

8 企业联盟 Cooperation

中粮集团海外投资流向揭秘 如何玩转下一个“金色十年”？

中粮在金砖国家投资 21 亿美元 占海外投资总额近一半,中粮集团未来在金砖国家的海外投资思路已然清晰。从 80 年代末期开始,中粮集团开始实业化进程,投资并购、兼并重组,经过 30 多年的发展,中粮集团在国内粮油食品加工贸易的布局基本完成,随着对国际原料依存度的提高,拓展海外布局,延伸供应链,成为企业发展的必然选择。

■ 王雅洁

中粮集团党组书记、董事长赵双连对记者表示:“当然,在海外进行投资只是国际化的第一步,更重要的是要最终实现国内外业务和企业文化的一体化。”最新数据统计显示,2016 年,中粮集团在金砖国家农产品及食品经营量 1354 万吨,金额 34 亿美元,2017 年,经营总量预计将超过 1500 万吨,金额有望超过 37 亿美元。目前,中粮集团在金砖国家投资 21 亿美元,占集团海外投资总额近一半。资产涵盖筒仓、中转站、压榨厂、精炼厂、出口码头等价值链各个环节,与这些投资联系在一起的还有近九千名当地员工。赵双连所说的“一体化”,包括通过国际农产品主产区和中国市场的有效对接,实现全球供应链的整合。未来,中粮会继续保持并扩大在金砖国家的贸易和投资活动,还将与金砖国家的优秀企业在农产品食品的贸易、加工、物流等领域开展广泛合作,携手共同开拓海外市场。不过需要注意的风险是,未来中粮集团海外业务发展和国际经营将主要面临地缘政治风险和国际化人才短缺的挑战。

贸易与投资 “双驾马车”并举

赵双连表示,之所以在金砖国家运行贸易、投资并举的操作路径,是因为农业在金砖国家都是重要的经济支柱和“稳定器”,金砖国家之间在农业上具有很强的互补性,合作空间巨大。举例来看,在金砖国家中,巴西和俄罗斯是全球重要的农产品主产国和出口国。中国是全球人口第一大国,也是全球最大的粮食及食品消费国。印度市场在国际植物油市场占有重要地位。从数据上来看,中粮集团一直与金砖国家保持密切贸易往来。2016 年,中粮集团从金砖国家进口农产品及食品总量达 750 万吨,金额约 31 亿美元,占中粮集团进口产品总额的 33%。其中,中粮集团进口巴西大豆、肉制品和食糖等 749 万吨;进口俄罗斯各类油脂等约 6000 吨;进口印度棉花、香料、饲料等 2100 吨;对南非有少量蒸谷米出口。近几年来,中粮集团还与巴西、俄罗斯、印度、南非在棉花、棉短绒、羊毛等商品进口和纺织品及服装出口方面展开贸易合作。2016 年至今从巴西进口商品约 5000 万美元,从俄罗斯进口商品约 1600 万美元,从印度进口商品约 1000 万美元。同时,中粮集团每年向俄罗斯出口成衣、面料超过 1000 万美元。除去贸易,转而观察实业投资层面,中粮集团在金砖国家亦有布局。中粮集团内部数据统计显示,目前,该集团在巴西投资金额超过 19 亿美元,开展油籽、谷物、糖、咖啡、化肥、种子等各类业务,其中自有粮源掌控、粮源加工及中转物流设施有 1 家大豆压榨厂、4 家糖厂、1 家转运站、2 个码头和 19 座筒仓。2017 年在巴西的谷物油



