



## 猛将必发于卒伍，宰相必取于州郡——华为干部选拔绝杀技：三权四力

导读：华为之所以在国内和国际市场表现优秀，并形成坚强的团队战斗力，其干部选拔和培养方法起到了决定性的作用。在华为的不同业务部门，不同的管理层级，干部选拔用的是同一套标准，以保证各层级干部都能够具备决策力、理解力、执行力和实际连接力。本文作者是华为前人力资源部部长，调配部副部长，这篇长文章详细介绍了华为干部选拔的标准、程序和独特做法。

1、华为的干部选拔标准  
华为建立了一套标准化的干部选拔标准。在华为不同的业务部门，不同的管理层级，在进行干部选拔的时候，大家采用的是同一套标准，这套干部选拔的标准，包括4个核心内容。

▲核心价值观是基础  
因为对于一个公司的员工队伍来讲，越是高层的人员，越需要对于公司核心价值观的认同、践行和传承。因此华为在挑选干部的时候，着力选拔那些在价值观方面跟华为真正高度契合的人，也就是华为所说的“同心人”。  
华为的核心价值观主要是三个内容：以客户为中心，以奋斗者为本，长期坚持，艰苦奋斗。因此华为在进行干部选拔的时候，在价值观的判断方面，也就是从这个方面进行判断。当然这是通过关键事件，来对价值观进行判断。

▲品德与作风是底线  
大家应该听说过华为的赛马文化，不能唯才是举。不符合品德要求的干部是要一票否决的。在选方面的考核也是通过关键事件来进行考核。譬如说在评价一个干部他是否具有艰苦奋斗的工作作风方面，会从这些方面来进行评价：是不是用人五湖四海，不拉帮结派？是不是实事求是敢讲真话，不掩盖？是不是能够耐得住寂寞，受得了委屈？

▲绩效是必要条件和分水岭  
大家应该听说过华为的赛马文化，也就是说对于个人加入到华为之后，他过去的所有的学历、工作经历都是一笔抹掉，每个人都是站在同一起跑线上。因此就像是一个巨大的马群，万马齐喑，一定会有些领先的最快的个人。

华为要求，只有绩效超过25%的人可以被选拔干部，这也是华为的“绩效是必要条件 and 分水岭”这个条件的意思。  
有3条标准。第一是最终对客户产生的绩效；是真正的绩效。第二是是否履行过过程责任与导向。第三条是素质是否高于绩效。不承认荣誉里的人，只有真正表现出绩效的结果才是公司认可的绩效。

在华为，绩效是评价一个员工非常重要的一个标准，绩效的好坏会影响到员工很多方面。

方面，包括薪酬、奖金、股票、晋升的机会等等。

▲能力是关键成功要素  
对于能力来讲，会有一些通用的能力，也会有一些根据岗位不同的专业化的能力。总能力是工作中持续展现出来关键的绩效行为，成功的实践经验是对能力的验证。

首先，华为会有一个共同的能力标准，就是对于干部而言，我们的领导力的要求。华为从1996年就开展联合益进行合作，2005年华为再度和合益合作，开发了华为领导力模型。

领导力模型包括3个方面的内容，有3大核心模块。第一块是建立客户能力；第二块是建立华为公司的能力；第三块是建立个人能力。其中包括了9个关键素质。这9项关键素质后来被衍生为华为在干部选拔的时候去进行的干部评价，叫做“干部9条”。

对于领导力素质的评价，不像一般写评语，用一些非常通用的、非常含糊、或泛泛而谈的评价，而是要求必须基于具体的事例。

在这些方面华为的管理层干部自上而下对于华为的领导为模型进行的深入系统。为了让管理者们能够掌握这些比较专业的方法，其实在华为的领导为模型建模的项目过程中，就卷入了很多业务干部来参与，这也是华为管理变革的一个特点。

不管是人力资源、财务管理、供应链管理，还是研发管理方面的，都会有大量的来自不同领域的业务干部参与到这个项目的过程中去。一方面他们可以比较深刻的了解公司进行管理变革的背景、过程，深刻的了解变革的思想、方法是怎样发生的。

另一方面，共同参与的过程也使得大家对于这一项管理变革产生了更多认同感，在今后工作中会有更多身体力行、更多的支持。

华为的干部9条经过实践之后，后来慢慢的演化成了干部4力，也就是：决断力、理解力、执行力和人际连接力。

高绩效干部要求具有比较强的决断力和人际连接力。中层干部要有理解力；基层干部要有执行力。

2、华为的干部选拔程序  
华为在干部选拔过程中是采用三权分用的方式。这三个权利是：建议权、评议权和否决权。

准确地说来，第一个权利是叫建议权与建议否决权，第二个权利叫评议权和评议否决权。第三个权利叫否决权和否决权。实际上也就是把干部选拔的过程从提名，由谁来发起建议，怎样进行建议，由谁来进行审核评议，然后由谁可以提出否决意见。让这三个权利分别由不同的组织进行行使，相互制衡。

