

企业经营的物理学内涵  
王阳明心学实践

# 创变者逻辑

刘汉元管理思想及  
通威模式嬗变

白勇◎著

LOGIC OF  
GAME CHANGER



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

企业经营的物理学内涵  
王阳明心学实践

# 创变者逻辑

刘汉元管理思想及  
通威模式嬗变

白 勇◎著



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

## 图书在版编目 (CIP) 数据

创变者逻辑：刘汉元管理思想及通威模式嬗变 / 白勇著. —北京：北京大学出版社，2017.8

ISBN 978-7-301-28577-0

I. ①创… II. ①白… III. ①民营企业—高技术企业—企业管理—管理模式—研究—成都 IV. ①F279.245

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 187930 号

书 名 创变者逻辑——刘汉元管理思想及通威模式嬗变  
CHUANGBIANZHE LUOJI

著作责任者 白 勇 著

策划编辑 兰 慧

责任编辑 兰 慧

标准书号 ISBN 978-7-301-28577-0

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>

电子信箱 [em@pup.cn](mailto:em@pup.cn) QQ:552063295

新浪微博 @北京大学出版社 @北京大学出版社经管图书

电 话 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

印 刷 者 北京中科印刷有限公司

经 销 者 新华书店

720 毫米 × 1020 毫米 16 开本 20.75 印张 276 千字

2017 年 8 月第 1 版 2019 年 3 月第 5 次印刷

定 价 65.00 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 电子信箱：[fd@pup.pku.edu.cn](mailto:fd@pup.pku.edu.cn)

图书如有印装质量问题，请与出版部联系，电话：010-62756370

把精神说清楚是一个巨大的诱惑。

——路德维希·维特根斯坦\*

天道酬道。

——作者

\* 路德维希·维特根斯坦 (Ludwig Wittgenstein, 1889—1951), 英籍哲学家、数理逻辑学家, 语言哲学的奠基人, 20 世纪最有影响力的哲学家之一。

# 序一

## 做伟大时代的创变者

太阳能的开发利用，事关人类最根本的可持续发展问题。全球正在为解决这一问题而全力以赴——利用光伏太阳能为代表的清洁能源，替代污染严重且储量有限的煤、石油等化石能源，因为人类赖以生存的化石能源已走向枯竭；即使能够持续使用，污染和温室效应也将使地球文明难以持续。对全人类而言，“可持续”是终极命题。

以煤炭和石油为代表的传统化石能源发展问题，在“可持续”这个终极命题面前，不断受到拷问。具体到我国建设生态文明的大背景下，由于煤炭的开采和燃烧对生态与人居环境造成影响，已经不适宜继续作为主要能源进行发展；而从国际来讲，以石油为核心的国际能源结构所带来的一系列政治、经济乃至战争冲突问题不断让人深思，近来国际油价不断走低、未来反弹乏力这一趋势，已经能从一个侧面反映历史进程的走向。

光伏太阳能是大自然馈赠给人类取之不尽、用之不竭的宝贵财富，是可使用的能源中一次性转换效率最高，使用最简单、最可靠、最经济的新兴能源，只要太阳每天照常升起，我们就能获得持续不断的清洁电力，人类没有理由不好好加以利用。

当前，世界各国已经行动起来，一是建设光伏电站，预计 2016—2020 年全球光伏市场将以每年 9% 的复合增长率持续扩大；二是关闭煤矿、火电站。2015 年年底英国关闭了最后一个深井煤矿，2025 年将关闭所有燃煤电站；2017 年 5 月，美国加州清洁能源占总发电量比例已达到 33%，提前 3 年实现了这一目标，2040 年将努力实现所有能源 100% 清洁化，关闭全部燃煤电站；2017 年

年初德国可再生能源使用率峰值已达到 85%，2050 年将全部使用可再生能源……

世界新能源革命趋势明显，更让人欣慰的是，全球光伏太阳能发展速度最快、产业和应用规模最大的国家，是中国。我国光伏制造业自 2008 年起连续 9 年全球第一，光伏电站新增装机容量自 2013 年起连续 4 年全球第一。2016 年我国多晶硅、硅片、电池片产量分别占全球总产量的 50%、86%、68%。光伏发电装机规模更是快速扩大，行业技术不断进步，成本持续下降。按照国家能源局颁布的战略规划，2030 年我国要实现非化石能源发电占总发电量的 50% 以上。光伏太阳能已成为中国最具国际竞争优势的战略性新兴产业之一。

