



3家境内上市公司、2家香港上市公司、25个集装箱码头……放眼全国港口企业,厦门集装箱集团的整合规模和难度可谓绝无仅有。整合一年以来,一个国企改革的新模式闪亮呈现。

厦门集装箱码头集团:整合来的新优势

高建生 陈芳 吕晓艺

厦门港的“柏林墙”被拆除了。在此之前,这座围墙作为海天与象屿码头的“分界线”已屹立近20年。2014年5月25日,这堵围墙正式成为一个历史,它的拆除,成为厦门港各家企业“握掌成拳”的代表性事件。2013年12月13日,厦门集装箱码头集团有限公司正式挂牌成立。此次整合堪称近年来“中国最大规模的港口资产整合”,也堪称混合所有制的典范。该集团整合了多家知名国企、上市公司的集装箱码头资产,注册资本约为24.37亿元,投资总额约为70.17亿元,所

属码头岸线资源基本涵盖厦门港10万吨级以上的集装箱码头泊位,具备靠泊目前世界最高等级集装箱船舶的能力。无论从接待能力还是服务能力方面,都堪称厦门港的“航空母舰”。时间过去整整一年,厦门集装箱集团交出了一张喜人的成绩单:相较于2013年厦门港集装箱吞吐量800万标箱,2014年突破850万标箱,排在全国港口第8名;对深水码头升级改造后,如今具备接纳全球最大集装箱的能力;船期保证的水平进一步提升,准班率达95%;装卸效率和信息化水平大幅提升……“可以说,我们真切地尝到了资源整合的甜头。”大股东之一——厦门港务控股集团董事长郑永恩说。



全球最大集装箱轮“中海太平洋”首航厦门港

为厦门邮轮母港发展战略让路,港口资源集中度和利用效率也得到同步提升;新海达在开展内贸箱业务后,业务发展迅速,今年预计完成近100万标箱。是梳理,也是优化。原本的资源配

置,容易导致船舶等泊以及作业效率低下,造成产能浪费、重复投资、服务缺陷。“现在这些问题都迎刃而解了,还带来了厦门港在船舶服务商的效率和成本优势。”郑永恩分析道。

科学运筹,夯实整合坚实基础

完善的现代企业制度和稳定的人才队伍是推动实施方案有效执行的基础。自创立起,厦门集装箱集团始终严格按现代企业制度来规范运营,为公司的快速发展奠定了基础。

“整合难度非常大,很不容易,用了整整三年时间。”厦门市国资委主任林杰说。“凡事预则立,不预则废。”在推进重组整合的三年中,厦门市国资委与各家企业充分沟通,找准战略契合点,顶层设计做好实施方案,做到科学运筹、超前谋划、准备充分、坚决执行,确保了各项工作的良好开局。共同的价值追求和战略选择的较强互补性为成功整合奠定了坚实基础。整合前,厦门从事港口经营企业达11家之多,给厦门市港口健康快速发展带来了诸多问题:岸线分割,不利于码头资源的合理配置和使用;各自为政,无法形成合力对外拓展市场;竞相压价,导致集装箱业务竞争无序。资源整合,大势所趋,迫在眉睫。厦门市国资委成立了专门的整合工作领导小组,在明确的目标定位和整体战略指引下,审慎做好重组整合方案顶层设计。

“是整合,不是垄断,垄断就没有活力。”林杰介绍,此次将码头市场上70%的集装箱码头资源整合在一起,以资本为纽带并按市场作价的原则成立新公司,另有30%的码头,则由其他业主经营,目的就是保持一个适度竞争的状态。此外,整合工作创造性地采用了“新设合并+资产同步注入”的做法,在此之前并无先例。由于境内上市公司与境外上市公司法律法规不一样,厦门市国资委还借助了专业人士的力量,有条不紊地推进尽职调查、审计、评估等工作,确保整合工作依法依规进行。“码头交给专业企业去做,才能实现效率最佳、效益最好。”林杰说。效果立竿见影:厦门港25个集装箱泊位抱拳合一,终结了恶性竞争的乱象,为客户提供更全面的综合服务,开创了国内港口管理模式的先河,极大提升了厦门港的整体竞争力和码头企业的经营效益。

持续整合,铸就发展内生动力

整合,是对厦门港资源的重新梳理,并非一蹴而就的事情。一系列的优化调整,带来一系列正面效应,比如在国贸码头的功能调整后,不仅为厦门邮轮母港发展战略让路,港口资源集中度和利用效率也得到同步提升。

