

中远集团深化企业改革的对策与措施 中期研究报告

报告内容：

- 集团总部管理状况诊断及改进建议
- 远洋航运业经营状况诊断及发展对策
- 财务状况诊断及资产重组建议
- 企业文化现状分析及建设对策
- 富余人员情况及分流安置对策

目 录

前 言.....	1
一、中远集团的历史沿革.....	1
二、中远集团的地位和品牌影响力.....	2
三、本咨询项目的背景和已完成的工作.....	4
第一部分 集团总部管理状况诊断及改进建议.....	6
一、中远集团总部管理状况诊断.....	6
(一) 中远集团的总体优势.....	6
(二) 现行集团组织管理模式的主要问题.....	6
1. 总部功能定位不清、未能充分发挥战略导向作用：.....	7
2. 管理缺乏重心，行政性干预多.....	9
3. 对二级公司的多头管理中职能的交叉和重叠过多.....	10
4. 考核方式单一、指标冲突.....	11
5. 人力资源管理系统亟需改进，以强化对员工的全方位激励.....	13
6. 副总裁主要负责总部各部门工作，分管二级公司工作少，角色不明，权责不等.....	14
7. 企业文化和经营观念模糊，集团凝聚力下降.....	14
二、改进中远集团总部管理的若干思路.....	18
(一) 适应现代化大集团控制管理的需要.....	18
1. 现代化大集团管理模式设计的一般原则.....	18
2. 可供借鉴的国内外大型企业集团典型管理模式.....	20
3. 中远集团内部对改进总部管理模式的认识.....	21
(二) 适应航运主业竞争战略的需要.....	22
1. 世界航运市场上的竞争态势.....	22
2. 中远在本土竞争中面临的挑战.....	23
3. 可供借鉴的马士基组织结构调整方案.....	23
4. 中远集团推行“营销一体化”面临的问题.....	24
5. 中远集团管理模式调整的方向.....	25
(三) 适应中远集团转制和建立母子公司体制的需要.....	26
(四) 中远集团管理模式和总部功能调整的设想.....	27
第二部分 远洋航运业经营状况诊断及发展对策.....	29
一、中远集团航运主业现状.....	29
(一) 中远集团远洋航运业在行业内的地位和影响.....	29
(二) 经营业绩.....	30
二、远洋航运业发展趋势对中远未来发展的影响.....	31
(一) 远洋航运业的发展沿革.....	31

(二) 远洋航运业发展趋势分析.....	32
1. 全球经济一体化引发远洋航运业全球化竞争.....	32
2. 自由化趋势推动航运政策改革，行业保护方式发生变化.....	32
3. 运力增长高于需求增长，同时存在区域贸易不平衡因素.....	33
4. 行业内联盟、兼并购风，行业集中度不断提升.....	33
5. 长期合同所占比重成为竞争力的重要标志.....	34
6. 延展产业价值链.....	35
7. 信息获得和处理能力成为重要竞争要素.....	35
8. 航运业领先企业与其他承运人的差距拉大.....	35
三、总体处于劣势的中远集团远洋航运业.....	36
(一) 中远的船队结构.....	36
1. 综合船队规模排名（1998年）.....	36
2. 集装箱船队规模（1998年）.....	36
3. 干散货船队结构.....	37
4. 自有船与租用船之间的结构.....	37
(二) 中远的航线结构.....	38
(三) 中远的营运系统.....	40
(四) 中远的营销揽货系统.....	42
1. 基础顾客群体小，长期合同比例低.....	42
2. 揽货能力发展不平衡.....	44
(五) 综合物流系统.....	44
1. 物流业务在中远的战略定位问题.....	45
2. 建立有效的物流业务促进机制和管理机制.....	46
3. 各自为政，各行其事，内部竞争和资源浪费.....	46
4. 物流业务的开发重点和系列开发问题.....	46
5. 组织结构上的局限性.....	46
6. 在信息技术应用上的误区.....	47
四、中远集团航运业发展的战略建议.....	48
1. 按功能归位、内部市场化原则明确航运价值链上的行业分工.....	49
2. 中远航运业货源结构调整应强调对国内大货主的服务.....	50
3. 中远航线结构调整应注重航线网络的规划和资源配置.....	51
4. 中远远洋航运船队结构的调整是提升竞争力的关键环节.....	52
5. 中远应将全球性中转枢纽港网络视为全球化竞争的重要战略资源.....	52
6. 综合物流服务是中远围绕远洋航运主业关联发展的重要商机.....	53
五、关于下一阶段主导产业战略研究重点的建议.....	54

第三部分 财务状况诊断及资产重组建议.....	56
一、中远集团资产负债状况分析.....	56
(一) 资产结构与资产负债率.....	56
1. 集团总资产结构.....	56
2. 国内各公司资产结构及分布.....	57
(二) 债务结构及分布.....	58
1. 债权分布及偿债能力分析.....	58
2. 负债在各子公司的分布.....	60
3. 下属公司的短期偿债能力.....	61
4. 或有负债.....	62
(三) 总公司投资收益情况.....	62
二、经营业绩分析.....	64
(一) 航运收入分析.....	65
(二) 航运成本分析.....	66
三、资金管理及现金流情况分析.....	68
(一) 集团本部资金管理制度.....	69
1. 集团本部资金流入流出概况.....	69
2. 集团本部对下属公司的资金控制.....	69
3. 船公司与集团本部的资金结算.....	70
4. 运使费的管理.....	71
(二) 集团本部 98 年度现金流量分析.....	72
1. 净现金流量.....	72
2. 现金流入.....	72
3. 现金流出.....	73
4. 存在的问题.....	74
(三) 中集 98 年度现金流量分析.....	74
四、中远集团资产重组思路.....	76
(一) 可利用的政策和可供借鉴的经验.....	76
1. 可利用的国家政策.....	76
2. 可供借鉴的重组经验.....	77
(二) 资产重组的一般作法.....	77
1. 债务转股权.....	78
2. 在企业内部进行债务主体分割、转移.....	79
3. 在企业外部进行债务主体转移.....	80
4. 修改债务条件.....	80
5. 实施债务重组应注意的问题.....	80
(三) 中远资产重组的指导思想.....	80
二、中远集团资产重组方案初步建议.....	81
方案一：集团债务转移到子公司进行债转股，上市筹资回购 股权.....	81

1. 方案概述.....	81
2. 方案评价.....	82
方案二：成立船东公司，进行债转股.....	83
1. 方案概述.....	83
2. 方案评价.....	83
方案三：通过交叉持股，在子公司建立多元持股结构.....	85
1. 方案概述.....	85
2. 方案评价.....	86
方案四：成立资产管理中心管理不良资产，待机重组资产负债	87
1. 方案概述.....	87
2. 方案评价：.....	87
方案五：引进新的投资者参股中集、中散.....	88
1. 方案概述.....	88
2. 方案评价.....	89
第四部分 企业文化现状分析及建设对策.....	91
一 中远企业文化现状分析.....	91
(一) 广州远洋运输公司(广远).....	91
1. 爱国奉献、振兴广远.....	91
2. 建立“利益、荣誉、命运的共同体”.....	92
3. 创立了华铜海式优秀船舶.....	92
(二) 上海远洋运输公司(中远集运).....	93
1. 突出强调“安全准班”.....	93
2. 以“安全文化”为主的船舶文化.....	93
3. 优秀的轮机长王新全.....	93
(三) 天津远洋运输公司(天散).....	94
1. 艰苦创业,同舟共济,爱国奉献,安全优质.....	94
2. 有特色的星级管理.....	94
3. 三 A 制船员管理.....	94
(四) 大连远洋运输公司(大远).....	94
1. 名牌战略.....	94
(五) 青岛远洋运输公司.....	95
1. 争一、保二、不要三.....	95
2. 崇尚文明与进步，追求卓越与和谐，恪守信义与诚 实，珍视友谊与合作，讲求服务与责任.....	95
(六) 中国外轮代理公司(外代).....	95
1. 良好的对外形象.....	95
2. 求诚、拓展、求实、奉献.....	95
3. 以人为本.....	95

(七) 中远国际货运有限公司.....	96
1. 货主至上,服务第一.....	96
二、中远总公司文化特点.....	96
(一) 船舶的半军事化管理.....	96
(二) 勤勤恳恳、任劳任怨的船员队伍.....	96
(三) 爱国奉献的优良作风.....	96
(四) 行为规范和规章制度.....	97
1. 工作制度.....	97
2. 责任制度.....	97
三、中远企业文化的问题及原因分析.....	99
(一) 没有着手培育集团企业文化,没有形成系统的集团文化.....	99
1. 集团最高目标不明确,统一的集团文化无所依附.....	99
2. 没有形成各子公司及全体职工共同认可的价值观.....	99
3. 现实存在的作风和习惯与集团所倡导的作风不一致.....	100
4. 行为规范和规章制度尚未与企业目标、价值观、作风形成统一的体系.....	101
5. 尚未成为统一的企业文化的物质载体.....	101
(二) 企业文化的更新落后于形势的变化.....	101
1. 官本位思想占主导地位,把权力大小作为衡量个人成就的标准.....	102
2. 缺乏风险意识、责任意识,存在消极观念.....	102
3. 没有树立自强意识、主人翁意识,等、靠、要的思想根深蒂固.....	102
4. 就业观念落后、市场意识、竞争意识淡漠.....	102
5. 没有树立正确的开放观念.....	103
6. 没有确立正确的平等观念,即效益面前人人平等.....	103
7. 缺乏科学管理观念.....	103
8. 不重视企业内部的沟通.....	103
(三) 在文化管理与建设上,满足于过去的优良传统,不注意内外环境的变化.没有系统的思想、科学的步骤.....	104
1. 没有正确定位企业文化建设在企业管理中的作用.....	104
2. 没有解决企业文化建设的领导体制.....	104
3. 没有专门的管理机构统一规划企业文化建设.....	104
(四) 对策思路.....	104
1. 准确定位企业文化在管理中的作用.....	105
2. 理顺领导体制.....	89
3. 在中远集团内部建立统一的企业文化.....	89
四、企业文化的更新步骤(框架).....	89
附录:.....	91

一、五种需求层次统计表（按不同地区统计）	91
1. 广远现状.....	91
2. 大远现状.....	91
3. 上远现状.....	91
4. 青远现状.....	92
5. 天远现状.....	92
二、五种需求层次统计表（按工作性质统计）	93
1. 干部船员现状.....	93
2. 普通船员现状.....	93
3. 陆上管理人员现状.....	93
4. 陆上普通职员现状.....	94
第五部分 富余人员情况及分流安置对策.....	95
一、中远集团富余船员现状分析.....	95
（一）中远船员队伍概况：	95
（二）中远船员队伍结构特点分析：	99
1. 自有船员与外派船员.....	99
2. 高级船员与普通船员.....	99
3. 老船员与新船员.....	99
4. 职种.....	100
5. 学历.....	100
6. 地域分布.....	100
二、中远富余人员分流安置工作存在的问题.....	100
问题一：谁是富余人员？	100
问题二：出路问题.....	101
1. 领导观念问题.....	101
2. 职工观念问题.....	102
4. 社会政策问题：	103
问题三：行业特点造成的特殊问题。	103
问题四：工作以富余人员安置为出发点，影响了正常的经营 机制。	104
问题五：劳务外派问题.....	104
1 外派市场问题.....	105
2. 船员素质问题.....	105
三、中远富余人员安置对策.....	105
（一）安置富余船员的总体思路：	105
（二）安置富余船员的总体步骤：	106
（三）安置富余船员的主要渠道：	106
四、有关说明：	106
富余人员标准（草稿）：	106

1. 人员范围 :	106
2. 分离标准 :	106
3. 船员再就业服务中心 :	107
五、分流安置的具体对策.....	107
对策一：扩大中远劳务外派市场，争取多上船。	107
1. 对改进工作效率的建议 :	101
2. 对提高队伍素质的建议 :	102
对策二：大力支持富余船员上岸兴办实体，解决就业问题 :	103
1. 兴办实体的原则 :	103
2. 管理和支持工作 :	104
对策三：鼓励船员发挥优势，到社会上自谋职业。	105
对策四：加大申请远洋船员 55 岁退休工作的力度。	105

前言

一、中远集团的历史沿革

中远集团的前身中国远洋航运总公司成立于 1961 年，成立之初仅有 4 艘船舶，2.26 万载重吨的船队规模。此后，在国家的认可下按照国际惯例制订了“贷款买船，负债经营，盈利还贷，自我发展”的战略方针。

六十年代至七十年代，中远成功开辟了东南亚、西非、东非等航线，先后成立了广州、上海、天津、青岛、大连等五家远洋航运公司，船队规模在 1975 年达到了 500 万载重吨。

八十年代，中远在国家改革开放政策和经济体制改革政策的指引下，注重船队结构的完善调整，增加了航线、班轮的覆盖面和密度，使中远形成了集集装箱船、散装船、滚装船、杂货船、油轮、多用途船、木材船、载驳船和客船等于一身的综合型远洋航运船队，成为世界航运界的主力船队之一。

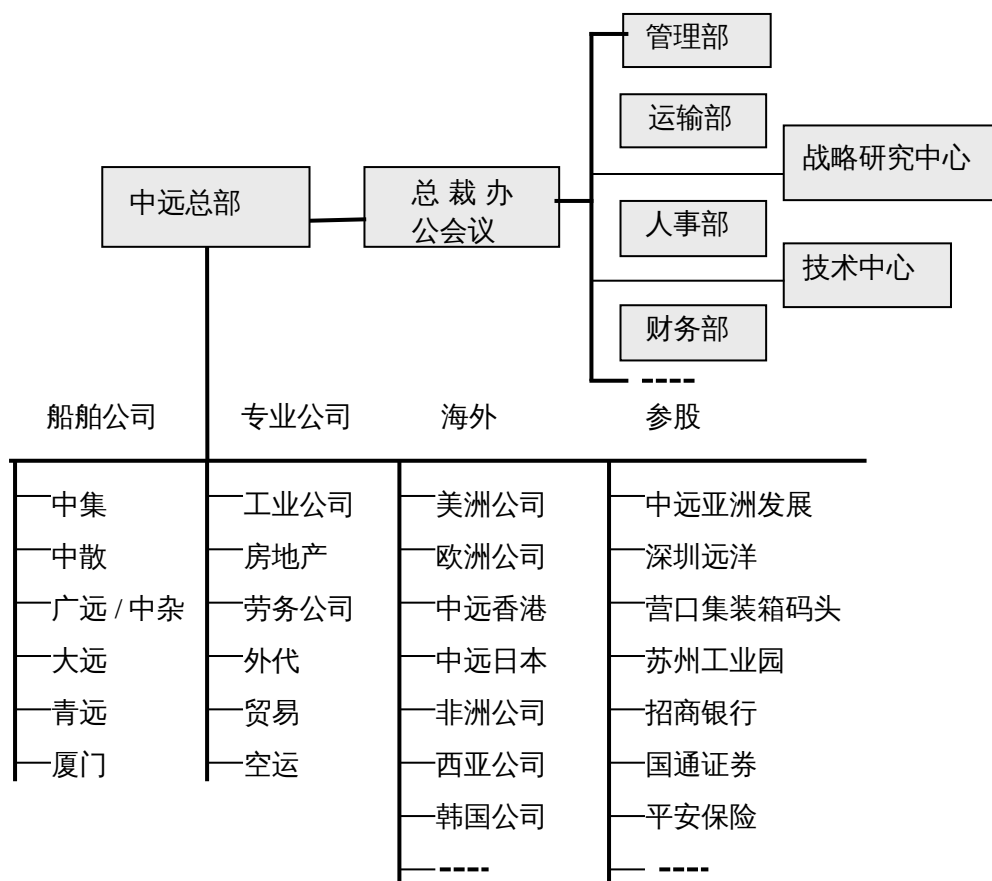
九十年中前期，中远进入了高速发展时期，为了迅速壮大国家远洋航运事业，经国务院批准，1993 年 2 月 16 日，以中国远洋航运总公司为核心企业，由广州、上海、天津、青岛、大连远洋航运公司，中国外轮代理总公司、中国船舶燃料供应总公司、中国汽车运输总公司等国有大型企业组成的跨国、跨地区、跨行业、多层次、多元化经营的大型企业集团。

集团成立后，先后提出了“多元化”和“营销一体化”的发展战略。产业多元化旨在大力发展陆上产业、服务业和空运业，以分担航运业的风险。为此先后成立了工业、贸易、房地产、中货、旅游劳务和空运等专业公司。尽管陆上产业的营业收入 1998 年仅占全集团收入的 12%，但其资产规模已经接近中远在国内资产的 50%。营销一体化的提出是为了改革航运体制，更好地适应世界航运市场日趋严峻的竞争态势。从 1993 年开始至 1998 年 4 月，中远集团分步骤对对远洋航运业经营体制进行了以专业化集约经营、营销一体化为主旨的两次改革，完成了集装箱、散货和杂货船队从“集中经营”到“集中管理”的过渡，共完成了 470 多艘船的交接，基本上将原来主要的地区性船公司转为具有一定规模的专业船队的经营公司。此外，还对中远驻海外机构进行了以“变管理

型为经营型”为主旨的改革。

经过 6 年的发展，中远集团初步形成国内以“专业条线”和海外以“地块原则”为主的管理系统。统一管理着下属 8 万多员工及全资和控股企业近 1000 个。

中远集团组织结构现状如下图所示：



二、中远集团的地位和品牌影响力

中远集团的远洋航运业据国内第一，在世界上也占有举足轻重地位。

- 中远集团远洋航运业拥有船队规模目前国内位居第一，在世界远洋航运业位居总载重吨第三。其中集装箱船队位居世界第五，散货船队位居世界第三。1998 年底拥有远洋航运船舶近 451 艘，1600 万载重吨，通达世界 120 多个国家和地区的 600 多个港口，经营 500 多条航线。
- 作为世界第五的中远集团集装箱运输船队，1998 年末拥有集装箱船 117 艘，20 万 TEU 的运力，占中国集装箱远洋运

输总运力的 80%。

- 作为世界第一的中远集团干散货运输船队，由中远散货运输有限公司、青岛远洋航运公司、厦门远洋航运公司、深圳远洋航运股份有限公司、中远（香港）集团有限公司和中远控股（新加坡）有限公司等中远集团下属公司共同构成。拥有干散货船 206 艘，1092 万载重吨运力，占中国散货远洋运输总运力的 70% 左右。
- 作为世界第一的中远集团杂货船队，拥有杂货船 118 艘，155.7 万载重吨运力，占中国杂货远洋运输总运力的 32% 左右。
- 中远集团液体散货船队运力为 27.4 万载重吨。

中远集团旗下与远洋航运业共同成长的航运相关产业——船舶代理、货运已经拥有了较大的产业规模，在国内占据行业前列的重要位置。

- 资产规模达到 54 亿元。
- 拥有 500 余个揽货网点，分支机构基本覆盖国内主要港口和内陆省级行政地区。
- 业务领域已经从船舶代理、货运代理、公路运输扩展至铁路、驳船以及海铁、海陆、江海、大陆桥等多式联运服务领域。
- 1998 年主营业务收入 8.5 亿元人民币，利润总额为 3.4 亿元人民币。国内货运代理揽货量市场占有率约达到 15%。

根据中远集团 1998 年汇总财务报表的数据，至 1998 年底，中远集团拥有总资产 923 亿元人民币，其中境内直属企业 569 亿元人民币，海外 354 亿元人民币。集团资产的产业分布为：远洋航运业及其相关产业约占 59%，房地产约占 4%，贸易约占 2%，工业约占 2%，其他（总部）约占 33%。

1998 年中远集团共实现利润总额 6.6 亿元人民币，其中境内直属企业实现利润总额 2.1 亿元人民币，境外企业实现利润总额 4.5 亿元人民币。

中远集团经过近 40 年的发展，在航运及其相关产业领域已经形成了价值不菲的无形资产积累。COSCO 以其远洋航运业著名品牌形象在世界广泛地区得到充分的认知和认同，已经成为中国少数几个具有全球性影响力的国际著名品牌。

中国外轮代理总公司已经有40余年历史，在国际远洋航运业界享有良好信誉，为世界知名的外轮代理公司。

三、本咨询项目的背景和已完成的工作

虽然近几年中远集团在改革与发展上都取得了重大的进展，但从1996年起，国际航运市场持续低疲、航运业竞争日趋激烈，加上历史形成的企业负债率高、富余人员过多等问题，中远集团的经营面临较大困难。为了尽快摆脱困境，中远集团委托清华大学经济管理学院就“中远集团深化企业改革的对策与措施”进行研究咨询。咨询项目的具体研究内容包括：

1. 中远集团总的经营战略构想
2. 中远集团的经营机制如何转变；
3. 中远集团的债务如何重组；
4. 中远集团的管理架构如何设置，采取怎样的管理模式方法；
5. 富余人员如何处理；
6. 在国内外竞争条件下，中远集团如何保持可持续发展；
7. 国家应如何在政策上鼓励和支持中远集团改革和发展。

咨询项目于1999年7月上旬启动。在前一段的工作中，项目组对集团总部领导层、总部中层管理人员、中远集团在京和外地下属二级及三级公司的主要经营者进行了较广泛的访谈，并针对集团组织和发展战略问题发放调查问卷450份；项目组调研还包括对集团外部的专家访谈、大客户专访、多方面收集竞争对手资料等；在中远集团总部和下属公司各部门的支持下，项目组还查阅了大量中远集团内部的研究报告、管理文件、财务数据以及竞争对手资料。

在充分占有上述信息的基础上，项目组结合对国内外大企业集团管理模式和改革措施的分析，通过多轮内部讨论，形成了本中期研究报告，就中远集团总部管理状况、远洋航运业经营状况、资产债务情况、企业文化现状以及富余人员情况等进行初步的诊断和分析。并提出了相应的改革对策和发展建议。

随着本咨询项目的继续深入，在咨询方和客户方对基本问题及对策达到共识基础之上，将能够配合集团战略实施提出一套具有可操作性和充分前瞻性的改革方案和发展措施。



第一部分 集团组织管理状况诊断及改进建议

壹、对多元化目标评估

贰、中远集团组织管理状况诊断

(一) 中远集团的总体优势

项目组的访谈和调研显示，中远集团总体优势表现在以下几方面：

- **较为明确的主业战略思想**

中远集团高层在主业（航运业和紧密相关业）战略思想有较为明确的思路：通过组织和业务流程创新和信息系统的应用来实施营销一体化，建立以客户满意为中心的品牌服务体系、基础管理系统和相应企业文化，完成从生产（运力）导向转为营销（客户）导向的战略飞跃。（见魏家福总裁1999年7月12日发表在“中国远洋”的文章）

- **较为有力的资源调配手段**

由于集团形成历史基础较好，集团总部对重要人事安排、重要投资项目决策和资金等经营资源的调配有有效的手段和充分的权限。

- **规模和品牌的优势**

长期的海内外经营，使中远COSCO成为中国企业中在海外网点和代理关系最多的企业，使COSCO和Bank of China（中国银行），Tsingtao（青岛啤酒）并列成为中国的三大国际知名品牌。经营规模和品牌的优势是中远集团重要的核心资源。

- **有一定的人才优势**

总部干部年轻，知识结构可塑性强；二级公司管理层经验丰富；三级公司管理者中有不少优秀人才。但值得注意的是，集团的总体人才优势正在迅速弱化。

- **中央和地方政府关系和社会基础较好**

- **集团上下改革、创新、求实意识较强**

(二) 现行集团组织管理模式的主要问题

项目组的内外访谈和调研还显示，中远集团现有管理模式中有以下几个方面问题表现较为突出：

*总部领导力和向心力不断下降

- 战略策划和监控能力极弱
- 业务指导能力不断消弱
- 集团品牌缺少专门经营
- 利益共同体和集体荣誉观念在淡化

*二级子公司，离心发展趋势加强

*决策和责任机制不利于发展新业务和抓住市场机会

*员工士气不高，业务人员和经理层队伍不稳

*缺少经营机制转换成功的典型

造成这些问题的原因很多，比如经济环境变化，营业收入周期性下滑、方向正确的专业化改革实施中损害了一部分二级公司利益、营销一体化的思路不统一、实际推进中产生离心力等，但究其总部管理上的原因，可以归纳为七个因素：

- 总部功能定位不清，未能充分发挥战略导向作用；
- 管理缺乏重心和力度，行政性干预多；
- 对二级公司多头管理中职能的交叉和重叠过多；
- 考核方式单一，实时监控系统尚未建立；
- 人力资源管理系统亟需改进；
- 副总裁主要负责总部各部门工作，分管二级公司工作少，角色不明，权责不等。
- 企业文化和经营理念模糊，集团凝聚力正在下降，品牌资源没有充分发挥作用；

由于上述七个因素，使得大量重要的管理信息分割、滞后，部门间协调需求大，忙于事务性工作、决策滞后或低质量；使总部对下属公司的支持、服务和管理工作难以到位；使得总部产生工作官僚化和随意化倾向；使得总部人员的职责和绩效无法考核；使得下属公司对总部应该创造的附加价值和贡献率产生疑问。

1. 总部功能定位不清、未能充分发挥战略导向作用：

中远集团自成立以来虽然一直注重战略规划的研究，但战略

的推进和实施效果并不理想。一方面，对总部研究中心的建设和国外资料的完备重视程度令国内一般集团望尘莫及，目前看到的若干份战略规划报告也注重了方法的多样性和科学性，但另一方面战略设计中可对操作性论述不够，尤其缺少对战略目标之间的关系、目标实施顺序和阶段实施强度的分析。

战略实施过程中需根据市场环境变化适时确定新的焦点和改变布署，而总部却缺少相应人员或机构承担该项任务。

战略规划缺乏可实施性的另一个重要原因是，尽管制订规划时也要求二级子公司上报资料，但在战略形成具体过程中，二级和三级公司决策经营人员参与战略讨论的程度远远不够，没有能形成对战略的责任。

原因分析： 战略制定者和实施者责任并不明确
中远“船”太大，缺少“灭顶之灾”的危机意识和紧迫感
总部战略研究和一线的距离过远，缺乏实战感

从中远集团多元化战略目标出发，考虑到二级公司目前的构架，公司总部对二级公司应是以战略导向为主，其主要职责应是把握长期战略、培养战略干部和实施财务控制，但中远总部职能部门更习惯于行政性管理和干预。

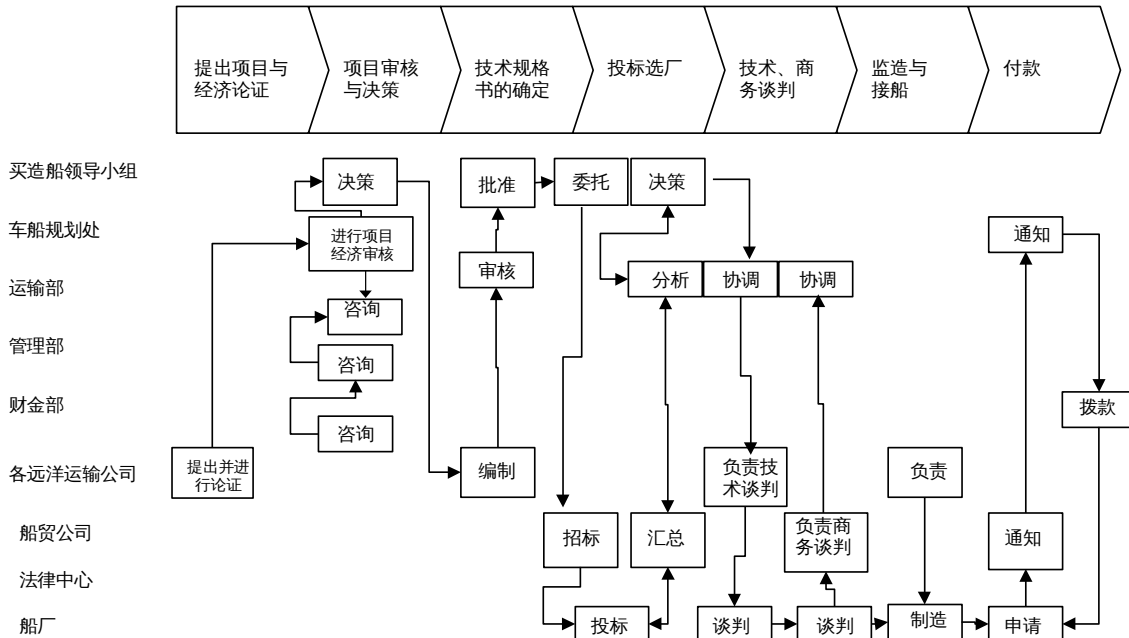
职责过细也导致处理关键战略性问题的人员和精力不足：如管理部的企管处一半人都在负责成本控制，在京子公司的定编定员工作也由企管处负责，而整个集团的管理体系只有两个人来负责；整个运输部负责航运业务，运输部的指标考核具体到了箱量和月计划编制，但是船队规划却由发展部的车船规划处的三个人承担。

原因分析： 中远集团总部由原远洋运输总公司的职能部门发展而来，总部以控股方式管理多元化、多类型业务的功能和管理运输业务功能未能彻底分离。

若干决策权限过于集中，由远离一线部门做出对一线业务的决策，势必造成决策缓慢，与实际脱离。表现在买、造船的技术与船型的决策，二级公司用人的决策，具体的工资倾斜政策等

方面。

以买、造船的决策过程为例，中远集团买、造船的决策过程如下图所示：



资料来源：根据访谈整理

如此复杂的决策程序带来以下问题：（1）参与方太多，且缺乏有效购船决策规则，导致决策缓慢；（2）船舶市场调研分工的不合理，商务谈判与技术谈判的脱节；（3）船贸公司没有真正形成市场化运作；（4）多方参与易泄密且责任不清。这些因素是中远集团船舶的购置高成本的部分原因。在买、造船的过程中，权力与责任转换多次，致使没有任何一个部门、任何一个人会对新造船的成本与技术负责到底

在市场起伏较大的远洋航运业，船公司应当随着市场波动及时调整船队结构：在市场低谷时为下一个市场繁荣周期订购船，在货源充足时持有船，当市场下滑时出售老旧船。这样做可使船公司节约购建船成本和运营成本。然而，及时调整船队意味着管理的复杂程度增加，要求决策者对航线调整和货源周期有准确的感受，决策效率要高，租船比例要提高，船贸代理的专业化水准要高。从中远的情况看，将买、造船决策权下放到二级船公司更有利于实现这些要求。

2. 管理缺乏重心，行政性干预多

- 每个职能部门均有权过问二级子公司经营过程中的某一部份，但对每个二级子公司的全面业绩和长期发展却缺乏专业化和负责任的指导；
- 对二级子公司的考核指标是由职能部门或政府部门提出，而不同部门的考核指导思想不一样，指标冲突，权重不明显，不利于调动二级子公司的积极性；
- 面对不同的产业，不同的市场发展要求，总部对二级公司的管理由于经验不够或精力不足，往往管不到位，管不到“点子”上，考核指标过多。

原因分析：管理划分过细，缺乏重点。一是计划经济模式下行政管理部门权力分割相互制约弊病的延续，也是对国务院部门对口汇报的某种需要；二是集团成立后，原来的部门逐步承担了陆上产业及航运相关业的管理工作，而并没有对这些部门的管理能力做适当的检验。

中远集团管理缺乏重点和实际效果的另一个客观原因是因为总部处室人员过于年轻和缺乏管理经验。

中远二级公司管理人才知识结构偏重航运，且主要经营者为50岁左右，而在总部，管理干部平均年龄为34岁，同时缺少高级职称人员和一线经验丰富的人员。由于缺乏经验，容易引起决策延误，也无法对一线提供有效支持和服务；同时也容易滋长摆架子、打官腔的“小政府”习气，会增加集团内部的离心倾向，二级公司干部对这一点反映比较大。

3. 对二级公司的多头管理中职能的交叉过多，管理责任分割。

中远集团总部目前职能划分不合理造成的交叉和管理不协调：

- 计划投资处在做生产经营分析中与运输部之间的交叉；支持船舶运行的机务工作不在运输部，而在管理部；成本管理在管理部、而营运分析在发展部；海外管理、陆上管理不由管理部负责，而是由发展部负责；买、造新船与报废船分两个部门管，各部门需要的财务和经营信息被分割，不能共享。管理责任的分割不利于对现有产业发展的支持与控制，更不利于新兴产业的开发，如综合物流和信息技术开发，由于各个部门各自为政，无法集中集团的优势全力开发。在项目访

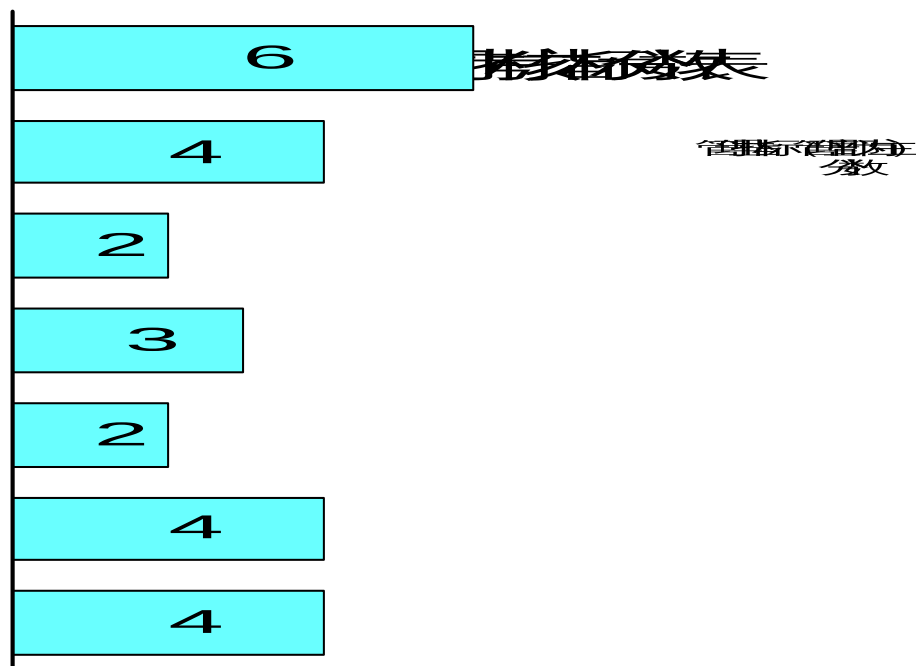
谈中，部分中远干部对总部与下属企业的职能及权限分配的看法和项目组分析比较一致。

涉及方面	有代表性的说法
总部管理得过细，且采用行政命令式计划经济运行方式	<ul style="list-style-type: none"> ● 放权不够 ● 大小投资项目都要经总部审批 ● 下属公司聘用人才必须经过人力资源中心 ● 利润指标硬性分派，忽视下属公司利益
权限不清，责任不明	<ul style="list-style-type: none"> ● 缺乏规范性规定 ● 权限分配不清
总部未发挥战略导向作用	<ul style="list-style-type: none"> ● 下属公司独立经营，各自为政 ● 总部控制力不强 ● 下属公司之间存在竞争

