

声音

用全球供应链应对贸易战风险

访嘉吉公司主席兼首席执行官麦伟德

嘉吉公司创立至今已经有150多年的历史,并已成为美国最大的私有化企业。早在上个世纪70年代,嘉吉便进入中国开设工厂。进入2018年,这家以风险管控著称的农业巨头,正面临着中美贸易战带来的巨大风险。

不久前,美国宣布,将对

希望中美贸易战不会发生

对于有可能发生的贸易争端以及贸易摩擦甚至贸易战,我们很难去确认或者说预测每一个政治家有什么样的立场。所以我们在风险管理方面主要是立足于供给和需求基本面,我们也选择比较乐观的态度,希望两国之间不会有贸易战发生。

《中国经营报》:你这次来北京恰逢一个特殊的时刻,就是中美可能将打响贸易战,美国的农产品将受到牵连,你此行都拜访了哪些机构?对中美贸易战有哪些预测?

麦伟德:每年我大概都会在这个时候到访中国,我参加的活动是中国人民对外友好协会组办的“全球首席执行官委员会”特别圆桌峰会,每年会跟国外的跨国公司举办一次会议,一共有20家跨国公司。这一次我非常有幸聆听了习主席的讲话。

我在中国与农业农村部、中国海关,还有国务院发展研究中心等机构召开了会议。我们开会的时候都谈到了中美贸易争端的问题,每个人都非常关心。

作为跨国公司,我本人也是非常关注最近中美贸易争端的相关新闻。我认为如果中美之间打了贸易战,对全世界的经济是非常不好的。所以我选择作一个乐观主义者,希望中美贸易战不会发生。

《中国经营报》:与中国的政府部门接触过程中,双方是否达成了一些共识?

麦伟德:我接触的每一个人,包括我们嘉吉的员工都认为中美

动用全球供应链对冲风险

我们也确实是在做贸易,而且我们也在期货市场上开展了一系列活动,这使得我们可以很好地抵御价格风险。而且因为我们在许多国家都有业务,有这样一个全球供应链,所以本身自然而然就有对冲的能力在里面。

《中国经营报》:在中美双方互相公布对对方的制裁内容之后,大豆价格出现了波动,人民币的汇率也出现波动。那么嘉吉是不是有一个专业的部门来应对这种价格风险?

麦伟德:嘉吉内部设有一个专门的全球资金管理总部。嘉吉在70多个国家和地区都有自己的业务运营,因此我们可能涉及到会有70多个币种。所以在这样的情况下,每天我们的专业部门都会对外汇头寸或者是外汇暴露的风险来进行非常精确的衡量。

应对去中介化大潮

对于农民这样的生产者来讲,他们可能除了产品、技术以外,还有更多的是我们153年历史积累的经验能够带给他们的信任。这可能是多个因素的综合,我觉得这可能就是我们的优势。

《中国经营报》:嘉吉在创立之初,就是从事粮食贸易,至今仍是国际上重要的粮食贸易商,但是现在有一种趋势就是去中介化。大家可能会越过贸易商,直接和农户进行沟通。嘉吉是怎样增加客户的黏性,还有包括需求方对嘉吉的黏性?

麦伟德:我认为去中介化实际上现在世界上很多行业都存在这样一个趋势,包括金融领域。但是在我们这个行业,我其实并没有看到非常强的去中介化的趋势。就嘉吉来说,我们一直有很好的能力来跟我们的农户保持很好的关系,还有沟通。

我们这个关系维持是非常好的,我们可以给他们提供一些帮助,比如说帮助一些小农户让他们如何去对冲风险,或者给他们提供一些融资。我们能够提供的服务远远不止是从这些农民手里买粮食。所以能和农户维持一个比较好的合作关系。

当然因为现在全球都在每个行业有去中介化的一个发展的方

50亿美元中国商品加征25%的关税,而中国立即予以反击,宣布对美国出口至中国的695项约500亿美元的商品加收关税,其中包括农产品。

嘉吉是中国众多粮食和食品企业的合作伙伴,其中就包括中粮、中储粮等央企,尤其是在大豆进口领域,中国对进口大豆

两国之间如果有这样的贸易摩擦,肯定会对世界经济产生非常不好的影响。因为中美是彼此非常重要的贸易伙伴,因此我们必须要保持开放的对话,还有开放的贸易。

此行我见到的政府部门的每一个人也都对即将可能上演的美中贸易争端,或者说贸易战非常担心。不仅是私营公司,公共部门也是这样看的。

《中国经营报》:现在主要的一些粮食价格已经出现了比较大的波动。我知道嘉吉是一家抗风险能力非常强的企业,现在整个市场出现这种波动,嘉吉有没有采取一些策略,或者有没有讨论过这方面的内容?

