

# 勇立潮头扬帆远航 转型发展逆势而上

## ——写在外高桥造船公司完工交付第300艘船之际

### 发展论坛 SWS FORUM 1999~2013 10月



凝心聚力续写外高桥造船发展新篇章。上海外高桥造船公司董事长黄永锡(右)与总经理王琦在论坛上。

究,有效地应对不断变化的国际规则规范新要求,满足节能减排、低碳环保,以及绿色船舶的新理念,增强我国自主研发好望角型散货船的技术实力,提高我国在超大型船舶开发领域的技术积累。

自2001年推出第一代17.5万载重吨好望角型散货船问世至今,外高桥造船公司已先后成功开发了第二代17.7万载重吨、第三代17.6万载重吨、第四代20.6万载重吨、第五代20.8万载重吨、第六代18万载重吨好望角型散货船,形成了特有的好望角型散货船系列产品,进一步稳固了世界好望角型散货船开发、设计和建造中心的地位。

历经10年的精心打磨,外高桥造船公司研发的好望角型散货船闻名遐迩,成为世界品牌。据统计,该公司累计承接订单200多艘,完工交付150多艘,排名世界第一。该型船已成为建造最多、市场占有率最大的中国船舶出口“第一品牌”,成为“中国制造”迈向“中国创造”的典范。

推陈出新,继续保持超级油轮(VLCC)开发、设计、建造领先。外高桥造船公司是我国VLCC建造能力最强的船企,进入了世界VLCC开发、设计和建造的先进行列。已累计承接订单50多艘,累计交付46艘,年均达到9艘,位居中国各船厂之首,形成了29.7万吨、30万吨、31.6万吨、31.8万吨、31.9万吨和32.1万吨系列船型,去年上半年,外高桥造船公司完成了绿色、环保和低碳的世界最新款超级油轮(VLCC)的开发和设计,并一次推出32.1万载重吨和30万载重吨二型新款,受到热捧,咨询者络绎不绝。

后来居上,全力打造中国乃至世界集装箱船建造中心。今年7月,由长兴重工公

开展“定岗、定员、定编”的“三定”工作。对编制、岗位、人员进行适度优化和调整,合理配置人力资源,构建科学的岗位体系。

深化研发机制体制改革。整合研发设计资源,组建外高桥造船设计研究院(设计公司),并对其实行法人考核。推进设计工时考核,实施技术人员分配改革。推出了专业序列技术晋升为主、行政序列管理晋升为辅的双重职业通道,创新人才培养机制。

深化质量安全标准化工程建设。深化质量实名制,变结果管理为过程管理。开展危险预知活动和JSA(作业安全性分析)活动,开展“安全体验馆”体验培训,变违章处罚管理为自主管理。

注重新工艺、新工法的引进、吸收、创新及固化、推广应用。自2011年起,该公司已陆续开展了中型管机器人焊接、合拢管测量再现系统、总段异地总组、工装脚手架、高效自动化焊接、超级油轮(VLCC)轴舵系镗孔、20.6万吨散货船舱口围总组吊装、大型总段吊装、平台拉线照光镗孔、上建异地建造、大型舾装单元制造、舾装件安装阶段前移、组立物流优化、预密性范围扩大以及成套系列支撑工装开发等一系列新工艺和新工法,不仅提升了船舶建造的质量,而且还大大缩短了船坞周期,提高了搭载效率。其中,持续推进舾装件安装阶段前移工作,如系泊件、锚绞机、节能装置,均提前到分段、总段阶段安装。尤其是在精度管理方面,该公司自去年10月份起开展了“双层底搭载主板无切割的研究”。课题实施后,该公司的双层底分段精度控制规范流程更加严格,使双层底精度合格率在80%以上,坞内双层底切割率低于25%,船舶建造质量由此再上了一个台阶。

