

<<解读淡马锡>>

图书基本信息

书名：<<解读淡马锡>>

13位ISBN编号：9787806719367

10位ISBN编号：7806719369

出版时间：2008-7

出版时间：鹭江出版社

作者：莫少昆，余继业 著

页数：186

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## <<解读淡马锡>>

### 内容概要

淡马锡，一个庞大的商业帝国，一家鲜为人知的新加坡神秘国企。

淡马锡以其特殊的身份、背景和独特的管理方式，掌控着事关新加坡经济命脉和国计民生的国有资产，并以其出色的商业运作业绩为世人瞩目。

淡马锡究竟是家什么性质的公司？

淡马锡模式的精髓是什么？

淡马锡又是如何井井有条地管理这些巨额资产的？

淡马锡模式对于中国国有资产管理改革又有哪些启迪呢？

针对读者关心的这些问题，本书为您撩开披在淡马锡身上的神秘面纱，揭示了淡马锡创造赢利神话、成为全球屈指可数押营企业的奥秘。

全书分别从淡马锡的成长过程、淡马锡的经营战略、淡马锡的管理模式等方面描述了新加坡这一独特的经济实体背后许多鲜为人知的故事及其经验。

尤其是本书专设一章，从不同的层面讨论了淡马锡模式对于中国国有资产管理体制改革所具有的积极意义和借鉴价值。

本书适合于所有关心国有资产管理体制改革的人士阅读。

## <<解读淡马锡>>

### 作者简介

莫少昆，教授，亚太地区著名战略管理、领导力专家。  
曾任新加坡大华银行副总裁、新加坡某上市企业总裁及执行董事。  
现任新加坡博维管理咨询公司总裁，兼任新加坡及中国多家大型集团首席顾问和独立董事。  
主要研究领域为企业文化管理、企业文化建设及企业家精神和领导艺术。  
出版的专著和音像教材主要有：《大领导力》、《CEO重走长征路》、《企业战略决策——如何建立竞争优势》、《百家企业文化工程》、《企业战略管理教程》（30VCD）等。  
任职：上海交通大学战略管理研究所副所长，新加坡国立大学企业管理学院EMBA客座教授，芬兰赫尔辛基经济学院EMBA客座教授，澳大利亚国立大学EMBA客座教授，清华大学经济管理学院EMBA客座教授，对外经济贸易大学EMBA客座教授，中山大学EMBA客座教授，哈尔滨工业大学EMBA客座教授。

## &lt;&lt;解读淡马锡&gt;&gt;

## 书籍目录

序 谁是淡马锡第一章 神龙见首不见尾——寻找淡马锡第一节 淡马锡的由来一、郑和下西洋发现的滨海之城二、神秘的“淡马锡”重新现身第二节 花园城市中的巨人一、掌控半壁江山二、骄人的业绩第二章 三十年风雨兼程——淡马锡之路第一节 企业创立：从政府机构到商业企业的转变（1974年以前）一、经济发展局的设立二、淡马锡控股的成立第二节 共享成长：快速增长中的“无为而治”（1974年-1985年）一、新加坡经济快速增长时期二、淡马锡水涨船高第三节 战略撤资：加强控制力的民营化（1985年-1995年）一、新加坡民营化的原因二、新加坡的民营化计划三、淡马锡大规模的战略撤资四、战略撤资任重道远第四节 一流企业：寻求困境中的出路（1996年-2002年）一、轻松上任二、困境中的探索三、淡马锡模式过时了吗第五节 海外扩张：突破困境后的飞扬（2002年至今）一、极不寻常的任命：外举不避仇，内举不避亲二、顺利的内部改革三、成功的外向型发展四、未来的严峻挑战第三章 打破沙锅问到底——淡马锡模式第一节 淡马锡控股与政府的关系一、新加坡的政府投资体系二、作为纯粹国家控股公司的淡马锡三、与民选总统的关系四、政府对淡马锡的放羊式管理第二节 淡马锡控股的内部组织结构一、董事会二、四大委员会三、淡马锡控股的管理层四、淡马锡控股的相关机构第三节 淡马锡控股与淡联企业的关系一、淡联企业二、淡联企业董事会三、淡联企业专门委员会四、对淡联企业的管控模式第四节 淡马锡的制衡机制一、激励机制二、约束机制第五节 淡马锡企业治理精髓一、国有企业帽子VS商业运作二、积极投资VS无为而治三、管人VS管事第四章 海外投资露锋芒——淡马锡战略第一节 淡马锡企业文化一、淡马锡的宗旨与使命二、淡马锡的企业价值观三、淡马锡的经营理念四、淡马锡的人员组成与员工发展第二节 淡马锡战略一、淡马锡战略投资回顾二、淡马锡战略投资部署三、淡马锡分类指导的监管方式四、淡马锡战略投资的四大主题第三节 淡马锡的投资风险控制一、风险描述二、风险管理体制第四节 淡马锡面临的发展困境一、国有企业海外投资的阻力二、肩负社会责任的压力三、避免撤资引发股价下跌四、“主权财富基金”的尴尬第五章 他山之石以攻玉——中国淡马锡实践第一节 国资委的淡马锡之路一、国资委——为国资改革而成立二、合作小组——国资委与淡马锡的紧密联系三、诚通——“淡马锡试验”的探路者四、宝钢——央企董事会的改革试点五、房地产——行业重组的初步探索六、江苏国资委——淡马锡的区域试验田七、李荣融：不断加大整改力度第二节 国投的淡马锡实践一、国投的成长二、“淡马锡模式”的确定三、二次创业四、与淡马锡投资理念的比较五、与淡马锡管理理念的比较六、王会生眼中的淡马锡第三节 中央汇金的淡马锡模式一、争论难休、中央汇金临危受命二、尘埃落定、国家外汇投资公司浮出水面第四节 中国向淡马锡学习什么一、中国国有资产的形成与特色二、中国国有资产的管理体制与方式三、社会各界对学习淡马锡的态度四、国有资产管理层面如何学习淡马锡五、投资控股公司层面如何学习淡马锡六、从建立现代企业制度的层面学习淡马锡附录 主要淡联企业简介一、金融服务业二、电信与传媒服务业三、交通与物流服务业四、设施、工程与科技服务业五、能源与资源业六、房地产业

