

中国菊心

CNDI

2020年第2期 总第6期

/ 共同构建企业精神家园

/ 中国南山集团企业精神大讨论青年员工、骨干员工、经理人员专题座谈会相继召开

/ 中国南山集团顺利召开第七十三次董事会、第四十三次监事会

/ 提质增效 积极作为

/ 关于未来集团持有型物业发展的思考

/ 关于集团切入IDC产业的分析与思考



中国南山开发(集团)股份有限公司
CHINA NANSHAN DEVELOPMENT (GROUP) INCORPORATION



共同构建企业精神家园

文 / 范宏



“五一”之后，集团上下全面展开了企业精神大讨论活动。“敬业、务实、创新、卓越”的企业精神自上世纪90年代提出以来，指引并推动中国南山人从赤湾走向全国，逐步形成了物流与地产为核心产业，沿海沿江呈“T”字形分布的业务布局；指引并推动几代中国南山人激扬青春、挥洒热血，伴随集团由小变大。

随着时间的流逝和集团业务大幅调整，未来的中国南山将走出国门，沿着“一带一路”进行产业布局。面对第四次工业革命浪潮的洗礼，未来的中国南山必将继续保持当年筚路蓝缕、艰苦奋斗的不朽精神；必将不断焕发敢于挑战、追求非凡的铁血激情。

“没有百年的业务，只有百年的中国南山”，未来的中国南山该以一种什么样的姿态，该遵循什么样的原则才能使集团永葆青春、永远立于不败之地，值得每一名中国南山人深思，需要当代中国南山人着眼未来，展开讨论。企业精神大讨论是一次企业文化的宣贯活动，也正是按照瑞·达利欧先生所说的，寻找集团未来较长一段时间的运行原则和精神密码。

企业精神是企业员工所具有的内心态度、思想境界和理想追求。美国著名管理学家托马斯·彼得指出，“一个伟大的组织能够长期生存下来，最主要的条件并非结构、形式和管理技能，而是我们称之为信念的那种精神、力量以及信念对组织全体成员所具有的感召力。”由此可见，企业精神对于一个企业是多么的重要，尤其对“基石永固，百年南山”的中国南山而言，更是如此。企业精神是魂，注入集团发展活力；企业精神是灯，照亮集团前进道路；企业精神是钢，支撑集团发展脊梁；企业精神是电，供给集团无尽动能……

企业精神大讨论，就是在新时期，让我们寻魂、点灯、铸钢、充电。通过大讨论让我们找到魂，明确集团发展之困、发展之能、发展之路。作为一名中国南山人，自当积极投身到这场大讨论中，晒出真知灼见，激发思想火花，形成发展原则，构建精神家园。

华山论剑，谁与争锋。这场大讨论，让我们一起来品读、凝练。■

CONTENTS

目录

特别报道

- 4 中国南山集团企业精神大讨论青年员工、骨干员工、经理人员专题座谈会相继召开

集团要闻

- 6 中国南山集团顺利召开第七十三次董事会、第四十三次监事会
- 7 招商局集团总会计师周松调研中国南山集团
- 7 国开行深圳分行行长张华国一行访问中国南山集团
- 8 浙商银行深圳分行行长、华南区总监刘英明一行访问中国南山集团
- 8 尚东控股董事局主席郭泽伟访问中国南山集团
- 9 中信银行业务总监、深圳分行行长芦苇一行访问中国南山集团
- 9 国开行广东分行党委书记刘浩一行访问中国南山集团
- 10 中国南山集团与中国交通通信信息中心签订战略合作协议
- 10 田俊彦总经理收到日本IHI集团的感谢信

热点快讯

专题报道

- 12 提质增效 积极作为——集团战略管理中心总经理商跃祥专访
- 17 多点开花 结增效硕果——海祥阁项目降本增效案例
- 18 精细化管理提升运营效益——合肥宝湾国际提质增效案例



目录

CONTENTS

高管视角

20 关于未来集团持有型物业发展的思考

行业观察

26 关于集团切入IDC产业的分析与思考

理念解读

28 重新提炼企业精神 助力集团做强做优

创新思维

32 东宝项目产融结合实践回顾及展望

聚焦一线

38 配合隔离安心居家 赤湾物业打造抗疫堡垒

职业发展

40 集团2019年度优秀员工

赤湾风物

42 曾经莞香彻赤湾

员工生活

44 中国南山集团2019年职工书画摄影大赛优秀摄影作品选登



中国南山

CNDI 2020年第2期



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

赵建潮 王世云 张建国 陈 波
张 宁 李鸿卫

总编辑

范 宏

副总编辑

朱哲东

主编

李兆才

执行主编

汪丽霞

责任编辑

张小刚 刘劲江

特邀编辑

张柳波 张县德 李 欣 陈黎力
李卓鑫 翦 旗

准印证编号

(粤 B) L006030032

出版时间

2020年6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

深圳市新语众文化传播有限公司

印刷

深圳市深教精雅印刷有限公司 印刷1500本

发送对象

中国南山集团员工

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。



经理人员座谈会上，田俊彦总经理担任会议主持

中国南山集团企业精神大讨论青年员工、骨干员工、经理人员专题座谈会相继召开

文 / 编辑部

继5月14日、5月20日集团企业精神大讨论青年员工、骨干员工专题座谈会成功召开后，系列座谈会第三场——经理人员专题座谈会于5月21日在赤湾总部大厦隆重召开。与会经理人员经过精心准备，真诚分享，积极碰撞，为提炼梳理出新时代新征程中国南山集团新的精神内核提供自己的热忱和智慧。田俊彦总经理主持会议并讲话。

会上，与会经理人员逐个发言，谈对中国南山集团企业精神、文化基因、集团在企业发展中面临的新形势和新挑战等认识，分享自己拟定的集团企业精神新方案、新表述。

田俊彦在总结讲话中高度肯定了经理人员座谈会的发言质量以及探索深度。他指出，企业精神是一个企业精神风貌、凝聚力和公信力的综合反映，关键要落实到每一个人身上。在具体表述上，既要简单，能引起共鸣，也要能面向未来。他强调，开展企业精神大讨论就是希望通过大讨论、大学习形成大共识，进而“燃起全体中国南山人干事的激情”，有效激发企业活力。



自4月下旬集团启动企业精神大讨论活动以来，各单位积极响应，通过不同形式，深入扎实推进该项活动，为大讨论奠定了坚实的基础。大讨论活动的深入展开，充分体现了中国南山集团提质增效、做强企业的决心。同时，自下而上的大讨论，是集团上下智慧激情释放、思想观念碰撞、工作认识不断升华的过程，又是“基石永固 百年南山”信心提振的过程，有利于助推集团产业梦想与远景目标的实现。



经理人员座谈会上，与会人员逐一分享观点



骨干员工座谈会上，运营总监李鸿卫担任主持



青年员工座谈会上，宝湾物流总经理舒谦担任主持

中国南山集团顺利召开第七十三次董事会、第四十三次监事会

文 / 周剑



4月30日，中国南山集团以视频形式召开董事会第七十三次会议，会议由王志贤董事长主持，副董事长杨红宇、曾瑞军、赵宏剑，董事余志俊、黄惠珍、林国海以视频形式参会，集团监事、管理层列席会议。

会议听取并审议了集团2019年度总经理工作报告，2019年度财务决算及2020年度财务预算报告，2019年度利润分配方案等十项议案。

董事会认为，2019年在宏观经济增速放缓的环境下，集团经营班子克服困难，积极进取，仍然取得了较好的经营业绩，基本完成董事会年初制定的目标。董事会充分肯定经营班子过去一年的工作成绩，同意经营班子拟定的2020年总体工作思路和具体工作安排。

王志贤在总结讲话中对集团2020年工作提出“四个始终坚持”：一是始终坚持底线思维，面对疫

情发展对全球经济环境带来的冲击，集团要保持高度敏感，避免短期内局部风险可能造成的连锁反应。二是始终坚持战略定力，千方百计克服疫情对于集团战略发展可能造成的影响，坚持既定目标不动摇。三是始终坚持辩证思维，既要充分认识到当前面临的危机，也要能敏锐地发现并抓住危机中潜在的发展机遇，确保各项经营业务持续稳健运行。四是始终坚持合规经营，要确保各项经营活动依法合规，做好业务、财务、安全生产、党建、廉洁从业等关键环节的风险控制，做到“行稳致远”。

集团监事会第四十三次会议于4月29日下午以视频形式召开，监事会召集人温翎主持会议，监事孙明辉、王琳、王劲松、宋慧斌出席会议，张建国、李鸿卫代表集团在会上向监事会汇报了相关情况。



招商局集团总会计师周松调研中国南山集团

文 / 编辑部

4月1日，招商局集团总会计师周松到中国南山集团调研指导。

周松在王志贤董事长、田俊彦总经理等领导陪同下，参观了集团展览馆，了解中国南山集



团的发展历程、企业治理、股权结构、全球布局、产业发展以及复工复产情况。

周松充分肯定了中国南山集团作为中国第一家中外合资股份制企业在中国企业体制改革中的重要地位；认为中国南山集团经过近40年的发展，迈向“基石永固 百年南山”愿景的战略安排是清晰的、步伐是坚定的；他强调招商局集团高度重视中国南山集团的发展，将一如既往支持中国南山集团事业。

招商局集团财务部部长粟健，中国南山集团副总经理张建国、南山控股总经理王世云及总部相关中心负责人陪同调研。■

国开行深圳分行行长张华国一行访问中国南山集团

文 / 编辑部

3月20日，国家开发银行深圳市分行行长张华国一行到访中国南山集团总部，与集团总经理田俊彦、副总经理张建国等领导座谈，双方就加强战略合作、互惠共赢进行了友好交流。

张华国对中国南山集团在此次疫情中勇担社会责任的行动给予了高度评价。他希望未来双方能在“一带一路”海外项目、物流等众多领域开展全球合作，国开行将在融资等方面给予积极支持。

田俊彦感谢国开行深圳分行长期以来，对集团产业发展所提供的支持和帮助，称国开行在集



团驰援全国抗疫的过程中给予的融资支持是“雪中送炭”。他希望双方加强战略合作，在抗疫这场特殊的战斗中，危中寻机，实现共赢。

国开行深圳分行客户一处、评审处、办公室及中国南山集团财务管理中心、南山控股、赤湾东方相关负责人参加座谈。■

浙商银行深圳分行行长、华南区总监刘英明一行访问中国南山集团

文 / 编辑部



3月26日，浙商银行深圳分行行长、华南区总监刘英明一行到访中国南山集团，与集团总经理田俊彦、副总经理张建国及宝湾资本总经理章远凌等领导座谈，双方就加强战略合作、实现业务精准对接等议题进行了友好交流。

刘英明表示愿意与中国南山集团在科技 + 金

融等多方面开展广泛合作。浙商银行深圳分行副行长温馥菱随后对该行“平台化服务”的专业设计及产品线进行了详细讲解。

田俊彦简要介绍了中国南山集团人才构成和企业文化特点。表示希望双方形成战略合作，“你中有我，我中有你”，产融互动，携手共赢。

浙商银行深圳分行公司银行部、金融机构部、投资资管部及企业金融一部，中国南山集团财务管理中心、南山控股、中开财务等相关负责人参加座谈。■

尚东控股董事局主席郭泽伟访问中国南山集团

文 / 编辑部

4月21日，尚东控股董事局主席郭泽伟一行到中国南山集团访问，与田俊彦总经理等集团领导就园区运营、推进新经济发展等内容进行了深入交流。

郭泽伟一行参观了中国南山集团展览馆，了解集团发展及赤湾开发情况，分享了对新经济、新产业的独到观察。他指出，赤湾是宝地，是能充分释放产业活力与梦想的热土。

田俊彦表示中国南山和尚东控股交心合作，可以实现优势互补。希望尚东控股在项目创新，园区运营方面多作交流，推动双方在产业发展等方面的合作双赢。

尚东控股董事蔡琦伟、副董事长柯建华、总经理助理梁日初，中国南山集团总工程师陈洪、运营总监李鸿卫及南山控股、南山地产相关负责人参加座谈。■



中信银行业务总监、深圳分行行长芦苇一行访问中国南山集团

文 / 编辑部

4月22日，中信银行业务总监、深圳分行行长芦苇一行访问中国南山集团，与集团总经理田俊彦、副总经理张建国等领导座谈，双方就加强战略合作、推动产业扶持等议题进行了友好交流。

