



中国生物发酵产业协会
China Biotech Fermentation Industry Association

发酵行业系列培训教材

杜军 主编

发酵行业 企业管理模式

清华大学出版社



发酵行业系列培训教材

杜军 主编

发酵行业 企业管理模式

清华大学出版社
北京

内 容 简 介

发酵工业属生物高科技产业,我国发酵工业在快速发展过程中,一些中小企业的管理暴露出诸多问题,在管理的不同环节存在弊端,管理落后,这些弊端致使企业难以突破发展的瓶颈。而发酵行业重点企业通过不断探索,其管理模式和具体管理方法也有所改变,这些企业的成功经验对发酵行业其他中小企业的管理有参考借鉴价值。提高企业管理的现代化水平,全方位优化企业内、外部发展环境,对于发酵行业有十分重要的意义。

本书根据现代企业管理的特点,结合发酵行业企业管理现状及主要问题,通过调查研究和总结发酵行业重点企业管理经验,从中提炼出其先进的管理思想和管理方法,进而针对不同性质、不同规模、不同成长阶段的发酵行业企业提供具有可操作性的管理模式。本书内容新颖,结构紧凑,企业管理理论与实践分析相结合,能对发酵行业企业管理模式的推行提供一定帮助,对相关行业的企业管理也有一定的借鉴价值。

本书的主要读者对象为发酵及相关行业企业管理人员和职工、工商管理专业研究人员。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

发酵行业企业管理模式/杜军主编.--北京:清华大学出版社,2011.11

(发酵行业系列培训教材)

ISBN 978-7-302-27262-5

I. ①发… II. ①杜… III. ①发酵工业—工业企业管理—技术培训—教材
IV. ①F407.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 229111 号

责任编辑:张占奎 赵从棉

责任校对:刘玉霞

责任印制:王秀菊

出版发行:清华大学出版社

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编:100084

社 总 机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者:三河市李旗庄少明印装厂

经 销:全国新华书店

开 本:170×230 印 张:8.25 字 数:165 千字

版 次:2011 年 11 月第 1 版 印 次:2011 年 11 月第 1 次印刷

定 价:19.00 元

编委会名单

顾 问：石维忱

主 编：杜 军

副主编：邱 博 莫小曼

编 委(按姓氏笔画排序)：

万红兵 王 晋 卢 涛 孙 莹

李建军 李晓燕 陈三山 陈泽文

欧阳宇红

发酵工业属生物高科技产业,其应用遍及国民经济发展的众多行业和领域,发酵产品在国民经济中占有较高的比重,对促进国家经济发展起着重要作用。目前我国发酵行业生产企业约 1500 家,多为民营企业,其中中小企业占到企业总数的 95% 以上。企业规模大部分不足千人,不少企业在几百人左右。我国发酵工业在快速发展过程中暴露出诸多问题,管理落后,在不同环节存在不少弊端,比如无长远的发展战略,无持续的竞争力;目标任务不明确,不重视人才开发和使用,无科学的管理措施,无法稳定现有的各类人才;缺少产品目标市场的整体规划,市场覆盖区域过度扩张,未将销售渠道细化;在运营维护、人力、仓储等物流方面占用成本较高;技术条件和持续创新性差,不重视技术人才的培养和使用;没有明确的品牌定位。这些弊端致使企业难以突破发展的瓶颈。而发酵行业重点企业在日益激烈的市场竞争中,正不断拓展企业发展生存的空间。随着生产条件的变化,发酵行业重点企业通过不断探索,其管理模式和具体管理方法也有所改变,在管理方面不断地吸收和借鉴中外大型企业先进的管理思想,提升企业的管理水平,由管理带动企业的整体发展。这些企业的成功经验又对发酵行业其他中小企业的管理有参考借鉴价值。

