

深化国企改革

中远海运重组凸显整合效应——

“面对未来，我们准备好了！”

本报记者 李治国

今年2月18日，中远集团、中海集团实施重组，成立中国远洋海运集团有限公司。新集团成立以来，聚焦“深改”“快改”，加快推进各业务集群的改革重组，同时全力打好提质增效攻坚战，全球影响力得到有效提升，改革重组的协同效应逐步显现。

业界评价认为，中远中海重组是中央企业改革发展历史刻度上具有重要意义的新标记，在中国航运界乃至全球航运界具有深远影响。

重组集聚新能量

从国际金融危机爆发至今，国际航运市场依然没有走出史上持续时间最长、程度最深的低谷。全球范围内，航运企业业绩恶化、资产缩水、负债增加，船厂订单稀少，多个国际港口集装箱吞吐量同比连续出现负增长。

“航运市场的变化已经不仅仅停留在表象层面，也不是可以简单用周期来解释。”中远海运集团董事长许立荣说。

业内专家分析，当前国际航运市场呈现三大趋势：一是经营规模化，更多的公司为了生存发展，通过兼并重组，形成有效的规模优势参与竞争；二是联盟化，为提升服务水平和竞争力，班轮公司的联盟经营不断趋于集中化，联盟竞争日趋激烈；三是船舶大型化，无论是集装箱船还是干散货船都进入了“大船时代”。

中远集团成立于1961年，远洋航线覆盖160多个国家和地区的1500多个港口，船队规模居世界第二；中海集团于1997年在上海成立，以航运为主业，并已形成航运金融、物流、码头、船舶修造、科技信息等多元化产业协同发展格局。

作为中国国内排名前两位的航运企业，中远集团和中海集团在市场竞争格局发生巨大变化的情况下，业务资源同质化较高，在

“史上最复杂交易”

重组大幕拉开了，其复杂程度也让业界咋舌。整体来看，两集团总资产达6100亿元，员工近12万人，如此大规模的人员和资产重组，难度可想而知。基于此，两大海运集团将整合重点放在了几家上市公司的业务板块划分上，尤其是在主要业务板块重组上，他们并没有采取简单的吸收式合并，而是采取“拆开来、合起来”深度融合式的整合。

具体来说，原中远集团、中国海运分别控股5家和3家上市公司。在本次重组中，中国远洋海运集团对原两家集团所属中国远洋、中远太平洋、中海集运、中海发展4家上市公司进行重新定位，确定了集装箱运输、码头经营、航运金融、油气运输4大上市公司平台，共计实施74项资产交易，交易金额610亿元，涉及员工3.8万人。这一整合方案也被业界称为“史上

最复杂交易”。

在厘清上市业务的同时，在集团层面的重组也渐次展开。今年9月8日，作为中远海运集团金融上市平台，原中海集运正式更名为中远海运发展股份有限公司，中远海运集团金融产业集群正式组建完成。加上今年6月2日在香港正式挂牌成立的中远海运金融控股有限公司，中远海运集团金控平台总资产合计达1300亿元。

“新的业务结构，使得重组不仅是规模上的合并，还是深层次的业务布局优化，这将对新集团在未来抵御航运市场的周期性波动风险起到积极作用。”许立荣表示，新集团依照“规模化、国际化、营利性和抗周期”4个发展维度，确定了包括航运、物流、航运金融、装备制造、航运服务、社会化服务以及“互联网+”在内的“6+1”产业集群，并将优先发展全球集装箱运输、码头业务、航运金融和全球综合物流。

“本次重组整合打破了过去把航运主业当作底线的定式，打造了一个金融控股的上市平台，从根本上提高了企业的抗周期能力。”许立荣告诉记者，根据新的战略布局，新集团将融合原中远、中海两大集团旗下优质金融资产，打造以“航运+金融”的业务发展模式，依托航运主业，发展多元化租赁业务的综合性金融服务平台，实现战略转型。

同时，航运产业集群将作为新集团核心产业集群，重点在经营规模增长、盈利能力建设和全球化水平提升等方面着力发展。按照新集团的产业集群发展战略，将码头和集装箱运输划入一个事业群，并明确“以码头为点，以航线为线，以集运和物流为面，共同打造全球服务体系网络”。集运、码头以及物流等板块将相互融合、相互促进、协同发展。

