

双汇奇迹： 35年从资不抵债做到世界最大



提起双汇,几乎无人不知晓。

双汇是中国最大的肉类加工基地、农业产业化国家重点龙头企业,在全国18个省(市)建有30个现代化的肉类加工基地,形成了养殖、饲料、屠宰、肉制品加工、新材料包装、冷链物流、连锁商业等完善的产业链,年产猪肉类产品400万吨,拥有近百万个销售终端,全国除新疆、西藏外,双汇的产品都可以做到朝发夕至。

双汇控股母公司——万洲国际(原双汇国际),是全球最大的猪肉食品企业,总部在香港。万洲国际业务辐射中美欧20多个国家,拥有中国“双汇”、美国“Smithfield”等众多备受市场青睐的产品和品牌。万洲国际在肉制品、生鲜品和生猪养殖三大领域均排名全球第一,是全球规模最大、布局最广、产业链最完善、最具竞争力的猪肉企业。

目前,万洲国际拥有2个上市公司,“双汇发展”(000895)深圳上市,“万洲国际”(00288)香港上市。企业总资产1000多亿元,万洲国际股票市值1200多亿元,双汇发展股票市值900多亿元。2017年,双汇品牌价值606亿元,连续20多年保持中国肉类行业第一;“万洲国际”股票被列入香港恒生指数成份股,成为港股大蓝筹;“领头人”万隆董事长先后被评为“中国肉类行业功勋企业家”、全球“食神”,2018年被《财富》评为中国最具影响力50位商界领袖。

但很少有人知道,1984年之前的双汇,曾一度资不抵债,濒临倒闭。那么,短短35年的时间,万隆是如何带领双汇创造奇迹的?

□东方今报·猛犸新闻记者 王俊生 见习记者 孙晓永/文图

万隆当厂长 放开搞活求生存

双汇的前身是1958年建设的漯河肉联厂。当时河南有10家肉联厂,郑、汴、洛、商“四大金刚”排在前三位,漯河肉联厂排在最后,仅有一条日产500头的屠宰生产线、3000吨冷库和一个炼油坊,一年有半年时间烟囱不冒烟。1984年,漯河肉联厂资产468万元,而累计亏损高达536万元,资不抵债,濒临倒闭。

1984年,漯河市政府对肉联厂施行承包制,民主选厂长。当年7月23日,万隆以全票当选厂长,从此开启了企业改革发展的征程。

为了维持生计,企业杀猪、宰鸡、宰牛、宰兔,只要不停产,能做什

么就做什么。为了能够解决停工待料的困境,企业率先提高2分钱收购生猪,敢于打破一统天下的计划价格体制。通过一系列变革,企业当年实现扭亏增盈8000元,让全厂800名职工看到了希望。

随后,双汇瞄准外贸市场,生产出口冻猪肉和牛肉,以过硬的质量赢得出口信誉,产品远销东南亚和苏联市场,实现由内贸向外贸转,走上了一条依靠外贸出口发展企业的道路。1984年至1990年,企业的年销售收入从不足1000万元发展到1亿元,由亏损企业发展成为利税大户,成为全省全国肉类工业改革典范。

火腿肠打天下 勇于竞争上规模

东欧剧变,苏联解体,双汇外贸业务受阻,漯河肉联厂再次陷入经营困境。万隆经过市场调查和深思熟虑,果断提出上马火腿肠,实现由生加工向熟加工转变,由外贸向内贸转变。

1992年,双汇开始生产火腿肠。当时“郑荣”、“春都”、“双鸽”等几家企业生产的火腿肠,占据了绝大部分市场。双汇坚持“高起点、上规模、高速度、高效益”的原则,一次拿出全部家当——1200多万元,上马10条火腿肠生产线。1992年2月10

日,双汇第一根火腿肠问世,取名双汇,寓意“汇集世界高科技、汇集世界新工艺”,当年实现产销量9000吨,跻身行业三强。

为了抓住机遇,扩大规模,双汇每年以几十条生产线的速度进行扩张,积极参与质量战、价格战、规格战、品牌战、网络战,在竞争中赢得信誉,赢得发展。1992年至2000年,双汇的火腿肠年产销量由不足1万吨发展到30多万吨,一举奠定了双汇在中国肉类行业第一的位置,双汇品牌享誉国内外。



