

财富“常青树”刘永行的选择
为事业设计一条困难的道路！

希望永行

成为首富的短路径

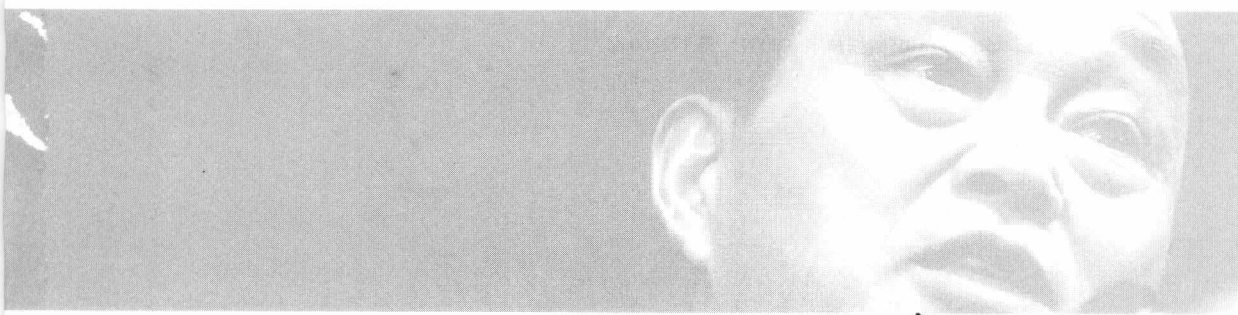
郑作时◎著

他成功创业 他守业有道 他一路艰难 他两度首富

【刘永行何以如此受人尊敬？刘永行的财富从何而来？刘永行的创业可否复制？
刘永行的管理暗含哲学？刘永行如何能保持持续的财富累积？
本书作者经过8年时间的观察，向你解读作为实业家的刘永行的企业智慧！】



中信出版社·CHINA CITIC PRESS



希望永行

成为首富的短路径

[郑作时◎著]

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

希望永行：成为首富的短路径/郑作时著. —北京：中信出版社，2009. 10
ISBN 978-7-5086-1704-6

I. 希… II. 郑… III. ①私营企业—企业管理—经验—中国②刘永行—生平事迹 IV. F279. 245 K825. 38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 172360 号

希望永行——成为首富的短路径

XIWANG YONGXING

著 者：郑作时

策划推广：中信出版社 (China CITIC Press) 蓝狮子财经出版中心

出版发行：中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区和平街十三区 35 号煤炭大厦 邮编 100013)
(CITIC Publishing Group)

承印者：北京通州皇家印刷厂

开 本：787mm × 1092mm 1/16 **印 张：**15.25 **字 数：**200 千字

版 次：2009 年 10 月第 1 版 **印 次：**2009 年 10 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978-7-5086-1704-6/F · 1756

定 价：36.00 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页，由发行公司负责退换。

<http://www.publish.citic.com>

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

服务热线：010-84264000

服务传真：010-84264033

前 言

阳光首富和他背后的中国可能性

财富只是一个附属产物

任何人在面对这个人的时候，可能都会产生疑问：这个平平常常、身上的衬衫 400 元可以买一打、说话慢慢腾腾像个邻家大叔，甚至还带着一脸书生气的人，真的就是中国第一富豪吗？

可他就是。

2001 年英国小伙子胡润把刘永行的家族从众多媒体的报道里找了出来，虽然人生几经沉浮，在富豪榜上的排名也是上上下下，但是到了 2008 年，当全球性的经济危机来临的时候，刘永行，这个四川新津人，坦然登上了全球最老牌的财富杂志《福布斯》的中国富豪榜首位，财富总额为 30 亿美元。在其他中国富豪的财富都大量缩水的情况下，他的成就赫然在目——7 年前当整个中国的目光都被胡润排行榜吸引的时候，刘永行家族四兄弟以 83 亿元人民币被列为富豪榜之首；而 7 年之后，使他登上富豪榜首位的 30 亿美元，即 204 亿元人民币，却是属于他单独领导的公司的。

