投资建设的首个高速 公路项目——渝遂高 速公路 G93 所属沙坪

坝收费站。

王樊成

失运公司机车司机在

模拟操纵室学习两万 吨重载交流机车操纵 技术。 张 松 摄

津)国际城项目。

中铁地产集团 供图

凤凰舞。崛起在大变声所

一一中国铁建改革开放40年发展报告之一

本报记者 何大成 通讯员 游 凯 张 晶

40年前,改革开放的春雷唤醒神州大地。1984年1月,昔日的

铁道兵脱下军装,换上工装,中国铁建自此吹响了改革发展的号角。 确立"7+1"发展模式……中国铁建改革的脚步愈发铿锵,发展的宏图愈发壮丽。 几十年间,中国铁建传承并发扬"逢山凿路,遇水架桥"的铁道兵精神,栉风沐雨,砥 改革发展立潮头,跨越变迁正当时。中国铁建正高扬新时代改革的风帆,破浪 砺前行,创新驱动,调整结构,转型升级,创造了一项又一项中国乃至世界之最。 远航。

习近平总书记指出:"改革开放是决定当代中国命运的 企内打破"铁饭碗"、消除"铁工资"、砸掉"铁交椅"。 关键一招,也是决定实现'两个一百年'奋斗目标、实现中华 民族伟大复兴的关键一招。"

40年前的12月18日,一场改变中国命运的重大历史性 盛会在人民大会堂隆重举行,改革开放的总设计师邓小平在 党的十一届三中全会上壁画改天换地的伟大宏图,向世界推开 了中国开放的市场大门,波澜壮阔的改革开放大潮席券华夏。

在国家以经济建设为中心的重大转折关头,中央军委 -声令下,1984年1月1日,这支"大军打到哪里,铁路就修 到哪里""逢山凿路,遇水架桥",曾为新中国建立和新中国 统全面展开。 建设作出突出贡献的17万大军奉命集体转业,汇聚成国民 经济大动脉建设的强大洪流,扬起了改革发展的风帆。

"忽如一夜春风来,千树万树梨花开。"脱军装、换工装, 断皇粮、闯市场,师改局、团变处……企业上下全面实施改 革战略,不仅改"棋盘"、动"棋子",还改"棋规"、转"棋风"。 令行禁止的军人作风让各种思潮和负面情绪迅速扭转。头 衔改了、人员动了、体制一新、面貌一新,政治生态、组织形 杰、制度体系全面重塑……作为国企的新兵,中国铁建迅速 确立了企业化管理的"四梁八柱",开始实现由军队生产型 向经营管理型市场法人主体的转变,开启了管理体制改革

铁建人怎么也不会忘记,企业告别军饷、皇粮,初涉市 场时的凄凉景象:过去有专车的堂堂师团营干部放下身段, 乘火车、坐公交,背着干粮南来北往跑市场,春去秋来,寒来 暑往,却是杯水车薪,有的甚至竹篮打水,"下海"3年,全系 统铁路市场份额只占过去的15%,工业制造、房建业务、新 兴领域更是未见起色。

队"的内在活力和市场竞争力,确立市场经济的发展主体, 规划与市场无缝对接的路线图,中国铁建展开了一系列体 制机制和管理模式的改革创新。增强企业的发展活力需改 变长期形成的平均主义和"大锅饭"思想,激发企业的发展

人三得利,中国铁建率先在全系统发展和完善承包经营责任 为根除企业顽疾,提升内生发展动力,中国铁建还浓墨 重彩地实施了劳动、工资、人事"三项制度"改革,率先在国

结合的有效途径,构建与国际接轨且符合中国特色的规范

1992年,邓小平发表南巡讲话,助推了改革开放的发 展讲程,国企迈开了建立现代企业制度的改革步伐。 按照"产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学"的原 则,调整结构、重组改制和主辅分离……一系列改革在全系

2.65万职工、40多亿元资产进行前所未有的结构调整、人员 分流、资产重组,全系统精简机构三分之一,转岗分流1.3万 余人,各级机关裁员近一半。主辅分离,剥离医院等29个 社会企业,同时,在原铁道部运输系统基建企业划转的基础 上,组建中铁二十一局至中铁二十五局5个新单位,并根据 国家基础设施建设发展形势,建筑市场需要大量大型盾构 隊道掘进装备和建筑业物资材料占比较高的实际,相继投

