

双汇40年奋斗之路

尊敬的秦保强书记，各位领导、各位来宾：
大家上午好！

今天，我们在这里举行双汇全球肉类产业高质量发展大会、万洲国际中美欧肉类食品展览暨中国双汇辉煌40年庆典。

首先，我代表万洲国际、中国双汇，向莅临现场的各位领导、各位来宾表示热烈的欢迎！向长期关心、支持、帮助双汇的国家部委、省委省政府、市委市政府及社会各界、河南人民、漯河人民、全国消费者表示衷心的感谢！

向奋战在各个岗位的双汇员工及家属，离退休人员，向和双汇荣辱与共、肝胆相照的经销商、供应商、合作伙伴及金融机构、新闻媒体表示衷心的感谢！

今天，我们举行庆典，回顾双汇40年奋斗之路，要从1984年说起。那一年，党的十二届三中全会通过了《中共中央关于经济体制改革的决定》，城市经济体制改革全面铺开。全国生猪屠宰行业由计划经济时期的一把刀变为多把刀，各大肉联厂被推向市场。中国双汇的前身——漯河肉联厂作为改革的试点单位，由省管下放到漯河市，漯河肉联厂厂长由任命改为选举。经过公推民选，我成为改革后的第一任厂长。上任后，我肩负重任，带领全体员工当年实现了扭亏增盈。虽然赚钱不多，才8000块钱，却改变了漯河肉联厂连年亏损的局面。我从此开始了40年漫长的职业生涯。

40年，我和团队带领全体员工做了四件事：一是改革突破求生存。二是开放引进谋发展。三是走出去海外并购，壮大实力。四是国内外协同，提质增效，高质量发展。

40年，双汇实现了四个转变：一是由工厂制向公司制转变。二是由公司向上市公司转变。三是由上市公司向跨国公司转变。四是由中国500强向世界500强转变。

40年，我们一路奋斗、敢于突破，造就了家喻户晓的双汇品牌，双汇肉类的产销量20多年来始终保持全国领先的地位；我们开创了中国特色肉类品牌，培育了优秀的企业文化，品牌价值800多亿元；建立了科学高效的机制，形成了垂直一体化的产业链，建成了中国最大的肉类加工基地；推进了全球化扩张，改变了世界猪肉产业的发展格局，成为世界最大的猪肉加工企业，年肉类产销量上千万吨、营业收入1890亿元，迈入世界肉类行业前三。

40年，我们和改革开放同频共振，经历了经济周期的起伏，渡过了“非典”疫情、非洲猪瘟、新冠疫情的难关，顶住了国际形势巨变的冲击，历经坎坷，但我们坚定信念、坚持不懈，经受住了时代的考验。

改革突破求生存

20世纪80年代初，漯河肉联厂设备简陋、技术落后、产品单一、连年亏损、濒临倒闭，固定资产468万元，累计亏损534万元。1984年我担任厂长后只有一个信念：“要把企业搞好，不能辜负员工的信任。”

上任前，工厂经常处于停工待料状态，三天打鱼两天晒网，干干停停。企业没有出路，员工没有盼头。计划经济下的肉票、粮票、布票、菜票已不适应改革的新形势，限制了企业的发展。

当时猪肉市场还没放开，国家出台了一个政策让我看到了希望，就是企业在完成国家下达的生产任务之后可以根据自身需要购进原材料。于是我率先把企业生猪收购价格每斤提高2分钱，突破价格的限制。正是这2分钱，使得方圆百十里内的生猪源源不断地被送到漯河肉联厂，无米下锅的厂子一下就活了，当年我们就实现了扭亏增盈，赚了8000块钱，结束了漯河肉联厂连年亏损的局面。第二年，国家放开生猪收购价格，漯河肉联厂的做法成为全省学习的榜样。

后来随着屠宰业的逐步放开，白条肉市场竞争激烈。为了寻求突破，我们改变了原料靠上级调进、生产靠上级下达、产品靠上级调拨的“三靠”思想。

改固定工为合同制，改大锅饭为计件工资、提成工资、效益工资、岗位工资，真正做到多劳多得。改单一的生猪屠宰销售为宰牛、宰鸡、宰兔、宰乳猪等多种经营，适应当时短缺经济的需要。

改单一的国内白条销售为国外出口产品、内外贸一起上，避免了国内市场肉搏战。

为了出口，我们顶住压力，在1985年资金极度困难的情况下投资55万元对分割车间进行技术改造，通过了省级验收，也为漯河肉联厂争取了对外出口分割肉的资格。漯河肉联厂以过硬的质量赢得了出口信誉，产品远销东南亚和苏联市场。

