

系列报道
探访在蓉世界500强 ①

编者按 2012年4月,成都市与《财富》杂志在京宣布,2013年《财富》全球论坛将在四川省成都市举办。这是该论坛第四次选择中国,也是首次选址中国西部城市。

近几年,中国西部的巨大发展潜力得到了国内外认同,随着新一轮高端制造业的西移,一批世界500强的跨国企业也纷纷落户成都,而这也成为《财富》论坛最终选择成都的重要考量。为使读者对当前这一发展趋势有更为详尽的了解,也为了集中展现成都在建设“西部经济核心增长极”方面做出的不懈努力,本报即日起将陆续介绍部分在蓉世界500强跨国企业,解析成都“财富之城,成功之都”的崛起之道。

“三年前的这个地方,还是一片泥地,走起路来深一脚,浅一脚全是泥”,2012年11月初,在成都天府软件园D3办公楼里,马士基信息处理(成都)有限公司高级执行董事邵伟向记者叙述着公司刚刚落户成都时的情景,“马士基在成都的信息中心,也是伴随着这个园区的从无到有,在过去三年中一点一滴地成长起来。”

2009年9月,“世界船王”马士基集团与成都市正式签订投资合作协议,当年12月办公室装修工程如期竣工并试运行;2010年3月,马士基信息处理(成都)有限公司及丹马士成都分公司开业。这个被称作“马士基全球最大的办公室”正式开始运转。

落户蓉城的“效率优先”

无论是从最初的选址建设,还是后来的快速发展,“效率”这个印记,紧紧伴随着马士基信息处理(成都)有限公司一路走来的每一步历程之中。

在谈及马士基当初为何选址成都时,邵伟告诉记者,马士基选择一个城市进行投资发展,一般重点考虑四个因素,分别是当地的人才资源、基础设施配套情况、包括政府部门提供的税收优惠在内的成本费用以及政府部门的工作效率。除此之外,一个城市本身的文化和生活氛围,也是考察时需要考虑的附加因素。

“为了信息中心的长远发展,我们于2009年5月成立了项目小组,对几十个二线城市进行分析,最后锁定了四个城市。相比较而言这四个城市的前三条差距不大,但考察时成都所展现出的办事效率给我留下了深刻的印象,邵伟告诉记者,在成都考察快结束时,为了解决在前一天谈判中遗留的问题,成都连夜赶制了新的合作计划,在考察组离开成都之前送到了火车站,“这体现了成都对投资者真诚的态度和高效的服务,和这里的政府打交道,感觉效率能高出一筹。这也是选择成都的主要原因。”

“过往时间的发展是巨大的,成立时只考虑300名到400名员工的规模,到现在员工数量已经接近1600人,”谈到公司的快速发展,邵伟连连用了“想不到”这个字眼来形容,“比如我们现在这栋办公楼,只租用四层楼面而五楼



马士基信息处理(成都)有限公司办公室掠影。

成都市委宣传部供图

马士基：从成都连接世界

本报记者 翁东辉 连俊

只是意向承租,结果开业不到一年就连五楼也已装修并使用。2011年年底,公司又从软件园另外一栋楼C12租下了两层楼面,以适应不断扩大的业务需求”。

邵伟告诉记者,马士基在成都的三年发展,“在企业与政府意见不能达成一致的时候,政府部门会很认真地进行沟通,我们也能在希望的时间段里面得到回复”,成都市当初给出的承诺一一得到实现,日常发展中也同当地政府形成了良性互动。“还有许多意想之外的收获,这让我们觉得当初的决定是正确的。”目前,办公室面积已从最初的3425平方米发展到2012年的9000多平方米,其中还不包括马士基在园区C7栋里面积为2200多平方米的专门用于培训和招聘的场地。

流程优化的“关键核心”

马士基信息处理(成都)有限公司,作为马士基设在全球最大的五大信息处理中心之一,为马士基集团内部公司提供船务进出口单证处理,电子订舱,在线客服及财务和会计流程处理,其中70%以上属于离岸业务。有人对成都公司的业务繁忙程度作出了形象的比喻,“每15分钟就有一艘马士基的船只在世界某个港口停靠,这其中或许就有经过成都公司处理的一笔业务”。

