

# 中国菊心

CNDI 总第20期

2023年第4期

内部资料 | 免费交流

(粤B) L006030032

深耕物流沃土 智联数字未来

数智融新·链动未来

——2023中国南山智慧物流高峰论坛在深圳圆满举行

赓续招商血脉 传承蛇口基因

——中国南山集团举行第18个公司日系列活动



# 深耕物流沃土 智联数字未来

文 / 编辑部



# 01

## 卷首语

“十四五”规划纲要提出，要建设现代物流体系，加快形成内外联通、安全高效的物流网络。现代物流是畅通国民经济循环的重要环节，对建设现代化产业体系、加快构建新发展格局具有重要战略意义。

中国南山坚持服务和践行国家发展战略，着力构建“2+1+X”业务布局，综合物流作为核心主业，旗下拥有宝湾物流、东方物流、新赤湾、东方驿站及卡车易购等优秀品牌，共同组成集团“大物流”业务板块。

生逢盛世，定当有为。中国南山“大物流”板块心系时代命题，俯首深耕“物畅其流”，以干线运输、高端仓储为切入点打造产业生态圈。面对数智化时代变革，中国南山紧抓机遇，直面挑战，积极拥抱智慧物流，推进模式创新、智能升级、数智化管理等转型探索，深挖物流业与制造业、金融业等多业联动潜力，助力建设绿色高效的智慧物流生态体系，用科技和实力链接数字未来。

奋勇争先，不觉日长。2023，宝湾物流迎来了成立20周年。从上海摸索起步，逐步走向全

国，宝湾物流构筑起一张规模强大的物流设施服务网络，成为中国高端仓储行业的先行者。新征程，新起点，面向未来，宝湾物流着眼长远，继续强化品牌优势，引领行业创新，将物流行业带入全新篇章。

中国南山始终在“国家所需”的基础上把握“南山所能”，坚持高质量可持续发展。中国南山·无锡车联网小镇不断探索打磨，以创新独特的打法勇开新局，赋能车联网产业驶入“快车道”；我们不断学习实践产城综合开发业务，从1956-2022年港资房企穿越行业周期的经验中汲取智慧和启示；勇担使命、守正创新的中国南山，今日凭借强大的品牌实力点亮了黄浦江畔，他日，也必将在更广阔的市场舞台上闪耀光芒。

冬日暖阳下，拼搏激情满。集团发布员工行为公约，助力员工增强自驱动力、成就自我价值；员工微马活动如火如荼，精彩纷呈，参赛者们势如破竹，一如中国南山人在推进中国式现代化建设进程中奋力争先、勇当尖兵的昂扬姿态。相信在这种奋勇拼搏的劲头下，百年南山事业定能不断开创发展新局面！

# 目录 | CONTENTS



## 特别报道

- 04 赓续招商血脉 传承蛇口基因——中国南山集团举行第18个公司日系列活动
- 06 中国南山集团员工行为公约

## 专题策划

- 09 数智融新·链动未来——2023中国南山智慧物流高峰论坛在深圳圆满举行
- 12 数智赋能，物流生态协同发展——集团物流数字和产业金融协同发展探索

- 14 数智赋能，拥抱高质量发展
- 16 数字化转型，引领公路物流新生态
- 18 模式创新，助力公路物流低碳运营
- 20 揭秘中国南山大物流版图

## 聚焦一线

- 22 深耕高端仓储二十年，浅谈宝湾物流的前世今生

## 创新思维

26 中国南山·无锡车联网小镇：创新转型促发展  
赋能车联网产业驶入“快车道”

## 行业观察

30 1956-2022年港资房企穿越行业周期的经验与  
启示

## 新闻概要

36 杨国林主持召开中国南山集团第十五届董事会  
第三次会议

杨国林会见中核投资董事长田志勇

杨国林会见南山区人民检察院政治部主任陈迈

37 中国南山集团与招商检测签署战略合作协议

杨国林会见招商证券董事长霍达

中国南山集团参加2023海博会

## 党的建设

38 感悟伟大精神 聚力二次创业 中国南山集团党  
委2023年度红色教育基地参观学习

## 榜样人物

40 深耕财务管理 助力业务发展——40年40人“先  
锋奖”获得者、集团副财务总监兼财务管理中  
心总经理黄艳专访

## 品牌之光

43 “中国南山”点亮黄浦江畔

## 员工风采

44 第四届“逐梦杯”职工马拉松接力赛精彩瞬间

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 李兆才

主 编 吕永琦

责任编辑 戴 睿 利敏仪

特邀编辑 肖 军 孙 玲 张雅博 滕金玲 刘劲江

发送对象 中国南山集团总部及下属公司

准印证编号 (粤B) L006030032

出版时间 2023年12月25日

投稿邮箱 CNDIM@cndi.com

联系电话 0755-26674924

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 深圳市新佳佳彩印刷有限公司

印刷日期 2023年12月25日

印 数 650本

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。

## 赓续招商血脉 传承蛇口基因

中国南山集团举行第18个公司日系列活动

文 / 编辑部



中国南山集团员工行为公约发布仪式

10月19日，中国南山集团迎来第18个公司日。当天上午，集团在深圳赤湾举行简约庄重的升国旗和司旗仪式，并发布了《中国南山集团员工行为公约》。集团党委书记、董事长杨国林出席活动并为公司日致辞。集团党委副书记、总经理王世云主持活动。集团党委副书记、副总经理赵建潮，党委委员、副总经理陈波，党委委员、新南控总经理舒谦，党委委员、运营总监李鸿卫在活动现场共同见证集团员工行为公约发布。集团总部各部门、各二级公司负责人，集团员工代表约300人参加活动。

上午9时，升旗仪式正式开始。升旗仪仗

队迈着整齐划一、铿锵有力的步伐，从总部大厦大厅出发，护送着五星红旗正步走向旗杆。参加升旗仪式的领导和员工面向国旗肃立致敬。随着雄伟嘹亮的国歌响起，升旗手迎风振臂，鲜艳的五星红旗随着全体人员期待的目光缓缓升到了旗杆顶端，在空中迎风飘扬。随后，中国南山集团司旗在司歌慷慨激昂的伴奏中升起，迎风招展。

随后，《中国南山集团员工行为公约》隆重发布。这十条行为公约将成为全体中国南山人共同的行为规范和指引。

杨国林在致辞中说，今年以来，面对外部环境的严峻挑战，集团上下团结奋斗、主动



升旗仪式



杨国林致辞

作为，主要经营指标较去年同期大幅增长，业务转型步伐加快，产业绿色化数字化水平不断提升，市场化改革稳步推进，风险防控持续强化，党的领导和党的建设全面加强，集团在高质量发展道路上取得了新的成效。

杨国林强调，新时代新征程，推动集团高质量发展，需要我们打好文化建设主动仗，让精神之光照亮前行之路。我们要坚决贯彻落实习近平总书记对宣传思想文化工作重要指示精神，传承弘扬集团优秀文化，将企业精神、价值理念转变为共同的行为准则，体现到干事创业的实际行动，转化成高质量发展的过硬业绩。要通过员工行为公约的落地践行，推动文化理念与生产经营深度融合，与改革发展同频共振，不断提升集团的软实力、竞争力和市场影响力。

杨国林最后指出，对历史最好的纪念，就是创造新的历史，对集团文化最好的传承，就是用赓续奋斗书写新的辉煌。新的征程上，集团全体员工要以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，不忘创业艰辛，勇担时代重任，以共同之理想凝聚共同之力量，以共同之奋斗追求共同之目标，创新笃行、久久为功、拾级而上，齐心协力共同谱写集团新的篇章。

当天下午，第四届“逐梦杯”职工马拉松接力赛终点站在深圳南山海上世界艺术中心举

行，招商街道办、集团下属21家基层工会500余人参加，全程共6公里。至此，本届“逐梦杯”职工马拉松接力赛宣告圆满结束。

本次马拉松接力赛自9月16日开始，在佛山、重庆、成都、苏州、武汉、深圳6地先后接力完成共计41公里马拉松赛。“逐梦杯”职工马拉松比赛作为集团重点企业文化活动项目，迄今已成功举办四届。通过马拉松接力赛形式，全国各地职工心心相连，共同徜徉在微型马拉松运动带来的欢乐而热烈的氛围海洋中，每位运动员都洋溢着幸福的微笑，以勇往直前的勇气和坚韧不拔的毅力向目标奋进。

前期，各下属公司也先后举办了丰富多彩的庆祝活动，共同迎接集团第18个公司日的到来。■



职工马拉松深圳站现场

# 中国南山集团员工行为公约

中国南山集团先前的企业文化体系建设中，已完成“企业使命”“企业愿景”“企业精神”等核心层理念系统建设。核心层的几个理念构成了全体中国南山人共有的价值观。《中国南山集团员工行为公约》的发布，是对核心理念的延伸细化，是MI向BI转化，从而推动全体中国南山人明确规则要求、减少行为偏差、增强自驱动力、成就自我价值，为实现百年南山梦凝聚更大合力。

## 时间就是金钱，效率就是生命

### 参考释义：

提倡人人持续传承弘扬招商血脉、蛇口基因，永葆“闯”的精神、“创”的劲头、“干”的作风；要有只争朝夕的拼搏劲头，不甘落后、奋勇争先；要有争分夺秒的效率意识，马上就干、毫不懈怠。

## 真打粮食，打真粮食

### 参考释义：

提倡树立和践行正确的政绩观，引导各企业和广大员工关注现金流、经营性利润、成本费用比等关键指标，真抓实干、务求实效，真正推动企业健康发展、可持续发展，创造真正经得起历史和群众检验的真业绩、真价值。

## 守正创新，积极进取

### 参考释义：

提倡在工作中要善于正向思考，不断增强干事创业的内生动力，提高工作积极性、主动性、能动性和创造性；既要敢于设定基于科学测算的较高目标，又要遵循客观规律，制定严密计划，稳妥有序推进各方面工作；要求各企业和广大员工时刻保持清醒头脑，坚决反对盲目冒进、蛮干乱干行为。

## 率先垂范，争当先锋

### 参考释义：

提倡领导干部要做“领头雁”，谋在前、干在先、当标杆、做表率，坚持高标准、严要求，马上办、立即办，坚决落实上级的决策部署，用行动叫响“向我看齐”；提倡广大员工要树立领跑意识、先锋意识，要有开拓创新的锐气，有敢为天下先和永远争第一的斗志，敢于相互追赶、比学赶超，用行动彰显昂扬向上的精神状态。

## 坦诚包容，崇信崇简

### 参考释义：

提倡无论是对同事，还是待客户，都要坦诚相待，将心比心，以心换心，多谋事，少谋人，不忽悠，保持清清爽爽、简简单单的同事关系、上下关系；提倡诚信经营、言行一致、信守承诺；提倡工作简单高效、化繁为简，反对官僚主义、形式主义、奢靡之风。



## 协同互助，共赢未来

### 参考释义：

提倡坚持相互帮助、携手合作，积极与他人配合、与其他单位协同，促进共同进步、相互成就；提倡发扬团队精神，同事之间背靠背、心连心，携手并肩、团队作战；鼓励员工在追求自身发展的同时，积极将自身梦想与企业发展目标相融合，积极为客户和合作伙伴创造价值，为企业的发展做出自己的努力。

## 能者上、优者奖、庸者下、劣者汰

### 参考释义：

提倡始终坚持市场化原则，按市场经济规律办事情，以优胜劣汰的“六能”机制激发活力、释放创造力、增强竞争力，坚持正向激励、严管厚爱，防止劣币驱逐良币。

## 切忌空谈，实干为要

### 参考释义：

提倡人人要有舍我其谁的担当精神，有想干事、敢干事的热情干劲；人人要有久久为功的钉钉子精神，咬定青山不放松，困难面前不低头。

## 花钱必问效，无效必问责

### 参考释义：

反对低效无效、闲置沉淀和损失浪费，不断提高资源配置效率和资源使用效益；提倡降本增效，坚持结果导向，强调成本效益，强化成本绩效责任刚性约束；提倡爱企如爱家的思想，勤俭节约，杜绝铺张浪费，减少不必要的成本开支，追求花小钱办大事，把有限的资源使用好。

## 坚守底线，合规经营

### 参考释义：

提倡学法知法、遵法守法，行为要有边界；倡导持续提高道德修养，时刻做到心中有敬畏、行为有底线；提倡堂堂正正做人、干干净净做事，常修职业道德、常怀律己之心，不贪不占，洁身自爱、清正廉洁；各企业和广大员工要依法合规经营，遵守商业规则，夯实防控风险、稳健经营的基础。

