



XIN CHUN TIAN ZI GAO

心纯天自高

员 工 眼 中 的 陈 育 新

华西希望集团企业文化与新闻中心 主编



SCPG

四川出版集团 四川人民出版社

SICHUAN CHUBAN JITUAN SICHUAN RENMIN CHUBANSHE



XIN CHUN TIAN ZI GAO

心纯天自高

员工眼中的陈育新

华西希望集团企业文化与新闻中心 主编

四川出版集团 ● 四川人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

心纯天自高:员工眼中的陈育新/华西希望集团企业文化与新闻中心主编. —成都:四川人民出版社,
2009. 6

ISBN 978-7-220-07877-4

I. 心… II. 华… III. 陈育新一人物评论 IV.
K825. 38

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 079805 号

XINCHUN TIANZIGAO

心纯天自高

——员工眼中的陈育新

华西希望集团企业文化与新闻中心 主编

责任编辑
封面设计
技术设计
责任校对
责任印制

汪 澜
解建华
杨 潮
叶 勇
丁 青 李 进

出版发行
网 址

四川出版集团
四川人民出版社(成都市槐树街2号)
<http://www.scpph.com>
<http://www.booksss.com.cn>
E-mail: scrmcbsf@mail.sc.cninfo.net

发行部业务电话
防盗版举报电话

(028)86259459 86259455
(028)86259524

照 排
印 刷

四川上翔数字制印设计有限公司
四川嘉创印务有限责任公司

成品尺寸

170mm×240mm

印 张

12.25

插 页

3

字 数

165千字

版 次

2009年6月第1版

印 次

2009年6月第1次印刷

书 号

ISBN 978-7-220-07877-4

定 价

25.00元

■ 版权所有·侵权必究

本书若出现印装质量问题,请与我社发行部联系调换
电话:(028)86259624

目录 Contents

1	走近陈育新
	◎ 品格篇
11	三次下乡 一心为农
19	高考传奇
22	往昔趣事
28	三看“刘三姐”
31	100 万元的舍与得及其他
35	心纯天自高
37	做诚实而精明的商人
42	一座雕像的诞生
46	一件 T 恤衫
50	上天生水 至刚至柔
53	“诗人” 陈育新
59	大爱如山 柔情似水
62	凡人与上帝
65	人格的魅力
69	中秋茶话会撷趣
72	轻点儿，再轻点儿……
75	择善固执



1

XINCHUN TIAN ZIGAO

目

录

目录 Contents



2

XINCHUN TIAN ZIGAO

心
纯
天
自
高

员工眼中的陈育新

78 喜怒哀乐

81 谈笑之间

◎管理篇

87 “把错事做对!”

92 “洞察力”的故事

96 从痰盂的去留说开去

100 “厕所所长”

102 等运价曲线及其他

105 跟对人, 做对事

107 见微知著

109 “不能让老实人吃亏”

111 权威的真谛

113 一切为了客户的利益

116 我爱, 所以我能

◎育人篇

123 十条建议与一个人才

125 记忆中的育新良种场

128 十年等一人

131 从原料商到总经理

135 张木匠的故事



- 138 追随“希望”
 142 张开双手 我就是风
 146 痛，并快乐着！
 150 给点阳光就灿烂
 153 我一定要

◎言论篇

- 159 陈育新企业经营管理言论集萃
 188 写在后面



3

XINCHUN TIAN ZIGAO

目

录

走近陈育新

金焕明



1

XINCHUN TIAN ZIGAO

走
近
陈
育
新

回望希望集团的成长历程，我常常有如置身梦幻之中。在短短28年之间，川西坝子一个名不见经传的育新良种场就变成了名震海内外的希望集团。

在同一片蓝天下，有的地里长出的是庄稼，有的地里长出的却是杂草；有的长成了小草，有的却长成了大树；有的树长大了，有的树却长成了“小老树”。有人虽然拔得头筹，却有始无终；有的人后来居上，有的人却被淘汰出局。这说明，在外因相同的情况下，“内因是根据”，譬如，个人的抱负、知识、经历、意志等也是关键因素之一。

