

双胞胎集团： 选择比努力更重要

创始人鲍红星打造拥军企业，将军旅品质植入公司文化

■ 林志华 刘培培

“选择比努力更重要”，拥军企业双胞胎集团创始人鲍红星说过的一句话。落户在南昌高新区的双胞胎集团，是一家专业生产饲料的企业。该企业转变发展方式，在产品发展模式上、人才资源运作模式上、经济增长方式上做出了最有效的选择，从而实现了企业的可持续发展。2007年，企业饲料的年销量才65万吨、年销售收入18亿元，还是个名不见经传的饲料界小辈，至2010年，企业的饲料年销售量已达350万吨，年销售收入110亿元，坐上了中国猪饲料年销量老大的宝座。今年前10个月，企业已实现363.32万吨的销量，剩下的2个月，企业已进入销售旺季，每月可望以50万吨的销量增长，全年销量可望超过450万吨，比上年再增100万吨以上。

产品发展模式选择： 只做好猪料

双胞胎集团也走过许多弯路。曾模仿正大集团，主攻鸡料市场。之后，发现鸡料技术含量低，竞争激烈，路越走越窄。后调研发现猪料市场很大，却没有领军品牌。在十字路口，双胞胎集团选择了进军猪料市场，并雄心勃勃，誓背水一战，要做出中国最好的猪饲料。

在猪料市场，技术含量最高的是乳猪料。之所以说它的技术含量高，是大多乳猪料都很难解决乳猪拉稀问题。双胞胎集团投入公司的全部家当400万元，就从乳猪料开始，把所有精力放在乳猪料的突破上。

双胞胎集团大胆创新，把膨化技术引入到乳猪料的生产。经过连续两年多的配方实验，最终筛选出一个最优配方，解决了小猪的拉稀问题，还使小猪皮红毛亮了。

产品一推出，问题随之而来，双胞胎乳猪料很快就被假冒者仿制。迫于无奈，双胞胎集团开始对饲料模具进行改造。改造后，两颗料并排压制出来，外形犹如一对双胞胎。当时在农村，谁家生了双胞胎是相当喜庆的事，因此，公司就把这种外形独特的乳猪料命名为“双胞胎”，公司也正式更名为“双胞胎集团”。吉祥喜庆的名字，新颖的外观，让老百姓一下子就记住了双胞胎。

为了防止对手复制，双胞胎集团迅速对产品外观、名字都申请了专利。而且还把“三胞胎”、“四胞胎”、“梅花型”等所有非圆形的饲料外观都申请了专利保护，给对手设置了“复制”的法律壁垒。双胞胎也成了饲料行业第一个拥有自主知识产权的企业。

双胞胎集团再接再厉，以肠道健康调控关键技术为核心，通过优化使用有关调控物质和进一步技术集成，优化产品，先后推出双胞胎乳猪奶粉、双胞胎猪场乳为代表的系列优质新产品，突破性地解决了仔猪断奶后腹泻、采食量低和生长阻滞的问题，仔猪日增重提高了12%—20%以上，极大地提高了养猪生产效率。2010年5月，双胞胎《绿色安全的功能性乳猪饲料的产业化》获国家火炬计划项目证书。2011年1月14日，双胞胎集团《仔猪肠道健康调控关键技术及其在饲料产业化中的应用》研发成果荣获国家科技进步二等奖。

双胞胎集团以乳猪奶粉、猪场乳为主打，打开了市场。双胞胎乳猪料在农村养殖户中赢得了极好的口碑，越是基层养殖户，口碑越好。双胞胎乳猪料的



市场地位已经深入千千万万养殖户的心中，非常牢固。作为教猪料的双胞胎乳猪奶粉，今年8月销量一举突破万吨，为11097.74吨，已占全国教猪料销量的1/5。

双胞胎只做好猪料，这已成为双胞胎集团的产品发展模式。好产品带来的一定是好市场。现在市场上，产品的竞争，不是单个产品的竞争，是整个产品链的竞争。在双胞胎的整个产品链上，小猪料、中猪料、怀孕母猪料、哺乳母猪料、公猪料等产品都是有优势的。双胞胎的产品是节粮型产品，养猪全程的料肉比是2.4:1。据统计资料显示，目前行业内其他饲料企业的料肉比都在2.6:1或2.8:1，有的甚至达到3.0:1。双胞胎的料肉比，为养殖户带来了最大的养殖效益。

据统计，今年1—9月，双胞胎的怀孕母猪料和哺乳母猪料销量为146911吨，比上年销量大幅增长53%，越来越多的大猪场用上了双胞胎怀孕母猪料和哺乳母猪料，双胞胎母猪料像双胞胎乳猪料一样，正异军突起。

人力资源运作模式选择： 鲑鱼效应

“我一直认为，企业管理者最主要的工作就是管好两方面的工作，一是资金，二是人才。从优先级来说，管好人才比管好资金更重要。”鲍红星说。双胞胎集团在人力资源运作模式上的选择为鲑鱼效应。双胞胎致力于“培育人、造就人、创事业”，在人才的吸纳、使用、培育上有一套自己的办法，使企业保持了旺盛活力。

