

中国首富刘永行自述

刘永行



中国首富刘永行，他的财富是从哪里来的？
他为什么成功？他成功了以后是怎样投资？怎么样生活的？
为什么是他而不是别人？

LIU
YONGXING
中国民企领袖



郑作时 著
BOOK

磨房书坊出版社



中国民企领袖

ZHONGGUOMINQILINGXIU

中国首富刘永行自述

希望永行

郑作时 著

BOOK

广东经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

希望永行：中国首富刘永行自述/郑作时著. —广州：
广东旅游出版社，2003.1

ISBN 7-80653-369-9

I . 希… II . 郑… III . 刘永行—生平事迹
IV . K825.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 078005 号

广东旅游出版社出版发行
(广州市中山一路 30 号之一 邮编:510600)

广东省茂名广发印刷有限公司印刷
(茂名市计星路 60 号)

广东旅游出版社图书网
www.travel-publishing.com

广东旅游网

www.gdtravel.com

880 × 1240 毫米 32 开 12 印张 280 千字

2003 年 1 月第 1 版 2003 年 1 月第 1 次印刷

印数 1 ~ 20000 册

定价:25.00 元

中国首富刘永行，
他的财富是从哪里来的？
他为什么成功？
他成功了以后是怎样投资？
怎么样生活的？
为什么是他而不是别人？

通向首富之路

(代序)

1

面对刘永行的时候，我经常不由自主地时时有一种疑问的心态，坐在对面的这个人，这个穿的衬衫400元钱可以买一打、坐飞机基本只坐普通舱、说话慢腾腾像邻家大叔一样的人，果真就是中国首富刘永行吗？

2001年《福布斯》杂志的胡润在经过调查后，把刘永行和他的家族置于中国富豪排行榜的第一位，后面有一段例行公事式的评价：“希望集团由刘氏四兄弟创建，现已成为中国最大的民营企业之一，年销售达到83亿。1982年他们从养鹌鹑、养鸡起家，9年后转向饲料生产，直到现在，这仍然是集团的主要行业。1995年，饲



料业务按照地理位置分为两部分,东方希望由刘永行领导,总部位于上海;新希望由刘永好领导,总部位于四川。今天,刘氏兄弟也已经进入了房地产、电子产品、银行和保险等行业。”胡润对刘氏集团的财富估价是83个亿。

这评价与刘永行本人一样似乎都不像“首富”这个称呼一样让人觉得高不可攀。但真的是这样吗?

我所工作的南风窗杂志,在2000年对曾经在福布斯排行榜上排名靠前的中国首富级人物做过一个追踪,得到的结果又是另外一个样子的。

曾经在福布斯排行榜上排为首富的牟其中的命运是最富有戏剧性的,2000年5月,牟其中因诈骗罪被法院判处无期徒刑,剥夺政治权利终身。牟其中因为身患多种疾病,当时的消息是他住在监狱的医院里,据说监狱对他的照顾不错。但是这位中国首富显然还想东山再起,他在医院里还不断地写材料、写商业计划。他对前去探望他的人说,南德现在是在登上峰顶之前的深渊里。而他位于北京永定路的南德公司里却是一片狼藉,各种债权人拿走了南德一切贵重一些的物品,南德的留守人员在一无水二无电的空房间里苦苦等待,可能连他们自己也不知道在等什么。

1994年在福布斯排行榜上位居榜首的珠海福海公司董事长罗忠福,正陷在他自己建造的一个大房地产陷阱里,当年罗忠福用福海公司70%的资产、几乎所有的现金建起来的珠海白藤湖别墅区变成了一个他自己出都出不来的陷阱。这个由388幢豪华别墅构成的房产建成后没有一个住客,“只有湖里的鱼偶尔跳起来溅出一点水花给这一大块地方带来一点活气”。在建成几年之后,原来的别墅设施几乎已经全部落后,不大有可能卖得出去。罗忠福的想法是把这片别墅都变成老年公寓,让港澳台的富家翁们都到这里来养老。

