

百年农企嘉吉的秘密

世界最大的私人控股公司嘉吉的营业收入甚至超过了谷歌和亚马逊，你听说过它吗？

本刊记者 / 陈纪英

比起一夜暴富的互联网新贵，今年已经 149 岁的美国嘉吉公司（Cargill）太不时髦了。在中国，知道它的人很少。

但假如把它与 2014 年世界财富 500 强（这个榜单只选择上市公司）榜单相比较，嘉吉将以 2014 财年收入 1349 亿美元、盈利 18.7 亿美元排在第 31 名，位列一些赫赫有名的公司，如谷歌、亚马逊、微软之前。

嘉吉没有上这个榜单，因为它不是上市公司。但据业内专家估算，嘉吉可能是世界上最大的私人控股公司，并已连续 6 年被评为全美最大 20 家私人公司之首。它是世界上最大的农产品和动物营养品制造商，除此以外，它还在金融、钢铁、运输等领域有庞大的业务。截至目前，它在 67 个国家拥有超过 14 万名雇员。尽管人们并不熟悉嘉吉这个名字，但人们熟悉的巨型快餐连锁企业——如肯德基、麦当劳，依赖它提供肉类产品，可口可乐、百事等饮料公司离不开它的甜味剂，奶粉公司则需要它提供添加剂。

当然，它的触角早已抵达中国。它是中美建交后最早一批进入中国的美国公司之一，如今，它在中国的 50 多个运营点拥有超过 8000 名员工，业务涵盖了农产品供应链、动物营养、动物蛋白、食品配料及应用等多个领域。嘉吉一度代理了中国 2/3 的玉米出口量，同时也曾是中国最大的浓缩苹果汁出口商。

中粮集团董事长宁高宁和新希望集团董事长刘永好都是嘉吉公司的忠实拥趸。刘永好就曾公开“致敬”说，“我们在学习嘉吉，要把新希望打造成‘中国嘉吉’”。



美国嘉吉公司董事长兼 CEO 彭国瑞 (Greg Page)。图 /CFP

然而嘉吉自身极为低调。在中国，他们几乎从未召开过大型的新闻发布会，和所有新闻媒体保持着相对疏离的关系。

嘉吉的员工也是如此。嘉吉集团现任董事长 Gregory Page（中文名彭国瑞）在中国的临时采访室是一间只能容纳十人左右的小会客室，房间中间摆着一条长方形的会议桌。对于讲排场的中国企业家来说，这不免有些寒酸。

彭国瑞身材高大，足足将近2米高，刀刻般的皱纹随着笑容在脸上延伸。尽管已经64岁，但是深色西裤和雪白衬衫使他显得神采奕奕，长期的健身习惯让他保持了瘦削的身材和充沛的精力。

不过，与人交谈时，他始终保持着一种使人愉悦的谦逊和耐心，回答问题的间隙，他一直在摆弄一个黑色的铁质书夹——这显示了他对访谈内容的从容自信，但并没有不耐烦。

低调的巨人

嘉吉公司简单地将自己的业务划分为四个领域：食品、农业、工业以及金融。但是要清晰地了解这家公司并不容易。嘉吉中国区一位高管已经入职数月，但是他对《中国新闻周刊》说，“我还没有清晰地了解每条业务线具体是如何运作的，那太复杂了。”

嘉吉的历史始于1865年。时年，21岁的威廉·华莱士·嘉吉在美国爱荷华州建立了第一家嘉吉的小谷仓，当地农民把收获的粮食存放在这里，付一些保管费和保险金，等价格合适了再卖出去；农民们也可以把粮食直接卖给威廉，威廉转卖后从中赚取差价。

威廉的仓库采用了先进高效的粮食传送带，生意不错。家族成员随后加入，嘉吉的事业随后扩展至全美。1909年，65岁的威廉去世，他的女婿约翰·麦克米兰继任，从那至今，麦克米兰家族和嘉吉家族一起成为嘉吉公司的实际控制人。

从小谷仓发展起来的农业贸易一直是嘉吉的主营业务之一。这种贸易原理非常简单：将粮食从供过于求之地，输送到供不应求之地，从中赚取利润。但是，当贸易实物是不易保存且价格波动明显的粮食，

