



2020, 改革创新推动高品质发展

海外发展从哪来、到哪去、怎么走

——访中国土木党委书记、董事长赵佃龙

本报记者 刘英才

记者:中国铁建党委书记、董事长陈奋健在年初系列会议上强调,海外发展要扎下根来,长久经营。今年,中国土木已步入新的40年,过去40年的海外拼搏有什么经验和感悟?

赵佃龙:这其实就是我们常说的“我们从哪里来”的问题。回首过往,作为专业外经平台,在“品质铁建”和“海外优先”战略指引下,2019年,全集团完成新签合同额1066.53亿元,创历史新高,步入“千亿企业”行列;营业额、营业收入、净利润都取得了较好成绩。一年来,中国土木秉持家国情怀,实现重大项目落地,亮点纷呈,在“一带一路”倡议中彰显了央企“国家队”的政治担当,企业高质量发展态势已然形成。我们既有经验和底蕴,同时也需反思和总结。通过思考我们从哪里来,可以得出结论,那就是我们的成功来自关键时刻抓住了机遇,敢为人先,依靠革新,祛除了自身桎梏。通过思考我们从哪里来,也让我们从老一辈人身上学到了“勤奋、诚信、坚韧”的可贵品格,这也应该是我们要传承的精神。

记者:中国铁建年初系列会议提出,“走出去”要观大势、树大志、谋大局、大发展,推动产业链“走出去”。对此,中国土木未来有什么打算?

赵佃龙:在“海外优先”战略下,我们要充分认知自我,顺应形势,明确到哪里去,也就是企业发展的方向。一要巩固铁路主业地位,中国土木从坦赞铁路出发,已经在海外修建了土耳其安伊高铁、尼日利亚阿卡拉铁路、拉伊铁路,连接埃塞俄比亚和吉布提两国首都的亚吉铁路等重要铁路项目,我们要当海外铁路建设的强者,要做行业排头兵,就要有雄心、决心和信心。二要打造第二主业,陈奋健董事长多次提出,中国土木在保持铁路经营的同时,要主动往基础设施领域转型,“任尔东西南北风”,要在全球基建市场不断做强做优做大。这两年我们主动策划,在机场、港口、桥梁和供水领域有不小突破,应尽快形成第二主业。三要强化EPC实施能力,投建营一体化是业务转型的

方向,但任何时候都不能失去核心竞争力。四要转变非洲市场经营理念,在加快稳定全球布局的同时,进一步落实“一国一策”,非洲作为公司的传统区域,要保持扩大,但要打开高端领域。

记者:中国铁建总裁、党委副书记庄尚标指出,要坚定不移推进“海外优先”战略落地,实现“海外优先”“十三五”圆满收官。对此,中国土木未来怎么走?

赵佃龙:我们谋定目标后,要立足自身,真抓实干,走对路,走好路,我认为至少要做到三点。首先是提升核心能力。我们的核心能力在于能否把控市场商务运作,能否策划、组织和管理大型EPC项目;能否创造性地设立商业模式和盈利模式;能否有一大批具备国际视野、通晓国际规则、熟悉所在国市场、忠诚善战的骨干人才等。其次是加强风险管控。合规管理对企业当前和未来发展都具有极端重要性,世界上不少知名公司由于合规工作不到位,留下隐患,最终导致企业顷刻间倒闭破产,我们必须警醒、警醒、再警醒。此外,我们也要警惕并防止另外一种极端现象,那就是为了规避风险而原地不动,碌碌无为看似规避了当下的业务风险,但同时扼杀了企业发展与突破的机会,最终使团队战斗力越来越弱、市场地位越来越低,在安全区内死亡。

记者:中国铁建十分重视协同发展,曾在中国土木总部召开中国铁建海外协同发展交流会,在这方面中国土木如何作为?

赵佃龙:“独行快,众行远。”中国土木在海外从生存到发展,不断壮大,坚持至今,这是因为我们始终奉行共赢合作的理念。中国铁建是一块金字招牌,我们要紧紧依靠中国铁建系统内的各类专业资源,主动担当,主动依靠,引领协同发展,根据市场特点和项目实际,选好用足系统内专业资源,定好规则,肯于让利共赢,构建长期合作机制。只有兄弟单位走出去,挣到钱,做大了,中国铁建才可称为真正的国际化公司,这是我们的职责。

激活力强动力提能力

——访中铁十五局党委副书记、总经理黄昌富

本报记者 刘晓雨 通讯员 申明付

记者:中铁十五局在过去一年中各项工作有了较大幅度提升,2020年,如何“建成世界一流企业,实现品质铁建发展”?中铁十五局的发展思路是什么?

