

第十章 正大集团——中国饲料产业的开创者

- 一、异国创业：正大集团的发展历程
- 二、回报家乡：中国饲料业的开创者
- 三、百年老店：古典而新颖的家族管理
- 四、文化人才观：成功的源泉和保障
- 五、科技领先：做饲料业的领跑者
- 六、独特经营：农牧工商“一条龙”
- 七、成功之道：把握机遇，与中国同发展

第十章 正大集团——中国饲料产业的开创者

一、异国创业——正大集团的发展历程

（一）正大集团简介

正大集团是由泰籍华人实业家谢易初、谢少飞兄弟于 1921 年在泰国曼谷创建，在中国以外称作卜蜂集团(Charoen Pokphand Group)。公司从农作物种子的销售开始，逐步壮大，经过 80 余年的持续、稳步发展，形成了由种子改良——种植业——饲料业——养殖业——农牧产品加工、食品销售、进出口贸易等组成的完整现代农牧产业链，已经成为国际知名的大型跨国企业集团，在农牧业、电信、石化、摩托车、零售、国际贸易、医药、房地产和金融等领域实现了多元化发展。成为世界现代农牧业产业化经营的典范。

目前，集团业务分布在泰国、中国、印尼、新加坡、香港、台湾、马来西亚、美国、土耳其、葡萄牙、印度、越南等 20 多个国家和地区，员工近 20 万人，年营业收入 150 多亿美元。下属 400 多家公司，其中有十家公司在纽约、伦敦、香港、曼谷、雅加达和台北等资本市场上市，多次被美国《未来》杂志评选为亚洲十大优秀企业之一。

2005 年全球排名前 25 位饲料企业名录及产量

公司名称	总部	预计工业饲料 总产量/(千 t/年)	排名
嘉吉/农标	美国	16 800	1
正大	泰国	15 200	2
蓝多湖/普瑞那	美国	12 000	3
泰森食品	美国	10 100	4
Zen-noh Co-operative	日本	7 600	5
泰高	荷兰	5 800	6
Ucaab Co-operatives	法国	4 100	7
ABNA	英国	3 900	8
Sadia	巴西	3 900	9
Smithfield	美国	3 400	10
Perdigao	巴西	3 300	11
ADM Alliance Nutrition/AHAF	美国	3 200	12
希望集团	中国	3 200	13
Ridley	澳大利亚	3 100	14
普乐维美	荷兰	3 000	15
Bachoco	墨西哥	2 800	16
DLG	丹麦	2 600	17
Perdue Farms	美国	2 600	18
Gold Kist	美国	2 400	19
BOCM Pauls	英国	2 400	20
Evalis/Guyomarch	法国	2 300	21
J D Heiskell	美国	2 300	22
Glon Sanders	法国	2 200	23
Cehave Landbouwelang	荷兰	2 200	24
Veronesi	意大利	2 200	25

目前，正大集团在中国的农牧业投资遍布全国，除了青海、西藏之外所有的省市自治区都有投资项目，总数达到 100 多个，在中国投资额近 50 亿美元，员工人数超过 8 万人，年销售额超过 300 亿人民币。形成包括正大饲料、正大食品、正大肉鸡、正大鸭业、正大种籽、易初莲花、太阳摩托、正大摩托、正大制药(包括正大青春宝、正大福瑞达和正大天晴等)、正大广场等具有广泛知名度的企业、品牌和产品。曾有知名经济学家提出，正大集团是中国投资最早、项目最多、效益最好的外资企业之一。

1994 年以来，在由世界著名财经杂志《远东经济评论》评选的“亚洲 200 领先企业”中，正大集团 6 次位居泰国企业之榜首。

2003 年 9 月，正大集团董事长谢国民先生被美国《财富》杂志评选为全球最具影响力的 50 位商界领袖之一。

2005年10月，美国《财富》杂志评出亚洲商界领袖25强，正大集团董事长谢国民先生位于其中。

2006年6月，首次“2006全球华人企业500强”及“2006全球华人富豪500强”颁奖授牌大会排行榜公示，正大集团董事长谢国民家族以104亿元人民币的总资产位列2006全球华人富豪的第52名。

2006年9月，国家质检总局在北京人民大会堂隆重召开大会，表彰获得2006年中国名牌产品的企业，正大牌猪饲料、禽饲料以优异的品质荣获中国名牌产品。

（二）集团业绩分析

由于集团属于跨国企业，集团的上市公司较多，因此，在这里用企业发展总体数据和在香港上市的卜蜂国际有限公司的发展做一介绍。正大集团的总体发展情况：2005年，集团年销售额达150亿美元，工业饲料总产量达15200千吨/年，总产量是中国第二大公司——希望集团的5倍。

卜蜂国际有限公司于一九八七年十月成立，作为泰国卜蜂集团投资于中国及亚洲其他地区之农牧及工业业务之控股公司，并为最早投资在中国之外资企业集团之一。在中国之农牧企业投资，业务包括产销饲料、良种繁育、畜禽饲养、鸡鸭只屠宰及食品加工等。除西藏及青海两区外，本公司之投资企业超过100家，覆盖所有省、市及自治区。

卜蜂国际(0043)公布截至今年6月底止中期业绩，获得纯利9322.6万元，每股盈利3.88元。该公司去年同期亏损1.38亿元。

自2002年以来，集团在中国的年产量都在700万吨以上，2005年，正大集团在中国销售额达300亿元。（由于没能找到卜蜂上市的财务数据，暂且没做财务分析）

（三）集团发展历程

正大集团是以农业起步，经过了创业、起飞、光大等几个阶段，逐渐形成了多元化跨国企业集团，这里主要谈集团在海外的创业史、正大集团在中国的发展及正大集团对中国饲料业的影响。

1. 南洋寻梦——独闯异国

遥远的东方，是一片神奇的土地。勤劳勇敢的炎黄子孙，在“老外”看来，也是一个难解之谜。这些自称龙的传人的人们，为了谋求生计，沿着黄河、长江艰难地跨越国门，漂

洋过海。最令人不可思议的是，他们开始时是真正的穷光蛋，除了祖先留下的“三把刀”（菜刀、剪刀、剃刀）功夫外，可以说赤手空拳，一无所有。然而，在这瞬息万变的世界里，当人们在很短的时间里再把视线投向他们时，他们已在异国他乡站稳脚跟，有的甚至驰名世界，有的甚至已经执一方、一国经济之牛耳了。



正大集团两位创始人：左为谢易初先生，右为谢少飞先生

泰国是一块幸福的国土，她名字的字面意思是：自由之地。而且值得一提的是泰国是唯一一个逃过西方殖民统治的亚洲国家。华侨史学者们因此称这里为“唐人乐土”。现在华人在泰国的人数已经达到 660 多万，占总人口的 9%，其中 6 成以上是广东潮州人。

1896 年，“正大集团”的创始人谢易初诞生在广东澄海县的一个农民家庭。当他降生后，父亲给他起了个名字叫进乾，但他在读私塾的时候，却把自己的名字改成了“易初”。私塾先生说：“易者，更易、改变之所谓也；初者，当初也；易初者，改变当初之困苦、创造来日之兴旺者也。”也许正是他这种自小就有的革新思维，才成就了其后来的一番事业。

1922 年 8 月 2 日，一场历史上罕见的风灾突如其来地袭击了潮汕地区。望着被飓风摧残得面目全非的家园，26 岁的谢易初决定远走他乡，到南洋谋求生路。他的父亲谢锡生早年为了生计，也曾奔波于南洋，未曾发财又回到乡里务农。谢锡生知道泰国是个农业国度，谢易初从小喜欢园艺种植，他的理想没准可以在泰国实现，这也是他的名字中埋藏已久的愿望，作为谢家长子，他必须改变这个世代相传的贫困。

谢易初到了泰国曼谷，在同宗的帮助下，租了一间小屋，靠仅有的 8 个银元做起了菜

籽生意，赚了一些钱后，成立了正大庄菜籽行。谢易初一边经营正大庄，一面着手调查曼谷的种籽市场。正值 27 岁年龄的谢易初，精力充沛、头脑灵活，加上一心要干大事业，他每天工作十五六个小时，有生意时做生意，没生意时则去找老乡、跑市场。一段时间后，谢易初感到了困难，店中的种籽越来越少，而在曼谷的种籽批发被垄断在几个人手中，他们哄抬名优种籽价钱，欺负新入行的人。

1924 年，谢易初乘船回到澄海，精心挑选一批品质优良的种籽，运到曼谷。因为质高价优，谢易初的正大庄在客户中建立了信誉，订单多起来。谢易初立即招来族人及家人帮手，自己亲自去泰国各地调查种籽的销售市场，掌握了第一手资料。回到正大庄，他又着手开辟了一块样板田。名种菜籽埋在地下经发芽长出幼苗，有的已开花、结果。客户来选购种籽时，谢易初会把他们带到样板田。如此看得见、摸得着的种籽销售新鲜、务实，大受客户欢迎，那里的农民一下子就把这个出售菜籽儿的中国农民当成了朋友。在他的种子店里，买主没有用完的过期菜籽可以免费退换，对积压下来的次等菜籽，他毫无犹豫的扔掉。他的菜籽生意做的十分红火，一年后，他就用出售菜籽的积蓄，在曼谷越谷嵩越路的巷子口租了一间小房子，创办了正大庄种子店。

1941 年 12 月 7 日，日军开进曼谷，事业蒸蒸日上的正大庄被迫关门停业。谢易初被迫在新加坡的吉洞渔村暂住，以打鱼为生。栖身新加坡的日子长达 3 年零 8 个月，直到 1945 年，日本宣布无条件投降，第二次世界大战结束。已 49 岁的谢易初回到了曼谷、回到正大庄，然而等待他的只是“正大财政上仅存的白米百余仓”。20 年的血汗就这样付诸流水，谢易初来不及伤心，就立即重整旗鼓。

此时正值战后，泰国经济面临复苏，谢易初抓住一切商机，正大庄开门营业。谢易初看准的是鸭毛出口，两年时间，正大庄重获新生，利润大增。谢易初不仅是最好的菜种的销售者，而且是它的培育者，他始终向往着田野，醉心于良种的培育。1948 年，谢易初将商务理顺的正大庄交给弟弟谢少飞管理，自己返回故乡去完成计划多年的事业——创办颇具规模的选种农场。谢易初对弟弟说：“这里的一切都交给你了，用心做会越来越越好。我回去办选种农场，一两年后就可以给你提供源源不断的优质种籽。另外，你也要经常将这边客户的需要告诉我，我来培育。”八十年前，泰国还没有自己的西瓜，谢易初就引进台湾的西瓜，在泰国土壤和气候条件下反复驯化，使泰国有了自己的脆甜可口的西瓜，后来又培育了泰国木瓜和其他蔬菜新品种，由他培育的优良菜种，行销中国泰国和东南亚各地，至今，泰国人仍在享用着谢易初培育的西瓜和木瓜。而正大集团这种由开创人所建立起来的既出售种子，又培育生产种子的传统，现在仍然如此，正大集团的种子企业拥有 6 个生产菜种的农场，还有

两个种子研究中心,最早把现代科学用于提高地球 20 纬度左右和 20 纬度以下地区菜种素质的研究。今天,泰国所有的菜,在正大都能找到菜籽,正大的菜籽在泰国的销售量第一,泰国饭桌上的菜,60%以上是正大公司出售的菜籽生产的。