玉汝于成,百炼成钢。2000年至2002年,中国铁建在一系 列强身健体的企业改制中,所属集团等全部完成公司制改革, 全面构建起二元股东,实现了产权清晰、权责明确规范的母子 此时,国务院国资委将敢为人先的中国铁建确定为董 事会试点单位,高瞻远瞩的企业决策者们毅然作出了主业

资组建了建筑高端装备制造企业和物流贸易平台,进一步

于2008年3月10日、3月13日,先后在上海A股、香港H股 鸣锣上市。在全球股市低迷、企业纷纷放弃上市的不利环 境下,中国铁建逆市而上,在香港公开发售,名列H股发行 第三位,冻结资金量达5400多亿港元,创香港股市冻结资 金最高纪录,被香港媒体称为"冻资新股王"。

持续有效的融资平台,极大地提升了企业的经济实力、资产 法人治理结构,实现了由公司制向股份制的飞跃。

主业整体上市的成功,为中国铁建在资本市场建立了

天行健,君子以自强不息。"十二五"期间,高度重视顶层 和高质量发展的战略支点,组建第一家专业化投资平台公 旗帜,续写下一个华美的发展传奇。

40年春华秋实,40载逐梦前行。兵改工、融入市场经济、资产重组、股改上市、

转型升级为抓手,转变发展方式,着力做强做优做大,建设具 有国际竞争力的世界一流建筑企业"的更高改革发展目标。 转型发展,顺潮流起舞。从铁路转向路外、从地上转 向地下、从东部转向西部、从国内转向国外……中国铁建

转型发展的步伐越发坚定。 逆水行舟用力撑,一篙松劲退千寻。为完善产业结构, 增强差异化、专业化竞争优势,逐步改变同质化竞争局面, 提升企业品牌竞争力,中国铁建根据国际国内市场发展趋 势,打出深化改革组合拳:在巩固传统优势的同时,大力推 业务板块整体推进、协调发展,使每一个产业都成为企业坚 实的业务支撑和效益源泉。

2011年,国家水工建设蓬勃发展。中国铁建为进军水 工市场,投资10亿元人民币在第三个国家级新区——珠海 横琴新区打造的港航专业化之师绚丽起航。随后,进军特 大型、跨江、越海等高端桥梁施工领域的中国铁建大桥局和 大桥局设计院改组成立;进军城镇化建设市场、高精尖地标 性建筑的中铁城建集团在长沙应运而生,与中国铁建的房 建专业化企业中铁建设集团南北呼应、双剑合璧。

2016年,在成功建成并运营世界最长、我国首条中低 速磁浮商业运营线——长沙磁浮快线后,中国铁建聚集系 军磁浮新兴产业。为发挥上市公司融资平台优势,确保国 构,转变发展方式,构建创效板块,整合全系统地产开发资 源,投资20亿元组建中铁地产集团,进军房地产业,使企业 形成了生产经营和资本经营"双轮驱动"的发展格局,如今 房地产已成为企业上规模、提效益的支柱产业之一。

自2011年将投融资特许经营作为撬动企业转型升级

党的十八大开启了中国经济高质量发展时代,如何提

道"以来,中国铁建持续发力,先后成立了昆仑投资、重庆投 资、华北投资、南方投资、北部湾投资等11家投资平台公 司,投融资平台从"一枝独秀"迈向"春色满园"。截至2017 年,投融资经营规模已达到10187.05亿元,中国铁建也由多 年的百亿级利润骤增到200亿元,实现了翻倍增长,极大地

提升了企业的创效能力,加快了高质量发展的步伐。 合保险经纪公司,涉足金融领域;重组中国长城财务公司, 打造金融平台——财务公司;组建中铁金租、资产公司等, 深度融合中国铁建产业优势,持续在产融结合、以融促产上 精准发力,打造了以铁建银信、铁建基金和铁建资管3大业 务为代表的产业板块。

金融服务板块和投融资业务结构的持续优化,助力企 业迈上了产融结合的发展道路,为主业转型升级提供了有 力支撑,使中国铁建实现了从工程承包商向全产业链一站 式综合服务商的转变。

如今,中国铁建已实现了从改革开放初期年经营规模 近10亿元到1.5万亿元的重大跨越,位列中国企业500强14 备制造、物资物流、金融以及新兴产业多元化协调发展战略。