鲑鱼效应体现在企业的末位淘汰。GE公司前CEO杰克·韦尔奇提出的活力曲线，其本质就是“末位淘汰”。双胞胎集团引入到人力资源的运作中，每月都要对员工进行A、B、C类评定，对处于后10%的C类员工进行谈话。一年内有3次被评为C，必须被企业无情淘汰。因此，双胞胎集团每个月都有一批业绩差被淘汰的员工。这样，使企业每个人都时时处在激情满怀、拼命工作的境地，企业充满活力。

鲑鱼效应体现在打破老员工和新员工的界限。在选拔任用上，不问学历文凭，不搞论资排辈，不分先来后到，选用的标准只有一个，那就是“优胜劣汰、择优录用”。对于有能力的“元老”派，企业不吝荣誉和待遇；对于干劲

十足的新员工，企业同样给予激励和空间，在动态发展、新老结合的过程中，建立一个优势互补、富于战斗力的人才团队，从而在集团营造一种“干部能上能下、员工能进能出、工资能高能低”的用人氛围。

建立学习型组织对企业来说是一个任重而道远的课题。在双胞胎集团，培训被列入企业重要的职能。新员工，先进行三天的基础培训；技术岗位员工，再进行师徒制带教培训。企业中高层管理人员则被送到国内外著名高校和培训机构进行MBA工商管理课程的学习。企业机关工作人员和车间生产人员的业务培训，培训老师是从各个工作岗位挑选出来的，他们有丰富的实战经验。他们用自己的亲身体会来给员工做培训，效果非常好。今年8月，双胞胎集团成立了双胞胎学院。它的成立，承载着企业文化培训、企业干部、后备干部的培训、新员工的培训和各条线关键岗位的应知应会培训。

双胞胎集团还把员工分成三种类型的人才——M型、P型和O型。M为管理类，这类人最大的特点就是在管理方面有天赋，有很好的组织、协调能力，企业从这一类人中选拔一批人担任中层以上领导干部。P类为专业类，这类人在专业上出类拔萃，堪称一流，但在管理上却有很大的缺陷，他们适合做专业、搞研究，不适合当领导，所以归类在P类，但他们在工资待遇上与M类平行，这样对他们是很好的激励，安安心心、踏踏实实为企业干。O类是操作类，主要是指机关里的一般工作人员和生产操作人员，企业为他们提供了很好的晋升通道，将根据实际业绩和能力，对表现突出的员工晋升到M类或P类，给O类员工营造积极向上的动力。

经济增长方式选择： 养殖户效益最大化

“只有养殖户发展了，双胞胎集团才能得到发展；只有养殖户赚钱了，双胞胎集团才能有利润。双胞胎这几年热心服务‘三农’，取得了比较好的实效，得农‘心’者得市场，得农‘心’者得发展。”双胞胎集团领导人鲍红星说这番话时深有体会。

双胞胎集团自创业伊始，就以高度的社会责任感和服务“三农”的企业责任感，站在“解放农村劳动力”的高度，将双胞胎产品定位在养殖户能“轻

松养猪，快乐赚钱”的重要环节，推出“省时省力不拉稀”、“自由采食长速快”、“花最小的成本长最多猪”的绿色、安全、高效、节能的养殖理念，夯实了具有创新跨越式发展的雄厚软、硬件基础。

双胞胎集团为了把农户从繁重的体力劳动中解放出来，同时引领“绿色”革命，减少农村环境污染，在饲料的处理上想了很多办法，先后经历了将饲料粉碎、煮“稀饭”到最后把膨化技术引入到猪饲料生产中的一步步走向成熟的过程。最终，使养殖户彻底告别了“一口大锅煮饲料”的繁重劳作，养猪业真正成为了“无烟产业”。

为了帮助农户实现养猪效益最大化，同时使养猪过程变得简单化和傻瓜化，双胞胎集团转变经济增长方式，改变产品销售单打独斗的模式，变成集约化、规范化、规模化。双胞胎集团通过探索猪的成长规律和长膘期，不断地摸索总结科学的养猪方法；通过用料比，把养猪方法变成数字化。双胞胎集团首先在自家的猪场进行了喂养实验，然后再推广到大面积的散户、专业户喂养和猪场喂养中。双胞胎集团一心只为养殖户降低成本，多多赚钱，想的是养殖户所想，为的是养殖户所为，根据不同地区的生猪生长特点，摸索出了“440”、“131”等数字化科学养猪模式。养殖户进行规模化养殖，变成了一件十分轻松的事，而且只需按照数字化、傻瓜化喂养，就能多长猪、快长猪。

