

# 中国南山

CNDI

2020年第1期

/ 2020我们奋力向前

/ 中国南山集团召开2020年工作会

/ 抗疫之战彰显中国南山集团六大硬核力量

/ 不止步于文本，集团战略要更统一，业务战略要细化

/ 顺势而为，凝心聚力，创新赋能，因势而变，精准发力，提质增效

/ 难以置信的胜利



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



# 2020 我们奋力向前

文 / 编辑部



谁能料到，口罩会成为2020年硬通货。突如其来的疫情，打乱了所有人的节奏，在抗疫最吃劲的时候，很多人也希望“重启2020”。

可时间不能重启，也无需重启。疫情防控工作全国一盘棋，党中央的坚强领导、全国人民的团结一致、中国南山人的勇敢逆行，足以给我们充满信心的力量。大年三十中国南山集团的力量已经延伸到抗疫第一线，大年初一集团就启动了疫情防控机制，旗下核心板块主力尽遣——雅致集成房屋各类箱房铸就了火神山、雷神山以及全国各类传染病医院；中央指导组确定的五个进鄂物资中转站，中国南山集团旗下就有两个，武汉汉南宝湾、赤湾东方葛店场站分别扼守进汉防疫物资的南大门和东大门，是党和国家对集团物流业务品质的高度信任和认可；赤湾东方发挥其干线运输优势，在武汉、深圳区域分别成立了两支应急物资运输车队，调集40余台车辆和50多名司机全时备勤，闻令出车，解决当地政府及有关部门的燃眉之急。

新年伊始，集团在生产经营层面，“2+1+1”战略已然非常清晰，2020年的“强企”目标在务

虚会上早已定下，重点工作、重点项目均以目标责任书的形式在工作会上一一签订。当下与未来，我们统筹考虑和谋划；应急与致远，我们两端兼顾同时发力。重启不是我们的选项，复工复产，正当其时，奋力向前才是我们的答案。

奋力向前，该如何落实？2月19日集团疫情防控指挥部工作会议给了清晰的指引。

要坚持疫情防控与复工复产两手抓，两手硬。疫情防控要慎终如始，“稳”字当头，一以贯之，不能有丝毫懈怠，不获全胜绝不收兵。集团总部加强统筹，各平台（企业）要严格落实各项防控要求和措施，真正做到守土有责，守土尽责，不出纰漏。复工复产要统筹推进，“干”字当先，有序有力，既要有疫情期间特殊的工作计划与安排，更要有坚决全面完成全年生产经营计划的实着硬招。积极化危为机，危中寻机，把握政策窗口期，创新思路，抢抓机遇，奋力向前，时不我待。

加油2020，加油中国，加油湖北，加油中国南山！■

# CONTENTS

## 目录

### 集团要闻

- 4 强企之道——中国南山集团召开2020年务虚会



- 5 改革创新，巩固发展基石；稳中求进，实现高质增长——中国南山集团召开2020年工作会
- 7 中国南山集团召开2020年安全工作会议
- 8 中国南山集团召开降本增效工作总结暨表彰大会
- 9 中国南山集团疫情防控指挥部召开工作会议

### 特别报道

- 10 抗疫之战彰显中国南山集团六大硬核力量

### 专题报道

- 22 不止步于文本，集团战略要更统一，业务战略要细化

### 高管视角

- 26 顺势而为，凝心聚力，创新赋能，因势而变，精准发力，提质增效

## 聚焦一线

- 32 难以置信的胜利



## 职业发展

- 38 田俊彦在集团青年骨干员工代表座谈会上的讲话摘要

## 党的建设

- 40 中国南山集团党委开展春节慰问困难党员活动



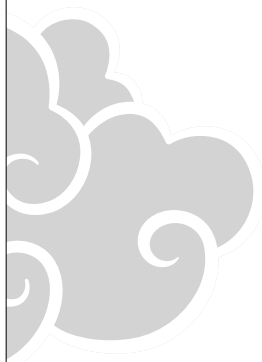
- 40 中国南山集团党委组织党员自愿捐款支持疫情防控工作  
41 中共中国南山（集团）股份有限公司委员会倡议书

## 口述历史

- 42 行业不停改，中国南山开拓者身份不改

## 员工生活

- 44 中国南山集团2019年职工书画摄影大赛优秀绘画作品选登



# 中国菊心

CNDI 2020年第1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 蒲仁辉 张大勇 李欣  
陈黎力 李卓鑫 翦旗

## 准印证编号

(粤B) L006030032

## 出版时间

2020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

## 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。

## 强企之道——中国南山集团召开2020年务虚会

文 / 编辑部



2019年12月25至27日，中国南山集团在珠海横琴召开2020年务虚会，研究和谋划集团新一年发展思路和重点工作。王志贤董事长、田俊彦总经理携集团领导及总部5大中心、业务板块及重点项目负责人共38人与会。

12月26日上午，招商证券首席宏观经济分析师谢亚轩作宏观经济分析，集团战略管理中心、集团财务管理中心先后作主题报告。当日下午，大地产业务沙龙座谈会上，嘉宾就产业发展思路、提升路径等方面进行了专业阐述。当晚，赤晓企业、宝湾资本负责人分别作专题汇报。在12月27日大物流沙龙座谈中，嘉宾从战略规划、盈利模式创新等角度进行了深入探讨，集团领导逐一作点评。

田俊彦总经理在会上作重要讲话。他对本次会议成果进行了总结回顾，阐释了2020年务虚会主题“强企之道”的深层意义。他强调强者恒强，强者可以危中找机、抓住良机，做强企业是我们集团应有的追求。

田俊彦指出，要做强企业，需要有好的业务、好的治理结构、好的文化以及好的团队。他以日

本“经营之神”稻盛和夫的经营艺术为例，强调创新、激情与思维方式的重要性。

田俊彦就集团主营业务存在的问题进行了逐个分析，认为集团资产质量总体优良，他特别强调了执行力对于企业发展的重要性，称“不做事是最大的风险”。在产业发展方面，他要求要从集团层面做好资金规划，几大板块要积极利用自己的优势，在行业里做出影响力。他在讲话的结尾倡导全员保重身体，称只有“朝气蓬勃、充满活力”的中国南山人，才能确保集团事业兴旺，永续发展。

王志贤董事长在会上作总结讲话。他紧扣务虚会主题，从处理好知行关系的角度，阐明强企既是时代发展的要求，也是中国南山事业内生发展的要求。

王志贤表示，质量第一、效益优先要成为集团长久坚持的理念；加强人才引进、强化考核刚性，是提升执行力的有效路径。他强调，在转型发展期，知行辩证关系始终在起作用，在向上发展的态势中，经理人实事求是的态度以及理性创新的能力尤其关键。

王志贤充分肯定了集团 2019 年的工作，表示我们既要警惕风险，也要坚定信心。王志贤说：“伟大事业始于梦想、基于创新、成于实干。让我们不断奋斗，创新创造，则梦想可期，集团未来可期！”

本次务虚会坚持问题导向，注重前瞻思考，

聚焦集团及旗下各业务如何做强、如何构建核心竞争力、如何提升盈利能力、如何打造高素质团队等进行讨论，着力探寻各业务板块发展的思路、举措，尽快厘清各自发展方向、路径及相互协同的办法，取得了实实在在的成果。■

## 改革创新，巩固发展基石；稳中求进，实现高质量发展——中国南山集团召开2020年工作会议

文 / 编辑部



1月21日，中国南山集团2020年工作会议在深圳赤湾顺利召开。集团党委书记、董事长王志贤出席会议并作重要讲话，集团党委副书记、总经理田俊彦代表经营班子作工作报告，集团副总经理张建国作财务预决算报告，集团副总经理陈波作各企业KPI完成情况报告，集团副总经理赵建潮主持会议。王世云、陈洪、张宁、李鸿卫、陈雷、章远凌、舒谦等领导、集团总部五大中心负责人、

各平台及直属企业负责人共73人参加会议。

田俊彦在上午所作的总经理工作报告中，总结了2019年集团主要工作情况。客观分析了集团发展面临的问题及挑战，强调2020年要重点做好八项工作：一是推动重点项目，完善治理结构，奠定强企之基；二是抓住发展要点，实现有质增长，明晰强企之途；三是深化运营管理，提高资金效率，锻造强企之躯；四是优化资源配置，加强投资管理，



巩固强企之源；五是强化考核管理，重燃干部激情，砥砺强企之志；六是完善风险管控，落实安全生产，保障强企之本；七是加强文化建设，提升品牌形象，熔铸强企之魂；八是共同努力奋斗，完成经营目标，托起强企之梦。

在下午的会议中，王志贤作了题为《坚定信心、知行合一，不断开创中国南山高质量发展局面》的重要讲话，从四个方面肯定了集团2019年的工作成绩。针对2020年的工作，他要求集团要正确处理好四个关系、强化五点要求：

四个成绩：一是稳中求进，增强了竞争实力；二是创新驱动，释放了发展活力；三是优化管理，激发了内生动力；四是不忘初心，彰显了特色魅力。

四个关系：一是“形”与“势”的关系；二是“稳”与“进”的关系；三是“质”与“量”的关系；四是“知”与“行”的关系。

五点要求：一是用心从严下好党建“先手棋”；二是打好深化降本增效“持久战”；三是当好执行力建设的“行动派”；四是按下文化品牌建设“快进键”；五是做好建章立制工作“必答题”。

王志贤希望全员保持积极进取、奋发有为的精神状态，坚定信心，知行合一，做集团文化的守望者，做集团事业的奋斗者，做百年南山的追梦者，

推动集团不断开创更高质量的发展局面，真正走上强企发展之道。

田俊彦就2020年的重点工作再次强调：一是要进一步优化集团资源配置，重点关注各业务的盈利能力、现金流和科学发展节奏；二是要进一步优化组织架构，管理的责任界定更加明晰，考核做到可量化；三是要进一步优化团队建设，积极借鉴合伙人制度、激励分享制度、末位淘汰制度等，加强人才交流，激发团队活力；四是要进一步加强执行力建设，结合总经理工作报告，要切实做好任务分解，抓好督办落实，推动集团稳中求进，实现有质量的增长。田俊彦表示：“天下大事必做于细，古今事业必成于实。新的一年，希望各位以有力行动、扎实成果、过硬业绩，奋力开创中国南山事业发展的新局面。”

与会代表积极围绕领导讲话和工作会报告内容，紧密结合企业实际，就今年工作的总体思路、发展目标和重点工作的安排部署进行了认真热烈的讨论，提出了建设性意见。会上还颁发了2019年度各优秀奖项，田俊彦与各平台及直属企业签署了业绩合同。■





## 中国南山集团召开2020年安全工作会议

文 / 潘艳松

1月20日下午，中国南山集团在深圳召开2020年安全生产工作会议。会议总结回顾2019年安全生产情况，安排部署2020年安全生产重点工作。中国南山集团董事长、安委会主任王志贤出席会议并作重要讲话，集团助理总经理、安全总监、安委会副主任张宁作了集团2020年安全工作报告。集团总经理、安委会副主任田俊彦主持会议，王世云、张建国、陈波等领导出席。

会上，王志贤作了题为《强化思想认识，创新工作思路，以高质量安全管理为高质量发展筑基固本》的重要讲话。就如何确保集团安全生产形势，持续保持稳定及健康，讲了三点意见：一是着眼全局，把握大势，深刻认识安全生产工作在推动集团高质量发展中肩负的使命；二是科学严谨，

实事求是，准确把握集团高质量发展对于安全工作的新要求、新思路；三是强化责任，狠抓落实，全面提升集团安全生产治理体系及治理能力。

王志贤要求各单位要及时做好宣传、学习、贯彻、落实工作，以实际行动推动安全生产工作质效提升，为集团战略业务高质量发展提供更加坚实的保障。

会议对安全生产先进单位和个人进行了表彰，宝湾控股、上海松尾、赤湾商业开发平台三家单位就安全管理工作取得的成效及体会作了交流发言。集团总部相关中心负责人，各平台企业主要负责人、安全机构负责人和安全生产重点单位主要负责人参加了会议，异地企业通过视频同步收看收听了会议全过程。■