人类正在和化石能源告别，按照这样的速度，人类文明将在二三十年内再次实现惊人的大变革。甚至完全可以说，人类第四次工业革命，已在我们眼前。这次工业革命之后，雾霾将会消失，地球大气污染和温室效应将会消失，蓝天白云和青山绿水将真正触手可及，全世界包括中国的经济发展方式和文明形式将彻底改变，人类文明将变得更加可持续。

正因为前景无限，正因为全面认识到其重大意义，刘汉元带领的通威集团对光伏太阳能保持了高昂的激情和忘我投入的精神，积极参与到这场大变革之中，并且展开了一场新的革命。

再大的事业，也需要找到切实可行的路径。光伏电站建设动辄需要数百亩的土地，这在经济发达地区是个瓶颈。通威集团巧妙地进行创新，将经济发达地区密布的水面资源利用起来建设光伏电站，创造了一种“水下养鱼，水上发电”的“渔光一体”模式，实现了“一地多用”，大大提高了单位面积的价值输出。这是一个创新催生新价值的典型案例，通威集团将渔业和光伏两个之前完全不相关的产业，大规模地协同起来，形成了一种全新的产业模式和商业模式，开创性地使通威在农业和新能源领域同时具备了一种独特的差异化竞争优势。

我认识汉元很多年了，他是一个很有思想的企业家。这本书用通俗易懂的语言，阐明了一些有深度又有普遍意义的观念，比如“管理的本质是尊

重和遵循人性，是引导和塑造人的精神”。人性、精神是人类所有行为的原动力，刘汉元用科学的激励机制，将社会需求、企业目标与人性高度统一起来，企业发展就是一件水到渠成的事。通威集团以此为核心的管理思想体系，值得企业经营者研究和借鉴。

他一方面遵循市场及人性的规律，另一方面保持激情和理性。如果没有保持一生的激情，我想，他也很难坚持在管理一线奋斗到今天。应当看到，这种保持了35年的激情不是源于盲目和冲动，而是源于系统而深刻的思考，即源于理性。因此，持续的激情实际源于对所关注事物的清醒认识，这样的激情才能带来长久的成功。所以书中有一个观点说得好，理性即系统性，系统性即理性。

正是这种基于理性的激情，通威才能在水产及畜禽饲料产销和光伏太阳能两大领域，持续取得全球龙头地位。因此，刘汉元的确是难能可贵的以实业报国的优秀企业家，以及传统产业的“创变者”。事实上，35年前创业之时他就是一个“创变者”，从无到有地创建了中国现代水产饲料行业，在发展过程中不断变革；35年之后，他又推动了水产养殖与光伏发电一体化，使自己的事业前后整体协同了起来，具备了更优、更强的综合竞争能力。

这样的开拓创新，正是“企业家精神”的体现。在刘汉元看来，企业家是这个社会最重要的榜样之一，他在2017年全国“两会”上提交了一份提案，呼吁国家和社会重视“企业家精神”。他认为在一定程度上，企业家引导了物质文明的发展，甚至引导着社会精神的发展，“企业家精神”是这个社会最重要的精神资源之一，如果全社会都学习企业家的思维方式、文化理念、奋斗创新精神和奉献社会的正能量，社会一定会发展得更好。35年来，刘汉元正是基于这样的企业家精神走到了今天。祝贺刘汉元，祝福通威。

是为序。

陈昌智

全国人大常委会副委员长、民建中央主席

## 序二 “企业心学”的通威样本

一个特殊的时点——2018年，很快就要来临，中国改革开放就要40年了。

这40年，不仅对中华民族，而且对全世界都有着深刻的意义和深远的影响。作为经济微观运行主体的企业，在竞争求胜的市场上，通过学习、创新、持续试错和改进，发现新知识，寻找更好的行为方式以适应变化，并将资源引导到能够产生更高价值的方向上。可以说，企业家的创新精神是成就“中国奇迹”的关键，也是中国经济弥足珍贵的无形资产。

