



各位董事、合作伙伴们、同事们：

晚上好！欢迎参加丰益国际25周年庆祝晚宴！

25年前丰益国际还只是一个非常小的贸易公司，如今我们已经发展成为亚洲最大、世界最大的农业集团之一，这样的成就是吴先生(*Mr. Martua*)和我从未想到过的。我们之所以能够取得这样的成就，离不开你们大家的支持和努力、我们的合作伙伴和所有员工。因此，我们觉得应该和大家一起庆祝一下。

借助今天的这个机会，我们应该回顾一下我们成功的因素和谋划下一步战略。我把我们成就归功于以下几个因素：

1、一个公司要成功，首先必须要有一个好的商业愿景。我们初期把生意重点放在棕榈油和在亚洲农产品加工的策略是正确的。印尼和马来西亚棕榈油产量的迅猛发展和亚洲近几十年来经济的快速增长，让我们成为全球重要的农产品贸易商、加工商并建立了亚洲领先食品品牌。

2、一个好的商业愿景固然重要，但也需要有一个优秀的团队去实现。我们建立了一个优秀的团队，在许多国家我们的团队是最优秀的。同一国内的员工非常团结，而且又能与其他国家的同事密切合作，分享工作经验、市场信息和技术成果。比如，当关税变化进口产品的成本更加便宜时，我们的同事就会毫不犹豫地选择进口，为集团赚取更大的利润。

3、我们致力于用最低的成本生产最优质的产品。我们能够达到这个目的，是因为我们选择的是可以共享生产、销售、物流配送设施和原材料采购的项目。

4、我们不自满，勤奋工作，把我们的商业模式做的更加完美，管理更加高效。当我们一个项目成功的时候，我们不会满足于现状，而是继续下一个项目。我们富有冒险精神，敢于进入新的、困难的市场。

5、我们敢于谋划前景很好但很长远的项目。正因如此，我们才会在别人之前，进入像乌克兰、非洲、印度这些困难的市场。在中国做大米、面粉这些不好做的业务，即便是连续多年亏损，我们还在坚持。一个集团要想成为一个卓越的集团必须要有长远的目标，而且员工认可这些目标，并对公司的前景充满信心。

6、我们选择优秀的、值得信赖的合作伙伴，诚信、公平的对待他们，尊重他们，和他们建立亲密、互相信任的合作关系。在印度、斯里兰卡、俄罗斯、乌克兰、非洲等很多国家，我们之所以能够成功，主要就是因为在那里我们有很多优秀的合作伙伴。我们绝对不会出于一己私利为合资公司做出决策，我们也不会将合资公司员工和自己人区别对待。

7、我们非常重视本地人才的作用。在集团海外事业，我们尽量使用当地的优秀人才，而不是完全依赖外派人员进行管理。即便是使用外派人员，也通常是在企业的初创阶段，我们通常在当地选拔优秀的人才，并重点加以培养、提拔到高级职位。

8、我们对贪污腐败行为，始终坚持非常强硬的立场。无论多么能干的员工，一旦涉及贪污腐败，就立即开除。贪污腐败就像癌症，如

果不及时惩治，就会四处蔓延，很难治愈，即便最终能够治好，也必然会对身体造成永久的伤害。

那么今后，我们应该怎样做，才能够确保我们不断的进步和发展，才能够在下一个25年变得更加成功、更加强大？我想，我们除了继续秉承前面谈到的几个优点之外，更应该注意以下几点：

1. 我们必须在整个集团保持统一的高标准。除了提升竞争力，这一点非常重要，因为今天的生产和食品安全、环境问题越来越重要，对我们这样的大型企业尤其如此。一次重大事故就有可能对整个集团造成巨大的损失，除了财务方面，公司长久打造的声誉也会严重受损。如果当初我们没有在种植园方面采取环保措施，今天我们的棕榈油业务也将面临巨大的困境。

2. 今天的世界，技术在飞速的发展变化。旧有的商业模式很可能会被一些极具摧毁力的新技术在很短的时间内所影响。看一看通讯、零售、手机、出租车行业，从前一些很著名的公司在新技术的冲击下业务受到了严重影响。我们要把业务做的更好，就必须采用新技术识别消费趋势，让我们的制造、销售、物流配送更加高效。当然，新技术也并非万能的、包治百病的良药，而且技术本身也很昂贵，所以我们对新技术的使用，也应该保持一种谨慎的态度。

3. 建设一个卓越的集团，需要有优秀价值观的企业文化。我们必须生产优质的产品、以公平的价格去销售，不做任何有损消费者健康、破坏环境的事情。对人、对事都应做到公平、尊重，无论对方身份重要与否。对员工要信守承诺，要允许员工发挥他们的潜能，给他们老老实实致富的机会。我们要与股东、员工和社会共同分享我们的成功。

