



Special report

五年



再造一个“大”而“强”的新五矿

上任之初,他掌管的企业就已跨入财富世界 500 强门槛,但在蛰伏近三年后才正式申报世界 500 强,在新进入的三家中国企业中排名最为靠前。他说,我们进入 500 强后就不能随便退出,我们要一直在这个序列中,而且要力争位置不断前移!他说,进入 500 强对企业来说是一笔无形资产,也标志着企业的一个进步。他说,打仗时机很重要,如果准备不充分就可能失败。他说,国企和民企的游戏规则不一样,不能五场三胜制,而是每一场都得胜,做常胜将军。他说:大企业是一所学校,也是一个工厂,别人交给企业一个土坯,而企业则要把它变成一块砖。

……
这位充满睿智的国企领导就是中国五矿集团公司总裁周中樞,上海证券报对他进行了独家专访。

◎本报记者 徐虞利

上海证券报:2004年中国五矿的经营额就已经达到世界 500 强的入选标准,为什么当时没有及时申报呢?您如何看待大型央企进入 500 强的作用?

周中樞:那时五矿的业绩确实达到了 500 强的标准,但我们认为五矿是“大”还谈不到“强”,我们考虑通过两三年的时间把工作做得再扎实一点,将经营管理方面存在的问题解决好。因为五矿的目标是进入 500 强后就不能再随便退出。现在的时机已经成熟,进入 500 强对五矿来说是一笔无形资产,也标志着五矿的一个进步。我们要求以此为契机自加压力,把几大板块新的战略规划落实好,在连续七年规模和效益持续增长的高起点上推动企业发展得更快更好。

上海证券报:五矿在“十一五”期间制定的发展目标是什么?

周中樞:在“十一五”期间,五矿的目标是要再造一个新五矿,即销售收入达到 2000 亿元,利润达到 80 亿元以上,继续保持在国内国资委考核的 A 类企业序列中,继续保持在金属矿产领域的排头兵位置。可以概括为“一二三四”,“一”就是规模和效益要翻一番;“二”是发展两个核心产业——黑色金属及原料和有色金属;“三”是建立三个核心体系,即全球资源保障体系、全球营销网络体系、集团风险管控体系;“四”是锤炼四种能力——资本运作能力、管理创新能力、战略协同能力和战略整合能力。

上海证券报:近期国资委将房地产业增列为五矿的主业之一,五矿未来五年在几大业务板块将如何规划发展?

周中樞:2004 年国资委把五矿的主业确定为金属矿产的贸易、期货和开发利用,以及货物运输代理服务。今年 6 月又把房地产业增列为主业。经过几年的发展,现在五矿已逐步形成五大业务板块:

黑色金属及原料。目前五矿对黑色金属原料的产业链布局已经基本完成。在未来五年的上游资源控制中,铁矿石资源储量要由目前的 5.3 亿吨达到 15 亿吨,焦煤储量由 2.6 亿吨达到 5 亿吨;在中游的加工冶炼业,五矿营口中板厂目前的生产规模是 250 万吨,今后会增加高附加值的钢材品种,而且产品将升级换代达到世界一流水平;在未来五年要大力发展下游物流营销网络,黑色金属年销售能力超过 3000 万吨,稳居国内第一。

有色金属。五矿的有色金属板块具有典型的资源型企业的特征,其资源性资产占其总资产的 70% 多。五矿下一步将对国内的有色金属优势资源进行整合,主要涉及钨、锡、钼、稀土;在国外五矿将以开发国内稀缺的资源为主,如铜、铝、铅、锌、镍等。五矿将加强有色金属的核心价值链,特别在加工上要做到精细化,并整合优化配置国内外两种资源,建立国民经济的资源供应保障体系。

物流。五矿物流业务拥有 47 个分支机构,主要从事货代和船务代理,今后重点开展通运和储运两大物流业务,将通运业务向储运开拓;同时做好金属矿产品的专业化物流拓展,向金融物流拓展。打造金属矿产品第一大物流商是五矿物流业务发展的目标。去年五矿被评为 5A 级综合性服务物流商,未来的货运量要翻一番,并扩充物流的

营销网络。

金融。五矿的金融板块包括了证券、财务公司、租赁、保险、期货等,下一步其定位是成为五矿的金融服务中心和新业务的孵化器,实现产业金融结合与战略协同。由于国内银行业发展迅速,下一步我们将寻求机会进入银行业。“金融加实业”是大企业今后运营的发展趋势。

房地产。目前五矿的房地产业主要是住宅开发和工业地产。五矿房地产业务下一步也要争取进入地产业的前列。

除了五大业务板块,五矿在 17 个国家和地区拥有 45 家海外企业,这些企业未来要为集团发挥三项作用,一是国际市场开拓作用,二是全球资源开发作用,三是国际资本运作作用。五年后贡献销售收入要达到 300 亿元,利润 10 亿元以上。

上海证券报:五矿目前在 A 股及海外均有上市公司,对借助资本市场有哪些思路,未来是否会整体上市或向上市公司注资?

