

刘永好：用新质生产力和数字化武装传统产业

本报记者 孙吉正 北京报道

农牧行业作为关系民生的传统行业，一直是经济发展的重要支柱和社会稳定的基石。近一段时间内，肉蛋之类的农副产品价格波动较大，市场价格持续走低，这对于上游的养殖、农业有着较

大的影响。上升到整个农牧产业来看，很多细分领域难以摆脱行业周期的影响。

新希望集团是一家以现代农牧与食品产业为主营业务的民营企业集团，由著名民营企业刘永好先生于1982年创立。经过四十余年的发展，已成为拥有世

界第一的饲料产能，全国第二的冷链物流订单规模，全国第三的生猪养殖规模，全国第四的肉食品加工能力，全国第五的乳品产量，是中国最大的肉、蛋、奶综合供应商之一。作为国内农牧产业的头部企业，新希望集团对于农牧产业的发展以及行业周期的应

对有着较为丰富的经验。

在《中国经营报》创刊40周年之际，刘永好接受了本报记者的独家专访，并向记者阐述和介绍了新希望集团的发展思路和心得，以及当下农牧产业的现状和未来发展的脉络。刘永好认为，目前，国内农牧行业已经接近高

速发展和扩张的状态，部分细分领域的市场体量已经接近天花板，企业竞争需要继续开发更多的细分领域和市场，要更为敏锐地捕捉市场需求和变化。此外，在“一带一路”的指引下，海外市场也有更多的机会，民营企业应该加速向海外发展，寻求更为广

阔的市场空间。

“在当下的市场竞争格局下，大家都认为中国企业的竞争更为激烈，但我认为竞争并不是所谓的价格战，而是企业要进一步提高自己的产品质量和服务标准，为消费者提供更好的产品和服务。”刘永好告诉记者。

农牧产业应改变竞争思维

资料显示，截至2023年，新希望集团旗下饲料产能达到了2800万吨，已然成为全世界产能最大的饲料厂家。

根据相关部门的统计，自2024年以来，饲料、生鲜乳的价格持续走低，相关企业和企业的业绩表现也出现了相应的波动。对于目前农牧产业出现的市场波动和未来的发展脉络，刘永好在采访中给出自己的看法。

对于目前农牧行业的调整和波动，刘永好认为，以新希望集团旗下的产业来看，2024年饲料产业营收还是维持和往年差不多的水平，乳业板块有一定的增长量。但从上述产业所处的行业来看，很多企业是出现了下滑的。从整个消费经济来看，在经过了三四十年的高速发展后，很多产业已经接近了饱和的状态，这就显现出了很多传统行业的根本问题，即产品的创新能力不足，导致消费能力受到了限制。此外，国际形势更为复杂且多变，加上国内房地产行业较之前的发展出现了瓶颈，导致了公众消费在心理上发生了变化。因此，对于我们企业来说，更需求在这个节点作出调整。

在谈及内卷式竞争这一话题时，刘永好认为，核心的问题是由于国内生产能力旺盛，但消费能力不足导致的，这之间的矛盾困扰着很多企业，也最终导致了在多个行业开始内卷，即不断地降低



新希望肉食品加工在400万吨左右，产能位居全国的第四位。

受访者/图

产品价格以获取消费者。但问题在于，无下限的降低价格最终会导致消费者和企业双双受损，并不是一个好的现象。

刘永好认为，传统企业的竞争，应该“卷”在品牌、产品、科技创新能力方面，最终打造出一个优秀的中国品牌，向海外输出国内企业的优秀产品、技术和管理经验。

在谈及产品竞争力上，刘永好指出，新希望集团的生鲜业务，在很长一段时间是以猪肉的养殖和屠宰为主的。

“但是我们后来注意到，消

费者对于肉食品的需求是存在巨大差异化的。因此，我们又增加了诸如小酥肉、猪大肠等细分产品的生产和加工，到后来衍生出相应的酱料及其他产品。同时，我们也注意到，随着消费经济以及电子商务的发展，物流系统也是重中之重，新一代消费者更为注重配送的时间效率，因此，新希望集团也建立起了全国性的物流配送体系。在新希望的品牌加持之下，用合格的产品满足年轻消费者的消费需求。”刘永好表示。

资料显示，截至2023年，新

希望集团旗下的饲料产能达到了2800万吨，已然成为全世界产能最大的饲料厂家。同时，新希望集团的冷链物流被行业协会评为全国第二名，养殖规模达到了1700万头左右，位居全国第三位；肉食品加工在400万吨左右，产能位居全国的第四位；新希望乳业销售额超100亿元，市值超100亿元，位居行业的第五位。

