

中国南山

CNDI总第13期

2022年第1期

内部资料 | 免费交流



新时代 新战略 新征程

一图读懂2022年中国南山集团总经理工作报告

解码新战略 勾画新蓝图
——集团战略管理中心总经理商跃祥专访

关于赤湾总部基地建设的思考与建议

新时代 新战略 新征程

文
编辑
部

岁月不居，时节如流。我们昂首阔步走进了奋进的2022。

在过去的2021年，面对百年未有之大变局的加速演进和世纪疫情的冲击大考，中国南山依然保持了稳健的发展势头，取得了丰硕的经营成果。这是中国南山坚持贯彻“两个一以贯之”的结果，这是中国南山坚持人才强企、创新驱动的结果，这是中国南山坚持使命引领、战略驱动的结果，亦是全体中国南山人戮力同心、艰苦奋斗的结果。

成就使人振奋，经验给人启迪。当前，外部环境更趋复杂严峻，疫情持续反复，俄乌战争正在重塑国际格局，世界经济复苏脆弱；国内发展面临的风险和挑战明显增多，需求收缩、供给冲击、预期转弱三重压力叠加，5.5%左右的增长目标有挑战，也有难度。

01

卷首语

前行的道路充满了各种风险和挑战。我们只有不断总结经验，把已有的成就当作新的起跑线，锚定发展目标不懈前行、奋力攀登，不驰于空想、不骛于虚声，一步一个脚印扎实推进，才能在充满不确定性的环境中稳步发展。

伟大的成就，来源于正确的方向；正确的方向，来源于正确的决策。集团新的五年战略规划编制，明确了未来的发展路径、目标任务和重点举措，提出了构建“2+1+X”的业务发展新格局，是集团高质量发展的指路明灯和有力支撑。时局瞬息万变，我们要在变幻莫测的局势中保持“乱云飞渡仍从容”的坚强定力，就要强化战略思维，牢牢掌握战略主动权，让新的战略规划成为集团全员思想上的定盘星、行动上的指南针。

2022年，中国南山迎来了四十周年华诞。40年来，中国南山勇立改革开放潮头、抢抓时代发展机遇，不断开拓进取、壮大规模，由最初的37人小团队，成长为当前的现代大型综合企业集团，从深圳赤湾这个偏僻的海湾，走向全国，并以国家“一带一路”战略方向为指引，走出国门，布局海外。如今，新的战略规划已经明确，新的征程已经开启。中国南山人迎着曙光，站在奋进的崭新起点，以永葆昂扬生机的跃然姿态，奔着全新的目标，再度启航！

奋斗创造历史，实干成就未来。习近平总书记在2022年新年贺词中的一句“一起向未来”，吹响了团结奋进的号角，奏响了新时代的华章。中国南山将在新的战略指引下，坚定信心、凝聚合力、勇毅前行，展现虎虎生威的雄风，在新时代新征程上赢得更大的胜利和荣光。■



目录 | CONTENTS



特别报道

- 04 中国南山集团召开干部大会 杨国林就任党委书记、董事长
- 05 中国南山集团总经理实现新老交替



专题策划

- 07 中国南山2021年10件大事
- 10 一图读懂2022年中国南山集团总经理工作报告
- 12 解码新战略 勾画新蓝图
——集团战略管理中心总经理商跃祥专访
- 20 让战略管理的价值最大化
——专访华润集团战略管理部业务总监宋征



高管视角

- 24 关于赤湾总部基地建设的思考与建议



行业观察

30 《孙子兵法》里的安全管理智慧

聚焦一线

32 中国南山旗下华南建材、雅致集成全力援港建设防疫设施

34 宝湾产城携手华策打造的长三角国际影视中心LED虚拟影棚试运营，全国领先

新闻概要

36 中国南山集团开展40周年纪念林植树活动

中国南山集团召开2022年工作会议

中国南山集团召开2022年安全工作会议

招商港口CEO王秀峰到访中国南山集团

杨国林会见招商局集团产业发展部、业务协同部部长罗慧来

王世云总经理会见华强集团总裁李曙成

党的建设

37 中国南山集团党委领导集中开展新春慰问活动

榜样先锋

38 中国南山集团2021年度优秀员工

匠心筑梦

40 雅致为什么行
——集团2021年度优秀员工李家佺专访

43 华南建材为什么行
——集团2021年度优秀员工刘卫强专访



主 办 中国南山开发（集团）股份有限公司
编委会主任 杨国林 王世云
编 委 赵建潮 张建国 陈波 舒谦 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 2022年3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。

中国南山集团召开干部大会 杨国林就任党委书记、董事长

文 / 编辑部



大会现场

2月28日上午，中国南山集团召开干部大会，招商局集团党委书记、董事长缪建民出席会议并讲话。会上，深圳市国资委党委副书记麦振新、招商局集团副总经理邓仁杰分别宣布中国南山集团党委书记及董事长调整决定：杨国林同志任党委书记、董事长；王志贤同志不再担任党委书记、党委委员、董事长、董事职务，另有任用。杨国林、王志贤（视频参会）分别作表态发言。

缪建民在随后的讲话中指出，中国南山集团是国家改革开放的成果，由袁庚同志倡议创立，作为中国第一家中外合资股份制企业，较早引入现代公司治理理念，市场化程度高。自1982年成立以来，始终坚持以合

规稳健为基石的现代企业机制，诚信经营，科学管理，年年盈利，从未亏损，为股东创造了很大的价值，体现了很强的战略管控能力。缪建民就中国南山集团的未来发展提了三点要求：一是坚持党的领导，贯彻“两个一以贯之”，是国企发展之魂，必须毫不动摇。二是加强干部人才队伍建设，坚持市场化机制，是国企发展之策，必须毫不动摇。三是坚持战略引领，服务整体大局，是国企发展之要，必须毫不动摇。

会议由中国南山集团党委副书记、总经理王世云主持，深圳市国资委有关同志，集团领导班子成员、集团总部及直属企业负责人，在深党支部书记参加会议。■

中国南山集团总经理实现新老交替

文 / 编辑部



田俊彦与王世云亲切握手

2021年12月31日下午，中国南山集团召开干部大会，宣读了集团董事会关于集团总经理的任职决定和市国资委的有关批复。田俊彦先生到龄退休，卸任集团总经理，聘任王世云先生为集团总经理。

董事会充分肯定和高度评价田俊彦先生在集团取得的工作成绩。田俊彦先生任职集团总经理11年以来，带领经营班子为集团的转型、创新发展事业做出了突出贡献，励精图治、大胆布局、开拓创新，带领集团迈入发展的新阶段。董事会衷心感谢田俊彦先生为集团所作出的重要贡献！

董事会期望，王世云先生出任总经理后，要团结带领经营班子积极执行董事会制定的集团发展战略，扎扎实实推进各项工作，全心全意谋发展，率领集团全体员工继续朝着“基石永固，百年南山”的目标奋进，实现新的辉煌。

集团领导班子全体成员，总部各单位、平台及直属企业负责人、支部书记共63人现场或视频参会。■

2021年，是中国南山布局谋篇、奋进高质量可持续发展成效显著、极不平凡的一年。疫情的反复冲击、严峻的外部环境都阻挡不了中国南山人前进的步伐。凭着只争朝夕的精气神，集团以奋斗之姿在新的赶考路上交出了一份漂亮的答卷。

一切伟大成就，都是接续奋斗的结果；一切伟大事业，都需要在继往开来中推进。面对新时代、新考题，中国南山与时俱进，开拓创新，以新战略迎新目标，凝聚合力、同心筑梦，全力以赴推进集团发展新跨越。

本期专题聚焦战略，以“十件大事”回顾2021年，以“一图读懂2022年总经理工作报告”展示发展蓝图，邀请集团战略管理中心总经理商跃祥深入解读新五年战略的核心内涵，又以华润战略管理专家专访作为我们对标和落地新战略的他山之石。

团结一心，山海可蹈；握指成拳，无坚不摧。2022年，中国南山再启新征程，集团全员将在团结中努力奋进，在砥砺中勇毅前行，共同谱写中国南山事业发展新篇章！



中国南山 2021 年 10 件大事

党建引领 >>>



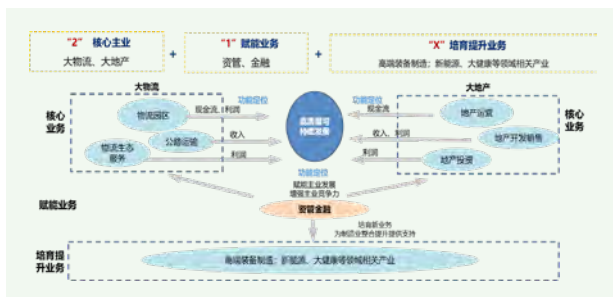
3月31日，集团召开党史学习教育动员大会，进行动员部署；5月至7月，集团全体高管人员、骨干员工代表开展“凝心聚力学党史，百年南山踏征程”重走长征路活动，组织了“初心百年耀征程”征文活动；6月30日，集团举办庆祝建党100周年暨2021年度“南山论坛”系列活动；9月17日，第三届“逐梦杯·唱支山歌给党听”职工歌唱大赛圆满落幕；7月至10月举办第二届“逐梦杯·建党百年”企业文化作品征集活动。这些活动产生了积极而广泛的社会影响，全体员工也从百年党史中充分汲取了智慧和力量。

01. 开展庆祝建党百年系列活动

02. 完成新的五年战略规划编制

<<< 擘画蓝图

集团新的五年战略规划（2022-2026）完成编制，明确了未来的发展方向、目标任务、重点举措，提出构建“2+1+X”业务发展新格局（其中2”代表以综合物流、产城综合开发为核心主业”，1代表“以资管、金融为赋能业务”，X代表“以高端装备制造、新能源、大消费、大健康等为培育提升业务”）。新战略的确定，为开创百年南山事业新局面奠定了基础。



培根强基 >>>



03. 举办2021中国智慧物流高峰论坛暨中国南山物流基础设施1000万^m²庆典

4月22日，由中国南山集团、南山控股主办，宝湾物流承办的“2021中国智慧物流高峰论坛暨中国南山物流基础设施1000万^m²庆典”在武汉举行。此次盛会不仅宣告了中国南山集团物流基础设施突破1000万^m²、宝湾物流全国物流园区自持面积突破500万^m²，而且联合300+行业大咖，共探新物流、新场景、新消费、新商业、新科技、新趋势，为企业智慧物流、智慧供应链转型赋能，展示了中国南山大物流的实力，展现了集团物流业务的行业领导力。

数字赋能 >>>



04.与华为达成战略合作

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，数字领域与园区业务两家翘楚深入合作，携手构建智慧园区新生态。双方将充分发挥各自优势，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。

05.赤湾东方自研系统“新赤湾网络货运平台”正式上线

<<< 创新实践

4月22日，新赤湾网络货运平台正式发布。系统由新赤湾技术中心团队独立自主设计研发，经过多次优化迭代，已实现全场景覆盖，多模式运营，系统涵盖平台、货主、运营商、司机等多个应用场景，多端协作，链接运输上下游。支持集团网络货运业务快速布局，协同生态伙伴赋能公路运输行业的提质增效、转型升级。新赤湾网络货运平台建设是中国南山集团大物流战略“两轮驱动”中科技驱动的重要一步，荣获集团2021年优秀IT项目一等奖。



