
适应腹地经济发展需求

顺应国际港航发展趋势为建设上海

国际航运中心添砖加瓦

——对建设外高桥港区的几点宏观思考

上海国际港务（集团）有限公司 陆海祜

从 20 世纪 90 年代初至 2004 年底的 15 年中，上海国际港务（集团）有限公司（及其前身上海港务局）先后投资 100 多亿元人民币，在长江口南岸、上海外高桥地区建成了可以接纳第五、第六代全集装箱船的外高桥一、二、三、四、五期工程和相应的内支线及滚装码头。长约 5800 多米、陆域总面积超过 570m²、配置 50 多台大型集装箱装卸桥吊和相应的生产作业线、年集装箱吞吐量超过 1000 万 TEU 的大型集装箱港区，一字排开，蔚为壮观。

回顾 15 年的建设历程，我们深为党中央、国务院关于建设上海国际航运中心的重大战略决策所鼓舞，深为上海市委、市政府关心、重视、支持上海港集装箱产业和集团发展的远见卓识所激励，深为我国经济特别是上海港腹地经济的快速发展所振奋。总结 15 年来的建设工作，我们对早日建成上海国际航运中心和实现几代上海港人为之奋斗的强港之梦充满了信心。

1 建设外高桥港区，是适应我国经济、特别是上海港腹地经济持续快速发展的需要，

是实施上海城市总体规划的需要，充分体现了集团的战略定位

（1）适应上海和长江三角洲、长江流域经济持续快速发展的需要，服务全国，是上海港加快外高桥港区建设的直接动因。

在我国大陆绵延 18000km 的海岸线上，上海作为中点，是地理位置、区位优势兼具的一段。扼万里长江滔滔东流入海口、距国际主干远洋航路仅数十海里；广袤的经济腹地从长江三角洲向西延伸，涵盖长江流域十个省、市，腹地内的工农业总产值约占全国的 40%。作为我国大陆最大的综合性港口和集装箱运输的重要口岸，上海港承担着长江三角洲及长江流域外贸进出口货物的运输、中转的重任。但在 20 世纪 90 年代以前的很长一段时期里，由于种种原因，码头建设滞后、设施陈旧落后、长江口航道水深条件不足等，逐渐成为制约上海港通过能力增长的“瓶颈”。

进入 90 年代，在邓小平同志“思想更解放一点、胆子更大一点、步子更快一点”的号召鼓舞下，上海和长江三角洲地区的经济发展加快提速，外贸进出口总额增幅从 1991 年的 8.9%、1992 年的 21.3%到 1993 年的 30.5%直线上升。上海口岸外贸货物 95%以上是通过上海港进出口的。为缓解上海港货物吞吐能力严重不足的矛盾，适应国民经济和对外贸易发展的需求，并为上海市开发浦东创造有利条件，国家同意建设外高桥港区一期工程（顺岸码头）四个深水杂货通用泊位，年吞吐能力 240 万吨。由此，掀开了外高桥港区建设的帷幕。

（2）适应浦东开发开放的需要，外高桥港区的建设为保持上海港的持续快速发展提供了新的历史机遇。

1990 年 4 月 18 日，中央宣布浦东开发开放。1992 年，党的十四大把“以上海浦东开发开放为龙头，进一步开发沿江城市，尽快把上海建成国际经济、金融、贸易中心之一，带动长江三角洲和整个长江流域地区经济的新飞跃”确定为国家战略。浦东为长江三角洲乃至更大区域经济发展服务的定位逐步确定。浦东的经济增加值也从 1990 年的 60.24 亿元到 2004 年 1789.9 亿元，年均增幅 17.9%，同比全市生产总值增幅高出 5 个百分点强。浦东的开发开放带动上海进出口贸易发展进入快车道，出现了连续 4 年 20% 以上的增速和连续 2 年增幅超过 40% 的强劲势头。上海口岸进出口贸易占全国的份额不断扩大，2004 年达到了 25% 强，在这一新的机遇的促成下，外高桥港区的建设也步入了快车道，并使上海港的能级得到迅速提升。

