



双汇商业模式的解析与思考

郭锡铎

(唐人神集团股份有限公司 湖南 株洲 412002)

摘要: 商业模式竞争是企业之间的根本竞争。“双汇”公司的发展历程就是完成了一个商业模式。双汇的主要经验是:(1)与时俱进,锐意改革;(2)以大工业的思路发展肉类工业;(3)审时度势,融资有道;(4)围绕主业,创新发展。这个模式亦值得肉类加工企业去学习和借鉴。
关键词: 商业模式;解析;思考

Analyzing and Thinking for “Shineway” Business Model

GUO Xiduo

(Tangrenshen Group Co. Ltd., Hunan Zhuzhou 412002, China)

Abstract: The company's competition is based on the business model competition. “Shineway” company has got onto the track that is to reform and advance with the times, to adhere to the great industry ideas, financing for the good project at a correct assessment of the situation, to develop and focus on the main business. This business model is worth making the effort to study and practice for the other companies.

Key words: business model; analyzing; thinking

中图分类号:F272 文献标识码:B 文章编号:1001-8123(2008)10-0006-05

彼得·德鲁克有个忠告:“当今企业之间的竞争是商业模式和商业模式的竞争。”双汇的发展实践,有力地证实了现代管理之父的论断,因此解析、借鉴双汇的商业模式,推陈出新,对我国肉类工业发展具有非常重要的意义。

2007年河南双汇集团总资产近70亿元,销售收入突破300亿元,较上年增长32%;实现利税26亿元,较上年增长32%。目前在国内外有32个子公司,在美国、俄罗斯、荷兰、香港和国内各大中城市设立100多个销售和办事机构;启动“1000家连锁专卖店”商业计划,形成了工业、商业、金融证券协调发展的新格局。

我想,凡是看到上面这组数据都会为之高兴,同时亦会提出疑问:对比双汇公司,为什么我国有的地方肉类工业会那么落后?

笔者从事肉类经营近40年,时至今日,笔者觉得有必要认真解析双汇的商业模式,因此收集了相关数据或资料,结合自己的经历与体会,特撰此文。

首先,不妨沿着历史发展的脚步,回顾三十年前我国肉类工业的往事。

第一篇 一个真实的神话

1958年,双汇的前身——漯河市冷仓建成。

1969年,由漯河市冷仓更名为漯河市肉类联合加工厂。但是,由于体制、市场和管理等原因,自建成之日连续亏损了二十六年。

1984年,我国肉类食品流通开始从计划经济体制向市场经济体制转变。在这个历史跨越中,国家取消了财政补贴,这对原国有商业肉类(冷藏)企

业,好比孩子突然“断奶”,因此许多企业陷入经营困境。

当时漯河肉联厂总资产只有468万元,累计负债却高达534万元,已经走到资不抵债、濒临倒闭的边缘。但是他们没有放弃,没有向国家伸手,而是锐意改革、迎难而上。在这个关键时刻,漯河市政府给予了大力支持,一是允许工人以无记名投票方式选举厂长;二是全力支持新任厂长主持的一系列改革和管理创新活动。

万隆就是在这一年当选为厂长。一年后,漯河肉联厂扭转了亏损,盈利8000元,摘掉了连年亏损的帽子。

1986年~1990年间,万隆审时度势决定生产经营由内贸转向外贸,开始向前苏联出口分割肉。五年间,不仅还清了债务,而且实现产值2.3亿元,销售4.6亿元,利税2000万元,利润1732万元。

1991年东欧剧变,苏联解体,因此80%的出口业务停顿,漯河肉联厂再次面临生死存亡的严峻挑战。1986年洛阳肉联厂生产出第一根火腿肠,四年后该厂产值达5亿元、利税近1亿元。洛阳肉联厂为全国肉类工业战略突围做出了榜样。