资料来源：根据在京访谈的 38 份访谈纪要整理，其中有效回答 30 人，无效回答 2 人，未回答 6 人。

4. 考核方式单一、指标冲突

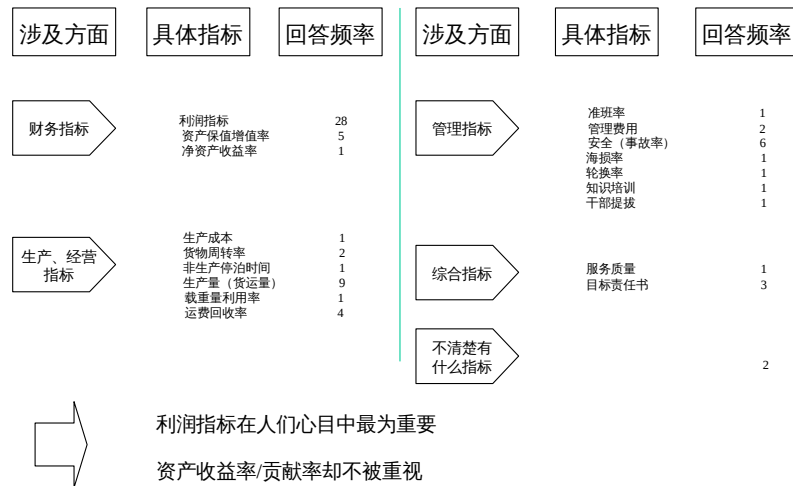
中远集团对二级公司主要从三个方面设定了考核指标（见下表）。



现行考核体系主要问题为：

- 各类指标分别由不同部门提出，由不同部门的考核，指标内在关联性被严重忽视，有些指标甚至矛盾。
- 考核方式通常是由下属相应部门上报材料，有应付之嫌，很难对二级子公司做真实评价。
- 访谈中得知，二级公司认为利润在最终的年终考评中起决定性的作用，表明这套考核指标体系在实际中起的作用不大。（见访谈分析）

中远集团通常用什么经营或财务指标来衡量及考核总公司及下属企业的经营业绩？



资料来源：根据59份访谈记录整理

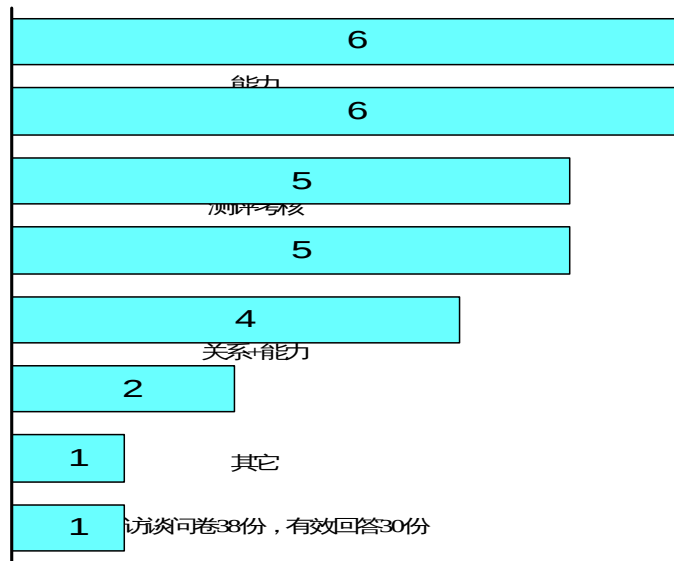
现行考核体系对信息从事实上的分割对总部实施审计和财务监控造成了巨大的困难：

- 职权划分过细造成信息共享度低，问题不易暴露，不易分析。
- 对二级公司的绩效审计滞后，有时发现问题后，奖励已兑现或离任评估已经完成。
- 审计人员知识结构的偏窄性和对非财务审计方面知识不足难以实施有效的经营和管理审计。
- 由于管理部、运输部和发展部的分头介入，财金人员对二级公司无法掌握经营全貌，对其上报的预算不能真正审核。
- 财金部人员忙于制作报表，筹措资金和大量事务性工作，没有精力设计和维护一套有效的财务监控和管理会计体系。
- 由于基础数据差，成本不实，资产不实等原因，现行财务

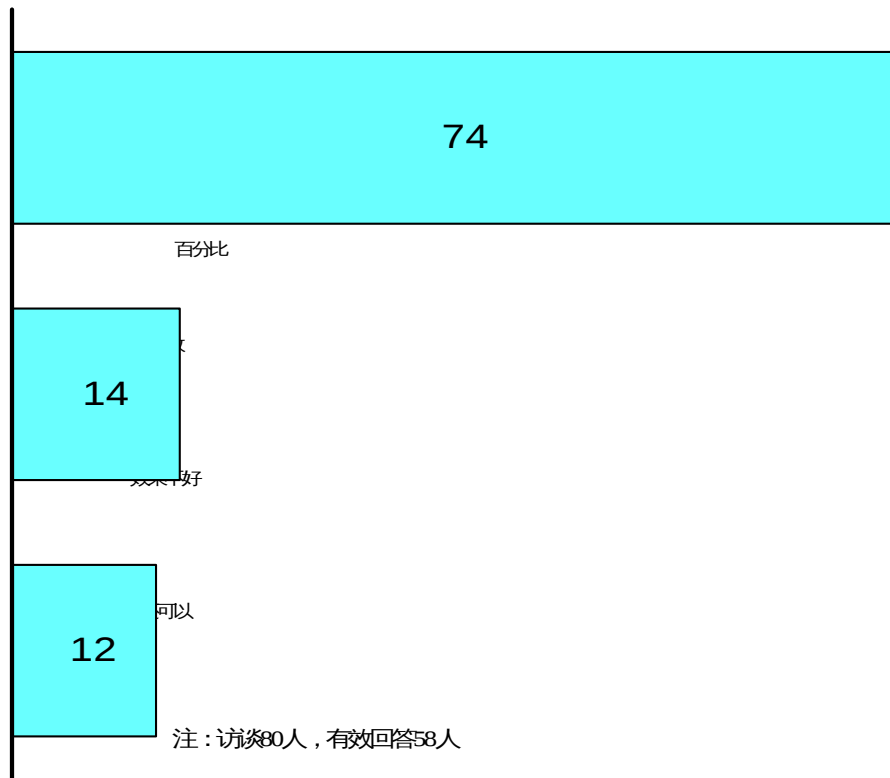
- 数据/指标并不能真实反映业绩，监控和考核往往失去意义。
- 下级单位的重要投资由上级决策时，其主要绩效指标不该是利润，而是对集团毛收入额贡献率或贡献值，而这一考核概念在中远尚未得到普遍应用。

5. 人力资源管理系统亟需改进，以强化对员工的全方位激励

目前，中远集团内人员晋升主要还是依据能力而不是靠关系，项目组在总部和下级公司遇见了许多优秀干部，这是可喜的一面。下图是在项目组访谈中中远职工对人员晋升主要依据的回答频率：



但是，调查也显示，现在的中远集团人事政策无法真正激励和留住优秀人才，关键人才流失倾向值得关注（见访谈分析）。



访谈表明，作为重要激励手段之一的针对中远管理后备人员的培训效果并不十分理想，主要问题有：

- 培训内容存在“一刀切”现象，未考虑员工的专业背景和业务需求；
- 培训目的不明确，培训与使用脱节；
- 培训内容应用性差；
- 职能岗位的轮换不够，不利于员工的全面发展；
- 培训的形式单调，不够灵活；

我们注意到，中远集团领导层对人才激励和培养问题高度重视，有关中远后备干部队伍建设设想中已经针对上述问题提出了具体的改进措施，特别强调了岗位锻炼和海外锻炼的作用。

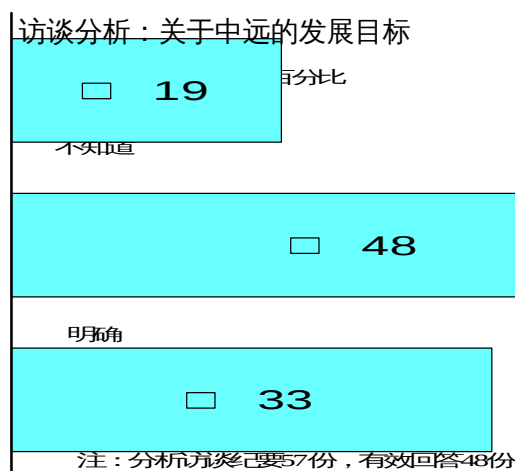
6. 副总裁主要负责总部各部门工作，分管二级公司工作少，角色不明，权责不等

访谈中得知中远集团现任副总裁的分工主要按照功能管理原则，专门负责总部的某一部门或某一项具体职责。在这样的格局下，副总裁各管一条线，彼此沟通并不多，而对真正需要管理的业务经营单位——二级公司，无人专门负责到底，或无人能掌握全面实时的信息，给予及时有力的支持。二级公司需要总部决定

的决策，就常常要先通过部门协调会议，或必须上报总裁办公会议协商解决。通常情况下，二级公司为排上办公会议日程表，则只能借助职能部门的努力或利用非正式关系。总裁办公会议决策是集体负责制，实际上副总裁并未负起责任。

7. 企业文化和经营观念模糊，集团凝聚力下降

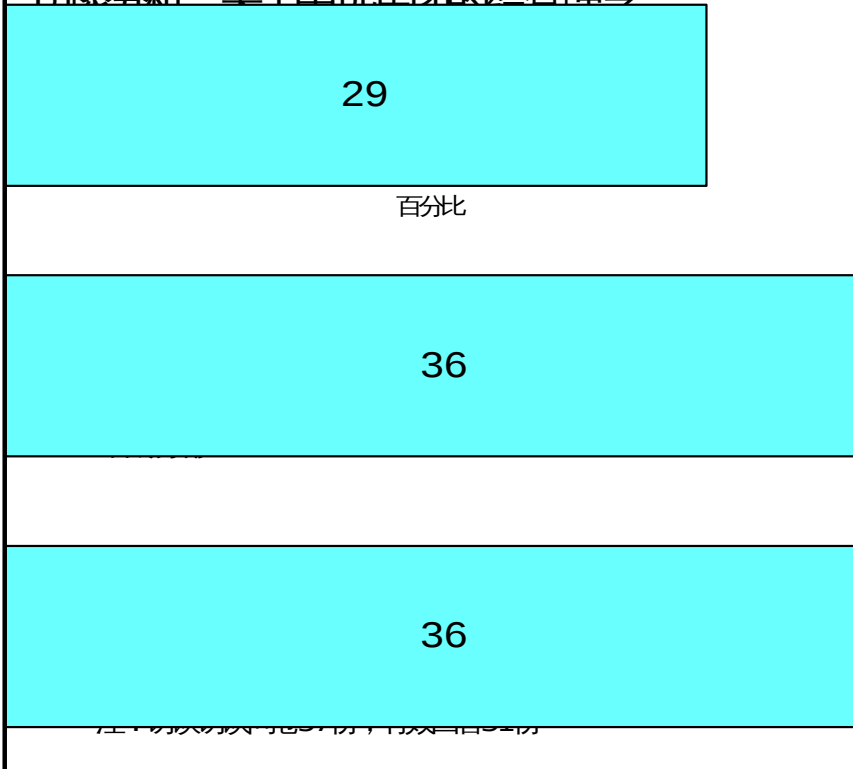
项目组在京访谈的大多数人对中远发展目标和经营理念并不太明了、对现在的企业文化感受不深，这种状况严重影响集团凝聚力的形成。



访谈分析：关于中远的企业文化

调查结果	百分比	代表性说法
不知道	27%	感受不多，基本与航运有关公司是人治而不是法治。有口号，只是表面文章缺乏凝聚力。
不明确	48%	从前比较浓，专业化改革中的问题问题造成人心涣散；企业越困难越具有可塑性。
明确	25%	艰苦奋斗，爱国风险；工资、房子，待遇优厚；沿袭计划体制作法；为客户提供满意服务。

注：分析访谈问卷57份，有效回答44份



与项目组分析的七个方面结果相对比，中远内部员工对管理机制改革的关注主要集中在总部功能、监督机制、人才机制和职能等四个方面：

您认为中远的管理机制（流程或系统）哪些是有效的？哪些需要改进？为什么？		
有效的	需改进的	原因
<ul style="list-style-type: none"> • 财务管理系统 • 船舶管理系统 • 比较完整的办公程序 	总部的功能	<ul style="list-style-type: none"> • 集团总部未能发挥组织、协调作用，下属公司资源不能共享，存在内部竞争 • 总部各职能部门对下属公司多头领导 • 总部应由管理型向经营型转化
<ul style="list-style-type: none"> • 中散对船员管理有效 • 制约机制规范 • 集体决策 	监督机制	<ul style="list-style-type: none"> • 制度的制订与执行难于统一 • 制度化管理薄弱 • 加强审计，避免报表虚假 • “抓小放大”的管理，缺乏有效控制

<ul style="list-style-type: none"> • 支票管理 • 运费回收 	<p>人才机制，选聘，激励</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 对下属企业实行“工资总额制”限制了下属企业对优秀员工的激励 • 以规模为基础确定各下属公司的工资水平，导致为扩大规模盲目投资 • 选聘人才机制不灵活，必须经过集团人才中心 • 用人观念太传统 • 集团总部人员变化太快 • 非航运专业管理人员比例低 • 船公司人员素质低
	<p>组织结构、职能</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 组织层次太多，反应慢，决策时间长 • 管理环节过多：例如文件审批 • 条块管理不能很好地结合

注：共分析访谈纪要 38 份，未回答 8 份，无效回答 2 份，有效回答 28 份。

二、改进中远集团组织管理模式的指导原则

改进中远集团管理模式和确定总部功能定位的指导思想应该是：

- 适应现代化大企业集团管理控制的需要；
- 适应航运主业竞争战略和多元化发展的需要；
- 适应中远集团转制和建立多元投资体制的需要。

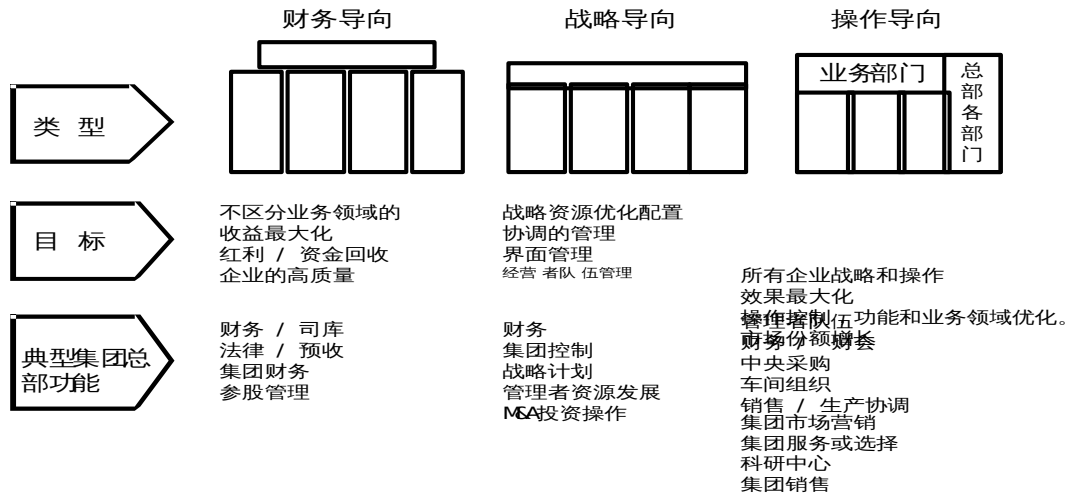
（一）适应现代化大集团控制管理的需要

1. 现代化大企业集团管理模式设计的一般原则

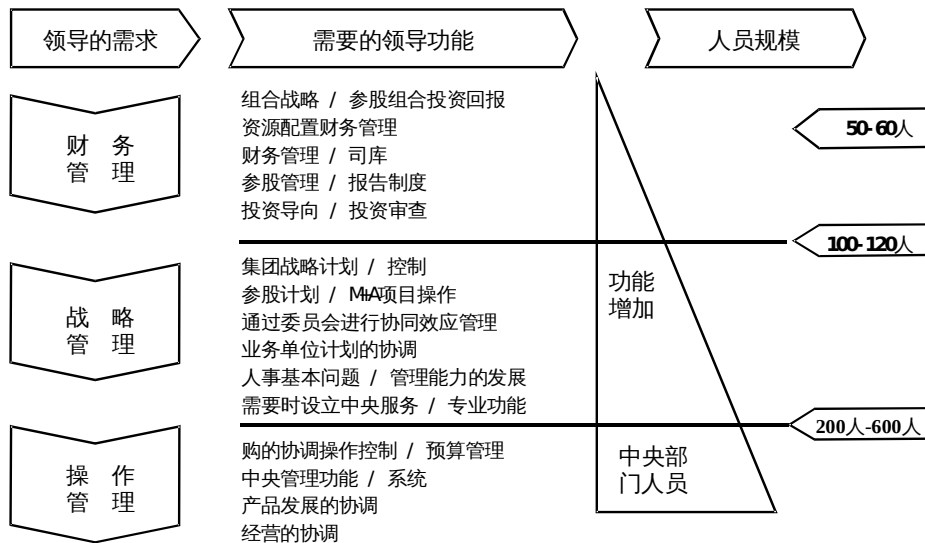
西方大集团和国内成功企业集团的管理模式一般符合以下原则：

- 公司总部应把握战略，财务监控和操作干预的比例，使用不同手段优化集团核心资源配置、培育优秀管理人才、制定有效的激励机制，督促和帮助下属业务单元提高经营业绩，为下属企业提供附加值。
- 集团下属业务经营单元主要是产权清晰，业务方向明确的法人企业或准法人地位、独立核算的事业部，这些业务经营单元发展方向需符合集团发展战略。
- 总部功能部门及业务经营单元之间权责划分明确，总部需设若干副总裁专门负责业务单元的业绩。
- 总部必须有对涉及集团长期竞争优势的核心业务活动进行协调与监控。
- 总部机构精干高效，并有灵活反应能力和创新能力。
- 最大程度避免官僚行为及个人意志的作用。
- 业绩透明，考评体系合理。

根据下属公司所处行业特点、管理能力和战略重要性 集团总部可组合使用不同的控股管理元素

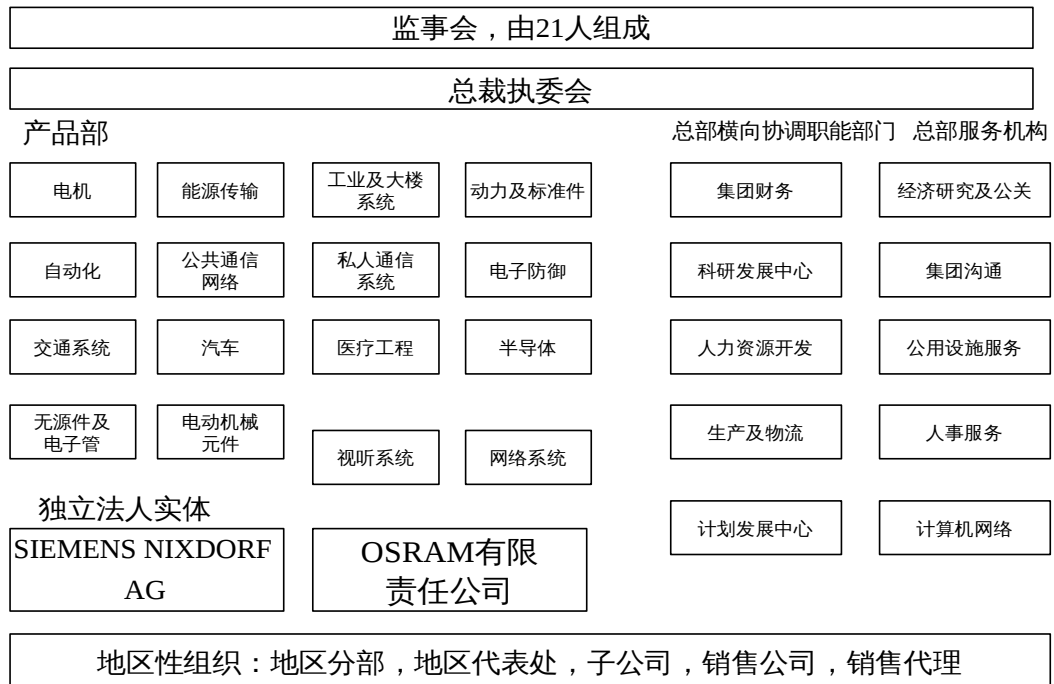


为能实现控股层人员的精练的目标，同时实施分权管理的原则，总部通常将操作性的管理功能下放或外包



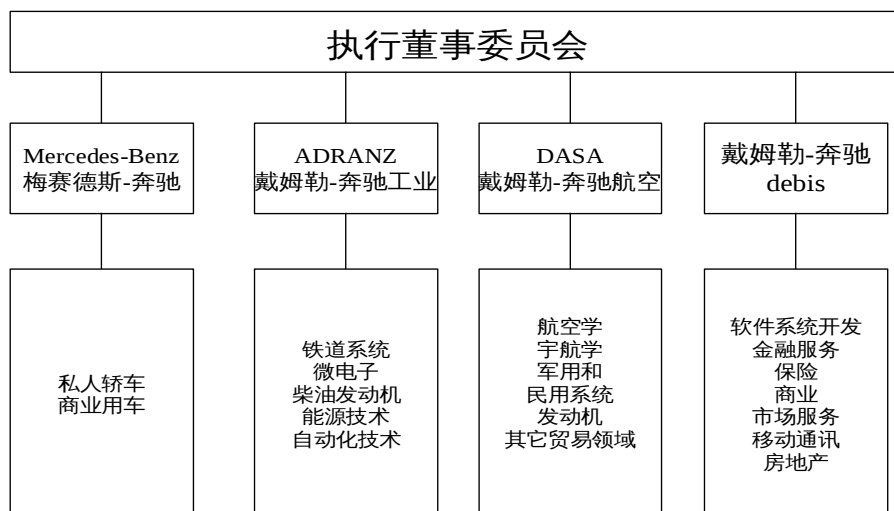
2. 可供借鉴的国内外大型企业集团典型管理模式

西门子混合型控股组织结构图



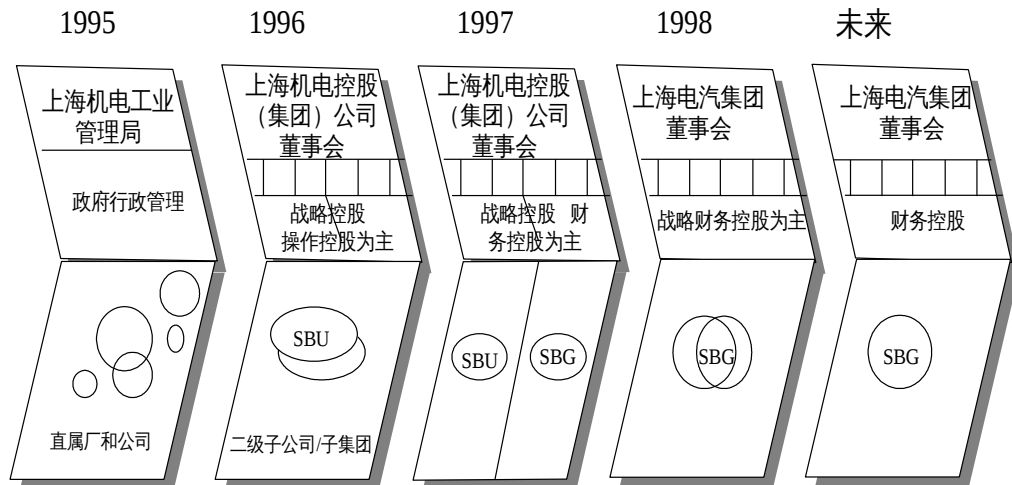
西门子模式的特点：产品部的高度自主，为全球事业部制，可到各地直接设销售公司和合资厂；产品部总经理参加总裁执委会，执委会中主要副总裁分别负责总部职能和海外协调；重要的活动如信息系统、关键的研发中心资源、培训、一部分物流，一部分收购兼并，仍由总部控制。

战略控股实例—Daimler-Benz戴姆勒-奔驰



该模式的特点是在总部和具体业务单位之间加设一层所谓“超事业部”（或称战略群或子集团），以减少管理跨度和适当集中管理资源。但总部对下级的信息了解增加了一个层次。总部要确定和战略群 SBG 管理层的责任关系。戴姆勒和美国克莱斯勒公司合并后仍采取这一模式管理。

上海机电控股（集团）公司管理模式演变过程



SBU战略经营单位概念：

从控股公司总体考虑，第二级的子公司是实施控股集团总战略的经营单位，故可称为Strategic Business Units (SBU)，

SBU可大可小，下面还可设若干子公司或事业部（BU）。SBU的另一含义是指目前的公司将通过重组后演变成新的战略性经营单位。

若干SBU又可再合成SBG（Strategic Business Group）战略群。

战略群 SBG 是具备制定相对独立经营战略能力的第二级集团公司或超级事业部，控股总部可授予其投资中心二级控股的地位，对其仅实行投资收益及人事管理。

机电控股集团为取得财务公司而和电汽集团合并，下设八个超事业部，总部目前通过收购、兼并置换完成资产重组和资源优化的配置战略。

(二) 适应航运主业竞争战略和多元化发展的需要

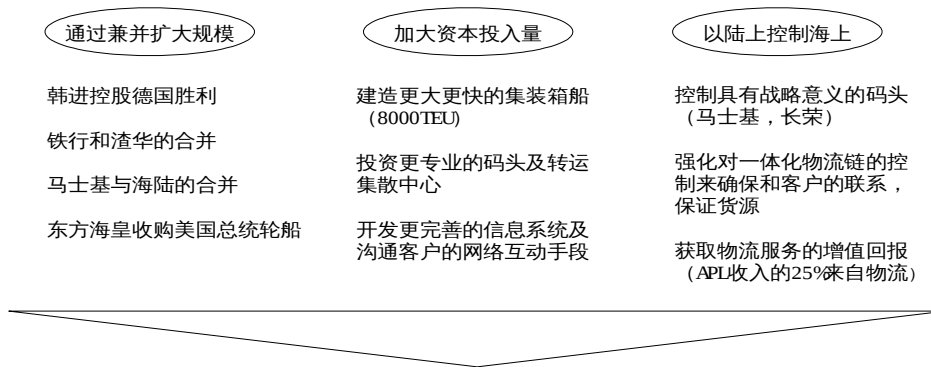
1. 世界航运市场上的竞争态势

近年来，世界航运市场上竞争不断加剧，主要表现在以下几个方面：

- 门到门服务加大了一体化的海陆联运系统、陆上物流系统及信息系统的建设速度和力度。

- 营销竞争已经延伸到如何为客户提供高附加值的物流管理甚至介入客户的供应链管理过程。
- 运力增长超过市场增长和跨太平洋航线的贸易不平衡在压低运价的同时又加大控制成本的压力。
- 更注重规模经济，提高竞争参与者兼并和联合的速度，使市场两极化趋势加剧。

为了在日益激烈的市场竞争中建立与保持竞争优势，中远集团在世界航运领域的主要对手已经构筑了新的竞争平台，主要动向包括：通过兼并扩大规模；加大资本投入量；以陆上控制海上。



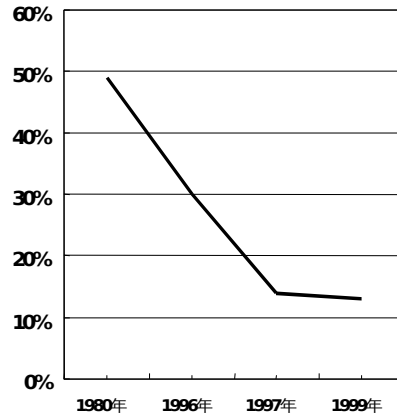
主要竞争对手们已经从实力上和中远进一步拉开了距离，若中远经营和财务状况进一步恶化，实现全球承运人的长期主业战略目标则更加困难。

2. 中远在本土竞争中面临的挑战

在日趋白热化的中国本土竞争中，中远也一直处于被动的守势：

- 小兄弟“中海”及“中国外运”在远洋运输领域表现活跃，不断侵蚀中远的地区性航线业务；
- 船公司之间的竞争的要害是揽货，中外运的货代系统包揽了全国四分之一的货物运量，营业额为70亿人民币（约占货代行业总收入的40%），中远系统仅占有15%的市场份额；
- 外资班轮在国际干线班轮和内支线分别已占到48.6%和45%的份额，世界主要班轮公司的主干线船都挂靠中国港口；
- 在一些口岸，外代公司的市场占有率从传统的超过70%下滑到30%左右。

中远货运市场占有率的变化趋势

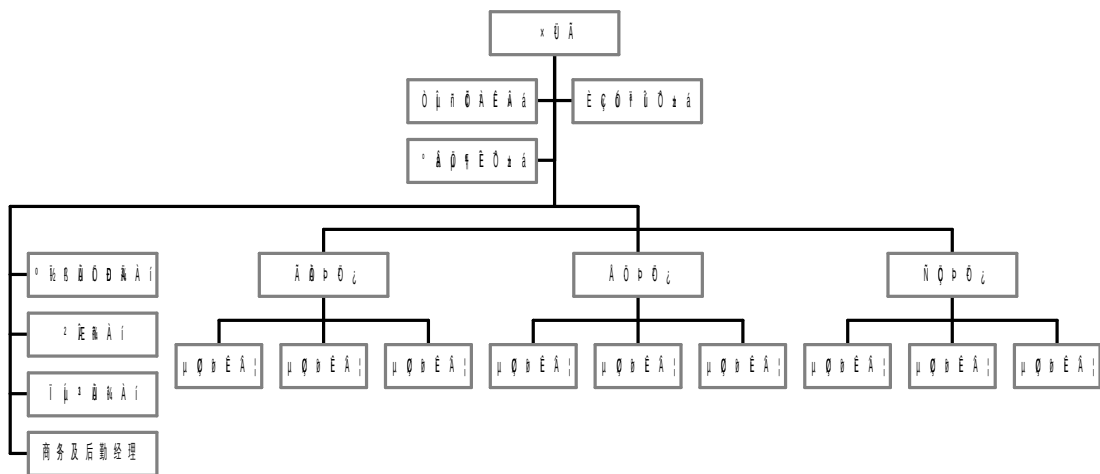


资料来源：中远内部资料

3. 可供借鉴的马士基组织结构调整方案

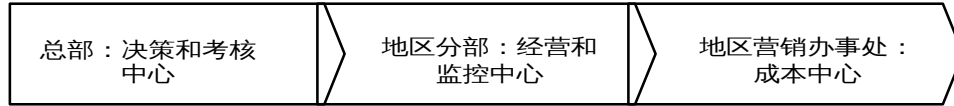
竞争环境变化导致世界航运/运输集团近年来对其组织结构作大幅度调整，以下是马士基进行调整后的组织结构和组织中三个层次的职能分工：

马士基两年调整后的组织结构图



马士基组织调整的重点是把营销定价权尽量下放到地区办事处一级，以加快一线反应速度，提高客户满意度，增加价格手段的力度。航线管理/经营则下放到地区分部。权力下放的同时，财务和信息部由总部重点控制，尤其是业务信息主干由总部统一设计和控制。继马士基之后，日本三井船公司也开始了权力下放的组织改革。

马士基组织三个层次的职能分工



- 制订重大的决策和策略
- 与大客户建立长期联系
- 审核舱位、船期和调度业务
- 核查业绩，拟定改进措施
- 制订预算
- 为地区办事处订立具体业务目标
- 统管为本地区的各条航线
- 重点营销
- 成本控制中心
- 在地区分部规定的运价收入框架内，决定具体运价
- 具体营销业务

4. 中远集团以中集为主推行“营销一体化”面临的问题

面对竞争环境恶化带来的挑战，中远集团领导自 1997 年初希望通过实施“营销一体化”建立利益共同体、加强揽货能力，提高船公司的竞争力。但在实际推进过程中，却由于缺乏内部共识以及有力实施手段而有所阻滞。

对“营销一体化”方案的批评，主要集中在以下几个方面：

- “营销一体化定义不清，长远设计有问题，推出时机不利”；
- “缺少信息系统，集装箱运输现在是有网无络”；
- “营销一体化缺少实际推进力，原‘四条标准’哪条都不符”；
- “不解决围绕船还是围绕客户，营销一体化是本末倒置”；
- 对一体化“理解过于简单，只要与集装箱有关就统统并到一块，这样做既危险又没能发挥中远的优势”；
- “中远的目标客户定义不清楚，三层客户管理做法过粗”
- 管理素质/手段跟不上管理范围/复杂度的提高；
- “总部对海外网点考核效益，中集运考核箱量和箱管费，指标冲突”。

我们认为“营销一体化”的下一步实施方案要解决更深层次的问题。这些问题主要包括：

- 海外的揽货能力到底如何加强，如何争取全球性直接大客户；
- 应该确定地区重点和阶段目标；
- 管理一体化不意味产权/人事权的简单一体化，要运用预算制考核目标；
- 如何落实内部激励机制，加强内部客户服务观念；
- 海外平台与船公司的长远关系；
- 为不同层次客户提供不同的服务方案；
- 信息系统的规划和引入方式。

5. 中远集团管理模式调整的方向

项目组认为，面对市场竞争的压力，不管是否愿意，中远集团的管理模式必然要朝下列方向调整：

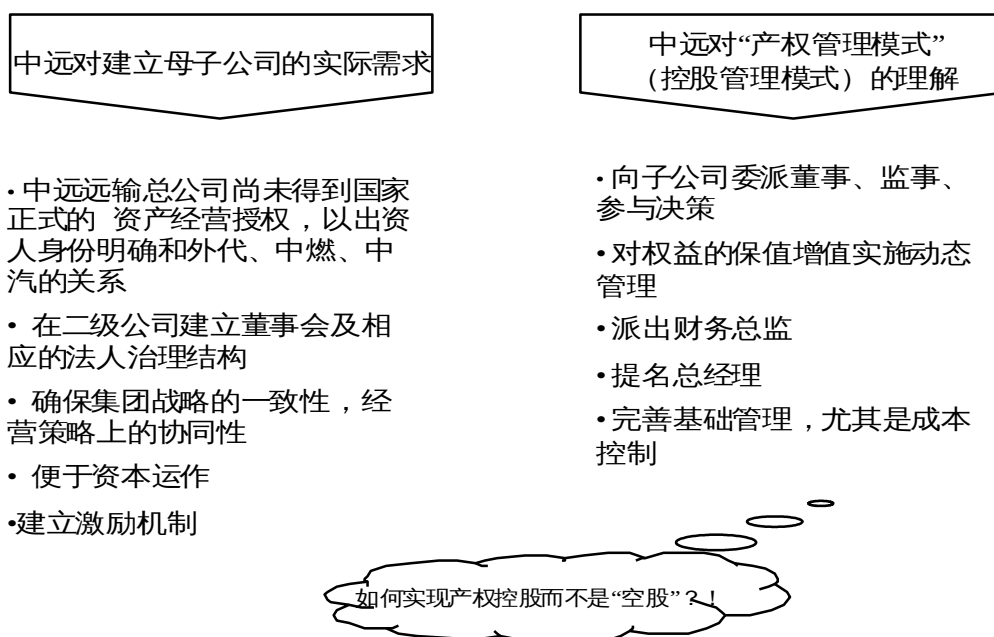
- 营销一体化将从“以运力为中心”转为“以客户为中心”，建立与重要直接客户沟通和联合，加强对其他类型客户的服务；
- 结合航线管理、面向重点地区和客户营销，将运价的管理权向地区管理的一线下放，加快竞争反应速度；
- 充分调动员工积极性，广泛开展以客户满意度、延伸服务价值链为中心的创新活动；
- 合理设置投资、利润和成本中心，调整考核指标，更多引入市场机制，使二级经营单位的业绩和总部职能部门的附加值，更加透明更易监控；