权威认可 >>>



06.中国南山·宝湾国际合肥商贸物流园入选国家级示范物流园

9月24日，第三批国家示范物流园区公布，中国南山·宝湾国际合肥商贸物流园成功入选。自示范工作开展以来，国家发改委会同自然资源部等有关部门共分三批确定了78家示范物流园区，旨在通过示范引领，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。宝湾国际合肥商贸物流园的成功获评，标志着项目产业生态格局步入成熟运营阶段，并凭借独特商业模式，获得了主管部门及行业的高度认可和肯定。

匠心精品 >>>

07.赤湾总部大厦获“2020—2021国家优质工程奖”



12月9日，中国施工企业管理协会公布了2020~2021年度第二批国家优质工程奖获奖名单，赤湾总部大厦在列。国家优质工程奖是经国务院确认设立的工程建设领域跨行业、跨专业的国家级质量奖。此次获奖，是对赤湾总部大厦品质及地标的国家级背书，匠心精品，也是中国南山集团扎根特区、争做湾区高质量发展标兵推出的又一力作。

08.胜宝旺参与建造的亚洲首座300米级深水导管架“陆丰15-1”完成主结构合拢

<<< 大国重器

12月7日，中国自主设计建造的亚洲首例300米级深水导管架—中国海油南海东部陆丰15-1油田导管架当日在珠海顺利完成主结构合龙，标志着中国在超大型海洋油气平台导管架设计、建造技术上取得了新突破。陆丰15-1平台导管架将服役于陆丰油田群。该油田群高峰年产原油达185万吨，对服务粤港澳大湾区发展、保障国家能源安全具有重要战略意义。胜宝旺公司深度参与该项目的建造工作，负责技术含量最高的总装环节，攻克了系列关键技术难题，填补了国内超大型深水导管架建造的多项技术空白。



南山智造 >>>

09.华南建材供应内装产品的全球最豪华2800客位邮轮型客滚船圆满交付



12月23日，厦门船舶重工股份有限公司为芬兰维京客轮公司建造的全球最豪华2800客位邮轮型客滚船完工交付。该船的成功交付，推进了国产高端客滚船的自主设计建造进程。该船整船舱室及公共区域内装主材，全部采用华南建材的产品。华南建材高质量的产品和专业化的服务彰显了“南山智造”的内涵，获得了客户的认可和赞誉。

12月23日，厦门船舶重工股份有限公司为芬兰维京客轮公司建造的全球最豪华2800客位邮轮型客滚船完工交付。该船的成功交付，推进了国产高端客滚船的自主设计建造进程。该船整船舱室及公共区域内装主材，全部采用华南建材的产品。华南建材高质量的产品和专业化的服务彰显了“南山智造”的内涵，获得了客户的认可和赞誉。

10.CGL成功发行首支长期稳定收益基金，集团海外物流园面积接近140万方

>>> 海外新篇

CGL按照集团提出的市场化募资的要求，首期以央企为合作伙伴，成功发行首支长期稳定收益基金。截至2021年底，CGL已在欧洲9个国家持有并运营40个投资项目，集团海外物流园面积接近140万平方米，成为中国南山集团全球布局的新亮点。




一图读懂2022年中国南山集团 总经理工作报告

2021年经营业绩与重点工作总结

2021年，面对疫情反复冲击和复杂严峻的外部环境，在董事会正确领导下，集团上下坚持高质量可持续发展主线，扎实推进工作，主动作为、克难奋进，各项年度经营目标圆满完成。

重点工作完成情况

-  物流业务蹄疾步稳
模式升级取得成效
-  房地产业务精耕细作
转型升级深入推进
-  资管业务效果初显
产业金融持续赋能
-  企业治理持续优化
新业务拓展有突破
-  统筹规划数字化提升
扎实开展数智化建设
-  提质增效全面深化
协同机制日趋完善
-  夯实内部管理基础
融资创新亮点纷呈
-  党建引领不断强化
企业精神赓续传承

2022-2026年发展战略规划与目标任务

2021年集团结合内外部发展环境变化，制定了《中国南山集团2022-2026年战略规划》，完成了新一轮五年战略规划编制。

发展定位

今后五年，我们要把握新发展阶段，贯彻新发展理念，构建新发展格局，以推动高质量可持续发展为主线，做优做强核心主业、赋能业务、培育提升业务，着力建成主业突出、行业领先、国内一流的现代化企业集团，形成“核心主业+赋能业务+培育提升业务”的双核双翼发展新格局。

发展主题

-  优化业务
-  开拓创新
-  控制杠杆
-  提质增效



战略举措 《规划》就集团今后五年发展，提出了八个方面的重点任务：




-  持续全力推进
重点项目
-  推动物流业务
有质量增长
-  推动地产业务
转型升级
-  提高资管金融
服务能力
-  整合提升
制造业
-  积极培育
新业务
-  推进集团
数字化提升
-  持续提升
管理效能

2022年经营计划与重点工作安排

2022年集团总体工作思路

以高质量可持续发展为中心，坚持稳中求进，纵深推进转型升级，抓好“四个提升”提高发展质量；整合优化要素资源，突出“四个增强”汇聚发展合力；奋发有为扎实工作，确保新的规划期良好开局，以优异成绩献礼集团成立四十周年，迎接党的二十大召开。

2022年集团重点工作安排

-  纵深推进转型升级
提高发展质量
-  整合优化要素资源
汇聚发展合力
-  坚守安全风控底线
筑牢发展保障
-  强化党建文化引领
夯实发展基石
-  奋发有为扎实工作
完成发展目标

百年南山基业长青，四十周年风华正茂。回首峥嵘岁月豪情满怀，展望美好前景任重道远。新的一年，我们将踔厉前行、开拓进取，奋力书写中国南山高质量可持续发展新答卷，开创中国南山事业发展新篇章！



解码新战略 勾画新蓝图

——集团战略管理中心总经理商跃祥专访

文 / 编辑部

编者按：企业每一阶段的战略布局和经营发展都离不开时代。当前，百年未有之大变局加速演进，外部发展环境更趋严峻复杂和不确定，国内新发展格局加速构建，集团发展面临新的机遇和挑战。综合考虑内外部发展环境，集团于2021年编制了《中国南山集团2022-2026年战略规划》。在新的战略规划期，中国南山集团将如何把握新发展阶段、贯彻新发展理念，构建新的发展格局，实现发展新的突破？为此，《中国南山》专访了集团战略管理中心总经理商跃祥。

编辑部：今年是集团实施新的五年战略规划的开局之年。回首上一个五年，集团提出实施“2+1+1”发展战略，请问这一战略的实施情况如何？

商跃祥：中国南山集团自1982年创立至今，已走过四十年发展历程。四十年来，中国南山集团服务国家发展大局，践行国家重大战略，把握行业发展大势，在各个重要历史时期抓住发展机遇，实现了每个里程碑重要节点的跨越式发展。特别是近十年来，集团面向新时代发展要求，顺应增长动能切换，积极探寻转型发展新路径。2012年，集团确立了“实业投资+产业运营”双轮驱动战略，2013年明确了大物流战略，2016年进一步提出构建以综合物流和产城综合开发为核



集团总部赤湾处于粤港澳大湾区的核心区域

心主业，以资产管理为创新业务、以金融服务为培育业务的“2+1+1”业务战略布局，新的业务架构基本成形。

综合物流是集团一大核心主业。近年来，集团围绕这个核心主业，持续投入优质资源，创新商业模式，优化业务布局，宝湾物流、东方物流、东方驿站、卡车易购都在细分赛道处于前列。宝湾物流顺利实现了投营500万m²战略目标，出租率、租金水平行业领先。当前，宝湾物流正在积极探索新的业务发展模式，顺利完成了AMC管理模式切换，成功发行了类REITs、永续债，正在为公募REITs上市积极准备。东方物流大力推进数字转型，网络货运平台正式落地，业务已经逐步起量，2021年底日均订单金额近2,000万元，正从传统的公路运输服务提供者向公路运输资源整合者转变。

经过多年发展，集团地产业务的支撑主业地位逐步形成。南山地产坚持核心区域深耕，持续推动管理升级，运营能力不断增强，目前项目操盘水平接近行业50强平均，行业排名逼近百强。为适应综合开发业务发展需要，集团2018年设立了宝湾产城业务平台，近年来已在上海、南京、合肥、重庆等核心城市获取土地资源超过3000亩，当前正在向产业园区业务转型发力。赤湾片区是集团“祖业”所在，为高水平推动片区规划建设，集团于2018年成立了赤湾开发平台。这几年赤湾片区开发建设取得积极进展，于2020年签署了大协议之补充协议，完成了片区产业、空间、交通等重大规划，一批重要项目陆续开工建设，片区配套持续升级，正在向着“宜业、宜居、宜游的世界级海洋特色产城融合标杆”的发展目标迈进。

资管金融平台稳步搭建，服务主业能力明显提高。2013年以来，弘湾资本、中开财务、宝湾资本先后设立，集团在探索产融结合、打造资管金融平台的道路上取得了实质性突破。资管板块这些年在基建、大健康等领域有序布局，积极为东方驿站、卡车易购等提供融资服务，2021年协同南山控股为宝湾物流成功引入平安资管35亿元权益资金，实现了集团权益融资新的突破。宝湾资本获取了商业保理、融资租赁等业务牌照，积极探索产融结合发展道路，目前正在协同推进网贷平台建设。此外，集团积极搭建海外资金平台，CGL已于9个国家布局40个物流和工业园区，总规模达到140万平米，发起设立长期稳定收益美元基金，募集资金8,000万美元，可以说，集团海外融资能力已初步具备。

总体来看，通过“2+1+1”战略实施，集团发展质量有了明显提升，主业突出、支撑有力的发展局面初步形成，集团发展已经迈上新的台阶，去年资产总额、营业收入等经营指标创历史新高，为新的规划期发展打下了良好基础。

编辑部：站在新的发展起点上，集团新时期的发展思路有哪些新的变化？在具体发展举措上有哪些新的考量？

商跃祥：2021年是集团新一轮五年战略规划编制之年。我们结合内外部发展环境变化，制定了《中国南山集团2022-2026年战略规划》，已经集团董事会审议批准。《规划》提出，今后一个时期，集团仍然处于转型发展阶段，一方面要进一步夯实主业，增

强物流、地产业务的市场竞争力；另一方面要结合政策导向和市场变化，积极培育发展战略新业务，探索打造“未来主业”。

在发展定位上，《规划》提出，今后五年，集团要把握新发展阶段，贯彻新发展理念，构建新发展格局，以推动高质量可持续发展为主线，做优做强核心主业、赋能业务、培育提升业务，着力建成主业突出、行业领先、国内一流的现代化企业集团，形成“核心主业+赋能业务+培育提升业务”的双核双翼发展新格局。

