

弘扬企业家精神 推动创新发展

中集集团总裁 高翔



尊敬的各位领导、各位企业家：

大家好！很高兴参加本次“2023年中国上市公司企业家年会”。今天我们讨论的主题主要围绕企业家精神，习总书记在今年两会期间曾指出：“市场活力来自于人，特别是来自于企业家，来自于企业家精神。”可以说，企业家精神既是一家企业蓬勃发展的支撑，也是社会和国家高质量发展的重要动力。

当今世界进入新的动荡变革期，我们也在经历着深刻的时代之变。地缘冲突不断、海外通胀高企、贸易争端复杂，对于中国的企业、企业家而言，既要坚守初心，保持经营定力，也要适应变化，善于从每一次的周期变化、外部动荡之中进行思考。

今天，我也希望从中集集团40年来的发展

奋斗史出发，向大家讲述我对于企业家精神的一些感悟。

一、中集集团基本情况

中集集团是一家在物流和能源领域提供关键装备及服务的全球化运营企业。大家比较常见的很多产品，比如集装箱、半挂车、空港登机桥设备等等，我们都做到了世界第一，并且连续超过10年保持全球第一的龙头地位。到目前为止，整个集团培育了20余项国内或全球的冠军产品。

区别于国内很多其他制造企业，中集集团从本世纪初开始海外探索、全球布局。到目前，我们不仅向全球出口我们的主要产品，更重要的是在海外当地实现建厂与运营。中集集团的研发及制造基地分布在全球近20个国家和地

区，海外实体企业超过30家。其中，欧洲、美洲、以及除中国以外的亚洲其他国家是中集主要的海外市场，这部分地区也为集团贡献了一半左右的营收，可以说，全球运营平台的有效运行，帮助我们极大地规避了地区风险。

二、中集集团40年创新突破发展历程

今天我们在这里讲企业家精神，是为了探索如何在危机中育新机、于变局中开新局。对中集来讲，这样的探索精神其实已经伴随中集走过40年历程，我们从一家濒临破产的集装箱小厂发展成为一家紧紧围绕物流和能源领域的相关多元化企业，成长为产业遍布20多个国家和地区的跨国集团。每一个发展战略的制定、业务领域的开拓，都离不开开拓进取、把握机会、风雨同舟的精神，不论外部环境如何变化，我们始终围绕中集本身的愿景——建设成为高质量的、受人尊敬的世界一流企业，坚定不移地走好自己的道路。

2001年中国加入世贸之后，进出口贸易以及物流运输快速发展，我们判断中国道路与基建、物流系统也将迎来快速发展和转型的历史时期。因此，我们在2002年提出“积极推进现代道路运输车辆产业发展”等战略目标，加大力度进入国内挂车、半挂车业务领域，得益于在集装箱领域积累的精细化管理、供应链管理的能力，中集迅速在这个领域获得领军地位。道路运输车辆板块的开拓，不仅为中集在集装箱业务之外打开了新的增长点，也为我们后续开展相关多元化奠定了经验基础。

2005年，我们预见到全球能源结构的深度调整，中国乃至全球将迎来能源装备现代化的历史换挡时期。中集便适时进入罐式产品、能源装备及EPC业务总包，不断完善产业链布局，逐步将自身在物流领域的基础优势拓展到了能源领域。这形成了我们如今的能化板块，其主要营运主体——中集安瑞科已经成为能源、化工及液态食品领域具有领先地位的提供储存、运输加工装备的集成服务商与关键设备制造商。

类似的产业集群拓展路径，还有中集的空港与消防、物流服务等板块。总体来说，在每一个关键的发展时刻，我们都紧紧抓住了特定时期的机会，通过对产业发展规律进行研究与预判，打造了一个个围绕物流和能源的领先业务集群。

三、海工的坚守和转型

但一个事业不可能总是一帆风顺，我们也经历过很多风风雨雨，但我相信坚守、坚持、坚定信念，最终也能走出来。

2008年，我们进入海洋工程装备行业。但在2014年，油价经历暴跌，对整个海工行业都带来严重的冲击。在长达近十年的行业波动中，我们经历过困难、也经受了許多质疑。但是，这些始终没有动摇中集在海工方面继续发展的信心。

海洋面积占地球的70%，人类需要开发海洋，我们国家的海洋强国战略是坚定不移的。在这个基础上，中集的发展必须要符合国家的战略，顺应时代的潮流。从我的角度来说，我希望

中集应该有这个雄心，在自己能力范围之内，为国家、为民族有所担当。即便到现在，做海洋装备开发的中国企业屈指可数，尤其是征服深海没有几家可以做到。大国重器，总得有人做，这是我的信念与坚守。

