

刘永好:新常态下企业发展的新思路

新希望集团通过 30 多年的发展,靠勤奋、改革开放带来的大市场,逐步形成一家大型民营企业集团。由此,新华网邀请到全国人大代表、新希望集团董事长、民生银行副董事长刘永好先生做客 2015 年新华网全国两会访谈,聊一聊关于新常态下,企业如何发展的新思路。

民营医院应与公立医院建立起长效合作机制

主持人:在当前的新常态下,很多行业都出现了产能相对过剩的现状,那么传统行业发展也遇到了新的挑战,您是如何看待新常态的?又是如何应对的呢?

刘永好:现在经济进入了调整期,也就是所谓的新常态。传统的增长模式必须要变,以前靠投资、靠规模、靠多聘员工,靠不断地发展求得进步。但今天很多产品都饱和、过剩的时候,你规模越大、人越多、生产得越多,不见得就能够创造价值,有可能还增加过剩。那么就必须得想新办法了。

主持人:那么说到改革,近年来随着医改的不断深入,国家鼓励多层次医疗体系共同发展的背景下,民营医疗体系蓬勃发展,我们知道新希望集团近两年来开始进军医疗健康产业,您还亲自组织了中国医疗健康产业联盟。那您认为我们的医疗体系应该发展成什么样子呢?

刘永好:过去由于历史的原因,国家的医疗体系都是国家来办、国家来投资,国有为多,这有好处,但是也带来一些不足。就是医院的网点不够多,也不够合理。那么新的格局下,国家提出多层次办医的方针,允许和鼓励民营企业、民间机构和国有企业一道办医院,从而满足人民生活水准提高对医疗健康服务的新要求。

而在这种格局下,全国已经出现了很多民营医院,这几年来经我们统计,全国民营医院可能有一万多家,而这些民营医院前几年在国家政策还不够明确的情况下,他们有的打擦边球,有的还不够规范。其中有些医院,老百姓对他们也有一些看法,但是很多医院,他们在不断地进步、不断地发展。特别是有些优秀民营医院,他们在地区、行业乃至某些门类方面已经做得非常优秀了,并且有的已经和外资合作,有的已经上市,已经成为当地的佼佼者。总之民营医院的发展正在呈现蓬勃发展之势,我认为这是好事。

主持人:您认为民营医院如何和公立医院建立起长效合作机制呢?

刘永好:公立医院,特别是大型公立医院往往往人满为患。由于多年的营业,他们的品牌、综合能力比较高,国家的投资也比较大,取得了一定的影响力。但是有很多地方,一些中小医院,特别是一些小地方的医院,往往是冷冷清清,人员也不够。对老百姓来讲,得了病以后要求医看病,特别是大病,压力很大,因为挂号难、找名师难,得到更好的服务也更难。这些都需要很大的改变,要让老百姓看病方便,大病能得到治疗,中病、小病到医院可以得到很好的服务,这就成为了一个选择,而在这个选择中,民营医院的发展可以说是恰逢其时,又能够提供一些更到位、更贴心的服务,我觉得公立医院和民营医院共同发展是国家的方针,也是老百姓的期盼。

主持人:那您觉得医疗健康产业我们应该如何规范它?您刚才也提到挂号难、看病难等存在的一些现实问题。那这个行业如何才能发展得更加规范呢?

刘永好:两方面来看,一方面国家已经提出多层次办医措施,允许和鼓励民间甚至外资对医疗体系进行投资,这是一方面。另一方面,中国民间医疗体系相对还不够大,相对还比较小,还不那么整齐,极需要提升。

基于这两点,我和冯仑还有几个朋友大概在一年多以前就找了全国办民营医院办得比较好的企业家,我们一起来商量和沟通。于是,我们就成立了一个中国医疗健康产业策略联盟,我们希望通过成立这个联盟来提升民营医院群体的综合服务能力,来提升他们为老百姓服务的水准,使老百姓看病就医更方便一些,同时通过这样一些变革来改变中国有医疗一支独大的格局。

