亚洲农业龙头企业

Dr Alexander Ressos, TEP
Attorney-at-Law (Switzerland and Germany),
Solicitor (England & Wales and Hong Kong)
Of Counsel, KGP Legal LLC
alexander.ressos@kgplegal.com.sg
www.ressos.com.sg

郭氏家族的传承

新加坡的农业龙头企业植根于马来亚的华人贸易网络，第A部分第V章和第B部分第IV章对此已有描述。最重要的一脉传承来自郭氏家族。郭鹤年（Robert Kuok）1923年10月6日生于新山，祖籍福州。1949年，他与两位兄弟和一位堂兄弟创办郭氏兄弟有限公司（Kuok Brothers Sdn Bhd），从事农产品贸易。1959年，他与两名日本合作伙伴组建了Malayan Sugar Manufacturing。他一度控制马来西亚糖业市场的80%，由此获得“亚洲糖王”之称。[1]

郭氏集团在马来西亚、新加坡、香港和中国结合了贸易、加工和种植园业务。集团依靠在关键岗位上的家族成员、与各国政府的长期关系，以及投资实物资产的意愿。这些特征在丰益国际身上再次出现，集团的农业业务最终正是并入了这家公司。

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

丰益国际

丰益国际（Wilmar）于1991年4月1日由郭孔丰（Kuok Khoon Hong）与印度尼西亚企业家Martua Sitorus在新加坡创立，最初是一家棕榈油贸易公司。[2]郭孔丰是郭鹤年的亲属，他把家族的大宗商品贸易经验带入了这一新事业。Martua Sitorus则带来了进入印度尼西亚种植园的渠道。公司通过向上游拓展至种植园、向下游拓展至精炼、压榨和品牌消费品而不断壮大。丰益通过反向收购Ezyhealth Asia Pacific Ltd成为上市公司，并于2006年7月14日启用现名。[3]

决定性的一步出现在2007年。丰益与郭氏集团的棕榈种植、食用油和谷物业务合并，交易价值27亿美元。在一项相关重组中，丰益以16亿美元收购了Wilmar Holdings Pte Ltd的食用油、油籽和谷物业务，其中包括阿彻丹尼尔斯米德兰公司（Archer Daniels Midland）所持有的权益。[4]这次合并使丰益成为全球最大的上市棕榈油贸易商，而郭鹤年在合并后集团中的股份则成为其个人财富的最大来源。[5]2012年，丰益又与ADM建立战略伙伴关系，涵盖热带油脂精炼、化肥采购和海运。[6]

丰益如今称其总部位于新加坡启奥路（Biopolis Road）28号，员工约10万人，业务遍及中国、印度、印度尼西亚以及其他约50个国家和地区。公司称自己是印度尼西亚和马来西亚最大的棕榈油精炼商以及棕榈仁和椰干压榨商。[7]公司表示其经营超过1,000家生产工厂，而百科全书式的资料仍给出超过500家的数字。这一差距可能反映了收购活动和不同的统计方法。读者在使用公司的最新数字时应注意这一保留。[8]2025财政年度，丰益报告核心净利润12.8亿美元。[9]

简而言之，丰益在任何意义上都是一家新加坡公司：在新加坡创立、设立总部并上市，由联合创始人担任董事长兼首席执行官；但其种植园位于印度尼西亚和马来西亚，最大市场在中国。它体现了一种有别于西方巨头的模式。西方贸易公司从贸易发展到加工，而丰益则从贸易发展成一条从种植园到消费品包装的一体化产业链。

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

奥兰：从尼日利亚到新加坡

奥兰（Olam）走了一条不同的道路来到新加坡。它起步于1989年的尼日利亚，当时信德裔商业家族Kewalram Chanrai集团在当地设立了一项非石油出口业务。公司于1995年7月4日在新加坡注册成立，并于1996年将业务从伦敦迁来。[10]其早期业务是从非洲小农户手中收购腰果、可可、咖啡和棉花，再出售给欧洲和亚洲的加工商。这一模式依赖当地的收购网络，以及以大量小批次方式为采购提供资金的能力。

2005年2月11日，奥兰在新加坡交易所主板上市。[11]淡马锡控股成为其主导股东，其子公司Breedens Investments于2014年通过自愿全面收购要约巩固了这一地位。[12]2015年，三菱商事通过认购新股和向创始股东购股取得20%的股份。淡马锡的持股从约58%摊薄至51.4%，三菱商事则成为第二大股东。[13]新加坡国家投资者、日本综合商社与印度创始家族的组合，使奥兰拥有一种在日内瓦几乎找不到的股权结构。

奥兰的拆分与Olam Agri的出售

2020年1月，奥兰将其业务组合划分为两个运营集团：Olam Food Ingredients（后称ofi）和Olam Global Agri。[14]这次重组将向食品制造商供应可可、咖啡、坚果和香料的配料业务，与谷物、油籽、大米、棉花和食用油的农产品贸易及加工业务分开。它为将后者出售给外部投资者铺平了道路。