- 建立及时反馈与认真研究市场信息，能使上下决策顺畅沟通的管理机制。

新管理模式在加强对主业支持功能的同时，必须明确对其他产业发展如何支持和列为管理重点、投入管理资源和相应的关注度。

(三) 适应中远集团转制和建立多元投资体制的需要

中远集团正确地提出了通过制度创新来保障总体发展战略实施的思路，但在运用母子公司体制，变行政管理为产权管理等问题上，认识仍需要进一步深化。下图反映出在中远集团完善母子公司体制的实际需要与中远集团目前对“产权管理模式”的理解之间还有距离。



注：《中远发展战略》、《中远集团体制改革试点方案》（第4稿）

前几年的实践证明，在中国现有国情下，“产权管理模式”在多数情况下也就是使资产帐面不受损失，并不能保证二级公司积极实施集团战略，也不能保证产品和服务持续创新。

现在看来，现代企业制度重要的是建立一种激励和约束机制，而不是简单的“控股监控”，有力的激励和约束必须借助来自市场的力量。从考核上来说，必须和行业内其他对手比较；对总经理来说，集团外的投资者能够提出更直率、中肯的意见，从而加大约束的力度。

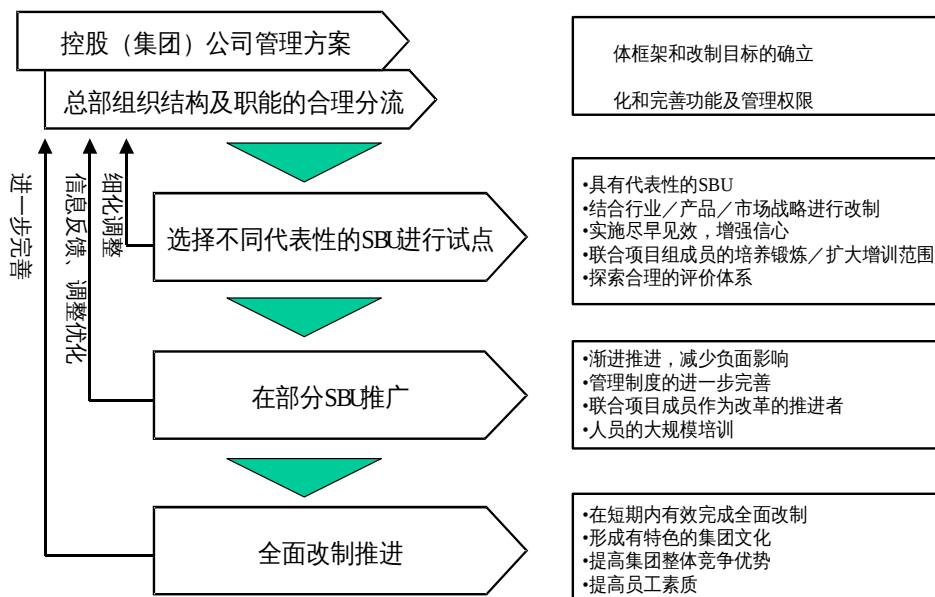
除了要进一步深化对现代企业制度建设特别是产权多元化的认识之外，要改进中远集团的管理模式并制定相应的组织方案，还需要围绕多元化业务分块及分类的管理有效性来决定控股公司总部的功能配置及控股结构，重新审订公司章程及工作业务规则和根据业务性质决定控制子公司的合同内容（如控制和利润上交协议）；重新制订包括投资审批程序在内的重要管理程序、引入新型的计划预算、人事管理和报告制度，建立合适的内部监督系统、建立集团高层管理干部培训和人力资源开发系统。

（四）中远集团管理模式和总部功能调整的设想

根据上述三个方面的讨论，项目组初步提出以下关于中远集团管理模式和总部功能调整的设想，并将在下一阶段项目进程中更多听取中远内部意见，共同完善对策和制订细化方案。

- 1．明确总部的战略和财务控制导向定位，过渡期将保留对航运主业调整及营销一体化实施过程控制的操作型管理，但集团的战略管理和主业操作管理部门应尽量明确分离；
- 2．围绕集团战略设置对新产业（如公共物流）和航运相关业（外代，揽货）发展的支持，协调功能；
- 3．放权、加强一线决策的速度，质量、专业性和责任；
- 4．对专业化公司尽量采用市场化方式考核；
- 5．大大强化财务部门的全面计划、预算和监控职能；
- 6．按照市场竞争阶段，集团战略要求和行业特性建立新的考核体系和考核方法，强化对核心人员和专业人员的激励；
- 7．加强集团文化和品牌战略的管理功能；
- 8．强化副总裁的业绩责任，并设立若干经营决策的专门委员会；
- 9．专业化机构从事集团内资源化重组和资产托管、经营业务；
- 10．按阶段、分步骤推进全集团的改制和转换经营机制过程。

中远集团公司推进其全面改制应采取循序渐进过程



第二部分 远洋航运业经营状况诊断及发展对策

一、中远集团航运主业现状

(一) 中远集团远洋航运业在行业内的地位和影响

中远集团远洋航运业拥有船队规模目前国内位居第一，在世界远洋航运业位居总载重吨第三。其中集装箱船队位居世界第五，散货船队位居世界第三。1998年底拥有远洋航运船舶近451艘，1600万载重吨，航线通达世界120多个国家和地区的600多个港口，经营着500多条航线。

作为世界第五的中远集团集装箱运输船队，1998年末拥有集装箱船117艘，20万TEU的运力，占中国集装箱远洋运输总运力的80%。

作为世界第一的中远集团散货运输船队，由中远散货运输有限公司、青岛远洋航运公司、厦门远洋航运公司、深圳远洋航运股份有限公司、中远（香港）集团有限公司和中远控股（新加坡）有限公司等中远集团下属公司共同构成。拥有干散货船206艘，1092万载重吨运力，占中国散货远洋运输总运力的70%左右。

作为世界第一的中远集团杂货船队，拥有杂货船118艘，155.7万载重吨运力，占中国杂货远洋运输总运力的32%左右。

中远集团液体散货船队运力为27.4万载重吨。

COSCO以其远洋航运业著名品牌形象在世界广泛地区得到充分的认知和认同，已经成为中国少数几个具有全球性影响力的国际著名品牌。

中远集团旗下与远洋航运业共同成长的航运相关产业——船舶代理、货运已经拥有了较大的产业规模，资产规模已经达到54亿元，拥有500余个揽货网点，分支机构基本覆盖国内主要港口和内陆省级行政地区。其业务领域已经从船舶代理、货运代理、公路运输扩展至铁路、驳船以及海铁、海陆、江海、大陆桥等多式联运服务领域。1998年主营业务收入8.5亿元人民币，利润总额为3.4亿元人民币。国内货运代理揽货量市场占有率约达到15%。

中国外轮代理总公司已经有40余年历史，在国际远洋航运业

界享有良好信誉，为世界知名的外轮代理公司。

（二）经营业绩

中远集团经营资源主要集中于远洋航运业，虽然运营绩效不佳但其作为主导产业的地位不可动摇。至 1998 年末，中远集团境内企业总资产为 569 亿元人民币，大致有 59% 的资产份额分布在远洋航运业及其相关产业，其中：远洋航运业 51%，船舶代理和货运业 8%。至 1998 年末，中远集团境内企业总负债约为 400 亿元，大致有 76% 的负债份额分布在远洋航运业及其相关产业，其中：远洋航运业 67%，船舶代理和货运业 9%。

受远洋航运业经济周期和亚洲金融危机的影响，自 1997 年始，航运市场呈现世界性不景气，平均运价水平持续下降。1998 年中远集团境内企业利润总额为 2.1 万元，其中：航运企业利润总额为 -4.34 亿元（实际当年亏损远远大于此数），船舶代理和货运业 3.4 亿元。

中远集团远洋航运业运营绩效不佳目前已经严重影响到集团财政状况，但若主观上试图降低其在中远集团产业架构中的重要性，损失将更为惨重：

1. 目前，世界经济环境正在逐步好转。随着亚洲经济开始复苏；美国经济持续增长；欧盟国家经济增长率提升，世界性航运市场低迷状况已经有所缓解，平均运价有所回升；
2. 中远集团远洋航运业经营改善的潜力很大，持续地降低成本和增加收益可以预期；
3. 中远集团主体资产和负债均集中分布于远洋航运业，在远洋航运业和造船业仍处低迷的条件下因大规模变卖所造成的变价损失是中远集团所难以承受的；
4. 中远集团尚未形成其他支柱性的产业足以支持主业转换并迅速成为集团的主导型产业。

二、远洋航运业发展趋势对中远未来发展的影响

由于中远集团远洋航运业在世界航运业中具有重要地位的船队主要为集装箱船队和散货船队，故本研究报告将主要针对集装箱船队和散货船队展开。

(一) 远洋航运业的发展沿革

本世纪五十年代以来的远洋航运业发展，可以归结为四个阶段：1) 1950-70年；2) 1970-80年；3) 1980-1996；4) 1997以后。

远洋航运业的历史/结构

	1950-69	1970-79	1980-96	1997-
时期	散装船运输	集装箱运输兴起	集装箱运输方式逐渐成熟	服务差异化和市场细分
重要特征	<ul style="list-style-type: none"> ·散装船运输 ·高速增长和新兴市场保证了远洋航运业稳定发展 ·行业公会成立协调稳定运价 	<ul style="list-style-type: none"> ·固定航线港到港班轮式的集装箱运输方式 ·集装箱运输方式的出现使托运人重新考虑制造流程 	<ul style="list-style-type: none"> ·门到门的集装箱运输 ·一体化的海陆运输促使新的存活管理系统的出现 ·货物的标准化适合于建造大规模的船舶 	<ul style="list-style-type: none"> ·物流运输服务 ·市场集中度提高，出现超级企业 ·大客户影响服务方式和推动服务创新 ·中转港日益具有战略性枢纽的重要地位
成功主要因素	<ul style="list-style-type: none"> ·船舶利用率 ·港口管理 	<ul style="list-style-type: none"> ·生产力的提高 	<ul style="list-style-type: none"> ·降低运营成本 	<ul style="list-style-type: none"> ·基于价值增值的营销观

		·集装箱管理	·陆上业务管理 ·全球范围服务 ·船队规模经济	念 ·跨行业结盟 (如信息行业) ·秘密合同
--	--	--------	-------------------------------	---------------------------------

资料来源：项目组根据资料分析研究

从远洋航运业的发展过程看，散货运输方式已经进入成熟期，而集装箱运输方式则刚刚进入成长期。集装箱运输由于其快捷、准时、航线固定以及易于工业化作业等特性使人们普遍看好其发展前景。有专家分析预测¹，1985年至2000年的16年间，集装箱运输货物的平均增幅为7.8%，而不包括液体散货在内的其他货物运输平均增幅为3.8%；按结构比分析，集装箱运输已经从1985年的占集装箱与普通货物之和的23%可望提升到2000年的35%。因此，集装箱运输方式将成为远洋航运业未来发展的重点。

(二) 远洋航运业发展趋势分析

项目组参阅了大量资料以及进行了较大规模的内外部访谈（包括行业专家、竞争者、客户、中远集团各部门各公司不同层级人员）后，将远洋航运业发展趋势归结如下：

1. 全球经济一体化引发远洋航运业全球化竞争

90年代以来，以资本流动自由化、贸易自由化、跨国公司规模不断扩大化为基本特征的全球经济一体化进程加快，激发了远洋航运业向全球承运人转型的竞争态势。多家领先企业将原本地域性业务向全球化拓展，环太平洋地区特别是亚洲成为争夺的主要区域市场。领先企业在全全球范围内重组其航线和服务网络，并加紧建设和改造具有优势战略地位的中转港，使其成为区域性战略枢纽。随着国外航运企业大举进入中国市场，对国内原本主要依赖于国家计划的远洋航运企业形成巨大压力，国内市场份额不断下降，在全球化竞争中明显处于被动的守势地位。

¹资料来源：某国际著名研究机构运输研究中心

2. 自由化趋势推动航运政策改革，行业保护方式发生变化

随着贸易自由化进程，航运自由化已经成为全球化的趋势，一些传统的航运保护国和地区不断推出航运政策改革举措。但是对于后发展国家而言，发达国家和地区的航运保护政策仍将长期存在，如同从贸易壁垒调整为非贸易壁垒一样，发达国家对本国航运业的保护变化为更为隐蔽的方式：

- 直接经济补贴措施变化为间接的隐性扶植措施（货载保留和对本国航运企业直接给予津贴变化为较间接的税收优惠）；
- 经济保护手段变化为技术保护手段（欧盟等发达国家和地区倡导在全球推行高水平的船舶技术装备标准、航行安全标准、海员培训标准等，以此向发展中国家的航运企业施压；利用港口国监控的条款向装备落后的发展中国家航运企业施压）
- 保护本国航运企业变化为限制控制外国船公司（美国 1998 年远洋航运改革法案强化对受控承运人的控制，主要针对 COSCO）

3. 运力增长高于需求增长，同时存在区域贸易不平衡因素

全球经济一体化所激发的世界远洋航运业以争夺全球承运人地位为目标的竞争，刺激了对船舶的更新欲望并引发了大规模的投资行为，特别是集装箱运输船队。1994 年至 1998 年 5 年间，全球贸易量增长了 17%，而集装箱船队总规模增长了 67%；散货船队总规模增长了 12%；杂货船队总规模的增长几乎为零²。因此，运力过剩特别是集装箱运输的运力过剩，将在相当长的时期内对运价以及运营水平产生负面影响。

全球经济一体化进程推动了国际分工进程，国与国之间的依存关系不断加深，世界贸易额的增长（1997 年较 1994 年增长了 27%）远高于世界 GDP 总和的增长（1997 年较 1994 年增长了 12%）；同时区域间贸易不平衡（特别是实物贸易不平衡）状况加剧。据国际权威机构分析，美国—远东航线的东行西行货物差将从 1998 年的 160 万 TEU 扩大至 2002 年的 275 万 TEU；亚洲—欧洲航线的西行东行货物差也将从 1998 年的 30 万 TEU 扩大至 90 万 TEU。这对于需要运量平衡的集装箱运输十分不利。

² 资料来源：根据世界经济年鉴/德国航运与经济物流研究所等资料分析

4. 行业内联盟、兼并购成风，行业集中度不断提升

行业巨头利用其规模经济所形成的成本优势对其他公司进行打压，谋求霸主地位。

- 出现于七、八十年代的航线合作的基本动因是集装箱运输高速增长长期业务扩张所致，其内容不外乎某特定航线协议，达到舱位互租的目的；
- 形成于九十年代初的战略联盟的主要动因是顺应全球经济一体化进程所激发的业务扩张需求，同时又受制于行业运力过剩的压力，合作领域从互租舱位延伸至码头经营、内陆运输、集装箱互换、船舶共有、信息系统共同开发、设备共享等，达到控制运力，降低成本和风险的目的
- 发端于 1995 年的合并浪潮其基本动因是迅速扩大船队规模，以规模经济优势和一体化经营方式进一步降低成本，同时实现优势经营资源的互补。

世界航运业内发生的一连串的收购兼并事件（包括作为综合船队的商船三井与 NAVIX 间的合并、日本邮船兼昭和海运），使远洋航运业集中度迅速提升。1995 年集装箱船队规模排名前 20 家拥有 50% 运力，三年后的 1998 年末，前 20 家拥有运力迅速提升至近 60%，而前五家拥有的运力约占 25%。按照 1998 年世界集装箱船队规模分析，马士基购并海陆后，其拥有的运力将达到世界集装箱总运力的 10% 以上。

购并浪潮迅速提升了行业的集中度，并因经济规模而降低了运营成本。据分析：年运量大于 100 万 TEU 的大型集装箱航运公司其成本将比年运量少于 50 万 TEU 的中型公司综合成本低 15% 左右。

重整后的巨型公司特别关注于航线网络、港口码头以及物流设施、营销网络等经营资源的优势性配置和建设，当这些战略性资源被调整配置完毕后，其他竞争者将在经营资源占有上长期处于弱势。

5. 长期合同所占比重成为竞争力的重要标志

远洋航运业的全球化竞争实质上是争夺全球重要顾客的竞争，任何一家远洋航运企业若没有一定比例（专家讨论的意见是 50% 以上）的长期合同，其运营业绩将难以支撑。远洋航运业的任何

一次服务变革均是重要顾客或者说是长期顾客推动并促成的。船公司进入多式联运和综合物流业务领域，均是重要顾客改变业务流程所促成的。重要顾客对指定承运人的选择模式为：质量—服务—价格。所谓质量主要指准时、安全、货损小；所谓服务主要指便利、服务种类和综合业务能力。因此简单的价格竞争已经无法满足这部分客户的需求。客户对服务提出的新要求以及航运市场的竞争迫使船公司不断改进质量、服务，降低价格。

6. 延展产业价值链

重要顾客的需求导向和航运业港到港的传统价值链的激烈竞争，使远洋航运业以纵向一体化的方式延展价值链，进入多式联运和综合物流业务领域。远洋航运的竞争方式从港到港的价格竞争演变为门到门乃至介入顾客内部物流过程改善的价值竞争。

多式联运创造了远洋航运业“门到门”服务的商业模式，而综合物流则更多地是追求顾客总成本最低提供“增值服务”从而赢得航运企业介入物流服务的附加价值。远洋航运业价值链的延展实际上已经部分改变了行业“游戏规则”。物流服务能力成为远洋航运业必不可少的竞争力，航运业的竞争模式已经从港到港传统价值链的竞争演化为介入顾客企业内部物流过程优化的价值竞争

7. 信息获得和处理能力成为重要竞争要素

在远洋航运业全球化竞争，行业经营资源不断向少数几家公司集中的过程中，信息技术和利用信息技术形成新服务能力已经成为远洋航运企业提高内部效率和争夺顾客的重要竞争要素。综观世界领先的航运公司都建设有基于最先进信息技术平台的航运管理信息系统，该系统除能完成一般的航运业务的信息录入、传递和查询功能外，还能完成航线管理、船舶调度优化等先进的决策支持功能。先进的计算机信息系统也是企业延伸价值链，开展物流服务的必要技术手段。

8. 航运业领先企业与其他承运人的差距拉大

领先企业通过购并赢得规模经济优势，并以港口设施、船舶大型化快速化、信息技术、物流技术等方面高额投资的方式不断扩大与其他承运人之间的资源差距和服务能力差距。

三、总体处于劣势的中远集团远洋航运业

中远集团将其远洋航运产业的战略发展目标设定为“成为全球承运人”，90年代以来致力于全球化经营作出了多方面努力。但就目前所拥有的经营资源和经营能力，与试图达到的战略目标和经营环境及行业发展态势进行比较分析，项目组认为：中远集团远洋航运业总体处于劣势和颓势。

(一) 中远的船队结构

中远集团远洋航运船队，曾经是世界上最大的远洋航运综合船队。目前作为综合船队的世界排名仍然位居第三，就船队结构而言，并没有很强的竞争力：

1. 综合船队规模排名（1998年）

中远集团作为综合船队，其船舶总艘数和总运力均排名靠前，但就平均艘/载重吨的指标分析，中远集团远洋航运船队过于小型化：平均艘/载重吨分别是商船三井的55%和日本邮船的68%。平均艘载重吨水平过低，运营结构不经济，成本压力过大。

公司名称	艘数	万载重吨	载重吨/艘
商船三井	492	3123	63475
日本邮船	510	2628	51529
中远集团	470	1639	34872

资料来源：根据中远集团提供资料分析

2. 集装箱船队规模（1998年）

公司名称	位次	艘数	运力（箱位）	箱位/艘
马士基	1	148	338909	2290
铁行渣华	2	107	250586	2341
长荣	3	78	232580	2981
地中海	4	138	229649	1664
中远集团	5	146	199512	1366

资料来源：项目组根据中远集团提供资料分析

中远集团集装箱船队虽然船队规模位居第五（《集装箱化》期刊 1999 年 1 期显示位居第七），但平均艘/运力水平只是前四位平均艘/运力水平 2319TEU 的 59%，只是平均艘/运力水平最高的长荣公司的 46%。集装箱船队的平均艘/运力水平对收入成本结构有直接的影响，中远集团集装箱船队结构明显处于竞争劣势。

3. 干散货船队结构

中远集团干散货船队在世界远洋航运业有着很高的地位，1998 年达 206 艘 1092 万载重吨，位居世界第一³，但平均艘/载重吨水平在巴拿马型船的底线。而主要竞争者如日本的 NYK 干散货船队中 60%以上为好望角型船，平均艘/载重吨水平明显低于主要竞争者。作为世界干散货远洋运输市场的基础货物煤、铁矿等 80%由好望角型船承运，中远集团干散货船队在争夺货源市场方面处于弱势。从境内干散货船队共有好望角型船 10 艘，其中有 4 艘属 1978 年以前建造，近一半的好望角型船有 20 年以上的船龄，在国际海事组织港口国监控条款的航运政策条件下，进入一些发达国家港口（如：澳大利亚等）将出现困难。

4. 自有船与租用船之间的结构

中远集团远洋运输船队的规模扩张，始终坚持“贷款买船，负债经营，盈利还贷，自我发展”的发展模式。特别是在 90 年代中期远洋航运市场高速发展期较大规模地通过负债购入新船，由于购入成本过高，在进入 1996 年市场低迷期后形成巨大的成本负担。1999 年，中远集团提出从拥有船向控制船转变的口号，这意味着对以往的发展模式进行了重大修正。

中远集团长期靠贷款买船，自我发展所形成的自有船队规模，使远洋运输经营保持高度刚性成本（特别是融资成本），在航运市场高增长时期，也许可以支撑甚至可以获得较好的收益，但一旦进入低迷期，巨大的债务负担以及刚性成本致使集团远洋航运产业的经营变得难以为继。

国际租船市场是一个传统的市场，从事干散货运输和原油运输的船公司，一般均会保持一个合适的租船比例。目前希腊和荷兰的租船人已经较大规模地在造船业低迷时期投资建造集装箱船（希腊握有订单 14 艘，69 万载重吨，平均艘运力水平在

3

3800TEU 左右，荷兰握有订单 12 艘，44 万载重吨，平均艘运力水平在 2600TEU 左右），大多为干线班轮公司和支线班轮公司长期租用，有专家称，这预示着班轮公司租船经营将是一种长期趋势。

保持一定的租船比对于远洋航运企业而言，可以提高其经营运作的灵活性，在不同时期保持合适的船队规模和船队结构。项目组提出 Mitsui 公司案例作为佐证：1995 年航运市场高涨时期，自有船与租用船的艘数比为 100：55，载重吨比为 100：89，进入 1996 年市场低迷期后，艘数比迅速调整为 100：9，载重吨比调整为 100：12。也就是说通过租用船，该公司在航运市场从高涨期向低迷期迅速转型的过程中，可以灵活地将船队规模压缩 41%，租用船的平均艘载重吨比从 1：1.6，调整为 1：1.3。也许，一家公司的案例不足为训，但至少可以给我们带来一些启示。

项目组在对中远集团各公司不同层级人员的访谈过程中，对干散货船队保持一定租船比例的认同率较高，而对集装箱船队保持一定租船比例的认同率较低。

在上述条件下，中远集团远洋运输船队的船队结构在争夺“全球承运人”地位时基本处于弱势。船队结构若无法迅速得到改造，高成本低收益状况将长期影响远洋航运主业的发展。

(二) 中远的航线结构

中远集团七十年代进入集装箱运输领域。在计划经济时代以至改革开发初期，其货物主要是中国与其他国家之间的贸易货物中远的市场占有率曾经高达 98.5%。随着国内远洋航运市场向国外航运公司开放后，世界排名前 20 位的大型跨国航运公司多在中国设立了独资子公司，为争取货源而设立的办事处多达 350 个以上，外国班轮公司挂靠我国港口，每月干线航班达 72 班，变相使用国内支线 192 班。在国外班轮公司的挤压下，中远集团的国内市场占有率急剧下跌，低谷时仅为 10%⁴，中远集团被迫进入了第三国航运市场。

中远集团集装箱运输主要航线分析

航线	航次	货运	运输收	单位运输	运输成	单位运输	盈利水平
----	----	----	-----	------	-----	------	------

⁴资料来源：1999 年 4 月 8 日人民日报《中远集团跻身世界大航运公司之列》

		量 (万吨)	入 (百万 元)	收入(元/ 吨)	本 (百万元)	成本 (元/ 吨)	(百万元)
中国—美 西	54	127.8	1,034.9 7	809.65	739.39	578.42	295.58
美西—中 国	54	105.7	293.22	277.36	648.81	613.73	-355.59
	100%	83%	28%	34%	88%	106%	-
香港—美 西	73	198.7	1,671.8 4	841.30	1,413.0 1	711.05	258.83
美西—香 港	196	195.7	873.08	446.14	1095.86	559.98	-222.78
	268%	98%	52%	53%	78%	79%	
中国—西 北欧	56	207.6	1,335.5 6	643.19	1,183.0 4	569.74	152.51
西北欧— 中国	62	152.9	499.81	326.87	931.64	609.29	-431.84
	111%	74%	37%	51%	79%	107%	-
地中海— 美东	54	253.6	1,813.7 6	716.90	1,556.7 9	613.87	256.97
美东—地 中海	55	162.9	647.37	397.23	1,186.0 2	720.81	-538.65
	100%	64%	36%	55%	76%	117%	-

资料来源：《中远集装箱运输有线公司各类型船舶航线收支盈亏表》

1998年，中远集装箱运输航线共有69条航线，其中：20条第三国、地区间航线（包括香港、台湾），38条中国大陆进港航线，10条中国大陆出港航线，其余为国内航线。三类航线中，仅中国大陆出港航线有10.7亿元人民币营业毛利，而中国大陆进港航线、第三国、地区之间航线和国内航线均产生营业亏损，分别为-13.7亿元、-6.8亿元和-0.015亿元，营业性亏损严重。69条航线中约有50条航线营业性亏损，航线亏损面达到72%。

中远集团集装箱运输所有航线中，年营业收入超过10亿元人

人民币的航线共有四条：中国—美西、香港—美西、中国—西北欧地中海—美东，这四条航线均有营业毛利，但是，其返程航线均营业亏损。

最具典型意义的是：中国大陆、香港至美国间的航线为中远集装箱运输的主干航线，1998年该航线运输收入占集装箱运输总收入的28%。其东行线的营业毛利为5.5亿元人民币，而西行线的营业亏损则高达5.77亿元人民币，航线合并业绩仍然亏损。结合市场份额分析：1998年中远集团在东行航线所占市场份额为10.47%，仅次于APL的10.88%而位居第二；中远集团在西行航线所占市场份额则仅为4.67%，位居第十一；中远集团1996年西行航线的市场份额为7.47%，1997年下降了20%，占6.22%；至1998年市场份额下跌的速度更快，下降33%⁵。西行航线市场份额的持续下跌对于北美与远东海运量原本不平衡的格局条件下无疑是雪上加霜，使集装箱运输经营在困境中越陷越深。这一方面反映了中远集团集装箱运输经营系统中境外揽货能力的缺陷，同时也是中远集团集装箱运输经营整体竞争能力差的重要原因。

(三) 中远的营运系统

中远集团在进入九十年代以来，为顺应世界航运业规模竞争的趋势，进行了一系列的体制改革，改革目标是变分散经营为集约化规模经营。

1. 1993年，成立中远集装箱运输总部，对所属集装箱船队进行了以“集中经营，分散管理”为目标的经营体制改革；
2. 1994年开始对海外机构进行了重组，除根据地域进行调整外，还进行了从管理型到经营型的体制变革；
3. 1995年成立中远散货运输有限公司，对境内所属干散货船队进行了以“集中经营，委托管理”为目标的经营体制改革；
4. 1995年对远洋运输企业下属的货运企业进行了重组，成立中远国际货运有限公司，其目标同样是专业化规模经营；
5. 97年成立中远集装箱运输有限公司（与上海远洋运输公司合一），中远散货运输有限公司迁往天津（与天津远洋运输公司合一），同时对船队资产归属进行了大规模的调整，集装箱船队全部归属中远集运，境内干散货船队分由中远散运和青岛远洋经营管理，杂货船队全部归属广州远洋，

液体散货船队全部归属大连远洋。1999年1月，完成涉及256艘船的大规模调整交接。中远集运成立后将营运管理模式从以航线分工调整为以职能分工。

6. 1997年提出全球营销一体化的战略思路，其目标指向为以集装箱航运经营为突破口，对营销体制以及机构进行大规模一体化调整。

中远集团航运经营体制改革其目标指向顺应世界航运业专业化、规模化和全球化的发展趋势，改革力度大节奏快，对世界航运业形成巨大震动。然而同时也产生了一系列的问题：

- **利益冲突**：集团内部的专业化改造以船资产与其他资产分离的方式进行，船资产的无偿调拨以及资产质量的差异造成集团下属企业间利益结构的巨大变化乃至失衡，激发了大量矛盾并以表面化形式显现，使集团凝聚力面临挑战；
- **体制内部矛盾**：大规模的集中经营使原本只适应分散经营的管理体制受到严重挑战，各个公司经过大规模调整都需要时间来消化体制急剧变化带来的冲击，严重落后的信息系统更加剧了集中经营内部的矛盾；
- **营销网络**：与船资产相关联的营销网络由于资产调整而受到削弱（表现为许多原中远的营销人员跳槽到竞争对手后带走客户关系，以及中远在集装箱运输市场所占份额的下降），生硬的见“物”不见“人”的改革方式是近几年以来航运效益持续下降的重要原因之一；
- **集团内部企业的分工合作**：围绕航运价值链所形成的的体制面临调整的挑战；
-

项目组在几轮访谈过程中均注意到，集团下属企业对各自利益的保护意识十分强烈，互相攻击、互相抱怨（集中于经营管理能力和合作努力等业务领域）倾向严重，对集团总部的战略掌控能力和协调能力有明显的不信任情绪。

由于战略指向正确，调整尚在磨合，而且市场仍然低迷，也许目前并不合适于对上述改革后果作出全面的判断。但中远集团航运体制改革的某些做法有值得商榷之处：

1. 专业化与区域化并不是必须作出的或然选择，对于跨国、

跨区域经营的大型集团而言，专业化与区域化经营是互补存在的，即便选择了专业化的改革方向，也应在具备必要的条件之后，在内部对专业化基本统一认识的前提下，分阶段、谨慎的分步实施；

2. 船队经营专业化是否必须将船队资产专有化，
3. 营销一体化是否必须将关联机构内部化，中远集运现有机制、人员素质和管理能力是否能够适应管理跨度的大幅度提升？
4. 中远集运单纯的职能化模式对于规模经营是否有利，航线运作效率如何控制？
5.