物流，始终根植于中国南山的发展基因之中。集团成立四十余年来，始终致力于推动中国物流业的发展，培育了宝湾物流、东方物流、新赤湾、东方驿站、卡车易购等多个物流品牌。集团大物流战略的核心引擎作用日益凸显。

新时代新征程，站在新的发展起点上，中国南山不忘初心和使命，积极作为、大胆探索、率先突破，不断优化整合资源，坚持“资源+科技”双轮驱动，持续丰富和拓展产业生态，在推动模式创新中实现规模增长，为传统物流数智化转型起到了示范作用。

11月17日，中国南山举办以“数智融新 链动未来”为主题的2023中国南山智慧物流高峰论坛，与上百家国内外同行共同探讨智慧物流时代数智化发展趋势，碰撞思想火花，共享行业智慧，助力共同发展。

本期专题聚焦“大物流”，围绕2023中国南山智慧物流高峰论坛展开报道。通过回顾中国物流与采购联合会副会长兼秘书长崔忠付、中国南山集团董事长杨国林在论坛上的精彩致辞，了解现代智慧物流发展特点；精选宝湾资本、宝湾物流、东方物流和东方驿站负责人从不同行业角度进行的深入探讨，一览各市场主体对智慧物流时代数智化的思考和实践；最后，跟着编辑部一同解读中国南山大物流版图，探究中国南山大物流战略布局。

中国南山的发展始终与时代同行。时值数字化浪潮百年变局，中国南山大物流战略正和着时代的脉搏，蹄疾步稳拓新局，为现代智慧物流发展贡献中国南山的澎湃力量。



# 数智融新·链动未来

## 2023 中国南山智慧物流高峰论坛在深圳圆满举行

文 / 编辑部



2023 中国南山智慧物流高峰论坛现场

数字经济风起云涌，各行各业加速步入数智化时代。作为国民经济的“血脉”，物流数智化发展是构建新发展格局、推动经济高质量发展的重要基础。对于物流企业来说，把握住数智化机遇，充分发挥数字经济的新优势，打造开放、共赢、高效、绿色的智慧物流生态体系，已成为转型升级的“先手棋”。

11月17日，以“数智融新 链动未来”为主题的2023中国南山智慧物流高峰论坛在深圳成功举办，来自上百家国内外行业领军企业的代表汇聚一堂，聚焦以创新驱动智慧物流基

础设施建设，探讨智慧物流行业数智化趋势、机遇挑战、实践等话题，推动行业协作发展。

中国物流与采购联合会副会长兼秘书长崔忠付、深圳市交通运输局物流与供应链发展处处长潘金生、中国仓储与配送协会副会长王继祥等受邀单位领导嘉宾莅临论坛。中国南山集团董事长杨国林，集团总经理王世云，集团副总经理赵建潮、张建国、陈波，新南控总经理舒谦，集团运营总监李鸿卫，集团人力资源总监王劲松，集团副财务总监兼财务管理中心总经理黄艳出席论坛。



杨国林致辞

杨国林在论坛上致辞。他指出，中国南山集团自 1982 年成立以来，一直致力于推动中国物流业发展，从早年以石油后勤码头和园区业务起家，历经业务转型和布局延伸，逐步演进到如今的数字物流和高端仓储园区业务。当前，百年变局加速演进，数字化浪潮奔涌激荡，数智化既是物流业未来发展的方向，也是驱动当下发展的基底，正在引发行业发展模式、产业组织、转型路径的广泛深入变革，由此将重塑物流与供应链的产业结构，物流业发展正在面临新的机遇和挑战。

- 从产业发展方向来看，物流业逐步走向一体化、专业化发展
- 从产业组织形式来看，物流业日益呈现平台化、生态化趋势
- 从产业变革路径来看，物流业正在开启数字化、绿色化转型

杨国林表示，面对新的挑战和机遇，我们唯有积极识变应变求变，加强开放合作，主动拥抱变革，在不确定性中把握确定性，才能在

变中寻机求进，于变局中拓新局，共同迎来物流业更加繁荣和充满希望的未来。据此他提出了四点建议：

**一是共同推动建设更加开放包容的现代物流。**中国南山愿与行业伙伴一道，共同探索以资本、技术、客户、服务等为纽带，加强开放协同，坚持优势互补、利益共享，携手构建开放包容、合作共赢的产业生态。

**二是共同推动建设更加智慧敏捷的现代物流。**中国南山愿与大家共同努力，进一步完善行业数据治理体系，全面提升数据治理能力，真正形成互联互通、共赢共享的产业数智化发展新格局。

**三是共同推动建设更加绿色低碳的现代物流。**中国南山愿与行业伙伴加强合作，共同探索绿色科技在物流领域的创新应用，致力推动行业降本增效，为物流业高质量发展不断提升绿色含量。

**四是共同推动建设更加紧密互联的现代物流。**中国南山致力于与行业伙伴建立更有深度、更为广泛的沟通联系，大家共同碰撞思想火花、贡献行业智慧，更好引领行业健康前行。



崔忠付致辞

崔忠付在论坛上致辞。他表示，今年以来，我国物流业总体保持平稳复苏态势。社会物流需求结构逐步调整，多数领域物流需求恢复向好，升级产业制造、新业态消费、再生循环等重点领域贡献率稳中有升。社会物流运行效率稳步提升。但当前物流市场需求总体不足仍将持续，企业仍面临较大市场竞争压力。面对挑战和压力，需要一批具有竞争力的规模企业，集中资源力量、坚持创新驱动，走数智化转型的道路，深化物流提质增效，开辟高质量发展新的道路。当前，我国智慧物流蓬勃发展，呈现以下特点：

- 一是物流数智化环境形成新态势
- 二是物流数智化转型进入新阶段
- 三是物流数智化平台焕发新动能

他介绍道，在数字经济浪潮下，中国南山始终坚持国家战略方向，积极发展智慧物流，为传统物流数智化转型起到了示范作用。中国物流与采购联合会将一如既往地关注和支持行业数智化转型，发挥好政府与企业间桥梁纽带作用，支持中国南山等一批具有竞争力的物流企业创新发展。

随后的议程中，各与会嘉宾分享了其所在细分领域和企业对智慧物流时代数智化的思考和实践。

中国南山集团总部各部门，新南控、东方物流、宝湾物流、宝湾资本、赤晓企业等公司相关负责人参加论坛。■

## 数智赋能，物流生态协同发展

### ——集团物流数字和产业金融协同发展探索

文 / 章远凌



宝湾资本总经理章远凌

现代物流历经百年发展，从企业内部物流逐步发展到今天功能高度集成的全过程供应链管理体系，以提质降本增效为目标，不断向信息化、网络化、智能化、数字化方向发展。改革开放以来国内物流体系规模效益显著提高，但仍存在结构性失衡、集约化、网络化不足等突出问题，转型升级形势依然严峻。

我国物流行业公司超过九成属于中小微企业，他们是建设现代物流体系的重要基础，但其应收账款账期普遍为3-6个月，而支付端多数需现金结算，垫资压力巨大，融资需求大且小额高频。加上自有资产不足、信息碎片化等问题，传统银行基于风控、研发、成本等考虑，金融服务难以满足大多数中小微物流企业需求。融资难融资贵问题长期得不到根本解决，这反过来制约了物流行业的高质量发展。

物流数字化，给供应链金融介入物流产业带来可能性。从风控角度来看，在物流数字

化的前提下，融资主体信用可穿透到前端货主，从而解决融资人资产偏轻问题；业务流程的全过程数字化可保障物流和信息流的匹配；通过产品的设计及对接银行账户体系，可实现资金的闭环管理。从金融产品设计、落地角度来看，有物流产业背景的数字化产业金融，能很好发挥专业风控的桥梁作用，可大幅缩短银行熟悉核心企业周期，实现金融产品的快速落地，提升中小微融资效率，满足物流生态圈的融资需求。这套模式，或许能成为物流金融的一个发展方向。

经过多年探索，集团在物流产业数字化领域已形成布局，作为集团的数字化供应链金融平台，宝湾资本的业务模式是：借助科技手段，深入产业、助推产业构建符合金融要求的数字化风控场景，形成优质资产，引入优质金融资源，为产业链生态圈客商提供综合供应链金融解决方案，助力集团产业健康发展。这几年重点协同新赤湾网货搭建风控体系，以及为网货生态圈提供数字化金融产品。

比如，开发面向广大司机群体的网货运票产品，一年多来，已为近5万司机提供7亿多融资，单笔融资额平均5000元，荣获“2022年粤港澳大湾区商业保理创新案例”，不仅深受司机欢迎，也得到了金融监管部门的认可。此外，引入外部金融机构和金融科技，利用银行征信系统和虚拟账户体系，开发面向物流生态圈的运易贷、货主保、保险分期等金融产品。



现代物流发展趋势 - 国内物流发展现状



物流行业融资现状及发展趋势——数字化供应链金融正成为物流金融发展趋势



集团数字化物流及产业金融协同发展思路——数智化物流布局

从成立以来，宝湾资本不遗余力地推动集团产业数字化、数字金融化，取得了宝贵经验：一是物流数字化为产业金融提供了新的风控方式：数字化将物流过程可视化，业务数据可交叉验证，金融综合评估主体信用，场景信用、产品结构信用、监管信用等开展金融服务；二是物流的业务场景丰富，物流数字化为引入外部金融、实现流量变现

提供了基础；三是数字化物流和金融协同发展，是你中有我、我中有你的深度融合，共建数字化风控场景是核心；四是为避免业务驱动金融导致的金融风控弱化，我们采取的模式是金融相对独立，产业与金融之间建立了防火墙。这些宝贵的经验，都证明了物流数字化，数字金融化，物流金融离不开数字化桥梁。■

## 数智赋能，拥抱高质量发展

文 / 冯海虹



宝湾物流总经理冯海虹

党的二十大提出“加快构建新发展格局，着力推动高质量发展”，中央金融工作会议指出“要着力打造现代金融机构和市场体系，疏通资金进入实体经济的渠道”。作为服务于产业的基础设施类不动产，国家相关规划和工作会议均对物流不动产促进产业链供应链发展作出部署要求。同时，公募REITs为基础设施类不动产打通了直接融资渠道，进一步强化了金融资本服务于实体经济、回馈社会的路径。对于物流不动产行业参与者而言，要推动业务高质量发展，就需要深刻把握创造社会价值这一要点，切实回答好“不动产与产业”、“不动产与直接融资”之间的关系。

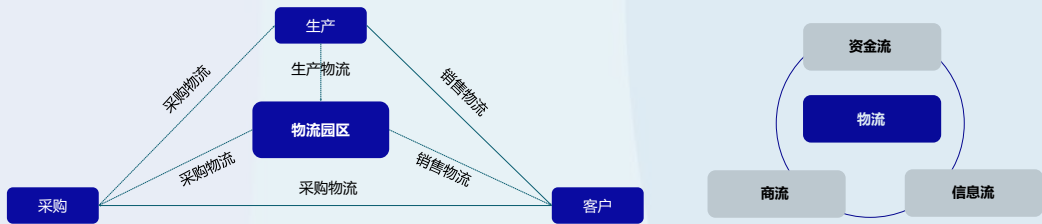
物流园区作为产业要素交互的重要载体，通过整合土地资源与生产要素资源，带动人流、物流、信息流、资金流全面汇集，提高采购、生产、销售供应链效率，实现资源价值最大化。高效型物流园区，能够让产业要素更敏捷高效地交易与流通，促进区域产业转型升级，推动区域经济高质量发展。

过去10年，受强劲的市场需求刺激，中国高端仓储物流发展迅猛。截至2023年一季度，全国高标仓存量已达1.2亿平方米，10年间复合增长率约27.4%。随着国内电商行业逐渐走向成熟，高端仓储租赁市场需求渐缓，行业已进入存量时代，呈现出以下特征：从区域供需关系看，受前期集中供地影响，部分区域新增供应规模较大但市场需求不足，出现短期供大于求情况；从市场参与主体看，“一超多强”格局稳固，普洛斯依然牢牢保持第一位，多强梯队持续加码布局，行业竞争加剧；从行业政策看，仓储物流行业政策总体保持利好，但部分高线城市政策门槛提升，如使用年限缩短、投资强度要求提升、核心区域拿地成本持续升高等。