同样有意思的是被称为广州首富,在1995年排行榜上名列第

13 的卢俊雄。在 2000 年 7 月,广州中级人民法院开庭审判他与东方时代广场租户经济纠纷案的庭前,上百名租户义愤填膺,而昔日首富却不见踪影。事实上,卢还与多起这样的纠纷有关。在天隆花苑项目中,卢俊雄预收售楼款 1.2 亿元,在投入 5000 万完成了主体工程后便撒手不管;在东方时代广场项目中,卢打着东方宾馆的旗号,预收业主按金上亿,而交给东方宾馆几个月租金以后,便一拖再拖,赖账不还,至今已拖欠金额上亿元。1997 年,卢所有的大龙邮票行在收取 40 万邮迷数千万邮票预订款后,不按时发货,不足额发货,甚至拒不发货,成为当年国内最大的投诉事件之一。此外和卢有关的还有名店广场租赁纠纷、隆城大厦烂尾事件、南澳投资流产事件等一大堆官司和债务,至今未了。一直号称“用天下人的钱办天下人的事”的卢俊雄在拆东墙、补西墙也无法掩盖他的谎言和骗局之后,选择了一走了之。1998 年下半年,他仿佛人间蒸发了一般,消失得无影无踪。他的公司成了一个空壳。开庭以后,一家报纸登出了对卢俊雄的“寻人启示”,对“首富”幽了一默。

3

同样的富豪还有史玉柱,这个当年以软件起家,最后却是巨人大厦落幕的富豪。在经历了数年的沉寂以后,终于以脑白金再次起家。2001 年他成为中国财经界十大新闻人物之一,却还是因为他拿出了上亿的资金,还清了在巨人大厦上的欠款。史玉柱在阐述他还债的理由时的说法十分简单,就是因为他还想站起来,还想做大;

当时我的同事们追踪过但是没有付诸文字的还有在福布斯排行榜上露面的新疆女富豪热力亚,她在我们追踪的时候因为资助丈夫从事疆独活动而被公安机关拘留,以她的名字命名的大厦里面同样是一片狼藉。

数字新贵丁磊是当时我们追踪的最后一名对象,其时互联网热潮虽然有些回落,但是丁磊的网易公司刚在纳斯达克上市,虽然丁磊表现得十分低调,但言语间的豪情还是依稀可见。不过时隔



仅一年,在2001版的富豪排名上,由于网易公司在股市上的表现一落千丈,他也随之被排出了百名之外。

首富也如风,来也匆匆,去也匆匆。

在2001版的福布斯排行榜上,因为香港上市公司股价下跌,连续几年坐在老大位置上的中国最老牌富豪财团荣氏家族的传人荣智健让出了首富的位置。而刘永行的刘氏家族从最初上榜时的7亿资产扩大了将近12倍,从排行第六而至第二,最后坐上了首富的位置。而在媒体紧接着对刘永行的采访中,他谈起了财富的社会功能,谈起了财富的良心。

这也许就是不同

4

在上海一份媒体上,我看见过这样的文字,作者在评论2001年十大新闻人物刘永行时,留下了这么一段多少有点酸的文字:“据说这位首富是养鹤鹑起家的,在他的言谈中,也可以闻见一丝鹤鹑味。”

同样也可以听见的一种说法是,饲料业中能够产生出中国的首富,证明中国的科技产业还不成熟。

所有这一些,使我想起了我在2000年采访刘永行时留下的一段手记。

“东方希望集团的总部现在设在上海浦东一幢普通的大楼里,刘永行的办公室也是普普通通,气派上远远比不上许多资产规模比他小的老板。与刘永行谈话第一个感觉就是不吃力,他的很多大道理都是出自于最简单的计算,而且解释起来都是清清楚楚的。同时他十分注意你对他的反应,给人感觉十分接近。另外,他也十分精明,许多小事他都可以给你算出账来。有这几点,记者的感觉是,刘永行在财富上还能再上一个台阶。”而接下来的一年,福布

斯排行榜的变化印证了这一点。

事实上当我写下这一段手记的时候,我只是有一种感觉,这个富豪与别人不同。但是我知道,这种感觉一定是对的,中国需要一个商业社会,而这个社会的强大,一定要更多像刘永行这样财富透明、经过市场经济严格筛选过的商业领导人来支配更多的社会资源。是的,中国的强大一定是建立在越来越多的社会财富掌握在刘永行这样的人手里的基础上。

于是我与刘永行先生相约,在2002年的这个冬天,也是很多企业都在裁员、削减业务的这个冬天,来对他和他的这个家族的首富之路作一个回顾。我相信,这个回顾的意义绝不止于对刘永行作一个个人传记,更重要的是对于正在强大起来的中国和正在富裕起来的中国人,刘永行的这条阳光之下的财富之路可以告诉我们,什么样的价值观会使财富积累而不是散去,什么样的财富会为我们赢得尊敬而不是争论或者唾弃,对于企业家来说,也许还有一条,什么样的企业管理会使企业强大而不成成为泡沫。

