

《华工人物周刊》第三期 | 麦伯良：从10平方米到“世界第一”

2014-05-13 华南理工大学校友会

麦伯良，1959年生，1982年毕业于华南工学院（现华南理工大学）机械工程系，现任中国国际海运集装箱股份有限公司总裁。曾获“CCTV中国经济年度人物”、“中国最具影响力的25位商界领袖”、“中国改革开放30年经济百人榜”、“改革开放30年影响深圳30个经济人物”、“深圳经济特区30年行业领军人物”等殊荣。



大学时代的麦伯良（第二排右三）

从华工机械工程系的一名大学生到中国集装箱工业第一代工程师，再到在全球多个行业具有领先地位的企业集团掌门人，麦伯良带领中集集团在改革开放的大门刚刚打开时就率先投入市场经济大潮，一路向前三十年，将中集从一家濒临倒闭的小厂发展成为在全球主流市场拥有150多家企业、6万余员工的跨国集团。如今中集正以“成长性、市场性、创新性”令全球瞩目。

1982年，改革开放的发轫地蛇口，激情涌动，百废待兴。作为1977年恢复高考后的第一批大学毕业生，23岁的麦伯良选择了深圳，来到了中集。当时的中集只有一间10平方米的门岗，麦伯良就在这间小屋里跟随一名英国人学习集装箱制造技术和管理，于中外合资企业的平台上，很快成长为中国最早的集装箱工程师，他的中集人生就此拉开序幕。

1986年对于麦伯良来说是非同寻常的一年。公司要将员工从330人裁成59人，麦伯良通过多方权衡和判断完成了这次裁员。剩下的59人成为公司在生死边缘保留的“种子”，这些“星星之火”形成了中集的基础团队。



1987年，中集重组为三方合资公司，麦伯良（右四）与同事在招商局总部留影



80年代中，麦伯良与李启元、黄守廉在办公室研究工作

裁员之后，面对无米下炊的困境，时任生产部经理的麦伯良带领员工开始了艰难的起步。在参加沙角发电厂的建设工程中，麦伯良在现场检查时被圆管砸伤住院，他坚持工作一刻也不肯停，于是公司的调度会也搬到医院开。正是这种精神，让中集这个濒临倒闭的工厂竟然很快实现了第一次盈利，奇迹般地存活下来。

初次告捷，麦伯良没有就此止步。1987年，28岁的麦伯良升任副总经理。1992年，33岁的麦伯良成为中集的总经理。在1993-2002年间，中集先后完成了十多家集装箱企业的并购和新建，实现了三大沿海区域的生产布局。1996年，中集的市场份额上升到世界第一，成为全球最大的集装箱制造企业。然而数量上的世界第一并没有让麦伯良满足，他不甘中集落在全球制造业链条的底端。进入全球质量要求最高的日本市场，成为麦伯良最大的心愿。



1987年，麦伯良（左）与同事赴日本开拓市场

“开始的时候我们的产品的确和日本韩国有差距，进军日本，4年内我失败了3次，甚至有过产品被全部退回的经历。”麦伯良在回忆JR（日本铁路货运）箱制造过程时这样说。

2001年，由于产品质量不断突飞猛进，中集已经成为能够和日本供应商同分一杯羹的厂商。但是在7月份将产品运抵日本后，又一次听到客户苛责的回音：2000台JR箱在使用过程中，有一台箱的门密封胶条发现漏水。客户要求将在日本全国铁路使用运行中的该批箱全部召回中国返修。同时提出一个新的问题：箱内衬板里留有少量木屑和铁屑。在箱内衬板这个看不到的地方，日本人也追求完美。中集毫无怨言地承担了全部产品被拉回国内重新检验、返修的巨额费用。在这样一次次的失败之后，日本客户对麦伯良说：“老麦，算了，你们不行，别做了，那么辛苦，老索赔我们心里也过意不去。”麦伯良说：“我再赌一把，破釜沉舟，置之死地而后生。”

正是出于这样的精神，中集在内部迅速推行产品质量“零缺陷”管理，因着对质量细节近乎痴迷的追求，中集彻底打破了苛刻的日本客户对中国制造业的最初印象，中集生产的JR产品质量水平甚至成为了JR新的质量标杆。

一路高歌猛进的中集在短短的20余年间收获了干货箱、冷藏箱、罐箱、道路运输车辆、压缩天然气运输装备等多个世界第一，却在2009年再一次遇到了生死攸关的挑战。

2009年，全球金融危机对中集的影响开始显露出来，连续14个月集装箱业务没有一个订单，中集第一次遭遇了销售额的重挫，内外充斥着质疑的声音。在麦伯良看来，中集走到了新的十字路口，单一化的组织管理模式已经难以适应集团多元化业务发展的需求，这次挑战的对手不是外部，而是中集自己。2009年，“升级”的想法开始在中集内部酝酿，2010年开始正式启动以组织变革为核心的升级战略。



麦伯良为升级行动宣贯题名

“给我15年，还你一个世界级企业。”2002年麦伯良在央视《对话》节目现场代表中集员工做出这样一个承诺，这个还未完成的梦想一直是他带领中集人挑战新目标的动力。



麦伯良受邀参加CCTV《对话》栏目

2011年集团销售额达到640亿元，是10年前的7倍。

现在距离麦伯良的承诺还有3年，中集将面临更多的挑战，能否抓住中国制造业转型升级的历史机遇，圆梦世界级，时间将见证他的承诺。



麦伯良荣获2004“CCTV中国经济年度人物”奖



麦伯良荣获首届“深商风云人物”卓越奖



麦伯良作为校友代表在华工60周年校庆庆典上致辞

本文由学生记者徐昱清根据《麦伯良的中集人生》等文章改写。

编者按：南粤学府，人杰地灵，华园六秩，英才辈出。自1952年建校以来，华南理工大学已培养各类学生29万余人。他们中有的成为知名学府的专家学者，有的成为工厂企业的工程技术人员，有的成为自主创业的企业家，有的成为政府机构的领导者。时代大浪淘沙，他们于改革发展的洪流中拼搏进取、砥砺前行，在光环的背后，他们有一个共同的名字：华工人。

自2014年4月起，华南理工大学校友会每两周推出一期《华工人物周刊》，记录时代风云中，华工人的成长与命运、得失与悲欢，讲述这些业界精英青春洋溢的华园往事和不为人知的心路历程，关注他们成就背后的艰苦奋斗和默默付出，呈现一位位真实而鲜活的华工人。

讲述华工人的故事，关注华工人的成长，更多精彩，尽在《华工人物周刊》。欢迎订阅华南理工大学校友会微信公众账号，订阅方式如下：

1. 点击右上角按钮，查看官方账号，戳“关注”
2. 在“添加朋友”栏目搜索微信号“scut_alumni”
3. 查找微信公众账号“华南理工大学校友会”
4. 扫描二维码

关注华南理工大学校友会微信

获取更多校友资讯

账号: scut_alumni



微信扫一扫
关注该公众号