

专访中国有色矿业集团有限公司总经理罗涛

# “集群式”开发模式 创新国际化经营

■ 本报记者 孔迪文

近期多家央企海外投资蒙受巨额亏损引起关注,一些央企的境外资产的安全和增值或多或少存在隐忧,国务院国资委前不久召开的央企“走出去”工作会议给企业敲响警钟。

中国企业不断反思的同时,也在深入思索如何在经济全球化的背景下,创新国际化经营,规避和控制风险,谋求双赢和多赢。在国资委这次会议上,中国有色矿业集团有限公司“集群式”模式引起了一些企业和学者的关注。

## 发展模式创新

《中国企业家报》:近年来中国海外资源收购频遭设卡,但国际金融危机期间,中国有色集团收购赞比亚卢安夏铜业公司等三起并购,出手很快,价格很低,你们是如何做到的?

罗涛:卢安夏铜矿宣布破产的第二天,我们就报价收购了。这种速度根本没让其他买家有足够的时间来反应。之前,我们全天候盯防,天天盯着了解下一步状况。

人还是最宝贵的。这些年中国有色集团收购的矿产,依靠的全部是企业内部技术和人员,已经打造出一支熟悉国际运作的精锐团队。

《中国企业家报》:中国有色集团作为有色金属行业最早走出去的企业,在这么多年的摸索中,你们有什么感触,有没有一些具有自身特色的模式和理念?

罗涛:几年来,中国有色集团先后探索出直接投资、风险勘探、股权收购、国际贸易等成功的合作开发模式,并且通过整合内外资源,逐步完善产业链条,走循环经济、绿色开发之路,开辟出符合公司发展和当地实际情况的“集群式”开发合作途径。

“集群式”开发模式为中国企业“走出去”开辟了一条崭新的途径。这

种模式最大程度地发挥了规模效应,降低了开发成本,也提升了中国有色集团在资源所在国的话语权,为企业的发展创造更有利的外部条件。

《中国企业家报》:“集群式”开发模式如何发挥规模化效应?

罗涛:以赞比亚谦比希铜矿为例,这是我国在境外建成的第一座也是迄今为止最大的一座有色金属矿山。合作形式是赞比亚以资源入股,中方以技术、设备和资金入股,通过合资合作方式实现共同发展。

自1996年进入赞比亚以来,中国有色集团先后设立了8家企业,开发了2座铜矿、1座铜冶炼厂和2个湿法炼铜厂。矿山生产的铜精矿作为原料供给冶炼厂生产粗铜,冶炼厂产生的硫酸又提供给湿法炼铜厂进行酸浸提铜,形成了规模化的“集群式”开发模式。

集团投资开发的赞比亚中国经济贸易合作区作为中国在非洲设立的第一个境外经贸合作区,已经吸引了13家中外企业入驻,吸引投资超过10亿美元。“十一五”期间,中国有色集团的资产总额、主营业务收入、利润总额、有色金属产品产量分别增长了7.52倍、9.06倍、5.31倍和12.1倍。

《中国企业家报》:中国有色集团海外并购屡屡成功,是否有不成功的案例?原因是什么?

罗涛:入股澳大利亚稀土矿商Lynas受阻。Lynas这个公司非常好,有钽、铈、有稀土。他们主动找到我们。但最后七次报价却被澳大利亚政府否了。为什么?他们让我加上一条:稀土矿石不能卖给中国。我是一个中国人,怎么能写不能卖给中国人呢,我们便决定退出了。

## 中国是 No.1

《中国企业家报》:“集群式”开发模式背后需要怎样的体系来支撑?如何

搭建?

罗涛:“集群式”开发模式背后是创新思维和创新能力一整套体系的支撑。

我们的业务涉及有色金属矿产资源开发、建筑工程、相关贸易及服务三大领域,提高自主创新能力是我们整合业务资源、提升综合实力的关键。

集团通过构建产学研创新联盟,设立企业研究基金,建立赞比亚经济贸易合作区等多种形式,整合外部创新资源,扩大外部支撑能力,创建了开放式的创新平台。我们善用外部资源,实现了借脑明智、借水养鱼、借船出海。

5年间,中国有色集团以主业发展的技术需求为导向,构建了以专业科研院所、企业技术中心、工程技术研究中心为主体的研发体系,拥有研究院设计院4所,生产服务技术开发中心17个,国家级研发平台4个,并成立了“海外有色金属资源开发利用技术创新战略联盟”。

《中国企业家报》:如果放在全球比较的话,中国有色的技术水平处于何种位置?