## 中国南山集团召开降本增效工作总结暨表彰大会

文 / 张县德

1月14日下午，中国南山集团在赤湾总部大厦召开降本增效工作总结暨表彰大会。田俊彦总经理及赵建潮、王世云、张建国、陈波、李鸿卫、章远凌等领导，总部各中心、下属企业相关负责人参加了会议。

会上，张建国总结了2019年集团降本增效整体工作情况，部署了2020年重点工作；中开财务、宝湾产城、南山地产、赤湾开发平台分别作经验分享；5家降本增效先进单位获得表彰。

田俊彦在会上作重要讲话，他强调此次大会既是2019年降本增效总结大会，也是2020年集

团提质增效的动员大会。他肯定了2019年降本增效工作的成效，对2020年工作开展提出了四点要求：一是全员要有降本增效意识，从小事做起，全过程、全环节覆盖，形成降本增效的习惯，内化为一种文化。二是降本增效要突出创新性，创新工作方法及思路，增强科学性。三是降本增效要在提高效率、提升效能方面做文章，重点关注资产周转效率、资产回报，从源头上管控。四是降本增效工作要有持续性，不能当成一场运动来开展，要建立长效机制，不断深化降本增效工作。



## 中国南山集团疫情防控指挥部召开工作会议

文 / 编辑部



2月19日，中国南山集团疫情防控指挥部召开工作会议，研究当前疫情防控工作重点，部署下一步工作。防控指挥部指挥长王志贤、田俊彦出席会议并作重要讲话，集团总部、各平台及直属企业负责人参会。

会上，赤湾商业发展平台、赤湾东方、赤晓企业以及南山控股（含下属的南山地产、宝湾控股、宝湾产城及其他制造业企业）、总部五大中心等依次汇报了疫情防控及复工复产情况。

田俊彦随后作重要讲话。针对疫情防控工作，他要求各单位不放松、不抱侥幸心理，按照集团统一部署把防控措施坚定执行到位；确保返岗员工基本防护物资有保障，在防护资源调度上优先支持疫区员工和项目。他强调，患难见真情，各单位要积极响应政府要求，对于重点疫区政府的困难要主动对接支持。他要求各单位实现有序复

工、尽快恢复正常化工作；各单位要制定特殊时期的工作计划，结合本单位特点，查漏补缺，力争全面完成生产经营计划；积极关注国家关于抗疫的相关政策，结合当前产业特点，寻找发展机会。

王志贤在会上对集团抗疫工作进行了简要总结，他认为集团高度敏感、响应迅速、主动作为、措施得当，体现了中国南山人敢于担当、勇于负责的精神。他指出，在当前疫情防控的关键时期，仍然要高度警惕，要把疫情防控继续当成一项政治任务去抓，做到科学防控。同时，要平稳有序恢复生产经营，关注重点区域、企业及流程，有效应对。他强调要坚持“稳中求进”，既要“稳”字当头，疫情防控措施不弱化，安全生产不放松，落实好责任；也要“干”字当先，在把疫情防控抓实、抓细、抓落地的同时，危中寻机，创造性地做好生产经营工作。■

## 抗疫之战彰显中国南山六大硬核力量

文 / 编辑部

“疫 情是个冲锋号，面对危难，号召我们冲锋上阵；疫情是面放大镜，大写的担当分外矫健和耀眼。面对疫情，中国南山集团上下一盘棋，对内严密防控，对外积极承担社会责任，以中国南山人独有的方式，在挺身逆行、快速反应、主动担当、慈善大爱、积极复产和擦亮品牌六方面展现了中国南山的力量。”



大年三十奋战在火神山医院的中国南山建设者



成都雅致派往火神山医院的安装工人出发前的合影

## 一、奋战火神山医院，挺身逆行的力量

雅致集成房屋作为中国南山集团的制造业代表，是此次抗疫战斗中，最早出现在武汉火神山医院前线的中国南山队伍。这支队伍历经了汶川地震、舟曲泥石流、台湾风灾、日本海啸等等大灾的考验，是中国南山人逆行的急先锋，提前备战几乎是一种本能反应，挺身逆行是我们最为熟悉的标准姿势。

1月24日，武汉宣布封城的第二天，正值除夕，武汉雅致接到火神山医院项目相关筹建任务。经过紧急研究，公司快速动员正在进行年休假的20余名湖北籍员工返回岗位。为了快速推进项目，20余个特别通行证也已提前办好，统一的工作服和防护装备基本到位，进场前的后勤保障工作提前完成。

当天，公司在火神山医院开现场会，大家请

战情绪高昂，均表示要继承集团的优良传统，为战胜本次疫情，挺身而出，中国南山集团旗帜就在此在抗疫最前线飘扬。大年初一，武汉市医疗救治中心建设整体方案敲定，武汉雅致公司随即开启火神山医院项目96个新箱房建设、189个箱房设备改造和300多个箱房的安装工作。

雅致集成房屋公司各地的安装工人、制造工人、技术支持及应急指挥、协调各类人员，纷纷主动中断春节年休假期，想方设法地绕开各个封城区域，返回工作岗位，参与到武汉阻击肺炎疫情的战斗中。常熟、西安、廊坊、佛山等生产线全力开动，不断发往武汉。成都等地的安装工人，一队队往武汉开赴，大家上下一心，面对疫区严峻的疫情风险，不害怕，不退缩，积极请战。

雅致华中营销事业部总经理邵世兵2月1日在电话中口述了现场的感人细节：“火神山医院建

设现在已经8天了，这些日夜确实不是常人能体会得到的。管理人员和工人没有睡过好觉，吃的是快餐和泡面，时刻面临病毒感染风险，这种奉献精神，我想不到更好的语言来形容。前天工程部熊主管累倒了，今天早上王轶勋副总咳嗽，轻微低烧，不得不自我隔离；现在工程部袁主管又是一个通宵，中午就在路边车上小睡一下；廖芸已经连续8个日夜连轴运转，快支持不住了，但还坚持在现场指挥60多名工人，一边还要到处帮忙找材料。”

现场一位管理者反馈：“这次抗击疫情我们遇到的困难，远远超过汶川大地震——全国各地封路，公共交通停摆，尽管办理了特别通行证，但很多人实际上是步行到集中地点再统一派车到市外去接！说尽千言万语，想尽千方百计，走过千山万水，历尽千辛万苦！工人们进入工地连轴转。”

如果说火神山的安装现场是前锋，那么分布在全国各地的生产线就是后卫。前线背后的整个系统在发力，为这次抗疫工作注入强大的奋战力量。整个雅致集成房屋从全国各地向武汉源源不断的提供箱房产品支持，确保了中国南山人不辜负火神山医院建设的任务，不辜负国家对我们的信赖。

焊工池井宝是常熟雅致首批返岗的员工之一，大年夜接到通知后，他就从安徽界首老家连夜自驾往常熟赶，从年初一开始一直工作。在接受常熟电视台采访时他说：“现在全国上下都在齐心协力对抗疫情，我和同事们只希望能尽自己的一份力。很多人都是大年夜连夜返回常熟，加班加点，希望我们的努力能给疫区带来帮助。”

深圳雅致总经理丁坤表示：“订单再急，质量也丝毫不能马虎。春节复工虽然工作负荷大，但



雅致廊坊派出的支援人员



火神山医院一线中国南山员工

是生产过程中严格遵循工艺流程，确保产品符合标准、安全可靠。我们还严格保证材料质量，保温板填充物使用的是既环保又保暖的玻璃棉，使用的油漆也符合环保标准。为打赢这场疫情防控阻击战贡献一份力量！”

看看我们记录下的一组驰援武汉，无畏逆行的镜头：

1月27日23时，雅致西安生产基地发往火神山医院首批44个箱房装车完毕，等待发货。

1月28日14时，深圳雅致集成房屋有限公司援建武汉雷神山医院项目首批22套箱房从雅致三水生产基地装车发往武汉。

1月28日16时，雅致廊坊生产基地发往火神山医院的物资装车完毕。

1月28日18时，常熟雅致模块化建筑有限公司经理郭斐和两名年过半百的门卫共三人，将发往火神山的门窗、墙板、配件成功装车。

1月28日21时，雅致西安生产基地发往武汉火神山的第二批19套箱房完成了发车前的检查工作。

1月29日，成都雅致13名安装工人出发驰援武汉。

……

## 二、驰援多支医疗队、方舱医院等快速反应的力量

这是一次与疫情赛跑的极速赛，是一次向病毒搏杀的保卫战。在疫情抗击工作中，中国南山人以担当者的姿态，尽最大的努力保持了救援运输通道畅通和民生供应生活通道的畅通。做到快速反应，使命必达，即是最好的能力体现。

赤湾东方是华中甩挂运输联盟及粤港澳甩挂联盟“双料盟主”，武汉是其重点布局区域，面对疫情来袭，封城令下，又逢春节假期，员工休假，武汉运力严重短缺的困难局面，作为武汉高新区重点企业的赤湾东方武汉公司，积极响应当地政府号召，贯彻集团部署，凸显头部企业担当，第一时间启动一级应急预案，投身到抗击疫情的战斗中。

除夕当天，武汉赤湾东方物流启用了11台待命车辆，另有4台车辆配合政府转运应急物资到二级城市。为了确保配备车辆的战斗力，公司动员15名湖北籍司机和两名管理人员返回工作岗位，并对他们进行了健康摸排，配备了口罩等防护装备。同时对车辆、园区指定区域进行定期消毒，确保上岗人员安全。他们在疫区救援物资最匮乏的时候，及时把防疫前线最需要的口罩、消毒水等物资及时送达，圆满完成物资装备转运、做好方舱医院物资供应运输等防疫指挥部下达的一系列运输和转拨任务。

赤湾东方大车队事业部华中区总监郑海涛亲述：“1月27日晚上20点左右，我接到鄂州运输局局长电话，要求我司提供一台车辆，前往武汉天河机场运输医疗物资至鄂州，待班司机陈耀章——驾驶证号：赣F23539；挂号：粤BJ108挂，接到任务后前往天河机场，谁知中途遇到插曲——



赤湾东方驰援贵州医疗队



五位支援方舱医院的赤湾东方司机

机场因未曾有大型车辆出入场，围栏高度较低，陈师傅的车车型较大无法通过，最终他在现场与天河机场管理人员、鄂州运管人员协调，将围栏临时拆除更换，车辆得以顺利进入停机坪。经过5个多小时奋战，顺利将贵州医疗队捐助物资和随行行李送达鄂州。”2020年1月2日凌晨5点，陈耀章师傅披星戴月，连夜将贵州医疗队物资装备运送到阻击疫情的第一线。“虽然很累，但心里很高兴”，他表示。

大年初二至今，陈耀章、曹祥舟、张长军等多位司机师傅们不辞辛苦，奔波各地。为贵州、宁波、厦门等多支援助湖北的医疗队运送物资，将一批批医药用品、护理设备、队伍行李等重要物资准时准点送到最需要的地方去，完成了一次又一次的驰援医疗队任务。支援湖北抗疫前线的

医疗队走到哪里，满载着医疗队设备、物资和行李的物流车队就“形影不离”。

此外，赤湾东方还千方百计高效完成方舱医院物资保障任务。2月4日下午14时30分，赤湾东方大车队事业部华中区接到紧急任务：火速将一批救援物资从光谷二十七小学运送至光谷科技会展中心，支持武汉方舱医院建设。

郑海涛随即紧急调用鄂G21840、鄂G21072、鄂G22322三台车辆，司机刘大新、曹祥舟、张长军三位师傅主动要求出车。半小时抵达光谷二十七小学后，大家赶紧帮助志愿者装卸物资。最后一趟物资于20:30完成装货，21:30抵达会展中心，22:30卸完货。完成任务后，四人并没有立即离开，而是主动留下来，继续帮忙整理现场物资，返回赤湾东方园区已是次日凌晨。



与此同时，赤湾东方又为武汉下一批方舱医院的建设做好支援准备：位于武汉市江夏区的日海厂区方舱医院项目于2月6日开始施工，刘大新、曹祥舟、张长军、朱清友四位司机师傅再次受命出发，马不停蹄地将床垫棉被、桌椅箱柜等建设方舱医院所需的重要物资从光谷十六小学、光谷十七小学、光谷第三小学陆续运往医院建设现场。日海厂区方舱医院交付使用，“生命堡垒”的建起，为武汉人民提供更加巩固而坚实的保护！