而运输的跨度扩展至全球时，实际情况并不如此简单。

首先，每天有成千上万个变量，在影响着各个国家粮食价格的变动，此外，每个国家的粮食政策都极为不同，而且汇率也在不停变化。嘉吉还进入了同样为大宗产品的钢铁、石油等行业。大宗商品贸易离不开出色的物流能力。嘉吉因此发展起自己的运输业务。19世纪70年代，嘉吉公司就买下美国西部铁路网，为后来成为美国头号谷物商打下基础。

随着业务向美国之外拓展，海洋运输也进入嘉吉的视线。如今，嘉吉的海洋运输是全球最大的大宗干散货物运输商之一。每年，超过1亿6千万吨钢铁、谷物和煤炭，通过嘉吉的数百艘船舶在全世界流动。除了运输自己的货物，嘉吉还有超过300艘货船每时每刻都在执行定期租赁契约，嘉吉因此获得了上述大宗商品的全球流通数据，并可以据此对外输出其对大宗商品的分析结果。

1998年，嘉吉进行了一次转型。那时候，公司的决策层达成共识，全球化的食品体系正在形成，而未来将只有几个主要公司能够参与到全球化的食品贸易、加工、分销体系之中。嘉吉因此决定，要从经营原始农产品，转向专用食品原料、深加工和食品应用技术。

在被问到哪个业务部门最为重要时，彭国瑞巧妙地回避了这个问题，他笑了起来，“如果我给你一个答案，那么其他的69个业务部门都会不开心的。”

风险管理术

尽管营收惊人，但是嘉吉的利润率一直薄如纸片。最近两年，其销售净利润率仅仅为1.7%和1.4%——一旦出现重大错误，就会跌入亏损的深渊。

几乎没有比农业更古老但同时也更脆弱的行业了。中国南方的洪涝灾害，西伯利亚的寒流、巴西夏季的干旱和高温等各种自然因素，都会导致粮食减产，引起粮食价格的暴涨。另外，种植面积的变化，各国进出口政策的调整、汇率的变化、人口的增长等一系列社会因素同样会导致全球粮食价格的剧烈波动。

在中国，分散的小农经济加剧了农产品价格波动的风险。2009年，大蒜的价格曾经暴涨了几十倍，幽默的中国人给这种现象起名叫“蒜你狠”。

彭国瑞深知其中的利害关系，“产量下降2%就可能造成价格上涨50%，而产量增加2%，价格可能下跌40%或50%。”但下游客户对上游公司的希望是：价格相对稳定，避免其原材料成本大起大落。

处于这样的两难境地，嘉吉却似乎游刃有余。2008年金融危机，多家企业业绩下滑，嘉吉的利润反而提高了50%。宁高宁曾对此感叹：“金融危机来了，也不是每个企业都会受到致命打击，成熟的企业能够掌握自己的命运。”

曾有媒体描述，嘉吉的风险管理能力堪比FBI。彭国瑞笑称嘉吉从来没有试图和“FBI一试身手”。但是他也认为，这正是嘉吉公司的核心竞争力。“在任何时候都会小心谨慎，避免做出超出公司资源能力的事情。”

嘉吉有专门的风险管理团队，负责监测各个事业部的整体风险。同时，他们会依据各种风险评估工具，在集团内部合理分配风险。风险管理的最终汇报人则是集团的首席执行官。

在这个过程中，信息的快速准确传递至关重要。

彭国瑞说，他身在嘉吉40年，关于风险管理，有一条原则始终没变：“我们准确、诚实地记录。”它已被列为嘉吉公司七项指导原则之一，任何人违反这一指导原则，都将终结在嘉吉的职业生涯。

彭国瑞还记得，25年前，嘉吉刚开始在泰国内地开展业务时，为了及时传递信息，他和同事们先把各种风险信息记录在纸上，然后坐车到曼谷，再通过电报发送到位于美国明尼苏达州的总部。“那时传递信息很麻烦又很非常慢。”

