



Shenzhen International
深國際

深圳國際控股有限公司
(股票代碼: 00152HK)

地址: 香港九龍尖沙咀東部科學館道一號康宏廣場南座22樓2205-2208室

電話: 852-23660268

傳真: 852-27395123

地址: 深圳市福田區紅荔西路8045號深國際大廈

郵編: 518057

電話: 0755-83079999

傳真: 0755-83079988

網址: www.szihl.com



SHENZHEN INTERNATIONAL

張國榮

深國際

Shenzhen International

ISSUE 34

2021/02

www.szihl.com

馳而不息 奮進“十四五”新征程
投資併購干出“加速度”



总第34期 2021年2月 第1期

The background features a complex network of thin, light-colored lines that intersect to form various geometric shapes, including triangles and polygons. Some of these intersections are highlighted with semi-transparent circular nodes. A prominent vertical line runs down the center of the image, bisecting the composition. The overall aesthetic is clean, modern, and technical.

共同创造 共享价值

封面专题：

Shenzhen International

投资并购干出“加速度”

2020年，是深国际历史上获取项目最多、在建项目最集中、参股项目落地最多以及开展项目前期工作最多的一年。本期专题，编辑部走近集团负责投资业务的多个团队，“挖”出中欧班列、国货航、平湖南、港口等大项目推进背后的点滴细节、汗水和付出、艰难和坚持。

南京长江大桥。(图\站酷网 melodyphoto)



“湾区号”中欧班列：一个抢回来的项目

Shenzhen International

自2020年8月18日首发运行以来，深国际携手中外运打造的“湾区号”中欧班列凭借时效快、全天候、安全稳定、分段运输的独特优势，业务发展迅猛，至2021年2月上旬的短短半年间，已开行33列，并在原来的“深圳-德国杜伊斯堡”路线之外又开辟了“波兰-深圳-韩国”的海铁联运物流通道，累计运输货重1.6万吨，货值人民币9亿余元。作为深国际与央企合作的第一个大型项目，这个跨境货运班列的开通，集合了天时地利人和等一切因素，也创造了一个又一个的“想不到”，成为深国际对外投资史上的一个重要亮点。

抢抓机遇

Shenzhen International

第一个想不到的，是“湾区号”的诞生背景。2020年年初，新冠肺炎疫情突然来袭并持续肆虐，造成海运、空运大面积停滞，全球产业链、供应链的稳定性和畅通性受到冲击。2月24日，中国海关总署出台支持中欧班列发展的十项措施，大力鼓励企业充分运用中欧班列的战略通道，化解疫情影响；5月，深圳市交通运输局根据市委市政府的总体部署，制定了《关于加快推动深圳中欧班列发展的工作方案》，提出从市属国企中遴选具有物流运作能力的企业，与中国外运华南有限公司共同组建深圳中欧班列运营平台，负责运营深圳平湖南至德国杜伊斯堡的“湾区号”班列。在此背景下，集团投资部于2020年5月初突然接到了市国资委战略处征询意见的来电，但留给企业决策是否参与遴选的时间只有半天。

第二个想不到的，是深国际真的在半天之内就作出了参与的决定。对机遇的敏锐性，源自于历史积累。早在2018年，集团投资部就“朗华号”中欧班列（深圳盐田至白俄罗斯明斯克）的运营情况做过一次深入的调研，尽管该项目因当时市场需求不显著而没有推进，但研究成果却为2020年5月的快速决策打下了一个底。管理层认为，中欧班列虽然盈利性不强，但由于疫情的原因，市场需求较2018年要大得多，加上政府稳外贸、稳产业链供应链的态度很坚定，市场环境较2018年明朗许多；同时，深国际正推进与广铁集团合作共建平湖国家物流枢纽，中欧班列业务以平湖站作为始发站，有利于带动平湖综合物流枢纽货运量和发展各项增值服务，有利于丰富深国际的业态，为长远稳定发展提供有力支撑；从社会效益的角度来看，参与运营“湾区号”也可为深圳及大湾区制造业构建便捷高效的国际物流通道，保障深圳欧洲之间供应链畅通、维护产业链安全和稳住深圳外贸基本盘，以及有利于提升深圳市“一带一路”战略中的中心城市地位。总之，这是一个能充分发挥服务城市、服务产业、服务民生，且做到了兼顾经济效益和社会效益、兼顾盈利性和公益性的典型项目，只要营业收入能基本覆盖运营成本，就应当积极参与。

“湾区号” 中欧班列

“湾区号”中欧班列是由深圳市政府牵线搭台，由深国际和招商局旗下中外运联合打造的中欧班列产品，于2020年8月18日正式通行，自深圳平湖南始发，从新疆阿拉山口口岸出境，途经莫斯科、明斯克、马拉舍维奇、华沙、汉堡等地，历经16天抵达德国杜伊斯堡，全程运行13438公里，是目前我国运距最长的中欧班列之一。2021年2月11日起，“湾区号”中欧班列增开了“波兰—深圳—韩国仁川”的铁海联运线路，其中波兰至深圳的陆路里程为10996公里，深圳至韩国的海运里程为1350海里，打造了深圳“一带一路”海陆多式联运物流大动脉。



▲ 中欧班列首发当日，发往杜伊斯堡的首发班列鸣笛出发。

强强联合

Shenzhen International

第三个想不到的，是原本竞争优势并不突出的深国际，最终拿到了“入场券”。起初，“胜算”不大，因为深圳市属国企中已有参与中欧班列运营的“先行者”，相比之下，深国际并无相关经验。为了争取机会，集团投资部全员上阵。投资部总经理王敬贤知道消息后，第一时间向集团主要领导作了汇报，并用最快的速度赶往市国资战略处，把深国际从事物流行业20年、在深圳运营管理多个自有物流园区、在平湖南货运场站也具有“地利”之便等特点，掰开揉碎地推荐了一遍又一遍；留在家里的团队也立刻行动起来，查找最新市场数据开展可研，做立项准备。深国际团队的积极作为，加上平湖南这个“地利”之便的筹码，促成集团最终获选为深圳本地企业代表，与中外运共同运营“湾区号”中欧班列。

