

策划词 | CEHUACI

高位接盘，却仍能带领着中国五矿快速奔跑。在周中枢上任中国五矿总裁后的8年间，不仅再造了一个五矿，同时还带领五矿完成了由商贸类企业向金属矿业集团的转型。概括一下五矿的历史，销售收入做到100亿美元花了53年的时间，从100亿美元做到218亿美元只用了4年时间。这4年，就是周中枢任总裁后的前四年！



周中枢：要紧跟“市场节奏” 目标：做好“五矿转型”操盘者

□ 稿件采写 陈少智

8年前，周中枢任五矿集团总裁后，制定了新的发展战略，确定了五矿能做什么、不能做什么，于是，五矿开始了一系列的并购。他认为，这是五矿进入新世纪后快速发展的重要原因。

在一系列的并购背后，是五矿谋求资源的定价权，这也是五矿最重要的战略之一。在与江西合资成立香炉山钨业公司、与江西共同组建新的江西钨业集团后，五矿不仅控制了全国40%的钨原料，同时，还通过关闭6个环保不达标的矿山、限制采量、限制出口等措施，使钨精矿的价格从原来的每吨1万元，卖到了最高价15万元。

在寻求国内并购机会的同时，五矿也把目光投向了海外。然而，中国国有企业海外并购仍面临着诸多政治阻力。当五矿整体收购澳洲OZ矿业公司的时候，澳大利亚财政部曾以OZ公司的Prominent Hill铜金矿资产位于南澳大利亚伍默拉军事禁区为由，否決了五矿的整体收购方案。周中枢决定迅速修改收购方案，其中不包括OZ旗下Prominent Hill的铜金矿，收购金额也由原来的26亿美元缩减为12.06亿美元。从被否決原收购方案，到新的收购方案提交，五矿仅用了4天的时间，这样的效率，远远超出了OZ矿业公司的意料。

即使这样，五矿还是遇到了麻烦。在董事会投票的前一天，竟购对手麦格理银行提出了一项新

的重组建议，试图阻止OZ将资产卖给中国五矿。距离董事会投票仅有几个小时，五矿决定最终报价由原来的12.06亿美元提高至13.86亿美元。

正是这临时提价之举，决定了收购的成败。“把握机会就像打仗一样，打早了就可能无法一击成功，打晚了，可能就没你什么事了。”

尽管如此，周中枢并不喜欢冒险，多年来养成的谨慎性格，让他在做出任何判断之前，总是进行充分的论证和准备。30多年的矿石贸易生涯，让周中枢更容易了解到海外资源的国内成本、国际成本，判断哪些是合理价格，哪些是泡沫性的虚假因素。对于13.86亿美元的收购价格，周中枢认为并不吃亏，正值市场低点进入，他心里清楚OZ矿产资源的价值。“既然制定了公司的发展战略，就要坚定不移地执行。”周中枢认为，这是五矿成功转型的关键。

2005年6月22日，五矿与牙买加签署了《中国五矿与牙买加全面合作开发铝矾土资源和合作生产氧化铝框架协议》，购买了探矿权；2009年，五矿与镁铝签订了购买30年氧化铝产能的协议。这些创新之举，保证了五矿能长期以低价获取海外的矿产资源。

“购买产能，我们不用去管理工厂，而是用成本价购买矿产，这样就等于把我们的外汇储备变成了资源储备。”周中枢认为，这是获得资源储备的最佳渠道。

然而，矿产资源的世界格局



◎五矿集团总裁周中枢

已定，好的矿山已经被瓜分，如何找到新的资源，是五矿将要面临的巨大挑战。

紧跟市场节奏

随着国际货币基金组织将2012年全球经济增长预期下调为3.3%，越来越多的人已经意识到，今年的全球经济局势可能依然会延续去年的不景气。而面对这种可能出现的长期不利局面，如何把握市场脉搏、控制风险，就成为企业领导者不得不面对的一道难题。

记者：面对可能延续的全球经济低迷，您对今年全球金属、矿产行业的走势有着怎样的判断和看法？

周中枢：今年的形势可以用“严峻”一词来概括。世界三大经济体，除了日本由于灾后重建可能会需求增加，欧洲和美国市场想要出现变化还需要时间，至少短时间内不会有太大变化。从国内外的情况来看，一方面国际上

