

天邦報

TECHBANK
Create Your Value

天邦股份有限公司主办 www.tianbang.com

2019年5月

28

星期四

总第239期

本期导读：

天邦生物以“生物安全防控”主题，亮相武汉畜博会！

青蓝相接 同舟共济——记湘鄂赣大区与内江职业技术学院开展校企合作签约仪式

美女养虾记：100天，她单造虾赚了30万！

汽修老板转行养小龙虾，早卖抢高价他有妙招！

疾病多发时，猪场如何做好内部管理？

卖猪路上，痛并快乐着

逐梦前行，感恩与无惧

天邦 纵 览

砥砺前行，共创未来 ——热烈庆祝天邦—七好公司成立十周年



青岛七好营养科技有限公司十周年庆典合影

十年之后，天邦七好再跨新台阶。人生十年曰幼学，企业也好似如此，十年是一个分水岭，跨过十年门槛，也就意味着基本解决了生存问题。

2019年5月16日，天邦股份有限公司旗下的青岛七好营养科技有限公司（以下简称“天邦七好”）迎来了十周年生日。同时，天邦七好设计产能20万吨，整个环渤海湾地区规模最大、工艺设备最先进的全熟化标准车间落成，即将投入生产，这个好消息使天邦七好犹如插上了腾飞的翅膀。

中国海洋大学麦康森院士、七好创始人之一李鹏先生、广东海茂投资有限公司陈国良董事长、天邦股份饲料事业部总长朱凌女士、天邦研究院水产饲料研究所所长赵帅兵博士、供应链中心宋敏先生、宁波天邦饲料科技有限公司常务副总经理张兆峰、佛山天邦总经理谢军博士、越南天邦李瑞宁总经理、天邦股份饲料事业部总裁办主任马睿博士、安徽健康管理学院副院长龙文敏博士、青岛玛斯特生物技术有限公司总经理魏万权博士、泰山生力源集团股份有限公司刘治平总经理、七彩澳斑刘明总经理。来自全国各地近200位合作伙伴和客户，一起见证了天邦七好发展史上的又一重要里程碑。

肖林栋总经理在致辞中提到，2009年，在麦康森院士、宫庆礼博士、李融博士、李鹏先生、陈京华博士、陈伟博士、肖林栋博士等7位七好的创始人团队的带领和指导下，搭建起七好创业平台，从海水鱼到淡水鱼，从对虾到河蟹，从沿海到内陆，从海南到东北，都留下了天邦七好人坚实的足迹。2019年是天邦七好发展历史上非常重要的一年，具有里程碑式的意义。一方面，是天邦七好成立10周年，标志着天邦七好公司顺利走完第一阶段，另一方面，设计产能20万吨新车间正式落成，即将投产。新车间是国际环渤海湾地区规模最大、工艺设备最先进的国际化标准车间，它的落成，为天邦七好下一个十年的腾飞插上了腾飞的翅膀。也意味着天邦七好跨上新台阶，开始迎接新挑战！“雄关漫道真如铁，而今迈步从头越”！天邦食品股份有限公司董事、常务副总裁、饲料事业部总裁苏礼荣先生也发来贺信，寄语天邦七好要把握行业集聚力，组织坚韧，客户圈层，消费升级的趋势，不忘初心，砥砺前行，为客户创造价值，为行业做出更大的贡献。

看到如同自己孩子一般的七好慢慢长大，十周年庆典上，麦康森院士也深情祝愿天邦七好在新的征程取得新的成就。

作为中国水产饲料企业中的一份子，从她的诞生之日起，就提出“原料好、配方好、工艺好、品质好、鱼虾好、服务好和信誉好”的“七个好”经营构想，以“打造中国水产饲料梦之队，做安全水产品领航者”为目标，以自己独特的产品+营销方式——全熟化料+厂家直销寻求生存空间。天邦七好既是中国水产饲料行业不断突破奋进的见证者，也是国内水产饲料企业不断整合发展的亲历者。她既是中小水产饲料企业一颗冉冉升起的新星，也是近年饲料企业并购案中成功的受益者。作为七好公司的第一批员工，现任天邦七好公司副总经理肖林栋博士、副总经理陈京华博士，他们如何看待企业所经历的去和未来？在七好十周年庆典上，笔者与他们进行了一次深入交流。

2018年销量增长50%，今年目标3万吨

1. 未来几年天邦七好有怎样的目标？
肖林栋：2018年天邦七好全年销量达到了1.5万吨，比2017年增长了50%。天邦七好一直以来是以高档特种水产饲料为主，所以销量并不是特别高。利润方面，2018年比2017年有了大幅改善。

2. 为什么2018年销量增幅这么大？
肖林栋：首先，2017年3月天邦收购七好后，从根本上解决了天邦七好的资金问题。天邦七好前几年虽然一直赚钱，但新建厂之后，资金占

用量非常大，现金流运转偏紧，抑制了公司的整体发展；其次，我们重新组建了经营团队。之前的直营店方式，虽然前期发展很好，但到了一定规模后管理难度大，人员思维观念僵化，不愿跳出舒适区，难以管控，导致天邦七好无法继续扩张，新的业务难以突破。2017年我们对整个销售团队进行了一次大的变革，随着新鲜血液的加入，团队氛围也随之改变；再有，加入天邦大平台后，我们的市场扩展到整个大北方区域，接触与开发新市场、新品种、新产品也让七好有更多增长的机会。

3. 可否介绍一下现在天邦七好产品结构情况？

肖林栋：天邦七好现在以冷水鱼料、石斑鱼料、虾蟹料、淡水鱼料四大块为主，其中冷水鱼料主要是鲜鳃类和鲟鱼，占40%，石斑鱼料占比大概20%，这两个品种相对来说维持稳定状态。石斑鱼料我们比较保守，全现金操作。虽然石斑鱼料增长速度相对慢，但市场对七好的品牌认可度一直比较高，销量比较稳定。鲜鳃料主要受环保拆迁影响，饲料总量从原来2万多吨萎缩到现在1万多吨，很难有大增长。虾蟹料和淡水鱼料是较快的增长点。七好现在的核心区域是山东以北，并延伸到西部地区，江苏和浙江两省也会和兄弟公司盐城天邦、宁波分公司进行协同销售。

4. 2019年一季度的销售情况和全年目标可否透露一下？

肖林栋：今年目标是冲刺3万吨，一季度同比去年大幅增长。实际上，一季度对北方来讲是水产料最淡的季节，外塘养殖基本没有启动，冷水鱼又遇环保拆迁难以增长。大幅增长应该在旺季6-10月份得到体现。

信任与价值观一致是顺利融合基础

5. 天邦收购七好之后，双方的融合顺利吗？

肖林栋：非常顺利！这主要来自于天邦股份对于天邦七好整个团队的信任。收购之后，天邦七好完整保留了原有经营核心团队。天邦股份给我们更多的是动力，解决了七好的资金瓶颈，硬件设施的改造等发展的瓶颈问题。

得益于股份公司和饲料事业部的大力的支持，这两年天邦七好的发展也进入了快车道。原来我们只盯着一个2万吨的鲜鳃料市场，现在我们在百万吨市场上打拼。对天邦七好来说，真正的对手就是自己，需要通过自我不断的提升与努力，让客户认识到全熟化料的优势。比如说在虾料方面，全熟化、不坏水，这个优势就非常明显。

6. 未来企业间的收购并购会越来越频繁，七好能如此顺利的过渡，您觉得有何经验可以借鉴？

肖林栋：首先两个公司在价值观上志同道合，双方都认可并聚焦在全熟化，都是做中高端产品，双方努力的方向一致，这是基础；其次，并购之后，股份公司和饲料事业部对天邦七好团队完全信任和大力支持，对天邦七好的战略定位非常清楚：就是将天邦七好打造为北方地区高端特种水产料核心产销基地；再者，是管理团队的精气神，是顶住压力坚持做好事业，还是得过且过做一份工作，也很关键。

未来主攻两虾一蟹四鱼目标10万吨

7. 未来几年天邦七好有怎样的目标？

肖林栋：目标是先做到10万吨。对天邦七好来说，最艰难的时候已经过去了。2017-2018年两年的时间，在股份公司和饲料事业部的指导和支持下，天邦七好稳住了阵脚，实现了平稳过渡和增长。当然，今年和明年的难度也很大，如何实现快速增长会是一个不小的挑战。

未来我们主攻方向将是两虾一蟹四鱼，包括南美白对虾、小龙虾、河蟹、冷水鱼、石斑鱼、加州鲈和大宗淡水鱼。现在山东也在大力推广虾稻共生模式，今年我们小龙虾料增长很快，可能要翻几倍。未来对于北方市场来说，小龙虾和加州鲈将是极具增长潜力的两大品种。

8. 加州鲈料还是需要一些时间做技术上的沉淀

吧？

陈京华：加州鲈料需要配方与工艺的结合，对我们来说难度并不大。天邦七好多年以来一直在和冰鲜鱼斗争，从多宝鱼到石斑鱼，积累了丰富的经验，配方层面没有问题。行业里一直讲要做低淀粉饲料解决肉食性鱼类肝脏问题，这就需要工艺方面的配合。实际上七好现在已很好解决了这个问题。

9. 天邦七好十周年的庆典，您两位作为公司最早的一批创业者，有什么样的感触？

肖林栋：上午看了之前的照片，最大的感受是十年前那个20多岁的小伙子，现在两鬓都有了白头发。陈老师十年前太年轻了，现在是中年大叔了。（笑）

我是2009年4月份入职天邦七好，那时博士还没有毕业，陈老师比我晚半个月左右。说实话，一开始我们真不知道企业能走到多远，唯一的想法就是跟着麦老师干肯定没错，拼命去做，要把这件事做成。从我们角度来讲，这十年的成长让我们从理论知识到实践都积累了丰富的经验。从公司角度来看，现在天邦七好十岁了，已迈过了2个台阶：建新厂与加入天邦，接下来第三个台阶——销售突破3万吨。这是股份公司对天邦七好的期待，更是天邦七好未来十年高速增长的开端！

庆典部分报告环节

天邦研究院水产饲料所所长赵帅兵博士代苏礼荣总裁向与会嘉宾介绍了天邦股份的发展历程与经营理念，以及新形势下天邦特种水产饲料经营发展的思考。

“以客户为中心，以奋斗者为本，长期坚持艰苦奋斗”是天邦的核心价值观。为成为一流动物源食品企业，实现千亿销售、千亿市值战略目标，天邦提出绿色渔业生产生态链的理念，从种苗、饲料、动保、养殖再到加工全产业链切入，满足消费者对绿色安全水产品的需求。

据赵帅兵博士介绍，天邦特种水产饲料产品是行业内唯一的绿色认证产品，是行业最早提出全熟化的概念，具有低氮磷排放、更环保的特点，其发酵饲料从菌种的筛选及培养到工业化大生产，全部有自己企业完成。天邦特种水产饲料定位与市场需求紧密结合，各产品饲料效果显著。如河蟹育苗红蟹肥，效果超越冰鲜，能延长销售期，对虾压秤耐运输，成活率高等。

肖林栋总经理做了题为《砥砺前行，共创未来》的主题报告。2009年1月6日创立刚成立的七好就像一张白纸，在缺钱、缺设备的艰难情况下，七好人经过6个月的摸索做出第一批鲜鳃鱼饲料，再经过4个月的对比实验证明其产品效果后，才真正打开了饲料销售之门。2010年到2016年是七好的快速成长的阶段，其中鲜鳃类饲料2013年市场占有率超过30%；石斑鱼饲料全面替代冰鲜杂鱼，开创膨化缓沉工艺，引领了行业发展；苗多多系列苗料完全取代进口，高峰期市场占有率超过50%。

2017年到2018年，天邦七好进入了转型升级期。肖林栋总经理介绍，2017年3月，七好加入天邦股份大平台后，开启了大战略市场。天邦七好全熟化虾料与海淡战略合作，好苗+好料让养殖稳产高产更可靠；全熟化淡水鱼料具有长鱼快、皮毛好等优点，加速取代硬颗粒饲料。

2019年，天邦七好开启了新的征程。新20万吨产能车间投产，天邦七好将作为天邦食品股份北方全熟化特种水产饲料核心产销基地，在激情高涨的团队共同努力下，将全熟化虾料、全熟化淡水鱼料销量推向新的高度。据不完全统计，山东各主要养殖水产品种饲料市场占有率有100多万吨，根据国家环保政策导向，高密度工业化精养与低密度绿色生态养殖将是发展方向，对更环保、更高效、更安全的饲料需求将越来越迫切，为全熟化高品质饲料开启了风口。

未来天邦七好将推出全新的更具优势的的全价发酵料产品，通过专业化的苗种服务、养殖管理解决方案，持续为客户创造更大的价值。

作为技术配方方面的负责人，陈京华副总经理向与会来宾详细介绍了天邦七好饲料的研发之路。从与冰鲜杂鱼作斗争，作为最早研发鲜鳃、石斑鱼、大黄鱼等特种水产饲料的团队，天邦七好一直在挑战不可能。

以大菱鲈为例，天邦七好先是建立了大菱鲈饲料营养标准，再建立工艺标准，生产出缓沉饲料。“现在大菱鲈的颜色与样子就是当时七好做料的标准。”陈教授对此颇为骄傲与自豪。随后陈教授带领团队开展了大菱鲈仔稚鱼微颗粒饲料研发，并于2012年实现了鲜鳃类苗料市场占有率的50%。经过多年的沉淀与积累，天邦七好于2019年1月正式发布大菱鲈17369黄金养殖模式，全程用七好料，不到8两料就可以长1斤鱼。

大菱鲈饲料研发成功也带动了如石斑鱼、大黄鱼、鳊鱼、加州鲈、全熟化虾蟹料等饲料产品的研发。截止2019年，天邦七好共申请了33项饲料发明专利，其中获授权17项。

展望未来，天邦七好的名贵品种、大宗特种料与大宗淡水料将协同发展，在供给侧改革下顺势而为，引领饲料系数低的熟化普水料、苗料、发酵料的发展，让所有的鱼吃得少长得好。

（来源：农牧前沿 罗丹）



安徽分公司和县场场长张理想带领其团队严格执行蓝耳病封群净化策略，于2018年10月份成功将蓝耳病净化，为公司大健康种猪群的持续性供应做出了卓越贡献，也为汉世伟体系蓝耳病净化与防控工作落实奠定了基础。公司特对安徽和县场场长张理想团队奖励100000元，表彰其对技术方案探索与实践过程中的贡献。