疫情时期，民生保障尤其不易。运输配送任务过程中可谓“过五关斩六将”。因各地疫情不同路段区域限行封路，“车可进不可出、人可进车禁进、车可进人禁进”等各种突发情况时有发生。赤湾东方管理人员在人手紧缺、运力不足的情况下想方设法，调兵遣将，积极协调各地政府部门，发生问题立即沟通解决，保障配送车辆快速通行，保证粮油物资稳定供应。以福建区域为例，截至2月13日，赤湾东方共计完成抗疫运输100车次，配送应急物资约2000吨，高效完成了民生保供任务！

### 三、主动担当，保障进鄂救援物资中转顺畅的力量

2月2日，中央指导组在湖北确定5个进鄂应急物资道路运输中转站，其中有两个由中国南山集团提供——武汉市汉南宝湾物流园、湖北赤湾东方物流园，分别扼守进汉防疫物资的南、东大门。

武汉市汉南宝湾物流园隶属于中国南山集团大物流板块的另一支主力军——宝湾物流。

疫情来临后，宝湾物流除了做好自身防护、确保园区安全外，也积极投身到抗击疫情的战斗中。他们主动请缨，愿意无偿提供仓库和场地给政府用于疫情防控。1月31日，武汉宝湾国际物流中心入选武汉市疫情救援物资转运中心。2月1日上午，中央指导组实地考察武汉宝湾仓的疫情防控能力，对现场设施、设备非常满意，当即确定武汉宝湾仓入选“进鄂应急物资道路运输中转调运站”。根据指导组领导对园区防疫物资转运和疫情防控提出的具体要求，宝湾物流华中大区疫



宝湾物流汉南仓中转站施工

情防控小组随即进入一级战备状态，依照政府要求，快速响应，高效保障，高标准、严要求完成各项任务，并会同汉南区政府，成立“宝湾物流防控物资转运中心工作专班”。“专班”协调各方资源，仅用半天时间即规划出交通组织方案，建立起物资转运中心隔离区、外地货车场站休息区，完成了4万多平米货车停车场通水通电等保障工作，并组织开展消杀。

2月2日8:30，宝湾物流防控疫情防控物资转运中心正式启动运营。作为仓储物流行业的一座“火神山”，密切配合地方政府做好联防联控，充分发挥了各类救援物资进仓出仓的专业高效运营能力，负责外省捐助的医疗防护、民生类应急物资向武汉市各医院、社区配送的任务。

湖北赤湾东方物流园隶属赤湾东方，是集团

干线运输业务的重要节点。2月1日下午，中央指导组二级巡视员许保利、罗德琳一行到园区考察。他们实地检查了园内仓储场地、物流设备、生活配套设施等，仔细评估园区内人员和物资防控防范要求落实情况，一致决定在此设立进鄂防疫重点物资中转调运站。

湖北赤湾东方物流立即行动，组建“防疫物资中转调运工作小组”，按照中央和湖北省政府要求，编制了《湖北赤湾东方物流园防疫物资中转调运方案》。围绕仓储装卸能力、人员生活保障、消杀防控制度等方面迅速开展工作，两天之内就完成了中转站筹备工作，做到组织领导、人力调配、空间腾退、标识张贴和服务指南制作等“六个到位”。仅2月7日当天，中转站就接收运输防疫物资车辆8台次，中转、配送的物资有医用酒精1.5



湖北赤湾东方物资中转站



集团领导为驰援鄂州、英山爱心车壮行

吨、消毒液 38 桶、水果 8 吨、蔬菜 66 吨、猪肉及大米各 500 斤、菜油 200 斤、食品 40 件以及各类医用物资 1100 件左右,各类物资总重近 100 吨,各类支援前线的物资及时有序地转运到武汉医院和社区。

在集团大本营赤湾,担当的行动也在深入开展。受交通管制、假期延长、营业限制等防止疫情扩散的措施影响,赤湾片区经营性商业租户蒙受了不同程度的经济损失。作为赤湾片区城市运营商,中国南山集团高度重视疫情影响,积极响应国家、深圳市各级政府号召,第一时间组织落实,主动为赤湾片区经营性商业租户减免 1 个月(2020.02.01-2020.02.29)租金,切实发挥国有企业勇担社会责任的示范作用,减轻赤湾片区经营性商业租户的压力,形成同舟共济、共克时艰的强大合力,以实际行动践行国有企业的社会责任感。

网友纷纷在“中国南山”微信公众号留言,“共克时艰,榜样力量”、“爱人者,人恒爱之”,是出

现次数最多的话语。

#### 四、捐资捐物闪耀慈善大爱的力量

新冠肺炎疫情湖北保卫战打响以来,作为一家有爱心、有担当的企业,中国南山集团以党组织牵头,旗下的深圳市宝湾慈善基金会积极作为,协同集团各个平台企业一道,书写了慈善大爱、担当负责、助力抗疫的浓重一笔。

一个党员一面旗帜,集团党委迅速部署,及时发出疫情防控倡议书,号召党员要在集团疫情防控工作中发挥党员的先锋模范作用。2月3日,集团党委书记、董事长王志贤同志率队亲临在佛山三水的雅致集成房屋生产一线,鼓舞士气,凝聚人心,送达关怀。集团各级党组织迅速行动起来,纷纷开展党员抗疫捐款活动,多名奋战在抗疫最前线的员工郑重递交了入党申请书,一面面党员先锋队的红旗在车间、在隔离医院建设工地飘扬了起来。

集团旗下的深圳市宝湾慈善基金会和集团海

外业务板块积极行动，想方设法从国内外筹措到一批急需物资，包括来自土耳其的防护服，达安基因刚研发成功、获得国家批准的新冠肺炎检测套装等等。2月24日，一辆载有200台空气净化器、



鄂州疫情防控指挥部领导致谢

1452副护目镜、2000套快速检测套装、5000套防护服、5000个N95口罩、1600瓶免洗手消毒液等抗疫物资的中国南山集团爱心援助车，悬挂着“万众一心共抗疫情彰显英雄之乡风采”、“鄂州英山战友伙伴深牵中国南山之心”的暖心标语，从深圳赤湾火速向疫区进发。

2月25日下午，爱心援助车先后抵达鄂州中心医院、英山县疫情防控指挥部，在湖北南山总经理毛才明的组织下，物资移交给受赠方。面对中国南山集团的慷慨捐赠，鄂州市临空物流发展服务中心党组书记饶晓及鄂州市中心医院党委书记、院长刘黎明在捐赠现场表示：“感谢中国南山集团在这个关键时刻伸出援手，真是雪中送炭。”英山县政府党组成员宋德友还特地赶到捐赠现场，为中国南山集团赠送锦旗。同日，宝湾产城代表中国南山集团向合肥市长丰县红十字会捐赠五万

个医用口罩，助力当地的抗疫情防控工作。

东方驿站作为集团物流业务的甩挂运输装备资源服务平台，发挥在产业链上的影响力，迅速组织捐赠，筹措大量物资，与武汉、黄冈、襄阳等区域疫情防控指挥部协调，确保及时送达，精准捐助：联合金禾实业募捐近20万瓶500ML的双氧水消毒液（47吨）运抵湖北黄冈英山县和襄阳；联合山东三星集团捐赠给湖北六七二中西医结合骨科医院以及黄冈各4000副手套，联合业界开展抗疫公益行动募集捐赠，已筹措一次性医用手套20万只、智能电动喷雾器近50台……这些物资将分别寄给武汉、深圳数十个传染病医院和社区医院。

集团旗下各单位也纷纷组织捐赠：宝湾物流华北大区向天津市发热指定门诊、收治新型冠状病毒感染肺炎患者的定点医院——天津医科大学总



英山县领导送锦旗

医院空港医院捐赠了一批价值 10 万元的空气净化器；南山地产携手华人集团定向捐赠的 10 吨消毒水、5 万只口罩及 418 套防护服，由江苏紧急调运发往湖北武汉；宝湾产城协调购置了五万只医用口罩捐赠给合肥长丰县红十字会，用于当地抗疫。

## 五、凝聚共识千方百计积极复工复产的力量

在严密做好疫情防控工作基础上，创造条件有序复工复产，是中国南山积极抗疫的一个必选项。

2 月 10 日，集团总经理田俊彦在赤湾总部大厦逐层走访慰问返岗员工，重点了解员工健康和个人防护状况，并对各单位的抗疫工作进行了督导。田俊彦勉励大家：我们已到岗，要同心同行，坚决打赢这场战“疫”！

在支援疫区建设方面，据雅致集成房屋公司统计，截至 2020 年 2 月 12 日，雅致集成房屋已承接 2000 多台箱房的建设任务，包括武汉、深圳、北京、广州、海南、常熟等地区。已完成箱房装车发货 1500 余台。

常熟雅致加班加点组织生产，主要精力和员工都集中到打包箱的生产线上，开足马力生产，支援各地“小汤山”式临时医院的建设需求。截止到 2 月中旬，已有近三百人复工，复工率已达 80%，打包箱日产能达到 100 台。

与此同时，廊坊雅致根据集团下发的《集团关于新型冠状病毒疫情防控工作的紧急通知》以及廊坊经济开发区关于企业复工的各项要求，雅致华北生产基地在保障安全的前提下有序复工，



物业现场严控

同期工人到岗 94 人，复工率已达 75%。在原材料供应保障的条件下，工厂马力全开，日产打包箱房 25 套。2 月 10 日上午 8 时，雅致华南生产基地复工动员大会在车间举行。截止到 2 月下旬，雅致华南生产基地工人到岗 125 人，复工率 70%，打包箱日产能 60 台。

物业在抗疫中扮演着极为关键的角色，在严格执行社区关于疫情防控措施的前提下，深圳赤湾物业充分考虑到业主需求，贴心提供 5 大便民

服务，得到了业主们的纷纷点赞。在集团下属的各个写字楼，物业都设置了专门的检测岗，对每一个出入人员进行严格体温检测和人员接触登记，实施“逢人必测，逢车必查”的封闭式管理，科学防疫为复产奠定了基础。

越是艰难越向前，防疫和复工两手抓、两手硬。目前，集团旗下除武汉等个别区域内的下属企业，按照当地管控要求未完全复工外，集团的各项业务基本已经恢复了正常。

### 六、媒体广泛关注、擦亮中国南山品牌的力量

平凡见伟大，危难见真情，中国南山集团在这次抗疫工作中的一系列作为，受到社会和媒体

的广泛关注，中央电视台、新华社、经济日报、中国新闻网、每日经济新闻、中国改革报等媒体争相报道。

媒体的密集报道，让社会看到了中国南山人的专业能力与无私付出，也让社会看到了中国南山集团的企业实力与责任担当，“中国南山”的品牌因此而更加闪亮。以下重点列举不同层面的报道内容：



仍然奋战在三亚传染病医院的中国南山建设者

### 中央媒体

**CCTV2:** 银行间债市资金紧急驰援疫情防控一线  
**新华社:** 向武汉运输应急物资, 如何全程做好“隔离”?  
**新华社:** 这里是运送应急物资安全的家  
**中新社:** 湖北确定5个进鄂应急物资道路运输中转站  
**中新网:** 防疫生产两不误 大西安(咸阳)文体功能区多家物流企业有序开工  
**央广网:** 疫情防控遇大雪, 紧急救援保配送  
**央广网:** 武汉开发区宝湾物流中心接收首批进鄂应急物资  
**中国改革报:** 【聚焦】湖北五大中转调运站运行显成效 持续助力打好疫情防控阻击战  
**每日经济新闻:** 记火神山医院背后的驰援者: 小伙驾车20余小时千里送物资

### 省市媒体

**交通运输部:** 身处中心压力最大, 大疫面前湖北交通尽锐出战  
**南方日报:** 支援全国各地建“小汤山”, 中国南山集团全力抗疫  
**南方网:** 深圳“抗疫”债券全国首发 共募集资金13亿元  
**深圳卫视:** 驰援武汉抗疫 深圳企业在行动  
**深圳商报:** “南山力量”参与 火神山医院工程  
**深圳商报:** 疫中逆行 南山担当 雅致集成——防疫阻击战的“硬核”力量  
**深圳商报:** 首批抗疫债券 成功落地深圳  
**湖北卫视:** 风雪五小时 紧急救援保配送  
**荆楚网:** 鄂州进鄂应急物资中转站运行 两天筹备到位  
**荆楚网:** 武汉开发区宝湾物流紧急救援 张家界10吨援汉蔬菜成功转运  
**湖北之声:** 确保进鄂司机零接触 武汉开发区宝湾物流中心接收首批进鄂应急物资  
**河北新闻网:** “火神山、雷神山”405套集成房屋“廊坊开发区造”  
**河北卫视:** 坚决打赢疫情防控阻击战——彰显责任担当 展现燕赵情怀 我省各地企业加紧生产 社会各界积极捐赠合力共抗疫情  
**陕西传媒网:** 防疫生产两不误 大西安(咸阳)文体功能区多家物流企业有序开工

