

· “十四五”水运发展规划与政策(8) ·



“十四五”期我国沿海港口企业转型升级发展研判^{*}

毕珊珊^{1,2}, 田佳¹, 孙瀚冰¹, 刘长俭^{1,2}

(1. 交通运输部规划研究院, 北京 100028; 2. 综合交通规划数字化实验室 北京 100028)

摘要: 港口企业转型升级背景下, 针对如何制定合理发展路径和发展策略的问题, 对“十四五”期我国沿海港口企业转型升级发展方向进行研判。在分析沿海港口企业发展阶段的基础上, 采用趋势分析、经验借鉴等方法, 提出“十四五”期沿海港口企业转型升级的重点方向应主要聚焦在强化港口主业、业务多元化、发展港口供应链服务3个方面, 结合大型和中小型港口企业重点关注的方向和自身条件, 选择制定适宜的具体举措, 为港口企业“十四五”期转型升级提供参考。

关键词: 沿海港口企业; “十四五”期; 转型升级

中图分类号: U65

文献标志码: A

文章编号: 1002-4972(2023)07-0001-06

Transformation and upgrading of coastal port enterprises during the 14th Five-Year Plan period

BI Shanshan^{1,2}, TIAN Jia¹, SUN Hanbing¹, LIU Changjian^{1,2}

(1. Transport Planning and Research Institute, Ministry of Transport, Beijing 100028, China;

2. Laboratory for Traffic & Transport Planning Digitalization, Beijing 100028, China)

Abstract: Regarding the problem of how to formulate a reasonable development path and development strategy under the background of port enterprise transformation and upgrading, this paper studies the development direction of coastal port enterprises in China in terms of transformation and upgrading during the 14th Five-Year Plan period. After analyzing the current development stage of coastal port enterprises, the paper adopts the trend analysis method and empirical reference method and proposes that the key direction of the transformation and upgrading of coastal port enterprises during the 14th Five-Year Plan period should mainly focus on strengthening the main business of ports, diversifying business, and developing port supply chain services. In addition, it is necessary to formulate appropriate specific measures based on the direction considered promising by large, small, and medium-sized port enterprises and their self-conditions. The conclusion provides a reference for the transformation and upgrading of port enterprises during the 14th Five-Year Plan period.

Keywords: coastal port enterprises; 14th Five-Year Plan period; transformation and upgrading

交通强国战略下我国沿海港口步入全面现代化发展的关键阶段。立足新时期交通强国战略、国家综合立体交通网规划相关要求, “十四五”

期, 沿海港口建设总体将由增量为主转向以存量设施整合、改造、提升为基础, 优化增量供给方向, 港口发展重点转向高质量和融合发展。

收稿日期: 2022-10-22

*基金项目: 国家重点研发计划项目 (2020YFE0201200)

作者简介: 毕珊珊 (1987—), 女, 硕士, 高级工程师, 从事运输经济和水运规划、战略、政策等研究。

通讯作者: 田佳 (1982—), 男, 博士, 高级工程师, 从事运输经济和水运规划、战略、政策等研究。E-mail: tianjia@tpri.org.cn

沿海港口企业发展进入深化改革、转型升级新阶段。原有依靠规模扩张和低价竞争的粗放式发展难以为继，部分企业开始积极探索变革之道，将注意力投向商业模式创新和核心竞争力提升。“十四五”期，沿海港口企业既面临风险挑战，也面临有利机遇，必须加快推动港口企业转型升级，进一步增强港口企业的控制力和影响力。本文综合研判我国沿海港口企业处于的发展阶段，以及“十四五”期面临的形式与要求，通过借鉴部分先进港口企业转型升级的发展经验，提出“十四五”期沿海港口企业转型升级的重点方向，为各类沿海港口企业的发展提供了建议。

1 我国沿海港口企业发展阶段的认识和研判

1.1 行业需求增长态势方面

“十四五”期间我国沿海港口运输需求将处于高基数的中低速增长。“十三五”期间受国际经贸格局、国内经济高质量发展和供给侧结构性改革等影响，我国沿海港口吞吐量增速放缓至 4.7%。综合考虑国内外宏观环境以及各主要产业的发展趋势，预计“十四五”期间港口货物吞吐量增速将放缓至 2.7%，见图 1。

