

# 31项明星产品背后:中集全球视野下的“质胜”之道

编者按:发展新质生产力,科技创新是核心驱动力。香港作为国际金融中心,近年来积极打造国际创新科技中心,吸引了大量具有全球影响力的科技创新企业赴港上市。本报今起推出“洞见价值·港股新质生产力巡礼”系列报道,选取港股市场上新经济领域的龙头公司,全方位呈现港股公司在引领前沿科技、破解技术难题方面的成果成效,敬请关注。

证券时报记者 安宇飞

2024年初,一艘名为“开拓者1号”的巨轮在茫茫大海上破浪前行,搭载着数千辆国产新能源汽车驶向欧洲,开启了“国车自运”的新时代。这是首艘由国内船企建造、专门用于国产新能源汽车出口的汽车运输船。而建造这艘船的企业叫中集来福士,是中集集团的控股子公司。

站在全球绝大多数码头,目光所及,无论是运输船、集装箱,还是穿梭其中的半挂车,都能看到中集集团的影子。“只要是‘国家有需求、行业有短板、中集有能力’的产业,中集就会考虑进入。”中集集团董事长吴三强说。

从一块钢板,到一个集装箱,再到31项横跨“海陆空”的明星产品,40多年的时间里,中集集团如何从一个濒临倒闭的小厂,发展成为年营收超千亿、载着“中国制造”驶向全球化海洋的企业巨轮?证券时报记者来到了深圳蛇口寻找答案。

## 【开山采矿】以集装箱为锚,挖出发展“矿道”

在离中集集团总部大楼不远处远的蛇口时间广场上,矗立着一块巨大的标语牌:“时间就是金钱,效率就是生命”。这是改革开放之初诞生于深圳蛇口的口号。1979年,深圳蛇口工业区正式成立,轰动全国的蛇口开山炮打响,而中集集团的总部大楼就位于第一声开山炮打响的地方。

对中集集团来说,“时间就是金钱,效率就是生命”不是一句简单的口号,它贯穿了企业的发展脉络。1981年1月,中集集团在深圳蛇口破土动工之后,没多久就遇到了国际航运市场的寒冬,没有订单,企业徘徊在破产边缘。生死存亡之际,时任公司生产部经理的麦伯良等骨干主动向董事会请缨,希望保留公司、自主经营,以图东山再起。

吴三强向记者表示,当时公司只剩下59人。没有业务就一家一家敲客户的门,什么活都接,拼命加班和时间赛跑,做了各种和钢结构相关的产品,终于保住了公司的“火种”。随后在国际航运市场回暖等因素的助推下,中集集团跨越了企业发展的“生死线”。

这次危机让中集集团意识到,当行业风险来临之时,只有业内一流企业才有应对风险的底气。这坚定了中集集团深耕集装箱业务,把它做到全球第一的决心。面对集装箱市场被日韩垄断的竞争格局,中集集团深耕技术突破封锁,在全球市场突围。1996年,中集集团集装箱产量占到全球20%,成为全球销量最大的集装箱生产企业。到了今天,全球几乎每两个集装箱,就有一个是中集制造。

在中集集团的引领下,中国集装箱产业链实现了100%国产化。吴三强表示,中集集团在自主安全供应体系上发力,和钢材、油漆、地板等集装箱上游供应链开展广泛技术合作,实现了产业链供应链100%国产化。

“目前我们的集装箱业务在夯实行业龙头地位的基础上,还在引领行业向轻量化、绿色化、智能化发展。”吴三强表示。在轻量化上,中集集团首创高强度轻量化标准海运干货集装箱,相比传统集装箱屈服强度提高了50%、抗冲击凹陷能力提高50%、抗腐蚀性提高25%、产品钢材重量能减轻约10%,有效提升了集装箱载重量。

在智能化上,吴三强表示,

中集集团联合华南理工、深圳大学等多家高校进行联合攻关,打造了行业内自动化程度最高、应用机器人最多的集装箱制造生产线,引领制造技术向数字化、智能化发展。以中集集团旗下的青岛中集冷藏箱制造有限公司为例,已经先后获得国家级“智能制造示范工厂”和“5G工厂”称号。