面对严酷的市场环境，从2019年开始，我们卧薪尝胆，启动了海工板块的转型升级，主动寻求改变。一方面，我们对内苦练基本功，不断提升履约能力；从以前的延期交付逐步提升到按时按预算交付，低于预算交付；另一方面，我们从传统油气装备领域向非油气装备领域拓展。依托中集来福士的EPC交付能力，逐渐从钻井平台拓展到海上风电、特种船舶、清洁能源、海洋渔业、海上光伏等多重领域，逐渐形成自身独特的产业结构。

到今年，我们海工板块的油气与非油气业务占比已达到各50%，转型成果显著，多维产业结构帮助我们有效巩固了基本盘，也让我们抓住了新能源、清洁能源的行业红利，走得更稳、更远。

在国家大战略里，需要中短线产业结合。有些产业短线就能实现财务效益，有些产业需要站得更高、看得更远，但长期来看一定能盈利，需要有个过程。当然，没有实力支撑的战略定力是一句空话。正因为中集有了如今的体量、实力，以及过往在装备领域长期积累的经验和投入，才敢做海工。我们也希望，未来中国的海工通过整合优势资源，共同协作，强强联合，能够站在全球顶端。

四、内部改革创新

企业家创新，除了业务上的开拓进取、自强不息，还有对内组织架构、企业管理的打磨与思考。

中集诞生至今，不同的阶段有不同的发展特征。从发展速度和质量的角度，大致可以划分为三个阶段，一是1982年到1992年，中集诞生、投产，做10年的特征是“慢”，困难很多，走了很多艰辛曲折的路。二是从1992年到2012年这20年间，中集发展的特征是“快”。我们紧紧抓住了集装箱市场的历史性机遇，随后又开启了相关多元化之路，销售收入高速增长、业务布局快速扩张、组织规模迅速扩大。第三个阶段是从2012年至今，这10多年中集发展的特征是“稳”。

经济全球化在赋予我们机会的同时，也将我们置身于风险更大的国际社会环境之中。从2008年金融危机开始，中集已经在思考和行动，如何通过业务转型升级和组织变革，实现有质量的增长。

2010年，我们完成了“组织架构和管理体系升级”的研究，明确了集团总部职能定位由运营管控转向战略管控，通过实施业务组合战略，开始对成熟企业、直管企业、创新企业进行分层管理，达到“集团多元化、板块专业化”的发展战略。

在此基础上，我们又推进了5S战略管控体系，该体系由战略规划、商业计划、管理报告、审计内控、考核评价等5个子体系构成，我们取“体系”英文(system)的首字母“S”，简称为

“5S体系”，通过5S战略管控体系，有效帮助我们实现了板块责任主体清晰，边界和经营责任落实。

战略能否有效实施关键在人才，在干部队伍，为此，中集积极推进领导力培养计划，培养出了一批胜任的业务领军者及职能领导者。

五、资本市场创新

除了业务、组织架构上的探索创新，我们在资本市场上也有很多敢为人先的做法。最典型的是我们是中国第一家B转H股的上市公司。2012年，我们将14.3亿股B股转换成H股在香港联交所主板上市交易，原有B股股东也可选择行使现金选择权将股份出售给公司安排的第三方。这个方案在当时被赋予“解决历史性问题”的重大意义，为身处窘境的B股群体走出困境开辟了一种新的思路和方式。

现在，我们也在积极探索多层上市架构下的信息披露、集团化运作等管理体系。中集集团目前有三层上市架构，除了集团以外，我们有上市子公司中集车辆、中集安瑞科，中集安瑞科下又有新上市公司中集环科。如何在多层上市架构下，做好合规与风险控制、快速而准确地把握机会，不仅对于中集的分拆治理，对于中国的分拆上市制度探索，都会有可借鉴的意义。

前不久，习总书记在黑龙江考察期间，提到过一个令人耳目一新的词汇——“新质生产力”，就是要整合科技创新资源，引领发展战略性新兴产业和未来产业，加快形成新质生产力。在当前国际形势复杂、汇率波动等诸多挑战下，“新质生产力”无疑为我们指明了这场百年变局下中国企业可以选择的方向。在中国产业结构发展的新阶段，我们必须把握机会，按照国家产业结构调整的新要求，从高速增长阶段迈入高质量发展阶段，为我们的未来发展预留空间。

机会能否把握，来源于我们是否具有发现机会的眼光，困难能否克服，取决于我们是否意识到危机的存在。面对世界经济格局变化及中国产业结构升级的大潮，作为中国的企业，我希望涌现更多具有使命感的企业家，突破组织发展、自我成长的瓶颈，主动迎接挑战，积极投身改革，为中华民族的伟大复兴承担起更多的责任。

最后，再次对深圳市政府、中国上市公司协会为中集长久以来的关心和支持表示感谢。上市公司是国民经济的基本盘，中集集团作为国民经济中的一个微小个体，也会始终保持大局观，将短期利益和长期利益相结合，实干兴邦，让民族工业、中国制造能够基业长青，赢得世界的尊重。