



Special report

中粮集团：创新商业模式 锻造“新国企”

中粮集团，一家老国企，从单一的粮食进出口公司，历经几代人的努力，如今发展成为涵盖粮食贸易、农产品及食品加工、生物质能源生产等业务的大型企业集团，并在房地产开发、金融服务等领域保持了较快的发展速度。

中粮集团近年利用境内外资本市场，对新疆屯河、深宝恒、华润酒精、中谷集团、丰原生化等企业进行了一系列并购重组，完成了“中粮国际”分拆和“中国粮油”香港上市，在境内外资本市场拥有6家上市公司，逐步形成了具有中粮特色的产业发展新格局，提升了企业核心竞争能力。

截至2006年底，中粮集团资产总额达1067.1亿元，实现营业收入794.9亿元、利润总额37亿元、上缴税金24.3亿元，分别比2004年底增长78.6%、78.3%、134.2%、63.1%。

2007年7月，中粮集团再次入选《财富》世界500强，这是连续第14次入选。在中国食品工业百强企业中位列第1名。

面对快速成长的优秀业绩，中粮集团董事长宁高宁却这样告诉记者：“从一家专营的贸易企业发展到竞争性的有生产、有实业、建立全价值链的企业集团，转型是中粮最大的特点。今天的中粮较之10年前的中粮，所做的业务已有很大区别，今天的赢利完全建立在新业务上，但我们仍处于转型之中。”

从2005年至今，中粮以战略转型为特征，重塑商业模式，不断提升核心竞争力，探索出一条“新国企”的发展道路。



本报记者 邹陈东 李雁争

重塑商业模式 做行业领跑者

提起中粮集团，一连串的“最”与它紧紧相连：它是中国最成功的葡萄酒商，出品的“长城”系列葡萄酒产销量居全国第一；它是中国最大的食用油生产商——年榨油能力700多万吨，占全国20%。食用油精炼能力约165万吨，占全国25%。出品的“福临门”食用油市场占有率居全国第二。豆粕市场占有率居全国第一；出品的“金帝”巧克力是最畅销的本土巧克力品牌，市场占有率居全国第二位；它是全国最大的面粉生产企业，旗下拥有7家面粉加工企业，年处理小麦近150万吨，居全国首位；它是国内产销量最大的专业麦芽生产企业；它是中国大陆地区主要的可口可乐装瓶商，也是美国可口可乐公司在大陆地区最大的合作伙伴；它是亚洲第一、世界第二的番茄酱制造商……

然而，中粮并不是从一开始就保持着持续稳定的发展态势。2004年，当宁高宁由华润集团“空降”到中粮集团时，他清楚地看到了当时中粮存在的弱点——行业竞争弱，业务发展不够稳定。他这样看这个企业所处的位置，“国有企业、外贸企业、多元化企业以及转型企业，每一个都存在危险……”面对这一状况，一直奉行着通用电气公司前CEO韦尔奇的企业成长法则——“要么第一，要么第二；要么把它做好，要么就关门”的宁高宁，制定了“集团有限相关多元化，业务单元专业化”的发展战略，明确了以创新的商业模式实现中粮有机成长。

所谓“集团有限相关多元化，业务单元专业化”，也就是说不搞过度多元化，集团要明确自身定位，发展主营业务，中粮的每一业务单元应该在其所在行业里具有突出的影响力，成为所在行业的领导者；多元化行业之间要具备相关、协同性，要有逻辑关系，以便互相支持，形成合力；以国际国内同行业的领先者为标杆进行对标，在一些形不成领跑地位的行业中逐步调整



退出，将资源配置到其他有发展前景的业务单元。

宁高宁告诉记者，“企业规模太大，任何一个行业都不可能撑起这家企业，所以多元化并没有问题，但是我们必定要做有限相关的多元化。多元化最重要的是协同性。做到了这些，一个多元化的企业就比一个单一的企业更有生存力。”