在存量时代背景下，叠加宏观经济复苏动力不足、内外部形势尚未明朗等因素，仓储物流行业高质量发展面临以下挑战：一是全国仓储租赁市场整体下行，而区域仍有新增供应，部分区域高标仓库去化压力日益增加；二是沿海区域和中西部城市经济发展不平衡，进一步激化当地高标仓市场的供需矛盾；三是部分金融背景物流不动产企业片面追求规模化，以资本退出的核心逻辑，忽视了物流不动产固有服务属性；四是物流园区与本地产业融合度不足，未能更好支撑当地产业链供应链。

宝湾物流作为国内最早进入物流不动产行业的企业，早在2003年就建成了中国第一座大型现代化物流中心——上海宝湾国际物





仓储物流企业以物流园区为载体，整合地产资源与生产要素资源，带动人流、物流、信息流、资金流的全面汇集，提高采购、生产、销售供应链效率，实现资源价值最大化

流中心，将仓储物流设施国际标准率先引入了国内。过去的20年间，宝湾物流深耕高端仓储物流行业，在中国40多个经济热点城市战略性布局了70多座高端综合物流园区；规划、在建及成熟运营物流设施总面积近1000万平方米，行业规模排名第三，构建了完善的仓储物流设施服务网络。宝湾物流坚持大客户战略部署，深耕区域，服务本地中小客户，始终保持“优于同行，好于周边”的竞争优势。

宝湾物流项目以服务区域经济发展为定位，通过运营提升为客户服务，构建园区生态以促进产业资源融合，充分发挥自身在高端物流仓储行业积累的20年开发建设与管理运营经验和能力，积极探索与产业企业、金融机构建立资产管理合作，提供专业的投资、开发、建设、运营、品牌等综合服务，携手大家保险、GIC、时代地产、联泰集团等企业打造高端仓储标杆。

随着宝湾物流管理园区规模不断增长，需要不断创新管理模式和手段，更好匹配园区高质量发展。近年来，宝湾物流持续加大信息



2023年上半年全国重点城市友商租金/出租率与宝湾物流对比

化、数智化建设探索力度，形成了具有宝湾特色的数智化综合管控平台。依托“智慧工地系统、智慧园区系统、IOT物联网系统、安全信息管理系统”这4大业务系统，功能覆盖园区开发建设、招商运营、园区管理、安全生产等全流程16大业务场景，满足宝湾物流全国项目的应用集成，为持续提升管理效能、降低运营成本、保障安全生产打下了牢固基础。同时，该系统也承载了未来增值服务及业务扩展功能，是构建高标物流园智慧空间与产业生态圈的核心要素。

宝湾物流始终秉持“服务客户、合作共赢”的企业理念，依托投资研判能力、产品建设能力、运营招商能力、数智化系统的“3能力+1系统”，助能合作伙伴，共同构建高标物流园生态，以高标物流园区的高质量发展助力区域产业转型升级。■

# 数字化转型，引领公路物流新生态

文 / 王浩莹



东方物流总经理王浩莹

物流行业作为国民经济发展的基础性行业，在国际地缘政治、经济周期、新技术应用等多重因素影响下，将面临非常大的变革挑战。如何在新的发展阶段觅得机遇实现高质量发展，是物流行业必须面对的问题。转型发展势在必行，物流行业数字化发展进入不可逆的新时代。

## 一、中国公路物流行业数字化转型背景

影响物流行业发展的要素主要包括经济、市场、技术、政策和资本。其中，技术要素是物流行业数字化转型的核心推动力。

一方面，中国公路物流一直呈现“小、散、乱、弱”状态。2022年，中国货运车辆保有量1110万台，货运司机1700万人，物流企业324万家。对应的是平均每家物流企业拥有的货运车辆只有3.4台，这表明物流市场主体分散、集中度不高、标准化及规范化程度

低。因此，传统物流产业正面临着整合、提升和发展的需要和困难。新技术、新模式的应用落地将是解决这一难题的关键。

另一方面，数字经济已成为中国经济稳定增长的关键动力。2022年，我国数字经济规模达50.2万亿元，占国内生产总值比重提升至41.5%，而物流行业尚处在信息化与数字化的过渡阶段，数字化潜力比很多行业更加巨大。

## 二、东方物流数字化转型新实践

### 1. 数字化促进东方物流转型升级发展,助力中国南山集团“大物流”战略实施

东方物流创立伊始，根据时代发展特点，采取“重资产投入、资源驱动”的增长发展模式，业务包括自有车队、场站园区、合同物流等，主要依靠资产运营带动营收增长。2019年，东方物流重新制定发展战略，转向了“轻重资产结合、线上线下相融合”的发展模式。

中国南山集团物流板块总体战略旨在成为中国领先的物流产业生态服务平台，东方物流作为中国南山物流板块的重要组成部分，战略规划也紧密配合集团整体战略布局。

### 2. 数字化转型引擎

网络货运平台是公路货运数字化转型最主要的抓手。新赤湾网货核心目的是通过平台建设，广泛汇聚流量资源，通过持续不断的运营、服务创造价值。

### 3.传统业务数字化转型升级

东方物流通过自身对运输业务管理经验的持续沉淀，以及自有技术研发团队的能力沉淀，根据公司业务条线打造形成了合同物流管理系统-3PL、大车队数字化管理系统-TM等数字化业务系统；并通过打造捷运TMS系统，为行业中小物流企业提供标准化、高集约的SaaS解决方案，助力赋能行业中小物流企业的数字化转型发展。

### 4.新业态数字化转型探索

基于传统物流业务，东方物流围绕公路物流上下游延伸，打造了卡车易购商用车科技服务平台、东方驿站挂车资产管理平台、赤湾能源智慧油站平台以及物流金融服务等项目，旨在构建一个完善的公路物流货运生态圈，为行业提供更加高效、便捷、安全的物流服务体验。

### 5.新技术创新应用探索

随着东方物流数字化赋能物流管理的能力持续提高，基于各业务场景下新技术的创新性应用也在探索前进，通过对大数据、AI、IoT、OCR等新一代数字化技术的理解，并结合业务场景及需求充分挖掘创新性思路，释放业务效能、提高业务效率。一是基于网络货运平台产生的大量数据，引入大数据、BI等技术对数据进行采集、存储、分析，为企业提供车货匹配、用户画像、智能运费和风险管理等业务支持，提升公司业务感知、风险管控及智能决策能力。二是通过IoT技术和大数据技术相结合，实现运输自动化下单、在途自动化打卡和运输过程管理等自动化闭环方案。三是与高等院校联合，自主研发OCR相关识别技术，实现平台五证信息、网货业务单据、合同、车型等自动识别，在提升审核效率的同时提升用户

体验，降低人工成本。

## 三、数字化转型引领行业发展的新思考

在新的时代背景下，物流行业的发展面临着各种不确定性和挑战。尽管如此，数智化与绿色低碳两大发展方向在公路物流行业的发展是相对确定的。传统企业在转型发展的路上如何拥抱新技术、新方向将是破局关键。

数智化主要包含智慧化平台、数字化运营、智能化作业三大关键环节。其中，智慧化平台相当于人体的“大脑”，负责整合开发、协同共享，解决物流供应链上下游协同效率低和协同成本高的问题，利用IoT、AI、大数据等技术实现运输、仓储、配送等物流网络的最优布局。数字化运营相当于人体的“中枢”，负责横向仓储、运输、配送等业务流程管理，以及纵向决策、计划、执行等运营活动，利用数字化技术与工具改善物流运营的各个方面，提高供应链可见性与客户体验。智能化作业相当于人体的“四肢”，依托一系列互联互通、自主控制的智能设备，实现仓储、运输、配送的全流程智能化执行，如自动分拣机器人、无人机配送、自动驾驶等新领域。

绿色低碳主要包含能源绿色化和运输高效化两大方向。其中，能源绿色化实现能源“开源”，即从源头使用清洁能源、采用更先进的节能技术以降低污染，包括车辆能源选择、车辆充电选择、车辆能源使用技术等。运输高效化实现能源“节流”，即通过改进运输系统和流程，减少能源消耗和减排，包括智能仓储与装载设备的投入，数据分析工具、智能路线规划等系统软件的应用，以及货物共享和拼车等创新业务模式。■

## 模式创新，助力公路物流低碳运营

文 / 苏猛



东方驿站总经理苏猛

全球气候变化是21世纪人类生存发展面临的重大挑战之一。为积极应对这一问题，我国提出“2030年碳达峰、2060年碳中和”的“双碳”目标。

2022年中国碳排放总量约为121亿吨，其中交通运输领域约占10.4%。在交通运输领域中，公路交通所产生的碳排放占比超过80%，其中公路货运的碳排放占60%以上。重型货车是未来我国公路交通及整个交通运输领域减排的重中之重。

公路运输实现低碳有多种途径，包括减少碳排放、提高能源利用效率、优化物流路径、提升运输效率等。具体途径包括鼓励使用低碳交通方式，如电动车、氢能源车、甩挂运输、多式联运、共享挂车等，减少运输过程中的碳排放；通过优化物流路径，采取智能物流规划，集中配送，鼓励共同配送等方式减少重复运输和碳排放。在采用低碳物流装备方面，更多是更换绿色能源车辆，如纯电动车辆，LNG动力车辆，但存在初始投资大、续航里程

较短、充电时间长、长途经济性差、LNG服务站分布不均、LNG价格不可控等弊端。

目前行业已经有了一些运输工具变革的案例，如在长途运煤场景中返程过路费可直接节省50%的“子母车”；鄂尔多斯进行的“双挂列车”试点；充分利用低能耗运输工具——多式联运，如IKEA通过规模采购创造规模效应，大力发展多式联运，增加甩挂运输比例，优化供应链运营模式，带来成本大幅度下降，能源消耗同比下降。当然，市场上也存在一些行业超载超限乱象，如超大吨位、超大方量改装车辆，片面追求最大装载能力，超载100%至200%上路。这样虽然能大幅降低单位运输成本，减少能源损耗，但对道路安全以及行业规范危害巨大，无法大面积推广。

目前我国公路运输车辆利用率普遍低于60%，较欧美国家日运输里程低50%，大面积推动新能源替代石油能源，短期内从技术成熟度、成本、可复制性上都存在一定问题。如何提升现有数以百万辆计的干线车辆利用率，在同样货运周转量的前提下，降低车辆投入，降低相对应的间接能耗，是当下的重中之重。提效带来的碳排放市场预计会超过1000亿元（以近期碳价格为80元/吨为基础计算，效率提升10%则会减少100万台车辆以及相关配套投入产生的碳排放）。东方驿站成立初衷就是希望通过打破所有权与使用权分离的壁垒，通过挂车共用，提升牵引车以及司乘人员的工作效率。目前，在以下方面尝试取得了初步成效：

一是充分利用低能耗运输工具——多式联



东方驿站超级挂车



生产工具的灵活组合配置，可打破原有公路运输企业单一车型、单一线路的服务模式，转向油货运需求驱动，运输工具即时组合的方式满足最高效的运输服务

运，有效减少牵引车投入、降低投资投入，提高资产利用率，并进一步提高运输效率，实现节能减排，降低物流成本。促进了运输流程标准化，提高货运周转量。

二是通过模式创新，打破使用权壁垒，实现资产共用，推动了不同业务场景高峰期下的牵引车与挂车的灵活组合。通过物流装备的共享共用，推动甩挂运输高效运输组织方式的发展。

三是通过干线运输车辆的跨行业共享再分配，实现最大程度效率提升，有效解决了单一行业货源结构造成的资产效率低下问题。通过细分行业之间的运力共用，降低了车辆的无效等待。通过牵引车全网通用，半挂车灵活组

合，提升了整体运输车辆的利用效率，降低摊销成本。

四是打造技术驱动的规模化的挂车产业互联网平台，类东方驿站RAAS平台（Rent as a service租赁即服务），终端客户可以根据自身订单需求灵活配置与租赁，享受全网的安全车后服务，实现全国范围内通借通还，个人客户也能享受到网络化企业的服务响应。

通过信息技术精准标记每一台挂车数据，用户可实时掌握挂车资源动态，实现挂车全生命周期的档案管理，减少挂车损耗。利用实时定位跟踪、资产监控、进出围栏报警、驾驶行为分析等物联

