

# 是什么成就了世界第一大港

## ——上港集团整体上市带来的启示

本报记者 叶薇

每天,看着来自世界各地的船舶停靠码头,集装箱有条不紊地装卸,杨焱滨由衷地自豪。他喜欢凝望货轮远航的背影,每一箱货物都铭刻着码头工人的心血。

杨焱滨是上海国际港务(集团)股份有限公司(简称上港集团)外高桥二期码头的员工。2006年,他从一名单船调度员成长为中控室主管。同一年,上港集团整体上市。

货如轮转,百舸待发。上市7年来,杨焱滨见证了企业的飞速发展:上海港集装箱吞吐量从2172万标准箱增长到3362万标准箱,连续4年位居世界第一大集装箱港;总资产从508亿元增至880亿元,利润总额从43.6亿元增至77亿元。

改变的,不仅仅是数字。



洋山深水港区被定为推进东北亚战略基地 徐正魁 摄

### 1 规则改变 带来新挑战

整体上市对一家国企意味着什么?“议事规则和决策程序改变了,促进企业管理机制和体制都发生了转变。”上港集团董事长陈戌源笑言,起初,经营班子“相当失落”。

过去只需在经营班子层面做决策的事情,变得没那么容易了。上市后,上港集团建立了规范的公司法人治理结构。设立股东大会、董事会、监事会,决策层和经营管理层分开,规定了重要事权不同的决策角色和决策主体,使决策更加专业和客观。根据公司章程,超过企业当年度净资产2%的投资项目,需要董事会决策;超过50%的,需要股东大会决定。

陈戌源举例说:“过去,国有企业为下属企业担保很正常,但如果要拿到董事会上接受外部董事、独立董事的讨论,需要均衡考量的事项就多了,说明我们以前做得不规范,存在很大风险。但凡要拿到董事会上讨论的事情,我们都要反复掂量,做决策更加科学和严谨。”

整体上市后,上港集团的董事会由9名董事组成,4名内部董事,5名外部董事,其中还有3名独立董事。几年前,集团计划投资一个海外码头,就有外部董事提出,人民币仍有较大的升值空间,欧元与人民币当时的汇率比为1:10,成本太高;结合其他因素,投资暂时搁浅。等到2010年最终完成投资,光汇率这块就节约了几千万元。

集团还设立了战略、审计、预算、提名、薪酬与考核等专业委员会,进一步完善了风险内控管理体系,从2008年开始每年发布《可持续发展报告》。

### 2 战略明确 执行更坚决

整体上市后,集团的整体发展能力大大提升。聚焦集装箱、散杂货、港口物流和港口服务4个业务板块,把其他无关业务都剥离出上市公司;下属130多家多种经营企业歇业或转让;同时明确了企业发展的目标——成为全球领先的码头经营商和港口物流服务商。

战略研究部负责人丁嵩冰,供职于上港整体上市后这个新设立的部门。“我们最重要任务之一是制定中长期发展战略,研究实施路径。董事会讨论决定后,就要严格按照战略部署工作,逐步落实。”他举例说,在国际航运市场低迷时,集团持续推进的三大战略发挥了作用,帮助企业逆势过冬。

三大战略分别是长江战略、东北亚战略和国际战略。长江战略指的是拓展长江流域尤其是长

### 3 对标国际 不“安分守己”

“上市后,企业的整体面貌也发生了改变。”陈戌源说,过去企业上下有“港老大”的惰性思维,安于现状,小富即安。引入现代企业制度后,效率意识、竞争意识和忧患意识都增强了。

“我们的企业精神是‘敢于担当,有所作为’。不断施压,每年定一个较高的发展目标,对标全球主要的码头经营商,每年比对全球主要码头经营商的经营指标,寻找我们的差距。鼓励干部职工勇于突破,不‘安分守己’,要更新观念,有更大作为。”

2010年,上海港名列货物吞吐量和集装箱吞吐量“双世界第一”;2011年,集装箱吞吐量完成3173.9万标准箱,成为世界港口史上年集装箱吞吐量首次突破3000万标准箱的港口。但对陈戌源来说,上港离世界一流的码头运营商仍有差距。

“如今的上海港已不再仅仅满足于量的增长,世界大港不能以箱量论英雄,而要看影响力和带动力,看谁的全球资源配置能力更高,谁的话语权更响。我们要成为具有国际竞争力和影响力的企业,必须迎

头赶上,不能有丝毫懈怠。”陈戌源认为,自贸区的成立,给集团发展新产业、丰富新业态提供了宝贵机遇。全球码头运营商战略重组码头资产,港口行业仍具有较多的兼并收购机会,为集团拓展国际化战略也提供了难得的机遇。今年,集团确定的重点突破领域就是开拓国际市场,组建专门的国际团队,优先建立海外投融资平台,抓紧形成国际化管理体系,形成对国际化项目的快速反应和高效决策机制。