在这一发展战略的指引下，2006年，中粮对企业业务进行了调整——把原来的43个业务单元整合为34个，由集团总部直接管理业务单元。2007年1月，又按照商业逻辑，将34个业务单元集中成中粮贸易、中国粮油、中国食品、中国土畜、地产酒业、屯河公司、中粮包装、中粮发展、金融事业部9大板块。与此同时，中粮进一步清晰和完善了集团粮油食品贸易、粮油初加工、品牌消费品等行业之间的逻辑，形成了自己特有的商业模式。

并购重组 提升核心竞争力

“作为国有骨干企业，在日趋激烈的市场竞争面前，改革发展是硬道理，不进则退，进得慢也是退，必须敏锐地把握国内外经济的发展趋势，拓展发展空间，尽快形成中粮集团发展的新优势，才能在市场竞争的大潮中掌握主动权。”宁高宁对记者如是说。

2004年8月，中粮开始对新疆屯河进行收购、注资、减债，进而收购股权、推动股改。收购新疆屯河，不仅使中粮集团进入了番茄酱加工和甜菜糖加工产业，实现优势互补，而且通过重组新疆屯河，中粮探索出了一条并购、整合产业的模式。为公司产业化经营做了十分有益的探索。

2004年12月，中粮受让深保投公司持有的深宝恒59.63%股权。2006年2月，中粮地产顺利完成股改，持股比例变为50.52%。4月，深宝恒变更为中粮地产。深宝恒的收购，搭建了中粮在地产业务的资本运作平台，中粮地产也因此树立了良好的品牌形象，提升了中粮地产业务的品牌价值，同时也为未来的地产业务发展打通了融

资平台。

2005年11月，结合已有产业与生物质能源的相关性，中粮集团收购了37.03%华润生化、100%华润酒精和20%吉林燃料乙醇的股权，为中粮大规模向生物质能源进军提供了重要平台。

2006年3月，经国资委同意，中谷粮油集团公司正式并入中粮，成为中粮的全资子公司，这是我国最大的粮食进出口企业对国内最大的国有粮油流通企业的并购。并购后，中粮集团进一步突破原有粮油食品代理和自营进出口的业务领域，迅速打通国际、国内两个市场，成为真正的粮食供应商。

2006年12月，中粮收购了丰原生化2亿股权，以占上市公司20.74%的股份实现控股。此举提高了中粮在生物质能源产业的地位，并迅速成为这一行业领导者。

2006年底，“中粮国际(0506.HK)”完成饮料业务和农产品加工业务的注资，同时启动分拆上市工作。2007年3月，“中国粮油(0606.HK)”分拆上市成功，在港交所发行融资32亿港元，创造了认购数与发行数之比606倍的成绩，市盈率高于美国ADM公司。

“通过分拆上市，实现股权多元化，引入国际资本市场监督与评价机制，把国家作为股东的评价和资本市场的评价有机结合起来，这对于放大国有资产功能，创新激励和评价机制都具有重要的意义。”宁高宁说。

更新理念 夯实转型基础

宁高宁常常把国有企业的经理人和员工比喻为“放牛娃”。他说，牛是国家的，我们的责任是为国家放好牛，确保国有资产保值增值，实现股东价值最大化；只有放好了牛，我们才能领到工钱，创造“体面的生活”，实现企业和员工自身价值最大化。这一比喻，把国家、企业、个人利益的一致性阐述得清晰生动，也增加了中粮人的使命感和责任感。

2006年10月18日，包含“自然之源，重塑你我”理念的最新彩色企业LOGO代替了中粮过旧的绿色LOGO。换标背后是中粮战略定位、企业文化、管理等各个方面的改变。宁高宁眼中的中粮有着不一样的个性，那就是中粮与农业息息相关。由此，宁高宁提出，“未来中粮最重要的角色是做人，与自然和谐关系的促进者”，并且提出了“奉献营养健康的食品、高品质的生活空间及生活服务，使客户、股东、员工价值最大化”的使命和“建立主营行业领导地位”的愿景。

面对日益国际化的市场竞争格局，除了明确国企使命和责任，中粮还借鉴世界先进的管理经验，创建了以战略预算为主线，“战略规划—全面预算—业务管理报告—内控审计—绩效考核



