

世界新公民读本  
**周末** **MODERN WEEKLY** **画报**

**BUSINESS**



深度对话嘉吉集团全球董事长兼CEO麦伟德

**HELPING  
 THE WORLD  
 THRIVE**

滋养世界是最伟大的梦想

深度对话嘉吉集团全球董事长兼CEO 麦伟德

# HELPING THE WORLD THRIVE

滋养世界是最伟大的梦想



面对中美贸易战阴影，全球农业巨头嘉吉毫不畏惧，不仅因为它拥有足够的风险管理能力，还因为在CEO麦伟德的带领下，通过改革和创新，嘉吉正变得更加灵活和多元化，更贴近消费者。

图文：英文—陈文利 设计—小墨

1. 嘉吉在全球大豆产业链中占据着重要位置
2. 嘉吉苏州白羽鸡养殖农场
3. 麦伟德在美国高层会议上发言



1

只有笑容,嘉吉集团全球董事长兼CEO麦伟德(David W. MacLennan)的脸上没有一丝忧虑,即便此刻中美贸易战一触即发。麦伟德6月21日在中国参加了“全球首席执行官委员会”特别圆桌峰会,与其他知名跨国企业一起受到了中国国家主席习近平的接见。随后,麦伟德拜会了中国农业农村部、海关总署、国务院发展研究中心等政府部门,中美贸易也成了他此行和各界探讨的重要议题之一。

“我选择做一个乐观主义者。”这位掌管着全球最大粮食贸易集团的美国人说,“我们很难去确认或预测每一个政治家的立场。但请记住,嘉吉是一家非常能抗风险的企业。”麦伟德之所以如此乐观,不仅因为他站在一个巨人的肩膀上——这个巨人在历经百年的经济颠簸和震荡中拥有了足够的经验,也因为2013年成为CEO的麦伟德未雨绸缪,通过改革和创新,让这个巨人变得更加灵活和多元化,更贴近消费者。

对于巨人嘉吉来说,中美贸易战带来的影响无法避免。毋庸置疑,农产品进口和价格正是贸易战争夺的焦点。

但也正因为农业会轻易受到天气、经济波动、供需变化和政治的影响,麦伟德因此将风险管理能力视作嘉吉的核心竞争力之一,“风险和不确定性有时是不期而遇的,应对计划之外的事情是嘉吉领导者必备的一种能力。”

自1865年创建以来,嘉吉的核心业务一直是大宗商品贸易——购买、存储、船运以及销售全球农民种植的农作物。此外,嘉吉还运营着全球最大的干散货大宗商品运输船队,约有600艘船在全球900个港口往来穿梭,安全运送超过2亿公吨的货物。为了对冲风险,嘉吉业务越来越多元化,并积极利用期货等金融工具来规避风险。现在,这家由私人家族拥有的巨头,通过150多年来在大宗商品领域的深耕,已经打通了全球各地从田间到餐桌之间的所有通道,与人们的生活息息相关:早上刷牙时,你的牙膏里有嘉吉的原料;早餐麦片里的部分成分出自嘉吉;嘉吉生产的工业淀粉让报纸杂志变得轻便坚韧,高果糖浆令饮料口感更佳;药物、美容用品、巧克力糖果、宠物饲料的原料也离不开嘉吉。

在《福布斯》2017年美国非上市公司排行榜中,嘉吉以1097亿美元的营收蝉联冠军。目前,这家全美最大非上市公司拥有超过15万名员工,业务遍及全球70个国家和地区。由于业务分布在全球食物链的几乎所有环节,嘉吉天然拥有抵御全球市场变幻莫测的能力,据悉,它的最近一次亏损发生在1938年。

因此与贸易战相比,拥有可靠的“风险管理能力”的麦伟德更乐于谈论嘉吉肩负的伟大责任:如何持续地更好地供养快速增长、即将达到90亿的世界人口。

“全球仍有超过8亿人吃不饱,他们需要更多营养,同时另有21亿人体重超重,他们摄入了错误的卡路里。这些都是我们可以提供服务的领域。”麦伟德说,此次到中国除了参加了会议,他还与两个客户会面,一个客户购买嘉吉的猪饲料和配方,另一个客户使用嘉吉原料来做冰淇淋。在麦伟德的推动下,嘉吉正在不断创新,针对变化的市场和消费者的口味需求进行新产品开发。