公司整合的阶段性工作完成后,集装箱集团充分利用集团平台和内部资源进行了持续重组,抓住机遇,与时俱进,实施航线配置优化和功能规划调整,催生出企业持续发展内生动力。在海天、象屿、国贸三个事业部为基础建制的运营架构上,厦门集装箱码头集团开始进行港口服务资源与航线业务的均衡配置,系统地提升港口资源利用率。海天码头和象屿码头之间的隔离墙被拆除后,两个码头的泊位、堆场、道路、闸口等生产设施得以统筹规划,同时同步实施码头生产管理系统整合,操作、客

服、计费等服务岗位人员率先合并办公,实现统一生产策划和调度指挥。这个“整合”的标志性事件之后,是泊位与航线配置关系优化的一步棋,也成为厦门集装箱码头集团在成立后最重要的一项工作。“深水深用,浅水浅用”,推动了厦门港的转型升级,东渡港区重点发展近洋、支线和对台航运业务,海沧和嵩屿港区重点发展远洋干线业务。在这个发展新格局下,相应工作稳步开展。一系列的优化调整,带来一系列正面效应:在国贸码头的功能调整后,不仅

创新服务,打造独特竞争优势

在激烈的市场竞争形势下,只有服务模式一直保持先进,才能为企业赢得更多的客户,才能在激烈的市场竞争中占据主动性。厦门集装箱集团深知,要想增强企业核心竞争力,就必须打造具有独特竞争优势的服务模式。

2014年12月19日下午,一场名为“集鹭蓝海”信息服务发布会正热烈进行。现场,与会人员纷纷使用手机扫描二维码,下载XCTG应用,边使用,边交流。“你们甚至不需要来码头,在家动动手机就可实现远程操作。”集团公司总经理许旭波做了现场展示,安装好客户端APP程序后,可轻松查询集团旗下各码头的运作情况,数据单号、码头动态一应俱全。“这是全国第一款专业集装箱码头应用APP,24小时客服专线96861001也是全国港口行业首创。”据了解,客服专线已形成在线问答、邮件受理、群发短信、定制短信、个性化需求等多种类服务,已成为专业化、规范化的码头服务品牌;此外,集团开通的微信公众平台也已上线。贴合客户的需求、实现业务的顺畅高效,打造全新的服务品牌,是厦门集装箱码头集团成立后进行的核心工作。

码头服务标准在统一。一份全新的《客户服务管理规范》出炉,进一步优化了客户服务流程,扭转整合前码头服务标准不统一的问题,全面提升服务质量。船舶服务能力在提升。升级改造后,海润码头将具备减载靠泊15万吨级船舶能力;国际货柜可正常接纳15万吨级船型;嵩屿码头可常态化安全接泊1.8万标箱以上船型。口岸通关能力在优化。加强口岸联检单位的工作互动,先后配合完成东渡新H986技检系统建设、无纸化通关系统上线、国检“进口粮食指定口岸”国家级验收、边检港区门禁系统升级改造等口岸建设项目。“渠道、平台、网络”的业务发展策略,更是创新和构建了“船、港、货”三位一体、有机结合的业务发展新模式,使厦门港集装箱运输的集散与辐射功能、竞争力得以显著增强。

文化重生,助推企业全面融合

国有企业的整合优化必须是企业有形资产与无形资产的有机结合,只有这样,才能确保国有资产的全面保值和增值。

“企业文化的流失是最大的资产流失。任何企业要有生命力,首先看的是企业文化。”许旭波表示,整合的成功,实质上得益于企业文化的顺利融合。企业文化实质上是以人为本的文化,企业发展的关键在于人。“以人为本、绩效导向”,是厦门集装箱码头集团的管理理念。集团实施了全面预算管理和KPI绩效考核管理,确立“制度管人、流程办事、数据说话”的管理模式,调动了企业内部每一个职工的积极性。人员安全,被这家新企业视为生命线。集团成立后,出台《公司最低安全标准》和《公司安全禁令》;重点强调落实“抓违章、查隐患”工作要求;全员的安全意识和应急处置能力明显提升,确保了2014年度公司安全生产形势总体平稳。在提升人力资源效率方面,厦门集装箱码头集团则出台九项关系员工切身利益的规章制度,统一公司薪酬分配制

