

万隆:双汇 30 年铸成世界最大猪肉企业

■ 本报驻河南首席记者 李代广

12 月 8 日,双汇辉煌 30 年庆典,在企业所在地的河南省漯河市体育馆隆重举行。第十一届全国人大财政经济委员会主任委员、中国食品工业协会会长石秀诗,中共河南省委常委、统战部部长史济春,河南省人民政府原副省长、河南省食品工业协会会长张以祥,中共漯河市委书记马正跃,市长曹存正,远道而来的美国史密斯菲尔德公司 CEO 莱瑞,以及中国肉类协会、中国商业联合会有关领导,金融、证券、铁路运输、投行、银行、咨询机构等合作伙伴;国外供应商、投资商、技术合作伙伴;双汇集团国内各异地公司所在地政府主管部门领导,万州国际及史密斯菲尔德等海外嘉宾,国内销售商代表、供应商代表,双汇总部、异地职工代表、离退休人员代表等 3000 多人参加了庆典。

中国肉类协会、中国银行总行相关负责人,美国史密斯菲尔德公司 CEO 分别致辞,对双汇成立 30 周年表示祝贺,畅谈双方进一步合作发展;双汇集团员工代表、业务客户代表分别发言,会议还表彰了双汇辉煌 30 年金牌客户、优秀荣誉职工和突出贡献单位。

在庆典大会上,中共漯河市委书记马正跃、市长曹存正共同为万隆董事长颁发了“漯河市特等功勋企业家”奖牌。全国第九、十、十一、十二届人大代表,万洲国际董事局主席,双汇集团、双汇发展董事长万隆,在庆典大会上作了《三十年开拓创新、专注成就辉煌,新常态精耕细作、转型开创未来》的重要讲话。会议间隙,本报记者采访了这位声名远播的中国肉类工业教父、中国肉类品牌创始人。

双汇 30 年,成为全球有影响力的上市公司

记者:万董事长您好,首先,我代表我们企业家日报社全体采编人员,祝贺双汇集团成立 30 周年!请您先介绍一下双汇集团成立 30 周年以来,取得了哪些成就?

万隆:谢谢你。从 1984 到 2014 年,双汇走过了 30 年改革、创新、发展的历程,这 30 年我们把一个资不抵债的小型肉联厂,发展成为世界最大的猪肉食品企业,30 年成就了双汇的跨国经营,30 年铸就了双汇的辉煌。30 年,双汇创新求变,努力拼搏,虽然我们历尽艰辛,经风雨,但我们双汇人与合作伙伴,同舟共济,与时俱进,破浪前行。在中国传统的肉类工业发展中,走出了一条工业化、规模化、现代化、国际化的发展之路。

30 年,我们培育了庞大的肉类产业,在生猪养殖业和屠宰业,肉制品深加工,三个领域均排名全球第一。在中国、美国和欧洲,分别拥有全球最大的猪肉食品企业,生产基地遍布欧、美、亚三大洲,十几个国家。

30 年,双汇打造了养殖、屠宰、肉制品加工、新材料包装、物流配送、连锁商业等,全产业链完善的业务,组建了全球的市场网络,具备了整合全球资源,优势互补,发挥协同效益的能力。

30 年,双汇的品牌信誉享誉全国,诚信文化、质量理念深入人心,多元化的产权制度,高效的管理机制,完善的内控体系,专业专注的管理团队,确保企业高效运行,质量和信誉始终如一。

30 年,我们培育了两个上市公司,“双汇发展”深圳上市,“万洲国际”香港上市。“双汇发展”被美国《福布斯》评为 2013 亚太地区最佳上市公司 50 强,在 2014 福布斯全球最具创新力企业 100 强排序中,“双汇发展”列全球第 24 位,中国大陆第 1 位。“万洲国际”股票被列入英国富时指数、香港恒生综合大型股指数,成为全球有影响力的上市公司。

双汇 30 年,大致经历的四个发展阶段

记者:今天,我们回顾双汇走过的 30 年历程,就是不忘历史,珍惜我们现在所拥有的资源和荣誉,更好的开创美好的未来,回顾双汇 30 年的发展历程,您认为经历了哪些阶段?

