

ABOVE
THE FORTUNE

周 唱等◎著

20世纪80年代初创，
30年成就全球最大水产饲料生产企业

19年全国行业第一，
他让3000多万人发家致富

财富之上

刘汉元和他的商业哲学

从500元到400亿，
他是全球水产业和新能源领域的领头人
他的思想比他的财富更有价值

ABOVE
THE FORTUNE

财富之上

刘汉元和他的商业哲学

周 唱等◎著



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

财富之上：刘汉元和他的商业哲学 / 周唱等著. —
杭州：浙江大学出版社，2012. 9

ISBN 978-7-308-10370-1

I. ①财… II. ①周… III. ①商业经营-经验-中国 IV. ①F715

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第184550号

财富之上：刘汉元和他的商业哲学

周 唱等著

责任编辑 黄兆宁

封面设计 红杉林文化

出版发行 浙江大学出版社

(杭州天目山路148号 邮政编码：310007)

(网址：<http://www.zjupress.com>)

排 版 杭州林智广告有限公司

印 刷 浙江印刷集团有限公司

开 本 787mm×1092mm 1/16

印 张 18.5

字 数 256千

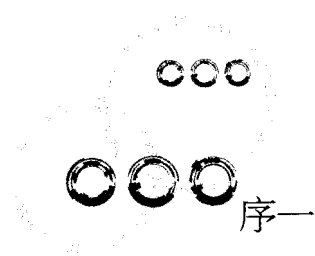
版 印 次 2012年9月第1版 2012年9月第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-308-10370-1

定 价 46.00元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部邮购电话 (0571) 88925591



一个好人与一个好企业

通威已经 30 年了，但是我丝毫没有感觉它有苍老之态。因为我一看见汉元，看他轻快的步履和充满好奇的眼神，以及对未来的热情，就觉得他永远像一个年轻小伙子，当知道他出了这本《财富之上》个人传记的时候，我都有些诧异。

细细数来，我和汉元认识也快十年了。在他身上我也看到了通威的闪光之处。首先他始终关注世界，保持旺盛的好奇心，很多公司二三十年以后，创办者就开始享受像温水煮青蛙似的习以为常，对身上每个部位都不敏感，很难对某件事情眼睛放光，然而在汉元身上，每件事你跟他说，他都能腾地一下就兴奋了。对外部事情的好奇和充满期待，是通威和汉元持续发展和创造辉煌的重要动力。我对汉元过去 30 年表示钦佩，对未来的 30 年充满期

待，他们会创造出更多奇迹，对企业对个人都有一个很满意的人生。

汉元起家做的是鱼饲料，现在进入了新能源和其他领域，无论在哪些领域，汉元保持平衡的能力非常好。我们都知道在业务的专业性、单一性和多样性之间做到平衡是很不容易的事情。平衡能力强的评价还体现汉元在商人、社会人、企业家、公共人物这几个角色之间的平衡和转换。

汉元是全国政协常委，作为一个公众人物和一个私底下的朋友，他都做得很称职。就像他站在这儿，形象端端正正，不高不低，不胖不瘦，一切都恰如其分。

这不是个简单的活儿，我的平衡性就不太好，善于做一些比较激进的、有想象力的事情，可能具体实施、操作上就得依赖团队去做，我自己不大有兴趣，所以有时候会感觉比较辛苦，另外我讲话不大容易让周边的人都舒服。我经常说得比较随意、太过生活化，有很多人听着不满。我只是个商人，几乎不参与政治活动，因为我觉得我平衡不了这些事情。

我只能做一个角色，同时做很多角色，内心会很纠结。这表示不够成熟，成熟的人一般平衡性比较好，因为委屈自己是成全大家，所以这种人是值得敬仰和追随的人。这方面汉元的确值得我们给他鼓掌，虽然汉元个人辛苦点，但是我们大家还是比较舒服的。

