



助力交通强国：航运业的新航程

中国远洋海运集团党组书记、董事长 许立荣

交通是经济贸易和国计民生的生命线，这一点在新冠肺炎疫情全球蔓延的特殊背景下体现得尤为明显。疫情之下，作为国有特大型交通运输企业和全球最大航运企业，中远海运响应中央号令，按照国务院国资委、交通运输部要求，调动全球资源，开辟陆、海、港绿色通道，风雨出征、千里驰援，为保障医疗民生物资运输，为全球产业链供应链稳定，为经济社会秩序全面恢复作出了积极贡献。

担当航运强国新使命

建设航运强国，助力交通强国，要从历史、现实、未来三个维度思考时代赋予我们的使命。

着眼“海运百年无我份”的历史背景，我们要始终坚守为中华民族伟大复兴而远航的坚定信念。我国位居世界最大的大陆，濒临世界最大的海洋，具有典型的陆海复合特征。从历史角度看，强于世界者必盛于海洋，衰于世界者必败于海洋。兴海则国盛、禁海则国衰。中国的荣耀在海上，耻辱也在海上，中华民族的伟大复兴要从海上找回来。航运是国家强盛的先行引领和战略支撑。新中国航运业从一叶扁舟孤帆远征到万吨巨轮百舸争流，一路劈波斩浪、风雨兼程。中远海运集团是新中国航运事业的开创者和引领者，在与祖国同行的70年里，在借助改革开放东风，勇立潮头，敢为人先，奠定基业的40多年里，贯穿始终的都是“航运强国”的使命。正是这份沉甸甸的使命，温暖了祖国曾经“海运百年无我份”的暗淡身躯，推动了新中国“迈向海洋强国梦”的阔步前行。以史为鉴，可以知兴替。回望新中国航运业从赢弱到奋起、由苦难而辉煌的历史，才能更加深刻地认识航海先辈向海图强的思想根基，才能更加激励当代航海者担负起奋进航运强国梦的时代重任。

着眼世界百年未有之大变局的现实背景，我们要在大变局大调整中把握航向。回望百年，世界的政治、经济、科技、军事都发生了深刻的变化。单从经济层面看，现如今企业间、国家间紧密联系、彼此依赖，没有哪一个国家能够实现所有商品的生产制造并占据全球价值链的所有环节。自由贸易使贸易全球化、生产全球化达到了前所未有的程度，全球贸易的80%由全球价值链贡献。中国国内变化更是天翻地覆，正以崭新姿态屹立于世界的东方。立足当前，变局就是变化，变化是万物发展的规律。但是这个变化既会有波澜也会有波折，既会有进步也会有变数。国际航运业是国际政治经济形势的晴雨表，任何国际震荡，航运业感知最早、影响最深。我们要具备战略眼光，树立全球视野，既要永葆风险忧患意识，又要强化历史机遇思维，善于化解乱局困局之难、把握布局破局之机。航运物流行业已经进入一个以新思维、新动能、新模式引领的新时代，我们应立足航运业贸易和服务本质，以不断创新变革为新使命，主动打破航运业原有生态的动态平衡，主动激发创新驱动、产业转型的永续动力，致力于为客户提供更加专业的、可信赖的个性化服务，让航运业冲破市场变化

的迷雾，驶入可持续发展的航道。

着眼“两个一百年”奋斗目标的时代背景，我们要矢志打造具有全球竞争力的世界一流企业。建设航运强国，必须依靠具有强大影响力、竞争力的航运企业。因此，打造具有全球竞争力的世界一流企业是“两个一百年”奋斗目标下，时代赋予中远海运的重大使命。我们应该主动担当国家队重任，发挥顶梁柱作用，不断做强做优做大。在“两个一百年”奋斗目标的新长征路上，一定不会四平八稳，一样会遇到激流险滩，我们要把高质量发展作为主旋律，迎难而上，逢山开路，遇水搭桥。要与全球最强企业对标，取长补短，打造具有红色基因、绿色风范、蓝色梦想的世界级卓越企业，谱写好中华民族伟大复兴中国梦的航运篇章。

