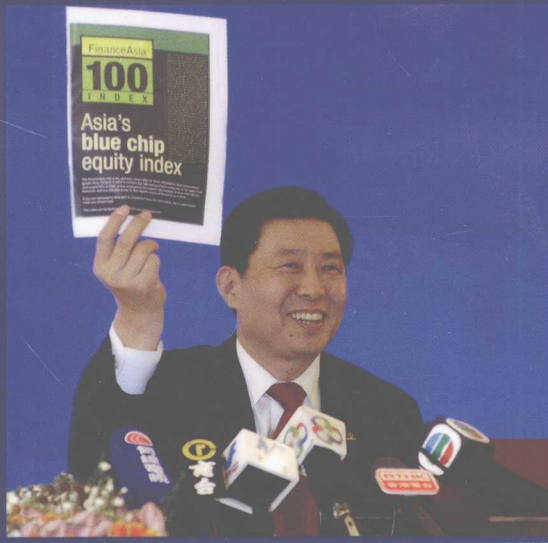


十年一剑

—— 赢 在财富全球 500 强

魏家福 著



人民交通出版社
China Communications Press

十年一剑

——赢在财富全球 500 强

魏家福 著



人民交通出版社
China Communications Press

内 容 提 要

越来越多的中国企业正在进入财富全球 500 强,或在向财富全球 500 强的方向努力。本书从一个成功企业家的角度,通过辑录作者在企业经营管理和对外交流中的几十篇报告和文章,反映一个中国企业在战略制定、规律分析、转变观念、推进改革、成长发展等过程中的经验和轨迹,为更多的中国企业实现科学发展、赢在财富全球 500 强提供借鉴和帮助。

本书适用于大型国有和民营企业领导人员、高层经营管理人员以及其他致力于中国企业发展的有志之士。

图书在版编目(CIP)数据

十年一剑:赢在财富全球 500 强/魏家福著. —北京:
人民交通出版社, 2008.9
ISBN 978-7-114-07372-4

I.十... II.魏... III.企业管理-经验-中国 IV.
F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 138408 号

书 名: 十年一剑——赢在财富全球 500 强
著 作 者: 魏家福
责任编辑: 富砚博
出版发行: 人民交通出版社
地 址: (100011) 北京市朝阳区安定门外外馆斜街 3 号
网 址: <http://www.chinasybook.com> (中国水运图书网)
销售电话: (010)64981400, 64960094
总 经 销: 北京中交盛世书刊有限公司
经 销: 人民交通出版社交实书店
印 刷: 北京鑫正大印刷有限公司
开 本: 787×1092 1/16
印 张: 29.75
字 数: 356 千
版 次: 2008 年 9 月第 1 版
印 次: 2008 年 9 月第 1 次印刷
书 号: ISBN 978-7-114-07372-4
定 价: 50.00 元
(如有印刷、装订质量问题的图书由本社负责调换)



作者简介

魏家福,1950年生,江苏人。1998年11月出任中国远洋运输(集团)总公司总裁。此前,曾任中国—坦桑尼亚联合海运公司总经理、中远控股(新加坡)有限公司总裁、天津远洋运输公司总经理、中远散货运输有限公司总经理等职,并曾作为公司领导层主要成员负责公司资产经营管理监督。

1993年在任中远(控股)新加坡总裁期间通过收购方式使其在新加坡上市,开中远集团进入国际资本市场的先河。

魏家福先生有十多年的航海经历,作为经验丰富的船长具有国际航运管理和运营经验,是天津大学船舶与海洋结构设计制造专业博士、大连海事大学航运管理专业硕士,高级工程师。在中国共产党第十六届和第十七届全国代表大会上,魏家福连续当选中共中央纪律检查委员会委员。

作为中远集团总裁,魏家福先生荣获过许多国内外知名大奖,以表彰他为国际海运界做出的突出贡献。较具代表性的重大奖项包括:中国企业改革三十年纪念奖章、2005年CCTV“中国经济年度人物”、中国企业信息化500强推进中国企业信息化杰出人物奖、2007年度中国十大财智英才、2004年中国管理界“具价值经理人”奖;比利时国王颁发的莱奥波德二世司令级勋章、美国《商务周刊》2005年度全球航运和物流业行业领袖人物、《劳氏日报》和《亚洲海运》杂志联合颁发的“海运名人殿堂”奖。

