

20多年来，他们一直是中国民营经济的领跑人，
闯出了一条造就中国首富、造福千万人民的

希望之路



再现 **希望集团** 成长轨迹

解读刘氏兄弟创业智慧



希望之路

姜念涛◎著



浙江人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

希望之路/姜念涛著.—杭州：浙江人民出版社，
2005.1

ISBN 7-213-02974-6

I.希... II.姜... III.私营企业—概况—中国
IV.F279.245

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 140979 号

希望之路

姜念涛 著

- 出版发行 浙江人民出版社
(杭州体育场路 347 号)
市场部电话 0571-85176516 85061682
- 责任编辑 王志坚
- 责任校对 戴文英 张谷年
- 封面设计 顾 贞
- 激光照排 杭州天一图文制作有限公司
- 印 刷 杭州大众美术印刷厂
(杭州市拱康路)
- 开 本 787×1092 毫米 1/16
- 印 张 18.5
- 插 页 2
- 字 数 24.2 万
- 版 次 2005 年 1 月第 1 版
2005 年 1 月第 1 次印刷
- 书 号 ISBN 7-213-02974-6
- 定 价 30.00 元
- 如发现印装质量问题,影响阅读,请与印刷厂联系调换。

楔子 领跑民企

20世纪80年代,从四川中部的新津县走出刘家的四条汉子:刘永言、刘永行、刘永美、刘永好。他们从农业、轻工业走向重工业,从个体户、私营企业主走向全国首富、全球知名企业家。他们走进了历史,成为中国民营经济的领跑人。

永言、永行、永美、永好,父母给他们取名的意思是“永远地言行美好”。兄弟四人都念过大学,都曾经是国家公职人员。但在一个封闭的缺少活力的经济体制中,他们的聪明才智无处发挥,与财富无缘。

仿佛是历史积蓄的力量要在这兄弟四人身上迸发,在中国大陆的改革开放进程中,他们创下了一系列的“第一”:

第一批辞去公职,下海闯荡。先是办电子厂,很快夭折;接着当个体养殖户,历尽艰辛完成原始积累;继而从第一产业转向第二产业,成为全国闻名的兄弟私营企业家。

第一个研制、开发出具有我国自主知识产权的乳猪全价颗粒饲料,取名“希望”牌,在国内抗衡国际饲料巨头泰国“正大”,还远销韩国、东南亚、俄罗斯、以色列等国家和地区。

第一家私营企业集团——希望集团1991年在成都获准登记挂牌,1994年3月在国家工商总局注册,开民营企业集团之先河。

第一家私营企业集团参与国有企业改制、重组。从1992年到2002年间,先后兼并、收购、控股国有或集体企业100多家,绝大多数扭亏为盈,使资产保值增值。

第一家民资大规模投入西部扶贫工程。刘氏兄弟在中西部15个省、区投资数亿元建成20多家扶贫饲料工厂,帮助近20万农民走上致富之路。在他们的带动下,10年中全国有1万多位民营企业主和港台台侨工商界人士参与投资扶贫,帮助460万农民脱贫。

第一家民资大规模、多渠道进入金融业。是民生银行的最大股东,也是光大银行、成都商业银行、上海商业银行、民生保险及几家信托公司、基金会的股东。他们从饲料供应商变为大陆首屈一指的民营金融资本家。

第一家民资进入重工、化工领域,在发电、炼铝、开发生化产品等方面遥遥领先,是民营企业在市场经济的基础上重构我国重工业的先驱。

第一家打造产业链,将发电、炼铝、赖氨酸、饲料、农业等连接成既有经济效应,又有社会效应、生态效应的链条,开创了循环经济的先例。

此外,还有一些技术发明的第一、管理创新的第一、开发产品和占领市场的第一,在此不一一列举。

刘氏兄弟不仅是中国民营经济率先的起跑者,而且是长久的领跑人。中国大陆改革开放以来至少出现过三代民营富人,像刘氏兄弟这样一口气不停地跑了20多年,又跑得这样远的,少之又少。综观各路英豪,似乎只有1983年去深圳下海淘金的王石(万科集团董事长)

