

中国南山

CNDI总第15期

2022年第3期

内部资料 | 免费交流

40 放飞梦想



转变观念 改进作风 提升效能

深学细悟聚合力 严查实改促发展

——集团“转改提”专项活动工作小组组长赵建潮专访

制造业固定成本控制三板斧

集团财务职能规划与提升工作的回顾与展望



栉风沐雨秉初心 砥砺前行续华章

文 / 编辑部

百舸争流，奋楫者先；中流击水，勇进者胜。

习总书记指出，面对当前复杂多变的局势，我国发展面临新的战略机遇和风险挑战，必须增强忧患意识，坚持底线思维，坚定斗争意志，增强斗争本领，以正确的战略策略应变局、育新机、开新局，依靠顽强斗争打开事业发展新天地，最根本的是要把我们自己的事情做好。

在迎接党的二十大召开、庆祝集团成立40周年和推动集团新一轮战略规划开局的关键时期，集团党委结合内外形势和实际，部署开展了“转变观念、改进作风、提升效能”专项活动，号召全体党员干部职工以勇于自我革命的精神，加强学习、提升认识、跟上时代、奋力作为，要求集团总部和各企业凝心聚力、担责履责、迎难而上、开创新局。

“转改提”专项活动的深入有效开展，为集团发展注入了强大的精神动力，经过第一阶段近三个月的扎实工作，专项活动取得了初步成效。从集团总体看，打牢了思想认识这个基础，推动了业务发展这个根本，做实了制度建设这个支撑，改进了作风建设这个

保障。专项活动“动”起来、“活”起来、“实”起来，是活动取得成效的关键，为下步持续深化开展“转改提”专项活动开了个好头，也为集团破解当前难局、开创未来新局找到了良方。

在集团成立40周年这个承前启后、继往开来的重要时间节点上，通过“转改提”的深入开展，我们回望了集团创业前辈的奋斗身影，看到了老一辈中国南山人在筚路蓝缕、栉风沐雨中的“永葆忠诚、敢挑重担，矢志创新、不畏艰险”精神，这是我们应该传承和发扬的、有效应对困难挑战的、推动百年南山事业向前的重要精神武器。在此，以集团综合管理中心总经理范宏同志的《念奴娇·转改提》共勉：

八项规定，横扫尽，多少陈规陋习。
百年南山，袁庚道，终须基石永固。开山填海，筚路蓝缕，苦中犹作乐。四十不惑，问道谁为基座。

当年家国情怀，白手可起家，义无反顾。转变观念，改作风，此谓今朝真谛。时间如金，全靠高效率，专心谋事，不断提质，才可辉煌再至。■

目录 | CONTENTS

转变观念 改进作风 提升效能

P06

特别报道

- 04 中国南山集团党委举办庆祝建党101周年暨2022年度“南山论坛”活动

专题策划

- 07 深学细悟聚合力 严查实改促发展
——集团“转改提”专项活动工作小组组长赵建潮专访
- 12 集团深入开展“转改提”专项活动全扫描
- 18 制造业固定成本控制三板斧

高管视角

- 22 集团财务职能规划与提升工作的回顾与展望

聚焦一线

- 28 常熟雅致生产一线：
广厦万千“筑造者”迎高温“烤”验



社会责任

- 30 中国南山在阿拉善沙漠种下一片花海

新闻概要

32 杨国林会见招商局集团财务部（产权部）部长刘威武

王世云访问粤港澳大湾区大数据研究院

杨国林会见深圳市基础设施投资基金管理有限公司董事长卢文彬

杨国林会见南山区政协主席陈军

杨国林会见招商证券董事长霍达

王世云率队拜会招商积余总经理陈海照

33 中国南山集团召开2022年年中工作会议

中国南山集团召开党风廉政建设暨2022年纪检工作会议

杨国林会见招商资本COO、总经理郭健

杨国林会见中建二局总经理魏德胜

杨国林会见南京市副市长邓智毅

杨国林拜会招商局太平湾总经理胡勇

党的建设

34 集团党委走访慰问困难党员、职工

35 中国南山集团2021-2022年度
优秀共产党员 | 优秀党务工作者 | 先进
基层党组织

匠心筑梦

36 坚持创新引领 践行使命担当
——集团党委2021-2022年度优秀共产党员朱琳专访

39 全心服务群众 锤炼党性修养
——集团党委2021-2022年度优秀共产党员刘现锋专访



P33

致敬 40 年

42 一封中央来信

员工风采

44 故乡的大九湖

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 张小刚 戴睿
特 邀 编 辑 张柳波 李欣 利敏仪 陈黎力 肖军
李卓鑫 翦旗

准印证编号 (粤B) L006030032

出版时间 2022年9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 深圳市逸皓文化实业有限公司

印 刷 深圳市德信美印刷有限公司

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。



杨国林书记讲党课

中国南山集团党委举办庆祝建党 101 周年暨 2022 年度“南山论坛”活动

文 / 编辑部

6月30日，中国南山集团党委举办庆祝建党101周年暨2022年度“南山论坛”活动。集团党委全体成员、集团纪委全体成员，受表彰的党组织代表、优秀共产党员、优秀党务工作者、集团所属各党组织的支委全体成员以及预备党员约180人现场、视频参加活动。

活动组织集中换届新当选支委成员进行了集体谈话，邀请中央党校郑琦教授以《贯彻落实总书记讲话精神，全面加强国有企业党的建设》为题开展了“南山论坛”活动，对一年来表现突出的优秀共产党员、优秀党务工作者、先进基层党组织进行了表彰，并组织12名预备党员举行了入党宣誓仪式。



新支委成员集体谈话

活动最后，集团党委书记、董事长杨国林以《贯彻落实“两个一以贯之”奋力开创集团高质量可持续发展新局面》为题讲党课。他立足于集团当前高质量可持续发展目标，结合今年集团干部大会精神和当前工作实际，从六个方面进行了深入阐释和指导：

- 准确理解缪董强调的“三个毫不动摇”本真要义，增强思想引领力；
- 与时俱进完善公司治理体系，增强体制机制生命力；
- 科学平衡战略定力与战略弹性关系，增强核心竞争力；
- 坚持党管人才，有效融入市场化机制，增强干部战斗力；
- 强化业绩为导向的实践实干作风，增强团队执行力；
- 融入爱党爱国爱企情怀厚植企业文化，增强文化凝聚力。



“南山论坛”开讲



入党宣誓仪式



表彰“两优一先”

转变观念 改进作风 提升效能

2022年6月，集团党委召开“转改提”专项活动动员部署大会，以集团总部作为第一阶段试点单位，各企业结合自身实际，以发现问题、解决问题为导向，从转变思想观念、改进工作作风入手，通过严要求、高标准推进四个阶段九项重点工作，取得了阶段性的成效，为集团有效应对当前复杂严峻的形势提供了强大的动力保障和坚强的组织保障。

“转改提”专项活动以强化思想认识打头，提升“政治三力”，宣贯企业文化，通过统一思想，凝聚奋斗的合力；以查摆问题、整改提升为重点，各单位认认真真查找短板弱项，实实在在提出改进思路，扎扎实实整改优化提升；以有机融入经营管理为根本要求，进一步促进制度健全、流程优化，进一步坚定信心、提振精神，为发展注入强大动力。集团各企业尝到活动的甜头，纷纷主动跟进，进一步彰显活动的价值。

本期专题聚焦“转改提”专项活动，邀请集团党委副书记兼纪委书记、副总经理、专项活动工作小组组长赵建潮同志为大家解读活动的背景、意义和开展情况；盘点集团各单位开展专项活动的情况；并以智造事业部推动提质增效落实为例，解剖麻雀，一探“转改提”专项活动在业务一线有机开展的做法。



深学细悟聚合力 严查实改促发展

——集团“转改提”专项活动工作小组组长赵建潮专访

文 / 编辑部

编者按：今年以来，面对需求收缩、供给冲击、预期转弱三重压力，国内经济下行压力明显加大，加上疫情多点爆发、形势日趋复杂严峻，“疫情要防住、经济要稳住、发展要安全”的任务十分繁重，集团各业务经营发展遇到的困难和挑战前所未有的。在难局和危局面前，集团党委洞察形势，主动出击，决定在集团范围内广泛开展“转变观念、改进作风、提升效能”专项活动，现已完成第一阶段各项工作。三个月的专项活动效果如何？对我们产生了什么启示？接下来应该怎样常态化推进？为此，《中国南山》专访了集团党委副书记兼纪委书记、副总经理、专项活动工作小组组长赵建潮。

编辑部：集团党委开展“转改提”专项活动的背景、目的和意义是什么？

赵建潮：今年以来，我们面临的经营环境和压力越来越大，究其背后的因素，既有俄乌战争黑天鹅事件、粮食危机、美联储加息等造成的国际政治经济格局的剧变，也有新冠病毒变异带来的疫情频发多发，更多的是多年来由于房地产暴雷导致金融风险、生育率下降等等诸多因素引发的系统性风险积累的原因。春江水暖鸭先知，经过市场的快速传导，我们感受到今年总体都特别难，连前段时间华为都在大喊“活下去”了。

在集团40年的发展中，我们也多次走到生存边缘。危机倒逼我们一次次攻坚克难，突围求生。今年的难局已来，我们自然而然地就想到了集团的创业前辈，当年他们做出

了好的榜样，以坚忍不拔的创业精神、奋斗精神，推动集团走过了40年的风雨，穿越了起起伏伏的经济周期。经过集团党委的谋划，我们认为，集团党员干部职工的观念、作风和能力是我们面对困难、战胜挑战的最关键因素，在集团开展“转改提”专项活动，既是当下形势所需，也是我们的主动所为。

关于专项活动的意义，杨国林书记在动员会上就做了非常深刻的阐述，我非常认同，主要聚焦在三个方面：

第一，开展“转改提”专项活动，是践行“两个一以贯之”的迫切要求。习近平总书记在2016年国有企业党的建设工作会议上提出“两个一以贯之”的科学论断和明确要求，为我们做好集团的工作指明了方向。思想是行动的先导，我们作为国有企业，必须毫不动摇与以习近平同志为核心的党中央保持高度一致，不断提高思想认识，紧跟中央部署，才能跟上时代的步伐，集团上下才能心往一处想、劲往一处使，凝聚起攻坚克难、推动发展的强大合力。

第二，开展“转改提”专项活动，是推动集团实现基业长青的重要保障。发展不可能一帆风顺，困难与挑战随时都会有。在迎难而上破局方面，集团创业前辈给我们做出了榜样。40年的发展，我们积累了很多宝贵经验

和值得继承和弘扬的精神，“转改提”就是要进一步激发精神的力量，让我们在经济大潮中乘风破浪，稳健向前，达到袁庚期许的“基石永固、百年南山”的愿景。

第三，开展“转改提”专项活动，是积极应对当前严峻形势的关键举措。专项活动最终要落脚于提升效能上。我们要求集团各单位要通过专项活动克服困难，促进稳健经营、健康发展，顺利达成年度目标任务，通过系列活动安排，引导集团上下在业务开拓、精细管理、提质增效、开源节流方面有大的突破，从而提振信心、增强斗志、鼓足干劲，推动集团在当前的危局难局面前闯出一条路来。