项目组认为：体制改革应当与营运效率、竞争力加强、顾客满意度提升、面向发展的内部机制理顺结合起来，同时制定阶段性成果目标，有实效地推进。

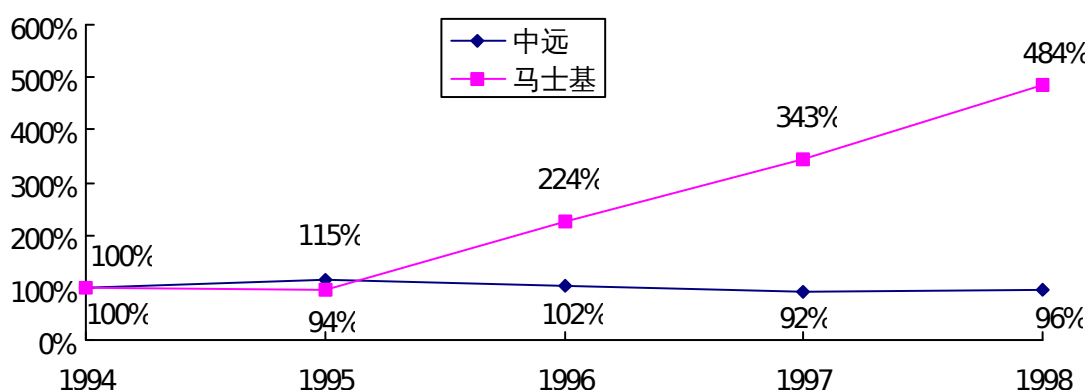
(四) 中远的营销揽货系统

从中远集团航运业营运状况分析，营销揽货系统最为突出的问题是：**基础顾客群体小，长期合同比例低，揽货能力发展不平衡。**

1. 基础顾客群体小，长期合同比例低

中远集团远洋运输船队规模在世界航运业具有举足轻重的地位，但与这一地位十分不相称的是，中远集团远洋航运业主要依赖于极不稳定的货运市场，与货源市场（直接顾客）的关联并不紧密。按照中远集团内部权威人士评价：集装箱运输1999年才提出了20%基础顾客的市场目标，而干散货运输则绝大部分依赖货运市场。

马士基和中远集团自1994年以来主营业务收入的变化，显示中远集团航运业务收入基本随航运市场景气度的变动而相应变动而马士基则在航运市场低迷、运价持续下跌的行业周期条件下具有强劲的反周期能力。



资料来源：马士基财务报告，中远集团财务报告

项目组认为，60%以上运力与长期合同的结合，是马士基具有反周期发展能力的关键因素，而中远集团航运主业的低迷与运输合同的来源结构直接有关。

中远集团航运业进入市场后经历了分散经营各自揽货，专业化经营指定揽货的演进过程。在分散经营各自揽货时期，各船公司除指定代理外均建立了自己的揽货机构和网络，九十年代中后期随着专业化进程，调整后的船公司在经营规模和经营范围等方面发生了重大变动，原本属于各船公司的揽货机构和网络与船公司间发生了分离。组建后的中远国际货运成为船公司的指定货运代理，1997年以后又成为中远集运的中国部（实际上两家公司并未完成其一体化过程仍在独立运作）。项目组分析认为：这是一个撕裂后再组合的过程，而按照中远集运的评价是“肉连经脉断、有网无络”。在这个过程中，中远国际货运已经发展成国内货运代理行业中颇具竞争力的专业服务商，形成了独立的体系完整的网络架构（300多个揽货网点，8个分支机构）。但是，船公司直接面对顾客进行营销的界面在整合过程中消失并正在重建。散货船公司正试图在各大港口重新设置办事处；集装箱船公司设立全球营销处并通过中货总部转而通过中货网络与顾客发生关联（据调查中远集运对其承运货运的直接货主情况很少了解，只知道中国部、货运代理的揽货量）。

集装箱营销体制目前有网无络的状况还导致了不同航线、航次揽货量协调的混乱，中货只对总揽货箱量负责，经常出现高峰

时爆舱甩箱，而一旦加船又加剧了返程无货的困难和高峰期过后船只调配的困难。

项目组认为：目前这种状况对于争取大顾客和长期合同是十分不利的，同时对于船公司根据顾客需求的变化改进服务调整航线也是十分不利的。

2. 揽货能力发展不平衡

中远集团属下境内货运代理系统十分强大，中国外轮代理公司和中远国际货运有限公司均已跻身国内货运业前三名，根据CFIA'99中国货运业大奖排行榜第七榜的评比结果，除外贸仓储一项中国外代、中远货运位居第二、三名以外，其他各项均为中国外代第一，中远货运第二。目前两大系统共计有500余个揽货网点，网络分布于除西藏、台湾以外的所有行政区域，远强于国内、外的竞争对手（中国外运系统揽货网点虽然多于中远，但于是与各省级行政单位合办，并不是一个完整的运作系统）。中远集团属下外海八大区域公司也拥有近200个网点。

但是需要指出的是，中远集团自有揽货系统的揽货能力发展很不平衡。国内内陆地区弱，沿海地区强；海外弱，国内强。特别是海外揽货能力已经成为影响集装箱航运经营业绩的关键性因素。虽然海外揽货因各国航运政策的原因受到一定限制，但是本报告在《航线结构》章节中引述的中国与美国西行航线市场份额的节节败退、大幅度下降不能以航运政策一语蔽之。

（五）综合物流系统

物流对于中远来说是一项新开展的业务，中远真正认真开始考虑、规划并发展物流业务只是近一、两年的事情。中远开展物流业务的情况概要如下。

- 制定了“中远物流发展近期规划”。该规划确定了1998至1999年中远物流发展的指导思想和原则。
- 成立和健全各级物流机构。中远集团成立了“物流工作组”，负责组织和协调中远集团各公司物流工作的开展和信息交流。该工作组到目前为止，每季度组织中远各单位的物流部门召开一次物流工作会议，并编辑发行了“中远物流简报”。各个子公司也明确了负责物流工作的管理部门，如外代、中空成立了物流处，中货各口岸公司分别成立了专门

的物流部门。

- 对物流市场进行全面调研。各公司对物流市场进行了调研走访了各类提供物流服务的企业，全面了解他们的投资规模、服务对象、服务质量和运作方式；同时还走访了对物流服务有需求的企业，了解他们的物流需求，目前的合作单位及合作情况，磋商中远与他们的合作可能性，为将来条件具备时开展物流工作准备了一批潜在的客户。集团还派出各路人马重点考察了大连、上海、广州、深圳等地区物流设施建设以及地方政策，筹划建立中远的物流中心。
- 积极开发物流项目。各单位根据现有条件积极开展物流业务，中集围绕集装箱运输客户，开展延伸服务；外代立足人才优势，侧重提供物流服务和物流管理，将服务对象定位为高价值产品企业；中货立足汽车、仓库等资源优势，提供联运、仓储、简单加工等物流服务；中空加强与航空部门的合作，不断开拓快运业务，并向大客户提供联运服务
- 积极培养物流人才。与上海海运学院、中国仓储协会等举办了多次培训班。
- 大力开发物流信息管理技术。中集、中货、外代、中空分别制定了物流信息系统发展规划。中货与外代在开展物流工作中，都感到信息系统的不完善已成为制约业务发展的瓶颈，因此都准备加快信息系统建设步伐。中货与北京INTERNET科技发展中心联合制作完成了中货计算机物流管理软件演示版。

中远开展物流业务一年多以来，取得了长足的进展，但从调研中发现，尚存在一些问题，问题主要如下。

1. 物流业务在中远的战略定位问题

物流在西方发达国家正在作为一个新兴的独立产业而迅速兴起；在中国，以跨国公司和外资企业为首，对综合物流服务的需求也正在迅速高涨；航运公司传统的客户—货物托运人对综合物流服务的需求也越来越高。基于这样的环境变化，中远集团有必要认真考虑物流业务在中远整个业务中的地位问题，有必要考虑物流业与中远其它业务之间的关系问题。在此基础上，制定中远

物流发展的近期、中期和长期规划。

2. 建立有效的物流业务促进机制和管理机制

中远现在物流业务的总推进和总协调职能担当者是“物流工作组”。该工作组的负责人是中集的副总，但实际上作具体工作的是中集市场部下面的综合物流处。该处到目前为止为推进中远的物流业务的开展作了大量的工作，但是，由于其地位的局限性，实际上很多问题该工作组无法决策，出现了问题，尤其是各公司之间出现矛盾时也无法协调。现在，实际上是各公司各搞各的物流缺乏集团的领导和协调。

3. 各自为政，各行其事，内部竞争和资源浪费

现在中远集团物流业务的开展基本上是中货、外代、中空等各自为政，即使在这几个大公司中，其下属各口岸公司也是自行其事，缺乏统一的计划、安排，缺乏统一的资源调配，因此有时出现有的单位资源过剩、利用率不足，而有的单位资源不足、又外购资源的情况。在同一个地区，不同系统的公司同时铺设网络在有些地区，出现了中远的几个公司同时去争抢一个客户的内部竞争问题。

4. 物流业务的开发重点和系列开发问题

物流服务的类型可分为多种，如按区域范围分，可分为国际物流和内贸物流，内贸物流又可分为大区物流、城际间物流、城市物流等多种。按服务对象分，可分为大客户物流、基础客户物流、一般客户物流、零散客户等。进一步，还可根据产业、所需的服务类型等进行多种分类。中远不可能涉及所有的物流产品，也不应该随机的碰到什么机会就干什么，因此，有必要从自身的优势和基础出发，从对自身主业起到互补作用的角度出发，考虑和规划拟重点开发的物流产品，在此基础上，重新配置资源。

5. 组织结构上的局限性

中远现有的组织结构、管理体制不适合物流业务的大力开展，至少不是一种最合理、最有效的结构。但这个问题的解决必须在中远整体战略决定之后、在中远整个业务规划的框架之下考虑。

6. 在信息技术应用上的误区

开展物流业务的一个必不可少的手段是信息技术，但中远到目前为止在这方面比较落后，为此已经失去了一些很好的市场机会。而且，现在的做法尚存在较大的误区。中远致力于信息技术的开发、应用已经有多年，但其中走过了一些弯路，付出了很高的代价。现在的状况是，中远集团尚没有一个关于信息技术的整体发展规划，因此下面的公司都在各搞各的。例如，中货在搞自己的物流信息系统，在编制自己的物流手册，以统一数据；外代在开发自己的配送业务程序，中空也在开发自己的电子商务系统。中远的一个想法是让各公司先各自开发，最后再“连起来”，但这种做法很有可能后患无穷。此外，中远严重缺乏信息技术人才，这也是一个造成现状落后的主要原因之一。

总而言之，中远集团现在意识到了开展物流业务对中远很重要，但从规划上、组织落实上、管理体制上、以及资源配置、信息技术的应用等各方面，尚存在不少问题。

四、中远集团航运业发展的战略建议

项目组认为：在世界航运业全球化竞争中，中远集团在整体上处于劣势。中远集团重建远洋运输业的竞争优势是中远集团上上下下都十分关注的重要战略性议题，也是中远集团进一步深化企业改革要解决的首要问题。据此，项目组提出以下几方面的初步建议，作为与中远集团共同讨论的基础：

1. 坚持全球承运人的战略定位，集中精力抓好航运主业以及与航运主业相关产业的发展，通过深化企业内部改革和组织机构的调整，建立起适应市场运行机制的管理体制和激励机制，充分调动各方面的积极性，团结一致，共渡难关重新建立起中远集团在远洋运输业的竞争优势。
2. 应迅速从“以船为中心”的经营战略转向“以客户为中心”的经营战略，强化客户服务意识，延伸服务价值链，理顺内部分工协作关系，加强营销网络建设，提高中远在国内航运市场的份额。
3. 中远集团需要在整个航运价值链的各个节点（船队结构，航线结构，信息技术及其服务能力，港口码头网络，营销揽货系统，物流服务系统等）做出较大的调整，方能顺应世界航运业发展趋势，提高营运效率，降低运营成本，提高竞争能力。
4. 根据目前中远集团所拥有的经营资源（包括财力），完全依靠自身能力发展已经难以达成重建竞争优势的战略目标合作竞争应当成为主要的战略实现方式。中远应积极慎重地选择战略合作伙伴，并以多种形式开展与国、内外航运公司的合作。
5. 远洋航运业目前正在重构的行业价值链是由互相支撑的不同相关行业合作运作所构成的，价值链中不同行业均有其运作特点，以行业功能归位和内部市场化原则建立中远集团航运管理体制和运营机制，应当成为重建竞争优势的基础。
6. 中远集团目前尚可称得上是优势性的竞争优势，主要集中于国内（国内现实揽货能力和综合物流业发展空间及便利）。对于以全球承运人为战略定位的中远集团而言，在

完整价值链意义上在全球范围与竞争者抗衡将比较困难，以区域性的资源优势换取全球性的竞争资源（特别是综合物流、营销揽货能力等）也许是较为现实的选择。

项目组根据上述议题和原则提出以下对策建议：

1. 按功能归位、内部市场化原则明确航运价值链上的行业分工

中远集团目前是以船公司为核心，将相关行业和功能（如：海外揽货机构、国内核心货运代理）置入船公司的方式构筑远洋航运价值链。其初衷是以纵向整合方式，以利益一体化和内部化作为整合机理，降低集团下属企业间内部交易成本和协调成本，以达成价值链的有机连接、提高运营效率和集团竞争力的目标。

项目组认为：这种整合愿望是具有建设性的，但从其机理和效果看，则存在以下几方面的问题：

- 基础客户（包括全球性客户、大客户、长期客户）群体大小及其货运量在总货运量中所占比重将成为远洋航运企业竞争能力的重要标志。为争取基础客户，船公司必须根据基础客户的需求不断改进其产品结构和服务质量，从而真正做到以客户和客户满意度为中心。按照目前将“中远货运”和海外机构分别置于中远集运的中国部和海外地区部的位置，而中远集运与中远货运和海外机构之间仍处于若即若离的磨合状态，“中远集运”直接接触基础客户的力度显然不够。基础客户比例在短期内若不能迅速提升，集装箱远洋运输的竞争力和盈利能力难以实现根本性地改观。
- 按照营销一体化的推进步骤，中远集团准备加快将“中远货运”和部分海外机构与“中远集运”的合并，并以内部预算制的方式进行管控。然而，项目组认为：“中远集运”在合并后管理幅度将迅速放大，而其管理能力和业务流程重整的能力将成为这一改革步骤推行中的瓶颈。若再磨合二至三年才能运作正常，合并的目标才能实现的话，竞争格局以及中远集运与主要竞争者之间的差异会被拉得更大。
- 运货代理公司的商业模式是通过对客户需求的满足，不断改进服务和供应格局，扩大营业规模实现盈利。中远货运一旦进入“中远集运”成为其中国部，由于只能经营中远集运的航线、航班资源，其对客户需求的满足能力将面临下降的危

险（由适应客户的需求变为适应既定船公司的供应能力），中远货运系统的国内揽货能力将受到限制，特别是面对直接客户的服务能力（再访谈中我们了解到目前服务于直接客户的比例不足 40%）将很难提高。

- 根据我们的研究发现：中远集团远洋航运业的主要竞争对手，一般不将货运代理公司和船公司合并经营，即使有合并（如渣华）的个案也是不成功而拆开的。

基于以上分析，项目组建议：

- 在中远集运成立专门服务于大客户的营销部门，调配目前在中远货运负责大客户服务的的人员进入中远集运大客户营销部，加强船公司面对基础客户的营销，改进服务，争取在短期内大幅度提高长期合同比例。
- 将中远货运改造成国内综合货运的公共服务商（与中远空运合并），提高中远货运面对直接客户的揽货能力和直接客户比例；在船公司与货运公司间以内部市场化原则建立互相扶持共同发展机制，货运公司在当好公共货代的同时，应为中远集运提供一定比例的货源。
- 利用中国外代的品牌优势和公共服务商的形象，进一步加强其国内揽货网络资源，为国外班轮公司提供代理服务，同时将其业务迅速国际化。
- 在海外形成以船公司为主的揽货机制（面对大货主的营销和对货运代理网络的管理），迅速以物流公司或专业货运公司发展海外业务的方式在海外形成网络以辅助船公司揽货。

这样既可以保持中远集团船舶代理和货运代理业在国内行业内的良好发展态势，依凭在国内形成的货运代理优势资源进入交换国际货源，同时也能透过代理服务学习国外先进航运企业的运作方式，同时为调剂和调整中远集运的货源结构和货物结构奠定基础。

2. 中远航运业货源结构调整应强调对国内大货主的服务

目前，“中远集运”基础客户的比例不足 20%，基本为“中远集运”服务的“中远货运”的直接客户比例也不足 40%（前述数据还有重复计算的可能），而“中远散货运输”几乎都在货运市场上获得货源（资料来源于内部访谈）。这种状况不改变，中远集团远洋

航运业的竞争力和经营状况不可能得到根本性的改观。而在中远集团内部，更多的是将其归结为海外揽货能力的不足。

项目组认为：重整海外揽货系统并提高海外揽货能力需要相当一段时间的努力，而且只能是一个渐进的过程。中远集团航运业可迅速挖掘的潜力主要来自于国内。对此，项目组专门进行了部分外部访谈，从客户不选择中远集团（主要是中远集运）的原因，大致分为以下几方面：

- 准班率低
- 甩港、甩货较为严重
- 订舱过程繁复，准确率低
- 货物跟踪困难
- 低价但服务差
-
- （客户对中远集运中日航线和中澳航线有所赞誉，认为其服务有竞争力）

中远集运若提高上述属于基础服务的水平，改善与国内进出口大货主的合作关系，非但可以调整国内出港的货物价值结构提高运量和收入的稳定性，同时还可以通过国内大货主获得海外指定货物运输合同。

需要同时说明的是，重整海外揽货系统并提高海外揽货能力是中远集团远洋航运业根本利益所在，同样不可有所偏废。

3. 中远航线结构调整应注重航线网络的规划和资源配置

1998年中远集运大致有第三国集装箱航线20条，国内出港集装箱航线10条，国外进港集装箱航线38条。特别是国外进港航线过于离散（有的航线一年间只有几个航次）。

提高航次和船舶周转率，是远洋航运业增加营业收入，降低营业成本的方法之一。因此，项目组认为：在船队结构难以在短期内完成大规模改造的条件下，主干线和支线的网状配合十分重要（特别在提高基础客户比例的背景条件下）。由于中远集团在亚洲以外地区少有中转枢纽港，因此，基于国内中转枢纽港和亚洲地区的中转枢纽港形成主干线和支线的航线网络就变得十分重要了。

在国内，一方面大力发展以内河、铁路集装箱多式联运为主

的内陆至沿海的延伸网络以辅助远洋运输的服务能力提升；另一方面，应更多开辟国内沿海航线形成海运支线将有助于中远集运的客户服务和货运代理公司的揽货能力。此外，随着货物运输集装箱化越来越为国内企业所接受，国内货物集装箱运输需求的快速增长可以预期（有报道称，国内集装箱运输需求的年增长将达到 %）。

1998 年，中远集运集装箱航线有 72% 的航线处于营业性亏损状况。在运价大幅度提升难以预期和营运水平难以迅速提高的假设条件下，适当引入短期合作者分担风险也不失为一种选择。

4. 中远远洋航运船队结构的调整是提升竞争力的关键环节

中远集团远洋航运船队目前艘载重吨水平排名落后，营业收入低营业成本高；自有船比例过高，刚性成本的状况是航运业缺乏竞争力的重要缺陷，对远洋航运船队进行结构性调整和改造，提升竞争能力变得必须而急切。根据中远集团目前的财力和融资能力看，沿袭过去“贷款买船，自我发展”的船队发展模式，要在较短时期内实现调整和改造船队结构的目标将困难重重。合作、租用、争取政府支持和另辟蹊径，将成为较为现实的选择。项目组建议：

- 配合拓展国内沿海支线运输，将部分船型、船龄不适应的船只退出远洋航运投入国内航运，同时寻找合作者成立船东公司；
- 寻找养老基金等金融投资人，在银行利率不断下降的融资环境下，以协议方式规定投资回报，中远与投资人共同组建不同的船东公司买船，由中远长期租用；
- 与大货主共建船东公司；
- 较大规模地提高租用船在船队中所占比重
- 重视 LPG、LNG 国内和国际市场的需求变化，适当加快在该项货物运输专用船队的投资

5. 中远应将全球性中转枢纽港网络视为全球化竞争的重要战略资源

访谈中项目组发现，中远集团航运业人士对于港口码头重要性认识目前停留在降低港口使费、加快装卸速度的层面。但根据项目组的研究，中远集团航运业主要竞争者在航运业价值链向综

合物流业整合的背景下，配合船只大型化和快速化的发展趋势，已经将全球性中转枢纽港网络，作为其重要的战略资源进行开发和培育。中远集团若不加以重视，将在今后的竞争中丧失先机。

项目组建议：

- 确立港口码头在航运业全球化竞争中的战略地位
- 码头投资更集中于主干航线上的中转枢纽港，适度进入码头经营业，同时以枢纽港为开展物流业务的重要基地。
- 按照干线支线规划，以合作、租用等多种形式形成港口码头网络。

6. 综合物流服务是中远围绕远洋航运主业关联发展的重要商机

将服务价值链向综合物流业延伸已经成为世界远洋航运业的发展趋势，借助价值链的拓展，具有综合物流服务优势的航运企业将其竞争平台从简单的航运价格竞争提升至完整价值链意义上的整体服务价值竞争。中远集团在重构价值链的竞争中并未占得先机，但落后得并不算太远，更为重要的是，国内综合物流服务业属于待开发的处女地，而中远集团在又具有政府支持、客户基础、品牌效应、基础设施等方面的领先优势。此外，以公共物流服务商的形象率先参与国内综合物流服务业的竞争，中远集团完全有可能成为国内一流综合物流服务商的行列，而综合物流服务产业有望成为中远集团未来产业结构中具有支柱地位的高成长性产业。因此，项目组认为：

- **中远应明确物流业在中远集团的未来战略定位。**航运业发展物流业务的初衷是为其顾客提供延伸服务，以提高航运竞争力。中远集团开展物流业务应至少达到两个目的：1)增强航运主业，为托运人提供综合物流服务，有利于吸引更多的长期货主；2)形成新的增长点，在航运主业利润较低的情况下，物流服务可能成为一个新的、较好的利润源泉。
- **根据中远集团的整体发展战略规划物流业发展方向的重点。**中远物流的发展应置于中远集团整体发展战略之内来考虑，要协调好物流与主业及其他多元化产业的发展步骤，确定其发展规模、发展方向、投资重点。

中远集团不可能在短期内建立起全球性物流网络，但尽快建立以沿海地区为重点的全国性公共物流服务网络是较为

现实的战略选择。同时以国内的网络优势与国外物流公司建立合作关系，以互换的方式进入国外市场，支持中远集团各专业船公司的全球化竞争。在物流设施以及网络尚未齐备的条件下，将物流咨询能力作为综合物流服务的核心技能进行重点培育。以物流咨询能力带动中远物流业的发展。

- **中远集团内涉及物流服务的组织结构的重新调整。**从开展物流业务的角度出发，现存的组织结构有一定的局限性，表现为网点重复建设、多头对外、相互竞争，组织机构应加以适当调整。中远集团现在面临整个集团组织结构的重新调整问题，因此，需要在整个集团的构架调整中考虑该问题。集团的整个组织构架确定之后，可根据物流业务流程的需要，进一步设计详细的物流组织结构。
- **重新设计物流业务流程，以达到资源的优化配置和利用。**物流业务突出个性化服务的特点，对效率、服务质量要求非常高，高效的管理系统、科学的业务流程是提供高质量物流服务的基础。目前中远各下属单位都有纸面上的业务规范，也有一定的业务操作程序。但实际工作中出现了部门间业务流程中断或职能重叠、职能空缺等现象，难以满足大规模开展物流服务的要求。
- **对信息技术应用进行整体规划。**没有信息技术的支持，很难想象综合物流业务的大力开展。从提高中远集团整体竞争力的角度来说，信息技术也已经是一个必不可少的手段。而中远集团目前对信息技术的应用状况和发展导向令人不容乐观。对于中远集团来说，必须尽快制定信息技术应用的整体规划，而不能再各搞各的，这种做法有可能导致严重的后果。中远集团在应用信息技术上的主要制约是缺乏相应的人才，尤其是既懂业务、又懂计算机，能担当“总设计师”的人才。为此，中远需要从下大力气开发这样的人力资源。

五、关于下一阶段主导产业战略研究重点的建议

项目组认为：中远集团重建远洋航运业价值链和竞争力，是一项长期性的繁重而复杂的任务。在一系列问题的解决过程中，需要区分轻重缓急有步骤地推进和实施。

项目组提出以下分阶段实施步骤，中远集团有关人士参考和讨论：

短期：（2000年完成）

1. 以提高基础客户比例为目标，理顺揽货营销系统，加强船公司的基础服务能力和面对大货主的直接营销能力，同时解决海外揽货系统构架。
2. 对船公司的业务流程在全面诊断的基础上，以客户服务和航线绩效为流程突破口，提高运营管理水平 and 能力。
3. 以物流咨询作为中远综合物流系统的核心技能重点予以培育，用物流咨询能力整合集团内外物流资源，在长江、珠江三角洲地区率先形成网络。
4. 以开辟国内航线（支线）的方式，与合适的投资者合作形成船东公司，使部分不适合远洋运输的船舶退出远洋船队为船队结构调整创造空间，并逐步提高租船比例。
5. 调整现有航线结构，率先在国内形成航线网络，同时以航线合作的方式与更为广泛的合作者利益共享、风险共担。
6. 2000年解决远洋航运业的IT系统。

中期：（2002完成）

1. 与大货主、金融投资者等组建船东公司，以新的发展机制改造船队结构。
2. 以国内公共货运服务商的形象进入海外市场以支持船公司的海外市场努力
3. 以直接融资方式在国内组建专业物流服务公司（重点在于围绕重要港口形成海铁、海陆、海河、海空联运体系和公路物流网络）
4. 与远洋航运业内目标合作者开展紧密合作（联盟）

远期：（2005完成）

1. 在世界远洋航运重要地区建立中转枢纽港，形成有机联系的网络，以此为基地发展海外综合物流服务业务。
2. 中远集团远洋航运业在世界范围内重点培育 COSCO 航运和 PENAVICO 代理品牌

3. 通过购并重新进入世界远洋航运业第一方阵。

项目组建议：本项目执行的第二阶段项目组以短期目标中的（1）、（2）、（3）项为深入研究方向，提出结构模式和行动方案。

第三部分 财务状况诊断及资产重组建议

一、中远集团资产债务状况分析

(一) 资产结构与资产负债率

1. 集团总资产结构

从1998年集团合并报表的口径来看，中远集团的总资产结构如下表所示：

项目	金额 (亿元)	占资产比例
流动资产	359.8	28.2%
长期投资	71.6	5.6%
固定资产净值	684.8	53.6%
流动负债	353.5	27.7%
长期借款	628.2	49.2%
负债合计	985.8	77.2%
资产总计	1277.1	

国外几个航运公司的资产负债率如下（1998年末）：

公司名称	合并	母公司
Atalantic Container Line	45%	55%
Australia Newzwland Direct Line	59%	无
Neptune Orient Lines (新加坡)	95%	88%
Hanjin (韩国)	92%	无

从集团合并资产负债率来看，与亚洲以外的同行相比，中远集团的资产负债率相当高，达77.2%。而与亚洲同行相比（不包括日本），其负债率尚不算高。从母公司的资产负债率来看，中远母公司（集团本部）的资产负债率在90%以上，远高于上述几个公司。

虽然与亚洲同行相比，中远集团的资产负债率尚不算高，但值得注意的是中远的负债率呈逐年递增趋势。

由此可见，中远集团对债务性融资依赖较强，这样，一方面要发生巨额的财务费用，加大了其运营成本，对其在国际市场的竞争力有一定影响；另一方面，中远集团主要是通过其在国际航运市场有相当影响的中国远洋运输（集团）总公司（COSCO）来融资的，大量债务要由最高层次的投资中心——集团本部来承担，这无疑加大了财务风险。因此，进行债务重组，改善现金流是当务之急。

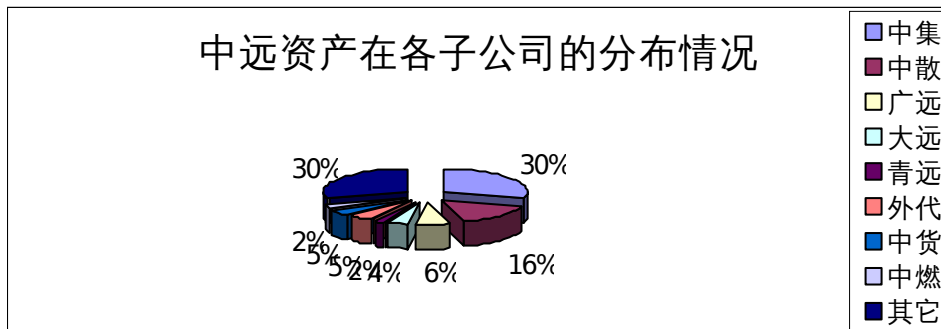
2. 国内各公司资产结构及分布

从 1998 年集团汇总报表的口径来看，中远集团国内各公司（不包括香港和海外）拥有各类船舶共 451 艘，1596 万载重吨，总资产 569 亿元，资产分行业分布情况见下表：

行业	资产金额（人民币元）		所占比例	
	1997年	1998年	1997年	1998年
集团	51,352,127,122	58,834,137,757	100.00%	100.00%
航运企业	34,787,729,936	39,175,656,134	67.74%	66.59%
外代企业	2,700,904,801	2,840,819,469	5.26%	4.83%
货运企业	2,561,864,872	2,875,414,413	4.99%	4.89%
工业企业	970,414,406	1,057,383,601	1.89%	1.80%
旅游、餐饮业	74,291,467	108,042,596	0.14%	0.18%
贸易、供应	1,378,644,817	1,787,563,696	2.68%	3.04%
房地产业	1,953,872,335	3,323,943,338	3.80%	5.65%
劳务企业	111,189,432	158,801,982	0.22%	0.27%
金融业	6,128,448,060	6,789,511,456	11.93%	11.54%
其它	684,766,996	717,001,071	1.33%	1.22%

从上表可知，中远集团国内部分的资产主要集中在航运业，占 75%。主要船公司中集、中散、广远、青远、大远的资产为 209 亿元（船舶固定资产净值约 192 亿元）；与航运密切相关的外代、中货、中燃的资产约 68 亿元，中远集团国内各公司资产负债情况及资产在各子公司的分布情况如下：

中远集团国内子公司资产负债情况						
(截止1998年底) 单位:人民币百万元						
单位	资 产			负 债		
	资产合计	固定资产净值	船舶资产净值	负债合计	短期借款	长期借款
集团	56874	22933	19838	39698	4028	23641
中集	16816	9981	9313	15076	2038	8556
中散	9313	7508	7086	7537	73	5992
广远	3529	1625	1419	1971	15	1238
大远	2228	1570	1444	2276	54	1685
青远	1010	235	16	527	43	0
外代	2841	445	0	1858	0	6
中货	2632	421	0	1548	83	272
中燃	1277	242	0	769	267	212



目前,中远集团国内部分资产负债率为 69.8%,主要船公司中集、中散的资产负债率分别高达 90%和 81%,大远高达 102%,债务较重。中集、中散的流动资产资产负债率分别为 107%、100%,其营运资金对银行贷款的依赖性较强。

(二) 债务结构及分布

1. 债权分布及偿债能力分析

从债权人来看,中远集团债务的债权人很集中(见下表),主要是中国银行和 FOTIC,其中中国银行约占 90%;FOTIC 的借款均无抵押担保;中行有四笔约 11.2 亿美元有抵押手续。借款利率:海外银行借款年利率为 5.24-5.95%不等;中国银行借款

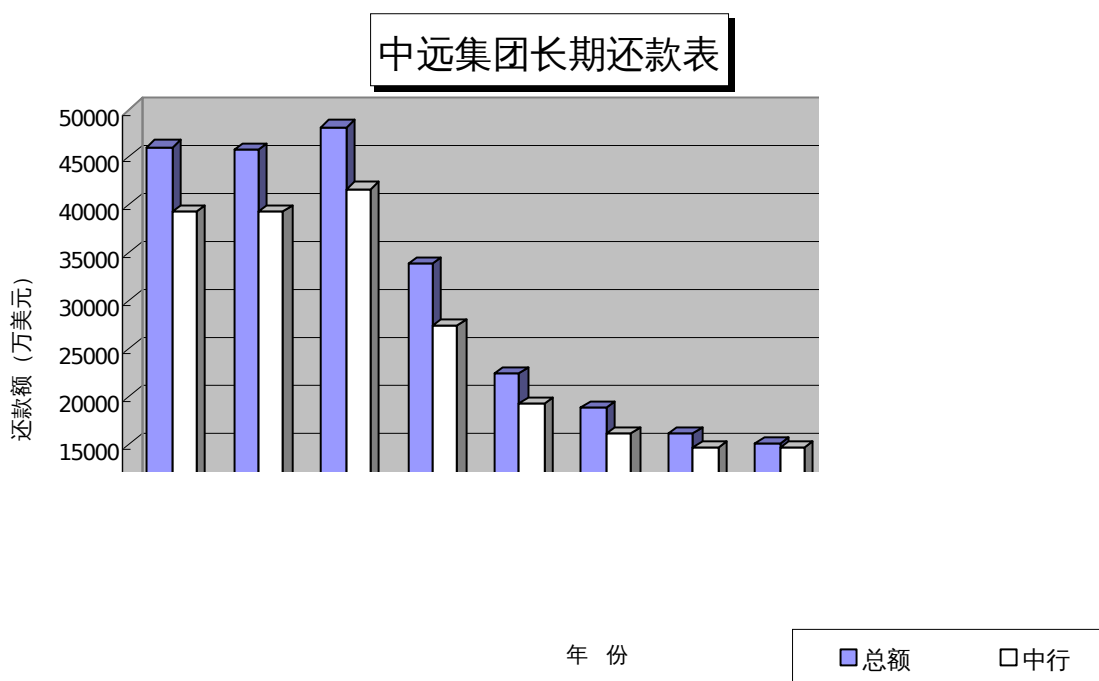
中远集团总部直接借款及债权人情况 (单位:万元)										
(截止1998年12月31日)										
债权人	中国银行		海外商行银行		工商银行		其它		合计	
	美元	人民币	美元	原币数	美元	人民币	美元	人民币	美元	人民币
长期借款	246653	0	33195	含GBP 2641, DEM 21070	0	25931	0	0	279848	25931
短期借款	0	0	0	59	4946	0	3020	32500	7966	32500
合计	246653	0	33195		4946	25931	3020	32500	287814	58431

利率为“外贷优惠利率中档”。

集团长期借款的期限主要是 8-12 年，：2000 年前到期的约 1 亿美元；2001-2005 年到期的约 14.4 亿美元；2006-2010 年到期的约 12.6 亿美元。具体还款期见以下图表：

中远集团长期借款还本表 单位：亿美元

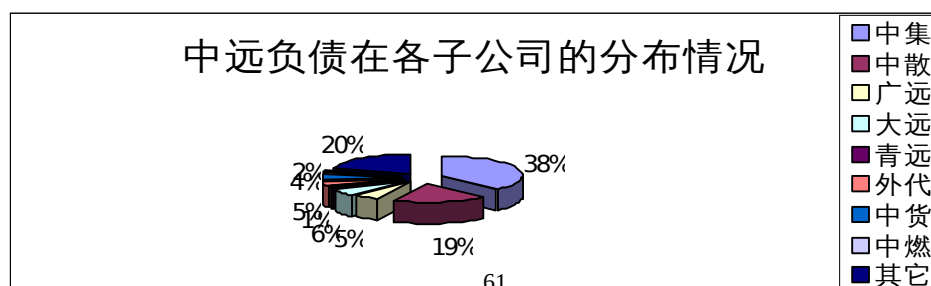
年份	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	以后
总额	4.61	4.59	4.82	3.39	2.24	1.88	1.61	1.51	1.25	0.86	1.34
中行	3.94	3.93	4.17	2.74	1.93	1.61	1.46	1.46	1.20	0.86	1.34
其它	0.67	0.66	0.65	0.65	0.31	0.27	0.15	0.05	0.05	0	0



由以上图表中可以看出,中远在以后四年将承受巨大的还债压力,前三年还本额都达到 4.5 亿美元以上,2002 年为 3.3 亿美元。

2 . 负债在各子公司的分布

中远集团国内部分总负债 397 亿元。其中，流动负债为 162 亿元。负债在各子公司的分布情况见下图：



中远集团负债主要是买造船长期借款。中远成立之初只有 4 艘船，三十多年来国家投资很少，投资船只占总资产的 1.5%，主要是靠自我积累和银行贷款滚动发展。截至 1998 年底，集团长期借款余额为 236 亿元，短期借款余额为 40 亿元。集团借款主要是外汇借款（约 28.8 亿美元），人民币仅约 5.8 亿元。

集团债务分为总部直接借款和子公司直接借款。至 1998 年底，集团总部直接借款余额约 28.8 亿美元，5.8 亿人民币，自 1993 年起，集团采取分债的方式，将总部为购船形成的长期债务连同船舶一起分给各子公司，至 98 年，集团已分债 22.4 亿美元，分债情况如下：

公司名称	分债金额 (亿元 ¥)	分债比例
中集	85.6	36.2%
中散	59.9	25.3%
大远	16.8	7.1%
广远	12.4	5.3%
其他	61.7	26.1%

应该说明的是，虽然在报表上，集团本部所借的债务转移至下属各船公司，但是这些债务仍属集团本部“统借统还”，集团本部的不论从报表上看，还是从实际上看，其财务状况并未因这种帐面上的转移而有任何好转。而下属公司也并不因此而增加压力。