技术变革使信息传递越来越便捷。到了互联网时代，嘉吉的风险管理团队可以7×24小时不间断地及时沟通各种信息。

嘉吉每一个部门都有自己独立的财务报表和风险头寸，全集团参与风险管理高达数千人，他们在嘉吉70多个部门位于全球的1400余个办公地点，使用一套通用的

风险评估工具。当某一项目的风险超出了可容忍的范围，业务部门就必须取得总部的特别批准，才可以继续推进。

彭国瑞说，嘉吉不是梦想通过炒作大宗商品一夜暴富的投资者，它更看重基本面。比如，如果某地今年发生了干旱，“这条消息可能被CNN一天播放20遍，连播20天，消息传播得很广泛，而这场灾害对粮食供应和粮食价格造成的影响可能被过高估计了”，便会有投资者借机哄抬粮价。但嘉吉只会根据自己的经验判断，“其实这种灾难的影响大多数暂时的，很难对全球粮食供应市场造成长远影响”。

此外，很多公司和个人投资者，倾向于孤立的分析某一因素的作用，嘉吉则倾向于在全球范围内评估偶发因素对全球粮食供应的影响。“比如说中国南方发生干旱，该区域粮食会减产，但同时，巴西大豆却在大幅增产，那么全球粮价的情况会怎样变化？”一位嘉吉中国区员工向《中国新闻周刊》介绍，“其实每个因素都在起作用，要学会去除噪音干扰，精确评估每个因素在系统中的作用，才能得到最准确的结论。”当然，能够通盘考虑的必要条件是，嘉吉总能第一时间获得全球范围内的重要信息。

2013年夏天，美国出现了大面积干旱，很多分析人士预测全球大豆会减产，但是，在一次论坛上，嘉吉投资（中国）植物油贸易总经理周密却抛出了相反的结论，他认为，美国的干旱天气并不会导致大豆大量减产：首先，虽然美国出现了干旱，但是随着生物技术的提高，干旱天气对大豆产量趋势性影响已下降到了10%；其次，在美国之外，比如巴西西部、环黑海地区、印尼的部分地区，大豆种植面积都在增加。

“如果我们的预测更准确，我们就能赚到钱，尤其是在年景不好的年份。”上述嘉吉中国区员工告诉《中国新闻周刊》。2013财年第一季度，嘉吉的净利水平出现了300%的飙升，正是受益于美国干旱的天气。

值得一提的是如何处理期货和现货的关系。如果单纯把期货作为一种投资手段，那么期货的危险性远远高于股票，因为杠杆率更高。但期货却是对冲现货市场风险的好方法，嘉吉中国区总裁安博泰曾解释：“嘉吉投资期货，就是为了对冲现货风险”。

因此，嘉吉几乎在全球知名的大宗商品交易所都有期货投资业务。

日常的风险管理则体现在具体环节，比如食品安全。

嘉吉的企业客户大都鼎鼎有名，如雀巢、肯德基，都有一套严格的供应链管理体系。“你必须在各个环节小心谨慎，否则就会出局。”一位嘉吉员工告诉《中国新闻周刊》。

在安徽滁州，嘉吉的鸡肉屠宰场，房间和屋顶都使用整块不锈钢建造，造价是普通鸡肉加工厂的四倍。但嘉吉坚持这样做，因为传统水泥厂房无法做到彻底消毒，而不锈钢可以保证清洗时水能均匀流动避免传播病原体。

这里每年屠宰的数千万只活鸡，从孵化、饲料养殖，到屠宰和加工，都由嘉吉自己完成。“只有这样封闭的全产业链模式，才能保证质量安全。”一位嘉吉内部人士告诉《中国新闻周刊》。而在整个中国市场，95%以上的鸡肉都不是通过这种方式生产出来。

这样的小心翼翼被证明是正确的。在7月的中国行中，彭国瑞和中国质检总局局长支树平见了面。支树平说，未来中国的食品安全监管将更为严格和透明，彭国瑞认为这将使嘉吉的前期投入都将物有所值。

开放世界的游说者

不用奇怪，嘉吉也在遭受批评。其中最著名的是2008年时，发生粮食危机，包括嘉吉在内的四家粮食巨头在中国都被贴上了“操控粮价”的标签。批评者认为，国家粮食安全的定义是能够自给自足，中国的大豆供应80%依赖进口，是全球最大的大豆进口国，因此，要警惕嘉吉这样的国际粮食贸易商对国内粮价的影响。