编辑部：本次“转改提”专项活动集团党委主要围绕哪些方面部署开展的？活动的重点是什么？

赵建潮：活动主要围绕思想认识、制度流程、能力水平、工作作风、执行力等五个方面存在的不足和问题进行深入查摆，切实整改。活动的重点是抓好以下四个阶段的工作。

在学习讨论阶段。通过个人自学、集中学习、“三会一课”、专题讲座等多种方式，加强思想政治理论、规章制度和企业



文化学习。深刻领悟**袁庚精神**^{【注1】}、新时期企业精神的丰富内涵和集团新一轮五年战略规划的核心要义，列明了具体的参考学习内容，提出了多种学习组织形式，并要求党员职工广泛深入开展讨论，确保入心入脑，达到统一思想、明确方向、寻求对策、凝聚共识的目的。

在查找问题阶段。要求各单位结合自身实际，对照集团发展大局要求，围绕党委的部署对各种与发展要求不相适应的思想观念、行为习惯、工作方式等问题着实事求是地开展自查，深入剖析，深挖根源。

在整改落实阶段。依据前期查摆列出的问题清单，制定科学的整改方案，明确整改内容、责任人、整改措施、整改时限、整改

目标等，要求各单位扎实做好问题整改和源头治理，确保整改任务件件得到落实，通过整改实现化解矛盾、解决问题、促进进步。

在总结提升阶段。阶段性的检视回顾活动情况，及时优化改进活动安排，特别是要聚焦制度建设，对经实践检验行之有效、员工认可的制度，要长期坚持、抓好落实；对不适应新形势新任务要求的制度，要抓紧修订完善或者废止，以优化完善制度建设，进一步激发更强大、更持久的活力动力。

编辑部：如何确保“转改提”专项活动有效推进，取得实效？

赵建潮：“转改提”专项活动的有效推进，得益于集团党委的周密部署，各环

【注1】袁庚精神：“一根五脉”。

“一根”：责任担当。袁庚一生，以追求进步、救国富民、推动国家社会发展为己任。这种责任与担当来自于袁庚的绝对忠诚，把个人的理想追求与党和国家的事业紧密联系；来自袁庚的坦荡无私，因利归天下之计，才能勇于担当；来自袁庚的大格局、大胸怀、大视野。

“五脉”：改革、开放、创新、激情、务实。

改革：袁庚敢闯敢试、敢为天下先，在蛇口这块弹丸之地展开全面的改革探索，使蛇口成为中国改革开放的窗口，向全世界展示了中国的崭新姿态，并牵头创立中国第一家股份制企业——中国南山集团；

开放：袁庚凭借超前的洞察力和全球观，积极推动对外开放，探索发展模式创新，形成了独特的“蛇口模式”、“赤湾模式”，表现出勇于开拓的非凡魄力和改革创新的可贵精神；

创新：打破思想禁锢，推动思想解放；坚持制度创新，推动生产力解放，袁庚以创新的精神，做时代的奋斗者；

激情：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，这些既是革命者的精神追求，又是企业家精神中最核心的组成部分。激情者有梦想。袁庚在蛇口的奋斗、建立中国南山，是在筑梦、是在圆梦，筑民族振兴之梦、圆国家富强之梦；

务实：不驰于空想、不骛于虚声，埋头实干苦干，逢山开路、遇水架桥，袁庚既是“改革的促进派”，又是“改革的实干家”。袁庚进行的一系列改革实验是一步一步走过来，一件一件干出来的，奋斗就是实干，实干是成就事业的必由之路。



节的活动筹划合理，各节点的工作考核及时，各层级的任务层层压紧，整体推进环环相扣。从专项活动的整体来看，各单位能够自我驱动、主动作为，主要是发挥了领导班子这个火车头的作用，抓住了深入融入业务这个关键。

在领导带头方面，集团总部的5个党支部书记都按要求带头讲了一堂生动的党课，战略管理中心和综合管理中心负责人分别按照职能职责，对总部全员开展了集团战略解读和企业文化辅导。领导的亲自带头，为员工作出了榜样，关键少数有效带动绝大多数，在查摆问题、推进整改、完善制度等方面，由于有党员领导干部的重视和亲身参与，让各单位的很多重点难点问题得到有效解决，确保了活动的走深走实。

在融入业务方面，集团“转改提”重神而不重形，求实效而轻形式，怎么管用怎么来。各单位围绕集团党委提出的“办事提速、服务提质、工作提效、能力提升”目标要求，对照自身的问题不足和短板弱项，翻箱倒柜找问题、千方百计想办法，做到了一企一策，形式鲜活，务实有效，切实解决了问题，提升了效能，让各单位尝到了甜头，进而更加重视活动的深化开展，确保了活动的扎实、持续开展。

编辑部：集团“转改提”专项活动上取得了哪些成效？

赵建潮：在集团精心安排下，各单位真抓实干，全体党员领导干部认真参与，专项活动在思想认识、业务发展、制度建设、工作作风等方面取得了初步成效。

一是打牢了思想认识这个基础。在思想政治素养提升方面，通过“第一议题”的有效落实，各单位做到及时跟进学习领会习近平总书记和党中央的最新讲话、指示与文件精神，并组织全体党员认真学习缪建民同志在集团干部大会上提出的“三个毫不动摇”和集团党委的各项要求，实现了思想上的高度统一。在我参加指导的部分党支部民主生活会上，感受非常深刻，质量高，效果好，达到了“洗洗澡，出出汗”的目的，一扫年初面对困局时的无所适从，焕发出想干、敢干、想闯、敢闯的良好精神风貌。在强化全员企业文化认同方面，结合庆祝集团成立40周年的部署要求，我们加大了对40年创业历程中精神财富的提炼，让全员读中国南山的故事，感悟中国南山的精神，取得良好的效果。在年度例行的全员培训安排上，今年的学习主题定为“强思想、炼作风、提效能”，将党史、企业发展史、企业文化和相关岗位技能应用等融入在线课程，并要求各单位书记或班子成员结合自身单位实际和工作要求开展领学、讲解、辅导，促进学习有声有色、入心入脑，增强了广大党员领导干部对集团的认同感、归属感，激发了大家珍惜中国南山这个干事创业的好平台，立足岗位，努力奋斗的精气神。

二是推动了业务发展这个根本。推动发展是“转改提”专项活动的出发点和落脚点。从半年的经营成果来看，虽然我们面对疫情的冲击非常严重，尤其是集团重点布局、业务最为集中的华东区域，受上海疫情的影响，很多单位受到的冲击非常大，但是专项活动推动各单位尽锐出战，奇招、实招迭

出，全力保证业绩的达成，取得了积极的成果，营收同比增长8%，这是非常不容易的。

三是做实了制度建设这个支撑。“转改提”专项活动将制度建设作为重点，在梳理问题、查找不足中，强化制度思维，以制度来固化活动成果，谋求活动长效。在集团层面，专项活动三个月期间，共发布规章制度26项，集团的治理机制得到了优化，内部管控和日常运作得到规范。各二级公司、三级公司结合自身业务实际，对现行规章制度进行梳理，主动与集团制度对接，形成了上下贯通的良好效果。

四是改进了作风建设这个保障。围绕“四提”目标要求，办公、办会、办事效率均得到明显提升。文件办理粗疏错漏大大减少，通过信息化线上化审批流程的搭建，审批时间大大压缩，仅集团总部，平均办件耗时从活动前的25小时，压缩至8月底的9小时，集团各级响应快，各项工作得到迅速推进。集团出台了会议规范，各单位积极落实要求，做到会前准备充分，会中决策高效，会后执行到位，会议时间大大压缩。会风的转变，深受各单位的欢迎。在办事方面，倡导“一次做对、一次做好”，在确保工作质量和流程合规的前提下，工作向“日清月结”目标不断靠拢，锤炼了雷厉风行、干脆利索的工作作风，广大党员干部职工的精神面貌得到明显的改善。

编辑部：第一阶段“转改提”专项活动成效明显，对下一步的专项活动集团党委是怎么谋划的？

赵建潮：“转改提”不可能一蹴而就、一劳永逸。随着集团的发展，不断会有新的情况、新的问题涌现，转变观念、改进作风、提升效能必须永远在路上，只有进行时，没有完成时，必须坚持不懈，久久为功。在第一阶段取得成效的基础上，我们要继续坚持活动中的好经验、好做法，将专项活动推向深入化、常态化。对此，杨国林书记在第一阶段总结大会上作了明确的指示和部署，各单位要认真抓好贯彻落实：

一是持续强化理论武装，迎接今年10月召开的党的二十大，切实解决好学习不深入、不系统，认识不到位、不全面，行动跟不上、效果不明显的问题；

二是要持续推动整改落实，对第一阶段未完成的整改要咬定青山不放松，做到件件有着落，对新问题、新情况、新要求，要以扎实的举措，实打实地整改提升；

三是要持续抓好建章立制，不断完善优化制度流程，并切实抓好制度流程的贯彻执行，将专项活动成果固化，确保长效；

四是要持续强化监督指导，下步将建立集团“转改提”专项活动的常态化考核评价机制，强化专项活动的闭环管理；

五是持续抓好成果转化，将“转改提”作为集团长期规定动作，成为全员的思维习惯和行动指南，为集团的高质量可持续发展注入源源不断的动力，为百年南山事业提供坚实的思想保证、组织保证和动力保证。■

集团深入开展“转改提”专项活动全扫描

文 / 编辑部



中国南山集团党委“转变观念、改变作风、提升效能”专项活动动员大会

编者按：2022年6月以来，集团部署开展了“转变观念、改进作风、提升效能”专项活动，在集团总部的示范带动下，各二级公司和三级公司主动跟进开展，组织党员干部职工广泛参与、深入开展、形式多样、亮点纷呈，推动工作取得扎实成效。在此，本刊就第一阶段各单位专项活动开展情况进行盘点扫描如下。

集团总部规定动作落实到位不走样

集团党委部署开展“转改提”专项活动以来，集团总部作为牵头单位，认真落实“三堂课”学习任务，严格按照程序高质量组织召开了专题民主（组织）生活会，各支部书记结合部门实际，瞄准存在问题，讲了一堂生动而有针对性的党课，推动专项活动迅速进入状态、走深走实。

综管董办党支部重点查摆了规章制度体系建设的问题，进一步加强印章管理，在全面统计基础上，对近2200枚印章逐一核对，该改的改，该备的备，该销的销，并督促各单位规范用印审批流程，从印章管理这个源头上防范风险；进一步规范领导公务活动，明确领导参加的会见、拜访、座谈、会谈等公务活动报批流程；进一步推动总部办文效率提升，线上办件平均耗时由5月份的25.15小时，逐月下降至8月的9.11小时；起草或下发了董事会议案管理办法、“三重一大”制度、党委会议议事规则、理论学习中心组学习制度、公文管理规定、新闻工作规范指引、二级公司文件办理流程等一批规章制度流程，进一步规范了集团的日常管理和运作。