● 中粮集团党组书记、董事长赵双连

籽经营量将超过 1000 万吨,加工能力为 132 万吨/年,仓储能力为 181 万吨;甘蔗压榨能力达 1550 万吨;自有港口中转能力为 300 万吨。同时,中粮集团拥有南非最大的大豆压榨厂,在印度拥有一个精炼厂。记者还获悉,日前,为了推动中粮集团在金砖国家“一带一路”战略的实施,2017 年已经在俄罗斯注册成立了远东公司,作为中粮集团在俄罗斯的粮油产品采购平台。下一步,上述远东公司将加快俄罗斯非转油料的进口业务,并与俄罗斯当地企业合作,尝试将俄罗斯高端矿泉水引入中国。在赵双连看来,中国与其他金砖国家在农业上具有很强的互补性。中国是全球人口第一大国,也是全球最大的粮食及食品消费国。受到自身资源禀赋所限,中国要从国际市场进口农产品来满足国内消费,比如油脂油料、食糖、肉类和乳制品等。巴西和俄罗斯是全球重要的农产品主产国和出口国,与中国的进口需求高度互补。在贸易与投资并举的路径推动下,中粮集团在不同金砖国家的海外布局实际情况如何?以巴西为例,该国是全球最主要的农产品出口国之一,全球最大的蔗糖生产和出口国、第二大大豆生产和出口国、第三大玉米生产国,玉米出口位居世界前五,同时也是世界上最大的牛肉和鸡肉出口国。记者从中粮集团获悉,中粮每年从巴西为中国市场提供 1000 多万吨大豆,占我国从巴西总进口量的 1/4 以上,中粮在巴西的糖料加工压榨量折算成糖,相当于中国总产量的 20%。未来,中粮还将进一步扩大糖产业的规模。中粮集团内部数据统计显示,2016 年中国从巴西进口食糖近 200 万吨,占进口食糖总量的 65%;从巴西进口肉类 74 万吨,占进口肉类总量的 17%。随着中国消费升级带来的蛋白质需求增长,巴西也是中国仅次于美国的第二大农产品进口来源国。截至目前,中粮集团在巴西投资金额超过 19 亿美元,开展油籽、谷物、糖、咖啡、化肥、种子等各类业务。除了巴西,中粮集团与俄罗斯的农业合作同样历史悠久,其中包括油脂合作。目前,中粮集团通过与当地农民和经销商的合作,从事谷物、油籽和豆粕的国内贸易和出口,是俄罗斯十大粮商之一,2017 年贸易量有望超过 80 万吨。2017 年,中粮执行了首批以市场化方式、经陆路口岸运抵中国的俄罗斯小麦的进口任务,签订共计 2000 吨俄罗斯春麦采购合同。赵双连表示,金砖国家是中粮集团推行“国际化大粮商发展战略”的重要合作伙伴,更是实现国际农业共荣的关键力量,金砖合作既是“利之所趋”也是“义之所趋。”在南非和印度,中粮集团的“国际化大粮商发展战略”同样有所体现,目前,该集团是南非和印度重要的农业贸易加工商。其中,中粮集团是南非最大的加工贸易综合国际粮商,农业种植、贸易、压榨规模均处于首位,拥有南非最大的大豆压榨厂,集团



预估 2017 年贸易量将超过 200 万吨。印度市场 67%的食用油来自进口,中粮在印度从事食用油加工、贸易,集团预估 2017 年加工、贸易量预计超过 60 万吨。

成绩的背后 挑战与优势共存

赵双连表示,中粮集团海外业务发展和国际经营主要面临的是地缘政治风险和国际化人才短缺的挑战。例如部分农业资源丰富的国家充斥着政治动荡不稳定因素,如政权更迭、政局动荡不安、爆发战争或发生国家间的政治冲突等,会对在该地区开展农产品加工和贸易带来重大的不确定性,导致企业无法正常运转。“人”是贸易型企业的最核心要素,随着海外业务的不断扩大,国际化人才短缺问题将会凸显出来,特别是高层次人才总量缺乏,既精通业务、熟悉国外政策法规,又具有实际运作经验的高端复合型人才明显不足。另外,不同国家在基础设施建设、融资等方面都存在不同的风险和挑战,需要广泛了解当地文化、投资环境等基本情况,合理、客观地评估及预测并防范风险。以巴西为例,巴西作为全球最重要农产品产地,吸引了众多全球企业在此投资布局,但也存在一些投资风险。不过,与风险共存的是,中粮集团在金砖国家布局海外业务的优势也比较明显。赵双连认为,金砖国家在农业领域的发展潜力和优势主要体现在“丰富的水土资源”。例如巴西和俄罗斯幅员辽阔,拥有丰富的土地资源和水资源,具备农业发展的基础要素。据联合国粮农组织(FAO)统计,巴西农地面积 2.83 亿公顷,占国土面积的 33%;俄罗斯农地面积 2.18 亿公顷,占国土面积的 12.7%。两个国家目前处在“拓展农业边疆”的发展阶段,耕地面积仍在不断扩大。其次,可预见的生产效率提升。巴西政府鼓励机械化生产和技术革新,FAO 预测巴西的全要素生产率可达到 4%,表示通过农业科技的发展,巴西的生产效率将得到进一步提升。俄罗斯农业尚处于发展阶段,作物单产水平低,小麦、玉米、大豆每公顷单产分别为 2.69 吨、5.51 吨、1.48 吨,较世界平均水平分别低 21%、5%、49%。未来随着对农业领域投入的增加,生产效率将得到有效提升。赵双连认为,俄罗斯及黑海地区有广袤的黑土地,适合大豆、玉米、小麦等作物生长。此外,俄罗斯对农业生产监管严格,农业种植实施欧盟标准。可以预见,俄罗斯及黑海地区将成为全球较重要、产量高的非转基因作物产区。

