第一图书网, tushu007.com

<<中集>>

图书基本信息

书名：<<中集>>

13位ISBN编号：9787111396093

10位ISBN编号：711139609X

出版时间：2012-9

出版时间：机械工业出版社

作者：郑贤玲

页数：378

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：http://www.tushu007.com

前言

一2001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。
我非常不情愿苦苦奋斗得到的岗位“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：它是国有控股企业，却有着与民营企业一样灵活的机制。
它不是民营企业，在这里职业经理人却被称为“老板”，他们把职业看做“共同事业”。
它从事的是劳动密集型外贸产业，却在劳动力成本增长20倍和人民币兑美元累计升值40%的情况下保持了集装箱价格的相对稳定。
它不是世界500强企业，却如一叶扁舟自如地穿行于世界500强企业之中，将它们变成中集的客户和合作伙伴。
它总体规模不大，却在集装箱、登机桥、专用运输车辆三项交通设备方面成为世界第一。
它从事的集装箱产业门槛不高，却能在激烈竞争中长期保持稳健增长，做到了全球50%以上的市场份额，并通过技术创新和供应商的培养使得集装箱产业链向健康的方向发展。
20世纪90年代上市成为地方政府帮助国有企业脱贫的通道，而中集1994年上市以来累计分红达到融资总额的3倍，圈钱显然不是它上市的目的。
一家蛇口小渔村的小工厂成长为世界集装箱行业的领袖，一场“对话”让这个来自蛇口小渔村的世界集装箱冠军企业几乎一夜成名，金融危机又让它光环褪去淡出了媒体视线。
一家集装箱制造企业切入到国家战略新型产业海洋工程，它凭什么实现巨大的跨越？
中集过往的成功是未来成长的基础还是新业务发展的障碍？
世界冠军成长的模式是否还可以复制？

中集世界级企业目标是否还能实现？
中国经济走过了快速发展的阶段，并成就了一批对中国乃至世界经济具有影响力的制造企业。
但跑马圈地是企业发展初期建立基本规模和行业地位的途径，要实现世界级企业的目标还需要具有根植于全球经济环境的根基。
华南理工大学工商管理学院蓝海林教授在《企业根基之道》中认为企业的根“正不正、深不深、牢不牢”是企业家需要关心的核心问题。
企业根基是否正确，很大程度上取决于企业的战略决策者以及背后的治理结构；企业的根基是否深厚，取决于管理层对于产业资源的控制程度以及企业的文化根基；企业的根基是否牢固则取决于行业的持续性以及客户对企业的依赖度和忠诚度。
近十年来，中国机械行业在投资拉动下发展得如火如荼，这段时间的中集并不是中国装备制造企业中增长最快的企业，规模上也有一些企业超过了它。
