

中国南山

CNDI 总第21期

2024年第1期

内部资料 免费交流

(粤B)L006030032

中国南山集团2024年度工作会议图解

深入推进战略转型 全面构建发展新格局

关于低碳背景下“零碳园区”的调研报告



转型破局
勇谋新篇



满怀憧憬信心 向着美好的春天进发

文 / 编辑部

卷首语

春回大地，时盛岁新。南国的春天总是来得很早，当北国依然被冰雪覆盖的时候，温暖的南方已经春芽吐绿、花开枝头，一派生机盎然。

今年是新中国成立75周年，是实现“十四五”规划目标任务的关键之年。南粤大地，这块改革开放的热土前沿，在新年的春天早早动了起来。地处深圳赤湾的中国南山集团，开年伊始即迈出了矫健前行的铿锵步伐。

2024年是中国南山深化战略转型的起步之年。推动高质量发展、发展新质生产力已然成为高频词、重头戏、主旋律。2月初召开的2024年度集团工作会议，对今年中国南山改革发展和党的建设作出了全面部署，要求紧扣战略转型中心任务，重点实施业绩提升、产业焕新、改革赋能、人才兴企、安全固基、强根铸魂六大行动。新的一年，中国南山人的工作坐标标注了新的刻度，开启了新的发展航程。

站在新的时间坐标上，我们满怀豪情回首来时路。从港航后勤业务到“2+1+1”、“2+1+X”，再到而今的“4+1+1”业务战略，四十多年来，中国南山历经市场大潮风雨洗礼、主营业务多次调整而始终稳健前行，看到了美丽风景，取得了满满收获。而今迈步从头越，我们的发展眼光更加深远，产业体系渐具韧性，前进步伐依然铿锵。

站在新的时间坐标上，我们满怀憧憬放眼未来。新时代新征程，集团作出了推进战略转型的重大部署，围绕构建新的战略格局，我们将坚持以创新驱动引领现代化产业体系建设，紧紧聚焦实现“一个愿景”，着力打造驱动发展的“两条曲线”、“三支业务”、“四大平台”，努力推动更多新质生产力生成，实现更有效率、更可持续、更加安全的高质量发展。前进道路上，我们的目标更远大、发展更强劲、未来更可期。

站在新的时间坐标上，我们满怀信心走好当下路。一分部署、九分落实。百年长青的责任使命、战略转型的目标任务都要在年度工作中落地生根、开花结果。“我是江南第一燕，为衔春色上云梢。”2024年，我们将坚持硬道理、全力促转型，以革故鼎新之姿，真抓实干、锐意进取、奋勇争先，紧紧围绕年度工作任务部署，用抓铁有痕、踏石有印的真作为、硬作风、实成效，干出新业绩拼出新气象，确保全年奋斗目标圆满完成。

风传花信山河春。走过全面贯彻党的二十大精神开局之年，走向前景更加光明的百年梦想新征程，让我们弦歌不辍、沐光而行，以点滴涓流汇成滔滔江海，在美好的春天里，共同书写中国南山更加壮丽的发展新篇章。■





《中国南山》2024年第一期
总第21期
2024.03 MARCH

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 林 宁 刘绿琪

准印证编号 (粤B) L006030032
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

设计助编 深圳市启宸文化传媒有限公司
印 刷 深圳市长江印刷有限公司
印刷日期 2024年3月25日
印 数 650本
发送对象 中国南山集团总部及下属公司

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。

大局观

特别报道

04 中国南山集团2024年度工作会议图解

专题洞察

12 深入推进战略转型 全面构建发展新格局

聚焦一线

16 汇聚发展合力 谋求破势突围

新视野

行业观察

20 关于低碳背景下“零碳园区”的调研报告

他山之石

25 电力聚合商模式探究及启示

前沿视角

30 攻坚克难 引领大型邮轮建造国产化
华南建材承接“爱达·魔都号”内装总包工程纪实

心能量

文化之声

32 坚持文化润企 凝心聚力促发展



CONTENTS

目录



资讯廊

- 34 中国南山集团2023年十大关键词
- 40 中国南山集团召开2024年度发展战略研讨会
- 40 中国南山集团召开2024年合约管理工作会
- 40 中国南山集团开展春节前安全督导检查
- 40 中国南山集团召开2024年审计风控工作会暨“合规管理元年”启动会
- 41 杨国林调研中核南京和镇江宝湾
- 41 杨国林会见中海油投控董事长、总经理侯晓
- 41 赤湾海洋科技产业园获评深圳市投资推广重点产业园区
- 41 中开新能源赤湾片区储能电站项目正式投运

悦生活

光影

42 春天的故事

心桥

45 2023年度《中国南山》优秀作品及优秀通讯员表彰





中国南山集团

2024年度工作会议图解

2月2日，中国南山集团召开2024年度工作会议。上午召开经营工作会议，下午召开党建工作暨党风廉政建设和反腐败工作会议、年度安全工作会议，系统总结集团2023年工作，分析当前形势任务，部署安排2024年重点工作。

在上午的经营工作会议上，集团党委书记、董事长杨国林作讲话，集团党委副书记、总经理王世云作工作报告，集团党委副书记、副总经理赵建潮主持会议，集团党委委员、副总经理张建国传达招商局集团年度工作会议精神。集团领导班子成员，集团总部部门负责人，集团各二级、三级公司班子成员参加会议。

在下午的党建工作暨党风廉政建设和反腐败工作会议上，杨国林作党建工作报告并讲话，王世云主持会议并传达有关会议精神，赵建潮作党风廉政建设和反腐败工作报告。集团领导班子成员，集团总部部门负责人，集团各二级、三级公司班子成员，各基层党组织书记、党务人员等参加会议。

在下午的安全工作会议上，杨国林作讲话，王世云主持会议，陈波作安全工作报告。集团领导班子成员，集团总部部门负责人，集团各二级、三级公司班子成员，集团各级安全管理机构负责人和安全管理人員参加会议。

01 经营工作会



集团董事长 杨国林

在高质量发展新征程上展现更大作为

杨国林以《坚持硬道理 全力促转型 在高质量发展新征程上展现更大作为》为题，作了讲话。杨国林表示，2023年是全面贯彻党的二十大精神开局之年，也是三年新冠疫情防控转段后经济恢复发展的一年。这一年的工作成绩主要有：

- ▶ 始终知难图进、奋发进取，高质量发展成效进一步彰显；
- ▶ 突出深化改革、攻坚克难，公司治理能力进一步提升；
- ▶ 坚持从严管理、砥砺担当，干事创业激情进一步激发；
- ▶ 牢牢把控风险、守住防线，安全发展底板进一步夯实；
- ▶ 坚定旗帜领航、正风肃纪，党的全面领导进一步加强。

杨国林指出，一年来的高质量发展实践启示我们，新时代新征程推动国有企业改革发展，更好履行使命担当，就要切实做到“四个必须”。



这“四个必须”既是我们过往发展的宝贵经验，更是未来前进的重要遵循，必须巩固提升、传承发扬。

杨国林强调，当前和今后一个时期，我们要按照“实现一个愿景，打造两条曲线，发展三支业务，建设四大平台”的总体思路要求，统筹把握增长和转型、当前和长远、发展和安全、内因和外因，谋划推进战略转型，实现高质量发展。

杨国林指出，2024年是新中国成立75周年，是实现“十四五”规划目标任务的关键一年，也是集团深化战略转型的起步之年。要坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，紧扣战略转型中心工作，重点实施**业绩提升、产业焕新、改革赋能、人才兴企、安全固基、强根铸魂**“六大行动”。

六大行动

业绩提升

一、坚持高质量发展“硬道理”，实施业绩提升行动。各级各单位要锚定目标抓好开局，聚焦重点抓好攻坚，提升质效抓好经营，努力完成年度目标任务，推动集团发展迈上更高台阶。

产业焕新

二、坚持创新发展“第一动力”，实施产业焕新行动。要突出战略引领编制高标准战略规划，构建“4+1+1”战略格局，优化产业组合构建高水平业务布局，广泛链接资源汇聚高质量发展合力，着力构建集团发展新的格局。

改革赋能

三、坚持深化改革“关键一招”，实施改革赋能行动。要聚焦战略转型深化改革创新，推动集团管控模式、运行机制更加成熟完善，不断提升治理体系和经营管理现代化水平，为集团发展持续注入活力动力。

人才兴企

四、坚持干部人才“第一资源”，实施人才兴企行动。坚持党管干部人才，着力打造堪当重任的干部队伍、接续传承的人才队伍、构建充满活力的激励机制，让更多南山英才在干事创业舞台绽放风采。

安全固基

五、坚持风险防控“底线红线”，实施安全固基行动。以“时时放心不下”的责任感，提升防范和处置各类风险挑战的能力水平，确保经营安全、财务安全、生产安全，以高水平平安护航高质量发展。

强根铸魂

六、坚持党的领导“根本保证”，实施强根铸魂行动。坚定不移加强党的领导和党的建设，持续深入推进“转改提”专项行动，持之以恒加强党风廉政建设，推动企业发展在新征程上彰显崭新气象。



集团总经理 王世云

锐意改革强管理 先立后破促转型

王世云作了题为《锐意改革强管理 先立后破促转型》的工作报告。王世云指出，2023年，集团上下紧紧围绕年度经营目标任务，顶住压力、克服困难，强化经营管理，抓好风险防控，经营指标逆势增长，业务发展态势稳健向好，集中表现在：

- ▶ 稳健发展，优化结构，数字物流盈利水平持续提升；
- ▶ 承压前行，攻坚克难，持有物业运营能力日趋增强；
- ▶ 统筹谋划，运营提效，制造业务发展质量显著改善；
- ▶ 稳健增长，管理提升，新能源发展态势稳中向好；
- ▶ 保持定力，顺势而为，住宅开发业务韧性逐步显现；
- ▶ 紧贴主业，积极探索，资管金融业务赋能不断深化。

新的一年，我们要紧紧围绕完成年度目标任务，进一步巩固改革发展成果，奋发有为，开拓进取，扎实做好全年各项工作，以良好的经营业绩支撑集团高质量发展。

一、数字物流业务

数字物流要持续聚焦平台化发展、数字化赋能、绿色化转型，更好平衡规模和风险，持续丰富产业生态。

二、持有物业业务

持有物业要聚焦提升运营能力，加强优质客户储备，稳步扩大优质物业运营规模，探索不同业态联动发展，逐步向统一的业务平台迈进。

三、制造业务

制造业要进一步明晰发展战略，加强人才队伍建设，持续推动业务有进有退，坚持在退上发力，在进上建功，外拓市场内强管理，守住基本盘，提升新动能。

四、新能源业务

新能源业务要进一步做深做实做细研究论证，把稳工作推进节奏，继续围绕顶层设计、业务拓展双向发力，力争取得实质性突破。

五、住宅开发业务

住宅开发业务要突出聚焦发展、能力提升，认真做好政策预判研判，抓住城市更新等政策机遇，稳步探索业务协同整合路径。

六、资管金融业务

资管金融业务要坚决贯彻落实中央金融工作会议精神和习近平总书记在省部级主要领导干部推动金融高质量发展专题研讨班开班式上的重要讲话精神，坚守服务实业定位，有效控制风险，不断提升专业能力水平。

02 党建工作暨党风廉政建设和反腐败工作会议



坚定不移加强党的全面领导 奋力书写集团转型发展新篇章

杨国林以《坚定不移加强党的全面领导 奋力书写集团转型发展新篇章》为题，作了讲话。杨国林指出，2023年，集团党委紧紧围绕高质量党建引领保障高质量发展目标要求，有效推动“两个一以贯之”贯彻落实，初步建立了具有中国南山特点的治理新路，集团上下观念进一步转变，作风进一步改进，全面从严治党进一步纵深推进，集团党的建设、党风廉政建设和反腐败工作取得新进展、新作为。

