

大量资源与优惠政策支撑资本运作便利 爱“圈地”不爱“深耕” 航运央企战略思维迷失

如同国企曾经遭遇“亏损挨骂，盈利还是挨骂”的尴尬一样，中国航运业的旗舰企业中远集团最近陷入了“听任 *ST 远洋今年以亏损收官被退市挨骂，出售资产突围保‘市’同样挨骂”的窘境。这并非舆论的糟糕，而是因为后者是否属于“崽卖爷田”语焉不详。

更为重要的是，在国际航运市场没有走出低谷的情况下，航运央企能否通过检讨既定的战略思维解套，没有对公众给出一个合理的交代。按照十八届三中全会有关改组国有资本投资公司的精神，规范央企资本运作职能，应当成为一个关键。

资本运作来扭亏 倒逼母公司输血

主营业务一路惨亏的央企航运巨头们年末正在掀起新一轮的扭亏保壳突击战，据已经巨亏两年的 *ST 远洋今年三季报显示，其在前三季通过出售中远物流、中远集装箱工业公司 100%股权，取得收益达 49 亿元之后，四季度将向中远集团出售青岛远洋资产管理有限公司、上海天宏力资产管理有限公司 81%股权，预计将贡献利润约 36.7 亿元，有望使得公司扭亏保壳，避免成为第一个被迫退市的央企。很明显，在主营业务没有出现转机

的情况下，资本运作成了扭亏和逃避市场惩戒的避风港。

作为一种自主权，航运央企对资产的处置或许无可厚非；但是在主营业务连续巨亏的事实面前，公众有理由叩问，航运巨头们的经营战略是否出了问题？国资委有官员此前辩护称并非高管不努力，*ST 远洋方面解释得更具体：“主要是受市场供需不平衡、运价水平偏低、运营成本高企、船队结构不均衡等因素影响。”

航运市场周期性低迷的确存在，然而将责任完全归结于客观原因则难以让人信服，毕竟在同等条件下一些国际航运巨头实现了盈利。全球最大的集装箱班轮公司马士基航运交出亮丽三季报：当季实现营收 68 亿美元，净利 5.54 亿美元。一位马士基员工直言：“中国航运企业的巨额亏损和公司管理一定有关系。”航运央企以资产处置的方式来应对，将战略失败的症结、相关责任人问责等问题掩盖了起来。

从形式上看，航运央企出售资产是为了报表好看，对投资者有较好的交代；实际上是倒逼母公司在其盲目扩张之后进行第二次输血，或者说是母公司在为其高管的失误买单。从中远太平洋 2010 年年报中可以发现，中远集团副总经理徐敏杰主持该公司工作期间，2010 年连续布局海南、福州、江都三个码头项目，并以 43 亿欧元的价格获得希腊比雷埃夫斯码头 35 年专营权；以 5.2 亿美元从马士基手中购得 Sigma Enterprises 的 13.7%股权

振兴二矿念好 “加减乘除”四字经

本报讯(记者 任二敏 通讯员 赵然) 今年以来，郑煤集团振兴二矿利用“加减乘除”四字管理法，不断延长安全生产周期，确保了矿井的安全生产。

加，即加强安全知识培训。利用班前会开展“每日一题”学习，定期利用安全办公会或周五学习会进行测试，对不过关职工处以 50—100 元罚款，还必须补考，利用周二、周三、周五学习日，组织员工进行岗位培训，积极增加安全责任感。

减，即减少员工思想包袱。把思想教育放在首位，每天班前会逐一排查，发现有思想包袱的人员不让下井，进入谈话，帮助他们减轻思想包袱，全身心地投入到安全生产中。

乘，即对每月对各单位进行红黄旗比赛，评出优秀区队和科室，为其照光荣像，上光荣榜，大张旗鼓地进行表彰，并载入先进工作单位光荣册，作为评选年度集团和矿级优秀员区队和科室等荣誉的标准。在全矿中掀起学先进、赶先进的热潮，取得倍增效果。

除，即及时消除安全隐患。矿组织群检员、青安岗进行不定期的上岗查隐患、堵漏洞，检查范围遍布所管辖区域的每个角落，保证走动无盲区，排除隐患全覆盖。今年以来，该矿工会组织上岗检查 100 余次，查出隐患问题 280 多条，确保了矿井的安全生产。

国药准字H46020636

快克[®]

