

中集

陈清泰

全国政协常委、经济委员会副主任
中国上市公司协会会长

项 兵

长江商学院院长

杨国安

中欧国际工商管理学院
飞利浦教授教授
中国企业全球化研究中心主任

蓝海林

华南理工大学工商管理学院教授

王 璞

北大纵横管理咨询集团创始人 首席专家

刘湘明

《商业价值》出版人

王立鹏

《中国经营报》常务副总编辑
《商学院》杂志主编

联袂推荐

可以复制的世界冠军

A World-class Champion
Enterprise That Can Be Copied

CIMC

郑贤玲◎著



机械工业出版社
China Machine Press

中集

可以复制的世界冠军

A World-class Champion
Enterprise That Can Be Copied

CIMC

郑贤玲◎著



机械工业出版社
China Machine Press

中集于 1980 年诞生于中国改革开放的前沿深圳蛇口，公司 30 年的发展见证了中国市场经济及改革开放后中国制造业和航运业务的成长过程。作为世界集装箱行业的领袖企业，公司在收购兼并、资源整合、制造体系建设和集团化管理上积累的经验开始在其他产品上“复制”，并将登机桥和专用车辆也做到了世界第一。本书通过回忆公司发展过程，追寻中集在 30 年成长过程中所代表的改革开放以来中国制造业发展的共性与个性化特征，并试图通过中集过去 30 年成长的历程为 6 万多中集人留下一段系统的文字记忆，同时为和中集一样正在探寻中国制造业升级的企业提供一点思想交流。

封底无防伪标均为盗版

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目（CIP）数据

中集：可以复制的世界冠军/郑贤玲著. —北京：机械工业出版社，2012.9

ISBN 978-7-111-39609-3

I. 中… II. 郑… III. 集装箱—制造业—工业企业管理—中国 IV. F426.47

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2012）第 207223 号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

责任编辑：黄姗姗 版式设计：刘永青

冀城市京瑞印刷有限公司印刷

2012 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

170mm × 242mm · 25.5 印张

标准书号：ISBN 978-7-111-39609-3

定价：58.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 68995261；88361066

购书热线：(010) 68326294；88379649；68995259

投稿热线：(010) 88379007

读者信箱：hzjg@hzbook.com

谨以此书献给为中国制造业做出贡献的人们

Foreword

推荐序一

良好的制度设计是 企业发展的根基

陈清泰

中集集团是中国改革开放后新成立的第一批制造业企业。它诞生于深圳，股东是当时中国国际化程度最高的中国招商局集团以及随后进入的中国远洋集团公司。这就使中集创立时就植入了市场化的“蛇口基因”、继承了股东的“海洋文化”。与当时设立的众多企业，特别是与还在传统体制中挣扎的企业相比，中集的领导者更具有全球视野、更看重市场，较早地接受并沿着工业化国家企业发展的基本路径，结合国情和时代特征，创造性地谋划、管理和运作这家企业。正如本书作者在调研中集时曾说过的，中集“没有打工妹的浪漫故事，也没有鲁莽少年闯荡江湖的创业史”，而是沿着国际化、市场化道路稳步成长。

中集第一个主打产品是集装箱。当时公司的管理层深知这是一个充分国际化、规模效应特别明显的竞争性市场。中集集团起步时没有选择为别人代工的发展路径，而是在十分弱小的时候，就主动融入全球市场，把全球市场看作自己可以施展的舞台，把国际对

手作为比拼对象，甘心在剧烈的国际竞争中学习、壮大，进而实现在全球配置资源。这是一条异常艰难的道路，但是中集成功了。

30年来，中集集团突出主业，耐得住寂寞，表现出了实业家干事业的执著品格。从创业初始，中集在20年的时间里目无旁骛地集中企业资源，投入集装箱产业，改善管理、创新技术、开拓市场，打造核心竞争力，最终战胜了一个个对手，在这个领域成为“世界冠军”，并牢牢地占据领导地位。之后，又在登机桥、车辆等板块复制了“世界冠军”。作为制造业的后来者，创造和再造“冠军板块”的过程就是管理升级、技术水平提升的过程，也是中集走向成熟、被市场认同的过程。今天，中集集团已经成为具有国际竞争力和影响力的企业，是中国改革开放中在制造行业具有代表性的成功企业。