这是一个几乎必然的结果。

事实上，早在七八年前，关于富豪排行榜，刘永行就发表过很有意思

的评论。他说，真正的财富怎么可能凭一个排行榜就能说清楚呢？当时胡润还在为《福布斯》杂志工作，他为刘氏兄弟的家产作了78亿元人民币的估计。刘永行用简单的计算就得出了完全不同的结果。他以刘家四兄弟名义共有的大希望集团旗下上市公司新希望的股价为计算的基点，以其在大希望集团的业务比重为计算标准，算出了整个希望集团值850亿美元的结果。

那么谁是准确的？刘永行认为，其实都不准确。因为他自己的计算只是以新希望某天的股价为基点来进行的，但股票市场是浮动的，而胡润是按净资产来计算的，没有考虑赢利能力。同样的资产在不同的人和团队手里，产生的结果是不一样的。更重要的是，刘永行认为，以财富现值来计算公司总资产没有意义，关键是创造财富的能力，而这则是由人群中的亚文化^①决定的。

7年之后的结果，证明了刘永行当时的说法是对的。虽然无从知道《福布斯》以怎样的标准判断出刘永行领导下的东方希望集团值204亿人民币，但是我们可以知道的是，作为一家全球老牌财富杂志，《福布斯》得出的结论比原来仅靠中国媒体公布数据和小团队调查的结果更为可靠。

刘永行在这个时点登上首富的位置，对于整个中国而言，有着特别的意义。中国成语说，水落石出。这句话用于经济领域，说明的是财富的坚硬程度。经济高涨时期，有很多财富是泡沫化的，只是一个数字，由起伏不定的股价简单计算得出的财富的总数，确实没有多少价值，那只是由大众心理预期的一种集合构成的数字而已。而在危机时期，当所有的财富都开始缩水的时候，创富能力所产生的财富开始显山露水，这才是真正值得关注的现象。当下之中国，泡沫回落后的财富缩水、官商关系带来的腐败财富随风而逝、投机空间的缩小，使得侥幸得富者失去立足之地，使得一

^① 亚文化又称集体文化或副文化，指与主文化相对应的那些非主流的、局部的文化现象。——编者注

个个富豪从人们眼中消失。他们的成功固然来得飞快，但失败得也如退潮那么平静，也许若干年后，人们都已经不记得那些曾经叱咤一时的富豪了。

但是如何创造财富却是人人都关心的问题。除了部分人抱有侥幸心理，试图从投机中致富外，大部分中国人还是希望从自己的工作和劳动中创造属于自己的财富，从而使自己拥有更好的生活。所以刘永行的经历——更重要的是他行事的大量原则，是值得所有人学习的。

更为重要的是，刘永行的成功代表了一种在中国经商成功的可能性。早在 20 世纪 80 年代，凭借自己的努力，他就走向了成功，那么在现在的中国还有什么不能成功的理由呢？问题是怎样做才能获得成功。

优秀公司是怎样炼成的

刘永行的传记之所以可以存在，因为首富本平常。

在中国，人们推崇的优秀公司，一直是联想、海尔、万科这样的企业。不错，这些一直占据着中国媒体最大关注度的企业，总是给人留下很好的印象。联想是中国计算机行业的先驱，海尔是中国家电业的领导企业，万科更是中国最大宗商品——房地产企业里的特立独行者。而东方希望集团只是一家很普通的民营企业，它没有太多的社会资源、优秀人才和起点财富，甚至连做的行业和产品也都是平平常常的。在起点上，刘永行和他的兄弟们养鹌鹑，转而做鹌鹑饲料，接着做猪饲料，然后扩展到做所有养殖饲料；扩展到第二产业的时候，做的也不过是人人皆知的铝冶炼。他的成功证明了在中国，这样的空间是存在的：一个受过良好教育的普通人可以通过自己的努力和人生境界的升华，实现自己的梦想。