就在国内机械制造业最繁荣的发展阶段，中集集装箱业务逐渐进入理性增长，甚至遭遇了世界金融危机的严重袭击；就在国内重型卡车和专用车辆行业充分享受中国四万亿元的投资盛宴时，中集车辆已经开始做“减法”。
中集经历了集装箱与车辆行业的完整周期，也经历了成本要素和环境巨变。
这一时期中集启动了多元化战略和全球化营运体系的建设，并探索中集制造精益化管理，进入多业务模式下的全面升级。
如果说中集集装箱事业成功得益于30年前的改革开放，那么，30年后的今天，公司面临的是又一场改革，是中国经济增长模式的转变和中国制造业的转型升级，也是公司内部管理的改革与升级。
三中国经济眼下正处于转型期，企业所面临的环境在发生巨大的变化，我无法在这个时候对中集的未来做出准确的判断，但中集在中国高速发展的过程中所奠定的基础却可以给我们一些启示。
本书以中集业务发展为主线来回顾改革开放以来中集产业升级的过程，以及各阶段的战略与经营思想。
第1章开篇，主要是描述中集成立的时代背景和创业故事。
公司在经历了创业时期的行业萧条和合资企业的矛盾冲突后几乎破产，时任董事长王世桢决定留下59人自谋生路。
这一阶段，中集通过在香港市场揽活儿，建立了国际化视野和市场化观念；基于对人的本性的认识，建立了最初的“共同事业平台”；1987年中远参股中集，公司因此有了稳定的客户和持续的订单，更重要的是，招商局与中远两大股东制衡所形成的企业治理结构成为中集健康发展的基石。
形式上，中国上市公司都建立了现代企业制度，但中集是实现了真正意义的法人治理结构。
第2章和第3章分两个阶段回顾了集装箱发展过程。
第一阶段是从数量上做到世界第一的过程，这一阶段，中集坚持走独立发展的路线，定位全球市场，并通过低成本收购建立了华中、华南、华北三地布局和异地管理的基础。
1996年中集干货箱销量超过韩国现代与进道，集装箱产销量达到全球第一。
第二阶段是中集通过进一步并购整合完成了沿海布局，同时凭借产品升级和创新内部管理进一步确立和巩固了世界集装箱行业的领袖地位。
这一过程中集打破了行业发展的瓶颈，使得集装箱产业链逐步走上健康和可持续发展的轨道。
第4~7章，从产业延伸和相关多元化的思路，中集发展了车辆、能化装备、海洋工程、登机桥等多个产业。
虽然产业属性各不相同，但中集经营风格却一脉相承：以收购兼并实施产业布局，以管理和技术创新提升竞争力，立足国际市场打造冠军产品。
通过专用车辆从国际市场返回国内市场，并在这个产业上探索中美、中欧互动和全球营运的模式；通过能化装备和海洋工程实现了从物流装备到能源装备的跨越，也实现了从产品制造到工程建造及系统解决方案提供的跨越；登机桥是中集多种经营探索初期发掘的高端产品，市场容量不大，但经历了与世界级企业的正面竞争后，中集登机桥建立了参与国际市场竞争的信心，也大大提升了中集品牌的形象。
第8章是中集遇到的挑战。

