

刘永行刘永好 芝罘

大陆首富

希望集团 从1000元到83亿未完的商业传奇

中国民航出版社

刘永行刘永好 经商之道

大陆首富

肖卫 张权/编著

中国民航出版社

图书在版编目(CIP)数据

大陆首富刘永行刘永好经商之道/肖卫等编著. —北京:
中国民航出版社, 2002.3
ISBN 7-80110-462-5

I. 大...

II. 肖...

III. ①私营企业-企业管理-经验-中国②刘永行-生平事迹③刘
永好-生平事迹

IV. ①F279.245②K825.38

中国版本图书馆CIP数据核字(2002)第012608号

大陆首富刘永行刘永好经商之道

肖卫 张权 编著

出版	中国民航出版社
社址	北京市朝阳区光熙门北里甲31号楼(100028)
发行	中国民航出版社 新华书店经销
电话	64290477
印刷	北京农大印刷厂
照排	中国民航出版社激光照排室
开本	850×1168 1/32
印张	12
字数	250千字
版本	2002年3月第1版 2002年3月第1次印刷

书号	ISBN 7-80110-462-5/Z·040
定价	23.00元

序 言

今天，如果给你 1000 元去创业，二十年之后，你想你能做成一个什么样的企业？不难想像，很多人都会怀疑，用 1000 元能创造出什么企业和奇迹来？

但是，就是在 20 世纪 80 年代的中国，有人这样去做了，他们是四兄弟，他们依靠自己凑起来的 1000 元钱，艰苦创业，二十年之后，他们打造出了整个中国最大的民营企业集团，他们的个人资产已达 83 亿元。这是一个令无数人惊奇的财富神话。他们是谁，他们是做什么的？

没有人会相信他们仅仅是四位辞职的成都市郊的普通市民，他们的身份是那样的平凡。但是，就是他们，刘永言、刘永行、刘永美（后过继改名为陈育新）、刘永好这四兄弟，白手起家，艰苦奋斗，靠养鹌鹑创业，接着做饲料，不仅生产出现在全国响当当的“希望”牌饲料，更成立起了当今中国最大的民营企业集团——希望集团。

刘氏兄弟靠的是是什么？他们没有背景，靠的只是艰苦奋斗和他们朴实的经营理念。二十年来，他们脚踏实地地走好了每一步，扎扎实实地办企业，终于取得了今天的成就。

从某种意义上来说，从希望的创业史上我们可以看到中国改革开放的历史缩影，它展示在人们眼前的是一幅让人荡气回肠的知识分子实业报国的宏丽画卷。纵观希望集团的创业经历，我们可以明显地看到，他们始终与国家的改革开放保持着一致的步伐，总是顺潮流而动。在希望集团的创业史中，我们

看到了科学技术的强大力量，看到了诚信经商的巨大优势，看到了刘氏兄弟永远不停的奋斗，看到了希望人孜孜不息的奋斗……

今天，希望集团虽已成就了中国民营企业第一的事业，刘氏兄弟也被《福布斯》杂志排名为中国大陆首富，但是，从刘氏兄弟们的身上，谁又能看出他们一夜暴富的痕迹。这一点，值得我们尤为深思。刘氏兄弟的成功，最大程度上归结于他们脚踏实地地努力，顺势而为，抓住每一次发展机遇，诚信经营，永远把用户放在第一位等等。

这是一部东方的财富神话，纵观希望集团奇迹般的创业史，对每一个准备创业和正在创业的人来说，都将具有极大的启示。

然而，刘氏兄弟们的事业仅仅还是一个开始，随着中国加入 WTO，这些实业巨子，他们有着更大的抱负，他们已经开始了行动，我们期待着他们更大的成功。

是希望集团激动人心的创业史促成了本书的诞生。在本书的编著过程中，我们翻阅了近十年关于希望集团的新闻报道，阅读了无数关于希望集团的文章，还有不少研究希望集团的作品，在此表示衷心的感谢。此外，由于资料所限，本书中对刘氏兄弟中的老大刘永言、老三陈育新的事迹没有进行全面的介绍。

