

| 改变世界 | 中国杰出企业家管理思想研究丛书
为世界留下东方企业家的商业智慧与管理思想

苏 勇◎主编

刘永好 领先半步

刘 祯 徐梅鑫 王家宝◎著

在领先的同时兼顾稳定，才是最妙的决策

|改|变|世|界| 中国杰出企业家管理思想研究丛书
为世界留下东方企业家的商业智慧与管理思想

苏 勇◎主编

刘永好 领先半步

刘 楨 徐梅鑫 王家宝◎著



新世界出版社
NEW WORLD PRESS

图书在版编目(CIP)数据

刘永好：领先半步 / 刘祯，徐梅鑫，王家宝著. —
北京：新世界出版社，2016.7（2016.9重印）
（改变世界：中国杰出企业家管理思想研究丛书 /
苏勇主编）
ISBN 978-7-5104-5864-4

I. ①刘… II. ①刘… ②徐… ③王… III. ①刘永好
—生平事迹②私营企业—企业管理—经验—中国 IV.
①K825.38②F279.245

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2016）第 150913 号

刘永好：领先半步

作 者：刘 祯 徐梅鑫 王家宝
责任编辑：贾瑞娜
责任校对：宣 慧
责任印制：李一鸣 黄厚清
出版发行：新世界出版社
社 址：北京西城区百万庄大街24号（100037）
发行部：(010) 6899 5968 (010) 6899 8705（传真）
总编室：(010) 6899 5424 (010) 6832 6679（传真）
<http://www.nwp.cn>
<http://www.nwp.com.cn>
版权部：+8610 6899 6306
版权部电子信箱：nwpcd@sina.com
策 划：杭州蓝狮子文化创意股份有限公司
印 刷：三河市骏杰印刷有限公司
经 销：新华书店
开 本：710mm×1000mm 1/16
字 数：150千字 印张：12.75
版 次：2016年7月第1版 2016年9月第2次印刷
书 号：ISBN 978-7-5104-5864-4
定 价：42.00元

版权所有，侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页等印装错误，可随时退换。
客服电话：(010) 6899 8638

丛书总序

在中国现代化进程中，企业家是处于改革开放最前列的一个重要群体。他们率先感受到市场经济大潮和全球化竞争的严峻，以自己的智慧和胆识，带领日益强大的中国企业，在世界舞台上一展身手，用自己的思想和行动改变着这个社会，改变着这个世界。

1911年，管理学发展史上的里程碑著作《科学管理原理》出版发行，标志着管理学作为一门学科的诞生，它使得管理从一种简单的实务行为上升为一门科学理论。在此后约100年中，管理学领域几乎是西方世界一统天下。这虽然有其一定的历史合理性，但也存在诸多缺陷。因为，管理除了有其科学属性，还具有文化属性。管理思想和行为不仅是一种科学，同时也是一种文化。

管理的文化属性主要体现在两方面。

首先，管理是一种文化的积累，任何一个国家或组织的管理理论和管理方式，都非凭空产生，都有一个文化延续和发展的过程。当今的任何一种管理思想都是先前文化成果的积淀。

其次，现实组织中采用的任何管理方法或手段，无不受到该组织所赖以存在的社会文化环境影响，因而会留下深刻的社会文化烙印。任何组织都是社会的一个细胞，组织的生存、发展，不能脱离社会大环境，任何再好的管理思想和方法，只有在适合它的社会和文化环境中，才能发挥有效作用，这也充分体现出管理活动和思想有其文化依存性。就这一点而言，任何管理活动都不能忽视文化的作用，不能忽视管理者及组织的文化差异性。

既然我们承认管理是一种文化，管理活动有其客观的文化依存性，管理的有效性要充分考虑管理者和被管理者及所在组织的社会文化情境，那么，我们就既要承认西方管理学思想有其重要的科学性和规范性，在企业发展过程中起着非常重要的作用，呈现出其独特魅力；同时也要认识到，东方社会和组织，虽然表现形式不同，但也应当在实践中总结、概括和提炼出自己独特的管理思想。我们应当看到，长期以来，在东方社会的企业管理中一定存在着一系列发挥着卓有成效作用的、独特的管理思想。