刘汉元经营通威已经35年了。从表面上看，通威的发展没有大的波折，一路顺风顺水。但是详究其走过的道路，还是能够引发人们深层次的思考的。

在多年观察和研究中国企业的成长路径时，我注意到有三种企业家能力特别重要——一是把握机会的能力，二是通过管理提升效率的能力，三是结构性变迁的能力。

能够敏锐地看到机会，敢于把握机会并承担其中的风险和不确定性，这是企业家的基本功；但在“机会驱动”带来众多参与者之后，谁能通过持续不断的管理创新，提升核心能力，强化比较优势，在竞争中保持领先，就变得特别重要。而且这是一个马拉松式的漫长过程，非常考验企业家的韧性和学习能力。管理创新的根本目的是提升效率。彼得·德鲁克（Peter Drucker）曾说，“科学管理之父”泰勒的思想对西方管理思想有持久的贡献。他说，由于泰勒的出现，使得生产效率以3%—4%的复率增加，这是现代世界繁荣的基础。就此而言，成功的企业往往是没有故事的，就是不断练内功，在

方方面面进行创新，降低成本，提升效率，改善用户体验。

而结构变迁的能力，则是在整个经济环境和产业环境发生巨大变化时，企业家必须拥有的能力。这个时候，单靠提升管理能力已经很难实现企业增长，必须考虑“第二曲线”。结构变迁可能意味着产业结构的变化，制造与服务结构的变化，资本结构的变化，资产结构的变化，产业进入与退出方式的变化，等等。结构变迁的能力能带来一般管理能力无法达到的高绩效，但也往往意味着高风险。

应该说，通威的发展过程中贯穿了上述三种能力，而每一个阶段它都走对了。用刘汉元的话，就是“昨天不为今天挖坑，今天不为明天埋雷”，每一步都成为下一步的坚实依托。从1984—1986年的创业腾飞，到1994—1996年通过提炼企业文化、提升管理开始全国扩张，再到2004—2007年打通了化工和新能源循环经济产业链，和水产饲料并起而形成“双主业”，最后再到2014—2016年进入晶硅电池片并高速成长，水产畜禽饲料、高纯晶硅高速发展、365养殖模式和“渔光一体”商业模式全面形成……通威之路，也是企业家系统能力不断提升、对商业规律的把握日臻成熟的道路。

特别值得一提的是，过去几年通威的发展，是在整个中国经济进入“新常态”、宏观增速下台阶的背景下实现的。这是结构变迁的能力的体现，标志着企业素质与企业价值的飞跃。

通威为什么能够与时俱进、不断站在时代前列？我认为是在三种能力的背后，有一种强大的文化和价值观。通威文化已成为员工的本心，在宏观经济增速放缓的条件下，却激发出了更强劲的创变能力和奋斗精神。价值观是企业战略能力和经营管理能力持续优化的精神保障，这一点在通威之路上有着充分的体现。

本书分析了刘汉元的思想理念和经营案例的深层次内涵，展示了通威经营的内在逻辑。作者认为，通威的成功不是简单的策略问题，而是依靠了生存哲学意义上的“底层逻辑”，从而对企业的发展起到了支撑作用。“通威是

靠思想来经营的”，这种思想最终体现为一系列战略决策，日久见人心，日久见成效。对于作者的这些观点，我深以为然。

刘汉元是一个充满理性同时保持激情的企业家。他对事物都充满热情地关注、研究和投入，直追本源，形成系统性思考。激情的理性与理性的激情，合二为一，合为通威之道。本书揭示了激情与理性结合之下的思想文化理念，也就是源于内心的力量，才是企业持续成功的更深层次的原因。作者提出的“企业心学”的新概念，也很有启发性。

