

首富平常心

家族企业是现代企业的一种组成形式，如果把家族企业和现代企业对立起来，是不对的。它有优点也有缺点。比如说创业，家族企业兄弟或者是亲人一起创业的话，那么是最好的形式。关键是企业发展到一定程度后，我们一定要打破家族式的观念，家族企业这种形式没有错，但是家族型的管理在公司大的时候，它就有一些问题。

北京某著名网站举办经济界风云人物评选，刘永行当选。近一两年，刘永行参加类似的活动渐渐多起来。北京初春的一个夜晚，我在北京机场接他。美国《福布斯》杂志把刘永行和刘永好兄弟评为中国首富，首富的概念像标签一样贴在我的印象里。我脑子里交替浮现的是——钱，又一次捏捏自己瘪瘪的钱包，想像着首富的做派，就像小时候猜想当大官的身上必定都挂满了长枪短枪一样。这一两天，刘永行的时间安排得很紧。

17:30 北京机场

刘永行的班机晚点了半个小时。人群中我没有发现他，后来在机场大厅的门口才见到他和秘书。只有两个人。

休闲装，白衬衣，米色西裤，一副眼镜。普通得不能再普通。

我们寒暄了一下，乘接他的面包车汇入北京茫茫夜色中的车流。

现在媒体问我比较多的问题有三个，第一就是创业。大学生、年轻人征求我的意见比较多的也是如何创业。想看看我的经历和他们现在创业经历有什么异同处。第二个是企业管理，比如企业家之间进行交流，探讨我们希望集团 20 年的发展经历。20 年相对来说是一个比较长的时期，如何平稳地发展？这几年所谓新经济时代这种爆发性的成长，然后又低下去，这样形成强大的反差，这种反差值得大家研究。还有关于财富的一些认识。大致就是这三个问题。

比起今天许多一夜暴富的致富神话，刘永行当年的原始积累可是靠一只只小鸡、鹌鹑积累起来的。当时他们创业的地点是四川新津县。

我们当初创业并不是农业。我哥是搞电子的，我也是电子爱好者。上学之前，我搞了八年的无线电维修。在 1980 年的时候，我们就准备创建一个电子工厂，电子工厂名叫新意电子工厂，准备做音响。我们集资了 3000 块钱，取名新意。

我们从小崇拜爱迪生，正巧爱迪生创造了 GE，GE 当时翻译叫新、奇意，我们就从这个谐音里面取新意作为我们的公司名称。我们当时去注册，注册不了，太早，太超前了，做不了，不批准我们做这个。于是一种创意就夭折掉了，没有实施起来。但是这种创业的动机一直埋藏在我们心里。

现在我们能够理解，3000 元怎么可以注册一家工厂。当时的意识倒是新颖，这是刘氏兄弟与别人不同的地方。

1982 年我三弟陈育新（就是刘永美，刘氏四兄弟取言行美好四个字。刘永行排行老二）从四川农学院毕业出来，我们想机会成熟了，不是国家号召农村发展专业户吗？我们在城里，没有条件创业，于是响应号召到农村去创业。到农村之后做什么呢？贷款贷不了，我们把自己身上的物品卖掉，集资 1000 块钱，1000 块钱能干什么呢？我们就选择了做种子，种蔬菜，第二个是孵鸡，第三个是养鹌鹑。这三样都逐步逐步地发展，后来就重点发展到养鹌鹑，养鹌鹑就成为了我们创业获取的第一桶金，一直到 1988 年。

当时我们还算有点知识。不过与我们在一起创业的人的文化层次并不高，有些甚至是受到社会不公正待遇的人。当时的社会精英都在国营企事业单位，是不会和我们这样的人来创业的。我是属鼠的，胆子大，敢闯，下海就下海，没什么。

18:20 北京某知名饭店

这个时间正是北京交通比较拥挤的时候。车虽然走走停停，倒也不觉得累。听首富讲故事嘛。

到饭店了，刘永行的秘书去前台办住宿手续。我疑惑——他北京的工作人员竟然没有把这样的小事提前办好，还是他不愿意麻烦？

办手续的时间长了一点，刘永行就溜达到大堂里的书店。原来的概念是首富一定不用带钱包的，想不到他正经八百地有个钱包，里面大概有个三四百块钱的样子。

刘永行笑着说这是买书买报纸用的。

说到创业时的困难，刘永行喝了几口矿泉水，接着讲故事。

我们刚开始创业的时候，是孵鸡。从农民兄弟那儿把鸡蛋收集起来，然后我们自己建了很大的孵化室，把鸡孵出来再卖给农民。我们最开始是花 20 块钱，印了 2000 张小广告，张贴在成都所有郊县的农贸市场，结果订货就来了。我们比较早地使用了广告这种手段。花了 20 块钱订货就来了，一下订货我们就供应不上了。