这位投资者就是沙特农业和畜牧投资公司（SALIC），一家为沙特阿拉伯粮食安全进行投资的国有基金。2026年4月27日，奥兰集团宣布完成第一批出售：SALIC以18.8亿美元（约24亿新元）收购Olam Agri的44.58%股份，据此推算整个业务的股权价值为40亿美元。SALIC此前已于2022年12月购入35.43%，至此持股达到80.01%。[15]奥兰集团保留19.99%，并持有一项可在交割三周年时行使的认沽期权，基础价格约为7.996亿美元。SALIC持有相对应的认购期权。第二批交割完成后，Olam Agri将成为SALIC的全资子公司。[16]奥兰的投资者页面显示其在Olam Agri的持股为18.19%，这一数字与新闻稿不同，可能反映了其后的调整。[17]

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

这项交易对枢纽意义重大。新加坡两大农业龙头之一已转归一家海湾国家基金控制，该基金收购的是一个在新加坡经营三十年建立起来的贸易平台。Olam Agri至少目前仍以新加坡为组织中心。在沙特股东控制下，其管理层、交易部门和资金管理部门是否会留在新加坡，是枢纽将密切关注的问题。奥兰集团本身已宣布专注于食品和饮料配料业务。[18]

金光农业资源与印度尼西亚种植园集团

第三类农业龙头企业，是印度尼西亚种植园集团在新加坡上市的控股公司。金光农业资源（Golden Agri-Resources）是黄氏（Widjaja）家族金光集团（Sinar Mas）的棕榈油业务板块，自1999年起在新加坡交易所上市，由黄荣年（Franky Widjaja）领导。[19]公司地址为巴西班让路（Pasir Panjang Road）108号Golden Agri Plaza，公司报告员工超过99,000人，服务市场超过110个。[20]

这一结构是更广泛模式的典型。印度尼西亚和马来西亚集团在本国拥有种植园和工厂，却把控股公司、资金管理、营销和贸易职能设在新加坡。上市使它们能够接触国际投资者，新加坡办事处使它们能够接触银行和买家，而新加坡的法律制度则为投资者提供了一个他们信任的争议解决地。第I部分第IV章更详细地考察了新加坡与印度尼西亚和马来西亚的关系。就本章而言，要点在于：新加坡充当着一个主要位于其国境之外的种植园经济的商业总部，这重演了代理行（agency houses）当年为马来亚橡胶园所扮演的角色。

常见误解

新加坡的农业龙头企业有时被描述为日内瓦意义上的贸易公司，即只做买卖而不拥有生产。实际上，丰益和金光农业资源是拥有种植园、工厂、精炼厂和消费品牌的一体化集团。奥兰起初是纯粹的贸易商，但后来在加工和自有农场方面投入巨资。它们的新加坡总部负责管理贸易，但其大部分资产和员工位于印度尼西亚、马来西亚、中国、印度和非洲。

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

注释

1. Wikipedia, “Robert Kuok”（2026年11月访问）：Malayan Sugar Manufacturing Co. Bhd于1959年与两名日本合作伙伴组建；控制马来西亚糖业市场的80%；“Sugar King of Asia”。Wikipedia, “Robert Kuok”（2026年11月访问）：1923年10月6日生于新山，家族“with origins from Fuzhou (Hokchew)”；1949年与两位兄弟和一位堂兄弟创办Kuok Brothers Sdn Bhd，从事农产品贸易。 ↩
2. Wikipedia, “Wilmar International”（2026年11月访问）：1991年4月1日由Kuok Khoon Hong和Martua Sitorus在新加坡创立，为棕榈油贸易公司。 ↩
3. Wikipedia, “Wilmar International”（2026年11月访问）：在“reverse takeover of Ezyhealth Asia Pacific Ltd”之后，于2006年7月14日更名为Wilmar International Limited；在新加坡交易所上市，股票代码F34。 ↩
4. Wikipedia, “Wilmar International”（2026年11月访问）：与郭氏集团棕榈种植、食用油和谷物业务的合并，价值27亿美元（2007年）；以16亿美元收购Wilmar Holdings Pte Ltd的业务，包括ADM所持有的权益。 ↩
5. Wikipedia, “Robert Kuok”（2026年11月访问）：2007年与丰益的合并使其成为“the world’s biggest palm-oil processor”；丰益被描述为“the world’s largest listed palm oil trader company”；其所持股份是他个人财富的最大来源。 ↩
6. Wikipedia, “Wilmar International”（2026年11月访问）：2012年与ADM在热带油脂精炼、全球化肥采购和海运方面建立战略伙伴关系。 ↩
7. Wilmar International, “Corporate Profile”, wilmar-international.com（2026年11月访问）：1991年创立，总部设在新加坡28 Biopolis Road；员工约10万人；“Over 1,000 manufacturing plants”；中国、印度、印度尼西亚以及其他约50个国家和地区；印度尼西亚和马来西亚最大的棕榈油精炼商以及棕榈仁和椰干压榨商。 ↩

