中轻联四届三次理事会

暨总社七届七次理事会

会议交流材料之七

**安琪“走出去”的做法和体会**

安琪酵母股份有限公司

1. 安琪简介

安琪酵母股份有限公司（以下简称“安琪”）始创于1986年，依靠科技进步引领了中国现代酵母工业的发展，已成为亚洲第一、全球第三大酵母公司。安琪现有资产总额67亿元，下属17家全资或控股子公司，1家参股企业，酵母类产品总产能超过18万吨。在湖北、广西、新疆、内蒙、河南、山东、云南、埃及等地建有生产基地，第二家海外工厂俄罗斯安琪已于2015年破土动工。安琪构建了全球化的营销网络，在北京、上海、成都、沈阳、武汉、广州、宜昌、开罗等地建有区域总部和应用技术服务中心。国内酵母市场份额稳居第一，主导产品出口150多个国家和地区，2016年主营业务收入超过48亿元。

1. 安琪“走出去”的做法

2000年，安琪成功实现IPO上市以后，立足全球视角，经审慎研究，确立了“做国际化、专业化酵母大公司”的发展愿景。安琪“走出去”的过程，就是安琪“国际化”之路。

1. **市场的国际化**

安琪坚持“只有国际化，才有大市场”的理念。早在九十年代，安琪通过贸易公司代理出口的形式，实现了产品出口。1999年1月，安琪首次向乌兹别克斯坦自营出口酵母。目前，安琪产品已出口全球150多个国家和地区，包括欧美、日本等发达经济体。2016年，安琪出口收入达到11.10亿元，同比增长13.7%，多个业务海外市场增速超过国内。

1. **品牌的国际化**

安琪坚持打造自主品牌，将保护商标、塑造品牌作为一项重要的、长期的工作。安琪坚持实施“商标是坐标”、“商标决定和推动行动”的商标战略思想，贯彻“先行注册、合理筹划、规范使用、有效保护”的原则，将商标发展战略覆盖到全品种产品及主要产品销售地。到目前为止，安琪累计在国内申请商标856件，获权568件；通过单一和马德里注册相结合的方式，共申请国际商标1083余件，其中已经获权583件，涵盖了150多个国家和地区。经过多年的品牌培育，“安琪”已成为国内知名酵母品牌，国际市场影响力持续扩大。“安琪”商标被认定为“中国驰名商标”；“安琪”成为全国60个“行业内最具成长力的自主品牌”之一；“安琪”商标荣登“中国最有价值商标500强”； 安琪被国家工商总局评为“中国马德里商标国际注册十强企业”。

1. **制造的国际化**

**1、成功建设运行埃及工厂。**2009年底，埃及新建15000吨酵母项目获通过；2010年，项目破土动工；2013年3月，项目正式投产，当年就实现盈利；目前，埃及工厂经过4年的运行，已处于满负荷生产状态，部分市场率先提价。工厂的区位优势、关税优势、原料优势、成本优势等已逐步凸显出来。埃及工厂是安琪在海外建设的首家酵母工厂，也是安琪实施国际化战略的重要里程碑。埃及工厂的投产运行，加快了埃及和周边地区的供货速度，缩短了供货周期，同时可充分享受埃及丰富的糖蜜资源和相关税收优惠政策，有力地提升了安琪在中东、非洲市场的竞争力。

**2、开建俄罗斯工厂。**2015年7月，安琪通过了拟选址“俄罗斯联邦利佩茨克州”建设年产2万吨酵母项目的议案；2015年9月，安琪俄罗斯工厂破土动工；截至目前，俄罗斯工厂主厂房及糖蜜贮罐区土建已全面动工，工艺设计、主要设备采购已全部完成。俄罗斯项目的实施，是加快推进实施安琪“国际化、专业化”战略的重要举措，对继续优化全球酵母生产布局，进一步促进安琪全球酵母市场特别是独联体市场的发展，提升安琪全球酵母产业的竞争力和影响力，具有非常重要的意义。

1. **技术的国际化**

依靠自主创新和科技进步，安琪拥有了一批自主知识产权的酵母系列产品和技术，安琪高I+G酵母抽提物、酵母蛋白胨、超滤级酵母浸粉、化妆品酵母精华、高纯度酵母β-葡聚糖等一批关键产品和技术达到国际先进或领先水平。此外，安琪还拥有高密度发酵技术、浓醪发酵技术、酵母废水达标治理技术、微生物防治技术等贯穿全过程的具有自主知识产权的核心技术。安琪聘请了6位全球顶尖的外籍酵母技术专家担任高级技术顾问，每年都到公司进行技术指导，对于帮助安琪攻克酵母技术难题，实现安琪全球技术创新与进步起到了重要作用。

1. **人才的国际化**

一是着眼全球，开创性地引进外籍专家。除聘请了6位外籍酵母技术专家担任技术顾问外，公司还于2012年聘用了第一名全职外籍员工APO担任公司的酵母抽提物专家。

二是推动人才当地化，聘用了一大批埃及和俄罗斯本土员工。通过系统全面的岗前培训，帮助当地员工融入安琪文化、掌握必须技能，发挥本土员工在语言、文化、稳定性等方面的优势，实现了人力资源的优化配置。

三是坚持自主培养，打造了一支具有国际化视野和能力的骨干队伍。一方面，“拔苗助长”，敢于让员工走出去、挑担子，让员工在国际市场开拓、海外工厂建设、海外工厂运营管理等实践过程中，不断学习和提升国际化能力；另一方面，加强员工教育培训，先后开展了多期英语、俄语培训班，帮助员工提升国际化语言能力，并围绕国际礼仪、国际商务、西方管理思想等内容，举行了多场专题培训，全方位地帮助员工提高国际化综合素质。