彭国瑞认为这种批评夸大了嘉吉的能力。在全球生产的食物卡路里，大约85%在原产国被消耗掉，只剩下15%的卡路里进入全球贸易系统，而嘉吉正是在15%的有限范围寻找机会。但嘉吉并不是寻找机会的惟一企业，这也导致全球粮食贸易的竞争十分激烈。

彭国瑞举例说，他在美国的爱荷华州有座小农场，每当玉米成熟的时候，包括嘉吉在内的大型粮食企业，都会提供报价，

“至少有15个买家可供选择”。如果嘉吉给的价格最高，彭国瑞农场的玉米将进入嘉吉粮库，最终也许会被运至中国——根据美国农业部的预测，中国可能在2020年成为全球最大的玉米进口国。

中国的情况也同样。中粮集团是中国最大的粮企之一，如果中粮想在全球市场招标采购小麦和玉米，至少会有20家企业向中粮报价竞标。

“粮食贸易并非少数人的游戏，在我们所经营的大多数业务中，如果涨价1个百分点，市场份额就会降到零。”彭国瑞说。

不可否认的是，很多国家把粮食视为需要管控的特殊行业，比如中国——一方面通过限制最低收购价，避免让农民利益受损，另一方面则在粮价升高时抛出储备粮，抑制粮价猛升。“中国政府就像一个大的农业保险公司。嘉吉能发挥的作用有限。”彭国瑞说。

不过，粮食自给自足在许多国家都难以实现。缺少土地和水资源的沙特曾尝试在沙漠里种植小麦，耗费了大量水资源，最后发现此路不通：水终会枯竭，而粮食依然无法自给自足。

彭国瑞认为，不考虑本国的水、气候、土壤等条件，强求粮食自给自足，有悖自然法则。“实现粮食安全的最佳途径不是完全的自给自足，而是国际间分工合作。”彭国瑞认为，中国应该让其他适宜大豆生长的地区种植大豆，比如巴西；而利用本国有限的资源，种植小麦、大米和玉米。

越来越多的国家正在形成这样的共识，包括中国在内的大多数国家，已经开始选择相对开放的粮食贸易政策，而嘉吉这样的全球粮食企业，也将扮演越来越重要的角色。

即便粮食贸易自由化的认同感在提升，仍有一些事情让嘉吉感到“无能为力”。在乌克兰冲突中心地带顿涅茨克，在饱受难民和战火困扰的叙利亚，在政局动荡的泰国等，嘉吉都有其业务，业绩遭受影响不可避免，彭国瑞只能祈祷那里的员工人身安全不受到影响。

各国政策也在不断变化。2009年，委内瑞拉的嘉吉公司就曾面临突如其来的厄运。委内瑞拉前总统查韦斯出台了对外资



2006年5月2日，巴西，亚马逊沿岸帕拉州，嘉吉公司圣塔伦港口，载有超过50000吨的大豆将运往荷兰。港口促进了当地大豆产量大幅增长。

食品企业的不利措施，并先后下令没收了嘉吉的17万升食用油，并临时接管了嘉吉的水稻和意大利面加工厂。

“当你在本地建立工厂，并雇佣当地员工时，你就成为其中的一分子。一定意义上来说，我们是投资了整个国家，所以我们必须承受和当地人一样的困扰，哪怕这些惩罚措施看起来非常不可思议。”彭国瑞说。

蚂蚁的生存哲学

彭国瑞有意无意地提到：“嘉吉是一家源于明尼苏达州的公司，公司总部也在那里。”明尼苏达州位于美国西部，与加拿大接壤，冬天冷得出奇，过去，原住民们以游牧和打猎为生。这样艰苦的条件，形成了人们诚实、稳健同时略显保守的人生态度。

快150岁的嘉吉的生存哲学也正是如此——谨慎行事，注重实干，同时着眼长远。它甚至用同样的标准评价合作伙伴。一位嘉吉全球高管曾经在早饭和午饭时分别会见了两位客人。早上的客人表现得诚实谦逊，遇到不清楚的问题，就老老实实回答“不知道”；但是午餐的客人则不停的夸耀自己精进的业务能力和广泛的人脉关系，这位高管尽力保持了基本礼貌，一直洗耳恭听，但是他说，他更愿意和早餐的客人继续交往。

