

永业，纳斯达克（NASDAQ）中国新农业第一股，超越常规、光环萦绕的“快公司”。偏安一隅的羸弱公司何以进化为资产百亿元的高科技产业集群？资深财经记者独立调研、全面解构——6年时间，从资产4 000万到负债2 000万，再到纳斯达克新贵的别样传奇。大企业镜鉴、小企业对标的成功之道，“似曾相识”的永业“绝对差异”，深具典型而鲜明的样本意义。

绝对差异

纳斯达克中国新农业第一股
永业的创富路径

张翼 张有德◎著



中信出版社·CHINA CITIC PRESS



绝对差异

纳斯达克中国新农业第一股永业的创富路径

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

绝对差异：纳斯达克中国新农业第一股永业的创富路径 / 张翼，张有德著. —北京：中信出版社，2010.9

ISBN 978-7-5086-2262-0

I. 绝… II. ① 张… ② 张… III. 农业企业管理—经验—中国 IV. F324

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 148488 号

绝对差异——纳斯达克中国新农业第一股永业的创富路径

JUEDUI CHAYI

著 者：张 翼 张有德

策划推广：中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行：中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区和平街十三区 35 号煤炭大厦 邮编 100013)
(CITIC Publishing Group)

承 印 者：北京京师印务有限公司

开 本：787mm×1092mm 1/16 **印 张：**15.5 **字 数：**175 千字

版 次：2010 年 9 月第 1 版 **印 次：**2010 年 9 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978-7-5086-2262-0 / F · 2059

定 价：36.00 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页，由发行公司负责退换。

服务热线：010-84264000

<http://www.publish.citic.com>

服务传真：010-84264033

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com



永业成功之秘：战略决定一切

郭晓川

究竟什么才是决定企业成长与成功的根本要素？

从 20 年前美国著名经济学家普哈拉哈德和哈默首倡“核心竞争力”论，到如今充斥于机场书店林林总总的经管类书籍中的那些“江湖”观点，无不都在探寻企业成功的奥秘，并且给出各种新锐、奇特的观点。有人说“执行决定一切”，有人说“细节决定成败”。没错，执行力、细节都是企业运营所必需的，是数学意义上的必要条件，那么什么是企业成长的充要条件？100 多年来企业成长的实证经验告诉我们，持续拥有一整套凸显创新性、差异化、个性化，符合社会需求的商业模式，是决定企业不断成长、持续成功的根本所在，这就是我们通常所说的企业战略。没有战略的企业可以“火”一时，但“活”不了一世。战略决定着企业存续的宽度、高度和长度，从这个意义上讲，对于企业而言，战略决定一切，永业的快速成长充分印证了这个观点。

永业是一个“追求战略”的企业，身为永业独立董事的我如此言说或有自夸之嫌。事实上，最近一年多以来，我经常要回答来自各个方面的追问——永业为什么能够快速成长并且成功登陆纳斯达克？我的回答很干脆，永业是一个讲究战略的企业。

永业的成功在于战略的成功。永业是一家农资服务型企业，是涉农企业，但永业不是一家传统意义上的农资企业。众所周知，“三农”问题是中国经济社会发展面临的最为严峻也是最具挑战性的战略主题。“三农”问题的核心在于如何让农民增收致富，这些年来国家在“三农”领域的政策安排、财力投入不断强化，可谓殚精竭虑、不遗余力。在我看来，中国农民增收致富的根本路径是构建切实保障农民自主增收、推促农村经济与城市经济一体化发展的新型商业模式。而这，正是永业这些年来倾心、倾力、倾情所做的事情。

无论在产品市场还是在资本市场，公众对于永业的接受源自于对其战略价值的认同与信赖，来自于对其商业模式的认可与信心，因为永业的生长与壮大深深根植于农业这一中国最为宏阔的现实主题。截至2010年6月底，永业在广大农村构建立了18 700家科技服务站，直接服务于亿万农民。迄今为止，鲜有农资企业如此作为，但是永业做到了，凭借高远的战略、彻底的执行与高效的运营。

