

历史的跨越 华丽的转身

——中国铁建股改上市10周年综述

本报编辑部



2011年8月8日,中国铁建董事长、党委书记孟凤朝(左)和四川省委常委、宣传部部长,珠海市委第一书记(右)在珠海为中国铁建港航局成立揭牌。

2008年3月10日、13日,中国铁建分别在上海和香港上市。当年,铁建人把这项决定自己未来前途和命运的股改上市之战称为“铺路”项目。10年过去了,这条“铺路”真的跃了龙门吗?

一份标注着前进步伐的成绩单给出了答案。从数字中看量变:从2007年到2017年,中国铁建新签合同额由2869.98亿元增长到15083.12亿元;营业收入由1774.87亿元增加到6809.81亿元;利润总额由49.77亿元提高到212.56亿元;资产总额由1568.78亿元增长到8218.87亿元。

从评价中看质变:上市而在《财富》世界500强企业排名持续攀升,2017年位居第58位,10年间提升427个席位。连续入选“中国500强”“全球品牌500强”,稳居“全球250家最大承包商”前三位,是中国乃至全球最具实力、最具规模的特大型综合建设集团之一。

脱胎换骨,破局开路,10年时间里,完成由国有独资公司向国有控股上市公司转变的中国铁建,在体制、机制、管理水平和盈利能力等方面不断自我革命,展现出新态势,取得了新成果。

攻坚克难,综合实力大幅跨越 这是来之不易的10年——

主营业务整体重组改制上市,不是一次被动和应激

式的策略性选择,而是中国铁建又一次历史性大转折和大跨越,其意义与兵工和脱钩后的两次重大转折有着同等,也有着同样的难度。意味着对发展惯性的扭转,对业务板块的调整,对治企思路的重塑。

在这剧烈变革的10年里,中国铁建沿着科学发展的航程,战胜艰难险阻,保持平稳较快发展,在与时俱进中用10年探索,10年实践写下铁建发展新篇章。

协调发展。发展目标“又快又好”到“又好又快”,发展目标从“高速度”到“高质量”,这个10年,中国铁建不仅向发展要数量,更向发展要质量。强化区域经营,推进“双轮”驱动,实现了总量增长、区域扩张、领域拓展“三丰收”;产业结构更加优化,各大板块统筹推进,全产业链经济增长模式初步形成,完成营收4个中国铁建。中国铁建连续4年被国务院国资委评为中央企业绩效考核A级企业,2016年更是位居央企考核第10位,在建筑央企中排名第一。

改革发展。强化了改革顶层设计,加大了资源整合重组力度;加快推进结构调整,产业升级;对15家企业开展并购;强力供给、压“两金”,去库存;按照上级要求积极推进“三供一业”分离移交等改革工作,扎实推进瘦身健体,稳步推进大集体改革;改进绩效考核体系,



2015年12月7日,中国铁建总裁庄尚标(右)和厦门市市委常委、秘书长,厦门市原副市长黄文雄(左)为中铁海峡建设集团揭牌。

深入推进三项制度改革,一系列改革措施有力推动了企业转型发展。

创新发展。开发了一系列具有自主知识产权的主导产品和关键技术,掌握了高铁、高原、高速铁路建造核心技术,无砟轨道、大桥桥墩、地下工程、四电集成、高层建筑、装备制造等建设技术达到了世界先进水平。10年来,中国铁建获得国家科技进步奖24项、省部级科技进步奖1006项、国家级勘察设计奖68项、詹天佑奖72项,获得专利授权8251件,其中发明专利1473件。

在迎接挑战中把握机遇,在攻坚克难中改革创新,在转型升级中实现增长,中国铁建搏击市场经济大潮,服务国计民生,走向世界舞台中都写下来之不易的答卷。翻越世界屋脊的青藏铁路,世界上运营时速最高的京沪高铁,世界上最长的跨海大桥港珠澳大桥……作为世界建筑领域的创造者,这些都有中国铁建的身影。特别是在“一带一路”建设和“走出去”参与国际市场竞争中,中国铁建以高速铁路、高原铁路和地下隧道等高新施工技术核心竞争优势,拓展了广阔的发展空间,截至目前,业务范围扩展到118个国家和地区,其中在“一带一路”42个国家实施项目达225个,在国际市场树立了良好品牌形象。