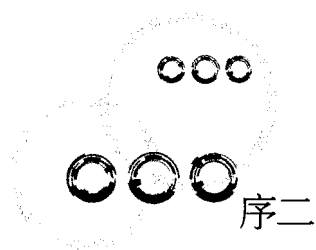
另外汉元的平衡性还表现在家庭和工作方面，我们有时候出去玩，很少人带太太和家属的，但是我好多次都看到汉元带着太太，而且各方面都照顾得很好。

好奇心、价值观、平衡性，是我心目中的汉元和通威，它寓于无形之中，汉元不是用气势压倒人，用暴力征服人，用金钱收买人，而是用平衡、温润、润物细无声这样点滴的渗透和感染，以及对身边人的帮助，让你感觉到他无时不存在，他存在就是价值。

祝福汉元，也祝福通威能够在未来的发展道路上继续通、持续威。

万通集团董事局主席 冯仑

2012年8月



通威的商业伦理

如果《南方周末》关注一个企业，一定不是因为它的财富数量的多少，而是因为它的新闻价值或社会责任。

从舆论的角度来说，通威是一个很有意思的企业。1982年创业以来，刘汉元和他的通威一直默默前行，从未引起公众更多关注。到了2001年，刘汉元却突然以11亿元身家被《福布斯》评为中国大陆富豪第21名，社会才转头注意到这个来自四川的水产养殖企业和这个年轻的富豪。

这种突然爆发的力量令人侧目惊讶，有些神秘。要感谢周唱先生的这本书，让我们得以洞悉通威此前此后的许多故事——尽管从外表看起来，通威无故事。

用“起点论”来看，通威是中国少有的一类企业，没有“红帽子”，阳

光而没有原罪——一个中专毕业后分配到水电局的农村青年，靠着家里卖猪换来的500元钱开始创业，买废钢管，焊网箱，一家人日夜不停地搓饵料，一天到晚定时定量地喂鱼，喂鱼，还是喂鱼——这创业之路看似极其平淡简单，但我们现在能体会到，试验成败的巨大经济压力和心理压力，是怎样磨砺着当时年仅19岁的刘汉元。

等到这种网箱养鱼模式试验成功后，他们自己办厂生产饲料时，这条路就显得更为枯燥了。中国农民是最讲究实效的。瞎掰没用，饲料好不好，就看效果。刘汉元由此低调而明智地选择了“科学研究”，来作为产品以及通威这个企业的核心竞争力。

这种科研领先的路线一直贯穿着通威的发展史。刘汉元的“饭碗理论”耐人寻味：谁引导农民致富，谁就和农民一起致富；谁抢农民饭碗，谁就没有饭碗。他来自农村，完全知道农民的想法，一旦农民认为你成天是在同他竞争，在损害他、抢他的利益，那谁还愿意做你的用户？谁还忠实于你呢？所以在市场条件下，你给农民碗里添油加肉，你才能够长期生存。

于是，当通威为这个社会贡献了水产领域的核心科技时，也通过与农户利益休戚相关的市场营销，完成了一系列农业经济合作模式的探索，譬如说“万户共同成长计划”，譬如说“‘公司+合作组织+农户’的‘蓉棘模式’”。通威希望引导农民，支持农民，让农民不用离土离乡就可以过上体面的“乡绅”生活。在农村集体经济已逐渐式微的大背景下，这些合作模式，不仅使得通威与整个中国农村经济和乡村社会的发展紧密结合，得到了更多政策支持，也为中国新农村建设的制度建设作出了有益探索。

刘汉元在另一个维度上的商业伦理同样值得解剖。通威后来打通了从饲料生产，到生态饲养直到鱼肉加工上市的整个产业链，直接向市场推出了绿色生态的品牌“通威鱼”。在食品安全的严峻背景下，来重新审视这条产业链和产品，意蕴深厚。在刘汉元看来，苏丹红、三聚氰氨、瘦肉精等食品安全问题肆虐全国的根本原因，就是因为产业链的生产机制是互相