(3) 适应实施国务院批准的《上海市城市总体规划(1999-2020 年)》需要，外高桥港区的建设为上海港的超常发展拓宽了新的空间。

90 年代中期开始编制的《上海市城市总体规划(1999—2020 年)》，把上海城市性质确定为我国重要的经济中心和航运中心，国家历史文化名城，并将逐步建设成为社会主义现代化国际大都市，国际经济、金融、贸易、航运中心之一；把城市发展目标确定为以“三港(海港、空港、信息港)两路(高速铁路、高速公路)”为主体，建设一批衔接国内外的枢纽型重大工程；拓展沿江沿海发展空间，形成外高桥港区及保税区等组成的产业发展带，重点建设国际集装箱枢纽港，发挥上海国内、国际两个扇面辐射转换的纽带作用，加强上海与长江三角洲地区其它港口的互补和协作，进一步促进长江三角洲和长江经济带的共同发展。根据规划，以外环线为主干道的快(高)速公路把外高桥港区与全国公路网连接起来；拟建的浦东铁路也将经过外高桥港区。外高桥港区的水陆集疏运条件更加便捷。

(4) 适应集团产业结构调整的需要，外高桥港区的建设为集团围绕一个中心、做好两篇文章、实施三大战略，增添了新的动力。

上海港要实现从老港、大港向国际强港的转变，必须摒弃传统的经营理念，优化功能定位。上世纪 90 年代中期起，我们坚持实行产业结构调整，提出了围绕建设上海国际航运中心的目标，做好发展集装箱优势产业和老港区功能转换两篇文章；结合市委、市政府关于黄浦江两岸开发的总体部署，实施集装箱产业“重心东移，东西联动”的策略；集团成立以来，又根据市委、市政府对集团建设跨国码头经营公司的定位要求，确定了长江、沿海和国际化发展的三大战略。三项动因叠加，凸现出集团建设外高桥港区必须满足提升优势产业和核心竞争力的需要。毫无疑问，从集团辐射国内、国际两个市场的战略定位和实施步骤来分析，提升产业能级和管理服务水平是进一步拓展国内市场、进军国际市场的基础和出发点，外高桥港区作为不可或缺的承载环节，必须加快建设。

2 外高桥集装箱港区是应对国际港航业发展趋势和挑战、

完善核心枢纽港功能平台、延伸服务链的紧迫需要

(1) 全球经济缓慢复苏和一体化进程，催生国际航运业船舶大型化、经营联盟化、航运干线网络化的趋势。

20 世纪 90 年代起，世界经济开始缓慢复苏，国际贸易在全球经济一体化的驱动下继续保持较快的发展态势，国际航运业船舶大型化、经营联盟化、航路干线化网络化的进程加快。在不到 10 年的时间里，集装箱船舶的单船运力已经翻了一番，8000-9000TEU 的集装箱船舶相继投入国际干线营运。与此同时，从北美、欧洲到亚洲的重要集装箱港口，开始了基础设施和技术装备的新一轮建设和改造。港口新一轮竞争的核心是战略地位的确立。外高桥港区的建设正是顺应这一宏观环境和挑战。国务院批准实施的长江口深水航道整治工程，对外高桥港区的能力释放起到了有力的支撑作用。

(2) 建设上海国际航运中心的重大战略决策，对上海港的发展提出了更高的要求，外高桥港区的建设是上海落实这一国家战略的重要举措和实际成果之一。

继党的十四大作出把上海尽快建成“一个龙头，三个中心”的重大战略决策后，1996年1月16日，国务院在上海召开会议专题研究上海国际航运中心建设的有关问题。会议指出：“从全局看，建设上海国际航运中心既是我国经济发展的需要，也是国际政治斗争和经济竞争的要求，意义重大。”建设上海国际航运中心的关键，是要把上海港建成国际集装箱枢纽港。上海港的集装箱作业量自1990年以来连续10多年保持了20%以上的增长速度，建设新的大型集装箱港区迫在眉睫，而在洋山深水港区一期工程建成投产之前，位于长江口南岸的外高桥地区则是上海建设大型集装箱港区的首选之地。对此，交通部和上海市领导极为重视。

