

中国南山

CNDI 总第18期

2023年第2期

内部资料 | 免费交流

(粤B) L006030032



中国南山集团成功举办第四届创新大赛

中国南山集团党委学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想主题教育专题读书班集中研讨发言摘编

从1.0到4.0，浅谈宝湾物流的探索与实践

基于消费驱动的多目标全履约供应链网络规划探索

奋楫争先立潮头 创新引领促发展

文 / 编辑部



01

卷首语

岭南夏至，生机无限。

根据党中央的部署，中国南山集团党委系统谋划、精心组织、系统推进深入开展学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想主题教育，第一时间召开了动员部署会，及时组织开展读书班，党委理论学习中心组学习结合主题教育深入开展，理论学习、调查研究、推动发展、检视整改相互贯通、一体推进，为集团的发展指明了前进方向，提供了根本遵循。

党的二十大报告提出，必须坚持“创新是第一动力”，“坚持创新在我国现代化建设全局中的核心地位”。把握发展的时与势，有效应对前进道路上的重大挑战，科学统筹发展与安全，都需要把发展基点放在创新上。只有坚持创新是第一动力，把创新摆在发展全局的突出位置，努力培育创新文化，营造创新氛围，沿着党中央擘画的创新路径，不断在新领域新赛道上塑造集团发展的新动能新优势，才能推动集团高质量可持续发展。

抓创新就是抓发展，谋创新就是谋未来。面对新一轮科技革命和产业变革深入发展，面对国际力量对比深刻调整，创新将成为我们把握发展主动权的关键抓手。创新从本质上看，是要解决问题的。在集团第四届创新大赛中，我们欣喜地看到集团上下创新潮涌，为期半年的大赛，各

单位各业务各层级的员工和管理者全部参与进来了，怀着对百年南山事业的憧憬，带着对集团当下和未来发展的思考，共收集到254个创新提案。每个提案都凝聚了一个团队的奇思妙想、严密论证和实践检验，这是一笔宝贵的财富。这财富的宝贵之处不仅在于提案本身的价值，更在于提案背后彰显的中国南山人的开拓创新精神，在于培育创新的制度机制和文化氛围，正是因为有了良好的土壤，才有物流园区从1.0到4.0的不断升级，才有校企合作的累累硕果……

创新是流淌在中国南山人血脉中的关键基因。我们追根溯源，将目光定格在集团创始人袁庚身上。作为一位传奇的时代英雄，袁庚是中国南山企业精神的源头，其精神之魂体现在以责任与担当为根，以改革、开放、创新、激情、务实为脉之中，“一根五脉”既是袁庚的鲜明写照，也是我们中国南山人需要坚定传承和代代弘扬的精神。

晴日暖风生麦气，绿阴幽草胜花时。生机盎然的夏日，是劳动者的节日，也是奋斗者的季节。中国南山的劳动者以最美的身姿，展现了一个昼夜十二个时辰的热度；榜样先锋用他们的故事，向我们娓娓道来一个奋斗者的坚守和幸福。

在新时代新征程中，在这蓬勃的季节，让我们携手，在中国南山这个舞台上，迸发出我们创新创造、追光逐梦的强大能量吧！■

目录 | CONTENTS

特别报道

04 纳海为城 开云为府

专题策划

07 中国南山集团成功举办第四届创新大赛

10 创新驱动发展 弄潮智慧物流新时代——“创新先进集体奖”东方物流获奖团队专访

13 创新匠造工艺 点燃提质增效新引擎——“创新成果一等奖”胜宝旺获奖项目专访

15 创新服务模式 打造物流园区新形态——“创新提案二等奖”宝湾物流获奖项目专访

聚焦一线

18 从1.0到4.0, 浅谈宝湾物流的探索与实践

企业文化

22 传承袁庚精神的“一根五脉”——《传承袁庚精神 推动世界一流企业建设》节选

校企合作

24 基于消费驱动的多目标全履约供应链网络规划探索——校企合作博士后课题研究项目取得阶段性成果

媒体观察

28 由赤湾胜宝旺建造的恩平20-4平台导管架启航出海 获多家主流媒体关注

新闻概要

30 中国南山集团安委会召开2023年第二次会议

中国南山集团召开组织人事暨人才工作会议

中国南山集团召开第十四届董事会第二十次会议、第十四届监事会第八次会议及2022年度股东大会

中国南山集团召开审计问题整改启动会

中国南山集团召开2023年度财务工作会议



31 杨国林检查督导赤湾汇广场安全生产工作并慰问一线员工

中国南山集团党委召开学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想主题教育动员部署会

中国南山集团党委学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想主题教育读书班开班

中国南山集团团委举办纪念“五四运动”104周年暨2023年度“南山青年论坛”活动

新赤湾荣膺“2023年人民交通科技奖”

党的建设

32 中国南山集团党委学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想主题教育专题读书班集中研讨发言摘编

榜样人物

37 乘时代之风 挑先锋之担——40年40人“先锋奖”获得者、集团战略管理中心总经理卢忠宝专访

40 深耕赤湾 奋斗以恒——40年40人“领航奖”获得者、赤湾商业总经理李东专访

榜样先锋

43 中国南山集团2022年度优秀财务人员

员工风采

44 五一特别策划——南山劳动者的十二时辰

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 戴 睿 利敏仪

特邀编辑 滕金玲 肖 军 刘 健

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6月

投稿邮箱 CNDIM@cndi.com

联系电话 0755-26674924

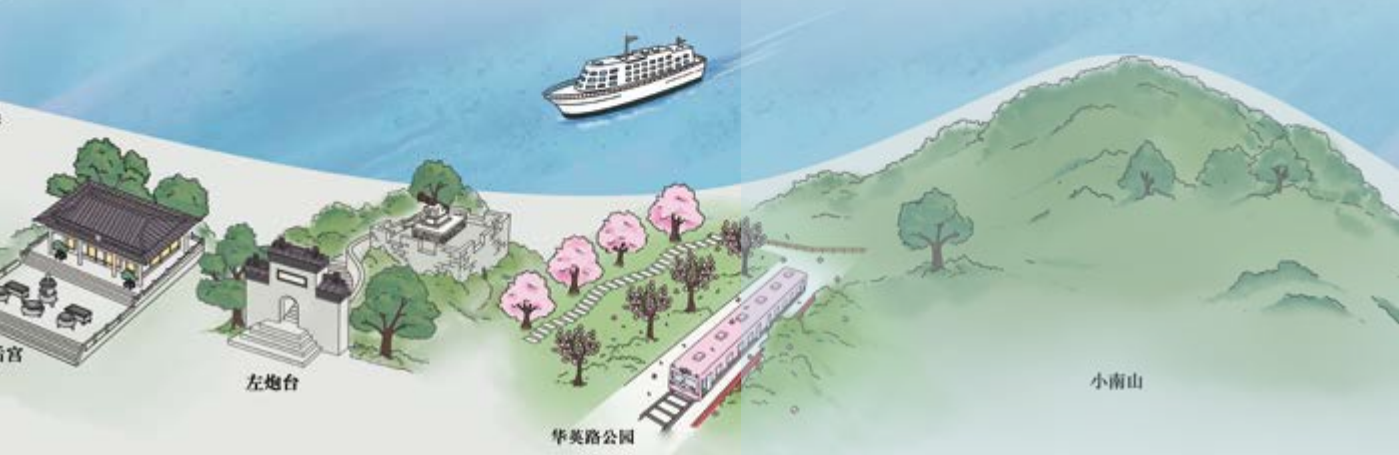
办公地点 深圳市南山区赤湾六路8号赤湾总部大厦33层

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 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。



SKYVIEW MANSION

开云府

SKYVIEW
MANSION

纳海为城 开云为府

有位作家曾经说过，童年和故乡往往能影响人的一生。

在蛇口西部有这么一个山环海伺的“快乐老家”，大概是深圳幸福指数最高的地方之一，以至于每个人脱口而出和家乡有关的话，都带着海风拂过山间的自由与骄傲。它，就是赤湾，因为拥有丰富的山海资源与深厚的历史底蕴，是深圳历史人文味道最重的湾之一。



灵秀俊逸的大小南山就在这里，所以赤湾人尤其钟爱爬山。

主峰高336米的大南山公园，登高远望，整个深圳湾畔尽收眼底；小南山空气清新，最适合晨练、散步、跑步...山顶是南山四景之一的赤湾烟墩，可远眺赤湾港一片繁华，落日把海面染得火红，万千船舶繁忙往来，拿起手机随手一拍就是大片；网红樱花主题公园更是深圳打卡名片之一，每年春季，这里的列车、樱花和靳杜鹤总会刷屏所有深圳人的朋友圈...

赏花、散步、爬山、看海一次到位，谁不喜欢这样的生活呢？



• 华夏樱花主题公园



• 赤湾天后宫

周末了，还可以约上三五好友打卡家门口的赤湾文博园，来一次寻古半日游。

从新安八景第一景天后宫，在香火缭绕中参拜6米高天后塑像，祈愿心想事成爱情事业双丰收；打卡左炮台，尽管炮身已锈迹斑斑，但当年林则徐顺利禁烟、关天培六胜英军，炮台居功至伟；北面可以瞻仰林则徐铜像，领略“苟利国家生死以，岂因祸福避趋之”的爱国情怀；走进少帝陵，虽然面积不大，却能感怀华南唯一帝陵的沧海桑田；“零丁洋里叹零丁”，打卡文天祥主题文化公园，瞻仰伟大民族英雄...

所以赤湾人说起数百年前的历史往事总是如数家珍，透着比别人多几分的熟悉和自豪。



• 开云府有数效果图



• 赤湾仁致效果图

山海宜人，人文荟萃，加上赤湾作为蛇口国际海洋城重要载体，预计到2035年赤湾聚集约2000家企业，实现约2000亿产值，规划办公研发人员约6万，将成为蛇口新的增长极，越来越多人开始肯定赤湾的未来。

由中国南山执笔的开云府作为赤湾封面，承载了中国南山对美好生活的期待。出门就是地铁2/5号线赤湾站，日常约会逛街很方便；在小小的两平方公里土地上，不仅有著名的南二外赤湾学校，更在加速汇聚国际化学校、著名高中等优质教育资源，孩子教育更放心；自带赤湾首个约5万平方米国际购物中心，楼下就能感受国际潮流，是中国南山献给深圳人最具诚意的山海想象力作。

千帆竞发奋楫者进，百舸争流创新者先。

创新，是刻在中国南山人精神血脉深处的基因，是中国南山 40 多年来赢得生存、穿越周期、实现突围与跃升的关键密码。

从开山劈海建设海上石油基地，到业务转型建设运营港口，从产城开发到发力综合物流，从赤湾一隅到布局全国、走向全球，中国南山人跟随时代的大潮，创新步伐从未停歇。创新之于我们，更成了一种安身立命、奋斗不息的信仰。

从 2015 年举办首届创新大赛以来，我们力求以积极主动的姿态，从制度机制的高度，以创新促发展、以创新促转型、以创新促高效，把创新作为引领、推动发展的第一动力。悠悠数载，在创新路上我们硕果累累，每届创新大赛均涌现了一批优质的提案，或对标前沿领风气之先，或解决实际难题出真招实招，或盘活现有资源激活一潭春水，或找准堵点痛点痼点让洞见促进管理舒筋活络等等。

集团第四届创新大赛一如既往的精彩纷呈。自从去年 10 月启动以来，为期半年，超过 250 个创新项目熠熠生辉。经过层层遴选，优中选优，各创新项目在最终的决赛中以现场评议、汇报答辩的方式大放异彩。

本期《中国南山》将视角聚焦到“创新”主题，围绕集团第四届创新大赛，带领大家一起去领略中国南山人创新创业的澎湃激情，对部分获得大赛创新提案奖、创新成果奖及创新先进集体奖的项目进行解读。

中国南山集团成功举办第四届创新大赛

文 / 编辑部

追光逐梦，创兴南山。

从2022年10月启动的中国南山第四届创新大赛，在启动伊始就受到集团各单位的踊跃参与。各类申报材料达254项，其中创新成果120项，创新提案73项，微创新61项。经过初审、现场复审，及创新工作小组充分讨论等环节，来自9家单位的12个提案（覆盖智能制造、数字技术、物联网、新能源等领域）脱颖而出，进入决赛。

2023年3月16日下午，历时半年的中国南

山第四届创新大赛的决赛如期举办。王世云总经理出席大赛并讲话，集团副总经理赵建潮、张建国、陈波，集团运营总监李鸿卫，宝湾资本总经理章远凌出席活动。

王世云在讲话中指出，中国南山事业因创新而生、因创新而立、因创新而强，创新已融入企业基因。他强调，创新是企业发展的第一动力，要强化价值导向，营造创新文化；机制创新是发展的动力之源，要强化顶层设计，进一步完善优化创新制度机制；人才是创新的核