### 行业媒体

**中国交通报:** 有他们请放心! 应急物资日夜兼程高效运抵  
**证券时报:** 南山控股旗下雅致集成成为疫区医院提供箱房  
**全景网:** 疫中逆行 南山担当 雅致集成——防疫阻击战的“硬核”力量  
**中物联物流园区专委会:** 园区抗疫进行时(2月10日)|进鄂应急物资道路运输中转调运站情况“疫线”报道  
**中国物流信息网:** 中国南山集团: 活跃在抗“疫”第一线  
**中国物流与采购杂志:** 战“疫”不停, 物流不止! 顺丰、苏宁等持续补给“疫”线物资

### 地方媒体

**蛇口消息报:** 助力火神山雷神山医院 请看“南山智造”  
**廊坊广电:** 廊坊雅致集成房屋公司快速响应驰援武汉疫情  
**佛山日报:** 三水企业援建武汉雷神山医院的特种医用箱式房长这样!  
**佛山电视台:** 与“疫情”赛跑! 6天时间赶制150套特种医疗用箱式房援建雷神山医院  
**i常熟:** 若有战, 召必回! “常熟制造”支援武汉“火神山”医院建设  
**黄山电视台:** 抗“疫”我们共同努力

## 不止步于文本，集团战略要更统一，业务战略要细化

——专访集团副总经理陈波

文 / 编辑部

“编者按：集团“2+1+1”战略大家已耳熟能详。围绕集团战略的形成和发展的脉络，以及各所属业务板块如何在统一的集团战略上形成合力等问题，在疫情防控的背景下，编辑部对集团副总经理陈波进行了一次“戴口罩”的专访。”



集团“2+1+1”组合与集团创业时的业务都有很大的关联





集团 2019 务虚会大物流板块沙龙

**编辑部：**应该怎样理解集团“2+1+1”战略？集团“2+1+1”战略形成的逻辑是什么？

**陈波：**从整体角度讲，集团“2+1+1”战略是中国南山集团发展的纲领，是结合市场需求、社会发展、股东结构、战略利益等多方协调形成的结果。在集团发展的前三十年，纳入集团战略组合的有：港航运输、海洋石油和物流后勤服务、房地产、集成房屋等四大核心业务，集团的人才配备、资源筹备都是以服务集团战略、服务集团核心业务和管理为指向的。近十年来，集团业务发展有了较大的变化，在集团起家的业务领域渐渐淡出，原有的战略已经不能对当下的业务形成有效的指导了。在这样的背景之下，为了明确集团的发展方向，确立新的集团发展纲领，我们提出了“2+1+1”这个新的战略。

从集团“2+1+1”战略四大业务深层关联的角度我们会发现，产城综合开发、综合物流都源自于集团前 30 年战略业务中的配套和延伸。其主要原因是我们对相关行业相对熟悉，社会与市场资源相对丰富，管理队伍有相应的储备，有较强的

市场竞争力，有比较优势，地产与物流，均是如此。同时，无论地产还是物流，都需要财务、金融支持，且集团金融财务管控能力一直是不错的，在这个基础上，我们战略性地提出把金融作为培育业务，并确立了将资产管理作为集团战略创新业务方向的战略布局。所以说，我们集团“2+1+1”战略的形成，是有其内在逻辑的，既基于市场环境的变化，也基于团队、管理能力、原有业务等形成的综合积累优势，是顺势而为。

集团“2+1+1”从提出到形成共识，经历了较长时间才最终定下来。总的来说，“2+1+1”从空间上讲比较符合集团的实际，也顺应了市场的变化和要求。这几年来，“2+1+1”这个总纲发挥了较好的导向作用，集团上下思想统一了，思路清晰了，发展也稳定了，这充分说明“2+1+1”判断是准确的、经得起实践检验的，对集团的发展起到了关键的作用。

**编辑部：**“2+1+1”确定之后，接下来集团战略工作重点是什么？

**陈波：**“2+1+1”虽然已经确定，但我们还有



集团 2020 务虚会产城板块沙龙

很多工作要做，包含了确保战略落地的组织保障、资源保障、人员保障、制度保障等各个方面，如：对市场资源和社会资源的梳理、对自身和对行业的认知、管理团队的构建、阶段性战略步骤和目标的设定、各下属业务板块战略和集团总体战略的衔接对接等等。集团“2+1+1”战略虽然确立了，接下来的重点就是如何有效地“干”，通过进一步细分和强有力的部署推进，将集团的战略由文本变成现实。在集团层面，由战略管理中心每年对集团当前战略的情况做一定微调，三至五年做一次修订，确保集团战略不脱离集团实际，不脱离市场。

战略管理要讲究纲举目张，目前“纲”已经确立，我们还要多问一些为什么，要在“目”的方面继续加强。今年的集团总经理工作报告提出的“4个优化、4个坚持”，“有质量的增长”等，都是统一思路、推动集团战略往前走的有效支撑。

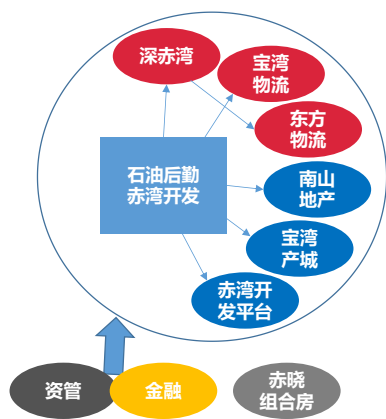
有多少个子公司，就会有多少个具体的战略。我们也要看到，集团各个平台的战略相对松散，

统一性不足，同一个板块的各个子业务公司对集团战略、平台战略的理解也存在不小的差别。就平台而言，怎样把平台的战略协调统一在整个集团之下？去年我们做了一个尝试，针对物流进行了专项梳理。在梳理沟通中，深切感觉到物流板块各个业务公司对集团核心主业之一的物流战略的理解存在很大的差异。如何尽快统一各业务主体对战略的认识，如何发挥集团战略的协同效应，如何找到促进同一板块内以及板块之间的协同切入点，是集团战略落地中急需解决的问题。

此外，集团的战略要不断与时俱进。就物流战略而言，我们提出打造中国领先的物流产业服务平台的战略定位，将原来“推动物流业务快速发展”调整为“推动物流业务实现有质量增长”，并强调要保持战略定力，坚持以物流为主业发展，今年又进一步提出了要建设网络货运平台等，战略的不断深化和持续滚动修编是非常有必要的。

**编辑部：**对于集团各平台企业，他们要对接好集团的战略，您有什么建议？

**陈波：**首先要做好子战略。集团“2+1+1”战略是框架性、方向性的。业务层面的战略则要围绕集团战略的总体方向，要根据市场需求和行业特点，不断的进行深化。我们也看到，各个平台企业为了明确企业的发展方向和找准企业的发力点，指导企业未来的投资方向，都制订了相应的战略规划。各个子战略应该和集团战略一样，要关注市场以及产业政策变动等影响战略的各种因素，保持大方向不变的基础上，各个子战略要持



集团业务发展脉络（自战略管理中心）

续的强化优化。除了深化，做好子战略还要不断细化。比如集团的产城综合开发战略已经明确了，那地产板块未来的整体思路是什么？住宅类、产城类等具体战略又该如何区分等等，每一个细分的业务都要讲清楚“到哪里去”、“怎么去”的问题，要有能落实的举措，要能形成战斗力。

其次是做好协同。从战略层面实现协同这是最基本的，有了战略的协同，才会有业务上的协同。战略的本质是看未来，关键是落地落实，有清晰的战略共识这个基础，才能形成协同思想的交叉点，才能促进业务上的相互协同。

比如，基于对市场和行业的研判，物流板块的宝湾物流和赤湾东方都想把冷链业务作为一个战略方向；比如，集团建设的网络货运平台，就是物流板块的赤湾东方和金融板块的宝湾资本在

这里找到了共鸣点。这种在业务方向当中发生的交叉，就是协同的成果。这些交叉点的形成，需要沟通，需要挖掘，需要推动，需要共享，更重要的是，需要有一个部门或者一个组织去考虑、去筹划，要有意识地、主动地促进协同。我们还要逐步建立协同的机制，在去年梳理集团物流战略时，就形成了每个季度召开物流板块讨论会、务虚会的制度，除了板块内的企业，针对每次会议议题的需要，适当扩大协同的范畴，目的在于强化业务板块之内的信息共享、资源共享，寻找更多的业务交叉点，汇聚更多的企业发展智慧，形成更强的业务发展合力。

**编辑部：**这次新冠肺炎疫情对集团的影响您怎么看？

**陈波：**面对本次新冠疫情，集团旗下都进行了积极的应对，既有驰援火神山雷神山医院建设的勇敢逆行，又有在武汉不间断提供物流仓储和运输服务的坚守，既做到了集团强有力的上下一盘棋的系统防控，又可以看我们各级党组织和广大党员、集团慈善基金等积极作为的身影，充分展现了中国南山集团良好的企业担当、企业精神、企业形象。

从业务影响的角度看，我们的判断和国家的整体判断是一致的。应该说疫情对集团业务会有影响，但会是短期的，不会形成长远影响，且不同业务板块由于行业特点的不同所影响的幅度也会不一样。面对疫情，目前最关键的是需要各板块针对不同行业、不同区域，结合国家以及各地方陆续出台的各种产业政策，抓住机会，强化管理，紧盯目标，完成任务，推动发展。

千里之行，始于足下。当前，集团发展蓝图已经绘就，我们不能止于拥有“2+1+1”这个战略文本，2020年，我们需要更加勤勉，要鼓舞精神，围绕集团的战略方向，围绕集团务虚会、工作会的安排部署，科学应对疫情带来的冲击，攻坚克难、不断奋斗！■

# 顺势而为，凝心聚力，创新赋能，因势而变，精准发力，提质增效

文 / 李鸿卫

## 一、集团核心业务所处行业的聚焦分析

### (一) 房地产业

房地产业以及相关产业合计占据国民经济总量的比重约 30%，土地出让和相关税收收入占财政收入的 40%，行业贷款占比 29%，如果加上以房地产做抵押的其他行业贷款，贷款占比估计到 50%。所以，房地产行业的举足轻重的地位持续影响着国家和企业的战略选择。

从房地产行业发展空间看，城市化率目前 53% 左右，按照 2030 年达到 70% 的发展目标，行业仍有充足的发展空间。

不过，值得注意的是，行业的存量和增量的上涨变化，去库存去杠杆的压力，都带来了新的挑战。随着行业发展演变，行业头部效应愈发明显。按照行业 TOP5 的市场占比分析，房地产行业目前为 18% 左右，相比其它行业占比处于低位，未来几年预计加速集中，占比将达到 30-40% 以上。伴随着头部企业的行业集中度上升，行业并购将呈现新常态。

2019 年以来，据不完全统计，已经超过 400 家房地产企业破产，某些 20 多年以上历史的老牌房地产企业，如颐和地产、银亿地产、上置集团、粤泰控股、三盛宏业等，由于债务违约等原因，逐步处在被淘汰过程中。

规模实力、融资能力、项目周转速度、产品定位、风险防控能力，成为新时代房地产企业竞争能力的核心要素。

### (二) 他山之石-对标企业分析

集团原企管部最早提出对标企业分析，以 XH 和 H 作为选取的样本，距今已经近十年，当时样本企业收入 40 亿元级别。以 XH 为例，其战略发展以规模优先，在 2012 年—2017 年 100 亿到 500 亿元的发展阶段，保持持续稳定有质量的快速增长，具体表现为 50%—60% 的年复合增长率，其特点在于：战略主导发展，重周期，强一线，高复合增长率迈进千亿。