第四个想不到的，是拿到“入场券”才仅仅是一场大型攻坚战的开始。因为，“湾区号”中欧班列的运营，不仅是中外运和深国际两个联合运营主体之间的沟通、谈判，还涉及到与广铁集团、招商局、市国资委、市交通局、海关等的多轮多向沟通，这里面既有大型央企，也有政府部门，加上市政府下达了“三个月内要开通运营”的铁令，更是增加了谈判沟通的强度和难度。作为政府，各方都在尽最大努力给予便利，但政策的制定、流程的履行都有对应的准则和相应的时间成本；作为企业，不论是中外运还是深国际，也都要依据自身实际，踩准经济效益和社会效益的平衡点，谈判最剑拔弩张的时候，双方还需要用摆狠话的谈判技巧，“不谈了”的底牌实际上是以退为进。值得庆幸的是，“湾区号”中欧班列首个班列在8月18日如期从深圳平湖南发车，前往德国杜伊斯堡，行程辐射波兰、法国、西班牙、意大利、俄罗斯、哈萨克斯坦等国家。作为联合运营方，深国际持有合资公司40%的股权，并成功争取到了两个董事席位，最大限度地保障了参与公司重大事项、经营计划和利润分配审议等权利；集团投资部的团队也在落地这个史无前例的“短平快”项目中得到了极大的实战训练。

崭新 征程

Shenzhen International

第五个想不到的，是“湾区号”中欧班列才一亮相，就获得了高度关注。8月19日，也就是“湾区号”开通运营的次日，国家外交部发言人赵立坚在例行记者会上高度肯定了“钢铁驼队”为保障中欧及沿线国家物流畅通和物资供应稳定发挥了重要作用。

第六个想不到的，是“湾区号”中欧班列投入运营没多久就开始不走“寻常路”了。在市场层面，班列发车频次很快从每周一次增加至每周两次；在首发运营短短2个月后，又根据市场需求开辟了“深圳—布达佩斯”的新线路；在运营5个月后，开辟了从波兰以班列运至深圳，再从蛇口港以海运发往韩国仁川的带货路线，把欧亚铁路货运物流通道变成了“欧洲—深圳—日韩”铁海联运物流通道，这个创新的“跨境带货”方式，将欧洲至东南亚的传统运输时间从45天左右缩短至22天，也为深圳支持“一带一路”倡议翻开了崭新篇章。



▲ 中欧班列为保障中欧及沿线国家物流畅通和物资供应稳定发挥重要作用。

2021年，“湾区号”将驶向何处？

广铁集团披露的最新数据显示，2021年以来，以东莞、广州、深圳3座城市为“中心站”的大湾区中欧班列增长势头呈现“井喷”，开行班次较去年同比增长471.4%，覆盖30多个国家和地区，进出口产品种类涵盖通讯设备、电子产品、医疗器械、五金工具、家用电器、服饰鞋帽、生活日用品等，进口货物主要为木材、工农业原材料等。

市场形势一片大好之下，实际上也意味着竞争在不断加剧。作为中欧班列“家族”的新成员，“湾区号”虽处于粤港澳大湾区这个电子产品、轻工产品货源的盛产地，并已成功服务过华为、中兴、比亚迪等本地大客户，但未来面临的竞争却是极大的，它除了要和大湾区的兄弟班列“分食”之外，还面临着要与成都、西安等地区中欧班列的竞争，其中一个

很大的影响因素就是发车的频次不够密集，而西北地区的中欧班列有较早开通运营的先发优势，一些线路已经能保证每周三四次发车频次了，造成部分企业为确保发货时间，宁愿把货物先运到成都、西安，再转运至欧洲各国。

针对上述情况，“湾区号”中欧班列运营平台一方面将加大与国铁总局的沟通力度，争取获得更多发车计划；一方面将加大对本地大型企业的推介力度，在2020年良好合作的基础上争取更多货源、提供更优质的服务，精心培育市场，把开往欧洲的货运班列运营得更加红火。此外，还将及时依据市场需求，加开通往俄罗斯的班次，并积极创新联运方式，进一步顺畅东南亚至欧洲的国际物流通道，推动大湾区沿线城市与中欧贸易各国共享发展成果。

战略入股国货航：一个听回来的项目

Shenzhen International

战略入股航空货运领域的头部央企中国国际货运航空有限公司，从听到消息、作出参与决策到正式签订增资协议，历时45天，速度之快、效率之高，创下了深国际投资并购的历史之最。成功牵手后，双方将在建设航空物流园和航运货站等方面加强合作，共同拓展在深圳及大湾区核心城市的物流基础设施布局，谱写一个央企与地方国企合作共赢的新故事。

45天

一个价值15亿元的大消息

Shenzhen International

2020年11月9日，深国际与国货航签署增资协议，以15.65亿元对价战略入股国货航，成为持有其10%股权的第四大股东，高起点切入航空货运领域。

有意思的是，这笔“大买卖”竟然是李海涛主席和林娜副总裁在9月中旬作为深航执行董事去参会时无意中“听”回来的——会议期间，深航的管理层介绍说，与深航同属于中国航空集团的中国国际货运航空有限公司已启动混改，正在募集不超过31%持股比例的对应资金，用于优化产业布局结构、促进公司进一步发展。

说者无心，听者有意，主席回到公司就第一时间作出了部署。集团投资部立即加班加点进行前期调研，以最快速度拿出初步的研究成果，确定这事“有戏”。一个基本的判断逻辑是，在疫情肆虐的背景下，客机停滞而腹舱运输随之关闭，全球货运需求猛涨，大量客机临时改为货机，航空货运的重要性和市场前景空前凸显；事实证明，航空货运在运输抗疫物资、维持产业链和供应链起到了绝对重要的作用，航空运输也将成为构建以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局过程中不可或缺的关键环节。值得一提的是，就在集团投资部