芦苇高度评价了中国南山集团在抗击疫情战斗中勇担社会责任的出色表现，并希望中信银行能为中国南山的创新发展提供广泛支持。

田俊彦感谢中信银行对中国南山集团的支持和帮助。表示集团经营稳健，从战略布局到业务场景都具备产融结合、以融促产的基础和条件。



希望中信银行继续支持中国南山集团的发展，在专业领域传经送宝，推动中国南山集团金融服务板块进一步发展和能力提升。

宝湾资本总经理章远凌及集团财务管理中心、南山控股、中开财务等相关负责人参加活动。■

国开行广东分行党委书记刘浩一行访问中国南山集团

文 / 编辑部



5月9日，国开行广东分行党委书记刘浩一行访问中国南山集团，与中国南山集团总经理田俊彦、副总经理张建国等领导就企业经营、产业金融、

创新发展等议题进行了深入沟通。

座谈中，刘浩高度赞扬中国南山集团在抗疫战斗中的出众表现，表示担当是国开行和中国南山集团共有的价值观。

田俊彦重点介绍了集团在广东的业务布局以及项目状况，希望与国开行继续深入加强合作，培育优质项目，合作共赢。

国开行广东分行规划发展处副处长黄荣芳，广东分行客户五处处长辛松歆、七处处长李理；南山地产董事长陈雷及集团财务中心、南山控股、赤晓企业相关负责人参加活动。■

中国南山集团与中国交通通信信息中心签订战略合作协议

文 / 付豪

6月4日，中国南山集团与中国交通通信信息中心正式签署战略合作协议，双方将着眼于赤湾产业园建设，集中资源推动赤湾片区海洋产业优化升级，为产业园建设注入更强劲动力。交流期间，中国南山集团总经理田俊彦、副总经理陈波、总工程师陈洪等在中国交通通信信息中心主任徐鹏展等领导的陪同下，参观考察了国际移动卫星地面站、全国高速公路光纤网运控中心和北斗展厅，双方还就“道路运输信息化”、“海事卫星通信网络”等项目进行了深度沟通。

集团战略管理中心、赤晓企业及赤湾开发平台相关负责人随行交流。■



田俊彦总经理收到日本IHI集团的感谢信

文 / 编辑部



6月8日，中国南山集团总经理田俊彦收到一封来自日本IHI集团下属企业IIS株式会社石原进社长的感谢信，信中对中国南山集团及下属的上海松尾公司为该株式会社捐赠口罩的善举给予高度肯定。

疫情之下，全球各国人民感同身受，IHI集团是中国南山集团的重要合作伙伴（2009年中国南山集团与IHI集团共同出资成立合资企业——

上海松尾），为了给合作伙伴抗疫渡困出一份力，中国南山集团以及上海松尾想方设法捐赠了一批口罩，第一时间完成报关将物资寄出。中国南山人的雪中送炭，让IIS株式会社及IHI集团领导深受感动。5月14日，石原进向中国南山集团总经理田俊彦发出了上述感谢信。信中写道：

“……我们的工地现场有很大需求，这些口罩对我们有非常大的帮助。包括从上海松尾寄来的口罩，我们在工地现场、工厂以及公司各部门分发这些象征着友谊的物资。IHI集团的川上先生（川上刚志系IHI高层，分管重工）也非常感谢，在此他想将感激之情转达给田总、张总（上海松尾总经理张选民）。真的非常感谢……”

青山一道同云雨，明月何曾是两乡。抗疫无国界，共唱友谊歌。中国南山人愿为早日战胜疫情持续贡献自己的力量。■

南山区人大代表团调研中国南山集团

5月14日，深圳市南山区人大常委会党组书记、主任饶红蕾及人大代表团一行调研中国南山集团，与集团副总经理赵建潮等领导座谈，双方就加快打造蛇口国际海洋城、助力深圳建设全球海洋中心城市等议题进行了深入交流。■



全力支持深圳“小汤山”建设，建筑工务署来信感谢中国南山

为了打赢抗疫阻击战，深圳市仅用20天时间完成第三人民医院应急院区（深圳“小汤山”）建设，中国南山集团和旗下深圳市赤湾商业发展有限公司在此过程中勇于担当、保障有力，受到深圳市建筑工务署的专程感谢。■

HBM公司和CGL投资有限公司捐赠防疫物资支援海外客户

为了帮助海外客户抗击疫情，中国南山集团旗下企业HBM公司和CGL投资有限公司设法筹措急需的防疫物资，自3月19日起陆续向罗马尼亚、德国、芬兰、克罗地亚、俄罗斯、挪威、美国、日本、韩国、越南、新加坡等数十个国家和地区客户免费寄送，获得客户由衷感谢。■



集团召开安全管理制度宣贯会议

5月26日下午，为帮助集团各企业认真学习、深刻理解、严格执行《集团安全生产管理规定》及《集团安全生产事故责任追究管理办法》，集团安委办在赤湾总部大厦组织召开集团安全管理制度宣贯会。各企业安全管理人员共48人参加了现场会议，29家异地集团下属企业通过视频参加培训。■

提质增效 积极作为

——集团战略管理中心总经理商跃祥专访

文 / 编辑部

编者按：提高发展质量和效益，是一个企业固本强基、增强实力的直接路径。开展全方位的精细化管理，向管理要效益，提升业务发展质量，激活资产内在价值……这是集团提质增效打出的组合拳。为了解提质增效工作的年度安排，挖掘总结好案例好做法，激发更多的创新动力，编辑部在对集团战略管理中心总经理商跃祥的专访中，领略到一幅“五质五效”的理性画卷。



1月14日，田俊彦总经理在年度降本增效总结会上讲话



南山地产荣获2019年度降本增效一等奖



赤湾商业开发平台与中开财务荣获二等奖



宝湾产城与宝湾物流荣获三等奖



赤湾商业开发平台经验分享



南山地产经验分享

编辑部：集团 2020 年度务虚会的主题为“强企之道”，年度工作会也聚焦在高质量、可持续发展这个主题上，中国南山要做优做强，可以从哪些方面积极作为？

商跃祥：首先要回答什么是强企？或者说强企的标准是什么？在我看来，有好的治理结构、好的业务、好的企业文化、好的管理团队，凭借这样的“四好”取得市场竞争优势、实现业务高质量发展，能称之为强企。强企是时代发展、市场竞争以及中国南山事业内生发展的要求。

何为高质量发展？好的企业发展既要有“量”，又要有“质”，重点在质。集团经过 38 年的发展，从赤湾片区港口开发经营企业，发展成为跨行业、跨地区经营的全国综合性业务集团，现已形成“综合物流 + 产城综合开发 + 资产管理 + 金融服务”四大产业组合（2+1+1）。集团经历了从无到有，业务快速发展、规模快速扩张的阶段，可以说，集团在“量”的方面有了很大飞跃。在转型期的新阶段，集团需要在“质”的方面下功夫。

做大是生存问题，做强是确立持续发展的优势。对于集团来讲，保持高质发展，需要抓好“五

质”：优质（盈利能力、资产效率）、特质（公司治理、战略执行力、管理效率）、潜质（新业务探索、新技术应用，培育新的业务增长点，可持续发展的潜力）、品质（产品与服务质量的提升）以及素质（团队专业与管理能力）。

编辑部：2019 年集团启动降本增效专项工作，2020 年启动提质增效工作。其中的内在逻辑是什么？

商跃祥：企业外部经营环境不断恶化，越来越多的不确定性对管理提出了更高要求，无论是降本增效还是提质增效，都是适应外部环境变化的主动作为。降本增效，顾名思义，降低成本费用，增加效率或效益（开源节流）。近几年，集团业务快速发展，在收入规模、资产规模增长的同时，成本费用增长速度也非常快，我们希望通过成本费用控制把后者控制下来。遵循价值工程分析逻辑，我们知道，一个企业的发展光靠降本是不够的，而增效的空间无限。提质增效，也称之为质效提升。前面我们已经解读过“质”，再解读一下“效”。我认为可以分为“五效”：效力（专业水平、执行力）、效能（人均利润、人均管理效率、人力费效）、效

率（管理效率、资产运营效率）、效果（实质重于形式，注重成效）及效益（盈利能力、现金回报等）。

提质增效是降本增效的升级，覆盖面更广，工作更加系统化，我们提出实施2020—2022三年系统工程，最终实现资源投入回报、人均效能、现金流管理等指标出乎其类拔乎其萃。

编辑部：去年集团降本增效工作取得了阶段性成果，请简要介绍一下相关成效、亮点和经验？

商跃祥：2019年3月集团启动了降本增效工作，分别从成本费用控制和资产优化两个维度入手，历时9个月，有序开展了目标制定、组织机制保障、过程控制、总结与考核等多方面工作，最终可控成本费用总额较年度预算下降2亿元（最初制定的目标是1.7亿元）。数据的背后，是集团上下尤其是基层各单位员工的共同努力和智慧的结晶。一年来，集团各下属单位围绕各自目标细心筹划、精心布置、精打细算、积极落实，涌现了不少好的做法、好的模式，可以归纳为三个方面：

（1）优化架构推进共享

宝湾产城通过组织架构与人员优化、强化绩效管理等措施，年度节约人工成本400万元。

南山地产通过对区域和项目公司开展人才盘点、加强绩效考核和人岗匹配等措施，年度节约人工成本330万元。

宝湾物流通过大区制管理模式，将财务、工程、商务、客服等职能集中到区域层面管理，实现区域职能协同共享，人均管理面积同比提升27%。随着后续园区数量的增加，规模效应将更加明显。

（2）管控前置管理精细

南山地产引入费控系统，推动成本前置化管控，通过精装修图纸标准化及流程优化等方式降低成本。赤湾物业采用集中采购降低采购成本。

宝湾产城完善营销采购，优化供应商管理，并实现成果制度化；优化施工组织及过程管理，缩短建设周期，节约建设资金成本。

宝湾物流强化园区运营管理精细化，优化园区物业供应商，合理控制相关费用涨幅，实施大区制集中采购，节约运营成本。

（3）千方百计开源节流

宝湾产城合肥双凤项目充分利用闲置区域对外租赁，积极研究行业政策，争取政策奖励160万元。

南山地产维拉、柠檬城等项目通过税务筹划



南山地产武船项目正有序拆迁 摄影 / 张县德



赤湾东方大车队 摄影 / 王浩莹

有效节约支出，南山楠、枫桥项目工程成本优化节约支出约 1.5 亿元。

赤湾开发平台通过与政府部门多方沟通协调，提升项目价值，项目盈利水平显著提升。项目依托自有团队营销，充分利用原有营销设施，节约营销费用 1,000 多万元。

宝湾物流尝试在园区开展增值业务，如增加撬装式加油站、自动贩卖机等，提高增值业务收益。

东方物流积极提高定点加油比例，累计占比达 98%，百公里油耗下降 5%；外请车油卡支付比例提升至 20%，增加进项抵扣，降低税率；强化应收账款管理，节约资金成本。

中开财务积极发展信贷业务，有效提升资金使用效率。中开财务自主优化核心业务系统，提升管理效率，节约系统开发成本 200 万元；积极与银行沟通协商，减免结算手续费用 50 万元。

万条江河汇大海，成绩的背后是集团上下的共同努力和付出。

编辑部：2020 年集团提质增效工作有哪些部署和筹划？对于集团各业务板块落实集团要求有什么建议？

商跃祥：为推动集团业务“质量、效益、规模”均衡发展，今年 3 月，集团启动提质增效工作，为建立长效机制，持续推进，我们提出了三年（2020-2022 年）提质增效目标：重点以资源投入回报、人均效能、现金流管理提升为核心，

通过强化战略落地、绩效管理、资产管理，逐年提升业务发展质量，主要指标是：

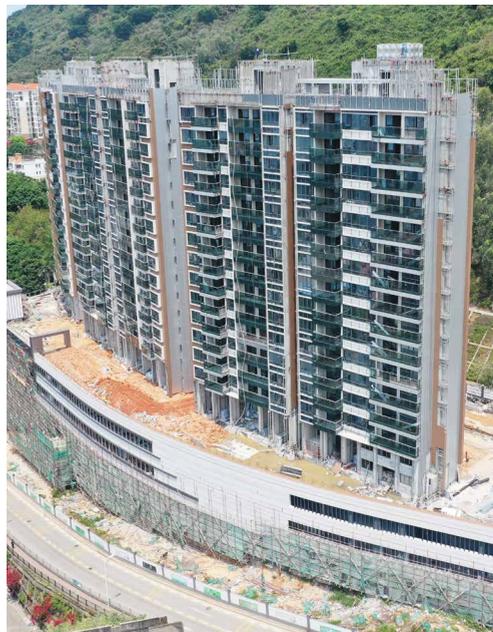
(1) 资源投入回报水平持续提升，ROIC 逐年提升 1 个百分点，即 2020 年 5%，2021 年 6%，2022 年达到 7%。

(2) 人均效能持续提升，人均利润贡献三年平均复合增长率不低于 5%。

(3) 经营活动净现金流（剔除购地）持续改善，三年平均复合增长率不低于 10%。

(4) 业务结构持续改善，资产效率和管理效率持续提升。

2020 年是三年提质增效工程的起始年，各单位根据集团要求提出了自己的工作目标——原则上不低于其 KPI 目标值，在新冠疫情影响下，这些目标都具有挑战性，需认真落实，共同努力。企业始终要解决这样或那样的问题，从而维持机体平衡与成长。每个人认真地做一些小事，一直认真下去，结果就很惊人。我至今都记得，十几年前在国内外跑船厂忙业务的情景，当时从重庆