子公司直接借款主要是短期借款，约人民币 44 亿元，2.94 亿美元，其中房地产占 24 亿元，占 54.3%，实际上是房地产把短期借款作为长期投资使用。其中，总公司担保的 24.5 亿元，子公司为其下属单位担保约 17 亿元。

3. 下属公司的短期偿债能力

由于下属船公司及一些主要公司的短期借款都是直接从银行借得，而长期借款则基本上是由总部分摊而来，故评价下属公司的短期偿债能力极为重要。98 年各主要子公司的流动及速动比率参见下表：

	流动比率	速动比率 (1)	速动比率 (2)	现金对流动 比率
中货	1.19	1.18	1.17	0.34
实业公司	0.89	0.82	0.82	0.54
房地产公	1.71	1.71	1.71	0.32

司				
集团财务公司	1.04	1.04	1.04	0.21
中燃	1.21	1.11	1.07	0.22
外代	0.94	0.94	0.94	0.51
劳务公司	1.90	1.90	1.88	1.31
工业公司	3.01	2.91	2.89	0.34
中散	1.00	0.60	0.55	0.14
大远	0.62	0.48	0.47	0.07
上海置业	2.09	1.61	1.61	0.57
中集	0.94	0.92	0.89	0.07
厦远	1.99	1.77	1.57	1.09
青远	1.31	1.15	1.07	0.27
广远	1.59	1.51	1.39	0.14

注: (1) 速动资产 = 流动资产 - 存货;

(2) 速动资产 = 流动资产 - 存货 - 待摊费用 - 待处理流动资产净损失

中远集团国内部分总体的流动比率 1998 年为 1.0, 较韩进的流动比率 (1998 年为 0.54) 高, 但比 NOL (1998 年为 1.67) 低很多, 考虑到韩国企业负债率普遍过高, 与 NOL 的比较更有现实性。

从一些主要公司的流动比率看, 大远 (0.62)、中集 (0.94) 和中散 (1.0), 都处于较低的水平。尤其大远和中散, 它们的速动比率也只有 0.48 和 0.6, 且大远的现金对流动负债比率只有 0.066, 已到了相当危险的程度, 其支付能力已经很差, 应引起充分的重视。此外, 从现金对流动负债的比率来看, 中集 (0.069) 也处于较低的水平。

4. 或有负债

考虑中远本部为各子公司提供的借款担保, 则其偿债能力更不容乐观。下图即列出截至 99 年 6 月集团总部及各子公司提供的抵押担保情况, 可以看出, 总部提供的担保数额近 196.3 亿元。

集团总部担保的子公司借款:	
USD	20.7 亿元 \$
RMB	24.5 亿元 ¥
63	
二级子公司担保的孙公司或合资公司借款	
RMB	17 亿

(三) 总公司投资收益情况

中远集团本部 98 年底投资额最大的 15 家二级单位的投资收益情况见下表：

(单位：人民币千元)

公司名称	投资比例	投资金额				被投资方净利润		投净利润/投资额	
	98年末	96年末	97年末	98年末	97年度	98年度	97年度	98年度	
广州远洋运输公司	100.00%	380,924	486,504	529,110	15,529,0	36,209	32%	7%	
中远集装箱运输有限公司	100.00%			1,409,260		-519,397		-37%	
中远散货运输有限公司	100.00%			1,154,905		1,138		0%	
大连远洋运输公司	100.00%	116,223	218,530	218,530	56,623	5,481	26%	3%	
中国船舶燃料供应总公司	100.00%	251,342	276,440	290,423	54,713	24,310	20%	8%	
中远国际货运有限公司	100.00%	219,115	249,579	866,892	56,865	62,387	23%	7%	
中远集团财务公司	100.00%	274,000	274,000	274,000	48,072	34,423	18%	13%	
中远房地产开发公司	100.00%	280,000	429,022	431,572	1,187	13,650	0%	3%	

中远工业公司	100.00%	596,763	717,943	734,658	65,394	122,969	9%	17%
太仓国际城	95.00%	178,000	326,000	326,000	4,091	N/A	1%	N/A
上海置业公司	66.50%	-	728,000	728,000	134,638	170,643	18%	23%
中远香港集团	100.00%	2,466,389	2,787,569	2,787,569	521,312	257,598	19%	9%
新加坡控股公司	100.00%	611,072	611,072	609,285	-25,499	N/A	-4%	N/A
招商银行	12.98%	364,191	364,191	582,171	74,695	N/A	21%	N/A
小计		5,738,019	7,468,850	10,942,374	1,147,380	209,412		
各年末投资总计		7,877,787	9,623,900	12,642,641				
上述投资占总投资比例		73%	78%	87%				

中远集团将集团本部定位为一个投资中心，因而对其投资的分析就必不可少。截至到98年底，集团直接投资的二级单位有90多个，金额达126.4亿元，投资方向、投资区域均相当广。上表反映了集团本部98年底投资额最大的15家单位（所选的15家单位的投资额占98年集团本部总投资额的87%，具有相当大的代表性）的净利润、净利润与投资额之比。因为96年以前投资船与贷款船分别核算，口径难于统一，故只对97、98年度的被投资单位净利润进行分析。

从上表可以看出：

(1) 中远集装箱运输有限公司、中远散货运输有限公司、中远香港集团的投资额最大，98年底，三家合起来占总投资额的42.3%。这三家公司以及广州远洋运输公司、新加坡控股公司业绩滑坡对中远集团的经营业绩具有决定性的影响。其中，中远集

装箱有限公司的亏损对整个集团的影响很大；中远香港集团虽然业绩滑坡，但仍能保持盈利，且效益远好于国内各航运公司。此外，广州远洋运输公司、大连远洋运输公司等航运公司均效益欠佳。

(2) 中远房地产开发公司、太仓国际城与集团的主业无关，而效益很差。其投资方向是否合适、下一步如何办，应引起集团决策者的重视。

(3) 招商银行、中远集团财务公司的投资回报在上表中可谓是一枝独秀。中远集团尚投资了招银证券、平安保险、华泰保险等金融保险业公司。投资于该行业的成功与投资于房地产业形成了鲜明的对比。

(4) 中国船舶燃料供应总公司、中远国际货运有限公司属为航运服务的公司，业绩尚好，但也在滑坡，应引起注意。

(5) 主营业务经营状况的好坏，对整个集团的影响非常大。要想做到整个集团的扭亏为盈，当务之急是集中精力抓好主营业务。非主营业务应如何管理、是否应继续拓展、下一步该怎么办应引起集团决策者的重视。

二．经营业绩分析

通过对中远集团总公司 1997、1998 年度各子公司收入、成本、费用占集团相应项目比率分析，可以看出对集团损益影响较大的二级子公司主要是中远香港集团公司、中货、集团公司本部房地产开发公司、中燃、外代、中散、大远、上海置业、中集、广远等 11 家公司。由此可以看出，航运业作为中远集团的主业对中远的盈亏与否起着决定性的作用。航运赢则公司兴，航运亏则公司举步维艰。而航运业中最为关键的则是中集，因此，这里主要对中集的经营业绩进行分析。

(一) 航运收入分析

从对中集 1998 年损益表结构的分析中，可以看出公司 1998 年销售利润率为-3.62%。从影响损益的各项目看，主营业务成本占主营业务收入的 104.391%，主营业务亏损占主营收入的-4.97%。其他业务利润占主营收入的 0.057%；营业外收入占主营业务收入的 0.934%；投资收益占 0.755%。均对损益影响较

小。

中远集团 1997 年实行专业化船队，中集 1997 年底与上远合并，1998 年主要经营集装箱船，在调整过程中，还有少数杂货船、滚装船及多用途船。

从分航线看，集装箱船共有 69 条航线（其中日本—青岛及日本—新港未见收入、成本发生），其中盈利航线仅有 18 条，盈利 17 亿元；亏损航线 49 条，亏损额 26.48 亿元。

船舶种类及航线	航次数	营运天数	货运量(吨)	运输收入	运输成本
合计	5,622	63,330	31,014,020	14,331,498,974.99	15,000,792,963.13
集装箱船	5429	59019	29884552	13,770,833,248.28	14,643,488,263.26
多用途船	65	1124	326693	158,685,630.59	234,070,049.18
滚装船	113	2319	538656	326205276.50	329,841,586.16
杂货船	15	868	142,968	25,342,937	39,367,825.99
船舶种类及航线	盈利航线数及盈利额		亏损航线数及亏损额		盈亏
合计	22条 17.20亿元		64条 27.76亿元		- 1,055,244,837.70
集装箱船	18条 17亿元		49条 26.48亿元		-947,189,716.90
多用途船	1条 0.00048亿元		5条 0.76亿元		-75,986,824.51
滚装船	2条 0.137亿元		2条 0.184亿元		-4,721,657.73
杂货船	1条		8条		

	0.06亿元	0.34亿元	-27,346,638.56
--	--------	--------	----------------

图：中集分航线、船型情况

中集 1998 年除集装箱船外，还有 6 条多用途船航线，4 条滚装船航线及 9 条杂货船航线。多用途船航线 1998 年运输收入 1.59 亿元，运输成本 2.34 亿元，除泰国—日本航线盈利外，其余 5 条航线均亏损，亏损额 0.76 亿元；滚装船航线 1998 年运输收入 3.26 亿元，运输成本 3.30 亿元，2 条航线盈利，2 条航线亏损，亏损额 0.76 亿元；杂货船航线收入、成本较小，1 条航线盈利，8 条航线亏损，亏损额 0.27 亿元。

受世界航运不景气影响，集装箱运价偏低，加之集装箱海外揽货较差，回程货仅占运量的很小一部分，使收入无法进一步提高除世界集装箱运价过低外，中集是否应做航线调整，与有的航运公司建立战略伙伴关系，缩并航线，以降低航运成本，提高效益。

(二) 航运成本分析

中集 98 年度成本构成如下：

成本项目	金额(千元)
一、航次运营费用	
1.燃料费	1,169,557
2.港口费	1,289,379
3.货物费	4,983,861
4.集装箱货物费	
5.中转费	1,075,003
6.垫隔材料	9,535
7.速遣费	31,632
8.客运费	
9.事故损失	27,047
10.航次其他费用	169,540
航次运营费用小计	8,755,555
二、船舶固定费用	
1.工资	278,120
2.职工福利费	32,866

3.润料	89,160
4.物料	81,066
5.船舶折旧费	767,845
6.船舶保险费	184,430
7.船舶修理费	330,897
8.税金	2,800
9.船舶共同费用	197,125
10.船舶非营运期费用	548
11.其他船舶固定费用	-10,554
加：上年未完成航次费用	166,945
减：本年未完成航次费用	134,810
计入成本的船舶固定费用	1,986,438
三、集装箱固定费用	2,759,071
四、船舶租费	1,459,730
五、营运间接费用	
减：与运输无关支出	
六、运输总成本	14,960,793

由于不能得到同行业公司的成本资料，且中集实际上 98 年度才正式运营，故只能结合其成本控制来分析。具体地说，运使费与箱管费存在较大问题：

运驶费管理目前在中集是一个比较薄弱的环节。目前中集对运驶费的管理、控制仅停留在事后审核，仅根据有关代理公司提供的单据予以结算的水平上，多次发现代理公司损害中集利益的行为。中集也已意识到这一问题，准备开展代理运驶费前移控制。

此外，集装箱管理中存在的一些问题也不容忽视。目前中集公司集装箱固定费用 27.59 亿元，在总成本中占了相当大的比重。在具体构成项目上，集装箱空箱保管费 4.36 亿元，占集装箱总费用的 15.80%；集装箱折旧占 1.67%；集装箱租金 17.15 亿元，占到总费用的 62.15%；集装箱修理费 2.40 亿元，占 8.72%；集装箱保险费占 0.039%；集装箱滞期费作为向客户收取的超期补偿，抵减集装箱费用支出，1998 年共发生 -2.44 亿元，占集装箱总费用的 -8.86%；还有其他象底盘车修理等费用

支出，发生额较小，合计占总费用的 9.57 %。从结构分析中可以发现，集装箱空箱费及集装箱租金所占比重较大。对于集装箱空箱费，市场揽货不平衡，造成返程空箱较多是一个重要原因。因此，除了中集箱管部进一步加强对集装箱动态跟踪，提高使用效率外，还需中远有关部门加强揽货管理，特别是海外返程货物管理。相互配合，降低集装箱空箱费。对于集装箱租费而言，据了解中集每年租箱费用均在 17 亿元左右，目前中集共有集装箱 41 万左右，但其中绝大部分（75 %）为租用香港汇行的箱，虽然世界船公司均有通过自有箱与租赁箱相互配合，降低集装箱成本的做法，但其平均自有箱与租赁箱的比率一般为 7 : 3（该比率取自访谈，未经进一步证实），而中集自有箱与租赁箱比率为 1 : 3，而且中集在租箱费用上，由于关联企业香港上市公司（香港汇行）的形象，租金较市场上的平均租价高出许多，极大地提高了集装箱成本。中集应进一步研究分析，尽快找出可行的解决办法，采取可行措施降低集装箱固定费用，提高中集盈利水平。

在航运市场持续低迷的情况下，运费收入难于有显著增加，因此，航运成本控制就成了中集扭亏增盈的最主要的环节。

三．资金管理及现金流情况分析

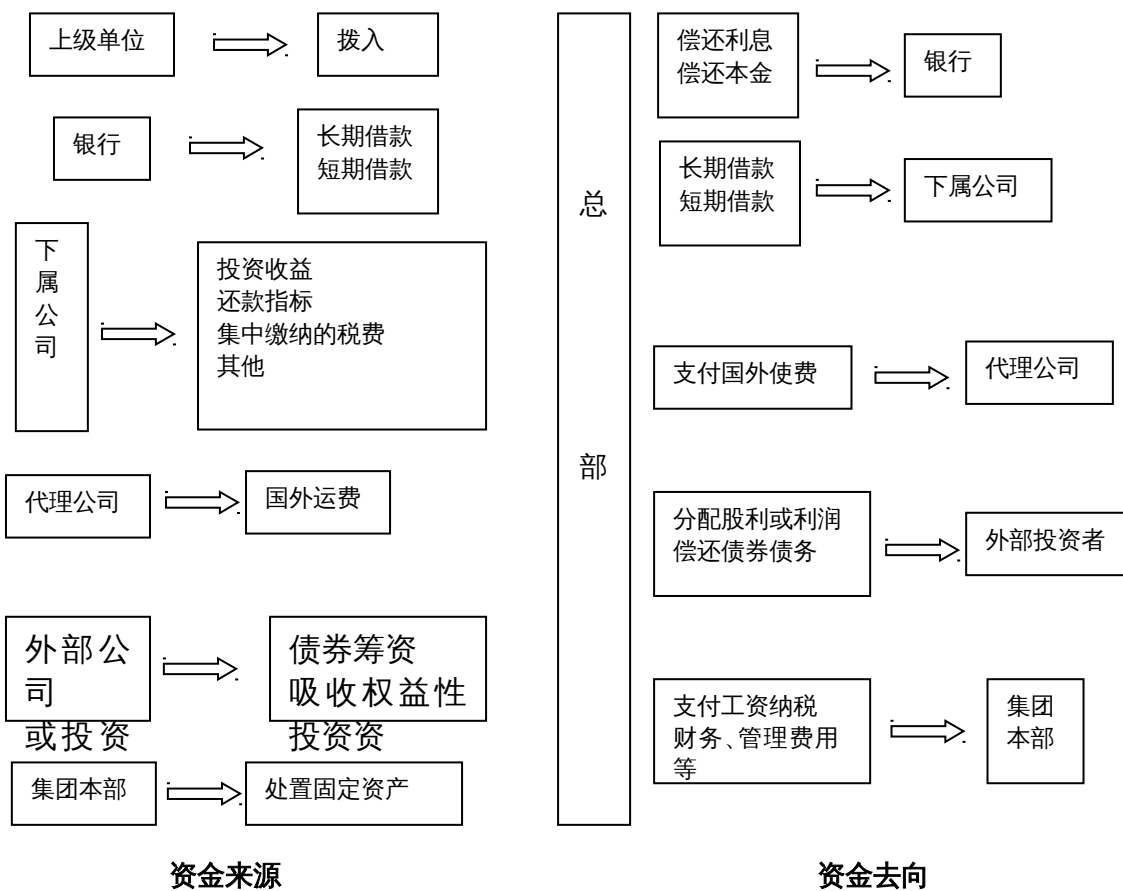
中远集团 1998 年以前没有编制过现金流量表，而且近几年集团的架构有很大的变动，重新调整编制前几年的现金流量表相当困难，所以，只能就 98 年的现金流量表并结合资金管理制度进行分析。中远集团本部作为集团的投资中心，下属公司的权益资本以及几乎所有长期负债都来自它，而中集的资产及收入在中远集团中占有举足轻重的地位，故在资金分析中将中远集团与中集作为分析的重点。

应该说明的是，这里所作分析并非全面、系统的分析，而只是有针对性的分析那些有可能帮助我们解决问题的方面。

（一）集团本部资金管理制度

1．集团本部资金流入流出概况

集团本部作为投资中心，资金的流入流出的情况大致如下图：



2. 集团本部对下属公司的资金控制

集团本部对于中集等五大船运公司的资金控制较严。每年年末时各船运公司应测算来年投资、筹资规模，报集团批准。船舶的购置都是集团本部购置后再下拨给各船公司。如果购船的资金来源是国家投资，则下拨给船公司时增加集团本部对各船公司的长期股权投资；如果是集团借款购置，则相应的债务在下拨船的同时也分配给各船公司，由其来承担（子公司的会计处理为：借：固定资产，贷：实收资本（投资船）、长期借款（贷款船））。从船公司来看，其长期借款几乎全部来自集团本部下拨的贷款船，而船运公司的流动资金一般则是自己借，由集团本部提供担保。购船的长期借款虽然分至各船公司，但还本、付息则还是由集团本部统一与银行结算。各船公司按月与集团本部进行资金结算（船公司国外运使费的绝大部分都由集团本部统一管理，其中

采取了全球资金管理的办法)。

对于船公司以外的陆上产业公司，如需进行债务性融资，则可直接从银行或中远集团的财务公司借款，只须在年末将下一年度的贷款规模上报集团本部，后者在很多情况下给这些借款提供担保。

集团本部具体进行资金管理的部门是财金部资金处。此外，海外财务处负责部分海外运使费的管理，金融处则负责外汇资金的套期保值等业务。

3. 船公司与集团本部的资金结算

集团本部与船公司的资金往来主要有以下几种情况：

- A. 集团本部对船公司的权益性投资（其中，以投资船来投资是主要方式）；
- B. 集团本部购船后下拨给船公司（集团本部的长期借款增加，在下拨船时相应增加了“应收款—船公司”）；
- C. 集团本部按其投资比例分得投资收益（船公司上缴利润）；
- D. 船公司还集团本部购船款的本金及利息；
- E. 集团本部代收船公司境外使费，同时代垫境外运费；
- F. 集团本部收取各种应由集团统一汇总缴纳的税、费；
- G. 其他资金往来。

集团本部按月与各船公司核对上述各项应收、应付款项，对差额进行平仓。

上述 A、B 发生频率较低，但金额大；C、D 则是经常发生。C、D 两项具体体现为还贷指标。集团本部每年末根据各船运公司利润情况下达还贷指标。还贷指标 = 利润 + 折旧。只要船公司计算的月还贷指标为正，就应该上缴集团本部；若为负，则一般情况下当年暂不必上缴，以维持其资金的正常周转。显然，长期借款的还款责任、还款压力在集团本部，而不在船公司；另一方面，船公司在按还贷指标上缴集团本部款项之后，集团本部是否还款、付息均与船公司无关。由此，在分析中远集团的债务负担为何沉重时，一方面应分析各船公司经营状况是否良好，是否足以按期上缴还款指标，是否按期上缴款项；另一方面应分析集团是否将所集中的资金用于还款，即其资金管理是否有效。

应该说明的是，集团本部每年对下属公司下达利息指标，计入

船公司的财务费用，并进行考核。利息指标一般是按本金的 7%（年）计算。但如果下属船公司无承受能力，则可能计入集团本部的财务费用。如中集 98 年度约有应计财务费用 6 亿元计入了集团本部。

4. 运使费的管理

由于大量的船是由集团本部贷款购置的，因此，集中各船公司的资金用来还本、付息就成了集团本部资金管理的一项重要任务。

因为中远的大部分货运业务都发生在境外，且大部分货运业务的代理都是由中远旗下的代理公司来完成的，这就为中远集中管理境外运使费创造了条件。

凡运使费在国内发生的，其运费的收取、使费的支付由各船公司直接进行；对于运使费在国外收取和支付的，则按以下方法管理：

对于运使费数量较大的航线，运使费收取和支付纳入全球资金管理体系。运使费由总公司统一管理、结算。即运费由国外代理收取后，先进入集团下属专门负责结算的海外公司的银行帐户。具体又分为 2 个系统。其一是在 City Bank 的结算系统，美洲地区的运使费均通过这个系统管理。其二是纽约大通银行，欧洲的大部分、亚洲的日本、香港、澳洲均由该系统管理。这两个系统的资金均由财金部资金处调度，可调回国内，也可从该两个系统直接划至债权人用于还债。

对于运使费数量不大的航线，中远集团成立了 3 个结算中心进行管理。其一是欧洲公司，主要是负责同东欧、南欧、北欧的部分小代理公司进行结算。其二是法国结算中心，主要负责非洲的一些原法属殖民地国家的运使费结算。其三是新加坡结算中心，主要负责东南亚地区的运使费结算。以上三个结算中心具体由财金部海外财务处管理。资金调度也由该处发出指令，然后由资金处使用。

对于海外运使费相对很小的航线，则先由集团本部拨一部分备用金给海外代理，由海外代理统一收取运费、支付使费。所获得的运使费差额直接上缴总部，由总部支配这部分现金。

(二) 集团本部 98 年度现金流量分析

1 . 净现金流量

集团本部 98 年度净现金流量如下：

经营活动的净现金流量	-58,989,451.01 元
投资活动的净现金流量	-1,577,300,251.57 元
筹资活动的净现金流量	1,869,233,621.42 元
汇率变动对现金的影响	77,260,016.66 元
现金及现金等价物净增减额	310,203,935.55 元

作为一个资金管理中心，因为与下属公司结算而造成经营活动净现金流量为负（体现在“支付的其他与经营活动有关的现金”项目中），这是正常的。投资活动的现金流量是负的，原因在于 98 年度用于购建固定资产及权益性投资的现金支出超过了投资收益及其他与投资活动有关的现金收入。筹资活动净现金流量是正的，结合投资活动分析，可以看出，98 年度筹集的资金一方面用来还旧债，另一方面还用来对外进行新的投资。

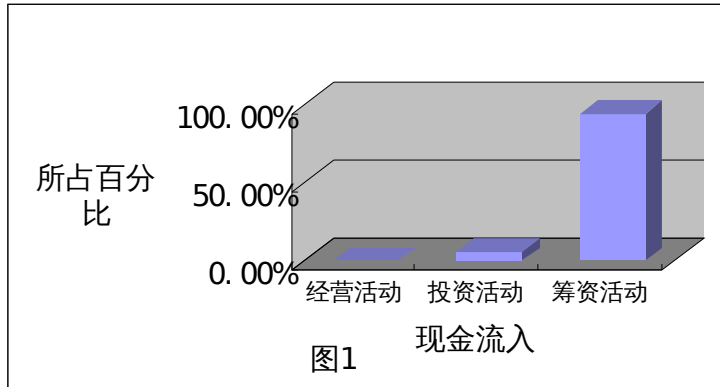
对于一个最高层次的投资中心来说，投资活动的净现金流量是否为正，可以衡量其投资的成功与否。除非处于初创期或扩张期（要求其前景必须明朗），否则只能说明其前期的投资在某种程度上是失败的。这是一个极其危险的信号。没有投资活动的现金流入的支撑，企业随时可能陷入支付危机。此时应该检讨的是，以借债的方式继续进行投资在战略上是否正确，能否在短期内度过还债难关。

2 . 现金流入

集团本部 98 年度现金流入如下：

经营活动的现金流入	19,749,670.83 元
投资活动的现金流入	1,024,061,693.82 元
筹资活动的现金流入	16,513,818,592.94 元

集团本部的现金流入的比例如图 1（不考虑汇率变动）。



由图 1 中可看出，集团本部的现金主要来源于筹资活动。则接下来要考虑的是，进一步筹资还可能吗？筹资成本是否会因为没有足够的经营活动、投资活动的支持而不断攀升？核心问题则是：投资活动出了问题。

投资活动的现金流入主要来源于总部长期投资的收益，即分得股利或利润所收到的现金，这部分占总部投资活动现金流入的 80.55%，为 824,904,544.53 元，而总部 98 年长期投资为 ¥ 126.4 亿元，长期投资的现金收益率为 6.5%。筹资活动的现金流入主要来源于借款，98 年集团总部借款所收到的现金为 8,948,262,589 元，占筹资活动现金流入的 45.81%。从而，付息、还本的压力很大。

3 . 现金流出

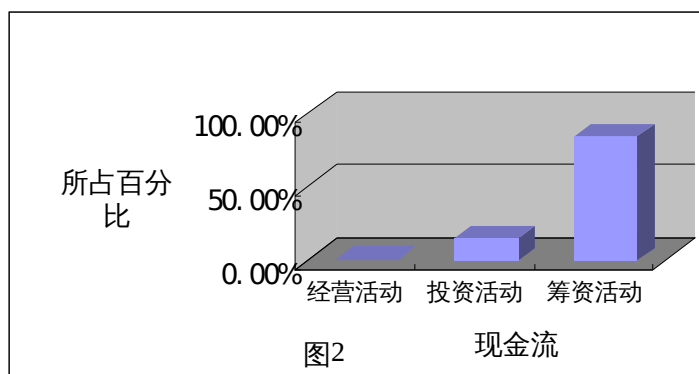
集团本部 98 年度现金流出如下：

经营活动的现金流出 78,739,121.84 元

投资活动的现金流出 2,601,361,945.39 元

筹资活动的现金流出 14,644,584,971.47 元

集团本部的现金流出的比例如图 2（不考虑汇率变动）



由图

2 可看出，筹资活动仍为现金流出的主要方向，还债压力相当之大。投资活动的现金流出主要包括购建固定资产所支付的现金（主要指买船），这部分现金多达 2,204,687,645 元，占投资活动现金流出 84.75%，权益性投资支付的现金为 396,674,300 元，占投资活动现金流出的 15.25%。

筹资活动的现金流出主要是偿还债务和支付利息的现金，其中偿还债务支付的现金为 5,149,747,604 元，占筹资活动现金流出的 35.16%，支付利息的现金为 1,355,082,338 元，占筹资活动现金流出的 9.25%，两者加起来偿债共支付 6,504,829,941 元，与借款所得现金 7,565,556,004 元相比，60%的借款所得现金用于了还债，其中支付利息的现金为借款所得现金的 18%，远远大于一年期银行利率和现金投资收益率。

4. 存在的问题

通过上述分析，集团本部存在以下问题，应该高度警觉，并尽快予以解决：

- 到期债务数量大，还债压力重；
- 还本付息在很大程度上依赖于借新债，支付危机严重；
- 作为投资中心，投资回报差，甚至不能偿还到期债务；
- 新的投资是用借款来进行的，借债投资是否可行？投资回报如何？

(三) 中集 98 年度现金流量分析

98 年度中集的净现金流量如下：

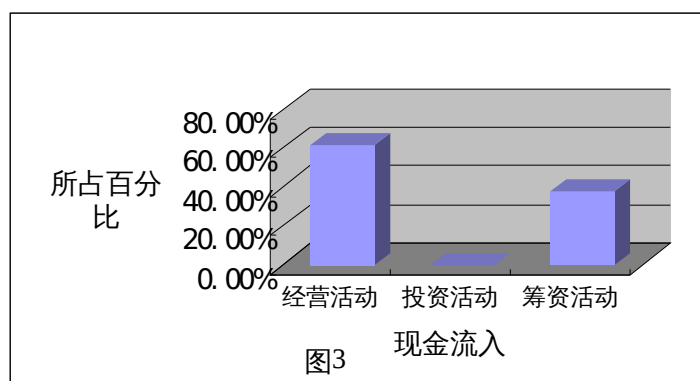
经营活动的净现金流量	-1,721,853,156 元
投资活动的净现金流量	-17,037,070 元

筹资活动的净现金流量 2,033,020,727 元
 汇率变动对现金机现金等价物的影响54,676.15 元

98 年度中集的现金流入如下：

经营活动的现金流入 4,200,863,596.83 元
 投资活动的现金流入 506,628.10 元
 筹资活动的现金流入 2,565,778,100.00 元

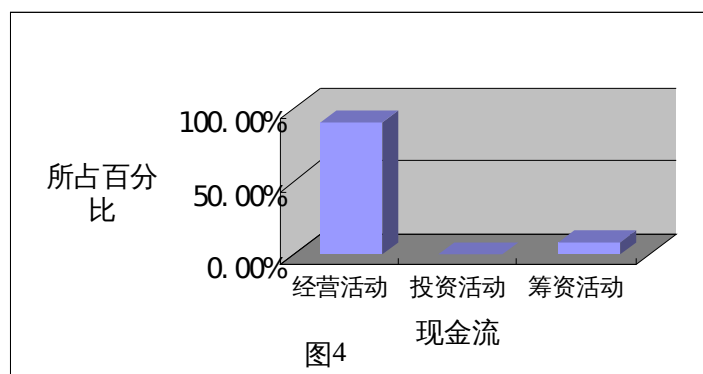
中集的现金流入的比例如图 3（不考虑汇率变动）



98 年度中集的现金流出如下：

经营活动的现金流出 5,922,716,753.13 元
 投资活动的现金流出 17,543,698.10 元
 筹资活动的现金流出 532,757,372.63 元

中集的现金流出的比例如图 4（不考虑汇率变动）



由图 3、图 4 可看出，经营活动是中集的现金流入主要来源和现金流出的主要方向。

经营活动的现金流入主要是销售商品、提供劳务收到的现金，金额为 4,137,857,547 元（占经营活动现金流入的 98.50%），而经营活动的现金流出主要是购买商品、提供劳务

支付的现金，金额为 4,815,420,375 元（占经营活动现金流出的 81.30%），后者较前者大 677,562,828 元（占销售商品、提供劳务收到的现金的 16.3%）结合损益表的分析，可以看出，航运市场低迷，毛利率太低，是造成中集亏损、资金紧张的主要原因。

投资活动的现金流入主要来源于处置固定资产等所收到的现金。投资活动的现金流出主要包括购建固定资产所支付的现金（主要指买船），这部分现金为 ¥ 16,715,918 元，占投资活动现金流出 95.28%。中集的投资回报不理想，但因其与经营活动相比所占比例太低，故对中集的现金流量不致造成太大的影响。

筹资活动的现金流入主要来源于借款，占筹资活动现金流入的 99.61%。筹资活动的现金流出主要是偿还债务和支付利息的现金，其中偿还债务支付的现金占筹资活动现金流出的 87.91%，支付利息的现金占筹资活动现金流出的 12.09%，两者加起来偿债共支付 ¥ 532,757,372 元，与借款所得现金 ¥ 2,555,778,100 元相比，20%（或更低）的借款所得现金用于还债，其中支付利息的现金为借款所得现金的 2.5%。若考虑 98 年度中集有 6 亿元的应计利息未入帐，同时也未缴纳给集团本部，中集的还款压力相当大。

综合以上分析，由于经营活动现金流量在中集的现金流量中占有绝对的比重，经营活动的效益、现金回收就成了中集资金管理中的主要问题。经营活动不理想，还款压力自然大。所以，从中集来讲，关键还是要抓好其主营业务。在国际、国内航运市场激烈竞争的情况下，只有抓好成本、费用的管理，做好资金管理方可走出困境。

四、中远集团资产债务重组思路

（一）可利用的政策和可供借鉴的经验

1. 可利用的国家政策

国家为化解金融风险、减轻企业负担，实现国企三年脱困目标，已决定在今年下半年启动国有企业债转股工作。目前已成立

了四家金融资产管理公司。这些公司将负责收购、管理并处理商业银行存在的不良资产，并将部分企业的银行贷款转化为对企业的股权。债转股后的企业由原来的还本付息转变为按股分红。金融资产管理公司将成为企业阶段性持股的股东，依法执行股东的权力，参与公司重大事务的决策，但不干预企业正常的经营活动。

该政策界定了适用的范围，即在国民经济中有举足轻重的大型特大型的企业，国家重点支持项目的企业，通过债转股可以扭亏为盈的大中型企业。国家经贸委还规定了符合债转股要求企业的五个条件：

- 产品适销对路，质量符合要求，有市场竞争能力；
- 工艺装备达到国家或国际水平，生产符合环保要求；
- 企业管理水平较高，债权债务情况清楚，财务行为规范，符合有关规则要求；
- 企业领导班子比较强，董事长、总经理善于经营管理；
- 企业转换经营机制方案符合建立现代企业制度的要求。

中远集团是中国最早进入国际市场参与竞争的特大型国有企业，经过几十年的发展，集团已形成了一只规模庞大、装备先进的船队，其散货船规模世界第一，集装箱船规模世界第五，在全球航运界具有举足轻重的地位，为中国的进出口贸易的发展做出了巨大的贡献。中远集团是国家首批 56 家改革试点国有企业之一，在转换机制、建立现代企业制度方面走在国有企业的前面。

对照国家债转股的政策规定，中远集团从各方面来看都是比较符合债转股的要求的。如果能实行债转股，中远集团可以减轻债务负担，提高参与国际市场竞争的能力。

另外，国家在对外担保额度上也对中远集团给予了政策上的支持。

2. 可供借鉴的重组经验

由于市场竞争的日益激烈，合并、联营从而走向垄断成为新趋势。如韩进控股 DSR-Senator，NOL 购并 APL，马士基与海陆合并等；NOL 出售办公楼，以此偿还部分债务达到降低资产负债率的目的；马士基等船公司扩大租船比例，降低自有船的比例以降低负债率。这些大型航运公司的作法，为中远集团进行资产负债重组提供了可供借鉴的经验。

(二) 资产债务重组的一般作法

资产重组是指对企业的资产进行分拆、整合或优化组合的活动，是企业重组的核心。债务重组从企业内部来看是一种资产与负债的转移，从企业外部来看是一种所有者权益的变化，也就是改善资产负债结构、改变债权债务关系或是将债权换成股权。由于债务一般是随资产重组的，因此，资产重组与债务重组往往是不可分离的。

由于我国国情的限制，采用财政注资和银行豁免的方法来解决企业债务可操作空间较小。中远占中行的债务比例过大，在现阶段，与此相适应的债务重组的操作思路有以下几点：

- 第壹， 债务转股权，通过资产重组解决债务问题；
- 第贰， 从内部与外部进行债务主体的分割或转换，通过债权、债务关系的重新安排解决债务问题；
- 第参， 修改债务条件，包括采用债务展期、降低利率、减少债务本金等方法减轻还债负担。