王世云讲话



获奖人员合影

链接

心要素，是发展的第一资源，要尊重人才、爱惜人才，加强创新型人才队伍建设。

经过3小时的比拼，最终东方物流“新赤湾网货平台数字化创新成果”、智造事业部“胜宝旺导管架装船钢缆安装工艺创新成果”项目分获创新提案、创新成果一等奖，南山地产、东方物流、智造事业部获评创新先进集体。■

集团创新大赛创办于2015年，旨在推动集团创新工作，营造集团创新氛围，为员工提供展现创新精神和才智的舞台。创新大赛主要是在集团范围内征集创新提案，并根据提案类型（管理创新、技术创新、微创新），从重要性、创新性、可行性、效益性、应用性等方面进行评选。对表现优异的个人和团队进行表彰，从而达成激发创新热情、营造创新氛围、展现创新才智等目标，鼓励大家不拘一格，运用创新的思维、工具和行动为集团发展创造效益。



中国南山第四届创新大赛获奖名单



创新提案

一等奖	东方物流	关于打造“大数据系统计算技术国家工程实验室 - 集团智慧物流联合实验室”的提案
二等奖	智造事业部	雅致装配式框架箱结构创新以及在储能方面的创新应用
	宝湾物流	关于在宝湾物流园区打造新能源汽车生活圈的创新提案
三等奖	宝湾资本	关于利用外部金融机构开展产业金融服务创新的提案
	宝湾产城 中核南京	园区光储充一体化充电站试点创新提案
优秀奖	集团综合管理中心	关于打造集团综合后勤服务平台创新提案
	赤湾商业	关于柔性模块化分布式光伏的智能光储充系统在赤湾片区的创新应用提案
	南山地产	南山地产 6*7 维度项目管理模式创新提案
	智造事业部	上海松尾在钢结构质量控制流程数字化提升的创新方案

创新成果

一等奖	智造事业部	胜宝旺导管架装船钢缆安装工艺创新成果
二等奖	东方物流	新赤湾网货平台数字化创新成果
	南山地产	无锡车联网小镇产业创新转型成果
三等奖	东方物流	“平台 + 伙伴”商业模式创新成果
	宝湾物流	宝湾物流园区智能化升级创新成果
	赤晓企业	东方驿站 - 数字挂车 AIOT 创新成果
优秀奖	智造事业部	华南建材板材多层复合工艺创新成果
	宝湾资本	运票——产业数字化时代的物流运输场景金融创新成果
	南山控股	工业园投资决策模式创新成果

十佳微创新

智造事业部	华南建材整体玻璃钢卫生单元创新方案
集团战略管理中心	关于创新利用赤湾片区地铁站点之间地下空间、商业资源的建议
东方物流	优化税金计提创新模式
东方物流	直播招聘模式创新探索
宝湾物流	消防喷淋预作用系统的创新应用
集团战略管理中心	利用中央空调节能系统降低写字楼能耗创新建议
南山地产	案场物业服务形式多样化的创新成果
宝湾物流	宝湾仓库废旧纸箱使用价值再利用的创新成果
赤湾商业	赤湾海洋科技园与壹海洋深度产业合作的创新成果
东方物流	财务人员深入一线促进“业财融合”的创新成果

创新先进集体

南山地产	东方物流	智造事业部
------	------	-------



新赤湾技术中心 2023 年度工作会议合影

创新驱动发展 弄潮智慧物流新时代 ——“创新先进集体奖”东方物流获奖团队专访

文 / 编辑部

编者按：在中国南山第四届创新大赛中，东方物流入围决赛的项目最终分别揽获创新提案一等奖、创新成果二等奖和三等奖，及三项十佳微创新奖，同时因创新工作表现出色，东方物流被评为集团创新先进集体。本期专题特邀请东方物流总经理王浩莹为我们讲述创新背后的故事。

编辑部：您是如何理解创新对于东方物流发展的意义？

王浩莹：对很多企业来说，创新是一个加分项，是提高竞争力的一种途径，但对于东方

物流而言，创新是必备的生存技能，不创新就会被淘汰。数字化转型是物流企业长期发展的必然要求，要转型升级就必须勇于创新。

东方物流成立于1986年，至今已37年。这期间，我们经历了4次大的转型。一开始是作为集团赤湾港配套的集疏货运车队，属于港航公司下属企业。大约做了十年的赤湾货运，在90年代末转型成为一个专业的集装箱运输公司，一方面继续服务于集团当时的港口产业，另一方面服务于整个珠三角的生产制造企业。差不多又经历了十年，我们被集团全资收购，成为集团道路运输业务的主体。2008年后我们走出珠三角，在全国布局发展大车队干线运输。第四次转型是跟随数字化转型大潮，进行了产业互联网转型，我们从一个传统的物流

企业，转型成为一个数字化平台企业。2020年，依托东方物流强大的全国公路运输网络，我们打造了“互联网+公路运输”数字化网络货运平台——新赤湾。

转型是持续创新的过程，创新是东方物流发展的内生动力，只有不断创新才能跟上时代的步伐，才能实现高质量发展。

编辑部：创新作为公司安身立命的依靠，促使东方物流团队能够在激烈的市场竞争中脱颖而出，我们保持创新活力的秘诀是什么？

王浩莹：主要有以下几个方面：

一是行业的特性。提出一个想法很容易，有想法的人也很多，但是真正付出行动是有一定条件的。物流行业给大家的印象是很苦、很低端，但恰恰是这些特质为创新提供了土壤。我们跟司机打交道、跟客户打交道、跟物流公司打交道，亲近市场，非常了解底层的想法，有困难就会想解决，要解决困难就要保持创新。

二是年轻的心态。在职场工作时间长了，很多人会受经验或者一些其他因素的限制，不容易有创新的冲动和想法。保持年轻人初生牛犊不怕虎的心态，保持激情和干劲，多起用年轻人才，团队才富有创造力。

三是灵活的制度。团队是创新创业的核心，公司对团队成员的要求比较灵活，有基本制度，也有容错机制，提供相对自由的创新土壤。我们相信，只有在灵活宽松的氛围内才能激发创新活力，倘若规矩太多，限制太多，则不会有创新。

四是超强的行动力。要敢于真刀真枪地去行动、去尝试，失败了就汲取经验，为下次成功做准备，要有敢于承担风险与责任的决心。

编辑部：请您简单介绍下东方物流在本次



东方物流开往白俄罗斯的中欧班列发车

大赛中获得奖项的项目情况。

王浩莹：我们在这次大赛中获得创新提案一等奖的是关于打造“大数据系统计算技术国家工程实验室 - 集团智慧物流联合实验室”这个项目。随着东方物流数字化转型的不断深化，新模式的逐渐落地和数字化业务规模逐渐扩大，我们对于技术的需求愈发明显。我们拥有三十多年的行业经验，团队有优秀的线下运营能力，但缺乏技术支撑，于是联合深圳大学共同打造了该项目。通过产学研联合的方式实现优势互补、提质增效。

联合实验室主要通过技术交流、技术研发、人才培养和课题奖项申报的形式开展工作。今年实验室的主要任务是合作研发，解决技术难点，进行部分场景试用验证，2024年将进行实际应用，扩大部分技术的应用场景，2025年则进行商业化推广，实现技术输出。

项目合作内容主要基于IoT、人工智能和大数据技术，产出一系列数字化工具、服务和解决方案服务于公司业务，这些技术可应用于集团、新赤湾、卡车易购、东方驿站等。项目的目的是降低人力投入、缩减采购开支、形成技术专利、促进营收增长，并解决数字化建设过程中的技术难题，为数字化转型扫清障碍、形成产学研联动机制，为持续性发展奠定技术基石、形成产业技术沉淀与壁垒，打造产业核

心竞争力。

我们获得创新成果二等奖的“新赤湾网货数字化成果”项目、三等奖的“平台+伙伴”模式创新成果”项目，以及三个微创新奖的项目背后都有一个共同的逻辑，就是解决实际问题。我们平时在工作中出现了瓶颈，就会竭力去解决问题，从而引发新的创新点。

编辑部：请您谈谈东方物流以往创新提案成功落地的案例。

王浩莹：以“东方驿站”和“卡车易购”为例，这两个项目都是由东方物流在集团创新大赛上发起的提案，分别是集团2015年第一届创新大赛的“东方物流基于甩挂运输的1+2发展战略”提案和2017年第三届创新大赛“二手商用车交易平台”提案。集团对这两个项目的落地给予了非常大的支持，董事会也通过了这两个项目公司的设立。在管理考核层面，集团对两家公司发展初期也都给予了相对宽松的条件，集团的支持是创新项目顺利落地的关键，接下来就看团队的了。

一种新的商业模式要得到客户认可，经得起市场考验，需要团队付出艰辛的努力。东方驿站和卡车易购现在还谈不上成功，但两家公



新赤湾党建徒步活动

司分别在各自的细分市场闯出了一条路，形成了一定的口碑和市场影响力，还是很让人开心和骄傲的。当然，东方物流也有许多没有成功的创新案例。

总的来说，创新项目的成功落地，是团队不惧艰难、敢于尝试、勇于挑战获得的成果，更是集团努力营造良好的创新氛围，鼓励创新、宽容失败取得的成果。

编辑部：您对东方物流未来在创新创业上有什么想法？

王浩莹：我们对物流行业的未来发展有两点看法：第一，数字化是大势所趋，物流行业的数字化也是大势所趋，这是未来所有不确定性里面相对确定的。第二，数字化未来的方向一定是线上线下融合，数字化技术更多的是服务产业，不能脱离产业的本质。

东方物流以往做的其实更多的是商业模式的创新。如今新的科学技术深刻影响着各行各业，我们每次的创新都是将最新的技术与行业业务进行结合，去挖掘更多的可能性。创新跟创业是两码事。有的人很会创新，但创不了业。真正能够把创新变成创业其实是一件很难的事情。集团举办了四届创新大赛，提了那么多创新项目，但真正能把创新项目变成创业项目的不多。要做成创业项目，首先要有集团的大力支持，无论是物质还是制度；其次是要结合大环境来进行商业模式的改变；再者要与客户相互帮助，遇到困难时相互扶持，甚至做出适当妥协，最终才能实现互利共赢。

未来，东方物流将继续守正创新，坚定转型，积极落地执行创新项目，争取成功孵化更多的创业项目，把自身打造成为中国领先的数字物流平台企业，为集团高质量可持续发展贡献硬核力量。■

创新匠造工艺 点燃提质增效新引擎

——“创新成果一等奖”胜宝旺获奖项目专访

文 / 编辑部

编者按：智造事业部“胜宝旺导管架装船牵引钢缆安装的创新工艺”项目在中国南山集团第四届创新大赛中荣获创新成果一等奖，展现了集团制造业务的生机活力。胜宝旺为何能从竞争激烈的评比中突出重围，斩获这一殊荣呢？下面，让我们跟随牵头研发该项目的一线员工李新永一探究竟。

编辑部：据了解，本次项目研究的课题多年来一直是行业痛点，基于什么缘由让这个工艺得到解决呢？

李新永：目前大型导管架均采用卧式建造，即导管架在陆地建造完工后，需通过拖拉滑移上船，再进行船上安装固定，方可发运交付。原作业流程是人工拖拽钢缆至锚点定位，将钢缆穿插在拖拉千斤顶上，通过钢缆将拖拉千斤顶与船上锚墩连接。这种传统的行业方法耗费大量人工，效率低下，且存在极大的安全隐患，胜宝旺20多年来一直关注到这个痛点，并不断在项目实战中寻找可改善之法。

2020年，公司深度参与了“海基一号”的建造，其中在装船环节中，面临多重挑战：一是吨位大，深水导管架重达3万吨，长300米，高115米；二是工期短，需19天内完成大量工作，其中影响工期的关键环节便是安装500吨牵引钢缆；三是用工紧，原计划需动员240人，但因珠海本地疫情管控要求严格，且公司赤湾场地工作饱和，无法调配人员前往珠海现场支援。在如此严峻的考验下，项目组没有退缩，反而迎难而上，经过大胆设想，另辟蹊径提出了新的解决方案，并经过反复实践论证，最终研发出了“安装铰链”创新工艺，圆满完成了装船任务。