在发展主题上，《规划》提出，今后五年，集团要持续围绕高质量可持续发展主线，结合国家战略导向、行业发展趋势、集团核心主业，突出四大发展主题。一是优化业务。《规划》提出以物流、地产为核心主业，资管金融为赋能业务，将制造业与新业务列为培育提升业务，构建“2+1+X”业务战略组合。二是开拓创新。一方面要积极探索新业务，聚焦战略重点产业领域，探索开辟新的业务赛道；另一方面要推动数字化提升，结合集团IT现状和发展需要，推进业务应用创新化、企业数据价值化、基础设施平台化，实现“智慧南山”愿景，支持业务创新升级。三是控制杠杆。综合研判，未来一段时间将是外部风险的集中释放期。集团要进一步强化风险意识，坚守三道红线，严格控制债务规模，积极扩大股权融资，多措并举控制杠杆水平，提升资金使用效益。四是提质增效。今后五年要更加突出内部管理、强身健体，持续优化资源配置，提升资产管理水平，切实增强集团的竞争力、创新力、影响力、抗风险能力。



赤湾东方物流大车队

在发展举措上，《规划》提出了八个方面的重点任务。分别是持续全力推进治理优化、推动物流业务有质量增长、推动地产业务转型升级、提高资管金融服务能力、整合提升制造业、积极培育新业务、推进集团数字化提升、持续提升管理效能。这八个方面重点举措，既有对业务发展层面的部署要求，也有对治理管理层面的谋划安排，共同支撑了集团规划目标的实现。

编辑部：我们注意到，相比上一轮规划，新的五年规划提出要构建“2+1+X”业务发展新格局。这与“2+1+1”战略有何不同？战略调整的思路是什么？对集团发展有哪些重要意义？

商跃祥：经过四十年特别是近十年的发展，中国南山集团已经发展成为一家资产规模近千亿、业务多领域、布局国内外的现代

化企业集团，发展基础更加坚实，发展质量明显提升，厚积薄发、创新转型的良好发展势头已经形成。但也要看到，进入新阶段，集团高质量可持续发展要求与现有业务格局和发展模式之间不相匹配的阶段性矛盾也很突出，业务发展需要与现有业务组合不适应，新的战略性支柱业务还未形成，转型发展挑战依然艰巨。

考虑到这一发展实际，我们提出，在新的规划期构建“核心主业+赋能业务+培育提升业务”的双核双翼发展新格局。这里的“双核”、“双翼”构成了“2+1+X”业务战略组合。其中，“2”指的是“双核”，代表物流、地产两大核心主业；“1”和“X”分别代表一翼，“1”是资管、金融组成赋能业务板块；“X”代表培育提升业务，包括制造业拟整合提升为高端装备制造制造业，以及拟培育的新能源、大消费、大健康领域的相关产业。



山西某工业园采用的赤晓科技光伏产品

构建“2+1+X”业务战略组合，是在集团原有“2+1+1”业务组合基础上，结合近年来各业务的发展态势及面临的机遇挑战，对已有业务组合的动态调整、迭代升级。

第一，两大核心主业要持续做优做强。新的规划期仍然要进一步聚焦物流、地产两大主业，继续保持和争取行业领先地位，实现主业突出、行业领先的发展目标。

第二，资管、金融合并作为赋能业务。从上个规划期来看，资管和金融业务较好发挥了服务主业、培育新业务的功能。但考虑到近年来国家金融监管政策变化和集团的发展要求，我们认为，资管、金融在新规划期应重点发挥对集团业务的赋能作用，为增强集团主业竞争力、培育新业务、推动制造业整合提升提供支持。

第三，持续培育新的战略性业务。为顺应经济发展形势，进一步推动集团创新转型，有必要在新的规划期更加突出新业务赛道对集团可持续发展的重要意义，提升培育

发展新业务的战略地位。同时，考虑到制造业在“十四五”时期仍有较好的发展机遇，为促进集团制造业务健康有序发展，我们在2021年启动了制造业整合改革，搭建智造事业部，实现业务统筹管理。未来制造业将围绕成为“目标高端、协同发展、更具效率与活力的板块”的发展定位，通过资源整合、业务优化、管理提升等方式，有进有退、聚焦发展、分步实施，提升市场竞争力。

编辑部：在集团新的“2+1+X”的业务战略组合中，大物流、大地产仍然是集团的核心主业，请问在新的规划期，这两大业务的发展方向和要求是什么？

商跃祥：《规划》对两个核心业务发展进行了明确定位，并提出相应任务要求。

《规划》在发展定位中提出，要将中国南山建设成为主业突出、行业领先、国内一流的现代化企业集团。这里的主业突出、行业领先，就是对物流、地产两大核心业务提出的目标要求。主业突出，就是要求物流、

地产两大主业稳步发展，进一步增强产业牵引力，为集团发展提供更加坚实的支撑；行业领先，就是要求逐步完善以仓储、公路运输为基础的物流产业生态体系，持续增强行业影响力，巩固在主要领域的行业领先地位；基本建成以住宅地产、物流园区、产业园区为代表的不动产投资服务平台，产业规模、运营水平进入行业前列。

《规划》提出，物流板块要以中国领先的物流产业生态服务平台为核心定位，围绕仓储、运输两大核心业务，坚持“资源+科技”双轮驱动，不断增强核心竞争力，丰富产业生态，顺势向供应链服务延伸。在具体工作举措上，要求物流板块加强内外资源整合协同，持续构建完善、开放、协同、智慧的平台生态，实现在物流园区、公路运输、物流装备租赁等细分领域行业领先，实现物流业务有质量增长。《规划》还就围绕提升专业化数字化水平、进一步完善物流产业服务生态、引入社会资本助力发展等作出安排。

《规划》提出，地产板块要以有特色的产城综合开发运营商为核心定位，逐步提升运营、投资业务比重，形成开发运营双轮驱动、地产投资为补充的发展格局。要求地产板块持续发挥对集团业绩的支撑作用，不断提高运营管理水平 and 投资能力，优化商业模式，持续推动业务转型升级。《规划》对地产板块在持续推进业务聚焦、加快转型升级步伐、推动赤湾片区开发等方面做了具体部署。

编辑部：在“2+1+X”组合中，资管金融业务被合并赋予赋能业务这一新的定位，请问在新规划中，资管金融业务的发展方向是什么？

商跃祥：前面已经提到，在新的规划期，我们结合形势变化和业务发展实际，将资管、金融合并作为集团的赋能业务。对于资管金融板块未来发展，《规划》有明确要求。

在发展定位上，资管金融板块要以服务集团产业为核心定位，构筑资本运作、投融资、金融服务三大功能支柱。新的规划期，资管金融板块要不断提升集团资产管理能力和金融服务能力，更好服务主业和新业务培育，推动以融促产，为集团发展提供坚实持续的资源支撑。

具体来说，在资产管理方面，要推动资管业务整合，为完善管理体系，集团将弘湾资本纳入到资管平台管理；要提升资金募集能力，在新的规划期为集团发展募集更多资金；要加强业务培育，继续为创新业务引入战略投资者，进一步拓宽新项目资金来源。在金融服务方面，要以集团产业为核心场景构建金融服务体系，完善金融风控机制，丰富融资渠道，高质量实现以融促产。

编辑部：大家普遍认为，“2+1+X”中的“X”是本轮规划的一大亮点。请问“X”的提出是基于何种考虑？将为集团打开怎样的创新发展局面？

商跃祥：在确定新的业务战略组合上，我们强调要更多聚焦创新转型，找准新的业务赛道，进一步优化集团业务结构，增强集团业务的成长性、可持续性。

对于新业务的选择，我们基于保留较好战略弹性的考虑，在战略规划中没有进行非常具体严格的框定，这也是将其命名为“X”的重要原因，这为战略执行提供了较大空间，

也有利于新业务的培育发展。在规划期内，我们将积极探索，把这个“X”解答出来，培育形成集团新的战略性业务。

目前对新业务的选择，我们主要从以下三个维度来考量。一要发展前景良好。即新业务所处的行业应符合国家政策导向和市场需求。二要具备产业基础。新业务应优先选择集团已经具备一定基础的赛道，这样可以充分利用现有的资源和能力，如此既能有效控制 and 降低试错成本，也能尽快带动新业务发展壮大。三要有助业务互补。我们希望通过发展新业务，在规划期乃至更长时间内为集团提供持续稳定的现金流，改善集团资产负债结构和收入利润结构，也会对现有业务发展起到支持和促进作用。

在此基础上，我们初步框定在高端装备制造、新能源、大健康等产业，选取合适的细分领域作为切入重点，通过自主培育、收并购等方式进入赛道。集团计划在今后一段时间内，投入资金收并购1-2支新业务，预期在规划期末为集团提供一定份额的营业收入和利润贡献。

具体安排上，近期拟重点布局光伏、新能源装备、康养等业务领域。一是围绕光伏领域探索尝试新业务，在物流园区、产业园区发展分布式光伏，推动赤晓科技探索向建筑光伏一体化方向转型。二是积极探索发展新能源产业，积极推进中国核能科技等项目，支持胜宝旺积极介入海上风电等新能源基础装备领域。三是逐步探索康养综合开发模式路径，拟通过参资、收并购等方式，以1-2个康养产业项目起步，逐渐介入康养业不动产领域。

编辑部：新战略为集团发展勾画了新蓝图，请问今年集团将围绕新战略实施，重点开展哪些工作？

商跃祥：2022年是集团实施新一轮五年战略规划的开局之年，恰逢集团成立四十周年，做好今年工作意义重大。总体来看，今年外部环境更趋复杂严峻和不确定，但国家稳定经济的政策支持也会加码，在刚刚结束的全国“两会”上，政府工作报告推出了一系列稳增长的政策措施。这些都意味着集团在积极应对挑战的同时，也面临新的发展机遇。我们要坚持战略定力，把握辩证思维，在不确定的情况下做好确定性的事情，在应对风险挑战中创造更好业绩。

对于今年的工作安排，王世云总经理在集团《总经理工作报告》中明确提出，今年集团工作的总体思路是：以高质量可持续发展为主线，坚持稳中求进，纵深推进转型升级，抓好“四个提升”提高发展质量；整合优化要素资源，突出“四个增强”汇聚发展合力；奋发有为扎实工作，确保新的规划期良好开局，以优异成绩庆祝集团成立四十周年。

可以说，抓好“四个提升”，突出“四个增强”构成了集团今年的工作重点。具体来看：

抓好“四个提升”就是：一是强化核心能力建设，提升发展“含金量”。要进一步优化能力结构，持续升级开发建设能力、增强运营管理能力、提高资产管理能力，在推动业务增长的同时，努力创造更多有利润的收入、有现金流的利润。二是聚焦新兴业务培育，提升发展“含新量”。我们要关注国家政策导向和科技发展趋势，推动现有存量业务向新

业务延伸，加强新业务、新模式探索，逐步提高集团业务中的新兴业务比重。三是突出数字赋能业务，提升发展“含智量”。要顺应产业数字化、数字产业化发展趋势，落实数字化三年行动方案，优化集团IT治理架构，推动集团数字化提升。四是推动降碳增绿提效，提升发展“含绿量”。要把践行双碳、绿色发展理念融入集团发展战略和业务经营，以新能源业务为重要切入点，推动集团绿色转型、低碳发展。