15年来，从中央到上海市的历届主要领导亲自关注外高桥港区的建设。江泽民、胡锦涛、温家宝等中央领导同志多次亲临视察。1991年，时任上海市市长的朱镕基同志提出28个月建成外一期码头的目标，激励起港口建设者的建港热情。外二期是上海面向21世纪的第一个全集装箱港区，1997年1月，时任上海市常务副市长的陈良宇同志亲任港区建设领导小组组长。2000年2月，时任上海市市长的徐匡迪同志在十一届市人大三次会议的《政府工作报告》中提出要全力抓好外三期工程建设。外四期、外五期工程建设时，陈良宇书记、韩正市长和上海市有关领导多次召开会议、并多次深入现场协调解决建设中的重大问题。

建成后的外高桥港区，显示出布局合理、功能齐全、大小配套、能力扩张的特点，为上海港集装箱产业在近几年内继续保持快速增长提供了坚实的基础支撑。随着能力的扩大，外高桥港区年集装箱吞吐量在全港的比重，从1995年的7.7%，上升到2004年的68%；在1994—2004年的11年间，外高桥港区累计完成集装箱吞吐量2848万TEU，已成为上海港集装箱装卸作业的主力码头，为上海港在长三角地区集装箱运输体系中心地位的确立提供了有力保证。

(3) 国际知名港口“内河—河口—近海(岛)”的发展轨迹，为上海港的发展提供了可供借鉴的经验，建设中的外高桥港区必将成为其中的重要标志。

全球闻名的鹿特丹、伦敦、纽约—新泽西、安特卫普等港口，都是随着经济、贸易、航运和吞吐量的增长，逐步从内河、河口向海外发展壮大起来的。上世纪90年代至本世纪初，外高桥港区的建设是上海港内河港区与洋山港区之间的最佳衔接点，是上海港从河口港走向真正的海港的必不可少的层次。

同时，区位优势的不同，决定了外高桥港区也将成为洋山深水港区核心功能的补充。外高桥港区作为上海国际航运中心的重要港区之一，在洋山深水港区一期工程建成投产并形成一定规模以前，无疑是上海港乃至长三角地区集装箱装卸作业的主力码头；在洋山深水港区形成规模效应以后，则应以满足本地经济发展的需求和服务于长三角、长江流域腹地经济发展为主。而洋山深水港区作为上海国际航运中心的核心港区，在满足上述需求的同时，还必须以拓展国际中转功能为主，充分发挥国际集装箱深水枢纽港的功能优势。在上海国际航运中心基本建成后，两者应是水水联动和功能互补的紧密型关系。

3 把握关键因素，瞄准强港目标，建设世界一流的现代化集装箱港区

15年来，外高桥港区一、二、三、四、五期集装箱码头的建设经历了一个复杂的过程，克服了不少困难，积累了许多成功的经验，基本达到了发展速度与扩张规模、建设周期与工程质量、科学施工与环境保护、建设改造与养护管理的统一。

关键因素之一：科学规划，持续分阶段建设，使外高桥港区的能力扩张基本适应上海港集装箱吞吐量快速增长的需要。

外高桥是经国务院批准的上海市（1983—2000年）城市总体规划就已经确定的三个新港区之一，有“iWj桥嘴”、“五号沟”两片相对集中的建港区域，岸线总长8~10km；水、陆域条件较好，-10m等深线贴近港区水域，离港区不远即是进出长江口的主航道，附近设有多个锚地；有配套建设水陆集疏运体系的条件。我们根据上海市和上海港发展的宏观战略，把握需求规律，分阶段实施建港规划，做到超前安排、交叉施工，确保每1~2年建成一个港区，使外高桥港区成为消化上海港集装箱增量的承担主体。

第一阶段，1991年7月—1993年10月，建设外高桥港区（高桥嘴）一期工程多用途港区，以外贸集装箱、件杂货为主，并预留了改为全集装箱泊位的条件，解决90年代初浦东开发开放的急用之需。