双汇先进的生产车间



双汇产品已成为人们生活不可缺少的一部分

立足河南 面向全国 六大区域布局谋发展

进入新世纪,双汇作为中国最大的肉类加工企业,以发展现代肉类工业为目标,引进工业园区的概念,同时规划屠宰和肉制品项目,在加快肉制品扩张的同时,以冷鲜肉变革为突破口,巩固和发展双汇在肉类行业的领先地位。

双汇借鉴发达国家的发展模式,2000年引进第一条现代化、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。

为快速占领全国市场,双汇制定了“六大区域发展战略”:围绕北京开发京津冀地区,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,围绕重庆开发西南,围绕河南开发中部地区。

按照“六大区域战略”的总体部署,双汇制定了投资标准化、建设标准化、管理标准化管理模式,推进区域投资建设,先后在黑龙江、辽宁、河北、河南、山东、湖北、江西、江苏、浙江、安徽、上海、内蒙古、广东、广西、四川、陕西、云南等18个省市建成30个现代化肉类加工基地。同时,配套建设了包装材料、冷链物流、连锁商业等辅助产业,形成了完善的供、产、运、销一体化大格局,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”。

海外并购 整合上市 迈向世界500强

为实现更大发展,双汇响应国家号召,实施国际化发展战略,走出去参与国际竞争。2013年,双汇国际(现更名为万洲国际)以71亿美元收购美国Smithfield公司,创下当时最大的中国猪肉行业并购案,改变了世界猪肉行业格局。

美国Smithfield公司是当时世界上最大的猪肉食品企业,有近百年的发展历史,旗下拥有美洲、欧洲十几个国家和地区的100多家公司,每年出栏生猪2000万头、屠宰生猪3000万头、肉类产销量400多万吨,在生猪养殖、屠宰加工、猪肉产销量三方面均居全球第一,技术水平、产品质量、食品安全控制体系享誉全球。

双汇敢于以71亿美元收购美国Smithfield公司,是基于国际、国内经济形势,国际银团的支持,以及双汇国际所在地香港的国际金融环境。2013年5月29日,位于香港的双汇国际(现已更名为万洲国际)与美国史密斯菲尔德签署了收购协议,在历经美国国会听证、美国证券交易委员会审批、多个国家反垄断调查、美国参议院农业委员会听证、美国外国投资委员会的批准和董事会、股东大会的投票通过等一系列程序后,于9月26日完成了对Smithfield的收购,历时4个月。

并购成功只是双汇国际化的第一步,之后,双汇又干了四件事:

一是构筑全球化管控

体系,实行全球化经营,本土化管理。中国人管中国的企业,美国人管美国的企业,欧洲人管欧洲的企业,给予管理者充分的授权、信任和尊重。

二是输出双汇的管理文化和机制,对全球所属公司实行任期目标责任制,推行目标管理,实施及时的信息跟踪。

三是整合上市,清偿债务,轻装上阵。2014年,万洲国际整合中美欧100多家公司,在香港成功上市,通过上市融资、经营利润,快速清偿了40多亿美元的并购贷款。2016年底,标普、穆迪、惠誉三大国际信用评级机构对万洲国际首次信用评级,都给予了投资级。

四是整合全球资源,中美欧企业协同发展。双汇把美国、欧洲的优质资源、技术、产品引进国内,高标准建设的郑州美式工厂2015年竣工投产,美式培根、香肠、火腿进入中国市场,丰富百姓餐桌。双汇用全球市场拉动Smithfield扩大规模和盈利,基于以上协同发展的措施,2016年万洲国际进入世界500强,2017年入选香港恒生指数成份股成为大蓝筹,彰显了万洲国际全球化的规模和竞争力。

35年,从最初的濒临倒闭到如今的全球瞩目,双汇不仅实现了由中国最大向全球最大猪肉企业的跨越,改变了世界猪肉行业的格局,也展示了中国企业走出去的实力,展现了中国企业家在国际舞台的风采。