战略引领高质量发展访谈

深化产业协同 增强发展活力

以全方位协同助推海外发展

——访中国土木党委书记、董事长赵佃龙

本报记者 刘 军

记者:中国铁建2021年工作会议提出,以小投资撬动海外大市场,助推海外转型升级、多元发展,实现海外生产经营与资本经营双轮驱动。中国土木在这方面有哪些举措?

赵佃龙:当今世界正经历百年未有之大变局,新冠肺炎疫情影响着世界经济发展,国外工程项目业主资金不足、金融机构避险情绪加重、基础设施拉动经济复苏需求迫切,这些环境的变化将为投资项目提供难得机遇期。海外市场一直是中国土木的主战场,我们坚定不移地扎根海外,识变应变,敏锐抢抓全球经济复苏带来的新机遇,合理布局海外市场,深度参与全球竞争。中国土木将通过投资撬动工程承包,通过特许经营带来长期稳定收益,通过跨国并购迈向世界一流。在投资项目开发方面,我们将确保项目符合所在国经济发展水平、发展需求、发展趋势和发展目标,注重项目对促进当地经济社会发展的作用。去年中国土木成功中标签约并组织实施的哥伦比亚波哥大有轨电车项目,是中国土木在海外首个PPP项目,建成后将使沿线超过100万居民受益,有力促进当地经济发展。在融资模式方面,后疫情时代,融资模式将由主权借款为主转向项目担保,我们将灵活使用金融工具,协同金融机构加大融资创新力度,引入金融机构早期介入项目开发,同步推进业务,协助项目架构搭建,促进项目最终落地,有效降低风险、提高收益。同时,继续加强与其他国家相关企业和机构的协同合作,优势互补、合作共赢、成果共享、风险共担,充分发挥中国铁建在基础设施领域的技术优势和品牌优势,引入先进设计理念,以"铁建方案"解决建设中的技术难题,高质量做好投资项目的实施。

记者:会议还指出要加强产业协同,中国土木在这方面有什么打算?

赵佃龙:我们坚持完善产业链布局,先后成立了中土研究院、中铁建国际工程咨询、中土资产、中铁建国际轨道运营4个平台,加快"投建营"一体化转型步伐和全产业链经营。中土研究院作为海外市场研究、政策建言、交流合作的智力平台和海外智库,为中国铁建海外业务提供智力支撑。中铁建国际工程咨询公司将秉承合作共赢理念,携手系统内外合作伙伴,积极参与海外重大项目的规划研究、方案设计,共同拓展海外市场,携手合作伙伴做好重大EPC项目设计管理,实现共赢目标。中土资产作为海外投资开发管理平台,参与的江门人才岛、哥伦比亚波哥大有轨电车、哈萨克斯坦白钨矿等项目先后落地,中土资产将通过基础设施投资、股权投资和海外同业企业并购,拉动企业EPC业务快速增长。中铁建轨道运营有限公司立足于打造中国海外轨道交通运营第一品牌,坚持以运营促经营理念,将持续在亚吉铁路、阿布贾城铁、阿卡铁路、特拉维夫红线轻轨以及哥伦比亚波哥大有轨电车PPP项目等建设中发挥作用,体现中国铁建在海外轨道运营领域的优势。

记者:中国土木作为中国铁建海外平台公司,肩负着带领系统内单位"走出去"的使命,请问中国土木在协同发展上如何凝聚力量?

赵佃龙:我们将提高政治站位,坚持中国铁建海外利益最大化,摒弃"零和思维",协同兄弟单位"走出去"。据初步统计,中国土木累计和系统内27家兄弟单位在38个市场120余个项目进行协同合作,涵盖多领域重点项目。此外,我们也与多家兄弟单位在海外合作追踪项目,涉及铁路、公路、港口等领域。2019年,我们与系统内兄弟单位召开海外业务对接会,先后分两批与系统内17家单位60余名海外业务相关负责人进行对接,目前已与系统内兄弟单位实现常态化对接。我们将以内部股份制、联营体、总分包等方式和系统内单位形成利益共同体。同时,协同兄弟单位共同谋划新市场和欧美等短板市场,共同在人员、机制等方面强化力量,扎实耕耘,实现经营收获。

强化协同融合 推动产业升级

——访中铁十九局党委书记、董事长杨哲峰

本报记者 张振宇

记者:中国铁建2021年工作会议提出,要实施全业协同,向投资拉动要质量。对此,您如何理解?

