

天邦報

TECHBANK
Create Your Value

天邦股份有限公司主办 www.tianbang.com

2018年12月

28

星期五

总第234期

本期导读：

直击生物安全 携手共克时艰——天邦生物首届规模猪场技术交流圆满落幕

抗击非洲猪瘟，我们必当全力以赴——记湘鄂赣大区“抗击非洲猪瘟”动员大会

连续5年都跑赢行情，李老板揭秘养殖这条鱼的门道！

25亩池塘年年纯利过万！诀窍在哪里？

学习，是给自己最大的奖励

匠心独运 知行合一——天邦中欧商学院总裁班旗语拓展项目感悟

管理决策者必须具备财务管理知识

天邦纵览

突破自我，求知中欧 ——天邦商学院中欧总裁班教学实录



2018年9月25日，天邦商学院中欧总裁班首期课程在风景如画的中欧国际工商学院浦东校区成功举行。经过股份公司人力资源部、天邦商学院教务办近两个月的层层选拔，共有40位天邦学员，通过了设计严格的笔试与面试环节，从全股份公司上下近80位报名者中脱颖而出，成功入选第一期

天邦商学院中欧总裁班。

在这40位学员中，既有风华正茂、踌躇满志的新的领导者，也有德才兼备、实力雄厚的天邦资深中层管理者、经营者，还有来自一线，初出茅庐、才思敏捷的后备干部。大家怀着激动与期待的心情，走进了国际知名高等学府的校园，将在这里完成为期

九个月的求知之旅。

天邦商学院每期中欧总裁班学习课程分为七大模块：宏观经济与管理会计、供应链管理、市场营销战略与规划、变革时代的领导力再塑、人才管理、决策者的财务管理、商战模拟与行为反思。课程设计基于中欧商学院管理最佳实践所定义的卓越企业高管素质模型，从战略、领导力、和经营管理能力三个维度进行全面考量与教学。

借助天邦商学院的平台，天邦股份与中欧商学院强强联手，为高管们量身定制总裁班课程，旨在帮助天邦核心团队及后备干部全面提升领导力意识，经营管理的思维模式，进而帮助提升业务能力。学习要点包括：提炼个人关键管理潜能，认识自我，领导团队，领导组织；全面系统地掌握综合管理知识，包括运营管理，领导力，市场营销，财务会计，管理会计，商务谈判等专业知识；学习掌握处理不确定情况下决策问题的思维体系，提高解构、思考和分析各种复杂决策问题的能力。

培训班由天邦股份董事长张邦辉、天邦股份总裁沈伟平全程亲自带队，人力资源部总监张雷、副总经理朱颂宇全程带班。

在开班仪式上，张邦辉董事长发表了开学致辞。张总热情洋溢地与全体学员分享了自己在中欧攻读EMBA时的故事与收获，激励学员们把握这次难得的学习机会，充分利用中欧商学院独一无二、世界一流的教学资源，开阔眼界，提升自我。

课程期间，沈伟平总裁为全体学员做了



张邦辉董事长开班致辞

《诠释天邦股份企业文化：使命·愿景·价值观·企业精神》的专题培训，加深了管理层对企业文化建设与落地的认知。全体学员还共同参加了大型团队建设活动“大航海时代”，通过生动有趣、寓教于乐的游戏增进友谊，加深了解，提升团队合作能力。

正如任正非先生所言：只有人才辈出，继往开来，才会有事业的兴旺发达。目前，天邦学员们已完成总裁班宏观经济与管理会计、供应链管理、决策者的财务管理三个模块的学习，在接下来的学习过程中，学员们将继续通过案例分析，小组学习、商业模拟等多类型多维度的学习方法，不断提升自身的专业知识与综合实力，强化自身“学无止境、研无止境、奋斗无止境”的学习与工作热情，学有所思，学有所用，为实现天邦“双千亿”目标不懈努力！

(股份公司 人力资源部)



中欧商学副教务长王高教授开班致辞



教学现场



沈伟平总裁诠释企业文化



学员参加团建活动

众志成城，共筑防线！ ——汉世伟举行“抗击非洲猪瘟宣誓”仪式

今年，对于中国养猪行业是特殊的一年，因为一位特殊的“客人”来了，它叫ASF，中国名称：“非洲猪瘟”。

鉴于目前非洲猪瘟的严峻形势，做好非洲猪瘟防控是所有养猪人的头等大事。2018年12月10日早上8点，汉世伟集团组织总部全体员工，在安徽省马鞍山市和县乌江工业园一楼阶梯会议室举行了“抗击非洲猪瘟宣誓”动员大会。

宣誓由汉世伟集团总裁曲向阳主持。为了让大家以饱满的精神宣读誓词，宣誓仪式开始之前，大家齐唱了振奋人心的《天邦之歌》。

接着，全体员工现场签字承诺，并由曲总裁带领大家庄

严宣誓。“我立誓成为抗击非洲猪瘟的中坚力量，严格自律，团结协作，确保非洲猪瘟防控措施落地；每日自查，互相监督，及时填补防控漏洞；积极宣贯，互利共赢，努力和合作伙伴达成共识；全力以赴，众志成城，共筑抵御非洲猪瘟的坚实防线！”大家朗朗诵读，坚定承诺。

最后，曲向阳总裁讲话。他强调，为了打好这一仗，要充分发挥集团群体力量；宣誓动员大会，只是一个仪式，其目的是提高全员防控意识，众志成城，共筑防线，从而推进防控措施的全面落实。

(汉世伟 张灵玉)



直击生物安全 携手共克时艰 ——天邦生物首届规模猪场技术交流会圆满落幕

2018年对于中国生猪养殖业来说是充满挑战的一年！我们面临猪价走低、环保拆迁、食品安全、非洲猪瘟、原料涨价等因素影响，压力山大。为此，天邦股份生物制品事业部（以下简称“天邦生物”）于2018年12月2日-12月5日，在七彩云南昆明成功举办“天邦生物首届规模猪场技术交流会”，旨在邀请国内知名专家及规模猪场的技术总监共同探讨在当前的大环境下，如何携手共克时艰？并积极听取行业的呼声，与广大养殖户企业同呼吸、共发展。

携手共克时艰

12月3日，会议伊始，首先由天邦生物营销总监汪德树先生致开幕辞。如今，我国非洲猪瘟来势汹汹，汪总对本次莅临现场交流会的各位嘉宾表示衷心感谢及热烈欢迎。天邦生物一直秉承“为广大养殖企业构建疫病防控体系”的服务宗旨，在面对猪业动荡的这一年，我们将如何应对？如何艰难求生？如何相互扶持？汪总希望通过此次会议，能给大家在思想上、技术上、生物安全等方面带来帮助。

2018 生猪市场报告及 2019 年生猪市场预判

猪易网首席分析师静书女士，通过线上调查及线下走访全国各地猪场的数据，分别对2018-2019年全国生猪供需平衡表、2018年全国七大地区生猪市场情况、2018不同规模猪场生存发展情况、2018年环保对养猪业影响评估、2018年猪肉屠宰、消费端情况、2018年非洲猪瘟对养猪业的影响进行了详细分析。她说到2018年母猪存栏数同比2017年下降4.19%，

为2013年以来连续5年下降，且幅度明显。受环保、行情低迷等因素影响，家庭猪场2017年-2018年上半年散户退出较多；猪场规模化程度进一步提高。同时对2019年中国生猪市场进行了预判，家庭猪场应当考虑转型升级，未来规模猪场、集团猪场是发展趋势。

非洲猪瘟的现状和防控措施

华南农业大学张桂红教授，就目前我国发生的非洲猪瘟疫情，从生物学特性、流行概况、等方面进行了详细的介绍。张教授说到，非洲猪瘟不仅关乎着猪场的生死存亡，也关乎着整个行业的发展，以及国内肉品供应，猪场务必高度重视！她强调，非洲猪瘟可防、可控！但目前没有有效的疫苗、药物进行治疗！防控只能依靠“生物安全”！猪场不必恐慌，但一定要高度重视！对于防控，张教授提出了“二十四字”方针：加强领导、密切配合、依靠科学、依法防治、群防群控、果断处置。要早：及时发现；快：快速反应；严：严格处置；小：减少损失。强化猪场生物安全需做好如下几点：1. 引种：务必逐头检测！隔离；2. 公猪精液也需检测；3. 猪场运输车辆严格清洗消毒；4. 外出人员及车辆必须在场区外认真消毒，人员最好隔离；5. 外来车辆和人员禁止进入场区；6. 不要从外买肉和肉制品入场；7. 不可用泔水养猪，加强饲料的检测及监测，慎重使用同源血浆蛋白粉等。

汉世伟生物安全体系的构建

自2013年成立至今，汉世伟食品集团短短几年取得的骄人佳绩备受关注。截止发稿

日，目前已投产的母猪场44个，公猪站6个，2018年1~11月销售商品猪194.11万头，预计今年出栏商品猪200万头以上。天邦股份兽医总监魏建忠先生介绍，这一成绩的取得，离不开生物安全体系的构建。他介绍到，合理布局与猪场选址是构建生物安全体系的第一步，其次生物安全设施的配套、做好引种与维持种群健康、管好人、物与车辆、定期进行健康检测、不断优化免疫方案、生物安全措施落地等因素都至关重要。尤其在非洲猪瘟的影响下，生物安全尤为重要！相关的隔离、消毒工作必不可少。每次引种前，必须对猪群进行系统的检测，来维持种群的健康。同时定期对猪群进行抗体和病原检测，对异常死亡猪只进行病原检测，根据病原检测和免疫抗体检测结果优化免疫程序，选择优质疫苗进行防控。

规模化养猪企业健康管理体系的建立与团队协作

汉世伟食品集团副总裁曲向阳先生，就当前养猪业主要健康挑战的问题，进行了具体的阐述。席卷养猪产业的疫病大爆发，从2006年的高致病性蓝耳病——2012年的仔猪流行性腹泻与伪狂犬——2014年NADC30毒株的蓝耳病——2018年非洲猪瘟的爆发，无疑给养猪业带来了巨大影响。如何建立健康管理体系？如何将健康管理体系落实到生产一线？如何达成健康管理的目标呢？如何进行团队构建？等等，是曲总此次会议讲述的重点。

在非洲猪瘟疫情与规模化养猪的大背景下，猪群健康管理水平将成为评价猪场核心竞争力的重要指标；

主要技术路线：生物安全、免疫策略、策略性给药、饲养管理、猪群健康度监控；专业化的健康管理团队建立、培养非常关键。这是方案执行、效果反馈、评价的关键性因素；

健康管理、生产管理、营养管理、团队激励（人力资源）等紧密联系，需要各部门之间紧密协作。

天邦生物疫苗产品及新产品研发进展

天邦研究院生物制品研究所所长、成都天邦总经理邢刚先生表示，天邦生物未来将集中最强技术和资源去做猪疫苗。目前，我们拥有猪疫苗产品：猪流行性腹泻二联灭活疫苗——利力佳；猪瘟耐热保护剂活疫苗——稳常佳；猪圆环病毒2型灭活疫苗——圆力佳；高致病性猪繁殖与呼吸综合征耐热保护剂活疫苗——蓝福佳；猪繁殖与呼吸综合征活疫苗——蓝力佳；猪丹毒灭活疫苗——丹力佳；伪狂犬病活疫苗（Bartha K61株）——威力佳。预计明年即将上市新产品：猪支原体肺炎灭活疫苗（NJ株）；猪伪狂犬耐热保护剂活疫苗（JS-A1株）——威福佳。

其中，关于猪圆环病毒2型灭活疫苗——圆力佳质量提升与生产工艺的改进方面，采用了新一代的抗原培养技术，大幅度提高抗原含量，内控标准达到国家标准的10倍以上，而升级后的圆力佳抗原含量更高，纯度更纯，有效抗原粒子含量≥20 μg/ml。采用优质的免疫佐剂和优秀乳化工艺，粘度低、通针性好、无应激，临床应用证实，可激发细胞免疫，降低



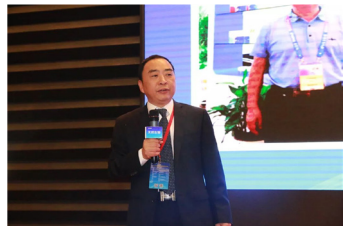
体内病毒载量、清除病毒血症，减少排毒，从而降低猪场的感染压力。

专家论道

会议的高潮为专家论道环节，邀请到华南农业大学张桂红教授、天邦股份兽医总监魏建忠先生、猪易网首席分析师静书女士、正大集团云南区副总裁丁美金先生、贵州兴伟集团养殖事业部总裁李继东先生、安徽大自然技术总监祖坤先生、福建闽恒生物技术总监林新龙先生，成都天邦总经理邢刚先生作为本次论坛的主持人。论坛主题：论非洲猪瘟疫情下猪场如何防控？各位专家、企业负责人、技术精英各抒己见，为猪场防控建言献策。