发挥互联互通新优势

建设航运强国，助力交通强国，重在发挥综合性航运物流企业优势，为打造现代化综合交通体系提供支撑，为全球互联互通铺路架桥。

全产业链贯通是互联互通的基础优势。航运业传统商业模式具有大起大落、大风大浪、大进大出、大喜大悲的周期性特征。为打破单一航运业务周期性魔咒，中远海运集团2016年重组时制定了涵盖航运、物流、航运金融、装备制造、航运服务、社会化产业和基于商业模式创新的“互联网+”相关业务的“6+1”产业集群发展战略，积极调整产业结构，大力发展非周期性业务，增强内部协同，避免分散、孤立的业务布局，加强产业链服务能力建设。同时，重组4年来与90个上下游企业、地区 and 高校等签订了战略合作协议，并将传统的港航合作、船货合作、产融合作等点状合作延伸成为线状合作，打通物流、信息流、资金流，形成一体化解决方案，构建完善的产业结构体系，实现产业链效率提升、价值提升。

航运物流企业，无论是铁路、陆路还是海运，都贯通产业链上下游，是国家重要物资运输的主力。近几个月来，疫情造成物流的缓慢与停滞，中远海运发挥全产业链贯通的优势，船队和全球航线服务始终没有中断，集团1300多艘船舶持续正常运营，2月10日起集团1000多家企业全面复工复产，航运、物流、港口、货代、船代等全线接力，坚持“7×24”小时作业和服务，全力维护国际贸易正常开展。截至5月10日，集团承运防疫医疗物资及原材料、保供生活物资，共计集装箱6466TEU，非集装箱货物139万吨。我们坚信，交通正常运转才能保证全社会各产业各行业动起来，才能保证重大项目开工复工，才能确保我国在全球供应链的地位不变。

全物流链运输是互联互通的服务优势。实现由各种交通方式相对独立发展向更加注重一体化融合发展转变的要求，再次明确了未来交通建设的立体化和互联性。从基建的角度，应大力统筹海陆空基础设施规划建设，完善多层次网络布局，依托京津冀、长三角、粤港澳大湾区等世界级城市群，打造具有全球竞争力的国际海港

枢纽、航空枢纽和邮政快递核心枢纽，构筑多层次、一体化的综合交通枢纽体系，打造绿色高效的现代物流系统。从服务的角度，应以提高客户满意度和提升全程运输能力为着力点，延伸产业链，形成统一的多式联运标准和规则，从以往的“港到港”模式发展成“门到门”模式，打造覆盖全球的集疏运物流体系。

从海洋到陆地、到港口、到极地，中远海运一直在延长自己的价值半径。近年来，集团加强“陆上丝路”物流基础设施布局，包括加大对亚欧海铁联运、亚欧国际班列业务投入，开通渝深班列、蓉深班列等58条班列。以希腊比雷埃夫斯港为枢纽，大力建设中欧陆海快线，打造远东通往欧洲的第三条贸易大通道。同时，拓展物流、仓储、堆场、配送等延伸业务，为客户提供全程一揽子解决方案。2019年，中远海运和京东合作，实现了“最后一公里和全球一万里都送”全程无缝衔接和端到端全球配送。

全球化布局是互联互通的网络优势。全球发展是做强航运业的重要标志，也是建设航运强国的显著优势。世贸组织2019年报告指出，全球已有超过三分之二的贸易由全球价值链产生。过去30年，货物贸易的中间品比重由30%上升到70%以上。而航运业，具有天然的全球化属性，依海发展、因海而兴、包容世界、联通全球，成为全球价值链上的重要一环。

中远海运集团是一家在完全市场化环境中参与全球竞争的国有企业，从60年代起，就进入全球化初期，到70年代末初步形成了覆盖全球的航线布局。80年代起积极推进全球公司建设，在全球设有十大区域公司，近千家企业，海外员工2万人。目前境外资产占总资产的56.8%，境外收入占比58.1%，境外利润占比58.3%。远洋航线覆盖了全球160多个国家和地区的1500多个港口，全球码头达59个。

集团以全球化资源和优势，积极参与“一带一路”建设，形成了“点线面极”运营网络。一是以码头为点，突出支点作用，强化“一带一路”沿线港口布局；二是以航线为线，突出纽带连接，优化“海上丝路”航线网络架构；三是以物流为面，突出全程物流，夯实“陆上丝路”物流服务基础；四是以极地为极，突出空间拓展，开辟“冰上丝路”商业运营版图。

作为中国最早走出去的中央企业和国际化程度最高的国有企业，中远海运集团形成了全网络布局、全产业链发展、全链条带动、全方位融合、全要素共享的具有中国企业特色的全球发展模式，这种模式经历了全球市场残酷竞争的考验，是应对各种风险挑战的重要法宝，也是企业全球化发展行稳致远的底气所在。

