

一个志在实现世界级企业目标
一个成为受人尊敬，更负责任的行业领导者
一个提供现代化交通运输装备及服务的产业帝国

中集帝国 CIMC

韩卫兵 余来文 封智勇 / 著



海峡出版发行集团

福建人民出版社

中集帝国

CIMC

韩卫兵 余来文 封智勇 / 著



海峡出版发行集团 | 福建人民出版社
THE STRAITS PUBLISHING & DISTRIBUTING GROUP | FUJIAN PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

中集帝国/韩卫兵,余来文,封智勇著. —福州:福建人民出版社,
2012.10

ISBN 978-7-211-06588-2

I. ①中… II. ①韩…②余…③封… III. ①集装箱—制作工业—
工业企业管理—经验—中国 IV. ①F426.47

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第227896号

中集帝国

ZHONGJI DIGUO

作 者: 韩卫兵 余来文 封智勇

责任编辑: 刘进社

出版发行: 海峡出版发行集团

福建人民出版社

电 话: 0591—87533169 (发行部)

网 址: <http://www.fjpph.com>

电子邮箱: fjpph7211@126.com

微 博: <http://weibo.com/fjpph>

地 址: 福州市东水路76号

邮政编码: 350001

经 销: 福建新华发行(集团)有限责任公司

印 刷: 福州金盾彩色印刷有限公司

地 址: 福州市福飞路江厝路5号

邮政编码: 350013

开 本: 787毫米×1092毫米 1/16

印 张: 20.25

字 数: 295千字

版 次: 2012年10月第1版

2012年10月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-211-06588-2

定 价: 38.00元

本书如有印装质量问题,影响阅读,请直接向承印厂调换

版权所有,翻印必究

世界级企业是怎样炼成的

彭剑锋

一天下午，我参加了2011中国企业500强发布暨中国大企业高峰论坛，并有幸主持了对话主题为“世界级企业是怎样炼成的”分论坛。当时，讨论的是世界级企业的标准是什么，世界级企业是如何成长起来的以及中国企业向世界级企业学习什么。而今天提笔为《中集帝国》写序，借此机会首先祝中国国际海运集装箱（集团）股份有限公司以517.6832亿元的营业收入，荣获2011年中国企业第157名。其次，对于2012年销售收入即将达到千亿元的中集来说，一个新的世界级企业即将产生，所以，当下的中集更要向世界一流企业，如通用电气、沃尔玛、思科好好学习世界级企业之道，同时也要总结自己成长的经验，为其他中国企业提供参考和借鉴。

三十多年来，在中国改革开放的发源地广东，产生了一批世界级企业，如华为、格力、万科、平安、TCL、中集等。这些具有千亿元经营规模的企业，从外在的规模来说已经算是个世界级企业了。从2005年开始，波士顿咨询公司（BCG）都会发布一份“全球挑战者100”榜单，这些“挑战者”来自于新兴经济体，在全球范围与老牌的跨国公司展开竞争，开始重塑全球的行业格局。根据BCG统计，从2005—2009年，全球挑战者平均实现22%的回报率，而全球老牌企业仅为5%；上市的全球挑战者的平均营运利润率是18%，比标准普尔500指数中的非金融公司高出6个百分点。中国一直都是拥有上榜企业数量最多的国家，2011年榜单中共有33家入选，其中不乏华为、万向、联想集团、吉利控股等民营企业。但是从内在的核心竞争力来看，还是有很大的差距的。思科的许良杰在谈到华为与思科

的不同时表示，对中国市场的理解，华为等中国本土企业做得比较好，但要做到整个行业的世界级领头羊，许良杰认为华为等国内的企业还有很长的路要走。2010年的数据显示，在全球路由器和交换机市场，思科夺取了一半以上的市场份额，华为仅10%。

正如幸福的家庭都是相似的，不幸的家庭各有各的不幸。这些共性可归结为两点：一是重回价值链，重新回到企业的基本经营理念上来，重新回到软实力上来。软实力无非就是人才、技术、品牌和管理。世界级企业之所以成为世界级企业就是因为他们都回归到最基本上，重新回归到客户价值、客户需求上，这就是重回价值链。二是重回管理理念上，重回管理ABC。中国企业，即使是世界级企业，最终还要回归到你的管理的ABC，重新回归到你的基本管理平台和你该承担的基本的社会责任上来。这些都属于企业最基本的ABC。你把这些ABC做好了，坚守了，你就具有可持续性，否则就是昙花一现。