战略管理中心党支部充分结合部门职能，认真贯彻专项活动要求，完善修订了供应商管理制度，完成136家准供应商的资料审核及入库工作，完善了投资管理制度，明确投资立项及审批的把控重点；及时跟进集团

与宝安区协同会谈成果，促进集团相关业务在宝安区落地推进；在符合公司流程的前提下，与相关政府部门积极沟通交流，于1天之内完成集团公司章程修正案以及独立董事变更的备案流程，促进办事提速见成效。

人力资源中心党支部坚持落实党管干部、党管人才原则，进一步完善制度建设，完成《集团高管人员管理规定》、《集团派出董监事管理规定》、《集团组织机构及编制管理规定》等7项制度的拟定与修订；在招聘管理、干部管理等环节进一步加强任职回避管理；围绕员工信息管理、人力资源数据安全、薪酬管理等相关内容，与IT共享中心、招商银行加强协同沟通，进一步明确相关风险敞口及应对解决方案，持续推进人力资源管理工作高效、合规。

财务管理中心党支部进一步强化财务管理职能，提升规范化水平，专项活动期间，

制定了集团核心资产管理办法并开展核心资产申报工作；制定了集团担保管理办法，加强了担保风险的防范，规范担保行为；加强集团信用支付结算工具管理，强化集团流动性管理，确保集团资金安全；制定集团银行账户管理办法，确保银行账户有序运转和资金日常支付安全，提高集团资金集中管理水平；积极借鉴学习先进单位做法，持续推进集团财务共享中心三期建设。

审计风控中心党支部着力强化风险管控职能，以制度建设为重点，下发进一步加强合同管理的通知，制定了集团《法定代表人授权管理办法》和《集团经济责任审计规定》；围绕审计职能，专项活动期间开展审计项目6个，完成2个，覆盖集团内单位10家；中心党支部共组织各类集中学习12次，专项会议8次，提出各类整改措施19项，完成18项，显著改进了中心工作作风，有效提升了员工工作效能。



集团总部组织员工到胜宝旺生产一线参观

下属企业自选动作特色鲜明

在集团总部强有力的带动下，各下属公司自觉对标、主动跟进，查问题、抓整改、促转变，取得阶段性成效。

南山控股：结合中国南山集团成立40周年，在上市公司体系内组织开展了“喜迎南山四十载、不忘初心续征程”企业文化线上知识竞赛，共130人参与竞答，实现了以赛促学、以学促践的良好效果，进一步增强了对企业文化的认同；深入开展问题查摆，通过深入开展批评与自我批评，形成单位问题清单六个方面30条及个人问题清单五个方面208

条；工业园区在工程成本控制方面，针对重庆项目总包招标工作，合同相对目标成本降低超2000万元；德阳二期项目绿化单独招标，并充分竞争，相对目标成本降低约240万元。

南山地产：在房地产全行业平均营收、利润均大幅下滑近50%的背景下，保证了上海虹桥天玺领峯项目7月底首次开盘并实现当日去化100%，长沙南山天岳项目首次尝试低密度高端叠墅，以优良品质连夺当地同品类销冠；严格落实集团“过紧日子”要求，各项目在开发阶段提前锚定预警指标，在避免无效成本产生的同时提高签证处理效率。





长沙南山天岳项目图

宝湾物流：深受华东疫情的冲击，面对各园区累计封控天数多达328天、封控人员超1500人、阳性人数53人的疫情防控压力，团队主动加压奋战，紧盯目标任务，以战斗姿态克服困难、战胜挑战；积极主动地寻找降本点，疏通经营活动中堵点、改善漏点，提高生产经营效率，统计降本约1600万元。

宝湾产城：党总支积极落实集团要求，大力提升各项目公司效能。宝湾国际人均效能大幅提升，运营人员管理面积由4万方/人提升至7万方/人；重庆南山制订制度建设总

体规划并扎实推进，现已完成制度88项，拟新增制度27项；成都南山制定商业活动运营管理办法等一批制度，进一步规范内部管理，并完成19条内部控制缺陷整改等。

赤湾商业：按照“大协议”要求，扎实做好山海逸居保障房及第二批用地移交工作，推动解决了30多年来未能妥善解决的招商港口土地等遗留问题，为赤湾片区后续土地确权、开发建设迈出了坚实的一步；并积极完善代建项目审批及授权，代建项目流转至集团的流程将减少至3项，由集团法人签署文件



新赤湾网络货运平台运力车辆

将减少至8项；切实提升办公办事效率，建立“谁提交谁跟进”机制，落实“1天有回音，2天有答复，3个工作日办结”的提升目标。

赤晓企业：参照集团总部的要求，扎实做好问题查摆工作，通过发放党员干部民主测评问卷48份，征求到意见建议30余条；克服等靠要，主动强化募资，积极推动江西国投政府引导基金的导入；着力推进与弘湾资本的整合工作，通过绩效、薪酬、合同等8项制度的修订完善和中后台共享，加快了资源整合和团队融合；东方驿站积极推进服务提质方面，首月故障率从11.48%（7月）降至4.84%（8月）。

赤湾东方：持续学习方面，分4批次共组织220名员工专题学习集团企业文化，组织626名员工完成了集团战略解读辅导课程；制度流程建设方面，开展制度流程梳理更新专项工作，共梳理汇编257个生效制度，识别已失效制度7个，新搭建6条线上化OA审批流程，并对已搭建的流程进行6次优化；经营风险防控方面，共识别、评价出赤湾东方及智慧物联共计225项风险点，制定了有效防范化解措施；提质增效方面，实现综合服务费费率较年初提高6.21%，通过核减开支，年度费用较年度预算压降2300余万元。



赤晓科技生产场景图



恩平 20-5 导管架装船出货

中开财务：专项活动期间，办理成员单位账户直联68户，配合成员单位清理银行账户21户，账户集中比例从年初的47%提升至68%，充分发挥了财务公司银企直联工作主体作用。为协助华南建材援建香港方舱医院项目，快速发放低于其他同期100BP的贷款，为华南建材节约融资成本超百万元。

宝湾资本：着力对接集团要求，完善制度建设，建立《IT安全管理相关制度》、《档案管理制度》、《公文管理办法》、《党支部工作规则》等一批制度，规范公司日常运作；着力提升会议效率，制定了公司OKR会议章程，明确了OKR会议管理要求，公司每周OKR会议时间由两个小时缩短至一个小时，大大提高了会议效率。

智造事业部：在上海松尾、赤晓科技、廊坊雅致等多家企业因疫情停工少则20天、多则40天的影响下，经过努力奋斗，达成半年目标任务；胜宝旺优化施工组织设计，以投入最少、时间最短、效率最高为原则，合理调配劳务、资金、物资、设备等资源，使工序更加高效，管理更加紧凑，形成高产态势；赤晓科技创新工作方式，推行了“质量与安全责任区”专人负责和考核的工作机制；华南建材深化降本增效工作，多渠道降低成本，通过推动集中采购议价，直接采购成本降低约380万元，通过提高材料利用率，主要钢材利用率提升了1.4%，制造环节的材料损耗降低了1%。■

制造业固定成本控制三板斧

文/胡艳平

编者按：2019年以来，集团加大了对制造业的整合优化和转型提升力度，结合“转改提”专项活动的各项要求，智造事业部聚焦于精细化管理和落实集团降本增效要求，总结回顾了制造业成本管控的有效措施，有效助推提质增效。

作为劳动密集型产业，制造业的主要特点是价值链条长，包括研发、销售、采购、生产、物流、安装、售后等核心价值链，以及后台支持保障等辅助价值链，大致可分为前端的市场营销、中端的生产制造、后端的运营管理等三个环节。价值链条长导致制造业成本管控链条长、成本管控压力大。

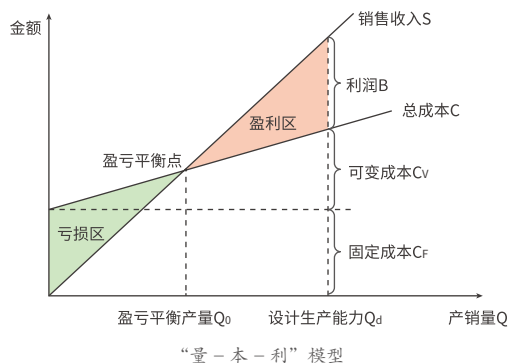
2019年，在梳理深圳雅致持续亏损的原因时发现，固定成本控制与同行标杆企业存在较大差距，通过三年来的调整优化，结合“转改提”各项改革措施逐见成效，深圳雅致终于在今年上半年实现了扭亏为盈。深圳雅致的改革经验表明，固定成本控制对提升制造业盈利水平至关重要。

一、什么是固定成本？

固定成本是一个制造企业不受业务量增减变动影响而要发生的刚性成本，即，在不发生任何业务时都要消耗的成本，主要包括工人的社保、住房公积金、保底工资等，管理人员的

用工成本、日常性管理费用等，固定资产折旧及摊销、场地租金等。

根据“量-本-利”模型，制造企业可通过提高产品单价或提高销售规模来提升盈利，也可通过降低单位产品的变动成本或是降低固定成本来提升盈利。当制造企业处于盈亏平衡点时，固定成本=销量×边际贡献率。因此，每个制造企业都应高度关注固定成本，随时做到心中有数，当业务规模和边际贡献率都无法有效提升时，须想方设法控制固定成本。

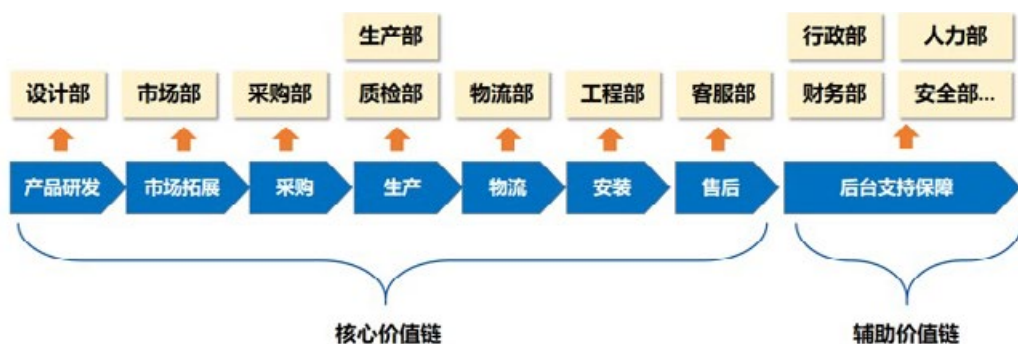


二、固定成本控制的三板斧

提升效率是控制固定成本最有效的途径，包括生产效率、管理效率、资源利用效率等三个方面，重点是生产效率。

(一) 生产效率提升

生产效率是衡量一个制造企业生产资源使用效率的重要尺度，是在原材料、劳动力、生产设备等方面花费相同的成本，能够生产产品的数量。影响生产效率的主要因素包括



制造业价值链条（以某企业为例）

人员、机器、物料、法则、环境等几个方面，针对这些影响因素，我们认为生产效率提升应重点关注以下几个方面：

1. 梳理生产工序及生产流水线，查找生产节拍有无不顺畅或折返费时的环节，解决瓶颈工序。

生产效率是由瓶颈生产效率决定的，抓住瓶颈工序的生产节拍并加以改善，是提升效率最重要的法宝。只有瓶颈的产出率和所有向其输入的产出率之和相等时，生产系统才是最具效率的。以深圳雅致为例，三水车间通过对焊接、油漆等工序的优化调整，生产流水线从原来的“U型”布局调整为“一字型”布局，实现了生产的连续与顺畅，大大减少了瓶颈生产工时，提高了生产效率。

