

# 中国南山

CNDI总第14期

2022年第2期

内部资料 | 免费交流



## 攀登新赛道 再谱新华章

中国南山集团火力全开助抗疫 彰显国企担当

聚焦高质量发展 瞄准新能源运营赛道  
——集团运营总监李鸿卫专访

# 攀登新赛道 再谱新篇章

文  
编辑部

有人开玩笑说，如今打开电脑，满屏在涨的都是新能源。近期国家出台相关政策，明确调光伏产业为支柱性产业，在新能源巨擘的强力带动下，一个数万亿级别的能源市场正强势来袭。随着“双碳”目标的持续推进，主要能源央企相继发布“十四五”发展目标和“双碳”实现路径，地方能源企业也将发展新能源放在首要位置，无数跨界“独角兽”跃跃欲试，都希望分享国家战略政策红利，给企业发展带来新的增长能量极。

群雄竞速新能源赛道的背后，有自身转型发展的需要，更是我国“双碳”工作推进的大势所趋。

中国南山集团始终坚持国家战略方向，以践行国家重大战略为发展根本遵循，站在成立40周年的重要关头，追溯集团发展源

头——因国家南海石油战略而生，从企业创立起，便有聚焦能源的基因，布局新能源新赛道，增加新动能，是一次高质量的轮回。

面对国家的新的战略指引，要立足新发展阶段、树立新发展理念、谋划新发展格局，实现新的更大突破，中国南山集团在新一轮战略规划“2+1+X”里，将培育新的战略业务作为“X”的重要内容。作为拥有长周期、高增长和稳定盈利能力的新能源业务，对于有能源基因和资源能力禀赋的中国南山来说，是理想的大赛道，是求解“X”的最佳路径选择。

从中国南山的本身来看，新能源业务是现有业务的自然延伸，聚焦与光伏、风电等领域来推动突破新能源探索，推动在物流园区、产业园区先行先试，支持胜宝旺积极介

入海上风电等新能源基础装备领域，是属于中国南山的解题方法。

谋定更要快动。今年5月，中国南山旗下上市公司——南山控股下属企业参与中国核能科技定向增发并成为其第一大股东已完成了认购交割，这对于集团切入和布局核能新能源产业具有重大的战略意义。

在高质量可持续发展的主题指引下，中国南山再次投身于国家产业战略擘画，以新能源作为一条推动实现“基石永固、百年南山”愿景的攀登之路，我们将接过创业前辈的接力棒，抖擞精神再出发，不负嘱托，不负时代，不负使命，奋力书写属于中国南山的下一个40年的华章！ ■

# 目录 | CONTENTS

## 新能源 新未来



P10

### 特别报道

- 04 中国南山集团火力全开助抗疫  
彰显国企担当
- 06 这组“中国南山抗疫小分队”在深圳白石洲逆行  
抗疫的感人画面，请记住！
- 09 初心如磐 使命在肩  
——赤湾物业人疫情下的坚守与担当



P06

### 专题策划

- 11 聚焦高质量发展 瞄准新能源运营赛道  
——集团运营总监李鸿卫专访
- 18 新能源发电行业研究及趋势分析
- 20 嵌入新能源赛道 集团制造业奋力转型  
——南山控股智造业事业部总经理沈启盟专访



P24

### 行业观察

- 24 新形势下物流企业数字化转型升级之路

## 新闻概要

### 30 中国南山集团召开2022年度人力资源工作会议和财务工作会议

集团顺利召开董事会、监事会

杨国林、王世云会见招商局集团有关部室、平台领导

杨国林调研集团制造业板块部分企业，检查安全生产情况

杨国林会见中国农业银行深圳分行行长姚明德

王世云会见中国能源建设集团有限公司总经济师周小能

## 党的建设

### 32 集团党委召开“转变观念、改进作风、提升效能”专项活动动员部署大会

## 榜样先锋

### 34 中国南山集团2021年度人力系统优秀个人与集体

### 36 中国南山集团2021年度最佳财务人员

## 匠心筑梦

### 39 以专业、坚韧的精神，助力转型发展——2021年度人力资源先进集体华南建材人力资源部专访

## 致敬 40 年

### 42 “深商之父”袁庚



## 员工风采

### 44 以镜头赞美劳动

**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。

## 中国南山集团火力全开助抗疫 彰显国企担当

编者按

2022年，深港及众多省市抗疫吃紧之时，中国南山在做好自身疫情防控工作的基础上，主动践行社会责任，结合自身多元业务，多层次贡献中国南山的责任力量，彰显国企担当。

集团党委书记、董事长杨国林，集团党委副书记、总经理王世云，集团党委副书记兼纪委书记、副总经理赵建潮等先后深入到疫情防控第一线督导检查；赤湾开发平台、赤湾物业等产城综合开发板块迅速成立防疫、保障队伍，履职服务工作；深圳雅致交付打包箱、功能箱，华南建材生产卫浴隔离设施；赤湾东方组建应急保障车队援港、运送药品援沪，宝湾物流提供仓库资源；集团团委、宝湾慈善基金会、重庆南山党支部积极在集团内招募志愿者奔赴防疫一线……

### 集团总部 | 吹响集结号、同心抗疫



杨国林在一线检查慰问



王世云、赵建潮在一线督导指挥

## 产城综合开发板块 | 筑牢防线防疫不防爱



赤湾物业防疫不防爱，星夜服务住户



重庆汽车公园为香炉山街道抗疫捐赠物资

## 制造业板块 | 保生产助抗疫



常熟雅致研发新型抗疫专用房屋



华南建材保障供港抗疫产品生产现场动员会

## 综合物流板块 | 组建应急保障车队援港 运送药品提供仓库援沪



赤湾东方大车队司机逆行驰援上海



宝湾物流组织园区内核酸检测

## 党团慈善齐发力 “疫”线诠释战斗的青春

集团志愿者抗疫风采 ▶





中国南山抗疫小分队在白石洲合影

## 这组“中国南山抗疫小分队”在深圳白石洲逆行抗疫的感人画面，请记住！

文/韩鹏冲

3月14日，深圳按下了暂停键，进入“慢生活”模式，在大部分深圳人开启居家抗疫模式时，我们中国南山集团有这么几个人，他们来自各个业务平台、不同的岗位，闻令而动，迅速集结，用有力的行动驰援南山区战疫第一线，生动诠释着中国南山人“在大灾大难面前彰显的大爱”（深圳市文明办、市关爱办在第十九届深圳关爱行动系列推选活动中给予中国南山集团的评语）。

疫情就是命令，防控就是责任，中国南山集团党委组织部、集团团委第一批支援深圳市南山区志愿者招募令刚一发出，5个名额就被秒光。赤湾东方总部审计室总经理韩鹏冲（党员）、综合管理部副总经理张贵（党员）、大车队事业部综合事务部总监区卓

林，中国南山集团管培生杨鹏以及宝湾物流工程管理部乔志鹏这5位“拔得头筹”者，迅速组成了“中国南山抗疫小分队”，开赴南山区抗疫第一线。

3月15日，小分队队长韩鹏冲在赤湾社区做核酸志愿者活动时，突然接到区组织部的命令，要求小分队赴白石洲支援抗疫。韩鹏冲马上集结好队伍，次日清晨赶往疫情严重的白石洲西一坊，变身“大白”，协助社区人员开展“扫楼”排查等工作。

白石洲西一坊处于南山区腹地，是典型的城中村，楼宇间隔非常近——人称“握手楼”，居住人口密集，流动人口较高，人员复杂，是疫情排查重点中的重点。



韩鹏冲

连日来，小分队成员身着“大白”全副“武装”，奔走于白石洲西一坊各个楼宇之间，靠双脚一层一层爬楼梯，挨家挨户敲门，核实证件、人数、核酸检测记录、登记漏检人员、动员居民及时做核酸，确保“不漏一栋、不漏一户、不漏一人！”每天扫完楼都已是晚上8点，但他们不能停，随即开始复核当天“扫楼”数据，对于其中的异常数据以及人员信息，逐一打电话加微信“定位”确认，处理完毕后，这才安心结束一天的防疫工作。

小分队成员张贵是带着脚伤、贴着膏药完成扫楼战斗的。他在行动中摔倒了好几次，手机摔坏了，但一刻也不敢耽误，忍着疼痛，一声不吭爬起来继续投入战斗。一次核酸检测中，遇到一名70岁外地老人带着一个不满1岁的小孩，孩子父母被隔离在工作地，老人语言不通，几天没领取到生活物资，孩子饿得嗷嗷直哭。张贵赶紧上前询问情况，帮老人安抚照顾孩子，让老人先做核酸，随后立即向指挥部汇报情况，将生活物资送到老人家中。老人接过物资后含泪道谢。

小分队成员区卓林为了不让家人担心，就瞒着家人报名参加抗疫任务。“不能告诉家人我在一线做志愿者，家里有老人和孩子，主要怕他们为我担心，我能代表集团出征，为抗疫贡献个人微薄力量我感到荣幸，”多么朴实的一句话，用大爱诠释了人生价值！

队长韩鹏冲曾做过两次腰椎间盘突出手术，平时不能劳累过度。一开始家人并不希望他冲到一线。“我是一名党员，从我加入共产党那一刻起，就做好了为党为人民牺牲一切的准备”。作为队长，他每天以身作则，穿着“大白”穿梭于各个楼宇之间。腰疼了，就用双手撑着腰，战斗不停歇。每天晚上扫楼结束，又马不停蹄与异常人员逐个打电话了解情况并微信定位，他以一个审计人的谨慎，排查并确保异常人员不在本社区并坚持每天核酸检测。



沙河街道赠与锦旗

小分队成员杨鹏是工程专业出身，他将工程工作中严、慎、细、实的作风发挥得淋漓尽致，确保扫楼记录准确，不遗漏、不留死角。在巡查12号楼时，发现一名80岁左右的独居老人，不方便下楼领取物资和核酸检测，就马上向指挥部反映，送物资上门和上门核酸检测。



乔志鹏

小分队成员乔志鹏由于身高太高，最大号防护服都套不进去，每天穿着“紧身”防护服战斗。他主动负责统计扫楼数据，为了掌握详实准确的情况，需要对异常人员逐个电话确认，一天要拨打200多个电话，嗓子沙哑了。每天晚上还要对各个分队扫楼数据汇

总统计分析，工作完成时已近深夜12点。可第二天一早，其他队员出发扫楼前，他已在现场做起了扫楼统计培训。

小分队成员每天工作将近15个小时，与其他志愿者一起，穿着“大白”爬上爬下，耐心地敲开每一户的门，面对“我们什么时候才能出去啊”“你们怎么天天检查啊”“怎么天天做核酸啊”，总是耐心向居民解释，并安抚好他们的情绪。他们认真核对居民信息，与其他分队一道，逐栋逐户逐人排查，为指挥部提供了大量的基础数据，大大加快了该片区解封的速度。

这支“中国南山抗疫小分队”是深圳成千上万奋斗在抗疫一线志愿者的缩影，正是这些奋斗在一线的战士们，筑起了一道道坚固的“红色堡垒”。而这五位中国南山人，也完美诠释了“心中有信仰，肩上有担当”的奉献精神，用实际行动再次彰显了中国南山集团“在大灾大难面前勇站前列的硬核担当。■



