谋划在先。“两只耳朵听声音”则主要是指在企业经营管理中,经理人要确保其一只耳朵能听到农户的种植丰收声,也就是通过提供更好品种和更好服务来满足农户的种植需求,从而给农户带来更多的丰收喜悦声;而另一只耳朵则需要仔细聆听并辨别出市场风险的声音,特别是当“风声吃紧”“风声四起”时,经理人应学会及时收紧前进的步伐并稍作停顿、环顾四周,进而敏锐地感受到“履霜,坚冰至”(《易经》)的时刻到来。

2.2 建立强化风险内控决策机制 既然经理人在经营决策上存在稳健发展型、冒险激进型和风险懈怠型的个性差异,那么从组织制胜决策和风险规避来说,企业就非常有必要建立强化风险内控决策机制,从而尽可能消除因经理人决策个性缺陷而给企业带来相关的经营风险。具体来说,企业需要从以下几方面做好相关机制保障与措施跟进。

一是构建团队领导班子。良好的领导团队班子有助于消除企业管理中易出现的“一言堂”现象,从而最大限度地从组织建设上规避因经理人经营决策个性差异而给企业发展带来相关的影响。需要注意的是,一方面,企业要防范过于冒险激进;另一方面,企业要防范过于保守懈怠。具体来说,

在企业领导团队班子构建中,尽可能地多引入或聘选稳健发展型的经理人,并使他们占据更多的重要领导工作岗位,从而旗帜鲜明地塑造以稳健发展为导向的企业文化,实现由人治企业向文化治企演化过渡。

二是建立科学决策机制。主要是强调在企业内部建立民主决断制的决策机制。具体来说,一方面,企业需要在内部对重大决策事项进行充分的民主讨论与沟通,特别是需要引入无障碍的相关沟通机制,如头脑风暴和深度汇谈机制;另一方面,对相关重大决策的会谈结果一定要引入团队领导班子(如董事会)的投票表决机制,从而有效制衡冒险激进型和保守懈怠型经理人的一人决策权限。在管理实践中,企业团队领导班子需要重点围绕“市场赢利”和“风险规避”两大主题来展开必要的调研分析和决策判断,而不仅是注重“市场赢利”。通常,企业可以对预期经营结果从理想状态、一般状态和最坏状态3方面进行必要的深入预测。进一步从“风险控制”角度来讲,需要特别强调的是,企业一定需要将最坏状态给予充分考虑清楚并力争做到防患于未然;同时,将达到理想状态所应具备的各项管理条件考虑详尽与成熟。

三是引入适宜经营方式。它主要是指种业企业经理人在围绕种子产品经营过程中一定要杜绝贯用的过剩经营方式,可以采取组合缺口经营、过剩经营和提前销售三者相结合的经营方式。种子产品经营过剩并不可怕,可怕的是种业企业经理人一味沿用单一的过剩经营方式,从而使得企业易出现年年过剩的累积放大现象,而这种累积过剩放大的最终后果,是经理人易将企业引入严重的现金流危机之中。因此,企业有必要合理组配其他经营方式,也就是将缺口经营与提前销售贯穿于其中。

四是谨防投资速成思想。提出“投资速成”这一概念,主要是基于种业目前正处于整合阶段,作为资本整合方总希望投资回报周期愈短愈好,甚至是在当期就要求创造巨额投资回报,特别是行业外风险投资机构在整合控股种业企业时,其管理方式更为如此。这种“投资速成”思想很容易导致以下2种风险局面的产生:一方面,企业提出超预期过快的市场增长率目标,从而盲目扩大产能,生产与营销出现全面过剩,最终将企业引向危险境地;另一方面,

区块链技术在种业大数据中的应用

刘海洋 曹永生 方 洵 陈彦清

(中国农业科学院作物科学研究所,北京 100081)

摘要:我国种业自《种子法》实施以来进入了规范发展阶段,种业领域各环节产生的数据也随之增多,这些数据的集合构成了种业大数据。种业大数据的存储与管理是一个由多方参与的、复杂的数据管理工作,更好地利用种业大数据可以加强种子市场的监管,防止市场上种子假冒、套牌、侵权行为的出现。区块链技术恰恰可以提供一个多方参与的、去中心化的数据存储管理方案。就区块链技术在种业大数据中的应用问题,提出了种业大数据中应用区块链技术的数据库层、网络层、扩展层、应用层4层层级架构,并就种业大数据具体应用场景提出了“弱中心化”的共识机制,分析了在种业大数据中应用区块链技术的激励机制、智能合约和密钥机制。最后就区块链技术当前发展趋势分析了种业大数据中应用区块链技术的局限性并提出了相关建议。

关键词:种业;区块链技术;大数据;层级架构

我国种业自《种子法》实施以来进入了快速发展的阶段,育种水平不断提高,种子质量明显增强。但是由于种业的准入门槛低、利润空间巨大、市场监管有难度等问题,使得种子从研发到市场流通销售各环节都存在缺陷。在育种研发环节,各育种单位研究内容重复、分散、分工不清,导致育成的品种多、突破性品种少;在品种登记及品种权交易环节,由于知识产权保护环境较差,使得品种权有效保护不足,导致实际销售品种与包装声明的审定品种并不

一致;在制种繁种及销售环节,由于众多的种子分销商多、小、散、乱,知识产权意识不足,种子溯源繁琐,导致市场出售的种子同物异名,经常出现套牌、假冒、侵权等现象;在市场监管环节,由于维权成本高、种子溯源困难,所以种子市场流通难以进行有效的监管。

随着互联网技术和大数据技术的发展,利用行业数据对行业进行监督管理是各行业的发展趋势。在种业领域中,种子从研发到市场流通各环节产生的数据构成了种业大数据,提供数据的各个参与方包括农业农村部职能机构、育种单位、种子公司、种

基金项目:国家重点研发计划(2016YFD0100101)

通信作者:曹永生

企业内的优秀经理人因为不能接受超预期过快的市场增长率而极易与控股股东产生重大的经营分歧与矛盾,从而导致他们过早选择离职,而此举势必严重干扰企业当下的正常经营活动,甚至是让有些非常重要的业务经营活动无法开展,更不用说取得经营成效。

以上从管理视角剖析了不同经理人决策个性对企业经营成效的影响以及企业拟采取的适宜规避措施。在最后尚需要进一步指出的是,种业企业经理人的决策个性并不一定是与生俱来和不可变动的,通常只要人们思维意识认知到位、经常性地多做内省反思,以及注重管理预期与方式随环境变化而

多做调整,理想的稳健发展型种业企业经理人个性就会慢慢形成。世上没有一成不变的东西,不变是因为人们不想去变,不变是因为人们认为难以改变;同时,不变也说明你已经正在变且变得更加不能适应环境。

参考文献

- [1] 张亚兵. 四度管理 赢领种业. 中国种业, 2019(3): 35-39
- [2] 张亚兵. 稳中前行是企业赢领种业的惟一之道. 中国种业, 2018(4): 5-7
- [3] 张亚兵, 孙中燕. 中国种业未来发展特点与企业成长对策. 中国种业, 2006(6): 7-8

(收稿日期: 2019-03-06)