嘉吉在全球70多个国家都有自己的业务运营,因此

## 新技术的快速发展,给食品产业带来颠覆性的变革。我们要通过创新更好地了解消费者,在未来更好地定位自身

### 更高效更灵活

众所周知,美国在世界大豆出口份额相当巨大,而中国则是世界最大的大豆客户,中国也是美国食品和农产品的第二大出口市场。在贸易战的硝烟中,扮演着“战略性武器”角色的美国大豆价格已经出现了大幅波动,美元汇率也在不断升值。嘉吉如何处理这种情况?麦伟德表达了对近期中美贸易之间的摩擦和关税问题的关切,但他同时也表示,“我们大豆的采购或者来源除了北美还有南美。所以,如果说中国真的决定要减少对北美大豆的依赖,我们在南美也有供应链。我们可以对全球供应链进行调配。”至于汇率,嘉吉在全球70多个国家都有自己的业务运营,因此



2



3

其各地资金管理部门使用70多个币种,他们每天都会对外汇头寸或者是外汇暴露的风险进行非常精确的衡量。

麦伟德表示,嘉吉公司目前有数千人参与到风险管理工作当中。他们在嘉吉位于全球的约1400个办公场所内,运用统一的风险评判工具,来实时评估各项工作的风险。“例如,在巴西可能会碰到雨水太多导致粮食减产,我们可以预见未来粮食价格上涨,告诉客户用大豆或大豆产品代替粮食,通过对冲或者立刻采购的方式,避免涨价带来的影响。”

通过国际化和多元化分散风险,同时改变组织架构,使企业更灵活、效率更高,这是麦伟德成为CEO后的改革目标。

嘉吉在麦伟德的生命中始终占据着非常重要的位置。他的父亲埃弗雷特(Everett)在嘉吉工作了42年,从谷物

商人做起,逐步晋升为全球人力资源高级副总裁。“我们住在伊利诺伊州芝加哥的时候,我会搭火车去他的办公室,”他回忆道,“我会去电传打字机室,还会看他买来的谷物样品。这些经历使得这家公司对我来说非常真实。”

从大学毕业后,麦伟德被嘉吉的道德准则所吸引而加入了这个农业巨头,但嘉吉的庞大规模也使他感到犹豫。“我想去其他公司,小一点的公司,在那里建立自己的身份和声望,”他说。怀着理想,麦伟德从嘉吉“出走”,最初在芝加哥交易所担任推销员和办事员,之后,他一路奋斗,成为芝加哥LIT America公司的高级副总裁。然而在展望未来时,他发现自己的学习、成长和进步机会都很少,只

有嘉吉这样的大公司才可以为自己提供这三大发展机会。

2002年,麦伟德回到了嘉吉,负责领导公司的石油贸易业务,并兼任风险管理和金融服务的平台主管,前往日内瓦就职。他感受到公司在领导力和人才管理方面的全新战略意图和变革的欲望。

嘉吉拥有私营企业的优势:耐心。由于不用承受来自华尔街锱铢必较的业绩压力,它能够按照自己的节奏成长。“公司所有者非常有耐心,家族不会在公司遇到困难时选择逃跑,他们觉得这个家族企业能持续7代人,非常值得骄傲。一般美国家族企业平均能维持两代人的时间,他们真的有耐心。”麦伟德说。作为家族企业,嘉吉的每一任领导者都希望公司保持私营。

但耐心的另一面,可能是缓慢的速度和保守的氛围。麦伟德曾经公开回忆说,刚加入公司时,有人告诫他要低调,“在嘉吉最糟糕的事情莫过于接受媒体采访”。麦伟德希望能做一个改革者,而时代的变化也需要他更快地做出改变,突破父辈时代的商业模式。

麦伟德觉得,自己的职业成功有运气的成分,但更重要的是努力工作,“我觉得要成功,就要永远不停地学习新的技能,你也永远不要失去好奇心。”在工作中,他逐渐具备了嘉吉领导者最需要的素养“灵活应变,不畏挑战”。“每天你在得到一个好消息的同时,一定还会收到四五条坏消息。这就是我们每天都必须面对的工作。所以千万别自怨自艾或怨天尤人,必须振作起来,告诉自己:没问题,一定有解决办法的。这种好的心态需要在实践中不断打磨。”