杨鹏



区卓林



张贵

# 初心如磐 使命在肩

## ——赤湾物业人疫情下的坚守与担当

文/周艳梅

3月11日起，我所在小区——山海逸居突然成为封控区。作为一名赤湾物业人，我的职责在一线，12日上午8点，我赶到封控区和同事们汇合。接下来的7天里，我们以战斗的姿态诠释了初心如磐、使命在肩，展现了中国南山人该有的坚守和担当。

冲在最前面的人，总是最耀眼的。谭春林是小区物业负责人，他细致安排，要求严格，身先士卒，与大家战斗在一线。退役军人党铁虎和刘坤负责生活垃圾的收集，每天晚上从7点开始，走遍山海逸居2A栋的每户人家，撕开门上封条，给垃圾袋喷消毒液，从住户手中接过垃圾，关上门，再贴上封条……看上去机械的动作，每天从顶楼到一楼，都要按规范重复到位，不落一户，不漏一人，一圈下来，少说也要3小时，手也麻，脚也酸，但是他们毫无怨言，咬牙坚持！郑辉、黎国益、陈锡逵负责送白班的快递和用餐，烈日炎炎，穿着密不透风的防护服的他们（除了去2A疫区，为了节省费用，一套防护服是从早穿到晚），额头上豆大的汗珠直滴，衣服全湿透了，同样毫无怨言，咬牙坚持！

不管艳阳高照还是刮风下雨，盒饭与快递，我们一家一家地送；垃圾，我们一家一家地收；急用物品，特事特办，马上就办；消杀，不漏一个角落……我深深感受到，在危急关头前，为了护好身后的家人与朋友，渺小的你我，都能肩负起百倍千倍的重担。

天天忙着，累着，苦着，然而又感动着，自豪着！忙，从早忙到晚，一天工作十几个小时，没有与孩子们视频；累，天天汗流浹背，精疲力尽，最想的就是打会盹；苦，穿上厚厚的防护服，身上长满了疹子，痒子……

看着同事们的一张张浮肿的脸，不禁笑了，挥着拳相互鼓励的同时，也沉浸在一阵接一阵的感动中。我们被住户们的积极配合和大度理解所感动，被大家为表达谢意送的礼品以及在群里为我们点赞、感谢所感动，被集团及各级领导的关心所感动，被同事们的互相帮助互相关爱所感动。我们充满着自豪，为团队，为正届不惑的单位：中国南山而自豪，也真正感受到作为一名小小管理员的自豪！

疫情还在继续，抗疫的故事仍在不断上演，阳光总在风雨后！相信在大家的共同努力下，美好的未来必将到来。 ■



搬运物资

# 新能源 新未来

基于“碳达峰”和“碳中和”的双重愿景，习近平总书记在2020年9月的联合国大会上提出：我国将在2030年前达到二氧化碳排放峰值和2060年实现“碳中和”的节能减排目标。

碳达峰、碳中和是人类社会发展的共同愿景，也是今后数十年经济工作的硬性指标。未来，能源结构和全产业变革将同步演进，风、光等清洁能源将成为国内经济能耗主要构成，届时耗能侧低碳化、电气化、智能化也将水到渠成。

中国南山集团坚持国家战略方向，以践行跟随国家重大战略为发展根本遵循。把握这一历史机遇，积极作为，开拓无界，书写属于新一代中国南山人的新辉煌。

本期专题聚焦新能源业务，邀请集团运营总监李鸿卫全面解读集团新能源业务布局；同时，邀请智造业事业部总经理沈启盟，就制造业如何抢抓新能源机遇，助力能源革命进行深度剖析。



# 聚焦高质量发展 瞄准新能源运营赛道

## ——集团运营总监李鸿卫专访

文 / 编辑部

2022年是中国南山集团成立40周年，回顾砥砺奋进的如歌岁月，细思栉风沐雨的发展历程，展望再谱新篇的创新前路，抓住战略机遇期，进入新赛道，按照碳达峰、碳中和的指引，结合集团自身的资源和能力禀赋，聚焦拓展新能源业务，已然成为当下探索中的优先选择。中国南山集团在新能源业务方面有怎样的战略，有怎样的布局？为此，《中国南山》编辑部专访了集团运营总监李鸿卫。

**编辑部：站在全局的角度看，是什么原因让集团关注到新能源行业？**

**李鸿卫：**就目前世界各国能源发展看，在“碳达峰、碳中和”的目标引领下，新能源产业顺应时代发展，关乎人心向背。走上这条赛道，可顺势而为，可价值担当，可推动转型。

**全球灾害性气候频发，多国达成“双碳”共识**

根据气候变化方面的国际权威机构——联合国政府间气候变化专门委员会（IPCC）研究显示，人类碳排放与地表温度上升呈高度正相关，当前气温已超过2000年来最高点。气温升高导致冰川融化、海平面上升，暴雨和

干旱等极端天气频发，农作物减产及瘟疫流行等自然灾害，人类被迫开启自我救赎之路。为减少碳排放，让人类免于遭受气候变化带来的灾难性影响，越来越多的国家和地区将“碳中和”作为长期战略目标，至今全球230个国家和地区中的192个国家已递交了国家自主贡献目标。

作为世界最大的碳排放国，2019年中国碳排放量占全球的29.8%，比排在第二位至第四位的美国（14.4%）、印度（7.0%）和俄罗斯（4.7%）的总和还要多。2020年9月22日，习近平主席在第75届联合国大会一般性辩论上公开承诺，中国的二氧化碳排放力争于2030年前达到峰值，努力争取2060年前实现碳中和。“双碳”目标的提出彰显了我国在全球应对气候行动中的大国担当。

**发展新能源是实现“双碳”目标的核心举措**

人类活动导致二氧化碳排放量主要来源于化石燃料消费（化石燃料带来的碳排放量占比达92%）。相比之下，太阳能、风能等新能源不但清洁、安全，而且取之不尽、用之不竭。因此发展新能源，实现能源转型，降低化石能源消费，构建绿色低碳的能源体系，是降低碳排放、实现“碳中和”的重要措施之一。国际可再生能源机构（IRENA）发布的《能源转型2050》报告显示，碳中和不



全球各国“碳中和”达成、宣告和（拟）立法时间 资料来源：Energy & Climate Intelligence Unit，浙商证券研究所

仅将带来生态环境的恢复好转，还将为全球带来2.4%的GDP额外增长，并额外增加700万个能源行业就业岗位，可以为全球带来新的经济增长动力。

为推动新能源快速发展，实现零碳目标，各国陆续出台补贴、配额等政策支持，并制定明确的时间计划及实施方案。美国宣布到2035年通过向可再生能源过渡实现无碳发电，到2050年实现碳中和，并将为此投入2万亿美元，其核心举措之一是发展屋顶分布式光伏及储能。欧盟及日本也官宣了2050年实现碳中和的目标，具体实现路径为：逐步退出煤电；加快太阳能、风能等新能源产业应用及推广（光伏将成为欧盟、日本的第一大电力来源，海上风电将在未来30年增长25倍）；发展碳封存、碳转化计划；出台碳定价机制、增加碳排放成本。

不论是从经济社会走可持续发展之路和保护人类赖以生存的地球生态环境的高度来审视，还是从为世界无电人口和一些特殊用途解决现实的能源供应出发，发展新能源和可再生能源均具有重大战略意义。

**经济下行、基建上行，以新能源为代表的“新基建”，成为稳增长的重要抓手**

面对持续的国际贸易争端、不断演变的疫情冲击、更趋复杂严峻的内外部环境，国内经济下行压力增大，通过政策调控、财政支持、货币刺激等多种手段稳增长预期强烈。由于传统化石能源的不可再生性；我国不具定价权，输入性通胀压力大；运输通道受贸易摩擦、地缘政治、战争影响较大，因此从能源安全角度，我国发展新能源势在必行。作为我国培育战略性新兴产业的重要一环，我国新能源产业与发达国家相比具有明显的成本优势，与其他发展中国家相比有明显的产业配套优势，可以带动上下游产业链发展（特别是拉动高端装备制造业等相关产业发展），培育我国新的优势产业，促进经济可持续增长。

根据IRENA统计数据，近十年由于规模效应及技术迭代，光伏发电成本下降至0.057美元/kwh（下降85%），陆上风电成本下降至0.039美元/kwh（下降56%），相比火电0.05美元/kwh成本，在部分区域已具备一定竞争优势。我国风、光资源丰富，产业链完整，具备新型能源发展的基础条件，特别是我国西部、北部地区有大量的荒漠、草原，人口稀少，非常适合发展风电和光伏。从供应链看，2020年我国硅料产能45.7

国家	年份	政策	主要内容
美国	1978	能源税法案	参与可再生能源发电的企业可以抵税
	1980	石油暴利税	向石油公司征收50%暴利税资助可再生能源研发
	1983	可再生能源配额制	强制要求供电企业有最低配额或固定比例来自可再生能源
	1997	百万太阳能屋顶计划	到2010年在100万个屋顶或建筑物安装太阳能系统
	2009	清洁能源与安全法案	在项目可研阶段政府给予100%资金补助，在试验阶段资金补助比例维持在50%-80%水平
	2013	政府绿色购买制度	政府机构总电力消耗中可再生能源占比到2020年达到20%以上
	2021	"重建美好世界"的基础设施计划	清洁能源发电和储能的直接支付投资税收抵免及生产税收抵免期限延长10年
德国	1991	千户太阳能计划	为安装太阳能屋顶住户提供补助
	1999	生态税改革法	对化石能源设置较高税率，对风能、太阳能等给予税收优惠
	2000	可再生能源法	引入上网电价补贴制度
	2012	可再生能源法修订	动态调整补贴，增加新能源竞争力
	2014	上网溢价政策	鼓励竞价上网，由市场供销确定电价，政府给予溢价补贴
	2016	光伏招标制度	引入招标制度，采用市场化手段激励企业提高竞争力
日本	1997	关于促进新能源利用措施法	在行政上，政府通过必要措施加速新能源推广应用；在法规上，为新能源进入市场创造有利条件，专门设立低息贷款及保证，提供各类专业技术
	2002	新能源理由的措施法实施令	要求政府每年定期向国会报告能源政策实施情况
	2008	面向低碳社会的十二大行动	发布一系列相关技术措施、改革目标及激励政策
	2009	绿色经济与社会变革	实施温室气体排放权交易制和征收环境税
	2020	绿色增长战略	提出海上风能等14个重点领域具体计划目标和年限设定，通过技术创新和绿色投资加速向低碳社会转型
2021	全球变暖对策推进法	以立法形式明确2050实现碳中和目标，并为促进减排计划实施，中央政策将持续多年给予资金支持	
中国	1996	乘风计划	提出到2020年实现大型风力发电机国产化率60%的目标
	2003	风电特许权招标	风电特许权通过市场招标，执行强制上网制度
	2006	可再生能源法	首次对上网电价做出明确规定
	2008	税收优惠政策	新建新能源发电项目所得税"三免三减半"、增值税即征即退50%
	2016	可再生能源发电全额保障性收购办法	根据国家确定的上网标杆电价和保障性收购利用小时数，在确保供电安全前提下，全额收购可再生能源项目上网电量
	2018	2018年光伏发电有关事项的通知	开启平价上网元年，各地不得安排需国家补贴的普通电站建设并下调了三类资源区标杆上网电价
	2019	关于建立健全可再生能源电力消纳保障机制	对各省规定了最低的可再生能源电力消纳责任权重及非水可再生能源电力消纳责任权重
	2020	碳排放权交易管理办法(试行)	根据国家温室气体排放控制要求，综合考虑经济增长、产业结构调整、能源结构优化、大气污染物排放协同控制等因素，制定碳排放配额总量与分配方案
	2021	关于引导加大金融支持力度促进风电和光伏发电等行业健康有序发展的通知	加大金融支持力度，金融机构按照商业化原则与可再生能源企业协商展期或续贷；优先发放补贴和进一步加大信贷支持力度
	2021	关于整县屋顶分布式光伏开发试点方案的通知	全国范围676个试点市县区全部列为整县（市、区）屋顶分布式光伏开发试点
2021	2030年前碳达峰行动方案	2030年非化石能源消费比重达到25%左右，实现2030年前碳达峰目标	

