

CIMC TODAY

今日中集



中集车辆正式在港交所挂牌上市

中集模块化承建香港首个永久性模块化建筑项目

中集安瑞科收购加拿大DME优质资产
进军北美精酿啤酒装备市场

中集天达收购沈阳捷通60%股权完成交割

2019年06月 总第226期

CIMC 中集
www.cimc.com



CIMC VEHICLES OFFICIALLY LISTED ON HKEX

CIMC to build Hong Kong's first permanent modular building

CIMC Enric acquires DME in a bid to enhance its presence

on the North American craft beer equipment market

CIMC-TianDa completes the deal to acquire 60% stake in Shenyang Jietong



中集

CIMC TODAY

CIMC 中集

June 2019 Total No. 226

WWW.CIMC.COM



今日中集第 226 期

《今日中集》是中集集团编印的季度通讯。欢迎积极投稿，并提出您的意见和建议。
CIMC Today is published quarterly by CIMC.

主编 | Editor-in-Chief
李 勋 | Li Xun

执行主编 | Executive Editor-in-Chief
王彦妮 | Wang Yan Ni

编辑 | Editor
孙霜婷 | Sun Shuang Ting
甘应鑫 | Gan Ying Xing
陈璐琦 | Chen Lu Qi
房欣第 | Fang Xin Di
张鑫雨 | Zhang Xin Yu
吴良洁 | Wu Liang Jie
邓中昆 | Deng Zhong Kun
卢英华 | Lu Ying Hua

登记证号 | Registration No.:
粤内登字 B 第 10163 号 (内部发行)
Yue Nei Deng Zi B No. 10163
(Internally distributed)

主办 | Sponsor
中国国际海运集装箱 (集团) 股份有限公司
China International Marine Containers (Group) Co., Ltd.

编辑部 | Edit
地址 | Add:
深圳蛇口港湾大道 2 号中集集团研发中心
CIMC R&D Center, No. 2, Gangwan Avenue, Shekou, Shenzhen
电话 | Tel: 0755-26802729
邮编 | Postal code: 518067
邮箱 | Email: tengfei.gao@cimc.com

内部资料 免费交流
Internal materials for free exchange

目录

01 卷首语

02 集团动态

中集集团

02 中集集团 2019 年首季平稳开局 实现营收 191 亿元

中集集装箱

04 中集集团参展“2019 集装箱多式联运亚洲展”

05 中集移动冷库箱成冷链物流市场的“新宠儿”

中集车辆

06 中集车辆正式在港交所挂牌上市

08 中集车辆发力全球交换箱市场

中集安瑞科

09 国际化天然气会议首次在华举行 中集安瑞科 LNG 装备解决方案受热捧

10 中集安瑞科为印尼供应 LNG 罐箱 助力实现首次大规模海岛间运气

11 中集安瑞科参建中国最大炼化一体化项目

12 中集安瑞科收购 DME 优质资产 进军北美精酿啤酒装备市场

中集海工

13 中集来福士交付国内首座深远海智能化坐底式网箱

14 中集来福士与航运巨头 Wallenius-SOL 签订 4 艘全球最高端滚装船合同

15 中集来福士建造的高端生活平台获巴西国家石油续租五年

16 中集来福士与英国石油公司签订 EPC 总包合同

17 中集来福士“仙境烟台”号钻井平台启航 赴挪威北海作业

19 中集来福士“蓝鲸 1 号”助力中海油南海开发

中集天达

20 中集天达全资收购上海金盾完成交割

21 中集天达助力四川消防总队装备革新

22 中集天达收购沈阳捷通 60% 股权完成交割

中集产城

24 中集太子湾项目开工

其他业务

26 中集智能承建全国首个人脸识别智能立体车库

27 中集模块化为冰岛建造首个钢结构模块化酒店

28 中集模块化承建香港首个永久性模块化建筑项目

30 媒体报道

30 【清华管理评论】中集：八大关键要素打造世界冠军产品群

36 【新华社】中国高端制造业深化国际交流合作

卷首语

2019年，中集集团即将迎来投产37周年纪念日。回顾2019年上半年，中集集团面对全球宏观经济环境及行业形势变化等外部挑战，总体上仍继续保持平稳发展。在过去的几个月中，中集围绕“转型升级、有质增长”的战略方向，通过资源整合、管理优化、技术创新等手段持续提升企业机体健康与核心竞争力，积极应对外部宏观形势的变化。

上半年，中集集团持续推动转型升级，在多个业务领域取得成绩。中集参展“2019集装箱多式联运亚洲展”，向现场观众呈现了中集“制造+服务+金融”一体化服务能力；中集车辆后市场先导性项目“金山工厂”涂装线正式投产，发力全球交换箱市场；中集安瑞科收购加拿大DME优质资产，进军北美精酿啤酒装备市场；中集来福士与航运巨头Wallenius-SOL签订4艘全球最高端滚装船合同；中集天达全资收购上海金盾完成交割，消防车业务国内战略布局再进一步；中集太子湾项目开工……

令人鼓舞的是，2019年5月20日，在香港特别行政区行政长官林郑月娥的见证下，由中集模块化承建的香港首个永久性模块化建筑项目——香港科技园InnoCell项目开工。这不仅意味着模块化建筑在香港取得开创性应用，也意味着中集模块化真正成功进入了香港建筑市场。

2019年下半年，中集将继续围绕“转型升级，有质增长”的战略方向坚定前进，持续焕发勃勃生机，全力为不同行业的客户及合作伙伴创造新价值。

《今日中集》编辑部

中集集团2019年首季平稳开局 实现营收191亿元

4月29日，中集集团发布2019年一季度财报，报告显示，中集2019年首季营收约为191亿元，归母净利润为4.06亿元，实现平稳开局。车辆、能化及液态食品装备、空港装备、物流服务等业务稳步增长。海工和产城业务增幅也比较明显。

中集集团相关负责人分析，中集集团的主要业务与全球宏观经济环境关系密切，2019年一季度，随着中国供给侧改革成果的逐步体现及中美贸易谈判不断取得进展，经济总体实现平稳开局。这些都为中集集团实现平稳开局奠定了良好基础。

2019年一季度，中集的集装箱业务持续提升市场研究能力，积极深入推进集装箱生产的数字化和智能化升级，新建于东莞凤岗的新一代工厂已正式投产，其应用的自动化及数字化装备以及环保技术明显有别于以往传统工厂，进一步奠定中集集装箱产品的品质龙头地位。集装箱业务综合能力的提升大大增强了



抵御周期能力，尽管一季度全球经济和贸易增速同比去年有所放缓，集货运量有所下滑，但中集的集装箱业务仍然实现52.2亿元的营收。

因中国工程车市场和北美物流车市场的增长，同时积极克服人民币兑美元汇率升值的不利影响，道路运输车辆业务的营收和净利润同比去年均取得不错的增长。其中，受国内基础设施建设类固定资产投资稳定增长以及工程建筑车辆升级换代需求影响，国内市场工程建筑车需求有所增长；美国市场

干货厢车和冷藏增长明显；欧洲整体经济表现良好，交换箱体产品已经开始批量交付。

中集车辆分拆上市取得积极进展，中集车辆分拆及上市已走完香港聆讯阶段，递交资料后等待香港联交所最后的审批环节。如果中集车辆能够成功上市，其将成为中集集团旗下第四个独立上市平台。独立上市之后将有助于中集车辆业务的未来成长，帮助其拓展融资空间，提升国际化管理水平，增加独立品牌溢价等。



能源、化工环境及液态食品装备业务（以中集安瑞科为主要运营平台）一季度也有不错的表现。全球大力推动可持续发展，对天然气能源的需求持续高涨，中国政府深入推进天然气能源战略落地让国内天然气市场迎来黄金发展期，这些积极因素让主营天然气储运装备及工程的中集安瑞科受益，一季度中集该业务实现营收31.47亿元，同比增长9.38%。

一季度，中集空港装备业务继续延续去年的良好增势，营收增长36.82%，达到7.78亿元。中集空港板块的登机桥、机场地面支持设备、消防及救援车辆、自动化物流装备、智能立体停车库等业务均有不错的表现。其中消防及救援车辆业务，持续完善部署产品线及区域覆盖双维度发展的战略，集团下属的德国消防车企业“齐格勒”通过推动并购、股份增持、商业合作等举措，补齐了在机场消防车专用底盘、举高车、云梯车等产品线上的短板，全方位增强产品竞争力。同时，

公司持续优化创新消防车租赁整体解决方案，提供高中低端全系列消防装备，将“装备+服务+金融”新模式向全国推广。

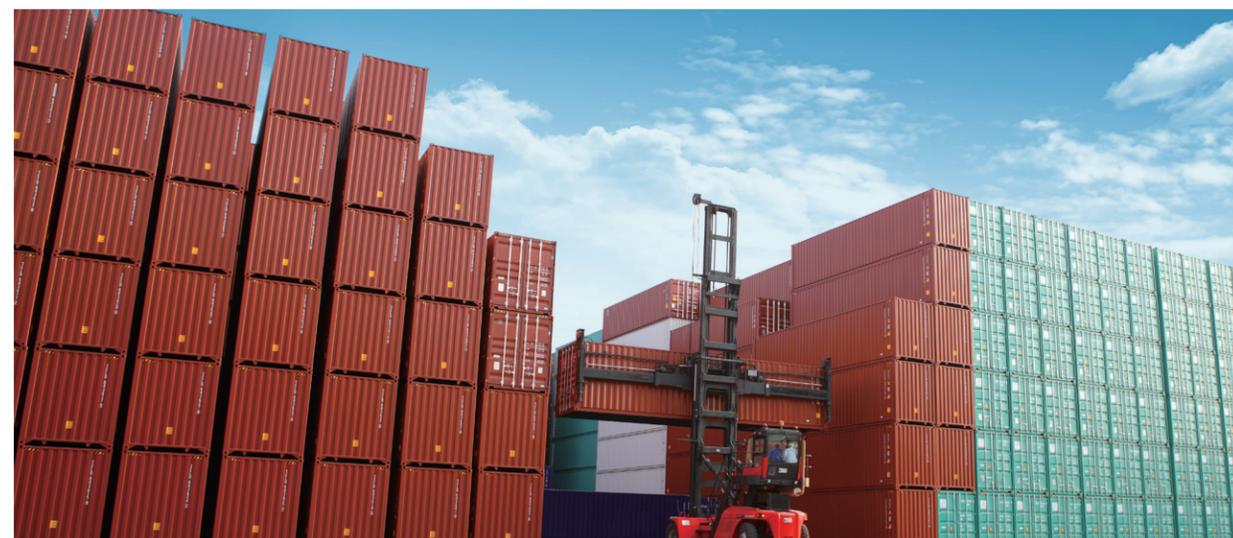
特别值得关注的是，全球油气行业虽仍然平淡，但中集海洋工程业务开始走出低谷，一季度实现营收6.92亿元，同比增长128.6%。巴油FPSO（浮式生产储油装置）项目各分段完成下水并开始合拢舾装工作；此前成功完成我国首次可燃冰试采重任的“蓝鲸1号”离港赶赴南海执行油田租约；此外，中集来福士还先后获得1+1艘南极磷虾运输船建造合同、Y-TYPE半潜运输船合同、一座自升式生活居住平台EPC总包合同、GM4-D2#的钻井服务合同等合计2.88亿美元的新订单合同，并深受国际主流海工客户的认可。

