

HZ Books
华章经营



『中国企业成功之道』新希望案例研究组 编著

新希望 成功之道

The Best Practice of
New Hope Group

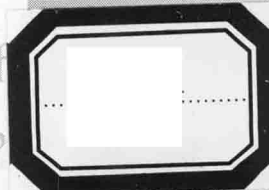
中国式企业管理研究丛书
丛书主编 陈清泰 蒋黔贵 赵纯均
执行主编 陈小洪 胡新欣 杨斌

国务院发展研究中心·中国企业联合会·清华大学联合项目



机械工业出版社
China Machine Press

The Best Practice of
New Hope Group



国家出版基金项目
NATIONAL PUBLICATION FOUNDATION

新希望 成功之道

『中国企业成功之道』新希望案例研究组 编著
项目组织单位 / 国务院发展研究中心企业研究所
统稿人 / 吴晓波



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

新希望成功之道 / “中国企业成功之道”新希望案例研究组编著. —北京: 机械工业出版社, 2013. 1
(中国式企业管理研究丛书)

ISBN 978-7-111-40800-0

I. 新… II. 中… III. 农业企业管理—经验—四川省 IV. F327.71

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 301022 号

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本丛书是“中国式企业管理科学基础研究”项目的成果。该项目是国务院领导批示、财政部支持的项目, 由国务院发展研究中心、中国企业联合会、清华大学于 2005 年联合发起, 通过对中国式企业管理背景、成功企业案例、管理专题和理论等的研究, 总结概括中国企业发展的基本模式和经验, 并将中国模式概括到理论高度。

通过对新希望集团全景式的论述, 本书向读者展示了一个农牧业巨人的成长之路, 新希望集团成长过程中遇到的问题也是所有民营企业都会遇到的, 希望新希望的经历能对读者有所启迪。

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑: 张 昕 版式设计: 刘永青

北京诚信伟业印刷有限公司印刷

2013 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

170mm × 242mm · 19 印张

标准书号: ISBN 978-7-111-40800-0

定 价: 80.00 元 (精装版)

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

“中国式企业管理科学基础研究”项目

发起单位

国务院发展研究中心 中国企业联合会 清华大学

成员单位

中共中央组织部 国家发展和改革委员会 教育部 科学技术部 工业和信息化部 财政部 人力资源和社会保障部
国务院国有资产监督管理委员会

顾问

王忠禹 陈锦华 袁宝华 尤 权 张彦宁 吴敬琏

领导小组

组 长：陈清泰

副组长：蒋黔贵 赵纯均 刘世锦 陈兰通 何建坤

中国式企业管理研究丛书

编 委 会

主 任

陈清泰（国务院发展研究中心原党组书记）

副 主 任

蒋黔贵（中国企业联合会执行副会长、原国家经贸委副主任）

赵纯均（清华大学学术委员会副主任、原清华大学经管学院院长）

执行主编

陈小洪（国务院发展研究中心企业研究所所长、研究员）

胡新欣（中国企业联合会常务副理事长）

杨 斌（清华大学经管学院党委书记、教授）

专家委员（按姓名笔画排序）

王凤彬 王利平 王雪莉 李 飞 李维安 吴贵生

吴晓波 陈小洪 郑明身 赵曙明 祝慧烨 黄津孚

蓝海林

编 委

王继承 张文涛 张 楠 张文彬 李兆熙 张永伟

刘燕欣 邵 红

“中国企业成功之道”新希望 案例研究组成员

研究组织单位

国务院发展研究中心企业研究所

课题组长

陈小洪（国务院发展研究中心企业研究所所长，研究员）

课题副组长

吴晓波（浙江大学管理学院院长，教授）

田志龙（华中科技大学工商管理系主任，教授）

课题组成员

马 骏（国务院发展研究中心研究员，企业研究所战略研究室主任）

王继承（国务院发展研究中心企业研究所副研究员）

张政军（国务院发展研究中心企业研究所副研究员）

项安波（国务院发展研究中心企业研究所助理研究员）

周 燕（国务院发展研究中心企业研究所助理研究员）

杜 健（浙江大学管理学院讲师）

周伟华（浙江大学管理学院讲师）

周浩军（浙江大学管理学院博士生）

丁婉玲（浙江大学管理学院博士生）

贺远琼（华中科技大学管理学院讲师）

王 瑞（华中科技大学管理学院博士生）

吴南章（华中科技大学管理学院硕士生）

张江峰（华中科技大学管理学院硕士生）

肖乐乐（华中科技大学管理学院硕士生）

总序

Foreword

自 20 世纪 80 年代以来，中国这个西方世界眼中的“庞然大物”，高举改革、开放、稳定、发展的大旗，以不可思议的姿态和速度和平崛起，取得了举世瞩目的成就。“中国现象”，包括政治、经济、思想、文化等各方面的现象，引起了中外学界的高度关注，其中，最广泛、最直接的研究集中在经济领域。这是因为，在 20 世纪中叶以前，大国是以军事力量为手段，以地域征服、资源掠夺为标志的；而历史走进 20 世纪下半叶之后，大国则是以综合国力为基础，以技术引领、市场认同为标志了。