与之相仿。

由于刘氏兄弟四人各具优长,能做很多不同的事,因而他们涉猎的领域在民营企业家中也是最多的。大哥刘永言一直埋头于高科技产业,其变频器、水源(地源)式中央空调、平原河流桥式电站皆在国内首屈一指。刘永行、陈育新(刘永美因幼时寄养农家而得此名)、刘永好三人从养殖、饲料起步,旁涉面粉、食品、乳业,积累资金后跨入金融领域,进而大举向重工、化工纵深推进,同时还在房地产、旅游、酒店、商业连锁、物流、城市公用事业、农业观光等方面各发其力。他们在国内的产业横跨26个省、市、自治区,在东南亚和南美洲也有几个据点。

走在历史最前沿的开路人,总会遭遇常人想不到的艰难险阻,刘氏兄弟也未能幸免。偏爱铁饭碗、大锅饭的人,对他们冷嘲热讽,视为异己;坚守纯粹公有制的人,对他们的私有经营忿忿不已,必欲除之而后快;市场上的骗子用假支票骗取他们的货物;政府部门的某些官员设置圈套套取他们的资财;在他们急需资金时,银行不予贷款;在需要土地建厂房时,土管局长不批给土地;外来的投资大亨无情倾轧,要他们俯首称臣;国内的垄断巨头有意排斥,要将其挤倒、挤垮,逐出行业大门之外……然而他们终于闯关夺隘,在本没有路的地方杀出一条血路来。

社会和政府希望家族的开创性业绩给予了多种奖励。希望牌饲料先后获得国家星火科技成果二等奖(行业最高奖)、中国星火精品展示会金奖、首届中国农业博览会奖等奖项。希望集团跻身全国民营科技企业十强,先后被国家工商行政管理局等权威机构评为中国50家最大私营企业第一名、全国民营科技企业技工贸收入百强第一名、中国饲料工业百强第一名、中国最大私营制造企业百强第一名、国家级星火示范企业等。老三陈育新当选过四川省政协委员、四川省人大代表,老四刘永好现任全国政协常委、全国工商联副主席。

国际企业界、舆论界也给希望家族很高的荣誉。1994年,在美国《福布斯》杂志与香港《资本家》杂志推出的中国内地亿万富豪榜上,

刘永好兄弟排名第一。1996年,希望集团被《福布斯》排在中国大陆私营企业榜首。2000年,刘永行被《福布斯》评为中国50名富豪第二名。同年,刘永好被美国《商业周刊》评选为“2000年亚洲之星”。2001年,刘永行、刘永好及其兄弟跃升至《福布斯》中国富豪榜首位。2003年,刘永言在香港荣膺号称“华人诺贝尔奖”的“蒋氏基金杰出商界领袖奖”。

面对巨额的财富和国内外的褒奖,刘氏兄弟显得淡泊而宁静。

他们说,成万上亿的财富对我们个人来说不过是一个符号,我们把它作为一种社会资本,在社会再生产过程中,我们负责让它为社会而增值。

他们说,评富没有多大意义,登上《福布斯》中国富豪榜只是让外国人知道中国在改革开放中确有一部人富了起来,这对开展国际商贸有点好处。

他们说,我们都是平常人,不做大款做大事。

兄弟四人的生活都十分俭朴,刘永行连手表也不戴——手机上有时,还戴手表干吗。生活简朴并不是刻意地省钱,而是节省时间去做更多的事。他们最大的人生乐趣就是做好企业,去改变社会环境,改变他人的生活状态。

本书试图在改革开放的背景下描绘出希望集团的创业轨迹,深入解读刘氏兄弟的创业智慧,给民营经济的创业者提供一个参照,给研究者、决策者提供一个足堪深思的案例。但愿在领跑人的身后和旁边会涌现出越来越多的赛跑者、竞技人,一起奔赴共同富裕的美好明天。

目 录

1 楔 子 领跑民企

20世纪80年代，从四川中部的新津县走出刘家的四条汉子：刘永言、刘永行、刘永美、刘永好。

仿佛是历史积蓄的力量要在这兄弟四人身上迸发，在中国大陆的改革开放进程中，他们创下了一系列“第一”，从个体户、私营企业主走向全国首富、全球知名企业家，成为中国民营经济的领跑人。

1 第一章 贫困中崛起

熬到1979年，国家的改革开放已开始，人们看到了希望，可是老父刘大镛已经积贫积郁，一病不起……

老父的遗嘱，贫穷的煎熬，使刘家兄弟痛下决心：一定要多学知识，多练本事，有模有样地做事、做人！

父亲没有留下财富，留下的是知识，是心态。这知识，这心态，后来转化为财富。

33 第二章 超越“正大”