受整个重卡市场销量下滑影响，中集重卡业务一季度实现营业收入2.98亿元，业绩同比有所下降。但在市场淡季，中集的物流服务业务通过多举

措积极应对，最终保持了稳步向前的发展势头，一季度营收达20.22亿元，同比增3.35%。

中集的产城业务一季度实现营收3.06亿元，同比增长386.16%。在“2019中国产业地产运营商30强”评选中，深圳中集产城发展集团有限公司名列第22位。此外，中集产城与巨轮智能集团、欧洲ACAL产业投资公司、惠州仲恺高新技术产业开发区管理委员会、中国科学院深圳先进技术研究院签订战略合作协议，在联合拓展、产业金融、产业资源等方面积极探索合作，为中集产城未来业务持续发展奠定基础。

中集金融业务板块中的财务公司和融资租赁公司，都通过不断拓展和创新为产业服务、与产业协同的金融方案，进一步提升整个集团产业综合竞争力。一季度该业务实现营收4.5亿元，平稳开局。



中集集团参展 “2019集装箱多式联运亚洲展”

Welcome to Intermodal Asia 2019
欢迎光临2019集装箱多式联运亚洲展



5月22日，被誉为全球集装箱、运输和物流行业的交流盛会——“2019集装箱多式联运亚洲展”在上海世博展览馆开幕。展会聚焦行业战略、集装箱运输和多式联运发展，汇聚了全球集装箱、多式联运装备、港口航运等相关产业的新技术与新产品，吸引了中集集团等100多家中外企业前来参展。

本次展会由英富曼展览集团、中国集装箱行业协会（以下简称“CCIA”）、中国交通运输协会联运分会主办，中集集团为主要支持单位。中集集团副总裁黄田化在开幕式上致辞时表示，多式联运是推进运输结构调整、加快

现代综合交通运输体系建设、促进物流业降本增效的重要抓手。他希望各国行业精英以本次展会为重要契机，深入交流，不断深化商业合作，让多式联运更好造福全人类，让世界变得更加美好。

本次展会，中集集团继续以“推动世界高效运转”为参展主题，携旗下集装箱、车辆、联合卡车等与多式联运密切相关的业务单元协同呈现，通过融合集装箱环保理念和产品模型的展位现场、在展馆户外实地展示行业领先的智能化新产品和新技术，呈现了中集“制造+服务+金融”一体化服

务能力，吸引了大量来自不同国家的客户和观众驻足参观和洽谈。

“本次展会，不仅为中集提供了展示最前沿研制成果的机会，进一步巩固了中集强大的品牌与制造实力，同时也进一步增强了中集与世界各国同行的联系，为今后开展更广泛更深入的合作奠定了坚实基础。”中集相关负责人表示，“相信在国家政策和全球市场的大力推动下，集装箱多式联运将为中集的创新发展注入新的活力与机遇。”

中集移动冷库箱 成冷链物流市场的“新宠儿”



今年3月，国务院政府工作报告指出，推动降低物流等成本，加大物流等基础设施投入力度。作为物流基础设施的重要组成部分，冷链物流仓储正受到各界的关注。

从2015年开始，中集旗下的太仓冷箱等企业便集中科研力量，研发出全国首款大批量应用于组建冷链物流仓储的移动冷库箱，并在2016年推向市场。无论是用作城市冷库，还是用作前置冷库，该产品都具有独特优势，加上快速响应客户的灵活机制，产品一推向市场便深受美团、饿了么等客户欢迎。目前，该产品的市场占有率已遥遥领先。

据太仓冷箱相关技术人员介绍，该款移动冷库箱是指按照标准冷藏集装箱规范设计生产，可多箱组合、易拆卸的简易冷库。具体而言，其可在工厂内大批量生产，并通过公路、铁路等标准工具运输到使用现场，并通过不同功能和数量的单元模块的拼装组合实现客户的要求，例如速冻、快速预冷、冷却、冷藏等。在使用过程中，可随时根据客户的需求变化，增减或调整单元模块的种类和数量，调整冷箱的使用功能和规模。而当客户要迁移冷库地址时，冷库箱拆除非常方便快捷，且可以直接运送到有需求的地方继续组合使用，功能和品质不受影响。

该技术人员还表示，该款移动冷库箱使用的钢板、保温材料等均为国家大力推行的绿色环保材料，无环保无环评压力。这也是深受各大生鲜电商平台欢迎的重要原因之一。

据该负责人介绍，中集移动冷库箱的应用场景还远不止城市冷库的升级改造和新建、生鲜果蔬等食品的冷藏运输，在乡镇市场和铁路冷链领域也将大有可为。

中集车辆正式在港交所挂牌上市



7月11日，A+H股上市企业中集集团发布公告，香港联合交易所（以下简称“港交所”）已批准中集旗下控股子公司中集车辆（集团）股份有限公司（以下简称“中集车辆”）H股股份在港交所主板上市及买卖。这意味着中集车辆在港交所正式挂牌上市，港股市场迎来半挂车制造商第一股，也意味着中集车辆正式成为中集建立的继中集集团（A+H股）、中集安瑞科（H股）、中集天达（H股）后第四个独立上市平台。

中集董秘办相关负责人表示，中集车辆的成功上市，对中集及中集车辆整体是有利的。中集车辆上市有助于中集车辆业务的未来成长，帮助其拓展融资空间，提升国际化管理水平，增加独立品牌溢价等。而由于中集车辆上市后仍将并入中集财务报表，中集车辆的发展也将提升中集整体价值，给中集集团等股东带来更好的收益空间。

据中集公告介绍，今天上午9点，中集车辆H股股份在港交所主板开始买卖，其最终发售价为每股6.38港元，并以每手500股进行买卖，股份代号为1839。公告还介绍，完成全球发行后，中集集团通过其自身及其全资附属公司直接及间接拥有中集车辆已发行股本总额的约53.82%。

中集车辆发力全球交换箱市场



4月19日，中集车辆旗下镇江中集车辆智能物流装备有限公司举行KTL线首件产品下挂仪式，镇江市2018年重大产业项目之一——中集车辆后市场先导性项目“金山工厂”涂装线正式投产，这标志着欧洲客户青睐的交换箱在镇江实现“中国造”。

交换箱发源于德国，是欧洲各国之间公路、铁路之间使用率最高的多式联运装备。近年来，该产品的需求量在欧洲呈现快速增长趋势，中集车辆看准了商机，及时介入该领域，在欧洲

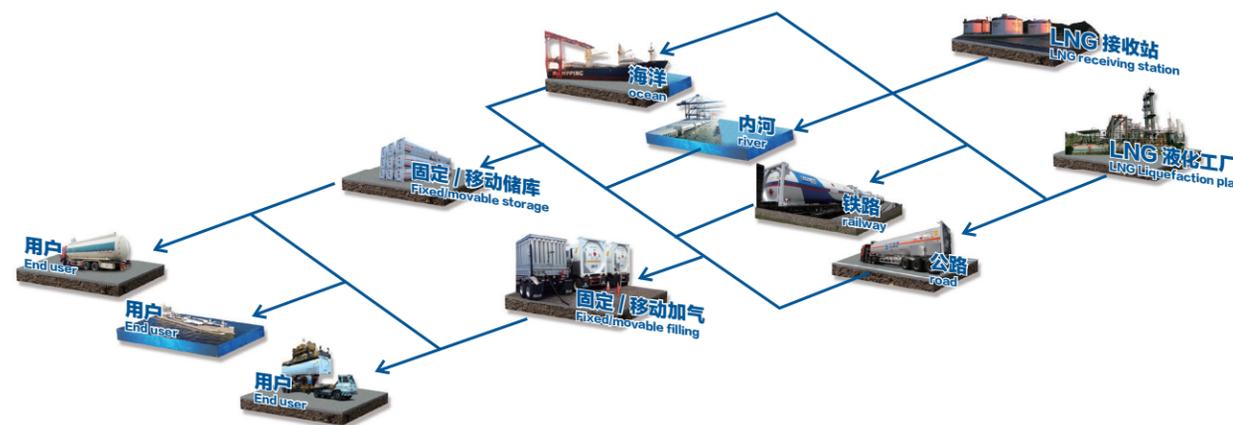
的波兰成立工厂，跟中国工厂合作共同生产交换箱产品。在中国，中集车辆凭借跨界设计、跨洋制造及全球供应链优势，将交换箱产品的不同装备与配件，以CKD形式运输到波兰工厂进行组装。

2018年3月，中集智能物流装备产业园项目正式落户镇江高新区，2018年12月动工，设计年产能8000台，采用全自动化节能环保工艺，属于“中国领先、世界一流”的涂装生产线，专注于生产交换箱产品。昨天投入使用

的KTL线，采用阴极电泳涂装喷粉技术，不仅节能环保，而且进一步增强了产品质量，延长产品使用寿命。

据悉，“金山工厂”生产交换箱的工艺不仅赶超欧美标准，而且在中国属于首创、拥有100%专利权。镇江中集车辆智能物流装备有限公司KTL涂装线正式投产，标志着企业发展迈上了新台阶，项目全部投产后，将有望成为全球交换箱市场第三大制造商。

国际液化天然气会议首次在华举行 中集安瑞科LNG装备解决方案受热捧



4月2日-4日，被称为液化天然气（以下简称“LNG”）行业“奥林匹克”的第19届国际液化天然气会议在上海举行。埃克森美孚、荷兰皇家壳牌、中石油、中石化、中海油、国内主要城市燃气公司、中集安瑞科等企业受邀参展。

作为本次展会的重要组成部分，LNG装备是全球LNG行业关注的焦点之一。作为业内知名的LNG集成业务服务商和关键设备制造商，中集安瑞科在展会现场详细展示了其低温罐箱、中集SOE海气核心产品、中小型LNG解决方案和LNG接受终端扩建方案等。