海祥阁远眺 摄影 / 薛原

到宜昌，从武汉到芜湖再到南京、无锡、镇江、南通，从大连到青岛、上海一路到海南岛，团队成员都住标间，同甘共苦，打成一片，对每个项目每个客户都精心去培养和维持，最终效益是水到渠成的。所以我体会到作为一名管理者，做到为官心里干净，以身作则很重要。

日本“经营之圣”稻盛和夫的“阿米巴经营”模式非常值得学习，应把提质增效的理念、阿米巴管理哲学融入到我们日常生产经营中，缩小核算单元，全员参与。我们还应该领悟到阿米巴“敬天爱人”的内核，尊重规律，敢于担当，爱护员工，珍重客户。对于基层企业来说，省一块钱就等于挣一块钱。管理者不可能时时刻刻派人去盯成本、盯核算，真正高明的管理还是要靠企业文化去激发和驱动。员工把企业当成自己的家，一起呵护企业，成本管理的效率将会显著提升。

当然，集团是多元化企业，不可能使用同一种方法、模式去治理。为实现提质增效目标，建议各单位积极采用全面质量管理、6S管理、平衡计分卡、对标管理、价值工程等多种管理工具，同时加大一些新技术、新材料、新工艺的应用。通过提质增效三年工程（而不是一年），能够实现下属企业战略思路清晰，管理规范，组织架构科学，产品有竞争力，企业有行业影响力和美誉度，员工有安全感、归属感和自豪感，最终推动集团健康和高质量可持续发展。

编辑部：疫情让全球经济面临重大的挑战，疫情对集团业务有哪些负面影响，又有哪些机会点？应该怎么应对？

商跃祥：目前国内疫情基本得到控制，但国外疫情还不明朗，未来经济发展仍有诸多不确定性。今年疫情对集团各支业务影响也非常大，比

如地产业多工程进度延后，影响后续销售、结转入伙等；宝湾物流在建仓库工程进度拖长，影响500万平战略目标实现；东方物流运营车辆行驶率下降，使得业务量不及预期等等……今年集团生产经营空前的难。受疫情影响，无论是在收入、利润目标的达成，还是在现金流管理方面，都存在很大的压力。

但有危就有机。在疫情影响下，与此同时，国家陆续出台一系列产业扶持政策、鼓励消费。许多新业态、新模式，在抗疫中诞生、发展和壮大。我们要危中找机、抓住良机，获取优势资源，寻找一些新的投资机会，使得集团“2+1+1”业务组合更趋合理，支持集团业务可持续发展。

作为在集团工作了近30年的一名老员工，与集团一起见证和经历了98年金融风暴、08年金融危机，面对风风雨雨，中国南山事业人一路稳健走来，岿然不动。中国南山人骨子里饱含着改革基因，血液里流淌着创新精神。只要我们继承和发扬这种精神，善于变压力为动力、善于捕捉创造机遇，积极应对、主动作为，就一定能够推动集团高质量发展，迈出更大更坚定的步伐，战胜风浪，行稳致远。■

多点开花 结增效硕果

——海祥阁项目降本增效案例

文 / 吴晓

海祥阁项目是赤湾纳入前海蛇口自贸区规划后，集团在赤湾片区推出的第一个销售型住宅项目，在赤湾开发建设迈入新一轮腾飞之际，其肩负着承前启后的重大使命。面临整体经济下行以及领玺、颐湾府等同期强势竞品的双重压力，项目公司积极响应集团降本增效号召，多点开花，汇聚出强大合力，打赢了海祥阁项目降本增效的攻坚战。

一、紧抓工序保工期

由于地质情况差，海祥阁项目是深圳为数不多采用桩基础的工程。开发平台通过积极论证，进行模块化施工：哪个模块具备施工条件，就立即展开施工，最终把整个任务“蚕食”下来，使得桩基础工程提前开工，总工期节省了近两个月。

同时，该项目克服山地施工场地狭窄的困难，顺利完成6月主体结构封顶这一重大节点，力促

项目于当年11月达成预售条件。工期就是生产力，给整个项目的运作带来主动。

二、激活品质价值

赤湾片区因为历史原因，物业产品内在价值没有得到真正意义上的释放。海祥阁克服项目周边同类型产品单价不高、社区配套设施不完善、项目占地较小等不利因素，经过与市、区主管部门多次沟通，使得项目备案价贴近市场本位，进一步激发了赤湾域内物业优质品质价值。

三、节约营销费用

项目从精益营销管理入手，严控营销费用支出。其操盘团队充分发挥能动性，严格响应节点，从当年9月下旬起，措筹、正式开放、开盘、签约等工作紧锣密鼓，一气呵成。期间，未聘请代理公司，自行组建团队实现销售和签约，节省了

大量的中介费用。除必要的销售道具以及筹备组织之外，项目依赖口碑传播实现去化，仅做少量正向引导舆情的精准投放，大幅降低宣传推广费。据统计，项目累计节约营销费用约1000万元。

海祥阁项目操盘作风硬、措施准、效果实，将对后续地铁综合体等销售型住宅项目起到价值引领作用。■



海祥阁开盘现场



合肥宝湾国际疫情下坚持精细化管理 摄影 / 刘丙昭

精细化管理提升运营效益

——合肥宝湾国际提质增效案例

文 / 刘丙昭

合肥宝湾国际商贸物流产业园经过几年的不断探索，在精细运营上取得初步成效。新冠疫情之下，在做好自身疫情防控和安全复工的同时，通过有力举措，确保特殊时期精细化管理不放松，也取得了实实在在的收益。

一、疫情防控与复工复产精细化

在做好疫情防控的基础上，确保复工复产顺利进行，是提质增效的基本前提。园区建材、汽配、住宅、公寓、仓储物流等业态多样，人员流动频繁，且园区临近合肥市疫情高危区域瑶海区，园区商户大部分也来自此区域，疫情防控、复工复产难度大，在集团的指导下，公司第一时间成立工作小组、建立多项应对预案，旨在实现疫情防控精细化，为复工复产夯实基础。

复工筹备期间，公司提前制定《开园复工疫情防控方案》，与园区企业签订疫情防控承诺书、对园区企业上报主管部门的复工材料进行预审以及现场核查、建立各类车辆及人员信息档案，积极推动园区复工复产。针对园区在建项目，对非合肥地区施工单位及其人员进行全面排查，并制定工程复工及疫情防控专项方案。针对招商销售业务推进，探索线上销售模式，以线上售楼处配合网络直播为主要表现形式，完成3个线上售楼处搭建，累计直播8场，观看人次超10万，并实现多套商业成交。

正式复工后，通过出入口监测管控、设置一二级监测点、不间断全面消杀、不定时抽检、防控知识宣传等措施，实现了公司员工、园区企业及商户、施工工人及外来消费者零感染。截止

3月底，园区累计投入人力达1200人次，登记进入园区机动车辆35028辆、非机动车辆2975辆，检测进入园区人员56049人次（不含公司员工及已复工商户）。

截至5月底，园区商户复工率达98%，驻园物流单位复工率达100%，市场运营持续稳定并已基本恢复疫情前水平。按照属地政府要求报备全面开放市场的同时，仍保留驻园企业员工的体温检测以及境外、湖北返回人员的信息排查登记和必要检测，并定时保持现场环境消杀。

经驻地社区、街道办及双凤管委会督查组多重检查，园区各项管理措施落实情况均获得高度认可，并获合肥市人大考察团等多家组织机构的考察好评。

二、帮扶商户与政策申请精细化

疫情之下，保持公司收益与客户关系平衡成了一项艺术活，同样需要进行精细化帮扶。

疫情爆发后，部分大型商业运营商针对入驻商户推出数周乃至两个月减免租金政策，租金收益（包括管理费、物业费收入）下降、持续运营压力较大。合肥宝湾园区运营个体多为小微企业，承压能力较弱，公司从政策申报、金融服务、客户营销渠道拓展等多个方面帮助和服务客户降本增效，共克时艰。系列举措既保障了公司租赁收入基本不受影响，又维护了园区商户的核心利益和正常运转，取得了园区商户的高度认可，提升了园区客户经营信心。

针对园区内商户对政府各项政策理解不足，办理流程不熟悉，公司客服中心对符合申报条件的商户进行筛选，通过主动上门、电话、微信等方式进行告知和宣导，协助商户申报扶持政策。目前已落实的扶持政策包括：“中小企业就业岗位补助”——小微企业新增劳动人员每人1000元一次性补贴；“延期缴纳税款”——申请办理延期缴纳税款3个月，协助园区商户申请疫情政策22份，申报材料提供齐全13户。

在帮扶园区企业的同时，公司也积极申请政府各项优惠或减免政策，目前已实现社保减免151.5万元，稳岗补贴2.6万元；获得安徽长丰科源银行2000万元复工复产贷款（利率4.35%）；获得用电、用水享受国家优惠政策，共计优惠约4万元；所在物业也获得合肥市电梯年检费减半政策的支持。

三、资产优化和创收增效精细化

为了做好资产优化配置工作，合肥宝湾实施园区“大资产”管理，全面统筹包括固定资产、土地储备、工程物资、营销物料、广告位等可用资源，定期分析盘点，并进行优化处理，杜绝资产闲置。通过产城项目之间内部调拨办公家具、电脑、空调、食堂设备等共计节约、优化金额8万余元。

为有效盘活资产，进一步发挥资产价值，公司利用一期经营性物业，开展资产证券化CMBS融资业务，批准后预计可获得6亿元的融资金额。目前已完成资产的评估和交易文件初稿，争取6月底上报交易所。

提质增效需要内外兼修，公司也注重创收增效。通过对合肥建材市场的深度调研并结合园区当下的运营实际，计划在园区空置场地新建堆场约1万方，预计增收约140万元/年；同时满足市场经营户仓储需求，承接老市场整体搬迁，并带动商铺销售。目前方案正在优化完善中，计划通过与商户共建方式，降低公司自有资金支出。

疫情之下，精细化管理成为企业提质增效的重要手段，但精细化管理不是一日之功，也不仅是特殊时期的应急之举。未来，合肥宝湾将在已有的管理基础上，不断探索深化企业精细化管理举措，推进精细化管理工作常态化，将精细化管理的理念做到全员入脑入心，为公司的创新发展不断增光添彩，助力地方经济发展和产城事业的推进。■

关于未来集团持有型物业发展的思考

文 / 舒谦

欲充分挖潜“持有型物业”的发展空间，需做好“明确且聪明”的顶层设计，对于“做什么”、“怎么做”、“怎么做得更好”都要有个清醒的认知和规划。

从长远看，集团单纯依靠自有资金及债务融资的重资产模式来开发持有型物业难以为继。集团产城综合开发及物流地产核心业务板块均面临较大的瓶颈，项目整体资金回流不足以支撑规模的扩张，形成规模越大资金越紧、现金流风险越大的局面。

集团要实现可持续发展，要实现“千亿市值”的目标，需要挖潜既存规模优势与潜在资本运作空间较大的“持有型物业”，通过完善投融资、运营管理与退出渠道闭环，升级业务发展模式，拓宽盈利渠道，进而实现规模、盈利与品牌价值的提升，做“轻”资产负债表，构筑公司长远发展的安全壁垒。

一、梳理集团现有持有型物业板块的自身能力和市场机会，做强各种持有型物业产品组合，发掘金融价值

集团可充分利用企业机制优势，开展与土地、物业开发运营相关的业务，适合发展和打造的核心能力是物业资产价值的判断能力、运营提升能力以及与之配套的金融、资本运作能力，成为“经营资产（以类地产为主的）的‘轻’资产企业”是有可能的。

如从事绿地（Green field）、棕地开发，或者在市场上购入物业，通过运营提升价值，再通过证券化实现部分退出但做持续资产管理。不排除基于资产负债表与规模性的考虑，通过权益、债

权多重杠杆，虽然实现大部分投资退出，但仍能够保持并表。

国际市场上，可证券化的物业产品包括能够带来长期稳定现金流的写字楼、商场、酒店、工业厂房、物流仓储、码头、监狱、医院、数据中心等等。集团可打造的持有型物业产品组合包括：

物流园区：以宝湾自持 500 万平米的物流园为基础，结构性优化调整资产组合，提升 500 万平米的盈利能力，并通过打造优秀的商务运营和园区服务能力，管理金融机构手持的物流园区另类资产。

工业园区：一线与强二线城市周边布局，不建议下沉到三线城市。中国制造业高峰期已过，类比日本，日本公共的工业园区业态属于 20 年前的产品，随着人口老龄化、制造业升级，工业园区目前已经在市场已经销声匿迹。即使是海外投资，对于人口不密集、土地不稀缺的区域也尽量少投资工业园区。

赤湾片区综合体物业：长租公寓、研发楼、写字楼、酒店、商业体等等，与市场同等业态相比具有自持成本低，现金收益高的优势，中国一线城市优质物业是国内外资产证券化市场上青睐的优质底层资产。

