

# 中国菊心

CNDI总第12期

2021年第4期

内部资料 | 免费交流



凝聚人才合力 助推创新发展

把握两个大局 开拓无界 再攀高峰

**贯彻人才新理念 放飞百年南山梦**

中国南山集团成功召开2021年度信息工作会

宝湾物流AMC转型之路





## 凝聚人才合力 助推创新发展

文 / 编辑部

治国兴邦，人才为本。企业发展，人才先行。

人才是中国南山集团最宝贵的资源，集团始终秉持“识才、爱才、用才、容才、聚才”的人才工作理念，广开进贤之路，广纳天下英才，凝聚人才合力，推动集团创新事业高质量发展。

人才理念的贯彻实施，需要结合集团战略发展的要求，抓好人才工作的各项任务落实。按照“共同事业，放飞梦想；共享价值，激发活力”的总体方针，通过对所需人才的选、用、育、留进行科学合理规划和布局，制订前瞻性的人力资源管理策略，有效支撑了集团战略规划的实施，为集团发展提供有力的人才保障。

国势之强由于人，人材之成出于学。人才是集团生存之根本、发展之动力，培训则是培养人才的重要手段。“南山骄子”、“南山栋梁”、“南山加速度”等人才培养训练营是集团围绕各层级领导力发展目标要求所推出的人才梯队培养项目。同时，依托“南山大学”知识管理平台，更为便捷高效地开展各种丰富多样的专业培训和学习活动，推动集团全员不断提高业务能力和综合素质，提升集团员工队伍质量。

科技发展日新月异，拥抱创新，就是拥抱未来。在数字化浪潮下，集团的数字化转型之路面临着前所未有的机遇和挑战。这要求我们对人才的概念不仅限于单一岗位，而是要综合多元，具有数字化战略眼光、系统化创新思维。只有在创新实践中发现人才，培育人才，凝聚人才，充分发挥人才在数字化创新事业中的引领作用，迸发创新活力，才能更好地助力集团数字化转型发展，结出集团数字化建设硕果。

功以才成，业由才广。作为放飞梦想的平台，中国南山集团为人才提供的不仅仅是一份工作，更是一个广阔的事业发展空间，一个能让人充分发挥特长、才智和创造力的人生舞台。基业长青根本在于人才，百年南山梦圆依赖一代代中国南山人来描画，唯有汇聚人才的磅礴力量，才能推动中国南山事业承接时代的机遇，滚滚向前，生生不息。■



## 主办

中国南山开发(集团)股份有限公司

## 编委会主任

王志贤 田俊彦

## 编委

王世云 赵建潮 张建国 陈波 李鸿卫

## 总编辑

范宏

## 副总编辑

朱哲东

## 主编

李兆才

## 责任编辑

张小刚 戴睿

## 特邀编辑

张柳波 李欣 利敏仪 陈黎力

肖军 李卓鑫 翦旗

## 准印证编号

(粤B) L006030032

## 出版时间

2021年12月

## 投稿邮箱

CNDIM@cndi.com

## 联系电话

0755-21620650

## 办公地点

深圳市南山区赤湾六路8号赤湾总部大厦33层

## 设计

深圳市逸皓文化实业有限公司

## 印刷

深圳市德信美印刷有限公司

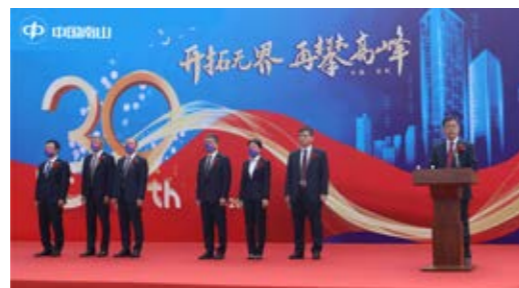
## 免责声明

本内刊所载文字和图片未经允许,任何机构与个人不得转载或摘编。本内刊选用的部分文字与图片,如未与作者取得联系的,请作者迅速联系编辑部,即付稿费,同表谢意。

# 目录 CONTENTS

## 特别报道 P04

P04 把握两个大局 开拓无界 再攀高峰  
——中国南山集团举行成立39年公司日升旗仪式



## 专题策划 P06

P07 贯彻人才新理念 放飞百年南山梦  
——集团人力资源中心总经理王劲松专访



P12 紧随行业新趋势 释放人才新活力  
——南山地产人事负责人李砚专访

## 高管视角 P16

P16 宝湾物流 AMC 转型之路



## 行业观察 P24

P24 发展 ESG 给中国南山事业添翼

## 提质增效 P26

P26 基于价值链管理的提质增效工作思考

## 聚焦一线 P28

P28 合肥宝湾国际“国家级示范物流园”打造之路



P32 创新赋能 卡车易购蝶变升级  
——卡车易购常务副总经理张源专访

## 新闻概要 P36

P36 中国南山与中国平安建立全面战略合作伙伴关系



P36 中国太平洋保险集团总裁傅帆一行到访中国南山集团

P36 中国南山集团成功召开2021年度信息工作会

P36 2021中国南山创新大会干货满满

P37 华为与中国南山签署战略合作协议

P37 赤湾石油基地完成自建立以来最大质量吊装作业

P37 中国南山集团第十四届董事会第十次会议、第十四届监事会第四次会议顺利召开

P37 中国南山集团第五次工会会员代表大会顺利闭幕

P37 中开财务入选中国人民银行二代征信采集切换头部机构名单

## 党的建设 P38

P38 中国南山集团第九次党代会圆满召开



P39 中国南山集团举办“唱支山歌给党听”第三届“逐梦杯”职工歌唱大赛

P39 中国南山、深圳巴士、深圳交易集团青年在赤湾重温改革开放史

## 赤湾风物 P40

P40 中国南山集团曝光一份档案,事关《长津湖》铁血军长



## 员工风采 P42

P42 那时候的中秋

P44 翰墨丹青绘南山  
——2021年职工书画佳作(部分)





升旗仪式

## 把握两个大局 开拓无界 再攀高峰 ——中国南山集团举行成立 39 年公司日升旗仪式

文 / 编辑部

10月18日，中国南山集团迎来成立39年公司日。上午，集团以“开拓无界 再攀高峰”为主题，在深圳赤湾举行庄严隆重的升国旗和司旗仪式。田俊彦总经理等集团领导与总部、平台直属企业代表一起隆重庆祝中国南山人自己的节日，集团副总经理张建国担任活动主持。

9时30分，雄姿勃发的护旗方队迈着铿锵的步伐正步入升旗台，升旗手振臂一挥，伴随着雄壮的国歌声，鲜艳的五星红旗冉冉升起。随后，在激昂奋进的升旗曲中，集团司旗也迎风飘扬。参加升旗仪式的领导和员工代表庄严肃立，目光深情，共同祝福踏上新征程的祖国更加昌盛，中国南山更加美好。



田总致辞

田俊彦发表公司日致辞。他从39年前磅礴的赤湾开山第一炮讲起，强调集团39年来的发展得益于“四个始终坚守”：始终坚守以袁庚为代表的创业先辈们的初心与梦想，不断开拓，锐意进取；始终坚守以积极竞争为核心的市场化理念与国际化视野，矢志创新，敢于突破；始终坚守以合规稳健为基础的现代企业运作机制模式，诚信经营，科学运营；始终坚守以家国情怀为标志的紧跟国家战略的使命与担当，勇挑大梁，回报社会。

他指出，要把握好中华民族伟大复兴的战略全局和世界百年未有之大变局，全体中国南山人必须牢记袁庚先生“基石永固、百年南山”的嘱托，既要继承和坚持好前辈们的奋斗精神和优良作风，不负重托与期望，实现基业长青；更要登高望远，在新时期“开拓、创新、诚信、共享”企业精神的指引下，上下同心、积极作为，开拓无界，再攀高峰，通过实干、苦干、巧干，书写属于新一代中国南山人的新辉煌。■



活动现场



## 专题策划 Special Topic

人才强企，行稳致远。

中国南山集团积极创新人才发展机制，完善人才培养管理体系，改善人才发展环境，形成尊重知识，尊重人才，尊重创造的良好氛围，为人才发挥作用、施展才华提供了广阔的天地。集团结合战略发展要求，搭建形成了任职资格管理体系，设立了管理序列和专业序列“双通道”发展路径，引导、帮助员工制定和实施职业发展计划，鼓励员工努力提升管理技能和专业技术水平，让人力资源管理理念、管理工具和管理体系赋能业务发展，真正让人才成为集团百年征程的核心驱动力。

本期专题《中国南山》专访了集团人力资源中心总经理王劲松，为大家讲述集团人才发展战略，阐明“识才、爱才、用才、容才、聚才”的人才工作理念；邀请了南山地产人事负责人李砚，讲述南山地产如何通过改革创新人才工作，应对复杂多变的市场环境，助推企业高质量发展。

拥抱人才，成就人才。中国南山集团是放飞梦想的平台，让每一个中国南山人都能乘梦飞翔，实现价值，与集团携手成长，共创辉煌。



2021 集团人力资源工作会议现场

### 编者按

人才是中国南山集团最宝贵的资源，是集团生存之根本、发展之动力。如何做好集团转型发展新阶段的人才工作，有效提升集团全员综合素质和业务能力，为集团高质量发展提供有力的人才支撑？为此《中国南山》专访了集团人力资源中心总经理王劲松。

## 贯彻人才新理念 放飞百年南山梦 ——集团人力资源中心总经理王劲松专访

文 / 编辑部



**编辑部：**习近平总书记指出，人才是第一资源。面对集团当前高质量发展战略部署，请您谈谈中国南山集团人才理念的涵义和意义。

**王劲松：**《格言联璧》有言：“人身之所重者元气，国家之所重者人才。”人才关乎着一国之昌盛繁荣，是国家与民族稳步向前发展的重要保障。习近平总书记指出，要以识才的慧眼、爱才的诚意、用才的胆识、容才的雅量、聚才的良方，广开进贤之路，把党内和党外、国内和国



外等各方面优秀人才吸引过来、凝聚起来。

中国南山集团秉持同样的“识才、爱才、用才、容才、聚才”的人才工作理念，广纳天下英才。对照“放飞梦想的平台”这个集团品牌定位，集团人才工作的根本宗旨是为人才提供一个放飞梦想的平台，一个广阔的事业发展空间，只要有追求、有能力，就能在这里获得很好的成长、很好的发展。当前很多集团高管就是在公司的培养下一步一步从基层成长为集团不可或缺的栋梁的。

在成长路径上，集团设立了管理序列和专业序列“双通道”发展路径，引导、帮助员工制定和实施职业发展计划，鼓励员工努力提升管理技能和专业技术水平。在“双通道”的规划下，我们坚持不拘一格降人才的理念，员工可根据个人职业生涯规划 and 职业上的实际表现，选择走管理通道，或是专业通道。只要通过努力，在专业上精进提升，就有获得专业晋升发展的机会。

集团的人才工作始终坚持“共同事业，放飞梦想；共

享价值，激发活力”的总体方针，努力做到人才引进、用得好、留得住，通过各种方式充分激发人才创新活力与潜能，让每一个中国南山人都能在他所认同的环境和氛围中愉快地工作，尽情施展才华，实现个人梦想，与集团共创价值，成就“百年南山，基石永固”的新辉煌。

**编辑部：**近年来集团人才培养工作搭建了多层次、体系化的培养架构，为集团业务发展提供了有力的人才培育支撑，请您介绍一下集团的人才培育工作。

**王劲松：**集团已建立起以课程体系、讲师体系、评估体系、项目运营为支柱，以学习平台为支撑的人才发展功能架构。依托员工发展通道，围绕各层级领导力发展目标要求，采用多种人才培养品牌项目，带动集团人才队伍整体素质的提高。

以管理梯队的领导力培养发展为例。“南山骄子”是面向各平台单位应届毕业生开展的基础人才培养项目，旨在帮助新员工了解企业愿景和核心价值观，熟悉企业

文化和相关制度，了解集团各项业务情况，激发对企业的认同感和荣誉感，提升岗位通用能力和专业技能。

“南山栋梁”是为集团各单位培养输送优秀骨干人才，全方位巩固提升骨干团队的业务管理水平，推动高效团队建设，为集团打造高水准的中坚骨干团队奠定基础。

“南山加速度”是对核心团队、集团领军人物的培养。在选拔学员时有一定的要求，必须是在一定的管理岗位上有着相应的管理成绩才具备进班学习的资格。该项目特别注重领导力的培养，学员需要结合自身业务特点，制定目标，解决一个企业发展的实际问题。大家在这个过程中集思广益，不同专业、不同平台、不同年龄的学员一起去探讨，提出一个解决方案，并且在后期是可行的。这种方式既学习了专业知识，又解决了实际问题，同时还增强了沟通，增进了友谊。通过培训，原本是不不同单位并不熟知的学员成为了同学，有了团结的基础，大家就从离散的状态凝结到了一起，齐心协力为集团谋发展。

同时，集团“南山大学”基于移动互联网搭建了一个在线化、可视化、数字化和智能化的知识管理平台，最大程度地实现了各类知识的萃取、沉淀、分享和管理。汇集了上千门课程，从新员工入职对集团文化的了解，到实际工作中的各项专业技能，每个人都都要在这所“大学”上四年的课程，毕业了才算得上是一个真正的中国南山人。

“南山大学”是集团人力资源建设的一个重要的工具，后期会将培训等人才发展工作在这个平台上集成，引导大家去协同分享交流，整合内部资源。像“南山好讲师”活动，优秀员工萃取自身经验分享到平台上，同时到各企业单位巡回演讲，不仅极大地点燃了全员分享学习的热情，打破思维的局限性，还能有效链接不同业务背景的人员，在专业知识的沟通交流中实现业务协同，真正把集团人才团队的合力发挥出来。

**编辑部：**招聘是企业队伍建设的重要关口，集



中国南山获 2021 年第三届云图奖“数字化学习转型先锋”