本丛书的撰写出版正是基于这样一个目的。

2014 年秋，由复旦管理学奖励基金会联合上海第一财经传媒有限公司、复旦大学东方管理研究院，隆重启动了“改变世界：中国杰出企业家

管理思想访谈录”项目。项目计划用5年时间，访谈50位最优秀的中国杰出企业家。这些企业家，在中国三十多年改革开放大潮中，投身于市场经济的汪洋大海，奋力拼搏，砥砺前行，用自己的智慧、毅力和辛劳，为中国经济和社会发展做出了巨大贡献，同时也产生了丰富的管理思想。

在本项目的实施过程中，我们希望认真了解每一位杰出企业家精彩的管理实践，深入剖析其深邃的管理思想，系统总结其独树一帜的管理理论。我们计划为每位企业家拍摄一部电视专题片，撰写一本研究该企业家的管理思想的专著。为此，我们组建了由全国多所大学管理学教授、博士领衔的多支一对一研究团队。研究团队在访谈之前认真研读相关资料，撰写出企业大事记和对企业家详细的访谈提纲。对每位企业家的电视访谈历时两小时以上，积累了大量宝贵素材。“改变世界：中国杰出企业家管理思想访谈录”电视系列专题片（第一季7集）已经于2015年底在第一财经电视频道连续播出多次，获得良好的社会反响。

而今呈现在读者面前的这套丛书，就是本项目在电视专题片之外的另一项研究成果。我们的管理学专家团队，深入企业调研访谈，认真研读各项素材，并广泛涉猎关于该企业家的各种资料，在此基础上与团队合作，反复研究、提炼和聚焦该企业家最核心、同时又最具东方特色的管理思想和智慧，数易其稿，陆续出版每一位企业家个人管理思想的研究专著，提供给读者一份基于丰富实践和成功经验的具有东方特色管理思想的盛宴，为世界管理学贡献中国智慧。

管理学的发展需要多视角的研究。诚如生物需要有多多样性一样，只有

刘永好：领先半步

打破西方管理学理论一统天下的局面，管理学才能获得健康成长。而经历三十多年改革开放历程的中国企业，也迫切需要在契合中国企业实际的管理学理论引领下，以更加科学和实事求是的态度，认真思考和探讨东西方管理思想的融合，并有效指导企业的管理实践。

中国企业正以其日新月异的新姿态，昂首阔步走向世界经济舞台，愿我们的工作，为中国企业助力，为中国管理学发展助力！

苏 勇

教授 博士 丛书主编

复旦大学东方管理研究院院长

复旦大学管理学院企业管理系主任

2016 年春 于复旦大学

前 言 Preface

管理是一种器官，是赋予机构以生命的、能动的、
动态的器官。

——彼得·德鲁克

管理学大师彼得·德鲁克最早是一名政治经济学和社会学学者，差不多在八十年前，他意识到驱动美国社会经济发展的会是一个基本单元——企业。如果可以把这个要素解释得更清楚，无疑是一种社会贡献。于是他开始深入通用汽车公司，开始了他的管理研究。如同德鲁克的先见，在福特汽车、通用汽车、通用电气等一系列卓越企业的驱动下，美国社会经济在 20 世纪呈现出巨大的发展。德鲁克把这个大发展归结于两点：一是效率，一是创新。所以，德鲁克的代表著作如《卓有成效

的管理者》和《创新与企业家精神》也多是围绕上述两点展开的。

这与经济学家的结论一致，从亚当·斯密在《国富论》中论述的分工带来的效率，到埃德蒙·费尔普斯在《大繁荣》中论述的创新带来的繁荣，我们会发现，真正打通经济学与管理学的是富有成效的企业家实践。因此，在效率、创新，以及这些领先企业的背后，离不开一粒种子——企业家。例如，亨利·福特、阿尔弗雷德·斯隆，以及杰克·韦尔奇。企业家以及在企业家成长过程中孕育出的管理智慧，不断推动着企业和社会经济的发展。

所以，我们对中国的企业感兴趣，更对中国的企业家感兴趣。民以食为天，我们的研究，就从引领中国农业发展的刘永好开始。

走近刘永好和新希望

1984年1月，邓小平第一次南巡，并为深圳题词：“深圳的发展和经验证明，我们建立经济特区的政策是正确的”，为深圳在20世纪80年代的崛起注入一剂强心剂。其后，中央批准《沿海部分城市座谈会会议纪要》，决定进一步开放14个沿海城市。1月24日那天，一个卖玉米的年轻人骑着自行车路过深圳国贸大厦，看到很多警察和聚集的群众。那时邓小平同志正在国贸大厦顶层俯瞰特区全貌。这个年轻人感到做大事的时候到了。四个月 after，“深圳现代科教仪器展销中心”成立，这正是万科的前