5月8日傍晚，江苏汉世伟母猪场——圣山二场员工杨建鹏和钱子英的结婚喜宴在猪场生活区的食堂里举行。猪场是缘分的起点，两位年轻人在辛勤的工作中相知相恋，情定终生。为祝福这对新人，充分践行“以人为本”思想，体现天邦大家庭的文化理念，在场长刘阳的安排下，大家共同布置了这场温馨而浪漫的晚宴。



5月18日—5月20日，天邦股份生物制品事业部以“生物安全防控”主题盛装亮相第17届中国畜牧业博览会，吸引了大批观众前来展台，洽谈合作，交流技术。



5月中旬，汉世伟湘鄂赣大区与内江职业技术学院开展校企合作签约仪式在湖北武汉举行。秉承“想做事的人有机会，能做事的人有舞台，做成功的人有地位”的宗旨，汉世伟致力于为新入职大学生员工提供一个快速成长的职业平台，让他们在汉世伟感受到归属感、安全感及使命感，成为一支充满激情的专业型人才队伍，也为企业健康持续发展提供充足的人力资源保障。

强化组织赋能，夯实发展根基 ——天邦干部队伍建设培训会召开

2019年5月11-12日，在乌江工业园汉世伟集团总部一楼阶梯教室，天邦干部队伍建设培训会成功召开。天邦股份六大板块各子公司高层管理者参加本次培训会。



齐唱《天邦之歌》

原华为公司高管洪天峰先生作为特邀培训老师，围绕“干部队伍建设”主题，为大家进行了系列学习华为的深度培训和落地指导。

此次培训旨在打造认同和符合“以客户为中心，以奋斗者为本，长期坚持艰苦奋斗”核心价值观的干部队伍，全

面学习华为为干部建设方面的先进理念和实践经验，指导天邦加快后备干部梯队建设，源源不断地造就大批充满激情和活力、能带兵打仗的各类干部，决胜天邦双千亿梦想。



两天的培训中，洪老师重点从两方面展开培训：一是企业发展的六个重要阶段及推动企业发展的内外因素；二是企业成功所需具备的关键因素。

企业组织的成长过程是一个不断变革的过程。洪老师借助华为组织的成长轨迹及成长经验，告诉大家如何成为一个成功的企业家，如何战胜企业成长中的各种瓶颈：一靠企业文化，二靠管理

变革。企业文化的关键之处又在于艰苦奋斗和自我批判。

企业为什么要进行干部队伍建设？因为企业成功的关键在于战略和组织能力，只有加强干部队伍建设，才能增强企业的组织能力。因此，洪老师为大家讲述了干部培养体系的重要性及培养措施，提倡坚持“领导发展领导”思维，对在岗干部和后备干部分层级设计培训体系。

建立后备干部队伍，保障事业持续发展。后备干部梯队是公司持续成长的瓶颈，管理的首要就是抓瓶颈，因此，必须加快新干部的选拔，并有针对性地培养和输送大量的干部到作战部队去。

伟大的背后都是苦难的。洪老师用一双芭蕾舞鞋，诠释了华为的人生：“痛并快乐着”，这两只脚同时代表着华为的伟大和苦难。



洪老师说，华为光鲜的背后，是十几万双“烂脚”行走在世界上。

一双“芭蕾舞”寓意深刻，告诉大家，没有艰苦的奋斗磨炼是不会产生将军的；没有长期的坚持奋斗，就不会有你想要的伟大事业，每一家成功的企业背后都离不开企业干部的打拼。

坚持才能胜利。任何伟大的事业，质疑者有之，退出者有之，背叛者有之，牺牲者有之，总需有人坚持到最后用结果证明其事业的伟大、正确，一党之业如此，一企之业亦如此。

所谓一语道破梦中人，整个培训阶段，洪老师所讲的句句，深深地震撼着在场的全体人员，引起了参训人员的反思，激发了大家的斗志和干劲。

两天的培训时间转眼即逝，仅仅在课堂上输送知识是远远不够的，能力的提升不仅需要老师的指导，更需要自我学习和消化。理论知识传输结束，为了让大家更加深入理解干部管理知识和企业发展之道，洪老师为大家推荐了4篇经典文章，里面包含了企业家哲学，分别是《开放、妥协、灰度》、《拧麻花》、

《为什么要自我批判》、《一个职业管理者的责任和使命》。洪老师希望大家认真阅读，并将自己的所思、所想、所获写成读后感。



培训最后，天邦股份董事长张邦辉先生作总结讲话。他表示，华为作为领袖企业，具有世界影响力，希望大家共同向华为学习，并能学以致用，运用到自己的实际工作中去，通过学习将一些事情搞明白弄清楚。同时，张董事长代表全集团感谢洪老师辛勤的培训，希望以后能再次听到老师的培训，帮助天邦不断成长，越来越好。

(汉世伟 张灵玉)

天邦生物以“生物安全防控”主题，亮相第17届中国畜牧业博览会！

天邦生物以“生物安全防控”主题，亮相第17届中国畜牧业博览会！

每年5月18日—5月20日，对于畜牧从业者来说是一个重大的节日。来自全球的畜牧从业者齐聚一堂，一起参观游览畜牧业的盛会——中国畜牧业博览会。今年第17届中国畜牧业博览会在湖北武汉隆重举行，天邦股份生物制品事业部（简称“天邦生物”）与国内外6000多家企业，共襄盛举共谋发展。

本届博览会，天邦生物以“生

物安全防控”主题盛装亮相行业展会，展位号：A2馆-AG02，吸引了大批观众前来展台，洽谈合作，交流技术。

天邦生物作为中国动保行业一线品牌，始终秉承“以客户为中心，为广大养殖企业构建疫病防控综合服务体系”为宗旨，不断增加研发投入，提升研发能力，提高生产工艺，提供高质量的疫苗，为养殖企业提供个性化的疫病防控方案。

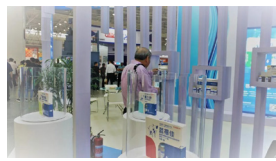
2018年，天邦生物开启了为规模化猪场提供综合性生物安全防控

的服务升级战略。从行业的角度出发，同广大养殖户在重大疫病防控、生物安全等方面进行全面而深入的交流。

非洲猪瘟，是目前养猪业的热点话题，也是养殖户最关注的焦点，前来展位的客户无不将“非瘟”作为第一话题进行交流。谈及非洲猪瘟的防控措施，全行业都还没有成熟的方法可以借鉴，但天邦生物提出非洲猪瘟临床表现与急性猪瘟、高致病性蓝耳病和急性猪丹毒很相似，因此临床上很容易引起误诊，那如何在第一时间通过临床和实验室检测快速确诊，是高效防控非洲猪瘟的关键环节。

本届畜博会，天邦生物充分展现了同广大养殖户“携手合作、共创共赢”的美好愿望。

让我们为整个行业的健康发展，一起努力加油！



流程卓越，改善运营 ——天邦商学院中欧总裁班学习有感

运营卓越分为三类，一是技术卓越，二是流程卓越，三是服务卓越。技术卓越和服务卓越通常易于理解和受到重视，比如我们企业的运营方针是“技术、质量与服务”也说明了这点。而流程卓越却往往被忽略或者不被重视，合适、恰当、高效的流程是我们改善运营的有效手段。流程卓越就是让既有的程序更精确、成本更低、耗时更少，效率提升就是成功。

首先，瓶颈优先，提升效能。资源是有限的，资源又是昂贵的，要不浪费资源，就必须对产能进行管理，对资源进行分析，在对产能管理和资源分析基础上，充分利用瓶颈产能，提升瓶颈效率，确保瓶颈永不闲置，让其余一切服从于瓶颈，减少不必要的等待。建设规模速度应与实际养殖出栏规模的匹配，防止大量牲畜闲置的浪费，又要避免建设速度跟不上而造成猪苗压栏，养殖密度增加影响养殖成绩。在饲料生产安排时，需充分考虑生产瓶颈的品种，消除瓶颈，考虑不同生产线不同品种统筹安排，确保质量的前提下，缩短生产时间，缩短供货时间，提高效率，保证优质供应。

二是精益分类，消除浪费。精益是一种持续致力于消除浪费的文化，一种在安全、质量、成本方面实现的改进，同时减少延迟，以及在部门间建立工作联系，并提升人员满意度，降低运营费用的有效手段。管理中存在各种各样的浪费，管理者需要有一双发现浪费的眼睛，善于发现浪

费，对浪费进行分类，通过大数据分析，发现浪费的环节，并溯到源头，减少和消除浪费。根据生产经营需要确定材料和人工需求，消除人工浪费，集合资源，加强人员的多职能性，消除一切非增值且不必要的活动，正确的事情一次性做对，降低运营费用。优化增值的作业，尽可能减少不增值但必要的作业，消除既不增值也不必要的作业浪费，消除作业间的等待期。设备设施及人员的超负荷也是一种浪费，人员超负荷效率会大大降低，设备设施超负荷会减少设备使用期限，管理中要减少设施、设备和人员的超负荷工作，避免超负荷带来的资源浪费。

三是，数据分析，优化流程。运营管理存在复杂性和不确定性，需要通过收集数据更好地了解规律和模式，增强可预测性，减少运营设计中的混沌性。通过大量数据的分析，提高预见性，降低可变性，通过实验、试错、头脑风暴等不断改善流程，不断学习创造新的可能性，并使之成为一种常态，从而将遇到的问题一个个成功解决。比如养殖饲喂程序。养殖环境在变化，战略目标在变化，饲喂程序也应随之相应变动，需要结合养殖品种、养殖环境的变化，分析现有养殖数据，寻找差距，挖掘潜力，不断总结，不断优化，最终实现健康高效养殖。

让我们一起努力致力于卓越流程的打造，实现运营成绩的卓越。

(汉世伟 张秀敏)

逐条逐级细化分解，上下沟通寻求共识 ——天邦一体化组织解码第二次研讨会成功召开

为承接第一次天邦一体化组织解码上已澄清的战略和组织目标，未来几年能够一步一个脚印踏踏实实逐步实现“天邦一体化战略目标”，5月16日至18日，天邦股份一体化基地组织解码第二次研讨会在古城乌江某酒店顺利召开。

本次研讨会依然由e成顾问梁星辉带领的原各团队现场引导。天邦股份董事长张邦辉率天邦高层管理者及各业务板块一体化基地相关人员全程出席了研讨会，并全身心投入头脑风暴互动中，紧紧围绕“天邦一体化流程权责划分”及“天邦一体化必须打赢的仗”两个主题展开，结合天邦的实际发展状况，科学、精准地谋划，定位了天邦股份组织的业务与管理流程相匹配的事权划分，确定了2019年必须打赢的仗及各场仗的主、副帅，明确了各场仗的外延和内涵，使参会者从上到下达成了一体化基地组织与战略的共识和内容的理解，从而找到了一体化基地成型的突破点和抓手。

会议伊始，梁星辉老师和张董事长分别作了开场讲话。



张董事长强调，作为集团的高层管理者，不能过于自信，更不能过于自卑，面对集团未来的发展和命运，每一个人必须要有一种真诚的态度，一定要认真

对待，一定要非常重视，将集团的发展视作我们的使命和责任。第一次研讨会整个过程中，大家激情饱满，热情高涨，是一个良好的开端，希望大家继续保持。目前，天邦正处于发展的瓶颈，既是挑战也是机遇，相信在梁老师的帮助下，重新梳理价值观，重新梳理组织架构，天邦定会跨过这道坎，扬帆起航，破浪前行。



梁星辉老师强调，一次研讨，一次感悟，一次收获。他讲到，大家再次聚在一起，目的就是为战略落地。第一次研讨中，大家群策群力对天邦组织架构和业务流程做了基于运营模式的现场联系，尤其是围绕汉世伟的基地等重大事件做了基于大的概念上的澄清。梁老师还强调，本次会议讨论中，一定要以上次讨论的结果为导向进一步澄清，明确各环节责权利。

新的战略新的想法，如果做事情的思想不变，那很难成功。他要求各位高管要勇于、敢于改变心态和思考问题的方式。梁老师说到，今天大家能否从心底认同，能否去突破去成长，能否有心胸和格局，决定着本次研讨会能否顺利开展，能否收获想要的成果。战略落地虽然困难，对于天邦也是极大的压力，

但他相信，只要天邦人齐心协力，敢于探索，真正把握机会，一旦成功，将会成为整个中国养猪界的案例。

接着，为期三天的研讨会正式展开。本次研讨会主要围绕两个主题展开研讨，分别是“天邦一体化组织权责划分”，“一体化中必须打赢的仗及其内涵确定”。

研讨形式依然采用分组式头脑风暴法，小组讨论、大组PK。本次会议正式开始之前，大家一起回顾了上次的研讨成果，并集体宣读。



研讨话题1：天邦一体化流程权责

每一个流程都需要一个管控机制。研讨第一天，在顾问老师的带领指导下，基于天邦各流程管控模式，大家从建章立制、审批、审核、监控、报备、操作、牵头、决策、监督、执行等几个层面进行了充分讨论，通过集体的智慧，明确了各个流程的职能和责权问题，并达成高度共识。



什么是必须打赢的仗？是非打不可，非赢不可的；什么是天邦必须打赢的仗？是事关天邦未来命运的关键突破点，也是非打不可，非赢不可的。



第二天的研讨主要围绕“必须打赢的仗”展开，是本次研讨会的重点，也是未来几年天邦一体化工作的重中之重。“上下同欲者胜，风雨同舟者兴”，每一场仗都不可缺少领军之人。接着，在顾问老师和张董事长，以及大家的协商推荐下，每一场仗的主副帅得以明确。随着“主帅”“副帅”的击掌联盟，2019年天邦一体化五场仗的战鼓敲响，这同时也意味着主副帅双方合约的签定，象征着天邦高管要荣誉与共，责任担当。



仅仅明确了每场仗的名称和主副帅是不够的，如何打这场仗才最为关键。随后是战略目标澄清环节。大家以“是

什么、不是什么、成功时的样子、阻碍促进因素、以及衡量指标”等为出发点，充分分析讨论，分别进行阐述澄清，最终达成共识，将每一个战略目标化为可量化、可执行的行动计划，目的就是为达成一个愿景，一个声音，一个样子。

