

中国南山

CNDI

2019 年第 4 期

/ “创新”是通往“梦想”的桥梁

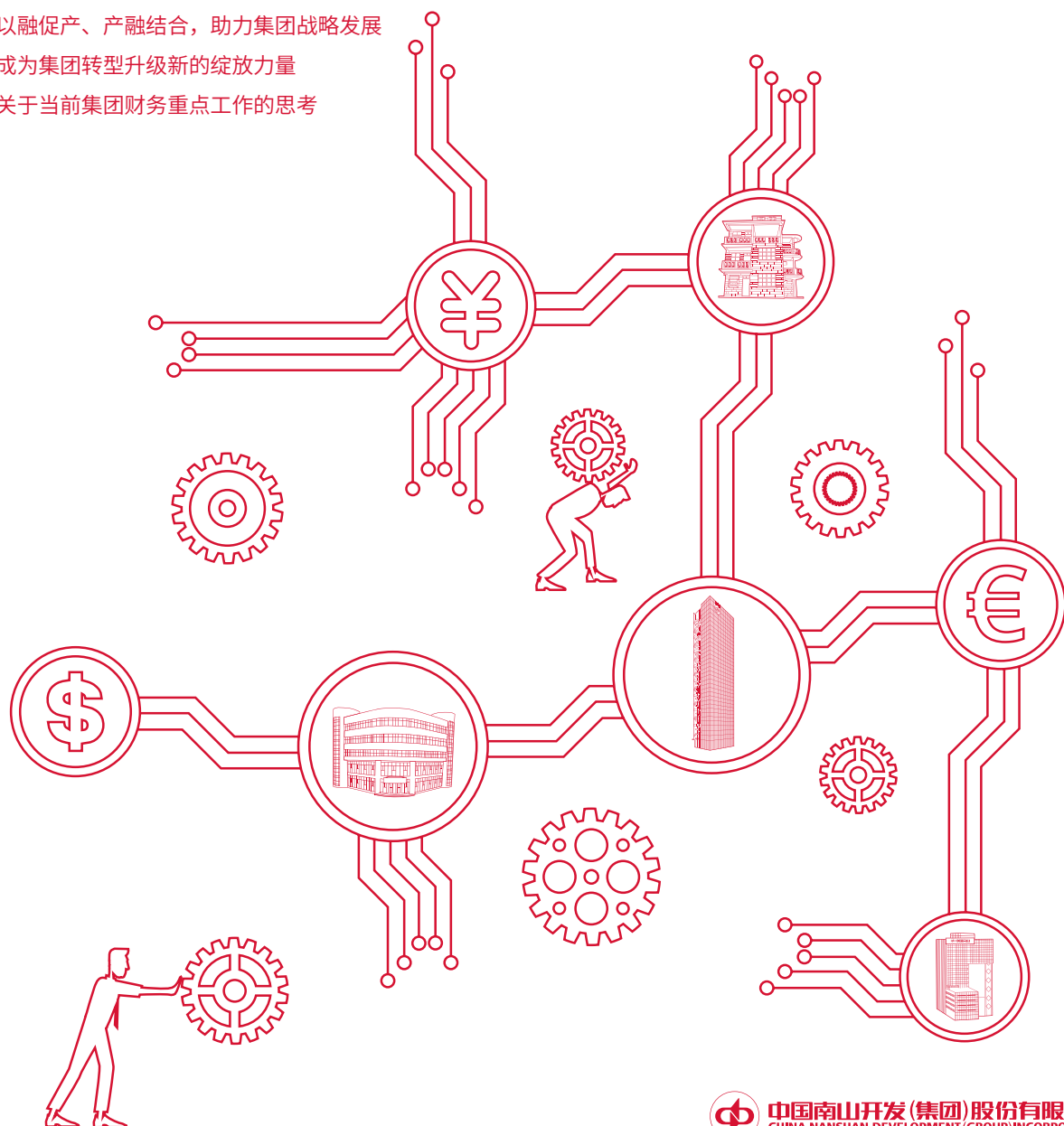
/ 贵州省委书记孙志刚、省长谌贻琴率党政代表团到中国南山集团检查指导

/ 中国南山集团成功召开第七十二次董事会、第四十二次监事会

/ 以融促产、产融结合，助力集团战略发展

/ 成为集团转型升级新的绽放力量

/ 关于当前集团财务重点工作的思考



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

“创新”是通往“梦想”的桥梁

文 / 张翅鹏

中国南山集团的诞生，就是一个关于创新的故事，赤湾之畔第一声炮响，梦想启航。中国南山人以敢为天下先的决心，劈山填海、筚路蓝缕，书写了一段让人无法忘怀的创业梦想。三十多年来，我们从赤湾走向全国，我们的脚步稳健从容，我们的梦想从未止步。

抓创新就是抓发展，谋创新就是谋未来！面对国家经济进入新常态，创新创业风起云涌的宏观背景下，中国南山人及时调整方向，开启了转型、发展、跨越的新征程。

2014年底，集团成立了以田俊彦总经理为组长的改革与创新领导小组，以运营总监李鸿卫为组长的改革与创新工作小组，重点关注内部双创文化建设，充分挖掘内部创新，激发员工创新积极性，广泛宣传企业双创精神。通过举办三届创新大赛，征集了433份创新作品，评选出超过100份优秀创新提案和成果，大部分获奖项目已经落地，助力“2+1+1”战略不断深化。

2017年至今，集团创新工作聚焦双创孵化，以持续优化“双创”支持机制为支点，打造中国南山集团特色的“双创”培育体系。

针对种子阶段“双创”项目，搭建创新平台，通过创新性奖励机制，鼓励员工大胆创新，提高双创项目成果转化率。

针对成长阶段有潜力的“双创”项目，创立

南山“点石”基金，为双创项目提供论证和试错的机会。

针对成熟期双创项目，设立筑梦南山创新基金，助力员工将创新项目变成事业，实现企业与个人的共同发展。除此外，创新小组还提供包括项目管理、资源协调、内部推广等全方位支持，持续助力双创项目。

创新文化的鼓舞、创新机制的护航，中国南山人秉承创新基因，从业务中寻求延伸，在传统模式中探索创新，搭建出一座座通往梦想的桥梁：

赤湾东方从传统业务中突破，培育了东方驿站和卡车易购“双E组合”，实现传统行业与互联网+的有机结合；宝湾物流通过业务延伸，孵化了云仓、云商、云配等项目，通过利用物联网、AI等技术、实现园区智能化管理；产城业务以商贸物流园为起点，打造了“物流驱动商贸、展贸储运一体”创新生态体系，并实现模式复制；金融板块秉承“金融梦”使命，捕捉产业需求，实现以融促产，以产促融的创新实践；传统制造业也在积极转型升级，优化产品结构，谋求创新发展……

让我们用踏实勤恳的创业态度、与时俱进的创新理念，踔厉奋发，踵事增华，筑梦未来，创新南山！■

CONTENTS

目录

特别报道

- 4 贵州省委书记孙志刚、省长谌贻琴率党政代表团到中国南山集团检查指导

集团要闻

- 6 中国南山集团成功召开第七十二次董事会、第四十二次监事会
7 中国南山集团举行公司日系列活动
8 宁波市江北区委书记丁晓芳一行访问中国南山集团
8 中国南山集团与深投控、怡亚通签订三方战略合作协议
9 贵州省政府副省长卢雍政一行访问中国南山集团
9 华策影视集团总裁赵依芳一行访问中国南山集团
10 美国拉斯维加斯市政府代表团访问中国南山集团
10 重庆市副市长熊雪到中国南山集团调研指导

热点快讯

专题报道

- 12 以融促产、产融结合，助力集团战略发展
18 成为集团转型升级新的绽放力量
22 关于当前集团财务重点工作的思考



目录

CONTENTS

高管视角

- 26 “法务+”的价值

行业观察

- 28 深圳发展海洋经济和产业对赤湾的影响

创新思维

- 32 用关键结果衡量工作绩效

聚焦一线

- 34 汽车产旅项目扬帆起航

党的建设

- 38 中国南山集团召开“不忘初心、牢记使命”主题教育动员大会
39 党的十九届四中全会公报
39 中国南山集团召开2019年度纪委工作会议

口述历史

- 40 大篷车复原记

员工生活

- 42 中国南山集团2019年职工书画摄影大赛优秀书法作品选登
44 逐梦少年，勇往直前
封三 读者的关切即导向
封三 喜迎祖国七十华诞



中国菊心

CNDI 2019 年第 4 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

2019年12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。



贵州省委书记孙志刚、省长谌贻琴率党政代表团到中国南山集团检查指导

赤湾潮起兴百业，贵深合作绘南山。11月10日，贵州省委书记孙志刚、省长谌贻琴率贵州省委党政代表团到中国南山集团检查指导，推动“贵深合作”的“南山模式”落地贵州。广东省省长马兴瑞，深圳市委书记王伟中、市长陈如桂等领导陪同。

孙志刚对中国南山集团永葆改革激情、坚持创新发展表示赞赏，对于中国南山集团布局贵州表示肯定，他现场要求贵阳市委书记赵德明加强与中国南山的沟通，推动相关合作项目尽快落地。



赠《袁庚传》

田俊彦向孙志刚赠送集团创始人袁庚的个人传记《袁庚传》，表明中国南山人将不忘初心、坚持产业报国情怀，将南山事业做大做强，在新时代贡献更多南山力量。



中国南山集团成功召开第七十二次董事会、第四十二次监事会

文 / 编辑部



11月28日，中国南山集团董事会第七十二次会议在赤湾总部大厦召开，王志贤董事长主持会议，集团副董事长杨红宇、赵宏剑，董事余志俊、黄惠珍、林国海出席会议；监事会领导温翎、孙明辉、王琳以及集团管理层列席会议。会议听取了管理层关于集团1-9月经营业绩、全年预测及2020年度经营计划等汇报，审议通过了集团2020年度资本性支出计划等13项议案。

董事会对集团管理层在面对宏观经济形势下行的巨大压力下取得的经营成果以及重大项目工作的推进成效给予充分肯定，对管理层拟定的集团2020年经营目标和重点工作提出了指导性意见。

王志贤董事长作总结讲话，他指出，2020年集团将继续面临严峻的外部经济形势压力，但部分业务上也存在一些积极因素，总体上压力会大于积极因素。就集团下一步重点工作，王志贤提出六点要求：一是要坚持有质量的发展，不断提升集团整体竞争力；二是要合理设定目标，逐年提升资产回报水平；三是要逐步提升企业重大经营风险的防范和化解两种能力；四是进一步聚焦主业，围绕主业集中资源、推动创新发展；五是要有序加快低效和无效资产的处置，尽快实现亏损企业止损；六是要始终将依法合规的价值理念根植于各级管理人员的思想意识中，确保集团各

项业务可持续发展。

本次董事会前，集团监事会第四十二次会议于11月27日下午在赤湾总部大厦召开，监事会召集人温翎主持会议，会议对《董事会第71次会议决议及董事会闭会期间有关决议落实跟进情况》等报告进行了讨论并达成共识。■



中国南山集团举行公司日系列活动

文 / 编辑部



金秋十月，清风送爽。10月21日，中国南山集团迎来2019年公司日，集团举行系列活动，庆祝集团37周岁生日。

上午9时30分，升旗仪式在赤湾总部大厦隆重举行，集团领导集体出席活动，集团副总经理赵建潮担任主持。田俊彦总经理在仪式上致辞，他号召全体中国南山人不忘初心、不畏艰险；紧盯目标、抢抓机遇；砥砺前行、一往无前。创造中国南山集团的美好未来，不负伟大时代！

下午15时，集团创新大会隆重开幕。王志强董事长在会上发表重要讲话，他肯定了集团近年取得的创新成果，强调集团要持续优化创新机制，鼓励下属各企业坚持创新、理性创新，把握创新收益和风险平衡，行稳致远。财务共享中心、宝湾物流运营部、IT共享中心、卡车易购、合肥宝湾国际、东方驿站获得创新先进集体奖，陈慧、苏猛、王彬、王浩莹、袁胜奎、赵坤获得创新先进个人奖，宝湾物流智慧园区BIMS管理系统获得创新专项一等奖，集团权益融资创新项目、卡车易购二手商用车平台获创新专项二等奖，宝湾商城电商平台、物流园区创新设计——重庆西彭物流园“快运专线+多功能仓储”及赤湾商业开

发平台“集团持有型商办物业基于物联网技术的智能化线上管理平台建设”获得创新专项三等奖。下午17时，中国南山集团深圳区域职工微马鸣枪开跑，为当日的纪念活动添上圆满的一笔。■



宁波市江北区委书记丁晓芳一行访问中国南山集团

文 / 编辑部

10月24日上午，宁波市江北区委书记丁晓芳一行访问中国南山集团，与王志贤董事长、集团副总经理赵建潮等领导围绕宏观经济、产业创新、新兴产业发展等内容进行了沟通和交流。

丁晓芳表示，中国南山集团有浓厚的产业报国情怀，励精图治，在改革开放的进程中留下了浓重一笔，无论是机制创新还是管理经验，都值得我们学习。她详细介绍了宁波市江北区产业政策与环境，表示希望中国南山集团结合自身特色、发挥优势，到江北区发展物流、产城以及新兴产业。