为期一天的学习，各位参会嘉宾表示干货满满，获益匪浅！希望通过天邦生物此次举办的会议，回去后能取长补短，学以致用。12月4日，公司安排了特色集体活动。

当下，天邦生物将携手猪场客户共克时艰。未来，天邦生物将与猪场客户持续共奋进！（天邦生物）



天邦生物营销总监汪德树先生



猪易网首席分析师静书女士



华南农业大学张桂红教授



天邦股份兽医总监魏建忠先生



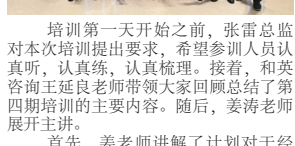
天邦研究院生物制品研究所所长、成都天邦总经理邢刚先生

活用阿米巴经营，打造员工与企业命运共同体 ——阿米巴汉世伟试点项目最终期特训班成功召开

如果企业不做计划，企业就会被别人计划。为促进战略落地，学习和借鉴先进管理模式，实现企业的运营创新，从2017年至今，汉世伟集团先后开展了五期阿米巴经营模式培训。2018年11月30日至12月2日，在安徽省马鞍山市和县悦语和泰酒店会议室，为期3天的阿米巴汉世伟试点项目培训最终期顺利召开。本次培训邀请了和英咨询姜涛、初政、王延良三位老师为讲师。天邦股份副总裁沈伟平、人力资源总监张雷、财务总监夏润海出席了会议并指导。汉世伟集团总部中高层管理者及各省市总经理和各省市母猪场、家庭农场、财务、人力资源部门负责人50余人参加了此次培训。

按照阿米巴广西汉世伟试点项目的推进计划，2018年11月份项目进入收尾阶段。此次培训主要围绕年度经营计划的制定、经营会计报表分析、绩效考核、二元激励等内容展开。

在培训开展之前，大家一如既往齐唱振奋人心的《天邦之歌》，感受天邦的奋斗精神。伴随着嘹亮的口号和雄壮的乐曲，培训拉开序幕。



培训第一天开始之前，张雷总监对本次培训提出要求，希望参训人员认真学习，认真听讲，认真梳理。接着，和英咨询王延良老师带领大家回顾了第四期培训的主要内容。随后，姜涛老师展开主讲。

首先，姜老师讲解了计划对于经营的重要性。他强调：每年的开始都要有计划并且要提前规划；有些事情不是当前计划的，而是要有前瞻性；计划是对未来的预测，越难越要挑战，难是产生差距，考验经营者能力的时候，因此要具备多思维的思维。他用一个人转圈的游戏现场测试了大家的思维判断，旨在告诉大家“凡事预则立，不预则废，只有预见，方可遇见”，启发大家要敢想敢尝试。

接着，他辅导大家制定年度经营计划。他以理论授课为主，带领大家将企业经营计划从短期到长期进行分解，分为月计划（是解决怎么做的）、年计划（是解决能不能的问题）、中长期（是解决要不要的问题）、远景（是解决想不想的问题）、理念（是解决应该不应该的问题），并用SWOT分析法分析了每一个经营阶段所影响企业发展的因素。

各省区现场讨论生产报表并展示。

对此，沈伟平总裁提出要求：梳理问题、明确指标，制定策略，解决问题。

第二天，培训主要针对经营会计报表进行分析，以实操为主，各省区分别展示服务部、母猪场的报表。三位老师和股份公司领导指出报表中存在的问题，并引导大家讨论提出各自的困难和建议。

沈伟平总裁指出，各省区所存在的共性问题，也是阿米巴经营的根本所在。同时，汉世伟总部经营管理部总经理辛伟以安徽省区所做的预算汇总表为例，为大家分析讲解了预算汇总表的做法。此外，张雷总监还强调了销售报表的重要性，提到：“各声不能代表整体，要重视销售管理”，要求各省区做销售预算报表，现场练习，现场演练，现场指导互动。在老师引导下，各省区最终达成统一理念，确定了一系列生产经营报表。

姜涛老师围绕绩效考核和二元激励进行理论培训。绩效考核的思路是明确具体指标，将每一个指标化为实际。阿米巴组织业绩评价要坚持进步性、贡献度、公平性。在绩效评价过程中，姜老师强调理念>能力>业绩，强调沟通的重要性，表示加强绩效面谈有利于人才选拔育苗。

通过前两天讨论的演练，各省区明确了生产报表的逻辑性。培训最后一天，和英咨询老师初政作了《财务在阿米巴经营方面的作用》的培训，讲解了财务会计与管理会计的联系和区别，用通俗易懂的例子解释了权责发生制和收付实现制。

在连续三天理论和实操相结合的专项培训中，年度经营计划得以制定，生产经营报表模式得到统一，参训人员还学习了绩效考核、经营会计和人员激励相关知识。培训圆满结束，沈伟平总裁作了题为《开拓思维，勇于借鉴，敢于尝试》的总结讲话。

沈总裁提到，汉世伟利用半年的时间对阿米巴经营的实操进行了培训，这次是阿米巴广西汉世伟试点项目培训最终期。此次培训，大家从理论学习到思考落地再到团队分享，收获了不一样的进展，达到了预期的效果。通过系统学习，大家不但对阿米巴经营模式有了统一、正确的认识，而且对如何分步、推进阿米巴经营达成了一致。此次培训解决了九大实践性的命题。第一是阿米巴运作原理，第二是阿

米巴推进的原则，第三是阿米巴的组织划分，第四是阿米巴经营会计报表的制作，第五是独立核算的内部交易，第六是费用的分摊，第七是阿米巴组织的绩效评价，第八是经营理念的贯彻，第九是如何回归原点。

本次培训最大的收获就是稻盛和夫阿米巴经营的实践。稻盛和夫将一个破产的企业运营成为全世界同行业的冠军。从整个学习过程中，大家感受到了稻盛和夫的魄力。从这一案例，汉世伟在座的所有领导者都要进行认真思考。稻盛和夫花费近两年的时间取得成功，有三个方面的原因。一是他的成功植入了阿米巴经营哲学和理念，这一植入主要是转变了员工的思想；二是引入了经营会计报表体系，主要是分析和调整策略；三是引入了阿米巴部门经营管理，使管理体系闭环化。这三个方面的成功对于汉世伟管理层人员应该有很大的启发。

“谋略固然重要，然而更重要的是经营人心”。怎么经营人心，对汉世伟领导者们是一个巨大的挑战。沈伟平总裁相信，这次阿米巴培训是为汉世伟注入了新的动力、新的思想、新的方向。在面临转型升级的关键时刻，天邦一直在寻找一个系统的、完整的、实际有效的经营模式来解决自身的难题。所以，从2017年9月份开始，天邦股份与和英咨询展开合作，引进了阿米巴经营管理模式。

他提到，从去年到现在能够坚持学习阿米巴哲学是不易的，非常感谢各分子公司的领导和员工。经过一年的学习，引入阿米巴实操，从感性认识转变到理性认识，对于大家来说既是机遇也是挑战。面对信息化时代，企业面临最大的问题是市场和竞争。在面对发展速度和节奏过快的时代，希望大家要吸取更多的知识和经验，加强学习。学会经营是管理者看家的本领，要懂经营善管理。

目前汉世伟面临的主要挑战是解决经营能力和管理水平，希望参加培训的管理人员在今后的工作中“开拓思维、勇于借鉴、敢于尝试”。开拓思维就是通过培训学习，改变思维方式，尤其在面对非洲猪瘟的严峻形势下，如何适应当前的形势是非常重要的；勇于借鉴就是向标杆企业学习；敢于尝试就是要不断创新。

此次实操培训结束了，但对于汉世伟来说是一个新的开始。沈伟平总裁希望大家以这一次的实操为新的起点、新的动力来实现汉世伟经营管理方面的创新；本次全面预算跨度三年，难度很大，希望通过阿米巴培训来改善每一个指标和每一个指标下所面临的问题，齐心协力，共同奋斗，共同实现天邦股份公司的“双千梦”。（汉世伟 张灵玉）

中国动物疾病预防控制中心 周智研究员到访成都天邦

2018年12月19日，应成都天邦生物制品有限公司邀请，中国动物疾病预防控制中心周智研究员在成都天邦进行了关于非洲猪瘟及猪繁殖与呼吸综合征病毒的流行病学及疫病防控的学术交流。成都天邦总经理、生物制品研究所所长邢刚、生产总监苗丽华以及研发、质管、质检全体人员参加了此次学术交流。

周智研究员就大家比较关注的非洲猪瘟及猪繁殖与呼吸综合征病毒的病原、流行病学、疫病防控等方面进行了介绍交流。对于非洲猪瘟，周智研究员重点讲述了非洲猪瘟的病原特点、对于现有的疫情状况、处置措施以及疾病净化的国外案例。对于猪

繁殖与呼吸综合征病毒，周智就大家比较关注的疾病流行病学以及猪蓝耳病的防控策略进行了介绍。

会议结束后，成都天邦总经理邢刚、研发部经理岳丰雄陪同周智研究员参观了新建的“研发中心及实验动物房”。周智研究员充分肯定了成都天邦公司现有的平台建设以及研发实验室的硬件条件，但也指出加强研发实验室的软件建设，尤其是现有研发平台对应的人才队伍建设是关键。周智研究员表示，借助现有的研发平台，相信成都公司的疫苗研发将大有可为，双方可在猪蓝耳病等方面继续加强合作！

（天邦生物 王洁清）

青岛农业大学海洋科学与工程学院师生莅临 七好参观交流

2018年12月7日，青岛农业大学海洋科学与工程学院师生共120余人，在陈京华教授的带领下，在这大雪纷飞的冬日，不畏严寒，乘车来到青岛七好营养科技有限公司进行参观交流，走进饲料生产一线，参观了解水产饲料研发、生产的全流程。

七好公司人力资源部经理金丹为前来参观的大学生们系统全面的介绍公司发展历程、公司成就、企业文化、人才需求及福利待遇等，让同学们更加明确学习的目标和方向，为将来的职业规划做好充足的准备，和大家一起畅想美好未来。

此次的参观活动，学生们通过实地参观、聆听介绍和亲身体验，学习到了许多课本上没有的知识，深入了解了水产饲料应用技术的转化，同时对七好公司的企业文化有了真切的了解，大家对水产行业的就业有了更清晰的认识，大家都表示受益匪浅。

（饲料事业部 晏雨微）



参观饲料生产各个环节

通过看、闻、尝感受饲料品质

凝心聚力再出发 ——汉世伟集团2018年年终述职报告会成功召开



新起点，新希望。2018年已接近尾声，站在2019年的起点，我们回顾过去，总结经验，展望未来，谱绘蓝图。

2018年12月25日，汉世伟集团总部召开2018年年终述职报告会。集团总裁曲向阳、生产总监吴其林、行政总监黄朝阳、

饲料营养总监张志博、人力资源部总经理李钢出席会议，并担任评委。总部各职能部门经理及主管共计30余人参加会议并作述职报告。

会议中集团各部门述职人员依次进行述职，各述职人员准备充分，纷纷通过举实例、列数据、图文并茂的形式，全面、客观、深入的围绕2018年成绩与不足、必须打赢的仗和绩效合约完成情况、个人swot分析、学习成长计划、2019年个人绩效合约目标分解和新一年工作计划等五个方面进行了述职。

述职汇报期间，集团总裁曲向阳就职能部门2019年个人所签署的绩效合约的目标分解做了主要点评和指导。以生产部swot



流程的制定为例，他强调，职能部门要起到思想上、行动上的引导作用，要制策略、定标准，向执行策略者解读制度，监控推动制度策略的全面落地。针对督查工作，他提出，要提高报告的质量和价值，抓主要问题，反馈总结共性问题，及时解决主要问题，只有这样才能更快进步，才不会重蹈覆辙。针对个人swot分析，他提出，要善于借鉴别人，学以致用。

各部门述职结束后，人力资源部总经理李钢作总结讲话。他说，本次述职不仅仅是简单的述职汇报，更重要的是对一年度整个工作的回顾和对对自己一年的评估，在工作中不断总结成长，在汲取经验中学习成长再成长。

最后，曲总裁对每个部门的辛勤工作和取得的成绩表示肯定和感谢，对工作中存在的问题给予改进方法和思路。同时，他对所有述职人员提出殷切希望，要求大家继续保持艰苦奋斗、精诚团结的作风；继承和发扬过去工作的优点，汲取经验，摒弃不足，满怀信心，以更清醒的头脑、更旺盛的

斗志、更奋发的姿态和更充沛的干劲，向新年的既定目标前进。

他说，展望新的一年，我们将继续努力，力争各项工作更上一个新台阶，2018年我们披荆斩棘，2019年我们将勇往直前。

本次述职会圆满结束。

(汉世伟 张灵玉)



抗击非洲猪瘟，我们必当全力以赴 ——记湘鄂赣大区“抗击非洲猪瘟”动员大会



12月5日下午，借新员工培训、月度会议之机，20余位湘鄂赣大区中层管理人员汇集在湘鄂赣汉世伟南昌本部培训室举行了“全力以赴抗击非洲猪瘟”动员大会。本次宣誓仪式旨在重点强调ASF防控措施落地执行，并向全大区员工发出倡议，号召大家顾全大局、稳定队伍、坚守岗位促生产，为抗击“非洲猪瘟”做贡献。

“肩担责任，胸怀梦想，为维护我们的事业平台，为捍卫我们的荣誉和梦想，我们团队所有人必须立即行动起来，全力以赴抗击非洲猪瘟。伙伴们，请全体起立，让我们共同举起右手，一起郑重宣誓。”在总经理李建兵的带领下，大家郑重的宣读誓词，声音嘹亮，震撼人心。

誓词：我宣誓，“我立誓成为抗击非洲猪瘟的中坚力量，主动学习非

洲猪瘟防控措施和制度，积极宣贯、严格执行，与伙伴们团结协作、互相监督，摒弃侥幸心理、杜绝违规行为，拧成一股绳、搏尽一份力，全力以赴抗击非洲猪瘟，赢取胜利！”

宣誓结束，大家虽放下的是右手，但不能放下肩负抗击非洲猪瘟的重任及维护公司资产安全的责任。

会上，李建兵强调，防控非洲猪瘟是当前的大局，任重道远，各单位要坚决做好防控及政策宣贯工作。

抗击非洲猪瘟“第一枪”已打响，大区迅速组建督查小组，对全区卫生清洁、消毒、猪群体温测量、现场巡逻等工作进行全面督查。

疫情防控期间，各母猪场、服务部、办公点、食堂等周边环境，都要坚持每天进行消毒。做好非洲猪瘟



(湘鄂赣大区南昌本部办公楼增设的消毒脚踏垫)