编辑部：请简单介绍下该工艺在设计上有哪些创新突破。

李新永：“导管架装船牵引钢缆安装的创新工艺”主要有以下五点创新设计：

一是使用机械取代人工拖拽作业。采用现有的卷扬机配定滑轮的方式，为钢缆拖拽提供动力，从而释放劳动力。

二是独立开发的钢缆拖拽装置设有自动调节的旋转卡子，能够有效释放钢缆拖拽过程中较大的自身旋转力，也就是钢缆盘出绳方向与盘面垂直，拖拽过程中，成捆的钢缆从圆心向外扩张，钢缆在拖拽过程中始终处于绕钢缆轴心旋转的状态，避免钢缆应力集中发生变形、缠绕产生的一系列安全问题。在传统人工拖拽过程中常常发生的拖拽人员手套因钢缆旋转磨损的问题得以解决。

三是独立开发的钢缆拖拽装置结构简单但不失精妙。拖拽装置设有自动卡紧装置，在拖拽过程中能自动卡紧钢缆，反向推卡零件即可取出钢缆，操作十分简便。拖拽装置能同时拖拽多条钢缆，相比大量人工单次单根拖拽作业，大幅提高了工作效率。

四是设置分线器，能够有效准确保证钢缆在拖拉千斤顶的孔位与船上锚点的孔位一一对应，并能有效解决多条钢缆拖拽过程中相互缠



图为导管架拖拉装船中采用牵引钢缆安装新工艺作业现场

绕的问题。

五是钢缆拖拽装置设有防障碍物滑撬，在距离地面3米以上的滑道上进行起伏式滑行作业过程中，能有效越过障碍物，避免作业中断并有效保护钢缆。

该创新工艺突破了二十几年的传统工艺，解决了海油工程类项目长期以来拖拉钢绞线的难关，设计简单且精妙，持续使用性强，对比传统工艺具有半机械化操作、人力减少、安全隐患小的特点，可提高效率、节约成本、降低风险，已于2022年8月16日成功申请实用新型专利。

编辑部：该创新工艺在实践论证过程中，及在实际项目使用中遇到过哪些问题，是如何解决的？

李新永：首先在理论论证过程中，我们征求了多家同行企业专业人士的意见，其中最典型的是一家外企专家武断地认为此工艺不可行，他认为我们想到的新工艺，同行可能早就想到了。这点我们不赞同，促使我们更加坚定决心去创新。

在工艺实践中遇到的第一个问题是鹰嘴旋转迟钝，应力不能释放，我们通过增加润滑油脂减少摩擦力进行了解决。其次是钢缆多条同时拖拉时，容易发生相互缠绕，我们通过分线器，强行分开，避免了缠绕。再有就是几百根

钢缆线左右段容易出现乱码，我们通过编码器防止了左右乱码等等。

编辑部：该创新成果有哪些经济价值和应用前景？

李新永：该成果已应用于公司的海基一号、珍珠项目、恩平15-1导管架和泰国项目之中，显著突出了其低成本、高收益的特点。以“海基一号”项目为例，该项目原计划人工需240人、耗时5天、费用成本126万元，使用新工艺后，实际人工50人、耗时3.5天、费用成本16万元，比原计划人工减少190人、节约成本110万元，功效提升近10倍。今年，该工艺也在公司恩平20-4导管架、恩平18-6导管架等项目中继续使用。

该工艺使用前景广阔，适用于所有大型导管架、组块、FPSO等海洋工程结构装船出货的液压滑动移位，成本投入小，经济效益大。

编辑部：由您牵头研发的创新成果在集团第四届创新大赛中获奖，您个人也因此项创新成果荣获广东省2022年粤港澳大湾区建设工程劳动竞赛“突出个人”奖，请谈谈您的心得体会。

李新永：作为公司的一名老员工，我一直扎根在场地一线工作，公司给予了我广阔的施展才干的舞台，让我得以自主发挥和不断进步。同时公司一直重视科技创新，不断完善创新体系建设，如每两年举行一次的科技周活动，给我们员工营造了一个良好的科技创新氛围。

新时代，创新是第一动力。集团有良好的创新机制，鼓励我们每一个人在本职工作岗位上敢想、敢拼、用心、用脑去创新，通过改装高效设备，不断改进新工艺来提升我们生产的战斗力，从而在市场上保持核心竞争力，把跟随者远远甩在身后。■

创新服务模式 打造物流园区新形态

——“创新提案二等奖”宝湾物流获奖项目专访

文 / 编辑部

编者按：宝湾物流“关于在宝湾物流园区打造新能源汽车生活圈的创新提案”在中国南山第四届创新大赛中荣获创新提案二等奖，本期专题特邀请此项目团队成员张棋昱、杨钊、王储、赵欣格来为我们讲述该创新提案背后的故事。

编辑部：祝贺你们获得创新提案二等奖，请棋昱分享下该创新提案的背景。

张棋昱：党的二十大报告提出，“推动战略性新兴产业融合集群发展”，要求在新一代信息技术、人工智能、生物科技、新能源、新材料、高端装备、绿色环保等领域打造一批具有国际竞争力的先进产业集群，构建一批各具特色、优势互补、结构合理的新增长引擎。

宝湾物流通过研究新能源汽车销售模式，发现存在消费者对于消费场景体验的需求多元而4S店空间无法满足的问题，以及新能源汽车日渐增长的销售量带来的交付困难问题，因此针对性地提出以宝湾物流园区基础设施改造升级，助力新能源汽车行业完善产业链供应链配套，从而打造新能源汽车生活圈的创新提案。

我们在去年发现某行业知名友商在其西安园区引入了五家新能源车企，将仓库作为交付及维修中心。截至目前，该友商已在北京、上海等核心城市为众多知名汽车品牌及其产业上

下游合作方量身定制了从零部件配送中心、超级工厂、研发总部到交付中心等不同功能定位的基础设施。其成功经验为宝湾物流打造新能源汽车生活圈提供了新的视角和思路。

编辑部：请杨钊简单介绍下提案中新能源汽车生活圈是怎样的业务模式和形态。

杨钊：首先，是新能源汽车生活圈和物流园区选址的契合点。新能源汽车生活圈在区位和空间上有独特的需求。在区位选择上，核心热点城市中距离消费群体聚集区较近且交通便利性强的区域；在空间需求上，需要有充足的交付停车区域，同时满足接待服务、交付试驾、充电服务、汽车美容、车辆维修等功能，并且具备独立空间及科学的动线设计。不管是区位选择还是空间需求，都与部分宝湾物流早年的物流园区特点高度契合。根据上述分析，宝湾物流成都龙泉园区、武汉东西湖园区等多个宝湾物流园区均具备成为引入新能源汽车生活圈试点园区的可行性。



项目团队于西安特斯拉交付、钣喷中心考察调研

其次，是新能源汽车生活圈的功能布局可以分为三个“中心”。第一，是交付中心，功能主要包含接待服务、交付停放、洗车美容、车辆快充、车辆存放、销售服务；第二，是维修中心，功能主要包含维修工位、打磨工位、钣喷工位、抛光工位、零配件存储区域；第三，是服务中心，功能主要包含保养维护、线路检查、轮胎更换、日常维修和系统升级。三个“中心”在宝湾物流园区均可通过改造后实现。

第三，是新能源汽车生活圈的合作运营模式。第一，合作共赢。园区可为头部新能源车企提供场地空间租赁业务，收取“优于周边，好于同行”的可观租金；第二，合作改造。园区与车企以全自建、半自建、代建等方式实现合作；第三，合作运营。园区与第三方洗车美容、汽车改装、试驾道路等服务

商合作运营。通过优势互补，利益共创，实现合作共赢。

第四，宝湾物流希望呈现的是一种新能源汽车生活圈的园区形态。第一步，我们通过试点物流园区改造升级，建立新能源车企业合作储备；第二步，在各区域打造标杆案例，形成细分行业口碑；第三步，紧抓机会型一手项目投资，打造一种新能源汽车主题园区的终极形态，实现新能源汽车上下游聚集，并通过宝湾物流库卖业务实现引流变现。

编辑部：请问王储，项目前期开展了哪些工作？目前处于什么阶段？

王储：为完善提案工作，确保项目切实可行，团队成员对部分具有代表性的园区进行了考察调研。今年1月份，我们考察了深圳龙华

特斯拉中心，主要了解该维修钣喷中心的选址逻辑、面积需求和租期需求，同时了解到特斯拉品牌具备集聚效应和充电桩具备引流效应的特点。2月份，我们考察了普洛斯西安高新物流园特斯拉交付中心，主要了解该交付及维修中心的建筑匹配要求、功能配比，以及特斯拉是否有电池存放需求和交付及维修中心报建流程等要点。

根据前期考察调研结果，我们设计了针对性强、可行性高的创新提案内容，并得到了集团和公司的肯定。项目目前已进入推行落地阶段，计划今年选择试点园区进行定制升级改造，2024年通过分析试点园区运行情况形成成熟可复制的模式，进行全国园区协同业务开展，打造区域样板项目园区，并于2025年完成汽车生活圈主题投拓。

编辑部：请问欣格，该创新提案对于集团和宝湾物流而言，具有怎样的战略意义？

赵欣格：打造新能源汽车生活圈的战略意义主要体现在以下七个方面。

第一，客户结构优化，提升园区收益及平均租约，促使园区客户多元化，形成新能源汽车企业及上下游产业链企业的合作储备；第二，业务模式转型，逐渐掌握新能源汽车生活圈打造的方法论并在全中国园区探索实践；第三，园区转型升级，提升园区形象并拉升园区产值税收，助力公司政企关系建设；第四，赋能投拓工作，“黏性”合作伙伴关系有助于紧抓政府机会型一手项目；第五，ESG高质量发展，提升集团可持续发展水平，促进集团践行国家“双碳”战略；第六，柔性服务能力，提升集团为新能源汽车行业这一细分赛道提供柔性供应链定制服务的能力；第七，强化战略协同，通过与集团旗下光伏新能源企业协作，助力园区电力升级，合力为车企提供增值服务，为集团其它产城融合项目作示范，为集团

汽车主题公园、车联网小镇的经营模式扩展提供思路。

编辑部：该提案获得集团第四届创新大赛二等奖，请问团队有什么心得体会想和大家分享？

赵欣格：团队成员是分别来自投资、商务和综管的小伙伴，在创新大赛的过程中，我们最享受的过程就是内部讨论的“头脑风暴”环节，大家能从各自不同的业务角度提出建设性的思路和想法，不但实现了取长补短，更锻炼了自身的团队协作和表达能力。

王储：我们很荣幸获得了大赛的二等奖，这是集团对团队成果的巨大肯定。我们对提案开展了宏观分析、行业研究、实地考察、调研访谈、汇总讨论、分析整合等工作，这是对知识的积累，更是对能力的锻炼。在国家大力倡导现代物流业与制造业深度融合的背景下，我们把物流园区与新能源汽车生活圈的融合作为抓手，今后要努力把蓝图变为现实，将集团的认可转化为创新成果。

杨钊：目前，行业面临着同质化竞争、业务模式单一、客户结构过于依赖电商、第三方物流和快递快运企业、投资机遇渺茫的大环境，物流仓储不动产行业已逐渐进入存量去化时代，“物流+商业”与“物流+工业”的行业转型升级之路已形成共识。通过这次的创新大赛，我们找到了一个“物流+商业+工业”的新型经营模式，不但拓宽了团队的思路和视野，也为集团及宝湾物流高质量发展抛砖引玉。希望我们通过试点落地，将理论付诸实践，形成为公司创造利润点的经验。

张棋昱：最后，感谢集团创新大赛给了我们学习和展示的机会，感谢宝湾物流领导们对小组创新提案研究过程中的各个方面的大力支持。■



宝湾物流 4.0 版仓库效果图

从 1.0 到 4.0，浅谈宝湾物流的探索与实践

文 / 肖军

物流园区 (Logistics Park) 是现代物流业发展到一定阶段的必然产物，是为了实现物流设施集约化、物流运作共同化、城市物流设施空间布局合理化目的而在城市周边区域集中建设的物流设施群与众多物流业者在地域上的物理集结地。从 2003 年宝湾物流建成中国第一座现代化物流基地——上海宝湾物流国际物流中心，到国家政策引领、行业协会促进、物流企业实践、科研力量推动的快速发展时期，再到近年来，随着大数据、物联网、云计算、人工智能等新一代信息技术在物流行业的深度融合和规模化应用，我国物流园区的发展迈入了高质量发展阶段。

在全球疫情形势反复、地缘政治日趋紧张的大背景下，物流仓储作为相对稳定的行业，再次引起了一波物流园区投资热，但国内物流园区的发展从哪里来、又将走向哪里去，却是有争论、无共识的话题。本文立足中国物流发展的四个阶

段，结合宝湾物流自身多年的探索与实践，初步将国内物流园区的发展划分为四个时期，并对国内物流园区的过去、现在和未来做思考。

标准不一的普通物流园区 (1.0 时代, 1949-2001)