万隆:概括起来讲,我们大致经历了四个发展阶段。

第一个阶段,是改革求生存。从 1984 年到 1990 年。

1984 年,双汇集团的前身——漯河肉联厂,是一个普普通通的小型屠宰厂。企业设备简陋、技术落后,产品单一、连年亏损、资不抵债、濒临倒闭。伴随着城市经济体制改革,国有肉联厂被率先推向市场,自主经营,自负盈亏。

1984 年,作为第一批改革试点企业,漯河肉联厂由河南省下放到漯河市,也就是从这一年开始,我担任了漯河肉联厂厂长,双汇,从此开启了不可复制的改革元年,步入了艰难曲折的求生之路。

创业之艰难,事业之艰辛,我们每个双汇人都有目共睹,要闯出一条活路,绝不容易。企业刚下放时,生猪价格还没有放开,工厂按国家计划价格收不到生猪,工厂停工待料,企业没有活路,员工工资没有着落。作为全省第一批改革试点企业,我们冲破不合理的生猪



购销体制,议价收购生猪,上浮 2 分钱,解决了工厂长期无米下锅的难题,企业焕发了生机。

发展初期,我们坚持向改革寻出路,向市场要效益,坚持“企业围着市场转,产品跟着消费者走”的经营思想,打破“三铁”,推行“三能”,弘扬“优质、高效、拼搏、创新”的企业精神,内外贸两个市场一起抓。国外市场搞外贸出口,国内市场搞多种经营,杀猪、宰牛、宰兔、宰鸡、宰乳猪。1986 年改造出口分割肉车间,1989 年新建牛肉出口生产分厂,产品远销前苏联、东南亚及港澳地区,实现内外贸一起上,不到 5 年的时间,成为当时中国最大的肉类出口基地。

1984—1990 年,企业年销售收入从 1000 万元发展到 1 个多亿,从亏损到年创利润 500 多万元,从市政府的包袱企业变成利税大户,成为全省、全国肉类行业改革的典型。

第二个阶段,是创新谋发展。从 1991 年到 2000 年。

20 世纪 90 年代,世界格局发生了重大变化,东欧剧变,苏联解体,双汇的外贸业务受阻,对于刚刚突破困境的双汇,又面临一次严峻的考验。是坚持创新谋发展,还是墨守成规走老路,双汇选择大胆的调结构,进入新领域,实现由生变熟的深加工,引进日本、欧洲、美国先进的火腿肠生产线,做出中国一流的肉类产品,实现双汇肉类产业结构调整转型升级。

1992 年,双汇火腿肠的问世,标志着双汇肉制品深加工元年的开启,当年双汇产销量进入全国前三强。1994 年与香港华懋集团合资,建设亚洲最大的肉制品加工项目,随后,通过建设双汇食品城一二期工业项目,兼并漯河市罐头厂、四川绵阳肉联厂、内蒙古集宁肉联厂等,使双汇肉制品产销量迅速发展壮大。1997 年,国家统计局、经贸委公布“全国最大工业企业最优 500 强评价排序”,双汇列 107 位,屠宰和肉类加工业第 1 位。

1991—2000 年,双汇肉制品年产量从不到 1 万吨发展到 30 多万吨,生猪年屠宰从 20 多万头发展到 200 多万头,年销售收入从不到 2 亿元发展到 60 多亿元,成为中国最大的肉类加工基地。

第三个阶段,是竞争上规模。从 2001 年到 2010 年。

进入新世纪,中国经济的高速发展,为企业的快速扩张提供了历史机遇。双汇作为中国最大的肉类加工企业,积极参与市场竞争,在加快肉制品扩张的同时,以冷鲜肉变革为突破口,由热鲜肉向冷鲜肉转变,由粗加工向精加工转变,由传统产业向现代工业转变,巩固和发展双汇在肉类行业的领先地位,实现竞争上规模。