防范工作不仅仅是生产一线的事，作为后方的本部办公室更要全力做好配合，做好模范工作。

此外，各部门负责人在会上介绍分享了本部门目前在防控非洲猪瘟方面的落实情况并进行总结交流。大家深刻认识到防控非洲猪瘟的工作不仅仅要从我做起，从点滴做起，从现在做起，更需要让公司上下员工了解、认知非洲猪瘟的危害程度及影响，提升大家的危机意识。只有大家自觉遵守及推进防控措施，才能防止或降低各种流行病的危害，要以更高的热情和实际行动投入到抗击“非洲猪瘟”的斗争。

本部宣誓会后，湘鄂赣下属各单位迅速行动起来，各母猪场、服务部运用微信群、员工会议等多种形式，将会议精神宣贯到每位员工。大家携手并肩，相信湘鄂赣汉世伟定会攻克难关。



服务部举行宣誓仪式 (汉世伟 谢巍巍)

严防死守 全力抗击 ——广西汉世伟召开防控非洲猪瘟宣誓大会

连日来，非洲猪瘟疫情肆虐，波及全国各地，来势汹汹，防不胜防。为扎实做好非洲猪瘟防控工作，确保安全，12月10日，广西汉世伟全体员工在二楼会议室召开了抗击非洲猪瘟宣誓动员大会。



会议伊始，李双斌总经理首先向大家介绍非洲猪瘟的严峻形势及危害：非洲猪瘟(African Swine Fever, ASF)是由非洲猪瘟病毒引起的猪的一种急性、热性、高度接触性动物传染病。非洲猪瘟不是人畜共患病，不感染人。它的主要特征为高热、网状内皮系统出血，发病过程短，死亡率高达100%。它是一种最严重的猪病：没有疫苗，无法预防；没有药物，无法治疗。一旦感染，只能坐等死亡。

疫情区3km的范围内对所有生猪进行强制扑杀、活埋及无害化处理，并且半年内不得再进行养殖；10km的范围内隔离监视。一旦感染，对于一个猪场来说将是无情的灾难。

瘟疫无情，防控需有方。由于没有疫苗、没有药物，非洲猪瘟的防控只能依赖生物安全严防死守，全力筑牢疫情防控的防火墙，才能更好的保住财产安全。

为此，生物安全部经理操储云给大家讲解了非洲猪瘟的防控措施。他强调，饲料厂的生物安全是防止非洲猪瘟发生的首要前提，重中之重。一旦饲料厂感染非洲猪瘟，与饲料厂对应的母猪场、家庭农场将全军覆没。为保证饲料厂的生物安全，每位员工都要从自身做起，互相监督，进出厂要严格做好消毒措施。

会上，李双斌提出几点要求，各母猪场、服务部要全员行动，严格按照生物安全要求落实到位；服务部主任要亲临家庭农场进行大力宣传普及非洲猪瘟防控知识，指导养殖户做好安全管理工作，引导其增强自主防范意识

识，提高养殖户对非洲猪瘟的识别、鉴别、诊断和防控能力。非洲猪瘟的防控工作是一个长期而又艰辛的过程，唯有团结一心，全员参与，同舟共济，坚决打赢非洲猪瘟防控硬仗，才能守护好猪场这个家园，相信阳光总在风雨后！

最后，李双斌带领大家庄严宣誓。我宣誓：“我立誓成为抗击非洲猪瘟的中坚力量，严格自律，团结协作，确保非洲猪瘟防控措施落地；每日自查 互相监督，及时填补防控漏洞；积极宣贯，互利共赢，努力和合作伙伴达成共识；全力以赴，众志成城，共筑抵御非洲猪瘟的坚实防线！”

(汉世伟 韩丽娟)



总结经验 继续前进 ——江苏汉世伟2018年度述职会暨抗击非洲猪瘟宣誓仪式



2018年12月17日上午8点30，江苏汉世伟食品有限公司2018年度职能部门述职会于邦尼会议室举行，述职人员共12人。汉世伟食品集团行政总监黄朝阳、人力资源部总经理李钢及江苏汉世伟总经理张益龙组成述职评估小组，对述职办成员及各部门负责人的年度述职进行评估。

全员起立，齐唱《天邦之歌》，彰显天邦人的信仰风采，述职会在嘹亮的歌声中拉开帷幕。

接着，各位负责人汇报本年度工作的总体情况，利用SWOT分析法，总结了部门工作的优缺点，同时提出2019年改进措施。此外，大家回顾了2018年的绩效合约，根据本年度所取得成绩和目标达成情况，实事求是的制定了新年度的工作目标，继承优良，创新改进，为江苏汉世伟的发展继续努力。

评估小组对各位的述职汇报进行点评，对突出成绩给予了肯定，同时结合公司当前的发展情况，提出了指导性的建议。其中，集团总部行政总监黄朝阳点评到，江苏汉世伟自成立以来其所取得的成绩是不容小觑的，希望江苏汉世伟能够

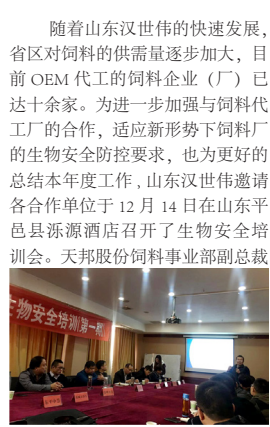
苦练内功、做好基础；总结经验，继续努力；团结一致、继续努力。

众所周知，目前抗击非洲猪瘟势在必行，因此述职会结束后，为打好这一仗，江苏汉世伟盐城总部全体人员对此进行了宣誓。

(汉世伟 周慧)



狠抓生物安全 共抗非洲猪瘟 ——山东汉世伟召开饲料代工厂生物安全培训会



葛桥出席会议。

随着山东汉世伟的快速发展，省区对饲料的供需量逐步加大，目前OEM代工的饲料企业(厂)已达十余家。为进一步加强与饲料代工厂的合作，适应新形势下饲料厂的生物安全防控要求，也为更好的总结本年度工作，山东汉世伟邀请各合作单位于12月14日在山东平邑县源源酒店召开了生物安全培训会。天邦股份饲料事业部副总裁

葛桥出席会议。

会议中，葛桥对新形势下饲料厂的生物安全提出要求。他强调：“饲料厂生物安全将来必然是一项常态化的工作，从企业、客户两方面做好生物安全防控工作都是未来饲料企业的趋势。新形势下饲料企业要跟上步伐，不断梳理生物安全流程，完善饲料厂生物安全规范”。

山东健康管理部经理吴星亮对《认识非洲猪瘟》、《非洲猪瘟防控知识》做了讲解，重点讲述了非洲猪瘟的发病特点、病毒的高耐受性及非洲猪瘟的传播途径。

平邑中慧联航总经理魏有知

分享了《平邑中慧联航消毒操作流程》。

最后，葛总带领全体参会人员一起就做好非洲猪瘟防控进行了宣誓。

培训结束后，参会人员一起到平邑中慧联航饲料厂，就饲料厂的生物安全操作流程进行交流学习。

(汉世伟 裴应军)



河北汉世伟2018年度述职报告会圆满结束

时光飞逝，转眼2018年即将结束。2018年12月20日上午8:00，河北汉世伟迎来2018年年终述职报告会。汉世伟集团生产总监吴其林、河北汉世伟总经理王林生、寿阳汉世伟总经理郑友强出席会议；分管母猪生产部副总经理姜玉龙、分管家庭农场管理部副总经理薛虎平及各部门负责人共24人参加了本次述职大会。



抗击非洲猪瘟，是每位员工应有的首要意识。

首先，全体参会人员就应对非洲猪瘟庄严宣誓：严格遵守公司非洲猪瘟防控制度，杜绝任何风险性行为，坚决保护公司财产，我的行为我负责，下属行为我担责，他人行为我有责。以客户为中心，以奋斗者为本，长期坚持艰苦奋斗，为实现“天邦梦”而努力奋斗。

接着，各服务部、母猪场、培育场及职能部门

负责人就本年度工作做了全面总结述职。述职者就工作成绩与欠缺、SWOT分析、绩效合约的完成情况进行分析汇报，指出成绩，明确不足。

述职期间，集团生产总监吴其林、河北汉世伟总经理王林生等评委分别作出点评。

吴其林点评：猪用药要有效果，加大生产力度是重点，也是目前的主要工作。大家要对非洲猪瘟、蓝耳病、PED做好防控工作，也是保证效益最大化，集团持续发展的根本。

最后，王林生对河北汉世伟存在的问题进行汇总，并对2019年工作提出指导方向。他强调，要高度重视曾经犯过的错，要提高疾病管控能力，要加快家庭农场结构的优化升级，要加快人才引进力度以及后备人才培养速度，要提升职能部门服务和管控能力，认清新常态，严格防控ASF。

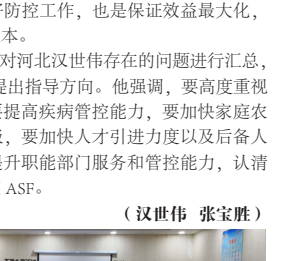
指标而制定的，大家要理清二者关系，充分重视这两项工作。

葛桥要求大家，总结过去，展望未来，认真梳理，明确目标。

最后，吴其林从生产管理角度对大家提出要求，要不断提高生产效率和母猪健康水平，降低增重成本，提高销售价格，最终实现养猪赚钱的目的。

总结过去是为了更好的开拓未来，山东汉世伟定抱着“千磨万击还坚劲，任尔东南西北风”的精神，在非洲猪瘟的严峻形势下努力做好自我，实现新的目标！

(汉世伟 张宝胜)



认真梳理 明确未来 ——记山东汉世伟2018年度述职报告会

花开花落又一年，时光如水，转眼就到了2018年的年末。为总结过去，展望未来，2018年12月18日上午，山东汉世伟召开了本年度述职报告会。东营一体化项目总裁张炳良、天邦股份饲料事业部副总裁葛桥、汉世伟集团生产总监吴其林、山东汉世伟总经理侯连杰出席会议并组成评委小组。17名职能部门与部分服务部、培育场的负责人参加会议并述职。

展示形式对2018年度的工作情况做出概述，总结了工作中的不足。此外，大家还认真分析了2018年必须打赢的仗及绩效合约的完成情况，提出了2019年的工作目标及达成措施。

汇报中，大家明确认识到当前非洲猪瘟的严峻形势，ASF既是挑战又是机遇。大家承诺，要竭尽全力做好非洲猪瘟的防控工作。

在17人述职结束后，评委小组成员分别对此次述职做了总结并提出要求。

侯连杰对本年度述职评价指标做了解读，要求大家认真对比指标，自我反省；认真分解2019年预算指标，拿出具体的行动方案，并将陆续进行绩效面谈。

张炳良对绩效合约、必须打赢的仗进行了指导，分析了绩效合约作为组织目标与必须打赢的仗作为行动计划的关系，指出必须打赢的仗是为了完成绩效合约

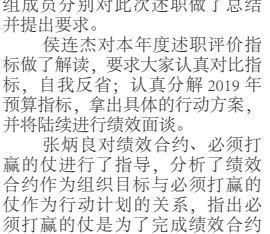
指标而制定的，大家要理清二者关系，充分重视这两项工作。

葛桥要求大家，总结过去，展望未来，认真梳理，明确目标。

最后，吴其林从生产管理角度对大家提出要求，要不断提高生产效率和母猪健康水平，降低增重成本，提高销售价格，最终实现养猪赚钱的目的。

总结过去是为了更好的开拓未来，山东汉世伟定抱着“千磨万击还坚劲，任尔东南西北风”的精神，在非洲猪瘟的严峻形势下努力做好自我，实现新的目标！

(汉世伟 陈诗涵)



侯连杰对本年度述职评价指标做了解读，要求大家认真对比指标，自我反省；认真分解2019年预算指标，拿出具体的行动方案，并将陆续进行绩效面谈。

张炳良对绩效合约、必须打赢的仗进行了指导，分析了绩效合约作为组织目标与必须打赢的仗作为行动计划的关系，指出必须打赢的仗是为了完成绩效合约



养虾赚钱越来越难？他却凭四招逆势破局，最后一招最为关键



他说，今年是他赚得最多的一年。目前，高邮地区罗氏沼虾养殖全面结束已过去近两个月时间。从2018年整体养殖效果来看，今年罗氏沼虾养殖可谓依旧是困难重重，五月份连续阴雨、“铁虾”以及行情低迷，都对今年罗氏沼虾养殖产生了诸多不利的影响。据了解，今年约70%的养殖户不赚钱，赚钱的养殖户亩效益普遍不高，亩效益超过五千的更是少之又少。

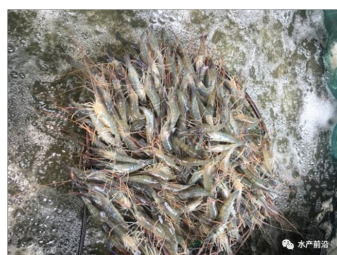
罗氏沼虾养殖的寒冬何时才能过去？变革的道路任重而道远。

江苏高邮吴宏明养殖罗氏沼虾近10年，亏过也赚过，但是他说2018年是他赚得最多的一年。今年吴宏明养了20亩虾塘，共卖虾18700斤，用料13吨，亩产达到935斤，亩效益超过5000元，饵料系数不到1.4。在与吴宏明交流后，笔者总结了以下几个提高效益的关键措施。