改革突破，企业找到了出路、焕发了生机——改革当年扭亏为盈，第二年利润突破100万元，1990年突破1000万元，由市政府的“包袱企业”变成利税大户，成为全省、全国肉类行业改革的典范。

开放引进谋发展

20世纪90年代，苏联解体，出口业务处于停顿状态，生存再次成为企业发展的难题。与此同时，国内改



万洲国际董事局主席、双汇创始人万隆。

革开放进入了新时期，开放带动率先在沿海地区实施。双汇处于内陆地区，不沿江、不靠海，缺资金、缺技术、缺产品，要发展就必须解放思想、大胆创新。

打破僵局、谋求发展，首先需要解决资金问题。为此，我们引进外资和上市融资，先后吸引美国、日本、意大利、加拿大等6个国家和地区的16家外商参与投资，包括美国高盛、杜邦，新加坡鼎晖，日本火腿，意大利圣福特等全球知名企业，引进资金30多亿元。1998年，双汇5000万A股在深圳证交所上市，成为中国肉类行业第一股。通过上市，企业在管理体制、机制方面进一步规范；随后通过增资扩股和增发融资近80亿元，解决了企业发展壮大的资金问题。

企业有了资金，我们投资的方向不变、目标不变，围绕主业改造小作坊，向深加工、产业化发展，完善产业链，实现上规模。

同时，为了让老百姓吃上放心肉，我们率先把国外安全卫生的冷鲜肉引进国内，打破地方封锁，实施放心肉工程，改热鲜肉为冷鲜肉，改“一把刀、一口锅、一杆秤”“小散乱差”作坊式生猪屠宰销售方式为工业化、自动化、信息化，冷链生产、冷链销售、冷链配送，连锁经营，结束了中国几千年卖肉没有品牌的历史，开创了中国特色肉类品牌。

为了满足消费者对美食的多元化需求，我们大力引进西式香肠、火腿、培根等高温肉制品，高起点、上规模、高速度、高效益，全国布局工业项目，发展现代肉类工业。

从2000年开始，我们在全中国六大区域部署工业基地，围绕河南开发中部地区，围绕北京开发京津唐，围绕上海开发长江三角洲，围绕广州开发珠江三角洲，围绕沈阳开发东北，围绕重庆、成都开发西南，先后在河南、河北、山东、陕西、上海、广东、广西、江苏、四川、辽宁、黑龙江等全国18个省、市建成30个现代化肉类加工基地及配套产业，形成完善的供、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。

开放引进，推动了企业的快速发展，双汇走出河

南、走向全国，为参与国际竞争打下了基础。

走出去海外并购，壮大实力

党的十八大明确提出要“加快走出去步伐，增强企业国际化经营能力，培育一批世界水平的跨国公司”。双汇作为中国最大的肉类加工企业，具备国内发展、国际扩张的实力。

美国史密斯菲尔德公司是世界上最大的猪肉食品企业，具有完善的、垂直一体化的产业体系，在规模、技术、品牌影响力等方面处于全球领先地位。

中国双汇经过几十年的发展，成为中国最大、优势明显的肉类联合加工企业，具备品牌优势、规模优势、团队优势和管理优势。双汇和史密斯菲尔德的结合，实现了国际肉类市场的强强联合。

2013年5月29日，双汇国际宣布将以71亿美元收购史密斯菲尔德。9月26日，双汇和史密斯菲尔德历经120天的听证、审查，股东会表决，历时4个月的并购交易正式完成。当时这一中美历史上最大的并购案在全球引起强烈反响，双汇从中国最大肉类加工企业一跃成为全球最大的猪肉食品公司。

有人认为，双汇与史密斯菲尔德规模和影响力都不可比，这次并购是“蛇吞象”，收购容易，整合很难。如果负债不能及时偿还，将会把双汇拖垮。也有人说，这高达几百亿的负债，偿还的钱从哪里来，债务风险大。我们事先考虑到了资金的来源和收购风险，提前做了充足的准备，有境外银团等机构参与，确保了整体并购的及时、顺利。

收购以后，我们坚持做到品牌不变、团队不变、基地不变、上下游产业链不变，工厂不关、员工不减，坚持本土化管理——中国人管理中国的企业，美国人管理美国的企业，欧洲人管理欧洲的企业，互相学习，取长补短。虽然语言和文化不同，但我们相互尊重、坦诚相待，充分沟通和交流，达到了目标一致、行动一致、利益一致。第二年，双汇国际更名为万洲国际，整合中美