开展研究的那几天，国家发展改革委与民航局恰好共同发布了《关于促进航空货运设施发展的意见》（下称《意见》），其中不仅明确了发展航空物流业的重要意义，还提出了长期发展目标，到2035年，计划在全国范围内建成1至2个专业性货运枢纽机场的同时，培育若干具备国际竞争力的大型航空物流企业。国家政策的出台，更为深国际下定决心进入新业务领域增加了一层信心。

▲ 国货航是目前国内综合实力最强的货运航空公司。

一场意料之外的逆袭

Shenzhen International

Shenzhen International

国货航：唯一的载旗货运航司

国货航成立于2003年，是中国航空集团有限公司旗下的航空货运物流平台，主要业务为航空货运、航空货站经营、快递业务及相关物流服务等，是目前国内综合实力最强的货运航空公司，拥有8架B777F货机、3架B747-400F货机及4架B757-200SF货机，同时独家经营中国国航股份有限公司全部客机腹舱业务，拥有5个货站，在全球通航43个国家和地区及187个城市，具有强大的国内外航空运输能力、国内外货站经营能力及国内外地面配送能力，是我国唯一载旗飞行的航空物流公司，国内市场份额和经营业绩均保持领先。



▲ 中国唯一载旗飞行的货运航企业。

事实上，在集团领导无意中“听”到这个消息之前，国货航“拟募集资金对应持股比例不超过31%，拟征集投资方数量不超过10个”的混改信息已经在北交所的网站上挂牌一个多月了，差不多进入了挂牌中后期，有意向者中既有中信、国改双百发展基金等“国字号”大咖，也有菜鸟网络、普洛斯、万科等行业大腕。相比之下，深国际可能是参与者当中知名度最低的，截至摘牌的时间已经不足一个月了，怎么看都胜算不大，但从管理层到集团投资部都下定决心要全力争取，而且不只是争取入局，还要尽量多地争取参股份额。

和“湾区号”项目相似，国货航的沟通难度也不小，异地、知名度不够高、地方国企和央企之间的“身份落差”等，都是难点所在。为此，集团领导和投资部多次飞往北京国航集团总部，满怀诚意地向相关部门负责人进行推介，投资部的同事们还自己动手设计了项目营销手册，着重介绍了深国际的优势和与国货航业务的潜在合作、协同空间，包括在全国持有和管理着近30个、逾200万平方米现代物流园区网络，在深圳这样的高能级城市具有突出的区位优势和产业、资源优势，在电商物流、库内运营、跨境配送、城市配送等第三方物流业务领域也有着丰富的运营经验等。同时，在集团内部，相关的投资立项审批流程也在紧锣密鼓地推进，从9月16日听到消息后，投资部全体人员和相关部门的同事就开始每天加班加点并主动放弃国庆节假期，全身心扑在项目上，从立项、可行性分析、中介选聘到投审评议，全流程一气呵成；集团领导则是在国庆节后第一天就召开了执董会、第三天召开董事会审议项目，赶在10月13日完成了全部内部审批流程，同意参与国货航混改竞标。当天晚上，集团投资部总经理王敬贤亲自拿着汇款凭证、投标材料飞往北京，稳稳当当地在挂牌截止的10月15日之前就完成了报名程序。除此之外，还需与主管单位、相关领导、国航财务顾问等保持密切沟通，以掌握多方位、立体式、系统化，又及时的信息。

10月30日竞标当天，深国际团队准备了详实丰富的推介材料，革总作为企业竞标代表，在现场对深国际与国货航潜在业务协同的一段论述也极为诚恳。他客观地表示，深国际擅长物流基础设施开发运营和相关物流服务业务，与国货航在空中业务领域的协同性并不显著，但深国际会充分调动在全国尤其是深圳区域

的资源 and 产业优势，与国货航共同拓展航空货站、合同物流、城市配送、冷链服务等业务，尤其与国货航在核心城市共同开发运营航空物流园，获取稀缺资源，“我们踏踏实实做事，说到就一定做到”。

从半路“杀”出，到短时间内高质量完成全部竞标准备，深国际团队积极作为的精神面貌、专业高效的工作作风和全程展现出的诚意和诚恳态度，给国货航混改团队留下了深刻的印象，与深国际的沟通逐渐升温。进入谈判阶段后，深国际努力争取权益，最终以 15.65 亿元认购国货航新增注册资本，持有 10% 股权及获得一个董事席位，与菜鸟一起成为唯二的战略投资者，还获得一名董事参会席位，远远超过最初“持股 5%”的预期。

15.65 亿元
战略入股
10% 股权

一片新的业务疆域 Shenzhen International

从投资的角度来说，现在这个项目已经“尘埃落地”。但从合作的角度来说，一切才刚刚开始。国货航是目前国内综合实力最强的货运航空公司，运输量在四大航空集团中具备明显优势，国际货运周转量为国内公司首位，全球位居第九。深国际的优势集中在地面，包括物流基础设施的开发运营经验、第三方物流业务运营经验，以及初步形成的全国物流网络布局资源等。因此，混改落地后，双方合作的交集点将是打造国际物流综合服务商，通过资源互补，把服务的链条从“机场到机场”逐渐发展为“从供应地到接受地的运输、存储、装卸、搬运、信息处理”等一系列的综合物流服务。具体来说，国货航的航空货运等业务可与深国际全国性的物流网络布局优势互补，共同拓展航空货站、合同物流、城市配送、冷链服务等业务，开展多层级的业务合作，提升业务结合力，进一步实现双方业务拓展和资源获取的双赢；而深国际也可充分借助国货航在航空物流领域的业务能力及客户资源，切入航空物流，强化航空货运和物流仓储等业务协同实现全链条服务，探索新的发展模式及业务机会，提升行业竞争力。从政府和城市、产业发展的角度来看，头部央企和深圳优秀国企汇集资源携手共建大型航空物流基地和航空货站等，也有助于提升深圳市的国际物流枢纽和通道地位，提升深国际在大湾区的综合物流实力。