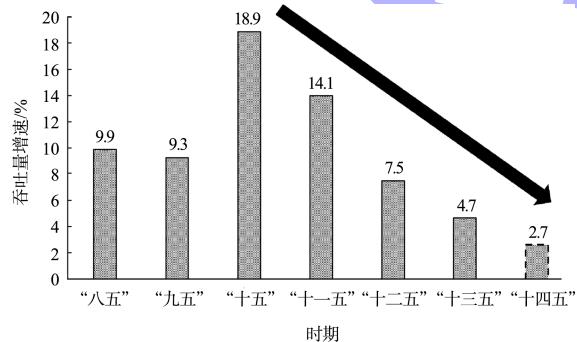


图 1 沿海港口货物吞吐量增速预判

1.2 设施建设方面

沿海港口建设步入补短板、重衔接的关键攻坚期。“十二五”以来，我国沿海港口码头实现了从不足到总体适应的历史性转变，部分区域、部分货类码头能力适度超前。“十四五”期，市场在港口资源配置中的决定性作用将进一步突出，沿海港口建设将由增量为主转向以存量设施整合、

改造、提升为基础，优化增量供给的方向。国家对外开放和双循环新发展格局要求港口企业增强港口海陆双向辐射力，巩固提升港口群的国际竞争力和辐射带动力，建成具有全球影响力的交通枢纽集群。因此，立足新发展格局，具备条件的港口企业应进一步提升旗下港口的枢纽地位和海陆双向辐射力，加快补齐港口设施短板，加强港口与周边综合立体交通网主骨架、主要通道的衔接^[1]。