网技术，实现运行装备可视化、数据化、智能化管理，轻松完成资产监管、调度派单，让交付、退租更灵活。

逐步实现“公共挂车池”的智能货运出行平台，通过生产工具的灵活组合配置，打破原有公路运输企业单一车型、单一线路的服务模式，转向油货运需求驱动，运输工具即时组合的方式满足最高效的运输服务。未来还将进一步实现人、车、货、场、仓的协同效率最优，运输节点化、司机作业本地化，运输环节协同化、提升运输组织效率，降低安全隐患，提升物流行业从业人员的社会地位。通过共享提效、提效降碳、模式创新，推动中国公路运输市场转型升级。■



## 揭秘中国南山大物流版图

文 / 编辑部

中国南山集团，新中国第一家股份制企业，孕育了中国第一家港口行业上市公司、中国第一家专业物流园区上市公司……四十余年间，立足国家战略，始于时代和市场变化，在物流行业发展中取得诸多佳绩。

11月17日，在以“数智融新 链动未来”为主题的2023中国南山智慧物流高峰论坛上，中国物流与采购联合会副会长兼秘书长崔忠付在致辞中表示，一路以来，“物流”始终根植在中国南山发展基因之中。

### 开荒拓土 在物流多领域具有开创性

上世纪80年代初，应国家南海石油开发战略，中国南山集团创立，与生俱来便被赋予了落实国家战略的基因和责任。顺应国家战略和市场改革开放需求，多年来，培育形成了宝湾物流、东方物流、新赤湾、东方驿站、卡车易购等多个市场主体，整体已形成“2+1+X”的战略业务组合：即以综合物流、产城综合开发为核心主业，以资管金融为赋能业务，以新能源、制造业为培育提升业务。

“基石永固，百年南山”，中国南山已经历40多年的发展和变迁，产业版图中物流始终是核心主业。发端于海上石油后勤服务，我们培育出物流园区业务（宝湾物流）；从港口内拖业务培育出干线整车运输业务（东方物流），在诸多领域进行了开

创性的尝试。

上世纪90年代，集团在深圳尝试甩挂运输业务，成为中国最早开展甩挂运输的公司，同期，还开辟中国第一条华南地区至北美的集装箱班轮航线，建成了当时中国最大的多层保税仓库，不仅是中国第一家参资铁路建设的中外合资企业、中国第一家以“健康、安全、环保（HSE）”为管理理念的新型高标准物流园区，还培育了中国第一家港口领域上市公司深赤湾、中国第一家物流领域的上市公司深基地。因时而变，前几年，集团还首创了挂车共享租赁和公共挂车池的模式，并成立中国第一个全国性的商用二手车交易平台……成为物流多个细分领域“第一个吃螃蟹的人”。

## 立足时代 传统物流数智化转型标杆

在峰会上，罗戈研究院院长潘永刚认为，当前全球供应链已进入到一个相对正常的压力区间，但国内和国际物流业务量价均不甚乐观，物流供应链已进入新周期，在这样内卷的市场背景之下，企业需要将数智化作为第一生产力，找到降本增效的空间。

中国南山从过去以仓储和运输资源驱动进化为资源和科技两轮驱动。

仓储资源版块，主要由行业领先的国际物流园区开发商和运营商的“宝湾物流”和专注于海外仓储的“CGL”组成的全球领先的高标仓储运营与服务网络。

目前，集团高标仓储设施开发业务布局全球50多个核心城市，全球总建筑面积超1000万平米。其中宝湾已在中国40多个经济热点城市战略性布局了80多个高端物流园区，并延伸智慧云仓云配等业务，构筑了规模强大的物流设施服务网络。

围绕仓储布局，集团搭建了一个智慧空间平台，涵盖智慧工地、智慧园区、IoT系统、安全管理系统，覆盖园区开发建设、招商运营、园区管理、安全生产

等16个业务场景。

运输资源版块，主要依托物流园区、场站等基础设施，以网络货运平台驱动运输资源数字化管理，逐步构建公路运输服务生态。该版块主要由公路整车运输企业“东方物流”、智慧化挂车产业互联网平台“东方驿站”，以及网络货运平台“新赤湾”组成。其中东方物流获评首批中国公路五星级车队、中国5A级物流企业，旗下拥有6000余台自有车辆及装备，干线运输服务网络覆盖全国。

围绕运输布局，集团通过IoT、大数据、北斗、主动安全预警等先进技术，对商用车、挂车等全生命周期的管理，已实现运输过程的全流程数字化闭环，车队安全管理处于行业领先。

通过仓储和运输资源，集团将高效率配置物流资源，构建大循环、双循环所需要的联通国内各个区域、国内与国际间的骨干物流网络，并通过仓储和运输场景，建点布线织网筑台，延伸出车后、物流金融、供应链服务等增值服务，构建生态圈。

## 擘画蓝图 大物流战略网络渐趋成型

当前物流服务不断向供应链两端延伸，与制造业的联动深入发展，更多物流企业从承担单一的第三方物流，逐步向提供供应链服务的方向延展。同时，从需求端来看，随着数字经济的推动，简单的仓运配已难以满足当前的服务需要，以数智化为核心能力的一体化物流供应链服务成为行业转型方向。

基于此，集团展开大物流战略布局，即一个战略目标：以“中国领先的物流产业生态服务平台”为战略目标；两轮驱动：资源驱动、科技驱动；三大业务资源版块：仓储资源版块、运输资源版块、物流生态版块，打造端到端的一体化物流供应链服务。

然而，“物流行业正在成为一个个产业‘生态群落’的聚集体”，对行业未来数字化、一体化、平台化、生态化的判断，我们并不会独立打造这样的能力，而是以开放合作的心态，协同生态协作伙伴，共建物流产业新生态。

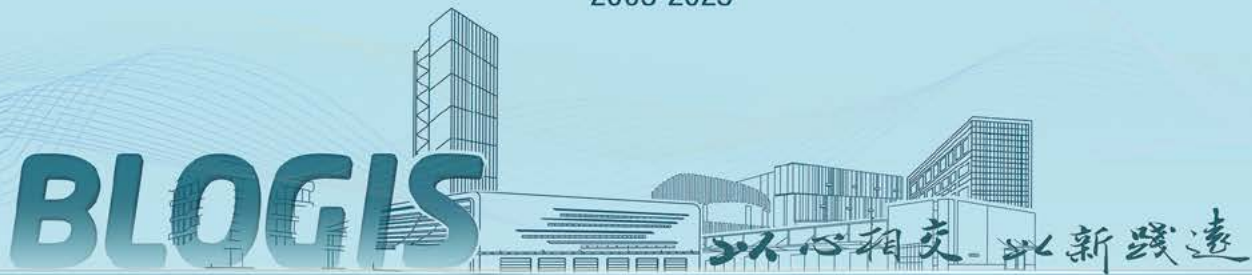
其中，数字化便是一个很好的连接引擎。网络货运平台“新赤湾”于2021年上线后规模迅速扩大，目前已吸引不少生态伙伴入驻，形成了较好的平台效应。

未来，集团在两轮驱动下，通过应用数字孪生和3D建模，完成园区资产的建模，构建园区品牌与产业生态圈；并升级网货平台为运力平台，完善挂车资产管理、商用车科技、油品服务等平台，打造公路货运生态平台；同时持续培育后市场服务体系，提供全景金融服务，与物流生态伙伴互惠共赢。

整体来看，集团已形成覆盖物流园区（宝湾物流+CGI）、干线运输（东方物流）、物流科技（新赤湾）、装备租赁（东方驿站）、供应链（文宝供应链）、车后（卡车易购）、金融（宝湾资本）等服务的生态布局。正值数字浪潮百年变局，集团大物流战略布局如同一幅宏伟的时代画卷，正徐徐展开。■



2003-2023



## 深耕高端仓储二十年，浅谈宝湾物流的前世今生

文 / 肖军

宝湾物流，从2003年创业至今已走过了二十个春秋。二十年的雨露阳光，二十年的冰雪风霜，把一株嫩绿的幼苗滋润成了一棵枝繁叶茂的大树，把一支创新业务培育成行业领先的高端物流园区开发商与运营商，使一个名不见经传的品牌享誉国内。时代见证了宝湾物流的成长，也推动着宝湾物流向成为一流公司的目标稳步前进。

### 看过去：无心插柳柳成荫

多年前，国内媒体有这样的说法，改革开放“全国看广东，广东看深圳，深圳看蛇口”。而蛇口看什么？从当时情况看，早期蛇口半岛的改革开放，看的是“南海东部油田”。宝湾物流原母公司深圳赤湾石油基地股

份有限公司（简称“深基地”）正是这片油田后方最耀眼的明星。1984年，应国家南海石油开发战略，深基地由中国南山开发（集团）股份有限公司与新加坡海洋联合服务私人有限公司合资成立，从事南海东部石油开采专业后勤服务。深基地不仅是中国南海东部海域唯一一家能为石油及天然气勘探、开发生产活动作业者提供深浅水全方位后勤服务的公司，也是国内第一个中外合资经营的石油后勤基地，一度与英国的阿伯丁、美国的休斯顿和新加坡的洛阳齐名，成为中国最大、世界第四的石油装备研发基地和油气服务基地。

2002年，为满足客户在上海的仓储需求，深基地将仓储业务从深圳赤湾扩展至上海宝山。2003年10月4日，国内首座大型现代化物流中心——上海宝湾国际物流中心（简称“上海宝





2002年，深基地上海物流园（即上海宝山宝湾物流）开工

山宝湾”建成，各取“上海宝山”和“深圳赤湾”之地名，“宝湾”品牌正式创建。值得一提的是，上海宝山宝湾的建成不仅将仓储物流设施的国际标准引入中国，树立了国内高标准物流园区建设的标杆，也掀开了国内高端仓储物流蓬勃发展的序幕。

随着上海、广州、昆山、成都等地项目陆续投建，深基地整合已有项目，构建高端仓储物流专业投资运营平台，于2011年7月28日注册成立宝湾物流控股有限公司。至此，宝湾物流完成了从一支业务到一家公司的蜕变。到了2018年2月，宝湾物流的高标准物流园区面积已达200万 $m^2$ ，先后在深圳、广州、上海、昆山、成都、天津、廊坊、南通、南京、武汉、无锡、镇江、嘉兴、北京、青岛等城市规划、建设和运营了17座园区，初步形成了覆盖主要物流枢纽和经济热点城市的仓储物流设施服务网络。



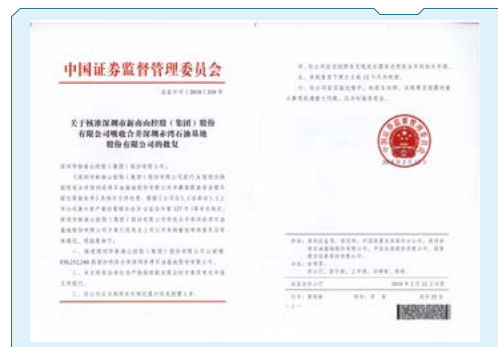
2014年，广州黄埔宝湾物流二期竣工，宝湾物流运营面积首破100万 $m^2$

纵观宝湾园区布局，依托人口基数大、经济活力强、产业基础雄厚、消费需求旺盛的城市，构建完善的仓储物流设施服务网络。通过系统地“整合资源、规范管理、提升服务”，为客户提供高端化的综合物流解决方案。宝湾物流独特的投资逻辑背后，是服务客户需求、共同创造价值的美好初衷，更是促进产业融合，推动行业发展的企业使命。

## 立当下：大鹏一日同风起

如果说从2003年到2018年，宝湾物流的创业起步和稳步成长还是一片岁月静好，那么此后的日子，则是一场紧张的较量与角逐。仅2018年，普洛斯完成私有化进程，并与GIC联合设立20亿美元新基金；美国华平投资集团在中国投资成立“新宜中国”，目标是三年实现1000万平方米物流设施布局；万科并购太古实业旗下的太古冷链物流7个资产包，进军冷链仓储物流赛道……一时间，高端仓储物流行业成为各路资本竞相追逐的“香饽饽”，行业竞争愈演愈烈。

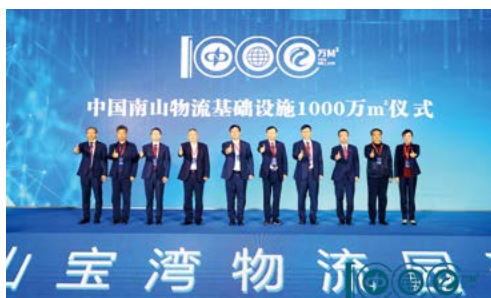
对于宝湾物流而言，这一年最大的事件莫过于新南控成功换股吸收合并深基地B。一系列重组动作之后，深基地正式退出历史舞台，新南控登陆A股，成为中国第一家高端仓储物