欧企业在香港上市，五年内还清50亿美元的现金负债，2016年成为世界500强。现在我们所属的中美欧企业轻装上阵，将迎来新一轮的发展。

双汇走出去海外并购，壮大了实力，实现了由中国最大猪肉企业向全球最大猪肉企业的跨越，改变了世界猪肉行业的格局。

国内外协同，提质增效，高质量发展

进入新时代，国际形势错综复杂，经济发展不确定因素增多。为应对贸易保护、新冠疫情和行业的非洲猪瘟以及市场变化，我们利用中美欧企业的布局优势、资源优势，国内外协同，提质增效，推动高质量发展。

万洲国际发挥母公司优势，整合中美欧所属企业的资源，做好信息、技术、管理沟通交流，做好贸易往来，实现最佳效益。中国双汇派管理、技术、营销团队去欧美学习，共享中美欧技术、管理资源；肉制品实施“两调一控”，生鲜品推进“六个结合”，养殖上项目，完善产业链。美国史密斯菲尔德公司派团队来中国学习预算和目标管理，扩大事业部职能。中美欧所属企业共同研究进出口贸易，扩大进出口，实现中美欧所属企业各方共同受益。

做好产品技术协同。双汇加强中西式肉制品国际先进工艺、技术的考察、学习，围绕西式产品大力引进培根、香肠、火腿等美式欧式肉制品；围绕“一碗饭、一顿饭、一桌菜”开发中华菜肴、中式团餐，向定制化、预制化、餐饮食材发展，进家庭、上餐桌；围绕肉类工业升级，引进最先进的技术设备对屠宰生产线、肉制品生产线进行自动化、信息化、智能化改造升级，保持国际领先地位。

做好贸易协同。2020年，中国双汇将进出口公司改为外贸事业部，在全国开发外贸客户，扩大外贸业务，通过万洲国际在欧美开发供应商，扩大进口产品规模，年肉类进出口由十多万吨发展到50多万吨、70多万吨，做大、做好进出口贸易，买遍全球、卖遍全球。

经过40年的改革发展，双汇培育了一支优质、高效、拼搏、创新的管理团队，形成了一套按标准做事、用数据说话、看结果评判，公平、公正、公开的管理机制和诚信立企、德行天下的双汇文化，培育了消费者信赖的“双汇”“史密斯菲尔德”“莫里尼”等众多国际知名品牌，成为全球最大的猪肉食品跨国公司，国内外协同发展，为参与国内外竞争、可持续发展创造了条件。

去年，总高168米，集研发、运营、办公、会议、展示于一体的现代化、智能化、数字化综合办公大楼投入使用，标志着双汇由此开启了高效率运行、高质量发展的新征程。

当前，全球肉类行业高质量发展面临新的机遇和挑战。过去40年，全球肉类年产量由1.5亿吨发展到去年的3.6亿吨，人均达到45公斤，中国肉类人均由15公斤发展到去年的68公斤。未来5年~10年，全球肉类将呈现总量增长、质量提升、结构调整的趋势。新时期，我们要在产品、技术和国际贸易上下功夫，走出一条高质量发展的新路子。

为此，双汇母公司万洲国际与中美欧所属企业协同一致，继续坚持全球化发展战略，巩固和在全球肉类行业的领先地位，为社会、股东、员工创造永续价值。美国史密斯菲尔德公司继续进行重组，优化资源。欧洲莫里尼公司提高自主创新能力，扩大规模，加快发展步伐，增强国际影响力。中国双汇坚持发展肉类产业初心不动摇，深耕肉类市场，做好网点倍增，扩大市场网络，坚持产业化、多元化、国际化、数字化的“四化”方针。

实施产业化，完善产业链，推动上下游联动发展，构建安全可控的生态链。

做好多元化，围绕猪、鸡、牛、水产等多种肉类组合，加快产品创新和结构调整。

围绕国际化，整合国内外两种资源、两个市场，把进出口业务做好，把国际贸易进一步做大。

加快数字化，推动物联网、互联网、大数据、AI等现代技术在企业的部署和应用，升级管控模式，提高全程管理水平和效率，再造企业发展新优势。

过去的40年，双汇做了四件事，实现了四个转变，跨过了太平洋、大西洋，成为跨国公司。

下一个40年，我们双汇人不忘初心、专业专注，继续围绕“农”字做文章，围绕主业不改变，坚持“四化”方针不动摇，把双汇优秀的企业传承下去，把双汇高效的管理机制传承下去，继续做大做强，一代一代接着干，万众一心、奋发有为，一定能实现百年双汇的远大目标！

下一个40年，双汇将从这里开始，开启新征程、再造新辉煌！

谢谢大家！

（万洲国际董事局主席、双汇创始人万隆9月26日在双汇全球肉类产业高质量发展大会上的致辞）



本版图片由河南双汇投资发展股份有限公司提供