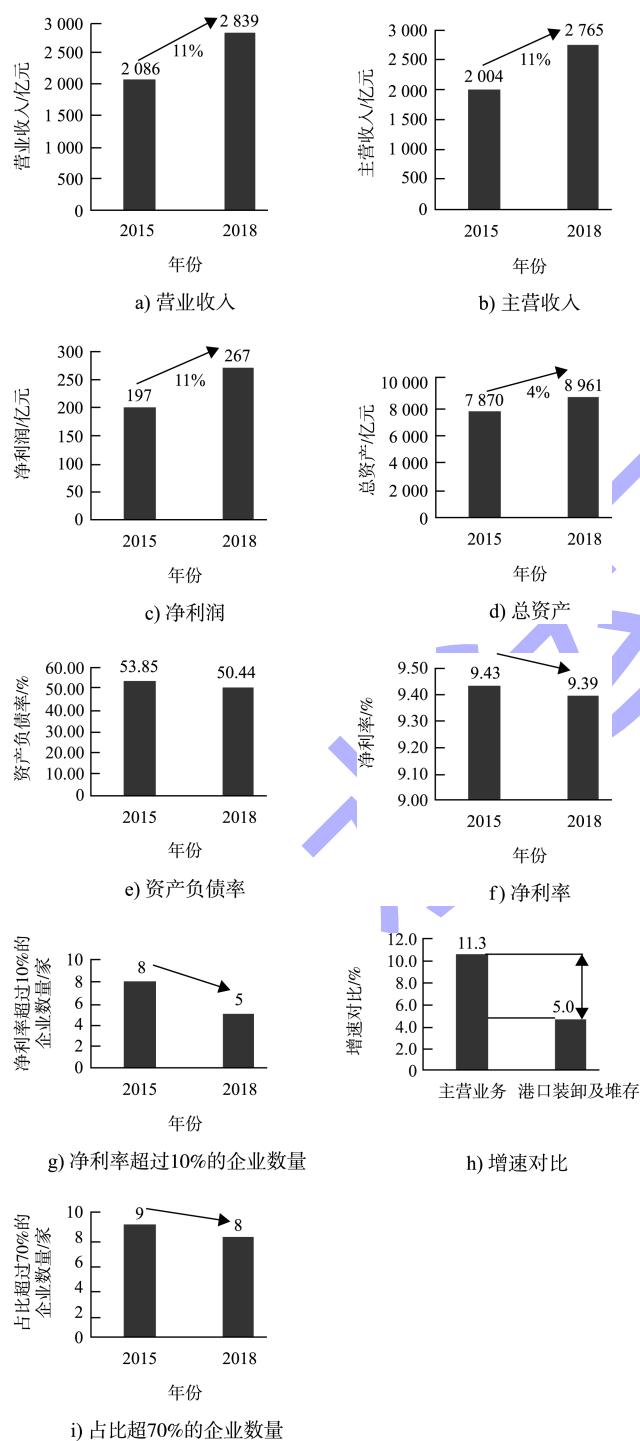
1.3 配套相关服务方面

港口服务迎来品质升级、创新驱动的重要机遇期。随着我国沿海省份产业转型升级的不断推进，腹地高附加值工业产品、中间品、进口高附加值商品、最终消费品的运输需求不断增长，物流服务需求随之升级。新一轮科技革命和产业变革加速演变，未来智慧物流信息服务系统等将加快发展，经济高效的现代港口物流体系将逐步形成。要求沿海港口企业以港口为实体依托，强化要素整合，加强对供应链、航运服务相关要素吸引集聚能力，形成更加经济高效的现代物流服务平台和航运服务平台，为腹地提供畅通便捷、功能齐全、服务专业、经济高效的高质量综合物流服务和航运服务。

1.4 企业经营方面

港口企业发展进入深化改革、全面转型的关键期。一方面，港口企业发展面临的外部约束不断加强，受港口吞吐量低速增长影响，资产保值增值面临较大压力。“十三五”期间，我国港口企业营业收入和利润实现了平稳增长，资产规模逐步扩大，但港口企业的盈利能力下降，净利率有所下滑，港口装卸及堆存收入增速较低。总体看，我国港口企业普遍面临经营压力，港口业务的利润空间不断受到挤压，净利润超过 10% 的港口企业数量由 2015 年的 8 家下降至 2018 年的 5 家，企业平均净利率由 2015 年的 9.43% 下降至 2018 年的 9.39%，见图 2。另一方面，企业创新改革将为港口企业高质量发展创造有利条件，企业自身的价值创造能力、资源配置能力、资本运作能力将进一步提升，并在创新引领、提升供应链水平、保障社

会民生、应对重大挑战、维护国家经济安全等方面发挥引领和基础保障作用^[2-3]。上述趋势要求沿海港口企业对标国际一流港口企业、一流管理,加快推进转型升级,优化经营管理模式,增强企业的业务运营能力和盈利水平,增强资源支撑保障,实现资本投资运营和港口资源优化配置。



注:数据来源于中国港口协会,共选取国内27个港口企业。

图2 我国港口企业营收水平变化情况

2 经验借鉴

近年来,随着我国港口行业整体进入新发展阶段,部分沿海港口企业开始积极探索转型升级之路,将注意力投向商业模式创新和核心竞争力提升,更加注重在细分市场形成价值创造能力和市场掌控力,从而构建长期竞争优势。企业的发展思路及举措也为国内其他沿海港口企业转型升级提供了良好的经验借鉴^[4]。

2.1 上海港集团拓展业务范围、谋划战略布局

上港集团作为行业头部企业,制定长江战略,以此为引导,致力于发展成为全球卓越的码头运营商和港口物流服务商。通过在资本、业务和设施层面投资整合,实现联动发展,完成黄金水道上的点、线布局,增强对沿江市场的辐射力和掌控力。以港口整合和“一带一路”建设为契机,紧随国家区域发展战略,加强与周边省份港口的战略合作,积极参与推进海外业务布局。通过积极推进智慧港口、内陆港建设,逐步拓展港到港的全程物流服务,巩固世界第一大集装箱港口地位。

2.2 北部湾港务集团把握国家战略机遇、形成后发优势

北部湾港务集团作为近几年迅猛发展的大型港口企业,把握国家加快西部陆海新通道建设的战略机遇,积极参与西部陆海新通道建设,通过合资合作构建安全、经济、高效、便捷的内陆物流体系,将北部湾港打造成为西南地区的国际门户港。北部湾港务集团依托大型国有企业身份,积极推进临港产业发展,投资参股新材料、粮油等临港产业项目,增强企业的发展动能。北部湾港务集团还高度关注政企协同发展,推动地方政府围绕政务、设施建设、金融投资、税费、人力资源、贸易通关、信用体系等方面优化营商环境,实现企业的降本增效。

