

藏锋

刘永好传

周桦◎著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

藏鋒

刘永好传

周桦◎著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

藏锋：刘永好传/周桦著. —北京：北京大学出版社，2011.3

ISBN 978-7-301-18081-5

I. 藏… II. 周… III. 刘永好—传记 IV. K825.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 220788 号

书 名：藏锋——刘永好传

著作责任者：周桦 著

责任编辑：张可

标准书号：ISBN 978-7-301-18081-5/F·2644

出版发行：北京大学出版社

地址：北京市海淀区成府路 205 号 100871

网址：<http://www.pup.cn>

电话：邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82893506 出版部 62754962

电子邮箱：tbcbooks@vip.163.com

印刷者：北京同文印刷有限责任公司

经销者：新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 8 插页 20.5 印张 333 千字

2011 年 4 月第 1 版第 2 次印刷

定 价：39.80 元

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有，侵权必究

举报电话：010-62752024 电子邮箱：fd@pup.pku.edu.cn



厉以宁序

我认识刘永好有些年了，真正比较深入的接触是在 2003 年到 2004 年。那时候我在全国政协任经济委员会副主任，经济委员会把对民企的生存状况调查和政策建议的调研作为当年的一项重要重要的调研任务，委员们到辽宁、浙江等省进行调研。在“民营经济调研组”，我和刘永好都担任组长。

我当时感觉到这个调查十分必要。数据清楚地表明了民营经济在经济总量中比例日渐增加：平均每天增加 1500 多家民营企业；民营经济注册资本每天增加 30 亿元，仅 2003 年一年民营经济增加资本金大约 1 万亿元。民营经济在缓解就业压力方面的作用不断扩大。自上世纪 90 年代中期以来，城镇新增就业岗位的 70% 以上是由民营企业提供的，从农村转移出的劳动力 70% 以上在民营企业中就业。通过调研，我见到了许多民营企业主，虽然他们反映的信息是零散的，但具有共同点：希望政府有关部门帮助解决某些重要问题。

调研期间，我和刘永好接触较多，相互了解也增加了。

2004 年 2 月，我们根据历时半年调研的成果，写成了一份报告《关于促进非公有制经济发展的几点建议》，对于民营企业普遍遇到的融资

难、行业准入难、税费过重、政府职能转变滞后、私有财产法律保护不足等问题都做了梳理和小结。报告上报国务院后，受到重视。接着，我们又分别召集了几批民营企业主座谈。所有这些都促成了“非公经济 36 条”的出台。

我对这段经历印象很深，相信刘永好也一样。在调研过程中，尤其是在最终撰写调研报告阶段，他的兴奋之情溢于言表，因为“非公经济 36 条”不仅对整个民营企业，而且对整个中国经济的未来，都有着重要的意义。刘永好自己就是一个从四川农村的一家育种场走出来的企业家，作为民营企业主，他所经历的酸甜苦辣，让他更有做好调研的意识和动力。最近一些年，他还担任了全国政协经济委员会副主任和全国工商联副主席。他既是一位杰出的工商界人士，又是积极的参政议政者。同时，他还是热心公益事业的社会活动家，他为自己所在的群体鼓而呼，为创造更好的生态环境振奋、苦恼、焦虑、仗义执言。也许若干年后，我们会认为这是正常得不能再正常的事，但在今天，这仍然是不多见的。

在交往过程中，我发现，平时他的话不多，倾听多于发言，基本上不说惊人之语，也很少诉苦。如果见面次数不多，他并不是一个让人一见面就牢牢记住的人。然而，正因为持续而专注的倾听，让人感觉到，他是善于思考、勤于思考的。他不张扬，衣着朴素，待人礼貌，他的倾听是在消化别人的观点，从而形成自己的主意。“天府之国”自古就以“川商”闻名，刘永好就是一个典型的“川商”。过去，“川商”有时不言不语，却往往会迸出大智慧、大手笔、大事业，让人吃惊，其实，仔细想想，这又都在情理之中。刘永好在战略投资方面的判断力很强，这从他至今几乎没有大的战略失误能看出来。看来，他从没有被财富所扭曲，这就更加难能可贵了。

刘永好常说，做实业就要实实在在造福一方百姓，帮助解决当地就业和社会公益事业问题，说到底，实业的高质量是经济体健康的根本，这应是企业家的使命。

这本书写得很细致，让人看到了与大众印象中不那么一样的刘永好，也让我有机会再识刘永好。

所以



王石序

这么多年的刘永好

记得十多年前，我到四川探望一位合作伙伴，途中经人安排，拜访了刘氏兄弟。这是我第一次见到刘永好。当时，希望集团已经完成分家。这桩企业界的热点事件，也引起了极大的兴趣。