研究经济，离不开对企业的关注；中国经济的高速发展，与众多企业的成功崛起密不可分。如何诠释中国企业成功的“神话”？答案颇多：政策的支持、环境的改善、广阔的国内市场、廉价的劳动成本，等等，这些都是，但又不止这些。因为这些一般的经济因素，难以对中国很多产业中出现国际竞争力迅速提高甚至成为新兴领先者企业的现象作出较为全面、深入、具有足够说服力的解释。如果说在 20 世纪初，支撑美国工业化成功的是泰勒的科学管理和福特的标准化及流水线生产，而在第二次世界大战后日本崛起的过程中，扮演主要角色的企业则得益于丰田的看板管理和精益生产方式。那么，推动经济持续快速发展的中国企业，其担此大任的管理因素又是什么呢？

2005 年春节前，国务院发展研究中心、中国企业联合会、清华大学的有关同志共同商讨，提出了挖掘中国企业

成功奥秘的动议，提出从实证研究入手，系统总结提升改革开放以来我国企业管理的成功经验，进而创建中国式企业管理科学，以指导企业提高竞争力。

大家达成上述共识主要基于以下两点考虑：

一是中国要成为经济强国，必须同时有一批具有较高管理水平和国际竞争力的企业。改革开放以来，激烈竞争的市场环境和国外企业的强势冲击，造就了宝钢、华为、中远、海尔、联想、振华重工、万向等一批企业，它们汲取国际经验，结合国情和企业实际不断创新，取得了很大成功；但也有不少企业辉煌一时，昙花一现。而我们对中国的企业管理，在微观层面系统的、较长时间的实证数据和综合研究严重不足，缺乏对优秀企业成功奥妙、基本经验和管理模式的挖掘与剖析。基于案例研究的中国式管理课题，通过深入探究成功企业的成功之道，对它们的管理实践进行梳理、总结和理论提升，使之惠及众多企业，有助于冲破目前存在的“企业管理能力和水平还不适应企业的规模和经营模式，企业管理理论还落后于企业管理实践”的“瓶颈”，对普遍提高中国企业的管理水平和国际竞争力具有重要的意义。

二是中国的市场环境和企业发展路径与国外企业有很大差异，照搬国外的一套不能解决中国企业管理的全部问题。提出“中国式企业管理”这一命题，旨在探求国外先进的科学管理理论在资源配置和合理组织生产力方面的普适性，与中国的传统文化和经济体制的特殊性在实践中怎样实现有效的融合，诠释企业成功的管理内涵，在此基础上研究建立中国式企业管理理论。可以说，这是历史赋予中国管理学界的特殊任务，也是不容推卸的责任。伟大的时代应当产生创新的理论，“中国式企业管理”的研究成果，不仅应体现中国国情和特色，能在理论上概括中国式管理的基本构架和特点，反映中国企业成功的经验，而且要用国际通用的学术语言进行描述和概括，以期最终能得到国际理解和认可。

这一创意提出后，很快得到国务院领导的支持，并由发改委、财政部通过国资委立项实施，名称确定为“中国式企业管理科学基础研究”。项目2006年开始启动，研究内容包括：中国式企业管理背景研究、中国企业成功之道之企业案例研究、企业管理专题研究、中国式企业管理理论研

究等，最终目标是提出适应中国经济转型和崛起的“中国式企业管理”模式和理论，形成旨在促进和提高中国企业管理水平的纲要性的企业管理指导政策。

研究工作已历时4年，由国务院发展研究中心企业研究所、中企联管理现代化工作委员会和清华大学经济管理学院三家机构组织了中国人民大学、对外经济贸易大学、浙江大学、华中科技大学、南开大学、华东理工大学、华南理工大学、山东大学、长江商学院等多所院校的上百位专家学者参与了研究。项目开展了历史传承、管理输入、改革开放等3个背景专题研究，宝钢、中兴通讯、新希望、振华重工、用友、大庆油田、青岛港、五粮液、联想、万向、招商银行、神华、云南白药等30多家国内成功企业的案例研究以及战略管理、创业管理、技术进步与研发管理、组织与企业管理制度、公司治理、企业文化、市场营销与品牌、人力资源、生产与供应链管理等9个专题研究，为课题总报告的理论总结打下实证研究的基础。