这里要给大家介绍一下华为的AT，也就是行政管理团队。其实在华为各个管理层级

里面有两个组织，一个叫AT，一个叫ST。

第一个建议权，是由负责日常直接管轄的组织来进行行使，也就是说某一个干部他如果属于某一个职，那么是由这个职的AT组织，也就是行政管理团队来进行行使。

ST这个组织也就叫做经营管理团队，它是由经常设的这些部门一把手共同形成，所以它是跟岗位、角色直接相关的。

比如说中国地区部，中国地区部的ST是由中国地区部所有的一级部门的一把手来共同组成，那么他们来开展工作，进行决策，主要是针对于业务活动、业务事项。

▲组织的成员是由ST中间来进行选拔，不是说所有部门的一把手都可以进入AT，而是在其中挑选在人员管理方面具有比较强的能力、具有丰富经验的人来组成。

AT的职权范围是对所有人评价相关的工作来行使权利。譬如说干部选拔评议、绩效考核、调薪、股权发放等等。

建议权由日常直接管轄的组织的AT来行使，对于在举荐组织内这些部门来讲，是由他举荐的另外一方来进行建议否决权。

评议权和审核权这项中，评议权是由促进组织过程成长中能力建设与提升的组织来进行行使，也就是华为大学。

审核权是由代表日常行政管轄的上级组织来进行行使。也就是由建议权行使的组织的上级部门来行使。

第三个权利是否决权和弹劾权。是由代表公司全流程运作要求，全局性经营利益和长期发展的组织来进行行使，实际上就是党委。

党委在干部选拔任命过程中间行使否决权。在干部日常管理的过程中间行使弹劾权。这个否决权和弹劾权都是要有基础的，都要有依据。也就是在这个过程中由各层员工的评价到经过调查核实，查确实是这个干部有问题，干部就可以行使否决权和弹劾权。

3、华为的干部发展  
1997年，华为曾经发生过一次大事件：市场部的大辞职，在之后的两年半，华为又举办了“烧不死的鸟是凤凰”，从而奠定了华为能上能下的精神和文化。

能上能下首先是涉及的范围很大，涉及的人员非常多。现在在华为已经是大家能够普遍接受和认可的文化现象。能上能下是彻底的能上能下，岗位发生变化之后不易回新。

华为每年都会对干部进行末尾的淘汰，末尾淘汰是分层次进行的，高层、中高层和基层都是分层来淘汰10%的干部。如果说不是高层的话，可能最后被淘汰的会集中在基层。高层的干部同样也需要进行淘汰，这在华为都是强势执行。

文/王玲 |来源：正和岛商学院

理的角色转变，在这个过程中，管理者的自我认知、能力和时间的分配，都必须要进行调整，才能够适应新的岗位要求。

因此对于非常重视对于一线基层干部转身的过程，也开发了相应的基层干部在岗角色认知和实践的检验项目，这个项目里会进行核心价值观的学习研讨，角色认知的研讨，共有一周的时间。之后会进行半年内的在岗实践，然后再进行述职、答辩，合格的人才才能够进行在岗匹配。

4、华为的干部选拔的独特做法  
▲猛将必发于卒伍，宰相必取于州郡  
华为的干部队伍非常庞大，目前大约有1万2千多名干部，有非常多的具有全面综合能力强的人才。华为在干部选拔过程中有一句活叫作：猛将发于卒伍，宰相必取于州郡。就是说华为的干部一定是从基层一线来的，没有基层一线成功实践经验的人员是不能被提拔成为干部的。

▲干部流动频繁  
一般来说，一个干部不到3年的时间就要进行岗位调整，而且干部之字形的发展是华为提倡的。也就是说一个干部不是在自己的领域里一直往上走，这是烟囱式的发展。我们是十字形的發展，是在干部周围领域赋能。比如说提拔干部去到市场部，去到供应链，再到采购，经过多个业务领域的历练，综合的管理素质、对业务以及端到端流程的理解都会很深刻。

▲干部是公司资源  
华为坚决不允许干部叛逃，坚决不允许干部只在某个部门或者系统里面循环，华为特别对于中高高级的干部，会在公司总部层面来进行统一的岗位调配。华为最有一个“601干部”属于这个岗位清单之内的干部，都是由公司统一来进行管理的。这样可以保证干部能够跨领域、跨体系的进行调配。

▲能上能下的精神和文化  
1997年，华为曾经发生过一次大事件：市场部的集体大辞职，在之后的两年半，华为又举办了“烧不死的鸟是凤凰”，从而奠定了华为能上能下的精神和文化。

能上能下首先是涉及的范围很大，涉及的人员非常多。现在在华为已经是大家能够普遍接受和认可的文化现象。能上能下是彻底的能上能下，岗位发生变化之后不易回新。

华为每年都会对干部进行末尾的淘汰，末尾淘汰是分层次进行的，高层、中高层和基层都是分层来淘汰10%的干部。如果说不是高层的话，可能最后被淘汰的会集中在基层。高层的干部同样也需要进行淘汰，这在华为都是强势执行。

文/王玲 |来源：正和岛商学院

随着奶牛养殖科技的不断更新深入，现代牧场管理在“有度量，才能管理”的前提下，更重要的是把度量出现的问题做出实质性的处理。就拿牧场几个常见的现象来谈谈。

一、想想你的牛喝饱了吗？

09年8月份我刚接手西北地区一个牛场，这个牛场养牛已有10年多了，据老板介绍说每年到夏天（7-8月份）他们的牛场就很难过，尤其高产牛问题就很多，采食量日日下降（高产牛干物质采食量不足10公斤），兽医们每天主要工作就是给牛只补液，牛棚里也有喷淋和风扇，也采用的是移动式TMR饲槽，即使就是这样牛只发瘦、乳房炎、病死淘汰居高不下，而且全场自上而下都说“天太热，热应激太大”，实际问题是怎样吗？

我到场观察了三天，我就发现了一些问题：1、挤三次奶日粮每天送一次；2、牛只排队喝水；3、喷淋给水和水槽是一个管线；4、牛群拥挤率不足40%。第四天我就及时做出了调整，一是日粮配送三次（日粮干物质采食量按16kg设计），二是关闭所有喷淋，只开启风扇；起初全场均不理解，尤其是饲料班组，他们说一天喂一次就那一点草都吃不完，你还有特异功能呢，一天送三次不是浪费吗？不喷淋牛受得了吗？的确改变后的第二天清槽日粮剩余51%，饲养员也提意见了……第三天剩24%，第四天剩17.6%……第12天、13天、14天高产牛群每班次槽里都没有剩草，随后我就将干物质采食量提高到17.5kg，与此同时牛只排队喝水的现象有了改观，但依然还是饮水不足，其主要原因是牛舍牛只90头，而且仅有单面可饮水的200\*40\*40的两个水槽。当月底药费下降47.6%。9月15日日粮调控干物质提高到22kg。11月1日日粮调控干物质提高到23kg，与此同时奶量由18.75提高到24.11kg。

