亞洲農業龍頭企業

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

郭氏家族的傳承

新加坡的農業龍頭企業源於馬來亞的華人貿易網絡，第A部分第V章及第B部分第IV章已有描述。最重要的一脈傳承來自郭氏家族。郭鶴年（Robert Kuok）於1923年10月6日在新山出生，家族祖籍福州；1949年，他與兩名兄弟及一名堂兄弟創立Kuok Brothers Sdn Bhd，從事農產品貿易。1959年，他與兩名日本夥伴成立馬來亞製糖廠（Malayan Sugar Manufacturing）。他一度控制馬來西亞八成糖業市場，因而贏得「亞洲糖王」（Sugar King of Asia）之稱。[1]

郭氏集團在馬來西亞、新加坡、香港及中國結合貿易、加工及種植業務。集團依靠家族成員擔任要職、與各國政府的長期關係，以及投資實物資產的意願。這些特點再次出現在豐益國際（Wilmar），即集團農業業務最終併入的公司。

© 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.

豐益國際

豐益於1991年4月1日由郭孔豐（Kuok Khoon Hong）與印尼企業家Martua Sitorus在新加坡創立，是一家棕櫚油貿易公司。[2]郭孔豐是郭鶴年的親屬，把家族的商品貿易經驗帶進這家新企業。Martua Sitorus則帶來進入印尼種植園的途徑。公司透過向上游發展種植園，以及向下游發展精煉、壓榨及品牌消費品而成長。豐益透過反向收購Ezyhealth Asia Pacific Ltd成為上市公司，並於2006年7月14日採用現有名稱。[3]

決定性的一步發生在2007年。豐益與郭氏集團的棕櫚種植、食用油及穀物業務合併，交易作價27億美元。在一項相關重組中，豐益以16億美元收購Wilmar Holdings Pte Ltd的食用油、油籽及穀物業務，包括艾地盟（Archer Daniels Midland，ADM）所持權益。[4]合併使豐益成為全球最大的上市棕櫚油貿易商，而郭鶴年在合併後集團的持股則成為其私人財富的最大來源。[5]2012年，豐益與ADM建立策略夥伴關係，涵蓋熱帶油脂精煉、化肥採購及海運。[6]

豐益現時表示其總部位於新加坡Biopolis Road 28號，員工約100,000人，業務遍及中國、印度、印尼及約50個其他國家及地區。它自稱是印尼及馬來西亞最大的棕櫚油精煉商，以及棕櫚仁和椰乾壓榨商。[7]公司表示經營超過1,000間生產廠房，而百科全書條目仍記載超過500間。差距大概反映收購及不同的計算方法。讀者使用公司的最新數字時應留意這項保留。[8]2025財政年度，豐益錄得核心淨利潤12.8億美元。[9]

簡而言之，豐益在各方面都是一家新加坡公司：在新加坡創立、設立總部及上市，由聯合創辦人出任主席兼行政總裁；然而其種植園位於印尼及馬來西亞，最大市場則在中國。它體現了一種有別於西方巨頭的模式。西方貿易行由貿易走向加工，豐益則由貿易走向一條由種植園到消費包裝的一體化產業鏈。

© 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.

奧蘭：由尼日利亞到新加坡

奧蘭（Olam）以另一條路線來到新加坡。它於1989年在尼日利亞起步，當時信德裔商業家族Kewalram Chanrai集團在當地設立非石油出口業務。公司於1995年7月4日在新加坡註冊成立，並於1996年把業務由倫敦遷來。[10]其早期業務是向非洲小農收購腰果、可可、咖啡及棉花，再售予歐洲及亞洲的加工商。這個模式依賴本地收購網絡，以及以大量小批次為採購提供資金的能力。

奧蘭於2005年2月11日在新加坡交易所主板上市。[11]淡馬錫控股成為主要股東，其附屬公司Breedens Investments於2014年透過自願全面收購鞏固了這個地位。[12]2015年，三菱商事（Mitsubishi Corporation）透過認購新股及向創始股東購股取得20%股權。淡馬錫的持股由約58%攤薄至51.4%，三菱則成為第二大股東。[13]新加坡國家投資者、日本商社與印度創始家族的組合，使奧蘭擁有一個在日內瓦難以找到的股權結構。