为向更高的发展目标迈进,中国铁建董事长、党委书记 陈奋健对企业未来发展作出了准确定位,继续深化改革,转 型升级,加快"转产、转场、转商"步伐,紧紧围绕政府、城市、 和经济社会发展急所的责任分担者、区域经济发展的深度 一补"深化供给侧结构性改革为核心,稳妥推进股权多元化 和混合所有制改革,持续深化内部"三项制度"改革,破除束 缚高质量发展的体制机制障碍,充分释放企业的内生活力、 发展动力和市场竞争力,为企业未来发展勾画出更加清晰 的路线图,打造了可持续发展的升级版,为中国铁建跨越式 发展插上了腾飞的翅膀。

壮阔东方潮,奋进新时代。赓续40年的精神血脉,登 上新时代的复兴列车,中国铁建将继续以深化改革激发蕴 藏于历史深处的复兴伟力,高举新时代中国特色社会主义

擦亮工程建设"主打品牌"

40年前,青海省天峻县。中国铁建前身 铁道兵历时20年,打通了全长3.68公里的20 世纪世界海拔最高隧道——关角隧道。 4年前,当中国铁建队伍打通全长32.645 公里的新关角隧道,完成人类首次在高海拔地 区修建超长隧道的创举时,施工时间已缩短至

同一个地方,同一家企业,以这样一种特 殊的形式,见证中国改革开放40年所创造的 人间奇迹,也在不断自我改革与创新中擦亮了 新活力。 中国铁建工程建设"主打品牌"。

作为"铁字头"企业,中国铁建自诞生以来 就以铁路建设为主业。35年铁道兵生涯完成 全国新建铁路三分之一的建设任务。改革开 放40年以来,中国铁建成为中国铁路建设的

秦、中取华东",到90年代"强攻京九、兰新,速 战宝中、侯月,再取华东、西南",再到完成大 秦、南昆、宜万、兰渝等大批"国字号"工程,中 国铁建参与施工的铁路占50%以上,参与设计

京津城际铁路,再到京沪、京广、沪昆"八纵八 区、特殊地质等条件下高铁建造关键技术。 横"高铁运输网建设,中国高铁56%以上的勘 察设计任务和45%以上的建设任务都由中国 铁建完成。

段和所有海拔4900米以上越岭地段施工,完 成"世纪天路"青藏铁路建设,到洞穿巍巍祁连 打通当今世界海拔最高的高铁隧道,再到第一 时间响应中央号召,投入精兵强将参与川藏铁 路前期勘察设计和林拉段施工,中国铁建以实 际行动践行"勇攀高峰"的誓言……

铁路市场"笑傲群雄"的同时,公路、市政、 房建、城市轨道交通等市场领域也快速跟进,5 个千亿级市场成为企业发展的"压舱石",以城 市管廊、海绵城市、装配式建筑等为代表的新兴 产业崛起,又为企业未来转型发展埋好了伏笔。

改革推动发展,创新激发活力。 在持续发挥全产业链优势,推进工程承包 板块规模稳步增长的同时,中国铁建还不断大

中国铁建参建了举世瞩目的港珠澳大桥

工程,在世界最大断面双层公路隧道——拱北 隧道施工中,创造性采用"曲线管幕+冻结" 法,首开行业先例。完成"主跨1038米棋盘洲 悬索桥"建设,让中国铁建进入"单跨千米级桥 梁建设俱乐部"。今年1月8日召开的全国科 家科技进步奖一等奖和二等奖……

40年来.作为中国铁建科技创新"主战 场"的工程承包板块,不断孵化创新成果,为企 业高质量发展作出重要贡献。

——通过参与建设世界运营规模最大的 高铁网,中国铁建掌握了时速350公里高铁设 到参与中国首条时速 350 公里高速铁路—— 计、施工成套核心技术和高寒、高原、复杂山

