



借「一帶一路」實現產業升級

近年，珠三角加工製造業轉移至東南亞，令貨量流失，同時區內客流受政治經濟等客觀因素影響，增長空間不大，珠江船務主席熊戈兵坦言，公司傳統物流與客運業務似乎已見到「天花板」，冀借助「一帶一路」倡議以及粵港澳大灣區的發展機遇，同時發掘、培育新興產業等方式「華麗轉身」，既實現產業的轉型升級，又實現國際化。

星設基地 輻射東南亞

珠江船務正積極推動港航物流業轉型，從傳統的裝卸港向綜合物流港轉變。熊戈兵介紹，擬複製在粵港澳地區物流業務的經驗，在新加坡設立貨運碼頭，打造輻射東南亞區域的綜合物流基

地。目前，該公司已在新加坡、馬來西亞、泰國設有分公司，並以新加坡為中心，開拓綜合物流、倉儲、貨代等多項物流業務，承攬東南亞地區的貨源，發展海外市場。

在「老本營」珠三角地區方面，熊戈兵認為，轉移至東南亞的產業主要是低端製造業，對碼頭服務需求層次較低，服務單價不高，產業轉移對公司機遇大於挑戰。去年公司碼頭集裝箱裝卸量同比增長2.5%，集裝箱運輸量同比增長5.3%。

設計遊船 推進維港遊

此外，隨着粵港澳大灣區的規劃與落實，有望加強深圳和珠三角的優勢互補，借助深圳在高

科技和產業創新方面的優勢，珠三角地區高端產品對綜合物流、倉儲需求將大增。他指出，這類貨源的服務利潤較高，能減少低價貨源流失帶來的損失，同時提升公司盈利能力。

粵港高速客運業務方面，契合「互聯網+」的機遇，珠江船務早前成立電商公司「品途」，結合旅遊產品創新和大數據，打造水上交通出行和旅遊產品營銷平台。熊戈兵說，通過高密度的航班安排，實現「客船公交化」，加上珠三角軌道交通進一步發展，未來旅客有望乘坐地鐵、輕軌等直達客運碼頭，使高速客運成為粵港澳立體交通無縫連接的重要交通工具之一。

他進一步介紹，公司積極推進中高端維港遊



▲珠江船務以新加坡為中心，開拓東南亞地區綜合物流、倉儲、貨代等多項物流業務

項目，正在進行遊船設計等工作。同時，還致力發展印度、柬埔寨、馬來西亞和美國塞班、邁阿密等地的水上客運管理輸出項目，正與當地公司商討合作事宜，冀開發當地的島嶼間運輸和海島遊業務。

香港上市廿年帶來國際化

珠江船務打開了另一扇窗

今年是珠江集團成立55周年，也是分拆珠江船務（00560）上市的第20年，與香港特別行政區一同成長的珠江船務，淨資產已較1997年增長逾3倍。珠江船務主席熊戈兵接受《大公報》專訪時表示，登陸香港資本市場

，為公司帶來了國際化的視野、國際化的規則，以及國際化的運作。「可以說，在香港上市，為我們公司的發展打開了另一扇窗戶。」



大公報記者 林靜文（文） 麥潤田（部分攝影）

「珠江船務的上市，其實是來自於外力推動，當時很多銀行和投資機構認為公司經營基本面好，推着我們上市。」熊戈兵坦言當年並不了解資本市場的好處。的確，在回歸之前，在港上市的中資企業並不多，1996年，H股和紅籌股合共市值約2948億元，佔總股份市值約8.48%；截至今年3月底止，相關股份市值已激增36倍至11萬億元，佔比提升至41%。

非常滿意培育品牌CKS

1997年5月23日，珠江船務以兩個碼頭為基礎，在港交所（00388）敲響了第一聲銅鑼。熊戈兵說，過去20年，珠江船務一直圍繞「水」做文章，圍繞「粵港澳三地經濟」做經營，圍繞「立足香港、依託內地、面向世界」來發展。