主要国家新能源产业政策概览 资料来源：网络公开资料

万吨（占全球75.16%）、硅片产能240GW（占全球97.01%）、电池片产能201.2GW（占全球80.67%）、组件产能244.3GW（占全球76.34%），已在全球光伏产业链中扮演极为重要角色。

**编辑部：新能源行业已被热捧多年，行业还有没有机会？这个时间点进入新能源赛道，晚不晚？**

**李鸿卫：**我国以光伏为代表的新能源行业发展大体经历了4个阶段：2010年以前处于产业导入期，应用市场主要在国外，高额利润催生投资热潮，快速国产替代逐步形成完整产业链；2010-2013年受制于欧美主导的“双反”调查，市场陷入阶段性过剩，产业发生剧烈波动；2013-2018年国家出台大量政策支持产业发展，电力基础设施不断完善，弃风弃光现象得以改善，产业环境逐步恢复改善；2018年以后国家补贴退坡，市场重回主导地位，稳定的收益预期及持续增长的行业前景激发产业链内企业不断加大投入，行业进入正向经济循环，开启平价上网时代新的增长周期。特别是2020年国家制定“双碳”政策以来，各大电力企业均制定了“十四五”期间的新能源装机计划。据中信证券的研究资料，预计2022年全球光伏新增装机为240GW。2022年5月，欧盟公布REPowerEU能源计划，2025/2030年目标装机量为320/600GW，全球分布式光伏需求旺盛。集团可以依托CGL相关资源，在海外市场积极布局，获得增量机会。根据浙商证券预测，为满足2030碳达峰目标，我国未来十年光伏装机量仍将保持CAGR14.52%增速、风电装机量将保持CAGR16.28%增速，

行业已进入超长成长周期。

因此，在平价上网时代，在碳达峰、碳中和的政策背景下，新能源行业将面临10到15年新的战略机遇期，在这个时间点介入，正当其时，虽然竞争会激烈些，但相应的投资风险也较小。

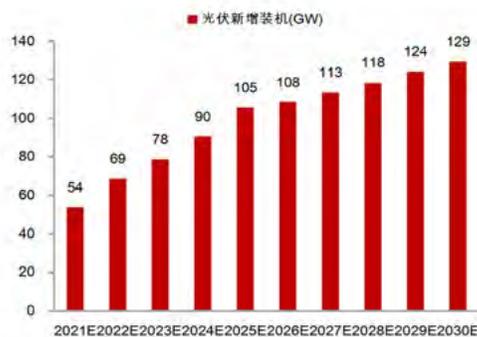
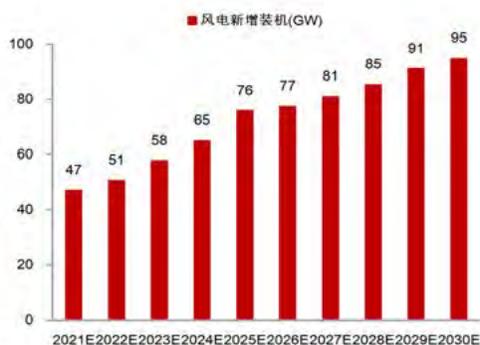
**编辑部：新能源行业备受资本市场追捧，对我们而言未来资本市场有哪些机会？**

**李鸿卫：**近期由于新能源行业政策利好频出，电价上调预期强烈，电力资产价值有望重估，新能源概念受到资本市场持续追捧。根据iFinD披露的中证新能源指数，近三年指数上涨超3倍，行业平均市盈率PE（TTM）达53.73倍，跑赢绝大多数行业。

新能源行业整体估值较高，将产业分解来看则呈现出以下特点：储能>光伏>风电；制造商>运营商>建筑商；民营>国资等特点，代表了市场偏好，及对未来细分领域的增长预期。

由于行业正处于高成长性赛道，相应行业估值水平偏高，政策也鼓励，为此，新能源行业在资本市场备受关注，我们相信在未来较长一段时间内，资本市场对新能源行业仍然青睐有加，为此，我们要借助资本市场力量推动业务发展，一方面，我们可以打通资本市场的股权融资功能，助力业务发展；另一方面，我们可以通过资本市场工具收购优质资产，推动公司业务跨越式发展。

**编辑部：如您前述，新能源发电行业前景看好，集团在发展新能产业上有哪些优势？**



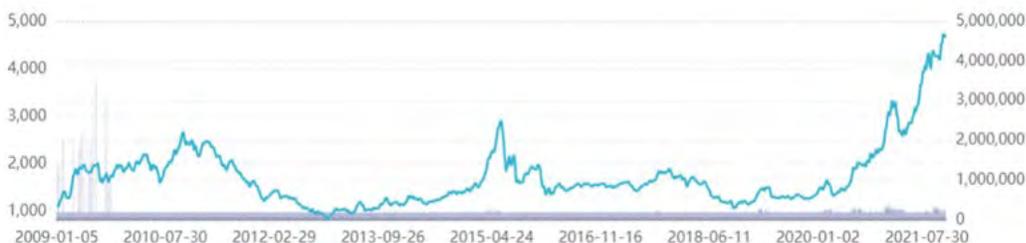
2021-2030 中国风电、光伏新增装机量 (GW) 资料来源: GWEC, CPIA, 浙商证券研究所

**李鸿卫:** 2012年以来, 随着港口业务逐步退出、石油后勤业务的逐步萎缩, 集团一直在探索业务转型, 寻求新的主业。这些年集团在新业务探索方面加大了力度, 也先后逐步在IDC、康养产业等领域作了相应尝试。

在新业务探索过程中, 我们追溯集团发展历史, 逐步明晰了集团新业务发展的选择方向——因南海石油开放战略而兴, 集团从创立起, 便聚焦能源, 发展新能源产业契合国家战略、符合时代发展需要, 同时匹配自身能力和资源。正如前面叙述的, 新能源产业契合国家战略, 也符合时代发展的需求, 是符合集团新业务选择的方向。

**编辑部:** 当前新能源市场竞争激烈, 技术迭代较快。集团发展新能源, 自身有哪些优势? 我们能否驾驭这个行业?

**李鸿卫:** 根据资料显示, 我们的友商大都已经开始进入该行业。2018年普洛斯与资产管理公司博枫资本 (Brookfield) 成立合资公司一普枫新能源, 致力于分布式光伏项目的投资开发, 目前已在北京、上海、广州、杭州、天津、成都、青岛、西安等15个省市开发了近1GW分布式光伏发电项目。无独有偶, 同是仓储物流领域的维龙、菜鸟、顺丰、宇培、联东、安博也都有涉足光伏领域, 其中作为产业资本代表的深国际不只投资持有物流园区资产, 而且在南京、包头等地布局了11个风场, 风电装机量超500MW; 作为特色资产管理机构代表的黑石不只通过龙地介入物流地产领域, 还通过Blackstone Infrastructure Partners (BIP) 在全球范围内持有了大量风电、光伏资产。



中证新能源指数 资料来源: iFinD

公司类别			EPS		利润增速		PE	
			2021E	2022E	2021E	2022E	2021E	2022E
制造业-储能	688390	固德威	4.99	7.53	69.00	51.00	67.00	44.60
	300750	宁德时代	4.60	7.60	92.00	65.00	109.40	66.20
	688063	派能科技	3.24	5.27	83.00	62.00	61.10	37.60
	300763	锦浪科技	2.33	3.54	81.00	52.00	84.20	55.40
	600875	东方电气	0.74	0.83	23.00	13.00	23.10	20.50
均值			68.96					
制造业-光伏	601012	隆基股份	2.11	2.75	34.00	30.00	37.90	29.20
	603098	森特股份	0.50	0.75	48.00	51.00	71.50	47.40
	688599	天合光能	0.96	1.60	61.00	67.00	51.20	30.60
	2459	晶澳科技	1.24	2.04	32.00	64.00	47.40	28.90
	300274	阳光电源	1.97	2.70	47.00	38.00	62.90	45.80
均值			54.18					
制造业-风电	601615	阳明智能	1.25	1.42	78.00	13.00	21.10	18.60
	300772	运达股份	1.02	1.43	98.00	40.00	57.20	40.70
	2202	金风科技	0.90	1.02	28.00	13.00	21.10	18.60
	2531	天顺风能	0.76	0.89	30.00	17.00	24.50	20.90
	603063	禾望电气	0.76	0.97	24.00	27.00	32.10	25.20
均值			31.20					
电力运营	600905	三峡能源	0.18	0.25	43.00	41.00	36.70	26.10
	601016	节能风电	0.21	0.28	69.00	36.00	30.80	22.60
	600116	三峡水利	0.50	0.61	56.00	21.00	21.40	17.70
	601778	晶科科技	0.19	0.22	9.00	19.00	47.90	40.30
	591	太阳能	0.40	0.56	16.00	42.00	24.40	17.20
均值			32.24					
建筑业	601669	中国电建	0.60	0.68	15.00	14.00	13.60	12.00
	601618	中国中冶	0.46	0.53	21.00	16.00	11.20	9.70
	600068	葛洲坝	1.16	1.32	-2.00	14.00	8.60	7.50
	2060	粤水电	0.27	0.31	22.00	16.00	19.20	16.70
	601117	中国化学	0.98	1.31	32.00	34.00	12.40	9.30
均值			13.00					

不同类别新能源企业估值 资料来源：国泰君安

**通过对友商产业布局进行深入分析可以发现，新能源电力开发与不动产资产持有运营在商业逻辑方面存在某种天然的联系：**

1. 新能源电力运营是不动产开发运营的自然延伸。在当前能源紧缺、能耗双降、碳排放指标稀缺的大背景下，为园区内企业提供充足、安全、便利的能源供应保障显得更为重要，不仅能够增强客户粘性和美誉度，还可开辟第二增长曲线。

2. 新能源电力运营与不动产开发运营同属基础设施建设领域，具有相同的业务特征。首先，两者都有重资产投入、稳定收益的财务特征，两者都有极高的资金需求，但随着资产证券化通道被打开，为两者提供了新的发展机会，而从收益角度看，新能源电力运营的投资回报率甚至超过我们聚焦的物流地产等领域；其次，两者都有较强的资源依赖、对选址要求高，两者业务拓展都需要在地方有较强的政商关系支撑，拿到好的商务条件和地理位置是项目盈利的关键。