突出“四个增强”就是：一是完善战略管控体系，增强战略引领力。要围绕集团重大战略决策和战略规划，加强战略研究，优化资源配置，强化执行落实。二是优化管理体制机制，增强决策执行力。要持续优化内部管理，提高管理效能，完善投资闭环，深化提质增效，实现高效决策、高效执行。三是

加强内外资源整合，增强要素支撑力。通过加强开放合作、强化业务协同、扩大权益融资，发展境外融资等途径，利用好集团内外部技术、资本、产业、人才等资源，为发展提供坚实持续的要素支撑。四是建好干部人才队伍，增强发展源动力。要加强干部考核管理，强化考核刚性，完善薪酬激励机制，抓好人才引进培养，强化组织能力建设，让每个业务单位都做到敢打硬仗、能打胜仗。

一分部署，九分落实，一切美好蓝图都要靠实干苦干来实现。今年是新战略规划实施的第一年，开好局、起好步非常重要。我们要以《总经理工作报告》确定的年度重点任务为抓手，奋发有为扎实工作，确保集团年度目标顺利达成，为新战略实施打好第一仗、实现开门红。■



集团工业园区典型项目德阳科技岛将建设集标准厂房、中试研发、企业总部为一体的创智工业园

让战略管理的价值最大化

——专访华润集团战略管理部业务总监宋征

文 / 编辑部

华润集团现有业务涵盖大消费、综合能源、城市建设运营、大健康、产业金融、科技及新兴产业6大领域，下设25个业务单元，1家直属机构，实体企业近2,000家，在职员工37.1万人，名列2021年《财富》世界五百强第69位。为更好适应多元化发展，近年来，华润围绕发展模式、组织架构、公司治理等方面进行了一系列重大改革，在战略管理建设方面建立了适合自身特色的管理模式。华润是如何进行战略管控的？其6S战略管理体系是如何演进和运作的，又如何激发出战略管理的最大价值？带着系列思考，我们网络采访了在香港居家办公的战略管理专家——华润集团战略管理部业务总监宋征。

编辑部：华润6S管理体系的内涵是什么？这个体系是如何演进的？

宋征：6S战略管理体系是华润集团的核心管理体系，有六个组成部分。6S战略管理体系是将多元化业务与资产划分为各级业务单元进行专业化管理，并推进各级业务单元战略构建、执行、监控和评价的一体化战略管理体系。

具体来说，战略规划体系是起点，确定了业务单元的发展方向、中长期战略目标和重大战略举措；商业计划体系是对战略举措进行分解，制定行动计划和预算，落实战略举措，并每年进行战略检讨和战略落实；管理报告体系是对战略执行的过程和结果进行监控和分析；战略审计体系是对战略执行的方向、行动计划与战略的一致性、战略执行结果的真实性等进行审计，为业绩评价、经理人考核与任免提供依据；战略评价体系是

对战略执行过程和结果的评价；经理人评价体系是依据战略评价结果对经理人进行考核奖惩。

华润的6S战略管理体系非一日之功。早在1998年，为应对多元化业务发展带来的市场挑战，华润引入6S管理体系，主要从财务管理角度出发，围绕一级利润中心，形成了利润中心编码体系、预算管理体系、管理报告体系、评价体系、审计体系和经理人考核体系。在此基础上，以BSC（即平衡计分卡）理念为推手，通过6S战略管理体系将这些体系串接起来，强化战略的核心引导作用，才形成了现在完善的战略管控体系。

编辑部：很多人认为战略管理是偏务虚的，您怎么看？

宋征：这是一种误区。在华润集团，战略管理一直是非常实的，业务战略对业务单

元非常具象，对于各个业务单元来说，集团战略意味着执行——战略和考核是结合在一起的。以地产为例，华润置地的管理团队是非常清楚他们的定位、目标以及考核标准的。一旦战略执行不到位，就完不成任务，战略管理直接关联工作目标和结果。战略管理部则通过上传下达、协调沟通，将顶层的战略设计与一线的执行统一起来，并随着内外部形势的发展也不断作出微调和优化。

我们强调三个关键的管理周期，分别是五年、三年和一年。五年的管理周期，实际上就是我们熟悉的“十二五”，“十三五”，“十四五”的管理周期，它称之为“战略规划期”，通过内外部的充分分析，来保证企业未来战略方向的明确，以及整个规划周期目标的一致性。第二个关键的周期是以三年为周期来进行的“战略评价期”，比如我们在“十二五”中期、“十三五”中期和“十四五”中

期，回顾我们上半程的战略规划完成情况，得到了哪些经验，得到了哪些教训，把这样的一些经验和教训融入到下一个阶段、下一个半程的战略规划执行中，进行相应的调整和优化。第三个关键的管理周期，我们称之为以年度为周期的“商业计划期”，即商业计划、管理报告以及对应的业绩评价的管理内容。在这样一个管理周期中，企业还可以进一步细分到季度或者月度来构建微循环，实现战略执行、规划执行的有效实施和落地。所以华润的6S体系也是基于五年、三年、一年，以及季度、月度这样一个多层嵌套的周期来实现滚动优化和调整的。

编辑部：华润集团是如何制定战略规划的？

宋征：战略规划主要通过高层研讨的方式制定。华润集团每年都召开高层研讨会，在“十四五”的时候就做了四次高层研讨，还召开了务虚会进行研讨。战略规划要对宏观趋势进行研判。

研究规划首先要结合中央导向。比如“十四五”规划，国际环境变化特别大，如中美长期的竞争性。所以要明确宏观导向，密切关注，并认真对国家整体规划进行解读，与国资委、国务院保持导向一致性。在此基础上再确定要不要调整集团的使命、愿景，是否调整产业组合。

战略管理体系是华润集团的管理基石，只有做出正确的规划和保障它的有效落地，激发出最大价值，才能助推企业在新的壮丽

征程中作出新的更大贡献。

编辑部：华润集团业务组合在战略上是如何思考的？如何进行调整？

宋征：管理部门业务组合，需要遵循一定的原则。首先要服务于国家使命，符合国家产业结构调整的方向和思路。国有资本必须服务于国家使命，不能绕开这个核心问题，不是哪个业务板块挣钱就进入哪个板块。

第二，业务组合选择需要在国家产业结构调整和国有企业使命的基础上，进一步聚焦自身能力的主业导向。在选择主业的时候，一方面要吻合企业的特长，像华润集团，我们是偏国计民生的，那么在这个领域，要思考怎样去拓展或是维持我们的行业心得，传统业务和新业务如何结合。同时还要寻找相应的区域和市场竞争能力较高的领域去调整产业组合。

第三，通过资本市场，形成股权上的比例调整和进退。我们以前是七大领域：金融、医药、地产、消费、水泥、燃气、电力；后来是五大板块：大健康、大消费、能源服务、城市建设和运营、科技与金融；现在是六个领域：大消费、综合能源、城市建设运营、大健康、产业金融、科技及新兴产业。

编辑部：华润集团战略管理部门主要有哪些职能？

宋征：战略管理部门有战略研究、战略执行、战略投资管理、战略支持四项职能。

战略研究主要研究行业动态；战略执行是6S体系的整个流程管理；战略投资管理是投资项目的流程管理；战略支持则涉及到一些特定的工作，例如区域协同等。

像战略研究部门，主要是给决策者提供思维上的一些依据。比如说我们长期开展的对标分析，对标涉及行业对手的研究，研究完后可以最大限度地建议提交给决策者。建议提供的是一个分析，而不是决策，不承担后果和责任。华润战略部只做战略研究，不做战略决策。

编辑部：华润集团战略管理部门对人员的素质有什么要求？

宋征：曾经有段时间比较倾向于招海归，但发现其中有很多人因为不了解一线工作内容，对工作理解得比较片面，所以员工招聘这块一直在动态调整。现在我们对人员的要求是必须得有一定的工作经验和积累，尤其是能够对行业有一些深刻的认识，而不是理论家。

后记：华润宋总在战略管理方面的见解让我们受益匪浅。2022年，中国南山开启新的五年规划，采他山之石以攻玉，纳百家之长以厚己，对标华润等优秀企业，我们在路上。■





关于赤湾总部基地建设的思考与建议

文/赵建潮

赤湾是中国南山总部的所在地，事业的诞生地。“赤湾胜概，在南山之南，曰明清新安八景之首，鹏城文脉于兹”。在百年南山的征程中，赤湾应该建成什么样？集团创始人袁庚先生当年期望的“南临珠江物流通四海，后依南山情缘系五洲”已是现实，“今享自贸之运，携湾区之势，据山海之利，汇英俊之才，华双创之滨，织就新胜概，美哉乎时代”，则仍是期待。

政府部门对赤湾的未来有不同的规划，科创和城建等不同部门有不同想法、诉求。总体上，目前还没有完整的可付诸实施的蓝图，随着部分单体项目和局部道路工程的加紧建设，迫切需要从全局角度谋划未来赤湾的全景。从集团发展的角度，建设“基业永固，百年南山”又需要什么样的赤湾总部基地？

一、对标优秀企业的实践，思考集团赤湾总部的功能内涵

思考集团需要什么样的总部和要建成什么样的赤湾，让我想起2020年8月上旬参观华为深圳坂田基地和松山湖基地的情形，其规划建设理念与运营管理给我留下深刻印象。

外界熟知的松山湖华为欧洲小镇于2017年投入使用，是华为科研总部，占地约为1.3平方公里，按九个欧洲著名的城堡、大学等地标建筑物的风格，建成12个小镇共108栋建筑物。在这里生活和工作的科研技术人员有1.5万人，后勤支持管理部门工作人员有0.5万人，环境整洁、宁静。身处其中，自然生发不一样的感受：仿制的城堡建筑古典雕塑叙述着人类文明，原创的现代雕塑试图彰显华为的创新精神，而草坪边的灰犀牛群雕似乎在警示前行的人们要居安思危。

无独有偶，2001年参观韩国锦湖集团时，其总部也给我留下了深刻印象。1946年创立的锦湖集团在当时已是韩国前八大集团之一，也是韩国最大的公路客运交通和高尔夫酒店休闲企业。距离首尔约2小时车程的锦湖集团总部，是一个被群山包围的集高尔夫球场、集团行政接待中心、培训中心、会议交流中心、科技研发中心等于一体的总部基地。参观前，我还认为总部偏僻的选址稍显交通不便，然而参观后，其世外桃源的环境让人眼前一亮——向社会展示企业实力形象的同时，也让客户合作伙伴体验了产品和服务，既是企业技术创新和研发的中心，也是企业发展的策源地。

华为和锦湖以不同的方式展示了企业总部的内涵、规划理念和运营方式。总部的核心价值在于满足业务发展、员工诉求和客户需要，呈现企业特有的氛围和精神，展示特有的企业文化。

集团耕耘赤湾四十年，当前正处新发展阶段，高质量完成赤湾建设答卷是我们这一代人必须承担的历史使命，赤湾总部基地的功能内涵应包括：集团创新产业高地和业务创新平台；凝聚员工力量的精神家园；向合作伙伴客户展示产品与服务的窗口。