功夫不负有心人。三天的研讨犹如进行了一次“探险之旅”，经过大家的不懈探索、积极参与、深入交流、高度协同，又一次达成了共识，最终掌握了成功的方向。



研讨会接近尾声，所有的研讨话题都达成了高度共识。一个个流程图得以逻辑化，一场仗仗由模糊变得清晰，一个个战略目标被化为行动计划，一项项大的目标被分解成若干任务，一个个小的任务被落实到每一个人……

会议最后，张董事长进行了总结。他强调，天邦一体化是一个长期坚持完善的过程，两次研讨会虽都是基于概念层面，但它却是必要的，作为公司的核心人员，首先要从概念层面系统性和全面性的理解整个公司的业务。思想是行动的指南，只有正确的思想，才会有正确的行为，希望大家能各担其责，各负使命，将天邦一体化真正落地。

(汉世伟 张灵玉)

建立后备干部队伍，保障事业持续发展

——汉世伟养猪学院第一期储备场长培训班顺利开班

为提升集团关键后备人才专业技能和管理知识，加快推进集团人才队伍建设，持续地培养合格的关键岗位人才，5月8-11日，在千年古镇乌江，汉世伟集团养猪学院第一期储备场长培训班顺利开班。

本次参训人员为各省区母猪场储备场长，培训讲师队伍由股份公司高层领导、集团高层领导、专家队伍组成。此次培训方式以课堂理论结合案例分享进行教学；培训内容以专业知识和管理知识为主，授课期间也少不了讨论互动分享环节；鼓励蓝军思维，进行不同观点的碰撞，擦出最醒目的那道光芒。



培训第一天，养猪学院培训班开班仪式举行。人力资源总经理李钢主持仪式，并作开场讲话。他讲到，在这万物生长、激情洋溢的五月，集团养猪学院迎来了第一批学员，此次培训得到了股份公司和汉世伟领导的高度重视。李钢强调，养猪学

院要秉承和实践公司核心价值观，为配合公司战略发展持续培养关键岗位人才和复合型人才，希望本次参加培训的学员能够认真学习思考，学以致用，成为公司核心骨干力量中的一员，一起为公司的战略发展目标“养猪三千万、践行天邦梦”而奋斗。

接着，汉世伟总裁曲向阳博士讲话。他首先祝贺各位参训人员，通过层层选拔参加本次培训。他希望大家能够以管理者的身份严格要求自己，对自身工作要有一种使命感和责任感，不断钻研技术，提升管理知识，一起成就猪业；同时也希望养猪学院的工作要不断创新教学模式，注重内部讲师团队建设，为公司持续培养战略性人才。

随后，为期3天的培训正式展开。术业有专攻，各位讲师分别从自身专业知识出发，结合自身工作经验，慷慨授课，给大家分享了自己的“知识宝库”。



员工只有认同企业文化，才会和企业并肩作战。天邦股份人力资源总监张雷女士从企业宗旨、使命、愿景、核心价值观为大家做了企业文化培训。她说：“天邦之所以走到今天，是因为有天邦核心价值观作为精神支柱”。培训期间，大家围绕“天邦文化”展开讨论与分享，并进行小组展示，使全体学员对公司企业文化有了更深入理解。

伟大的背后都是苦难，唯有艰苦的奋斗才能成功。张雷总监希望大家能够有一种奋斗者精神，坚守自己的岗位并能越做越好。

疫苗不是万能的，唯有做好生物安全才是防控各种疾病的关键。曲向阳博士结合自己的工作经验和专业知识，对猪群中出现的各种疾病特征及如何防控展开培训。他说：“生物安全没有什么高大上，主要在于细心，细节决定成败。”

管好人，才能管好猪。汉世伟集团副总裁王林生围绕“团队管理”这一主题进行了培训。王总裁以“一名合格的猪场场长应具备哪些能力”为话题，利用心理学知识和领导力管理知识，引导大家解读如何管人、如何管理团队。他说：“管理是最难的，但也是最关键的，主要是发现问题，发现人才，学会思考解决问题，只有多思考、多想，团队能力才能提升。”

同时，他结合集团李露露场长的成长经历，告诉大家一名优秀的场长必须具备的经验和干劲。经验需要靠自己多做、多学习；干劲就是你能不能在艰苦奋斗的时候还能时刻保持激情。



汉世集团财务总监曹振从经营管理角度出发，结合财务知识，为大家传授“如何做好成本核算，维护公司财产安全”的知识。他告诉大家，猪场的效益来源除了不可控的价格因素以外，还有我们猪场可控的内部管理因素。因此，要确保每一位员工明白：所谓的“成本”是从哪里来的，又到哪里去的。

除此之外，其他各位讲师也分别作了生产相关知识的培训。

整个培训期间互动性强，生动不枯燥，不失课堂趣味。学员个个激情四射，

活力满满，对疑问积极提问，对讲师的提问积极讨论思考，浑身充满着一种干劲。

本次养猪学院培训为集团内的优秀奋斗青年提供了一个很好的成长学习平台，同时也为后期的养猪学院培训班打下了良好基础。三天的培训，收获颇多，大家为自己的收获鼓掌，为各位讲师的耐心指导表示感谢。



此次培训虽已结束，但只是养猪学院起航的第一站，后期将继续分配优秀的导师进行专业技能的培训，并让学员进行岗位历练。相信在公司高层领导的重视下，养猪学院的培训工作会议办得越好，通过不断的进行人才培养，做好人才梯队建设，为公司战略发展提供人才保障。

(汉世伟 张灵玉)

青蓝相接，同舟共济

——汉世伟湘鄂赣大区与内江职业技术学院开展校企合作签约仪式

公司的快速发展离不开人才的力量，汉世伟历来注重对人才的培养。为了给新入职大学生员工提供一个快速成长的职业平台，公司秉承“想做事的人有机会，能做事的人有舞台，做成事的人有地位”的宗旨，让新加入的大学生在汉世伟感受到归属感、安全感及使命感，成为一支充满激情的专业型人才队伍，为企业健康持续发展提供充足的人力资源保障，5月中旬，在湖北武汉，公司与内江职业技术学院开展了校企合作的签约仪式。



签约仪式

湘鄂赣大区总经理李建兵在校企签约仪式上作了主题发言，希望每一位新入职员工要做到认同天邦企业文化并熟知于心，使之尽快适应工作环境，满足岗位要求；希望各部门负责人做好“以身作则，言传身教”的榜样。



湘鄂赣大区副总经理杨桂华分享“天邦企业文化”

湘鄂赣大区副总经理杨桂华、魏从洋也分别对新入职大学生提出要求，要求在职场礼仪、办公规范与工作态度上积极主动学习专业知识与实操技术，做一个有素质、有道德、有礼仪的新汉世伟人；增长才干，争取早日成为独当一面的专业技术骨干；希望每一位大学生要有谦虚的态度、远大的理想、长远的眼光、务实的态度，



湘鄂赣大区副总经理魏从洋传授“天邦职场礼仪、办公规范”



湘鄂赣大区副总经理杨桂华分享自己工作的经验

坚持把握人生方向，尽快适应社会身份的转变！
本次签约仪式在轻松和谐的氛围中进行，体现了公司对新员工的重视。交流期间，为新员工答疑解惑，增进了与同事、导师、领导之间的相互了解，帮助新员工更好、更快地融入集体，衷心祝愿新入职大学生员工在领导和同事帮助下，用最快的时间锻炼自己、丰富自己，早日成就自我，为公司的发展贡献自己的力量。

(汉世伟 黄先志)



学习优秀，深化干部队伍管理

——记河北汉世伟开展“学习洪老师报告”分享会

选择优秀，才能追求卓越。2019年5月19日，河北汉世伟开展“学习洪天峰老师报告”分享会。河北大区内部管理者齐聚一堂，聆听总经理王猛、副总经理薛虎平、人力资源部经理尉瑾为大家带来的学习分享。



总经理王猛从企业家与企业家精神、组织成长与变革、企业文化与价值观等方面，展示华为的成长实践经验，并延伸到公司自身的实际发展状况。他明确指出：职业经理人的职业化=企业家精神+专业化！

知易行难，在学习华为的先进理念时，他强调，“高层要有使命感，中层要有责任感，基层要有饥饿感”，要求各级干部学习优秀，深刻宣贯以客户为中心，以奋斗者为本，长



人力资源部经理尉瑾分享

期坚持艰苦奋斗的核心价值观。副总经理薛虎平从干部队伍建设方面进行分享，深化干部队伍管理，持续不断地输送能带兵打仗的优秀储备干部，才能保障企业持续健康发展。培养干部队伍要求聚焦在未来的需求上，而基层干部队伍，在成长的过程中要坚定责任心，通过“模仿”先进、优秀标杆，突破自己的舒适区来完成蜕变。



人力资源部经理尉瑾分享

了华为的干部梯队建设，结合公司自身情况分析欠缺不足，加强认识与研习。其中一张“芭蕾舞”照片给大家留下深刻的印象，使大家明白成功不是多么轻而易举的，伟大的背后是需要长期坚持艰苦奋斗的。

猛将必发于卒伍。华为的干部管理体系源于实践后的升华，不断渐进深入。将军是打出来的，干部队伍更是要能上能下，弱化英雄主义，杜绝论资排辈，一切以结果为导向去证明个人价值，这样的队伍才是具有战斗力的。

华为今天的辉煌，是“以奋斗者为本，长期艰苦奋斗”的不懈坚持，是“以客户为中心”理念的结晶，是十几万华为“芭蕾舞”同舟共济的必然结果。河北汉世伟的发展面临着困难与机遇，干部们要通过学习华为的创新实践，学以致用，激发团队激情与战斗力。

学而不思则罔。为促进大家继续学习，更深入理解华为思想，培训结束，总经理王猛留下三个问题，让大家结合理论与实践，认真思考。

(汉世伟 陆梦柯)

带着目标出发，带着结果回来

——汉世伟集团销售条线月度会议顺利召开



5月5日，汉世伟销售条线月度会议在汉世伟总部乌江举行，汉世伟集团副总裁王林生先生、集团生猪销售部总经理高瑾女士以及各省区销售经理参加会议。

首先，各省区负责人从月度销售量、营收金额、单头猪只重量、单价等4个方面，对四月份销售情况展开汇报，并从自身和团队进行自我反思复盘。同时，各省区销售代表总结了四月份销售工作中所吸取的经验教训，并

对销售过程中的漏洞工作提出解决方案。

随后，销售总经理高瑾女士对汉世伟集团总体生猪销售工作进行总结汇报，报告展示阶段性销售工作取得的成绩，也提出了部分区域存在的问题，例合同销量占比低、部分区域人员岗位匹配度不达标等影响销售效率。同时，高总提醒大家：“疫情无孔不入，因此各省区要时刻做好生物安全防控工作，避免不必要的损失”。

最后，集团副总裁王林生对本次销售汇报作出了精彩点评。王总裁首先充分肯定了销售团队所有成员对集团销售工作作出的努力，并强调，销售团队要大力提高销售能力，控制生物安全风险，及时完成生产部门提交的销售任务，紧抓集团年度销售目标不动摇，结合市场行情，及时调整肥猪和断奶仔猪销售数量，获取市场利润。同时，他希望销售人员时刻保持廉洁自律，坚决不触碰廉洁高压线。

(汉世伟)

美女养虾记：100天，她单造虾赚了30万！

巾帼不让须眉！她是养虾业里的“铁娘子”。一直以为水产养殖业是男人的天下，但是有一位奇女子却创造了一个小小的神话，用自己的努力和汗水交出了一份惊艳的成绩单，让大家都刮目相看。

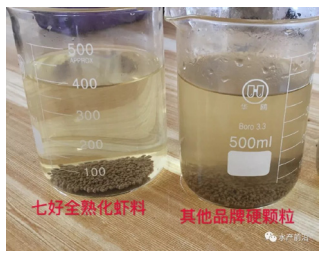
她就是来自烟台莱州的谢晓燕。谢晓燕一直专注于使用天邦七好全熟化虾料养殖南美白对虾，今年1月15日放苗40万尾，养殖100天，虾达到32尾/斤左右的规格，养殖全程成活率高达85%，饵料系数1.1。而且虾的活力好、整齐度高，谢晓燕养的虾卖到了47元/斤的高价！700立方水体的养虾大棚总共出虾10300斤，净利润达到30余万元。



谢晓燕脸上洋溢着丰收的喜悦

谢晓燕是烟台莱州本地人，虽是女子身，但实际上已在水产养殖业摸爬滚打多年，之前养殖过大菱鲆和海参，因受市场行情影响，2016年开始转养南美白对虾。之前养殖大菱鲆和海参的时候，谢晓燕便是天邦七好饲料的忠实客户，现在转养南美白对虾，谢晓燕也毫不犹豫的选择了天邦七好全熟化虾料。

相比与养殖大菱鲆和海参，工厂化养殖南美白对虾对养殖技术的要求相对更高，通过不断的学习、探索、分析和改进，谢晓燕很快就总结出一套最适合自己的养殖模式：肥水低密度养殖模式，其关键点就在于调控水质。由于是室内高密度养殖，水质的好坏很大程度上受到投入品的影响，比如饲料，是最大的投入品，对于饲料和选择和投喂技巧都非常重要。而天邦七好饲料“全熟化、不坏水”的双重特点，完美的满足了营养和水质调控的双重要求，这也是谢晓燕坚持选择天邦七好饲料的主要原因。



天邦七好全熟化虾料和其他品牌硬颗粒饲料浸泡效果对比，天邦七好全熟化虾在水中的稳定性更好



谢晓燕的虾棚里干净又整洁，管理十分到位

谢晓燕今年1月15号放苗，总放苗量40万尾，4月28日，虾的规格达到32尾/斤左右，开始陆续出虾，由于虾活力好、体色漂亮、整齐度高，售价达到47元/斤，比市场平均价高出2-3块钱。700立方水体的虾棚总共出虾10300斤，养殖全程成活率高达85%，饵料系数1.1，总销售额48万元，扣除各项成本开支后净利润达到30万元。

Table with 4 columns: 客户名称, 养殖面积, 养殖品种, 温度, etc. It lists details of the shrimp farming operation, including feed usage and yield.

谢晓燕养殖基本情况表



虾好才能售价高

我们对谢老板的养殖全过程进行了跟踪，重点记录了中间3次打样，打样数据如下表所示。从表中数据可以看出，对虾成活率很高，长势喜人，从投苗到养成整个过程都非常顺利。

Table with 4 columns: 打样时间, 打样品种, 总尾数, etc. It provides a detailed record of the shrimp's growth and survival over time.