脱节、缺乏流程监管的，如果某个环节的供应商只顾自己的利益最大化，肆意添加违禁品，必然由此延及下游产品的质量。整个产业链的打通或许是中国食品安全的一个破解之道。现在的通威，正在研究“绿色无抗生猪养殖技术”项目，想生产出完全不用抗生素的畜禽鱼类产品，改变中国食品安全的现状。

这些事实本身——一个服务“三农”，利润微薄并有着高尚商业道德的企业不仅能成功上市，还能不断发展，去涉足新能源领域——通威的成功，让我们不仅重新看见了中国文化内生出来的商业道德，而且看见了中国社会经济的希望所在——

坚守商业伦理和崇高目标的企业能成功，就说明我们的市场经济还保留着良性基因。如果未来中国能变得更美好，那一定是这样的良性企业在起着正向的作用。

效率优先而又同时兼顾社会责任的草根企业，我们发自内心的喜欢，南周乃至全国媒体也愿意为之鼓掌壮行。

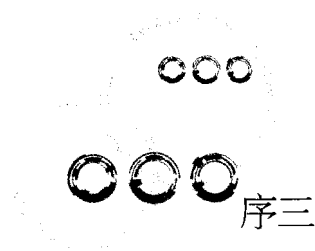
发展自己，与此同时服务社会，这是企业的基本生存之道，也是大道。

我个人尤其喜欢刘汉元先生的一句话，他的两大产业布局，一个着眼于最基础的食品安全，一个着眼于最高端的能源安全，“这两个产业，这两个战略目标和愿景，让我睡觉都很踏实，因为你做的事情对社会、对人类是真正有贡献的。”

愿每个人，睡觉都踏实。是为序，也是祝福。

《南方周末》总编辑 黄灿

2012年8月



中国企业的升级之路

四川自古号称“天府之国”，却也因富庶自足天然淡化了商业的发展，在当代，川人因文人、艺术家辈出闻名，而不以商业著称，盖因一方土壤基因使然。即便如此，四川却还是诞生了两家行业领先的知名企业，一家是刘永好四兄弟创办的希望集团，另一家就是本书讲到的通威集团，由刘汉元先生创办，它现在是全球最大的水产饲料生产企业。

刘汉元成名甚早，在 20 世纪 80 年代就做出了不俗的成绩，随后在全国开疆拓土，二十几年间都走得扎实稳健，在一波波的财富风浪涤荡下，他固守在一个传统行业却能做到“不被雨打风吹去”，本身就是不小的成就，也证明他确有过人的经营管理才能。

翻读书稿，可以看出通威的成功，很大程度上得益于其对专业化的坚

守。刘汉元一直是杰克·韦尔奇“数一数二”的忠实信奉者，并且在十几年间坚守水产饲料主业，未曾分心，在一直提倡“将鸡蛋放到不同篮子里”的中国企业界，他显示出殊为可贵的定力与坚持。

“一个企业应该把自己最擅长的商业机会做精、做专，只有在行业里面处于绝对优势地位后，才能真正支撑未来公司长治久安的发展。”通威在水产饲料行业的成绩无疑是刘汉元这段话的绝佳注脚。

在过去几十年间，中国真正成功、长久的企业绝大多数都是专业化的公司，通威无疑就是其中的一员，希望这样的企业案例能够让更多的中国企业可以相信，在过去、现在乃至未来，专业化都是一条值得中国企业坚持的道路。

然而，通威的范本意义远不止于此。

中国企业前30年的发展，很大程度上靠的是市场经济逐步建立过程所迸发出的无数机会，众多企业都如此起家，带有明显的“机会驱动”性质。在那样一个“不用瞄准都能猎到一头鹿”的时代，能够把握市场机会、重视管理、懂得控制风险的企业都能跻身于优秀者之列。然而，随着中国市场经济体制的完善，特别是全球化程度的加深，中国企业面对的竞争压力越来越大，得到的机会变得越来越少，这种情况下，中国企业必须要改变传统的发展模式，实现从“机会驱动”到“战略驱动”的转变。