数据中心：优质的证券化资产。除非数据存储发生技术（如 DNA 存储技术发展至商业可行）上颠覆性的变化，对数据存储空间和能耗的需求决定市场空间大。

二、坚定国际化战略布局，建立和利用属地化资源，获取优质资产，培育并打造集团细分领域的国际化优势品牌

国内一、二线城市的物业资产价格水涨船高，核心城市工业物流物业的 Cap Rate 已基本与银行贷款利率一致，二手收购项目后续证券化的获利空间已十分狭窄，一手优质项目的获取难度也越来越大，集团难以在规模上再有大的突破，而行业标杆企业却早已将战场转到境外，若集团不坚定进行国际化战略布局，则可能错失在潜力市场与龙头比肩的机遇窗口期，行业地位、品牌价值均会黯然蒙尘。

考虑集团长远资产配置，建议 30% 左右资产配置在成熟稳定市场，如欧美、新加坡及日本，对比国内收益水平和资金利率，这些国家的权益资金回报率高于中国大陆；20% 左右资产配置在新兴市场，比如印度和东南亚，这些市场正值战略性布局的机遇窗口期，仍有在前期介入获取高额开发利润的机会，风险与收益均较高；50% 资产配置在中国大陆，继续享受国家发展的红利。

在拓展国际市场的过程中，建议进行国际化属地开发的配套机制设计，以高效高质地拓展一、

二级项目：一级开发利润最高，以东京湾区为例，一手物流园区项目的回报率为 7-8%，加杠杆后的 IRR 可接近 20%，印度市场情况也类似。这类高利润的一级开发项目最难的问题皆在于如何获取土地，如果没有属地团队开发或者与当地优势企业合作，获取一手项目会非常难，即使是二手项目，也需要当地团队在当地寻找优先机会。在属地开发方面，集团可效仿 GLP 与 ESR，二者均是与当地企业或团队成立合资公司，轻资产运营和重资产投资相结合，组建多个开发基金、多个市场团队共同寻找资产，以逐步形成稳定、多元的 Pipeline，并与其 REITs 平台形成良好互动。

三、进行国际化视野下的金融与资本运作体系的顶层设计，建立通畅的融资和退出通道

我们目前还不清晰的是如何把在手的和潜在拓展的物业运作好、发挥最大的价值，让其无论是对集团的业务模式、盈利模式、财务结构还是对整体规模、品牌价值都有更大的贡献。否则长期来看，走老路按部就班发展，随着规模的扩张，也只能是在目前的困局中越陷越深。持有型物业

国家或地区	成熟资产价格 (Cap rate)	当地贷款利率	50%杠杆ROE (提折旧)	ROE (不提折旧)
中国	5%-6%	5%左右	1%-3%	5%-7%
新加坡	6%	3%-4%	4%-5%	8%-9%
日本	3.5%-4%	1%-1.5%	1.5%-3%	5.5%-7%
德国	3.10%	0.50%	2.15%	6.15%
英国	4.10%	0.75%	3.45%	7.45%
中欧	6.40%	1.50%	7.36%	11.40%
泰国	7-7.25%	3.04%	7%-7.5%	11%-11.5%
越南	10%	9%-11%	5%-7%	9%-11%
印度	8%-11%	8.20%	3.8%-6.8%	7.8%-10.8%

图 1. 中外市场资金收益水平对比

的发展，核心在于资产与金融资本的双轮驱动，建议聘请另类投资领域的国际顶级投行团队来进行顶层设计。

在此，仅针对一些原则性的总体目标与核心思路、需注意的问题提出几点思考建议：

1、原则目标设定与架构设想

总体原则目标是，通过对上市平台、不同类型基金、REITs 等多种境内外资本市场渠道与工具的灵活运用，一方面，盘活一部分具有固定收益的资产，减少对资金密集型资产的持有比例，释放资金用以改善公司的资本结构，进一步夯实境内优势并拓展境外战略性市场机会；另一方面，在减少对资产权益持有的同时又不丧失对物业资产的控制权、战略决策权与运营管理权，在风险

可控情况下用更少的权益资金撬动更大规模的资产并保留并表权，通过资产管理及物业运营管理等形式新增稳定收入渠道，拓展多元化盈利模式，有效弥补放弃的租金收益，真正实现可持续发展。

上述架构，在形成并打造新的业务模式的同时，也能有利解决目前面临的核心困境，在上市平台之下，将开发环节与不同类型的开发基金、核心基金以及公募 REITs 平台互动，构建多渠道的造血方式，将物业开发经验与资本循环策略、持续性的资产管理相结合，“死水变活水”，打通整个业务链条并形成闭环，多元化融资模式减轻债务负担，用最小的权益资金撬动最大的业务规模，优化盈利结构、财务报表。

通过该架构，假设集团持有上市公司 50% 股份，上市公司持有 REITs 20%，底层项目账面资

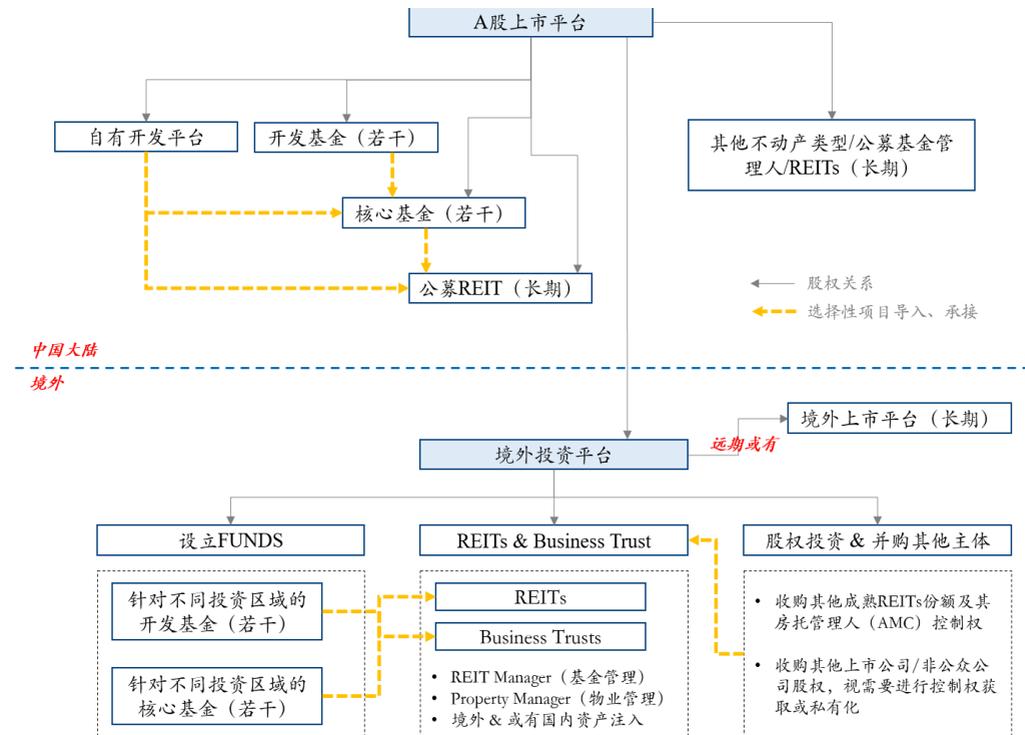


图 2. 架构示意图

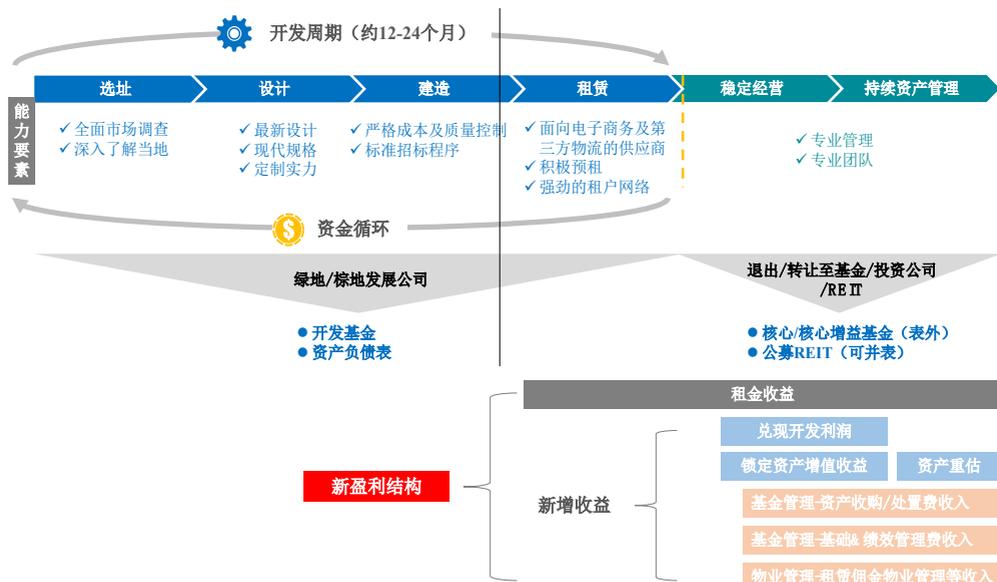


图 3. 业务与盈利模式

产负债率 50%，集团可实现控制资产杠杆率为 1：20，即集团投入 1 亿元权益资金，可实现 20 亿元资产的并表。只要资产管理水平、资产端来源机制市场化和金融端能力完善，凭借集团现有实力，可以实现表内千亿资产规模，保持轻资产结构。

上述架构与模式设计虽有诸多好处，但对人才和管理的专业程度要求很高，除了需组建具有国际战略视野、专业化的金融投资人才团队，还需注意处理好以下三个方面的问题：

其一，表内（上市公司）、表外（多为基金）综合运用过程中，计划好从资产负债表出售的资产类型和出售时间，可最大程度优化报表和锁定利润、平衡现金流，综合考虑因素包括：公司在各类开发基金、核心基金和 REITs 中的持股比例；资产保持在表内可产生的租金收入和资本增值空间；出售表内资产至表外后将所得资金用于其他潜在投资的获益空间；转至基金/REITs 平台后基金管理人持有资产可产生的收费情况等。

其二，处理好自持与开发的关系，避免现金流出现问题。在架构设计中，不能把利润重心全部放在开发出售端，避免为维持利润而开发，出

现国际宏观经济风险导致 pipeline 价格过高和置入退出通道不顺，从而导致现金流断裂。

其三，持有物业资产管理是“强者恒强”的游戏，要提升获取低融资成本的能力，如通过持续做大境外 REIT 平台规模获取更低融资成本，用以支撑对于收购标的范围的更宽泛选择权，确保更高的安全边际。

2、关于集团金融板块各自发展战略

(1) 资管业务：建立集团共享的基金管理公司，引进可对接国内外资本市场通道的市场化团队，持续将不同产品线的成熟物业证券化，实现部分投资收益的退出，并保留控制和管理权。

(2) 生态圈投资：产投结合的逻辑，去年务虚会已经阐述。投资商业模式创新，并符合未来商业趋势的客户；投资物流上下游产业链（尤其是金融科技、机器人与设备自动化领域），聚焦进入 C 轮融资后的企业。

(3) 物流金融：常规业务需要注重风险管控，是物联网和区块链技术运用的场景。

四、集团持有物业资产管理业务中期可对标：Ascendas REIT

Ascendas Reit 由腾飞集团设立、腾飞集团全资子公司——腾飞基金管理（新加坡）有限公司进行管理，并于 2002 年在新交所上市，是新加坡市场上首支商务空间和产业地产投资信托。自上市以来，经过持续融资和资产收购，跨区域的拓展布局，市值已从 5.3 亿新币（约 26.5 亿人民币）

增至如今的 97.1 亿新币（约合 485.5 亿人民币），市值翻了 18 倍。

Ascendas REIT 已建立多元物业资产组合，目前于新加坡、澳洲、英国拥有共 171 个物业，最新市值约 97.1 亿新元，AUM 约 111.4 亿新元，管理物业面积约 435 万平方米，涵盖商务园和科学园、综合开发项目、便利设施及零售物业、高规格产业地产、轻工业地产以及物流仓库和配送中心等。



图 4. Ascendas REIT 市值变化趋势图



图 5. Ascendas REIT 发展路径

Ascendas REIT 资产管理规模及其增速



图 6. Ascendas REIT 资产管理规模及其增速

资产规模保持 18.3% CAGR，杠杆率基本维持在市场中等水平，实际利率保持约 3%，分派收益率在 6.1% 上下波动，近 10 年的年平均 P/B 约为 1.21，长期处于溢价状态，市场认可度较好，而基于 2019 年 3 月 31 日的收市价格及每股净资产计算的 P/B 为 1.39，高于 10 年均值。

主要财务指标	FY2014-15	FY2015-16	FY2016-17	FY2017-18	FY2018-19
总资产	81,603.3	98,702.4	101,708.2	103,537.9	114,138.2
总负债	31,467.4	40,879.1	38,357.0	38,551.0	44,678.3
资产/负债	33.5%	37.3%	33.8%	34.4%	36.3%
实际利率	2.7%	2.8%	3.0%	2.9%	3.0%
物业净收入	462.7	553.7	611.0	629.4	649.6
毛利	673.5	761.0	830.6	862.1	886.2
分派收益率	5.6%	6.4%	6.2%	6.3%	6.1%
资本增值	11.0%	11.1%	11.7%	4.4%	10.6%
总回报	16.6%	17.3%	17.9%	10.7%	16.7%
P/B 估值	1.25	1.16	1.22	1.24	1.39

