

刘永好：农业转型要由硬到软 退休不做太上皇

他是中国饲料大王,30 年坚守铸就千亿农业帝国,一朝离任,影响几何? 行业气候悄然转变,企业利润持续走低,农企转型,路在何方? 金融市场烽烟再起,各路“诸侯”争相触网,传统行业到底如何拥抱互联网金融? 本期财经面对面独家对话新希望集团董事长刘永好,探寻农业转型的“新希望”。

卸任不做太上皇 退休问题辩证看

2013 年 5 月 22 日,在新希望六和股份有限公司召开的年度股东大会上, 刘永好宣布不再担任董事长一职,其女刘畅正式继任。62 岁的刘永好在农牧领域坚守了 30 年,作为中国“饲料大王”,他一直被看作是中国农业的“守望者”和“代言人”,他的卸任会对新希望造成怎样的影响,引发了外界诸多的猜测。

新浪财经:其实在 5 月 22 号您把新希望六合股份董事长交给刘畅之后, 我们也做了一个网络调查: 刘永好卸任董事长之后会扮演什么角色? 有三个答案,一个是“太上皇”,负责总体的事务,另外一个“救火员”,有问题的时候出来解决, 前两类你把自己定义为哪种角色多一些?

刘永好:其实“太上皇”谈不上,我觉得不需要做“太上皇”,也不应该有“太上皇”,实际上最近我都在做一些角色的转换。当然也不是什么都不管,因为毕竟还是企业家。我在集团也担任领导,集团里面还是董事长,可能是一个综合性的角色。

至于当救火员,我希望不当救火员,当救火员说明什么呢? 说明是有危机你才出现,我不希望公司有危机。让一批年轻人走到第一线,而且他们有职有权,发挥他们的活力、动力,发挥他们专业的素质,我相信一定比我管的还要好。

新浪财经:你为什么会有信心会比你更好?

刘永好: 因为以前毕竟我是一个创业型的董事长,创业的企业家往往都是这样,在公司里好像有点儿神一样的, 什么都是他说了算,而且他说的总是对的,其实不见得。毕竟你一个脑袋用了几十年了或许已经锈了,或者已经笨了,走的慢了,而别人的脑袋可能正旺盛着呢,可能更有活力,我觉得让年轻人,让职业的人士、专业的人士、专业的团队来替代一个脑袋,我觉得这样会更好一些。

新浪财经:当时也会说扶上马送一程,你做了很多人员的安排。除此之外,还有哪些扶上马送一程这个规划?

刘永好: 那当然了,扶上马去这是应该的,也是必须的,但是因为这四马扶不扶,新人会不会驾驭还得看,所以,送一程有目送,有亲自带着送,有牵着走,都有,其实牵着走大可不必,因为牵着走比她自己走慢很多,而且又累。首先目送,看她能不能做好,我相信能做的好的,实际上这两三个月过去了感觉还不错。

新浪财经:为什么有这样的感觉?

刘永好:这个不错体现在几方面。第一在内部,我们的这些上下的管理人员他们认同。第二个,在市场的低迷期,在这种挑战、困难压力的时候,我看他们这些措施执行的还是蛮不错的。第三个他们考虑问题还是比较有前瞻性,但并不是局限于今天现在,而看的比较长,比较远,所以,我用不着去牵那个马。

新浪财经:你现在的时间分配是怎么样的?

刘永好: 现在我时间稍微更多一点在国际国内跑,看看人家在做什么,多走一走,多看一看。

新浪财经:会比以前更忙了还是更闲了?

刘永好:其实已经养成习惯了,闲也不叫闲,忙也叫忙,利用到处走一走看一看去了解一下,看看我们这些世界级的企业,国内的优秀企业他们在想什么,他们在做什么,他们是怎么样思维的,他们企业的发展是走的一条什么样的路径,我觉得这样看一看,既是休息,也是工作,也是个学习。

新浪财经:您不会一直就不退休吧? 法国达索集团 88 岁董事长他就说“我绝不退休”,你后来还说“我对这句话印象很深刻”,你会一直不退休吗?