企业管理是企业生存与发展的关键环节,企业管理涉及企业整体战略、经营战略管理、职能管理等方面,且分为战略层、战术层和执行层等多个层次的模式。随着我国市场经济的快速发展,发酵行业企业的管理模式水平,对发酵行业能否实现持久竞争优势和持续发展具有决定性的影响。在满足高质量、低成本的目标前提下最大程度地提高企业的发展速度和市场竞争力,是发酵行业企业管理模式创新与发展的基本趋势。为此,我国发酵行业企业要适应我国整体经济发展趋势,在探索企业管理模式的同时,强化企业管理意识,借鉴发酵行业重点企业和其他行业先进管理经验,提高企业管理现代化水平,全方位优化企业内、外部发展环境。

由于企业管理模式涵盖内容甚广,所以本书探讨的企业管理模式不可

能做到面面俱到,其中涉及的内容也难以做到全面、系统,在此尽可能择其要点介绍一些重点企业有特色的成功管理模式。本书旨在通过调查研究和总结发酵行业重点企业在管理中的成功模式、理念和经验,从中提炼出其先进的管理思想和管理方法在全行业推广,各企业根据自身实际情况,加紧更新企业管理的理念,找到适合自己的科学、有效的管理模式,使各企业的管理水平有所提升,社会和经济效益双双提高,从而加快发展壮大的进程。因此,研究分析发酵行业重点企业管理模式对促进我国发酵行业企业管理水平的提高,增强发酵企业的竞争力无疑具有十分重要的理论意义和现实意义。

编 者

2011年8月

第一章 现代企业管理的概念	1
第一节 企业管理模式的定义和属性	1
第二节 现代企业管理的特点	3
第三节 企业管理模式的优化	4
第四节 企业的科学管理转型	6
第二章 发酵行业企业管理现状	8
第一节 发酵工业现状	8
第二节 发酵行业企业不同成长阶段的战略特点和管理瓶颈	11
第三节 发酵行业企业管理普遍存在的问题	14
第四节 发酵行业企业管理的思维和行为转变	16
第三章 发酵行业企业战略管理及过程	22
第一节 内外环境分析	23
第二节 战略制定	27
第三节 战略目标执行	35
第四节 战略评价控制	36
第五节 企业战略管理发展趋势	38
第四章 发酵行业企业经营战略管理	45
第一节 成本领先经营战略	45
第二节 差异化经营战略	51
第三节 集中化经营战略	57
第四节 三种经营战略模式比较	60
第五章 发酵行业企业职能管理	62
第一节 人力资源管理	62

第二节 营销管理	64
第三节 技术管理	65
第四节 物流管理	69
第五节 品牌管理	71
附录 A 中国名牌产品管理办法	75
附录 B 美国、日本和德国有关品牌建设的政策与措施	79
附录 C ADM 公司 2010 年社会责任报告(CSR)摘要	87
附录 D 中国轻工业发酵行业十强企业	93
附录 E 第三届中国淀粉行业二十强企业名单(2010—2012)	94
附录 F 发酵行业部分上市公司基本情况	95
附录 G MBA 经典案例	111
参考文献	124

现代企业管理的概念

自古以来,人类就是共同劳动、共同生活的。每个人都是处于一定的人群之中,在集体中生存和发展。社会化的劳动生活,客观上要求合理配置资源、对劳动者与劳动过程进行有效的分工、协作和组织,以达到预期的目标。这种社会活动就是管理。著名管理学家哈罗德·孔茨认为:“管理就是设计和保持一种良好环境,使人在群体里高效率地完成既定目标。”

第一节 企业管理模式的定义和属性

总体上来看,目前管理学界和企业界对企业管理模式的认识是零散而混乱的,分类的标准和角度不同导致了形形色色的管理模式出现。其中最具影响力、为世界各国管理学家一致认可的是美国管理学家托马斯·J. 彼德斯和罗伯特·H. 沃特曼提出的管理模式的“7-S 结构图”。他们认为战略、结构(即组织)是管理的硬件,其余的是软件,而形成共同的价值观念是企业管理的核心。