谢晓燕认为，工厂化养殖是高密度养殖，对饲料要求非常高，一款合适的饲料，不但能提高生长速度，而且对水质的影响也是最低的，而且不同的时期要有不同的投喂策略，才能降低养殖成本，提高养殖的效益。



天邦七好服务团队定期打样，为养殖户实时了解养殖情况

谢晓燕养殖全程采用天邦七好全熟化虾料，采用的投喂策略是：苗期投喂天邦七好虾皇金系列，幼体期及成熟期投喂天邦七好虾乐高系列。实践证明，苗期饵料系数低至0.7，幼体期和成熟期饵料系数分别为0.95和1.22。谢晓燕通过观察虾平时的吃料情况发现，七好全熟化虾料，粉末少、气味腥香、耐泡、稳定性高、不坏水，而且诱食性佳、虾吃食好，即便是投喂大虫出，虾的体色也非常漂亮，呈微红褐色。

认真核算完养殖成本和效益，谢晓燕对自己的养殖模式和选择更加坚定，由衷且开心的说到：“真是一分钱一分货，天邦七好全熟化虾料价格虽然相对其他品牌饲料偏高一点，但饲料品质好、饵料系数低，水稳定好，不坏水，调水和疾病防控的成本大大降低，而且虾的长速、体色真的好很多，接近于外塘虾的体色。养大虾、快养成，还是天邦七好全熟化虾料好。”

(饲料事业部 张洪玉)

62元/斤！这一饲料明星让他养的虾身价不菲

调水、促食、护肠保肝，这个产品有太多惊喜！

随着水产养殖往高密度、高产量、高效益的模式转变，人们逐渐意识到长期滥用抗生素所带来的危害。滥用抗生素的主要危害体现在以下几个方面：抗生素在消灭肠道病原微生物的同时也降低了体内的有益微生物丰度，破坏动物体内微生态系统的平衡，从而降低了动物对养殖环境变化的适应力。同时容易引发病原微生物产生耐药性，以及水产品中残留的抗生素超标，危害食品安全。

那有什么办法能替代抗生素呢？

生物发酵饲料作为近年来替代抗生素的热门单品，受到广泛的关注。大部分人对于生物发酵饲料的理解也许只停留在“生物”、“发酵”上面，但真正的发酵料是什么？下文为大家揭秘。

2018年，天邦股份饲料事业部推出的饲料伴侣“菌肽乐”备受行业关注，其产品大大提升了养殖动物的成活率和产量，也改善了水产品的品质。以下是关于菌肽乐的使用情况汇总，供大家参考。



Table showing feed usage: 用料量 800包, 总产量 28000斤, 亩产量 3500, 菌肽乐用量 22包, 每亩出料量 32斤.

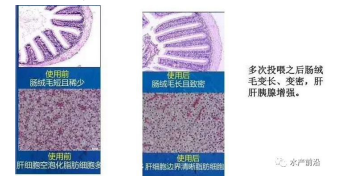
德清县乾元镇明星村谢老板使用天邦全熟化青虾料+菌肽乐养殖青虾，通过活化10-12小时后化水泼洒，10天使用一次。养出的青虾规格大，体色好，在市场均价55元/斤的基础上，他卖出市场最高价62元/斤，通过使用菌肽乐谢老板发现，青虾塘口水清草绿，料台干净，青虾发病少，肠道饱满，吃食很快。



谢老板的虾塘水质清爽 谢老板的青虾打样，青虾颜色好，规格大

那菌肽乐究竟是什么呢？

“菌肽乐”以优质蛋白原料通过乳酸菌、酵母菌、芽孢杆菌、乳酸菌等高活性益生菌多级发酵而成。富含发酵蛋白及其酶解物、生物活性肽、益生菌活菌(有益菌含量高达4亿/克)及其代谢产物，蛋白酶、淀粉酶、纤维素酶等生物酶类，是常规划饲料的完美伴侣。多次投喂之后动物的肠绒毛变长，变密，肝胰腺增强。而且具酸、甜、醇等发酵香味，诱食性好，拌料使用可以提高养殖动物的摄食量，调节肠道微生态，保肝利胆，增强免疫力和抗应激能力，长期使用改善水产品品质，提升养殖成功率和产量。



多次投喂之后肠绒毛变长、变密，肝胰腺增强。

而且，菌肽乐中独有的优质海洋蛋白活性肽、酸溶蛋白及大量有益菌类，可以显著改善水产动物肠道菌群结构，与肠道病原菌竞争空间、地点、与营养素，抑制或杀死其他病原体。还可以发挥自身营养功效，分泌胞外酶促进消化吸收。

随着国家对抗生素的管制越来越严，未来，生物发酵饲料将迎来爆发式的发展。生物发酵饲料是未来饲料产品的发展趋势，也是实施无抗生素动物养殖的重要部分。大剂量使用高活菌含量的微生物发酵饲料可以明显地改善动物的生产性能，提高动物的健康水平。“回归自然，倡导绿色”，是未来水产产业发展的必然趋势。但是由于发酵技术的差异，生产不规范，导致市面上发酵饲料产品质量参差不齐，因此建议养殖户在购买产品时一定要选择大厂家的产品，同时多方对比使用效果再作购买。

(饲料事业部 薛德昱)

河蟹饲料谁主沉浮？这家全熟化水产料企吹响进军动保行业集结号

未来饲料行业谁主沉浮，不仅要看产品的竞争力，还要看企业服务营销水平。

在目前的大环境下饲料企业近年竞争激烈，通过各种手段竞争有限的市场，企业会在这个角力过程中或者被淘汰，或者更加强大、走得更远。而客户端(养殖户)已经越来越重视综合养殖效果，且优质的配合饲料往往在较好的水环境下体现(发挥)出更佳的使用效果。这需要饲料企业提供一定的塘口问题解决方案，真正做到终端服务，提高客户群体的养殖成功率。因此，大批饲料企业开始进军动保行业。据了解，天邦公司2019年动保产品销售目标为1000万元，三年达到5000万元，五年进入亿元俱乐部！

中国河蟹看江苏、江苏河蟹看兴化，兴化有着80万亩的河蟹养殖面积，年产量6万多吨，历来是河蟹饲料企业的必争之地，安丰镇是兴化著名的河蟹产销地，周边分布有众多的河蟹养殖大户，2019年5月20日，近200位河蟹饲料(动保)经销商在天邦河蟹“超”系列暨天邦动保产品推荐招商会(兴化安丰镇)欢聚一堂，共商河蟹绿色养殖、可持续发展养殖大计。本次会议由盐城天邦饲料有限公司总经理助理陈太巍先生主持。

天邦股份饲料事业部技术部副经理马志明：动保产品使用技术。马总介绍：水体中不同的微生物各自发挥着不同的作用，而水产饲料一定是在良好的肠道环境中才能发挥其最佳的效果。

天邦公司推出的动保产品“菌肽乐”为优质蛋白原料通过乳酸菌、酵母菌、芽孢杆菌、醋酸菌等高活性益生菌多级发酵而成，富含发酵蛋白及其酶解物、生物活性肽、益生菌活菌及其代谢产物，蛋白酶、淀粉酶、纤维素酶等生物酶类。基于三大功能定位，分别针对肝功能失调、肠道受损、应激力差进行调理，以达到养肝健肠抗应激的作用。

具体表现为：拌料使用提升养殖成功率和产量；保肝利胆，增强养殖动物免疫力和抗应激能力，在胁迫环境下可以快速为机体供能；调节肠道微生态，促进有益菌生长，抑制有害菌生长，修复受损的肠道黏膜；长期使用改善水产品肉质，提高附加值；具酸、甜、醇等发酵香味，诱食性好，提高动物摄食量；泼洒使用维持养殖水体菌相平衡，稳定水体pH，分解水体残饵、粪便，改善养殖水环境。

1. 为什么菌肽乐能调理肠道，保肝护胆？

菌肽乐中的活菌及代谢产物可以促进肠道有益微生物的繁殖，活性肽可以直接为肠道发育提供能量，有利于修复肠道黏膜，部分活性肽还有抑制有害菌的作用。发酵过程中产生的有机酸也具有抑制肠道有害菌，修复肠道黏膜的作用，通过维护“肝肠轴”的健康减轻肝脏的代谢压力。

2. 为什么菌肽乐能维持水体藻相平衡(抑制蓝藻)？

蓝藻又称为“蓝细菌”，和普通藻类相比，喜强光，碱性水体，具有更加强烈的利用CO2等进行光合作用的优势，所以用

普通藻类去抑制蓝藻通常不能取得很好效果，以及入夏期间高温和强烈光合作用导致水体碱性增高，往往会导致蓝藻暴发。菌肽乐富含有机酸和益生菌，有机酸有助于维持和降低水体pH，改变适合蓝藻的生长环境，而益生菌可以通过全程自养脱氮的方式与蓝细菌竞争氮源，达到抑制蓝藻暴发的作用。

天邦“蟹三超”超壮成长料的产品定位：保证合适的蛋白水平、虾青素、核酸维生素和有机矿物质，提高河蟹对高温、低氧、高pH等不利环境的抗应激能力、抗压。

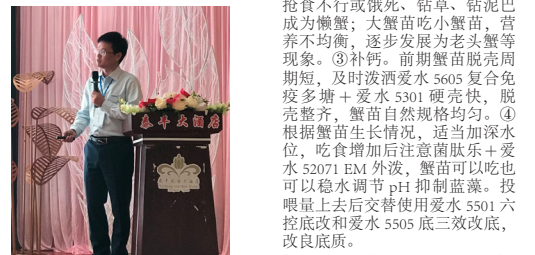
天邦“蟹三超”超鲜育苗肥系列的产品定位：足量添加卵黄发育所需的磷脂、胆固醇、HUFAs、胡萝卜素等营养物质，促进河蟹肉膏红，及早上市。

3. 为什么河蟹塘口在高温期一定要使用菌肽乐？

河蟹塘口普遍种植水草，水草在高温期依靠强大的光合作用甚至可以使得养殖水体的pH达到10以上，这会对河蟹生长造成严重的胁迫效应，使用菌肽乐可以帮助维持水体pH，以及为河蟹快速提供能量增加河蟹的抗应激能力。

谈到发展前景，马总认为涉足动保产品，是为更好体现天邦全熟化饲料的产品价值，更好地做好三专深耕，提供有价值的服务工具。目前天邦股份推出的菌肽乐发酵料、改水、改底等系列产品已经取得了越来越多的养殖户的认可，今明两年天邦爱水动保产品销量会出现爆发式的增长。

在当下要做好以下几点工作：①勤开增氧机保证溶氧。②科学投喂，如若投喂不当，就会造成蟹苗大小差异过大，小蟹苗抢食不行或饿死，钻草、钻泥巴成为懒蟹；大蟹苗抢小蟹苗，营养不均，逐步发展为老头蟹等现象。③补钙。前期蟹苗脱壳周期短，及时泼洒水5605复合脱壳多糖+爱水5301硬壳快，脱壳整齐，蟹苗自然规格均匀。④根据蟹苗生长情况，适当加深水位，吃食增加后注意调水+爱水52071EM外泼，菌肽乐可以吃也可以稳水调节pH抑制蓝藻。投喂量上去后交替使用爱水5501六控改底和爱水5505底三改底，改良底质。



天邦股份研究院水产营养研究所所长赵帅兵：天邦河蟹“超”系列河蟹饲料产品定位及市场效果

赵所长首先分析了当前河蟹养殖面临的问题，他着重讲到，针对终端养殖户养殖模式不断精细化，在不同模式下河蟹的营养需求也会有一定的差异。例如高密度养殖大蟹模式后期脱壳晚，从生殖脱壳后到育肥上市这一阶段如何在有限的时间让河蟹更快地积累营养物质，快速育肥长膘而达到上市条件，天邦超鲜育苗肥正是在这种市场需求下应运而生。这一产品上市去得了很好的市场反响，这也是天邦股份一直坚持的差异化发展，引导河蟹产业蓬勃健康可持续发展。

天邦超康育苗料产品定位：提升苗蟹规格和苗蟹培育水平，完善河蟹营养套餐，为河蟹的成功养殖奠定基础。天邦“蟹三超”超康开口料产品定位：“蟹三超”添加天邦特有的发酵原料，绿色添加剂，微生态制剂、天然虾青素等，关注能量供应，迅速恢复机体代谢机能，增强免疫力。

天邦“蟹三超”超康开口料产品定位：“蟹三超”添加天邦特有的发酵原料，绿色添加剂，微生态制剂、天然虾青素等，关注能量供应，迅速恢复机体代谢机能，增强免疫力。

位于德清县秋山的潘老板，养殖了30亩池塘，采用白鱼和黄颡鱼混养的模式。2018年6月份开始使用天邦全熟化鱼料+菌肽乐，3米水深，10亩塘每次使用菌肽乐3-4包，平均每隔10-15天使用一次。7月份至9月底连续使用，通过与其它塘口对比发现，使用菌肽乐的鱼塘水质肥、活、嫩、爽，白鱼、黄颡鱼吃食快。打样解剖肠道和肝肠健康度高，鱼的体色也非常漂亮。“使用菌肽乐，1-2天后明显感觉鱼塘水质清爽，鱼抢食很猛，效果非常明显。”潘老板说。



潘老板出鱼

2019年3月26日卖鱼，在德清白鱼、黄颡鱼产量平均每包出鱼28斤的情况下，潘老板使用菌肽乐的塘口每包饲料出鱼高达32斤。下表为具体养殖数据。

Table with 6 columns: 姓名, 塘口面积, 10亩, 养殖品种, 白鱼+黄颡鱼, 联系方式. It lists the details of Pan's farming operation.

