

在守正创新中实现高质量发展

中铁地产党委书记、董事长 吴仕岩



从1987年12月1日深圳敲响新中国历史上土地拍卖“第一槌”算起,中国商品房市场已经走过30多年的发展历程。已过“而立之年”的中国房地产市场,逐渐告别了“青春期”的躁动和狂野,慢慢走向成熟。在城镇化增速放缓、调控政策加压、金融去杠杆、需求升级以及行业竞争加剧等多重因素影响下,中铁地产如何实现高质量发展?

在综合考量地产行业发展趋势、中国铁建整体要求和中铁地产自身条件三个层面因素的基础上,我认为,要坚定不移走好属于自己的路,坚持以传统住宅开发为根本,实现从传统住宅二级开发向产品升级转型,在守正创新中实现中国铁建地产业务高质量发展。

坚持以传统住宅开发为根本

房地产行业前景到底如何?业内比较流行的说法是“房地产市场的黄金时代已经过去”。那么现在是什么时代?是白银时代?或是青铜时代?还是钢铁时代?我个人认为,这些都不准确,而是一般眼光看不懂的宝石时代。

从供需关系基本层面来看,中国持续的城镇化进程叠加共同富裕和改善型存量需求的释放,在未来20年内至少还需要新建200亿平方米以上的住房。2009年至2018年期间,中国每年生产住宅的数量平均不足10亿平方米,供求关系相对均衡。从宏观调控层面来看,房地产行业调控以稳为主,在供给侧结构性改革的过程中,既不允许房地产行业野蛮生长干扰经济转型,也不能接受房地产行业突然失速影响经济稳定。从行业平均利润率来看,据统计局数据分析,全世界房地产业务的平均利润率一般在5%左右,而我国大多数城市在10%以上,中高档房地产的平均利润率更高,达到30%甚至40%,远远高于其他行业平均利润率水平。因此,在未来20年左右的时间内,房地产业的发展动能和转型空间依然巨大,房地产行业依然是利润比较可观的行业。

在房地产行业,效益最可观的就是传统商品住宅开发。相比于产业地产、商业地产、养老地产等持有运营型业态,商品住宅是最容易实现资金回笼的。前述的持有运营型业态地产往往因前期投资巨大,回款和盈利周期长,如果没有长期、稳定、优质的资金支撑,反而会严重影响房企自身发展。尤其在现阶段

房企融资渠道受限的情况下,需要高度注意企业现金流安全。通过传统商品住宅开发,实现资金快速周转,是稳定回款、防范经营性风险的有力保障。

作为中国铁建的创收支柱之一,中铁地产要实现“持续冲刺更高规模,贡献更多利润,在‘十四五’末期销售额突破3000亿元,利润贡献占比超过三分之一,排名挤入全国三十强”的目标,传统住宅开发是冲刺规模、获取效益、保证经营性现金流安全、持续培养和输出人才的主阵地。中铁地产成立12年来,积累了丰富的传统商品住宅开发经验,这是我们赖以生存的看家本领和探索转型升级的安全底线,必须牢牢把握,不可动摇,未来5年都不能偏离传统商品住宅开发的主航道。

实现产品升级转型

从传统住宅二级开发向产品和服务升级转型。传统商品住宅开发依然具有广阔的市场前景,但市场规则变了。过去几十年,房企普遍高杠杆、快周转、跑马圈地做大规模,片面追求面积和数量,依托于经济发展红利、城市发展红利和人口发展红利,通过土地资源升值获利,这种野蛮生长的模式在经济高速增长

的卖方市场时代大行其道。当前,我国社会主要矛盾已经转化为人民日益增长的美好生活需要和不平衡不充分的发展之间的矛盾。随着住宅市场长期供求关系从“短缺”转向“总体平衡”,以及国家日益明确“房住不炒”的总基调,建立“租购并举”的长效机制,住宅市场已经进入买方市场时代。

我们发现,一些中小地产商开发建造、知名度较低的产品开始卖不出去了,源自质量问题的消费维权也是此起彼伏。这种变化的背后并不是市场本身“缩水”了,而是消费者变得更加挑剔,消费者的需求已经由“住有所居”升级为“安居、乐居、智居、绿居”。与此同时,一大批头部房企已经开始布局品质革命,发力精细化运营,推行精装修战略和建筑工业化,打造健康住宅、绿色住宅、智能住宅,并以此获得高额溢价。

在住宅产品升级的同时,房企的商业模式也在不断向服务领域延伸,从单纯的“卖房子”,逐渐转向“卖服务”“卖生活”,从一次性销售交易转向全生命周期价值服务。越来越多的房企开始做强自有物业公司,整合服务资源,拓展客户服务触点和深度,建立和完善客户连接机制,强化客户数据管理,深度挖掘和洞察客户需求,不断提升产品和服务能力。