其实民营医院在过去的十几年中也得到了一定程度的进步和发展,但是他们也有很多不足,怎么样弥补这些不足?这个不足首先是老百姓的认同度,怎么样让老百姓认同这是第一点。第二,医院的管理体系要上台阶,要上水准。第三就是我们这些人的素质要有所提高,怎么样提高呢?于是,我们又成立了一个学院,得到了国家的重视和支持,我们成立了一个医疗管理 HMBA 学院,就是提升医院院长管理能力和水平。我们与英国的一所大学合作,与上海交大合作共同办的 HMBA 学院已经开始第一次招生了,我们要长期办下去,从而提升我们的管理能力和水平。

二是提升整个民间医院的管理水平,如何提升呢?我们成立了一个医疗管理集团,这个医疗管理集团请了新加坡、台湾和



美国以及欧洲的医疗管理体系的人员,并且与他们开展一些合作,在中国建立一个新型的医疗管理集团,来帮助和支持民营医院。现在有些医院委托我们来管理,有些帮助他们提升管理的能力,这几个月下来,不但有些民营医院委托我们管理,甚至有一些国有企业和地方政府的医院来和我们合作。通过委托管理、输出管理的方式,来提升医院管理的能力和水平。

第三件事就是我们这些医院的投资人和医院的老板又联合成立了一个医疗投资基金,中国医疗健康产业基金的资金是从医院的投资人那里来,部分也从政府或国有企业来。这个基金为体系当中的医院服务,这些医院有市场的敏锐度,他们有服务的能力,但他们钱不够的时候要增资,投资、发展、买设备的时候,我们进行投资,通过这样的格局,使得我们民营医院得到更大的发展。

我们原来主要考虑为民营企业服务的,而现在有些国有企业、国有医院也希望和我们合作,共同推动中国医疗健康体系的进步和发展,我觉得这是非常好的一个大格局。民营和国有的,公办的和民间的医院共同配合来提升我们管理的能力和水平,最终使得我们老百姓看病更加便利,服务层次提升得更高,这就是我们的目的。

在年轻人身上体会到创新型国家的温度和热度

主持人:您刚才提到我们在股权投资方面有很多尝试,也有了一些成效。那在探索过程中我们还需要哪些配套的措施来加以规范呢?

刘永好:今天上午我作为四川人大代表团代表作了一个发言,克强总理也到了我们四川代表团,还有很多政府部长也来了。我就讲到,希望今后国家的投资,包括中央的投资和地方的投资,以及国有企业的投资,更多地采用基金的投资方法。我们组建一个基金,国家拿钱出来,社会拿一部分钱出来,聘请一些专业的基金管理人,由他们进行管理,最终形成基金管理人利益、国家投资收益和社会资金投资的收益利益一致,我觉得这对投资取得回报更有利。同时这又是一个投融资体系的变革和新的发展,我提出这样的建议,希望国家在这方面多做一些考虑。

实际上最近我们一直在做考虑,拿我们四川来讲,四川绵阳是国家第一个科技城,又是国家万众创业的试验城市。过去这几年四川绵阳的科技创新走在了四川前列和全国前列。绵阳市长跟我讲,我们市里面是不是拿出一些钱,看看与我们的社会资金如何结合组建一个新的投资基金,专门鼓励支持我们的创业和创新。之后我们将会进行讨论,我们的投资人、基金管理人将会和绵阳市相关部门进行讨论,怎么样使得国家资金、社会资金更多支持绵阳市创业、创新的投资,支持科技城的建设,支持创业试点区的建设。

同时我们也在考虑,成都是一个比较适合生活的城市,这个地方创业的成本相对比较低,体现在住房、办公场地租用成本比较低,我们生活成本相对比较低,工资成本相对比北上广较低,而这个地方又人才济济,有很多世界级企业在这里,包括 IT 企业,在这个地方创业创新是比较有基础的。据说成都已经成为全国前几位创业创新先行区了,假设成都、绵阳形成创业创新的产业带,来鼓励更多的创业创新的投资,并且设立更多的专门基金鼓励他们,不但得到地方政府的支持又得到基金的支持,这些创业创新将更有着眼点。在西部地区像成都、绵阳组建新的西部创业区,我想对西部有利、对四川有利,对国

家也是有利的。

主持人:如果这个建议可以实现也是创业者的福音,据了解您也是创一代是吗?

