



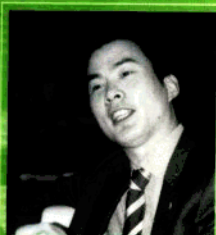
刘永好



傅平



陈兴汉



边华才



姚景芳

卓越

ZHUO YUE

2002《房地产世界》
十大封面人物聚焦



刘太格



范伟



金一忠



吴冠忠



周庆治

中国建筑工程工业出版社

K825.38

图书在版编目(CIP)数据

卓越: 2002《房地产世界》十大封面人物聚焦 / 上海
《房地产世界》杂志社编. —北京: 中国建筑工业出版社,
2003

ISBN 7-112-05978-X

I. 卓… II. 上… III. 房地产业—企业家—生平
事迹—中国 IV. K825.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 072986 号

责任编辑: 杨 军 李东禧

装帧设计: 李 林

卓越——2002《房地产世界》十大封面人物聚焦

主编单位:《房地产世界》杂志社

主 编: 晏丽清

*

中国建筑工业出版社出版、发行(北京西郊百万庄)

新华书店经销

北京广厦京港图文有限公司设计制作

深圳市佳信达印务有限公司印刷

*

开本: 889 × 1194 毫米 1/16 印张: 8 $\frac{3}{4}$ 字数: 360 千字

2003 年 8 月第一版 2003 年 8 月第一次印刷

定价: 80.00 元

ISBN 7-112-05978-X

TU · 5253(11617)

版权所有 翻印必究

如有印装质量问题, 可寄本社退换

(邮政编码 100037)

本社网址: <http://www.china-abp.com.cn>

网上书店: <http://www.china-building.com.cn>

《房地产世界》杂志

《房地产世界》以“中国房地产业的财富杂志”为办刊追求，以“最充分调动出版平台的手段和优势，密切关注中国房地产大趋势，产业追踪、市场资讯、客观评介、务实操作、理论思考、审美追求并重，全面解码中国房地产财富”为办刊宗旨。

《房地产世界》已进入新闻出版总署中国经济类期刊方阵。

《房地产世界》设立以下重点栏目：

封面人物	写意地产人生，破译成功秘诀
封面纵深	展现人物业绩，揭示地产风云
财富人生	专访业界人士，解码地产财富
第一视窗	着眼产业信息，折射产业走势
特别关注	策划重大选题，深入全面报道
业界走笔	走笔业界现象，倡导一家之言
焦点直击	热点焦点事例，尽在记者笔下
个案情报	扫描楼市个案，剖析成败因素
楼市广角	针对楼市形态，进行动态分析
前沿话题	约请各界名家，共议前沿话题
开发现场	集纳楼盘信息，汇编上海楼市
楼盘点击	遴选热点楼盘，逐个大胆评介
理事沙龙	服务理事单位，及时传递信息
管理空间	弘扬管理理念，传递管理信息
财富论坛	专家独家思考，评点房地经济
管理圆桌	聚焦企业管理，反思成败得失
金融半岛	着眼地产金融，透视财政经济
营销在线	整合营销策划，市场最新主张
法说房地	选取房地案件，阐述房地法律
经理人手记	特约经理人士，撰写管理心得
操作平台	房产开发全程，操作务实评价
建筑文化	挖掘建筑内涵，弘扬房地文化
人与建筑	解读人与建筑，文化视角透视
时代家居	构筑时代特色，营造人性家居

《房地产世界》编辑部地址：上海市新华路543号新华大厦2号楼13D座

电话：(021) 62492638 转 编辑部17 传真18

E-mail: estate_21@163.com

卓越

ZHUOYUE

2002《房地产世界》
十大封面人物聚焦

Preface

序言

Preface

改革开放以来,尤其是最近十年,我国国民经济持续、稳定增长,为房地产业提供了一个前所未有的发展契机,从1992年小平同志南巡讲话强烈启动房地产业,住宅产业迎来了新的春天,进入了一个新的发展时期。

时势造英雄,产业出精英。

我们也高兴地看到,一批房地产企业家,踩着时代的步伐,怀着振兴民族的鸿图之志,勇敢地站在中国住宅产业发展的前沿,他们用自己的理念、知识、智慧以及开拓创新精神,在社会主义市场经济的大潮中,为中国住宅产业的宏伟蓝图涂抹上绚烂的一笔。

《房地产世界》作为一本面向行业服务的专业杂志,十年来一直以严肃、理性的态度,发挥着传媒的积极作用。此次,杂志社继2001年《卓越》丛书第一辑之后,又推出第二辑,将2002年十位封面人物及其企业发展轨迹的报道编印成册,以飨读者。这是件很好的事情,十位房地产企业家的理念和业绩,可以说反映了中国房地产业一个阶段以来的发展历程,他们对产业的哲学思考,敢为人先的创新业绩,都在业界产生了积极的影响,为促使中国房地产业健康有序发展作出了自己的努力。

《卓越—2002〈房地产世界〉十大封面人物聚焦》一书,比较全面、翔实地阐述了十位企业家对产业发展独特的人文思考以及他们真实的内心世界,还对他们所领导的企业有比较全面的介绍,相信业界同仁可从中得到裨益。

中国的住宅建设与房地产业正面临着前所未有的发展机遇,正在成为国民经济的支柱产业,我们期望有越来越多的企业家和从业人员,站在产业发展的战略高度,奉守诚信原则,塑造企业形象,精心打造品牌,以天下为己任,推进产业发展,为创造中国住宅产业的美好未来而共同努力。