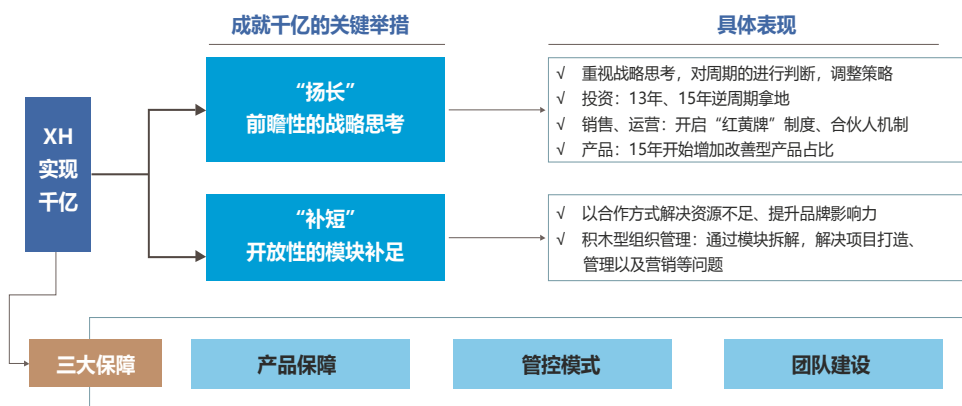
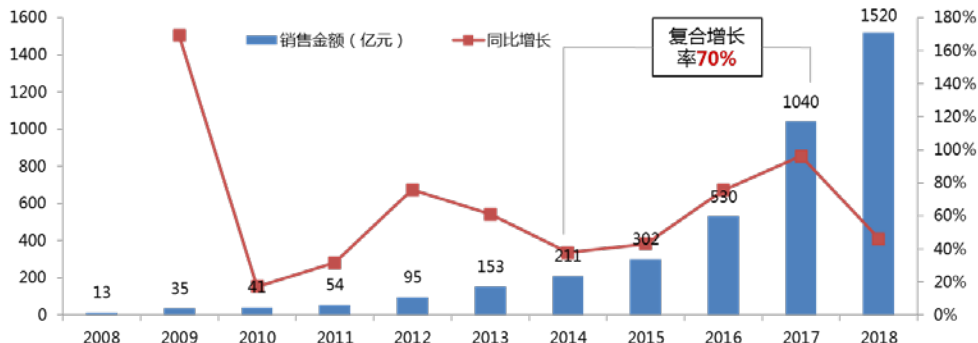
分析 XH 的发展历程，有如下启示：

1、准确把握市场周期，业绩高速增长，近三年复合增长率为 69%，在同等规模房企中处于领先地位。

2、实现千亿目标关键举措在于“扬长”、“补短”，快人一步的前瞻性的战略思考和包容开放性的短板模块补足。

企业	近三年复合增长率	2017同比增速	2018年同比增速
H	17%	27%	7%
L	17%	28%	7%
X	84%	94%	75%
Z	52%	53%	51%
W	-29%	-17%	-39%
XH	69%	96%	46%
SM	61%	48%	75%

表：XH销售金额增长情况（单位：亿元）



3. 基于对行业周期的判断，及时的调整投资、销售、运营以及产品结构。

**自上而下重视战略思考**

- ✓ “自2010年左右，在旭辉内部，每个月都会开一次经济形势分析会。从行业本身，分析房价的同比涨跌幅以及库存去化的月数、供销比、新开工量以及土地供应量；从大的经济形势，去分析宏观经济指标。”
- ✓ 林中个人十分注重战略思考，经常与外部专家探讨交流

“中国民营企业的成功，核心的三大要素不能出错。第一，每一个阶段要有正确的战略，因为一个战略不可能撑十年、二十年。外部环境、行业变化以及企业本身的变化，决定了企业战略的阶段性特征。第二，对战略的高效执行。第三，企业核心领导人的自我超越和愿景的实现。”

——林中

**基于领导层对周期判断，策略调整及时**

**投资节奏**

- ✓ 基本判断三年一个周期，旭辉一般选择政策集中调控后开始拿地，市场回升后开始卖房

**销售节奏**

- ✓ 根据周期判断，控制营销节奏，市场上行时，会放慢推盘速度

**运营节奏**

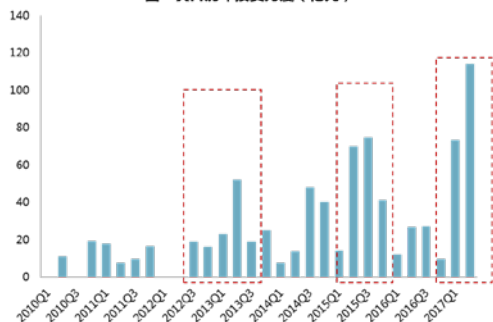
- ✓ “双高避险”：一线及二线核心高价，二线周边高周转
- ✓ 2011年几乎所有城市拿地可9个月开盘
- ✓ 有的项目规划3年开盘

4、对于热点城市的拿地时间判断精准，逆周期拿地，降低土地成本。

### 逆周期拿地，精准投资

- ✓ 以单周期为发展阶段，很少需要跨越周期的高价地，而是在**单个周期内寻找并完成投资**
- ✓ 逆周期法则，在**低谷抄底拿地**，在高峰销售出货

图：XH历年投资力度（亿元）



### □ “战略一二线，机会三四线”，确保投资安全性

- ✓ XH表示在2017-2021年里，每年平均新进**2个城市**，在五年内彻底完成**25-30个城市**的全国化布局，并坚持**聚焦一、二线**城市战略
- ✓ 区域深耕，实现品牌沉淀和老带新客户挖掘，利于与政府互动

5、加强联合合作，学习他人经验提升自身品牌影响力，最大化挖掘资源价值。

### 合作是XH自始至终的“标签”

#### “找地”、“找品牌”：

- 2014年以前：注重合作伙伴的**企业规模、产品和运营**
- 2015年以后：倾向和**有开发能力、资金实力、品牌影响力、资源优势**的企业合作，并逐步确立战略合作伙伴

#### “找资金”：

- 2017年7月，XH获得P 19亿元增持，P成为XH第二大股东，将有助XH拓宽资本基础，也预示P“长线看好”XH的未来

	新增储备地块	合作拿地数	合作项目占比
2012	12	2	17%
2013	21	13	62%
2014	10	5	50%
2015	25	20	80%
2016	36	26	72%
2017	78	64	82%
2018H1	67	48	72%

### 积极与其他企业合作，获取优质土地资源

合作方	合作时间	项目所在城市
恒基	2013年7月	杭州
	2013年12月	上海
	2015年3月	长沙
	2015年4月	苏州
香港置地	2015年5月	上海
绿地	2013年6月	杭州
首创	2015年3月	上海
钰龙	2015年8月	武汉
北辰	2015年7月	南京
新城	2013年12月	上海

6、始终坚持“精总部，强一线”的二级管控，内容上则涉及“项目”→“城市公司”→“总部”，在企业的战略框架之内，一线当家。

### (三) 主题地产、特色产城的关注

当传统地产不断面临被挑战、被创新颠覆的时候，一些经过多年摸索尝试的主题地产、产业园区、特色产城，呈现出不同的发展特点。行业有创新，有分化也有聚焦，有资本退出，也有新资本的不断进入。我们的聚焦点方向在于：一是特色产业园区。特色产业为内容，园区可标准化复制，园区运营管理服务提升创造价值；二是文旅康养地产。这个领域从开始关注至今已达十年之久，行业变化反复，而今渐趋成熟，围绕消费升级的文化+旅游+科技综合开发模式已经具备相当的市场竞争力和需求导向，而围绕大健康大消费领域的医养、康养等养老产业在老龄化趋势显现的当下方兴未艾，美国 CCRC（持续照护退休社区）模式、日本科技娱乐养老模式、荷兰生命公寓模式等对中国发展商业化养老产业提供了良好的借鉴；三是智能化智慧化标准化主题突出特色鲜明的产城领域。智谷、孵化器、创意园、科技港等模式，精品化、潮流化、迷你生态圈引导盈利方向。

**“精总部、强一线”：**

- XH采用的二级架构
- 对下属事业部具有审核权
- 从管控方式来看，主要是战略管控
- 由于整个企业的“老板型战略”特质较为明显，故集团总部主要是把控大方向和基本风险控制，通过基准要求的设定和审核制，确保战略框架下充分放权时的可控性
- 2015年下半年在总部谋划设立战略部

**精总部，注重横向沟通**

**总部职能部门-核心部门与辅助部门**

营 销	交 圈 最 多	设有定位委员会	负责审核事业部的销售计划	后期设计标准化	三 部 门 在 日 常 工 作 中 会 一 起 进 行 培 训
		制定战略目标、经营目标、设计制度体系、新进城市研究、投资风险把控 总盟原先为外包，设计部门负责把控，中海系进入后，将全部由XH承接			
投 资					
设 计					

**区域事业部：**

- 承接集团战略和经营目标
- 实现目标的落地
- 所在城市价值板块的研究
- 参拍竞争对手的分析研究，合纵连横
- 投资动作，信息搜集，踏勘，分析论证，勾地
- 资源维护

**投资发展部门：**

- 审核城市公司的土地拓展战略
- 产品结构战略管控的审核
- 制定战略目标
- 经营目标
- 制度体系
- 新进城市研究
- 投资风险把控

**营销管理中心：**

- 对产品结构的管控、落实、调整进行指导、监督、审核、检查、评估
- 参与城市公司《投资分析报告》的制定
- 城市公司上报的销售计划进行风险评估和管控

**(四) 物流行业警示**

就在1个多月以前，物流行业爆闻，远成物流被申请破产清算。远程物流从业30多年，中国最早一批的物流企业，第一批5A级物流企业，曾被称为“中国最大的合同物流企业”。远程之输，值得深思。负债高企、资金链断裂、投入快递红海、盲目扩张投资、转型不力、管理松散、缺乏技术投入等等，一系列负面因素叠加，压垮了曾经的辉煌。

与此形成鲜明对比的是，物流行业的头部效应日趋明显，今年普洛斯自己的宣传资料上，仓储面积规模已经是七千多万平方米了；满帮宣称搭建的货运网络覆盖339个城市，11万条线路，平台成交规模超过8000亿元；G7作为智慧物联网企业，客户超过5万家，链接管理车辆70多万辆，智能化、数字化，持续的科技运用巩固其智慧物流行业龙头地位。与此同时，物流科技、物流黑科技应用在行业内堪称甚嚣尘上。在每一年的物流科技年会、物流装备博览会等行业展示中，都有不少后发创新的物流企业脱颖而出。

对于物流业务的未来发展方向，集团已经组织了专项小组，做出了相应的定位和规划，个人的思考是，围绕物流业的提质增效，赢利点重在供应链解决方案、物流生态系统服务平台搭建、大数据和智慧科技的应用，对比之下，结合现有

物流园区业务的布局和公路运输业务一网三平台的建设，如果我们是定位于为物流企业提供服务的物流企业，那么我们的发力点应聚焦于哪些方面，规模扩张、平台搭建、网络建设、科技应用，亦或是行业收购兼并补短板，值得深思。

**二、发力创新，提升科技实力，促进集团有质量的发展**

**(一) 务实创新、强化体系建设和人才培育**

习近平总书记指出：谋创新就是谋未来，抓创新就是抓发展，创新是引领发展的第一动力。集团围绕创新，连续多年开展了一系列工作，创新工作形式大于实质的内容不少，创新的全面性，创新的举措，创新的广度和深度，和优秀企业对比还存在很大差距，总体潜力空间还很大。

为此，围绕创新环境打造、创新体系建立、创新机制培育、创新氛围营造、创新文化建设，理应进一步发力，上下齐心，出实招，出硬招，求突破，务实效。

创新之道，唯在得人，得人之要，必广其途以储之。集团应该围绕人尽其才、野无遗贤的精神，发力创造有利于人才成长的培养机制、有利于人尽其才的使用机制、有利于各展其能的激励机制、有利于脱颖而出的竞争机制。围绕创新人才培育、