1992年,万隆力排众议拿出厂里仅存的1000多万元,不失时机地从日本、法国、瑞士引进了10条火腿肠生产线,当年实现销售收入7.5亿元、利税7000万元。

1994年,漯河肉联厂抓住外商投资由沿海向内地转移的有利时机,与香港华懋集团合资,引进资金1.27亿元,当年实现销售收入9.9亿元,利税8600万元;同年,漯河市政府将漯河市另一个亏损企业——漯河市罐头厂划归漯河肉联厂,组建了双汇集团。

1995年,双汇肉制品加工14万吨,实现销售收入19亿元,利税2亿元。

1995年~1996年,建设工业园一期工程,含7个合资公司,总投资2.6亿元。这7个项目虽然涉及门类很多如屠宰加工、纸箱包装、化工塑料、生物工程项目、彩色印刷等行业,但都与肉制品加工行业相配套,有的是肉制品加工的上游产业,如化工包装、彩色印刷;有的是肉制品加工的下游产业,如生物工程,利用屠宰生猪的废骨头、皮等副产品进行深加工。一期工程于1996年底全部竣工。由于一期工程解决了主业(肉制品加工)综合加工配套,形成上下游产业协手联动,从而有效地增强主业的核心竞争力。

1999年,建设工业园二期工程,固定投资5.6亿元。包括日产300吨肉制品加工项目、1万

头/班生猪屠宰项目、中西式、高低温肉制品项目、香辅料加工项目、万吨冷库项目和现代化技术中心等6个项目。二期工程于当年全部竣工投产。

1999年12月成立双汇商业连锁有限公司。

2000年双汇为推进冷鲜肉,投资10亿元,分别在上海、辽宁、内蒙古、四川、黑龙江、河南等10个省(市)分区域建设12家屠宰加工基地,年屠宰能力过百万吨,可供应市场范围超过20个省(市)。

2001年双汇屠宰生猪271万头,肉制品加工34万吨,销售收入70亿元,品牌商誉价值49亿元。

2002年2月与日本火腿公司合资成立河南万东牧业有限公司。

2002年3月建设工业园三期工程,占地1370亩,新建项目16个,总投资10亿元,工程有大豆分离蛋白、PVC、物流配送中心、生化制药、红曲米、饲料、粮食深加工等项目。

2002年10月与杜邦合资成立杜邦双汇漯河蛋白有限公司。

2003年2月与日本吴羽、日本丰田合资成立南通汇丰新材料有限公司。同年双汇总产值首次突破100个亿。

2004年底,工业园三期工程于全部竣工投产。

2005年双汇屠宰生猪913万头,肉制品加工87万吨,销售收入200亿元,品牌商誉价值106亿元。

2006年双汇100%国有股权以10亿元的底价挂牌交易,最终由美国高盛集团、鼎晖中国成长基金参与投标的香港罗特克斯以20.1亿元中标。

第二篇 神话是怎样创造的

1 与时俱进,锐意改革,不向国家伸手讨饭吃

1979年以来,为配合农村经济体制改革,增加农民收入,我国连续三次上调畜禽(蛋)类农产品的收购价格,但为稳定城市居民生活与肉(蛋)类食物供应,对销售价格基本保持不变,因此所发生的经营亏损称之为政策性亏损。此类亏损当时一律由国家财政“买单”。这一政策出台,极大地调动了广大农民的积极性,农村养殖业得到空前的发展;同时亦掩盖了原国有商业肉类(冷藏)企业由于观念陈旧、管理不善所导致长期亏损的弊病。1982年~1990年,我国取消了生猪派养派购制度,对生猪实行有指导的议购议销,国家不再统一定价,实行随行就市、自由成交;同时对大中城市居民肉(蛋)类食物依然采取定量供应,由于销售价格尚未放开,形成了“高进低出”,而增加国家财政补贴。其中1982年原国有商业肉类(冷藏)企业亏损了23.57亿元,1990年亏损了2.71亿元。1992年我国开始