“中集安瑞科展示的产品和解决方案，在业内都处于领先地位，也是有口皆

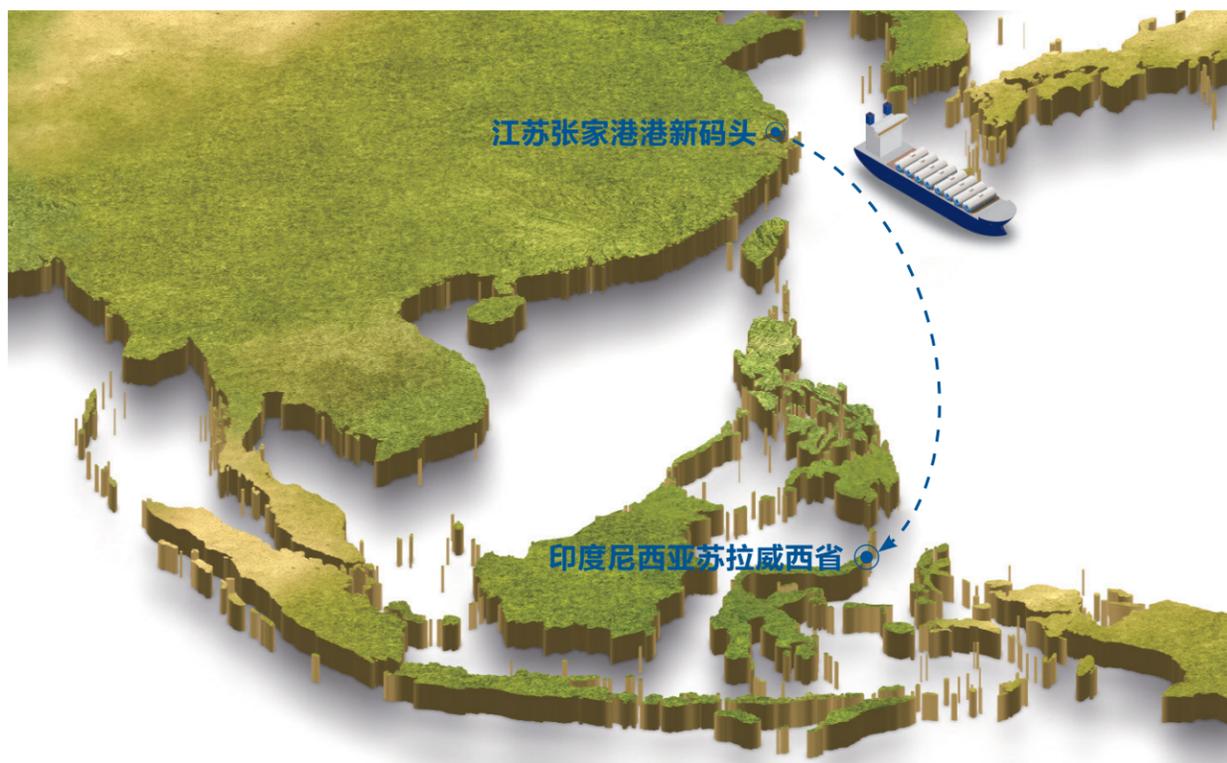
碑，现场前来咨询的全国各地客户非常多。加上中集安瑞科的很多上游知名客户（如壳牌等）也基本上都有参展，所以，这些前来中集安瑞科展台咨询的客户，将我们所展示和讲解的内容与中集安瑞科的上游知名客户一核对，就知道我们所言非虚。”中集安瑞科相关负责人表示，“因此，前来参观的人都对中集安瑞科的LNG装备整体解决方案非常赞赏。”

国家能源局局长章建华在会上指出，中国是液化天然气产业的积极推动者。总体来看，液化天然气产业充满活力，发展潜力巨大。国际能源署预计到2023年，全球液化天然气贸易量可望突破5000亿立方米。

而为满足国内高速增长的天然气需求，国家近几年已密集出台《国家天然气发展“十三五”规划》、《2018年能源工作指导意见》、《关于加快储气设施建设和完善储气调峰辅助服务市场机制的意见》、《国务院关于促进天然气协调稳定发展的若干意见》等多项政策，加快天然气战略布局。

“在全球和我国天然气行业均处于高速发展的黄金时期，中集安瑞科在迎来非常广阔市场前景的同时，也将用行业领先的LNG装备解决方案，持续全面助力我国天然气战略布局。”该负责人补充道。

中集安瑞科为印尼供应LNG罐箱助力实现首次大规模海岛间运气



3月22日，一艘搭载着96台LNG（液化天然气）罐式集装箱的运输船，从江苏张家港港新码头起航，运往印度尼西亚苏拉威西省。此行目的地是在苏拉威西省府肯达里建设的镍铁合金冶炼工业园，这批装备此后将用于该工业园运营过程中的岛间天然气运输。据介绍，这是印度尼西亚首次大规模采用LNG罐箱进行海岛间运输天然气，对于印度尼西亚天然气运输模式创新具有重要意义。

本次供应的96台LNG罐箱由中集安瑞科旗下南通中集能源装备有限公司（以下简称“南通能源”）和张家港中集圣达因低温装备有限公司（以下简称“中集圣达因”）联合研发制造。此外，中集圣达因还为客户提供9000Nm³/h

气化站供气系统设计与制造全套解决方案，以及后续保运。

而用气单位，即镍铁合金冶炼工业园由中国企业投资建设，是江苏省第二大规模的境外投资项目，是中国企业积极参与“一带一路”建设的代表性项目之一。

“印尼该冶炼工业园所在岛在内的大多数海岛的基础设施都不是很完善，将严重制约冶炼工业园的发展，客户必须想方设法从其他地方运输能源入岛进园区。因此想到大规模来采购LNG运输装备和气化站供气系统。”中集安瑞科相关负责人表示，“经过多次沟通和实地考察后，客户最终选择了综合实力强劲的中集安瑞科。”

据该负责人介绍，中集安瑞科研制的LNG罐箱具有容积大、自重轻、保温性好、安全性高等优点。此外，中集安瑞科还为每个罐箱安装了智能监控系统，确保罐箱在陆地堆场、码头装卸、海上运输等任何场所罐内液位、压力、温度、定位都能被实时监控，大幅提高了整个运输环节的安全性。

“由于这种新型LNG罐箱运输方式适用范围广、调配适应能力强，当前已成为保障国计民生和国家能源安全的重要手段。”

“中集安瑞科提供的LNG罐箱运输解决方案，在国内外都具有较强的竞争力。”该负责人补充道。

中集安瑞科承建中国最大炼化一体化项目



日前，我国最大的炼化一体化项目——浙江石油化工有限公司（以下简称“浙江石化”）4000万吨/年炼化一体化项目一期，正进入冲刺施工阶段。据悉，中集安瑞科旗下荆门宏图特种飞行器制造有限公司（以下简称“中集宏图”）积极参与该项目一期建设，并为该项目提供32台球罐的材料采购、制造及安装工程服务。

“炼化一体化，就是集上游炼化到下游产品生产、销售于一体，其核心是实现工厂流程和总体布局的整体化与最优化。作为国家级炼化基地项目之一，该项目承担着提升国内石化产业国际竞争力，促进国内石化产业

和成品油市场结构调整的重任。因此，客户在选择供应商时是非常严苛的。而对于该项目一期核心设备之一‘球罐’的供应商选择，更是严上加严。”中集宏图相关负责人表示。

“中集宏图的综合实力非常强劲，在全球球罐市场拥有丰富的EPC（工程总承包）工程的成功经验，可为客户提供一站式整体解决方案，这是业主方非常看重的。”该负责人补充道。

据该负责人介绍，正常情况下，32台球罐的材料采购、制造及安装周期为2年时间，但业主方要求的周期为8个月，所以施工周期非常紧张。此外，

该项目所在地为孤岛，交通不便，设施不健全，且气候条件较为恶劣，全年5级以上大风的天数为128天，且夏秋易受台风侵袭。这些不利因素都将给紧张的施工周期带来较大的麻烦。为解决这些问题，在中标签约后，中集宏图施工团队首批进场，快速对整个施工现场的基础设施、场地、水电等进行了详细考察，并与业主及监理方进行了充分沟通，在施工进度、质量控制、后勤保障等方面制定了详细的计划。

该负责人表示，“中集宏图项目团队的高效专业获得了业主方的高度肯定并颁奖。”

中集安瑞科收购DME优质资产 进军北美精酿啤酒装备市场



中集安瑞科近日宣布，斥资收购加拿大知名酿酒装备制造商 Diversified Metal Engineering 集团（以下简称“DME 集团”）旗下优质的精酿啤酒业务相关资产，以打开北美精酿啤酒工程市场的大门，从而完善其全球啤酒装备业务布局。

据悉，本次收购 DME 精酿啤酒业务相关资产的主体公司为中集安瑞科旗下欧洲企业 CIMC ENRIC Tankand Process B.V.（以下简称“CETP 公司”），而本次收购的资产主要包括 DME 及旗下 NSI 的品牌及精酿行业相关的设计、制造和安装工业工艺设备等资产。完成收购之后，DME 将成为继荷兰不锈钢食品储罐企业 Holvrieka、德国啤酒酿造企业 Zimann（吉曼）和英国老牌烈酒加工企

业 Briggs 后，中集安瑞科在全球食品装备领域收购的第四个知名品牌。

据悉，DME 集团成立于 1991 年，总部位于加拿大 Charlottetown。DME 集团约 80% 的收入来源于精酿啤酒业务。其是北美地区精酿啤酒工程设计和装备制造的领导者，自成立至今，DME 集团累计为全球 70 个国家的超过 1600 家啤酒厂提供过设计和装备制造服务，累计销售额约 40 亿元人民币，平均每年在手项目达到 65 个。

“DME 集团在北美精酿啤酒装备领域的市场占有率超过 80%，知名度非常高。尽管中集安瑞科此前通过一系列收购和成功运营基本实现了在全球啤酒装备市场的布局，但在北美啤酒装备市场的份

额较少，而本次收购 DME，无疑帮助中集安瑞科打开了北美精酿啤酒装备市场大门。”该负责人表示。

据该负责人介绍，收购 DME 集团后，双方将成立新的 DME 公司。新公司将保留原 DME 集团的大部分核心员工（包括经验丰富的管理团队），以便位于夏洛特顿的工厂能够快速恢复经营。而中集安瑞科旗下 CETP 公司是全球啤酒大罐装备和工程的主要供应商之一，和全世界优秀的啤酒供应商均有合作，具备丰富的国际大型啤酒装备工程总承包经验。凭借 CETP 公司的全球化布局及运营的脉络，新 DME 集团未来将在全球化采购、销售渠道拓展、和精益生产等方面得到极大提升，并逐渐走向全球市场。

中集来福士交付国内首座 深远海智能化坐底式网箱

4 月 25 日，中集集团旗下中集来福士为长岛弘祥海珍品有限责任公司（以下简称“长岛弘祥”）设计建造的智能网箱“长鲸一号”在烟台基地交付。

“长鲸一号”是中集来福士在深远海渔业养殖装备领域的首要力作，采用坐底式四边形钢结构形式，箱体尺寸 66 米*66 米，最大设计吃水 30.5 米，养殖容积 60000 立方米，意味着每年能养 1000 吨鱼，设计使用寿命 10 年，是国内首个通过美国船级社检验和渔业船舶检验局检验的网箱。