## &lt;&lt;解读淡马锡&gt;&gt;

## 章节摘录

第一章 神龙见首不见尾——寻找淡马锡 第一节 淡马锡的由来 20世纪90年代,当中国的国有企业改革经过放开价格、建立现代企业制度等阶段的艰苦探索之后,正在苦苦寻找改革的新的突破方向之时,淡马锡模式突然成为官方和学术界经常提及的一个名词。乍听淡马锡,人们都会不自觉地感到迷惑,这究竟是说的什么呀?不了解淡马锡的由来,这个问题还真不好说清楚。

一、郑和下西洋发现的滨海之城查阅史料典籍,淡马锡这一名词最早出现于《郑和航海图》中。600多年前,即15世纪初,当西欧各国把目光从大陆转移到海洋,开始探寻海上新航线的时候,明朝的郑和也奉明成祖永乐皇帝的命令,率领当时世界上最大、最豪华的船队出海航行。当船队到达东南亚一个美丽的滨海小城(今天的新加坡)时,郑和按照当地人的发音,在他的航海图上标上了“淡马锡”三个字。从此,淡马锡就成了中国人对这里的新称呼。

淡马锡在公元12世纪的时候已经成为古代苏门答腊室利佛逝王朝的一个贸易中心,到了13世纪,这里成为该王朝的三个小国之一。在14世纪末的时候,室利佛逝王朝遭到爪哇外族的入侵,一位名为拜里迷苏刺的王子乘船顺流而下,来到这个滨海小岛。

当他在洁白如雪的沙滩上登陆时,无意中在丛林里发现一只奇异而美丽的动物,它身体鲜红,头部黝黑,行动敏捷,他认为那是一头狮子,相信这是吉兆,便在这里自立为王。

随后,这位王子又辗转到北方的马六甲,并建立了马来西亚历史上的马六甲王国。

但他显然没有沿袭当地人对此地的称呼,而是根据梵文Singapura,由“新加”是狮子,“皮拉”是城组合,把淡马锡这一滨海小城称作“狮了城”,中文就是现在人们都很熟悉的“新加坡”。

此后,新加坡不断处于王朝的更迭和外族的入侵之中,到了1811年,大约有一百名柔佛的马来人,在当地首领天猛公的率领下,来到新加坡定居,成为这里的主人。

1819年,英国东印度公司的莱佛士爵士来到这里,发现这是一个深水良港,于是便将这里作为英国海上贸易的基地。

1827年,当时的柔佛苏丹将新加坡割让给了英国,从此新加坡又进入了100多年的英国殖民地时期。

直到1959年,新加坡才宣布自治,到1965年独立为新加坡共和国的时候,经过了数百年的历史沧桑变迁,“淡马锡”作为新加坡的古称早已在大多数人的记忆中淡淡地消失了。