2. 对于定制化产品，生产工艺标准相对统一，生产工装系统在一段时间内尽量保持不变，对生产效率的提升至关重要。

对于一线工人来说，能够轻松上手、简单易懂的生产工艺标准，以及简单的机械操作是保持生产效率的重要因素，尤其是流水线作业，应做到将一个岗位分为几个微小的动作，实现简单的事情重复做，可减少出错的概率，也有利于整体生产水平的发挥。

以常熟雅致为例，其产品的定制化特点导致生产工艺及工装系统频繁调整，生产效率和产能低下，但比亚迪储能箱项目因其箱型相对标准化且下单量大，工艺标准相对简单、易懂，工装系统在生产周期内保持不变，一线工人作业的熟练程度持续提高，生产效率得到大幅提升，从2020年样箱的1800多工时/箱降至今年6月底的470个工时/箱。因此，产品的标准化程度对生产效率的提升非常重要。

3. 提高一线工人的技能熟练程度，保持外包队伍相对稳定，鼓励员工自检与互检，减少产品的返工返修率。

一线工人的素质与技能熟练程度会对产品质量检验合格率产生重大影响。以华南建材2020年搬迁为例，因大量熟练工人未随迁而补充了大量的新员工，但新员工的素质参差不齐、技能不熟练，导致返工返修问题频频



常熟雅致项目现场

出现，影响了产品交付的时间，增加了生产成本，造成了客户不好的体验。

对于大量使用外包队伍的制造企业来说，外包队伍的整体素质与稳定性对产品质量同样至关重要。以常熟雅致为例，由于各种产品的内装工艺差异较大，但内装环节未建立有丰富行业经验的外包商资源库，外包队在服务过程中由于工艺复杂度高、施工难度大等因素达不到我方的要求，导致合作不稳定、更换频繁；同时部分外包队为快速完成交付，对质量检验流于形式，导致产品质量检验合格率偏低。因此，有必要建立相对稳定的外包资源，减少外包人员频繁更换对工作造成的影响，并通过加强培训、考核、监督来提高外包队的质量检验水平。

另外，要鼓励员工自检与互检，通过一定的考核激励制度设计，让各道工序的员工自觉做好质量检验工作，不仅可以提高生产效率，还可以减少质检人员的配置。

4.通过生产自动化和智能化手段的应用，减少一线工人作业，在提高生产效率的同时，降低生产成本。

生产自动化与智能化是提高生产效率的重要手段，特别是以人工作业为主的企业，鼓励开展微创新或改良型创新，寻找可使用“机器换人”的生产环节，减少人工作业，能有效提高生产效率。以华南建材为例，在自动化立体仓设备投入使用后，原材料入库、出库均采用手持扫描，产成品入库、出库均采用定点扫描，机器人可自动分拣物料，在提高生产效率的同时，减少领料人员5名，按照人均人工成本10万元/年计，每年可节约人工成本50万元。

（二）管理效率提升

管理效率提升是用更少的管理人员创造更多的管理价值，提高管理人员的人均产值，主要手段包括：

1.通过组织架构调整与管理流程优化，加强扁平化管理，精简管理层级，减少信息在传递过程中的不对称，缩短审批链条，提高决策效率。以深圳雅致为例，过去采取“职能”管理模式，总部与各分子公司分别按照相同的职能配置相应的部室与管理人员，在业务不断收缩过程中，机构调整滞后，导致人员臃肿、管理效率低下；2019年底完成分拆并推行机构改革后，调整为“业务条线”管理模式，按照营销工程、产品运营、综合管理、技术研发等四条业务线进行垂直管理，有效地减少了管理层级，压缩了管理人员，从2019年底到2022年6月底，管理人员从312人减少至138人，人均工作量及人均产值得到增加，大大提高了管理效率。

2.推动职能协同共享，搭建职能共享平台。通过信息化和数字化手段，将一些操作简单、重复性高、附加值低的工作从线下转为线上，精简管理人员；平台总部根据实际管理需要配置管理人员，并加强总部服务支撑功能，以解决实际问题为导向，面对重大



华南建材自动化立体仓库

项目推进时，如果人员配置不够，可联合各制造企业成立专项小组推进重大工作；在总部层面建立共享基础数据库，减少各制造企业频繁、重复向总部提供数据的工作量，提高总部监督管理及分析效率。从长远来看，在总部层面应考虑总部与各制造企业职能共享，推动总部与各制造企业之间的管理协同，探索中后台共性职能的协同共享。

（三）资源利用效率提升

提升资源利用效率有助于降低固定资产折旧及摊销、场地租金等固定成本，可通过提高设备利用率、盘活闲置的设备资产、减少场地租金、盘活闲置土地资产等手段来实现。

1.设备方面。减少设备故障率，缩短停机待料时间，提高设备的使用效率。日常要做好设备例行检查和维护保养；定期做好资产盘点，及时发现利用率不高或闲置的设备资产，对于已达报废年限且无法再利用的设备资产应及时处置，尽可能转化为收益；对于闲置但仍可利用的设备资产，要加以充分利用，必要时可与其他制造企业协同。

2.场地方面。各制造企业要把投入产出情况作为主要衡量指标，根据指标及时掌握企业总体经营情况，迅速调整经营策略。对于长期亏损且扭亏无望的生产基地，应及时裁撤，通过基地裁撤优化机构和人员，降低固定成本；对于长期闲置的土地及厂房资产，应积极寻找内外部合作方，及时盘活，充分发挥其价值，将其转化为收益；同时根据业务、架构、人员的优化情况及时调整生产及办公场地面积，减少闲置的固定成本。以深圳雅致为例，自2019年以来，裁撤了广汉、东莞、西安、武汉等生产基地，以及福州、

珠海、天津等6个业务办事处，合并了南宁等5个工程安装基地；在集团内先后分别转让了西安雅致、武汉雅致，实现转让收益2,600多万元；完成了总部从深圳到三水基地的搬迁，缩减办公面积约1,000平方米，每年可减少办公租金约140万元，并根据经营调整情况腾退了三水1个生产车间及部分堆场，减少生产及办公场地面积3万多平方米，每年可减少场地租金400多万元。通过一系列关停并转等举措，降低了固定资产折旧及摊销、场地租金等方面的固定成本，大大提升了深圳雅致内部的资源利用效率。

三、小结

综上所述，固定成本的控制主要在于对人、设备、场地等方面的成本控制，在日常经营过程中，各制造企业应紧紧围绕这几方面开展降本工作，挖掘潜力，不断降低固定成本。深圳雅致在固定成本控制方面走在了前面，自2019年起，通过组织架构及业务调整优化、基地裁撤、闲置资产处置与盘活等重点举措，固定成本持续大幅下降，从2019年1.6亿元下降至2021年8,000万元，2020、2021年分别同比下降了40%、27%，为其他制造企业提供了较好的示范。

在集团“转改提”专项活动的指引下，集团制造业各企业围绕“办事提速、服务提质、工作提效、能力提升”要求，穷尽办法，转型提升，通过系统化实践，降本增效取得初步成效。下步，智造事业部将坚决落实好集团“转改提”常态化各项要求，以实实在在的工作成绩，为百年南山事业贡献力量。■

集团财务职能规划与提升工作的回顾与展望

文 / 张建国

2015年以来，随着集团战略转型，对集团财务职能提出了更高的要求，集团财务条线的各级部门在总部的统一领导和组织下，结合集团战略定位和业务需求，认真分析现状，通过财务职能建设规划指引，开展集团财务职能提升的专项工作，取得了明显的成效。

一、2015年以来集团财务职能提升专项工作的内容与成果

基于集团当时业务发展和财务职能状况，集团组织财务条线各级部门认真分析和研究，确定了财务职能提升工作的总体目标和思路：以“业财融合”为导向，从战略财务、业务财务、共享财务和专家财务等四个维度，建设与集团战略发展相适应的“价值创造型”财务管理组织体系，进一步提高财务信息的质量与效率、提升一线财务人员支持业务发展的能力、提高财务战略的规划性与协同性、提升财务专业研究能力，全面提升财务对集团战略和业务发展的支持服务能力。

在此基础上，集团总部制定财务职能建设总体规划，每三年滚动修订一次，集团内各主要业务平台制定各自单位财务职能建设的细化方案。通过一期、二期财务职能规划的有效实施，主要从以下几个关键维度针对性开展职能建设的各项工作。

（一）财务共享中心建设

针对财务核算方面存在会计核算组织体系分散、核算的规范性和准确性不足、基础核算业务投入精力过多且效率低下等问题，我们在完善集团及各主要业务平台会计科目体系和财务报表体系的基础上，提出建设财务共享中心这一重大变革举措。截至目前，财务共享中心推动了财务组织体系变革，建立了数据互联平台，为集团157家单位提供标准化会计核算服务，提高了基础工作质量和效率，为促进业财融合、创造财务管理价值奠定了良好的基础。集团财务人员基础核算工作量占比和运营成本显著下降。

+2.4%

Executives View | 高管视角

（二）财务信息化建设

针对缺乏集团整体的系统规划、财务工作信息化程度不高，难以实现集团层面对财务数据和重要权限的管控要求等问题。我们根据集团IT规划，结合财务共享中心建设方案，修订和完善集团财务信息化建设方案，并推进财务主数据库建设工作。

上市公司和各主要业务平台根据集团财务信息化规划，制定了财务信息化建设方案。宝湾控股与东方物流完成了业财一体化平台搭建。南山地产、宝湾产城正在进行业财一体化推进，并将物业运营平台及业财一体化模式推广至赤湾商业发展公司。

（三）财务规划与预算

联合战略管理中心建立各板块阈值管理制度；在此基础上，建立和完善集团、各战略业务板块财务管控模型。集团全面预算管理建设方面，完善预算编制模板，集团宝湾物流基本实现全面预算管理，其他业务平台也实现了全面预算管理的部分功能。

