

两年多来,招商局入主后的辽宁港口整合在破冰中前行,在新航道上加速 “六合一”的阵痛与新生

本报记者 孙大卫 董翰博 文 本报记者 杨靖岫 摄

蛇口基因 深植人心

招商局来了!
辽港员工充满期待。从民企、国企到央企,身份改变的同时,还会带来哪些改变?
不少人开始在手机中搜索着与招商局集团有关的一切。
“招商局集团很神、很牛,但我真正了解它是从整合开始的。”营口港集装箱码头分公司副总经理王飞指着图书室墙上的展板说。在这个堆满书籍的小屋中,“蛇口”字样举目皆是,“招商文化”扑面而来。这些文字成了吸引员工不断驻足的“密码”,让大家在一段段脍炙人口的历史故事中共情。

“我时常看见,不少人一边看书,一边不自觉地用手指抚摸胸前的招商徽章。”王飞表示。
观念之变,成为招商局集团在辽港刮起的最大旋风。
市场化理念不断加深是营口港集团总经理姚平整合后最大的感触。过去,辽宁港口之间是竞争关系,对营口港而言大连港就是对手。为了每年走量很少的外贸线,为了所谓的“市场份额”,不惜重金刷“存在感”。

合资公司、人员配置、成本支出……甚至不惜和占主营业务半数以上的内贸线“同等待遇”,而利润与成本相比却少得可怜,现在这样的举动将不复存在。

“利润是招商局集团审核新项目的生命线,没有效益的项目将不再上马。除此之外,业绩也成为集团对每个单位、每位管理者考核的硬指标。”在魏明晖看来,招商局集团市场化的理念正在改变管理者的决策观念。

如果说,抢抓市场是为了让企业走得更高,那么国际化的视野将带领企业站得更高。
2021年1月31日,一批来自日本的商品在大连港内完成了火车装载,向西而行将经由铁路发往新疆霍尔果斯口岸进行换装,并从那

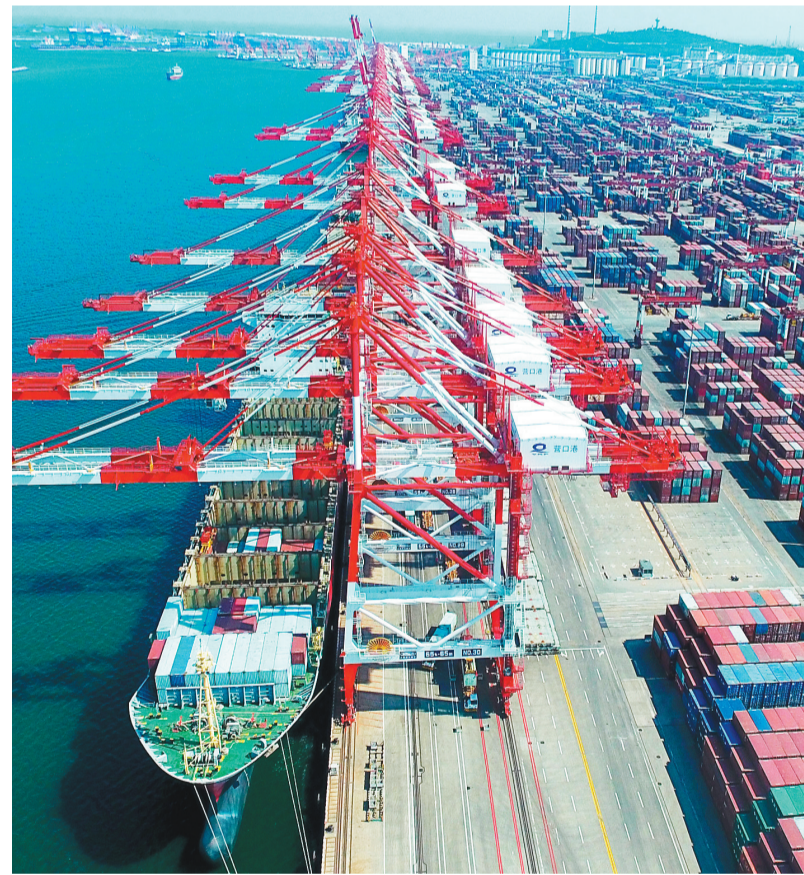
里奔向中亚腹地。这是我国首条东亚至中亚商品车多式联运通道。
“辽宁港口辐射东北亚的优越区位,东北三省唯一出海通道的独特作用,都决定了这里不仅是辽宁的港口,而且是全球的港口。它的国际化作用也必须发挥出来。”张翼表示,“未来辽港集团将把国际化的步子迈得更大。”
走得远,站得高,基础是行得稳。辽港集团整合过后,决策变得“烦琐”起来。“以前几个人在办公室讨论就能定的事,现在必须要上专题研讨会了。项目要在数据的支撑下开干。”姚平的感受是很多管理人士的共识。