为此,《人民日报》曾在《中国品牌 中国故事》中评价:

“走出去”仅是中国企业的第二步,中国铁建在非洲“扎下来”“叫得响”,其提升的肯定远超越了工程技术的本身。

内控风险,提升公司治理水平 这是发展关键的10年——

公司治理是打造最具价值创造力的综合建筑产业集团的核心。但是对于10年前的中国铁建,公司治理还是一个新生事物。关心股改的人们不免担优:曾经的道路坑,“逢山凿路,遇水架桥”不在话下,治理企业是否有章法?是不是形式上把股票卖出去了,管理还是老把戏?

中国铁建用行动给出了回应,破解了质疑。10年来,他们构建了董事会科学决策、监事会依法监督、经理层高效运行,党委会有效参与的科学治理结构,完善了“双向进入、交叉任职”的领导体制,修订了“三重一大”等重大决策规章制度,健全了发挥政治核心作用的工作机制,积极审慎地决策公司重大投资、并购重组、利润分配方案等重大议案,成立以来共制订、修订了50余次公司治理制度;获得中国上市公司“优秀董事会”“最受投资者尊重”“获得中国上市公司”“优秀董事会”“最受投资者尊重”的上市公司”“中国上市公司最具核心竞争力企业”等荣誉称号,获得了三大国际信用评级机构给予全

球建筑行业最高信用评级。

面对一次次“最困难”“最严峻”的局面,在应对层出不穷的新情况、此起彼伏的新问题中,中国铁建这艘巨轮穿越10年惊涛骇浪,在科学发展的旗帜下,逐步突破重点领域,渐次打通关键环节,彰显了领导科学发展、驾驭复杂局面的公司治理水平。

与此同时,基础管理也实现了历史性规范。10年来,管理提升、专项治理、精益管理、物资集中采购、劳务集中选择、设备集中调剂、机械集中租赁、资金集中管理、信息化建设……一个个关键词载入中国铁建发展大词典,成为全面规范经济行为的风向标和风险防范体系的防火墙。2017年,中国铁建企业风险内控工作在中国上市公司内部控制指数评选中排第21位,连续两年位居国内建筑行业首位。

10年奋斗,中国铁建以大刀阔斧的勇气和统筹兼顾的智慧,化挑战为机遇,变压力为动力,开启了科学发展的新时代,抵达了治企理政的新高度,为今后更长时期的发展留下了宝贵财富。

战略引领,谋求企业转型发展 这是奠定格局的10年——

10年来,中国铁建始终把握结构调整、转型升级作为公司带有根本性、全局性、战略性的任务,既保持主营业务的稳健快速增长,做强做优工程承包主业,又注重“7+1”产业的协同推进,坚定不移走质量效益型发展道路,加快工程承包主业发展,积极培育新的效益增长点。

董事会对行业先进水平企业,准确把握行业发展的不同阶段,研究制定战略规划,从“十二五”规划的“建筑为本、相关多元、一体运营、转型升级”十六字战略,到“十三五”规划提出以“保规模、调结构、促创新、再创业”为发展主线,中国铁建科学发展的战略构想日臻完善,现代企业发展格局初步奠定。

这10年,是“发展基础”格局奠定的10年。坚持战略牵引,加强改革创新,加速资源整合,加快转型升级,经过多年辛勤培育,中国铁建结构调整、转型升级的效果正逐步显现,从上市前工程承包一枝独秀,到目前“7+1”产业竞相发力,工程承包主业稳中向好,铁路、公路、城轨、房建、市政5大千亿级市场得到巩固。从路内向外、由地上向地下、由陆地向水中,从装备制造到装备制造,从物资流向向高速之路……这10年,是中国铁建经历重大历史转折,改革发展步入最好时期的10年,也是中国铁建积极投身“一带一路”开放了我的“国”施展才华的10年。

这10年,是“制度框架”格局奠定的10年。面对复杂多变的国内外环境和艰巨繁重的改革发展任务,中国铁建统筹国际国内两个大局,统筹市场和行业两个层面,统筹创新与资本两个驱动,统筹第一要务与第一责任,坚定不移地推进以市场化、专业化、信息化、国际化为导向的改革,坚定开启了从承包商、制造商向投资者、发展商、运营商转型的历程,为未来中国铁建的发展架构了最持久的动力与最务实的思路。