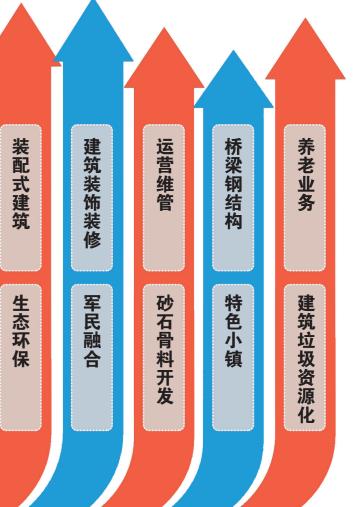
国内唯一能设计并拥有盾构法、沉管法、矿山

法水下隧道修建工法实例且唯一拥有铁路、公 路、地铁、电力、核电输水等各领域水下隧道设 计及施工业绩的单位…… 攀登,由高处,向更高处;开拓,从远方,到

标不断推进,中国铁建工程承包这块"金字招 牌"将越擦越亮。









高端装备:按下"关键"键

本报记者 胡 清

铁建重工新疆生产车间制造的刀盘,它是 逆袭突围?"要有一套新的机制。"铁建重 30%以上增长;研发设计人员占21%,科技 岩石隧道掘进机(TBM)的"牙齿"。像 工负责人认为,做高端产品需要引进高端 尖兵追赶超越注解创新密码,创造出每周 这样的一台掘进机,每天能嚼碎2800立 人才,要建立一套有别于传统的用人机 研发两项新成果的科研速度。 方米的岩石,足足可填满1个国际标准制,才能实现人尽其才、才尽其用。

跨流域调水工程建设中。

2008年,刚成立1年时间的铁建重工 在长沙建设高端地下工程装备制造基地, 通过进军盾构机、TBM等大型高端装备 领域,为中国铁建做强做优做大工业创效 板块打造新的增长极。

无论是技术还是市场均被外资企业主 上舞台,绽放绚

劳动、人事、分配三项制度改革是衡量国 务从零起步,到如今建成了全球最大的高 企改革好坏的"晴雨表"。自成立伊始,铁 建重工就坚持以企业机制体制创新为改 革发展的引擎,构建起一套基于创新的人 力资源管理机制:通过实施一揽子年度综 合考核方案,做到人才管理激励和约束两制成功,为国内地下工程施工提供整体解 手齐抓两手都硬。干部员工每年度都要 决方案,助推中国隧道智能化建造。 '全体起立",实施竞聘上岗,通过撤掉 铁建重工TBM研制再上新台阶,源 职位"保险箱",打破职务"铁饭碗",建 立员工"资源池"和"候岗池",使干部能 上能下、员工能进能出、薪酬能升能降

后十名的免职、降职或进行诫勉谈话,影 一轮变革,企业转型升级才能驶入快车 响面达6%至10%。

能者浮上来,庸者沉下去,激发干

改革之帆高高扬起,发展之轮越滚越 改革开放以来,国企改革春潮涌动。 快。10年时间,铁建重工高端装备制造业 道掘进机总体设计制造技术,部分技术领 先世界水平,产品占据了国产市场"半壁 江山";钻爆法施工系列隧道装备相继研

今年以来,铁建重工全程参与了川藏 铁路设计、施工组织和装备选型等方案论 证,正在开展隧道施工全套智能装备前沿 技术攻关,为超级工程建设提供一流的智 能装备集群。"人才机制是新时代国有企 业提高市场竞争能力的关键因素,在'互 联网+'、智能制造风口下,只有进一步深

道。"铁建重工负责人表示。



勘察设计"1分钟"见证改革开放的力量

本报记者 刘新红

运营提供精确的基准数据;城市里的1分

钟,苏州地铁自动化监测系统可完成近万

分钟,包含了无数拼搏奋斗的身影、辛勤洒

号线、合福高铁等一系列世界级重大铁路

工程建设,获得5项国家科技进步奖特等

轨道交通工程信息化国家重点实验室,全

面掌握了磁浮交通、无砟轨道、城市地下综

现今的中国铁建,拥有国内唯一一家

在一分钟又一分钟的不断积累中,中

落的汗水和熠熠生辉的智慧。

奖、16项FIDIC工程项目奖······

1分钟时间能干什么?可以生成680公 组数据传送;高铁安全运营维护的1分钟, 里的设计基线,可以绘制站场横断面73个, 自重1300吨的桥梁纠偏工程可复位1毫米, 奋斗中与中国铁路共同成长。过去的40 模型完成2430个桥梁构件装配……不管是 速磁浮1分钟,超导磁浮列车可以跑出10 察设计先锋作用,填"空白"、畅"动脉",让 在中国铁建所属铁一院、铁四院,还是铁五 公里……中国铁建所属勘察设计单位的1 中国路穿越奇峻险阻,让中国桥横跨天 院、中铁上海院,几乎每分钟都会有一条新 的设计线从脑海里的构想变成清晰的设计 蓝图,它们纵横、延伸、交织,构成了充满活 力的中国高铁网。改革开放40年来,中国 铁建充分发挥铁一院、铁四院、铁五院和中 普速铁路的勘察设计工作,制定了中国高 里高速铁路的勘察设计工作,涵盖中国铁 铁上海院及各工程局设计院等的勘察设计 速铁路建设标准的"半壁江山",完成了青 路"四纵四横""八纵八横"和"丝绸之路经 龙头作用,逐步形成在铁路建设领域资质、 藏铁路、京沪高铁、秦岭隧道群、西安地铁2 济带"等近乎全部路网。