这时候有一个农民，他向我们订了几万只小鸡，交了 1300 块钱订金，我们想这下生意好了，光是供应他，就够我们做了。到了 6 月份，他订的小鸡孵出来，我们打电话通知他来拿，他把小鸡拿回去，给了一张汇票，结果这张汇票是假的。我去找他，他跑掉了，他的妻子给我跪下，求我饶他。看到她家里很惨，再逼她也没有用，于是我安慰了她一下就回来了。但是这个问题怎么办？

这是刘永行下海呛的第一口水。

刘永行在饭店的房间换好西装，打好领带。我开玩笑，这有点像首富了。

他笑着说，我这套西服才 3000 块，只有两套，出席这样的场合才穿，平时我根本不穿的。

“平时就是您刚才穿的那样？”我问。

“差不多。衬衣也不贵，两三百，我有十几件。”刘永行依然慢条斯理地说。

对于刘永行的说法我不太相信，提供一个给公众的概念也是可能的。这样的疑虑很快被他的故事冲淡了。

不仅是几千块钱的问题，后面好几万只小鸡因为农忙卖不掉。这时候我带着农民到我们附近的每一个县去卖，都卖不掉。农忙谁买呀？这时候我们压力非常大，因为要还农民的钱，钱都是从农民那里赊出来的。我们投入的资金很少，1000 块钱，我们破财是小事，农民的钱是大事。最后，差点要放弃的时候，我们又想，还有没有办法？

我们要注意刘永行上面的话，“差点要放弃”，但是他们没有放弃，也许是没办法放弃，最后的结果是接着想办法，否则“死路”一条。当时环境的压力逼迫他们四兄弟做出继续做的判断和选择。这其中暗合了成功创业中永不放弃的法则。

我们几个兄弟在一起讨论，分析现在问题的症结是什么？是农忙，农民不会买小鸡的，那么能不能等到农忙结束之后？不行，我们养不起呀，几万只在哪里养？既然是农忙，有没有不农忙的地方？那就是城市。我就把小鸡带到城里去卖，恰恰这是机会呀。因为平时是农民把小鸡拿到城市去卖，而农忙了，这些人都不卖了，城市仍然需要小鸡，我们

的小鸡恰恰填补了这个市场，所以卖得非常快，我们很快把这些小鸡卖完了。

因为当时造成了很大很大的压力。卖完小鸡之后，我的两只耳朵产生了幻听，一个月时间都是叽叽在响。因为当时太关注那个事情，所以我们也累得不行了。当时做了半年时间，我们几兄弟一分，一算账，每个兄弟可以分 180 元。我们投了 1000 块钱，每个人才可以分 180 块钱，实际上是亏了。我们说算了算了，不要再创业了，太困难了。但是后来我哥说，我们不能这样下去，我们还要接着做。然后督促我们重新开始。幸好有我哥提醒我们不能放弃。

刘永行的大哥叫刘永言。四兄弟的第一单生意做下来亏了，当老大的看得远，还要做。这是点睛之笔，虽然很微小。再找新的经济增长点，这时候他们发现了养鹌鹑的项目。

我们把鹌鹑养起来以后，规模也比较大了，供不应求，非常紧张。搞孵化，给养殖场做饲料，非常忙。但是，我们养殖场的场地很小，当时批不了地，每天我都来回走路，走十几公里路，然后回到县城去住。有一天晚上，大概是半夜两点钟，冬天，我们的工人来找我，说变压器坏掉了，让我去修，因为我是搞电器的，我会修。电不能停啊，所以我连夜赶到我们的养殖场去，花了两个小时把它修好。我又赶回来住，那时候天是很黑很黑的，完全看不见。我骑辆自行车回家，忽然一只狗来追我，我就连人带车一下子翻到沟里去了，浑身打湿了，又是冬天，冷得不得了。好容易爬起来，把自己的车推着，推回县城。回家我太太说怎么搞的

