

# 女首富发家之秘:一年进口废纸等重 17 艘航母

□本报记者范军利 上海报道

在洛杉矶,一个街角收垃圾的人把路边的废纸箱捡起来,压平,卖给废纸收购点,一天能赚 80 美元。

废纸收购点将废纸箱集中运到废纸回收中心,每吨会得到约 30 至 40 美元的报酬。

在回收中心,空气压缩机将这些纸箱压缩、打包,装进集装箱,送上货轮。两周后,卸载在上海港的废纸箱将以每吨 100 多美元的价格交给造纸厂。

上述程序每周一次在张茵的公司——美国中南(America Chung Nam)和玖龙纸业间循环,如此反复 20 年,白手起家的女首富诞生,资产市值 270 亿元人民币。

## 从“废纸大王”到“造纸大王”

接受记者专访时,张茵似乎很乐于谈论自己收废纸起家的经历。“刚到美国时,我 30 岁出头,目标就是要做‘废纸大王’和‘造纸大王’。”

当年的宣言已成为事实。洛杉矶港和长汀港是美国太平洋沿岸最大的港口,每年从这里出口到中国大陆的贸易额中,占最大比例的是废纸出口。美国平均每出口 4 个集装箱就有一个是废纸出口,从 1990 年起,中南控股成为美国最大的造纸原料出口商,2000 年以后连续五年在美国各行业集装箱出口中排名第一。

据美国港口海运研究机构 PIER'S Maritime Research Services 统计,2002 年,美国中南出口的集装箱总量超过了通用电气公司(General Electric Co.)、Altria Group Inc.(前身为菲利普莫里斯公司(Philip Morris Cos.))以及杜邦公司(DuPont Co.)的出口集装箱总和。该机构专家统计,当年美国中南向中国出售的废纸总量相当于 17 艘航空母舰。张茵的同行、美国废纸公司中国首席代表王红培介绍,中国的造纸行业在上世纪 90 年代初开始发展,95 年、96 年加速,张茵从 80 年代开始进口废纸的时候,国内还是空白。

数据显示,美国废纸的回收率大概是 70%,中国是 30%。至今,中国依然是美国废纸国外需求之中压倒一切的主力,2006 年 1-6 月美国向中国出口了 440 多万吨废纸,占出口到全球各国总量的 56.4%, 年比上扬的

1.1%。

“每次美废进到天津港,几个小时就会被抢光。”上海一位纸品代理商透露,造纸所用的原生木浆浆板价格从去年 10 月 4000 元一吨,上升到了现在 6、7 千元一吨,但终端纸品市场价格由于竞争激烈,又上不去。所以厂家都在原生浆里加美废来做,原因是美废含木浆成分高,有助于提高终端产品的质量。

“废纸回收利润率是很高的,超过百分之十。”王红培说,像张茵这样做原料和生产都做的,可能会更多。

王所在的美国废纸公司从 2000 年开组建中国办事处,目前年进口量是 20 万吨,而张茵的中南公司每年是 3、4 百万吨。

## “船公司的宝贝”

王红培乐于用人行早来解释张茵成功的原因,这不仅是由于她开始进口废纸时在国内缺少对手,更为重要的是,张茵的进口废纸曾经是“船公司的宝贝”。

1990 年,33 岁的张茵与丈夫移民美国,继续她在香港从事的废纸行业。此时,中国的对美贸易量大幅提升,而不断扩大的贸易顺差对中等船公司而言,意味着出去的船多数时候满仓,回来时就只能半仓或者轻仓。

于是,中南公司数量稳定的进口废纸受到船运公司的欢迎,作为回报,张茵获得了相对低廉的运输成本。

王红培介绍,由于废纸体积大,经常超标,所以运输费用比较贵。通常来讲,运输费在废纸货值中占比例最少 30%。“从当时的情况看,没有中南,就没有中远,没有中远,也没有中南。”王

用这样的表述来形容两家公司之间形成的长期密切关系。

“中南是我们最早的、也是最大的客户。”中远集装箱运输公司进口科一位负责人接受记者采访时称,直到现在,该公司跨太平洋航运回程运力仍然过剩,只是现在做废纸贸易的人多了,中南的货相对就显少了。

张茵本人对此的说法是,我们是中远最大的废纸客户。

对于废纸进口商而言,实际的运输价格属于公司商业秘密,但王红培认为,中南每集装箱废纸的运输价格比同行低 50-100 美元,大约每吨低 2-4 美元,占比约 5%-10%。