杨国林强调，2024年，集团党的领导、党的建设要坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，坚决落实“两个一以贯之”，主要做好五个方面工作：

一、要把握新形势，旗帜鲜明讲政治，持续巩固拓展主题教育成果

以习近平总书记关于国有企业改革发展和党的建设重要论述为根本遵循，持续推动主题教育成果转化为企业发展的工作实践。

二、要立足新起点，固本培元抓基础，持续增强党建融入中心服务大局效果

提升党组织政治功能和组织力，持续培育打造党建工作品牌，倡导“党建工作好必须业绩优”的理念，大力培养懂党建、会经营的复合型人才。

三、要展现新担当，严管厚爱建队伍，持续激发各级组织和党员干部活力

大力推动干部任期制和契约化管理，完善薪酬与激励管理体系，持续优化机构、部门、岗位设置，加快人才引育和梯队培养，为战略转型提供充足人才保证。

四、要汇聚新动力，赓续血脉聚合力，持续强化使命担当淬炼过硬作风

以“转改提”专项工作和督办工作作为重要抓手，以员工行为公约宣贯落地为重要工作，进一步提升品牌建设和宣传工作精细化管理水平，将“中国南山”建设成金字招牌。

五、要适应新要求，正风肃纪不停步，持续推动全面从严治党向纵深发展

坚持思想引领，突出政治监督和日常监督，以严的基调正风肃纪，持续发力一体推进“三不腐”，不断推动全面从严治党取得更大的治理效能。

压实主体责任 强化正风肃纪 在转型发展中纵深推进全面从严治党

赵建潮作党风廉政建设和反腐败工作报告。总结2023年度集团党风廉政建设和反腐败工作，具体部署2024年工作任务。

赵建潮指出，2023年，各级党组织在集团党委正确领导下，始终坚持以政治建设为统领，深入贯彻落实全面从严治党要求，不断加强党风廉政建设和严肃党内政治生活，以主题教育为重点，着力强化制度建设，抓实问题线索处置，为集团高质量发展提供坚强有力的保障。

赵建潮强调，2024年，集团党风廉政建设和反腐败工作要坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，坚决贯彻习近平总书记关于党的自我革命的重要思想，忠实履行职责。要推动各类监督贯通融合，着力提升监督质效；要强化思想源头防范，推动党风廉政教育纵深发展；要规范高效处置问题线索，真正发挥以案促治作用；要持续优化完善制度体系，推进纪检体制改革；纪检干部队伍要强化自我监督约束，打造纪检铁军。

03 安全工作会议



推动高质量发展和高水平安全良性互动

杨国林以《强基固本防风险 循势而变勇创新 推动高质量发展和高水平安全良性互动》为题作了讲话。杨国林指出，要提高站位、把握方向，牢固树立安全发展理念。学深悟透习近平总书记关于安全生产的重要论述精神，进一步增强忧患意识、危机意识，把防范化解风险摆在突出重要位置，切实打好化险为夷、转危为机的战略攻坚战。要健全体系、依法治理，强化集团安全管控力度。健全责任体系，实现管理监督要有效向异地延伸，重点管住“九小场所”；加强依法治理，强化责任追究，充分发挥责任追究的警示和震慑效果。

杨国林强调，要与时俱进、开拓创新、拓展集团安全管理内涵。扎实提升安全管理信息化智能化水平，突出强治本、见实效，重预防、谋长远，强体系，聚合力，把相关方管理工作抓实落细，从根子上抓好管好。探索推进节能环保和ESG治理，切实做好防灾减灾救灾隐患排查整治。要警钟长鸣、久久为功，筑牢集团安全管理基础。坚持问题导向，在持续整改中推动安全管理整体提升；各级领导干部要率先垂范，在压力传导中提升安全工作效果；要坚持建队伍、强教育、塑文化，在能力素质提升中筑牢安全工作基础。

健全体系 落实责任 治本攻坚 以高质量安全环保工作保障集团转型发展

陈波作安全工作报告。2023年，集团以“防风险、除隐患、保安全”为主线，推进重大安全隐患及相关方安全管理专项整治行动，进一步完善安全生产风险分级管控和隐患排查治理双重预防工作机制，安全生产形势总体稳定。他分析了当前集团安全生产存在的问题和不足，强调要持续提升安全管理与安全监督效能，防范化解重大安全风险，推动各企业落实安全生产及环境保护主体责任，加强重点行业领域安全生产管理及环境保护工作，切实以高水平安全为高质量发展保驾护航。

会议还举办了颁奖仪式，对王浩莹等8人授予2023年度“优秀经理人奖”，对刘衍等9人授予“突出贡献奖”，授予宝湾物流等3个单位“2023年度安全生产先进单位”，李志等7人为“2023年度安全生产先进工作者”，集团领导为获奖单位和获奖代表颁奖。



深入推进**战略转型** 全面构建**发展新格局**

——专访 中国南山集团战略管理中心总经理 卢忠宝

文 / 编辑部

编者按：“世异则事异，事异则备变。”2023年，基于对内外部发展形势的综合考量，中国南山集团初步形成了新时期战略构想，即实施“4+1+1”业务发展战略。为了帮助集团上下更好地理解集团作出这一战略决策的原因，以及此轮战略转型将给集团未来发展带来什么样的影响，我们对集团战略管理中心总经理卢忠宝进行了一次专访。相信通过本文的深入解读，大家将更加明确未来的前进方向，凝心聚力在危中寻机、在变中求进，谱写“基石永固、百年南山”建设新篇章。

编辑部：2023年，集团明确了发展战略由“2+1+X”向“4+1+1”转型，请问这主要是出于何种战略考量？我们如何理解这轮转型的必要性？

卢忠宝：企业要实现持续发展，必须顺势而为、谋定而动。立足“国家所需、行业所趋、南山所能”，中国南山基于对时代环境、国家战略、行业变革、企业自身等方面的综合考量，对企业发展战略进行滚动修编，使之更好地契合内外部环境，更好实现高质量发展。

回溯中国南山成立以来的每一轮战略转变，都与当时的内外部发展环境密切相关。我们起步港航业务，是呼应国家南海石油开发战略需要；2016年提出“2+1+1”战略，大力发展物流和地产



中国南山集团“4+1+1”战略

类业务，是立足自身资源优势顺应新型城镇化趋势；2021年提出“2+1+X”战略，是为了推动业务转型升级，同时也基于我们对新业务发现和培育的探索需求。近两年来，由于外部环境的快速变化，各业务的战略地位和作用也相应发生了变化，在这个过程中，我们对“X”的认识也在逐步深化和明晰。

将目光转至当下，当前百年变局加速演进，我国发展环境更加严峻不确定，面临有效需求不足、部分行业产能过剩、社会预期偏弱、风险隐患仍然较多等问题，经济持续回升向好还存在一些困难和挑战。大势之下，集团发展也受到市场需求不振、业务开拓受阻等冲击，各支业务都在积极求新求变，不断适应变化的市场环境，寻找新的市场机会和增长点。不少业务单位这两年都围绕主要赛道进行了不同类型的商业探索，一些好经验值得总结，也有一些教训需要吸取。这些经验教训，都对我们谋划思考新时期发展战略具有启示意义。

正是基于这些内外部环境的分析研判，集团在2023年先后召开了两次战略研讨会，并在年底形成了构建“4+1+1”发展格局的战略构想，基本明确了集团未来一段时期的目标方向。

编辑部：从我们了解的情况来看，此次战略调整的一大特点，就是将集团业务类型由之前的物流、地产、资管金融和制造业、新业务，重新划分为战略业务（“4”）、支撑业务（“1”）、赋能业务（“1”）三个方面，请您详细解读一下这种转变意味着什么？

卢忠宝：在目前的战略构想中，我们提出，要聚焦“现代化”“高质量”两个关键词，立足“国家所需、大势所趋、南山所能”，坚持“新旧两端发力、资管金融赋能”，积极推动传统业务转型升级，加速发展战略性新兴产业，持续优化战略业务、支撑业务和赋能业务发展布局，瞄准“数智科技、生命科技、绿色科技”等方向，探索打造数字物流、持有型物业、高端制造、新能源四大战略业务平台，加快推动住宅开发业务做优做精，不断提升资管金融服务主业能力，努力构建集团新时期

“4+1+1”战略格局，朝着实现“基石永固、百年南山”的宏伟愿景迈进。杨国林董事长在2024年度工作会的讲话中，将其概括为“实现一个愿景，打造两条曲线，发展三支业务，建设四大平台”。这里讲到的“发展三支业务”，分别是指战略业务、支撑业务和赋能业务，其中“数字物流、持有型物业、高端制造和新能源业务”是集团的战略业务，“住宅开发业务”是集团的支撑业务，“资管金融业务”是集团的赋能业务，要以三支业务的协同发展，打造高质量发展的三支力量。

相较于集团上一版战略规划，我们可以明显感觉到，新的“4+1+1”战略格局既有传承也有创新，既体现了实事求是，也突出了积极进取。我认为，新的战略格局特色主要体现在以下几个方面。

其一，是重新定义作为中国南山战略业务之一的物流业，将“综合物流”升级为“数字物流”。综合物流是中国南山的传统业务，具有较强的市场竞争力，旗下有东方物流、东方驿站、卡车易购等业务单位。近年来，顺应物流业数智化发展方向，集团积极推动数字物流建设，并于2021年成立了数字物流平台“新赤湾”，营收规模已接近百亿。这充分印证了集团物流业坚定走差异化发展道路的正确性。未来，中国南山将依托数字物流平台，加快相关业务整合，不断丰富产业生态，推动线上线下、平台实体融合发展，持续提高业务现代化水平和市场竞争力，带动物流业务转型升级。



新赤湾网络货运平台

其二，是将传统地产业务拆分为持有物业和住宅开发两部分。在此前的发展阶段，地产业务作为集团核心业务之一，为集团发展提供了稳定重要的利润贡献。但随着房地产业进入深度调整期，新



中国南山·重庆汽车公园

发展模式探索迫在眉睫。基于中国南山在港口及物流园区运营领域的深厚积淀，我们决定将传统房地产业务中的持有物业继续作为战略业务，凭借良好的运营管理能力持续挖掘存量市场的价值，推动房地产业务跨越周期。与此同时，考虑到传统住宅开发业务整体发展态势下行、未来发展空间受限，但在核心城市区域对集团来说，仍然存在点状机会，集团决定将其调整为支撑业务，未来将积极探索构建新发展模式，聚焦发展质量和能力提升，按照“小而美”的思路，聚焦核心城市、核心区域，不断提升管理专业化水平，持续增强市场竞争力。

其三，是将高端制造业、新能源业务提升至战略业务的高度。行业变革对地产、物流等集团传统主业发展带来了严峻挑战，但也给新能源等新兴产业发展创造了新的机遇。中国南山在布局新兴



华南建材参建的挪威礼诺航运9100车双燃料PCTC

产业方面虽早有尝试，但发展方向一直不够清晰，且过往投资多数是财务投资，一直没有形成具有实质影响力的产业成果。当前正值新一轮科技革命和产业变革孕育突破的关键当口，中央高度重视新兴产业发展，我们也要积极把握机遇，在行业变革中找到契合自身的新兴赛道。