二、你是怎样对待乳房炎的呢？  
其实每个牛场都有着自己严格的消毒制度，但是否做足了？圈舍、卧床、走道你是怎么消毒得？谁操作的？谁监督了？谁检查了？用的啥设备？用的啥药？药液的浓度够吗？还有乳头药溶液是怎样使用的？到位了吗？药溶液是谁在配置？啥时间配置？怎样配制的？浓度够吗？等等这些

问题你都有度量吗？你度量了又是怎样落实的？

有一家牛场两年时间因乳房炎淘汰牛只460头，这个牛场真可谓已经是谈乳房而色变的地步了。

奶牛乳房炎症状为乳房实质、间质的炎症。病因多由机械性刺激、病原微生物侵入及化学物理损伤所致。分为浆液性乳房炎、纤维索性乳房炎、化脓性乳房炎、出血性乳房炎、坏疽性乳房炎和隐性乳房炎。基于如此我就逐一检查了该牛场31头患病牛只的乳房及乳汁，临床症状有以红肿、乳汁变清、乳汁粘稠并带有乳凝絮块具多。要实现快，就要根据临床症状快速做出病原分析、和初步判定病原微生物，选定用药，实施对症治疗。

乳汁颜色发红，呈粉红色，称之为血乳。血乳乳汁有光泽，多属乳腺毛细血管损伤；血乳乳汁深暗无光泽多属热源性疾病所致或细菌性感染。无乳链球菌多数为亚临床症状，不引起明显的脓肿或纤维化，但感染腺体从而使奶产量明显减产，少出现全身症状，感染初期可能间歇性发热，从乳汁中体细胞数明显增多时可怀疑为无乳链球菌感染。

停乳链球菌无特异性症状，当最初挤出的乳汁中出现凝块、片状凝块、并轻度发烧、乳房肿胀、发热、乳房发炎、肿胀、坚实、疼痛、出现跛行，分泌乳汁呈奶油状或含脓或稀的乳汁中散布着凝块、絮状沉淀或浓稠的奶油。可引起坏疽性乳房炎(毒血症症状加重，极度肿大坚实的乳区在几个小时内由粉红色变为红色->紫色->蓝色，心跳加快，发热，深度毒血症则精神沉郁、食欲废绝，发病乳区出现水泡、有浆液渗出，触感凉凉，呈蓝黑色，坏疽区与周边皮肤界限明显，分泌物为血染浆液，带有凝乳块及絮状沉淀，挤奶时可发现某些乳腺内有气体)，慢性症状可导致乳腺可触知的纤维化，可引起怀疑金黄色葡萄球菌感染。

根据以上病症，施行治疗，及早治疗，采取多法、多途径给药，抓住时效，打赢时间战，严守操作规范，我想临床型乳房炎治疗并不难。随后又对大群牛只做了CMT检测，其中阳性87头（+14头，++43头，+++30头），占泌乳牛的24.86%。综上所述，该牛场乳房炎是出在环境上，因此只要做好环境卫生和正确的选用乳头药溶液乳房炎就可取得预防的成功。后来安排专人定期由我亲自监督消毒，严格制定挤奶操作规范发给每位挤奶员及技术员，多次组织学习，现场指导，并安排专人管理药溶液及设备消毒，历时8天，CMT阳性率8.7%，体细胞由原来的87万降低到43万。

现代化牧场管理就是把度量出的问题做足了，做透了，宁愿做过了都不要做不到位。只有这样才能有效管理牛场生产，实现“有度量，才能管理；有管理，才能改进；有改进，才能提高”现代化牧场管理技术的新观念。  
草原天邦 王锋

问题你都有度量吗？你度量了又是怎样落实的？

有一家牛场两年时间因乳房炎淘汰牛只460头，这个牛场真可谓已经是谈乳房而色变的地步了。

奶牛乳房炎症状为乳房实质、间质的炎症。病因多由机械性刺激、病原微生物侵入及化学物理损伤所致。分为浆液性乳房炎、纤维索性乳房炎、化脓性乳房炎、出血性乳房炎、坏疽性乳房炎和隐性乳房炎。基于如此我就逐一检查了该牛场31头患病牛只的乳房及乳汁，临床症状有以红肿、乳汁变清、乳汁粘稠并带有乳凝絮块具多。要实现快，就要根据临床症状快速做出病原分析、和初步判定病原微生物，选定用药，实施对症治疗。

乳汁颜色发红，呈粉红色，称之为血乳。血乳乳汁有光泽，多属乳腺毛细血管损伤；血乳乳汁深暗无光泽多属热源性疾病所致或细菌性感染。无乳链球菌多数为亚临床症状，不引起明显的脓肿或纤维化，但感染腺体从而使奶产量明显减产，少出现全身症状，感染初期可能间歇性发热，从乳汁中体细胞数明显增多时可怀疑为无乳链球菌感染。

停乳链球菌无特异性症状，当最初挤出的乳汁中出现凝块、片状凝块、并轻度发烧、乳房肿胀、发热、乳房发炎、肿胀、坚实、疼痛、出现跛行，分泌乳汁呈奶油状或含脓或稀的乳汁中散布着凝块、絮状沉淀或浓稠的奶油。可引起坏疽性乳房炎(毒血症症状加重，极度肿大坚实的乳区在几个小时内由粉红色变为红色->紫色->蓝色，心跳加快，发热，深度毒血症则精神沉郁、食欲废绝，发病乳区出现水泡、有浆液渗出，触感凉凉，呈蓝黑色，坏疽区与周边皮肤界限明显，分泌物为血染浆液，带有凝乳块及絮状沉淀，挤奶时可发现某些乳腺内有气体)，慢性症状可导致乳腺可触知的纤维化，可引起怀疑金黄色葡萄球菌感染。