转型发展篇

借力资本市场,追求更高更远

本报记者 张一同 庞曙光

2018年,是中国铁建登陆资本市场10周年。上市10年来,中国铁建实现了跨越式发展。从工程承包产业一枝独秀,到目前的“7+1”产业竞相发力,非工程承包业务以不到两成的营业收入贡献了过半的净利润。在工程承包板块内部,也从铁路业务一骑独大,到目前铁路、公路、城轨、市政以及水利、水电、能源、环保等新兴业务齐头并进。

10年来,中国铁建的经营版图遍及国内各省、市、自治区和香港、澳门、台湾地区以及世界118个国家和地区。从2007年到2017年,中国铁建的营业收入增长近4倍,利润总额增长4倍,总资产增长3倍。

这一切成绩,都散发着来自资本市场的“光辉”。

借力资本市场 扩大发展规模

2008年,中国铁建在机构重组、企业改制一系列脱胎换骨的阵痛中,实现整体上市,经历了由国有独资公司向国有控股上市公司的转变,这为企业转型发展方式插上了腾飞的翅膀。

资本市场的第一个基本功能就是帮助企业筹集资金。中国铁建充分利用上市优势,加强与金融机构合作,创新融资模式,优化资本结构,自2008年上市募集资金407亿元以来,积极进行资本市场再融资的探索。2015年下半年,在大盘震荡的不利情况下,中国铁建完成A股增发和所属子公司在H股分拆上市工作,募集资金上百亿元;2016年在香港联交所先后发行两期H股可转债,分别募集资金5亿美元和3.45亿元人民币,在上交所发行19亿元人民币可续期公司债券;2018年3月19日,在上交所成功发行30亿元可续期公司债券。一系列融资举措对中国铁建降低融资成本、降低资产负债率、增强发展后劲起到了重要作用。

借助资本市场的雄厚实力,中国铁建有了发展底气,但是如何发展呢?中国铁建董事长、党委书记孟凤朝做出这样的战略定位:“要以前瞻性思维,加快战略转型,促进产业结构调整升级,实现规模与效益、结构与布局的合理匹配,推动企业可持续发展。”中国铁建总裁庄尚标也指出:“面对新形势、新变

品牌建设篇

让CRCC的旗帜高高飘扬

通讯员 游凯

电影《厉害了,我的国》持续热播,中国路、中国桥、中国隧等一个个超级工程让我们感受到祖国的强大,银票上18项“中国铁建”的标志性工程赢得了无数点赞。

徜徉在代表中国名片的高铁上,你总会看到中国铁建写下的一项项壮丽的业绩:冰天雪地里的“黄金线路”哈大高铁;建就30多个城市圈的京津城际;“一带一路”建设的重要工程兰新高铁……中国铁建成为毫无争议的“行业领跑者”之一。

风景如画的鹤大高速公路;世界上跨度、高度排名第一的两湾江特大桥;世界最大单口径射电望远镜FAST天眼;攻克世界级难题……中国铁建上市10年间,攻克了数不尽的世界级施工难题,拓展了多元化业务领域,在建筑领域的高端大展身手。

一个响亮的中国铁建品牌工程,成为中国铁建10年来自力更生、自主创新的生动见证。

那也是个春天里的故事。10年前,中国铁建正是在那个春光明媚、花香烂漫的春季上市。证券交易大厅响起经久不息的掌声,这一切仿佛已经久远,这一切仿佛就在眼前。只是,那个时候,没有多少人们料到,此次上市对中国铁建将产生怎样重大而深远的意义。

自2008年上市以来,10年时间,中国铁建在见证中国经济和资本市场快速发展的同时,自身也画出了一道亮丽的业绩曲线。翻开中国铁建上市后的首份年度业绩报告,2008年,中国铁建全年实现营业收入2261亿元,那一年,营业收入、利润及新签合同额等指标均创历史新高。

