# 不负机遇的馈赠 不负历史的青睐

# "百合花"开 香飘寰宇

2005年,上海寰宇物流装备有限公司在连云港建成投产第一家集装箱厂,随后在行业的历史浪潮中爬坡过坎,深耕文化土壤,2019年上海寰宇通过受托管理中远海运集团收购的胜狮货柜核心工厂项目,核心竞争力实现历史性飞跃,开启了上海寰宇在集装箱制造行业内的新发展篇章。

作为中远海运集团旗下唯一的集装箱制造平台,上海 寰宇在不可阻挡的时代潮流中用实干实现飞速成长。回顾 上海寰宇发展历程,有曲折有艰辛更有目标,从拓荒者到文 化传承者,持续释放潜力。回望过往,上海寰宇不负机遇的 馈赠、不负历史的青睐,始终保持知行合一,在变化中因势 利导,丰富企业文化内涵,不断激扬发展活力。

16 年来,上海寰宇不断打磨品牌形象,实现了从追随者 到重要参与者再到积极贡献者的突破式转变,充分发挥产 业链优势,大大增强了抗击市场变化的能力,为高质量发展 打下了坚实基础。



#### 不仅是"机"更是"遇"

2019年5月6日,中远海运发展发布公告称,控股股东中远海运集团拟通过中远海运投资收购香港上市公司胜狮货柜所持有的部分集装箱制造相关股权资产。在此之前,胜狮货柜全球市场占有率约为20%左右,为世界第二。此次收购有效整合对方三家核心工厂和上海研发中心,与原有造箱产业协同发展。当前,相关公司由上海寰宇进行集中统一管理,管理方式基本与原有内部企业相同。这次收购,被称为"百合花"项目。

收购后,全球集装箱制造行业版图被 改写,中远海运集团占有全球造箱市场份 额上升,成为了全球第二大集装箱造箱企 业,一举弥补产能不足、关键区位布局缺 失、冷箱产品空白等三大明显短板,扭转了 集团核心装备受制于人的局面,确保了集 团航运主业上游供应链的安全,同时与中 远海运发展旗下的世界第二大租箱公司佛 罗伦形成更为紧密的产融结合与产业链协 同效应,提升了航运产业链核心竞争力。

在实施"百合花"项目前,业内人士对 此交易存在疑虑,全球集装箱制造行业的 产能布局基本上分布在中国境内,中国是 集装箱的主要生产国,中集集团、胜狮货 柜、上海寰宇和新华昌是前四大生产企业。 此次收购是中远海运集团聚焦客户需求和 企业战略,着眼全球开展的。中远海运集团 重组以来,一直通过上海寰宇开展集装箱 制造业务, 此次收购有效解决了中远海运 集团造箱板块业务关键地区产能布局缺 失、研发力量薄弱、产品类型较为单一等三 大明显短板。同时,在不增加市场产能的前 提下,对市场现有产能的重组和优化,是对 中央"供给侧改革去产能"精神的有效落 实,是中远海运集团抓住市场机遇,做优做 强航运产业链,坚持全球化产业布局,精准 补足短板,加强全球范围内的资源配置能 力,有效提升造箱板块业务核心竞争能力 的重要举措。

### 新手破局起航

"百合花"项目,必须关注国有企业与 非国有企业在文化、制度规范等方面所存 在的差异,也不可避免地会在过程中带来 许多难以想象的融合难之类的问题,这显 然也是不能忽视的。企业还要在并购中创 造效益、创造价值,如果没有效益,并购的 意义如何体现?

中远集团和中海集团在 2016 年进行 合并,新集团的"四个一"理念是上海寰宇 进行融合的思想指引。

面对行业发展过程中的历史性契机, 上海寰宇时不我待,重任在肩。在项目启动 的初期阶段,上海寰宇未雨绸缪,着手启动 风控文化体系建设、卓越班组建设以及公 司企业文化体系的构建,并将这三项工作 列为 2019 年度三大重点工作,为"百合花" 项目的顺利推进和下一步的全面融合打下 坚实的基础。

在交割前的宝贵缓冲期,在中远海运集团整合管理办公室的指导下,上海寰宇抓住机会,提早谋划,制定了切实可行的整合方案。2019年8月5日,上海寰宇正式组建整合工作组,按工厂和业务条线下设12个整合工作小组,充分吸纳标的三厂各级管理人员参与整合工作组。采用集中对标、分工对口的工作模式,大大提高了整合效率和效果。

