



**再造**

# 招商局

「洋务运动」而造就中国的  
洋人却一吧不保不将其列外  
值。它更是有  
浪响地  
社自然因化  
对子在使  
制的全是国企  
它的金全  
化，经历一  
生先，费者  
其地的代和  
的自定本  
年——这是  
危机的下之  
又得注在  
切望其有  
即是年的中  
历大像德之  
最原工具备  
使香港生大  
律港招商局  
主和它具有  
生存，它身  
没有表或出  
香港人论：是「洋」而作  
的央企除由具有独特的价  
即未能将国家早于  
它各处甚至领域，即未能将国家早于  
招局没有表现其他改革者的勇气与魄力，而  
案案例，从一上正  
机即使用  
到以香港商人  
新的开始，一  
路略之后，一  
具其有重要的金融意义  
多年的亚洲金融危机  
多元化发展，多领域的  
的中央企业一样，招  
集团已拥有  
矛盾的可证，成  
不再依赖国家的财政支持  
过经验验证的改革，招局  
安来的，相

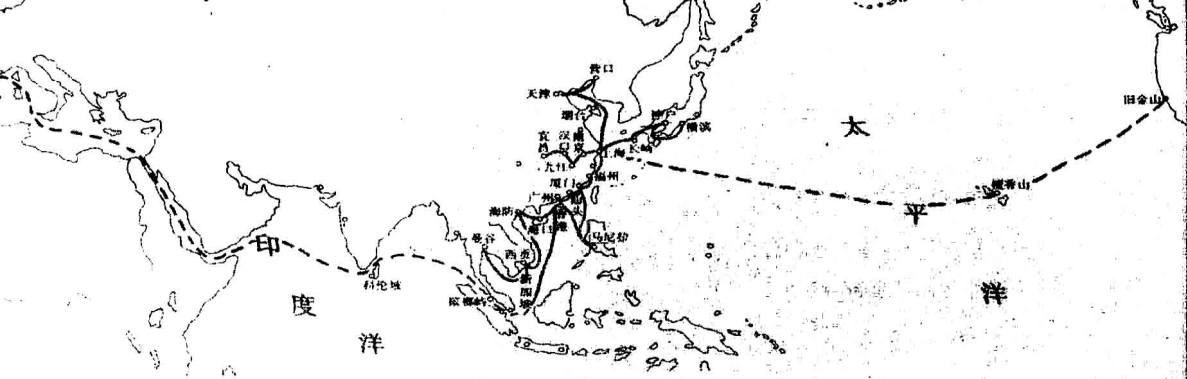
王玉德  
杨磊等◎著

招商局是一个「造梦」组织，它所有的构想都回到皇室的中共（十七八），经济大危机之后就发生五卅惨案，招商局不具备天生的基础优势，即使香港而不是北京、香港第一，使招商局陷入迄今的史金改单生存，它必须竞争自给城，但是然没有表能出他改革者得，招商局恰恰可以提供一个改革者和新近三要素：创新确立领导地位；善此，创新和领导地位；它在怎样和正在发生的事情；它是怎样命？一再造一个招商局之，招商局是王康、王康和海外中资企业。王康说，到50年代的王康开始，到50年代，王康的亚洲金融危机，再多元化繁荣，岛国金融，奉行自由的中央企业不一样，出错的中也便容。张法只能看到希望，矛盾的对立极却阻止了更快国家的成长，它也有出现错误的观念。

它起源于清末的「洋务运动」，而在近代，它一直有着「香港第一红筹」之称，之于30多年的历史，在最近的60年中，它是怎样度过席卷亚太的金融危机，又是怎样完成「静悄悄的革命」的？

一切所有的问题都在于「再造一个招商局」之后，「新的再造工程」又将往何处去？

[illegible]



再造

# 招商局

王玉德 杨磊 鲍辉春 左志坚 朱宗文 李银  
◎ 著

**图书在版编目 (CIP) 数据**

再造招商局/王玉德, 杨磊等著.—北京: 中信出版社, 2008.10

ISBN 978-7-5086-1286-7

I.再… II.①王…②杨… III.企业管理 IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 128708 号