▲疫情肆虐背景下，全球货运需求猛涨，大量客机临时改为货机。

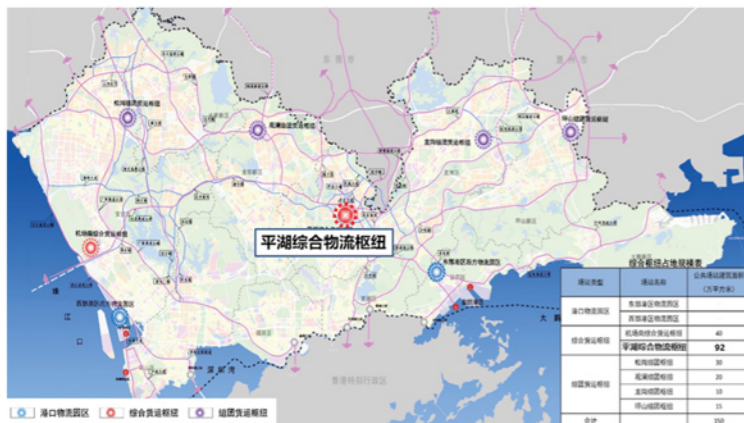
三大航的货运混改有哪些相同和差异？

东航物流混改起于 2016 年 9 月，正式成为首批混改试点企业。混改“施工图”：股权转让（2016.11 股份 - 集团产业投资）- 增资扩股（2017.6 联想控股、普洛斯、德邦物流、绿地金控）- 改制上市进行中（传统航空货运公司 - 整合航空物流产业链的上下游资源 - “大数据 + 现代仓储 + 落地仓配”的新型模式）。

国航物流混改于 2020 年 11 月 11 日启动。混改采用的是“增资扩股 + 员工持股”的模式，深圳国际、菜鸟网络、国新双百、员工持股平台，合计持股 31%。

南航物流混改以股份货运部为主体，合并南航集团所属 14 架 777 全货机和 2 架 747 全货机，以及 700 多架客机的腹舱运力，货站及机坪保障，国际物流等相关货运资源，引入隐南企管、钟鼎远祥、国新双百、君联逸格、中金启辰、中金浦成、中国外运、珠海员祺（员工持股平台）8 家战略投资，合计持股 45%（包括员工持股 4.5%）。通过市场化运作方式，经营南航集团的货运业务，成为经营上的实体和利润中心。

Shenzhen International



平湖南国家物流枢纽： 一个磨出来的项目

如果说投资“湾区号”中欧班列和国货航属于“短平快”，那么，平湖南绝对是一个推进周期十分漫长、过程跌宕起伏的项目。从听到消息、积极争取合作机会到达成合作协议和经营协议，团队足足用了两年的时间，攻坚难度之大可见一斑。支撑着团队坚持“啃”下硬骨头的主要动力，是资源的稀缺性和对集团长远发展的巨大价值。



▲平湖南国家物流枢纽效果图。

跨界合作机遇难得

Shenzhen International

平湖南铁路货场位于深圳龙岗区平湖南街道以南，地处深圳的几何中心，且平盐铁路与平南铁路在其地界交汇，既直通盐田港和蛇口港，与东莞、广州、惠州联系也十分便捷，区域位置极为优越。而且，项目占地 1350 亩（约 90 万平方米），是深圳近 20 年单体最大的可开发物流资源，可开发规模超过了深圳近 10 年物流及仓储用地出让面积总和（约 68 万平方米）。在深圳近年逐步缩减新增物流用地供应的大环境下，如此大体量、区位优势物流产业用地，实在是打着灯笼也找不到的优质稀缺资源。

早在 2016 年广铁集团就提出过一版规划方案，要在铁路货场新铺线路 6.15 公里，新建仓库 1.7 万平方米、商贸服务及生产房屋 1.8 万平方米、设备及生活房屋 2000 平方米等，但这个方案因未能集约利用土地、创造收益较低而未获通过。2016 年 10 月，深圳市轨道办与广铁集团签订《合作框架协议》，决定由深圳指定企业与广铁集团合作共同投资成立平湖南铁路货场合资公司，共同开发运营平湖南项目。深国际自此开始积极争取入场机会，历时 18 个月终于获批成为深圳市属企业唯一代表参与开发建设。

相比于此前的规划方案，深国际的构想更具创新性：将平湖南铁路货场定位为“综合物流枢纽”，在保留原铁路货场全部功能的基础上，于货场上建设多层立体物流设施，并精心培育产业资源，把传统的铁路货场打造成为深圳单体规模最大、多种运输方式协同、仓储及供应链服务等功能配套多样的综合物流枢纽，场地规划上包含铁路货运区、仓储物流区，并配套综合物流服务功能。合作的模式是广铁集团基于所持有的土地资源以及铁路基础设施，由深国际提供资金支持并输出仓储设施开发运营管理经验，双方成立合资公司对平湖南项目进行分期开发运营。一期阶段为使用权资产模式，即由广铁集团负责拿地建设并持有项目产权，深国际与广铁集团的合资公司支付建设费用及租金，以获取项目 40 年资产使用权，项目后续由合资公司负责运营；二期阶段为合资公司开发模式，对项目分层确权，项目地面首层产权归属广铁集团，二层及以上产权归属合资公司，由合资公司负责建设、运营。

1350 亩
和 20 年
单体最大



▲平湖南国家物流枢纽施工现场。

广铁集团

广铁集团成立于 2017 年 11 月，2018 年末总资产 6263 亿元，资产负债率 38.1%，2019 年上半年利润 14.5 亿元。主要管辖广东、湖南、海南三省铁路，总营业里程 9000 公里，居全路第四。管内共有客运营业站 228 个，货运营业站 224 个，每日开行货物列车 918 对，日均装车 4413 辆，最高日装车 5428 辆，日均发送货物 24.1 万吨，最高日发送货物 30.1 万吨。

