

物流國企躋全球500強

賣鋼材如賣快餐

民營經濟異常發達的浙江，聞名全國乃至世界的民企遍佈街頭。但浙江首家躋身世界500強的卻是一家國企物流企業，而且是一家此前並不為人們所熟知的企業。美國《財富》雜誌今年7月公佈了世界500強榜單，浙江物產集團以2010年營業收入1,353.9億元人民幣（折合200.01億美元）首次進入世界500強，位列第483位。企業在快速發展背後，都有着不同尋常的付出，用浙江物產集團董事長胡江潮的說話，「看家本領」得益於成功拓展大宗商品物流供應鏈，以及改革體制、高薪留住人才。

■香港文匯報記者
章子峰、鄭忠成、茅建興

說起浙江物產集團，許多人或許會比較陌生。其實元通汽車、中大地產、中大期貨、浙金鋼材連鎖等企業和品牌，都是物產集團旗下的資產。這家在原浙江省物資局基礎上轉體組建而成的公司向來低調，但其經營的產品卻與大眾的日常生活息息相關。

連鎖經營 網點遍主經濟區

「我們賣鋼材就如麥當勞連鎖賣快餐一樣」，浙江物產集團公司董事長胡江潮接受本報專訪時說。集團在內地同行中率先實踐的鋼鐵產品流通領域的連鎖化經營，已先後在浙江全省和「長三角」、「珠三角」、環渤海灣及東北、華北、中西部等主要經濟區域完成了24家鋼材連鎖分銷網點佈局，培育出「浙金鋼材連鎖」自主品牌。2010年，集團銷售鋼材量約1,600萬噸，其中57%通過連鎖網絡分銷。

汽車經營也創新了「一牌兩網、三級集成運營」的模式，去年130家汽車分銷及服務網點共銷售汽車16萬餘輛；前後網對接，4S店平均吸收率75%以上，後服務利潤比重超50%。

上拓資源 下建網絡一條龍

胡江潮說，物產集團通過上拓資源、中聯物流、下建網絡，由一個經銷大宗生產資料的傳統貿易商，正向集多種功能於一體的現代流通企業轉型提升。經過幾年的努力，逐漸形成了商流、物流、資金流和信息流「四流」聯動運作的商業模式。將現代流通作為產業來做，將中間物流這一環節通過網絡來拉長，信息化、連鎖化、典型化、品牌化。「物產集團最終要實現的是投資一體化、戰略一體化、人力資源一體化、公關一體化和文化一元化」。

另外，他還表示，集團要走出去，到國際上獲取包括金融資源的各種資源。他說，集團利用香港、新加坡國際金融中心進行內保外貸，對外舉債資金成本比較低。

擴物流版圖 着眼全球資源

浙江物產還通過與必拓等國外大中型鋼廠建立從鐵礦石進口、加工到鋼材分銷和出口供應鏈集成服務合作，擴大鋼材、鐵礦石進出口實物量，並拓展鐵精粉、球團、錳礦等資源性產品進口業務；探索與印度尼西亞最大煤炭企業TANITO煤礦集團、加拿大最大木材企業加福林產品有限公司進行境外資源合作開發，打造境外資源基地。勾勒浙江物產的物流圖，已經初顯全球化。胡江潮說，浙江物產未來將更加着眼於配置全球資源。

要想立足世界500強之列，必須得年均15%以上增幅。「我對未來充滿信心，浙江省委書記趙洪祝對物產集團的要求是『進得去，穩得住，做得好』。」集團『十二五』的發展目標，是主要經營指標在2010年基礎上要再翻一番以上，營業收入達到2,600億元，利潤總額52億元，資產總額1,000億元以上，同時基本完成全球區域結構的調整，為具有國際競爭力的現代流通企業集團。」



■上海大宗鋼鐵電子交易中心成立僅6年，已成功撬動了內地鋼材市場交易價格。

煤礦工出身 人生至此感無憾

香港文匯報訊 在採訪過程中，胡江潮多次感慨自己的經歷。浙江紹興煤礦工人出身的他，在煤礦工作期間，自己的朋友中，一部分因為事故死了，一部分受傷，還有一部分離開了工地，讓他感慨萬千，他之所以堅持到今天，是那段艱苦環境的經歷不斷的在激勵他。

這也是為什麼當記者問及他有什麼遺憾的事情時，他能夠坦率的說沒有。「因為我沒有那麼多的慾望，我只想要做好今天的每一件事，過低調，簡單的生活，我

的家人也都很支持我，幸福美滿的家庭，讓我一直覺得我很幸運。」

愛讀書 講稿自己寫

胡江潮喜歡讀書，大概一個星期要讀兩本書，經濟的、政治的，也有其他方面的。沒什麼其他愛好的他，就喜歡空下來多看點書。「我有很多場合需要講話，講話稿都是我自己動筆寫。很多東西必須靠悟，必須好好總結。所以我一般隔個星期就要跑趟新華書店，背上一