编 者

2002 年 3 月

希望集团简介

希望集团是由刘氏四兄弟创业成功的国内知名的最大的民营企业集团。

1982年，中国改革为知识分子创业提供了可能，刘永行四兄弟为摆脱贫困，变卖家产筹资1000元人民币，以过人的胆识相继辞去公职到农村创业。先是创建“育新良种场”，先后从事孵鸡、孵鹌鹑，带出了一个“鹌鹑王国”（四川新津县）和古家村这样一个改革开放早期的“亿元村”。在鸡、鹌鹑的孵化和养殖过程中，刘永行同陈育新一起研制开发并生产饲料。

1988年，刘永行兄弟成功地开发出“希望牌”高档猪饲料，并很快占领成都市场。

1992年，刘永行兄弟开始将希望成功模式向全国复制，在全国各地办厂并取得成功。

1995年，刘永行四兄弟明晰产权，进行资产重组，分别成立了大陆希望集团、东方希望集团、新希望集团、华西希望集团，各自在相关领域发展。

到1999年底，希望集团已发展成为以饲料为主，涉足食品、高科技、金融、房地产、生物化工等行业，拥有140多个工厂的全国性集团公司，是国内最大民营企业之一。在此期间，“希望”品牌成为全国著名品牌，希望饲料先后获“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金奖”等奖项二十多项。希望集团先后被国家工商行政管理局等权威机构评为“中国500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”；“中国最大私营制造企业百强第一名”；“国家级星火示范企业”。

希望集团在发展过程中，始终得到了党和政府的肯定、支持及社会的广泛赞誉。

东方希望集团简介

东方希望集团是希望集团 1995 年进行资产重组、划片区经营时组建的大型全国性私营企业集团，刘永行为董事长和法人代表。现拥有资产数十亿人民币，员工近 6000 人。以饲料为主，兼有面粉、火腿肠、生物工程、化工生产的 63 家公司，遍布华东、华北、东北、中原、东南、西南 16 个省市自治区。1999 年销售收入近 28 亿人民币，产销量和利税指标居同行业前列，市场占有率领先，成熟完善的营销网络深入各地乡镇农户。

希望集团董事长、法人代表刘永行是希望集团创始人之一，是“希望”饲料核心技术的研制者。

东方希望集团的迅猛发展得益于始终坚持“让农民富裕、让市民满意、让政府放心”的经营理念。集团倡导并推进的“光彩事业”和“扶贫工程”倍受党和国家首肯和各地政府与广大农民的欢迎。“希望现象”被理论界作为研究私营经济发展的重要内容及私营企业健康发展的典范，同时也为世界关注，世界各主要媒体都对其进行了大量报道。

作为希望事业群中从事专业化动物饲料研发的东方希望集

团，现已开发出猪、鸡、鸭、鱼、虾、牛六大系列的“希望”、“强大”、“金豆”、“永行”等 13 个品牌。希望饲料产品质量稳定，具有较好的性能价格比，为国内著名品牌，先后获六大金奖，多层次的产品结构极大地满足了各地不同自然环境和经济条件的养殖需求。

新希望集团简介

新希望集团以饲料为基础产业，房地产和金融投资为第二产业平台，涉足国际贸易、高档印务、信息科技等领域。集团董事长、法人代表刘永好先生，现为全国政协常委、全国工商联副主席、中国民生银行副董事长。集团总部设在成都市，现拥有独资和控股企业 70 余家，集团员工 9800 余名，净资产 20 余亿元，年实现主营业务和其他收入 30 多亿元。

刘永行简介

刘永行，男，汉族，1948 年 6 月出生，四川成都人，毕业于成都师范专科学校。现任希望集团与东方希望集团董事长、法人代表。

刘永行是四川希望集团创始人之一，是“希望”饲料核心技术的研制者。他与其他几兄妹创建的希望集团先后被国家权威部门评为：

中国 500 家最大私营企业第一名；

全国民营科技企业技工贸总收入百强第一名；

国家级星火示范企业；

中国最大私营制造企业百强第一名；

中国饲料工业百强第一名。

在国际上，希望集团被美国《福布斯》杂志排序为中国大陆私营企业资产第一名，1997 年刘氏兄弟被《福布斯》杂志列入全球富豪排行榜（华人）。刘永行 1999 年 11 月 15 日和 2000 年 11 月连续两年被《福布斯》杂志评为中国大陆最成功的 50 位商人中的第二名。