逢山开路 遇水架桥

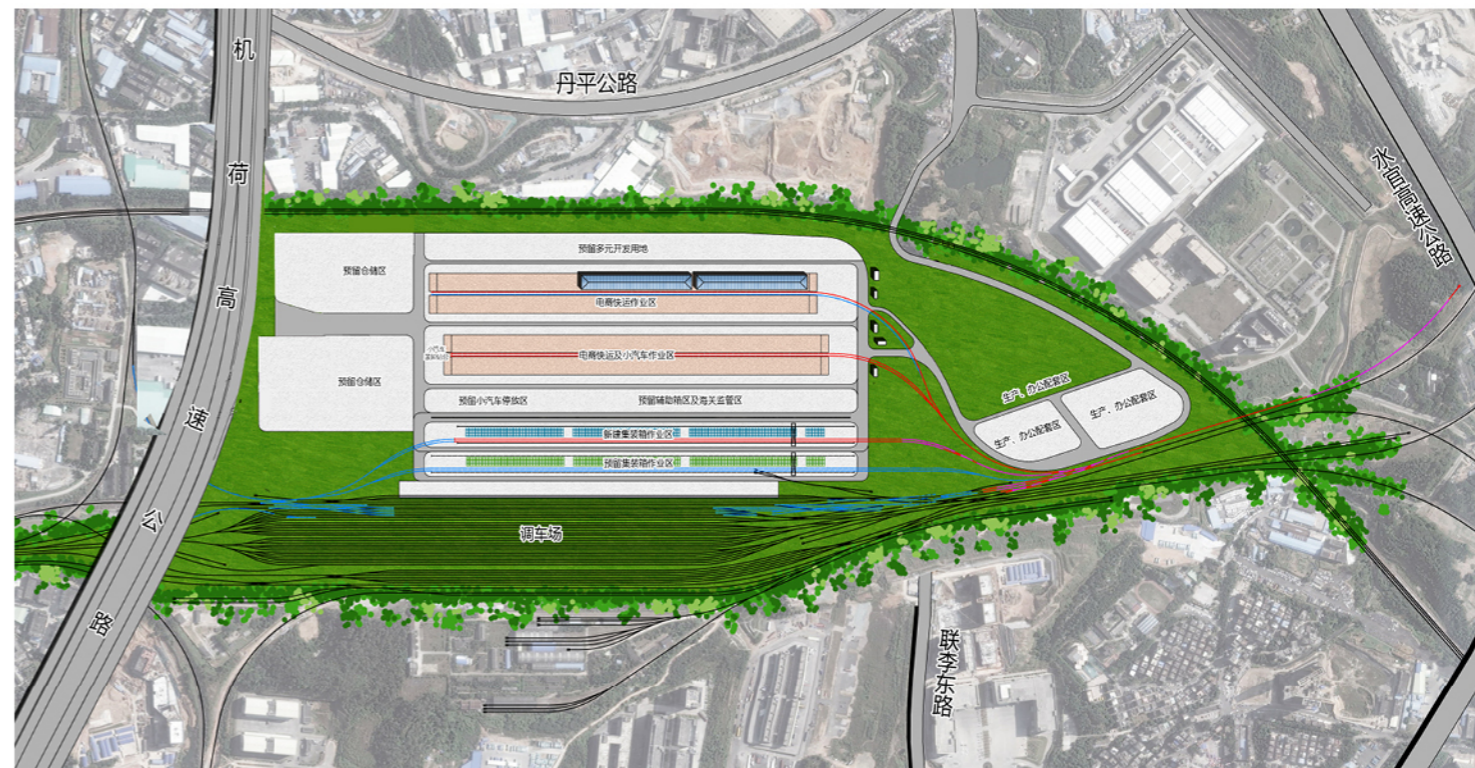
Shenzhen International

平湖南项目的沟通推进过程，像极了一句古谚语：一粒米碾两年半——慢慢磨。从2016年10月初获知广铁集团有意推进平湖南铁路货场的开发建设，到2018年6月市轨道办向广铁集团正式发函确认深国际作为参与平湖南项目开发运营工作的唯一深圳市国企代表，已是18个月过去了；2020年4月，深国际与广铁集团签订合作协议和经营协议，成立合资公司负责平湖南项目的运营及管理，又是10个月过去了。

前期沟通的难点，主要是涉及的相关方较多，以及涉及的创新点较多，市轨道办、市国资委、广铁集团及其母公司国铁集团等，都要一一沟通和争取，其中耗时最长的环节是说服合作方采纳深国际提出的融合“内陆港+铁路货运+现代物流”的商业模式。2020年7月北京疫情管制解除后至今，项目组多次赴京推动项目，逐层逐级地对接了国铁集团的“科-处-部(厅)-部(集团领导)”4个层级、8个内部机构，可喜的是，随着沟通的深入，合作方的态度也发生了积极的转变，历经“不同意沟通-形式见面-认真沟通-组织研究-加快审批”等阶段。目前，项目已经通过了国家铁路集团审议，即将进入设计建设阶段。值得一提的是，在多次接触、多轮沟通的过程中，“慢热”的“铁老大”对深国际团队的可信度



▲平盐铁路和平南铁路在平湖南国家物流枢纽界地上交汇。



▲平湖南国家物流枢纽布局图。

已经越来越高，他们开始主动找项目给深国际，例如最近深国际意外获得了与平湖南项目运作模式相同的一个佛山的项目。这些进展让深国际团队感到很有成就感，不仅仅是得到了合作伙伴的认可，更重要的是，这个合作很有可能给深国际开辟了一种新的拿地模式。