随着菜籽行的生意越做越兴隆,谢易初又在泰国南部和马来西亚开设了分店,并在气候与华南接近的泰国清迈购买土地开办正大蔬菜培植实验农场,使原来单一销售菜籽的公司变成了培植、改良、经销蔬菜良种的经济联合体。这就是今天正大集团的前身。

2. 事业起飞——二代继承人子承父业

泰国是一个农业大国,集团的继承者们认为,一切与农业相关的行业都应该是他们的业务范围,正大庄只是一个店铺,远远不够发展需要,要想大规模全面发展,应该成立一个农业企业集团。1953 年,在家乡读完中学的谢易初之子谢正民、谢大民回到曼谷,协助叔叔谢少飞打理正大庄的事务。也正是这一年,谢易初在泰国正式注册了集团公司,取名为“Charoen Pokphand Group”,简称“卜蜂集团”,他的中文含义是“发展与吃有关的事业”,注册资金为 500 万株(泰国货币单位)。以后向东南亚和欧美市场拓展,一直沿用卜蜂这一名号,只有在中国才称为“正大集团”。



上图是正大集团第二代领导人合影,从左至右依次为:谢国民、谢正民、谢大民和谢中民(为了表达对祖国的思念,谢易初给自己的 4 个儿子分别取名谢正民、谢大民、谢中民、谢国民,中间几个字连起来是“正大中国”。)

谢易初的长子正民、次子大民，在曼谷开始了资本主义制度下的再度创业，他们没有在叔叔经营的正大庄的福荫下纳凉，再次白手起家，以一台粉碎机，一个小作坊开始，从资本的原始积累做起，卜蜂公司开始在泰国火红起来。1953年，恰好是谢易初先生创办正大30周年，谢正民从一位退休将军那里得到了一份意外的馈赠——一台粉碎机，这台机器，把迟到的工业文明带到了传统的作坊。正民和大民从此开始了新的创业，伴随着粉碎机的轰鸣声，卜蜂公司在泰国各地发展了第一批经销商。

1964年，25岁的老四谢国民脱颖而出，他建立并且领导了卜蜂公司的科研机构，严格按照现代营养学的要求，研制成功了泰国饲料生产史上的第一个科学配方，从此结束了泰国饲料业只能加工、出售饲料原料的漫长历史，开创了泰国饲料业生产第一代饲料完成料的新阶段。卜蜂公司为泰国做还有一件有意义的事情，就是把粉状的饲料做成了颗粒状饲料，把各种营养成分包含在一个个小小的饲料颗粒里，让喜欢挑食的鸡把各种必要的营养一股脑儿全吃下去。1966年，正大集团从瑞士引进了颗粒饲料机，这是东南亚地区第一台颗粒饲料机，生产出的饲料颗粒大小适中，集合了所有营养，又便于肉鸡一口吞下。自那以后，正大的饲料销售直线上升，科学的配方为正大赢得了巨额利润。

正大集团真正的发展应该是从1971年与美国的爱白益加公司合作开始。

爱白益加当时是美国最大的养鸡公司，拥有最先进的养鸡技术和现代化的机械设备。在美国人的眼里，当时的正大集团仅仅是个颇具规模的农业企业，其实质依旧是农业社会里的手工作坊。这种看法难免苛刻，但正大在1971年之前的作为确实偏于保守，尤其是在饲养家畜的技术方面比较落后。

谢氏兄弟并不在意美国佬的嘲笑，他们需要的正是最新的技术、最新的设备和最新的管理。谢氏兄弟意欲发展的势头给美国人留下好印象，双方遂坐下来谈判合作事项。

正大出场地、人员，并且负责销售，爱白益加投入资金和最新养鸡技术，双方共享利润。应该说正大集团从其1953年成立以后的近20年时间里，各种饲养业技术偏落后，与美国人的合作，以及留美的遗传学博士余如桐的加盟彻底改变了这一局面。80年代的泰国，每年平均屠宰五六百万头肉猪，其中有120万-150万头是正大（卜蜂）集团属下种猪公司提供的种猪。并且，正大“一条龙”的养鸡模式由于少了中间商的盘剥，农户的养殖成本降低了，鸡肉的价格大幅下降。让泰国人吃上了价格低廉的鸡肉。一个让人惊叹的事实是：泰国的鸡肉15年没有涨价，“正大鸡”功不可没。而在此之前，泰国的鸡肉比牛肉和猪肉还贵。

正大集团的事业不断壮大。从 60 年代开始，就向跨国公司发展；1960 年，在香港创办了正大贸易进出口公司；1969 年，正大饲料公司、正大渔业公司相继在印度尼西亚诞生。

3. 谢国民——光大“正大”事业



泰国首富：正大集团总裁谢国民

非常权威的亚洲经济刊物《亚洲金融》在 1988 年载文，称泰国华裔商人谢国民是“亚洲最杰出的企业家”。他所领导的“正大集团”在全世界各地共拥有 26 个饲料厂，年产量达到 50 万吨之巨。1987 年，“正大集团”跻身世界 500 家大型企业的行列。泰国国王曾亲自授予谢国民泰国政法大学商业荣誉博士学位，以表彰他对泰国经济发展的贡献。因为泰国人吃的每日三餐都少不了正大集团生产的食品，因此谢国民被人称为“农牧巨子”。

1939 年，出生于曼谷的谢国民是“正、大、中、国”四兄弟中排行最小却也是最受父亲赏识的一个。小时候，父亲为了让他学习中文，送他回汕头念书。后来他又到香港学习经济管理和商务。大学毕业后他回到泰国。但父亲没有让他马上进入正大集团，而是吩咐他在其它公司谋职，以积累从商经验。

谢国民先在泰国的国营蛋类合作社等单位工作了近 5 年之久，使他经历了没有“太子”光环的磨难。1963 年才到父亲创办的正大集团任职，由于吃苦勤奋，在他身上看不到富家子弟常带有的骄气，却显露出了卓越的组织管理才能和深谋善断的企业家气魄，给父亲留下极佳的印象。进入正大工作后，谢国民十分拼命，并很快崭露头角。1968 年，谢易初经过反复考虑，决定将集团的大权移交给 29 岁的谢国民，使其成为正大集团的总裁。

当时，人们纷纷猜测，谢国民作为“最小”的儿子，何德何能被委此重任？其后，在谢国民掌权后的业绩，以及和兄长们默契的配合中，人们不难发现，发展和创业同样难，而能够推动大业发展的领导人，其突出的共性，是具有坚强的意志，以及懂得如何调动别人的意志。

谢国民是一个成熟的有战略眼光的企业家，他说：有些企业项目的生产，如饲料、养猪、养鸡等，在泰国发展到一定的程度，就要扩大投资地域，以世界的原料为原料，以世界的市场为市场，这样，该企业的项目才能在更大的空间获得生根、开花、结果的机会。

寻求更大的市场，这是正大集团多年来的一贯路线。60 年代，正大集团将目光放在东南亚和香港。70 年代，正大集团的资本扩展到台湾、中东和美国。1975—1978 年，正大集团在美国连开了三间公司，这个面向全球的美国市场，对正大集团在海外的扩展至关重要。1977 年，正大（卜蜂）集团的名字传到台湾。

正大就像一匹快马，在一个恰当的时机进入到水草丰茂的地方，于是它迅速补充体能，然后以更充沛的精力向更辽阔的天地奔去。对于这样一匹良驹，它自然会受到各方面的礼遇，各种优惠和荣誉纷至沓来。“当时，只要正大需要贷款，国内的四大银行马上就会办理，而且基本上没有额度限制，要多少都看正大。”说起当年的辉煌，一位已经离职的正大高级管理人员感慨不已，“从空气里赚钱和用别人的钱赚钱成了我们经常挂在嘴边的话。”到 1997 年，中国四大国有银行给正大的贷款已经超过 10 亿美元，接近其在中国的注册资本 11 亿美元。

1989 年，谢国民在听取公司属下汇报时，得知正大集团在海内外所拥有的分公司数字已达 100 多家。望着墙上的世界地图，上面密密麻麻插满小红旗，那是正大的所到之地。谢国民没有认真点过那小红旗到底有多少，但他知道正大已经今非昔比，绝不是 1953 年初创时期的正大了。到 1996 年，正大在中国的投资规模已经仅次于本土泰国。

谢国民是一个具有良好政治素养的企业家，他往往能从对政治大势的准确判断中为企业赢得良好的发展空间。1989 年后，不少外商对中国的政治经济局势保留态度，而不敢加大

甚至维持对华的投资。谢国民敏锐地判断出中国下一步必将迎来一个经济高速发展的新时期，于是在香港等地公开表示相信中国的改革开放会进行下去，并宣布正大将继续加大在华的投资。在谢国民的眼里，机会远比金钱重要的多，因为抓住了机会才会有钱挣。他认为：“商家最看重的是机会，讲究天时、地利、人和。我就是有一万个亿也不能跑到美国去做电信，因为他们已经把这方面的事业铺满了，没有机会和空间了。真的有这样一笔钱，为什么不去有空白地的国家投资呢？我了解中国的民情，我了解中国人需要什么！”

并且，中国市场拥有其它任何一个国家的企业都没有的条件。“他们没有 13 亿人口的市场”，“单单中国的市场容量就相当于 20 多个国家”。

此时，正大进入中国刚刚 10 个年头。为了进一步提升企业知名度，也为下一步扩张打下基础，谢国民策划了一次正大历史上迄今为止最为成功、影响最为深远的公关活动。正大出资与上海电视台成立正大综艺公司，制作出由大众参与的娱乐节目《正大综艺》在中央电视台播出。在当时国内大众娱乐节目还不多见的情况下，《正大综艺》一经推出立即在社会上引起轰动，正大也在一夜之间成为了家喻户晓的知名品牌。

谢国民的这种积极姿态，赢得了中国政府的赞扬，同时也为正大的进一步扩张奠定了良好的政治环境。此后一段时间，正大集团在中国的发展一度十分迅猛，在短短几年时间内，正大的产业群扩展到农牧、水产、石化、房地产、医药、零售、摩托车、电讯等 9 个领域，仅农牧集团旗下就有上百家企业。甚至在一些当时尚未对外开放的领域，比如零售、金融等，正大也得到政府的特许而率先进入。

“那时，能在正大工作被看成是一件很荣耀的事。而集团麾下人才济济，可以说聚集了全球的众多业界精英，其盛况在当时的企业中无人能出其右。”一位曾供职正大人士对此回忆时依然是一脸的兴奋，“我们就像坐上了正大这列幸福快车。”的确，正大这艘企业航母，扩张得实在太快了，甚至有人开玩笑说“每天早上醒来，正大的版图上就会又多了一面红旗”。

正大集团在家族第二代管理者的领导下，不断革新农牧业的经营理念，在壮大优势产业和主导产业的同时，还积极涉足其他行业，如电讯、石化、房地产、医药、零售、金融、机械和传媒等领域，成效显著，跻身于东南亚规模最大和最具影响力的企业集团之列。经过 80 多年的发展，正大集团形成了以农牧、水产、种子、电信、商业零售为核心，石化、机车、房地产、国际贸易、金融等共同发展的业务格局。

(泰国曼谷的正大集团总部大楼图)