实现外高桥造船发展新突破”的SWS发展论坛,进一步明确转型发展的整体方针和总体思路。

整体方针:以贯彻落实十八大和中央经济工作会议精神为指导,以解放思想,深化改革为手段,以发展六大业务版块为方向,以管理、技术、工艺创新为动力,以做大、做强、做精为目标,以党建、人才队伍建设为保障。

总体思路:坚定不移加快产品结构调整,由常规产品向双高产品、海工产品转型;坚定不移加快产业结构调整,由造船一业独大向适度多元、多种经营转型;坚定不移加快管理能力提升,由管理相对粗放向精益生产管理转型,坚定不移加快创新体系调整,由产品创新向建立管理、技术、工艺创新体系转型。

——坚定不移加快产品结构调整——

船舶产品。

扩大超大型集装箱船市场份额。在集装箱班轮市场上,母船+支线船的挂靠模式将取代单船多点挂靠的模式,干线集装箱船将进一步大型化。公司将陆续向市场推出绿色、环保、低碳的新船型,扩大超大型集装箱船市场份额。

开拓气体船市场。由于页岩气技术兴起及航运业绿色环保、节能减排要求日益提高,气体运输船具有广阔的市场前景,该公司在巩固传统产品市场地位的同时,将在气体运输船领域形成新的竞争优势。

开展豪华游轮的研发设计。当前,上海正加大发展邮轮经济,积极推进豪华邮轮母港建设,从而催生了本土豪华邮轮船队的需求,公司将抓住机遇,积极进入该领域。

——探索开拓生产性服务领域。

利用上海自贸区在金融、海关监管、税收、行业准入等方面的制度创新,积极探索开拓生产性服务业务;开拓大型海洋工程及船舶融资租赁、机电装备国际贸易、开拓能源等大宗商品贸易业务。

——深化内部控制体系和制度建设。

加强对外投资管理、经营承接等重大风险管理。

以建成的内部控制体系为基础,使全面风险管理与内控体系全面融合,并对管理制度修订完善,实现制度、内控与全面风险管理三位一体的融合。

加强董事会下设各专门委员会在公司内部控制中的作用,更好地发挥各委员会在专业领域的作用,提升公司科学决策能力和风险防范能力。

勇立潮头扬帆远航,转型发展逆势而上。探寻造船与海工破局发展之策,是一项长期而又艰巨的工程。外高桥造船公司将按照中国船舶工业集团公司的整体规划和总体部署,从零开始,科学规划,不断创造新的业绩,不断刷新新的记录,不断给世界造船界和航运界带来新的惊喜,续写“产业结构调整、产品升级换代,做强船舶、多元发展”新篇章,为实现中国成为世界第一造船强国之梦做出应有的贡献。

(作者系上海外高桥造船有限公司公共关系部副部长)

发、设计、建造跨入了世界第一方阵。

今年上半年,长兴重工公司与挪威某航运公司又签订了4艘8.3万立方米超大型液化气船(VLGC)的建造合同,使该船型的订单累计达到了8艘,成为我国VLGC的建造大户,也进一步巩固和扩大了其在国际市场上的领先地位和影响力。



世界新一代20.6万载重吨好望角型散货船“裕星”号成功交付

——初步形成“民品与海工并举,其他产业为辅”的产业结构。外高桥造船公司在海工市场上同样收获颇丰,一举拿下了4座JU2000E型400英尺自升式钻井平台和CJ46-X100-D型350英尺自升式钻井平台订单,使该公司手持二型自升式钻井平台订单达到了历史性的7+3座,形成了批量连续性生产。同时,该公司还第一次涉足海工辅助船(PSV)建造领域,顺利拿到了首批2+2艘船的订单,标志着该公司做大做强海洋工程、全面进入高端海洋工程装备主流国际市场,迈出了里程碑的一步,也为该公司进一步巩固上海世界级海洋工程装备建造中心地位奠定了坚实的基础。

常说,不积跬步,无以至千里。外高桥造船公司经过14年的建设和发展,从无到有,从小到大,从弱到强,靠的是正确的市场定位、敏锐的市场嗅觉和及时的市场响应,一步一个脚印,成就了一批中国人自己的国际品牌。