以 1978 年“物流”概念正式引入国内为界，行业内通常将 1949 年至 2001 年定义为中国物流发展的 1.0 和 2.0 时期。但对于国内物流园区的发展来说，无论是园区形态和软硬件条件，还是园区仓库的标准、规模等等，都还处在 1.0 时期。

一般认为，物流园区最早出现在 20 世纪 60 年代的日本东京，而国内对物流园区的理论探索与实践始于 1999 深圳平湖物流基地的提出，到 2001 年全国范围内开始兴起物流园区的规划建设。但其实早在 1997 年，苏宁江东门

第一代物流基地就已诞生。不管怎样，这一阶段的物流园区数量较少，分布较分散，主要集中在区域经济发达、生产已具规模化、接受新观念意识强的沿海地区，特别是珠三角地区和长三角地区。无论是早期的国有仓库，还是后来服务于国际物流的保税仓库，这一时期的仓库仍为无统一标准的普通仓。这类仓库一般用于存放丙二类的一般性货品，对于仓库没有特殊要求，只要求具有一般通用的库房和堆场功能，仓库设施简单，储藏货物种类繁多，作业过程和保管方法均靠运维自行调整。

单一功能高端物流园区（2.0时代，2001-2012）

信息技术的不断变革，驱动着各个行业的快速发展，特别是电子商务及快递快运业务的发展与成熟，不断壮大了民营物流企业的规模。2003年，中国最大的电子商务公司淘宝成立；2004年，京东开辟电子商务领域，成立现在的京东商城。同时，顺丰、“四通一达”等快递企业纷纷成立和发展。

2001至2012年通常被行业定义为中国物流发展的3.0时期，但对于国内物流园区的发展而言，才刚刚迈入2.0时代。这一时期的标志性事件是：宝湾物流原母公司深圳赤湾石油基地股份有限公司2002年成立上海分公司，进入公共物流仓储服务领域，并于2003年10



2002年，深圳赤湾石油基地上海物流园开工

月4日建成了中国第一座现代化物流中心——上海宝湾物流国际物流中心（简称“上海宝山宝湾”）。宝湾物流及上海宝山宝湾物流园的出现，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示范样板，也标志着国内物流园区正式进入2.0时期。至此，国内物流地产或高端物流园区的发展拉开序幕。

不同于以普通仓为特征的物流园区，宝湾物流所引领的高端物流园区面积更大、空间利用率更高，而且具有区位优势好、自动化水平高、合规属性过硬等优点，能更好地实现物流运作的规模化和集约化。更关键的是仓库均为真正国际标准的高标仓，具备大规模、高净高、大柱距、大荷载、标准月台及完善的消防系统等，从而在仓库结构、作业效率、存储效率和安全性能等方面充分满足现代物流的需求。紧随宝湾物流之后，外国资本纷纷瞄准这一新兴市场。截至2012年，全国物流园区数量已达到754家。

多功能高端物流园区（3.0时代，2012-2019）

国内物流园区发展的3.0是技术驱动时期，理念创新、技术创新、制度创新和管理创新驱动着物流园区由偏存储型、单一功能的标准设施开发向一体化、多功能、智能化方向发展。智慧物流的提出、多式联运的熟练运用、无车承运人的合法化等创新理念逐步渗透物流的各个环节。

2012年，商务部发布《关于促进仓储业转型升级的指导意见》，引导仓储企业由传统仓储中心向多功能、一体化的综合物流服务商转变。为了满足不同行业、不同客户的多样化仓储需求，宝湾物流一方面是对高标仓的建造标准进行了大胆尝试，譬如为满足



宝湾物流首个全丙一类园区——天津滨港宝湾物流

快递快运企业的分拣线需求和高周转的装卸需求，将常规11米柱距改为12米，将单面装卸改为双面或多面装卸，并且单面装卸进深控制在70-90米，双面进深控制在90-140米；另一方面开发功能更多元的专业化园区，如专为丙一类液体存储设计的全丙一类园区——天津滨港宝湾，专为电子商务行业而设计的专业化区——北京空港宝湾，专为干线而设计的特色干线园区——重庆西彭宝湾等等。目前，已逐步形成货运服务型、生产服务型、商贸服务型、口岸服务型和综合服务型等不同类型的园区。

2016年7月，国家发改委出台《“互联网+”高效物流实施意见》，要求提升物流业信息化、标准化、组织化、智能化水平。2017年国务院印发《新一代人工智能发展规划》（国发〔2017〕35号），强调以人工智能大力发展智慧物流。紧随其后，宝湾物流在2017年与IBM合作实施SAP项目，全面启动信息化系统建设，并自主研发园区智慧管理系统，将园区内的供配电、消防系统、给排水系统、安防及周界防护系统、停车管理、电子巡更等设施通过传感器、通讯接口进行连接，形成覆盖整个园区的物联网。此外，园区库内仓储也从机械仓储开始向自动化仓储，乃至集成自动化仓储转变，AGV、自动货架、自动存取机器人、自动识别系统、自动分拣系统、旋转式立体火箭等先进物流设

备的应用，大大提升了物流仓储效率。

智慧物流园区（4.0时代，2019-未来）

信息技术发展一直是现代物流变革的核心和关键。移动物联网的发展，产业互联网大潮的推动，云计算、大数据、物联网与物流自动化等技术的成熟，正推动着物流业走向互联网化，带来了物流业的新一轮革命，使物流业即将进入“物流互联网”时代，即物流4.0时代。2019年6月，工信部发放5G商用牌照，标志着中国正式进入5G商用元年。这不仅意味着物联网时代的真正到来，也开启了物流园区4.0——智慧物流园区时代。

什么是智慧物流园区？按同行的说法，智慧物流园区指以物流园区为载体，以新一代信息技术为手段，以智能化应用系统平台为支撑，将人、车、货、物等全面感知、数字连接并深度融合，聚焦科技化运营、品质化服务、数字化物流，重配整合园区资源并达到各方利益最大化，实现绿色高效、业务增值、链式效益、协同生态，最终达成可持续发展。特别是围绕国家提出的“双碳”战略，这一时期的物流园区将呈现五大特征：

• 万物智联

通过信息互联网和设施物联网，加快园区业务线上化转型，推动物流园区设施设备全面接入互联网，以信息互联、设施互联带动物流互联，打造线上园区智能管理、线下业务高效操作，助力创新业务开展。如2019年投运的京东物流北京亚洲一号5G物流园便开始探索和实践身份识别、智能调度、AR量方、车路协同、数字库存、无感安防、自动驾驶、实时追踪等十多个关键场景的应用和落地。

• 数字转型

充分利用各类信息技术，实现物流园区数据可采集、可录入、可传输、可分析，实现一切数据业务化，打破信息不对称和信息孤岛，提升物流数字化水平，再造物流园区业务流程和运营模式。2021年11月，中国南山与华为签署战略合作协议，将围绕行业数字化转型、产业科技赋能联合创新、智慧园区、智慧物流、数字能源等领域开展战略合作。

• 智能升级

瞄准高标准仓储设施标准，满足高增长、高附加值物流服务需求，加快推进物流园区智能化水平，提高园区整体运作效率，逐步用机器替代人，改变传统物流园区的运作方式，保障运作安全，优化人才结构。目前，宝湾物流已经与全球第二大智能仓储机器人系统解决方案提供商——上海快仓科技合作，在智能制造、智能物流基础设施方面开展全面合作，由宝湾物流定制的上海快仓全球智能机器人产业基地项目已于2022年底建成并投运。

• 产业融合

通过企业间的交流与合作，加强物流园区与产业集聚区的融合发展，集中制造商贸业的采购、分销、物流、维修等非核心业务在物流



宝湾物流首个特色干线园区——重庆西彭宝湾物流

园区集中，提升产业服务的专业化、社会化水平，助力区域经济价值链升级。凭借宝湾物流在物流园区开发、建设、运营的优势，当前宝湾物流为宝马在宁波余姚打造了售后汽车零配件物流中心。此外，宝湾物流在北京天竺综合保税区投资建设的全球高端贸易示范基地，还将落地高端产品贸易、定制化流通综合服务、文创影视孵化等三大平台，形成引领高端贸易产品国际化、集成化、生态化的示范效应。

• 绿色低碳

通过精益化园区管理和科技手段，以及对新能源的投入，加速布局光伏、风电、储能、新能源交通等基础设施，推动物流园区的绿色低碳发展。2022年，集团上市公司南山控股通过参与中国核能科技定向增发，成为该公司第一大股东，将围绕宝湾物流在北京、上海、广州等地多个园区布局分布式光伏项目，积极践行国家“双碳”战略。目前，合肥肥东宝湾、青白江东宝湾等已被中国仓储与配送协会认定为“一级绿色仓库”。而事实上，宝湾物流从第一个项目上海宝山园区开始，即率先采用“健康、安全、环保（HSE）”的管理理念，多年来始终坚持绿色低碳的发展道路。

随着5G商用的全面普及，整个物流行业都将迎来物联网、大数据和AI人工智能的融合，在车联网、物流仓储装备、物流追踪、无人配送设备等方面得到大规模应用，推动物流行业进入以自动化与网联化为典型特征的智能物流时代，并从根本上提升行业效率。作为中国第一家高端物流园区开发商与运营商，宝湾物流深耕行业近二十年，见证了现代物流园区从萌芽、发展、壮大到升级变革的全过程，未来也将继续以自身的探索与实践，迎接智慧物流园区（4.0时代）走向成熟。■

传承袁庚精神的“一根五脉”

——《传承袁庚精神 推动世界一流企业建设》节选

文 / 李建红

编者按：中国南山集团成立四十周年庆祝大会以“特别纪念奖”向集团创始人袁庚先生致敬。他是中国改革开放的先锋，是中国南山集团企业精神源头。本期特节选招商局集团原董事长李建红发表于2016年2月4日的《传承袁庚精神 推动世界一流企业建设》一文，供大家回顾学习，深刻领悟袁庚精神。



作为一位传奇的时代英雄人物，袁庚无疑是他所处历史时代理想主义者的鲜明符号。这个符号代表了一种精神，一种思想，一种观念。纵观袁庚的一生，我们不难发现他的精神中具有一些鲜明的特质，概括起来就是“一根五脉”。一根，就是“责任担当”；五脉，就是“改革、开放、创新、激情、务实”。我们纪念袁庚，就是要学习其精神之魂：“一根五脉”。

责任与担当是“袁庚精神”之根

袁庚的一生中，面对过无数的考验与艰难的抉择。在革命时期，他冒着生命危险去战斗；改革时期，他担着政治生命风险去探索。

他被誉为“改革先锋”、“改革闯将”，其勇其闯，根本的底气与动力何在？我以为就是责任与担当。无担当，无袁庚；无担当，无男儿。

抗日战争时期，青年袁庚投笔从戎，奋起抵抗，率领东江纵队的情报人员在情报战线作战，成功发现日军波雷部队，成为一名被美方盛赞的反法西斯战士；新中国建立后，他作为外交使节和情报机关要员，纵横国境内外，与敌特短兵相接，成为特殊战线上曾破获“湘江案”的无名英雄；自上世纪70年代末开始，他领导开垦中国改革开放的试验田——招商局蛇口工业区，进行了一系列的改革尝试，为中国的改革开放成功探索出可以借鉴的“蛇口模式”，成为中国改革开放的先行者和探索者。

袁庚以他叱咤风云的奋斗历程，书写了自己跌宕起伏的传奇人生，也描绘了一个革命者、改革者的责任与担当。

改革、开放、创新、激情、务实是“袁庚精神”之脉

• 改革

“物不因不生，不革不成”。袁庚在蛇口工业区大刀阔斧地推动各种改革，其中最为成功的，就是市场化改革。袁庚认为，我国内地的

企业，只有冲破条块分割的旧体制的束缚，才能真正按经济规律运作，才能做到“工”善其事，“货”畅其流，“人”尽其才，“物”尽其用。他在蛇口工业区大力削弱行政干预，强化企业功能，把政府对企业的直接控制改为间接控制，触动了传统经济架构的最敏感部位，形成了“不要国家拨款，完全由企业自筹资金、自担风险来搞开发和建设”的“蛇口模式”。

当年蛇口被视为改革之窗、希望之窗，蛇口这块弹丸之地曾经的改革实践，已经向全世界展示了中国的崭新姿态。

• 创新

袁庚的创新成果世所共见，有人总结他在蛇口创造了当年的24个“全国第一”。数字后面，我以为最重要的是他在蛇口工业区所推动的理念创新和制度创新。

关于理念创新。一切的改革，都始于理念的变革。袁庚认为：我们这个国家几千年封建制度的历史包袱沉重，长期处于自给自足的自然经济状态，生产力低下，容易产生人身依附，固步自封，因循守旧，进取创新精神不足，这是社会改革和社会进步的巨大阻力。因此，他开出的第一个药方就是移风易俗，也就是要解放思想、创新理念。