第二阶段，1997年7月—2002年底，建设外高桥港区（高桥嘴）二、三期和（五号沟）四期9个全集装箱泊位，将外一期4个多用途泊位改建为3个全集装箱泊位，5年半累计新增12个全集装箱泊位，2个内支线泊位，4120m码头、408万m²陆域、41台集装箱岸边起重机、100多台集装箱场地轮胎吊和配套的集装箱水平运输机械，新增集装箱吞吐能力385万TEU，基本适应上海港集装箱吞吐量快速增长的需要。其中外四期工程于2003年2月18日投产，当年完成集装箱吞吐量105万TEU，2004年完成集装箱吞吐量290万TEU，被全球最大的集装箱船公司马士基集团授予最具活力码头奖。

第三阶段，2003年3月—2004年12月，建设外高桥港区（五号沟）五期4个多用途泊位，新增集装箱吞吐能力70万TEU，适应上海港集装箱吞吐量持续增长的需求，填补了洋山深水港区一期工程2005年底建成前集团集装箱处理能力的缺口。

关键因素之二：坚持工程质量高标准和投资控制有效性的统一，务求外高桥港区建设投资效益最大化。

15年，累计100多亿元建设资金，相当一部分是银行贷款，财务成本很高。建设世界一流的外高桥港区，除了看好集装箱优势产业的发展前景外，同样要求我们规避融资风险，要求我们注意把握投资与回报、花钱与办事、需求的逐步增长和资金的逐步积累等方面的关系，探索建立起一系列有效的监控手段：一是发挥专业咨询机构的作用，提高控制投资水平；二是建立并严格实施评审制度和重大课题专门研究制度，优化工程项目设计，把有限的资金用在刀刃上；三是实行以“无标底合理低价中标”等为特色的招投标方式，规范承包行为，合理工程标价；四是开展创“干部优秀，工程优质”活动，推行预付款银行保函、合同变更审批、“甲定乙供”材料、设备比价采购等项制度，保证资金安全运行，规范调整工程费用；五是项目实施过程中分阶段“量清价定”，变事后决算为过程决算，增加透明度和清晰度，比较有效地控制了投资。外高桥港区二、三、四、五期工程建设过程中，在确保工程质量的前提下，决算比概算结余投资5.9亿元人民币。其中，外二期工程优质高效，荣获国家“詹天佑”大奖；外四期工程不仅造价比概算结余9.2%，还荣获国家颁发的水运工程“鲁班奖”。

关键因素之三：坚持科技建港，敢于创新突破，大量运用先进技术，把外高桥港区建成世界上最具竞争力的集装箱码头之一。

在外高桥港区建设中，我们严格遵循集约化程度高、大规模、多功能、多层次、结构严谨、科学合理的特大型港区的建设理念，至2004年12月，已形成了码头前沿设计水深-12~-14.25m，能接纳第五、第六代全集装箱船舶的1000万TEU量级的连片成群的现代化集装箱港区。依据外高桥港区的区位和航线特点，可停靠载箱量8000TEU量级的大型集装箱船舶，其中“马士基奥克斯”、“中海亚洲”等8000TEU量级大型集装箱船已曾靠泊作业；河海集装箱船在港区码头可直接转运；码头陆域纵深中有400m左右为港口物流园区用地，港口物流中心活动在港内有机衔接并成为港口运营的重要组成部分；具有国际先进水平信息化生产管理系统，形成了一整套具有科学合理的装卸工艺、作业流程和智能调度的现代化管理系统，其核心是提高系统吞吐能力。这些现代集装箱码头工程建设中的集成创新技术成果，涵盖了工程建设项目的总体设计、设计手段、施工技术、信息化的生产管理、码头装备技术和项目管理等6方面的创新理念、技术和装备、20多个创新点、11项拥有自主知识产权的专利和技术，为建设上海国际航运中心提供了可供首选的科技创新基础。

通过与国内外一些先进港口的对比分析表明，外高桥港区在码头的核心竞争力（如码头岸线、陆域纵深、泊位面积、机械设备、机械性能、生产效率、集卡通过时间、单泊位吞吐量、每百米岸线吞吐量）、建设周期以及信息技术融入码头建设的水平等层面已处于比较先进的行列。