同样,我也希望不了解或者对这家带着土腥味企业有偏见的人也能走进这段回顾。因为我相信,偏见起于无知而止于智者的原因,在于智者更愿意了解,更愿意去发现。在你合上这本书后,对这个中国首富,甚至对于中国的富强之路,你一定会有一个新的看法。

是以为此书的总结和开头。

目 录

通向首富之路(代序) 1

第一篇 希望之路

第一章 中国首富开辟第二战线 3

第二章 起步 30

第三章 育新良种场 47

第四章 希望 75

第五章 扩张 103

第二篇 走向东方

第一章 首富回乡 131

第二章 进军上海 152

第三章 分家 175

第四章 看图建厂 186

第五章 韩国之行 199

第六章 多元化投资 214

第七章 房地产的教训 230

第八章 对未来的想法 242

第三篇 管理

- 第一章 在中欧管理学院的演讲 253
- 第二章 企业相对论 270
- 第三章 总部管理 278
- 第四章 人力资源 293
- 第五章 差异就是文化 303

第四篇 妻子眼里的首富

- 一、一往情深 323
- 二、清贫的生活 325
- 三、是甜还是苦 327
- 四、为了下“金蛋”的鸟 329
- 五、勇于探求的人 331
- 六、面临绝境的事业 333
- 七、丈夫下海 337
- 八、悄悄地哭了 340
- 九、情愿清贫 343
- 十、从关注自己到关注他人 346
- 十一、情商启蒙 351
- 十二、告别弱者 354
- 十三、改变交流方式 357
- 十四、我们是中国人 362
- 十五、丈夫的幸福在妻子手中 364

第1篇



希望之路



第一章 中国首富开辟第二战线



●与心爱的收音机合影 ●1986年宋健到育新良种场视察



一、冬 天

2002年1月27日,上海浦东。

上海的这个冬天不算太冷,不过早晨的温度也已经到了零下。这是个星期天,天气有点起雾,大街上的行人格外少,路边法国梧桐的叶子都已经落完了,看上去很有一点萧条的样子。

这个冬天对于中国的很多企业来说,却是一个格外冷的冬天。2001年年中,华为总裁任正非写下了在业界流传甚广的“华为的冬天”一文。在这篇文章里,这个中国通讯领域的领导企业总裁沉重地提出了企业冬天的概念。他说:“公司所有员工是否考虑过,如果有一天,公司销售额下滑、利润下滑甚至会破产,我们怎么办?我们公司的太平时间太长了,在和平时期升的官太多了,这也许就是我们的灾难。泰坦尼克号也是在一片欢呼声中出的海。而且我相信,这一天一定会到来。面对这样的未来,我们怎样来处理,我们是不是思考过。我们好多员工盲目自豪、盲目乐观,如果想过的人太少,也许就快来临了。居安思危,不是危言耸听。如果每一年你们的人均产量增加15%,你可能仅仅保持住工资不变或者还可能略略下降。电子产品价格下降幅度一年还不止15%吧。我们卖的越来越多,而利润却越来越少,如果我们不多干一点,我们可能保不住今天,更别说涨工资。”

任正非的这种担忧到了年终冬天真的来临的时候,成了事实。首先人们听到的是科龙陷入财务危机而被格林柯尔收购的消息。接着广东的乐百氏集团传来了创业者何伯权被投资方达能赶下台的消息。接二连三传来的消息是,联想以向服务转型为名开始了裁员,联想本年度一些重要的部门只完成了任务总额的70%—80%,2001年11月2日,联想在媒体上公布了“优化”的消息。整

体裁员比例是5%，网站FM365裁员规模最大，达到了30%；健力宝在与可口可乐和百事可乐苦斗数年之后不得不投向资本的怀抱，被浙江国投收购，2000年健力宝的销量还有50万吨，销售额为20亿左右，利润为1亿多元，而2001年的情形则是惨得多，因为市场竞争更加激烈，茶饮料的异军突起对健力宝来说无疑是雪上加霜。由于各种原因销售额至少要降50%，不得不寻找资本东家来接手，而健力宝的创始人李经纬则很快因突发脑溢血住院抢救。

不仅是国内，全球的经济似乎都进入了一片萧条之中，IT没有什么新的起色。美国人在新经济高涨的时候提前花光了他们所有的钱，又碰上了9·11事件，现在不得不把他们的钱包捏得紧紧的。一向被誉为经济之神的美国联邦储备局主席格林斯潘到了这个时候，除了一次又一次地降息，好像也没了别的办法。日本人在90年代以来经济一直就没好过，首相换了一个又一个，政策出了一条又一条，但结果只有一个：经济继续不景气。就在这个冬天，日本又有了更深层的阴影，消息说，如果没有适当的方法来处理他们在景气时期留下来的大笔坏账，日本的不少家大银行都将会在2002年出现问题。日本很有可能在2002年爆发经济危机。