图 7. Ascendas REIT 部分核心指标

如果站在管理 Ascendas REIT 的角度而言，REIT 层面付给基金管理人 (REIT Manager) 及物业管理人 (Property Manager) 的费用就成为了管理型收益，既有根据资产规模或者收入规模计算的持续稳定的基础管理费，也有根据绩效表现的绩效管理费，还有资产收购、处置的收费等等，REIT 的发起人或者实控人通过 RM 及 PM 形成的年管理型收入约可占到 REIT 总资产规模的 0.7%~1.1%。以 Ascendas Reit 为例，自 2003 年上市至今，物业资产总规模增长逾 5 倍，付给房托管理人及物业管理人的费用从 2005 年的 1600 万新币 (约合 8000 万人民币) 增长至 2019 年的

Ascendas REIT 物业资产规模 Vs. 付给房托管理人及物业管理人的费用

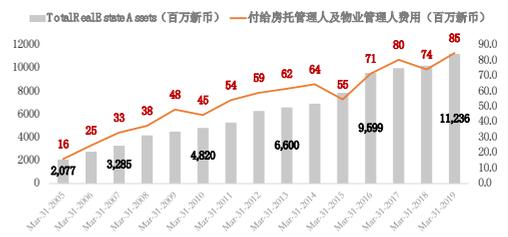


图 8. Ascendas REIT 物业资产规模 Vs. 房托管理费及物业管理费

8500 万新币 (约合 4.25 亿人民币)，金额十分可观。

换个角度而言，如果集团打造一支如 Ascendas 规模的 REIT，运营得当，那么集团单纯作为这个 REIT 的管理人而言，年收入就能达到 4 亿元人民币以上 (管理资产规模及资产运营情况、收购行为为主要影响管理人收入的因素)。并且，如果运作的好，REIT 处于长期溢价状态 (P/B 大于 1)，集团在 REIT 层面的权益的市场价值也会持续上升，并且能获得显著低于同行业竞争者的融资成本 (如 Ascendas REIT 的融资成本低于 3%，而市场其他规模较小、运营不是特别出色的 REIT 的融资成本可能在 4%)，也能使 REIT 有更多的优势去 PK 行业其他竞争者，持续扩大管理规模，“强者恒强”。

五、结束语

持有型物业是资产与资本的游戏，也是“强者恒强”的游戏，需要有“明确且聪明”的顶层架构设计，一旦资本与物业链接打通，如同打通“任督二脉”，集团持有物业的开发运营将进入新的境界。■

关于集团切入IDC产业的分析与思考

文 / 杨晟宇

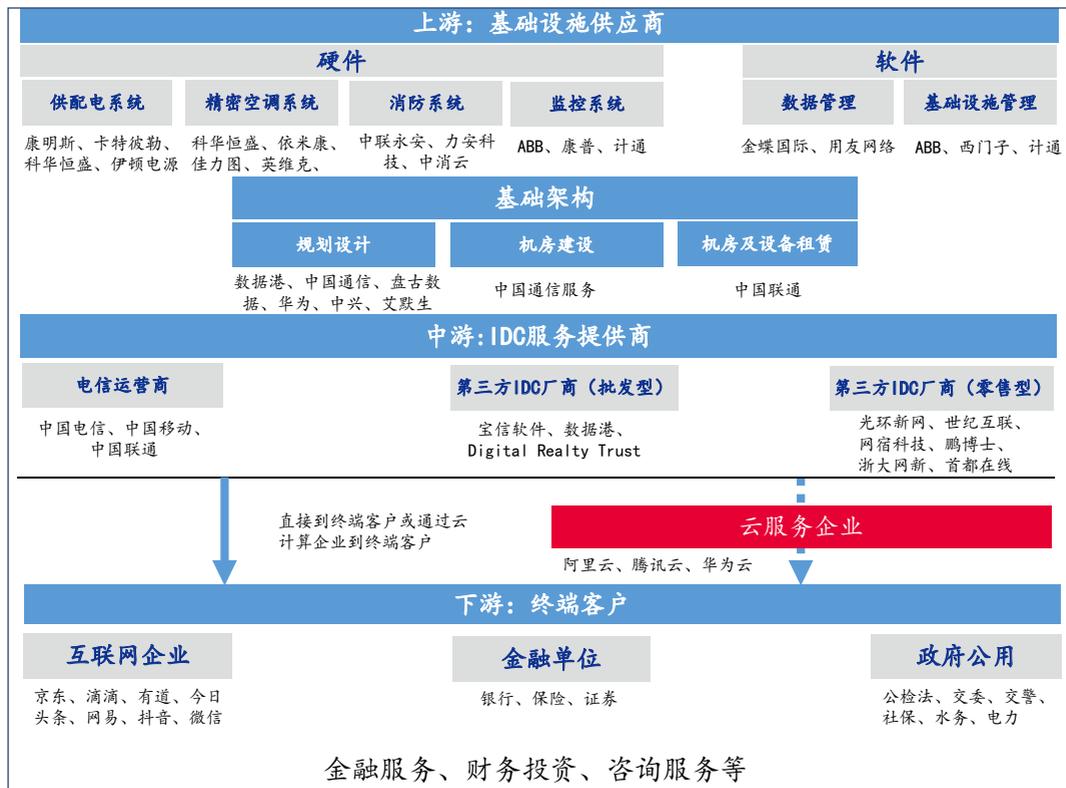
近几年5G、云计算、物联网的快速发展，带动了互联网数据中心（后简称IDC）产业的较快发展。此外，IDC的规模和计算能力是国家间信息化竞争力的主要指标之一，正逐步受到国家的重视，目前已作为算力基础设施纳入到国家新基建战略中。值此背景，集团看好IDC产业未来发展，将其定位为集团重点布局的战略型新业务之一。

一、IDC产业链概况

IDC产业链主要包括上游基础设施供应商、

中游IDC服务提供商、下游终端客户三部分。上游基础设施供应商主要涉及供电系统、精密空调系统等硬件和数据管理、基础设施管理等软件以及规划设计、机房及设备租赁等基础架构。中游IDC服务提供商主要包括电信运营商和第三方IDC厂商。终端客户主要包括互联网企业、金融企业、政府及公用事业单位等。同时，围绕IDC产业链还有金融服务、财务投资、咨询服务等。

上游基础设施供应商中，硬件制造企业及软件开发企业均存在较高技术门槛，主流企业已在所在行业存在10年以上时间；基础架构供应方面，



IDC 产业链图谱

规划设计有一定技术含量，而机房建设、机房及设备租赁相对技术门槛较低，属于资源或资金驱动型。

中游 IDC 服务提供商中，参与者包括电信运营商和第三方 IDC 厂商。电信运营商由于网络带宽等优势在 IDC 布局力度最大，新增数据中心主要以自建为主，提供宽带、数据中心托管及增值服务。第三方 IDC 厂商多为民营资本自建数据中心，提供数据中心托管及增值服务。目前，我国的三大电信运营商占据了 62% 的市场份额，拥有绝对市场优势；剔除运营商后，第三方市场占有率位居前四名的厂商分别为世纪互联、万国数据、宝信软件、鹏博士，合计占比 52%。

下游终端客户主要包含互联网企业、金融企业、政府、公用事业单位。随着网络覆盖的提升和用户网络使用习惯的养成，信息化不断深入，对数据中心的需求与日俱增，云服务类企业、互联网视频游戏类公司对 IDC 需求占比在逐年上升。

围绕 IDC 产业链，还有产业基金、金融机构等参与者提供资金、信息咨询及中介服务。

二、集团应如何切入？

当前集团从事地产领域多年，对地产类项目的开发以及自持运作有较为丰富的经验，并在赤湾片区及其他国内核心城市拥有较多土地资源；而 IDC 业务是典型的数字地产，高度依赖于土地资源；同时，集团经过多年沉淀，在融资成本和资源获取方面有一定的优势，且在财务投资及资产管理领域积累了一定经验。

综上，集团在介入 IDC 领域具备一定的优势。那么如何切入 IDC 产业链呢？我们认为结合集团自身资源及能力特征，可从以下几种方式切入：(1) 围绕产业链进行财务投资，既可参与分享 IDC 产业增长的红利，又可逐步熟悉及介入 IDC 企业的运营；(2) 与 IDC 服务商合作方达成战略合作，深度捆绑，为其提供土地及厂房租赁；(3) 选择合适项目试点，搭建团队，直接提供 IDC 服务。

当前三种模式各有优劣势，为加快 IDC 业务布局，建议集团在切入 IDC 产业方面形成系统性的战略布局策略，即围绕三种模式多路线发展，后期视情况及时调整战略举措。

1、财务投资路线，重点考虑以中等规模企业为标的，集中资源投资 1-2 家企业，保持一定股比以上的战略性投资；同时，积极围绕 IDC 产业成立相关产业基金，撬动外部资本共同参与投资，以加强控制并分散风险。

2、IDC 场地提供路线，与优质第三方 IDC 服务商深度捆绑，达成战略合作，依托第三方 IDC 服务商需求，共同获取土地资源或充分利用我方已有土地资源，我方依据需求定制厂房，共同发展 IDC 项目。

3、IDC 服务提供路线，在一线城市或一线城市选择合适土地资源，进行项目试点，通过与优质第三方 IDC 服务商股权合作，我方操盘，对方提供技术的方式推动试点项目落地。同时，可积极关注相对成熟的 IDC 项目收购机会。

三、其他思考

当前集团已经通过赤晓企业逐步介入 IDC 产业，提请关注以下几点：

1、目前 IDC 行业已经发展相对成熟，行业内头部企业基本也有 10 年以上产业经验，竞争格局初步确定，因此建议集团聚焦重点核心区域城市，集中资源和精力发展，抓住机遇构建区域优势；

2、当前 IDC 产业作为国家新基建战略的重要抓手之一，备受资本市场关注，建议积极撬动外部资源，通过产业基金等方式加快 IDC 产业培育；

3、IDC 行业受技术变革影响较大，建议持续关注技术变革和需求变化，保持集团和实际运作企业间常态化的信息交流。■

重新提炼企业精神 助力集团做强做优

文 / 范宏

集团提出“基石永固，百年南山，中国百强”的宏伟目标后，如何确保集团生生不息，长盛不衰，始终走在不断发展壮大的道路上，就成为了摆在中国南山人面前一道必须正确回答的课题。十年企业靠管理，百年企业靠文化。唯物辩证法认为，事物发展的根本原因，不是在事物的外部而是在事物的内部，在于事物内部的矛盾性。中国南山集团的百年梦想，必须依靠集团自身的发展，而在其中起着决定性作用的就是指引、凝聚一代代中国南山人的企业文化和企业精神。

集团自1982年成立以来，逐渐形成并发展了独具特色的企业文化，其中“敬业务实 创新卓越”八字精神迄今已走过20多年，是集团步入成熟至今影响力最大的精神符号。随着内外部形势的不断变化，特别是技术的不断发展和企业业务的不断衍变，进一步提炼升华企业精神，提出更加切合集团当前和今后一段时期发展需要，满足时代进步要求的企业精神显得尤为重要、尤为迫切。

一、集团企业精神需要与时俱进、提炼升华

（一）理念创新是企业文化发展创新的关键内容

一个企业的发展并不是一帆风顺的，需要经过长期的试验、调整与改革。企业文化建设也是如此，不能一蹴而就。特别是当企业面临内外部

市场环境改变时，企业文化也要根据实际情况相应地改变、创新、补充、发展，用最符合现状的内容和形式来面对企业的变化，用合理的不同于以前的新思路来促进企业的发展。无论一个企业基础有多么扎实，如果缺乏持续创新的企业文化，也终究会失去动力。对于优秀企业而言，企业文化创新是一种常态。

（二）企业理念变革需要与时俱进

任何企业或企业家都不可沉迷于过去或现有的成功，必须不断地扬弃过去、超越自我、展望未来，建立新的企业价值观和企业文化。宛如逆水行舟，不进则退。柯达、诺基亚醉心于其开创的王国，最终在数码时代被逆袭；万达王健林要掀翻迪士尼的系列豪言壮语以及权健公司的轰然倒塌，反向证明了企业内涵缺失或造假，终究成为明日黄花。中国南山集团也一样，我们不可能满足于一切美好都停留在1980的年代，百年南山事业，需要在变革中弥坚，在优化中升级。

田总讲只有百年的企业没有百年的业务，企业理念也如此，一成不变实际上是思维僵化、创新停滞的代名词。通常而言，成型的企业文化也很可能成为企业未来发展的强大阻力。“公司的发展速度一直是稳定的，企业文化也在温和保守状态，员工也习惯了这种状态，成为惯性力量。”（《企业文化激活沟通》）理念滞后于发展，使得管理制度和管理方法与发展需求不适应性，影响员工能