经历高速发展后的中国制造业正在面临外部环境的深刻变化，传统制造优势正在消退；在多元化业务发展过程中，中集与新进入企业之间彼此都存在路径依赖，集装箱的成功既为其他业务提供了共享的基础，但同时也显示出公司过去在技术研发与市场开拓能力方面的不足；中国经济依靠大规模投资取得快速增长，但同时也付出了高昂的能耗与环境代价，并造成了全社会的产能过剩，以外贸和投资拉动的经济增长方式变得不可持续，世界经济与中国经济增长出现下行。
世界经济面临结构调整，中国经济面临转变增长方式的挑战，而身在其中的中集同样面临经营模式的转型升级，中集为产业升级支付着巨大的代价，同时企业发展还遭遇着自身组织结构的瓶颈。
第9章和第10章是中集的体系建设与组织升级，包括营运体系、制度体系、文化体系和团队的建设。
制造业企业的基础是自上而下的商业模式和自下而上的体系建设，而使两者发挥效益的是制度建设。
产业战略和商业模式体现的是管理层的智慧，而制造体系的建设是长期的、可持续发展的基础。
中集从早期的四费管理、看板管理、合理化建议到目前的ONE模式，建立了一套可以复制的精益管理工具和持续改善的思维方式。
企业管理能力本质上就是对资源要素的配置能力，其中人尤其是人的创造力是最重要的因素，合理的制度是人力资源发挥价值的基础，文化则是企业经营过程中形成的共同价值观。
人的主观能动性和创造力在制度与文化体系中发挥作用。
改革开放，中国制造业在引进发达国家技术的同时，也引进了国外先进的管理与制造体系、工具方法，但真正对中国经济产生最大影响的却是体制机制，是现代企业制度的建立。
中集由招商局和中远集团两大股东等比例持股，很好地解决了中国国有企业大股东一股独大和职业经理人内部控制问题。
在两大股东制衡的情况下，中集从一开始就建立了现代企业制度，实现了决策层与经营层的分离，董事会的决策更加科学，一方面给予了经营层充分的发挥空间，另一方面，也最大限度地减少了公司投资上的失误。
随着企业的不断扩大，中集管理体系经历了工厂化管理、基地化管理和板块化管理三个阶段。
工厂化管理是公司“成本中心”阶段，这一时期，中国以较低的劳动力成本参与国际竞争，集团公司实施分散生产、统一采购、统一销售，发挥规模化优势，使得成本最大化；基地化管理是在集团管理的优势下，积极发挥各工厂管理者的创造力，它对应的是“利润中心”阶段，这一阶段，形成了深圳南方中集、南通中集、新会中集、青岛中集、上海中集、大连中集等主要制造基地，依靠这些基地的创造力，中集集装箱高端产品得以顺利发展，并突破了集装箱木地板和油漆环保要求的瓶颈；进入多元化发展时期，中集原有的体系已经不能适应复杂的业务模式，板块化管理对应的是专业化经营和“事业中心”目标，集团职能从营运型管控升级为战略型管控，中集未来的事业不再依靠少数人的智慧。
在中国国有控股企业体系中，经营者不纯粹是契约下的职业经理人。
麦伯良和他的团队借助这个平台，打造了“集装箱行业的冠军企业”和世界级企业，他们为了长期的事业可以牺牲短期的利益。
从中集及同时代的一些国有控股企业可以观察到一个现象，当经营者得到股东充分授权后，企业家的行为会变得更加长期，“职业经理人”可能演变为“事业经理人”。
中集要打造世界级企业，培育具有国际竞争力的产业群和冠军产业，需要同心同德，认同中集文化的人才。
人是不可复制的，但制度和文化可以复制。
人是成就企业的核心，而制度是成就人的关键。
中集通过分层管理、充分授权和相关的制度安排来提高各业务板块领军人物团队的领导力，从而实现产业与企业管理的全面升级。
产业是不可复制的，但制造业的基础体系和资源配置的理念可以复制，中集将收购兼并、产业布局、全球化营运、品质　第一和按期交货的理念贯穿于各产业中，不断培育出冠军产品。
各种产品的生产流程不可复制，但不断改善的思维和方法工具可以复制，ONE模式使得员工的创造力变得可以复制。
四我是在2003年春天第一次到中集拜访的，中集年度股东会恰逢广东蔓延至北京的“非