在企业发展中，专业化与多元化一直是一个有争议的问题。实际上这里并不存在绝对的是与非。对于我国成长型企业来说，在细分市场集中企业资源，培育核心竞争力，不断巩固和壮大所在领域的竞争地位，这是实现企业阶段性目标理性的选择。企业资源是有限的。在主业没有取得稳固的市场地位之前绝不应分散力量，贸然进入不熟悉的领域，否则就会出现“狗熊掰棒子”的尴尬，两头落空。中集集团在将一个行业做到全球前列，甚至成为“冠军”的情况下，在持续巩固和提升该行业领导地位的同时，审时度势，选择相关行业切入，发展多元业务，进而复制具有全球竞争力的业务板块。实践证明，这是公司厚积薄发正确的选择。

本书提出了一个很有意义的问题，中集几次复制了“世界冠军”业务板块，这其中企业的决策、管理和运作过程是否存在规律性？是否存在企业的“成功之道”？作者从对中集集团的仔细观察中给出了肯定的答案。中集集团一次又一次的成功不能归结为偶然的因素，而是与较好的治理结构、决策机制和在人才、技术和管理方面厚重的积累密切相关，也就是中集的成功取决于中集集团广义的管理水

平，即软实力。实际上，中国企业的竞争力，绝不是仅靠大规模投资和产能扩张就能实现的。关键是要有技术的突破和管理的创新作为支撑。其中广义的管理与技术和资本不同，它有明显的二重性。涉及生产要素配置和生产组织的部分，管理的科学性比较强，具有普适性；而与企业历史、公司战略、企业文化、管理层偏好等相关的部分管理，则体现出强烈的特殊性。因此，即便各个成功企业的管理也千姿百态，存在明显的差异。一般企业简单照搬成功企业的做法，未必能成功。而从包括中集集团在内的众多企业的成功过程中，逆向挖掘成功的要素和内在规律，并提升为成功之“道”，则对中国企业具有普遍的指导意义。

“人是成就企业的核心，而制度是成就人的关键”。中集的成功与麦伯良和他的团队密不可分，而在公司发展的漫长过程中，他们之所以能充分施展，则得益于有一个较好的公司治理结构。也可以说，较好的企业制度选择了麦伯良和他的团队。中集集团在 20 世纪 80 年代初由招商局集团与丹麦资本合资设立，产权关系清晰。1987 年中远投资进入，两个股东形成了有制衡关系的股权结构，较好地实现了所有权与经营权分离。1994 年中集在深交所上市，进一步按《中华人民共和国公司法》成为一家公众公司。招商局和中远是两个具有全球视野和国际化运作经验的大股东，它们无意直接干预企业，而是致力于股东会、董事会和高管层的分权、分责、制衡的制度建设，以使中集形成简明高效的经营管理机制。这种治理结构既充分调动了高管层积极性，又避免了经营过程中可能的重大失误，可以说这是中集集团成功的一块基石。中集集团基本没有经历传统“国有国营”的过程，传统国有企业的弊端也较少；中集没有历史的包袱，也没有从政府那里获得稀缺资源的企求；管理层关注的是公司事业的发展，并不在意企业和高管人员的“行政级别”。这一切都使中集从诞生之日起就走上了依托市场求发展的道路，牢牢地把公司

目标集中于公司的发展和投资回报。正如很多人所感觉的，中集有国资的背景，但它却不像一家国企。

正是这样一个制度环境背景，使以麦伯良为首的中集经理层从蛇口渔村平地起家，改变了世界集装箱制造的竞争格局，把“简单的产品做到不简单”。在这个过程中，中集一方面创新商业模式，布局以发达国家为目标的全球化运营体系，推进兼并重组、沿海布局，集中运营、精细化管理；另一方面加紧产品研发、人员培训、品牌建设、流程再造、工艺升级，培育强大的制造能力和成本管理能力，特别是持续改善能力和新业务创造。进入 21 世纪，中集厚积薄发的优势爆发式地显现出来。

