



# 打造具有全球竞争力的世界一流海运企业

——来自中远海运集团的调研报告

## □ 学习时报调研组

“纵观世界经济发展的历史，一个明显的轨迹，就是由内陆走向海洋，由海洋走向世界，走向强盛。”习近平总书记如是说。

海洋是融入世界的大通道。海洋事业关系民族生存发展状态，关系国家兴衰安危。目前，中国已经是名副其实的航运大国，年造船产能全球第一，海运量世界占比全球第一。全球最大的航运企业——中国远洋海运集团有限公司董事长、党组书记许立荣感叹：“海运即国运，无论外部环境如何变化，作为全球贸易最主要的载体，海运的地位和角色始终没有变，至今仍然不可替代。”

海运是强国背后难以复制的动力因素，是强国不可或缺的经济要素。本报调研组采访中远海运集团，就是要探寻这个全球综合运力排名第一的中央直接管理的特大型国有企业的成长之路，倾听新中国远洋运输的故事。

## 伴随新中国诞生，同步成长

回溯中远海运集团的历史，可以说是伴随着新中国的诞生而诞生，伴随着共和国的成长而发展，伴随着新时代的高歌而奋进。中远海运作为新中国航运事业的开创者，参与了我国航运70年从近海到远洋、从追随到领跑的历史进程，亲历了改革开放40年中国波澜壮阔的伟大变革。70年来，中远海运作为中国海运事业的主力军，用实力创造了无数世界第一，用行动诠释了航运“国家队”托起海运强国梦的使命担当。

1949年，在新中国的召唤下，香港招商局及招商局旗下“海辽”轮等17艘船舶，高举爱国主义旗帜，毅然宣布起义，回到人民的怀抱，大量滞留海外的私营航商先后北归。中国共产党创立的新政权在一穷二白中开始了新中国航运事业新的拓荒。随着几十年的发展，我国远洋运输的两大主力船队——中国远洋运输（集团）总公司与中国海运（集团）总公司，日趋壮大。

2016年1月4日，经国务院批准，中国远洋运输（集团）总公司与中国海运（集团）总公司重组成立中国远洋海运集团有限公司。同年2月18日，中远海运集团在上海正式成立。重组3年来，中远海运集团在国际竞争中实现了从跟跑向并跑、领跑的转变，从规模增

长、盈利能力、抗周期性等方面，集团已成为具有全球竞争力的综合性航运企业。截至2019年1月，集团在职员工总数近14万人。集团远洋航线覆盖全球160多个国家和地区的1500多个港口，在规模上拥有“六个世界第一”和多个世界前列。

## 聚焦海运强国，打造世界一流企业

2018年11月，习近平总书记在上海视察期间指出，“经济强国必定是海洋强国、航运强国”。习近平总书记的重要指示，为中远海运集团指明了发展的方向，进一步坚定了集团做强做优做大、打造世界一流航运企业的信心和决心。

坚持战略引领，改革重组稳步推进。许立荣介绍，“中远海运集团以深化国企改革‘1+N’系列文件为指导，坚持‘一个团队、一个文化、一个目标、一个梦想’的‘四个一’理念，按照‘6+1’产业集群战略，不断推进‘深改’‘快改’。”集团先后完成总部、集运、航运金融、能源运输、散运、码头、物流、重工、海外区域公司及海外网络、中远海控、船员和船舶管理体制、财务公司、信息资源等19个重点领域的重组整合。

今年2月底，集团新成立了青岛、大连、天津三家地区公司，财务公司也完成了重组挂牌。在推进改革重组的同时，不断推进机制体制创新。重点抓好董事会建设、混合所有制改革、股权激励机制改革和市场化经营机制改革，进一步释放了改革红利，提升了改革效益，焕发了改革活力。2018年12月，集团成功入选了第二批国有资本投资公司试点，为集团下一步改革发展注入了新的动力。

收购东方海外，集团实现第二次飞跃。2018年7月，中远海运集团完成对东方海外的收购，集装箱船队规模近300万标准箱，迅速进入全球班轮行业第一梯队。收购完成后，在集团“六个保留”的承诺下（即保留东方海外独立品牌经营、保留东方海外上市公司地位、保留东方海外总部在香港运营、保留东方海外治理结构和管理制度、保留东方海外管理团队和全球服务网络、保留东方海外薪酬福利体系），东方海外凝聚力进一步增强，实现了“客户不流失，货量不下降，份额不降低”的目

标。收购完成后，东方海外和中远海运集团共同推动“全球化”“端到端”“数字化”“双品牌”四大战略，不断放大协同效应，竞争力不断增强。

坚持高质量发展，扎实推进供给侧结构性改革。中远海运集团持续推进瘦身健体，优化产业结构。截至目前，集团在“压减”方面，累计减少法人单位541户，压减比例为30%，管理层级压至4级，“压减”工作走在央企前列。集团造船产能缩减至748万载重吨，较设计产能累计压减407万载重吨；海工产品产能缩减至9个，较设计产能累计压减9个项目，均大幅超过目标进度。集团以拆旧造新为契机，推进船队结构优化。同时，建造了一批国民经济发展急需的超大型集装箱船等高附加值、高技术船舶，目前集团船队平均船龄8.8年，平均吨位8.64万载重吨，为未来长远发展奠定了良好基础。