以集装箱业务为“开山锚”,中集集团挖出了企业发展的“主矿道”,并引领着中国制造迈向技术自主和智能化的深处。

## 【铸造钢铁】锚定行业第一,百炼技术“精钢”

对中集集团来说,集装箱并不是唯一的第一。吴三强表示:“2002年,我们进入了道路运输车辆产业。2005年左右,我们的半挂车已经做到了国内市场的第一。2007年,我们进军罐式装备,中集安瑞科旗下现在已经有好几个单项冠军产品。2010年我们完成了对烟台来福士的收购,进入海洋工程领域,深水半潜式钻井平台做到了单项产品冠军……”

如今,中集集团旗下已经有31项明星产品,横跨船舶、集装箱、商用车、海上平台、登机桥等多个领域,可以说是“海陆空”全覆盖。在这背后,中集集团也孵化出了中集车辆、中集安瑞科、中集来福士、中集天达、中集世联达、中集环科等多家细分行业的龙头企业。截至2024年9月底,中集集团已经有16家企业入选国家级专精特新“小巨人”名单。

对很多企业来说,“多”和“精”往往是两难抉择,业务繁多就难以做深、做精。但中集集团却做到了“多”而“精”,每个业务都锚定世界第一,这背后是中集集团在技术上的“死磕”。

以海上巨无霸“蓝鲸1号”为例,它由中集来福士制造,是目前全球最先进一代超深水双钻塔半潜式钻井平台,助力中国首次成功试采海域可燃冰,创造了产气时长和总量的世界纪录。

“蓝鲸1号”项目成立之初,面临核心技术被国外垄断等诸多难题。整个“蓝鲸1号”研发团队只能投入大量时间的苦功夫去弥补经验和技能上的不足,在9个月时间内完成了4000份船东审核图纸、1200份船级社审核图纸和2.5万条审图意见处理,最终克服了重重技术难关,完成了大部分自主设计,掌握了钻井系统双钻塔、液压主提升、岩屑回收、超高压井控等多项新技术,让“蓝鲸1号”这样的国之重器得以问世。

对机械制造业来说,只有“百炼”才能“成钢”。“机械制造业不会像半导体、AI这些行业一样热度高,但它涉及很多基础性的难题。对基础性的难题,是需要一点一点花时间去攻克。”吴三强表示。

中集集团之所以能在多个行业炼出“精钢”,做到领先,离不开持续的技术攻关和长期的技术积累。吴三强表示,集装箱主要的制造工艺是焊接,它属于一种钢结构,而中集集团随后进入的半挂车,可以看作是“会动的钢结构”;再之后做的登机桥

桥,涉及机电一体;海上钻井平台更是涉及非常复杂的海洋动力等多学科交叉。这40多年来,中集集团一路在积累关键技术,在机械制造领域不断进化。

做一行成就一行冠军,正是因为中集集团有明确的扩张主线,都聚焦机械制造领域。吴三强表示,中集集团判断是否要进入一个行业的标准是“国家有需求、行业有短板、中集有能力”,三条里面有一条不满足,那么就要重新考虑。“我们做的都是相关多元化,紧紧围绕物流和能源装备两大主线,不做跨界多元化。”他说。

## 【打造巨轮】扎根全球市场,形成出海“舰队”

各个业务“百炼成钢”、锚定第一,这意味着中集集团的视野从来不限于国内市场:想当全球第一,首先要走向全球。自1987年开始,中集集团就开始开拓国际集装箱市场。最近三十多年时间,更是几乎以“一年一场海外并购”的速度加速全球化布局。“我们一直在走全球化路线,从全球市场拿份额,海外营收占比多年超过50%。”吴三强表示。

在港股上市,为中集集团的全球化布局提供了助力。2012年,中集集团成为首家通过B股转H股方式在港股上市的企业。吴三强表示,香港是一个国际化市场,企业在香港上市可以接触到头部国际投资机构,有利于改善企业股权结构和公司治理,也有助于企业的投资价值可以充分释放。同时,在香港上市也大大提高了公司在国际上的知名度,扩大企业品牌影响力。不过他同时提到,港股上市公司目前也面临流动性不足、估值偏低等问题。