及管在集装箱行业深耕多年,两家企业仍然存在不同的企业文化、不同的管理理念、不同的管理制度和不同的工作方法。为了确保平稳接收,上海寰宇从企业未来出发,合理设置整合过渡期,在此期间各标的公司人员的工作岗位和职务保持不变,人员薪酬不减,兼容并蓄,充分尊重各个标的公司个性化的管理需求,提升企业文化的认同感。

同时,在企业文化、管理模式、风险防控、市场开发、班组建设、提质增效方面不断进行总结提炼。正确处理整合与发展稳

定的关系,坚持深化整合与安全稳定相结合,坚持企业发展与员工利益相融合,确保整合工作安全稳定、有序推进。牢固确立四个集中管控,在销售、采购、资金和技术四个领域实施集中管控,形成有序衔接、高效协同、上下联动的运转体系,堵塞管理漏洞,降低各类风险。

上海寰宇于 2018 年底制定并发布了企业风控文化理念和具体推进落实措施,为"百合花"项目奠定了基础,也逐渐走出了一条风控强化管理之路。一方面,六厂之间通过卓越共享有效对接,结合业务情况,逐条梳理,完善和统一具有共性特点的规章制度,使得新厂在交割初始就"有章可循"。另一方面,为了避免"一刀切"的做法形成对原有个性业务的破坏,对于个别工厂的个性化业务涉及到的规章制度和流程进行了梳理和评估,结合管理需求,对相同业务类型的箱厂也实现局部统一化,并进行相互对标管理。同时,组织对新三厂开展制度执行情况调研,帮助各厂把控重要风险点,并提出改进建议,优化操作流程。

### 用好文化这剂"良药"

上海寰宇的文化是因势利导的文化,是求变的文化。公司强调,企业不同发展阶段要有不同的文化理念价值观来支配,过去的经验已经检验证明了寰宇的文化是正确的,但是要不断创新文化,让企业始终充满活力。上海寰宇坚持在变化当中提出围绕寰宇文化的战略,将文化持续地、延续地做下去。

从每月主题活动,如光盘文化建设月、安全月、卓越品质质量月、风控月等,到结合企业实际提出"三二一"发展战略(三个文化、二个驱动、一个提升),上海寰宇一直在进步中找不足,在反思中不断创新。当前,上海寰宇直击重点条线,全面推进各项重点工作落地,在"三二一"战略的引领下,抓住工艺装备升级、产品研发创新的机遇,统筹设计智能化、数字化,逐步推进绿色发展转型升级规划,同时以工匠精神提升产品品质,确保质与量同步提升。

在稳定原有客户的同时,上海寰宇借助"百合花"项目拓展了市场份额,当前,上海寰宇作为一个文化统一、方向一致的强大生命体,正高速行驶在高质量发展快车道上,实现了1+1>2的目标,员工队伍稳定,并购效果之好,超出预期。为什么百合花项目能够做到花开满园?主要是找到了一条适用于上海寰宇的文化之路。

"百合花"项目涉及人员众多,历史遗留问题复杂。总部整合固然有一定难度,但更大的难关是工厂人员的稳定问题。传统制造业的人员管理不同于第三产业,其呈现出人员分布广、教育程度中等、流动性高的特点,因此亟需通过统一的企业文化将制度管人员工互管、自我管理有机结合,

为企业高质量发展提供内生动力。 上海寰宇"卓越共享"的企业文化是中远海运金控平台"卓实"企业文化的子文化,是近年来通过各类经营成果、经验教训所做出的总结,以"健康幸福卓越寰宇激情欢乐魅力东方"为企业愿景,无时无刻将企业管理层与员工对于生活、工作、学习的价值观统一起来,营造"开放包容具有亲和力,开明睿智具有凝聚力"的氛围。在统一的过程中,又进一步细化为32条企业文化细则,特别是在爱心安全、生产效率、风险控制等领域进一步推动员工在制度下自我约束管理,在流程下自我沟通激励,在文化



下自我提升领导,在和谐下自我促进发展。充分尊重员工的自主性和创造性,最大限度让他们参与管理,了解自己的岗位的重要性并获得认可。打造核心团队,通过核心团队稳定员工队伍,达到提高效率、提升品质之目的。严控品质,立足于在有限条件下做到极致的决心和习惯,追求完美。