1982年赤湾航拍图

力的发挥，阻碍企业技术进步和管理创新，其结局一定是冲突与变革，需要根据目前的发展特点进行文化建设，树起一面统领全局的大旗。

（三）集团素有理念创新的传统

中国南山集团素有理念创新的传统。在集团创立之初，在企业内部，袁董强调要“敢破成规，勇挑大梁”，诠释了拓荒者的内涵。1987年的蛇口消息报曾这样写到：“南山公司的领导人很注意营造自己的小气候，为员工提供充分发挥才能的环境、条件和气氛，让他们心情舒畅大显身手。”黄小抗接任总经理后，提出要发扬“主人翁精神、艰苦奋斗精神、集体主义精神、无私奉献精神”，才能“大河有水小河满，大河无水小河干”，并把中国南山人的精神风貌概括为“自主自立自强自律”。这些丰富的内涵，直接映照了集团第一个十年的辉煌。1991年傅育宁就任集团总经理后，将企业核心价值观概括为“敬业务实坚韧卓越”，并在1999年进行了修订，将“坚韧”改为“创新”，塑造了集团走向成熟与布局全国等阶段的发展格局，推动企业稳健前行。

2012年至今，集团港航业务托管给招商局，企业步入转型发展阶段后，也迫切需要相应的内涵提炼来回应现有的发展痛点。

（四）内外部环境的变化倒逼内涵创新

1999年“敬业务实创新卓越”企业理念确立时，集团的内部发展状况是：从石油后勤和港口起步，公司的业务逐渐向临港工业、赤湾开发与运营、建材等领域深度延伸，深赤湾和深基地先后敲钟上市，中国南山从小到大，在市场和行业中越来越稳健、越走越从容。从外部环境看，1999年，中国尚未加入世界贸易组织，互联网对于产业以及社会的塑造尚处于较浅阶段，城市化的水平与今日不可同日而语，房地产火爆的行情尚未到来，制造业享有稳定市场支撑。

在这样的背景下，集团在理念层面进行了深入研讨，按照集团原副总经理袁宇辉的回忆，敬业排第一，因为人品决定一切；第二是务实与否决定个人是否尊重自己的行业；第三是创新，当时傅董主张在很多方面破除旧例，从政策到业务到制度等各方面，按照具体的情况采用符合实际

的措施，不教条主义，也不人云亦云。第四个是卓越，就是做好、做实、做优。袁宇辉还比较了中国南山集团，蛇口工业区和南油不同的企业文化特征，认为南油是山头文化，蛇口工业区强调精英文化，南山文化属于老黄牛文化。

20年后的今天，中国已经是经济总量排第二的大国，集团的业务也已步上2+1+1的新车道，互联网文化持续地改变着我们的思维方式，传统的产业、工业思维惯性难以适应这个时代。制造业时代倡导的规模化、精细化、流水线式的复制，在物联网、车联网等新兴模式的冲击下，产业金融化是趋势，集团的金融、资管业务产业化是方向。这些产业对于人才、文化特质的要求，不同于传统产业类别。不温不火、按部就班的老黄牛，是无法抓住信息经济时代的节奏。

（五）集团的人才构成发生了变化

中国南山人的人才结构也发生了很大的变化。按照1983年9月的统计，当时全部工作人员有37位，平均年龄36岁，高中以上文化程度占96%，大专以上有19位。随着港口业务等滚动发展，加上后来制造业的不断壮大，到2012年集团在册员工已超过万人。根据2019年最新的资料，集团有管理人员3338人，管理人员中研究生以上占比93.9%，本科学历占比44.7%，大专及以下学历占比46%，多元的、高素质人才队伍有效支撑集团业务的稳健发展，也改变了集团早期工程师+码头工人的人才组合。

尤其要指出的是，第一批90后即将步入30岁，集团年轻员工的占比会不断增加，互联网、流行文化熏陶出来的新一代，不喜欢节奏太慢的东西，认同创新、认同个性。在世界经济危机四伏，中美贸易战形势不容乐观的情况下，员工收入与房价上涨矛盾突出，社会的浮躁现象影响企业的浮躁，“被文化”的现象在减少。以微信公众号推文

为例，编辑推荐的头条文章被逆袭的事情屡见不鲜，只要在推文中植入了员工个体、娱乐等元素，就会有点击率迅速上升的态势。新一代知识工作者对企业的话语权在增大，他们的学习背景、传奇经历、价值理念都在影响着企业的管理，这都要求企业理念做出有效调整。

（六）集团战略发展的需要

集团现有的2+1+1战略，本质上都是从特定产业的角度，打通企业内部各种要素，最终壮大“中国南山”这个大平台：物流可以联动我们的道路运输与仓储物业，产城业务用空间囊括集团的优质资产，金融服务业务正在打造数字化、信息化的结构最终实现所有产业的金融化，资管是做一个大篮子用产业基金的方式孵化集团的产业优势。

在四大平台之外，我们还需要做强文化平台，用理念引导人，用事业感召人，凝聚起中国南山人的所有智慧，就迫切需要企业精神内涵“提质”，为文化注入新活力。

二、集团企业精神提炼升华方案思考

怎么提升？根据美国兰德公司、麦肯锡公司、国际管理咨询公司的专家通过对全球优秀企业的研究，他们认为世界500强胜出其他公司的根本原因，就在于这些公司善于给他们的企业文化注入活力。这些公司最注重四点：一是团队协作精神；二是以客户为中心；三是平等对待员工；四是激励与创新。凭着这四大支柱所形成的企业文化力，使这些一流公司保持百年不衰。

归纳总结后我们发现，他们实际上表达了对团队、客户、员工以及分配方式的态度。除此之外，我们认为还应加入鲜明的价值观和方法论，兼具互联网时代的特色：

方案一：团结、包容、担当、创新

方案二：担当、专业、创新、卓越

（一）团结

伟大事业靠人和。中国南山集团旨在创建百年老店，成为中国百强，需要凝聚一切有利因素，需要所有中国南山人在百年南山这个目标下，拥有同一个立场，相互支持，在思想和行动上同频共振。

多元产业靠协作。集团 2+1+1 战略根植于现有的业务组合以及对于未来产业发展的规划和把握，物流和产城有很强的关联度，金融与实体相互支持，业务要数字化，产业要金融化，金融也要产业化，都是有机的整体，不可分割。

个人成功靠合作。在现代社会，专业高度分工，互联网的无边界性更是要求打破界限，充分共享，帮别人就是帮自己，合则共存，分则俱损。

（二）包容

尊重个人，容纳不同。世界因为不同而美好，要容纳客户、公众、员工的不同观点，接受各种不同的思维方式、行为方式，拥抱多元化。

“允许试错、宽容失败，才能让改革永不停顿、创新永无止境”（2018年6月14日《人民日报评论文章》）摒弃“求全责备”，只要思维、行为与工作方式的革新是为了实现企业的目标，争取事业的成功，就应该引入容错机制，让“不干事、不担事、不出事”的机会主义者没机会，就是对“想干事、能干事、敢干事”的实干主义者的最大激励。

（三）担当

做强需要全体员工有思想上的觉悟，有对百年南山事业的坚定信仰和使命感，担当是做强企业的前提。

担当是对结果负责。中国南山事业要做成百年老店，需要我们自信应对，勇敢设定目标，真抓实干，执行到位，有承诺就要兑现。

担当是执行力。对于员工而言，就是要马上就办，把事办成；对于团队而言，就是攻坚克难

的协作能力和战斗力。

担当是一种高级的本领和能耐，要揽瓷器活，得有金刚钻。

担当是主动扛事的精神，要心中有光，眼中有活。发现问题，就主动干预，并立即处理解决。

（四）创新

创新是做强企业的动力。

习总书记曾说，发展是第一要务，人才是第一资源，创新是第一动力。中国如果不走创新驱动道路，新旧动能不能顺利转换，是不可能真正强大起来的，只能是大而不强。

集团处于再出发、再创业的阶段，目前转型发展尚未实现最终目标，需要我们激发技术、人力资源以及管理模式等任何一个点或者面的创新，提升企业的经营生产效率。

创新还意味着宽容失败，在方法论上，需要将企业好的政策往创新、高素质人才倾斜，让奋斗者更有底气。

（五）专业

做强意味着高质量的发展，需要员工持续的高质量工作，专业是做强企业的保证。

专业意味着技术含量更高，更有价值。需要有追求专业的作风，干一行爱一行、钻一行精一行、管一行像一行。

（六）卓越

卓越是做强企业的目的。

优秀的企业，都奉行把事情做到极致的精神。努力改进工作，改进到无可改进为止。百年南山事业任重道远，“百年南山，中国百强”是我们对卓越的形象诠释，需要我们每一位中国南山人把卓越转化为职业荣誉感，为之久久奋斗。■

东宝项目产融结合实践回顾及展望

——科技金融双轮驱动 助力赤湾东方转型升级

文 / 章远凌

在过去近一年的时间里，围绕集团“2+1+1”战略、赤湾东方的“一网三平台”战略以及宝湾资本的产业金融定位，宝湾资本与赤湾东方形成集团内产业间深度战略合作（简称：东宝项目），以赤湾东方为产融结合试点，共同探索物流产业金融如何落地、以及如何发挥“以融促产”作用的路子。作为亲历者，本文作者以“第一视角”对东宝项目进行回顾和展望。



承运商业务交流会 摄影 / 李卓鑫

一、为何选择赤湾东方？

从赤湾东方产业升级的角度看，经历近十年的发展，赤湾东方已是干线运输领域内名副其实的“重资产大车队”，在业内属于车队、司机管理经验丰富的大型货运公司。但负债率高、盈利水平一般，因此，如何从产业金融的角度协同赤湾东方尝试以相对轻资产的模式实现更快更好的发展，是宝湾资本选择赤湾东方作为试点的初心。

从产业金融自身发展的角度看，一方面，赤湾东方具备良好的产业基础，从运输场景切入，开展风险相对小的场景金融，有助于集团产业金融业务的落地生根与发展。另一方面，道路运输行业的市场空间巨大（个体承运人超过91%），中

国货运市场长期的“散、小、乱”问题已成为国家交通运输行业痛点，广大中小运力商存在普遍融资难、融资贵的问题。有风控抓手又有市场发展空间，赤湾东方具备反哺产业金融的基础。

为此，宝湾资本和赤湾东方成立了东宝项目工作组，并以OKR形式快速推进。

东宝项目从一开始，就从产业场景金融化的视角，提出了培育“东方优选”，搭建表外运力平台的思路：从赤湾东方现有的运力合作商中筛选出一批过往运力服务质量较优，同时又愿意与赤湾东方长期合作、服从赤湾东方调度的中小型车队。由赤湾东方提供相对稳定的运单、由宝湾资本提供其运营和发展所需要的金融支持。

这个思路从逻辑上看，可以满足各方痛点：货主痛点——需要稳定、高效、安全、低成本的运力服务；中小运力商的痛点——需要稳定的运单、资金不掉链子；赤湾东方痛点——业务发展遇到财务和管理瓶颈；宝湾资本的痛点——需要可控的金融场景来控制风险。因此，东宝项目重点围绕“东方优选”计划开展探索工作。

二、东宝项目阶段性成果

从宝湾资本产业金融一年的发展情况看，东宝项目有效奠定了宝湾资本“物流产业金融服务平台”这一战略角色定位的基础。

宝湾资本团队由中开财务、中开保理发展而来。东宝项目之前，团队基本没有中小微企业的金融服务经验，对运力商服务客群具有什么特质，金融术语叫“客户画像”，非常模糊。我们没有相应的产品、没有相应的风控模型更没有金融科技，可以说在物流运输产业金融领域，我们是一张白纸。

如今，我们定制化开发了运力商从车辆购置、运营、运费结算到处置的全生命周期六大系列产品。所有产品全面落地，累计发放贷款近1亿元。我们针对赤湾东方生态场景的风控1.0版本已经实施，我们的“宝湾一路通”金融科技平台一期已经上线，其中运单贷、ETC和油卡分期项目已经上线。

在小步快跑的寻路过程中，宝湾资本逐步形成了“窄领域、宽合作”的业务发展模式：聚焦物流，在产品、营销、风控、资金、科技等方面寻求集团内外部各方合作，探索产业金融自身的生态圈平台化发展模式。

从赤湾东方产业的发展情况看，东宝项目推

动了赤湾东方在商业模式优化、集采、应付帐期管理以及ERP应用等方面能力的提升。

首先在东方优选车队模式的探索过程中，赤湾东方发动各事业部开展了车队筛选、合作方案宣讲、金融产品联合营销、组建金融办公室、调整内部考核激励办法等各方面工作。目前有成功落地的，也有落地效果不达预期的，尽管总体规模远不及预期，但这一年的试错对探明赤湾东方未来发展方向和发展模式有重要意义。

其次，东宝项目在推ETC、油卡、保险分期等金融产品的过程中，通过与相关供应商和机构的谈判，取得了对赤湾东方更为有利的集采价格，降低了赤湾东方的采购成本，并获得集采收益。