黄昌富:中国铁建年初工作会提出,建成世界一流企业,实现品质铁建发展是中国铁建坚定不移的共同梦想。为实现这一梦想,中铁十五局把企业梦、员工梦融入铁建梦。今年,中铁十五局将继续全面贯彻党的十九大和十九届二中、三中、四中全会精神,落实中国铁建年初系列会议精神,保持发展的战略定力,用发展眼光看问题,在发展中解决问题;坚持目标导向,以目标定方向,以工作定方法,激发发展活力,增强发展动力,提高发展能力,创新创造,真干实干,奋力推动集团公司规模品质再提升,实现集团公司持续健康发展。

在过去的一年里,中铁十五局通过系列改革措施,逐步统一了干部职工谋发展的思想,激发了大家干事创业的热情,实现了“规模提速、品质提升”的阶段性目标。为保持企业稳步发展的态势,中铁十五局必须守正创新、真抓实干,进一步激发广大职工干事创业的活力,营造干事创业的环境,提升干事创业的能力。2020年,我们的关键词是“规模品质再提升”,重点工作是提升“市场开发能力、施工生产能力、综合竞争能力”三大能力。

记者:对于中铁十五局而言,您认为实现“规模品质再提升”的抓手是什么?

黄昌富:我们的抓手就是“激活力、强动力、提能力”。具体就是,激发企业发展活力,用共同的理想理念统一思想,让大家心往一处想、劲往一处使;把强大企业幸福员工的初心使命嵌入铁建梦,让大家梦想的起点和终点一致;发挥领导的头雁作用,“让帅用命士卒欢”,激发广大干部职工同心同德同奋斗。增强发展动力,就是为员工营造公平的发展环

境,在实现员工个人价值的同时实现企业目标。我们严格落实“德才兼备、注重业绩”的选人用人导向,让业绩成为评价使用干部的主要标准深入人心;把三项制度改革作为实现企业目标与个人价值的重要手段,制定基于目标管理和底线思维、极具吸引力的绩效考核办法,构建三次分配体系,一次分配保障全体员工没有后顾之忧,有安全感,二次分配让勤勉工作、完成工作任务的干部员工有获得高于同行水平的物质利益通道,三次分配让为企业作出突出贡献者获得丰厚回报。时下,我们正在全方位“放管服”改革,全面推行“两项清单”,进一步为生产经营工作“减负、松绑、输血”。

提升发展能力,就是不断从经营思想、经营战略、经营队伍、经营基础等方面有效提升企业市场开发能力;从项目管理理念转变、加强工程公司建设、项目团队建设等方面入手,快速提升企业施工生产能力;从企业组织竞争力、人才竞争力、创新竞争力、品牌竞争力、文化竞争力等方面入手,提升企业综合竞争能力。

记者:对于中铁十五局持续提升发展规模,有哪些具体的想法?

黄昌富:实现经营规模的提升,中铁十五局的战略是全面践行“四者”定位,服务国家战略、城市发展和民生需求,以宏大视野和超前布局,打造“东西部均衡,国内外协同,中高端引领,新产业突破”的战略格局,并深度融入“三区一带”,三区即京津冀、大湾区、长三角,一带即长江经济带。实现工程规模的提升,中铁十五局的思路是“做强综合工程公司、做大专业公司”,另外在项目管理上,我们分别从工程公司和项目层面,提出“项目管理三大理念”和“项目实施三个指导思想”,着力进一步明确明晰主体责任,提升协同能力,达到目标管理与过程管控的和谐统一,从而实现企业管理的现代化和项目管控的科学化。

依托铁建优势 推进转型升级

——访中铁地产党委副书记、总经理李兴龙

通讯员 王 罡

记者:结合房地产行业形势,中铁地产将如何贯彻落实中国铁建主要领导提出的转型升级、经营创新相关工作要求?

