

稳中前行是企业赢种业的惟一之道

张亚兵

(安徽省种子管理总站,合肥 230051)

摘要:伴随着种业弱寡头市场结构的形成以及中国种业步入战略整合期,笔者通过对企业竞争制胜管理导向分析,特别指出“稳中前行”是种业企业赢种业惟一之道,而这需要种业企业秉承“中庸至上,稳中前行”和“谦思而行,持盈保泰”的价值理念来经营与完善自我,并不断做好稳健执中型个性的塑造与修炼。惟此,企业才能在新一轮种业市场竞争中立于不败之地,并赢得持久的竞争优势。

关键词:稳中前行;中庸至上;谦思而行;持盈保泰;稳健执中型个性;种企管理

中国种业正处于行业两次分化与整合发展的关键时期,伴随着行业弱寡头市场结构的形成,种业全方位竞争的时代已经到来。其间,影响企业成长与发展的管理因素亦变得愈加复杂与多样。在这样一个危机四伏、不确定性因素日益增多的市场环境里,企业要想通过有效竞争做到脱颖而出并实现赢种业,惟有坚持稳中前行,才能达成并维系企业长期持盈保泰的良好局面和状态。有鉴于此,笔者在下文着重从两个方面来对其加以论述。

1 企业竞争制胜管理导向分析

伴随着中国种业步入战略整合期以及由行业过剩所引发的相关现金流危机,企业竞争制胜的管理导向已发生深刻变化。针对这种变化,企业需要的是应及时调整自我经营理念和经营方式,借以抢占竞争制胜的管理至高点。

1.1 由追求市场占有率单一目标向追求市场占有率、品牌溢价与提前销售综合目标导向转变过渡

这里需要指出的是,品牌溢价并不是指企业某单一品种的售价比主要竞争对手要高,而是指企业品牌下的几乎所有产品均比竞争对手的产品售价要高。之所以能达成这种赢利境况,主要是因为企业品牌资产(包括知名度、美誉度和忠诚度)的市场拉动效应所致;而提前销售更多的是强调本年期种子尚未完成生产与加工或分销上市,企业即通过开展相关提前预定管理进而达成锁定市场。

笔者之所以强调追求综合目标导向,主要是基于企业营销管理的最高境界并不仅仅是追求市场占有率,还包括其他重要的管理指标,特别是品牌溢价

与提前销售。其中,市场占有率是短期企业竞争力的一种评判,而品牌溢价和提前销售则是长期企业竞争力的反映,同时它们也能很好地反映出市场占有率的预期所得。

1.2 由追求模糊市场占有率向追求三大份额即县级经销份额、终端零售份额和农户购买份额转变过渡

需要指出的是,笔者对县级经销份额和终端零售份额两个概念的提出,主要是基于种业网络目前仍处于相对开放、种子产品专卖时代尚未来临所考虑的;而农户购买份额的提出,则是因为农户在现阶段购买种子产品时为降低种植风险,部分种植农户开始同时选择购买不同品牌的种子产品。事实上,就三大份额概念提出而言,笔者旨在提醒和强调,企业需要强化做好三个方面的销售升级管理:其一,企业需要对县商、终端商和农户实施必要的市场拦截管理;其二,企业需要对县商、终端商和农户开展相关产品的销售速度管理;其三,企业需要开展对县商、终端商和农户的帮扶服务管理。

1.3 稳步推行种子产品“近似零库存”管理

在管理实践中推行“近似零库存”管理,企业通常需要组合多种销售方式来实现管理目标:其一,挑选部分品种推行缺口经营方式,确保从数量供应的源头抓起;其二,力争在种子生产种植前完成部分品种与数量的预定分销管理;其三,确保种子在正式上市前累计完成近80%以上的预定分销量,余额分销则主要通过正常售种方式来完成。

2 中庸至上,稳中前行

一如笔者在相关文献中所阐述的“企业经理人

经营决策个性”,很大程度上决定着企业的未来发展状态甚至是生死归宿,而惟有稳健执中型的经理人(或是董事会)经营决策个性,才能更好地带领企业实行可持续发展,达成基业长青,实现从优秀到卓越。进一步依据我国传统儒学的管理思想,事实上“稳健执中型”经营决策个性的本质,就是强调企业经理人应培养确立管理的中庸之道,本着“中庸至上”和“稳中前行”来治理企业。

