

黃天祐：兩地港口從競爭到共享 一個香港人的中資成長故事

在國家改革開放過程中，對外貿易發展壯大是必不可少的一環，而港口建設與發展是實現商品進出口互通的關鍵所在。作為改革開放40年歷程中的參與者及見證者，中遠海運港口公司董事副總經理黃天祐接受記者採訪時，細數了這40年來香港中資港口公司從無到有的發展歷程，以及兩地港口發展從「競爭」到「共享」經營模式的轉變。
香港商報記者 范曉昱

紅籌助投資者分享中國經濟成果
 有賴於國家改革開放，很多像中遠海運、招商局港口這樣的紅籌企業來港上市，如此一來就推動了香港股市紅籌板塊的從無到有、發展擴張。1995至1996年之間，紅籌企業板塊形成，讓香港股票市場能夠更加有效地發揮其資本市場平台作用，除了為紅籌企業帶來融資的方便以外，也令機構投資者、海外投資者有機會通過投資紅籌企業共享中國經濟開放的成果，對香港金融市場來說同樣有很大的促進作用。



黃天祐小檔案

主要職務	中遠海運港口有限公司董事副總經理
其他職務	香港董事學會卸任主席 證券及期貨事務監察委員會非執行董事 投資者教育中心主席 財務匯報局成員及廉政公署審查貪污舉報諮詢委員會委員
學歷	美國密茲根州 Andrews University 工商管理碩士學位 香港理工大學工商管理博士學位
榮譽	2013年獲香港特別行政區政府委任為太平紳士

▲中遠海運港口公司董事副總經理黃天祐細數改革開放40年來香港中資港口公司從無到有的發展歷程，以及兩地港口發展從「競爭」到「共享」經營模式的轉變。

◀中遠海運與香港和黃合作的國際港口。資料圖片

宜，很多香港人到內地開工廠，投資房地產，雖一度導致香港工業走了下坡路，但對內地經濟卻有很大促進，使內地工業尤其是製造業迅猛發展。

機遇疊加 擁兩地優勢

1994年，中遠海運港口公司來香港上市，這是一家中遠集團子公司中遠海運控股股份有限公司控股的上市公司。「當時，中遠港口在香港作為紅籌企業上市的首要目的是給母公司做租箱。」黃天祐為記者講述起公司的發展歷程，「我們的母公司是班輪公司，航運到目的地卸貨後，必須在到達下一個港口前補充空箱，所以需要租賃大量集裝箱」，但當時在內地貸款很難，所以中遠港口就在香港向銀行貸款租賃集裝箱，然後再出租給母公司。這樣，一來有中資船公司做擔保貸款，香港銀行比較放心，貸款相對容易；二來與母公司簽訂租賃協議產生租金，又可償還銀行貸款。

1996年，中遠海運港口只有一個與和記黃埔合作的碼頭；1997年，公司收購母公司位於內地的4個碼頭後業務才逐漸開始形成。黃天祐指，公司發展很大程度上受惠於國家改革開放，當時內地沒有技術，只有土地和勞動力，只能透過加工促進對外貿易；而貨物進出口需求促進了港口發展，作為當時全中國最有效率的中轉深水港，香港這個「重要窗口」為中遠海運港口的發展提供了歷史機遇。

「另一個機遇出現在2001年。」黃天祐指，那時，中國（內地）剛加入世貿組織，進口關稅大幅解除，貿易壁壘逐漸取消，進一步促進了海外貨品進口，帶給港口一個大發展機會。此時，香港港口的角色由「窗口」、「中介人」轉變為與內地港口相輔相成，中遠海運港口同時擁有內地與香港的港口，港口間協調與調動成了一個優勢。

隨着改革開放擴展深入，中國對外貿易合作遍布世界各地，中遠海運港口亦積極拓展港口布局。2003年，與新加坡港口合作；2009年，到希臘收購碼頭；2016年，收購土耳其碼頭；2017年，又收購西班牙碼頭，進軍阿聯酋阿布扎比。黃天祐表示，未來海外港口布局亦將緊跟「一帶一路」，「有貨源就需要港口服務，所以中遠港口一定要走在船公司前面，以配合船公司的未來發展」。

一體化布局大灣區

隨着國家改革開放，中遠海運港口公司除了吞吐量提高、海外布局更廣外，其經營模式亦發生了轉變。2016年底，公司宣布與和黃合作，將兩家公司旗下16個泊位組成碼頭組合，由一個管理團隊負責，共同統籌經營。「以前，船公司來香港還要考慮用哪家公司的碼頭，現在我們進行合作，船公司就可選擇他們停靠方便的碼頭。因為開船時間和油的成本很高，如果一艘船準備停靠時，剛好有另一艘船在卸貨，等待就很浪費時間。如果我們進行碼