1994年以来，在由世界著名财经杂志《远东经济评论》评选的“亚洲200领先企业”中，正大集团6次位居泰国企业之榜首。

2005年10月，美国《财富》杂志评出亚洲商界领袖25强，正大集团董事长谢国民先生位于其中。

今天，谢国民再一次把目光转到海外，扩大了在俄罗斯、乌克兰、英国和中国的投资。

二、回报家乡：中国饲料业的开创者

(一) 饮水思源——正大集团的中国心

正大集团的创始人与继承者们一直与中国有着密切的联系，谢易初先生虽然身在海外创业发展，但心中始终怀有一颗赤诚的中国心，所以他给四个儿子起名为正民、大民、中民、国民，中间字合起来是“正大中国”。谢易初的孩子是在中国上的学，他也一直来往于国外与家乡之间，几乎没有间断过。也正因此，正大集团，一个华人家族企业，成为了中国改革开放后第一个在大陆投资的外商集团。

1979年，经过漫长严冬的中华大地向全世界传递了改革开放的信息。谢国民永远也不会忘记父亲临终时嘱咐他和3个哥哥的遗训：“不要忘记故土，要为中国多办好事。”他经常对身边的人说：“我出生在泰国，但我是地地道道的汕头人，我祖籍是澄海。饮水思源，我对中国有一种特殊的感情。投资中国，是正大无悔的选择。”他也曾信心十足地告诫他的下属：“中国的开放政策一定会长久，会使中国越来越富，我在中国的投资也会越来越多。”这既是其独到眼光的体现，也是其中国情结的凝聚。

20世纪80年代中后期，当中央电视台“正大综艺”的主题曲《爱的奉献》响遍中国时，大部分中国人可能还不知道，这个央视最“火”的综艺栏目正是由泰国的正大集团出资赞助的。透过《正大综艺》栏目，很多人知道了泰国有个“正大集团”。但是，真正了解“正大集团”的人并不多。

作为世界上最大的农牧企业集团之一，正大集团独特的现代化养殖经营模式，在带动中国农民就业和促进农民增收方面产生了很大的社会效益。正大集团坚持养殖业“高投入、高产出、低成本”的发展思路，努力发展现代化、封闭式的养殖场。这种现代经营模式所带动的就业机会比传统养殖模式增加一倍以上，而且经济效益高、成本低，可确保环境和食品安全，有利于提高产品国际竞争力，降低市场风险。

（二）正大集团在中国的投资

伴随着中国新时代的发展历程，正大集团已经成为外商在中国投资企业中的领军企业集团。正大集团作为全球第二，亚洲最大的饲料企业集团，其投资的重点在中国，并先进入中国农牧业、饲料业。

1979年，正大集团率先进入中国市场，投资1000万美元在深圳兴办了第一家现代化饲料、家禽养殖公司，取得了深圳第001号中外合资企业营业执照。

1984年6月，正大集团在长春市建立吉林正大有限公司，是中国饲料行业第一家中外合资企业。

1985年8月，正大集团与上海松江县合作的上海大江公司成立，公司实行一条龙连贯作业，是正大集团在大陆建立的第一个一条龙企业，也是全国第一个农牧业一条龙企业。

1989年6月，正大集团加快了在中国投资的步伐，同年在青岛市投巨资建设青岛正大有限公司，是中国第一个从种禽、饲料、饲养到屠宰、加工、熟食生产的一条龙特大型农牧企业。此后的十多年，正大集团不断加大在中国的投资力度。

1992年，德大项目建成投产，年加工粮食60万吨，生产饲料18万吨，鸡苗1000万只，肉鸡产品3万吨，成为吉林最大的外商投资农业项目。1998年，正大集团在中国的饲料企业生产能力达1200万吨，占全国的10%左右；年产鸡苗近4亿只，鸡肉产品30多万吨，出口10多万吨。

截止到2006年底，正大集团已经在中国的设立的农牧企业已达100多家，员工人数已经超过8万人，累计投资额近50亿美元，年营业收入300多亿人民币，逐步发展成为地域分布广、行业多元化、品牌知名度高、品质优异的大型跨国企业。



自 1980 年，邓颖超到曼谷看望谢易初老人开始，我国高级领导人多次接见过正大集团带头人，对正大集团第一个到中国投资，给予了高度评价，并希一望正大能做外商投资的典范。在中国各级政府的大力支持下，正大集团抓住改革开放的历史机遇迅速发展。可以说，正大集团是在华投资规模大、项目多、金额大的外商投资成功企业之一，而正大集团在农牧业和饲料业的投资，更是首屈一指。

2006 年 9 月，国家质检总局在北京人民大会堂隆重召开大会，表彰获得 2006 年中国名牌产品的企业，正大牌猪饲料、禽饲料以优异的品质荣获中国名牌产品。

正大集团在华投资企业地区分布广，行业多元化。主要投资行业和企业的简要情况如下：

1. 农牧企业

农牧企业是正大集团在中国的主要投资领域，下属公司已经超过 100 个，包括饲料事业、种鸡事业、鸭事业、鸡肉食品事业、猪事业、水产事业、种子事业等。正大集团带给中国的“公司+农户”的经营方式，不仅提供优质产品，负责回收成品，还提供饲养技术、指导农户生产管理，促进了中国农牧业的发展。

正大集团引进美国、丹麦等国的先进饲料生产设备，在中国各地兴建现代化饲料厂，并采用世界领先技术，按照不同养殖对象和不同生长周期的营养需求合理配方，生产的一系列畜禽和水产饲料，品质优良，畜禽育成率、饲料报酬率高，显著提高了广大养殖户的经济效益。

正大集团引进国外优良品种，在中国大力发展畜禽和水产养殖，坚持科学的饲养管理和

严格的兽医防疫体系，通过科学的、先进的规模化养殖，获得较高的经济效益。

正大集团以为消费者提供健康、安全、放心食品，提高人民生活水平为己任。“公司+农户”的家禽养殖模式，对养殖户实行统一管理，家禽屠宰加工及熟食品厂均采用荷兰、美国等国家的设备，保证了禽肉食品的新鲜、营养和美味。所生产的食品符合现代生活需要，畅销全国并远销海外市场。

正大集团在中国致力于农产品种籽改良研发，兴办蔬菜种籽培育基地，生产销售各种优质高产的粮食、蔬菜种籽。几年来，正大的优良品种推广到中国十多个省区，已成为国内种子界的知名品牌。

2. 商业零售

正大集团旗下的易初莲花超市，自 1997 年在上海浦东新区营业以来，以“为广大顾客提供最大的利益和天天低价的优质商品为经营目标，已经在上海、北京、天津、杭州、武汉、广州、汕头、泰安等城市开业了 39 家连锁店，销售额以每年平均 20%-30% 的速度增长，现在已经成为集团在华的第二大主营业务，在消费者中享有很好的口碑。根据集团的战略规划，易初莲花将得到更快发展，计划在全国开业 100 家连锁店，在促进城乡商品交流和提高城市居民生活水平方面发挥更大作用。

3. 工业

正大集团在中国从事摩托车和汽车零配件的制造。控股的洛阳北方易初摩托车公司旗下有洛阳和花都两个摩托车生产基地，主要生产 50ML-150ML 六大系列 50 余个品种的摩托车，大阳牌和正大牌摩托车的市场占有率逐年攀升。

正大集团在河南、贵州、福建等地创建生化工程工厂，开发生产金霉素、磷酸氢钙、赖氨酸等产品，生产规模在全世界名列前茅。同时，工业集团还一些中、小规模的企业，有的生产摩托车化油器和汽车空调，有的生产水泥，还有的生产皮革、塑料布、无毒 PVC 卷筒式百叶窗、塑料栅栏、雨衣、啤酒、化妆品、服装和运动鞋等产品。

4. 药业

二十世纪九十年代，正大集团开始在中国涉足制药业。正大制药集团辖有正大天晴药业股份有限公司、山东正大福瑞达制药有限公司、安康正大制药有限公司、海南萱华药业有限公司、杭州正大青春宝药业有限公司等企业。2000年9月，正大制药集团以中国生物制药有限公司的身份在香港联合交易所创业板成功上市，2003年12月成功转至香港联合交易所主板。

5. 房地产业

正大集团在中国上海等地进行工业住宅区、办公大楼和民用住宅等多项房地产开发。投资近5亿美元兴建的正大广场，位于浦东陆家嘴金融贸易区，建筑面积24万多平方米，是集购物、休闲、娱乐、餐饮、观光为一体的多功能超级购物休闲中心。

6. 传媒

上海正大综艺电视制作有限公司是国内第一家中外合作的电视节目、广播节目、广告摄制及媒体代理的专业公司。公司占地一万多平方米，拥有两座现代化电视节目摄影棚，可满足大型乐队实况直播的成音要求。

7. 金融业

中国稳定的金融环境和产业环境为正大集团提供了良好的业务发展机会，正大集团金融业在中国保持了良好的经营业绩。它包括德富泰银行、正大国际财务公司和正大企业国际有限公司，主要是为在中国的企业提供各种金融服务。

8. 捐资社会公益事业

正大集团领导热心家乡的公益事业，从1980年至今，正大先后在汕头、澄海等地捐资兴建了学校、医院、体育馆等项目；还向中国农业大学、浙江大学和华南农业大学各捐赠了一个“正大鸡肉发展中心”，并提供科研、生产、管理等方面的条件，培养中国未来现代化畜牧人才；与复旦大学合作举办“正大管理发展中心”，捐资北京大学合作成立“正大国际中心”。

2006年12月，正大集团农牧食品企业荣获全国畜牧行业优秀企业，正大集团农牧食品企

业中国区家禽事业线王进圣总裁荣获全国畜牧业优秀工作者荣誉称号。

（三）正大饲料对中国饲料业的提升

通过正大综艺在中央电视台连续 20 多年的播出，正大集团在中国可谓是家喻户晓，正大饲料是中国公认的知名品牌：时间早（1979 年），工厂多（100 多家饲料厂，其中 70% 以上是合资、合作企业），分布广（几乎遍布所有的省、市、自治区），产量大（自 2002 年以来，年产量都在 700 万吨以上），销售额最高（年营业额 300 多亿元人民币），技术水平和产品品质好（全部采用世界饲料协会标准）。使得正大饲料成为中国农村养殖业最知名、最受欢迎的首选品牌饲料之一。

正大集团作为由农业起步的多元化大型跨国企业，在国际上，卜蜂集团使用的是“CP”商标和“莲花”图形标识。而在中国国内使用的是“正大”商标和“方圆”图形标识。正大集团作为华侨创办的公司，为抓住改革开放机遇加快对中国的投资管理，集团于 1980 年在香港设立了“正大国际投资有限公司”，并于 1986 年在国内申请注册了“正大”和“方圆”图形商标，国内为该文字商标和图形标识的第一注册地，且仅限集团在中国使用。这也是当年创办正大庄的商标，外方内圆代表了创业者的思想。外方是原则，告诫做人要忠实、勤劳、爱国爱民；内圆代表在经营上可以灵活多样，但不能离开这个四方的原则，要对社会有贡献，不能只是为了赚钱。1996 年以前中国不允许外商在中国设立投资性公司，1996 年以后，国家政策放开后，正大集团所属的港资公司即在香港上市的卜蜂国际有限公司于 1996 年 3 月 12 日在北京注册成立了“正大（中国）投资有限公司”，是为中国法人，并自 2002 年 1 月 1 日起被正大国际投资有限公司确定为“正大”和“方圆”图形商标在国内的唯一授权使用人。