因此，要成为世界级企业，首先要坚守自己的核心价值观，要坚守自己的文化，要回归到基本。其次要优先发展人才，提前储备人才。第三，要根据环境的变化，进行管理创新。在技术上要真正加大投入，持续不断地变革创新是世界级企业成功之魂。第四，必须要有领导力。公司治理和领导力如何，也是决定中国企业未来能不能持续成功的重要因素。第五，必须要有全球资源的整合能力和全球业务的应用能力，所谓“走出去”，并不一定要在国外建多少公司，重要的是能整合资源和业务，这一点是世界级企业的一个共性。第六，必须承担一定的社会责任，要有社会责任意识。作为世界级企业来讲，你能够整合产业价值链，能够参与全球产业分工，在产业分工体系之中具有你的话语权等等。反观中国企业，包括中集，在这些方面还要好好学习。不过，庆幸的是中集已经开始以世界级企业为标杆展开学习，而且学得不错，所以才得以形成中集帝国的六大成功基因，不仅如此，中集的升级更是启动了向世界级企业的转变，这也是中国企业走向世界级企业必须要经历的。

最后要说明的是，世界级企业的标准是共性的，但仅有共性并不一定能成就世界级企业，还需要有自己的个性。我希望中国企业

从当下开始，好好审视自己与世界级企业的差距，并以此标准来指导自己的企业，期望日后中国能有更多像中集一样的世界级企业产生。到那时，中国才能真正走向强大。

骨子里的中集

韩卫兵

多年来，一直想写一本关于中集的书，分享我心中对中集的钦羡：一个正迈向世界级的企业，并开始影响世界的中国企业。

写书的念头何以如此强烈，原因有三：一是，早在2002年中集就被原国家经贸委评价为“一个初步确立世界级企业的中国企业”，而目前市面上竟然没有一本专门研究中集的书，我有责任找寻中集身上已经具备的世界级企业的特质。其二，作为一个曾在中集服务十多年的老中集人，对中集有种特殊的感情，我离开了中集，却可以更加理性、客观地去思考中集的成长之道，探究中集如何成就世界级企业，进而对更多的企业提供借鉴。其三，2012年，中集不仅迎来而立之年，而且实现了从集装箱市场占有率世界第一到多个产业领域世界第一，可以说本书也算应景之作。

我1995年加入中集，并一直在人力资源、企业管理部门工作，先是在新会中集任职，当过部门经理，后来调到集团总部，做过集团人力资源部门负责人。从此，我的人生就与中集的发展相互交融。在中集，我是从底层通过自身努力，一步一步成长起来的。正因如此，走的每一步虽都不易，但都让我备受锻炼，也深刻感受到中集那种自强不息、挑战极限的企业精神。伴随中集的发展，我也逐渐成熟起来。

麦伯良总裁一上任就立志要争世界第一，之后也实现了一个又一个世界第一，并成就了中集的辉煌，使其成为了世界级企业。中集的骨子里有几个主题词，我觉得是：全球、创新、效率、人才。

中集成立之初，就由丹麦人莫斯卡管理，其基因中就蕴含着

全球化的DNA。麦伯良接手管理后，始终紧盯全球市场，他几次牢牢把握住了全球产业转移的先机，奠定了集装箱世界第一的地位。全球产业转移先由低端开始，经过30年发展逐步延伸至高端产品，中集依次抓住了登机桥、特种道路运输车辆、海洋装备等产业，并在登机桥、特种道路运输车辆等领域从无到有，做到世界第一。希望不久的将来，中集的海洋装备也能登顶世界第一。

能把握机遇的人多，但自主创新、发展壮大的少。创新是中集在把握机遇之后的法宝。中集有3个国家级研发中心，每年的研发投入占销售额的5%以上，工程技术人员的各方面待遇，在一定程度上优于管理干部，技术出身的麦伯良对技术研发拥有天生的偏好。通过中集自身的努力，其所在的各个产业领域均成为全球的技术权威。

中集总部员工每天上班必经的大道边，竖立着一个硕大的标语牌，上书：“时间就是金钱、效率就是生命”。骨子里的中集融进了效率优先的基因，其“灵活、简明、高效”的工作作风体现在员工的性格中，流淌在企业的血液里。有人说，做集装箱很容易，但是能把集装箱做到每2.5分钟一台，源源不断从流水线上出来，才是效率。