中国房地产业协会副会长、秘书长

顾云昌

编者的话

Editor's Note

感谢您的厚爱,《卓越——2002〈房地产世界〉十大封面人物聚焦》一书就在您的案头。

翻开卓越,您面对的是活跃在中国房地产业界的十位精英人物。

走近他们,沿着他们的思想轨迹,合拍他们的心路历程,体会他们的喜怒哀乐,领略他们的骄人业绩,欣赏他们的人格魅力,您会有收获的。

他们不是神,但他们创造神话,这神话不是来自天外,是他们用心血、痛苦、岁月打磨出来的,如同冯仑所言:伟大是熬出来的。

至2003年,《房地产世界》也整整走过了十年,它伴随着中国房地产业从起步到发展的每一行脚印,见证了房地产业在国富民强的伟大时代,一步步成为中国经济发展重要支柱产业的历程,并且与之同呼吸、共命运,遵循《房地产世界》理论探索、产业思考、客观评价、务实操作、市场咨询等独特的办刊宗旨,不事张扬做我们想做而应该做的事。十年的辛勤耕耘,值得庆贺的是,《房地产世界》被新闻出版总署命名为“双效期刊”而进入中国经济类期刊方阵。

2001年杂志改版增设封面人物报道后,深受业界好评,应广大读者要求,我们在原封面人物、封面纵深报道的基础上,增补十位封面人物及其企业的有关资料,按照封面人物刊载顺序,从老总简历、封面人物、封面纵深、企业轨迹、老总华文、经典项目等6项内容入手,编辑成《卓越——〈房地产世界〉十大封面人物聚焦》系列丛书,从2001年起,每年一辑,本辑是丛书第二辑,即2002年十大封面人物聚焦,敬请详察。

我们期望,《卓越》能为您送去一分喜悦,如果再给您有某些启迪与借鉴,我们则会感到十分欣慰。

感谢新希望集团、中远两湾置业公司、南京栖霞建设股份有限公司、上海中凯企业(集团)有限公司、西安高新开发区房地产开发公司、珠海华发(集团)公司、复地(集团)股份有限公司、上海闵行房地产发展有限公司、宝名国际集团、南都(集团)控股有限公司等十家企业的大力支持。

感谢中国建筑工业出版社为此付出的努力。

《房地产世界》执行副主编

晏而伟

Editor's Note

目录

3 序言

4 编者的话

6 刘永好



22 傅平



34 陈兴汉



50 边华才



64 姚景芳



76 刘太格



88 范伟



98 金三益



112 吴冠昌



126 周庆治





刘永好简历

1951年生，四川成都人，大学文化，高级工程师。

刘永好于20世纪80年代初期辞去政府公职，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。

他麾下的希望集团，是中国500家最大规模的私营企业第一名，位居中国饲料工业100强第一。由该集团控股的四川新希望农业股份有限公司社会公众股股票已在中国深圳证券交易所上市。

目前，希望集团已投资房地产、金融、高新科技、贸易等行业，均有不俗业绩。

希望集团1997年进入房地产业，开发的“成

都锦官新城”、“上海新希望国际花园”、大连“新希望花园”、“成都南方新城”等项目销售良好，提出的“最适合居住小区”理念受到社会各界的认同。

刘永好曾三登《福布斯》中国大陆富豪榜。

刘永好：向传统的开发模式挑战

■ 文 / 荒岛

十多年的地产专业采访，在成百上千的企业家中，像刘永好这样留给我独特印象的还很少。

这倒不是因为刘永好有许多闪光的头衔：全国工商联副主席、全国政协常委、民生银行副董事长……最值得关注的，作为福布斯2001年大陆百富排行龙头，刘永好正把目光移向中国房地产业，而一切又显得十分冷静和理智！

以传统的饲料为主业的新希望集团向房地产业发展，这种战略转移和扩张，刘永好会给中国房地产业带来什么？

谁是房地产业的老大？

中国房地产企业家的舞台上，近年来一直使人有些失望，除了王石、潘石屹，就是任志强、冯仑，大小会议上所发出的声音，已经从新鲜到陈旧。房地产业如此历史性的发展中，人们盼望着新人新声音，而刘永好的出现，给中国房地产业企业家的舞台上带来了某种平衡。

刘永好拥有新希望集团巨大的资金流，拥有20多年的市场磨炼的经验，他的出现，意味着代表中国最大民营企业在房地产业向传统开发的挑战。

全国媒体不久前都披露了这样一个信息：新希望集团计划在未来5年中，投入30亿元人民币开发房地产业！而刘永好本人，已列入2001年中国房地产业10大企业家。

其实，这与传统的企业作秀不同，自1997年涉足房地产业之后，新希望集团已在成都、大连、上海踏踏实实地作了前期市场实践，而刘永好本人已经有了4年对房地产扎实的研究。因为他一直非常谨

慎，一直保持十分的低调，一直以学习者的姿态在观察。所以，当他站在上海中国房地产财富论坛上，在深圳住房会的演讲台上，在中央电视台“实话实说”的屏幕上，人们发现：刘永好不是一个新兵，相反，他给当前在观念上有些陈旧的房地产背景，带来了新的冲击！

刘永好提出“最适合居住小区”的理念，正是出于对人类居住最纯朴的理解和期待。这一新希望开发的理念，已经在成都锦官新城、上海新希望花园、大连新希望花园等近60万 m^2 高档住宅中得以体现。虽然这些项目总投资25亿人民币，对于新希望集团来说，不是一个大数字，但其对市场产生的冲击力却是巨大的。