二、实现集团总部基地功能内涵，应做好五个层级的工作

第一层级是推动与政府合作，集团主导赤湾区域的综合规划、统筹建设时序。

（一）空间。赤湾在过去以港区功能为主，3.5平方公里范围内以港口和临港工业为主导，形成了现代工业港口布局，空间上自成体系。在规划自贸区以来，赤湾二路以北成为城市功能，随着土地补充协议的签署及土地移交工作的进行，过去由集团主导的相对完整的赤湾区域规划建设工作面临条块分割，缺乏系统性和全局性等挑战。

要打造总部基地，势必需要由集团及赤湾平台把控整体的空间布局，需要在内外空间联络、产业空间、专业服务以及社区环境配套设施等方面统筹考虑，特别是统筹好整个区域的交通系统。这与正在开展的智慧赤湾项目关系密切。没有统筹的空间布局、优化的产业空间、便捷高效的交通网络，就无法从基础层面保证智慧赤湾项目的有效落地。

为此，需要积极推进政企合作，统筹形成并共同使用一张空间规划的蓝图，并在实施中对组织、资源、流程和时序作出具体安排，避免政企在赤湾区域的产业空间、交通设施、社区配套等的建设各自为政，最大程度实现集团总部基地的功能内涵。

（二）交通。赤湾的综合交通受港区影响极大，需要构建后方城区与港区交通相对清晰的边界。因此，需要协调并推动赤湾二路作为“港城界面”尽早实现疏港交通功能，小南山隧道禁行疏港交通为目标，建立区域内公共交通体系，建立以轨道交通为主体、各类交通方式协调发展的一体化综合交通系统。

要认真统筹开发利用地下空间。研究以TOD模式连接以地铁站、公交枢纽为中心结点的网络化地下空间布局结构，形成地下空间相互连通的网络和体系，并与地面功能相衔接、网络化自由连通，以此实现赤湾六路的城市次干道作用。

需要规划建设与疏港、社会交通分离的以人为本的慢行交通体系，通过统筹规划地下地上交通，形成区域内产业空间、核心商业配套、生活服务设施的无障碍人行连接，学校与地铁、公交枢纽的人行连接，山、海及独特文化景点的无缝连接，从而在赤湾内实现“上山、下海、抵岸、穿城”，串联人行绿道网络，通过赤湾二路东接深圳湾滨海休闲绿道和邮轮母港，西延以人行慢行隧道连接前海湾区，将赤湾打造成为深圳湾一前海滨海休闲带具有海洋文化的重要节点。

第二层级是布局核心产业，推进建设运营海洋科技产业园区，打造业务创新平台。

（一）海洋科技产业园区。赤湾作为蛇口国际海洋城的重要组成部分，定位为海洋科技核心承载区，规划为海洋科技产业园区，是创新生态、产业生态、产业集群和产业链的载体，海洋科技产业园区的建设品质，将决定着赤湾未来的城市能级。

从实践上看，产业园区必然需要生态化的产业环境。因此，赤湾海洋科技产业园区，一方面应构筑为集团赤湾总部基地的核心产业，另一方面也必然需要与集团相称的产业生态。需要积极组织资源，通过引入战略合

作伙伴等方式，深入研究海洋城规划中提出的海洋高端智能设备和海洋电子信息，海洋专业服务、海洋文旅和海洋高端会务，以及海洋生态环保和海洋新能源等。赤湾区域内的现有物业空间，应优先提供给上述合作伙伴和海洋技术团队。

（二）海洋产业孵化。以海洋产业为主导方向，形成“引进团队+技术研发+孵化产品+市场服务”产业生态，建议积极推动政府支持，探讨以市场化方式组建海洋科技实验室，研发成熟技术应用于海洋产业中；或者探讨与华为的战略更进一步，在智慧赤湾的合作基础上，共同运营海洋科技创新中心，形成创新生态合作，利用华为在计算和连接上的操作系统、中间件、数据库、大数据、管理与服务等产业链环节，更精准地与进驻赤湾科技产业园区的团队、创新企业建立生态合作关系。

还应结合传统产业优势并将之应用于海洋领域的产品与服务。例如，在提升赤湾石油基地原有产品与服务的同时，还可将现有业务进行创新结合，包括绿色建筑、模块化技术、低碳排放，甚至冷链物流、供应链金融等，均有值得探讨研究的机会。尽管目前还缺乏量化的支持海洋科技产业园区的研究分析，也存在其他公司在深圳其他区位规划的海洋城等项目的竞争，但结合国家层面规划，及赤湾已有的海洋能源服务业务和特有的海洋文化资源等，有条件在赤湾海洋科技产业园区内形成研发、智能制造、项目展示及服务，成为新产业高地。

第三层级是完善提升赤湾现代服务业，推进业务产品创新应用，成为集团展示产品与服务的窗口。

赤湾片区是《全面深化前海深港现代服务业合作区改革开放方案》中的组成部分，作为赤湾片区最主要的建设运营主体，集团需要围绕为深港合作服务的国家发展大局，完善提升片区内的现代服务业，这也契合总部基地的功能内涵。

对于集团这样的市场主体，现代服务业本身就是核心业务。国家强调前海发展现代服务业的发展定位，是形成特定产业集群的基础。集团在赤湾内可参照华为模式对其形成独特的服务业务。赤湾处于深港现代服务业

合作区内，需要通过配置资源，支持赤湾商业平台引进战略合作伙伴打造高标准的服务业务，打造核心服务能力。

（一）展示主业，包括产品与服务的展示和体验。可以展示业务板块的场景和服务，例如可考虑在商业综合体、产城智慧园区、低碳生态环保、建筑科技产品等方面。一是地铁综合体的运营管理，成为商业物业运营的示范标杆；二是智慧赤湾的应用展示与服务；三是模块化建筑建设永久性全预装组集成模块化酒店公寓、创新办公空间等；四是物流园区与供应链、消费服务结合起来，展示新零售和物流的解决方案等展示和应用建设5G智慧物流全球供应链中心等；五是城市康养业务应用场景及展示等等。



文化与科技产业园夜景

（二）创新发展。在顺应国家战略机遇的前提下，创新是赤湾高质量发展的最重要保证，具体需要形成研发、服务、创投、供应链等基本创新要素。例如无论是打造智慧赤湾的核心能力，海洋产业、文化创意、低碳产业的产品和服务，还是传统核心业务的升级，资本投资、创新孵化必不可缺位。需要充分利用好集团创新基金，用于集团总部基地的新业务产品和服务的拓展。

赤湾总部基地应探索参与国际竞争和合作。例如，结合宝湾物流在新零售业务的探索，利用CGL在欧洲的海外仓储资源，探讨在赤湾建立境内外高端消费品的供应链服务；又例如，凭借香港作为国际金融中心的地位和前海合作区的政策，以及香港提出的设立北部都会区、建设国际科创城的机会，研究探讨深港双向融资、投资服务跨境合作，引导新科技、新业态在赤湾总部基地的集聚发展，并向集团其他区域的产业园区辐射。

第四层级是充分利用文化资源，打造海洋文化创意产业，成为粤港澳大湾区最具海洋文化特色的地方。

政府之所以将赤湾文博圈作为重点投资项目，是因为意识到这里的历史文化底蕴的社会价值。规划了依托天后宫、宋少帝陵、古炮台等市级文物保护单位，营造掩映在山海城景观格局中、历史与现代交相辉映的人文特色体验。例如，建设具有海洋人文特色风貌环境的街区，聚集文化+"博、创、旅"于一体，同时在赤湾这一广东省海丝地标重现郑和下西洋、大型海工装备制造、海上开采石

油等场景，探索多元化、数字化时尚产业。这些展示和沉浸式体验独具海洋文化特色，是赤湾的独特IP，其中涉及的创新科技应用，本质上也是海洋科技产业园区的产业内容。

赤湾向海而生，倚海而兴，突出海洋文化主题符合时代方向。需要通过配合政府文博圈的投资建设，主动作为，形成与海洋科技有关联的海洋文化创意生态，构建海洋小镇风貌。

第五层级是突出集团作为赤湾的开发建设主体，展示历史印记和强化未来标识，丰富积淀集团企业文化。

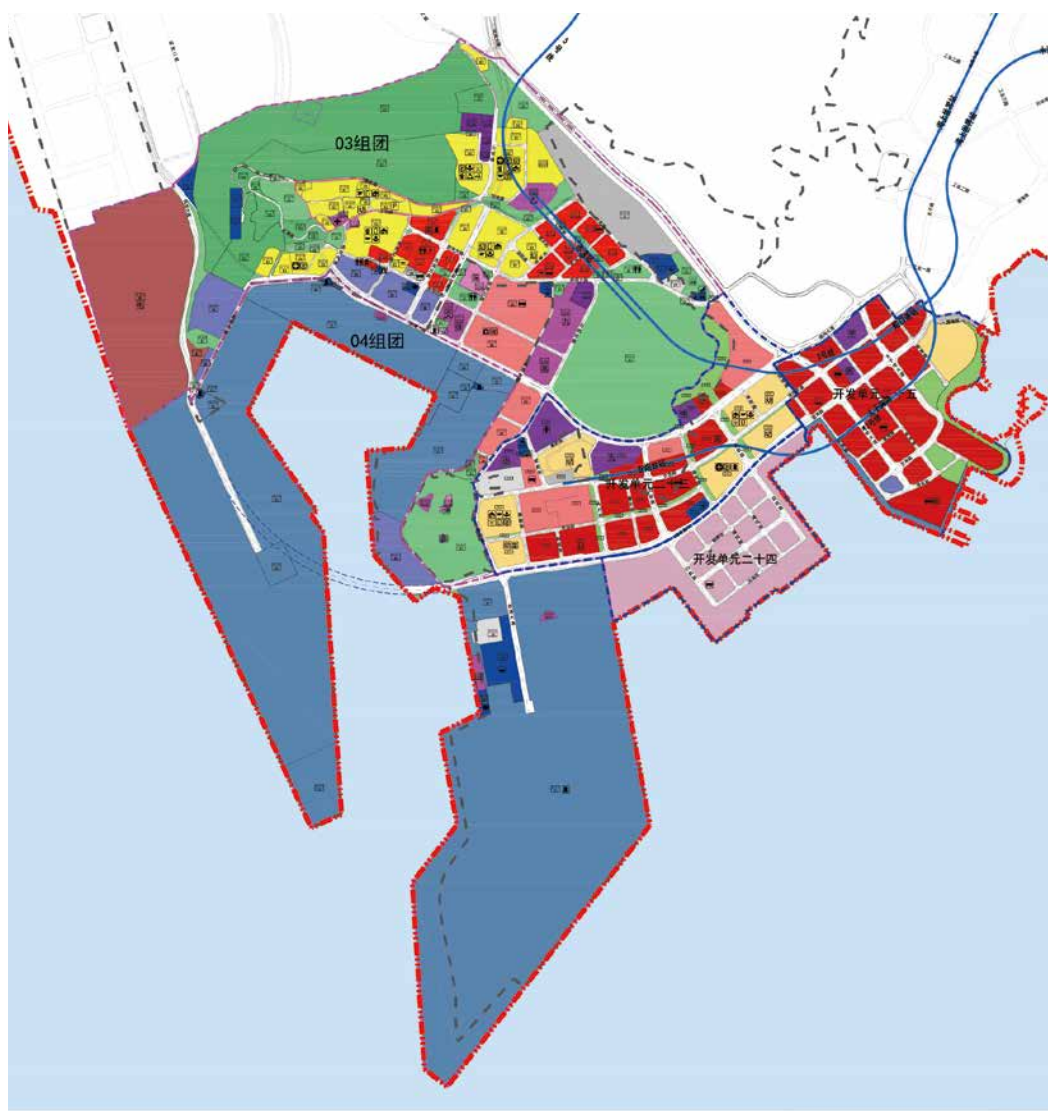
集团作为中国改革开放的第一家股份制企业，诞生于开发南海油气资源的国家战略。自第一批创业者进入赤湾，四十年以来，敢闯敢拼、开拓创新，绘就辉煌的集团创业发展史。创始人袁庚先生和对赤湾发展做出重大贡献的创业者们成为了赤湾发展史中重要的当代记忆。可以探讨发挥他们作为改革者、拓荒牛的知名度和影响力，以主题雕塑、建筑物、道路、书院等命名的方式，永久保存印记，用记录历史的艺术方法来提升人文环境之美。