在艰难推进的过程中，“外部”环境也在合作双方、地方政府的共同努力下进一步向好：2019年9月，平湖南铁路货场获国家发改委、交通部纳入全国首批23个国家物流枢纽之一，加上它原本的“中国铁路集团有限公司规划的33个一级铁路物流中心之一”和“深圳市规划的功能定位最综合、辐射范围最广的综合物流枢纽”的定位等，多重“光环”加持，可望为项目开发带来优越的政策环境，便于推动后续工作。比如，2020年9月，项目就已成功申请到了2500万元的中央财政补贴。同时，项目的开发模式也得到了地方政府的积极认可，市发改委、市规划和自然资源局、龙岗区政府等三个部门对土地的复合利用均提出了支持性意见，市规划和自然资源局提出了可“带产业项目出让”的工作路径，市交通运输局即将出台支持交通运输结构调整的鼓励政策，龙岗区制定了《平湖南湾片区物流用地统筹实施规划》等。这些来自不同层面的资金、政策支持，都说明了平湖南国家物流枢纽开发运营项目的重要性和重大性。

开辟了
一种新的
拿地模式

蓝图已绘就 奋进正当时

Shenzhen International

在合作双方的预期中，平湖南铁路货场将改造为标杆性的国家级物流枢纽，可实现多式联运、可提供多业态的综合物流服务。

根据前期的市场调研，有几类市场客户将是团队未来要重点开拓的目标群体。首先是汽车电子及零部件生产企业。深圳新能源汽车国内领先，汽车电子及汽车零部件市场规模大，产业聚集性较强（主要集中在龙岗区、坪山新区和光明新区），产品远销海内外，运输距离长，且产品多为整车、适箱货物和成件包装货物，具有水铁联运出海和铁路国际班列运输以及跨境物流的服务需求。以比亚迪公司为例，该公司零部件供应与整车内销物流中，约15%的零部件供应通过平湖南站以铁路的方式完成运输，同时，整车内销中省外运输部分，约10%是通过平湖南站以铁路的方式完成。因此，比亚迪、五洲龙、陆地方舟等整车生产企业和航盛、特尔佳、路畅科技等汽车电子及零部件生产企业将是铁路货运重点关注的潜在客户。

深圳工业及商贸企业对铁路货运也有一定需求。设备加工、模具制造企业所需的大件货物、原材料等的运输、装卸服务可由铁路集装箱货运提供；粮油、干杂等对运输时效性要求不高的产品对铁路运输服务存在较大需求；中欧班列的开通亦有利于通过铁路开展跨境电商业务，相关客户对集装箱运输及相关配套功能需求较大。

此外，有冷库需求的企业也是重要的潜在客户群体。目前，深圳冷库市场供给呈现绝对性短缺，全市冷库总容量约50万吨左右，与长沙、济南的库容量比较接近，仅为广州冷库库容的50%左右，与天津相比差距近90万吨。一库难求的市场行情下，深圳各冷库使用率均超过90%，租金水平在120-160元/m²之间。



▲平湖南铁路货场堆场。



平湖南具有极佳的交通区位优势 and 规模体量优势，开发运营冷库的市场前景较好，因此，这也将是一个必选项。

总体上，平湖南国家物流枢纽的建设已是“箭在弦上”，尽管未来的每一步都可能是“攻坚克难”的状态，但相关各方仍有理由对未来充满期待。对深国际而言，这个项目入市，可望带来业态的创新协同，更将极大助力奠定在深圳乃至湾区的市场主导地位；对合作方“铁老大”来说，这个案例将改变过往开发强度低、功能单一、集约化程度不高的使用局面，开创一个集约利用货场土地的全国先例；对地方政府和城市发展来说，将一定程度上缓解深圳高标仓短缺的局面，对减低物流成本、提高物流效率、促进城市发展具有重要作用。现在，最迫切的就是那一阵“东风”赶快吹起，深国际团队早已经做好冲锋准备了。



Shenzhen International

港口联网： 1+N 个跑出来的项目

2020年，港口板块的新项目拓展收获最丰，以南京西坝为原点，向东“攻”下了江苏靖江新港，向南“攻”下了江西丰城港，向西“攻”下了河南沈丘港……这只是起步。事实上，为搜寻优质投资并购标的，港口投资团队于过去四年间踏遍了长江、淮河、珠江干支流，他们拓展的逻辑、发力的方向和想要抵达的终点，在一次又一次的努力中日渐明晰。

▲南京西坝码头作业现场。

吹响“冲锋号”

Shenzhen International

2020年，集团大力推行“五大行动”，其中之一就是“港口联网行动”。“联网”的目标指向性极为明确，就是以西坝码头为枢纽构建港口网络布局，延伸产业链，畅通供应链，做大业务规模。背后的战略考虑也很清晰，在集团层面，要塑造“四轮驱动”的产业格局，以实现各业务板块均衡、可持续发展；在港口发展层面，做大规模、提升港口网络价值，则是突破瓶颈、向往延伸更广阔发展空间的现实生存需要。

深国际港口业务“萌发”于2008年，南京西坝码头一期工程于当年11月正式开工建设，2010年4月开港；二期工程于2013年11月开工建设，2014年12月开港。“十三五”战略规划期间，港口板块采取“深耕中心枢纽港，延伸两端产业链，构建临港产业物流园，发展物流供应链，建设以港口业务为核心的综合物流平台”的战略，逐步发展成为集团重要的稳定增长点和沿江同行的龙头企业。但是，港口也面临着显而易见的瓶颈：在规模方面，单一港口难以实现业务量、收入和利润的持续快速增长，尤其在西坝码头二期因政府回收用地退出后，规模

上进一步受到制约；在货种方面，长期以来，港口板块经营货种为煤炭和石油，受宏观环境以及国家能源结构调整影响，尽管国家煤炭需求总量上升，但在能源结构中的比重逐步下降，资源约束性不断提升；在市场影响力方面，资源的物流渠道有多种选择，单一港口无法深度捆绑客户，核心竞争优势不明显。