冷鲜肉是欧美发达国家安全放心、深受广大消费者欢迎的产品。2000 年,我们引进第一条现代化、规模化、标准化的屠宰分割生产线,率先把“冷链生产、冷链销售、冷链配送、连锁经营”的冷鲜肉模式引入国内,实施品牌化经营,改变中国几千年卖肉没有品牌的历史。双汇冷鲜肉的引进,为屠宰业转型升级,调整产品结构,确保食品安全,找到了一个途径,闯出了一条路子,双汇开创了中国肉类品牌。

为深度开发全国市场,推广双汇的品牌,把双汇冷鲜肉和肉制品迅速推向全国,我们制定了“六大区域发展战略”:围绕北京开发京津唐,围绕上海开发长江三角洲,围绕广东开发珠江三角洲,围绕沈阳开发东北,围绕成都开发西南,围绕河南开发中部地区。

双汇由河南布局全国,实现了“建立一个工厂,开发一片市场,带动一方经济,惠及一方百姓”。双汇的产业化成龙配套,双汇的产业集群效益大幅提高。

新世纪的第一个十年,双汇肉类年产销量从 50 万吨发展到 300 多万吨,年销售收入

企业家小传

万隆,出生于 1940 年,男,汉族,河南漯河人,现任万洲国际董事局主席,双汇集团、双汇发展董事长,第九、十、十一、十二届全国人大代表。

万隆被称为中国肉类工业教父,是中国肉类品牌创始人,享受国务院特殊津贴,高级经济师、高级政工师,

担任世界肉类协会理事,中国肉类协会常务理事、高级顾问,曾先后荣获漯河市特等功臣、河南省劳动模范、全国劳动模范、全国优秀经营管理者、全国质量管理先进工作者、全国食品工业十大新闻人物、中国肉类十大功勋企业家等荣誉。

2013 年 11 月,美国《时代》周刊选出全球十三食神,万隆成为唯一上榜华裔企业家,名列第八位。

今年 11 月 10 日,万隆顺利入围 2014 年度华人经济领袖评选首批名单。12 月 8 日,万隆荣获“漯河市特等功勋企业家”。

从 60 亿元发展到 500 亿元,成为中国最大、世界领先的肉类供应商。

第四个阶段,是国际化走向世界。从 2011 年到 2014 年。

猪肉在全球拥有最大的肉类消费市场,年产销量超过 1 亿吨。中国是世界最大的猪肉消费国家,年消耗量 5500 万吨。美国是猪肉生产的大国,有充足的资源,中美两个国家在资源、技术、市场等方面各有优势,有很强的互补性,中美两个大国猪肉加工企业的合作,对世界肉类行业的发展具有重要的意义。美国史密斯菲尔德是世界上最大的猪肉食品企业,具有完善的、垂直一体化的产业体系,在规模、技术、品牌影响力等方面,处于全球领先地位。双汇经过 30 年的发展,具备了品牌优势、规模优势、团队优势和管理优势。

2013 年 9 月,双汇以 71 亿美元并购美国史密斯菲尔德。双汇与史密斯菲尔德的强强联合,不仅有利于两国农业,也有利于两国企业和肉类工业的发展壮大。

为整合好资源,充分发挥中美两个企业的优势,我们本着“语言不同,文化不同,目标一致”的原则,坚持对美国史密斯菲尔德实行“六个不变”,即品牌不变、基地不变、团队不变、上下游产业链不变、工厂不关、员工不减,充分信任,充分沟通,中美两个企业实现了优势互补、合作共赢。

为了使合并后的公司更好的协同发展,实现全球性的扩张,由双汇国际更名的万洲国际,整合中国、美国、欧洲的业务,在香港实施 IPO,于 2014 年 8 月 5 日,在香港成功上市,成为全球关注的公众公司。

双汇 30 年,得益于中国改革开放的新时代

记者:双汇 30 年的发展历程,可以说取

得了辉煌成就,您带领双汇 30 年的发展体会是什么?