麦伟德:嘉吉的确是一家非常能够抗风险的企业,我认为我们的风险管理做得非常好,也比较适应这样的价格波动,可以抵御风险。但是现在在一个比较大的挑战,就是在这样大的一个周期当中,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。但是对于有可能发生的贸易争端以及贸易摩擦甚至贸易战,我们很难去确认或者说预测每一个政治家有什么样的立场。所以我们在风险管理

《中国经营报》:刚才说到了大豆价格下跌。那么在套期保值,期货市场上,以及供应链上,嘉吉是不是已经对冲了这些价格风险?现在中国国内有一种声音,就是我们也许不用进口那么多美国的大豆,同样可以维持现在的运行。

麦伟德: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对冲的能力。我给你举一个例子,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

向,所以我们也想在不是能有一些新的方式更好地去打透和维护我们跟农户之间的关系。

《中国经营报》:其实无论是巴西的本地粮商,还是中国的贸易商,一直在说,我们是有可能取代嘉吉这样的中间媒介的,比如很多农户用的化肥和农机都是中国产的。但是,一直没有办法真正取代嘉吉,你认为嘉吉的优势在哪里?

麦伟德:首先嘉吉可以提供不同的产品、技术、洞见给我们的农户。比如说在投资方面,我们其实有一些对于新的科技的投资。我给你举一个例子关于技术的。我们有一个项目就是一种声学仪器,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多还是少。如果说这个土壤当中的水分含量已经足够高了,土壤已经足够湿润了,那么就不需要农民再继续浇水了。这样的话对于农民是一个节水的工具,因此可以让农民省钱。

另外我们还有一些如何去更好地控制或者管理价格方面产生

的依赖度超过80%,嘉吉是进口大豆的主要供应商之一。随着中美贸易战的打响,大豆价格迅速下跌,同时汇率出现了大幅波动。这家百年企业如何面对新的挑战?嘉吉的策略已经成为行业的风向标。

2018年6月下旬,嘉吉公司主席兼首席执行官麦伟德来到



方面主要是立足于供给和需求基本面,我们也选择比较乐观的

中国,参加“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负责人一起受到了中国国家主席习近平的接见。随后,麦伟德与中国的多个政府部门接洽,应对中美贸易成为他此行重要的商谈内容。在会议期间,《中国经营报》记者专访了麦伟德。

态度,希望两国之间不会有贸易战发生。

少对北美大豆的依赖的话,我们在南美也有供应链。所以我们是

《中国经营报》:目前的这种状态会不会影响嘉吉在2018年的经营业绩呢?

麦伟德:是的,我觉得应该

的风险以及对于农民的融资,我们都做得比较好。比如说我们有时候对于农民可能会给我们的粮食,我们预先给他付费,这样他们能尽快得到钱,他们也愿意跟我们合作。这是一个长期的信任。

对于农民这样的生产者来讲,他们可能除了产品、技术以外,还有更多的是我们153年历史积累的经验能够带给他们的信任。这可能是多个因素的综合,我觉得这可能就是我们的优势。

《中国经营报》:所以在过去,我们可以看到嘉吉有倾向性地收购了一些技术类企业,并不断剥离传统粮商?

麦伟德:是的,其实我认为收购对于我们的战略支持方向是一个非常核心的业务。嘉吉目前主要业务在农业供应链、食品生产、动物营养,还有工业金属等领域,这些都是我们的核心部门。当然我们也有一个清单,包含一些公司,我们会看如果这个公司符合我们的业务或者战略取向的话,我们会用合理的价格

对2018年的业务会有一些影响。当然我现在也不确定到底这个贸易战会不会真的打响。但是我们现在已经看到了美国的大豆价格出现了下滑。这个下滑就是因为人们担心可能会引发的中美之间的贸易战,会使得中国从除了美国之外的其他国家来获取大豆的进口来源。

当然我现在也不好评价到底这个可能是正面或者是负面的影响。但是的确可能会因为人们的这些预期,影响到嘉吉2018年的经营环境和我们的营运策略。

将他们收购。

如果说我们发现下属有一家公司表现得不是非常好,没有在业务上有所增长,我们就有可能把他们卖掉,就是资产的一种剥离。因此不管是收购还是在剥离方面,我们都是有一个非常灵活的考量以及对他们的估值。因为本身不管收购还是剥离资产,都是业务发生当中非常重要的一些手段和改变。

《中国经营报》:嘉吉在不断剥离粮仓,在缩减粮仓。这种缩减粮仓之后,也会影响期货市场的价格,就是存储仓少了,然后做多的资金可能会更灵活地控制这种市场价格,有些人就会指责,嘉吉在为期货炒作创造空间?

麦伟德:我们嘉吉缩减了一些粮仓,但是我认为其实农民现在更多地是自己来进行储粮了。农民本身自己也是非常聪明的风险管理者。因此我们作为嘉吉是卖掉了一些粮仓,但是我们不去做这个仓储会有其他的人做,因此我不觉得我们的这样一个商业上的行为会影响期货市场的价格。

老板秘籍

嘉吉如何应对贸易战发生?

