

# 2013年,双汇收购美国最大的猪肉生产商,其董事长万隆入围央视第十四届中国经济年度人物候选人而立前夕的双汇猜想

■ 本报记者 王少华

再过几周,中国最大的肉类加工企业双汇集团,就要迎来他的“而立之年”了!

无独有偶,12月3日,由央视财经频道主办、被誉为“中国经济界奥斯卡”的第十四届中国经济年度人物评选30名候选人名单正式对外公布,双汇集团董事长万隆名列其中。

评委会对万隆的推荐理由为:围绕“开创中国肉类品牌”,双汇走出了一条积极向海外拓展业务的扩张收购之路。就在2013年,双汇“小猪吃大猪”,以71亿美元的价格收购美国最大的猪肉生产商史密斯菲尔德,此举也让双汇即将成为世界最大的肉类加工企业。11月7日,美国《时代》周刊在全球评出十三位“食神”,万隆,这位中国肉类工业的重量级人物,成为唯一上榜华裔企业家。

从1984年一个名不见经传的地市小型肉联厂,发展到2011年销售额突破500亿元的中国最大、世界一流的企业集团;从2011年突如其来的“瘦肉精”危机,到如今重登万众瞩目的央视榜单。双汇,就这样风雨兼程,一路走来。



## 令人咋舌的发展速度

在广袤的中原腹地有一座精致的小城,这就是首家中国食品名城——漯河。

“出差到外地,提起漯河,好多人都感到陌生,但一说到双汇,全国人民都知道。”一位漯河市民告诉记者,双汇已经成为漯河一张响当当的名片!

“20多年前,我们还是一个地方小型肉联厂,既无技术,又无品牌,濒临倒闭;如今,我们已成为中国最大、世界一流的以生猪屠宰和肉类加工为主的大型食品企业集团。”谈及企业的发展,双汇集团董事长万隆感慨万千。

时间追溯到1984年。那一年,44岁的万隆被职工全票推选为漯河市肉联厂(双汇集团前身)厂长。

一座3000吨的冷库,一个日宰500头生猪的屠宰车间和一座炼油坊,固定资产只有468万元,却已累计亏损580万元,这就是当时肉联厂的全部家当。

受命于危难之际的万隆,决定放

开手脚大干一场。针对职工组织纪律差,厂内偷盗现象严重的情况,他铁腕建章立制;他打破凭身份用干部的老框框,大力改革用工制度;他推行浮动工资制,大幅度拉开收入差距。收不来生猪,他又“趟雷”突破计划经济模式下生猪实行统购统销政策,果断决定在国家收购生猪规定的价格基础上每0.5公斤上浮2分钱,面向市场收购。

招招击中要害,企业当年就结束了26年的亏损历史,实现盈利8000元。

1986年,万隆把发展的目光又瞄向了国外——开始向轻工业比较缺乏的前苏联大举出口分割肉,成功实现了由内贸向外贸的大转移。

1991年,东欧剧变,苏联解体,漯河肉联厂80%的出口业务停顿。面对几千双渴盼求助的眼睛,万隆果断拍板,拿出当时的全部家底1600万元,投资引进10条现代化火腿肠生产线。

1992年2月,第一支双汇牌火腿肠下线。到1993年底,在不到一年的时间

里,双汇就跻身国内火腿肠市场前三强,双汇牌火腿肠荣获全国质量评比第一名。当年实现销售收入7.5亿元,利税7000万元。

1994年,万隆抓住外资由沿海向内地转移的有利时机,果断与香港华懋集团合资,引进资金1.27亿元,建立了亚洲最大的肉制品大楼,当年实现销售收入9.9亿元,利税8600万元。

1995年后,棋高一筹的万隆靠着与外商合资,围绕主业发展上项目不动摇,引进资金1100多万美元,开工建设了总投资达2.6亿元的双汇食品城一期工程,进一步夯实了双汇国内龙头“老大”的地位。至1998年,仅一期工程7个项目就实现销售收入3.68亿元,利税10360万元,利润8625万元。

20世纪90年代末,资本市场全面启动。精明的万隆再次抓住机遇:1998年底,中国肉类加工第一股“双汇实业”A股成功在深交所挂牌上市,募集资金3亿多元。

手里有了钱的万隆再出大手笔,资源整合步伐紧锣密鼓:在全国进行产业布局,大举进行低成本扩张,原先的许多同行被收归双汇旗下。与此同时,开工建设食品城二期工程,年屠宰量也由300万头一跃增加到600万头。

1999年,双汇率先把“冷链生产、冷链销售、冷链配送、连锁经营”的肉类加工营销模式引入中国,开创了国内肉类品牌,改变了中国屠宰业“一把刀杀猪,一口锅烫毛”的旧传统,推动了我国肉类加工行业的变革和技术进步。

从2001年开始,在万隆主导下,双汇先后从10多个国家引进了4000多套先进生产设备,从屠宰到肉制品加工,包括国内第一家引入冷鲜肉的屠宰线。20多年来,双汇年销售额从上世纪80年代中期的不足1000万元,至90年代初突破1亿元,2000年突破60亿元,2003年突破100亿元,2009年突破400亿元,2010年达到500亿元。

双汇的发展势头,如日中天!