实际上，国内的经济进入冬天，正是国际经济不景气在中国的一种反应。以2001年中国的人世为标志，中国更深一步地融入了世界经济。但还没等人们为中国人世的欢呼声停下来，就发现由于进入世界经济的冬天，中国正面临更严峻的考验。本来自身的经济结构就要调整，而作为调整重要拉动力的外资和外贸又正面临前所未有的压力。中国正在快速上升的经济会因此而慢下来吗？下一步的动力源在哪里？

这个冬天对中国企业来说很冷。

但是很冷的冬天并不是不存在着机会。由于大量在正常环境里生存得还不错的企业这时候都处于亏损处理阶段，一些比较好



的企业也无力扩张,所以这时候是最优秀的企业扩张的良好时机。

二、首 富

早晨七点,上海的天开始大亮起来了。从黄浦江边的一座高级公寓的雨廊里,走出来一个五十多岁、身材高大的中年人,看起来他与其他人并没有什么不同。经过风霜的脸上架了副眼镜,上面是一件蓝色毛衣,裤子是条灰白色的休闲裤,外面罩了件半长大衣。他一坐进了停在公寓门口的一辆别克面包车里,车子很快启动,飞驰向了上海虹桥机场。

他就是被福布斯评为中国首富、同时被国内同行称为饲料大王的东方希望集团董事长刘永行。今天他要开始的,是东方希望的扩张之路。

对于东方希望的这一次扩张,刘永行的思虑非常之重。早在1998年,东方希望完成了它在全国的饲料厂布点计划时,刘永行就开始了第二主业的考察。他自己说谈了多少项目自己也记不清了,总之不下几百个,但始终没有下过手。刘永行对第二主业的要求是要自己投入管理,项目要好。

对于东方希望的第二主业,刘永行的看法是慎重的,他很多次在东方希望的内部会议中强调,现在有很多地方政府想把自己手里亏损的国有企业卖给东方希望,价钱便宜得令人手痒。但是一定要慎重。企业的扩张关键是要盈利,我们宁可不进入第二主业,也不要贪便宜买个包袱来背着。多元化已经使很多企业陷入了泥潭,东方希望不能陷进去。

但是另外一方面,他又向许多新闻媒体表示了自己对于第二主业的渴望。在东方希望的饲料厂布点完成以后,大量资金回流。

东方希望现在除了各地的工厂需要的流动资金外,总部大概有十个亿的钱闲置。大量的资金都在股票的一级市场中投新股。对这个情况,刘永行觉得是一种浪费。他认为,所谓企业家,社会赋予你的角色就是要让资金转起来为社会做事,并且取得资金的回报。如果好企业的盈利都到一级市场里去投新股,那么这个企业的企业家就没有完成社会角色的责任。

在之前 2001 年 12 月作者以《南风窗》杂志记者的身份进行对刘永行的一个采访里,刘永行与作者说过这样一段话,在相当程度上说明了他对东方希望第二主业选择的认识。他说:“现在是东方希望的一个转折关头,是一个里程碑式的阶段。希望在很长一段时间内都是以饲料业的成功为基础在发展,但是现在饲料业已经成熟,而东方希望还要获得超速度的发展,这样就必须寻找新的机会。我们以前的发展没有走上多元化是值得庆幸的,因为有很多企业在多元化的过程中给我们提供了很好的经验。但是东方希望最终还是要多元化。对于这一转折,我毫不隐瞒自己的谨慎。因为这对我、对东方希望来说都是全新的尝试。现在我们的企业处于一个良好的发展阶段。但是下一步的发展在哪里是一个需要我们作认真而困难的选择的问题。这对东方希望而言是一个完全陌生的领域,具有非常大的不确定性。在这个第二主业上,我们想要的是与饲料一样的成功,我们要介入管理,要用东方希望的文化去整合这个新企业,不是那种很多多元化企业在其后发展中做的吃利润的样子货,而是要与饲料业一样的利润奶牛。”当时他告诉作者的是,2001 年底到 2002 年初,东方希望将会在已经谈得比较深的几个项目中作出选择。

刘永行终于找到了现在这个项目。今天踏上了扩张之路。

车里一共是五个人,除了刘永行和司机以外,一个是东方希望的投资部长唐勇,一个是刘永行的秘书张伦,另外一个就是作者。

也许是出发得太早了。东方希望投资部长唐勇多少显得有些