不像其他一些房地产企业家热衷于炒作，刘永好一直保持着低调，是因为他对于房地产这一大投入、大产出的行业，显得特别谨慎。他一直说，每一个行业，所谓的龙头老大，不是靠自封的，而是要靠企业的品牌、信誉、产品来注释。前些年，中国房地产业中常常有“个人崇拜”的现象，“人定胜天”，这不正常。在香港，8家大的地产商几乎控制了全港房地产市场，这是几十年来逐步形成的格局，而在房地产市场中，上海、北京都有三四千家地产商，至少到目前，还没有哪一家敢说，我已占有上海市场或北京市场10%的开发量或市场占有率，这怎么能自称龙头老大？

中国房地产业缺少两样东西，一是文艺复兴时期的理性思考，二是工业革命的严峻洗礼。刘永好的出现，使中国房地产企业的浮夸风得到冲击，有人说，中国房地产舞台，需要一个更有创新、务实的代表人物，而刘永好，正是这一时代风格的代表！

从圈地到圈脑

中国不少房地产企业家，起步于房地产，又回归于房地产。这种对传统工业的理解缺乏，常常会从观念上制约他们在房地产业真正的大发展。

刘永好的思维是不同的。

20多年饲料业的奋斗，当刘永好把目光转向房地产业的时候，虽然他手握数亿百亿的巨大资产，但他是极为理性的。

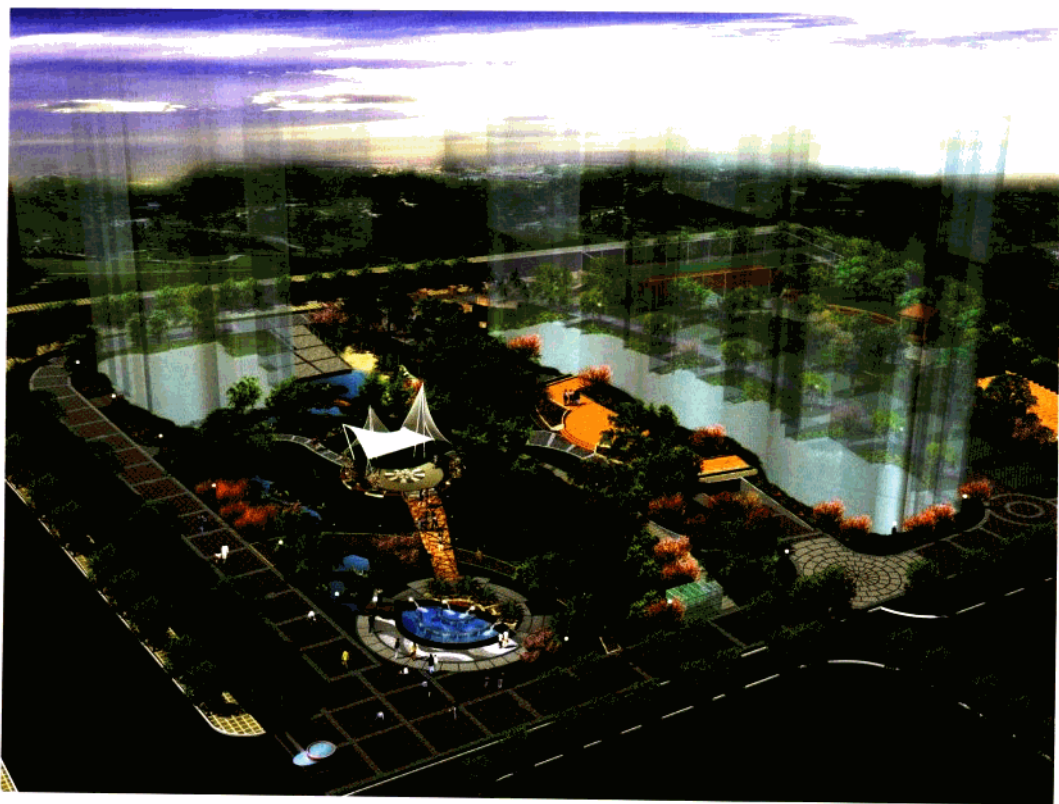
他并不赞成圈地。

他提出了“圈脑”概念。

传统工业中，原材料周转和库存是人人皆知的常识，但却没有哪家企业会积累五年、八年的原材料，这不符合经济规律。当有人问起刘永好，一些发展商已经积累了10年甚至更长时间的土地量，这是否是地产业特有的经营模式？刘永好对此是否定的。

刘永好认为，中国房地产业由于最早不规范的运行，炒地概念一直根深蒂固，自然有人因此飞黄腾达，挣过不少钱，但也有人血本无归，倾家荡产。当初海南炒地便是一个例证，这种现象或许在世界范围内都很少见。

房地产公司的责任是什么？是要去设计、制造、提供适合百姓需求的产品，而不是炒地。这就是说，我们应该把目光放到企业内部，如何去把握管理、控制质量，使得



我们更好地把设想从图纸变为现实。如果都抢着去圈地，期望着以小博大，谁还去开发？

圈地不是一条出路，香港、台湾早有教训。当初不顾企业的实力，多拿一块是一块，待企业资金困难了，就想抛，想抛的人多了，价格自然会下来。房地产业不是做数学题目，做计算公式。实际上，圈地运动是由于我们一级市场失控，房地产市场运作带来的病毒。