不论是政治还是经济，都存在非常大的不确定性和不稳定性。另一方面，国内经济也存在着不平衡、不协调、不可持续性问题。所以，我觉得今年上半年的形势肯定不会好，甚至会比2011年更差，即使有好转也将会是在下半年。

记者：那么，面对全球经济的

不景气，五矿集团将如何应对？
周中枢：首先你要对形势有个准确的判断。当前全球经济的低迷是2011年经济不利因素的延伸。去年，我告诉我的同事们，上半年的情况很好，必须完成全年任务的80%，同时，绝对不能有侥幸心理去赌库存。事实证明，我们的判断很准，而且我们有很好的执行力，在去年7月份的时候，我们就已经全部完成了任务。

坚持专业收购战略

近几年来，周中枢领导的中国五矿在海外取得了中国企业鲜有的成功，这要归功于他外交官的独特经历。一口流利的西班牙语，让他曾与古巴领导人卡斯特罗交流了三个小时仍意犹未尽；也曾让委内瑞拉总统查韦斯在交谈时说 he 长得像他的堂兄。在智利、巴西、德国、西班牙工作生活近9年的这些海外经历，给作为企业家的周中枢带来了开阔的视野。

记者：随着欧债危机的不断发酵，很多专业机构分析认为，2012年中国企业海外收购的机会将会大大增加，您怎么看这一趋势？中国五矿是否有具体的收购计划？

周中枢：全球经济复苏缓慢，

确实给我们走出去提供了一个很好的机会。但是，我们不会去做超过能力的事。我一直强调要坚持专业化的战略收购。国内缺乏的资源我们就去收购，国内有的我们就采购。要把自己的优势部分发挥到最好。但是，中国五矿的海外并购并不是简单地去拿资源，专业化的战略收购强调的是：第一不是我们专业的领域，决不去收购；第二就是要双赢；第三就是对收购目标一定要有充分的了解。

目前，在我们的目标名单中已经有了一批海外上市的企业，一旦时机成熟我们就会出手。

记者：能请您总结一下，五矿近几年海外收购的经验是什么？

周中枢：中国五矿的海外收购都是全资收购，因为从防范经营风险的角度来说：第一，全资收购我们可以把握大的战略方向；第二，我们可以有效管理被收购企业的资金；第三，可以保证回报。

但这并不是说我们什么都要管，作为一个全球化的公司，我一直认为要有全球化的视野、属地化的经营。所以，我的理念是中方管控，西方运营，中西合璧，合作共赢。因为，像我们已经收购的这些海外公司，资产遍布多个国家，各地的语言、文化、管理理念存在着巨大的差异，仅靠派去的几个管理人员根本无法管理好日常的经营，其实我认为根本也不用管。我们只要能在董事会履行好我们的权利，管好战略、规划、资金、重要人事任免以及重要投资决策这几件大事就可以，剩下的日常管理完全可以交由外方管理团队。事实上，我最关心的只有成本和战略，成本要始终保持有竞争力。

要做到管理的到位，最根本的还是要有一支有战斗力的“两栖”作战团队，而且不但要“内战”内行，“外战”也要内行。我发现在国内的很多企业虽然也在强调“两个市场，两个资源”，但是当真走出去的时候，却是内战内行，外战外行，归根结底还是团队的问题。

▶▶▶▶▶ [上接 A1 版]

绿地集团张玉良： 五年 进入全球企业 200 强

天高任鸟飞，海阔凭鱼跃。摆脱了体制束缚的张玉良凭着踏实的作风、敏锐的判断力和超前的战略性在商界如鱼得水。

今年2月，绿地公布的2011年度经营业绩显示，在房地产市场受调控重压持续下行之年，绿地逆势实现业务经营收入超过1830亿元，较上年增长32%，利税近200亿元。

张玉良透露，美国《财富》杂志世界500强的排名需要等到6月份才予以公布，但实际上“去年底，绿地就进入了世界500强”。

但张玉良显然不满足。谈到绿地的未来，素以低调著称的张玉良却高调而坚决地表示：“五年之内，我们要做到全球企业200强。”

