

中远散运：国际海运领航者 PDF转换可能丢失图片或格式，  
建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/36/2021\\_2022\\_\\_E4\\_B8\\_AD\\_E8\\_BF\\_9C\\_E6\\_95\\_A3\\_E8\\_c30\\_36057.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/36/2021_2022__E4_B8_AD_E8_BF_9C_E6_95_A3_E8_c30_36057.htm) 中远散运的发展堪称海运业的奇迹。业内如是评说。熟悉航运业的人都清楚，此番评价丝毫不为过。航运是一个古老行业，最显著的特点就是资金投入大，投资回报低，市场风险高。然而，中远散运在国家没有增加投入的情况下，赢利能力却成几何级数增长：2002年还只有几千万元，到2003年跃升至7个亿，直至去年公司创利高达50亿，人均创利60万元。如今，中远散运的市场运作直接影响着国际干散货运市场晴雨表波罗的海运价指数(BDI)的走势。中远散运何以在短短几年时间进入国际干散货海运行业的领跑行列？答案浓缩为八个字：改革创新，智慧经营。的确，与其他国有企业一样，体制、机制上的弊端同样程度不同地困扰着中远散运。但是，在中远散运，总裁张良始终倡导一个理念：少抱怨，多行动，国企机制创新的空间仍然很大。也正是在这样一种理念的指导下，中远散运连创佳绩，很多指标甚至可以说创造了奇迹国有资产保值增值率接近300%。诸多数字表明，中远散运的肌体是健康的。通过近年来在经营管理方面的不断创新，全力打造市场竞争力和控制力，轻装远航的中远散运已经走上可持续发展之路。智慧经营：“三位一体”的商业模式 2004年，中远散运实现惊人跳跃。有人说，中远散运撞上了大运，因为这一年，波罗的海运价指数曾达6000点，创下历史最高。市场行情好，企业效益似乎自然就该好，这种分析也不无道理。然而，也就在同年，国际干散货海运业的许多企业并没有赢得与市

场水平相符的利润。因而，熟悉国际海运业的同行最清楚，中远散运的突破并非偶然，中远散运胜，胜在超前的战略决策。中远散运是国家大型远洋航运企业，不尽合理的船型结构、船龄结构和成本结构曾经严重制约着中远散运在国际散货海运市场的竞争力和抵御市场风险的能力。坐等国家投资造船买船显然是“远水难解近渴”，怎么办？面对国家对大型企业寄予的“做大做强”的厚望，中远散运人开始转变观念。2002年，时值航运市场低谷，总经理张良凭借多年的经验，科学分析自身的优劣势，果断提出转变市场定位的决策构想，首先从转变角色开始。航运企业传统的身份是船东，中远散运大胆实践，在“智慧经营”理念指导下，坚决实施“拥有船向控制船转变”战略，由单一船东身份向“三位一体”的市场定位转变，在市场上同时扮演三种角色：船东、租船人和经纪人。把“夺取市场控制力”作为创效核心目标，企业虽然自有船舶60多艘，运力400万载重吨，但是，三年时间里不断租入船舶，实际控制船舶200多艘、控制运力达1500多万载重吨。中远散运亦在摸索中逐渐走上建立具有自身特色的商业模式之路。张良极富前瞻性的战略决策印证了那句老话“机遇往往垂青有准备的人”，在这个充满变数，时刻潜在机遇和风险的行业里，战略眼光更是制胜之基。对航运企业而言，船舶是企业战略性经营资源之一，从某种意义上说谁控制了运力谁就控制了发言权。然而，干航运的都知道，拥有国际市场的话语权谈何容易。大型航运企业运力结构不合理是不可能通过大量造船、买船在短时间内解决的矛盾。中远散运早已注意到这一点，他们紧盯市场，结合货品运输市场需求变化进行运力置换，通过船队结构调整带

来运力结构的调整，为捕捉战机赢得了主动。中远集团提出“从拥有船到控制船”的战略以后，中远散运的租船经营就进入了大显身手的平台。目前，中远散运日常操作的租入船有100余艘，1000多万载重吨。同时，把自有运力中一部分船龄较大，营运成本较高的船舶以期租方式租出去，获得了稳定的经营收入，达到了“锁定效益、规避风险”的目的。此外，针对国内贸易量渐大的特点，将一部分老旧船投入沿海运营，通过合理配载和摆位，获得了较好的经济效益。中远散运人灵活多样的租船经营在使企业综合效益最大化的同时，又使企业经营风险最小化。现在控制船能力强了，通过“以船为主，船货联动”的灵活操作，低谷时“拿船”成本低，高峰时“拿货”赢利大，通过租船经营，拓宽了企业的经营能力与空间。同时，租入船经营也合理调整了公司的船队结构，增强了市场面前的应变能力。租入船舶以控制航运企业经营性资源的方式，具有鲜明的特点：一是资金投入少，二是交易实现时间短，三是退出障碍低。而通过租入船调整运力结构的优势也是显而易见的，一是在平抑自有船单一化经营风险的基础上充分实现协同效应，有利于提高企业对市场变化的迅速反应能力。二是可以增大调节船队结构的空间，有助于放大企业品牌效应。三是能够维持企业原有的财务杠杆作用，增加企业的现金流量。四是为企业实现价值最大化提供了可能。作为精明的经纪人角色，中远散运采用了类似“期货”、“对冲”手法，在租入船的同时又租出船，在拿到新运力的同时又转让运力，在寻找低租金的同时也寻求高租金，在力图控制船的同时也在力图控制货，在买货的同时也在卖货，在退出某些市场的同时也进入某些市场。这样

做，不仅使企业综合效益实现了最佳，又降低了经营风险。2004年公司的全部利润中，仅租入船就创利30亿元。综观中远散运的“商业模式”，其特点有三：一为独特性，即建立在科学分析和判断基础上对航运市场发展动态的超前把握；二为价值性，即实现从拥有到控制的转变，优化船队结构，平抑经营风险，取得最大价值；三为组合性，即企业资源要素的有效组合，集中体现综合实力。以静制动，轻盈与市场共舞。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)