二、神秘的“淡马锡”重新现身 然而当人类刚刚迈入21世纪的时候,淡马锡(Temasek)这个古老的名字忽然又频频出现在各种媒体之中,成为政府高层官员和企业高级经理们争相谈论的话题。这次的“淡马锡”不再是新加坡的古称,而是新加坡一家投资公司的名字。

它在一系列重大的经济事件中频频出现,如中航油事件后的重组,参股中国银行和中国建设银行,联合新加坡航空收购中国东方航空公司,泰国他信家族的股权出售……令世人惊呼的是,淡马锡仿佛是一个财神爷的化身,动辄就是投资几十亿美元的投资。

人们开始到处打听这个突然冒出来的“黑马”到底是何方神圣?

究竟有多大的实力?

为什么每次出手都是这种大手笔?

它究竟是做什么的?

它背后是哪位高人在掌印?

它有什么特殊的背景?

它还有什么别的秘密?

一时间,在各大媒体的经济、金融、投资版面的显要位置都出现了有关淡马锡的骄人业绩、投资动向和成功经验的报道——那么,这个神秘的投资者究竟是谁呢?

既然用新加坡的古称来命名,它和新加坡政府有没有什么关系呢?

其实,淡马锡的全称是淡马锡控股(私人)有限公司(Temasek Holdmgs (Private) Limited),它位于新加坡南部一条名为乌节路(Orchard)的普通街道上。

## &lt;&lt;解读淡马锡&gt;&gt;

这是一幢外镶绿色玻璃的大楼，在新加坡鳞次栉比的高层建筑中，这座只有十九层高的写字楼简直太不显眼了，其地理位置偏离城市中心，如果不是刻意寻找，很可能被外人忽略。

而且淡马锡并不占有整个大楼，只是在该楼的五、六、七层有自己的办公室，其员工也只有250多名。

成立30多年以来，淡马锡始终是一家使人感到非常神秘的公司。

这种神秘感，并不仅仅来自于其办公地点的不起眼和行事风格的低调，更为重要的是，多年以来，淡马锡从没有主动向外界披露过有关自身的信息，人们只能看到淡马锡在资本市场中的操作，却无法知道其内部的运营机制、业务发展战略、每一个资本项目的操作目的，以及公司规模、赢利状况等信息。

它既是一个庞大的商业帝国，也是一个神秘的投资者，不断地在资本市场上进行引人注目的操作，每一次重要的投资或撤资行为都会引发市场的波动，并成为新闻媒体报道的热点。

直到2004年，淡马锡才开始逐步对外披露企业的一些基本信息，也让我们有幸见识这位披着神秘面纱的资产巨人。

第二节 花园城市中的巨人 新加坡是著名的花园城市国家，这一方面是赞誉新加坡的美丽，另一方面也说明新加坡国土面积的狭小（只有646平方公里）。

然而根植于这个弹丸之地的淡马锡却是一家国际化的投资公司，其业务绝不仅仅局限于新加坡本国，其海外投资业务更不仅仅在中国，而是遍及欧洲、美洲、亚洲等地。

一、掌控半壁江山 赫赫有名而又充满神秘色彩的淡马锡控股并不是一家普通的私人企业，而是成立于1974年，由新加坡财政部全资拥有的大型国有控股公司，创造了著名的“全球国有企业中的赢利神话”。

与众多国有企业或是亏损或是业绩不佳的状况相对比，淡马锡的长期赢利和成长显得尤为可贵。

而更重要的是，淡马锡作为一家国有企业，切切实实贯彻执行了新加坡政府的经济政策，极大地促进了新加坡的经济发展，并在新加坡经济中占据着极为重要的位置。

2004年，一向行事低调的淡马锡首次公布其年度财务报告，在这一年里，淡马锡的营业收入占新加坡国内生产总值的13.5%，它所有下属企业的市值加起来大约占到新加坡资本市场市值的1/3。

可以说，淡马锡几乎主宰了新加坡的经济命脉。

在新加坡10家规模最大的企业中，淡马锡涉足的就有7家。

当地媒体因此评价：“从规模来看，即使同在一幢大楼办公的汇丰银行的总规模要大于淡马锡，但在新加坡，汇丰和淡马锡相比却是黯然失色。

”此后，淡马锡每年都公布其财务报告，截至2007年3月31日，其投资组合的总市场价值突破了1000亿美元大关，为1640亿新元（约1080亿美元），直接投资复合回报率达到38%，其中亚洲投资组合的市场价值就高达580亿新元。