1982年，刘氏四兄弟以手上仅有的1000块钱创办“育新良种场”——后来的希望集团就从这里起步。兄弟四人在集团内扮演什么角色？老大刘永言任董事局主席，老二刘永行担任董事长，老三陈育新任总经理，老四刘永好任总裁。管理公司时能按照头衔来分工，各司其职吗？董事局主席和董事长有什么区别？不难看出，头衔的设置目的是平衡，与分工无关，大家都是“一把手”。

实际上兄弟四人是按兴趣和特长分工：老大负责设备，老二老三负责技术和生产管理，老四负责对外的销售、公关等事务。“上阵父子兵，打仗亲兄弟”，哥儿四个吃苦肯干，有劲儿往一块儿使，事业很快打开局面。到90年代初，希望集团不仅领跑中国饲料行业，还位列中国500家

最大民营企业第一，同时，刘氏兄弟在 1994 年第一次发布的福布斯中国内地富豪榜上，高居首富位置。

为什么要分家呢？猜想原因：首先是四兄弟对公司发展战略的看法不同。不同的人对未来有不同理解，这是司空见惯的事情，问题是，出现分歧之后如何处理？按照我们现在的常识，应该由股东按股权比例投票决定。

刘氏四兄弟最初创业时，有钱出钱，有力出力，血浓于水，不分彼此。四个一把手，一旦出现分歧，该谁说服谁？想必刘氏兄弟会意识到：应该明确议事规则，这之前又应该明确产权。

1992 年，四兄弟决定分开发展：刘永言热心高科技产业；陈育新管理存量资产；刘永好和二哥刘永行扮演重要角色，到各地发展分公司，建饲料厂。资产平均划分，各占 25% 的股份。

1995 年，希望集团进一步“划江而治”，将饲料产业的 26 家分公司划分为东北与西南两个区域。兄弟俩采用罗马士兵分饼的规则，刘永行提出划分方案，然后从地盘到人都让刘永好先挑选。

不过，整个集团又没有分家，希望集团的冠名权和商标作为无形资产，仍为大家共有。新津饲料厂和科研所是老家底，由陈育新掌管，产权均分。

分家结果怎么样？至少从表面看，分家是成功的，刺激了公司业务增长：三年之内，分公司发展到 130 多家，年销售量也从当时的几十万吨增加到 300 万吨。

我从中琢磨出味道来，这种分家模式，完全在家族内部完成，实分名不分，核心资产共有，讲究共存和持续性，又不回避竞争，体现了中国人的传统智慧，也能看出刘氏兄弟对市场的深刻理解。

有意思的是，我那次原定的拜访对象，也是兄弟几人组成的企业家族——陈宇光、陈宇安、陈宇建三兄弟，1984 年他们成为我的分销商，卖投影机、录像机。陈氏兄弟淘得第一桶金后，创办海南新能源公司，并于 1992 年在深圳证券交易所上市，简称“琼能源”，一时叱咤风云。到 1994 年，陈氏兄弟资产已达 10 亿元，与当时的刘氏兄弟应该有得一比吧！

刘氏兄弟和陈氏兄弟都生长在四川，家庭环境本来比较好，在年幼时，又都经历了父母被打为右派的苦难。周桦这本书中就写到，刘永好小时候捡煤渣、树枝供

家里开火，由于他的勤快，家里省下了买柴火和煤球的钱。显然，年少时经历的苦难对他们的性格影响深刻。哈佛一位教授告诉我，哈佛的学生相比于其他美国学府的学生，一是擅长文艺，二是擅长体育，不擅长文艺和体育的则经历过更多磨难。

不过，1995年之后，两个四川家族企业却呈现截然不同的走势。陈宇光一度遭遇牢狱之灾，生意连连失败，甚至远走异国他乡，直到2000年后回国，近年才上岸重整旗鼓。而刘氏兄弟多年来“中国饲料大王”的光环不褪，并进入重化工、金融、房地产等行业，一直稳稳居于福布斯中国顶级富豪的行列。

除了造化弄人，是否还有一些自身因素在其中？

陈氏兄弟当年曾在两大发展基地先后遭遇滑铁卢，在海南遭遇官司，虽然最后无罪释放，但已在狱中度过近两年时间，大环境已随宏观调控进入寒冬，机会不再。另一边，在成都投资的熊猫城规模过于庞大，资金链断裂，无以为继。有媒体评价，陈宇光一直比较习惯打政策擦边球、利用银行关系，在市场规律越来越起主导作用的环境里，这反而阻碍了他的发展。