核—经理人评价”为主要内容的“6-System”基础管理体系，进一步完善集团管控架构。

整体上市 从“芯”开始

国企改革进入新的历史阶段，国务院国资委提出了在中央企业中培育30家至50家具有国际竞争力的大企业大集团的发展目标之后，作为国资委直接管理的53家国有重要骨干企业之一，中粮集团也开始着力培育自己的“芯”。作为贸易企业，中粮过去没有研发部门，如今则在粮食加工、生物质能源等领域建立了研发中心，并在不同行业领域根据需求制定了规模/设施驱动、品牌/渠道驱动和创新/技术驱动的发展战略。

宁高宁在接受记者采访时表示，目前的中粮仍在转型时期，作为大型企业集团的整体上市是中粮的下一步目标。目前中粮集团下面已经形成了各有不同业务的专业化公司，如果上市的话，可以采用上H股的方式、上A股的方式，或者A+H股的方式。同时，集团可以对这些控股企业进行资源配置，把业务整合起来，在不同专业化运营公司平台上去实现整体上市的目标，是完全可以实现的。

但宁高宁同时表示，何时整体上市一看各单元发展，二看资本市场发展。

要成为极具竞争力的世界级企业

——访中粮集团董事长宁高宁

◎本报记者 李雁争 邹陈东

强化竞争力做大市值

记者：目前央企整合正在大力进行，一些央企都在谋求整体上市，中粮会整体上市吗？

宁高宁：实事求是说，如果以后中粮的大部分业务发展得很好，它变成一个比较专业化的企业；如果市场允许中粮集团带着不同的行业、不同资产这样一个组合，作为一个多元化的控股企业去上市，那中粮下一步可以走这个路。但是我们要算账，这样做合不合算，如果不合算，我们就不上。怎么样走到那个阶段呢？基础就是现在要做得好而且不断地调整，希望过个三五年后每个业务都很强，母公司也很强。

什么时候整体上市呢？主要看两点：一是各个业务单元发展的情况，二是资本市场对它的认可程度。

记者：也就是说，现阶段中粮在A股整体上市的时机还不成熟？

宁高宁：是的，大小股东是要看回报率的，国资委是我们大股东的代表，他们也会着急，不能集了资放着几十亿不投资。每次集资，首要就是不摊薄每股盈利，不摊薄每股净资产，这是我们基本原则，这两条最少遵守一条。

记者：该怎样理解你提出的“集团有限相关多元化，业务单元专业化”？

宁高宁：中粮的业务虽然有分类和多元，但行业之间要具备相关、协同性，要有逻辑关系，能互相支持，形成合力。我曾开玩笑说，我们做饲料的卖不出去饲料就去养猪；但是养了猪之后呢，是不是还去养人？那就是没完没了的了。要避免这种情况。相关有限多元化必须是一个和主业相关的自然的延伸，在单一的一块业务里有核心竞争力的。

所以说，只有做到3000亿市值以上，才可以谈多元化，只有600亿市值，做不了多元化。整体上市也好，学GE模式也好，都要算账，看合不合算。

资本市场不断催逼我们改革

记者：作为红筹公司，你认为香港市场在中粮的成长中起了什么作用？

宁高宁：香港市场对于红筹公司的作用很大，在香港的红筹公司转型很快，进入内地的步伐较香港其它公司更快。正是基于香港资本市场的不断催逼我们改革，在港的红筹公司也处于不断转型中，现时已逐步由多元化朝专业化的方向发展，这是一个大趋势。

香港市场以至国际市场对红筹公司有一些误区，有时候以为红筹公司都是好的，便一窝蜂地买进；出了问题时，又以为红筹公司都是坏的，不问是非黑白地全抛售了。这些年来国际投资者进步了，会视个别公司的发展前景及风险管理区别对待。

从历史来说，五年前很多在港中资都是很多元化的企业，现在大部分的主业都清楚了，这是不简单的。在美国，企业要用20年才能做到同样的转变。今天的国企对自身的了解已经很清楚，改变自身的意念也很坚决了，在改变当中要同时维持公司的成长与稳定，还要在转型当中保持盈利，这是同样规模的外国企业不能比拟的。

