

# 立足长远发展 占领决胜制高点

## ——访宁波港股份有限公司董事长李令红

严惠惠

中国古史中的三位大帝——尧、舜、禹，穷其一生与漫漫洪水斗争，他们的故事壮丽、凄美，给后人留下了不尽思绪。比尧舜禹更早的时代，迄今7000年前，有一群生活在东海之滨——河姆渡的中国先人便已作舟划桨，欣然试水。为了生存，他们下河、下江、下海。向大海的攫取，发育了他们的眼界，丰富了他们的想象。

宁波，古称“鄞”，春秋时为越国境地，唐时称明州，明洪武十四年，取“海定则波宁”之义，改称宁波。宁波港口历史亦十分悠久，正式开埠可追溯到唐开元二十六年。

第一次鸦片战争，宁波成为五大通商口，甬江北岸便成了向洋人开放的“外滩”。

1949年建国，宁波港口货物吞吐量仅有4万吨。1973年，根据周总理三年改变港口面貌的指示精神，宁波港迎来了一个新的发展时期，开始建设镇海港区。镇海港兴建的万吨级煤炭码头记录了宁波港从内河港向河口港的第一次跨越。1977年，在北仑打下的第一根巨型钢管桩，拉开了海港建设的序幕，宁波港实现了由河口港向海港的第二次跨越。就这样，宁波港从内河走到河口，再从河口走向海洋，三级跳成就了宁波港由一个地方小港转变成世界级大港的辉煌。

2007年5月9日，世界最大的集装箱船伊芙琳—马士基船将其处女航驶在宁波港，国际上最大的班轮公司A.P.穆勒—马士基公司与宁波港正式携手展开合作，实现共赢。

如今，宁波港与世界100多个国家和地区，600多个港口实现通航，航线覆盖全球。

如果以宁波港为原点，画一个1000海里的辐射圈，新加坡、香港、神户、横滨、釜山、高雄等环太平洋区域重量级港口均网罗其中。



人物介绍：李令红，宁波港集团总裁、宁波港股份有限公司董事长，中共宁波市第十一届委员会委员、第十一届全国人大代表。

站在新的历史起点上，宁波港(601018)将坚持科学发展观，实施“强港工程”，通过深化“五大战略”，实现“五大提升”，推进“五大运输服务体系”建设，探索“五大创新”，争创“五个一流”，建成国际一流的深水枢纽港，打造我国重要的现代港口物流中心。

### 宁波港的快速成长

编者：改革开放以来，宁波港从一个地方小港发展成为世界级大港，其发展迅速令同行无法望其项背。尤其是近十年，宁波港营业收入增长了30倍，集装箱吞吐量增长了12倍，公司是如何实现快速发展的？

李令红：首先，宁波—舟山港具有优越的深水良港条件，常年不冻不淤，码头年可作业天数达350天以上。宁波港的深水码头可以靠泊44万吨超大型油轮、30万吨矿石和1.4万TUE超大型集装箱船。宁波港是全球大船到港最集中的深水港口之一。

其次，发达的腹地经济为港口发展提供了充足的客源。宁波港的经营腹地辐射长江流域七省两市。去年，该经济带GDP总量达13.6万亿元，占全国的40.5%；进出口总额为8919亿美元，占全国的40.4%。

同时，从中央到地方十分重视宁波港的发展，国际级规划与定位明确宁波港口为我国四大深水枢纽港之一，是上海国际航运中心的重要组成部分，是我国对外开放的重要门户。宁波市也提出了“以港兴市，以市促港”的发展战略，政策激励推动了宁波港的发展。

此外，宁波港自身拥有一支高素质的管理团队和员工队伍。公司的高级管理人员具有战略眼光，能主动适应不断变化的市场环境。公司现有在职员工中大学文化占到46%，拥有300多名硕士，140多名的高级技师，还有一大批工程技术人员。