强化创新驱动，着力打造创新型企业的。中远海运集团坚持向创新要动力、要实力，为长远发展注入新的活力。在创新经营模式方面。近3年，集团围绕“智慧航运、智能制造”立项29个，项目投入近2亿元。集团牵头成立了“上海海洋工程国家制造业创新中心”，组织了“智能船舶”“深水半潜式支持平台”等8个国家科研专项，着力提升海洋装备自主研发能力。由集团投资建造的航运技术与安全国家重点实验室总投资10亿元，2022年全部投入使用后将进一步提升航运和造船基础研究能力。

## 服务国家战略，践行“一带一路”倡议

“作为我国参与国际航运市场竞争的主力军，始终以推进‘一带一路’建设为己任，服务中国企业‘走出去’发展，服务沿线国家和地区的互联互通，争做‘一带一路’沿线市场开拓的排头兵和先锋队。”中远海运集团党组成员、副总经理俞曾港介绍说。

突出全球布局，打造港口码头新支点。截至目前，集团全球投资经营码头共56个，在“一带一路”沿线投资额达到558亿元，“一带一路”沿线投资码头18个，包括比利时、荷兰、希腊、阿联酋、西班牙、新加坡、土耳其等。其中，比雷埃夫斯港是希腊最大港口，也是“21世纪海上丝绸之路”在地中海

区域的重要枢纽。经过10年的辛勤耕耘，比港码头吞吐量从接管之初68.5万标准箱提升至2018年500万标准箱；利润由接管之初亏损621万欧元提升到2018年盈利超过7000万欧元；比港在全球港口的排名由第93位跃升至第32位。2018年底，中远海运比港管理团队被国务院国资委评为第三届“央企楷模”。

突出纽带连接，编织海上运输新丝路。为进一步推动“一带一路”互联互通，集团持续优化全球航线布局，相继开通欧亚等地区多条班轮航线。目前，集团在“一带一路”沿线布局集装箱班轮航线174条，投入161.4万TEU的运力，占集装箱总营运船队规模的58%，2018年集团完成集装箱箱量1215.2万箱，同比增长9%。

突出海陆并举，开创综合物流新局面。在国际班列方面，“一带一路”倡议提出以来，集团不断加大对亚欧铁路联运、亚欧国际班列业务的投入，先后开通班列共25列，2018年完成箱量235万TEU。在中欧陆海快线方面，集团大力推进以希腊比港为基地的“中欧陆海快线”建设，深入中东欧腹地开辟中国与东欧之间的物流新通道。在国际陆海贸易新通道建设方面，增加了以广西钦州港为始发港或经停港的远洋航线，开通了海南—东盟（新加坡）航线。在“一带一路”沿线物流基础设施投资方面，先后收购新加坡高昇物流公司，投资哈萨克斯坦霍尔果斯东门无水港、阿联酋阿布扎比比码头集装箱拆装箱场站等重大物流项目，取得了积极的成效。

突出极地开发，积极拓展冰上丝绸之路。2013年下属中远海运特运永盛轮作为中国货轮首次穿越北极东北航道，开辟了我国商船北极航行的先河。截至目前，集团共执行22个航次的北极东北航道商业化航行，在人类航海史书写了壮丽的篇章。2016年，永盛轮又首次以商业模式运作南极非拉兹科站物流运输项目，再次开创由商船承运南极科站建设物资的先河，集团下属中远海运特运成为全球唯一一家能够提供南极和北极航线服务的公司。

面向未来，中远海运集团正以海洋强国、航运强国建设为己任，同舟共济，奋力拼搏，以跑赢市场、跑赢变革、跑赢时代的精神风貌，努力打造具有全球竞争力的世界一流航运企业。

（调研组成员：石伟 翟月莹 董亚炜）

近年来，中国远洋海运集团深刻领会习近平总书记“经济强国必定是海洋强国、航运强国”的恩想精髓，肩负起我国海运事业的发展使命，以全球化、国际化视野，坚持“走出去”战略，特别是按照总书记提出的“我们将继续推进陆上、海上、空中、网上互联互通，建设高质量、可持续、抗风险、价格合理、包容可及的基础设施”的指示精神，全面参与“一带一路”建设，服务国家战略，着力打造海上贸易通道、拓展连接“一带一路”物流走廊，不断取得了新的业绩。

中远海运突出纽带连接，编织海上运输新丝路。目前，中远海运在“一带一路”沿线布局集装箱班轮航线174条，“一带一路”沿线投资码头18个，遍及亚洲、东南亚、欧洲、南美和非洲，通过码头、航线、物流构建“一带一路”沿线的“点、线、面”布局，为贸易流通提供了支点和纽带，成为贯彻“一带一路”战略的重要支撑。