相反，我们是否注意到人，注意到“圈脑”。

刘永好认为，一样的钢筋水泥，这些最基本的材料，要变成能适应市场的住宅产品，关键在于人。多少年来，中国房地产业拥有一批真才实学的专家，可在我们这个产业舞台上，太缺少他们的声音，搞来搞去就那么几个人，几大企业家，这对于如此庞大的房地产业来说，是远远不够的。

刘永好说，新希望饲料产业发展中，积累了一批人才精英，形成了企业发展的原动力，而今天，新希望在拓展房地产业时，第一步抓的就是专业人才，即新希望房地产人才库。新希望提出先圈脑再圈地。这是对产业的再认识和人才的重视。所谓可持续发展，其重要的一点就是人才竞争。

难怪有人说，刘永好是带着他独特的思考走进中国房地产业的，他绝不是追求时髦！

钟情上海，自有一番思考

刘永好耿直，坦诚，不作秀。

作为中国民营企业的经济巨人，当他涉足房地产业时，便把目光关注到上海。

他对上海和北京的市场观察和评判，直到中国首届房地产财富论坛在北京举行时，他当着北京企业家直言对北京房地产市场的看法，人们看到了刘永好的耿直个

性。

刘永好说，北京房地产规划、设计和户型跟上海、广州、深圳、大连比差得多，北京很多房子的层高不过2.8m，而且楼房多是点式的（上海等地多为板式的），一个楼梯上去七八户，甚至十几户都有，没有什么居住的理念，但就是这样的房子居然都能卖出去，而且房价很高，每平方米七八千块钱，还有很多甚至过万。他不明白为什么北京的房子那么矮，那么差还有人买，而这些情况在上海、广州是不可能存在的，“这些人简直都疯了，凭什么值那么多钱？”

相反，他对上海市场的看法是：市场基础好，政策法规较为完善，国际化城市形象初露。屯兵上海，想在上海房地产市场有所作为，刘永好的理由有三：一是上海魅力不断显现，浦东开发，财富论坛，APEC会议等，新希望进上海，不是凑热闹，是寻发展。自去年在上海成立新希望房地

产公司后，近期又增派了新希望集团战略研究专家抵沪，表明了新希望在上海发展的决心；二是上海人好学、勤奋，工作作风规范，这与刘永好的个性习惯吻合。刘永好认为，一个市场化程度较高的城市，能够磨合出一支较为优秀的团队，新希望不求短线效益，而是追求长线发展；三是上海地处沿海，既受海外企业家的青睐，又是国内大企业向海外拓展的前沿和跳板，具有诱人的市场活力。

有人曾对刘永好说，你盖猪圈可能是最好的，但盖人“圈”，能行吗？

也有人对刘永好说：你凭借如此强大的资金，会成为大陆的李嘉诚。甚至，一篇《刘永好：行走在李嘉诚边缘》的报道引来不少争议。

对此，刘永好并没有直面评述。

了解刘永好的人知道，他能在中国“食”的市场上创立其新希望的昨天，他就能在中国“住”的市场上书写今天。因为，刘永好身上有两样最难能可贵的东西，第一是认认真真做人，第二是认认真真做事！

当他踏进黄浦江畔的上海，当他在浦东中央公园南端开发新希望花园，可谓是一石激起千层浪。

10多家大型房地产企业表示与新希望集团进行跨地区、跨股份制合作。当地政府的许多领导表示，要支持新希望集团在上海的事业，许多优秀的人才纷纷与新希望联系，愿意加盟新希望事业的发展……

第二轮房地产竞争，需要实力

刘永好从不因为他是首富而以老大自居。

之所以选择房地产业，是因为他需要一个大投入、大产出的平台；是因为他知道，新希望拥有三个良好的房地产从业条件，一是品牌，二是实力，三是良好的社会资源。

刘永好认为，中国大陆房地产业经过10年的发展，已经打下了较好的基础，但目前仍处于“小”、“少”、“多”、“乱”、“差”格局。全国虽有数万家开发商，但从企业规模、资金实力、信誉品牌，与中国加入WTO、参与国际竞争和第二轮房产开

发的形势依旧相差甚大。

我们大陆的房地产开发商还是太多，上海市3000多家、北京也是3000多家，连一个小小的地区——成都也有1000余家，全国加起来有几万家。能用这么多吗？回答是否定的，要不了这么多，也就是说要淘汰一大批。这是“多”。

第二是“小”。房地产开发商的总体平均实力不够，前几年是因他有办法有关系或者有手段凭聪明的才智争到一块土地，有了这块土地指标就可以拿到钱，就可以预售，预售就可以赚钱，要不怎么说叫资本运作的故事就是完成一个周期。现在这个周期的玩法可能难了，规则变了。可用原来的办法去玩的人还是大有人在，有不少人玩高兴了，玩了一个周期又玩了一个周期，现在还想继续玩周期。这些人赚了钱又投，投了又赚，赚了又投，最终被套牢的往往正是这些人。

目前开发的短期化行为较为明显。由于资金不足，好不容易圈到一块地，便想方设法尽快脱手，以赚钱为妙，有这种心态的开发商为数不少。可以说这种短期化的玩家到处都是，宣传可以做得很好，模型可以做得很好，概念可以做得很好，可当房子卖完，一切都没有了。令人遗憾的是，在相当长的时间内，这种格局还将存在。

如果少一点责任心，房地产业挣钱很容易，什么偷工减料啊，什么以次充好啊，什么设计面积不道德，销售又算大一点了，地基不稳了、水泥少放一点了、钢筋换细一点啊等等。这种比较粗劣的短期行为，现在逐步行不通了。那么另一种短期化的形式是什么呢？就是盲目地夸张，造成一种梦幻现象来麻痹我们现在的买主。刘永好说，我发现有的开发商还坐在办公室里把玩图纸，就宣传做得简直超过了五星级的标准。