作为目前国内智能化程度最高的网箱，“长鲸一号”集成了网衣自动提升、自动投饵、水下监测、网衣清洗、成鱼回

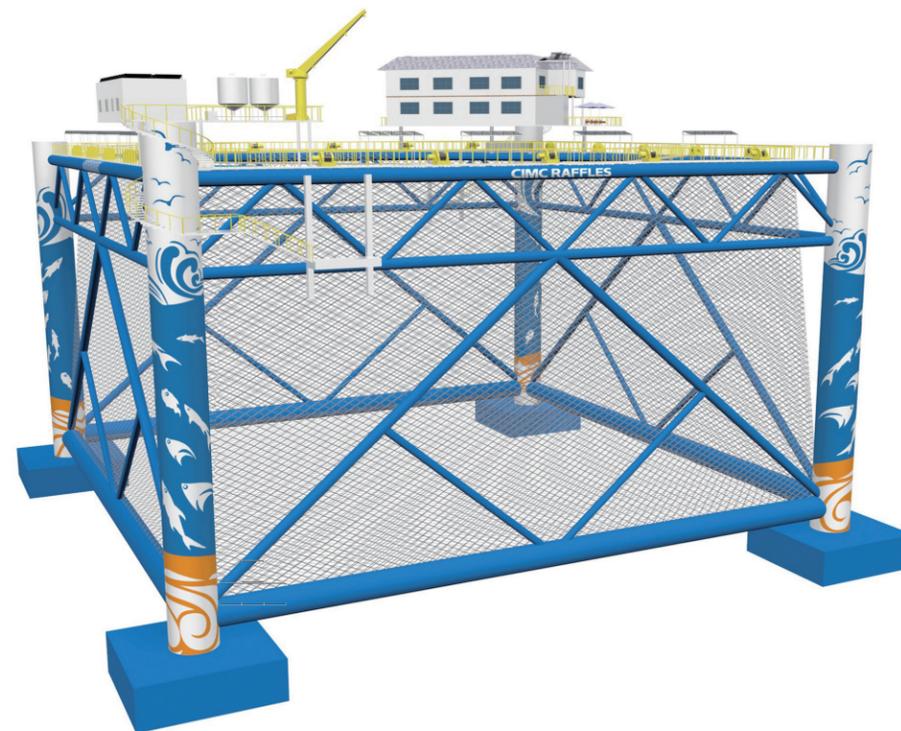
收等自动化装备，日常仅需 4 名工人即可完成全部操作，最大程度保证网箱的安全性和经济性。其中，水动力自动投饵系统由中集蓝海洋科技有限公司（简称“中集蓝”）独立研发，拥有 100% 自主知识产权，能够实现系统定时、定量、高效自动控制，对投喂数据进行设置、存储，并可根据客户需求进行数据分析，计算出最佳投喂模式。

数据化也在“长鲸一号”上充分应用，网箱搭载了大数据科学监测设备，通过传感器、水下摄像头等设备，能够把水质、水文等监测数据和鱼类活动视频等信息，及时传输到网箱上的控制中心，并同步到中集蓝的后台信息化数据中心，真正做到深远海养殖生

态化、自动化、信息化和智能化。

在智能养殖功能外，网箱还兼具休闲旅游的功能。网箱上方建筑采用别墅设计，周边走台进行加宽设计，生活区内装采用高标准“中国风”装修风格，可同时满足 30 人休闲垂钓和观光旅游需求，给客户以舒适的度假体验。

此前，中集来福士已向长岛交付数座海洋牧场平台，“长鲸一号”投入使用后，将形成“牧场生态养护+渔业智能养殖+海洋休闲旅游”的发展模式，助力现代化的海洋牧场和“海上粮仓”建设，为国家海洋牧场建设起到示范效应。



中集来福士与航运巨头Wallenius-SOL签订4艘全球最高端滚装船合同

4月13日，中集来福士与瑞典航运公司Wallenius SOL AB公司在斯德哥尔摩签订4艘双燃料超级滚装船EPC（工程总承包）合同。

该系列滚装船的概念设计来自业内知名的丹麦设计公司Knud E. Hansen，由中集来福士进行建造，入级劳氏船级社，悬挂瑞典国旗。船长241.7米，宽35.20米，车道5800米，航速20节（约37公里/时）；为满足绿色环保的要求，装备有两个C型LNG储罐。该系列滚装船需满足芬兰-瑞典1A Super冰级和防冻要求，交付后将在欧洲海域运营，可在冰层厚度超过1米的恶劣

海域中正常行驶。这是目前世界上最大新建双燃料滚装船和冰级滚装船。

Wallenius SOL由全球航运巨头瑞典Wallenius公司与当地另外一家航运公司SOL合资成立。Wallenius公司是瑞典最大家族企业之一Soya Group旗下公司，专注于汽车运输及滚装运输，业务范围覆盖全球29个国家和地区。

中集来福士是全球知名的海洋工程EPC总包商，在海工能力平台的基础上，去年与渤海轮渡签订了2艘当前亚洲最大的滚装船建造合同，正式进入货滚业务市场。

对于此次合作，中集来福士副总裁李明高表示：“这个市场具有广阔的发展前景，和Wallenius的合作，是我们继获得渤海轮渡滚装船合同后，在这个领域的又一重大突破。Wallenius系列双燃料滚装船采用最现代船型与最新设计，并对绿色环保提出很高要求，是这个市场里的高端船型。感谢Wallenius的信任，把这个项目交给中集来福士。我们在正式签约前已经进行了超过半年的充分交流及技术研讨，相信在各方充分合作的基础上，本系列项目一定能够取得圆满成功。”



中集来福士建造的高端生活平台获巴西国家石油续租五年

近日，由中集来福士设计建造的高端生活平台OOS Tiradentes（原名“CR600”）获得巴西国家石油公司（简称“巴油”）续租，当前租约结束后即开始新的租约，合约期5年。

OOS Tiradentes以巴西一位著名独立英雄的名字命名，平台能够在低油耗、绿色环保的前提下，为用户提供非常安全和舒适的工作环境。去年2

月，该平台在中集来福士烟台基地交付，随即奔赴巴西为巴油服务。Ocean Challenge资产管理公司拥有该平台的管理权，授权荷兰OOS International对平台进行日常运营。

“客户对平台的作业能力非常认可，不仅与我们续签了新的租约，并且认同我们在当前租约状态下对平台进行升级改造，以满足新租约中对更

高技术和作业难度的要求。”Ocean Challenge总经理于建辉表示。

OOS Tiradentes由中集来福士自主完成概念设计、基础设计和详细设计，拥有100%自主知识产权，实现了动力定位操作模式下的闭环电力系统设计、目标平台自动跟随、满足绿色环保规范要求三大设计突破。



中集来福士与英国石油公司 签订EPC总包合同



3月21日，中集来福士和BP（英国石油公司）在烟台签订一座自升式生活居住平台EPC总包合同，该平台将为Tortue/Ahmeyim项目一期提供服务。去年10月，双方在伦敦签订了该平台的FEED（前端设计）合同，并约定该合同可在后期转换为EPC总包合同。在双方完成FEED合同内容的基础上，进行了本次签约。

BP是一家大型油气企业，业务遍布包括中国在内的全球70多个国家和地

区。根据合同的内容，中集来福士将为BP设计建造一座自升式生活居住平台，该平台将服务位于毛里塔尼亚和塞内加尔海上边界线附近的Tortue/Ahmeyim天然气（LNG）开发项目。该平台需满足美国船级社的最高设计标准HAB++(OS)。

中集来福士是全球领先的海洋工程装备EPC总包商，旗下瑞典研发中心Bassoe Technology (BT) 与在烟台的研发中心共同承担该平台FEED阶

段的设计任务。KBR是全球领先的工程、建设和咨询服务公司，为Tortue/Ahmeyim项目一期提供FEED和项目支持服务。“BP QU平台作为在该气田工作的人员在海上的家，安全、品质和舒适是最基本也是最重要的要求。我们相信，在BP、KBR以及中集来福士的密切合作下，这个项目能够取得圆满成功。”中集来福士CEO兼总裁王建中表示。

中集来福士“仙境烟台”号 钻井平台启航赴挪威北海作业

6月12日，中集来福士设计建造的一座极地恶劣海域半潜式钻井平台在烟台基地举行命名仪式，被授予“仙境烟台”的名字，这是世界上首座以“烟台”命名的钻井平台。该平台于当日下午启航，前往挪威北海，执行今年3月中集来福士与Neptune签订的钻井服务合同。

“仙境烟台”号是一座第六代、适用于极地恶劣海域的半潜式钻井平台，是中集来福士在COSL系列、“蓝鲸”系列之外的又一系列产品。

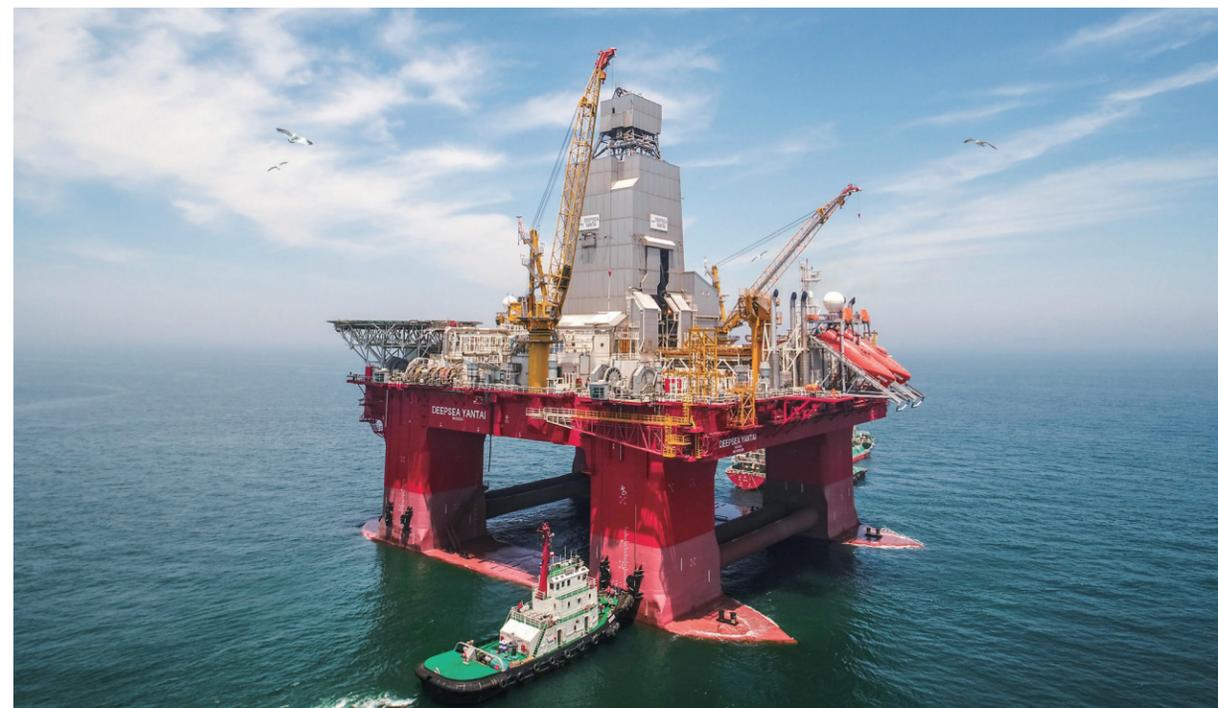
该系列平台采用GM4-D设计，基础设计由中集来福士和挪威Global Maritime公司共同完成，中集来福士拥有80%的自主知识产权，完成全部详细设计

和施工设计，共实现11项重大技术突破和114项优化改进，将平台作业能力提升19%。

平台总长106.75米，型宽73.7米，吃水能力21米，工作水深500米，钻井深度8000米；专为挪威大陆架和巴伦支海域设计，装备NOV最新设计的井架系统，设计服务温度为零下20度，满足冰级要求；配置DP3动力定位系统和8点系泊系统；平台所有外围一类安全设备，均增加了电伴热或防风墙等防冰措施；钻井区域大面积安装了防风墙，保证平台能够在严寒环境下正常作业。平台满足全球最严苛的Norsok（挪威石油工业技术法规）标准，入级挪威船级社。