“战略驱动”的目的在于让企业明确自己的目标愿景是什么，从而知道该通过何种方法来形成自己在国际化竞争阶段的核心能力。简而言之，中国企业在经历过二三十年的“野蛮生长”后，需要重新思考自己的发展路径，实现面向未来的转型升级。特别是在以数字化制造及新能源、新材料应用为特征的“第三次工业革命”来临之际，中国企业的转型升级显得尤为紧迫且至关重要。

而在本书中，我很欣喜地看到通威在转型升级方面做了诸多颇为有益的探索，这种探索所体现出的价值，远比一些过往成绩更能让一家企业在未来走得长久。那更多的中国企业该如何把握机会实现转型升级呢？至少

在本书中，我看到了如下启示：

第一，打造完整产业链。对于在某些领域已做到行业领先地位的企业，纵向打造完整产业链是一条可选之路。通威在水产饲料方面已经做到了全球第一，继续发展下去已多少遭遇瓶颈，而在新的战略构想中，通威要打造“从苗种到餐桌”的完整农业产业链。而这种全产业链的模式将让通威在国际市场上有不俗的竞争力。

第二，大力塑造品牌。长期以来，中国企业饱受品牌缺失带来的痛苦，只能沦为世界知名品牌的代工，赚取极为廉价的加工费用。而随着国内消费力水平的提高，中国企业有机会在国内市场建立起自己的品牌，从而实现优质优价。通威一直在有意识地打造自己的产品品牌，这在赢得高端用户群体及通威水产品进军欧美市场上都显示出不错的效果。

第三，用信息化的手段改造传统行业。互联网的技术正在改变着我们的生活，也在改变着企业的经营管理方式，对于传统企业来讲，积极利用互联网的技术和信息化革命的成果，将是决定企业是否有未来的关键。在这方面，通威也投入了相当大的精力，显示出紧跟趋势的决心。

当然，中国企业的转型升级还有其他诸多方法，这归根结底有赖于企业的探索与实践。中国企业在面向全球竞争的过程中，将遭遇越来越多的挑战与风险，但若可积极应对，则有可能取得昔日不可想象的成功。想来，这也足以让中国企业家们再次充满“激情与热血”吧。

作者是一位优秀的财经作家，诗人出身的他常常把财经故事写得温婉动人，却又不乏理性，本书再一次证明了这一点。他与通威很有缘分，多年前便采访过刘汉元先生，此次写作本书，他奔波于成渝两地，甚是辛苦。但我想他更多感到的是满足感，毕竟，一家优秀的企业本身就是对其写作者的最高奖赏。