身处赤湾，如没观看过集团展览馆，是不容易感受到中国南山集团主导赤湾开发建设以及企业文化、企业标识的氛围的。作为集团总部基地，在赤湾区域内应该是顶天立地，有稳健经营的产业链核心，主导办公和商业物业服务标准，主导社区的基础配套，提供高标准消费链和供应链，让工作、居住、消费人群和入

驻企业感受到中国南山在赤湾具有现实价值的氛围。赤湾的氛围就是集团的气质，最能直接感受集团的品牌与文化影响力。

只要坚定地朝着建设集团总部基地功能与内涵的方向不断前行，这座贯穿千年的海洋文化地标——赤湾，就能和百年南山彼此成

就、相得益彰，呈现企业气质，展示发展动力，就能成为奋斗者眼中“放飞梦想的平台”，成为集团员工的精神家园。凭借我们的智慧和执行力，一定不负使命重托，努力交出一份满意答卷。■



中国（广东）自由贸易试验区深圳前海蛇口片区及大小南山周边地区综合规划

孙子兵法

里的安全管理智慧

《孙子兵法》的基本思想是“不战而屈人之兵”、慎战、“胜兵先胜而后求战，败兵先战而后求胜”……其基本思想脉络就是一切从安全出发、以安全为基础的“必以‘全’争于天下”（见《孙子兵法》谋攻篇）的绿色发展道路。全文十三篇中与安全有直接或间接关联的句子随处可见。安全作为底线思维，渗透到工作的每一个环节，这里不妨摘取一些经典句子，与安全管理分类对比，就其契合之处加以分析。

一、安全重在预防

“凡先处战地而待敌者佚，后处战地而趋战者劳，故善战者，致人而不致于人。”（见《孙子兵法》虚实篇）安全管理的“敌”就是安全事故和安全隐患。我们每一项工作，只有先做好充分的安全风险辨识、评估、“先处战地”做好事前安全预控，才能“佚”即“安”，而不至于因为仓促做事，没有风险意识的“后处战地”导致事中发生种种安全隐患而疲于整改的“劳”而无功，才能有条不紊地开展其他工作。否则，无谋而动、谋定乱动或不动，都将有损我们的工作绩效。

二、安全管理要善于透过现象看本质

“众树动者，来也；众草多障者，疑也；鸟起者，伏也；兽骇者，覆也；尘高而锐者，车来也；卑而广者，徒来也；散而条达者，樵采也；少而往来者，营军也。”（见《孙子兵法》行军篇）。

在这里，孙子列举了一些观敌料阵中的现象，指出其动态背后的本质原因。这给了安全管理人员以下启示：安全检查也要善于从表面现象看到背后存在的管理本质问题。

文
费瑞生



比如，消防器材点检记录不全，其本质原因是安全检查机制运行不到位；彩条布覆盖下的基坑边坡或许存在着开裂滑坡的重大隐患，背后的原因可能是施工单位想节省成本、蒙混过关等等。

我们在安全检查过程中，经常发现一些隐患，不能仅仅疲于一改了之，更要分析造成这些隐患存在的问题和背后的原因，将安全事故处理的“四不放过”原则前置到隐患治理中，从而最大限度减少事故发生的概率。当然，一果多因，一因多果，都需要我们具体情况具体分析，认真查找出每一个原因，持续改进我们的安全管理工作。

三、安全管理的关键在于练好平时的“内功”，久久为功

安全工作，就是要做到“万无一失”，杜绝“一失万无”的境况。要做到这一点，就必须懂得“不可胜在己，可胜在敌。故善战者，能为不可胜，不能使敌之可胜。”（见《孙子兵法》军形篇）苦练“内功”的道理，以及“故用兵之法，无恃其不来，恃吾有以待也；无恃其不攻，恃吾有所不可攻也。”（见《孙子兵法》九变篇）的未雨绸缪、切实可行的措施预案。我们祈求的“平安”，是要靠我们久久

为功“干”出来的，也是“不可取于鬼神，不可象于事，不可验于度，必取于人，知敌之情者也。”（见《孙子兵法》用间篇）

四、安全管理需要管理者有务实、严谨的工作态度和不自显功求名的好心态

安全管理工作的基本业绩看似“不出事即万事大吉”，其背后需要我们做好安全评估、隐患排查治理、安全教育培训、体系建设和安全文化氛围营造等一系列的扎实工作。正如孙子所云“故善战者之胜也，无智名，无勇功。故其战胜不忒，不忒者，其所措必胜，胜已败者也。”（见《孙子兵法》军形篇）。“故进不求名，退不避罪，唯人是保，而利合于主，国之宝也。”（见《孙子兵法》地形篇），凡事只要有利于企业安全发展，安全工作者就要甘愿做基石、宁愿做得罪人的事，一切为了安全，为了一切安全！

《孙子兵法》里的安全管理智慧博大精深，非常值得我们认真学习和借鉴。当前，中国南山正迈入飞速发展的快车道，作为中国南山人，坚守安全发展底线，是我们做好一切工作的责任线、高压线、生命线。■



华南建材派专人至内地组装场地安装生产

中国南山旗下华南建材、雅致集成全力援港建设防疫设施

文/利敏仪、马丽、郑树明

自香港第五波新冠疫情爆发以来，新增病例数量屡创新高，疫情防控形势非常严峻，中央高度关心香港同胞生命安全和身体健康，全国各地纷纷支援，加急施建方舱医院，保供抗疫物资，迅速驰援香港同心抗疫。凭借优异的专业技术服务能力和服务保障水平，中国南山旗下华南建材和雅致集成紧急行动，与援港抗疫各单位通力合作、并肩作战，为香港竹篙湾增建隔离设施项目及香港启德增建隔离设施项目紧急供应打包箱房及整体卫浴产品，在工期压缩近一半的情况下，优质高效完成了首批产品交付，有力地助力香港同胞抗击疫情、共渡难关，再次彰显了中国南山以行动为国分忧、用力量与香港同胞守望相助的责任担当。

华南建材提供人性化整体卫浴设施 保障卫生舒适的隔离环境

华南建材作为船舶耐火舱室系统及陆用整体卫浴解决方案的产品制造与技术服务企业，继2020年合作建设两期香港新界竹篙湾检疫中心MiC项目、2021年合作建设内地抗疫酒店之后，此次临危受命，再度成为援建项目整体卫浴单元产品主要供应商。

在项目调度生产上，华南建材协调尽可能多的产能投入项目生产，动员一切可以动员的力量和资源，抽调专人专班派往项目支援现场安装，自行搭建仓库，实现了在工地现场24小时连续生产。

在产品工艺设计上，华南建材根据项目需求对产品进行了个性化定制，工艺提升明显。本次卫浴产品为模块化产品，部件均在佛山工厂提前预制，再统一送至设立在珠海的组装场地进行安装，实现了效率和质量的双提升。此外，华南建材将独家为本项目供应数百套无障碍整体卫浴单元，以满足残障人士群体需求。

仅用14天，华南建材完成了首批产品的安装交付。3月5日晚，第一批MiC厢房顺利出货，于6日清早抵达香港，有力保障了香港社区隔离设施项目快速建成投入使用。截至发稿，华南建材生产线及项目珠海组装场地现场仍在紧锣密鼓进行产品的生产安装，全力以赴与时间赛跑，滚动式地持续交付产品至香港项目现场。

雅致集成急供预制打包箱房 再次缔造生命堡垒

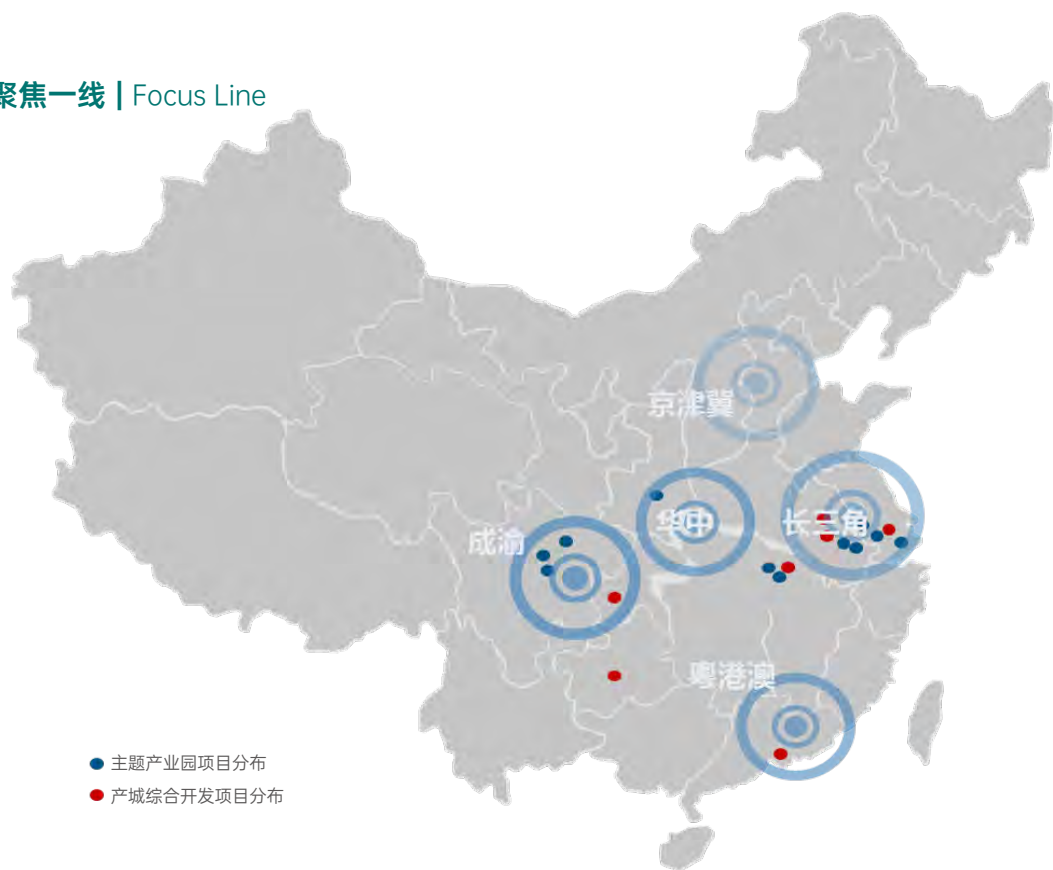
作为先后参与过汶川地震、台湾风灾援建任务以及火神山、雷神山、北京地坛隔离医院、三亚隔离医院等众多隔离医院援建项目