制造业是集团的传统业务，但在过去较长一段时间里，集团制造业务一直停留在相对传统、低端的层面。近年来，集团制造业加快整合升级步伐，进一步明晰发展战略，提升平台引领功能，加快队伍建设，持续向产业链价值链高端跃升。比如主营海洋工程的赤湾胜宝旺，经过这几年的摸索实践，目前每年可创造超亿元的利润，成为整个导管架领域细分市场第一。此外，集团旗下的华南建材也已经成长为一具有国际影响力的集研发、设计、生产、销售和内装工程总包为一体的内装整体解决方案供应商。这些成绩和基础，都为我们继续深耕高端制造业领域提供了极大的信心，同时，这也是中国南山积极响应国家“脱虚向实”号召的应有担当。

新能源业务则是中国南山重点发力的新兴产业方向。集团在2021年作出了投资新能源业务的重要决策，并于2022年通过增资入股方式成为香港联交所上市公司中国核能科技的第一大股东，正式进军新能源领域。中国核能科技过去主营新能源EPC业务，集团控股之后对其战略进行了调整，将主营业务调整为新能源电站投资运营，推动装机容量从500多兆增长至1.4GW。中国核能科技2023年的业绩超过了以往4年的业绩总和。这说明集团在正确的时间进入了正确的赛道，新能源业务有望成为集团发展第二曲线。

其四，是将资管金融业务定位为中国南山的赋能业务，旨在服务产业、以融促产。资管金融业务平台就像是一个转换器，既可以实现风险业务的有序退出、释放资源，又可以发现和培育新的业务增长点，助力构建高质量发展的“马利克曲线”。未来，集团资管金融业务将坚持服务实体经济的根本宗旨，坚守服务主业发展的功能定位，坚持以产业思维做好投资，不断提升专业能力，努力为主业发展提供更加优质的金融服务。



中核南京承建的西藏扎布耶源网荷储一体化综合能源供应项目

编辑部：在新的战略实施落地过程中，您觉得，集团在内外部可能会面临哪些挑战？我们又该如何应对？

卢忠宝：前进的方向已经明确，下一步关键是要进一步深化论证制定集团新版战略规划，推动战略转型科学落地实施。战略规划就像企业发展的导航器，发展过程中难免遇到各种“路况”，而战略规划能否将企业导向终极目标，关键在于顺势而为。

从宏观层面来看，当下国际国内环境复杂严峻，宏观经济持续下行，市场需求不足，这是各行各业面临的共同困境。面对短期内无法改变的客观环境，我们就要苦练内功。一方面，我们要坚决落实“两个一以贯之”，坚持党的全面领导，坚定市场化改革方向，不断完善现代化治理体系，充分认识到战略转型过程中可能面临的各类风险，进一步树牢风险意识，依法合规运营，保障战略转型平稳有序实施推进；另一方面，要坚定走差异化竞争之路，努力在存量市场中挖掘新的增长点。以新能源业务赛道为例，面对当前“五大六小”电力企业的激烈竞争格局，集团要在其中占据一席之地，就必须明确市场定位，实现差异化竞争。对此，我们初步提出了“一体两翼”发展思路，未来将聚焦新能源电站投资与运营，并向行业上游、下游探索发

展，加快业务布局，进一步推动新能源业务发展壮大。

此外，值得强调的一点是，随着创新对于企业发展的赋能作用日益凸显，创新的迭代速度也在加快，因此我们寻求创新的过程中不能太过激进，要做到“好钢用在刀刃上”，最大程度发挥资源配置的效果。比如在零碳园区运营方面，目前整个行业都尚未形成比较成熟的解决方案，我们可以先做一些试点，待创新模式成熟之后，再复制推广到

全国，形成规模效应。还有物流领域，虽然物体的移动将长期存在，但是物体的移动方式正在发生急剧的变化，低空经济、无人驾驶、数字化、人工智能正在颠覆传统的模式，我们如果不适应这些变化，就会被淘汰出局。

从集团自身来看，我们目前的业务结构仍存在资产属性偏重的问题，要将资产负债率控制在合理水平、做好风险管理，就意味着我们面临着资源获取的硬性约束。而且，由于中国南山过去的发展步伐比较稳健，集团在新的领域和赛道开拓上的人才储备相对不足。这些资金、人才等要素带来的瓶颈约束，都需要我们通过加强内外部合作来破解。我们既要立足自身资源禀赋、业务特色、产业能力等，持续挖掘内部协同机会，更要秉持开放发展理念，强化与股东单位、政府机构和知名企业的战略合作，充分利用外部技术、资本、产业、人才资源，为集团发展汇聚强大合力。

最后，我想说的是，转型之路，道阻且长。新的战略方向已经明确，接下来，战略管理中心将按照年度工作部署，扎实编制新一轮战略规划。我们相信，在集团党委的坚强领导下，在新的发展战略指引下，中国南山一定能够走出一条具有自身特色的产业体系现代化、高质量发展的新路子，在百年南山新征程上取得新的更大业绩。■

汇聚发展合力 谋求破势突围

文 / 编辑部

2024年是新中国成立75周年，是实现“十四五”规划目标任务的关键一年，也是集团深化战略转型的起步之年。集团各单位按照年度工作部署，开年即冲刺、首战如决战，紧扣战略转型中心工作，积极推动“4+1+1”战略实施，聚力打造发展方式新、业务布局新、公司治理新、经营机制新的现代新国企，奋力夺取高质量发展新胜利。

力促工业园区、新能源业务高质量发展

南山控股



中开新能源赤湾片区储能电站项目

2024年，南山控股将重点围绕制造强国战略和“双碳”战略带来的产业载体需求和新能源业务发展机会，强化园区标准化、体系化建设，提升工业园区抗风险和可持续发展能力；加大新能源业务培育力度，把握上游成本下降和能源结构调整带来的发展窗口期，抢占市场优质电站资源，加快推动储能、碳资产管理等创新业务发展，稳步提高业务发展质量。

南山控股将通过强根铸魂抓党建，引领业务高质量发展；保障上市公司规范运作，提升风险管控能力；提高信息化水平，完善人力资源建设，促进工业园区、核能科技高质量发展；抓好安全生产工作，筑牢安全生产底线。

全面发力立经营 多措并举促转型

宝湾物流

2024年，宝湾物流将持续提升运营管理质效，深化转型升级内涵，统筹推进“立经营”和“促转型”，进一步夯实持有型物业运营服务核心竞争力，推动业务高质量可持续发展。

立经营。聚集长三角、珠三角核心区域稳健拓展，加大管理输出资源引导力度；坚持研实结合优化客户结构，全力打好商务市场“攻坚战”、“保卫战”；启动“运营服务提升年”专项行动，进一步提炼持有型物业运营服务标准体系，提高园区运营管理和运营质效；提高采购效率，降低采购成本。

促转型。做好公募REITs园区运营，全力保障公募REITs顺利发行；加快园区数智化升级，赋能持有型物业运营标准体系，助力宝湾品牌管理输出；持续深化ESG治理体系，围绕集团新能源战略和零碳园区部署，加快光伏项目和零碳园区落地。



北京天竺宝湾物流园效果图

突出做好“三个着力” 持续实施“二个优化”

宝湾产城

2024年，宝湾产城将持续改革攻坚，以聚焦存量、兼顾发展的整体思路，突出做好“三个着力”，持续实施“二个优化”，通过稳定经营、化解风险、能力塑造、优化业务、优化治理为未来积蓄力量。

突出做好“三个着力”。层层压实责任，着力保障业绩目标；集中力量攻克重难点风险，着力扫清发展障碍；激活组织活力，着力深化改革创新。

持续实施“二个优化”。稳定战略方向、理清细分赛道，进一步夯实“一体两翼”初步战略思路，优化业务发展体系，为发展找准方向；完善制度建设、严格成本费用控、落实专项工作、坚守安全底线、坚持党建引领，优化公司治理，为发展提供保障。

紧扣价值创造 推动产业发展

赤湾商业

2024年，赤湾商业将在保证稳定型业务稳中有进的同时，争取在重点项目上有所突破。在稳定型业务方面，持续提升业务效能，加强自主招商能力和信息化管理水平；在住宅销售方面，加强市场研判，持续提升产品力，不断强化“内功”，夯实团队能力，完成销售目标；在产业发展方面，紧密跟进政策动态，理清新建产业项目开发策略，探索项目突破性的实施路径；在公司治理方面，根据业务需要匹配组织资源，并通过常态化“转改提”进一步提升工作效率和员工个人能力。



赤湾片区产业研究及空间发展规划

多业务协同发展 高质量稳中求进

东方物流

东方物流将坚持真打粮食、打真粮食，强化业务拓展及盈利能力；坚持质效提升、合规经营，强化安全及风险管控能力；坚定数字化转型，强化协同发展及模式创新。加大网络货运业务市场开拓力度，进一步提高客户服务水平；加快物流运营业务转型步伐，提升盈利能力；聚焦物流生态业务协同，为增强客户黏性赋能。创新数字物流业务模式，实现“质”“量”双升；做大合同物流业务规模，开拓优质细分市场；大力拓展大宗业务，推动运输方式绿色升级；提升车辆、园区资产运营效率；深化赤湾能源业务协同，实现规模、利润双突破；丰富金融业务产品矩阵，推动以融促产。



赤湾东方响应“一带一路”，助力国产新能源出海

外拓市场 内强管理

智造事业部



智造事业部召开2024年工作会议

2024年，智造事业部将持续调整优化业务与客户结构，持续提升经营质量与资产运营效率，实现有效益、有质量的发展，不断增强经营发展的韧性，推动制造业高质量可持续发展。

一要外拓市场，丰富完善营销体系建设，加大核心市场与战略性客户的开发力度，向市场要订单；二要内强管理，进一步提高精细化管理水平，持续提高生产效率、降低生产成本、优化组织架构，向管理要效益；调整优化采购模式，提高采购效率、降低采购成本，向采购要利润。

优化资产结构 推进业务转型

南山地产

房地产行业已转入深度调整期，优化资产结构是南山地产2024年的工作重点。投资业务将坚持“2+X”的区域聚焦战略，尝试多元化投资渠道。转型业务继续贯彻“稳健经营”策略，聚焦存量资产的“提质、激活、标准化”。南山地产持续夯实投资基础，推进业务转型；严守资金安全底线，推动业财融合；做好市场研判，分类处置库存，优化产能结构；多管齐下，提高资金运作效率。



南山地产上海区域前湾拾缘项目

发挥投资能力 服务集团主业

赤晓企业

赤晓企业将以中央金融工作会议精神为指导，结合业务发展定位，严格执行集团对投资工作的决策部署。一方面，发挥投资能力服务集团主业，寻觅战略性产业投资机会，为集团布局新的优质产业。另一方面，充分发挥金融牌照优势，协同其他产业板块探索与各地方政府共同成立产业基金，努力形成促进地方产业发展、赋能集团业务拓展的共赢局面。同时，公司将积极落实投资现金回收，强化风控内控管理，优化人才结构提升投资能力。

扎实推进安全合规、长效高质量发展

中开财务

当前，国内金融形势复杂多变，市场利率下行趋势仍然明显。面对市场环境及行业困境，中开财务将以公司行稳致远为根，强化合规理念，主动适应新形势、新变化、新要求，完善合规管理体系，确保公司稳健发展；以助力集团发展为先，持续坚持让利宗旨，聚稳资金向集团关键性、战略性、支持性的业务板块发力，全力支持集团产业发展；以深化服务细度为要，深化服务理念探索服务深度，提供更精准的资金存贷服务及结算服务，丰富业务品种，深入细致了解客户融资需求和资金周转情况，探索更多增值服务；以提升资金管理为本，推进司库建设和科技升级，努力提升资金管理水平，提升资金收益，降低资金成本。