王志贤表示，中国南山集团在37年的发展进程中形成了特色机制，也培养了核心产业能力。



他以集团在成都布局的创新项目为例，介绍了集团的发展状态及发展目标。他强调，长三角是集团重点布局区域，宁波是长三角区域核心城市，希望循序渐进，找到突破口，为江北区发展做出贡献。■

中国南山集团与深投控、怡亚通签订三方战略合作协议

文 / 编辑部

10月30日上午，中国南山集团与深圳市投资控股有限公司（简称深投控）、深圳市怡亚通供应链股份有限公司（简称怡亚通）在深圳签署三方战略合作协议。未来三方将基于各自优势资源，开展全方位深度合作，共同推动产业经济全链条升级，实现业务的快速发展。

签约仪式上，深投控党委书记兼董事长王勇健，中国南山集团党委书记、董事长王志贤，怡亚通董事长周国辉分别讲话。

王志贤对三方合作的前景充满信心，他感谢深投控作为股东给予中国南山集团的支持和帮助。他表示，中国南山集团业务聚焦在综合物流及产



城综合开发等领域，与深投控及其旗下的怡亚通有着较深的交集，三方合作基础牢固，未来将发挥强大的聚集效应，推动相关产业持续健康发展。

深投控副总经理姚飞、杨红宇，怡亚通副董事长陈伟民、副总裁李程，中国南山集团副总经理张建国、运营总监李鸿卫及相关人员参与了签约仪式。■

贵州省政府副省长卢雍政一行访问中国南山集团

文 / 编辑部



10月21日，贵州省副省长卢雍政一行到访中国南山集团，田俊彦总经理等领导与卢雍政一行就推进中国南山集团与贵州产业发展与合作等方面进行了深度交流。

田俊彦感谢贵州省委、省政府对于中国南山集团事业的关心和支持，表示今天恰逢公司日，

迎来贵客，可谓双喜临门。他强调，综合物流是中国南山集团的核心主业以及核心能力所在，贵州是好地方，中国南山集团布局贵州，赶上了好时机。希望能在贵州做大物流产业规模，融入金融及供应链等元素，为贵州发展做出贡献。

座谈会上，宝湾产城等负责人分别就具体问题作专项汇报，双方表示会加大工作力度，为深度合作打下牢固的基础。

随同卢雍政到访的领导有贵州省政府副秘书长邹康、省文化旅游厅党组书记李三旗、省投资促进局局长马雷、省政府驻广州办事处副主任林小美等；中国南山集团综合管理中心、南山控股、宝湾物流以及相关合作伙伴代表参加活动。■

华策影视集团总裁赵依芳一行访问中国南山集团

文 / 编辑部



10月23日，华策影视集团创始人、总裁赵依芳一行到访中国南山集团，与田俊彦总经理、集团副总经理张建国等领导围绕影视文化产业链合作等主题进行座谈交流。

田俊彦在交流中指出，中国南山集团高度重

视文化产业，旗下的产城板块正在关注这一产业领域，华策影视是国内影视文化产业领先企业，具备较强的专业优势，双方可以围绕影视文化全产业链强强联合，拓展合作的广度和深度。

赵依芳介绍了华策影视的创业历程和业务情况，阐释了在影视文创领域的核心理念和战略方向。她指出，中国南山集团是践行企业社会责任的典范，华策影视一直坚持发展影视文创主业，双方具有高度契合的价值观和事业追求，合作基础广泛。

会前，赵依芳一行参观了集团展览馆，深入了解了中国南山集团的发展历程与业务现状。集团综管中心、南山控股及相关合作伙伴代表参加活动。■

美国拉斯维加斯市政府代表团访问中国南山集团

文 / 编辑部



10月24日下午，美国内华达州拉斯维加斯市常务副市长米雪儿·佛箬睿带领的拉斯维加斯市政府代表团访问中国南山集团，与田俊彦总经理，集团副总经理赵建潮等领导就物流仓储业务与美国物流仓储高科技企业合作等问题进行了战略探讨。赵建潮代表中国南山集团与拉斯维加斯市签署合作备忘录。

田俊彦指出，中国南山集团对于美国的成熟

高科技物流仓储企业及其相关的北美市场都有很浓厚的兴趣，物流是我们的核心主业，希望能在拉斯维加斯和北美找到合适的物流仓储服务机会，充实集团的海外布局构想。

当天到访的客人还有：拉斯维加斯市副市长维多利亚·西曼、常务副市长办公室秘书长丹·布迪斯、副市长办公室秘书长大卫·麦高文、拉斯维加斯中国事务专员吴瑜章，集团海外投资平台CGL投资有限公司联席总经理李茂春，陕建华山国际工程集团董事长叶林滨、独立董事赵琦，陕建五建集团董事长冯弥等；集团综合管理中心、南山控股、赤晓企业等负责人参加活动。■

重庆市副市长熊雪到中国南山集团调研指导

文 / 编辑部

11月29日，重庆市副市长熊雪到中国南山集团调研指导，与田俊彦总经理等集团领导就创新发展、中国南山集团重庆汽车港项目等议题进行了深入交流。

调研中，熊雪参观了中国南山集团展览馆，他高度肯定了中国南山集团的改革开放基因，认为中国南山事业最大的特质就是创新。他表示会大力支持中国南山集团在重庆布局特色产业，要求重庆汽车港



香云山项目要对标国际，建成国内一流汽车文化产业项目。■



山西华翔集团董事长王春翔访问中国南山集团

11月29日下午，山西华翔集团董事长王春翔一行到中国南山集团访问，集团副总经理兼CGL投资有限公司执行董事赵建潮会见了客人，双方围绕欧洲项目合作等主题进行座谈交流。



长江证券股份有限公司党委书记、董事长李新华一行到访中国南山集团

11月13日，长江证券股份有限公司党委书记、董事长李新华一行到访中国南山集团，与集团总经理田俊彦、副总经理张建国等领导座谈，双方就加强资本市场业务合作、共促转型发展进行了深入交流。

清华大学-钱塘新区深化改革与经济高质量发展专题研修班到中国南山集团参观指导

10月14日，由杭州市钱塘新区组织部副部长戎婷蓉领衔的清华大学-钱塘新区深化改革与经济高质量发展专题研修班一行46位领导到中国南山集团参观指导，双方表示希望未来能在钱塘新区扩大合作，进行更多产业创新尝试。集团战略管理中心、综合管理中心负责人参加座谈。

华南建材内舾装产品助力“中华复兴”号

11月4日，由华南建材提供板材、防火门和卫生单元等内舾装产品的邮轮型豪华客滚船“中华复兴”号圆满交付。

该轮是华南建材为渤海轮渡提供内舾装产品的第12条大型豪华客滚船。此前，华南建材已为渤海轮渡旗下的“渤海金珠”、“渤海银珠”、“渤海珍珠”、“渤海玉珠”等11艘豪华客滚轮提供了板、门、单元等内舾装产品，获得了客户的高度评价。



海祥阁盛大开盘

11月11日，位于深圳市前海蛇口自贸区赤湾片区的海祥阁项目，在营销中心现场众多购房客户的共同见证下，盛大开盘。作为深圳市场上少有的“半山湾居臻稀板式”住宅，海祥阁于2019年11月8日获批预售，共140套建筑面积约103-128m²商品住宅。此次开盘方式为集中摇号选房，摇号对象为已通过项目购房资格核验的客户。11日18时整，主持人宣布开始第一组摇号并进入正式选房阶段，中签客户相继进入选房区选择自己心仪的房源。



以融促产、产融结合，助力集团战略发展

——集团副总经理张建国专访

文 / 编辑部

“编者按：金融服务是集团重点发展的板块之一，作为培育型业务，集团金融从中开财务起步，走过了探索奋进的6年，供应链金融、中开保理、宝湾资本……集团的金融梦逐渐走进现实，逐次落地，绽放出绚丽的风采。此刻，粤港澳大湾区正在打造金融互联互通新局面，赤湾距离前海这个未来的金融中心也就一箭之地，天时地利人和，我们一个也不缺。此刻，随着监管趋严，在区块链、加密货币等新概念、新模式不断涌现的同时，p2p公司暴雷事件层出不穷，金融业务的风险也不断被放大。To be or not to be？怎么打造中国南山集团高质量的金融服务产业，带着这些问题，我们采访了集团副总经理、财务总监张建国。”



2013年，中开财务有限公司挂牌成立

范肇平



财务共享中心揭幕

金融梦的内涵和外延

编辑部：集团的金融梦由来已久，中开财务是否是破题之作？2013年至今，集团对产融结合的理解在内涵和外延上有那些变化？

张建国：中开财务在集团金融发展历程中具有里程碑意义，此前我们有产融结合这样很朴素的思路，依靠外部金融机构，或采用财务体系里的金融服务。中开财务成立后，就有了持牌的非银金融机构、自有金融服务平台，完成了业务布局，也进行了金融规划。在规划的指引下，发展出一支基于战略业务产业链的有建制、有序的金融服务团队。

通过几年实践，集团对金融的理解从内涵到外延上都有明显跃升。在内涵方面，鉴于最初业务是一些比较被动的融资金融服务，我们着眼于拓宽融资服务渠道，提供安全的资金链条，降低融资成本。随着业务不断发展，我们深刻认识到产业金融一定要结合集团战略，一定要渗透到业务场景里。同时，传统产业要实现金融化，中间还需要一些媒介和基础——数据化、信息化，甚至要主动为产业协同搭建一些业务场景。这会倒

逼我们的商业模式变革，反过来也会促进产业信息化和数据化，形成双向促进、相互融合。

在外延方面，我们认识到，产业金融服务不能仅局限于企业成员单位，还要拓展思路深入到产业链，突破现有的传统产业思维，为生态圈上下游提供金融服务，聚焦场景金融进行设计。再者，我们的金融产品线比以往丰富很多。过去局限于传统产业，产品比较单一，现在我们更加崇尚在一个专业领域里面打造一系列专业产品，针对赤湾东方合作运力商的运单保理、融资、租赁等一系列产品，这个市场非常广阔。再次，我们与合作方合作的范围和领域都在不断扩展，这都是我们过去做传统金融时没有的。

一句话，我们的思维慢慢地从被动到主动，从内涵到外延都实现了跃升。

集团进入金融领域的优劣势

编辑部：集团进入金融领域有哪些优劣势？

张建国：首先说优势。集团这么多年打造了相对雄厚的产业基础，给发展金融提供了健康的土壤，可以说这是我们目前最大的优势。市场上

做金融的人很多，很多线上金融平台没有实业和产业基础，仅仅就有一个网站，投融资一头有问题，就有爆雷风险。所以单纯做金融，没有雄厚的线下产业支持，风险管理难度大，且不容易做大。同时，金融需要有资金支持和融资背景等资源，我们作为国企，融资方式越来越丰富，融资模式越来越创新，比如向资本市场的融资、银行间的市场融资、永续债等权益性融资，融资能力的提升为金融服务提供了强有力的支持。第三个优势是集团的战略支持，在集团 2+1+1 战略里，金融是 +1，体现了从培育到逐步发展的一个过程，集团正确的战略方向和指导，是金融未来发展的底气所在。第四个优势是我们有一个勇于进取和创新的团队，在集团战略、产业金融服务方面前期有了很多有益的探索。

当然劣势也确实存在。众所周知，金融领域门槛较高，证券牌照和银行牌照需要很大的资源投入，对金融管理经验要求也非常高。我们一直聚焦产业，在金融方面的积累和沉淀相对单薄，摸着石头过河，要关注风险控制，就不能走得太快。同时也不能像大金融机构那样直接做完全市场化的业务，只能从产业金融切入，要直接步入市场化金融还需要一段路程。

金融板块在2+1+1中的战略意义

编辑部：请阐述金融板块在 2+1+1 中的战略意义。

张建国：这个问题也可以说是集团金融产业的指导思想。大的规划方向是以服务产业为主，着力打造集融资服务、金融孵化、金融投资为一体的“金融服务平台”。其中第一个阶段是“以融促产”，着眼于产业金融化，第二阶段是“产融结合，实现金融产业化。”“以融促产”是通过金融服务帮助产业提升创造价值的能力甚至提升它的商业

模式，推动产业数字化。大数据也好，区块链也罢，最基础的是数字化。倘若传统业务没有标准化的数据，进不了系统，业务和能力沉在地底下，什么风口都白吹，所以我们必须抓住大数据这个历史性趋势。与之关联的是信息化，这也是集团传统业务一个硬伤。花点钱做一个系统并不算信息化，传统产业的价值，需要通过数字化、信息化释放出来，通过平台资源的撮合再跟外部资源对接，标准数据化的交互交流，甚至实现区块链，最终释放我们的整体价值。我们要打破封闭的、单轨式产业发展思路，积极与社会资源、社会需要接轨，步入交互式。

在“以融促产”的过程中，每一个具体业务需要通过数据平台，形成标准化，然后才能做金融方面的服务。我们打造财务共享中心的初心就在于此，不仅在财务范围内进行数据标准化，在业务和财务之间的数据更需要数据共享（以前财务数据都是通过业务加工然后报到财务，效率、准确性、不可再加工都是其中的缺陷），我们想实现的是通过打上数据标签，通过数据改造，把业务终端直接接入财务系统，最终使得大数据为决策提供服务。

东方物流的很多业务场景，就可以实现类似的转化。一旦我们的平台化数据化可以为社会提供更多的服务，产业价值就会提升起来。与此同时，金融可以实现更大的价值。金融需求有多大的交易量？是真实的还是虚假的？传统方法甄别很难又耗时间，有了数据化，我们可以对每个业务进行分类授信，既标准准确，又风险可控，可大幅度降低运作成本，提高效率。将来这样的业务逐步规模化，通过生态圈形成产业化，价值就会实现提升。