复方氨酚烷胺胶囊

请在医生指导下
购买和使用

海南亚洲制药股份有限公司生产

海南快克药业总经销

在国家大量资源与优惠政策等有利条件支撑下，资本运作的便利成为一把双刃剑，使得航运央企在左右逢源的同时导致了战略迷失。



及股东贷款，最终导致中远太平洋码头过剩，这不能不算是一种战略失误。而 2013 年 3 月以来，*ST 远洋对中远物流、中远太平洋股权的出售，同样是由母公司中远集团买单。相对于母公司而言，这一出一进绝非从左口袋倒腾到右口袋那样简单，至少表现出过多的战略随意性，有失规范。

为扮靓业绩进行资本运营尽管没有直接导致国有资产流失，但在客观上会助长新一轮圈地式的投资冲动，留下了新一轮战略布局失误的伏笔。因为其中的战略随意性使得被倒腾的资产是否盈利成了一笔糊涂账，监管层面无暇问责。这就使得在什么层次上对管理者进行考核失去了客观性，如果那是一笔优质资产，经营中造成的亏损就不能在倒腾中免责，否则就很难促使管理者在实业中苦练内功。

资本运作左右逢源 高管战略思维迷失

应当承认，航运央企的高管不乏战略思维能力和相应的专业知识，成文的战略目标并无明显的瑕疵。比如中海集运早在 2007 年就明确提出，其战略方向将由追求市场份额转向追求盈利，从“圈地”扩张转向行业“深耕”。类似的战略如果能够及早落地，不难成功应对 2008 年出现的金融危机。然而，在国家大量资源与优惠政策等有利条件支撑下，资本运作的便利成为一把双刃剑，使得航运央企的高管在左右逢源的同时导致了战略迷失。

事前控制 优化模式 马钢铁运公司优化设备管理模式 实现低成本运行

今年以来，马钢铁运公司建立设备管理新模式，从事前控制设备故障入手，推进设备零故障管理，牢固树立经济性设备管理的理念，优化完善投入经济，风险可控的设备管理模式，确保了主要设备可开动率≥98%；内燃机车运用燃油消耗指标≤9.0 吨/台*月，设备管理新模式实现低成本运行。

完善维护体系，持续经济运行。铁运公司主要担负马钢原燃料铁路到达、产品铁路发送、内部铁路运输保产以及股份公司和上海铁路局成立的路企联办日常工作。随着铁路运量的不断攀升，对铁路运输设备保障能力提出了更高的要求。该公司构建有效的评价考核机制，推进设备状态诊断系统的建设，提高系统功能的实效性。完善机车 PMS 系统和道口远程控制设备远程监控系统的建设，多层次开展机车、320t 混铁车、信号设备、设备零故障竞赛活动，不断拓展活动覆盖面。强化设备故障管理全过程管控，对设备故障，做到件件有分析。同时，规范故障的预防、分析、改进、验证、评价、考核等关键环节的管理，严格故障责任单位、责任人的考核与问责。开展设备设施隐患整治，围绕稳定 320t 混铁车、铁水线、渣线、料台及机车安控、道口远程控制等关键设备运行状态，突出抓好岗位、班组、作业区、车间、公司“五级”设备故障源的辨识评价控制，对重大隐患确保投入、优先治理，并对隐患整治质量进行评价。针对车辆燃轴、钢轨探伤、柴油机车上试验等难题，组织技术人员进行攻关，不断解决设备顽症，持续保持了设备良好状态。

消除设备缺陷，提升检修能力。今年，该公司完善设备检修管理制度及检修标准，依托制度和标准规范检修行为，提升检修质量，并创新管理模式，优化检修流程，

首先表现为战略决策参照系选择的迷失。任何战略都需要建立在一定的参照系的基础之上，参照系不确定，或者在不同的参照系之间试图鱼与熊掌兼得，再高明的战略思维也会在市场的风浪冲击下“晕船”。在实业与资本运作之间的战略思维正是如此，脚踏两只船总有错位的时候。比如中国远洋对 FFA(远期运费协议)的操作，本来是想利用 FFA 业务对冲租入船的风险，在签订租船合约时，FFA 业务应该做空，以平抑风险。也就是说，其战略参照系应当是“船”价的走势。但是中国远洋的 FFA 业务同时做在了“货”的价差，结果一边高价租船，一边做多货物市场。当 2008 年租入船出现巨大风险敞口时，公司的 FFA 也出现了巨额亏损。