多年來，珠江船務通過重組兼併母公司的高速客運和碼頭資產，形成水上高速客運和港口物流兩大業務支柱。目前，業務覆蓋珠三角及澳門14個客運口岸，以及超過20個二類口岸碼頭。「你說是珠江船務，大家未必清楚，但只要說是「CKS」，就一定知道是一家怎樣的企業。」熊戈兵對公司所培育的「CKS」品牌非常有信心。

在香港上市，讓珠江船務體驗了一回實體運營與資本運作雙輪驅動的「美好」。熊戈兵坦言，香港資本市場在法治環境、優惠政策、對投資者的保護、金融產品多樣化等方面，均較內地資本市場優勝。他指出，除了資本融資和資本運作，香港資本市場為公司的發展還帶來三大好處。

一是國際化的視野。珠江船務從一家香港的中資企業，逐漸發展成服務粵港澳三地的實體企業，近年正積極通過「一帶一路」走向世界。「以前覺得做好一個區域已經很好，但現在發現原來可以走向世界。」熊戈兵稱。

其次，在港上市亦讓珠江船務更了解國際化的規則。2007年，珠江船務與美資博彩巨頭金沙集團展開合作，負責管理營運未來五年的金光飛航船隊。熊戈兵透露，由於中資企業不能經營博彩業務，在洽談的過程中需要積極溝通，區分公司是在公共運輸上合作，「雖然大家有不同的文化、價值和意識形態，但我們的目標都是為市民提供高質量的服務。」

事實上，不僅中資企業在投資上需要「正面清單」，不少外國企業在與中資企業的合作中也有一定顧慮。熊戈兵說，「他們一定要與上市公司合作，而且是香港的上市公司，認為這是一個公平、公正和透明的平台，也了解國際規則，比較信任。」最近，雙方的第二個五年協議剛剛結束，並已簽署第三個五年合作協議。

逐步演變成本地化企業

最後，是國際化的運作。熊戈兵稱，過去公司主要聘請內地到港留學或工作的人士作員工，現已逐漸本地化，本地員工及外國員工佔整體員工近半，而會計師行、法律等均在本港聘請，他相信通過國際化運作可培育成一間本地化公司，未來再發展成國際化公司。「雖然現在尚未成熟、走得不够遠，但我們是往那個方向去的。」他說。

熊戈兵總結道，相信隨着大灣區合作的深入，以及內地資金不斷湧入港股市場，珠江船務紅籌股的身份將會越來越獲得市場認同。在「一帶一路」倡議的推動下，珠江船務未來會積極提升國際化程度，在國際收購、技術引進和項目拓展等方面步伐會更加大。



▲珠江船務位於上環的總部大樓



▲珠江船務主席熊戈兵認為，在港上市，讓公司體會實體運營和資本運作雙輪驅動的好處



▲1997年5月，珠江船務（00560）在香港聯交所主板上市



▲珠江船務通過高密度的航班安排，實現「客船公交化」



▲珠江船務正從傳統的裝卸港向綜合物流港轉變

立足香港 目標百年企業

與廣東省的紅籌股相比，珠江船務估值水平較低，作為「一帶一路」倡議和「粵港澳大灣區」概念股，珠江船務尚未滿足納入港股通50億市值標準線，問到是否心中之痛？珠江船務主席熊戈兵坦言，不能說是心中的痛，香港資本市場對新興產業感興趣，而珠江船務一直做實業，目前股票確實未反映出公司價值，期待可以得到市場投資者認可。他強調，公司要做百年企業，投資者回報才是最好的奮鬥目標。

過去一年，珠江船務股價累計增長1%，年初至今則跌逾3%，表現平穩。熊戈兵直言，短期內投資者看不到感興趣的發展，就不會在這家公司投入太多精力。但股價表現穩健，亦為公司吸引不少有穩定派息的股東和戰略投資者。