刘永好:其实退休不退休是辩证的,我不担任股份公司的董事长了,但是我仍然关心股份公司的发展,我会从另外一个角度去关心它,从战略、规划,从发展的方向,从人才的培养,从我们的一些思维去考虑,去建议,去做一定的影响, 因为毕竟这个企业是我创造的,我希望它好,我有感情,我希望它一直继续的前行,在这个转型过程中能够走的稳,走的好,走在前列,能够完成我们这一代人所没有完成的一些历史的重任。我希望它像这些

跨国公司一样,能够走的越来越好,不是 5 年,10 年,30 年, 希望 60 年,80 年,100 年能够好,做百年老店是谁都愿意看到的事儿。

农牧业转型要“由硬到软”向服务业迈进

2013 年上半年,新希望接连受到速生鸡、黄浦江死猪、禽流感以及雅安地震等一系列事件冲击, 董事长刘永好的离职更是让这家企业的新班子面临着巨大考验, 尽管刘畅及其团队处理危机的表现得到了刘永好的认可,但是近年来农业利润在不断下滑,竞争却愈发激烈,整个行业气候在发生变化。过去以工厂硬件取胜的商业模式已经不能适应快速的发展,新希望开始谋求一条由“硬”到“软”的转型之路。

新浪财经:大家也在想刘畅接手之后有很多的挑战,包括团队的磨合,包括下一个利润点增长的寻找,还有行业的波动等等,以您现在对农业这个大行业的判断或者思考,它下一步会怎么样的?

刘永好:后十年一定要变化,因为整个格局变了, 以前三十年主要是从改革开放以后农村经济从小农经济逐步来看,向家庭农场,向专业作社,向规模化,向联合体在转,这是一方面。第二,我们原来主要从事饲料和肉蛋奶的产品生产, 今后我们不但要生产这些饲料、肉蛋奶这些产品,更重要的是要进行组织的变革,更多的要进行服务,服务主要是为我们更多的家庭农场, 更多的这些农业企业服务,要为我们产业链的上游、中游、下游服务。更重要的是我们要转型到我们成为市场的供给者和商品的组织者和服务者, 这个转型,要从这种非常硬的建工厂转向相对比较软的服务迈进,而这个迈进就是时代的需要,时代的烙印,这也是我们求得更大发展的一个必需。

以前我们经常津津乐道的是我们有八九万的员工,我们有大概八九百亿的销售了,其实这些都不太重要, 更重要的是我们的品牌有多少价值, 我们能够对市场提供一些什么样的服务,我觉得这是真正大的一个变革。

新浪财经:您刚提到新希望的转型,从原来产业链的提供者到现在产业链综合服务提供商, 如果说让一个农民或者一个消费者想起新希望,你会觉得是一个什么样的画面?

刘永好:更多的要让我们普通的老百姓,我们的消费者, 我们的市民他们在吃饭的时候首先想到我们新希望的肉有什么样的品种,有什么样的口味,怎么样好吃,怎么样吃着方便,哪里去买更好,怎么样用新希望的产品是安全的,是信赖的,是不会有问题的,是多样化的,而能够提供这样的服务这就是未来的目标,就是为终端的市场创造价值,这就是我们转型的必须。

另一方面作生产领域怎么样通过我们的组织,通过我们这样的服务,让更多产业链形成互动,更具体的是我们的养殖户养多少鸡,养多少猪, 这些猪鸡怎么生长在相对安全的环境里,这种更加卫生,更加环保,疾病更少,而且我们的管理者更方便,更便捷,同时通过信息化,移动互联网,通过大数据和云计算的这样一个体系,使得我们虽然说是个很传统的一个产业,插上现代的翅膀,这个翅膀就是通过大数据和云计算的体系,使得我们的管理跟时代结合起来,使得我们规模更大,使得我们产出更多,使得我们质量、安全控制的更好,使得市场得到更多的接受,这就是我们要做的。

未来国际化是重头戏,力争海外投资份额过半

要实现转型,打造世界级的农牧企业,国际化将是新希望下一步发展的重要主题。发达国家先进的技术和管理经验, 新兴国家巨大的市场潜力和投资回报率, 对新希望而言都是非常重要的资源,卸任后的刘永好,也更多地走出国门寻找新的投资机会。

刘永好:我们要大踏步的走出国门,加大在海外的投资和发展, 现在我们已经在十几个国家建了三十来个企业合作工厂,而过去这十几年建的这些工厂应该说都取得较好的投资回报。通常他们比在国内的投资回报率略高一些, 经过十几年的努力,我们也逐步了解熟悉和懂得了怎么样在海外办企业。过去我们更多的是自己去办工厂, 自己派人去那儿进行管理, 今后可能我们一方面要自己建工厂, 另一方面还要更多的通过一些兼并收购和联合发展, 把这种内涵式的投资增长和内涵式的兼并收购和联合把它结合起来。

尽管我们在海外已经有不少投资了,但是我们海外的投资所占的权重还比较低,只



有 10%上下, 今后我们能不能达到 20%、30%、50%,这是我们的目标,未来我们国际化的发展将作为我们的重头戏。

新浪财经:最近有看到一些特别好的领域你在关注吗?