其次表现为对战略执行评价标准的迷失。尽管中海集运早就提出从“圈地”扩张转向行业“深耕”的战略，但是在航运央企整体运力过剩的情况下，中海集运依然于今年 5 月 6 日与韩国厂商订购了 5 艘 18400TEU 型集装箱船舶，合同金额共计 6.83 亿美元，约为人民币 42.48 亿元。其理由是在进行造船价格的“抄底”，并淘汰处置一部分维修成本高、燃油消耗大的小型船、老旧船资产。这看起来没有错，但是不要忘了，同是央企的中国远洋麾下的船队已经相当臃肿，手中持有的订单仅能满足一半船队运力。中海集运完全可以现在就将小型船、老旧船淘汰，相互调剂使用，背后的原因还是因为有一定的现金流支撑，造成了事实上的扩张。

再次表现为战略与策略之间层次感的迷

失。资本运作与实业开拓虽然不能截然分开，但各有各的战略思维特征。企业在理论上可以一手画方一手画圆，但是在实践中往往在特定的时刻只能集中于一端。一定要一方服从于另一方，就会引起战略与策略层次的混乱。比如中海集运对峰锦实业资产的处置。峰锦实业 11 月 1 日才注册成立，随后中海集运又对其增资了 5000 万元。然而在其成立后的 20 天，中海集运就决定将其出售，声明是为了优化公司资产结构，系公司整体战略布局需要。如果后继的理由成立，那么此前注册峰锦实业为其划定的“供应链管理，投资管理……从事货物进出口及技术进出口业务”的经营范围考量就不足为凭。

另外，在战略操控中还会产生情理之间的迷失，导致权力的滥用。资本运作与实业开发的左右逢源固然可以为不差钱的央企带来相当的活力，同时也为高管的随机处置提供了很大的自由度，在监督难以到位的情况下，很容易演变成高管尤其是一把手的寻租空间。毫无疑问，航运央企的高管们也有自己的特殊利益，比如被有关部门带走调查的中远高管，就曾经在香港任职期间表示出对成为亿万富翁的渴望。一方面，个人对财富的“渴望”会借助唾手可得的战略操控权使得本来正确的战略在执行中扭曲，或者放大潜在的风险。另一方面，当战略需要调整时，就会因为受到既得利益的羁绊而失去应有的敏感性。比如在租金攀高的租船合约中，回扣的诱惑足以促使中介或者高管促成更多的租船合约，失去正常的判断。

投身实业蓝海 优胜劣汰选择

随着航运央企资产狂用大戏紧锣密鼓地进行，2013 年四季度账面上的“盈利”似乎没有太多的悬念；并且随着航运市场的供求关系矛盾逐步缓解，航运央企整体上的新船交付压力将从 2014 年开始减轻，预计 2014 年的日子不会太难过。但是这并不代表航运央企的战略思维从此就步入了健康轨道，难保不会重蹈“披星戴帽”的覆辙。如果说处置资产的资本运作有其必要性，那也需要进一步规范，促使管理者扎扎实实地投身于实业，义无反顾地开拓属于自己的“蓝海”，以成功应对将来市场上可能出现的更大风险。

第一，将央企资本运作的职能收归国有资本运营公司，倒逼高管在实业战略上较真。

第二，切实提高资源配置效率，在竞争中形成合理的战略分工。

第三，重塑有效的企业运营架构，提高高管战略思维的敏感性。

第四，建立健全战略失误的问责制度，治理高管腐败的阿喀琉斯之踵。

(张华强)

漠上沙棘红 ——北宿矿赴转龙湾矿 对接承包经营工作剪影

沙棘树是一种落叶性灌木，其特性是耐旱，抗风沙，可以在盐碱化土地上生存，因此被广泛用于水土保持。兖州煤业鄂尔多斯能化公司转龙湾煤矿位于鄂尔多斯伊金霍洛旗境内，如今虽是初冬季节，鲜艳的沙棘果依然挂满枝头，在塞外风沙和严寒中接受洗礼。就像沙棘树一样，山东兖矿集团北宿矿派遣的七名工作人员到达转龙湾煤矿后，与转龙湾煤矿的干部职工们迅速融合在一起，努力创造明天的辉煌。

转龙湾人

北宿矿承接转龙湾煤矿生产经营工作，是集团公司为实现本部产业和人员有序转移所采取的一项重要举措。为实现与转龙湾煤矿各项工作的无缝对接，北宿矿于 9 月 3 日，派遣了七名工作人员到转龙湾煤矿，掌握工作情况，熟悉工作环境，协助推进工程进度。