面对持续低迷、竞争日益激烈的船舶市场,外高桥造船公司居安思危,未雨绸缪,按照中国船舶工业集团公司制定的“集中经营、优先开发、抢占市场”的策略,坚持以科技领先,带动管理创新。

——品牌战略、产品个性化和多元化战略成效显著。“客户至上”、“为顾客创造价值”是外高桥造船公司成立以来一贯坚持的宗旨。该公司始终将市场调研与营销战略制定、宏观分析与微观洞察相结合,提高对市场走势的分析判断能力,促进经营决策的科学性,初步形成了“生产一代、开发一代、储备一代”产品梯度研发的良好格局,在超大型油轮(VLCC)、好望角型散货船型等主力船型上创出了中国人自己的国际品牌。

引领世界绿色造船新理念。为提高我国大型好望角型散货船的设计建造能力,从2010年开始,工信部与财政部就把好望角型散货船升级换代关键技术攻关作为高技术船舶科研项目并予以支持。外高桥造船公司从总体设计技术、水动力优化技术、节能环保技术、建造技术等方面全方位开展研

为德国某航运公司建造的9400TEU集装箱船完工交付,这是迄今为止上海建造完工的第一艘9000TEU级大型集装箱船。成立于2007年的长兴重工公司是当今中国最具实力的大型集装箱船制造商,已完工交付了9400TEU、8530TEU、5100TEU、4700TEU、4600TEU等型号集装箱船30多艘。而18000TEU集装箱船的签约生效,使该公司向打造中国乃至世界集装箱船建造中心又迈出了具有里程碑意义的一步。

发展海工,主打创新牌。作为我国海洋工程装备研发和制造的中坚力量,外高桥造船公司坚持自主开发、引进先进技术和科技创新相结合,通过创新驱动,在逆境中实现转型升级和破局发展。

2012年,其建造的“海洋石油981”号钻井平台荣获第十四届中国国际工业博览会金奖,其关键技术研发团队荣获“十一五”国家科技计划执行优秀团队奖。该公司还被上海市授予“高新技术推进工作杰出贡献集体”和“创新型企业”称号。2012年6月,我国首个海工装备标准化示范项目又落户外高桥造船公司,极大地促进了该公司海洋工程装备产业的有序发展。

常说,管理出效益,出效率。企业如何在大浪淘沙的市场竞争中立于不败之地,靠的是坚持不懈的创新管理,目标明确的转型发展,以及天时地利人和的企业文化。

外高桥造船公司坚持管理提升和转型发展。他们认为,转型是落实国家“十二五”产业转型发展要求的需要;转型是实现集团“十二五”发展战略目标的需要;转型是公司生存和发展的需要;转型是公司应对市场剧烈变化形势的需要;转型是公司实现科学发展的需要。

——管理提升工作取得实效。开展以“三化”为载体的内控体系建设,实现公司“工作规范化、管理制度化、作业标准化”,全面提升了公司经营管理水平 and 风险防范能力。最近,该公司“基于全面内控体系建设的管理”项目获得了2013年度上海船舶工业企业管理现代化创新成果一等奖。

常说,百尺竿头,更进一步。外高桥造船公司将通过一系列转型策略,试图进一步拓展海洋工程业务,进一步丰富船舶产品类型,实现多元化发展,力争在中国船舶工业加快结构调整、促进转型升级的新一轮实践中赢得先机。

目前,外高桥造船公司正处于转型发展的关键节点。10月18日,外高桥造船公司举行了主题为“调结构、促转型、强管理——



外高桥造船  
1999~2013

www.chinasws.com

YOUR CREDIBLE  
PARTNER IN CHINA

CSSC | SWS 上海外高桥造船有限公司

地址:上海市浦东新区洲海路3001号 传真:86-21-5948 3393 邮编:200137 电话:86-21-3886 4500 网站:www.chinasws.com

本文图片由上海外高桥造船有限公司提供