魏家福先生还兼任博鳌亚洲论坛理事会理事、巴拿马运河局顾问委员会委员、全国MBA教育指导委员会委员、上海海事大学经济管理学院名誉院长、中国船东协会会长、中国服务贸易协会会长、美国哈佛商学院亚太地区顾问委员会委员等社会职务。

序 言

我与魏家福先生相识多年。第一次相见是1999年在昆明召开的全国工商管理硕士(MBA)教学指导委员会的会议上,他当时是该委员会的企业界委员,他在会议上有关MBA教育的精彩发言给我留下深刻印象。之后,我们经常在一起参加各类会议和论坛。从他在会议和论坛上的多次精彩发言中,我不仅对他从事的远洋运输业和他所带领的中国远洋运输集团有了一些初步的了解,也对他个人在企业经营和管理方面的理念、实践产生了浓厚兴趣。后来,多次交流之后,在魏家福先生请我去中远集团讲课的时候,我便对他和他带领的中远集团进行了详细的了解。2003年7月,为完成北京大学网络经济研究中心与思科系统公司合作的一个教学案例,我曾带领北大课题组一行10人对中远集团的信息化建设案例进行了近一周的研究工作。我们除了与中远集团主管信息化的副总裁及相关职能部门进行交流外,也对魏家福先生进行了访谈,对他的经营管理理论和实践,特别是如何推动中远集团实现理念创新、管理创新、技术创新,从而推动企业的全球化经营和发展,有了更全面、深刻的了解。

2005年,为了使北京大学的学生们能更进一步地认识中国的国有企业,我邀请魏家福先生到北京大学来演讲,就中远集团的历史和现状、近五年来中远集团战略转型、国企改革、企业信息化建设的成就和经验等方面的内容作介绍。他自由、开放式的演讲风格和充满激情的言辞,受到了所有听众的热烈欢迎。从他的演讲中,我更多地看到了中国大型国有企业改革的前景和未来发展方向,也更多地看到了中国企业家的改革精神和责任意识。

中国国有企业改革一直是经济体制改革的中心环节之一。

如何使国有企业形成适应市场经济要求的管理体制和经营机制,我国学术界和企业界曾进行了多年研究和多种尝试,有过很多挫折和教训,而作为从事传统产业的中远集团在这方面无疑会面临比其他企业更大的挑战。值得高兴的是,魏家福先生带领中远集团进行了不懈的实践探索,并找到了一条适合自己的道路,也就是魏家福先生提出的“国有市营”机制理论,为传统国有企业制度向现代企业制度转变提供了一个有益的理论模式和现实案例。此外,魏家福先生在中远还提出并实践了“数字化中远”、“资本中远”等企业发展的理念。在他的带领下,中远集团这艘国有运输企业“航空母舰”自1998年以来不仅克服了亚洲金融危机和“9.11事件”影响等严峻困难和挑战,而且自2003年以后,抓住中国经济发展的机遇,实现了跨越式发展,经济效益连续翻番,利润由1998年的不足10亿元发展到2007年超过300亿元,并在2007年进入了“财富全球500强”的行列。

作为中国远洋运输集团的掌门人,魏家福先生有很多的国内外的荣誉,包括2005年CCTV中国经济年度人物、中国企业信息化年度人物,2008年中国企业改革纪念章获得者等等。他在担任中国远洋集团总裁的同时,还以旺盛的精力兼任很多社会职务。但是,无论他的职位多高,获得的荣誉多大,他更喜欢人们叫他“船长”。他曾经当过16年真正的船长,那是在1983年之前。而现在,他领导的不再只是一条船,而是一个大的舰队,一个中国知名的国有企业,一个“财富全球500强”企业。正是在他的领导下,近10年来的中远集团已发展成为一个优秀的企业,而不仅仅是一个优秀的国有企业。在很多方面,中远的经验值得中国国有企业去学习、模仿。

我曾经在一篇谈大学改革的文章里面讲过这样一句话,就是作为任何一个组织,企业也好,学校也好,都需要很强的领导力。尤其在变革时期,当我们面临一个非常不确定的体制环境

和市场环境的时候,需要坚强的领导人员展现坚强的领导力,为我们指明前进的方向。我还讲过,领导力有三个最核心的要素——使命感、远见和激情。在我看来,这三个核心要素在魏家福先生身上都有突出的体现。