对于海外市场，刘永好讲到，目前新希望集团在国外的项目和公司盈利能力远高于国内，这使得新希望集团在“一带一路”倡议的带领下，加速海外扩张业务和市场，在越南、印度尼西亚、菲律宾、斯里兰卡、埃及、南非等国家和地区建立了几十家工厂，产业遍布世界各地。

“前不久，我女儿刘畅到埃及做调研，埃及总理以及其他许多政府官员会见了我们的企业代表，对我们的企业在埃及的投资发展以及为埃及食品工业进步所做的贡献表示感谢，也体现了我们在‘一带一路’上的作为，得到了对方的肯定。当然，新希望集团已经成为埃及最大的农业和食品企业，展示了作为第一批走出国门的民营企业的风范。”刘永好说。

适应数字化发展

对于赋予数字化的冷链物流行业，新希望集团已经成为该行业的排头兵之一。

对于数字化的更新，刘永好在采访中多次强调，数字化的革新对于传统行业具备非常重要的意义。



刘永好

新希望集团董事长

刘永好告诉记者，数字化的运用，将极大地赋能和提升企业的运行效率和成本节约。

“早在9年前我们就开始布局相关产业，而这个布局不是简单的疯狂投资，不是简单地扩张建厂，而是去扩充科技型的人员，进

行数字化的再造，使我们原有的生产格局发生变化。我认为，这些做法会使新希望集团的效率、科技含量得到提升等，这或许也是解决办法之一。”

据了解，新希望集团开启了数字化的高层全员培训，用六个月时间把200多个中层以上的干部全部培训，再跟哈佛及其他高校联合，让员工对数字化和科技有新的认识。近几年的时间，新希望集团推行了15个数字化的灯塔项目，通过灯塔项目提升员工能力、品牌、效率、效益。

“尤其是在新希望集团的物流体系的建设上，数字化的监控使得我们在物流的损耗上减少了一至两成，这不仅使公司受益，也让我们的物流司机、七八十万个体老板减少了不必要的损耗和成本。”刘永好告诉记者。

对于赋予数字化的冷链物流行业，新希望集团已经成为该行业的排头兵之一，这就是新希望集团以科技赋能传统行业的一次尝试。“希望能成为传统企业变革的一个案例，对于新希望集团而言，这些投资是具备前瞻性的，希望用新质生产力和数字化的能力来武装传统产业。”刘永好说。

王均豪：做百年老店 做全球益生菌领域的领跑者

本报记者 于海霞 孙吉正 北京报道

随着科技进步与全球化的深入，国内现代服务业发展迅速，已经成为中国经济的重要组成部分，不仅推动了经济的增长，还提升了服务的质量和效率。作为以实业投资为主的现代服务业企业，均瑶集团始于1991年7月，目前已形成航空运输、金融服务、现代消费、教育服务、科技创新五大业务板块。

在《中国经营报》创刊40周年之际，均瑶集团党委书记、总裁，均瑶健康董事长王均豪接受了本报记者的独家专访，并回顾了均瑶集团的发展历程以及企业的使命和愿景。“从我哥哥创业开始算，1984年起，均瑶集团到2024年正好40年，我创业也已经有37年的时间。2024年也是均瑶健康成立30周年，我们的目标很清晰，‘三十而立，冲向国际。’”王均豪告诉记者。

王均豪认为，作为中国第一代企业家之一，就要敢想敢做，做任何行业、做任何企业都要对标国内行业的情况，对标国际行业的情况，只有这么对标，才能够知道自己在哪里，未来怎么走，才能具备真正的核心竞争力。“核心竞争力具备不去、买不到、带不走、拆不开的特点，不是挂在墙上的标语，而是要把使命和价值观体现在工作当中。”王均豪如此表示。

对标国际

谈及均瑶集团和《中国经营报》的渊源，王均豪回忆起自己是在20世纪90年代初期第一次开始了解宏观经济，也是在那时开始了解了《中国经营报》。

“《中国经营报》一直伴随着我们企业的发展，不知不觉中均瑶集团已经有33年的历史了，均瑶健康也已经成立了30周年，我们企业是和《中国经营报》一起成长过来的。”王均豪表示。

根据王均豪的介绍，经过30多年的发展，均瑶集团已经成长为一具备国际竞争力的企

业。他举例说，均瑶集团下面有4家上市公司，就像盖大楼一样，一个大楼要有几个柱子，每个柱子都希望能够拥有核心竞争力，乃至拥有国际竞争力。

在他看来，企业的新质生产力和核心竞争力息息相关。“什么是新质生产力？新质生产力是在国内能够具备核心竞争力，在国际能够参与竞争，能够站在喜马拉雅山顶独揽求败，找不到竞争对手。”王均豪告诉记者。