当然，不同的土壤适宜生长不同的庄稼，牟其中、年广九、禹作敏、吴炳新等，在适宜自身的土壤里都长得很好，但土壤变了，枝叶也就枯萎了。刘氏兄弟则不同，从改革开放初期的专业户到民营企业，直到如今的民企上市、房地产开发、高科技产业，从第一产业到第三产业，从新津县古家村到成都市，再到四川省、大西南，一直到全国，乃

至走出国门，希望集团始终处在潮流的前沿地带，每一道大的门槛它都实现了成功跨越，成为中国民营企业当中屈指可数的常青树。

这正是“希望现象”或“希望神话”的魅力所在。

改革开放以来，中国企业——无论国有、集体或者民营，大都难以逃脱盛极必衰、各领风骚三五年的命运。因此，审视30年来中国经济发展史令人振奋，审视中国企业发展史却令人顿感悲壮。在屈指可数的长盛不衰的中国企业中，希望集团是最耀眼的企业之一。希望集团在长达28年的发展中，不仅一次次逾越了宏观经济调整造成的难以逾越的障碍，而且几乎抓住了每一次宏观经济调整带来的发展机遇。应该说，多年的实践证明，希望集团的管理与操作已经达到了某种境界。

不上升到一定高度，无法真正探求到希望集团成功的奥秘。无论在原料供应、产品营销方面，抑或在技术研发方面，希望集团和华西希望集团的探索和创新实践都可圈可点。这些都是他们成功的构成因素，但并不是其28年持续高速发展的根本原因，它们是希望集团“盛”的原因，而非“不衰”的原因。中国有那么多企业曾经做大，但太少的企业能够“不衰”。

之所以锁定刘氏兄弟中的老三陈育新为研究对象，不仅仅因为他是希望事业的拓荒者，是希望集团饲料技术的研制者，是中国人民大学、中国农业大学和四川农业大学的客座教授，是希望集团总经理兼华西希望集团董事长，最重要的是，我们认为，他独创的一整套企业管理思想，是希望事业最为宝贵的精神财富和持续发展的源泉。

希望集团之所以能够健康成长将近30年，用陈育新的话说，就在于“不树敌、不跟风、不赶潮，而是脚踏实地做好自己的企业”，而这也正是陈育新的性格特质。

我们认为，陈育新的性格主要由三部分组成，一是12年当农民的经历在他的身上打下了深深的烙印，诚实的信念应该来源于一分耕耘一分收获的实践；二是四年大学生活为他事业的腾飞插上了科



学与知识的翅膀；三是28年企业经营的实践使他更多了一份商人的精明。在陈育新身上，有三种主要成分，一是中国农民的勤劳、务实、质朴、和善和达观，二是知识分子的智慧、激情和执著，三是商人的机敏和精明。这三种成分混合而成的陈育新才是一个立体、真实和历史的陈育新。他之所以成为希望事业的创始人，也可以从这里得到解释。

“企业家和厂长、经理的区别在于企业家有自己的管理思想，就像雕塑家和石匠的区别一样。”解读陈育新的这句话需要费些脑筋。出自石匠之手的产品没有生命，无论它有多么精美；而出自雕塑家之手的精品不仅能够万古不朽，甚至可以陶冶一代又一代人的情操，其关键就在于它蕴涵着思想。“厂长、经理”在中国具有独特的含义，是一定历史阶段的产物，他们或者秉承某种意志，在狭小的空间里机械运作，或者为了短期利益在无拘束的空间里肆意挥洒。他们的共同特点是缺乏企业家精神、缺乏现代企业管理理念，因此，难以形成能够贯穿始终的、成熟而具有创新意识的企业发展战略和管理思想，最终只能是徒有霸王之勇，而难逃四面楚歌之境。从厂长、经理过渡到企业家，可以说需要一个质的飞跃。