罗涛:我们自主研发的SGMB、DGMB隔膜泵系列产品,国内市场占有率70%,跻身世界隔膜泵产品供应商前三强,与荷兰、德国的企业比肩。

中国的铜冶金开始引领世界前沿技术。集团旗下中国瑞林在快速冶金领域的成就吸引了世界同行。然而,技术创新是一个方面,中国有色集团的创新是全方位的集成式创新,涉及组织机构、企业管理、制度建设、发展模式、节能减排等方面。

在前不久公布的我国第三批创新型企业的名单中,中国有色集团在154家企业里排在第一,这意味着集团基本实现了由传统型企业向创新型企业的跨越。

## 目标直指千亿元

《中国企业家报》:近期你们在国外

投资情况如何?因为目前中国企业“走出去”获取资源越来越难,而中国有色是以海外资源开发为主业,如何才能保持主业的可持续发展?

罗涛:中国有色集团今年初正式在赞比亚开始建设投资总额达3.4亿美元、迄今中国企业在海外最大的湿法铜冶炼项目,预计今年年底投产,设计产能为年产阴极铜4.1万吨。此外,集团在缅甸的年产8.5万吨镍铁项目也将在今年7月开始试生产。

“十一五”期间,中国有色集团完成了由单一的工程承包业向三大主业协同发展的转变;由单一的规模扩张向“资本运作与产业运作一体化、设计与施工一体化、国际与国内一体化”的转变,形成了“三大主业相互依托、国内国外整体联动”的发展格局。

集团目前在境外拥有2000多万吨重有色金属资源量,3亿多吨铝土矿资源量,14座矿山,5个冶炼厂,1个经贸合作区和4家上市公司。

《中国企业家报》:如何看待当前的稀土市场,中国有色集团对稀土有相关规划吗?“十二五”期间有什么规划和思路?

罗涛:目前稀土价格已经“畸高”,稀土产业需回归理性。当前稀土价格已经比一年前涨了10倍。价格高得离谱了。中国有色集团近期已开建国内最大的稀土分离厂中色南方稀土(新乡)有限公司,预计2013年投产,产能7000吨/年。

下一步,集团的资产总额目标直指千亿元。2011年,中国有色集团将力争实现资产总额和销售收入双双突破1000亿元、利润超过20亿元、有色金属产品产量超过100万吨。未来五年,将力争实现资产总额和营业收入保持每年增长150%以上的发展速度,到“十二五”期末资产总额和营业收入均增长2倍,利润总额增长4倍。

# 品味阳光 享受生活

## 阳光保险第二届客户服务节回馈升级

保险不仅仅是一种产品,更是一种生活态度。2011年5月19日在阳光保险集团总部启动的阳光保险第二届客户服务节,其目标正是为了让客户体验到在购买保险的同时享受优质的生活。

2010年,阳光保险在公司成立五周年前夕举办了首届客户服务节,在为客户带来实实在在的实惠和愉快的服务体验的同时,通过扎实的服务和理赔提速等一系列举措,客户服务能力得到显著提升,增强了客户的满意度。作为首届客户服务节的延伸与递进,阳光保险集团第二届客户服务节制定了更贴近客户需求的主题:“品味阳光,享受生活”,旨在突出阳光保险带给客户的除了优质服务产品和温馨服务外,还有健康、绿色、多彩的阳光生活方式。

## 实惠回馈多多 服务承诺升级

阳光保险集团第二届客服节为期三个月,从5月19日至8月19日期间,旗下的阳光财产保险、阳光人寿保险将秉承阳光保险诚信关爱的服务理念,通过遍布全国的分支机构,将一系列客户服务新举措和实惠优质的回馈活动带给广大的阳光客户。

在与消费者息息相关的车险方面,作为第二届客服节的重头戏之一,阳光财产保险致力于探索“更快捷、更方便、更多样”的客户服务举措,推出了“车险服务承诺”升级活动。包括“免单证,一环节,报案24小时赔付;5000元以下无异议车损案件,免单证,报案后24小时赔付”;“关爱三合一:免费为客户赠送报纸和饮用水,天气恶劣时有阳光爱心雨伞供客户使用”;“VIP贵宾服务:VIP客户持客户服务卡可享受一系列贴心服务和专享服务”;“非事故道路救援(电销客户):针对电销承保客户提供非事故车辆现场维修、拖车、换轮胎、应急加油、电瓶充电、应急加水等非事故道路救援服务”;“三维通赔:全国范围内甲地承保,乙地查勘,丙地赔款的三维通赔”;“客户自主查询:提供互联网、电话和柜面方式的自主查询,便于客户快速获得需要的信息”;“购物优惠:在保客户可享受阳光签约商户购物优惠的活动”七项服务承诺。

阳光人寿保险则推出“品味生活,享受阳光”客户电影节、“阳光放映厅”露天电影节、“给力生活”全国巡讲等一系列回馈客户的服务活动。用阳光保险的话说,就是“我们期待能与客户共同分享美好的阳光生活”。