“成都公司的业务内容概括起来就八个字,‘通过成都,走向世界’”,邵伟告诉记者,马士基集团在蓉项目囊括了丹马士客户服务中心、马士基信息处理(成都)有限公司两大板块,项目将不仅用于处理来自全球的马士基后台业务流程,还提供信息和数据处理等业务流程外包的业务。除此之外,涉猎单证处理、后台运营、数据信息处理、全方位的财务系统处理等范畴的业务流程,一刻不停地把“成都服务”输送到马士基在全世界的各个业务点。“马士基的订单、舱单,不管是国内生成的,还是日本、韩国的,如果不经过成都中心的处理是没法进入下一个环节的”,邵伟告诉记者,公司初建时,特别强调需要建立双回路电源,一个出问题,另外一个可以马上启用,即便是这样,“如果这里停电超过2个小时,马士基公司就得启动全世界范围的应急计划,否则至少北亚地区的业务就会瘫痪”。

这样一个“关键核心”的设立,带给马士基公司的是业务效率的大幅提升。邵伟告诉记者,在国际金融危机发生的时候,马士基的很多业务处理是分散在北亚区的不同国家和城市,而通过设立信息中心对业务流程进行改进和整合,人均生产力得到很大提升,仅北亚区的有关成本就降低了20%以上。“以往一单业务的处理和回复,需要半天甚至一天的时间来完成”,邵伟告诉记者,经过信息中心的建立和流程的改进,现在在4个小时之内就可回复,效率得到了极大提升。

航运变革的“美丽梦想”

在采访中,邵伟也向记者提及了马士基决策层的认识上的转变。

“以往的马士基的信息处理中心从事的只是一种重复性的工作”,邵伟告诉记者,效率低下的重复性工作不仅错误多、时间慢,也引起了许多客户的投诉。公司的一位高级管理人员曾经半开玩笑半认真地对邵伟说,什么时候把信息中心关掉算了。

变化出现在对公司业务流程进行整合之后,信息中心也逐渐成为马士基内部一个能够提供高附加值的部门。为了不断地提升信息中心的服务质量并降低费用,马士基将信息中心的业务进行重新分配,关闭了在南美的一个信息处理中心。同时也加大了内部与客户的沟通力度,提升舱单的处理效率。“刚刚起步整合时确实是非常困难,很多流程业务的变革涉及公司内部利益的分配,推进下去很困难”,邵伟告诉记者,随着效率提升带来的收益,信息中心的发展也进入了快车道,也成为马士基区别于其他竞争对手的突出优势。

“航运业是一个很古老的行业,业务流程的优化会给它带来革命性的变化”,邵伟告诉记者,他很期待未来的某一天,航运业也能实现类似于如今网络购物一样的模式,实现客户的自助服务并能实施监控货物的状态,“货物什么时候上船,在途、到港、卸货,客户都能够一目了然”。邵伟告诉记者,尽管这一目标的实现还有很多非常具体的问题需要解决,同时也需要客户的高度配合,但是对于这种“革命性”的变化的实现“是比较乐观的”。

选择成都 化危为机

□ 连俊

笔者在马士基成都公司采访时,几个问题始终在脑海中萦绕:在国际金融危机余波未了,世界经济复苏缓慢的背景下,马士基在成都这三年来快速发展的根本动力何在?成都又是如何因际会,成为马士基乃至诸多世界500强跨国企业在中国西部的首选之地?