陈育新是恢复高考后以丈夫和父亲的身份考取的七八级大学生，属于公认的最优秀的几届大学生之一，这在第一代民营企业家中十分少见；更少见的是，他是在大学生还被称作“天之骄子”、各行各业都开始重用大学毕业生、大学生“从政热”潮头正盛之时辞职的。他特有的这种稳重性格和决绝态度，从表面上看似乎难以理解，但唯此才凸显出他的抱负和执著。良好的素质、远大的抱负、执著和勤于思索，不仅使他采取了一系列“精明”的措施，更重要的是由此形成了他自成一体的企业管理思想。

回顾希望集团，尤其是华西希望集团28年来的成长历程，人们不难发现，由一个名不见经传的育新良种场发展到希望集团四大板块（大陆希望、东方希望、华西希望、新希望）600多家企业，由川西坝子新津小县扩展到除台湾和西藏以外的全国各省市自治区以至国外，





刘氏四兄弟共谋发展大计



由养殖专业户发展到横跨几大产业的大型企业集团，人们所能看见的一切有形的东西都在变，但企业“以人为本，不断创新”和“诚实做人，精明做事，勤奋工作，追求美好”、“客户满意，商家赚钱，企业发展，员工增值”的信念却始终没有变。

从1982年的育新良种场到如今的希望集团和华西希望集团，人们看到的是“形”的变化，但支撑它健康成长的“神”——企业文化却常常被人们所忽视。实际上，正是健康的企业文化在支撑着希望集团和华西希望集团的持续快速发展。

企业的老总无疑是企业文化最直接的体现者，他对自己倡导的文化更应该身体力行。否则，“有不如无，甚至比没有更糟糕”。

马克思早在100多年前就作出了这样的结论：即使是私人资本，也带有社会资本的性质，而且规模越大，社会程度越高。管理大师德鲁克在论述企业家精神时断言：从某种程度上讲，企业家阶层是社会、经济、技术进步的主要动力之一。美国的企业家宣言第一条

就是：“我，作为企业家，必须担负起对雇员、对股东、对国家，乃至世界的责任。”

对于财富，陈育新是这样描述的：“希望集团现有数百亿的资产，600多家企业，这些财产在法律上是我们四兄弟的，但我们更愿意把它看做社会财富。我们实际上是在为社会理财，只不过用的是私有这种形式而已。私营企业的利益和国家利益是一致的，这不是我们对外宣传的说法，而是一个基本事实。仅靠我们四兄弟管不好如此巨大的资产，儿女们也未必有这个能力。以后将是一批职业经理人在管理我们的资产，随着时间的推移，企业实际上就是社会的了。”

在与陈育新接触的过程中，我们能够感受到他极强的“回报文化”和由衷的感激心理。谈起人生经历，他认真地说，自己遇到过太多的好人，然后细数一二三，甚至追溯至孩童时代。这令我们大受感动，因为这实际上体现了这位企业家的人生观。据在他身边工作的员工讲，他从不轻易对他人承诺什么，但一旦承诺了，无论如



田纪云副委员长为希望集团题词



四川农业大学育新楼

何，他最终给你的，一定比答应你的更多。回望人生，经过他思想的过滤，留存下来的都是美好的东西，正如他的原名——刘永美——一样，而这正是他价值观的源头。“回报文化”，可以说是中国企业真正走向成熟的思想基础。

在经营管理中，陈育新也处处体现出把“要”改为“让”的“回报文化”特色：“让用户（农民）有利可图”，“让员工与企业一起升值”，“让经销商与企业一同成功”。

陈育新的办公室及其相关设施十分简洁、实用、大方，但构思不乏机巧，这均系陈育新自己设计。见面时，他让我猜一下他办公桌的价格，说这种样式的市价约3万至10万元不等。尽管经过短暂接触我们已有思想准备，但其答案还是出乎我们的预料：“3000元”，陈育新得意地说。

但希望集团也有“奢侈”的时候，甚至“奢侈”得让人嫉妒。为了纪念中国改革开放的总设计师邓小平，他在小平故里投资4000万元，兴建了一座纪念碑式的工厂；为了夯实企业的研发基础，他