4. 在集团不断壮大的同时,我们也需要更加能干的人来管理我们的企业。我们的一些业务规模已经成为世界之最,因此理论上我们也应当有世界最优秀的管理者来经营这些事业。我们会投入更多的精力培养我们的员工,同时也要在集团外部招一些好的人才,我们将会在上海建立一个培训中心,用来培训我们的员工和经销商。过去留人容易,因为好的工作来之不易,但是现在却不一样了,有能力的人被猎头竞相追逐。要想吸引、留住优秀人才,除了好的薪酬之外,更要让他们认可集团的愿景和价值观,让他们喜爱工作,与其他同事愉快相处。我们要给年轻人更多的发展机会,让他们承担更大、更多的职责。我们要提高员工对他们上级领导的期望,任何管理人员如果不胜任岗位要求,就应该让贤给别人。如今的市场竞争太激烈,平庸和懒惰的人不可能做好。

5. 中国和印度是世界上人口最多的国家,印度尼西亚也是第四人口大国。这也意味着在这些国家销量最大的产品就是世界上最畅销的产品。我们有些产品已经是世界销量最大的了,以后还会有更多这样的产品。因此,我们必须要保证我们的产品质量也是世界级水准。为了做到这一点,我们在中国上海建立了由国际知名科学家主导的全球研发中心,帮助我们优化生产工艺、提高产品质量、研发新的产品。

6. 我们的慈善工作也获得了很大的进步,尽管和我的期望相比还是有些慢。看到集团有那么多热心同事甘于奉献出自己的业余时间,把慈善工作做的这么好,我非常感动。要做好慈善绝对不只是捐钱,要想慈善工作做得好,就必须要有优秀的管理模式和具有奉献精神的人士参与。一个集团能做的事情毕竟是有限的,所以我们应该致力于创造发展出可以供别人借鉴、复制的慈善模式。在义工们的努力下,

目前我们在印度尼西亚和中国建成了一批非常优秀的学校，中国也建设了非常不错的孤儿院和敬老院项目。此外，我们还通过资助贫困的白内障患者手术帮助他们重见光明。尽管如此，在我们业务所及的国家中，仍然还有许多非常贫困的人，我希望有更多员工志愿参与到帮助这些人的慈善活动中去。在集团的人力和财力资源的支持下，只要大家努力，就可以在我们业务所及的国家，做出一些不同凡响的慈善事业。

在亚洲，食品行业是最大的一个生意，而且也拥有巨大的增长潜力，因为亚洲有庞大的人口规模，在接下来的15-20年里，很多人将会成为中产阶级，他们必然会消费越来越多和质量越来越好的食品。在亚洲主要的国家我们都有很好的基础和非常优秀的团队，如果我们能够做到不断创新和持续高效，在接下来的25年里，我们很有机会成为非常大的集团。但是我从来都没有把建设最大的集团当成我的人生目标，我希望建设的是一个理想的集团，她会因为优异的产品质量、真诚的价值观念、诚信廉洁的员工，赢得社会的高度尊敬。这个集团拥有非常优秀的员工，他们有远见、讲诚信、人品好、有理想，并且充满爱心。

我想借此机会特别感谢那些为了丰益成功做出了重要贡献的人。首先是我的叔叔郭鹤年先生，没有他的卓越远见，也就没有郭氏集团和丰益的合并，在合并后他也给了我最大的支持。Pak Djumin，是他介绍我认识了Martua（吴先生），没有他也就没有丰益。Stephen Yu先生，1993年是ADM的亚太区副总裁，是他邀请我去ADM在Decatur的总部见他的董事长。Stephen后来成为我们董事会中ADM的代表。在那个时候，ADM规模是比丰益大很多，但是Stephen公平和尊重我们，使我

们的合作能充分发挥双方的优势。周碧泉先生，当时是中粮集团在香港子公司鹏利集团的总裁，也是他把我带回到中国的人并且在早期给我们提供了很大帮助和精神支持。张金荣先生是做了我23年的新加坡副手，对集团的发展做出了很多贡献。李福官先生是南海油脂第一任总经理，也是造就了中国小包装油第一品牌金龙鱼的人。还有很多人，像郭建海，在我之后的郭氏粮油的董事经理；去年过世的黄妙芳先生；来自ADM的Steve Furcich；在天津筹建了北海粮油的王亚荣和东海第一任总经理Rod Wong等等。对于这些人，我将永远感激他们为我们所做的贡献。当然我只是提了那些已经离开集团或者退休的人，如果要包括现有的人员，那样名单就会太长了。

在此，我要再次感谢在座的所有人，再次感谢你们为集团发展作出的贡献！当今世界充满机遇，而我们拥有优秀的团队，我相信我们的明天一定会更好！

我也非常期待下一个25载到来之时，我仍能出席集团50周年的纪念盛典！也非常期待到时大家能与我一起共同见证这一时刻！

今天你们将会看到来自集团各国的同事们精心打造精彩纷呈的节目，晚会所有演职人员也都是我们自己的员工。希望你们度过一个美好的夜晚！