可以说，宁波港的发展是占尽“天时、地利、人和”的有利优势。

最近十年，宁波港实现高速增长，这与我们的“二次创业”工程是密不可分的。

2000年，宁波港口虽已迈过亿吨大关，但是宁波港人并不满足于现状，并在2002年提出“二次创业”。将目标设定为，到2010年，全面建成国际一流深水枢纽港和国际集装箱远洋干线港，全港货物吞吐量达2.5亿吨，集装箱吞吐能力达1000万标准箱。经过公司上下不懈努力，在2008年我们就提前实现了这一战略目标，并且实现宁波港口货物吞吐量跻身世界第四的历史性飞跃。

目前，宁波港又提出了“强港工程”的发展战略，要实现国际一流深水枢纽港，及我国重要的现代化港口物流中心的地位。并且计划到2015年，公司实现货物吞吐量达3.5亿吨，集装箱吞吐量达2500万标准箱。目前看来，发展较为良好。如今，宁波—舟山港的海港货物吞吐量已经位居世界海港第一。到去年底，宁波港口的集装箱业务已经上升至世界第八，而今年上半年又上升至世界第六。

宁波港口的现有岸线资源非常丰富，至

少还可以开发10年，宁波港未来的发展仍然大有可为。

### 金融危机中的“危”与“机”

编者：宁波港在过去的发展可谓一路高歌猛进，然而最近三年盈利能力增幅却放缓了，请问为什么会发生这样的情况？

李令红：这是因为遇到了2008年的全球金融危机。在金融危机影响之下，我国乃至全世界的港口运输行业都遭遇了“滑铁卢”，很多颇具实力的港口企业业绩都出现了很大程度的下降。

然而，宁波港在金融危机时期，公司上下攻坚克难，及时推进“五大战略”，包括：腹地和服务的拓展、打造服务品牌、科技强港、开放创新和可持续发展。最终的结果是，我们基本抵御住了风险，并且实现了正增长。

在这期间，公司狠抓作业效率，并且取得了成效。近期世界集装箱装卸纪录都是在宁波港被打破的，目前我们已经做到最高单机效率达到每小时装卸141.3个集装箱。

实际上，金融危机是“危”中有“机”，公司在那段时间成功地进行了收购拓展，先后收购乍浦港和太仓港的有关码头，还有宁波远洋公司等。

就拿收购乍浦港的一、二期码头来说吧，该等泊位是嘉兴港的主力，在被我们公司收购之前，这些码头经营平平。我们收购了之后，对其进行了技术改造，与其共享品牌管理和资源配置，使其焕发出新的生机。收购三年，嘉兴港的货物吞吐量和集装箱吞吐量都增长了3倍，预计今年该等项目利润可达7000万元。不一样的经营策略使得人家手里的石头，到我们手中变成闪闪发光的金子。

### 建立多层次港口网络体系

编者：宁波港的拓展战略实施有效，请具体谈谈公司港口网络体系的拓展。

李令红：宁波目前已形成水陆空立体交叉、有机衔接的交通运输体系。公司在宁波港口建成了集装箱、铁矿石、油化、煤炭和件杂货五大中转基地，并且以宁波港口为枢纽，在浙江省内的嘉兴、温州、台州等地和省外的太仓、南京等地建造码头。公司还在慈溪、萧山、绍兴、义乌、金华、衢州以及上饶、鹰潭建设集装箱“无水港”。多层次、网络化的经营布局，使得公司能够有效地延伸经济腹地。

港口网络体系的建立离不开由点到面的布局。与码头网络相适应的还有物流网络、“无水港”网络、服务网络。我们要为客户提供更多的优质服务和增值服务。

打个比方。我们在上饶铁路线的旁边建一个堆场，货物进入堆场就如同进入了港区，可以完成报关、检验检疫等口岸工作，这就是“无水港”。上饶虽然没有港口，我们把宁波港具备的港口功能和港口服务延伸到了上饶。这样不仅可以为客户提供便利，改善内陆地区投资环境，同时也为宁波港增加了货源。