度和员工福利待遇,进一步优化薪酬激励体系。在企业文化建设方面,将“四季计划”作为活动载体和抓手,以“冯鸿昌工作室”为示范,精心打造优秀企业文化。通过企业文化建设,集团已初步形成企业核心价值观体系,包括六个方面:企业愿景、企业使命、核心价值观、企业精神、管理理念和服务理念。通过对原有企业文化的整合与创新,厦门集装箱集团迅速创建出让广大职工认同的高品质的新企业文化。新的整合模式,为厦门港的发展开辟了全新的、充满希望的新方向。目前,厦门集装箱集团正在打造一个具备强大功能的港口综合物流服务平台,并通过信息化建设,使服务能力瞄准“全球化”,贴近甚至领先国际水平,从而将厦门集装箱码头集团打造成为具有国际竞争力的码头运营商,充分发挥“大港口、大联运、大物流”的规模经济效益。

海西时评

整合优化资源 是国企发展的必然选择

港口,被誉为厦门这座城市的生命线。根据《厦门港总体规划(修编)》,未来的厦门港,全港规划可形成码头岸线总长约94.3公里,规划泊位379个,规划可形成通过能力约5.8亿吨/年,其中集装箱通过能力2020万标箱/年。

2014年以来,厦门自贸区 and “一带一路”双概念优势使厦门港口拥有了难得的历史发展机遇。事实上,港口发展与它们承担的任务相比还有很大差距。近年来,国际集装箱运输发展迅速,大型化、专业化已成为总体趋势,通过联合经营、资产重组等方式培育龙头,旨在聚合发力,提升管理和服务水平,从而提升港口对外整体竞争力。专家指出,厦门港口要实现目标,首先要紧紧围绕服务国家战略进行转变,必须走规模化、集约化、专业化的发展道路,实现港口经营资源的合理配置。

厦门集装箱集团的成立,正是厦门市国资委和各家企业以改革创新的思路,充分运用市场化机制,探索以资本为纽带整合资源,充分保护、合理利用好厦门岸线资源,提高港口竞争力和码头企业经营效益的成功范例,也是国有企业整合重组的特别典型。在市场竞争中,对企业长远发展最有意义的是建立在企业核心竞争力基础之上的持久的竞争优势。保持竞争优势,就必须不断地及时进行竞争力要素再组合,企业重组就是要素再组合的一种手段。实施港口企业整合重组,提高国资运行效率,从而提高核心竞争力,有利于进一步推动把厦门港打造成东南国际航运中心。

“在企业重组过程中有效优化国企资源,这是在国企改革中企业发展壮大的一种现实和必然选择。”厦门港务集团董事长郑永恩强调。在厦门集装箱集团改革整合的实际运作中,我们可以观察到:国企改革,必须从经济利益最大化的原则出发。在整合优化利用的进程中,要采取积极稳妥、分步推进的策略。为了实现产权多元化,优化产权结构,引进战略投资者是国企改革的重要举措,这是加快国有企业资源整合,做强做大国有企业的有效手段之一。

令人尤其注目的是厦门集装箱集团迅速形成了新的高品质企业文化。在整合之前,各家企业文化各不相同,水平高低参差不齐。厦门集装箱集团将企业文化放在核心位置,优胜劣汰、重新组合,以新企业文化实现了完整的重组。许多国企在整合阶段“只见物,不见人”,只注重“物”的重组,即劣质资产的剥离、资源配置的优化、产品结构的调整,而忽略了“人”的重组,即以人为本的企业文化管理和对人员的组合、调整简单化,就会使企业重组陷入简单、片面、盲目的误区。

只有做到资产与文化、人与物有机结合,才是真正意义上的整合优化。2015年是全面深化改革的关键之年,是全面完成“十二五”规划的收官之年。福建省委书记尤权在一国企座谈会上强调说:“企业不改革创新,如同等死。应该向改革要红利,用创新提高竞争力。”在经济进入新常态的今天,增长速度、发展方式、发展动力与经济结构正处在深度调整与转变之中,怎么强调改革创新的意义都不过分。因此,对厦门集装箱集团来说,整合优化的成功远远不是终点,改革之路才刚刚起步。

只有积极主动面对新常态、认识新常态、研究新常态,透彻分析市场变化,在此基础上,以问题为导向,奔着问题去,通过改革创新,更新理念,探寻新思路,找到新办法,闯出新路子,国企才能增强活力,提高效率,提升竞争力。在此期间,各地方国企、国企的整合重组工作仍在紧锣密鼓地进行中。集装箱集团所提炼的成功经验和模式,无疑可以为他们自身的下一步改革提供舆论支持,也为国企改革提供借鉴。



海沧港区