全面放开肉类市场和购销价格,取消了城市定量供应和财政补贴,致使原国有商业肉类(冷藏)企业,从吃“皇粮”变为“缺奶”的孩子。

在这样大背景下,原国有商业肉类(冷藏)企业只有两条道路选择,一是对改革开放不理解、发牢骚,继续向国家伸手,等、靠、要,结局必然是破产,这样的企业在全国达80%以上。二是顺应潮流、与时俱进,从不讲借口,从不言放弃,不等不靠不要,不再向国家伸手,而是靠自力更生,迎难而上,积极寻求发展机会。这一类型的企业在全国是屈指可数,双汇就是其中之一,不失时机地掘得了后续发展的“第一桶金”。

2 高起点、高效益以大工业思路发展肉类工业

万隆在总结双汇20年来发展历程时说:“坚持用大工业的思路发展肉类工业,不断引进技术设备,吸收外来资金是双汇崛起的关键。”

影响我国肉类加工企业快速发展的重要因素,首先是习惯于传统作坊式经营、缺乏大工业发展思路;其次是水平低,技术落后,产品深度加工不够,增值能力差。主张“先传统、后现代”发展模式的理由很多,唯独没有看到可占用、可利用资源的发展机会将随着时代变迁是越来越少,如果不抓住机遇,趁势而上,就会沦为被宰割的地位。

二十年来,双汇不断解放思想,跳出小农经济发展“怪圈”,解决了企业发展的关键问题:(1)作风严谨,实事求是,文化与制度建设并重,从上到下不图虚名,质量体系管理一丝不苟,建立科学公正评价体系,说到做到,执行到位。(2)注重发展战略研究,思路决定出路,建立产业互补与利润模式,实现战略拐点突破,进入良性循环。(3)注重执行策略研究,大投资促进大发展,在引进技术设备的同时消化和创新,不断招商引资,拓宽融资渠道。

2.1 高起点,就是落实科学技术为第一生产力

双汇注重引进国外先进的技术设备,先后投资10多亿元,从日本,美国,德国和荷兰引进了200多条生产线、1000多台(套)具有国际先进水平的生产线,强而有力地支持了集团肉类加工发展和市场竞争。

在工艺技术上采用最先进的工艺,例如生猪屠宰、分割生产线引进了欧洲最先进的真空放血回收、蒸汽烫毛、二段冷却排酸、同步检疫、精细分割等工艺,整个生产过程的温度、湿度、速度全由电脑控制,实行全预冷、精细分割和规模化冷链生产,保证了肉品的安全 and 新鲜度。

双汇技术中心是高起点的重要标志,拥有技

术人员38名,其中博士2名,硕士6名,高级职称9名,拥有实验室440m²,中试基地面积380m²,建有腌腊产品中试生产线2条(主要生产腊肠、腊肉)、酱卤产品生产线1条(主要生产五香牛肉等酱卤产品)、发酵室1个(用于发酵火腿、发酵色拉米等的中试生产)。先后引进了液相色谱仪、液-质联用色谱仪、全自动微生物检测仪、自动酶联免疫荧光仪、真空包装机、高速冷冻离心机等仪器设备,配合原有的气相色谱仪、离子色谱仪、原子吸收分光光度计等,为开展冷却肉、发酵肉制品、传统肉制品的研究开发、化验分析提供了必要的科研基础。

双汇技术中心承担了河南“肉制品发酵微生物资源研究”项目,对湖南、湖北、浙江和河南等地肉制品自然发酵主产区肉制品发酵微生物资源进行了系统研究,获得多种优选菌株,开发出了发酵特性优良、抗冻干、活力强、具有自主知识产权的发酵剂3种,丰富并完善了肉制品微生物发酵剂的筛选方法。在高活力、高密度肉制品微生物发酵剂技术开发方面,申请发明专利3项。