回顾正大集团在中国农牧事业的发展，可以总结出几个第一：

第一个在中国引进了工业饲料(配合饲料)的概念,使中国的养殖业开始了从传统养殖到现代化养殖的转变,帮助中国培育了饲料工业。

第一个在中国引入动物营养概念,使料肉(蛋)比大幅度提高,节省了大量的粮食资源。

第一个在中国建立了原种鸡场——艾维茵肉用原种鸡,使中国从此不需要再从国外引进种鸡,节省了大量外汇,并使中国的肉鸡质量达到国际水平,成为世界重要的鸡肉出口国家。

伴随着中国新时代的发展历程，正大集团已经成为外商（包括港澳台商）在中国投资企业中地域分布广、行业多元化、品牌知名度高、品质优异的领军企业集团。正大集团在中国的农牧业投资项目共 100 多个，几乎遍及中国的所有省市，正大集团目前在中国的饲料企业已经达到 98 家，其中 63 家为合资、合作企业，饲料厂超过 100 家，绝大部分为与各省、市粮食局、畜牧局等中国方面合资、合作的企业。20 多年来，在各级政府和社会各界的信任和大力支持下，在广大消费者的信赖、赞誉下，正大集团秉承“利国、利民、利企业”的经营宗旨，在饲料业、农牧业的投资经营中取得了较好的发展业绩，同时对推进中国在饲料业和畜牧养殖业方面的进步，作出了历史性贡献。

1. 引入了动物营养概念，首创全价配合饲料，提高了饲料质量，推动了科学养殖，使料肉(蛋)比大幅度提高，节省了大量的粮食资源。

中国虽然是农业大国和饲养大国，但长期以来主要是农民分散养殖，饲养质量差，效益低。一直到 20 世纪 80 年代，这种状况都没有改变。正大集团在中国首先引入了先进的动物营养概念，使用现代饲料生产技术和饲料配方生产饲料，首创出全价配合饲料，大大提高了饲料质量。正大进入中国率先向农民提供真正意义上的工业饲料饲喂畜禽，改变了传统的饲养方式；正大的饲料标准、饲料产品及生产性能指标均达到国际先进水平；饲喂安全可靠，营养价值高；用优质的原料、先进的配方和现代化设备生产出一流的产品，赢得了广大养殖户信赖，正大饲料品牌已成为农民饲养用户的首选品牌和最安全、放心的品牌之一。

20 多年来，正大集团以诚信为本，把质量看作是公司的生命线。正大集团生产的正大牌饲料在生产过程中严格按国家标准组织生产，并制订实施了相当十国家标准或比国家标准更严格的企业标准。“正大”饲料产品有数百个品种，分为：禽饲料、猪饲料、水产饲料和牛羊饲料四大系列。主要以正大禽饲料和正大猪饲料为主。各种饲料均采用泰国正大集团专家多年精心研制而成的配方，并配以进口鱼粉、豆粕、多种氨基酸、矿物质等数十种优质原料。为满足不同客户的需要，除有全价配合饲料以外，还生产有肉鸡、蛋鸡、猪用浓缩饲料。正大饲料的特点是：不掺色素和激素，对人畜没有任何危害，营养全面平衡，适口性好，抗病力强，成活率高，整齐度高，畜禽生长迅速，饲料转换率高，肉质鲜美。20 世纪 80 年代中期，中国的生猪料肉比约为 5~7:1，蛋鸡料蛋比 4~6:1，1994 年生猪料肉比提高到 3.2~4.0:1，提高了 36.0%~51.4%，蛋鸡料蛋比提高到 2.8~3.0:1，提高了 30%~50%，有力地促进了科学饲养业的发展。正大饲料也在全国饲料统检及各省、自治区质量抽查中被认定

为合格产品。正大饲料也在多个省、自治区被授予或评为省级名牌少扣品、省级著名商标、省级免检少扣品、省级饲料工业协会推介产品或用户满意产品等荣誉称号。

科学饲养，对中国饲养业的发展具有革命性意义。粮食对中国来说是一个战略性问题，一方面粮食生产受到各方面条件的局限，另一方面粮食消费增长迅猛，从长远来说，要解决这一矛盾，必须走开源(增加粮食生产)和节流(提高粮食利用率)并举的路子。而众所周知，发展饲料工业，对于促进粮食加工、转化与增值，节约饲养业用粮，提高农业综合效益极其重要，从这个意义上看正大饲料对中国农牧业的贡献更大。

2. 引入现代饲料生产概念和技术，用现代企业管理方式经营，为中国饲料企业树立了样板，促进了中国饲料企业成长的成长。

正大集团进入前的 20 世纪 70 年代，当国外在研究动物营养标准和快速发展饲料工业的时候，中国还谈不上有饲料工业，所谓的饲料企业，基本都是粮食部门下属的年产数百吨左右的加工厂，只能粗放地生产简单的混合饲料，谈不上配合饲料，处于低级阶段，1980 年全国饲料总产量仅为 100 万吨。正大集团看准了中国改革开放以后亟待发展的广阔的饲料市场，率先投资开发饲料工业，带来了先进的技术、设备和成熟的管理经验，更带来了饲料养殖业的一些新观念，促进了中国饲料业的快速发展。

正大在引进国际先进饲料生产设备的同时，用现代饲料生产概念和技术进行饲料生产，用现代企业管理方式进行经营，也为中国的饲料企业树立了样板。正大集团是第一个在中国引入了工业饲料的概念，农民们从正大不仅得到先进的饲料配方，还不断得到技术上的指导。“那时，农民非常愿意买正大的饲料，公司门前等着提货的车队排成了长龙。”一位曾在正大工作多年的员工回忆当年的盛况，“集团每年仅在农牧一个系统的获利都有几亿人民币。”

自从正大集团进入中国以来，正大集团下属各饲料公司依靠科技进步，积极开展国际质量认证，建立了完善的质量保证体系，并积极调整产品结构，开发新产品，不断提升产品的科技含量，技术改造和技术创新成果显著。正大集团下属的多家饲料企业经过各省、自治区的评估认证，成为“外商投资先进技术企业”，并通过 ISO9001: 2000 质量体系认证，具有标准化的质量管理体系和管理队伍。正大集团始终坚持通过自身的不断努力，保持企业的技术先进、产品先进和管理先进，有力地推动了中国饲料行业的发展。

以湖南的情况为例。1984年正大尚未在岳阳投资前，岳阳仅有大小饲料33家，年总产量仅有2.4万吨，每吨饲料创利税12.14元。正大岳阳有限公司投资生产以后，岳阳地区饲料工业年产量为75万吨，年产值17.6亿元，每吨饲料创利税160元，年产万吨以上的饲料企业发展到22家，使饲料工业成为仅次于石油化工业的岳阳第二大支柱产业。这从一个方面说明，正大的投资促进了饲料市场的竞争，使饲料行业由粗放式经营逐步向集约式经营转变，大大提高了劳动生产率和经济效益。

正大集团从成立之初至现在，始终在饲料生产技术、产品品质、内部管理、品牌建设、营销及渠道管理、售后服务等方面走在饲料行业的前列，也给中国各地的饲料厂家起到了示范带头作用。

3. 提高了农民饲养水平，带动了农民从传统养殖到现代化养殖的转变，培养了大批畜牧业、饲料业的人才。

正大集团企业历来重视对农民饲养技术的培训，以使农民成为养殖业的内行，使其养殖规模不断扩大，效益不断提高。20多年来，正大集团在各地的农牧企业举办各种培训班、讲习班、推广会，受益农民多达上千万人次。正大对农民持续不断的培训，对提高中国整个畜牧业的饲养水平有着巨大的推动作用。

同时，正大集团重视对内部员工的培训在业内也是非常有名的。正大提供对各级主管和员工的各种类型的持续培训涉及职业道德、专业知识、工作技能、管理水平诸多方面，使主管和员工成为本行业的从业强者。

为了加强对中国农业、畜牧业人才的教育和培训，正大还拿出数亿元人民币捐赠给中国农业大学、浙江农业大学、华南农业大学等建立肉鸡饲养中心、培训中心，为北京大学、复旦大学等众多院校改善教学环境，资助中国教育事业。正大同中国饲料工业协会也有长期友好往来，捐款支持协会设立饲料科学发展基金。20多年来，随着中国农牧业、饲料业的快速发展，人才的流动性也较大，但环视当今农牧业、饲料业的一些骨干企业中，相当多的各类人才都直接或间接受到过正大的培训和影响，被誉为饲料行业的“黄埔军校”。

4. 促进了农牧业、养殖业发展，增加了农民收入，提高了人民生活水平。

由于饲料业与种植业、养殖业联系紧密，正大集团在中国饲料业的投资，大大推动了上下游产业的发展，有力地带动了当地农民脱贫致富，同时为社会提供了上百万个就业机会，大幅度地增加了人民的年收入，也促进了畜禽业发展，增加了城乡市场肉、蛋、奶供给，改善了人民生活水平。

改革开放 20 多年来，中国的农牧业、饲料业取得了辉煌成就。特别是近 10 年来，饲料工业年平均以 10% 左右的速度增长，发展成为门类比较齐全、功能比较完善的产业体系。2004 年，饲料产品总产量达到 9660 万吨。按照目前中国的养殖量，一年需要饲料 1.6 亿吨左右，因此中国的饲料工业将在不断深化和进步中持续发展，前景广阔。

在改革开放的 20 多年中，正大饲料与中国的农牧业、饲料业共成长。改革开放为正大饲料提供了历史机遇，中国经济社会的发展推动了正大饲料事业在中国的发展；另一方面，正大饲料的发展，也为中国的改革开放和社会经济发展贡献了力量。正大饲料在农牧业投资经营不仅促进了中国的现代化农牧业生产经营，而且在一定程度上促进了中国“三农”问题的改善，增加了农民收入。在中国新一轮经济社会发展中，仍然需要外资发挥作用，而外资发展更需要中国。中国积极推进以人为本、全面协调、构建和谐社会的可持续发展观同正大集团的使命和愿景相吻合。

目前，正大集团正在进一步整合农牧业、饲料业的投资经营，并将食品业列入正大的核心业务之一。打造“百年正大”、“做世界的厨房”、“做人类能源的供应者”，已成为正大集团的新的历史使命。

一、 百年老店：古典而新颖的家族管理

（一）古典而新颖——开放式的家族管理

正大集团对家族管理的转变，可以说是既保留了家族中成功的核心素质，又融入了适应新环境的开放理念，充分体现了集团领导人的观念变革，也使得企业集团能保持活力常在。

第一代创始人精诚团结，永不分离。

正大集团在创业初始，表现出了极强的团结精神，老大谢易初在泰国刚刚站稳脚步以后，就马上回老家把放鹅的弟弟带了回来，与其一同创业，自此没分过家。

60年代中后期，集团在泰国饲料市场已经确立了自己的领导地位，公司也早已不是原来的正大庄所能比的了。当时，谢少飞是谢氏家族的“总当家”，但他一直有个忧虑，因为集团的成功是四个侄子的功劳，他的十几个孩子，不应该成为集团的受益者。因此，他对大民讲了心中的所想，要他去和当时还在新加坡的谢易初商议分家。但是，当谢易初听到此话时断然否决了分家的想法，说：“你们叔叔的孩子还都小，两个大的也在外国上学，没到过农村，不了解农民情况，他们可能做不好，如果分开，正大庄可能站不稳，他们可能要受苦，你们要发扬光大正大庄。”老哥的话使谢少飞潸然泪下。直到今天，谢家的两支后代再也没提出过分家的事情。