物流



## 意义深远的跨国收购

史密斯菲尔德是全球规模最大的生猪生产商及猪肉供应商、美国最大的猪肉制品供应商,具有优质的资产、健全的管理制度、专业的管理团队和完善的食品安全控制体系。2012年,史密斯菲尔德生猪养殖量约为1400万头,屠宰量约为2800万头,约占全美屠宰量的28%,肉制品生产量约为130万吨,销售收入约131亿美元。

想要收购全球规模最大的生猪生产商及猪肉供应商,难度可想而知。

2013年5月29日,双汇国际宣布,将以71亿美元收购史密斯菲尔德。根据公告,双汇国际以每股34美元的现金并购史密斯菲尔德所有发行在外的股权。

消息一出,舆论对这起“小猪吃大猪”的收购案褒贬不一。

“双汇未来发展计划开发纯低温产品、同时做大屠宰规模,研发和规模化屠宰,这些正是史密斯菲尔德的强项,有望帮助双汇实现更快发展!”申银万国分析师周雅洁表示。

卓创资讯分析师姬光欣也对此次并购持积极态度。他表示,此次并购加速了双汇海外业务的扩张,也为双汇带来了国外先进的管理与生产经验。史密斯菲尔德成为双汇的全资子公司,也为双汇在海外投资提供了方便。

虽然受“收购案”利好消息刺激,双汇发展持续高开高走,但质疑声也从未停止。

“并购案即使顺利完成,至少也要两三年的磨合时间。企业走出去的时候都需要一个过程,去美国投资相对比较稳定,但是它的市场竞争更加激烈,而中国企业在跨国管理这一块是一个薄弱环节。对双汇来说最大的挑战是如何处理好跟美国方面的关系,包括政府关系、员工关系以及股东关系、消费者关系。”东方艾格农业分析师马文峰表示。

国内某肉品加工企业一高管则表示,中国企业收购国外品牌肯定是好事,但最重要的是收购后,如果要引入中国,能否本土化成功。

“另一家美国肉品企业荷美尔进入中国也十多年了,但对中国市场的冲击也没有太大影响。双汇引入史密斯菲尔德,对低温肉制品是一个补充,不过低温生产技术在80年代末期、90年代初就引入中国,已经很成熟,真正难改变的是养殖。”该人士表示。

他告诉记者,美国养殖业成本相对比较便宜,价格也比中国便宜。而国内养殖业比较分散,规模化程度不够,出栏率低,而肉料比又比国外高,经济效益不如国外。

“此外,美国允许使用瘦肉精,与国内标准存在很大差异,这也是双汇面临的一个问题。”该人士表示。

面对外界的质疑和担忧,史密斯菲尔德和双汇却均表现出了十足的信心。

史密斯菲尔德首席执行官拉瑞·珀普表示:“对于史密斯菲尔德的全部股东,连同美国农民和美国农业而言,此次交易意义非凡。史密斯菲尔德是世界领先及最值得信赖的垂直一体化生猪养殖和加工企业,收购完成后,我们将和双汇一起分享对于全球机遇的信心和坚持产品安全和品质最高标准的承诺。”

万隆也表示:“收购协议达成,是双汇国际和史密斯菲尔德的历史性时刻。这是中美两个世界最大的经济体最大的猪肉企业的结合,集中了最先进的科技、资源、技术和人才,优势互补,将形成世界最大的猪肉企业,为全世界提供优质、安全的肉类蛋白。双汇将被打造成为具有国际竞争力的国际大双汇。”

从5月29日到9月26日,经过120天漫长的审查、调查、听证,双汇与史密斯菲尔德一起顶住了来自各方的压力,这起中美历史上最大的并购案,最终收获了圆满成功。

这起中国企业迄今规模最大的赴美投资案,使双汇成为世界最大的肉类加工企业,也将引入史密斯菲尔德成熟的全产业链式经营和管理模式,实现中国肉类加工企业在市场开发、技术创新、安全标准等方面全面接轨国际的转型升级。