他續說，除了母公司陸續將核心業務注入上市公司，公司自身也在積極尋求新出路，包括發展航運金融業務、電商物流，並探討產業基金等類金融服務。

近年，不少在港上市的中資公司進行私有化或退市，回歸A股。熊戈兵認為，港股普遍估值偏低，令不少公司返回內地上市，但公司主要是立足香港，冀以實體經濟支撐，「公司要做長久，不能一下子升天又墜入深淵。」他重申，珠江船務會堅守香港資本市場，做好實體經濟，以做百年企業為目標，是一間踏實、負責任和有潛力的公司。

珠江船務20年發展大事記

1997年	1998年	2000年	2001年	2002年	2004年	2007年	2008年	2010年	2011年	2012年	2013年	2015年	2016年
珠江船務在港交所主板上市，股份代碼為00560	從母公司購入鶴港貨運合營40%股權	從母公司收購珠江海空聯運權益，經營香港國際機場海運碼頭	從母公司收購廣東省三埠港客運運輸合營、高明明珠貨運聯營、三水三港集裝箱碼頭等五家公司權益，布局珠三角內河運輸市場	與清遠市航運公司合資成立清遠市珠船港務。至此在珠三角擁有9個內河貨運碼頭股權，成最大內河碼頭營運商	先後收購高明明珠貨運聯營和珠江國際貨運代理其餘股權；與新加坡永康控股合資成立珠江永康物流（新加坡），鋪設海外網點	以「先舊後新」配售1.5億新股，共集資3.135億元；全資收購肇慶高要港	先後收購肇慶廣州港、肇慶新港權益；開發中山黃圃港	從母公司收購珠江客運，進軍客運市場；與招商局港口簽訂戰略合作協議；收購珠海西域物流權益	與母公司簽署管理合約，託管旗下8項核心資產	組建珠江船務高速船，營運香港來往澳門水上高速客運航線	向9名獨立人士發行1.5億股認股權證，為資本運營又一突破	配售1.8億股新股，集資4.6億元	從母公司收購新港石油及金珠船務管理服務（澳門）；獲控股股東持續支持，目前持股增至66%

探討職業經理人試點

有不少投資者曾向珠江船務主席熊戈兵指出，部分中資企業管理層更換快，管理層對公司不輕易投放心力，直接影響投資者信心。2015年底，珠江船務宣布推行股票期權計劃，激勵高層人員和骨幹人員。熊戈兵希望，以此改變市場對中資體制原有的觀念，激活市場信心，未來不排除更多形式的嘗試，包括職業經理人激勵和全員持股等。

熊戈兵談及，管理層持股可將公司業績與經

營者綁在一起，起激勵作用，惟強調只要公司戰略正確、穩定，人員來去並不會對公司造成大影響。

他介紹，目前公司正探討做職業經理人試點，通過董事會聘請，以市場薪酬、規則來運營這家公司。同時繼續加強公司管理體系建設，管控風險。此外，該公司正積極推進國有企業股份制改革，屬下多家公司已引入其他戰略投資者。



▲珠江船務與金沙集團合作，管理營運金光飛航船隊

搶抓港珠澳大橋機遇

港珠澳大橋開通在即，對珠江船務的粵港澳水陸客運部分航線造成直接衝擊。不過，珠江船務主席熊戈兵表示，港珠澳大橋連接粵港澳三地，三地三檢限制了穿梭大橋的車輛條件；其次大橋香港段落腳點在屯門，距離市中心有較

遠距離，未必較船運節約時間；最後，珠江船務的粵港航線遍布廣東地區，網絡輻射範圍大，形成良好對沖效果，相信影響不大。

「高鐵起來的時候，市場一片悲哀，以為高速客船死寂了。」熊戈兵說，但事實上，過去多年，公司客運量均有增長。他續說，公司正積極開展高速客船升級，同時加快向「旅遊

客運」轉型，抓住港珠澳大橋落成的機遇，開展港珠澳大橋觀光遊、離島遊等旅遊航線，參與港珠澳大橋水陸業務的新嘗試。貨運業務方面，目前已完成屯門倉碼頭土地置換，換得一塊位於港珠澳大橋香港口岸的屯門新倉碼頭項目，加上珠海西域港新箱廠項目完成升級，公司已對港珠澳大橋落成後帶來的貨運新機遇做好準備。