关于制度创新。制度创新是最大的改革红利。袁庚曾说：“你社会主义有优越性，但完全被体制的落后东西抵消了。”这些落后的东西就是同现代化不兼容、不适应的制度、体制、机制。因此，他在蛇口工业区推行改革创新时非常重视制度创新，进行了制度改革的有益尝试。

• 开放

袁庚说过：“中国要走向世界，首先要做到的就是以广阔的胸怀去接纳信息，善于接受一切有用的外来事物，不以片面意识自我束缚。”

袁庚在创办蛇口工业区的过程中，鼓励“走出去学”。他亲自带领干部到发达国家的相

关园区进行了诸多的考察、学习。创立蛇口工业区不久，就成立了招商局干部培训中心，为引进、吸收、消化国外先进管理思想、技能搭建起沟通的平台。袁庚对与外商打交道充满自信，鼓励让外商独资、合资企业成为经济结构中最活跃的部分。

• 激情

激情是创新的源动力。袁庚是一位充满激情的理想主义者，有着渴求成功、不怕困难、自我激励的激情。

袁庚身上所表现出的激情，首先是锐气。花甲老人没有暮气、百年招商没有暮气，才有了后来的一系列精彩。其次，他的激情表现在想干事上。梁启超曾说，“惟厌事也，故常觉一切事无可为者；惟好事也，故常觉一切事无不可为者”。袁庚就是这样一位想干事、能干事、干成事、干大事的“好事”者。他的激情还表现在坚韧上。激情绝不是一时的冲动和心血来潮，而是一种动力源，是一种能把全身的每一个细胞都调动起来的力量，是不断鞭策和激励人们向前奋进的动力。士不可以不弘毅，“古之立大事者，不惟有超世之才，亦必有坚韧不拔之志”。袁庚的激情，就体现在在困难与挑战面前永不退缩，在失败和挫折面前决不放弃。

• 务实

袁庚既是“改革的促进派”，又是“改革的实干家”。他的务实不是迁就现实，而是立足现实、改革现实、超越现实。

对于改革探索中的各种置疑，袁庚都不正面回答，他说：“我们愿意接受实践法庭的审判，同时也要为我们的生存和发展辩护。任何一种事业正确与否，都必须经过实践去验证。”袁庚在蛇口进行的一系列改革实验同样是一步一步走过来，一件一件干出来的，唯有实干才能成就未来，同样是袁庚精神的真谛。（本文摘自招商局集团官网：www.cmhk.com）■

基于消费驱动的多目标全履约供应链网络规划探索

——校企合作博士后课题研究项目取得阶段性成果

文 / 蒋杰辉

2022年底，中国南山旗下上市公司南山控股与深圳大学联合培养博士后项目，相关研究课题——“智慧供应链网络规划”取得了阶段性成果。

一、项目研究背景

随着国家“十四五”规划正式落地，数字经济、新能源、实物互联网等战略性新兴产业迎来新一轮深入变革。作为国民经济关键支柱行业之一的物流产业，数字化也成为其转型升级的关键方向。特别是在当前构建国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局中，加快畅通物流大通道已经成为重要发力点，物流行业成为我国产业经

济数字化的关键结合点及应用场景。中国南山围绕“1+2+3”大物流战略展开布局，明确宝湾物流和东方物流作为集团主业的大物流战略实施主体，为客户提供端到端的一体化供应链物流服务。

新零售释放的物流需求正催动整个物流系统进行结构升级。这种全新的消费场景对物流企业提出了很大的挑战，在这场竞争中，谁能为客户提供最省心省钱的整体化解决方案，谁能够充分整合并优化配置资源，谁就能在市场竞争中拔得头筹。在实施主营新零售业务方面，宝湾物流抢抓发展新机遇，从智慧仓配一体化与供应链增值服务方面破局，打造消费驱动的“一盘货、全渠道、一站式”业务理念（图1），为企业客户提供



图 1. 消费驱动的供应链物流服务理念

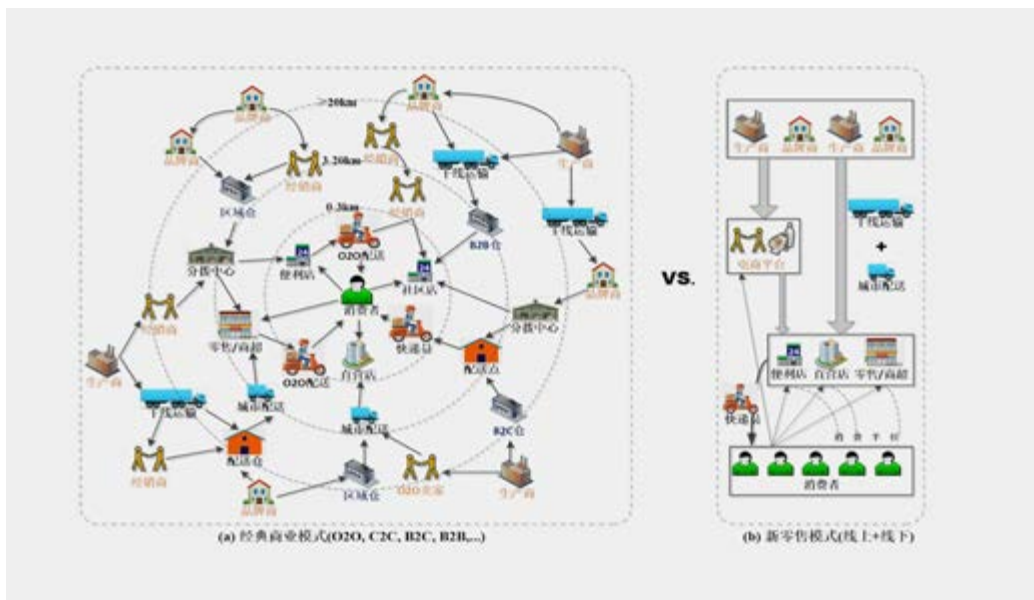


图 2. 经典商业模式与新零售模式对比图

兼顾成本、时效和安全的一体化供应链物流解决方案。在为客户提供一体化业务过程中，宝湾物流面临设计定制化仓配运方案、多样化消费订单履约策略以及多利益相关者权衡等技术难点。一方面，自有与社会仓储资源不协同、运输工具与路径缺乏优化、货物未妥投返仓等抬高了货物仓运配等环节的物流成本。另一方面，多点消费需求不断增加，发货时间不定、发货地点分散、货品类型多样，以及货主、物流服务商和消费者等各利益相关者之间的目标冲突等对供应链物流服务提出了极大的挑战。

为此，南山控股与深圳大学首次进行深度产学研合作，开展博士后课题研究项目，积极探索“产学结合、研用互促”的创新合作模式，整合优质的高校学术研究和人才资源，帮助解决宝湾物流业务发展的实际问题，推动企业、行业高质量发展。在围绕“智慧供应链规划”展开联合研究过程中，宝湾物流的业务部门协助深圳大学研究团队确定服

务和化妆品等应用场景并提供相关仓储与运输数据。而博士后围绕课题方向和企业实际业务场景，申请或参与国家自然科学基金、广东省或深圳市科技攻关项目，发表相关科技论文，提炼供应链一体化发展建议并指导实际业务实践。

二、主要研究内容

（一）鞋服业物流发展的困境与挑战

博士后课题以宝湾物流的服饰品客户为切入点，首先分析鞋服行业2017年至2022年线上市场快速增长背后的个性化消费特征：消费者不再只关注价格，还希望以更快、更安全、更方便的服务获得想要的商品。其次，指出单一O2O, C2C, B2C, B2B等商业模式已无法同时满足低价、高时效及购物体验感等需求，转型线上线下融合升级的新零售商业模式（图2）成为鞋服生产商/品牌商的发展新趋势。在上述差异化消费

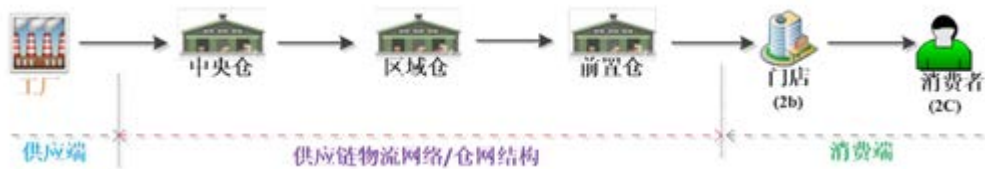


图 3. 供应链网络示意图

需求、日新月异的商业模式以及疫情变化等复杂外部环境中，如何为托运人提供更专注更精准的物流服务并打造更高效更具品质的物流产业，不仅是中国南山面临的发展困境与挑战，也是整个物流业亟待解决的现实问题。

（二）全履约供应链物流业务的痛点

在为客户提供全履约供应链物流服务的实际业务场景中，宝湾物流需要解决把商品提前放到离消费者最近的地方，并高效响应/履约个性化消费订单问题。针对上述业务诉求，确定博士后课题的主要研究内容：如何把商品从供应端（工厂）运输至消费端（门店或个体消费者）、中间可能会经过一个或多个仓库（例如：中央仓、区域仓、前置仓等）（图3），并综合考虑容量限制、路由/运输策略、履约能力等约束，以提高供应链运作的效率、降低全链条成本并提升供应链网络韧性。

在研究过程中面临高效履约多样化需求和权衡多维冲突目标两大挑战。一方面，传统生产导向的供应链网络设计模式无法满足多样化消费需求。因为该类网络主要面向大批量的终端门店（2b），在履约长距离、小批量和高频率的个人订单（2c）时总体呈现成本高、效率低。另一方面，决策优化目标不再是单一成本（收益）的最小（大）化，

而是需要在两个或多个相互冲突的目标（图4）之间进行权衡的情况下作出决策。在大多数情况下，想要同时达到每个目标的最优情况是不现实的。因此，解决多目标优化问题的途径是找到尽可能多的、权衡各个目标的备选方案，以便决策者在备选方案中做出合理的抉择。

（三）搭建多目标决策框架破解业务发展难题

博士后通过与宝湾物流的业务部门进行多次交流，开展“宝湾场景及供应链结构”相关调研，确定以乔丹、屈臣氏等多家服务公司作为案例，设计数据采集表，并对数据进行填充完善与数据清洗处理。在此基础上，综合运用计量经济学、概率论与数理统计、网络规划与最优化方法，提出一种新颖的多目标供应链网络规划框架。该框架集成了供应链网络结构与全履约策略、数学优化建模

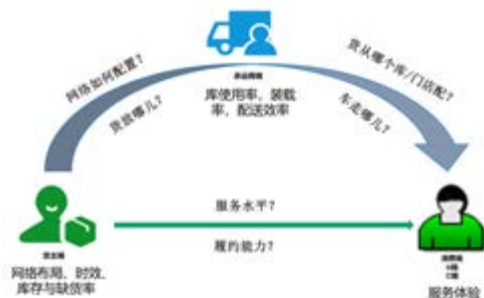


图 4. 多目标决策冲突示意图

和多目标求解算法，可定制化处理仓网（中央仓、区域仓和前置仓）的位置、数量和租赁面积，仓库的出库和出库订单分配，不同时效订单由哪些仓库或门店履约，以及权衡多个冲突发展目标等集成业务问题。随后，将所获取的数据对决策框架进行验证，并从中获取有益的发展启示与策略建议。

该决策框架的显著优势/亮点在于：① 所构建的六层供应链网络拓扑适用性强，可通过调整不同节点的容量应用于不同行业、品类的工厂-中央仓-门店-消费者（集中式）、工厂-区域仓-门店-消费者（分散式）、工厂-中央仓-区域仓-门店-消费者（混合式）等不同类型的供应链网络结构；② 将仓网规划与订单履约服务集成化，物流承运商不仅可为委托企业提供单一的仓储租赁/运输服务、干线运输、订单分配等服务，还可以提供定制化端到端的全链条定制化供应链服务，提升企业的核心竞争力和业务服务水平；③ 规划人员可根据企业经营目标、资源条件等限制因素，宏观把握某个目标的增量（减量）使其他目标下降（增加），并按其偏好选择最终/佳方案。

三、阶段性科研成果及应用场景

上述企业面临的业务痛点及提出的决策框架已整理成文章向国际高水平SCI期刊投稿。依托此次博士后联合研究，已申请并获批1项国家自然科学基金青年项目，并在管理类核心CSSCI期刊《运筹与管理》以及应用数学类Top SCI-Q1期刊《Applied Mathematics and Computation》上各发表1篇论文。