2.3 山东港口集团强化腹地拓展控制、打造特色物流产业链

山东港口集团致力于积极拓展腹地,强化对市场的控制力。一方面海陆双向发力,通过增加

航线航班、加强与铁路的对接、布局建设分拨中心和开展保税仓储等手段，打通国际物流大通道，优化省内物流网络体系；另一方面强化货源掌控，加强与属地政府、“一带一路”沿线主要城市和区域内外的港航物流企业的合作。山东港口集团依托腹地产业挖掘特色货类潜力，其中烟台港与产业链上下游企业深化合作，打造了“矿山开采—海上运输—烟台港卸货转运—内贸转水—公路到厂”的铝矾土全程物流链。

2.4 辽宁港口集团优化区域港口格局、依托综合开发打造东北亚“新蛇口”

辽港集团整合辽宁沿海港口资源后，充分发挥集团一体化运营优势，加速推进优化辽宁沿海港口资源配置，完善货源物流组织，全力推进辽宁沿海港口整体实现高质量发展。在聚焦发展港口主业的同时，辽港集团把握行业发展趋势，积极探索供应链业务+智慧平台的发展模式，依托招商局集团在航运、物流、金融等领域的基础优势，拓展全程物流、供应链金融、电商平台等业务。此外，辽港集团依托港口后方优质资源，复制“蛇口”模式，推进港产城的综合开发。

3 沿海港口企业转型升级的重点方向

3.1 强化港口主业

港口业务是港口企业发展的根基，也是最重要的利润来源，立足港口业务是港口企业提升核

心竞争力的主要途径之一，也是国家和区域发展赋予企业的历史使命和客观要求。强化港口主业的核心要义是始终依托和发挥港口这一战略优势资源，坚持港口业务的基础地位，做优做强港口，树立市场竞争优势和品牌优势。

沿海港口企业应更加关注港口能级的提升，积极拓展港口腹地范围，不断增强港口的市场竞争力和控制力，为其他业务开展奠定坚实基础^[5-6]。

3.2 业务多元化方面

多元业务是港口企业优化资源配置、承担社会责任、拓展新空间的必然要求，依托港口业务，利用企业资源、政策和品牌优势，推动综合性、全方位经营效益的提升。通过适度有序发展多元业务板块，实现业务协同和创造多元化的营收渠道。

从目前国内港口企业既有的业务结构和构成来看，多元业务可细分为相关多元和非相关多元两类，见图3。相关多元业务主要包括物流、港航服务、航运金融、商贸等港口供应链涉及的相关业务环节，发展定位是作为战略性业务更好地服务支撑港口主业发展，因此企业对此类业务的经营策略往往是以支撑主业发展为主。非相关多元业务一般涉及临港产业、港口建设、房地产等诸多领域，主要依托企业在土地、资金、产业等方面的优势发展，定位于为企业创造额外的利润^[7]。

The diagram shows a grid of 20 ports (rows) and 11 business categories (columns). The columns are: 港口装卸 (Port Handling), 港口物流 (Port Logistics), 港口服务 (Port Services), 金融 (Finance), 商贸 (Commerce), 临港产业 (Ningbo Port Industry), 港口建设 (Port Construction), 房地产 (Real Estate), 信息化 (Information Technology), 综合服务 (Comprehensive Services), and 其他业务 (Other Businesses). A red border highlights the first four columns as 'Port Main Business' (港口主业). A blue border highlights the last seven columns as 'Diversified Business' (多元化). Arrows at the bottom point to these categories: a red arrow points to 'Port Main Business', a blue arrow points to 'Related Diversified Business', and a green arrow points to 'Non-related Diversified Business'. Some ports are grouped by color: a light blue group includes Ningbo Port, Dalian Port, Qinhuangdao Port, Tianjin Port, Guangzhou Port Group, and Yantai Port; a light green group includes Xiamen Port, Jinzhou Port, Zhenhai Port, Chongqing Port, Nanjing Port, Yantai Port, Zhanjiang Port, and Qingdao Port; a light red group includes Shanghai Port Group, Ningbo Port, Dalian Port, Qinhuangdao Port, Tianjin Port, Guangzhou Port Group, and Yantai Port.