文化如何落地?如何让所有的思路、方法为企业创造价值?上海寰宇领导多次提到,文化融合是"百合花"项目重要组成部分,也是并购成功的关键,因此要将好的东西共享。从员工角度来说,上海寰宇的文化不是虚无缥缈的东西,而是凝聚力量、打造团队的关键,符合每一位员工对美好生活的追求。卓越共享文化体系成为指导融合的核心思想,是融合成功的坚实保障,员工认同、向往文化,文化具有了价值,每一位寰宇人都是文化这面旗帜的旗手。

交割前,上海寰宇与胜狮货柜不断交流,实现理念价值观的交融统一。上海寰宇组织标的工厂人员分批赴锦州箱厂集中交流学习,通过现场参观、实地感受和充分交流,逐步实现对中远海运以及上海寰宇企业文化的认同;其次对口工厂之间开展针对性的交流学习和培训,据统计,在交割前双方已实现各级人员交流600余人/次,交流学习和培训基本覆盖标的公司所有管理人员及工班长。交流来访人员充分领略了上海寰宇"卓越共享"优秀企业文化的强大魅力,上海寰宇也清晰的为这些"新寰宇人"描绘共同的发展愿景。

2019年10月,上海寰宇成立企业文化宣讲团,宣讲团是企业的"文化传播使者",在特殊时期起到了稳人心、聚人心、强信心的作用。宣讲员向全体一线员工进行企业文化宣讲,以员工切身体会展现企业文化建设带来的改变,通过一线视角传递满满正能量,将爱心安全、卓越品质、快乐工作精彩生活等理念传播的更深更广,为整合后新寰宇的改革发展打下坚实的群众基础。上海寰宇百合花融合的成果与经验被中国企业文化研究会评为"新中国70年企业文化建设典范案例",卓越的企业文化植根于上海寰宇,推动企业不断高质量发展,2021上海寰宇获评"全国企业文化建设示范基地"。

上海寰宇也一直保持住了这一优良"传统"。2021年7月,交割两周年之际,上海寰宇启动第二轮宣讲活动,28日于锦州箱厂开讲,宣讲团的队伍越来越壮大,员工的感受越来越丰富,员工的眼睛是一个个放大镜,聚焦百合花交割两周年以来所取得的成果,聚焦百合花融合以来对上海寰宇卓越·共享企业文化的认可,一个个匠人匠心的文化故事,一段段发自肺腑的感悟感言,抒发了作为中远海运造箱人的自豪之情。

通过以"卓越·共享"企业文化体系为指引,博采众长,共享共赢,上海寰宇顺利完成交割工作,生产、经营、安全等相关工作平稳过渡。

## 唱响爱心安全之歌

安全的目的就是要确保企业、个人和家庭平安,实现健康幸福的企业和平安幸福的家庭,这是企业的愿景,也是每个员工和家庭的梦想。安全是一切存在的基础,无论是上海寰宇过去的管理,亦或是"百合花"项目的交割期间,还是未来的发展,企业历来将安全工作放在最重要的位置,否则平安幸福都会因安全灾难而付诸东流,上海寰宇的安全是爱心安全,通过爱人之心来保障安全,进而确保企业正常的生产运营为企业创造效益,安全促进效益,通过触动员工的内心,以一种大爱来关心员工,将心比心,以心换心,同时运用完善的规章制度来扎紧安全的笼子。

上海寰宇始终坚持以"关注安全,关爱生命,关爱自己,相互关爱,平安幸福"的安全理念,以"强化意识,本质安全,措施有效,行为规范,人本至上"为安全价值观,严格执行"安全第一,预防为主,综合治理"的安全工作方针,强化各级安全生产主体责任的落实,深化安全生产隐患排查治理,全面推进安全管理工作。这一系列成熟的爱心安全理念从锦州箱厂为起点,辐射上海寰宇沿海城市的六家箱厂,形成了一张安全的网格,一如既往为寰宇生产管理保驾护航。"爱心安全"不仅赢得了全员和员工

家属的认可,更赢得了社会的尊重,这是企业人本精神的展现。通过爱心安全,上海寰宇的各级管理者和一线工友建立了深厚情谊,工友体验到了工作的体面和生命的尊严,生命的尊严至高无上,安全工作责任重大,每位安全管理者都要时刻绷紧这根弦。

整体来看,"百合花"项目整合过渡至今,都是非常平稳的。来自总部和各箱厂的人员有着"功成不必在我"的决心,和"功成必定有我"的信心,在整合过程中不断贡献智慧,花费了大量精力,众志成城,被抵押金。