世界上没有免费的午餐，有一些开发商的楼盘本身不大，却把环境宣传得天花乱坠，这不符合实际。刘永好曾带一位著名的美国设计师来大陆考察他觉得很好的物业，而美国专家却不断地摇头。为什么？专家说不自然，为什么要这样做？成本太高太高了，好像在拉斯韦加斯城的感觉，而不是家的感觉。

刘永好认为，当前中国房地产企业还太小，还太弱。这个“弱”，不单单指资金少、规模小，还指品牌的弱、能力的弱、市场观念的弱。还有垄断。拿我们饲料业来讲，中国大陆前年有13000家，去年11000家，今年可只能有10000家左右，也就是说每年要淘汰1000家左右。换句话说，我们房地产业一定会进入这样的时期，到那个时候我们不是20%也不是10%，而是1%、2%、3%。规模大的有4%，规模小的是0%，甚至是-5%。这个时候有些发展商手里圈的地就有可能变成负值，原先是30万，放了几年以后再加上利息变成38万，而这个时候你要卖出去的话可能只有28万元才能卖得出去。当初房地产商圈了好多地块，可现在就不行了。

刘永好不是简单的新闻眼，不是传说中追捧的对象，也不是因为太多的钱而让人尊重的人。

他过于简单的装饰，一个喜欢吃夹饼的人，或者说是血性中天生造就的一个真汉子，他说的和做的永远一样，先做人再做事。

饲料大王、资本大王、房产大王……许多人喜欢称赞他。其实刘永好不喜欢玩这种文字游戏，在进入房地产业的时候，他更多地保持着几分清醒，甚至是对自身的审视。

注意观察刘永好的行踪，我们便能发现，就在这一二年中，他把自身的精力，开始逐步地向房地产业分解，在广州、在深圳、在北京、在上海……他正不断地以一个新兵的姿态向人讨教、学习、研究，所以当他在大大小小的研讨会上开始评说房地产业的情况时，经常让人大吃一惊：没想到，刘永好竟如此熟悉房地产！

我与刘永好有过许多次的深谈，第一次是他登门拜访我，来了解上海房地产业的情况，当我知道坐在对面不断记着笔记的人就是中国大陆首富刘永好时，他开始在我心中成型了新的形象：尔后从上海到成都，我亲历了他许多的创业故事，有过许多次的深谈，他给了我一个极为深刻又干净利索的形象：务实而谨慎！

刘永好不是超人，他是一个永远的创业者。

刘永好：行走在新希望边缘

■ 文 / 张宏

刘氏兄弟的创业史，现在已经被作为传奇故事来报道。刘氏四兄弟以敢搏著称。最早下海的时候，他们卖掉了自行车和手表等家当。现在刘氏兄弟又共同看好了一个行业，就是房地产。研究发现，中国大陆新兴的地产大王刘永好与中国香港的地产大王李嘉诚二者的创业之路有着惊人的相似。刘永好面临着“李嘉诚式”的发展机遇。

作为民生银行第一大股东的刘永好对李嘉诚的创业之路津津乐道。他说，李早年是卖塑料花出身的，如果继续下去，他在专业化方面肯定是第一名，但不可能成为现在的李超人。后来，李嘉诚发现了房地产业的机会，便果断地投入，最后得到丰厚的回报。随着香港国际地位的提升，码头业又蕴藏了无限商机。李嘉诚又涉足其中，同样取得了成功。在电信、高科技迅猛发展的时候，李嘉诚又抓住机会，成为这方面的佼佼者。同时，李嘉诚又参与了金融业的投资和资本运作，形成了自己的团队和产业板块。刘永好说，他在李嘉诚身上明白了一个道理：适时抓住机会搞多元化将会使资本得到快速扩张。通过对李嘉诚成功经验的借鉴，刘永好找到了目前国内适合实现多元化的行业——房地产业。

根据世界银行的研究报告：当一个国家的人均GDP在300美元时，住宅产业开始起步；在600至800美元时，进入高速发展期；到1300美元时，进入稳定的快速增长期；到8000美元水平，便进入住宅产业平衡期。目前国内人均GDP约800美元，预计到2005年，将达到1300美元。这预示着国内房地产行业高速发展是一个必然阶段，也是一次难得的机遇。

刘永好日前透露：“2002年新希望将有大量资金注入房地产业，金额是25亿至30亿元人民币，相对于今年增长50%。”按照他83亿的身价估算，对于房地产的热衷将占用刘永好现有资本的40%，但值得注意的一点是，30亿资金所带来的融资杠杆效应，将远远大于投资额，它代表新希望集团整体资源的介入。

刘永好日前透露了明年房地产的具体投资计划：在成都市二环以内，新希望将投资打

造占地2000多亩的南方新城高级住宅区，在上海，开发占地1000亩的豪华住宅，在大连，也将继续进行圈地。这三个城市将成为刘永好打造房地产业航母的重地。另外，新希望在进军内地房地产业的同时也紧密结合着国际潮流，明年新希望将与美国公司合资组建设计公司。据透露，和新希望合作的公司是两家名列世界500强的美国公司。