截至目前，研究取得的进展主要表现在以下几个方面。

1. 科学合理的研究框架及内容，为我们提供了大量、宝贵的第一手和最新的研究成果

在前人研究成果的基础上，“中国式管理科学基础研究”的研究框架及内容，确定为管理背景、企业案例、管理专题及中国式企业管理理论研究等四个方面，四方面相辅相成、相互印证，组成一体。

背景研究着重分析中国企业生存发展的环境，特别是改革开放以来体制和市场环境变化对企业管理的冲击、启迪和提升，深入探求产生中国式管理理念的历史文化根基以及西方管理思想和方法对我国企业管理的广泛影响。背景认知是形成成功案例和管理研究的重要基础，本身亦有独立的价值。案例研究主要是选择有代表性的样本企业进行全景式案例研究。样本企业的选取原则是：业绩业内领先，长期稳定增长；在国内、国际市场上具有较强竞争力；有相对较大的资产规模和较强的实力；管理水平较高；注重社会责任。通过一批个案研究，挖掘企业成功之道，对成功原因、机理以及影响因素进行综合分析，既独立形成研究成果，也为管理专

题研究提供重要依据。管理专题研究的任务是归纳比较案例研究结论的共性及特点，在9个不同领域内总结出相应的管理经验。理论研究则是在上述三项研究的基础上，对企业成功之道及若干专题进行综合的、有一定理论深度的总结、提炼，使之条理化、系统化，提出带有规律性的结论，总结出中国企业在管理实践中创新地使用各种管理思想、方法和手段的一般规律，初步创建体现中国企业管理特色的、具有丰富内涵的管理理论体系。

上述研究成果将以“中国式企业管理研究”丛书为载体，陆续与读者见面，大家共同分享经验，共同探求管理奥秘。

2. 基于管理二重性的“中国式企业管理”

管理与技术和资本不同，管理不仅具有生产力的性质，还体现为一定的生产关系，因此具有明显的二重性。涉及生产要素合理配置和生产经营组织的部分，理论科学的意义比较强，具有普适性；涉及生产关系，如在经济制度、所有制结构以及法律、民族、文化、道德等上层建筑和意识形态方面，却体现出强烈的特殊性。因此，管理存在着明显的地域、民族和文化的差异。历史上，理性的官僚科层组织产生于德国，创新的变革理论产生于美国，强调精神力量的企业文化和严格精细的管理风格则产生于日本。这不是一种偶然，其中包含着地域、历史与民族特色的必然。

发达国家工业化期间积累的管理科学是全人类的财富，中国企业正不遗余力地从中汲取营养。中国有悠久的历史文化，中国企业——无论是国有企业还是民营企业，发展的路径与国外企业有很大的不同，改革和发展过程中所遇到的矛盾、困惑以及破解的办法，几乎全部标注了明显的中国特色，无不体现中国传统文化和国情的现实规定性。

管理的二重性决定了“中国式企业管理”的存在。它存在于将管理的一般原理与中国实际结合而取得成功的企业之中，企业管理理论、方法的普适性与理念的特殊性有机融合，往往是企业竞争力和成功的关键所在。

3. 改革开放后中国的企业管理是沿着“以我为主、博采众长、融合提炼、自成一家”的轨迹前进的

改革开放后，企业外部环境迅速变化，基于计划经济体制的管理理

念、管理方式已经成为提高企业效率和活力的桎梏，新的管理理念、管理方法需要建立，中国企业的管理面临脱胎换骨的变革。面对经济体制转轨的大势，众多企业管理者既兴奋不已，又茫然不知所措。

1978年10月，受国务院指派，袁宝华同志曾率领马洪、邓力群、孙尚清等人组成高级代表团赴日本考察经济管理。考察期间代表团发现，中国工业企业1976~1978年所面临的情形与日本企业1945~1950年非常相似，同样处于恢复生产和经济快速发展的起步阶段。整顿企业管理、转变管理理念、以现代化管理改造传统管理势在必行。代表团认为，日本的文化传统与我国有许多相似之处，学习日本企业的管理经验可以成为中国企业改善管理的重要途径。进入20世纪80年代，学习日本的企业管理就成了中国企业走向现代化管理的起步阶梯，现场管理、全面质量管理、价值工程、看板管理等管理方法迅速传入中国，令很多企业管理者耳目一新，纷纷效法。