“我们相信，中集来福士设计建造的高质量平台，组合上Neptune和Odfjell专业的操船能力，将成为烟台向挪威北海交付的又一座明星平台，在挪威北海再创佳绩，向全球展示烟台制造的实力；同时，也将作为烟台和挪威经贸交流的一座桥梁，增进彼此间的友谊。”中集来福士副总裁李明高表示。

截至目前，中集来福士累计建造12座半潜式钻井平台，其中10座入级挪威船级社，3座正在挪威北海作业，并8次获得“年度最佳平台”“月度最佳平台”等荣誉，代表了烟台在海工装备制造领域的实力，也为烟台发展海工产业奠定了基础。



中集来福士“蓝鲸1号” 助力中海油南海开发

4月24日，中集“蓝鲸1号”从中集来福士烟台基地码头抵达南海作业海域，开始为中海油（湛江）提供钻完井服务。

中海油作为国内最大的海上油气生产商，肩负能源报国使命，将南海定位为今后油气勘探开发业务的主战场，制定了南海深水开发战略。中海油携手中集，进行南海油气资源开发，致力于为我国能源供应安全提供坚实保障。

南海拥有丰富的油气资源，同时也是全球海洋环境最为复杂和特殊的海域之一，台风多发且强度很高，对油气开采装备提出很高的稳性要求。此前，中集“蓝鲸1号”在南海神狐海域进行可燃冰试采作业，期间遭遇12级台风“苗柏”袭击，仍然维持正常作业，最终创造了产气时长和总量的世界纪录。

中集“蓝鲸1号”由中集来福士设计建造，长117米，宽92.7米，高118米，重43725吨，最大作业水深3658米，

最大钻井深度15250米，适用于全球深海作业；配置了全球领先的DP3闭环动力管理系统，能够确保平台在飓风、海流的袭击下巍然不动。

中集“蓝鲸1号”是目前全球最大、钻井深度最深的超深水半潜式钻井平台，代表了当今世界海洋钻井平台设计建造的最高水平。此次南海作业，是中集“蓝鲸1号”继成功承担国家可燃冰试采重任后，在助力我国南海资源开采道路上的再次出发。



中集天达 全资收购上海金盾完成交割



5月9日，中集集团旗下中集天达控股有限公司（以下简称“中集天达”）与上海金盾特种车辆装备有限公司（以下简称“上海金盾”）举行股权转让交割仪式。这就意味着上海金盾正式加盟成为中集天达旗下新成员。

据中集天达总经理助理黎柱峰介绍，从进入消防车这个领域开始，中集天达的志向就是谋求中集在全球消防行业的冠军地位。自战略明晰后，中集天达更是加快了国内消防车业务市场布局。

据了解，上海金盾位于上海浦东新区书院镇，拥有全面的消防车生产资质，并

根据消防市场变化和客户需求，持续研发高端特种消防车，各类产品在国内消防市场占有优势地位。此外，上海金盾是上海市高新技术企业，在上海、江苏、广东、浙江等东南沿海地区有较为丰富的业务网络，且市场知名度较高，业务盈利能力较强。2018年10月19日，中集天达与上海金盾签订股权转让协议，中集天达拟以人民币3.8亿元收购上海金盾100%的股权。

据黎柱峰介绍，从整个战略布局来看，上海金盾的交割完成，无疑对中集天达实现冠军之路具有重要意义。后续，上海金盾将纳入中集天达的整体运营

管理，根据中集天达的整体战略部署，进行统一“服务+研发+采购”，加大与中集天达旗下消防企业在销售和生产层面的整体协同，提升整体业务竞争力和盈利性。

“此外，上海金盾等中集天达旗下的国内消防企业，还将与德国齐格勒进行多方位互动与协同，在中集天达的帮助下，逐渐打开国际市场，最终实现中集天达消防业务整体能力的提升，为实现全球冠军奠定坚实的基础。而在这个过程中，上海金盾将是中坚力量。”黎柱峰表示。

中集天达助力 四川消防总队装备革新

4月28日，中集天达旗下四川消防车辆制造有限公司（以下简称“川消消防”）与四川省消防总队签订装备技术创新与战勤保障战略合作协议。

根据协议，双方将整合优势资源，开展前沿装备技术革新，破解装备技术保障难题，最大限度提升消防应急装备技术保障能力，推动四川省消防救援装备和实战能力迈向新台阶。据悉，本次合作是国内消防救援部队首次与企业进行“人才工程、技术革新、保障服务”一体化全面合作。

“四川消防总队提出，目前，车辆装备厂商与一线救援队伍专业技术信息不对称、不对流、不循环的现状还十

分凸显，基层队伍一些急需解决和专业支持的技术保障难题还缺乏及时畅通的交流渠道。”川消消防董事长王德凤表示，“为此，川消消防将依托互联网技术，开通基层消防队伍消防车辆远程巡诊直通车，实时进行信息交换共享，及时破解基层在实战中遇到的车辆技术难题，消除障碍和盲区，实现消防救援队伍与专家人才队伍捆绑作业，形成反应灵敏，沟通顺畅，深度融合的联系机制，推动四川省消防事业逐渐实现‘智慧消防’。”

为不断提升消防救援人员的专业水平，四川省消防总队还将川消消防定为四川省消防总队车辆实训基地，并予以授牌。据四川省消防总队相关负责人

介绍，川消消防综合实力强劲，总队将充分依托川消厂区培训设备和技术优势资源，建立人才队伍孵化园，通过启动“十百千”装备技术人才工程建设，成批次、成规模地培养出当前消防救援队伍急需的装备技术骨干，充实一线、遍布全省，力求达到“故障不出门、小修不出市、大修不出省”的技术保障能力水平。

据王德凤介绍，川消消防还将在消防实战中高效提供应急装备技术保障服务。与此同时，在各种消防演练中，川消消防还将参与测试检验并提供优质的专业技术服务。



中集天达 收购沈阳捷通60%股权完成交割

6月29日，中集集团旗下中集天达控股有限公司（以下简称“中集天达”）与沈阳捷通消防车有限公司（以下简称“沈阳捷通”）举行股权转让交割仪式。这意味着沈阳捷通正式加盟成为中集天达旗下新成员。由此，中集集团旗下消防车业务基本实现全国范围覆盖，向成为全球消防车行业冠军的目标又迈出重要一步。

据了解，沈阳捷通成立于1974年，是公安部定点生产举高类消防车的专业厂，是我国登高平台消防车、云梯消防车、高喷消防车的发源地。企业位于沈阳道义经济开发区，占地面积20万平方米，厂房建筑面积10万平方米，是我国举高车生产的主要基地，在以东北地区为核心的北方地区具有丰富的业务网络，且市场知名度非常高，

业务盈利能力较强。2018年7月31日，中集天达与沈阳捷通签订股权转让协议，拟以人民币6亿元收购沈阳捷通60%的股权。

据中集天达控股副总经理、沈阳捷通总经理朱文元介绍，沈阳捷通与中集天达消防安全业务具有非常强的互补性。从战略上来讲，本次交割完成后，沈阳捷

通在国内将与今年5月份收购的上海金盾、原“中国消防”旗下的四川消防企业形成“西南、东南、东北”的天然配合，从而基本实现中集天达的消防车业务在全国范围内的覆盖。

此外，沈阳捷通较强的业务盈利和良好的财务表现，也将为中集天达的业绩带来积极贡献。据中集此前的公告

显示，截至2016年、2017年12月31日止年度，沈阳捷通实现收益分别为人民币约6.17亿元、6.54亿元；税后利润分别为人民币约5517.2万元、6542.6万元。

朱文元表示，从整个战略布局来看，沈阳捷通的交割完成，对中集天达实现全球冠军之路具有重要意义。加盟

中集天达后，沈阳捷通将继续保持其在优势行业的市场地位，并依靠其优势产品的高附加值，提升中集天达的盈利能力。与此同时，中集天达将帮助沈阳捷通积极拓展与国际知名举高类消防企业的广泛合作，力争将沈阳捷通的产品推广至全世界。



中集太子湾项目开工

6月25日，中集太子湾项目开工庆典仪式隆重举行。中集集团执委会有关领导及管理团队，中集产城、招商蛇口、碧桂园集团、太子湾项目公司、项目设计方等百余人，相聚中集太子湾项目工地现场参与开工仪式，共同见证这一历史时刻。

中集集团常务副总裁高翔先生受麦伯良总裁委托，首先上台为庆典仪式致词，在发言中，他寄语中集产城和项目团队，秉承中集“尽心尽力，尽善尽美”的企业精神，以高标准、严要求建设好太子湾项目，牢记时代的使命、谨遵对于时代的承诺，在这片热土上不辜负时代的期望。他相信中集太子湾项目，未来一定会闪耀蛇口，成为永恒流转的璀璨作品。

禹振飞代表中集产城上台发言，他指出，太子湾项目所在地，是凝聚着中集老一代人创业记忆与百折不挠、厚积薄发精神的一方热土。中集集团诞生于此，成长于此，壮大于此，世界级冠军企业的伟业成就于此。中集太子湾项目，承载着中集人的厚望和“自强不息，追求卓越”的企业精神。一声炮响下的改革开放由此开始，下个时代的湾区发展将再次让太子湾走上时代前沿，寄望项目团队牢记时代使命，打造精品标杆！

黄健总代表太子湾项目团队上台发言。他表示，太子湾项目一定始终秉承匠人精神，严格贯彻执行“高质量”“高品质”“高标准”，以服务品质生活为宗旨，确保完美交楼，将中集太子

湾项目建造成一处与城市互动、与山海自然一体、与艺术碰撞融合的世界级滨海人文艺术综合体。

据悉，中集太子湾项目含DY01-04、DY03-02两块地，其中01-04地块商业1000m²，商务公寓22000m²；03-02地块商业约10000m²，写字楼约90000m²（最终面积以规划审批为准），将打造1栋250米超甲写字楼，集高端商务与极致生活体验的BLOCK街区；同时建设2栋滨海国际公寓。

项目建成后，将进一步完善太子湾170万平方米的国际滨海规划，助力蛇口海上丝绸之路重要节点辐射作用，加强蛇口对外交流与贸易的港口地位。



中集智能承建全国首个人脸识别智能立体车库

今年5月，深圳市宝安区甲岸智能立体停车库正式投入运营。截至目前，该车库已有效缓解深圳甲岸片区停车位紧缺问题，给深圳市立体停车库建设工作起到示范作用。据悉，该车库是深圳市宝安区首个公共智能立体车库，也是全国首个可通过人脸识别存取车的智能立体车库，由中集集团旗下深圳中集智能停车有限公司（以下简称“中集智能停车”）设计承建。

据中集智能停车负责人介绍，该停车库目前在地面一层设置了4个出入口车厅，可通过人脸识别、指纹识别、远程手机APP、扫描二维码、刷卡等五种方式同时存取车，最快取车时间约60秒，平均存取车时间约90秒。同时，立体车库内预留了53个新能源充电车位，