集团在仓储物流、产城综合开发等业务领域已经积累了丰富的投资、运营经验，其中宝湾物流规划在建及成熟运营物流设施总面积近1000万平方米，产城综合开发业务规划在建、待建及运营产业园区面积约180万平方米。作为现有业务的自然延伸，相信集团能够很好的驾驭新能源电力运营业务，能够较快地适应和理解相关业务，借助项目拓展机会，突破当前业务瓶颈，实现高质量增长。

**编辑部：南山控股于5月10日公告，旗下雅致国际完成了核能科技（0611.hk）的定增，标志着集团正式介入该行业，您对该公司未来有何期望？**

**李鸿卫：**2021年11月14日南山控股召开第六届董事会第十三次会议，会议审议通过了《关于参与香港联交所上市公司中国核能科技定向增发的议案》，以公司全资子公司雅致国际（香港）有限公司拟通过参与香港联交所上市公司中国核能科技集团有限公司（证券代码：00611.hk，简称“中国核能科技”）定向增发，以每股0.882港元认购538,942,750股股份获得其发行后29.1%的股权。2022年5月10日，雅致国际（香港）有限公司参与中国核能科技定向增发事项已完成认购股份的交割，持有中国核能科技538,942,750股股份，占中国核能科技总股本的29.10%，为中国核能科技第一大股东。

新能源产业是一个拥有长周期、高增长、稳定盈利能力的大赛道，政策扶持力度大、金融市场友好，且能够通过REITs等形式实现滚动发展。未来，BIPV、储能、制氢等新能源业务及新能源产业金融等，拥有巨大的

延展空间。集团可以通过现有业务自然延伸进入并能很好驾驭，能够利用在仓储物流、产城综合开发等业务领域积累的经验、资源、人才等快速进入并实现良好收益。

自2022年5月以来，新能源行业迎来一系列政策利好，国家发布可再生能源“十四五”发展规划，推出能源高质量发展21条和促进新时代新能源高质量发展的实施方案，央视主导连续宣贯，国家层面定调光伏产业为支柱性产业。相信在一系列政策引导下，在新能源相关业务逐步形成一定规模后，对于优化现有收入结构、破解当前融资难题、获得资本市场估值重塑，从而实现企业价值提升，将具有极大的促进作用。因此，集团需要把握行业发展的战略机遇期，加大在相关领域的投入力度，突破现有业务瓶颈，站在后天的时空为“百年南山”基业长青的明天谋划新篇。

法国作家大仲马说过：当你想拼命完成一件事的时候，你就不再是别人的对手，或者说得更确切一些，别人就不再是你的对手了。不管是谁，只要下了决心，他就会立刻觉得增添了无穷的力量，而他的视野也随之开阔了。新能源业务的未来拓展需要集团上下立志奋发，协力共促，明晰目标，优化路径，找准模式，适时发力，同向共进，体系增益；要在战略定力引领下激发活力，信念如磐，奋楫笃行。

如是，不惑而始，立于新起点，聚焦增长点，和衷共济，上下同欲，则集团高质量可持续发展未来可期，下一个四十年的新辉煌值得我们共同期待！ ■

## 新能源发电行业研究及趋势分析

文 / 张柳波

世界各地开始提倡“碳中和”理念，旨在减少碳排放量、实现绿色化发展，而控制能源领域碳排放是其中的关键，这给新能源发电行业带来变革的机遇。

### 新能源发电行业的实质性利好

从行业驱动因素看，我国新能源发电行业成为“刚需”。目前全社会累计用电量持续增长，可再生能源发电量占比情况仍有提升空间。与此同时，“3060”目标下清洁能源成为装机主力，政策密集出台明确支持发展光伏风电产业。2020年9月，习近平主席在联合国大会上向世界宣布中国碳排放力争2030年前达到峰值，和2060年前实现“碳中和”。同年12月16日至18日，中央经济工作会议对做好2021年碳达峰、碳中和工作做出明确部署，明确抓紧制定2030年前碳排放达峰行动方案，支持有条件的地方率先达峰。从技术上看，光伏成本持续下降带动装机量迅速提升，技术迭代和需求扩容的正向循环将创造更大的增量空间；风电发电成本近年来呈现下行态势，风机大型化有望继续大幅降低风

电发电成本。以上因素，都构成了对新能源发电行业的实质性利好。

### 市场前景广阔

在“3060”目标下，国家能源局已锚定，2030年国内非化石能源消费比重将达25%左右；非化石能源将长期保持稳健发展。从未来能源结构看，光伏发展前景最广阔，2030年“碳达峰”前，非化石能源中风电光伏占比约16.5%。按照2035年能源消费达到峰值的步骤，风电光伏总装机规模15年CAGR（复合年均增长率）分别达到14%、18%。

我国在2020年提出到2030年风电光伏发电总装机容量需达到12亿千瓦以上的目标。截至2020年底，风电、光伏累计装机容量已达到5.34亿千瓦。汇总2021年各大电力央企的十四五期间装机目标发现，总的装机约6亿千瓦，加上期间部分地方能源国企及新进入能源企业的装机以及户用光伏项目的增长等因素，到“十四五”结束时风光总计容量12亿千瓦的底线目标可能已经提前实现。



显而易见，新能源电力需求持续增长，市场前景确定性比较强，行业在未来10-15年增长可期。

### 商业模式相对简单

目前无论是风电还是光伏，或者其他传统能源电站，在集中式电站方面商业模式均相对简单。

对于传统能源电站而言，首先是资金密集型，电站前期投资金额相对较大，属于重资产投资，不同类型电站投资成本也不一。其次是均有较稳定的现金流，并网后国家电网或南方电网会根据上网电价，按照发电量及时予以支付费用。再次是业务偏资源性，能源为国家战略，国家能源局会出台各省市的电力建设规模方案，各省市掌控电力建设指标，如何获取电力建设指标，显得非常重要。

对于分布式光伏，目前主流模式为发电自用，余电上网。发电企业可以将所发的电出售给所在区域的用电用户，比如工业厂房屋顶光伏电站可将电出售给到下面的生产用

户。但相应的用电量会受到生产用户需求影响，也存在应收账款收缴的问题。

### 光伏行业集中度将有所提升

目前我国风电运营商以大型央企集团为主，行业集中度较高，前十大风力发电企业的装机占比达70%。光伏市场则较为分散，民营企业较多，前10大公司占比仅为27%。近年来由于补贴退坡，光伏电站现金流较差，很多资金压力较大的民营企业将光伏电站出售，大国企则凭借较低的资金成本进行收购，迅速扩张，预计未来光伏行业集中度将有所提升。

未来市场供给以大型电力央企为主，核心在于资源获取。发电业务重资产投入、收益稳中向好，分布式光伏、储能等细分市场仍具有较大机会。

整体而言，市场前景相对确定，需求持续增长；但竞争也非常激烈，能否在激烈竞争中获取电站资源，是当前行业面临的共同挑战。 ■



## 嵌入新能源赛道 集团制造业奋力转型

——南山控股制造业事业部总经理沈启盟专访

文 / 编辑部

根据国家的制造业中心定位和深入实施制造强国战略，制造业高端化、智能化、绿色化正在不断优化升级，在“碳达峰、碳中和”的指引下，集团具有深厚积淀的制造业业务如何实现“碳”路先行，竞速新能源赛道？为此，《中国南山》专访了制造业事业部总经理沈启盟。

**编辑部：**请简要介绍成立制造业事业部的背景。

**沈启盟：**集团制造业起步较早，其中不乏曾经的行业翘楚，为集团和所在行业的发展做出了积极的贡献。但随着内外部环境不断变化、行业竞争日趋激烈、生产要素成本逐步上升，但集团的几个制造业企业自主创新、全要素生产率整体偏弱，面临的挑战日益严峻，出现不同程度的发展缓慢、效益不稳定，甚至游离于生死边缘的不利局面。种种迹象表明，当前形势下依靠过去单打独斗的经营模式恐难以为继。同时，集团制造业企业的行业发展逻辑和管控重点存在共性，在业务、采购、场地、设备、人力资源等方面均有协同空间。为进一步推动集团制造业健



康、有序发展，促进各业务实现协同发展和资源共享，提升收益水平和管理效能，集团成立了智造事业部，定位为集团制造业管理与优化平台、资源整合与协同平台、上下游产业链资源整合平台、集团改革试验平台。

**编辑部：作为事业部的一把手，要实现成立事业部的战略意图，您觉得需要做好哪些方面的工作？**

**沈启盟：**目前集团对智造事业部的定位非常清晰，整合提升制造业的战略意图也十分明确，对于智造事业部而言，可谓任重而道远。

首先，要激活内生动力，优化股权合作。通过内部资源盘活和现金流自平衡实现可持续发展；开放平台层面和业务单位层面的股权合作，推动面临激烈市场竞争的业务单位与外部共建合资公司、形成战略联盟，实现产业链协同。

其次，要推动资源倾斜，聚焦优势发展。以经营业绩与资产运营效率为导向进行资源分配，并对制造业上下游产业链进行研究分析，寻找合适的投资并购机会。

再次，要强化业务协同、深化资源整合。对数字化等共性化基础设施进行协同共建，对人力、财务、采购、行政、后勤等共性资源进行整合协同。

最后，要厘清管控边界，完善组织建设。构建简单清晰的权责体系，适度授权，保持业务端的自主性；建立有吸引力的激励机制和关键岗位任期制，最大化挖掘各业务单位的潜力；建立经营督导机制，加强日常监督与检查；建立健全风控机制，助力企业规范经营、防范风险；打造长效创新机制，促进提质增效和智能制造逐步落地。

**编辑部：在集团“2+1+X”的战略里，制造业属于“X”，您怎样理解这个“X”？**

**沈启盟：**在集团“2+1+X”的战略中，“X”属于培育提升类，其优势业务将作为重点发展对象，获得集团产业和投资平台的资源支持。集团刚刚介入的新能源行业和希望整合提升的制造业归入此类，个人理解主要有四个原因：一是国家和地方相继出台制造业扶持政策，“十四五规划”要求深入实施制造强国战略，其中，与集团业务高度契合的海洋工程装备及高技术船舶等高端制造业受到特别关注；二是制造业投资利润在疫情后稳步复苏，高端制造业行业周期与市场需求叠加导致景气度攀升；三是制造业在集团内部具备一定的产业基础和历史沉淀，能够基于当前的资源和能力进行转型升级，且可助力集团优化业务组合，平滑业绩波动；四是希望新能源与制造业实现一定的协同，制造业自发减碳发展的同时，介入新能源相关装备的研发与制造。

集团战略在定义“X”内涵的同时，也赋予其相应的使命。众所周知，“X”在数学中代表未知数，而未知则意味着无限可能。人类历史的发展离不开对未知领域的探索，企业的发展也不例外。从这个角度出发，集团赋予“X”的使命可以理解为积极探索新业务，让老企业焕发新的生机，在新阶段开辟新的赛道，包括制造业与新能源的牵手和碰撞。

**编辑部：集团从成立之初就聚焦能源，针对新能源，制造业事业部如何抢抓机遇创建自己的竞争优势？**

**沈启盟：**以史为鉴，可知兴替。1984年，深基地为南海石油开发而生，100多家油气勘探开发作业及服务公司相继齐聚周边，

逐步形成完整的石油勘探开发生态链，并在日后发展成为世界四大石油服务基地之一；后续深基地又衍生出赤湾胜宝旺等石油工程公司，并迅速成长为最具经验的海洋石油工程建设专业企业，至今已成功交付上百座油气导管架。多年来，集团在传统能源领域的探索和实践，为国家能源战略的顺利实施书写了浓墨重彩的一笔，同时也积累了宝贵的历史经验和精神财富。