汽修老板转行养小龙虾，早卖抢高价他有妙招！

受到小龙虾市场火爆刺激，消费需求快速增加，加上政府政策支持，全国多地掀起了养虾热，增加很多新塘。然而，2019早春长期低温，持续阴雨天气对小龙虾养殖形成重创！全国各个小龙虾养殖区出现了不同程度的“苗荒”，苗小且量少，今年前期严重缺少虾苗，虾苗价格创历史新高，4月初价格依然在40元/斤左右。



投喂天邦好养小龙虾+菌肽乐的龙虾食线粗壮
金湖的丁老板就是今年新加入的养

虾户，养殖面积30亩，面对今年的养虾形式，3月30日前果断放苗2700斤，苗种规格120尾/斤，全程投喂天邦全熟化好养小龙虾2号料，20天开始捕虾，投喂1吨饲料，起捕规格达到5-7钱。具体起捕数据见下表：

养殖面积	30亩	饲料投喂	天邦好养小龙虾2号
放苗时间	3月30日	起捕时间	4月19日
放苗规格	120尾/斤	间隔天数	20天
苗种价格	37元/斤	饲料用量	1吨
放苗数量	2700斤	起捕规格	5-7钱

从开始每天起捕100斤到现在每天起捕400斤，截至目前已经销售2700斤成品虾，平均价格30元/斤，预估还有3/4的存塘虾。由于丁老板以前是做汽修的，今年第一年搞小龙虾养殖，于是他虚心请了有多年养殖小龙虾经验的韩师傅指导养殖（韩师傅的放苗时间和苗种规格与丁老板一致）。结果到卖虾的时候他的虾居然比韩师傅的还要大，而且更加饱满，虾贩子加价3-4元/斤收购，这样的结果令周边养殖户惊讶万分，丁老板到底有什么诀窍居然能比师傅养的还好？

很重要的一点就是丁老板勤学好问，亲力亲为，经常跟各路养殖能手学习交流龙虾养殖管理技术。

今年苏北地区龙虾养殖扩张很快，有很多养殖户都是新入行，笔者通过大量塘口服务跟踪，将龙虾养殖要点总结如下，供大家学习参考。

1. 水草管理很关键
俗话说“养好一塘小龙虾，先要种

好一塘草”，水草是养殖小龙虾最根本的条件。多样化的水草，形成茂密的水底森林，就是小龙虾的豪华别墅：住得好吃得饱，自然长得快。小龙虾领地意识很强，容易出现打斗。种草的最大作用就是为小龙虾增加栖息面积，隐蔽蜕壳，减少小龙虾的残杀率。其次可以净化水质，提供补充饵料和溶氧。苏北地区一般种植伊乐藻，有的辅助种植轮叶黑藻和水花生。不建议种的水草：水葫芦（冬季除外）、浮萍。理由：疯长难以管理，影响沉水植物生长。水草覆盖率高低要控制好，一般占池塘面积的50%为好。低于30%就要补种，前期水草长势缓慢，可以在水草种植位置提前撒些壮根的颗粒肥，能很好的促进水草生长。水草超过60%就要拉行、打头，否则水草封住塘面，水体不流动，容易造成缺氧，高温期间水面的水草容易被太阳晒死。

2. 提前上市，抢占高价
小龙虾养殖周期短，不足2个月就会集中上市，导致龙虾价格季节变化非常明显。价格回落很快，进入5月份以后虾价每周都会大幅下降。所以小龙虾要抢在大批上市前出售，抢占高价，同时可以避开五六月发病高峰期。等到上市高峰期来临，存塘虾逐渐减少，转养大规格虾，避开同质低价，实现更高效益。在今年虾苗高涨的情况下，很多养殖户都观望等低价苗，丁老板却果断放苗。虽然前期的苗价高，但相对于后面的低价苗，早苗成活率会更高，综合下来实际苗种成本差距不大。
早放苗是一方面，小龙虾如何快速

生长更为重要。其中饲料的选择是关键，丁老板和他师父在养殖过程中唯一的区别就是使用的饲料不同，他选择了天邦全熟化“好养”系列龙虾料。天邦全熟化“好养”小龙虾饲料，采用高于国家标准的优质饲料原料，以及世界领先的双螺杆挤压工艺，熟化度高达95%-98%，普通单螺杆熟化度只有70%左右，超高的熟化度可以在产品配方中添加相对少量的淀粉糊化后就能保证很好的稳定性，淀粉含量少，减轻龙虾肝肠轴压力，能更好的促进小龙虾消化吸收，提高利用率；无粉尘，减少对水体的污染。经反复试验数据证明，天邦全熟化沉性饲料比传统工艺生产的普通颗粒饲料消化吸收率能够提高21.8%，每公斤养殖



丁老板（右）向天邦技术服务人员报喜

成本可降低19.4%。这为小龙虾的快速生长提供了强有力保障，在相同时间内可以养出更大规格、肉质饱满的虾，丁老板感慨道“天邦全熟化龙虾料质量没得说”！

3. 生态养殖，健康养虾
小龙虾养殖密度高，随着投喂量的增加，残饵粪便等有机物逐渐积累，氨氮、亚硝酸盐、硫化氢等有毒有害物质增多，小龙虾会慢性中毒，出现应激反应。在天气多变溶氧不足的情况下，很容易滋生大量有害病菌。如果不采取有效措施，小龙虾很容易发病，造成损失。传统方式一般采用定期消毒，预防疾病。消毒剂及抗生素消灭有害菌的同时也杀死了有益菌，破坏了水体和动物的微生物生态平衡，导致小龙虾免疫力降低，一旦感染病菌就会无计可施，陷入恶性循环，人们也逐渐意识到了这种方式的危害。
丁老板采用天邦“好养龙虾料+菌肽乐”组合套餐。菌肽乐是天邦股份研究院研发的饲料伴侣，其富含发酵蛋白及酶解物（生物活性肽、氨基酸），诱食性好，保护肝肠，提高小龙虾抗应激及免疫力。同时富含乳酸菌、酵母菌、芽孢杆菌、酪酸菌等高活性益生菌，活菌含量在3亿个/克以上，可以分解有机物，有效抑制有害菌生长，维持动物肠道及水体微生物生态平衡，起到调水稳水的作用。健康的小龙虾在舒适的环境中生长，养出个体饱满，品质好的虾就不足为奇了。

（饲料事业部 孟恩）

五月初外塘养虾，虾塘准备工作需要做的事情

难缠的青苔

1、度过了青苔爆发时期，之前若大家选择使用化学方法快速杀灭青苔的话，处理了青苔后，要及时捕捞，没有捕捞的建议使用七好改底先锋进行改底，不然死青苔在水底会发黑变质。

2、改底先锋成分为20%过硫酸氢钾复合盐、氧化剂和分散剂。

3、过硫酸氢钾复合盐改底片时候要选择含量在20%以上的过硫酸氢钾。过硫酸氢钾成分含量越足，氧化性好。但是由于过硫酸氢钾具有较高的氧化性，含量越高制片难度越大，对制片技术要求也越高，同时颗粒越小，作用面积越大、越均匀，效果也越好。因此在选择过硫酸氢钾复合盐改底片时建议大家看清含量，尽量选择大厂家的产品。

适时适当捕虫

1、化学法处理青苔后，水质较瘦，且随着气温升高，大量浮游动物滋生，水体也会变得更瘦，容易再生青苔。所以应该在浮游动物大量爆发前适当捕虫，控制水体肥度。

2、捕虫方法通常有：（1）黑夜照灯吸引式捕虫。（2）拉网收虫。由于拉网捕虫容易把池底淤泥沉积物翻上来，造成水质浑浊，而放苗之前应该留出一段水质澄清的时间，所以此方法建议在四月底前使用。

清塘

1、一般在前一年年底已经清塘，而随着3、4月份池塘进水，有的养殖户会发现池塘仍然有鱼，这个时候便要想法再次杀鱼清塘。

2、茶籽饼杀鱼清塘：茶籽饼含7%~8%皂角甙。皂角甙是一种可使动物的红血球溶解，造成动物死亡的溶血性毒素。茶籽饼施用后即成为有机肥料，能起肥水作用。

3、茶饼使用前应先敲碎加水浸泡，施用后再加水全池均匀泼洒。4月份气温下，茶籽饼浸泡几个小时即可，无需浸泡24小时或是更长时间，进入5月放苗前一两周左右的时间需停用。当然茶籽饼浸泡过程中要放盐。比例为茶籽饼：盐=100:7-10。每亩用茶籽饼20斤-50斤。

消毒

1、用水体专用消毒剂消毒，不可乱用消毒剂。剂量不建议过大，适当消毒即可。消毒剂作用时间短、强度大、残留多，放苗前几天应使用七好解毒先锋（主要成分为柠檬酸、果酸等有机酸，解毒增效剂等）或特效解毒先锋（主要成分为聚乙二醇、羧甲基纤维素、月桂基羧酸盐、柠檬酸-柠檬酸钠缓冲剂、增效剂等）进行解毒，避免余氯伤害鱼虾蟹类。

2、七好解毒先锋及特效解毒先锋使用效果
（1）有效降解水体氨氮、亚硝酸盐等有毒有害物质，调节水体pH值，维护水体健康；
（2）有效清除水体重金属、抗生素、藻毒素、杀虫剂及残留农药等高危物质；
（3）迅速缓解水产动物因重金属、藻毒素等高危物质及其它不明原因中毒产生的不良反应；
（4）改善水体张力，促进水体与空气的物质交换，减少水体有害气态含量，增加溶氧量；
（5）有效整合水体悬浮颗粒物质，解除水浑、

水脏等现象，提高水体透明度，净化水质，清爽水体；

（6）增强水产养殖动物的免疫能力，提高其抗应激能力；

（7）苗期使用，可减小水体负面因素对幼苗的毒害，能有效提高苗种的成活率和适应能力，促进生长。

肥水

1、若放苗前池底还有青苔，水体浮游动物繁多就不要盲目使用小球藻肥水，不会有效果，直接被虫子吃掉，可以等放苗一段时间后，虫子少了，气温升了，再适当肥水。使用肥水先锋（主要成分：活性氨基酸、营养小肽、黄腐酸钾、有益菌、多糖、活性钙、镁、磷等）和特效肥水先锋（主要成分：小球藻）。

2、很多养殖户使用小球藻的效果很难达到预期，为什么呢？小球藻的最适生长温度为20℃~30℃，在此温度下，小球藻会快速繁殖增长死亡，整个生命周期在12天左右，因此在常温下，小球藻生命周期较短。从生产厂家到经销商再到养殖户手中整个过程需要经历较长的时间，所以，很多养殖户通过一般渠道购买的小球藻，实际的活藻数量非常少。目前最新的技术是将小球藻进行超微浓缩，然后在4摄氏度冷藏保存、冷链运输。这样，养殖户收到冷链运抵的超微浓缩小球藻后，及时放入冰箱保存，使用的时候直接稀释即可，既方便又能保证效果。

放苗抗应激

1、大多数水产动物无法自行合成维生素C或合成量很少不能满足正常生理需求，需要人为补充

维生素C，以提高养殖成活率。七好应激先锋加工时采用包膜工艺，最大程度的减少了维生素C的氧化损失。

2、虾苗从苗场到养殖场生存环境发生变化，虾的身体会产生应激反应，如果所投喂饲料中维生素C含量不足，又不能依靠水中天然饵料弥补时，就会导致维生素C的缺乏。及时添加七好应激先锋，减少对虾游塘、爬边，提高成活率。

3、应激先锋可用于环境、气候变化（如转水、捕捞、倒藻、暴雨、台风、降温、过塘、泛底等）前后的应激预防；平衡水体的酸碱度，提高溶氧，协同水体和池底氨氮、亚硝酸盐、硫化氢等有害物质，产生新的营养源，被有益菌、藻类重新吸收利用，保持池底和水体良好的生态环境；钙镁先锋调节虾、蟹体内电解质平衡，促进新陈代谢，提高虾、蟹脱壳和硬壳能力，有效防止软壳及脱壳不遂症，增强免疫抗病能力和抗应激能力，促进生长，提高成活率。

仔虾放苗养殖套餐				
项目	消毒	解毒	肥水	保苗
时间	放苗前7天	放苗前5天	放苗前3天	放苗当天
产品		解毒先锋/特效解毒先锋	肥水先锋/特效肥水先锋	应急先锋/钙镁先锋
作用	水体浑浊使用氯制剂，水体清淤使用碘制剂消毒	清除水体重金属、抗生素、藻毒素、杀虫剂及残留农药等高危物质	稳定水质指标、培养有益菌	稳定水环境、增强活力、减少应激壳

七好应激先锋为您养殖保驾护航

（饲料事业部 孙虹洋）

河蟹大眼幼体开始下塘，如何操作才能实现赢在起点？

近日扣蟹塘口即将迎来大眼幼体下塘盛况，扣蟹养殖户都在忙碌的进行着拿苗、放苗工作。

笔者从事河蟹一线多年，发现了这样的现象：同样养扣蟹，有的养殖户一年下来蟹苗产量只有100-200斤，有些养殖户产量高一些，但蟹苗被拿到成蟹塘口进行养殖，最终成蟹养殖却产量不高、规格不大，被人说苗不行。而有的扣蟹养殖户，11月蟹苗还在投喂时，80-120只/斤的蟹苗8-9角/只，甚至1-2元/只就被周边的成蟹养殖户抢订一空，抢订的养殖户甚至8万订单只能拿3万苗；要么就拿不到苗。而有些扣蟹养殖户，同样规格的蟹苗卖4-5角/只，但是订苗的人却不多，来年3月还剩下不少苗不能出塘，要么以更低价处理；要么就等第一壳损蟹的养殖户拿去补苗，最后结算，蟹苗养殖基本上不赚钱。

为什么同样的养蟹苗，总有那么一批人养的蟹苗年年产量高、规格整齐、品质好，被人疯抢呢？

主要原因之一就是蟹苗的亲本（先天基因好，指亲蟹质量、品系等因素），部分扣蟹养殖户蟹苗已经下塘，笔者本文不再赘述。

另一个主要原因是：蟹苗的培育管理。

蟹苗培育过程中，5-6月初其实非常的关键，短短几十天，蟹要脱5次壳，对环境要求很高。倘若营养、溶解氧、钙等管理跟不上，蟹苗成活率会大大降低，影响整体的产量，规格差异化会很大，为后期的老壳蟹、懒蟹、产量低、品质差埋下隐患。

总结如为以下四点，供大家参考：

1、消毒杀菌清塘



根据池塘土质，合理选择清塘药品，杀菌杀野杂鱼杀池塘残留蟹。

偏酸建议用生石灰，120-150公斤生石灰/亩·米，石灰以块状、放入水中能够快速反应放热冒泡、反应后能够分裂成很细的粉末状或者颗粒、残留石灰少为佳。偏碱性漂白粉30-50公斤/亩·米以上，生产日期越近越好，剂量可以根据含量、生产日期、池塘情况加减。一般石灰药力7-10天消失、漂白粉5-7天，可以在放苗之试水，根据情况有选择性的解毒。