2018年，新南控成功吸并深基地B

流行业A股上市企业，宝湾物流亦并入新南控。突破了融资瓶颈的宝湾物流在资本市场上跃跃欲试，以更开放的心态创新业务模式，丰富融资渠道。2020年12月，“华泰佳越-宝湾物流一期资产支持专项计划”设立，宝湾物流发行类REITs产品，发行规模18.5亿元。2021年7月，宝湾物流发行仓储物流行业首单永续中票，发行规模7亿元。

从2018年到2021年，宝湾物流在发展的道路上高歌猛进，运营面积由200万m<sup>2</sup>迈入500万m<sup>2</sup>之列。每一个百万目标的达成从用时一年零四个月到不足一年，再到仅仅五个月。奋力奔跑的宝湾物流最终以规划、在建和成熟运营园区总面积近1000万平方米，一举奠定了国资第一、行业前三的江湖地位。



2021年，宝湾物流举行运营面积达成500万平方米庆典

回顾这一路，从深基地到宝湾，从海洋到内陆，从石油后勤服务到仓储物流服务，两个企业之间的传承看似偶然，却蕴含了企业兴衰的奥秘：所有的生意都有生命周期，唯有文化生生不息。深基地留给宝湾物流的财富不是多少资产、资源或客户，而是一份沉甸甸的文化宝藏。这其中有以客户为中心的服务基因，有简单、务实、高效、真诚的气质精神，更有致力于区域经济发展的美好初衷和心系家国情怀的国企担当。秉承这种文化，宝湾物流依托完善的仓储物流设施网络和智慧信息系统，从客

户需求出发成立宝湾供应链，为客户提供仓配一体的供应链服务；心系家国责任，宝湾物流在2020年武汉疫情时无偿贡献武汉汉南仓，作为中央指导组指定的“进鄂应急物资道路运输中转调运转站”。

## 向未来：立志欲坚不欲锐

随着国内外资本涌入，高端仓储物流不动产行业迅猛发展，但资本无序扩张带来的局部供给严重不平衡、区域市场激烈内卷，仓储物流基础设施高质量发展需求日益突出。深耕行业多年，宝湾物流坚持走高质量发展道路，以服务客户、促进产业、保障民生为导向，强化开发建设、运营管理核心能力，积极探索智能化、绿色化仓储物流体系，深化轻重并举实施路径。

2021年12月，宝湾物流首个采用LEED认证和FM标准设计施工的宁波余姚宝马汽车定制项目竣工验收。2022年6月，宝湾物流首个绿色仓库合肥肥东宝湾获得认证，随后又有青白江东、西安临潼、廊坊安次、北京天竺、义乌等项目被评为“一级绿色仓库”；11月，宝湾物流首个智能化管理园区西安空港宝湾成功试点，园区智能化逐步推广至全国项目。同时，宝湾智慧园区管理BIMS系统升级为园区IOT智慧物联网系统，实现开发建设、园区运



2023年，宝湾物流BIMS系统升级为IOT物联网系统



2023年，宝湾物流年度ESG报告正式发布

营、设施设备、消防安全等园区全流程管理“一屏掌控”。

2022年8月，宝湾物流拟以天津、廊坊、南京、嘉兴四个项目作为底层基础设施项目，发行基础设施公募REITs，深入实践基础设施通过直接融资回馈社会的路径。2023年2月，宝湾物流联合大家投控发起设立人民币物流产业基金，完成嘉兴、南京和昆明三个成熟高标物流资产收购，并由宝湾物流负责基金及资产的运营管理；7月，宝湾物流与联泰集团签署项目委托服务协议，双方在项目投资、开发建

设和招商运营等方面展开深度合作。

此外，宝湾物流首个分布式屋面光伏项目并网发电，首份ESG绿色低碳发展报告正式发布，而基础设施公募REITs的发行也正在紧锣密鼓推进……在这一个个宝湾物流大事件的背后，是价值能力的一次次提升，是价值创造的一次次呈现，是宝湾物流深耕高端仓储物流领域二十年的专心与匠心，是宝湾物流始终以推动和引领行业发展为己任的初心与恒心。

征程万里风正劲，重任千钧再奋蹄。宝湾物流将以持续构建以仓储物流为主业的一流不动产投资运营平台为使命，坚持以“1+3+X”战略为引领，以“轻重并举”为主线，牢牢稳固仓储物流基础设施这一主业基石，持续锻造价值发现、价值提升、价值实现三大核心能力，不断探索“物流+产业”、管理输出、供应链服务等多样化的“X”创新业态及延伸业务，为实现宝湾基业长青、中国南山百年宏图而不懈努力奋斗！■

2023年，宝湾首个光伏项目宁波余姚成功并网

## 中国南山·无锡车联网小镇： 创新转型促发展 赋能车联网产业 驶入“快车道”

文 / 孙玲

车联网产业融合汽车、芯片、人工智能、大数据、云计算、信息通信等多个高科技技术产业，具有产业深度融合、技术体系复杂，价值链长、市场规模大等特点，在战略性新兴产业发展中占据重要地位，是推动汽车制造业、服务业转型升级的重要力量，也是促进经济发展、调整产业结构、推进智能交通、保障社会安全的重要手段。当前，在政策和市场双重驱动下，车联网产业进入了发展黄金时期。

2019年，中国南山·无锡车联网小镇正式启动建设。随着团队对无锡产业市场的深入调研走访，项目定位由原先的汽配市场产业园迅

速调整为国内首个以车联网产业为主要发展定位的特色小镇，将围绕建设“一基地、两中心、多场景”（即国家级车联网先导区产业基地、车联网数据和产业运营中心、国家级车联网先导区展示中心、车联网技术示范应用场景），以车联网示范应用场景建设及展示、交通大数据处理、数据安全、车联网/智慧交通应用场景研发和测试等为主要方向，打造具有影响力的创新密集型车联网产业示范聚集区，推动无锡车联网产业集群发展。

作为新兴产业试验区，在实现从无到有，从有到高质量发展的过程中，车联网小镇从产业打造到企业招商再到园区运营，都是在不断



中国南山·无锡车联网小镇鸟瞰图



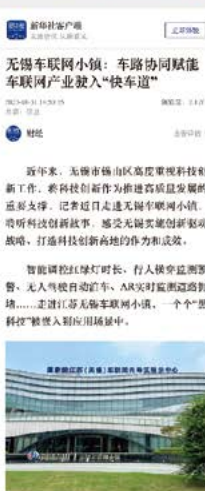
国家级江苏（无锡）车联网先导区展示中心

地探索实践，在创新中反复打磨。区别于传统园区开发强调“最大限度开发地块商业价值”的做法，车联网小镇团队则认为产业园区的开发运营应该是“构建产业环境 + 拓宽产业链 + 设立公共服务平台 + 搭建资本体系 + 提升产业加速”，从开发思路、工作机制、推广宣传等方面都给出了创新的招数和打法。

产业发展离不开区域产业环境培育，但是构建产业环境单独靠园区开发运营商无法实现，唯有深度链接政府、入园企业，三者躬身入局，方能实现共赢。近年来，以“中国南山·无锡车联网小镇”建设为契机，锡山区把车联网产业作为发展数字经济、促进转型升级的重要抓手，已完成双向 295.4 公里智能网联道路和 255 个点位改造，规模化部署基础类、通讯类、感知类、计算类和交互类五大类路侧智能化设

施设备，实现了锡东新城商务区 45 平方公里的全域覆盖。

在产业导入上，小镇积极为入园企业争取市场机会，仙途智能参与打造了锡山区公共道路自动驾驶环卫应用场景；博世智能网联打造了基于商业应用的智能路况感知应用场景。协助天安智联先后中标襄樊、深圳坪山车联网项目（累计订单超 9 亿元）……成熟的产业环境，巨大的商业市场，吸引了越来越多的车联网企业奔赴车联网小镇。通过开发建设和车联网示范工程的深入实施，目前小镇已集聚车联网行业头部和创新型企业 80 余家。在智能驾驶领域，导入了博世智能网联总部（全球领先的 L2+ 车路协同智能网联辅助驾驶商用解决方案提供商）、仙途智能总部（国内无人驾驶智慧环卫的行业领导者，目前估值 25 亿元）、高



国家及地方的电视、报纸、网络等线上线下媒体都先后对无锡车联网小镇进行了报道

仙机器人等项目。在智能路侧领域，引入了米文动力总部（边缘计算机软硬件系统提供商，估值约8亿）、雷森总部（毫米波雷达及雷视融合传感器领军企业）等。在商用测试领域，引入了博世ITK总部（智能网联车联定制化软件和系统解决方案提供商）、晓枫研究院（自主知识产权车路云网图协同平台提供商）等。在整体解决方案领域，引入了天安智联（国内领先的车联网平台和系统服务商，目前估值7.5亿元）。在创新平台领域，设立了上海交通大学无锡区块链研究院，为车联网通讯数据安全提供技术支撑，使车联网小镇从“养蚌育珠”顺利进入到“串珠成链”环节。

在招商创新上，利用产业资金模式，小镇

成立了全国第一只针对车联网行业的专业投资基金，合作方包括无锡市区两级财政部门以及社会资本，采用“基金+基地”模式，有效利用政府和社会资本方资源，为小镇车联网产业带来直接助力。同时，团队也在积极引入车联网初创企业、孵化团队入驻小镇，旨在打造“产业投资+产业孵化+产业导入+产业集群”的良性生态循环。

随着企业入驻，车联网小镇加大了产学研协作，引进了上海交大区块链高等研究中心；与无锡学院合作成立的车联网产业学院获批工信部首批重点产业学院建设点，是全省唯一以车联网为产业方向的产业学院；航天科工联合东南大学、无锡交通集团等单位，共建人工智



探访中国南山车联网小镇 体验智能驾乘乐趣

近三年，江苏无锡物联网产业营收平均增速超20%  
物联网集群擦亮“城市名片”（产经观察·关注数字产业集群④）

本报记者 王斌  
《人民日报》（2022年12月21日 第18版）



锡山国家车联网先导区核心区进行开放道路测试。  
何田田



能与车路协同自动驾驶技术实验室；同济大学与车联网企业合作筹建的智能网联交通联合实验室亦落户小镇，为小镇深化拓展“产业+院所”模式提供了支撑。

“梧高凤必至，花香蝶自来”。无锡车联网小镇不仅吸引了车联网企业及相关专家到访，也吸引了社会各界人士参观调研。自国家级江苏无锡车联网先导区展示中心开放以来，小镇接待参观1000多场次，接待人数超15000人次。央视、省台、报纸、网络等官方媒体均对无锡车联网小镇进行报道。

今年7月，习近平总书记到江苏考察时指出，要“加快打造具有国际竞争力的战略性新兴产业集群，推动数字经济与先进制造业、

现代服务业深度融合，全面提升产业基础高级化和产业链现代化水平，加快构建以先进制造业为骨干的现代化产业体系。”作为首个国家车联网先导区，无锡正聚力打造具有影响力的创新密集型车联网产业示范聚集区，推动车联网产业集群发展。中国南山·无锡车联网小镇作为产业“红线”，一直致力于将上下游产业链企业“串珠成链”。未来，小镇将继续推动关联产业集聚，通过推动制造产业链、技术创新链、人才链和资本链“四链”融合，构建涵盖车辆零部件、智能化终端和芯片、整车制造、路侧设备、车路协同系统集成、车联网平台及服务相对完整的产业生态，打造世界领先的车联网产业集群。■

# 1956-2022 年港资房企穿越行业周期的经验与启示

文 / 张雅博

自2021年中央加大对房地产行业调控力度以来，房地产销售面积和投资同比跌幅均达到了近20多年来历史之最，2022年分别为-24.3%和-9.5%，这种供需两端的极端变化反映出行业周期走势发生了根本性改变。本质上来讲，房地产行业已经进入长期下行周期，逐步向新的均衡点靠拢。由于销售业绩剧烈下滑，多数内资房企感受到了巨大的经营压力，不得不加快思考未来的转型发展之路。而过去被贴上发展“佛系”甚至“掉队”标签的港资