所提出的多目标决策框架不仅适用于为客户提供仓储租赁以及一体化供应链网络

规划，还适用于自有与社会仓储资源整合、货运车辆排班计划、车辆路径规划等应用场景。目前，供应链中各类生产、批发（代理、经销）企业、仓储企业、零售企业（实体）都有自己的仓库及库存商品，商品在不同仓库间流转、层层配送，实际是重复库存，产生极大的浪费。① 从仓储资源整合方面，协调企业与客户之间的利益冲突，实现库存叠加与仓库共享，从而提高仓库利用率、提高规模效益。② 在干线运输方面，运输车辆规划问题直接关系到货物的运输费用、运输时间和运输质量。对于物流企业而言，需要选择最优化的车辆排班计划（不同规格车型的使用数量、发车频次、装多少货物等），从而能够以极低的成本，按质按时完成服务企业的运输需求。③ 在城市配送方面，新零售业态发展对城市物流末端配送服务提出了更高要求，货物能否及时且经济地送到客户手中成为赢得消费者满意度的核心指标。在实际的城市物流配送过程中，在满足客户需求（例如：下单量、送货量、订单是否可拆分、取/送货时间等）的基础上，考虑配送车辆数最少、行驶里程数最短、配送时间最短、总费用最少等多个冲突决策目标。

在未来研究中，进一步总结案例模型结果，拟考虑消费需求的可预测性、消费方式的多样性和供应链网络动态再配置等特征，开展数据驱动的迭代供应链网络规划研究，总结企业发展相关的数智化发展建议、数据驱动的决策系统、智能网络规划方案建议等管理洞见，以便为企业在实际业务中的分析和运用提供参考，最终为客户提供更优解决方案；同时将党的二十大会议上提出的“维护重要产业供应链安全”精神落实到项目研究中。■

由赤湾胜宝旺建造的恩平 20-4 平台导管架 启航出海 获多家主流媒体关注

文 / 编辑部

3月17日，由中国南山旗下赤湾胜宝旺公司建造的恩平20-4平台导管架在赤湾搭乘“海洋石油228”运输驳船，在4艘拖轮的牵引下，缓缓驶离码头，向着南海东部油田行进。

在建造过程中，因恩平20-4平台导管架海上安装时间提前至3月份，为全力配合业主中海油完成整个工程计划，赤湾胜宝旺

在建造过程中通过不断优化一体化建造施工，成功将该导管架的收尾工作控制在55天之内完成，相比同类重型导管架附件收尾工期节约了1/4，充分发挥了赤湾胜宝旺导管架一体化安装的优势。

此次“胖墩墩”的顺利启航引起了新华社、南方日报、南方都市报、深圳特区报等多家主流媒体的关注和报道。



赤湾胜宝旺建造的恩平 20-4 平台导管架在 4 艘拖轮的牵引下缓缓驶离码头（图片来源：新华社）

新华社：恩平 20-4 平台导管架启航出海

当天，约1.2万吨重的恩平20-4平台导管架从深圳启航出海，奔赴深圳西南方约200公里的恩平油田海域。导管架平台是被广泛应用的海洋油气生产设施，主要由导管架和上部模块两部分组成，导管

架相当于海上平台的基座，“扎根”海床，将上万吨的平台托举在海面上。恩平20-4平台是中国海油恩平15-1油田群的中心平台之一，就位海域水深约86米，导管架高104米。

南方日报：启航！深圳造“胖墩墩”导管架“奔赴”海上油田

导管架平台是全球应用最广泛的海洋油气生产设施，主要由导管架和上部模块两部分组成，其中导管架相当于海上平台的基座，“扎根”海床，承载着上万吨的上部油气处理模块。高104米、重达11846吨的“胖墩墩”由深圳赤湾胜宝旺工程有限公司建造，是该公司1994年成立以来交付的第108座油气导管架。

赤湾胜宝旺常务副总经理葛智海告诉记者，“胖墩墩”是整体宽度达98米，顶片安装最大坡度32度，最大吊装570吨，是目前同

类型顶片安装坡度和两侧跨距尺寸最大的导管架，需要建造团队对尺寸控制有更精准的手段，对大型吊装有足够的经验。

海洋产业集群是深圳重点发展的“20+8”产业集群之一。2020年至今，深耕海洋工程行业高端装备制造多年的赤湾胜宝旺发展势头喜人，并于2021年制定了五年信息化工作路线图，争取实现更高质量发展。葛智海说：“最近三年，公司经营业绩大幅增长，年均增速约为22%，预计今年还将保持继续增长的态势。”

深圳特区报：“深圳制造”高端海工装备启航出海

南海风高浪急，海况恶劣，每年4-5月是大型海工装备安装的“黄金窗口期”。“我们科学研判，抢抓机遇，将恩平20-4导管架提前到3月份安装，这将成为历年来最早下水安装的大型装备。”中国海油深圳分公司深水工程建设中心总经理刘华祥说，“这也是我们贯彻落实习近平总书记重要讲话精神和全国两会

精神以及广东省、深圳市高质量发展大会要求，加快新油田开发建设，助力深圳实体经济发展。”

据统计，中国海油近10年共有24座国内海上油气生产设施在深圳建造完成，促进了深圳海洋工程技术、海洋装备制造业的发展和升级。■



中国南山集团安委会召开2023年第二次会议

4月1日，中国南山集团安委会召开2023年第二次会议。集团董事长、安委会主任杨国林主持会议并讲话，王世云总经理，集团副总经理赵建潮、张建国、陈波，南山控股总经理舒谦，集团运营总监李鸿卫，宝湾资本总经理章远凌等安委会成员参加会议。会议听取了安全生产形势汇报，审议了安全生产管理相关制度，部署了集团安全生产工作。

中国南山集团召开组织人事暨人才工作会议

4月2日上午，中国南山集团在赤湾总部大厦召开组织人事暨人才工作会议。集团党委书记、董事长杨国林出席会议并讲话，集团党委副书记、总经理王世云主持会议。杨国林在讲话中强调要深刻认识干部人才工作的重要性和紧迫性，要持续加强高素质干部队伍建设，要统筹抓好专业技术人才队伍建设，要完善市场化机制，要全面提升人力资源专业支持能力。



中国南山集团召开第十四届董事会第二十次会议、第十四届监事会第八次会议及2022年度股东大会

4月15日，中国南山集团召开第十四届董事会第二十次会议，集团董事长杨国林主持会议。在本次董事会会议后，集团召开了2022年度股东大会。在本次董事会会议前，集团召开了第十四届监事会第八次会议。

中国南山集团召开审计问题整改启动会

4月22日上午，中国南山集团在赤湾总部大厦召开集团审计问题整改启动会。集团党委书记、董事长杨国林出席会议并讲话，集团党委副书记、总经理王世云主持会议。杨国林强调要强化对审计整改工作的认识，推动审计整改工作细致落实，营造合规文化，推动集团加快建设一流企业。



中国南山集团召开2023年度财务工作会议

4月26日上午，中国南山集团在赤湾总部大厦召开2023年度财务工作会议。集团党委委员、副总经理兼财务总监张建国出席会议并讲话。



杨国林检查督导赤湾汇广场安全生产工作并慰问一线员工

4月30日上午，中国南山集团董事长杨国林带队到即将建成面市的赤湾地铁站综合体项目(赤湾汇广场)开展安全检查工作，集团副总经理、赤湾商业董事长赵建潮参加检查。杨国林要求项目组要坚持以客户为中心，打造精品项目，切实统筹安全与发展。

中国南山集团党委召开学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想主题教育动员部署会

4月16日下午，中国南山集团党委召开学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想主题教育动员部署会，深入学习贯彻习近平总书记在中央主题教育工作会议上的重要讲话精神，对集团学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想主题教育工作进行动员安排。



中国南山集团党委学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想主题教育读书班开班

4月22日，按照党中央和上级党委的部署安排，中国南山集团党委学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想主题教育读书班开班。

中国南山集团团委举办纪念“五四运动”104周年暨2023年度“南山青年论坛”活动

4月28日，中国南山集团团委举办纪念“五四运动”104周年暨2023年度“南山青年论坛”活动。集团党委委员、南山控股总经理舒谦出席活动并讲话，中共深圳市委党校习近平新时代中国特色社会主义思想研究中心主任、教授陈少雷应邀出席活动并做专题讲座。



新赤湾荣膺“2023年人民交通科技奖”

4月23日，由中国交通运输协会指导，《人民交通》杂志社主办的第四届中国交通科技发展峰会在京召开，新赤湾荣膺“2023年人民交通科技奖”。

中国南山集团党委学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想主题教育专题读书班集中研讨发言摘编

文 / 编辑部

编者按：根据党中央和上级党委学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想主题教育部署安排，4月22日至28日，中国南山集团党委举办了为期7天的学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想主题教育专题读书班，集团党委全体成员、集团总部部门负责人、各二级公司党员负责人参加。读书班学员围绕马克思主义中国化时代化、人才建设、全面从严治党、改革开放、高质量发展、文化自信、统筹发展与安全等七大主题进行多角度深度探讨，通过“一篇一篇读，逐段逐句悟”的方式，对党的二十大报告和《习近平著作选读》等必读书目进行了深入学习。在集中研讨环节，全体学员谈认识、谈体会、谈问题、谈举措，积极运用习近平新时代中国特色社会主义思想来指导集团具体实践，展现了良好的作风学风，切实推动理论学习不断走深走实。本期摘录集中研讨发言的部分精彩内容，以供大家学习交流。



杨国林作读书班开班动员讲话

“问题是时代的声音，回答并解决问题是理论的根本任务。我们要加强理论学习，对于马克思主义经典著作要原原本本地学，吃透内在本质要求，要在“管用”上用劲，掌握基本原理，联系新时代新征程中国南山发展的使命任务来学习，做到学思用贯通，知行信统一。”

——杨国林



主题教育读书班现场

杨国林（集团党委书记、董事长）在马克思主义中国化时代化专题学习上的发言：党的二十大报告提出，中国共产党为什么能，中国特色社会主义为什么好，归根到底是马克思主义行，是中国化时代化的马克思主义行。

第一，为什么说马克思主义是科学的理论？站在唯物史观和剩余价值学说两块坚实的理论基础之上，科学社会主义指明了资本主义必然灭亡、社会主义必然胜利的大趋势，描绘了人的自由全面发展的共产主义社会美好前景，这成了我们每一名共产党员的信仰。

第二，为什么说习近平新时代中国特色社会主义思想实现了马克思主义中国化时代化新的飞跃？习总书记以全新的视野深化对共产党执政规律、社会主义建设规律、人类社会发展规律的认识，就新时代坚持和发展什么样的中国特色社会主义、怎样坚持和发展中国特色社会主义，建设什么样的社会主义现代化强国、怎样建设社会主义现代化强国，建设什么样的长期执政的马克思主义政党、怎样建设长期执政的马克思主义政党等重大时代课题，提出一

系列原创性的治国理政新理念新思想新战略，取得了重大理论创新成果。

第三，我们要怎样掌握马克思主义这个看家本领？百年南山事业是艰巨且复杂的，前进路上我们要随时准备经受风高浪急甚至惊涛骇浪的考验，要坚持以科学的态度来对待真理，以满腔热忱对待未知；要能透过现象看本质，敢于说前人没说过话，敢于干前人没有干过的事；要秉承招商血脉、蛇口基因和集团文化，依靠顽强斗争打开集团事业发展新天地。

王世云（集团党委副书记、总经理）在人才建设专题学习上的发言：党的二十大报告中指出：“教育、科技、人才是全面建设社会主义现代化国家的基础性、战略性支撑。”

一是要全面理解教育、科技、人才的重要地位作用。从集团的长远发展来看，我们要深刻领悟习总书记提出的科技是第一生产力、人才是第一资源、创新是第一动力论断。

二是要牢记新时代加快科技强企、人才强企的历史使命。功以才成，业由才广。培养造就大批德才兼备的高素质人才，是集团长远健康发展的根本大计。

三是要准确把握第一资源和第一动力之间的关系。从集团的实际出发，我们要落实党管人才原则，把党的政治优势、组织优势、制度优势转化为人才发展优势，构建党委统一领导、组织部门牵头抓总、职能部门密切配合、各单位主动作为、全集团广泛参与的新时代人才工作格局。

赵建潮（集团党委副书记兼纪委书记、副总经理）在全面从严治党的专题学习上的发言：作风建设永远在路上，必须坚持严的基调不动摇，以零容忍态度反腐惩恶，决不姑息。集团提出了“转改提”常态化的工作安排，就是要紧