刘汉元是和柳传志、王石同时期创业的企业家。关于柳传志、王石，已经有了很多介绍。关于刘汉元，我相信这本迟到的论著也能给大家带来不寻常的收获。

秦 朔

中国商业文明研究中心主任、“秦朔朋友圈”发起人

# 前言

## 文化是一种战略资源

除了为社会创造物质财富，一家优秀企业最重要的贡献，是其经营管理思想及方法论体系被社会广泛借鉴，具有了公共价值。

### 企业的“底层思维”

为什么要以通威为案例写一本书，这是一本什么样的书？

一家成熟优秀的企业，应该有自己在思想文化层面的姿态，这是一种生存哲学，也是一种发展的方法论。除了为社会创造物质财富，一家优秀企业最重要的贡献，是其经营管理思想及方法论被社会广泛借鉴，具有了公共价值。物质短暂，而思想永恒。本书即提炼和弘扬一家优秀企业可资借鉴的系统性思想。

企业的所有行为，其实都建立在某种基本观念之上，它是一种价值观，是企业的“底层思维”（底层逻辑）。我们可以用物理学（如量子力学）和其他新科学思想（如自组织理论和混沌理论等），对这种企业基本姿态进行本质性的阐释，并构建一种符合“道”的企业思想文化体系。

本书以全球最大的水产饲料企业和全球光伏新能源龙头企业——通威集团为例进行解读。显然解读“底层思维”就是解读一种思想，通威集团董事局主席刘汉元的“其思想比财富更有价值”，即是对“底层思维”的一种解读。

甚至这一问题可表述为：通威与其他企业灵魂深处的差异在哪里？

有思想深度的企业，是不断思考自己是谁、从哪里来、要到哪里去的企业。通威 35 年成功的生存发展，高度体现了社会进步的历程和逻辑，因而包含并符合社会发展的某些规律，也一定体现了人性与道德的本质，有清晰的价值观呈现。正因为如此，通威在竞争发展中总能聪明地把握社会、行业和人性的规律，行于当行，止于当止，不断地建立可持续的竞争优势。

这体现了克罗齐<sup>[1]</sup>历史哲学的核心——历史的本质是人的思想和精神。他认为历史和精神本身是一致的，一切历史都是思想史，人类文明是由思想创造的，“人类用知识的活动去了解事物，用实践的活动去改变事物。用前者去了解宇宙，用后者去创造宇宙”。宗教文明改变了人类早期的历史，牛顿的思想开启了近代科学文明，达尔文的思想使人类开始明白并运用生物世界的奥秘，爱因斯坦的思想使人类的前沿科学找到了方向……

从某种意义上说，任何事物都包含某种“想法”和“意志”，或者说是某种规律和逻辑的显现。

企业和人一样，你灌输了什么样的思想，就会产生相应的结果。人与人之间最根本的不同是观念意识。显然，正是刘汉元的思想和意志把企业带到了今日的状态，这是通威的基因，也是与其他企业不同的根源所在。

## 创变者

是时候将刘汉元的思想体系、通威的企业文化及发展模式进行梳理总结了。书中将刘汉元带领通威各时期发展的讲话，在相应处直接呈现。由此会

---

[1] 贝奈戴托·克罗齐（Benedetto Croce，1866—1952），意大利哲学家、历史学家、政治家，新黑格尔主义的主要代表之一。他认为“一切历史都是当代史”。本书即以当下视角与当下价值需求研究通威和刘汉元。

发现，通威的发展史是一段建立在某种“底层思维”之上，既保持稳健又不断变革的历史。

非常有意思的是，通威 35 年的高速发展非常稳健，从未有过重大决策失误，以一种常态实现了传奇。这显然与刘汉元的经营思想高度相关。通威没有人们喜闻乐见的大起大落、九死一生的“精彩”故事，因为它每一次变革都走在正确的道路上，按刘汉元的话说“昨天不为今天挖坑，今天不为明天埋雷”，因此通威无故事，这恰恰证明了它的决策经营健康且充满智慧。

但变化是生命的本能，不断打破平衡才能不断获得新生。通威一直也在变革，因为它是水产饲料行业的缔造者和先驱，没有先行者可资借鉴，它的每一步发展都是探索式变革。它就这样在变革发展中一路风光“无故事”，这正是所有企业的梦想，因此研究刘汉元和通威，就有了最现实的意义。