随着公司规模扩大、业务结构的升级，中集进入了新的发展阶段。麦伯良和公司管理层意识到，公司的成长面临“脱壳”的过程。难能可贵的是，他们较早地感悟到“不能再以过去的方式”来发展，中集要取得持续的发展能力，必须进一步强化科学的分责、分权的层级管理制度，实现公司管理体制的重构和升级。

中集的企业制度选择了麦伯良，麦伯良及其管理团队的企业家精神和经营智慧造就了中集世界级企业的地位，也为中国制造业贡献了可供借鉴的经验。

本书作者郑贤玲女士，以一个行业分析师的视角观察和分析中国制造业，围绕中集集团的业务主线，以中集成长环境为背景，对中国制造业可持续发展进行了深度思考，值得大家在研究经济转型、企业改革和产业升级时参考。

作者系全国政协常委、经济委员会副主任、中国上市公司协会会长

Foreword

推荐序二

转型升级需要信心， 更需要耐力

麦伯良

深夜里，看完郑贤玲博士的这本书，掩卷回首，岁月已经逝去了30年。感谢郑博士，她以证券分析师的严谨和女性的细腻，帮助中集人对自己的历史进行了梳理和呈现，她也以第三方的独特视角观察和思考，对中集提供了宝贵的建议。这本书也成为联结几代中集人，联结今天6万中集大家庭，联结客户、合作伙伴、政府和社会的一根纽带。

30年，足以发生翻天覆地的变化，中国从改革开放前的发展落后到今天的经济奇迹。我也从刚入职时一名普通的集装箱设计工程师，成长为今天中集这家跨国公司的经理人。在经历角色转变的同时，我也在收获着人生的成长。

由于历史的原因，经历过苦难的我们这代经理人有很强的使命感，希望能为国家、民族，为人类做些贡献。改革开放，给了我们这代人改变历史的机会。和我有同样经历的人，同时期也在中国的各行各业、社会各界，通过智慧和努力在改变这个国家和世界。

而这其中，就包含很多优秀的中集人。

我是1977年恢复高考后的第一届大学生，一毕业就进入中集，从未离开，也从未想过离开。1982年进入中集后，我成为公司当时唯一的集装箱设计工程师，那时候，中集的总经理是丹麦人莫斯卡，我的直接上司是一个英国人，外方带来的不光是技术，还有先进的管理理念、国际化的视野。合资企业的平台，让我们这些年轻人深刻地体会到：什么是市场经济，什么是国际惯例，什么是文化差异，什么是计划经济和官僚化的弊端。

1986年，由于国际航运市场萧条，中集濒临破产。我担负了裁员的重任。330多名朝夕相处的同事，只能留下59人。无奈、彷徨、争吵，这让我深刻地明白了人性，明白了人最朴素的需求。留下的59人生活在找米下锅的困境中，“抱团打天下”，“革命加拼命”，“国强民富、共同发展”，“君子爱才、取之有道”等文化，在团队的共同奋斗中逐步形成，成为中集“共同事业”文化的基础。

1987年，中集董事会邀请中远对公司进行重组。此后，中集重新进入集装箱行业。中远的加盟，不仅带来了宝贵的市场资源，而且中集为外界所称道的均衡持股的法人治理结构也发源于此，这个治理结构为公司后续战略上的一系列科学决策，为经理人的激励和约束奠定了制度性保障。可以说，这个制度是公司30年发展的根本。

进入20世纪90年代，预见并把握集装箱行业向中国转移的历史性机会，中集完美地实施了中国沿海全方位布局的扩张战略。1996年，中集取代韩国同行的霸主地位，为中国取得了一个世界第一。到1999年，在集装箱的品种、质量、技术等各方面，中集已经真正成为行业的领袖。在欢庆和喜悦的同时，我们反而感到了更大的压力，企业一定要发展，否则就将失去动力和活力。