永业的成功取决于一个关键人物——永业集团董事长吴子申。有人说，企业战略就是董事长的“想法”。这句话既对也不对，事实上每个企业的董事长都有一些“想法”，但是能称之为战略管理的并不多。著名战略管理学者明茨伯格教授曾在其《战略管理历程》一书中把企业家看做是企业战略形成的根本，并把战略管理的“企业家学派”看做是战略管理思想体系中的一个重要流派。谁是企业家？不是财大气粗、腰缠万贯之辈，而是那些具有丰沛商业思想、最佳商业实践之人。从这个意义上

看，企业家更像“学者”，而非狭义上的“老板”。所以我们经常把企业的战略描述为“成体系的商业思维逻辑”。不少人都有创业的想法和冲动，多数企业家虽然时不时会爆发出带有创新意味的“点子”，但却终究不是“成体系的商业思维逻辑”，所以很多人创业失败、屡败屡战，很多企业昙花一现、归于沉寂。这就是老板与企业家的区别，这就是“机会型”企业与“战略型”企业的差别。成功的企业家何其相似，他们拥有深刻思想、超凡见解，他们果断坚毅、魄力决断，吴子申堪称企业家中的佼佼者。

我清楚地记得，多年以前第一次与吴子申见面，就听他激情洋溢地描绘着永业的发展蓝图和商业模式。实话实说，最初接触吴子申时倾听他的战略构想，感觉愿景过于宏大，距离纳斯达克太遥远。随着交流的深入，我才发现吴子申的思维魅力和独特之处。在我看来，吴子申是一个能把灵光一闪的点滴想法提升为成熟商业模式的企业家，他能把“顶天”的想法与“立地”的干法完美契合，他喜欢从目标出发逆向思维，反向推演、精心构建基于未来的商业模式，他是一个思维“大气”的人，永远把社会责任、朋友情谊、企业利益凌驾于个人得失之上。正是吴子申的精神与思想之魅吸引并将持续吸引一群尊重永业的价值观，认同永业战略的海内外精英汇聚一处、齐心协力、创业创富，形成了不可复制的“永业团队”，吴子申是这个团队的精神领袖。

基于独特的文化和地缘特征，内蒙古孕育了一批享誉中国的知名企业，鄂尔多斯、伊利、蒙牛和小肥羊这些知名品牌传递着内蒙古企业的共同特征——全球视野、高速成长。永业作为一家成长于内蒙古、发展于北京、壮大于美国的企业，深刻诠释着草原文化的底蕴与精髓。吴子申作为内蒙古新一代企业家的代表，正在延续、创新着内蒙古企业的“神话”，为内蒙古企业案例库添加了一个全新的标杆。相信《绝对差异——纳斯达

克中国新农业第一股永业的创富路径》一书必将给渴望创富、激情创业的芸芸众生带来思维理念的刷新，诚挚感谢财经作家张翼先生所做的富于价值的工作！

永业已经上路，永业正在路上，希望在不久的将来看到永业案例的续篇。

作者系内蒙古大学经济管理学院院长

2010年7月26日



前言

董事会集体思考：什么是战略？

草长莺飞，泛舟秦淮，画舫、古韵。终日鏖战商场的吴子申终于在风光旖旎的江南美景中偷得片刻悠闲。

这一天，非比寻常，意义非凡。

2010年4月28日9点30分，南京索菲特钟山高尔夫酒店，永业集团旗下的上市公司永业国际（Nasdaq: YONG）2010年度董事会会议在此举行。

现在，让我们来认识一下永业国际董事会的7位成员——吴子申，公司创始人、董事长；孙陶然，副董事长，永业的“天使投资人”；赵强，董事；郭晓川、李心丹、张日俊、邵孝恒，4人皆为独立董事。