加拿大著名管理学教授丹尼·米勒认

为，这也是家族控制企业的特点。“非家族控制的企业像蝗虫，而家族控制的企业像蚂蚁。蝗虫为今天而活；相反，蚂蚁眼光长远，为遥远的冬天储藏了实物。”他在《永续经营：家族企业的生存法则》这本书中写道。

这也是嘉吉坚持不上市的原因之一。

彭国瑞解释说，最简单的原因是一——“嘉吉并不缺钱”。2013年和2014年，嘉吉的运营现金流分别42.68亿美金和37.67亿美金，掌控公司两大家族也早已达成共识，将绝大部分收入投入到企业的运营发展中。

而更深远的原因是，嘉吉的经营方式不适合上市。前任CEO惠特尼·麦克米兰曾说过，“嘉吉是一家善于抄底的公司。”嘉吉公司喜欢出手并购那些遭遇危机的资产，再经过长期培育，使其盈利。而如果嘉吉上市了，受制于短期业绩的巨大压力，嘉吉将无法实施那些先苦后甜、着眼于长远利益的决策。

短期盈利从来不是嘉吉的第一考量标准。嘉吉公司最近的业绩考量标准定于1998年，内容是：员工敬业、客户满意、社区受益、盈利成长。主导这一变革的前董事长Staley曾解释道：“敬业的员工可以带来满意的客户和受益的社区，员工敬业还会带来好的业务并使公司成为良好的企业公民。前三点实现了，盈利成长也就会自然伴随而来。”

彭国瑞介绍，员工历来是嘉吉最重视

的经营元素。虽然从1960起，包括公司总裁和董事长在内的部分高管，开始聘用两大家族以外的职业经理人，但几乎所有公司高管都是嘉吉自己培养起来的员工，如今的嘉吉战略委员会成员，几乎每一位都在公司服务了20年以上，彭国瑞则是更从实习生做起，已在嘉吉工作了40余年。

40年间，嘉吉的资产规模增长了70倍。整个世界发生了翻天覆地的变化，嘉吉也开始改变过于保守和谨慎的作风。

为了留住人才，从上世纪50年代起，两大家族逐渐出让部分股份，先是管理层持股，到上世纪90年代，持股计划普及至普通员工；嘉吉也改变其远离媒体的做法。2008年之前，嘉吉中国区几乎从不面对媒体。2008年后，嘉吉中国设置了公关总监一职，以便更好地和外界沟通；嘉吉还在不断修正和客户的关系。过去，对价格斤斤计较的嘉吉和客户更像互相怨恨的对手，1998年公司转型后，嘉吉开始力图和客户成为互相信赖的合作伙伴，以保证双方的业务关系稳固和持久。因此，嘉吉一直尽力避免和客户直接竞争，这也是嘉吉没有进入利润率更高的终端产品领域的原因之一。“如果我们既把鸡肉卖给肯德基，又直接卖鸡腿给消费者，就是和我们的主要客户直接竞争，那不符合我们的价值观。”嘉吉中国区高管告诉《中国新闻周刊》。

不过，这家百年企业目前正遭受不大不小的危机。自金融危机以来，嘉吉公司的财报都不太好，2014财年的营业收入和净利润又比2013年有所下降。即便是蚂蚁，也不会无视业绩持续下滑。

今年5月，嘉吉公司的新任首席执行官大卫·麦克伦南告诉英国《金融时报》，嘉吉将迎来一些改变。现年54岁的麦克伦南在嘉吉任职多年，对公司忠心耿耿，但是他说，嘉吉需要“更为灵活地采取措施”并“承担适度风险”。

中国的员工已经收到了来自总部的通知邮件。一位中国区员工说她很惊喜，“这几个月我们一直等着变化到来”。

彭国瑞肯定了“即将发生的变化”，但并没有透露变化的内容究竟是什么，“等我们的首席执行官来中国的时候，你亲自问他吧。”他露出了狡黠的笑容。★