目前，宁波港口拥有长江三角洲港群中最完备的铁路运输系统，铁路线直通宁波港

口主要港区，并通过甬甬和甬台温铁路与全国铁路网相连接。在国家的《中长期铁路网规划》中，宁波已被定位为“国家铁路网重要枢纽，并列全国18个城市集装箱中心站建设范围。正在规划中的甬金铁路将直接连接浙中地区的金华、义乌，并且能为江西、湖南的货源提供更为便捷的物流通道。宁波港口有巨大的吞吐量，可以充分发挥铁路的运力。我们在建好海铁联运中心站的同时，分别在镇海、北仑、穿山、大榭、梅山建设五个受理站。海铁联运目前还处于投入期，总量虽然不大，但发展速度非常快，今年1至8月份的量就已达到去年全年的9倍。

与此同时，杭甬高速、甬金高速、甬台温高速、沈海高速和疏港高速等高速公路可以直达宁波港港区，使得宁波港口与上海、杭州、南京、合肥、南昌、长沙、武汉、福州等全国其他主要城市之间架起陆路快速直达通道。2008年5月杭州湾跨海大桥正式通车，将原先从宁波到上海、江苏的公路距离缩短近120公里，货物进出宁波港口更加便捷。2009年底，浙江舟山跨海大桥正式试通车，为公司有效利用舟山优良的深水岸线资源、扩大港口腹地提供有利条件。

### 与上海港实现“竞合共赢”

编者：从地理位置来看，宁波港不可避免和上海港存在竞争关系。从目前的运营看，两大港口都在快速发展，请谈谈宁波港与上海港是如何实现竞合共赢的？

李令红：宁波港和上海港的关系一直非常和睦，彼此间达成了优势互补、长期共存、合作共赢的竞争与合作理念。世界贸易总量的85%是通过海运来实现的，港口是物流节点，经济发展成就了上海港，也成就了宁波港。目前我国经济正处在高速增长期，长江流域广阔的经济腹地每年所产生的经济增量便可成为两港的发展留有较大余地。

当然，凡是市场经济，竞争势必客观存在。我们要以平和的心态面对竞争。

在集装箱运输方面，上海港是宁波港的老大哥，我们要向上海港学习。上海港集装箱吞吐量的年平均增幅为20%，而我们的年平均增幅差不多是30%，我们高出他们10个百分点，但他们的基数比我们大，上海港去年集装箱总吞吐量为2500万标准箱，而我们只有1000万，所以上海港增长绝对量要比我们多得多。然而，我们也有我们的优势，比方说，我们具有深水港优势。所以，我们与上海港要相互交流学习、取长补短，共同实现和谐发展。

目前，我们与上海港之间实施“建立集团领导互访制度、建立沟通发展战略”等“四种机制”，即：高层会议、业务互动、科技交流、信息互通。每年，上海港的领导班子来宁波港一次，宁波港领导班子去上海港一次。

### 缩股发行不影响集装箱码头建设

编者：宁波港此次采取了缩股发行，请谈谈此公司的想法，以及此次募投项目。

李令红：宁波港IPO《招股说明书》显示，

募集资金项目需132亿，发行不超过25亿股，这样市场上部分人容易简单地用相除的方法得出发行价。实际上是这些募投项目总共需要投入资金132亿，而项目的建设公司早就开始投入了。

此次发行20亿股，属于不超过25亿股的合理区间之内，发行价定在3.7元，也是公司经营团队和券商在考虑了公司经营业绩、市场综合因素等方面之后定的价。其实，我们这次发行价和发行规模，是充分考虑了全体股东长远利益的，为投资者预留了一定的增长空间。公司步入资本市场是为了进一步做大做强，完善公司治理，并不完全是为了上市融资。