在推运单宝理、运单贷产品过程中，赤湾东方在应付帐期管理方面，客户应付账期从不能明确转成有确定的期限，优化了赤湾东方资金管理的计划性，减少了与客户在运费结算环节的隐性沟通成本，提升了公司的信用口碑。

信息化方面，宝湾一路通上线，推进了三方业务ERP线上化，完成了合作运力商信息的录入。目前正实施一路通和赤湾东方ERP系统的对接工作。

三、追根溯源——东宝项目预期规模不达团队预期的原因分析

东宝项目是集团内两个跨界产业的第一次深度融合，从工作目标、内容、合作方式等等都是比较创新的尝试，因在实施过程中也碰到了诸多问题，项目金融业务和东方优选规模都没有达到预期，而且两种落地模式与预期模式都不一样。预期模式是东宝项目以赤湾东方运单和金融支持表外运力跟着赤湾东方干，实现合作运量的稳定



赤湾东方网货平台数字屏

增长。试点的一种落地模式是以金融扶持合作承运商绑定赤湾东方业务，即合作承运商将其货源以赤湾东方名义承接，合作运量有增长。但赤湾东方对货源的实际控制力尚不够强，存在一定的回款风险；另外一种落地模式是，合作承运商有车无货源又有融资难问题，是我们预期的理想培育对象。在实际操作过程中，我们没有保障他们有稳定的货源，只是把他们的车当后备运力，导致他们难以承受压力，影响其长期合作意愿。而另外几家，自身无货源又有资金周转问题，愿意傍赤湾东方这棵大树，是我们预期理想的培育对象。

赤湾东方运力商金融转化率不达预期。根据数据统计，赤湾东方过往合作运力商有4.5万个，按5%转化率，应有2250个运力商转化为金融客户，实际目前在宝湾一路通注册的运力商不到300个。

综上所述，不难发现，其核心问题是赤湾东方运力商的目标金融客户并没有如期形成规模流量，反过来说金融对产业的支持作用也没有真正

体现出来。除了客观原因（物流市场预判偏差、金融团队对物流运输行业理解不足、产融合作模式磨合）外，还有几点重要原因：

（一）当经济下行、运力市场供过于求的阶段，对广大运力商而言，相比金融需求，货源不足成为最大痛点，若有运单支持，很多运力商愿意跟着赤湾东方干。而赤湾东方从整体上看就是以自营车为主的大运力商，经济下行，自身的运力都吃不饱，培育表外优选车队，必要性不足。

（二）赤湾东方三方事业部是为制造商等直接客户提供综合运输解决方案，其合作运力商本身就是表外运力。理论上，将存量业务转化为东方优选是可行的，但实际上做不到。从现有模式的组织架构来看，三方事业部按区域或客户分为近二十个项目组，每个项目组3-5个人，项目组均为独立考核单位，有业务量和利润考核目标。因此，货源、运力、运费结算这三个环节的信息与资源实际掌握在项目组负责人手上，运力调配顶多在项目组内，而项目组自身的货源池也并不大，同时自己也有获取运力资源的渠道（相对长期合

作的运力商、信息部以及无车承运平台)。因此,三方存量业务难以跨区域调度。

(三) 直接以表外运力做增量业务是否可行?今年也尝试过。赤湾东方三方成立了专门项目组开辟新的大宗货源客户,以赤湾东方对外部司机提供车辆按揭,但实际结果是货源不稳定、运力吃不饱,最终无法形成表外运力平台;

(四) 赤湾东方过往 4.5 万个运力商资源无法高效转化为金融客户,ERP 中运力商信息并没有按业务流程从源头录入,数据错漏严重。目前的客户导入只能依靠赤湾东方各项目部负责人协助,费时费力,效率很低。

综上,基于赤湾东方目前的资产结构、组织架构、业务组织形式下的非互联网化运输场景,仅仅通过产融结合这个举动,来推动赤湾东方在干线运输行业细分领域的市场份额,品牌形象和影响力是不够的,核心原因是运输场景不可控,信息化、数字化程度亟需提升。

四、未来——科技+金融双轮驱动，助力赤湾东方快速转型升级

反观中国道路运输行业过去的一年,在国家的“交通强国”战略引领下,基于新技术、新政策、新金融叠加的新业态扑面而来。

商用车信息的网络化、智能化、数字化正在以前所未有的速度发展。就中交兴路一家的数据,全国道路商用车入网车辆已经超过 600 万辆,形成了庞大的车辆运行轨迹数据库;凯京科技致力于物流行业数字化、智慧化,发展迅猛,目前已积累千亿级运单大数据……

无车承运平台在市场上风行多年,满帮已是几千亿级营收规模。新出台的网络货运平台政策将正式取代无车承运模式,既是对这种基于科技手段的物流新业态的认可,又是对无车承运模式存在问题从政策层面的矫正——纯车货匹配的撮合模式不被认可,网络货运平台需要承担起承运人的责任。国家层面期待未来市场上有一批大中

型网络货运平台来整合中小承运商,规范中国的货运市场,彻底改变中国货运市场的散、小、乱。目前已备案的网络货运平台超过 600 多家。

网络货运场景的金融以迅雷不及掩耳之势在扩张,以满帮为例,满帮货运平台 40% 的司机通过平台选择金融服务,金融服务用户数达 270 万。以全国 3000 万商用车司机算,接近全国货运司机的 10%,满帮以大数据支撑了整个金融系统产品的全线上高效运作,并依据积累的大数据实现对司机的金融差异化定价。

一些先知先觉的政府部门,从早年纯粹以税收优惠政策为主要手段的招商模式,转变为以服务平台经济为重心,积极借助科技手段,搭建政府信息服务平台。比如,天津的东疆税务局已率先通过科技手段,破局网络货运的个体司机进项税发票问题。东疆目前布局网络货运产业集群,搭建专门的政府信息平台,为入驻的网络货运公司提供集采、金融、科技等共享服务……

和许多传统行业已经或正在被信息技术颠覆一样,传统的公路交通运输业已经在科技和金融的双轮驱动下,极速地转型。

网络货运平台是赤湾东方当下转型升级的一个重要契机。

于赤湾东方而言,转型网络货运至少可以解决以下三方面的问题:

(一) 在传统的税收财政返还优惠政策基础上,可以取得合作司机的合法可抵扣进项税票。例如天津东疆,目前我们争取到的财政返还政策包括缴纳税款的返还和代扣代缴司机税款的返还。在实际代开发票操作时,还可以开具电子发票,既提高效率又颇受司机欢迎。

(二) 网络货运新规明确将纯粹的车货匹配模式摒弃在外,强调网络货运平台是承担承运人责任(尤其是安全责任)的道路货运经营主体,鼓励“应用多式联运、甩挂运输和共同配送等运输组织模式,实现规模化、集约化运输生产,鼓励组织新能源汽车、中置轴模块化汽车列车等标准

化车辆运输”，这一新规明确将网络货运平台回归货运本质，赤湾东方当下进入网络货运领域，与先前以车货匹配、纯科技起家的无车承运平台相比，我们的实体运营管理经验有一定优势。

（三）网络货运新规鼓励“经营者利用大数据、云计算、卫星定位、人工智能等技术整合资源”，利用互联网等信息技术，从数据上真正实现货源池和运力池，提升赤湾东方在公司层面对货源、运力两端资源的透明化管理，全面提升对资源的掌控力度。在此基础上，充分发挥赤湾东方现有团队拿货源的营销优势和对大车队的管理优势，有利于业务的拓展和提供更加优质的运力服务。

对宝湾资本而言，网络货运平台的运作可以实现业务场景的数字化，从而实现金融的规模化流量。

网络货运新规要求符合“经营性互联网信息服务要求，并具备与开展业务相适应的信息交互处理及全程跟踪纪录等线上服务能力”；要求保证“线上提供服务的车辆、驾驶员与线下实际提供的一致”，要求建立“对实际承运人的服务评价体系”以及“争议在线解决机制”；要求确保实际承运人、托运人的用户注册信息、身份认证信息、服务信息、



三方事业部的冷链车辆

交易信息等“真实性、完整性、可用性”；要求相关信息上传交通主管部门和税务部门等。按这些规定运作网络货运平台，可以加速赤湾东方产业场景的数字化，帮助宝湾资本规模化获客和控制风险，有效提高金融效率和降低成本，提高金融产品成熟度，最终降低金融产品的价格。

对东宝产融结合而言，规模化的场景金融将有效支持网络货运业务的发展：金融可以满足运力商的投资和经营资金需求从而逐步成为赤湾东方的长期合作运力，进而满足终端客户对运力的“及时、安全、可靠、低成本”的需求，增强客户对赤湾东方的粘性。

综上，集团当下搭建网络货运平台，有助于赤湾东方的产业转型升级，也有利于集团产业金融的培育，符合集团“2+1+1”战略，值得重点考虑推进。

五、基于网络的数字化货运平台我们怎么做？

相比赤湾东方目前的重资产运营模式，网络货运平台要采取轻资产运营。其运作需要具备三大核心能力：一是货源和运力管理能力（优质货源的获取能力、运力的安全、及时、可靠性保障能力）；二是互联网精细化运营能力（网络货运信息平台的搭建和优化能力、可视化车货匹配能力、数据分析建模能力、数据的商业化变现能力等）；三是金融配套能力。第一和第三项能力可以由现有团队提升和转化，而第二项能力则需要引进专业团队以及寻求外包服务。

因此在股权架构的设计上，建议赤湾东方、宝湾资本设立合资公司，同时在决策链条和管理效率上，要比照互联网公司，尽可能扁平化。

平台未来的发展定位为：

（一）开展以无车货物承运为主的运输业务。



优选车队

(二) 打造服务于物流的综合信息服务平台，最终要线上线下结合，打造一个“优质货源、优惠金融匹配优质车队，让客户满意、让运力商愿意长期跟着干”的优质网络货运平台。

基于网络货运平台的无车承运运输业务场景有：

- (一) 赤湾东方现有三方存量业务逐步导入。
- (二) 承接之前因无法获得合规成本票而放弃的联运业务。
- (三) 拿货运、管运力，开展社会化的货物承运业务。
- (四) 基于金融需求的合作运力商导入的运输业务。

而基于物流的综合信息服务平台，则是要运用平台化思维和信息科技，实现业务的数据化、数据的业务化：

- (一) 要实现业务的线上化并实现业务数据的积累（规模流量），然后基于数据建立车货匹配模型，实现线上无车承运交易撮合，提高线上运营效率，并在实践中朝着“优选车队”优化数据模型，最终实现优质网络货运平台的规模化发展。
- (二) 基于数据的分析挖掘，提供信息增值服

务，包括整合资源、信息导流，比如为物流金融提供信息服务，最终实现产业通过数字化创造流量、金融通过产品变现流量。

产融结合的一年，最深刻的体会是，在资源相对容易获取的新经济信息时代，信息是决定企业能否生存下去、能否做大做强关键因素。我们必须快速转变发展思路，积极向那些取得零边际成本、获得指数型高速发展的企业学习，并快速地行动起来，以最小的成本换来最大的希望。中国南山集团做大做强，产业+金融+科技！■

配合隔离安心居家 赤湾物业打造抗疫堡垒

文 / 陈容

去年年末带孩子来深圳居住，到小区录入人脸图像信息，彼时，我就成了山海逸居的一员了。每次进小区，安保工作人员总会热情地打招呼，我只是新人，却似故人来。内心有了强烈的归属感，让我觉得这不只是住处，而是温馨的家园。

二月初三，爱人收到复工通知，期待返深的我们立即准备各项登记手续。体检，村里盖章，网上申请，终于满载着蔬菜和粮食出门了。十二个小时车程，先生一脚油门开到深圳，一路无话。疫情之下，抵达深圳后会是怎样的状况？我们都还未知。

到深圳境内，高速路口消毒，登记后，我们径直赶往社区指定的隔离酒店。深圳向来高效、

严谨。抵达深圳后每一步都环环相扣。顿时，纠结的心，开始放了下来。夫妻二人开始沿途指着曾经到过的地方忆往昔，万分感慨皆是柔软。到达酒店后，拿上所有行李，开始核酸检测前的隔离。

酒店检测结果出来后，社区工作人员告知我们可以返回小区，接受居家隔离观察。进小区之前，就看到门口有六位工作人员，他们对车辆进行消毒，并逐一测量体温、登记。物业工作人员发给我们一些一次性手套。这让我对疫情的警惕又高了起来。在老家居家隔离期间，只是不准串门，要戴口罩，一回到小区，防护的要求瞬间高出许多，但我的心也踏实。在物业工作人员的指引下，我们将车开到负二层一处空旷的区域，并再次对车辆进行消毒。工作人员一路护送到家里。



港湾小区入口处加紧防控

临关门时，物业给了大小几十个垃圾袋，叮嘱我们隔离期间妥善处理垃圾。

关上门贴上封条，有了尘埃落定后的心安。孩子爸爸说，我们从湖北回来，给物业增加了工作量。的确，每天傍晚，五点左右，就能闻到浓烈的消毒水味道，往日我会觉得刺鼻，而现在，会觉得那就是一重盔甲，而替我们穿上铠甲的，正是物业卫士。

