

【特别报道 Special】



双汇的出现,对于处于下滑状态中的史密斯菲尔德无疑是一种拯救。
图为史密斯菲尔德公司总部外“火腿的诞生”雕塑。

投身双汇 史密斯菲尔德续写传奇?

■ 本报记者 王莹

近日,全球猪王美国史密斯菲尔德被双汇国际 71 亿美元收入囊中,可谓是全球最大的猪肉生产企业与全球最大猪肉消费市场的一次成功对接。

然而,在这场堪称完美的收购案背后,则是一个更深层次的疑惑,那就是,作为全球最大猪肉生产企业的史密斯菲尔德,缘何走到了被收购的境地?被收购对史密斯菲尔德而言,是成功的起点,还是衰退的句点?

曾经的传奇

任何一个参观过史密斯菲尔德屠宰场的人都会对其惊人的运作效率心生敬畏。作为世界上最大的猪肉加工厂,它占地超过 220 个标准篮球场,5000 名员工每天平均生产 360 万公斤猪肉。在母猪养殖场,妊娠 4 月的母猪在限位栏中饲养,可以站立或卧下,但不能转身,目的是使其能够稳定供应重约 6 公斤的断奶仔猪,这一过程限定在 21 天完成。在生产的下一阶段,机器则负责喂养小猪,使其迅速增至 125 公斤,如此即可出

栏。

以下细节更是被津津乐道——史密斯菲尔德的所有员工共计使用 32 种语言,仅饭厅张贴的通知就有 8 种语言的版本;一个出栏两万头猪的养殖场,它只有两个员工。

2012 年,史密斯菲尔德的屠宰量为 2800 万头,这些猪连接起来可绕地球一圈。

约瑟夫·W·卢特三世便是这家规模化养猪王国的缔造者,公司总部则位于史密斯菲尔德小镇中心、佩根河畔的一座欧洲风格的建筑内。史密斯菲尔德在美国 26 个州设有工厂,包括位于北卡罗来纳州的世界上最大的肉类加工厂。除此之外,还在墨西哥和十多家欧洲国家开展业务。

1987 年,史密斯菲尔德开始实施纵向整合战略,进入生猪养殖领域。十年后,整合才初见成效——猪肉加工和生猪养殖的结合保障了高质量的原材料供应,利润受生猪价格波动的影响大大减小,也为其提供了稳定的盈利和现金流。

绕不过的瓶颈

虽然规模化生产造就了世界上

规模最大、产业链最完整、管理最精细的世界级著名企业,却仍然奈何不了美国肉品消费市场的饱和。“过去 15 年里,美国猪肉人均消费缩水了 10%。”史密斯菲尔德公司总裁兼首席执行官拉里·波普说。

随着美国国内市场需求趋于饱和、养殖规模化程度到达天花板、盈利波动的周期性明显增强,玉米和豆粕的价格飙升,生猪饲养业务利润被挤压,2009 年和 2010 年两年盈利大幅缩水;2012 年,史密斯菲尔德负债率达到了 33%。

为此,史密斯菲尔德不得不调整发展战略,减少对生猪养殖业务的依赖,重点发展包装食品业务,以求刺激业绩增长。为此,史密斯菲尔德减少了 1800 个职位,关闭了大约一半的工厂以使其重心集中于包装肉制品业务上。

而动物福利开支的增大,也让史密斯菲尔德承压严重。

据称,史密斯菲尔德曾向美国证券交易委员会递交文件指出,由于下游食品企业对动物福利保护提升的压力,在不增加产销量的情况下要大量新建猪圈,改造旧猪圈,培训和招募人员,根据公司测算,每头母猪新

增猪圈改造成本 250—650 美元,相当于过去五年年平均 1.42 亿美元净利润的 2 倍多。而如果另外 2000 多家公司生产农场也参与动物福利改造的话,公司生产成本将进一步大幅提升。

此外,曾在该公司做过十多年会计的鲍勃·巴恩斯更是表示,公司近年来深陷与消费者的拉锯战之中,不得不提高商品价格来抵消日益增长的成本价,但是消费者对于价格的变化也十分敏感。在提高售价的同时,公司也面临着销售量下滑的风险。

整合逻辑:资源对接市场

而双汇的出现,对于处于下滑状态中的史密斯菲尔德无疑是一种拯救。毫无疑问,史密斯菲尔德看重的是承担世界猪肉 50% 消费量,并把猪肉当做战略储备的极具成长性的中国消费市场。而资源对接市场是整合逻辑的要义。针对中国对瘦肉精的禁令,史密斯菲尔德决定在一半养猪场推行无瘦肉精化,大幅增加对华出口的战略设想已十分明确。

(下转第十二版)

【世界观 Review】

被收购,手机巨头走不出的梦魇?