刘永行长期从事企业管理工作，在经营管理上多有建树。在创业阶段倡导并一直努力实践的“让农民富裕，让市民满意，让政府放心”的经营理念，为其企业带来良好经营业绩及政府、民众的极佳口碑；他在企业经营实践中探索总结出的“企业相对论”是辩证哲学思想在企业经营管理上的经典应用。1990 年提出的变企业经营为“经营企业”是希望集团进行资本经营的最早尝试，使“希望”模式在全国各地成功复制；1997 年底，当资产重组、低成本扩张、多元化被热炒时，他及时提出慎对资本经营和低成本扩张，指出“多元化既是机会又是陷阱”，要对国有资产和企业负责，在舆论界引起极大反响，体现出一个民族企业家，对社会的高度责任感。在企业内部管理中，他首倡精细化、合理化的管理原则，使企业保持了较强的竞争力，十多年来一直稳步发展，被业界公认为“精明的实干型企业家”。

刘永行为人正直、坦诚，生活作风平实，严于律己，崇尚俭朴，喜读书，以追求事业成功为生活之最大目标。1999 年 4 月，刘永行将东方希望集团总部迁往上海浦东。面对新世纪，

刘永行提出 2010 年夺取饲料产销量世界第一名，争创中国的“百年老店、百年名店”的战略目标，他说，“企业发展永无止境，我们只有不断努力、永远前行，才能争创中国的百年老店、百年名店。”

刘永好简介

刘永好，男，生于 1951 年，四川省成都市人，大学文化，高级工程师。

刘永好于中国改革开放全面起步的 20 世纪 80 年代初期辞去其在政府部门的公职，与几位兄长一道从事农业产业化的开拓，从种植业、养殖业起步，不断发展，终于奠定了一个立足四川，面向全国，走向海外求发展的基础。

刘永好现任全国政协常委、全国工商联副主席、中国民生银行副董事长、中国饲料工业协会副会长、四川新希望集团董事长、希望集团总裁。

刘永好董事长还担任全国光彩事业促进会副会长，先后获得“中国改革风云人物”、“中国十佳优秀民营企业家”、“全国十大扶贫状元”、“四川省优秀企业家”等荣誉称号。

中国民营企业成功的典范 希望集团未完的商业传奇

- 市场景气时，全行业都在赢利，企业的相对优势反而凸现不出来。
- 市场疲软实际上正是企业大练内功的绝好时机，我希望市场疲软能够长一点地持续下去。
- 在市场进入低谷时，“希望”才靠相对优势大量抢占市场份额，将对手彻底击垮、淘汰出局。

—— 刘永行的“企业相对论”

从某种意义上来说，通过“希望”的创业史我们可以看到中国改革开放的历史缩影，它展示在人们眼前的是一幅让人荡气回肠的知识分子实业报国的宏丽画卷。纵观希望集团的创业经历，我们可以明显地看到，他们始终与国家的政策开放保持着一致的步伐，总是顺潮流而动。在希望集团的创业史中，我们看到了科学技术的强大力量，看到了刘氏兄弟永远不停的奋斗，看到了希望人孜孜不息的努力……

今天，希望集团虽已成就了民营企业第一的事业，刘氏兄弟也被《福布斯》杂志排名为中国大陆首富，但是，从刘氏兄弟们的身上，谁又能看出他们一夜暴富的痕迹？这一点，值得我们尤为深思。刘氏兄弟的成功，最大程度上归结于他们脚踏实地的努力、顺势而为、抓住每一次发展机遇、诚信经营、永远把用户放在第一位等等。

这是一部东方的财富神话，纵观希望集团奇迹般的创业史，对每一个准备创业和正在创业的人来说，都将具有极大的启示。

责任编辑：朱义强 姚祖梁

平面制作：



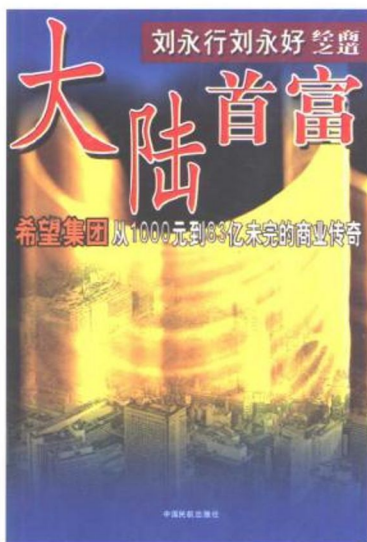
北京德博尔图文设计有限公司
010-64211658 64210708 64215659