口头上说以人为本的企业多，骨子里以钱为本的不少。中集的核心人力资源理念是“国强民富，共同发展”，乍一看写错了。其实不然，中集的期望是：企业强大，员工富有，员工与中集共同发展。麦伯良说到也做到了，中集员工不但现金收入优厚，福利待遇好，也真正做到了员工在知识、视野、情操、社会尊重上获得相应回报。我负责中集人力资源部门时，提出了中集“中集化、专家化、国际化”的人才标准和要求。中集化，即认同中集“尽心尽力，尽善尽美”的企业文化和核心价值观，认同中集要成为世界级企业的远大抱负和追求，具有中集员工积极向上的精神风貌、工作作风和行为方式。专家化，即在相应的专业领域，具备先进适用的专业知识和能力，能够完成专门化任务并形成自身的核心专长和竞争力。国际化，即具有全球视野，熟悉国际市场及通行商业规则，具有跨文化、跨国界的适应能力和经营管理能力。十多年

来，中集矢志不渝地围绕这个标准不惜重金培养内部人才，众多优秀大学生和骨干工人成长为优秀的管理者。

作为曾经的中集人，不仅见证了中集一个又一个世界第一，而且也目睹和参与了中集在企业管理各方面的变革，但骨子里的中集“全球、创新、效率、人才”基因没有变，特别是2010年，中集启动了全面的“升级计划”，更加强化了这些骨子里的东西，让我也很受鼓舞。《中集帝国》一方面把中集的成长历程进行梳理，探究其成长的奥秘，另一方面，对于中国企业成长的道路也进行一些探讨，希望引起同道思索。

中集的发展，中集的成长，都让我这个老中集人感到骄傲。借此机会，对所有为本书提供过素材的朋友们表示衷心的感谢！对所有现在或曾经帮助过我的中集同事们，特别是对我有过知遇之恩的麦伯良总裁、刘学斌副总裁、吴发沛副总裁、张宝清总裁助理表示深深的谢意！

目 录

迈向世界级企业

第一章 如何成就世界级企业//002

- 附录1 一、中集的诞生//003
- 附录2 二、中集的成长史 //005
- 附录3 三、中集的竞争战略： 构筑系统核心竞争优势//019
- 附录4 四、中集的发展机制：两股均衡的公司治理模式//023
- 附录5 五、中集的领航人：麦伯良//029
- 六、迈向世界级企业：中集集团//037

解密中集世界级企业基因

第二章 兼容并蓄的企业文化//044

- 一、多元文化的相互融合//044
- 二、要成为所进入行业的世界级企业//051
- 三、企业精神：自强不息、挑战极限//054
- 四、核心人力资源理念：国强民富、共同发展//060
- 五、核心价值观//063
- 六、要做负责任的行业领导者//086

第三章 九大产业布局//096

- 一、集装箱产业：稳固行业领导者地位//097

- 二、道路运输车辆产业：占据国际主流市场主导地位//103
- 三、能源、化工及食品装备产业：构建能源全价值链//111
- 四、海洋工程业务：进军新的战略性产业//117
- 五、空港设备产业：向空港服务价值链进发//121
- 六、其他产业布局//126

第四章 中集的经营之道//130

- 一、为现代化交通运输提供装备和服务//130
- 二、全球并购与资源整合//134
- 三、客户至上//150
- 四、自主的技术研发//162
- 五、CIMC品牌：中国的世界名牌产品//174
- 六、中集的“微笑曲线”//177

第五章 中集的人力资源管理//180

- 一、人力资源管理体系//181
- 二、人才管理//185
- 三、干部培养与提升//195
- 四、三大管理经验//206
- 五、母子公司的人力资源管理//209
- 六、购并企业的人力资源整合//213

第六章 中集的持续创新管理//214

- 一、以战略创新为先导，直指世界级企业目标//215
- 二、以技术创新为动力，提升核心竞争力//217
- 三、以管理创新为支撑，构建世界级企业运营模式//226
- 四、以文化创新为导向，引领中集未来//229