王世云在读书班结业式上发言

紧抓住作风建设这条主线，不断提醒、对照、检讨、整改可能存在的形式主义、享乐主义，坚持抓住“关键少数”以上率下，确保团队每一位关键骨干人员做到对党忠诚、廉洁自律。

张建国（集团党委委员、副总经理兼财务总监）在改革开放专题学习上的发言：

一是构建高水平社会主义市场经济体制，需要不断完善中国特色现代企业制度、建设高标准市场体系、更好发挥政府作用。

二是集团完善中国特色现代企业制度，是适应集团市场化、现代化、国际化发展的需要，是提高集团企业竞争力的内在需要，更是推动集团迈向高质量发展的重要保障。

三是集团要在党中央的统一部署下，不断坚持和加强党的全面领导，坚定不移推进深化改革，按照市场规律办事，全面贯彻新发展理念，积极融入新发展格局。

陈波（集团党委委员、副总经理）在高质量发展专题学习上的发言：国有企业要生存、要做强做优做大、要实现中国特色社会主义现

代化，首要任务是推动高质量发展。国有企业高质量发展必须与国家高质量发展结合起来，必须在国家发展战略的前提下确定自己发展方向。我们要坚持市场化机制，保持战略定力，保障集团高质量发展。

舒谦（集团党委委员、新南控总经理）在文化自信专题学习上的发言：企业文化建设是提升集团综合实力的内在要求，我们要加强先进性文化建设，发挥各级管理者及员工在集团文化建设中的榜样作用，推动集团企业精神与时俱进，持续强化品牌宣传工作，做好集团企业文化传播工作，讲好中国南山的故事。

李鸿卫（集团党委委员、运营总监）在统筹安全与发展专题学习上的发言：

一要结合集团近年发展实际，进一步发展和完善我们自身的治理体系，进一步优化集团的公司治理结构。

二要面对当下新的形势、新的阶段、新的状况、新的问题，创新和发展中国南山特色的治理体系。

三要建立和健全符合集团自身特性，适应目前发展要求的治理体系，发挥治理效能。

章远凌（集团纪委委员、宝湾资本总经理）在马克思主义中国化时代化专题学习上的发言：党的二十大报告展开论述了“两个结合”，即把马克思主义基本原理同中国具体实际相结合、同中华优秀传统文化相结合。

一方面，宝湾资本作为集团产业的金融赋能平台，加强马克思主义理论学习，加强习近平新时代中国特色社会主义思想理论学习，结合宝湾资本实际，以“六个必须坚持”为日常工作指导，对宝湾资本坚定信心、凝心聚力、攻坚克难，尤为必要。

另一方面，以问题为导向，宝湾资本需要认真梳理、深入开展调查研究，把问题研究清楚研究透。目前宝湾资本已经在网货金融同业、人力资源服务行业保理融资等领域开展深度调查研究工作，下步争取在上半年把契合集团战略的市场化发展方向摸清楚。

王劲松（集团人力资源总监）在人才建设专题学习上的发言：要做好集团的组织人才工作，就要坚持党对人才工作的全面领导；要以人才建设为重要内容，全方位培养、引进、用好人才，聚天下英才而用之；要发挥人才第一资源的重要作用；要聚焦体制机制改革进一步增强人才创新活力，做到以实绩论英雄、以



主题教育读书班现场

贡献评人才；要建立以人才为中心的科技创新奖励激励机制；要不断完善表彰奖励和包容机制。

黄艳（集团纪委委员、财务副总监、财务管理中心总经理）在全面从严治党专题学习上的发言：全面从严治党，一是必须坚持和加强党中央集中统一领导；二是坚持不懈用新时代中国特色社会主义思想凝心铸魂；三是要完善制度建设；四是要扎实推进作风建设；五是坚持全面从严治党和鼓励担当作为是内在统一的，要统筹兼顾好。

范宏（集团党委办公室主任、综合管理中心总经理）在马克思主义中国化时代化专题学习上的发言：二十大报告中有句话令我印象深刻，“推进马克思主义中国化时代化是一个追求真理、揭示真理、笃行真理的过程”。作为一名党员干部，应当始终坚信党的领导、始终坚守马克思主义信仰、始终学习并熟练运用其中蕴含的立场、观点、方法。

卢忠宝（集团战略管理中心总经理）在高质量发展专题学习上的发言：

其一，高质量发展是推动强国建设、民族复兴的首要任务和必然要求。国有企业管理人员必须深入理解高质量发展的理论逻辑、政策逻辑和实践逻辑。

其二，国有企业要争当推动高质量发展的排头兵。集团作为国有控股企业，在四十年的发展历程中，为助推区域经济发展、建设现代化产业体系作出了积极贡献。

其三，我们将进一步加强战略谋划、强化经营管理、严把投资审核，推动完善战略布局，在稳增长中跑出优异的成绩。

党的建设 | Party Building

宋慧斌（集团纪委委员、审计风控中心总经理）在改革开放专题学习上的发言：集团明确“2+1+X”的发展战略，各业务均面临新的攻坚期、深水区，我们要更加坚定业务发展信心、凝聚集团全体员工的智慧，在发展过程中要坚持“两个一以贯之”，坚持合规经营，牢固树立红线意识。

步丹（集团董事会办公室主任）在文化自信专题学习上的发言：文化自信要坚持和加强党的全面领导。我们要结合集团的企业文化，在行动中体现诚信，培养良好的职业道德修养，实现文化共享、文化自信，打造科学、规范的公司治理文化。

朱涛（南山地产党总支书记、董事长）在人才建设专题学习上的发言：我们在实际工作中要自觉将人才工作摆在更加突出的战略位置。一是要在人才工作改革中坚持问题导向和系统思维，注重考察识别培养干部，着力营造“生机盎然、万马奔腾”的干事创业新局面。二是要以德为先，树立新时代公司选人用人的鲜明导向。三是严管与厚爱结合，营造敢担当、善作为的干事氛围。

孟睿（宝湾产城党总支书记、总经理）在全面从严治党的专题学习上的发言：“从严治党”和“自我革命”是“向内管理”的核心要求。对于国有企业来说，就是坚持“两个一以贯之”，坚持全面从严治党的落实体现。我们一要坚持和加强党中央集中统一领导，二要重视系统性，三要抓牢基础，四要加强调查研究。

李东（赤湾商业党支部书记、总经理）在改革开放专题学习上的发言：赤湾商业要充分

利用市场化机制，从思想上到行动上，不断补充和完善企业所需的各项能力。要发挥国企担当，心系片区发展所想；要发扬市场机制，提升企业经营所需；要发展区域特色，实现赤湾居民所盼。

吕峰（赤晓企业党支部书记、总经理）在高质量发展专题学习上的发言：学习宣传贯彻党的二十大精神，要深刻理解发展治理的全局和长远意义，一是坚持以推动高质量发展为主题，完整、准确、全面贯彻新发展理念；二是坚持创新是引领发展的第一动力，以高水平创新推动高质量发展；三是坚持协同是持续健康发展的内在要求，促进产业结构优化，产业协同发展；四是坚持开放是企业繁荣发展的必由之路，构建高水平对外开放新格局。

王浩莹（东方物流党总支书记、总经理）在文化自信专题学习上的发言：全体中国南山人都是胸怀共同理想的奋斗者，我们的“共同理想”是集团的发展愿景“基石永固、百年南山”。这是我加入集团第一天就记下来的话，现在每次说出口，依然倍感振奋。实现“共同理想”要靠一代代中国南山人的共同奋斗，也要怀有“开拓、创新、诚信、共享”的精神。

兰健锋（中开财务党支部书记、总经理）在统筹安全与发展专题学习上的发言：中开财务作为集团内持牌金融机构，必须要深刻认识在“坚持全面依法治国，推进法治中国建设”的国家背景下，在“全面纳入监管、守住金融风险底线”的时代要求下，金融行业必须严格按照党中央决策部署，坚决服从监管机构的督导，持续强化金融风险防控能力。■

乘时代之风 挑先锋之担

——40年40人“先锋奖”获得者、集团战略管理中心总经理卢忠宝专访

文 / 编辑部



2019年卢忠宝在新都科技园开园仪式上致辞

编辑部：请说说您在集团研发部工作期间印象比较深刻的事。

卢忠宝：我是2010年博士毕业后进入集团研发部的，当时领导给我们提了一个课题，就是为集团寻找新的主业。于是，我从一进入研发部就开始全国各地跑项目，有时候一出差就好几周时间。从2010到2013年，我跟着调研小组一路走南闯北，从东到西，先后接触了10多个新行业和30多个项目。

我印象比较深刻的是关于对养老行业的调研。早在2010年开始，研发部就已经看到了中国老龄化是必然趋势。当时我们在集团领导的带领下把各地养老项目都调研了个遍，最后认为对当时的集团而言，政策还没有放开，市场还看不清楚，可保持关注，但短期内不应作为重要方向。如今，随着时间的推移和市场的变化，中国人口老龄化日趋严重，这是非常确定的趋势。2021年集团提出了新的五年战略规划，其中的“X”代表了培育提升业务，包括了大健康等领域的相关产业是集团未来新业务拓

展的重点选择，我们可以开始考虑在其中找到合适的切入点发力。

编辑部：您主导推动了集团工业园区业务落地第一个项目——新都油气基地项目，以及后来的新都德阳项目等，请谈谈对该类型项目的发展是如何考虑的。

卢忠宝：集团工业园区的第一个项目是新都油气基地项目，这个项目当时是作为招商局集团跟四川省政府的一个重大合作项目，最初的设想是在四川成都建一个服务于页岩油和页岩气的油气服务基地，投资主体是深圳赤湾油气基地。结果拿地之后，国际油价急剧下滑，全球油气开采的资本性支出大幅下降，原来的设想无法落地，涉及土地闲置，压力很大，当时我们请普华永道做战略咨询，建议把新都油气基地项目转型为做标准厂房的出租，即工业园区业务。有了第一个新都工业园项目的成功，才有后来的德阳项目等的落地。

工业园区业务跟我们过去所有的业务都不太一样，是一个新的业态，所以2018年上市公司重组之后，这个业务无法归类，把这个项目作为上市公司的直属企业进行管理，我作为分管领导。应该说是由于新都项目的成功，极大增强了我们对该行业的信心。

2019年，德阳广汉地方政府要拿出两块地做产业园区，我们经过激烈的竞争，成功谈下此项目。与新都项目全自持不同，这个项目是可部分分割销售的。我们通过项目分期，边做

榜样人物 | Model Pioneer

边摸索，不断地跟竞争对手去对标学习。每一期产品的设计、质量、性价比都在不断提升，从而慢慢获得了客户的认可，成功完成每年的销售KPI指标。通过几年摸索，现在在西南片区有了新都、广汉、重庆和西安四个项目，团队具备了一定的能力，拥有了将进一步发展扩大的基础。

编辑部：您牵头设立了集团首支工业园区并购基金，并完成了首个工业园区项目收购，请您谈谈背后的创新思考。

卢忠宝：对于设立工业园区的并购基金的战略来源于三个点：一是2021年中国公募REITS出台带来了持有性物业的新的机遇，二是我们看到中国具有巨大的工业园区的存量物业，所以我们判断存量市场的价值可能比增量市场的价值更大。三是集团已经有了物流园这一个成熟业务，宝湾物流的经验可以借鉴和复制。于是我们尝试创新，用经过市场检验的并购基金模式去做，基金本质上就是“有限合伙”

的公司治理结构。这个模式，可以满足我们用较少的资金实现对资产控制的需求。

第一个资产是在上海宝山的工业厂房项目。我们找到合作方，集团出资30%，对方出资70%，再加上60%的并购贷款把项目的控制权拿下，之后基金把经营管理权委托给我们与合作方设立的合资公司。这种治理模式经过一段时间的磨合，完全可以在其他项目上去复制。

应该说克服了很多的困难，在2022年做成了第一单，当时做的只是三个亿的项目基金，虽然规模不大，但市场对我们的关注度非常高，在工业园区的并购基金这块，我们可能是行业里第一个吃螃蟹的。

编辑部：祝贺您履新集团战略管理中心总经理一职，对未来的工作开展有哪些想法？

卢忠宝：我刚接手战略管理中心不久，目前只有比较初步的设想。



南山控股·德阳科技岛



南山控股·新都科技园

集团已经成立40年了，能够在改革开放的发展浪潮中稳健成长，是因为从一开始集团的机制和体制就是适应了中国经济发展的大势。未来的发展战略也必须顺应大势，顺势而为，乘势而上。党的二十大提出了中国式现代化的伟大奋斗目标路径，这将成为未来一段时期全国各界共同的奋斗目标，也是中国南山的奋斗目标，我们必须担起国企责任和使命，为这一奋斗目标添砖加瓦。

同时，集团有着非常好的文化基因，要不断去发扬和坚持，这是集团的根基。做百年企业的价值观，对集团的整个文化，包括战略在内，是最重要的牵引。我们以后做所有的战略、安排和规划，都要着眼于集团的长远发展，着眼于百年的历史跨度和尺度，抱着对历史负责任的态度去做好战略规划，这是大的方向。