一看正大集团推出的一个电视广告，兄弟四人就气愤不过——

在一片荒凉的土地上，一排低矮的茅草屋，烂泥地满是污水，肮脏的小孩赶着瘦巴巴的猪崽乱跑……接着镜头一转，是一家饲料工厂，高大的厂房，流水线作业，身着洁净工作服的职工带着微笑在操作。这是泰国在中国办起的饲料厂。然后，污泥、荒地不见了，变成了一片崭新的天地，猪儿肥羊儿壮，鸡鸭满圈把歌唱……

52 第三章 交公的插曲

1990年的冬天,出奇的寒冷。

在一个朔风呼啸、严霜盖地的冬夜,刘家兄弟商量了一个通宵,决定到县里、省里去找曾经与他们有过接触的领导同志,坦陈自己的想法,要求将希望饲料公司无偿捐赠给国家,改为国营。总共2000万元的资产,兄弟四人在捐赠书上签了字。

59 第四章 向全国扩张

从四川出发,东进上海,然后纵横于长江、黄河之滨,驰骋于西南、东北边陲,贯通20多个省、市、区,一个全国性的饲料工业集团建立起来了。

在希望集团向全国的扩张中,没有任何人的利益受到损害,而是把蛋糕越做越大,让农民,让员工,让供货商和经销人,让地方政府,大家一起来分切。这也许就是西方经济学界津津乐道的“帕累托改进”。

85 第五章 家族企业的现代嬗变

刘氏兄弟从亲情维系的模糊产权,到明晰划分产权,用了13年的漫长时间。他们付出了感情痛苦的代价,换来的是个性的张扬,创造力的解放,企业的裂变式发展。

一切都是自然而然,瓜熟蒂落,水到渠成。没有理论家的游说,没有政治家的指令,自始至终是企业家的自主行为;不是出于家族中某个成员的主观意志,而是全体成员对时代潮流的感应,对客观经济规律的遵循。

97 第六章 东方希望的多元投资和铝业之旅

“茫然,非常非常的茫然!”刘永行这样描述自己的1996年。

那是刘氏兄弟产权分立后的第二年,刘永行来到上海,在浦东注册成立了东方希望,希望饲料正发展得蓬蓬勃勃。但此时的刘永

行内心充满着新一轮发展战略迷失的焦虑。他日思夜想的是,建完100个饲料厂以后做什么?梦寐以求的第二主业究竟是什么?他茫无头绪,只朦朦胧胧地知道那是一件比饲料业“更大的事”,最好是一件与饲料业有产业关联的事,能使饲料业增强竞争力的事,但说不清是一件什么事……

156 第七章 新希望的资本链和产业王国

从刘永好一条条让人眼花缭乱的投资彩链中,可以愈来愈清晰地看到一个“永好系”王国正在浮现。

就像刘永好自己说的,他要造一架“飞机”:新希望的总部是这架飞机的头,确定方向和实施决策;饲料业、乳业是这架飞机的身子,处于主体的位置;金融业是飞机的左翼,房地产是飞机的右翼,而正在踏入的高科技等领域是飞机的尾翼;旅游和商业连锁则是这架“永好号”巨型飞机的豪华装饰。

181 第八章 大陆希望的高科技产业

刘永言把他的高科技公司取名森兰,谐音深蓝,而他的电力公司就取名深蓝。深蓝在大自然中只属于天空和大海,深邃而广阔,从小就爱好诗歌的他在这里寄托着一种意蕴。

他用他的高科技产业反复咏叹着这样一首诗:民营企业也可以在科学技术发展的长河里投下一滴水,翻上一个浪花,甚至掀起一个高昂的浪巅……

191 第九章 华西希望的追求

逃名弃誉不肯当省政协委员和全国政协委员,也不肯当希望集团法人代表陈育新,看上去是个憨厚朴实的汉子。然而就在这憨厚朴实的外表里,却有着一颗追求尽善尽美的心。

他管理的希望基业被中外人士赞为典范,他打造的希望农业博览园无先例可循,他实施的ERP是中国西部做得最好的样本……

205 第十章 大异其趣的创业哲学

1983年，陈育新从工作了半年的县农业局辞职回家办良种场，当起了个体户，社会上大多数人不理解，有人讥笑他“愚蠢”、“傻瓜”，有人骂他是“疯子”，还有人指责他“没良心”……