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

8. Wikipedia, “Wilmar International”（2026年11月访问）：“over 500 manufacturing plants”。 ↩
9. Wilmar International, “Corporate Profile”, wilmar-international.com（2026年11月访问）：2025财政年度核心净利润12.8亿美元。 ↩
10. Wikipedia, “Olam International”（2026年11月访问）：1989年由Kewalram Chanrai集团在尼日利亚创立，为非石油出口业务；“Olam International Limited was incorporated in Singapore on 4 July 1995”；1996年业务从伦敦迁来。 ↩
11. Wikipedia, “Olam International”（2026年11月访问）：“On 11 February 2005, Olam International Limited was listed on the main board of the Singapore Exchange.” ↩
12. Breedens Investments Pte Ltd对Olam International发出的自愿全面收购要约，于2014年3月宣布；Wikipedia, “Olam International”（2026年11月访问）称要约后淡马锡持股“close to 80%”，这一数字似乎包括了要约人的一致行动人，且与2015年报道的58%至58.4%相矛盾。 ↩
13. Reuters和*Financial Times*，2015年8月27日至28日，转载于farmlandgrab.org, “Japan’s Mitsubishi buys 20% stake in Olam”（2026年11月访问）：交易前淡马锡持有“a 58 percent stake”；三菱商事通过两笔交易购入20%股份，即以每股2.75新元认购价值9.15亿新元的新股，以及向创始家族购股；淡马锡“retains a majority stakeholding of 51.4 per cent”。Wikipedia, “Olam International”（2026年11月访问）：三菱商事为第二大股东。 ↩
14. Wikipedia, “Olam International”（2026年11月访问）：2020年1月，奥兰将其业务组合拆分为Olam Food Ingredients（OFI）和Olam Global Agri（OGA）。 ↩
15. FoodTechBiz, “Olam Group announces sale of remaining stake in Olam Agri to SALIC”，2025年2月25日（2026年11月访问）：拟分两批出售剩余的

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

64.57%；价格较SALIC于2022年12月购入35.43%股份时溢价14%；44.58%的第一批原定价约为17.8亿美元。 ↩

16. Olam Group，新闻稿，2026年4月27日：奥兰集团以联营公司形式持有19.99%；认沽期权可在第一批交割三周年时行使，基础对价约7.996亿美元，另加期权对价和6%的内部收益率；SALIC持有相对应的认购期权；第二批交割完成后，Olam Agri将成为SALIC的100%子公司。Olam Group, “Olam Group announces completion of 44.58% stake sale in Olam Agri to SALIC”，新闻稿，2026年4月27日：第一批出售44.58%，价格18.8亿美元（约24亿新元），据此推算100%股权估值为40亿美元；Olam Agri由SALIC持有80.01%。 ↩

17. Olam Group, “Investors”, olamgroup.com（2026年11月访问）：Olam Agri多数股权的出售于2026年4月完成；集团100%拥有ofi和OGH，并持有“18.19% interest in Olam Agri”。 ↩

18. Olam Group, “Investors”, olamgroup.com（2026年11月访问）：“we are now focused on building a sharper Group with our core business in food and beverage ingredients and solutions”。 ↩

19. Wikipedia, “Golden Agri-Resources”（2026年11月访问）：1987年创立；自1999年起在新加坡证券交易所上市；Franky Widjaja，“of the Sinar Mas family”；总部设在新加坡。 ↩

20. Golden Agri-Resources, “About us”, golden-agri.com（2026年11月访问）：地址108 Pasir Panjang Road, #06-00 Golden Agri Plaza, Singapore 118535；全球员工“99k+”；服务市场“110+”；“seed-to-shelf business”。 ↩

Disclaimer

This article is provided for general information only. It is based on publicly available sources as at its date of publication. These sources have not been independently verified against licences, regulatory registers or the records of the entities concerned. It is not legal, tax, financial or investment advice. Nor is it a recommendation to invest in, transact with or use the services of any entity mentioned.

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

Law and regulation change frequently, so the content may be incomplete or outdated. To the fullest extent permitted by law, Dr Alexander Ressos and the publisher of SingaporeIQ exclude all liability for loss or damage arising from the use of or reliance on this article. Readers should obtain advice on their specific circumstances before acting or refraining from action.

Names and trademarks of the entities discussed belong to their owners and are used for identification only. Their mention implies no endorsement, affiliation or allegation of wrongdoing. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. Corrections and updates: contact@ressos.com.

© 2026 Dr Alexander Ressos. This article may be quoted with attribution to SingaporeIQ (SingaporeIQ.com). Reproduction in full and any commercial use require prior written consent. The Legal Terms at https://singaporeiq.com/legal-terms apply.

Author contact: Dr Alexander Ressos, TEP · contact@ressos.com

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.