如今，集团再次响应国家战略，将新能源作为培育业务，在我看来，这不仅是业务的蜕变，更是精神的传承。我们有能力，也有信心，沿着中国南山前辈的足迹，秉承新时代的企业精神去抢抓这一重大发展机遇。新能源行业市场前景广阔，行业竞争也逐步加剧，挑战与机遇并存，采取科学有效的竞争策略方可脱颖而出。根据集团制造企业的特点和现状，中短期而言：一是打造具备市场竞争力的产品和服务体系，在保证一定收益的同时，性价比优于竞争对手，这是业务开展的前提；二是掌握核心建造、安装技术，基于现有技术研发升级，形成新能源业务的技术壁垒，产生高附加值，关键时刻不受制于人，这是业务拓展的支撑；三是构建高效的管理机制，吸引优质人才，激发团队活力，强化自主创新，这是业务发展的动力。长期来看，要逐步建立品牌优势，实现生产运营自动化、信息化、数字化、智能化，不断推动企业高质量发展。

**编辑部：赤湾胜宝旺海上风电在集团的新能源战略处于什么地位，将发挥什么样的作用？**

**沈启盟：**在集团的新能源战略中，胜宝旺的海上风电为探索类业务。风电业务如实现批量化生产，将有利于扩张集团新能源业务版图，完善新能源布局，丰富新能源生态圈，增强集团在新能源领域的核心竞争力，为集团新能源的战略延伸和业务协同带来更多可能。同时，由于风电订单规模通常较大，对集团收入结构的优化也能起到一定的正面作用。

**编辑部：**请介绍胜宝旺发展海上风电的情况以及前景。

**沈启盟：**“低碳化”和“多元化”是未来能源发展的重要趋势与特征，欧美油气巨头纷纷制定了低碳减排计划，经历2020年极端行情后，为对冲油价剧烈波动风险，全球油气巨头开始向海上风电等可再生能源领域转型，刺激海上风电市场容量持续扩大，其中，欧洲市场最为突出。根据测算，2022-2030年全球风电市场容量预计超4000亿元，年均市场容量为455亿元，包含国外356亿元、国内99亿元。

胜宝旺凭借油气导管架的能力基础，过去曾完成多个海上风电项目，包括导管架、气象检测塔、海上升压站等类型产品，2021年成功参与了欧洲海上风电Seagreen项目的建造，积累了一定的实践经验；加之其拥有风电的关键技术岗位及焊工、铆工等核心工种，在节点双面焊、建造工艺、尺寸控制方面具备较强能力，团队项目管理经验丰富，因此，胜宝旺具备开展海上风电业务的技术实力。

目前，胜宝旺风电业务拓展主要重心在

欧洲风电市场，正积极寻求项目合作机会，跟踪、投标多个风电项目。如果场地条件允许，胜宝旺有望逐步打开风电市场，成为海上风电基础领域的有力竞争者。

**编辑部：**在发展新能源业务中，智造事业部遇到了哪些挑战，是如何克服的？未来有哪些安排？

**沈启盟：**对于新能源业务的探索，智造事业部还处于初始阶段。随着工作的逐步深入，对习近平总书记说的“越是伟大的事业，越是充满挑战，越需要知重负重”这句话理解更加深刻。

以胜宝旺为例，赤湾场地面积较小，拥有国内稀缺的滑道4条，油气导管架订单饱满，需要开辟新场地探索风电业务。前期胜宝旺已考察场地70多处，足迹遍布沿海地区，由于受码头、水深、纵深、配套等诸多条件限制，可供选择的场地为数不多。智造事业部自成立以来，积极推进方案研究、开展多线谈判、组织技术研讨，目前在多个方面都取得了一些实质性进展。而这仅仅是万里长征的第一步，未来的方案深化、生产组织、资源调配、设备添置、队伍培养、质量控制都将面临考验。一着不慎，就可能遭致满盘皆输，未来每一关键步骤都需要经过系统的论证，稳扎稳打、步步为营，方能实现风电项目平稳落地。

莫道前路多险阻，再闯关山千万重。智造事业部将以推动制造业转型升级、做优做大做强为己任，有序嵌入新能源赛道，始终保持“闯”的劲头、“创”的精神和“干”的作风，在危机中育新机、于变局中开新局。■



# 新形势下物流企业数字化转型之路

文/王浩莹

## 一、新形势下物流供应链发展变化

受多地疫情和地缘政治影响，3月份中国物流业景气指数（LPI）为48.7%，较上月回落2.5个百分点。3月份中国仓储指数为46.9%，较上月回落4.4个百分点。

物流行业影响主要表现在三个方面。一是对行业供需两端影响较大，从行业供给看，道路运输业、仓储业和快递快运业受影

响较大，业务量回落幅度明显。从区域需求看，东中西部景气指数均位于收缩区间，其中东部和中部回落幅度较大。二是成本上升比较明显，主营业务成本指数达到60%以上高位，人员和燃料成本均在上升。三是疫情阶段性影响有限，由于国内生产和消费总量大、韧性足，待疫情得到有效控制后需求逐步回暖。

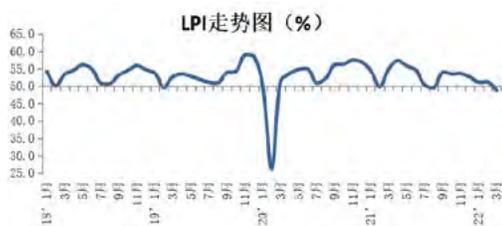
## 二、物流运输行业面临的挑战与机遇

### （一）物流运输行业面临的挑战

由于疫情蔓延各地采取的限制人口流动政策，对运输与物流业造成了前所未有的冲击。运输与物流业主要面临以下四个方面的经营风险与挑战：

一是市场需求急剧下降，物流行业受到严重冲击。受交通管制等因素影响，货物运输效率下降，货物周转慢，运输需求下降。

二是防疫政策严格影响行业经营活动。由于各地对货车进出区域政策随疫情不断收紧，部分卡车司机滞留在途中，运力的供应量显著下降。



2022年3月份中国物流景气指数（数据来源：中物联）



2022年3月份中国仓储指数走势图（数据来源：中物联）

三是收入骤降，运营成本难控，盈利水平下降。各企业需求减少、客户订单量下降、生产活动受阻、市场竞争更为激烈，整体收入降幅较大；受零售终端需求大幅萎缩影响，进出口贸易受限，整体盈利能力受创。而采取隔离、限制人员流动等措施降低了劳动效率，疫情期间病毒感染风险增加运输与物流成本进一步上升。物流公司一方面由于复工延迟造成劳动力及运力紧张，人工成本与时间成本提升；另一方面，大部分省市实行交通管制后，运输路线规划受限，跨省车辆绕行成本增加，且受货物减少影响，空驶率高，单车运输成本上升。

四是公司财务面临多方面风险，一方面，运输与物流企业普遍存在固定资产投资占总投资的份额较大、负债成本高、资产流动性差的特点，受疫情影响业务量受到极大冲击，经营性现金流入将更为有限，在还债压力整体较高的背景下，且受场地、人员工资、运营成本等压力所困，可能导致负债危机。另一方面，产业链上游的制造业因疫情停摆，将收入风险、账期风险等间接传导到了中游的物流企业，导致企业可能面临账期延长、现金流断裂、债务危机等财务风险。

## （二）物流运输行业面临的机遇

本次疫情深刻反映出物流作为国家基础设施的重要性，也间接为物流行业带来机遇。物流行业的价值正在从“物的移动”向“人的链接”过渡。在非常时期，更是一个国家商品经济流通和居民生活保障最不可或缺的基础平台。未来物流行业仍将是我国最具发展潜力的行业之一。

疫情推动物流行业的发展主要表现在三

个方面：第一，国家系列政策进一步保障物流链、供应链稳定畅通。如公共交通运输服务免征增值税、交通运输业留抵退税等财税优惠政策为行业减负，“新基建”加速智能供应链、物流建设落地，物流科技相关政策推动行业向智慧化、数字化与生态化发展，全国统一大市场加快建设、建立扩大物流双循环的有效制度等优化市场资源配置，推动物流行业实现降本、提质、增效。第二，疫情催化了物流行业的发展。疫情期间消费者的消费习惯由线下转至线上，电商行业在老年人消费者以及城乡消费者中进一步渗透，拉动了电商包裹及货运物流行业市场的增长。第三，疫情推动了物流行业的变革。首先，自动化技术普及将降低人工参与度。疫情期间，物流这个千万级的用工市场在交通管制、防疫政策等因素影响之下劳动力短缺的问题凸显，这将推动自动化生产工具的普及进程，通过提高对高机械臂、无人运输车、智能运营系统等软硬件的广泛应用，达到降低人工参与、控制运营成本的双重效果。其次，企业之间资源的合理配置将显著提高业务运作效率。通过行业间企业共享运力资源，可实现运营效率的最大化；通过多式联运可加强不同运输方式间的协作效率，如发展海铁联运等多式联运业务，充分利用港口集疏运体系与铁路进港资源，合理调配运力，全面提升运输效率、降低运输成本。

整体而言，新形势下机遇与挑战是并存的。当前货运物流行业竞争激烈，疫情后市场有可能将会重新划分。如抓住机会转型升级、降本增效、提升企业运作效率，熬过疫情带来的行业低谷期，可在未来谋求更好的发展。

### 三、物流企业的应对措施

#### (一) 短期策略

从短期来看，面对疫情冲击，企业首要的任务是做好防疫工作以避免疫情对公司造成进一步冲击；并有效管理公司现金流与应收账款工作，降低疫情伴随的财务风险。此外，应广泛开拓市场，加强内部管理工作，提升组织运作效率。



#### 防疫抗疫

1. 严格执行防控措施，避免阳性病例导致企业停摆。
2. 密切关注和研究各地政府疫情期间扶持政策，用好用足符合条件的政策。
3. 强化企业内部的常态化的疫情管控能力和机制建设。
4. 创造灵活办公的条件，应对疫情管控区的政策，出台紧急预案，保证在疫情期间业务有序进行、管理有效开展。



#### 现金流管理

密切关注应收账款账期和企业现金流情况，合理控制成本，降低收入骤减对企业的冲击。



#### 开拓市场

1. 加强对存量客户的维护，降低疫情期间客户流失率。
2. 积极探索市场，开拓细分领域可能存在的客户，增加企业流量。



#### 提升效能

1. 梳理、优化业务执行流程，提高业务运作效率。
2. 提升经营管理效率。在控制成本的同时，保证单位人员的产出效率。

企业应对疫情的短期策略

#### (二) 长期策略

从长期来看，精细化运营、提高运作效率、降本增效是企业的发展诉求。只有从业务层面、管理层面、商业模式层面实现数字化，才能驱动企业更好地发展。



#### 企业需求

1. 用更少的人执行更多的任务；
2. 用更少的资产运作更多的业务；
3. 用更精密的工具完成更复杂的工作；
4. 用更少的时间完成更精细的管理；
5. 智能化。