第七章 中集的管理模式//232

- 一、构建有中集特色的精益管理ONE模式//233
- 二、建立一个良好的集团内控体系//242

三、打造一支职业化的管理团队//253

四、追求卓越：对标世界级企业//255

中集的未来

第八章 世界级企业的蝶变//260

一、经济波动的应对之策//261

二、大力推进战略变革//263

三、全面启动集团升级//269

四、向中集学习//279

五、展望未来//283

附录1 中集30年大事记//294

附录2 中集现任掌门人麦伯良小传//301

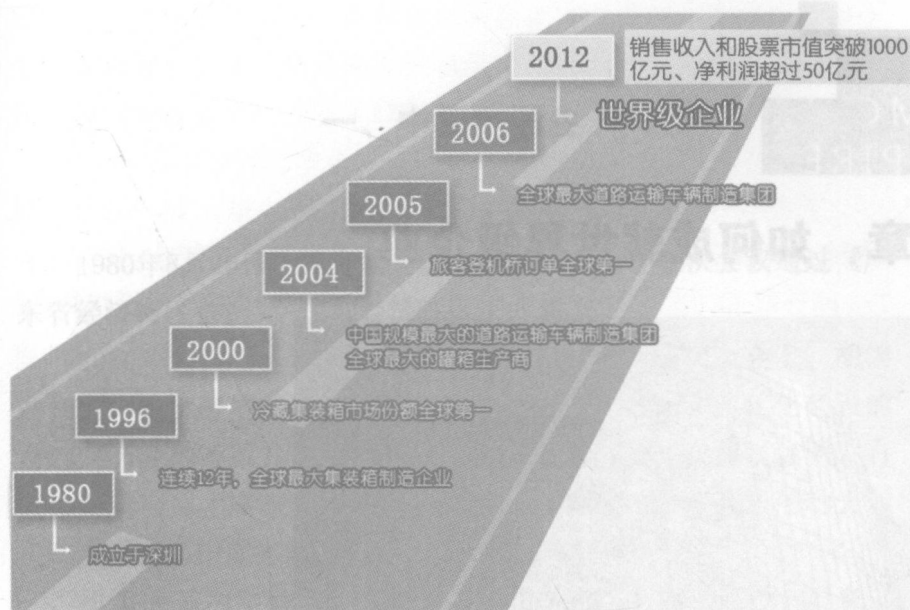
附录3 中集集团管理团队//302

附录4 近年来中集所获得的主要荣誉//303

附录5 《中集之歌》//307

主要参考文献//308

后 记//310



中集30年迈向世界级企业的历程

迈向世界级企业

中集集团自1982年9月22日投产以来，历经30年的发展，充分把握中国改革开放和经济全球化的有利机会，已成为多产业、产融结合、全球化营运的企业集团。目前，中集集团的业务结构从单一集装箱业务向车辆业务、能源化工和食品装备业务、海洋工程业务、机场设备业务、物流业务、轨道设备业务、房地产业务发展，从制造业向服务业和金融业务延伸，并且已经在多个领域进入了全球领先行列，甚至达到世界第一，为实现集团“世界级企业”目标奠定了坚实基础。

——麦伯良

第一章 如何成就世界级企业



中国国际海运集装箱（集团）股份有限公司

中集的目标是“成为所进入行业的世界级企业”。近几年，中集的业绩比较突出，外界的肯定和赞扬声不少，似乎我们就是世界级企业了。中集确实是好企业，但这要看和谁比较，与那些处于亏损边缘、哗众取宠、弄虚作假的企业相比，我们是好的；与优秀企业相比，我们还有很大距离，还不够优秀。中集的企业规模还很小，我们的营业收入至少要超过1000亿元、赢利水平每年在50亿元以上、股票市值在1000亿元以上，而且在行业的举动备受全球关注，才有可能进入世界级企业的行列。

——麦伯良

一、中集的诞生

1980年8月26日，第五届全国人大常委会第十五次会议通过《广东省经济特区条例》，深圳经济特区正式建立。

2010年9月6日，在深圳经济特区成立30周年庆祝大会上，胡锦涛指出，深圳经济特区创造了世界工业化、城市化、现代化建设的奇迹，为我国改革开放做出了重要贡献。香港长江实业（集团）有限公司董事局主席李嘉诚也指出深圳经济特区是改革开放的动力和火车头，也是国家30年变革的缩影。

作为改革的突破口、试验田，开放的窗口，深圳三十年来以年均25.8%的增长速度，实现经济持续高速增长，创造了举世闻名的“深圳速度”，创造了一个又一个全国第一，如在蛇口创建了内地第一个出口加工工业区，炸响了“中国对外开放的第一声开山炮”。深圳的蛇口工业区，曾是一块独立于深圳市的改革试验区，是全国改革开放的开路先锋。

1981年3月，在一次办公例会上，深圳蛇口工业区掌门人，后任中集首任董事长的袁庚自编口号：“时间就是金钱，效率就是生命，顾客就是皇帝，安全就是法律，事事有人管，人人有事管。”前两句被制成一人多高的宣传板，竖在工业区指挥部大楼前。“时间就是金钱，效率就是生命”的口号从蛇口喊出，尔后唱响大江南北，在观念更新方面影响了一代又一代中国人。三十年来，蛇口工业区创造出中国改革和经济建设的一个又一个奇迹，成为中国改革的“试管”，对外开放的“窗口”，其成功的改革实践后被冠之为“蛇口模式”。