团在招聘人才工作中有哪方面的考量？

**王劲松：**我们的任职资格管理体系明确了不同专业序列、不同层级人员当前及未来所需的各项素质和能力，因此我们在招聘时就有了明确的标准，我们会根据这些具体的标准指南去选择与之匹配的人才。

大的方面来说主要是个人特质，要阳光，充满朝气。年轻人要像早上八九点钟的太阳，朝气蓬勃的。我们需要的是有激情，有追求，有梦想的人。

对于校招生，高考已经筛选了一遍，大学又筛选了一遍，这些学生的综合素质都是不错的，主要看他的个人特质是否与集团文化相符合。而社招生，主要看他在以往工作经历中的工作表现。我们会有相应的岗位测评，通过综合测评来评估是否合适。同时，试用期的磨合也非常重要。一个人的能力非常好，但是在试用期间始终无法融入集团文化，价值观念不同，也只能遗憾分开。例如有些人的特质非常适合初创企业，却不一定适合集团。集团部分业务相对成熟，在面临各种复杂多变的环境下，更需要的是精细化地去打磨，通过不断地创新完善，做到精益求精。因此，在选人把关上，价值观一致，与集团有着共同理念，共同志向，共同追求是最基本的。



南山骄子项目



**编辑部：**2021年集团人力资源工作有亮点、有创新、有成效，请就今年的工作介绍一下人才工作情况。

**王劲松：**首先，我们依托“南山大学”这个广泛覆盖了集团全员的平台，启动了第一部分的分阶段教育，更有针对性地开展了专业培训和学习活动，推动全员夯实基础，不断提高业务能力和综合素质。

其次，我们今年开展了干部盘点工作，全面提升干部管理，明确个人与组织的匹配。干部是组织的第一战略资源，是业务发展与组织建设的火车头，干部盘点的工作必不可少。该工作主要盘点全集团各个平台干部的两个方面，一是盘点个人，二是盘点组织。盘点个人是考察个人和组织及岗位的匹配度，个人素质和综合表现是否能达到规定要求；盘点组织是考察组织和组织目标的匹配度，组织效能是否能达到预期的业务目标。

第三，我们在培训项目中做了很多的改进和创新。像今年第一期的“南山骄子”和“南山栋梁”的培养就改进成围绕业务展开，贴近业务、服务业务，目标是要培养业务最需要的人。在培养内容上尽可能地衔接业务需求，与其密切相关；在培养方式上则尽可能让各业务部门协同起来。协同的根本就是降低人与人之间的沟通成本，快速达成一致。而人力资源管理中心通过培训把各个不同岗位不同背景的员工聚到一起，大家成了同期、同学，很快打破了隔阂，相互熟络、团结起来，回到各岗位上再进行业务沟通时就能快速协同，提高工作效率。

第四，人力资源管理中心今年做了一项非常有意义的工作，就是组织开展了“凝心聚力学党史，百年南山踏征程”重走长征路红色主题活动，集团高管和青年骨干员工各组织了一次。一是主动对接党中央关于党史学习教育的各项要求，积极落实集团党委的工作部署，将重点人才培养与党建工作要求有机结合，创新集团人才团队建设的方式方法；二是让参训人员在重走党的这段光辉路程中，沉浸式体验红军当年的艰辛，体会中国南山家国情怀的企业文化基因，以行动的方式学习党的历史，坚定信念，不忘初心；三是通过大家亲身感受和体验红军在长征途中艰苦奋斗、无私奉献的精神，磨炼意志、突破自我，凝聚团队力量。在活动开展过程中，大家沿



重走长征路

着红军当年的行军路线，分成小组，三天的时间，顶着炎热、冒着风雨，每天行走20-30公里。同志们有的皮肤晒伤了，有的脚底磨出了水泡，有的膝盖受损，但大家相互扶持，相互给予信心和关怀，成功挑战了身体极限，齐心协力完成了任务。

心中有信念，脚下有力量。我相信，在这种艰苦的环境中下结下的友谊，是一辈子都不会忘的。活动结束后很多同志跟我反馈，他们觉得这个活动非常有意义，建议每年都组织一次，每次让不同的同志去体验，去感受。这种“长征”形式的培训方式是今年的一种创新和特色，把学习和锻炼结合起来，让大家获得身体和精神上的双重淬炼，并深刻感受到团队的力量，明白一个人可以走得很快，但一群人却能走得更远，这种力量也会不断激励他们在以后的工作中携手攻坚克难。



重走长征路分项场面

**编辑部：**2022年集团人力资源中心有哪些工作重点？

**王劲松：**人力资源中心的工作主要就是为各部门提供职能支撑，确保各部门的业务项目能够高效运转。这就要求项目资源需调配合理，项目队伍需组建得当。所以人员素质必须有效提高，组织架构必须合理优化，其中任何一个环节有不协调的地方，就会导致整个项目效率下降，因此人力资源中心要保证每个岗位都有合适的人员，其能力素质都能跟岗位匹配。

我们今年在组织架构优化上也做了一定的尝试，比如地产运营管控架构就做了大的调整，效率得到了全面提升。原本一些下属地产公司是有很多部门的，我们把它整合成了大部制，缩短了从拿地到开盘的时间周期，资金回款周期，大幅提高了运营效率，降低了综合成本。2022年我们会加大优化力度，持续创新，精益管理，为前方开疆拓土的战士们清扫战场、稳固后方。

在今年有效探索的基础上，人力资源中心2022年的工作重点主要有三个方面：一是要进一步加强干部的培养和管理，提升干部的业务能力，充分发挥干部的引领作用；二是要全面提高全体员工的综合素质，在岗位匹配上下大功夫；三是要进一步优化组织架构和运营管控机制，提升组织效率。

**编辑部：**针对集团当前快速变化、调整的发展现状，集团在引进人才方面有哪些计划和安排？

**王劲松：**人力资源中心的基本原则是贴近业务、服务业务。先尽可能地了解和理解业务需求，再把它转变成人力资源领域的需求，就像我们的培训一样。人才引进就是围绕这样一个目标服务的。我们目前只是积极地根据战略发展目标去满足业务要求，未来的目标是要有前瞻性的思考，要能够去结合国家的发展战略，根据国家的产业扶持方向提前去做一些布

局，引进一些人才。

比如说某个行业我们还没进入，但我们可以构建一些战略合作伙伴关系，引进一些基础人才。一旦我们的人才储备及外部资源足够支持的时候，我们就可以建议在这个行业上进行探索发展，因为我们已经准备好了。这种人才适度先行的做法，是我们努力的方向。

集团目前在海洋经济和新能源方面都有相应的布局，我们也会根据集团要求，在新的领域探索引进相关人才的方式。有的时候单个人才引进相对比较困难，就需要朝着整个团队引进的方向去尝试，可能通过兼并收购的方式去整合团队。但这也面临一些问题，比如双方企业文化的冲突和融合。不过我们相信，中国南山文化底蕴深厚，能够吸收优秀的文化，也能包容和尊重文化的多样性。

人力资源中心肩负着引进和培养集团未来发展所需人才的重任，未来会更加积极进取，开拓创新，始终秉承“人才是第一资源”的理念，对集团的人力资源进行合理的规划和布局，制订前瞻性的管理策略，用一流的人才助力集团成为一流的企业。■





南山地产人力培训

### 编者按

近年来房地产行业格局及发展逻辑发生巨大变化，经营环境复杂严峻，如何通过改革创新人才工作，把握发展机遇，乘势而上，提升公司经营效率？为此《中国南山》专访了南山地产人事负责人李砚。

## 紧随行业新趋势 释放人才新活力 ——南山地产人事负责人李砚专访

文 / 编辑部

**编辑部：**请您谈谈南山地产的“人才观”。

**李砚：**随着地产行业的变化加剧，2019年南山地产经营班子对业务提出了高质量发展的要求，组织必须要有确定的能力来应对企业转型变革带来的挑战，此时南山地产总经理提出了“担当、职业、有追求”的团队建设目标。基于此，从人才本身而言，最底层的要求是必须高度认同“担当、职业、有追求”的理念，能够以身作则。

我们将“有目标、会带队、高绩效”作为招聘、选拔、培养、任用干部的要求。从人才管理角度来说，第一，坚持干部一定要能去一线“打仗”，今年外部招聘和内部提拔的高级管理人员全部都是拥有一线经验并取得一定成绩的员工；第二，坚持人才必须是流动的，要求干部

能上能下、能左能右、能进能出，好的干部一定是耐折腾、勇于跨界、能力复合的干部，有问题的干部要坚决淘汰；第三，坚持用人之长，充分发挥优势，有一定的容错机制，不求全责备；第四，坚持高压、高绩效、高回报原则，向华为学习，所有机制的设计都是基于激励干部队伍持续奋斗的目标。

**编辑部：**南山地产在招聘人才时如何做到有效地识别和发现人才？

**李砚：**首先要定义人才。我们始终坚持岗位说明书不是HR所写，而是由有用需求的业务部门来写。HR要基于对业务和组织的理解，用专业知识协助业务部门

画出人才画像。这个人才画像不是一成不变的，同一个岗位的要求会随着行业变化而不断更新，HR必须和用人单位一起不断研讨。画像越清晰，定位越准确，招聘越简单。

去识别和发现人才的前提是有足够的候选人以供挑选，这方面我们目前面临着一些困难。当招聘条线提出了行业TOP50，毕业于211、985院校，35周岁以下的招聘标准时，在品牌吸引力和薪酬水平上会受到一定制约，每年大概70%的新入职人员能达到这个标准，但我们始终坚持这个标准，是相信在此条件下优秀人才的比列会更大，能够迅速推动人才结构的改变。在做扎实前端工作的基础上，我们有专业的面试评价体系、严格的试用期考核评价机制以及内部推荐机制，来保障识别和发现人才的有效性。

**编辑部：**地产行业的核心人才具备怎样的特质？如何吸引和留住他们？

**李砚：**地产行业的核心人才在底层性格上都具有强烈的进取心，足够耐折腾，关键是要有经营意识、结果导向、资源整合能力、团队管理能力及持续学习的能力。这些特质也是行业剧变带来的要求。

公司人力资源对人才的吸引和留存主要从文化、激励机制和人才发展三方面着手，不拘一格降人才。文化方面，地产所倡导的“担当、职业、有追求”和行业核心人才的特质完全一致，大家能够在简单、务实、积极向上的良性氛围中工作；激励机制方面，近几年上级单位给予了我们很大的支持，在以经营业绩为导向的灵活的激励政策下，对人才的吸引和留存起到了必不可少的作用；人才发展方面，长期营造良好的学习氛围，通过人才发展项目提升人才综合能力，让人才在不断学习进步的同时感受到组织对个人职业发展的重视，愿意留下来与组织共同成长。

**编辑部：**南山地产如何在人才培养上激发人才的创新活力与潜能？

**李砚：**南山地产在人才培养的管理机制上试行了分

级授权的思路，给下属公司成熟度高的团队更多授权，给孵化期的团队更多辅助和支持。有授权有目标才能有创新，在授权多的武汉区域和上海区域团队，就涌现出了更多积极有效的创新和尝试。在总部层面，我们积极创造内部管理的平行交流机会。2020年我们高管参加了项目总盘点工作，2021年我们试行了内部核心管理团队的集体工作述职，不同区域和城市间相互交流启发。同时，在增效上也积极做信息化、数字化的探索和尝试。提前思考企业数智化浪潮会对工作方式带来哪些改变，可以优先做哪些改变，把拥有创新活力的年轻人放在重要业务上给予机会和空间，听取他们的新思路、新想法。

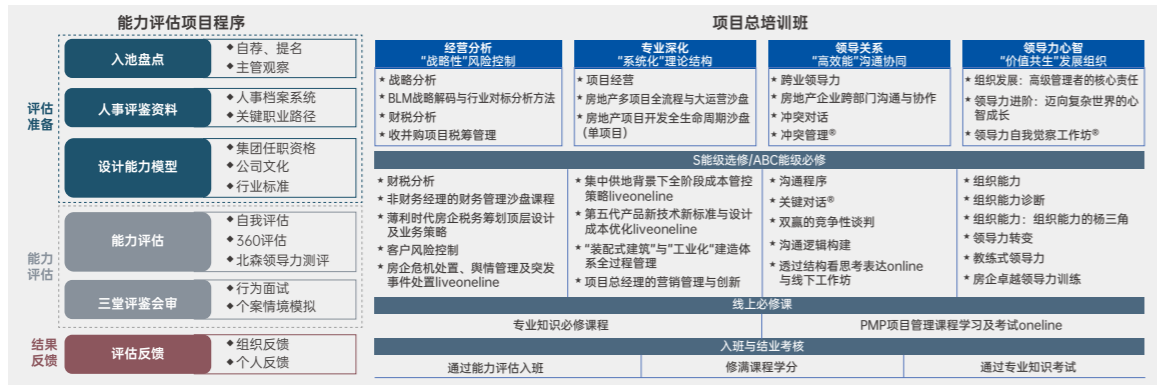
在潜能激活方面，“辅导反馈”是非常重要的。不管是核心管理团队述职，还是项目总盘点和新员工培养计划，我们都很强调教练和辅导的环节，具体到个人每个阶段都有辅导反馈，让人更立体全面地看到自身能力，提升短板，激活潜能。这一点得到了众多员工发自内心的认可，他们在后续的工作里也积极主动发生改变。从中体现出地产人才工作的特点是始终保持人才发展的初心：心怀最大善意，积极正向期待。

**编辑部：**南山地产有“强将计划”、“新动力计划”、“新发展计划”等培训项目，请您介绍一下这些培训项目。

**李砚：**这三个计划分别对应着分层级的人才梯队和不同的培养方法及系统手段。对“强将人才”来说分为两个类型，一个是核心管理团队，一个是项目总梯队人才；新动力人才主要是公司4~5层级的中层骨干和高潜人才；新发展计划对应的是新员工和新员工导师。







南山地产培训项目总能力评估与培养全景图

对强将人才，更多是针对不同时期的业务痛点、管理痛点设计培训内容，统一管理语言，破壁管理心智，加强交流理解，针对痛点组织工作坊。

对项目总梯队人才，在课程设计思路上横向包括专业、经营、管理和沟通协作四个方面，纵向上根据该方向上能力发展的路径匹配不同深度的课程。培训管理以班级为单位来运营，从匹配入班选拔、考试、能力评估、面试到培训学习，学分管理，最后应用到岗位任用和调整是一个闭环。

项目总梯队人才的选拔在公司内是开放形式，可以转专业，可以毛遂自荐，但考察非常严格，要通过北森评估、考试及面试。我们对此层级的人才开放机会，强考察，轻任务，要求学以致用。课程的选拔强调品质和评估，针对能力评估等级，分为必修课和选修课。相对于比较“松”的学习方式管理，紧的方面是对于全体学员都有严格的学分和考勤要求，对学习态度的管理不放松。