首先,他是一位使命感很强的人。我们社会上有些人干事为当官,有些人当官为干事。我理解魏家福先生是属于后者,是很好的干事业的人,有强烈的责任感。

从他的一些演讲材料中,我们不难找到他为企业不断设立新的发展战略目标和愿景。例如,在20世纪90年代末接任中远集团总裁后,中远集团像当时大多数中国国有企业一样面临发展的困境时,他大胆地提出了“奋力改革三年,实现企业脱困”的目标,并在2002年成功完成这一使命;在2004年中远第一次实现利润突破百亿目标后,他并不满足,而又进一步提出了2010年进入“全球500强”、“年创百亿效益、打造百年中远”、成为国际航运物流产业“系统集成者”等新的战略目标,可以想象的是,这些不断确立的目标不仅是他为企业设立的方向,也是为自己确立的工作使命。

第二,他是非常有远见的人。他曾多次在演讲中提出,作为一个企业家,要有世界眼光,战略思维;要研究规律,转变观念,深化改革。

很多人都听到过他在1999年时通过内外脑结合确立“两个转变”战略的故事。如今,相信大家都已经看到了他们的成果——现在的中远集团不是在进行船舶管理,把货装满船,运到目的地,而是以客户为中心的完整的供应链的管理。他也很早就注意到经济全球化的发展趋势,并因此推动企业向跨国公司转变。他竞争的目标一开始就是世界上大的国际航运企业集团,与世界先进企业直接竞争。早在1993年他在中远新加坡任职期间,就完成了中国企业第一宗海外借壳上市的壮举。而在

他的带领下,中远的国际化指数不断上升,如今中远集团的海外资产、收入和利润都已经占到企业的一半左右。

他还敏锐地观察到信息化对企业发展的影响,尤其是随着现代新的信息技术的发展,国际分工的深入,企业面对的格局的变化。他很早就意识到,中远每年的集装箱运输有几百万箱,仅靠人脑是不行的。因此,大约在八年前开始,我就听到他提出要用信息化改造中远集团的消息。北京大学网络研究中心专门为此做了一个案例,并收入思科系统公司编写的书中。案例教学中,我的学生们都对魏先生在中远的大手笔投资感到惊叹。现在,中远的 SAP 系统和集装箱 IRIS-II 系统已处于国际前列。

第三,他是非常有激情的人,一个非常有感染力和号召力的人。他在很多场合做了演讲,每次都显露出热情、开朗、充满激情和感染力。我想,这也许与他的船长性格有关。记得 2006 年 3 月 16 日《环球企业家》杂志和北京大学光华管理学院邀请他再次走进北大时,他满怀激情地发表了题为《从跨国经营到跨国公司:中远的实践》的精彩演讲,向 200 名北大 MBA 学员讲述了中远集团近年来认真树立和落实科学发展观,努力实施全球化战略的成功经验。在一个多小时的演讲中,他敏锐的思维、生动的语言、翔实的案例以及充满智慧的幽默感向北大师生展示了其独特的魅力,现场多次响起热烈的掌声。

魏家福先生是一个非常优秀的企业领导人。特别是作为中远集团这样一个以远洋运输业为主业的公司来说,更需要他那种领导力。而事实上他也做到了。正如 2005CCTV 中国经济年度人物评选中魏家福先生的获奖理由中所表述的:他是一位用市场机制激活国有企业的船长,七年来带领下西洋的中国船队破浪乘风;他是一位不怕摔跤、不恋襁褓的实干家,生产有方、融资有道,令国家财富增值、物流畅通。

在纪念中国改革 30 年之际,魏家福先生的演讲报告结集出

版,是一件很有意义的事情。没有一大批像魏家福先生这样的优秀企业领导人,中国的经济改革不可能成功。他请我为他的书作序,我倍感荣幸,愿为之。读他的演讲,犹如感受国有企业变革的历程。希望他的文章能够引起更多的人对中国国有企业成长和发展的关注和关心;同时也希望他的“世界眼光、战略思维”能够影响和带动更多的中国优秀企业家,为中国企业的国际化作出更大的贡献。

北京大学光华管理学院院长

A stylized handwritten signature in black ink, likely belonging to Zhang Ding, the Dean of Peking University Guanghua Management College.