一、苗种——苗定江山

出现“铁虾”的现象后，高邮罗氏沼虾养殖逐渐发展为“一苗定江山”的局面，苗种品系繁多，但质量

参差不齐，着实让养殖户头疼。虾苗“铁不铁”很难定性，没有任何人可以从断定某某苗是否是铁苗，拿苗就像是在赌博，输赢靠运气，在没有更先进的检测技术之前，建议养殖户选择市场口碑较好的苗场。吴老板表示：“拿苗之前我会综合考虑各品牌虾苗近几年的市场表现，筛选出几个意向的品牌，到准备拿苗的时候了解他们的出苗是否正常，最终才决定是否购买这个品牌虾苗。”可以说，这也是目前为止最为理性的购苗方式，不跟风不盲从，可以有效提高购买到好苗的概率。



天邦全熟化罗氏沼虾料养出的虾子活力足，长势快

二、投喂管理——赶上好价格的关键

高邮地区养殖罗氏沼虾，一般在4月底5月初，水温达到20℃左右时选择连续晴天开始放大大水进行外塘养殖。外塘养殖前期，气温偏低，存

在明显的一个问题就是料喂不下去，这也就直接导致罗氏沼虾的养殖周期的延长，第一网虾赶不上好价格。

吴宏明建议，为了能赶上第一网虾的好价格，一定要选择适口性好的饲料，同时合理投喂，才能在低温期将罗氏沼虾的生长速度充分激发出来。高邮地区养殖户普遍每天投喂2餐，分别在早上6点和下午6点左右进行，吴宏明建议，投料时一定要坚持虾塘四周多喂，中间少喂这一原则，而且四周投喂查料也比较方便。到养殖中期，随着气温逐步的上升，罗氏沼虾生长速度加快，投喂量也进入了快速增长期，他建议每2天加一次料，加料10%左右，并及时查看吃料情况，以3-4小时吃完为宜，保证虾子吃饱，但不过剩。过剩不仅会造成饵料系数增大，而且会导致水质恶化。天气晴朗、水质清爽时，适当多投喂，一旦遇到阴雨天，尤其是高温闷热期，要减少投喂量或不投喂。

三、水质管理——养虾就是养水

近年来，由于养殖集中区外河水富营养化及污染日益严重，水体自净力严重不足，加上高蛋白、高投喂率以及管理相对不足，常导致高温期蓝藻爆发，“滴虫病”频发，造成如今罗氏沼虾越来越难养的局面。吴宏明建议在养殖过程中需要注意以下几点：1、虾塘增氧设备功率要加大，科学合理地使用增氧机，提前预防缺氧浮头。

他认为，增氧机不是“救命机”，很多时候是“养水机”，经常开增氧机，水质也会相对稳定；2、池塘水体透明度保持在25cm-40cm，水老化时，要适时注入新水，同时补充肥料，使水体藻类保持活力；3、定期检测水体pH、氨氮、亚硝酸盐及溶解氧等，做到及时发现及时处理，同时定期改底补，有益生菌以及微量元素，立体式调节水质。

四、饲料选择——从源头保障养殖成功

目前高邮市场上罗氏沼虾料种类繁多，虽然一定程度上为广大养殖户提供了选择上的便利，但如何从中择优，就成了养殖户最为头疼的问题。另外，随着近几年“滴虫病”频发，给广大养殖户造成了巨大的经济损失，除了水质管理需要加强外，饲料在其中扮演的角色也非常重要。

吴宏明提醒养殖户，在如今的高密度养殖下，饲料不只是具备提供营养的功能，而且还应该具备防病、稳水的作用。一款具备营养均衡、高消化吸收率、低氮磷排放、耐水性好等特点的饲料，往往能从饲料源头上保护罗氏沼虾肝胰腺等器官，同时减少水体的污染，如果再加上对水质的良好管理，往往能降低“滴虫病”的发病率，从而迎来一个好收成。

今年第一次使用天邦全熟化“虾好养”罗氏沼虾专用料的吴宏明的使用体验就非常好，吴老板笑着说：“虽



左一为吴老板

然我是第一次使用天邦全熟化“虾好养”罗氏沼虾专用料，但对这个料子印象非常深刻。天邦全熟化“虾好养”料首先没有粉尘，饲料外观非常优质。养殖过程中，明显感觉到这款饲料不坏水，对水质污染低，高温期蓝藻也没有暴发，水质管理相对容易，而且明显能感觉到虾肯吃肯长。即使是在低温期，消化吸收率也很高，整个养殖过程饵料系数不到1.4。低淀粉糊化，保护肝胰腺、肝脏，爆发力更强。因此，今年行情虽然不好，但我仍然能取得不错的效益，与我选对了饲料有很大关系。”

(饲料事业部 唐杨)

连续5年都跑赢行情，李老板揭秘养殖这条鱼的门道！

发酵饲料在鳊鱼养殖中的应用——



李晓勇养殖的鳊鱼

今年鳊鱼行情持续低迷，养殖户叫苦不迭。作为养殖户没有办法左右市场行情，但是此时养好一塘鱼并从健康养殖、防病害，从产量中寻找效益突破口，就显得格外重要。2018年10月中旬大部分养殖户的阶段饵料系数在1.65左右，而且规格很少能达到1.2斤/尾的规格。

10月13日，对于常州泰桥养殖户李晓勇来说是一个好日子，他养的鱼打样结果出来了：鳊鱼规格1.2斤/尾，鲫鱼0.65斤/尾，综合存活率等因素饵料系数为1.59，这样的阶段数据，李老板相当的满意。但因为鱼价不及预期，李老板暂时尚未选择出鱼。他今年的放养数据为：鳊鱼13尾/斤，密度1600尾/亩，鲫鱼为8尾/斤，密度300尾/亩（放养数据如下表）。

2018年放养情况					
客户名称	李老板	150亩	放养时间	18年3月	
养殖品种	鳊鱼	鲫鱼	花鲢	白鲢	
放养量(斤)	18450	5625	3300	2300	
规格(尾/斤)	13	8	3	3	
放养数量(尾)	24万	4.5万	1万	0.7万	
密度(尾/亩)	1600	300	66	46	
亩放养量(斤)	123	37	22	15	
打样规格					
8月26日	鳊鱼	0.8斤/尾	鲫鱼	0.5斤/尾	
	全程天邦饲料，日投喂量52包，总投喂136吨，饵料系数1.45				
10月13日	鳊鱼	1.2斤/尾	鲫鱼	0.65斤/尾	
	全程天邦饲料，日投喂量52包，总投喂230吨，饵料系数1.59				

李老板拥有150亩塘口，已经连续5年全部使用天邦全熟化饲料且都能取得好效益，其中2016年亩利润接近4000元，2017年行情低迷也能取得亩利润2000多元。现在，他越来越相信发酵饲料带来的养殖优势。据李晓勇介绍，很多鱼病是吃出来的，所以他非常重视饲料的选择和投喂方法。高峰期，鱼食量大，肝胆损耗大，如果不是优质饲料，容易出现问题。他说，酵母型鱼料经过了生物发酵，富含芽孢杆菌、乳酸菌等益生菌、消化酶、小肽等，对改善鱼的肠道、促进消化、提高机体免疫力等有十分显著的效果。饲料具有天然发酵香味，鱼更爱吃，更肯吃，特别在7-9月份高温季节的效果更明显，鳊鱼长期处于高温投喂的情况下，肠道非常健康，鱼发病少，鱼的长速快。

此外，养殖过程中每个管理细节都不容许出错，才能在行情低迷期稳扎稳打，规避风险。笔者将这几年在苏南鳊鱼养殖效益较好的塘口管理经验分享给大家，供养殖户学习、参考。

前期管理（3-4月）

3月底视具体水温情况，一般18℃左右，建议杀虫一次。杀虫药物可使用敌百虫、硫酸铜、硫酸亚铁合剂。每年4月清明节期间持续阴雨，导致寄生虫病害高发、池塘倒藻等情况不断。此阶段要提前做好寄生虫病筛查工作，要注意区分车轮虫、指环虫、三代虫、绦虫和孢子虫，对症下药，同时也要注意用药时天气的状况，在天气晴好时施药。另外，由于前期水温上升慢，肥水频次要高，保证水体在阴雨天天气时有较好的状态。

中期管理（5-6月）

5-6月份仍然需要注意病虫害的防治。随着饲料投喂量的增加，鱼类产生的排泄物造成养殖环境恶化，此时要提高水质调控和病害防治的警觉性。另外，养殖户要开始注意肝胆保健，切忌盲目用药，造成水体和鱼的应激。

近些年来，鳊鱼塘口套养的鲫鱼发病状况也变得越发复杂，鲫鱼病毒性疾病的发病率有所升高。特别是“大红鲫”发病时，养殖户应严格控制投喂甚至停食，可内服银翘板蓝根等抗病毒药物，可制成药饵投喂，同时外用碘制剂全池泼洒，控制病原体的传播。

高峰期管理（7-9月）

“大暑小暑，上蒸下煮”。7-9月气温快速上升，此时鳊鱼吃食旺盛，若不加以控制，容易造成鳊鱼出血病爆发。按经验，“冷水鱼”每年截止8月10日饲料投喂量占全年投喂量的一半，大约需要投喂饲料5-6吨/万尾（注：只考虑鳊鱼数量）。“热水鱼”截止8月10日需要投喂9-10吨/万尾（注：只考虑鳊鱼数量）。出热水鱼的客户，要提前10天做好保健准备工作，可连续5-7天内服多维、免疫多糖、保肝护胆类药物，提高免疫力，可以减少疾病的发生，以及提高运输的成活率。

后期管理（10-11月）

10月份随着寒露节气的到来，“露气寒冷，将凝结也”，水温开始下降明显，平均水温只有18℃。根据生产经验，鳊鱼在这个阶段摄食量开始下降，但此时鲫鱼吃食仍然正常，有较好的长势，需要继续投喂。

另外，10-11月容易出现长时间的阴雨天气造成藻类生长不良，甚至死亡。可以抓住天气晴好时，使用天邦爱水5302肥水一次，维持优良藻相。停食前建议改底一次，改善鱼类在底层活动时的环境。注意保持合理水位，减少冰冻天气对鱼类造成的伤害。

宜兴、常州等苏南地区一直以来是鳊鱼养殖集中地，高峰期养殖面积在20万亩左右。近几年由于环保政策的影响，各地不断拆除围网，限制网箱养殖，没到上市时间的鱼提前上市了，把上半年的鱼价冲击得非常厉害，严重打乱了鳊鱼正常养殖周期以及市场走势，造成鳊鱼价格持续在低位运行。今年很多鳊鱼养殖户出鱼价格在4.2-4.4元/斤，整个市场行情处于低谷。但是相信随着养殖面积的控制和部分养殖户的转养，行业的发展也将会越来越健康，明年鳊鱼市场将会回暖，很大可能是个好年景。

(饲料事业部 陆学兵 李才会 陶刚)

蟹价低迷怎么办？看淀山湖李老板如何亩利预期过万

江苏省昆山市和上海市青浦区交界处，有一座淀山湖，水质清澈，既有千岛湖的湖岛相连纵观，又有兔耳岭石草相互称景之美，而且还是黄浦江的主要水源地。当地的老百姓也有不少是靠湖吃湖，在环湖区域从事养鱼，养虾，养蟹等水产养殖为业，今天的主人公李红豪李老板就是土生土长的淀山湖镇人。



李老板19岁就开始搞水产，养过鱼，养过虾，也短暂尝试过河蟹，受限于当时的客观条件，养殖效益一般，李老板暂时放弃了水产，到附近工厂上班。但李老板始终骨子里流着水产业者的血液，枯燥单调的上班族生涯让他最终决定重返水产业。重操旧业的李老板结合之前的养殖经验和现在的市场形势，决定以河蟹为主养品种。于是他一方面经常参加当地农委组织的各种培训班，吸收外部知识，一方面刻苦钻研，很快就把自己的蟹塘打理的像模像样。李老板的踏实肯干也引起了当地新型职业农民协会的关注，他们评选李老板为当地的渔业科技入户工程示范户，并和李老板商量以李老板的养殖塘口搞大亲本河蟹和太湖二号青虾混养的养殖基地，李老板自然一口答应。

既然接受了政府的委托，李老板自然想着更加精益求精，除了日常管理更加仔细外，李老板开始把目光转向养殖的重要环节——饲料。对于生态养殖李老板一直都比较推崇，再加上淀山湖和周边水系就在旁边，天然的鲜鱼和螺蛳成了李



老板的首选目标。但鲜鱼和螺蛳虽好，营养成分毕竟单一，李老板认为，还必须配以优质的配合饲料。李老板前几年选用的是某小厂家的河蟹饲料，质量和效果差强人意，为了圆满完成政府交给自己的任务，质量差一点没关系，为了圆满完成任务，李老板暂时放弃了水产，到附近工厂上班。但李老板始终骨子里流着水产业者的血液，枯燥单调的上班族生涯让他最终决定重返水产业。重操旧业的李老板结合之前的养殖经验和现在的市场形势，决定以河蟹为主养品种。于是他一方面经常参加当地农委组织的各种培训班，吸收外部知识，一方面刻苦钻研，很快就把自己的蟹塘打理的像模像样。李老板的踏实肯干也引起了当地新型职业农民协会的关注，他们评选李老板为当地的渔业科技入户工程示范户，并和李老板商量以李老板的养殖塘口搞大亲本河蟹和太湖二号青虾混养的养殖基地，李老板自然一口答应。