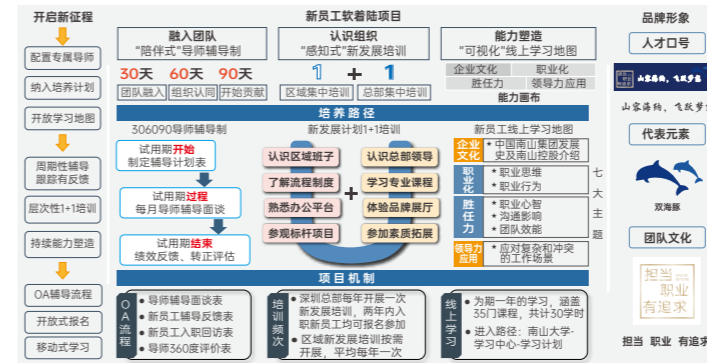
对新动力人才，培训聚焦在管理和经营思维两个方

面。管理是管理心智和辅导技术，这样才能会管，会带人，成为综合性人才；经营思维强调懂得房地产的经营逻辑，会看三大表，了解企业经营管理的运行方式，思维才能跟上业务管理的需要。

新动力计划的培训类似成人在职学习模式，一个完整的周期是三个学期，每年开设一周期。学员报名是授权给地区人力根据人才盘点的结果和业务人才培养需要进行提名，由总部统一盘点入班，报名成功的学员可以在4年内自主选择参加完学习，通过答辩、考试和完成课后任务，达成学分要求即可毕业。此培训项目强调自主性，完成学习主要靠人才自身的主动性。人力资源则把更多精力花在对培训课程品质的把控和项目体验的优化、对学员参与的跟踪管理，学习质量和学习积分的管理上。新动力计划在公司内树立了较好的口碑，即使该培训项目没有职位晋升的应用却仍有不少员工积极争取来参加学习，超出了我们本身的预期。



南山地产“新动力计划”中层骨干培训营项目全景图



南山地产“新发展计划”新员工培养链条项目全景图

新发展计划是一个比较庞大的体系，受众最多，范围最广。它是新员工入职一年内的培养计划，其中还包含了对新员工导师的训练。除了必备培训，还有一套30/60/90天的新员工辅导线上体系。该体系既是对新员工的陪伴式辅导，也是对新员工导师的辅导技术训练。这套体系比起前面两个项目的要求会更加固化，先固化再优化，落地推动时先培养习惯再提升思维。

该体系试运行至今，能够观察到导师从无到有产生了积极的变化。导师的辅导思维有了提升，对带团队有了人才发展的概念，对辅导技术及其意义的理解也不断加深。很多新员工坦言此培训有效改善了他们的工作方式，并能从中直接感受到公司对人才培养的重视。

**编辑部：**地产行业目前面临严峻的市场竞争，请问行业环境的变化对企业的人力资源工作有哪些影响？

**李砚：**行业的变化对人力资源管理提出了更高的要求，最重大的影响就是人力资源工作必须紧贴业务，推动组织的变革才能体现真正的价值。行业剧烈的竞争要求我们有极强的体系，极简的组织，极能的人才和极活的机制。一方面我们要不断夯实标准和体系建设，另一方面我们要更加贴近业务、快速而敏捷地解决问题，这对HR的复合能力提出了更高的要求。

例如，为了提升组织效率、服务一线，地产总部今年进行了组织架构的调整，新成立了投资中心和转型中心，为了支撑变革，我们人力资源条线主动转变，迅速朝HRBP转型，并在两大中心试行HRBP机制。HRBP不仅要做人工作的支撑，更要灵活地解决问题，贴合业

务对市场变化做出敏捷反应，帮助业务去实现组织变革和内部管理。

这些工作目前都取得了不错的成绩，投资中心重新对职能和人员进行了梳理并逐步建立新的运作流程和考核机制，转型中心也完成了内部组织架构的初步搭建。地产HR在承担新工作时对业务有了更深的理解，个人能力也迅速得到提升。所以挑战并不可怕，它意味着机遇和成长，相信我们能够有效推

动组织变革，通过不断提升组织能力来应对市场的变化。

**编辑部：**针对地产行业发展的新阶段，请谈谈未来地产行业人力资源管理的方向是什么？

**李砚：**随着地产从行业红利阶段向管理红利阶段的转变，面向未来，我认为人力资源管理会有以下几个方向：

一、人才管理一定是未来工作的重中之重，地产的高质量发展一定是以高质量人才为基础，对人才管理的方式也将会越来越个性化，人才将会成为HR的重点关注、重点服务对象之一。

二、利用技术提高人力资源管理效率。数字化是必然趋势，将会大幅提升人力资源管理的质量和决策效率。同时会对普通的事务型HR提出挑战，工作空间和机会将会越来越少，HR工作更重要的是在于帮助业务进行价值创造。

三、组织效能提升将会成为常态化工作。HR会将更多的精力放在组织诊断和设计，流程优化、业务赋能这些和业务紧密结合的工作之上。

四、行业发展趋于平稳，员工驱动的因素将会改变，更需要文化和自我的驱动，所以教练技术将是人力资源管理者的必备技能。未来新生代员工的驱动因素将越来越不局限于薪酬和岗位，需要更专业的辅导技术让他们的个人目标与公司目标一致，个人价值观和公司文化相融合，更好地激发个体潜能，带动企业的创新与活力。

未来的人力资源管理对人力资源管理者的专业技能、心智格局带来了不小的挑战。南山地产HR肩负驱动业务，成人达己的使命，不断创新突破，在这个波澜壮阔的行业里跟企业共同成长、共同发展。■





集团物流板块战略规划研讨会

## 宝湾物流 AMC 转型之路

文 / 冯海虹

在宝湾物流持有 500 万 m<sup>2</sup> 运营面积战略目标达成之后，随着基金合作、类 REITs 的推进与落地，宝湾物流的发展模式正面临转型，由传统的重资产管理模式向以 AMC 为核心的轻重资产运营相结合方向转变，未来将在自持一定规模物流园区的基础上借助资本市场的力量，采取更加多元的手段，继续深耕物流仓储市场，不断扩大资产管理规模。在转型的同时，如何继续发挥并强化宝湾物流在资产开发、运营、管理方面的优势，亦是值得我们思考的重中之重。

### 一、AMC 模式简介

AMC (Asset Management Companies)，即资产管理公司。目前物流地产业内头部企业均采用“地产—基金”驱动模式，通过轻重资产分离运营，由资产管理公司 AMC 负责项目公司的开发及运营管理，待物业成熟后将其置入物流地产基金，重资产由开发商与基金共同持有，以实现资金快速回流、滚动发展。AMC 公司则可从收取相应的开发管理费、运营管理费及运营激励费，收入来源多样化。

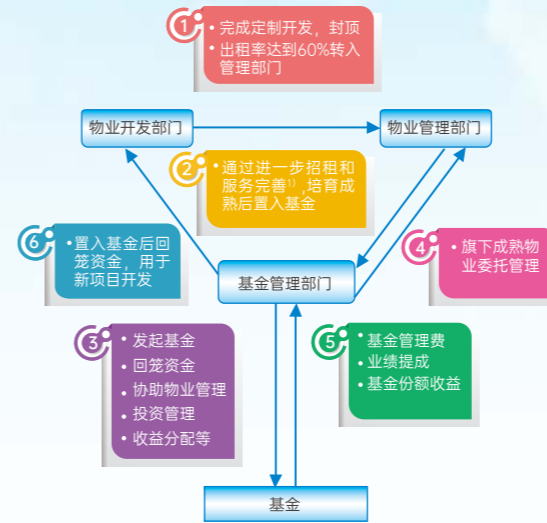


图1 “地产—基金”驱动模式

“地产 - 基金”模式中三大业务物业开发、物业运营、基金管理形成一个内生的、高效的、安全的闭环模式：由物业开发部门开发优质的物流产业园项目，随后交由运营部门运营管理，等利润稳定之后由自行管理并参投的基金收购，一方面相当于加杠杆进行物流地产开发，另一方面则达到了快速回笼资金的作用，使平均 10 年才能收回的资金周期缩短到了 2-3 年。

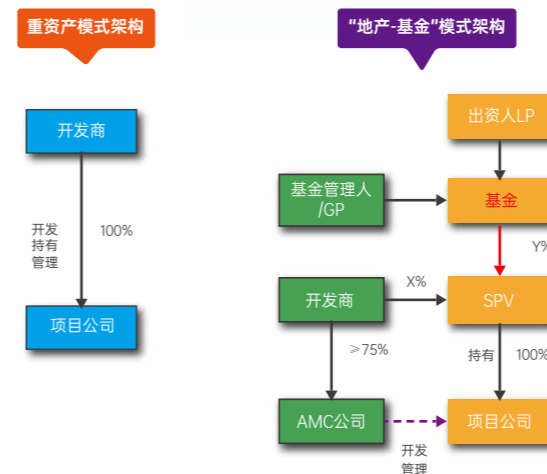


图2 轻重模式架构对比示意图

	重资产模式	地产 - 基金模式		
项目开发	投资拓展部负责项目开发，工程管理部负责工程建设	AMC 负责项目开发、工程建设		
运营管理	招商部门负责客户招商 物业部门负责园区运营	项目公司作为业主持有资产	AMC 负责运营	增值服务外包
物业管理	园区经理 + 园区物业服务外包	物业运营人员 + 园区物业服务外包		
增值服务	项目公司提供增值服务，如装卸、搬运、配送等	无		
人员编制	隶属于项目公司	项目公司 1-2 位 物业运营人员	所有人员隶属 AMC	
收入构成	仓储费 + 租金 园区物业服务收费 增值服务收入	项目公司： 租金收入	AMC 开发管理费 运营管理费 运营激励费	

表1 轻重资产模式对比

相较于传统“开发 - 自持 - 运营”的重资产发展模式，“地产 - 基金”在架构设计上相对复杂；传统模式周转周期长、现金流紧、融资压力高、资产负债率高，对标“地产 - 基金模式”，则杠杆高、周期短、资产负债率低、规模扩张快。

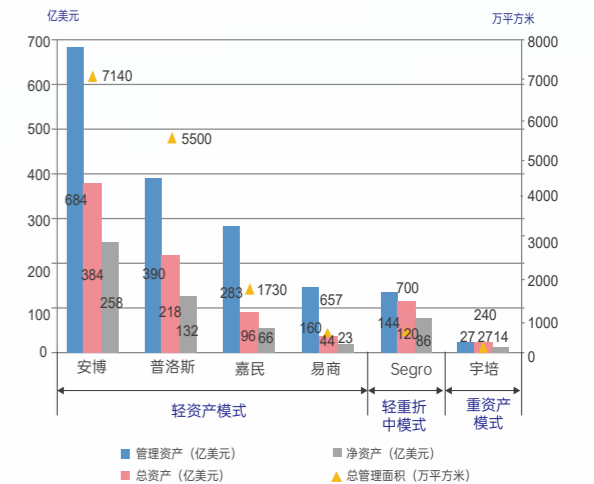


图3 轻重模式代表性企业的资产规模 (数据截至 2018 年)

物流地产基金的核心任务在于通过对核心能力 (开发、建设、招商、运营) 加杠杆，以扩大市场份额、加速资金回笼并实现收入来源多样化。物流地产基金“开发—运营—证券化”的闭环模式已经造就出安博、嘉民、普洛斯等市值在百亿美元级别的公司。



## 二、行业标杆分析—ESR 易商

从企业资产规模来看，ESR 与宝湾物流处于同一梯队，但其秉持轻资产策略在相对较短时间内实现了资产和资金的快速扩张。对标分析 ESR，对于宝湾物流来说具有一定的参考性。

### (一) 发展历程

易商于 2011 年由沈晋初和华平投资联合创立，2016 年 1 月易商和红木集团合并成立 ESR，并于 2019 年 11 月港交所上市。自 2016 年合并之后，ESR 进入加速内部整合、频繁并购、市场扩张的快速成长期。而由于所处物流地产行业资本密集的属性，掌握资本的 ESR 抢占了先机，通过一系列并购加速扩张其在亚太区的业务版图，轻资产策略加快了项目周转率、提升了回报率，形成了业务体量的良性扩张。截至 2020 年 6 月 30 日，易商红木共设立了 12 支发展 / 核心基金，收购了 7 家投资公司或房地产信托，其总管理资产规模从 2016 年底的 74 亿美元激增至 2020 年初的 265 亿美元，管理资产面积 1870 万 m<sup>2</sup>。

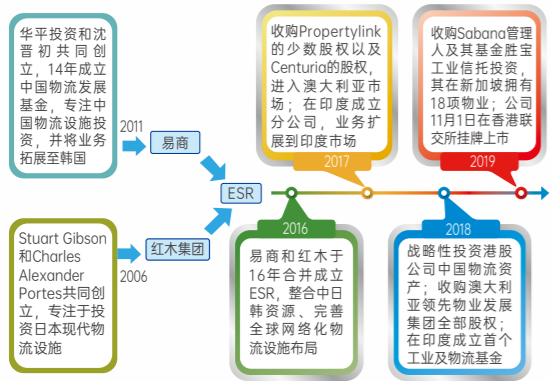


图 4 ESR 发展历程

### (二) 业务板块

ESR 业务聚焦于开发业务、基金管理业务和投资业务三大板块：

- (1) 开发业务负责物流地产开发全周期的覆盖，公司通过销售所开发的物流项目获取收益；
- (2) 基金管理业务下，公司管理了一系列基金及其他投资工具，通过收取基本管理费、资产管理费、收购费以及超过预定目标收益率的分成等获取利润；
- (3) 投资业务主要包括投资已竣工自有物业、参与和第三方共同投资的基金、参股公司自己管理的已上市房地产投资信托基金以及投资其他投资项目，包括从自持物流项目中赚取租金收入和资产增值收入，从参股的基金份额中赚取对应的股息收入和分成收入，从其他投资中赚取投资性收入。