孩子紧缺的物资也终于可以网购了。牛奶、尿不湿、一家人夏天的衣服，一件一件终于开始到货。住在一个小区的朋友时常给我们送物资，物业每次都会陪同。朋友告诉我，每次物业人员看到她，就会问我们垃圾袋有没有用完，或者告诉她，有我们家的快递。我不禁感叹，物业工作做得真细。除了细致的管理，还有细心的服务，更有温馨的关怀。



小区地下室停车场测温



电梯消毒



要道入口测温

十四天的居家隔离，在物业和朋友的关怀下，很快就过去了。终于可以戴上口罩，带孩子们下楼接地气了。在小区散步时，碰到了物业的工作人员，远远地对我说：“你们下来了啦！”虽然我戴着口罩，但他还是认出我来了。我想他们一定认识小区所有的住户，他们有“火眼金睛”，住在这里真踏实。

目前出门只留了一个通道，进出都有物业工作人员测量体温。住在这里，心里很安稳，很温暖。疫情如同劲敌，狡猾且无孔不入，而山海逸居的物业，为我们住户搭建了坚实堡垒。感谢物业所有工作人员！我们将配合物业将抗疫进行到底。（本文作者系山海逸居住户）■

集团2019年度优秀员工

供稿 / 和真



赵伦兵
宝湾物流控股有限公司
江苏大区工程/投资经理

主要事迹:

2019 年度赵伦兵在工程方面表现突出，在江北新区民防局认定的南京高新民用建筑项目中，通过重新立项，重做环评，修改图纸，重报规划，从而使该项目符合“不需要修建防空地下室”的条件，最终为公司节省建设成本 1900 余万元。该员工学习强，在投资测算，风险管控，市场定位等方面有较准确的分析与见解。成功取得雅鹿集团旗下某块地的优质项目，做到了成本最低，收益最大。其设计的股权交易流程有效实现了降本增效的功能。



戴永
华南建材（深圳）有限公司
生产部副经理

主要事迹:

中国共产党党员，从一名储备干部到现在的生产总调度。在公司这个大平台上从“门外汉”变成了生产骨干，积累了丰富的经验和专业技术。具有较强的沟通协调和有效的执行能力。2019 年公司全年整体产量上升 10% 以上，成为降本增效执行小组的一员。带领全员共同努力，累计处置和利用呆滞物料 400 项，节约 450 余万元。全年累计负责配合研发及海事展样品制作 54 项。专注项目管理能力的提升，主动学习工程项目管理的各项知识。在工作中不断尝试创新，为公司良性正向发展贡献了力量。



严灿华
南山地产武汉区域长沙公司
报建部经理

主要事迹:

2005 年进入长沙南山房地产开发有限公司，相继担任土建工程师、报建员、报建副经理、报建经理职位。2019 年在长沙房地产价格严控下，积极协调各级政府审批，将公司十里天池项目毛坯销售均价从 7672 元 / m² 调整到 8480 元 / m²，增加项目销售收入 6000 万以上。2019 年度协调专业部门，组建精装工作小组；建立畅通的沟通机制，在外部与政府形成高效反馈，短期内实现十里梅溪 3#-6# 栋片区首批精装项目预售。高效突破自我，强化团队精细化管理机制，提升团队作战效率和部门整体工作能力。



陈捷
苏州南山新展房地产开发有限公司
财务部副经理

主要事迹:

主要负责区域公司各项目公司的税务管理工作，全面负责浒茂置业合作项目财务工作，包括资金、税务及核算等。2019 年顺利完成南通南山尚品名邸一期项目土地增值税清算工作，为公司取得了 1744 万元土地增值税退税款。在南山新展柠檬花园项目土地增值税清算工作中，突破传统清算思路，制定新颖的清算方案，为公司节约税款 1456 万元。完成地产平台税务管理工作指引及案例分析，提供项目开发全周期各重要节点关注及具体案例分享，为地产平台税务工作标准化建设提供协助与支持。



主要事迹:

组织开展公司日常财务工作和财务内控管理。完善规范财务制度,改善财务系统逻辑,增强财务管理职能。全面分析公司经营况况,针对各项业务、阶段性经营目标提供数据支持,从不同视角为公司经营提供合理财务建议。利用 OKR 制定部门及个人目标,通过 OKR 有效提高部门工作效率,及时高效完成目标任务。制定税务清单,确保税务工作及时准确完成;关注税务政策更新及实施;通过税务筹划,实现保理业务差额纳税,实现增值税销项抵减 225 万元。



主要事迹:

以扎实的专业知识和财务管理经验协助部门总经理,高质量完成部门年度工作目标。围绕集团战略目标实施精准定位,全面布局公司业务。协助公司推进重大项目资本交易;协同创新营销及税务筹划实施,实现项目利润最大化。以“业财融合”为导向,建立“价值创造型”的财务管理体系,打造强有力的业财团队。在工作中以身作则,勇于担当,注重团队合作精神,取得好的工作成果。为赤湾商业发展树立了典范,为公司的发展贡献了一份力量。



主要事迹:

作为公司法律事务部总经理,2019 全年代理赤湾东方诉讼案件近 90 件,全部胜诉,实现经济权益 2000 万元。坚持风险管理前置,审核、拟订各类协议超 600 份。在合同重要条款方面提出了有效建议,避免了法律风险的发生。及时响应各业务部门的法律咨询,受理争议解决、交通事故处理、保险理赔、应收账款催收等方面的法律咨询 500 起,给予了业务部门全方位法律支持。及时出具律师函 35 份,收回款项 600 万元。2020 年度带领赤湾东方法律团队响应国家及集团的号召,致力打造物流领域最具影响力的专业律师,为集团发展做出了专业力量贡献。



主要事迹:

公司信息系统管理员,以高度的责任感和强烈的事业心,不断改进和优化公司信息化业务。针对公司业务系统网银接口支付模式单一、成员单位支付集中、大小额指令聚集排队等原因,导致系统指令堵塞,支付缓慢,成员单位资金使用效率降低。依据以上业务痛点,结合实际结算业务和现有支付模式,对支付接口进行优化改造,将业务系统网银接口模式改造成多线程支付模式和增加两个单独的大额和小额支付通道,极大提高了结算业务支付效率,为公司结算业务作出了突出贡献。

曾经莞香彻赤湾

文 / 张小刚

赤湾的香木传说

古时，蛇口半岛上有一位青年，家里很穷，自小以砍柴为生，半岛的南隅高山（小南山）中生长着一种发香的树木，这位青年便天天翻山越岭，攀岩采伐这种香木，挑到很繁华的南头城中去卖。

有一天，青年采木归来，疲倦极了，就在路旁老榕树下（现天后宫庙址附近）的青石板上歇息，不知不觉进入了梦境。恍惚中见到一位白衣飘飘的仙女，担一担香木，提一篮美食，翩然从天而

降。仙女递给他美食，他高兴极了，两个人甜甜蜜蜜度过了一个晌午。醒来后，发现一担香木放在他身前。

此后他每天依梦相会，日子过得十分愉快。后来海患严峻，毅然揭皇榜从军，屡立战功荣升为靖海将军，并在仙女的帮助下，在与海盗的关键战斗中反败为胜，班师回朝，被圣上授予大将军。

为了表达感恩，他决定在赤湾老榕树石板梦境处建造一座大庙还愿，“红墙黄瓦绿檐，雕梁画栋，整座庙宇宛如黄金翡翠堆砌，用香木雕成飞天涉海的天后神像和许许多多的侍从菩萨……”

这段传说来自于1991年出版的《蛇口古今情》（邹富明著）。民间传说由历史事件、历史人物及地方风物组成，是劳动人民智慧的结晶和本土民间文化的精华。赤湾的香木传说，沉淀了丰富的信息：神仙传说 - 仙女；将相传说 - 靖海将军；历史事件传说 - 平海患；地方风物传说 - 香木；风俗传说 - 妈祖信仰……均可与赤湾的历史或现实中找到强关联的线索。比如，赤湾天后宫始建于宋，是“仙女”传说、妈祖信仰的有力事实依据。赤湾历来是海防重镇，“粤海前哨”，有丰富的“平海患”记载，与青年从军靖海的掌故相合。

传说的香木是莞香

继续解读下去，我们会有更细腻的发现。

古时候，樵夫指以砍柴卖柴为生的人，这则传说中的青年，“攀岩采伐香木”，显然远比一般生火做饭用的荆棘、树枝贵重多了；仙女作为女士也可以采“香木”，说明采木的工艺难度大于体



古人夜焚香图（自网络）

力劳动；能采“一担”，足见当时香木资源之丰饶。

众所周知，东莞以莞香得名，莞香就是一种发香树——瑞香科沉香属白木香树的树脂结块，以能沉于水底者为上品，故又名沉水香、土沉香。莞香与莞草，莞盐并称东莞三大土特产。作为岭南珍奇，早在唐代，东莞便开始种植莞香，有规模有名气是在元明清时期，是上贡佳品。林天蔚著《宋代香药贸易史稿》记载，所谓沉香：“乃千年枯木所结，如石桂、如拳、如肘、如凤、如孔雀、如龟蛇、如云气、如神仙，人焚一片，则盈屋香雾，越三日不散。”清代岭南学者屈大均在《广东新语》中，记载了沉香的十五个品种。赤湾隶属于新安县，历史上长期属于东莞辖区。地理、产业上的吻合，为赤湾盛产“香木”——莞香提供了有利的依据。

沉香不易雕琢，好的沉香木雕极为珍贵。在佛教中，沉香的地位也很高。沉香是“浴佛”的主要香料之一，沉香木雕刻的念珠、佛像等是珍贵的佛具，沉香制作的熏香不仅用于礼佛，还是参禅打坐的上等香品。赤湾香木传说中用香木雕神像和菩萨，也与沉香之于佛教的价值吻合。

赤湾香木绝迹的原因

为什么赤湾香木绝迹了呢？

其实也不难理解。假定香木传说为真，意味着早在宋朝时期，到赤湾采香木就是新安县尤其是南头半岛上一种有效的谋生之路。在漫长的自然经济占主导的古代社会，很少有可以实现产业化的门类，再丰饶的香木资源，经数百年采集，数量下降是必然。

同时赤湾处于“粤海门户”，抗倭御外首当其冲，海防功能大过民生与发展需求。尤其是清朝康熙年间，朝廷发布迁界令，“东莞、新安……居民内迁五十里……界外地区房屋村舍一律拆毁焚烧，田地不得耕种，渔民不得捕鱼，凡越出界外者格杀勿论……两次迁海，新安县被划到界外的土地占十之八九”。

人丁大减，香农外迁，民生凋敝，而朝廷搜索贡香的强度变本加厉，进一步导致资源的枯竭。据陈伯陶《东莞县志·卷九十四莞香篇》载：“……承旨购异香，大索不获，至杖杀里役数人，一时艺香家，尽髡其树以去，尤物为祸亦不细矣……”。到雍正初，“盖自有东莞所植之香，而诸州县之香山皆废矣”（《广东新语》）。

1984年11月9日南方日报刊登了作家廖虹雷的《赤湾行》，文章对1982年开发前的赤湾进行了如下描述，“若从浩瀚的珠江口望去，蛇口至深圳湾，西乡到虎门寨，左右皆山清水碧，唯独这南山半岛上的赤湾贫穷荒凉。”贫穷荒凉之地，奇珍难续。

蕴含的产业价值

近几十年，沉香作为深圳本土物产及文化的价值受到各方关注。2005年《国内外香化信息》04期《深圳成功繁育万株国家濒危树种土沉香》一文显示，“目前深圳林业科技人员繁育出的1万多株土沉香……将被移植到深圳生态风景林中。”2012年《安徽农业科学》第17期《土沉香（瑞香科）的地理分布研究》一文称，深圳“七娘山郊野公园”等地尚有野生土沉香幼树。在粤港澳大湾区内，东莞的大岭山镇非物质文化遗产保护园已经实现了园内取香、理香，相关主题博物馆也陆续建立。

赤湾定位为科技与文化双创小镇，莞香文化可以作为岭南特色元素，丰富产业内涵。同时从城市面貌提升看，目前赤湾“一路一树”景致已经较为普遍，新建的华英路公园园区内既有岭南水景区，也有赤湾历史文化挡墙雕塑及樱花林、桃花坡、宫粉紫荆大道，未来如能增建“莞香园”、“莞香林”，亦可为域内再添瑞香。■

中国南山集团2019年职工书画摄影大赛优秀摄影作品选登

文 / 编辑部

编者按：一滴水也能反映太阳的光辉，一个镜头可以定格时代的脉搏。”中国南山人通过一个个镜头的聚焦，表达出对生活、对中国南山事业的热爱。



黄次安
作品：《我爱深圳》



唐蜀全
作品：《小南山上看赤湾》



宋卫东
作品：《江南的雪》



谢文湧
作品：《赤湾组照》



潘艳松
作品：《午后光影》



张小刚
作品：《白头翁与红耳鹎》



中国南山集团微信公众号

内部资料 免费交流