进入21世纪，中集把使命提升为“为现代化交通运输提供装备

和服务”，这个新的使命为中集人打开了更加广阔的发展空间。2002年，在举行集团20周年庆典的时候，我们也开启了新战略的征程，先后进军道路运输车辆行业、能源化工装备行业、海洋工程行业等。

2008年，全球经济危机让高歌猛进的中国制造业陷入谷底，让一路迅猛发展的中集遭遇了集装箱业务几乎14个月没有订单的境地。自1986年第一次陷入濒临倒闭的困境以来，中集在20多年的发展过程中虽然有过困难和挫折，有过业务探索上的失误，但都没有影响整个集团前进的步伐。而2009年，中集第一次遭遇了销售额的重挫，从接近500亿元掉落到200多亿元。但这个重挫，使我们彻底冷静下来，认真思考产业的未来、公司的未来。

事实上，在2008年以前，我们已经深刻意识到转型升级的必要，在业务上进行了多元化的布局。金融危机爆发后，我们更加认识到挑战的严峻和复杂，我在《总裁工作报告》中有一个基本的观点：

时至今日，2008年开始的全球性金融危机，到现在还没有结束。或者说，全球经济的转型、中国经济的转型仍然没有完成，甚至遭遇了很大的困难。为什么转型升级会如此艰难，这与触发危机的深层次原因有关。人类过去的经济模式、商业模式、生活模式已经难以为继。人类必须创造出一种全新的模式，才能够走出过往模式发展所形成的困局。世界是这样，我们的国家也是这样。通过30年的经济发展，中国已经站在一个很高的经济总量上，但也积累了很多深层次的矛盾。解决这些矛盾，需要做出根本性的转变。

2008年以后，中集加快了产业升级的步伐，一是发展天然气装备、海洋工程装备等战略性新兴业务，发展金融、物流等现代服务业，二是改造现有产业，通过技术进步和管理精细化实现传统产业升级。然而，产业升级并不容易，中国企业在经济高速增长的大背景下，在各种要素的比较优势中，已经习惯了依赖红利所带来的

成功，习惯了大的经济趋势对我们有利。我们对于要素优势的丧失，对于经济和市场的逆转已经难以适应，我们甚至对短期的挫折也不能容忍，甚至备感焦虑。中集海工业务的亏损受到外界很多的不解，连很多中集人也难以接受。而这恰恰是产业升级严峻性、艰巨性和复杂性的体现。如果发展高端制造业很容易，可以一蹴而就，就不是高端制造了，更不需要产业升级了。中集人必须清楚，产业升级是中国经济发展 30 年来所面临的最严峻的挑战，迎接挑战没有捷径，要有坚定的信心，更需要有足够的耐心和必要的付出。

也是 2008 年前后，我们在发展新业务，发展国际化，推动传统产业升级的时候，开始感到后劲不足。我们遇到了发展的瓶颈，即组织能力对业务发展和产业升级的局限，这些能力包括我们管理体系的缺陷、领导力的局限，以及我们深层次的文化局限。当然，也包括我自己作为企业领导人的局限。

因此，中集从 2009 年开始酝酿，从 2010 年开始正式启动“升级行动”。这个行动的目的就是突破组织能力瓶颈，“为中集未来的持续健康发展打造能力平台”。比之产业升级，组织变革的挑战更加艰巨，因为这个挑战来自于对过去成功路径的突破，来自于对自我的否定和超越，更触及到对责任和利益格局的调整。这个变革，我们没有成熟的经验可以套用，因为每个企业的文化不同、历史不同、发展阶段不同。这需要我和我的团队一起去摸索，去学习和借鉴，去做出牺牲和付出代价，去以点带面和稳扎稳打，去及时检讨和调整，去在推进过程中发现、培养和使用人才，需要我们坚定不移和循序渐进地完成对自身的变革和超越。这个变革过程，也是中集人一起学习、一起成长的一个过程。