#### 寻求解决措施



#### 数字化转型

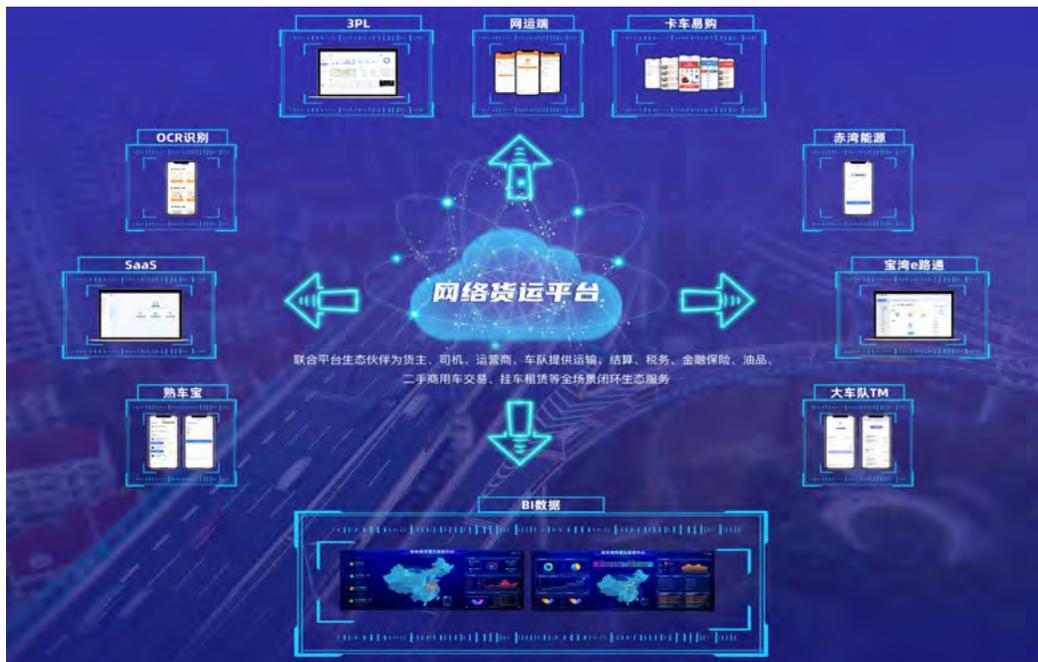
1. 降低人力需求
2. 控制运营成本
3. 提高运作效率
4. 促进传统行业转型发展

企业应对疫情的长期策略

### 四、赤湾东方数字化转型规划

#### (一) 赤湾东方数字生态蓝图

以网络货运平台为核心，汇集外部需求，实现传统业务数字化转型；并依托资源、数字、金融等，打造客户全生命周期管理的产品矩阵，联合业务伙伴，逐步搭建金融、车后市场数字生态圈。挖掘生态各方需求，各业务之间互补引流，形成海量有效数据资产沉淀，最终实现数据变现。



赤湾东方数字生态

## （二）赤湾东方数字化转型四步走

数字化转型路径有规律可循。基于所处发展阶段和核心需求，赤湾东方分别从业务层面、管理层面的关键环节进行局部数字化转型，成功后再复制到其他环节推广，并进行整体链接与集成，最终实现整个企业数字化转型。数字化转型的具体步骤包括四个方面：工作认识、管理体系、团队建设、协同建设。

1.提升数字化转型认知：数字化转型不仅是一种技术革命，更是一种认知革命，是一种思维方式与经营模式的革命。公司管理层需形成清晰的转型变革思维，将数字化转型作为核心战略，并从组织、管理、资金、人员等方面建立并有效执行三年和五年的数字化战略规划。

2.完善数字化管理体系：数字化转型是一场内在经营与管理革命，需要在战略、组

织、人才、文化、管理、流程等各个层面进行系统的变革创新，并卓有成效执行。首先通过营销数字化实现获客增收、运营数字化实现成本降低，促进传统产业与IT技术的渗透和融合。同时，通过优化管理框架、强化绩效考核、完善项目管理体系、建立数字为核心的决策流程等，建立与数字化配套的管理体系，保障数字化转型的有效落地。

3.强化数字化团队建设：人是数字化建设成败的关键，自主研发能力是物流企业数字化发展的核心竞争力。需持续加大科研投入，招聘具有前瞻视野、经验丰富的IT高端人才，推进企业数字化进程；同时，建立数字化人才标准，完善人才的“招培管评”体系，并建设与之配套的公司数字化文化理念，打造数字化转型的核心竞争力。

4.推进数字化协同建设：协同是数字化转型的核心，主要从五个方面发挥数字化生态协

同功能，为业务更好地赋能，提高企业的整体运行效率。首先从产业链角度，集团物流、金融、车后市场等各业务局部协同开展数字化转型，初步形成数字货运生态圈，并基于海量数据池的沉淀，实现业务数据化；进一步地深入挖掘数据资产价值，推进数据资产与生态圈各

业务之间互补引流，实现数据业务化。同时，搭建统一的物流客户管理平台、持续推进执行系统的标准化和功能升级、完善物流金融及车后市场生态布局，远期来看进一步加强规划层和监控层能力建设。

### 需求导向：局部转型



内部判断企业的发展阶段和核心需求，从最急需改进的环节入手。

坚持问题导向，需求牵引进行数字化转型，局部环节先动起来。

### 战略导向：总体转型



数字化转型路径：从局部转型到总体转型

## 数字化关键举措



#### 汇集外部需求，打造货运生态圈

挖掘货运生态各方需求，打造货运生态圈，促进内部业务的整体协同发展。



#### 搭建统一的物流客户管理平台

实现客户的统一登陆、统一访问控制管理和统一账户信息管理，构建一套集客户发现、客户关系推广、客户服务跟踪及客户精准营销功能的服务平台。



#### 持续推进执行层系统的标准化和功能升级

加强货运平台功能的开发和迭代，根据业务开展情况完善仓储物流、运输和场站系统的自主开发及功能升级建设。



#### 完善物流金融及车后市场生态布局

完善货运平台与其他物流板块系统的对接，迭代升级内部现有系统，强化车后市场服务能力。



#### 远期：加强规划层和监控层能力建设

整合、管理、优化物流网络规划和资源管理能力，搭建全程可视化管理、控制塔管理系统。

数字化转型关键举措



新赤湾可视大数据平台



赤湾东方“后市场服务”业务·卡车易购

赤湾东方“自营车队”业务·TM大车队

### 小结

未来物流行业的竞争将会是数字化平台间的竞争，赤湾东方将围绕建设数字物流产业平台为核心，通过数据资产化实现价值链延伸、商业模式升级，推动公司从追求收入规模到追求规模、质量、效益并重的方向转变，我们期待再一次推动赤湾东方开启一个新的发展时代。■



赤湾东方“网络货运”业务·新赤湾

### 中国南山集团召开2022年度人力资源工作会议和财务工作会议



4月11日，中国南山集团召开2022年度人力资源工作会议，传达2021年度中央人才工作会议精神，系统总结2021年人力资源工作，推进部署2022年重点任务。



5月6日，中国南山集团召开2022年度财务工作会议，总结回顾2021年财务工作，部署2022年财务重点任务，明确工作思路。

### 集团顺利召开董事会、监事会



4月21日，集团召开第十四届董事会第十五次会议、第十四届监事会第十六次会议，审议通过了《2021年度董事会工作报告》、《2021年度总经理工作报告》等相关议案。

### 杨国林、王世云会见招商局集团有关部门、平台领导



4月12日，王世云总经理在集团总部会见了招商银行首席投资官、招银国际CEO赵驹一行，就构筑产业与金融共生共荣新模式进行了深入交流。



4月26日，杨国林董事长会见了来访的招商局集团战略发展部部长邓伟栋，就推动双方多领域协同合作进行了座谈交流。



4月26日，杨国林董事长会见了来访的招商蛇口总经理蒋铁锋，双方就深化战略合作力度、提升产业协作能级等话题进行了深入交流。



5月12日，杨国林董事长、王世云总经理会见了来访的招商积余总经理陈海照，就推进双方业务的发展与合作进行了座谈交流。

### 杨国林调研集团制造业板块部分企业，检查安全生产情况



4月29日，集团党委书记、董事长杨国林到赤晓工业园调研时强调，制造业要提高精细化管理水平，加强技改创新，降本增效，着力提升核心竞争力。



5月16日下午，集团党委书记、董事长杨国林到赤湾胜宝旺园区调研，参观生产车间及导管架加工组装现场并听取胜宝旺相关汇报。



5月18日，集团党委书记、董事长杨国林率队到华南建材佛山工业园区、深圳雅致三水工厂、宝湾物流三水园区进行安全检查，并深入车间、仓库一线调研。

### 杨国林会见中国农业银行深圳分行行长姚明德



5月13日，杨国林董事长会见了来访的中国农业银行深圳分行行长姚明德，双方就促进产业与金融合作发展进行了座谈交流。

### 王世云会见中国能源建设集团有限公司总经济师周小能



4月26日，王世云总经理在赤湾总部大厦会见了来访的中国能源建设集团有限公司总经济师周小能，双方围绕开展互补式合作、推进新能源等多领域高质量发展等话题座谈交流。



大会现场

## 集团党委召开“转变观念、改进作风、提升效能”专项活动动员部署大会

文 / 编辑部

6月6日，中国南山集团党委召开“转变观念、改进作风、提升效能”专项活动动员大会。集团党委书记、董事长杨国林做动员部署，党委副书记、总经理王世云主持会议，集团党委副书记、纪委书记、副总经理赵建潮宣读专项活动实施方案。

杨国林从统一思想，充分认识专项活动的重要性和必要性；精心组织，科学统筹，确保专项活动高标准推进；注重跟踪问效，以专项活动成效推动集团高质量可持续发展三个方面，对集团如何扎实抓好专项活动作了全面安排和系统部署。

杨国林在讲话中指出，当前，面临复杂严峻的经济大势和经营压力，集团要破难

局、求发展，党员干部职工的观念、作风和能力是最关键的制约因素，开展“转改提”专项活动，既是当下形势所需，也是我们的主动作为。

杨国林指出，要实现集团基业长青，我们这一代中国南山事业的接棒人，必须要有对集团负责、对历史负责的强烈使命感，将对集团的热爱倾注到推动集团实现基业长青的事业中去。开展“转改提”专项活动，将进一步促进我们传承和发扬40年的优良传统，深入学习领会袁庚精神内涵，将“开拓、创新、诚信、共享”企业文化基因内化于心，外化于行；促进我们将集团发展融入当前中华民族伟大复兴的大潮中，树立新发展理念，谋划新发展格局；促进我们坚持战略引领，



杨国林做动员讲话

服务整体大局，毫不动摇地紧紧扭住这个集团发展之要，在集团新一轮五年规划指引下，准确识变、科学应变、主动求变，善于在危机中育先机、在变局中开新局，在推动实现“基石永固、百年南山”的征程中作出新的更大贡献。

杨国林强调，开展“转改提”专项活动，要聚焦查摆重点，按照实施方案中四个阶

段九个环节的部署安排，做到查改贯通、建治结合、破立并举，坚持环环相扣、一体推进、务求实效。具体要做到：在思想观念转变上见成效，在不断改进作风上见成效，在强化干部人才队伍建设上见成效，在提升企业治理能力水平上见成效，在推动集团高质量发展可持续发展上见成效。

