

## 动力中国 天津速度

企业是天津经济发展的动力所在。2010年天津市生产总值突破9000亿元,是“十五”末的2.3倍。这其中工业对全市经济发展发挥了重要支撑作用,总产值达到1.7万亿元,比“十五”末净增1万亿元。航空航天、石油化工、装备制造、电子信息、生物医药、新能源新材料、国防科技、轻工纺织等八大优势支柱产业占天津工业比重超过90%。天津市委书记张高丽说,天津的发展速度到底有多快,很大程度上取决于天津产业结构调整的力度和升级的水平。

从本期起,《天津报道》将推出《动力中国 天津速度》系列报道,与您一起回望天津企业的发展足迹;分享他们在发展过程中遇到的苦、尝到的甜……



# 天津港:立志迈向世界一流企业

杨子扬 侯金梅 /文

作为吞吐量世界第五大港,天津港2010年货物吞吐量突破4亿吨,集装箱吞吐量突破1000万标准箱,航道等级提升至25万吨,码头等级达到30万吨级,成为世界上等级最高的人工深水港。跻身世界一流大港行列;天津港集团公司经营领域进一步拓宽,初步形成了港口装卸业、国际物流业、港口地产业和港口综合服务业“四大产业”发展框架;综合实力不断增强,积累形成了资本、资产规模、人才技术、管理运营、企业文化等一系列优势。正是因为有了这样的基础,日前,天津港正式提出建设世界一流企业的目标。天津港(集团)有限公司董事长于汝民认为,这是天津港集团主动适应形势发展要求,加快转变发展方式,实施战略转型的必然选择。

## 天津港 要建一个什么样的世界一流企业?

天津港集团公司董事长于汝民说,天津港已经有了非常明确的建设世界一流企业的目标,那就是把天津港建设成为高水平世界一流大港的基础上,把天津港集团逐步建设成为资源配置能力强、商业创新能力强、国际运营能力强、风险管控能力强、人才队伍素质高、产业结构优、经营业绩优、体制机制优、企业文化优、社会形象优的世界一流企业,在服务带动天津及区域经济发展,全面参与国际资源配置中发挥更大作用。

天津港集团公司将分三步走实现建设世界一流企业的目标:

**第一阶段:**到“十二五”末,港口装卸业运作更加成熟稳定,重点新兴产业发展具备一定规模,以“四大产业”为核心的适度多元化产业发展格局基本形成,集团盈利能力和综合实力显著增强,成为地区领先、国内知名的跨区域、跨行业经营的港口开发商和运营商。

**第二阶段:**到“十三五”末,集团产业多元化发展体系更加完备,形成较强的品牌效应,集团综合实力和对外影响力进一步提升,实现在重点产业的跨国投资运营,成为国内领先、世界知名的国际综合物流服务提供商,进入中国企业100强。

**第三阶段:**到“十四五”末,多元化产业高度发展,全面参与国际资源配置,国际运营能力明显提升,成为具有较强国际竞争力和品牌影响力的跨国企业集团,进入世界一流企业行列。



天津港30万吨级原油码头



东疆湾人工沙滩景区



天津东疆保税港区集装箱码头



天津国际邮轮母港



天津港全景

## 天津港 怎样才能建成世界一流企业?

要想建成世界一流企业,于汝民认为未来若干年天津港集团公司应该着重提升以下八种能力。

**第一种能力:**  
促进产业结构优化升级,提升盈利能力

于汝民说,天津港应该始终从市场和客户需求出发,优化资源配置,在继续巩固、提升港口装卸业运营质量的同时,不断进入发展前景好、成长性高、盈利性强的产业领域,并选择性退出发展前景不佳、成长性低、盈利性弱的产业领域,逐步培养壮大若干个具有相当规模、市场前景好的产业板块,并延伸至产业链的上下游,形成具有较高盈利空间的产业发展链条。推动产业结构的调整升级。

“十二五”时期的重点是全面推进港口装卸业、国际物流业、港口地产业和港口综合服务业发展,形成以“四大产业”为核心的适度多元化产业发展格局。创造产业发展新的增长点,提升集团整体利润水平。

“十二五”末,要确保集团营业收入超过300亿元,努力形成2—3个营业收入超百亿的产业板块。

**第二种能力:**  
拓展集团发展空间,提升商业创新能力

于汝民表示,要坚持项目集中园区、产业集群发展、资源集约利用、功能集成建设的思路,提高土地单位面积投资强度和产出效率,积极探索实践港城一体化发展新模式,不断提升天津港区域发展的承载力和影响力。

“十二五”时期的重点是按照天津市“双城双港、相向拓展”的空间发展规划,加强对本地区岸线、土地等资源的掌控,强化集团公司作为天津港区域发展的主体地位。整合港口资源,高水平地规划、开发、建设好几个区域,实现功能和产业的合理分工布局,成为以天津港港区为主要载体的港口开发商和运营商。

