

# 全球最大港口集团是怎样炼成的

集团成立之初，就明确了“整合、融合、耦合”的总体思路，山东港口“整合”阶段任务全面完成，一体化改革发展将从“整合”步入“融合”阶段。

时间拉回至两年前，中国港口业发生了一件足以改写市场格局的大整合。2019年8月6日，山东省将青岛港、日照港、烟台港和渤海湾港整合，成立了山东省港口集团。整合之后，港口年吞吐量高达14亿吨，成为全球吞吐量最大的港口集团。当时，这一举动引来诸多质疑和担心，比如，这种靠行政指示整合的方式很难成功，各港口担心利益受损，地方政府担心自管的港口被拿走，影响地方经济发展等。

这家全球最大的港口集团如何在两年内完成对四大港口的整合？两年来取得哪些创新突破？日前记者深入山东港口进行了采访。

## 史无前例的整合

山东是当之无愧的港航大省——3345公里的海岸线上，不仅有青岛港、烟台港、日照港3个年吞吐量超4亿吨的大港，30个沿海县（市、区）还遍布26个大大小小的港口，几乎一县一港。

山东港口为什么要整合？“是因为存在诸多弊弊。”面对记者抛来的问题，霍高原的回答直截了当，港口与港口间的低效重复建设，基础设施不互联互通，低效、低价的恶性竞争等。

长期以来，山东的港口多小散弱、无序竞争。山东港口青岛港集团总经理李武成告诉记者，整合以前，很多船公司来山东询价时，先与烟台港议价，又拿着烟台港的折扣价压青岛港，再用青岛港的底价压日照港……一圈下来，各港口争相降价，拼得头破血流。

事实上，山东各港口混战不断，也与各个港口发展处于初级阶段有关。“山东各个港口还只停留在运输港的层面，更多依靠传统装卸业务，临港产业培育不足，高端港航服务业更是极为缺乏，这也是恶性竞争愈演愈烈的深层因素。”山东省港口集团党委副书记、董事、总经理李奉利分析。

港口存在的一系列问题，让山东省认识到整合的必要性。2018年，山东省政府开始酝酿整合沿海港口资源，谋划组建山东省港口集团。

不过，港口整合并非易事。因不同港口有着不同的隶属关系，需要跨越不同区域、行政、体制等多重障碍。

霍高原坦言，由于难度太大，山东港口整合被设计成三步走：2018年3月，首先由山东高速集团控股整合滨州港、东营港、潍坊港，组建山东渤海湾港口集团；2019年7月9日，威海港100%股权无偿划转青岛港；同年8月6日，由青岛港、日照港、烟台港和渤海湾港四大港口组建的山东省港口集团正式挂牌成立。这场涉及山东7市的沿海港口大整合，迈出了决定性的一步。

## 从竞争走向协同

合并之后，如何整合？山东省委省政府提出了顶层设计的“三个一”：港口规划“一盘棋”、资源开发“一张图”、管理服务“一张网”。山东港口制定了“整合、融合、耦合”的一体化改革发展任务书、路线图。

“省里从顶层设计，哪个地方建码头、建港口，必须要征求山东港口的意见，原来那种资源的无序开发问题解决了。”霍高原告诉记者，集团内部要实现一体规划、一体建设、一体运营、一体管理，统一优化配置岸线资源，明确各港口特色化、差异化、规模化发展方向，杜绝重复建设、同质化竞争，彻底解决各自为政的

问题。

此后，山东港口边改、边发展、边谋划未来，设计实施了“1+4+11+N”的组织架构——由集团总部、四大港口集团、11大板块集团以及众多内陆港组成，打造“以青岛港为龙头，日照港、烟台港为两翼，渤海湾港为延展，各板块集团为支撑，众多内陆港为依托”的一体化协同发展格局。

“我们生产业务部主要聚焦在对各港口的统筹上。”山东港口生产业务部部长于沉涛说，对市场业务统筹开发，内部竞争统筹调配，价格费率统筹管理等。“各个港口仍然有竞争，但竞争点不再是装卸费，而是在综合性全程服务的优劣上。”

过去，山东各大港口之间是竞争关系，少有往来。成立不到半年，山东港口就在内部开通7条内支线，港口之间从争抢货源到相互喂给。“这种协同发展实现了多赢。”于沉涛说。

协同发展为客户提高效率，降低成本。“过去鲁西南腹地的外贸货物，一般走公路运输到青岛港或连云港，现在可以直接就近运输到日照港装舱，然后通过内支线海运到青岛港，再转到青岛港的国际航线干线。通过这种运输线路，每个集装箱可节省四五百元的物流成本。”青岛中远海运集装箱运输有限公司船代部经理刘方峰说。