业内人士指出,此次双汇收购案,是中国企业海外并购的一个典型案例,意义深远。

早期中国企业海外并购,主要目的是市场。通过收购外国公司品牌和海外销售渠道,结合中国的低制造成本优势,打开国际市场,可概括成“资本走出去、商品走出去”。另一类常见的中国企业海外收购,其目的是资源。通过收购外国公司,获得能源、矿产等资源。此类“资本走出去、资源买回来”的并购案例,大多数都取得了成功。

在“资本走出去、商品走出去”难以成功,而“资本走出去、资源买回来”适用范围狭窄的情况下,出现了第三种并购类型。这种新的并购类型,目的不是(或不仅)为了获得国外市场,亦不是(或不仅)为了获得国外资源,而是通过收购,获得国外公司的品牌、产品、技术和管理经验,最终目的是发展中国市场,是“资本走出去、东西买回来”。双汇收购史密斯菲尔德案,就属于此种类型。

国务院国资委研究中心研究员、美国华盛顿大学访问学者胡迟博士对记者表示:中国企业“走出去”,不应被错误地理解为只是“商品走出去”,而更应该是“资本走出去”,到海外去投资、并购。“资本走出去、东西买回来”,是当前中国企业海外并购的切实之选。此次双汇收购案成功获批,为这种类型的海外并购提供了信心和勇气,或将开创海外并购新模式。

面对即将步入“而立之年”的双汇集团,谈及今后的发展,万隆踌躇满志,“十二五”期间,双汇将继续坚持“专业化、产业化、现代化、信息化”的四化方针,积极推进中小屠宰场整合,大力发展大型国际标准化生产基地,争取在2015年拥有工厂100家,肉类年产量由300万吨发展到600万吨,销售收入由500亿发展到1000亿元,把双汇打造成为具有世界竞争力的国际化大型食品企业集团!



双汇养殖场



双汇收购史密斯菲尔德



旋毛虫检验检疫



屠宰生产线



双汇集团数据中心



## 突如其来的危机风波

2011年3月15日,双汇遭遇当头棒喝!

“央视3·15特别行动节目”抛出一枚食品安全重磅炸弹,曝光了喂养“瘦肉精”的生猪流入双汇。一时间,市场哗然。

15日当天,双汇发展股价跌停,市值蒸发103亿元。

一时间,产品下架、工厂停产、专卖店倒戈,各种负面消息接踵而至,一场前所未有的危机席卷而来!

3月31日,双汇集团召开“双汇万人职工大会”,参会人员包括双汇集团所有管理层、漯河本部职工、经销商和新闻媒体。会上,万隆代表管理层向消

费者再次致歉,并对曝光“瘦肉精”事件的央视等媒体表达了感谢。

为确保食品安全,杜绝类似事件再次发生,万隆在会上宣读了双汇集团的六项决定:1.强化源头控制,执行生猪头头检验,原辅料强化批批检查。2.成立双汇集团食品安全监督委员会,监督企业各个环节。3.建立双汇集团食品安全奖励基金,每年“3·15”做总评。4.建立食品安全举报制度。5.引入“中国检验认证集团”作为独立监督机构进行第三方监测。6.加快养殖业发展,进一步完善产业链,提高企业对产业链上下游的控制力。

双汇还决定,把每年的3月15日确定为“食品安全警示教育日”,加强法制和道德教育,警钟长鸣。

“瘦肉精”事件对双汇品牌和声誉造成了极大伤害,也给双汇全体员工上了一堂深刻、代价巨大的食品安全课,对双汇集团来说,是一场生死攸关的考验、刻骨铭心的教训。“谈起‘3·15’事件,万隆感慨万分,‘但双汇不能抱怨、不能推诿、不能退缩。我们感谢社会和媒体的帮助,舆论批评能帮助企业更健康地发展。’”

面对媒体质疑,双汇主动邀请媒体记者、消费者代表和经销商代表走

进双汇生产基地车间,现代化的生产设备和严格的食品安全控制流程带给参观者极大震撼。同时,双汇通过开展“数字双汇、全产业链双汇、开放双汇”建设,采取了一系列强化食品安全质量的有效举措,推动双汇安全质量建设不断提升精细化水平。

一系列行之有效的举措,迅速扭转了“3·15”事件的不利影响,收到了良好的社会效果。2011年,双汇集团销售收入达到503亿元,与2010年销售收入基本持平,顺利通过了“3·15”事件考验,成功挽回了消费者对双汇产品的信任。