双汇技术中心完成“基于瘦肉率仪器测定的生猪胴体等级评定标准体系的建立”,制定出一套适合于双汇生猪收购、基于猪胴体瘦肉率在线仪器检测、计算机网络通信的猪胴体分级标准和价格体系,替代了人工测定胴体肥膘厚度等方法,2006年正式应用到生猪屠宰生产中,产生经济效益1100万元。

双汇技术中心提供各种培训机会,采取“走出去”与“请进来”相结合方式,先后与西北农林科技大学联合举办食品工程专业在职研究生班,与美国阿肯色州大学举办中美食品安全研讨会,邀请国内外知名专家教授来中心进行专题培训,并不断选派专业人才参加国内肉类行业的培训班、研讨会,以及出国培训、考察、学习和参加国际会议,不断提升高素质人才的自主技术创新能力。

目前,双汇技术中心在冷却肉工艺流程设计,冷却肉保鲜技术,冷却肉汁液流失控制技术,微生物菌种的分离、筛选与纯化,发酵剂工业化研究,传统肉制品原料标准化,包装技术及卫生质量控制等取得了重大进展。许多技术成果已推广应用,取得了良好经济效益与社会效益,居全国领先地位。现双汇技术中心已被认定为国家肉类加工工程技术研究中心。

2.2 上规模,就是夯实质量体系基础

双汇不图虚名,不走过场、不做秀,把质量保证体系落实到员工的操作动作中。1994年,双汇在全国同行业率先引入ISO9000质量体系,建立了

一整套包括一个质量保证手册、22个程序文件、272种作业规程、108种产品标准、635个质量记录的质量保证体系；建立和完善了质量管理的组织机构，严格按照质量体系对生产加工的各环节规范逐一进行检查。同时，在生产各工序之间建立市场链，形成公司内部质量管理的市场化运作，强化了全员的质量意识，使双汇质量信誉和品牌价值得到持续提升。

质量保证体系必须与先进的设备、设施和仪器相匹配。众多的一流设备、设施和仪器是科学与技术的结晶，筑成了食品安全的铜墙铁壁。在每天宰杀近万头生猪的屠宰车间里，听不到猪的嚎叫，看不到人的忙碌，只见传送带源源不断地把猪肉送往下一道工序。在屠宰生产线上，从活猪到宰杀分割成500克左右的肉块，整个过程全部由电脑监控，遍布每一道工序。双汇不满足引进设备的状态，而是结合我国生猪个头小等特点，对生产线进行了100多处改进，将卸肛、开胸等工序改由人工操作，使猪肉有效减少粪便污染。

2.3 高速度，必须树立一丝不苟的严谨作风

双汇从来就认为：“只有建立一丝不苟的规范保障，才会有真正的高速度”。俗话说：“萝卜快了不洗泥”。有人质疑：“肉类里含有微量的违禁成分能检测出来吗？”

双汇的技术规范要求，不允许十亿分之一的误差。十亿分之一，是个什么概念？其浓度相当于一颗米粒大小有害物质落入了游泳池里。既使猪肉含有这样微量的有害成分，双汇也能让其原形毕露。

2007年4月，日本农林水产省官员延其邦洋先生，用挑剔的眼神来到双汇车间里，目光在不停地扫描着生产工艺上的每道细节。

日本对中国农产品进口历来限制非常严格。如果过不了现场考察这一关，就别想拿到进入日本的“通行证”。延其邦洋先生边走边看，默不做声。当他走进一个向熟肉加工区运送生肉的过道时，他从兜里掏出一张纸片放在洞口处，“忽”地一下，纸片随着气流飞向了生肉加工区。延其邦洋脸上终于绽开了笑容，因这张小纸片没有飘向熟肉加工区，说明车间气流方向也是通过严格设计与控制的。这样，可防止细菌随气流带到熟肉加工区。