2017年底,中国铁建工程承包主业产值中,有进、建、修、公路、城轨、房建、市政五大千亿级市场得到巩固,所属7个集团公司承揽突破千亿美元。勘察设计板块稳步增长,装

化、新机遇、新挑战,中国铁建要主动向投资者、运营商、服务商、制造商、集成商身份转变,加快推进企业转型、产业升级,培育新的经济增长点。

因此,中国铁建在改革发展中将扩大规模和提升质量同步推进。目前,企业的主要业务已经涵盖工程总承包、勘察设计咨询、房地产、投资服务、装备制造、物资物流、金融服务以及新兴产业“7+1”板块,形成了具有科研、规划、勘察、设计、施工、管理、维护、运营和投融资完整的产业链。

促进板块发展 拓展市场空间

2007年4月成立的中铁地产,肩负着中国铁建“构建筑效板块,增强企业在资本市场吸引力”的重任。然而,由于专业能力和资金实力不足,该集团新获项目主要集中在国内三四线城市,且与系统内单位多在一个锅里吃饭,创效能力并不显著。

2008年,中国铁建在资本市场募集资金后,将中铁地产注册资本金增至20亿元。此后,资本的“能量”在2010年集中爆发。中铁地产先后在北京、杭州、成都、广州和天津等城市夺得12宗土地,成功进入了我国未来20年城市发展的战略要地和房地产业最佳发育市场。2011年,该集团注册资本金增至70亿元,当年即实现营业总收入116.5亿元,利润总额近20亿元,迈入全国房地产企业20强。

10年的时间,中铁地产营业收入增长45倍,净利润增长4倍,企业资产总额增长20倍。特别是2011年以来,房地产板块对中国铁建利润大盘的贡献率都在20%以上,创造了资本市场佳绩。

中铁地产成长的故事并非特例。受益于资本市场的“恩泽”,中国铁建投资集团在短短6年间投资规模由400多亿元增加到3800多亿元,净利润连续4年位列中国铁建二级单位第二名,同时,还为中国铁建工程承包、物资采购、设计咨询等板块带来1900多亿元的合同额。

上市以来,中国铁建通过重组、兼并、控股、参股、股权投资等多样化资本运作,持续获取优秀资源,弥补行业短板,发展全产业链、高附加值业务,促进了房地产开发、工

制造、投融资等业务板块的发展壮大,成为企业创新大户。

“5年里,我们已累计实现营业收入86.86亿元,净利润30.97亿元。”中国铁建财务公司负责人介绍,该公司作为新兴板块,累计为中国铁建降低资金成本、创效经济价值达48亿元,有效推动了企业降本增效、转型升级和结构调整。

开展并购重组 完善产业布局

中国工程机械制造商前5名,全球工程机械制造商50强,国家认定的重点高新技术企业和国家级再工业化深度融合示范基地,全球领先的隧道施工智能装备和高端轨道交通设备整体解决方案提供商……