进水口套上双层的五六米长的80目网袋，防止野杂鱼、大型水生昆虫进入，检查围网防蛙防老鼠。

塘口坡田种植水生花生，环沟种植伊乐藻。

2、肥水培藻育小虫
大眼幼体下苗前注意肥水培藻育小虫，查看塘口情况，若是发现水体中大型浮游动物（芝麻粒、油菜粒）大小的

比较多，这种虫刚下塘的蟹苗根本吃不了，会跟蟹苗抢硅藻、小球藻等藻类摄食造成水浑，会消耗氧气，产生的粪便会污染水质，导致水体恶化，建议杀掉后再肥水。

肥水培藻硅藻，一般在蟹苗放苗前5天左右，选择爱水5302肥水膏肥水，其主要成分是糖酯表面活性剂，棕色膏体。用量少，肥水快、可溶、无有机残留，可避免大型浮游动物、水生昆虫的大量繁殖，持续性强，水色稳定，有利培养硅藻、绿藻，可避免鞭毛藻类及蓝藻大量繁殖，33-60亩/桶。

气温适宜，2-3天水色就会嫩爽，水体稳定，饵料生物丰富，蟹苗下塘后能够正常摄食、健康生长。每7-10天左右根据水色追加使用一次爱水5302肥水膏。

3、测水充氧放苗
部分塘口因为清塘、肥水等操作不当，氨氮亚盐会比较重，大眼幼体下塘后会出现较大的死亡，建议放苗之前将水质检测，水质不正常坚决不放苗。

放苗前2两个小时爱水5601应激解毒灵+爱水5605复合免疫多糖，3-5亩/组，全池泼洒，预防蟹苗应激，提高蟹苗下塘的成活率。放苗，准备多个人手，能够快速的多点投放，防止一个区域投放导致局部区域密度过大缺氧、放苗不及时或者食物不够而损苗。

4、溶解氧和营养要充足
放苗前提前几个小时开增氧机，亩增氧功率0.5kW以上，放苗后连续三天以上开增氧机，苗放的多、培育虫多的开增氧机还可以适当延长，增氧设施跟不上，就提前四五个小时撒底增氧（具体时间根据增氧释放时间和速度调整）。

放苗后当天，体质好的蟹苗就会开始摄食，若是塘口浮游动物中大虫多，尤其要注意了。因为表象看起来虫多蟹并不缺食，等3天后才开始喂，就会出现不少蟹苗饿死、体质差的蟹苗被体质强个体的蟹苗摄食。

建议当天就投喂，可以投喂天邦邦尼48型苗料（蛋黄料），营养全面、方便蟹苗摄食、容易消化吸收，以亩放3-4斤蟹料为例，当天投喂1两/亩。

此阶段蟹苗的投喂建议以天邦的邦尼48型苗料为主，其在水中处于相对于静止状态，方便蟹苗摄食。而培虫育蟹苗的塘口，虫多容易耗氧和蟹苗竞争食物，虫多了蟹苗吃不了，虫子游动能力强，蟹苗追赶会消耗体力，体质稍微差的蟹苗根本吃不到虫。在培育虫子的过程中，也会因为操作不当或者突然变天下雨导致氨氮亚盐等水质偏高或者缺氧。

第二天开始0.2斤/亩，3-5天后，可以继续邦尼48型苗料或者超康苗蟹0号料，投喂量0.2-0.4，第二期仔蟹2期0.5斤0号料，3期仔蟹1斤1号料，4期仔蟹2斤1号料，5期-6期仔蟹4斤1号a料或者2号料，具体投喂根据蟹苗摄食情况增减，新入行的扣蟹养殖户也可结合大眼幼体进塘时间节点，结合下表估算阶段投喂量（见下表）。

蟹苗下塘—五期仔蟹阶段 天邦全熟化超微浓缩系列各料、投喂阶段累计投喂表 （以亩放养3-5斤蟹苗的10亩亩增为例）			
3-5天	邦尼48型1/2号	5-10包（1公斤/包）	
5-7天	超康苗蟹0号	0.5包-1包(0.3-0.5磅，20公斤/包)	
5-7天	超康苗蟹1号料	1-2包（1.1磅，20公斤/包）	
5-7天	超康苗蟹1号a/2号料	2-4包(1.3磅/1.6磅，20公斤/包)	
5-7天	超康苗蟹2号	4-8包（1.6磅，20公斤/包）	

注：各料号搭配指导投喂根据蟹苗蜕壳成活率、天气和摄食情况等来延长

或者缩短每个料号投喂时间和投喂数量

为确保蟹苗前五期成活率和翻壳率，建议可以每隔5天拌发酵料（天邦菌肽乐）3天。1斤菌肽乐拌3-5斤料，菌肽乐益生菌含量高达3亿/克（富含乳酸菌、酵母菌，配合含有的蛋白酶、纤维素酶、淀粉酶等帮助消化和营养；酪酸菌、泛酸、丁酸，杀灭抑制细菌；芽孢杆菌分解粪便残渣），粗蛋白（干基）40%以上，可直接让肠道吸收的，修复肠道的酸蛋白30%以上等，保肝护肠增加蟹苗免疫力。数不胜数的对虾、河蟹、龙虾等苗种培育塘口已经验证菌肽乐的好效果。

除此之外，也可以菌肽乐+爱水52071EM发酵外泼，蟹苗可以吃也可以稳水调节pH抑制蓝藻。

前五期的蟹苗短则3-5天、长则5-7天就会脱壳一次，对营养需求很高，拌入发酵料保护肝肠轴，消化吸收加强，最好每天能够投喂2次以上，每期对于料的颗粒大小要求也很高。若是投喂不合理，就会造成蟹苗大小差异过大，小蟹苗抢食不行或饿死、钻草、钻泥巴成为懒蟹；大蟹苗吃小蟹苗，营养不均衡，逐步发展为老壳蟹等现象。

一般放苗2-4天，蟹苗就会变态脱壳，及时泼洒爱水5605复合免疫多糖+爱水5301硬壳快，此后根据蟹苗脱壳少量多次使用这个组合让蟹苗快速脱壳、快速硬化，避免因光照等应激损伤。

此阶段的蟹苗投喂量短时间内就会加大，还要注意交替使用爱水5501六控底改和爱水5505底三效底改。

蟹苗前五期管理、投喂科学，成活率高、规格均匀，为全年蟹苗养殖高产打下坚实基础。

（饲料事业部 张慧博）

任正非：为什么要自我批判

今天研发系统召开几千人大会，将这些年来由于工作不认真、BOM填写不清、测试不严格、盲目创新造成的大量废料作为奖品发给研发系统的几百名骨干，让他们牢记。之所以搞得这么隆重，是为了让大家刻骨铭心，一代一代传下去。为造就下一代的领导人，进行一次很好的洗礼。我今天心里很高兴，对未来的交接充满了信心。

经历了十年的艰苦奋斗，我们从40门模拟交换机的研制开始，终于在SDH光传输、接入网、智能网、信令网、电信级Internet接入服务器、112测试头、模块电源……等领域开始处于世界领先地位；密集波分复用DWDM、C&COEINET综合网络平台、路由器、移动通信等系统产品挤进了世界先进的行列；明年华为的宽带IP交换系统以及宽带CDMA也将商用化。这标志着在党的领导下，一群土生土长的中国人，争得与世界著名公司平等的技术地位，为伟大祖国争了光。

但华为公司真正能展现实力，还是未来的十年。现在你们平均年龄27-8岁，十年后才37-8岁，正当年华。只要我们坚持自我批判，永不满足，你们火红的青春，就会放射光芒，就一定会有作为。

自我批判不是今天才有，几千年前的曾子“吾日三省吾身”；孟子“天降大任于是人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤，空乏其身，行拂乱其所为，所以动心忍性，曾益其所不能”；毛泽东同志在写文章时，要求“去粗取精，去伪存真，由表及里，由此及彼”，都是自我批判的典范。没有这些自我批判，就不会造就这些圣人。

华为还是一个年轻的公司，尽管充满了活力和激情，但也充塞着幼稚和自傲，我们的管理还不规范，只有不断地自我批判，才能使我们的尽快成熟起来。我们不是为批判而批判，不是为全面否定而批判，而是为优化和建设而批判，总的目标是要导向公司整体核心竞争力提升。

这些年，公司在《华为人》、《管理优化》、公司文件和大会上，不断地公开自己的不足，披露自己的错误，勇于自我批判，刨松了整个公司思想建设的土壤。为公司全体员工的自我批判，打下了基础。一批先知先觉、先改正自己缺点与错误的员工已经快速地成长起来。

我们处在IT业变化极快的十倍速时代，这个世界上唯一不变的就是变化。我们稍有迟疑，就失之于千里。固步自封，拒绝批评，扭扭捏捏，就不只千里了。我们是面子而走向失败，走向死亡，还是丢掉面子，丢掉错误，迎头赶上呢？要活下去，就只有超越，超越，首先必须超越自我；超越的必要条件，是及时去除一切错误。去除一切错误，首先就要敢于自我批判。古人云：三人行必有我师，这三人中，其中一人是竞争对手，还有一人是敢于批评我们设备问题的客户，如果你还比较谦虚的话，另一人就是敢于直言的下属，真诚批评的同事，严格要求的领导。只要真正地做到礼贤下士，没有什么改正不了的错误。

真正的科学家，他的一生就是自我批判的一生，他从不满足于现阶段自我，不断地探究、探索。当一个科学家要退休时，你问他，他的成果怎样？他滔滔不绝地是存在的问题，改进的方向，以后要达到的目标，他就是在自我批判。没有自我批判，我们的08机早就死亡。正因为我们不断地否定，不断地肯定，又不断地否定，才有今天暂存的C&COEINET平台。如果有一天停止自我批判，iNET就会退出历史舞台。

如果没有长期持续的自我批判，我们的制造平台，就不会把质量提升到20PPM。中国人一向散漫、自由、富于幻想、不安份、喜欢浅尝辄止的创新。不愿从事枯燥无味、日复一日重复的枯燥工作，不愿接受流程和规范的约束，难以真正职业化地对待流程与

质量。不能像尼姑面对青灯一样，他们冷静而严肃地面对流水线，每天重复数千次，一次次一样的枯燥动作。没有自我批判，克服中国人的不良习气，我们怎么能把产品造到与国际一样高水平，甚至超过了同行。他们这种与自身斗争，使自己适应如日本人、德国人一样的工作方法，为公司占有市场打下了良好基础。如果没有这种国际接轨的高质量，我们就不可能生存到今天。

我们的管理系统，是从小公司发展过来的，从没有管理，到粗糙的管理；从简单的管理，到IPD（集成开发）、ISC（采购供应链）、财务的没有自我批判，初步建设。公司正在走向国际接轨，如果不是不断地自我批判，那位领导制定的管理得不到；某某领导讲的话不能改；改动一段流程触及那些部门的利益，导致要撤消××岗位，都不敢动。那么面对全流程的体系如何建设得起来。没有这些管理的深刻改进，公司如何实现为客户提供低成本、高增值的服务？那么到今天市场产品竞争激烈，价格一降再降，我们就不可能生存下去了。管理系统今天也在自我批判，没有自我批判，难以在（上接第一版）迅速进步的社会里生存下去。

市场营销系统的自我批判，因为身处最前线，最敏感，也最活跃。只有自我批判，迅速地调整、改正一切必须改正的错误，否则早就被逐出市场。集体大辞职，就是他们一次思想上、精神上的自我批判，开创了公司干部职位流动的先河。他们毫无自私自利的伟大英雄行为，必在公司建设史上永放光芒。

今年他们又从过去的客户经理制，转变到客户代表制。为什么呢？就是要加强自我批判的强度。客户经理的目标很明确，是单方面的，推介式的。而客户代表呢？首先他们必须代表客户，代表客户来监督公司的运作。客户代表的职责就是站在客户的立场来批评公司，他不批评就失职；他乱批评，

没有在整改中吸取他的批评，考评也不能好。他只有多批评，并实事求是，使批评的内容得以整改，他才有进步。这样，我们一定能从客户代表那儿听到批评意见。为什么实行这项制度呢？因为我们常常听不到客户批评了，客户对我们的员工太辛苦，工作中有一点小错，告诉客户怕影响他们的进步，有意见也不提了。久而久之，我们会沦为太平无事，问题的累积则会毁灭整个客户关系。而客户代表又不同，他的职责就是批评公司，大到发货不及时、不齐全；小到春节期间您装机，因为没人管您，在机房吃了东西。只要我们时时、处处，把客户利益放到最高的准则，我们又善于改正自己存在的问题，那么客户满意度就会提高，提高到100%，就没有了竞争对手，当然这是不可能的。但企业的管理就是奋力去提高客户满意度。没有自我批判，认识不到自己的不足，何来客户满意度的提高。

研发系统这次彻底剖析自己的自我批判，也是公司建设史上的一次里程碑、分水岭。它告诉我们经历了十年奋斗，我们的研发人员开始成熟，他们真正认识到奋斗的真谛。未来的十年，是他们成熟发挥出作用的十年，而且这未来的十年，将会有大批更优秀的青年涌入我们公司，他们在这批导师的带领下，必将产生更大的成就，公司也一定会在未来十年得到发展。我建议“得奖者”，将这些废品抱回家去，与亲人共享。今天这是废品，它洗刷过我们的心灵，明天就会成为优秀的成果，作为奖品奉献给亲人。牢记这一教训，我们将享用永远。

我们将继续推行以自我批判为中心的改造与优化活动。我们也决定要把现在的骨干培养为具有国际先进水平的职业化队伍。我们希望一切骨干努力塑造自己，只有认真地自我批判，才能在实践中不断吸收先进和优秀自己，才能真正地塑造自己的未来。公司认为自我批判是个人进步的好方法，还

没掌握这个武器的员工，希望各级部门不要再给以提拔。两年后，还不能掌握和使用自我批判这个武器的干部，请降低使用。同时，我们也要告诫员工，过度地自我批判，以至破坏成熟、稳定的运作秩序，是不可取的。自我批判的不间断性与阶段性要与周边的运作环境相适应。我们坚决反对形而上学、机械教条的唯心主义，在管理进步中，一定要实事求是，不要形左实右。

