

一套24小时可溯体系，雀巢+农户（农场）的运作模式，回答着“应该以什么样的方式来利用自然资源，既能够保证可持续发展和保护自然资源，又能够增加公司对全球食品的贡献率”？

汉斯：世界很忙 我去种地

本刊记者 纪 辛

自幼立志做个农民，青年时期曾远赴加拿大深造，学习农业经济的瑞士人汉斯，当年在加拿大取得经济科学博士学位后，又分别在欧洲工商管理学院（INSEAD）、瑞士洛桑国际管理发展学院（IMD）、哈佛商学院（HBS）及剑桥大学进修管理类专业，这段经历为日后担任雀巢集团农业负责人，指导全球农村种植养殖业的产业化奠定了基础。

学成后，家乡的农场规模不足以实现汉斯的农民梦，于是，他又一头扎进巴西，研究不同纬度的耕地，尝试种植养殖业的科学化管理。

在向本刊记者讲述这段经历时，汉斯拿来一张世界地图，按照巴西的国家范围两手做出圈拢状，那是他的工作范围，这一工作状态在2001年发生了改变，说着话，汉斯的两臂猛然打开，扩展到整张地图。“加入雀巢后，从马达加斯加的水稻一直到中国双城的奶牛场，从法国的葡萄到巴基斯坦的芒果，我成了一个真正的世界级农民！”说到农



热衷于农业发展的汉斯，经常飞赴世界各地，讲解关于种地的那些事儿。

民这个职业时，汉斯如数家珍，指着地图上标成绿色的土地说，“世界上没有哪个职业能像做农民，走到哪里都能做，不像律师，出了本地区就不灵了。”那份职业骄傲溢于言表。

农业管理水平普遍不高 面对的却是全球性问题

15年前，汉斯加入雀巢，迎接他的是三个全球性问题——营养、水、农村发展。汉斯意识到全球一半以上的耕地受到土壤退化的影响甚至是严重冲击，气候变化、极端天气灾害、病害等。“这种情况下，我们能否生产出来足够多的粮食来养活全球不断

增长的人口？”他说，“总该有人去接受这个非同寻常的挑战。”

在瑞士韦恩——雀巢总部，汉斯的办公桌上摆放着一个铭牌，上面刻着“Go-See-Think-Do”意为“出发·观察·思考·行动”，据说这是汉斯的口头禅。

汉斯负责的雀巢农业部门，没有令人艳羡的名头，

连他自己的头衔听起来也是平淡无奇——“农业负责人” (Head of Corporate Agriculture, Nestle)。但是，他负责为雀巢集团的全球农业原材料供应链提供技术和战略领导，包括农业政策、原材料质量控制及研发。自他加入雀巢后，“雀巢+农户（农场）”的运作模式得到完善，他组建的团队，其核心成员——1000位农艺师和水资源专家，这些专家直接与农户合作，帮助他们降低对水的需求、提高作物产量并且使污染最小化。这些农艺师各个都像美国大片中的特种兵，深入世界各地的田间地头，有的在深山巨谷中一待就是十年。唯一看起来风光的举动是，汉斯和他的团队需要经常打着“飞的”，飞赴不同气候带，不同农业文化环境下，和当地农民一起创建可持续农业计划 (the Sustainable Agricultural Initiative at Nestle)，与之相应的，雀巢集团提出创造共享价值 (the Creating Shared Value) ——这是雀巢全球业务运营基本原则，雀巢公司相信，公司要获得业务的长期成功，不仅要为股东创造价值，同时更要为包括公众、消费者、环境等各个方面在内的社会创

造价值。

截至今年，汉斯和他的团队已经在全球52个国家，向70万农民发放了供应商识别码，凭着这个码，一套24小时可溯体系搭建完成。“这套体系可以回答消费者提出的‘它们来自哪里？’‘它们是怎么生产出来的？’等等问题。”汉斯介绍道：识别码将农场到餐桌连接成为一个整体。

与此同时，汉斯的特种部队，还在世界各地农村建立起培训体系，帮助当地种养养殖户降低成本，提高生产效率。这些机构大多建在农村，或离农村很近的地方。这样的布局方便雀巢向农民提供无偿而直接的技术援助。