再看希望集团的分家，即便起因有强烈的个人色彩，但客观上理顺了发展战略，更重要的是，使得希望集团从传统的家族企业，向产权明晰、权责分明的现代企业转变，进而走向公开化，逐步引入家族外的股东和管理人才，完善公司治理，建立起规范的企业管理制度，避免因人事和产权不明确出现的管理内耗，为发展扫清了障碍。在市场力量越来越重要的时代，希望集团得以占据先机。

规范化，透明化，明确公司的发展战略——从希望集团的这一转变，我们可以看到中国新兴企业的发展脉络。

那以后，我和刘永好见面，常常是在各种各样的企业峰会或论坛上。作为民生银行的大股东，刘永好免不了成为商业银行界和财经新闻关注的焦点，相对而言，他在老本行主导的变革常常被忽略了。2009年新希望集团销售了1200万吨饲料，在中国排第一位，全球排第三位。我知道，刘永好怎么会满足于此呢？实际上他一直在不断优化新希望集团的战略，试图建立一个农业帝国。和刘永好始终是那么朴素的笑容不同，如今新希望的业务已经演变得相当复杂。他把金融引入农业产业链，利用资金杠杆撬动养殖市场，从而控制产业链上游，进一步试图建立一个从农户到渠道的产业链新模式。

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？目前，世界人均肉、蛋、奶消费量是中国人均消费量的3.7倍，有足够大的空间任他长袖善舞。在这一点上，他当然不会在意曾在这个行业打拼、最终又离开了的我。不过，作为一个喜欢素食的王石，想必就会让刘永好十分十分在意了。

让我在情绪低落的时候重新充满信心。

感谢本书的策划编辑方希，她出色的策划能力和清晰的头脑对这本书帮助很大。

身边有一个智慧的，理智的，有着丰富商业知识的人在，对一个写作财经人物传记的人来说是一件多么幸运的事。我很幸运，我身边有我的先生路通。

在这近二十个月里，我的写作很多时候都会被我两个女儿的各种琐事打断。可是，当我完成书稿，看到她们与一年多前相比，成长了很多，变化了很多，我突然对生活充满了感激，也对我的女儿们充满了感激。在写作这些过往的故事的同时，我每一天都在迎接她们成长的变化，正是她们崭新的每一步让我知道，生活的道路遥远而漫长，明天，总是新的一天。

群”。当年，我们这一批人有幸通过创业，成为国家改革开放和经济建设的参与者。作为这段历史的亲历者、见证者、受益者，我从心底里感激这个时代，感激一路走来的亲人、同事、朋友以及给予我关心、指导、支持和帮助的各界人士。

这30年，感觉自己前行的脚步还是踏实的。快半步，是我的心灵警句，能和中国新一代优秀的民营企业一起成长壮大，是我的骄傲。无论昨天、今天、明天，我们都身处民族崛起的大变革中，往事已矣，未来更让人期待。首次同意授权书写我的故事和新希望历史，是基于对过去的总结，更是对未来的一个期许，也希望我们的经历能为正在创业之舟上和在商业红尘中奔忙的朋友提供一些可鉴之处。30年前，我们兄弟几个的目标很简单：创业，想自己干点事，生活过得好一点。今天，我们已有了事业的基础，中国的工业已取得很大成就，而中国的农业正处于由传统农业向现代化、规模化农业转型的过程中，我们的事业也站在新的起点上，“为耕者谋利，为食者造福”是我们的目标，“养育人、创财富、促进社会文明进步”是我们的理念。我们的路还很长，把我们的企业打造成世界级农牧企业，引领行业的发展，帮助更多的农民提高收入，带动更多的中国农牧企业跻身世界农牧行业的前端，这是我的新希望。

感谢周桦女士以及所有为此书付出辛苦工作的朋友们。





前言

在写完上一本书后，很长时间我都没有动笔再写书的念头，一方面是因为照顾双胞胎女儿，时间上不太允许；另一方面，大概家务缠身，钝感有增无减，竟很长时间没有那种“对！我就是要写这个人”的热情。是的，就是这个感觉，在面临几十万字的写作工作时，没有这种一刹那就来临的热情，我实在难以想象工作过程会多么煎熬，而结果又会多么糟糕。

所以，我干脆不去想这件事。直到 2009 年初，万科的王石先生给我打了一个电话：“写刘永好吧，有意义。”他的话斩钉截铁，我几乎也没考虑，脱口而出：“好。”我想，我几乎没考虑的原因有二：一是王石先生是我一直敬重的师长，我非常信任他；二是“刘永好”三个字突然间就挑起了我重又开始写作一本财经人物传记的热情。