典”，当时北京和广东都是被隔离的重点地区，机票代理公司提醒我现在离开北京和去往深圳都有风险，送来机票的同时也送来了一个口罩和一双手套。
下飞机后我按照地址直奔蛇口码头。
镶嵌在蛇口码头与南山之间的蓝色玻璃幕墙便是中集研发大楼，它仿佛一颗蓝天下的巨型宝石，敞开式的办公大楼被水面环绕，中集给我的第一印象不是传统制造业的凝重，而是清新、开放和精致。
到了中集我才发现自己是最勇敢的分析师，于是有机会认识麦伯良先生和当时还是董事会秘书的吴发沛先生。
在随后的时间里，我每年都要拜访中集，跟他们探讨世界经济的发展趋势以及中集的发展战略，并走访了南方中集、中集车辆、驻马店华骏、大连中集、济南考格尔、成都中集、武汉中集、南通中集、北京中集、中集安瑞科、中集来福士、中集烟台龙口基地、集瑞联合重卡、联合动力、张家港圣达因、洛阳凌宇、荆门宏图等多个分子公司。
从中集战略和管理层的执行力上，我看到了这里与我曾经服务的内地企业存在的巨大差别。
与大部分早年创业的深圳企业都不一样，中集没有打工妹的浪漫故事，也不是鲁莽少年闯荡江湖的创业史。
如同集装箱的标准尺寸一样规矩、方正，从计划设立集装箱厂到技术引进，中集都是按照当时欧美工业发展的基本路径来规划和运作，这意味着中集从成立之日起就建立了现代企业的治理结构，因此带了一份具有产品特质的标准化与严谨的气质。
同时，诞生于中国改革开放最前沿的蛇口，成立于改革开放初期的中集，与生俱来地具有了开拓与变革的气质。
2005年中国的机械制造业整体竞争力还比较弱，但中集已经在国际集装箱制造行业占据非常重要的地位，公司营业规模超过300亿元，已经是全球干货集装箱世界第一、全球冷藏箱世界第一、全球罐式集装箱第一、全球登机桥订单第一的企业。
当时我跟麦伯良先生说，是否可以写一本书把中集的经验介绍给大家，为中国制造企业提供一些思想和参考，他说中集还没有大到可以承受社会舆论的时候，不要写书。
30年的风雨历程，中集见证并承载了这个时代中国制造的很多内涵。
2011年我再次萌生写中集的想法。
考虑到2012年是中集投产30周年，我跟麦先生说我想写一本中集成长的书送给6万名中集员工作为30周年的礼物，也想借此回顾一下中国制造业30年的发展历程。
这一次他没有反对，只是跟我说，中集经不起歌功颂德，也不要写成人物传记，只是希望看到一个真实的中集，希望给员工一个纪念，通过中集的成长提出几个思考点，也能给跟他同样在探索中国制造的有志之士一起探讨中国制造的发展路径。
的确，通过回忆中集发展的历程，似乎可以从中找到关于我对中国制造业思考的一些答案。
寻求中国制造业可持续发展和企业持续竞争力的路径是我写这本书企图达到的目的。
2003~2006年，中集曾经与胜狮因冷藏箱专利产生纠纷，2006年11月，我就行业领袖与行业跟随者的区别写了一篇文章《中集：领袖企业难以复制》，但这次我将书名定为《中集：可以复制的世界冠军》，是基于中集冠军产品战略在集装箱、登机桥、车辆、能化装备中已经实现了复制，可以复制的还有中集在制造业中建立起来的激发员工创造力的机制，是中集持续改善的制造思想和中国制造在全球视野下资源配置的理念。
但真正得到允许后，我却突然觉得诚惶诚恐起来。
因为一直以来我非常尊重中集，尊重中集的每一个干部和员工，感谢他们为中国制造业做的各种辛苦的探索和努力，但我真的不知道我自己能不能写出中集的气质；我也知道当今社会大家的时间都非常宝贵，我不知道自己是否有能力给读者带来一些有益的启发。
中集从一个濒临破产的集装箱厂发展到现在9个业务板块，全球100多家分子公司，员工达到6万多人，其中经历了很多事，也涉及众多的人。
每一个中集人心中都有一个中集，都有一个成长的故事，都有一段精彩的中集人生。
作为一个旁观者，我很难用这本20多万字的书完整地表达所有人心中的中集，也没有办法穷尽中集所有的精彩。