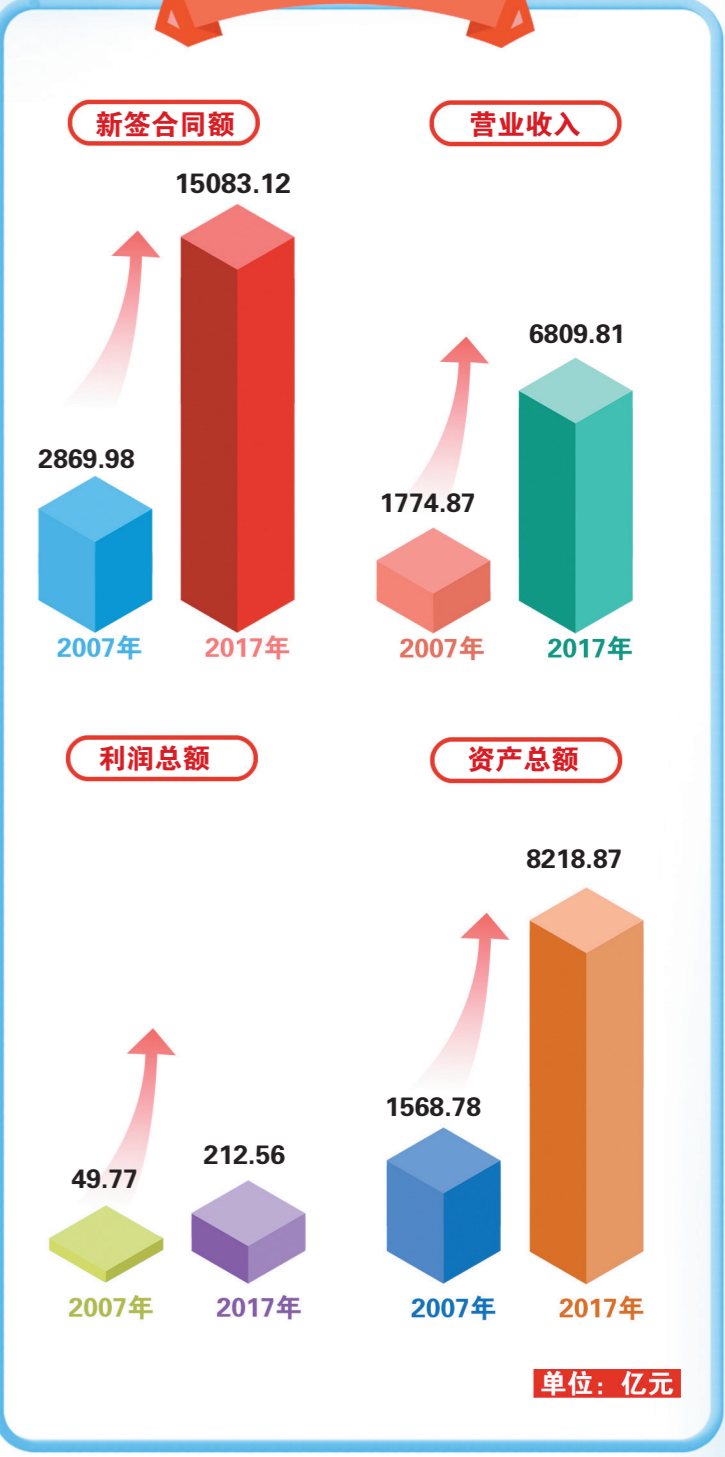
除高端地下装备外,目前,铁建重工生产的轨道交通系统产品已占国内市场的三分之一。然而10年前,他们还只能生产其中的轨道道岔,通过中铁建物资总公司所属的南昌工务器材厂,铁建重工拥有了生产轨道交通各类产品的能力,目前已有世界上最先进的道岔、钢条扣件、闸瓦自动化生产线。

在珠海经济特区挂牌成立的中国铁建港航局,最开始面临的是一穷二白的窘境。中国铁建决定,通过将广东铁路建设投资集团下属广东鼎盛建设集团作为并购重组对象,取得相应资质,促使中国铁建港航局尽快形成较强施工生产和市场竞争能力。2015年3月,中国铁建港航局又获得广东省综合交通设计勘察研究院公司的全资股权。2015年2月,中国铁建港航局通过股权收购,持有宁波航通预制构件工程有限公司40%股权,相对控股该公司,整合了水工行业不可或缺的预应力混凝土大管桩生产资源,完善了中国铁建港航局的工业配套生产能力。