通过三年的“学习型”变革过程，我们取得了可喜的进展：组织架构和管理流程更适应产业发展，内控体系建设加快了集团制度

化管理进程，业务领军团队领导力的提升使集团逐步摆脱了对我个人的过度依赖，更使各业务发展后继有人，人力资源管理制度的改革给了更多人施展才华的机会，ONE 精益体系建设为集团建立起可持续的改善机制，“以人为本，共同事业”的文化重塑调动起更多员工的积极性、创造性，激活了人力资源的潜力。

这就是我们为迎接未来挑战所做的几项重要工作：优化业务组合、加快产业升级、变革管理体系、提升组织能力特别是领导力、重塑企业文化。

2002 年，我在参加 CCTV《对话》时，代表中集员工提出了“给我 15 年，还你一个世界级企业”的承诺。我一直没有忘记这个承诺，这个承诺也是中集人挑战新目标的动力，是中集人对自己文化的信心所在。30 年的发展过程中，中集人塑造了以“国强民富，共同发展”为核心的“共同事业”文化，这个文化在中集的“升级行动”中得到了进一步的丰富和提升，其内涵是：公司以人为本，为员工搭建平台，提供机会，使员工实现其人生价值；员工尽心尽力，尽善尽美，与公司共同分担，共同成长。

三十而立，我相信，沿着我们既定的战略定位和路径，有足够的耐心和坚持，有正视不足的勇气和力量，有开放和学习的精神，“世界级企业”的目标一定能够实现。我更相信，在向世界级企业目标奋斗的过程中，我们的全球化运营能力，我们的核心竞争力，我们的组织能力，我们的员工职业生涯，必将上升到一个新的台阶。

作者系中集集团董事 总裁

Preface

前 言

—

2001 年 7 月我进入华夏证券研究所行业研究部，当时 IT 行业和医药行业被视为“朝阳行业”，而传统的机械行业被视为“夕阳产业”，无奈我恰恰又是学机械制造出身，并且当过六年工程师，没有争议地被安排到机械行业研究岗位。我非常不情愿艰苦奋斗得到的岗位“被夕阳”，跟领导请示是否可以研究与机械相关的汽车或者钢铁行业，但领导非常明确地告诉我，这两个行业都有人了，我只能研究机械。

当时我的同事李刚先生已经在机械行业研究的岗位上，我过来后，他把机械行业做了一些细分，让我负责研究工程机械、农业机械、通用机械（包括基础装备和机械基础件），他做工程机械以外的专用设备的研究。我整理行业的资料时发现：无论是机床工具还是工程机械或者基础件，几乎整个行业都不景气，大部分企业的赢利能力持续下滑，大多数企业的上市都是政府为了帮助国有企业脱贫募集一笔资金，谈不上更大的发展。机械工程师出身的我深知这个行业面临

的困难，国内机械工业企业面临进口产品和市场化的双重冲击，很多在行业内担任工程师的同学都已经转岗或外出打工，当时中国出口机床的平均单价是进口平均单价的 $1/20$ ，我几乎看不到中国机械制造业的希望。

到 2001 年年底李刚把全部机械行业研究工作交接给我，曾经服务于中远集团的他建议我重点研究中集集团和振华港机。当时资本市场持续低迷，上市公司的股价表现几乎不为持续增长的 GDP 所动，我自己也几乎找不到研究的突破口，于是按照李刚的建议把目标转向他推荐的两家公司。我做了一个港口产业链的上市公司比较分析，包括航运公司、码头和港口机械，当时的码头企业赢利能力非常强，从毛利率来看属于机械行业的中集集团和振华港机几乎不占优势，但仔细分析资产回报率，同样资产规模的装备制造企业创造的营业收入远远高于毛利率高的航运公司和港口公司，除船舶制造外，港口运输产业链上的企业的资产回报率都表现良好。但真正吸引我的原因是中集集团和振华港机都是改革开放以后成立的公司，都有一个非常优秀的职业经理人团队，而且当时它们都已经是自己领域的世界第一，这在黯淡的传统机械行业里面无疑是非常靓丽的风景。