坚守“以融助产”定位 服务实体经济

宝湾资本



宝湾资本召开2024年度工作会议

2024年是宝湾资本打开发展格局的关键之年，公司要把金融服务实体经济作为根本宗旨，紧抓数字金融、普惠金融、绿色金融政策导向及集团战略转型升级机遇，坚守“以融助产”定位，以支持产业链降本增效控风险为目标，实现公司高质量发展。

2024年，宝湾资本将着力稳中求进确保保单、运票等成熟业务稳增长，以进促稳获取市场化业务突破，满足监管合规、优化业务结构、提升资产回报；着力持续筑牢风控防线，提升专业能力、强化合规意识；着力严格成本控制、精细头寸管理，提升资金使用效率；着力强化信息安全，夯实数字化能力，保障业务发展。■



无锡惠山宝湾物流园

关于低碳背景下 “零碳园区”的调研报告

文 / 舒谦

一、调研背景

当前，绿色低碳发展已成为我国坚守新发展理念、解决人与自然和谐共生问题、实现高质量发展和高水平保护协同共进的必然方式及要求。未来一段时间是我国加快推进绿色转型的关键时期，中国南山应充分利用好这个时间窗口，找准切入口，发掘自身优势，实现业务高质量可持续发展。

（一）园区降碳是实现“双碳”目标的重要抓手

中国碳核算数据库（CEADs）数据显示，2022年我国碳排放量累计约110亿吨，其中，工业排放量占38.18%，仅次于电力行业。作为工业生产运营载体的各类园区实现低碳转型，并最终在全国范围内构筑高比例的“零碳园区”，将是我国达成“双碳”目标的必行路径及重要抓手。

（二）资本市场正逐步提升对园区低碳转型的关注度

资本市场对低碳相关概念逐步认可，为园区低碳转型创造了有利环境。我国持续通过发行绿色债券、绿色ABS、新能源REITs等方式，为绿色产业提供多元化融资模式。此外，A股上市公司对ESG信息披露的需求亦处于上升趋势。

（三）欧美外企等园区优质客户正倒逼园区进行低碳转型

受《巴黎协定》、欧盟“碳关税”及企业ESG披露责任等影响，知名外企、标杆国央企等优质客户近年来均对园区使用风光绿色能源、提供碳管理服务等提出了更高要求。比如，宝湾物流上海宝山园区的客户匡威及天津园区的客户壳牌，均提出如当前所在园区不能满足低碳园区标准、提供绿电等服务，将被迫迁至满足低碳诉求的友商园区

中。因此，各类园区是否具备足够的能碳管理能力，已成为大型企业业务选址的重要考量因素，倒逼园区实施低碳转型。

（四）构筑优质的ESG管理水平是打造世界一流国企的必由之路

随着国务院国资委将包括招商局集团在内的10家中央企业和包括深投控在内的7家地方国有企业纳入创建世界一流示范企业范围，招商局集团、深投控等股东亦以“成为绿色转型发展的践行者和示范者”为战略愿景，积极推动核心主业低碳转型发展。在此背景下，中国南山未来势必要进一步关注ESG领域的建设、转型工作。

（五）集团新能源板块业务正面临挑战

当前能源央国企正凭借资金、资源及产业背景优势，大力拓展对参与者投资体量及产业配套等有较高要求的集中式电站。考虑到电站大规模重资产持续投入也面临资源获取的硬性约束，集团新能源板块业务亟需探索差异化发展路径。在此背景下，以园区、商业等为场景的工商业分布式光伏有望成为集团资源获取的着力点。因分布式光伏用电量比例、租户稳定性等将极大影响“自发自用，余电上网”光伏发电项目的投资回报水平，租户为大型外企及央国企的园区、商业综合体（特别是制造类等用电需求大的园区）等优质分布式光伏屋顶资源将成为争抢的重头戏。

综上所述，在当前全球低碳转型的大背景下，集团园区及新能源业务既面临着低碳转型的要求与挑战，也获得了难得的处于上升周期的低碳市场机遇。本报告通过零碳园区实地调研、友商访谈及案例研究等方式，对零碳园区转型的系统解决方案进行了初步研究，并以此为切入点，探索集团新能源板块开拓资源的可行路径，推动集团园区等不动产业务与新能源业务共同发展。

二、调研情况

（一）普洛斯零碳物流园

1、公司及园区概况。普洛斯是全球领先的专注于供应链、大数据及新能源领域新型基础设施的

产业服务与投资公司。旗下普枫新能源2018年成立以来，已在25个省市投运分布式光伏项目（累计开发超1GW），在120多个园区落地绿色能源解决方案。本次调研的普洛斯宝山物流园总建筑面积24.3万m²，主要通过约4万m²的分布式屋顶光伏发电、能耗监控分析等方式实现零碳运营。

2、产生的效益。一是降本增收。通过电站开发方投建分布式光伏及充电桩等，园区方预估可获得电费分成收入约40万/年；引入的智慧能碳管理系统亦将有助于提升园区整体运营效率，节省数十万运营、服务成本。二是增加优质客户粘性。该园区已获得美国绿色建筑评估标准体系铂金级认证，对有碳管理需求的优质外企及央国企客户具有更大吸引力。

（二）阳光电源

1、公司简介。阳光电源是一家专注于太阳能、风能、储能等新能源电源设备的研发、生产、销售和服务的高新技术企业。在全球拥有3大制造基地及6大研发中心，业务覆盖150多个国家/地区，2021年度在中国ESG优秀企业500强中排名第一。

2、核心能力。一是对外认可度高。已与国际权威绿证签发及认证机构达成战略合作伙伴关系，为企业提供从碳盘查、减排规划到认证的一站式解决方案，快捷省心，认可度高。二是产品优势明显。阳光慧碳的国际化碳资产开发和交易服务可帮助客户对无补贴项目进行绿证开发，在近乎零成本的情况下获取增量收益，并有效利用AI仿真、策略迭代等方式对新能源资产进行管理，提升整体运营效率。三是绿证交易通道畅通。证书交易通道实现国内国际绿证全品类覆盖，年签发量超3500万张，可与电站开发方按照一定比例进行收入分成，实现共赢。

3、零碳解决方案。阳光电源一站式零碳解决方案主要包含评估测量、双碳规划、智能降碳、能碳运营、碳排抵消、认证赋能六个环节。

4、示范园区效益情况。阳光电源合肥零碳中心产业园一期占地面积约200亩，为合肥市重点跟进的低碳园区项目之一，已获得低碳园区规划建设奖励，拟建设为智慧能源产学研基地，聚焦充电系统、水面光伏、智能清扫等新能源电源设备。该园

区预计将通过光储一体等方案，年提供绿电超150万千瓦时，节约能源费用超290万元，吸引潜在客户并获取分享收益。

（三）远景集团

1、公司简介。远景集团是一家提供碳中和与数字化解决方案的全球领先绿色科技公司，是全球领先的智能风电、智慧储能系统技术和绿氢解决方案提供商。当前已连接全球超560GW的能源资产，管理约2亿智能终端设备，2021、2022年风电项目中标量位居全国第一。远景通过风机性能与亚健康健康管理、光伏设备精细化运营、高精度气象预报等精细化、数字化技术，提升客户现有风光资产的运营表现，从多途径挖掘增量资产收益。

2、零碳解决方案。一是数字化碳盘查。采用国内首个通过国际权威机构必维国际检验集团认证的远景方舟碳管理系统进行分析，可有效满足碳排放分析监管要求。二是减排技术方案。提供包括分布式光伏、绿电绿证交易、能效提升在内的一揽子减排技术方案，可降低运维成本，吸引高端客户。三是碳抵消与认证。提供国内外多种环境权益，满足客户多种履约要求，并与全球领先认证机构合作，为园区出具权威认证报告。

（四）吉宝集团

1、公司简介及当前业务布局情况。成立于1968年，由淡马锡控股，是新加坡最大的跨国企业之一，过往业务主要涉及海工制造、港口码头、物流、房地产、基础设施建设与项目投资等多元化领域。吉宝近年来制定了轻资产转型战略及“2030愿景”等方案，重点围绕能源与环境、城市数字可持续发展、互联互通及资产管理四大板块进行低碳转型探索。

2、低碳转型方案。一是调整业务发展重心，大力发展风光新能源等绿色低碳事业。吉宝对于盈利能力不足或竞争性不强的传统海事、物流及不动产板块业务，正有计划地进行规模压降，将腾挪的资源投入到能源与环境等顺应全球发展趋势的业务板块，并通过技术、业务模式创新等方式加速建立行业竞争优势。二是积极推动低碳数字化转型，为存量优质不动产业务赋能。吉宝正对现有不动产资产进行绿色智慧改造，提升对风电、光伏等清洁能



宝湾物流园

源的利用，加强自身的能碳运营管理能力，降低运营管理成本，打造良好的ESG形象。三是通过内外部协同创造综合竞争优势。吉宝积极通过协调内部能源、不动产及数字化等板块的资源创造低碳增量价值，并通过基金和直投方式参与产业链上下游科创类企业孵化，提升综合竞争力。

3、不动产智慧低碳赋能案例。吉宝湾大厦为吉宝总部所在地，是吉宝业务转型的标杆作品，也是新加坡首个获得建设局认证为绿色建筑标志铂金奖（零能耗）的商业建筑。该建筑通过安装分布式光伏，并配以LED、高效冷空气、冷却水等智能控制系统，在减少碳排放的同时降低了整体运营成本。此外，通过构筑积极的低碳转型形象，吉宝不仅获得了资本市场认可，还进一步拓宽了项目获取的手段与途径。

三、调研结论

（一）ESG理念将驱动政府和有行业影响力的企业在碳中和领域有所作为

目前因低碳增量收益机制及规模尚不明确，国内仍处于碳达峰进程当中，覆盖面较广的政策强制性减排要求尚未落地等原因，国内仅有八大控排行业、标杆国央企、知名外企及部分出口型企业低碳转型的诉求较为强烈，且大多数是运营层面的部分低碳，内生驱动力较为有限。但全球碳转型正在稳步推进当中，未来大部分园区都将应国家及客户

要求实现零碳运营，届时环保成本将使得尚未转型园区丧失市场竞争力。因此集团有必要紧跟国家战略步伐及客户新增需求，积极积累低碳运营经验以获得先发优势。

（二）零碳园区发展前景广阔

考虑到园区节能降碳要求将逐步从标杆试点推广至所有园区，潜在碳资产开发与运营收益可观。因当前园区减碳环节及收益主要通过安装分布式光伏等绿色发电设施实现，此处以潜在电站装机规模对未来市场容量进行大致估算。根据中指数据库近20年统计的国内核心一、二线29个城市工业用地面积供应量数据大致估计，当前园区屋顶光伏可装机规模在150GW左右，预测未来5-10年后园区可装机光伏规模将超200GW。在上述情形下，假设未来中核南京在物流园/工业园屋顶光伏市场占有1%份额，对应的分布式光伏装机规模约为2GW。该规模相较于2023年底中核南京累计装机规模（1GW），及其强对标的企业截至2022年末的累计装机规模（1-5GW）亦显得较为可观，可成为中核南京在集中式光伏/风电电站之外的另一发力点，为中核南京持续做大电站规模作出贡献。