怎么搞的，然后马上给我烧水，洗了一下。

可以想像他往家走的时候，会心酸，会抱怨，会……

刘氏兄弟的养殖业红红火火地发展时，市场发生了变化。养鹌鹑的农民太多，产品过剩，价格急剧下跌，小规模养殖甚至亏损。很多人建议他们见好就收。但刘永行有自己的算盘。

我们养鹌鹑的时候是降温了，鹌鹑蛋从两毛钱降到了七分钱一个，很多人认为赔本了，但他站在养一百只、一千只的角度上看是赔钱的，我们把它扩充到一万只、十万只的时候肯定要赚钱。

经过我们的研究，它的成本可以控制在两分钱以内，那个时候的原料也比较便宜，我们假设能够卖五分的话，就有一倍多的利润，所以我们要把它做大，从不赚钱的这个标准并不意味着它不赚钱，我们要把它做大，把它做成规模就一定能够赚钱。

仅仅用了一年的时间，刘氏兄弟就在四川新津县古家村建成了全国最大的鹌鹑养殖基地。他们的鹌鹑最远卖到了东北的哈尔滨。在中国人当时吃的鹌鹑蛋里，每 100 个中就有 1 个是刘氏兄弟的养殖厂生产的，他们在四年里赚了 1000 万元人民币。

刘氏兄弟这个时候是合在一起创业的。刘永行的四弟刘永好有一次到深圳出差，发现了饲料这个新的商机。刘永好对当时的情景记忆犹新。

有一次我到深圳出差。看见一个企业门口的大卡车排着很长很长的队，我很奇怪什么东西那么俏，排那么长的队？一问，买饲料的。我是搞养殖的，有本能的敏感，我就去问，是买猪饲料的？人家说它是颗粒状的，完全饲料，是一种新型的饲料，说是乳猪吃了，吃一斤会长一斤的，特别好。我再看一看，哇，奇怪了，居然有我们四川的车在这里排队，在深圳排队呀。再问了一下，说是买这个饲料可不简单啊，要请客，要送礼，要提前预约，要签合同，要等十几天，；...天哪，这个东西不是比黄金还值钱吗？再问一下价格，这个饲料，颗粒状的饲料，跟饼干一样有香味的饲料，价格居然比大米还贵！

刘永好的这次发现促成了刘氏兄弟创业路上最重要的一次决策。他们决策很快，杀掉了所有的鹌鹑，关闭了养殖场，转而投资另外一个全新的行业。1987年，刘氏兄弟把1000万倾囊而出，购买生产设备，生产新型饲料。两年后，“希望”牌饲料在全国一举成名并以低廉的价格迅速占领市场。1992年，刘永行与他的几位兄弟创建了中国第一家以生产饲料为主业的私营企业集团——希望集团。

19:30 北京恭王府

这天晚上的恭王府很热闹，著名电视节目主持人、名模、经济界的风云人物不一而足。看着刘永行穿梭在这些人中，我忽然杞人忧天，也许刘永行并不适合这样的环境，没有因为他靠制造饲料起家的背景而生出这样的感觉。

做秀的会议很快结束了，我们返回饭店。刘永行说起当初的创业，更愿意将成功归因于自己的运气。

当时创业很难很难。没有资金，社会上不理解，出去到处都受气，常被人瞧不起，再说我们的技术实力也不够。国家政策也没有配套，各个方面的难度都很大。但是，现在回过头来想一想，那是运气好，运气太好了。我们创业下决心比较早，下海之后，当时社会精英不愿意出来呀，那么我们就是矮子中显人长，相对容易建立竞争优势。另一方面，我们的竞争对手在企业里面，我们跟谁竞争？跟跨国公司，跟国营企业，国营企业它的竞争力是比较弱的，而跨国公司当时还一直在观望，因为它一直做销售的话，它就不太重视生产的改进工作，那么跟他竞争相对比较容易。如果我们迟一点的话，民营企业进来了，民营企业是中国国内最具竞争力的一个群体，和他们竞争的话，我们就要吃力得多。所以我们回想以前，其实是我们运气好。

我们还要注意刘永行对这个历史时期的描述。当时他们四兄弟遇到的困难别人也一定想到了，在什么时间，用什么方式，付出多大的代价来面对和承担这个困难是需要做判断和决定的，机会和陷阱有时候是孪生兄弟。