頭資源共享，形成碼頭網絡，就可提前調度完成資源合理優化。」黃天祐還稱，合作最終有益於顧客，而且兩家公司競爭能力也獲得整體提高。

如今，粵港澳大灣區「9+2」布局已形成。對於未來灣區是否會形成碼頭網絡布局，黃天祐認為，船是哪有貨就會停靠在哪儿，因此將大灣區看做一個整體，要比將香港或者深圳作為一個點要好很多，貨源也會更加豐富，所以未來在碼頭布局上亦需要整體化，「這亦是中遠未來的發展目標」。

從內地到香港再到全球，從點到區域化布局，跟隨國家改革開放一路走來，包括中遠海運港口在內的中資港口公司不斷發展，理念不斷更新；隨着中國進博會成功舉辦、AI智能物流平台應用等大事件發生，新一輪機遇又在向他們招手。CB

合力打造灣區「水上經濟走廊」

近年來，廣東省加速整合港口資源，打造大灣區「水上經濟走廊」。去年底，廣東省宣布要把廣州港、深圳港打造成國際門戶樞紐港，帶動東莞港、珠海港等周邊港口發展，構建對接港澳、聯通西江、服務泛珠三角地區的世界級港口群。據了解，廣州與東莞兩市近日簽訂協議加快港口資源整合，打造廣州—東莞港組合港。穗莞兩市將實現港口資源整合和航運資源共享，科學規劃港口資源，加快兩市碼頭建設。以廣州港為龍頭，加快兩市市屬有港口企業整合，優化廣州港、東莞港的通關效率及硬件設施，增加珠三角地區製造業企業通過兩地港口進出口貨物的比

重。不僅如此，廣州還與佛山、中山也已簽約共同建設南沙港，連接江門、佛山、中山、廣州的南沙港鐵路南沙段主橋部分。這意味着，廣州與西岸地區港口之間的合作將越來越緊密。

中山大學港澳珠三角研究中心教授鄭天祥認為，香港在國際航運業上有先發優勢，可在船舶買賣、租賃服務、仲裁方面融入大灣區世界級港口群的發展。專家指出，對於珠三角貨物的集裝箱，香港港以國際中轉業務為主，深圳港以國際幹線運輸為主，廣州港則以內地集裝箱的沿海運輸為主，三者可探索以供應鏈整合的方式分工合作。



中遠海運在廣州港的碼頭。資料圖片

年份	事件
1994-1995	香港交易所上市
主營業務：	集裝箱租賃
1996-2015	收購母公司在內地四個碼頭
	收購希臘碼頭
主營業務：	碼頭營運、集裝箱租賃、物流及集裝箱製造
2016	公司重組並正式更名為中遠海運港口有限公司
	收購土耳其碼頭
	與和黃合作，將兩家旗下合共16個泊位組成碼頭組合統籌經營
主營業務：	碼頭運營
2017	與阿布扎比港務局簽署阿布扎比哈里發港集裝箱碼頭項目的租賃協議
	與新加坡港務集團就中遠-新港碼頭新增泊位在海南博鰲簽署合作備忘錄
	收購南通通海碼頭51%股權
2018	與Navis簽約，採用其N4碼頭管理及資訊系統

黃天祐中資「初體驗」

黃天祐從1996年加入中遠海運港口公司，至今已22個年頭。回憶剛加入這間公司時，作為一個土生土長的香港人，他起初還真的有些不適應。

「我畢業後在本地銀行、法國銀行及證券公司做過分析員，也在上市公司做過發展部總經理。儘管有些經驗，但是對中資公司還是一竅不通，普通話也『普通』得不得了。但這絕對是一個機遇。」黃天祐說，「我們的經驗走在中資機構前一些，所以，對我來說可以幫助公司發展，亦可以有平台發揮經驗。」

上市以後，中遠在與資本市場對口方面缺管理層，黃天祐就擔當了這一角色，「在我們埋頭苦幹的時候，亦需要有一個人向對外基金、投行、分析員等匯報公司發展，我們的股票才有戲唱。好在管理層非常支持香港同事工作，相互間的信任也慢慢積累起來。」

黃天祐稱，互相尊重是與同事相處的前提，要多溝通、多體諒。他認為「make or break」是與人相處的秘訣，「人與人之間的關係就像蠟燭，如果很着急就會break；相反，慢慢去溫暖他人，人心軟了，就會更好溝通」。