**再造招商局**

ZAIZAO ZHAOSHANGJU

---

**著 者:** 王玉德 杨磊等

**策 划 者:** 中信出版社策划中心 蓝狮子财经出版中心

**出 版 者:** 中信出版股份有限公司 (北京市朝阳区和平里十三区 35 号楼煤炭大厦 邮编 100013)

**经 销 者:** 中信联合发行有限责任公司

**承 印 者:** 北京诚信伟业印刷有限公司

**开 本:** 787mm×1092mm 1/16 **印 张:** 20.25 **字 数:** 290 千字

**版 次:** 2008 年 11 月第 1 版 **印 次:** 2008 年 11 月第 1 次印刷

**书 号:** ISBN 978-7-5086-1286-7/F·1430

**定 价:** 45.00 元

---

**版权所有·侵权必究**

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

E-mail:sales@citicpub.com

author@citicpub.com

服务热线: 010-84264000

服务传真: 010-84264033

# “中国百家标杆企业”

## 出版总序

三十年的中国变革，造就了一批朝气蓬勃的“中国标杆企业”，在它们身上，积淀着最具中国特征的商业管理智慧，这同样是中国经济增长中最重要的思想成果。出于对商业历史的专业研究精神及时代的责任感，北京大学企业管理案例研究中心、中信出版社与蓝狮子财经出版中心联合启动“中国百家标杆企业”的学术研究和出版工程。

“中国百家标杆企业”工程将聚集国内知名的商学院教授、财经媒体总编及著名财经作家作为研究团队，对当今中国最具标杆意义的企业进行专题研究和创作，最终为中国管理思想和企业经营思想的诞生提供研究素材和教学题材。

我们的目标是：在三年内完成对一百家中国标杆企业的研究，所有成果将以图书出版物、商学院企业案例库等多种形式出现，并通过学术交流的方式，将中国优秀企业的成长经验传播到国际商业研究界。

在某种意义上，三十年来的中国公司演进，并不是什么必然的产物。它们走在一条十分独特的市场化道路上，其渐进的路径和速度至今仍然充满多变性。很多中国公司的变革至今没有结论，它们的形成过程以及运动走向很难以一些常见的经济学概念来加以规范，也不能以最宽泛且最具代表性的公司运作机制或经济模型来加以对比。而这正是中国公司最具魅力的地方。

也许在并不遥远的将来，在世界商业史上，“中国企业”将与“美国公司”、“日本公司”一样成为某一企业模型的特定概念。这是我们的梦想，也是“中国百家标杆企业”工程努力和探索的方向。

北京大学企业管理案例研究中心

中信出版社

蓝狮子财经出版中心

## “中国百家标杆企业”学术委员会

(排名不分先后)

|     |     |     |     |
|-----|-----|-----|-----|
| 厉以宁 | 柳传志 | 王方华 | 赵曙明 |
| 白长虹 | 李新春 | 陆雄文 | 项 兵 |
| 何志毅 | 王 斌 | 吴晓波 | 秦 朔 |
| 黄 芳 | 潘 岳 | 岳文龙 |     |

## 推荐序一

在现代社会，国际间的利益竞争主要通过商业手段实现。用大家都比较刻意避讳的一个词——“生存空间”来描述，就是一个国家的“生存空间”需要靠工商业来拓展。

因此，对于中国企业来说，做大做强不仅是现实发展的需要，更是一种历史责任。在清末和民国时期，“实业救国”的呼声就一直很高。理所当然的是，国有企业尤其是中央企业应该更多地承担起这种责任。

招商局是在和外资的竞争中发展壮大的。作为中国“自强运动”的一部分，中国历史最悠久的企业——招商局已经有了 130 多年的历史，它是李鸿章在 1872 年一手创立的企业，清末“洋务运动”唯一遗存至今的血脉。

洋务运动和民国时期国家重要产业发展的主要形式一直是官督商办，但由于国家的软弱，对于民族产业的发展保护不力，“实业救国”的理想没有取得应有的成就。历史证明，没有国家的保护和支持，不管是民营企业还是官督商办企业，仅凭自身能力很难发展得起来。

在中国这样的发展中国家，外资一直是一种强大的垄断力量。它们有积累了上百年的资金，有先进的技术和管理经验，更有国内企业所不能企及的高层攻关能力。正因如此，清末慈禧太后