根据以上病症，施行治疗，及早治疗，采取多法、多途径给药，抓住时效，打赢时间战，严守操作规范，我想临床型乳房炎治疗并不难。随后又对大群牛只做了CMT检测，其中阳性87头（+14头，++43头，+++30头），占泌乳牛的24.86%。综上所述，该牛场乳房炎是出在环境上，因此只要做好环境卫生和正确的选用乳头药溶液乳房炎就可取得预防的成功。后来安排专人定期由我亲自监督消毒，严格制定挤奶操作规范发给每位挤奶员及技术员，多次组织学习，现场指导，并安排专人管理药溶液及设备消毒，历时8天，CMT阳性率8.7%，体细胞由原来的87万降低到43万。

现代化牧场管理就是把度量出的问题做足了，做透了，宁愿做过了都不要做不到位。只有这样才能有效管理牛场生产，实现“有度量，才能管理；有管理，才能改进；有改进，才能提高”现代化牧场管理技术的新观念。  
草原天邦 王锋

问题你都有度量吗？你度量了又是怎样落实的？

有一家牛场两年时间因乳房炎淘汰牛只460头，这个牛场真可谓已经是谈乳房而色变的地步了。

奶牛乳房炎症状为乳房实质、间质的炎症。病因多由机械性刺激、病原微生物侵入及化学物理损伤所致。分为浆液性乳房炎、纤维索性乳房炎、化脓性乳房炎、出血性乳房炎、坏疽性乳房炎和隐性乳房炎。基于如此我就逐一检查了该牛场31头患病牛只的乳房及乳汁，临床症状有以红肿、乳汁变清、乳汁粘稠并带有乳凝絮块具多。要实现快，就要根据临床症状快速做出病原分析、和初步判定病原微生物，选定用药，实施对症治疗。

乳汁颜色发红，呈粉红色，称之为血乳。血乳乳汁有光泽，多属乳腺毛细血管损伤；血乳乳汁深暗无光泽多属热源性疾病所致或细菌性感染。无乳链球菌多数为亚临床症状，不引起明显的脓肿或纤维化，但感染腺体从而使奶产量明显减产，少出现全身症状，感染初期可能间歇性发热，从乳汁中体细胞数明显增多时可怀疑为无乳链球菌感染。

停乳链球菌无特异性症状，当最初挤出的乳汁中出现凝块、片状凝块、并轻度发烧、乳房肿胀、发热、乳房发炎、肿胀、坚实、疼痛、出现跛行，分泌乳汁呈奶油状或含脓或稀的乳汁中散布着凝块、絮状沉淀或浓稠的奶油。可引起坏疽性乳房炎(毒血症症状加重，极度肿大坚实的乳区在几个小时内由粉红色变为红色->紫色->蓝色，心跳加快，发热，深度毒血症则精神沉郁、食欲废绝，发病乳区出现水泡、有浆液渗出，触感凉凉，呈蓝黑色，坏疽区与周边皮肤界限明显，分泌物为血染浆液，带有凝乳块及絮状沉淀，挤奶时可发现某些乳腺内有气体)，慢性症状可导致乳腺可触知的纤维化，可引起怀疑金黄色葡萄球菌感染。

根据以上病症，施行治疗，及早治疗，采取多法、多途径给药，抓住时效，打赢时间战，严守操作规范，我想临床型乳房炎治疗并不难。随后又对大群牛只做了CMT检测，其中阳性87头（+14头，++43头，+++30头），占泌乳牛的24.86%。综上所述，该牛场乳房炎是出在环境上，因此只要做好环境卫生和正确的选用乳头药溶液乳房炎就可取得预防的成功。后来安排专人定期由我亲自监督消毒，严格制定挤奶操作规范发给每位挤奶员及技术员，多次组织学习，现场指导，并安排专人管理药溶液及设备消毒，历时8天，CMT阳性率8.7%，体细胞由原来的87万降低到43万。

现代化牧场管理就是把度量出的问题做足了，做透了，宁愿做过了都不要做不到位。只有这样才能有效管理牛场生产，实现“有度量，才能管理；有管理，才能改进；有改进，才能提高”现代化牧场管理技术的新观念。  
草原天邦 王锋

## 被妖魔化的食品添加剂

民以食为天，食以安为先。这么多年来，中国食品已向“工业化、成品化全面保障型产业”转变，但很多人对食品添加剂仍然存在根深蒂固的误解。

食品添加剂古今中外都在用，将来还要用，中国是最早发明和使用添加剂的国家之一，但现在我们在品种数量、生产管理、使用规范等方面与发达国家有较大的差距，造成国产食品在国内外竞争中处于劣势地位，很多人一提食品添加剂就色变，主要原因为：一是目前我国食品添加剂公众科普和风险交流还比较薄弱，使消费者对一些涉及食品添加剂的事件传播中夸大、误导甚至歪曲，导致消费者不能正确理解和认识食品添加剂与食品安全的关系，混淆混淆添加剂和食品添加剂的概念，进而产生了缺乏科学根据的担心和恐慌。二是个别伪劣生产厂商的不正当商业宣传加深了消费者的误解，把添加了某种食品添加剂与否作为卖点，在食品外包装醒目处标注“不含某某食品添加剂”误导了消费者的认识。三是各种各样的商业欺诈行为使添加剂雪上加霜。包括一些食品质量安全事件不仅是商业欺诈行为，也是典型的给食品添加剂抹黑，加深了消费者对食品添加剂的负面影响，使消费者对食品添加剂越来越抵触。

食品添加剂作为现代食品产业飞速发展不可缺少的部分，食品加工是保障国民营养与健康的基础，正确使用和规范使用添加剂，将会为人们提供更丰富安全的“方便、美味、可口、实惠、营养、安全、健康、个性化、多样化”的食品。