1. 债务转股权

债权与股权均属产权的范畴，在满足一定条件下，可互相转换，借此实现企业债务重组。在债务转股权过程中，一般应明确以下几点：

- 明确区分债权的种类

按债务方资产负债率高高低，又可将债权划分为高风险债权、中风险债权、低风险债权；按独家债权占总债务比重大小，又可将债权分为最大债权、中等债权、少数债权等。中行是中远最大的债权人，占中远长期借款的 90%。

- 明确股权分类

一般按独家持股权占总股本比重，可分为绝对控股权、相对控股权、参股权等三类。从中远的角度看，中行对中远的债转股应是参股而不是控股。

- 明确债权转股的条件

即当事双方必须拥有目标企业产权的合法权利，并且均有转换意愿，在不违法违规情况下，达成可操作、可度量的协议。债转股有以下几种主要方式：

- (1) 股份制改造：债权方以所拥有债权作为出资参与债务方

股份制改造；

- (2) 债权转增股权：在债务方已是股份制企业情况下，可实施增资扩股，将债权折为债务方的股权；
- (3) 债权转分立股权：债务方从资产中分出一定规模的生产性资产，成立分立的股份制公司，将其中一部分按债权方债权额折为股权；
- (4) 债权转回购股权：双方签订股权回购协议，债权方以所持债权形式购买债务方等值股，转换价格以剔除该部分债务后的净资产值为据，同时约定债务方的回购期限及回购价。

由于中远的总资产和总债务都过于庞大，故上述的第三种作法即成立新公司进行债转股将是可行的方案。另外，由于船运业的独特地位，设置一个回购期权将是双方都乐意接受的举措：在航运高峰时中行可以顺利变现退出，中远也可收回其对公司的控制权。

● 明确债权转股权的运作原则

债权转股权的运作原则一般来说有以下几条：

- (1) 保值增值原则：即在具体运作中确保债权利益不受损失；
- (2) 综合策划原则：即将盘活存量资产、处理不良债权债务与企业改制等通盘考虑，这就要求中远在进行债转股的同时，不能仅仅是一次性解决一些债务问题，而应同时进行战略调整，改善经营机制，努力建立现代企业制度；
- (3) 边际效用最佳原则：即利用经济学中边际效用规律确定合理转换比例，获得最佳效用；
- (4) 灵活性原则：即根据具体情况灵活运用债权转股权的技术与动作对策。在债务转股权的实施过程中，包括资产、负债的评估，债权人的确认等。在我国现有的评估机制下，资产的评估弹性很大，是方案能否为双方接受的一个重要前提条件。实际操作中，为简便起见，经双方同意，经权威审计的公司财务报表可以作为确定资产价值的依据。

2. 在企业内部进行债务主体分割、转移

债务重组的目标企业可通过向其控股公司、子公司或关联公

司让渡其债务的方式进行债务重组。将子公司或关联公司转化为有限责任公司，由子公司或关联公司承担债务。对中远而言，就是将原来总公司统贷统还的长期借款全部或部分改为由子公司直接对银行负债，在此基础上还可考虑分别进行债转股。

3 . 在企业外部进行债务主体转移

重组企业的债务承担主体也可分解转化成由其他法人实体或社会公众受让，以此来重新安排债权债务关系。具体包括：第一以债券、认股权或可转换债券形式，向社会公众发售；第二，通过产权交易市场拍卖，其收入用于偿还债权人债务；第三，场外协议转让债务。上述三点受国内金融市场发育和政策法规的限制只能小规模进行。

4 . 修改债务条件

债务条件的修改是只对债务数量及承担债务方式加以改变的债务重组行为，具体包括：

(1) 债务展期，是指对现有债务延长还本付息期限。这在我国应用得比较普遍，国家对此也持鼓励态度。

(2) 降低或免除利息，即挂帐，这样做需要得到国家特殊的政策支持。

(3) 减少债务本金，部分偿债了结，即债权人从债务中得到一定比例的现金，作为欠款的了结，比例由债务人实力和双方协议决定。此方案对中远的企业资信和声誉都会产生不良影响，增加以后融资的成本和难度，采用时要谨慎。

5 . 实施债务重组应注意的问题

在债务重组中，目标企业、债权人等各方面均受到现行金融体制、管理体制等影响，因此要注意的问题有：注重对企业债务状况的分析与摸底；多种方式与债务重组配套运用；取得政府的配合和支持；取得银行等主要债权人的配合和支持，等等。

(三) 中远资产债务重组的指导思想

中远资产债务重组的指导思想应该是：以不损害企业国际声誉为前提，充分利用国家债转股政策，寻求债权人和债务人双方

均能接受的资产债务重组途径，有效降低资产负债率、减轻长期借款负担。同时，通过资产债务重组达到调整集团资本结构，改善债务结构，建立现代企业制度，转变经营机制，提高市场竞争力的目的。

二、中远集团资产债务重组方案初步建议

根据中远集团现在的资产债务情况和当前的金融环境以及国家对国有大中型企业的债转股政策，项目组提出了中远集团资产债务重组的几种方案设想，对每个方案的可行性作了初步分析，并重点推荐了两个方案。

方案一：集团债务转移到子公司进行债转股，上市筹资回购股权

1. 方案概述

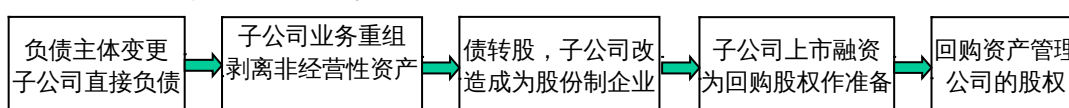
在集团内部进行债务主体的分割、转移，由子公司承担一定的债务，即将原来总公司统贷统还的长期借款部分地转为由子公司直接对银行负债。在此基础上，申请国家对中远子公司进行债转股，将子公司改造为由中远集团与中国银行的金融资产管理公司——“东方资产管理公司”为股东的股份制企业，帮助子公司并推动总公司建立现代企业制度，在制度上为集团的长期发展奠定坚实的基础。条件成熟时，各子公司可在国内上市或境外上市直接融资，用上市筹集的资金回购东方资产管理公司所持股份。

资产债务重组的范围以中集、中散为主，也可加上广远或大远。中集和中散是中远集团中负债最多的两个子公司，中集、中散的长期债务为 145.5 亿人民币，占中远集团总债务的 62%，利用国家关于债转股的政策，将中集和中散的部分长期借款债务转化为东方资产公司持有的股份，可以减轻中集和中散的债务和偿债压力，降低它们的资产负债率，改善现金流状况，使中集和中散能度过航运低谷期。对降低中远集团整体的资产负债率也将起到很大的作用。

预计债转股的额度：以“东方资产管理公司”对中远子公司不控股为限，按所有者权益为主要考虑因素，确定双方可能接受的债转股额度。假定将资产债务重组的范围确定为中集、中散和广远可以对债转股的可能额度及效果作一个粗略的分析：1998 年底这三家子公司的所有者权益约为 207 亿元(约合 25 亿美元),若将

总公司的中行债务中的一部分，如 10 亿美元（原分债为 18.8 亿美元），调整为子公司负债，则三公司的所有者权益为 15 亿美元。如果债转股 10 亿美元（占目前中远对中行债务 30.67 亿美元的三分之一），大致相当于中远 1999-2001 年三年期间应偿还中行的债务。估计 10 亿美元是中远集团债转股的最高预期。如果能实现这一目标，东方资产管理公司占三个子公司的股权最高为 40%（三个子公司各有所不同）。通过债转股，中远将减少债务 10 亿美元，每年利息支出减少近 6 亿元，未来三年中远将因此平均每年减少现金流出 33 亿元。

本方案的具体操作步骤如下图所示：



2. 方案评价

采用本方案的好处在于：

- (1) 实施本方案有利于建立多元持股机制，推进子公司及总公司建立现代企业制度，提高管理水平，增强中远的竞争力；
- (2) 实施本方案不会影响原有的专业化分工格局，不影响子公司的正常运营，能够避免组织机构调整，减少重组费用，缩短重组时间，可操作性强；
- (3) 通过债转股，可以改善现金流，明显增加利润，将航运周期性波动带来的部分风险转移。
- (4) 中远集团内满足国家债转股五项标准的主要是航运企业，对中集和中散等进行债转股可以利用国家有关政策；
- (5) 中集、中散等专业化船公司的发展前景对东方资产管理公司有吸引力，股权回购为东方资产管理公司提供了资金退出渠道，债转股方案容易被接受。

采用本方案需要考虑的问题有：

- (1) 债转股 10 亿美元额度太大，国家经贸委能否同意，中国银行能否接受，还是未知数，而如果减小债转股额度，对中远这样的大企业来说则难以解决问题；
- (2) 将总公司负债部分调整为子公司负债，需要变更债务主体，中国银行是否同意，这需要政策的支持，需要做大量的协

调工作；

- (3) 由于中国银行的金融资产管理公司参与管理，要求总部在现有管理体制上进行较大动作的改革；
- (4) 通过金融资产管理公司进行债转股容易造成中远的负债是不良债务的印象，可能影响企业的国际形象；
- (5) 中远集团对债转股后的子公司的控制力将减弱。债转股前，这些子公司是中远集团的全资子公司，其人事、投资权等都集中在总部。债转股后，子公司作为股份有限公司，将拥有更多的自主权和经营权，在某些方面，其作为独立法人的利益可能会与中远集团整体利益发生冲突。

如果通过中国银行的资产剥离，由东方资产管理公司先取得对中远集团的部分债权，然后以此债权对中远子公司参股，可以简化操作，东方资产管理公司可能乐于接受。但中国银行可能不会同意，同时对中远的形象也更为不利。

方案二：成立船东公司，进行债转股

1. 方案概述

中远集团的主业是航运，主要的资产、债务也集中在船上，尤其是一些新船、大船。以中集为例，1998年底其船舶净资产为93亿，占中集总资产的55%；在1997年底专业化调整时，其七条集装箱船“珍河”、“大河”、“山河”、“中河”、“远河”、“腾河”、“飞河”号的总债务为近48亿，占中集当时接收的95艘船总债务的36.5%（珍河号84317万，大河号85910万，山河号87210万，中河、远河、腾河、飞河都在5亿元以上）。此七艘船在98年底资产净值48.25亿，占中集船舶净值的52%。因此，中远如果希望减轻债务负担，达到轻装前进的目的，应该从船舶资产入手。

目前许多航运业的大公司都在扩大其船队中租船的比例，在1997年底K-LIND和MAERSK的租船比例都达到了40%以上。保持一定的租船规模，在应付航运业的周期性，降低船队的资产负债率、进行航线船队最佳配置方面都有一定的好处。由于目前中远船舶运力过剩，因此建议中远成立自己的船东公司，对内对外租船。中远将航运业分为船东公司、航运公司、管理公司来进行专业化运作，将有利于其长远发展。

成立此船东公司以后，将对应于船舶资产的集团总部长期负债转换为由船东公司直接对银行负债。利用债转股政策，由东方资产管理公司对船东进行参股，以达到降低其负债比例的目的。

2. 方案评价

本方案至少有三种操作方式：一是将中远所有的船舶集中成立一个大的船东公司；二是将各公司一小部分高负债船集中起来成立一个较小的船东公司；三是由中集、中散等船公司分别将所拥有的船舶资产剥离成立自己的船东公司。下面分别对这三种操作方式进行分析：

● 将中远所有船舶集中成立船东公司

采用该操作方式的好处在于：

- (1) 有利于专业化分工，船东公司和航运公司都可以集中精力作好自己领域内的工作。
- (2) 便于航运公司针对航运周期和市场的情况调整自己的航线、运力，调整船队结构；船东公司可以通过面向社会开展租船业务，盘活存量资产。
- (3) 将中远所有船舶集中成立船东公司，船东公司的资产规模大，作债转股的余地也比较大。因为高负债船的自有资本较少，如仅仅将这些船集中在一起，债转股很容易导致东方资产管理公司控股，而这将是双方都很难接受的。
- (4) 成立大租船公司后，可由集团协调仍由中集租用集装箱船，中散租用散货船，这样不会改变原有的专业化分工。
- (5) 中远的船队是其有效资产，航运业高峰时利润可观，便于中国银行接受。

采用该操作方式需要考虑的问题有：

- (1) 此方案对整个中远集团的公司构架冲击较大，尤其是在97年专业化改组的余震尚未平息时，推行起来有一定的困难。
- (2) 租船公司的规模过大，东方资产管理公司持有其中的股份，将来退出可能由于资产过大而有一定的难度。
- (3) 租船公司如果注册在国内，有可能引起营业税大幅增加。

(可尝试向国家申请减免营业税，因为这部分税本来就是不存在的。)如果在海外免税地注册，会涉及国有资产管理 and 外汇管理的有关政策是否允许等问题。

(4) 成立的租船公司与中集、中散等经营公司将出现利益矛盾，如租金价格的制定等。

● 将一部分高负债船集中起来成立租船公司

采用该操作方式的好处在于：

- (1) 有利于各个子公司尤其是中集减轻债务负担，中集的七条集装箱船的总债务近 48 亿，将这部分债务剥离进行债转股，可使中集轻装前进。
- (2) 这些高负债船很多是在海外免税地注册挂方便旗，将不存在营业税增加的问题。
- (3) 与将所有船舶集中成立一个大的租船公司相比，集中高负债船成立船东公司规模较小，债转股后资产管理公司将来容易变现退出。

采用该操作方式需要考虑的问题有：

- (1) 这些高负债船资产减去负债后所剩无几，进行债转股的余地较小。
- (2) 中行的资产管理公司有无可能持有中远的海外资产还是个未知数。
- (3) 这部分船多是在航运高峰时购入的，资产缩水的情况较严重，债转股时这部分资产的重估将产生重大的分歧。

● 中集、中散分别成立各自的租船公司

该操作方式对各公司的现状改变较小，原有资产的所有权不变，子公司容易接受。但需要考虑新的船东公司的地位以及船东公司与原船公司关系。

方案三：通过交叉持股，在子公司建立多元持股结构

1. 方案概述

中远集团 1997 年对各子公司的资产进行了重组。此举适应国际航运业竞争的需要，实现了中远集团的专业化改组，但也付

出了一些代价，遗留下一些问题。不管如何评价上次改组，回头路是不能走的。但本着尊重历史，立足现实，着眼未来的原则，可以审时度势，利用上次改组形成的局面推动中远集团在各子公司形成法人交叉持股的公司治理结构，建立与完善现代企业制度具体作法是：不改变现有的专业化分工，将各子公司实施专业化时划走的那部分资产作为原始拥有者对目前使用者的投资，算作股份，形成各子公司之间的交叉持股。例如，中集组建时，其船舶资产主要来自上远、广远和天远，船舶净资产 98 亿元，债务余额 132 亿元。船舶资产组成：上远 51%；广远 42%；天远 7%。债务组成：上远 66%；广远 29%；天远 5%。当时各方商定的占股分红比例为：上远 52%；广远 38%；天远 10%。如果以此为基础由集团与各子公司协商加以合理调整，使广远、中散持有中集股份，同时中集也持有广远、中散的股份，就可以在各主要子公司形成法人交叉持股的公司治理结构。从而建立对子公司经营决策的监督、制约机制。在此基础上，可以将集团的一部分债务转移给一些子公司，实行债转股或引进外部投资者，使各子公司成为投资主体多元化的有限责任公司。条件成熟时各子公司还可上市直接融资。

资产债务重组的范围：中集、中散、广远、大远、青远五大船公司，重点是中集、中散、广远。

2. 方案评价

采用本方案的好处在于：

- (1) 能解决集团专业化调整时遗留下来的各子公司之间利益不平衡的矛盾；
- (2) 实现子公司之间事实上的相互持股，有利于子公司建立真正意义上的现代企业制度；
- (3) 实施本方案不会影响专业化分工，不需组织机构的调整，不影响各子公司的正常经营，实施成本较低；
- (4) 集团新的领导班子组织实施本方案，既有利于解决历史遗留的矛盾，消除可能存在的不稳定因素，又推动了改革。
- (5) 在各主要子公司形成法人交叉持股的公司治理结构，可以加强对子公司经营决策的监督、制约机制，为公司总部下放一部分权力创造了条件，有利于公司总部管理模式的改

革。

采用本方案需要考虑的问题有：

- (1) 多元持股，尤其是引进外部资金参股，必然要求总部的权力下放，总部对子公司的控制力将减弱；
- (2) 子公司交叉持股会使中远集团股权分散，若协调不好，在引进外部资金参股时，外部股东能以较小的资本金额度取得控股权；
- (3) 如果没有外部资金参股，由于各子公司都是中远集团的子公司，可能使多元持股有名无实；
- (4) 若不能建立有效的运作机制，子公司交叉持股也可能导致相互掣肘，造成新的矛盾，影响决策效率。

方案四: 成立资产管理中心管理不良资产，待机重组资产债务

1. 方案概述

将集团内的不良资产（不良资产的定义：凡是在资产有效使用年限内不能偿还银行债务的，都列入不良资产的范围。）从各个子公司中分离出来，集中在一起，在中远集团内部成立资产管理中心。这部分资产现有的经营运作模式不变，仍由各个子公司负责，由集团总部承担债务，由资产管理中心参与管理并进行资本运作。待航运市场好转时，逐步将这部分资产出售或重组上市。

中远集团进行资产债务重组的可能途径有三条：一是利用国家政策进行债转股；二是将一部分资产重组上市；三是引进外部资金参股。目前，航运市场低迷，资产重组上市和引进外部资金参股都有一定困难，且在市场低迷情况下会使中远资产价值低估造成损失。而利用国家政策进行债转股，又可能影响企业形象。若能通过多种渠道融资，渡过难关，待航运市场好转时再将一部分资产出售或重组上市，以减轻债务负担，对中远集团可能是有利的。目前有许多商业银行如工商银行、招商银行、光大银行、浦东发展银行等都可以经营外汇业务，但他们在外汇业务上没有很多好的投资渠道。中远的现金流量非常大，尽管目前经营有困难，对这些商业银行而言，中远仍是一个很好的客户。中远可以从这些银行借到相当大额度的外汇和人民币贷款，利率也比较低而且有的短期借款可以转为长期借款。另外，中远在世界航运界

具有举足轻重的地位，一方面可以利用国家扶持国有骨干企业的政策，争取发行企业债券或争取一些子公司股票上市，募集资金另一方面可以通过国际融资缓解一部分资金压力。1999年以来随着东南亚经济的逐步复苏，国际航运市场在逐步回升。中远集团有可能通过多种渠道融资，渡过目前的难关。

2. 方案评价：

采用本方案的好处在于：

- (1) 将不良资产从各个子公司中剥离出来后，会大大减轻各个子公司的债务负担，使其能够放下包袱，轻装前进。对调动子公司的积极性，改善其经营状况，提高其融资能力都有好处。
- (2) 有利于保持集团经营活动的稳定性。中远集团 1997 年进行专业化改组后，经过一年的磨合，各家公司的运作基本重归正常。如果现在再做一次大的变动，各船公司的经营和运作都会再次受到冲击，目前不进行大的重组，有利于各船公司集中精力改善经营。保持经营活动的稳定性。
- (3) 对维护中远的形象有利。中远是一家拥有一千多亿资产的大型企业，在国际航运界有较大影响，如果进行大规模重组，会动摇中远的独立地位，在国际航运界产生对中远不利的看法，给其经营活动，投融资活动的开展造成困难。
- (4) 待航运市场好转时再出售部分资产或重组上市可以避免因市场低迷使中远资产价值低估造成的损失。

采用本方案需要考虑的问题有：

- (1) 继续依赖于借新债还旧债及举债投资可能较困难。广信事件导致中国企业的信用等级降低，在目前的负债水平下，中远如果到海外继续融资，会遇到很大困难，融资金额会受到限制，融资成本也会增加。
- (2) 由集团承担不良资产债务，会导致子公司缺乏紧迫感和危机感，容易产生惰性思想，影响子公司开源节流的积极性。
- (3) 集团可能发生支付危机。从集团的十年还款计划表来看，1999、2000、2001 年对中银的还款数均在 3.9 亿美元以上，而 1998 年集团的净现金流量为负数。如果近期不

进行债务重组，集团的短期支付能力可能难以应付到期债务。

- (4) 将各个子公司的不良资产剥离后，集团总部将背负较大的债务包袱，而且这部分资产的实际价值很有可能是不能清偿银行债务的，所以，集团如何填补这部分资产的损失，有待考虑。

方案五：引进新的投资者参股中集、中散

1. 方案概述

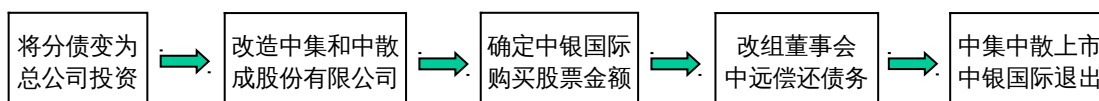
在目前的情况下，利用国家债转股政策，通过中国银行的金融资产管理公司——东方资产管理公司进行债转股，有可能会向客户和市场传递这样一个信息：中远集团存在大量的不良债务出现了财务危机和经营困难，从而损害中远集团的企业形象。在考虑可操作性的前提下，引进新的外部投资者参股中远集团主要子公司以改善中远集团资产负债结构，减轻债务负担，推动现代企业制度的建立与完善，将是比债转股更好的选择。

中远集团的主要债权人是中国银行，欠中国银行的债务占中远总债务的90%以上。如果中国银行同意中远集团通过其金融资产管理公司——东方资产管理公司进行债转股，那么，作为一个等效方案，也可以由中国银行向在香港注册的全资子公司——“中银国际”注资或贷款，由中银国际直接向中远集团的主要子公司中集、中散投资，购买中集、中散的部分股份，中远集团用这笔资金偿还中银的债务，从而实现股权与债务的置换。这样做，实际上是将中远集团欠中国银行的债务变成中银国际持有的中远子公司的股权。对于中国银行来说，与通过东方资产管理公司对中远进行债转股，效果是一样的。

本方案的主要问题是要为中银国际寻找一个资金退出的途径。可能的途径有三条：一是中远集团与中银国际签订股权回购协议目前，航运市场回升趋势明显，随着市场的好转和中远集团经营管理的改善，中远的财务状况有望得到明显改善，在一定期限内回购中银国际持有的股权是可行的；二是发挥中银国际在投资银行业中的作用，双方共同努力争取中集、中散尽快上市，由中远集团用上市筹集到的资金分批回购中银国际持有的股票，使中银国际顺利退出，随着中国资本市场的不断完善和健全，法人股上

市流通会成为现实，中银国际也可以在二级市场转让股票实现股权变现；三是待中集、中散的财务状况改善后，中银国际可以将股权出售给其他投资者实现股权变现。

本方案的具体操作步骤如下图所示：



2. 方案评价

采用本方案的好处在于：

- (1) 不通过金融资产管理公司而实现事实上的债转股，既达到了改善中远集团资产负债结构的目的，又避免了对企业形象的损害；
- (2) 中银国际参股中集、中散，有利于中集、中散建立现代企业制度，转变经营机制，提高市场竞争力；
- (3) 中银国际在航运市场低迷时参股中集、中散，待在航运市场好转后出售股权变现，既有利于中远集团摆脱目前的困境，又可使中银国际获得丰厚的投资回报，对双方都有利。

采用本方案需要考虑的问题有：

- (1) 通过金融资产管理公司进行债转股，有现成的国家政策可利用，中国银行容易接收。而通过中银国际参股中集、中散的方式实现事实上的债转股则没有现成的政策依据，能否实施主要取决于中远集团同中国银行间协商的结果，操作起来会比较困难。
- (2) 中银国际参股中集、中散的资金额度要足够大才能解决中远的问题，而中银国际如何筹措如此大额度的资金，中国银行是否同意向中银国际作如此大额度的注资或贷款，还是未知数；
- (3) 虽然中远集团可以与中银国际签订股权回购协议，但中银国际参股中集、中散毕竟要承担风险，中银国际作为一个从事投资银行业务的公司，是否愿意进行这种长期投资，是否愿意承担这种风险，也是未知数。
- (4) 中银国际参股中集、中散的前提是将中集、中散改造成股份有限公司，因此，中远集团要把中集、中散的分债变成

中远的投资，也可以考虑五大船公司之间相互持股。

以上资产债务重组方案设想各有利弊，根据中远集团的实际和外部环境的现实可能，项目组推荐实施“方案一”与“方案五”，即：“集团债务转移到子公司进行债转股，上市筹资回购股权”和“引进新的投资者参股中集、中散”。对于这两个方案，应尽量争取实现方案五，同时也必须抓紧进行实施方案一的准备工作，以免在方案五无法实施的情况下，错过实施方案一的机会。不管最终决定实施那一个方案，都要根据需求和可能，吸收其它方案设想中有利于实现资产债务重组目标的内容。

第四部分 企业文化现状分析及建设对策

一 中远企业文化现状分析

在现代社会中，企业逐渐成为社会的一个重要组成部分，影响并推动着社会向前发展。而企业文化作为企业的核心价值观的体现，越来越受到人们的重视，并逐渐成为决定企业兴衰的重要因素。

创立于 1993 年的中国远洋运输（集团）总公司是一家国有特大型企业，在中国乃至世界航运领域中都起着不容忽视的作用。作为这样一个具有特殊历史和性质的企业来说，在新时代下，它将以何种姿态来面对诸多外部的挑战，并在市场上占有一席之地呢？下面我们从企业文化的角度来谈一谈这个问题。

企业文化是管理文化、经济文化及微观管理文化的总和。用简单的语言来表达，是指企业全体职工在长期的生产经营活动中培育形成并共同遵循的最高目标、价值标准、基本信念及行为规范。它又分为三个层次：物质层、制度层和精神层。从企业文化的几个层次来分析，中远（集团）总公司的文化现状呈现出以下特点：

中远集团创立于 1993 年，是由 1961 年成立的交通部远洋局演变而来。迄今为止，它已经包括广州远洋、上海集运、天津散运、大连远洋、青岛远洋、中货、外代、中燃等三个一级子公司和若干个二、三级子公司。由于每个子公司的特点不同，他们所体现出来的企业文化也不尽相同，下面将详细介绍以下每个子公司的文化特点。

（一）广州远洋运输公司（广远）

1. 爱国奉献、振兴广远

广州远洋运输公司成立于 1961 年 4 月，是新中国第一家国有远洋运输企业。广远是中国远洋运输集团属下的以经营特种船为主的杂货船远洋运输公司。38 年来，先后完成了一系列首航任务；完成了一系列关系到国家安全和利益的政治、军事、外交

和重要的经济运输任务；建立了一套完整的管理制度和遍及世界各地的业务网络，被成为中国远洋运输事业的摇篮和发源地。

“爱国奉献、振兴广远”是广远多年来贯彻的企业精神。从访谈中我们体会到，从广远总经理到基层船员，处处都体现了这一精神，并且每一名职工都以这一精神作为行动的指导思想。广远原来肩负着运输国家特资的任务，为此，公司特别制定了一整套详细的规章制度及措施，正是基于严格的把关及高度民主的责任感他们每一次都能保证出色地完成任务，为国家的国防事业作出了巨大的贡献。

2. 建立“利益、荣誉、命运共同体”

“不让一个船员掉队”，“把我们的企业建设成为职工可以信赖，能够依靠的命运共同体，这不仅是公司的责任，也是广大职工的共同心愿。”这是广远总经理在目前有 4000 多名船员没有上船机会的情况下提出来的口号。这不仅体现了公司领导尊重船员、爱护船员、一心一意为船员着想的态度，而且它也起到了增强公司凝聚力，增加员工归属感的效果。以这一精神为出发点，公司于 1995 年 12 月作出决定：用四年时间走访慰问分布在全国各地的一万二千多户船员家庭。1998 年 12 月 30 日大慰问活动胜利结束。基本实现了公司提出的目标，完成了中远史上，乃至全国企业大规模慰问职工的创举。

四年中，共抽调了机关、基层干部 768 人次，组成了 369 个慰问组，走访慰问了分布在全国 26 个省、直辖市、自治区的 12391 户船员家庭。现场困难补助费 602 户，补助金额 511070 元。慰问中协助工会成立家委联络站 57 个，为船员办好事实事 968 件次。发动了四年的南北大慰问，走访每一个船员家，慰问他们的家属，帮助他们解决实际存在的困难，并且取得了良好的效果。

3. 创立了华铜海式优秀船舶

广州远洋运输公司华铜海轮是一艘有 21 年船龄，6.5 万载重吨的散装船。该轮从 1984 年开始的 11 年来，年年完成生产任务，共完成货运量 397 万吨，安全航行 82 万海里，营运率达到 98% 以上，为国家创纯利 52 万元人民币，走出了一条既有较髙速度又有较好效益的经济发展的成功之路，成为全国交通行业基

层建设的先进典型。

华铜海轮的座右铭是“干是马列主义，不干半点马列主义也没有”。以这一座右铭为指导，他们走出了具有华铜海轮特色的“三结合三注重”的“科技兴船”之路。即：

- 实行领导与群众相结合，注重提高船员的整体素质。
- 实行艰苦奋斗的革命精神与实事求是的科学态度相结合，注重技改重点。
- 实行自我创新与国际先进技术相结合，注重总结提高。

华铜海轮在实践中形成了“三个原则”（即对国家、对公司、对集体有利原则；确保安全、提高效益原则；领导带头、全员发动原则）、“四种意识”（即安全质量意识；自主自修意识；创优争先意识；主人翁意识）、“六种精神”（即为国家的奉献精神；连续作战的吃苦精神；团结互助的协作精神；爱船如家的主人翁精神；全面自修的自主精神；振兴远洋的拼搏精神）和“八字船风”（即协作、上进、吃苦、奉献）。它反映了华铜海人的精神面貌具有鲜明的时代特征。以它为代表，公司先后涌现出了一批先进船舶，这形成了广远船文化的显著特点。

（二）上海远洋运输公司（中远集运）

1. 突出强调“安全准班”

上海远洋运输公司成立于1964年，现在是从事集装箱运输的专业公司，其资产占中远集团总资产的60%--70%。根据公司的主业特点，“准班准点”便成为公司长期倡导的口号并已经成为员工行动的准则。

2. 以“安全文化”为主的船舶文化

坚持“安全优质”，“货主至上”的宗旨，以货主满意为目标。

3. 优秀的轮机长王新全

王新全是上海远洋所推出的优秀典型，通过学习他的先进事迹，公司员工的思想教育得到强化，并在船舶中开展“乐”创文明班组，建文明岗位，做文明职工”活动。

(三) 天津远洋运输公司(天散)

1. 艰苦创业,同舟共济,爱国奉献,安全优质

天津远洋运输公司是专门从事散货运输的专业运输公司，“艰苦创业，同舟共济，爱国奉献，安全优质”是公司所倡导的企业精神。

2. 有特色的星级管理

星级管理是天散最早推出的船舶管理办法，具体内容包括 800 多条，2000 多分。涉及船舶的各个方面，并设了五个等级即一星到五星。它代表了每条船的管理程度好坏及员工的精神面貌如何。船舶的星级与船员的收入也有一定的关系。所以这种管理方式不仅是荣誉的标志，而且从经济角度也调动了船员的积极性。

3. 三 A 制船员管理

由于中远集团是以航运为主的公司，所以可想而知，船员是公司一大组成部分。“三 A”制船员管理就是针对治理船员队伍为出发点而设立的一种制度。它对优化船员队伍，约束船员行为起到了很好的作用。

(四) 大连远洋运输公司(大远)

1. 名牌战略

大连远洋运输公司成立于 1980 年，是集团中专门从事油品运输的航运公司。今年五月份，大远开始确定了自己的下一目标那就是以企业文化建设推动企业发展,实施名牌战略,提高企业综合实力。所谓名牌战略,归纳起来有四层含义：

- (1)把南北航线建设成为精品航线。
- (2)让老旧船焕发青春,达到货主满意的标准。
- (3)让外派船员队伍成为国际航运市场上的名牌。
- (4)创造大远陆上名牌企业。

(五) 青岛远洋运输公司

1. 争一、保二、不要三

青远是集团内部一家专业经营散货船的运输公司，自 1976 年成立以来，吸收了相当多的退伍军人，所以长期以来，公司便形成了一种力争上游的文化特点，并且在新形式下，这种风气也尤为突出。

2. 崇尚文明与进步，追求卓越与和谐，恪守信义与诚实，珍视友谊与合作，讲求服务与责任

(六) 中国外轮代理公司(外代)

1. 良好的对外形象

外代成立于 1953 年,早于中远成立 8 年，主要服务于航行于国际航线的船舶。所以，外代有它独特的标识即 PENAVICO。这一品牌在世界范围内广为人们所熟识和了解。

2. 求诚、拓展、求实、奉献

由于外代是一家代理公司，所以它的业务从属性便显得尤为明显。他的业绩好坏与航运市场的好坏有着密不可分的关系，而且由于此行业的进入壁垒比较低，技术含量不高，所以进入市场参与竞争的企业也越来越多。这就要求企业在服务上计高一筹，想用户所想，急用户所急，始终把用户的需要放在第一位，只有这样才能适应激烈竞争的需要。

3. 以人为本

过去，外代给外界的印象就是皮包加电话。这也从一个侧面反映了外代最大的资本是人。固定资产在外代所占的比例相对来讲较小，而人是创造价值的最核心的力量。而且，外代所服务的领域有一半是外轮，所以也要求人员的素质比国内企业高。针对这样的情况，外代不仅制定了一系列规章制度，还定期对员工进行培训。

(七) 中远国际货运有限公司

1. 货主至上,服务第一

1997 年底，中远集团实行乐构筑全球集装箱运输营销一体化体系的重大改革举措。因此，中货也将中远系统的集装箱货运代理和船舶代理两大业务功能紧密有机地结合在一起，从而大大扩展了公司的市场服务领域。根据他的主业特点，中货提出了“货主至上，服务第一”的口号，以积极的态度热情的服务争取了大量的货主，为中远的发展作出了贡献。

例如上海中货在几年前变开始实行统一的着装，其他几家公司也先后实行，这一举措为竖立良好的外部形象奠定了基础。上海中货还提出了让我们为您想得更多，做得更多的服务口号。

二、中远总公司文化特点

(一) 船舶的半军事化管理

由于中远集团的主业是服务于国内及国际间的航运，所以船舶的管理也是遵循国际惯例实施的。船上的每一个岗位都有国际通用的详细的规范及职责。而且，在七十年代末远洋大发展时期集团进了一大批退伍和海军，这样船舶的半军事化管理就基本形成。

(二) 勤勤恳恳、任劳任怨的船员队伍

由于集团的半军事化管理,使船员养成了一种坚守岗位，奉献务实的工作作风。从最初集团的 9 亿资产到现在的 1300 亿资产，船员所付出的代价是可想而知的。所增加的每一分钱都凝结着船员的汗水。在集团内部，几乎每一个高层领导都有或多或少的跟船历史，这一传统使领导更加体会到船员的艰辛和为企业付出的代价。所以，对船员的尊重和对它们所创造价值的认可，是集团内的一个良好风气。这也形成了集团文化的一个重要组成部分。