1983年，时任国家经委常务副主任的袁宝华在广泛调查研究的基础上，适时提出了“以我为主、博采众长、融合提炼、自成一家”的改造传统企业管理的思路，后来被确认为“十六字方针”。这一方针为当时以及后来的企业管理者明确了思路，把中国的企业管理引向了既要接受历史传承、又要提炼创新，既要引进学习、又要结合国情和不丧失自我的道路。自此，企业以适应市场、提高效率为目标的管理改进和管理创新活动逐渐活跃，形成了学习企业管理、研究企业管理的热潮。

回顾近30年来企业发展的历史可以发现，中国的企业管理正是沿着“十六字方针”的轨迹不断取得进步的，“十六字方针”在实践中被进一步确立；很多企业遵从“以我为主、博采众长、融合提炼、自成一家”的道路，获得了很大的成功。

4. 中国企业成功之道的初步发现

清华大学经济管理学院承担了“中国式企业管理科学基础研究”理论研究部分总报告的撰写工作。该报告以战略和组织为中心，从企业经营多个维度的综合管理的视角，总结了中国企业在30多年来取得的成功经验，概括为“中的精神、变的策略、强的领袖、家的组织、和的环境、学的创

新、搏的营销、苛的运营、融的文化”。

以上多个角度的初步梳理并没有完全涵盖项目研究的各个方面，但是透过这些共性总结，仍可以一窥中国企业的成功之道：有着很浓厚的中国哲学色彩的“中的精神”，为了适应环境而高度权变的战略，以品德、魅力和愿景凝聚团队的杰出企业领袖，富有中国家庭色彩的组织控制，以共赢的政企关系、和睦的行业氛围和正面的公众形象为代表的和谐环境，以标杆模仿与整合再造相结合的创新路径，全神贯注、全力以赴的营销努力，在严格基础上精细、高效的运营管理以及在管理理念和方法上古今、中外、个人与团队的有效融合，等等。这是我国企业成长的共同财富。

“中国式企业管理科学基础研究”是从实证研究入手，以案例调研为基础的，案例调研更适合于发现假说；作为互补，项目涵盖的一批成功企业的样本以及长期数据的实证研究成为验证假说的有效手段。而检验这些中国式管理规律是否具有更为普遍性的意义，则不仅有待于在多数的中国企业中观察到这些经验落地开花，更有待于中国企业在更广阔的国际市场竞争中赢得更大的成功，更多的中国企业家和中国品牌受到更多和持续的尊重。尽管管理科学的理论框架在美国产生，但我们对于中国企业进行深入研究，一定会成为扩大理论领域、使理论更具普遍性或者产生创造性发现的重要机会。对于正在进行现代化建设的中国，我们期许这些研究和总结的成果，能够为大家提供思考和实践的广阔空间，启迪今天，影响未来。

我们有理由相信：既从西方管理理论中汲取丰富营养，又闪烁中国人独特智慧的中国式管理理论和模式将渐行渐成；以众多成功企业的丰富实践支撑的中国式企业管理，一定可以在我国乃至世界的经济发展中大放异彩。

陈清泰 蒋黔贵 赵纯均

新希望集团（简称新希望）是国家农业产业化重点龙头企业、中国最大的饲料生产企业、中国最大的农牧企业之一，拥有中国最大的农牧产业集群，是中国农牧业企业的领军者。新希望集团是“中国式企业管理科学基础研究”项目所选择的 60 家样本企业之一。“中国式企业管理科学基础研究”项目由中国企业联合会、国务院发展研究中心和清华大学共同发起，旨在通过对中国优秀企业的深度案例研究，总结和提炼“中国式”企业管理经验和规律。入选该研究项目的样本企业需满足三个基本条件：①具有较长的企业历史，一般需在 20 年以上；②企业是所处行业的领先者；③在企业发展过程中，没有重大负面新闻。新希望集团已经有 27 年的发展历史，是国内农牧企业的领导者，且没有重大负面新闻，因此，完全满足入选该研究项目的标准。本书是以课题组所撰写的新希望集团案例研究报告为基础形成的。

新希望集团的历史可以追溯至 1982 年，这一年，刘永言、刘永行、陈育新（刘永美）、刘永好四兄弟先后辞去公职，到川西农村创业。在极其困难的条件下，他们变卖手表、自行车等家产，筹集 1 000 元钱，开始了艰苦的创业历程，从养殖鹌鹑获得第一桶金。1986 年，时任国务委员、国家科委主任的宋健视察育新良种场，并题词“中国经济的振兴寄希望于社会主义企业家”，于是刘氏兄弟将自己其后创立的企业取名为“成都希望有限公