刘永好的全国房地产投资布局策略，和李嘉诚在内地的布局有异曲同工之处。安邦集团研究总部对李嘉诚财团实行的策略进行了研究，认为李嘉诚财团的经营策略具有相当鲜明的个性化色彩：从房地产、网络、电信到港口，基本都是李嘉诚个人意志，而现在一个最为鲜明的标志是：李嘉诚以和黄集团为旗舰，正在开始以港口为重点的投资行动。但李嘉诚为什么在未来会将港口作为投资重点呢？主要理由有5个方面：第一，港口是交通枢纽，而且与政府职能有交叉，方便与政府的交流，地位自然高人一等；第二，中国加入WTO，以及后续的开放势必带来更大范围和程度的进出口物流，进行港口建设和投资，李嘉诚等于是“把关”，所有物流项目都可收一道钱；第三，具有非常稳定的现金流，可以维持和黄集团的股价，方便进一步在市场上的集资；第四，操作容易，概念与房地产相近，容易控制；第五，进可攻，退可守，进则可以发展港口周边的房地产，退则可以将港口资产转让套现。

刘永好的全国布局策略同样是进退有余，在原有新希望集团品牌资源的基础上，进行多元化经营，发展房地产。虽然舍弃了北京等重点城市，但在发展上海、大连、成都三城市的基础上，仍然可以覆盖华中、西南和东北等地区，乃至全国。并且在各地发展房地产业的基础上，仍然可以对发展农业、金融业、化工业等其他产业起到促进作用。目前投资房地产将成为刘永好快速扩张的跳板。

刘永好论企业文化

整理 / 朱艺

我们比较注重企业文化建设，我们还要进一步加强企业文化建设。企业文化是企业的精神所在、凝聚所在。正因为我们看到了企业文化建设的必要性，我们进行了深入的研究和探索，形成了良性的发展格局。

首先，中国民营企业的发展得益于改革开放政策和让一部分人先富起来的思路。我们发展了，先富起来了，所以致富思源。我们企业文化一个核心的价值观，就是讲义利兼顾。1994年，我们10个民营企业提出了《让我们投身于扶贫的光彩事业中来》的倡议。我们应该在自身发展的同时，尽一点责任，帮助贫困地区的朋友，让他们也富起来。“光彩事业”一提出就得到很多人支持，这几年大概有4000多家民营企业投身到这个事业中来，新希望集团也投资了2.4亿元，在贫困地区建了十多家工厂。我们通过这些努力使一部分地区的农民朋友富有起来了。他们非常感谢我们，同时我们也对社会尽了一点责任，尽了一点义务。企业家在企业逐步做大的同时，应该有责任感，这个责任就是关心自己的企业、自己的员工，同时还要为贫困地区多做一点有益的事。

当然，在致富思源的同时，还要富而思进，因此我们企业文化建设的一个重点，就是要保持和发展企业家精神。中国加入WTO后民营企业的优势何在？它的敬业精神、创新意识、责任心、适应市场的能力以及拼搏精神，是相对比较强的，也就是说企业家精神是很强的。做企业，企业家精神非常重要，没有企业家精神很难把企业做好。温州当初那么穷，现在温州人在中国乃至全世界都办有很不错的企业，靠什么？同样的环境，更多的是靠企业家精神。中国在海外有5000万华人，参

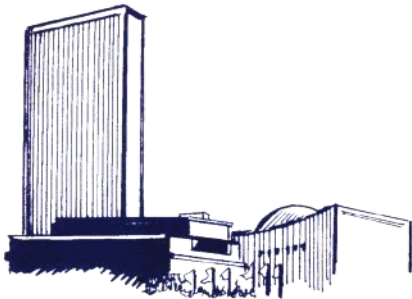
加第六届华商大会的有3700多位华商。我跟很多企业家有交流，他们所在的国家多数都是加入了WTO的，他们很多都发展不错。为什么？很重要一点就是他们的企业家精神，以及中华民族固有的创业、吃苦、拼搏的精神，这就是我们民营企业优势所在。

企业文化建设要以人为本。是的，我们事业的发展离不开人才，既能引进人才，更重要的是留得住人才。留人有几种方法：收入留人，工资高；职务留人，听上去很漂亮；感情留人，送生日蛋糕。这些都重要，更重要的是发展留人。就是说，企业蒸蒸日上时，它会不断涌现出职位，给员工有相当多发展的机会。有了这样的机会，收入什么的都有了。也就是说，收入、职务、感情都需要，发展的空间更需要。我们现在不断发展，在全国已经有6家房产公司，还有几个房地产楼盘要做，需要总经理。我相信会有人来的，这就是发展才能吸引人，发展才能留住人。

另外，企业大了以后，有一个“大企业病”的问题，这不管国有企业、民营企业或外资企业都有。国际上每年都有有一些大企业倒闭。大企业有大企业的好处，好在它的信誉度较高，资金实力较强，它能做很多别人不能做的事。缺点是什么呢？管理不如小企业精细，它的敬业精神、拼搏精神相对小企业弱化，从成长的速度看可能比小企业弱一些。在这个问题上，我们就要创新，体制创新，包括激励机制跟约束机制创新，开发产品创新。我们还要加大研究，看看这些大企业为什么衰败？我们不能走他们的路。大不一定笨，而要做到又大又不笨，又有创新，又有激情，那是最好的。但这是理想的境界，要办到不太容易，我们要往这方面努力。

2000年，新希望承办了民营企业西南片区企业文化研讨会，就是讨论这方面的问题。企业要有适当的张弛力，企业文化就是张弛力体现的一个很好的办法。也就是说，企业不能简单地搞活动，或者经常有一些活动就是企业文化。企业文化内容很深刻，包括企业的激励和约束机制，包括跟国际接轨，包括对人的尊重，包括企业的可持续发展，对人的认同等等，很复杂。它跟企业的定位相关，也跟企业的层面相关；企业的层面越高，企业文化相对就高。