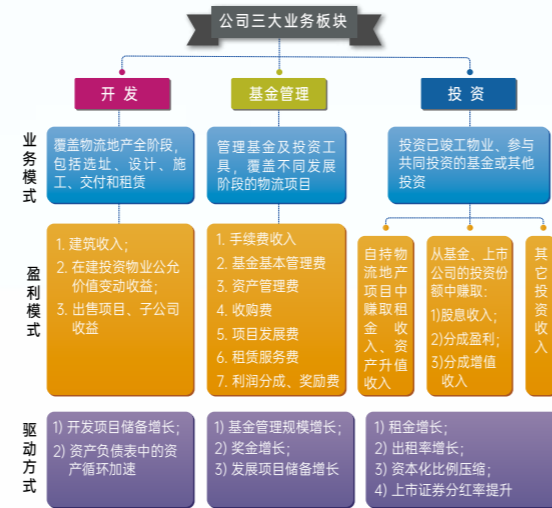


图 5 ESR 业务板块

### (三) 盈利模式

ESR 物色、设计、建设、租赁及管理投资组合资产，利用自有资金以及横跨各级别风险与流动性等级的汇集资金及投资公司来扩大业务规模；通过自有资产负债表及其管理的发展基金来发展物流物业；亦运用资本循环策略，将运营稳定的资产售予其管理的核心 / 核心增益基金或 REIT，以实现发展利润，用作日后项目发展。

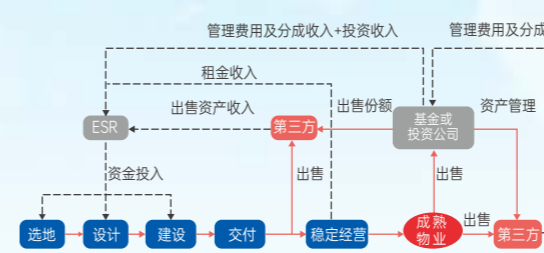


图 6 ESR 业务盈利模式

### (四) 资产布局

ESR 专注于亚太区域，主要发展亚太区一线及 1.5 线城市的物流地产，战略选址定位在中国、日本、韩国、新加坡、澳大利亚及印度的主要物流枢纽、重要海港、机场、交通枢纽及工业区附近。特别是在中国国内的投资，更聚焦在经济最为健康、活跃的长三角，为其提供稳定且长期的收益，不断夯实其管理运营能力。

截至 2019 年，ESR 管理的已竣工物流地产面积约 917 万方，其国内项目占比 43.6%；在建和储备的物流地产面积约 803 万方，其国内项目占比 36.1%；国内项目总面积达 690 万方（不含谅解备忘录）。

国家	竣工 (万方)	在建 (万方)	土储 (万方)	谅解备忘录 (万方)	合计 (万方)
中国	400	190	100	330	1,020
日本	110	150	40	40	340
韩国	150	80	60	180	470
新加坡	180	0	0	0	180
澳大利亚	77	3	40	1	121
印度	0	50	90	50	190
合计	917	473	330	601	2,321

表 2 ESR 在各国各阶段物业面积储备情况

### (五) 财务分析

受益于三大业务板块相互协同，ESR 近年来营收、业绩持续高增。2017-2020H1 营业收入、归母净利润 (PATMI) 稳定增长，推动资产规模不断扩大，截至 2020H1 末，ESR 总资产和净资产规模分别达 59.5 亿美元、22.1 亿美元。

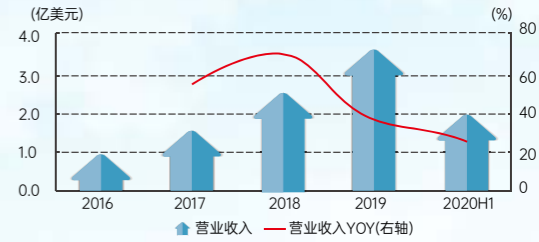


图 7 2016-2020H1 ESR 营收、净利润

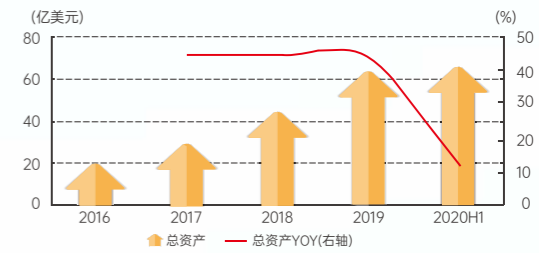
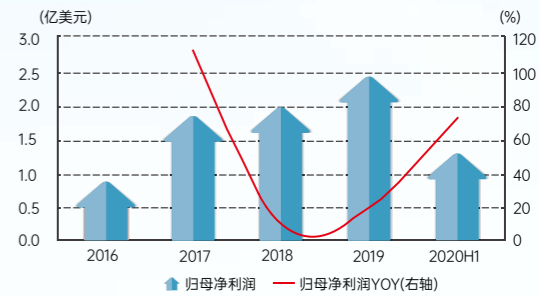


图 8 2016-2020H1 ESR 总资产、归母净资产

根据业务板块来分析收入结构，2018-2020 项目开工推动开发业务营收持续高增，近两年开发业务收入均达到 70 亿元规模；同时，近年来其加大收购力度、在管面积快速扩张，基金管理收入快速增长；另外，ESR 投资性物业规模的快速上行推动投资收入快增。截至 2019 年末，公司基金管理费收入、投资收入、开发业务收入分别占比总营收 46.7%、33.8%、19.5%，基金管理及投资收益属于营收贡献主力。



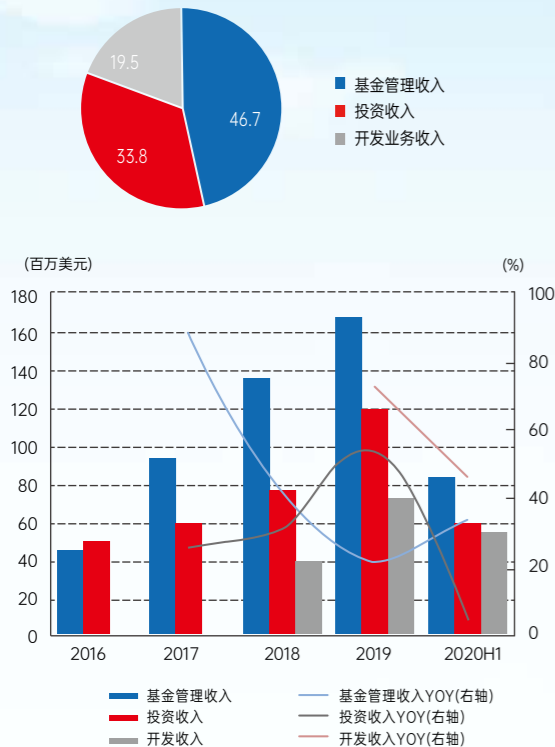


图9 ESR 2019年营收占比、近年各业务板块收入增速

在ESR的盈利模式中，“开发→增值→出售→持有→增值→出售”已实现流畅的闭环。

### （六）基金管理业务与资产管理规模

基金管理业务属于ESR最重要的业务板块，覆盖物流地产全周期，其所管理的基金和投资公司包括开发基金（Development Funds）、核心基金（Core Funds）、不动产投资信托基金，其中开发基金主要为私募地产基金，侧重于投资净地开发等项目投资周期的早期阶段，其投资者所承受风险相对更高，但相对应投资回报率也更高。在认购时投资者承诺投资资本，基金在投资机会出现时将定期提取，开发基金的投资周期一般为3-5年，基金内部收益率目标在13-17%之间；核心基金侧重于成熟运营或有改造空间的成熟项目，基金主要通过物业改造升值、收购收益增值、资产运营增值等模式获取收益，其内部收益率目标在9-13%区间。

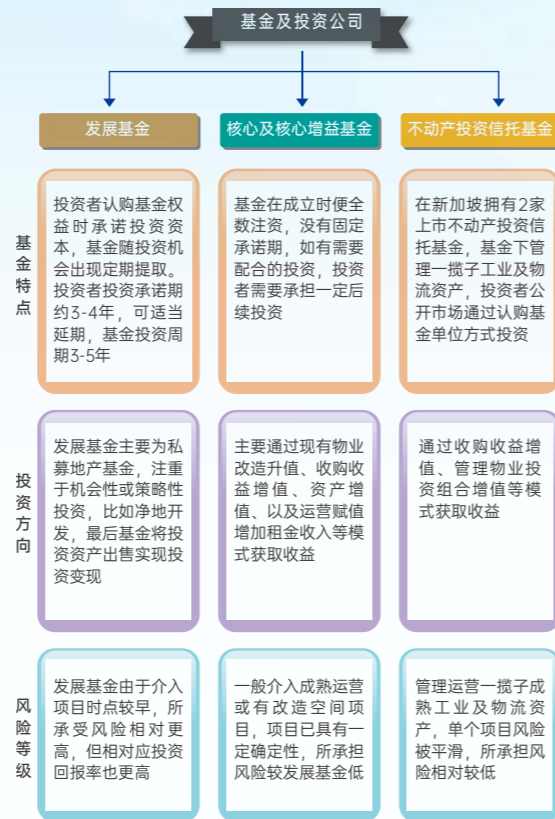


图10 ESR旗下基金及投资公司类型梳理

基金管理收入主要来自于基础管理费、资产管理费、开发费、收购费、租赁费以及激励收入。其中基础管理费和资产管理费为基金定期收取的经常性费用，前者源于基金提供管理服务收取的费用，后者源于基金为其所管理的资产提供了资产管理服务从而收取的费用；开发费、收购费、租赁费以及激励收入为不定期收费，比如开发费是开发基金从每个项目的开发到完工中赚取的收入，收购费是基金从收购交易中赚取的服务费用，租赁费是基金通过首次出租或续租旗下所持物业而赚取的中介服务费，激励收入是基金对于超过投资者预定的内部收益率目标部分所得到的额外奖励。



图11 ESR基金管理费细项拆解

自2016年至今，ESR基金资产管理规模（AUM）快速提升，截至2020H1末，总AUM为265亿美元，其中开发基金AUM 169亿美元，占比63.8%；核心基金AUM 68亿美元，占比25.7%；资产负债表上的AUM 28亿美元，占比10.6%。ESR在中国资产管理规模61亿美元，占比23%。

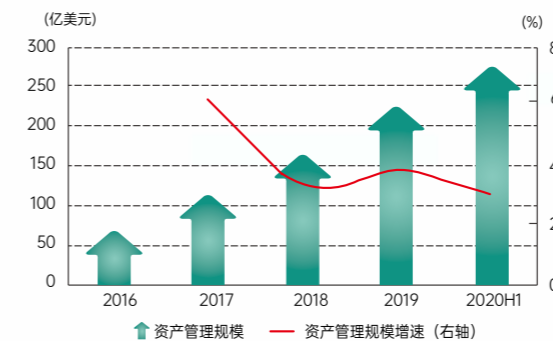


图12 ESR基金资产管理规模（AUM）趋势

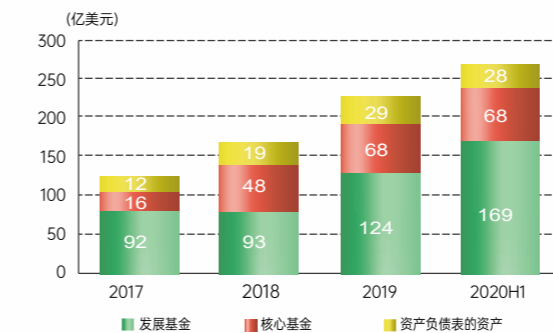


图12 ESR基金资产管理规模（AUM）构成

综上，ESR在9年时间内，依托轻资产管理、三大业务，以合理的资产配置、稳健的收入结构快速发展，实现了全球管理资产面积1720万方（不含谅解备忘录）、国内管理资产面积690万方，总AUM 265亿美元、国内AUM 61亿美元的整体规模，跻身行业前列。相较而言，宝湾物流在过去17年的时间内持续以重资产投入、相对单一的租金收入的方式发展，完成了自持资产面积700万方（含已运营和拿地在建）、总资产130亿元的规模，步伐稍显“沉重”，向AMC转“轻”是宝湾物流加快发展速度的必经之路。ESR的发展经验有许多借鉴之处，但由于基因不同、战略目标不同，在宝湾物流AMC转轻之路上，也不能简单复制，更多的应该取其精华，走出一条更加适合宝湾物流发展之路。

## 三、宝湾物流 AMC 能力打造

当下，在宝湾物流AMC转型发展、迅速扩大规模的同时，业务取向和目标就是要做到平衡，不仅是轻重资产的平衡，更是自身规模和速度与回报率之间的平衡、回报率与回报周期的平衡、对短期风险和长期效益增长之间的平衡、管理精细化和成本的平衡等等。和过去十几年宝湾物流所具有的能力相比，未来的能力更需要从资本方视角来审视发展，在核心环节拿地、开发运营和资金周转上，即“项目开发能力、人均坪效能力、资金筹措管理能力”等方面不断提升。

### （一）项目开发能力

物流地产经过十几年的发展，已经由大面积开发的增量期转为存量期。从供给端分析，近年国内用于仓储物流的土地供应绝对数量及占比呈持续下降趋势，特别是经济热点的长三角、珠三角地区。导致物流园区土地供应下降的主要原因有两点：一是我国目前已完成高速开发建设阶段，再加上对地产行业的宏观调控，土地市场供需整体转弱；二是物流用地挂牌价格偏低，用地经济效益相对较低，对地方财政收入贡献有限，地方政府出让物流用地的意愿不强或强制

性条件较多。

然而在需求端，物流地产市场热度高涨，从电商的大规模用仓到如今的生鲜起网，局部地区供不应求，土地资源竞争激烈，作为物流枢纽区域的一线城市供需不匹配的情况则更加严重。面对一手市场拿地困难，未来物流地产竞争的焦点将逐步转移至二手土地的开发利用上。

宝湾物流过去在项目投拓方面比较注重的是政府一手地的开发能力，对二手收购项目风险的评判经验有限，因此多以资产收购为主。未来 AMC 的发展需要不断地扩大资产管理规模，而随着物流地产进入存量时期，项目开拓最大的不同将是在二级市场的竞争，主要有以下几大途径：

### 1 司法拍卖项目

宝湾物流通过司法拍卖获得佛山南海、佛山三水、合肥新站等项目，通过司法拍卖获取优质土地资源，项目债权债务能够做到基本无瑕疵，区位优势明显。法拍的关键在于要准确捕捉信息，对标的物了解充分，判断其立项等风险，并尽可能掌握竞争对手情况、制定竞拍策略，方可提升获得优质资产的胜率。