第一图书网, tushu007.com

只是企图通过中集发展的路径来观察中国30年来制造业的发展与变化，通过选择一些关键性的案例来尽量表达我所理解的中国制造业成长的一些思想。
我将这些思考零散地放置在中集成长的故事当中。
30年，对一个企业来说是既进入稳定期又充满活力的年龄，而对于在一个企业里奋斗了30年的人来说，很多已是从少年到白头了。
翻开中集成长的历史画册，当年那个面带羞涩的青年麦伯良今天变成叱咤风云的全球集装箱大王，但已然是满目沧桑。
当我写完这本书，闭上眼睛冥想30年的岁月，禁不住泪流怅惘。
我深知，一个国家民族工业的复兴仅有一代人的努力是不够的，成就中国制造的梦想，完成从计划经济到市场经济的转型、实现国内市场和国际市场的升级以及从模仿制造到领袖企业，中集团队和第一代企业家仅仅是一群中国制造的拓荒者，中国制造要在竞争中取得主导地位还需要几代人不懈的努力。

第一图书网, tushu007.com

内容概要

中国国际海运集装箱（集团）股份有限公司
（简称中集集团）
这是一家为全球市场提供物流装备和能源装备的企业集团，主要经营集装箱、道路运输车辆、能源和化工装备、海洋工程、机场设备等装备的制造与服务。
目前，中集集团总资产643.62亿元、净资产186.28亿元，2011年销售额641.25亿元，净利润36.91亿元。
在中国以及北美、欧洲、亚洲、澳洲等国家和地区拥有150余家全资及控股子公司，员工超过6.4万人，初步形成跨国公司运营格局。

1994年，中集B股和A股先后在深圳证券交易所挂牌交易，证券代码分别是“200039”和“000039”。

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。

第一图书网, tushu007.com

作者简介

郑贤玲

经济学博士，机械行业资深分析师。

她曾在湖北车桥股份公司担任机械工程师，担任北台壁纸和欧雅壁纸武汉公司经理。

1999年进入华夏证券研究所，从事机械行业研究，2007年加盟鼎晖投资。

她先后走访机械制造企业近300家，并长期跟踪中集集团。

2005年、2006年她被评为《新财富》最佳分析师，公开发表行业及上市公司报告数十篇，出版专著《股票期权理论与实践》（2002），是《中国工程机械工业年鉴》和《中国内燃机工业年鉴》特约撰稿人。

书籍目录

推荐序一良好的制度设计是企业发展的根基（陈清泰）
推荐序二转型升级需要信心，更需要耐力（麦伯良）
前言
第1章　诞生在历史的拐角处
中国第一批中外合资企业
历史选择麦伯良
蛇口的天是蓝的
探索者的荆棘之路
“蛇口的李先生”
看到人性的本质
中远参股
麦伯良选择了中集
第2章　十年改变世界集装箱格局
世界贸易与制造
预见产业转移
选择独立发展
违背大股东“意愿”
让世界认识中集
颠覆日本印象
发行上市异地扩张
第3章　成就世界集装箱领袖
统一成本考核体系
线尾收箱十天上线
让ISO9000标准根植中集
并购整合沿海布局
打破行业发展瓶颈
引进创新占领高端
把简单的产品做到不简单
栋梁之才修枝长成
创造资本市场神话
第4章　让集装箱装上轮子
从澳大利亚Trailer发现的商机
激情美国梦
探寻技术与市场
天助中集得通华
整合国内专用车市场
40年国企的蜕变
产销矛盾显现
车辆不是集装箱的简单延伸
学会做减法
建立中美互动
中集冷链北美露风头
探索“更好”的物流车
“联合”重卡
保质舍量志在长远

第一图书网, tushu007.com

第5章　挺进清洁能源
牵手LNG
并购安瑞科
引发欧盟“反垄断”调查
又见TGE
从“打倒中集”到“拥护中集”
把握天然气产业的黄金发展期
传统装备制造业的创新商务模式
沿用模块化制造理念
第6章　挑战深海走向高端
国家战略新兴产业
战略性进入高端装备产业
从“莱佛士”到“来福士”
拿下COSL4
以我为主全球合作
海洋工程的批量化理念
第7章　架起通往世界的桥梁
探索多种经营的意外收获
逆境重生
直面世界级竞争对手
创新A380登机桥
第8章　迎接新的挑战
遭遇“民工荒”
“童年记忆”
转型阵痛
为产业升级支付巨额成本
组织结构瓶颈
经济进入下行道
第9章　升级?行动
金融危机唤起的启蒙
“不能再等”
如何升级
思想碰撞
达成共识
分层管理
放权
破解“101”
提升领导力
“上下同欲”
第10章　持续改善永无止境
探索精益管理
中集“梦工厂”
“ONE”模式诞生
寻找“ONE”模式突破口
星星之火，可以燎原
从“成本领先”到“技术牵引”
产融结合创造价值