创新机制建设做好规划，采取务实新举措。

### （二）致力于发展质量提升，赋能提升科技实力

回顾过往十年的发展历程，房地产业务若依照扣非净利润计算，复合增长一般；物流业务的规模发展成效显著，但净利润贡献占比较低；产城业务的利润贡献尚未形成持续的规模；制造业的连续亏损直接影响集团损益；金融业务板块处在上升通道，总体利润贡献占比继续增长；资产管理业务不及预期，业绩波动。分析集团 2+1+1 战略的业务结构、利润贡献，优化配置空间很大。

2018 年的务虚会，核心词之一是“平台思维”，今年核心词之一则应该是“有质量发展”。要实现集团有质量的发展，平衡业务结构，实现可持续的均衡发展，应针对现在多元发展的业务体系内进行监视甄选，建立 Stop Doing List，优化资源配置，聚焦核心业务。顺应趋势，知道我们想做什么，该做什么，能做什么，会做什么，做好什么。集团倡导转型，但转型内涵赋予不够，业务发展的科技含量明显不足。如何抓住关键点，精准发力，是我们转型突破的关键。

倡议设立集团创新科技发展研究院（研究中心），发力研发实力的培育和提升，深化主题地产、产业地产、产业园区、特色产城研究，深化物流协同发展战略和策略研究，研究创新商业模式、发展模式、资本运作模式等，研究区块链、人工智能、5G 时代万物互联新应用带来的业务转型升级机遇，研究适应人类居住智慧化需求和物流智慧化需求（京东物流的“胶囊管道”大开脑洞）的产品和服务，挖掘围绕核心业务价值链和生态圈的延伸发展空间，研究发掘新经济领域新的发展机遇。

### 三、发力数字化转型，把控数据资源，顺应未来大数据生态圈发展趋势

全球数字经济新图景，堪称是一次新的科技

革命。全球前 50 个国家 2018 年数字经济总规模达到 31 万亿美元，排名第一的美国为 12.34 万亿美元。近日，德国总理默克尔在柏林的商业雇主会议上敦促德国乃至欧盟在数据主权的问题上采取更多行动，从美国夺回数据控制权，足见数据资源之重要性。

数字化时代将重新定义所有行业，保护竞争优势的时间大幅缩短，产业结构调整与优化加速，企业生命周期、产品生命周期、服务获客模式和时间窗口迅速变化，高速迭代成为趋势。数字化资源以各式各样的方式渗透各行各业，产业链、价值链会衍生无数可能的新形式、新组合、新生态。行业市场面临的是完全不同于传统的竞争与挑战。

面对数字革命冲击，如何做到传统产业与数字化的融合，建立数字化应对体系，是我们必然的选择。

集团应该成立数字化发展专项工作机构（设立 CDO），依托信息共享中心，业务发展平台，结合创新科技发展研究，建立起自有云平台数据化资源管理体系，制定数字化发展规划和实施计划。

发力数字化将对集团的精进发展，保持持续稳健增长，催生内生动力，激发持久活力，将产生深远巨大的影响。

### 四、发力纵横联合，创造与挖掘协同共生的发展机遇

伴随着迅猛发展的科技带来的新时代，企业发展战略的竞争逻辑，将不得不向竞合逻辑、共生逻辑转变。打破约束边界，寻求创新合作机会是赢取未来竞争的法宝。

#### （一）与股东单位的合作机遇

中国南山集团具备独一无二的绝对的股东结构优势，招商局集团作为央企龙头自不必赘述，深投控 2019 年目标进入世界 500 强，这样再算上中海油，我们将具备有三家世界 500 强企业股东的特殊优势，股东在产业和业务发展中有诸多相



同相近之处，合作空间和机会值得充分关注。

## （二）跨界合作创新颠覆式发展机遇

腾讯、阿里、小米等企业的出现，很难简单判断其产品行业分类，他们已经是一个个生态联盟构建的平台型企业，构建了跨界合作的商业强链接，这种平台合作机会对传统行业带来了挑战，更带来巨大的发展空间和机会。

依托创新的跨界颠覆，在近些年来优秀企业频出，微信颠覆电信通讯，Uber 颠覆出租车，美团和饿了么颠覆餐饮服务，产品、服务加上科技的创新应用，对商业领域不断地进行着颠覆。

不论是传统地产业务、产城业务、物流园区、道路运输，还是金融服务、资产管理，在新商业思维和新技术革命的带动下，渗透合作，跨界合作，都有创新发展的新机遇。

## 五、发力建设适应企业发展需要的治理体系和治理能力，打造内部协同效应

党的十九届四中全会提出“第五个现代化”建设，推进国家治理体系和治理能力现代化建设。如果说四个现代化是国家硬实力建设，第五个现代化则是国家软实力体现，是中国模式、中国之治的精髓所在。将此精神贯彻到企业实际，则为推进企业发展现代化的治理体系和治理能力建设，提升企业组织的软实力，增强柔性竞争力，这是属于企业自身最核心能力的关键。

### （一）打造精简高效、执行到位、创造价值的总部管理

集团总部，上市公司总部，围绕价值总部、权威总部、创新总部、服务总部重新定位，厘清职责，精准发力，不缺位，不越位。总部管理的核心目标是打造一个严谨高效的中台系统。

### （二）管控整体性和灵活性的统一

集团各业务形态差异，管控切忌一刀切，一

个标准管到底。在确保集团战略管控整体性的前提下，兼顾各业务板块各业务单元的各自特点，分门别类，因企施策，做到整体性和灵活性的有机统一。

### （三）打造内部协同，赋能组织能力提升

以中国南山集团统一的价值导向和行为意识，统领内部协同，打造资源共享、价值共创、协作共生的协同效应。集团总部、上市公司总部、地产和产城、物流各业务单元，要有协同计划方案和实施举措，集团异地区域可以根据各业务发展实际设立华东、华西、华中、华北区域协调机构，类似于集团分总部，统领协同发展职责。

当前，国家正在安排制定十四五规划，集团也对战略进行了回顾评价和反思，对发展战略进行了修正，并制定了 2020 年度计划。前不久，集团董事会上，董事长和总经理一致表态，要发力于集团有质量的发展。通过务虚会，凝聚共识，齐心协力，谋划蓝图，筹划布局，务求虚实结合。尽管当前面对百年未有之大变局，但事在人为，势在人为。孙子兵法曰：善战者在创势。我们定当可以引势、借势、集势，因势利导，顺势而为，借势而上，集势攻坚，蓄势发力，实现有质量发展的跃升。

习总书记强调：伟大事业始于梦想、基于创新、成于实干。中国南山梦的伟大事业，感召我们不忘初心、牢记使命，累土不辍、丘山崇成。不管公司发展多大规模，都要保持开拓者的进取精神。梦在远方，路在脚下。如是，上下同欲，凝心聚力，保持战略定力，蓄力奋进，创新赋能，担当有为，未来定当可期，依踔厉奋发，促踵事增华！（本文系集团 2020 年务虚会获奖论文，有改动）■

## 难以置信的胜利

——双反调查无损害抗辩胜诉纪实

文 / 张选民

编者按：在中美贸易争端的大背景下，持续了一年多的美国商务部（简称：DOC）对中国、加拿大、墨西哥三国钢结构产品发起的反倾销和反补贴（简称：双反）调查案，终于在美国东部时间2020年2月25日上午11:00（北京时间2月26日0时）尘埃落定——美国国际贸易委员会（简称：ITC）5个委员逐一投票，最终的投票结果为3:2，ITC认定从中加墨三国进口钢结构产品未对美国国内产业造成实质性损害或损害威胁，不对三国钢结构企业采取双反措施，不加征关税，美方将终止本次调查程序，抗辩胜诉！这一最终裁决是这场多国博弈的最后一决，关系到整个中国钢结构行业未来五年甚至数十年能否继续进入美国市场。

本文作者作为亲历者，曾以企业代表和钢结构专业人士身份在听证会上发言，接下来，我们随作者一起回顾事件的全过程。



中方抗辩团队

## 双反调查的背景

2019年2月4日，美国国内产业的代表——美国钢结构协会（简称：AISC）向DOC和ITC提出申请，要求对原产于中国、加拿大和墨西哥的部分钢结构产品发起双反调查，并采取双反措施（其中涉及200多家中国企业，AISC指控中国企业的倾销幅度高达218.85%，补贴幅度高于微幅）。

美国双反调查由两个机构进行——DOC和ITC，二者分别先后作出初步裁决和最终裁决，因此案件整体分为四个阶段。2019年3月20日，ITC投票初裁，以5:0裁定：有合理迹象表明，进口涉案企业钢结构产品对美国国内产业造成实质性损害或实质性损害的威胁，之后DOC对此案的调查随即展开。

由于中国涉案企业众多，根据对美出口量排名，DOC选中两家中国企业为反补贴强制性应诉企业，上海松尾是其中之一。

### 上海松尾积极参加应诉

获得AISC认证是钢结构企业进入美国市场必不可少的条件，作为最早获得AISC证书少数几家中国企业之一的上海松尾，十多年来，共有400多个项目遍布美国、欧洲、澳大利亚和日本，也是目前国内少数几家专注海外市场的钢结构加工企业，在欧美市场有一定知名度，积累了良好的行业口碑，项目业主和承包商普遍认为上海松尾是值得信赖的合作伙伴。

钢结构属于劳动密集型制造行业，在美方发起双反调查前，公司没有对该事件的预判，且全国大型钢结构企业众多，更没想到上海松尾会作为上海钢结构行业唯一被选中为反补贴强制性应

诉企业。面对美方的调查，应诉工作量将是非常巨大的，费用也不菲，且在当前中美贸易争端的大背景下胜诉的几率无法预测，公司对要不要应诉陷入了决策的左右为难境地。

首先，从长远看，强制性应诉企业如果不参加双反调查应诉，很可能被征收惩罚性关税，从而被迫彻底退出美国市场，存在一定的长期风险。从短期看，双反调查的负面影响传导迅速，2019年初上海松尾中标的三个美国项目共计6600万美元，即刻被客户取消。综合分析下来，由于有日本的项目作补充，放弃应诉近期对公司业务影响不大，2019年和2020年工厂产能已基本满负荷。

其次，中国钢产量占比超过世界钢总产量的50%，是全球最大钢铁生产国和消费国。中国已经形成了完整的超大规模钢结构供应链产业链，其行业地位在全球是无可替代的。多年来中国高端供应商与美国主要项目承包商合作紧密，加之钢结构是劳动密集型行业，即使加征关税将中国的钢结构供应商拒之门外，钢结构产业也不可能回流到美国，这是基本的事实，从这个逻辑去分析是存在胜诉可能性的。

第三，由于关系到整个中国钢结构行业未来五年甚至数十年能否继续进入美国市场，中国商务部支持企业应诉，商务部贸易救济调查局专门发函上海市商务委，要求支持上海松尾应诉。上海松尾作为中国南山集团的成员企业之一，不单要考虑自身企业的某一个单一市场的情况，还要站在集团甚至国家的高度，将格局打开，将视野放大，讲大局，讲担当，为整个行业的发展要敢于挺身而出。

基于以上的分析，上海松尾向集团作了全面

的报告，得到集团同意应诉的批准后，2019年4月17日，我们回复了DOC，表示参加应诉。随后，由中国南山集团、赤晓企业和上海松尾派专人成立工作小组，紧锣密鼓地开始应诉资料准备工作，并根据上海市商务委的推荐，委托海华永泰律师事务所代理诉讼。

### DOC调查——问卷调查+实地核查

本次DOC的调查对象包括上海松尾及其控股股东赤晓企业，还包含了控股股东的股东——中国南山集团。

在问卷调查开展过程中，从4月19日至6月20日，在集团的统筹下，整整两个月时间内，工作小组夜以继日，各部门各单位紧密配合，按照DOC的要求，部分资料需要追溯到2007年，最终整理好十多年来涉及：历年财务报表、原材料



2019年8月29日~9月4日，DOC核查上海松尾

采购及运输、土地购买及租赁、水电费、政府补贴等资料的答卷。提交至DOC答卷及相关资料共计2555页，这是一个非常巨大的资料整理梳理工作。针对提交的答卷，2019年7月5日，DOC公布初裁结果，中国企业最高反补贴税率为177.43%，上海松尾税率为36.07%。

初裁结果公布后即进入实地核查环节。DOC



2019年8月26日~27日，DOC核查赤晓企业、中国南山集团

核查官一行四人来到深圳和上海，先后对赤晓企业、中国南山集团和上海松尾进行实地核查，核查答卷及资料的完整性和真实性，根据核查结果再对初裁税率做出修正，从而裁定终裁税率。