客户2018年养殖成果介绍					
姓名	李红豪	养殖地址	昆山市淀山湖镇 淀山湖李红豪(天邦全熟化和太湖二号青虾混养)		
养殖面积	30亩	养殖模式	大亲本河蟹和太湖二号青虾混养		
放苗情况					
扣重(斤)	放苗密度(只/亩)	规格(斤/斤)	扣重价格(元/斤)		
714	1000	平均42	70		
青虾苗(斤)	320				
销售情况					
销售品种	河蟹		青虾(天邦分送成蟹)		
销售单价(元/斤)	平均约55元				
产量(斤)	约7000斤(截至12月上旬)				
销售金额(元)	380000	10000			
效益分析					
苗种成本(元)	49980	支出合计(元)	172580		
饲料成本(元)	61900(天邦全熟化)	总收入(元)	390000(截至12月上旬)		
50000, 鲜鱼20000, 螺蛳110000					
药品、水电(元)	20000	净利润(元)	217420		
塘租、人工(元)	20700	亩利(元)	7247		
其它(元)	—		—		

蟹料300包，鲜鱼20000斤，螺蛳17000斤，截止12月上旬，就已经起出了河蟹快7000斤，平打公母3两2以上，光河蟹就卖了380000元，小毛蟹基本上都看不到！（下附李老板截至12月上旬养殖数据）

对于今年的养殖成果，李老板喜笑颜开：“今年河蟹行情不如去年的好，尤其是大规格的掉价掉的厉害，我卖到现在每亩利润都已经7、8千块钱了，虾子还没卖多少，河蟹也还有，到最后每亩赚一万块是肯定有的，和周围养殖户比起来已经算很好了！领导过段时间就来验收，这个效益他们也肯定满意的！”

当被问及养殖成功的秘诀时，李老板回答道：“第一是蟹虾混养这个养殖模式不错，有虾有蟹养殖效益高，第二是蟹种用大规格的确优势比较大，第三我们淀山湖这边自然环境确实比较好，水质也好，我用的鲜鱼和螺蛳很多也是本地的，质优价廉，第四还是要用大厂家的饲料，尤其你们天邦的虾料和超鲜料我用来效果确实不错，今年小毛蟹加上断脚的总的才卖万把块，我断脚的么有的还要卖50多一斤，可见我今年基本上都没有小毛蟹的。”

那么关于今后的养殖计划，李老板是这样打算的：“政府这个养殖模式我自己搞成功了，肯定要帮忙推广，要让其他养殖户也都用大亲本蟹苗，优质青虾苗和优质的配合饲料和天然饵料。要配合政府呼吁大家搞我们淀山湖的水产品品牌，以后我们卖出去的蟹礼盒，就要打我们淀山湖本地的品牌，带动周围搞水产的父老乡亲也发财致富！”

就让我们共同期待，淀山湖本地的河蟹品牌，尽快在市场上崭露头角、大放光彩吧！

(饲料事业部 袁立杭 冯其男)

25亩池塘年年纯利过万！诀窍在哪里？

徐老板养殖螃蟹年年赚钱的秘密何在？

2018年苏北河蟹养殖已经进入尾声了，相比2017年养殖行情的喜悦，2018年的好年成让养殖户喜出望外...



养蟹达人徐老板

徐老板是兴化下圩一个养殖河蟹多年的老师傅，近几年的养殖效益相比周边都要高出很多...

的养殖户都知道他每年养殖的螃蟹比较大，卖的价格也比较高。笔者通过多次的跟踪和拜访...

徐老板的河蟹面积25亩，今年亩产200斤左右，主打3.5母，4母，5公。品质非常好，价格早期9月份卖到了120元一斤...

徐老板每年的养殖效益都是稳中有升，养的螃蟹也是一年比一年大，主要有以下几个关键点，仅供参考。

优质蟹苗+合理的放养密度+优质的蟹料

徐老板的选苗经验总结：①亲本要大，质量好，培育出的蟹苗品质和规格才会好，质量才会更有保障...

放养密度要合理：兴化地区由于2017年大规格螃蟹价格不理想，很多蟹农把养殖

Table with 4 columns: Item, Quantity, Price, Total Income. Rows include: 客户, 塘口面积, 放养密度, 苗种规格, 放养时间, 苗种价格, 套养品种, 套养品种密度, 养殖成本分析, 饲料, 苗种, 螺蛳, 塘租, 药品, 水电费, 总收入, 总成本.

密度都加大了，但是产量还是没有增加多少，反而还影响了整年的效益。所以徐老板建议，苗的规格要大一点...

选择优质的饲料：螃蟹饲料在兴化地区是错综复杂的，品牌太多，但是徐老板这么多年一直用的是天邦全熟化蟹料...

螺丝要分批投放 为了避免一次性投放螺蛳出现前期水瘦难肥的问题，徐老板根据螺蛳存塘情况，及时补放...

每亩放螺蛳近800斤，第一批在环沟内投放近4吨，5-6月又进行了补放，合计10吨。通过分批合理地投放，既保持了水质的优良...

池塘条件

朱老板还在塘口底部安装了微孔增氧设备，在低气压时段和闷热、阴雨天气情况下及时打开增氧设备，保证溶氧充足...

看完徐老板的养蟹经，您的内心是否会被触动？河蟹行业发展至今，不变的只有变化本身。未来怎么变我们不得而知...

(饲料事业部 陈磊)

长鱼快、肝胆好，饲料包产52.6斤，低氧环境也能正常生长，七好加州鲈饲料真是好！

汪国明老板，120亩水域、10口塘、17万尾鱼，投喂七好加州鲈1个月，在每口塘仅1台增氧机的低氧环境下，鲈鱼均重2.9两增至4.8两...

汪国明汪老板，在苏州吴江有收鱼码头，同时在安徽青阳县承包120亩水域共10口池塘进行加州鲈养殖...



七好技术人员孙太祖和汪老板的养殖合伙人

虽然汪老板对养殖技术不甚精通，但常年从事收鱼生意，见多识广，在周边的人都还沉迷于冰鲜杂鱼养殖模式的时候...

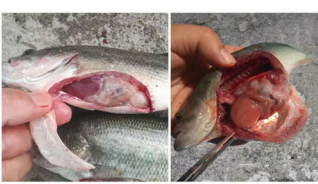
牌。汪老板对北方饲料品牌尤其是山东半岛的饲料企业比较认可，早就听闻七好饲料品牌在多宝鱼养殖上的各种好口碑...

9月29日，汪老板开始投喂七好全熟化加州鲈饲料，17万尾鱼，初始均重2.9两，经过一个月的养殖投喂，10月28日进行打样测算...

Table with 4 columns: Item, Value, Item, Value. Rows include: 起始日期, 水域面积, 起始均重, 周期增重, 饲料用量, 饲料系数, 成活率, 包饲料重, 包饲料长鱼.



投喂七好饲料1个月打样情况



解剖查看肝胆情况

试用一个月，成活率98%以上，饵料系数低至0.76，平均体重增重近2两，并且鱼抢食凶猛，活力强，肝胆非常健康...

虽说一个月平均体重增重2两的数据初看上去并不是多惊艳，但是精明谨慎的汪老板结合自身鱼塘的实际情况...

(1) 低溶氧条件正常生长

汪老板家的鱼塘没有增设增氧机，仅保持着1口塘(12亩)1台增氧机的配置，相比其他家以及正常水平(2.3台/12亩)可以算是低氧环境了...

提供充足营养的同时，以良好的稳定性最大限度降低对水体的影响，如果在溶氧充足的条件下，鱼的长势将更上一个台阶。

(2) 长速不输鲜鱼且整齐度高

汪老板对比隔壁家全程投喂鲜鱼的一批鱼的生长情况后才发现，投喂七好加州鲈专用配合饲料，加州鲈的生长速度和投喂鲜鱼基本一致...

(3) 肝肠健康，为顺利越冬打好基础

夏天高温期，是加州鲈容易患肝胆类疾病的高发期，在七好技术人员的指导下使用七好全熟化加州鲈饲料的同时适当使用七好动保类产品...

虽然仅仅试用一个月，但是七好加州鲈鱼的表现还是让汪老板颇有感慨，七好全熟化加州鲈饲料，兼顾鱼的健康、生长速度及均匀度...

(饲料事业部 孙太祖)

底改产品这么多，我的池塘该用哪一种？

在水产养殖中，养殖的池塘经过一段时间饲养大量投饵，剩余残饵、动物粪便沉积池底，使底质恶化，产生有害物质...

因此，如何采用合理有效的底改产品进行底改显得尤为重要。笔者根据市场上常见的底改产品的主要成分在底改中的作用类型进行分类...

一、吸附型底改产品

产品主要成分：活性炭、沸石粉、麦饭石。1、功效：将水中死藻、残饵及粪便沉到底部...

2、缺点：长期使用会使池底有害、有毒物质沉积，导致反底、缺氧、中毒、发病...

二、生物型底改产品

产品主要成分：芽孢、硝化细菌加腐植酸钠。1、功效：能缓慢分解底层有机质...

2、缺点：池塘溶氧不足或底层氧化还原电位偏低时，使用效果不佳，应根据环境实际情况合理使用。

三、增氧型底改产品

产品主要成分：载氧体、聚合铝、缓释剂、活性炭。1、功效：增加底部溶氧...

2、缺点：用量过多会杀藻杀菌；品质不好的会导致浊水；用量不足或污染过重的可能因不完全氧化产生毒素导致更严重的缺氧或中毒。

四、氧化型底改产品

产品主要成分：过硫酸氢钾。1、功效：持久氧化底质。2、优点：快速有效处理底部污物...

具体优势如下：(1) 4亩/袋，定期使用，池水无异味；(2) 对虾鳃病显著防治；(3) 池塘菌藻降低明显；(4) 池底黑泥变黄明显；(5) 清洁对虾体表；(6) 降盐去氨间接增氧。

五、消毒型底改产品

产品主要成分：溴氯海因、二氧化氯。1、功效：底改同时消毒防病。2、优点：杀菌防病和底质改良效果明显...

(饲料事业部 潘恒伟)

一年之计在于“冬”——冬闲田繁育小龙虾苗种技术介绍

稻虾共作是农业部在全国推广的生态、高效综合种养模式，全国各地稻虾种养面积发展迅速。宿迁市经过近三年的发展，稻虾养殖面积已近20万亩...



一、稻田选择与改造

稻田面积30~50亩，长方形，要求水源充足，水质清新，无污染，进排水系统完备。土壤以粘土最好，粘壤土次之...

二、亲虾的选择与放养

1. 亲虾选择 要求规格40克/尾以上，性腺成熟、来源清楚、体质健壮、附肢齐全、体色纯正、有光泽、无伤病...

一般采用干法运输，即将挑选好的亲虾放入泡沫箱或塑料周转箱箱内，箱体底部铺放潮湿水草。运输途中保持车厢内空气湿润...

3. 放养时间 第一年稻田养殖小龙虾的，每年8-9月放养亲虾于环沟中，雌雄比例为(1~2):1，亲虾放养量为30~40公斤/亩...

从第二年开始留种，稻田自留亲虾约30~40千克/亩。操作方法：在5月中下旬，在环沟中放3米长地笼，地笼网眼规格1.6厘米...

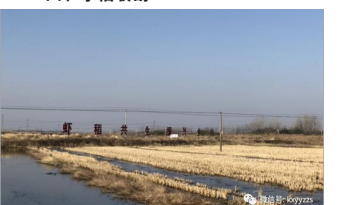
自留种虾的每年应当就近外购一些优质种虾补充进来，也可将不同稻田中小龙虾进行交换，以便改良小龙虾种质...

三、饲养管理

亲虾放养后及时投喂饲料，饲料以配合颗粒饲料为主，绞碎的新鲜杂鱼为辅。日总投喂量为虾总体重的3%~5%...

投喂充足、优质的35%以上蛋白含量的饲料可以增强亲虾体质，提高抱卵量、孵化率...

四、水稻收割



在10月上旬左右开始进行稻谷收割，留茬20厘米左右。稻谷收割前要排水，排水时先将稻田的水位快速下降到田面上5~10厘米...

五、越冬管理

亲虾越冬期间的稻田管理工作主要是通过增减水位来控制稻田水温，促使稻田环境更适合小龙虾的生存和繁育...



六、苗种饲养管理

当幼虾出现后，应及时投喂小龙虾幼虾配合饲料或南美白对虾饲料，或麦麸、豆粕等粉状饲料...

七、日常管理

1. 水质管理 稻田环沟水体要保持肥、活、嫩、爽，透明度保持在30~40厘米。10月前每7~10天换水一次...