周中樞:现在集团整体上市还是分板块上市还在研究之中,事实上只是形式的不同。五矿目前的商品经营和资本运作是主营业务发展的两个轮子,资本运作未来要起到强大的助推作用。五矿在资本运作方面今后要做三件事:一是主营业务都要尽快上市,二是通过资本市场对合适的目标企业进行收购,三是抓住机遇加快国资重组。

五矿控股的 A 股上市公司五矿发展(600058.SH)目前的核心业务是黑色金属;五矿控股的香港上市公司五矿资源(1208.HK)目前的核心业务是有色金属;五矿控股的另一家香港上市公司五矿建设(0230.HK)目前的核心业务是房地产业。

上述资产的整合计划,五矿集团将在条件成熟时做出统一安排。

五矿在与央企的重组上,目标是资源类企业,比如黑色金属、有色金属。而在地方国企的重组上,将根据业务需要选择一些加强五矿核心能力或与五矿战略业务能够发挥协同作用的企业,并将重点选择一些地区。去年 7 月,五矿出资 2.2 亿元收购湖南二十三冶建设集团,目的就是利用这个平台去开发钨、钼、锡等金属资源,同时兼顾房地产业,向二线城市发展。

上海证券报:目前五矿的海外资源投资力度不断加大,未来在资源开发上将采取何种形式?

周中樞:现在中国企业“走出去”开发资源面临的困难是比较多的,在开发利用国内外金属矿产资源的实践中,五矿形成了自己的运作模式。

一是购买产能,稳定资源供应渠道。即以境外项目公司为投资平台,以跨国项目融资为资金来源,通过对大型矿业公司生产能力的投资,换取一定年限的资源供应。1997 年,五矿与世界最大铝业公司“美国铝业”签订 2.4 亿美元生产能力投资协议,从而获得美铝公司按其全球平均生产成本为我们供应为期 30 年、每年 40 万吨氧化铝的长期合同。2005 年,中国五矿、国家开发银行与智利国家铜业公司签署《联合开发智利铜资源项目协议》。根据协议,五矿同智利国家铜业公司成立合资公司,后者将在今后 15 年内通过合资公司向五矿提供约 84 万吨金属铜,五矿同时拥有在 2009 年前后获得后者 GABY 铜矿 25%—49% 股份的选择权。

二是开展境外并购,直接获取资源



周中樞:高位接盘 如履薄冰

◎本报记者 徐虞利



源供应。2003 至 2004 年,五矿成功收购北美第二大氧化铝生产企业 Sherwin 氧化铝厂 51% 的股权,在有合适目标情况下,五矿仍会进行海外并购。

三是实施矿产资源勘查和开发,获取采矿权。2005 年,五矿与牙买加政府共同签署全面合作框架协议,在牙买加开展铝土矿资源勘查开发,同时计划建立一座氧化铝厂。2006 年,五矿与美国世纪铝业以 51:49 比例出资设立了合资勘探公司,目前该公司正在进行勘探。五矿还与玻利维亚矿产资源和冶金部签署项目议定书,共同开发玻利维亚矿产资源,现已初步确定了重点开发项目。此外,还与南非铬铁矿项目公司达成基本合作意向。

四是建立战略联盟,签订长期供货协议。五矿通过发挥规模采购优势,与世界重要矿产资源生产商建立战略联盟,签订长期供货协议。同时利用多元化进口来源,既规避了市场价格风险,又发挥了贸易主渠道作用。近年来,五矿分别与巴西 CVRD、南非 PCC 等国际重要铁矿石供应商签署了供应铁矿石的长期协议。

上海证券报:2004 年五矿尝试并购市值 55 亿美元的加拿大诺兰达公司,但未获成功,您和五矿从中收获了什么?