从另一方面看,张茵的废纸能成为“船公司的宝贝”,也来源于其货源的稳定,张茵一般采用与供应商一次性签署数年合同的方式,以保证自己在波动的市场行情中获取稳定货源。同时,张茵在 10 年时间内,先后在美国建起 7 家打包厂和运输企业,逐渐铺开自己的网络。

1995 年,张茵从原料市场看到造纸市场,当时中国包装纸行业是一片空白,尤其高级牛卡纸,几乎全部从国外进口。张茵当机立断,决定在中国对包装纸需求量最大的地方珠江三角洲建立玖龙纸业有限公司,主要生产替代进口的高档牛卡纸。

当年,张茵投资 1.1 亿美元,开始一期工程建设。1999 年 7 月,她继续投资 1.1 亿美元,进行二期工程扩建。“当时,玖龙纸业一开工就生产高档牛卡纸。非常火,很多接货车排着队在他们厂门口等候。”王红培说。

在王看来,张茵在国内拥有自己的造纸厂后,便不会再为进口废纸的销路担忧。“大不了放在自己厂里自用,敢进货这

点,让她占据不少先机。”

与此同时,在中国造纸这样一个朝阳行业里,原材料采购也成为玖龙纸业区别于其他竞争对手的一个利器,稳定的利润令公司在香港上市后,很快获得投资者肯定。

## 来自港交所的压力

今年 3 月 3 日,是张茵创业过程中的一个里程碑。这一天,玖龙纸业在香港联交所挂牌,获得了 577 倍的超额认购,募集资金 38 亿港元。

9 月 20 日,玖龙纸业发布 2005-2006 年年报,每股收益剧增 302%,这一业绩使得该公司股价迅速从 8.6 元附近上升至 9 元以上。11 日收盘时,玖龙纸业报 9.27 港元,按照这一价格,这部分股权市值达到 277 亿港元;参照招股价,这意味着在短短半年之内,张茵的财富面值因公司上市而激增 175 亿港元。

“我感觉,整个上市过程中,香港联交所非常严格。它对企业上市提出很多条件。”张茵坦言,这些要求,曾给她和管理层带来很大压力。

玖龙纸业和中南公司的关系成为联交所的关注重点。“联交所也知道这对玖龙来说是个优势,中南是玖龙的原料大后台,但是怎么保证透明化,这是非常重要的一方面。”

“虽然我们做了充分准备,但这个过程,还是相当不好受。我做了 20 多年的私人老板,一直没有人管过,现在一上市,各种条款都来了,要求你这样要求你那样。当时各种程序的确很让人烦躁。”

张茵认为自己尚属比较理性的老板,即便如此,上市后的

各种条条框框还是令她感觉失去了自由。她开始学习做一个“带着镣铐舞蹈”的自由老板。

“上市真正让我拥有一个国际化的平台,虽然我们之前曾做过一些准备,但这一过程中承受的压力让我感觉进步很快,所有这些承受都是非常值得的。”张茵说。

## “我们对她绝对服从”

在上市之前,玖龙纸业是一家受到张茵严格控制的家族企业。

“姐姐上‘首富榜’,我们也没觉得有什么特别。这之前,她在造纸圈里就很有名,只是这次一些普通大众都知道她了。”10 月 14 日,张茵妹妹张秀波告诉记者,大姐自小就很上进,取得任何成绩都显得很正常。

作为家中八个孩子的大姐,张茵在照顾弟妹的同时,也在大家庭中树立了足够的权威。“我们兄弟姐妹都会听大姐的意见,不管是公司发展还是生活方面,一般她的眼光总是正确的。我们有时候按照自己想法单独去做,老出错。而按大姐说的做,就会少走弯路。”张秀波说。

目前,张茵的 5 个弟妹也在帮她打理各方面事务。其中一个弟弟加入了玖龙纸业管理层。玖龙纸业公开资料显示,玖龙纸业目前总市值约 375 亿元,张茵和丈夫刘名中、弟弟张成飞控股拥有其 72% 的股份。在玖龙纸业 9 位董事席位中,张茵、刘名中、张成飞是执行董事,一个儿子是非执行董事。

“大姐最烦懒人。她永远都那么精神,我没有见过比她更勤奋的。我们对她绝对服从。”张秀波说。



张茵

胡润百富榜 2006 年女首富。1957 年 2 月生,现为香港特区公民。1985 年在香港开始废纸回收贸易,1990 年前往美国建立美国中南有限公司,10 年后成为美国废纸回收大王。1996 年在广东东莞投资 1.1 亿美元成立玖龙纸业生产牛卡纸,玖龙于 2006 年 3 月在香港主板上市时,总市值达 375 亿元,张茵及其家族成员拥有这家上市企业 72% 的股份。