2.1 崇尚中庸,做好执中管理 有关传统儒家思想的中庸之道,它不仅被视为一种为人处世的至善美德,更为重要的是其“不偏不倚”、“无过无不及”的执中思想堪为管理的至高境界。也正是因为中庸的至善与至高境界,我国圣人孔子曾为此发出“天下国家可钧也,爵禄可辞也,白刃可蹈也,中庸不可能也”(《中庸》)的感慨。进一步结合中国种业管理发展现状,笔者认为,当下种业出现行业充分过剩现象,其本质都是因为中庸管理思想的缺失,特别是冒险激进型的民营企业表现得尤为突出,当然也包括众多保守懈怠型的种子企业。做好传统儒学的中庸管理,笔者认为理应包括以下三方面核心内容。

2.1.1 中和管理 更多强调的是一个人心灵世界与外表情绪的稳定可控状态。“喜、怒、哀、乐之未发,谓之中。发而中节,谓之和。中也者,天下之本矣,和也者,天下之达道矣。至中和,天下位矣,万物育矣”(《中庸》)。可见,没有中和管理,也就没有内在心灵世界的一片和谐,经理人也就难以成就一番事业。

2.1.2 中行管理 旨在强调人们的行为方式符合“不过度”、“不偏激”、“不懈怠”、“不固我”的“应中”管理,也就是企业应规避走极端管理道路,恰如孔子在《论语》中所提倡的“毋意,毋必,毋固,毋我”、“不得中行而与之,必也狂狷乎”。为此,企业需要做好四个方面的管理。即“志不可满”、“欲不可纵”、“乐不可极”和“傲不可长”。

2.1.3 中正管理 旨在强调人们的行为意识应保持有一种“执中”和“纯正”的状态中或位置上,有道是:“中正者,治之本矣”(《管子》)。推行中正管理,企业除了做好中和管理和中行管理外,尚需从两大方面端正自我:其一,“君子不妄动,动必有道;君子不徒语,语必有理;君子不苟求,求必有义;君子不虚行,行必有正”(《论语》);其二,“惠而不费,劳而不

怨,欲而不贪,泰而不骄,威而不猛”(《论语》)。

总之,在推行“中庸之道”治企时,企业不仅需要本着“中和”、“中行”和“中正”的管理思想,一切以“应乎中”、“中道”为遵循指导原则,同时,还需要不断强化与深化传统儒家所提倡的自我内在修身管理和推进事项。

一是注重内省管理。这要求企业经理人一方面严格做到“内省不疚,无恶于志”,从而远离不良的情绪与念头;另一方面,充分把握“吾日三省吾身”与“见贤思齐,见不贤而内省也”,真正将内省视为一种生活习惯或是生活状态。当下,企业经理人可以围绕情绪、能力、对错与得失等三大方面开展相关的修身提升管理,从而渐进趋向中庸管理的境界。

二是注重正心管理。事实上,传统儒家所提倡的“正心”管理,主要是强调人们在日常生活工作中保持一种良好的“中和”情绪状态,正如曾子在《大学》中所言:“修身在于正其心者,身有所忿懣,则不得其正;有所恐惧,则不得其正;有所好乐,则不得其正;有所忧患,则不得其正。”

三是注重慎独管理。“慎独”思想可谓是传统儒家修身养性的最高境界,也是达成中庸管理境地的最有效途径。笔者认为,慎独所注重与追求的是应做到两个“一”,即表里如一和始终如一,这恰如子思在《中庸》中所诠释的,“是故君子戒慎乎其所不睹,恐惧乎其所不闻。莫见乎隐,莫显乎微,故君子慎其独也。”

四是注重权变(度)管理。权变(度)管理的本质是在强调,任何管理都应随外在环境的变化而作相应的调整,以达到“时中”,即恰到好处、恰如其分、恰逢其时的境地。不懂权变也就难以把握分寸与做好度量,企业管理也就会不知不觉地偏离中庸轨道。

2.2 稳中前行,做好管理跟进 鉴于中国种业目前所呈现出的行业过剩局面以及企业经营困难的处境,笔者认为,其根本原因是诸多企业经理人没能沿用中庸之道治理企业,没有做到稳中前行。这里的“稳”是指企业经理人应培养稳健执中型的经营决策个性,而“中”则是强调企业经理人应确立中庸管理之道。如果说“稳”是代表现代企业管理所追寻的目标精髓,那么,“中”则是传统管理思想所崇尚