刘永行领导下的企业之所以值得书写，可贵之处在于，无论是在平常行业还是竞争空前激烈的产业，这个企业都能做到第一。东方希望集团在北京有三家饲料厂，而且分别是北京房山区企业效益的第一、二、三名。东方希望包头稀土铝业有限公司作为东方希望集团的核心企业，在整个包

头工业领域是一个彻底的后来者，但仅仅三年时间，它就成为包头工业企业中效益最好的民企。凡此种种奇迹，在东方希望集团里不胜枚举。

我们知道，如果是一家小型民营企业，只要产权明晰、激励到位，就很可能使企业变得灵活，并较容易取得好的经济效益。但当企业的销售额达到上百亿元，甚至几百亿元的时候，趋同化的可能性就大大加强了。公司变大了，管理的层次加长，链条变得松弛，人的惰性在管理空隙之间得到释放。几乎绝大部分公司都在做大的过程中趋同，以前国企经营中出现过的问题，在民企做大的过程中，也一一出现。

国内著名的民营企业家、在企业经营上摔过大跟头的史玉柱说过，刘永行最多只犯过小错误，但没有摔倒过，日积月累，造就了今天的成就。那么刘永行是凭借何种独到之术以做到如此不同？

在整个中国的民营经济的范畴内，我们常常可以听到黑砖窑、狼性老板、公司不是家、关系搞定等让人心烦意乱的词——中国的聪明人实在太多，因为容易的路实在太好走，所以这种字眼儿在相当长的一段时间内是无法消除的。作为一个企业的经营者，刘永行也有过这样的机会，他不是不想赚钱，但其中的风险，也是难以想象的，是不可控的。所以在一次进入房地产业的尝试中，他最后还是选择了全身而退。

也幸亏是这样，我们才可以在本书中看到一个在企业的运营过程中秉持“守拙”原则的刘永行。而更进一步的是，作为一个民营企业经营者，刘永行为他的员工考虑的是如何使他们在为自己的企业工作期间拥有领先一步的生活条件。刘永行的个人财富，也正是在这样的条件下积累起来的。

正是因为他商海里行走多年干干净净，今天和未来才不会为原来的行为付出代价。但我们要问的是，这又是怎么做到的？

在国内流传甚广的一个故事是，刘永行在企业做大的过程中，曾有一段时间非常困惑，一度说要向台湾著名企业家王永庆学习，为他免费打工三年。最后打消这个念头，是因为朋友劝阻说台塑公司知道刘永行的打工是有目的和有野心的。笔者在2004年与刘永行交流的时候，再度问及他还

有没有为王永庆打工的念头，他轻松地笑言已经没有必要了，他已经会了。
他会了什么？

刘永行和东方希望的中国意义

为了体现此书更为宏大的阅读价值，也许我们还要回顾一个很多人都知道的小故事。

1900年，八国联军入侵北京，清政府流亡山西。对于战与和，在入侵者内部曾有过一场讨论，而结论是，不宜再行追击。因为诸国对于清朝的共同诉求是财富，剿灭清政府对于诸国来说意味着治理的困难，因此保留清政府其实就可以保持所有入侵国家的利益最大化。

这一事实，与历史上千百次的民族纷争一样，证明了人类之间的纷争说到底不过是对于财富的争夺。财富是人们的智慧与体力的产物，而企业正是创造财富的基本单位。作为一个独立的民族国家，财富正是让中国强大的根基，只有有了强大的企业基础，国家才强大，人民才能富裕。在国际金融危机潮涌而来的过程中，我们已经可以清楚地看到，虽然商业上全球化的浪潮铺天盖地，但是一旦经济出现了不景气的状况，利益还是以国家为边界的——以贸易保护为明显特征的国家利益自我保护正在日益显露它锋利的牙齿。这印证着一个本来差不多被人们遗忘的看法：由分工和协作带来的全球化过程并不意味着世界在变平，各种规则和利益的共同体还是存在的，只不过在共同利益增加的过程中，它被暂时掩盖起来了。

