

# 再造核心竞争力推动港口持续成长

## ——龙口港发展侧记

许 洁

从“十五”后期,当中国经济进入持续高速增长的车道,港口竞争也随之进入了白热化,龙口港人倍感压力巨大——实力雄厚的大港咄咄逼人,羽翼渐丰的小港四面出击。面对强手如林的竞争局势,如何让这个百年老港实现持续成长?

### 一、竞争策略差异化出优势

想在竞争中立于不败之地,必须有自己的竞争优势。

2003年,龙口港第一次把发展作为港口的第一要务,同时也把“差异化策略,个性化服务”作为自己的经营理念,积极营造高于优于竞争对手的优势,向客户提供全方位的个性化服务。

在货源开发上,龙口港实施“差异化策略”,充分放大港口优势,避开竞争锋芒,专注于挖掘散杂货,将煤炭、液体化工品、矿石、水泥及粮食等优势货种确立港口的支柱性货源,重点跟踪开发。与大客户联合进行信息、仓储、运输开发,打造出了强势物流链;实施西部开发战略,在那里建设了无水港。

在服务策略上,龙口港大力弘扬“个性化服务”理念,延伸服务领域,提高服务质量,改进服务措施,细化服务项目,丰富服务内涵。推行“一条龙”服务模式,全面构筑了与现代物流相适应的货运工作运行体系。推行现场标准化管理,在全港倡导“全员组货”的服务意识,为货源开发提供了强有力的服务保障。个性化服务成了港口可持续发展的“金字招牌”,并转化成了港口核心竞争力的一部分,最大限度地满足了客户、赢得了客户、拓展了腹地、聚集了货源。

巧打差异牌赢得了市场竞争优势,个性化服务彰显了企业的魅力。几年来,龙口港充分挖掘散杂货这一主业优势,形成了以煤炭、燃油化工、铁矿、水泥及熟料、铝矾土、粮食六大货种为核心的散杂货体系。2006年,煤炭吞吐量超过500万t,石油化工品接近400万t,矿砂、水泥及熟料吞吐量首次分别突破200万t。渤海南岸最大的原油、成品油和化工品储运和中转基地在龙口港已初具规模。

### 二、投资主体多元化壮实力

港口要实现大发展,一个关键的问题不容回避——资金。如何打开这个瓶颈?从2003年以来,龙口港加快实施投资主体多元化战略,开辟了港口建设和发展的新途径。

作为国家地区性重要港口,龙口港没有盲目攀高枝、上项目,而是将招商引资的目标,瞄准腹地内与港口货源对路、具有发展潜力的大的客户和贸易商,取得了事半功倍的效果。截至目前,龙口港聚集外商、民间及社会投资,走跨地区、跨行业、跨所有制联合开发建港的路子,先后与国投交通公司、龙口南山集团、滨州石化集团等大企业展开全面合作,招商引资、合资合作项目合同金额达53.7亿元。

通过多元化融资,龙口港先后成立了以石化装卸和储运、矿石装卸、煤炭和氧化铝装卸、航道疏浚、铁路工程与经营、造船等为主的8个合资公司。其中与滨州石化集团、广州华泰兴集团合资成立的滨港燃油化工码头公司,仅用一年多时间就在东港区吹填形成100hm<sup>2</sup>港区,5万吨级液体化工码头不到一年就建成投产,创造了龙

口港建港史上的奇迹。罐区两期工程共 70 万 m<sup>3</sup> 储罐区已投入运营。宏港码头公司 7 万吨级矿石码头已在 2006 年建成投产。砵姆岛深水港区第一个 10 万吨级通用泊位已开工建设,预计 2007 年底简易投产。

与此同时,龙口港围绕着构建大物流格局,纵深推进港口开发开放,竭力打造临港产业和现代物流两大新亮点。占地 35.84 万 km<sup>2</sup> 的物流园区初具规模,正在申请设立的保税物流中心,将对促进港口及周边地区的商流、货物流、资金流、信息流的整合起到积极的作用。物流园区、保税物流中心、公用型保税库“三驾马车”,吸引了国内外客商落户港城,汇集了物流,聚集了人流,创造了财流,构建起了以港口为龙头的临港加工服务体系,奠定了港口现代物流发展的基础。目前,投资 1 亿元的新加坡康基物流项目正在落地开工建设中。

### 三、企业管理创新激活力

在加快港口发展步伐的同时,龙口港通过积极推进机制创新,深化港口内部管理改革,最大限度地激发了全体员工创业的积极性。

接着,龙口港实施了更深层次的改革。以激励和约束为核心,重新修订了《企业内部经济责任制考核奖惩管理办法》,集中贯穿了奖惩机制与企业发展目标相统一的指导思想。推行各公司及机关领导职务干部目标责任制考核奖惩年薪制度、经营与合作者风险抵押金、责任追究和引咎辞职制度。明确提出了工资增长向“一线岗位、重要管理岗位和技术岗位”倾斜的“三倾斜”分配原则,用分配政策导向,引导企业内部人员的合理流动,激励企业经营者增强责任感与使命感,逐步形成了尊重技术、尊重人才的良好氛围。

龙口港管理创新的另一个重点是企业文化创新。多年的管理实践使龙口港人认识到,要实现可持续发展,必须建立和培育具有龙口港个性

特色的以创新开放为主题的企业文化。2004 年 7 月,龙口港启动了企业文化塑造工程,以打造企业核心理念为契机,推进文化整合规范;以创建学习型组织为载体,推进企业文化的深入推进。形成了以“自立自强、务实创新、和谐共赢”的企业精神和“崇人兴港、物流惠世、成己达人”的核心价值观为精髓的企业文化理念体系。同时,龙口港还实行了跨文化管理。一方面,在现有的合作伙伴中进行文化沟通,加强了相互间的信任与忠诚,建立了以企业文化为纽带的坚实联盟,满足了不断深化和扩大合作的要求。另一方面,以宽广的胸襟、发展的眼光、远大的理想,在市场开发过程中注重文化沟通。在营销、服务过程中,改变了过去仅仅去平衡经济利益的做法,对不同文化诉求的客户,采取包容的管理方法,以学习的态度求同存异,找准切入点,有效实现对接,努力设计出在不同形态的文化氛围下切实可行的合作模式,寻找超越文化冲突的目标,从而最大限度地实现企业的潜力与价值。

四年来,港口发生了很大变化,市场占有率提高很大,主要经济指标不断实现重大突破和历史性突破。2004 年,龙口港吞吐量首次突破 1 000 万 t。2006 年超过了 2 000 万 t,进入了全国沿海港口前 30 名,列第 29 位。港口资产增长了 227.3%,吞吐量增长了 231.1%,利税增长了 939.8%。

随着全球经济一体化进程的加快,港口作为海上运输重要通道的地位将更加突出。龙口港兼具环渤海经济圈和山东半岛的双重区位优势,经济腹地内自然资源丰富,外向型经济活跃,加工制造业发展势头强劲,是我国经济发展较快的区域之一。“十一五”是龙口港发展史上具有战略意义的机遇期,龙口港正坚持科学发展这一主题不动摇,以大营销打开大市场,构建港口大物流格局,全面赢得发展的主动,实现新的跨越。

(作者单位 龙口港集团有限公司)