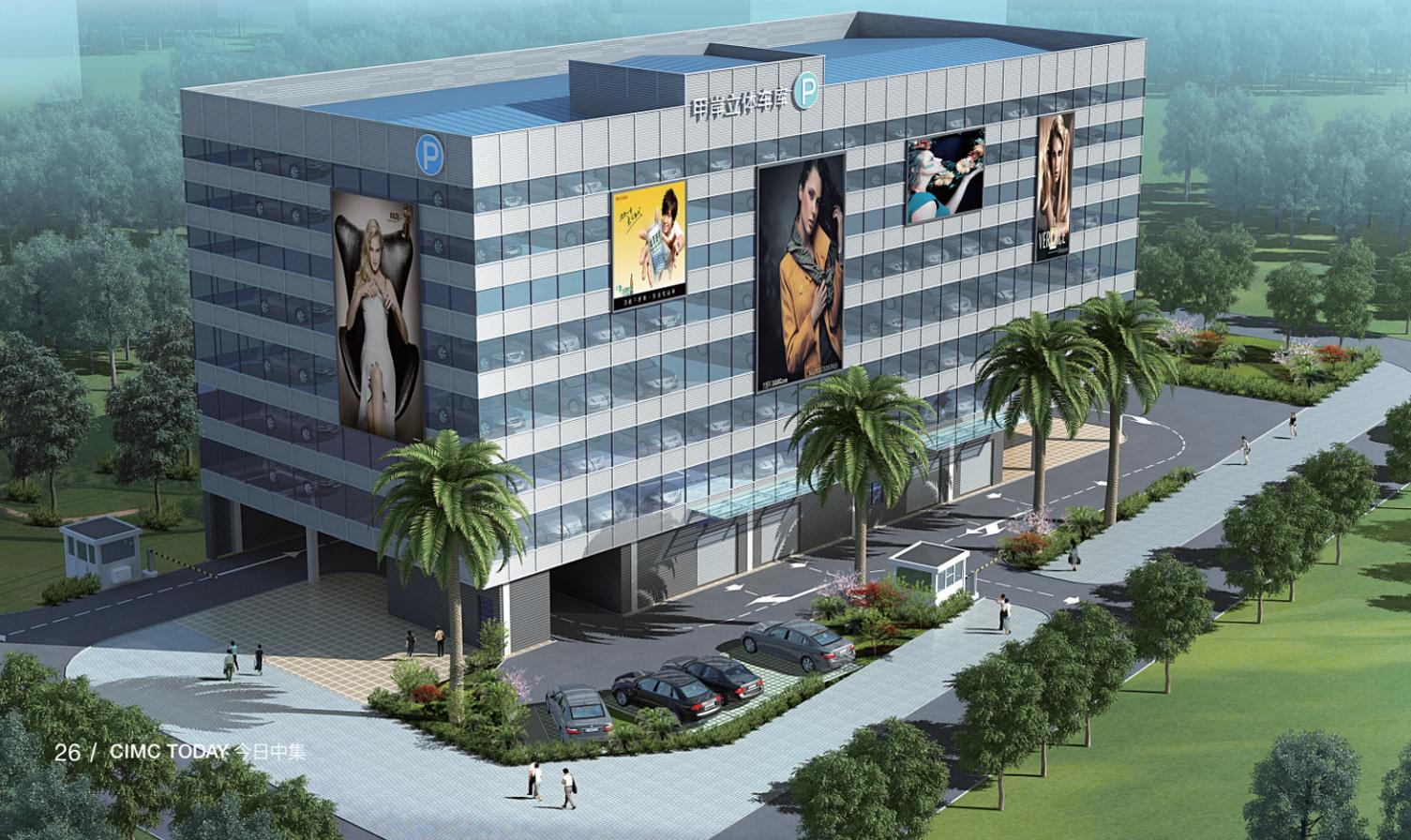
地面配建15个充电桩，以满足新能源汽车的停车、充电需求，是集停车、充电于一体的智能立体车库。

人脸识别存取车作为该车库的最大亮点之一，备受各界关注。投运仪式后，不少市民体验人脸识别操作后表示，通过人脸识别确认停车后，车厅门自动关闭，10秒不到，视频监控显示停放车辆已被运送至固定停车位。取车时，同样通过人脸识别，不到一分钟，车辆被送回车厅，车主即可驾车离开，十分便捷。

“通过人脸识别完成安全存取车，这在国内首次出现。除了应用中集智能停车强大的设计系统外，中集智能停车自主研发的行业领先的智能搬运装备也至关重要。”上述负责人表示。

据了解，中集智能停车是国内最早进入智能停车行业并首批取得机械式停车设备生产资质的企业之一，综合实力位于行业前列。基于智能立体停车系统领域的核心技术和20多年规范化项目运作的成功经验，中集智能停车深刻理解客户需求，目前，其立体车库业务已遍及国内大中城市，成功交付数十万个立体停车位。

“当前，深圳正加速推进公共停车场增建工程和智慧停车联网工程建设，中集智能停车在这些领域拥有行业领先的核心技术，将以甲岸智能立体车库项目为新起点，全面助力深圳城市智慧停车场建设走在全国前列。”上述负责人表示。



中集模块化为冰岛建造首个钢结构模块化酒店



6月20日，冰岛雷克雅未克机场万豪酒店项目出运仪式，在中集集团旗下中集模块化建筑投资有限公司（以下简称“中集模块化”）制造中心举行。据悉，该项目是冰岛第一个钢结构模块化酒店项目，也是北欧地区首家万豪courtyard品牌酒店项目，由中集模块化承建，标志着中集模块化正式打开北欧市场。

该酒店项目位于冰岛雷克雅未克机场，总体为L型四层建筑，底层为传统钢结构酒店大堂、餐厅、停车场等公共区域，二至四层每层26个模块，共使用78个模块，所有模块由中集多式联运公司承运。整个酒店共计150个客房和6个功能房，其中包括标准房、残疾人房等。项目预计今年12月建成投入使用。

冰岛地处北大西洋中部，背面紧贴北极圈，地处高纬，处于冰岛低压中心附近，天气多变。极端的天气给现场施工和建筑质量安全带来了巨大的挑战，每年只有5-6个月的时间适合户外作业。“时间紧，任务重，因此，拥有工厂预制率高、现场建造时间短等优点的模块化建筑，便成为冰岛万豪酒店的最佳选择。”中集模块化负责该项目的项目推进部经理王博表示。

王博表示，因冰岛地域和气候差异，该酒店项目对钢材、防火、隔音、采光等材料要求更高。中集模块化在建造模块过程中严格使用绿色环保材料制造，因此，该项目将既符合当地标准的同时，也符合要求更高更严格的万豪酒店质量标准。而严格按照世界

级标准为万豪酒店服务，也将为双方后续的合作打下坚实基础。

中集模块化总经理朱伟东在出运仪式上表示，在国家“一带一路”倡议进入全面实施新阶段，中冰两国不断深化合作，优势互补，互利共赢。中集模块化冰岛雷克雅未克机场万豪酒店项目正是在“一带一路”倡议基础上促成的重要合作项目。冰岛独特风光深受全球游客青睐，旅游和休闲度假更是冰岛重点发展的产业，当地的酒店需求旺盛。随着该模块化万豪酒店项目落成，希望能带动更多的酒店项目落地。

中集模块化承建香港首个永久性模块化建筑项目

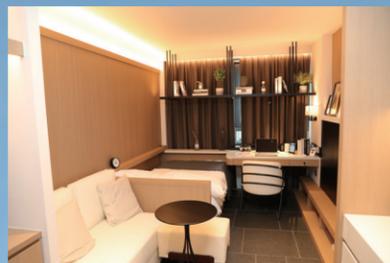
5月20日，在香港特别行政区行政长官林郑月娥的见证下，香港科技园InnoCell开工奠基仪式暨与香港建造业议会合作签约仪式举行。据悉，香港科技园InnoCell项目，为香港首个永久性模块化建筑项目，由香港协兴总包，中集集团旗下中集模块化建筑投资有限公司（以下简称“中集模块化”）承建。而该项目的开工奠基，不仅意味着模块化建筑在香港取得开创性应用，也意味着中集模块化真正成功进入了香港建筑市场。

据了解，香港科技园InnoCell项目，位于香港新界大埔，是香港科技园建造的一座17层高的集居住、办公及配备相关附属设施的创客公寓，共约418个房间。该项目1-2层将采用传统建筑形式，3-17层将采用中集模块化建筑，所有建筑设计和装配都必须符合香港的建筑标准。整个项目计划于2020年初竣工。

林郑月娥在奠基仪式上致辞时表示，“组装合成”建筑法，正好解决了香港建造业现在正面对的建筑工人短缺、需要提高工地安全和生产力等问题。

而为了加深对于新建筑方法的认识，我们前天参观了位于江门的预制工厂（该工厂即“中集模块化建筑工厂”）。香港科技园InnoCell项目的兴建，采用“组装合成”建筑法，非常符合我鼓励建筑业运用创新科技的政策，是建筑业科技应用的新里程碑。未来，政府将在规划中的公务员学院、其他法定机构或者非政府机构的建筑项目等建设中都会鼓励或要求使用“组装合成”建筑法。

据中集模块化负责人介绍，InnoCell项目是香港模块化建筑的试点项目之一，也是香港第一个落地的永久模块化建筑项目，对香港建造业创新发展具有里程碑意义。中标该项目，不仅意味着中集模块化成功进入了香港市场，也进一步扩大了中集模块化在香港建造业界的品牌知名度，为后续参与香港其他模块化建筑项目奠定了坚实基础。“随着香港特区政府加大模块化建筑在港应用的推广力度，相信已经获得香港市场认可的中集模块化，未来在港迎来广阔市场空间的同时，也将为香港建造业的转型升级做出更大贡献。”



清华管理评论

清华管理评论

中集：八大关键要素打造世界冠军产品群

日前，中国权威管理杂志《清华管理评论》在其2019年4月刊发表专题研究文章《八大关键要素打造世界冠军产品群》，受到国内企业家、经济学者等读者的广泛关注。

据了解，《清华管理评论》是由教育部主管，清华大学主办，国内顶尖商学院清华大学经济管理学院出版发行的权威管理杂志。该杂志牢牢把握思想性、专业性的精神，关注企业管理前瞻性和实效性问题，贴近中国企业实践，立足当前，思考未来，追求卓越的格调。

《清华管理评论》本期用近7000字，详细解码了中集在36年时间里能够打造出20个世界冠军产品的八大成功要素。这八大成功要素是什么？其中蕴含着中集的哪些管理智慧？能给中国企业的发展带来哪些借鉴和参考？答案就在下文中。

以下为《八大关键要素打造世界冠军产品群》全文：

中集集团（以下简称“中集”）是中国改革开放后，在深圳经济特区的蛇口工业区成立的第一批中外合资企业。

现任中集集团CEO兼总裁的麦伯良自1982年大学毕业就加入了中集，从技术员做起，在1993年临危受命担任中集总经理至今。当时年仅30多岁的麦伯良带领中集人走过了一场充满传奇色彩的二次创业历程。中集凭借艰难探索、自主创新、转型升级和国际化运营几个阶段，从濒临破产的59人集装箱小厂，发展到今天拥有5万员工和100多家制造企业的跨国企业集团，年销售从几百万美元增长到近千亿元人民币。

1996年首次在集装箱领域成为世界冠军之后，中集集团又陆续打造了物流装备领域的冷藏集装箱、罐式集装箱、机场登机桥等，以及能源装备的LNG储运车和海洋油气钻井平台等20个世界冠军产品。这些世界冠军产品不仅为中集带来了70%的赢利，也为中集带来了全球范围内的行业影响力和声誉，为提升中集的行业竞争力，保障企业的可持续增长和业务升级都发挥了举足轻重的作用。因此，提升现有产品的竞争力、打造更多未来冠军产品对于中集集团实现转型升级和有质增长都具有非凡意义。