(来源：《科学养鱼》)

匠心独运 知行合一

——天邦中欧商学院总裁班旗语拓展项目感悟

天邦总裁班课程已经完成了三个模块。中欧商学院无愧于其国际声誉，教授授课高屋建瓴，深入浅出，妙趣横生，令人叹为观止！相信同学们对各个模块都有更深刻的领悟。在这里，我要谈的是参加总裁班组织的旗语拓展项目之后关于沟通方法的心得。

项目内容：组员只能根据相隔300米处队友的旗语指示，在尽可能短的时间内将颜色不同、数目不同的货物运送到不同的港口。该游戏虽然简单，却非常逼真地模拟了我们日常商务活动的现实状况，是对团队的综合能力的考量，其中最主要的是对沟通手段的考量。通过对该项目和项目背后的一些思考，我认识到简单、快速和有效的沟通方法是一个高效团队的必备素质。

在日常工作中，沟通的意义在于：许多项目一个人无法完成，我们需要很多不同背景、不同专业的同事相互协作才能完成，才能将工作做完美，这就要求我们必须进行有效的沟通。因为随着团队人数的增加，不同专业人员的加入，问题

也来了：沟通效率显著下降，跟项目中的旗语传递类似，甚至在沟通中队友与在领悟旗语时一样会存在很大的偏差。作为管理人员，我们也经常会发现：在工作中，尽管三令五申，最终的执行结果总是差人强意。为什么是这样呢？管理专家发现在沟通过程中，从指令发出到实施落地，信息传递呈现漏斗式递减：大致是从100%降到20%，具体为：1) 上级领导想的(100%)；2) 领导说给下属的(80%)；3) 下属员工听到的(60%)；4) 下属听懂的(40%)；5) 下属的行动(20%)。

那么，我们怎样提升沟通的效果呢？

专家建议的方法如下：作为领导要做到三点：1) 充分准备，使自己想的与说的一样；让下属做笔记并复述自己所说的内容，从而确定自己是否说明白了，下属是否听懂了，并明白为什么这样做。明白这样做的原因后，下属才能充分理解上级的意思，在执行过程中才会缩小信息传递过程中由指令到实施的差异，并能做到举一反三，

临机处理，这对团队的能力和工作效率也是一种提升；2) 确定下属已经掌握解决问题的方法、资源和人力，和明白没有完成项目所需要承担的后果；3) 跟踪在实施过程中的进度和在执行中与上级所要达到的目标是否一致，便于及时纠偏。

作为下属也要做到三点：1) 记笔记，防止遗漏重要内容，同领导确认自己所理解的与领导说的是否一致，并明白为什么这样做；2) 确认自己掌握的方法和资源、人力等是否满足该实施和执行所需要的条件以及执行不力的后果；3) 时时与上级反馈实施进度，防止在执行过程中存在偏差。通过上述努力，执行的效果和效率将显著提高，这是因为有了充分的沟通和及时实施进度对标，效率显著改善，工作也将日臻完美，甚至达到超出预期的程度。

当然沟通是个非常复杂的命题和过程，不仅需要讲究领导艺术，还要考量发令者语言表达和语言组织的逻辑思维能力。在这次游戏中，体现的团队沟通、实施创新、团队协作、执行效率等

方法，都让作为管理者的学员们对与下属和对方沟通有了更深的理解，总结出了更加快捷和更有效的沟通方式来提升团队工作效率。

限于篇幅和对沟通的理解，这里就不赘述。在操作层面上我推荐我曾经学过的我认为最好的沟通流程及工作方式：凡是会议，必有主题；凡是主题，必有人员；凡是人员，必有参与；凡是参与，必有议程；凡是议程，必有决议；凡是决议，必有执行；凡是执行，必有跟踪；凡是跟踪，必有结果；凡是结果，必有赏罚；凡是赏罚，必须透明。当然我相信在我们以后的工作中，不断探索、勇于创新，一定会创造和总结出更适合我们天邦更好、更先进、更适应我们企业发展的沟通流程及工作方式，这也是股份公司组织大家到中欧商学院学习和中欧设计该拓展项目的目的和初衷。

让我们一起共同努力，引领企业在管理、沟通、执行、效率等方面的不断完善和创新！

(汉世伟 张志博)

学习，是给自己最大的奖励

2018年即将过完，回头总结这即将过去的2018年，复盘自己这一年的收获，其中最大的幸运就是参加了“天邦商学院中欧总裁班”，这对我来说不仅仅是一次培训，亦是对我思维的一种洗礼。讲师们博文广识，生动讲解、精彩案例无不在我脑海中留下深刻印象。

朱天教授在宏观经济模块中对于中国宏观经济的分析及“大航海时代”寓教于乐的游戏，给自己留下深刻印象。

朱天教授通过分析中国经济增长之谜，指出储蓄与教育是中国经济增长的秘密所在，而中国的文化

因素即“勤俭持家、重视教育”解释了中国经济增长奇迹。那作为个人来讲，反观自身有哪些方面的素养是能够让自己在这个社会立足的？是具有吃苦耐劳，坚忍不拔精神，是具有心怀大爱，利他之心的胸怀还是具有刚正不阿，坚守原则的处事态度？如何立足于这个社会并保持对生活的积极态度，值得自己深思。

“大航海时代”这是一场未知的探索，是一场协作的团队赛，一场智谋、协作的较量赛。游戏要求团队分为2组，分布在港口及码头。团队需要自己设计密码，码头中的

人员利用团队设计的密码告诉港口中的人员，将珠宝数量及颜色按照要求放到中转站中指定的位置。这其中涉及到两个关键点：密码的设计和信号的传递。每个团队里面6个人，6个人就有6个想法，这需要大家在最短的时间里面统一思想，从六个方案里面寻找到最简单有效的方案，并根据棋手发出的信号，船员准确无误的将珠宝送到指定地点。虽然最后我们组没拿到第一的名次，但在游戏中我们增进了协同创造、共同进退的团队融合感。

在实际生活中，我们的工作就像大航海时代中的一次次任务。如

何百分百的达成最终目标，需要团队中每一个战友的紧密配合。以自身团队而言，谁负责市场开发，谁负责客户的对接，谁负责售后的销售及跟踪，要想获取想要的结果，完成既定目标，就需要整个团队投入。

在这个游戏中，反思本小组没有取得满意的成绩原因，很重要一点就是我们缺乏一种纠错机制。在当时设计密码时，没有思考一旦密码传递出错该如何及时更正，我想这是导致我们组失败的原因。回归到工作中，在我们开发一个新区域时，会根据市场实际情况制作出

方案。但很多时候，我们会忽略一点，一旦我们的方案出现偏差，无法应对市场可能出现的问题时候，我们是否能够在第一时间发现并做出调整。这是至关重要的一点，它可以让我们及时止损并做出调整，进而获取我们想要的结果。

中欧总裁班的培训，从不同维度带给自己思考、感悟。学习带来收获，思考成就创新，在后面的学习中，自己将会以一种更加饱满的热情投入到学习中，真正做到学以致用、用以促学、学用相长。

(汉世伟 樊高峰)

中欧培训第二模块学习感想

非常有幸参加了公司组织的中欧培训班，9月底学习了朱天教授关于宏观经济学课程和赵欣舸教授的管理会计学课程，获益很多。带着新的期盼，于11月9-10日参加了任明杰教授的第二模块供应链管理培训。

通过老师的供应链管理模块培训，我们从中学到了卓越运营的理论及关于流程及如何改进的相关内容，还学习了最优订货量和库存成本的概念，以及关于供应链风险等相关内容。

特别是11月10日做的关于啤酒订单的互动游戏，让我印象深刻。当时我与周玉、樊高峰、张益良一组，抽到了做分销商(批发商)的角色。

游戏刚开始时，我们按部就班，按照四天的备货量做库存，下游(零售商)提交的需求订单也算正常，4箱8箱的下单，但是很快下游来了一个30箱的大单，库存不够发，心想只是偶尔一个大单，另外担心库存积压成本增加，所以我们也只是按照正常订单报给生产厂家。

谁想下游紧接着又来一个70箱订单，又连续几个80箱100箱的订单，我们库存严重不足，眼看断货成本不断攀升，心急如焚，心想必须等几个大单来缓解，于是就连续下了几个120左右的生产大单，终于稍微缓解！但是，我们担心下游还会有大订单报上来，就想着再多给上游报几个大单，增加库存，以备万一。一边下单，一边担心：下游会不会突然减少了，后面订的货卖不掉？同时心里还在抱怨着：这个下游太不靠谱，怎么下单订一点规律都没有，不合实际！

很快，我们担心的事情还是发生了，下游突然没有订单了，刚开始，还在紧张的等待着，等待下游突然的大单，慢慢就由等待转变成焦虑。因为下游没有订单，我们手里留着大量的库存发不出去，眼睁睁地看着库存成本直线攀升，就这样0订单持续到游戏结束。我们前面的断货成本加上后面的库存成本都是奇高！

游戏刚结束时，还在想是不是老师做最初的买家(顾客)，故意考验

我们。正在郁闷中，老师开始公布了真实记录，一看图表，惊讶的发现顾客(老师)的订单是一直很稳定的，只是我们的下游零售商对顾客订单的判断出现了偏差，传递到批发商(我们小组)的订单就出现了偏差。中间多了一个环节，信息传递不准确，就导致最后的生产和订单偏差很大，结果导致我们的断货成本和库存成本都明显偏高。

由此想到我们宁波公司，今年5-8月份也出现了类似的情况，仓库库存达到历史高点3800多吨，而市场上还是出现有品种断货，这种情况一直延续到8月份才逐渐好转，库存量降到往年的3000吨左右。随着销售转入淡季，目前库存已经降到正常900吨左右。

一边是库存奇高，一边是市场断货，公司饱受损失，虽然有广东、盐城代工，生产复杂性增加等因素影响，但关键还是我们的订单计划、库存计划没有做好！一方面是我们业务人员对客户的发货用料规律了解不够准确，报的计划有偏差；另一方面是公司内部生产订单计划性、科学性不够，只是凭着自己的感觉和业务人员的每周订单计划来做，准确性太差；10月份以后，我们调整了生产备货方法，调取了客户往年发货记录及品种发货规律，然后结合业务人员的每周备货计划，综合考虑后再做生产订单，逐渐有所改善。

后面我们还要根据任明杰教授指导的方法，继续调整库存计划方案，争取把备货工作做得更好、更合理，减少断货的发生，杜绝因断货导致客户流失，同时也尽量做到减少库存积压，减少库存成本！

(饲料事业部 张兆峰)



天邦中欧总裁班第一模块学后感

我非常荣幸能够参加此次天邦中欧总裁班培训。在整个学习过程中，这些课程不仅给学员们打开了众多学科知识的窗口，让大家得以窥视之前从未接触过的学问，而且开拓了眼界，让我们学到了诸多管理方法。老师们深入浅出的讲解，让我们领略到了不一样的课堂风采；精心设计的案例，让枯燥的知识变的通俗易懂、风趣幽默，更加激发了我们对继续学习的渴望。

回想第一模块中的宏观经济学，让我初识了宏观经济，不禁浮想联翩。我们每天听听新闻、读读报纸，总可以接触到“收入增长减缓”、“美联储加息”、“三驾马车”、“通货膨胀”等概念，这些就是宏观经济在每个人生活中无所不在的体现。宏观经济看似抽象难懂，实则与我们的生活息息相关，抽象晦涩体现在我们的日常生活中却是柴米油盐、买卖交易这样的通俗易懂，关键看你怎么去理解。

在这个课程中，朱天教授用投资、教育和技术创新“三驾马车”理念全面诠释了中国经济增长的秘密和未来的预期，虽然经济界中有很多人表达了对未来经济下行的忧虑，但通过朱天教授的讲解，我却充满了信心。因为有习大大正在带领的更为专业的团队，有更多像朱天教授这样的优秀学者在为未来经济而努力，我们坚定信念，相信国运，保持乐观，可能这就是最大的宏观了，没有什么比信心更重要。

对于第一模块中另一个内容管理会计，我更加深有体会。管理会计的魅力如此之大，以至于一开始就让人为之着迷，犹如倾慕者般对它一见钟情。管理会计课程中朱教授从成本按照其习性分为可变成本和固定成本后，逐一讲解了分批成本法和作业成本法，又从成本的分配到本量利分析。通过赵教授的讲解我渐渐理解到，管理会计是决策者重要

的工具，边界利润率是盈利的潜力。据此我不禁恍然大悟：这个方法可以解决很多困扰我们决策的问题啊！“B级苗在什么行情下饲养是合算的？”“简单地死B级苗在管理决策中是否合适？”“如何剔除租金在断奶成本排名的影响，让排名更为公平公正？”这些疑问透过管理会计再加上细细斟酌，便会迎刃而解。如此好的一个管理工具，着实让人为之折服。

经过两天总裁培训的学习，每个人都收获了很多，更为重要的是我们开启了一扇思考之窗，于已知中思索未知，于未知中感悟已知。如第二模块中老师所说的“未知的已知”一样，如何才能知晓并掌握这些未知的已知，这只是一个开始，也是一个起点。感谢公司给予的机会，让我们不断成长，凝聚现在，感知未来。

(汉世伟 辛伟)

关于啤酒游戏的感悟

2018年11月10日，中欧商学院任杰明教授带领天邦中欧总裁班的同学们分成两大组TB1、TB2，两大组又分成工厂制造商、分销商、批发商、零售商等几个小组，实验了啤酒生产一分销游戏，零售商接收终端客户的订单加以履行，然后每天决定是否向批发商下单，同样批发商接收零售商订单并加以履行，然后向分销商下单。最后分销商接收批发商的订单并加以履行，然后向工厂制造商下单。工厂制造商按自己库存存货安排下达内部生产订单。

从我们的游戏结果(上图)可

以看出，TB1(6285)和TB2(2059)两个小组的供应链成本差异非常大，给我们带来具有冲击性的感悟：1、信息不对称。各个节点的库存和需求信息无法得到共享，每个部门只能按照订单变化的情况随时调整自己的订货量或生产量。由于商品配送需要一定的时间，随着市场的变化和定单向供应链上游移动，订货的数量不断加大，在每一环节都尽力消除缺货成本的同时，库存成本却快速增加。在供应链的上游，供货商为满足下一级的需求，不得不保持较高的库存水平，导致成本增加，使得链上所有商家蒙受了损失。

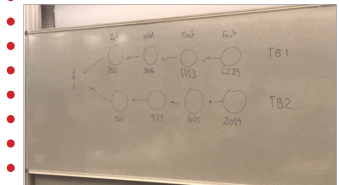
2、长鞭效应。通过这次实验，使我对长鞭效应有了进一步的认识，信息流从最终客户端向原始工厂制造端传递时，无法有效地实现信息的共享，使得信息扭曲而逐级放大，导致了需求信息出现越来越波动的现