现在，由正大庄发展起来的种子农化企业，仍然是正大集团8大企业中的一个，在泰国同类企业中遥遥领先。

第二代继承者让贤互敬，共谋大计。

正大集团的商标外面是一个方形，里面是一个圆，做事情的原则就是外面要方，不能改变，圆则意味着具体的事情在原则的范围内可以灵活处理。对于家族企业来说，最难在方圆之间平衡的恐怕是如何处理家族的事情。

但是正大集团的家族内部传承却是做的精彩合理，这是一个具有东方色彩、而又表现了现代意识的故事。1989年，正当正大集团各项事业顺利发展的时候，时任集团董事长的谢正民却毅然作出了一个决定：退休。作为谢氏家族的第二代带头人，他得到了家族和集团成员的一致拥戴，为何要激流勇退呢？正民认为：弟弟的能力胜过了他，他应该主动退下来让贤。接下来商议由谁来接替大哥，二弟和三弟并没有争权夺利，而是大家一致推举老四来掌管集团的董事长。

退休后的正民和大民，被董事会一致推举为集团永久名誉董事长，受到两个弟弟和集团同事的尊敬和爱戴，谢国民特意把两位兄长的办公室安排在总部大楼的最高层。谢家兄弟相亲相爱、互相让贤的故事，在社会上被传为美谈。

正是家族的这种安排，使得集团避免了内部的劳损，充分的发挥了家族的人才资源，稳定了集团长期发展的核心治理机制。还有，四兄弟争“抢”孝敬母亲的故事，也是中国家庭的优良传统，这是家族内部凝聚力的一个表现形式。而谢国民果然不负众望，带领集团快速的发展，使得正大的事业遍布全球许多国家和地区，正大集团也成为泰国最大的饲料企业集团。

第三代家族的管理，打破世袭制。

上世纪 80 年代，谢国民在集团总部宣布了一个惊人的决定：就是打破家族世袭制，谢氏家族的下一代子女，不得按照世袭制惯例进入正大集团，在集团以外作出突出成绩者，需经董事会研究批准，方可进入。这个决定即可成为了集团总部的舆论中心。大民说：中国古老的传统不能都接受下来，海外华人企业为何“富不过三代”，就是因为只用自己的子女，不用家族以外的人才，子女不能干就完了。谢国民说：这样做对家族来说，是加法，甚至是乘法，而非减法。如果你的孩子真有本事，就让他去创建新公司，另创一个天下，让他自己去获得社会的承认。

华人到海外创业的历史，是一部内容丰富的生活教科书，其中也记载着不少家族“富不过三代”的悲剧。一家在整个东南亚享有盛名的华侨五兄弟，创造了第一代的辉煌，第二代还可以维持，第三代继承者却成为了只会享受的公子哥，毁掉了前辈开创的事业，流落到澳洲自杀了，有的家族企业传到第三代，就有几十个继承者集中在一个企业里面，争权夺利闹分家，“窝里斗”，硬是把自己斗跨了。

集团的这个决定太重要了，他给集团外来人才一个希望，使得集团表现出了更大的亲和力和凝聚力，大家对集团产生了命运的归属感，有能力的人才愿意到这里来工作。

在正大集团里，谢国民先生自己的子女，没有一个在集团的核心产业中服务的。谢国民的长子涉足房地产业、传媒业；次子涉足连锁超市业，主要在中国发展；小儿子从事电讯业，都凭自己的实力做得非常出色。

谢国民说：“一个成功的企业家如果没有经过风浪，没有吃过很多苦，要取得大成功是不可能的，哪怕他是天才。”谢国民给了三个儿子发挥才能的机会，但是一开始又不让他们当董事长。他给每个儿子都聘请一位强有力的专业人才当董事长，使儿子有高度的压力。他

还要求他们一天最少要工作 12 个小时，只有星期天，没有星期六，因为他坚信不多做事情，多了解事情，就不会比人家强。

正大集团要进入中国大市场时，他的二儿子首先请缨，谢国民欣然同意，并把沃尔玛的原副董事长请来帮助儿子。一次，他们两人在工作中发生了矛盾，儿子向谢国民汇报，谢国民严厉地说：“以他在沃尔玛担任过副董事长的资历，他是你的老师，你要向他学习。你不要想他错的方面，一定去想他对的方面，他绝对是对 80%，错 20%。你对 20%，错就错 80%。一个好的学生要得到好的老师教育，就要做一个乖乖孩子，百分之百照做，学会以后，才能自己去加减乘除。”

正是有了前面家族内部的合理安排，正大集团的事业才没有因为开始时是个家族企业而陷入惯有的弊病，也正是因为企业的这种适应不同时代和企业发展不同阶段的要求，而变革管理的思想，使得正大的事业能一直蒸蒸日上，发扬光大。

（二）重组脱困——企业发展中的战略管理

正大集团的发展并非一帆风顺的，时有风浪。然而，苦难是金，渡过危难，却可以使企业更加稳健发展。

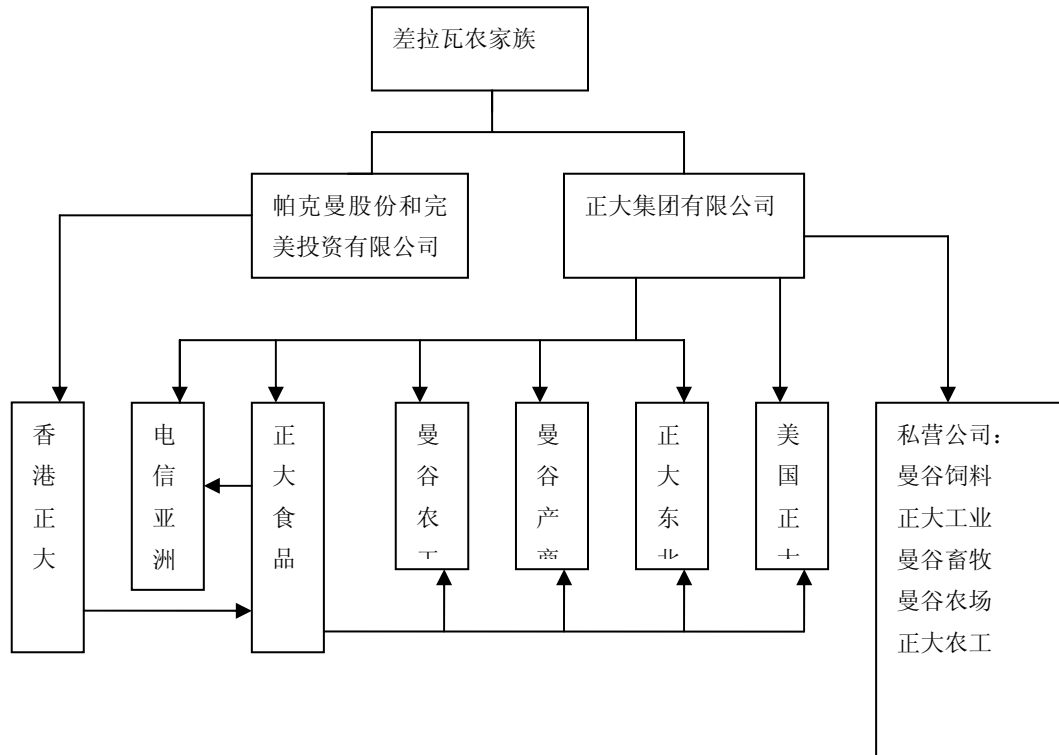
在 1997 年 10 月开始的“亚洲金融风暴”中，正大集团的母国泰国竟变成了风暴的核心。在这次风暴中，泰国损失严重，众多企业纷纷破产，大量工人失业，至 1987 年 12 月底，泰铢贬值 65.92%。在短短数月内出现“多米诺骨牌”效应，金融风暴最后祸及大部分亚洲国家。同时，东南亚的华人企业集团资本亦急剧减少损耗惨重，像印尼华裔首富林绍良逃往新加坡避祸；著名泰国华商郑午楼的京华银行因未求得新的投资者，而被泰国央行收购了 99% 的股权；盘谷银行为了继续经营，不得不向台湾求援。

在金融风暴期间，泰国的金融公司关掉了 50 多家，银行也倒闭了好几家。银行紧缩信贷，纷纷向企业追债。当时，正大集团不少贷款本来要到 2003 年才到期，但银行还是照追不误。长期资金变成了短期借贷，流动资金大大减少，加上泰铢贬值、股市暴跌，企业根本无法开展正常业务。

作为泰国最大的企业，正大集团也未能幸免。在危机漩涡里，企业必须积极进行变革，否则终将在竞争的浪潮里被吞噬。

泰国正大集团的金字塔结构

像亚洲大多数家族控制的企业集团一样，正大集团也是一个典型的金字塔结构（下图）：



1998 年前的正大集团组织框架

第一层是差拉瓦农家族，他们是集团最终控制者。

第二层是该家族拥有的私营公司，包括正大集团有限公司、完美投资有限公司和帕克曼股份有限公司，这三个公司是正大集团真正的核心企业，直接或者间接地控制着集团内所有的私营和上市公司，统称正大集团。

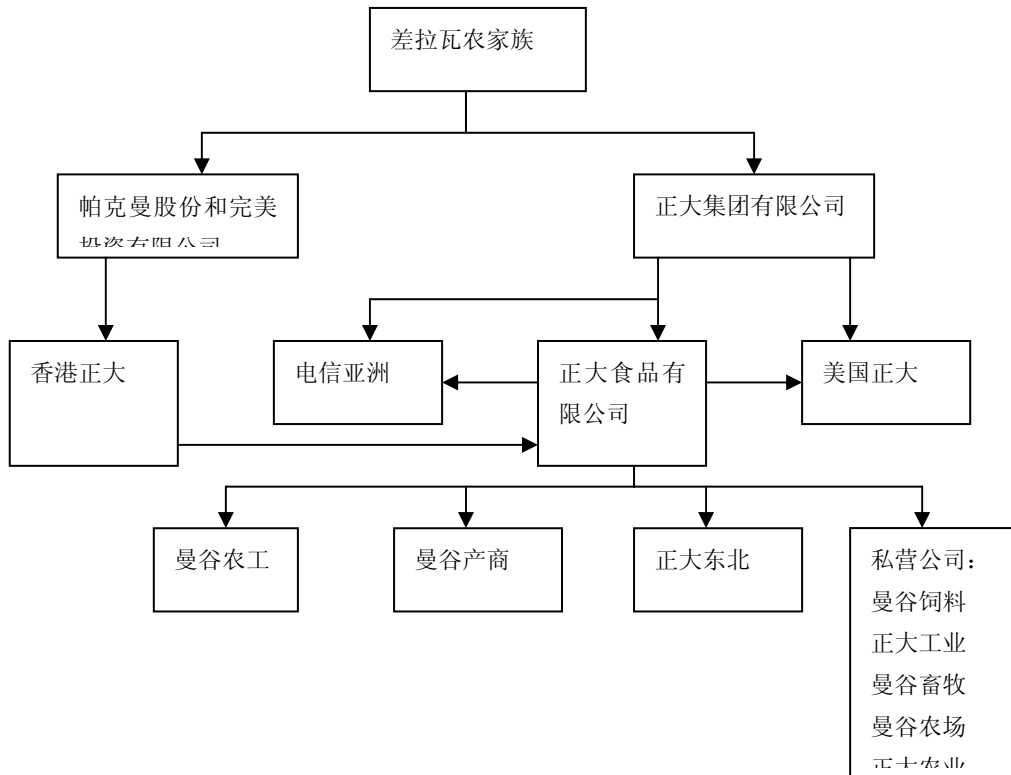
第三层包括数家公开上市的公司，有泰国上市的正大食品、曼谷农工曼谷产商、正大东北、电信亚洲和在香港上市的香港正大。