房企却在此刻显得游刃有余，甚至大手笔加码抄底内地市场。本次尝试复盘香港近80年房地产发展史，探索港资房企穿越周期的独特发展之道，为集团地产业务发展提供参考。

## 一、香港房地产行业发展历程

长期以来，香港房地产行业与社会经济同步发展，相当于香港经济的“晴雨表”，从1956-2022年GDP和房价走势来看，二战以后



香港大致经历了4次比较完整的房地产周期：

### （一）初始发展阶段（1956-1967年）：

随着二战后大规模的人口流入和高速的工业化发展，香港经济开始腾飞，同时政策层面上“分层出售、分期付款”制度的开创，更是从供需两端刺激了房地产行业的快速发展。像长江实业、新鸿基地产、恒隆集团以及新世界发展等企业，当时的主营业务分别为制造业、百货、干洗、珠宝等非房地产行业，在此阶段逐步向房地产行业延伸。这一时期是香港房地产行业发展的草莽时期，行业整体规模较小。

### （二）快速发展阶段（1968-1984年）：

受香港人口持续增长、工业化进程基本完成、政局趋稳、资本市场发展以及内地改革开放等内外部因素叠加影响，香港房地产市场呈现出了空前繁荣景象。房地产占经济发展比重不断增加，香港政府也越来越依赖土地财政。新鸿基地产、长江实业、新世界发展以及恒基地产等典型港资房企抓住有利时机，在此阶段规模一举完成了三级跳，行业整体呈现出群雄并起的局面。

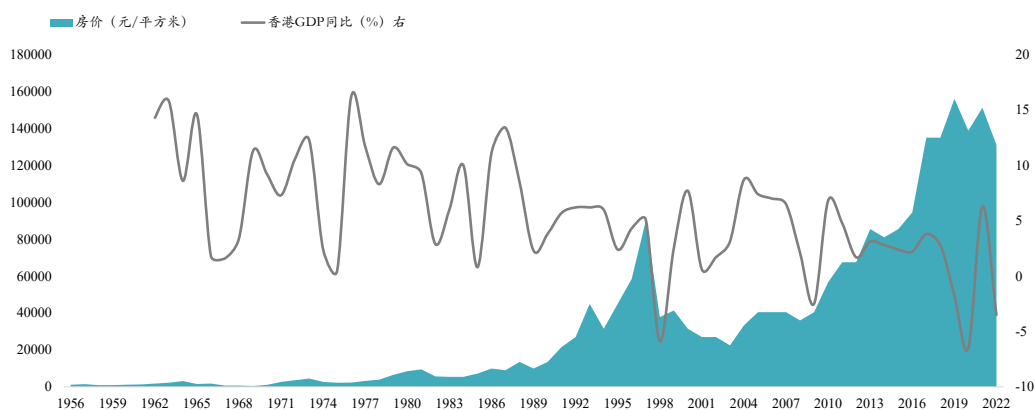
### （三）转型发展阶段（1985-2003年）：

香港回归以及内地的全面开放为香港经济发展带来强大动力，但房价的不断飙升使得香港政府开始通过提升首付比例、抽签购楼以及增加交易税费等措施对房地产进行调控，行业短期波动相较以前更加频繁。各大地产商纷纷开始向“租售并举”的双轮驱动模式转型，以抵御行业周期波动所带来的冲击，小型地产商逐渐被市场淘汰。此阶段前十大港资房企占据了80%的市场，寡头垄断局面初步形成。

### （四）平稳发展阶段（2004年至今）：

通过供需两端的政策调控，香港房地产行业终于在2003年走出亚洲金融风暴带来的阴影。此后虽然香港经济仍有波动，但是房地产行业开启了长达二十多年的平稳发展。经过几轮的行业周期洗礼，新鸿基地产、新世界发展、太古地产以及九龙仓置业等巨型房地产商占据了香港绝大部分市场，小型房企基本被挤出，行业形成了稳固的寡头竞争格局。

从以上房地产行业发展史复盘可以发现，内地与香港有着一定的相似性，尤其是在土地财政、预售、按揭等行业制度方面，同样也面临着高房价、土地财政过度依



1956-2022年香港GDP及房价走势

## 行业观察 | Industry Observation

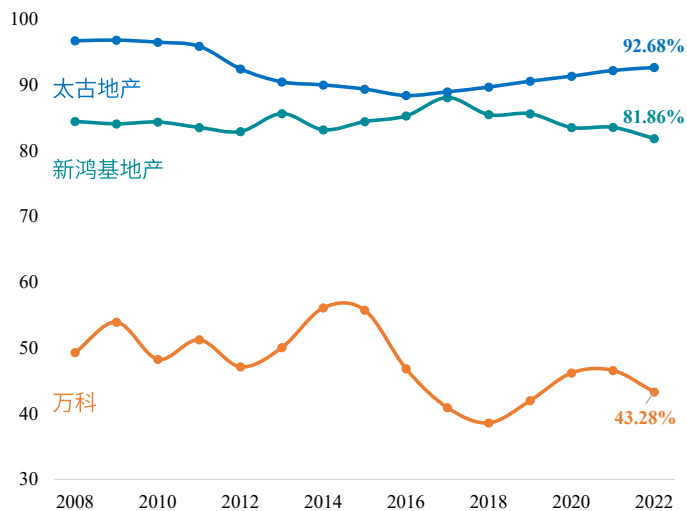
赖、房地产与金融过度捆绑等问题。但是，由于内地在政治经济体制、土地资源、人口情况以及产业结构方面与香港有较大差异，这也决定了港资房企的发展模式对于我们来说只能借鉴而非照搬。

### 二、港资房企穿越周期的经验

从整个香港经济发展历程以及房地产行业格局变化来看，老牌港资房企深谙房地产行业周期发展规律，在行业大起大落的时候依然保持着客观理智，始终秉承着“未雨绸缪、长期主义”的经营理念。下面将从资本结构、战略定力以及策略配合三个方面，具体分析港资房企成功穿越周期、实现基业长青的秘诀。

#### （一）资本结构

港资房企的前身从创建至今，普遍都有近百年的发展历史，为实现基业长青，港资房企通过建立家族信托基金或个人持股的方式实现对企业的控制，顶层资本结构十分稳定。



2008-2022年太古地产、新鸿基地产、万科权益占全部资本比重

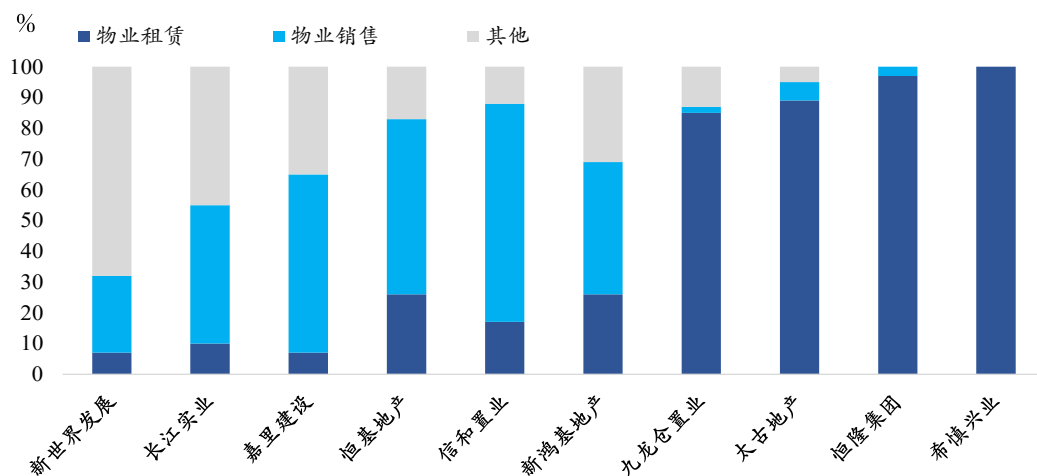
绝大多数港资房企早期就在香港持有核心商办物业或地皮，再加上其出色的运营能力，上世纪80到90年代香港商办物业租金回报率长期稳定在8%-10%的较高水平，长期提供源源不断的现金流，注入家族信托基金，使得港资房企有足够的资金实现对企业的控制。从2008-2022年的数据来看，太古地产和新鸿基地产的家族信托基金权益占全部资本比重长期稳定在80%以上，而同一时期内资房企的权益比重普遍在40%以下。稳定的资本结构使得港资房企在地产周期下行时所承担的债务成本大幅降低，从根本上维持企业稳定生存。

#### （二）战略定力

虽然每个港资房企穿越周期具体方式不尽相同，但是对于行业长周期的把握都达到了惊人的一致，无论是对于香港亦或是内地房地产行业都持长期看好的态度，始终将房地产作为主业进行发展。

从香港房地产业发展来看，即使经历了上世纪60、80年代严重的地产危机，经济一片萧条，房价骤跌40%-60%，而新鸿基地产、恒基地产、长江实业等创始人结合香港人口和经济发展情况，认为香港作为世界贸易中心，未来仍将有源源不断的人口流入，房屋需求大于供给的情况将会持续，后续发展仍长期看好香港地区房地产市场。

自1998年内地房地产市场改革以



2022年前十大港资房地产业务收入占比

来，港资房企看好内地市场发展，加快进场步伐，有重点地选择一线或者强二线城市发展住宅和商办综合，打造了一批标杆项目。随着2021年下半年内地房地产行业进入寒冬，恒隆集团、新世界发展以及太古地产等不少港资房企高层均表示长期看好内地房地产行业发展。2021年，恒隆集团主席陈启宗更是表示“放眼未来5至10年或更长的一段时间，内地仍会像现在这样是最佳的投资地之一”；新世界发展集团直接将总部落户广州；而太古地产则提出十年内要在内地挪下1000亿港元的项目。

因此，从战略层面上来讲，港资房企将房地产业务作为发展根基，直到现在，他们的地产业务依然占据营收的绝大部分，例如九龙仓置业、太古地产、恒隆集团2022年地产业务收入（销售+租赁）占到总营收的90%以上。

### （三）策略配合

在历经1967和1985年两次大的房地产危机后，港资房企发现：一是以单一房地产销售为主的行业发展模式具有不可持续性，太过依赖这种“靠天吃饭”的发展模式，在房价暴

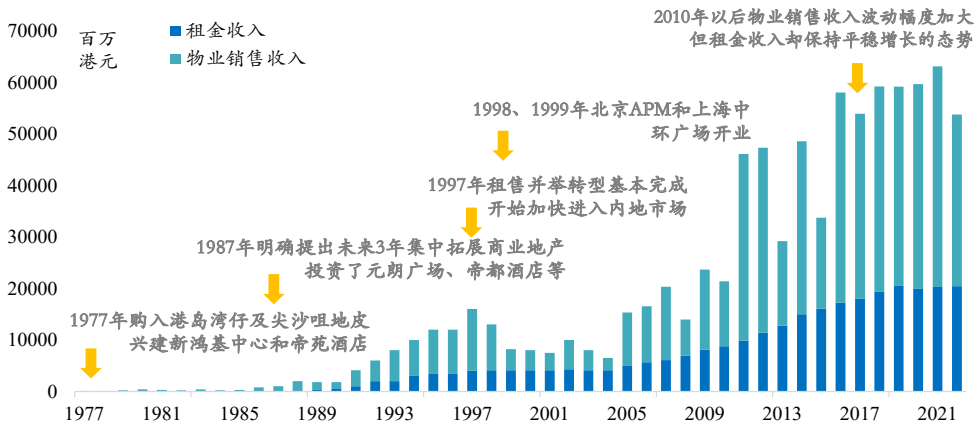
跌、需求骤减的影响下，很容易陷入流动性危机；二是香港这个弹丸之地可供开发的土地极其有限，行业逐步迈入存量发展时代，高周转模式难以为继，未来物业销售业务发展的天花板已经依稀可见。因此，港资房企通过以下三个策略来实现企业的稳健发展。

#### 策略一：从业务结构来看，重点保持三个均衡

以新鸿基地产、长江实业以及新世界发展等为代表的港资房企在上世纪70-80年代逐步开启转型探索，通过“三个均衡”实现对大进大出的房地产销售业务收入“削峰去谷”。

##### 第一个均衡：保持地产业务板块中“销售+持有”业务的均衡

港资房企在上世纪70年代就纷纷开启了“销售+持有”的转型发展之路，并不断提升持有型物业租赁收入占比。目前，前十大港资房企基本上都采取了租售混合经营的发展模式，租赁收入贡献占比平均为40%。以新鸿基地产为例，新鸿基地产从上世纪60-70年代专注小型住宅的开发销售，到70-80年代开始尝试持有型物业发展，再到90年代通过以医养租的模式集中力量推动转型，最终在2000年左



