

华商闪耀全球航运物流业：COSCO 的故事

Excellence in Global Shipping and Logistics: COSCO' s Story

——在菲律宾马尼拉“第十届世界华商大会”上的演讲

中远集团总裁 魏家福

2009 年 11 月 20 日

(约 30 分钟)

尊敬的各位华商同仁、朋友，

女士们、先生们：

大家好！

非常荣幸应邀来参加“第十届世界华商大会”！自 1991 年正式成立以来，世界华商大会规模不断扩大，影响与日俱增，成为全球华商促进彼此合作和所在国经济发展的重要纽带和桥梁！在当前全球都在积极应对经济危机的重要时刻，以“加强华商联系，促进世界繁荣”为主题的第十届世界华商大会的隆重召开，有着非常重要的现实意义！我相信并预祝这次受到全球广泛关注的华商大会取得圆满成功！

按照大会组委会的要求，下面我将以“华商闪耀全球航运物流业：COSCO 的故事”为题，给大家简要介绍一下进入新世纪以来中远集团的发展情况，以及我们当前应对经济危机的一些举措和想法，与大家交流、供大家参考！

在当今世界经济全球化不断深化的影响下，各国经济联系越来越紧密。由于地理因素的原因，海运在国际贸易中一直具有不可替代的作用。目前，远洋运输承担了全球 75% 的货物贸易总量，海上运输业已成为支持经济全球化和一国外贸事业发展的生命线。

中国 90% 以上的外贸物资依靠海运，近年来，作为外贸海运集装箱吞吐量、铁矿石进口量最大的国家和第三大原油进口国，为保证

经贸发展和进出口战略物资的运输，防止国际风云变化对中国外贸运输的影响，海运作为中国社会经济发展的战略通道具有特别重要的意义。

作为中国国际海运业的排头兵，中远从 1961 年诞生，到今年的 4 月 27 号，已经走过了 48 年。经过近半个世纪的发展，特别是进入新世纪以来，中远充分认识并牢牢抓住国际航运市场新一轮高涨以及“中国因素”的重要契机，制定并实施了科学的战略和策略，实现了超常规跨越式发展。中远现在已经发展成为船队规模稳居世界前列、远洋航线覆盖全球的跨国航运物流企业集团，正迅速确立起在国际航运、物流码头和修造船领域的领先地位，正加快从跨国经营向跨国公司进而向全球公司转变：

——**船队规模实现新发展**。截止今年 10 月底，中远拥有和控制各类现代化商船近 800 艘，5200 多万载重吨。远洋航线覆盖全球 160 多个国家和地区的 1500 多个港口。船队规模稳居中国第一、世界第二。其中集装箱船队规模在国内排名第一、世界排名第六；干散货船队世界排名第一；专业杂货、多用途和特种运输船队综合实力居世界前列；油轮船队是当今世界大型油轮船队之一。

——**物流码头业实现新跨越**。中远物流公司连续四年稳居中国物流百强企业之首，是中国唯一能够从事核原料运输、成套核电设备运输、核乏料运输全过程物流操作的专业化物流企业，具有人才、技术和全球服务网络优势，在汽车、家电、化工、电力、会展、融资等领域为客户提供高附加值服务，创造了多项业界记录。

以香港上市公司中远太平洋为经营主体，中远参与投资了 33 个码头项目，拥有 158 个泊位，分布在国内外 23 个港口，包括世界前三大集装箱港新加坡港、上海港、香港和希腊最大的集装箱港比雷埃夫斯港等，已发展成为世界第五大集装箱码头运营商。

——**船舶修造业跃上新台阶**。中远在中国大连、舟山、南通、广

州、上海、连云港等地建立了多家船舶修造基地，业务涉及大型船舶和海洋工程建造、改装及修理，技术能力、生产效率及生产成本等指标居世界前列。其中，中远川崎船舶工程公司全员劳动生产率、人均实现利税、造船生产效率均居国内第一和世界前列。中远船务工程公司则已经实现了从修船“航母”到海工“新军”的跨越，正在向着世界一流船舶及海工修造企业的目标迈进。

——**全球业务实现新拓展。**中远形成了以北京为中心，以香港、美洲、欧洲、新加坡、日本、澳洲、韩国、西亚、非洲等九大区域公司为辐射点的全球架构，在全球 50 多个国家和地区拥有千余家企业和分支机构，驻外人员 400 多人，外籍员工 4000 多人，海外资产和收入已超过总量的一半以上，业务网络日趋完善，全球配置资源的能力大大增强。

——**资本经营取得新进展。**迄今为止，中远在境内外控股和参股中国远洋、中远太平洋、中远国际、中远投资、中远航运、中集集团、招商银行、远洋地产等 8 家上市公司。其中，2005 年“中国远洋”在香港联交所上市创下了全球航运业有史以来最大资产规模的公开发行，2007 年顺利回归 A 股市场。现在，中远进入上市公司资产已占集团总资产的 75%以上，“资本中远”初具规模。另据 2007 年底的统计，中远旗舰上市公司“中国远洋”市值一度超过 5000 亿元人民币，成为全球市值最高的航运公司。