■ 马振贵

近日,有关收购黑莓的消息不断爆出,传说中的接盘者甚至包括谷歌。而黑莓新发布的第二季财报仍然让人“感到非常失望”,这似乎预示着黑莓已经无法走出被收购的厄运。联想到之前诺基亚被微软收购,更早之前的摩托罗拉被谷歌收购,包括 HTC 也不断被市场传闻将走不出被收购的最终归宿,难免让人发出喟叹,为何这些昔日的手机巨头最终都走不出被收购的怪圈呢?笔者观察主要有以下几方面的原因:

其一是固步自封创新不够。昔日的老大摩托罗拉曾经是何等的辉煌,在第一代大哥大时代,摩托罗拉就是手机的代名词,但是随着诺基亚的崛起,摩托罗拉的日子是一落千丈,无论是产品更迭速度还是对于功能机的理解都无法让用户满意,摩托罗拉的市场份额开始逐渐下滑。而诺基亚依托快速的跟进速度以及新产品更迭,一度时间成为手机强大质量的保障,多少人还记得 3310 等诺基亚手机的市场火爆程度?不过,随着智能手机时代的来临,诺基亚没有及时调整策略,尤其是苹果 iPhone 的出现彻底压制住了诺基亚,让其不得不腾出老大的座位,默默转身走向市场边缘。

其二是专利纠纷误战。在智能手机时代,竞争的激烈程度是异常白热化的。竞争对手之间的诉讼也非常多,苹果和 HTC,苹果和三星,谷歌和微软,摩托罗拉和苹果等等,尤其是 HTC 本来借助 Android 的早期介入的优势,在市场上一度获得了不菲的份额和机会,但就是因为和苹果的一场专利诉讼,让 HTC 逐渐失去了先机,被三星和新兴崛起的手机厂商超越,再加上 HTC 本身的产品策略和新品更迭等方面的影响,开始失去了市场的先发优势。摩托罗拉虽然借助 Android 的及时调整和跟进策略获得了一定的复苏机会,不过当谷歌收购了摩托罗拉之后,理念的不同以及谷歌对 Android 合作阵营的顾忌,一直没有给予摩托罗拉更多的支持,造成摩托罗拉的日子越来越不好过。至于诺基亚的没落更大的原因是一直不愿意投靠到 Android 阵营以对抗苹果的 iOS 系统和 iPhone 产品系列。虽然跟进了微软的 Windows Phone 系统,不过由于种种原因,诺基亚并没有依托自己的 Lumia 系列产品获得对抗苹果、三星的决定性力量,最终无奈之下彻底投入到微软的怀抱。

其三是智能化时代没有把握住用户的需求和触屏的期待。在这方面,黑莓是一个典型的案例。无论是安全性还是商务能力,黑莓曾经都是非常强势的,但随着智能手机的流行,黑莓固有的键盘模式越来越被用户所摒弃,因为触摸屏的流行让包括商务人士在内的用户都开始倒戈。而且随着越来越多应用软件的出现,原本在黑莓本身的商务市场中的一些应用都可以在智能手机中找到对应的应用软件,并且效果更好,安全性也不差,在这样的背景下,黑莓的商务功能已经丧失了对商务人士的诱惑性。

其四是智能手机已经进入应用时代。智能手机的应用越来越庞杂,大量的 APP 的出现让用户有了更多的选择,手机本身的硬件能力越来越变成次要的需求,更多的用户是寻找更好的应用程序,当然硬件的时尚型和易用性也是吸引用户的一个方面。iOS 和 Android 为了吸引更多的第三方开发者都给出了非常优厚的条件,而黑莓在这方面要明显略逊一筹,包括微软的 Windows Phone 也是如此,市场规模没有达到一定程度,开发者的产品得不到应有的回报,让他们最终舍弃而去。