奧蘭的分拆與Olam Agri的出售

2020年1月，奧蘭把其業務組合分為兩個營運集團：Olam Food Ingredients（後稱ofi）及Olam Global Agri。[14]這次重組把向食品製造商供應可可、咖啡、果仁及香料的配料業務，與穀物、油籽、稻米、棉花及食用油的農產品貿易及加工業務分開，為把後者售予外部投資者鋪路。

這名投資者是沙特農業及畜牧投資公司（Saudi Agricultural and Livestock Investment Company，SALIC），一個為沙特阿拉伯糧食安全進行投資的國有基金。2026年4月27日，Olam Group宣布完成第一批股權出售，SALIC以18.8億美元（約24億新加坡元）購入Olam Agri的44.58%股權，即整項業務的股本價值為40億美元。SALIC曾於2022年12月購入35.43%股權，自此持有80.01%。[15]Olam Group保留19.99%股權，並持有一項認沽期權，可在交易完成三周年時以約7.996億美元的基本價格行使。SALIC持有相應的認購期權。第

© 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.

二批股權出售完成後，Olam Agri將成為SALIC的全資附屬公司。[16]奧蘭的投資者網頁顯示其在Olam Agri的持股為18.19%，這個數字與新聞稿不同，可能反映其後的調整。[17]

這宗交易對樞紐意義重大。新加坡兩大農業龍頭之一已歸入一個海灣國家基金的控制之下，該基金購入的是一個在新加坡經營了三十年的貿易平台。Olam Agri至少暫時仍以新加坡為組織中心。在沙特擁有權下，其管理層、交易部門及財資部門會否留在新加坡，是樞紐將密切關注的問題。Olam Group本身已宣布集中發展食品及飲料配料業務。[18]

金光農業資源與印尼種植集團

第三類農業龍頭企業，是在新加坡上市的印尼種植集團控股公司。金光農業資源（Golden Agri-Resources）是黃氏（Widjaja）家族金光集團（Sinar Mas）旗下的棕櫚油業務，自1999年起在新加坡交易所上市，由黃榮年（Franky Widjaja）領導。[19]公司地址為巴西班讓路108號金光農業大廈（Golden Agri Plaza），員工超過99,000人，服務超過110個市場。[20]

這個架構是一個更廣泛模式的典型例子。印尼及馬來西亞集團在本國擁有種植園及加工廠，但把控股公司、財資、市場推廣及貿易職能設於新加坡。上市讓它們接觸國際投資者，新加坡辦事處讓它們接觸銀行及買家，而新加坡的法律制度則為投資者提供一個信任的爭議解決地。第I部分第IV章更詳細探討與印尼及馬來西亞的關係。就本章而言，重點在於新加坡擔當一個大部分位於其境外的種植經濟的商業總部，重演了代理行（agency houses）為馬來亞橡膠園所擔當的角色。

© 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.

常見誤解

新加坡的農業龍頭企業有時被形容為日內瓦意義上的貿易公司，即只買賣而不擁有生產。事實上，豐益及金光農業資源是擁有種植園、加工廠、精煉廠及消費品牌的一體化集團。奧蘭起初是純粹的貿易商，但其後大量投資於加工及自有農場。它們的新加坡總部負責管理貿易，但大部分資產及員工位於印尼、馬來西亞、中國、印度及非洲。

註釋

1. Wikipedia, "Robert Kuok"（2026年11月瀏覽）：Malayan Sugar Manufacturing Co. Bhd於1959年與兩名日本夥伴成立；控制馬來西亞八成糖業市場；"Sugar King of Asia"。Wikipedia, "Robert Kuok"（2026年11月瀏覽）：1923年10月6日在新山出生，家族"with origins from Fuzhou (Hokchew)"；1949年與兩名兄弟及一名堂兄弟創立Kuok Brothers Sdn Bhd，從事農產品貿易。 ↩
2. Wikipedia, "Wilmar International"（2026年11月瀏覽）：1991年4月1日由郭孔豐及Martua Sitorus在新加坡創立，為棕櫚油貿易公司。 ↩
3. Wikipedia, "Wilmar International"（2026年11月瀏覽）：在"reverse takeover of Ezyhealth Asia Pacific Ltd"後，於2006年7月14日改名為Wilmar International Limited；在新加坡交易所上市，股份代號F34。 ↩
4. Wikipedia, "Wilmar International"（2026年11月瀏覽）：與郭氏集團的棕櫚種植、食用油及穀物業務合併，作價27億美元（2007年）；以16億美元收購Wilmar Holdings Pte Ltd的業務，包括ADM所持權益。 ↩
5. Wikipedia, "Robert Kuok"（2026年11月瀏覽）：2007年與豐益的合併使其成為"the world's biggest palm-oil processor"；豐益被形容為"the world's largest listed palm oil trader company"；其持股為他私人財富的最大來源。 ↩

© 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.