采访结束之后,答案呼之欲出:敏感地抓住变革之际、危机之中稍纵即逝的发展良机,恰恰是形成今日这双赢局面的关键因素。

多年来,马士基一直是全球航运业的翘楚,顶峰时期的营收一度占到丹麦国家工业总产值的一半以上。然而,2008年席卷全球的国际金融危机重创全球航运业,全球航运市场当年四季度转入低谷。这也让马士基公司的发展遭遇挫折,并出现了历史上的首度亏损。2009年,马士基中国业务也受到重创,航运、物流、码头三大业务满盘皆输。

这场危机在马士基的决策者眼里,却被赋予了新的意义。危机成为实施变革的契机,也成为马士基解决问题的态度和出发点。马士基启动了以客户为中心,重整航运业务架构的变革,实施业务重塑和流程再造:原来隶属于总部的销售与运营权下沉至三大区域总部,为客户提供量身定做的产品和服务。与此同时,将信息中心从深圳搬到成都,在节省成本的同时提升客户反应速度。对员工的绩效考核指标进行改革,将利润指标贯彻到每一位员工,以“人均处理集装箱数量”来督促员工提升效率。

如今来看马士基的这次调整,我们不难发现,正是牢牢把握住了危机带来的变革契机,让马士基在这场危机之中对自身进行了一次完整的梳理和优化,也在下一步全球航运业的竞争中把握住了主动权。2012年11月9日,马士基集团发布第三季度财报显示,该集团第三季度净利润为9.33亿美元,同比增长151%;其核心业务集装箱航运业务实现净利润4.98亿美元。财报中也强调,为提高利润,公司将继续“优化服务网络、提高企业内部运作效率”。

再看马士基落户之地成都,近年来的快速发展也同样得益于把握住了我国产业转移这一变革之际产生的契机。近年来,由于人民币升值和劳动力土地成本的上升,以及中西部地区产业发展在成本上的明显优势,我国东部的产业大量地向西部转移。这种变化在国际金融危机发生之后呈现出进一步加速的趋势。

正是在这一背景下,成都抢抓时机,同时把握新一轮全球高端制造业和研发设计加快向西部地区转移的重大机遇,主动融入全球产业分工协作体系,努力承接产业转移,加快形成产业集群,成效显著。数据显示,2008年至2011年,仅成都高新区就累计引进到位外资41.25亿美元,到位国内省外直接投资880.37亿元,其中2011年实现到位外资11.97亿美元,增长32.76%,到省外内资306.36亿元,增长31.99%。引进了富士康、德州仪器、戴尔、联想、IBM、西门子、飞利浦等200余个重大项目,聚集世界500强和国际知名企业100余家。成都成为“西部经济核心增长极”的趋势呼之欲出。

因此,无论是马士基还是成都市,它们的发展经历和双赢的合作历程都在向我们昭示,“不要‘浪费’任何一次危机”,用心思考,踏实行动,成功会在危机背后向你微笑。

本版编辑 郝进

版式设计 邵颖

努力跟上中国的变化

——专访马士基集团全球首席执行官安仕年

本报驻哥本哈根记者 关晋勇



马士基集团全球首席执行官 安仕年

由于马士基在航运业具有举足轻重的地位,该集团对航运业的看法已经成为全球贸易的风向标。笔者就此专访了马士基集团全球首席执行官安仕年,请他就调整战略后对马士基航运业务以及对中国市场的影响发表看法。

全球最大的集装箱班轮运营商、市场份额高达16%的丹麦航运巨头马士基近日对经营策略进行调整。马士基全球首席执行官安仕年(Niels Andersen)表示,马士基将从航运业转向利润率更高、更稳定的其他业务领域,未来五年将不再对马士基航运进行大额投资。对投资方向的调整完成后,除航运以外的其他三大业务领域在集团总资本中所占比重将超过50%,马士基航运则将占集团总资本的25%至30%。

由于马士基在航运业具有举足轻重的地位,该集团对航运业的看法已经成为全球贸易的风向标。笔者就此专访了马士基集团全球首席执行官安仕年,请他就调整战略后对马士基航运业务以及对中国市场的影响发表看法。

收紧运力

降成本不断追求盈利

安仕年告诉记者,2013年经济依然充满挑战,航运业要面临许多困难并准备应付不利环境。影响航运业发展的诸多因素中,航运企业自身如何管理航运业市场的供给问题十分重要。马士基今后将继续推行报废旧船和减速航行的策略,收紧运力供应。