1997 年亚洲金融危机，使正大集团各项业务受到重创，为了对付经济衰退，从 1998 年到 2000 年，正大集团在集团内部进行了产权重组。

重组分三个部分：一是正大食品向曼谷农工、曼谷产商和正大东北的全体股东发出收购要约，用正大食品发行大新股替换他们原来持有的各公司股份。二是正大食品向正大集团发行 5000 万股认股权证，总价值 10 亿铢，占正大食品扩股后资本金的 18.32%。三是正大食

品向正大集团购买其全资控股的九个私营公司，正大集团同意与正大食品签署非竞争协议，正大集团授予正大食品品牌在泰国的独家使用权。

为了筹措资金，正大食品新发行 1.535 亿股新股，其中 4.350 万股被用来替换曼谷农工、曼谷产商和正大东北的股票，从而全盘收购这 3 个公司。重组后，正大食品拥有这三个公司的股权提高到 89.4%、72.1%、和 90.2%。这样正大集团直接拥有的正大食品的股份上升到 44.3%，重组后股份如下图所示。



重组后正大集团的组织框架图

重组后正大食品的业绩有了明显的提高，甚至是重组前后 5 年中的最好表现，重组后，正大食品的业绩逐年提高，股价也节节上升，从 1998 年的 20 铢升到 2000 年 4 月的 80 铢。这反映了公司管理层的正确决断。

正大食品重组前后的财务信息（亿铢）

年份	净损益	总资产	净资产	每股净收	总资产回报率	净资产回报率	股息	股息支付率
1999	41.04	409.24	245.75	23.86	0.100	0.167	12.00	50%
1998	37.84	305.91	136.24	26.11	0.122	0.274	5.00	19%

1997	-11.56	28.86	72.62	-10.14	-0.048	-0.159	-	-
1996	13.67	220.11	78.26	12.02	0.062	0.175	5.00	42%
1995	13.33	207.36	70.37	11.72	0.064	0.189	5.70	49%

这次重组，帮助了集团处于困境的附属公司转危为安，其结果是，集团内所有公司的业绩都有提高，没有一方受损。

后来，2000年7月，正大集团又故伎重使，正大食品宣布向美国正大注入现金，购买正大集团持有的大部分股份来兼并美国正大。交易过后，正大食品拥有的美国正大股份从36%升到96.3%，同1998年一样，帮助集团内亏损公司脱离困境。

四、文化人才观：成功的源泉和保障

（一）正大文化——企业集团成功的源泉

自然资源会枯竭，唯有文化才能生生不息。正大集团高层立足于企业的长远发展，着力建设与现代企业制度相适应的正大企业文化。

正大的企业文化内容丰富：从商标设计、企业愿景、人才理念到商业哲理，无不包含集团对未来的美好理想追求。

1. 企业商标的方圆标志含义：方形代表坚定的原则；圆形代表灵活的策略。

2. 企业愿景：正大集团想把自己打造成为世界厨房，引领世界厨房革命，做人类能源的供应者，为人类提供优质的蛋白质能源，提供“生命之食品”、“精神之食品”、“生活之便利”，是公司永恒的追求。

3. “三利”商业哲理：利国、利民、利企业

利国就是为国家创造效益，为国家创造经济效益的同时，创造和发展社会效益。

利民就是为人民创造效益，使生产者能够早日过上小康生活，使消费者能够得到质优价廉的商品。

利企业就是为企业创造效益，企业在不断开发新产品，满足消费者需要的同时，也为企业创造经济效益。

正大集团一直关心和支持中国的经济、社会发展，始终坚守“对国家有利、对人民有利、

对公司有利”的“三利”原则，注重与中国各级政府维持良好关系，积极为当地政府创造就业与税收。正大集团现任董事长谢国民先生曾经概括了正大的事业观：“取之于民，用之于民，盈利不是企业的唯一追求，为中国人民提供更多更好的产品与服务更加重要。做的事业要对社会有贡献，对人民大众有利，这样才能得到政府和农民朋友的支持，才能发展壮大。”多年以来，正大集团在中国有所为、有所不为，只做有利于国家和人民的事，深受中国各级政府和合作伙伴欢迎。

4. 企业宗旨：爱的奉献

正大集团教育员工，爱国、爱家、爱公司、爱顾客、爱个人，爱是正大集团无私的奉献；全心全意，忠诚可靠，积极勤奋，吃苦耐劳，知恩达理，不断创新是集团的正气所在。

正是以上集团文化，要求企业：

重视科技、提升品质。重视新科技的引进，引进最先进的生产工艺和种植、养殖品种，并加以改良生根，同时也非常重视品质的稳定及领先地位，以维护顾客的利益。

利益结合、成果共享。正大集团坚信，在符合共同利益的原则下，获取合理的利润，才能不断茁壮成长、长远为民生福祉做出贡献。因此，始终把公司的发展与合作伙伴的利益紧密结合在一起，不仅提供优质产品，又负责回收成品，还提供饲养技术、指导与管理能力训练，以满足消费者日新月异的需求。

现代管理、永续经营。正大集团高层着眼于企业的长远发展。不急功近利，更积极推行现代管理制度，此乃支持起联贯经营体系的另一重要因素。只有良好的管理制度，着眼长期发展，才能集结天下英才，集众人之智慧能力，达到整体效果。为此，正大集团对各级人才之招募、培育、任派与奖励，以及管理作业制度之建立、执行、追踪改进、都投下甚大心力。

“人才第一”、制度化管理是正大集团高层的管理哲学，并且身体力行，在企业界成为一大特色。并配合长期性的战略性投资行为，来巩固联贯经营的生生不息，故得以领先竞争者。秉承“产业多元化、市场国际化、人才本地化”的综合发展战略，和“只做对国家有利的事、只做对人民有利的事、只做对公司有利的事”的经营原则，

（二）正大的人才观：集团长期发展的保障

集团认为，人才是最珍贵的企业资源，要理解人、尊重人、依靠人、凝聚人、培养人，以人为本，重视每一位员工的创造性，提高每位员工的责任心。

谢国民先生强调：“人才是最珍贵的企业资源，要把世界上的人才都当成正大的人才。”正大集团认为企业的优秀业绩源于员工的努力、创新、激情和忠诚。一直以来，正大集团这种以人为本的精神引领正大从一个小公司发展成今天的跨国公司，员工是正大集团最宝贵的

财富。正大集团为员工提供了平等的工作机会，管理者和员工之间形成了亲密无间的工作氛围，企业凝聚了大批优秀人才。变革的速度要求正大集团不断调整，尤其是如何继续发展、激励和留住合格的、有潜力的、能与集团在中国的远大未来一起成长的员工成为正大集团首要的任务。

最初，正大集团的家族色彩和传统意识比较多。随着经营范围的不断扩大，尤其是近十年来，配合长期性投资行为，正大集团大力引进国外一整套先进的管理制度和组织制度，从各级人才的招募、培养、任派、奖励，到生产经营各环节作业制度的建立、执行及追踪改进，都有其一整套科学的程序和具体措施。在集团核心领导的组成和各级人才的吸收培养方面，主要措施有：

1. 改变家族企业形象。近年来，集团注意吸收没有血缘关系或姻亲关系的得力人员进入董事会，将原来由谢氏第二代(四兄弟)及其亲戚组成的7人董事会扩大为13人。同时还正式作出决定，为了集团事业的兴旺，谢氏第三代不得进入集团高级领导层(他们认为，谢氏第三代中真有能力者，在自力开拓其它事业方面也定会成功的)。在亚洲金融风暴期间，谢国民的三个儿子都经历了最大的压力，他认为这种磨砺是用多少钱都买不到的，在这个风浪里面谁能够挺过去，谁就会很有前途。谢国民认为：“一个事业的成败，就好像树要倒掉一样，是上面先烂掉，不是根，所以领导层很重要。我们要把事业和感情分开，每个人都有好朋友，有恩人，但是他们的本领不适合这个事业，怎么办？最好的办法有两个，一是人尽其才，让他去做他擅长的事情。第二种办法是付薪水，让他当顾问。”谢国民把企业的创始人称为永久功臣，他们可以提早退休，薪水照拿，享有所创下来的企业所有的奖励，直到过世为止。新创的企业呢，完全照国际标准，你进来，你可以买公司的股份，但如果不是特殊需要，不能做负责人，不能因为是以前创业的功臣就在新的企业加官进爵。

此外，还逐步实行股份化，允许和鼓励集团员工持有集团股份，目前集团所属企业的部分股票已正式上市。

2. 采取本土化原则。在人才的使用上，谢国民还采取本土化的原则，在哪个国家开创事业，就大胆地用哪各国家的人才，积极选拔、培养和使用当地人才，使他们才得其所、才尽其用。在他的企业里很多重要的岗位都是做在国的人撑着。正大集团在中国的20多家公司，中高层领导岗位上大多数是中国人。谢国民说：“中国有现成的专业化人才，他们熟悉国情，就不要再花20年或者10年的时间去培养，那样太浪费，太慢了，在中国的企业就要站在中

国巨人的肩膀上，才能再上一层楼。”正大集团推行“人本主义”，对人才知人善任，用其所长。正大聘请国外的饲料和畜禽养殖技术、企业管理等方面的高级专家指导经营生产。

3. 重视吸收和开发各类优秀人才。近年来，集团不惜重金吸引和聘用国外第一流的技术专家和高级管理人员到正大任职，负责集团系统的组织设计和管理。这些聘用的高级人才在集团的事业开拓和发展中发挥了很大的作用。如正大集团管理副总裁陈定国博士，原是台湾一家大集团的高级职员也是知名度较大的经济管理专家，到正大任职后，为集团发展尽心尽职。为配合中国市场的开发，近年来，集团从台湾高薪聘请了 30 多位高级专家，派驻中国合资企业工作，这些专家管理经验丰富，言相通，在大陆又享受“台胞”的优惠待遇，更有利于正大集团投资中国事业的发展。

除高级专家外，正大还重视中低级技术和管理人员的培训吸收。为此，正大集团立足未来，制定了长远的人才规划，十多年来，正大每年都从国内外名牌院校及社会广泛选拔各类人才作为储备干部。据介绍，其主要渠道未自农业院校。一般从学生入校第二学年开始，集团就开始通过提供奖学金，在假期组织学生到所属公司企业参观实习及举办各类文娱活动等方式进行考察、挑选，培养学生对正大集的兴趣。学生毕业为最后一个学期正式签订聘用合同。