——**信息化建设取得新成绩。**中远多年来致力于信息化建设，先后投入数十亿元人民币，引进和消化吸收当代信息领域的最新成果，开发应用了 IRIS-2、SAP、办公自动化、船岸电子信息通信、机务管理、航运管理、客户服务等信息系统。2008 年，中远集团在“中国企业信息化 500 强”中名列第二。

——**国际品牌形象获得新提升。**2005-2008 年，中远可持续发展报告连续 4 年被联合国评为典范。2006 年，中远获选“中国最具责

任感企业”。2007年，中远荣获“中华慈善奖”。鉴于中远在履行“全球契约”方面的突出表现，联合国秘书长潘基文亲笔致信、邀请我参加了2007年7月份在瑞士日内瓦召开的联合国“全球契约”领导人峰会并代表中国企业界发表了演讲。近日，我还荣获了亚太华商领袖联合会评选的“2009 亚太最具社会责任感华商领袖奖”，中远（集团）总公司荣获“2009 亚太最具社会责任感华企大奖”。

1998—2007年，中远年主营业务总收入从325亿元增长到1585亿元人民币，增长了近4倍；年利润总额从5亿多元增长到340亿元人民币，翻了6番还多。尤其值得一提的是，2008年，中远克服第四季度航运市场深度下跌带来的不利影响，依然取得了收入超1900亿、利润超170亿人民币的经营业绩。在《财富》“全球500强”的评比中，中远从2007年排名488位首次进入该榜单，三年两大步，在今年的排名中已经跃升到327位。今年入选该榜单的国际航运企业有四家，从收入、利润和资产回报率三项指标来看，中远都排名第二。

2004年到2009年，中远连续成功举办了六届被誉为“海运达沃斯”的“国际海运（中国）年会”，进一步提升了中远的号召力和领导力，充分反映了中远在国际航运界的领先地位。

以中远为代表的中国海运企业的发展，在为中国能源、原材料等重要物资运输提供保障，确保国家经济安全的同时，还大大提升了中国参与国际海运事务的能力和地位。自从1989年中国竞选国际海事组织（IMO）A类理事获得成功，成为155个航运国家中仅有的8个A类理事国之一以来，迄今为止一直连续10届保持连任。中国由此得以深度参与世界海运规则的制定和国际海运事务的决议、决策等，在国际海运事务中发挥着越来越重要的作用。

纵观世界大国崛起，无不与海运发达相关。我相信，在中国和平发展和中华民族伟大复兴的征程中，中国海运企业一定会担负起自己的重要历史使命！

各位嘉宾，各位华商朋友：

2008 年以来，由美国次贷危机引发的全球金融和经济危机，对世界经济贸易发展产生了严重影响。从我们所在的国际海运业来看，作为国际经贸的“晴雨表”，世界经贸的萎缩和低迷必然首当其冲并直接反映到国际海运市场上来。从去年下半年开始全球航运市场迅速下行，其中，反映国际干散货综合运价水平的 BDI 从 2008 年 5 月 29 日的历史最高点 11793 点一度跌落到 2008 年 12 月 5 日的 663 点，跌幅高达 94%；今年 1—10 月 BDI 平均值仅为 2404 点。

国际航运市场的迅速下行和进入低谷，使包括中远在内的国内外航运企业的经营普遍受到严重冲击，企业盈利下降，经营风险加大。针对面临的航运市场深度调整，中远努力做到早研究、早应对，主要采取了以下几个方面措施来应对危机并致力于实现长期可持续发展：

一是未雨绸缪，防患于未然。

2003 年下半年到去年上半年，国际航运市场迎来了难得的 5 年高位运行。在市场的高峰时期，我们一方面开足马力、充分利用一切资源创效和发展；另一方面，我们居安思危，及早防控市场可能调整带来的风险。

例如在 2007 年下半年美国次贷危机刚刚显露时，我们就见事早、行事快，专门成立了由我亲任组长的“中远美国次贷危机专题研究小组”，在认真研究的基础上，我们很快作出了应对危机、防控风险的六项重要决策，为我们应对随后而来的经济危机和市场深度调整赢得了主动。

二是持续创新，致力于领先。

经济危机和市场调整，首先破坏和摧毁的是企业原有的商业和经营模式。为此，应对和战胜危机，必然要求持续创新和变革，这也才是真正的制胜之道！

在今年 4 月召开的博鳌亚洲论坛上,我特别提到了经济危机下企业“过冬”的三种战略选择:一是消极等待、无所作为的“冬眠”;二是不明形势、盲目出击的“冬泳”;三是强身健体、伺机出击的“冬训”。中远的选择是“冬训”,其实质是持续创新,其内容主要包括:

利用市场急剧变化带来的最新信息,重新研判市场走势,及时调整企业未来的发展战略;积极推进企业经营、管理和技术创新,不断提升危机时期企业的差异化竞争能力和降本增效水平等,业已取得了明显成效——中远天津空客综合物流项目及中远船务工程公司重大海洋工程建造项目就是这方面的集中体现。

“冬训”的目的之一是择机进行反周期操作,我们也在同时进行认真跟踪研究,伺机“抄底”,争取买到“下午五点钟的鱼”!

