



长风破浪正当时，改革转型应变局



作者：尤茂庭 (Martin Joerss), 朱景丰, 陈洸, 谢乔, 郭射, 余子健,
倪柳敏, 常程

前言：

中国港航行业正经历格局变化，港口企业内外受压，站在了转型的十字路口。而近期新冠疫情持续影响全球供应链，中国港口首当其冲，航线减少、部分港口生产业务呈现下滑。此次疫情影响也可视为是对中国港口未来面临全球供应链态势重组和贸易流改变的早期“压力测试”。

我们建议中国港口企业从“4+1”——四大业务能力建设和一项体制机制变革着手：1) 港口整合：从“型合”到“神和”推动深层次的协同效益；2) 精益运营：从码头资产运作者转变到海港腹地衔接的整合者，以达到全面运营效率的最大化；3) 物流延伸：从零散的物流业务到清晰的物流战略定位，明确区分“腹地战略”和“物流战略”，进而实现物流业务规模增长和效益提升的战略初衷；4) 智慧港口：从单纯的科技应用到新技术与战略和运营的融合，成为真正的新业务增长引擎；以及提升组织反应速度的体制变革，依托市场化管理机制激活组织活力，令组织更多元、更敏捷、更专业。在业务能力建设和体制机制改革的双轮驱动下，实现从控制港口资产运营以获取盈利的模式，过渡至统筹港口生态系统以解锁并重新分配新价值池，成为真正经得住风浪的百年领先企业。

港航市场发展正值变局

过去 40 年来，中国港口的快速发展是改革开放成就的缩影，港口既服务和促进了经济发展，其本身也在经济的腾飞中日渐壮大。现在，世界十大集装箱港口中，有 7 个来自中国。展望未来，随着全球政治和经济环境的变化以及贸易结构的调整，港口行业的深层次变革也已经成为大势所趋。我们认为港口行业正面临四大变局：

港口深化改革面临困局

面对挑战与机遇并存的四大变局，中国港口企业的举措在初期取得了良好的成效，能够创造的基础价值已经被港口企业充分获取，改革已然进入“深水区”。另一方面，要想捕捉更深层次的效益，企业需要具备更高水平的能力，否则只能望洋兴叹。在我们看来，主要有四大原因制约着中国港口企业的能力提升，形成了企业深化改革的困局：

企业转型升级借势破局

港口集团正处于一个行业新周期的边缘，将要迎来巨大的变革。下一个脱颖而出的港口集团必须能够成功地完成以下过渡：

为了实现这些关键过渡，我们认为，中国港口需要推动“4+1”，即四大业务能力建设和一项体制机制变革（见图 1），并围绕这些方向进行战略思考，提高转型成功的机会：

图1

中国港口破局“4+1”：四大业务能力建设和一项体制机制变革



能力之一 ——港口整合：从“型合”到“神和”，推动深层次的协同效益释放

“十三五”以来，国家出台了一系列政策以推动区域内港口资源的整合，众多港口企业也纷纷寻求不同方式的合作，从而增强市场协同，提升自身服务能力。这其中，从合作的紧密程度上存在股权收购、区域整合（例如在省级层面成立港口集团，将省内不同功能的港口整合至省级集团）、及港口联盟三种不同形式。建立不同形式的整合关系不是目的，而是形式，为的是破除低水平重复产能建设和低水平同质化竞争。然而即便是最为紧密的合作模式，如股权整合，也仅仅是“型合”，港口企业需要为整合赋予价值创造的深刻使命，从而实现“神和”（见图2）。

图2

不同的整合模式能够容许的整合深度各有不同



资料来源：麦肯锡分析

我们认为，港口企业尤其是开展了省级或区域整合的港口集团，应该在获取了初步协同的基础上，不仅止步于“补短板”，还需着力捕捉更高层次的业务协同，例如商业、运营、数字化和新业务协同等深层次的协同效益。现在的港口集团比以往任何时候都更有条件去优化港口和土地资源的开发利用，集约化地同班轮公司及物流企业探讨合作，直达货主并为其提供定制化服务，主导港口生态圈的建设。打造世界一流的核心竞争力和商业模式，真正做到价值驱动的深层次整合。

能力之二 —— 精益运营：卓越的现代化运营塑造竞争力，“港口 4.0”或已到来

港口运营效率依然存在很多可以提升的空间，根据麦肯锡的全球集装箱码头运营效率对标数据库，高绩效码头和低绩效码头的运营效率确实仍

然存在差距，如泊位的生产效率可以相差 40%至 50%，吊桥生产效率（吊桥每小时移动次数）也可以相差 50%以上。只有通过整体的顶层运营规划、中台的运营协调和底部各个关键设备的效率最优，才能实现集装箱码头运营效率的最大化。