的境界所在。事实上,任何一个行业或是一家企业,也只有其发展到了生死存亡的危急关头,才会真正认识或认同稳中前行的价值所在。在一般情况下,较少有企业经理人感受到其价值存在。可见,企业要想赢得长期和谐发展,就必须牢牢确立“稳中前行”的核心价值观理念。除此之外,企业尚需要采取细化得力的跟进措施,真正将这一核心经营理念转化为行之有效的管理行为,而不是仅停留在“口号管理”上。为此,种业企业当下急需开展多维“三力”的协同提升管理,从而确保“稳中前行”成为一种实践行为并能取得良好的管理成效。即注重企业学习研究力、决策应对力和管理执行力的协同提升管理;注重企业研发力、资金力和团队力的协同提升管理;注重经营计划力、运营控制力和绩效管理力的协同提升管理;注重产品力、营销力和品牌力的协同提升管理。

事实上,无论是冒险激进型企业,还是保守懈怠型企业,就其管理本质来说,都是没有遵循或达到“稳中前行”的状态与要求来发展自我,要么是偏离了执中管理的精要,要么是忽视稳健发展的管理内涵,从而把自我引向不利的发展境地。

2.3 谦思而行,持盈保泰 除了做好稳中前行外,对于已经确立领先竞争优势的企业来说,如何进一步维系这种优势地位并实行持续繁荣,且能够有效防范过早出现盛极而衰的现象,是这些企业所面临的一大管理难题。因为任何事物发展都难以逃脱“吉凶悔吝”的魔咒,并都将遵守阴阳转换的必然规律。世上没有哪家企业能够做到“一阳到底”而永世繁荣。企业所追求的不仅是要营造繁荣与盛大的局面,更为重要的是要全力延缓这种局面的终结,努力做到持盈保泰与盛极延衰。

而要做到持盈保泰和盛极延衰,企业经理人则需要做到“谦思”包括谦逊(虚)和慎思。有道是:“谦谦君子,用涉大川,吉”(《易经》);“君子戒慎乎其所不睹,恐惧乎其所不闻。莫见乎隐,莫显乎微,故君子慎其独也”(《中庸》)。而要做到谦思,企业又需要进一步把握和确立“居然思”的经营理念,具体包括以下三个方面。

2.3.1 居安思危 居安思危的本质是强调企业经理人应培养忧患意识,即便企业已经成为行业发展的“领头羊”,经理人也应能看到或感受到危机时刻都

在身边,需要将“战战兢兢、如履薄冰、如临深渊”视为经营企业的一种态度和意识,一如孟子所言“君子有终身之忧,无一朝之忠”。

为此,企业经理人需要牢牢把握两个方面:其一是无论处境如何,哪怕是身居显赫地位,甚至是达成“一览众山小”的境界,企业仍然需要将“未雨绸缪”、“任重而道远”视作企业最为核心的经营理念之一,借以实现持盈保泰与盛极延衰;另一方面,努力做到防微杜渐,及时根除企业所呈现的管理瑕疵和管理漏洞,本着“防患于未然”和“远见于未萌”的管理思想小心经营企业。

2.3.2 居安思变 企业发展要实现持盈保泰与盛极延衰,仅有居安思危是不够的,还需要思变,“易穷则变,变则通,通则久”(《易经》)。这里的“变”,主要是指企业经理人要善于适时变革、坚持走自我创新发展道路,谨防墨守成规、乐不思变而把企业引向盛极早衰的境地。在管理实践中,企业经理人需要围绕“持盈保泰”与“盛极延衰”来做好三方面管理思变:第一,不断调整与拓展企业战略,使其更加适应市场变化,包括企业总体战略以及市场竞争战略,从而确保企业经营方向的正确性;第二,不断创新企业运营管理,包括内在的组织机构设置、人员配备与素质提升、关键制度与流程完善、市场开拓与维护等,从而有效提升企业的管理效率和效益;第三,不断围绕提升企业核心竞争力而整合多维市场资源,与此同时,还需要适应性地变革相关决策与管理方式,营造创新变革文化。

2.3.3 居安思中 这里的“中”仍然是指中庸之道,也就是笔者在前文所述及的“执中”管理思想。因为,只有执中,才能趋盈;只有执中,才能持盈。可以说,“执中管理”是企业实现“持盈保泰”的稳定器,是企业确保“盛极延衰”的定海神针,企业经理人在应时刻反思其管理是否达成“执中”状态。

以上是笔者对种业企业做好“稳中前行”的相关论述。因受篇幅限制,部分内容未能展开,而有些内容没有述及(如企业需要塑造稳健执中型的经理人决策个性,而不是冒险激进型和保守懈怠型的经理人决策个性),也请读者谅解。笔者坚信,在种业面临整合发展的大景下,“稳中前行”是企业赢胜种业的内在管理秘籍,也是其惟一赢胜之道。

(修回日期:2018-01-15)