4位来自外部的独立董事，3位来自内部的执行董事，典型的美国上市公司法人治理结构规范。拜阅他们的事迹与简历，任何人都会得出如此结论：豪华班底，精英族群。

差异化与战略的配称

面相神态、言谈举止，吴子申都给人一种厚道、质朴、自信、坚毅之感，这和人们思维定式里永业在农资行业“霸道”与“张扬”的形象大相径庭。静气十足的吴子申未必简单，他宁愿以“弱势力”的姿态对外表露永业的个性气质、品行品德。吴子申，被媒体誉为继内蒙古蒙牛集团、伊利集团之后新派蒙商的领军人物。他用7年时间将永业从一个偏安一隅的羸弱公司发展壮大成为包含三大支柱产业——苦豆综合利用工程、旅游文化产业、褐煤风化煤泥炭综合利用工程——并涵盖上下游产业链，资产百亿元的高科技产业集群。

孙陶然，商务通奇迹的缔造者，曾与李泽楷、丁磊等人一起被评为“2000年IT十大风云人物”，由其操盘的营销案例被载入中国MBA经典案例库。其创办的企业涵盖了公关顾问、媒体、电子金融服务等行业，并均以骄人的业绩在业内名列前茅，它们分别是成功登陆中国内地创业板的第一家公关顾问公司蓝色光标、中国第一本高尚生活直投杂志《生活速递》、中国银联最大的信息合作商北京拉卡拉信息咨询有限公司。

赵强，中国首届十大策划人和中国十大营销管理专家之一，中国营销人最高荣誉“金鼎奖”得主。历任北京百龙绿色科技（集团）总公司高级副总裁，广东名人电脑科技有限公司董事、高级副总裁、营销中心总经理，广东格兰仕集团助理总裁、新闻发言人，婷美集团董事总裁。

郭晓川，内蒙古大学经济管理学院院长、教授、博士生导师，享受国务院特殊津贴的专家，曾任内蒙古伊利股份有限公司独立董事。

李心丹，教授、博士生导师，行为金融学者，南京大学工程管理学院院长，享受国务院特殊津贴的专家。

张日俊，教授、博士生导师，中国农业大学动物营养学国家重点实验

室下属的饲料生物技术实验室主任。

邵孝恒，加拿大籍华人，亲身经历、亲眼见证了中国公司闯荡美国资本市场的坎坷跌宕、筚路蓝缕，曾服务于德勤会计师事务所长达10年以上。身为美国注册会计师，他曾任职于4家公司的董事会，其中3家为在美国公开市场上市的公司。

他们7个人，决定着永业国际的前途与命运。也因此，在郭晓川的强烈提议之下，董事会的主题设定为——超竞争环境之下，永业可持续发展的新型战略是什么？

永业，一家来自内蒙古的企业，以代理电子产品起家，斩获第一桶金后迅即投身沙草产业，打造出笑傲美国资本市场的另类传奇，2005~2008年，永业旗下主力产品生命素的销售收入基本按照每年300%的速度在增长。从名不见经传的卑微蒙商，成长为名动江湖的纳斯达克之雄，敢想敢为，敢于胜利，草根吴子申境由心生，心有翼则境无界。

远离喧嚣，思虑当下，属意长远，头脑风暴，“思想越艰苦、观点越新鲜、决断越有力”。企业经营的两个信念尤其让吴子申笃信不疑，在他看来，真正出色的企业必然具备两个非常重要的条件：首先是战略，相对差异、适度超前、绝对正确的战略取向；然后是执行，如果你没有办法彻底执行你的战略，那你的战略构想就将被破坏，所以，战略和执行是成功的关键要素。

市场经济既有机遇又有风险，做企业难，做基业长青的企业更难，提高应变能力、增强抗风险能力、强化战略管理就成了企业发展的长远大计。战略是推进企业从量变到质变的催化剂，永业要做的便是坚守差异化定位，建立战略配称，接受笔者专访时，吴子申侃侃而谈：“永业的商业形态、内在机理，看得清、摸得着、读得懂，我们不是那种深奥到难以捉摸、不可把握的企业。永业的未来，我想得很清楚，永业的支柱产业有两