所以金融会对产业发展提供非常好的支持和帮助，到了那个阶段，脱离传统业务形成中国南



宝湾资本揭牌

山集团的金融产业反哺实体，就实现了双赢。

金融板块如何优化协作

编辑部：中开财务成立至今已6年多，今年财务共享中心、宝湾资本分别挂牌，他们的定位分别是什么？

张建国：中开财务是中国南山统一的“资金集中管理平台”和“金融服务平台”，是我们的内部银行，作为持牌非银金融机构，按照银监会和银监局的规定，只能为成员单位服务，只有达到一定规模和时间，有一个评级，比如到第一系列A级，就可以发展一些创新业务。但这种创新也是基于“一头在内”。像中集财务公司一样，可以到外面做金融服务，以车辆服务为例，中集生产的车辆去做融资租赁就可以，拿宝马奔驰来做融资租赁就不行，做财务公司，不能“两头在外”。

财务共享中心，职能上它是整个集团的财务共享中心。顶层设计基于监管角度的考虑，下一步集团所有业务都会放在共享中心里面，实现数据共享。这样的好处是，首先实现了财务体系的

组织架构变革。过去财务都是分层分级，有了财务共享中心，整个的核算体系扁平化，提高了整体核算效率、管理效率，使数据具备安全性、可用性。其次是服务水平得到提高。业务和财务不能分裂，财务要对业务提供服务。未来财务共享中心是集团重要的管理抓手和服务平台，实现数据的业态融合后，共享中心会变成大的业务和财务数据信息平台。财务共享中心会逐步搭建信息服务平台，整个数据网络的建立都在做数据标准化，从业务数据到财务数据，实现自动分工、标签、分类，痛点不少，需要时间来融合。集团将首先实现业务覆盖，把集团战略业务都逐步纳入财务共享中心。

宝湾资本是产业金融的管理服务平台，以金融科技为抓手，深耕产业生态圈，为传统产业提供金融服务整体解决方案、推动产业升级。主要通过产业生态圈打造一些金融可控的场景，开展一些产业供应链、生态圈的金融服务推动集团产业升级。它的这种定位，突破了中开财务所面对的政策局限，基于自身产业做创新，这样一方

面服务了我们的战略产业，同时又通过自身的业务场景做到风险可控。产业金融服务得到充分认可后，再拿到市场上去，最终实现金融产业化。

2019年金融板块的努力及成效

编辑部：今年以招商银行为代表的各种金融机构频频来访，集团也与怡亚通以及深投控实现战略合作，请解读集团如何通过外界同行战略合作从而推动集团金融板块的快速发展？

张建国：不一样的金融机构在不同时期、不同业务方面提供了各具特色的金融服务。比如招商银行创新比较强，我们的永续债就需要通过创新性的金融机构实现；公开市场融资就需要长期合作的各类金融机构的一贯支持。集团既要保证战略资金充足，又要保障资金的整体安全，所以我们始终保持与金融机构在一定层面、一定频率上的沟通、互动和互访。

今年以来，和不同金融机构广泛合作的价值和意义常态体现，我们债券、中期票据产品的发行非常顺利。融资方式、渠道逐渐丰富，融资成本渐次降低，最近发起的公司债利率三个多点，是整个市场里同期发行最低的。需要特别指出的是，资本市场、公开市场、银行间市场的投融资举动可以提升集团相关业务的知名度和影响力，宝湾物流通过发行 CMBS 快速提升了在资本市场的影响力。

传统模式下做好自己就是赢家，但在如今的商业环境下，必须要做好市场化的战略合作和协作，我们的思路是窄领域宽合作——在专业专一的领域里实现横向、更宽更广泛的合作，这样才能把业务做大，实现市场化。你提到的与深投控



19南集01 AAA/AAA 5亿 3.60% 3.69倍 3+2年

发行人 中国南山 主承销商 长江证券股份有限公司 CHANGJIANG SECURITIES CO., LTD.

中介机构 中信证券 EY

中国南山集团成功发行 2019 年第一期公司债

合作是着眼于推动产业融合，怡亚通是国内最有影响力的物流供应链企业，大物流又是集团的战略产业，与其结合可以双向支持、优势互补。

粤港澳大湾区带来的机遇

编辑部：粤港澳大湾区融合创新发展、特色产业体系及现代金融服务建设于一体，金融互联互通给集团带来了哪些进入机会？金融板块如何借此实现有质量的发展？

张建国：粤港澳大湾区战略对集团相关产业都有着重大影响。从政策上，政府对整个大湾区有系统安排，包括建设规划、产业导入、基础设施建设等。在大湾区政策支持下，我们可以赶上这个东风。另外前海本身就是金融服务核心，完善湾区的金融体系，提升整个大湾区高质量发展是它的主线。对我们的金融发展，在结构提升、融资渠道等方面都会带来政策便利。我们也看到，湾区会构建一体化的国际金融体系，形成统一的监管框架，给我们开展和参与创新业务带来便利。



中国南山集团首单永续票据
2019年永续新规后市场首次级永续票据

债券简称	发行规模	期限	发行利率	主体评级	认购倍数
19南山开发MTN002	10亿	3+N年	4.74%	AAA	2.0倍

主承销商/簿
记管理人



发行人

联席主承销商



另外在赤湾的建设过程中，集团在融资政策、产业运营方面都有很多支持，一旦集团有金融产业化诉求和方向，大湾区的金融架构会给我们提供机会。

金融的未来

编辑部：田总提出让集团未来三年内使金融或类金融业务对集团的利润贡献达到“三分天下有其一”？如何解读这句话，距离这个目标我们还需要做好哪些工作？

张建国：田总提出的是大金融产业概念，所

谓三分天下，即金融服务+资本管理与两个核心主业一起最终拱卫起集团的利润格局。过去37年，中国南山形成的大物流、产城开发两个大的战略基础业务为金融梦打下了坚实的产业基础，但终究还是线性的发展逻辑，相互之间没有一个真正融合，大家需要统一思维理念，引入新的发展逻辑，注入数据平台化、科技化、金融服务及资本手段，将传统产业纳入到新的发展大平台上，实现产业与金融的共同发展，实现从线性思维模式到指数型增长的转变。大家主动地去尝试和践行这一切，百年南山的南山梦和金融梦一定会实现。■

成为集团转型升级新的绽放力量

——集团助理总经理、宝湾资本总经理章远凌专访

文 / 编辑部



宝湾资本开业合影

编辑部：宝湾资本成立的背景是什么？

章远凌：2015年至2016年，我们曾经尝试通过中开财务开展供应链金融促进集团产业发展，但由于监管政策管制的约束，中开财务作为持牌的非银金融机构无法开展此类业务，所以2016年底，我们启用了中开保理并组建团队，孵化出新的业务模式。

集团金融业务基础薄弱，团队经验尚浅，贸然做市场化金融，风险较大，在节奏把控上讲究从产业金融开始、以融促产。集团原来对外支付结算多用现金，所以我们从推进结算的票据化入手，对集团成员单位的供应商提供“一头在外”的保理业务。

当时TCL金控有个创新的金融科技平台叫“简

单汇”——基于区块链技术的电子支付承诺系统。

该系统采用分布式记账，可将注册成员单位的应付帐款转化成电子支付承诺函，通过该系统结算实现应付帐款的线上可流转、可拆分、可贴现。2017年6月底，中开保理与TCL合作，借助“简单汇”平台，推出“南山金单”，以“金单+保理”双轮驱动模式，将集团基于商业信用的应付帐款升级为具备金融信用的电子支付承诺函，该模式受到集团成员单位的广泛认可——金单提高了应付帐款的计划性和透明化管理，提高了资金的周转效率和效益，提高了集团的信用口碑，还有利于降低税负；对上游供应商而言，该模式方便他们根据自己的资金情况，灵活选择流转、拆分、贴现或持有到期，部分解决了他们融资难、融资



金融专家张耀麟在集团务虚会现场演讲指导金融赋能

贵的问题；对中开保理而言，该模式业务场景可控，实现了风险的闭环管理。目前，基于科技和金融合作的类金单模式目前已被市场广泛认可和复制。

“南山金单”的成功给予我们信心和启示：基于产业场景，以金融化的思维研究、分析产业场景，将其转化成可以开展风险相对可控的金融业务场景，或许是集团产业金融发展的一条路子。

2018年初，集团聘请波士顿咨询编制的集团金融战略规划获得董事会批准，该规划将金融产业的切入点确立为“以融促产、产融结合、产业反哺金融”的产业金融，就此正式拉开了“拿类金融牌照、搭建产业金融平台”的序幕，2019年4月23日，宝湾资本正式开业，下属有中开保理（目前已更名为“宝湾供应链”）、宝湾保理、宝湾融租、宝湾租赁等多家类金融公司。

编辑部：请介绍宝湾资本目前的运营状态。

章远凌：今年于集团产业金融而言，是一个新的起点，宝湾资本就是在这个起点上，朝着“以融促产”这个方向，在具体商业模式、具体实施路径等方面走了一年的探寻之路，相比年初，我们目前的思路清晰了很多。

金融的核心是风险，找出合适的场景做金融是从源头上把控风险。我们以产业金融为起点，风险相对可控，而集团现有的产业也提供了广阔的空间。比如赤湾东方在干线运输行业属于头部企

业，但市场份额不到万分之五，如果能把这个生态圈做透，不断往外延展，金融规模将有机会做大。

宝湾资本今年做的最重要的一件事情，就是与赤湾东方形成集团内产业间深度战略合作，共同探索产融结合的路子，目前已有阶段性的成果：我们开发了运力商从车辆购置到运营、运费结算以及处置等环节全生命周期的六大系列产品，所有产品全面落地，累计发放贷款近1亿元；我们针对东方物流生态场景的风控1.0版本已经实施；我们的“宝湾一路通”金融科技平台一期已经上线，其中运单贷、ETC和油卡分期项目已经上线。而对赤湾东方而言，产融结合促进了其应付帐期管理的标准化、ERP应用程度的提升、集采业务效益以及商业模式优化的探寻，尤其是在商业模式的转型升级方面，目前已形成基于产业数字化、数字产业化的“网络货运”平台发展思路。

宝湾资本今年做的第二件大事，是探索将“南山金单”的资金方由中开保理转化为直接对接外部金融机构（营销、产品、风控、收款结算等环节仍由中开保理负责），这么转化的好处是，集团产业金融的发展不会增加集团的有息负债，甚至可以成为集团优化负债结构的一个手段。今年我们已经成功实现了农行、TCL保理与金单系统的对接，并形成规模，未来会成为产业金融主打的发展模式。

在小步快跑的寻路过程中，宝湾资本逐步形成了“窄领域、宽合作”的业务发展模式：聚焦集团物流及相关产业，在产品、营销、风控、资金、科技等方面寻求集团内外部各方合作，一方面推动产业数字化转型，另一方面探索产业金融自身的生态圈平台化发展。

在不断试错、思考的过程中，宝湾资本进一步明确了自身的愿景和使命。我们的愿景是成为全国领先的物流金融服务平台。我们的使命是：对内，助力集团物流及相关领域产业成为更有影响力的行业龙头；对外，让千千万万物流人幸福无忧！

在团队方面，宝湾资本团队由中开财务、中开保理孵化而来，之前，团队基本没有中小微企业的金融服务经验，而且对运力商这个服务客群完全陌生，今年在集团战略引领下，宝湾资本的发展获得了广泛的支持，在宏观经济不景气、金融强监管的大背景下，20 来人的团队坚守在产业金融这条路上，探寻并且快速成长。

编辑部：宝湾资本注重与集团战略业务的融合，请介绍与赤湾东方打造的承运商金融扶植项目。

章远凌：干线运输业务是集团大物流战略的重要组成部分，赤湾东方是干线运输领域名副其实的“专业大车队”，发展模式偏重，目前自营牵引车近 2000 台、挂车 5000 台，在其“一网三平台”战略引领下，近几年赤湾东方在大车队基础上，在组织表外运力开展“三方”业务、基于互联网开展挂车池租赁以及二手车交易等方面做了诸多创新探索。

基于产业金融化的视角，宝湾资本和赤湾东方在今年初提出了“东方优选”承运商金融扶持计划，即从赤湾东方现有的运力合作商中筛选出一批过往运力服务质量较优的，对方又愿意与赤湾东方长期合作、服从赤湾东方管理和调度的中小型车队，由赤湾东方提供相对稳定的运单、由宝湾资本提供其运营和发展过程中所需的金融支持，以此来培育“东方优选”、搭建赤湾东方的优质表外运力平台。

这个思路从逻辑上看，可以满足四个方面的痛点：货主痛点——需要稳定、高效、低成本的运力服务；中小运力商的痛点——需要稳定的运单、资金不掉链子；赤湾东方痛点——业务发展的财务瓶颈和管理瓶颈；宝湾资本的痛点——需要可控的金融场景以控制风险。

按照这个思路我们开发了运力商从车辆购置、到运营、运费结算以及处置等环节全生命周期的六大系列金融产品，包括融资租赁、运单保理运单小贷、ETC 保理、油卡分期、保险分期和蓝天保，