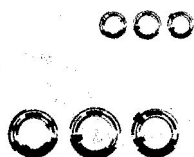
是为序。

财经作家、“蓝狮子”图书出版人 吴晓波

2012年7月

要用一辈子去学习
蓝天下
一位母亲带着儿子
去为别人谋幸福的欢欣
要用一辈子去理解
那运河上暗下来的夜色
和那片杉树林里的寂静

——杨键《幸福》



目录

前 言 最平常才是最神奇

/ 1 “元企业” / 1

聆听沉默的声音 / 3

越“无故事”越精彩 / 5

第一章 “我有一个梦想

/ 9 少年身世与关于吃的记忆 / 12

“为什么我们自己不养鱼？” / 17

初次创业的艰难 / 20

最平凡的努力也能成为传奇 / 24

验收：“从未见过这么多鱼！” / 29

创业启示录 / 33

第二章 转型与第一桶金

/ 37 快速转型：从养鱼到生产饲料 / 40

第一桶金：眉山县渔用配合饲料厂 / 43

赊销、代销，还是买断经销？ / 46

技术才是第一核心竞争力 / 49

意料外的赞许 / 53

脱胎换骨仅仅只是开始 / 56

大事小事都非易事 / 60

第三章 快与慢的辩证法：管理的内因与外因

/ 63 企业文化与人才管理的最初运用 / 67

前期品质管理与市场营销 / 70

移师成都，树立“诚信正一”的经营理念 / 74

抓住政策机遇，实现对外扩张 / 78

挫折与顿悟：清醒者生存 / 82

第四章 沉默的品质与力量

/ 85 向现代企业制度全面转型 / 88

恰到好处的经销商管理 / 93

再扩张：“吃一个，挟一个，看一个” / 96

湖北故事与广东故事 / 99

“0.9的10次方是多少？” / 102

像卖可乐那样卖饲料 / 105

第五章 通威的智慧是怎样炼成的

/ 109 改制与上市 / 113

从采购鱼粉看通威商业智慧 / 115

谨慎多元化：第一次接触多晶硅 / 120

战略新选择：大当家“要当好五个家” / 124

管理体系的全面进化 / 129

第六章 危机显微镜下的企业之美

/ 133 国际行情：鱼粉危机卷土重来 / 136

内生式增长：致广大而尽精微 / 140

成本优化有道理 / 147

“用技术的无限性替代资源的有限性” / 153

第七章 通威加减法：“他们在，所以我在”

/ 157 “比竞争对手多那么一点附加值” / 160

“这饲料，猪不吃，我就吃！” / 164

不得不说的竞争对手 / 167

对经销商的争夺：“无为而治” / 170

万户共同成长计划 / 172

“他们在，所以我在” / 175

第八章 商业社会学：一体化的魅力

/ 181 “通威鱼”的社会角色 / 185

“蓉岷模式”是怎样产生的 / 189

蓉岷模式之“公司 + 合作组织 + 农户” / 193

“龙庵通威无公害养殖示范村”项目效益分析 / 197

“蓉岷模式”之春源生态养殖 / 200

四个话题 一个公式 / 204

第九章 多元化：从氯碱化工布局多晶硅

/ 209 进入 PVC，进入氯碱化工 / 213

全球多晶硅光伏市场启动 / 218

刘汉元布下的一个局和打开的一扇门 / 220

与时间赛跑的两个团队 / 224

降成本，赢未来 / 228

第十章 刘汉元的新能源“理想国”

/ 223 技术、成本、效益、奖励 / 236

行情暴跌 / 241

中国应该如何利用光伏发电 / 244

光伏理想和产业链垂直一体化 / 249

大新疆，大手笔 / 252

“高瞻远瞩公司”的品质 / 256

第十一章 追寻万事与万物的本质

/ 259 发现世界的真相 / 261

管理深处的“短链逻辑” / 264

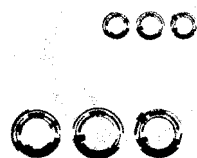
刘汉元与通威的社会责任 / 268

生活无故事，知识需智慧 / 270

结束语：务实的理想主义 / 275

后记 我们都在经营一种时间函数

/ 277



前言

最平常是最神奇

“元企业”

通威集团^①是一家什么样的企业？

这是一家完全“中国式”的本土企业。它不是传统的老字号，也不以有明显西方现代文明印迹的行业如家电、IT、信息等作为主业，更非承接了全球产业链的某个环节，或接受了全球大企业不愿再做的某些业务而成就的所谓“伟大的本土企业”。它是今日罕见的“中国原创型”企业，产品、市场、管理、智慧、服务的理念与方法，都源于它自己。

这个行业叫水产饲料业，这个企业叫通威，它原创的这一行业从20世纪八九十年代开始深深根植于中国最传统的农业与农村市场，虽然某些

①下文如非指明皆以“通威”作为统称。——编者注