一、企业管理模式的定义

企业管理模式(EMM),就是面向企业具体管理实践的、当代管理理论和方法在一定情境中相对稳定的组合和综合应用范式。企业管理模式的结构要素包括五个方面:产权制度、企业文化和经营理念、决策及领导模式、管理技术、管理体制和组织模式。其中产权制度是核心要素,因为在企业模式中产权制度是起决定作用的因素,也是其他四个要素发挥作用的基础。企业管理模式的支撑要素包括员工、产品和服务、企业战略目标和顾客。以上这些要素只有在企业管理中按照一定的规则产生互动,才能发挥各要素应有的作用,这种规则有自组织形式和层级管理形式。

企业战略管理是企业管理者为实现企业目标,根据企业外部环境及企业内部资

源和能力状况,为求得企业生存和长期稳定的发展,为不断地获得新的竞争优势,对企业发展目标、达成目标的途径和手段的总体谋划。企业战略管理是指企业战略的分析与制定、评价与选择以及实施与控制,使企业能够达到其战略目标的动态管理过程。

企业活动的中心是经营,即企业为了取得理想的经济效益,对企业经济活动进行的筹划、营谋及其实施运营。企业经营是企业的根本,是企业一切活动的中心。企业管理是随着企业经营的发展从经营中逐步独立出来的特殊社会职能,是企业经营发展的客观要求。企业管理必须为企业经营服务。管理对经营有驾驭的作用,管理水平的高低影响经营的成败。

二、企业管理的属性

(一) 企业管理模式的基本属性

企业管理模式基本属性的变量主要包括以下三个方面的内容:管理思想和观念,管理理论和原则,管理方法和技术。

换句话说讲,在影响管理模式基本属性或特征的众多因素中,只要其管理主体的管理思想和观念明确、所应用的管理理论和原则清楚、所使用的管理方法和技术明了,我们就可以表征出该管理模式的基本属性和特征,从而抽象地概括出该管理所具有的管理模式。据此,狭义的企业管理模式表征可用图 1-1 来表示,广义的企业管理模式表征可用图 1-2 来表示。

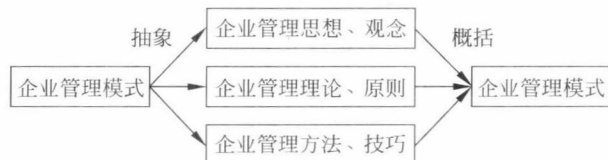


图 1-1 狭义企业管理模式的表征

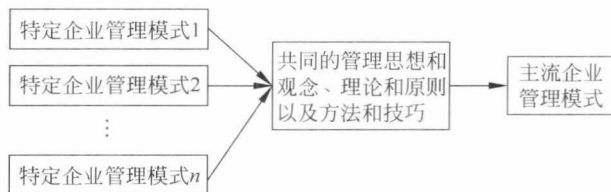


图 1-2 广义企业管理模式的表征

（二）企业管理模式的性质

企业管理模式是把解决管理问题的方法总结归纳到理论高度,是一些模式化的内容,所以它具有以下性质。

(1) 目的性。企业管理模式是有目的的人工系统,是为实现企业经营目标服务的。企业的总目标是利润最大化。

(2) 整体性。企业管理模式是各种管理要素、各管理子系统有机组合形成的统一整体。建立企业管理模式不是追求其某些要素、某些子系统、某些环节的局部优化,而是追求整体的优化。

(3) 可借鉴性。企业管理模式是共性和个性的统一,既反映同类企业管理的共同特征,又有每个企业的各自特点。因而,对同类企业科学的、成功的管理模式可以借鉴,企业类型越接近,借鉴性越强,但绝不能照搬。

(4) 动态性。企业管理模式不是一成不变的,随着企业经营内容、经营规模、生产技术特点及外部环境的变化等应不断调整以至转换。当今市场变化迅速,使企业向柔性发展,在管理模式实行逐步转化的过程中要注意继承性,避免不应有的损失。

第二节 现代企业管理的特点

企业管理模式的核心含义是:从特定的管理理念出发,在管理过程中固化下来的一套操作系统。管理模式是对管理实践活动的高度概括和总结,并以此形成企业固有的思维方式和运作规则。

第二次世界大战之后,现代化科学技术的发展日新月异,生产和组织规模急剧增加,生产力迅速发展,生产社会化程度日益提高,因此较之传统管理模式,现代管理模式呈现以下特点。