团队荣获中远海运集团 2019 年度钻石团队称号。

此外,上海寰宇充分调动融合后各厂人员的积极性与参与感,层出不穷。583早会(五分钟、八项内容、三项员工参与并主持)班长总结布置工作井井有条,24小时激励法让员工士气空前高涨,团队改善活动进一步增进员工之间的感情,通过口号强化员工安全意识,既提升了培训效果,又确保了学习的全覆盖,有效解决了"工学矛盾";"光盘行动"改变员工就餐观念,将光盘文化从食堂延伸到了车间,延伸到公寓,为卓越班组建设奠定了基础:"三零班组"

建设活动在爱心安全理念的引领下,通过 近一年的活动,项目工厂违章数量大大下 降,带来的最直接影响就是事故和伤害数 量的大幅减少;"思5秒,保安全"系列活动 组织员工、家属、客户共同把这个口号做成 腕标缝在了工作服的袖口上, 让员工随时 都能看到并暗示自己时刻注意安全, 也充 分体现了家属客户对寰宇文化的认可;"三 自两互"活动创建自检自修示范工段,QC 职能不断调整转变,由事中事后转变到事 前,提高全员素质管理,班组的自我管理能 力大幅提高,产品质量稳中有升,获得了客 户的一致肯定。"生产创意提案"活动凝聚 寰宇智慧,为企业核心竞争力的提升建言 献策。据统计,宁波箱厂短短三个多月就收 集了2184项,年人均提案超过3份,广州 箱厂和连云港箱厂全年提案数量都超过了 6000 项,真真正正地实现了全员参与。

本着求同存异,卓越共享,合和共生, 美美与共的原则,卓越班组建设迅速在新 三厂内推广、发展和壮大。经过半年来持续 推陈出新的活动,三家新厂的班组管理取 得了显著的效果, 班组管理已经上升到一 个新的台阶。青岛厂通过"青岛突击战"在 提升生产效率、鼓舞士气方面发挥了积极 作用,44 项改进项目全部完成,生产效率 大幅提升。为解决宁波箱厂生产设备上的 短板问题, 单靠宁波箱厂一家的工程师心 有余而力不足,因此上海寰宇迅速集结了 各箱厂的工程师齐聚宁波,创新性提出"宁 波会战"模式,兄弟箱厂设备工程师共同助 力宁波箱厂设备改造,其后推广该模式,全 面助力寰宇各厂设备工作方面共享提高, 为各厂继续进步打下良好基础。

另一方面,各厂的安全工作不断提升, 尤其是新三厂的安全管理状态焕然一新, 目前成效最为显著的就是宁波箱厂, 提出 "DFNB 数学模型安全管理法"并全面覆盖 到所有岗位,违章行为大幅降低,随着大量 安全隐患的识别和整改, 经过全体员工的 昼夜奋战和不懈努力,宁波厂的事故数量 明显下降;同时,宁波工厂的安全管理工作 也赢得了当地政府的高度认可,先后被评 为宁波市鄞州经济开发区 2019 年度安全 生产标杆企业、宁波市鄞州区 2019 年度安 全管理先进企业,2020年度宁波市安全生 产示范企业。青岛厂树立百日目标,通过 "千人一周"治隐患为契机,全面推进全员 参与隐患排查与整改,细化爱心安全网格 化管理架构, 让爱心走进每一个员工的内 心,整体伤害事故明显下降,安全管理达到 新水平。

### 开足马力稳外贸

2021年上半年,受益于我国疫情控制情况良好,外贸形势较好,市场对集装箱的需求极速增加,上海寰宇意外地迎来了全面检验企业实力的大考。

在 2020 年初新冠疫情肆虐背景下,上海寰宇第一时间建立了全系统的新冠疫情防控工作机制,制定防控应急预案,实施"外防输入,内防扩散,严格管控",细化落实各项疫情防控措施,打好疫情防控狙击战和复工复产攻坚战。面对六家箱厂当时八千多名员工,尤其是几千名异地员工需要返厂,切实做好统筹部署,建立防控体系,做到了员工零感染。

2021年,面对多地散发疫情,上海寰宇及各箱厂制定全方位预案,出台多项激励措施动员异地员工留厂过年,留厂过年比例高达90%,使得各工厂节后可以迅速恢复生产。通过鼓励留厂过年也使得人员流失率相比过往有大幅降低,同时节后的新员工招募工作也进展迅速,各厂生产经营工作高效有序开展。