万隆:双汇辉煌 30 年取得的成绩,得益于中国改革开放的新时代;得益于企业专业专注的发展战略和品牌定位;得益于双汇管理层、员工执着追求和不懈努力;得益于充分发挥科技、资本、人才的力量;得益于拼搏创新、敬业诚信的企业文化;得益于投资者、销售商、供应商、合作伙伴与双汇风雨同舟,与时俱进,共同发展;得益于政府和社会各界的关心支持和帮助。

回顾 30 年的发展,我有以下几点体会。

一是实业为本,专注肉食

肉食品是人类的最基本能源,食品行业是一个朝阳产业,西方发达国家依靠现代技术,造就了一批上百亿、近千亿美元的食品集团,为人类的健康、安全和文明做出了贡献。中国是一个人口大国,食品行业相对落后,需要进行大力发展,追赶国际水平,造福消费者。

在 30 年的改革发展进程中,我们坚持“杀猪卖肉”这一最传统的产业,企业大了不改性,钱多了不炒股,竞争当中不转向,始终围绕农字做文章,围绕肉类加工上项目,严格企业发展战略和品牌定位,坚持实业为本,专注肉食,做大做强,做精做专,保持中国最大、世界领先的肉类供应商的地位。

二是规规矩矩,以变应变

30 年来,双汇抓住企业发展的根本性、全局性、长远性问题,大胆进行产权制度变革,打造产权的比较优势。采取合资、股份制改造、兼并重组、引进战略投资伙伴、海外并购等多种形式,实现了企业根本制度的转变,由单一的国有企业变为混合所有制企业,实现了产权明晰、权责明确、管理科学、运行高效,使企业的根本制度能够适应瞬息万变的市场需求,为做大、做强、做久奠定了制度基础,促进了企业的发展,实现了由传统作坊式生产,向现代化大工业的转变,实现了由单一的地方性区域经营,向大市场、大流通、国际化的转变。

三是借力资本,海纳百川

双汇在 30 年的发展过程中,以开放的心态招商引资,以海纳百川的胸怀博采众长,通过收购兼并、股权融资、股票上市、引进战略投资者等,实现资本和实业的良性互动,助推企业发展。

30 年我们引进了六个国家和地区的 16 家外商参与双汇的投资,组建了 30 多个合资公司,培育了香港“万洲国际”和大陆“双汇发展”两个上市公司,促进了企业发展上规模。

四是博采众长,科技领先

30 年来,双汇汇集世界高科技,汇集世界新工艺,始终把引进世界上最先进的技术 and 设备,作为企业发展的动力,大力引进、吸收、消化世界先进的技术和设备,改造传统肉类工业,向工业化、自动化、信息化转变,使企业的技术装备,始终保持国际先进水平。

30 年来,双汇先后从美国、德国、日本、荷兰、丹麦等发达国家,引进世界一流的技术设备 4000 多套,建设现代化的肉类联合加工基地。

五是转机建制,激发活力

30 年来,双汇始终把转换机制,激发内部活力作为一项重要工作,常抓不懈。通过不断的机制创新、管理创新,使企业在由小变大、由弱变强、由国内走向国际的进程中,始终保持旺盛的活力和强大的竞争力。

六是高树品牌,深耕网络

30 年来,我们始终把企业的品牌和信誉,当做企业的生命,坚持创名牌、保名牌、发展名牌。双汇的品牌信誉经受了市场的考验,成为广大消费者信赖的肉类品牌。2014 年双汇品牌价值达 300 多亿元,连续 20 年保持全国肉类行业第一。

30 年来,我们深耕网络,细做市场,围绕

产品开拓渠道,围绕渠道开发产品。目前,我们在国内 31 个省市,拥有近百万个销售网点,产品辐射到全国的商场超市、城市乡村、大街小巷,实现了销售网络的全覆盖;海外生产基地、销售网络遍布欧美亚三大洲、十几个国家。

七是履行责任,持续发展

30 年来,双汇累计实现销售收入 4500 多亿元,上缴税金 240 多亿元,为职工发放薪酬 200 多亿元,为地方和社会经济建设做出了贡献。

双汇作为国家农业产业化重点龙头企业,随着企业的发展壮大,目前,每年消化 1000 多万头生猪,生产肉及肉制品 300 多万吨,转化粮食 1000 多万吨,带动种植业、饲料业、养殖业、屠宰加工业实现产值 600 多亿元,间接为 200 多万农民提供了就业,促进了农业结构调整、社会就业和农民增收。