## 专访张茵:“这个首富对我的集团更重要”

“呵,女首富嘛!”一下飞机,丈夫刘名中便开起了玩笑,这是美国西部时间 10 月 11 日上午,玖龙纸业董事长张茵完成公司在欧洲的半年报路演,回到洛杉矶。

“一进公司,各种各样带照片的报纸铺天盖地都落到我的桌子上,CNN、BBC 都在播,我没想到反应会这么大。”

这一天,《2006 胡润百富榜》在中国上海发布,张茵以 270 亿元资产名列榜首。不同时差之后,“中国女首富”成为全球各大报纸的热点新闻,精通葡文的丈夫甚至在巴西媒体上看到葡文版的“女首富”报道。

“这应该是以我为代表的玖龙人和中南人走上了首富榜。我们都很高兴,但毕竟到了这个年龄,风风雨雨 20 年过来了,我们现在考虑的是未来,未来怎样对投资者、对企业有更好的回报。”10 月 14 日,张茵接受本报记者专访,讲述自己在造纸业打拼的经历。

### 眼光和信誉是成功之道

上海证券报:首先祝贺你成为中国第一位“女首富”。

张茵:谢谢。我很高兴,但也没有特别在意这个。难道你的资产达到最高额就是首富吗?我不这么认为。未来怎样对投资者有更好的回报,怎样令我们的企业永久地走上高峰,这是我们要考虑的事情。

这次,以我为代表的玖龙人

走上首富榜,与我们这 20 年的努力分不开。整个团队、管理层都非常重要,作为一把手,我不会讲英文,但是从发展上,从战略眼光上,我必须要有独特之处。

上海证券报:据说,造纸行业是个“富豪行业”,但在中国,似乎少见上“富豪榜”的造纸商。为什么不是你而不是别人取得了目前成就?

张茵:不能这么讲,不能说出了个玖龙,出了个张茵,就忽视了其他企业的作用。我们只是在包装纸方面是龙头,大家在造纸的其他领域也有很多做的非常大的公司。整体来讲,我觉得中国造纸业近 20 年发展是非常成功的。在 90 年代初,中国造纸几乎全靠进口,今天中国造纸代替了大部分的进口还可以出口,这是应该感到自豪的,这是中国造纸业一大成功。

对玖龙来讲,有前瞻性的眼光,是非常重要的。比如,在 95 年,我们建厂的第一台机器,就是 20 万吨产能,此后每台纸机都是国际一流的。当时国内造纸厂产能上 5 万吨的就已经是大机器,大产能了,我们做出这种决定,就是定位不一样。

上海证券报:你的一些同行认为,在美国获得稳定的废纸货源是你成功的关键。能说说你刚到美国时的故事吗?

张茵:当时我刚到美国,就意识到一定得有稳定的货源。也就是与合作方长期建立一种货源网

络。废纸回收看起来简单,事实上做起来跟其他生意一样,诚信非常重要。另外,还要注意你的客户是否是多方面的、长远的客户。在遇到价格波动的行情时,你怎样跟客户建立一个稳定的关系,这是最难的。比如我跟我们长久的客户,就不能说,跌价时,一吨货不要你的,涨价时拼命买你的。即便是亏损,也要讲信誉。这也是美国中南的可贵之处,一旦签了合同,不管如何,一定要去执行。

上海证券报:据说,90 年代初美国各地废纸成灾,政府出资补贴废纸回收。有同行认为,这是你当时成功打开局面,建立稳定货源的重要背景,是这样吗?

张茵:这种说法不准确。美国政府的补贴现在仍然还有,但只是垃圾回收补贴,并不是补贴给废纸回收的。并不是说美国天天废纸成灾了,让我给捡便宜给运回来了,不是这样的。

欧美、日本的环保观念比较先进,几十年来,形成非常规范的废纸回收系统。政府每年会做出一些补贴,鼓励大的废纸处理机构把每家每户的垃圾和废纸一块回收,在废纸回收完卖掉后,把垃圾也符合标准地处理掉。而废纸卖出去都是要赚钱的,所以并不补贴这块。

另外,美国是纸生产大国,也是消费大国,但他们的废纸并不成灾,废纸一直是资源性、环保性的(产业)。

上海证券报:我们了解到,美

国中南曾经是中南集团最大的废纸进口客户。甚至有人说,“没有中南,就没有中远。”这种关系对你事业日后的发展起到什么作用?