一切指责好像都合乎逻辑，但刘家四兄弟有自己一条简单的逻辑——怎样更能发挥自己的聪明才智就怎样去做。

272 第十一章 人品无价，奉献无涯

刘氏兄弟最大的兴趣爱好还是做企业。刘永行多次对人说：“做企业就是我最大的人生乐趣。通过做企业，看看自己的能力到底有多大，看看自己的潜力可以发挥到什么程度。当通过自己的努力，做出了一份事业，增加了一份财富，改变了社会环境，改善了他人的生存状态，这时会有一种成就感、幸福感，觉得人没有白活。有谁说过：人生不享创业乐，枉来世上走一遭。我有同感。”

第一章 贫困中崛起

知识的家世,清贫的岁月

在四川省成都市西南20多公里处,有一个新津县。刘家兄弟就出生在这里。

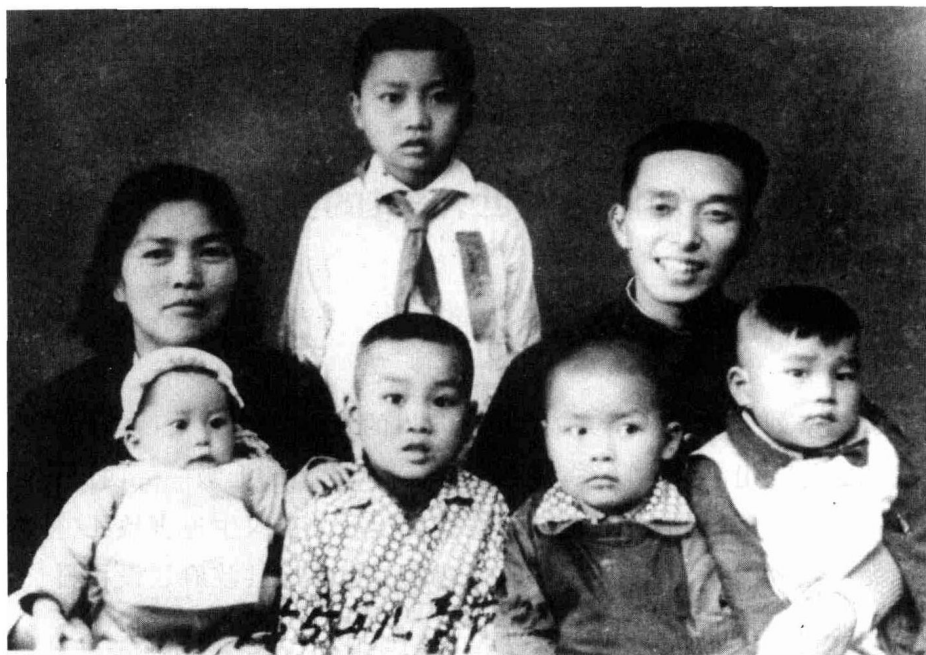
父亲刘大镛,早年参加中共在四川的地下党,“一二·九”以后在战乱中与党组织失去联系。后来刘大镛找到他的上级——四川省委书记的线索,不幸那位书记在延安整风运动中被康生迫害致死,他再也无法恢复党籍,便参加了民盟。建国后担任过县政府建设科科长、县农业局局长。

刘大镛是个爱好知识、追求科学的人。在刘永言、刘永行上小学

的时候,他就给孩子们讲解唐诗、宋词,给他们订《少年报》,上初中时买来《十万个为什么》、《少年电工》、《科学家谈二十一世纪》等书。“赠永行,镛,xx年x月x日”,刘永行清晰地记得父亲赠书的那种郑重而又平等的态度和书写格式。

父亲带着孩子们到成都去看武侯祠,到成都北郊的灌县去看都江堰,让孩子们懂得,诸葛亮、李冰父子都为老百姓做了很大的好事,老百姓世代永远纪念他们。

母亲郑康致,是一位贤淑而勤劳的女性。年轻时在黄埔军校护士训练班受过洗礼,北伐和抗战时期都在军队里当护士。抗战胜利后,她在新津县当小学教师,白天讲课,放学后忙着家访,晚上在油灯下批改作业。工作受到多次奖励,家里挂了好多奖状。儿女的衣服、鞋子,全是她一手做成。里里外外、公务家务都做得妥妥帖帖,什么困难也难不住她。那时孩子们在她的学校里搭伙吃饭,几个毛头小伙在食