4. 重视知识的更新和人才培训工作。现代知识日新月异，正大集团除规定录用的员工就职前都须经过各类专门培训外还对全体员工包括集团总裁，进行定期轮训，学习和吸收世界最新科学技术和管理经验。

5. 不拘一格量才录用。只要肯吃苦，求上进，工作任务完成的好，在正大集团都有晋升的机会。我们考察中见到的部门经理、企业负责人大都在 25-35 岁之间，大学毕业二三年担任厂长、经理的并非少数。集团员工的能力与工作量是与工薪紧密挂钩的。一般只要能够完成本职工作，每年都可加薪，年终视公司、部门工作实绩还发给数量可观的奖金。对所属员工，集团提供免费住房、免费医疗和保险，以鼓励员工安心工作。

谢国民计划将来组织一个管理委员会去物色人才，他说：“不怕自己的能力不够，最怕的是不懂得请能力强的人来帮忙。不要什么事情都以为自己了不起，哪怕你就真的了不起，你一天最多工作 16 个小时，如果你能够找到一百位比你强的，那你的力量就增加了一百倍。”

集团领导者的开明之举以及致力人力资源开发的行之有效的措施，极大地激发了个体员工的事业心、责任感，其聪明才智也得到充分发挥，这实标上是正大集团发展迅速、事业成功的根本所在。

五、科技领先：做饲料业的领跑者

（一）重视科技：保持领先优势

正大集团从其创始人谢易初开始便留下了重视技术的传统。现任总裁谢国民曾在他的高层管理人员会议上说：“你们永远记住，没有技术、没有人才，就没有正大。”

集团非常重视新科技的引进，引进最先进的生产工艺、技术设备、产品配方、优良品种，并加以改良。

谢国民曾说：有资本还不足，尚须晓得引进现代技术为用，否则钱亦会输光的。重视科技、重视人才，把企业经营和科学研究、人才使用结合起来，这是他成功的保证。

谢国民强调现代化高技术对于产品的重要性。他在 1986 年出任总裁后仍经常卷起衣袖亲自做各种饲料配方的实验。其属下的饲料厂选料严格，电脑控制生产程序、检查产品质量，保证出厂词料质优价廉，在市场竞争中占优势。

他的实验场研究改良的玉米品种，其产量比普通玉米高 3 倍，且营养价值高。他从英国引进和经过进一步改良的鸭，只要喂养 47 天就有 3 公斤重，少脂肪，且不用水养，肉也比中国的北京鸭香嫩好吃。

集团认为，公司经营体系的良性运转和效益的提高，首先得益于科技的进步。高科技的投入和领先地位保证了正大集团产品的任务、市场销路和良好的信誉。在谷物育种方面，正大集团引进世界著名的迪卡部玉米良种；在肉鸭方面，引进英国著名的樱桃谷鸭；在肉猪方面，引进世界所有的名种；在肉鸡方面，引进了美国艾维恩祖父母代种鸡；在养虾方面，与日本三菱合作发展虾种培育；在农业机械方面，和美国姜弟尔农机公司合作；在防疫药品及农药方面和世界著名的孟山都、礼来药品公司等合作；在肉品加工方面，与美国奥科斯麦儿公司合作等。

正大集团不仅重视世界先进的科学技术的引进，更重视加以改良研究。对于新产品、新市场的开发，常有十年以上的领先投资行动。巩固经营的不断创新，以保持集团产品在世界竞争中的有利地位。

高科技投入带来了高的经济效益，由于采用了世界第一流的饲料配方，精选的优良种苗，实施了严格的技术管理，也就取得了最佳的饲料报酬率。据介绍，正大集团所属的农场，鸡的肉料比是 1: 1.8，蛋料比是 1:2.4，猪的肉料比是 1:3，虾的肉料比是 1:1.7，一只肉鸡养 48 天就可以达到 2 公斤重，达到世界领先水平。

（二）严把质量，提升品质。

公司秉承“生产道德、销售人品”的理念，严格质量管理，确保品质。正大饲料在进入中国市场一开始，就把产品质量视为企业的生命，建立完善了一整套健全的质量管理和保证体系，做出了对用户质量保证的承诺，在客户和养殖户中赢得了非常高的信誉。

首先，优质的产品离不开先进的技术和设备。正大集团各饲料厂均采用国际上最先进的饲料生产设备，全电脑控制，自动化程度高，这是保证高质量的最基本的物质基础。各饲料厂的全套生产设备，全套自动化控制系统，饲料加工设备等大部分从美国、德国、英国等先进国家引进，饲料生产工艺先进，这确保正大能够将优质产品投放到市场。另外，公司的化验仪器、检测设备更是在国内外达到一流，各饲料厂设有相当规模的化验室，对公司所有的原料、成品能够进行科学、先进、快速、精确的检测，从而保证了产品生产过程中的品质控制。

第二，正大饲料采用国际上一流的配方，正大把产品配方看作公司最为核心的技术，聘请大量的拥有动物营养学博士学位的技术人员对配方潜心研究，精心搭配，研究出一流的配方。配方设计中还严格按国家有关法律法规办事，绝不使用违禁违规药品，确保产品高质量、无药残。各种产品还针对不同的市场，由各公司技术服务部精心组织安排市场对比试验，并根据对比试验的结果，对配方进行适当调整，以满足养殖户不同时期对产品的质量需求。

第三，全面引入国际上先进的 ISO9000 质量管理体系，下属多家企业成立了 ISO 推行小组，在结合正大集团原有的质量管理体系的基础上，将 ISO 质量管理工作贯穿于企业运作的全过程。截止到 2005 年底，大部分饲料厂都获得了 ISO9001：2000 的认证。

第四，在生产前把好原料进口关。正大饲料采用无公害玉米、进口鱼粉、豆粕、多种氨基酸、矿物质等数十种优质原料。各饲料厂在引进原料时，规定了原料过磅前须经过 30% 检验，并进行各种掺假检查、镜检检查，方可进入厂区过磅，过磅后卸货时，还须对每包进行检查，以保证原料的品质。

第五，生产后把好成品出厂关。正大集团各饲料厂在生产过程中每批取一个半成品样，留样观察；每个品种取一个样，送化验室化验备案。在这个基础上，到成品出厂时，每个品种再取一个成品样化验对照，并按规定的存放时间存放观察，各项指标都合格的，才放行出厂；稍有不合格的坚决回机重新处理，坚决不让一包不合格的产品流入市场。

第六，负责质量管理的人员保证。正大集团特别重视对质量管理人员的培养，产生出一大批获得职业资格证书的质量专业技术人员，他们分布在正大下属的各个饲料厂，严格有力地贯彻了正大对质量要求的监控和实施。正大集团技术总部专家巡回到各饲料厂对品管人员进行培训，使他们了解和掌握集团内部最先进的检测方法和检测技术，不断对知识进行更新。各饲料厂还委派质检人员出外接受培训，通过学习提高了检测能力，更好地控制原料和成品的质量。

第七，完善的售后服务，完善的配套服务是产品质量的延伸，正大坚持深入到乡村、销售现场、养殖户户头三个层面加强现场指导，根据养殖户所选的不同饲料，具体讲解产品的使用方法和注意事项等，让养殖户听得懂、记得住、用得上，释疑解惑。在此同时，行销人员进行充分的调查研究，将客户的每一条意见都带回公司，反馈给配方专家，从而使我们的产品真正适合客户的需要。

正是在以上各个环节上，正大集团严格要求，严格执行，才使正大饲料赢得广大用户的高度信任，也使得正大集团在中国饲料的发展中，获得同行业的高度赞誉。正大下属的多家企业也获得所在的各省、市、自治区的“外商投资先进技术型企业”、“质量放心产品”、“用户满意企业”、“AAA”级信用企业、“省级名牌产品”、“省级免检产品”等多项荣誉称号。如南通正大获得“2004 年中国饲料行业信得过产品”等荣誉称号；银川正大在 2005 年 12 月获得“宁夏名牌产品”；驻马店正大在 2006 年 1 月 1 日获得“河南省免检产品”；

2005 年 11 月，为表彰正大对中国饲料工业发展的贡献，中国饲料工业协会专门颁发给正大一块奖牌，表彰正大饲料企业“对中国饲料工业发展所做的特殊贡献”。

六、独特经营：农牧工商“一条龙”

（一）农牧工商“一条龙”：给农民最大的关怀

泰国正大集团在不到 70 年的时间里，成为泰国第一家多国性公司和东南亚最大的农牧工商联贯经营的企业集团，并跻身于世界名列前茅的农业企业之林，是以其独特的经营方略分不开的，他们的成功奥秘，在于其用农牧工商业，上、中、下游联贯经营体系。正大集团事业扎根农业，正大 80 年来的发展也是从传统农业经营方式向现代农业经营方式转变的过程。其发展轨迹可以描述为：种子销售——种子培育——饲料业——养殖业——农产品加工业——产品销售业。形成了一个完整的农业经营链条，成为现代农业产业化经营的经典范例。

正大相信，只有让农民得到实实在在的利益，自身才能不断发展壮大。所以正大始终以服务农民为主，以农民利益为中心。正大采用“公司+农户”的独特农业投资模式，使公司和农民建立了紧密的经济联系。农民得到急需的资金、良种、技术和销售渠道，还大大减少了种植、养殖风险。公司得到广阔而稳定的市场和充足可靠的货源，可以集中精力于技术改进、产品更新换代及市场开拓。公司和农户互取所长，各避其短，组成了完整的现代化农业产业链。谢国民认定真正有效的经营是“既利人又利己”，用他自己的话说，“我们不是从合作者那里赚钱，而是和他们一起富裕。只有这样才能互利互惠，共同发展，”而这正好呼应了正大集团“利国、利民、利企业”的商业哲理。

当营养科学带动饲料业兴旺发展的时候，谢国民的目光已经远观到了养殖业，1964 年，谢国民开始研制饲料配方时，一直也在思考做好饲料以后的事情。他对同事说：做好饲料是为了发展养殖业，不发展养殖业，就没有动物吃你的饲料。当饲料完成料的研制获得成功，他就抓紧建立了自己的养殖企业，从寻找理想的良种到建立自己的试验农场，集团花费了大量的精力。1970 年，卜蜂公司从美国引进了 AA 种鸡，建立了自己的养殖业。

但是，这对公司的规模化生产和养殖来说，才仅仅是个开始，集团很快发现，鸡肉价格高在上，只有少数人才能享用，而扩大养殖规模却不是一个公司所能为的，需要发动农民，但是，农民从公司买来了鸡仔和饲料，可是，养大了能否卖出和能否卖个好价是个问题，还有，能否养大也是问题，农民承担不了这些风险。即是说，饲料企业、种鸡企业和各种中间

商赚了农民的钱，但风险由农民来承担，这样的市场状况很难发展大规模的养殖业。谢国民决定寻找一条新的经营之路，经过多次考察，最终确定找到了一条让农民、消费者和生产企业相互有利，三位一致的经营之路，那就是公司和农户结合——一条龙经营方略。

其要点是：公司通过契约和农民合作，把饲养、收购、加工于销售连贯作业，去掉中间商，把成本降下来，让农民多赚一些，让企业家承担风险。市场是一条龙生命所在。龙头是公司的饲料和种子，龙身是农户，龙尾是加工厂。把个体生产纳入集团的购销，这种现代企业管理和分散小生产的有效结合，是正大集团经营的一大特色，也为联合国及众多发展中国家所瞩目。