执行了一种“宁与友邦，不与家奴”的卖国政策。

对外开放以来，中国也逐步形成了强大的外资利益集团，这个利益集团对中国的政策制定有很强的影响，因此对中国经济发展影响巨大。在这种情况下，中华民族伟大复兴的愿景需要民族产业的发展来支撑。

“实业”一词，是中国的先贤们创造出来的，“实业”这个词的含义表明，产业的发展来不得半点虚的东西，需要实打实的真功夫。而积累和创新则是真功夫的主要内涵。

我们曾经视历史为包袱，但实际上，历史为我们提供了发展的基础。在工商业的发展中，积累和创新同样重要。中国工商业的发展之所以有如今的局面，历史积累的因素不可或缺。当然，创造者们在新的市场环境下进行的创新性努力同样重要。在不久的将来，他们的工作成果将构成新的历史积累。

当然问题也有另外一个方面，仅靠积累是不够的，“吃老本”只能是坐吃山空。我很高兴地看到，近年来中国工商业得到了更快的发展，其中创新的因素功不可没。无论是机制的创新、管理的创新还是技术的创新，都为中國工商业的快速发展注入了强大的推进力量。

秦晓当这个家很不容易，因为招商局一直以来和历史人物相伴随，从李鸿章、盛宣怀到袁庚，他们都是有历史象征意义的符号。接手这样一个具有象征意义的企业，并提出“再造一个招商局”口号，需要有一定的胆略。

而今，再造工程已经获得很大成果，招商局成为一家管理资产过万亿、下属公司几百家的企业集团，可以说是“富可敌国”了。

为民族的发展创造战略产业基础的人，历史将会记住他们。

楊帆 (杨帆)

著名经济学家

中国政法大学商学院教授、博士生导师

2008年9月

## 推荐序二

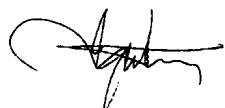
在本书中，我们清楚地看到了一个有着百年历史的中国企业——招商局自 2001 年来一次有决定意义的变身。这个成功具有特别的意义：招商局这样一个承载着诸多改革象征的企业发展成为一个成功的现代化企业，成为大中型中国企业自身改革的一个理想的典范。中国的经济现代化需要有一批像招商局这样管理现代化的企业。

招商局的成功、秦晓先生的成功集中地体现了企业管理体系是现代企业的核心竞争力之一。随着市场经济的发展，企业已经成为社会生产的主要载体，以产品、科技、价格、形象、渠道等手段激烈地竞争着，争取获得更大的市场份额、利润和股东价值，以及社会价值。而企业管理体系成为调动企业全部资源的基础性工具和平台，也是企业持久竞争力的源头。对中国企业而言，现代的企业管理理论必须结合中国特殊的竞争压力和独特的组织结构的难题。

罗兰贝格公司在中国的十几年中见证过不少中国企业的“变身重整”，其变身成本的高低、速度的快慢和改革的深度都往往取决于企业高层对理论和操作现实的调和。近 30 年的中国经济发展史，涌现出了大量的组织创新和管理创新，是中国企业管理的宝贵经验。秦晓先生领导的招商局集团是其中一个光辉例子，其结合了明确的

目标、科学的体系和现实的改革步骤，在短短 7 年内，扭转了千亿资产的企业集团的命运和方向。

本书作者对招商局集团变迁的描述明晰易懂，引人入胜，而且信息翔实丰富，值得细读深思。

 (唐亦谥)

罗兰贝格国际管理咨询公司合伙人暨副总裁

2008 年 9 月

## 前言

相较于招商局超过 135 年的历史，本书只是断代史，集中记录的是 1997 ~ 2007 年这 10 年间招商局所经历的涅槃式的变革。以笔者有限的视野来看，这是国内第一本详细记录这段历史的书。

放眼于同一时期中国所有的大型国有企业，招商局的这段历史之所以值得记录和解析，在于它既典型又非典型的独特价值。

招商局是一个典型。同所有的国有企业一样，从 1978 年我国实行改革开放到 1997 年亚洲金融危机，招商局从经济复苏进入盲目的多元化繁荣，进而面临着巨大的生存危机。于是接下来的 10 年之中，招商局先是痛定思痛，后是断然瘦身，再到按照现代企业治理模式进行产业重组和管理变革，终于在经历大重组之后再度生机勃勃。