（四）资金管理

持续加强集团资金集中管理，提升集团资金管理的效益和效率，建立了月度、季度金融政策分析机制，加强宏观货币政策研究，制定符合集团业务发展的融资策略。

优化、完善集团流动性管理机制，建立月度投融资会议协调机制，保障集团整体资金流动性安全；理顺上市公司资金管理体系，逐步建立上市公司及主要业务平台独立融资能力；探索和创新针对重点产业的融资渠道，多主体、多品种拓展各类融资，形成稳定的资产证券化融资渠道；权益融资有所突破，永续债成为稳定权益融资渠道；开展类Reits，探索突破“募投管退”新模式。

（五）财务分析与决策支持

针对财务分析深度不够，缺少深入触及业务的、前瞻性的分析及预警等问题，建立了分业务板块的业务财务分析体系，运用行业对标数据，提升决策支持能力。从现金回报、盈

利水平等方面建立分板块的投资评价标准，宝湾物流及南山地产已在实践中进行运用。

（六）税务管理

加强税务实务规范化工作，制定了税务各分税种编制税务指引并陆续发布。建立税务风险检查机制并推动落实，通过国家税务总局的税务稽查，基本摸清了各成员单位主要税务风险并制定了应对措施。

加强税务筹划专业能力，定期输出与集团战略业务相关的税务政策研究成果，结合集团重大项目开展专项税务筹划，创造税务管理价值。建立税务资源共享，通过集团内部税务常态化税务咨询服务、税务外部资源统一对接与共享、定期开展专项税务培训等方式，建立了资源共享机制。

（七）财务组织体系建设

持续加强财务组织体系建设，建立分层级的财务负责人下管一级管理体系，集团总部、上市公司、主要业务平台已建立分层级的财务负责人下管一级管理体系；完善财务职责管理体系，修订财务考核模板。建立财务专业人才的评价与培养体系；完成集团财务系统员工任职资格评审，持续开展分类别的财务培训。

二、下一步集团财务职能建设需要解决的主要问题

在前两期财务职能提升建设取得显著成果的同时，我们也清醒地认识到，面对严峻复杂的宏观经济形势和集团发展的各项艰巨繁重的任务，集团财务职能依然面临很多提

升空间，存在诸多亟待解决的问题。主要体现在以下几个方面：

第一、随着财务共享在集团的建设推广，财务人员正向经营分析、资金管理、税务筹划等价值创造型财务工作转型，但与集团对财务职能定位还存在差距，同时需要进一步厘清共享财务、战略财务与业务财务之间的职责分工，在共享财务职能深化的同时加强战略财务和业务财务职能提升，并不断形成协同效应。

第二，财务信息化水平与快速变化的内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。数据资源无法透视、关联、组合，财务系统与业务系统的集成以及主数据管理有待加强，BI分析缺少业务数据，无法有效支撑业务经营和战略投资决策。

第三，随着集团各业务板块的发展，业务对资源日益增长的需求与集团现有资源分配的矛盾日趋突出；受行业毛利率下降以及持有物业公允价值溢价暂无法体现等因素影响，现有业务资本回报率偏低。须进一步加强资源阈值配置管理，加强预算管控，完善新业务投资财务评价标准，提升资本回报能力。

第四，财务基础工作的质量和效率仍需进一步提高，会计核算质量需要持续改善；合并报表编报效率有待提高。

第五，财务梯队建设仍需持续加强，骨干人员不足，同时财务系统内部未能有效实现人才流动，财务人力资源储备尚不能满足集团业务快速发展的需要。

三、第三期财务职能提升专项工作的展望

在财务职能建设一、二期提升工作已取得成果基础上，客观分析集团财务职能目前存在的问题和改进的方向，即将开展第三期财务职能建设提升工作，更好满足集团发展的要求。

三期建设总体目标是：财务职能信息化程度水平明显提升，财务组织体系不断完善，基本建成价值创造型财务职能体系。财务职能建设总体思路是：持续推进财务共享建设，继续优化财务组织架构和财务管理流程，加强业务财务职能提升。

全面深化财务信息化建设，以主数据建设为基础，加强信息化工具的应用，持续提升资金管理、预算规划和决策支持、税务管理等财务职能，奠定财务数字化转型基础。通过上述工作抓手，带动财务各个维度的职能提升，持续打造价值创造型财务组织体系。

三期建设主要从以下几个维度制定实施路径：

（一）深化财务共享中心建设，推动财务组织体系变革

进一步扩大财务共享中心服务范围，覆盖集团主要核心业务，同时扩充服务内容，承接报表，纳税申报等工作。

在此基础上，打造财务共享数据中心职能，深度参与集团业务系统建设，实现业务系统对接，实施流程变革及数据标准化构建数据管理维护能力，形成数据分析能力和基础系统流程开发能力。

在财务共享中心建设不断深化的同时，初步达成全集团范围内共享财务及业务财务的分工专业化，推动财务组织体系变革。梳理集团及上市公司总部、业务平台及下属公司财务职能定位，完善财务管理职责体系，结合业务需要制定新的工作内容和行业标准，真正起到一线财务职能价值创造作用。不断提升集团财务职能各条线的整体专业能力，建立财务职能条线人才培养共享机制，建立各单位之间的人员良性流动机制，提升财务人力资源整体效能。





（二）优化财务系统和数据管控，全面推进财务信息化建设

持续优化现有财务信息化系统。推行集团核算系统技术架构统一。完善报表系统，实现部分合并报表功能自动化。根据财务分析和信息披露要求，利用好数据采集平台等工具，提升数据抓取和计算能力。

借助集团主数据系统，强化集团财务主数据的统一管控。缩小不同业务平台间明细级会计科目差异，实现跨核算平台的组织、客商、银行账号等主数据的统一分发和使用。

大力开发新的信息化应用系统。加快推进资金、税务、财务报告及预算信息系统建设。根据管理需求完善资金税务报表等各类财务信息系统建设，补齐应用短板，提升管理水平与效率。

（三）推进全面预算管理，完善财务管控模型和财务分析能力

根据集团战略动态调整集团各业务阈值并进行跟踪管理，充分发挥资源配置评价作用。完善集团、各战略业务板块财务管控模型，结合集团战略及各业务实际变化，修订集团及各业务板块财务管控模型。

推进集团全面预算管理建设，物流板块要实现全面预算管理，其他业务平台实现全面预算管理的一部分功能。各业务单位完善财务预算模型，提升财务预算逻辑合理性，为预算系统上线奠定基础。

建立财务数据指标库，提升财务分析质量与效率，更新基础数据标准，改进各平台季度经营分析会分析模板。完善财务分析工作，改进财务投资评价准入标准，完善投资后评价机制。

（四）加快集团司库体系建设，提高资金运营效率和管控资金风险

集团司库体系建设的重点是建立集团资



金管理系统，通过银行账户统一管理及资金集中管理、完善中开财务银企直联系统，实现集团境内外资金池实时监控；通过信息化手段加强集团债务融资、内部信贷、存款理财、融资担保等四大资金应用管理，实现集团各项资金事项全生命周期闭环管理；根据集团司库体系建设要求，实现资金管理系统与集团各业务系统的互联互通，推动集团业财系统融合。

完善集团流动性管理机制，形成“集团-中开财务-业务平台”三方资金头寸工作沟通机制，制定资金备付策略，完善投融资计划机制；重点搭建集团资金预算与资金计划系统，提高资金计划准确率，增强以收定支的预算管理约束。

同时，以“三道红线”加强资金风险管控，建立集团有息债务动态管理机制和动态管理相关指标体系；重点拓展中长期融资项目，合理安排银行融资和公开市场融资比例，择机开展权益融资项目。

提升宝湾物流、南山地产等主体信用融资能力和公开市场融资能力；建立海外稳定的融资渠道和跨境资金池，用好跨境资金池。

（五）持续加强税务风险管理和税务筹划能力

进一步提高税务筹划能力。深入业务前端，制定集团重大项目税务筹划方案并推动实施落地，创造税务价值。通过重点项目税务筹划、税务共享机制和专题培训等方式，加强税务专业人才培养，形成集团税务专家团队。同时，要通过信息化手段提高税务风险管理能力和税务实务水平。

未来外部经营环境更加严峻复杂，集团各项工作依然艰巨繁重，对集团财务职能也提出更高的要求。我们需要充分认识到财务职能提升工作的重要性及紧迫性，将集团财务职能转型升级的各项工作扎实推进、引向深入，为高质量可持续发展做出更大贡献。■

常熟雅致生产一线： 广厦万千“筑造者”迎高温“烤”验

文 / 王 春



今年炎夏，苏州地区高温橙色预警信号持续生效。高温“烤”验下，常熟雅致模块化建筑有限公司的生产车间内，员工们依旧干劲十足，奋战在一线，全力保障生产任务的有序推进，用实际行动诠释敬业和奉献。

坚守岗位，最靓丽！

生产车间里，各项工程齐头并进，稳步施工。机器轰鸣，焊花四溅，工人们忙碌的身影来回穿梭，形成了一道靓丽且独特的风景线。在生产一线，和普通人穿短袖、短裤不同，进场施工必须穿长裤、戴安全帽。他们挥汗如雨，衣服湿了又干，干了又湿，但动作丝毫未见倦怠，豆大的汗珠挂在他们脸上，在弧光的映射下就像一颗颗闪光的珍珠！这些高温下的坚守者，他们用湿透的工作服换来了项目的如期完工，通过挥洒辛勤的汗水，确保了项目的顺利进行。





防暑降温，最清凉！

为防止出现中暑等安全事故，常熟雅致为工作人员配备了防暑降温物品，在抓好项目进度的同时，为建设者的健康保驾护航。同时合理调整工作时间，避免高温中暑；妥善安排员工在施工现场的休息场所，改善劳动条件，严格落实防暑降温“凉”策；细化制定防暑降温工作措施，切实从源头上降低高温危害，将防暑降温工作同当前的安全工作结合并落实。



贴心守护，最暖心！

当前，高温仍在持续，常熟雅致全体员工始终坚守在工作岗位。为应对高温“烤”验，守护好员工的身心健康，公司各级领导高度重视，实行人性化管理，强调高温季节更要关心员工健康，为一线员工创造良好的工作和生活环境；要积极采取措施，全力保障员工们高温工作的需要，保证生产工作安全、平稳、有序推进。■





中国南山集团成立40周年青年纪念林

树种：花棒

面积：3,520亩 总数量：176,000棵

本地块由阿拉善生态基金会种植并养护

中国南山在阿拉善沙漠种下一片花海

文 / 张小刚

近日，中国南山旗下深圳市宝湾慈善基金会收到一组来自阿拉善生态基金会的照片。图片显示，由宝湾慈善基金会捐赠的“中国南山集团成立40周年青年纪念林”项目，已落地腾格里沙漠腹地，目前苗木齐整、长势喜人。

得此消息，宝湾慈善基金会以及集团青年员工纷纷表示“不容易，很振奋！”这表明，中国南山集团身体力行践行“绿水青山就是金山银山”理念结出了新的果实。同时，作为庆祝中国南山集团成立40周年系列活动之一，三千五百多亩的“青年纪念林”蔚为大观，体现了中国南山播绿治沙、守护祖国绿水青山的担当，展现了中国南山人致敬梦想与奋斗的积极风貌。



