

搶抓改革開放歷史機遇 加大對港資源投放

中海集團助港人融入國家發展



「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年之企業家說

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。集團未來會繼續在港投放資源，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。

中國海外集團主要發展歷程

- **1979年** 前身中國海外建築工程有限公司在港註冊成立，同年開始在港拓展承建業務
- **1985年** 投資發展香港海寶花園，房地產業務起步
- **1988年** 進軍內地房地產市場，深圳公司成立
- **1992年** 旗下中國海外發展（00688）在港上市，成為首家以香港本地業務資產直接上市的中資企業
- **1997年** 亞洲金融風暴後，轉型以中國房地產開發和基礎投資為業務重心
- **2005年** 旗下中國建築國際（03311）在港上市
- **2009年** 中國海外發展收購規銳電器，並更名為中海宏洋（00081）
- **2012年** 中國建築國際收購建築物外牆解決方案供應商遠東環球（00830）
- **2015年** 中國海外發展分拆中海物業（02669）在港上市
- **2016年** 中國海外發展收購中信集團旗下中信公司及中信泰富持有的絕大部分住宅地產業務
- **2018年** 提出「二次創業」戰略布局

◀中國海外集團董事長周勇表示，在選擇外拓市場時，要選政局穩定、經濟發展蓬勃的地方
大公報記者 黃洋港攝



▲中國海外建築1979年租用上環樂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

推動「二次創業」實現高質可持續發展

22年前，周勇獲派駐香港，從地盤助理工程師一路做到現時的中國海外集團董事長。他謙虛地說，過程中得到了很多同事和領導的幫助，他又向記者分享了三點體會，這也是他多年經驗積累，形成了一套個人的管理哲學。

首先，在任何投資之前，一定要作最壞打算。周勇提及，在作出投資決定前，要考慮當最壞情況出現，公司能否承受後果，「不能有錢就閉起眼睛去投資。」

其次，要派駐最好的團隊到每一個項目。他認為，好的團隊是項目實施最重要的保障，要在過程中防控風險，而不是問題出現時才去補救。

最後，監察管理非常重要。周勇對香港的廉政管理尤為讚揚，他說：「我來香港的第一件事就是到廉政公署上課，了解香港營商需要注意的地方、廉政發展的歷史、何為利益輸送，以及與公職人員打交道時要注意的事宜等等。」此外，集團每年對高管也會定期進行廉政培訓，確保不觸碰紅線。

今年三月，周勇出任中國海外集團董事長一

職。在他看來，一名好的企業高管，不僅是戰略的制定者，也是企業品牌的推廣者、重點人才的培養者，更是重大風險的化解者，「這裏面要學的東西太多了，幸好身邊有很多的師傅。」

談及擔任集團董事長的感想，周勇直言，這個職務給他帶來更大的責任，「要承擔起中國海外集團的管理責任，讓國有企業資產保值、增值。」作為第十三屆全國政協委員，他強調，未

來會為香港民生發展作出更多貢獻。

在周勇的帶領下，中國海外集團還在積極推動「二次創業」戰略布局。他指出，集團經過近40年的發展，取得了不錯的成績，在行內也有一定名氣，「但我們不能驕傲，要不忘初心，繼續用老一輩當年來香港創業時對市場的敬畏和飢渴狀態，通過改革實現更高質、更可持續的發展。」



外闖策略 選擇市場重於選擇機會

今年是中國改革開放四十年，也是「一帶一路」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堅戰。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。

花絮

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

►中國海外建築一九八二年承
建大欖涌輸水管道政府工程，獲
頒錦旗



◀中國海外建築一九八五年收
購大埔地皮，建成海寶花園

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

的籌組之後，中國海外集團於1979年
6月在港註冊成立。

1982年，國家建工總局改組為中
國建築工程總公司（現為中國建築集
團有限公司）。「但中海的名字就一
直沒改變，有不少人以為我們是中海
運還是中海油的，但其實是因為有了
改革開放的歷史機遇，才有了我們（
中國海外集團）。」周勇說。