同时,单位的法务部门也从边缘部门变成了“香饽饽”,合法性、合规性是当下辽港集团一切决策的准则。管理科学了,钱就不会白白投出去,把关谨慎了,后期问题就都有解决依据,那些扯皮、赔偿事件自然烟消云散。

观念之变带来的行动之变,体现在效益之变。
2020年,辽港集团全年完成货物吞吐量超5亿吨,同比增长2%。其中,集装箱吞吐量同比增长0.5%,油品吞吐量同比增长6%,散杂货吞吐量同比增长3.6%。

尽管两年来新观念、新思维不断冲击着每一位辽港人的内心,但两年对于消化、融合一种企业文化而言毕竟还是太短暂了。
“一步步来。蛇口不是一天建成的,而是在每一天的全心努力下建成的。”张翼在办公室眺望海面,一箱箱货物正从这里走向世界。

几十年前,招商“海辽”轮载着满满的爱国之情首次抵达大连港,与辽宁结下不解之缘。
几十年后,这艘“大船”带着振兴东北的使命再度驶入辽港,将为工业基地嵌入世界产业链条开辟新航线。



承担我国南北方主要货物海运的营口港。



丹东港杂货码头货物吞吐量实现稳中有升。

对准病灶 快刀去疾

步伐有力,并不代表道路平坦。
辽宁历史上的首次六合一,势必面对积累多年的顽固问题,困难不言而喻。

打开财务报表,债是最先要啃下的硬骨头。
丹东港的总资产为270亿元,贷款超过300亿元;营口港总资产超千亿元,负债70%,其他港口的债务情况也不容乐观。

2018年,在坚持市场化与法治化原则下,一个370亿元的债转股方案达成。自此之后,营口港集团负债率大幅降低,融资能力加强,甩掉了多年的资金包袱,轻装上阵。

债转股,是破解资金缺口难题的重要方式,也是集多方合力共同发展的常规做法。但没有新资金注入不行,因此还需要增资扩股,招商局集团一次性注入资金242亿元。回忆起当时的情景,辽港集团总经理张翼至今依旧记忆犹新。

包袱不止一个。
辽港集团常务副总经理周擎红坦言,整合前,辽宁沿海港口总体能力过剩,资源利用效率有待提高,且机构臃肿,身子过重。同时,腹地过度竞争,产品附加值也比较低。

看似海上的问题,根子却在岸上。改革,从“瘦身”开始。
在鲅鱼圈,最好的酒店、学校、医院都曾隶属于营口港,港口甚至还拥有独立的公安局等部门。

“感觉整个鲅鱼圈有一半以上的人是与营口港有关的。要么是港口人或家属,要么从事着与港口有关的工作。”土生土长的鲅鱼圈人曹晋一语道破营口港在当地的重要性。

“大企业小社会”的发展模式,让企业如身缠沙袋般举步维艰。
除了非企业职能单位,还有些机构是无序竞争的产物,建立伊始便盈利微薄,早已沦为“赘肉”。

“以前,为开发客户赢得市场份额,我们建立了很多合资公司,这种行为在其他港口也很普遍。”大连港集团总经理魏明晖如是说。

前进路上,须刀刀向内、壮士断腕。自己的刀难削自己的把,那就用别人的刀。
招商局集团在辽宁没有牵绊,动

起手来更利落、更有效。
全面移交非企业职能。整合第一年,就完成了营口港电视台资产移交、幼儿园管理职能移交,签署了“三供一业”移交协议及医疗机构合作协议。推进退休人员社会化管理,提前3个月完成全部1.4万名退休人员社会化移交工作。

组织机构“甩脂”,推进“411”企业治理。“411”即“四非一低一亏”企业,非指非企业职能单位,低指盈利低,亏指亏损。用张翼的话说,就是不该企业做的事不再做,不赚钱的单位要进行梳理。两年来,辽港集团累计完成治理企业137家,企业户数从451家减少到364家,减亏约15.1亿元,回收资金约11.8亿元,逐渐实现从“止血”到“造血”的良性循环。

机构少了多出来的人怎么办?向一线倾斜。
3月初,记者在营口港六公司库场管理部第二保管站见到了走上新岗位的丛彩云。从营口港酒店的行政主管,到码头一线的理货员,丛彩云的经历是整合后人员变革的缩影。

“以前是和人打交道,现在是对着一箱箱货,感觉单纯多了。同时,我还能发挥自身沟通能力强、责任心强、业务能力强等优势,这也是我努力的目标。”一直觉得自己是边缘人员的丛彩云,如今在一线工作,虽辛苦但却踏实。



更多精彩内容 扫码观看

引子

2021年2月9日,随着上海证券交易所的锣声响起,国内港口行业首个上市公司换股合并项目——大连港和营口港换股成功,辽宁港口股份有限公司正式登陆资本市场,公司总资产达546.62亿元。