2015年,麦伟德发布了新的发展战略,他改革了嘉吉沿袭10来年的业务决策体系,更改了公司组织架构,以便更明晰责任和更具效率。以前嘉吉一个业务部门,可能有3-4个人甚至7-8人在领导,现在只有1名领导者负责一个业务部门,这缩小了高级管理层并扩大了基层员工数量。精简后的管理层能做出明智决策并迅速付诸行动,使得业务运转更快、更有效。

现在,共有12名直系下属向麦伟德汇报,他会问他们一些看起来有点尖锐的问题,“今年要达到的目标是什么?”“打算如何创造更多利润,达成盈利增长?”“你做得非常好或者做得很差,你学到了什么,想要实现什么?”对于以往非常传统、让员工感到很安全的嘉吉来说,这完全是一种新鲜而有效率的管理方式。

在麦伟德的领导下,嘉吉变得更加国际化,如今嘉吉在亚洲的投资约占60%,在上世纪90年代中期可能只有2%。领导层团队也是如此,以前领导层团队大多出自北美,现在的高层领导团队更加多元化。

通过并购,嘉吉不断加强对全球农业产业链的掌控。但这还不够,毕竟,粮食和食品行业利润单薄,数据显示,最近30年里嘉吉的净利润从未超过销售总额的4%。在不断变幻的互联网世界面前,麦伟德决心通过另一种方式,以科技和创新来寻找更多商机。

### 嘉吉销售收入主要来源(2017财年)

36% 北美地区

27% 亚太地区

24% 欧洲、中东和非洲

13% 拉丁美洲

### 更创新更贴近消费者

来到中国,麦伟德常会去嘉吉在上海的创新研发中心走一走,顺便在那里的餐厅吃一顿鸡肉大餐。“我觉得那是世界上最好吃的鸡肉。”他这样评价嘉吉自创的电商品牌Sun Valley--太阳谷。

过去七年间,嘉吉在中国投资额翻了一番,麦伟德预计,下个七年将会继续翻番。在这种愿望推动下,2017年9月,整合了嘉吉动物蛋白、淀粉及淀粉糖、油脂解决方案、可可和巧克力等数项产品服务的嘉吉创新中心在上海诞生。嘉吉上海创新中心看上去与食品企业的研发中心毫无二致,嘉吉在中国聘请了50位食品科学家和大厨,他们在这里与麦当劳和汉堡王的研发人员一起研究,如何用更健康的方式提高食用油的煎炸效率,如何把鸡排加工成中国人喜爱的“爆品”。

除了中国上海,嘉吉在智利科拉克(Colaco)以及其美国总部明尼阿波利斯(Minneapolis)附近分别建立了这样的研发中心,以根据不断变化的市场和消费者的口味需求进行产品开发。

2016年,嘉吉动物蛋白中国事业部在中国推出自己的电商品牌——Sun Valley太阳谷,并通过电商平台直接向中国消费者销售生鲜和加工肉类产品。这对甚少涉足B2C业务的嘉吉来说是一个重大突破。毕竟,嘉吉过去在全球主要专注于B2B业务,只为消费终端提供原料成品,而自身鲜有涉足B2C业务,而在产业链上,嘉吉大部分业务也并不是从源头做起,它一般通过收购农产品进行加工增值,种植和养殖等部分交给当地的农户、养殖户和其他专业的公司去做。

太阳谷品牌的推出,显示出嘉吉迎合中国消费者的决心。随着经济发展,中国市场演变的速度非常之快,人们都想要味道好、健康的产品,鸡肉能够提供给他们基本的蛋白营养。过去中国消费者并不经常吃鸡肉,但随着健身潮流和对健康的追求,鸡肉特别是鸡胸肉在希望以运动保持健康的年轻女性群体中备受推崇。

出于对中国市场的看好,四年前,全球最大的白羽鸡生产商之一嘉吉在安徽省建立了从白羽鸡养殖到加工的全产业链设施。通过太阳谷品牌,嘉吉能够实时获取消费者对嘉吉产品的反馈,让产品的调整和创新变得更加灵活。

对于自有品牌的推出,时任嘉吉中国区总裁安博泰进一步解释,“新技术的快速发展,已经对整个食品产业带来了颠覆性的变革。我们想通过开展B2C业务来学习这些变化,更好地了解消费者,帮助我们在未来更好地定位自身。”他表示,中国市场的变化实在是太快了,而且越来越多的B2B客户也会找到嘉吉,了解其对市场的看法,分享对市场的见解。