父母与五个孩子的全家福

堂门口等着开饭,有的老师觉得讨厌,她一气说:“我们自己做。”回家抱了一堆稻草,整理切截,围成一个筐箩兜,操刀敷上烂泥,不一会儿做成一个灶,放上一口锅,就做起饭来。

父母亲对儿女们的一贯要求是:诚实、勤劳、有知识、有教养,长大了为社会做事。永言、永行、永美、永好,兄弟四人的名字连起来就是“永远地言行美好”,还有“言必行,行必美,美必好”的意思。后来生了个小妹,取名刘永红,也是花红不败之意。

言行美好,多么善良的寄托,多么质朴的期许。然而,在一个封闭的、缺乏活力的社会体制下,言行美好与人生作为无关,更与富裕无缘。徒有言行美好,无奈家徒四壁,家里除了父亲买回的那些书籍和母亲获得的那些奖状,再没有什么光亮的东西。

儿子生了四个,仅凭老夫妇的那点薪水,糊口便成了问题。1948年6月老二刘永行出生时,父母怕养不活他,含泪把他送给一个绸布商人抱养。也是命途多蹇,这宝宝有一次从凳子上跌下来,跌伤了右腿,那商人又把他退还了刘家。

1951年9月老四刘永好来到这个世界,忧愁又袭上父母的心头。有一天,郑康致听一位同事说,古家村农会主席陈耀云夫妇很喜欢刘家的几个儿子,很想过继一个给他家。郑康致所在的平冈小学就在古家村村边上,她知道陈家夫妇人品好,脾气也好,膝下只有两个女儿。郑康致同丈夫商量,决定将老三刘永美过继给陈家。陈家大喜,起了个名字陈顺民,后来上学时刘大镛建议改名为陈育新。

刘家减少了一个吃饭的,但家境依然窘迫。

刘永好后来回忆道:小时候家里没有钱买柴草,放了学先要在外面拾一捆枯树枝,回家烧锅做饭。20岁以前没有穿过一双新鞋,都是大哥、二哥穿过的拿来,打上掌子、补丁再穿。一年中,他有大半时间就像四川走出的那位大诗人郭沫若在《地球,我的母亲》一诗中所云:赤着双脚与地球相亲。天寒地冻的冬天只能穿一双自家编的草鞋。因为常年放踵,他的脚长得特别大,以至于以后要找45码的鞋子买。衣

服也是哥哥们穿过的,翻改重缝加补丁再穿。“半桩子,饭缸子”的他饭量很大,总感觉肚子里寡寡的没油水,一个月中就盼着用政府发的计划肉票买一次回锅肉来解一解馋,也盼着用豆腐票买两次麻婆豆腐回家下饭。他问妈妈:“是不是到了共产主义就能天天吃回锅肉?”妈妈回答说:“大概是的吧。”

后来刘永言、刘永行有工作拿工资了,还是没有赶走清贫。

1973年,刘永行在一个街道小厂里做电器修理工,一个叫郑彦初、小名阿星的姑娘爱上了他。郑家一打听刘家很穷,又有历史问题,坚决反对。姑娘下班的时候,妈妈就等在她的工作单位门口接她回去,生怕她往刘家跑。可是阿星热恋着诚实而英俊的刘永行。一天,她趁提前下班的机会偷偷跑到刘家,不料她前脚进门,后脚她的妹妹就跟来找人。阿星想找个衣柜躲一躲,可刘家连个衣柜也没有。情急之下,她只好爬翻到窗外,蹲在楼梯外面悬空架着的一个木板架上。旁边的四弟刘永好急中生智,把一个大箩筐罩在她身上,箩筐上再放些杂物。刚刚伪装好,小妹进了门,刘永好带着她房前屋后地搜寻,到处都没找到,才无功而返。这时母亲从房间里走出来,看到刘永好正在拿开阿星头上的箩筐,吓得目瞪口呆:这木架只是放放箩筐、杂物的,很不结实,要是人摔下去咋办?后来大家谈及此事都有些后怕。