正因为如此，中国的经济发展需要植根于本土的民族企业，要依靠本土的商业理念和实践总结。一个民族的崛起需要伟大商业公司的出现，人民的富裕更需要有优秀理念的公司的存在——它们在工商业上的实践，不仅创造着待遇良好的就业岗位，通过其优质的产品向社会输送着消费价值，更是通过商业的竞争为整个国家在产业上争夺着规则的制定权。也正是因为这样，刘永行与他领导的东方希望集团的种种经历才值得被阅读。作为

一个微观中的个体，企业的来源大体相同，无非是由资本品和人构成，去形成产品，最终实现财富的增值。但由于组合的不同，结果往往大相径庭——仅仅 20 年的时间，刘永行领导的东方希望集团已经宣布他们为中国夺得了三个产业里的世界第一。因此关于刘永行的东方希望集团，这个一而再、再而三地创造奇迹的企业，有一个终极性的问题必须关照——为什么在仅仅 20 多年时间里，刘永行领导下的这个企业会如此的不一样？

凡此种种问题的答案，在本书中将随着我们对刘永行的知与行、行与果之间关系的不断描述而慢慢明朗。把这个综合的结果拆分成一个个过程中的问题来展开，我相信这是有意义的，正如很多有识之士所指出的那样，作为一个素有农耕传统和等级观念的文明古国，中国的工业化进程，才刚刚进行到中期阶段。工业与商业中的实践，本来就充满了不确定性，而在这个古老的国家里，传统与现代、意识形态与认识差别、乐观与悲观等种种因素又绞合在一起反复博弈。互联网信息化与工业化结合的整个文明进程，在痛苦和扭结中缓步推进。在此期间，这个国家在进步与落后、传统与现代、人性与狼性、本土与国际化中一步步地找到了自己的轨迹。当中国从 1949 年最终成为一个独立的民族国家之后，国强民富已经而且必将成为所有人追求的共同目标。而在这个过程中，我们坚信，开放、繁荣和进步，终将成为这个国家所有人未来追求的终极目标。在民族独立和国家稳定的前提下，正是有了一家像东方希望集团一样阳光、富有活力、能够善待员工又能不断创造财富的企业，作为东方大国的中国才有了微观的崛起基础。有了这个共识，本书中对东方希望集团的种种不同的探寻就有了意义，这本书也就有了存在的价值。

刘永行和东方希望集团之所以值得被记录，还因为以下诸种原因：

因为他是白手起家，在 1984 年用仅仅 1 000 元人民币造就了其当下涉及三大产业、上百亿元人民币的财富，而这些财富，还仅仅是属于他个人的那一部分，更多的财富被保留在他的员工当中。

因为他不是一个社交型的企业家，甚至在有机会进入房地产的情况下，

他也选择了放弃，所以他的创业不存在官商关系，他曾坦然地说，“我的财富是阳光的”。

因为他是从一个竞争最为激烈的行业中脱颖而出的企业家，饲料业只是一个简单的加工业，技术和投资的门槛都不高，中国有 13 000 家饲料厂，而刘永行在这场竞争中是赢家。在前述的条件下，只有企业自身的管理和由此带来的效率，才能从千军万马中夺路而出。

因为他是我们上一代中国人的代表，勤奋好学、低调朴实、从无望中找到自己的希望——他的起点如此之低：创业前仅是四川新津县城的一个电器修理工，腿有残疾，当时还有比较严重的口吃。

因为按他自己的说法，他做企业的方法，是相对的。他自嘲是一个手艺人型的企业家，不会投机，只会实干。

因为他不是只让别人干活，而自己作壁上观的企业经营者，他身体力行，不投机，不奉迎强者，从无到有，从一点一滴做起，他的员工在公司最困难的时候，给他寄过一张明信片，下面的署名是“你的战士”。他的成就，有迹可寻。