“只卖价值，不卖价格”、“薄利多销，微利经营”，这些双胞胎的经营理念，为养殖户最大化留下了让利空间。今年，当其它饲料厂饲料纷纷涨价之时，在各工厂等候提货、已经车满为患的经销商们，向双胞胎集团总部打来了一个质问的电话：“你们为什么不提价？”言下之意，价格提上去了，就不会有这么多年在这儿排几公里长的队苦苦等候要货。正是这种“接地气”的价格，让利于养殖户，进一步拓展了市场。

双胞胎集团打开了一种新的思路、一种新的市场化发展空间。在规模化运作、规范化经营、集约化增长的发展中，双胞胎集团秉承“服务养殖，共赢未来”的发展理念，为员工提供了充分施展才华的舞台，为客户创造了最大的经济效益，为养殖户制造了性价比最高的饲料。双胞胎集团在创造新的养殖模式、使养殖户效益最大化的同时，也为自己打开了一方可持续发展的洞天。



用专业化融资 担保服务中小企业

河南军臣投资担保有限公司(以下简称“军臣担保公司”)是一家以退伍转业军人为主创、注册资金5500万元的民营企业。经省、市、区三级人民政府批准，于2009年4月由退伍军官联合创办。公司自创立之初，便致力于为个人和中小企业提供专业化融资担保及配套服务，为社会闲散资金提供安全、高收益的投资担保渠道的专业投融资担保服务。

军臣担保公司由老将军出任顾问，实行军事化管理，公司以军人的信誉、军人的作风、军人的品质、军人的优良传统为广大市民和中小企业提供投资担保服务。它的主要管理人员均来自部队转业干部，他们在银行信贷等相关金融部门工作多年，具有军人的作风及丰富的实践经验，由这些投资融资管理专家、风险控制专家组成的团队，为中小企业及个人工商商户搭建了一个投融资的平台，架起了民间投资人、融资人及银行之间的合作桥梁。

军臣担保公司拥有的这支精干、稳定的管理团队和业务骨干团队，始终坚持“诚信、责任、合法、快捷、创新”的经营理念，始终贯彻“信誉第一，客户至上”的经营方针。经过两年多的发展，公司组建了一整套规范完善的担保业务操作规范以及科学、严谨的信用评级与风险控制体系。公司以“争创中国著名品牌”为发展目标，按照现代企业制度要求，建立了科学的管理机制，在社会上逐步树立了良好的企业形象，取得了优异的经济效益和社会效益。

2010年3月，经上级批准，军臣担保公司在洛阳担保行业率先成立了工会组织和党支部。同时，军臣担保公司也是中国青年爱心工程协会常务理事单位，河南省企业信用担保协会理事单位，《武林风》品牌合作单位，并先后获得河南省担保行业十佳品牌单位、洛阳市最具品牌发展力担保机构、洛阳市最具投资价值担保机构等荣誉。

兵商总裁高级研修班(立项号 112561667)



兵商总裁高级研修班招生简章(主办单位:继续教育学院)

【课程综述】

清华大学继续教育学院是国务院授予的“全国军转干部教育培训基地”，为了提高进入商海的军旅企业家创业就业能力，充分发挥清华继续教育平台拥有雄厚师资力量优势，更好地为复转军人服务，联合国务院军转办、国家发改委、民政部、国资委等政府部门，同时还得到了军事科学院、国防科技大学以及共和国数十位将军的鼎力支持，博采国内外经典管理与领导力课程体系之长，遴选一流师资，倾力打造了“兵商总裁高级研修班”，课程设置在注重实用性的同时，经过广泛和深入地调研，特别加入了针对复转军人的诸多军旅文化元素，帮助已经有所建树并渴望得到有针对性强化培训的复转军人掌握前沿管理理论、更新实战领导体系、提升战略远见、领导力与创新变革能力，从而塑造兵商总裁独树一帜的品格和品牌，也为广大优秀复转军人搭建起一个高端的学习和交流平台。

【课程特色】

- 1、兵商文化——整个课程体系注入了军人文化、兵商文化；
- 2、特殊的师资阵容——邀请成功的复转军人企业家分享经验；
- 3、灵活的学习方式——非脱产学习，每两个月集中学习四天；

4、广泛的人际交流平台——不定期参加每年的全国优秀军转干部创业论坛、高峰论坛，与战友分享经营管理经验。

【课外收获】

- 1、知名军旅企业考察：根据学员意愿组织国内外知名军旅企业实地考察。
- 2、高端沙龙交流：组织将军与企业家书画鉴赏、企业管理与营销经验分享等相关活动，丰富学员的学习生活，开阔视野，提高管理水平。
- 3、定期高峰论坛：学员可参加学院组织的有国家权威部门领导、知名国际化公司高管参与的峰会、论坛，进行企业发展政策及融资、技改政策解读、热点问题分析等。

【计划起止日期】2011年12月至2012年12月

【本项目宣传材料有效期】2011年11月—2012年6月

【咨询电话】010-68701021、68701898 程老师、王老师

010-62796854、62797236 马老师、董老师

【清华大学教育培训咨询投诉电话】400-818-0909

【清华大学教育培训与认证网】http://thm.tsinghua.edu.cn