协同让各个港口实现了吞吐量的增加，渤海湾港成为受益最大的一方。渤海湾港集装箱航线从零起步，提升至14条，作业货种扩增至近百种。2021年上半年，渤海湾港完成吞吐量1305万吨，同比增长24.3%，完成集装箱24.6万标箱，同比增长90%。这其中，由青岛港、日照港、烟台港贡献的转水干散货，占总吞吐量三成以上，箱量占集装箱量的比重达到52%。

在日照港、烟台港、渤海湾港、威海港等港口的喂给下，青岛港有了更多的客户、货源，也敢于开通更多、更密的国际航线——整合两年来，青岛港开通新航线49条，航线数量和密度稳居中国北方港口第一位。

2021年初，交通运输部发布的数据显示，2020年山东港口货物吞吐量、集装箱吞吐量分别完成14.2亿吨、3147万标箱，增速分别高于全国沿海港口4.3个、5.0个百分点。值得一提的是，青岛港货物吞吐量6.05亿吨，超越新加坡港，跃居全球第五位；集装箱吞吐量2201万标箱，首次超越釜山港，位居全球第六位，成为东北亚集装箱第一大港。

## 探索整体转型

山东港口更大的目标是要“加快建设世界一流海洋港口”。

“世界公认的国际航运中心伦敦港，年吞吐量5000多万吨，远小于山东港口的体量。但分析伦敦港收入、利润构成就能发现，装卸吞吐只贡献了5%的利润，另外95%来自金融、贸易、航运服务和产城融合等。反观山东港口，70%的利润来自于传统业务。”霍高原告诉记者，对标全球知名港口普遍的发展路径，山东港口下定决心，在整合资源要素的同时，必须重塑主业，重新确立发展方向——由装卸港向枢纽港、贸易港、金融港全面升级。

按照这一目标，山东港口组建了贸易、物流、金控、产城融合、邮轮文旅、航运、港湾建设等11个板块集团，探索依托港口资源深度融入产业经济和城市发展。“现在传统的港口装卸业务和新兴的贸易、物流、金控、产城融合等业务，利润占比为7:3。”“十四五”期末这一比例将调整为5:5，2035年将达到3:7。”霍高原说。

“刚开始让我做贸易时有点发懵，不知道该咋干。”干了30年码头装卸业务，现为山东港口国际贸易集团有限公司党委书记、总经理

的刘晋笑着对记者说，第一笔贸易从石油开始做起。“进口半船原油需要4亿元至5亿元，下游的中小炼厂无力一次性支付，对进口商来说资金压力很大，银行无法监管原油又不敢放贷，而山东港口有国企的信誉，可以实时监管原油，银行就愿意合作，所以港口做大宗贸易有着天然的优势。”

如今，山东港口贸易集团开起了“原油现货超市”——利用银行授信，将贸易商整船原油买下，储存于港口罐区，分批向地炼出售现货——贸易商及时拿到了货款，炼厂随买随用，银行敢于放贷，山东港口从中既获得了稳定的货源，又赚取了贸易收益。

按照这条路径，刘晋逐步把贸易业务扩展到铁矿石、焦炭、煤炭等多种大宗商品。从2020年3月注册成立到2020年底，山东港口贸易集团的贸易额就完成136亿元，今年上半年达216亿元，计划“十四五”期间突破700亿元。

金融业务也正在由弱变强。“整合之前只有青岛港和日照港有金融板块业务，但在战略上不是主业，难以充分展开。”山东港口金融控股有限公司党委书记、总经理姜春风告诉记者，整合之后，他们大大拓展了业务空间，服务范围也从青岛、日照扩大到全省乃至省外。

## 打开新的发展空间

港口只有真正融入区域经济中，与城市共享资源，广泛开展合作，才能实现更大的发展。

山东港口提出了“港产城”融合的概念。“港产城融合，一方面是为更好发挥港口作为经济发展重要支撑的作用，更好服务地方经济发展，另一方面更是着眼于未来，构建有利于港口自身、临港产业、城市发展的新布局。”霍高原说。在这一战略思路下，山东港口与济南、青岛等省内16地市组建港口与城市联合体，“港城联动”“双招双引”，探索推动港口转型升级，临港产业集聚和港产城建设，做地方经济社会发展的“金牌合伙人”。