构建全球领航新格局

中远海运结合集团“十四五”规划，对以更广泛的全球合作、更深入的全球竞争作了深刻思考。

进一步推进行业联盟，共建国际航运新生态。全球经贸环境的变化，

导致了航运业竞争格局的演变。一直以来，航运市场的主体之间、航运与相关产业之间，不管是争夺市场份额，还是分配供应链价值，总是习惯于零和博弈的思维定式。这种思维导致了价格战、导致了不符合自身能力的非理性投入、导致了航运供应链的碎片化。其结果是全行业盈利水平低下，结构性运力过剩，服务的整体性不足等。因此零和博弈的模式已经逐渐为行业所摒弃。相比较下，产业集成化是当前航运业的发展大势。产业链纵向整合的商业模式优势不断显现，行业集中度明显提高。近5年来全球航运市场42笔并购，涉及运力12亿载重吨。大型班轮公司由2015年的20家通过兼并整合到现在只剩下11家，前七大班轮公司份额占77%。截至2020年4月初，市场份额5%以上的前七大班轮公司份额总计占76.5%。2016年初，集装箱、干散货、原油轮三大航运市场的前十大散货东运力占比分别为62.6%、11.8%和30.5%，而到2020年4月初，这一比例为82.3%、1.6%和29.8%。

中远海运集团与长荣、法国达飞轮船等组建了全球最大的集装箱班轮联盟“海洋联盟”，运力在全球占比30%。联盟成员之间签署船舶共享协议，以实现航线和挂靠港口互补、船期协调、舱位互租、信息互享、共建共用码头和堆场、共用内陆物流体系。集团联合17家港航企业发布共同宣言，大家一起为建立航运新秩序、航运新生态，相互协同、取长补短。这一生态圈，既涵盖航运企业、码头运营商，也包括物流服务提供商、铁路经营者、航空企业等现代供应链各方面的利益相关者。集团参与BDI指数修改等国际规则制定，在行业领域不断提高实质性的影响力和话语权。未来，中远海运应在航运新生态圈中扮演平台的角色，以客户需求为驱动，把产业链各环节的经营者加以撮合，共同打造集成化、全流程现代供应链服务体系。

进一步优化数字平台，共建智慧港航新生态。强化前沿关键科技研发、大力发展智慧交通是《交通强国建设纲要》的重要内容，也是致力于当下和未来，交通建设的应有之义。传统航运企业在市场、需求、能力和理念等诸多方面正在巨大变化。航运物流新理念不再聚焦于传统要素，比如船型、市场、规模等，而是聚焦于区块链、新能源、航运电商等新技术、新载体。在资本和技术的推动下，航运物流业正在快速发展，特别是数字经济、智能制造、互联网、数据技术的进步正在全面提升物流效率。

今年年初以来的新冠肺炎疫情对全球经济造成冲击，但我们同时也看到，在疫情中兴起和壮大了一批新产业、新业态，包括在线消费、无人配送、共享业态等展现出强大潜力，已成为推动经济社会发展的重要推动力。特别是线上服务，企业依托云平台等技术和载体，可以快速汇聚多方资源，突破空间地域限制，实现智慧运营、在线服务。疫情也对航运业向数字化、智能化升级打了一剂“催化剂”。中远海运在疫情期间快速推出远程协同办公、业务平台化、供应链

智能化。譬如中远海运集运通过内贸EP平台和泛亚电商在线订舱服务，让客户足不出户安全订舱。由此可见，瞄准新一代信息技术、人工智能、智能制造、新材料、新能源等世界科技前沿，加强对可能引发航运物流产业变革的前瞻性、颠覆性技术研究应该成为我们关注的焦点。推动大数据、互联网、人工智能、区块链、超级计算等新技术与航运物流行业深度融合，不断深化数字化转型是大势所趋。

中远海运近年来大力推动智慧航运、智慧港口、智慧物流、智能制造，不断取得突破性成果。2018年，集团牵头，联合多个港航企业打造GSBN（全球航运业务网络）。今年年初，GSBN完成股东协议书签署，9家领先的海运承运人和码头运营商成为GSBN股东。GSBN作为航运区块链发展的载体，将为供应链上各个利益相关方提供安全可靠的数据交换平台，为港航业数字化转型升级提供新思路。5月11日，集团和中国移动、东风公司联合在全国六个城市，举行“5G+无人驾驶赋能智慧港口”云发布会，共同见证了全国首个5G全场景应用智慧港口在集团厦门远海码头由试验阶段进入落地使用阶段。5G智慧港口的建设，不仅是“围绕产业链部署创新链、围绕创新链布局产业链”，加快推进新基建和交通强国建设的重要实践，同时对保障全球供应链畅通具有十分重要的意义。未来，中远海运将顺应航运领域数字化、智能化、绿色环保的潮流，加大探索研究，共同建设智慧港航应用开发生态。