“在均瑶集团的成长过程

中，我们始终对标国际，因为只有具备国际竞争力才能拥有真正的新质生产力。所以这么多年，均瑶集团一直默默地耕耘。比如目前均瑶集团的吉祥航空已经走向国际，数字仿真技术模拟机已经做到了全球唯三，上海世外教育集团高中教育板块也具备了国际高中的竞争力，金融服务业在全国处于民营前茅，均瑶健康的出口已经得到70多个国家的认可等。”王均豪自豪地告诉记者。

“我始终在思考：什么是好

企业？得到的答案是，好企业就是让顾客、员工、股东、社会满意。”根据王均豪的介绍，均瑶集团目前形成了“一二三四五”的文化体系。具体来看，包括：一使命，为社会创造价值，建国际化现代服务业百年老店；二恒，恒心、恒新，持之以恒、持续创新；三文化，效率文化、感恩文化、主人翁文化；四满意，顾客满意、员工满意、股东满意、社会满意；五思维，战略思维、互联网思维、辩证思维、系统思维、法治思维。



王均豪

均瑶集团党委书记、总裁，均瑶健康董事长

积极布局海外

回顾起均瑶健康的发展历程，王均豪告诉记者，自己这辈子创业最骄傲的事是在均瑶乳业时期的出淤泥而不染，并开启了“断臂工程”。

“1994年，我们秉持‘让一杯牛奶强壮一个民族’的使命进入乳制品行业。但牛奶行业发展到2000年左右的时候，价格上卖得比水还便宜，我们当时的目标是：好牛奶不掺水。到了2008年，行业危机来了，出现了三聚氰胺事件，我们立刻做了‘断臂工程’，就是把纯牛奶业务全部砍掉。断臂是为了转型，也是为了更好地求生。”王均豪告诉记者。

据了解，开启“断臂工程”前的均瑶乳业，已经成为当时长三角地区的第二品牌，在这样的情况下，

均瑶乳业还是毅然决然地把冷链系统全部卖掉，转型为常温乳酸菌饮料企业。随后的发展中，均瑶健康逐渐感知到消费者对于益生菌的需求，开始了在益生菌赛道上的争夺。

作为国内“常温乳酸菌第一股”，均瑶健康创立于1994年，其前身是均瑶乳业，是均瑶集团旗下第四家上市公司。30年来，均瑶健康积极培育、构建以益生菌为抓手的大健康支柱品类，在夯实常温乳酸菌品牌地位的基础上，围绕消费者健康需求和消费习惯，多元化布局并开拓健康食品细分领域，积极布局海外市场，致力于让中国的益生菌走向世界。

王均豪提到，经过多年的发展，如今的常温乳酸菌饮料市场进

入卷价格的阶段，有的产品已经卖到两三块钱左右的价格。“但我们不会卷价格，我们要做升级，因为它是一个新质生产力的产品，只有卷技术才能不断地促进新消费。”

“用益生菌打个比方，它是个好人，但我要做好人当中的世界冠军。目前，均瑶健康已有4000多种自有知识产权菌株的资源库，其中50多种菌株已实现商业化应用，经过多年的动物实验或者医学循证，每株菌都变成了单项冠军，取得了国际、国内的专利。”

据了解，在目前的益生菌行业，中国人均消费只有0.4美元，而意大利的人均消费是10.04美元。王均豪指出，国内益生菌产业才刚刚开始，正处于一个婴儿期，因此大家要保护这个行业，不要一开始

就卷价格，而是要做好产品，消费者觉得好的才是真正的品牌。

随着经济的发展，中国的消费者对于产品的诉求已经从基本功能向更高层次的健康、情感诉求发展。

为了做好技术研发和突破，为消费者提供更优质的产品，均瑶健康和江南大学签了20年的战略合作，并在上海青浦成立均瑶润盈益生菌“黄埔军校”，共同研发功能性专利菌株，不断寻求新突破，致力于实现“科学家+企业家”“1+1=11”，让中国的菌走向世界的目标。

对于接下来均瑶健康的产品布局，王均豪指出：“根据我们对消费者需求的数据分析，需求最大的是关于肠道健康的产品，其

次是喝酒不伤肝的产品，还有就是减肥的产品。根据大数据研究消费者，再把适合的产品推广给消费者。”

根据他的介绍，目前，均瑶健康在B端市场已经拿到了70多个国家的出口许可。在C端市场，2024年线上的益生菌销量比2023年有所增长。他表示，这就是通过科技赋能、新质生产力创造出来的消费新空间。每个菌株、每个技术要进步，科技要赋能，我们要耐得住寂寞。

“要让产品说话，这样才能形成真正的核心竞争力。对于均瑶健康来说，我们的定位很清晰，就是要把企业做成百年老店，做全球益生菌领域的领跑者。”王均豪告诉记者。