从具体的时代特征来讲，我们要进入新时代，迈入新征程。集团的发展必须要融入国家发展大局，坚持“两个一以贯之”，过去我们更多的是强调市场化，现在会更紧密地去结合党中央的政策部署，按照习近平新时代中国特色社会主义思想的要求，切实加强党的建设，进一步优化公司治理机制，提升经营管理能力，在国家发展大局中找到集团发展的新主业，新支撑。

编辑部：获评集团40年40人“先锋奖”，请谈谈您的感受。

卢忠宝：集团里有很多比我做得更好的榜样，我个人能获奖更多的是适逢其会吧。我这里给集团年轻人一些建议，希望能对他们的成长发展有帮助。

第一是要踏实靠谱。首先要想到服务公司，个人能为公司创造什么价值，要如何去适应，然后在做事的过程中充分发挥个人才华。

第二是要有创新意识。不要人云亦云，做事时可以想想我有什么新招，我有什么新词，我有什么新观点。要有意识地去要求自己，每次多一点，慢慢地积少成多，就能从量变到质变。

第三是要有历史责任感。例如写报告，当你写出一段话之前，这个世界上没有这段话，是你把它创造出来的，它是有生命力的。你要对你写出来的任何一段文字，任何一个观点负责。

另外就是要多阅读。阅读是不断提升自己成本最低的一种方式。我们不一定要去学习很多东西，但阅读会不停地触发我们去思考过去看到的、听到的和琢磨过的东西，不断复盘自己，去伪存真，通过反思和总结，为前行中的自己正本清源、解答困惑。■



南山控股与中联基金联合设立的工业园区并购基金收购的首个工业园区项目实景

深耕赤湾 奋斗以恒

——40年40人“领航奖”获得者、赤湾商业总经理李东专访

文 / 编辑部



李东在开云府项目活动上讲话

编辑部：您一直从事赤湾片区的开发建设工作，见证了赤湾的发展和变迁，请简要分享其中的故事。

李东：我于2007年9月加入集团，最开始是在集团规划建设部，当时赤湾内港池的散杂货业务迁至东莞麻涌，我负责监管和参与前期港口开发事宜。这是集团第一个走出去的港口项目，也正是因为这个项目，赤湾才具备了把后方众多场地腾出来的可能性，为后续的发展打下基础。

紧接着是2009年的赤湾突堤码头项目。当时赤湾码头有五个泊位，但等级都较小，需要把前面的长度延伸。港口集装箱业务是当时集团最稳定的业务，硬件必须得跟上。项目于2010年开始动工，恰逢大运会，为建设赤湾六路开了山，我们就把石头运过来填海，整个过程非常经济。项目完成后，不仅解决了泊位等级偏低的问题，还提高了赤湾码头的通过能力、作业效率和服务水平，增

强了核心竞争力。

接下来是2012年启动的石油后勤基地的东岸线项目。当时我们必须要在11个月内建成一个200m长的码头，一个约4000方米平的仓库，还有40000方米平的场地。时间紧、任务重，当时部门才五六个人，我都不敢想象。但最终我们克服重重困难，圆满完成了任务。有了这个新建设，石油后勤业务才能维持深海作业的服务，在当时意义是很大的。

后面有了城市开发的机会，集团赤湾总部大厦是赤湾第一座5A甲级写字楼，获得过多项荣誉。大楼塔楼及塔楼立面设计结合集团企业文化和历史积淀，引入了场地外部绿色的概念，方正实用，设计独特。比如侧开启扇设计，自然“呼吸式”通风效果极佳，同时保留完整外立面。2018年赤湾开发平台成立，我们第一个搬进总部大厦。能站在我们自己建造的大楼里，看着赤湾一点点地变美，并亲身参与其中，这是非常有成就感的。

编辑部：因为工作需要，您和家人曾长期两地分居，是什么让您一直坚持？

李东：我原先在广州工作，家人也在广州，进入集团后，住在赤湾一个35平的单身宿舍里，每个周末都往返于广州和赤湾，十一年来基本没断过。如今，我已在赤湾买了房子，楼盘还是自己建的，住得特别放心。

深圳和广州虽然离得很近，只有一百多公



赤湾总部大厦奠基开工仪式（图左一为李东）

里，但还是有区别的，感觉深圳这个城市更有活力。而且在集团的工作能交往到更多的人，接触到更多有挑战性的项目。能坚持下来更多的是因为集团的文化。集团风清气正、干事创业的良好氛围是非常难得的，大家在一起相处简单、互帮互助、团结协作，工作时心无旁骛，不惧压力与挑战，每天都过得充实而有意义。在这样的干事氛围中，我可以尽情施展才华、实现想法、逐梦前行。

编辑部：集团成立赤湾开发平台（现称“赤湾商业”）是出于哪些考量？平台成立后您主要做了哪些调整？

李东：赤湾开发平台的成立是集团在组织变革方面取得的重要成果之一，由当时的房地产部、规划建设部和石油基地合并而成，主要是为了能在集团的统筹下，打破赤湾片区原分区域、分功能管理的状态，真正

将片区规划开发整合到统一的平台上。

房地产部、规划建部和石油基地成立的时间都很早，平台属于三个老部门组合成立的新公司。过去集团前辈们打下了良好的基础，难免有的人会有惯性，想保持原样。但是随着市场竞争的日益激烈，我们必须着力扭转观念，积极创新。像集团去年开展的“转变观念、改进作风、提升效能”专项活动，就是要在难局和危局前主动出击、主动作为，激发全体员工干事创业的热情。

平台成立后我们在保证团队稳定、业务开展正常的情况下去作调整，主要通过优化组织架构、加强团队管理的方式去积极应对挑战与变革。接下来，我们要求将二十大精神的核心内涵紧密结合工作实际，在工作中践行二十大精神要求，扎实推进平台各项工作，更有效地助力集团全面高质量发展。

编辑部：赤湾在发展海洋科技等相关产业上有着天然的优势，请谈谈集团在赤湾海洋产业的发展上有哪些规划。

李东：赤湾处于蛇口半岛的顶端，扼守珠江口东岸，作为湾区“枢纽”，承担着连接前海、蛇口相互汇通的重要角色，是集团的发源地、大本营。

集团的事业因海而生、因海而盛，很早以前就预判到赤湾以后一定是以海洋产业为引领的。集团目前正在主导编制赤湾区域的综合规划。整个综合发展规划最核心的是产业空间，我们重点引入海洋产业、战略新兴产业，及产业龙头企业、总部企业和中小初创型企业，结合政府需求和企业诉求，打造创新产业空间。集团原赤湾石油基地的堆场、仓库也都会进行改建，入驻新业态，为建设海洋科技产业示范区争取空间和时间。集团主导开发的超200万平方米平的赤湾海洋科技产业园经过初期运营，也初步形成了海洋科技融合发展的新格局。

赤湾商业的发展就是依托赤湾，根据自贸区规划、蛇口国际海洋城等上位规划指引，充分运用粤港澳大湾区规划红利和产业资源，融入赤湾特色山海文化，以“1+3+2”海洋产业为特色、战略新兴产业及文化创意产业为基础，打造宜居宜业的海洋科技新城。



李东在国际学校项目现场



李东指导云计算服务中心项目工作

编辑部：获评集团40年40人“领航奖”，请谈谈您的感受。

李东：很荣幸能获评集团40年40人“领航奖”，对此我非常感恩。

我到集团快16年了，对集团有着深厚的感情。我在平台开会时经常说，如果你不能深深地爱一个企业，那你肯定不会愿意去付出。我们只有热爱企业，才会去付出、去贡献、去坚持，愿意与企业共同成长。而好的企业也会感知你的付出，与你良好互动，给予你丰厚的回馈，这是一个良性循环。像这十多年，集团给了我很多，包括荣誉，比如这次的“领航奖”，以及2018年获评的“优秀经理人”奖。

我刚到集团的时候是一个高级工程师，不到两年时间就晋升为规划建设部助理经理。当时部门人员工作重，只要是领导交给我的事，我都积极地去做好。做一件事，处在一个层面；做三件事，又是一个层面；做十件事，那肯定不会只待在原来的位置。所以，要不断做事，并从中学习，这样就会获得更多。

这是对我最有启发的一点。很多年轻人都觉得多干事吃亏了，总想着凭什么这事又找我干？为什么不让我谁谁干？这种想法是不对的。有事干是好事，多干事从长期来讲一定会对个人的成长有益处，能力也会得到锻炼和提升。付出不会白费，集团会奖励你，生活亦会回报予你惊喜。■



中国南山集团 2022 年度优秀财务人员



4月26日上午，集团召开2023年度财务工作会议，对15名2022年度优秀财务人员进行了表彰，以鼓励全体财务人员在接下来的工作中继续提高站位，勇于担当，善于作为。

管理创新奖



董承锐

集团总部
预算主管



张力刚

南控总部
财务分析经理



王莉婷

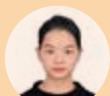
南山地产
合并报表及分析主管

爱岗敬业奖



林卫锋

赤湾商业
财务主管



熊艾

财务共享中心
流程标准化主管



龙敏

南山地产
财务管理经理



周锦婷

智造事业部
业财会计



刘志平

宝湾物流
核算内控经理



李兰

东方物流
业财会计

业财融合奖



李若虹

宝湾产城
预算经理



何勤

宝湾物流
业财会计



王敏

东方物流
业财会计



邓欢

南山地产
财务经理



张向瑞

中开财务
计财资金部助理经理

优秀新人奖



王盼盼

财务共享中心
资金核算专员

五一特别策划 南山劳动者的 十二时辰

图 / 南山控股供稿

一个昼夜，十二时辰。
从子时到亥时，每一个时辰都有劳动者奋斗的身影。ta们用坚守诠释劳动的意义，用奉献标注时间的刻度，ta们在各自平凡岗位上默默付出，为中国南山事业发出一份光、一份热。



新都科技园

子时

守坚固防线 保安全生产

新都科技园运营服务部同事夜巡园区室外消防设施，确保园区安全生产。



深圳 山与海苑



胜宝旺 赤湾建造场地

丑时

夜巡不打烊 守护千万家

赤湾物业安管员夜间巡逻，为小区内的业主提供一个安全、安心的居住环境。

寅时

黑夜中最美的那道光

为了保障重点项目保质按期交付，驻场员工不分白天和黑夜，加班加点赶工生产。



重庆汽车公园 园区食堂

卯时

不负时光“食”刻相伴

重庆汽车公园的食堂厨师一大早就为园区客户及员工的三餐做准备。



成都汽车公园 多功能发布厅

辰时

精心筹备就绪 确保活动精彩圆满

“2023首届川渝汽车文化产业高峰论坛”举办当日，成都汽车公园的园区管理团队已早早全体就位，尽心布置起活动会场。



中核南京光伏发电项目现场

巳时

勤查细检 护航安全的绿色能源

作为新能源行业一线의普通劳动者，他们秉持爱岗敬业、劳动光荣的价值原色，为千家万户送去绿色能源。



重庆汽车公园

午时

品质初心 匠心服务

接近正午，着装规范、身姿笔挺的礼宾人员正在为来访客户提供温馨周到的服务。



德阳科技岛三期施工现场

未时

保质量 抓进度

德阳园区项目管理部同事结合设计图等资料对项目工程量进行实地测量和核对，严控工程质量，紧盯施工现场。

申时

仰望劳动的身影

在常熟雅致成品堆场，工人正在将生产完毕的集装箱起吊，安排码放。



常熟雅致成品堆场

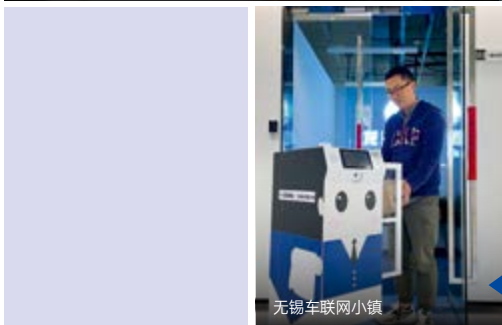


赤湾总部大厦

酉时

以奋斗的姿态 不负时代年华

为了共同的项目目标，不同专业条线的伙伴们聚在一起，各施其职、碰撞思想、群策群力。



无锡车联网小镇

戌时

机器人也过劳动节

在无锡车联网小镇，这位无人配送机器人承担着小镇里的快递、外卖餐点配送工作，为园区客户带来最前沿的物业服务体验。



咸阳宝湾物流园 中控室

亥时

“智慧”加持观全局 全天候坚守保平安

在采用园区智能化管理的咸阳宝湾物流园，秩序监控岗在中控室透过全区监控设备及动态监测数据实时掌握园区动态，为园区客户保驾护航。

基石永固 百年南山

表序



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