(1) 重视人的因素。现代管理认为企业管理的主要内容是对人的管理,在对人的管理中,了解人性,了解人的需要与付出的辩证关系。由于人与人的思想以及行为等各不相同,所以重视人的因素,也就是重视人的社会属性,重视发掘人的内在价值和积极性,从而保证组织中全体成员齐心协力地完成组织的目标。

(2) 人本管理与制度管理相结合。现代企业管理十分注重制度管理,以周密的制度确保实现企业的管理目标;而现代管理注重人的素质、人的协调、人的激励和人的自控,通过提高企业员工、管理干部的素质,以及合理的人力资源配置,使企业形成良好的组织氛围。制度管理是实现企业目标的辅助手段,要实现企业目标,重在对人的使用上。

(3) 强调权力集中。这就是使组织中的权力趋向集中,以便进行有效的管理。由于企业运行中普遍使用计算机、现代通信设备,使组织的结构趋向平面化,即减少了层次。因此,主管人员必须通过有效的集权,使组织管理统一化,以达到统一指挥、

统一管理的目的。

(4) 强调预见能力。强调要有很强的预见能力来进行管理活动。社会是迅速发展的,客观环境在不断变化,这就要求人们用科学的方法进行预测,以“一开始就不出差错”为基点,进行前馈控制,从而保证管理活动的顺利进行。

(5) 强化内部管理。进行企业组织结构的改革,并在此基础上尽快实现内部整合,强化内部管理。

(6) 把效率和效果结合起来。作为一个组织,管理工作不仅要追求效率,更重要的是要从整个组织的角度考虑组织的整体效果以及社会的贡献。因此,要把效率和效果有机地结合起来,从而使管理的目的体现在效率和效果之中,也即通常所说的绩效。

(7) 多维管理。随着生产力的发展以及技术的日益更新,现代的管理问题是交错联系,不再是简单的思考,现代管理是对多个管理因素进行实施,注重多维因素协调处理,如销售问题绝不单纯是销售部门的事,它和生产环境、技术开发环节、人员安排分配制度、经营方向、市场定位等都有紧密的联系,因此,多维管理是现代企业管理的一个突出特征。

(8) 目标是达到顾客满意。现代市场已经是买方市场,顾客的满意是企业经营必须追求的目标,企业不再只注重产品生产流程上的质量问题,而是将这一范围扩大到产品生产有关的全部过程。

(9) 注重管理效益。企业经济效益的大小决定于企业内部多方面因素,如经营决策是否正确、产品设计是否合理、产品创新是否及时、资源调配是否得当、员工积极性是否发挥、市场开拓是否得力、质量管理是否有效、产品生产是否规范等,总之,在很大程度上取决于管理,管理本身要出效益。一个企业如果管理水平高,经济效益则优,反之则劣。

不断学习是动力,不断创新是关键。任何已有的和常规的管理模式都将被创新的管理模式所取代,管理创新是管理的主旋律,要渗透于整个管理之中。积极学习发达国家先进的管理思想、管理理念、管理制度和管理经验,学习成功企业的管理经验,从中汲取营养,并通过不断学习和摸索,才能建构适用于企业自己的管理模式。

第三节 企业管理模式的优化

影响企业管理模式的因素有很多,但是起决定作用的因素主要有:企业家能力、企业制度、企业文化、企业战略和企业组织,我们把它称为管理模式的企业内部支撑要素,企业外部支撑要素主要包括国家的政治环境、经济政策、法律环境、技术环境、社会文化环境等,企业内、外部支撑要素共同构成了管理模式的支撑系统。或者说,是企业内部的支撑要素支撑着企业的管理模式更好地去适应企业的外部环境,从