周中樞:当时并购未获成功原因有很多,但五矿通过并购学到了很多,诺兰达也高度评价了五矿的专业水准。由于这是当时中国企业第一大海外并购案,产生了广泛的国际影响。从收获上讲,最主要的还是获取了海外并购经验,我们总结认为:一是海外发展要依靠国家;二是量力而行循序渐进,在条件不成熟的情况下不一定控股,参股、曲线合作都可以;三是要考虑政治因素,必要时可利用外交资源;四是要充分注意不同国家的文化背景。

到今年年底,周中樞就任中国五矿集团公司总裁届满三年,回想起 2004 年接任之时,周中樞用“高位接盘,如履薄冰”来形容自己当时的心情和压力。而 1978 年从上海外国语大学毕业后就分配到中国五金矿产进出口总公司(中国五矿集团公司前身)的周中樞恐怕也根本没想到,自己会在 30 年后引领这家传统外贸企业向金属矿业集团转型。

贯彻企业经营始终的“三板斧”

当时,五矿前任总裁苗耕书卸任,此前中组部已找过周中樞谈话,但当他接到正式任命时心情仍然很激动。前任苗耕书确定了五矿向资源型企业转型的战略,从 2001 年到 2004 年,五矿的营业额从 55.9 亿美元增长到 150 亿美元,增长了近 3 倍。高位接盘的周中樞深感压力,“这就像坐过山车一样,到了顶部再上去很难,但是滑下来是轻而易举的事。”

防范风险成为周中樞上任后砍下的第一板斧。2005 年 4 月,随着国家宏观调控政策的推出,钢材价格也随之跌落,陷入持续低迷的状态,作为国内最大的钢铁贸易商,五矿首当其冲。周中樞果断调整经营策略,一方面严控货源,自动缩小采购规模;另一方面想方设法争取供货商的长期合作支持。

2006 年,中国五矿的销售收入达到 169 亿美元,规模和效益创历史新高。据初步统计,中国五矿今年上半年的经营额为 99.53 亿美元,同比增长 25%。面对如此漂亮的成绩,周中樞依然坦言:“五矿目前最大的挑战还是风险,我们处于天天行军打仗的状态,需要好好休整。”他提出,五矿在“十一五”期间,前两年是调整期,后三年是快速发展期。周中樞说:“打仗时机很重要,如果准备不充分就会导致失败,五矿这两年打好基础就会减少一些失误。”

周中樞砍下的第二板斧是及时建立管控体系。去年,五矿全面启动上马 ERP 项目,周中樞通过电脑能实时掌握集团的全部业务情况。周中樞把第三板斧落在完善企业制度上,要求五矿内部 100 多家企业建立法人治理结构,实现组织创新,管控体系扁平化。周中樞说:“五矿重组的企业中管理层级有的达到五级、六级,甚至八级,这没有风险吗?”

作为大型央企的一把手,周中樞深感肩上担子的分量。周中樞说:“国企和民企的游戏规则不一样,不能五场三胜制,而是每一场都得胜,做常胜将军,否则就得下来。我们不光是企业家,还负有社会责任,必须与中央保持一致,成为政治家。”

周中樞告诉记者,他十分赞同中粮集团董事长宁高宁自喻的一句话,“国家是把一头牛给了我们,我们就是做牛娃,要把牛养肥,不能养瘦了,最好能生出一群牛来,而不能最后一头牛都没有了。”

西班牙语专业引出“拉美情结”

1978 年,周中樞从上海外国语大学西班牙语专业毕业后来到当时外贸部报到,被分配到中国五金矿产进出口总公司,当时心想“弄来弄去经商了”。周中樞说:“那时候经商不如现在好,无商不奸嘛。”但是他到了五矿公司一看心里就踏实了,旁边就是谈判楼,进进出出的都是老外,周中樞觉得自己学的外语能用得上,以后不会荒废了。周中樞在五矿一干就是三十年,从一个普通的办事员干到了一把手,更不会想到自己的外语专业背景会给五矿的发展带来另一种景象。

不是管理、经济专业出身的周中樞进入五矿后就认识到必须去充实自己,缺什么学什么。除了到跨国公司学习和参加 MBA 培训,周中樞更多是在岗位上学习。由于外语专业的背景,周中樞曾被外贸部借调到智利工作四年,这期间他对智利这个南美国家有了深入了解,结识了大量智利政界和企业界的朋友。

去年 2 月,五矿、国家开发银行和智利国家铜业公司在北京签署了联合开发智利铜资源的正式协议。早在 2004 年 11 月 APEC 会议期间,双方就已经签署了谅解备忘录,2005 年 5 月,双方结束了新一轮谈判,然而到 2005 年 9 月,铜价从 3000 多美元/吨猛涨至约 8500 美元/吨。智利国会和社会舆论均认为受益者是合资公司,而非智利国家铜业公司,因而反对这门“婚事”,正式协议迟迟未能签署。