淡马锡不仅总体规模巨大，而且业务种类多种多样，下属企业数量众多。

它直接参股的企业有32家，业务涉及金融、电力、电信、传媒以及交通等基础设施等行业，这些公司又分别通过投资建立起各自的子公司、孙公司，如果算上所有的控股、参股企业，淡马锡麾下的企业已经超过了2000家。

淡马锡的这2000多家下属企业中，尽管海外企业所占的比重越来越大，但新加坡国内企业仍占有相当重要的比重。

淡马锡直接持有股份的新加坡企业有23家，主要包括：新加坡电信（Sing Tel）56%、星展银行（DBS Bank）28%、嘉德置地（Capita Land）40%、新加坡航空（Singapore Airlines）55%、新加坡港务国际集团（PSA）100%、新加坡电力（Singapore Power）100%、新加坡科技工程（Singapore Technologies Engineering）53%，以及新传媒集团（Mediacorp）100%的股份。

这些以通信、金融、航空、科技、地产等为主要业务的公司，要么是与新加坡国民的生活和工作息息相关的垄断性企业，要么是执行业之牛耳的亚太地区的大型企业集团。

二、骄人的业绩新加坡共和国自1965年成立，至今已有40多年，其经济发展水平提高迅速，快步将新加坡带入发达国家以及亚洲经济四小龙之列。

掌控新加坡国有经济命脉的淡马锡控股自然也得到飞速发展。

1.总资产。

## &lt;&lt;解读淡马锡&gt;&gt;

淡马锡在1974年成立之初，其总资产仅有3.5亿新元（当时约合0.7亿美元），33年后，这一数字攀升至1640亿新元，足足增长了468倍。

图1-1描述了淡马锡控股自1975年12月至2007年3月31日的投资组合资产价值的增长状况。

## 2. 股东总回报率（TSR）。

在2001年和2003年这两年中，新加坡受到美国9·11恐怖袭击和“非典”（SARS）的影响，使得淡马锡的市值一度缩水，但从股东总回报率来看，淡马锡依然保持了持续增长的势头。

股东总回报率（TSR）是指在特定期间的复合年回报率，它需要考虑的因素包括投资组合市场价值的增减、已派发股息以及新发行资本净额。

对于未上市的投资项目，淡马锡通过股东资金的变动，而不是市场价值来计算股东总回报率。

如图1-2所示，淡马锡按市值计算，最近1年内的股东总回报率为27%，最近5年来，包括2003年“非典”时期在内，股东总回报率为17%，淡马锡成立33年来的总回报率为19%。

同时，以股东权益计算的股东总回报率也反映了淡马锡旗下资产账面价值的变动。

股东总回报率从所有者的角度衡量旗下企业的损益状况，并去除了资本流动或其他无关短期事件对价值形成的波动影响。

自1997年亚洲金融危机以来的10年间，尽管困难重重，但其股东总回报率仍然能够保持在11%的水平，而最近两年竟高达27%。

如此持续稳定地保持高增长，无论和哪家公司相比，这些数据都是十分惊人的，同时也反映了淡马锡的雄厚基础和稳健经营的一贯作风。

## 3. 投资状况。

随着中国银行、中国建设银行以及中国民生银行的上市，淡马锡这个名字开始在中国资本市场受到关注。

事实上，近几年来，淡马锡不断寻求在全球范围的投资机会，并不时与跨国企业展开竞争，已成为全球企业界关注的对象。

过去，淡马锡的投资组合随着世界经济和新加坡经济的增长而增长，它控股的很多老牌企业已经成为世界性产业的领导者，例如星展银行、新加坡航空等。

近年来随着全球和区域性经济的复苏，特别是新兴市场经济国家的崛起，淡马锡又及时抓住了中国、印度和东盟的经济增长点，重新实现了自身的快速发展。

现在，淡马锡控股除了投资新加坡本地市场外，也把亚洲市场和发达国家市场列为投资重点，目前已有超过一半的投资分布在新加坡以外的地区。

根据2007年3月公布的2006年度财务报告，在淡马锡全部投资组合中，新加坡本地的投资仅占到38%，而在上一财年，这一比例还维持在44%，淡马锡在不断撤出本地市场的同时，加大了对海外市场的投资布局。