此为试读，需要完整PDF请访问：www.extongbook.com

中国民营企业成功的典范 希望集团未完的商业传奇

阅读本书的 9 大理由：

- 1 如果你想了解大陆首富的发迹史
- 2 如果你想知道中国第一民营企业的经营秘诀
- 3 如果你想学习希望集团的管理方法
- 4 如果你想学到成功的扩张方略
- 5 如果你只有1000元钱而想创一番事业
- 6 如果你想成为一个优秀的企业家
- 7 如果你想了解大陆首富的人生经历
- 8 如果你准备创业或者正在创业
- 9 如果你想走上财富之路改变你的人生



目 录

第一章 抓住机遇 勇立潮头创大业

目

1. 顺潮流创业，事半功倍 (2)

录

“我们提出了一句话作为企业发展的理念——‘顺潮流事半功倍’。什么叫‘顺潮流’呢？就是我们始终把产业定位在社会需求、政府倡导的领域。把社会需求、政府倡导作为我们企业发展的方向、目标，这样做就会事半功倍，少冒风险。我们是四川成都郊县的普通市民，没有任何政府背景、经济背景。靠什么？靠党的好政策，靠我们自己的努力，靠艰苦创业。”

2. 在竞争中找到更大的发展机遇 (7)

他们看到了外国饲料侵入中国的一面，同时又意识到中国广大农村的饲料天地是广袤的。这里潜伏着更大的机遇和成功的机会！刘家兄弟看到了难得的创业机遇。所以，他们决定要在饲料上大作文章，大干一场！

(1) 发掘竞争中潜藏的巨大机遇 / (2) 依靠科技打造先进国产饲料 / (3) 与洋饲料竞争建立名牌

3. 要创大业必须吃得苦中苦 (15)

有三次我们在考虑，究竟是跳岷江还是跑新疆。结果我们新疆没跑，岷江也没跳，我们坚持干下来了。一个企业要发展，第一位重要的是在最开始的时候要克服困难，要有思想准备——吃苦。中国的私营企业，特别是从事产业经营的私营企业，开初都得要有这样的准备。

4. 爆米花理论 (19)

爆米花爆炸时体积会骤然增大，一般3到5倍，大的有十多倍。我们通过研究发现，一些垄断行业逐渐放开时，会产生类似爆米花爆炸时的效应。放开会带来巨大的膨胀，而这里面有超额的利润。这样的机会曾在六七十年代的香港、台湾出现过。现在大陆正在演绎同样的故事。这样的机会不多，一定要好好把握。

在国家转型期，短期内可能涌现出许多机会，这和西方发展规范以后的市场不太一样，那里由于发展时间长，不会有这样多的机会，也要求企业很专业。当然我们也会根据情况的变化不断调整策略，比如经过一段时间整合，我们把资产在市场上变现，把资金更为集中地使用。

5. 企业患过感冒，才有免疫力 (21)

我一直有危机感，饲料业是个高度竞争的行业，几百家跨国公司竞争。如果不能在竞争中生存下来，企业就会垮下去。所以，在年初我们势头很好的时候，我约了一些国内国外的经济学家，谈了适当放慢速度进行整合的想法，他们认为这样最好。

6. 感觉变化，应对变化 (23)

改革开放初期，只要你敢去做，只要你认真肯定赚钱。而

大陆首富刘永行刘永好经商之道

现在，你敢去做，你认真，能够赚钱，但是能够做大企业难现在的要素就比较多了。包括我们是否能选准产业，是否有较高的技术含量，是否我们的管理水平比别人胜过一筹，是否我们营销的手段更为有创新，更适应市场，是否我们找到了一个市场，而人家还没有找到，或者想到有这样一个空缺。我认为在不同的时代，不同的时期，办法是不同的，不能用同一个模式去对待。时代不同了，市场不同了，政策不同了，条件变化了，我们应该用变化的条件去对待每一件事。这很重要

(1) 良好的心态十分重要 / (2) 只要努力，就能成功

7. 拼搏 + 创新 = 创业成功 (26)

创新是企业发展的重要因素。我很早下海，较快地找到了自己的主导产业——农产业。并且运用了市场的观点，连锁经营，连锁办厂，使我们市场化的手段比较强；另外我们也较早地注意把产品经营与资本经营相结合、产品经营与品牌经营相结合