### 2 单个资产项目

以股权交易为主的资产收购项目，需要具备：

- (1) 税务筹划能力，或通过重组、轻重资产分离，做到项目公司税务成本和风险的平衡；
- (2) 风险评估能力，在信息不对称、尽职调查受限的情况下，如何对标的物不可预见风险进行判断，在风险可控的前提下进行收购；

(3) 流程设计能力，在设计收购步骤时，综合评判项目风险控制点，通过对项目风险节点分析，设计股权阶梯、增加流程，从而将未知风险降到最低。

### 3 资产包收购

资产包项目是最容易在短期内获得增量的途径，单一交易往往接近 50 万平方米至 100 万平方米。根据过往的经验，当国内市场上出现某个资产包信息时，往往是非常透明的，代理公司会将资产包信息同时推给 N 个开发

商，在市场上做充分的询价。从嘉民、安博、龙地、富力等多个项目中获得的启示，竞购方需要具备极其准确和敏感的资产价格判断能力和资产价值修复能力。

具体来讲，资产包项目是按照收益法倒推出交易价格，首先需要对资产包内每个项目当前的租金价格、市场价格做出快而精准判断。其次，基于项目当前的合同租金价格，预判未来能通过宝湾物流的招商能力和运营管理能力使其进一步提升，或能基于资产包结合宝湾物流自持项目重新组合，以获得更多的资产增值。最后，要时时掌握资本市场动态，或联合出资人，安排好后续资金渠道，以成功获得资产包。

## (二) 人均坪效能力

根据易商中国的资产管理规模、国内团队数据，与宝湾物流进行比较，形成以下三个不同维度的“人均坪效”对比数据：

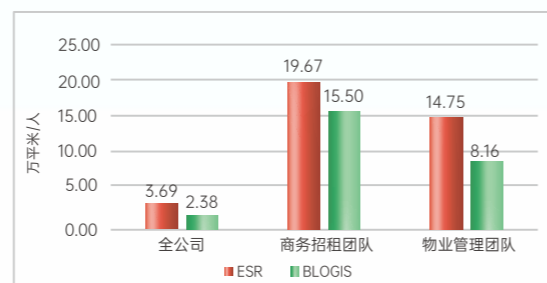


图 13 2020 年 ESR 与宝湾物流人均坪效对比  
(人均坪效 = 已竣工及在建面积 / 员工数量)

通过以上数据可以看出，宝湾物流的人均坪效均相对落后于易商。其中，易商物业管理团队人均管理 14.75 万平方米，宝湾物流人均管理 8.16 万平方米，管理效率差距尤为明显，值得我们去思考管理颗粒度应当如何把握。2020 年宝湾物流园区已经全部上线智慧物联网系统，系统为管理赋能仍处于起步阶段，还有较大的提升空间；园区经理的岗位职责亦需进一步明确，日常工作要聚焦于公司业务关注的重点，成本、安全、客户体验感等几个维度需要有效平衡、合理配置；加强品质管理，通过标准统一的供应商管理，降低低效人员的投入；此外，在园区布局较为集中的城市或区域，探索“一人

多园”的机制，匹配合理的薪酬，把被动接受领导安排变为主动认领多个园区；继续开展园区经理任职资格培训，提升园区经理综合能力，通过一系列的管理举措，使得园区管理人员增幅低于园区面积（个数）增幅。

商务招租团队人均坪效方面，宝湾物流落后于易商 4 万平。由于宝湾物流商务团队下沉、注重地推的特点，团队规模偏大、人均坪效偏低，未来会通过更加合理的薪酬激励体系、引入内部竞争机制、加强能力提升等，让商务团队更加精干高效，确保在建及储备项目投入运营后，商务团队规模保持稳定、能力逐步提升，不断提升管理效率。

## (三) 资金筹措能力

过去，宝湾物流财务部的主要职能在于会计核算和组织绩效，而经过对标分析发现，几乎所有规模处于前列的外资物流地产商都能够娴熟运用多种基金工具，为业务发展提供源源不断的资金支持，这正是宝湾物流需要补强的能力。在宝湾物流传统物业自持模式下，主要通过租金的逐步提升来收回投资，投资回收期通常都在 15 年以上；但在基金模式下，宝湾物流仅持有基金中部分股权（比如 20%-30%），以实现几倍杠杆，再通过负债率撬动两倍的债务杠杆，总的资金杠杆率进一步放大，将资金的利用效率最大化，

从而在很短的时间内实现规模的快速扩张。

即将踏入基金俱乐部的宝湾物流 AMC，对基金朋友圈还陌生，亟需“补课、开小灶”，从中小规模做起，在开发基金、核心基金、REITs、股权融资等多种资金工具中寻找平衡，提升资本运作能力；从对接投资人开始，险资类、主权基金类、私募基金类、券商类等，从中识别出资金方的投资偏好和诉求，根据不同的项目匹配不同的投资人，落地资产包，以迅速得到资本方的认可。站在资本方的角度，可以做个恰当的比喻：AMC 管理公司像是一家上市公司，这对宝湾物流 AMC 的时效性、专业性、透明化程度要求极高，需要对宝湾物流多年来所积累的管理经验做一次系统地梳理和“自我革命”式的优化。

总而言之，物流地产的核心竞争力在于土地开拓、资本运作、产品设计、运营管理。中长期来看，行业还处在利好阶段，国内电商市场进一步渗透和大众消费习惯升级将继续促进行业的发展。随着这几年宝湾物流综合能力的不断提升，优质土地获取能力、工程建设管理能力等方面较以往有了很大进步，在 AMC 转型之路上，我们要不断夯实原有的管理优势，把握更多的市场机会，不断优化自持项目质量，逐步使用各种基金工具，扩大资产管理规模、多样化收入结构，继续做优做强。（本文系 2021 年集团务虚会专题论文）■



宝湾物流团队



## 行业观察 Industry Observation



### 发展 ESG 给中国南山事业添翼

文 / 吴佳伟

#### 一、什么是 ESG 和 ESG 投资？

ESG，即环境（Environment）、社会责任（Social Responsibility）、公司治理（Corporate Governance）。ESG 投资将企业对环境的影响、企业的社会责任以及公司治理这三个非财务指标的因素纳入到投资决策之中，以此在中长期获得稳定的、可持续的长期投资收益。ESG 投资理念始于欧洲，现已成为欧美的主流投资方式之一。相较于欧美，我国 ESG 投资起步较晚，但发展迅速。截至 2020 年 5 月，从 UNPRI 官网可查询到，中国已有 57 家机构签署了 PRI，美国有 759 家签署机构，欧洲有 2171 家签署机构。

#### 二、ESG 在中国的发展

中国是世界上最大、最有活力的经济体之一，中国企业是中国经济发展的重要动力。为了以环境友好型、对社会负责任的方式促进世界繁荣，中国企业必须发挥领导作用。为了到 2030 年之前实现碳达峰以及 2060 年实现碳中和的目标，中央要求各企业立即行动起来，以不同形式和程度向低碳商业模式转型。尽管 ESG 发展相对不成熟，但此投资理念在我国受到越来越多的关注。

中国证券投资基金业协会在 2019 年 7 月向全行业开展了“中国基金业 ESG 与绿色投资调查”，共有 324 份有效回收问卷，是 2017 年有效回收问卷数量的四倍。每年 PRI 新签署者数量逐年增长：2018 年增加 5 家，2019 年新签署 14 家，2020 年新签署 18 家。目前我国的 ESG 投资主要集中在二级市场基金管理人所发布的产品方面。中国最早的泛 ESG 公募基金于 2005 年推出，在十年间 ESG 基金数量增加迅速，截止 2020 年 10 月，共有 49 家基金公司发布了 127 只泛 ESG 基金。截止 2021 年初，非货币管理规模超过 1000 亿元的公募基金管理人中，有 7 家将绿色投资纳入公司战略，占比 23%，已经开展绿色投资研究的机构数量超过 30 家。

ESG 在中国企业界有丰富的实践案例，其中平安集团就较为典型。平安集团在“ESG 融合”，“积极所有权”，“主题投资”，“审慎和信息透明”四个核心原则的指导下，建立了适宜其发展的投资指导手册。开展 ESG 工作提升了品牌名誉以及整体竞争力，整合 ESG 至投资流程帮助改善了投资管理及绩效。开展 ESG 工作在践行企业社会责任的同时，也提升了公司治理水平。将 ESG 纳入投资决策流程中帮助企业减少了相应风险，ESG 投资也让平安集团发现了更多有着绿色溢价的投资目标。

#### 三、为什么 ESG 投资成为关注热点？

自 2016 年起，香港交易所就要求上市公司发布 ESG 报告。鉴于投资界日益要求企业提供 ESG 信息，香港交易所所在 2020 年 7 月更新了信息披露要求，要求企业披露与投资相关的信息，比如企业董事会的参与情况、将 ESG 纳入企业经营战略和重大决策的做法、与气候相关的风险管理、环境目标设定和供应链管理等。各市场主体预计，监管者将针对在上海和深圳上市的企业发布全新的 ESG 报告要求。

截至 2020 年年中，共有 1,021 家 A 股企业（即在

上海和深圳上市的企业）发布了 ESG 年度报告，远超 2009 年的 371 家企业。其中，大约有 130 家 A 股企业同时在香港上市，它们在香港必须发布 ESG 报告。A 股中的大型企业更有发布 ESG 报告的主动性。截至 2020 年年中，沪深 300 指数中大约 86% 的企业已经发布 ESG 报告，和标普 500 企业中 90% 的报告比例大致相当。

#### 四、ESG 在中国南山如何开展及实施？

中国企业 ESG 报告正面临转折点，监管者、交易所、投资者和企业领导者的相关活动激增。香港铁路有限公司和中国平安等企业已经成为 ESG 报告的领先者，而许多其他企业则刚刚开始此项工作。

有鉴于此，世界经济论坛召集中国 ESG 实践者和支持者，召开了多场研讨会。笔者根据这些研讨会的讨论成果，总结了下述六个观点，可为集团开展 ESG 提供实践路径参考：

（一）企业董事会层面的支持。ESG 报告事关企业发展全局，企业若要对 ESG 事项进行有效的报告和管理，董事会层面的支持必不可少。

（二）长期增长和利益相关者利益。高增长企业必须摆脱对眼前收益的追逐，转而实施目标明确的战略，要考虑广泛利益相关者的利益，投资者正日益推动这项进程的发展。

（三）超越传统的企业社会责任。与传统的企业社会责任（CSR）相比，ESG 因素在业务战略制定与 ESG 风险及机会管理中的整合为投资者提供了更有意义的信息。

（四）实质性 ESG 对于实现战略目标的意义。成功的企业在开展 ESG 工作时，都通过实质性评估，重点关注那些和业务经营最相关的问题。

（五）能力建设和协调。中国企业在改善 ESG 报告的过程中，经常遇到 ESG 专业人才短缺的问题，业务部门和供应链也往往缺乏 ESG 知识。

（六）供应链的可持续发展。供应链面临越来越多的要求（尤其是来自全球品牌的要求），日益需要注重和披露可持续发展实践。

短期方案	中期方案	长期方案
<b>战略</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>回顾行业大趋势和同行表现</li> <li>识别 ESG 发展所创造的机会</li> <li>将 ESG 纳入您的发展愿景和成长策略</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>评估 ESG 发展对公司以及价值链的业务和财务影响</li> <li>开展气候变化相关财务信息披露工作组 (TCFD) 的复原力情景分析，以应对不同时期的气候风险和机遇；每年进行披露</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>逐步减少和退出具有高 ESG 和气候风险的业务和业务线</li> <li>深入研究 TCFD 情景分析并量化气候变化对您业务的财务影响；每年至少披露一次</li> </ul>
<b>目标</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>如果碳排放量很大，则通过对数字目标进行可行性评估来确定碳目标的优先次序</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>集团层面致力推动 ESG 指标目标的设定</li> <li>如果碳排放量很大，则承诺设定净零或基于科学的目标（例如，遵循“科学目标倡议”）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>追踪成效，对重大改变进行修正，并在必要时提高目标值</li> <li>将管理绩效与 ESG 目标成就挂钩</li> </ul>
<b>转型</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>制定路线图以加速增长并探索可持续的商业模式</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>开展业务模式和价值链转型</li> <li>统一员工、客户和供应商在 ESG 和气候战略上的立场</li> <li>试点解决方案和更优方案与 ESG、气候风险和机遇保持一致</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>依据公司愿景和增长战略扩展 ESG 和气候解决方案</li> <li>优化市场机会并成为低碳和气候变化产品和服务的市场领导者</li> </ul>
<b>风险与监管</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>确定委员会在 ESG 和气候方面的问责制度和担任角色</li> <li>确定对您的业务有重大影响的 ESG 问题（例如利用 HKEX 或 SASB 的重要性工具）</li> <li>根据 TCFD 框架建立对关键气候风险和机遇的理解</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>确保董事会对 ESG 和气候相关的问题进行监督，并将 ESG 风险作为企业风险管理计划的一部分进行审核</li> <li>建立流程以识别、评估和管理 ESG 和气候风险</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>通过对当前和未来 ESG 和气候问题的具体回应来履行董事会的承诺</li> <li>通过定量措施管控 ESG 和气候风险，不断完善流程并降低风险</li> </ul>
<b>绩效评估和报告</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>使用 ESG 框架指南（例如 GRI）列出与重大 ESG 和气候风险相一致的组织报告范围</li> <li>设计 ESG 计分卡以监管绩效和计划，并与评级机构的期望保持一致</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>与评级机构合作，例如：回答评分调查问卷</li> <li>将 ESG 绩效整合到定期的持份者沟通中，例如投资者和分析师相关更新</li> <li>根据 ESG 数据 IASB3000（国际审计准则）获得第三方鉴证</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>根据策略和路线图跟踪进度，并根据需要进行更正</li> <li>以“世界经济论坛衡量持份者资本”核心报告并扩展相关指标</li> </ul>

（来源：普华永道）

表 1 ESG 的实施步骤

#### 五、总结

中国的 ESG 生态系统正快速成熟，这要求本地和全球利益相关者了解其重要意义。监管者、投资者和决策者正在积极提高企业可持续绩效的标准，但中国商业领袖、投资机构也日益认识到了不仅要通过财务指标，还要通过 ESG 框架来评估企业绩效的重要性和价值。一些企业已经抓住了这个商业和战略机遇，在 ESG 投资、评估和披露领域奠定了先发优势，并成为市场领导者；这不仅是为了回应投资者和资本提供者要求进行 ESG 沟通和报告的压力，也是因为坚实的 ESG 实践能为打造更有韧性的企业铺平道路，更能为可持续的产品和服务打开全新的市场。