的集成建筑产品开发制造企业，雅致集成每当在国家有需的关键时刻，必定奋勇向前。

雅致打包箱产品构件全部采用工厂化生产，产品工艺质量有保障，产品打包运输效率高，现场组装速度快，能够满足隔离设施快速建设的需求。其规格尺寸可以实现长宽方向的任意组合，能更好地满足隔离设施的功能需求。尤其在火神山、雷神山等隔离医院的建设中，雅致打包箱规格尺寸优势体现非常明显。

雅致集成在接到为香港隔离设施项目供应部分打包箱房的生产任务后，迅速启动应急响应机制，成立重大项目指挥小组，快速协调各方资源，从廊坊、成都、武汉、常熟生产基地调集生产安装人员到佛山箱房生产基地，优先保证援建香港厢房生产。2月22日，在接到生产任务的2天内，首批雅致集成援港打包箱产品顺利从佛山三水出厂，并于当晚在中山黄圃港码头完成交付运往项目现场。目前，第二批打包箱产品正在有序生产，即将发往项目现场。■





宝湾产城携手华策打造的长三角国际影视中心 LED 虚拟影棚试运营，全国领先

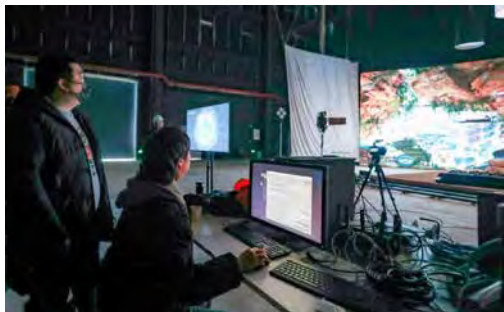
文/雷佳

近期，由宝湾产城携手国内影视龙头企业华策集团打造的长三角国际影视中心LED数字虚拟摄影棚正式对外开放并试运营。LED数字虚拟摄影棚创新采用影视科技3.0版技术，该技术的落地应用，将广泛用于影视、广告、短视频、直播等多个领域的创制拍摄，这也标志着长三角国际影视中心将拥有全国乃至全球最领先的数字虚拟摄影棚。

长三角国际影视中心的LED环幕及XR直幕棚，为虚拟生产项目提供虚拟及真实置景服务，并提供实时硬件和软件控制，每一个虚拟制作的数字场景，都由业内最具经验的专业团队利用最前沿的技术打造，

至真似幻，现场拍摄就能达到视觉图像的不同步，将效果前置，节省了后期大量特效制作的时间。

LED数字虚拟摄影棚3.0版技术有别于以往使用绿幕拍摄，是将数字资产的场景直接投射到LED大屏上，更好地实现虚拟场景的交互，在技术上可以达到全球最高标准的电影级LED拍摄环境。其数字场景库中约有300个虚拟场景可供选择，从家居环境到办公环境，从古代到现代，一年四季、全球各地，一块屏幕就可以“秒切”场景，带领人们一秒穿越时空。



LED 数字虚拟摄影棚拍摄演示



长三角国际影视中心鸟瞰效果图



长三角国际影视中心效果图

LED数字虚拟摄影棚在长三角国际影视中心落成，是中国南山集团宝湾产城与华策集团以数字化、科技化转型为核心，积极探索影视产业与数字技术深度融合迈出的坚实一步，标志着项目与传统的外景地及摄影棚相比具备了差异化的产业优势，将助力上海科技影都影视文化产业数字化转型。

长三角国际影视中心作为上海科技影都的重要组成部分，形成了“创意-生产-制作-发行-国际合作-产业生态”等完整的产业链，搭建了充分整合集聚全球前沿影视技术、企业、人才的全方位综合性影视产业平台。项目首期产业空间10万平方米，具备企业入驻、业务聚集、科技影棚、项目孵化、技术研发、基金投资、政策支持、人才培养等产业基地功能。项目整体建成后，预计每年可吸引影视剧、综艺、广告及短视频等数字内容制作项目超过100个，吸引入驻影视全产业链企业200-300家，吸纳就业5000人，每年培训符合未来影视体系需求的各类人才超过2000人。

预计2022年年底，长三角国际影视中心东、西地块的6个影棚均可竣工并试运营。未来，宝湾产城将继续依托上海科技影都雄厚的产业基础和良好的政策环境，与华策集团携手运营好项目的产业设施，为影视科技类企业提供长效服务，持续推动区域影视行业发展。■



中国南山集团开展40周年纪念林植树活动

2021年12月30日下午,中国南山集团在赤湾华英路开展40周年纪念林植树活动,用实际行动践行“绿水青山就是金山银山”理念,助力“双碳”目标,为打造生态美丽赤湾挥锹播绿。



中国南山集团召开2022年工作会议

1月25日,中国南山集团2022年工作会议在深圳顺利召开。会议全面回顾总结2021年工作,分析研判形势,谋划部署2022年工作。



中国南山集团召开2022年度安全工作会议

1月24日,中国南山集团召开2022年安全生产工作会议,全面总结2021年安全生产工作,深入分析安全形势,部署2022年安全生产重点任务。



招商港口CEO王秀峰到访中国南山集团

3月8日,中国南山集团董事长杨国林、总经理王世云会见了来访的招商港口CEO王秀峰一行,双方就加强业务深度交流、推动业务深度合作进行了沟通。



杨国林会见招商局集团产业发展部、业务协同部部长罗慧来

3月9日,中国南山集团董事长杨国林会见了来访的招商局集团产业发展部、业务协同部部长罗慧来,双方就推动产业组团发展等方面进行了深入交流。



王世云总经理会见华强集团总裁李曙成

2月10日,中国南山集团总经理王世云会见了来访的华强集团总裁李曙成,双方就携手合作,共同推动相关行业发展等方面进行了深入沟通。



中国南山集团党委领导 集中开展新春慰问活动

文 / 编辑部

农历虎年新春佳节前夕，中国南山集团党委领导分别带队到南山控股、赤湾东方、赤晓科技、宝湾产城、石油基地、赤湾物业、雅致公司、旭勤公司、华南建材等基层党组织走访慰问生活困难党员、职工，为他们送上慰问金和新春祝福。走访慰问中，党委领导向大家致以诚挚的节日问候，勉励困难党员、职工要正确面对生活困难，保持乐观心态。

各困难党员、职工纷纷感谢集团党委的关怀，表示将心怀感恩，克服困难，努力工作，以更加积极的心态面对困难，以饱满的热情投身到工作当中，不辜负集团党委的关怀与帮助，以良好的工作成效向集团成立40周年献礼。■



★ 中国南山集团2021年度优秀员工 ★



黄书葵

深圳市赤湾
商业发展有限公司
代建管理部副总经理

工作成效

代建业务：截止2021年底，争取政府投资、集团代建项目28个，总投资超30亿元，代建费6500多万元；年度已收取代建费693万元，为公司创造了效益。

华南大区公共关系：在半年内建立了大区工作机制、资源共享保密制度、日常交流平台，在年底集团考评中取得第二名的成绩，获得“集团优秀公共关系大区”荣誉称号。

其他工作：1.少帝路下行段协调政府投资，为集团节约资金3159万元；2.协调城管局同意接收赤湾片区公园管养，每年节约投资约300万元；3.协调政府出资治理赤湾二路北侧塌方边坡，节约投资约500万元。



李家俊

深圳雅致
集成房屋有限公司
海外事业部总经理

工作成效

在2021年受疫情影响，海外市场遭受重创的严峻形势下，带领团队圆满完成KPI产值考核指标并在产品市场开发应用领域取得重大突破。

2021年5月，针对客户格林美矿业集团需求及项目特点，带领团队仅用7天时间，成功拿下1600万近500个打包箱项目，被客户评为“优秀供应商”。8月，克服5980米高海拔严重高反，完成西藏某项目二期9个点位的项目验收及收款。10月，成功和天津稳力环保公司签订了垃圾分类箱项目，为打包箱产品开辟一条新的应用道路。



凌玲

宝湾物流
股份有限公司
工程管理部招标经理

工作成效

主要负责宝物物流所有工程项目的招投标管理、合同管理、供应商管理等商务工作，具有丰富的工作经验和较强的团队管理能力，能带领招标团队出色完成所有项目的商务工作。

主要体现在：1.不断探索符合项目实际需求的招标模式，节约工程成本；2.有效评估收购类在建工程的项目风险，为公司提供强有力的工程决策数据；3.建立工程供应商履约评价体系，引导供应商良性竞争，保证公司利益。



刘卫强

华南建材
(深圳)有限公司
H1508项目经理助理

工作成效

自2008年7月加入华南建材以来，参与了中国首个整体舱室BIBBY LINE项目的设计和总包施工，先后主导了ALMACO客户所有陆用单元和整体舱室、STX NB1383大型豪华邮轮单元、中国首制极地邮轮GREG MORTIMER、中国最大的邮轮级客滚船VIKING LINE和中国首制大型豪华邮轮SWS H1508等重大项目的实施。

目前正在SWS H1508公共区总包施工现场主持工作。2020年12月-2021年9月，先后克服脑部、膝盖、心脏三个手术的困难，带队完成19个样品的制作，仅用15天就使职员餐厅达到船厂要求。2021年底，超前完成所负责区域的施工进度，让公司能在各关键付款节点顺利收到船厂款项。



茅肖云

深圳市南山
房地产开发有限公司
上海区域助理总经理

工作成效

2021年上海区域营销完成签约金额77.14亿；回款金额83.55亿。在南通市场正确预判风险态势，及时调整销售策略，带领团队在2021年9月市场下行前实现住宅全部清盘，完成快速去化、提前全部回款的重要目标。

2021年落实公司将南山美锦三批次交付节点（2022年4月）提前至与一二批次（2021年12月）同期的要求，立即积极带领工程部组织乙方单位增加人力投入，在多部门通力协作之下，12月10日取得竣工备案，仅用12天完成16项综合配套验收，最终在12月22日拿到交付证，实现了项目利润结转指标的达成。



杨涛

宝湾产城科技
发展（南京）有限公司
总经理

工作成效

2021年带领南京公司团队排除万难完成了年度各项业绩指标。全年共完成12家企业签约，签约面积达2.3万 m^2 ，并提前3个月完成南京项目的土地摘牌，全年实现2个投资协议及3个框架协议的签约、2个土地的摘牌，成果斐然。