进一步打造全球公司，共建合作共赢新生态。全球贸易日趋协同化，特别是随着“一带一路”建设深入推进，互联互通等基础设施建设步伐不断加快，全球化发展新时代的协同性效应日益显现。而世界各国具有不同的资源禀赋，经济发展具有较强的合作空间和合作领域。在全球化进程中一方面需要把握好“一带一路”带来的新机遇、新契机，在全球范围内思考资源优化配置的问题，另一方面要进一步强化互利互惠、公正合理的全球价值链体系，建立伙伴型合作关系，形成责任共同体和利益共同体，以共享为目标，共同进步，谋求发展。

目前，中远海运集团已初步形成全球领航的实力规模，以综合运力10592万载重吨船舶/1310艘排名世界第一，干散货运力、油气运力、特种船舶燃料销量均达到世界第一。收购东方海外后，集装箱船队规模进入世界第一梯队。另外，集团集装箱租赁业务保有量世界第二，集装箱制造产能世界第二，海洋工程装备制造接单规模、船舶代理业务等均稳居世界前列。企业再大，也不可能独霸全球，一定要有共同体思维，合作共赢，才是全球化的未来。

全球疫情蔓延，国际政治经济形势风云变幻，必然给国际化航运企业带来剧烈波动，行业或迎来新一轮整合。我们必将担负起国家队职责，始终与维护国家利益为核心，增强政治自觉，敢于迎难而上，在对外贸易中发挥更加积极的作用。要以企业为主

体、市场为导向，进一步创新走出去方式，完善全球公司布局，稳妥有序带动中国企业复工复产，有效推动新基建投资，提升产业综合竞争力，共建合作共赢新生态。

树立中国海员新地位

海员是航运业经营效益的直接实现者和创造者，是航运强国、交通强国的建设者和主力军，提升海员的社会地位是做强航运的根本。

提升海员地位、重塑职业荣光是航运强国的战略前提。作为一个古老的行业，海员比其他任何行业都更深刻地融入人类发展。没有海员的贡献，世界上有一半人会受冻，另一半人会挨饿。2010年，国际海事组织将每年的6月25日定为国际海员日，目的就是唤起全世界对这一伟大职业和特殊群体的尊重和关注。2019年，国务院常务会议决定对远洋船员减税，平均降幅达80%-90%，深切体现了国家的重视和关怀，有力提升了海员的获得感、幸福感和安全感。中远海运拥有5万多名海员，长期以来，集团始终把海员队伍作为战略性人力资源，把船员人才优先发展落实到集团战略规划、重要政策和工作部署中，做到海员人才优先发展，海员资源优先保证，海员制度优先创新。未来，要进一步深化改革，通过企业大学建立国际一流海员培养基地、通过分星级授予海员职业荣誉、通过加强海员职业生涯设计、通过在国家层面树立海员典型、通过薪酬调整让海员充分享受改革红利等途径，加大海员关怀，努力提升海员的政治地位和社会地位。

弘扬航海精神、传播航海文明是航运强国的文化引领。作为物质和文化交流的双重使者，海员创造了航海精神，延续着航海文明。航海文化折射着走向世界的全球思维，传承着图强报国的初心使命，彰显着不畏艰险的奋斗精神，蕴藏着担当坚守的家国情怀，是社会主义核心价值观的重要组成部分，是航运强国战略的软实力支撑，更是民族走向复兴的力量风帆。中远海运集团将同舟共济的航海精神作为企业精神，并在企业全球化发展中不断延伸和拓展，形成体系，汇聚力量。当前，“一带一路”建设与交通强国建设形成了历史性交汇，中远海运集团应主动成为航海文化的引领者，让航海精神薪火相传。

加强船舶党建、铸造坚强堡垒是航运强国的思想保障。远洋船舶被称为浮动的国土。“支部建在船上”是中远海运的党建传统，船舶配备政委是中远海运的特色做法。对于集团来说，党建工作的基础在船舶，难点在船舶，活力也在船舶。加强船舶党建是夯实企业党建的重要基础，也是促进船舶安全生产的重要保障。下一步，要把党的政治建设摆在首位，结合深化船员管理体制改革的船舶管理体制和工作保障，加强船舶政委队伍建设，出台船舶党建管理指导意见，把船舶党组织打造成坚强的战斗堡垒，为航运强国、交通强国夯实筑魂。