花棒

事情得从去年年底说起。

2021年12月30日下午，中国南山集团在南山事业开启之地赤湾开展成立40周年纪念林植树活动，用实际行动践行“绿水青山就是金山银山”理念，助力双碳目标，为打造生态美丽赤湾挥锹播绿，正式启动集团成立40周年各项庆祝活动。同时，集团团委牵头组织集团青年代表前往阿拉善开展庆祝集团成立40周年纪念林植树活动也紧锣密鼓地筹划着。

纪念林的选址位于额尔克哈什哈苏木境内，地处腾格里沙漠腹地。盛夏气温最高时超40℃、地表温度超70℃，正午时分在沙漠上可以烤熟鸡蛋。在这样的环境下能生存并成长的，只有花棒（也叫“沙棒”，沙生植物，耐干旱、抗风蚀、耐高温、耐瘠薄，节上可生不定根，在沙漠中代表了生机，不被大自然征服的勇气）。

春天是种植花棒的最好时节。今年3月初，正当集团团委准备组织青年员工前往阿拉善治沙种树时，深圳疫情开始抬头，活动不得不暂停下来。时令物候不等人，为确保纪念林项目如期推进，受中国南山集团委



托，阿拉善生态基金所属的润源生态公司负责实施了种植。

3月中旬，在纪念林选址现场，辛勤的工人们采用高压水枪植树法，边冲击打洞边注水浇灌，随后放入树苗，覆上沙土……“中国南山集团成立40周年青年纪念林”的每一株树苗，都以这种沙漠特有的种植手法栽下。

春风拂过，树木开始发芽。当地沙尘暴频发且强度很大，严重的时候能把普通植物连根拔起，纪念林的新苗经历了长时段的沙尘考验。一剪浓夏，新苗迎风挺立。

经过5个多月的奋力生长，目前纪念林虽然苗木尚小，但发芽、生长、管护情况较好。据阿拉善生态基金会秘书长龚静远介绍：“咱们南山的林子总共3520亩，每亩50棵，共176000棵，目前成活率接近80%（合格成活率为70%），出苗整齐，长势喜人。”

花棒树播种后，无需浇水抚育，就能自然生长发育，最大的威胁来自于骆驼、驴、羊等。为了防止这些“不速之客”践踏、啃食，润源生态公司聘请当地牧民为管理员，并跟踪监督，确保新植花棒正常生长。

种树植心，一起种下希望，一起呵护梦想，共享璀璨篇章。人不负青山，青山定不负人。可以憧憬，中国南山人捐赠的十七万余株花棒，当花季到来时，漫漫黄沙将成一片花海。

阿拉善在蒙语中意为“五彩斑斓之地”，为沙漠增绿，让沙漠变花海，中国南山力量，正在为五彩斑斓的国家生态建设添彩争光。■

链接

深圳市宝湾慈善基金会由中国南山集团发起成立并持续捐资，以践行中国南山社会责任为使命，积极响应国家、政府的号召不断地探索及推动公益事业的发展。自成立以来，宝湾慈善基金会聚焦扶贫、赈灾和助学等领域，捐资助建了湖北英山、广东紫金、云南澜沧、河北威县等贫困地区学校，有力地推动了当地基础教育事业的发展。

杨国林会见招商局集团财务部（产权部）部长刘威武



7月5日，杨国林董事长会见了招商局集团财务部（产权部）部长刘威武，就推动财务管理交流、共促创新发展等话题进行了深入交流。

王世云访问粤港澳大湾区大数据研究院



7月19日，王世云总经理率队赴粤港澳大湾区大数据研究院调研交流，与原国家信息中心常务副主任、粤港澳大湾区大数据研究院名誉理事长杜平就深挖数据产业价值、推进物流与数据的融合、拓展深度合作等话题深入座谈，并实地观摩大数据研究院展示大厅。

杨国林会见深圳市基础设施投资基金管理有限公司董事长卢文彬



7月20日，杨国林董事长会见了深圳市基础设施投资基金管理有限公司董事长卢文彬一行，双方就产业投资与合作进行了深入对话。

杨国林会见南山区政协主席陈军



7月20日，杨国林董事长在赤湾总部大厦会见了南山区政协主席陈军一行，双方就推动赤湾片区产业发展、助力深圳加快建设全球海洋中心城市等话题进行了深入沟通。

杨国林会见招商证券董事长霍达



8月1日，杨国林董事长在赤湾总部大厦会见招商证券董事长霍达一行，双方就推动产融互促、加强战略合作等议题进行了座谈。

王世云率队拜会招商积余总经理陈海照



8月2日，王世云总经理率队拜会招商积余总经理陈海照，双方就推进园区及物业服务智慧化合作等议题进行了深入交流。

中国南山集团召开2022年年中工作会议



8月8日，中国南山集团召开2022年年中工作会议，杨国林董事长讲话，王世云总经理作年中工作报告，集团副总经理赵建潮主持会议。张建国、陈波、舒谦、李鸿卫、章远凌等领导出席会议。

中国南山集团召开党风廉政建设暨2022年纪检工作会议



8月8日，中国南山集团召开党风廉政建设暨2022年纪检工作会议。集团党委书记、董事长杨国林在会上讲话，集团党委副书记兼纪委书记、副总经理赵建潮作党风廉政建设暨纪检工作报告，集团党委副书记、总经理王世云主持会议。

杨国林会见招商资本COO、总经理郭健



8月9日，杨国林董事长在赤湾总部大厦会见招商资本COO、总经理郭健一行，双方就推动产融合作、共筑产业新生态等议题进行了深入沟通。

杨国林会见中建二局总经理魏德胜



8月10日，杨国林董事长在赤湾总部大厦会见中建二局总经理魏德胜一行，双方就深化业务合作进行了商洽。

杨国林会见南京市副市长邓智毅



8月12日，杨国林董事长在中国南山集团总部会见南京市委常委、副市长邓智毅一行，双方就加速推进合作项目、拓展合作广度、挖掘合作深度等议题交流探讨。

杨国林拜会招商局太平湾总经理胡勇



8月15日，杨国林董事长到招商局太平湾合作创新区参观调研，与招商局太平湾总经理胡勇座谈交流，双方就产业链协同、高端装备制造、新能源等领域的合作进行深入座谈交流。

集团党委走访慰问困难党员、职工

文 / 滕金铃



为不断提升党员、职工的归属感，增强凝聚力，7月中到8月初，中国南山集团党委开展走访慰问困难党员、职工活动。党委成员分别深入到赤湾物业、东方物流、宝湾产城、石油基地、赤晓科技、华南建材、雅致公司、旭勤公司等8个党支部，为57名困难党员、职工送去了组织的关怀和温暖。

活动中，集团党委委员与困难党员、职

工亲切交谈，详细了解他们的生活、身体状况及目前存在的困难，感谢他们为中国南山事业做出的贡献，勉励他们正确面对生活困难，保持乐观心态，扎实工作，创造美好生活。

此次慰问活动让困难党员、职工切实感受到了党组织的关心和爱护，他们纷纷表示将心怀感恩、克服困难、努力工作，为中国南山事业发展贡献自己的力量。■

中国南山集团2021-2022年度 优秀共产党员 | 优秀党务工作者 | 先进基层党组织

优秀共产党员

朱琳	武汉宝湾物流园区企业联合党支部
李昆	深圳市南山房地产开发有限公司总部党支部
胥勇亮	深圳市赤湾物业管理有限公司党支部
程敏	合肥宝湾国际物流中心有限公司综合党支部
王兴娟	中国南山集团财务管理中心党支部
刘现锋	深圳市赤湾商业发展有限公司党支部
王东伟	华南建材（深圳）有限公司党支部
刘文胜	中开财务有限公司党支部
占能皓	赤晓企业有限公司党支部
李文堃	深圳赤湾胜宝旺工程有限公司第一党支部

优秀党务工作者

杨晓燕	宝湾物流控股有限公司总部党支部
韩鹏冲	深圳市赤湾东方物流有限公司总部党支部
李春江	中国南山集团审计风控中心党支部
梁鑫	深圳赤湾石油基地后勤服务有限公司党支部
苏猛	东方驿站物流科技（深圳）有限公司党支部

先进基层党组织

深圳市新南山控股（集团）股份有限公司总部党总支
宝湾物流控股有限公司党总支
深圳市南山房地产开发有限公司党总支
中国南山集团战略管理中心党支部
深圳市赤湾商业发展有限公司党支部

坚持创新引领 践行使命担当

——集团党委2021-2022年度优秀党员朱琳专访

文 / 编辑部

编辑部：2022年新一轮疫情爆发后，为确保公司业务稳定运营，年初刚接任宝湾物流大区运营部负责人的您主要做了哪些工作？

朱琳：新一轮的疫情形势复杂严峻，作为大区部门的负责人，必须迅速进入应战状态，从理顺体系开始，稳妥有序接管各项工作，重点管理区域内的所有运营园区。

园区内车多、人多、物杂，由于各地疫情反复，物流运输车辆的管理是其中的重难点。针对新一轮疫情变化，立即组织部门员工成立疫情沟通小组，贯彻思想、分清形势，始终让园区管理以“立足于有”的高度警惕和“打持久战”的工作韧劲，扎实落实当地政府疫情防控各项政策要求，守牢安全底线。

人员方面，尤其是入园人员的核查是强化源头管控、筑牢坚固防线的重要举措。我们要求每个园区贯彻落实测温、登记、查码等防控措施。车辆方面，要求园区实时更新政务信息，研判中高风险区域，提出“落地随检、三天两检、两头消杀”的货运车辆统筹管理方案。货物方面，对入园货物进行现场消毒杀毒、信息登记，为确保货物追踪提供有效保障。

日常管控工作中，组织并完成各园区与当地政府建立核酸监测点项目。2022年至今共完成了7个园区的核酸检测工作，检测人员32万余人，检查车辆信息高达80余万辆。不论何时何地，我都时刻保持党员的警醒，确



朱琳（图中女士）日常带队检查现场

保手机7*24小时畅通待命状态，凌晨处理突发事件17次，确保所有园区没有出现交叉感染和阳性人员。在这场严峻的斗争中，带领部门员工与时间赛跑，和疫情决战，全力维护园区安全，打赢这场疫情防控阻击战。

编辑部：在挑起采购类工作的重担后，您是如何发挥创新意识，优化采购流程，推动公司运营采购体系变革的？

朱琳：华中大座城市间的距离跨度相对较广，各园区的招标、采购任务繁多，涉及金额较大。在刚开始负责采购类工作时，发现区域内的采购工作体系缺失，且横向对比各园区同类费用支出差异较大。针对这一问题，我深入园区一线，迅速完成了每个城市的市场价和每个园区的运营成本分析，并优化采购流程，逐步建立和完善了大区采购管理体系。通过整合城与城、区与区的招采模式，严格把控区域采购成本，提高了采购效率，一年内完成了30多项采购工作，包括大物业、消防维保、园区VI、餐饮设备等，运营成本较预算总额节约260余万元。