在此背景下，集团结合行业政策、内外部环境，对港口初期“深耕中心枢纽港，延伸两端产业链”的战略思路进行了优化，在“十四五”战略规划中明确将港口板块定位为“四轮驱动”中的重要一轮，提出了要“打造全国具有一

2020年“攻”下三个项目：

江西丰城尚庄码头

江苏靖江新港码头

河南沈丘港口物流园码头



▲江苏靖江新港码头效果图。

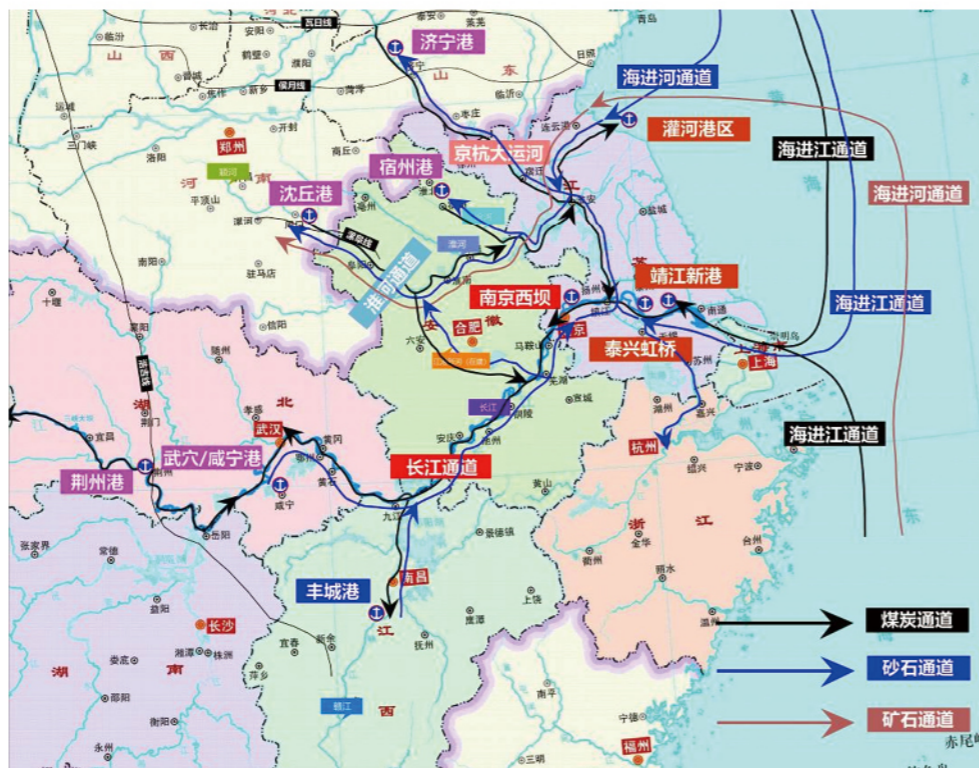
定实力的内河港口管理、运营商”的发展目标，制定了多链路、多业态、货种对流的布局思路，具体而言，就是要依托煤炭、砂石、矿石三大货种，通过在水运关键节点进行布局，实现港口的互联互通，形成“物流、资金流、信息流”三流合一的发展格局。

跑出“加速度”

Shenzhen International

2020年“攻”下的三个项目，江苏靖江新港码头、河南沈丘港口物流园码头和江西丰城尚庄码头，在投资逻辑上都契合了占据关键节点并带动港口关联业务延伸和能实现货种扩充的战略考量。

靖江新港码头项目位于长江下游北岸六助港处，与张家港市隔江相望，距下游的长江入江口吴淞口航道里程约142公里，距上游的南京西坝码头航道里程约190公里。该项目航道条件较西坝更具优势，在区位上可与西坝码头形成良好的业务协同，既承接了西坝码头二期的功能，对港口板块在货种补充、货源结构调整等也具有重大意义。目前，该项目正在推进报批手续，计划于2022年开工，拟建设10万吨级长江主码头一座以及4个千吨级内港池装船泊位，利用岸线693米，设计吞吐能力3480万吨，2023年末投产运营后将努力打造成煤炭物流现代化集



▲深国际港口长江联网行动战略布局总图。

散中心、煤炭综合交易中心。

沈丘港口物流园码头位于河南省沈丘县沙颍河右岸，项目规划建设东西两个港区，东港区将建成港口物流园，结合周边地区规划的铁路专用线，以铁水联运的业务模式为沈丘县及周边大宗货运需求企业提供物流服务，促进“港产城一体化”。西港区主要服务于安阳钢铁产能置换项目的物流需求，安钢是河南最大的钢铁公司、中国制造业企业 500 强之一，规划于 2030 年前在沈丘分期建成一座千万吨级现代化钢铁企业，水运总需求超过 2000 万吨。结合区域发展规划及市场需求，沈丘码头将建设约 16 个 1000 吨级泊位，利用岸线约 1600 米，设计年通过能力约 2160 万吨。除了满足区域需求外，该码头与直线距离约 500 公里的西坝码头也可形成联动，依托其通达海的水运优势实现货物对流，最大程度降低客户物流成本和船运企业运输成本。

尚庄货运码头位于江西省丰城市赣江航道左岸，定位为港口业务在赣江流域的重要配送港，即煤炭从秦皇岛港运出，进入长江后在西坝码头或靖江新港码头中转至尚庄码头卸货，主要服务于区域内 3 座火力发电厂的用煤需求，每年用煤量约 970 万吨，终端客户稳定且货运量需求大，可发挥与枢纽港西坝码头的业务协同。该项目由集团与江西省港口集团、赣能股份、丰城交投共同投资建设，已于 2020 年底开工建设，计划于 2022 年 6 月投产。集团持有其 20% 股权。