为保障中国外贸出口用箱需求,上海寰宇以"稳外贸"、"保产业链供应链稳定"、"六稳六保"为己任,积极响应中国集装箱行业协会《关于集装箱产业链企业齐心协力稳外贸促增长的行动倡议》,开足马力,克服原材料供应紧张、成本上升以及用工紧缺等挑战,充分挖掘潜力,千方百计地提高生产效率,通过增加码头装卸能力、推广自提箱、与集团内浦海航运合作承运等措施,尽最大能力保障新箱交付,为外贸出口保驾护航,服务

"双循环"新发展格局。

6月2日,上海寰宇生产的第500万台集装箱在启东箱厂顺利下线。可以说,"百合花"项目取得了全方位的成效。上海寰宇用大视野,算大账,切实发挥产业链上下游的联合与协同作用,充分发挥"百合花"项目之后的产业链优势,不仅满足了自身用箱需求,还积极服务其他航运企业,为保障我国进出口业务作出了积极贡献。随着新箱的不断交付使用,极大地填补了全球航运市场的集装箱缺口。

#### 传承中向新求变

上海寰宇以客户认同为使命, 树立 诚信的价值观,为客户提供高质量产品 和优质的服务为保障。上海寰宇首先提 出"造高品质的集装箱,做最美的造箱 人","集装箱改变世界,我们改变集装 箱",可以说寰宇率先改变了自己的造 箱理念。寰宇以先进的理念和优秀的文 化塑造了自己,共同推进行业的健康发 展进步。集装箱在中国制造,就要树立 集装箱人的尊严,尊严就是产品质量赋 予人的尊严,要以民族的情感,用匠人 精神精心打造出高品质的集装箱,用匠 心找回失去的集装人尊严。上海寰宇强 调,上海寰宇把今年列为质量年,提出 "三自二互",在各厂推行"步步检",修 炼内功提升品质, 传播文化树立品牌。 理念决定出路,态度决定成败,方法决 定成效, 认定了就持之以恒锲而不舍, 实践证明,寰宇取得的成就都是这样认 准目标持续干出来的。

"百合花"项目过程中,上海寰宇严 格按照"四同步、四对接"原则,及时组 建了新箱厂的党组织,各厂党组织围绕 整合阶段各项重点工作,重点做好员工 思想政治工作,全力推进文化融合。如 今,人员队伍稳定、干部队伍建设、廉洁 风险防控等各项工作有序进行。近期, 党史学习教育开展以来,上海寰宇党委 始终坚持学思用贯通、知信行合一,扎 实推动"我为群众办实事"实践活动深 入基层、融入群众。各级党组织和党员 干部,立足企业实际,聚焦关键问题,从 解决员工安全生产需求的"大事",到当 好职工"娘家人"、服务职工"零距离"的 "好事",再到各类公益、志愿活动的"善 事",坚持从小事办起、把好事办实、把 实事办好,将党建的"温度"转化为服务 群众的"热度",进一步践行党的初心和 使命,进一步增强干事创业的动力。 在公司党委的统一部署下,领导班

子分赴各基层联络点,召开"我为群众办实事"实践活动专题座谈会,倾听职工群众心声,对各类意见建议予以细细签复,并督促各箱厂尽快落实。各箱厂党员干部深入基层一线,充分了解广大职工群众的意见和需求,主动回应职工群众关切,零距离解决企业发展羁绊和职工群众"急难愁盼"问题;6月初,公司建立了"我为群众办实事"实践活动项目清单、台账,明确21项具体办实事、解难题工作任务,量化工作标准,坚持台账化管理、项目化推进,聚焦热点、难点问题,切实提升服务职工群众的质量和水平。

为什么"百合花"带来的效果这么 好,为什么上海寰宇在当下能够用活力 不断标注新征程,每一位员工都可以给 出自己的答案。面对历史惯性和既得利 益,是回避矛盾还是直面挑战,上海寰 宇选择了迎难而上,百折不回。如今,当 你走在上海寰宇各箱厂的厂区内,你可 以看到员工脸上的朝气和精气神,你可 以听到员工对高品质的追求,每一位员 工都是能工巧匠,这种追求是油然而生 的,企业得以持续为客户创造价值,企 业有情怀,员工有追求。上海寰宇的文 化影响大家, 员工间相互感染, 发光的 卓越团队不断为员工带来价值感和成 就感。上海寰宇展现出来的"百合花"精 神: 互尊感恩的人文精神、开放包容的 协同精神、激情自信的务实精神,成为 推动企业不断创新进步的关键因素。