### 饲料制粒时影响颗粒料水分的因素

1、天气状况(环境空气温度和空气的系水力)对颗粒饲料油直接影响

一条经验(空气温度每升高1.1度,空气的系水力可增加1倍)。正是由于这种空气加热过程使得饲料制造者即使在高温天气也可以在颗粒冷却器内烘干颗粒饲料。热颗粒使空气温度上升,使空气能带走较多的水分。举例来说,空气在38.9℃和100%相对湿度时,每0.4Kg空气含0.064Kg;在50℃和100%相对湿度时,每0.4Kg空气含0.12Kg水蒸气,这样在相对湿度100%,空气湿度有38.9℃上升到50℃时,每0.4Kg空气就增加0.056Kg水蒸气的潜力。

2、调制情况(半成品在制粒过程中,水分可能发生很大变化)

首先,蒸汽质量应该得到保证,蒸汽在进入调制器时必须为饱和和蒸汽,不应带有冷凝水。为使蒸汽质量得到更好的保证,应注意蒸汽管道不应太长,应越短越好;蒸汽管道要保温,拐弯不要太多;竖直接管及膨胀环之类的管道段,应安装汽水分离器;蒸汽压力不低于8kg。在蒸汽质量得到保证之后,半成品的调制时间应该在15-30秒之

间。刚出制粒机口,未经冷却的饲料水分应在14.8%-17.5%之间视为正常。从实践中得知,确保颗粒饲料冷却效果,并能充分利用颗粒热量来蒸发水分,冷却所需要的时间为6-8分钟为宜。

再看冷却器的容量大小问题,主要是由冷却的颗粒料的生产率与需冷却时间决定,而颗粒料的生产率是由与其配套的制粒机的产量而定,而产量又随着颗粒料的直径大小变化,一般颗粒料直径越大,产量越高,需要冷却的时间也越长。

3、原料水分 配合饲料中,玉米占有很大比例,也就是说玉米的水分可以影响颗粒饲料的半成品(即配料混合后的饲料)的水分。我们可以通过配方理论计算出玉米较合理的水分。一般认为,半成品的水分应在12.5%左右比较合理,那么在南方,半成品饲料水分如超出13.0%,则认为是水分危险段。因为在制粒的过程中,有可能残留0.5-1.5%左右的水分,但是这里要引起注意的是,玉米在粉碎时,水分有所损失。所以在测玉米水分时,一定要在粉碎物储仓料口取样。

广西汉世伟:黄忠勇

### 天邦全熟化蛙料再创佳绩 亩赚11万,料比低至0.74

1、天气状况(环境空气温度和空气的系水力)对颗粒饲料油直接影响

一条经验(空气温度每升高1.1度,空气的系水力可增加1倍)。正是由于这种空气加热过程使得饲料制造者即使在高温天气也可以在颗粒冷却器内烘干颗粒饲料。热颗粒使空气温度上升,使空气能带走较多的水分。举例来说,空气在38.9℃和100%相对湿度时,每0.4Kg空气含0.064Kg;在50℃和100%相对湿度时,每0.4Kg空气含0.12Kg水蒸气,这样在相对湿度100%,空气湿度有38.9℃上升到50℃时,每0.4Kg空气就增加0.056Kg水蒸气的潜力。

2、调制情况(半成品在制粒过程中,水分可能发生很大变化)

首先,蒸汽质量应该得到保证,蒸汽在进入调制器时必须为饱和和蒸汽,不应带有冷凝水。为使蒸汽质量得到更好的保证,应注意蒸汽管道不应太长,应越短越好;蒸汽管道要保温,拐弯不要太多;竖直接管及膨胀环之类的管道段,应安装汽水分离器;蒸汽压力不低于8kg。在蒸汽质量得到保证之后,半成品的调制时间应该在15-30秒之

间。刚出制粒机口,未经冷却的饲料水分应在14.8%-17.5%之间视为正常。从实践中得知,确保颗粒饲料冷却效果,并能充分利用颗粒热量来蒸发水分,冷却所需要的时间为6-8分钟为宜。

再看冷却器的容量大小问题,主要是由冷却的颗粒料的生产率与需冷却时间决定,而颗粒料的生产率是由与其配套的制粒机的产量而定,而产量又随着颗粒料的直径大小变化,一般颗粒料直径越大,产量越高,需要冷却的时间也越长。

3、原料水分 配合饲料中,玉米占有很大比例,也就是说玉米的水分可以影响颗粒饲料的半成品(即配料混合后的饲料)的水分。我们可以通过配方理论计算出玉米较合理的水分。一般认为,半成品的水分应在12.5%左右比较合理,那么在南方,半成品饲料水分如超出13.0%,则认为是水分危险段。因为在制粒的过程中,有可能残留0.5-1.5%左右的水分,但是这里要引起注意的是,玉米在粉碎时,水分有所损失。所以在测玉米水分时,一定要在粉碎物储仓料口取样。

客户	梁老板	地址	台山都斛
养殖品种	泰国虎纹蛙	养殖面积	0.95亩(3条棚)
放苗时间	2015年7月21~26日	卖蛙时间	2015.9.26~10.5
放养数量	36万尾	卖蛙规格	2.5两和3.6两/只
苗种规格	蝌蚪	卖蛙价格	5.8-6.5元/斤
用料时间	67-76天	卖蛙总产量	32607斤
饲料用量	12.4吨	总产值	202097元
饲料系数	0.76	纯利润	111127元
平均每平方产量	51斤	平均利润	116976元

梁老板非常热情地给我们介绍了自己的养蛙心得。在养殖的过程中,注重水质管理和投喂管理,根据天气变化,提前做好预防工作。据梁老板反映,天邦蛙料养殖的蛙体格壮,颜色漂亮,肠炎、脱肛、歪头等疾病减少了很多,成活率高,损耗少。养殖过程中用料费用比以前减少一半还多,而且不用每天投死蛙,产量也比以往高。另外梁老板还透露自己养蛙的诀窍,每天晚上喂完料要盯着蛙看,如果蛙出现星星眼,这就是发病征兆,要准备拌药,换用天邦蛙料后发病少了,隔几天看一次也没问题,晚上终于有时间 and 朋友们聚到一起聊聊天。

收蛙老板说,我收蛙五六年了,各种饲料养殖的蛙都收过,最喜欢收天邦料养的蛙,最近蛙价好,大家排队来收蛙,昨天梁老板打电话过来说要卖蛙,听说是天邦料养的蛙,我今天一早就赶到这里来捉,这个蛙体质好,耐长途运输,发到湖南等更远的地方,卖价高,运输过程损耗少,赚的比别人多。每斤多给两毛钱我也愿意收。天邦蛙料,养殖赚钱更可靠!