在 2005 年度 APEC 会议期间,周中樞邀请智利国家铜业公司总裁维拉苏一起喝咖啡,两人抛开翻译直接用西班牙语交流。维拉苏向周中樞表达了他所承受的压力。周中樞也表示,双方都是大型国企,而该项目是两国领导人关注的重点;双方进行的是商业谈判,要按照合同办事;在允许的情况下双方可各退一步。而最终的谈判结果比原来的还要好。事后,国内一位有色界人士感叹说:“我们谈了几十年的项目没有结果,五矿一谈就做成了。”

事实上,目前五矿和拉美国家尤其是西班牙语国家保持了非常好的关系,合作项目也比较集中,不能不说是周中樞的外语专业背景所赐。在古巴,周中樞和古巴领导人卡斯特罗用西语交流了三个小时仍意犹未尽,差一点未赶上航班;在委内瑞拉,总统查韦斯和周中樞用西语交谈时说周中樞长得像他的堂兄……

2000 年,时任五矿集团副總裁的周中樞受国家委派任中国驻西班牙使馆经济商务参赞,从一名企业家变为国家服务的外交官。周中樞当时同样面临着招商引资、调查研究、高访接待三大任务。周中樞告诉记者,当时中航油并购当地一家垄断企业,其竞争对手是 BP 壳牌,在竞争最激烈的时候,周中樞拉着大使多次去做工作,最终促成了中航油的这项并购。这只是其中的典型一例,事实上在周中樞两年多的参赞

履历中,国内如海尔、春兰等大企业都受到过他的帮助。周中樞还通过调查研究向主管部门提交报告,重点支持了国内一家大型企业在西班牙的发展,避免了中资企业的内耗。周中樞因此被评为欧盟地区仅有的两个优秀参赞之一。

在海外的这些经历给周中樞带来了开阔的视野。周中樞说:“国内刚改革开放我就被派往智利工作,开拓了眼界,使我对新鲜事物都愿意接受和尝试;在西班牙做外交官使我对政府运行体系、如何公关交流有了更深刻的认识,这些经历对我在五矿的工作大有益处。”

自评 95 分,寄望有为而治

从办事员起步,人事处、业务部、总裁办主任、工会主席,周中樞在五矿的众多部门都工作过。他感叹道:“无论在哪个岗位都要干好干精才会有发展,金杯银杯不如群众的口碑。除了组织对我的信任外,五矿员工的满意度也支持我走到了今天。如果群众满意度低了,我不用上级安排就自动辞职。”在上级组织对周中樞进行考核时,受访员工认为周中樞优秀和称职的达 96%。周中樞表示,做国企领导人确实比较累,但只要对得起两种人就得干,一是支持他的群众,二是信任他的领导和组织。

事实上,周中樞也曾面临其他的选择机会,有同学办企业希望他过去,有国外大企业看中他的背景想挖他。周中樞很坦率地告诉记者:“内心斗争也确实有过,但我出身革命干部家庭,父母都是南下干部,全家都是党员,我不能一边让别人对企业忠心尽责,一边自己言行不一,我就是不干也不能这么干。我是处在这个位置上别人才会挖你,离开五矿从良心上说过不去。”

在记者要求周中樞对履新五矿一把手后给自己打分时,他给自己打了 95 分。周中樞说,还缺的那五分是自己也有做得不是太满意的时候。周中樞认为,一把手在塑造企业文化上要身体力行,一是宽容大度,不具备这个特点和谁合作不好;二是严谨务实,五矿在与地方政府合作时,地方政府领导都能感受到五矿是来干实事的,愿意开出最好的条件;三是诚信,让员工做到的,自己一定做到。

在如此繁忙的工作日程里,在有限的闲暇中,读书成为周中樞最好的放松。老子的《道德经》是他经常翻看的书籍之一,老子讲求无为而治,但周中樞说:“在企业里要有为,无为不是不为,将来的最高境界就是用文化来管理企业,不用我直接管理。我只做两项工作,制定战略和培训,让每一个五矿员工知道战略是什么,知道该怎么干,但是现在还做不到,这还需要时间。”

“大企业是一所学校,也是一个工厂,别人交给五矿一个土坯,而五矿则要把它变成一块砖。这就是我希望五矿未来达到的境界。”周中樞最后如此寄望未来。