2021年1月份，总投资138亿元，涉及冷链物流、城市更新、汽车产业、高新技术装备等五大类别的港产城融合项目，在日照集中开工。

“现在我们与全省16个地市都有合作，如滨州的物流产业园、济南的陆港、烟台的海上大世界等。对于各地市来说，山东港口在当地的投资和税收一直在增加。”山东港口投资发展部部长吕晓丽说。

从2020年底开始，山东港口青岛港联手海丰、中远海运、马士基等航运公司，连续开通了8条东南亚冷链快航航线，这也是其布局未来的新举措。“随着中等收入人群增多，消费需求将逐渐升级，山东港口将会从以生产资料为主，转向生产资料和生活资料并重。”霍高原认为，这一趋势已经显现，必须尽早布局。

山东港口先后与青岛、威海、潍坊、日照、烟台等地政府合作，建设了生活资料分拨中心或冷链产业园。

总结两年发展，“山东港口必须在国家战略大局履行使命担当”。霍高原说，海外不断开辟新航线，沿黄河流域城市不断开通铁路班列，与中欧班列打通形成海铁联运……山东港口这种内外连接的形式越来越密集。

谈及企业未来发展，霍高原表示，“融合”将是山东港口今后两年到三年的根本任务，“‘融合’主要是在思想、干部、业务、制度、文化、作风六大方面，齐头并进。这是山东港口一体化改革的关键环节，也是‘加快建设世界一流海洋港口’的根本所在”。

山东港口青岛港自动化码头。（资料图片）



● 2020年山东港口货物吞吐量

14.2亿吨



同比增长7.5%  
增速高于全国沿海港口 ▲ 4.3个百分点



● 集装箱吞吐量

3147万标箱



同比增长6.5%  
增速高于全国沿海港口 ▲ 5.0个百分点



● 山东港口现在拥有航线316条

连通全球180个国家和地区  
其中外贸航线212条



● 拥有西安、兰州、郑州、银川、乌鲁木齐等

内陆港20个  
今年达到26个



沿“一带一路”节点城市  
海铁联运班列72条

## 记者手记

# 扭住“人和发展”核心要素

7家企业靠行政手段整合在一起，组建山东省港口集团。这样一个普遍不被看好的企业整合，短短两年就取得明显成效，其关键在于扭住了改革“牛鼻子”，抓住了整合的两个核心要素：人和发展。

收入、升迁、未来前景等都是干部职工普遍关心的问题。山东省港口集团成立后，在这些方面设计得很精准。譬如，在干部使用上，山东港口是在几大港口之上组建的母集团，扩大了管理层空间，加之11大业务板块催生出众多新的管理岗位需求，全港口6万多人，至少有6000多人在整合中得到了不同程度的晋升。

对普通职工来说，最关心的还有收入的增长。新冠肺炎疫情期间，山东港口不仅没有裁员降薪，反而涨了两次工

资，发了奖金，并公开承诺“十四五”期间每年涨薪幅度为8%。更重要的是，为职工设计了6级、每级6档，共36档的升迁通道，与待遇挂钩。职工只要好好干，两年就能提一档，有干头、有奔头。

发展是整合的另一个核心要素。如果山东港口的成立，仅仅着眼于解决过去那些恶性竞争、无序开发等问题，仍停留在传统的装卸港层面，那么收入、升迁、未来前景等干部职工普遍关心的问题，就成了无源之水。

从两年的实践看，山东港口抓发展可谓“谋定而后动”，既有牢记“国之大者”的战略融入，也有“港通四海、陆联八方”的战术考量。

抓发展要站位高。这个站位必须是顺应、服务、融入国家战略和国际合作大势，比如加快构建以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局，黄河流域生态保护和高质量发展战略、“一带一路”建设

等，这些国家战略和国际合作，抓住了就是重大机遇，就能借势发力、顺风行船。只有自觉地服务于这些战略和合作，在其中不断寻找新机遇、满足新需求，才能在未来的战略大局中占有一席之地。

抓发展要有战略眼光。从全球先进港口的发展经验来看，贸易、物流、金控、航运服务、产城融合等业务，将成为未来港口发展中的“头部”板块，必须尽早布局，才能迎头赶上，这也正是山东省港口集团成立两年来的战略落脚点和发力点。

抓发展要因地制宜。要紧密结合港口实际，从港口的区位优势、现有基础、发展短板等基本条件出发去谋划。譬如，山东几大港口从过去的无序竞争变成今天的明确各自分工、发挥各自优势、实现错位发展，形成一体化协同发展的合力。

赢得了人心，实现了发展，企业整合扭住了改革“牛鼻子”，何愁不成功呢？



“韦立世界”轮在山东港口烟台港西港区进行卸货。（资料图片）