对于出生于上世纪 50 年代的一批企业家，我始终怀有浓厚的兴趣。这一代人有着跌宕起伏的经历：与共和国同龄、经历“文革”、迎接改革开放……在 60 年的社会变革中，他们都是最前线的参与者和承受者。在我看来，相比之后出生的 60 后、70 后，他们身上因为时代的沧桑而更具历史责任感，因为经历时代翻天覆地的变化，他们更能承受变革，也更能革新。尽管属于他们的黄金时代已经渐行渐远，但是，当下的时代依然有

他们的重要一席；他们先行开拓的许多企业经营模式和企业机制，后面的几代人依然在依样进行；他们对这个国家的思索，依然影响着出生于不同年代的人。

刘永好出生于1951年。他体验过“文革”中家庭际遇的低迷，经历了上山下乡的知青生涯，然后，他进入国家单位当过教师，领略了柴米油盐的普通生活。在上世纪70年代末期，借由政策的改变，刘永好与三个兄长选择了一条与普通人不一样的道路，他们放弃公职，白手起家。30年过去，这个国家和30年前相比已经翻天覆地，有关刘永好个人的一切也已经全然不同往日。这样的变化有时代的因素，也有他个人的努力，是时代的胜利，也是他个人的荣光。

他是那一代中国民营企业家中具有典型意义的人，当然有价值写。然而，刘永好无疑是不好写的。上世纪80年代希望饲料厂的广为人知，1993年他作为私营企业主第一个在全国政协会上发言，刘永好出现在公众视线里已经二十来年，如果要统计刘永好的名字在媒体上出现过多少次，那一定是一个庞大的数字，从国内的各级媒体到全球知名的《经济学人》《福布斯》等，刘永好一一掠过。

而且，最关键的是，刘永好几乎是一个与负面信息绝缘的人，是他善于面对媒体也罢，是他谨言慎行也罢，一个被光环围绕的人，一个媒体赞誉有加的人，往往让人觉得有距离感和不真实感。我想，我在这本书里首先需要努力做到的，就是消除这种距离感和不真实感。应该说，这种距离感和不真实感其实让刘永好被习惯性地误读了。

刘永好的确被误读了。

我们都以为他是农民出身。刘永好在很多人的印象中是“农民企业家”，是从农村走出来的。而事实上，刘永好并非来自农村，他从小在城镇生活。最关键的是，他的父母亲拥有许多同代人不具备的跌宕经历，刘氏四兄弟的家庭熏陶注定是不同于别人的。如果追根溯源，刘氏四兄弟能如此成功，要归功于父母以及他们在县城里经历的种种。

长期以来，我们都以为刘永好的主业是养殖业，“天下第一猪倌”似乎比当年“饲料大王”的称号更广为人知。殊不知，刘永好以养殖业起家，90年代后涉足金融、房地产、化工等行业。如果要准确地描述他的主业，应该是农牧业，涵盖了饲料业、肉禽加工、食品业、乳业等行业，养猪只是其中一部分而已。“猪倌”如果作为他的主要标签，的确不准确。

我们都以为他很“土”，不时尚。大概是刘永好从事农牧业的关系，我们多年来的成见就是农业和“土”是连在一起的，刘永好多年来似乎也无意为自己“正

名”，他更愿意大家把做农业的他和“土”联系起来。事实上，如果我告诉你，刘永好在1974年就用上了前苏联生产的卓尔基相机，并开始自己进暗房冲洗照片了，你还能说他“土”吗？

我们还以为他只是一个因为政策好而成功的人，在经营管理方面似乎并没有过人之处。农业是一个最没有耀人光彩的行业，似乎这个技术壁垒不高的行业，总是缺乏“经典”的经营案例和战略思路。实际上，刘永好所表现出来的一个企业家的专业素养和经营思维，非常值得玩味。他曾经总结自己多年来在企业经营管理上“快半步”的思路：一定要领先，但只领先半步。正是这“半步”之间，体现了刘永好对大局的掌控，对企业经营的把握。

在采访刘永好的过程中，我同时也走访了他的企业新希望集团，拜访了他曾经的同学和老师，采访了他曾经的手下、他现在的员工……在与几十个人交谈的过程中，我越来越觉得写作这本书，就是要寻找刘永好作为一个企业家不同他人的价值所在。