（三）与电站重资产投资不同，零碳园区管理是一种轻资产能力

零碳园区解决方案提供商现阶段将更多通过输出能碳管理及碳资产开发等轻资产管理能力进行盈利并与业主方进行收益分成，与通过电站重资产投入获取电费收入的模式有本质区别。对园区方而言，满足优质客户碳管理要求及降低园区整体能耗是进行零碳转型的核心动力。在当前阶段，轻资产

运营方将主要提供评估、规划、减碳、抵消认证等全流程减碳服务以满足客户需求，并通过引入园区能耗管理系统，提升资源利用效率，降低园区用能费用及人工成本。对电站投建方而言，目前优质园区客户及业主均对其一体化配套服务能力提出了要求，低碳轻资产运营商所提供的零碳园区系统解决方案及管理平台可有效帮助电站投建方提升获取优质项目的竞争力、降低电站后期运维成本，并获取绿电、绿证等碳资产开发增量收益分成。对低碳轻资产运营商而言，可通过向市场输出解决方案的方式，获取项目增量收益分成，与此同时帮助集团内其他业务板块开拓新的输出路径，形成业务互补、相互促进的协同效益。如，普洛斯通过园区低碳转型，有效提升了园区对优质客户的吸引力；阳光电源通过输出低碳一体化服务能力，带动其逆变器的销售和新能源电站方面的拓展；远景集团通过输出低碳管理能力，间接推动其大型风机、储能及电池等产品的销售；吉宝集团通过低碳赋能其资产管理模式的输出。

（四）现阶段行业以“合作-分成”模式打造标杆项目为主

短期来看，因园区低碳目标客户群体规模偏小，且中核南京暂不具备较为领先的轻资产运维能力，未来项目商业模式可参照行业现有的“合作-分成”模式进行推广，由具备资金及建设技术的中核南京建设园区分布式光伏、风电等重资产，并交由经验丰富的第三方轻资产运营商管理园区能耗、电站运维及碳资产开发等工作，共同打造标杆园区，并按恰当比例进行分成。

企业	2022年末总装机规模 (GW)	同比增长	市值 (2023.6.13)	股东背景
金开新能	3.75	20.24%	137.01亿	天津市国资委
中节能太阳能	4.35	1.80%	272.86亿	国务院国资委
浙江新能	4.38	15.37%	285.43亿	浙江省国资委
立新能源	1.25	13.62%	88.95亿	新疆维吾尔自治区国资委

行业可比公司的基本情况一览

四、相关建议

（一）积极探索开展项目试点

当前园区低碳转型进程大多处于低碳和近零碳阶段，因而在行业内以低成本抢先与优质第三方达成战略合作关系，打造具有示范性的零碳园区试点将有助于提升集团园区和新能源板块的影响力，有利于抢占市场，吸引优质园区客户及战略投资人。展望未来，还可以探索进一步将低碳试点场景扩充至商业、办公等场景，进一步丰富项目拓展渠道，提升装机速度与规模。

2023年11月，宝湾物流与中核南京共同推进的首个园区屋顶光伏项目在上海宝山成功实现并网发电。项目将该园作为首个试点进行零碳园区改造，并通过实地调研提出针对性零碳园区解决方案，以进一步解决宝湾物流当前面临的园区非“零碳”痛点，帮助园区锁定和留住优质客户，深化业务团队对于零碳园区的理解，为未来扩大零碳园区试点积累经验。未来中核南京将按照零碳园区建设理念，探索为集团其他园区提供零碳园区建设的系统解决方案，实现园区运营层面碳中和。项目建成后，园区除可享受电费折扣优惠外，还可节省大量的电力运营和屋顶维护成本，并可分享后期碳资产交易带来的收益，实现多赢。

（二）积极关注绿电、绿证等低碳增量资产政策及市场需求

随着我国政策端及企业端对园区低碳达成程度要求的逐步提升，绿电、绿证等消费端降碳方式有望得到进一步发展。目前，阳光慧碳等提供低碳解决方案的头部企业已经在此领域发力和获利。在电力市场化交易机制及各绿证交易体系不断完善的大背景下，新增集中式及分布式电站的增量收益有望进一步提升，可持续对该增量碳资产的政策及市场保持关注。



上海宝山宝湾光伏屋顶航拍图

（三）逐步探索构筑“不动产+碳”的一体化管理能力

在未来碳管控范围扩容、碳配额发放逐步下降的情形下，碳资产交易价格有望持续上涨，影响企业的履约成本及能力；未按时报送碳核查报告或未如期完成碳排放配额履约的受监管单位，将面临行政及经济处罚，影响企业信用。

因此，存量时代仅通过不动产开发获取收益的模式将难以为继，住宅、物流、商业不动产的快速开发窗口期均在逐步消失。随着开发业务的回落，企业愈发需要提升自身运营及管理能力，推动持有物业价值修复，进而提升租金等运营收入。未来，“碳管理能力”将作为不动产运营管理不可或缺的能力，赋能不动产业务，创造项目增量收益，扭转后续因未能及时降低碳排放所引发的被动局面。未来集团可考虑开展碳建设试点，加强碳合规管理，通过与第三方合作寻求有效的不动产碳中和解决方案，积极培养碳管理人才，逐步探索构筑符合自身发展特点的“不动产+碳”的一体化管理能力，以降低整体运营成本，获取增量收益，并可在后续择机探索将试点范围拓展至商业、住宅、办公楼等场景。■

电力聚合商模式探究及启示

文 / BCG波士顿咨询、集团战略管理中心

00

2022年，中国南山通过定增方式获取中国核能科技29.1%的股份，正式进入新能源行业。近年来，以“五大六小”为代表的新能源头部玩家，以较强的政商关系和资金成本优势获得了大量的电站开发资源。与头部玩家相比，集团并不具有明显优势，故如何结合自身禀赋，与头部玩家进行差异化竞争就显得尤为重要。

我们发现，2015年国家进行新一轮电改以来，综合能源服务、电力聚合商、绿电交易、碳交易等新业态陆续出现。其中，电力聚合商通过聚合负荷侧分布式能源资源，参与电力市场交易、提供平衡服务，最大化负荷侧能源资源的价值创造，为集团和其他头部玩家开展差异化竞争提供了一个有价值的参考，是本文的重点内容。

09

并提供电力平衡服务的新型商业模式。其中，负荷侧分布式能源资源包括分布式发电类资源、储能类资源和负载类资源。

电力聚合商模式可以缓解分布式可再生能源的并网难题。分布式可再生能源难以稳定、可预测地持续供电，直接参与电力市场交易将加大电网电力平衡成本。通过电力聚合，可实现将小型分布式电源有组织地接入电网，统一调度，减少

对电网稳定性的冲击，减少电网升级速度对分布式能源的发展限制。

同时，电力聚合商模式通过整合负荷侧需求响应能力，可更低成本地帮助电网“削峰填谷”。电力聚合商模式有机整合中小规模电力负荷参与到

一、电力聚合商模式概览

电力聚合商，是一种以智能调度平台为基础，聚合负荷侧分布式能源资源，参与电力市场交易



需求响应中来，大幅提升负荷侧需求响应能力。据国家电网测算，若通过配置传统发电资产实现调频调峰，以满足5%的峰值负荷要求，全国总投资额约4000亿元；而通过电力聚合调整负荷侧需求，投资规模仅1/10，具有显著成本优势。^[1]

智能计量、信息通信和智能调度决策是建立电力聚合商中央调度平台的最核心技术，帮助聚合商准确获取并实时预测聚合资源的供能和用能功率，快速有效调整终端负荷，是聚合商高质量参与电力市场交易的前提。电力聚合商的关键技术也将继续朝着自动化、智能化、敏捷化的方向发展，为技术型玩家打造竞争优势。

据中电联估计，2030年全社会最大用电负荷将达到18.9亿千瓦，假设需求侧响应能力达到最大负荷的5%，对应的该部分聚合市场空间近600亿元。^[2]

二、国外标杆案例

全球领先的电力聚合商可分为独立电力聚合商、综合电力公司和硬件设备企业三大类。其中，欧洲领先的电力聚合商NEXT公司和能源集团Engie公司、北美领先电动车企业Tesla公司是以上三类中的代表企业。

NEXT公司是欧洲领先的电力聚合商，占据德国二次调频市场10%的份额。目前拥有聚合单元数量达1.5万个，约合1100万千瓦联网装机容量，包括沼气电厂、热电联厂、水电、光伏、电池储能等参与需求响应的工业负荷。其初始业务为应急发电机、风力涡轮机和沼气电厂的聚合，以弥补电网波动。2010年，公司自建的平台投入使用，并开始参与电力市场交易，2019年参与电力交易规模达到151亿千瓦时，占欧洲电力交易总量的1.3%，到2020年营业收入达5.95亿欧元。NEXT公司主要有三种盈利模式：（1）向分布式能源发电商提供服务；（2）整合终端用户负荷资源，提供

用能建议；（3）参与电力市场交易，收取交易服务费或实现套利。依靠强大的资源聚合能力，NEXT公司将客户资源由量变上升为质变，打造自身竞争力。它通过1.5万个聚合单元获得了需求侧用电复合数据，通过运用大数据分析、人工智能等技术手段，在自建的平台完成积累，实现算法优化，从而实现对市场动态更准确的预测。

Engie公司是欧洲领先的大型电力集团，在德国、瑞典、东欧等地布局了广泛的能源网络，覆盖从发电侧到终端用户的全链条市场。它在德国聚合了包括150家电厂在内的发电机组、电力用户和储能设施，为客户提供电力聚合服务。其电力聚合资源包括发电机组（热电联产、燃气和蒸汽涡轮、应急发电机、风力发电等），储能系统（电池、抽水储能、热能存储等）以及能源用户（制绿氢、工业负荷、水泵、热电联产等），共计15个发电侧资源和60万千瓦可调度功率。它的电力聚合业务模式主要包括电力交易服务和辅助服务。电力交易服务由Engie公司面向用户开展传统售电业务，同时帮助分布式发电资产业主出售电力；辅助服务由意昂远程管理分布式能源资源，通过能源合理调配优化收入，并帮助储能、负载端用户发挥其负荷灵活性的价值。其中，Engie公司与合作伙伴共同管理绿氢工厂的生产计划，在电力现货市场实现电价套利。

Tesla公司目前已形成一定的区域分布式能源资源聚合规模，其优势主要在于长期积累的分布式储能用户资源，及统一发布需求响应的用户平台。

**NEXT公司是欧洲领先的电力聚合商，
占据德国二次调频市场10%的份额。
目前拥有聚合单元数量达1.5万个，
约合1100万千瓦联网装机容量，
包括沼气电厂、热电联厂、水电、光伏、电池储能等
参与需求响应的工业负荷。**

2015年，Tesla公司推出一款家用智能储能设备，可提供通讯、监测以及用能自主调节功能。2021年，Tesla公司为当地用户提供自愿接入虚拟电厂选项，以进行试运行测试。2022年，它与当

地售电企业合作，开始大规模为用户提供虚拟电厂服务，总容量达5万千瓦。Tesla公司以需求响应形式调度家庭智

能储能设备用户出售多余电力，帮助电网维持稳定。当电网运营商出

现紧急响应时，它随即通过虚拟电厂程序通知用户，用户可自愿将多余电力输送电网，由电力公司支付用户每度2美元的补偿。

逐步扩大资源聚合规模。进入自由调度型市场后，科技型玩家将逐步加入市场，该类企业具有技术和

在中国，聚合商模式发展可分为邀约型、市场型、自由调度型三个阶段，目前处于邀约型阶段，预计2024年完成向市场型阶段转变，到2028年逐步成为自由调度型。

成本优势，通过自主研发计量、通信、调度决策等核心技术，构建科技竞争力。

大量政策法规的出台，推动了国内电力市场和聚合商模式逐步成熟。但近年来发布的电力聚合商政策大多停留在指导意见层面，缺乏明确的政策奖励及市场准入、技术标准等方面的政策支持。