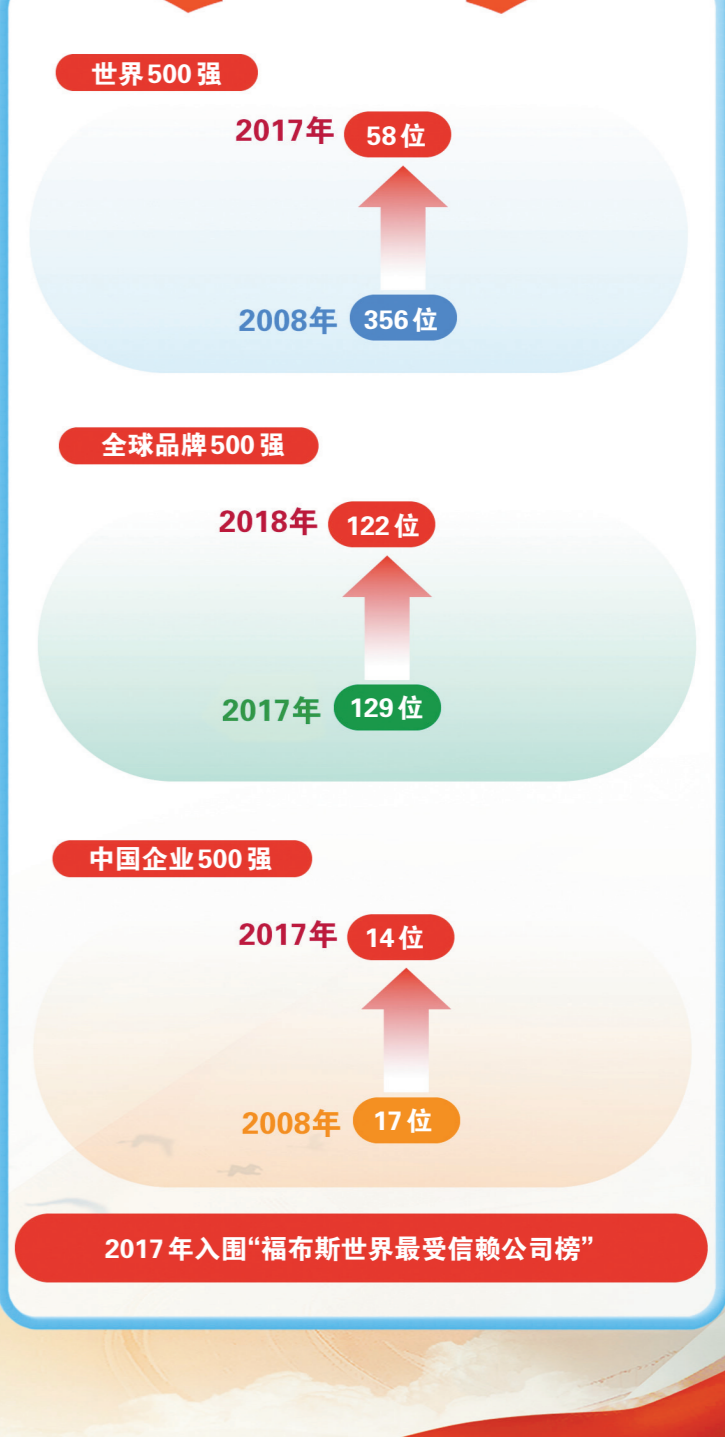
一系列并购并购让中国铁建港航局在行业内的地位不断提升。目前,该集团在全国共有122个在建项目,海外项目遍布东南亚、非洲、拉丁美洲等13个国家和地区。

10年的改革发展绚烂夺目,10年的转型升级卓有成效,这是中国铁建历史上发展最快的10年。借助资本市场的力量,中国铁建正在向“经济实力量国际领先、技术实力国际领先、竞争力国际领先”的最具价值创造力的综合建筑产业集团”的目标奋力迈进。

经营业绩



500强排名



管理提升篇

从改头换面到脱胎换骨

本报记者 陈 璐

10年前,一个以“铺路”为名的股改上市故事横空出世,载入中国铁建的编年史。10年后,这个故事的主人公实现了从承包商、制造商到投资者、发展商、运营商的华丽转身,从铺路蜕变为中国乃至全球建筑行业的巨无霸。

股改上市,不仅仅是简单的改头换面,更让中国铁建摆脱了低层次、粗放式的管理状态,甩掉了甩不掉的包袱,提高了科学决策、自动纠偏的能力,步入了产权清晰、管理规范的发展轨道,开启了企业管理脱胎换骨、飞速提升的辉煌10年。

观念之变, 股改上市引领思想飞跃

“开弓没有回头箭”杀出一条血路来”我们没有选择,没有退路”……这是11年前股改动员大会发出的号召,今天读来依旧热血沸腾。

我们不禁要问,是什么让当时的决策者发出了军人冲锋般的激昂呐喊?兵工以后,中国铁建在经营规模、经济效益、综合实力等方面稳步提高,始终位居全国建筑业前3名。但另一方面,由于传统的经营体制和多年的问题积累,面临着社会职能多、资产结构不合理、主业冗杂多、管理层级多、管理链条长、辅业创效创利能力低等一系列复杂问题。股改上市,成为必然选择。