投资4000万元，兴建了华西希望农业科学技术研究所；为了回报母校四川农业大学的培养教育之恩，他捐款324万元……

他属下的企业，由于良好的经济效益和社会效益，无一不是所在地的样板企业、明星企业，所在省市的党政一把手均曾亲临视察，并给予高度评价。陈育新认为，作为企业家，最大的消费是投资消费，保证企业成功是一切行动的准绳。因此，他在制定企业战略时，始终坚持一个原则：企业安全第一，企业发展第二。

从企业管理的指导思想上，陈育新从来不追求创造奇迹，主要关注管理基础工作。因为他相信：将可能是枯燥的、难以立竿见影的基础工作一点一滴做扎实了，出成绩只是时间问题。“回顾希望的发展史，没有任何暴富的痕迹”，陈育新以温和又十分肯定的语气说：“正是积极而稳健的发展，创造了希望集团发展的高速度”。他的话精彩而耐人寻味。

做“百年老店”、“成年名店”、“百年老店”，是希望集团的长期目标，为此，他坚决反对短期行为。所以，在过程管理中，将小问题当做大问题对待，是其突出的管理特点。他认为，只要将小问题当做大问题对待，企业就永远不会发生大问题。陈育新反复向我们强调，就企业每个岗位和企业的日常运行而言，小问题就是大问题。我们认真审视希望的企业管理历程，能够非常清晰地发现，随着竞争的加剧和市场的进一步细分，各项工作逐步细化，“精明”之道在关键问题上和各个环节上均得到充分体现。的确，陈育新不追求暴富，也不追求奇迹，但这没有暴富、没有奇迹加起来本身不就是一个奇迹吗？

很多已经做得很大很响的民营企业，都在“论功劳、排座次、分饷银”中轰然倒地。可以说，正是宽广深厚的胸襟、学养、眼界，使陈育新兄弟在市场经济初期跨越了许多障碍。

当前，中国企业要想在某个行业真正脱颖而出已经相当困难。中国企业首先应该想到的不是如何加紧扩张，而是如何增强企业体质，真正建立起足以与任何竞争对手相抗衡的优势，准备迎接更具



挑战性的、在家门口进行的国际竞争。“积极稳健的发展就等于高速度”，这是希望集团，也是华西希望集团多年以来稳健发展的法宝，更应是其今后健康成长的不二法门。

(作者为《销售与市场》杂志特约研究员，曾多次深入希望集团
作调研，并撰写有《解读“希望”密码》等作品)



心
纯
天
自
高

员工眼中的陈育新

- ◎三次下乡 一心为农
- ◎高考传奇
- ◎往昔趣事
- ◎三看“刘三组”
- ◎100万元的舍与得及其他
- ◎心纯天自高
- ◎做诚实而精明的商人
- ◎一座雕像的诞生
- ◎一件T恤衫
- ◎上天生水 至刚至柔
- ◎“诗人”陈育新
- ◎大爱如山 柔情似水
- ◎凡人与上帝
- ◎人格的魅力
- ◎中秋茶话会撷趣
- ◎轻点儿，再轻点儿……
- ◎择善固执
- ◎喜怒哀乐
- ◎谈笑之间

心 纯 天 自 高



员工眼中的陈育新

品格篇

心纯天自高 XINCHUN TIAN ZIGAO



员工眼中的陈育新

三次下乡 一心为农

■ 凌 龙 谢 津



11

XINCHUN TIAN ZIGAO

品

格

篇

秋天是收获的季节。北京的秋天最为迷人。

适逢中秋佳节，人民大会堂传来经久不息的掌声。

这一天，全国星火先进集体暨先进工作者表彰大会在这里隆重召开。

当来自四川的一位中年汉子健步登上领奖台时，国务委员、国家科委主任宋健立刻远远地伸出手来，高兴地握住他的手，眼中充满了赞赏与信任。宋健拉着他的手，向身旁的温家宝介绍着他的事迹……

他是谁？

他就是全国最大的民营企业——希望集团的创始人陈育新。

当党和国家领导人江泽民、李鹏、姜春云、温家宝、宋健等走进接见大厅时，全场再一次响起了热烈的掌声。

掌声里，几十年三次下乡的经历和十几年创业的历程，又一幕幕从他脑海中闪过——