除了以上三个项目之外，港口团队还在马不停蹄地拓展和储备新的项目。在新的战略起点上，他们将结合集团战略规划和板块战略实施路径，充分发掘优势资源，开足马力，全方位推进新建项目和投资并购项目进展，探索依托港口物流优势嫁接加工增值服务，助力项目价值提升，争取“开花”项目早日结出累累硕果，四轮驱动港口轮子会更加稳健，为集团大发展提供更大驱动力。



▲江西丰城尚庄码头效果图。

靖江新港码头：

2022 年开工
10 万吨主码头
4 个千吨级泊位
吞吐能力 3480 万吨

沈丘港口物流园码头：

16 个千吨级泊位
年通过能力 2160 万吨

丰城尚庄码头：

计划 2022 年 6 月投产
集团持有其 20% 股权

干出“心得体会”

Shenzhen International

1. 赢项目，“活”是大亮点

2020 年初，港口发展组建了专业化投资拓展团队，目前团队成员共 7 名，涵盖投资、工程、商务、报批报建等领域的专业人才。这支团队斗志昂扬整装待发的时候，就遇到了新冠肺炎疫情蔓延的“狙击”。特殊时期、特殊形势下，港口发展采取了灵活的特殊举措，推行项目责任制，由投资部门牵头，财务、综合等部门参与，统筹力量、优化流程，高效联动、密切协作，确保人力、技术等资源向重点项目倾斜，上下齐心开创了投资拓展工作的新局面。

2. 办手续，“稳”是关键词

港口项目有一定特殊性，项目的报批、报建是最关键的一环，前期需要沟通协调海事、航道、水利、交通、环保、发改委、消防、应急及自然资源等多个部门，各类审批手续较为复杂，涉及的审批层级既多且高，比如长江岸线审批权在交通部，审批流程、周期较长。因此，顺利完成报批是项目成功的一半。为了保证申报内

容不出错、沟通环节不出岔，团队必须时刻把“稳”字放在第一位，提前做好工作计划，确保各个环节无缝衔接，不厌其烦地到各业务对口单位去汇报交流，用专业和真诚获得认可。丰城项目、靖江项目就是靠这样一趟趟跑、一次次磨才获得了重大转机。

3. 拓业务，“优”是最强音

2020年初，围绕集团重点工作任务，港口发展通过进一步优化完善子战略规划、明确项目筛选标准、开展行业资讯专项研究，在货种上以大宗散货（煤炭、矿石、砂石骨料等）为核心，以件杂货为辅助，特别在内河综合型港口要形成相互补充、相互结合的多元化货种结构；在区位上以长江港口为中心，向赣江、湘江、大运河、淮河及其主要支流布局重要节点，实现项目间的联网效果、业务上的协同发展；在业态上以港口中转、仓储等主营业务为基础，大力拓展供应链业务、全程物流业务以及加工增值业务，丰富港口经营模式、经营业态。



▲河南沈丘港口物流园码头效果图。

不足之处

1. 决策效率需进一步提升

“天下武功，唯快不破”。港口项目投资也是一样，尤其是针对市场程度较高的优质并购项目，投资机会稍纵即逝，“快”是关键。集团作为国有上市企业，要遵守国资监管和上市规则双重要求，投资需经过项目研究、立项、中介选聘、尽调、审计评估、投资决策等系列程序。如何在确保流程合规的前提下，实现各环节无缝衔接、并行推进是提高投资效率的关键。

2. 行业知识储备有待提升

港口板块相关产业链的研究主要集中在煤炭货种，对于新货种的经营相对陌生。目前来看，港口经营业态多元化，才能具备更强的抗行业、政策风险的能力，进而保持公司的持续稳定发展。2020年9月份以来，港口板块开始推出《港口产业快讯》周刊，搜集与项目投资有关的实时政策、资讯，对行业内前沿动态、专家观点进行解读，对港口相关新领域、新业态、新模式进行探讨，拓宽了项目的投资思路。

3. 协调力度有待加强

港口项目投资拓展中需要协调、汇报的地方政府部门多达十余个，港口板块一方面依托集团背景与政府相关方建立良好的对接；另一方面，针对行政公关理念不强等弱项，努力从战略合作上寻找突破口，2020年，我们与设计院、勘察院等行业设计咨询机构、与政府关系密切的单位签署战略合作协议，由他们牵线搭桥进行行业主管部门公关。

☑ 他山之石

青岛港：青岛港是沿海港口企业中的标杆。一方面，通过强化腹地无水港货物中转网络、与铁总合作增开铁水联运线路，扩大了腹地辐射范围，抓到异地更多货源；同时，青岛港也注重以港口装卸服务为载体，向端到端物流服务、金融增值服务进行延伸，在提升客户满意度的同时增加了港口的收入利润来源，值得深国际借鉴。另一方面，青岛港作为青岛城市的重要区域，注重与港城之间的联动，围绕青岛在邮轮旅游、石油化工、航运金融等产业方面的重点发展规划，在青岛港周边配套规划邮轮服务区、石油超市（贸易加工区）、航运金融总部经济区等区域，为青岛港的多元化发展提供了新的思路。

徐州港：在内河港口之中，徐州港的煤炭中转港打造模式值得深国际借鉴。徐州港通过引入晋煤集团的战略投资，与煤炭大货主形成了强绑定关系，在此资源优势基础上，徐州港大力拓展三类产品，一是推广全程一站式物流服务，利用晋煤集团客户优势和徐州港物流基础，提供煤炭采购、运输等在内的全过程物流服务；二是拓展贸易功能，率先建设华东煤炭交易中心，并与晋煤集团合作开辟煤炭运销通道；三是提供煤炭洗选加工，晋煤集团推动在港区合作或合资煤炭洗选加工企业3家，年煤炭洗选加工能力达到500万吨。对于深国际而言，在今后的项目拓展过程中，同样可以借鉴合资或引入战略投资方的思路，通过战略资源的注入，实现新业务更快的发展。