在书中，我把刘永好多年来的商业风格比作一个武术门派：峨嵋派。峨嵋派武功刚柔相济、绵里藏针、姿势优美而威力十足的特点在刘永好的经历中能一一找到对应，这大概也是作为四川人的他所表现出的一种川商特质。川商作为一个群体很少为人提及，但川渝地区历来不缺优秀的企业家，从民国时期民生航运的卢作孚到现今几乎是百花齐放的各类川企，在中国工商业发展史上，川商其实是可以比肩晋商、徽商、浙商的商人群体。刘永好在四川这块土地上出生、成长、创业、生活，他身上的川人特点也非常明显。四川人行事为人大都柔软而有韧性，有一种水的力量，看似含蓄、千转百回，却水滴石穿，跨越千里，喻力量于无形。川商亦是如此，不高调不宣扬，在表面的平淡无奇中成就非凡事业。刘永好的新希望集团，从单一饲料业开始，大胆进入其他行业，且极具掌控力地将产业止步于“有限多元化”，最终将新希望定位于农牧业企业，并实现了“全国第一农牧企业”的初步目标，未来，他的视线落在“世界级农牧企业”上。在刘永好一贯的谦和态度之下，新希望实际上已经有虎啸之声。

刘永好作为川商的典型人物，他也充分表现出了对中华传统商业精神的传承，这一点是我觉得最有价值的地方。很多人对刘永好的印象与“福布斯富豪榜”联系在一起，他曾经作为首富登上这个中国人熟知的排行榜，“财富”成为他的重要标签。而实际上，刘永好作为企业家的价值，更多在于展现了一种实业家的传统特质。在资本时代，财富的获得可以借由太多的便捷手段，而中华商业的传统是，财

富的获得更多要通过做实业。刘永好多年来根植于农牧业，一个工厂一个工厂地建设，一个市场一个市场地攻克，他的财富之路清晰而绵长。同时，中华传统商人恭俭、谨慎、克制的态度在他身上凸显，尤其是在事业扩疆拓域的过程中，刘永好对成本的控制、对决策的谨慎和对许多机会的放弃，都表现出华人企业家传统的大胆与节制的完美结合。在当代华人企业家中，我们在李嘉诚身上看到了这种结合，在王永庆身上看到了这种结合。这种“实业”心态在现今投资的暴风骤雨中，显示出一种厚重的、传统的巨大价值力量。尽管刘永好也投身资本市场，并获益甚多，但是，两相比较后，刘永好依然固守农牧业，这已经是对中华传统商业文明最好的致意和会意。

新潮固然是资本，而传统则更是巨大的真实的财富。

这本书完稿后一直没有合适的书名，最后，策划编辑方希一再阅读书稿后，取了“藏锋”这个名字，我觉得甚为合适。刘永好的智慧，不仅在于从商的经历，更在于做人做事的风范，在于他的低调宽怀、踏实坚忍。中国古语云：“善藏锋者成大器”，刘永好作为一个有力量的企业家，他的不张扬、埋头实干、安于朴实形象……是这个浮躁社会难得的品质。曾有赞语评价苏东坡的书画：“妙在藏锋”“体度庄安，气象雍裕”——同为川人，刘永好为人做事深得此中精髓。

这，正是在今天新经济如火如荼、越来越年轻的青年企业家们横空出世的时候，我回到电脑前，敲打一个30年前开始的故事，却并没有丝毫过时之感的最关键原因。

目
录

厉以宁序	// I
王石序	// III
刘永好序	// VII
前言	// IX

开 篇
那些时光……

第一篇
青葱岁月

第 1 章

四川人是天下的盐

天府之土	// 8
父母的故事	// 9
“言行美好”	// 12
艰难时世	// 13
灾难后面是更大的灾难	// 16

第 2 章

酸甜青春

爆米花爆来的第一桶金	// 19
曙光渐近	// 22
德阳三年	// 24



第二篇 创业

第3章

好像要发生什么了

婚姻大事 // 31

时代不同了 // 33

头回创业碰了壁 // 34

第4章

白手起家

三哥开的头 // 39

从育种开始 // 42

豪华厂房的诞生 // 43

走出一双大脚 // 46

墙体广告祖师爷 // 49

惨痛打击 // 51

第5章

小鹌鹑大事业

尴尬的刘老师 // 55

原始而有效的竞争策略 // 59

“阿诗玛”的妙用 // 62

无师自通设立“总经销” // 65

那些在外奔波的日子 // 68

真的成了富翁了 // 70

不凑热闹才热闹 // 72

第6章

希望出发

偶然发现的金矿 // 76

“希望一号”的诞生 // 78

宣传攻势 // 80

激情点燃 // 83

第7章

决战正大

小金刚对决哥斯拉 // 86

狭路相逢 // 87