

嘉吉中国区总裁刘军

## 百年嘉吉的变奏

即便千亿美金级别的百年公司，在中国也必须摆正位置。

本刊记者 陈晓平

刚结束的首届进博会，全球最大的农业与食品公司嘉吉收获颇丰，它与中国客户签订的合作协议，总值超过24亿美元，涵盖谷物、牛肉、棉花、铁矿石等多种产品。

显然，对2018年6月刚上任中国区总裁的刘军来说，这是一个不错的开局，他称自己就职的时点处于一个“有意思的阶段”，嘉吉总部虽远在美国东北的明尼苏达州，但是，正不断强化在亚太地区特别是中国的投入，单是2018年，嘉吉已投入数亿美元在华启动产能扩充计划，从麦当劳的鸡肉到伊利乳制饮料的增稠剂，不断拓展产品组合，刘戏称这是嘉吉版的“亚太再平衡”。

作为中国区第一位本土化的总裁，服务嘉吉18年的刘军也敏感地意识到，市场环境急剧变化，过去有效的模式或做法已无法延续成功，要抓住机会，必须不断调整业务运作模式、尝试新产品，153年的嘉吉，正以密集的行动以赶上变化，比如，加强与新希望等本土巨头的合作，推出面向消费者的自有品牌，引入一体化的产业园模式，在南京建立共享服务中心……

刘军认为，中国是一个世界级的市场，嘉吉这样收入千亿美金级别的公司，同样“必须摆正位置”，虚心向中国企业的先进经验学习。

**Q 21CBR：作为全球最大的农业和食品企业，嘉吉未来在华的增长机会在哪里？**

**A 刘军：**嘉吉总部正将更多资源投向亚太，其中，现有业务要做得更大，也要考虑更多新产品。比如，民众要求吃得更好、更健康，需要脂

肪酸比例更合理的油，我们的产品组合中有烘焙油、调和油等；很多客户提出了减糖，我们能提供天然、低卡路里的甜味剂；在北美和欧洲，我们已将变压器中的矿物油换成天然植物油，又环保，又节能，也有计划引入中国。

进博会显示了国家政策的开放性和包容度，老百姓也希望更好的生活品质，比如牛肉，中国的土地资源限制了牛肉的供给，而嘉吉在澳洲、美洲有成熟的牛肉产业链，我们有很大的空间。总之，淀粉和淀粉糖、动物蛋白以及农业供应链三大基础业务要强化，也要基于民众收入、市场发展和业务能力的考量，尽快引进更多产品。

**Q 21CBR：嘉吉的具体策略和增长目标是怎样的？你们会关注市场趋势的哪些变化？**

**A 刘军：**简单说，第一步是夯实基础，第二步再寻求跨越式发展。2018年，嘉吉已投入数亿美元启动产能扩充计划，其中包括扩大吉林松原的玉米深加工产能，启动安徽滁州的嘉吉动物蛋白深加工厂二期工程，以及扩能沧州渤海新区的河北嘉好粮油公司。

以淀粉和淀粉糖业务为例，我们希望在现有数亿美元的基础上，未来数年实现成倍的增长现在是六七亿美金规模，在两三年内将达到10亿美元，再有三五年时间预计达到20亿美元。市场提供这么大的空间，我们有决心做到，今后三到五年，嘉吉在华的体量会上一个新台阶。

中国经济发展了四十年，过去是简单的增量时代，现在进入增量和存量调整相结合的阶段。以农业为例，中国的布局是历史沿袭下来的，局部地区从经济和产业规律来说未必合理，就会向最合理的地区转移、集中、增加规模，比如淀粉和淀粉糖行业最大的要素就是水、煤和玉米，全国没有比东北更合适的地方了。

我们认为，中国产业将会大型化、集团化、规模化、上下游一体化，基于未来五至十年产业模式发生的变化，嘉吉要做布局和运营模式的调整，市场经济发展到一定程度，供给侧自然会改革。

**Q 21CBR：运营模式的调整，有哪些具**

中国最大的好处就是，你永远有机会，重要的是抓住机会。

### 体案例？

**A 刘军：**位于松原的嘉吉生化是一个代表，其产业模式就在转变，从过去单一的原辅料供应商，将来递进到复合的方案解决提供商，将产品做成复合配方向客户销售，我们已经向王老吉等公司提供了解决方案。

就工厂而言，我们原来简单制造、销售产品，也希望将下游的企业请到松原，共同打造一个产业园的模式，上下游产业链一体化，同时向外提供物流、财务、检验、工程、废水处理以及金融等服务，这不是个零和游戏，大家可以分享收益。我们的盈利模式也会发生转变，基于为客户创造价值，获得相对稳定的现金流和利润，平滑大宗商品价格波动的风险。

现在已有两家下游企业进驻松原，我希望至少每年再引进一两家，将嘉吉松原基地转变成一个真正的产业园，上下游聚合，面积由 800 多亩扩展到 2000 亩，五年时间内至少达到 100 亿的产业规模；其他事业部也在探讨是否可以集聚。在巴西、俄罗斯等地，嘉吉已将饲料、玉米深加工、大豆、大麦等事业部以及共享的服务中心集合到一起。嘉吉有 153 年的历史，对于合作伙伴而言，公司的实力和诚信提供了坚实的保证。

### Q 21CBR：嘉吉与新希望是如何合作的？你们能为本土伙伴提供哪些价值？

**A 刘军：**新希望是国内最大的饲料和养殖企业之一，嘉吉一直从事大豆加工，从上下游供货的关系来说，合作历史很长，两家公司高层也有很长时间的交往，彼此间有很好的信任。尤其 2007 年，鉴于华北是一个新兴市场，双方在黄骅和沧州共建了一个大型压榨企业，开启了良好的合作关系。

对于大型本土企业，嘉吉至少提供两方面独特价值：第一，公司是全球最大的私人企业，有 153 年的历史，经历了很多风浪和周期，国内很多民营企业希望学习嘉吉，实现基业长青；第二，中国很多企业要走出去，嘉吉在超过 70 个国家和地区运营，可以提供全球运营网络的支持。可以说，嘉吉的经验既是历史维度的，



嘉吉中国区总裁刘军

又是地理维度的，跨越很多国家，这种特殊性，可与中国本土企业产生互惠互利的合作。

### Q 21CBR：嘉吉在 2010 年提出“2020 发展战略”，如何评价过往 8 年来的进展？当下又需作出哪些调整和改变？

**A 刘军：**纵向和自己对比，嘉吉的中国业务发展非常快，年增长大约在 10%–20% 之间，不过，嘉吉全球的高层头脑非常清醒，横向和竞争对手比、和市场的发展比，我们自己感觉，总体速度还是不够激进、不够快。

我们从上到下，都在研讨如何在发展中国家、在亚太发展更快一点，我个人也是工作小组成员，帮助嘉吉全球高层总结，哪些方面需要改变，以适应中国的环境和挑战，初步的结论包括，必须提高反应速度、控制运营成本、更快地学习和创新等，建立南京业务服务中心，共享财务、法务、人力资源等后台职能服务，就是其中的一项努力。

过去成功的经验，现在不一定能成功，因为环境发生了变化。不过，中国最大的好处就是，你永远有机会，重要的是抓住机会，不要失掉。☑