未来“国际化大粮商发展战略”如何走？

从中粮集团“十三五”规划目标中获悉,该规划中明确提出将在未来五年内打造“一家国内独一无二的全球布局、全产业链、拥有最大市场和发展潜力的农业及粮油食品企业,成为国家粮食安全战略和食品安全战略执行主体”。中粮集团敲定上述发展战略事出有因:一是中国农产品供求格局趋势。新世纪以来,中国逐渐由农产品出口国转变为进口国,2011 年成为全球最大进口国,虽然近几年国内部分农产品呈现短期性、结构性的供求过剩,但进口是长期趋势,需要依靠两个市场、两种资源来保障粮食安全。二是国家政策支持。十八大之后,中央明确“以我为主、立足国内、确保产能、适度进口、科技支撑”的粮食安全战略,提出利用两个市场、两种资源,打造国际大粮商,为中粮“走出去”创造了良好的政策环境。三是企业发展所需。从 80 年代末期开始,中粮开始实业化进程,投资并购、兼并重组,经过 30 多年的发展,中粮在国内粮油食品加工贸易的布局基本完成,随着对国际原料依存度的提高,拓展海外布局,延伸供应链,成为企业发展的必然选择。2014 年以来,中粮集团先后收购了来宝农业和尼德拉两家国际性农粮贸易企业,初步构建全球供应链网络,在全球范围内进行产业结构调整和资源优化配置,服务国家粮食和食品安全的能力显著提升。赵双连说:“当然,在海外进行投资只是国际化的第一步,更重要的是要最终实现国内外业务和企业文化的一体化。”事实上,中粮总资产已经位于国际大粮商之首,但其他经济指标与国际四大粮商相比仍有差距。那么,在与国际四大粮商(美国 ADM、美国邦吉、美国嘉吉、法国路易达孚)的竞争中,中粮集团又将如何提升企业竞争力?中粮集团最新的规划是,将通过聚焦核心主业、专业化发展、一体化运营、深耕国内市场、加强精细化管理、严控市场风险等方面,提升自身竞争力。随着中国人口增长、经济发展、城镇化节奏加快、消费结构提升,未来农产品及食品的供需缺口将继续扩大,预计到 2025 年,进口农产品将占到国内消费量的 20%。这也是中粮集团发展的机遇。下一步,中粮集团将立足国内市场,聚焦粮油糖棉等核心业务,要求粮油糖棉核心主业的市场份额分别占 15%以上,集团 80%的资产集中在核心产业。将原来分散于不同板块不同上市公司的资产与管理职能,按十八家专业化公司设计,实行人财物、产供销、管理与产权关系一体化。同时,中粮集团将大力推进资本和业务整合,将向世界一流粮商对标,找短板、补差距,通过精细化管理,降本增效、严控风险,努力提升自身经营水平,使自身资产规模与经济效益相匹配。未来,中粮集团将在全球持续布局,优化全球仓储物流设施,继续提升对一手粮源的掌控能力。同时着力培养全球资源整合能力和国际产业竞争主导力,有效整合全球人才、技术、管理、资本等生产要素及自然资源,建立完善市场一体化、资本一体化、管理一体化、文化一体化的高效运营模式,实现境内外业务一体化运营,力求提升国际化经营能力。(据中国经济网)