推进产品和服务品质升级,与中国铁建打造“品质铁建”,追求产品服务层面的高品质一脉相承,也是落实“转产”理念的具体举措。中国铁建党委书记、董事长陈奋健就中铁地产的发展方向多次指出:中铁地产要聚焦人民对美好生活的向往,围绕“人”的需求做文章。

从一次性销售向持有运营转型。当前,房地产行业正处于从增量开发的顶峰阶段走向存量运营的过程之中,产业价值链整体将从增量开发向存量资产运营转移,这将倒逼房企从开发销售向资产运营和服务转型。

城镇化不可能无限滚动,增量开发终将见顶。房地产行业集中度不断提升,整体利润率下滑,房企要想实现高质量发展,就必须开拓新的细分市场和经济增长点。在过去野蛮增长的过程中,许多房企大量被动拿地以及积累海量非住资产,周转包袱日益沉重;在新常态下,房企在招拍挂市场“拼刺刀”的风险节节攀升,城市综合开发、产业运营、文旅地产、长租公寓等成为新的竞争方向……多种因素叠加,房地产行业必将步入资产运营时代。以房地产行业发展成熟的美国市场为例,市值处于第一梯队的是商业地产运营商、长租公寓运营商等。房地产行业进入存量时代,最核心的变化就是行业的开发属性减弱,金融和资产管理属性逐渐增强,企业的增长方式也从土地资源变现转向经营资产增值。

培育专业运营能力是中国铁建提升发展品质的重要内容之一,陈奋健在调研中多次要求中铁地产调整主攻方向,对健康、养老、医疗、旅游、文体等新兴房地产业务进行系统研究,结合自身实际选择一到两项打造特色业务,实现转型升级。

“十四五”期间,我们的运营类资产主要分为三类:一是持有型住宅产品,如自持住宅和长租公寓,要坚持规模和品质并举,引领先进的建筑产品使用和居住模式,形成品牌溢价;二是持有型商业和车位资产,要坚持资产盘活和品牌赋能,形成稳定现金流和资产增值;三是持有运营型创新业态,如文旅地产、康养地产等,要坚持专业化运营和金融创新相结合,实现投融资、开发、招商、培育、服务、增值、退出等关键环节一体化统筹发展。

从开发销售转向资产运营,必然要对房企核心能力进行重塑提升,核心竞争力将从传统的资源获取和开发转向运营增值和金融创新。因此,在中铁地产“十四五”发展转型规划中,要高度重视专业化运营团队建设和金融创新模式研发,进一步增强运营类公司的专业能力,为实现高质量发展打好基础。

探索「联岗联产」

收获「联动效应」

中铁十六局丽香铁路四标项目部
本报香格里拉11月29日讯(通讯员何杰 龚建强)“王经理、郭队长,你俩给大家讲一讲,你们是怎么干的,咋就能在赶进度的同时,把混凝土用量控制好?”近日,在中铁十六局丽香铁路4标项目部圆山隧道进口,该项目各业务部门、钢结构厂及拌和站负责人,以及其他8个工区的主要负责人、专业队长、施工班组长、喷锚机操作人员等90余人,把圆山隧道进口工区负责人王涛、施工队长郭瑞团团围住,要他们把混凝土控制的“诀窍”讲清楚。

原来,在10月份的施工进度和原材料控制考核中,圆山隧道进口工区在严格控制混凝土用量的同时,再一次超额完成了当月进度指标,被项目部评为当月“样板工区”,并在隧道掌子面组织了一次观摩学习。

去年以来,结合隧道线路长、掌子面多的实际情况,该项目积极探索技术管理团队与现场劳务队伍之间的联动考核机制,7名班子成员和2名工区长按照职责划分,分别蹲点负责一个工区的施工生产工作。“工区负责,不再是简单的‘领导包保’,也不是工区‘大包大揽’,而是实行‘联岗、联产’,工区负责人和技术人员名义上是管理干部,但更多的是施工生产的直接参与者和服务者。”该项目负责人说。

项目部根据不同隧道围岩特点,灵活制定《进度考核管理办法》《混凝土控制考核管理办法》等制度,对工区负责人、技术人员及施工队伍进行联动考核。在确保现场安全质量、文明施工和成本受控的前提下,工区超额完成当月进度指标,则给予工区管理人员和劳务队伍一定比例的奖励;反之进行罚款,实现了对工区负责人、技术人员、施工队负责人、作业班组长负责人等同奖同罚。