赤湾东方 & 宝湾资本承运商业务交流会

所有产品都已落地。目前与赤湾东方签约的“东方优选”车队接近十个。

举个例子，赤湾东方有一个合作运力商，在成为“东方优选”车队之前与赤湾东方的月运费结算量大概 100 万，当时我们做他的风控尽调，发现他在市场的信用评级很差，在七八个小微贷机构融资，且有逾期记录，属于银行禁止贷款的对象。这个运力商最早与赤湾东方签署“东方优选”战略合作协议，使用我们的金融产品，很快就上了全系列产品，目前与赤湾东方的月运费结算额是 800 万，现在再查他的征信，也 OK 了。这个案例是合作三方共赢的例子。

但从整体实施效果看，并没有达到预期：基于赤湾东方运力商的目标金融客户并没有如期形成规模流量，反过来说金融对产业的支持作用还没有真正体现出来。最根本的原因，是赤湾东方的产业信息化、数字化程度远远不够，基于赤湾东方现有的组织架构和信息化基础，优质货源无法匹配到优质运力，这是下一步要重点去突破的一个大问题。

编辑部：宝湾资本与卡车易购开启了老旧车报废业务，请介绍这个业务的创新点。

章远凌：赤湾卡车易购做老旧车报废业务，是先收购社会上散的报废旧车，再统一打包申请政府补贴，但卡车易购自身是集团内的轻资产创业公司，自有资金少，融资能力弱。宝湾资本基于其真实交易背景，以政府补贴应收款作为保底，由保理公司帮助卡车易购支付收购报废车款，等政府补贴到位后再还给我们，就这样，用金融手

段帮助卡车易购实现了业务落地，推动其自身业务商业模式运转起来，我们认为产业金融的价值也体现在这个方面。

编辑部：请介绍宝湾资本与宝湾物流的互动成果。

章远凌：和宝湾物流的产融结合，探索了许多年，园区客户是客观存在融资需求的，之前一直没有找到风控抓手。今年11月初，宝湾物流租户在宝湾资本的首单融资以发票贷的形式落地。该租户从泰国进口乳胶床垫、枕头等，并在天猫、京东销售，因淡旺季影响，其存在囤货的融资需求。宝湾资本一方面联合百望、世联小贷等机构合作设计了基于发票的金融产品，另一方面积极联合集团的大物流板块，促成客户与天津宝湾物流延长仓库租期，协助宝湾资本监控客户在仓内的货物，同时联合赤湾东方，促成赤湾东方承接该客户的货运业务，实现了“金融为产业引流、产业为金融降低风险”的产融结合目标。这也是未来集团内产业与金融融合发展的一个方向。

编辑部：除了赋能物流，宝湾资本是否有赋能产城的规划及措施？

章远凌：产业金融围绕集团现有产业生态开展业务，初心是面向集团所有的战略产业“以融促产”，因此一定是赋能大物流也赋能大地产。但我们的产业金融还处于发展的初期，自身能力有一个建设的过程，具体选择哪个产业切入，要看产业自身业务场景是否有规模化的金融需求、风险是否相对可控以及与我们现阶段能力是否匹配，也要看天时地利人和。

合肥宝湾产城园区客户的金融需求就比较旺，其入驻的店铺规模有几百万、上千万甚至上亿的年收入，我们联合了世联小贷开发了定制化的金融产品，但最终没有落地，原因一是今年经济不景气，园区客户融资需求下降，二是今年国家对银行支持小微融资的强优惠政策，使得不少园区客户获得了政策性的低息贷款。其实金单业务蛮适合地产，市场上类似金单的产品主要面向地

产业务。为什么集团地产业务目前没有采用？主要原因是我们的地产负债率不高，自身的融资渠道比较多，融资成本比较低，同时权衡项目结算和年度考核利润压力，暂时还没有应用。

编辑部：宝湾资本要达到您心目中的理想状态，还需要从哪些方面去努力？

章远凌：宝湾资本刚刚起步，要达到理想的成熟模式需要多方面努力，第一要推动产业信息化、数字化，以及产业金融管理平台自身的数字化能力，将来集团产业金融的发展一定会伴生一个或几个数字化、平台化转型的产业，比如网络货运平台，实现真正意义上的以融促产、产融结合；第二要沿着窄领域、宽合作的发展模式，在产品、营销、风控、资金、科技等各个方面引入更多优秀的合作机构，更快更好地搭建我们的金融服务平台；第三沿着集团产业生态圈逐步外拓，稳步打造产业金融生态体系。目前我们的产业金融团队在线上线下营销、风控、产品标准化、运营的数字化等等，距离成熟还很远，未来的宝湾资本要在集团战略指引下，努力夯实基础，不断求索创新，从各方面提升实力，把自己打造成一个专业的物流金融服务平台，最终实现产业金融的市场化发展。

编辑部：章总曾用凤凰花开的花语来比拟宝湾资本，请分享您对这个花语的理解。

章远凌：作为个人，任何时候我们要有一种全然绽放自我的状态，尽心尽力做好每一件事情；作为宝湾资本，我们希望成为集团产业转型升级新的绽放力量。凤凰花开的花语是绽放自我，不负韶华。我们这么想，也这么做。■



宝湾资本团队风采



集团年度降本增效会

关于当前集团财务重点工作的思考

文 / 黄艳

当前集团正处于战略转型升级的关键期，随着“2+1+1”战略定位愈发清晰，集团业务转型取得阶段性成果。同时，集团在发展模式、治理机制、管理提升等方面正在进行优化，提出了高质量发展的目标，对集团财务各项工作提出更高的要求。通过近年来的不断思考与实践，同时借鉴财务职能发展的趋势，集团财务部门逐渐形成了总体工作思路，即按照战略财务、业务财务、共享财务的职能规划，推进财务职能转型升级，提高财务工作的质量和效率，提升财务价值创造能力，助力集团高质量发展。按照这一思路，集团财务近期应着重做好以下几项重点工作：

一、开展共享财务职能建设，促进业务财务能力提升

随着集团大物流及综合地产开发等战略性新兴产业的快速发展，集团旗下分子公司数量已超过

250家，并呈现全国性布局的特点。新的会计准则对职业判断提出更高的要求，传统而分散的财务管理模式下，财务人员素质参差不齐，集团财务信息质量难以提升。众多集团化企业的财务管理实践证明，财务共享中心是提高集团化企业财务基础工作质量和效率有效方式，进而为促进业财融合，创造财务管理价值奠定基础。

财务共享中心的作用可以从三个方面理解：一是从组织、流程、系统等维度构建集中化、标准化、信息化的财务基础业务处理体系，使财务核算工作在规范性、准确性、高效性等方面获得实质改进；二是将跨地域、跨部门的业务与财务数据进行集中整合、加以运用，为集团管理水平提升、业务运营与改进等提供支持；三是释放财务人力资源，业务单位的财务人员可以将主要精力用于支持业务发展，提升业财融合与价值创造的能力。

目前集团财务共享中心已完成一期建设，服务单位覆盖包括集团总部、上市公司总部以及全国宝湾物流园区在内的 70 余家公司，财务共享的效果逐步显现：一是通过重新梳理流程，将财务审核付款时效从上线前的一周左右缩短至 1.15 天，进入财务共享中心的单据均能在一天内完成付款，82% 以上的使用者表示财务报销效率得到了提升；二是完成 200 项报销标准，使得核算统一，提升财务核算质量；三是培养出一批熟练掌握财务共享中心规划、建设和运营经验的核心骨干团队，为实现集团全面财务共享打下良好基础。10 月份已启动以东方物流业务为主体的财务共享二期建设调研工作，计划明年上半年完成东方物流财务共享落地。

在财务共享中心建设的基础上，业务平台财务要持续做好业务财务职能建设，提升业财融合与价值创造的能力。集团各级财务部门已经根据自身业务特点和发展阶段，规划了业务财务职能的内容和目标，正在推动平台财务部门职能规划落地实施。同时，还要定期总结与回顾规划实施情况并进行调整与完善，保证业务财务职能建设

的持续推进。

二、深化财务信息化建设，提升财务管理的质量与效率

财务信息化建设是数字化时代提升企业核心竞争力的内在要求，是提高财务管理水平、提升财务服务支持能力的关键工作。

目前集团财务信息化水平与快速变化的外部环境和集团管理要求相比，与数字化时代的财务管理要求相比，还存在较大差距。财务系统与业务系统的集成以及主数据管理比较薄弱，数据资源无法透视、关联、组合，无法有效支撑业务经营和战略投资决策。财务基础工作自动化程度不高，工作效率仍有较大提升空间。

因此，我们需要根据集团业务实际，从几个方面着手深化财务信息化建设工作。首先，细化未来几年财务信息化的建设目标、方向路径和技术路线。其次，进一步完善现有财务信息系统的功能，探索共享模式下主数据管理、报表编制和财务分析等方面的新思路、新方法，持续提升信息化应用水平。第三，通过深入参与财务共享项



集团财务系统拍合照前的一个瞬间



财务共享中心团队与揭牌嘉宾合影

目技术实施，培养财务共享信息化人才，为后期自主开发和优化奠定基础。

三、开拓创新融资渠道，提升资金管理水平，防范资金风险

现金流是企业的“血液”，是企业生存经营活动的根本。集团在业务转型发展的同时，也面临着创现能力不足以及有息负债大幅增长的壓力。这要求财务部门要在创新融资渠道、提升资金管理水平等工作上不断取得新的实效。

首先，创新融资渠道，拓展开市场直接融资。集团近几年在创新融资方面不断尝试，融资渠道由原有的单一银行融资转向银行间市场、交易所公开市场债券融资以及银行融资的组合；融资品种更是由传统的流动资金贷款和项目开发贷款突破到中票、短融、公司债券、资产证券化等产品（包括购房尾款 ABN、物流园区 CMBS 等创新品种）；特别在权益融资方面取得突破，成功在公开市场发行永续债券；公开市场评级也由 AA+ 提升至 AAA，融资价格也屡创新低，多只公开市场债券的成功发行提升了集团在资本市场的影响力；融资创新改善了集团融资结构及财务状况；后续将进一步尝试集团供应链资产证券化 ABS，跟踪公募 REITS 试点情况；同时，鼓励和支持集团成

员单位持续探索创新对外融资渠道，积极推动战略项目权益性融资落地。

同时，银行贷款仍是集团重要的融资渠道之一，集团发展至今离不开战略合作银行的支持，后续要继续增加具备相关业务优势的金融机构合作范围，增加备用授信额度，与战略合作银行共同创新融资品种。

第二，加强资金计划管控，做好流动性管理。做好集团流动性管理、保障集团资金安全是资金管理的基本目标。我们要继续做好资金计划精细化管理，合理安排到期债务的偿还计划，尽可能安排长期债务置换短期债务，为资金安全性做好主动管理；及时关注金融政策变化，做好月度货币市场分析和政策研究工作。

在提高集团投融资计划准确性和及时性的同时，通过金融机构同业存单、货币基金、短期理财等工具，提升集团流动性管理，提高集团资金使用效率。

第三，持续改善内部创现能力。各级财务部门需要与业务部门协调，一方面做好内生资金管理，加快产品去化速度，缩短在途资金回款周期；另一方面关注新增业务的应收账款管理以及单一大客户账期管理，及时回笼资金。同时，结合各单位业务实际，通过加强与银行合作，丰富集团

信用支付方式，加大集团信用支付的推广，节约现金占用。

四、提升财务规划与预算的管理水平，落实降本增效专项工作

财务部门与业务部门要加强预算编制的沟通，对预算假设条件进行梳理和确认；严格财务预算编制逻辑，完善预算报表编制模型，提升财务预算合理性和准确性。加强预算过程监督和差异分析，充分揭示预算差异原因及影响，提出管理建议和改进措施。

为契合集团战略定位和业务管理要求，今年集团财务管理中心对标行业优秀企业，对集团财务管控模型关键管控指标进行了修订。在原有财务管控指标强调盈利能力、创现能力、偿债能力的基础上，增加了资产效率指标，旨在提升集团整体价值创造能力。对新增投资项目，将以可研报告主要指标和节点为依据，开展项目投后跟踪评价，并与考核挂钩。

各级财务部门要根据集团的统一部署，认真做好本单位的降本增效工作，提升经营效率，改善盈利能力。主要包括几个重点内容：一是深入进行历史成本费用分析，积极参与降本增效目标方案的制订；二是按照集团降本增效工作机制要求，定期跟踪降本增效工作执行情况，与行业标准、历史同期及预算目标比较，进行差异因素分析，找出管理上的薄弱环节，提出改进措施；三是加强可控成本费用的日常管控；四是持续做好资产优化工作，进一步处置或优化闲置、呆滞资产，减少资金占用，协同业务部门推动方案落地和目标实现。

五、加强税务创造价值，提升税务管理水平

税务工作是财务管理职能的重要内容之一，集团大物流、大地产等战略性新兴产业快速发展，同时集团也在推进一系列重大资产重组与优化，这

些工作与税务风险管理与税务价值创造高度相关。因此，当前集团税务工作重点要从以下两个方面进行提升：

首先，要持续做好税务筹划，创造税务管理价值。当前，国家税务政策呈现减税降负的趋势，各级财务部门要抓住政策环境带来的机遇，加强税务政策研究与税务筹划，与业务部门密切合作，充分挖掘政策红利创造价值。集团总部层面要继续结合集团重大项目，输出筹划方案并跟进落地；同时要协调各方资源，协助集团各业务平台开展重点项目税务筹划。各业务单位财务部门要进一步结合业务实际加强税务政策学习，深化税务与业务工作的协同，完善税务筹划的事前、事中、事后的全流程管理，力争税务筹划工作取得实效。