而使企业不断地获得发展的动力和竞争优势,迸发出勃勃生机,表现出顽强的生命力。企业管理模式支撑系统如图 1-3 所示。

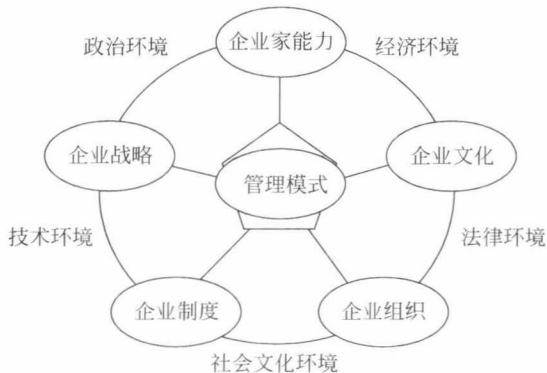


图 1-3 企业管理模式支撑系统

管理模式体系是一个整体的概念,要受到内外环境的制约。管理随着环境改变而发生变化,所以管理模式涉及理念、文化、行业、组织和控制的特征。我们要优化的管理模式,其实就是整合企业的全部资源,使之成为一体,从而发挥最大的效用,在企业管理博弈中达到平衡。

企业发展史上有过两次管理革命:一次是在泰勒提出“科学管理”之后美国福特汽车公司确立的单一产品大规模生产模式,是人类社会生产经营的一次重大革命;第二次管理革命,就是提倡“看板管理”、“零库存”、“15 个为什么”、“三及时运动”为多样化、人性化产品生产服务的丰田生产革命,在这次革命中,丰田模式被广泛应用,大大促进了企业生产发展的进程。有了成功的模式,我们也就无须一再重复相同的工作,从而使执行变得容易起来。在这个多变的新经济时代,企业家确实需要一种全新的管理模式来应对,使自己具备一些全新的、深刻而基本的能够创造价值的理念。

但是,成功的模式不可简单地被复制。纵观全球 500 强企业,没有几个是靠复制别人的成功模式来安身立命的,任何一个成功的模式都可以被学习而不能被完全照搬。毫无疑问,在当前形势下,企业要想少走弯路、平稳快速地发展,就必须借鉴西方的先进管理思想以及经验,必须把国外先进的管理思想和理念改造后为我所用,并融入到自己的企业中。中国企业需要建立符合具有自身生命力且具有中国特色的管理模式,企业需要与自身文化相适应的企业文化战略管理模式。一个成功的管理模式模型应该是:在充分吸收西方现代的管理原理的基础上,建立以本国本企业的企业文化、企业战略为导向的组织管理模式。

首先,我们需要根据特定的人文环境,改革激励机制,借鉴美国的绩效管理和知识产权管理经营。其次,应该学习德国企业严谨的品质,向市场提供更优秀品质的产

品,才能做成百年老店。再者,在学习欧美企业的同时,应该学习日本企业的团队精神和品牌弱化转变。同时,还可以分享本行业重点企业的管理经验。

成功的模式不可简单地复制,但可以分享,可以创造性地加以复制。在这个竞争手段、管理方法越来越同质化的今天,创造性地复制别人成功的经验是企业成功的一条捷径。做企业有很多的方法来做,有很多不同的规则和理念,通用的成功模式是万能的制胜宝典。学习别人的成功之处,借鉴别人的成功经验,结合企业自身特点加以创造性地运用是站在巨人肩膀上的明智之举。

企业根据自身的条件,在融合优秀管理原理、优秀企业文化的基础上,再加上企业战略、经营战略以及各种职能管理,并进行创新,形成适合本企业的独特的管理模式。发酵行业企业管理模式优化模型如图 1-4 所示。

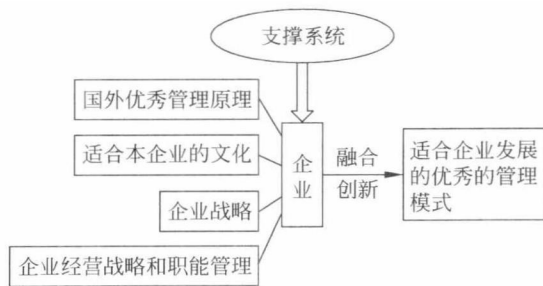


图 1-4 发酵行业企业管理模式的优化

该模型是一个动态的系统,当其内、外部支撑要素进行了很大变化的时候,企业为适应这种变化就要相应地调整其管理模式。管理实践是千差万别的,管理环境是变幻莫测的,只有在科学的管理思想指导下经营企业,才能使企业的经营获得真正的成功。管理模式体现了企业经营的精髓,创造性地复制管理模式可以达到事半功倍的效果。