尽管我们要管理创新、制度创新，但对一个正常的公司来说，常变革、内、外秩序就很难安定地保障和延续，变革又不能提升我们的整体核心竞争力与岗位工作效率。改革，究竟改什么？是严肃的问题，各级部门切忌草率。一个有效的程序应长期稳定运行，不因有一点问题就常常去改动它，改动的成本会抵消改进的效益。各级领导一定要把好这个关，宁可保守一些，也不可太激进。

我们开展自我批判的目的不是不要大家去专心致志地修身养性，或是大搞灵魂深处的革命。而是要求大家不断地去寻找外在的更广阔的服务对象，或是更有意义的奋斗目标。因为你的内心世界多么高尚，你个人修炼的境界多么超越，别人是无法看见的，当然更是无法衡量和考核的，我们唯一能够看见的是你在外部环境中所表现出来的态度和行为，它们是否有利于公司建立一个合理的运行秩序与规律，是否有利于去除一切不能使先进文化推进的障碍，是否有利于公司整体核心竞争力的发展。这就需要不断地走出内心世界，向外去寻找更为广阔的服务对象和更有意义的奋斗目标，并通过竭尽全力地服务于他们和实现它们，使我们收获一个幸福、美好、富有意义的高尚人生。

其实我所说的自我批判的根本意义，也就在于此。（来源：前瞻网 2015.10.23）

学习华为之道，构建学习型组织体系

——记生物制品事业部华为“企业组织能力建设”学习收获分享会



向成功的企业学习，分析总结成功的精髓，可以帮我们走向成功！向伟大的企业学习，对比自身差距和不足，可以让我们走得更远！为深入传递及学习《客户价值驱动的企业组织能力建设与管理变革》内容，5月23日晚，生物制品事业部第一期管理干部内部学习分享会在成都召开。生物制品事业部人力资源总监胡淑梅、技术总监邢刚博士、

营销中心总监汪德树、成都天邦生产总监苗丽华、采供总监程国浩以及各级管理人员现场或通过电话连线方式参加了本次会议。

在5月11-12日期间赴和县参加《客户价值驱动的企业组织能力建设与管理变革》培训的徐大为、尚宇宾、胡淑梅、邢刚、苗丽华，在会上分别分享了学习期间的收获及感悟，明确了在未来工作中如何

应用及提升。华为的组织管理方法以及行之有效的干部管理政策，为其组织的健康发展注入了强大而积极的正能量，也给所有参会人员一次思想的洗礼及管理知识的沉淀机会。

资源是会枯竭的，唯有文化生生不息。公司要保持高度的团结与统一，靠的是构建学习型组织，让管理层具备企业家精神，能真正领悟企业文化精髓并向下传递。组织能力是组织的核心，企业组织能力提升的目的是为了让企业能够活下去，从而获取更大的商业成功。随着企业的成长和发展，变革之路是企业组织能力必经的成长之路。通过持续的管理变革，建立以客户为中心、以生存为底线的管理体系，使文化价值观在流程、组织、信息层面落地，支撑公司业务的发展和战略目标的实现。在正确的战略

路线确定之后，干部管理就是决定性因素。华为的干部政策讲到认同企业的核心价值观是衡量干部的基础，品德和作风是干部资格底线，绩效是干部选拔任用的必要条件和分水岭。干部的决断力、理解力、执行力和人际连接能力是干部持续取得高绩效的关键成功要素。这也为我们今后如何培养优秀管理者指明了方向。



通过前期对《开发、妥协、灰度》、《拧麻花》、《为什么要自我批判》和《一个职业管理者的责任与使命》四篇文章的学习，在场的管理者从自身工作岗位、心态变化及心得感悟等方面出发，分别与所有参会人员做了深刻、认真的分享。通过对华为的核心价值观和管理哲学的学习，明确了作为企业管理者，尤其是需要发挥承上启下、有效执行、协调参谋的中坚力量的优秀中层管理人员的能力及素质要求。通过有目的的提升，最终依据公司的核心价值观及发展愿景，主动、负责地开展好工作，使公司富有前途、使工作富有成效、使员工富有成就。

最后胡淑梅做总结性发言，企业管理的目标是流程化组织建设。通过组织建设，帮助下属成长，实现组织整体作战。公司希望通过今

年多次的学习，引导各级管理人员把精力聚焦在价值创造上，把精力集中在业务进步上，不断提高业务水平、改善服务质量、简化事务流程、降低运营成本、提升组织整体战斗力。我们的管理者一定要主动学习，并将学习到的知识进行总结、分享、向下传递，把能力构建在组织上。企业发展要进步，我们唯一能做的就是坚信：唯有变化才是永恒不变的真理。希望所有管理人员在适应行业新形势前提下，能够敢于拥抱变化。公司不希望任何一个人掉队，但也绝不会容忍任何一个懒人的存在，因此那将是对奋斗者最大的激励。眼界决定境界，定位决定地位，希望每一位管理者都能不断提升自身定位，让组织发展更好的同时，个人能力也将得到更程度的提升。

（天邦生物 吴略）

赢在起跑线！加州鲈鱼水花至驯化阶段要点总结！

加州鲈养殖在不同区域呈现不同的发展的模式，近期华东地区的加州鲈也迎来了新一轮的养殖季，养殖户们已经摩拳擦掌、蓄势待发。一个好的收成离不开一个好的开始，其中鲈鱼苗的培育是至关重要的一步。2018年11月以来，鲈鱼行情持续低迷，如何在这种行情下降低成本，如何提高科学育苗，提高加州鲈苗成活率，降低养殖成本和风险，提高生长率一直困扰着一线加州鲈养殖户，接下来，小编带你科学育苗，降低苗种成本，提高养殖成功率，赢在起跑线。

华东地区作为加州鲈养殖的核心区域之一，每年加州鲈水花培育是加州鲈养殖的第一关。除了选择口碑好的苗场外，现场判断加州鲈水花质量也是重要一环。首先，观察水花活力，选择强壮而有顶水现象的水花为宜；第二，选苗应选择同一批鱼卵的同时孵化出来的苗，减少后期苗大小规格差异较大的现象。

一、水花的选择 鲈鱼养殖苗种先行，品质好的鲈鱼苗生长速度快，饵料系数低，成活率高，抗病能力强，苗期发病几率大幅降低。选择水花时应注意以下几点：

1. 有条件的养殖户一定要亲眼查看亲本鱼的质量，除去正规有证书的优鲈系列苗场外，优质的苗种场使用的一种鲈鱼平均规格在1.5斤上，炮头达到2.5斤，大母本繁殖的出的后代性状不输优鲈系列苗种；若亲本鱼规格较小而且很均匀，则可能为老口鱼塘挑过几次水花剩下的品质相对较差的非炮头鱼，挑选苗种时要注意甄别，防止小养殖场以次充

好。 2. 挑选水花时最重要的就是查看水花的活力，品质好的水花逆水游泳能力强，无畸形，体色一致。

二、运输环节 挑选好苗种后，运输过程中的应激程度直接决定了水花下塘后的成活率。按照距离的远近水花下塘分三种情况处理：

1. 距离孵化池两公里以内，运输前两天天中午晚测量外塘水温，根据外塘下午一点时的水温为目标温度，将孵化池内温度缓慢降至目标温度加2℃，中午一点左右水水下塘，电动车加小桶的运输方式即可。 2. 距离车程两小时范围内的鱼塘采用纯氧加水桶的运输方式，由于纯氧气头会使水温降低，且溶氧过高的话会对水花产生造成氧中毒产生应激，有条件的养殖户可测量运输水中的溶解氧浓度，调节气阀控制溶解氧在10mg/L以内，运输过程中加Vc等抗应激产品，运输过程中做好保温措施，下塘时平衡水温，鱼塘内泼洒Vc抗应激。 3. 距离远的话多采用氧气包运输，氧气包下塘时一定要平衡水温，鱼塘内泼洒Vc抗应激。

三、水水下塘前鱼塘水质调节 1. 药物清塘消毒，杀死野杂鱼，清除过多的螺蛳，改善水生动物，鱼类致病菌和寄生虫。 2. 清塘后1~2天或者放苗前5天左右加水，第一天加水40公分左右，全池撒天邦爱水六控底改，一千克用2亩每米，第二天将水加至80公分左右，再次撒天邦爱水六控底改，一千克用2亩每米，底改完成后选择晴好天气使用天邦爱水解毒有机酸解毒清除水中有害物质提高肥水效率，一千克用2亩每米。底改解毒后池塘底泥的氧化还原电位能从-100mV左右增加至+100mV。 3. 水体解毒后2小时加天邦爱水肥水膏肥水，培养轮虫等天

然饵料，肥水膏视水体肥瘦程度添加，每桶10公斤用5-10亩每米。外塘水温稳定在15℃以上时可放天邦爱水超能活菌王肥水，活菌王内含有丰富的碳源以及有益菌，有益菌在养殖前期进行生态占位对后期养殖非常有利。苗池水肥水至透明度30公分为宜，池水颜色黄绿、淡黄为佳。加州鲈水水下塘后，主要以水中的幼小轮虫等浮游生物为食，水水下塘后第5天开始吃小型的桡足类和枝角类，10天后可以以吃中、大型的红虫。因此放苗前一星期，培肥水质，增加浮游生物量，池塘透明度保持在25~30厘米。若塘里生物饵料不够则需从其它池塘捞取红虫来投喂。

四、水水下塘前可用密网全池拉网一次，去除水蜈蚣、糠虾幼卵、野杂鱼等对水花伤害较大的有害生物。 四、水水下塘 水水下塘尽量选择中午一点左右，下塘前泼洒Vc抗应激，搭配天邦爱水复合免疫多糖全池泼洒，可降低水花应激，提高水花抵抗力，免疫多糖每亩每米水深用500g拌水全池泼洒。 五、日常管理 水水下塘后必须日夜巡塘，由于华东地区头批水花多在三四月份下塘，此时天气不稳定，许多养殖户往往会忽视水花夜间缺氧的危害，水花在缺氧后死亡沉底不会浮上来，这也是许多养殖户水花全军覆没的原因之一。 六、鲈鱼驯化 1. 设置冲水食台，鲈鱼水花在外塘长至2公分左右时食量较大，此时池塘内生物饵料基本消耗完毕，巡塘时发现鲈鱼开始在岸边转塘找食时即可开始驯化，设置好冲水食台后即可投喂半死不活的新鲜红虫（鸡花）引食，红虫内拌Vc和免疫多糖，Vc一般一千克拌400斤红虫，免疫多糖一千克拌400斤红虫，红虫投喂3天左右鲈鱼苗基本全部引至

食台处，前三天引食非常重要，三天下来不能引至食台的鱼苗要淘汰或失败扔掉，要么开口太晚规格较小被其他鲈鱼吃掉，因此建议养殖户前三天白天都待在食台上喂食，少量多次投喂，养成鱼苗抢食的习惯。



2. 按照天邦服务团队多年总结下的饲料驯化经验，鲈鱼苗2cm开始使用浮游生物源干后加天邦邦尼3号苗料混合少量的水，撒开投喂吸引鲈鱼苗，同时每天需干撒部分邦尼3号苗料让鲈鱼适应。

Table with columns: 邦尼3, 红虫, 日投饵料, VC, 免疫多糖. Rows show feeding schedules for different stages of fish growth.

比例，一般2~3天完全使用邦尼4号料。体长达到4~5cm开始使用邦尼5号料混合邦尼4号料，并且逐步提高邦尼5号料用量比例，一般3~5天可以全部使用邦尼5号料，此时完成加州鲈鱼苗驯化。

Table with columns: 客户, 杨老板, 放养时间, 3月15日. Rows show customer information and feeding data.

（2018年天邦全熟化客户杨老板引苗数据分享）

建议饲料投喂全程拌Vc加免疫多糖，添加量均为每千克拌160多公斤饲料。池塘水温稳定在18℃以上时可每天向食台处泼洒发酵好的天邦爱水超能活菌王，每亩每米10斤直接泼在食台即可，超能活菌王内含有大量高活性有益菌，有益菌倒入食台后可自行寻找合适的生态位置，丰富的碳源加活菌能迅速改善食台的环境，提高吃食量稳定pH稳定藻相，抑制有害菌生长，长期定期使用会抑制蓝藻爆发。由于鲈鱼掠食的习性，多数鲈鱼会在食台抢食时边吃边拉，因此食台处残饵粪便积累较多，塘底氨氮不断增加，配合使用天邦爱水六控底改能迅速分解残饵粪便，消除氨氮，提高池底氧化还原电位，每两天在食台及周边撒500g即可。

七、病害防控

鲈鱼苗期最常见的病害为熟身病，寄生虫病。熟身病多为环境变化诱引引起的条件致病病害，虹彩病毒，弹状病毒现阶段控制不了，养殖户应该从水质管理入手杜绝环境恶化突变引起的病害，例如下雨后2亩每米泼洒天邦爱水解毒有机酸一瓶配合使用vc

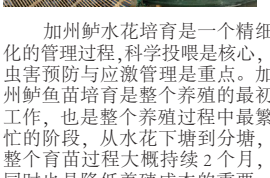
Table with columns: 氧化还原电位 ORP, 溶解氧 DO, 氨氮 NH3-N, 亚硝酸盐 NO2-N, 总氮 TN, 总磷 TP. Rows show water quality data.