广东天邦 陈来

### 2015年草原天邦技术部(奶牛泌乳料)实证报告

日期:2015年9月27日

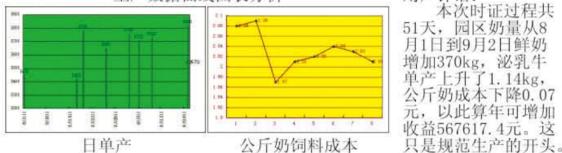
地区	山西	实证参与人	王锋、贾志国	牧场主	刘汉章	电话	13934920980	规模	571	地址	怀仁县天顺牧业
饲料料号	7966T	开始日期	2015/8/1	结束日期	2015/9/20	使用天数	51天				
阶段性变化	前	后	变化								
奶量/kg	5760	5820	60								
单产/kg	28.1	28.39	0.29								
泌乳天数/天	205	205	0								
日粮成本/元	56.8	56.8	0								
公斤奶成本/元	2.02	2.02	-0.02								
奶价/元	4.2	4.2	0								
利润/元	61.21	62.44	1.23								



生产数据表

日期	数量(kg)	牛奶指标				牛头数	日单产	单头牛饲喂情况		原料奶饲料成本(元/kg)	
		脂肪	蛋白	冰点	酸度			精饲料(kg)	粗饲料(kg)		
8月1日	5450	3.41	3.1	-0.5334	13.8	46	200	27.25	11	10.69	2.08
8月17日	5420	3.45	3.06	-0.5414	13.03	46	200	27.1	11	10.69	2.09
8月19日	5780	3.73	3	-0.5308	13.1	44	200	28.9	11	10.69	1.97
8月26日	5650	3.61	3.06	-0.538	12.54	40	200	28.25	11	10.69	2.01
9月2日	5760	3.67	3.12	-0.5334	13.8	35	205	28.09	10	10.69	2.02
9月5日	5710	4.16	3.02	-0.5414	13.03	32	205	27.85	10	10.69	2.04
9月9日	5730	3.58	3.1	-0.5308	13.1	33	205	27.95	10	10.69	2.03
9月20日	5820	3.9	3.12	-0.538	12.92	32	205	28.39	10	10.69	2.01

生产数据曲线图表示



用户评语:

本次实证过程共51天,奶区奶量从8月1日到9月2日鲜奶增加370kg,泌乳牛单产上升了1.14kg,公斤奶成本下降0.07元,以此算年可增加收益567617.4元。这只是规范生产的开头。

### 行情低迷,亩赚3000元的秘笈

鱼难养、行情差是2015年淡水鱼养殖的真实写照。在行情低迷时,守着传统的养殖思维,没有进行养殖模式的改变和创新,只能在亏本的边缘徘徊。高邮市临泽镇的葛文宏老板,今年养殖24亩鱼塘,亩利润达3000元。葛老板改变往年的养殖模式,采用一次投苗多次轮捕的养殖模式,整个养殖周期出了四次鱼,11月6日全部清塘结束,全程用料28吨,饵料系数1.44,养殖饲料成本仅有3.06元!

放养品种	鲫鱼	草鱼	白鲢	花鲢
放养规格(尾/斤)	7-8	2-4	3	3
放养密度(尾/亩)	2300	140	100	60
放养数量(尾)	55200	4400	2560	1400
放养斤重(斤)	7048	1676	856	466

出鱼时间:2015年8月1日	出鱼品种	鲫鱼	草鱼	花鲢	白鲢
	出鱼规格	0.45斤/尾	2斤/尾	2斤/尾	无
	出鱼价格(元)	5.2	4	4.3	无
	出鱼斤重(斤)	901	1093	816	无
	合计(元)	4685.2	4372	3508.8	无

出鱼时间:2015年8月14日	出鱼品种	鲫鱼	草鱼	花鲢	白鲢
	出鱼规格	0.5斤/尾	2.5斤/尾	无	无
	出鱼价格(元)	5.2	4	无	无
	出鱼斤重(斤)	5551	1841	无	无
	合计(元)	28865.2	7364	无	无

出鱼时间:2015年8月27日	出鱼品种	鲫鱼	草鱼	花鲢	白鲢
	出鱼规格	0.55斤	3	2.5	2.5
	出鱼价格(元)	5.1	4	4.3	2.3
	出鱼斤重(斤)	5615	2240	192	1037
	合计(元)	28636.5	8960	825.6	2385.1

出鱼时间:2015年9月27日	出鱼品种	鲫鱼	草鱼	花鲢	白鲢
	出鱼规格	0.71斤	4	3	无
	出鱼价格(元)	5.3	4.2	4.3	无
	出鱼斤重(斤)	7527	4805	2630	无
	合计(元)	39893.1	20181	11309	无

清塘时间:11月3-5日	出鱼品种	鲫鱼	草鱼	花鲢	白鲢
	出鱼规格	0.75斤	6	3.5	3
	出鱼价格(元)	5.05	4	4.3	2.3
	出鱼斤重(斤)	13068	4849	70	800
	合计(元)	65993.4	19396	301	18400

总效益:

卖鱼总收入:265075元  
费用支出:194500元,其中:  
饲料:119000元(28吨料)  
鱼种:45000元  
塘租:20000元  
水电:3000元  
人工:6000元  
鱼药:1500元  
总利润:70575元  
亩利润:2940元  
葛老板总结性地说道,养鱼户不是赚不到钱,就看我们养殖户怎么去养?我就是按“天邦”服务人员要求去做的,不管鱼规格多大、价格高低,该卖时一定要卖,这种模式很好,产量高,鱼病少,成本低!现在终于知道了,养鱼要赚钱不仅饲料质量要好,养殖技术和放养模式也是很关键因素,“天邦”饲料值得信任!“天邦”饲料值得拥有!