正大集团认为，饲料的配方于生产，种禽、畜、苗的培育、孵化于改良等，都是技术复杂，质量要求高的环节，需要有高质量的技术管理人才和大量的资金投入及集中生产，这应由集团自己来做。而集团加工、销售和出口需要的数以亿计的商品肉鸡、肉猪都由集团自繁自养，从场地、劳力、投资管理等方面看，都是不现实也是不核算的，由千万个分散自营农户生产，产量少、成本高、商品率低，也无法适应现代化大规模商品生产的需要。于是，他们采用集团与农户挂钩的适当规模集约经营方式。

从1977年起，他们先后实施了两个发展契约户的计划：一个是“依瓦计划”，由集团所属的曼谷农场公司在北柳府依瓦村挑选43户农民，养猪1.2万头，其中母猪1800头；另一个是“是拉差”计划，由集团所属的曼谷禽畜加工公司主持，在春武里府是拉差村挑选180多户农民，养肉鸡200万只。这个计划由正大集团、地方政府、曼谷银行和农户四方配合，政府帮助选择地点，挑选家境贫寒、诚实正派，有一定劳动力的农户为契约户，并协助修建公路等；契约户把土地抵押给曼谷银行（没有土地的责由正大集团提供担保），银行为农户提供添置必须设备的贷款和流动资金贷款，正大集团所属公司为农户提供贷款担保和提供设备、鸡苗、饲料、技术培训、防疫指导等等，并在所有方面进行服务和监督。据介绍，参加“计划”的农户只要遵守协议，听从指导，严格按集团要求的去做，经营决无风险，收益也比较固定，开头五年内，每个农户每月纯收入可达四到五千铢（约160—200美元），五年还清贷款后，鸡舍和所有设备都归农户所有，每月纯收入可达八千到一万铢（320—400美元）。据介绍，得益于正大集团的农户现已有5000多户了。这是一条巨大的龙身，和农户合伙，给农民带来了相当丰厚的利益，一个养鸡农户一年可以养殖4—20万只鸡，养鸡农户一年纯收入相当于人民币4—16万元，对不发达国家的农民来说，这是一个令人鼓舞的数字。

在为农户服务的同时，集团的受益也是明显的，即保证集团生产的鸡苗、饲料、药物、设备等有稳定的销路，集团所属加工企业有一个可靠均衡的原料来源，这给公司带来了巨大

规模的肉鸡生产能力。一年数亿只鸡，源源不断的向公司输送，显示了任何养鸡企业都不敢想象的巨大威力。养殖业的发展又反过来带动了饲料业，卜蜂公司所鸡肉和饲料在泰国市场的占有率达到了 35%到 60%，销售额全国第一。

此外，这“计划”也符合政府“扶持贫困户”的宏观决策，使银行既能够完成政府下达的向农民贷款（目前泰国政府要求各公商银行年贷款总额中贷给农户的不得少于 20%）的要求，又能保证贷出资金的回收，真正做到了国家（政府）、社会（消费者、银行等）、集团（投资者）和农户四有利。

巨大的生产规模加上各个环节上排除了中间商的介入，大大降低了鸡肉的成本，一条龙的实行，让消费者吃上了价格低的鸡肉，事实上，泰国鸡肉 15 年没有涨价，曾经属于高价格的鸡肉现在降到了猪肉、牛肉价格之下，成为了大众餐桌上最便宜的肉食。正大的养殖和加工为农民提供了数万个就业岗位，带动了许多家庭脱贫致富。

（二）独特经营方略，成就伟业

今天，正大集团已经发展成为以生产饲料为龙头的育种、养殖、食品加工、国内外销售等综合性农业经营的现代化企业集团，他们成功的奥妙在于农牧工商，上、中、下游连贯的经营方略。目前，集团实行“一条龙”垂直整合，在向深加工等高附加值的产业延伸。

正大的农牧事业分为六大连贯阶段：谷物事业、饲料事业、禽畜水产事业、动物保健防疫事业、食品加工事业、零售配销事业。谷物事业，主要从事育种改良及生产饲料原料种子，如玉米、高粱及香米良种等，在泰国市场上，正大生产的玉米种子占 40%左右；饲料事业，正大集团在世界上共有 25 家全价饲料厂，其中 18 家在国外，年产各种畜、禽、水产饲料 300 多万吨，是世界上最大饲料集团之一。禽畜水产事业，主要运用现代化大饲养手段，从事种鸡、种猪和肉鸡、肉猪、蛋鸡及养虾生产。在泰国，70%的鸡苗，60%的种猪，40%的肉鸡都来自正大集团。集团还生产肉猪 100 多万头，虾场 2 万多泰亩。动物保健防疫事业，主要从事各类畜禽、水产抗生素药品和农药等方面的研究、生产、销售和服务。食品加工事业，正大集团在屠宰场、冷藏库、肉品加工厂等方面都有较大的投资。如肉鸡加工，通过分割，占体重 40%的鸡胸肉、腿肉、翅膀就相当于整鸡出售的价值。碎肉、下脚料加工成肉丸、罐头等，即使骨头也加工骨粉出售饲料，综合利用的结果是成倍的提高了产品的附

加值。市场销售事业，正大在国内设有 200 多家烤鸡零售店，还和其他的连锁店合作设置零售网点，扩大市场销售。

这个垂直整合的连贯作业体系，把各阶段的原料采购、产品生产、成品销售有机地结合起来，做到环环相扣，灵活经营，以群体力量，创造出低成本、高附加值的经营绩效。

正大在中国的投资，也是“一条龙垂直整合”战略与“公司+农户”模式的再实践。正大先投资建立饲料厂、种鸡场，然后再建立养鸡场、屠宰加工厂、饲料原料厂和原料生产基地(如玉米种植)，逐步形成比较完整的产业链条，如北京大发正大、吉林德大、青岛正大等项目，对促进当地“菜篮子”工程建设和农村经济发展，都起到了重要作用。

由于谢国民的企业经营哲学和他对泰国经济发展所作出的贡献，受到了泰国王室和泰国政府的赞赏，先后被泰国国务院、科学技术与能源部、外交部等政府部门聘请为经济顾问，5 次获得泰皇御赐的荣誉称号。

七、成功之道：把握机遇，与中国同发展

正大集团在中国的成功归于集团正确的发展观念，正大集团的发展观是：正大集团注重可持续发展，以便更好地为社会和经济的发展做出贡献。

（一）植根中国——饮水思源回报故土

正大集团的两位创始人和第二代经营者都有着血浓于水的中国情结，多年来一直关心和支持中国的发展，中国实行改革开放后，正大集团积极响应中国政府的号召，率先进入中国投资，并始终坚守“对国家有利、对人民有利、对公司有利”的“三利”原则，注重与各级政府维持良好关系，积极为当地政府创造就业与税收，正大集团在北京大学、复旦大学、北京农业大学设立培训中心，培养企业人才，正大尊重合作伙伴，在合作中，主要起用原企业人才并合作愉快，显示出正大集团谢国民董事长的理念：“世界的人才，世界的知识，世界的市场，不分国界。”多年来，正大集团与改革开放的中国共同成长。

作为一个华裔实业家，受益于中国的改革开放政策，谢先生也不忘对祖国的深深回报，多年来，谢国民先生一直努力促进中泰两国的友好交往，为两国人民架设了一座合作交流的桥梁，他热心家乡公益事业的桑梓情怀和慷慨义举给人留

下深刻印象。正大集团连续十年与中央电视台合作“正大综艺”，不但丰富了中国人民的精神生活，开辟了中国文化综艺节目的先河，也使得正大集团在中国家喻户晓。在 2003 年的“非典”期间，正大集团也积极向中国政府捐赠了 1000 万元。多年来，谢国民先生热心中国公益事业，积极回报社会正大集团还无偿捐助国内外教育事业，并多次捐助国内各大学和其他教育研究机构，积极扶贫救灾，正大集团为中国公益事业累计捐款现金达 3 亿元人民币。取得了良好的社会效益。2004 年，易初莲花捐资 300 万元用于中国的野生动物保护。

（二）最困难的时候也不放弃中国市场

谢国民不但看好了中国，而且在最困难的时候还是盯着中国，紧紧地抓住有发展空间和机会的中国不放。为应对亚洲金融危机，正大集团把联华的股份以 10 块钱一股卖掉了 75%，以便保住在中国的方便店，因为中国方便店这个行业发展的空间和机会太大了。谢国民说：“在那种情况下，我们不能停，停就是灭亡，我们还要大发展，所以我们要保住有能力竞争的行业，保住我们竞争的机会和空间。现在回想起来，那时候我们保中国市场的决定是正确的。”

许多人认为，如果当时正大集团放弃中国市场，也没有问题，因为他们早就把鸡蛋放在好几个篮子里面了。但谢国民说，虽然现在篮子很多，鸡蛋也很多，但他最看好那一个篮子是中国，所以放的鸡蛋相对地多些，因为要把握住中国这十年的机会。事实证明，中国这十年的经济发展等于五六十年。正大集团在中国取得的辉煌成果正是对一心报效祖国的炎黄子孙最好的回报。

（三）坚持品质第一，打实发展根基

正大集团的宗旨就是满足客户和消费者对优质产品的需求，一贯坚持“品质第一”的经营理念。无论是兴办饲料加工厂、食品加工厂还是超市，正大集团都是高起点，严要求，对最新的加工技术不断追求，使用高质量的原材料，应用最先进的技术设备和高素质的员工，在研究开发方面巨额投资等，这一切都是正大产品高质量的保证。成功做到这一点，就可为企业取得长期而可持续的经济效益和发展。

（四）强烈的社会责任感，保护生态环境

正大集团始终认为环保和企业发展息息相关，企业要对社会负责，不能以破坏环境来换取企业的发展。正大集团专门针对环境保护制定了《废水处理》、《保护臭氧层及世界气候变化》等 7 个标准，从原料加工生产到消费者自始至终考虑环保因素。在北京大发正大等加工企业，正大集团都投入巨资兴建污水处理设备，使得废水排放完全达到国家标准。

（五）看好未来

正大集团愿与中国人民携手共创美好未来。作为全球发展势头最强劲的国家，中国无疑具有无与伦比的竞争优势。因此，正大集团也特别重视中国战略。在未来十年，正大集团计划对蓬勃发展的中国再增加投资，为中国人民提供更多更好的产品与服务。正大集团是有信心的，他们在农牧业水产业方面都是世界上的大公司，比如他们的虾鱼是销往全世界的，占美国市场份额的 5%。这方面的事业他们还没有进入中国，他们最好的猪种才开始进入中国，他们最拿手的蛋鸡也没有进入中国。



正大集团在中国有 6 个色拉油工厂，现斥资 5000 万元人民币对其进行重组，欲打造中国色拉油老大。

下一步，正大集团计划扩展在中国的食品事业、水产养殖业和养猪事业，推进农牧企业的整合，加快物流支持体系的建设，进军连锁快餐事业，并坚定不移地加快易初莲花超市发展。

正大集团对在中国的发展前景充满信心，8 万多正大人正努力描绘一幅美好画卷，以更多更好的产品与服务来点缀中国人民的生活。