记者：你觉得国际资本市场是如何看待国企的，他们最关心的是什么？

宁高宁：他们关心的是你的产业定位，看你的发展能力，看你的关键指标、回报能力。为什么说国企会加分呢？国企是在行业当中已经奠定了它的地位，拿中粮来讲，在中国粮油市场，中粮是最大的，而且中粮的生物质能源，是全球最新的一个东西，中粮又是唯一的一家。所以，这种概念，既有传统的加工业，又有新型的生化能源，就是人类发展美好环境的产业。所以，我觉得每一个国企都是一样的，拿出来的一块都是行业当中，不是第一，一定是前三位、前五位的東西。

我自己是认同新国企这个概念的，因为我在国企这么多年，我自己也充分感受到国企真正的进步：第一个进步是，不管是否处于垄断地位，都感受到了市场竞争的压力和国企需要在进步中生存这么一个思维方式的改变，这个是非常明显的。当然这是很基本的，光这个也不行，说“大锅饭”的国企，干和不干一个样的国企，现在已经很少。所以国企的人员现时都很紧张，每个人都超前地做了很多事情，可以说“大锅饭”这个东西都没有了。基本理念完全转变了，市场化程度更强了。

另外就是内部管理方法，国资委每年给我们下预算，每年给我们评价，我们分好多级，分得很细了，这也是过去没有的，当然，在企业里面，企业自身的动力也增强，企业自身动力里面就是企业自身的新一代经理人，他们在管理国企的时候，也希望企业能够像市场经济的企业一样去发展、去生存。

科技和创新是最主要的竞争力

记者：中粮的标杆企业是谁？

宁高宁：从中粮集团来讲有几个标杆：一个是ADM。作为一个重要的合资方，我们经常见面，它是美国最大的玉米加工企业。第二个是嘉吉(Cargill)公司，这是一个私人企业，没有上市，但做得很好，和我们也合作。这是中粮在粮食加工方面的标杆。我们中粮的内部研究报告不断地写这两个公司，不是一般地写写，而是不断地探索他们的模式、经历和发展过程。

在市场层面上，联合利华、雀巢又是我们的标杆。学习他们怎么做创新，怎么做品牌管理。当然，这个说实话有点远，人家很大，比起来也不好比。所以我们就从研究它们的历史开始，看它们是怎么调整、发展起来的，我想这对中粮员工的启发会比较。它们是有上百年历史的企业了，我们不可能一步到位。

记者：中粮的核心竞争力是什么？

宁高宁：核心竞争力是说别人没有的你有，这是主要的概念。中粮集团，不管是农产品也好，食品也好，生物质能源也好，科技和创新是最主要的竞争力。现在世界上很多做得好的食品企业没有高科技，但需要有创新，要靠不断地研发。我去年7月去泰国正大集团，他们在对虾上搞研发，说现在把虾的成熟期缩短了八天了。还有研究虾冷冻多长时间能保证它的肉是最有弹力的，从而达到好的口感。这种创新我们也很需要。

记者：你在中粮进行了一系列的管理变革和战略转型，你如何评价这两年多来的转型，如何应对转型中面临的风险？

宁高宁：对于风险，我们自己内部也讨论过，转型有风险，不转型风险更大，这是大家比较一致的观点。真正的风险有几个方面：第一大风险就是财务风险。投资失误可能会带来业绩大的波动，会带来负债，中粮自身控制了几个关键财务指标，首先是整体资产负债比例不超过60%；其次是严格控制自有现金流和融资之间比例关系。现在有很多新融资途径，比如上市，中粮控股(0606.HK)在香港的上市，一下又集资了30亿，我们还可以选择发行债券。从一开始，我们把握的尺度是，整个投资额不应该超过我们经营性现金流两倍以上，而应该逐步地过渡到经营性现金流的1至1.5倍，这样的话，就保持我们的负债比例维持在60%的水平上。当然，最近国资委要进行资本金预算的制度，我们要分红，或者是交利润给国资委，这可能变成另外一个算法。

再一个风险就是人的风险。人的风险是两个，一个是管理层思想和观念上的风险，再一个就是人的专业水平的风险。现在企业范围规模更大了，我们的人真正开始短缺了。要加强中粮集团团队的建设，这是避免风险最好的办法。