除了这些，本书还试图更深一步发现的，是拨开浮在刘永行头上所谓的成功、富豪以及其他所有的光环，去看到促使他走上不平凡人生之路的背后因素。很多人都清楚，成就来自努力，但刘永行的经历是如此特殊，我们还应该知道更多。有企业家说，利润其实是想出来的。所以对于创业者来说，怎么想是大问题。而同时本书也试图解释史玉柱发现的那个现象：为什么刘永行和他领导的东方希望集团在做大的过程中最多只犯小错误，没有跌倒过，更没有像史玉柱自己一样摔过大跟头？与很多成功学书籍不同的是，阅读本书的过程也是一次智力的激荡过程。与这个被称之为“常青树”的企业家一起回顾他 20 年的创业经历，我们可以得出的结论是，思维方式是多么重要。就像刘永行自己说的那样：“人的潜力是无限的，关键看我们能把自己挖掘到什么程度。”

另外，你还会发现，阅读本书将是作一次心灵的旅行。每个人都希望

自己获得不同程度的成功，但主要障碍在于所有人都有惰性，而惰性与成功欲望之间永远只有一厘米的距离。但是就算欲望已经超越了惰性，要取得成功，还要有正确的指导思想和方法。本书在客观描述刘永行商业实践的过程中，也着力于揭示他与众不同的思维方式。几乎每个人都会同意，只有在冷静的主观指导下的客观行动，才会有好的收益。在当下，创业的热潮正在整个中国大地上涌动，作者衷心希望，这一本阐述中国本土最优秀的商业实践家和最优秀公司在其商业实践中的知与行、行与果过程的书，可以作为先行者的经验，为更多试图用自己的行动来创造财富的后来者铺平道路。

所以刘永行和我一起为本书的第一版想了一个好名字——希望永行，取希望集团的名字“希望”两字，和其经营者名字中的“永行”两字。这是个能充分说明本书主旨的好名字，我决定将其沿用至第二版。古话说，博学、少问、慎思、力行，未来的希望永远在于人的“力行”。

刘永行管理思想的阅读提示

在写作本书之前，作者将主要的读者对象确定为创业者和企业的经营管理者。因此本书不是一本简单的人物传记，而是一个基于刘永行从 20 世纪 80 年代创业到现在，将企业经营成亚洲地区华人大型生产贸易综合公司的案例。在写作的过程中，作者已经充分考虑了基础读者群可能从此案例中可分享到的思想和做法。

为更充分地建立读者价值，我们建议读者在阅读此书之前，先建立自己的问题体系。因为不同的创业者和企业经营者会有各种不同的困惑，而由于刘永行是最早一批白手起家、用 1 000 元人民币资本把一个制造业微型企业做成大公司的案例的主角，所以他的经历和思辨，可以像一面镜子一样映射出各种问题的答案。

不过，为更好地体会这种可分享的思想 and 经验，我们还是建议读者在翻看此书时先看到下列问题，因为带着这些问题进入阅读，显然会给您更好的思维激荡，当然，如果您急着开始阅读，也可以跳过此页。