“平常”状态下，这家罕有激烈商战故事（仅有早年广东市场扩张和竞拍合肥光伏企业等少数两三例）的企业，不仅是全球最大的水产饲料生产企业，其太阳能光伏电池片和高纯晶硅的产销量及管理水平，也已跻身全球一流。不仅如此，刘汉元还将速度节奏风格迥异的“双主业”合二为一，变革实施“渔光一体”，将现代养殖渔业与光伏发电合二为一，创造了全新的商业模式，这一全球绝无仅有的甚至不可复制的原创商业模式，使通威获得了空前的产业内生驱动力。

显然刘汉元是一个典型的传统行业创变者。他从事的不是互联网或消费电子等很“潮”的相对容易创新变革的领域，但正因为身处传统制造业，这样的创变才更加难能可贵，才更具普世意义，更具研究价值。

这样的创造变革，为什么？凭什么？

一切都源于“底层思维”，源于思想、文化和理念，源于本心。

显然，文化对于通威，是一种战略资源。本书就是以通威发展历程为线索，研究刘汉元怎样将文化作为一种战略资源进行打造和运用，进而引导变

革，一步步在各阶段进行经营模式创新。

那么，刘汉元是谁，通威是一家什么样的企业？

刘汉元，通威集团董事局主席、A股上市公司通威股份董事长，十一届全国政协常委、民建中央常委，其少年时期发明的“渠道金属网箱式流水养鱼技术”掀起了现代养殖技术革命，推动建立了中国水产饲料行业，从根本上解决了中国人“吃鱼难”的问题；现为全国工商联新能源商会执行会长、中国饲料工业协会常务副会长、中国绿色食品协会副会长、中国渔业协会副会长、中国林牧渔业经济学会副会长、全国饲料工业标准化技术委员会副主任委员、中国投资协会民营投资委员会副会长；北大光华管理学院EMBA及四川校友会会长、高级工程师；2001年荣获“全国农业科技先进工作者”称号，入选“2003年度中国十大经济人物”，2004年被中央统战部等五部委联合评选为“优秀中国特色社会主义事业建设者”，2006年荣获“中国饲料行业年度经济人物”称号，2008年在全国“两会”上当选为全国政协常委，2013年被全国工商联评为“对民族产业贡献卓著的民营功勋企业家”。

他领导的通威是以农业、新能源为双主业的大型跨国集团公司，是农业产业化国家重点龙头企业，全球最大的水产饲料生产企业及我国主要的畜禽饲料生产企业，是光伏新能源龙头企业，以前所未有的“渔光一体”模式掀起了光伏电站革命，并且在化工、生物工程、宠物食品等行业取得诸多成就，拥有遍布全国和东南亚的170余家分、子公司，致力于成为“世界级健康安全食品供应商”“世界级太阳能光伏企业”和“世界级清洁能源公司”。2016年通威集团销售收入超过560亿元人民币，排在中国民营企业500强前列。

这样的成就，直接源于刘汉元的思想理念，甚至可以说通威的发展历程和经营模式，与其秉持的理念本身就是一体的，通威经营模式的核心就是刘汉元的思想体系，它们是一枚硬币的两面，通威就是一家以文化特别是用执

行文化来经营的企业。尤其是太阳能光伏产业，其市场周期和产品品质，与通威企业文化中对速度、效率的要求完全契合，实现了“人事一体”，非此种文化不能经营此行业。通威农业板块的成功，也直接建立在高度的社会责任感和使命感之上，这本身就是一种思想品格。

他还遵循了传统的儒释道思想，将企业经营与儒释道思想及宇宙万物的物理学逻辑完全结合为一体……

## “企业心学”的力量

在前言中，我们将选择刘汉元 2017 年年初最有感触的一件事，来稍作深入。这件事，是观察、剖析刘汉元思想非常有效的一把钥匙。

2017 年春节之后，刘汉元听了一场关于华为的演讲，标题是“理性与平实”。刘汉元很感动于这样的标题，35 年来他正是在理性与平实的基础上力求高效经营，才使通威一步步发展到今天。这使他有了一份特别不一样的感受。因为，2016 年整个通威集团和通威股份，有不一样的表现。