总之，企业文化是企业发展的精髓，是核心，是凝聚力。企业能否有凝聚力，能否体现一个创新的意识和持续发展的动力，在于人。人能够发挥很大的作用，企业文化起着很大作用，它是一个企业的精神磁场所在。盘要做，需要总经理。



新希望集团企业

1982年,刘永好兄弟创建了希望集团,20年来希望集团有较大的发展。刘永好现为希望集团董事长、总裁,拥有25%的股权。

1996年,在希望集团内部明晰产权的基础上,刘永好通过追加注册资金,扩大企业规模组建了四川新希望集团有限公司,新希望集团注重面向社会吸纳优秀人才,形成了一个相对稳定的创业团队。该集团以农业产业为主业,同时在几个新的产业领域形成了一定的发展。新希望集团涉及的产业领域和从事产品开发的情况主要有:

饲料:新希望集团是我国主要的饲料生产企业之一,现拥有50家饲料及饲料原料生产企业,其中在海外有3家。2001年全集团生产各类畜、禽饲料产品约200万吨。

食品:新希望集团是成都美好食品公司的投资人之一。该公司生产的美好牌系列肉食品依托川猪的优势,注重产品创新,在西南地区占有很高的市场份额。目前,该公司正投资1亿多元实施第三期技术改造和工厂扩建工程,力争在两年内形成10万吨肉制品的规模,从而跻身全国肉食品生产商前三名。

乳业:新希望集团从2001年下半年开始进入乳业领域谋求新的发展。到目前为止,新希望乳业事业部在全国已拥有12家乳业企业,液奶加工能力达到35万吨/年。新希望乳业已成为中国南方仅次于光明乳业的第二大乳业事业联合体,跻身全国乳业企业前四强。新希望乳业规划在三年内形成加工液奶50万吨/年的生产能力,实现20—40亿元的年产值。新希望集团已被农业部等中央九部委联合评定为农业产业化国家重点龙头企业。

房地产:随着经济的发展和人民生活水平的提高,住宅业正在成为拉动中国经济的支柱产业之一。新希望集团抓住这一产业快速发展的机遇,在6年前组建了专业从事房地产开发的集团公司,并从成都起步,面向大连、上海、天津等地开发建设多个地产项目。四川新希望房地产公司董事长刘永好先生更以在第九届全国政协三次全体会议上提出“建设最适合居住城市”提案而引起广泛影响。新希望集团也以其强势进入房地产领域并决心将房地产开发打造成新希望集团的又一个主要的产业平

台,而受到业界的关注。2001年新希望集团获得中国住协颁发的“全国房地产知名企业20强”的荣誉,刘永好董事长被评为“2000年全国房地产十大风云人物”。

目前,新希望房地产投入开发的楼盘项目主要有:

成都“锦官新城”。由新希望与成都市政府统建办联合组建的“岷江新希望房地产开发公司”开发建设。该楼盘占地418亩,建筑面积40万 m^2 。已建成的近30万 m^2 基本销完。锦官新城以环境优雅和大气而著称。小区内的东、西区会所已经建成并投入使用。小区幼稚园和实验学校也已建成开班,其中,锦官新城龙江路小学总投资5000万元,建筑面积超过2万 m^2 ,是西南地区硬件配置最好的小学之一。“锦官新城”获得省市行业主管的多项荣誉,已成为中国西南楼市的知名品牌。

上海世纪全景台。由新希望全资组建的“上海新希望房地产公司”开发建设,该项目位于上海浦东世纪公园南大门附近,地理位置极佳,建筑风格颇具风采。现已开工建设,预订十分踊跃。

上海张江新希望项目。2000年新希望在上海市政府的大力支持下,投巨资参与浦东新区开发。合资组建的“上海张江新

希望民营高科技园区”占地面积1000多亩,由新希望张江科技园区开发公司联合开发。

大连新希望花园。由新希望全资组建的“大连新希望房地产公司”开发建设,建筑面积17万m²。该楼盘亮相大连以来,以其得天独厚的地理条件、格调高雅的建筑风格、彰显尊贵的品质定位,成为当地的明显楼盘,并被国家权威机构评定为东北地区唯一一家“全国优秀休闲度假社区”。在大连当地树立了四川民营企业的新形象。

锦官丽城项目。2000年初,为顺应成都市向东向南发展的总体规划,在省、市主要领导的关怀和帮助下,新希望集团进一步在城南副中心华阳镇投资近3亿元,打造理想家园“锦官丽城”。锦官丽城可以视为锦官新城的“姊妹盘”。其具体位置在成都市新兴城区华阳的伏龙半岛,首期开发158亩,建筑面积12万m²。锦官丽城·亲水湾充分地融合了华阳当地优美的自然环境与悠远厚朴的历史人文背景,并在总体开发的构想上既博采众家之长,又推陈出新,独树一帜,创意非凡,为高格调、高品位的置业人士打造了一个精致、时尚、闲逸的理想家园。

基础化工:新希望集团在收购一家化工企业和重组一家化工企业的基础上,引进世界银行国际金融公司(IFC)资金,投资4亿元人民币新建一个3万吨高纯钾、4万吨烧碱和5万吨PVC的大型化工工程,预计年内建成投产。华融化工已有部分产品销往国外,“3、4、5”工程建成达产后,年销售额可达8—10亿元人民币,成为中国最大的钾化工生产出口基地。目前,这一项目已被世界银行国际金融公司(IFC)认定为在中国投资最成功的项目。