东疆港区重点发展国际中转、国际配送、国际采购、国际贸易、航运融资、航空交易、航运租赁、离岸金融、商务办公、生活居住、休闲旅游等功能,成为国家先行先试的政策创新区和自由贸易港的功能示范区,北方港口生态宜居新城和世界级中高端休闲旅游购物企业云集、在国内享有较高知名度的时尚半岛。启动开发东疆第二港岛,“十二五”末进入大规模开发建设阶段,拓展新的发展空间。

东疆保税港区要全面实现国际中转、国际配送、国际采购、国际贸易、航运融资、航空交易、航运租赁、离岸金融等八大功能,全面推进东疆保税港区北方国际航运中心核心功能区和自由贸易港区的改革探索。“十二五”期间,大力促进集团航运金融业务、融资租赁业务、汽车保税及邮轮业务的发展,推动东疆保税港区国际航运、现代物流、离岸中心、邮轮母港的功能建设,形成集团相关产业发展的增长点。

南疆港区重点建设深水化、专业化大宗散货及液体散货泊位以及配套的仓储设施,承接“北矿南移”及散货物流中心搬迁,成为天津港大宗散货作业的骨干港

区和港口环保装卸工艺应用的示范区。

北疆港区重点完善和提升综合物流服务功能和水平,进一步加快生产布局结构调整和资源整合,成为以集装箱和件杂货作业为主的综合物流基地。

临港经济区南部区域重点发展重型装备制造、新能源、新材料,建设成为高水平、生态型重型装备制造基地和新型项目集中区,成为现代化临港产业聚集区。

南港港区重点建设散货码头及物流设施,按照天津市总体规划,将南港区建设成为煤炭、矿石等大宗散货的新港区,成为天津港重要的后备发展空间。

**第三种能力:**  
构建集团运营新模式,提升国际化运营水平

于汝民说,天津港要全面对标国际化,做国有企业改革的先行者。通过构建符合现代企业制度和法人治理要求,精简高效的组织架构,充满生机和活力的制度安排,健全有效的风险防范管控体系,形成符合国际化运营的组织架构和管理体系,增强集团管控能力和国际竞争力,不断提升国际化运营水平。

“十二五”时期的重点是继续深化以构建控股型集团为目标的管理体制改革和以构建质量效益型经营考核体系为目标的运营机制改革,进一步优化企业资源配置,提升企业绩效水平。

稳步推进集团管理体制变革。按照集约管理、分类经营的原则,形成以集团公司本部、多个产业运营主体、基层公司为基本主体的三级管理架构,逐步成为控制多个上市和非上市企业的控股型集团,不断提升资源配置能力和风险防范能力。积极吸引外资、国资以及民资参与各产业板块的发展,培育市场竞争主体。

积极推进运营机制改革。按照产业板块划分,参照同行业领先水平,进一步深化用工及薪酬分配机制改革,构建注重质量效益的经营考核体系,全面调动企业经营者和员工积极性,积极拓展市场,提高盈利能力,增强企业发展后劲。稳步推进非经营型单位的企业化改革,增强自主发展能力。

**第四种能力:**  
加快推进投融资体系建设,提高资本运营水平

于汝民认为,要充分利用国内外两个市场,两种资源,不断健全完善投融资体系。综合发挥金融杠杆作用,用较少的资源投入推动较大规模的资产运营,逐步实现实业资本和金融资本的有机结合,加速实现资本增值、效益增长。

“十二五”时期的重点是建立多种渠道的投融资体系,实现资金融通,加强资本运作,探索符合集团公司实际的金融发展道路。做大做强财务公司,实现业务空间的不断拓展。进一步提升产业投资基金的规模和盈利水平。积极建立和探索符合产业发展的信托基金和金融产品。培育功能主体,大力开展供应链金融业务。逐步开展融资租赁业务和航空金

融业务。

积极扩大融资渠道,提高投资收益。通过争取更大范围的银行授信支持,吸附和转化证券、保险、信托等金融领域资金,股权融资和债权融资等多种融资方式,扩大资金来源,降低融资成本。发挥好天津港发展、天津港股份两家境内外上市公司的作用,提升上市公司募集资金的能力和水平。综合运用直接投资、间接投资和股权投资等有效方式合理配置资源,加速资本周转,提高资本效益和投资收益。加强招商引资,积极引进外资、国资、民资参与区域开发及项目建设。加大对土地资产、闲置资产、低效资产的盘活策,加速资产资本化,提高经济效益和运行效率。