人才、技术和品牌的领先优势。 在转瞬即逝的每1分钟里,中国铁建无 声无息地服务于铁路网:天上的1分钟,机 载激光雷达可覆盖5.8平方公里的勘察区 域,采集焦济洛铁路沿线1200万个地面点

> 的勘察、设计、建设与管理技术,引领着行 业发展的潮流。

时间是丈量前进之路的刻度。改革开 信息;深山里的1分钟,地面激光雷达可接 地铁站,享受便捷出行;车站屋顶上,光伏 放的 40 年很长,长到由 1900 万分钟组成。 收张吉怀铁路 2400 万个地面点信息,瞬间 发电板每分钟的发电量可提供站房照明 10 而1分钟则很短,短如白驹过隙、倏忽而过, 找出破解测量难题之道;平原上的1分钟, 分钟;"小鸟天堂"附近,动车1分钟内近乎 却在日积月累中见证了改革开放的力量。 GPS能平滑存储 60 个坐标, 为高铁的建设、 无声地飞速穿越全封闭声屏障……

对中国铁建所有勘察设计工作者来 说,过去的40年弥足珍贵又难忘,他们推 动了中国铁路由弱变强,每个人都在拼搏 预防性加固整治工程可精准定位50次;高 年,他们凝心聚力、不辱使命,充分发挥勘 堑,让中国站房闪耀华夏,让中国隧道潜

据今年3月的最新统计数据,中国铁建 国铁建完成了国内56%的高速铁路、70%的 已完成国内73646公里普速铁路、14517公

目前,中国铁建已系统掌握了高速铁 路、城际铁路、磁浮轨道交通、路网规划、铁 路枢纽、复杂山区铁路、高原铁路、重载铁 路、现代化铁路站房、现代铁路物流、城市 轨道交通、市政公路、桥梁、特长隧道、水下 隧道和"四电"集成等核心技术,奠定了在 合管廊、TBM隧道、水下隧道、特殊桥梁等中国交通勘察设计领域的领军地位。

1分钟,看中国铁建40年如一日风雨兼 程;1分钟,助中国交通40年发展硕果累 累。1分钟很短暂,却书写了世界瞩目的壮 举;1分钟很微小,却蕴含了改革开放的力 春运期间,平均每分钟有近6200人在量。正是这1分钟,成就了位列世界500强 网上购票,选择铁路出行;地铁站里,平均 第58位的中国铁建,扬起了中国铁建人改 每分钟有6.8万人次进入遍布大中城市的 革再出发的信心和勇气!

以资本力量打通转型升级之路 通讯员 王华峰 本报记者 陈 聪

在风光旖旎的珠海横琴金融岛 一步步变成现实。资本经营,让中国 一定位名副其实。 上,由中国铁建投资集团投资的珠海 铁建成为政府与经济社会发展急所的 铁建大厦正拔地而起,作为港珠澳大 责任分担者。 桥的桥头堡——横琴自贸区的地标性 建筑,与港澳隔海相望。而在远隔重 洋的非洲大陆,由中土集团主导的尼 日利亚莱基自贸区建设正如火如荼, 已成为中国最大的国家级境外经贸合

无论是京津冀协同发展、长江经 济带,还是粤港澳大湾区、"一带一路" 倡议,在改革开放的时代大潮下,中国 投资平台公司——中国铁建投资集团应 铁建的足迹已遍布神州大地、五洲四 洋。摒弃旧式的"包工头""打工仔"思 维,中国铁建的经营方式已经发生了 根本性的战略转变,在服务国家战略