（二）业务类型

国内电力聚合商当前业务开展范围主要包含需求响应、电能量交易和辅助服务（调峰调频为主）。目前，各省市积极开展聚合商相关业务试点工作，但业务类型集中在更成熟的需求响应上，与完全的成熟市场仍有距离。

需求响应方面，2022年共有14省市出台需求响应政策。除广东、浙江等省份已引入市场化交易确定需求响应补偿价格外，其余大部分仍以固定价格补偿。一般来说，需求响应有较好的盈利空间，

三、国内发展现状

（一）市场与政策

在中国，聚合商模式发展可分为邀约型、市场型、自由调度型三个阶段，目前处于邀约型阶段，预计2024年完成向市场型阶段转变，到2028年逐步成为自由调度型。

在邀约型和市场型阶段，电力聚合商主要由以售电公司为代表的资源型玩家构成，借助现有负荷侧资源以及与电网的业务往来关系，从试点开始



但其交易频次不稳定，总体收益存在较大波动。

电能量交易方面，电力聚合商可开展传统售电业务，获取售电服务费。而山西、山东等多省份，已出台了聚合商（虚拟电厂）参与电力市场现货交易的具体规则。全国来看，受限于峰谷价差不足的现状，电能量交易的套利空间有限。

辅助服务（调峰调频为主）方面，目前虽然江苏、浙江允许电力聚合商参与调频、备用等辅助服务，但因技术难度较高、实践案例极少，加之现阶段准入监管规则还不完善，聚合商提供调频服务的成熟度还有待提升。

四、电力聚合商盈利模式

电力聚合商主要通过需求响应、辅助服务、电能量交易、绿电采购与碳交易等方式参与市场，

现阶段，假设聚合用户数量20家，全年用电量1.8亿千瓦时，全年平均用电功率2万千瓦，最大可调功率0.3万千瓦，储能功率0.2万千瓦，估算典型规模聚合商全年收入约500万元。

为负荷侧客户实现降本增益，并作为专业交易主体，整合分散的电力需求和需求响应资源，助力电网削峰填谷、降低电力调度的边际成本。

现阶段，假设聚合用户数量20家，全年用电量1.8亿千瓦时，全年平均用电功率2万千瓦，最大可调功率0.3万千瓦，储能功率0.2万千瓦，估算典型规模聚合商全年收入约500万元。收入结构中，电力聚合商目前以传统售电业务、辅助服务和需求响应为主要来源。未来随着电力市场进一步成熟，预计现货市场交易体量将扩大，电力聚合商在电力市场中的套利空间将增加，同时催生更成熟的碳资产管理和交易业务。

总的来说，电力聚合商模式的关键成功要素包括成熟的市场化监管体系、广泛的分布式能源资源以及准确的电力供需预测。其中：

(1) 成熟的市场化监管体系是电力聚合商模式盈利的保障。监管框架应使聚合商能够参与电力批发市场以及辅助服务市场，从而扩大聚合商的经营

业务范围。价格限制更小的市场化电力市场（尤其是现货市场）能够扩大聚合商利用峰谷点价差赚取的利润空

	聚合商主营服务	客户价值创造	聚合商收益
需求响应	<ul style="list-style-type: none"> 邀约式响应：协助电网完成削峰填谷，但仅限每年用电高峰或低谷时期 	<ul style="list-style-type: none"> 帮助客户通过响应电网需求获得收益，约为2-4元/kWh 	<ul style="list-style-type: none"> 大工业用户：分成<10% 中小工业企业：分成30%-50%
辅助服务	调峰	<ul style="list-style-type: none"> 调整用户负荷强度，实现削峰填谷 	<ul style="list-style-type: none"> 根据客户储能设备损益和项目性能分成20%-50%
	调频	<ul style="list-style-type: none"> 短时间内完成连续调节，实现电网频率平衡 	<ul style="list-style-type: none"> 聚合商分成30%-50%（因对技术要求较高）
电能量交易	<ul style="list-style-type: none"> 传统售电业务：帮助负荷企业以更优惠的价格集中购买电力 	<ul style="list-style-type: none"> 帮助客户实现单位电费下降，平均0.02-0.05元/kWh 	<ul style="list-style-type: none"> 三种模式：固定电价、服务收费、收益分成 其中收益分成为30%-40%
绿电采购与碳交易	<ul style="list-style-type: none"> 绿电采购：帮负荷企业进行绿电采购 	<ul style="list-style-type: none"> 帮助客户实现绿电购买的需求，平均成本节降0.03-0.04元/kWh 	<ul style="list-style-type: none"> 三种模式：固定电价、服务收费、收益分成 其中收益分成为30%-40%

来源：专家访谈；公开资料；BCG分析。

电力聚合商主要服务及收益



间，对于聚合商模式的盈利能力至关重要。

(2) 广泛的分布式能源资源能提升聚合商调节时的灵活性。从发电资产来说，聚合商聚合的发电资源种类和数量越多，调节时的灵活性就越高。从用电负荷来说，拓展足够多的电力用户、聚合灵活性资源越多、调节能力就越强；同时积累客户数据后能锁定优质客户并开展精准营销，形成先发优势，积累更多可控负荷资源。

(3) 准确的电力供需预测更不可或缺。聚合商需通过计量和通讯设施实现实时、精准的数据采集，并利用先进预测算法实现对分布式能源发电量及可调负荷用电需求的准确预测，以获取电力市场交易所必须的供需信息，并为聚合商在电力市场交易中打造技术和信息竞争力。

五、对集团的启示

集团“4+1+1”战略明确了新能源的战略业务定位，预期分布式能源将在其中扮演重要角色。我们认为，开展电力聚合商业务可以作为一个重

要的探索方向。据此建议：

（一）全力发掘获取分布式能源资源

充分协同调动集团股东、核能科技股东、集团内部单位及优势政商关系等要素，全力发掘获取内外部分布式能源资源，为探索开展电力聚合商业务打下良好基础。

（二）探索选择部分典型园区开展业务试点

确定样板工程选址，综合考虑集团物流园、工业园、产城综合体所在地区的工商业发展情况、电力市场情况、园区用能及可向周边复制性等多种因素，选择部分园区，完成硬件建设，建立电力聚合商的小型应用场景。

（三）逐步构建集团电力聚合商服务能力

通过自建或与外部高水平团队合作等方式，探索通过为园区内客户提供所在域内的电力隔日、长协交易、现货交易、调峰调频、需求响应、绿电采购等服务，逐步形成电力聚合商服务能力。■

注：

[1] 中国能源报. 虚拟电厂仍需政策加持. 人民网, 2022-11-21

[2] 中商产业研究院. 2023年中国虚拟电厂市场空间及发展前景预测分析. 中商情报网, 2023-01-12

攻坚克难 引领大型邮轮建造国产化

华南建材承接“爱达·魔都号”内装总包工程纪实

文 / 华南建材 刘绿琪

2024年1月1日，国产首艘大型邮轮爱达·魔都号搭载着3000多名游客，从吴淞口国际邮轮港顺利开启首航，标志着中国船舶完成了船舶工业的最后一块拼图，大型邮轮建造国产化迈出了重要一步。作为爱达·魔都号首家国内一级内装总包商，中国南山旗下华南建材（深圳）有限公司（以下简称“华南建材”）为爱达·魔都号JA10-MARKET餐厅和JA14-船员公共区域提供了内装“交钥匙”服务，致力于通过参建大型邮轮，在蓬勃兴起的邮轮产业中发挥国企带头和引领作用，为大型邮轮建造国产化贡献中国南山力量。



华南建材于2002年进入船舶内装领域，在材料研发生产和工程总包双向发力，与日本NSS合作，率先在先进内装技术引进上开启了协同创新模式；与武汉理工大学合作成立船舶内舾装技术研究中心，旨在强化美学设计能力。公司坚持守正创

新、兼收并蓄，成功交付了亚洲最大海上移动宾馆“必兴号”、皇家加勒比TUI邮轮、AIDA Prima / Perla豪华邮轮等项目，实现了多个国内船舶内装“零”的突破。二十多年来，在“基石永固、百年南山”愿景指引下，华南建材劈波斩浪，磨练出行业领先的综合实力，不仅为承接国产首艘大型邮轮内装项目打下了扎实的基础，也进一步激发了引领大型邮轮建造国产化的气魄。

邮轮是功能最复杂、建造体量最大的船型，爱达·魔都号全船内装工作总量相当于6个陆上五星级豪华酒店，其中，华南建材所承建的是更为复杂的公共区，施工区域3000多平方米，其中JA14区包括职员餐厅、船员餐厅、附属餐厅、船员休息室、船员新餐厅、培训室、健身房、理发间、5个公共卫生间。工程涉及上千种材料，需要大量超规范设计，造型结构十分复杂，精度要求极高。这意味着巨大的工作量，材料、技术、施工、管理，每一项都是大课题。

面对挑战，华南建材以完美交付为目标，以





华南建材获评“2023质量信得过班组”

国产化为导向，迅速组建项目小组，经过无数次技术专题会和头脑风暴，通过制作样品并反复对比、试验、论证，最终确定对壁板系统、天花系统、家具系统进行国产化设计的方案。

借鉴外高桥“引进消化吸收再创新”和“自主创新”相结合的模式，华南建材充分发挥主材自控优势，技术研发团队通过比对国家标准和企业标准，制定了新的铝蜂窝板公差标准，自主研发生产，将铝蜂窝板精度控制在 ± 0.3 范围内，全面达到船厂和船东要求。为了使壁板更加便于调节和安装，并且更好地控制精度，华南建材针对壁板后框架设计了专项方案。鉴于JA14区露天甲板按摩浴缸、淋浴房区域涉及到少见的材料和造型，如铁舢件和3D打印玻璃钢，对此，项目团队也在多次沟通协作中找到了国产化方案。

与此同时，采购团队积极联络国内外供应商，及时落实材料采购前期用量统计和技术协议签订等工作，并对项目现场急需材料作出应急快速反应，及时跟进生产、物流状态，采购外购件和自制件400多批次，有效保障了施工连续性。经此一役，华南建材也引入一批新的供应商，为国内匮乏的公共区材料供应链注入新鲜血液，形成一套邮轮内装材料国产化配套的供应链管理系统。

2022年，受疫情封控、高温天气等不利因素影响，项目施工进度偏差扩大。时间紧，任务重，不确定性增加，项目管理团队与外高桥携手共进，多次配合变更调整执行计划、材料物流计划、检验报验计划、劳务调配计划等各种施工组织计划。施工班组积极响应外高桥“奋斗120天”号召，连续

4个月加班加点，施工进度赶超其他公共区总包商，实现按质按量提前交付，全力推进了外高桥“内装全面封板”的年度生产目标，施工质量获得船东和船厂多次好评，被评为“质量免检小组”和“2023年质量信得过班组”。

从公司总部、工程业务中心、项目管理团队到各个施工班组，从设计、管理到各个施工环节，知难而进、勇于创新的“华南人”，秉承“没有品质就没有尊严，没有创新就没有未来”的经营发展理念，步履铿锵，攻坚克难，实现了完美交付，获外高桥盛赞：“驻场人员顾大局、敢担当、善作为，攻坚克难、敢为人先的魄力，展示了‘华南人’的敬业合作精神。”