招商局又不是一个典型。同石油、电信等行业的中央企业不一样，招商局不具备先天的垄断优势。它起源于清朝的洋务运动，而不是新中国的中央部委，集团总部身处香港而不是北京，香港人称它是“红筹”，而内地人却一度不得不将其列为“外资”。

矛盾的对立统一，使得招商局的变革在当今的央企序列中独具特点：它是国有企业，却显然

不再依赖国家的倾斜政策生存；它身处竞争性领域，却实践着国家对于战略性新兴产业的意图；它也有过脱胎换骨的改革，却显然没有表现出其他改革者那样的激烈矛盾。

当下的中国，众多国企、产业正在更深层次地推进改革，企业竞争力的决定因素，进一步由资源优势过渡至市场优势；而中国与全球日益深化的互动关系，使得肩负着国家使命的中国企业加紧了国际化的步伐。在充分竞争的自由市场体制下，能否产生和如何产生适应新的竞争形势、符合国家战略的新型国有企业？这将成为众多决策者、管理者、经营者共同的思考命题。

而招商局恰恰是可供借鉴的案例：从一出生就已经国际化、市场化，经历洋务运动、改革开放和新世纪三度繁荣，遭遇危机却能以内部机制的自觉革命而重获生机，跻身竞争行列并随时代创新而确立竞争优势。

基于此，本书将目光聚焦于 1997~2007 年之间，近距离记录招商局已经发生和正在发生的事实：它是怎样度过席卷亚太的金融危机的？它是怎样完成之后的“静悄悄的革命”的？“再造一个招商局”之后，“新的再造工程”又将往何处去？

需要说明的是，对于招商局这样一家管理资产过万亿、下属公司几百家的企业集团，仅仅以时间为纵轴、以事件为节点来进行动态的叙述，是无法系统地阐释其变革的系统性、复杂性的。又考虑本书的读者将集中于企业家、职业经理人、管理学专家、在校的 MBA 学员以及其他对公司治理有兴趣的人士，本书需要以一些专业的理论模型来说明问题。因此，本书在顾及纵向的时间结构后，又集中精力，对 2001~2007 年“再造招商局”的关键 7 年，从不同的侧面将其切分为几个板块进行解析。

其中，第一章“序幕”和第二章“秦晓履新”基本以时间为纵轴，叙述的是“再造招商局”的背景；第三章“总部战略”和第四章“组织再造”则是横向解析招商局 7 年再造过程中的管理变革；第五章“秦晓‘削藩’”和第六章“产业聚焦”也是横向切分，解析的是 7 年再造中的产业重组；第七章“资本运作”和第八章“上市公司”则是横向解析资本战略；接下来，第九章“静悄悄的革命”回到纵轴，以时间为顺序总结了 7 年再造的成果；第十章“新的再造”沿着时间纵向展望未来。

这样，本书的叙述结构就形成了纵横交织的系统。这样做的好处是，将一家大型企业集团的变革以不同的逻辑编织为一个互动的、交叉的系统，有利于读者理解事件的复杂性；不足之处是，说明不同逻辑时不得不使用相同的案例和材料，尽管作者已经尽力酌情使用了简笔和繁笔，但是重复依然在所难免，也请读者见谅。

无论是对于作者，还是对于读者，再造招商局都是一个难得的大案例。解读、研究这样一个历史厚重、地位特殊、结构庞大、过程复杂的案例，既可以探寻民族企业生生不息的基因，又可以观察近 30 年经济改革的蛛丝马迹，还能思索新世纪中国企业的发展轨迹。

对于正在行进中的中国企业，对于行进中的中国经济，本书所做的工作如果能够发挥一点启示作用，将是作者的荣幸。另一方面，鉴于作者水平有限，本书中难免有所失误，也恳望得到读者的批评指正。

王玉德

2008 年 6 月 1 日

# 目录

|      |       |
|------|-------|
| 推荐序一 | /IX   |
| 推荐序二 | /XI   |
| 前言   | /XIII |

## 引子 静悄悄的革命

### 第一章 序幕

|                |     |
|----------------|-----|
| 微妙的 120 周年     | /6  |
| 始于 1872 年的辉煌基因 | /9  |
| 1978 年的命运转折    | /12 |
| “一笔判半岛”        | /15 |
| 袁庚的 1984       | /18 |
| 沸腾的岁月          | /24 |
| “大手笔”隐患        | /27 |
| 激进中的反思         | /31 |