## 营造品质生活 爱心回报社会

除了实惠优质的客户回馈之外,阳光保险还大打“公益”和“爱心”牌,组织了多项社会活动,以期为消费者营造舒适、和谐、友爱的生活氛围。

作为一家以社会责任为己任的金融企业,成立近六年来,阳光保险的业绩单与公益成绩单交相辉映,坚持不懈地进行社会公益和回馈,将阳光般的温暖洒向社会,践行“共同成长”的企业使命。在本次客服节期间,阳光财产保险将组织“续保有礼”——价值客户大回馈、“阳光在行动,低碳生活带回家”世界环境日大型公益活动、“阳光关爱在身边”青年志愿者活动、“感受阳光,亲近自然”VIP客户自驾游摄影采风、企业客户风险管理服务等系列活动;阳光人寿则强力打造“阳光公益保险服务季”,不仅推出了低碳、便捷的第二代“阳光快易保”投保系统,还实现了通过腾讯QQ财付通购买阳光意外险产品的“保险E化”功能,此外“爱心1+1”捐助活动,将携手客户共同体验公益生活,创造时尚价值,用阳光的企业价值践行社会价值,达成企业、客户、社会三方的共同成长。

## 专题网站直播 玩游戏抽大奖

在阳光产险和阳光人寿大力推出客户回馈计划的同时,阳光保险集团将在专题网站(<http://gift.sinosig.com>)全面介绍客服节活动,跟踪报道客服节进展。此外,集团还将推出转盘抽奖活动:客服节期间,凡收到阳光保险95510短信邀请的客户,均可获得凭手机号及短信验证码登录该网站参与“玩大转盘游戏抽大奖”活动机会一次。2011年5月19日至8月19日期间承保的阳光人寿个人客户,有机会在集团组织的抽奖活动基础上额外享有一次抽奖机会。同时,阳光保险集团还联手合作伙伴,于客服节期间每月为客户免费提供2000本健康知识类杂志,客户可登录阳光保险官网申领。

阳光保险自成立以来,始终把为客户创造价值作为重要的核心使命之一。经历了近六年的扎实工作,阳光保险已经建立了由专业的员工队伍、遍布全国的分支机构、先进的IT平台、高效的电话中心组成的完善、领先的客户服务体系,快速、优质的客户服务赢得了广大客户的高度认同。截至2011年4月底,公司累计客户数已从2005年底的0.71万名增至3569.78万名。

在积极推进基础客服的同时,阳光保险于2010年5月启动了增值服务,为广大客户提供衣食住行等多面、灵活、立体的附加增值服务。截至2011年5月初,阳光保险已与十三家行业排名领先的商家建立了增值服务战略合作关系,另有十余家正处于商谈阶段。目前,增值服务的合作主要通过优惠券的形式进行,除此之外,阳光保险也在努力探索多样化的合作模式。增值服务各类优惠信息可通过短信、EDM、官网增值服务频道等多种宣传途径即时向客户发布,让客户在享有保障的同时享受到来自阳光的更多服务。

据该公司相关负责人介绍,2004年5月19日是“阳光创业日”,将客户服务节定在每年的“5·19”就是要提醒每一位阳光员工时刻牢记公司与客户的鱼水关系,公司的一切价值源于客户,没有客户便没有一切。该负责人表示,阳光所做的一切是要让客户真实、直接地感受到阳光的温暖与人文关怀,感受到阳光的科技与进步力量。为此阳光将坚持“让我们的服务成为客户选择阳光的理由”的客户服务导向文化及“亲切关爱、高效便捷,价值分享、诚信服务”的客户服务管理文化,坚定不移地朝着“打造卓越的客户服务能力”的目标迈进,接受客户和社会的监督,力争通过新的服务标准为客户提供更加愉快的服务体验,用高品质服务不断赢得广大客户对阳光的信赖、认同与支持,实现公司与客户的共同成长。

(李楠)



# 央企“新民工”

■ 本报记者 孔迪文

“24年来,我先后参加了大秦、哈大、京沪高铁等十多项国家重点工程建设,经历了铁路建设从常速铁路到快速铁路再到高速铁路的发展历程。”只有高中文化的巨晓林无限感慨:“在这个大舞台上,农民工也能有作为。”

作为中央企业的一名农民工,巨晓林从业24年先后研发和革新43项工艺法,为企业创造直接经济效益600多万元。

而这离不开他所在的舞台——中国铁路工程总公司。农民工培训被列入中铁的重要工作日程。同时,中铁在收入水平、居住出行、医疗卫生、子女就学等方面为农民工积极创造良好的条件。