1977-2022年新鸿基地产业务销售和租金收入比例变化

右进入了租售并举双轮驱动的发展模式，租赁和销售收入各占50%，彻底完成了转型。凭借持有型物业的核心区位以及优质运营，在金融危机和疫情冲击下，新鸿基地产业务租金收入并未出现大幅减少，反倒为公司发展提供了稳定现金流。

### 第二个均衡：保持地产业务和非地产业务板块收入均衡

为减少房地产行业波动对业务的冲击，保持更加稳定的收入来源，港资房企从上世纪90年代开始逐步涉足电信、燃气、基建等公用事业属性的业务。前十大港资房企非地产业务占比维持在20%-30%，并且在近三年比重有所上升。以新世界发展为例，2022年电讯、百货、保险等非地产业务占比提升至29%，多元化业务生态圈无形中提升了业务之间客户转化率以及忠诚度，推动各业务之间协同增长。

### 第三个均衡：保持地区性业务发展的均衡

自上世纪90年代进军内地市场以来，港资房企通过判断房地产行业周期来平衡地区之间业务发展比重。随着内地房地产行业黄金、白银时代的到来，港资房企内地业务收入从10%上升至40%左右。2015年以来，内地房地产调

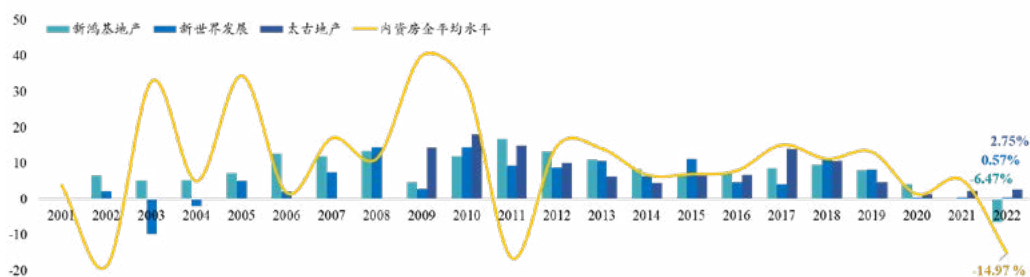
控更加频繁，周期波动幅度明显增大，房地产市场的需求逐渐见顶，以新鸿基地产、新世界发展以及恒基地产等为代表的港资房企开始抛售内地资产快速撤退，内地业务收入占比下降至30%以下。同时，由于香港地区是港资房企发展的大本营，每年都会保持一定的香港地区业务拓展，因此无论在哪个发展阶段，收入主要来源始终来自香港业务，收入占比基本保持在60%-90%的区间内。

### 策略二：从经营模式来看，采取的是低杠杆、慢周转、高收益的稳健策略

和内资房企相比，港资房企经营模式具有低杠杆、慢周转和高收益的特征。从长期来看，港资房企净资产收益波动较小，经营更加稳健。

一方面，港资房企主要利用行业周期进行调仓，以保持杠杆的稳定。在行业上升周期阶段，择机抛售回笼资金，降低负债；在行业出现短期下行周期时段采取“人弃我取”策略，运用手头现金大量吸纳廉价项目。通过周期上行和下行阶段不同策略的搭配，港资房企既可以将杠杆长期稳定在20%-30%左右的水平，又实现了规模上的扩张。

另一方面，由于港资房企选择的项目基



2001-2022年主要港资房企和内地房企净资产收益率

本都地理位置优越，其通过拉长开发周期，吃透土地增值溢价来保持项目高收益。从具体数据来看，单个项目开发时间一般都在5-10年左右，因此资产周转率普遍只有内资房企的一半，但毛利率远超内资房企。以太古地产为例，2008-2022年太古地产的毛利率水平始终维持在70%左右，远超内地30%左右的平均水平。

### 策略三：从产品来看，注重对品质的把控

自上世纪90年代进入内地发展以来，港资房企物业的品质一直有口皆碑。在产品的设计方面，除建设质量过关以外，港资房企将小区“人车分流”“园林设计”等先进规划理念带入内地，使得居住感明显较同时间建设的住宅项目要高。在产品开发方面，与内资房企不同的是，港资房企一直遵从“先商业后住宅”的发展思路，一般先通过建设商业项目，利用自身强大的物业运营能力带动人气，等到该地段发展较为成熟、具备良好商业氛围时，再进行高端住宅开发。发达的商业配套带来了较高的生活品质。例如，新世界发展在广州珠江新城开发的凯旋新世界，新鸿基地产在上海开发的上海环贸广场等到现在仍是地区性标杆项目。

过硬的产品质量、先进的设计理念加上强大的商业运营能力，极大提升了产品品质，

这也是即使是在行业下行周期阶段，无论是新房市场还是二手房市场，港资房企的物业价格大多高于周边竞品项目的奥秘所在。未来随着国内房地产市场“市场+保障”双轨制逐步形成，商品住房将回归商品属性，购房者将更加关注居住感，对房屋品质也会提出更高要求，这与港资房企注重品质的发展理念相吻合，未来其产品大概率也将继续受到市场青睐。

总体来看，以家族利益为纽带的港资房企并非一味追求规模上的扩张，而是以长期主义为根本宗旨，同时通过战略调整和策略配合来实现企业长足发展。

## 三、启示

虽然，我们同港资房企所处的环境和发展历程并不相同，且其家族基因下的资本结构也很难复制，但从港资房企近百年发展历史经验可以看出，他们之所以能够数次穿越周期，根本原因是能够深刻把握行业发展的底层逻辑，在长期保持高度战略定力的同时，短期能对行业周期准确研判并适时作出战略和策略上的调整，这是港资房企迄今为止能够数次穿越周期、屹立不倒的根本。因此，未来我们仍需要不断加深对宏观经济发展的认识和行业趋势的把握，在周期转换中积极寻找行业结构性调整机遇，以实现集团高质量可持续发展。■

### 杨国林主持召开中国南山集团第十五届董事会第三次会议



12月8日下午，中国南山集团召开第十五届董事会第三次会议。集团董事长杨国林主持会议。副董事长杜秀峰、曾瑞军，董事徐颂、姚旭、王世云，独立董事宋大伟、苏洋、王景等参加会议。集团监事、经理层成员列席会议。

根据集团《公司章程》和《董事会议事规则》相关规定，董事会审议并一致通过了《集团2023年1-10月经营业绩及全年预测报告》《集团2024年度经营计划》《集团2023年度资本性支出计划预计完成情况暨2024年度资本性支出计划》等8项议案。

### 杨国林会见中核投资董事长田志勇

11月8日上午，杨国林董事长在赤湾总部大厦会见中核投资党委书记、董事长田志勇，双方围绕共同做好做强中国核能科技进行了深入交流。中核投资副总经理吴元尘，新南控总经理舒谦，中国南山集团运营总监李鸿卫、副财务总监兼财务管理中心总经理黄艳参加座谈。

田志勇表示，希望双方在资本运作和资源配置上能进一步加强合作，充分发挥双方优势，加快新能源业务发展，并扩大合作领域。杨国林对中核投资一直以来的支持表示感谢，希望今后与中核投资共同发挥彼此优势，携手努力做好做大中国核能科技业务，并探索其他领域进一步合作机会。



### 杨国林会见南山区人民检察院政治部主任陈迈

11月8日下午，中国南山集团党委书记、董事长杨国林在赤湾总部大厦会见南山区人民检察院党组成员、政治部主任陈迈。集团合规总监、审计风控中心总经理宋慧斌参加座谈。

陈迈表示，今后将进一步加强双方互动交流，增强检查工作的覆盖应用，为区域企业高质量提供更多服务支持。杨国林对陈迈一行表示欢迎，希望今后南山区人民检察院加强对中国南山合规经营工作的指导，支持中国南山集团健康可持续发展。



## 中国南山集团与招商检测签署战略合作协议

11月15日，中国南山集团与招商检测在赤湾总部大厦签署战略合作框架协议。中国南山集团党委书记、董事长杨国林，招商检测党委书记、总经理刘英杰出席并见证签约。集团党委委员、副总经理陈波，招商检测重庆公司党委书记、总经理李立参加活动。

根据协议，双方将充分发挥各自优势，建立良好合作机制，在检验检测、绿色低碳与新能源、智慧物流、产业园区、资本合作等领域开展战略合作，推进双方高质量发展。



## 杨国林会见招商证券董事长霍达

11月30日下午，杨国林董事长在深圳赤湾总部大厦会见来访的招商证券董事长霍达。双方就业务合作进展情况和南山集团发展战略进行了深入探讨。招商证券总裁助理王治鉴，新南控总经理舒谦，中国南山集团运营总监李鸿卫、副财务总监兼财务管理中心总经理黄艳参加座谈。

杨国林对霍达一行到访表示欢迎，对招商证券为中国南山战略发展提出的意见建议表示感谢。霍达介绍了当前资本市场的政策变化，详细分析了招商证券与中国南山的业务合作进展情况，并就中国南山战略转型提出意见建议。

## 中国南山集团参加2023海博会

11月23-25日，2023中国海洋经济博览会在深圳会展中心举行，以“开放合作 共赢共享”为主题，吸引了海内外六百余家海洋领域展商参加，创历届新高。中国南山集团携旗下五家涉海企业第二次组团亮相海博会，展现深蓝科技力量，彰显海洋经济发展责任担当。

集团总经理王世云参观了集团展台，观看了集团及各参会单位展示区域内容，听取了集团涉海产业组合、业务发展成果等情况介绍，并出席了巡馆活动。集团副总经理赵建潮、陈波参加相关活动。



## 感悟伟大精神 聚力二次创业 中国南山集团党委 2023 年度红色教育基地参观学习

文 / 滕金玲

为深入学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想 and 党的二十大精神，坚定理想信念，弘扬中国共产党人精神谱系，汲取前进力量，10月下旬，在集团党委副书记、总经理王世云和集团党委副书记兼纪委书记、副总经理赵建潮的带领下，集团领导、集团总部部门和二级公司党员负责人共计20余人分两批开展

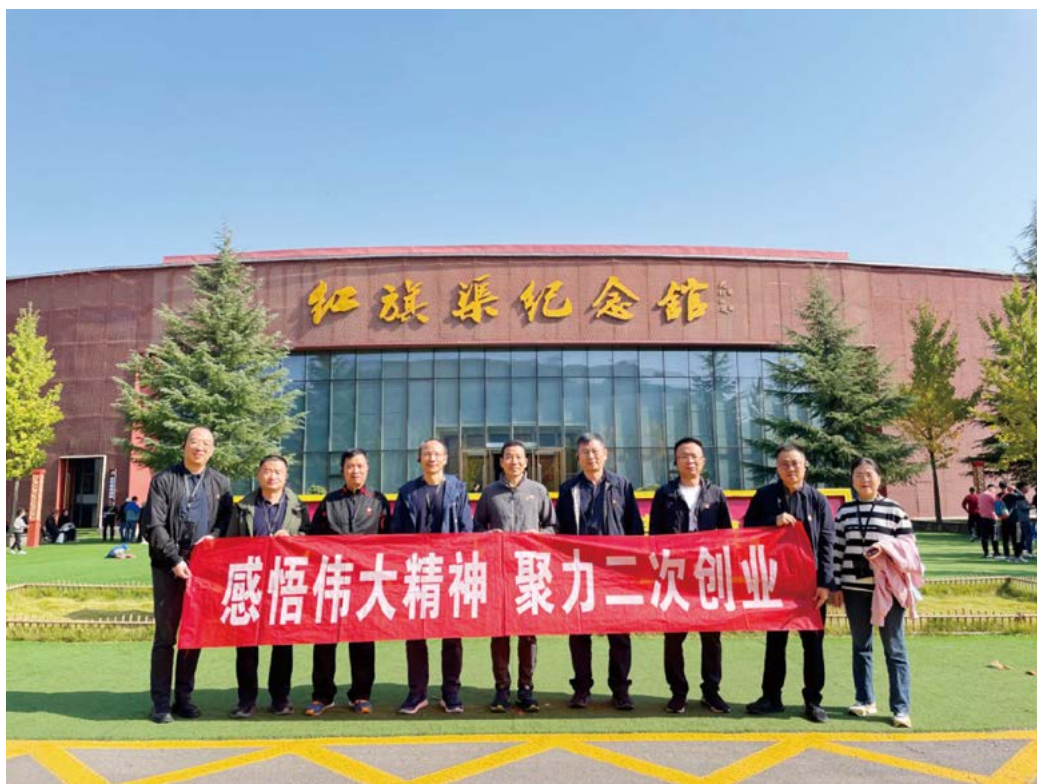
了“感悟伟大精神 聚力二次创业”主题学习活动。

活动组织参加人员参观了中国共产党历史展览馆，深入学习领会“建立中国共产党夺取新民主主义革命伟大胜利”“成立中华人民共和国进行社会主义革命和建设”“实行改革开放开创和发展中国特色社会主义”“推进中国