创新是引领发展的第一动力，党员要做创新实干的模范。对于日常园区反映的物料耗材采购痛点，我先后组织团队12次调研工厂及友商园区，最终分析甄选出适合大区的物料供应商，并勇于开拓创新，与其总部洽谈深度合作模式，为公司定制开通了官网账户和各类业务权限。在试运行半年取得良好效果后，将该模式积极推广至总部运营部，由总部牵头统筹全国范围的合作。进一步拓展合作深度、广度，全面实现了采购、付款、开票等一体化服务，大大提高了园区采购效率，解决了园区采购痛点，也推动了

公司运营采购体系的变革。

编辑部：面对宝湾500万项目里程碑庆典仪式VI导视安装的紧急工作，您是如何主动担当作为，不辱使命完成任务的？

朱琳：2021年3月我接到紧急工作任务，宝湾500万项目里程碑将于4月在武汉青山项目举办庆典仪式，我负责整个项目的VI导视安装工作。此时，距仪式开办只有一个多月，但工程施工尚未完成，时间紧任务重，作为党员，我决心以高度的责任感、使命感和工作热情，用心负责地开始进行计划倒排，拆解任务。

在迅速根据公司制度规范完成供应商招标工作后，立即赶往武汉青山园区，带领供应商团队扎根现场查勘，多次论证，依据项目图纸确定VI导视最合适的位置，确保既不会重复安装浪费成本，也能实现园区各角度的效果展现。

对内，与工程部门对接完工时间、分期交库计划等工作，将VI施工计划嵌入整个项目施工计划内，确保施工任务的有序衔接与配合。对外，与供应商反复沟通制作颜色、规格、安装时间、要求等事宜，确保施工计划按时按质完成。内外结合，协调现场资源，支持供应商开展安装工作。通过一个月的努力，终不辱使命，保障VI导视顺利安装完成，有力支持了庆典活动的成功举办。

编辑部：部门管理方面，在培养员工树立正确的思想和行为观念，涵养廉洁文化上您是怎么做的？

朱琳：始终坚持培养和强化员工廉洁意识，筑牢思想防线，做到防微杜渐，警钟长



朱琳（左七）在日常工作会议中

鸣。通过树立正确的“三观”和价值取向，自觉抵制形式主义及享乐主义。从我做起，从点滴做起，坚持开源节流、反对铺张浪费。

平时，我们利用月度会议，多给员工做思想工作，讲解工作的重要性和意义，让员工充分认识到自身存在的价值。在季度绩效面谈时，帮助员工查缺补漏，提供改进建议。同时做好监督、执行工作，针对员工思想存在的问题进行单独沟通交流，对于多次沟通不能改正的进行考评扣分，在教育及考核下共同完成帮教。重点是增强员工的思想政治素质，强化员工的学习意识，在实践中不断学习，在学习中不断受到教育，提高思想觉悟，勤于自省，以党员的标准严格要求自己。

中国共产党从成立之日起就代表工人阶级和各族人民的根本利益，全心全意为人民服务。我们在工作中，作为一名党员，要时刻以公司利益为核心，为公司发展服务，以公司的发展和壮大为根本目标。中国共产党具有远见卓识，能够把握社会历史发展的客观规律。我们在工作中，不能只顾眼前，要放开眼界，看见未来才能赢得未来。中国共产党具有严密的组织性和纪律性，能够坚忍不拔地团结奋斗；我们在工作中也是如此，不能毫无章法，胡乱出招，要以公司的体系、制度为标准去执行、落实。时刻遵守公司规章制度，爱岗敬业，团结同事，勇于创新，共同发展添砖加瓦，我会继续努力。■

全心服务群众 锤炼党性修养

——集团党委2021-2022年度优秀党员刘现锋专访

文 / 编辑部



刘现锋（左三）在党小组学习中

编辑部：请简单介绍下您具体负责哪些工作和总体感受。

刘现锋：我的工作项目较多且杂，主要负责赤湾商业平台赤湾片区的后勤工作，也就是跟员工的衣食住行有关。比如服务式公寓的日常运营、集团持有物业及员工宿舍的零星维修、职工食堂的综合管理，赤湾市政道路交通疏导及巡查，市政公园管理的考核，赤湾片区微循环班车运行，以及平台商业管理部的安全工作等。

后勤工作虽然范围广、项目多、类型杂、琐碎繁重，但我把有机会服务大家，发挥价值，视为光荣。始终牢记党员身份，注重统筹管理，提升效率，把初心使命融入日常工作实际，再细小的工作都严谨对待。

编辑部：您负责的工作与集团员工生活密切相关，是如何做到让员工满意的？

刘现锋：集团给予了员工优越的办公环境，良好的餐饮和出行配套，我所做的其实是很小的一部分，需要尽心尽力，把员工需求摆在第一位。按照现有的标准，积极主动地做好配套工作，同时尽快落实反馈集团员工提出的宝贵意见和建议。比如团餐方面，总部大厦七楼餐厅是负责总部大厦上班员工早、午餐非常重要的配套，除把控食材、调料的采购外，卫生和菜品是最需要关注的点。餐厅加工中心不在总部大厦，菜品做好需要经过运输环节，运输过程中的安全、菜品的最终呈现都需要不断的尝试。在第一阶段员工满意度调查中，菜品油量大的问题比较突出，我们就改善菜品，观察到场后菜品的最终形态，进而改进菜单及菜品花样。

2021年满意度调查中，风味食品成为大家的期望，经过调查研究，公司领导认为方案可行，在七楼北侧重新装修500平米作为风

味餐厅，早餐新增面条、肠粉，中餐新增烧腊、面条、红薯粉、饺子等。总的来说，就是根据员工需求不断创新，寻求突破，让员工拥有更满意的团餐环境和体验。

编辑部：在疫情下，工作迎来哪些更大的挑战，您是如何应对的？

刘现锋：疫情带来的影响和冲击非常大，最大的困难是如何保证工作的正常开展。一是落实防控要求做好大货车驾驶员核酸检测工作方面。由于市政道路大货车停放，会直接影响道路的安全通行，市政队员需要查验每辆大货车驾驶员的行驶轨迹，通过社区、交警联合执法，督促驾驶员定时做核酸检测；二是员工宿舍关于封闭管理的问题，B区公寓日常是开放式管理，员工进出四通八达，我们按照社区要求封闭后，仅留B7栋出入口做为进出通道，员工出入需要绕行，给生活带来了不便，在社区和物业公司的不断沟通和协调下，封控管理一切顺利；三是职工食堂属于高密度风险区域，按要求需停止营业，但职工食堂承载着很多员工及片区居民餐饮供应，我们采取了禁止堂食，设立专门窗口和配备负责绿码核验、测温的专项人员，为员工提供外卖盒饭的方式保证了餐饮的供应。

疫情的发生是我们都不愿意看到的，但既然发生了，我们就要坦然面对，不能被困难吓倒，要勇于担当、善于作为、履职尽责，积极寻求解决方案。

编辑部：在日常工作中，让您记忆最深刻的是？

刘现锋：记忆最深的是山海逸居发生阳

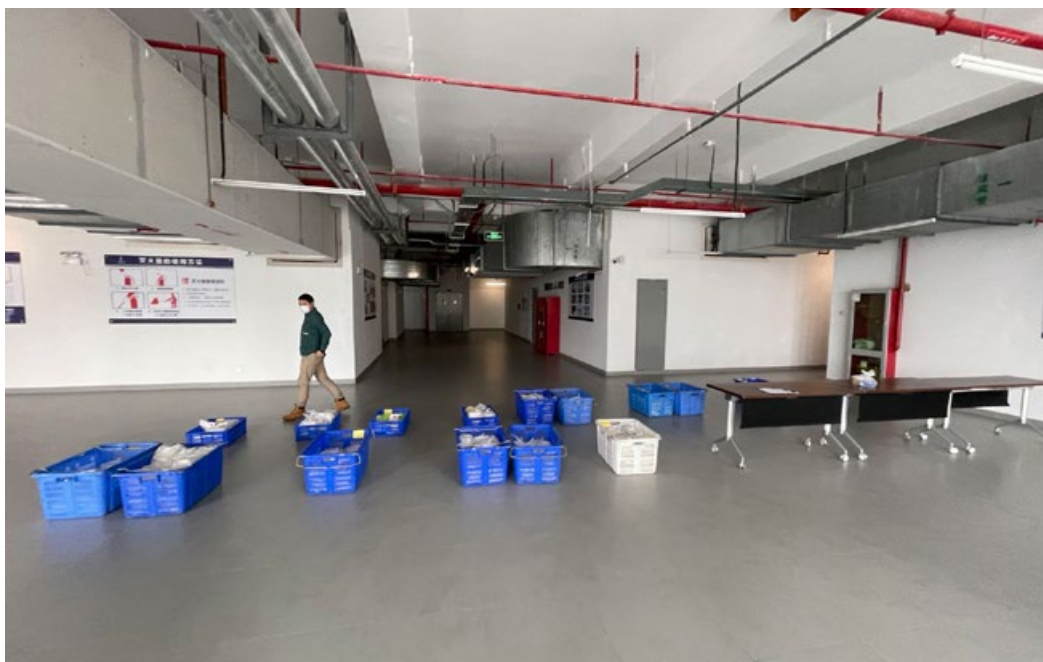


山海逸居疫情防控现场

性病例后，集团、社区上下一心，共同抗疫防疫的过程。

3月11日下午接到关于山海逸居疫情封控管理的通知，我们立即启动职工食堂应急预案。当时食材供应商也处于被封控状态，通过紧急的沟通协调，12日开始供应晚餐。13日，集团党委杨国林书记、赵建潮副书记巡视指导抗疫工作；14日集团王世云总经理亲临现场督导抗疫工作。集团领导的关心重视让我们倍增动力，深感责任重大。我深知，党员就是在危急时刻勇挑重担的那一个，就是为人民群众排忧解难的那一个。我按要求和职工食堂员工一起采购食材、制定菜单、建立微信群，发布疫情封控消息；疫情期间为山海逸居住户及总部大厦上班员工提供一万余份盒饭，基本没有漏派现象。

在后勤工作理顺以后，我加入了疫情防控临时党支部，负责赤湾区域所属防控卡点的督导检查工作。在参与抗击疫情的斗争中，我



刘现锋疫情期间餐饮供应管理现场

始终以党员的高度责任感冲锋在前。能为守护家园贡献自己的力量，让我倍感荣耀。

编辑部：在工作中，您是如何将党的要求与本职工作有机结合的？

刘现锋：企业发展到哪里、党的建设就跟进到哪里、党支部的战斗堡垒作用就体现在哪里。工作中，我们必须坚持党组织围绕企业工作，在思想和工作目标上实现融合；积极发挥党建引领作用，发挥在生产经营中的模范带头作用，攻坚克难。