中集从2018年正式启动“打造冠军产品工程”，由集团总部和业务中心协同成立冠军产品推进组，全面系统地研究标准体系和实施激励推进工作。中集希望通过打造更多冠军产品，提升创新能力和竞争力，完善卓越运营体系。也希望在打造世界冠军产品过程中，传承中集36年沉淀的自强不息、追求卓越的冠军精神。

评定冠军产品的四大维度

2017年中集总部牵头编制了《中集冠军产品评价与激励办法》，并依据该办法，从中集的5个制造板块、近100家企业、140多个产品系列中评选出了20个世界冠军产品，并对这些冠军产品进行了激励。《中集冠军产品评价与激励办法》包含财务、技术、品牌和管理体系四个维度，共6个二级和10个三级指标。该方法参考了国内外权威研究成果和认定标准，同时结合中集自身的行业和产品特性编制而成（见表1）。

表1 中集冠军产品评价与激励办法

一级指标	二级指标	三级指标
1. 财务纬度（40%）	1) 销售	①年产品销售额
	2) 毛利	②年产品毛利率
2. 品牌影响（25%）	3) 市场占有率	③年产品市场占有率
		④年产品市场
		⑤主流地区销售比
3. 技术维度（25%）	4) 技术优势及成果	⑥产品核心技术
		⑦近三年专利及成果（相关性、重要度及技术来源）
4. 企业管理（10%）	5) 研发经费投入占比	⑧企业研发经费投入占销售额比重
	6) 企业管理	⑨企业管理水平评价或认证

上述办法重点参考的研究成果和认定标准包括隐形冠军之父—德国赫尔曼·西蒙教授的相关研究成果，和中国工业与信息化产业部（以下简称“工信部”）关于制造业单项冠军示范企业的评价标准。

1986年，隐形冠军之父—德国赫尔曼·西蒙教授在世界首次提出了“隐形冠军”的概念，通过收集研究近3000家隐形冠军公司的数据，在大量研究的基础上，他将隐形冠军标准定义为：在各自的行业有举足轻重的地位，但往往不为外人所知的企业；是世界前三强或某一大陆排名第一的公司；市场份额较高、营业额小于50亿欧元；企业发展迅速、表现出令人印象深刻的生存能力以及善于创新，并在一个细分领域精耕细作等等。

2016年，中国工信部发布了《制造业单项冠军企业培育提升专项行动实施方案》，在该方案中，工信部对于单项冠军的评价标准涵盖：聚焦市场和品牌影响力、核心自主知识产权和技术标准地位、企业治理结构与管理体系和依法经营，以及

符合工业强基工程等重点方向和智能制造重点领域技术方向等维度的指标体系。中集的物流装备和能源装备的多家企业或产品已入围国家单项冠军示范企业和产品。

除了参照上述两个标准之外，未来，中集的冠军产品推进组还将联合国内外大学和专业机构，如由西蒙教授创建的西蒙顾问和管理咨询公司 and 浙江大学管理学院研究团队等，参考更多国内外权威研究成果和认定标准，进一步完善修订评价标准，使之更具有全球行业权威性和企业战略引领作用。通过冠军产品的绩效评价与激励，完善集团的

业务单元SBU绩效评价与激励体系，为中国装备制造企业的绩效管理做更多有意义的探索。

打造世界冠军产品的八大成功要素

当我们回顾梳理世界冠军案例的时候，我们发现，中集在36年的时间，能够打造出20个世界冠军产品的八大成功要素，包括：企业家的雄心壮志、自强不息的卓越团队，专注与聚集，持续创新，质量取胜，贴近顾客，全球化运营，高效员工、敏捷组织，打造核心竞争力（见图1）。



图1 世界冠军产品的八大成功要素

企业家的雄心壮志

赫尔曼·西蒙教授在研究全球隐形冠军发现，几乎每一个世界隐形冠军都有一个雄心勃勃的关于市场领袖地位的目标。例如，德国隐形冠军 Karl Mayer (卡尔迈耶) 的市场目标是：“我们不希望我们的全球市场份额低于 70%”；匈牙利隐形冠军 3B Scientific (三毕科技) 的市场目标是：“我们要成为并保持世界第一的地位！”。

与这些世界隐形冠军关于市场领袖地位目标一致的是，中集集团的世界冠军企业在成立之初就设立了宏伟目标并与时俱进。比如，中集集装箱在 1981 年成立之初就立志产品要全球营销，1993 年成为深交所上市的公众公司，2004 年立志要做真正的世界第一，成为受人尊重的全球领先企业；1990 年初成立的南通中集，由于企业所处的地理位置“难通”，我们就立志要将产品做到最好来赢得客户的指定订单。1996 年为日本 JR 开发铁路箱的时候，我们立志做到产品零缺陷，赶超日本同行；1990 年初成立的中集空港，进军的是机场登机桥市场。在成立之初，我们就立志要成为“中国第一，世界第一梯队”。可以说，中集打造世界冠军产品的八大成功要素中，让我们感受最深的，就是中集领导者身上所具备企业家的雄心壮志，和中集拥有一支具备自强不息创业精神的卓越团队。

聚焦与专注

多元化和专业化战略之争，一直是管理界和企业界非常关注的问题。

有一种观点认为，多元化战略可以分散风险，所谓“不要把鸡蛋放在一个篮子里”。但是，当我们在研究那些世界冠军企业时，却发现他们多年来一直都持守着聚焦与专注战略，即使是多元化，也是紧贴客户需求，围绕核心业务进行所谓的“柔性”多元化。

中集冠军产品成功的第二个关键因素也是聚焦与专注。

多年来，中集一直以来都聚焦于产业细分领域，专注核心产品几十年。比如，中集集装箱自 1982 年开始进入集装箱市场已经持续经营了 36 年。自 1996 年成为世界冠军之后，我们在这个领域保持了 23 年的冠军头衔；中集登机桥自 1990 年进入市场持续经营了 29 年，在 2006 年成为世界冠军后，13 年来一直保持着这个行业的冠军地位；中集冷藏箱自 1996 年进入市场已经持续了 23 年，自从 2001 年成为世界冠军后，至今保持了 18 年冠军地位；中集罐箱自 2002 年进入市场后，已经持续了 17 年，从 2006 年成为世界冠军后，至今保持了 13 年的冠军地位。那几家在 2008 年加入中集的欧洲企业更是体现出他们的聚焦和专注。

比如，德国 CIMC Ziegler，自 1891 年成立以来，已经专注消防救援行业 128 年；德国 CIMC Ziemann，自 1852 年成立以来，已经专注于啤酒酿造技术与 EPC 工程 167 年；英国 CIMC Briggs，自 1740 年成立以来，已经专注威士忌蒸馏技术与装备 279 年。这些企业在细分的市场领域内贴近客户需求，聚焦一个产品系列，按“宽度一米、深度一里”的理念深耕细作，持续强化企业技

术和竞争力。即使多元化也是基于核心资源和核心能力，在有限领域内的延伸或丰富产品线。以中集集装箱的干货箱产品为例，我们有罐箱，折叠箱，冷藏箱，特种箱等系列产品。在罐箱方面，我们的产品又包括 ISO 罐箱，内衬罐箱，气体罐箱，深冷罐箱等系列产品。所以，中集的多元化发展路径，是建立在清晰的产品规划基础之上。聚焦和专注，是我们拓展系列产品的一条重要原则。

持续创新

持续创新是冠军产品的不可或缺的成功因素。西蒙教授曾在他的《隐形冠军》一书中指出，隐形冠军的创新不同于大型企业，它们将客户的需求和科技更好地融为一体。它们常常以小型的专业团队来解决具体问题，这样很节省费用，高层管理人员也会亲自参与研发，尤其是倾听并且实现客户的需求。这种特别的创新过程带来更短的研发时间。

中集 20 个冠军产品的创新理念和实践，可以说是印证了西蒙教授对于隐形冠军的创新研究。36 年里，中集在 5 大制造业版块 100 多家遍及全球的各个业务线中，共投入科技人员 4000 多名，每年投入研发经费 20-30 亿元。中集这 20 个世界冠军产品背后，都有着雄厚的核心技术支撑，包含 5673 件专利，其中发明专利有 2227 件。截止目前，中集拥有 80 多项国际和行业标准，20 多项国家/省部/市级科技进步奖，拥有 30 家高新技术企业和 20 多家精益 ONE 标杆工厂。同时，还拥有 2 个国家级技术中心和工程实

验室，47 家全球协同的板块和企业级研发与设计中心。可以说，36 年里，中集一直在根据客户的需求持续不断地进行创新。

质量取胜

中集世界冠军产品成功的第四个关键因素是质量取胜。一直以来，中集秉承着靠产品质量起步，在制造+服务升级中延伸产品线，其宗旨就是要根据客户需求，在为给客户提供最优质产品的同时，也为客户提供高品质的售前和售后服务。

以 JR 铁路箱为代表的质量故事，更是为中集赢得了质量零缺陷的口碑。1997 年时，中集的首批 JR 铁路订单，因木衬板发霉受挫。时任总经理唐国才在当年寒冷的冬天，亲自带领 10 人技术服务团队赴日调

查原因并采取补救措施，沿着铁路线从北海道到大阪逐个铁路堆场，查看产品质量事故原因，召回产品返工维修，用实际行动打动了日本铁路公司官员，赢得了第二批“将功补过”的试订单。经过先后两年几十次的设计和工艺改进、十几批次样品的运行试验，终于在 1999 年达到日本本土企业质量水平，获得 30% 份额的供应资格。之后再再接再厉，终于在 2000 年第三季度，中集提供的 JR 铁路箱其产品和服务质量一举超过日本企业，获得了 60% 的主力供应份额，并一致保持至今。开发 JR 箱的挑战与挫折，塑造了南通中集“JR (日本铁路) 箱”的质量精神，2002 年南通中集基地再次打造出全球铁路集装箱世界冠军。随后南通基地又陆续培育出六个世界冠军。液体化学品罐式集装箱也是诞生于南通的世界冠军产品

之一，从 2006 年成为世界冠军产品，至今已经保持了 13 年。

贴近客户

隐形冠军最大的优势是贴近客户。绝大多数隐形冠军只依赖于少量的客户，与重要客户紧密合作。中集的集装箱、专用车、罐式化学品储运设备和油气开采装备等系列产品，不管是自主开发还是技术引进或并购整合的产品，能够续创新 30 多年引领行业发展趋势，离不开与客户的深度融合与合作创新，以及嵌入客户的运营环节。在集装箱和空港设备等领域的许多产品改进或新产品研发，不仅创意来源于客户，技术创新和产品升级的实现过程也离不开客户的深度参与。