中集集团从 1994 年上市到 2001 年已经连续 8 年保持快速增长，通过分析中集集团与振华港机的成本及市场优势，我看到了中国制造业快速增长的前景。在 2003 年年底公司年度述职时，我提出机械制造业在中国将迎来巨大的机会，理由有三个：一是中国经济持续发展将给机械装备制造带来巨大的市场；二是中国装备制造业与发达国家比较存在巨大的差距，这意味着中国装备制造业在融入世界经济后有巨大的提升空间；三是机械装备制造业属于劳动密集型产业，中国企业在国际市场上具有竞争优势。我能感觉到同事们的惊讶与怀疑，但接下来的 8 年时间，市场验证了我的判断，中国传统制

造业实现了持续的高速增长。而中集既是“中国制造”的受益者也是“中国制造”的参与者，它的成长讲述着中国改革开放以来制造业的发展历程。

二

从工程师到机械行业研究员，我走访了国内近 300 家机械制造或相关领域的企业，目睹了中国机械制造业 20 多年的深刻变化，中国制造企业开始投资国际市场，甚至收购国外同行，在很多子行业中成长出世界第一的中国公司。很多机械类企业开始制定营业规模 1 000 亿元甚至中长期 3 000 亿元、5 000 亿元的发展目标。但同时我也看到快速扩张的经济与制造业产能规模使得一些行业变得不可持续，企业参与国际竞争的核心能力依然不强。一些企业在行业景气周期“装备能力”大大提高，甚至盲目扩张，但景气过后巨大的固定成本很快使其从繁荣陷入衰退。

中国制造业表面的繁荣与内在的虚弱让我常常思考一些问题：今天的中国制造业处于怎样的国际水平？过去的高增长未来是否可以持续？目前行业和企业的基础是否构成持续的竞争力？凭借引进技术成长起来的机械制造业是否有机会超越同行，引领行业未来的发展方向？当企业所在行业本身的成长空间有限时是否有能力延伸或拓展出更大的市场？当中国成本优势逐渐消退时，企业的核心竞争力体现在哪里？当中国高速增长带来资本剩余时，企业是否有能力在跨国市场上取得资产回报？高端装备制造业是否能够引领中国制造的产业升级？在完全市场化的竞争领域，中国是否有机会成长出更多世界级企业？

带着这些问题我在寻找中国最优秀的企业对标，中集集团不一定

是中国企业最靓丽的标杆，但它经历了改革开放 30 年，经历了国际与国内经济的波澜起伏，可以说是我观察下来最现实的样本，我从中集的成长过程中几乎都能够找到对应的答案。

诞生于改革开放的前沿阵地，中集是中国改革开放的代表企业，它的背后有着中国经济近 30 年来外贸依存度提高与投资拉动快速增长的浓厚背景。

它是中国改革开放以来最早的中外合资企业之一。

从承接成熟产业以成本领先到成长为行业龙头，它在失去行业学习标杆后走入管理创新和技术牵引之路，并以此引领行业持续健康发展。

在行业高速成长期，它准确把握市场脉动迅速扩张，并以最大限度满足客户需求实施战略布局快速提升市场份额。

从简单到复杂，从低端到高端，从外延扩张到内涵优化，它实现了从物流装备到能源化工装备的产业升级。

在快速成长的过程中，它也遭遇了大企业的发展瓶颈和多元化的挑战，也经历了中外互动探索的艰辛。

全球金融危机与中国新生代工人价值观的变化同时冲击着传统制造业，面对“民工荒”，它又开始了对传统集装箱生产线的再次升级。

而对于中集来说，集装箱并不是全部，麦伯良在把一家无名小厂带到世界集装箱行业领袖之后，目标已锁定成为世界级企业。为了实现这个目标，必须依靠组织而不是个人的能力，中集通过充分放权和提升领导力来实现管理升级。

从中集的产业发展历程和管理战略转变几乎可以看到中国制造业改革开放以来踏着中国经济节拍成长的足迹。但中集与同时代企业的表现又有显著不同：