2008 年 7 月

前 言

1998年11月,我被任命为中远(集团)总公司总裁,转眼之间,已有10年了。经过全体中远人的奋力拼搏,中远集团创造了一项又一项辉煌的业绩。回顾过去,展望未来,不禁感慨万千。

1961年4月27日,随着“光华轮”的一声汽笛,中国远洋运输公司在北京宣告成立。作为新中国的第一家远洋运输企业,中远在刚刚成立时仅拥有4艘船、2.26万载重吨。如今,47年过去了,中远已经发展成为一个拥有和控制各类现代化船舶800多艘、5300万载重吨的综合运力排名世界第二、跻身“财富全球500强”的跨国航运企业集团。

航运业是个传统的行业,它是随着商品经济的产生而产生的。18世纪以来,伴随航海技术的发展和国际交往的深化,航运业作为便利和促进贸易的工具,在各国对外经济贸易中开始具有越来越重要的地位,一国船队的规模和水平往往成为经济实力的象征之一。因此,世界各国尤其是西方传统强国长期重视本国航运业的发展,而作为航运业支柱的航运企业也成为各国经济实力的标志之一和增强实力的重点之一。

中国是个海洋大国,有长达18000多公里的海岸线,有2000多年的航海史。明朝郑和七下西洋,远航至东南亚、印度洋,最远到达红海与非洲东岸,在时间上比哥伦布发现新大陆早87年,比达伽玛绕过好望角早98年,比麦哲伦到达菲律宾早116年,成就了中华民族历史上的伟大创举,展现了中国当时强大的经济实力。但是,1433年明朝颁布禁海令,明清朝政闭关自守,致使中国海上运输业逐渐衰败下来。从1840年鸦片战争到1949年中华人民共和国成立的109年间,帝国主义列强利用强

大的航海舰队实力,不断侵略中国领土和口岸。解放前夕,我国的海上运输基本上被外国资本经营的 20 多家轮船公司控制和垄断。

新中国成立以后,党和政府对海上运输事业十分重视。1961 年中国远洋运输公司成立后,经历了 60 年代的初创和 70 年代的发展,到 70 年代末我国改革开放初期,中远的船队规模达到了 800 多万载重吨。但是,由于长期计划经济的影响,在 20 世纪 80 年代末之前,中远发展船队的主要目的是满足我国外贸进出口的运输需求。船队规模在不断增长,但受体制、机制、管理多方面因素的影响,企业的国际竞争力却没有明显提高,企业的效益也始终没有跨越性的提升。80 年代末后,随着我国改革开放进程的加快,中国的国际海运市场日趋开放,中远不断受到外来竞争的威胁,经营管理体制也越来越不适应企业参与国际市场的需要。与发达国家和新兴工业化国家的国际航运企业相比,企业经营的规模 and 水平都存在较大的差距。

为摆脱被动的不利局面,几代中远人进行了不懈的尝试和探索,在完善企业治理结构、构建现代企业管理体系方面取得了明显的进展。1993 年 2 月,中远各成员单位以中国远洋运输(集团)总公司为核心,组建了中国远洋运输集团,并在企业改革改组方面实现了长足的跨越,企业经济效益有所改善,海内外知名度显著提升。但 1997 年的亚洲金融危机给全球经济带来了巨大的冲击,国际航运业更是首当其冲,航运企业经营举步维艰。到 1998 年,中远集团的航运主业已挣扎在亏损的边缘。

我是 1967 年加入作为中远摇篮的广州远洋运输公司的,先后经历了从报务员,报务主任,船舶副政委到远洋船长的 16 年航海生涯,可以说与海洋结下了不解之缘,对我国远洋运输事业和中远的发展有着深厚的感情。在接任中远集团总裁后,我深感自己肩上的担子重,责任大。当时,受亚洲金融危机的影响,

世界经济贸易急剧下滑,国有企业普遍面临严峻的考验;党中央、国务院从国民经济长期发展出发,制定了国有企业“三年脱困”的改革发展目标,我和我的同事们也开始思考国有企业改革发展的新观念、新途径;在前人的基础上,我们不断大胆尝试国有企业改革发展的新思路、新方法,并在此后的实施中取得了令人满意的效果。