杨国林最后强调，重任在肩，时不我待。他号召全体中国南山人紧密地团结在以习近平同志为核心的党中央周围，弘扬伟大建党精神，深入贯彻落实“两个一以贯之”，传承和发扬集团40年的优秀文化基因，通过开展“转变观念、改进作风、提升效能”专项活动，激励全体党员干部职工以开拓姿态、担当本色、奋斗精神，奋力开创中国南山事业发展的新篇章，以优异的成绩为集团成立40周年献礼，迎接党的二十大胜利召开！



分会场现场

★ 中国南山集团2021年度人力系统优秀个人与集体 ★



李 皎

华南建材  
(深圳)有限公司  
人力专员

主要工作事迹

能够贴合公司提质增效举措，从自身岗位出发，敢于突破原有工作方式方法，在工作效率提升方面有较好的创新意识；2021年主导实施的线上考勤审批功能，大大节约人力成本，缩短了工作时间；能够跳出岗位职责范围，主动挑战全国大学生校招统筹和300名一线员工工资核算等专项工作，工作成绩突出。



李学能

南山地产  
东莞公司  
人事专员

主要工作事迹

2021年3月加入南山地产东莞公司，为应对公司快速发展的业务，协助推动短时间内招聘入职优秀人才10人；在公司人才盘点方面，梳理、汇总、分析、研判员工各项信息，形成人才盘点报告，有效识别人才潜力及人才缺口，提出未来组织和人才发展规划，得到上级领导认可；在企业文化方面，全面推动公司企业文化落地，积极创新企业文化推广形式，搭建企业文化宣传公众号平台，制作企业文化墙，组织各类企业文化活动，有效增强团队凝聚力，全面提升了企业形象。



魏语威

宝湾物流  
控股有限公司  
人事专员

主要工作事迹

2021年，宝湾物流首次落地员工跟投项目，负责牵头组织各部门落实跟投管理工作，设计落地实施方案，梳理内部跟投管理权责及有关要求，制定管理办法及配套实施表单，保障了项目有序开展，共开展9个项目跟投，累积实际参与跟投约200人次，额度约791万元，有效激发团队主观能动性，增强人才稳定性；同时，首次落地商务KPI指标库，通过组织绩效层层分解，提取增量指标，细化商务管理要求，推动商务管理更具备计划性、量化性、可跟踪性，促进整体组织绩效指标达成。



胡海燕

江苏宝湾供应链  
管理有限公司  
综管部经理

主要工作事迹

2020年9月底入职，在领导支持下完成云仓架构设计、云仓运营团队组建、云仓BP团队组建、仓配融合方案架构设计与员工福利融合。

作为业务搭档完成2021年仓储运营年度大考（武汉、镇江、昆山与成都）“双十一”促销八千人次输送；拟定《驻场人员守则》，将合作人力公司与现场纪律、人员出勤等进行绑定，实行联合管理，此举屏蔽管理风险，减少出勤与纪律管理的投入（每日两个班次每个班次减少2名管理人员），增强管理强度，用人管理能力及临时工效能得以大幅提升。



罗露路

重庆南山国际汽车港  
发展有限公司

人力资源业务经理

### 主要工作事迹

在公司组织架构和管理层人员进行调整期间，对公司团队成员进行了有效的正向引导和沟通，促进重庆团队的整体稳定和平稳过渡；通过人才盘点工具使用，对公司人员现状进行调研和分析，以盘点结果和业务开展需要为依据，对人员进行合理配置和优化调整，使团队精简，做到人岗匹配；通过组织全员团建活动、总经理面对面和中高管民主生活会等活动，打破沟通壁垒；通过制度的建立健全和整改，补齐管理漏洞。



张祥海

宝湾产城发展  
(安徽)有限公司

综合管理部经理

### 主要工作事迹

2021年配合公司整体部署，完成岗集新项目人员组织架构规划、测算和搭建，推进首批管理制度建设落地和办公区域设计、装修和搬迁，快速高效完成各专项工作；为加强公司人才梯队建设，有效完成人才盘点并出具《基于半年度盘点人才保有及调整方案》报告；全面开展专业培训，户外拓展，标杆研学考察各项培训活动；联合上级工会创建职工之家、“司机驿站”，组织开展“3.8妇女节”、羽毛球联赛、党建学习、“唱支山歌给党听”、“筑梦童年”、“重走长征路”人员选拔参与等工作。



曾静常

深圳雅致集成房屋  
有限公司

人事主管

### 主要工作事迹

2021年，协调完成廊坊雅致、武汉雅致和成都雅致人员精简工作，较好地完成了以上公司及深圳雅致、广东雅致的薪资、绩效、社保、公积金等工作；积极对接政府及上级公司，提报各项资料，及时传达疫情防控各项措施要求，确保疫情防控工作有力有效。



### 华南建材（深圳）有限公司人力资源部

华南建材人力资源部成立于2019年9月，现有成员5人。2021年，主要围绕“新生产基地产能恢复和多项人力资源体系改革”开展全年人力工作。因为人力改革与新基地复产同时并行，任务艰巨，条件困难，交付时间短，担子极重，该团队始终坚定地执行公司经营班子的管理决策，团结一心克服各种困难，圆满地完成了“人力资源配置优化、新基地超百人的人员补充和复产激励、组织架构全面调整、全体干部竞聘、科室员工薪酬改革与绩效考核体系建立”等年度各项重点工作。



## 中国南山集团2021年度最佳财务人员



### 管理创新奖



王兴娟

集团总部

负责集团合并报表工作，优化海波龙系统合并规则，完善特殊交易报表处理的工作机制，保持高效沟通，及时处理合并报表重点难点问题。



何建峰

宝湾物流

通过推动实施“招行收款通服务平台”，释放了商务人员的工作时间，提高了大区应收账款催收工作的效率，提升了应收账款管理工作水平。



潘嘉俊

南山地产

负责区域资金管理与合作项目财务管理，制定区域合作项目操作指引，并推广至地产其他区域，为今后合作项目财务管理中提供标准化、规范化的管理手段。



李丹

东方物流

通过深入了解东方物流各业务板块特点，积极参与应收账款管理及财务分析工作，持续关注业务风险并提出应对措施，为管理层决策提供有效的支持，为东方物流应收账款管理工作的持续提升做出应有的贡献。

### 优秀新人奖



程媛

财务共享中心

担任财务共享中心核算会计一职，入职以来工作认真负责，积极参与财务共享中心建设的专项工作，成功编写的标准化文档及参与的项目均已发版上线，出色完成了工作目标。



郭静

东方物流

负责新赤湾线上、线下西南大区的核算工作，完成网货核算SOP手册的编写及油品业务的财务测算等工作。快速熟悉并掌握业务逻辑，高效运用自身的专业技能，迅速胜任深圳智慧物联的核算工作。

## 爱岗敬业奖



许静

财务共享中心

担任财务共享中心高级总账，准确、高效完成所负责宝控下属三个大区的报表编制，参与宝控财务共享上线的科目标准化梳理及产城总部共享费控系统上线等项目，积极为财务共享中心的建设贡献力量，也获得了业务财务同事的认可。



张玲

宝湾产城

负责安徽产城财务部的日常工作，在完成财务部日常工作的基础上，在创新融资方式、财务信息化建设、财务内控管理等方面持续提升，取得良好效果。



郭宁

东方驿站

负责东方驿站的财务、税务等日常工作，工作中克服中小客户数量多、需求差异性大以及新租赁准则变化带来的挑战，编制以公司业务为导向的纳税指导手册，强化应收账款的管理工作。



欧伟华

南山地产

负责福州公司“瀛洲府”项目和“晋安湖”项目的财务管理工作。提前圆满实现瀛洲府项目的年底财务结转，配合地产公司战略目标，完成瀛洲府项目财务专项工作，并实现项目土增税预征率减免。



盛红美

宝湾物流

负责宝湾物流上海大区部分园区日常核算及税务，在应对嘉兴宝湾税务中，做好财务工作的同时，与业务部门联动制定应对方案，获主管税务机关的认可。同时发挥专业知识与经验参与推动嘉兴项目的各类专项工作。



袁嘉琦

赤湾开发平台

负责赤湾开发平台各项目资金管理及业务财务工作，参与项目税务筹划，根据集团财务信息规划要求，协调IT共享中心及业务部门完成赤湾内资产运营项目新系统上线工作。

## 业财融合奖



郑琳煜

南控总部

负责南山控股财务部授信及融资管理、资金类管理报表编制、披露等工作，通过优化资金管理报表、加强与业务部门沟通等方式，持续提升业务工作的规范性；深入了解业务特点，为平台单位提供额度及资金支持。



黄双全

东方物流

负责东方物流大车队事业部财务分析和司机工资核算，根据业务需求搭建数据库并输出管理用分析报表，为公司决策提供财务支持，提升核算标准化水平。



施文翔

南山地产

负责赤湾物业上海区域的财务工作，充分研究国家优惠政策，结合物业行业的特点，积极开展税务筹划；同时与IT部门合作，主导蓝凌费控系统的上线工作，提升了财务工作效率与质量。



何义娟

工业园区

负责成都南控智汇的财务工作，将专业财税及金融知识融合实际业务；同时下沉业务一线，融入信息化、智慧园区建设，为工业园区建立高质量的业财运营标准化体系提供重要支撑。



林汉锋

深圳雅致

负责深圳雅致财务部的财务信息化建设，不断优化ERP财务核算功能，制定相应的适用方案，有效促进业财沟通、提升财务信息报送时效与信息质量。



阳婷媛

赤晓企业

承担会计核算职能，深入了解赤晓投资业务开展情况，在腾龙项目投后管理、税务筹划、风险预警指标设立等方面提出了建设性意见。



门振洲

宝湾物流

宝湾供应链财务负责人，在团队建设、内部控制、经营分析、组织绩效管理、业务创新等方面贡献良多。

## 以专业、坚韧的精神，助力转型发展

——2021年度人力资源先进集体华南建材人力资源部专访

文 / 编辑部



华南建材人力资源团队（含实习生）

**编辑部：**关于助力业务转型发展，你们做了哪些事？

**华南建材人力资源部：**华南建材作为深圳一家近二十年的“老企业”，叠加整体搬迁带来的变革冲击，人力资源管理相对滞后的现状与战略转型发展需要不匹配。在此背景下，我们通过“调结构、育人才、提人效、建体系、凝心力”五个方面进行管理变革。

### 1. 调结构

利用2020年生产基地整体搬迁和2021年组织架构调整的两个重要窗口期，进行人力资源配置全面优化，当年人力资源结构变动率达到53%，人员总量精简了16%，员工平均司龄减少2.6年，平均年龄减少了3.1岁，本科率提升了12%。

### 2. 育人才

为深度支持公司业务转型和内部深化改革对人才发展需求，系统搭建了可持续发展的人才培养体系。深入探索新业务工程总包人才培养模式和基础团队与骨干团队培养模式，并得获得了一些实践经验。对新业务工程总包人才培养，采用了“新团队开拓新业务，基础人才内部选拔，资深人才外部引进，高尖人才共享使用”的人才培养模式。对基础团队与骨干团队培养，采用了将常态化的大学生培养计划作为更新、充实基础团队的主要人才来源，通过良性的成长机制，为核心业务输送骨干人才；将核心业务骨干、管理干部，通过综合能力实训、专业化导师赋能、带教新人历练、内部成长机会倾斜等持续性的培养计划，打造生态化骨干人才池。