司”，以后又更名为希望集团有限公司。从此“希望”成为刘氏兄弟事业的品牌。1990年，刘氏兄弟毅然调整业务，从鹌鹑养殖转向饲料产品的研发和生产。1992年，希望集团有限公司成为经国家工商总局核准名称的无地名私营企业集团公司。1995年，根据不断壮大，亟待明晰产权以加速发展并适应其有序管理的需要，刘氏四兄弟按照“资产基本平分”原则，在希望集团之下分别设立大陆希望集团、东方希望集团、华西希望集团和南方希望集团，从此，四兄弟各自走上了产权更为明晰、发展相对独立的道路。

1995~1997年间，在南方希望公司的基础上，刘永好创建了四川新希望集团有限公司。此后十余年时间里，新希望集团先后进入金融与投资、房地产、化工、乳业和肉食品等产业，逐步发展成为由农牧与食品、化工与资源、地产与基础设施、金融与投资四大业务板块构成，集农、工、贸一体化发展的大型农牧业民营集团企业。现在全国各地拥有企业400余家，在东南亚开办10家企业，员工6万余人。截至2007年年底，集团注册资本8亿元，总资产249.43亿元（其中农牧业占72%），连续5年名列中国企业500强（2009年列第131位）。

目前，新希望集团携手山东六和集团、陕西石羊集团、山西大象集团、北京千喜鹤集团，共同形成强大的新希望农牧体系，致力于“打造规范、环保、领先的世界级农牧企业”。2008年该集团销售收入达到450亿元；合计饲料产量超过1000万吨，居中国饲料行业第一位；年屠宰和加工鸡鸭能力7.5亿只，居行业领先地位；在养殖业、乳业和肉食品加工等领域都有重大发展。现在，新希望集团已拥有6个中国名牌，4个中国驰名商标和2个奥运品牌。新希望的“美好”牌火腿肠被评为中国名牌；“六和”牌禽、猪饲料分别被评为中国名牌、国家驰名商标；“国雄”牌猪、水产饲料均是中国名牌；“千喜鹤”牌冷鲜猪肉为中国名牌、2008年北京奥运会独家供应商；“新希望”、“美好”、“蝶泉”均为国家驰名商标。

新希望集团董事长兼总裁、希望集团总裁刘永好先后担任全国政协常委、全国工商联副主席，现任全国政协委员、全国政协经济委员会副主任、全国光彩事业促进会副会长、中国饲料工业协会副会长、中国乳业协会副会长等职务。刘永好先后荣获中国十佳民营企业家、中国改革风云人

物、中国十大扶贫状元、中国企业管理杰出贡献奖、美国《商业周刊》评选的“2000年亚洲之星”、“2004亚太最具创造力华商领袖”、“2004优秀中国特色社会主义事业建设者”等称号。2005年，刘永好被评为全国劳动模范，荣获“五一”劳动奖章。2006年被评为 CCTV 年度经济人物、三农人物。2007年被评为“安永企业家”，荣获 2007 年中国管理 100 “持续创价值”奖、2007 年度“光彩人物”等奖项。2008 年获“2008 年度十大基业长青人物”、“2008 年度农林牧渔业十大领军人物”等称号。

“中国式企业管理科学基础研究”项目
 中国式企业管理研究丛书编委会
 “中国企业成功之道”新希望案例研究组成员
 总序
 新希望集团简介

第 1 章 引言	1
新希望发展的历史沿革	1
对新希望已有的研究综述	3
第 2 章 卓越的战略决策与持续的战略变革	5
新希望现有的业务组成	7
新希望的战略演变	16
新希望的战略决策	31
新希望的国际化战略	36
第 3 章 组织结构和管理体系的演变	45
新希望组织结构的演变	46
新希望的管理制度	51
附录 3A	58
第 4 章 产权明晰 治理规范	60
新希望的产权变革历程	60

新希望的公司治理结构	67
新希望的母子公司治理	69
规范公司治理以求基业长青	71
第 5 章 研发创新能力的渐进积累	74
新希望研发创新的发展阶段	74
新希望现有的研发创新体系	81
第 6 章 供应链的打造与完善	88
新希望供应链现状	89
新希望供应链管理机制	99
新希望供应链体系演变历程	123
成功经验与未来挑战	128
附录 6A	132
第 7 章 财务直管与资本运作	147
引言	148
新希望财务组织结构的演变	149
新希望的资本运作	156
新希望的预算管理和成本控制	171
新希望的财务管理信息化	178
新希望面向国际化的财务管理	182
新希望的审计监察	185
经验与启示	188
第 8 章 市场营销与品牌建设	191
引言	193
新希望的市场定位	195
新希望的品牌战略	198
新希望的营销策略	206
新希望的营销组织机构	219