如今,在全国上下隆重纪念我国改革开放 30 年的重要时刻,中远集团的改革发展也到了值得总结的时候。回顾过去 10 年,我国社会主义市场经济步伐不断加快,国有企业管理体制改革不断深化,国际航运市场也呈现大起大落的态势。我们先后经历了亚洲金融危机、“9.11”恐怖袭击、SARS、美国次贷危机等重大事件,但值得欣慰的是,中远集团仍获得了快速的成长和发展。

过去 10 年间,中远集团的船队规模不断发展壮大,由 1998 年底的 1635 万载重吨提升到 2008 年 6 月底的 5300 万载重吨,增长了 224%;

过去 10 年间,中远集团的运输效率不断提高,海运量由 1998 年的 1.17 亿吨提高到 2007 年的 4.1 亿吨,增长了 250%;

过去 10 年间,中远集团的经营能力不断提升,企业主营业务收入由 1998 年的 325 亿元增加到 2007 年的 1585 亿元,增长了 386%;

过去 10 年间,中远集团的创效能力不断提高,企业利润总额由 1998 年的 5 亿多元提高到 2007 年的 340 亿元,增长了 60 多倍。

过去 10 年间,中远集团的国际市场竞争力不断提高。目前,中远集团的海外资产、收入和利润已占到企业总资产、收入和利润的一半左右。

过去 10 年来中远集团取得的这些成就,得益于党中央、国务

院正确领导下中国经济的持续快速发展,也得益于中远集团按照企业改革的要求、市场经济的规则和经济发展的形势,研究规律,转变观念,制定了切合市场经济体制的发展战略,深化各项体制、机制改革,不断推进企业的科学发展。

10年间,中远逐步确立了“经营利润最大化、公司价值最大化、股东回报最大化”的企业价值观,努力为企业、股东和社会创造财富;

10年间,中远始终不断开拓两个市场,搭建中国与世界各国经济贸易的桥梁;不断深化企业内部改革,提升航运主业综合竞争优势;

10年间,中远集团在实施两个转变战略方面取得主要突破,不仅由一个全球航运承运人发展为一个以航运为依托的全球物流经营人,而且由一个跨国经营的企业发展为真正的跨国公司;不仅进入了“财富全球500强”,而且在“财富全球500强”中的排名逐年大幅攀升。根据2008年7月刚刚公布的财富全球500强企业名单,中远集团已跻身财富全球500强第405位,而在入围的四家国际航运企业中,中远集团的利润、利润率和资产回报率都名列第一。

同时,在五个单项50强企业的排名中,中远集团也均有突出表现:

- 入围排名上升最快的前50家企业,列第13位;
- 入围利润增长最快的前50家企业,列第15位;
- 入围资产回报率最高的前50家企业,列第31位;
- 入围利润率最高的前50家企业,列第43位;
- 入围销售收入增长最快的前50家企业,列第46位。

10年间,中远也始终没有忘记自己肩负的社会责任,积极参与扶贫、救灾等公益慈善事业,加入联合国全球契约行动和可持续发展工商理事会,树立了负责任的企业品牌形象。

10年间,我和我的同事们亲眼目睹了世界经贸形势的风云变幻,亲身经历了中远集团的发展壮大,亲身参与了中远集团一系列重大决策的酝酿、研究、出台,并在这些决策的过程和企业发展的过程中,运用世界眼光和战略思维,不断学习、研究和总结,并摸索出最适合中远实际的又好又快的科学发展模式。

实践是检验真理的唯一标准。在改革发展思想指导下,我们制定了全球化战略、“资本中远”战略、“数字中远”战略、跨越发展战略等一系列战略,这些战略的有效执行,印证了“只有坚持改革开放才能解放和发展生产力”这一科学论断;也证明我们对国有企业发展规律、“航运市场结构性变化”、“产业系统集成趋势”等规律的认识是到位的;实践同时说明,我们提出的“从拥有向控制转变”、抓住机遇、“发现利润区”、竞争合作等经营理念是有前瞻性的;中远集团取得的一系列进步,使我们有理由相信,中远的各种深化改革、促进发展的方法措施是有效的。此外,我们过去十年的实践也证明,国有企业只有坚持创新,永不停步,才能在改革开放和经济发展的大潮中不断发展壮大。