### 3. 提人效

人力资源管理核心任务之一是提高人效。我们通过调整人员结构、调整组织架构、组织全体干部竞聘和其他组织效率提升举措，进行全面人效提升。

2021年8月启动了组织架构调整，按照组织协同与专业分工原则，重新设置部门职能，减少了横向部门数量，强化了业务协同，简化了管理流程，降低了内部沟通成本，达到了提升运营效率，提高市场竞争力，助力公司业务升级、战略转型的目的。并按照公司当前市场接单能力和未来新业务发展规划，重新确定干部编制与员额编制。新架构下，干部编制精简率达到32%，员额编制精简率达到16%。队伍精简后，整体人均效率将得到较好的提升。

与此同时，利用组织架构调整的窗口期，实施了全体中层干部竞聘，推行了干部任期管理，为公司业务转型和提质增效提供管理运行机制，较好地落实了上级主管单位下达的干部管理改革政策要求。

除此之外，通过成立技术研发中心，建立标准实验室、工艺工法实验室和声学实验室，从根源上提升行业技术领先性，以获得更大的发展空间；通过精益生产项目的导入，实现生产技术装备升级、自动化率提升、劳动环境升级和工人综合素质技能升级，从根源上解决生产效率问题，以获得更大的利润空间。

### 4. 建体系

2021年9月公司完成了组织架构调整和全体干部竞聘，11月建立并导入新的薪酬管理体系。与此同时，配套建立了科室员工绩效考核体系，实行全岗全员浮动工资和岗位发展与绩效结果挂钩，形成以绩效为导向的人才评价体系。

同时，为加强人力信息化管理体系建设，不断扩大数字化人力资源管理覆盖范围，加大了员工自助服务功能；并有意识对人力资源部进行结构性岗位配置调整，减少了低价值人力事务岗配置，加大了专业岗的投入，让人力岗位从大量事务工作中脱离，重点发展与公司战略业务相贴合的组织管理、人力配置、人员激励、人才培养等高价值人力工作。

### 5. 凝心力

华南建材一直坚持能干事，敢干事，勇于拼搏，团结互助的文化，在2020年12月完成生产基地搬迁后，随着大比例老员工离开和大量新员工加入，对协同能力需求高的制造型企业，急需解决新老员工融入问题。

经营班子与人力资源部一起策划了复产提效计划、春节赶产计划、科室员工支援车间45天赶产计划和公司领导下车间慰问和工会活动，在工人同比减少18%情况下，产量同比增加21%。在最短时间内，较好地解决了搬迁后人手严重短缺，新老融合不够，订单交付严峻等困难，极大地增强了团队复产信心，激发了员工团结互助，奋力拼搏的团队意识。

**编辑部：搬到新基地以后人力工作遇到了什么困难，是如何解决的？**

**华南建材人力资源部：**完成整体搬迁后，人员总缺口大，管理挑战大，经营班子与人力资源部一起积极采取了启用内部有偿推荐通道、当地人力资源机构委托招聘通道、复产招聘队自招通道、引入当地有资质的劳务分包商等人员补充措施，通过项目型运作，搭建全流程标准化流水线式面试与录用工作组，短短两个月时间，招录到了绝大部分缺口人员，大大缓解了搬迁后人员大比例流失导致产能无法衔接的严重现象，各分厂产能从5月份陆续恢复至历年同期水平。

新基地复产工作收尾后，随即开展组织架构调整、全体干部竞聘、科室员工薪酬改革与绩效考核体系建立等重点专项工作。

我们对标集团内部兄弟单位和外部同行公司的优秀做法，力求体系建设做到科学性与先进性并存，同时对每一个项目在推动前，从以人为本的角度尽最大努力做好员工思想沟通，解决员工出路；在实施路径和实施时机上，做到前期充分筹划，后期复盘与持续优化；在项目运作上，突破团队人力资源配置有限、不容易攻克大项目的现状，采用项目管理法把项目具体工作任务拆解到每一位部门成员能力可以承接的程度，在一年内完成三个大项目的导入，最终效果都不错。

**编辑部：请用几个关键词总结你们团队的特色。**

**华南建材人力资源部：**坚韧，奋斗者精神，以支持业务发展为导向，不断追求创新。 ■



2021年薪酬与绩效制度宣贯会



中国南山集团成立 10 周年庆祝活动现场

## “深商之父”袁庚

文 / 元浪 邹菲

编者按：为庆祝集团成立40周年，回顾40年的创业历程，本刊将推出系列文章，致敬先辈，传承精神，共创未来。

本期我们将目光投注到集团事业的开创者——袁庚。袁庚是中国改革开放事业的重要探索者，是改革开放试验田“蛇口模式”的创立者，是“改革先锋”，是“最美奋斗者”，对深圳产业界产生了重大影响。吃水不忘打井人，让我们跟随媒体的视角，共同回顾袁庚作为“深商之父”在改革开放事业中的丰功伟绩。

三十多年前，袁庚已将中国南山集团、平安保险、招商银行和中集集团打造成为混合所有制企业，正与今天国企改革的大方向高度契合。

如果有形的贡献来介绍袁庚，可以引用这样一组数据：14年间，在他领导下，香港招商局资产从1.3亿变为200亿，增长近200倍。或者，可以提这样几个响当当的名字：中国南山集团、平安保险、招商银行、中集集团，它们都是他一手创办的；还有华为和万科，也是起步于蛇口工业区，因此不免带有他的基因烙印。袁庚，是当之无愧的“深商之父”。

### 一句话，引导了无数企业家

作为“改革开放马前卒”的袁庚，对市场经济的诠释通过“时间就是金钱，效率就是生

命”这句口号鲜明地表达出来，并成为影响当代中国企业家思维的重要理念之一。

1981年初，袁庚一边根据中央的意图加大力度进行蛇口工业区的经济建设，一边寻找、思考和发现最能体现当时蛇口人精神风貌也是最能体现开启计划经济体制向商品（市场）经济转变的警句或格言。3月的一天，袁庚经过反复思考提出“时间就是金钱，效率就是生命，安全就是法律，顾客就是皇帝”。袁庚的助手熊秉权考虑到当时社会的承受力，提议去掉后面两句，袁庚同意了。于是，美工在一块三合板上用红漆写下“时间就是金钱，效率就是生命”，树立在工业区指挥部大楼前。

1981年11月，袁庚又派人做了一块标语牌，树立在蛇口最热闹的商业街旁：“时间就是金钱，效率就是生命！”有人说，中国走向市场经济是从这句口号开始的。也是这句话一度成为“姓社姓资”争论的火力集中点。袁庚说：“写这标语时，我是准备‘戴帽子’的。”

1984年1月26日，邓小平视察蛇口时肯定了这句口号，这条标语从此安然地矗立于蛇口。

## 袁庚值得我们永远致敬

被誉为中国改革开放开路第一人的袁庚，改革思想简单明晰，知行合一。他睿智而无畏，引导了那个时代的潮流。袁庚极富人格魅力，有人这样评价：“老爷子曾在海外生活很多年，是个很开放的人。每次去他家里，我们都会先拥抱一下，然后坐下来聊天。他会请我们去南海酒店吃饭，如果他心情好的时候，还会带我们到蛇口开车兜风，讲述当年蛇口的情景。”

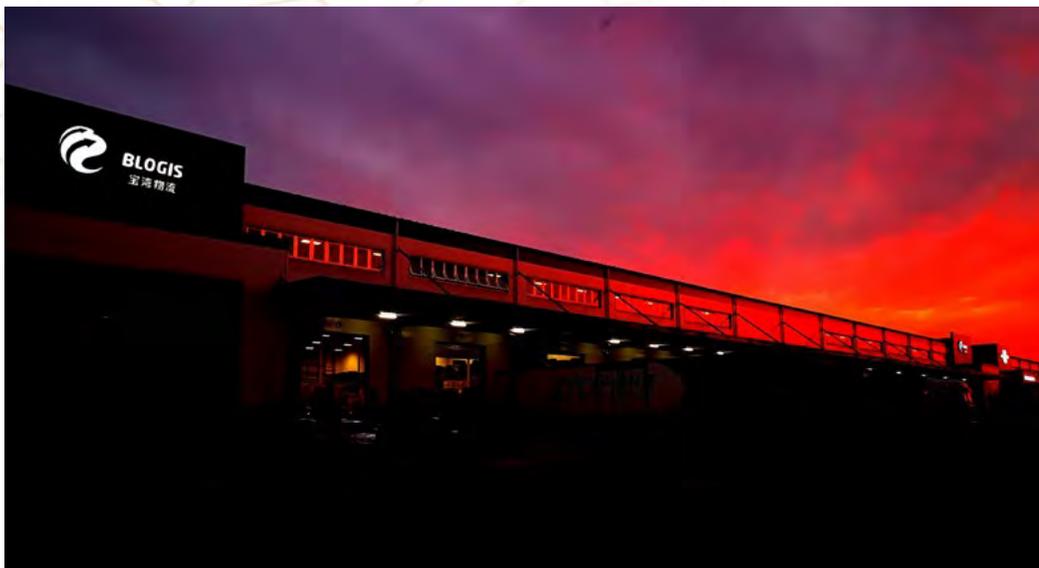
2003年，香港特区政府授予袁庚“金紫荆”勋章。同年，上海市政府授予他“中国改革之星”称号。袁庚曾主张：“忘掉我，才是真正的思想解放。”但历史与现实却告诉我们，袁庚是无法忘掉的。我们反而应该记住，曾有这样一群理想主义者，他们内心纯洁，理想火热，思维缜密，行动果决，敢于任事，勇于承担责任。是他们，在上个世纪八十年代，艰难启动了中国改革开放的航船。而袁庚，堪称其中的典型代表，值得我们永远致敬。（本文摘自《时代商家》2020年第8期，有删节与微调）

### 延伸阅读：

1982年，怀着对经济改革担起探索、示范、引领的责任感，在袁庚的主导下，中国南山集团成立，在当时国企只是在进行扩大企业自主权试点和对部分工厂实行利润包干的“经济责任制”的年代，率先实行了股份制改革，放弃了单一股东绝对控股的做法，不仅赢得了集团各方股东的赞扬，也从机制上减少了中国南山在运作中的行政干预，为集团的腾飞创造了良好的条件。直至1986年底，大型国有企业才开启股份制试点的历程。中国南山集团的创立，符合后来国家推行的“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”的现代企业制度原则。

## 以镜头赞美劳动

编者按：每一笔伟大都由平凡书写，每一个奇迹都由奋斗创造。让我们跟随集团员工的视角，通过欣赏一张张用时光定格的美好，领略我们共同绘就的发展画卷，赞美劳动，讴歌奉献，激励奋进。



霞光尽染 摄影 / 刘超



工地上的安全卫士 摄影 / 潘艳松



焊花飞舞 摄影 / 李宏



与长天一色 摄影 / 刘宇翔



天后宫辞沙 摄影 / 谢文湧



港湾家园 摄影 / 黄次安

# 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