“整体上市也是一把双刃剑,集团经营活动更加透明、规范,股东们的利益追求使我们面对的压力更大。”陈戌源坦言。

### 4 “多做一箱” 干劲更足了

“每天的航线越来越密集,作业箱量越来越多。”这是杨焱滨对企业发展最直观的感受。

在外高桥码头二期的中控室,他负责协调4个班组,安排码头工人一天的工作,保证日常计划按时完成。每个月,光这个码头的国际航线就有220班。

大学毕业后,杨焱滨在港口行业一干就是12年。工作第3年,家人受不了他上夜班,劝他出国。不是没有犹豫过,但他最终选择了留守。“我对码头

有感情,而且坚信航运是朝阳产业,尤其是企业整体上市后,发展的信心更足了。”杨焱滨参加企业组织的各种培训,刻苦钻研,成长迅速。“上市7年,我们员工的收入也翻番了。”

记者接触到的每个职工,无论工种多“渺小”,都有着强大的爱岗、敬业和进取精神。他们在这里享受着家的温暖,也贡献着绵薄却持久的力量。“多装卸一箱,多揽一箱业务”,员工的干劲更足了。

去年底,上海连续遭遇雾霾天

气。船期积压严重,客户急得团团转,要求工人12小时内必须完成装卸。按部就班的生产程序遭遇突发事件,怎么办?许多工人自愿报名加班,班组成立临时应急小分队,全部扑到码头,不装完不下班。

“现在对客户的服务意识的确比以前强了。”操作部二班作业主任赵晓军介绍说,有的客户在海关查验时耽误了时间,担心赶不上船期,工人就主动帮他们换一换装船的次序。“挪动一个箱子的位子就意味着整个工序要变,但为了方便客户,我们必须不怕麻烦。”

## 上港集团4年完成政企分开、股改、整体上市“三级跳” 打造港口整体上市“第一股”

上港集团是2003年1月由原上海港务局改制后成立的专营港口及相关业务的大型专业化集团企业。2005年6月,经整体改制,成立了以国有资产为主体的股份制企业。国家持股50%,招商局国际码头(上海)有限公司30%,上海同盛投资(集团)有限公司19%,上海国际资产经营有限公司和上海大盛资

产有限公司各0.5%。

2006年10月26日,上港集团通过发行换股吸收合并上港集箱(上海港集装箱股份有限公司),成为我国第一家整体上市的港口股份制企业,也是目前我国最大的港口股份制企业和全球最大的港口集团之一。

从2003年到2006年的4年内,上港集团完成了政企分开、股份制改

造、整体上市三大步的跨越。其间,又先后完成了主辅分离、引进战略投资者以及整体上市的多项重大改革。

目前,上港集团已开辟遍布全球国际直达的班轮航线300多条,国际干线集装箱月航班密度达到1200多班,是中国大陆集装箱航线最多、航班密度最高、覆盖面最广的港口企业。 本报记者 叶薇

| 中国福利彩票                |      |      |              | “天天彩选3”、“天天彩选4”开奖公告  |      |      |      | 上海市福利彩票发行中心      |                  |  |  |  |
|-----------------------|------|------|--------------|----------------------|------|------|------|------------------|------------------|--|--|--|
| “双色球”全国开奖公告第2014008期  |      |      |              | 开奖日期 2014 年 1 月 19 日 |      |      |      | 直选 129 1000元     |                  |  |  |  |
| 一、本期投注总额为 392135484 元 |      |      |              | ◆天天彩(选 3)            |      |      |      | 组选3 0 333元       |                  |  |  |  |
| 二、中奖号码:               |      |      |              | 销售期号 第 1869 期        |      |      |      | 组选6 850 166元     |                  |  |  |  |
| 红色球号码 蓝色球号码           |      |      |              | (全国 3D 第 2014019 期)  |      |      |      | 本期投注总额 849936 元。 |                  |  |  |  |
| 30 21 16 14 05 29 12  |      |      |              | 中奖号码 6 1 0           |      |      |      | ◆天天彩(选 4)        |                  |  |  |  |
| 三、中奖结果:               |      |      |              | 中奖情况                 |      |      |      | 销售期号 第 2014019 期 |                  |  |  |  |
| 奖等                    | 中奖注数 | 每注金额 | 中国福利彩票发行管理中心 | 类型                   | 中奖注数 | 每注金额 | 中奖号码 | 1 0 6 2          | 本期投注总额 177700 元。 |  |  |  |
|                       |      |      |              |                      |      |      | 中奖情况 |                  |                  |  |  |  |