有一个笑话，两个小偷对话，一个抱怨说，要是没有警察就好了，另一个骂他，笨蛋，要是没有警察别人都当小偷了，哪里轮到我們。

这是一则笑话，然而其中的道理可以反过来理解。当时大的历史环境中，刘氏兄弟不管是有意识还是无意识，是主动还是被迫，总之做了一个正确的选择。

机会是均等的，只有你的判断和决定不均等。

22:00 北京某饭店

远离浮华，刘永行静静地坐在饭店的房间里，总结自己的成功因素。

我们集团能够成长起来，靠的是这样几个因素：80年代初期靠的是胆量；80年代末期进入饲料业靠的是资金和技术，90年代初期，靠我们的超前一步，走向全国，判断力；1995年前后靠广告；从1998年以后，就回归到效率，谁的效率高、谁的成本低，谁就能赢得市场，包括服务。我们在80年代初期，能够提前创业，取得了相对优势，是鹤立鸡群，或者说是矮子中显人高。80年代末期，我们率先进入了饲料业，这个时候只有外资企业，只跟外资企业竞争，相对容易。

这里有个行业的时代背景：经济短缺时代给了刘永行们一个绝好的发展机遇，是历史的机遇。一位老工人回忆当年的情景也掩饰不住喜悦：工厂的生产线是24小时运转，工人都没有走路的，都要用小跑。当时根本不用销售，坐在办公室里开单、收钱、出货。原料从火车站出来直接进生产车间，饲料出了生产线直接被排在门口的卡车拉走。甚至要用交警来维持道路通畅。

金黄色的麦田，挥镰收割。天气真好！

1991年，四川饲料业竞争很激烈，但是我们开始走向全国，全国还没有大规模的饲料厂。1995年四川的民营企业，全国的民营企业开始进入饲料业了，相对来说他们还弱小，需要时间，所以我们抢占市场。我们意识到，别看1995年当时

我们一个厂盈利那么高，发展那么快，但不要高兴得太早，不要认为我们自己太了不起，这是机遇给我们的，我们要意识到2000年以后市场进入完全竞争状态，这个时候寻求的是效率。所以我们在盈利很高的时候，在快速地占领市场的时候，在效率不是很高的情况下，我们意识到要抓效率，1995年提出了精细化管理的思路。

现在，我们饲料行业已进入到完全的竞争状态，甚至到零利润，不少是亏本的状态，这时候我们可以利用我们的第二主业，甚至用我们投资的收入，来支撑我们在饲料产业里面参与整合的进程，从而不让我们被对手击垮，那么是我们去淘汰人家。在第二主业投资有很好回报的时候，我们甚至可以在全国发起价格大战。

企业做大了，也许我们无法感觉刘永行的思维脉络。其实这个时期的概念与当初的判断多少有些雷同。只是在规模、时间上有差别。创新是他们制胜的法宝。

我们在发展过程中走了一条比较平稳的发展道路。通过20年的发展，我们从1000万资金发展到现在，全国有一百多个企业，我们是比较早地采用合资合作这种资本经营的方式进行扩张的。1992年的时候，开始准备向全国发展，当时我在董事会上提出一种看法：因为我们以前管理一个工厂是企业经营，现在我们可不可以把积累的资金、技术、人才，运用我们这几年积累的经验，像外国的跨国公司一样，办一系列的公司，把公司发展在全国去。所以我们提出改革，抓住这个机会，办了一系列的合资公司。现在，希望集团一百多个工厂里面有三分之一，大约有四十多个是通过兼并、购买、合资、合

作、租赁或者是破产拍卖这样拿过来的。这样就用比较短的时间，建立了一个网络，一个支撑系统，我们的集团公司有全国性的一个支撑系统。

这又是刘氏兄弟发展的关节点。他们做的判断是走全国路线，实际上是占领市场、规模经营的问题。刘永行这个时期的打法是“借力使力”，一些破产的、濒临倒闭的国营企业进入他收购、兼并的视野。就是说在全国范围内复制现行的希望企业。刘氏兄弟的二次分家就是在这个背景和策略下完成的。刘永行获得华北、华东和东北建厂的“版图”。夜已经深了，刘永行明天要去几个地方，约好早晨 8 点见。

次日 8:00 北京某饭店门口

刘永行依然是那身打扮，只是多了件黑色外套。初春的北京乍暖还寒。刘永行告诉我们第一站要去北京的美好饲料厂。这是东方希望集团在华北最大的一家工厂。

1995 年以后，我们已经有 26 个工厂。这个时候，我们决定要加速发展，因为当时是发展空间有，时间却不多了。民营企业已经起来了，我们要赶在全国的民营企业进入饲料行业之前，把全国所有的工厂办完，所以我提出了第二次分家。这样明确产权之后，我就在华东、华北、东北这一带发展。此时，综合效益就已经促成了。