蓝图已绘就，使命在召唤，奋进正当时。国产首艘大型邮轮内装项目充分锤炼了华南建材在邮轮内装设计、施工和供应链管理领域的综合能力，完善了华南建材的邮轮内装知识图谱。第二艘国产大型邮轮H1509内装项目即将启动，华南建材将继续以大型邮轮建造国产化为使命，保持敬畏之心，永葆奋斗之心，一砖一瓦绵绵用力，一针一线久久为功，为推进大型邮轮建造国产化踔厉奋进。■



华南建材项目施工现场



爱达·魔都号试航期间，华南建材项目团队随船出征

坚持文化润企 凝心聚力促发展

文 / 编辑部

十年企业靠管理，百年企业靠文化。成立40余年，中国南山在推动改革发展进程中，始终致力于打造健康的、可持续的企业文化体系，为实现“基石永固，百年南山”使命愿景汇聚了强大的精神力量。

说到中国南山的企业文化，还得追溯至40多年以前。其时，招商局集团掌门人袁庚响应国家号召，带领招商局集团在当时还是一片滩涂的深圳蛇口打响了改革开放的第一炮。年过六旬的袁庚先生充分展现了一个老共产党员的精神本色，硬是在改革开放前沿阵地杀出一条血路，书写了一段传奇故事。值得一提的是，为了激发建设者的热情和潜能，袁老还提出了后人耳熟能详的“时间就是金钱，效率就是生命”口号。随着改革开放取得举世瞩目的成绩，深圳蛇口、招商局集团、袁庚也成为改革史册中无法磨灭的精神印记。

为更好地传承这种精神，后来者把袁庚精神总结为“一根五脉”，其中“一根”是责任担当，“五脉”是“改革、开放、创新、激情、务实”。作为袁庚先生一手创办起来的企业，中国南山的企业文化中自然蕴含了浓厚的袁庚精神、蛇口精神。可以说，“一根五脉”就是中国南山的文化之根，是集团持续发展至今的重要精神支柱。

优秀的企业文化，是企业过去的成功基因，更是企业未来持续壮大的种子。时代发展日新月异，企业发展也会遇到很多前所未有的挑战，这就要求企业文化必须具备与时俱进的强大生命力，以适应企业发展的实际需要。40余年来，中国南山企业文化也在不断传承迭代。早在创立之初，袁庚就要求中国南山要“敢破成规、勇挑大梁”，1988年他进一步把中国南山人的精神风貌概括为“自主、自立、自强、自律”，之后在1991年进一步演变为“敬业、务实、坚韧、创新”，在1999年发展成为“敬业、务实、创新、卓越”。

随着形势变化，中国南山启动了企业文化体系的再塑工程，围绕理念、行为、视觉三个层面，着力构建互为关联、相互促进的企业文化体系。2019年以来，我们通过延请外脑研讨、内部头脑风暴，上下联动集思广益，凝聚全体员工广泛共识，逐步形成了关于中国南山企业文化建设的系列成果。随着2023年10月正式发布《中国南山集团员工行为公约》，中国南山初步形成了以“成就商业梦想、推动时代发展”为企业使命、以“基石永固、百年南山”为企业愿



景、以“开拓、创新、诚信、共享”为企业精神和以员工行为公约为行为准则的企业文化体系。

我们相信，依托这一富有特色的企业文化体系为精神支撑，将进一步筑牢所有中国南山人共同的价值信仰，激励我们在新时代新征程上更加意气风发、砥砺前行，中国南山也一定能走得更稳、更好、更远。■

(本文根据集团综合管理中心总经理范宏在宝湾产城的《员工行为公约》宣讲内容整理)

中国南山集团企业文化体系



· 企业使命

成就商业梦想
推动时代发展



· 企业愿景

基石永固
百年南山



· 企业精神

开拓
创新
诚信
共享



· 员工行为公约

- ① 时间就是金钱 效率就是生命
- ② 真打粮食 打真粮食
- ③ 守正创新 积极进取
- ④ 率先垂范 争当先锋
- ⑤ 坦诚包容 崇信崇简
- ⑥ 协同互助 共赢未来
- ⑦ 切忌空谈 实干为要
- ⑧ 能者上 优者奖 庸者下 劣者汰
- ⑨ 花钱必问效 无效必问责
- ⑩ 坚守底线 合规经营

中国南山集团 2023年十大关键词

回眸2023，奋进是主旋律，实干是主基调。全体中国南山人团结协作、开拓创新，凝心聚力谋发展，改革创新提质效，在应对重重挑战中展现了锐意进取、蓬勃向上的奋进姿态，走出了逆势向上、迎难而进的昂扬曲线。

现在，让我们一起回顾盘点2023年中国南山集团的十大“关键词”，总结集团这一年来的发展大势吧。

01 高质量 发展

务实耕耘 逆势向上

2023年是全面贯彻党的二十大精神开局之年，也是中国南山跨越四十年征程再出发的第一年。这一年，中国南山知难图进、奋力拼搏，坚持“真打粮食、打真粮食”，推动生产经营回升向好，内生动能持续增强，在高质量发展道路上迈出了新的坚实步伐。

为者常成，行者常至。在严峻复杂的内外部环境，中国南山集团2023年发展指标逆势向上、稳中有升，保证了经营业绩平稳增长，发展基础进一步夯实，有效实现了国有资产保值增值，在市场大考中稳固了发展基本盘，彰显了高质量发展要求和国企责任担当。



赤湾片区产业研究及空间发展规划（2023版）

02
战略
转型

方向引领 谋划新局

面对环境变化和行业变局，中国南山积极探寻转型发展的新路径。在原有“2+1+X”的战略格局基础上，通过对发展形势、发展战略的深邃思考，2023年，中国南山提出了未来实施战略转型的基本思路、方向路径，系统回答了中国南山何去何从的历史命题。

新征程的中国南山，将聚焦“实现一个愿景，打造两条曲线，发展三支业务，建设四大平台”的战略使命，积极推动传统业务转型升级加快向“微笑曲线”两端迈进，

加速发展战略性新兴产业构建高质量可持续发展“马利克曲线”，持续优化战略业务、支撑业务和赋能业务发展布局，瞄准数智科技、生命科技、绿色科技等方向，着力打造数字物流、持有型物业、高端制造、新能源四大战略业务平台，加快推动住宅开发业务做优做精，不断提升资管金融服务主业能力，努力构建新时期“4+1+1”战略格局，朝着实现“基石永固、百年南山”的宏伟愿景迈进。



中国南山集团新时期“4+1+1”战略格局

智联数字 服务赋能

中国南山全面拥抱数字化变革，坚定推进数字化转型，坚持以数字赋能管控、服务业务、维护安全，持续为高质量发展夯实强劲的数字支撑。

2023年11月17日，由中国南山集团主办，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在深圳成功举行，来自政府机构、行业协会的领导嘉宾，以及上百家国内外行业领军企业代表汇聚一堂，聚焦物流行业数智化发展，共同探索打造更加开放包容、智慧便捷、紧密互联的现代物流体系，引起了业内广泛关注，形成了良好社会反响。

中国南山持续聚焦平台化发展、数字化赋能、绿色化转型，着力打造数字物流平台。2023年，中国南山旗下东方物流与深圳大学大数据系统计算技术国家工程实验室联合打造“智慧物流联合实验室”，推动科研成果更好服务实业发展。网络货运平台“新赤湾”成立以来，业务迅速扩大，2023年实现收入近百亿元，业务活跃用户不断增长，产业生态平台作用逐步发挥，年内荣膺“中国数字货运平台十佳推荐金牌服务商”、“大湾区物流与供应链创新企业50强”、“物流产业2022-2023年度行业推动奖”等一系列荣誉，获得了市场广泛认可。

03
数智
融新

2023年11月，中国南山智慧物流高峰论坛在深圳圆满举行

04
以产
兴城

迎难而上 韧性发展

中国南山坚持围绕土地做文章，积极顺应宏观大势和行业形势，加快业务转型探索，在持有物业运营管理、精品住宅开发销售等领域持续发力，不断优化发展新格局。

在存量时代的激烈市场博弈中，2023年，中国南山物流园区业务积极面对市场下行、需求转弱的严峻挑战，持续强化市场拓展、发力招商运营，园区出租水平保持稳定态势，持续保持“好于大势、优于同行”，“宝湾物流”品牌影响力持续提升，连续三年评为全国仓储地产20强，并荣获2023物流仓储企业卓越表现奖；宝湾物流仓储REITs也已获得证监会和深交所正式受理。

产业园区业务有效链接国家制造强国战略，顺应建设现代化产业体系战略布局，通过整合资源、提升运营，助力提升城市发展品质和活力。上海长三角国际影视中心作为上海科技影都重要组成部分，整体定位为以数字化、科技化为核心的新型影视产业园区，目前部分主体建筑已经建成，影视中心初现雏形。重庆汽车公园举办了首届川渝汽车文化产业高峰论坛，揭牌成立“智能赛车产业学院”及“创新发展研究中心”，有力赋能重庆科学城“两新一极”产业体系建设。无锡车联网小镇获评无锡市数字化转型场景五星级、江苏省网络素养实践教育基地建设单位、江苏省科普教育基地等荣誉，成功举办、承办第四届中国（锡山）车联网产业高峰论坛等相关产业活动，市场和行业影响力与日俱增。中国南山工业园区业务运营水平不断提升，在管园区逐年增加，持续获取优质项目，主要经营指标持续走高。

赤湾商业作为赤湾内物业运营管理主体，致力推动片区发展和生活品质提升，持有运营赤湾总部大厦等重点优质物业，2023年实现南山中英文国际学校顺利开学，推动片区教育配套进一步完善。

中国南山住宅地产业务坚持以优质人居敬献城市奋斗者。南山地产沉着应对市场变化，突出聚焦发展、能力提升，在重点城市核心区域持续获取优质土地，成功推进优质项目结转交付，主要经营指标稳中有进，为集团高质量发展提供了重要支撑。



无锡车联网小镇

05
制造
提升

转型升级 匠心智造

制造业是中国南山传统优势产业，旗下拥有赤湾胜宝旺、华南建材、上海松尾等知名企业，涵盖海洋工程、造船业、装配式建筑等行业。2023年，中国南山制造业充分发挥细分行业优势，积极开拓市场，力促转型升级，经营发展保持了平稳向上态势。

赤湾胜宝旺作为集团制造业的主力军、定盘星，一直走在行业前列，2023年主要经营指标稳中有升，荣获国家级专精特新“小巨人”企业和“广东省制造业500强”称号。华南建材积极开拓国际市场，成功交付了首艘国产大邮轮H1508总包项目并受央视《焦点访谈》关注报道，被授予2022年“深圳市年度制造业单项冠军”企业称号，获评2023年深圳市专精特新中小企业。上海松尾强化管理、开拓市场、提升质量，经营业绩明显提升。



2023年2月，央视《焦点访谈》走进华南建材

新锐动能 加快成长

中国南山秉持高质量可持续发展理念，践行国家“双碳”战略，探索进军新能源领域，2022年通过增资入股方式，成为香港联交所上市公司中国核能科技第一大股东，中国南山集团成为拥有两家上市公司（另一家为南山控股，A股上市）的企业。

2023年，中国南山结合产业固有优势，促进业务协同发展，不断深化拓展新能源光伏与持有型物业协同发展布局。中国核能科技聚焦电站开发运营，主要经营指标快速增长，展现了战新产业强大潜力和发展优势。协同宝湾物流、赤湾商业和工业园区，在上海、天津、深圳、西安等地，完成园区屋顶分布式光伏和储能业务布局，实现合作共赢。