上市公司:新希望集团在1997年剥离4家饲料生产企业,整体改制,组建四川新希望农业股份有限公司在深交所上市。目前,该公司净资产已由上市前的1.95亿元增至2003年第一季度的12亿元,总资产超过29亿元,企业由4家发展到40家。新希望农业股份公司还被中证亚商机构评为全国上市公司50强中的第38位。

海外投资:新希望集团于1998年开始探索在国外投资建厂,经过二三年的运作逐步趟出了路子。在越南胡志明市和河内市兴建的2家饲料企业是中国第一个把本土饲料技术和品牌带到国外去生产、销售的企业。目前,新希望胡志明市公司已跻身越南南部饲料销售的前5强,河内公司稳居越南北方前3名,在与众多外资企业的竞争中,新希

望在越南已经扎下根来。新希望在菲律宾邦邦牙市建设的饲料企业起步比较顺利。

金融与其他投资:新希望集团是中国民生银行的第一大股东,是中国民生保险的主要发起股东,同时是联华信托投资公司的第一大股东和金鹰基金公司的主要发起股东。新希望还投资国家重点工程——上海863信息产业基地公司,成为上海863信息安全产业基地公司主要发起股东之一。新希望还在其他电子信息项目方面有一些投资。

XIN XI WANG

头足正立——民营企业生存发展之道

■ 文 / 刘永好

伟大的真理有如考古文物，历时愈久，愈有价值。100多年前恩格斯致康·施米特的信，是一篇光辉的历史唯物主义经典文献。在信中，恩格斯结合当时的经济、社会和文化现象，深刻而又生动地阐述了经济基础决定上层建筑，上层建筑又反作用于经济基础的历史唯物主义思想，剖析了历史唯心主义将经济基础之足与上层建筑之头倒立的思维误区。

距恩格斯致康·施米特的信107年之后，东南亚爆发了金融危机，给全世界的经济笼罩上一层恐怖的阴影。《东南亚金融危机缘何发生》对此，虽论说纷纭，而真知灼见不多。胡德平同志1998年发表《头足不可倒立——从〈致康·施米特〉看东南亚金融危机和真理标准讨论》一文，运用恩格斯关于“头足”关系的历史唯物主义观点，透析东南亚金融危机的深层原因，指出“在东南亚发生的金融危机，既是金融本身的危机，又是由于投资过度引起的生产过剩，或者说是由于过量的不良的金融资产引起的生产过剩”；并强调“头足正立”还是“头足倒立”是历史唯物主义和历史唯心主义的分野。胡德平同志的观点一矢中的，独出新颖，为我们树立了运用马克思主义基本原理解析问题的良好范例。

现在，东南亚金融危机已成过去，我们已站在新世纪的起跑线上。面对经济全球化的汹涌浪潮，面对中国入世带来的机遇和挑战，中国民营企业如何在日益激烈、日益加剧的国内外竞争中立于不败之地，在良性发展的轨道上阔步向前，这是新世纪我们必须回答的历史性问题。古人

云：“温故而知新”。今天，重温恩格斯致康·施米特的信，再读胡德平同志学习恩格斯《致康·施米特》的体会文章《头足不可倒立》，我们倍感亲切，获益良多。反思中国民营企业的发展历程，回顾新希望的创业之路，总结新希望成长壮大的经验，我们认为，新世纪中国的民营企业应当依据历史唯物主义，走“头足正立、头足并举”的生存发展之道，始终注意摆正以下四个关系：

第一，摆正生产经营与资本经营的关系。

胡德平同志运用历史唯物主义的“头足”关系理论分析东南亚金融危机，深刻指出：如果把东南亚金融危机仅仅说成是金融界产生的危机，同样是一种“头足倒立”的理论。因为东南亚金融危机并不是简单的金融泡沫的破灭，而是更深刻的经济危机的反映。

东南亚金融危机的始作俑者索罗斯说过一句深得个中玄机的话：“市场中留有投机空间是各国政府的错误。”这话点明了东南亚金融危机的根源在于过度投资和过度投机，即资本经营过度，与生产经营脱节，资本效益增长速度远远超过实际经济增长速度。

资本经营必须以生产经营为基础，因为实业乃企业之根，根深才能叶茂。如果脱离生产经营一味追求资本经营便是头足倒立，必然产生泡沫经济，虽然主观上试图一夜暴富，却潜伏着败走麦城、一朝覆亡的巨大危机。这本是一个浅显的道理，但是近年来资本市场初开，市场经济体制不够完善，体制转轨过程中各种非经济机

会刺激了人们投机的想像和欲望，以至于误认为资本万能，忽视了生产经营这个根本。在这种投机思想误导下，有的企业抛开生产经营，专门在资本经营上下功夫，希图单纯地依靠资本的不断组合获得暴利。有的企业则相信广告万能，热衷于“概念经济”，将企业的主要人力、财力用于广告而不是产品本身，形成另一种形式的泡沫经济。正如人们所看到的，这些企业最终是昙花一现，巨龙倒地。

对于资本经营和生产经营的“头足”关系，我们新希望集团有着清醒的认识。从本质上看，现代企业经营活动的灵魂是资本运动，企业进行的资本直接运作活动和生产经营活动，都是企业资本循环运动中不断变换的形态。资本经营可以迅速集中资本，优化资源配置，让存量资产变成流量，使劣质资本变成生钱的资本，实现资本增值。资本经营是企业做大做强，企