第二，要进一步提升税务管理水平，降低税务风险。在“营改增”及金税系统上线后，税务主管机关呈现税务征管更加严格的特点。因此，各级财务部门要进一步提高税务风险管控意识和能力。集团财务管理中心将结合集团业务实际，制定分税种的专题税务指引，规范各项实务工作。各级财务部门要总结去年国家税务总局稽查中发现的问题，进一步完善税务岗位职责，规范税务实务的工作流程，不断提升工作质量。

以上是我们关于集团当期财务几项重点工作的一些思考。为应对外部复杂多变经济形势，满足集团战略转型升级的要求，集团财务部门要进一步聚焦“质量、效率、价值”三个关键点，做好上述几项重点工作，不断开创财务工作的新局面，为集团发展做出更大贡献。■

“法务+”的价值

文 / 范坤铭



价值是什么？按广义的定义，价值是客体对主体表现出的积极意义和有用性。

你身边的法务：审合同的？打官司的？谈判的？追债的？行走的法规库？监督者？甚或“万金油”？

法务眼中的法务：公司律师？法律职业人？合规官？法律风险管理者？守门员？甚或“背锅侠”？

从价值的角度，以上皆是，以上皆非。只有法务行为表现出积极的意义并取得有用的成果，我们才说，法务有价值。法务并非万籁俱寂时，掌灯鸣更的“守夜人”；法务确是百业兴旺处，添

砖加瓦的“法商者”。基于“法商者”，我们探讨“法务+”的价值。

法务+战略

法务与律师不同，公司是法务的唯一客户。公司发展的愿景和战略目标，是法务从业的必然价值导向。同样，法律风险管理战略，也是公司发展战略的有机组成部分，公司发展亟待于法务作业掌控风险，法务作业必须以公司战略校准方向。

从战略的角度，我们的法务应在更高的格局上思考，时刻牢记集团“百年南山，中国百强”

的企业愿景，深刻理解公司“2+1+1”业务发展战略和远景目标，聚焦主业，审慎规划，完善管理结构，提高业绩效能。基于此，“法务+战略”，更多的是强调法务的价值取向、价值定位和价值匹配。

法务+法务

法务与律师不同，法务是公司的法律人。成功的律师如“西部英雄”般的存在，而公司法务的价值在于经验的传承与协作。不论是集团法务，还是产业法务，作为同一集团公司的法律人，我们的业务来源于相同或近似的商务需求，总是存在更多的相通性，存在交叉性业务需要协作，而差异性的业务亦有很多可以互相借鉴的地方。随着公司的发展与壮大，所有法务的有益实践也应同步总结、归纳和积淀下来，为业务拓展提供有效的支撑。

因此，我们不再简单的仅仅关注合同审查的准确性，专项服务的有效性，纠纷诉讼的成功率，我们更重视通过法律业务集中管理模式的探讨、“大专题”研究、专项联动、法务信息系统等机制，搭建团队的协作平台。更重视进一步推行法律分析报告，提升法务经验积累与交流的空间。

法务+法务，是加乘，是法务价值的最大化。

法务+商务

法务与律师不同，法务是为公司定制化的“法商者”。我们经常会遇到一种困惑：可以外聘律师，为什么还需要内部法务？简答：律师侧重于审视商务行为的合法和合约，法务重点关注的是商务目标的可行与实现。

法务的价值实现过程实际上是公司商务行为

通过法务的定制化服务转换为商务价值的过程。实操中，法务的角色不再是公司定义的具体职能，将在法律人员、商务人员、项目实施者等角色中反复转换。此时的法务，是商务思维下的法务，法务的终极定义应是优秀的“法商者”，这即是法务的“初心”，亦是法务的“使命”。

因此，我们的法务实践中，需要积极探索与商务的耦合性提升，从业务流程上的对接，到主动性的服务；从制度层面的规范完善，到商务项目中的有机融合。我们也深刻的认识到，商务与法务并非一对欢喜冤家，法务的价值既有使用价值，又有交换价值，共同的价值目标下，商务与法务应是有效联动的。

法务+商务，如齿轮般的紧密结合并互为去熵、互相促进，这本身就是共同价值实现的过程。

法务+

“法务+”，是法务主观认识的提升，是法务价值的当然诉求。脱离需求谈价值，无异于“缘木求鱼”。以公司战略为方向，以“法商者”为定位，充分发挥法务的主观能动性，精耕细作，切实贴合业务需求开展工作，助推公司战略目标的实现，成为股东价值源泉的有力保障，才是法务价值实现的动态过程。

主动作为，即是“法务+”的价值。■

深圳发展海洋经济和产业对赤湾的影响

文 / 杨晟宇

海洋经济和产业对于我们来说并不陌生，从石油后勤和港航起家，这其实就是海洋经济重要组成部分，但是集团经历港航业务退出，石油价格暴跌后开始离海洋有了些距离，现在深圳要打造全球海洋中心城市，赤湾再次被委以重任，因此研究深圳海洋战略和相关海洋业务具有重大意义，这将可能对赤湾片区规划，乃至集团未来产业布局产生重要影响。

一、海洋经济和产业概况

海洋经济是指包括开发海洋资源和依赖海洋空间而进行的生产活动，以及直接或间接开发海洋资源及相关产业活动，海洋产业则是海洋经济的构成主体和基础。一般以上世纪 60 年代为界，分为传统海洋产业和新兴海洋产业，传统海洋产业主要是海洋捕捞业、海盐业、海洋运输业等；新兴海洋产业则包括海洋油气业、海水养殖业、海洋旅游业、海滨采矿业和沿海造船业等。

我国发展海洋经济意义重大，且十分迫切。主要原因有三条，一是发展海洋经济是拉动国民经济增长的需要。习近平总书记在党的十九大报告中给出两个经济增长新引擎，其一乡村经济，其二就是海洋经济。二是发展海洋经济是有效保障居民就业的方法。相较于 10 年前，涉海就业人数增加近 15%，占全国人口比重已达到 4.5%，一定程度上为国家解决了部分就业问题。三是发展

海洋经济是维护国家海洋权益的手段。目前 11 国与我国有海洋争端，争端的核心是资源与航行，而我国目前保护手段有限，亟需发展海洋经济加大海洋权益保障。

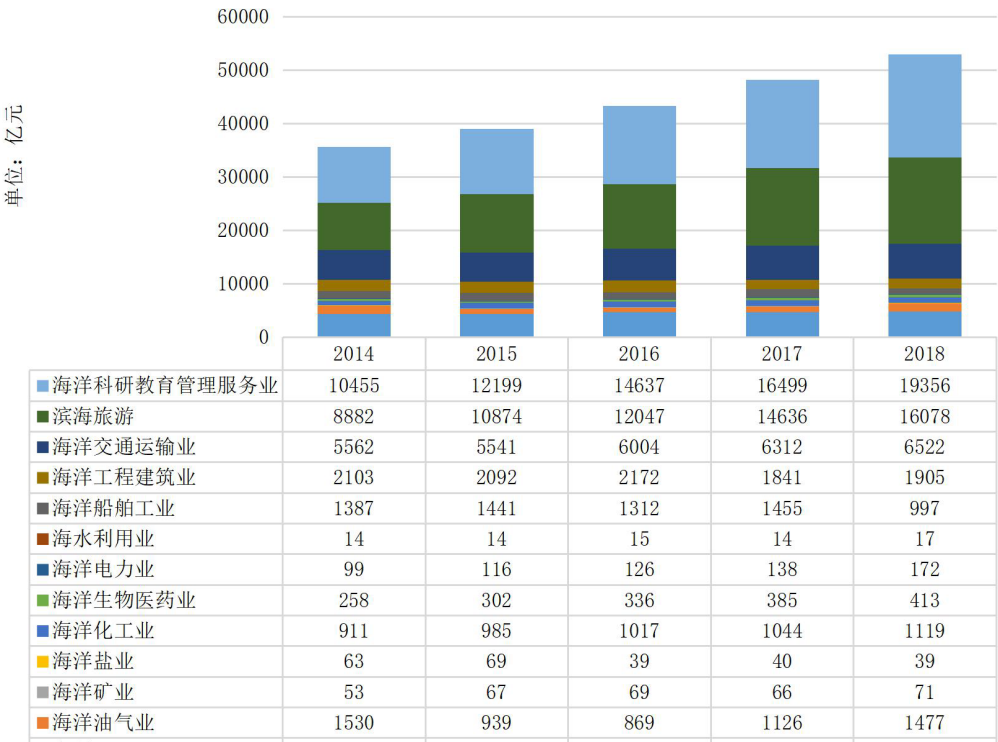
当前我国是一个有着 300 万平方公里海域面积，海岸线长达 1.8 万公里的海洋大国，截止 2018 年全国海洋经济生产总值 83415 亿元，2018 年全国涉海就业人员 3684 万人。海洋产业以科研教育管理服务业、滨海旅游、交通运输、海洋工程、渔业为主要构成。

二、深圳海洋发展战略

先前国家对海洋资源和经济已有全面的考虑，以从全国海洋功能区划（2011-2020）来看，深圳海洋定位服从于珠江口及南海定位，珠江口定位主要是港口航运、工业与城镇用海、海洋保护、渔业和旅游休闲娱乐。其中涉深圳定位包括（1）大亚湾至大鹏湾重点发展海洋保护、港口航运、旅游休闲娱乐；（2）狮子洋至伶仃洋重点发展港口航运、工业与城镇、旅游休闲娱乐。南海定位是北部以矿产与能源开发、渔业、海洋保护为主，中部以海岛旅游、交通、渔业为主，南部以渔业、海洋保护为主。与深圳相关的行业包括渔业、邮轮、海工服务、科考以及其他海洋相关产业。

2019 年 8 月 18 日《中共中央国务院关于支持深圳建设中国特色社会主义先行示范区的意见》

近五年海洋产业状况概览



发布（后简称《意见》），明确提出支持深圳加快建设全球海洋中心城市，按程序组建海洋大学和国家深海科考中心，探索设立国际海洋开发银行，有序推动国际邮轮港建设，进一步增加国际班轮航线，探索研究简化邮轮、游艇及旅客出入境手续。

对此，深圳市相应提出依托海洋科技、海洋金融、海洋产业，打造“十个一”工程。这“十个一”分别是：一个海洋科学研究院，一个全球海洋智库，一个深远海综合保障基地，一个国际金枪鱼交易中心，一个以“中国海工”为代表的海洋标杆企业，一家海洋开发银行，一支海洋产业发展基金，一个国际海事法院，一个中国国际海洋经济博览会。

深圳市对各区也做了相应分工，涉海的三区分别为南山区、盐田区和大鹏新区。定位如下，

南山区要发挥海洋经济和产业方面的优势争取更多海洋项目落户，助力深圳加快建设全球海洋中心城市；盐田区要建成宜居宜业宜游的现代化国际化创新型滨海城区；大鹏新区要努力依托政策，积极主动争取海洋项目。

在此基础上，三个区内部也进行自身海洋定位，南山区提出“海洋研究与产业”聚焦“深圳建设全球海洋中心城市”，在蛇口片区有序推动国际邮轮港建设，在赤湾片区布局若干海洋研究院，打造海洋科技产业园，探索规划建设国家南方科考船母港，打造南山样板；盐田区提出发展“自贸港与文化”，释放空间，吸引产业，建设自由贸易港、建设区域性海洋文化中心；大鹏新区则提出发展“旅游”，发展生态旅游度假区、发展国际游艇旅游自由港。

三、对赤湾影响的研究

南山区对赤湾片区定位非常明确，即在赤湾片区布局若干海洋研究院，打造海洋科技产业园，探索规划建设国家南方科考船母港。

海洋研究院主要分为院校型、企业型、政府型三类，院校型以中国海洋大学海洋发展研究院为例，主要从事海洋战略研究、极地和深远海问题研究等六个重点研究方向的研究，向中共中央、国务院、各部委等提供决策咨询，并培育海洋人才，本质上是学院性质的咨询机构，向政府和企业提供咨询服务；企业型以中集海工研究院为例，主要从事船舶与海洋工程设计；制造、销售和修理海洋工程装备及海上石油钻采设备，船舶与海洋工程咨询与培训，新产品测试等，本质是海工业务的设计和研发部分，顺带维保、咨询、培训；政府型以中国海洋发展研究中心为例，研究我国海洋方面带有全局性、前瞻性、关键性的问题为主攻方向，为中央和重要部门提供咨询服务为主要任务，培养海洋科研人才，本质上是国家智库，承接多数大型课题，可涉及军事领域。海洋研究院除企业型相对另类，院校型和政府型主要是从事咨询服务，政府型相对课题含金量更高，项目