不久，日本对双汇熟肉制品给予注册认证。长期以来，日本市场都是欧美知名品牌的天下。双汇获准进入日本靠的是什么？靠的就是一丝不苟的规范。

2.4 高效益，不仅要引进技术还要以自主创新为本

双汇对技术设备供应商不仅要求提供全套技术资料，还必须承担培训技术的责任，以确保引进设备能够高效运转和持续提升自主创新能力。

火腿肠的肠衣膜(PVDC)，原来世界上只有三家企业能够生产。1996年，双汇引进两条PVDC生产线，从美国学成归来的大学生，短短几个月就创造了奇迹。一是把PVDC产品合格率由85%提高到92%；二是经过改造扩大了设备能力，使生产能力翻一番。这个奇迹让美国人震惊了，他们赞叹道：“只有中国人才能把PVDC做得这么好！”

没过多久，双汇发现这家美国公司的原料做出来的肠衣膜，在杀菌时容易破损高达5%，便要求改进原料配方和索赔。美国公司拒绝索赔，并提出降低杀菌温度。双汇不同意。美方无奈地说：“如果这样，你们花1000多万元进口的PVDC生产线就会变为一堆废铁。”还重申，如果要生产就必须使用美国原料。双汇不信这个邪，经过二十多天的攻关，终于把这堆“废铁”变成适用原料广泛的生产线。消息传到美国，这家公司不得不按照双汇标准，对自己PVDC原料配方进行了改变。1998年底，这家美国公司以赔偿800吨原料为代价恢复了与双汇的往来关系。

3 审时度势，融资有道，打造永不断裂的资金链

企业缺什么都可以，就是不能缺钱和缺人。因此，双汇始终注重调查研究，把握产业发展方向，对凡符合国家中长期经济和科技发展规划大纲要求的，总是一马当先、大刀阔斧去做。双汇始终高度重视资金保证，二十年来，通过“内引外联”，全方位拓展融资渠道，使企业在资金筹措上具备了强大的“造血机能”，强而有力地支持了快速扩张发展。在双汇发展史上曾多次招商引资，其中主要大型引资、融资活动如下。

(1)1986年至1990年间，国内肉类市场全面放开，漯河肉联厂把经营重心转外贸，出口分割肉到前苏联。五年间，依靠解放思想，夯实管理，开拓市场，实现销售4.6亿元，利税2000万元，利润1732万元，为企业挖掘到“第一桶金”。

(2)1994年，在国家紧缩银根的大背景下，双汇抓住外商投资由沿海向内地转移的时机，与香港华懋集团合资，引进资金1.27亿元，建成亚洲最大的肉制品基地，当年产量就增长了104%，实现销售收入9.9亿元，利税8600万元。

(3)1995~1996年，双汇与意大利、日本、美国、香港、台湾等16家客商达成合作协议，引进外资1100万美元，加上多年来积累的资金，投资

2.6亿元建成工业园一期工程。

(4)1998年12月,加速股份制改造和兼并重组节奏,完成了股份制改造,双汇实业5000万A股股票在深交所发行上市,募集资金3亿多元,为发展开辟了一条低成本融资渠道。

(5)2002年4月双汇发展A股增发5000万股。新股发行为企业募集资金7~8亿元,为后续发展提供了雄厚保障。

(6)2002年2月与日本火腿公司合资成立河南万东牧业有限公司。

(7)2002年10月与杜邦合资成立杜邦双汇漯河蛋白有限公司。

(8)2003年2月与日本吴羽、日本丰田合资成立南通汇丰新材料有限公司。

(9)2006年双汇实业100%国有股权以10亿元底价挂牌交易,最终香港罗特克斯以20.1亿元的价格中标。

另外双汇还通过无偿划拨、无形资产注入等多种方式,以较少的资金支配更多的社会资本,先后在四川、辽宁、内蒙古、河南组建了7家子公司,盘活存量资产达6亿元,支持了集团的快速扩张。