雀巢公司已与世界各地数十万农户建立了这种长期稳定的合作关系。在全球范围内，有240多万人直接或间接受益于这种模式。

农民这个职业的历史最悠久， 却最缺少专业训练

“大部分农民没有接受过农业教育，他们大多是从自己的父辈、祖父辈那里学习耕种养殖常识。”多年实地工作经验告诉汉斯，有着千百年历史的农业仍是子承父业式的经验传承，缺乏专业的职业教育是农村经济落后的直接原因。与此同时，随着城镇化进程，美国、日本和欧盟的农村人口正在迅速老龄化。有调查显示，在上述国家中，35岁以下的农民不到5%；



雀巢建于黑龙江双城的奶牛养殖培训学校。

在美国，农民的平均年龄是 58 岁；在日本，是 67 岁；在欧洲，65 岁以上的农民超过了三分之一。

这样的局面让致力于农业原料的企业大为担忧。“在说服年轻人相信农业不仅有潜力为他们提供有吸引力的收入水平，而且有潜力使他们获得社会认可方面，我们做得还不够。”汉斯看到太多有才华的年轻人逃离农村，不论是在发达国家还是发展中国家，都存在农业劳动力短缺的问题。

“为青年农民教学培训增加资源投入以及给他们提供小额信贷和进入市场的机会，这些措施有助于保护农业的未来，摆脱贫困。”汉斯说，“我们可以做到，而且必须做到这件事。这是使农业更高效、更可持续发展、对年轻人更有吸引力的唯一途径。除此之外没有任何替代方案。没有农民的世界就是没有粮食的世界。”

2014 年，双城奶牛养殖培训中心落成，这幢仅用 18 个月建设完成的培训学校，为当地奶农和牧场提供免费培训和技术援助，这里配备教室、宿舍、毗邻三种不同形态的培训牧场和实验室（饲料成分、消化性、动物健康和微生物等），以帮助现有的规模化农场向更大规模发展，促进了规模化和现代化奶牛养殖。此外，在山东莱西、内蒙古呼伦贝尔等地，雀巢工厂与所在地牧场及奶户直接合作，通过签订长期供应合同、提供透明和有竞争力的奶款、提供技术培训和援助的

方式，共同发展奶牛养殖。在过去 20 多年的坚守与努力下，雀巢在华的三个奶源基地已与 14000 名奶户、200 多家规模化奶牛场确定了稳定的合作关系，建起一套共同成长和可持续发展模式。

采访中，汉斯提到一个小细节让他尤为得意，双城培训中心的建设仅用了一年半时间，这让他的很多欧洲同行都不相信，每当这时，汉斯都会骄傲地告诉他们，这就叫“中国速度”。

在中国，雀巢还通过提供养殖场设计、机械化解决方案、融资解决方案等来支持奶农及牧场的发展，雀巢和双城市政府共同出资 1000 万元人民币采购了挤奶设备，并免费提供给奶农和规模牧场，在这种模式下，雀巢获得了高质稳定的原料奶供应，奶农和牧场获得了稳定收益，也促进了乳业成为当地的支柱产业之一。

和双城一样，去年，雀巢对全球咖啡、甘蔗、榛子、可可、奶牛等 12 种农作物、动物的种植养殖进行专业培训，受益农民达 37.6 万人。汉斯告诉本刊记者，从农场到工厂模式的结果是，雀巢已成为最大食品与饮料公司，福布斯评出全球企业 2000 强中，雀巢位居第 40 位。

让消费者信赖本土产品

2012 年，雀巢成为全球最大的食品和饮料公司，在福布斯全球企业 2000 强中排名第 40，2011 年创造的



汉斯在双城奶牛养殖培训中心配套农场视察。

净利润高达 95 亿瑞郎。同年，雀巢在 83 个国家拥有 461 间工厂，全球范围内雇佣的员工多达 32.8 万。雀巢的品牌包括“奇巧”、“雀巢咖啡”、“美极”、LEAN CUISINE 和 DIGIORNO 等，公司的农业原材料采购成本每年约 217 亿瑞郎。由于雀巢产品涉及的品种范围极广，相应的风险也较大。因此，雀巢需要对产品的风险和波动性进行管理，对生产商和市场受到的影响进行预测：农民的利益与公司的利益是息息相关的。然而，即使雀巢只追求 5-6% 的年有机增长率，也明白这对环境造成的负面影响。