(三) 爱国奉献的优良作风

船舶在中华人民共和国之外的地域属于祖国，而且被中远人

称为流动的国土。此时船员的所作所为便显得尤为重要。因为他不仅代表了个人，而且更主要的是代表了一个国家。作为国家的代表中远船员很多情况下所表现出来的爱国精神受到了各界人士的广泛好评。

(四) 行为规范和规章制度

中远在经历了几十年的风风雨雨后，已经形成了自己一整套规章制度，并且每个子公司也有自己独特的贯彻方法。

1. 工作制度

它包括成文的制度与约定及不成文的厂规厂法，对企业职工思想和行为起约束作用。

2. 责任制度

指企业内部组织各类人员工作的权力及责任制度，其目的是使每个职工，每个部门都明确的分工和职责，使整个企业能够分工协作，进行有序的、高效率的工作。主要包括领导干部责任制及职工责任制岗位等（见下页）。

在调查中，我们也试图用问卷形式来了解中远的现有文化情况，下面摘录了一些问卷的结果，希望对我们分析问题有所帮助。

问题之一：您了解中远公司的企业精神吗？

选项	完全了解	了解较多	了解很少	完全不了解
百分比	24%	44%	38%	1.7%

问题之二：您认为公司的前景如何？

选项	很乐观	比较乐观	不乐观	很不乐观
百分比	7.2%	46.5%	39.3%	5.6%

中远集团各子公司的文化特点对比表：

	广远	上海集运	天散	青远	大远	中货	外代
企业精神	爱国奉献、振兴广远	振兴上远，为国争光	艰苦创业同舟共济爱国奉献安全优质		爱大远，同舟共济；为祖国，创优争光	弘扬集团精神，创立留货企业。	真诚拓展求实奉献
经营宗旨		安全优质货主至上				让我们为想得更多，做得更好！	以诚为先共同发展
管理理念	以人为本以法治理。建立利益、荣誉、命运的共同体	不与国内同行争饭吃，敢与国际同行比高低		崇尚文明与进步，追求卓越与和谐，信守信义与诚实，珍视友谊与合作，讲求服务与责任	以人为本客户第一	视人才为中货立业之本，发展之源，追求全员卓越	以诚为先谋发展；以人为本，追求完美服务
宣传手段	广州远洋杂志	中远集运报和海员之友杂志	天津远洋杂志及报纸	青岛远洋杂志	大连远洋杂志		
最高目标		把上远建设成世界第一			实施名牌战略，追	客户的满意和信赖	巩固主业争创效益实

		流航运企业			求一流		现三化
企业文化，管理部门	总经理及宣传处	党委书记及宣传部门	党委宣传部门	宣传处	党委宣传部门	宣传部门	企划部
特色文化活动	历经四年的南北船员大慰问	船舶文化建设工程	船舶星级管理制度	企业文化用语征集活动		岗位格言活动	
先进典型	华铜海轮	优秀的轮机长王新全		雷锋式的优秀船员严力宾			

三、中远企业文化的问题及原因分析

(一) 没有着手培育集团企业文化，没有形成系统的集团文化

- 集团存在的宗旨是什么？
- 我们的目标是什么？
- 我们如何评价一个人和他的工作？
- 我们需要什么样的作风？
- 我们的规章制度能保证目标的实现吗？
- 我们要向外界展示什么样的形象？

1. 集团最高目标不明确，统一的集团文化无所依附

任何组织的存在都有其特定的目标和宗旨，组织中的一切都为此而存在。只有集团的目标明确并成为其子公司和员工的共同目标，才有可能建设统一的集团文化。从访谈和问卷调查得知，各子公司企业发展目标不一致，各个子公司和员工在相当程度上不明确、不认同集团的目标或对集团目标的理解有歧义。

2. 没有形成各子公司及全体职工共同认可的价值观

价值观是人们评价事物的重要性和优先次序的一套标准，它是企业文化的核心，为组织的全体员工提供了共同的思想意识、信仰和日常行为准则。形成共同价值观的前提是目标一致，利益一致。集团没有充分运用激励、约束机制使部分与整体、个人与集体的利益一致，致使内部产生利益冲突，各子公司和职工尚未形成共同认可的价值观。

集团倡导的企业精神“艰苦奋斗，爱国奉献”体现了企业的社会责任感和政治责任感，强调和表达了员工的精神境界，是在企业的长期发展中形成的，曾经激励中远人走过了辉煌的历史。但是面对变化的国际国内环境、市场竞争状况和行业发展形势，仅有“艰苦奋斗，爱国奉献”精神是远远不够的，还应该有所发展和调整，以适应形势的需要。“艰苦奋斗，爱国奉献”的提法，对员工来讲，没有细化成为可以直接身体力行的准则；对客户来讲，没有传达客户所期望的信息；对社会公众来讲，没有传达有个性的企业形象。因此它被员工、客户和社会公众理解和接受认可的程度因个人的理解 and 价值标准的不同而有很大差异，难以内化成为员工统一的价值观，自觉地体现到全体员工的日常行为当中，形成群体意识；不能在客户和社会公众心中树立富有个性、有吸引力的企业形象。

3. 现实存在的作风和习惯与集团所倡导的作风不一致

集团倡导“团结紧张，务实高效”的作风，但没有体现在企业的管理制度和管理实践上。

- 总体来看，决策没有科学的程序，决策不注重实效，不计成本。决策往往不能充分发扬民主，压抑了职工的积极性和创造性，增加了执行的阻力。但有时也走向民主的极端议而不决，延误了最佳时机。
- “紧张”是一种气氛，一种情绪反映，原本为强调有序和快节奏，但计划经济体制下的官僚层级制作风仍有其深刻影响，人浮于事，反映迟钝。主要体现在组织层次过多，权责划分不清，工作流程不顺，三天可办完的事往往拖上半月，管理人员忙于应付文山会海而不能迅速解决实际问题与集团所提倡的“务实高效”相矛盾。

4. 行为规范和规章制度尚未与企业目标、价值观、作风形成统一的体系

将无形的观念制度化，使之能够在企业的日常管理中贯彻落实。事实上制度的制定更多的考虑的是部门的利益，揽权却责，以致互相矛盾，增加了内耗，降低了企业运转效率，从而与企业“团结紧张、务实高效”的作风以及“爱国奉献”的精神相背离。

5. 尚未形成统一的企业文化的物质载体

企业的标识、环境、包装、纪念物等应体现企业的价值取向，其存在的目的是传递企业文化的信息，是意识形态内容的物质化并使之传播、延续。统一的企业形象必须以文化为依托，才能有灵魂，有个性。CIS的设计必须在深入了解企业及与企业有关的情况（企业历史、人文环境、业务内容、企业规章制度、国家法律法规、国际公约、企业客户心理、社会公众心理等）的基础上，与企业文化紧密结合，面向客户和社会公众传递企业形象不仅仅是某种理论模式的简单套用。现有的VI（视觉识别）设计就没有考虑实施的成本，可行性，安全性等因素，BI（行为识别）和MI（理念识别）设计没有系统化，观念与制度没有完全契合，可操作性差。

（二）企业文化的更新落后于形势的变化

集团的二级公司在发展中形成了各有特色的企业文化，在生产经营中发挥了作用。但随社会环境、行业环境、科学技术的发展变化，思想观念的转变远远不能适应形势的需要，企业文化的更新落后于形势的变化，阻碍了企业的发展。要解决这个问题，必须建立一套评价标准——价值观。

- 职务与权力是评价人的最合适标准吗？
- 我们允许合理错误的存在吗？
- 我们应该依靠谁来解决？
- 如何看待职工的主人翁地位？
- 什么是开放？
- 什么是平等？
- 我们的经验还够用吗？
- 他们（职工）在想什么？

1. 官本位思想占主导地位，把权力大小作为衡量个人成就的标准。

人员的任命是能上不能下，个人薪酬、福利分配、权责划分等都以其行政级别为依据，严重影响了人力资源的优化配置。这种利益机制不能人尽其能，迫使优秀的专业技术人才（搞技术更合适）向管理岗位上流动，专业人才难以发挥其专长。对员工的薪酬分配上主要以行政级别为依据，限于职数，专业人才在待遇上与其他同行比较严重失衡，流动频繁，以至形成“中远人才济济，同时又人才浪费严重”问题。

2. 缺乏风险意识、责任意识，存在消极观念。

因怕与领导的思想不一致，怕犯错误，怕担责任，而不惜贻误企业发展的良机，存在“不求有功，但求无过”的消极观念。。原因在于企业的文化不能容纳管理者的合理错误，不能接受不同的意见，不能接受新的观念，没有一套统一、公平、公正的评价管理者业绩的标准和与之想配套的激励与约束机制。

3. 没有树立自强意识、主人翁意识，等、靠、要的思想根深蒂固。

在面临巨大的市场压力的情况下，缺乏危机感，责任感，把解决问题的希望寄托于国家政策扶持和上级决策，向上伸手，不积极主动探索解决问题的思路，不尝试解决问题的新办法。

4. 就业观念落后、市场意识、竞争意识淡漠

在职工身上体现的中国工人阶级“艰苦创业，爱国奉献”的优良传统是企业宝贵的精神财富，但在总体上职工的就业观念落后、市场意识、竞争意识淡漠，不利于公司的进一步发展。

- 有自豪感，但对企业现实的危机缺乏正确的认识，没有变革的压力，对过去的成绩沾沾自喜，缺乏创新意识与危机意识。
- 归属感强，但对企业过分依赖，没有自主意识，感受不到市场的压力，缺乏危机感，不利于企业优化人力资源配置。
- 纪律性强，但被管理者缺乏开拓、创新的动力，习惯于依靠上级决策，不主动解决问题，请示汇报多。

5. 没有树立正确的开放观念。

中远由于其行业的特点使之在很早就接触国外市场，但这并不意味着管理思想、经营思想就会随之发生变化。与外界的联系是表层的，业务性的，不会带来根本性的变化，而本身赖以生存的经济制度、分配体制、思想文化基础的影响是根本性的，难以转变的。许多人认为中远在很早以前就对外开放了，思想观念已经能够适应市场经济体制，实质上是没有意识到问题的存在，拒绝进一步解放思想，去建立一种新的观念体系，适应环境的变化企业的文化应是一个开放的系统，要能不断地根据环境的变化自我更新。

6. 没有确立正确的平等观念，即效益面前人人平等

许多人把个人身份的平等与物质财富的分配的平均等同起来，不讲效益、效率的平均分配的大锅饭思想仍然普遍存在。我们肯定职工在地位、身份上的平等，就应该在确定劳动报酬上贯彻“按劳分配”的原则，即个人按照创造效益的大小取得劳动报酬；创造相同的经济效益获得相同的劳动报酬，这样才能做到真正的平等目前船员的不公平感普遍存在：他们认为他们是集团财富的主要创造者，与国内外同行比，与陆地职工比，他们所做的贡献没有得到应有的报酬。应该树立正确的平等观念，确立公平客观的评价绩效的标准，降低他们的期望值，并对利益分配进行适当的调整。

7. 缺乏科学管理观念

集团的各级领导和管理人员有一部分来自船舶，在工作作风和思维模式上具有某些相同的特点（如远洋作业的长期的半军事化管理的传统等），大部分属于经验型管理。往往不能充分信任下级，管理过于微观，不能充分发挥下属的工作积极性和创造性增加了管理的难度。管理的目标不清楚，评价管理水平的标准不一致。

8. 不重视企业内部的沟通

传统的模式是自上而下的沟通方式，不注意自下而上的沟通和横向的沟通。目前虽然有相关的制度，渠道，但并未得到很好

的执行，部门之间缺乏沟通，不能共享资源；下级的意见得不到真正的重视，打击了职工的积极性。

(三) 在文化管理与建设上，满足于过去的优良传统，不注意内外环境的变化。没有系统的思想、科学的步骤。

- 企业文化在企业管理中的作用是什么？
- 应该由谁来抓企业文化建设？
- 由哪个部门管理企业文化建设？

1. 没有正确定位企业文化建设在企业管理中的作用。

企业文化在企业管理中的地位是什么？企业文化建设不仅仅是党群关系部门的事，不是思想政治工作的另一种方式，它首先应该是一种管理思想、管理模式，是重视企业管理中人的因素，以人为本的管理思想的体现。实际调查中，提到企业文化，见到的是党群部门的人，听到的是党群工作的内容，偶尔听到企业管理部门谈到企业文化建设，也仅限于理论，没有运用到日常管理当中，没有从管理的角度去抓企业文化建设，没有处理好企业文化建设与思想政治工作、工会工作的关系。

2. 没有解决企业文化建设的领导体制。

应该由谁来抓企业文化建设？这个问题与企业文化的定位问题直接相关。没有摆正企业文化在企业经营管理中的地位，相应的领导体制就难以建立。目前大部分与企业文化建设有关的工作都是由党委部门领导，企业的经营者参与程度不够，没有紧紧围绕企业经营管理的中心开展。

3. 没有专门的管理机构统一规划企业文化建设。

由谁来管理企业文化建设？这个问题同样与企业文化的定位有关。在集团目前有专门的机构负责 CIS 工程，但没有从企业文化的角度来贯彻实施，重视的是视觉形象的建设。企业文化是企业形象的本源，企业形象建设是企业文化建设的一部分，二者不可等同，不可互相代替。

(四) 对策思路

如何继承公司的优良传统，并进行公司的文化更新，形成新

的集团的企业文化？

1. 准确定位企业文化在管理中的作用

企业文化建设是企业的首要任务，它可以外树形象，内聚人心。引导职工个人目标与企业目标一致，能约束职工的行为使之自觉地维护企业的规章制度，能凝聚职工的力量形成企业的竞争力，能激励职工为企业发展和自我实现作出不懈努力。

企业文化塑造企业的形象。对组织内部可以激发员工的自觉性、自豪感、责任感和认同心理，降低组织的管理成本；对外能够深刻反映组织的精神内涵，对客户、社会公众及其他组织产生一定影响，在提高组织的美誉度和吸引力的同时成为社会经济文化的一部分。

2. 理顺领导体制

企业文化建设应由主要经营者负责，成立企业文化部门负责企业文化建设。集团和各级公司均应成立企业文化领导小组，由公司总经理和党委书记亲任组长，副经理或副书记任副组长，统一筹划和领导企业文化建设工作。

集团和各二级公司均应成立企业文化部，可由原政治部进行改组而成，其人员应吸收企业管理部的成员。

3. 在中远集团内部建立统一的企业文化

重点搞好二级公司的文化更新，抓好船舶文化建设，在两三年内进行调整，使之成为一个体系，并融入管理模式、激励机制约束机制。首先要有统一、明确的集团目标，确立与目标相一致的价值观，对现有管理制度进行清理，使之与企业目标、价值观一致，建立体现企业目标和价值观的CIS。

继承中远优良传统，建立以航运企业为主的企业文化。对现实存在的各个企业的文化进行盘点，主要是各二级公司的企业文化现状，提炼优良的作风和传统，总结带有共性的内容，补充适应市场经济的新内容，自上而下进行渗透。集团文化应该体现几方面的内涵：爱国、敬业、外向型、客户第一、团队精神、以人为本、效率优先、诚信服务等。

进一步完善、理顺文化传播网络，抓好企业文化的载体建设：对内充分利用党群工作的组织、制度基础和群众基础，对外以

CIS (MI, BI, VI) 为主, 充分利用自办的报纸、刊物、互联网站、内部新闻、音像制品等渠道, 着手编写或改写员工手册, 使它成为传播中远文化的重要载体。同时充分发挥公共关系的职能面向企业员工、社会公众、客户宣传企业形象、企业精神, 培养体现企业价值观的先进典型——实现企业文化的人格化; 建设与企业文化内涵相符的物质环境——实现企业文化的物质化。

四、企业文化的更新步骤 (框架)

1. 明确领导体制: 成立企业文化小组, 明确领导分工与责任;
2. 成立企业文化部门, 明确职责: 全面负责更新、维护组织文化的工作;
3. 对组织现存文化进行盘点: 继承优良传统, 摸清不良文化了解上层、中层、下层各自的心态、需求和精神风貌;
4. 目标文化设计: 邀请专家咨询, 管理人员参与, 建立目标文化体系;
5. 文化的演进更新: 制定实施计划和相应预算, 有步骤地推行计划, 落实责任。

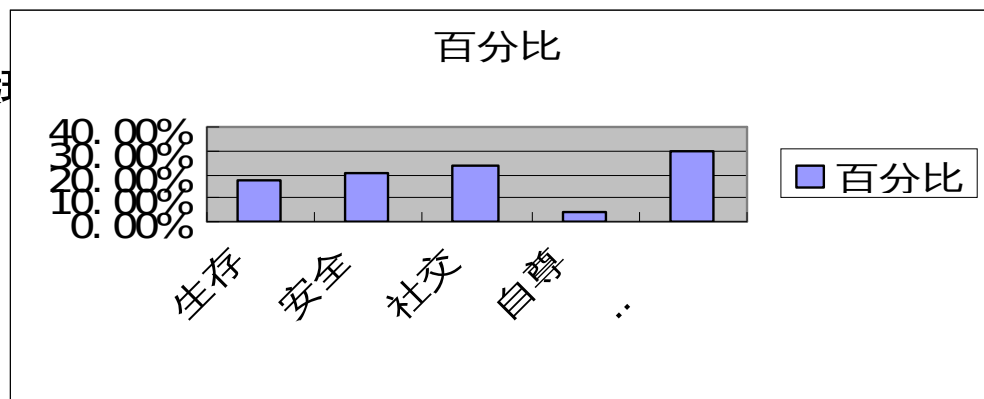
附录：

一、五种需求层次统计表（按不同地区统计）

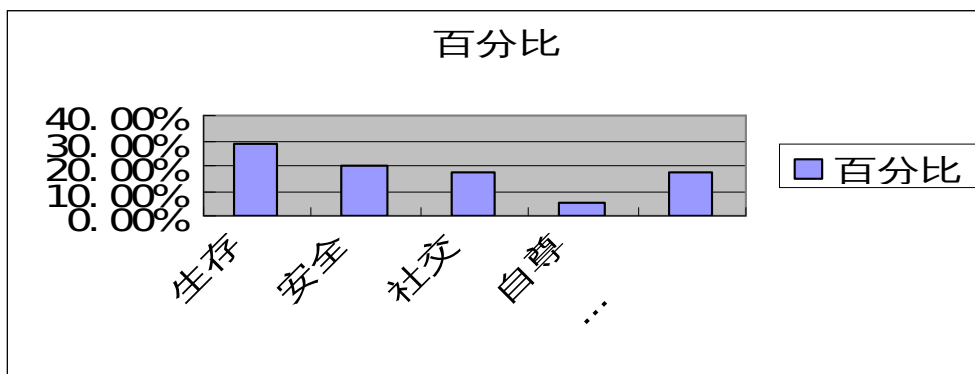
1. 广远现状

需求	生存	安全	社交	自尊	自我实现
百分比	17.0%	20.5%	23.3%	4.5%	29.5%

2. 大远

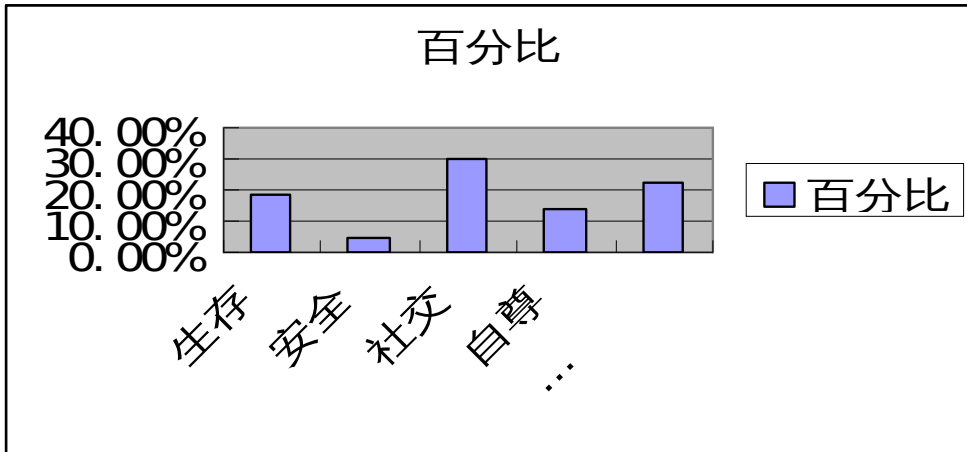


需求	生存	安全	社交	自尊	自我实现
百分比	28.8%	20.1%	17.6%	5.0%	17.6%



3. 上远现状

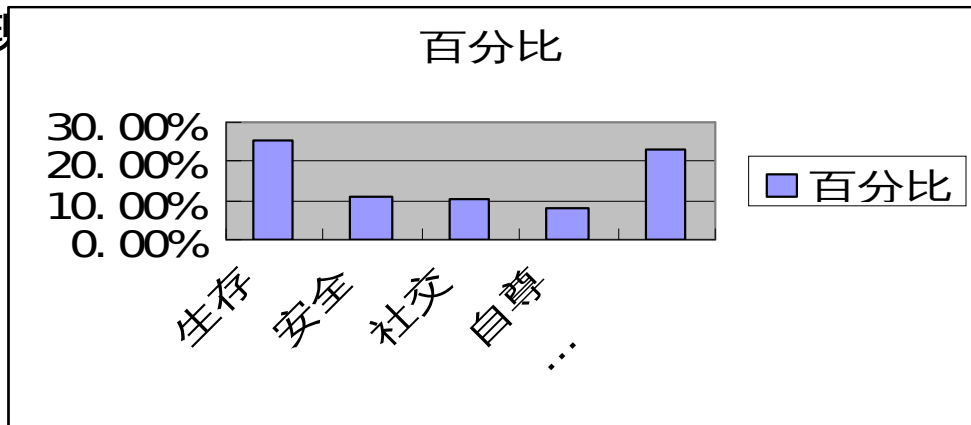
需求	生存	安全	社交	自尊	自我实现
百分比	18.5%	4.9%	29.7%	13.6%	22.2%



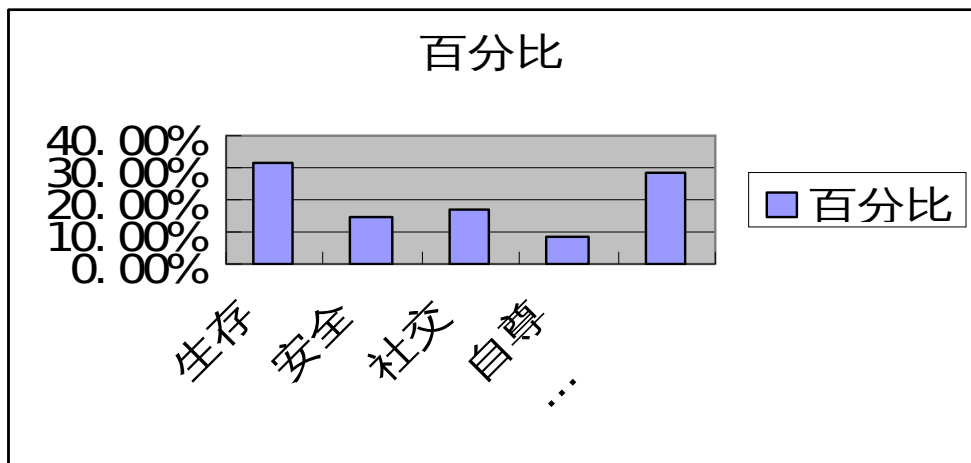
4. 青远现状

需求	生存	安全	社交	自尊	自我实现
百分比	25.6%	11.1%	10.5%	7.8%	23.3%

5. 天远理



需求	生存	安全	社交	自尊	自我实现
百分比	31.9%	14.3%	16.8%	8.4%	28.6%

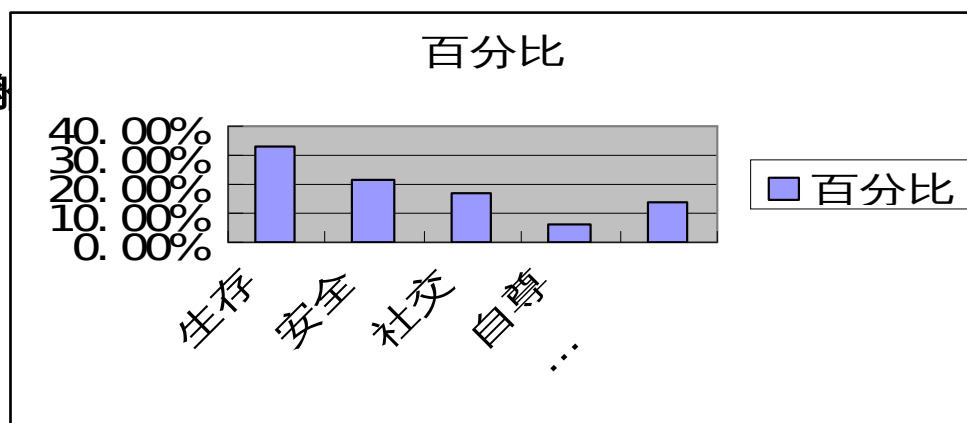


二、五种需求层次统计表（按工作性质统计）

1. 干部船员现状

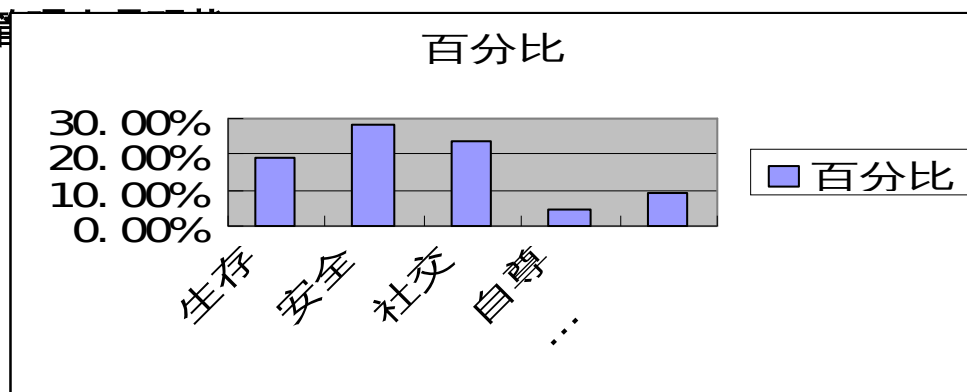
需求	生存	安全	社交	自尊	自我实现
百分比	32.8%	21.6%	17.2%	6.0%	14.2%

2. 普通船



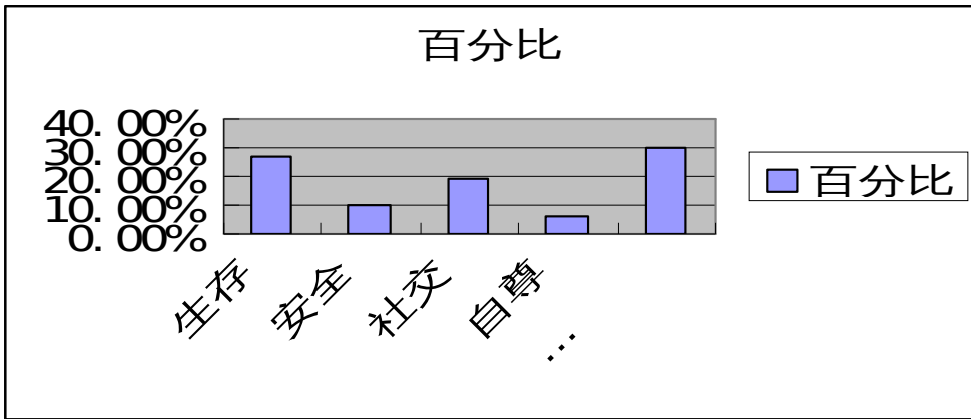
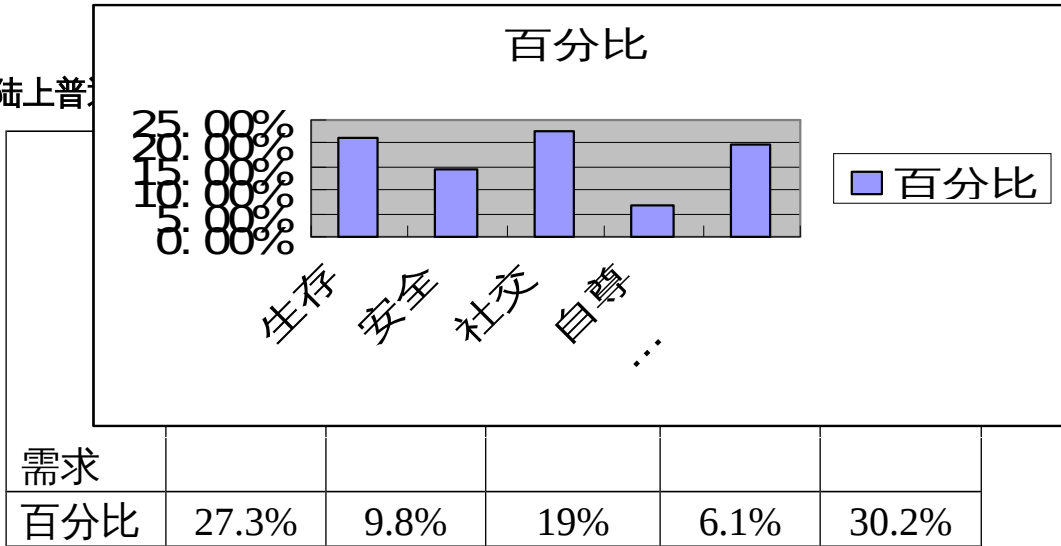
需求	生存	安全	社交	自尊	自我实现
百分比	19.1%	28.5%	23.8%	4.8%	9.5%

3. 陆上管



需求	生存	安全	社交	自尊	自我实现
百分比	21.2%	14.2%	22.8%	6.6%	19.5%

4. 陆上普



第五部分 富余人员情况及分流安置对策

一、中远集团富余船员现状分析

(一) 中远船员队伍概况：

中远集团现有签定正式劳动合同，有正式劳动关系的船员 44895 人（含农合工 4259 人，占总数的 9.5%）；（以下分析：船员总数扣除农合工数计 40236 人）。集团现有高级船员 18565 人，占总数 45.7%，普通船员 22071 人，占总数 54.3%；集团现有 8 家船运公司船员构成情况如下：

	广远	上远	天远	青远	大远	香远	中波	中贸	集团
高级船员	27.2%	24.4%	19.5%	11.6%	6.7%	5.7%	1.8%	3%	100%
普通船员	29.7%	22.6%	20.7%	11.6%	4.9%	5.9%	2.2%	2.4%	100%
合计	28.5%	23.4%	20.2%	11.6%	5.8%	5.8%	2%	2.7%	100%

集团 8 家船运公司外派船员构成情况如下：

	广远	上远	天远	青远	大远	香远	中波	中贸	集团
高级船员	33.1%	16.8%	35.5%	17.3%	8.6%	0.4%	2.9%	0.8%	100%
普通船员	39.1%	18.7%	17.4%	11.7%	8.2%	0.9%	3.4%	0.5%	100%
合计	36.4%	17.9%	18.6%	14.3%	8.4%	0.6%	3.2%	0.7%	100%

其中，集团现有船员外派在船总数为 4984 人，其中高级船员外派 2272 人（占外派总数 45.6%），普通船员外派 2717 人（占外派总数 54.4%）；

集团外派船员数与内派船员数相比较，前者是后者的40.1%，即有100名船员上自营船，就有40名船员上外派船，其中高级船员外派与内派的比值是38%，普通船员是42%；集团8家船运公司外派船员数与内派船员数比较如下：

	广远	上远	天远	青远	大远	香远	中波	中贸
高级船员	53.7%	29.6%	35.5%	91%	49.5%	1.4%	63%	3.8%
普通船员	74.9%	34.3%	36%	53.6%	57.3%	3.7%	61.1%	3%
合计	64.3%	32%	36%	69.4%	53.4%	2.6%	62%	3.4%

中远集团船员总数中扣除自营船及外派船在船人数，再扣除两方面的后备船员数，富余船员总数12899人；富余船员中不适岗人数2472人，真正的适岗富余数10427人，占船员总数25.7%。

中远集团高级船员适岗富余数3625人，占高级船员总数的19.5%；普通船员适岗富余数6802人，占普通船员总数31%；中远集团8家公司适岗富余船员比例情况如下：

	广远	上远	天远	青远	大远	香远	中波	中贸
高级船员	18%	33%	11%	30%	14%	-2%	5%	—
普通船员	31%	35%	33.5%	41%	10.4%	18.8%	14%	—
合计	25.4%	34%	23.6%	36%	12.4%	9.4%	10.6%	—

中远集团船员年龄结构如下：

	高级船员	普通船员	合计
55-60岁	6.4%	1.9%	4%
50-54岁	12.7%	13%	12.9%
45-49岁	18%	28.6%	23.7%
40-44岁	13%	15.6%	14.4%
35-39岁	11%	7%	8.8%
30-34岁	17.5%	9.3%	13%
25-29岁	17.7%	15.3%	16.4%
25岁以下	3.7%	9.5%	6.9%

远洋船员有 25 个职种，如果分成四类来观察，则中远集团情况如下：

第一类	船长	大副	二副	三副	驾助	报务员	报助	合计	
船员总数	1408	1654	1708	1328	737	1358	66	8259	20.3%
适岗富余数	206	361	466	220	152	217	49	1671	16%
适岗富余比例	14.6%	21.8%	27.3%	16.6%	20.6%	16%	74.2%	20.2%	
构成	2%	3.5%	4.5%	2.1%	1.5%	2.1%	0.5%		

第二类	轮机长	大管轮	二管轮	三管轮	轮机助	电机员	电助	机工长	机工	电工	合计	
船员总数	1305	1593	1813	1308	399	1291	79	820	6081	468	15157	37.3%
适岗富余数	143	287	516	201	148	-64	65	188	2001	189	3674	35.2%
适岗富余比率	11%	18%	29%	15%	37%	-5%	82%	23%	33%	40%	24.2%	
构成 %	1.4	2.8	4.9	1.9	7.4	-0.6	0.6	1.8	19.2	1.8		

第三类	水手长	水手	木匠	合计	
船员总数	1438	7860	1090	10388	25.6%
适岗富余数	379	2059	259	2697	25.9%
比例	26.4%	26.2%	15%	26%	
构成	3.6%	19.7%	2.5%		

第四类	政委	管事	船医	厨工	服务员	其它	合计	
船员总数	1068	781	602	2472	1689	220	6832	16.8%

适岗富余数	174	360	89	880	763	118	2384	22.9%
比例	16.3%	46%	15%	35.6%	45%	53.6%	34.9%	
构成	1.7%	3.5%	0.9%	8.4%	7.3%	1.1%		