刘祥爱是北宿矿安监处副处长，也是提前介入转龙湾煤矿工作人员的领队。他介绍说：“我们七个人的工作主要是协助转龙湾煤矿抓好安全技术管理、工程造价、机电管理、污水处理和供暖工程等。都在兖矿集团这个大家庭工作生活，都是为了转龙湾煤矿早日投产达产这个目标，工作中就不能分你我，不能分甲乙方，尽心尽力把工作干好。”他们是这样说，也是这么干的。11 月 5 日，在转龙湾井下施工的 29 工程处施工队因排水系统出现问题，导致井下积水淹没了胶带运输大巷皮带。得到消息后，刘祥爱二话没说，带上另一名同志迅速赶往现场。一连两天，他们上午上了井简单地吃点东西，下午接着再下井。看条件、想对策，最终帮助施工队解决了水患，使施工工程顺利恢复。

转龙湾煤矿副矿长徐建国告诉笔者：“北宿矿前期来的七名同志，都是我们转龙湾急需的专业人才，他们来了以后，很快地融入到了转龙湾煤矿的生产建设当中，和我们一道下现场、跑工地、跑手续，真正地把自己当成了转龙湾的人，应了那句话，进了转龙湾的门，就是转龙湾的人。他们就像一棵棵沙棘树一样，在茫茫戈壁扎下了根，把转龙湾当成了自己的家。”

成就大综采梦想

兖矿集团总经理李希勇在北宿矿调研工作时指出，“从 100 万吨薄煤层矿并到 500 万吨厚煤层矿并，不仅是量的增加，更是质的飞跃。”具有 37 年薄煤层开采历史的北宿矿，做梦都想在厚煤层天地里一显身手，去领略当今采煤技术最前沿的风采。李纯强、焦志远都是科班出身的大学生，他们说：“来到这里第一次下井，看到 4 至 5 米厚的大煤层，心里很振奋，但又感到自己的知识储备不足，将来面对的是大型综掘设备，和北宿矿现有的综掘设备有着本质的不同。”为此，他们虚心向施工单位学习设备的操作与维护，到附近煤矿学习先进管理经验。同时，他们紧盯现场，严把巷道支护和成型质量，及时掌握现场涌水量、顶底板变化等第一手资料，确保为将来生产提供准确可靠的历史资料。

负责矿建安安装工程三类工程的签证资料审核和工程用材料调研比价的邵厚堂告诉笔者，转龙湾煤矿的建设从地下到空中，覆盖建设领域的多种建设施工的规范标准，新技术、新工艺应用较多，由于自己原来接触的工程范围小、工程类别少，一开始工作显得有点力不从心。为此，他和同来的伙计们不分白天黑夜，利用一切时间，边工作边学习。学法律法规，学规范规程，学程序操作，学相关技能，大家决心在最短的时间内掌握更多的知识，满足以后工作的需要。

争创明天的辉煌

胡立如家中有很多困难。父亲癌症晚期，随时有生命危险；母亲和妻子身体都不好。当得知自己要到转龙湾工作后，他犹豫了好长一段时间。自己兄弟一人，只身一走家中老人无人照顾。但想到为了矿井的可持续发展，为了北宿矿近万名职工家属将来的生计，他毅然抛下家中的一切，奔赴转龙湾工作。在转龙湾工作一个月时间里，他父亲因病情加重离开了人世，临终也没能见上他一面。胡立如告诉笔者：“要说困难呢，说实在的，每个人都有，一个人有一个人的困难。作为一名党员，作为北宿矿的一员，我就要小家服从大家，个人服从组织，为了北宿矿的发展和转龙湾的早日投产，所有的付出都是值得的。”

2010 年李纯强的父亲去世，哥哥在外务工，家中有年迈的母亲和刚刚结婚三个多月的妻子。他来到转龙湾后，把心思全部扑在工作上，无暇顾及家中的一切。刘祥爱浑身是病，他仍然带病坚持工作。到井下给施工单位从安全上、生产上、质量上查找不足，督促他们整改。

七名先遣到转龙湾煤矿工作人员的扎实工作作风，服务大局的工作理念，深深感动着转龙湾煤矿的干部职工们。转龙湾煤矿副矿长徐建国说：“从他们的身上，我们看到了北宿矿职工特别能吃苦、特别能战斗的精神，看到了转龙湾矿主人翁的精神”。(徐继军)

(汪盛竹 刘远景 李杰)