张茵:不能这么说,不管是中远也好,中南也好,大家都是互惠互利的。就像我们跟纸箱厂的关系一样,大家都是鱼水关系,鱼离不开水,水离不开鱼。中远需要大量的仓租,中南同样需要运输,哪家船公司都需要货源,中南的货量大,自然大家都喜欢。

再一个,大家合作都建立在长久诚信的基础上,我们是从小作大的,一步一步,也非常讲信誉,当时每船都有我们的货。从废纸出口来讲,我们是中远最大的客户。

### 不会考虑下游兼并

上海证券报:95 年,建立东莞玖龙,使你的事业从贸易转向实业,从原料供应直接切入生产环节。当时促使你做出这一转向因素是什么?未来你是否会考虑建立自己的纸箱厂,从而完成整个产业链的布局?

张茵:我觉得,从生意来讲,不可能样样都给你去做。我的家,我的纸箱厂,我并不会去做的。我愿意跟我的纸箱厂保持长期合作关系。

我觉得中国的造纸行业和西方不一样,整个产业链也不会像西方那种方式发展。可能在美国,会出现同时做原料、做造纸又做

纸箱厂的公司,但中国的市场太大,太分散,这么庞杂的市场体系,尤其在下游,网点布局非常分散,不适合做全方位的配套。玖龙主要是专注于造纸,发展它的上游产业和造纸业,不会去碰下游,单独去发展纸箱业务,玖龙不会做,但是不排除会跟纸箱厂联盟合作。

上海证券报:目前行业形势是,新闻纸比较俏,包装纸比较缺。但你也曾提到过,“玖龙纸业将不会进入新闻纸领域。”为什么?

张茵:包装纸现在也不叫缺。玖龙会做它比较专长的产品,我们没有做新闻纸的计划。

上海证券报:有人认为,你们是国内新闻纸第一大巨头华泰纸业的第一大供货商,因为华泰,你们曾承诺不进入新闻纸领域,对吗?

张茵:并不是这样的,中南跟华泰是很好的合作伙伴,主要是玖龙的发展计划中没有新闻纸,玖龙主要是包装纸以及它上游的其他产品。

上海证券报:有专家认为,目前中国造纸业的分散状况与美国早期相似,未来兼并重组是长期趋势。你不会对这种趋势心动吗?

张茵:玖龙成功的原因之一就是定位正确,不是玖龙做的事就不会去做。我们的客户群上千,我觉得行行出状元。

我们当初从原料发展到造纸,已经是一个很大的转变。现在

我们的业务主要集中在珠江和长江区域,未来三五年,我们会扩展到中西部和北方。

### “没有环保,就没有造纸”

上海证券报:2004 年 3 月,太仓玖龙纸业建成不久,太仓市环保局的信访公告中提到,“玖龙纸业废水外泄,污染了周边河道。”身处污染较大造纸行业,玖龙如何处理环保与企业利润的矛盾?

张茵:当时情况并不是那样的,只是在那时候下了历来最大的一场暴雨,我们厂内雨水沟的雨水进了农民的田地,环保局当时也到现场取样化验确认水并不存在问题。公司为了今后不发生类似的误会,加装了两个雨水泵防止暴雨的时候发生此类问题。我们的废水排放向来都是受到政府部门 24 小时监控的。在玖龙自己内部,不管广东也好,江苏也好,也都是 24 小时实施监控的,我们公司从成立以来一直坚持“没有环保,就没有造纸”的理念。

上海证券报:玖龙纸业在环保方面的投入占整体项目投入比例是多少?

张茵:我们环保费用的投入比较高,从一开始建设就投入。环

保费用占整个项目投入的比例,平均每个项目在 2%、3% 左右。

### 能做女性榜样很高兴

上海证券报:在传统的造纸行业,女性创业一定有很多不一样的滋味,女性管理企业,是否也会遇到与男老板不同的阻力?

张茵:实际上我的性格是非常急躁的,这次首富对我来讲并不是很重要,只是一个算术而已,但是对我的集团非常重要,这是过去中南 20 年,玖龙 10 年的努力才得到这个成就。

但是我觉得更重要的是,对女性自信意识崛起起到非常重要的作用。看到这个,女性朋友会觉得,张茵能做到这样,她们同样在各行各业同样会做到,能起到这么个榜样作用,我感到非常高兴。除了张茵,中国将来还会有很多女性杰出人物,把整个中国女性带起来,这让我很高兴。

男人能做到的事情,我都可以做到。但在这个过程中,你要顶得住压力,因为摆在你头上的事情,不会都是天天给你个首富榜,让你高兴的。首富榜可能就这两三天,过去就没有了。很多时候都是一些困难的问题摆在你身边的。