回顾和思考中远海运取得的成绩，得益于集团党组以习近平新时代中国特色社会主义思想为引领，特别是积极贯彻落实习近平总书记2016年10月在全国国有企业党的建设工作会议上的讲话精神，以海洋强国、航运强国建设为己任，把党的领导的政治优势转化为发展优势，充分调动领导班子和全体职工的积极性，同舟共济，奋力拼搏，保持党的革命性，以国有企业改革“三个有利于”为标准，不断深化国有企业改革，以跑赢市场、跑赢变革、跑赢时代的精神风貌，努力打造具有全球竞争力的世界一流航运企业。

一是强化政治建设，坚决维护以习近平同志为核心的党中央权威和集中统一领导。坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为统领，自觉增强“四个意识”、坚定“四个自信”、做到“两个维护”。中远海运严肃党的政治纪律和政治规矩，坚持重大事项请示报告制度，确保了在思想上政治上行动上与以习近平同志为核心的党中央保持高度一致。集团大力倡导“四个一”理念，培育“同舟共济”的企业精



【点评】

□ 董亚炜

## 海运即国运

神，开展具有红色基因、央企特质、航海特色的宣传思想文化工作，牢牢掌握意识形态工作的领导权、主动权。

二是坚持党的领导，坚决贯彻落实党中央重大决策部署。在集团改革重组中落实“四同步、四对接”，制定集团基层党建三年规划，明确党的组织机构设置、人员配备、工作经费、制度落实到位。集团在中央企业中第一家把党建工作总体要求写入公司章程，规定董事会决定公司重大问题时，应当事先听取公司党组的意见，明确了党组织在企业治理当中的地位。

三是以提升组织力为重点，突出政治功能加强基层组织建设和集团积极推进“两学一做”学习教育常态化制度化，牢固树立“党的一切工作到支部”鲜明导向，继承和发扬“支部建在船上”的党建优良传统，坚持每艘船舶建立党支部，配备专职船舶政委。结合船员管理体制、船管体制改革，建立完善系列党建制度，切实加强党对船舶的领导。开展“特色支部”“书记项目”“党建示范工程”等创建活动，切实把组织力建设体现在推动企业改革重组、提质增效各个方面。

蹲点期间，我们被安排登了“中远海运白羊座”轮。刚一登船，我们就被这艘巨轮庞大的身姿深深吸引。

“这艘船总长400米，船宽58.6米，最大吃水16米，甲板面积比4个标准足球场还要大。”给我们讲解这艘轮船的是金志义船长，他说，“这是目前世界上尺度最长的船舶之一，设计服务航速可以达到22.5海里/小时，最大载重量近20万吨”。令我们吃惊的是，偌大一艘船，只有23名船员和2名实习生。

金船长50多岁，进入上海远洋运输公司已有30多年，40岁就做了船长，操持过许多超大型船舶，可谓航海经验丰富、驾船技艺精湛。

## 【蹲点札记】

# 驾驭巨轮的底气和信心

□ 石伟

我们一边参观一边听讲解，深深感到金船长对这艘巨轮的热爱和自豪。

据金船长介绍，“中远海运白羊座”轮是具有完全自主知识产权的中国首制2万箱级集装箱船，也是中远海运第一艘投入运营的2万箱级集装箱船，目前正投入在中远海运集运远

东—西北欧航线运营。作为新一代超大型集装箱船的典型代表，“中远海运白羊座”轮在设计上汇集了最先进的船舶设计理念和建造工艺，搭载了智能船舶能效系统，具有油耗低、装箱量大、智能化程度高、适港性强等优势，船舶载重量、营运快速性和安全性能指标均属世界先进，能耗水平

远低于市场上同级别集装箱船，船舶能效设计指数低于目前标准的50%左右，提前达到MARPOL公约2030年的指标要求。

能够制造出如此性能先进、自动化程度高、科技含量高的轮船，是党和政府高度重视船舶科技创新的结果。过去40多年，在许多科技领

域，我们主要靠引进上次工业革命的成果，基本是利用国外技术，早期是二手技术，后期是同步技术。金船长说，如果现在仍采用这种思路，不仅差距会越拉越大，还将被长期锁定在产业分工格局的低端。在日趋激烈的全球综合国力竞争中，我们没有更多选择，非走自主创新道路不可。在这

样的背景下，我们发挥社会主义制度的优越性，着重提高科技创新能力，一些领域已经接近或达到世界先进水平，某些领域正由“跟跑者”向“并行者”“领跑者”转变，取得了一系列重大成果。

值得欣慰的是，改革开放40多年来，我国船舶工业发生了翻天覆地的变化。如果说前25年我国船舶行业还处于学习阶段的话，那后十几年就是走向世界第一的过程。我们相信，按照我国船舶工业现有的底子和基础，不断加大自主科技创新力度，不断提升科技创新在产业发展中的作用，再经过十几年的发展，我国完全有能力在2035年甚至更早的时间真正成为世界造船强国。