全球化运营

装备制造正处于全球化的进程中。中集作为中国改革开放后的第一批中外合资企业，从成立之初就将自己的市场定位于全球市场。可以说，我们从开业就是一家全球化运营的公司。截止目前，中集的全球化运营策略可分为两个阶段。第一个阶段是1982-2003年，该阶段的策略是“中国制造，全球销售”。在这个阶段，我们的产品主要是集装箱，其中80%的集装箱都是海外销售。第二个阶段2004-2018年，该阶段的策略是“全球并购，全球运营，地方智慧”。在这一阶段，我们的产品扩展至车辆、能化、空港等领域，其中40%的产品在海外制造，60%的产品销往中国的海外市场。

例如：中集并购的120多年历史的德国消防救援装备公司—齐格勒(Ziegler)，公司创建于成立于1891年，自1925年制造第一台消防水泵开始，一直在消防车等消防救援设备深耕细作，在欧洲市场占有率和品牌知名度名列前茅，但在欧洲以外，特别是在亚洲市场几乎没有销售。随着欧美同行的国际化竞争加剧，公司盈利持续下滑，至2012年进入破产状态。中集于2013年收购重组齐格勒时，仅委派总经理栾有均一人奔赴德国管理实施并购整合。在集团“全球运营、地方智慧”的大平台支持下，投入营运和

研发资金、调整管理团队，实施了一系列文化融合、管理改善和市场拓展等措施。经过几年努力，搭建起“德国研发、全球销售、分布制造（德国、克罗地亚、中国四川、沈阳和上海）”，实现了一年扭亏、五年间销售和利润年均增长30%，新产品占比50%、年均20项专利，生产效率提高50%，中国市场订单增长4倍、其他德国外市场增长3倍的令人瞩目的成绩。

高效的员工 敏捷的组织

高绩效的员工队伍、敏捷化的产品经理组织，是中集成功打造世界冠军的成功要素之一。

中集在早期集装箱和登机桥产品开发的产业阶段，由于蛇口工业区的企业完全具有自主用工和薪酬奖金的机制，公司的产品项目组具备足够的人员和经费支配权，加上毗邻香港的国际化商业环境优势，项目组成员可以方便的与海外客户和供应商直接交流，以及采购进口零部件，产品开发和营销效率非常高。随着企业的目标客户群和应用领域不断增多，中集在企业内部采取事业部制组织的形式将权力下放，以便于在新领域也具备集中优势、深入市场、贴近客户等竞争优势。仅2018年，中集集团又设立了专门的创新创业基金，实施开放式“双创百人计划”，以此吸引公司内外创业者，在中集的大平台上，在智能

制造和智慧物流领域内，以事业合伙人机制参与中集的共同事业。

打造核心竞争力

中集秉承卓越企业造就冠军产品的理念，以卓越运营的过程，保证优异的产品。冠军企业的核心竞争力是一整套系统能力，至少在产品质量、服务、性价比和交货期几方面具备的远超出同行企业的竞争力。

打造世界冠军，任重而道远

中集已经度过辉煌的36年，展望未来，全球化与创新依然是制造业的必由之路，中集所从事的物流与能源装备的依然空间广阔。中集虽然拥有20个单项冠军产品，但仍有改善与发展的空间，主要表现在以下几个方面：

与日本和欧洲的装备制造企业比较，中集制造企业的自主技术创新与新产品研发的能力有一定的差距，产品差异化优势也不明显，整体毛利率不高。许多冠军产品都是前20多年创造的，近10年的冠军产品很多来自并购企业，真正自主创造的冠军产品数量较少。这也提醒我们在打造冠军产品方面，要加强自主研发与创新能力的布局。

缺乏制造+服务或服务类的冠军产品，智能化等新技术含量不足。

随着互联网和智能化等新技术的挑战，智能制造和智慧物流必将是中集未来的战略方向，但目前应用物联网+智能化等新技术类产品不多。即使现在已经成为世界冠军产品，仍然要持续改善，才能保持冠军地位。

另外，通过对中集世界冠军产品的评估、梳理和分析，我们发现，原来占中集70%的非冠军产品对中集的盈利贡献比我们原来想象的低很多。同时，还存在一些小而全的“低效企业”，尽管产品繁多，但缺乏聚焦，并且很多产品存在跨企业交叉的问题。

上述问题提醒我们，未来我们在修订战略规划和商业计划时，需要结合打造冠军产品工程，参考冠军产品关键成功因素之一“聚焦与专注”的内外部经验，进一步优化业务和产品组合规划，在清理低效资产的同时，关注低效产品的清理。

在继续打造世界冠军产品方面，未来中集会沿着“智能制造、智慧物流”的发展方向，打造具有中集的“大平台支撑+小兵团作战”的冠军产品工程。根据各SBU和企业的未来战略规划，展望未来中集产品组合的蓝图，到2022年左右，中集将在智慧物流、冷链物流、天然气储运、环保新材料和智能化等产业链中具备核心优势的细分领域内

增加10多个冠军产品，有望形成30个冠军产品群蓝图，大约贡献500至600亿销售规模和不错的利润。

未来，冠军产品打造将围绕提升现有冠军产品毛利率与打造更多未来冠军产品两条线展开。在具体举措方面，坚持持续念好《中集5S战略与商业计划》“一本经”，主要有几个方面：

第一，战略牵引。把设立冠军产品的目标纳入集团和SBU的战略规划，设立提升产品毛利率、打造更多的新冠军的年度目标。以能化板块为例，从2002年中集从罐式集装箱产品开始进入能化食品领域至今已16年，先后打造了9个冠军产品。板块董事长高翔从2008年任总经理开始，就非常重视战略规划，他们将产品组合置身于所进入的全球化物流、天然气能源储运、液态食品产业链中进行分析，基于现有优势和发展潜能实现产品布局；并坚持每年进行战略规划滚动修订，不断掌握每一细分市场的规模和竞争格局，清晰了解哪些种子产品要开始探索，哪些明星产品要开始研发，哪些核心产品要全力做，哪些能做到世界冠军，哪些产品要退出；

第二，组织保障。在集团成立由总部和板块相关领导组成的运营委员会—冠军产品推进组，在重点企业

设立示由“双总师（总工程师、总工艺师）”领衔的示范项目团队；

第三，机制配套，优化评价标准和激励机制，责权利到位；

第四，举措落地。在5S商业计划框架内，以创造客户的价值为准则，靠精益ONE+科技创新，推动产品创新和制造技术升级，提升产品竞争力；

第五，管理创新。通过对过去世界冠军的研究，提炼中集特色的管理成果加以传承。通过未来几年的实践，逐步完善“中集5S战略与商业计划+精益ONE模式”的运营管理体系。

中集从2008年开始持续10多年构建5S战略管理与精益ONE制造体系，从文化、管理体系和运营改善，建立一套持续改善与创新的运营体系。我们相信，在中集未来几年的冠军产品打造工程中，将会进一步牵引中集持续创新完善，以及与卓越运营体系的精益改善，使中集向受人尊重的世界级企业目标迈进一大步。

图、文：《清华管理评论》
作者：刘春峰 杨一安

新华社

中国高端制造业深化国际交流合作

7月2日，新华社以《中国高端制造业深化国际交流合作》为题，并以中集齐格勒、中集“蓝鲸1号”为代表性案例，详细报道了“中国高端制造业与世界开放合作互利共赢的故事”。以下为新华社刊登的原文：

位于德国布伦茨河畔金根市的消防车制造企业——齐格勒，刚刚度过了128岁的生日。几年前，齐格勒因经营不善曾一度濒临破产，而一家中资企业的收购，让这家老牌车企重现生机。

收购齐格勒的正是总部位于深圳的中国高端装备制造业企业中集集团。收购伊始，当地存在对中国企业拿走技术而不管工厂的担忧。随后，中集团队一一拜访齐格勒企业团队、核心客户以及当地政府、协会，向他们详细说明中集对齐格勒的未来规划。

“考虑员工的感情，我们还在当地建设了一座汇集齐格勒一个多世纪产品的博物馆。”中集集团副总裁、德国齐格勒集团监事会主席李胤辉介绍说，中集的耐心和细心最终赢得了齐格勒的认同。

2013年被中集接管时，齐格勒的产品85%依赖德国市场。而通过共享中集覆盖全球100多个国家和地区的业务关系网络，目前齐格勒在德国以外的市场份额已经占到其全球市场份额的5成以上。

“短短两三年齐格勒就实现了扭亏为盈，且持续实现良好盈利，齐格勒员工人数也增长了20%以上。”李胤辉说，中集也凭借齐格勒这个德国品牌和背后的先进技术，在中国高端消防车辆市场打开了局面。

齐格勒的案例只是中国高端制造业与世界开放合作互利共赢的缩影。近年来，中国不断深化制造业领域的国际交流与合作，坚持引进来和走出去并重，在不断开放与创新中融入国际产业分工体系。



齐格勒消防车

工信部数据显示，截至2018年5月，在制造业31个大类、179个中类和609个小类中，中国完全对外资开放的产业已有22个大类、167个中类和585个小类，分别占71%、93.3%和96.1%。

2017年，利用中集来福士公司生产的“蓝鲸1号”钻井平台，中国成功在南海神狐海域试采“可燃冰”，并创造了连续作业60天和产气30万立方米两项世界纪录。“蓝鲸1号”是中国海工装备进军超深水装备领域的重要里程碑，同时也是全球供应链共同参与完成的优秀成果。

中集来福士公司总裁王建中介绍，“蓝鲸1号”平台的整个设计建造过程，由来自中国、挪威、法国、德国、芬兰、意大利、新加坡、美国等国家的1300多家供应商供应材料和提供服务。

如钻井大包、DP3定位系统、close ring闭环设计等由挪威供应商提供；钻井用的隔水套管浮力块由澳大利亚供应商提供；直升机甲板由新加坡供应商提供；绞车由法国供应商提供；甲板吊由意大利供应商提供。

“只有开放合作才能创造出‘蓝鲸1号’这样的奇迹。”王建中说。

受益于开放合作，中国高端制造业已形成相对完备的产业链条，也为海外带去资金、技术、产品和就业。未来，中国在高端制造业领域的开放合作步伐将继续加快，程度继续深化。

在6月20日至22日深圳召开的2019世界无人机大会上，上千架无人机精彩亮相。从无人机源代码、芯片，到燃料电池、碳纤维外壳等硬件材料，再到市场销售应用，处处体现出国际合作的身影。

由韩国斗山摩拜创新与成都纵横自动化技术股份有限公司合作开发的

好收成 好收入 好生活

重大项目统筹... 发展规模化、集... 收益增加10... 辆带有客家... 统一规划建设... 为村民“土地... 一向银行提供... “作质押，逐年... 想到，像他这样... 付款”了。... 与200公里外... 贫困村联光村... 生产方式的落... 失……引进... 富是广东扶... 生产生活方式... 性地推动... 贫困村初

边 出 流 影

好收成
好收入
好生活



“蓝鲸1号”在南海试采可燃冰

氢燃料电池无人机，飞行航时达到4个小时；河北嫦娥智能科技有限公司研发的测绘无人机进入白俄罗斯市场；比利时无人机企业 FLYING-CAM 引入中方投资，并将在中国设立产品生产基地……

工业和信息化部装备司副司长杨拴昌在大会上介绍，工信部正加快完善无人机的标准体系建设，同时推动人工智能、5G 等前沿技术在无人机领域的创新应用。

“中国无人机的发展需要大家的共同参与，中国科技、中国智慧也愿与世界分享。”杨拴昌说。

图、文：新华社
记者：王丰