李兴龙:为深入贯彻中国铁建转型升级的工作要求,中铁地产董事会提出了“坚持一个根本、实现三个转型”的发展思路,经理层的具体举措是:在国内积极推进“交通+产业+金融+房地产”;在海外紧跟中国铁建主业“走出去”的步伐,积极做好综合开发的布局。

记者:中铁地产“交通+房地产”,具体怎么实施?

李兴龙:所谓交通+房地产,是指深度融入中国铁建主业,一是做核心城市的地铁上盖物业综合开发,抢抓与成都轨道交通集团、广州地铁集团的合作机遇,利用轨道交通建设与上盖或轨道交通配套用地一体化建设获取土地的开发模式;在海外紧跟中国铁建主业“走出去”的步伐,积极做好综合开发的布局。二是做城市群经济一体化进程中城际轨道交通推动的片区开发,就是打造新城。交通+房地产的组合能够充分利用中国铁建全产业链复合优势,有望成为中国铁建的核心竞争力和核心盈利模式。在抓试点项目时,我们将遵循市场规则,以国际化视野,整合国际一流资源,补齐设计、产业、运营等能力短板。

记者:产业如何与房地产结合起来?

李兴龙:就是产业+房地产,是指做产城融合的产城融合。产城融合模式一定选择城市化发展的主流方向,是城市群发展过程中的自然产物,是区域经济发展的新引擎。我们结合南沙片区综合开发经验,系统梳理基础设施建设、总部经济与房地产等之间的经济关系,总结南沙模式,在此基础上,积极提升产业整合能力,与地方经济深度融合,打造产城融合的产城融合。选择城市要关注六个方面:一是区位优势明显,二是政府开放创新,三是经济基础良好,四是人口密度大,五是产业提档升级,六是交通便捷。我们将重点关注粤港澳大湾区的惠州、山东半岛的淄博、长三角区域的嘉兴。引进产业是产城融合模式的关键。在产业整合上,要遵循市场规则,以混合所有制方式,跨境跨界整合产业链龙头资源,

保持不同所有制形式的体制机制优势。产业选择有四个标准:一是能给城市的产业结构调整和产业升级作出贡献,要成为地方政府招商的“座上宾”;二是产业本身要能盈利,形成开发和产业双轮驱动;三是产业要有黏性,产业与配套要能融合,产业要为开发提供高素质客户,开发要为产业提供便捷的生活配套;四是产业要有规模、能占地,要“提升成链,落地为园”。为配合产城融合落地,目前要着力提升在手的中大项目开发能力,如贵阳羊草坝项目、西安井上村项目。

记者:中铁地产将如何保持有资产经营?

李兴龙:城市能级越高,存量开发市场空间越大。我们要践行中央“房住不炒”定位要求,抓住城市更新战略机遇,充分发挥央企的资源优势,根据地段属性和物业价值,重点推进养老公寓、智能公寓、体验式商业综合体、商务综合体等持有经营型开发模式。现阶段,困扰持有资产经营的痛点在于土地价格高企导致企业持有重资产。我们要与有存量土地的央企等进行合作,形成轻资产模式,推动战略化、网络化、智能化、资本化的持有资产经营模式。要把智能公寓作为进军智慧城市领域的战略支撑点。

记者:中铁地产将如何实施“金融+房地产”?

李兴龙:金融创新是经营创新的前提。创新业务是否可行的首要条件是能否融到钱、能用多大杠杆。目前,中铁地产解决创新业务的资金来源主要有三个方面,一是存量盘活,对传统开发业务要积极调整权益结构,提高周转速度,加快去化库存,腾挪部分资金投入创新业务;二是融资创新,紧跟中央政策,充分发挥中国铁建优势,打造特色商业模式,充分利用金融政策支持,创新融资模式;三是开辟资本市场通道,未来的新兴业务在设立之初就要考虑好资本通道,搭建平台,并围绕资本通道的实现有序推进工作。

记者:中铁地产如何践行中国铁建“海外优先”战略?

