

## 新希望集团董事长刘永好：

## 低谷期要有新希望



12月15日晚，新希望公告称，拟将旗下子公司山东中新食品集团有限公司51%股权，出售给中国牧工商集团有限公司。本次交易价格合计27亿元，交易完成后，中牧集团成为中新食品控股股东。

不仅引入战投助力上市公司业务发展，新希望在自身业务布局上也作了调整。同样是在12月15日晚，新希望公告称，拟将旗下德阳新希望六和食品有限公司67%的股权，转让给海南晟宸投资有限公司，交易作价15亿元。新希望内部人士透露，将食品公司划归集团，一方面是帮助新希望六和实现业务聚焦战略；另一方面，对于C端属性更明显的食品产业来说，也能获得更多的资源支持和发展空间。

引入战投，重组业务，一个更大的事业图景，在新希望展开了。日前，新希望集团董事长刘永好就此接受了专访。新希望的凛冬之战正式打响。

## 谈产业调整

“公司太大了，有了大企业病，要调整”

问：选择中国农发来入股禽类板块，新希望有何考量？为何最终选择“饲料”和“养猪”作为主业？

刘永好：应该说我们和中国农发是双向选择，中国农发下属的中牧有蛋种鸡、肉种鸡、种鸽及种鹅等，入股我们将拥有新希望自有知识产权的“中新鸭”种质资源，补齐“鸭芯片”，让种业布局更完善。

为什么选择中国农发呢？总体来看，这是一个多赢选择。之前不少人诟病新希望六和业务摊子太大，说我们的禽、猪、饲料、食品任何一块拿出来，都可以单独做一个上市公司，产业链太长了。所以我们也正在反思，公司太大了，有了大企业病，要调整。

既然养猪亏损，还要不要继续养？这个事我们内部有讨论，后来我们还是选择饲料和养猪作为核心主业。第一，我们饲料规模很大，世界第一位置很稳固，饲料能带来良好的现金流；第二，猪是民生的必需品，我们也做到了全国前三的规模，多项养殖成本在持续下降，相信未来还是会有机会的，而且猪从一产向二产过渡已经是趋势所在，我们看好这个领域和趋势；第三，新希望六和的文化和管理对于这种规模化的生产和养殖比较有优势，聚焦在这两块能更好发挥这些优势，快速看到改革成果。

问：前不久的定增方案，引起二级市场波动，在你预料之内吗？

刘永好：行业低谷期，大家比拼的是信心、是耐力、是成本、是管理、是抗风险能力，核心就是你的资金支持得让你能扛得住冬天。业务和组织变革是一方面，另一方面，我们有上市公司平台，通过上市公司进行资本市场适当的融资，对保证我们平安度过周期、得以发展，极为重要。

很多金融机构和专业人士认为，这个时候，如果有积极的金融手段和资本力量的支持，是企业最大的利好。因为这恰恰证明，在极端情况下你活下去的概率更大，你比别人更有韧性，心里更有底气。

用好资本市场的力量，对于公司来讲，是积极健康的方式。

问：对于产业发展而言，多元和做专的尺度如何把握？

刘永好：我们家宝贝比较多，压力大的时候，可以拿出来。而且跟别人合作，他们能产生更大价值，对我们聚焦主业有帮助。第一，使我们的精力更加聚焦，把主业做专。第二，借助这些宝贝，帮助我们度过周期，低谷期就看大家的被子有多厚，所以可以做一些布局和结构调整。

我们做的产业相对多元一些，究竟好还是不好，我认为，有好有不好。这个时候公司的工具箱多一些，拿出来就能支撑我们的可持续发展，这是好的；不好的是，这样的话你操心的事太多，如果你要做得特别精，精力就不够，而眼下，正是我们的变革调整期。

企业发展是一个动态过程，需要随时根据市场变化、调整和适应，你很难说一种方式好，另一种方式不好，活下来、活得久、活得好，对社会有价值才是最重要的。

## 谈行业周期

“这是市场规律，跟消费格局和产业进步相关”

问：这轮“猪周期”有见底迹象吗？拐点何时到来？

刘永好：现在行业确实处于压力比较大的阶段。谁都知道，猪周期以前通常3~4年就过去了，但这次猪周期的底部已持续近三年，几乎所有的养殖户都出现了亏损。不管是农民朋友还是相关企业，压力都比较大，这是现实。

猪周期的拐点不是我们能够预测到的，这是市场规



新希望旗下鲜生活冷链物流



新希望六和“聚落式”养殖基地

律，跟消费格局和产业进步情况相关。养殖业是农民的主要生计，也是农牧产业的核心，我们希望市场尽快进入恢复期，也希望国家出台一些政策和措施来帮助和支持养猪户。

问：此次猪周期拉长这么久，原因是什么？

刘永好：猪周期之所以这么长，原因是：第一能繁母猪多了；第二，原来小户养得多，现在大户逐步起来了，而大户里面上市公司比较多，资金实力比较强。这个新格局下，我希望国家或者行业相关组织能够组织同行业共同坐下来谈谈，围绕供给侧结构调整做些事情，减缓周期波动。