刘永好: 是的。最近可能走的地方比较多,到法国,后面又到了台湾,到新加坡,后面又到英国伦敦,到处都在走,到处都在看,通过走一走,看一看确实感触蛮深的。

首先,走一走,我看看这些国际的跨国企业,像这次到伦敦,我是应邀怡和集团的董事长去的,一个一百多年历史的企业。他们经过太多的叫做繁荣也好,叫做失败也好,或者是困难也好,压力也好,今天他们仍然在亚洲站稳了脚跟,并且他们做的非常好,我觉得这总是有他的原因的。

所以,通过跟他们一起交流,跟他们的家族进行一些沟通,看他们投资的战略,看他们管理的思维,看他们企业的传承,看看他们企业的管理,看看他们是怎么样管好在这个区域里投资发展,管理经营和充满价值的和传承的,通过这样的沟通交流,我觉得对我们企业更为重要。

新浪财经: 他给你一些什么样的具体的启发吗?

刘永好:他已经第六代了,在一代,二代,三代,四代,五代,六代一百多年的传承中经历了那么多的坡坡坎坎, 从中国大陆完全撤退出去了,又在香港这个地方站稳脚跟,你到中环看看他们有好多产业, 他们控制了好几个价值三百多四百多亿美金的上市公司他们牢牢的控股权, 甚至在印度尼西亚他们有全印尼最大的上市公司,他们有三十多万人,但他们甚为低调,他们那么有竞争力,特别是我们感到惊讶的是最近二十多年, 他们平均的年成长率,股权的价值,有 20%多的增长,在整个亚洲,在整个华人社会,乃至于全球都是非常了不起的,并且经历了六代的传承,他们的家族仍然牢牢的控制着这个企业, 虽然是家族控制的企业,但是他们又是那么的社会化, 又是上市公司, 他们的治理结构也很完整,也很完善,他们能够做到这一点真不容易,所以,非常值得学习。

新浪财经:6 月底您在法国也有一些考察,新兴市场是看它的市场,欧美看他们的技术,对于这两个不同的市场,您分别有什么样的判断和考虑?

刘永好: 其实在新兴市场和新兴的这些国家,我们做投资,去赢得市场,这我们比较有把握,比较有竞争优势,因为我们技术比他们更成熟,我们资金实力比他们更强,我们的一些经验在那儿可以移植,我们能够去应对,这是一方面。另外,在一些高度发达的国家,像美国、欧洲这些地方,他们市场特别成熟,技术也很好, 而这个时候我们更多的是做一个技术的合作,品牌的合作,资源的合作, 我们买品种,买品牌,买资源,买这种模式,或者叫联合,通过这些联合来取得这些优势,而在

这种相对的新兴市场国家我们加大一些投资和发展,把它结合起来,我觉得这是对的,这是我们一个基本的思路。

不能跟上移动互联网浪潮的金融机构将被淘汰

在新近公布的《2013 胡润投资富豪榜》中,刘永好家族以 200 亿元的投资财富问鼎,成为名符其实的“投资大王”。在刘永好的投资版图中,民生银行占据相当重要的位置,目前刘永好家族是民生银行第一大股东, 持股比例为 6.7%,而新希望近三年 60%以上的净利润都来自于对民生银行的投资收益, 其来自金融领域的财富为 230 亿元, 远远超出新希望在老本行饲料业等非金融领域的积累。

新浪财经: 在 2012 年新希望财报中有 17.07 亿的净利润,但是它 77%都是来自于金融投资, 我们觉得下一步它的结构您会不会做什么样的调整? 下一个利润增长点您会选在哪儿?

刘永好: 是的,2012 年的报告比 2011 年下跌了很多,特别是我们的主业,我们的肉蛋奶这个产业部分,下跌什么原因呢? 销售值可能下跌的不多,但是利润大幅的下跌,可能基于众所周知的这几件事儿,一个是黄浦江死猪的影响导致的猪肉差不多一年时间全国的养猪户几乎都是亏损的,所有的养猪企业他们业绩都大幅度下跌,第二由于猪肉价格跌,禽肉价格也跌,后面又遇上了速生鸡事件和禽流感, 这些所有的事件都对这个行业极大的冲击。