30 年来,双汇积极参与社会公益事业和慈善救助活动,履行社会责任,承担企业义务。积极捐助体育赛事和助学赈灾,在汶川地震、玉树地震、援藏建学、员工子女大学生奖励等方面,慷慨捐助。国家民政部授予“中华慈善奖”,中华慈善总会授予“突出贡献企业奖”。

未来双汇,实施五大战略保持世界领先地位

记者:双汇 30 年的发展成就可喜可贺,您未来的双汇,或者说是万洲国际,又制定了什么样的发展战略呢?

万隆:国际化后的大双汇已制定了全新的发展战略,由双汇国际更名的万洲国际,将以全球化的视野,布局全球市场。万洲国际的“万”和“洲”分别代表“永恒”和“大洲”,代表了企业要永远保持全球领先、享誉国际的决心。

未来的万洲国际发展战略,是在全球范围内配置资源,巩固和发展全球最大猪肉企业的地位,加速全球扩张,为广大消费者提供优质动物蛋白,为股东、员工、社会创造长远价值,回馈社会。中国双汇将继续做专、做精、做大,做强国内市场,加快发展的步伐,始终保持中国最大、世界领先的地位。

围绕这一发展愿景,我们将实施五大战略:

一是全球化扩张战略

继续发挥肉类联合加工的规模优势和产业化优势,开拓全球市场,扩大规模,提高市场占有率,加快全球扩张的步伐。计划未来通过新建、购并等多种途径加速发展,使产销基地遍及欧、亚、美、大洋洲等世界主要区域,销售网络遍布全球,巩固在全球肉类行业的领先地位。

二是全球化品牌发展战略

通过实施全球化的品牌战略,扩大影响力,获得更大的市场份额。以产品创新提高品牌的竞争力,赢得更多的消费者。进一步优化在全球的品牌组合,将史密斯菲尔德品牌推广到中国和其他国家,将双汇品牌推广到海外,收购有价值的品牌,扩大产品群,巩固和保持企业品牌在全球的影响力和竞争力。

三是全球化资源整合战略

充分利用在全球完善的产业链,以及世界上最庞大的肉制品和生鲜猪肉的销售网络,提升在全球范围内配置资源的能力。

一是利用中美两个市场、两种资源,扩大国际贸易,实现优势互补,协同效应,扩大产销规模和盈利水平。二是加快肉制品的移植和推广,丰富产品组合,适应消费差异化的需要。三是加强技术和管理经验的交流与分享,在技术和安全控制上互为促进。四是实施管理创新,建立全球一体化的预算管理、标准化管理、信息化管理和资本运营平台,提高运行效率。

四是全球化食品安全控制战略

本着持续发展、安全第一的原则发展企业,致力于完善内控体系,加大控制力度,不断提高食品安全控制水平,确保产品安全、法律安全、企业安全。履行大企业的社会责任,向社会提供安全放心的产品,让消费者信赖和放心,保证企业长治久安,实现可持续发展。

五是全球化精英团队战略

创造好的体制和机制,实施全球化人才战略,吸引人才、广募人才、留住人才、培育人才,因才施用。

坚持竞争机制,目标考核机制,评审机制,激励机制,退出机制,使能者上、庸者下,保持团队的竞争力和战斗力。

建立国际化的分配激励机制,把管理者、员工个人的利益,与企业的发展壮大相结合,实现利益一致、目标一致、行动一致,组建一支优秀的员工队伍和全球化的精英管理团队,经营好全球企业,永葆旺盛的竞争力,实现企业基业长青。

过去的 30 年,双汇开拓创新,专注成就辉煌;新常态,要精耕细作,转型开创未来,争取在未来 10 年,企业产销规模再翻一番。

双汇辉煌的历史成就跨国公司,更加美好的未来需要我们继续开拓创新。面向世界的双汇人,将在国际化的大潮中,乘风破浪,朝着百年双汇的伟大目标,阔步前行,为中国和世界肉类行业的发展,做出贡献!