活动人员参观中国共产党历史展览馆





活动人员参观红旗渠纪念馆

特色社会主义进入新时代全面建成小康社会开启全面建设社会主义现代化国家新征程”等四个专题党史板块，重温了中国共产党波澜壮阔的百年历程。

在红旗渠纪念馆，大家依次参观了“千年旱魔，世代抗争”“红旗引领，创造奇迹”“英雄人民，太行丰碑”“山河巨变，实现梦想”“继往开来，精神永恒”等展览内容，身临其境地感受到林州人民建造人工天河时不畏艰险、顽强拼搏、撼天动地的恢宏场

景；在青年洞，参观人员真切感受到了林县人民“劈开太行山，引来漳河水”的艰苦奋斗精神，切实领悟到了“幸福都是奋斗出来的”的真正含义。

在参观后集中研讨环节中，参加人员纷纷表示，要从党史学习中汲取奋勇向前的精神力量，深刻领悟“两个确立”的决定性意义，时刻牢记入党誓词，汲取信仰力量、强化使命担当，在奋进新征程的道路上展现新担当、新作为，为集团高质量发展贡献力量。■

## 深耕财务管理 助力业务发展

——40年40人“先锋奖”获得者、集团副财务总监兼财务管理中心总经理黄艳专访

文 / 编辑部



**编辑部：**黄总您好，您从事财务管理工作多年，能否请您谈谈工作中的一些个人体会。

**黄艳：**我是2001年校招进入中国南山的，参与并见证了集团二十多年来的发展。集团总资产在2001年时约为43亿，目前将近900亿，可以说是实现了非常大的增长。

初进赤湾港航公司时，我从基本的会计工作开始做起，逐步涉猎资金管理、合并报表、税务等方面的工作，曾担任过结算中心主任、港务本部财务；2013年到集团财务部，正赶上集团战略转型，业务重心从港口业务转向物流及地产业务。也是从那时开始，集团在全国进行大范围布局，财务工作随之迎来很大变化。在新的战略布局下，我们需要适时调整财务职能方向，以适应工作重心转移和业务量变化。财务人员的配备要如何调整、集团资产规模会如何变化、对资金的需求量有多大，如何进一步监测和优化资产质量、现金流表现、

融资表现等，都给财务团队带来了非常大的挑战。围绕助推集团业务转型，我们做出了很多的探索与尝试，特别是在融资方面，我们不再只依赖传统的银行贷款，而是推行包括在公开市场上发行债券等更加多元化的融资模式。如，集团2019年发行的永续票据，是在债券市场的首单权益融资，也是当年财政部发布永续债新规后的国内首单次级永续票据，财务团队在面临政策调整、市场波动等挑战下，克服重重困难，成功完成发行任务，得到了市场投资者的积极响应。

我觉得自己非常幸运，一毕业就进入了这么优秀的公司，让我有机会接触不同的业务，亲身参与和见证公司发展壮大，并在跟随公司发展实现自己的人生价值。

**编辑部：**我们知道，财务管理中心作为集团重要的职能模块，为服务支持集团发展做了很多工作。请您具体谈谈财务工作是如何为



黄艳（左一）参与集团首届创新提案大赛并代表团队领奖



2019年5月8日 新南控财务共享中心举行挂牌上线仪式

集团各个业务发展做好支持的。

**黄艳：**财务工作始终以业务健康发展为导向，主动适应发展新要求，及时分析市场和政策变化，动态调整资金计划，从各方面为集团业务发展提供有力支撑。

以集团设立财务共享中心并建设财务共享系统为例，目前财务共享系统已实施了三期建设，截至今年10月末，财务共享中心服务集团305家公司，基本覆盖了全集团主要战略业务。财务共享系统上线后，我们实现了业务系统和财务共享系统的直连，提升了工作效率，统一了会计信息标准，提升了集团会计信息质量，财务职能逐步由事务处理向价值创造转型。今年，集团还成功上线了司库系统一期，目前系统可实现及时高效的汇总集团和各二级、三级公司的银行账户、资金余额、贷款情况等信息，决策层可以更迅速、全面、清晰地了解到集团主要业务银行资金和融资开展情况。

具体到各业务单位，财务系统会根据不同业务特点发挥财务支持作用。如，地产业务过去几年快速发展，离不开地产团队运营能力提升，其中财务人员也深度参与业务运营。从项目投资立项、节奏、营销回款、工程结算支付、到南山地产平台的运营资金的平衡，都有财务人员的参与，通过提出建议、把控进度，更好提高资金的使用效率。在物流业务发展过

程中，财务系统为宝湾物流提供资本运作支持，帮助提升园区运营管理效率；积极协助东方物流获取税收优惠，加强现金流、应收账款管理。在制造业板块，我们加强成本管理会计等应用，助力提升企业盈利能力。

总的来看，集团在快速发展过程中，各业务单位也都有强劲的发展势头和资源需求。但集团的资源有限。所以我们会结合集团的战略方向和战略重点，对不同的业务板块设置阈值，优化资源配置，更好为集团战略发展提供支撑。

**编辑部：**集团一直以来呼吁“财务人员要跑到业务前端去”，作为集团财务管理部门主要负责人，您对这句话是如何理解的？

**黄艳：**我认为这句话应该是“财务人员要在业务开展的第一时间就参与到业务中”。以前，部分财务人员是在做会计核算时才会看到业务资料，信息相对滞后，这时候即使发现了问题，往往也错过了解决问题的时机，所以我们在做组织架构变革后，把核算放到了财务共享中心，在各业务平台的财务人员不再负责财务核算，逐步向业务财务转型，更多的负责财务决策支持工作。这样从业务开始发生时，财务人员可以与业务人员一起参与整个过程。

这不仅让财务人员能了解每一笔业务的进展，还能在碰到问题时提供财务解决方案。一些看似盈利的项目，在考虑到资金成本、折旧、收款等因素后，实际上可能并不盈利，财务人员会在信用政策、付款方式、商品定价等提供建议。过去大部分公司没有财务人员参与合同审批流程，存在一定的风险隐患，现在财务人员参与合同审核，规范合同中的财经纪律，能更好地把握主动权，不会因为信息滞后带来被动而无法作为。管理方式的变革调整，不仅加快了财务信息流转的速度，也更好支持



中国南山集团召开 2023 年度财务工作会议现场

了公司的战略和业务发展。

所以，我们认为，财务人员跑到业务前端，深入介入业务过程、了解业务，有助于减少税务风险、提升现金管理能力和业务整体盈利水平，能够更好体现财务工作价值。

**编辑部：**受宏观环境和政策影响，近几年集团发展面临不少挑战，稳增长、防风险压力很大。请您谈谈新的市场环境下，财务管理中心下一步的工作重点。

**黄艳：**结合集团新一轮战略规划，财务管理中心将基于集团对财务工作的要求以及各业务单位的发展情况，做好下一个财务职能三年规划。

我们认为，集团未来三年的财务工作重点包括以下方面：一是持续强化与业务的合作，推进业财深度融合；二是不断推进财务共享，在已基本覆盖集团战略业务核算工作情况下，继续提升财务共享服务内容和效率；三是探索成立会计政策研究专家团队，以提高会计信息质量并提高集团应对复杂财务问题和风险的能力；四是依托司库系统，提升集团资金计划准确性，更好保障资金安全，通过司库系统连接各业务应收应付系统，提高集团资金管理效率。我们相信，通过这些重点工作开展，将进一步提高财务工作效率和准确性，更好促进业务发展，提升集团核心竞争力。

未来我们将结合财务信息系统发展，根据集团管理要求逐步完善和更新资源配置。目前集团在税务管理的人才培养方面仍有较大空间，我们将适时配置对应的税务团队，进一步加强税务研究。未来我们还将根据业务发展，建立、完善全面预算管理、财务决策支持以及税务合规等系统。

总的来说，在接下来的三年里，我们继续坚持“从业务中来，到业务中去”的理念，不断加大规范化管理和数字化支持力度，持续完善风险防控机制，着力提高资本运作效率和财务管理水平，努力将各项工作做得更加扎实，更好服务集团发展。

**编辑部：**我们高兴地看到，您在去年获评集团40年40人“先锋奖”，能否请您跟我们分享下获奖感受。

**黄艳：**首先，我非常感谢集团对我这些年工作的认可。我一直坚信，在中国南山这个平台上，只要有志向、愿意付出，每个年轻人都可以充分发挥自己的才华。这个奖项更多是属于整个财务团队的荣誉，因为我们的工作大部分都是靠团队合作完成的。这个奖项是我们团队的成果和荣誉，也是集团对财务团队的肯定和鼓励。

其次，集团的工作氛围简单、包容。在这里，大家能为集团发展畅所欲言，能大胆创新，放开拳脚去做事。年轻人只要脚踏实地，一步一个脚印，扎扎实实往前走，多思考多做事，从集团发展角度提出意见和建议，集团是非常乐意给予发展机会的。

最后，市场在变化，挑战在升级。财务团队将紧跟集团发展脚步，不惧前进路上艰难险阻，持续优化工作机制，努力为集团业务发展提供更大支持，为百年南山事业贡献更多财务智慧和力量。■

## “中国南山”点亮黄浦江畔

文 / 编辑部



中国南山·海湾大厦

11月2日，距离第六届中国国际进口博览会开幕前三天，在最具上海城市象征意义的黄浦江畔外滩，“中国南山”品牌标志亮相海湾大厦，让黄浦江两岸的秋夜变得更加美丽动人。

海湾大厦坐落在闻名遐迩的外白渡桥东北侧，和桥西北侧著名的上海大厦并肩屹立，与联合国亚太经社会旧址、世界会客厅一路之隔，被誉为上海外滩第二十五座标志性建筑。作为中国南山集团进军上海的首个商业地产项目，海湾大厦自1999年12月交付使用至今，商业出租率稳步提升，营业收入逐年增加，已聚集了上港集团、南方投资集团、挪威威尔森航运

公司等众多知名企业和跨国公司，有力助推了区域经济繁荣发展，也为集团深耕长三角、发展产城综合开发业务奠定了坚实基础。

新时代新征程，为更好顺应集团高质量发展要求，进一步提升“中国南山”品牌知名度，扩大集团的行业 and 区域影响力，今年以来，在集团总部、南山地产和海湾大厦项目团队多方共同努力下，经过深入详细的安全可行性分析、方案设计报批等环节，并与当地相关部门的多轮沟通协调，最终在上海第六届进博会开幕前顺利实现“中国南山”品牌标识的安装与亮灯，“中国南山”品牌矗立在了海湾大厦顶层，成为外滩一道靓丽的风景线。

世界看中国，中国看上海，上海看浦东。“中国南山”在黄浦江畔的璀璨亮相，将会吸引更多人了解和关注中国南山，进一步提升集团的市场知名度和行业影响力，必将在集团优化战略布局、推动业务发展进程中持续发挥积极作用，为百年南山高质量发展汇聚更加强大的前进力量。■

“中国南山”点亮黄浦江畔



## 第四届“逐梦杯”职工马拉松接力赛精彩瞬间

“赓续招商血脉，传承蛇口基因”。2023年10月19日，中国南山集团第四届“逐梦杯”职工马拉松接力赛圆满成功。自9月16日开始，在佛山、重庆、成都、苏州、武汉、深圳6地的千余名中国南山人先后接力完成41公里马拉松赛，以昂首向前的身姿迎接集团41岁生日。



佛山站 -- 选手起跑



佛山站 -- 选手冲线



重庆站 -- 选手起跑



重庆站 -- 小选手冲线



重庆站 -- 参赛选手合影



成都站 -- 参赛选手合影



成都站 -- 选手冲线



苏州站 -- 选手起跑



苏州站 -- 选手冲线



苏州站 -- 参赛选手合影



武汉站 -- 选手起跑



武汉站 -- 参赛选手合影



深圳站 -- 选手冲线



深圳站 -- 选手风采

# 基石永固 百年南山

袁庚



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