2020年1月25日（大年初一），ITC 召开听证会前三天，DOC 公布终裁结果：中国企业反倾销最高税率为 154.14%（上海松尾被认定为国有企业，税率为 154.14%），反补贴最高税率为 206.49%（上海松尾税率为 34.7%），加拿大墨西哥两国反倾销最高税率为 30.58%，反补贴最高税率为 13.62%。在目前中美贸易整体关系极其复杂的大背景下，作为政府内阁的组成部门之一，DOC 的终裁结果基本在预料之中。DOC 的这个终裁结果对中国企业极其不利，除非 ITC 对 DOC 的终裁做出否定性裁决，否则中国企业将被迫彻底退出美国市场。虽然提前预想到这样的结果，但是真正面对这样的裁定结果，对于集团应诉工作小组来说，要扭转局面，最终赢得抗辩，大家的心理压力是非常大的。

### ITC最终调查——问卷调查+听证会

先简单介绍一下 ITC。与 DOC 作为政府的内阁部门不同，ITC 是独立的、专业的准司法机构，六位委员（现为五位）各自独立，民主共和两党各三人，历来由总统提名，参议院审议批准，裁决受特朗普政府及国会议员影响相对较小。DOC 调查涉案企业是否享受政府补贴，是否倾销，并依此裁定加征关税税率，ITC 调查进口涉案企业产品是否对美国国内产业造成实质性损害或实质性损害的威胁，如果调查结果是否定的，则就此结案，终止本次调查程序，不加征关税。针对本次双反

调查，我们有向 ITC 寻求“公平”、赢得抗辩的可能。

对于本案，ITC 早在 2019 年 3 月 20 日就做出了肯定性初裁。在 2019 年 7 月 DOC 公布初裁结果后，ITC 随即进入了最终调查程序。

首先是问卷调查环节。2019 年 2 月 ITC 初裁之前向中国企业发放问卷 209 份，仅 5 家企业提交答卷（上海松尾提交了答卷），答卷提交占比 2%，加拿大答卷提交占比 70%，墨西哥答卷提交占比 20%。从整体来看，双反调查结果对中国钢结构行业的影响是全局性的，不是个别企业自己的事情，胜诉则全行业受益，败诉则全行业受损。在最终调查阶段，经过工作小组和中国钢结构协会



1 月 27 日上午，中方抗辩团队彩排



1 月 27 日下午，中加墨三方抗辩团队联合彩排

积极协同，推动部分初裁阶段中未答卷的中国企业，在终裁阶段也提交了答卷，提高了答卷提交占比。

其后是听证会环节。本环节主要是收集证据，听取各方意见，从而做出是否构成损害或损害威胁的最终裁定。

由于本案的事实本身并没有在美国形成一边倒的现象，原告很多方面的主张比较牵强，存在不少瑕疵，加之行业特点又决定了中国出口产品和美国同类产品之间竞争关系薄弱，而且 ITC 初裁阶段依据的国内产业数据和进口产品数据均存在代表性不足和数据涵盖范围不广。针对这个情况，集团工作小组积极调整策略，并积极联合各方力量，2019 年 10 月，与相关企业对出席听证会



中国“小伙伴”，海华永泰余盛兴律师（右），金城同达符欣律师（左）

参加抗辩达成共识，2019 年 11 月，一支由四家中国钢结构企业、中国律师事务所、美国律师事务所、美国经济分析师、美国进口商（项目承包商）和项目业主以及中国钢结构协会组成的美国钢结构双反调查无损害抗辩团队得以组建成立。2020 年 1 月 26 日（农历大年初二），在万家团圆之时，中方抗辩团队赴华盛顿出席听证会。

为了应对 1 月 28 日举办的听证会，1 月 27 日上午，中国抗辩团队单独进行彩排预演，下午中加墨三国抗辩团队联合进行抗辩彩排预演，进一步协调好观点、方案、策略甚至口径。

经过精心准备，1 月 28 日，中方抗辩团队沉着应战，据理力争，面对面地向 ITC 委员陈述抗辩观点，充分证明中国钢结构产品没有对美国国内相关产业造成实质性损害或损害威胁。

## 听证会安排

时间：2020 年 1 月 28 日（历时十小时）

ITC 委员（准法官）：5 人（还有一名委员，特朗普总统去年已提名，参议院还未审议批准）。

听证会的主要流程为：

1. 国会议员（4 人）发言
2. 双方代表做开场发言（共计 10 分钟）
3. 申请方发言（60 分钟）
4. ITC 委员提问
5. 抗辩方（应诉方）发言（60 分钟）：共 18 人，中方 3 人（其中企业 2 人，美国项目承包商 1 人），加方 10 人，墨方 5 人
6. ITC 委员提问
7. 双方代表做最后陈述



美国“老伙伴”，美国凯德律师事务所律师

## 最终结果——胜诉

听证会后，各方要以书面方式提交听证会上焦点问题的事实和法律抗辩意见，补充回答委员提出的各种问题，提交最终评论意见。

2020年2月25日，美国东部时间上午11:00，ITC五位委员对本案进行投票，以3:2的票数认定从中加墨三国进口钢结构产品未对美国国内产业造成实质性损害或损害威胁，不对三国钢结构企业采取双反措施，美方将终止本次调查程序。至此，整个案件最终抗辩胜诉！

当天下午，中方无损害抗辩团队的美国律师发来邮件称，这是难以置信的胜利（This is an incredible victory!），中国律师发文称，这是最艰苦的双反案件。

2019年中美之间的贸易摩擦是全方位的。2014年至2018年，ITC已经对涉及中国产品的双反案件做出了44起有损害终裁裁决，无损害终裁裁决仅8起，胜诉率仅15%。特朗普上台三年多以来，中方双反案件胜诉仅两起。在ITC召开听证会进行最终裁决之前，有五十多位国会议员致

信商务部部长 Ross，强烈要求加征关税。在此背景下，5个委员的投票从2019年3月初阶段的0:5再到2020年2月最终的3:2，实现逆转的难度可想而知。这是工作小组和各方全力以赴争取才赢得的胜利。

## 胜诉的意义和体会

本次胜诉不仅仅是中国南山和上海松尾的胜利，这个胜利对中国钢结构行业而言，是具有深远影响和里程碑意义的。随着近几年美国经济复苏强劲，石化油气大项目越来越多，钢结构市场容量巨大，但从2018年3月8日开始，美国对进口钢材全面加征关税，对中国钢铁企业的双反调查接连不断，中国企业几乎全部败诉，导致中国对美钢材出口不断下跌至1%左右。如果此次抗辩败诉，意味着中国的钢铁及钢铁制品将被拒之美国门外。本次胜诉为中国企业赢得了在美国钢结构市场公平竞争的机会，也进一步擦亮了上海松尾的品牌。

同时，本案例可以给集团海外拓展，甚至国内企业海外拓展一些启发：在开拓海外市场的过程中，没有一帆风顺，甚至不时会遇到摩擦，在这种情况下，不要用国内的思维方式和方法去应对，要根据这个国家和地区的政治和法律环境，寻找有效的解决之道。以美国为例，充分利用好DOC和ITC相互制衡、司法独立的“游戏规则”，往往可以带来转机。百年南山事业在不断实现的进程中，或者还会遇到很多类似的挑战和困难，只要团结一致，坚定信心，科学应对，全力以赴，我们就一定能赢下一个又一个难以置信的胜利。

## 田俊彦在集团青年骨干员工代表座谈会上的讲话摘要

文 / 人力资源管理中心



座谈会现场

编者按：1月7日，中国南山集团青年骨干员工代表座谈会在赤湾总部大厦召开，田俊彦总经理、集团人力资源中心负责人与21名青年骨干员工代表座谈交流。座谈会上，来自集团各业务单位的青年骨干代表畅谈入职体会、分享工作经验，会场气氛欢快而热烈。田总逐一回应解答大家关心的问题，并结合自己的成长经历，分享人生感悟。下面对田总的部分讲话进行摘录。

### 一、年轻人应当追求属于自己的精彩人生

人生在世，最重要的就是要追求精彩的人生历程。不同年代精彩人生的内涵可能不尽相同，不同人生阶段也会有不同的人生目标，然而不管变换多少种人生理想，唯一不变的是我们每个人都希望自己的人生绚烂多姿。幸福不是人生的终点，而是一段不断追求精彩人生的旅程。

年轻人可能对将来的人生还没有考虑得那么周全，但是一定要清晰地找到感兴趣的事情，做自己真正感兴趣的事情。只有这样，无论遇到什

么艰难坎坷，都会甘之如饴，持之以恒。

### 二、中国南山集团是助青年放飞梦想的好平台

首先，中国南山集团是个有原则、能担当、负责任、敢创新的企业。早在1982年袁庚先生带领一批创业元老成立中国南山集团之初，老一代南山先辈们就敢于挑战传统束缚，顶住政治压力，在体制、文化、人才、制度等各方面进行了坚定大胆的改革和前所未有的创新。回头看一路走来的38年，虽然我们在发展中走过一些弯路，错过



一些发展机会。但是我们始终践行国家战略，与时代同行，用稳稳当当的步伐，一步一个脚印，围绕主业深耕，坚持稳健发展，担当社会责任，方才成就了今日南山。

在当今这个跨界发展、创新融合的多元化现代社会中，每个行业的发展变化都非常快，变是永恒的。在求变求新的过程中，中国南山集团将顺应经济和社会发展的总体趋势，眼光长远，不被短期利益所左右。不求“百年业务”，但做“百年南山”。永远坚守企业发展的原则和底线，这既是对企业负责，更是对员工负责。

其次，中国南山集团始终将人才视为第一位。集团的发展需要人才，现在集团在人才使用和储备上仍然捉襟见肘。近年来，集团一直在加大对年轻人才的选拔使用，已经建立起了一些培养和任用机制，提拔了一批年轻人才。2020年集团将会加大力度开展这项工作，让更多的优秀年轻人才脱颖而出。目前集团的管理人员中绝大部分也是和你们一样，从基层做起，一步步成长为集团发展的栋梁之材。

同时也非常希望年轻人不要太计较眼前的得失。要用发展的眼光看待未来，要敢于承担工作挑战。有机会多展示自己的才能，敢想敢干敢闯。要知道，企业和个人发展中最大的风险不是干错什么，而是什么都不干。只要干事就会有风险，但是犯错并不可怕，集团鼓励在不违法、不谋私的基础上大胆去干。集团愿意提供试错的机会，用包容的态度面对干事过程中的合理错误。

第三，中国南山集团拥有得天独厚的机制优势。集团从创立初始就采用了一套到今天来看仍然相当先进的现代企业治理结构，即股东国有（包括中央、广东省和深圳市），股权多元分散，管理团队市场化。这种机制我将它称之为“国有资本经营的新模式”，直到今天仍然发挥得出天独厚的优势，持续释放出机制红利。年轻人是中国南山

集团事业的接班人，希望能在前辈基础上更好的传承和创新集团治理机制的优势，在各项工作中充分理解和发挥这一优势。让中国南山集团事业走的更远。

第四，赤湾和集团的发展将带来更美好的未来生活。集团的大本营在赤湾，这里地处深圳西南一隅，地理位置相对偏僻。但是未来几年，你们将会看到接驳赤湾的地铁线路不断增加，湾内交通环境会明显改善，赤湾配套的医院、公立和国际学校、居住设施等将会陆续建成。整个赤湾的环境面貌将会发生极大的改观，相信不久赤湾将会成为深圳最有品质的生活片区之一。

集团今后还将一如既往地为员工提供更好的福利服务。比如宿舍和食堂，相信大家能感觉到，近年来集团加大力度对食堂的服务质量和环境进行了改善，努力让大家吃的满意、吃的放心。在住宿上，经过跟市、区两级政府的沟通谈判，在集团自有土地上建设了山海逸居1期，今后集团还将继续争取条件，更好地改善员工住宿环境。在员工活动上，集团一直关心员工的精神文化生活，除了公司开展的各类员工活动外，也鼓励大家自发组织各种丰富多彩的活动。比如足球协会、篮球协会、羽毛球协会等等，集团和工会可以给予一定的费用支持。年轻员工们之间也要多交流，在不同企业、不同职能、不同地域之间，利用各种场合互相交流工作体会、学习心得、生活感想，让南山成为大家共同的精神和生活家园。