A. 刘氏的创业经验认为，因为能够助人赚钱，经营生产资料的制造企业在竞争中处于更好的地位，您所从事或者将从事的行业和产业，是否具有这种特征？

B. 刘永行认为，在中国从商，很重要的一点是要形成自己的“势”，您在经营过程中，是否处于所谓的“顺流而下”的状态之中？或者您总是处于被选择的被动状态？

C. 包括刘永行在内的很多白手起家的创业家认为，无私才能成就最大的自私，持续经营必须考虑客户利益，有大局观。您有这种思维吗？

D. 您考虑过员工是出于何种目的在公司的团队中工作的这个问题吗？

E. 当您所在的产业处于价格战的状态下，您考虑过价格战的始作俑者是出于何种目的才这样做的吗？

F. 不管您的企业是大是小，您考虑过企业的服务范围、顾客特征以及他们的需求特点吗？从顾客身上，您还能发现哪些与目前生意相关的需求可以进入您的生意范围？

G. 您的企业结构中，还有不合理的支出吗？企业有多少个部门，是否每个部门都是为企业的总体目的服务的？

H. 在您或者您的经理感觉需要额外增加人手的时候，有没有仔细考虑过，这个工作是否可以由现有的人手分担？

I. 刘永行认为，企业家存现金是浪费资源的行为。您是否也认同这种想法？您是否仔细考虑过，企业利润的几成可以用于个人消费，几成应该为未来在不景气时扩张而留存？向外投资时是否考虑过，即将进入的行业或者市场您能把握住几成？

J. 在选择供应商时，您是否为他们的长期利益考虑过？供应商出于何种目的与您合作？怎样做才能使您能获得一个较低的价格而对方也可以得到发展？

K. 您是否考虑过在对外投资和扩张时，出现了什么样的情况应该收手？（这一点是保证刘永行只犯错误不失败的核心原因）

L. 您以什么样的形式给经理授权？您给他们以什么样的前景让他们可以比较安心地留在企业？

M. 您考虑过全产业萧条的可能性吗？您的企业在这种状态下，凭借什么可以生存下来？

以上问题的全部或者部分答案，在本书中都可以找到。希望您能带着这些问题阅读本书，希望您能有所收获。

目 录

前言 阳光首富和他背后的中国可能性 …	VII
刘永行管理思想的阅读提示 …	XV

第一部 起步

第一章 转折之途

出发…5 / 在路上…8 / 工厂之行…11 / 第二主
业…14 / 僵局…17 / 尘埃落定…20 / 个人财富还
是社会价值? …24 / 归途…27

第二章 鹤鹑里藏着的黄金

命运的召唤…32 / 转折…35 / 起步于一只鹅…38
/ 创业：兄弟齐上阵…40 / 初创的危机…45 / 推
销的考验…47 / 淘出鹤鹑里的黄金…50 / 第一桶
金…56 / 鹤鹑风波…59

第三章 小饲料里的大生意

进入饲料行业…62 / 全价猪饲料：做大的武器…65
/ 育新良种场…67 / 扩建：做大事的姿态…70

第四章 蚂蚁与大象的竞争

蚂蚁与大象…74 / 价格战…77 / 育新的人才观…80
/ 民企之痛…82 / 管理模式创新…85

第二部 从四川到中国

第五章 重工业宏图

刘永行的重工业蓝图…93 / 夹缝中的生存…96

第六章 成长的烦恼

前进中的困惑…100 / 失败的合作…104

第七章 闯荡上海滩

第一次分家…107 / 试探河南…109 / 进军上海的前奏…111 / 谋划…114 / 立足上海…117

第八章 独自闯天下

饲料工业的中国版图…122 / 美国之行…126 / 第二次分家…130

第九章 效率与成果

利润从何而来…133 / 质量危机…135 / 管理精细化…137

第十章 衣锦还乡

富豪身上的鹤鹑味…143 / 重回四川…145 / 乡村小店里的中国首富…146 / 中国人做事不到位…150

第十一章 刘永行的新世界

大公司下的管理制度…154 / 家门口的国际化…159 / 现金烦恼…162

第十二章 投资之道

刘永行的投资秘诀…167 / 投资民生——与金融业的结合…171 / 与国企的亲密接触——投资华西乳业…174 / 双赢——投资拓能…176

第十三章 独噬重工业利润

抢夺重工业的开始…183 / 管理之问：工业利润如何创造…187

第十四章 企业文化的哲学解读

在其中，随其后，随之而来…190 / 差异化的企业相对论…192 / 把大象拆成快鱼…196 / 顺势而为，快人一步…199 / 管理核心——制度…201

第十五章 制度的背后

创业者的管理心经…206 / 由弱变强的法宝…208

第十六章 刘永行：企业与企业家的生存之道

刘永行的短板…212 / 企业与企业家的…215

后 记 让我们的国民性经历工业化的洗礼 … 219

第一部
起 步