进出口银行助力 打造“一带一路”浙江样板

9 月 5 日至 6 日,进出口银行董事长胡晓炼、副行长黄良波赴浙江调研,与浙江省委、省政府主要领导进行会谈,并出席了温州市政府与进出口银行浙江省分行战略合作协议签约仪式以及“抓住机遇、迎接挑战,打造”一带一路”浙江样板”座谈会。胡晓炼与浙江省副省长黎明共同出席“抓住机遇、迎接挑战,打造”一带一路”浙江样板”座谈会,来自物产中大(600704,股吧)、万向集团、荣盛控股等 16 家企业的负责人参加了座谈会。胡晓炼表示,进出口银行将在“一带一路”实施过程中的短板环节、薄弱环节以及商业性金融机构不愿介入或难以介入的领域发挥作用,既能够给企业提供政策性金融支持,还可以帮助企业搭建融资平台,组合多方面的金融力量,提供包括股权融资、并购贷款、境外投资等全套方案和专业服务,助力打造浙江样板。(浙电)

上线家电回收和清洗 京东欲借售后增黏性

相较于低价,电商平台越来越重视通过完善售后服务吸引消费者。京东日前宣布,在年初推出“家电小秘书”的基础上,推出回收、清洗维修等售后服务新举措,并明确安装付费规范。值得注意的是,另一大家电零售巨头国美此前也表示,以家电维修服务为主要业务的国美管家,将在此前的服务基础上开启在家政、家居维修、洗护、鲜花等领域的新服务。旧家电无人回收、家电清洗难预约、家电维修乱收费一直是消费者经常在家电售后上遇到的难题。据了解,京东家电的售后服务将被打包放到“家电小秘书”服务平台上,消费者可以通过该平台,实现家电的回收、清洗、维修等售后服务。以家电回收服务为例,京东目前已在全国 300 个城市实现家电上门回收服务。用户预约成功后 48 小时内上门回收,核心城市可 24 小时内上门。据了解,“家电小秘书”是京东于今年 2 月上线的售后服务平台。(陈克远)

国美走轻资产路线 三年增设 2000 家组配模式门店

老牌零售巨头动作频频。在改名国美零售后,国美电器先后推出全球首家 VR 影院、并购家装公司在国美门店导入近百家装店。日前,国美零售首席财务官方婉接受记者采访时表示:“国美零售将加速实体门店的扩张,三年内再开 2000 家门店。不过,这次国美将走轻资产路线。新增门店将聚集在三四级市场,经营模式将以自营为主、加盟为辅。”他透露,未来一段时间,国美的门店战略都将是 在一二线城市对门店进行调整和升级,在四线城市以自营加盟组配模式快速新增轻资产门店。”而在这一模式中,国美线上业务平台国美互联网将起重要作用,国美将会加大对互联网的投入。变身国美零售后,国美电器交出的首张成绩单也引发业界关注。方巍坦言,由于近两年空调等市场表现较好,国美大量囤货,致使库存增加,不过这种现象将在下半年很快改善。同时,由于国美正处于转型和调整期,未来两年净利润会处于稳步上升的状态。(贾丽)

松下回应电视售后 称服务不会“缩水”

日前,松下方面回应了记者此前有关松下等离子电视售后服务方面的问题,称尽管 2013 年年底由于某些原因松下彻底退出了等离子业务,但其售后服务仍不会“缩水”。8 月 4 日,记者发表名为《松下等离子电视被曝维修难 专家称退出产品售后要到位》报道称,在松下正式退出等离子面板、电视机生产业务后,原先销售出去的等离子电视在售后维修方面被曝出存在漏洞。为此,松下方面在近期对上述问题回复记者称,公司在 2013 年宣布停产等离子电视机后,一直遵循国家相关法律法规提供售后服务,并没有因为业务的退出而使售后服务打折扣。这些年来,等离子电视的售后服务一直在正常运行。他还提醒消费者,松下客户咨询热线只有一个,除此之外,任何非官方渠道公布的联系方式,都并非松下电器官方的售后服务联络方式。记者从松下电器官方网站看到,该公司已经对等离子电视机售后服务发出了官方声明,声明中除了上述内容,还包括了对等离子电视机“三包”政策的具体规定,以及针对保外产品的处理办法。业内专家则认为,售后服务是企业营销战略中不可或缺的内容,对品牌形象也会起到至关重要的作用,松下作为一家国际化的企业也清楚售后服务的重要性,在等离子电视的后续服务上,松下也应该会遵守承诺。(刘斯会)