盐城天邦 郭学年

### 青鱼冬季育肥难? 天邦全熟化沉性料突破养殖难关

青鱼为我国淡水养殖的“四大家鱼”之一,是四大家鱼中经济价值最高的品种。多年来广受养殖户的欢迎。浙江湖州区域自三国时期就有记载养殖青鱼,养殖历史非常悠久,是青鱼的主要产地。更有相传民国年间一担青鱼可换一两黄金,被当地人称为“乌金子”。转瞬间2015年青鱼养殖已经进入尾声,现阶段青鱼少批量上市价格低迷,市场行情难,养殖为先。对于大多数养殖户来说“冬季青鱼育肥难”是他们现阶段最为关注的问题。

青鱼冬季育肥难,温度是最主要影响因素。一般进入11月中下旬以后,气温骤降,青鱼新陈代谢缓慢,摄食大量减少。尤其鱼体表水温降至15℃以下时,由于摄食膨化浮料青鱼很少上浮至水表进行摄食,日投饵料仅0.1-0.2%,摄食量不到高峰期的10%。养殖户普遍反映,至年底拉网卖鱼时由于冬季摄食少,青鱼掉膘严重。按照当地2-3斤放养规格,上市规格8斤以上,价格相比8斤以下可以提高0.5-1元/斤。如果规格不足8斤,会严重影响青鱼价格。在青鱼低迷行情下,很多养殖户都非常注重育肥保膘,通过增大规格从而提高卖价。以前当地养殖户为了增加青鱼冬季摄食,投喂普通膨化饲料进行育肥。然而普通膨化饲料没有经过熟化工艺,水中稳定性差,青鱼冬季育肥效果并不明显。宁波天邦通过多年的研究开发和膨化沉性料工艺的突破,在2013年度在原有全熟化浮料基础上正式推广青鱼全熟化沉性饲料,彻底解决“青鱼冬季育肥难”这个养殖难题。通过3年的市场检验使用天邦全熟化沉性饲料育肥效果显著。

养殖户	地址	起塘时间	放养时间	平均规格(斤/斤)	饵料系数	亩产量(元/亩)
杨建波	湖州南浔	14年12月22日	14年3月	15斤以上	1.84(5.5斤/亩)	5000
杨建波	湖州钱清	14年12月18日	14年3月	15斤以上	1.84(5.5斤/亩)	6000
杨建波	湖州钱清	14年12月18日	14年3月16日	10斤以上	1.79(4.5斤/亩)	4000
沈新民	湖州安吉	14年12月20日	14年3月20日	8斤以上	1.65(4.1斤/亩)	5000
杨根荣	湖州长兴	14年1月8日	13年3月	8斤以上	2.50(1.84(5.5斤/亩))	3700
杨根荣	湖州长兴	14年1月21日	13年3月	3斤以上	2.00(1.48(3.7斤/亩))	3000
陈阿英	湖州吴兴	2015年1月25	2014年3月	10斤以上	2.20(1.81(4.5斤/亩))	4876

天邦青鱼全熟化沉性饲料三大优势  
1.采用全新全熟化沉性工艺,符合青鱼食性习惯,提高冬季摄食。冬季池塘表层水温低于15℃,青鱼基本停止所有表层活动,养殖户一般在11月下旬开始投喂浮料大量减少,只有黎明前温度较高的天气才少量投喂。通过投喂天邦膨化沉性饲料防止期不投料而掉膘,冬季卖鱼时青鱼每天都能投料吃食,可以达到更好的育肥效果。10月中下旬开始投喂天邦膨化沉性饲料相比普通养殖户可以提高长势10%。

2.全熟化,稳定性好,不污染水质。普通养殖户使用普通硬颗粒进行青鱼育肥。普通硬颗粒饲料水中稳定性差,基本2-4小时后就沉底,不仅青鱼大量流失,而且容易污染水质。天邦全熟化沉性饲料采用全熟化膨化工艺,一次超微粉碎技术,进口双螺旋挤压工艺,产熟化度高达95%-100%,普通硬颗粒熟化度只有70%左右,而且使产品稳定性大大提高,使得天邦青鱼膨化沉性饲料水中稳定性好(2-3天仍然保持形状完整),降低了养殖环境的污染,减少了发病率。

3.营养配方,蛋白高,冬季育肥效果好。很多人认为冬季饲料利用率低,事实上由于冬季青鱼摄食率低,塘口溶氧量普遍高于5mg,青鱼对于饲料蛋白利用率高达75%。另外由于冬季青鱼运动少,消耗低,发病少如果摄食稳定青鱼体重增大大大提高。天邦全熟化沉性饲料不仅采用全熟化沉性工艺与配方合理,35高蛋白相比市场上普通32蛋白饲料,更加符合青鱼生长需求。青鱼生长迅速。天邦(升江)青鱼全熟化浮+沉82套餐,青鱼增产10%,亩效益提高2000元!