问：周期洗礼下，养猪行业会走向“微利可持续”的发展状态吗？

刘永好：市场发展一定会走向微利，暴利不可持续。特别是像农业养殖业，因为它关系到我们广大老百姓，也是充分竞争的行业，特色就是利润相对较低。

这个行业确实走到了转型升级的新阶段。这时候，相关政府部门出台一些政策，如何帮助他们更好转型，如何制定一些规范去帮助他们，如何去平衡物价……这些考虑确实比较重要。

## 谈应对低谷

“越是低谷期，越要拥抱变化、不断焕新”

问：对于新希望的亏损和低谷，你的心态是怎样的？

刘永好：一家企业是抵挡不住行业周期的，焦虑又有什么用？反而容易乱了方寸。所以说，我们不要焦虑，任何事（不管好事儿坏事儿），我们都不要焦虑。

我自己基本上不焦虑。以前，我们一年上百亿元利润的时候，我一样吃回锅肉，一样上班，一样睡觉。当企业出现压力、面临猪周期亏损的时候，我一样跟年轻人在一块，一样在做培训、做乡村振兴的公益事业。跟大家在一块，我吃得饱、睡得好，这样对身体也好，对事业更好，所以这就是一个心态跟磨炼。

问：新希望能够穿越周期的关键是什么？

刘永好：最重要的是，不能守旧，更不能乱了方寸。

越是低谷期，我们越要拥抱变化、不断焕新。首先，如何聚焦主业，把我们该做的、能够做好的、能够产生价值的业务，做得更好；一些辅助的、不那么重要的产业，相应的也做一些调整。聚焦就是捏紧拳头，做一些更核心的事。

第二，焕新组织管理体系，优化人员配置，大力培养年轻人，把年轻人提上来。

此外，激励和考核，也可以做一些变化，跟业绩挂钩更紧密。同时，降成本，比如我们的600多家公司，原来每个公司都有几个出纳会计，现在我们集中在集团财务共享中心，几百人干了几千人的事儿，全部用数字化手段，既解放了生产力，也提高了资金管控的安全性，也节省了成本。所以说，困难期，就是我们变革的好时机。

## 谈未来规划

“降低成本，提升效率，提升抗风险能力”

问：在企业转型升级、培育新的增长点方面，如何规划？

刘永好：我们转型的关键还是，更加聚焦主业，更加科技化。

首先，组织更加年轻化、扁平化。其次，梳理门户，看看仓库有什么。第三，以科技来武装，提高智能化、数字化水平，降低成本，提升效率，提升抗风险能力。另外，我们发展40多年了，过去很多年，我们盈利都是比较好的，底子相对比较厚。我个人、我们的主要公司，股权都没有抵押，我没有跟任何个人或者机构作过担保，我们的外债发的也不多，这样我们调整起来就能更容易。另外，金融机构对我们比较信任，评级也比较高。

问：展望2024年，你有何期待？

刘永好：新的一年，我们满怀希望。

首先，我们销售已经有相当规模，今年尽管有压力，但销量还在增长。我们十来万员工的队伍，经过底部磨炼，更有韧性，更成熟，找到了解决困难的一些新办法，这会为我们在2024年带来新的格局和希望。

其次，我们积极调整，聚焦主业的调整到位后，2024年也会更加从容。

第三，对于周期波动，猪周期已经连续三年低谷，而猪和食品这个产业，是民生产业，有低谷就一定有高峰，而且老百姓消费肉蛋奶的这个大格局绝不会变化，这个产业会一直存在。如今底部已经3年了，从历史增长曲线来看，未来两年，往上走的概率更大一些。

据中国企业家杂志

## 相关

## 新希望拟42亿元转让资产

12月15日晚，新希望发布公告称，中牧集团拟以27亿元取得新希望子公司山东中新食品集团有限公司51%股权；同日，新希望还计划以15亿对价转让北京新希望持有的德阳新希望六和食品有限公司67%的股权。

粗略计算，上述两项交易，将为新希望提供42亿元的现金流。公司表示，其有利于优化公司资金结构，并为公司的长期可持续发展提供助力。

稍早之前的11月30日，新希望曾发布公告拟定增募资73.5亿元，其中22.04亿将用于偿还银行债务。

最近几年，新希望的资产负债率快速飙升，截至2023年9月末，公司总负债高达969.97亿元，负债率攀升至72.76%。

记者注意到，生猪行业已进入近10年内最漫长的持续亏损期，在此情况下，新希望作为养猪大户亏损严重，近三年归母净利润累计亏损高达149.1亿元。

据长江商报