象。TB1组的实验结果充分体现了长鞭效应的影响。作为一个合格的零售商，除了要有积极性和热情以外，还要掌握科学的分析方法、预测方法。这些都需要在以后加强学习。

3、蝴蝶效应。终端客户的一个小的反应会带来零售商较大的反应，传到后端的批发、分销、工厂制造商会逐渐放大，导致需求信息不断放大，带来的结果就是整个供应链成本的急剧上升，所以要通过信息共享减少不确定性对库存的影响。

4、缺乏协同。零售、批发、分销、工厂几个环节都有自己的库存，都想实现各环节的成本最低目标，对整个供应链来说，每个部门的成本最优化不一定是整个供应链的成本最优化，如果能实现信息共享和有效沟通，通过联合库存管理能避免因缺乏协同导致的整个供应链的成本上升。

(汉世伟 曹振)



供应链管理学习感想

本人有幸参加公司组织的中欧国际商学院管理课程，受益颇多，现针对供应链板块的学习内容分享一下学习心得。首先针对运营/供应链管理为竞争优势之源：卓越运营模型谈谈心得。

通过本章的学习，我们对如何将运营和供应链管理作为企业的竞争优势之源有了新的认识。课程还从卓越运营的三个维度，讨论了各个维度如何在创造竞争优势的过程中发挥各自不可或缺的作用。通过这一讲的学习，我们可以对流程中的物料和工作资源、流程瓶颈、周期时间和产能、资源利用率、资源成本、产出时间、流程同步化、精益流程、在制品、利特尔定律、流程改进周期等有更加深入的理解，如如何解决解决流程瓶颈，在什么情况下启动什么样的资源配置达到资源更优化的配置、效率最高等。

印象最深的还是课程中间的买酒游戏演练环节，让我更加体会到供应链环节的重要性。拿到同样的基础数据，不同的人员在执行过程中出现很大的偏差，最后造成的成本不一样。供应链管理，一个是管所谓的成本，另一个就是管所谓的库存，这是供应链管理的两个基本出发点，或者说是，供应链管理

的根本目的所在。但实际工作中，成本一直是寻源采购的重点，因为成本比较容易出成绩，看得见，摸得着，以老板的智商都可以看得懂，所以大家都喜欢照着成本下火，所以就会出现大量“买的便宜，用的贵”的情况。与成本有重大相关的还有生产管理，因为从供应链运作参考模型角度，生产制造也是大供应链管理的一部分。为了控制成本，生产制造可能会牺牲库存，这也是供应链管理比较难做的原因之一。现实中，成本和库存一直是供应链管理部门与生产运营部门斗争的焦点所在。

所谓的库存，包括两方面的意思，一个是指库存本身，如原材料库存、成品/半成品库存，还有在供应商、客户那里的库存；成本还包含库存的转移，如供应商交付产品给你，实际是把供应商的库存转移给你，你交付产品给你的客户，那无非就是把你的库存转移到客户那里。

所以，所谓的库存控制，不仅仅是指控制库存本身的数量、价值多少，它还有个及时交付问题。仔细想想，其实是一码事，在合适的时间，持有合适的数量，交付就不应该是个问题，库存也就可以控制住了。

理想状态说，所谓的5R，合适的产品，以合适的价格，在合适的时间，以合适的数量，到达合适的地点。但这都是“理想”，因为随着客户化需求波动，变化的挑战越来越大，这种所谓的“不合适”的矛盾就会越来越突出，库存问题也就会越来越大，库存控制在整个供需链中的地位也就越来越重要了。

库存往往是个计划的产物，从全面库存管理角度看供应链运作参考模型，我们就会发现，我们计划的是库存（需要采购、生产多少），按照计划采购进来的是（原材料）库存，按照计划生产出来的是（成品、半成品）库存，按照计划交付出去的是（成品）库存的转移。

但是，实际上，从执行角度，库存其实是时间与数量的一个错位问题。计划得再好，执行不到位，那库存还是一大堆，所以，库存的形成与成本又是不可分割的。

天底下没有免费午餐，把成本扣得太紧，就必然导致库存的控制不力，尽管库存的产生与客户需求变化有很大的关系，但这是没有办法的事情，否则，供应链管理就不需要存在了。也就是说，我们在做“全面库存管理审核”里面为什么还要包括寻源采购及商

务的东西，如T & C (terms & conditions 合同条款)中跟供应商的呆滞责任、付款条件等等，因为成本跟库存有很大的关系。尽管我们说，一个好的计划，包括需求计划、生产计划、采购计划、库存计划等等，是整个供应链管理的灵魂所在，这是库存控制、及时交付的关键，但是，成本影响（服务）执行，而执行的结果，最终形成库存的持有成本。

所以，成本里面包括库存，库存里面包括成本，成本和库存交织混杂在一起，就是供应链管理要做的事情。

最后简单总结一句，I是个T (timing, 时间) +Q (quantity, 数量) 的问题，C是个M (money, 钱) 的问题，T、Q、M形成I、C，最终是信息流 (information flow)、物流 (materials flow)、资金流 (cash flow)，也就是通常所说的供应链管理的三流合一。

所以供应链的终极发展目标一定是这个链条中各个模块进行更细的分工，更加紧密的战略合作，更好的相互帮助降低成本，同时也要帮助链条上的各个模块获取相应的利益，否则，无法获得相应的利润，企业将很难生存。

(天邦生物 周玉)

关于供应链管理内部供应商概念的一点想法

在全球化市场竞争日益激烈的环境下，产品生命周期越来越短，产品品种数量飞速膨胀，客户对交货期的要求越来越高，对产品和服务的期望越来越高。如何满足客户的要求，提高市场占有率，降低成本，获得良好的经营利润是摆在企业面前的重要课题。在这种背景下，供应链管理应运而生。

在中欧的供应链管理培训模块中，任杰明教授的讲解生动有趣、旁征博引，既有较强的理论指导，又有成功的实践经验。他们能抓住重点，层层剥开，让人豁然开朗、茅塞顿开，每一场讲座都以丰富内涵给人以知识的积累和能力的提升，从不同角度给人思想的启迪和心灵的碰撞，从而使我进一步理清了思想认识上的误区，解开了一些工作中的迷茫和疑惑，使我对如何管理库存，降低公司风险，创造价值有了重新认识，尤其是课程中讲到的梅尔卡多纳公司与孔塞瓦斯-乌瓦戈公司内部供应商概念，让我开始思考汉世伟未来与供应商的合作模式中是否可以发展自己的内部供应商。

内部供应商：新的供应链，内部供应商理念是建立在最大程度地利用合作优势的基础上，公司还采用各种指标来评估双方关系的状况：安全性、质量、价格、创新、投资能力、服务等。

谁能成为内部供应商，潜在的内部供应商应该有一定的设施设备，要满足以下要求：销售优质产品、到目前为止

双方相互理解、保持了良好的合作关系、具备充足的增长潜力，以便与我们公司保持同步。他们应当是：“充满热情、勇于创新、敢于冒险的公司。我们不要那些只对销量感兴趣的。”

目前汉世伟的动保费用，随着规模的不断扩大，2018年兽药部分单品的采购量就已达2000万元，明年的采购量仍会大幅增加。传统的模式通过招标及商务谈判，汉世伟使用的产品价格已经降到了一个瓶颈。分析中国兽药企业的现状，有很多年销售额也就在3000万元左右，而公司的设备设施甚至都是国际标准，并有很大的闲置产能，我们可以尝试启用这种内部供应商的概念。

我们相互交换内部的真实的信息，汉世伟将提供养殖的规划及产品的使用评估，并提供详细的需求计划，这需要与潜力成为内部供应商建立密切的商业关系，而对供应商来说需要公布相关的财务报表，甚至产品的配方及主要成本组成，并一定程度上由外部来监控自己的经营活动。公司也将对供应商进行审计，大家共同讨论指出需要改进的地方，双方按比例享受所贡献毛利。

内部供应商模式必须建立在信任和诚信的基础之上，这也要求我们具备动保公司的审计能力，更重要的是改善对方成本的手段和措施。我们将不断的完善自己的这方面的筛选及改善能力，以期在汉世伟的成本改善上做出更大贡献。

(股份公司供应链中心 唐辉)

“决策者的财务管理”学习心得

天邦股份要在当今日趋复杂和激烈的市场竞争中立于不败，就需要我们的管理者不仅要开阔自己的视野还要有全面的管理技能。如何运用有形资产和无形资产，运用财务杠杆和资本杠杆等来解读我们企业的营运实质，如何运用好财务信息为我们的经营决策提供依据，如何将财务管理的创新思维融合到天邦股份的战略、管理和执行的各个环节中，这些都是每个天邦股份的经营管理者需要思考的问题。

中欧国际工商学院天邦总裁班的第三个模块是决策者的财务管理的学习，苏锡嘉教授为我们上了一堂生动的财务管理课。

教授的授课生动有趣，案例分析透彻到位。他对利润表与现金流量表分析与财务决策与分析让我认识到了什么是高质量的利润，利润计量中存在的问题，现行的利润表和现金流量表存在的问题等。使我学习到了什么样的会计信息才能最真实、最可靠的反映企业的财务状况和经营成果。学习到了现行的会计体系在一定程度上反映了企业的经营成

果和财务状况，会计报告的使用者更应该利用现有的信息做出准确分析，为投资者和决策者提供比较相关的信息。

苏教授通过大量的案例分析与实例演练，为我们展示一个系统的科学的财务管理体系。案例分析很直观很生动、很容易帮助我们了解战略财务规划与管理的思维模式和方法。通过学习和解读财务背后的故事让我学到了如何通过有效的财务规划与管理，如何从管理的角度透视财务概念，将财务信息转化为管理决策的有效数据和依据，如何有效规避风险，提高企业运营的安全性及效益性，明确财务数据背后的经济内涵和实质。通过学习财务管理，也更使我对选人、激励、约束与监督、公司的价值、财务风险管控、资产与负债、报表分析、业绩评价、资金管理、投资决策等等会计及企业相关管理知识有了更深入的认识，也提高了我对企业内部的管理、控制、评价和分析方法以及财务管理等工具运用的理解。

此次天邦股份中欧工商管理

班的培训是很有必要，也很及时。安排紧凑有序，学习内容具系统性、理论性和趣味性。苏锡嘉教授的演讲精彩，给我们大家都留下很深刻的印象，让我们学有所得，获益匪浅，体会良多。

理念在变，规则在变，只有不断地积蓄知识和储备能量，才能跟上瞬息万变的节奏，才能更好地服务于天邦股份和事业部的经济发展，才能将来回报企业，回报股东，回报社会。

学而不思则罔，思而不学则殆。在把握珍贵的学习机会的同时，一定认清天邦股份公司当前的经济发展趋势，在今后的工作中应该牢记使命，脚踏实地，开拓创新，积极思考，潜心研究，知行合一。继续保持良好心态，厚积薄发，抓住机遇，智慧谋事，怀着感恩的心去工作。要用心做事，更要用心做事，树立更高的目标，要争取把小事做细，把细节做精，用自己的行动去追求卓越，创造天邦未来。

(拾分味道 郁谦)

浅谈中欧总裁班第二模块感受

我没干过仓储物流，但与他们一直有往来。总是认为销售人员在前线打仗，拼杀，为了一份订单，喝酒，陪笑脸，陪客人谈无聊的话题，查他的三代及爱好，拿下一份订单不容易。夏天我们挥汗如雨，冬天寒风刮脸，仓储物流却一年四季都有空调，如果货物供应不上，影响了订单的执行或者影响了客户的满意度是不可理解的，就会想，你为什么不多备一些货物！当客户反映货物新鲜度不够，为了满足客户，恨不得马上去生产了送去，这时就会对仓储物流说：干什么吃的，库存那么多货干什么，你不能少放一点吗？在以前的一家公司，销售人员与仓储物流部门非常对立，销售人员骂哭仓储人员好几次，看到小姑娘一边做事，一边掉眼泪，心里有些心酸，到底啥情况？如何解决？

通过这次培训，我明白了仓储物流是一门科学，不是想库存多少就多少，需要前面的数据分析，需要对未来的准确预测。最佳库存是通过公式计算出来的，

库存少了，货供应不上，如果库存多了，占用资金多，利息高。2019阿来巴预算，疫苗销售部门按月息1%计算，资金利息400-600万，吓傻！比资本家还资本家！如果我们工作细心一些，工作扎实一些，销售部与仓储物流部，生产部多一些沟通，多一些协调，数据准确一些，仓储物流计算精确一些，管理精细一些，每年节约100-200万元是有可能的！用10%来奖励，大家一定喜笑颜开，对公司感恩戴德，相信大家来年工作更有干劲，为天邦的双千添砖加瓦！

回过头来再看销售人员骂哭仓储物流人员这件事，销售人员有那么理直气壮吗？当我们在指责其他人，其他部门的时候，你是否了解他们？与其指责谩骂，不如走近他们，沟通，交流，站在他们的立场想一想，也许世界会和平很多，特朗普就不会怒怼中国了。但愿2019大环境好一点，我们的销量也好一点，大家开心！

(天邦生物 汪德树)

也话神州崛起

早就听说中欧商学院是全球顶尖商学院，老师个个都是大牛，很荣幸公司组织我们到中欧学习。不说位于浦东新区有着近似卢浮宫金字塔的校园，也不说教授们一口流利的外语、翻译老师惟妙惟肖的配合，更不说管理会计、财务管理、供应链管理等精彩的课程，学员们如痴如醉的听课做笔记，只说开学第一课，朱天教授的宏观经济管理关于中国为什么迅速发展。