开辟业务新赛道、打开增长新空间。中国南山的新质生产力已经崭露头角，正在逐步向打造集团第二曲线方向迈进。



2023年10月，宝湾物流与中国核能科技首个光伏项目成功并网

06
绿色
发展

07
金融
赋能

产融结合 助力增势

2023年10月，深圳证券交易所公布了深市上市公司2022-2023年度信息披露评价结果。南山控股再次取得最高考核评级“A”，这是公司连续第三年获此殊荣。

中国南山资管金融业务秉持“回归本源、服务实体”原则，坚持产业金融定位，突出以融促产，致力为集团高质量发展植入“加速器”。

赤晓企业结合集团战略方向，2023年积极围绕新能源、高端制造等方向开展投资研判，协同寻找战略投资项目，为推动集团新兴产业布局形成了优质标的库。宝湾资本紧跟集团发展战略，紧贴数字物流业务发展，持续探索推进网货金融，契合业务场景优化产品服务，更好发挥了产业金融作用。中开财务积极当好实体经济发展的金融顾问、财务参谋，助推司库体系建设，加大实体企业信贷支持，2023年为成员单位节约财务费用近三千万元，发放贷款超过四十亿元，有力服务支持了业务发展。

披坚执锐 激发动能

有效应对宏观环境和行业发展的重大变化，中国南山坚持深化改革“关键一招”，推动治理体系和经营管理现代化，在搏击市场风浪中强健体魄、壮实筋骨，不断增强发展动力活力。

2023年，中国南山围绕优化治理体系、完善管理机制、提升组织执行力，加快推进制度机制变革，先后出台了系列重要制度，实施了压降“两金”、低效无效资产优化等多个专项活动，设立安全环保、合约管理、数字化等专业管理机构，成立质效提升工作组织机构（PMO），为公司深化改革、提升效能提供了有力制度保障，公司治理体系更加规范，管理体制不断完善，发展质效明显提升。

坚持市场化改革方向，加快建立完善现代企业制度。中国南山纵深推进市场化机制落地落细落实，探索推行经理层成员任期制和契约化管理，推进真考核、真挂钩、硬兑现，“能者上、优者奖、庸者下、劣者汰”的正能量在中国南山蔚然成风。

08
改革
强企

09
安全
固基

守牢底线 稳健发展

面对前进道路上的风险挑战，致力“基石永固、百年南山”宏伟愿景，中国南山坚持底线思维，树牢风险意识，加强风险防范化解，在地产行业风险频发的严峻形势下，保持了财务安全健康、企业稳健发展的良好局面。



2023年6月，中国南山集团多措并举开展第22个全国“安全生产月”活动

2023年，中国南山坚持合规经营，持续提升风险化解处置能力，完善安全管理体系建设，有效推动管理关口前移，加强风险隐患排查整治，规范强化相关方安全管理，首次开展能源消费盘查，以“时时放心不下”的责任感，防范和处置各类风险挑战，坚持以高水平安全为高质量发展保驾护航，安全发展形势得到新巩固。

旗帜引领 文化塑魂

坚持党的领导、加强党的建设是国有企业的“根”和“魂”，是引领中国南山改革发展的根本所在、力量所系。2023年，中国南山持续全面加强党的领导和党的建设，推动党建引领发展落到实处、见到实效。

2023年，中国南山深入学习贯彻党的二十大精神，扎实开展主题教育，健全党建制度体系，党的领导更加有力；坚持从细微处下功夫，在日常中见精神，创新开展党建实践活动，推动党建工作与生产经营深度融合；坚持党管干部，加强人才内培外引，努力培养能征善战、作风过硬的“将才”、“尖兵”；常态化、长效化推进推动“转变观念、改进作风、提升效能”专项活动，呈现出凝心聚力谋发展、一心一意干工作的好态势；推动全面从严治党向纵深发展，以政治生态风清气正保障高质量发展风生水起。

新时期，新征程，新风貌，新作为。中国南山致力文化润企，进一步提升“中国南山”品牌知名度、行业影响力，2023年11月2日，在多方共同努力下，“中国南山”品牌标志在上海海湾大厦正式亮相，成为外滩一道靓丽的风景线。在中国南山第18个公司日上，正式发布了《中国南山集团员工行为公约》，提出“真打粮食、打真粮食”、“切忌空谈、实干为要”、“花钱必问效、无效必问责”、“能者上、优者奖、庸者下、劣者汰”等10条员工行为准则，为全体干部员工提供了明确的行为规范指引。中国南山初步形成了以“成就商业梦想、推动时代发展”为企业使命，以“基石永固、百年南山”为企业愿景，以“开拓、创新、诚信、共享”为企业精神和以员工行为公约为行为准则的企业文化体系，为团结带领广大干部职工共同奋斗汇聚了强大精神力量。



2023年10月，中国南山集团在第18个公司日发布员工行为公约

10
党建
统领

回望2023，成绩令人鼓舞，展望2024，使命催人奋进。新征程上，中国南山将按照年度工作会工作部署，坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，全面贯彻落实党的二十大精神和中央经济工作会议精神，紧扣战略转型中心工作，重点实施业绩提升、产业焕新、改革赋能、人才兴企、安全固基、强根铸魂六大行动，持续提升产业体系、治理能力、经营管理现代化水平，奋力谱写“基石永固、百年南山”建设新的篇章。■



中国南山集团召开2024年度发展战略研讨会

2023年12月18日、21日，中国南山集团在赤湾总部大厦召开集团2024年度发展战略研讨会。集团董事长杨国林、总经理王世云出席会议并讲话，集团副总经理陈波主持会议。集团领导班子成员参加会议。■

中国南山集团召开2024年合约管理工作会

2024年1月10日下午，中国南山集团在赤湾总部大厦召开2024年合约管理工作会。集团董事长杨国林出席会议并讲话，集团总经理王世云主持会议，集团副总经理陈波作专题报告。集团领导班子成员出席会议。杨国林在讲话中肯定了去年以来集团合约管理工作取得的成效，并对下步工作提出了具体要求。■



中国南山集团开展春节前安全督导检查



为切实做好集团岁末年初安全稳定各项工作，确保春节期间各单位安全生产平稳运行，2024年2月5日至6日，集团董事长、安委会主任杨国林，集团总经理、安委会副主任王世云分别带队前往集团深圳赤湾片区、广州佛山片区企业进行安全生产督导检查。■

中国南山集团召开2024年审计风控工作会暨“合规管理元年”启动会

2024年2月28日，中国南山集团在赤湾总部大厦召开2024年审计风控工作会暨“合规管理元年”启动会。集团董事长杨国林出席会议并讲话，集团总经理王世云主持会议，集团副总经理赵建潮作专题工作报告，并宣读集团合规管理规划方案。集团领导班子成员出席会议。■



杨国林调研中核南京和镇江宝湾

2024年1月26日，集团董事长杨国林在江苏调研中核南京、镇江宝湾，听取公司经营情况汇报并提出工作要求。南山控股总经理舒谦，集团运营总监李鸿卫参加调研。■



杨国林会见中海油投控董事长、总经理侯晓

2024年3月6日，中国南山集团党委书记、董事长杨国林在深圳赤湾总部大厦会见中海石油投资控股有限公司党总支书记、董事长、总经理侯晓。双方就协同合作、实现双赢进行了深入交流。中海石油投资控股有限公司副总经理姚旭，中国南山集团副总经理陈波，中国南山集团董事会秘书、运营总监李鸿卫参加座谈。■

赤湾海洋科技产业园获评 深圳市投资推广重点产业园区

近日，《深圳市商务局2023年度新增认定投资推广园区名单》公布，赤湾海洋科技产业园被评定为2023年度“深圳市投资推广重点产业园区”。■



中开新能源赤湾片区储能电站 项目正式投运

2024年3月6日，中开新能源“赤湾储能示范项目”投运剪彩仪式在深圳赤湾举行。本次活动标志着南山控股旗下第一个工商业侧储能项目正式落地，也标志着截至目前广东省内用户侧储能单体规模最大的模块化储能项目正式投入运营。■



春天的故事

常言道，一年之计在于春。春，是万物复苏、播撒希望的时节。在这里，中国南山人透过自己的镜头诠释着属于我们的春天故事。让我们一起透过本期光影栏目，感受欢乐祥和的新春见闻、节日中的默默坚守、热火朝天的开工现场、精神饱满的员工风貌。让我们一起在中国南山的无限春光中，奏响新号角、迈出新步伐、绘就新气象。

热闹中国年 最美中国风
南山控股 易柯伶



跨年烟火绚烂绽放
赤晓企业 靳毅文



烟雨宏村美如画
南山地产 王玉



赤湾天后宫 张灯结彩迎新春
集团综合管理中心 戴睿



东方物流合同物流事业部假期
全力以赴完成紧急运输任务
东方物流 李卓



重庆汽车公园春节不打烊
坚守岗位服务客户
宝湾产城 温梦艳

宝湾物流团队节日坚守园区 为客户送去新春祝福
宝湾物流 田恬



赤湾物业守护春日出行 为业主铲雪开道
赤湾物业 周丹丹



机械医生为生产设备保驾护航
华南建材 吕林建

常熟雅致 朱妹
节后复工生产忙



赤湾胜宝旺 曾维一
2024 年的第一场项目开工仪式



人勤春来早 码头作业忙
赤湾基地 刘宇翔



中开财务员工们投入到紧张而有序的工作中
中开财务 方尉哲



2023年度《中国南山》 优秀作品及优秀通讯员表彰



为激励广大通讯员积极投稿、高效创作，提升内刊的质量和影响力，内刊编辑部举办了2023年度“内刊优秀作品”及“优秀通讯员”评选活动。结合2023年度内刊文章质量、报道价值、宣传工作沟通组织情况等多个维度，选出3篇“内刊优秀作品”及5名“优秀通讯员”。



优秀作品

标题	作者	刊登期数	单位	获奖理由
《对集团新能源业务在储能及虚拟电厂方向的一些思考》	李宁	2023年第一期	集团战略管理中心	本文对集团新能源业务在储能及虚拟电厂方向进行了深入思考，提出具有启发性的实践方案，有一定参考价值。
《从1.0到4.0，浅谈宝湾物流的探索与实践》	肖军	2023年第二期	宝湾物流	深入梳理总结了宝湾物流20年来不同阶段的实践经验，对物流仓储行业具有一定启示作用，可读性强，并被部分行业媒体收录转载。
《1956-2022年港资房企穿越行业周期的经验与启示》	张雅博	2023年第四期	南山控股	论文内容丰富，总结深刻，全面分析了港资房企20多年来在行业周期中的经验和启示，对集团相关业务具有一定的借鉴和参考意义。

优秀通讯员

姓名	单位	获奖理由
肖军	宝湾物流	组稿负责，守时保质，积极向集团内刊编辑部投稿，年内累计有《从1.0到4.0，浅谈宝湾物流的探索与实践》、《深耕高端仓储二十年，浅谈宝湾物流的前世今生》等3篇高质量的文章刊登上集团内刊。
梁诗蓓	东方物流	积极配合集团各项宣传工作，协调东方物流各家单位积极投稿且质量较高，累计组织稿件6篇。
吴楠	智造事业部	协调智造事业部各下属企业，能及时准确提供所在板块的资讯及宣传材料，通过积极协调，智造事业部年内累计投稿超过5篇。
常婷婷	赤湾商业	积极配合集团宣传管理各项工作，协调赤湾商业及下属单位供稿并提供相关素材，年内累计组织投稿4篇。
易柯伶	南山控股	协调南山控股旗下企业，积极投稿且质量较高，如2023年第2期刊登的《南山劳动者的十二时辰》。



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