接下来我做出了一个决定：在饲料业，我们的发展方向是独资，建新工厂，购买工厂，或者是租赁工厂，但是不合作合资。为什么？因为我们已经建立了这样的网络，支撑系

统已经建立了，资本已经积累到一定程度，这样独资对我们有利。

我们希望能够占住主业。一直到 1998 年都是这样。但是 1998 年以后，我们观念有了调整，主业发展完成了，我们必然进入第二主业。在第二主业找到之前，我们进行了一系列投资，投资我们选择有发展前途的、优秀的公司，好的领导、好的产品、品牌、有发展前景的公司，我们投入进去。我们可以做一个股东，小股东，包括大股东。非主业里面，因为我们没有更多的优势，采取的办法是聘用人家来办。对专家资产、国营经济的资产或者是人力资产，我们参进去，利用人家发展，主业是我们，以我为主，投资以人为主。

国有企业可以借助我们来发展，那么我们为什么不可以把钱来投给人家，让人家来帮助我们发展，让所有权和经营权分离开？比如说我们在民生银行、民生保险、光大银行的投资，在光明乳业的投资都是这样的。我们的光明乳业很成功，2001 年我们投了 3000 万进去，当月就分红 35 万，今年预计创造的利润我们可以分得 800 多万，明年预计是 1250 万，后年估计是 2000 万。你找对了优秀的公司，有好的班底，有好的品牌，有好的发展前景，那么你大胆地投进去，信任人家，让人家来经营。

我们在董事会里面发挥作用，我们有一些建议、意见，都在董事会里说。你不操心了，都让人家来帮助你发展，有什么不好？这样我们从里面分得钱，可以一部分留在像光明乳业这样的优秀企业里面，让它继续发展。另一部分分红可以支撑我们的主业，当然也可以投入到其他的产业或我们的第二主业里面去。利用这样的模式是有好处的。我们最近要投资一个高科技的医疗器械公司，我们占了百分之三十多的股份，那么我们

也是不控股，对方邀请我们派遣财务总监和总经理，但是我们还是想最好不要派总经理。我们没有这方面的基础知识，我们派去总经理的话，管理起来不能得心应手，还是让人家来管理比较好。又比如说我们在北京密云投资的南山滑雪场，我们是第一大股东，但是我们既不当董事长，也不参与具体管理。

刘永行在饲料生产车间转，停下来看、闻、问。他抓了把饲料闻了一会，并没有像其他媒介报道的那样吃一点。我愿意相信那个故事是真实的，这有可能。

故事是这样的：

刘永行十多年来养成的职业习惯，只要在饲料生产车间，他都要抓一把饲料尝一尝。一些客户见到他这样的举动，丝毫不怀疑饲料的质量，纷纷订货。刘永行的解释是猪的味觉和人的很相近，他这样做会有个很好的带头作用，手下的人会效仿他注意产品的品质。

1995 年的时候我们就开始抓管理。可以说是提前了 5 年，现在取得了很大的成绩。所以，在全国的饲料行业平均利润已经达到 0.5%，我们的利润还是 10% 以上，虽然是不太多，但是仍然能够支撑我们的发展。由于我们的工厂多了，市场占有率扩大了，实行薄利多销，能够支撑，不然现在我们就只能跟其他的企业一样，沦落到 0 利润的状态。饲料业已经进入了整合期。现在行业利润去年是 0.5%，我们企业的利润还有百分之五六，但是前几年我们是百分之十几，甚至在 90 年代初期是百分之二十几三十。它是一个逐步回归社会平均价值的过程，这是什么原因呢？由于企业逐步进入

到完全竞争状态。完全竞争状态是怎么样呢？你不只是跟外资企业竞争，不只是跟国营企业竞争，而主要是民营企业之间的竞争。现在全国有 13000 多个饲料企业，他们原来大部分是国营企业，国营企业退出，给民营企业低成本进入饲料业带来了条件。民营企业就像筛子一样，今天张三进来，不行，弄掉了；明天李四进来，不行，又弄掉了；后天王五进来，行，成长留下来，参与竞争。所以一筛一筛，饲料行业都是强者。这些强者也不能同时生存那么多，只有更强的人留下来。强者都是相对而言的，你前几年强，现在不一定强，你今年强，明年不一定强，明年不强了就要淘汰。所以说未来中国，十年以后，中国不会有 13000 家饲料厂，只可能是 1300 家或者是 2300 家，大概是这样的范围，那么 90% 左右的饲料厂都要消失，这就是市场竞争。