公司此次募集资金项目主要是集装箱码头的建设，世界港口行业发展到现阶段，集装箱运输量是衡量一个港口地位和运输质量的重要标准之一。以宁波港口得天独厚的海港自然条件，优越的经济腹地以及公司目前对集装箱运营能力来看，公司集装箱事业的发展将具有非常好的前景，预计每年都需要3个泊位的集装箱码头投入，这与公司募集资金投入项目的规划是十分吻合的。在码头建设方面，只要业务有需求，公司的建设资金投入是没有问题的，没有上市募集资金的最近几年，我们每年都有几十亿的投入，而公司的资产负债率始终保持在30-40%间，因而募资多少不会影响公司项目建设。

### 打造现代化港口物流中心

编者：世界港口发展经历了第一代港口、第二代港口和第三代港口，目前已经出现了第四代港口，宁波港目前正处于哪一发展阶段？请谈谈公司未来的发展目标和前景。

李令红：宁波港目前的发展已步入了第三代港口，第三代港口就是通过信息化手段实现港口物流中心的功能。

公司未来的发展目标是“将宁波港打造成国际一流的深水枢纽港，及我国重要的现代港口物流中心。目前来看，深水枢纽港这一目标已基本实现，我们正在为建成现代港口物流中心这一目标努力。

论码头硬件、码头效率和管理能力方面，中国港口目前已在国际领先行列中，但是在港口物流技术和理念的建设方面距离国际领先水平还存在差距。今后的港口竞争是综合实力的竞争，对码头硬件、软件、服务和效率都将提出新的挑战。

宁波港目前已采用国际先进的港口业信息技术系统，提高整体运营效益。建立集装箱码头管理系统、港口生产业务协同管理系统和船舶自动识别系统等，提高运营效率、提升集中管理及控制。我们将致力于打造电子化、数据化的智能性港口。

孙中山先生曾在《建国方略》中对宁波港这一东方大港寄予厚望：温总理如今又对我们提出，要做到一百年不落后。先贤和现在国家领导人都对宁波港提出要求，我们必须要有立足长远发展，站在决胜的制高点上。

## 采访侧记

李令红在担任宁波港股份董事长以前，曾任宁波市江北区区长；宁波市经济委员会主任、党组书记。2000年12月任宁波港务局局长、党委副书记；2004年3月起担任宁波港集团总裁；2008年4月起，任宁波港股份有限公司董事长。

采访地点是在宁波港大厦最高层的会客室。凭窗俯瞰宁波港，李令红董事长面对不断进步、高速发展的港区，兴致很高，侃侃而谈。

李令红说话时，语调平和、不急不徐；态度谦虚、客观。十年来，他见证并把握着宁波港最高速发展的历史时期，在谈到企业责任时，他露出一副时不我待的时代紧迫感。

李令红表示，虽说是拿薪酬的，但是他追求的一种事业的成就感。宁波港一定要为祖国争光，为浙江争光，为宁波争光。宁波港是宁波市市属最大的国有企业。今年上半年，宁波市国有企业创造利润15亿多，宁波港就实现了13.87亿。宁波港始终要有一种自信，同时还要有脚踏实地的实干精神。

别人议论他有智慧，有谋略。采访时，我们记录下了一二。

谈到合作时，李令红说：宁波人做生意，注重诚信，追求共赢。做一



单生意如果能赚100万，你得50万，我得50万，实在不行的话，我少得一点，你多得一点也没关系。

谈到竞争时，李令红说：竞争的本质就是自我超越，最大的竞争对手就是自己，而不是别人。

谈到拓展时，李令红说，结成了网络便不再是单兵作战，而是形成了兵团作战，攻可广泛拓展，防则固若金汤，这个时候别人想要攻我一点是攻不破的。

谈到企业发展时，李令红说：首先要有目标，然后要有战略谋划和科学方法，再布局合理的战术，最后通过团队的共同努力去实现。(CIS)