在我收藏的一幅著名漫画家华君武先生的漫画上题有:“永不走路,永不摔跤,永处襁褓”十二字警句,对比我深有感触。婴儿如果怕摔跤就不走路,永远不会长大;只有不怕摔跤,勇敢地学习和探索,跌倒后爬起来继续往前走,才能长大成人。同样,企业只有勇于大胆创新,不断总结经验,改进不足,才能生存和发展。当前,我国经济社会正处于改革发展的重要阶段,中国国有企业正在经历由传统经营管理体制向现代经营管理体制转变的关键时期。在这种形势下,应我的同事、朋友们的建议,我将自己近10年来在企业经营管理和改革发展中的一些思路和体会进行了梳理总结,精心挑选出能够比较系统体现这些思路和体会的演讲、报告、研究文章,略作整理,结集出版。希望能通过本集的出版,把我的经营管理理念传递给更多的企业经营

者、高管人员和广大读者,以期引起大家的共鸣,使中国国有企业能够在“科学发展”的道路上取得更大的进步,这就是我出版本书最大的愿望。

按照企业经营管理的不同角度,本书分决胜千里——战略篇、研究规律——求索篇、转变观念——理念篇、改革发展——实践篇四个部分,共辑录了本人自1999年至今近10年来的近70篇文章,基本反映了过去10年来本人以及中远集团管理思想的发展、企业成长的轨迹、企业改革发展的实践。部分题目为编成集时另加上的,部分内容为原文的节选。书中不当之处,还请诸位专家读者批评指正。

在此,我要感谢长期以来关心和支持我的各级领导和同事,特别是十年来和我一起工作的中远集团领导班子全体成员。正是各位同事发挥自己的聪明才智,给予我无私的支持和帮助,才使中远能够不断探索和总结企业改革发展的理论,并将理论付诸实践,取得了经营管理上的一系列成果。从这个意义上说,本书也是中远人集体智慧的结晶。



2008年7月于北京

目 录

第一部分 决胜千里——战略篇

开篇的话	3
中远的战略创新和战略管理	9
中国航运业的机遇与中远集团的发展战略	13
全球化与中国物流企业的机遇	16
建立世界级跨国公司:我国大型企业的全球发展战略	20
从跨国经营到跨国公司:中远的实践	34
加强互利合作,推进共同发展	43
中远与东南亚经济共同成长	47
加强中希海运合作,促进两国经贸发展	50
中远集团的战略转变与融资创新	53
一步一台阶 一步一跨越	59
中远集团的信息化建设:目标、成果和经验	64
迎接知识经济新时代、加快我国企业信息化改造步伐	74
中远集团信息化建设的成功实践	78
年创百亿效益,打造百年中远	81
落实科学发展,推进“四个转变”	84
经济全球化下的中国国有企业发展战略	88
发展远洋运输事业,为国民经济发展作贡献	100

第二部分 研究规律——求索篇

开篇的话	111
亚洲航运业的地位及中国加入 WTO 对航运业的影响	116

迈进二十一世纪的航运业	120
亚洲集装箱运输未来的发展模式	126
国际航运业的发展现状及前景	131
中国海运需求与国际航运市场的结构性变化	138
加强合作,共赢“中国因素”	145
中国还能在国际航运业带来什么	152
国际航运业的机遇与挑战	158
2006 年市场走势分析	164
蓬勃发展的世界海运业	167
中国因素:跨国公司面临新的机遇和挑战	174
中国国有企业的改革之路	178
完善出资人到位制度是国企建立有效公司治理 结构的关键	184
走向国际资本市场的中远集团	192
运用系统集成理论,优化资源配置	201
坚持科学思维方式,加强船舶安全工作	204
科学认识安全内涵,加强安全工作指导	214

第三部分 转变观念——理念篇

开篇的话	221
从拥有资产到控制资产:理论创新和实践探索	228
利用“利润区”思维,构建“四链合一”服务链	235
用战略思维指导竞争与合作	242
亚洲区域贸易合作与海洋运输业的发展战略	244
确立合作博弈思维和竞争协调机制,促进国际班轮 运输业的持续健康发展	247
推行精益管理,提高管理水平	253
抓住机遇,发展创新,认真做好财务管理工作	258