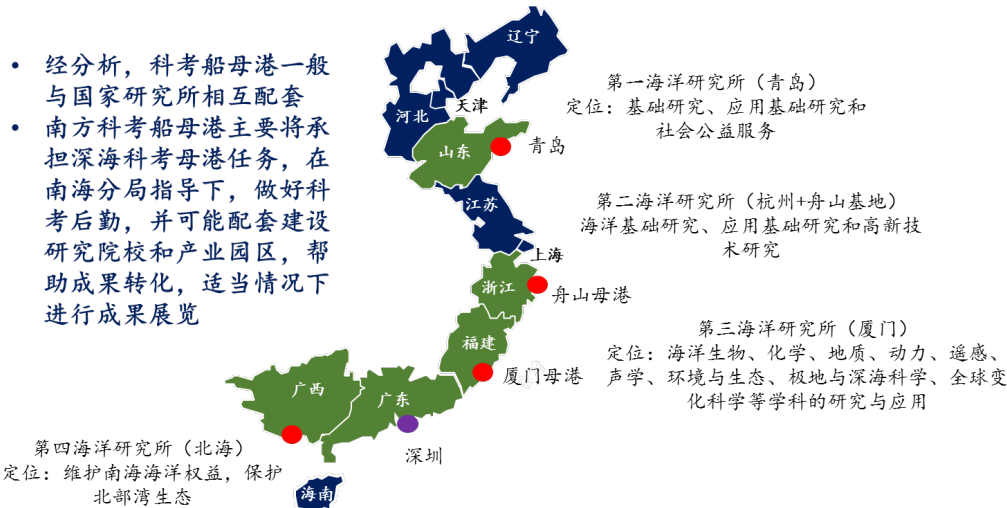
相对稳定。

打造海洋科技产业园方面，天津、青岛、烟台、威海、舟山、厦门、广州、湛江是我国首批 8 个国家海洋高技术产业基地试点城市，侧重点各不相同，以天津为例，其主要抓手是塘沽海洋高新技术开发区，主要聚集近海海工龙头企业完善产业链，发展导航通信自动化、船舶探测和海洋环境监测等技术产业，通过产学研结合发展“生物植骨”技术，“海水淡化”技术、提供气象、油污检测服务。

基地城市	高端装备制造	海洋医药	海洋养殖	海水利用	高技术服务
天津市	●	●		●	●
青岛市	●	●	●	●	●
烟台市	●	●	●		●
威海市		●	●		
舟山市	●	●	●	●	
厦门市	●	●	●		●
广州市	●	●			
湛江市		●	●		

另外，从十三五期间中国十大海洋科技进展看，近年重大海洋科技突破主要集中在水文科考、勘探装备、海洋生物等方面。

- 经分析，科考船母港一般与国家研究所相互配套
- 南方科考船母港主要将承担深海科考母港任务，在南海分局指导下，做好科考后勤，并可能配套建设研究院校和产业园区，帮助成果转化，适当情况下进行成果展览





南方科考船母港方面，经研究科考船母港与国家级研究所密不可分，自然资源部表示支持在广东建立第五研究所，鉴于广州和湛江已有省级研究所，深圳要建设海洋中心城市，且选择深圳各所间隔更为平均，国家级科研院所很有可能最终花落深圳。第五所一旦设立重点定位则在于海洋观测、监测大数据，深海科考，辅助培育海洋新兴产业研究几个方面。

此外，如果国家院所和科考母港的进入，将可能带来博物馆、主题展览、游览馆、学校等设施。从赤湾本身条件看，土地有限，难以引入大型学校，但建设博物馆、主题展览、游览馆条件具备。赤湾拥有天后宫古迹，但优劣势十分明显：赤湾天后宫资源优势在于是离市中心区较近为数不多的古代海洋文化所在地，劣势在于与周边文化旅游资源较远，联动不足。院所和母港引入后可考虑将天后宫文旅产业进一步完善，形成有机联动的态势。关于这点，《意见》中也有支持深圳规划建设一批重大公共文化设施，鼓励国家级博物馆在深圳设立分馆的表述。

四、赤湾未来发展设想及建议

畅想未来，赤湾内可重点在海洋产业和海洋文旅两个方面做文章，形成赤湾海洋特色，提升赤湾影响力，提振赤湾整体效益。

海洋产业区：以原石油基地岸线打造科考船母港，后端腹地积极争取落地国家级第五海洋研究所，发挥第五海洋研究所集聚效益，引入海洋科技相关产业，打造海洋科技产业园。

海洋文旅区：以赤湾天后宫后科教文化用地为基础，打造海洋博物馆，聚集人流，形成“天后宫——国家博物馆——科考船母港——海洋文化展览及演出”等海洋文化链条。

在此基础上建议：（1）抓住先行示范区政策，适当调整赤湾片区发展规划；（2）积极承接国家级及市重点项目，比如国家第五海洋研究所，国家海洋博物馆分馆等，实现赤湾片区的整体升级；（3）积极研究海洋产业，为产业导入及相应的产业投资机会做预先准备。■

用关键结果衡量工作绩效

——读《OKR工作法》心得

文 / 蒲仁辉

治 大国若烹小鲜，这是老子在《道德经》里留下的一句经典名言。意思很浅显，就是只要采取强有力的方法和手段，治理一个大国，就如同烹煮一道美味的小菜那样轻松简单。引申到我们的企业管理中来，道理亦然。只要采取针对性强的方式方法和手段，紧扣团队目标，紧抓关键节点，直击问题核心，企业管理同样能够事半功倍、轻松高效。

基于这样的出发点，公司党支部推荐了《OKR工作法》，我通过阅读学习，对OKR工作法有了初步的认识。

一、什么是OKR？

所谓的OKR，即英文单词“Objectives and Key Results”的缩写，翻译成中文，就是“目标与关键成果法”。在OKR工作法中，O代表目标（Objective），KR代表关键结果（Key Results）。OKR的主要目标，就是明确公司和团队的“目标”，以及明确每个目标达成的可衡量的“关键结果”。

二、如何设定OKR？

（1）在设定OKR之前，先明确你自己或企业的使命目标，它应当简洁好记，像纲领一样具有指导性，它会提醒你不要把时间消耗在无用的事情上；（2）如果是一个团队，从OKR的层级上，应自上而下，先设定公司层面的OKR，然后才是部门的，最后是个人的；（3）目标必须是有挑战性的，但也不能不可实现；（4）目标最好不要多于1个，最多不能超过3个；（5）设定好目标后，针对目标设置3~4个能衡量目标是否实现的关键结果；（6）设定好关键结果后，给每个关键

结果设定一个初始信心指数（即你们预估完成这一关键结果的概率为多少，初始值一般建议都为50%），并在今后的OKR运行中跟踪这一数字。

总之，在OKR工作法中，目标O的设定必须遵循三个原则：一是目标必须清晰，且一想到就能让人产生激情，并有一定的挑战性；二是目标要有明确的截止日期，明确最关键的任务，且不大于3件，因为过多的目标让人无法聚焦、注意力不够用；三是目标要有延展性，通常本周任务要与本季度的总目标一致，始终保持完成最关键任务。

而关键结果KR，是对前面设定好的目标O的过程性或结果性的描述，其描绘要求是能够量化，如：“今年，我们要撸起袖子加油干，力争创造板材产量的历史新高”，这个描述在OKR工作法的应用中是不合格的，而要表述为“今年，我们要撸起袖子加油干，力争创造板材产量的历史新高，具体目标为：第一季度要完成产量50万m²，第二季度要完成产量55万m²，第三季度要完成产量60万m²，第四季度要完成产量65万m²，全年要完成总产量230万m²以上，突破此前220万m²的最高年产量，创造板材年产量的历史新高”。

先有O（目标），再量化KR（关键结果），最后去实现，这是OKR工作法的实施原则。

三、如何执行OKR？

1、执行前的准备工作

（1）当OKR制定完毕，确保它具有一个十分明确的目标；（2）有了OKR后，记住需要反复传达给所有人，直到所有人步调一致向目标靠拢；（3）所有的动作，都只为O努力，不能跑偏，即

要“聚焦目标”；(4) 做好失败的准备，准备好从失败中学习，并重试；(5) 不要中途更改 OKR，对于一个已设定的 OKR，要么成功，要么失败。如果失败，下次吸取经验就会做得更好，没有哪个团队第一次就能很完美地设定 OKR；(6) OKR 这类方法不是为了确定企业最有可能达成的一个目标是什么，而是为了识别有可能完成的最大目标，因此在制定关键结果时，不要抱着以此作为绩效考核标准的心思，这会使人们制定出隐藏实力的关键结果数值。关键结果全部未达成，或达成了所有关键结果但对企业成长却无所影响都是失败的。

2、控制好“从承担责任，到庆祝成果”的节奏

(1) 每周一，团队一起开会盘点 OKR，明确本周需要完成的任务。可以参考以下这四种象限 OKR 的展示形式：

a、本周关注的任务：列出 3～4 件最重要的事情，只有本周完成了这几件事情，团队的目标才能向前推进；明确这些事情的优先级，并且要小心区别重要事件和紧急事件，很多人容易先做紧急事件，而不紧急的重要事件一直被排在后面，待发现时为时已晚，无法完成。

b、未来四周的计划：有哪些事情需要其他团队成员做好准备或支持，都列在这个象限里。

c、OKR 当前的状态：如果你设定的信心指数是 50%，那目前完成的概率是更高了还是更低了，团队一起讨论一下原因。

d、状态指标：挑出两个影响目标达成的其他因素，团队需要额外关注，比如客户关系、团队状态、系统状况等。当这些地方发生意外时，马上讨论找出应对方案，确保 OKR 不受影响。

(2) 每周五，召开“胜利会议”，让每个团队都可以展示本周的工作成果，并准备一些酒水饮料和点心等庆祝这些成果。每周重复这些事情，把握好“明确责任”到“庆祝胜利”的节奏，增强团队的积极性。

3、易造成目标无法达成的 5 个因素

(1) 没有给目标设置优先级；(2) 缺乏充分沟通；(3) 没有做好具体落实目标的计划；(4) 没有把时间花在重要的事情上；(5) 轻易放弃。

四、OKR与KPI的区别？

OKR 关注的是目标，KPI 关注的是指标。OKR 考核“我要做的事”，KPI 考核“要我做的事”。

OKR 中，目标 O 是指你想做什么事情，关键结果 KR 是如何确认你做到了这件事情，即关键结果是对于目标实现的量化，也就是衡量的标准。OKR 帮你专注目标，确定你的任务，随后从目标中找出影响目标完成的关键因素，列出优先级权重，让你更聚焦最重要的事，减少不理性的分心。

KPI 是指企业宏观战略目标决策经过层层分解产生的可操作性的战术目标，是宏观战略决策执行效果的监测指针，是用来衡量某岗位员工工作绩效的具体量化指标，是对员工工作任务完成效果最直接、客观的衡量依据。

OKR 和 KPI 的区别就在于：KPI 只能让员工使劲儿地往前跑，而 OKR 用于保证员工朝着正确的方向去跑，并且直奔主题，少走弯路，快速达成目标。

最后，我们再来总结一下 OKR 工作法的实施步骤：

首先，设置有挑战、可衡量的阶段性目标。

其次，确保你和你的团队一直朝着这个目标前进，不要被其它的事情干扰。

最后，把握节奏，所有成员一直明确需要努力达成的目标，并相互支持、相互鼓励。

总之，绝对聚焦重要目标，是 OKR 工作法的核心。

正如第二次世界大战中美国著名的军事指挥官小乔治·史密斯·巴顿将军所言：“不要告诉下属具体怎么做，只要告诉他你要什么，他们就会给你满意的结果。” ■

汽车产旅项目扬帆起航

——重庆南山国际汽车港项目三年回顾

文 / 张传俊



重庆汽车港揭幕

竞 逐无界，向远而生。重庆南山国际汽车港项目，位于重庆市高新区核心区域——西永，占地面积 1800 余亩，总投资达到 60 亿。项目传承新时代中国南山集团的产城梦想，发扬“锐意进取，敢为人先”的创新精神，依托集团资源，顺应时代发展，努力探索打造以汽车运动和汽车后市场全产业链为产业基础的升级版产旅融合汽车主题特色园区。项目建成后将成为中国南山集团在重庆市产城开发领域的开篇力作，为集团在西南片区的战略布局筑起桥头堡。

一、开篇谋局 志存高远

三年前，怀揣着一个在西南地区开发汽车综合产城的梦想，在这片被“一带一路”渝新欧铁路、重庆西部自贸区、西部物流园、重庆大学城等共同滋养的挑战与机遇并存的热土上，集团领导与

西永微电园园区领导共同铸愿“在西永做点大事情”。由此，重庆南山国际汽车港项目，一个以汽车为主题的大型综合产业园项目孕育而生。作为集团进驻重庆的标志性产城综合开发项目，重庆南山国际汽车港不仅承载着集团对完善西南中心城市产业布局的深切期许，也将成为集团献给重庆的一张汽车主题新名片。

二、玉出昆山 精雕细琢

时光荏苒，岁月如歌。项目从 2016 年 3 月开篇至今，已历经三年风雨。三年，能让一颗种子结出成熟果实；三年，也让重庆南山国际汽车港不断超越，破茧成蝶。项目发展到今天，经历了萌芽、调整、成型和蜕变四个重要时期的演变。每个时期都为项目注入新的生机与活力，促使项目不断进化与完善。

（一）萌芽期（2016 年 3 月至 2016 年 7 月）

项目设想之初，项目组通过市场调研发现重庆汽车销售专业市场呈现出一家独大，西部综合市场存在空缺、高端车细分市场消费能力逐渐凸显等特征。因此，项目以重庆市最大汽车销售集群——重庆汽博中心为对标对象，将项目定位为：以集团优势资源平行进口车业务为切入点，打造重庆区域最高端汽车整车销售集群，构建与重庆汽博中心差异化产品体系。通过市场培育和提升服务管理水平，增强项目品牌区域号召力，引领重庆新一轮的汽车消费潮流。