改革之难,难在认清自己。股改过程共收集各尽尽职调查的文字信息成套资料

9092册,由全系统各级单位以上的2万多人参与的尽职调查,涉及海内外6000多个核算单位。以资产评估、物业评估、土地评估、费用清算等工作为契机,几乎把中国铁建的家底摸了个“底朝天”,这是兵工改以来前所未有的。

难点问题,是历史遗留的深层次问题得以充分暴露,为中国铁建打赢土地房产确权、资产评估、审计、职工股处置、人员分流5场“战役”,完成由军队到非公司制法人,到公司改制,再到股份制上市公司的第三次跨越奠定了基础。

改革之难,难在思想重塑。在中国铁建高管看来,作为一家上市公司,必须树立法制化、对股东高度负责和公开透明的理念,否则,将失去发展壮大的有利时机。

股改上市的第4个月,中国铁建即在全系统开办了5个类别12期,共计1500名各级领导干部和管理人员参加的主题为“上市以后怎么办”的主题教育培训班,在全系统员工中举办了大规模上市知识竞赛。中国铁建人对规范的公司运作和现代企业制度有了更深层次的理解。

如今,“回报股东、规范运作、公开透明、强化集团控制力”的理念日益深入人心,并由此带动了法治化建设、信息披露和管理体系、重大信息报告制度、新闻发言人制度的建立和完善。

体制之变, 法人治理结构日趋完善

2017年10月30日上午,2017年第一次临时股东大会

会议只有一个议题——按照国务院国资委关于将中央企业党建工作要求纳入公司章程和全面推进法治央企建设的有关要求,对《关于修订〈中国铁建股份有限公司章程〉的议案》进行表决。

议题虽简,但流程不简。最终,通过现场投票和网络投票表决方式,该议案以95.3%的赞成票通过。

如今,由股东大会、董事会、监事会、经理层组成的法人治理结构,成为中国铁建现代企业制度中最重要的组织架构。

自上市以来,中国铁建持续完善公司治理体系,着力构建股东大会依法行权、董事会科学决策、监事会依法监督、经理层高效执行,党委会有效参与的公司治理结构。

《公司章程》《股东大会议事规则》《董事会议事规则》《监事会议事规则》《总裁工作细则》《党委会工作细则》……10年间,中国铁建共制订、修订了55个公司的法人治理制度,明确了权责边界,做到了各司其职、各负其责、相互制衡、协调运转。党委会工作细则和董事会工作细则、监事会议事规则、总裁工作细则相配套,构成了中国铁建的基本议事制度。

作为决策机构,董事会堪比公司治理结构中的“大脑”。中国铁建董事会由9人组成,其中内部董事4人,外部董事5人(4人为独立董事)。这种外部董事占多数的制度安排,确保了董事独立客观发表意见。董事会也必然充分发挥外部董事的作用,注重保持独立董事的独立性,注重发挥专门委员会辅助决策的作用。

得益于此,中国铁建创造了一项纪录:从2008年上

市算起,每年都被国务院国资委评为运行良好的董事会,这也是中央企业董事会考评的最高等级。

而“职业经理人”的选聘,则改变了企业原有的用人理念和生态。在“定型的流程、严格的纪律、透明的操作”护航下,中国铁建建立起党委把关、董事会依法选择经营管理者、经理层得到授权,实现了内部公开招聘、市场化选聘、任期考核的有机结合。

管理之变, 固本强基助力企业腾飞

股改上市之初,中国铁建具备了国际先进建筑企业的公司治理架构和体制平台,走完了“形似”这一步。

但对标国内外先进同行,系统内产高利低、效率低下、基础薄弱、管理粗放的问题还没有根本性改变;另一方面,股改上市,在《公司法》和《证券法》的上市公司信息披露制度,在客观上倒逼着企业规范管理由粗放型向集约型、精细化转变,按照资本市场规则规范企业的经营活动。

如何从“似”到“是”,真正名副其实?10年来,中国铁建用行动给出了答案。中国铁建先后明确数十个方面的基础管理重点内容,重磅推出加强企业基础管理、工程项目管理两个指导意见。基础管理得到空前重视,峰值元年,仅总部机关新出台的制度建设就达近70项。

全面加强工程项目管理,推进企业创管增效,已成为上下同心的一致共识。“安全质量是企业生存发展的生命线”“干好在建就