个——生物工程（医药日化、沙草产业深加工）和健康产业。从这个角度上来说，永业的产品业态、生意模型光明而透明、可感且可知，永业是一家实实在在、专心专意做实业的公司。登陆纳斯达克之后，永业成了一家公众公司，我常想，如果战术上出现一时的差错，企业还能承受得起，万一在战略设计上出现失误，则可能致使企业万劫不复、毁于一旦。为了长远发展，董事会积极倡导并制定中长期发展战略。”

“中国的民营企业习惯于随机应变、野蛮生长，甚而不屑于谈战略，对于不谈战略的公司来说，成功是偶然的，失败是必然的。关于发展战略的沟通与思考，只有起点没有终点。什么是永业的发展战略？永业的规模做多大、市场做多深？我们必须一起来反思、筹划。”其实，长期以来，吴子申的头脑中都有一种根深蒂固的认识——脚踩西瓜皮、滑到哪里算哪里，计划不如变化快，制定战略毫无意义。然而伴随着永业的规模与体量日益膨胀，吴子申真切地感受到“战略无用论”的浅薄与短视。

百战归来再读书，尚在复旦大学攻读EMBA的吴子申，对于“战略”长存敬畏之意、审慎之态，“战略实在太重要，又很沉重，读了EMBA的课程更不敢轻言战略了。我记得毛主席在《中国革命战争的战略问题》中曾经说过，战略问题是研究战争全局的规律性的东西。公司在纳斯达克上市以来，我一直在苦思冥想，作为确定组织使命的方法论，永业应该制定怎样的与时俱进的未来行动方案？”

纳斯达克的中国新农业第一股，光彩炫目、光环萦绕的“快公司”，如何从产品驱动、营销导向过渡到品牌牵引、战略主导的新时期？

作为经年从事公司研究的著名学者，郭晓川教授的观点坦直而真诚：“通过行业解构来研判、分析企业未来，近3年以来永业发展得非常顺畅、相当快速，越是如此越要思考战略问题。因为在快速增长的跃进时期，对于企业经营者来说，很容易把目前的生意模式固化，从而在不知不

觉中掉入经验论的圈子。企业的发展不是简单意义上的线性外延，而是螺旋式的循环往复、徘徊上升。对于永业来说，目前是战略的关键期、增长的紧要期。应该专注于细分产品，但是不要切分得太细，当务之急是要继续提高集中度，在我看来，农资行业一定要做到垄断经营的地步和水平，而不能是常规、常态的市场化经营。”

设若从“五力模型”的角度来看，永业要格外警觉“新进入者”的挑衅挑战、恶性冲击，也就是说要警惕那些潜在的竞争对手通过非商业方式进行攻击。郭晓川教授作过非精确调研，在赤峰市，已经出现了与永业商业模式、产品形态高度雷同的小型农资公司，一年也有2亿的收入，这样的“新进入者”在内蒙古本地至少有三四家。“永业必须依靠现有的产业规模、市场地位、品牌认知，更加高效、更加快速地扩张市场，造成垄断地位的稳态化、极致化。20世纪90年代，某知名品牌为什么元气大伤？一个重要的原因就是市场上出现了大量的假冒伪劣产品，这些恶性‘新进入者’极大地透支、戕害了这一品牌的信誉。要知道，‘新进入者’跟风、模仿、复制的速度会非常之快，永业要控制渠道，掌控营销通路，才能有备无患、防患于未然。”

2005年快速发展至今，永业的商业模式是否持续以及如何持续？至今，永业在全国范围内拥有18700家科技服务站，这是一个令人望而生畏的渠道体系。农村市场如何做深、做透、做绝？新的更大的增量来自何方？