在这样的管理体系之下,巨晓林从农民工成长为“技术导师”,只有初中文化的窦铁成也从农民工转身为“工人教授”……农民工正在成为央企的知识型新型工人。

## 人才强企战略

前不久,按照中央企业团工委倡导的“央企+高校+农民工子女学校”的模式,国家电网、中国北车集团、中铁建等中央企业团组织开展了60项以“青春关爱行动”、“捐书有我一本,爱心有我一份”、“我与农民工子女手拉手、心连心”等一系列志愿服务活动。

与此同时,很多中央企业将关爱农民工工作作为加强和创新企业管理的有力抓手,对农民工一视同仁,打破正式工、农民工的界限,让他们真正融入企业中。

今年2月,利比亚国内发生严重动乱,在利比亚撤侨行动中,面对生命财产遭受严重威胁的局面,中国水电集团公司安排国内的协议工先行撤退。回国后,集团给员工发了安家费,并考虑到暂时不可能重返利比亚,在国内项目给他们找到新的工作。

“水电集团党委在做好农民工工作中,已经形成组织体系、制度体系和主题实践体系。”中国水电集团公司党委书记袁柏松说。

据有关方面统计,目前全国共有2.4亿农民工,中央企业直接使用的农民工和通过劳务派遣、分包等形式



如今,农民工已经成为推进中央企业发展不可或缺的重要力量 CFP/供图

使用的农民工已达到680多万人。

去年秋天,在央企红旗班组(科室)和先进职工表彰大会上,国资委主任王勇履新后首次公开出现在媒体面前,他向所有受表彰者深鞠一躬。外界认为,这身鞠躬也是向央企发出人才强企的号令。

今年2月25日,国务院国资委首次召开中央企业农民工工作会议。国资委副主任黄淑和表示,农民工在中央企业的生产经营中发挥了重要作用。黄淑和要求各央企积极探索整体推进农民工工作的新思路和新方法。

紧接着,3月,中央文明办、人力资源和社会保障部、国资委等8部门联合下发了《关于组织关爱农民工志愿服务活动》的通知,要求中央企业要通过大力普及“奉献他人、提升自己”的志愿服务理念。

时至5月,中央企业关爱农民工志愿服务活动全面启动。国资委副主任、党委委员黄丹华强调,启动仪式后,各中央企业将围绕提高农民工岗位技能、维护农民工文化权益、保障农民工身心健康、关爱农民工子女和提升农民工文明素质等五个方面广泛开展志愿服务活动。

“农民工已经成为推进中央企业改革发展不可或缺的重要力量”,黄丹华日前在中央企业关爱农民工志愿服务活动启动仪式上,号召中央企业从农民工最关心最直接最现实的问题入手,关爱农民工兄弟。

黄丹华表示,中央企业还要吸引更多的志愿者加入到活动中,切实把关爱农民工志愿服务活动办成“惠民工程”、“民心工程”和“幸福工程”。

## 道善则得之

在“惠民工程”、“民心工程”和“幸福工程”的背后,中央文明办专职副主任王世明道出了其中更深层的社会背景。“关爱农民工意在三个谋求。”王世明说。

“关爱农民工是在谋求企业自身的长远发展。《大学》中,康诰曰:‘惟命不予常。’道善则得之,不善则失之矣。企业弘扬道德文化,道德文化是企业具有长久生命力的依托。有德的企业才有未来。关爱农民工就是谋求企业的长远未来。所行非善,企业或个人就不会很好。”王世明一语中的。他认为,“关爱农民工是在谋求社会公平正义水平的提高,是国企带

头引领全社会公平正义水平的提高。”国企姓“国”,是公有制的基础,而公有制包含的基本精神是“公平”。

王世明特别强调有一件事不可小觑。央企680万农民工,分布在大江南北。如果他们被关爱,感到幸福,会将之告诉父母子女,再传给四邻五舍,如此口口相传,由于不公平引起的麻烦减少,生活过得更公平。

王世明认为,“关爱农民工是谋求利他精神的弘扬。利他是中国人的生存智慧。从社会学角度,人的属性是社会性,人以群体形式生存发展,以克服大自然带来的麻烦。”关爱农民工将还“利他精神”的本来面目,让农民工受益,让关爱农民工的人受益,让关爱农民工的人萌生利他心理。

在央企涌现出知识型新型农民工的同时,经历了民工荒倒逼的民企在用工方面也日趋人性化。“与其费时四处抢工,不如平时留人;留人更要留心。”现在众多民企已开始给农民工发放工龄工资,一些民企办学校,培训农民工。社会在转型,企业在转型,农民工也在转型,在这样一个大趋势下,企业只有从管理角度不断跟进社会变化和新生代农民工需求变化,才能做到适者生存。