刘永好:对,大概 30 多年前白手起家,到现在已经有一定规模了。但是还有那么多年轻人想创业,想进步,我很荣幸成为四川省、成都市,也成为中央电视台的创业导师,我能够和广大创业青年在一起,在他们身上我感觉到他们的创业精神,也会体会到中国创新型国家的温度和热度,我用我的一些经验来帮助他们、支持他们,希望他们在创业创新这条路上走得更好,我特别高兴能够成为他们的导师,能够成为他们的一员,能够跟他们一块进步。他们其中的一些项目我也可以参与投资,分享价值,把这种创新创业和支持创新创业包括分享价值结合起来,即或是不能分享价值,即或投资失败了,对这些年轻人也是好的,对他们今后的人生之路和今后的发展也是有帮助的。

永远要比时代快半步

主持人:多年来您面对媒体采访的时候,说您是改革开放的受益者,您的成功秘诀是比时代快半步。在中央提出四个全面中,其中有一个就是全面深化改革,作为过去 30 多年改革开放的受益者,您是如何理解此次中央提出的全面深化改革政策的呢?

刘永好:由于这 30 多年的改革开放,才有了中国的民营企业。作为中国民营企业的一员,我和我们这个群体都是受益者,但是我们也是积极的参与者、推动者。全面深化改革,我觉得特别好,因为没有改革开放、没有我们这群人也就没有中国经济的今天,也没有今天我们生活水准的极大提升。所以说我们期盼国家进一步的改革,进一步放权,进一步市场化。其实怎么样改革呢?现在改革进入深水區了,我们创业创新的群体那么庞大,我们的民营企业,特别是小微企业那么多,怎么样支持这些创业创新的体系呢?怎么样支持这些小微企业呢?怎么样支持农村农业的企业呢?怎么样支持市场经济的主体们,使他们在现有的格局下得到资金的支持、市场的支持,并且得到公平的待遇,使得他们能够跟国有企业一样享受政府资源的“阳光”和“雨露”呢?这就需要深入的改革。

同时简政放权减少了很多审批项、下放了很多审批权,我觉得对小微企业、创新创业企业和民营企业都非常有利。

主持人:您的成功秘诀是“比时代快半步”,那这个成功秘诀让您看到什么样的时代机遇呢?

刘永好:顺潮流而动,没有超前,只是快半步。过去这些年我们就是按照这样的思路做的。快半步什么意思呢?你走得太快了,远远超过了社会、市场的格局,有可能成功,但还有可能掉下去,因为走得太快了。因为你两只脚都走在前面了,假设顺,前面是平坦的道路还好,但前面是悬崖呢?你就退不回来了。

所谓“快半步”就比较好,比别人要快了半步,走在前列能够抓住机会。同时假如出现一些问题我收也收得回来。所以“快半步”是我们发展的基本思路,通过略有超前快半步,我们始终快了半步走在前列,这样就能先把握住机遇。

这么多年来我们企业得到了一些进步和发展,就是因为快了半步。这次我们率先走出国门,我们通过大概近 20 年的发展,已经在差不多 30 个国家、投资、建设、收购了差不多 50 加工厂,这些在东南亚的、南亚的、美国的、澳洲的、德国的、法国的这些企业我们正在不同的国家不断地投资。我们这 50 多家企业都有比较好的收益,我们算了一下,海外投资的收益比国内要好,因

为到那个地方去我们相对有比较优势,因为那个地方的市场竞争好像并不如中国那么惨烈,因为中国的竞争是一个大国,虽然是一个消费大国但是消费还没上来,同时竞争已经白热化了,现在用工成本在增加,环保成本在增长,方方面面的制约使我们刚性成本在增长,但是价格又上不去,我们跳出这个红海,走到全球市场上,在某些地区我们的比较优势还蛮大的,而我们在这些地区组建新的产业的增长点,我们在产品、市场、营销、物流方面进行投资和布局,我觉得是到时候了。

主持人:您刚才讲到我们的企业要走出去,要看到国际的发展机遇,那么回头来看您也是来自四川的代表,我们知道曾经连续 12 年两位数高速发展的四川,去年经济增速回落到一位数,您对四川这个曾经引领我国西部经济发展的龙头老大是否依旧信心满满?这几年,您在四川的投资情况又是如何?