此外,根据月度计划指标的完成情况,以及各业务部门对现场的服务、监管、指导情况,项目部还要对业务部门人员进行考核,并在每月的工程分析会上通报。该项目专职党工委副书记霍二伦介绍说:“项目团队是一个密不可分的整体,而不是单纯的管理与施工关系。业务部门服务好,工区人员配合好,现场才能干得好,才能最大限度地出进度、出产值、出效益。”

在“联岗、联产”联动考核机制的激励下,各工区之间形成了你追我赶的“联动效应”,长坪隧道斜井、白岩子隧道进口、白岩子隧道出口等工区先后6次超额完成进度指标,多条隧道接连实现节点突破。



让周转材料“转”出更大价值

许良

某单位材料厂内,大批模板堆积在泥水里“睡大觉”,有的已成了废钢铁,企业发展也差强人意。反观另一家单位,从某桥梁工点拆下来的模板,未等落地就又装车,连夜运到附近的兄弟项目“服役”,利用率之高令人称道,企业效益也一直保持良好。

周转材料只有周转起来才能实现其价值。然而,囿于种种原因,现实中,有的项目在周转材料使用上往往不尽如人意,要么周转不灵,利用率低下;要么干脆没有周转,直接当一次性材料使用,让人痛心。

那么,在工程建设中如何提高周转材料的使用效率,让它“转”起来,发挥出更大价值呢?应在设计定制源头开动脑筋,提高适用性。材料周转不起来,有些时候并不是现场不想用,而是不能用。一些周转材料在定制时就具有唯一性,只是为一处工点,甚至一个构造物服务,导致它在使用一次后基本成了废品。为避免这种情况发生,在设计初期就要“埋下伏笔”,既要满足当下施工需求,又要为后期改装、拼接和再加工预留空间,使其能够最大限度地发挥“剩余价值”。

应在使用调度环节统筹协调,提高利用率。周转材料管得好不好,关键看周转效率,而要提高这一指标,单靠一两个项目的努力是难以实现的,需要公司乃至集团层面进行统筹协调,实现资源共享。目前,一些单位已经组建了周转材料管理中心、租赁中心、存储基地等,但关键还在于建立周转材料信息汇总和实时发布机制,为“供需双方”搭建起材料调拨的畅通渠道,提高周转效率,实现利用价值的最大化。

应在回收保管环节做好养护,延长使用寿命。受施工组织、工人素质、气候条件等因素影响,一项工程干下来,周转材料变形、锈蚀、损坏乃至丢失等在所难免。为此,除了对周转材料做好盘点分类、除锈涂油、通风干燥等基础工作,降低自然损耗外,还应针对发生损坏的材料及时进行维修,以延长其使用寿命,做到物尽其用。

在建筑市场竞争日趋激烈的今天,周转材料精细化管理正受到越来越多企业的重视。各级管理者唯有从细节做起,才能发掘出周转材料更大的价值。

中铁十四局

中标厄瓜多尔瓜兰达公路项目

本报济南11月29日讯(通讯员霍海军 张记力 吕 潇)日前,中铁十四局中标厄瓜多尔瓜兰达公路项目,这是该集团在厄瓜多尔滚动发展的第15个项目。

瓜兰达公路项目位于玻利瓦尔省瓜兰达市,全长13.29公里,主要包括路基、桥梁工程,合同额4248.54万美元(折合人民币约2.98亿元)。项目建成后,将有效改善瓜兰达市区的交通拥堵状况,助力当地经济社会发展。

自2011年进入厄瓜多尔市场以来,中铁十四局始终坚持依法合规经营、严格履行合同承诺、积极践行社会责任,得到合作方的高度评价,取得了良好社会信誉。2018年12月,中国铁建党委书记、董事长陈奋健考察阿根廷、厄瓜多尔项目期间,提出开发拉美市场7点意见,中铁十四局认真贯彻落实,主动熟悉了解市场,全面跟踪项目信息。此次中标正是该公司贯彻落实中国铁建“海外优先”战略、积极开拓拉美市场结出的硕果。



近日,中铁二十局四公司在陕西神木举办“第六届职工职业技能大赛”。44名参赛选手在理论考试和实操操作竞赛中,展现了高超的技能水平和精益求精的工匠精神。图为技能大赛现场。郭振摄

安全全天候

中铁二十局前海市政项目部

安全员给自己开罚单

本报深圳11月29日讯(通讯员陈辉 洪敏)“在施工现场处理一起小事故时,因为时间紧迫没穿反光背心。身为安全员,自己没能以身作则,加倍罚款200元,以示惩戒。”近日,在中铁二十局前海市政项目部的每周工程例会上,安全员李治通报上周安全隐患排查情况时,对自己进行了“点名”通报。