刘永行与阿星结婚后的生活果然拮据,一点微薄的工资勉强维持三口之家的生计。儿子四岁那年的腊月,刘永行跟阿星商量,过年不一定要吃肉,省下钱来用在学习上。可儿子看到邻家墙上都挂着肉,自家没有,便嚷起来:“爸爸,妈妈,我要吃肉!”做爸爸的一听,心一软,就拿出家中仅剩下的几元钱,上街买肉。猪肉很贵,买不起,就买了一只鹅回来,因为鹅比较便宜,只有两毛钱一斤,好歹也是肉。儿子看到那“曲项向天歌”的嘎鹅,十分开心,逗着它玩。哪晓得那鹅掌上的绳子一松,它便大摇大摆地跑远,不知去向了。刘永行夫妇和四邻的人找了老半天也不见踪影——想来已经“白毛浮绿水,红掌拨清波”去了。

这时儿子还是哭着嚷着：“我要吃肉……”

四岁的儿子要吃肉，没有错；要玩，也没错。错在哪？说不清，眼泪只能往心里流。

这年关怎么过？年后又怎么过？刘永行在暮色惨淡中默默无语，很犯愁。

晚上，邻居任老师夫妇来串门。任老师是阿星的好朋友，她的爱人在县政府工作，两家平时蛮谈得来。

“刘二哥，你会修收音机，咋不摆个修理摊呢？”

“能不能摆这个摊呵？”刘永行嗫嗫嚅嚅地说。

“怕个啥子嘛！外面的政策有些变了，农民上街卖东西的多了，你怕啥？”

刘永行被说动了心，当晚就写了一幅广告“修理无线电——又快又好”，第二天在阿星工作的幼儿园门口摆起了摊子。快过年了，手艺人都已回家，城里人都要在年前把收音机修修好，他这个摊子倒成了个“独占市场”，当天就赚了10元钱。10天内修了300多台电器，赚了300多元，相当于那时将近一年的薪金，不但过年有钱了，下一年的生活费也有了。

这件事使刘永行感觉到，用自己的劳动为人们提供所需的价值，是可以得到报偿消解贫困的。他以后经常讲的一句话是：我们不当这样穷，我们不当这样闲！



刘永行在修理收音机

技术，哪怕是比社会大众稍高一筹的技术，都会受到社会的欢迎，得到大众的回报。技术越高超，回报越丰厚。这为他以后办电子工厂、研究开发全价饲料铺垫了信心。

陈育新1966年初中毕业，遭遇“文化大革命”，上不了高中，回古家村当农民，一当就是12年。那时当农民固然苦，但比城里的兄弟们倒相对地自在些。他用他的力气和巧气，在一溜田坎上种出的蔬菜，卖的钱顶得上城里人一个月的工资；他在冬天种出的青椒，成为市面上的稀罕货；在墙上种出的红苕，比地里种出的还大；他用体温给蔬菜种子催芽成功，上市总比别人早；他设计、制作的竹书架精巧牢实，一上市就卖完；他养的鸡也比别人家生蛋多。他时常把自己种的瓜果豆角挑一担送到父母家去，因为父亲已经被打倒，母亲已经被停止工作，全家揭不开锅的日子，这瓜果豆角就是活命之物。他在雷电交加的夜晚从县城挑大粪回家，在泥泞的小路上行走，锻炼自己的意志。他几乎天天挑灯夜读，为巧种田寻求科学技术。

要掌握科学技术，得上学、深造。可是命运总在捉弄他们，不给这种机会。

刘家兄弟不光是穷。在那“左”雾弥漫的年代，因为父亲在战争年月与党组织失去过联系，成为“历史问题”，一家人在政治上总抬不起头。父亲是个生性达观的人，从不因此而抱怨谁，常常对孩子们说：“我们无法很快改变这个社会，但社会会慢慢进步的。如果你抱怨社会，反对社会，必然自暴自弃。我们能做的就是充实自己，等待时机。”

话虽然能鼓励人，但阴影总是笼罩着下一代。同龄的青年作为“工农兵学员”被推荐去上大学，他们没有份，在哪儿都默默少语，郁郁寡欢。

但刘家兄弟上大学之心从未泯灭。

1977年7月，随着那位出生于四川的政治家邓小平的复出，国家恢复了高考。此时的刘永行已到了而立之年，做了爸爸，但还是欣然应考，居然在全县1800多名考生中考了理科第一名，其中语文还是