1. **管理的国际化**

安琪不断引入新的管理理念、方法和工具。1997年起，安琪相继通过了ISO9000、ISO22000、HACCP、OHSAS18001、ISO14001等国际通行的管理体系认证；2000年，安琪开始建立和推广工作小组模式，极大促进了资源整合与效率提升；2004年，安琪在业内率先采用全球最先进的企业管理系统——德国SAP企业管理系统，经过持续改进、升级，应用水平已居国际一流；2009年，安琪正式导入卓越绩效管理模式，推动了公司运营质量的显著提升，2011年和2012年，安琪相继荣获“湖北省长江质量奖提名奖”和“湖北省长江质量奖”。2014年，安琪取得“开展跨国公司外汇资金集中运营管理业务”资格，2015年，建立运行招行“跨境双向资金池”，实现了资金的实时查询和监控、统一归集和调拨，提高了安琪资金管理的国际化水平。

1. 安琪“走出去”的体会
2. **以战略为导向**

以战略为导向，为安琪“走出去”提供方向保障。无论是国际市场的拓展、埃及工厂的建设运行，还是俄罗斯工厂的投资，都是紧密围绕公司战略目标实施的战略举措。2000年，安琪确立了“做国际化、专业化酵母大公司”战略目标，此后十年间，安琪深耕酵母主业，不断扩大酵母产销规模，拓展酵母应用领域和国内国际市场，到2010年，安琪已完成国内“东西南北中”生产基地布局，埃及工厂破土动工，酵母产销规模位居世界第三，基本实现既定战略目标。2010年，安琪确立“做国际化、专业化生物技术大公司”战略目标，在此指引下，公司先后建成投产了宜昌生物产业园项目，柳州年产20000吨酵母抽提物项目、俄罗斯年产15000吨干酵母项目、德宏年产20000吨干酵母项目。2015年，安琪俄罗斯工厂破土动工，国际化再向前迈进一大步。正是这些战略目标为公司提供了方向指引，确保了公司心无旁骛、有的放矢、稳扎稳打地朝着战略目标迈进。

1. **充分调研论证**

充分的调研论证，为安琪“走出去”提供政策保障。埃及建厂前后经过了3年多调查和论证。2007年11月，安琪就确定了海外建厂的目标，随后实地考察俄罗斯、巴西，泰国、土耳其、埃及、越南等六个国家。2008年、2009年，公司3次赴埃及实地考查、选址；2009年，经过为期2年的实地考察和研究，初步确立先选址埃及建设第一个海外工厂。2010年底，基于深思熟虑，安琪酵母埃及工厂破土动工。安琪在海外工厂建设中将法规、许可作为重中之重，成立专门的法律许可工作小组，研究和推进政府许可工作，包括立项、土建、环保、安全、生产等多方面，聘请法律、会计、税务等当地中介机协助指导埃及项目建设经营，保证了规范运作。

1. **围绕“工厂”，先造市场**

超常规开发周边市场，为安琪“走出去”提供市场保障。 埃及项目启动后，安琪提出“市场营造与工厂建设同步推进”的要求，紧锣密鼓地推进各项市场工作。成立了埃及销售部（开罗总部），明确其人员配置和职责定位，建立与事业部充分互动与协同的机制，发挥了其在市场开发、技术服务上的优势，确保了埃及顺利投产并较快实现满负荷运行。埃及工厂投产前，已开发周边18000吨市场，大于工厂产能。目前，俄罗斯安琪已建立莫斯科营销部，深耕俄罗斯市场。莫斯科营销部自运行以来，已在俄罗斯40多个州建立一级经销商，实现自主进口和销售酵母约200吨。

1. **不惜投入，追求骨干本土化**

追求骨干本土化，为安琪“走出去”提供人才保障。埃及工厂建设初期，从埃及当地招聘50名大学生赴中国接受了长达一年的培训，企业文化与技术、管理一样，纳入培训的主要内容。安琪提出了“建好埃及安琪，促进埃及工业”的使命，增强了埃及员工的使命感。目前，埃及工厂已聘用埃及籍员工305名，超过员工总数的90%，主管以上员工50多人，分布在生产操控、采购、财务、人力资源、销售、服务等关键岗位，已实现当地管理人员从事日常管理。

俄罗斯工厂建设初期，先后已有2批共计65名俄罗斯员工至中国完成培训和学习，安琪提出了“建安琪最先进工厂，建俄罗斯最先进酵母工厂；建好俄罗斯安琪，服务俄罗斯经济”的崇高使命，增强了俄罗斯员工的使命感，融入安琪文化。

1. **举公司之力，确保成功**

举公司之力建海外工厂，为安琪“走出去”提供组织保障。委派公司副总长驻第一个海外工厂。成立了由分管工程的副总牵头的项目建设组，负责埃及当地施工建设。项目建设组前后有10多人奔赴一线，精心组织协调设计单位、中埃施工单位、国内外设备供应商的关系，确保工程质量和施工进度。

公司最高领导定期检查、协调各项支持工作。成立由总经理牵头的后方支持组，几乎涵盖所有职能部门，负责埃及项目的投资审批程序，制定并翻译埃及公司未来各环节的经营管理文件、制度、流程和操作手册，拟定原料采购、生产组织、环保处理、市场销售、信息化实施等预案。委派法律、采购、环保、技术、质量、销售等部门人员亲临埃及现场支援和指导，解决了许多实际问题。

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 中轻联四届三次理事会  暨总社七届七次理事会 | 文件组印 | 二○一七年四月 |