由于实行了资金统一管理,在采购、生产、销售、投资的各方面加强了资金流运作,使各项资金最大限度的发挥效能,各项投资项目回报率高,吸引了更多的投资者加盟双汇,实现了以商招商。

融资有道,有人说:“融资、融智、融天下”。可见融资是一门学问,双汇模式说明,企业要发展就必须融资。融资首先要靠企业自身的经营能力,并且已经被实践验证的、有未来发展势头的能力。同时做好公司发展规划的论证;注重整体策划,重塑企业形象等也是不可缺少的。企业必须有的放矢、不失时机、积极参入多种形式招商引资活动,如合资、参股、合作等。

4 围绕主业,创新结构,打造互补共荣的产业链

只有创新,企业发展才有后劲。双汇发展是双汇集团的上市公司,该公司自1998年上市以来,销售收入由20.1亿元增加到2006年的151.3亿元,年均增长为72.52%;净利润由1998年的0.67亿元增加到2006年的4.5亿元,年均增长为63.5%。其中一个重要道理,就是创新无处不在,创新永无止境。

双汇的产业结构也在不断创新,使上游和下游融为一体。双汇的下游配套产业包括包装、化工、印刷、物流等,这些对整个主业发展起到了很好的支撑作用。发展配套产业可以降低主业的经营成本,例如肉制品所用包装膜,以前主要从美国

或日本进口,当时进口费用很高,导致成本居高不下。双汇坚持自主创新发展,不仅引进生产线与技术,还引进原料加工技术。现在双汇的技术水平(含出品率、质量指标)等已超过美国和日本。配套产业形成以后,一方面自身经营毛利空间很大,另一方面给主业经营也提供了较低的成本。漯河华懋双汇化工包装有限公司,主要生产PVDC包装膜,2006年实现净利润1432.51万元。漯河双汇新材料公司以生产保鲜包装材料为主,2007年实现净利润5967.09万元。同时还同步发展生物工程等产业,从肉类加工所产生的副产品中提取天然味素,如猪骨素、牛骨素等,一方面可做调味料直接添加到产品中去,另一方面可出口销售创汇。漯河双汇生物工程技术有限公司,2006年实现净利润5682.89万元。此外,双汇物流运输产业,拥有强大的冷链系统(冷链生产,冷链配送,冷链销售)作支撑,2007年物流产业盈利6000万元,预计2008年盈利将增长20%以上。双汇商业连锁是零售终端,除了发挥“双汇”品牌营销主渠道作用外,还通过连锁销售开展对广大顾客的消费心理、消费行为进行正确引导。引导冷鲜肉的消费必须从每个店、每个员工、每个具体事情上落实,同时是对双汇品牌的强化。

双汇除切实抓好中下游产业之外,并没有忽略与上游养殖业的搭接。从2000年已开始关注生猪养殖,建有种猪场及商品猪场,从国外引进优质种猪,经历长期复杂的繁育阶段,目的是改良生猪品种,稳定原料供应,保证食品安全,降低系统风险。目前,种猪和商品猪已经开始供应市场,虽然当前规模尚小,但已开始盈利。

双汇之所以能够每年取得较大的发展,重在创新营销理念,始终把培养肉类消费新时尚作为核心。新产品的出现不仅带动了主业的发展,还起到加快产品更新换代的作用,也符合消费者口味不断变化的要求,新产品较高利润率也带来了巨大的经济效益。双汇火腿肠产业每年增长20%~30%,低温肉制品增幅高达60%。双汇玉米热狗肠自上市以来,每年销量达6万吨。双汇烤肠则立足于学校和旅游景点,全国有20多万台烤肠机在使用双汇烤肠,每年销售收入增长非常可观。

双汇鼓励全员创新,宽容因创新失败。企业内部大力提倡创新,包括销售体系、管理体系、信息技术的创新等。这些创新一方面能够降低各方面的成本,另外也能鼓励、调动和激发每个员工对工作的热情 and 责任感。