的卓越执行者。 在服务国家宏观战略的背景下, 中国铁建发挥投融资优势,主动寻求 与地方政府的利益契合点,推进高端经 营,满足地方对经济发展的迫切需求。

今年9月,总投资280亿元的广东 江门人才岛项目建设正式启动。项目 而在港珠澳大桥延长线辐射的珠海西

弹指一挥间。截至2017年底,中 国铁建10187.05亿元资本经营的项目 中国铁建与资本结缘始于2002 已为工程承包、物资采购、设计咨询等 板块带来2400.7亿元的合同额,拉动

年。那一年,中国铁建开始运作咸阳 渭河3号桥项目,掘到了资本经营的第 一桶金。经过21世纪前10年的快速 发展,中国铁建再次站在了战略选择的 关键节点,要实现结构调整、转型升级 的战略目标,资本经营已是大势所趋。 2011年,中国铁建第一家专业化 康养旅游、矿产开发、环境保护、新能

华北投资、南方投资等11家投资平台公 司先后成立,深度参与区域经济发展。 在海南"全岛自由贸易试验区"建 中抢抓机遇,拓展新的发展空间。资 设中,中铁建昆仑投资集团将资本经 本经营,让中国铁建跃升为国家战略 营重点前置,为地方政府提供集咨询、 规划、建设等于一体的"铁建方案",推 动了海南美演高速公路代建项目的落

运而生。此后数年,昆仑投资、重庆投资、

地,并为承揽环岛旅游公路等后续项 目贏得先机。持续升级的一站式专业 化服务,不仅赢得了一个个订单,更赢 来了与地方政府、业主的良性互动。 在投资经营实践中,"中国铁建-

建成后,将成为江门面向粤港澳大湾 家人"理念正凝聚为共识,系统内各兄 愈发清晰。 区乃至全国的人才主题特色产业园 弟单位一个步调、一个声音、一个标 区,成为区域经济发展的新增长极。 准,倾力打造利益共同体,南京青奥轴 线地下工程、重庆渝遂高速、长春地铁 部城区,中国铁建投资集团正在营造 2号线等一大批精品工程不断涌现,让 革开放的全面深化,已成为调结构、促 一座新城,将珠海对未来城市的设想 "政府购买公共服务的优质提供者"这 转型、稳增长、创利润的主力军。

源、股权投资等战略新兴产业和高端 产业,从"一枝独秀"迈向"春色满园"。 改革开放40年,中国正以更加自 信的姿态拥抱世界。"海外优先"战略 的提出,昭示着中国铁建正以更加坚 定的步伐走向海外市场。中土集团正 全力推进"1+N"战略,投资业务已成重 要板块,房地产、境外开发区成为新的

业绩增长点。

主业的先天优势得以充分显现。在结

构调整方面,中国铁建除投资高速公

路、轨道交通等传统基础设施优势领

域外,还拓展了地下管廊、城市运营、

棚户区改造、产业园开发、特色小镇。

今年12月,中国铁建董事长、党委 书记陈奋健在考察中国铁建投资集团 参股的厄瓜多尔米拉多铜矿时强调: 投资是实施"海外优先"战略的重点。 中国铁建关于海外投资的发展愿景,正

16年来,从试水掘金,到纳入主营 业务顶层设计,再到成为高质量发展 的重要引擎,资本经营板块伴随着改 直径长达7米,重量135吨,这是正在 导。面对新技术、新产业高地,如何实现 烂青春,助推企业主要经济指标连年实现

"普通的 TBM 一般掘进距离是 15 公 里至20公里,也就是说挖完这段隧道后 基本就报废了,我们现在研制的TBM 掘 进距离可以达到20公里至35公里。"铁建 重工掘进机研究设计院副院长龙斌说。 目前,由铁建重工研制的8台超长距离、 超长寿命 TBM,已相继投入到国家大型

自企业人才机制提供的强劲内生动力。 1987年出生的龙斌,29岁就当上了副院 长,是铁建重工最年轻的中层干部。从 成为常态。 2014年成功研制国产首台 TBM 打破国外 是实力,也得益于企业灵活的人才机制。

当时,国内隧道掘进机的产业格局, 76.7%,年轻干部踏

以中层干部为例,铁建重工每年都要 垄断,到现在推动超长距离、超长寿命 对100余名干部实行综合考核,考核后按 TBM 技术领跑全球, 龙斌火速升职靠的 权重统计, 综合排名前十的予以表彰, 排 化三项制度改革, 让懂得变革的人引领新

> 部队伍干事创业活力。截至目前, 铁建重工员工总数8000余人, 其中 40 岁以下员工占