### 第二章 秦晓履新

|         |     |
|---------|-----|
| 低调瘦身    | /36 |
| 亚洲金融风暴  | /39 |
| 刘松金“还债” | /43 |
| 问计麦肯锡   | /48 |

|      |     |
|------|-----|
| 秦晓履新 | /51 |
| 漳州会议 | /54 |

### 第三章 总部战略

|            |     |
|------------|-----|
| 反思“蛇口样本”   | /60 |
| 中信经验       | /62 |
| 结构性危机      | /65 |
| 强势总部       | /69 |
| 从 H 型到 M 型 | /72 |
| 自主权选择      | /75 |
| 控制力重塑      | /78 |

### 第四章 组织再造

|        |      |
|--------|------|
| 内部交易机制 | /84  |
| 财务模型   | /87  |
| 因势而变   | /90  |
| 过程管理   | /93  |
| 滚动修订   | /95  |
| 经常性利润  | /98  |
| 调整激励机制 | /100 |
| 竞争性标杆  | /102 |

### 第五章 秦晓“削藩”

|                                  |      |
|----------------------------------|------|
| “把脉”招商局                          | /106 |
| 秦晓的“手术刀”                         | /109 |
| 深安达浮沉                            | /111 |
| 铁腕“削藩”                           | /114 |
| 秦晓与马蔚华                           | /116 |
| 秦晓与马明哲                           | /119 |
| 重构主业                             | /122 |
| 附录：招商局集团业务整合大事记<br>(2001~2004 年) | /127 |

## 第六章 产业聚焦

|                                   |      |
|-----------------------------------|------|
| 从发散到收敛                            | /130 |
| 港口业上篇：整合与战略                       | /133 |
| 港口业下篇：集权与扩张                       | /137 |
| 附录：招商局港口业整合发展大事记<br>(2001~2006 年) | /141 |
| 油轮业上篇：重归主业                        | /146 |
| 油轮业下篇：重组上市                        | /149 |
| 附录：招商局能源运输船队发展大事记                 | /152 |
| 物流业新兴                             | /155 |
| 附录：招商局物流业发展大事记<br>(2001~2007 年)   | /159 |
| 地产业全国布局                           | /160 |
| 附录：招商局地产业大事记<br>(2001~2006 年)     | /163 |
| 金融集团显形                            | /165 |
| 附录：招商局集团金融业发展大事记<br>(2002~2007 年) | /167 |
| 海通与海虹进退                           | /169 |
| 非主业聚焦                             | /172 |

## 第七章 资本运作

|         |      |
|---------|------|
| “招商系”拼图 | /176 |
| 内部并购    | /180 |
| 红筹交易    | /184 |
| 撤账与融资   | /187 |
| 财技与控制   | /190 |
| 卖掉平安保险  | /194 |
| 成功秘诀    | /197 |

## 第八章 上市公司

|                 |      |
|-----------------|------|
| 招商局国际：港股第一红筹    | /204 |
| 招商银行：资本“三部曲”    | /209 |
| 中集集团：A股“常青树”    | /215 |
| 招商地产：A股“四大金刚”之一 | /220 |
| 招商轮船：驶入A股的国家运输队 | /224 |
| 证券和公路业务：蓄“市”待发  | /228 |

## 第九章 静悄悄的革命

|           |      |
|-----------|------|
| 整合是个永恒的话题 | /234 |
| 三年挽救      | /237 |
| 三年重整蓝图    | /239 |
| 把企业“做实”   | /243 |
| 三年重整收官    | /247 |
| “第三次辉煌”上路 | /250 |
| 三年再造功成    | /253 |

## 第十章 新的再造

|                         |      |
|-------------------------|------|
| 新国企，新使命                 | /258 |
| 远景规划                    | /261 |
| 数字目标                    | /263 |
| 逆经济周期扩张                 | /268 |
| 百年华诞与新航程                | /270 |
| 附录一：秦晓：我没压力             | /276 |
| 附录二：现代企业管理理论、理念与实践      | /280 |
| 附录三：招商局大事年表（1872～2007年） | /290 |
| 后记                      | /305 |

---

引 子  
**静悄悄的革命**