1 嘉吉的确是一家非常能够抗风险的企业,我认为我们的风险管理做得非常好,也比较适应这样的价格波动,可以抵御风险。但是现在在一个比较大的挑战,就是在这样大的一个周期当中,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。但是对于有可能发生的贸易争端以及贸易摩擦甚至贸易战,我们很难去确认或者说预测每一个政治家有什么样的立场。所以我们在风险管理的方面主要是立足于供给和需求基本面,我们也选择比较乐观的态度,希望两国之间不会有贸易战发生。

嘉吉为什么具有风险对冲的能力?

2 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风险对冲的能力。我给你举一个例子,比如说大豆,我们大豆的采购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。所以我们是可以进行全球供应链的调配。

我们也确实是在做贸易,而且我们也在期货市场上开展一系列活动,这使得我们可以很好地抵御价格风险。而且因为我们在许多国家都有业务,有这样一个全球供应链,所以本身自然而然就有对冲的能力在里面。

深度

抛给大粮商的实质问题

在中国,人们为嘉吉贴上过很多标签,在采访麦伟德之前,农业界的“左派”和“右派”都希望通过记者转达对嘉吉的疑问,而麦伟德对这些问题都一一坦然作答。

有人指出作为国际大粮商之一的嘉吉,有可能会炒作粮价,垄断市场,疯狂逐利,并给中国企业带来困局。其表象是,在一轮又一轮的粮食周期中,不断有企业倒闭,而嘉吉则可以继续获得收益。除了嘉吉延续100多年的“言出必行”的指导原则,强大的风险管理能力对企业的生存和发展至关重要。麦伟德向记者表示,他曾经是嘉吉的首席财务官,风险管控一直都是嘉吉最核心的部门,信息、财务、汇率等等,嘉吉都有完备的解决方案。因而,在面对各种危机的时候,部门能够协同作战。同时,嘉吉又不是一个激进的企业,而是一个非常看重长远发展的企业,在收购新公司之前,会考量其长远价值。

比如记者了解到,在新建或者收购某个企业之前,嘉吉会有长达数个月的评估流程,最后才会董事会审定。有一些企业最初是亏损的,但是嘉吉会很耐心地改造和培养它们,并期望获得长远价值——一切都做得有板有眼,循序渐进。反观中国企业在海外的收购,虽然决策迅速,但留下过诸多的“烂尾工程”。

嘉吉公司由嘉吉和麦克米伦两大家族所拥有,家族中有十几位亿万富豪。与有些中国的家族企业不同,无论是嘉吉还是麦克米伦家族中的成员,都给予了职业经理人非常高的信任。麦伟德一直在推行嘉吉的内部改革,“其实无论是嘉吉家族,还是麦克米伦家族,他们都非常支持我做的改革,还有过去的一些改变。因为改革,业绩得到了提升,我认为家族成员是非常有耐心的。他们有长期眼光,所以会支持我,以及支持我在过去四年半所有的改革。”

麦伟德曾经在2000年的时候辞职离开嘉吉,但是2002年又回到嘉吉。麦伟德笑言,当时自己并没有想到今后会成为CEO。应该说自己还是比较幸运的。对他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。

在成为CEO之后,麦伟德对嘉吉的经营理念有了更深的了解,“我们153年历史的一个使命就是用安全、负责任、可持续的方式为世界提供营养,滋养世界。我们希望成为地球上一个负责任的企业公民。”

对于中国农业界的“右派”观点,麦伟德则认为,嘉吉这样的百年大企业,有很多需要中国粮食企业学习的,毕竟中国的粮食企业迅速崛起的历史,还不及嘉吉年龄的一半,而在国际上,又需要同台共舞。

与嘉吉麦伟德CFO出身截然不同,中国国企的总会计师很难参与企业决策,对风险也只能提供有限的建议。所以近年来中国企业频频上演“蛇吞象”的并购大戏,却极有可能草草收场。



麦伟德简历

麦伟德毕业于阿默斯特学院,获得英语学士学位;毕业于芝加哥大学,获得金融学MBA硕士学位。目前,担任嘉吉公司主席兼首席执行官。在加入嘉吉公司之前,他在芝加哥的期货和证券行业都有从业经验,并曾在USBancorp PipeJaffray公司担任固定收益资本市场总裁。自1991年加入嘉吉以来,麦伟德在嘉吉公司金融、风险管理、能源和动物蛋白等业务部门都曾担任管理职位,在伦敦和日内瓦都有常驻经历。于2008年当选为嘉吉公司董事会成员,此前还曾担任过嘉吉首席财务官和首席运营官。

除了在嘉吉公司任职外,麦伟德还是Ecolab董事会成员、明尼苏达商业合作伙伴(Minnesota Business Partnership)主席以及美中贸易全国委员会(U.S.-China Business Council)的成员。除此之外,他还服务于多家公司和非营利机构的董事会,重点关注弱势青少年的需求,并为其争取教育资源。