在全球金融危机以来各行业普遍不景气的宏观态势之下，两年来特别是 2016 年，通威集团和通威股份主要业务全面逆势大幅增长，通威农业板块人均效率提升 40% 以上；通威太阳能迅速成长为全球一流的光伏电池片产销企业，产销规模最大、品质客户评价最优、单片成本最低、产能利用率最高、影响力和口碑最好、盈利能力最强，这样的业绩在全球、全行业绝无仅有，而且是在谁都没料到的情况下，从零开始两三年内取得的；旗下永祥股份也做到了高纯晶硅全行业成本最低；包括象征公司形象的新大楼——通威国际中心的经营出租及物业管理等，也出人意料地取得了突出成绩。

关键是，这些成绩是在中国经济发展遭遇改革开放以来最大下行态势，

宏观经济举步维艰的背景下取得的。

为什么？凭什么？这确实是一个值得研究的课题，刘汉元自己也在深入思考。尤其是这一切都建立在通威依然主要身处传统行业并主要作为一家传统制造企业的基础之上。

其实，整本书的内容，都在研究这一课题。

有意思的是，通威集团每十多年就有一次跨越式腾飞。1984—1986年创业腾飞；1994—1996年企业文化提炼、管理提升并开始全国扩张；2004—2007年打通了化工和新能源循环经济产生链，水产饲料大发展，“双主业”形成；2014—2016年进入电池片并高速成长为行业最佳，水产畜禽饲料、高纯晶硅高速发展、365养殖模式和“渔光一体”商业模式全面形成。四次跨越都获得了巨大成功，但第四次与前三次有明显不同。

前三次跨越，处于改革开放后宏观经济高速增长的大背景下，各行业都在“风口”上，市场大潮滚滚向前，大发展式的跨越转型是相对容易的；但是第四次跨越，处于宏观经济总体低迷下行的不利态势之下，却取得了更为突出的成绩。这次跨越转型，不仅经济收益可观，更大的价值与意义在于企业素质全面提升，商业模式实现了本质性的创新变革，使通威有了更强的实力和能力去实现事业的终极理想。

第四次转型成功，关键在于员工对企业文化理念的坚决贯彻执行，在于通威文化已成为员工的本心，在困难条件下更加用心践行。因此越是困难条件下的成功，越能体现企业的创变能力和奋斗精神。刘汉元比谁都更清楚，这一成绩的底色就是“理性与平实”“1%仰望星空，99%脚踏实地”，实事求是，没有投机与捷径，只有扎扎实实高速高效做好每一件事。显然态度是第一位的，企业文化就是一种态度管理。只要战略策略正确，比竞争对手更加“用心、用智慧、只争朝夕”地执行，执行得更精细、更彻底，才能真正逆水行舟。

靠什么来做好这一切，使企业员工具有优秀的“常态”？两个字——文

化!文化源于内心,又作用于内心,正暗合了“王阳明<sup>[2]</sup>心学”。

完全可以这样说,营造企业文化就是营造“企业心学”。通威就是一家用“心”经营起来的企业。只有用“心”的文化才能影响内心,出自本心才能始终负责地踢好“临门一脚”,走好“最后一千米”,所以“文化权才是最大的管理权”,可见文化是一种内部战略资源,也是一种思想管理工具,以此形成的基层员工常态才是企业最需要的常态。

这种根植于所有员工内心的地基式的“底层思维”,源头何在?在于企业家本人的思想理念,及其创新演变过程。

而且,在长期践行过程中,通威的文化已具备了自我复制、自我生成的“自组织”状态——通威太阳能、永祥股份等都在刘汉元思想理念基础上,衍生出了自己的子文化。这也是一种新的创变。

外在企业和内在文化,可谓“看得见的企业”和“看不见的企业”,一显一隐,“看不见的”始终决定着“看得见的”的命运。

---

[2] 王阳明(1472—1529),明代著名哲学家、文学家、教育家和军事家,精通儒释道,陆王心学之集大成者,其心学思想对东方文化影响巨大。