生产、物流、营销高效贯通的科技服务站模式，是建立在一种崭新的利益分配机制、长期的赢利模式之上的渠道网络。永业将科技服务站变成回收农业产品的订单窗口，用市场化手段整合市场资源，给农民实实在在的服务，帮助农民解决出售难问题。永业在农村销售产品产生直接经济效益，农民通过消费永业的产品增产增收，城市居民通过购买健康的农产品

使得身体健康，经销商通过与永业的合作获得实实在在的收益。“同时，我们还在进一步尝试农业休闲观光、农家游，先作一些体验性的营销，通过这些形式真正引导农民把多余的产业向旅游文化产业方面转移，通过市场对接解决一些问题，实现农民收入的进一步提高。通过这样全程的服务，避免了农民不会生产、不会销售、不会经营所带来的风险，帮助农民这个弱势群体多赚钱。”当下的吴子申，富裕自身、再造永业的同时，也在积极而全面地追求新的基于“财富共享”为主轴的战略实现，这是一种可资欢庆的良性态势。

升级路径：从自然竞争到战略竞争

“资本运作方面如何再动作？资本渠道的构建如何推进？产业集中之余如何保证股权集中？永业发展这么快，如何让美国投资人信服、放心？”邵孝恒主张，永业应继续强化、深化与美国资本市场的紧密关联与常态沟通。

“渠道如何深加工？渠道如何增值？如何建构‘全产业链’？”张日俊教授建议，永业的主要精力还是要放在渠道建设上，产品品类链条不要太过发散，不要过分扩展。

李心丹教授认为，“生命素”是永业的核心主打产品，假以时日如能在农资领域成就“inter inside”的威名就是真正的成功。“应该通过产品体系、品牌品质的构造，建立一个健康品牌的形象与标准，将永业的产品内涵、品牌外延延伸。”

赵强思考的问题是：对于永业来说，如何使得渠道品牌、产品品牌兼顾、兼容，彼此成就、并行不悖？

孙陶然认为，永业应该坚定地立足于两条战线作战：向城市卖健康，向农村卖致富，构造永业的“全产业链”，建立一套标准化、规范化的流程体系，在健康产业领域形成独特的产品优势、渠道优势、品牌优势。

战略缺位，总会伴生尚未预见的以及无法预见的风险，势必会对企业的后续发展构成潜在威胁与影响。什么是战略？笔者认为，战略是体系再造，是差异区隔，是资源匹配，是挑战极限、突破局限。所谓战略，即是为了赢取更为持久的竞争优势。

“如果你在2009年买了永业国际的股票，结果会是什么呢？425%的回报！”Motley Fool的全球收益顾问蒂姆·汉森在《新年第一号投资秘籍》中如是说。登陆纳斯达克主板市场一个月后，即2009年10月，永业旋即对外发布了2010~2012年战略计划，彼时吴子申慨然宣布，未来3年永业每年都将至少实现50%的增长。吴子申希望通过永业的商业模式创新，从经济上打破制约中国“三农”问题的城乡二元结构，打造一条从18亿亩耕地到几亿张餐桌之间的“高速公路”。

思无疆，行无界；掀波澜，挽狂澜。究竟是什么造就了永业极速成长的传奇与秘密？“夫唯不争，故天下莫能与之争”，不争即争，争即不争。不争价格争价值，不争一域争全局，不争当下争未来。从价格实现到价值创造，从品牌知名到品牌美誉，从实业经营到资本运营，从资源加工型企业到产品经销型企业再到品牌主导型企业，永业与吴子申的“三重门”，如何安然跨越？

法国学者白吉尔在其著作《中国资产阶级的黄金时代》一书中说道：“与西方17世纪的新教徒企业家不同，中国的企业家把自己的成功看做是国家命运的希望之举。”到底是什么谱就了永业不可重演的神话？在吴子申看来，是对农村市场的准确把握，是对客户群体切实的人文关怀，