原来,当天中午在办公室整理内业资料的李治,忽然接到现场技术员的电话,说某工班作业人员因操作失误导致配电箱跳闸,为恢复通电,工人正准备自己动手接通电路。李治一把抓起安全帽跑了出去,并紧急通知电工迅速来现场维修。

“以前家里电路跳闸,都是自个儿搞定,还用啥电工呢!”工人向值班技术员“辩辩”。

“工地到处都是大功率电气设备,怎么能和家里比!就算是简单的跳闸,也要排查清楚是超过荷载还是线路故障、短路,这些必须交给专业电工做。”李治严厉地说。

“再说了,万一电路有故障没发现,现场这么多人,拉闸送电后万一漏电,大家的安全怎么保障?谁能担得起这责任?出事故了有没有想过家人?”在李治接二连三的质问中,原本一脸不服气的工人惭愧地低下了头。

此时,得到通知的两名专业电工也赶到了。经过排查,电路和负荷都没有问题,只是一次普通的跳闸。电闸开关一推上去,配电箱立刻闪烁起绿色的光亮,工地又恢复作业了。

李治松了口气,拍了拍身上的土。这才发现,匆忙之中自己竟然忘了穿反光背心。“按照《施工现场违章作业处罚细则》第16条规定,未穿反光背心进入施工现场的作业人罚款100元。作为安全管理人员,我知法犯法,必须从重处罚!”当着工人的面,李治给自己开出了一张罚单。

“防洪+生态”,大黑河装上“双保险”

本报呼和浩特11月29日讯(通讯员张 露)平整的河堤,成片的防护林……走进中铁十七局二公司将完工的呼和浩特市防洪堤整治工程现场,满目滨河美景。“与一年前杂草丛生、满目荒凉的样子相比,大黑河现在整个改头换面了。”在河道旁散步的一位市民说。

大黑河被誉为呼和浩特的“母亲河”,由于历史原因,河床受到严重破坏,生态环境恶化。“多年来,大黑河成了城市生态文明建设

的痛点,项目建设要在满足防洪防灾要求的同时,兼顾河道生态景观需求。”项目负责人介绍,上场之初,项目就定下了为大黑河筑起一道集防洪、绿化、休闲于一体的城市防洪生态新防线的目标。

“为了在达到防洪要求和破坏河道原始地貌之间取得平衡,我们在线路选择上,尽量利用原有堤线。”项目总工程师赫贵斌介绍道。同时,为了保证堤身工程质量,该项目在相邻堤段连接时,尽量保持平顺和缓。

在近期召开的呼和浩特市赛罕区重点项目现场观摩会上,该项目获得好评。业主表示,中铁十七局二公司以“稳定可控的安全质量、标准化的施工现场、高效的施工进度”,实现了大黑河生态环境和景观面貌的整体改善。

把工程交给你们放心

通讯员 孙念国 李俊

日前,南昌市新建区农投公司把一段道路景观提升工程交给了正在负责美丽示范风景线建设项目施工的中铁十七局六公司。他们还带来了沿线百姓的心声:把工程交给你们放心。

可在一年前,沿线百姓却忧心忡忡。原来,在南昌市新建区美丽示范风景线建设项目沿线,有一处1.8万亩的象山森林公园。每年4月到7月,陆续有60多万羽鹭鸟来到这里繁衍生息,吸引了各地游客和摄影爱好者观光摄影,也带动了沿线经济发展和百姓增收致富。

让沿线百姓担心的是,如果施工惊扰了鹭鸟,吓跑了它们,那将得不偿失。这种担心,也让业主单位“压力山大”。

如何呵护鹭鸟?施工人员进行费了心思。该项目负责人杨新林指着一处景观带说:“这块1500多平方米的景观,原来是片山丘,为了不惊扰鹭鸟,我们放弃机械设备,用铁锹在这里悄悄地平整了半个多月。”

人有爱心,鸟无顾虑。技术员小吴说:“施工期间,经常看到白鹭在头顶盘旋,甚至落在离我们一两步的地方觅食嬉戏。”此外,为保护现有林木,项目部把设计



中的景观移到周边光秃秃的山丘上,虽然平整场地耗费了工时,却增加了绿化面积。一年来,该项目不但没有砍伐一棵树,还在沿线补栽山茶、香樟等各类树木2000余棵,铺种草坪22000多平方米。他们还帮沿

线175户居民翻修了房屋外墙,放眼望去,沿线绿树红花,与两侧青瓦白墙、高脊飞檐的民居交相辉映,宛如一幅水墨画。当地居民余涛乐呵呵地说:“我们这里又添了一景!”

图为该公司建设的景观带。吴健雄摄