谈法则： 做政府所想为市场所需

“我从来没想过绿地能做到今天，这与我们始终善待我们的伙伴、客户分不开。”回首20年来的成绩，张玉良将此归功于伙伴客户们的支持。“科技是第一生产力，我们深切体会会，同时，我一直讲朋友也是重要的第一生产力”。

但熟悉张玉良和绿地的人都会将绿地的成功归功于张玉良对政府关系的把控上。

“做政府想做的事情”一直挂在张玉良嘴边，与政府保持密切合作也是绿地的行事法则之一，正因为如此，张玉良被外界誉为“新红顶商人”。

对这个称号，张玉良从不拒绝，红顶商人胡雪岩也是他非常欣赏的人。张玉良告诉记者：“所谓政府想做的事情就是社会倡导的主流导向的事情，这些导向性的政策一定会有很大的市场空间。”因此，做绿化、做保障房、做公建、做城市配套，绿地与政府保持了高度同步。

外界都看到绿地与政府的同步，但张玉良强调，绿地的企业法则还有一条：“做市场需要的事情”。张玉良对此的解释是，“按市场需要就是用经济规律做企业，这是我们这么多年来一直坚持的原则。”

谈转型： 多轮驱动扬帆出海

2007年，绿地的地产营收超过了300亿，然而，在国内楼市一片火热中，张玉良看到了其中的危机。张玉良带领绿地坚守房地产的同时，通过结构调整进入能源、金融等多领域，实现企业多轮驱动，这一前瞻的判断使得绿地在近5年内实现了跨越式发展。

据悉，绿地近些年每年始终保持30%-40%的增长，其中能源产业对企业的支持至关重要。另外金融产业也给绿地集团稳定发展提供了帮助。

在房地产业，张玉良看重商业地产潜力，优化房地产产品结构并扬帆出海。张玉良表示，除了做住宅开发以外，绿地上马商业地产，尤其是在重点区域，进行了重点开发，仅在去年，其商业地产销售业绩就增长200亿元。今年，商业地产在绿地的产品结构中要达到50%以上比例。与此同时，雄心壮志的张玉良不再满足于在国内的发展，从2011年起，绿地逐渐走出国门。近期拟投资9亿美元开发济州岛健康医疗城项目，成为首个走进韩国的中国房地产企业。

张玉良表示，绿地今后的调整包括两个层面，一是调产业结构，做强做大以能源、金融为核心的综合产业；二是调房地产业务结构，紧跟政策和市场要求。接下来，绿地会结合中国经济的发展，结合中国消费者优势在境外继续拓展。

以诚信为立业之本 以创新为兴业之魂

——天津众品食品有限公司系列报道之九

□ 本报记者 李代广

河南众品食品股份有限公司(以下简称河南众品集团)从国有食品公司起步，历经风雨，发展成为今天的食品企业巨头，并且走出国门赢得国际市场的信任与认可。

在企业发展历程中，河南众品集团以食为业，以民为天；播撒阳光，奉献健康；回报社会，践行使命。

作为中国肉类产业链整合商，河南众品集团始终以诚信为立业之本，以创新为兴业之魂，以开放为发展之道，通过构建学习型组织，凝练持续创造价值的高绩效团队。

在发现价值、创造价值的同时，河南众品集团更注重分享价值，谋求和谐发展。这种价值观不仅体现在回馈上游产业的耕耘者、回馈商业合作伙伴及消费者，更体现在回馈为集团创造发展环境的政府、社

会和广大消费者。

为了让消费者买到优质的众品产品，天津众品食品有限公司(以下简称天津众品)投资建设了带有众品字样的专卖店、加盟店、或者专售网点，针对这些门店、摊位，他们主要采取如下措施进行监管：

所有加盟店均有公司统一的授权牌及唯一的编号，并且有相关监督电话，方便消费者与公司进行交流；终端加盟店、专用摊位的形象要呈现有公司VI标准形象，比如标准门头、标准logo、企业名称等等。