第一图书网, tushu007.com

集装箱创新在延续
中集“共同事业”在复制
结语“给我15年，还你一个世界级企业”
后记
参考文献

章节摘录

2000年，南通中集的质量达标工作已经取得了显著成效，JR箱也做到第四批了，但日本客户对“中国制造”仍然是“另眼相看”。
他们不相信中集在短时间内会有多大的改变，接收产品时仍然坚持　　百分之百检验。
麦伯良在一次跟日本高层一些经济界朋友吃饭的时候，提出一个建议：请日本的检验专家把中日韩三家生产的JR箱的出产地都蒙起来，搞一个评比。
日本人接受了他的建议，安排二十几个专家去做了一个测评。
很多项目综合下来，结果三家得分分别是87分、86分、64分，分数下面的出产地都用红布挡着。
在揭开红布前所有的人都屏住呼吸，几乎所有的日本专家都认为64分肯定是中国的，他们期待看到第一个字母是“C”，只有麦伯良和唐国才心里清楚那个产品不是中集的。
打开红布的一刹那，所有在场的人都惊呆了：中集的产品是86分，与日本的87分仅一分之差，64分的是韩国产品。
　　表达“存在”是人的本性，从麦伯良开拓国际市场初期和Heki-mlan见面的心理活动可以清楚地看到，在最初开拓国际市场的时候，国际市场的人看不起中国人，看不起中集，这是在麦伯良与我国香港、法国、日本、英国的客户交流中的强烈感受。
此时中集的麦伯良也好、振华港机的管彤贤也好，他们去到国际市场上很难一下子让人认识他们个体的能力和人格，但他们必须用自己的能力和人格去改变国际市场对中国、中国人和中国企业的印象，通过他们的产品、服务来认识中国，认识中集、振华，认识麦伯良、管彤贤。
显然，这不是一单生意可以完成的夙愿，需要有远大的构想和对每一个订单持之以恒地付诸实施。
麦伯良说：“客户从不相信你、到认同你、到尊重你、到尊敬你、到追随你，是一件非常困难但也非常有意思的事情。
”　　中集这种开拓市场的精神一直传承下来，2011年的12月，我在中集旁边的海涛酒店吃快餐，旁边有几个年轻人正在聊天，其中一个人说：“尽管被客户一次一次拒绝，但我还是像初恋般对客户充满了热情。
”我循声回头看到，说这句话的年轻人挂着中集的胸牌。
发行上市异地扩张1990年，中集确立了“做集装箱制造业的世界第一”的战略目标，看到世界集装箱生产基地已开始向中国及东南亚转移的趋势，预期中国外贸的持续增长会引起国内集装箱需求的快速增长。
1991年魏江令中风后，麦伯良开始全面主持中集工作，1992年出任中集代总经理，他开始谋划做世界最大集装箱企业的战略，并在公司中层干部中树立起打造全球集装箱制造第一的目标。
尽管这一年中集集装箱产量只占国内产量的11.7%，占全球产量的1.46%。
当时的市场是，1992年年底，全国已开工的集装箱厂有14家，双班产能16万箱；准备投产的有4家，计划产能6万箱；在建集装箱厂有10家，设计产能13万箱，而且还有一些国外的企业准备向中国转移。
当时在周边东南亚国家和地区也还有很多的产能，其中印度10家（在中国2家），印尼10家（在中国1家）、泰国3家（在中国1家）、菲律宾2家、韩国2家、中国台湾3家。
此外，墨西哥、巴西和匈牙利等国家也兴建了集装箱厂，全球总共大约60家。
当时市场预测1993年市场需求大约160万TEU，而当时的实际总需求量不过85万TEU。
一哄而上使得市场供过于求的局面已经形成。
　　……