中国南山集团以实现“基石永固，百年南山”为远大愿景，ESG 与高质量、可持续发展方向契合度高，帮助集团规划 ESG 相关的工作，或计划实施 ESG 工作，并促进现有产业的 ESG 工作创新，实现所有利益相关者的利益与价值，将为中国南山添上腾飞的翅膀。■

## 基于价值链管理的提质增效工作思考

文 / 周磊

### 一、引言

为推动集团高质量可持续发展，集团 2020 年在 2019 年降本增效的基础上启动了提质增效三年工程，今年是提质增效工作开展的第二年，正处在提质增效工作持续深化的阶段。如何持续有效，成为了提质增效工作开展的关键所在。科学、合理地将多种管理工具应用到提质增效工作中，为提质增效工作开展提供了更多的思路。价值链管理便是其中一种重要的管理工具，识别企业价值链活动中的不足，通过管理价值链活动，提升企业市场竞争力，从而达到企业提质增效目的。

### 二、价值链管理的内涵

价值链最早由美国哈佛商学院著名战略学家迈克尔·波特提出。每个企业的业务都由在生产、营销、交付和支持其产品或服务过程中所进行的一系列活动组成，企业内部进行的各种活动组成了价值链。

企业的价值链包括两大类活动：为顾客创造价值的基本活动，以及为促进和提高基本活动绩效所必需的支持活动。以制造业为例，基本活动包括供应链管理、生产运营、营销与销售、仓储配送、售后服务，支持活动包括技术研发、战略、财务、人力、风控、行政等。

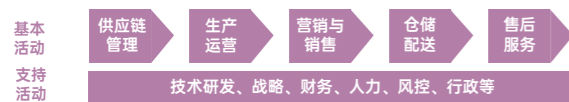


图1 制造业业务价值链

每个企业价值链活动的类型因业务的具体情况而不同，如产业园开发业务，包括项目拓展、规划设计、成本合约、工程管理、营销与销售以及运营管理等。

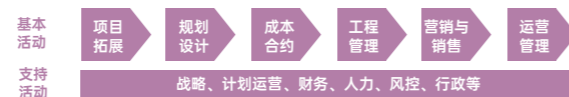


图2 产业园开发业务价值链

### 三、价值链管理在提质增效工作中的应用

提质增效工作开展的目的在于通过实施相关举措，形成企业竞争优势。企业竞争优势主要来源于两大类：低成本和差异化，相对应的竞争战略分别为低成本竞争战略和差异化战略。前者力争在同类产品或服务上比竞争对手的整体成本更低，后者试图在产品或服务属性上与竞争对手形成差异化。

本文将分别从低成本竞争战略和差异化战略两种情形下，就依托价值链管理，如何开展提质增效工作进行分析。

#### （一）低成本竞争战略情形

为了获得低成本优势，企业必须在整个价值链的累计成本低于竞争对手，因此对于实施低成本竞争战略的企业来说，提质增效工作的关键在于如何有效控制成本。

以制造业为例，从价值链角度出发，给出影响成本的主要因素，如图3所示。



图3 成本主要影响因素

供应链管理方面，成本主要包括材料采购和库存成本，可通过以下方式缩减成本：

- 在保证产品和性能的情况下，可以使用更低成本的原材料；

- 强化招标管理、供应商管理，同时依托规模效应，提升议价能力，降低原材料采购成本；

- 加强与供应商的合作，依托信息技术，简化采购流程，与供应商共享原材料需求和库存等信息，降低库存成本。

生产运营方面，成本主要包括人工成本和设备成本，可通过以下方式缩减成本：

- 通过应用自动化设备、非关键岗位员工外包等措施，降低人工成本；

- 强化订单获取，提高设备产能利用率，将固定成本分摊至更大的产量上；

- 推行精益生产，有效控制物料使用、能源消耗等成本。

营销与销售方面，对销售成本影响较大的是销售模式，销售模式包括直接销售、通过渠道商和零售商销售、通过线上平台销售等多种方式，企业根据实际业务情况采用合适的销售模式，以此来降低销售成本。

同时，销售预测的准确性与否对企业的整体成本有着较为重要的影响。销售预测过低，若企业不能及时响应，企业将损失市场机会；销售预测过高，容易造成库存成本升高。

仓储配送方面，成本主要包括产品库存成本和运输成本。前者主要是通过提高订单销售预测的准确性和供应链及生产运营的响应速度，降低产品库存来实现，最理想状态是定制生产，有了明确的订单后开始生产；后者可通过战略合作、运力招标以及网络货运平台叫车等多种方式，降低运输成本。

售后服务方面，主要是提供服务的成本，如安装、维修等。企业可对比自建售后服务团队和外包给专业公司两种方式的经济性。一般在较为成熟的领域，外包给专业公司更加经济，但需要制定合理的考核标准进行管理。

#### （二）差异化竞争战略情形

为了获得差异化优势，企业必须充分研究哪些特性是客户想要的，然后将这些特性整合至自身的产品或服务中，使其与竞争对手提供的产品或服务区分开来。因此对于实施差异化竞争战略的企业来说，提质增效工作的关键在于如何打造差异化优势。差异化不局限于某一个环节，存在

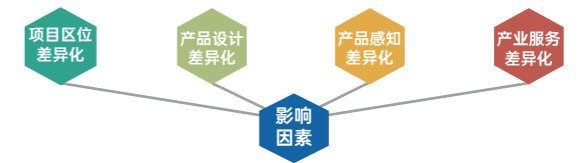


图4 差异化主要影响因素

于整个业务价值链活动中。以产业园开发为例，从价值链角度出发，给出了增强差异化的主要因素，如图4所示。

项目拓展方面，主要是打造项目区位差异化优势，需要对项目区位、产业选择进行充分论证与研究，确保项目所在区域的交通、配套设施等对产业客户具有吸引力。

规划设计方面，主要是打造园区产品差异化优势，依托已确定的主题产业，在规划设计基本的园区产品、满足产业客户基本需求的基础上，围绕着产业发展的痛点，设计差异化的产品，满足产业客户的特定需求，如中城新产业发现医疗器械和新研制出的医药需要先动物身上做实验，因此在深圳坪山中城生命科学园提供独特生物实验室服务，满足中小企业的需要。

营销与销售方面，主要是打造园区产品价值感知差异化优势，通过线下活动开展、线上新媒体宣传等多种方式，强化营销推广，打造园区IP，提升产业客户对产业园产品的价值感知。

运营管理方面，主要是打造园区产业服务差异化优势，充分整合各类资源，建设完善的产业服务体系，为产业客户提供政策、金融、人才、创新创业、技术支持等方面的服务。

需要注意的是，企业在实际业务开展中，并不是单一的低成本竞争战略或差异化竞争战略，更多的是两种竞争战略相结合，因此在开展提质增效工作进行价值链分析可以将两者结合起来统筹考虑。

### 四、结束语

本文以制造业、产业园开发业务为例，从价值链管理角度对提质增效工作开展进行了一些思考，希望能给集团各企业在开展提质增效工作提供思路借鉴。然而要想很好的应用价值链管理，本文的分析思考仍是不够的，需要在实际工作中不断的实践、回顾总结，并进行改进、优化。■



## 合肥宝湾国际“国家级示范物流园”打造之路

文 / 南山控股供稿

2021年9月，国家发展改革委、自然资源部联合印发《关于做好第三批示范物流园区工作的通知》，确定全国第三批24家示范物流园区名单，中国南山·宝湾（合肥）国际物流中心（以下简称“合肥宝湾国际”）成功入选。

自示范工作开展以来，国家发展改革委会同自然资源部等有关部门共三批确定了78家示范物流园区，旨在通过试点示范，形成可复制、可推广、符合我国实际的物流园区建设运营模式，整体提升我国物流园区经营水平。合肥宝湾国际的成功获评，标志着项目产业生态格局步入成熟运营阶段，并凭借独特的产业特色及运营发展模式，获得主管部门及行业的高度认可和肯定。



合肥宝湾国际鸟瞰实景图

### 一、如何打造一座“国家级示范物流园”

合肥宝湾国际项目占地1190亩，总建筑面积110万平方米，由南山控股旗下宝湾产城团队策划运营。园区自开发建设以来，以赋能城市产业升级为着力点，以“物流+产业”双向驱动为发力点，致力于打造为现代物流、商贸联动发展的高端商贸物流综合园。回顾项目开发运营的心路历程，园区管理团队凝炼出三条开发运营经验：商贸物流联动发展、线上线下联动发展，以及产业融合联动发展。

#### （一）商贸物流联动发展

合肥宝湾国际位于合肥市北部新城，商业市场林立、制造业高速发展，区域对物流的需求，尤其是对优化整体物流产业链的需求旺盛。合肥宝湾国际因地制宜，结合区域产业特点，搭建家居建材、汽车后市场为主要业态的商贸体系，同时预先建设、持续健全仓储、物流配送体系，构建“商贸物流联动发展”的商业模式。





双凤项目鸟瞰



项目实景图

在商贸业态构建方面，园区自建近 50 万平米的专业市场，目前共入驻各类型商户 / 企业近 1500 家（已在园内注册的近 800 家），经营业态涉及家居、建材、装修辅材、汽车配件、五金机电、工程机械等，马可波罗瓷砖、蒙拉丽莎瓷砖、九牧卫浴、大自然地板、北新建材石膏板、立邦漆、欧普照明、凤铝铝材、嘉实多润滑油、壳牌润滑油等多家一线品牌进驻园区，在合肥北部形成了规模较大的专业市场商圈。

在物流配套搭建方面，园区配置标准化仓库约 13 万平米，分拨中心楼库共 6 万平米，物流配送中心约 4 万平米。除进驻周边大型生产及商贸企业、大型第三方物流企业外，合肥宝湾国际自行成立城配运输车队，并引入城配供应商，组建城配体系，为园区的商贸及物流客户提供城配运输业务。物流配送区域进驻干线运输企业 20 余家，专业型线路运输企业 30 余家，运输配送网络覆盖全省、通达全国，成为合肥北部重要的货物集散地以及物流产业集聚区。

完善的物流配套体系，再加之丰富的商贸经营业态，使合肥宝湾国际构建了商贸物流协调联动、有机成长的经营发展之路，实现了商贸与物流企业同频发展。

### （二）线上线下联动发展

合肥宝湾国际凭借线下完善的园区基础设施体系，积极搭建“三大信息化平台”：智慧园区平台、电子商务平台、物流信息平台，促进线上线下联动发展。

公司自主建设的智慧园区管理系统，为入驻园区客户提供包括租赁管理、智能抄表、智能缴费、智慧停车、在线报修、在线客服、智能监控、智能安防等功能服务，可实现管理、办公、生活智能智慧化。同时，合肥宝湾国际搭建公共服务平台，为园区内企业提供商务、信息、咨询、交流等综合服务。“宝湾商城”作为合肥长丰县目前唯一一家自建的电商平台系统，开启商贸园区线上交易服务功能，以保证商贸交易线上线下联动，为商户提供多种方式的销售渠道服务。“SAP-Hybris”和“SAP-TMS”物流供应链信息系统主要利用信息平台车货匹配功能，整合社会运输资源，为商贸物流园区及周边企业提供运输服务。智慧化的园区服务系统有效促进了区域内物流业务的资源整合，提高了城市配送、甩挂运输效率，对促进区域物流产业效益提升和集约化发展，完善城市快运服务体系发挥了积极作用。

### （三）产业融合联动发展

物流业作为生产性、流通性服务业，具有与其它产业紧密关联的特质，物流园区按照产业联动发展的机制，可起到促进其它产业升级发展的融合联动作用。合肥宝湾国际项目建成后，搭建起了高质量仓储物流公共服务平台，提升了周边大型制造企业、商贸流通企业的物流供应链经营生态环境，延伸了产业供应链链条，同时拓展了产业增值空间，有力助推了区域经济的转型升级。目前园区年市场交易额近百亿元，实现各类就业人员 4000 余人，仅 2020 年园区各类商户企业预估缴纳税收约 4 亿元，产业联动发展取得显著经济效应和社会效应。

近年来，园区多次获得国家及省市荣誉和嘉奖。2017 年被安徽省发改委、住建厅、国土厅三部门联合评定为“安徽省级服务业（物流）集聚示范园区”，2017-2018 年连续被中国物流与采购联合会授予“优秀物流园区”称号，2021 年被国家发展改革委、自然资源部、中国物流与采购联合会联合评审认定为“国家示范物流园区”。

## 二、发挥集团主业优势 协同驱动融合发展

经过近 40 年的发展，如今的中国南山集团旗下拥有综合物流、产城综合开发、金融服务、资产管理四大业务板块。综合物流和产城开发运营作为集团双核心主业，

已形成较强的市场竞争力和品牌影响力。集团将充分发挥自身独特的物流与产城资源优势，总结推广合肥宝湾国际“物流 + 商贸”联动发展模式开发运营经验，进一步实现产业资源协同发展。

由中国南山集团旗下赤湾东方与南山控股旗下宝湾产城协同打造的合肥智慧物流港项目是集团综合物流与产城开发运营业务协同发展的重要示范性项目。该项目将充分发挥赤湾东方强大的运输服务网络资源和运营服务实力优势，以及在装备租赁、共享挂车、机器人装卸、数字化货运服务等智慧物流业态场景的应用经验，再加上宝湾产城在物流产业资源整合、园区智慧运营、产业融合发展方面形成的专业能力，最终将形成以物流产业为核心，以物流兴产业、以产业促发展、以发展营环境、以环境驻人才的智慧供应链示范基地、国际农港示范基地和产城融合示范基地，打造成产城一体化的国家级综合型智慧物流港。该项目启动区已于今年 9 月顺利开园，一期已引进 200 多家企业入驻，该项目的成功打造将为公司产业协同发展积累更为丰富的建设运营实践经验。

展望未来，集团产城综合开发业务将继续依托中国南山在综合物流、产城综合开发领域的双优产业资源，最大化发挥业务协同价值，加快推进产城融合、业态融合，精心打造具有全国影响力的产城生态园区，为城市发展与产业升级提供综合性解决方案。■