	港口装卸	港口物流	港口服务	金融	商贸	临港产业	港口建设	房地产	信息化	综合服务	其他业务	备注
上海港集团	●	●	●				●		●			
宁波港	●	●	●						●			
大连港	●	●	●	●	●	●	●	●	●			
秦皇岛港	●	●	●	●	●							
天津港	●	●	●	●	●		●	●				
广州港集团	●	●	●	●	●			●	●	●	●	水产
营口港	●	●	●									
唐山港	●	●	●	●	●							
北部湾港	●	●	●				●	●				
厦门港	●	●	●	●	●		●	●	●			港口旅游
锦州港	●	●	●									
连云港	●	●	●	●	●							
重庆港九	●	●	●									
南京港	●	●	●									
盐田港	●	●	●									能源环保
珠海港	●	●	●									能源环保
青岛港	●	●	●	●	●		●	●	●			
日照港	●	●	●	●	●		●	●	●			

图3 部分国内港口企业业务架构现状

港口企业应充分依托自身资源优势,挖掘价值增值空间,探索港口主业+相关多元+非相关多元的业务体系,通过选取拓展适合企业自身条件的多元业务全面提升经营效益。

3.3 发展港口供应链服务

港口供应链是港口产业链上的服务延伸,即“第三利润源”,也是整合各种资源、提供增值服务的平台。当前,沿海大型港口企业纷纷依托传统物流业务,通过整合资源,加强与船公司、物流公司、贸易商等合作,拓展全程物流、商贸服务、物流金融等业务,为客户提供一体化、集成化的港口供应链综合服务^[8],见表1。根据麦肯锡相关估算,港口供应链发展将为全球港口生态系统创造约700亿美元的直接和间接经济效益,其中港口企业的直接受益将达到15%。随着港口新的商业模式不断优化完善,港口供应链的经济潜力还将进一步释放。因此,研究认为随着港口企业在供应链服务领域的不断深入,未来港口供应链服务将成为沿海港口企业重点发展的方向之一。

未来发展港口供应链服务的核心是紧紧依托港口装卸主业、延伸产业链、拓展物流链增值服务、掌控关键货源、提高供应链集成水平、提升港口企业的综合服务水平。

表1 沿海大型港口企业在物流及供应链业务发展情况

港口企业	全程物流和供应链业务发展情况
上海港集团	1)探索内陆港ICD业务,将集团物流服务延伸至沿江港点,形成与港区物流一体化操作、一揽子服务; 2)依托海通物流,发展汽车供应链业务
浙江海港集团	以矿石为突破口拓展全程物流服务,已覆盖沿江30家钢铁企业
辽港集团	开发内陆淀粉供应链金融,结合大连港内陆港优势和辽港大宗资金优势,介入贸易环节,实现了融资、控货、物流一体化运作
山东港口集团	1)重点发展大宗商品交易(日照大宗商品交易中心)、供应链金融(山港小贷、青港租赁、青港保理、青港融资担保、山港供应链管理公司、日照港融资租赁); 2)依托烟台港打造中非铝土矿全程物流产业链,与产业链上下游企业合作,打造“矿山开采-海上运输-烟台港卸货转运-内贸转水-公路到厂”的铝矾土全程物流链

续表1

港口企业	全程物流和供应链业务发展情况
天津港集团	成立港口物流金融公司,开始仓单质押、保兑仓等业务
秦皇岛港务集团	搭建银企对接煤炭物流金融平台,以煤炭产品作为质押,煤炭贸易商能够凭借质押物及时向银行融资获取下一阶段经营所需的资金
珠海港集团	联合深圳发展银行、珠海国际货柜码头、中化格力仓储签署战略合作协议,开展贸易融资服务
广州港集团等	成立融资公司、保险投资公司、担保公司等发展与供应链金融相关的业务

4 针对各类企业的策略及建议

4.1 沿海港口企业分类

目前,我国沿海港口企业根据企业性质和规模体量,大致可以分为大型和中小型港口企业两类。

大型港口企业以国有企业为主。从区域条件看,大型港口企业旗下的港口多位于沿海大型城市、重要产业基地,通常具备航运中心、自贸区等政策优势,所在地区具有较好的金融、贸易、信息等产业配套和产业支撑。价值导向方面,大型港口企业肩负着国有企业保值增值的责任要求,业务发展更加关注港口地位、港口规模等,强调提升港口的市场竞争力和腹地控制力。

中小型港口企业以地方国有企业和其他所有制企业为主。从区位和外部依托条件看,通常是面向特定腹地,腹地的配套产业相对有限。价值导向方面,中小型港口企业关注港口规模、地位提升,更加关注企业的经营质量和营收情况。