“对企业品牌精心的培育铸就了永业今日的成就”。

没有胆大妄为就没有商业，没有艰苦创业就没有商业领袖的创造与生成。每一场创富都是孤本，无法草拟无法重来。30岁的人创业，40岁的人干事业，50岁的人要圆一个梦。吴子申习惯于把自己比做追赶者，一个永不知疲倦的追赶者。往昔的吴子申胜在起跑线，未来的永业能否赢在转折的战略基点？如何才能将持续增长、稳健发展的公司逻辑转变为量度未来、创新创造的长效机制？

勤奋努力、事必躬行的吴子申充分发挥了他潜在的商业才能，及时把握市场经济动向，作出正确决策，逐渐形成了永业独具的经营风格。吴子申与永业在争先恐后地适应资本市场的同时，也在进行着营销通路、营销创新、企业文化的变革。创新与变革应该成为企业家的存在方式与作业模式。正是因为具备一定意义上的破坏性创新，才促使永业在自我否定的螺旋式盘整过程中实现升级与跃迁。稳健赢利与企业意识的双向递进，是永业重获企业精神的必然路径。应该承认，资本运营是永业结构性整合的重要前提，但是，企业家精神的建构、企业意识的膨胀才是永业持续前行的根本动力。

毕竟，商业实践离不开对企业家精神的解读与塑造，以之扣合并击中商业时代的奇妙和弦。对于永业这样依赖市场营销、资本运作黏合力拼接起来的“商业新锐”来说，暗合商业规则的企业家精神尤其重要。

综合来看，企业的经营管理包括两大方面的核心内容：一个是稳态化、常态化的经营管理、渠道管护、营销创造，另一个是动态化、长期化的战略管理。经营管理追求的是企业的实体绩效，战略管理追求的则是持久存续、长期赢利。当下的永业正处于战略转型、级数增长的黄金时期，强化战略管理、提升品牌实力、强化商业竞争力是题中应有之意。追求可持续的绩效，意味着各主业板块的实业运营协调精进，意味着要对各子公

司营收贡献的效力和效率重估、反馈。

无论是对于永业自身还是员工个体，都应立足于战略思考、长期利益和永续发展考量未来。永业的战略管理内涵是什么？立足于既定的核心主张、经营理念、愿景理想，转而将相对宏阔的战略目标具象、聚焦，通过发挥组织体系、经营体系的协同效力确保战略目标的最终实现。由此来看，战略管理既宏观又微观，既抽象又具体，既复杂又简化，战略管理是企业赢得未来竞争优势的根本，从注重运营效益转向固化战略管理，是成长型“快公司”的一种战略定位。

顺天应人，守正出奇；践志修为，超越常规。吴子申的经历与痛思、前途与前景，映射着蒙商群体的挣扎与奋争。毫无疑问，永业的“非常规崛起”具备典型而鲜明的标本、样板意义。

波士顿咨询公司创始人布鲁斯·亨德森认为，企业之间的竞争可以分为自然竞争和战略竞争两种类型。笔者认为，自然竞争是一种随机应变、见机行事的适应性发展行为，企业家主要依靠商业直觉作出应变。战略竞争则是一种随需而动、主动而为的创造性发展方式，企业家主要依靠战略决策、战术执行展望未来、决断前程。应该看到，目前的永业，正在步入战略竞争的全新时期。

“战略不是一个目标，而应该是方法，战略就是怎样定位，战略应该是你的竞争优势何在。”立足“三农”建立相对优势，通过相对优势的持续放大，形成绝对差异、持续领先的竞争优势。永业的快速崛起、猛然演进，其实就是遵从、尊重市场规则，发现价值、维系价值、实现价值的过程。如今的永业，依靠“产业化、资本化、品牌化”这样一种持续有效的商业模式不断成长，提升运作的效率和质量，逐步接近心中的愿景和目标。

创造新机遇、实现新突破、塑造新文化，是为吴子申的使命。

锦绣年华的永业，集资本市场的宠幸与偏爱于一身，也有过超越300%的年均增幅。如今，永业进入到新一轮变革阶段，永业的战略从市场、营销为中心向以品牌、战略为中心转变，一场新的蜕变正在永业内部展开。