三是加强合作,着眼于共赢。

在来势汹汹的经济危机面前,没有哪一个国家和企业可以独善其身。要应对和最终战胜危机,特别需要各个国家和企业的通力合作!

为此,我在我们牵头主办的“国际海运(中国)年会”上,在我担任会长的中国服务贸易协会和中国船东协会主办和参加的各种会议和活动中,都不遗余力地倡导合作竞争、抱团取暖、互利共赢。今年 3 月份,我赴美国参加了美国“康州海运协会”(CMA)授予我“海运统帅奖”及中美通航 30 周年的系列纪念活动;最近,我刚刚率领中国服务贸易协会代表团成功访问了美国,在这一系列活动中,我提出了中美两国经贸和包括海运业在内服务业合作发展、共克时艰、开创未来的诸多建议,得到了与会者的广泛响应。

作为合作共赢的成功实践,我们与希腊及美国政府在码头合作经营方面都迈出了重要步伐。去年 11 月,中远成功赢得希腊比雷埃夫斯港码头 35 年特许经营权,胡锦涛主席亲自见证了我们的签字仪式,温家宝总理称赞,中远的赢标标志着中国大型企业向欧洲发达国家的成功发展,这是“外交经济”的模式,是落实中希两国最高战略伙伴

的模式。在 10 月 1 日,也就是中华人民共和国成立 60 周年纪念日,中远太平洋公司已正式启用希腊比雷埃夫斯港 2 号及 3 号码头的特许经营权。

而鉴于中远近年来在美国坚持合作共赢、成功拓展业务的实践,10 月 20 日,美国国会通过了对我本人的表彰议案,并将此议案永久记录在美国众议院档案中。该议案认为,中远是第一家达到美国国土安全部远洋集装箱运输规定要求的外国船公司。不仅如此,中远还是在美国聘用本地员工最多的中资企业,近几年来,中远先后获得美国长滩、西雅图、纽约及波士顿等港口的表彰。

各位嘉宾,各位华商朋友:

我了解到,在全球金融和经济危机爆发以来,世界各地的华商企业都受到了不同程度的冲击。面对冲击和挑战,许多华商企业应势而变,采取了有针对性的应对措施,取得了明显成效,值得我们钦佩和借鉴!我们都是华商和华人,我们都深刻理解中华文化的博大精深。我们也都意识到,面对当今世界的许多重大问题和挑战,往往能从中华文化中寻求到解决之道!比如,中国政府从中国传统和合文化中提炼出来并加以倡导的和谐观及“和谐世界”理念,就受到国际社会的高度重视和瞩目。如何应对当前的经济危机,我个人的理解,也可以从中国文化中找到答案。

这个答案,就是中国汉字中的“赢”字。这个中国汉字由五部分组成,每一部分都代表一层含义,五层含义组合起来,就体现了企业应对当前危机、最终获得赢的精髓:

“赢”字当头就是个“亡”,这就告诉经营者,要想赢,必须先过好“死亡”这关,只有把风险分析透,控制住,才能生存下来,才会为“赢”提供条件和基础。

“亡”字下面是个“口”,就是宣传、讲解的意思,团结队伍、

凝聚力量要靠“口”，只有围绕企业总的发展战略，向经营者、员工宣传、讲解企业的危机、企业的风险及防范措施，这样才能有效克服“亡”的因素。

“赢”字左边是个“月”，代表时间，告诉我们企业核心竞争力的积累是靠一步一步走的，改革也是一步一步往前推进的，不是一下子就能成功的，改革一定要有时间表。

再说中间的“贝”，就是财富，“赢”的目的就是积累财富，积累财富的目的就是为了更好的发展。

最后是“凡”，就是要用平常心对待荣辱成败，取得成绩不骄傲，处于劣势不气馁，冷静的思考，在好的情况下增强忧患意识，在不好的情况下寻找新的战机。

“沧海横流，方显英雄本色！”我坚信，有了这种“赢”的思维和理念，有百折不挠、愈挫愈奋的伟大华商精神，有全球华商之间的团结合作，有所在国政商界的大力支持，全球华商完全有信心、有能力战胜经济危机和市场调整带来的挑战！不仅如此，全球华商必将迎来下一步发展的更大辉煌！

最后再次祝本次华商大会取得圆满成功！祝各位新老华商朋友身体健康！谢谢大家！