其五是移动互联网时代的新机会需要快速的跟进和创新。我们看无论是新兴崛起的互联网企业还是目前在新兴市场涌现的手机制造商,很多都是能够快速跟进用户的需求。比如中国市场的中华酷联、小米等等,再加上三星、苹果公司,他们无论是新产品的推进还是在手机应用方面都可圈可点,因此也获得了更多的市场机会。这都是值得学习的地方。我们看到用户对大屏手机的需求以及新兴市场对于千元智能机的需求都很旺盛,这方面新兴手机厂商做得都不错,能够及时跟进,并且和运营商保持着良好的互动和合作,在市场份额上获得了一定的支持和保障,这都是他们能够成功的关键所在。而那些曾经的手机巨头却没有这种快速的跟进能力和决心,因此差距就出现了。

【一周 A week】

- 上周
- >>10月4日, Twitter 正式公布上市招股书, 计划募集 10 亿美元。
 - >>10月4日, 花旗因证券研究违规被罚款 3000 万美元。
 - >>10月5日, 苹果就电子书垄断案判决提起上诉。
- 本周
- >>10月7日, 美国众院批准政府重新开门后给停工雇员补薪。
 - >>10月7日, APEC 峰会开幕。
 - >>10月8日, 美国公布 8 月份经常项目数据。
 - >>10月9日, 美国公布上周原油库存数据, 经合组织发布 8 月份七国集团和欧元区先行指数。

【焦点 Focus】

“铜王国”两万公里纪行

一次关于世界最尖端铜冶炼技术的“中国—智利”跨国日记

7月27日—8月19日,中国方圆铜业集团副总经理、总工程师王智率公司技术考察团一行9人,赴智利进行参观考察和技术交流。考察团先后参观了智利国营铜业公司(Codelco)、智利国家矿业公司(Enami)和英美资源集团(AngloAmerican)等企业下属的6家冶炼厂,并针对共同感兴趣的课题进行了广泛深入的交流和探讨。

以下为方圆铜业集团考察日记。

2013年7月26日,星期五。

离开北京40小时后,代表团一行抵达智利首都圣地亚哥。智利共有七家冶炼厂,在接下来的三周里,我们将参观其中的六家,并进行技术交流。它们是:Codelco旗下的

Ventanas、Chuquicamata、Potrerillos和Cale-tones等4家冶炼厂及EcoMetales烟灰处理厂,参观英美资源集团(Anglo American)旗下的Chagres冶炼厂以及Enami旗下的Paipote冶炼厂。此外,我们还将对各企业的总部进行拜访。

7月30日—31日,星期二,星期三。

参观考察本塔纳斯冶炼厂(Ventanas Smelter)并进行技术交流。对方提出了两个项目方案:尽量用底吹炉(BBF)改造CT炉,或者,如果改造方案分析不可行,可新建底吹炉,并上余热锅炉系统。双方签署了会议备忘录。

8月2日,星期五。在Codelco总部进行会谈讨论。对

方针对底吹技术提出了很多细节问题,还询问了软件控制等软实力方面的信息,我们二期工程熔炼的处理能力最大将达到150万吨/年,这让智方产生了非常大的兴趣。双方也对连续炼铜技术进行了详细交流。Leonel详细介绍了Codelco做“连吹”试验的情况。王智也对我公司连吹试验的情况做了介绍,并重点介绍了我们对连吹的进一步研发——两步炼铜。“两步炼铜”的概念,出乎智方预料。

8月4日,星期日。

经过这几天的交流,赵宝军教授提议:在昆士兰大学“方圆研究员”的基础上,将该研究机构升格,设立专门的研究中心,全面开展底吹技术研

究。方圆公司、Codeico以及昆士兰大学共同出资,这也将进一步密切三方之间的科研合作关系。

8月5日,星期一。

参观Codeico所属的湿法处理厂EcoMetales Plant(生态金属厂)。该厂的生产厂长、管理化学工程师等参加了会谈。其冶金运行总监介绍了该厂的技术情况。该厂主要处理来自丘基卡马塔冶炼厂(Chuquicamata Smelter)、本塔纳斯、波特冶炼厂(Potrerillos Smelter)的烟灰。王海滨副总工程师向对方介绍了我公司目前处理烟灰的技术和工艺,引起了他们浓厚的兴趣。在参观生产现场后,双方达成了若干具有可行性的合作意向。(下转第十二版)