刘永好:我们作为四川的企业,作为四川人,我们在四川有很多投资,包括农业、饲料、养殖,包括肉牛,包括牛奶也包括地产的建设,我们在四川也投资很多的项目,四川的经济在发展、在进步。另一方面,我们也走出四川,面向全国在发展,我们在全中国也有几百家企业,最近几年我们又大踏步走向国际,在全球发展。

对于我们四川,外面说是盆地,有盆地意识,其实我们四川人应该克服盆地意识,走出省门走出国门,面向全球大市场进行布局,我相信我们四川还有很多企业,他们也开始在四川发展、在全国发展,有的也开始走到了国际。我相信当我们走向国际,面向全国的时候再看四川经济的发展,再来支持和推动四川的投资就更到位,更有前瞻性,并且更有战略眼光。我们把全球的投资、全国的投资和在四川的投资结合起来,为中国经济的振兴,为四川经济的发展做出我们应有的贡献,我们感觉作为四川人还是骄傲的。

主持人:您刚才提到不仅要在四川投资,还要有全球化的发展思维再来反哺四川的投资。那您作为民营企业家,在前几年担任全国政协委员的时候,曾经呼吁关注民营企业发展面临玻璃门、弹簧门的问题,那您觉得民营企业近几年发展环境怎么样?

刘永好:作为全国政协委员我做了 20 年,这 20 年来我做了很多的提案,这些提案很多是关于关心关注提升民营经济地位和民营经济成长以及反映民营企业现状,并希望得到国家给民营企业更多支持的提案和建议的。

特别是支持非公经济发展的一些政策的出台,我相信我也做了一些努力。当时我是全国政协经济委员会副主任,我们全国政协经济委员会要选题,作为我们调研的目标和方向,我就提出,我们应该把民营经济现状的调研和鼓励支持民营经济的发展作为一个选题。我们政协经济委员会的委员们觉得很好,建议我来做这个调研组的组长。第二天我觉得不对,因为我自己就是民营企业,假设我来做组长来调研,调研的结果人家会不会说你自己说你自己好不好。所以我就提出是不是由吴敬琏老师来做组长,最后就定下来由吴敬琏和我同时做组长,我们成立一个政协的关于民营经济调研的团队。

经过了差不多一年的调研,我们的报告交给了国务院,国务院非常重视,在此基础上,国务院又经过一年的调研,出台了一个“非公经济的 36 条”。“非公经济 36 条”是中央政府对非公经济企业认识的正式文件,它对非公经济的发展起了非常大的作用。我感觉我作为一个民营经济企业中的

一员,作为政协委员的一员为非公经济的发展做出了应有的贡献。

尽管这个 36 条出台了,但是大家又说这 36 条还有很多“弹簧门”、“玻璃门”,还有很多不足,我们又进行了调研,国务院也进行了很多调研,又出台了“非公 36 条”的实施细则和“非公 36 条”的具体举措,现在国务院又委托全国工商联对非公 36 条的实施细则进行检讨。我相信非公经济的发展,以及国家支持非公经济发展的一些政策将会逐步到位。

但不管怎么样,我们民营企业发展、非公经济的发展,需要国家的支持,还需要我们共同的努力,希望社会也希望政府给我们这些非公经济企业、非公经济人士,特别是我们小微企业和创业的企业一些更多的帮助和支持,因为毕竟他们是很弱小,当大家都支持他们、鼓励他们,给他们更多的支持、信任和帮助的时候,这个弱小的初创企业才会进步和发展,进而反哺社会,带来更多的服务和价值,我觉得这是我国支持非公经济发展需要做的事情。

主持人:那咱们新希望集团在投资过程中有没有遇到玻璃门、弹簧门或者其他什么隐性门?