我们事业发展的转折点应该是好几个，第一个就是首先下决心下海创业，这一个就是胆量。再一个就是我们 1988 年从养殖业走向饲料业，这是技术。第三个我们走向全国，就是办集团公司。1991 年的时候，在邓小平南巡讲话之前几个月，这个是意识超前。然后是 1995 年我们制定跨世纪规划，要在 2000 年以前把所有的饲料厂建完。这个时候，是快速扩张，同时加上一些广告。因为给消费者看，他没有选择的余地，即便他有选择的余地，但是他不知道怎么选择，我们通过广告，就把我们介绍给消费者，他们很愿意接受我们的产品。到了 1998 年以后，这个市场竞争激烈，饲料行业是民营企业来做了，是完全的竞争了，这个时候是靠什么呢？是靠效益、靠服务才能占领市场，这就回归到企业竞争的最基本层面上，机会已经过去了。

中午 1 点多钟了，刘永行才赶到另外一个工厂吃饭。本以为首富的午餐不能含糊，我惦记着吃点什么。

想不到就餐地点是饲料厂的职工食堂，菜是四川腊肉，炒鸡蛋，水煮鱼……很普通。

14:00 北京密云南山滑雪场

刘永行在北京南山滑雪场有 2000 万的投资，听说有给他儿子练手的意图。

北京的初春在这里并不受欢迎，乍暖的天气已经让雪开始融化，滑雪场边也泥泞。

我同刘永行聊起了是否存在经商的天赋的话题。

经商需要天赋的，不完全是我们努力或者勤奋就能做到的。任何事情一样，文学家需要天赋，艺术家需要天赋，演员需要天赋，运动员需要天赋，政治家需要天赋，企业家也同样需要天赋。这是一种潜能，关键是我们能不能把这种潜能发挥出来。具有企业家潜能的人很多，但是也有一部分人不具备这个潜能，如果硬让他去经商的话，他可能成为很好的诚实的商人，但是他不会赚钱，不会发展，为什么？潜能！他不具备这个潜能。就像让我去当体育运动员一样，那可能也许跑得更快一点，但是绝不会当世界冠军。这个行业需要潜能，但是有潜能的人很多，如何把这个潜能开发出来？如何发现有潜能的人，把这个潜能开发出来，我们搞 MBA，或者是我们企业董事长、总经理需要做的事情，就是把他们的潜能开发出来，帮助他们成长，那么你的企业也就成长了。

说到这儿，发现和使用人才显然是企业长足发展的必要条件。现代企业的要素在家族企业里又该如何去理解和实施，我好奇。

很多人以为家族企业是一种不好的形式，这个是错的。家族企业是现代企业的一种组成形式，如果把家族企业和现代企业对立起来，是不对的。它有优点也有缺点。比如说创业，家族企业兄弟或者是亲人一起创业的话，那么是最好的形式。谁来跟你一起来承担风险呢？谁相信你？家人容易理解，容易不计较，大家努力去做。这是创业的很好形式。关键是企业发展到一定程度后，我们一定要打破家族式的观念，家族企业这种形式没有错，但是家族型的管理在公司大的时候，它就有一些问题。公司大了之后，是不是有那么多优秀的人才在你的高层，如果有比较多的优秀的人在高层的话，你可以保持这种家族式，如果没有优秀的人在高层的话，你必须引进职业经理人。通过引进职业经理人，来提高你的管理水平，来增强你的竞争力。所以说家族企业发展到一定程度一定要进行调整，特别是要打破家族式的这种管理，甚至还可以组成上市公司或者是股份制公司，它有很多的形式。

说到用人，刘永行很有一些心得。有一段时间他甚至要用一些国营单位的不懂饲料但是懂管理的人进入希望企业。这个特殊的时期是 1992 年到 1999 年。当时的背景主要是企业高速发展时期，管理是次要的，争市场是主要的。刘永行认为即使在管理上亏损了 500 万，在市场上可以得到 1000 万也是值得的。概念是坑里一定要有萝卜。对待高层人才，他认为一定要自己培养，北京地区的总裁就是他发现并培养出来的。