6. Wikipedia, "Wilmar International"（2026年11月瀏覽）：2012年與ADM在熱帶油脂精煉、全球化肥採購及海運方面建立策略夥伴關係。 ↩
7. Wilmar International, "Corporate Profile"，wilmar-international.com（2026年11月瀏覽）：1991年創立，總部設於新加坡Biopolis Road 28號；員工約100,000人；"Over 1,000 manufacturing plants"；業務遍及中國、印度、印尼及約50個其他國家及地區；印尼及馬來西亞最大的棕櫚油精煉商，以及棕櫚仁和椰乾壓榨商。 ↩
8. Wikipedia, "Wilmar International"（2026年11月瀏覽）："over 500 manufacturing plants"。 ↩
9. Wilmar International, "Corporate Profile"，wilmar-international.com（2026年11月瀏覽）：2025財政年度核心淨利潤12.8億美元。 ↩
10. Wikipedia, "Olam International"（2026年11月瀏覽）：1989年由Kewalram Chanrai集團在尼日利亞創立，為非石油出口業務；"Olam International Limited was incorporated in Singapore on 4 July 1995"；1996年把業務由倫敦遷來。 ↩
11. Wikipedia, "Olam International"（2026年11月瀏覽）："On 11 February 2005, Olam International Limited was listed on the main board of the Singapore Exchange." ↩
12. Breedens Investments Pte Ltd就Olam International提出的自願全面收購，於2014年3月宣布；Wikipedia, "Olam International"（2026年11月瀏覽）記載收購後淡馬錫持有"close to 80%"，這個數字似乎包括收購人的一致行動人士，並與2015年所報的58%至58.4%互相矛盾。 ↩
13. Reuters及*Financial Times*，2015年8月27日至28日，經farmlandgrab.org轉載，"Japan's Mitsubishi buys 20% stake in Olam"（2026年11月瀏覽）：交易前淡馬錫持有"a 58 percent stake"；三菱透過兩項交易購入20%股權，即以每股2.75新元認購價值9.15億新元的新股，以及向創始家族購股；淡馬錫"retains a majority stakeholding of 51.4 per cent"。Wikipedia, "Olam International"（2026年11月瀏覽）：三菱為第二大股東。 ↩

© 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.

14. Wikipedia, “Olam International”（2026年11月瀏覽）：2020年1月，奧蘭把業務組合分為Olam Food Ingredients（OFI）及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月瀏覽）：建議分兩批出售餘下64.57%股權；價格較SALIC於2022年12月購入35.43%股權時溢價14%；第一批44.58%股權原定作價約17.8億美元。 ↩
16. Olam Group新聞稿，2026年4月27日：Olam Group以聯營公司身份持有19.99%；認沽期權可在第一批交易完成三周年時行使，基本代價約7.996億美元，另加期權代價及6%內部回報率；SALIC持有相應認購期權；第二批交易完成後，Olam Agri將成為SALIC的全資附屬公司。Olam Group, “Olam Group announces completion of 44.58% stake sale in Olam Agri to SALIC”，新聞稿，2026年4月27日：第一批以18.8億美元（約24億新元）出售44.58%股權，即100%股本估值為40億美元；Olam Agri由SALIC持有80.01%。 ↩
17. Olam Group, “Investors”，olamgroup.com（2026年11月瀏覽）：2026年4月完成出售Olam Agri的大多數股權；集團全資擁有ofi及OGH，並持有“18.19% interest in Olam Agri”。 ↩
18. Olam Group, “Investors”，olamgroup.com（2026年11月瀏覽）：“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月瀏覽）：1987年創立；自1999年起在新加坡證券交易所上市；黃榮年“of the Sinar Mas family”；總部設於新加坡。 ↩
20. Golden Agri-Resources, “About us”，golden-agri.com（2026年11月瀏覽）：地址108 Pasir Panjang Road, #06-00 Golden Agri Plaza, Singapore 118535；全球“99k+”員工；服務“110+”市場；“seed-to-shelf business”。 ↩

© 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.

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. 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