第四节 企业的科学管理转型

科学管理是当代中国企业无法逾越的重大课题,是 21 世纪中国企业的第一难关。中国企业管理的最大问题就是科学管理转型。

科学管理转型的定义是:企业对传统的经验化、草莽化、异质化、粗放化、感性化管理方式进行变革,进而采取一种现代的标准化、同质化、规则化、程序化、理性化、数据化的管理方式。其根本目的是提高效率、降低成本、永续经营。

区别于西方企业,我们大部分企业所面临的不是“再造企业流程”,而是“第一次建立企业流程”;我们急需的不是“再造企业文化”,而是“第一次创建企业文化”。这

是因为我们还没有建立起行之有效的标准企业运作流程,也从来没有形成一个良好的企业文化。所以,企业面临的重大任务就是从经验化、粗放化、感性化管理模式向规则化、标准化、科学化管理模式的转型,这是企业科学管理哲学的基本原则。

企业的科学管理转型包括以下层面。

第一,文化形态层面:从传统的农耕文化管理形态转型为现代工业文化管理形态。

第二,技术操作层面:从感性型、随意型、经验型技术操作模式转型为理性型、标准型、规范型技术操作模式。

第三,管理模式层面:从权力型、人治型管理模式转型为法理型、制度型管理模式。权力永远被限定在预定的规则框架内行使,当权力与规则发生冲突时,权力永远服从规则。

第四,指导思想层面:从视企业为企业主个人财产、以利润为最大目的的指导思想转型为视企业为社会组成部分、以服务社会为企业最终的目的。

第五,经营意识层面:从单纯的关注技术、市场和资金转型为更加关注企业内部规范化、标准化管理程序的建立。

第六,运作方式层面:从单纯的强调传统博弈技巧转型为更加注重企业的管理体制、运作机制的建立和执行。

第七,关注重心层面:从传统的单纯只注重物质与资金转型为更加注重人力资源的建设和对人的关怀。

第八,权力模式层面:从传统的企业主统揽全局、一权独大的权力模式转型为由职业经理人操纵全局的权力模式。

第九,产权所有层面:民营企业从单纯企业主本人或家庭产权所有制转型为企业内部多股东共同所有和社会化所有制。

现代企业内外部运作实际上是一种科学逻辑的演绎,是一种异质资源的整合,是一种理性行为的拓展,是一种程序规则的张弛。企业规模越大,这种特性就越典型凸显,也就越需要程序化、标准化、规范化、同质化、集约化和格式化,这种状态就会逐渐形成一种现代管理文化。在西方企业,现代企业管理文化与传统社会心理文化之间是相互匹配的。而在中国企业,进行管理转型的瓶颈是现代企业管理文化与传统社会心理文化之间的冲突。企业在由传统管理模式转向现代管理模式的时候,首先碰到的就是一种巨大的文化阻力。这种文化阻力来自于整个社会的文化结构,来自于企业内部人员的思想境界和价值观念,尤其来自于企业中高层管理人员甚至于企业主本人,有可能导致中国企业现代管理进程缓慢。在企业及社会大环境适合的情况下,实施企业科学化的管理对企业的发展十分有利,不要等企业经营管理出现障碍,才进行企业管理的变革。

发酵行业企业管理现状

21 世纪发酵行业企业所处的大环境可以概括为市场化、全球化、信息化和知识经济的兴起。随着经济全球化趋势的深入,加上资源取之有度,供求关系从短缺经济转到相对过剩经济,经济增长方式从数量扩张转向质量提高,这使得企业之间的竞争日趋激烈,企业之间的竞争格局必然是从封闭经济走向开放经济并处于日益全球化的进程之中。

