

# 中海集團助港人融入國家發展

## 搶抓改革開放歷史機遇 加大對港資源投放



「沒有改革開放、沒有香港，就沒有今天的中國海外。」中國海外集團董事長周勇認為，集團的發展與改革開放、思想解放，以及香港國際化和市場化的企業管理模式密不可分。他又透露，1997年的亞洲金融風暴，教曉集團要防範風險、控制負債及提升營商管理能力，更成為未來發展的核心管治理念。



### 改革開放40年 企业家說

大公報記者 林靜文

中國海外集團（下稱：中海集團）是隸屬於世界500強第23位的中國建築集團的駐港中資企業。經過39年的發展，從一家以20萬元開辦費起家的小商號，發展到總市值超過3500億元的大型企業集團。周勇介紹，年初至今，集團業務發展平穩，預計今年利潤超過300億元。

從承包工程項目做起，中海集團逐步在港拓展地產項目和物業管理業務。周勇接受《大公報》專訪時透露，八十年代社會認為做地產就是投機倒賣，當時在總公司也是一個非常大的討論，但集團老一輩領導把握了這次改革開放的機會，果斷作出決定。

#### 嚴格管理造就良好口碑

1985年，中海集團斥資4850萬元購入了大埔4號地塊，命名為海寶花園，成為地產業務發展的轉折點。周勇說，在吸收了香港成熟的地產經驗後，又開始向內地重點城市投資地產項目。成熟經驗，加上嚴格的管理，讓集團在內地有了「

工科中海」的口碑。

「如果沒有改革開放，中國海外發展（00688）怎會有上市的機會？」周勇感慨地說。他介紹，中國海外發展自1992年上市至今，從資本市場至少得到200億元至300億元資金，過程中又通過分拆收購，目前旗下擁有五間上市公司，皆因集團把握國家改革開放的機遇。

#### 續參與本港民生發展

「每15個香港人，就有一個住在我們建的房子裏面。」周勇的這句話，充分體現了中海集團對香港民生工程建設所作出的重大貢獻。多年來，中海集團累計建造各類住房16多萬套，其中興建公屋超過11萬個單位。集團未來會繼續在香港投資，參與更多民生發展。

1997年的亞洲金融風暴，讓周勇印象最深刻。他於1996年獲派駐香港，翌年便遇上了亞洲金融風暴，是他第一次感受到市場競爭的殘酷。

他回憶說，當時不少企業因此倒閉，剩下的

公司苦苦經營，「高峰時一套房子的錢，到03年沙士時可以買三至五套」。當時集團的物業投資業務壓力也很大，但幸好建築業務表現平穩，助力集團成功渡過那次難關。他認為，這次經歷，給香港企業上了很好的一課，也讓集團了解到「現金為王」，並在未來發展中，做好嚴格的底線管理，增強對風險的防範及負債率的控制，同時不斷提升營商管理能力，保持穩中求進的發展。

#### 引入職業經理人機制

未來，中海集團將進一步把握國家深化改革開放帶來的機遇。他介紹，目前集團已有一系列深化改革的措施和方案，其中包括引入職業經理人、發揮集團的管控作用以及讓更多年輕人晉升領導層等。旗下中國海外發展今年引入職業經理人機制，對外進行高管市場化招聘，「以奮鬥者為本，讓有為者有力，讓有為者有位。」未來，中海集團、中國建築國際、中海物業都將實施職業經理人制度改革，提升人才隊伍的市場化、專業化水平。

下一步，中海集團還會對旗下五家上市平台有更清晰的發展目標，提升協同效應。此外，讓更多香港年輕人融入國家的發展浪潮中，也是改革發展的新思路。

「香港人有獅子山下精神，也有廣闊的國際視野，語言能力和適應能力都很強，還很敬業。」他期望有更多港人融入大灣區乃至整個國家的發展當中。



▲中國海外建築1979年租用上環豐樂商務大廈作為辦公地點

#### 周勇的管理哲學

- ①任何投資前一定作最壞打算
- ②派駐最好團隊到每個項目
- ③定期作監察管理

#### 中國海外集團在港澳

- 在香港，平均每15個人就有一個人住在中海建造的房子裏
- 在澳門，平均每8個人就有一個人住在中海建造的房子裏
- 累計在港鋪設輸水管道286公里，佔香港淡水輸水管線的70%
- 在港填海造地面積885萬平方米，相當於港島面積的九分之一
- 在港承建地盤平均每日開工人數達1萬人，佔香港日平均地盤開工總人數的十分之一



▲中國海外集團1992年將地產業務在港交所上市，成為第一家以在港業務上市的中資企業

#### 外鬪策略 選擇市場重於選擇機會

今年是中國改革開放四十年，也是「一带一路」倡議提出五周年。在國家改革開放的浪潮當中，一批又一批的中國企業「走出去」，迎來機遇的同時，也帶來了不少挑戰。中國海外集團董事長周勇談及，中資企業海外拓展面臨三大挑戰，分別是市場選擇、人才派駐和員工本地化。

周勇認為，在選擇外拓市場時，要選擇政局穩定、經濟發展蓬勃、員工願意去的地方，「要選擇適合自己公司定位的市場，而不是哪裏有機會就去哪裏。」他舉例說，公司有97%為香港本地員工，故選擇以英文為主，與英國法律體系相近的市場較有把握。

人才派駐是中資企業海外拓展的一大挑戰。周勇直言，「海外營商環境更複雜，要派駐更強大的人才隊伍到當地。」他進一步指出，要讓赴海外拓展市場的同事無後顧之憂，除了提供更多個人發展機會，還要對其家庭提供保障支援，「人才系統的建立不是一朝一夕，是企業長遠的人力資源政策。」

此外，中資企業「走出去」要重視當地

化經營，包括聘請當地員工、尋找當地合作夥伴等。周勇稱，要敢於用當地人，融入當地文化，通過一兩個項目，培育自己的團隊，用打「持久戰」的想法拓展新市場。他以香港市場為例，「若不是在港深耕39年，哪裏有今天的中國海外？凡是發展好的市場和企業，都是通過長時間經營得來的。」

周勇還提及，未來會按要求落實國家提出的五大發展理念，即創新、協同、綠色、開放和共享。他指出，在地產業務中，會探索教育地產、養老地產和商業物業的投資。建築業務方面，也會循綠色建築方向發展，深度參與香港公屋、內地保障房的建設。

另一方面，中國海外集團還積極響應三大攻擊戰。周勇介紹，在防範化解重大風險上，集團一直將負債率保持在健康水平，同時密切留意金融市場的波動。目前，集團負債率約68%。在精準脫貧方面，中國海外集團圍繞捐贈希望小學、產業扶貧及就業扶貧方面，做了一系列的工作。至於污染防治，集團正積極發展綠色建築。

#### 公司取名靈感源自香港好友

改革開放四十  
年來，中國的經濟  
和社會發展都發生  
了翻天覆地的變化

中國海外集團董  
事長周勇指出，「在這個重大變化中  
間，也包含了我們的集團。」在訪問  
中，周勇還談起了中國海外名字的由  
來，原來當時國家建工總局決定進入

香港建築承包市場，並獲得了時任加  
拿大海外發展董事長黃振輝等香港朋  
友的支持，故從「加拿大海外」得到  
靈感，取名中國海外。

周勇介紹，1978年，國家建工總局決定來港設立窗口公司，翌年以蕭桐局長為首的領導集團來港視察，並獲包括黃振輝、香港興業董事總經理  
查懋成等香港朋友接待，經過短時間



▲中國海外建築一九八五年收購大埔地皮，建成海寶花園