从我自身的工作出发，员工关注的热点、难点，就是我的切入点。发挥党员引领优势，把党的要求融入日常工作，团结同事，凝心聚力，解决员工的实际问题，为员工提供更好的服务，这是我本身的职责，也是一名合格党员的应尽之责。同时注重学习和团队教育相融合，把党的要求融入服务团

队的目标中，不断提高素质和技术创新。

编辑部：被评为优秀党员，您今后将继续发挥党员的先锋模范作用？

刘现锋：党的百年涌现出一批又一批优秀共产党员，他们奉献在前、吃苦在前，闪耀着党性的光辉。我将坚持以这些优秀共产党员为榜样，见贤思齐，在生活和工作中始终坚持贯彻执行党的路线、方针和政策，诚恳做人、踏实做事；始终坚持党员的先进性，讲党性，重品行，在工作实践中深悟党性内涵，锤炼自身；始终坚持立足岗位，以优秀共产党员的作风，高标准严格要求自己，不断磨砺党性、提高修养，主动适应新时代对党员的新要求，通过扎扎实实的工作和服务成效，为集团的发展贡献自己的一份力量。■

一封中央来信

文 / 编辑部

七十年代末，中东危机持续恶化，第二次石油危机爆发。与此同时，在中国南海接连勘探发现了大量石油储备。为此，西方各大石油巨头接踵而至，把获取石油的目光投向了南海。

以袁庚为代表的中国南山第一代创业者们，怀着对祖国的深厚情怀和对国家经济建设强烈的使命感，克服多种不利因素，经过不断的协调和顽强的争取，最终促使石油基地落户中国内地，选址深圳赤湾。

1984年，南山公司（集团原称）与新加坡海洋联合服务私人有限公司共同组建深圳赤湾石油基地股份有限公司，在不起眼的小渔村——赤湾建立起了我国第一个中外合资经营的石油后勤基地。彼时，中国与新加坡尚未建交，赤湾石油基地是两国首个合资项目。

当年11月23日，时任国务院副总理余秋里、时任贸易与石油工业部部长李显龙（现任新加坡总理）等领导出席石油基地开业典礼。庆典前一周，袁庚收到了一封中央特别来信，信件全文如下：

袁庚同志并转赤湾石油基地服务公司：

你们和新加坡海洋石油公司在全国各有关部门和广东省、深圳特区的大力支持下，吸收国外先进技术，精心设计、文明施工、科学管理，在较短的时间内建成了赤湾石油

基地第一期工程。这个新型的海上石油后勤供应基地，必将在南海石油对外合作中发挥重要作用。为此，我特向为基地建设而辛勤劳动的国内外专家及全体干部、工人、技术人员表示热烈祝贺！

希望你们再接再厉，精心管理，努力为配合南海石油勘探、开发工作，提供高质量、高效率的后勤服务，努力以第一流的质量、第一流的水平、第一流的效率，争创第一流的信誉，把赤湾石油基地办成南海石油工作者之家。

感谢你们对发展祖国石油工业的支持和帮助，祝同志们工作顺利，身体健康。

康世恩
十一月十七日

这封中央来信，为中国南山人带来了时任国务院副总理康世恩的鼓励、期许和贴心问候，深深鼓舞了士气。

中央的关怀给中国南山注入了强大的动力。赤湾石油基地一路向前，不停蝶变，从石油后勤装卸发展出散杂货码头、集装箱码头业务；从石油后勤园区服务发展出以宝湾物流为代表的高端仓储业务；从港口物资转运发展出以东方物流为代表的干线运输，乃至当下的网络货运平台……与时代同行，与祖国共进成为了中国南山人的基因和精神底色。

袁庚 同志

中华人民共和国国务院

袁庚同志在经营赤湾石油基地服务公司。

你们和深圳海洋石油公司在全国各有关部门和广东省、深圳特区的大力支持下，吸收国外先进技术，精心设计、文明施工、科学管理，在较短的时间内建成了赤湾石油基地第一期工程。这个特大的海上石油供应基地，必将与南海石油对外合作中发挥重要作用。为此，我向为基地建设而辛勤劳动的国内外专家及工作人员、技术人员表示热烈祝贺！

希望你们再接再厉，精心管理，努力为剩余南海石油勘探、开发工作，提供高质量、高效率的辅助服务，努力以第一流的质量、第一流的水准、第一流的效率，争创第一流的业绩。

把赤湾石油基地办成南海石油合作之骄。

感谢你们对发展祖国石油工业的支持和协助，祝同志们工作顺利，身体健康。

康世恩
十一月十七日

如今，应国家南海石油战略而生的中国南山，经过40年的稳健发展，已从创业之初专为建设开发赤湾港口资源而设立的小公司，成为了拥有300余家分、子公司，业务多元化、跨区域布局的现代大型综合企业集团。未来，中国南山将继续开拓创新，不断践行新思想、新理念、新战略，朝着“基石永固，百年南山”的目标奋进，建功新时代，实现新辉煌！

信件原稿

故乡的大九湖

文 / 严欣

7月中旬，携家人回故乡湖北神农架看望年迈的父母，顺便来了一个大九湖之行。

神农架大九湖国家湿地公园，总面积5083公顷，平均海拔1730米，位于神农架林区西南角。东与神农架国家级自然保护区相通，南与恩施州巴东县相连，西与重庆市巫山、巫溪县接壤，北与十堰市的竹山、房县为邻，史称“一脚踏三省（陕、渝、鄂）六县”之地。这是一片古老而珍奇的土地，可探民族文化起源，可解山林民风真谛；可识泥炭湿地风貌，可赏高原牧场壮景；可寻川鄂盐道往事，可访“薛刚反唐”故址；可品和谐自然韵味，可悟健身益寿秘方……

（一）

一进入大九湖，眼前是一马平川望不到边际的高山草甸。平川里波光闪烁，绿茵如盖，一派江南风光。它反映着神农架沧桑的一个侧面，却又独具个性，而且隐含着千古未解之谜。民间世代流传的一首打油诗是这样说的：“四川过来九条牛，走到九湖未回头，何日识得其中味，不出天子出诸侯。”

前两句应该是就神农架山势的走向而言的，大九湖确实是被九座山峰包围。值得玩味的是，每山都向“湖”里伸出一道山梁，每

道山梁在“湖”缘都兀地隆起一包，包呈三角形、既似鱼头、又像鱼尾。按照民间鱼能成蛟，蛟亦龙族的说法，自然可以将山梁说成龙脊龙背，若将山包看成龙头，九山便势如“九龙归水”；若将山包看成龙尾，九梁便好似“九龙出海”。

将九山比喻成九龙好理解，但龙又怎能与牛扯上关系呢？《史记》里讲，“炎帝神农氏，姜姓也，母曰任姒，有峤氏之女，名女登，为少典正妃，游于华山之阳，有神龙首感女登于常羊，生炎帝”，又讲炎帝神农氏是“人身牛首”。神农也即神牛，神牛除了代表着炎帝神农氏的形象特征，更是突出了他作为中华农耕始祖的显赫地位。

（二）

大九湖并非想象中的水乡泽国，实为一块独具特色的盆地。

特色之一在于封闭严密。盆地四周，重崖叠嶂，犹如铜墙铁壁，硬把盆地禁锢得密不透风；盆地正中，沼泽遍布，犹如铺着厚厚的地毯；行走其上，一步一坑，泛水有声。

特色之二在于盆地尽现沼泽景观。其降雨量大，排水能力却很差。原来里面只有黑水河和九灯河两条小溪，它们不断承载着

周山之水却都没有出水口，河水外泄全靠西边的几个“落水孔”自然渗漏，因此而使地下水位普遍较高，尤其是盆地中部的河漫滩地带，由于地下水位接近地表，方形成了迷人的湖泊景观。

特色之三在于“落水孔”神奇。大九湖盆地内有47个“落水孔”，从表面上看，它们都似无底洞，其实乃属地下“漏斗”，共同充当着地表水和地下水逸出盆地、流向远方的“秘密暗道”，是大自然鬼斧神工造就的自动“泄洪渠”和“水文安全阀”。

特色之四在于地质现象丰富。其地质地貌景观以山岳地貌、冰川地貌、流水地貌、岩溶地貌为代表，尤以冰川地貌和高山草甸最受注目；其典型地质剖面以中国南方最古老的褶皱变质基底神农架群为代表，其古生物景观以晚前寒武纪地层中丰富的叠层石、更新世古人类遗址、第三纪子遗动植物化石为特色。群峰环立、连绵不绝、神韵各异，或似神剑刺天，或若天马行空，或像鲤鱼跳龙门，或如紫气绕仙翁……最耐人玩味的是“猴王问天”。远远望去，只见它斜躺着身子，高抬着脑壳，圆睁着眼睛，大张着嘴巴，像在仰天而问：“苍天啊，你怎么造出了如此绝景佳境？”

(三)

大九湖沼泽富藏泥炭，属于“自然泥炭沼泽湿地”。它之所以倍受青睐，一是在于沼泽本身素享“地球之肾”、“生命摇篮”、“文明发源地”和“物种基因库”等美称。二是因为种类齐全：这里包括藓类沼泽、草木沼泽、灌丛沼泽、森林沼泽和沼泽化草甸，其形成历史都在3万年以上。三在于其生态系统十分完

整：它是由亚高山草甸、泥炭藓沼泽、睡莲沼泽、苔草沼泽、香蒲沼泽、紫茅沼泽共同构成的，不仅在抵御洪水、调节径流、改善气候、控制污染、美化环境与维护区域生态平衡等方面有其它系统不可替代的作用，还可以提供丰富的水资源、矿物资源、天然能源和动植物产品。

(四)

大九湖呈现着“自然的美，美的自然！”这里春天是花的世界，满山遍野，山花烂漫；夏天是绿的世界，满目苍翠、绿草如茵；秋天是红的世界，层林尽染，姹紫嫣红；冬天是银的世界，雪厚冰坚，银装素裹。这里四季如画，四时可游，大九湖国家湿地公园因此被评为了“中国最美的六大湿地公园”之一，并享有“梦中的香格里拉”之美称。

大九湖四周都是高山，最高峰2624米，形成一道天然屏障，将这个高山平原紧紧围住。在大九湖的东南面，有九道山梁，梁上森林密布，气势雄伟，好像九条蛟龙，把头一齐伸向大九湖这个“食盘”中夺食。每两条山梁之间，各有一道白光灼灼的溪流，注入九块小平地，形成了九个湖泊。九道山梁，九道溪，九块坪地，九个湖，整齐对称，像是一位画师的妙手精绘。隔山的小九湖也是如此，每一条小溪，连串着一个小湖泊，所以也有大九湖、小九湖之称。

如今，“绿水青山就是金山银山”的理念在大九湖落地生根得到很大提升。寂静万年的大九湖已经沸腾！枯萎千年的老青桐栎树又吐出了新芽！如今的大九湖啊！已是人欢马叫，莺歌燕舞，龙腾鱼跃的人间天庭。■

热烈庆祝
中国南山集团成立四十周年
放飞梦想的平台



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