此外，在人事制度方面，新集团也大力度推进改革，多措并举压缩管理层级，力争在1年内将管理



图为中远海运的运输船正在装货。

(资料图片)

层级从7级压缩到4级，法人层级从9级控制到6级；并推动直属公司规范董事会建设，充分发挥董事会在公司决策、改革发展和风险防范方面的作用。

着眼未来的航程

统计显示，今年上半年，新集团实现营业收入910亿元，利润19.74亿元，初步体现了改革重组以后的整合效应。

在新的发展蓝图指引下，中远海运集团积极响应国家“一带一路”战略，重点布局“海上丝绸之路”的新兴市场和战略要地，新集团在国际航运业的行业地位及话语权已逐步增强。

今年3月28日，新集团与新加坡国际港务集团进行合作，将原来在新加坡港合资经营的两个泊位，置换成该港区第三、第四期码头的3至4个新泊位，成立合资公司经营，集团占49%股份，扩大了双方合作规模。同时，新集团先后在海外购买了土耳其、荷兰鹿特丹、阿联酋哈里发和意大利瓦多集装箱码头的股权，还正在与全球众多港口与码头洽谈，新集团码头业务的海外布局正在加快。

今年6月26日，举世瞩目的巴拿马运河新船闸开通启用仪式隆重举行，中远海运集团旗下的“中远海运巴拿马”轮成为第一艘

通过新建船闸的新巴拿马型船舶，被载入国际航运史册。

在集装箱航运方面，中远海运集团与法国达飞、东方海外、长荣集团组成新的集装箱运输联盟“海洋联盟”，成为全球集装箱航运三大联盟之一，与由马士基、地中海航运组成的2M联盟形成抗衡。

在干散货运输方面，与淡水河谷签订长期运输协议，在未来的27年中，每年为淡水河谷承运铁矿石约1600万吨，有效提升基础货源比例。

中远海运集团副总经理俞曾港告诉记者，今年，新集团还启动了海外网络整合。经过重组，目前，中远海运集团在境外设有欧洲、北美、南美、东南亚、非洲等10大区域公司，在50多个国家和地区拥有315家控股企业。

许立荣表示，中远、中海两大集团重组，是国企改革的重大成果，是企业实施国家“一带一路”、海洋强国和海运强国战略的重要举措，也是积极应对全球竞争、实现企业提质增效的必然选择。新集团的诞生，意味着中远海运完成了承前启后的历史交接，开始了继往开来的崭新征程。

“我们的目标是做大做强做优，不仅在规模上，更要在国际竞争力、全球资源配置、可持续发展上达到最强，要把规模优势转化为规模效益。面对未来，We are ready（我们准备好了）！”许立荣说。

大事记

2016年 1月4日

中国远洋海运集团有限公司召开干部大会，并宣布任命新集团主要领导

2月1日

中国远洋、中海集运及中远太平洋3家上市公司各项重大资产重组交易议案均以超过99%的支持率获得股东大会通过

2月18日

中国远洋海运集团有限公司在上海宣告成立

3月1日

中远海运集装箱运输有限公司正式运营

6月2日

中远海运金融控股有限公司在香港挂牌成立

6月6日

中远海运能源运输股份有限公司在上海挂牌成立

6月16日

中远海运散货运输有限公司在广州挂牌成立

6月26日

巴拿马运河新船闸正式开通，“中远海运巴拿马”轮成为首艘通过新船闸的新巴拿马型船舶，被载入国际航运史册

8月10日

中远海运集团与希腊共和国发展基金签署了“比雷埃夫斯港务局多数股权转让完成备忘录”，正式接管了比港务局的经营

8月26日

中远太平洋正式更名为中远海运港口

9月8日

中海集运更名为“中远海运发展股份有限公司”