第一节 发酵工业现状

在国家产业政策指导下,随着科技创新和技术进步、科技推广应用和产业化步伐的加快,发酵工业产品空间进一步拓展,产品产量、出口量稳步增长,已成为国民经济发展中增长最快、最具活力的产业之一,在发展我国粮食生产、延长农业产业链、引导农业结构调整、推动农业产业化经营、实现工业反哺农业、促进农民增收等方面做出了重要贡献,为“十二五”发展奠定了良好基础。

一、将成为我国国民经济支柱产业之一

“十一五”以来,我国加快生物产业发展,初步形成了生物医药、生物农业、生物制造、生物能源、生物环保等门类较为齐全的生物技术研究、开发和产业化生产体系,具备了加快发展的良好基础。生物产业已明确成为我国未来战略性新兴产业之一,将在“十二五”发展规划中重点布局,并综合运用财政和信贷手段加大扶持力度,力促生物产业迅速崛起。

发酵工业即生物制造业,也是永恒不衰的工业。发酵工业是农业的下游产业,对科学、合理、有效地开发利用各种农产品资源,对农产品深度加工,提高农产品的附加值和经济效益,满足日益增长的消费需求,对振兴我国农业经济、增加农村和农民收入,对农业的可持续发展均具有重要的推动作用。

二、主要产品产量和出口量增长态势良好

2006—2010 年发酵行业继续保持良好的增长态势,平均年增长率为 17.84%,行业企业实现总体赢利,效益较好,其中大型企业和生产高附加值产品的企业赢利水平相对更好一些。2010 年发酵行业产品总产量超过 1683 万 t,同比增长 9.3%;其中柠檬酸、酶制剂、淀粉糖、酵母、赖氨酸增幅均超过 14%。2010 年发酵行业产值超过 1850 亿元,同比增长 15.6%。

2006—2010 年发酵行业出口总量保持增长态势,2010 年发酵行业主要产品出口量 241.8 万 t,较 2009 年增长 8.2%,总体仍呈现出增长趋势。其中,乳酸、多元醇、淀粉糖出口量增长幅度较大,酵母和酶制剂保持了较平稳的增长,味精和赖氨酸出现了负增长和零增长,这一方面可能和实施的味精出口退税政策取消有关,另一方面说明国内市场需求进一步扩大。出口创汇金额达到 26.3 亿美元,较 2009 年增长 19.5%。

三、产业集中度增加

发酵工业企业规模普遍较小,资源综合利用低,竞争能力较弱。由于企业规模偏小,达不到应有的经济规模,生产成本明显偏高,难以保证质量的稳定性,同时由于达不到一定规模,环保设施跟不上,“三废”处理成本相对较高,一部分企业难以实施污染治理,一些企业列入被淘汰的落后产能。做大规模,可以扩大产量,降低成本;做大规模,可以增强资金和技术实力,及时开发市场需要的产品;做大规模,可以树立品牌,发展名牌战略,以提高企业的国际竞争力。在产业政策的引导下,近年来发酵行业的产业格局发生了较大的变化,从中小企业为主体逐步向大企业、大集团为主导地位的格局转变,规模优势和成本优势明显,发酵行业已经形成了一批跨地区、跨行业且具有较强竞争力的优势企业、集团,产业集中度增加。受原料供应、生产成本和环境保护等因素的影响,我国发酵工业产业布局也发生了变化,发酵工业的产业形成以原料主产区为主的区域布局,由沿海港口等经济发达地区向原料产地转移的趋势明显。

四、原料供应问题日益突出

发酵工业所用原料包括玉米、大米、小麦、薯类、糖蜜等,其中 80%以上是玉米,约占全国玉米消费总量的 17%左右。前些年,玉米等粮食原料供给相对充足,加上国家政策上的倾斜,发酵工业进入了一个快速成长期,为农业产业结构调整、提高农产品附加值、增加农民收入等发挥了积极的作用。但随着产能的不断扩张,粮食加工能力扩张的速度远远超过粮食产量增长的幅度,原料供需矛盾逐步显现;加之世界粮食安全紧张形势,以及国家相应调整玉米深加工产业政策,更加剧了这一矛盾。原