通过多年的青鱼全熟化浮性及沉性饲料推广,宁波天邦独创青鱼全熟化浮+沉82套餐,青鱼增产10%,平均规格提高1斤,亩效益提高2000元,已经受到了当地养殖户的广泛认可。天邦(升江)青鱼全熟化浮+沉82套餐开创青鱼养殖新纪元。天邦(升江)青鱼全熟化浮+沉82套餐要点:

8: 每亩投喂80包精养淡水鱼1号膨化浮料, 2: 每亩投喂20包精养淡水鱼1号膨化沉性料	月份	放养规格	饲料蛋白	饲料系数	亩产量	提升养殖效益要点
	4月	青鱼(2-3斤/尾)	精养淡水鱼1号膨化浮料	80	全熟化易消化,工艺领先,营养平衡与卫生指标严格的三重标准质量管控体系保障,长期控料,水质好,饲料系数低,长势快	
	10月-12月	青鱼(2-3斤/尾)	精养淡水鱼1号膨化沉性料	20	全熟化易消化,工艺领先,营养平衡与卫生指标严格的三重标准质量管控体系保障,全熟化,易消化,水中稳定性好,延长生长季节,不掉膘。	

使用天邦膨化浮+沉82套餐,大规格青鱼亩产都能达到4-5斤/担(饵料系数1.6-1.8),亩效益5000元左右。天邦升江饲料全熟化易消化,工艺领先,营养平衡与卫生指标严格的三重标准质量管控体系保障,前期使用精养淡水鱼1号膨化浮料,营养均衡,控投喂,水质好,发病少。后期使用天邦(升江)青鱼全熟化沉性料,水质好,稳定好,青肥快,延长冬季吃食量。10月初投喂膨化沉性料,占比20%,增产10%,亩效益提高2000元。宁波天邦股份有限公司宁波分公司销售热线:0574-6280902 产品区域技术服务团队:

湖州:刘培13325829911、袁露15167258869、王林明18657259615、朱伟斌15325465757、黄龙15658106082  
上海、吴江区:刘培13325829911、张国超13912765930  
宁波分公司 朱伟斌

### 信任天邦,实现愿望

啊,许老板长长的松了一口气!许老板养鱼三年,前两年都没赚到钱,去年使用某品牌饲料,效果更是让他惊讶5倍。看他养鱼户坚持用天邦饲料,反应效果比较稳定。年初时许老板打电话给经销商,给我送天邦饲料吧。经销商对他说道,要是效果不好,你不要找我啊!

许老板斩钉截铁的说:“送天邦给我吧,用天邦鱼养得不好,我不找你!”笔者当时就在现场,音犹在耳!天邦饲料,无愧于您的选择!

对于本次出鱼效果朱老板欣喜万分,以前100多亩鱼塘全部养殖黄颡鱼,由于行情低迷今年试养211斤黄颡鱼,一口使用天邦饲料,开口使用天邦饲料,没想到饲料开口比吃冰鲜鱼塘口还要早。天邦饲料投喂方便好管理,生长快规格齐,成本低于冰鲜鱼1元/斤。朱老板打算明年扩大养殖黄颡鱼,而天邦全熟化黄颡鱼是他的唯一选择。



盐城天邦 陈海军

今年从夏季热水鱼开始,草鱼价格从每斤五块到四块多,越来越低,越来越低,到九、十月份,每架四斤的草鱼,看着看到了每斤四块一二的地步。养殖户用着四千多一吨的饲料,看着这个价,大家都不敢投喂。不再像往年一样,行情好,怎样养鱼都赚钱,将饲料放进投料机后,该干嘛干嘛,该喝酒喝酒去,日子过得逍遥,现在都使劲的算着,少投一点饲料,少扔钱进鱼塘,到底才能少亏点。

笔者平常看到的许老板,脸上虽然挂着笑脸,但时刻在盘算着,年底怎样养鱼能不亏钱,就是万幸了!钟时走到9点半,看着渔网拉上的鱼,拉网的工人都很有经验,说这个草鱼打三斤七八两,饲料投的少,养得可以了。

卖鱼前笔者与许老板有过交流,鲫鱼规格从八月份起到十月份,许老板都放地放,卖鱼前两天也撒网打料,鲫鱼产量慢慢下到鱼价,许老板的心思也跟着越了起来。钟时走到9点半,看着渔网拉上的鱼,拉网的工人都很有经验,说这个草鱼打三斤七八两,饲料投的少,养得可以了。



盐城天邦 陈海军

品种	鲫鱼	草鱼	白鲢	花鲢
规格(斤/尾)	0.82	0.6	4.4	3
产量(斤)	22820	1041	42723	20969
价格(元/斤)	5.5	4	3.8	2.2
销售额(元)	125510	4164	162347	46132

用料名称	某品牌1032	天邦2732
用料数量(吨)	47	47
价格(元/吨)	4550	4525
金额	22750	212675

品种	鲫鱼	草鱼	白鲢	花鲢
规格(斤/尾)	0.82	0.6	4.4	3
产量(斤)	22820	1041	42723	20969
价格(元/斤)	5.5	4	3.8	2.2
销售额(元)	125510	4164	162347	46132

综合效益分析:	鱼种成本(元)	38883	出鱼总收入(元)	374773
	饲料成本(元)	230775		
	人工成本(元)	7000	纯利润(元)	54115
	塘口租金(元)	30000	亩利润(元)	1082
	药品、肥料(元)	10000	饵料系数	1.72
	电费及其他(元)	40000		
	支出合计(元)	320658	斤鱼饲料成本(元)	3.82

啊,许老板长长的松了一口气!许老板养鱼三年,前两年都没赚到钱,去年使用某品牌饲料,效果更是让他惊讶5倍。看他养鱼户坚持用天邦饲料,反应效果比较稳定。年初时许老板打电话给经销商,给我送天邦饲料吧。经销商对他说道,要是效果不好,你不要找我啊!

许老板斩钉截铁的说:“送天邦给我吧,用天邦鱼养得不好,我不找你!”笔者当时就在现场,音犹在耳!天邦饲料,无愧于您的选择!



盐城天邦 陈海军