这个时期，由于项目组初涉汽车后市场领域，对整个行业的认识还很不足，因此项目定位及发展战略较为保守，简言之可以将本阶段项目策划概括为传统整车销售市场重庆汽博中心的高两代的升级版。

（二）调整期（2016 年 5 月至 2017 年 5 月）

随着对汽车后市场研究的不断深入，项目组产生了新的发展思路：构造集汽车运动、汽车销售、仓储物流、金融供应链服务等配套为一体的汽车后市场全产业链体系。为印证新思路落地的可行性，项目组花了大半年时间在国内展开了各类相关项目的实地考察，并与汽车经销商、中汽联等业内专家进行探讨。考察结果证明项目具备可行性，并得到业内专家的一致认可和高度评价。这一结果给项目组极大的信心。随后项目组聘请了策划单位和规划设计单位对项目落位展开研究并形成初步成果。汽车后市场全产业链园区的雏形基本呈现。

这一年，项目组通过不断探索汽车后市场行业，与业内多方专业人士进行探讨，夯实了项目

产业基础。

（三）成型期（2017 年 5 月至 2018 年 12 月）

在项目渐具雏型后，项目组根据市场反馈和资金测算，不断推演，通过调整业态配比关系、拿地、开发建设时序、开发周期等内容，实现产业与资金投入输出的最优配置。同时深入探索业务模式、经营模式、招商模式、运营模式，最终敲定项目概念规划落地。同期协调地方政府启动对项目控规的调整，用地性质、地块指标、开发强度、交通组织、基础配套设施布点等逐一落实。至此，重庆南山汽车港项目最终成型，呈现出一个以汽车为主题，以国际 F3 赛道为产业驱动，以汽车后市场全产业链为基础的大型汽车综合产业园区。

这个时期通过充分整合内外部资源，与地方园区政府成立工作组，就产业模型中的业态落位以及地方政策支撑、政府部门协作等关键环节共同研讨，为方案的落地奠定了坚实的基础。

（四）蜕变期（2019 年 1 月至今）

2019 年新年，随着重庆高新区成立的节奏加快，西永微电园管委会人事关系调整，园区领导变更，同时对西永片区定位和建设标准提出了更高要求，暂缓土地供给相关工作。新领导班子上任后，在与我方会谈中对本项目前期工作给予了充分肯定，同时提出了“汽车产业 + 文旅”新课题。通过近三个月日夜兼程，攻坚克难，概念策划方案初步形成，并得到了园区的认可。通过引入文旅元素，汽车港项目将成为国内独一无二的汽车产旅综合园区，建成后将成为中国南山集团产城业务板块下的一个突破创新的标杆项目，也会是引领时代的一张重庆新名片。



三、紧扣时代 砥砺前行

汽车港作为重庆汽车专业园区，肩负着开拓重庆市场和创新业务模式的重要使命，集团在五年发展规划中针对汽车港项目明确了创新模式、整合资源、打造团队、资产增值四大任务。为落实这一战略发展思路，我们根据自身业务特点和业务状况，确立了“引领重庆、全国一流”的发展愿景。

创新模式：秉承集团“开拓创新，锐意进取”精神，始终将改革创新融入自己的血液里，贯彻到行动中。公司从拿地模式、产业模式、融资模式、公司制度上都积极尝试创新，不断改革，不断超越。在拿地模式上，公司通过与政府建立良好的政商关系，根据项目产业特点和逻辑，先布局产业落位，确定产业形态、开发强度，再通过概念方案来引导政府规划的调整，更有利于项目的落地与实施。在产业模式上，从最初以单纯汽车销售为主的汽

车产业模式一步步发展到如今的汽车产旅融合发展模式。项目融资模式上，与银行等金融机构进行合作，通过搭建产业基金等模式，在保障项目资金的同时，创新成为集团第一个表外融资的试点项目。在制度上加强激励机制的建立，通过适当拉大年底绩效部分比重充分调动项目团队的工作主动性，有效提高工作效率。

整合资源：作为一个汽车全产业链嫁接汽车主题文旅的创新项目，不仅要依托集团内部优势资源，更多的还需要来自外部资源的支撑（例如4S店业务、汽车运动、文旅产业等）。公司从团队人员配置上入手，引入汽车各个领域的专业人才，借助其专业思维和已有资源，逐步搭建起与汽车后市场行业之间的紧密联系，通过与行业专家、汽车经销商、汽车主机厂及各类汽车协会的互联互通，充分借助外部资源，达到优势互补、资源整合的重要作用。



重庆汽车港·香云山国际汽车公园

打造团队：百年基业，以人为本。人才培养是公司内部建设的重大战略之一。重庆南山秉持“敬业、务实、创新、卓越”的企业精神，自始至终坚持“打造国内一流的产城项目，培养国内一流开发运营管理团队”的目标，通过内训外训相结合、参加专业讲座、市场考察等形式让员工进行培训学习，提升员工专业素养，也为集团将来在全国范围内布局类似项目做好人才输出的准备工作。

资产增值：项目所在区域将是未来重庆市城市发展的热点，3年前集团在西永选址为项目落地占得先机，加上项目自身的优质特性，在与地方政府前期谈判时从土地价格、产业扶持政策等方面争取到了较优条件，大大降低了项目建设所需投入成本。未来项目运营时通过租售比的合理搭

配，实现销售物业利润空间最大化；针对自持物业部分，布局高现金流、高回报率的4S店等产业，通过一定时间的培育后，以资产包的形式进入资本市场，实现资产增值。

四、长风破浪 帆济沧海

回顾重庆南山国际汽车港项目启动以来的3年，有耕耘，有收获，虽然有着种种的艰辛与考验，但在集团的大力支持下，在各方领导的深切关怀下，项目团队攻坚克难，开拓进取，项目已经落地。“长风破浪会有时”，未来的道路上仍然充满坎坷和挑战，但我们会不忘初心，砥砺前行，传承百年南山梦，开启时代新篇章！■

中国南山集团召开“不忘初心、牢记使命”主题教育动员大会

文 / 编辑部



动员大会现场

10月24日，中国南山集团在赤湾总部大厦召开“不忘初心、牢记使命”主题教育动员大会。集团党委书记王志贤同志在动员讲话中强调，要深入学习贯彻习近平总书记重要讲话精神和党中央部署要求，按照守初心、担使命、找差距、抓落实的总要求，结合集团实际，认真开展主题教育，推动集团转型创新。

深圳市国资委主题教育指导组代表陈卉卉同志出席会议并讲话。集团党委副书记、总经理田俊彦同志出席会议。集团党委其他领导班子成员，各党总支及党支部书记、支委成员、党务工作者

等参加会议。集团党委副书记兼纪委书记赵建潮同志主持会议，集团党委副书记张宁同志宣读了集团《关于开展“不忘初心、牢记使命”主题教育工作方案》。

王志贤就如何落实好具体工作谈了三点要求：立足更高站位；坚持标准要求；统筹谋划推进。号召集团要在市国资委党委的正确指导下，扎实做好本次主题教育的各项“规定动作”，充分彰显新使命、新担当、新作为，以优异成绩，为中国南山集团的跨越发展作出应有的贡献。■

党的十九届四中全会公报



会议时间

2019年10月28日至31日

参加人员

- ◆ 出席这次全会的有，中央委员202人，候补中央委员169人
- ◆ 中央纪律检查委员会常务委员会委员和有关方面负责同志列席会议
- ◆ 党的十九大代表中的部分基层同志和专家学者也列席会议

会议内容

全会听取和讨论了习近平受中央政治局委托作的工作报告，审议通过了《中共中央关于坚持和完善中国特色社会主义制度、推进国家治理体系和治理能力现代化若干重大问题的决定》。习近平就《决定（讨论稿）》向全会作了说明。

显著优势

全会强调，我国国家制度和国家治理体系具有多方面的显著优势，主要是：

- ◆ 坚持党的集中统一领导，坚持党的科学理论，保持政治稳定，确保国家始终沿着社会主义方向前进的显著优势
- ◆ 坚持人民当家作主，发展人民民主，密切联系群众，紧紧依靠人民推动国家发展的显著优势
- ◆ 坚持全面依法治国，建设社会主义法治国家，切实保障社会公平正义和人民权利的显著优势
- ◆ 坚持全国一盘棋，调动各方面积极性，集中力量办大事的显著优势
- ◆ 坚持各民族一律平等，铸牢中华民族共同体意识，实现共同团结奋斗、共同繁荣发展的显著优势
- ◆ 坚持公有制为主体、多种所有制经济共同发展和按劳分配为主体、多种分配方式并存，把社会主义制度和市场经济有机结合起来，不断解放和发展社会生产力的显著优势
- ◆ 坚持共同的理想信念、价值理念、道德观念，弘扬中华优秀传统文化、革命文化、社会主义先进文化，促进全体人民在思想上精神上紧紧团结在一起的显著优势
- ◆ 坚持以人民为中心的发展思想，不断保障和改善民生、增进人民福祉，走共同富裕道路的显著优势
- ◆ 坚持改革创新、与时俱进，善于自我完善、自我发展，使社会充满生机活力的显著优势
- ◆ 坚持德才兼备、选贤任能，聚天下英才而用之，培养造就更多更优秀人才的显著优势
- ◆ 坚持党指挥枪，确保人民军队绝对忠诚于党和人民，有力保障国家主权、安全、发展利益的显著优势
- ◆ 坚持“一国两制”，保持香港、澳门长期繁荣稳定，促进祖国和平统一的显著优势
- ◆ 坚持独立自主和对外开放相统一，积极参与全球治理，为构建人类命运共同体不断作出贡献的显著优势

总体目标

全会提出，坚持和完善中国特色社会主义制度、推进国家治理体系和治理能力现代化的总体目标是：

- ◆ 到我们党成立一百年时，在各方面制度更加成熟更加定型上取得明显成效
- ◆ 到二〇三五年，各方面制度更加完善，基本实现国家治理体系和治理能力现代化
- ◆ 到新中国成立一百年时，全面实现国家治理体系和治理能力现代化，使中国特色社会主义制度更加巩固、优越性充分展现

工作要求

- ◆ 坚持和完善党的领导制度体系，提高党科学执政、民主执政、依法执政水平
- ◆ 坚持和完善人民当家作主制度体系，发展社会主义民主政治
- ◆ 坚持和完善中国特色社会主义法治体系，提高党依法治国、依法执政能力
- ◆ 坚持和完善中国特色社会主义行政体制，构建职责明确、依法行政的政府治理体系
- ◆ 坚持和完善社会主义基本经济制度，推动经济高质量发展
- ◆ 坚持和完善繁荣发展社会主义先进文化的制度，巩固全体人民团结奋斗的共同思想基础
- ◆ 坚持和完善统筹城乡的民生保障制度，满足人民日益增长的美好生活需要
- ◆ 坚持和完善共建共治共享的社会治理制度，保持社会稳定、维护国家安全
- ◆ 坚持和完善生态文明建设制度体系，促进人与自然和谐共生
- ◆ 坚持和完善党对人民军队的绝对领导制度，确保人民军队忠实履行新时代使命任务
- ◆ 坚持和完善“一国两制”制度体系，推进祖国和平统一
- ◆ 坚持和完善独立自主的和平外交政策，推动构建人类命运共同体
- ◆ 坚持和完善党和国家监督体系，强化对权力运行的制约和监督

中国南山集团召开2019年度纪委工作会议

文 / 编辑部

11月21日，中国南山集团召开2019年度纪委工作会议。集团党委副书记兼纪委书记、副总经理赵建潮同志作主题讲话。集团纪委委员、各党总支和党支部纪检委员、党务联系人等共计30人参加了会议。■

大篷车复原记

文 / 张小刚

每个展览馆都有镇馆之宝，湖北博物馆有曾侯乙墓出土的编钟青铜器群，浙江省博物馆有半卷黄公望《富春山居图》，陕西省博物馆的半坡文化人面鱼纹盆……中国南山集团展览馆的镇馆之宝是什么？1982年中央领导关于集团成立的批件，2018年袁董获得的国务院表彰，秦文彩部长的寄语手稿……是否能再挖掘一些？能否有一些更细微的角度？

带着这样的痛点，在集团展览馆立项时，我们开始了寻宝之旅。这个物件需要小而美，需要极强的象征意义，要有历史感，要能引起历代中国南山人的共鸣，甚至于能够成为中国南山人创业创新的一个鲜明符号。由于所征集到的老旧物件寥寥，没有现成的，我们就把目光聚焦到文献上，希望通过深入研究解读，复原出一件宝贝来。

很快我们找到了一个关键词：大篷车——2012年集团30周年庆典时，多位集团领导撰文志庆时不约而同提到了“大篷车”；接受我们采访的退休老同志提到“大篷车”都会瞬间带起激动的情绪；1987年9月13日《深圳特区报》著名记者陈宜浩的一篇报道中也提到“大篷车”：“1983年9月的一天夜里，从天津港招来的17个员工，坐着一辆破旧的‘大篷车’，沿着坑坑洼洼的山路，摇摇晃晃地来到了赤湾。”

众所周知，篷车，在美国西部片里通常与拓边垦荒的进取精神结合在一起，对于中国南山集团而言，它是创业时集团唯一的固定资产，是集团员工出入赤湾的唯一交通工具，是1982年赤湾未进入大开发之前唯一的一辆机动车，可以作为早期拓荒者筚路蓝缕的一个象征符号……我们决定