第一类船员年龄构成情况如下：

第一类	船长	大副	二副	三副	驾助	报务员	报助
55-60	11%	5.9%	2.1%	0.4%	0.3%	2.3%	0
50-54	19.2%	13.3%	5.5%	2%	2.8%	9.2%	5.1%
45-49	29.7%	24%	8.1%	2.9%	12%	20.1%	22.8%
40-44	23.9%	17.5%	7.8%	3.1%	6.8%	16.8%	3.8%
35-39	12.3%	18%	15.3%	6.4%	3.5%	10.9%	3.8%
30-34	3.7%	19%	39.2%	23%	10.4%	17.8%	3.8%
25-29	0.4%	2%	21.6%	52.2%	36.9%	21.6%	41.8%
-25	0	0	0.3%	9.9%	27.3%	1.3%	19%
合计	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
适岗富余比例	14.6%	21.8%	27.3%	16.6%	20.6%	16%	74.2%
全部富余比例	2%	3.5%	4.5%	2.1%	1.5%	2.1%	0.5%

第二类船员年龄构成情况如下：

第二类	轮机长	大管轮	二管轮	三管轮	轮助	电机员	电助	机工长	机工	电工
55-60	16.2%	9.3%	2.4%	1.3%	0	6.7%	3.5%	0.9%	0.9%	1%
50-54	21.5%	25%	9.4%	5.2%	0	14.8%	16.5%	12.7%	10.3%	15.2%
45-49	23.7%	20.2%	8.4%	4.1%	0	20.5%	30.6%	55.6%	24.9%	46.9%
40-44	21.7%	14.6%	10.4%	4.6%	0	12.9%	5.9%	24.8%	14.2%	16%
35-39	13.5%	14.6%	14.2%	6.4%	0	11.7%	1.2%	4.3%	6.7%	5.1%
30-34	2.9%	15%	35.3%	21.5%	7.5%	16.2%	3.5%	1.4%	9.8%	4.5%

			%	%		%				
25-29	0.2%	1%	19.5%	48.5%	53.8%	16.2%	36.5%	0.2%	19.9%	8%
-25	0.2%	0	0.5%	8.5%	38.7%	1.1%	2.4%	0	13.2%	3.1%
合计	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
适岗富余比例	11%	18%	28.5%	15.4%	37.1%	-5%	82.3%	23%	33%	40%
全部富余比例	1.4%	2.8%	4.9%	1.9%	1.4%	-0.6%	0.6%	1.8%	19.2%	1.8%

第三类船员年龄构成情况如下:

第三类	水手长	水手	木匠
55-60岁	6.8%	0.5%	6.9%
50-54	27.7%	6.5%	33.3%
45-49	43.8%	18.1%	41.9%
40-44	16.5%	12.3%	10.5%
35-39	4%	8.1%	3.9%
30-34	1%	15.1%	2.6%
25-29	0.3%	24.4%	1%
-25	0	14.9%	0
合计	100%	100%	100%
适岗富余比例	26.4%	26.2%	15%
全部富余比例	3.6%	19.7%	2.5%

第四类船员年龄构成情况如下:

第四类	政委	管事	船医	厨工	服务员
55-60	26.4%	5.1%	6.1%	2.4%	5.4%
50-54	21.3%	21.8%	11.7%	16.3%	23.6%
45-49	34.9%	32.7%	25.5%	37.8%	39.2%
40-44	13.4%	20.2%	13.8%	24.5%	20.5%
35-39	2.8%	7.6%	11%	8.3%	5.7%
30-34	0.9%	4.3%	16.7%	5%	2.8%
25-29	0	6%	13.1%	4%	3%
25以下	0	2.2%	2.1%	1.9%	0.8%

合计	100%	100%	100%	100%	100%
适岗富余比例	16.3%	46%	15%	35.6%	45%
全部富余比例	1.7%	3.5%	0.9%	8.4%	7.3%

广远，天远，青远船员学历水平情况如下：

广远	总数	大学	大专	中专	中技	高中	初中	小学
人数	11639	564	1217	1937	1779	1266	2737	2139
比例	100%	4.8%	10.5%	16.6%	15.3%	10.9%	23.5%	18.4%

天远	总数	大学	大专	中专	高中及以下
人数	8196	613	1153	1654	4776
比例	100%	7.5%	14.1%	20.2%	58.3%

青远	总数	大学	大专	中专	中专以下
人数	4707	478	797	1186	2245
比例	100%	10.2%	16.9%	25.2%	47.7%

广远船员地区分布情况如下：

	总数	广东	江苏	辽宁	福建	河南	湖南	上海	湖北	浙江	四川
人数	11638	4850	928	869	778	584	525	521	348	345	343
比例	100%	41.7%	8%	7.5%	6.7%	5%	4.5%	4.5%	3%	3%	3%

天远船员地区分布情况如下：

	总数	天津	河北	江苏	黑龙江	上海	北京	辽宁	山西	吉林
人数	8196	4285	757	552	385	252	202	116	53	49
比例	100%	52.3%	9.2%	6.7%	4.7%	3.1%	2.5%	1.4%	0.65%	0.6%

以上分析中，未计入农合工。农合工总数 4259 人占船员总数 40236 的 10.6%;占适岗富余船员总数 10427 的 40.8%。其中，天远农合工 906 人，广远农合工 651 人。

(二) 中远船员队伍结构特点分析：

1. 自有船员与外派船员

集团总体外派船员达到内派船员的 40%，其中广远、青远、大远的外派工作力度尤为显著，外派已成为集团船员工作的一个重要方面，在进行集团船员的规划时，外派需要统一安排。

2. 高级船员与普通船员

普通船员（55%）比高级船员（45%）多出 10 个百分点，普通船员的富余程度（31%）同样比高级船员富余程度（21%）多出 10 个百分点，但总数上相比，富余船员中普通船员比例比高级船员多出近 30 个百分点。普通船员的富余问题是中远富余船员的中心问题。

3. 老船员与新船员

高级船员中，45-55 岁的老船员占总数 31%，而 25-35 岁的年轻高级船员达到总数的 35%。这样，从年龄梯次看，高级船员有一个比较好的补充，而且这些年轻的高级船员来自专门院校，基础素质高，为中远的未来发展奠定了良好的人才基础。

普通船员中，45-49 岁的老船员达到总数的 28.6%，30 岁以下的年轻船员达到总数的 34%，这说明集团与各公司注意控制了普通船员的补充，也反映了普通船员中的老船员已成为船员队伍结构调整的主要部分。

4. 职种

从驾驶方面看：船长年龄结构比较合理；大副、二副的年龄相对大些。从轮机方面看：机工富余程度（33%）与绝对数都非常大，是富余船员问题的焦点之一。从水手方面看：水手富余较严重，富余程度达 26.2%。

另外，厨工、服务员、管事的富余情况相对严重，总数达到

2000 人，是富余船员问题的焦点之三。

5. 学历

总体看，大专以上学历比例偏低，因此船员队伍结构调整中，高学历船员的引进和培养方面需要长期不懈地做工作。

6. 地域分布

经过 20 年的努力，船员接近一半迁移到各公司所在地城市，这一方面便于集中管理，另一方面大量富余船员出现时带来了集中安置的压力。

二、中远富余人员分流安置工作存在的问题

中远富余人员分流安置是中远航运业在深化企业改革，建立现代企业制度过程中遇到的一个棘手的问题，中远富余人员由陆上机关、产业人员和船员组成，其主要问题是船上富余人员的安置，文章仅就船员安置工作中存在的主要问题进行分析。

问题一：谁是富余人员？

目前，这个看似最基本的问题，缺乏一个清楚的界定。

- **数量上清楚，具体对象是变化的群体**

根据： $\boxed{\text{总船员数} - \text{自有船的定编人数和后备人数} = \text{富余船员人数}}$ 的公式可以计算得出具体数值，但由于上船、待派是互相交换的，难以说清具体是谁。

- **各子公司缺乏统一定义**

从企业富余人员的实质看，富余船员指与企业有劳动合同关系的船员中，超过企业现有用船的编制人员与后备人员总数的船员。这些人员又可以分为三类：

- 第一类：因船舶岗位超编制和部分岗位取消、减员，不能正常安排上船的船员。
- 第二类：完全丧失工作能力；或由于工伤患病、年老体弱尚未丧失劳动能力，但不适应船上工作要求的船员。
- 第三类：劳动态度差、工作能力差或犯了严重错误，公司明确规定不予使用的船员。

目前统计口径不一致，关键差异点在于：对第一类上船的界定：有的把上自营船叫上船，上外派船归于富余人员；有的把上自营船、外派船统称为上船在岗人员。

其中，第二类、第三类人员可归于不适岗人员，我们要解决的是第一类人员的问题。按照后一种口径计算，截止 99 年 7 月底，富余船员总数 12899 人，除去不适岗人员 2472 人，真正的适岗富余数是 10427。但由于前述所提及的原因，目前无法清楚界定谁是富余人员，难点在于这种区分标准的制定和是否准备区分，目前集团及各子公司尚没有开展这项工作。

问题二：出路问题

对集团和各子公司走访之后，我们感觉中远与社会之间有一个主客观形成的屏壁，使富余人员的安置制约在集团内部自我消化除了正常的离退休、终止到期合同，缺乏一条企业与社会的正常出路。构成这个屏壁有三方面原因：领导观念、职工观念、社会政策。

1. 领导观念问题

这次到中远集团和五大子公司，有幸接触到了不同层次的领导，在与他们的交谈中，有一个比较直观的感觉：中远的领导十分关心职工，尤其对这些曾经为企业发展作出贡献，由于产业结构调整、技术更新、现代化管理方式的发展而出现的富余船员更为关心。他们通过劳务外派、转岗培训、陆上安置，甚至通过对生活困难的待派船员发困难补助，安排他们的子女就业等措施解决富余船员的困难。用企业这条大船装上所有的船员，不让一个船员掉队。这在一定程度上起到了稳定、凝聚职工队伍的作用，也没有给社会增加就业压力和困难。

目前，中远集团受主业航运市场低迷的影响，已经是微利企业，但集团各级领导之所以还苦苦支持，是考虑到：

- 如果让富余船员进再就业中心，由于他们再就业技能低，托管期满后就得与企业解除劳动关系，成为社会失业人员。
- 现在政府对再就业的硬性指标比较大、比较急，即使把富余人员推进再就业中心，问题还得自己解决，进中心与不进中心，没什么差别。

追根溯源，各级领导这种良苦用心，与其“以人为本”的企业文化是分不开的。但：

- “以人为本”不是“大锅饭”，而是在“效率优先，兼顾公平”的前提下，把对职工的真诚关怀与严格管理结合起来，终极目的是提高企业凝聚力，提高职工积极性，提高企业与职工的共同利益。如果一味地从字面上强调同生存，而忽视经济效益的提高，则本末倒置，最终只会同灭亡。。大量事实已经证明：企业减员增效是调整生产力布局，提高企业经济效益的必由之路，对中远而言，让富余人员进中心与保留在企业内部，对企业在职员工的影响，对企业建立具有市场竞争力的经营机制有很大区别，这将在后面具体论述。
- 全心全意为人民服务并非象母亲对婴儿似的统包统揽，而是敢于正视困难，千方百计解决困难。多年来，国有企业办社会的模式，使职工吃、穿、住、用、学样样不操心，职工习惯事无巨细，有事找企业，有事找领导，在这种传统的管理模式作用下，领导不让富余船员进中心，想方设法让待派船员上船，才是一个好公仆。
- 这种“好公仆”是计划经济下的标准，原因有二：1、富裕人员不是阶段性产物，由于航运业的继续低迷，由于企业人员结构的年龄特征（见图表分析），富余人员会一波未平，一波又起。早动手解决，矛盾分散易于化解，如果再拖下去，涉及人数更多，矛盾更集中，更不易解决问题。2、与社会上下岗人员比，因为有企业托底，无需、也不允许自谋生路，等到真正被输入到社会由于时间、机遇的耽搁，将遇到比现在更多的困难。

2. 职工观念问题

由于公司所在地经济观念的差异，各子公司船员对待分流安置的心态也有差异，相对而言，广东船员的心理承受力更强。但船员的等、靠、要思想较严重，普遍存在着“宁愿待派，不愿进中心”的念头。

由于目前还是由企业管着，船员还没有迈出观念上的一步，而一个很大的托词就是“自己从事的工作专业性强、通用性差，离开本职工作很难找到工作。”这其实不光是远洋一家的现象，据有

关资料表明：社会上下岗职工多为转轨行业职工，全国下岗职工只有 30%找到与以前掌握的技能相同或相近的工作，70%的人都是在与以前不同的行业中找到工作，纺织业、煤炭业下岗职工多是如此。

关于“如果成为富裕船员，是否愿意接受单位安排，到陆地的公司当保洁员？”这个问题，我们分别在休假的高级船员、在船的普通船员中进行了访谈，答案不一：

- 家庭不在公司所在地附近者，家境较困难者愿意接受，家境一般或以上者，不愿意为这份工作离乡背井，更倾向于在家庭附近找些生路。
- 有的人关键看待遇如何，到没有计较是否体面。
- 有的人表示不愿意接受，认为没面子、不值得。

部分撤消职种的高级船员考虑退休待遇等问题，即使有机会，也不愿意往普通船员上转岗。

内退政策早已出台，但愿意办理者稀少，一些 55 岁以上的船员还是对上船报有一线希望，如果办理了内退，就自绝了上船机会。

就外派船员与菲律宾船员的差异，我们专门访谈了部分相关领导，一个比较突出的问题就是我们的船员缺乏服务和服从意识缺乏敬业精神。

以上总总，无不与个人价值观紧密相关，如果职工不能转变观念，不但难以再就业，即使找到再就业渠道，也不一定能适应性工作，从而是再就业之路越走越窄。

4. 社会政策问题：

按照规定，对于赢利企业，不允许企业职工下岗。目前中远属于微利企业，而且地方再就业压力大，不希望接管中远企业的富余人员。这也成为把富余人员包管在企业内部的一个托词，目前中远的再就业中心与社会上正规意义的再就业中心不是一个概念，（这一点是访谈中了解的，还需找具体人员了解。）但就中远领导的介绍，如果需要打开通往再就业中心这条路，还是有办法可想。

综上所述，我们认为关键在于领导观念的转变，这是解决问题的必要保障。

问题三：行业特点造成的特殊问题。

中远富余船员除了具有“年龄大、技能水平低、生活水平低、学历低”这三大社会下岗人员的“三低一高”特征外，我们不可否认，由于远洋运输事业的行业特点，在对富余人员进行安置中，不能回避行业特点导致的特殊问题与困难。

- 其一：船员工作地点远离陆地，上岸生活时间有限，信息较为闭塞，与社会生活有一定隔膜，增加了陆地安置的困难。

按照常规，船员在船上干满 9 个月，安排 3 个月公休。如果船航行在国外，则在船上工作 12 个月以上才能休假。经计算，如在远洋船队工作 15 年，正常可休假 3 年零 9 个月，而这段陆地生活中，船员还需处理家庭事务，没有时间与机会结交朋友，缺乏一个正常的人际关系网络。船员在陆地办事，按船员的话讲不是靠关系，而是拿钱开路。如果让船员与陆上下岗人员竞争，则由于信息不对称的，使其在信息时代处于劣势。

98 年 6 月集团在各公司相继成立了再就业服务中心至今，在开展再就业方面作了不少工作，但由于船员职业的特殊性，陆上产业只安置了 178 人，而自有船员外派则有 308 人。

- 其二：船员居住分散，不适应再就业工作的常规运转，加大再就业成本。突出表现为管理多头化。船员的养老保险统筹随集团所在地归属北京劳动保障部门管理，劳动关系又归属当地保税区，加上富余船员都分散居住在各地，这些条块归属，地区差异，管理的不统一，无疑使富余船员的分流安置面临较为复杂的情况。

问题四：工作以富余人员安置为出发点，影响了正常的经营机制。

- 现行的船员上船排队办法减低了人力资源的利用价值。为了安置富余船员，缓解上船压力，公司一方面通过限制船员在船时间：船员上自营船不超过 8 个月，上外派船不超过一个合同期；一方面对具备上岗条件的富余船员依据待派时间长短严格排队，轮流上船。这种这种按资排辈的用人机制，强化了“干好干坏一个样”的大锅饭心态，不仅滋长了职工对企业的依赖感，而且会流失部分优秀船员，降低企业市场竞争优势。
- 待派船员“隐性就业”问题

这个问题在社会上比较普遍，指待派船员在待岗期间，未经单位批准，自找门路，获取劳务收入。公司在确定情况属实后，一般以解除劳动合同来严肃处理。对此，有两种较为相左的看法：

一种认为：应该允许。公司既然没有安置办法，就应该允许船员通过合法劳动，弥补未上船带来的经济损失，自力更生改善生活水平。

一种认为：应该予以限制，否则解除劳动合同。持这种观点的人觉得上船工作是一种不得已的谋生方式，在船收入与待派收入拉开档次，从计划体制年代就是为了激励上船，弥补在船时间的工作付出。待派人员在享受公司待派待遇时，又另辟收入来源如果人均月收入与在船月收入的一半相差无几（因为在船期与待派期目前基本上对半，全年月均收入近似于在船收入的一半）则由于收入与付出的不公平，使在船船员产生不公平感。同时，由于待派人员享受公司各项社保待遇，新的用工单位无需支付这份开支，从社会角度看，是牺牲国企利益，来增加私营及个体利益。这种状况不明确解决，不仅企业利益受侵蚀，也将影响船员的队伍管理。

问题五：劳务外派问题

影响劳务外派的主要因素有两个：船员素质和外派市场。目前中远处于劳务输出的龙头大户，有比较健全的劳务市场，但劳务市场受大环境影响，目前处于滑坡趋势，与主要竞争对手中海集团相比：

1 外派市场问题

目前由于集团劳务公司对下面子公司进行授权，集团与子公司分别有劳务市场开拓能力，能够根据市场经营动态适时组织外派队伍，进行劳务输出。但从集团角度来看，没有综合利用好市场信息，缺乏一个整体性外派营销网络，一些资源没有被充分利用，集团品牌优势的价值发挥不够充分。

由于劳务公司与子公司都有外派实力，但由于业务职责没有按照集团组织机构的变化而变化，出现了职能交叉和定位不清的问题。比较而言，在实力上集团与各子公司各有优劣：集团有较强的政策优势，有比较强大的外派市场经营队伍，但缺乏足够的

符合条件的船员；各子公司则反之，目前稍微有些政策利导，但与集团相比，差距较大。同时劳务公司是政策制订者与执行者的双重身份，在外派上有利益不均的可能性出现。在这种局面下，不仅内部造成价格竞争，而且缺乏一个有竞争力的劳务输出组织架构，工作效率降低，集团整体的市场竞争力下降。

2. 船员素质问题

- 外派的定位问题：
目前劳务外派在集团有两种定位：一、作为安置富余船员的主要渠道；二、作为新的产业支柱。由于定位的不同，直接对外派产生了影响，会产生不同的外派队伍输送方式：1、拿最好的船员在外派市场竞争；2、在满足自营船需求情况下，从富余船员中挑选优良人员；3、把内派、外派综合看成劳务外派市场，以利润最大化为导向，综合调配船员。
- 中远的船员结构问题：
中远船员富余是个相对概念，即富余的是普通船员，缺乏的是干部船员。而目前国际市场的船员需求对象是干部船员。
- 外派船员的激励机制问题
- 外派船员的培训问题

三、中远富余人员安置对策

（一）安置富余船员的总体思路：

1. 安置富余船员不是权宜之计，而是藉此推动企业劳动用工制度的改革，在公司内部建立和完善船员劳务市场，实现船东与船员的双向选择，形成择优上岗机制。对连续两年不能竞争上岗的船员一律视为富余船员。
2. 目前应尽快明确富余船员名单，宣布相应政策，断其后路，解决部分船员依赖心理过重的问题。
3. 将工作重点放在扩大就业渠道上，投入必要的人力、物力、财力做好安置工作。

(二) 安置富余船员的总体步骤：

步骤一：确定富余人员的标准，把他们全部从船员队伍中剥离出来。

步骤二：成立船员服务中心，以此作为富余人员进入再就业中心的缓冲带，集中进行安置。

步骤三：对于不能安置的人员，进入企业再就业中心。

步骤四：在再就业中心按国家规定进行托管、安置，最后进入社会。

步骤一、二应为工作的重点步骤。

(三) 安置富余船员的主要渠道：

1. 扩大中远劳务外派市场，解决好船员上船的问题：将上自营船与外派船的船员统一定义为上船在岗人员。

2. 积极拓展陆上安置渠道，赢得船员理解和支持，促进再就业。

3. 给予一定的优惠政策，鼓励富余人员自谋生路。

4. 争取国家政策支持，让 55 岁的船员提前退休。

四、有关说明：

富余人员标准（草稿）：

1. 人员范围：

(1) 驾驶类船员中：45 岁以上（含 45 岁）的**驾助**；以及**报务员、报助**等是分流上岸的主体；

(2) 轮机类船员中：45 岁以上（含 45 岁）的**机工**是分流上岸的主体；

(3) 45 岁以上（含 45 岁）的**水手**是分流上岸的主体；

(4) 45 岁以上（含 45 岁）的**管事、厨工、服务员**是分流上岸的主体；

(5) 不适岗的人员（即第二类、第三类船员）。

2. 分离标准：

(1) 把不适岗人员列为富余人员；

(2) 上述八个职种的船员中连续一年半没有上船的，或者不

属于上述人员，但连续两年没有上船的船员列为富余人员；

(3) 在船员年终等级考核中，连续两年列为船员公司的最低等级者；或连续两年

(4) 位于整体考核中最后 10%之列的人员列为富余人员。

3 . 船员再就业服务中心：

(1) 成立集团总部与各船公司两级富余船员再就业服务中心负责组织富余船员陆上再就业工作。

(2) 各船公司负责组织所在地的船员再就业服务中心，集中安排当地富余船员陆上再就业工作。

(3) 中远集团总部负责组织其他船员集中的区域（大体上与船员家委会所在地相一致），组织当地船员再就业工作。

(4) 富余船员再就业服务中心，还分区负责组织和安排富余船员自谋生路以及落实相关政策。

(5) 船员再就业服务中心人员构成：

- 中心主任在公司内公开招聘，给予较优惠待遇。中心主任要有责任感，有经营决策能力和组织指挥能力。

- 一般成员在机关下岗人员中招聘，经过面试，择优录用。上岗前要经过培训。优先录用人力资源公司富余人员。

- 对中心人员要严格考评，合理奖罚。

(6) 船员服务中心涉及的资金问题有：

- 富余船员基本维持待派工资水平的支出；

- 船员住房补贴；

- 船员服务中心的办公及人员经费；

- 贫困救助基金等的投入；

- 兴办实体的资金投入。

五、分流安置的具体对策

对策一：扩大中远劳务外派市场，争取多上船。

中远集团劳务外派工作从 1979 年发展至今，走过了 20 多个年头。

- 在组织上，形成了劳务公司与各公司船员管理部门共同开

展劳务外派的局面，各公司劳务外派具体情况见表。

- 在人数规模上，截止 1999 年 7 月，集团外派船员与内派船员在人数上比例略高于 2 : 5，成为中远船员的一个主要渠道；
- 在作用上，劳务外派为集团、子公司带来了利润，增加了船员生活条件，成为改善经营、优化人员配置的有效途径在当前也是安置富余船员的一个主要出路；
- 在发展态势上，国际市场的船员，尤其是高级船员需求潜力大，劳务外派整体市场向发展中国家转移，中远劳务外派遇到了发展的机遇，但中海集团劳务外派公司的迅猛发展，对中远构成了强有力的挑战。

劳务外派是目前一个主要安置渠道，亦是今后十年中远船员的一个主要工作渠道，中远应利用目前时机，努力向**国际船员劳务贸易的霸主地位**发展。在现有情况下，扩大劳务外派市场，关键在于提高服务质量。具体可从以下两方面入手：一是改进工作效率，二是提高队伍素质。

1. 对改进工作效率的建议：

(1) 对现有的组织格局进行调整：

- 把劳务公司的经营职能分离出去，把远燕劳务外派公司独立出来，以北京为基地，以现有的具有劳动关系的船员为公司员工，独立开展劳务外派工作。
- 把各子公司的船员管理部门逐步从公司中分离出来，成立船员公司。把现有的内派与外派一并视为劳务输出。
- 把对外签约权以委托方式授权中远各子公司今后的船员公司，提高各自的外派谈判效率。

(2) 改进现有的营销渠道管理：

中远劳务公司在国外设立了一些从事劳务外派贸易的办事机构，主要为集团提供市场信息，提供外派机会，同时劳务公司又在国内一些地方建立了自己的劳务分公司，负责对当地子个公司提供外派业务，招收社会船员从事劳务输出。经过这几年的建设，已经形成一个比较完善的劳务营销网络，是加大劳务贸易的一个宝贵资源。

各子公司在这几年间，除了劳务公司提供的外派业务，也自我想办法找到了一些业务，尤其广远在外派上形成了一定的业务网点。现在如果对子公司进一步授权，各子公司能开辟更多的网点。

- 在网点经营上建议以 COSCO 统一经营，这有四个好处：
1、充分发挥 COSCO 国际品牌的知名度；2、提高信息使用价值；3、便于加强内部竞争的管理；4、对于国际间的劳务纠纷，可以由集团出面解决，在政治、经济上的影响力大。
- 成立专门的劳务贸易中介公司，对现有网点进行接管，在公司已经布点的地方，原则上各子公司不能再布点；在公司未布点的地方，子公司可以申请布点，但需统一使用 COSCO 的品牌，而且必须遵守由劳务贸易公司制定的工作原则。
- 劳务贸易公司对子公司实行收费服务，只向中远的员工提供服务，目前重点放在国际性营销网络建设，不以赢利为主要考核指标。

(3) 优化中远劳务外派的公共关系，建立良好的社会形象：

在集团总部层面：

- 宣传部门：通过报纸、电视等大众媒体，加强集团劳务外派的对外宣传工作。
- 劳务外派公司：加强其行政职能，主动与中国海洋船员协会、北京海事协会、交通部等政府公共关系部门建立良好关系，多方争取政策，为整个劳务外派市场创造一个比较宽松的环境。
- 劳务外派公司以 COSCO 的名义，建立全球性或东南亚地区的船东网上俱乐部，加强船东间交际关系。

在子公司层面

- 统一进行公司 VI 设计，让船东建立初步好感，增加外派效率。
- “以客户为中心”，建立现有客户、潜在客户的人事档案，由专人负责，按照客户所在国的风俗习惯，在重要日子进行感情联络。对重要客户，建立定期拜访制度。
- 重点树立几个典型外派班子，直接以船长名字命名。通

过新闻媒体广为宣传，在外派中进行广告宣传。

- 增加特色服务，增加对船东的附加服务价值。中远的自营船中，有许多“华铜海”似的星级船舶，积累了船务管理经验外派时，由于服务职责定位在“安全、准时”上，没有对船舶的维护和成本控制提出过多要求，如果在保证上述工作质量后，可以把“人船异体”转变为“人船一体”，主动为船东提供维护、保养、降低运输成本的服务，并以此作为中远与其他劳务外派公司间相别的服务特色。

2. 对提高队伍素质的建议：

(1) 关于船员的培养规划。

中远主要有六支隶属于不同公司的船员队伍（不计香远、中波、中贸），相比而言，各有优劣。目前市场受到中海劳务外派公司的冲击非常大，要想发挥自己船员的整体优势，应该站在集团层面，长远规划不同的船员队伍技术优势，尽可能以专业化经营为依托，在整体市场上，横向形成中远的集装箱、散货、油轮、杂货船员优势。在各子公司逐步实现“干部船员合同制，普通船员代理制”，改善人员素质结构。

(2) 关于 STCW 培训

前面提及的国际竞争对手劳务外派力度将减弱，一个主要原因是他们的 STCW 培训不合格，而众所周知，截止 2002 年 1 月 1 日，所有国际海员必须通过 STCW 培训，否则不准上船。对于中远，人数多，时间紧，任务相当紧迫，鉴于这类培训必须得到港监授权，在此提出自己的一些看法：

- 严格按 STCW 培训进行考核，对于两次不能通过考核者，列入富余船员。
- 目前各职工教育中心已把主要精力放在这个培训上，但在短期内完成培训，师资力量比较有限。可以在富余待派船员中采取临时教员聘任制度，从培训经费中列支教务补助这样解决了短期教师缺乏的矛盾，也是对部分富余船员的一种短期安置。
- 中远有三大船员学校：大连海校、南京海校、青岛远洋船员学院，多年来为中远航运主业培养了大批船员队伍，锻

炼出一支教学经验丰富的师资力量，但由于涉及培训许可证问题，现在只能开展部分培训项目，建议集团出面协商努力申请到更多项目许可证，充分发挥现有师资力量，也为今后的船员培训面向市场提供了师资锻炼机会。

(3) 关于骨干船员培训

劳务外派的一个核心成分是骨干船员，对整套班子的外派有较大影响。在短期内，各公司应制定“骨干外培”计划，选派高素质的骨干船员，经过劳务贸易，输送到欧美轮船上工作，为今后打开欧美市场进行人力储备。

(4) 关于外语培训

这道语言关使许多外派机会失之交臂，对于这个问题，各船员公司采取了发资料、办培训班等办法，社会上类似培训班更多，这其中不乏有一些人是以“让我学”的态度来对待学习机会，建议对于外语口语培训，专业英语培训采取自己交费制度，同时在外派人员的初选时，严格按照英语等级标准要求执行，促进待派船员利用待派时间提高自我技能。

在船员再就业服务中心的缓冲带中，我们有以下安置途径：

对策二：大力支持富余船员上岸兴办实体，解决就业问题：

1. 兴办实体的原则：

(1) 项目选择：根据远洋船员社会联系面小，技能相对单一的特点，开始阶段项目的选择，考虑由农业开发做起，兴办养殖场、花草种植、以及开发高价值的农产品等，条件成熟时，搞一些农副产品加工等，逐渐形成农、工、贸一条龙。总的看，项目宜集中在劳动密集型产业方面，投入要相对小，风险也小，易于存活，使文化水平不高的富余船员经过培训即可上岗。

在广州、上海、天津、大连、青岛等地可以考虑开发物流产业（产品包装、运输、配送等），技术含量不高，对人员素质要求也不高，可吸纳不少下岗人员。

(2) 形式：所选择项目经过充分论证，能为许多船员接受后，可考虑兴办股份合作制企业。股份合作制是由劳动者全员入股，

从事生产性或活动，实行民主决策和管理，按资分红和按劳分红相结合，利益共享，风险共担，独立核算，自主经营，自负盈亏并以企业财产独立承担民事责任的一种企业制度形式。它的特点是：①全员相对均衡持股；②民主决策和管理；③按资分配与按劳分配相结合。

股份合作制企业可以设立职工个人股、法人股、可以考虑让职工个人股达到60%水平，公司占40%。

股份合作制企业内，股东（职工）大会是企业的最高权力机构；理事会是常设机构，向股东（职工）大会负责，行使下列职权：

- 1 决定召开股东（职工）大会并向大会报告工作；
- 2 执行股东（职工）大会的决议；
- 3 审定公司发展规划、年度生产经营计划；
- 4 审议企业的年度财务项目预决算方案，利润分配方案和弥补亏损的方案；
- 5 制定企业增减注册资本方案；
- 6 在社会公开招聘总经理，选聘和任命中、高级管理人员，决定其报酬及支付办法；
- 7 企业章程修改方案；
- 8 企业章程规定的其他职权。

(3) 经营管理：

兴办的股份合作制企业的经理一定要由理事会面向社会，公开招聘，再由股东（职工）大会通过认可，负责企业的日常经营管理工作，而不能由公司指定或任命。

2. 管理和支持工作：

- (1) 参加兴办股份合作制企业的船员，其养老保险等还是由各公司承担，待派工资照常给付，等到企业产生赢利，具备生存能力后，再按统一规定，处理船员相关事宜；
- (2) 集团及各公司，通过船员服务中心，为股份合作制企业建立提供全方位支持：
 - 要对项目进行全面的评估，尤其是风险评估；
 - 要帮助企业拟订章程协助工商注册；
 - 要支持股东大会招聘或选举经理；

-
- 要组织好相关人员的管理和技术培训；
 - 要热情鼓励船员参与到股份合作制企业中来，引导并塑好艰苦奋斗，积极向上的企业文化。
- (3) 各船员服务中的要相互联结，形成网络，在某种程度上，成为兴办的各股份合作制企业的营销网络依托框架，使各企业的产品或服务，在尽量短的时间内，以最低的营销成本，走向市场，争取客户，并随时掌握客户需求。
- (4) 服务中心的组成人员要在兴办股份合作制企业，解决富余船员再就业工作中，发挥核心作用：
- 要清楚掌握船员的实际状况；
 - 要考察好项目，提出建议，并认真参加项目论证工作；
 - 要负责组织股份合作制企业的发起，注册工作；
 - 做好船员的管理和技术培训。
- (5) 集团及各公司要以法人股的形式，为股份合作制企业提供资金支持。在各公司驻地城市船员再就业中心下兴办的股份合作制企业。由各公司负责出资。其它则由集团负责出资。

对策三：鼓励船员发挥优势，到社会上自谋职业。

许多船员在岸上待派期间，存在隐性就业，这个问题的利弊在前面已经论述。根据问卷统计表明：调查者中 29%的人对分流、再就业的心理准备不充分；35.5%的人有心理准备；23%的人心理准备较充分，已有自谋生路的准备，这部分人以家在外地的船员居多。而且这部分人正是富余船员中较分散，不易集中解决的群体。集团可以作出规定，允许富余船员依靠自身优势到社会上自谋职业。

- 前提条件：只对富余人员适用，而且享受相关待遇者原则上不再列入公司其它的安置办法考虑范围。
- 职业范围：社会上各种法律许可的工作。
- 相关政策：
 1. 一次性买断工龄政策（此政策只限于 45 岁及以上的船员）。

在这次问卷调查中，对于这种做法的可行性进行了统计，关于每提前一年休养需补偿的金额问题：27%的调查者支持 0.8-1.0 万/年的标准，48%的调查者支持 1.5-2.0 万/

-
- 年的标准。但同时我们也发现，部分船员对一些基本政策了解不够，要作好分流工作，还应加强政策的大力宣传。
2. 与企业进行协保，享受各种社保待遇，一次性给予 1-2 万的自谋职业启动资金，取消待派工资待遇。
 3. 个人创办经营实体，需要公司提供经济担保或向公司贷款者，需报所在地主管船员的再就业服务中心审批。

对策四：加大申请远洋船员 55 岁退休工作的力度。

远洋船员工作条件艰苦，工作本身对船员自身的影响较大。应该作为特殊行业，向国家有关部门继续申请 55 岁退休政策。同时要利用好劳保统筹归入北京市的这一优势，做好相关部门工作，在 55 岁退休方面得到理解和支持。