身，而那个年轻人，就是王石。

同年，中科院十一名计算机科技人员认识到计算机将改变人们的生活，很想将理论应用于实践，于是他们带着二十万元人民币开始创业，这就是联想，而带头人就是柳传志。仍然是在1984年，一家濒临破产的冰箱厂迎来了一位新厂长，这个厂子就是三十多年前的海尔，而这位新厂长，正是张瑞敏。

同年创立的中国企业还有顺德科龙、广东健力宝等。中国最大的地产企业、中国最大的计算机企业、中国最大的家电企业，的确，对于中国企业，1984年是值得纪念的一年。也因此，这一年，常被称为中国企业的元年。

但是，要走近刘永好和新希望，要从“公元前”说起。

有一家企业，没有出生在如雨后春笋般的中国企业元年，也没有出生在改革开放后最先热起来的沿海城市，创始人算不上尖端的科技人员，企业也没有国企背景。就是这样一家创立于“公元前”、看似没有什么特别的企业，成为今天中国最大的农业企业。

站在中国现代企业发展史的角度来看，本来就比较低调的刘永好和新希望似乎又多了一份神秘。

王石曾讲：“创业初期，我也曾经从事过饲料贸易。站在那个时间点上，怎么能想象刘永好‘做饲料’会做成今天这个样子？”为了解开谜团，几年前，王石甚至请人专门为刘永好撰写个人传记，命名为《藏锋》，意蕴笔锋隐而不露，可谓恰到好处。当然，藏锋，似乎又增加了一

份神秘感。

1951年，刘永好出生于四川成都新津县城。母亲是小学老师，父亲在政府工作，但仕途并不顺利，官越做越小，甚至被打倒，工资减半。再加上兄弟众多，生活就更为艰苦。少年时期，勤快的刘永好每天早上五六点起床，去挑水、捡柴，青春期的刘永好甚至拼命干活好忘记饥饿。尽管如此，父母却没有忘记孩子们的精神生活，在买书上从不犹豫。一套《十万个为什么》，为兄弟们打开了热爱无线电的窗口。

兄弟几个也没有辜负父母对他们的希望，都考上了大学。1982年，兄弟们有了创业的想法，热爱工科又有工科背景他们本想做电子产品，但办电子厂的想法却未得到公社允许。让大家都吃上肉也是改善人们的生活，并且农民在养殖上也比较自主，于是，1982年，兄弟们开办了养殖场，养良种鸡，厂房设备全部自行开发，可谓白手起家。1982年至1992年，十年间，从种鸡、鹌鹑蛋，再到饲料的主业，事业稳步发展，生意也越做越大。1992年，希望集团成立，刘永好的战略和交际能力突出，被兄弟们一致推举为法人代表，担任集团总裁。率先集团化、全国化发展，也让希望集团成为当时中国最大的民营企业。

希望集团的出色表现也越加得到国家认可，1994年，刘永好被推选为工商联副主席，这是首位民营企业家担此重任，这也预示着国家对民营企业的更多重视和期待。1995年，兄弟们打算按照兴趣各自发展，于是有了南方希望、东方希望、华西希望，以及今天的新希望。兄弟之间划清界限，向各自的领域发展，但彼此之间仍然相互扶持。家和万事兴，时至今

天，二十多年后，兄弟几人在各自领域都取得了良好的发展。今天，希望体系已有两千亿元的销售额。而始终根植农业的刘永好和新希望，无疑是这个体系的重要灵魂。

当然，刘永好和新希望远没有描述的这么简单。作为研究者，我们更希望把人物本身和企业成长当成一种线索，来探索在新希望发展的背后，蕴含着刘永好哪些重要的管理思想。因为有这些思想的生根发芽，才让刘永好和新希望的故事变得饱满、有趣。

刘永好管理思想体系

在探究刘永好有什么样的管理思想时，我们想到了一则故事。

很久以前，有四个盲人很想知道大象长什么样，可他们看不见，只好用手摸。胖盲人先摸到了大象的牙齿。于是说：“我知道了，大象就像一个又大又粗又光滑的大萝卜。”高个子盲人摸到的是大象的耳朵。“不对，不对，大象明明是一把大蒲扇嘛！”他大叫起来。“你们净瞎说，大象只是根大柱子，”原来矮个子盲人摸到了大象的腿。而那位年老的盲人呢，却念道：“唉，大象哪有那么大，它只不过是一根草绳。”原来他摸到的是大象的尾巴。四个盲人争吵不休，都说自己摸到的才是大象真正的样子。