媒体关注与评论

中集30年来从整合中国资源发展到整合全球资源，成就了其在世界集装箱领域的行业龙头地位。
中集的探索是中国企业实践“以全球应对全球”以及“链条对链条”这种组合拳的一个经典案例。
——项兵 长江商学院院长从面临破产到成为三大领域的世界冠军，中集的发展既闪耀着战略和管理智慧的光辉，也充分反映了在中国经营环境下成长的契机和挑战，《中集：可以复制的世界冠军》是致力于打造世界级企业的经营管理者的必读书。
——杨国安 中欧国际工商管理学院飞利浦教席教授　中国企业全球化研究中心主任所有的企业都想复制自己的成功，但是所有的成功又都无法简单地复制。
作为中国最具国际竞争力的企业，中集之所以能够在若干个相关行业中连续“复制”出几个世界冠军，就在于麦伯良及其管理团队能够把“复制”理解为“坚持与创新”的统一，对在“复制”中坚持什么和不坚持什么形成了独到的见解。
——蓝海林　华南理工大学工商管理学院教授集中国智慧，变世界格局，成共同事业。
——王璞 北大纵横管理咨询集团创始人　首席专家中国的制造业升级之路不是简单的产品升级，而是需要从体制、资本、产业、技术、管理和产品层面进行深入全面的思考，还需要非凡的胆识和勇气去不断推进和尝试。
中集走向世界级企业的道路，值得研究，值得尊敬。
——刘湘明 《商业价值》出版人这是一则中国制造企业成长的故事，这是一部关于寻求中国制造可持续发展道路的著作。
30多年来，中国经济与世界经济发生了巨大的变化，中集集团立足于全球市场，在企业组织结构、制造体系建设和商业模式上做了艰苦的探索。
《中集：可以复制的世界冠军》从历史的角度为中国企业参与全球竞争提供了很好的思考。
——王立鹏 《中国经营报》常务副总编辑　《商学院》杂志主编

编辑推荐

这是民族工业崛起征程中的一段缩影；这是“中国制造”梦想的30年奋斗史。
它是“中国制造”的拓荒者；它是完成市场经济转型、实现国际市场升级的世界冠军。
它拥有创造力的员工不可复制，它智慧的领军人才不可复制，它的产业结构不可复制，它各业务间的生产流程不可复制；但是，它的制度可以复制，它的文化可以复制，它的产业基础体系可以复制，它的全球资源配置的理念可以复制，它持续改善的思维和方法可以复制，它激发员工创造力的机制可以复制。
它是中国改革开放以来最早的中外合资企业之一；它是国有控股企业，却有着比民营企业更灵活的机制；它不是民营企业，在这里职业经理人却被称为“老板”，他们把职业看做“共同事业”；它从事的是劳动密集型外贸产业，却在劳动力成本增长20倍和人民币兑美元累计升值40%的情况下保持了集装箱价格的相对稳定；它不是世界500强企业，却如一叶扁舟自如地穿行于世界500强企业之中，将它们变成中集的客户和合作伙伴；它总体规模不大，却在集装箱、登机桥、专用运输车辆三项交通设备领域成为世界第一；它从事的集装箱产业门槛不高，却能在激烈的竞争中长期保持稳健增长并做到了全球50%以上的市场份额，而且通过技术创新和供应商的培养使得集装箱产业链向健康的方向发展；20世纪90年代上市成为地方政府帮助国有企业脱贫的通道，而中集1994年上市以来累计分红达到融资总额的3倍，筹钱显然不是它上市的目的。
诞生于改革开放的前沿阵地，中集天然具有开拓与变革的气质。
集装箱显然并不是它的全部，麦伯良在把一个无名小厂变成世界集装箱行业领袖之后，目标已经锁定为“成为世界级企业”。
没有打工妹的浪漫故事，也不是鲁莽少年闯荡江湖的创业史，《中集：可以复制的世界冠军》重现中集踏着中国经济节拍成长的足迹，帮你复制世界冠军的成功。

第一图书网, tushu007.com

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:http://www.tushu007.com