因此,嘉吉上海创新中心的建立也是为了更好地服务B2B客户,它能为客户企业提供创新的解决方案,帮助他们改进配方和生产工艺,生产出更优质的产品。依靠领先市场的创新解决方案,嘉吉成为雀巢、雅培、达能、可口可乐、联合利华、伊利、蒙牛等众多知名食品企业的主要供应商。

麦伟德同时表示,更为贴近消费者和终端市场的前瞻性的研发未来会成为嘉吉一个比较大的价值增长点从成为CEO之后,他就宣布,每年拿出30亿美元即公司年收益的80%用于再投资,并重点针对创新和研发。他希望大批创新产品最终能提升嘉吉的利润水平。

另一方面,这一举动也迎合了嘉吉的价值准则和使命,“我们153年的一个使命就是用安全、负责任、可持续的方式给世界提供营养,滋养世界。我还希望嘉吉是现代的,前瞻性的。”麦伟德说。这意味着嘉吉必须抓紧消费潮流,不断创新。

虽然家族成员非常支持麦伟德的改革,并对其成果充满耐心,但麦伟德仍然表示,自己会在65岁时退休,“我个人认为,首席执行官在任的年限最好不要超过10年,因为一家公司需要不断注入新鲜的血液。”

## Q&A



### Q=《周末画报》

### A=麦伟德

Q:你如何评价中美贸易战带来的影响?对于整个市场出现的波动,嘉吉有没有采取一些策略?

A:现在在一个比较大的挑战,在这样大的一个周期当中,我们很难去预测政治家可能会说什么样的话。但嘉吉的确是一家非常能够抗风险的企业,我们的风险管理做得非常好,也比较适应这样的一些价格波动,可以抵御风险。我们有非常好的能力去衡量供求关系,衡量我们的供应链能够做得怎样。

Q:目前的这种状态会不会影响嘉吉整个2018年的经营状态呢?

A:是的,我觉得应该会对2018年的业务会有一些影响。我们现在已经看到了美国的大豆价格出现了下浮。其实我们的业务模式或者说商业模式,本身就自然而然会有一个对于风险对冲的能力。比如说大豆,我们大豆的采购或者来源除了北美还有南美,所以如果说中国真的决定要减少对北美大豆的依赖的话,我们在南美也有供应链,可以用来进行全球供应链的调配,我们在期货市场上也开展一些活动,有这样一个全球的供应链,本身自然而然就有对冲的能力在里面。但是,我现在还很难说这种影响是正面的还是负面的。

Q:作为农业公司,嘉吉如何提升跟农户的黏性?

A:首先嘉吉可以给我们的农户提供不同的产品、技术和洞见。比如说在投资方面,我们有一个项目就是研发一种声学仪器,可以去探测或者去监听土壤当中水的声音。从这个水发出的声音去衡量土壤的水分含量到底是多还是少。这对于农民是一个节水的工具,因此可以让农民省钱。

对于农民这样的生产者来讲,除了产品、技术以外,我们153年公司运营的历史积累的经验能够给他们一种长期的信任。我觉得这是我们的优势。

Q:面对消费的变化,嘉吉在不断地进行创新,包括推出直接面对消费者的品牌,你如何评价这种变化?

A:我觉得技术的演变还有电商的应用,对于我们来讲已经非常重要了,我们推出太阳谷这个鸡肉品牌,通过电商平台销售,这可能在未来会成为我们一个比较大的价值增长点。我们跟零售供应商有很好的关系,但同时我们对于技术一直会进行投资,因为这样可以直接接触消费者。

Q:你希望嘉吉给外界的形象是怎么样的?

A:对于嘉吉来讲,我们153年以来始终如一使命就是用安全、负责任、可持续的方式给世界提供营养,滋养世界。我们还是现代的,前瞻性的,我们的产品必须是安全的、有责任的。

Q:从一个普通职员一直上升到CEO,你有什么秘诀可以跟我们分享吗?

A:对于我来讲非常重要的就是努力工作,还有天时地利人和,正确的时间正好出现在正确的地方。此外,在职业上正通道的时候有那么一两个导师一样的人物,可以给我一些非常好的箴言,还有建议。除了一些建议以外,我认为更重要的是你要去观察他们,观察他们是怎么做事的,怎么待人接物,以及他们是怎样去领导一个企业的。

但导师的影响其实有正面的,也有负面的。我可以选择成为像他那样的人,或者不成为像他那样的人。