### 三、对年轻员工们的寄语

年轻人是中国的未来，是集团的未来。对每一位追梦的年轻员工们而言，大家的梦想与南山的梦想能够紧紧联系在一起。同心同行，共同成长、共同发展，让中国南山集团真正成为大家“放飞梦想的平台”！■

## 中国南山集团党委开展春节慰问困难党员活动

文 / 编辑部

在农历鼠年新春佳节来临之际，集团党委书记王志贤，集团党委副书记田俊彦，以及集团党委领导王世云、陈波、李鸿卫等分赴各自联系的基层党支部，对9名基层困难党员进行走访慰问，送上慰问品和慰问金。向他们致以节日的祝福和问候，送上党组织的温暖。

困难党员纷纷感谢集团党委的关怀，表示将努力克服生活困难，积极在各自岗位的具体工作中发挥先锋模范作用，为集团的发展做出贡献。■



慰问困难党员

## 中国南山集团党委组织党员自愿捐款支持疫情防控工作

文 / 编辑部

为打赢疫情防控阻击战，积极响应党中央对广大党员的号召，中国南山集团党委积极组织广大党员有序开展捐款活动。集团党委领导率先垂范，带头捐款。以实际行动增强“四个意识”、坚定“四个自信”、做到“两个维护”。■



奋战在抗疫一线的中国南山集团党员先锋队

# 倡议书

## 各党组织、全体党员：

为深入学习贯彻习近平总书记对新型冠状病毒感染肺炎疫情防控工作的重要讲话精神和上级党委的部署要求，充分发挥好各党组织和广大党员在打赢疫情防控阻击战中的战斗堡垒作用和先锋模范作用，特向集团各党组织和广大党员发出倡议如下：

**带头服从大局、配合行动。**疫情面前任何人无法置身事外，全集团广大党员要与职工群众一道，提高政治站位，强化大局意识，从自身做起，服从抗击疫情这个当前最大的大局，服从党中央和上级党组织的决策部署，以实际行动为防病防疫尽一份责任。要切实增强社会责任感和家庭责任感，配合有关部门做好密切接触人群追踪排查和个人防疫检查等工作，不管是确诊病例还是疑似病例，都要及时报告，主动接受隔离、全力配合治疗。要充分认识到人员流动对疫情防控的压力，要尽量少外出、不聚集、不串门。要坚定打赢疫情抗击战的信心，自觉做到不信谣、不造谣、不传谣，对散播谣言的行为要坚决抵制和纠正，切实把思想和行动统一到党中央的决策部署上来，坚决维护社会大局稳定。

**带头坚守岗位、履职尽责。**疫情防控是当前压倒一切的重要政治任务，需要广大党员勇担当、敢作为，做到守土有责、守土负责、守土尽责。党组织书记和党员经理人员要坚持率先垂范、坚守岗位，深入一线、靠前指挥，及时发声指导，及时掌握疫情，及时采取行动，在疫情防控斗争中经受考验。集团总部要统筹各方资源、聚集各方力量，把职工组织起来、动员起来，配合做好疫情监测、排查、预警、宣传等基础性工作，确保防控工作有力有序有效开展。集团各下属单位要按照集团统一部署，认真落实各项防控要求，加强本单位的疫情防控，当地对防疫工作有需求的，要积极挺身而出，全力支持，履行社会责任，共同筑牢疫情防控的铜墙铁壁。

**带头广泛发动、群防群治。**抗击疫情，集团的全体员工是最大的依靠力量，是第一道防线。各党组织和广大党员要充分发挥政治优势、组织优势和密切联系群众优势，及时将疫情防控措施落实到每个部门、每个单位、每名职工，汇集起群防群治的强大力量。要积极劝导家人和周边群众保持高度警惕，不组织不参与聚餐，不接触活禽，拒吃野味，公共场合戴口罩，提升自我防护能力。对奋战在防疫工作第一线的工作人员，要做好防护设施配备和生活保障。身在疫情重灾区的员工报经公司备案后，可以暂不返岗，晚一些上班；14天内有过疫情重灾区旅居史的员工要居家自觉隔离后再返岗。

**疫情就是命令，防控就是责任。**新型冠状病毒感染的肺炎的疫情防控，正检验和考验着每一名共产党员守初心、担使命的责任和担当。让我们行动起来，坚定信心，同舟共济，全力以赴，众志成城，坚决打赢这场疫情防控硬仗。

中共中国南山（集团）股份有限公司委员会  
2020年2月3日

## 行业不停改，中国南山开拓者身份不改

文 / 陈永莲

我在赤湾工作了十九年，生活了三十五年，我是一名老中国南山人。

我是1985年11月来到赤湾的，当时42岁，回忆当时来深圳求职的场景，还历历在目。那年夏天，我借住在朋友家，借他的自行车到处求职。当时深圳还没有和炼油有关的行业，规划中的石油炼厂还不知什么时候启动。我甚至还去了加油站，人家说加油站不需要工程师。跑了一个月，没有一点眉目。最后朋友告诉我赤湾有个石油基地，可去试试。那天我骑着自行车进了赤湾，一路上坡，骑得满头大汗，衣服都湿透了贴在身上。接待我的是人事部经理李鹤松，他找来石油基地人事经理陈忠面试，看了我的简历说没有合适我的位置，把我推了。李鹤松又找来经营部经理黄祥，黄祥看了后就建议我改行从事管理，也就是说只用我的经历，不用我的专业。要我改行放弃我挚

爱的炼油专业，并说如果同意马上给我发商调函，我表示同意。就这样，我结束了一个月的求职历程，回到原单位神速的办理调动手续，李鹤松亲自到火车站接我，我从此在赤湾开始了新的工作和生活。

刚到经营部不久，我就参与了香港壳牌在赤湾投资油气库项目的谈判，之后参与油气库工程的施工投产。1987年，赤湾壳牌石油贸易联营有限公司开业，我作为中方派出的人员，担任行政部经理，后任中方副总经理。港方负责油气经营和操作，专营壳牌油气产品的进口。我负责员工管理和协调政府各部门，如海关边检等，港中双方合作非常愉快。公司经营第一年就有了利润，不到五年集团的投资就全部回收。油气库还被评为深圳市技术先进型企业，不断有企业单位前来公司参观取经。



香港壳牌油气库谈判双方代表

有一天，我所在的原单位组织处处长率队来参观，见面后奇怪地问我怎么会在这里。我属原来单位培养重用的人才，曾被送出国培训过，下一步还准备送美国学习，是单位不能放出去的人才。所幸当时调离时这位处长不在才得以脱身，这次见面让他感叹遗憾不已。我和港方管理人员合作愉快，多次被派往香港新加坡油气

库培训学习，不断提升业务知识和工作能力。

1992年初，我被调回集团，并派往港务公司任副总经理，主抓货源。当时不顾港方的挽留，我怀着“l want something new every day”的心理到港务公司报到，迎接新的考验。当时上海港局长刘桂林说我胆子真大，快五十岁了，还敢改行。是的，这是我又一次改行了。刘桂林在工作上给予了我很大的帮助，让我很快融入了港口和港口相关单位的圈子。在港务公司，我每天接待来访客人并协调关系，奔走在各港口、交通部、化工、农资、粮食、钢材等部门和企业之间，全心投入，虚心求教，一边学习港口业务，一边频频出差争取货源。很快，港口的化肥灌包量逐年增加，在挪威公司先进工艺帮助下，在操作部门积极配合下，装卸货物又快又好且损耗少，赤湾港化肥灌包量和质量做到了全国第一。

那几年，港务公司的收入成为集团主要收入之一，我也对自己的努力成果产生了一种成就感。后来港航公司敲钟上市，又成为上市公司副总经理，并成为了集团办公会议成员之一。后来亲眼所见石油基地上市，雅致集成房屋上市，集团在房地产、仓储物流、公路运输、建筑材料等业务领域如火如荼、不断拓展的画面。直到2004年我61岁，我心中依依不舍，我身体健康，还想多干，我是含着眼泪退休的。我爱我的工作，爱我的公司，我爱赤湾，我把我一生最美好的年华献给了中国南山。现在退休已有16年了，亲身经历了中国南山从港口3000万港币起步一路走来，不断跨越发展，最后成为当前这样一个实力强劲的综合型企业集团，一提起集团我就热泪盈眶，我为自己曾经是中国南山开拓者的一员而倍感自豪。

创业的过程艰辛，但却是充满希望的。我记得1985年刚到集团的工资是280元每个月，虽然比内地高，但是不够我和两个孩子三口人开支，还需孩子爸从内地寄钱补贴。直到李维训第二年调来深圳才有好转，但还是没有什么结余。那时虽然公司分了房，但买不起家具，用旧木箱当饭桌，



参加公司文艺演出

坐小板凳吃饭。后来从花果山路边买个简陋的木制沙发，自缝一个布套还觉得挺好，两个单人床拼起来就是双人床。生活用水发黄，就从E4栋下到赤湾村去打干净水上来洗菜洗米做饭。孩子在路上捡到几个荔枝问我能不能吃，问得我眼泪哗哗流。因买不起水果，所以也不认识荔枝。过年了，家里太空荡就买几盆大丽花橘树摆在厅里填充，夏天也没有空调。经历了那段创业的艰苦岁月，随着公司发展壮大，生活也逐年不断改善提升。在港务公司的时候，一天我陪港口客人去沙头角购物，回来时刘桂林局长看我买了一箱方便面（当时市面上买不到），觉得奇怪，我说没时间做饭，给孩子准备的，他听了很感触。1992年出差新加坡，顺便到石油基地董事总经理方遇光家做客时，看到他家两层别墅及小汽车，我就想什么时候我能像他那样生活就好了。后来了解到香港挪威公司员工月薪数万也让我羡慕不已。袁庚老先生说过：“要不了20年，我们蛇口会赶上香港”。确实，现如今，我们深圳大湾区引领世界潮流，赤湾在深圳示范区的政策下日新月异，这都是过去几十年的艰苦奋斗换来的今天美满幸福生活。袁老的预言实现了，当年艰苦奋斗的那拨集团早期员工现在都过上了幸福的晚年生活。

人生匆匆几十年，尝遍酸甜苦辣咸。无论在那里，身份不停变换，中国南山开拓者的身份始终不改。（作者系原港航公司副总经理）■

## 中国南山集团2019年职工书画摄影大赛优秀绘画作品选登

文 / 编辑部

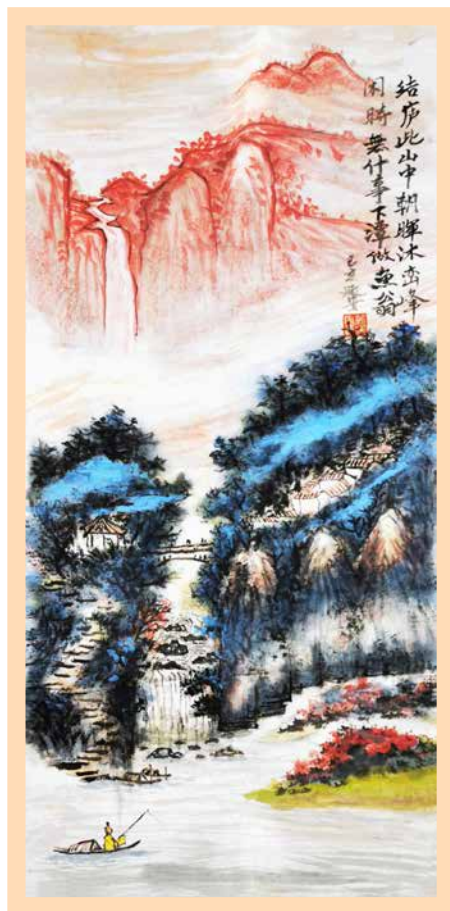
编者按：借得山水生灵气，丹青之苑竞芳菲。员工画作是中国南山人或者家属真实的个性张扬，也是集团企业文化风格的彰显。有人，有景有境界，美不胜收，生机勃勃。



张青  
作品：《舞蹈》



马勇（马天成）  
作品：《我的家乡》



管延安  
作品：《山水画》



陈姣  
作品：《扇面》



张晨歆  
作品：《国画组图》