这是佛学经典《大般涅槃经》中讲述的“盲人摸象”的故事。今天我们也都清楚，尽管他们都说自己摸到的是大象的样子，而实际上大象真正

的样子，他们谁也没有说对。真正大象的样子，是若干集合，是一个体系。

这也带给我们很好的启示。新希望是中国最大的农业企业，有三十多年的历史，并且可以持续在行业保持领先。这样一个企业的创立者，在企业管理的实践上，必定有较为全面的作为。而在这些作为的背后，又会蕴含着一个丰富的管理思想体系，这才是我们需要看到的样子。

为了寻找答案，我们尽可能地去触碰“大象的全貌”。我们对刘永好进行了访谈，我们也对刘永好身边的新希望高管等新希望人进行了访谈，以此来进一步认识刘永好。我们阅读了新希望集团为我们提供的诸多内部资料，包括刘永好的内部讲话、新希望的重要事记等。我们关注了眼前刘永好正在推动的事情，同时也分析了刘永好自传中讲述的很多过往的经历。通过对刘永好管理实践的系统观察和分析，我们看到了刘永好在企业任务、事业方向，以及管理实务三个方面的作为。方向为任务服务，实务为方向服务，三个方面形成一个连续的体系。这三个方面涉及刘永好在十项要素上的管理实践（如图1所示），从体现企业任务的目标，到反映事业方向的经营与产业，再到折射管理功底的人格、环境、组织、决策、竞争、能力、人才，而贯穿这些实践活动的是刘永好一系列重要的管理思想（如图2所示），即“常”的目标观、“正”的经营观、“专”的产业观、“实”的人格观、“势”的环境观、“和”的组织观、“度”的决策观、“新”的竞争观、“学”的能力观，以及“柔”的人才观。