成立之初那场“生死危机”带给中集集团的警示,除了在各行业做到一流之外,还有不依赖单一地区和单一市场。目前,中集集团凭借多元化的产业布局,抵御了集装箱行业周期性带来的风险,又通过扎根海外市场,平抑了单一地区的风险波动。2024年上半年,中集集团国外营收达430.79亿元,增速远超国内市场,国外营收占到了公司总营收的54.55%。

“很多企业出海,只把自己的工厂搬到了海

外,管理体系和供应链还是来自中国。但是如果把全球化作为起点,出海不只是为了躲避国内市场激烈竞争的话,就需要把企业的运营真正放到全球化框架下考虑。所以我们做很多产品都是放在全球角度,用全球供应链和人才,和全球供应商竞争。”吴三强表示。

目前,中集集团的研发中心及制造基地分布在全球20多个国家和地区,海外实体企业超过了30家。尽管未来全球贸易的不确定性仍在增强,但吴三强认为,中国的企业也在成长,已经能更好地应对全球贸易壁垒等挑战。

中集集团这艘“企业巨轮”,带着中集车辆、中集安瑞科、中集来福士等“舰船”征战全球海域,已经形成了一支庞大的“出海舰队”,不惧市场风浪,驶向更多的“全球第一”。



中集产品横跨“海陆空” 受访公司、新华社/供图

## 记者观察 | Observation |

### 不出海就出局 开辟“安全航道”是关键

证券时报记者 安宇飞

不出海,就出局。这已经成为很多企业的现状。近年来,中国企业掀起出海热潮,据《2023年度中国对外直接投资统计公报》,中国对外直接投资连续12年位列全球前三,截至2023年年底,中国境内投资者共在全球189个国家和地区设立境外企业4.8万家。

在全球经济格局深度调整、贸易壁垒持续增加的背景下,中国企业更需要加快出海步伐,构建更有韧性的全球产业链和供应链,以全球化布局打破贸易保护主义的“厚墙”。

但是,出海之路“风急浪高”,一个失败的出海案例可能就会将一个企业的经营拖入泥潭。对企业来说,出海这条路“走得稳”胜“走得快”,开辟出海的“安全航道”成为了关键点。

“安全航道”如何开辟?首先不能盲目出海与跟风出海,需要厘清思路。很多企业热衷于购买欧美破产企业,视它们为“香饽饽”。但这些欧美企业为何会陷入破产困境?有哪些弊端需要扫除?中国企业是否有能力完成整合让它们扭亏为盈?这些问题都要想清楚。

以中集集团为例,2013年中集以5500万欧元收购了曾是德国最大、全球排名前五的消防车生产商齐格勒集团,后者在2011年因为反垄断调查被罚款,申请了破产清算。作为拥有超百年历史的传统家族企业,当时的齐格勒管理高度松散、卫星工厂各自为政,中集通过制定流程、强化管理、加强对齐格勒子公司管控等方式一扫积弊,助齐格勒在短短两三年时间里实现了扭亏为盈,而中集集团也借此在全球消防车领域取得一席之地。

其次,要建立本土化思维解决“水土不服”。跨国经营管理并不简单,不是把中国经验、管理方式原封不动搬到海外就行,企业要站在当地的角度思考问题,在商业习惯和文化传统等方面融入当地。

仍以齐格勒为例,中集集团在收购齐格勒的第二年,就花钱建造了齐格勒博物馆。博物馆展现了齐格勒的百年历史,成为了当地人的骄傲,也让齐格勒员工对中集的归属感、认同感大大增强。这样的“妙手”,离不开中集集团立足当地,用本土化思维经营境外企业。有了这样的本土化思维,才能构建起真正的“全球化思维”。

2024年前10个月,中国货物贸易进出口总值36.02万亿元,同比增长5.2%。其中,出口总额达20.8万亿元,同比增长6.7%。在产品出口上,中国企业已经积累了大量的经验。但从产品出口到产业出海,还有很长的路要走。企业在出海热潮中保持一份冷静和思考,才能让产业出海之路走得稳、更远。



## 中集8个国家级制造业单项冠军

- 中集集装箱
- 南通特箱
- 青岛冷箱
- 中集来福士
- 南通罐箱
- 登机桥
- 货运挂车及半挂车
- 低压液化气体储运压力容器



扫码观看精彩视频

## 洞见价值·港股新质生产力巡礼