今年是改革开放40年，40年中国由国民经济濒临崩溃到成为世界第二经济体，有关中国发展的文章讲议可谓汗牛充栋，但朱天教授的解释令我们耳目一新。中国的崛起是因为有良好的民族传统？因为学习了西方？因为有共产党领导？因为私有制与市场经济？许多的解释都是单向的，不足以说服众人。朱天教授从历史的、国际的、国内的几方面反复比较，引导我们找出结论。如果是民族传统，为什么改革开放前我们仍然贫穷落后？如果因为私有制与市场经济，一些亚非拉国家比我们还要彻底，为什么长期发展缓慢？

中国的快速崛起，是因为历史合力的结果，一是新中国的建立、党几十年的正反两方面实

践、实行改革开放；二是中华民族特别吃苦耐劳；三是中国人的忧患意识，爱为未来储蓄；四是自古以来的尊师重教，对教育特别重视。

我们常说历史地、辩证地分析问题，我觉得朱天教授给我们做了很好的范例。而我们自己呢？遇到问题就胡思乱想，不是怪这怪那，就是一头扎到死胡同里，不能从多角度认识问题的根源与本质，往往是盲人骑瞎马、半夜临深池。朱天教授的课不仅给了我们新鲜的知识，还教会我们认识问题分析问题的方法。

我爱中欧，我要认真学习，做一个无愧于中欧培训的人，一个为天邦奋斗的人，一个对社会有用的人。

(天邦开物 朱爱民)



编者按

天邦致力于成为学习型组织。金秋时节，天邦商学院中欧总裁班成功开课。来自天邦各个板块的40位学员参加了首期课程。课上，大家求知若渴，结合实践用心听讲与思考。

学思践悟，现在，我们将部分学员的学习感悟集结刊发，将作者们的思考分享给大家，希望将学习的氛围传递给每一位读者，以期集众人之思之行，成天邦之事之梦！

管理成本会计在养殖生产中的应用

前言

猪场生产经营管理是介于工业和农业之间的经营管理活动。生产流程中产品不易定量，产品完整性与工业品差异明显。生产产品周期长，对成本分析带来很多不确定性。成本分析无法统一标准，通过管理会计的分析方法，找到猪场成本构建的基本逻辑，按照成本分析方法能够及时解决猪场管理中存在的问题，提高经营的能力。

一、养猪生产中的主要成本分析

1、从养猪生产流程确定成本追溯

从生产流程可以确定成本对象，但是在实际生产过程中的成本对象的界定难以明确，以及管理模式的变化对成本的要求不一致。公司+农户确定的经营模式对成本管理而言，农户生产过程中的四个环节可以作为一个成本单元，核算也比较简单。

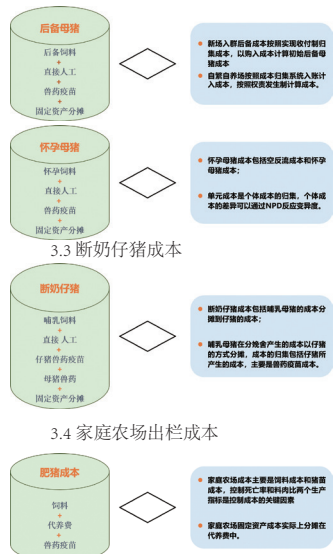
2、从公司管理模式确定成本单元，根据公司+农户的生产流程，按照决策流程确定成本单元。



每一个单元成本最后累加到出栏成本，就是所谓的完全成本，反应管理结果的终极指标。

3、从成本单元活动特性收集成本数据，确定成本归集

3.1 后备母猪成本核算方法：后备母猪130公斤配种之前的成本；3.2 怀孕母猪的成本：



二、管理成本和财务成本的分析比较

(一) 每个单元都存在直接成本和固定成本的归集

饲料，直接人工，兽药疫苗的数据来源相对比较清晰，固定成本主要是饲养单元的固定资产，可以从建设设计中收集信息。制造费用无法细分的按照固定费用分摊。分摊比例按照各阶段产出成本的比例分摊。

(二) 作业成本法的应用

新建场的成本很高主要是基于实际生产总成本，同时在固定费用分摊上基于产能。从财务的角度要求需要及时提高满负荷生产，及时提高产能。从管理成本的角度，需要降低实际生产成本的出发，或许不要基于产能出发，特别是生产一线的管理者，更多需要降低管理成本；

(三) 后备母猪成本分摊在断奶仔猪上按照使用年限分摊

生产设计上按照40%的淘汰率更新，意味着使用年限2.5年。一头后备母猪一生提供2.5*2.45*11=67头断奶仔猪。按照130公斤后备母猪配种标准入群，成本1560元/头，及断奶仔猪中后备母猪折旧23元/头。高于标准需要从管理成本报告中分析成本因素，提高后备母猪使用效率和降低后备母猪投入成本。

(四) 怀孕母猪的成本作业中，按照财务分析是大包大揽，当然与生产设计有关

目前，部分公司开始按照小单元设计母猪生产流程，分别是断奶空怀，配种前期，配种后期三个阶段单元，这样的成本分析就更加容易识别。利用大数据按照个体收集成本识别，成本分析就更为彻底，但在实际管理过程中，往往是基于平均作业成本，而不会关注个体成本。怀孕母猪不同阶段成本时不一致的，如果将怀孕阶段已经明确的经过孕检阳性的母猪成本按照固定费用分摊，可以降低出生仔猪的成本，称之为标准的“在建工程”。也能及时反应怀孕母猪成本的差异。

(五) 阿米巴作业成本分析的局限性

目前母猪场阿米巴作业成本分析中局限性，主要是实施和维护需要大量的资源，特别是个体信息数据的收集。

三、养猪生产经营决策与相关信息

(一) 养猪生产规模大小的决策与成本的关系

基于产能的利本量的分析主要来源于母猪场与家庭农场的配套，当然规模越大，产量越高，分摊管理费用等固定费用越有利。是降低成本的最主要手段，关键是规模的边界在哪里？成本的边界可能要从战略和组织的角度来分析。

(二) 养猪品种的决策与成本的关系

种猪经营往往有着非常高的毛利，是基于成本与商品肥猪一直的成本。但实际上种猪的生产成本时高于商品猪的成本，主要是种猪的基因资源的分摊费用高。但市场的定价机制也没有明显的差异化。

(三) 弱猪饲养成本分摊和决策

弱猪饲养一直存在争议，主要是考虑是成本高，没有价值。通过对比分析，弱猪饲养成本高于正品仔猪1.18元/公斤。每头猪成本高131.48元。但弱猪饲养分摊了固定费用2072898元。固定费用如果全部分摊在正品肥猪上将增加0.05元/公斤成本。从档期市场价格决策分析，其中4-8月份的弱猪成本高于当期市场价格，出现亏损。2018年1-11月份，弱猪饲养肥猪获利62元/头，共创利2369108元，合计获利4442006元。弱猪饲养需要预测未来的猪价走势和成本控制标准。如果弱猪饲养成本不可控，就没有必要饲养。

(汉世伟 李双斌)

Table: 弱仔断乳批次核算成本. Columns: 单位, 饲料, 兽药, 人工, 疫苗, 仔猪, 完全, 仔猪, 仔猪, 头均重. Rows: 1月, 2月, 3月, 4月, 5月, 6月, 7月, 8月, 9月, 10月, 11月, 平均.

分配固定费用 2072898元

Table: 正品仔猪断乳批次核算成本. Columns: 单位, 饲料, 兽药, 人工, 疫苗, 仔猪, 完全, 仔猪, 仔猪, 头均重. Rows: 1月, 2月, 3月, 4月, 5月, 6月, 7月, 8月, 9月, 10月, 11月, 平均.

分配固定费用 19485273元

库存管理——长鞭效应感想

2018年11月9日-10日，有幸参加中欧班学习——供应链管理，有财务背景的自己总觉得学起来会轻松些，但结果却并不如预期的美好，很多知识点、新名词之前并未接触过，学后别有一番收获。下面就两天的学习，对供应链管理中的库存管理——长鞭效应，表述自己的一些认知和感想。

从教授给我们做的游戏来理解长鞭效应。在终端客户提出1个需求时，零售商会因为备货或者需求预计等原因而采购5个该物品，而这中间供应商同样的会准备10个该物品，然后终端供应商收到此需求后同样地会准备20个该物品。整个供应链中间涉及的供货环节越多，所涉及的供应商越多，需求就会被无限的放大，最终导致制造工厂出现大量库存积压。反映到公司目前的库存管理，就会发现，每个月末进行库存盘点时，总有上个月，甚至前几个月的库存，市场部反馈的理由是客户备货、促销、塘口压货等等。以下是宁波公司1-6月成品库存表：(单位：吨)

Table: 成品库存表. Columns: 月份, 1月, 2月, 3月, 4月, 5月, 6月. Rows: 2017, 2018, 增减速率.

去年同期。按正常，水产料的旺季要在5月份以后，但以上数据反映库存量大，导致仓库空间、托盘严重不足，很多成品不得已放置到原料仓，导致成品包装表面灰尘堆积，严重影响成品外观；最矛盾的地方就是仓库成品堆积，外部市场断货情况不断，什么原因？虽然有年初生产设备检修提前备货客观影响，但主要因素是信息不对称、终端出货精准度较差所致；四级巴以下业务员终端客户提出需求，层层备货，好多都是业务员心慌，怕自己年初不能正常到货，就不停的夸大自己的需求，客户→底层业务员→四级巴长→三级巴长→市场→生产部，上半年原材料要涨价等因素，产生抢货现象，客户产品积压饱和，未真实反映各级终端客户需求。结果导致公司上半年换包频繁、回料增加，最终影响公司产品成本增多。

接下来的管理中如何改善这个效应？1、信息共享 这点是最重要的，让每个业务员每天都能精准的了解自己区域的产品库存量。目前公司实行阿

米巴经营管理模式，现有库存至少按三级巴的管理模式，每天公布结存量，这样，巴长可以根据实际库存情况来确定发货和备货，减少市场上的断货现象，也提醒业务员将提前备货的产品及时发掉，减少仓库积压，加快库存周转；

2、以稳定的价格策略减少对提前购买的激励

提前制定下一年度的销售政策和价格体系，在原料行情相对比较稳定的前提下，价格体系稳定、相应促销、折扣政策也要提前确定。如公司将近收取一个亿的河蟹料预收款，都会提前制定预收款政策，包括客户发货节点，都一一提前在政策上加以说明，也可让公司内部可以提前备货计划，减少盲目性。

公司对各项销售政策的制定最终将影响公司内部库存，提前谋划，减少积压，提高效率！

两天的学习时间，对于要吸收整个模块知识点的精华来说，确实有点难度，但凭着热情的学习态度、高昂的工作激情，我将努力消化各知识点，在工作中学以致用，为公司经营层出谋划策，灵活运用库存管理的真谛，既不积压又不短缺，提高存货周转效率。

(饲料事业部 邵波)

Multi-column text and table containing financial reports and company information for Tianbang Food Co., Ltd.

管理决策者必须具备财务管理知识

企业经营管理的目标是在风险可控的前提下可持续性地为投资者创造可观的价值。经营业绩好坏的最重要的衡量标准是企业的财务指标(如：成本、利润、现金流等)，而非是生产管理类参数，故各级的经营管理者必须具备并应用好财务管理知识。

企业经营的财务信息主要应用于如下几个方面：

第一，经营业绩的考核与激励的重要依据。当前我们正在推行阿米巴经营管理，不断划小经营单元，对每个经营单元进行成本与效益核算，让每个员工都变成经营者，积极参与到企业经营中，并依据经营过程中的成本控制能力与盈利水平对各级巴长进行行业考核，据此对各级巴长进行月

度、季度、年度的绩效管理与激励。

第二，分析经营管理的改善空间，并不断优化。经济效益主要是由销售额与经营成本共同决定的。通过持续性剖析企业经营成本构成，可获知影响成本的最重要变量，针对主要问题提出改善性方案，并不断优化。

第三，财务信息是管理者日常经营决策的基础。在经营过程中，管理者除了做好团队建设、企业文化打造外，还需要进行产品定价、产量控制、投资与融资、经营项目可行性分析等，而这些决策必须建立在成本、效益、现金流等重要的财务信息的基础之上。

第四，同行业不同企业间进行对标管理的重要内容。企业在同行业内

的经营管理水平是判断其是否具备竞争力与持续性发展空间的重要依据，故需要不断开展同行内不同企业之间的对标管理，统一财务核算方法，对比成本结构、销量与利润变动趋势，以指导企业的经营管理策略与方向。

第五，执行全面预算与过程监控管理。全面预算是对未来企业经营活动进行模拟、推演的重要措施，根据预算的结果组织经营，并实时进行预算与经营结果对比分析，让经营过程可控，风险最小化。

第六，展示经营结果、降低融资成本。企业经营管理者需要通过财务信息向投资者展示经营结果，以建立良好的企业形象，获取投资者的信任，保证企业的融资渠道通畅，融资成本

合理。

在今后的经营中将通过如下三个方面，强化公司运营管理过程中的财务管控能力：

第一，对财务系统进行生产管理过程的培训。为了提升财务系统对业务系统生产管理过程的监控能力，财务人员必须熟练掌握生产管理的流程，故需要对各级财务经理做好岗前的生产管理培训、考核。

第二，对生产管理系统与各级经营者进行财务管理知识的培训。目前公司的各级管理者多是技术背景或生产管理背景，普遍存在财务知识严重匮乏的状态，急需对各级经营者开展财务管理知识培训，帮其建立财务管理思维，学会利用成本与效益分析

来指导企业的经营管理。

第三，强化与财务管理专业团队的互动交流，让财务管理变为决策重要依据。对于财务知识匮乏的经营者而言，需要强化与财务经理的交流，让其参与到经营决策过程中，以做出对经营结果最有利的决策。

(汉世伟 曲向阳)