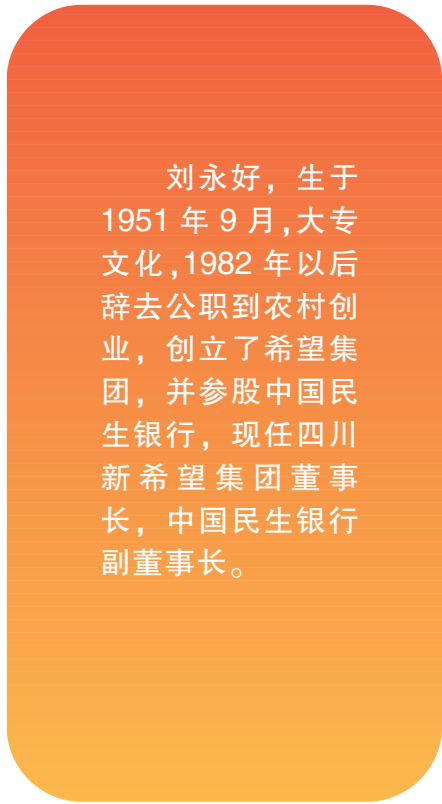
这几种情况下我们以猪、鸡、鸭为主的这样一个企业一定是受很大的影响的,2011 年是个高峰,2012 年是个低谷, 而且 2013 年上半年估计也不好, 现在猪肉价格开始在上涨了,现在在不亏了,鸡和鸭现在都还比较低,这就一定程度上影响了饲料。所以,在这种格局下我们 2012 年的报表确实不够好看,2013 年上半年确实也比较糟糕,在这种格局下金融业我们银行的投资还是成长的。

新浪财经:除了财务回报之外您在民生银行参与当中还有什么收获?

刘永好:民生银行我作为一个创始人、发起者和主要的股东之一, 这十几年确实给了我很大的帮助、锻炼和支持,从回报的角度讲,我们当初的回报投资赢取了很大的回报,每年我们都有相应的分红,这是好的。另一方面怎么样去通过一个金融企业在中国特色的市场管理求得发展,怎么样创新,怎么样在以国有为主的金融体系里走出一条适合民营企业投资发展的路子,这方面蛮有体会。我们对金融的一些投资和对金融的认识是伴随着民生银行的进步和成长而成长的。所以,现在我也可以骄傲地讲我也是一个金融的高管人员了,因为我在金融行业里担任了十几、二十年的高级管理者,所以,对中国的金融市场是有认识的,是有了了解的。



◆ 人物小传 ◆



新浪财经: 民生银行十几年的过程中你自己也成长为一个金融业的行家里手, 能不能问一下你对于这方面您有什么样的观察?

刘永好:是的。前几年大家都说银行太赚钱了,银行相对比较垄断,国有的资本所占的权重比较大, 唯一的只有一个民生银行是民营控股的,但是现在的格局发生根本的变化。传统的金融业面对很多的挑战, 所谓挑战就是新的格局下,在移动互联方兴未艾,蓬勃发展的格局下, 它对传统的金融业一定会带来影响和冲击的,以前简单的讲网上银行,今后互联网的金融,特别是阿里他们搞的余额宝,他们能够汇聚众多的叫做普通的老百姓,把这些零碎的资金,把他们连接起来,把碎片的时间连接起来,把这种连接起来以后组织成一条一条的大河,这条大河有可能会达到或者赶上长江、黄河这样的流量,这种对金融行业是一个很大的影响和冲击。就是说现在大家都形成这样的共识,谁不关注基于移动互联为代表的大数据、云计算和新兴的金融电子商务、电子金融和移动互联为核心的这种叫做金融体系的创新,谁就可能落后,谁就可能会被淘汰。

所以,在这个时候金融行业关注电子商务,关注基于移动互联为代表的金融创新,这是很显然的。实际上不少银行都在触网,金融触网,再加上现在由于互联网技术的创新,有不少的金融出现脱媒的现象, 金融的脱媒使得靠利率较高来取得生存的银行受到极大的挑战, 再加上国家逐步放开了银行准入的门槛,允许更多的民营银行介入,再加上利率的逐步放开,汇率的逐步放开,这些对银行是个极大的挑战。

原来的这种老格局或许会被打破, 原来那种以大型国有银行为主和股份制商业银行基本的排序或许会打破,谁更适应市场,谁走的更快, 谁有更多的创新能力, 谁的服务更好,有可能就走到前面去了,这是金融行业的未来。

新浪财经: 您在看金融监管和创新这块您是怎么看的?

刘永好:现在一些互联网的企业,移动互联网,电子商务的企业,他们创新非常的快,非常强,他们狼性十足,互联网的精神核心就是为用户服务,为体验创造价值,而且通过我们不断提升的服务,使得我们的消费者更有意愿,更有黏性,更愿意参与,更方便,这样带来价值,从而改变整个游戏的规则。

至于说这些怎么样去监管, 怎么样纳入这个渠道,我相信首先是发展,在发展的角度再来规范。比方说我们国家改革开放初期的时候,很多规则制度、规章都不健全,但是发展起来了。到今天逐步逐步的规范了,这是一个过程,但这个过程中有的企业先知先觉,他们更加有闯劲儿,更加灵活,更加有创新的意思,更加有狼性。所以,就发展了,而有些企业可能就在过程中慢慢弱化了,被淘汰了。

(来源:新浪财经)