公司在各区域配置有专业的巡店员巡检，比如在天津区域就有20多名巡检队伍，不定期对所有门店进行巡查，巡检内容包括：经营情况、顾客反馈情况、产品质量情况、违规违纪情况等，对违规违纪视情节严重给予200-2000元不等的处罚。

喜欢张瑞敏的管理哲学 宝洁前首席营销官眼中的 “高管梦之队”

吉姆·斯坦格曾任宝洁公司(Procter & Gamble)全球首席营销官，负责每年80亿美元的广告预算。如今，他是公司管理领域的作者和权威。日前，斯坦格在接受《财富》杂志作者丹尼尔·罗伯茨采访时，谈到了他眼中的高管梦之队，以及入选理由。其中，他对中国企业张瑞敏大加赞赏，表示是他心目中企业战略家的最佳人选。

吉姆·斯坦格表示，自己喜欢张瑞敏的管理哲学。斯坦格说：“他认为必须发展中国品牌，我也非常赞同。张瑞敏一直雄心勃勃，希望在中国以外的市场大展拳脚，在我的领导团队中，一位熟知中国市场的高管，绝对是无价之宝。或许，许多人不会选择张瑞敏，但对我的团队而言，他的作用至关重要。”

此外，斯坦格挑选的其他梦之队成员还包括苹果公司CEO蒂姆·库克、Facebook首席运营官谢丽尔·桑德伯格、耐克公司首席营销官特雷弗·爱德华兹等。

斯坦格表示自己的选择方式并非仅仅以个人为基础进行挑选，而是尽量考虑每位成员之间的动

态关系。他说：“如果我要创办一家公司，我会关注团队成员之间会发生怎样的化学反应。我考虑的方面包括团队动力、经验、成就和个性。如果单独选择每个职位的话，结果可能截然不同，但我希望最终能够组成一个伟大的团队。这是一个非常有趣的过程。每一个职位都很难抉择。”

斯坦格挑选的最佳首席执行官人选是苹果公司的蒂姆·库克。“因为他的老师可以说是史上最伟大的CEO。他正在带领苹果公司稳步发展。对于我而言，这将是我的制胜法宝。我认为他是一位沉稳的领导者。在这一点上，他看上去处理得得心应手。”斯坦格说，“自从史蒂夫·乔布斯离开我们之后，苹果公司并未出现大的松懈。这么多年来，他一直是乔布斯的左膀右臂，并且形成了自己的领导风格，想一下都觉得了不起。虽然还有其他了不起的CEO，但蒂姆·库克绝对是最佳人选。”

至于首席财务官，斯坦格选择的则是IBM公司的马克·劳格里奇。原因是，他见证了史上最伟大

的转变之一。他不仅实现了重大的成果，并使整个团队团结一心。斯坦格表示自己曾与劳格里奇的团队共事过一段时间，因此了解其“智慧地球”(Smarter Planet)背后的故事。他说：“如果没有一位伟大CFO的支持，他们不可能取得今天的成就。”

斯坦格还把Facebook的谢丽尔·桑德伯格挑选为首席运营官最佳人选。他说：“她所在的Facebook公司，绝对是这个时代最受关注、最令人惊奇的现象。我认为，时至今日，她对Facebook的影响力仍在。他们将创造一种我们前所未见的盈利模式，并将其货币化。”

至于首席营销官，斯坦格则看好长期在耐克公司(Nike)任职的特雷弗·爱德华兹。他说：“耐克的发展历程是我们最为熟知的品牌故事之一。有多少公司能在30年时间内，始终保持市场领先地位？而在这30年里大部分时间，特雷弗·爱德华兹都是参与者。我喜欢他充沛的精力，以及他为耐克品牌所注入的内涵。” (柴富)

遗失启事

李晓红，保险代理人资格证书遗失，号码：00200907510000015090，声明作废。

川驰投资
CHUANCHI INVESTMENT

西部首选

不用跑断腿 最终的选择

雄厚资金寻优质项目，直投免抵押，可风险投资，手续简便，个人、企业项目不限、地域不限。

电话：028-68000128