4.2 针对各类企业的策略及建议

由于大型和中小型港口企业的企业性质、内外部发展条件不同,企业制定的发展战略和转型升级的具体策略也有所不同:

1) 强化港口主业方面。大型港口企业应以补齐短板、推进智能化建设为重点,积极打造绿色、智慧、安全的港口运营体系,通过构建“港口+通道+内陆场站”的物流网络体系,不断拓展腹地范围,通过开展资源整合、资本运作实现港口、物流、贸易、金融等业务的协同,不断发展高端航运服务功能,提升港口的竞争力和控制力。中小

型港口企业应重点加快提升码头及相关基础设施能力，通过优化集疏运通道、发展多式联运等举措不断拓展腹地范围，通过探索适宜自身条件的特色服务，精准锁定细分市场目标客户，形成独特的业务模式和竞争优势^[9]。

2) 探索多元业务发展方面。大型港口企业应构建相对完整的业务体系，依托优势资源探索多元化发展模式，通过业务多元化进一步挖掘利润空间。中小型港口企业在业务体系方面应基于港口业务做有限拓展，积极探索形成“港口+物流”双轮驱动的可能性，同时物流业务的发展应侧重于完善港口服务功能、支撑主业发展。

3) 供应链服务方面。大型港口企业具有区域地位高、垄断性强、资信等级高等发展优势，易于获取充足的货源、客户、信息资源，支撑供应链业务发展。发展供应链业务有助于拓展港口业务、提升话语权。中小型港口企业多处于提升竞争力、抢夺市场份额的发展阶段，发展供应链业务需要大量初期投入，面临一定的经营风险，须谨慎决策，建议在充分挖掘现有客户需求的基础上，优先选择部分优势货类、重点环节开展探索。

5 结语

1) 在“双循环”新发展格局、港口能级提升、城市群建设、企业转型升级等形势下，沿海港口企业发展面临增强港口海陆双向辐射力、提升综合物流服务能力、实现高质量发展等新要求。

2) 部分沿海港口企业开始积极探索变革之道，并为国内其他沿海港口企业转型升级提供了

良好的经验借鉴。

3) 结合先进港口企业的发展经验，港口企业转型升级的重点方向应主要聚焦在强化港口主业、业务多元化、发展港口供应链服务 3 个方面。

4) 我国沿海港口企业根据企业性质和规模体量，大致可分为大型和中小型港口企业两类，由于企业性质、内外部发展条件不同，在制定企业战略时价值导向和战略重点也存在较大差异，因此在推进转型升级过程中，应结合重点关注的方向和自身条件选择制定适宜的具体举措。

参考文献：

- [1] 交通运输部规划研究院. 水运“十四五”发展规划研究[R]. 北京: 交通运输部规划研究院, 2020.
- [2] 钟娇, 杨传堂. 共谋港口转型升级做强做优做大国有港口企业[J]. 珠江水运, 2016(15): 40.
- [3] 刘铁鑫, 王海霞. 中国港口企业转型升级发展动因及策略探讨[J]. 中国港口, 2012(6): 9-11, 23.
- [4] 中国港口协会. 现状篇: 港口转型升级在路上[J]. 中国港口, 2017(3): 10-13.
- [5] 卫金兰. 对我国港口企业转型升级的探讨[J]. 中国港口, 2013(12): 9-11.
- [6] 陈江. 我国港口企业转型升级的研究[J]. 现代经济信息, 2018(12): 139.
- [7] 王伟. 国内港口企业多元化发展在路上[J]. 中国港口, 2017(1): 21-23.
- [8] 封云. 港企转型升级路径之港口服务链重构[J]. 中国港口, 2017(2): 13-16.
- [9] 卞书龙. 促进中小港口企业转型发展之策[J]. 交通企业管理, 2015, 30(10): 9-10.

(本文编辑 赵娟)

www.cjswc.com

著作权授权声明

本刊已许可《中国学术期刊(光盘版)》电子杂志社有限公司、北京万方数据股份有限公司、重庆维普资讯有限公司、北京世纪超星信息技术发展有限责任公司以数字化方式复制、汇编、发行、信息网络传播本刊全文。本刊支付的稿酬已包含上述公司著作权使用费，所有署名作者向本刊提交文章发表之行为视为同意上述声明。

《水运工程》编辑部