杨哲峰:举旗定向,谋篇布局。随着我国经济进入由高速增长转向高质量增长的阶段,产业聚集与产业链融合逐渐成为企业发展的新驱动力。资源配置更优、战略协同更强,各类市场主体上下游协同、创新发展,注重投资牵引拉动作用,带动主业发展、拓展新兴领域、补齐业务短板、培育新兴板块,成为许多企业当前和今后一个时期的发展思路。中国铁建下大力气理顺区域总部与集团公司的经营关系,强调区域总部去实体化,激发了集团公司的主体活力。因此,对于"实施全业协同,向投资拉动要质量"的要求,我们必须深刻认识、全面领会、真正落实。为此,我们将在固链补链强链上、在优化全产业链条上,尤其在全业协同上多下功夫,合理分配资源,兼顾投资兴业和投资拉动,兼顾短期利益和长远发展。依托中国铁建各投资平台,以联合体身份,在重大项目上多争取主配合资格,不能坐等"布置作业"或"分配食物"。要加大信息跟踪和提供力度,把工作做深做细,多争取牵头机会和标段选择权,提升拿到订单的可能性和把握性。同时积极配合外经平台跟踪项目,做好协同经营,进一步依托外经平台和优势中资企业开发海外市场,借助优势企业的优质资源和商务能力,互利互补,实现双赢。

记者:中国铁建2021年工作会议提出,要聚焦产业升级、强化协同融合,实现产业上台阶。中铁十九局将如何强化产业协同,加快转型升级步伐?

杨哲峰:中铁十九局将全面贯彻落实中国铁建2021年工作会议精神,以高质量发展为中心引领,以"工程经营+资本经营""国内经营+国外经营"双"+"策略为两翼驱动,继续坚持"优选铁路、公路,做强房建、轨道,做大市政、矿山、海外,拓展新兴市场"的经营方针,补强投融资经营短板,积极寻求"政企合作""银企合作""行业内外合作"等战略合作关系,强化城市经营,实现转型升级。

系统内我们要积极主动融入区域战斗集群,全力配合好中国铁建各区域总部、各投资平台、各投资集团、设计院等,实现协同发展。系统外我们要加强联合经营,积极融入当地政府、地方国企、民营龙头企业等,加强战略合作。我们将拓宽经营渠道,积极做好内外协同,构建利益共同体、命运共同体、责任共同体。此外,重点补齐设计业务短板,满足施工与设计一体化发展需求,延伸产业链条,为企业高质量发展提供新动能。

记者:在强化协同融合、推进产业升级方面,中铁十九局还将采取哪些措施?

杨哲峰:为充分运用投资手段拉动经营,中铁十九局去年组建了投资开发事业总部,除集中管理投资类项目外,下一步还要发挥投资拉动主业在调整经营结构中的作用,以房地产开发、土地片区开发、产业园区、康养产业、农业产业化和文旅产业等土地类投资开发项目为重点介入。要在长三角、粤港澳大湾区、京津冀、川渝经济圈和中原经济发达地区,重点跟踪基础设施类和片区及土地开发类投资项目,在东北、西北、西南及华中地区继续做好传统基础设施类项目的同时,重点拓展矿产资源类、生态环保类以及资源修复类投资项目。特别关注矿产类项目的投资,采取参股或独资的方式打开矿业板块新局面。在这方面,矿业公司打头阵,同时集团公司鼓励各工程公司在自己的优势区域介入砂石骨料矿的投资项目。此外,坚定不移地做大海外市场,为"产能外移"持续发力,要持续挖掘国内已经走出去和正在走出去进行矿产投资的企业,继续扩大国际市场份额。在防范风险的前提下,鼓励各区域指挥部、各工程公司要以开放的心态,加强与兄弟央企、地方国企、民营资本、下游企业的务实合作,拓宽经营渠道,提升企业产能。

推进海外协同 提升发展质量

——访铁建国际党委书记、董事长卓磊

通讯员 李 子

笔者:中国铁建2021年工作会议提出,全业协同,向投资拉动要质量,铁建国际对此有何发展思路和举措?

卓磊:铁建国际将全面贯彻落实中国铁建"海外优先"战略,大力推进业务模式创新,在"投建营一体化、并购、新地区、新领域"四个方向实现突破。2020年,铁建国际首次实现了在港口、机场、固废发电、生物能源、石油化工建设等多领域的新突破。4月1日,铁建国际携手铁建国投组成的联合体正式开始智利5号公路塔尔卡-奇廉段特许经营项目的运营,实现了中国企业首次进入智利基础设施特许经营领域,这是中国铁建境外首个PPP公路项目,也是铁建国际今后的发展方向。我们将继续聚焦全业协同,把"投建营"一体化作为实现企业快速成长的必由之路,持续完善投融资工作体系,依托中国铁建自身优势,聚焦交通基础设施类和交通导向、教育导向、医疗导向、产业导向等城市综合开发类投资项目,不断加强资源整合,融入所在国经济社会发展。此外,将依托现有区域市场网络,深入践行"一带一路"倡议,深入理解国家政策导向,聚焦重点国别市场,把握实施传统工程承包业务的机会,贮备优质资源,并积极与境内外各类金融、信保机构合作,构建多元化、国际化融资渠道。同时,积极开展海外并购,促使集团公司迅速做大规模、补强短板,进入新领域。

笔者:中国铁建2021年工作会议还提出,要更加突出产业协同,带动中国铁建相关产业共同"走出去"。当前,铁建国际进行了哪些方面的部署?