在亚洲地区，除日本以外的投资已经迅速增长到40%（2004财年这一比例还只有19%），在OECD（Organization of Economic Cooperation and Development，经济合作与发展组织，简称经合组织，其成员几乎囊括了全部主要的经济发达国家）国家的投资也上升到22%。

如图1-3所示。

## 4. 管理体制。

除此之外，淡马锡的经营效率也是令人称奇的，初步估算，虽然淡马锡管理着如此巨额的市场资本化资金，每年的经营费用却不到3000万美元，其员工总人数也只有250多人。

淡马锡控股的组织、管理模式更是向来为人称道，这也是淡马锡控股成功的关键，甚至被世人称为“淡马锡模式”。

即公司实行政企分离，由董事会治理，授权专业人士经营，不拘一格任用最优秀人才，有选择地重点控股，抓大放小，管控财务，形成多方位制衡约束等。

无论是新加坡政府对淡马锡，还是淡马锡对下属企业，总公司和子公司始终坚持“一臂之距”的交往：股东对企业的经营活动监管但不干预，重大事项审核但不承诺，鼓励大胆自主经营但不失控，真正做到了“抓大放小”。

这不仅体现了国有资产所有者的职能，真正做到了所有者与经营者的分离，实现了增强国有经济对国

## &lt;&lt;解读淡马锡&gt;&gt;

民经济控制力的目标，同时又极大地提高了企业的活力，培育造就了一大批具有国际水准的优秀企业。

第二章 三十年风雨兼程——淡马锡之路 有人将淡马锡称为新加坡经济增长的发动机，的确，作为新加坡最重要的国有企业，淡马锡的发展与新加坡的经济发展确实是紧密联系在一起的。因此在回顾淡马锡发展过程的时候，有必要对新加坡经济发展的历史进程也做一下简要梳理。从1959年至今，新加坡的经济发展大致可以分为五个阶段，见表2-1。

与新加坡整体经济发展的五个阶段大致对应，淡马锡的发展也经历了五个阶段：第一阶段是企业创立时期，从新加坡独立一直到1974年淡马锡正式成立之前，在这一时期新加坡成立了经济发展局，创立了一些关系国计民生的国有企业，后来这些企业大多被转入淡马锡旗下。

第二阶段是共享成长时期，从1975年到1985年，在这10年中淡马锡所持有的国有企业均获得大发展，淡马锡也得以分享新加坡经济增长的成果。

第三阶段是战略撤资时期，也可以称为民营化时期，从1985年到1995年，淡马锡控股不断将其下属企业的部分甚至全部股权出售给其他公司。

第四阶段是从1996年至2002年的打造一流企业时期，由于受到亚洲金融风暴和美国“9·11事件”的影响，在这几年中，淡马锡增长速度较为缓慢。

第五阶段是从2002年至今的海外扩张时期，淡马锡在继续以往的战略撤资与打造一流企业战略，调整了自己的投资策略，开始大规模增加对亚太地区的投资，也正是从这一时期开始，淡马锡才被世人所普遍关注。

从上面的表格和对比图可以清晰地看出，自1974年淡马锡成立以来，它的各个发展时期的特点与新加坡经济增长阶段的特征是基本对应的。

淡马锡的共享成长期正是新加坡经济迅速增长的阶段；而待新加坡到了产业升级阶段，淡马锡也进入了大规模民营化时期；从20世纪90年代中后期开始，新加坡经济由于世界经济形势的巨变而进入调整恢复阶段的时候，淡马锡也为重振而进行了两方面的努力，先是积极打造一流企业，后是大规模的海外扩张。

## <<解读淡马锡>>

### 媒体关注与评论

国企改革中有两年比较困难的事情，一是怎么实现政企分开，一是怎么搞好国有企业。搞好国有企业，淡马锡经济值得学习，很重要的就是它的公司治理结构。

因为原理好讲，但是要把这些原理变成为可操作的，不容易，淡马锡值得我学习的东西很多。

——国务院国有资产监督管理委员会主任 李荣融 淡马锡控股企业之所以能够茁壮成长，是因为政府刻意地实行无为而治政策，不干预公司在营运或商业上的各种决策。

世界上有许多公司，无论是政府企业，还是家庭企业，之所以会失败，是因为它们无法成功地厘清控股责任与管理责任的关系。

——淡马锡执行董事兼CEO 何晶

<<解读淡马锡>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>