就是在这场改革和市场观念大转变的背景下，坐落在深圳西南一隅土生土长的一家传统集装箱制造企业——中集集团（以下简称中集）就这样诞生了。到目前为止，中集30年的成长历程，就如同龄的深圳这座年轻城市的缩影一般，从蛇口一家焊铁栅栏的小作坊

不断发展壮大，成为一家集远洋运输装备、公路运输装备、空运装备和铁路运输装备于一体，为全球市场提供现代交通运输装备的企业集团。可以说，中集不仅见证了蛇口工业区的开发和深圳经济的腾飞，而且也日益成为深圳改革特区，乃至中国的名片。

说起中集的由来，应将时光倒回到1979年。这一年的5月24日，招商局代表与丹麦宝隆洋行及美国海洋货箱公司（Sea Containers）三方就筹建集装箱厂事宜在丹麦宝隆洋行香港分行进行了洽谈。同年10月14日，招商局向交通部提交关于申请在蛇口建

CIMC 中集

创·造·新价值
www.cimc.com

中集LOGO

立集装箱厂的请示报告。两天后，招商局轮船股份有限公司、丹麦宝隆洋行、美国海洋集装箱公司三方在香港签订合资经营意向书。

1980年1月14日，招商局轮船股份有限公司与中国集装箱财团有限公司（简称CCC，由丹麦宝隆洋行与美国海洋集装箱公司组成）签订合资经营“中国国际海运集装箱有限公司”总协议，投资规模为300万美元。同年12月8日，由于美国海洋集装箱忧虑中国的集装箱厂过多，于是将一切权益和头衔转让给宝隆洋行，退出合作。1981年1月，招商局、宝隆洋行、美国海洋集装箱公司三方商定，宝隆在中国国际海运集装箱股份有限公司的股权，直接以宝隆的名义拥有，以代替宝隆洋行的独资附属公司CCC。至此，时间定格在1980年1月，中集集团由招商局集团和丹麦宝隆洋行在深圳蛇口工业区合资设立。袁庚担任中集集团首任董事长。

1981年1月24日，中国国际海运集装箱股份有限公司破土动工。1982年4月，中集首期厂房建成，占地6000平方米。1982年5月3日，中集生产出第一台集装箱。1982年9月22日，中集正式投产。

20世纪70年代末80年代初，中国的海运集装箱制造业刚起步，只有深圳中集、广船、大旺和上海现代四家箱厂。当时集装箱年产量不足4万标准箱，仅占世界总产量的1%。

二、中集的成长史

伴随改革开放进程，中集得以快速发展并壮大起来。一方面，我国的国际贸易量持续增长，对集装箱需求有极大的拉升作用。另一方面，中集紧紧把握住世界集装箱产业向中国大陆转移的大好契机，快速做大做强。当下的中集不仅成为世界集装箱行业的绝对霸主，而且还涉足道路运输车辆、空港设备、能源化工装备和海洋工程等众多领域。

中集的命运始终与集装箱紧密联系在一起。自1982年投产以来，中集由一家曾经濒临倒闭的小企业发展成如今世界集装箱行业绝对霸主地位的企业集团。虽然当下的中集在万人瞩目的闪光灯下璀璨夺目，但中集成长的艰辛与快乐有谁知呢？创业之初，中集由于经营管理不善，曾遭遇过重大挫折，濒临倒闭。通过股权重组，中远集团入股中集。这样，招商局和中远两大股东之间就建立起中集集团所独特的“两股均衡”的法人治理结构，至此，中集开始步入正轨，并确定以集装箱生产为主的经营策略。

1991年，技术员出身的麦伯良出任中集总经理，他成功地预见并捕捉住集装箱发展趋势，即集装箱制造业正由韩国转移至中国，于是，开始快速扩张和并购，在全国沿海乃至全球进行集装箱的战略布局。不仅如此，中集还陆续进军公路运输、航空运输和铁路运输等诸多与集装箱相关联的产业，甚至能源化工和海洋工程业务等，实现了企业大飞跃，产业大突破，由一个规模较小的、深圳本土的、传统落后的制造企业摇身一变为一个现代化、跨国的并融合多个产业于一体的企业集团。截至2011年12月31日，中集集团总资产643.61亿元，净资产186.33亿元，销售额641.25亿元，净利润36.90亿元。2013—2014年的销售额将有望突破千亿元大关。在中国以及北美、欧洲、亚洲、澳洲等国家和地区拥有一百余家全资及控股子公司，员工六万余人，初步形成跨国公司运营格局。