手執內地鋼材價格「風向標」

香港文匯報訊 在繁華的上海，上海聯合數字內容產業園並不起眼，然而，入駐這裡的浙江物產旗下上海大宗鋼鐵電子交易中心卻聲名遠播。

這個成立僅6年、擁近百名員工的公司，日均鋼鐵交易量已達到60餘萬噸，撬動了內地鋼材市場交易價格，成為寶鋼等多家鋼廠現貨定價的「風向標」；集團已成為內地規模最大、最具權威性的大宗鋼材電子交易市場和中國鋼材現貨遠期電子交易服務平台。

「我們的目標是打造中國鋼鐵網，目前在

中國的生產資料領域，這樣的鋼鐵電子交易平台還沒有先例。」胡江潮對此充滿信心，「我們的優勢是強大的品牌、實體網絡、供應鏈體系，以及中遠期鋼鐵交易的成功實踐。」

2009年8月，浙江物產成為浙江中大股份的第一大股東。胡江潮表示：「我們將充分發揮中大股份上市公司資源價值，通過貿易、物流、金融、實業一體化運作，培育更多的優質資源和資源載體，最終實現物產集團整體上市。」



■胡江潮期望學習「沃爾瑪」的先進經營理念、供應鏈管理體系以及存貨補充技術。

小資料

由原浙江省物資局，建制轉體組建的大型國有流通企業，是浙江省政府授權經營管理國有資產的運營機構，是國家120家大型企業試點企業集團和20家重點培育發展的大型流通企業以及浙江省政府確定的36家重點流通企業之一。

浙江物產以生產資料流通為主業，經營範圍涉及國內外貿易、現

代物流、配供配送、流通加工、金融服務等領域，擁有全資控股子公司11家、參股企業3家和一所全日制高等職業技術學院，旗下共有兩家上市公司，中大股份、南方建材，員工逾17,000人。

從2002至2009年的7年間，浙江物產經營規模從226億元升到1,132億元，年均增長25.88%；資產總額從74.54億元擴張到359.86億元，年均增長25.22%。



■浙江省委書記趙洪祝視察杭州物流基地。

香港文匯報訊 日本「三井物產」主要經營鋼鐵、能源、化工、有色金屬等品種的內貿、進出口貿易和轉口貿易，是日本最大的一家綜合商社，也是浙江物產的標榜企業之一。在胡江潮眼中，三井物產與浙江物產有許多相似之處，是最值得學習的標榜企業之一。

胡江潮認為，「流通產業化」的想法與三井物產的「綜合商社」有相似之處。但標榜的意義並不是簡單的模仿。三井物產與浙江物產在企業性質和規模上差距都很大，以2005年為例，三井物產公佈的收入總額合2,814億元人民幣，而浙江物產只有400億元人民幣。通過比較雙方財務數據的細節，浙江物產還是找到了學習的路徑。

價格管理 以三井為師

在毛利率方面，2005年三井商社的銷售毛利率為10.59%，浙江物產集團覆核後的數據為4.06%；三井的淨資產報酬率為14.45%，而浙江物產年淨資產報酬率為9.41%……等等。在所有財務數據的比較中，浙江物產佔優的只有存貨周轉率和總資產周轉率兩項。

通過比較，他們發現：三井具有很強的產品價格權，而浙江物產幾乎沒有。在價格優勢形成上，浙江物產憑借規模效益和高市場份額來影響局部市場價格，而三井則是通過成員企業合作和投資持股來控制價格。

他們決定在價格要素管理上向三井學習。三井在價格控制上一貫採取主動出擊的戰略，與大量供應商建立投資與合作關係，從上游開始便控制價格，這利於形成長期的價格優勢。在分銷上，三井在分銷方面的投資多數只是象徵性，股份小於10%，並不耗費大量財力，但卻以共贏的關係紐帶將大量企業的分銷渠道納入自己潛在的或事實上的分銷網絡。

經營理念 學習沃爾瑪

「上控資源，中聯物流，下建網絡。」、「着力打造金融服務、現代物流、信息化三大平臺，作為發展現代流通業的重要支撐。」、「做長供應鏈，提升價值鏈，打造產業鏈。」……一個個開拓性的戰略思想在胡江潮的發展思路中日益清晰。

作為世界上最大的連鎖零售商，「沃爾瑪」擁有先進的經營理念、供應鏈管理體系以及存貨補充技術；而「三井物產」則有強大的戰略管理職能和高效的集成水平。浙江物產已確立了「沃爾瑪」和「三井物產」作為自己的標榜。



■日本三井物產與浙江物產有許多相似之處，胡江潮認為它是最值得學習的標榜企業之一。