集团第一辆两地车

复原大篷车。

查阅文件、翻看早期的报道，我们到处搜寻着和“大篷车”有关的图文资料。在此过程中，也结识了很多老员工，与他们共同回忆、探讨曾经的“大篷车”究竟是什么样子。

小车班是老员工的集聚地，他们最早服务集团的时间可以追溯到1983年。我们带着黄小抗（集团第二任总经理，2017年在接受我们访问时曾提供了一批早期的照片资料）提供的一张丰田两地牌车（因为年代够久远，我们怀疑这就是大篷车）照片去核实。经驾驶员何瑞能证实，这是集团第一辆深港两地车，他1996年就开着这辆车常年在深港两地出车，但这不是“大篷车”。

几位资深的驾驶员都表示见过大篷车，但由于那辆车特别老，时间也很久远了，他们入职时都没开过，“曾经丢在港务的院子里，很早就报废了”，因此没有清晰的印象。

我们向集团原总经理王芬求教，她提供了一个线索：“听说原来停放在老港务公司那边，可以寻此方向了解一下。如果是做模型，可以问一下原司机班班长刘宝胜。”

刘班长早已退休，很快我们联系上了他，还



复原后的大篷车模型

加了微信。得知原由后，刘师傅努力回忆起大篷车的样子：车箱可坐二十多人，有个大帆布篷，两排坐位，中间可站人，“就像现在的1.5吨带密封车箱的人货车一样。”

“大概是小吉普车头，后面加个‘火柴盒’这样的改木头车箱，绿黑色，车头大概是北京吉普212。”他补充道。

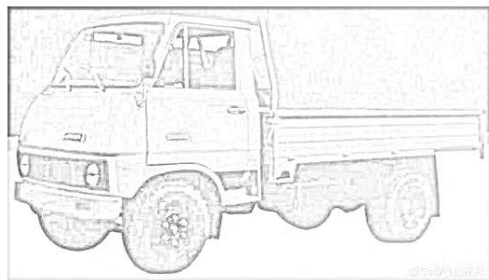
很快，供应商画出了图样，做出了模型小样，却被林立山师傅一口否认，“这个车的脸不对！”认真的说，“我记得车脸是平的，不是这种吉普车造型。”他又询问了当年的同事，并提醒我们：“可以联系廖桂芬师傅，她以前开过大篷车。”

我们联系到了廖大姐，后者欣然表示愿意帮忙回忆细节。让我们失望的是，她并没有开过“大篷车”：“我一来就开洒水车，我没开过大篷车。”她话音一转，“我弟弟一来就开大篷车，对车有记忆，我（把你提供的图样）给他看一下。”

6月11日上午，我们收到了廖大姐的回复：“我弟弟说，你给的图画太丑了，不像！他给一个插图。大篷车是他开过的第一辆车，他专门找了人画了张图留作纪念。大篷车最早是一辆军车，是部队送给集团的，没有车牌号，很多细节都记不清楚了。”

我们如获珍宝，立即把廖师傅给的插图让刘班长以及几位资深师傅看，大家一致认定，大篷车的车头是北汽130，的确是一个“平脸”。我们也趁势完成了“大篷车”的画像：部队赠送的一辆二手车，原车头为北京吉普130（BJ-130），改装加了人货车车厢，内有两排木头座位，上有帆布篷，没有车牌号。

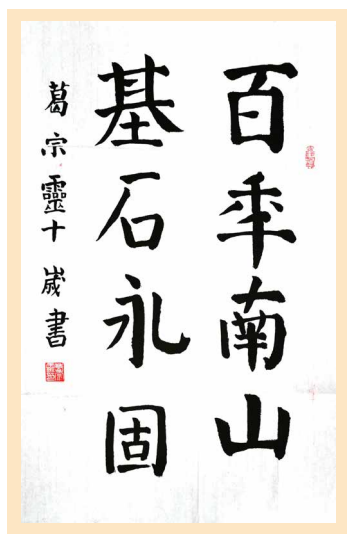
如今，复原后的“大篷车”已陈列在集团展览馆，看着它，我们会获得一种穿越时空的画面感，会了解到中国南山集团就是由二三十个人以及一辆破旧的大篷车发展到今天的规模和实力……可以想起过去，思考现在与未来。■



廖师傅提供的大篷车素描图

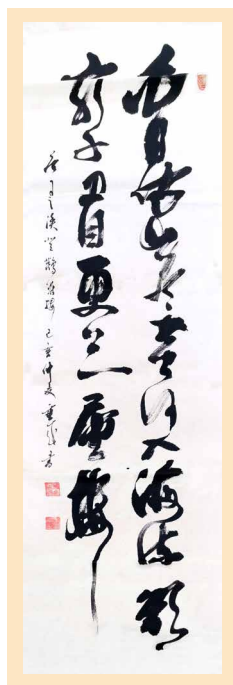
中国南山集团2019年职工书画摄影大赛优秀书法作品选登

文 / 编辑部



葛宗灵

作品：《期许》



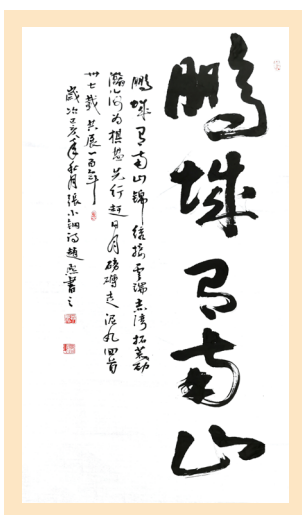
李垂成

作品：《登颛雀楼》



张能眼

作品：《给彭德怀同志》



赵熙

作品：《鹏城有南山》

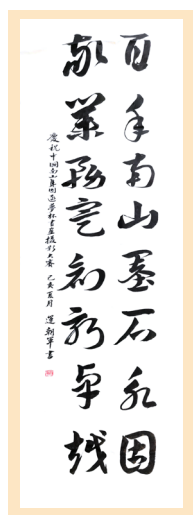


管延安

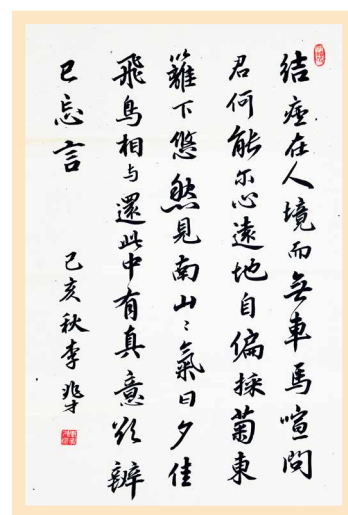
作品：《宝地生金》



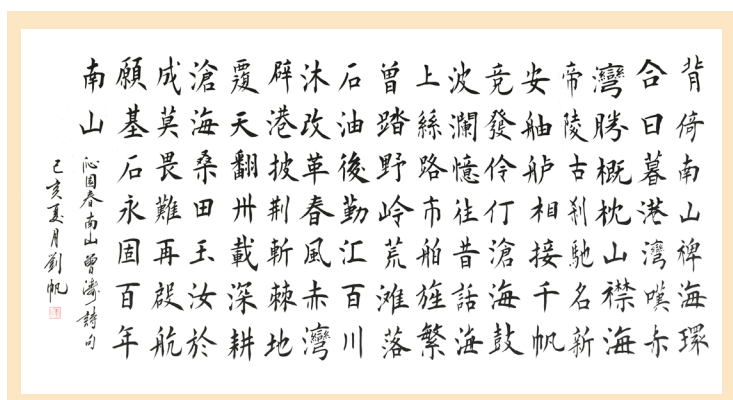
彭国庆
作品：《清平乐·会昌》



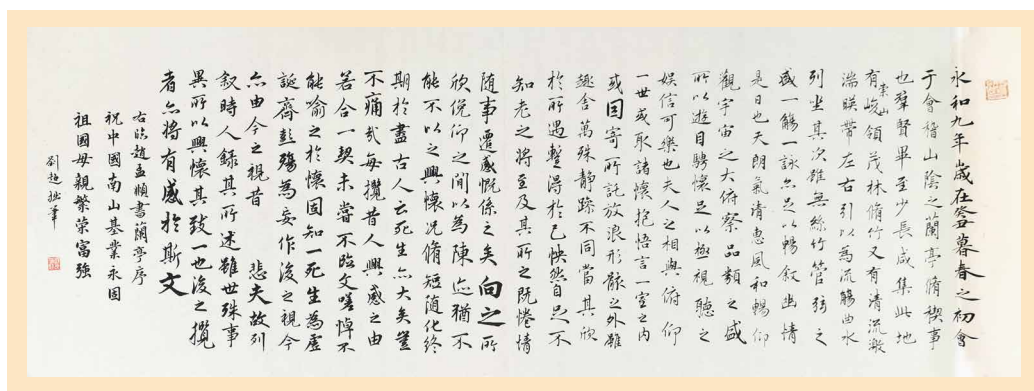
运朝军
作品：《百年南山 基石永固》



李兆才
作品：《饮酒》



刘帆 曾涛
作品：《沁园春·南山》



刘超
作品：《兰亭序》

逐梦少年，勇往直前

——赤湾总部大厦观后有感

文 / 余宋滨



赤湾学校师生在总部大厦留影

10月25日，赤湾学校品牌项目“无边界学习——绿色之行 文化之旅”走进中国南山集团。当日上午9时许，7年级140余名师生以“梦想”为主题，在《我和我的祖国》的歌声中，依次参观了赤湾总部大厦、鸟瞰赤湾风景以及中国南山集团展览馆，了解改革开放历史及赤湾掌故，与赤湾开发者——放飞梦想的平台——中国南山集团近距离接触。我是带队老师，也是首次进入赤湾新地标——赤湾总部大厦，非常震撼，感触良多。

中国南山集团是赤湾本土最大的国有企业，从1982年开始，大手笔改造了赤湾，让这里从荒滩到港口，从渔村华丽转身为特色小镇。中国南山集团历经了激情燃烧的艰苦创业，见证了中国改革开放的历史进程，共享了深圳经济特区建设的荣光。

我们以梦想为关键词命名活动，灵感来源于中国南山集团的价值宣言：放飞梦想的平台。我

们都有梦想，追忆先贤，对标优秀，让梦想有指引。

学生在参观的同时，重温了改革开放先锋人物、集团创始人袁庚先生的精神，正是一代又一代的中国南山人，为集团打下了坚实的基础，实现企业高质量发展，并以此链接企业理想与中国梦，与时代同频共振，放飞梦想于更加广阔的天地中。在总部大楼内，集团展览馆所具备的科技感和时代感，一下子就吸引了学生的目光，面对新奇的事物，学生们表现出了极大的兴趣，看到着正装上班，出入大楼的叔叔阿姨们，孩子们也心生向往，无论是办公环境还是企业文化，都深深的触动了学生们。

逐梦少年，勇往直前，一家企业的发展需要艰苦卓绝的奋斗，一个孩子要实现自己人生的飞跃，实现理想，既需要志存高远，又需要脚踏实地。通过本次参观，学生们深有感触，实现梦想的决心也更加坚定不移。（作者系赤湾学校老师）■

读者的关切即导向

文 / 编辑部

为提升集团内刊办刊质量，使之成为服务业务、便利工作的好伙伴，10月16日起，编辑部在集团内部发起问卷调查，在一个半月的时间内，共回收有效问卷632份。读者的热情参与也伴随着积极鼓励。调查发现，内刊文字质感、内容丰富程度、整体色调设计读者满意度达到97%，刊物内容满意度超过94%，排版设计满意度达到92%，91%的读者给刊物的评分在90-100分。在栏目建设方面，“集团要闻”、“专题报道”、“高管视角”、“行业观察”、“创新思维”、“赤湾风物”、“员工生活”满意度都达到96%以上；有97%以上的受访者愿意成为内刊栏目通讯员，为栏目写稿——有感而发甚至愿意配合栏目创意完成指派任务。

问卷调查也给了我们优化栏目建设的导向。“热点快讯”、“媒体浏览”读者关注度低于20%，82%的读者希望“聚焦一线”栏目能深入到各个

典型项目中，挖掘出深度意义。同时读者也普遍提出希望能增加管理知识、职场经验以及励志方面的内容。

战略管理中心副总经理宋涛在邮件中提出：“……大段文字比较多，建议长文不要太多，有的可以精简或者节选，多配一些图和照片；更多一点体现企业文化，员工活动的内容。”赤晓企业综合管理部执行总监刘庆认为：“集团内刊很阳光，为之骄傲。”来自商业发展平台的员工李天表示：“内刊让集团的年轻人更全方位的了解企业文化，受益匪浅！”

他山之石可以攻玉，我们将积极调整回应大家的期望。读者如粉丝如球迷，是刊物建设的活力之源，内容创意无止境，在纸媒严重受挫的时代背景下，我们期望我们的坚守能表达一份温暖，凝聚中国南山人创新创意创造的精华。高山仰止，我们在路上。■

喜迎祖国七十华诞

文 / 陈石莹

践行使命七十年，革旧创新意志坚。
科技腾飞今胜昔，富民速效史无前。
多边合作全球热，丝路文明寰宇连。
更喜三军天柱立，誓跟独霸共周旋。

（作者年事九旬，系集团退休员工）



集团员工喜迎祖国70华诞