积极实施“走出去”战略。加大对支线网络、陆向物流网络、跨地区、跨国经营网络的投资建设,不断提升集团国际运营能力。探索实现通过收购和兼并重组等方式,实现产业资本和金融资本的聚集,提升集团资源配置能力。联合大型船公司、货主通过BT、BOT等模式实现跨国运营。

不断增强风险管控能力。建立有效的风险防范管控体系,健全和形成相应的风险管理预警机制,强化内部监督和内控体系建设。

“十二五”末,集团资产规模达到1100亿元,实现固定资产投资740亿元,金融业务投资60亿元,招商引资规划项目投资300亿元。

**第五种能力:**  
实现创新驱动、内生增长的能力

于汝民说,要在大胆引进国内外先进技术、管理、运营等经验的基础上,坚持吸收、消化、再创新,提高集成创新能力,加快推进集团科技创新、商业模式创新以及政策创新,切实使创新成为推动集团发展的动力源泉。

“十二五”时期的重点是进一步发挥港口装卸业的技术优势,加大向新兴产业板块技术转移的力度,不断提升集团港机制造、新建筑构件等新兴产业板块的科技创新能力,实现东疆自由贸易港区的功能突破和政策创新。

大力推进科技创新。加大科技投入,“十二五”期间每年研发投入占营业收入的1.5%。努力取得一批重大研究成果,不断增强技术进步的引领带动效应,主动占据技术创新的高端,推动集团公司向技术密集型企业的转变。建立产学研综合创新体系,促进科技成果尽快转换为生产力和产业化经营。

大力推进商业模式创新。站在现代物流和全球供应链的角度,发挥自身优势,通过对各要素的组合,形成差异化的、难以比拟和跟随的商业模式与盈利模式,并进行复制,努力在满足市场需求的基础上创造和引领新的需求。

大力推进政策创新。在国际船舶登记、国际航运税收、航运金融和租赁业务等方面尽快实现突破。研究设立东疆免税岛和国际航运交易所,继续先行先试,努力推进东疆保税港区向自由贸易港区发展。

**第六种能力:**  
提升人才队伍的素质水平

于汝民表示,要把人才作为核心战略资源,大力引进和培养与世界一流企业相匹配的高水平专业化人才,推进人才队伍建设。要通过完善的体制、有效的机制留住人才,吸引人才,进一步建立健全员工薪酬和福利保障体系,使全体员工共同分享企业发展的成果。

加快人才引进步伐。结合多元化产业发展需要,努力引进集团产业发展急需的高端专业人员和经营管理人才,提升人才职业化、市场化和国际化水平,不断增强专家级人才的引领带动作用。

完善员工培养和选拔机制。进一步完善员工培养和选拔机制,形成公开、平等、择优的人才聘任机制,为各类人才脱颖而出、施展所长提供制度保障。要设计适合不同类型员工职业生涯发展的通道,继续深化提升三个“十百千”工程,建立管理型人才、技术型人才、技能型人才共同发展的人力资源体系。

**第七种能力:**  
提升企业文化水平,树立社会品牌形象

于汝民说,要在继承和发扬中华优秀传统文化精髓的基础上,不断注入现代商业文化、外来文化的优秀因子,使天津港企业文化更具开放性、包容性、竞争性和创新性。始终追求卓越,走在时代前列,承担社会责任,形成独特品牌,为天津港集团迈向国际化,树立良好的社会形象不断注入新的活力,提供动力保障。

“十二五”期间的重点是完善和提升集团“鼎”文化体系,积极推进企业文化国际化战略的研究,完成对企业文化国际化管理流程的整合与再造。从精神理念到行为规范,从制度管理到形象塑造,形成统一、系统、完整、规范的体系,充分发挥其导向、凝聚和渗透功能,引领企业改革开放与制度变革,并在集团国际化进程中逐步建立强势品牌,创造品牌价值,形成品牌文化,用文化输出带动资本输出。

**第八种能力:**  
促进企业可持续发展的能力

于汝民强调,要以技术创新为先导,大力实施节能减排,不断提高资源节约和节能降耗的整体水平,深入推进产业结构调整和优化,通过资源节约型和环境友好型企业建设,实现经济效益、社会效益和环境效益的有机统一,成为天津市、滨海新区可持续发展的示范型标兵。

“十二五”时期的重点是高标准推动生态港口建设,加大环境保护投入力度,不断提升港区环境水平。在港口管理、区域开发建设、产业发展等环节中有效引入节能环保理念,在重点开发建设区域招商引资中建立企业节能环保准入标准,积极研发、推广和应用有利于资源节约与环境保护的新技术、新材料、新工艺和新设备,提升资源的使用效率。

据悉,“十二五”末,集团公司综合能源单耗要比“十一五”末下降10%,万元增加值能耗下降20%,燃煤、燃油比重下降5%。