9月28日

中远海运集团有限公司在上海发布全新品牌形象

9月28日

中远海运集团与阿联酋阿布扎比港务局签署特许经营权协议，共同合资经营阿布扎比哈里发港二期集装箱码头

10月12日

中远海运集团收购意大利瓦多码头40%的股份

共建国际航运新生态

中远海运集团党组书记、董事长 许立荣

当前航运市场的变化已经不是局部的、表面的、阶段的，而是系统的、深度的、持久的。换句话说，就是航运产业的“生态”变了。而生态理论的显著特征有三个：动态平衡、获取能量、自我调节，这几个特征在当前的航运产业中都有生动的体现。

生态变化的第一个体现是，航运产业的“能量获取”受到挑战了。生态要健康运行，就要从外部获取能量。也就是说，航运业的健康运行，要从全球经济的发展中获取“能量”。但现在这种获取遇到了前所未有的挑战：随着全球经济发展明显减速、外商投资占比降低、工业增加值下滑、贸易保护主义、全球化受阻等多种不利因素相互叠加，全球贸易增速严重放缓，并首次出现了低于经济增速的现象。这表明，航运产业生态发生了变化。

生态变化的第三个体现是，航运产业的“自我调节”能力弱化

了。企业虽然采取了大量应对举措，但从2008年国际金融危机爆发至今，经过8年时间的努力，行业低迷的现实依然没有改变。这表明，航运产业的“自我调节”能力有所弱化，比如，经营上严重的同质化、航运资源碎片化、行业自律在弱化等。

面对以上的变化，共建国际航运新生态非常迫切，需要重新设计航运与相关产业的发展路径，具体来说有四点。

第一，“共享经济”将引领航运经营模式的创新。对航运业而言，共享经济早已得到了应用，从班轮联盟的共享船舶、共享集装箱、共享舱位，到油轮、干散货船市场的联营体，都与共享经济的理念不谋而合。共享经济需要资源整合、共享平台、参与方获得合理回报，同时还具有降低成本、建立连接以及可持续等特点，这些都将有助于重建航运产业的“动态平衡”。可以

预见的是，未来，共享经济的经营模式将在航运领域更为广泛深入地应用，航运与相关企业将告别在市场低谷时才抱团取暖的短期行为，共享优势、高质、关联的业务与服务。届时，共享参与方不仅能实现互助互利，还可以将资源集中投入到真正创造价值，实现差异化的环节和领域中来，实现客户服务的创新与突破。

第二，“产业链整合”将主导航运服务水平的突破。以往，成本竞争的模式侧重产业链上下游的单个环节，以产业细分与流程分解实现各个环节的优化。这种模式不利于降低产业链的复杂度，降本与优化的努力也往往顾此失彼，最终客户难以获得定制化的服务。未来，企业间的竞争将取决于所处产业链的健康水平和价值创造力。因此，市场主体将会把重点从单一业务、单一产业上升至整个产业链条上来，搭建上中下游一体化的平台。对于航运而言，产业链的整合就是对水运、码头、仓储、物流、内陆运输等节点的一体化，实

现货流、信息流、资金流的顺畅流转。如果能为客户提供更多的“全程解决”服务，将大大提升航运产业的“自我调节”能力。

第三，“跨界融合”将构筑航运企业新的竞争优势。航运的跨界融合，拥有超远“互联网+航运”的业务基础和发展空间。未来，航运与相关产业跨界融合的深度和广度将继续深化，通过航运与贸易、制造、金融、保险及信息技术等领域横向整合，将形成新的利益共同体、新的市场机遇。从服务功能来看，跨界融合将为客户提供更为多元的产品；从参与方利益来看，可合理分配利润与风险，形成共生共赢的可持续发展业态；对客户而言，可以将各方优势都集成到客户需求上来，形成“一站式”解决方案。在全球经济减速的大环境下，产业跨界融合也许是航运生态“获取能量”的新模式、新源泉。

第四，“技术突破”将助推航运产业转型升级。节能减排、船舶信息化、绿色航行等技术，已经令航运业大幅降低了“碳足迹”，顺应了环保潮流。未来，人工智能与大数据技术的结合，将在智能船舶、无人驾驶、供应链优化、船货精准匹配、市场预测、价格制定、风险管理等领域，发挥愈加显著的作用，并进一步促进市场的公开、透明。我相信，技术突破将助推行业转型升级，带动行业规则进化，进而成为推动国际航运新生态建设的最有力的杠杆。

(本报记者 李治国整理)