李兴龙:从地产开发角度而言,践行“海外优先”战略,要充分解放思想,紧跟中国铁建步伐,重点关注四个方面:一是跟随主业,舰队出海;二是明确架构,深度合作;三是高度重视,海外优先;四是整合资源,防范风险。

改革创新 开辟海外发展新航道

——访铁建国际党委副书记、总经理莫文贺

通讯员 王黎旭

记者:“坚定不移推进‘海外优先’战略落地,践行实干行动,实现海外飞跃。”中国铁建2020年工作会对中国铁建海外发展提出了新要求。铁建国际作为重要外经平台,如何做好自身定位,发挥好“旗舰”作用?

莫文贺:2020年,在中国铁建“海外优先”战略的强劲激励下,铁建国际上下明确目标思路和落实措施,确立了产业结构调整、核心市场培育、重大项目经营、在建项目管理等主攻方向,加快从“承包商”向“投资商、运营商、发展商”的转变。在“3+5+N”海外经营体系下,立足海外发展平台定位,强化区域化联动布局和能力建设,充分发挥商务营销、资源集聚、能力集成、组织引领、价值创造等方面的优势作用,努力当好海外发展“旗舰”。聚焦协同发展,以重点项目实施为纽带,加强协同机制建设,因地制宜完善合作组织架构,不断优化业务分工,释放“走出去”乘数效应。目前,在俄罗斯、泰国、阿根廷、中国香港等国家和地区的生产经营正在持续推进。

记者:中国铁建年初系列会议提出,改革创新是中国铁建发展的根本动力源泉,要以改革创新全面激发企业发展潜能。年初以来,铁建国际在改革方面采取了哪些措施?

莫文贺:企业要实现高质量发展,必须把牢战略方向。在铁建国际年初工作会上,研究了新阶段发展目标,明确提出要打好经营理念创新、商业模式创新、管理创新、科技创新组合拳,以创新驱动促进集团转型升级。全力聚焦市场发展要求,找准着力点和发力点,理清实现路径,谋实推动举措,以富有价值创造力的铁建方案,全力在危机中创造商机。去年下半年以来,铁建国际对总部和所属单位进行了深度改革,理顺总部、区域公司、项目三级管理机构,成立了8个区域公司,着力打造区域经营管理主体,夯实高质量发展基础。将年度规划目标自上而下进行三级分解、落实,树立“以市场经营为龙头、以创造

利润为靶向”的考核导向,让绩效考核成为“风向标”和“指挥棒”,产生了强大的激励作用。今年,我们将聚焦规范权力运行,防范经营风险,抓好“三重一大”决策制度落实、完善合规体系建设、发布新的权限指引等工作,推动各区域公司完善职能建设,使企业在改革中实现蜕变,释放出创新活力和发展动力。

记者:针对目前疫情在全球蔓延的情况,铁建国际采取了哪些做法稳定企业生产经营?

莫文贺:年初以来,铁建国际面临着境内境外疫情的双重考验。集团领导班子以攻山头、钉钉子的精神,带领境内外员工克服疫情影响,对重点跟踪的泰国、巴基斯坦、以色列、墨西哥、突尼斯、阿根廷、菲律宾等国别的项目,配好资源,努力推进。今年以来已相继中标16个项目,合计152亿元。特多国际机场既有航站楼升级改造和新航站楼及附属工程、香港粉岭高架公路、马来西亚云顶花园公寓等项目相继落地。面对境外疫情蔓延带来的不利影响,铁建国际对在建的30多个项目,根据项目需要及当地市场特点,通过库存调配、督促供应商供货、加大第三国采购、加快清关速度等方式,解决材料短缺问题;增加属地及第三国用工比例,解决劳务难题。同时,我们将狠抓项目策划、报价、设计施工方案等关键环节,严格落实质量安全责任,进一步强化工程项目管理和重难点监控。截至目前,所有项目安全可控,莫斯科西南线地铁项目4台盾构机顺利始发,卡塔尔体育场主体钢结构吊装圆满完成,特多库勒珀立交桥项目正式通车,圣詹姆斯医疗中心外科病房和手术室项目顺利开业。

当前,在抓好疫情防控的前提下,铁建国际上下联动,全力确保在建项目履约,同时以扎实举措履行社会责任,树立良好企业形象,创造有利的经营环境。把握疫情稳定后各国恢复经济发展的机会,以有效行动落实中国铁建“海外优先”战略,提升中国铁建在海外市场的占有率和影响力。

