

“一带一路”倡议的先行者： “蛇口模式”全球化复制创一流



进行了不懈努力。

在招商局集团有限公司(以下简称“招商局”)董事长李建红看来,进入 21 世纪,海洋在国家经济发展及维护国家主权、安全、发展利益中的地位更加突出,拓展海洋战略空间成为世界各国的共识。而习近平总书记 2012 年提出“一带一路”国际合作倡议,对招商局而言是一次重大的发展机遇。

尽管招商局此前一直在全球范围内进行布局,通过收购、并购等方式参与到全球范围内的港口治理、规划发展当中去,但从现在回顾,此前的“走出去”都只是试水。

2007 年,招商局确立建设“具有国际竞争力的和谐企业”的目标,并在越南边亭金星港投资 10 亿美元。这是招商局在海外的第一个码头项目,也标志着招商局港口布局国际化战略进入实质性实施阶段。

但直到 2013 年,招商局在全球范围内的布局才真正按下加速键。标志性的收购发生在 2013 年 6 月,招商局港口当时收购了在集装箱海运业排名世界第三位的达飞海运旗下 TL 公司 49% 的股权,成功将业务拓展至北美及欧洲。

2014 年 12 月,招商局在经历了集团管理层调整后召开了首次务虚会,这次会议上确定了招商局的战略愿景:“建设具有国际竞争力

的世界一流企业”,并计划在 2020 年前后,将再造一个招商局,主要经营和资产指标基本都要在 2014 年的基础上翻一番。

这意味着到 2020 年,招商局总资产将超过十万亿元,净资产超过一万亿元,营业收入突破 8000 亿元,利润总额达到 1600 亿元,并基本形成世界一流企业的格局。招商局计划打造出三个“世界一流”——世界一流的超级油轮船队和超级矿砂船队、世界一流的港口综合服务商以及世界一流的供应链物流服务商。

招商局港口董事总经理白景涛对 21 世纪经济报道记者表示,要做到世界一流,需在“世界的、国际化的”以及“一流”上下功夫,这要求在质量、规模和影响力都达到一流水平。

2、蛇口样本全球化复制

要培养“世界一流企业”,自身的“功夫”是一方面,而如何成为“世界的、国际化的”则是另一个着力培养的重点。

在招商局董事长李建红看来,中国企业走出去,靠的是成为世界的“伙伴”,成为世界的“兄弟”。伙伴关系是互相帮助,兄弟关系则更上一层,是“你中有我,我中有你”,互相需要。

在中国的港口增长有较大压力的情况下,招商局的海外港口业务增长却非常可观,对整体业务增长的贡献更大。李建红表示,今年招

商局的对外投资额在 2016 年的基础上增加了 40%,明年也将继续保持两位数的增长。

而招商局在走出去并让自身获益的同时,也能够给当地带来发展。以位于斯里兰卡的科伦坡集装箱码头为例,2009 年 2 月,斯里兰卡港务局为科伦坡港南集装箱码头项目在国际上公开邀请投标,但当时的斯里兰卡还处于激烈内战之中,2008 年的全球经济危机也才刚刚过去,其他国家还心有余悸,对外投资非常谨慎。

2014 年 4 月中旬,CICT 码头项目岸线及所有码头设施完成建设,其他配套设施也完成,标志着码头已具备了 240 万标准箱的吞吐能力。从破土开工到建设完工,CICT 码头项目仅用了 28 个月,较 BOT 合同中 60 个月的工期提前了 32 个月,大大缩短了工程时间。

CICT 码头项目的建成也改变了斯里兰卡不能停靠大型集装箱船舶的历史,远洋集装箱班轮干线不再需要到迪拜和新加坡中转,便可直达科伦坡,这也为印度次大陆地区海上集装箱运输节省了 3-5 天的时间,极大地促进了南亚地区的对外贸易发展。

招商局在 2012 年时投资了位于东非的吉布提的港口,又于 2014 年提出将原来的港口进行转型升级,在距离老港口 5 公里的地方建一个新港。同时,招商局与吉布提政府共建吉布提自贸区,并对老码头地块进行城市开发,把吉布提打造为“东非的蛇口”。

招商局数据显示,在招商局入股吉布提港后,吉布提港吞吐量快速增长。截至 2016 年底,吉布提港货物吞吐量和老港经常性利润分别相当于招商局入股前的 160%和 284%。当地工人收入过去 4 年工资总额每年增长约 8%。自开港以来,港口散杂货操作营运模式开始逐步转变,由老港的“地主港模式”向新港“营运商模式”转变,相关设施改造后,船舶作业效率提升了近 4 倍。

3、联通“一带一路”

招商局在“一带一路”沿线 20 个国家和地区已拥有 50 个港口,李建红指出,毫无疑问,吉布提港口是其中最重要的港口之一。

李建红认为,“一带一路”倡议是招商局加

强国际布局的大好机会,在践行“一带一路”倡议过程中,招商局能够把多年发展积累的“蛇口模式”复制到“一带一路”沿线国家和地区,并在产业、城市、文化等各个方面与这些国家和地区进行合作,最终实现互利共赢。

招商局在吉布提“丝路驿站”试点项目的进展是“蛇口模式”第一次在海外落地,“蛇口模式”的全球化复制,也能够实现自贸区发展与“一带一路”建设的有效叠加。

在走出去的过程中,招商局以海外园区综合开发作为重要载体,采取“区港联动、以点带面,集中开发、落地生根”的综合开发模式。

招商局集团吉布提国际工业园区运营有限公司总经理李国锋则对记者分析道,“一带一路”沿线有三个重要的产业转移地区,即东南亚、南亚地区以及非洲地区,这些地方都是人口大国,人力成本都比较低,能够承接中国的产业转移。

但这些地方政府效率较低、配套服务差,金融、法律等服务缺乏等问题,让企业要在这些地区布局并不容易。李国锋表示,30 年前欧美国家看待中国也是如此,但深圳蛇口的发展经验告诉我们,“蛇口模式”具备可复制性,能够应用到类似的港口当中。

通过创建一个特区或者开放区,使其具备吸引投资的环境,在硬件上完善后,解决当地的基础设施问题、金融服务以及人才等软环境的问题。李国锋认为,这样就能够让“蛇口模式”在“一带一路”落叶生根,承接中国的的产业转移、产能合作。

除了吉布提、斯里兰卡等国家正在落地“PPC 模式”,招商局还将“PPC 模式”创新地运用在了中白工业园之中。

基于白俄罗斯区位优势 and 内陆国家特点,招商局提出“一带一路”、跨越两国、沟通两区、连接三点、融合四流的开发方案,成为一种新的跨境“PPC 模式”。

更重要的是,李建红指出,在推动“一带一路”建设的过程中,首先要让“共商、共建、共享”的合作共赢理念落地生根,站在东道国角度考虑问题,充分维护东道国的利益,自身的利益才能得到充分保障,才能实现可持续发展。

四川物流诚信联合舰队开始起航 向四川诚信物流企业致敬！

诚信

企业家日报联合四川省川联物流商会为四川物流诚信企业打开资源对接大门：

- 诚信物流企业优先获得融资授信服务
- 诚信物流企业优先享受与中石油中石化加油打折服务
- 诚信物流企业优先享受购车优惠
- 诚信物流企业优先获得货源对接服务

大降成本 广开货源 大增效益——企业家日报为您全程服务……
物流诚信联合舰队 让企业经营无忧！

诚信是把金钥匙，交易发展之根本。

以诚待人，诚实守信，履约践诺，做一个讲诚信的人。