这是辽港整合献出的新年礼物,而类似的惊喜在过往几年也总是不间断爆出。

2017年战略布局、2018年与招商局集团签署协议、2019年1月辽宁港口集团正式挂牌、2020年摆脱财务危机……4年来,辽宁六大港“化零为整”,在全国港口整合大潮中屡次创造历史,成为“国家范本”。

与此同时,辽宁港口也借助整合平台,共享招商局集团的全球资源,在东欧建海外场站、增开数十条中欧班列线路,让南北通航更畅通,拓展东亚、东南亚业务,“朋友圈”一扩再扩。

眼下的亮眼成绩,也曾饱受质疑。

有人担心“整合流于形式”,也有人替招商局集团捏把汗,认为“烂摊子不好收”……

不畏浮云遮望眼。两年多来,扭亏为盈的效益、整合过后的干劲、一片光明的前景,都是对质疑声的最好“回击”。

今天,让我们一起来揭开辽宁港口整合的神秘面纱,了解整合的意义、方式和困难,看看整合前后的变化,探寻辽宁港口的未来。

“大船”入港 布局辽宁

为什么要整合?

一体化运营,成为抢占新一轮港口竞争制高点的现实选择;各自为战,造成同质竞争、资源浪费,效率低下。辽宁也深陷其中。

港口,于辽意义非凡。
这里,拥有2000多公里海岸线,占全国总量的1/12。大连、营口、锦州、丹东、盘锦、葫芦岛这六大港口犹如被海穿起的明珠,张开了辽宁开放的手臂。六港中有两个居全国港口前十,是北方重要的航运枢纽,是整个东北重要的出海通道,肩负着腹地经济对外开放的重任。

时机,于辽尤为特殊。
此刻,港口整合之风席卷全国,从最早的广西北部湾港开始,到浙江省港口集团,再到江苏省港口集团,一体化运营模式推广迅速。反观辽宁,港口运营现状堪忧,因无序竞争,部分港口已经走到了破产边缘,急需外部力量介入;此刻,辽宁全面振兴、全方位振兴的脚步已然迈开,在打造对外开放新前沿的进程中,港口的作用不可替代。

兹事体大,迫在眉睫。
以港口整合作为国有企业改革的突破口,是省委、省政府做出的重大决策。六港需要进行市场化整合,不仅需要大量资金,更需要强大的管理能力和外部资源。

雄厚财力、全球资源、高效管理、丰富经验,1872年起步于船务公司,在全球拥有50个港口、多年在央企中排名领先、曾创造“蛇口奇迹”、总资产超过10万亿元的招商局集团是最佳选择。

2017年6月10日,招商局集团与辽宁省政府签署港口合作框架协议,并达成共识,确定由招商局主导,通过市场化方式运作。
号角就此吹响!

面对辽宁六港情况各异的事实,省委、省政府会同招商局集团认真研究,提出三种港口整合模式。对于大连港、营口港、盘锦港等国有企业,主要采取股权划转和

增资扩股方式。对于丹东港这类资本不抵债的企业,采取司法重整方式。而对于锦州港与葫芦岛港这类股份制民营企业,在充分保障股东合法权益的基础上,通过合理分工、业务协同,将其纳入全省统一的港口运营平台,逐步实现资本层面的实质性整合。

招商局集团发挥“时间就是金钱”的蛇口精神,说干就干,制定时间表、任务书。省委、省政府尽最大努力积极协调扫清一切政策、手续障碍,为整合提速。

这是一次权责对等的“交易”,是一次市场化运作的共赢。
辽宁将成为招商局集团港口板块非常重要的战略支点。作为布局全球的港口运营商,“招商版图”的北方一直略显空白。辽港集团也是目前招商局港口板块中规模最大、最完整的港口集团,是招商局集团打造“新蛇口”的重要支撑。辽宁港口将成为招商局集团融入新发展格局的重要切入口。

招商局集团的雄厚实力和全球资源,也为辽宁港口带来更为广阔的天空。
“无论从体制机制改革还是从增资扩股能力等方面而言,央企都是不二选择。同时,招商局集团不受地域、历史、关系等问题牵绊,也将为辽宁港口吹来一股清风。”省交通运输厅相关负责人表示。

经过不到两年的攻坚,2019年1月4日,辽宁港口集团在大连挂牌成立,并确立了“小总部、大产业”管控模式。这也标志着大连港、营口港、盘锦港和绥中港率先完成整合。

2019年9月30日,各方完成了辽宁港口集团1.1%股权划转,确立了招商局集团持股51%,省国资委及大连市、营口市国资委合计持股49%的股权结构。

2020年8月31日,辽港集团丹东港口集团有限公司成立,2020年全集团港口主业收入近年来首次实现由负转正,并新增航线40条。



大连港通过质效提升活动,大幅提升了集装箱进出港效率。