刘永好:30 多年前我们创业的时候规模也很小,也受到方方面面的挤压,我们也受到太多挫折和问题了,贷款银行不给贷,我们和朋友借,到年关人家要我们还钱,我们还不了,最困难的时候曾经想过我们怎么办呢?要么跑掉,要么跳岷江,最后我们坚持下来了,到了今天国家的政策好了很多,但是市场和以前不一样了,现在市场竞争的惨烈度也更高。在这种情况下我们民营企业该怎么办?创业者该怎么办?我们要继续拼搏,继续勤恳、踏实,不怕困难地去冲去闯,但另一方面我们又要用新技术来武装我们,特别是在移动互联网的今天,通过移动互联网的创新创业的变革正在进行时,对年轻人来讲他们对移动互联网的认识可能更深,基于移动互联网的创新、变革,年轻人有优势。当然,我们这些大型企业,我们的社会、我们的国家也更多地给这些民营企业、小微企业和这些创业创新者们更多的支持,鼓励他们,我觉得这就是大众创业、创新中国的一种体现。

主持人:近些年食品安全问题越来越成为社会关注的焦点。那新希望是如何维护消费者对产品的信任的呢?

刘永好:我们是做农业的,是做食品的,我们生产猪肉、鸡肉、鸭肉,生产肉制品,同时也生产牛奶,我们新希望品牌的牛奶社会也比较认同。我们生产那么多饲料、肉、蛋、奶,怎么样把握食品的安全是我们的重中之重。所以我们就讲食品企业是良心企业,我们的投资人、职业经理人,我们在方方面面和每个员工都要认真地把食品质量这个关。当我们做好食品质量这一点了,我们就能得到市场和社会的认同。大家讲互联网精神,什么叫互联网精神?所谓互联网精神的核心点就是让我们的用户、让我们的老百姓感觉到、体会到我们的服务对他们带来价值,他们要拥护我们,认同我们,要有黏性,而这个黏性其中很重要的一点就是食品安全要做得好,当我们把食品安全做得非常好,由方方面面做到更好的时候,我们的老百姓、客户和拥护会信任你,这就是叫用互联网精神武装自己,这就是食品安全的互联网精神,我觉得在这方面我们还有很多课题要做,还有很多的事要做。应该说也不容易,我们希望把食品安全做得更好,同时希望通过食品安全,通过变革拥抱未来的同时给老百姓带来变革和价值。

传统企业要用互联网精神来武装自己

主持人:您刚才提到互联网,在新常态下很多行业都在试水电商,在这方面您有没有尝试,或者有哪些成效呢?

刘永好:电子商务和移动互联网所带来的商业机会,是一种新兴的事业,也是一个传统企业必须面对的事。现在电商不单单是互联网企业的事了,不单单是年轻人的特权了,我们的传统企业、农业企业、食品企业也必须参与其中,也就是要用移动互联网的精神来武装我们的企业。

刚才讲到我们设立了云牛奶、云牧场,我们在进行国际化的考量和安排,我们帮助农民建立农村金融服务体系,帮助农民获得贷款和融资,我们用技术通过移动互联网的手段帮助分散的个体农民组织起来建立这样的数据群和技术群来帮助农民科学养殖,帮助他们解决技术的困难。我们希望通过互联网的精神,通过一些大数据和云计算来帮助我们的农民朋友把我们的养殖业和大市场对接。

我们也希望通过我们的努力克服“猪周期”带来的周期性的波动,从而使得农民的收益得到较好的保证,使得我们的企业能够得到稳健的发展,也使得城里面的肉蛋奶的价格不要出现大起大落,我觉得这对老百姓有利,对我们的农民朋友有利,对我们的企业也是有利的。

(据新华网)