根据汉斯的推算，实现这个目标意味着又有 12 万公顷土地的流失。“这相当于瑞士一个州的面积了，这个面积可以在欧洲饲养 10 多万头奶牛，或在巴基斯坦等土地不太肥沃的国家饲养 50 万头水牛。”因此，要保证公司在未来的发展，保护自然资产是一个核心的问题：我们应该以一种什么样的方式来利用自然资源，既能够保证可持续发展和保护自然资产，又能够增加公司对全球食品的贡献率呢？

在采访当天，汉斯的西服上别着一枚金属别针。当记者认出那是一只鸭嘴兽时，他惊奇地说，很少有人认得。他告诉记者，自幼生长在农村的他，因为对大自然充满好奇，决心投身农业。汉斯说：“农业和气候一样，都是不可控制的，没有标准可言。在这种情况下，如何帮助农民高产丰产？”

在山东莱西，两位奶农参加了挤奶和挤奶质量的培训，结果是挤奶时间减少了，饲养成本降低了，患病几率从 5% 降到 1%。另一奶农在参加了饲养课程后，他的奶牛产奶量每天多了 1000 克/头，奶牛的健康、愉悦度提高了。他们希望继续参加相关课程。家住双城的朱晓伟，2000 年成为中国黑龙江双城雀巢公司希业奶站的代办人，变成一名职业女性。2010 年开始，双城奶区开始转型，奶站逐渐合并，成立直供牧场。朱晓伟积极参加雀巢公司各项牧场培训，建立家庭式牧场，成功地由奶站代办人转变成家庭式牧场的牧场主。她说，“成立家庭牧场，我有了可持续性的经济收入，并为村子内的无业人员提供了工作机会，改善了他们的生活质量，感觉非常骄傲。”汉斯到朱晓伟的牧场参观的时候，还特地检查了奶桶的缝隙，那里是藏污纳垢的死角，他对媒体说：“中国政府支持下



普洱咖农。雀巢在普洱工业园区的“雀巢咖啡中心”有望在 2015—2016 年咖啡采购季投入使用。这里将设有咖啡种植培训中心和生咖啡豆检验室；另一部分为现代化仓储设施。

的奶业升级将迎来全新的市场机会，受益的最终是本地消费者。”

目前，每年支付给奶农和牧场的鲜奶款达到 12 亿元。双城雀巢与农户、牧场稳定的合作关系，不仅保障农业技术直接传授给他们以提高牛奶质量和产量，也保证其通过奶牛养殖获得长期稳定可靠的收入，从而提高双城地区奶牛养殖从业者的生活水平。

热爱大自然的汉斯，工作过程中并没有那么浪漫，可以说是一种典型的与天斗与地斗与人斗的过程。世界各国，如果当地没有良好的基础框架，政治环境，农业可持续发展计划是很艰难的。汉斯告诉记者，“现在去云南普洱咖啡种植基地，一个半小时就到了。中国政府在道路交通等基础设施上提供了很大帮助。但是，在非洲的农业项目进行的就很缓慢，这和政府以及农民做事热情有关。”

“没有可持续农业就没有地球的未来。”汉斯说，“农业可持续计划已经规划到 2020 年，农户生产效率提高的最终目的是赢得消费者对当地农产品的信赖，信任雀巢品牌，信赖整个价值链。”雀巢在全球不经营自有农场，这已经成为一种战略规划，重要的是让东道国受益，让消费者信赖本地产品，才能给雀巢带来长期利益。汉斯言语严肃而肯定地说：“农业是和大自然关系最紧密的一项事业，它完全没有工业化通行的标准可循，却是关系到全球 90 亿人口的吃饭问题，我愿意尝试找到解决方案。”