中国南山·合肥智慧物流港项目实景图





卡车易购数字化空间

## 编者按

作为集团近年培育、孵化的物流创新品牌，卡车易购自成立以来积极探索二手商用车产业链业务发展，通过创新赋能，快速迭代，开发了属于自己的产品矩阵；平台用户数、商户数、门店数、车辆交易数等管理指标均稳步增长，效益喜人。本期《中国南山》专访了卡车易购常务副总经理张源，为我们讲述卡车易购的成长蝶变之路。

## 创新赋能 卡车易购蝶变升级 ——卡车易购常务副总经理张源专访

文 / 编辑部

**编辑部：**请您谈谈卡车易购在发展过程中遇到的机遇和挑战。

**张源：**随着物流行业集约化运营程度持续增强，打通二手装备流通环节成为了整个产业链不可或缺的一环。卡车易购项目于2018年11月通过集团董事会批准，于2019年1月22日注册成立，是在“互联网+传统产业”的时代背景下，在集团创新土壤内快速孵化并赋能而诞生的互联网企业。成立初期主要是通过探索、调研和学习，不断进阶，挖掘企业上下游客户的痛点和需求，最终摸



卡车易购常务副总张源

索出属于自己的发展方向。

当时整个二手车市场基本没有哪家公司奋勇当先来做商用车处置这一块，像大家熟悉的瓜子二手车，人人车等都是做乘用车起家的。当我们2018年至2019年调研交易的三千多万辆二手车时，发现其中有五百多万辆是商用车，这让我们看到了这块蓝海的市场潜力，于是乘时顺势紧抓机遇，埋头开干。

发展初期我们面临的最大的挑战是二手车市场的混乱现象：交易体制不成熟、交易信息不对称、缺乏标准化透明化的规则、售后服务无保障、诚信建设缺失、流通效率低下……这些问题都亟待规范与解决。为此，我们启动了“田野研究”工作，深入到物流市场上，到二手车商处、到司机聚集地、到维修检测站等所有业务场景处进行走访，通过获取到最及时最真实的资料，不断分析各类从业者的痛点和需求，最后衍生出如今“线上平台+线下门店O2O”模式相结合的平台型公司。

**编辑部：**当前二手车行业发展的市场环境如何？卡车易购在此环境下的战略定位是什么？

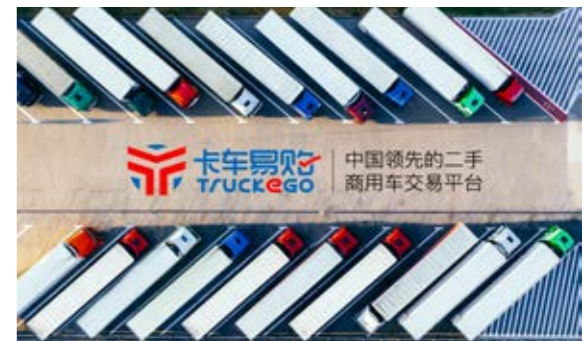
**张源：**2021年上半年全国二手车累计交易843.42

万辆，同比增长52.89%，其中二手货车为70.7万辆，同比增长41.27%。市场需求持续增长，行业发展前景广阔。

在政策上，国家相关各部委对二手车的交易流通均持以鼓励态度，二手车交易利好政策也越发明朗。与此同时，碳达峰目标下中国汽车产业减排升级，新能源支持政策加速了部分燃油车更新换代，这些都将为二手车行业开拓新的增量市场。

成立至今，卡车易购一直紧追行业浪潮，致力于成为中国领先的二手商用车交易平台，坚持“线上平台+线下门店O2O”模式，构建全国二手商用车流通网络；以核心技术驱动，打造标准化的平台产品和定制化的管家服务，为平台客户和商户提供专业、高效的资产评估和流通处置服务，实现让买车更放心、让卖车更省心的企业使命。

卡车易购二手商用车交易平台目前仍处于早期阶段，虽然存在全国范围内交易渠道分布不均、平台运作标准化程度和服务水平还有待提升等不足，但这也意味着卡车易购具有更多的成长空间。当前我们要牢牢抓准二手商用车上下游产业的发展优势，巩固存量市场，拓展增量市场，通过“线上平台+线下门店O2O”模式，为二手商用车交易及服务搭建专业、高效、安全的平台体系，为物流企业、车队、个体司机提供高品质、低成本、超环保的商用车配件和维修保养服务，让不同类型的客户都能通过卡车易购平台体验全生命周期服务，与行业同仁一同智造行业春天，是卡车易购不断努力前行的方向。





**编辑部：**田总指出，物流业务是集团坚定不移发展的战略性业务。卡车易购的发展规划是怎样的？具体有哪些举措？

**张源：**卡车易购将继续完善线上平台+线下服务协同发展的一站式二手商用车交易平台的搭建，充分发挥线上线下门店网点的规模效应，通过持续提升卡购管家服务深度及广度，不断迭代与时俱进的平台产品，优化线下网点布局和提升服务质量，为整个物流生态链提供高效复利的产品及服务。我们接下来将开启一个“五年计划”，在2022-2026年，前期加大撮合交易体量，在现有基础上迭代服务标准和平台交易规则，中期不断拓展内外资源库，后期不断探索多元化服务，持续寻求变现路径，提升平台市场价值。

一是完善调研分析体系。深度研讨国内国外二手商用车交易流通场景，抽象出交易模型进行平台产品图谱设计，多维度响应市场需求；重点打造“人货场”数据引擎智慧化升级，建立底层技术驱动力，推动平台产品规划图谱的逐步研发并落地应用。

二是完善平台评估能力。由车辆价格初级评估→半自动车辆评估检测→自动化车辆评估检测→智能化车辆评估检测的实现路径，完成评估能力建设的智能升级。



二手商用车评估系统

三是打造品质化门店。以一城多店的方式全国布局线下门店，优化组合，并以珠三角、长三角和江西等地作为重点发展区域。同时，计划在全国多个城市设立商用车智慧流通基地，将智慧流通基地与全国门店实现互联互通，加快交易效率，提高交易效益。

四是构建品牌建设力，坚定不移“让买车更放心，让卖车更省心”的初心，规划品牌内核、品牌故事、品牌边界的建设能力，用卡车易购的先发优势和品牌效益占领行业用户的心智。

五是整合组织流程。以培养企业经营性人才为根本目的，实现从盈利到“利他”的思维升华，从管理到经营的理念升级。积蓄人力资本，以培养为主、挖掘为辅、引进为补充，造就一支有操守、懂专业、善经营、能管理、



2021 创新成果

干实事的人才队伍。

六是引进战略投资方。在大数据、人工智能、物流科技等方面加大投入和引进的力度，逐步导入物流信息科技行业丰富的产业资源，促进公司快速升级、发展。

**编辑部：**卡车易购是物流科技企业，它在数字化建设过程中有着怎样的尝试和创新？

**张源：**创新是中国南山的底蕴之一，更是卡车易购的文化基因。在集团10月份举办的创新大赛中，卡车易购凭借着前瞻性、实用性、差异化、智能化兼备的“二手商用车估价体系”，斩获了创新成果二等奖。

除了备受赞誉的估价体系，我们正在不断打磨和完善的集整合园区管理，车辆交易、交易配套服务及数字化应用于一体的二手商用车流通基地亦是卡车易购数字化探索成果的重要体现。二手商用车智慧流通基地拥有智能化运营管理平台，AI助力无人值守——烟雾识别、车型识别、车流统计、人员闯入等均能全自动识别，降低了人力成本；数字化导购大厅——为客户提供车辆展示、导购、交易咨询等一站式服务，免去了带客户到市场上来回兜转且效率不高的做法，大大提高了客户体验感，提升交易效率；智能分析——掌握购车客户关注路线，识别客户重点停留区域等，从前期数据测算到后期布局优化，算法加持提高需求匹配度；智能管车，每一个入驻基地的商户拥有商户店铺，支持各地门店远程看车等等。

商用车流通基地基于交易平台和智慧园区运营，构

建智能化的运营分析系统和智慧安防系统，实现基于平台的互联互通。接下来卡车易购会继续摸索尝试，不断创新，打造示范基地案例，建立标准，梳理沉淀，复制推广，全国布局。

**编辑部：**卡车易购是集团“大物流”品牌方阵中的一员，请问它是如何与其它品牌协同发展，共同助力集团“大物流”战略目标达成的？

**张源：**集团“大物流”品牌的每家企业都扮演着不同的角色，但同样依托着集团的平台优势，在开拓创新中资源共享，协同互联、团结一致，为共同的目标携手奋进。

例如卡车易购会与东方驿站共享平台客户资源、公共挂车池资源、线下服务网点资源；与赤湾东方对接平台信息与资源；整合后市场服务产品资源；与赤晓企业合作引进战略投资资源等。通过与兄弟企业的互帮互助、深度融合，加速了卡车易购的高质量创新发展，使其能够深耕行业，披荆斩棘，整合二手商用车产业上下游的各种资源和服务，为物流企业提供货物运输、车辆交易、置换、融资租赁、金融等全生命周期的服务，发挥出二手商用车交易平台的最大优势。

创新驱动发展，未来大有可为。卡车易购将继续携手各兄弟物流企业共创佳绩，为集团打造更智慧、高效的物流大平台贡献力量，放飞更多的物流产业梦想。■



二手商用车商城



严选场站



## 新闻概要 The Headlines



### 中国南山与中国平安建立全面战略合作伙伴关系

文 / 编辑部

9月8日，中国南山与中国平安在赤湾总部大厦举行团企业务合作备忘录签约仪式。中国平安执委、团企会联席秘书长万放，中国南山总经理田俊彦等领导出席仪式并致辞。双方签署合作文件，同意建立全面战略合作伙伴关系，积极推进全方位业务合作，共同实现高质量发展。

### 中国太平洋保险集团总裁傅帆一行到访中国南山集团

文 / 编辑部

9月23日下午，中国南山集团总经理田俊彦与来访的中国太平洋保险集团总裁傅帆一行，就进一步发挥专业优势、资源优势，在大湾区、大健康等领域合作进行深入交流。



### 中国南山集团成功召开2021年度信息工作会

文 / 编辑部

10月14日，集团年度信息工作会成功召开。田俊彦、赵建潮、王世云、张建国、陈波、李鸿卫、章远凌、舒谦等领导，总部各中心、各平台及直属企业负责人，各公司信息分管领导、负责人、骨干近90人参会。听取年度信息工作报告，回顾总结过去，分享经验，表彰先进，部署下一步工作。



### 2021中国南山创新大会干货满满

文 / 编辑部

为庆祝集团成立39周年，推动创新发展，10月22日下午，中国南山集团召开以“科技创新，赋能未来”为主题的创新大会，通过筑梦论坛、创新计划发布以及表彰先进等方式，聚焦创新驱动发展，打造集团发展的强大动力引擎。



### 华为与中国南山签署战略合作协议

文 / 编辑部

11月4日，华为技术有限公司与中国南山在赤湾总部大厦签署战略合作协议。双方将发挥各自在科技

与行业优势，携手围绕行业数字化转型、产业科技赋能联合创新、智慧园区、智慧物流、数字能源等领域开展战略合作。

华为中国区政企业务副总裁、深圳政企业务总经理陈斌，中国南山集团副总经理陈波代表双方签署战略合作协议。华为轮值董事长郭平、企业BG全球建筑地产与物流业务部总裁苏宝华、企业BG咨询规划部总裁孙德强，中国南山集团总经理田俊彦、副总经理赵建潮出席并见证协议签署。

### 赤湾石油基地完成自建立以来最大质量吊装作业

文 / 刘宇翔

11月12日，深圳市海油工程水下有限公司“海洋石油201”船1400吨托管架卸船作业在赤湾石油基地东岸线深水码头顺利完成卸船。



### 中国南山集团第五次工会会员代表大会顺利闭幕

文 / 编辑部

11月26日，中国南山集团第五次工会会员代表大会顺利闭幕。深圳市建设工会副主席王大熙、中国南山集团党委委员陈波出席并指导会议，各级工会代表共计101人参加了本次大会，大会表决通过了《中国南山集团第四届工会联合会工作报告》、《中国南山集团第四届工会联合会经费审查委员会工作报告》，并选举出了新一届工会联合会、经费审查委员会和女职工委员会。



### 中国南山集团第十四届董事会第十次会议、第十四届监事会第四次会议顺利召开

文 / 编辑部

11月30日下午，中国南山集团在赤湾总部大厦召开第十四届董事会第十次会议。王志贤董事长主持会议。应出席会议董事9人，实际出席董事9人。监事、管理层及股东代表列席会议。会上，董事会审议通过了集团2021年1-9月经营业绩报告、2022年度经营计划、集团2022-2026年五年战略规划等10项议案。

### 中开财务入选中国人民银行二代征信采集切换头部机构名单

文 / 褚晓寒

中国人民银行年初在全国范围内统一部署二代征信采集切换工作。近期，深圳人民银行征信中心向人行总行推荐，将中开财务纳入“二代征信采集切换工作头部机构组”名单。





大会现场

## 中国南山集团第九次党代会圆满召开

文 / 编辑部

9月17日下午，中国共产党中国南山集团第九次代表大会圆满完成各项议程，在庄严的《国际歌》声中，胜利闭幕。深圳市国资委党委办公室二级调研员张学亮同志出席会议并宣读了上级党委批复意见，来自集团23个选举单位的99名党员代表认真听取、审议并通过了集团党委书记、董事长王志贤所作的党委工作报告及党委副书记、纪委书记、副总经理赵建潮所作纪委工作报告，集团党委副书记、总经理田俊彦主持会议。

经过充分酝酿，大会选举产生了新一届中共中国南山集团委员会和纪律检查委员会。在随后召开的新一届党委一次会议和纪委一次会议上，王志贤同志当选为党委书记，田俊彦同志、赵建潮同志当选为副书记，赵建潮同志同时当选为纪委书记。

党代会上，王志贤作了题为《立足新时代 勇担新使命 以高质量党建引领高质量发展》的党委工作报告，回顾了集团第八次党代会以来的主要工作，总结了党建工作的体会和启示，并对新一届集团党委的工作提出了意

见建议。

赵建潮在纪委工作报告中，回顾了集团纪委过去五年的主要工作，总结了五年来党风廉政建设的经验和成绩。他强调要坚定不移全面从严治党，锲而不舍把党风廉政建设、企业廉洁从业建设向纵深发展，为实现“百年南山梦”而不懈奋斗。