(1) 创业必须吃苦在先 / (2) 创新让你抓住机会，壮大自己 / (3) 人生就是拼搏，去抓住机会

8. “财富三段论” (31)

当一个人拥有 10 万元时，他对于财富的渴求最为强烈，钱对他的重要性也达到顶峰；当一个人的口袋里装着 1000 万元时，这时他的感觉就是“要什么有什么”，这一阶段，人最容易丧失进取的动力，幸好他自己没有在这里驻足；当一个人的财富增加到 10 亿，他会感到口袋里只有 1 亿元，其他 9 亿似乎已经与他无关，这一过程发生在新希望集团农业股份的快速增长阶段，资产也从 1 亿增值到 10 亿

9. 机会只给有准备的人 (34)

自创业以来，刘永好和他的兄弟们抓住了中国改革开放的

目

录

——大陆首富刘永行刘永好经商之道

三次机会：农村改革，市场经济确立，股份制得到肯定。他把创业成功的经验归结为：做顺潮流的事情，不逆水而行，这样才能事半功倍。

(1) 做顺潮流的事情 / (2) 邓公南巡再予机会 / (3) 非公有制企业的优势

10. 家庭企业是最佳的创业模式 (39)

全世界最好的创业方式，就是家庭创业。兄弟创业，几兄弟凑在一起，一家人凑在一起，大家都是齐心协力，那么好算账，也没有必要去算账，这样的话，效率很高，成本很低，随着企业规模的做大，几兄弟的能力都得到提高，我能做的，你也能做，那么出现一个问题的时候，就容易发生争论，你说该这样做，我说怎么做，本来没有谁错谁对，实际上任意选一种方案都是可以的，看看情况，但是这三种方案，如果大家坚持己见的话，最后就定不下来了，这就贻误了企业的发展，我认为这是一种智力的浪费

第二章 苦心经营 脚踏实地求发展

1. 只有疲软的市场，没有疲软的产品 (44)

只有疲软的市场，没有疲软的产品。那些失败的专业户是因为养鹤鹑的成本太高，技术不过关，这才亏本搞不下去的。刘家兄弟自信地说：只要我们有技术，把成本降下去就可以搞出名堂来！刘家四兄弟在这种何去何从的关键时刻，闪烁出了他们身上知识的光芒！

2. “只有农民赚了钱，我们才能赚钱” (47)

“只有农民赚了钱，我们才能赚钱”他把自己赚钱建立在

大陆首富刘永行刘永好经商之道

别人能赚钱的基础上，这是十分牢固、天长地久的基础。

“在贫困地区发展，虽然速度慢一些，但是为国家分了忧，我们的发展也得到了一种和谐的环境，这是利国利民自己也能赚钱的事。”

希望集团的成功和独特的经营思想，引起了当代社会学家、经济学家和政治学家的关注。一位经济学家说，用饲料业可以带动当地运输业、包装业、养殖业、肉类加工业的发展，促进千千万万人过上好日子。当地经济越依赖这种支持，他们的生存空间越大，环境越宽松，发展机会越多，后劲也越足。

3. 适时明晰产权、强化企业发展 (50) 目

“希望在壮大过程中也出现了兄弟分家的现象，像类似的情况，在中国许多的私营企业都发生过，这一问题处理好了，对企业的发展会有着巨大的推动作用，如果没有处理好，便会成为企业发展的绊脚石。”

没人计较位置，没人在意名利，兄弟四人只在良种场领一些微薄的生活费，把资金不断滚动投入，组成一个“共产主义大家庭”。哥儿们兄弟不分彼此，什么你的我的，亲情高于利益，一派其乐融融。时至今日，兄弟四人没有一个能说清楚，当初凑起1000元时各自的出资比例。大家都说，凑钱时没想到能分钱。

4. 建立新型的合作关系 (57)

在常人眼里，这个大型家族企业重新改造企业构造，是一件错综复杂的事情。更何况刘氏兄弟的产权界定先天模糊。可希望集团在刘氏兄弟手里竟一夜之间划分得清清楚楚。此后，兄弟间的合作与从前大有不同，严格按各自出资多少来确定股份比例，合作完全建立在明确的资产关系上。一种新型合作关