2011年马士基航运净亏损5.4亿美元,而石油部门则产生了21亿美元净利润,钻井以及港口部门当年的利润额分别为5亿美元和6.5亿美元。马士基集团2012年11月9日发布的2012年第三季度财报显示,该集团第三季度净利润为9.33亿美元,同比增长151%,其中核心业务集装箱航运业务实现净利润4.98亿美元。

对此,安仕年特别指出,马士基原定2012年的首要目标就是实现盈利,从去年第三季度财报来看,我们已经实现了这一目标。马士基将奉行和市场共进退的原则,为了保证运

费达到可持续的水平,马士基将让运费恢复到应有水平。安仕年的这一表态意味着,马士基将执行规划中的航运费提价策略。安仕年告诉记者,尽管集团对2012年前九个月的利润水平不是十分满意,但是应该承认,在这样一个困难的年度,这样困难的经营环境下,马士基实现这样水平的净利润十分不易。经过不懈努力,目前已经形成了这样一种势头,马士基将努力保持下去,今后马士基将继续削减成本、实施网络最优化,并特别关注冷冻货物运费在内的运费问题。

规模调整

保持集团财务灵活性

安仕年认为,马士基独特的所有权结构让马士基视野广阔。当前的战略调整,也是这种所有权结构的企业在当前市场环境下作出的必然选择。马士基是家族基金会拥有的企业,区别于股份公司结构企业只以股东收益最大化为目标,家族基金会所有权结构的公司追求生存第一,大多具有旺盛的生命力,持续经营过百年的企业比比皆是。安仕年认为,这种所有权结构让马士基追求稳定的发展,并保持目光长远,而马士基也吸取了股份公司制企业的优点,作为一家上市公司,这保证了马士基也要兼顾短期和中期目标。安仕年认为,正是这种兼而有之的企业特征让马士基取得今天的地位。

随着欧债危机进一步深化,许多北欧大型企业都开始削减不必要的部门,马士基作为一个横跨全球的巨型企业,对于规模一直有自己的理解。

安仕年在谈到马士基的规模时表示,马士基在全球有多家分支机构,其经营活动受益于自身庞大的规模。由于许多马士基的客户都是全球性公司,他们的供应链和采购源地来自世界各地,像马士基这种规模的公司符合这类全球

公司的需求。而作为一家横跨多个市场的集团,马士基可以时刻保持对市场的敏感,随时发现机会并随时作出调整。

安仕年强调,尽管规模庞大,但是一家企业的发展从来不是静态的。马士基已经就自己的营运组合作出了不小的调整,今后,为了确保实现有盈利的增长,取得可观回报,马士基将继续作出必要调整。在安仕年说,在全球市场上,我们为了抓住商业机会,将着重保持并加强马士基集团的财务灵活性。

安仕年指出,尽管欧洲在债务危机中挣扎、美国增长步伐缓慢,但是马士基是一家成长型的企业,我们认为包括中国在内的新兴市场依然蕴含着推动全球经济成长的机会。

密切关注

对中国发展充满信心

安仕年在谈到中国市场时流露出极大的信心和热情。安仕年说,在过去的二十年中,中国的对外贸易一直保持增长,中国目前已经是世界上最大的集装箱货物出口国,马士基抓住了这个增长机会,与中国实现了共同增长。目前马士基在中国市场上的经营大多和航运业相关。安仕年说,在全球范围内,成熟市场上的贸易活动承受了不小的压力,但是马士基对中国充满信心,随着中国进口额持续增长,马士基相信,中国的外贸总量将继续保持在高于全球平均水平的位置。

安仕年认为中国市场正在发生改变,许多中国的大型公司成长为该行业的领军者,这些企业为那些能提供优质服务的小伙伴创造更多的机会,马士基对此保持高度重视。安仕年说,特别值得提出的是,中国领导人作出了政治倡议,要努力扩大中国国内消费,而中国新兴中等收入群体正越来越多地购买进口商品,这让中国进口额稳步增长。马士基对这一动向保持密切关注,并努力使自己跟上中国的变化。



成都 CHENG DU

—— 财富之城，成功之都