目标之“常”，指要做一个有生命力的企业。企业会做大做强，但企业终极之需是做“常”，如同刘永好之名，永远美好，才是真正要追求的。也

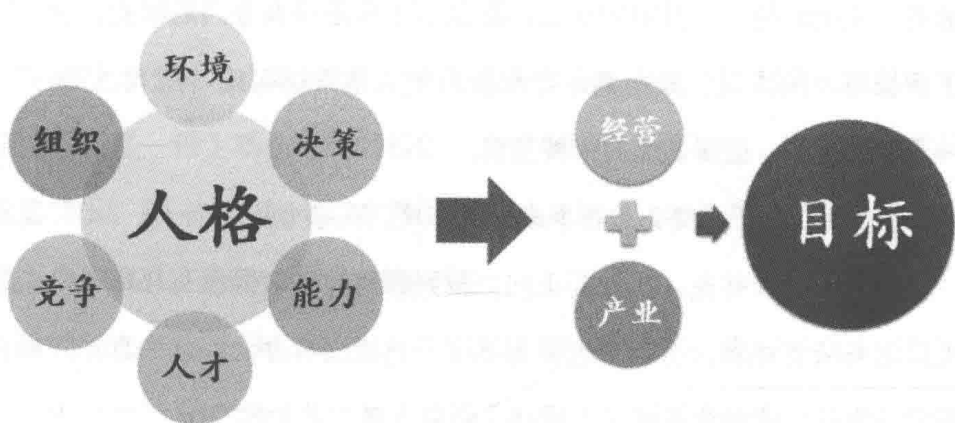


图1 刘永好的管理实践活动

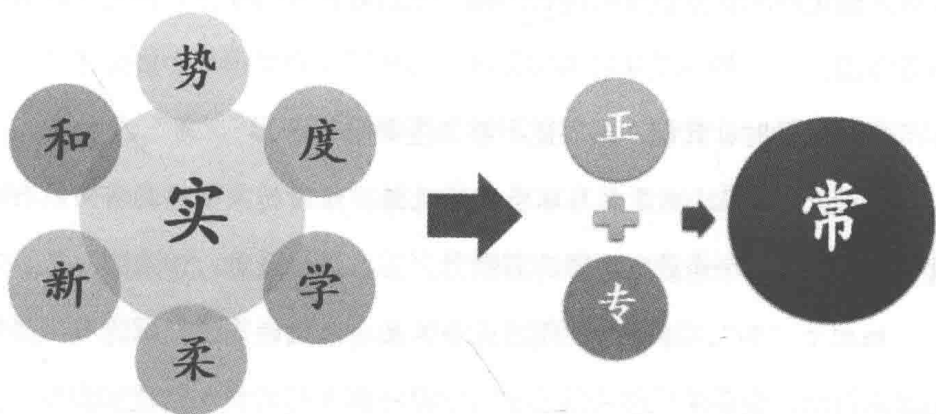


图2 刘永好的管理思想体系

是因为有“常”的思想作为指导，企业才能拥有持续发展的不竭动力。而企业所进行的一切经营安排和管理努力，也都是为了做“常”企业。

经营之“正”，指企业不论何时都保持正向。一个不正的企业，不可能常青。事实上，不是所有的企业都可以做到这一点，保持正向，是一种

稀有、强大的能力。其中的企业，既包含了真正顾客导向的事业，也包含了积极奋斗的人员。如同刘永好和新希望人常常提起的“阳光、正向”，一个好的企业，这应该成为一种习惯。

产业之“专”，指企业的事业要有专攻。在事业的方向上，“专”是对“正”的进一步补充。事业要正向，做到顾客导向，但没有任何一个企业可以服务所有顾客，否则，也服务不好，也就没有办法称之为真正的顾客导向。当然，这并非否定多元经营，但重点是，主业要突出。

人格之“实”，指实实在在地做人做事。这是任何目标得以落实的基石。人格化后的企业也具有这种品格，支撑着企业的品行，渗透在企业的方方面面。

实操企业时，光懂“实”还不够，还要懂“势”。

环境之“势”，就是要与环境联动造势，让对的事情得到有力执行。这一点体现了一个企业家卓越的洞察力。

组织之“和”，指通过合作完成个体无法做成的事情。因为有内外部的通力合作，企业才可能有从零到一、从一到无穷的成长动能和空间。这也是刘永好整合造势得以实施的保证。

决策之“度”，指决策者要把握好分寸。所谓恰当的把握，如刘永好的“快半步”论，要快，但又不能太快。

没有这样的分寸把握和适度判断，也不会在“势”和“和”上有上佳表现。

以“实”为基，造“势”、求“和”、握“度”，管理者还需要有效面

对三个极为动态的变量：竞争、能力，以及人才。

竞争之“新”，指通过持续创新保有动态竞争优势。创新不只是技术层面，更是一种主动、先动的策略。率先集团化、金融化、国际化、年轻化等尝试，在一定程度上是在帮助企业远离竞争。竞争并非企业目的，管理者应该想办法远离竞争、向目标靠近。

能力之“学”，即通过不断学习来提升能力。无论是对于企业还是个人，能力都不是一项静态要素，能力不能停止，需要不断提升，才能在动态环境中更好地适应和生存，而提升的关键途径就是学习。从过去的历练中学习、向优秀企业学习、在做的过程中学习，这些都在刘永好带领新希望成长的过程中有所体现。同时，学习是创新的重要来源。

人才之“柔”，指通过柔性管理来充分释放人的价值。管理目标的实现，最终都有赖于人的价值释放。因此，人才是企业中最具创造力和活力的要素，但同时，也是最具自主性和弹性的要素。刚柔并济，尊重个体的价值，让刘永好得以与众人一起不断创造新的事业高度。

这就是刘永好管理思想的基本体系。这些管理要素每一个都看似简单，但当它们集合起来，并系统地付诸实践时，就会产生成效。而管理本身就是一门一加一大于二的艺术。把一个个看似简单的管理要素做出来，就是不简单。当我们在试图寻找一个可以撬动这些要素的支点时，答案或许在于刘永好的核心主张——领先半步。领先半步，彰显了有限理性的管理魅力，让刘永好得以把控企业行进的节奏，理解人们的内心世界，从而一同稳步创造属于大家的美好生活。

目 录

Contents

| 丛书总序 |

| 前 言 |

| 第一章 | **目标：让企业成为一棵常青树** /001

 保持企业活力 /005

 组织的未来 /009

| 第二章 | **经营：向生而正** /013

 以顾客为导向 /017

 做正能量的奋斗者 /022

 未来正向发生 /029

| 第三章 | **产业：专注于现代农业** /031

 守护好农业的大本营 /035

 合理安排主副业务，副业服务主业 /036

 以专业主义为企业文化 /038