关键因素之四：在确立时效观念的同时，把发展集装箱产业与打造优势产业链紧密结合起来；在确立“质量第一”方针的同时，把建设与运作、经营、管理紧密结合起来。

时效观念是外高桥港区建设过程中一个特殊重要的观念。15 年的建设过程，始终是一个比速度、争时间的过程。从朱籍基市长“28 个月”建成外一期码头，后墙不倒的指示，到韩正市长“立下军令状，外五期在 2004 年底建成并试投产”的批示。15 年来，外高桥港区的建设者们始终把“提前一天也是贡献”口号叫响，始终把立下“军令状”的压力当成争取“军功章”的动力。把发展集装箱产业与打造优势产业链紧密结合起来，在建设外高桥港区一至五期码头的同时，抓紧建设与之配套和关联的浦东物流、集发物流、外高桥保税物流园区等项工程，为港区功能的拓展和资源优化配置，为建设国际先进的第三代物流型港口和集散中心、并向第三代国际航运中心进发创造条件。

在确立“质量第一”方针的同时，我们还把建设与运作、经营、管理紧密结合起来。一是发挥融资、建设、经营、使用一体化的优势，在外高桥港区建设过程中及早投入生产工艺平面布置、设备选型、模式选择、安装调试和员工培训；二是及早组织生产准备，超前部署，超前融入，力争发挥最大经济效益；三是及早引入产品售后服务概念，编制港口使用说明书，成立工程保质期服务小组，为业主提供菜单式“售后”服务，使硬软件装备都堪称世界一流的外高桥港区，建成投产便体现出一流的管理、一流的服务、一流的效率、一流的效益。

在外高桥港区加紧建设的 15 年里，上海港的年集装箱吞吐量从 1990 年的 45.6 万 TEU, 上升到 2004 年的 1455.4 万 TEU。港区规模效益明显，从 2000 年到 2004 年 6 月的 4 年半时间里，在码头岸线增长 43.7% 的情况下，带动集装箱吞吐量、税金和利润幅度的提升分别为 43.9%、48% 和 81%。这 4 年半时间里，集团累计产生利润 30.7 亿元人民币、税收 1.8 亿元人民币，工程建设的投资回报远远高于预期。外高桥港区建设还带动了相关产业的发展，推动了船舶代理、仓储、货运代理、集疏运、引航、船舶拖带、外轮理货等与港口业务相关的经济活动，促进了就业和再就业，具有显著的社会效益。

4 上海国际航运中心建设前景展望

洋山深水港区一期工程于今年年底前建成投产，成为上海国际航运中心的核心港区。外高桥港区将成为布局合理、层次分明的沿海集装箱港口发展格局的重要环节，成为上海市以及长江三角洲、长江流域经济腹地用户与洋山深水港区之间的重要连接点和联动点。

外高桥港区与洋山深水港区之间的联动和互补，将使上海国际航运中心港口的适应度到 2010 年基本达到（交通部《全面建设小康社会公路水路交通发展目标》所确定的港口能力要求）到 2020 年基本达到 1.15:1 的要求。

预测到 2010 年，长江三角洲集装箱吞吐量将达到 4300 万 TEU, 其中上海港将达到 2500 万 TEU。随着洋山深水港区一期（2005 年底前投产，预计增加 300 万 TEU 吞吐能力）、二期（2007 年投产，预计增加 250 万 TEU 吞吐能力）、三期（2009 年底前投产，预计增加 300 万 TEU 吞吐能力）的建成，总计约增加 850-900 万 TEU 的吞吐能力，连同集团现有的 1100 万 TEU 吞吐能力，上海港将达到至少 2000 万 TEU 的吞吐能力。届时，初露雄姿的上海国际航运中心必将功能更加齐全、优势更加明显、效益更加突出，必将在我国经济发展和全面建设小康社会的宏图伟业中发挥更加重要的作用，必将在国际航运业发展中凸现更加重要的地位。