在工作中严控开发成本，和县项目比可研预算节约超1000万元以上。积极研究政府相关政策，为公司争取政府支持近600万元，通过税筹优化，预计为项目实现减税600多万元。强化内部管理，实现提质增效，公司总体管理成本低于年度预算计划，人均效能位居业务板块前列。



张龙清

弘湾资本
管理有限公司
投资执行总经理

工作成效

作为公司投资工作的骨干成员，累计主导完成项目投资10多个，并负责统筹公司全部存量项目投后管理和退出工作。截止2021年底，个人主导完成项目中已完成IPO项目3个，通过新三板精选层退出1个，IPO辅导阶段项目3个，拟北交所发行项目1个，其它项目大部分处于成长阶段。

2021年，在公司目标投资领域内，个人主导投资过会项目4个，累计金额9800万元；同时，作为新员工专业导师，辅导新进投资人员2人，传帮带效果显著。



郑余

成都赤湾国际
油气基地有限公司
项目管理部部门经理

工作成效

团队建设方面，通过建设工程管理制度、开展部门内部培训等方式提升团队工程专业能力。工程管理方面，克服材料涨价等压力，顺利实现德阳项目工程开工及一批次竣工交付；实现西安项目按时竣工。工程设计方面，完成多个项目的方案及效果图设计，为项目投拓助力。工程成本方面，通过严格管理工程变更达到降本增效的目的，其中德阳一期工程变更率控制在1.95%，降低成本400余万元；德阳二期采取设计优化及招标竞争措施单方成本降低近300元/ m^2 。



雅致为什么行

集团2021年度优秀员工李家佳专访

文 / 编辑部

编辑部：疫情对海外市场影响严重，在疫情中战斗这几年，您是如何带领团队圆满完成KPI产值考核指标的？

李家佳：自疫情爆发以来，海外市场形势严峻，我们很多海外项目都停滞了。雅致响应习总书记提出的“双循环”新发展格局，转战国内市场。在这个过程中，我们开发了一个新的市场模式。能够圆满完成KPI产值考核指标得感谢集团和公司领导对海外事业部的大力支持和理解，以及每一位雅致人的倾力奉献。

疫情爆发后，我个人压力特别大，也特别迷茫，感觉短时间内可能无法扭转局面。这时公司领导鼓励和支持我可以趁这个机会去打造一支更好更强的内部团队，这让我看到了希望。在建设团队上，我一直遵循“识人、用人、容人、补人”的原则；在管理团队上，坚持“打基础、抓机遇、突重点、勇创新、守底线”的方针，营造积极向上的工作氛围，有力提升了团队的整体战斗力及专业素养，高效完成了工作任务，得到了公司领导及同事好评。



与中国电工总经理及相关部门领导举行会见并就海外市场业务战略合作进行交流

编辑部：格林美矿业集团项目您接手时遇到了哪些问题？请谈谈当时您及团队是如何充分展现“雅致速度”，最终满足客户需求的。

李家全：格林美订单是我们在去年疫情期间做的一个比较有代表性的订单。这个项目我们介入的时间比较晚，前期设计的图纸、模数都不是我们的，所以拿到产品资料后我们遇到了模数能否跟客户沟通变成我们雅致的相关参数，及是否会因介入太晚而容易成为陪标者两个问题，最终都被我们顺利解决，拿下了这个订单。

在处理订单上，“雅致速度”是名副其实的。首先响应订单迅速。客户在武汉，我就第一时间去了武汉，跟客户进行见面沟通，没有给竞争对手留出时间。其次跟进订单迅速。了解了订单的大致情况后就开始做图纸报价，我们团队加班了两个通宵的时间就按照雅致的模数给客户出了一版方案和报价；第三是执行订单迅速。在后期发货过程中，因客户急需，500多个打包箱，我们也就用了20天的时间就全部做完发货了，让客户充分感受到了雅致的实力。

编辑部：西藏项目9个点位的项目验收及收款面临哪些挑战？您是怎么解决问题的？最终结果怎样？

李家全：这是我们做的一个西藏项目，因为一期项目在验收时出现了一点问题，因此在二期验收的时候一共是9个点位。拿不到验收单就拿不到钱，公司收不到款，而且项目地理位置远，海拔高，使用方特殊，当时面临的挑战非常大。

我作为项目负责人，要在第一时间确保这9个点位全部验收成功。在项目后期时我飞到了新疆，去了几个点位比较大的地方跟对方负责人面谈，现场指挥及时处理问题，当时甲方包括使用者对我们真诚、专业的态度非常满意。这其中我们遇到了很多困难，到了点位后没水没电；包括我在内的很多公司人员都有强烈的高原反应，上吐下泻；开车去每个点位找人签字时路上没有信号，无法沟通等等，最终我们圆满解决了问题，一次性拿到了9个点位的验收单，公司也收到了约定的款项。



与德国客户安哥拉项目进行谈判

编辑部：目前香港疫情严重，与深圳一水之隔，听说香港应急部门已向雅致订购了200套的活动板房，这个项目是如何对接的，目前进展如何？

李家全：香港疫情爆发后，客户紧急联系我们，询问相关库存及加工周期情况，希望由我们帮忙解决难题。这种情况下客户能够第一时间想到雅致，说明我们平时对客户的维系和沟通工作做得很好。该项目的难点在于情况急、时间短、体量大。我们在库存不足的情况下，坚决表态要和客户一起为国家打一场硬战。当接下第一个200套订单时，雅致丁坤总经理为总指挥，调集组织人员加班加点生产发运，最终圆满完成客户交给我们的任务。

编辑部：雅致是集团制造业板块的代表企业，目前集团已经成立了智造业事业部，您觉得雅致可以在哪些方面重塑中国南山制造业优势？

李家全：我个人觉得可以从三个方面着手。第一是品牌。要继续保持雅致这块招牌的活力，从市场占有率、市场认可度到客户开发范围等。以前重点开发的客户是建筑企业，未来要加大在非临建行业客户的开发。第二是质量。质量至上，品质就是尊严，质量的底线是必须要守住的。我们可以加大在智能化方面的考虑，让设计智能化、生产智能化，提质增效。第三是服务。以人为本，时刻站在客户的角度上想问题。可满足定制化需求，例如现在推广的打包箱产品，它的应用领域非常广，可尝试针对使用场景进行定制。同时加大我们在不同领域的服务力度，让雅致以更专业、优质、高效的产品和服务，走出更具特色的品牌发展之路，为南山智造贡献雅致的力量。■



华南建材为什么行

—— 文 / 编辑部
集团2021年度优秀员工刘卫强专访

编辑部：加入华南建材后，您先后参与并主导了多个重大项目的实施，目前正主持中国首制大型豪华邮轮SWS H1508公共区总包施工现场的工作，请问该项目的开展存在哪些技术难题？

刘卫强：SWS H1508项目是中国首制大型豪华邮轮，该船船体总长323.6米，型宽37.2米，船高72.2米，可容纳乘客5246人，拥有客房2125间。大型豪华邮轮被称为造船工业“皇冠上最耀眼的明珠”，直接体现着一个国家的综合科技水平和综合工业能力，其建造长期被意大利、德国、法国、芬兰各大船厂垄断。

华南建材是H1508项目国内唯一一家公共区内装一级总包商，其它都是国外大型、老牌总包商。该项目是我们华南建材第一次总包大型豪华邮轮的公共区，挑战极大，其中最大的

难题是国内大型邮轮内装供应链不健全，主要表现在以下几个方面：

首先，进口物料占总物料成本近60%。我们通过研究相关技术规范，推进部分材料国产化来降低成本。比如我们改型的国产天花板就获得了客户的高度认可。

其次，邮轮内装产品定制化高，需求量少，国内配套企业少。我们通过大力扶持与船舶内装行业相关的国内企业，选择性引导并努力扶持行业外企业进军船舶内装行业，成功筛选出合格的供应商。

再者，大型邮轮对细节的要求非常高，国内对邮轮施工工艺把握不准。我们通过深入了解客户的质量要求，试制几十个样品来固化质量标准，对供应商进行多轮质量培训，选用专业的工人制作产品等方式把产品质量提升至客户满意的程度。

编辑部：2021年您带领团队超前完成SWS H1508项目所负责区域的施工进度，受到了船厂领导的好评，您是如何做到的？

刘卫强：能够保质保量超前完成施工任务，是我们华南建材团队一起努力的结果。公司调遣精兵强将组成了H1508项目组，项目组通过明确细化职责分工，细分船厂大节点计划，规范流程，优化产品结构，筛选合格供应商，专人管控施工、设计、采购、品质、物流仓储等环节，快速推进项目进展，加强内、外部沟通，努力做到“第一次就把事情做好”，从而确保了每一个环节都按细分计划落实到位，最终提前完成了船厂的进度要求。

“快乐工作，诚信立业，用心做事，不断超越”是华南建材的企业精神，亦是我们每一位员工的共同信念和行为准则。只有不断完善和优化服务流程，提质增效，才能不断提升自我，超越自我，为华南建材增光添彩。



H1508 JAXIV区开工仪式



项目组早会

编辑部：在SWS H1508项目的施工过程中，遇到过什么困难，是如何解决的？

刘卫强：这是中国首制大型豪华邮轮，包括船厂在内的所有中国公司都没建造过，遇到问题是不可能的。目前来看，我们施工中碰到的最大问题是前端背景工程不能及时交付，造成我们的人力成本增加。

对此，我们一是与前端相关专业沟通前端背景工程新的交付时间，并上船检查背景工程的完成情况，发现问题及时解决；二是调整人力资源计划和材料到货计划来匹配新的背景工程交付计划；三是与客户协商无法避免的新增人力成本。

凡事预则立、不预则废。尽管困难重重，挑战不断，我们始终保持良好的心态，每个阶段都提前组织头脑风暴，为后续可能的风险提前想好对策和计划，确保项目的平稳推进。

编辑部：在带领团队完成样品制作时，您曾动过脑部、膝盖、心脏三个手术，是什么给了您坚持带病工作的力量？

刘卫强：华南建材是一个温暖有爱的大家庭，术中和术后集团工会和公司领导、同事的关怀都让我倍受感动，集体的责任感更是支撑我战胜病痛、快速回到工作岗位的直接动力。

华南建材的战略发展路径是要成为工程总包。H1508项目是公司目前的一号工程，这个项目的成功完成对公司意义重大且深远。作为一名2008年加入华南建材大家庭的老员工，我有义务和责任冲在前线，把这个项目做成做好，不辜负公司对我的信任和期望。

编辑部：华南建材高质量的产品和专业化的服务是“南山智造”最有力的体现，请您谈谈对公司“关注顾客，持续改进”质量方针的理解。

刘卫强：没有品质就没有尊严，没有创新就没有未来。行业在发展，行业标准在不断更新，客户的需求也在不断变化。华南建材只有聚焦客户新的需求，知难而进，迎难而上，通过不断改进产品质量，创新服务模式，才能打开新的局面，迈上更高的台阶。■

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