大会号召广大党员和职工用奋斗拥抱新时代，用实干开启新征程，为推动中国南山高质量可持续发展，开创集团发展新局面而努力奋斗。■



大会在《国际歌》歌声中胜利闭幕

## 中国南山集团举办“唱支山歌给党听”第三届“逐梦杯”职工歌唱大赛

文 / 编辑部

为庆祝中国共产党成立100周年、新中国成立72周年、中国南山集团第九次党代会胜利召开，集团举办了“唱支山歌给党听”第三届“逐梦杯”职工歌唱大赛。

15支代表队同台竞演，一首首经典红歌在会场回荡。职工们用饱满的热情、嘹亮的歌声抒发爱国爱企之情，唱出了阔步前行的骄傲和书写新篇的气概。■



## 中国南山、深圳巴士、深圳交易集团青年在赤湾重温改革开放史

文 / 左畔



有一种青春的姿势叫致敬理想。为了用行动践行“请党放心，强国有我”的青春誓言，10月29日，中国南山集团团委联合深圳交易集团、巴士集团团委在中国南山集团举办“央地共建重温历史，点亮青春，强国有我”主题团日活动。

36位青年人在中国南山集团展馆学习改革开放史、重温改革开放之路、初识南海石油战略、聆听企业体制改革最初的故事，仰望深圳特区暨中国南山拓荒牛们为了青春不负韶华、致敬理想、火热奋斗的点点滴滴。

在“红胖子”改革开放号巴士上，通过全息影像交流互动，助力参加活动的团员青年坚定信念、志存高远，以饱满的热情投身学习和工作中，建功新时代。■



## 致敬！感恩！

### 中国南山集团曝光一份档案， 事关《长津湖》铁血军长

文 / 张小刚



登顶我国影史票房榜的电影《长津湖》是一部生动的爱国主义教育课。影片高度还原并深度诠释志愿军精神，激发了众多观众回顾历史，致敬先烈，感恩先辈们英勇付出之情。对于中国南山人而言，这种感恩要更多一份。

在中国南山集团档案室里，有一份珍藏的档案，记载的是在长津湖战役中指挥二十七军英勇奋战歼灭美军“北极熊团”的军长彭德清，在改革开放初期担任招商局董事长时，中央领导对于其呈报的《关于建设赤湾港的报告》的批复。

国务院总理于一九八二年  
二月十九日对交通部关于由南山  
开发公司筹建赤湾港的批示：  
世恩、谷牧、建南同志，  
我已告彭德清同志赤湾港开  
发前期，公司的人事、财务应  
仍委托蛇口工业区代管，纪要  
不必再改了。

A001-1982-Y-ZH-0032 82年永久 综合类第 32 件档案

这份档案编号是“A001-1982-Y-ZH-0032 82年永久 综合类第 32 件档案”，右上方有蓝色印戳 502，正文是秀美的行楷。

文中写到：“国务院总理于一九八二年二月二十九日对交通部关于由南山开发公司（中国南山集团早期的称呼，下同）筹建赤湾港报告的批示：世恩、谷牧、建南同志，我已告彭德清同志赤湾港开发前期，公司的人事、财务应仍委托蛇口工业区代管，纪要不必再改了。”

在此之前，1981年10月，在袁庚的支持下，赤湾开发第二次筹备会议正式确定在赤湾一带布置南海

石油基地。筹备组刚成立，袁庚指派许智明与孙绍先赴京向交通部汇报开发赤湾的设想，获得了交通部的鼎力支持。1982年1月7日至8日，广东省、石油工业部及交通部招商局，就把赤湾港建成南海石油勘探开发服务的后勤基地问题，在深圳市召开了专题座谈会，讨论并确定了赤湾港的建设和组织经营方针。会议形成了《关于建设赤湾港为南海石油勘探开发服务专题座谈会纪要》。1月11日，刘田夫、张文彬、梁湘、袁庚四人联名以“纪要”为附件，起草了《关于建设赤湾港的报告》，后由交通部部长彭德清呈谷牧等中央领导，不久获得国务院批准。

为了帮助新成立的南山开发公司早日投产，彭德清等领导汇报国务院，建议将南山开发公司的人事和财务委托蛇口工业区代管，这一建议也被国务院采纳。编号为“A001-1982-Y-ZH-0032 档案”，记录的正是这一段历史。

赤湾港建设是中国南山创业史中的一件大事，中国南山集团因此创立，中国南山人也以企业集资建设赤湾港入选深圳创立的10个“中国第一”（新华社评出，位列第二）。

中国南山集团的殊荣和基业，离不开彭德清这位在长津湖战役立下赫赫战功的铁血军长的关怀和支持。他为争取民族独立和解放，为社会主义建设事业作出了重要贡献，也为中国南山事业的开创作出了重大贡献。

让我们继承和发扬好先辈们的奋斗精神和优良作风，不负重托与期望，开拓无界，再攀高峰。■





## 那时候的中秋

文 / 肖军

中秋，是除春节外能再次把一家人团聚在一起的节日。每逢这一天，无论是外地求学的学子，还是外出打工的长辈，亦或是平时不怎么联络的亲朋好友，顿时都聚在了一起。那时候常想，即使有一天考上大学，以后也要回到家乡，为家乡建设出一份力；即使去了很远的地方打工，逢年过节也一定要回家过，多陪陪爸妈。

只是不曾想，有些事并非总尽如人意，事与愿违原来才是常态。

那时候，虽早已解决了温饱问题，倒也谈不上富裕。城市化的水平还没有像现在这么高，家家户户羡慕那些吃“商品粮”的人，却又无不本分地守着自家的一亩三分地，日出而作，日落而息，过着传统而简单的农家生活。在过中秋这件事上，不敢说千篇一律，却也大同小异。无非是一家人团聚，做一桌子好菜，茶过三巡坐在自家院子，剥柚子，吃月饼，赏月拉家常。孩子间的玩耍简

单而纯粹，或是追着月亮东跑西跑、捉迷藏，或是把白天在山上采集来的松木点燃，围着一个微型篝火说说笑笑吹牛皮，并信誓旦旦要通宵达旦，等着看第二天的日出。

至于说中秋是什么味道，每个人的感受不尽相同。有些人的中秋跟吃有关，平日里吃不到的各种美味统统都来了，鸡鸭鱼各种菜肴丝毫不亚于丰盛的年夜饭，还有各种月饼、柚子、橘子和零食；有些人的中秋是从一只萤火虫出发，再到柚子皮做的夜灯和帽子，封存在罐子里的璀璨星河，以及纳凉时渐渐感到露水打湿了头发；还有些人的中秋围绕着人情世故而来，明年去哪家亲戚走动，还欠邻居多少担谷子，盖新房是不是得请谁帮忙……不管是哪种味道，当历经时间的萃取、烘烤，都剔除了晦涩、辛酸，逐渐透出光泽，变得圆润、丰盈起来。

嬉笑追赶中，我们迎来了丰富多彩的大学时光。我

记得在大学的第一个中秋是和两个室友一起过的。由于开学没多久就迎来了中秋、国庆小长假，所以决定留校。第一次自己过节的兴奋持续了一个晚上，我们仨走进校外的影吧，每人选了几部自己想看的电影，从《第一滴血》一二三部兰博的枪炮轰鸣到《哈利·波特》的魔幻、神秘和曲折，通宵的滋味很过瘾也很消磨，第二天一睡就到了下午。后面的几天具体做了什么已大体忘了，大概就是些年轻人的无聊游戏和吃饭、睡觉等等。

大学成了一个分水岭。曾经觉得中秋是一个必须在家过的节日，也有一种期待，越是临近，越是觉得应该回去。后来却发现，沉浸在大学的生活久了，有些东西也在悄然改变。回家的念想不那么强烈，过节的感觉也淡了。直到参加工作，又开始重燃回家的热情。一张车票，一夜无眠，一路站着，也阻挡不了回家的想法。在家其实也没什么特别，美美地睡上一觉，然后跟着爸妈去祠堂里上香、敬神。最热闹的是赶集，那几年突然就有种兴奋劲，爱往人堆里挤，闻着集市五味杂陈的味道，看着一张张熟悉又陌生的脸，格外舒坦。闲暇时，搬一把椅子，坐在自家院子看书，任由太阳晒过来，大口大口呼吸着家的慵懒。

在深圳，每个背井离乡的打工人都像浮萍，走不进城市，也回不去农村，就那么漂着，直到青春耗尽，最后在不情不愿中黯然离场。这里的中秋单调且乏味，丰富的物质生活让中秋的那一顿饭显得平平无奇，能在家吃已经十分难得，越来越多人把时间消磨在排队吃饭、看电影或逛街逛商场中。水果不再只有柚子、橘子，月饼也不只有麻饼、沙圆饼或五仁月饼，但越来越少人能体验到用扁担开柚子的滑稽或是五仁月饼带来的幸福感。至于说团聚，网格化的现代生活不仅分隔了我们的肉体，连同精神、情感也切割成一块块。总而言之，中秋的味道淡了，少了一份热闹，多了许多嘈杂。

这其实挺令人费解，生活水平提高并没有让过节的氛围变浓，反而越来越淡。不可否认，中秋的喜悦已不比从前，是高度浓缩的，现已渐渐消解在日常的点点滴滴中。但仪式感的缺失和我们日渐愚钝的感知力更是关



键。拜月、燃灯、猜谜、扎灯笼、玩花灯等等习俗在城市化的浪潮中支离破碎，灯火通明的夜晚让我们遗忘了月亮和星空的存在，我们也很难再从一个柚子、一个月饼中感知特别的意味。正如普鲁斯特在《追忆似水年华》里提到的“马蒂尔德甜点”，它之所以特别，全在于作者对这一甜点的感知。在他人看来或许寻常的甜点，在普鲁斯特的主观世界里却与那段时光的人与事进行了关联。因为感知，甜点不再是甜点，而是一段记忆的阀门、一种情绪的引爆点。

感知或嗅觉是十分脆弱的东西，我们曾从一朵花的未眠感知生命的绚烂，但稍不留神可能对四季的花谢花飞也无动于衷。尤其随着长大，知道了越来越多生活的“真相”，许多事便不再迷人了。譬如关于月亮上住着嫦娥和月兔的传说，在懵懂无知的年纪，我们真的相信月亮上那一缕浮云，可不就是嫦娥和月兔嘛，但在一个成年人的眼里，那一轮圆盘甚至没有自家的吊顶好看，至于嫦娥、月兔等等，都是骗小孩的把戏。身处浮躁且功利的时代，别说感知、嗅觉让人觉得虚无缥缈，纵然是文艺、文化都显得另类且无用。

我们在追求物质财富的路上狂奔，将世俗的成功看得高于一切，对其它与此无关的东西报以不屑，甚至嘲讽。这不能不说也是一种时代的悲哀。作为一种文化，中秋本身是无所谓高雅或平庸的。你可以把它当成一个寻常的周末，也可以把它变成一个有特别韵味的节日，一切取决于你对生活的态度。这跟鲜花是一样的，在一些人看来，一朵玫瑰还没有一个面包来得实用，而在另一些人看来，鲜花就是面包，就是一种实用。且不论孰是孰非，能各取所需、彼此共存是一种难能可贵，怕只怕大家都变成了只要面包，或只要鲜花。

今年的中秋，我依旧没兑现诺言，回家陪陪爸妈。但已为人父的我，有了自己的家，每当月亮出来时，忍不住提醒不满两岁的他：看，天上有月亮！久而久之，我们彼此形成了一种默契，只要出门，总不忘抬头看看天，看一看那轮不再神秘、也看似无用的明月，随后相视而笑，感到一天的满足、充实和坦然……■





## 翰墨丹青绘南山 ——2021年职工书画佳作（部分）

文 / 编辑部

每次组织书画摄影比赛，对于组委会来说，沉浸翰墨丹青中，寻找讴歌中国南山的最新高度和境界，传播中国南山人对于家国及企业梦想的最新探索，是一件极为享受的事。一草一木皆关乎情，一山一石皆饱含梦，让我们把细节放大，一起鉴赏和体味。



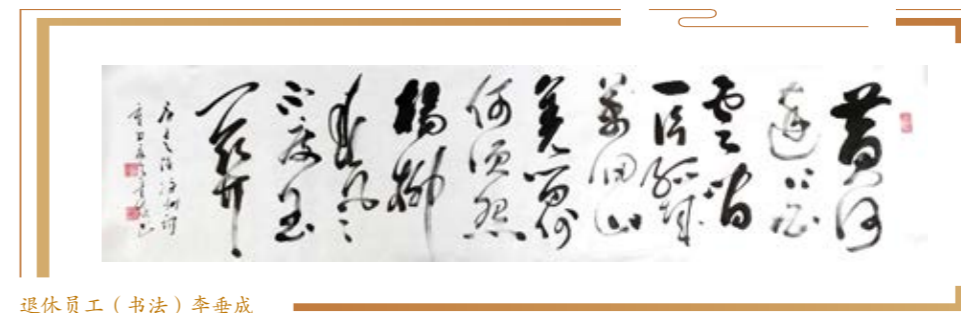
南山地产（绘画）王鹏飞



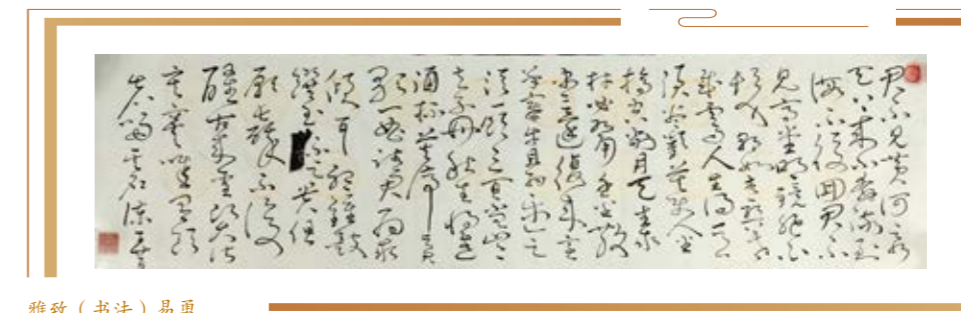
赤湾商业（绘画）陈姝



宝湾物流（书法）刘超



退休员工（书法）李垂成



雅致（书法）易勇

# 放飞梦想的平台



扫码关注 中国南山

深圳市南山区赤湾六路8号赤湾总部大厦33层