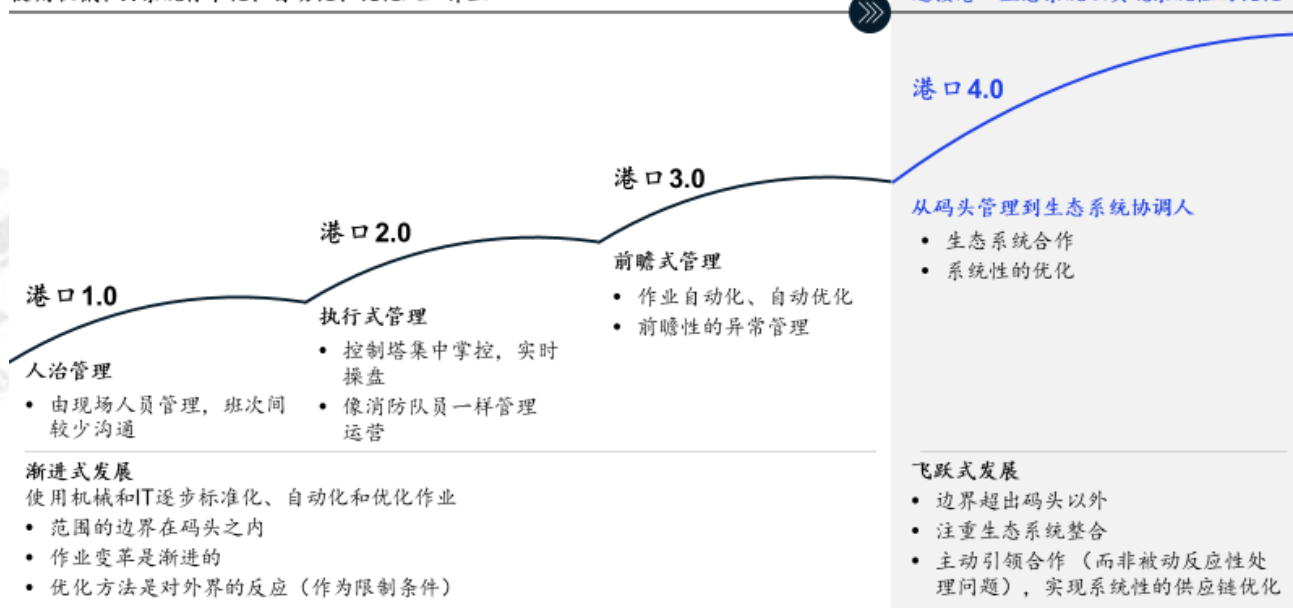
事实上，运营升级不仅仅体现在更高的生产效率对于码头自身内部的吞吐能力、堆存能力等各方面的全方位提升，更大的机遇在于和船公司端和内陆端的衔接上，港口可以通过运营的升级最终实现更好地服务客户、为客户直接创造经济价值；而一旦这些经济价值被船公司捕捉，将会直接影响船公司作为客户对于码头的选择，也有利于提升客户粘性。根据麦肯锡估算，对于船公司约 1/3 的效率提升机遇出现在集装箱港口和船公司的衔接上。

港口 4.0 时代，即从港口管理者转变到生态系统协调人的角色，将会成为未来港口的趋势和必然，并将会是一次飞跃式发展（见图 3）。在港口 4.0 时代，港口的边界被打开和重塑，不局限于港口本身；它将会更加注重生态系统利益相关方的整合，并主动引领合作，而不是被动反应性处理问题，从而实现系统性的供应链优化，为整个生态系统创造价值。根据麦肯锡的大致估算，港口 4.0 将会为整个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，港口企业本身将会直接受益于其中的约 15%。但更加不可忽略的是，随着港口新的商业模式诞生，港口 4.0 的经济潜力将会不可估量并令人期待。

港口4.0：从港口1.0到3.0是一个渐进式的过程，但到港口4.0则是一次飞跃式的发展

使用机械和IT系统标准化、自动化、优化人工作业

连接港口生态系统以实现系统性的优化



资料来源：麦肯锡分析

能力之三 —— 物流延伸：明确物流业务的战略定位，结合自身能力禀赋

港口应该提升物流业务的战略能级，超越物流是港口业务自然延伸的想法，将其作为一个全新业务，并仔细审视三方面的基本问题。

首先，明确物流业务的战略定位，而不是简单的为物流业务设定业务目标。很多企业在开展新业务时往往容易进入用业务目标代替战略的误区。在当前形势下，我们看到港口开展物流业务时一般有三类战略定位：

图4

不同物流业务之间的吸引力差异巨大

中国物流细分市场相对规模、增速和利润率

面积 中国市场规模, 2018
亿元人民币

EBIT息税前利润率, 2018
%



1 冷链物流和B2C电商物流的市场同合同物流、快递、整车、零担和仓储业务均有不同程度的重合

2 选取国内主要沿海港口2018年数据平均

资料来源: 国家统计局; 运输行业信息情报

第二, 从组织、人才、资源等方面制定切实可行的实施方案。基于不同的战略定位, 全面考虑物流业务的组织架构、人才需求、资源布局、产品设计、业务目标等。

第三, 充分利用港口自身能力禀赋, 做好社会资源整合。在制定实施方案时, 不必将所有业务全部控制在港口集团内部, 港口物流企业可以考虑重点控制与港口运营相关度高、资源投入大的细分领域, 如堆场、仓库

预览已结束, 完整报告链接和二维码如下:

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_34024