如图所示氧化还原电位 ORP 在使用底改后明显上升

能有效降低熟身病出现的风险。寄生虫影响最大出现最早的为车轮虫病，鱼苗驯化期间应该定期杀虫，出现死鱼，吃食突然降低的情况，应立即停料查明原因及时处理，杀虫后使用解毒有机酸清除残余药物。

八、即时分筛

加州鲈鱼有同类相残的习性，鲈鱼苗规格在不到50尾/斤时，一旦体重相差一倍均会出现大吞小的现象，养殖密度越高情况越明显，一般7~10天分筛一次能有效提高得苗率。



加州鲈水花培育是一个精细化的管理过程，科学投喂是核心，虫害预防与应激管理是重点。加州鲈鱼苗培育是整个养殖的最初工作，也是整个养殖过程中最繁忙的阶段，从水水下塘到分筛，整个育苗过程大概持续2个月，同时也是降低养殖成本的重要一环。天邦业务人员希望通过梳理土塘水花培育流程和细节，真正帮助到一线加州鲈养殖户降低养殖风险，提高经济效益。（饲料事业部 吴康 罗灿）

卖猪路上，痛并快乐着



来自一个养猪人的自述：养猪人，每年好似在走长征，既然是长征，就免不了要爬雪山，过草地，就少不了要飞

夺泸定桥，抢过大渡河，更少不了要投入更多精力和心思，也多了几份浓浓的乡愁。

对于大部分大学毕业生来说，他们憧憬车水马龙、灯红酒绿、人潮涌动的大都市生活，亦或有少量人是想回到家乡过着雨打芭蕉、炊烟袅袅般恬淡的惬意生活，也有零星几个还沉醉在大学“睡到中午自然醒，吃到深夜不停”的美好回忆中……

同样的毕业生，但他的选择却与众不同。他利用学校的安排进入汉世伟猪场实习，并掌握相关养猪的实操知识，毕业后一个偶然的加入销售部成为一名销售联络员，他叫刘忠富。

刘忠富，一个平凡但不平庸的员工。刘忠富回忆到，他刚进入销售部的时候，因为不了解销售流程，没有客户资源，没有订单，自然业绩上不来，对于一个想干出一番业绩的员工来说，略显尴尬。他曾经多次怀疑自己不能胜任销售工作，想打退堂鼓，或是返回母猪场，百般纠结中最终还是决定留下来，经自己努力、

部门领导的支持和引导、公司的高度培训，从业务的了解到熟悉，从最初的犹豫变得坚定。

后来，随着服务部存栏量越来越多，销售量增多，工作强度增加，休息时间变少，与家人团聚时间更少。每逢逢年过节的时候，是他最纠结、痛苦的日子。家里妻儿依偎着他回家，可每次因为工作的原因计划多数落空，留给家人的更多的是失落，那怎么办呢？只能通过视频来与家人见面互动，每晚上下班回服务部第一件事情就是通过微信与小孩进行简短的通话。

短短的视频团聚对他来说也是奢侈。往往在与家人视频中，就会有客户来电，就这样，与小孩的通话就草草结束。面对家人，他有愧疚感和自责，也因为太多这样的情景有过想转行的念头，但躺下的那一刻，脑海里全是服务部的猪，有多少猪未销售，还有多少客户没有联系？猪卖了就可以结算，农户就有收益，服务部又可以进猪……所有人都曾大喜，自己再次一咬牙一跺脚，继续干，

手又不由自主的拿起手机联系客户源，第二天继续早起到农户处，看着经自己努力把一车车装满公司的商品猪运向远方，成就感油然而生。

生活虐他千百遍，他爱生活如初恋。如果某天有领导或者同事找他，他不是去卖猪就是在卖猪的路上。多数情况下，刘忠富都是踩着黎明的微光起身，跟随黑夜的尾巴继续卖猪奋战。特别是猪只出现异常的情况下，需要紧急处理，赶猪人员不足时自己就亲自上阵；农户不配合，去做农户思想工作，与农户周旋；耳标来不及打，自己钻进车里全程弯腰完成耳标处理，等到出来的时候全身都是猪粪，下午回到服务部才想起中午饭都没有吃。或许是发自内心的对工作的热爱和负责，让刘忠富达到了废寝忘食的状态。

生活中的刘忠富总是跟自己较较劲。三、四月份服务部每个月销售上万头猪，因为长时间的超负荷工作，导致他发高烧，头晕脑胀，全身发烫，疲软无力。但为了能完成当月销售任务，白天起床

坚持到现场参加销售工作，晚上到医院打点滴，这不是为了逞能，而是一种责任感的驱使。

工作上的刘忠富原则性很强。工作期间，他按照公司制度落实各项事务，对自己严格要求，对农户、司机、客户严格要求，从不会因为外部的小恩小惠给予绿色通道；对于异常情况，临危不乱，及时汇报，做到心中有数；对于服务部反馈的异常猪只合理进行风险评估，不因同事的亲密关系而优先销售，根据原则性平衡利益，争取做到公司利润最大化。

用他自己的话来说，卖猪的路上，偶尔是会出现阵痛的，但总体是快乐的，因为过程中收获了自己想要的更多的东西，同时这里也有他实现梦想的舞台。

刘忠富，践行公司的核心价值观，真正做到了“以客户为中心，以奋斗者为本，长期坚持艰苦奋斗”。愿我们以他为榜样，学习他优良的作风，传递更多正能量。

（汉世伟 黄自渊）

逐梦前行，感恩与无惧



透过历史的眼眸，
我们站在岁月的肩膀上回首……

十年前，海风吹过鳌山卫，
一颗种子开始落地、生根、发芽，
秉承“七个好”的经营理念，
以全心全意为客户服务为宗旨，
七好在蓝色海洋里启航！

选原料、调工艺、做实证、跑市场，
养殖棚、池塘边，讲技术、做推广，
养殖小讲堂，每一次都是技术和实践的碰撞，
技术经济论坛，每一场都是成功和喜悦的分享！

日复一日，年复一年，
历经雪雨风霜，稚嫩的七好已长成大树的样子，
专家肯定、市场认可、客户鼓掌！
鲜饵料，石斑料，国内领航！

透过历史的眼眸，
我们站在岁月的肩膀上回首……
2015年，我们乔迁莱西新厂，
技术升级，产能扩张！
全熟化虾料，引领北方市场！
精养淡水鱼料，带来养殖新希望！

2017年，天邦携手七好，到更加辽阔的天空翱翔。
大战略，大布局，
天邦展现百万吨雄心，
七好要贡献更大力量！

新车间拔地而起，
工艺设备全球领先
品质产能北方最强！
鱼虾蟹，名特优，海水淡水齐绽放！
全熟化，不坏水，稳产高产更舒畅！

透过历史的眼眸，
我们站在岁月的肩膀上回首……
十年的画卷展开，
是一路沧海桑田，风风雨雨、披荆斩棘，
是一首壮美诗篇，震彻云霄、豪情万丈！
五湖四海汇聚而来的我们，
在这里一起风雨成长，进退同步，荣辱同当，
在这里，我们拥有了渐丰的羽翼，更有能力展翅翱翔。

我们心里明白，今天的成就，是坚持的力量，
但我们更加知道，这一切，
离不开政府的指引，
更离不开所有客户的水火关照！
诉不完的衷肠，在此，道一句：
十载逐梦，感谢一路有您！

透过历史的眼眸，
我们站在岁月的肩膀上眺望……
前途光明，道路坎坷，
为了客户的价值，为了员工的梦想，
让我们撸起袖子加油干！

不忘初心，牢记使命：
以客户为中心，
以奋斗者为本，
长期坚持艰苦奋斗，
坚定的奔向双千亿的梦想！
十载逐梦，砥砺前行，
再起航，勇者无惧！
愿我们的下一个十年，更加辉煌！

任正非：一个职业管理者的责任和使命

领教导言：一篇《无为而治》的短文，被发布到华为内部报纸《华为内》上面，任正非看到后，引发了对管理者的责任和使命进行思考，于是发起了一场以公司治理为题的征文考试，考试对象是华为高级副总裁以上的干部。

在考试之前，任正非对他们发表了一次讲话，并从三个方面表述自己对“无为而治”的理解。

作为高层管理者，我们怎样治理这家公司，我认为这很重要。以前我也多次讲过，只是这篇文章（《无为而治》）给我们画龙点睛，更深刻地说明了这个问题。

我希望大家来写认识，也是对你们职业素养的一次考试。考不好怎么办呢？考不好你还可以学习，我们是托福式考试，以最好的一次为准。学不好怎么办呢？学不好你还可以调整，你辞去高级职务往下降。

因此要深刻理解公司制定三、四、五级干部任职资格标准的深远意义，我们坚持这个干部考核标准可能在相当长的时间内不会改变，每年大家都要提交述职报告，要填任职资格表格。二月份我将主持把高级副总裁以上的组织评议做完，我认为要一次一次刷新你们的思想，让你们理解公司对高级干部的要求。

我们要选一些填得好的任职资格表格、述职报告公开印刷，让下面人看看，让年青人找到灯塔，找到目标，他也就掌握了标准，学会了做人。这次的作文当然也会全文发表。

我和HAY公司顾问谈话时说过，过两三年后，公司管理规范了，华为要引入一批“胸怀大志、一贫如洗”的人进入公司，来激活沉淀层，不能让我们这些人功成名就了就在这里过日子，这是不行的。

我想强调一下什么是一个职业管理者的责任和使命。我们已经公布了高层干部任职资格评价标准（公司10号文件），《无为而治》这篇文章和公司10号文件是相吻合的，和我过去讲的许多要点也是吻合的，所以我想借这篇文章来测验一下大家对事物的真实认识。

第一点，我想强调一下什么是职业管理者的责任与使命。

一个职业管理者的社会责任（狭义）与历史使命，就是为了完成组织目标而奋斗。以组织目标的完成为责任，缩短实现组织目标的时间，节约实现组织目标的资源，就是一个管理者的职业素养与成就。

权力不是要别人服从您，而是要您告诉他如何干。因此，围绕组织目标的有效实现，个人所处的位置，承担的使命，应如何理解。怎样理解公司的组织目标的实现，我在《华为的红旗能打多久》上讲过，在历次很多讲话上都讲过，但大家都听不进去，今天就要考一次，你听不进去也要写。

一个职业管理者的职业就是实现组

织目标，因此，实现组织目标不是他的个人成就欲所驱使，而是他的社会责任（狭义）无时不在地给他压力。

这就是无为而治的动机。

为了实现组织目标，要有好的素养与行为，我希望大家重视对自己的定位认识，加强个人职业素养的提升。

第二点，我想谈一谈一个担任高层职务的职业管理者的应有心态和行为特征。

华为曾经是一个“英雄”创造历史的小公司，正逐渐演变为一个职业化管理的具有一定规模的公司。淡化英雄色彩，特别是淡化领导人、创业者的色彩，是实现职业化的必然之路。只有职业化、流程化才能提高一个大公司的运作效率，降低管理内耗。第二次创业的一大特点就是职业化管理，职业化管理就使英雄难以在高层生成。

公司将在两、三年后，初步实现IT管理，端对端的流程化管理，每个职业管理者都在一段流程上规范化的运作。就如一列火车从广州开到北京，有数百人搬了道岔，有数十个司机接力。不能说最后一个驾车到了北京的就是英雄。即使需要一个人去接受鲜花，他也仅是一个代表，并不是真正的英雄。

我们需要组织创新，组织创新的最大特点在于不是一个人英雄行为，而是要经过组织试验、评议、审查之后的规范化创新。任何一个希望自己在流程中贡献最大、青史留名的人，他一定会形成黄河的壶口瀑布，长江的三峡，成为流程的阻力。

这就是无为而治的必须。

我上面说的是仅对高级管理者的，我没有说基层不要英雄，炸碉堡还是需要英雄的。

基层干部不能无为而治。不当英雄，你也无法通向中高级管理者，谁会选拔你呢？对基层干部我们的原则是呕心沥血，身体力行，事必躬亲，坚决执行，严格管理，有效监控，诚信服从。与高级干部标准反过来，形成一个对立统一的悖论。

第三点，已经付了报酬，按劳获得了待遇，“英雄”不应作为额外索取的名义。

在职业化的公司中，按任职资格与绩效评价，付了报酬，已经偿还了管理者对职业化管理的贡献，个人应不再索要额外的“英雄”名义的报酬。为此，职业化管理者是该奉献时就奉献，而不是等待什么机会。

我们的价值评价体系也要学会平平静静。如果我们的价值评价体系，只习惯热闹，那我们就会导致高级管理者的“行为英雄化”。

实现无为而治，不仅是管理者实现“从心所欲不逾矩”的长期修炼，更重要的是我们的价值评价体系的正确导向，如果我们的价值评价体系的导向是不正确的，就会引发行为英雄化。行为英雄化不仅仅是破坏了公司的流程，严重的还会导致公司最终分裂。

在这个问题上我认为高级干部的价值

评价体系导向比个人修炼更重要。个人修炼当然也重要，但小草再怎么浇水也长不成大树，如果价值评价体系不正确的话，那我们的导向体系就错了，我们公司就永远发展不起来。

我们将逐步引入西方公司职业化的待遇体系，如工资、奖金、期权、股期……，都是回到让职业管理者默默无闻、踏踏实实地上工作上去。我们实现了这些，高层更不应成为英雄。

这就是无为而治的基础。

——任正非 2000.3.20

无为而治

一次偶然看见一句话：“没有英雄的民族是幸福的。”

我很吃惊，因为我们历来生活在一个歌颂英雄、呼唤英雄的意识形态中。然而我细细想来，又觉意味深长：纵观历史，往往是因为矛盾已积累、恶化到了“不能不解决的地步了”，英雄出现，拨乱反正，气贯长虹。所谓时势造英雄，原来如此。

丘吉尔、甘地、曼德拉，这些伟大的人物，无不和时代的苦难紧密相连，而在他们之前呢？其实矛盾早已酝酿了很久了，危机不是一天诞生的。

一个拥有众多民族英雄的民族，必定是一个历史上屡遭外族欺凌的民族。而现在被公认为人类文明楷模的欧盟、比利时、北欧瑞典、挪威等国家，已久无英雄之说，因为他们基于全民族的智慧已使各类重大矛盾在萌芽时就被清除了。

在我国有一个关于古代神医扁鹊的故事。

说扁鹊有兄弟三人：大哥医术最高，当疾病尚表现在皮肤气色上时，他就已经观察到，并简单地给病人服几剂药就好了，但大家以为他只能治小病，故名声不出乡里；二哥医术差一级，要等疾病已进入到病人的肌骨了，才识别出并治好，但名声反而到了州郡；三弟扁鹊，医术最低，非要等到疾病已入肺腑，病人已行将就木了，才知道去医，大动干戈，将之救活，结果反被尊为神医，举世闻名。

联想到我们的企业管理者，那些整天快速响应，四处忙碌的，看似热闹，其实很可能是他的周边工作环境在思路、方法上有问题，或是前任的工作积累了很多问题，基础太差。结果大量的时间、精力花费在“中断→保护现场→紧急处理→恢复环境”上，有时“中断处理”有好几层递归。这样员工相当部分的资源消耗在调度环节，工作绩效肯定要大打折扣。

而优秀经理人（及经理人团队）治理下的公司、部门，一切都有条不紊地在运作，员工甚至不大感觉到管理的存在，而团队绩效却很突出，因为管理的最高境界就是无为而治！

——殷志峰 2000.01.22

（来源：CSTD人才发展社群）