卓磊:"打铁还需自身硬",铁建国际首先将努力在市场布局上开拓新天地。一方面巩固中东、北非市场优势,对俄罗斯、泰国等重点市场加大支持力度,打造"四梁八柱"核心市场,并不断开拓新的区域市场,如东非、南非、中欧、东欧等市场。另一方面,拓宽行业领域,积极开拓交通、房建之外的新领域,不断打造新的增长点。近年来,铁建国际和相关工程局已经探索了良好的海外协同模式,如在莫斯科地铁,铁建国际发挥"领头羊"作用,和中铁十六局、铁建重工成功推进项目,成为系统内"舰队出海"的合作典范。2020年以来,铁建国际与多家工程局、设计院主要领导深入沟通交流,积极探索协同合作模式。铁建国际将继续发挥好商务经验和属地经营等优势,引领协同各工程局、设计院等单位"抱团走出去"。我们还将在每个区域选择1家到2家工程局进行稳定合作,理顺经济关系,建立责权利界限清晰的合约管理模式,形成新型、长期的合作关系,提升项目实施能力,将海外协同发展落到实处。

笔者:2021年,铁建国际有什么工作安排?如何通过强化内生驱动要素来持续保持企业的高质量发展态势?

卓磊:2021年,铁建国际将落实中国铁建"海外优先"战略,持续优化价值创造流程,不断强化内生驱动要素,把区域公司建设成集团公司的发展支柱。年初以来,我与班子成员在9个区域公司和直属机构逐一召开专题工作会,把脉会诊当前区域公司发展中存在的问题,进行针对性部署,持续加强区域公司能力建设。同时加强集团公司本部能力建设,推进集团公司本部向战略驱动型、增值服务型、监督评价型转变。铁建国际在超前制定"十四五"规划的同时,还持续聚焦管理提升,启动了管理流程优化与内控手册升级,将合规经营作为企业健康发展的基础,成立领导小组,编制工作方案,邀请专业咨询机构,提升内控的整体效率和实际效果,增强防范化解重大风险的能力。同时,提升党建引领力,把好发展航向。在海外疫情防控方面,铁建国际及所属各单位要克服麻痹思想,把疫情防控作为企业开展各项工作的基础和前提,抓实抓好各项疫情防控措施,坚决打赢境外疫情防控阻击战,保障企业生产经营和正常运转。

坚持以融促产 协同主业发展

——访资本集团党委副书记、总经理王闯

通讯员 南 洋

笔者:中国铁建2021年工作会议提出,全业协同,向投资拉动要质量,带动主业发展。请问资本集团在这方面是如何推进落实的?

王闯:从中国铁建的实业发展和转型升级的规划来看,需要各种形式的金融支持,而产业金融板块作为中国铁建产业布局的重要组成部分,肩负着"服务主业、服务实体、以融促产、产融结合"的重要使命。2020年,资本集团全年为中国铁建各成员单位投放表内表外融资和收益项目资本金共计1985亿元。今年,我们按照"实事求是、守正创新、行稳致远"的工作方针,通过进一步整合中国铁建金融产业关联业务,统一规划布局、创新金融服务模式,实现资源共享。同时,通过压降金融综合成本,提高金融资源配置效率和服务水平,持续扩大产融结合的广度和深度。未来,我们将重点在强化服务功能、找准服务重点、提升服务质量上下功夫,帮助工程承包板块盘活资产、优化融资结构,提升勘察设计咨询板块资金收益,通过金融手段减轻工业制造板块客户资金压力,带动设备销量提升;利用金融资本运作深度参与房地产板块各类业务开发、盘活产品存货;通过创新业务模式满足资本运营板块对产融创新类业务需求,个性化定制票据类、供应链类融资产品,全力支持物流贸易板块发展。

笔者:会议强调要强化产业协同联动,资本集团各业务板块如何在协同主业发展中进一步发挥作用?

王闯:我们立足"中国铁建综合金融服务平台"的总体定位,统筹协同财务公司、保险经纪、金融租赁、产业链金融及创新金融、产业基金五大业务板块,发挥集成功效,持续深化产融协同力度和覆盖面。铁建财务作为系统内资金集中管理与运用平台,将充分发挥平台功能,为内部成员单位提供高效、便捷的资金结算、资金集中和内部信贷服务,有效提高内部资金使用效率,节约财务成本,保障资金安全。诚合保险立足保险经纪与咨询服务专业平台定位,将持续挖掘保险资源,完善保险集中工作体系,丰富完善平台功能,为全系统提供风险保障和保险管理服务,整合资源,转移风险,降本增效。中铁金租以服务股东及其产业链客户资产融资为基本定位,发挥"金融租赁平台"功能和融资租赁工具优势和作用,优化调整业务结构,最大限度为系统内产融结合项目开展融资租赁和经营租赁。铁建资产作为产业链金融和创新金融综合服务平台,将继续坚持创新驱动,以基础业务加创新业务,不断提升服务精度,满足系统成员单位不同层级的业务需求,助推主业高质量发展。铁建基金作为中国铁建专业产业基金管理平台,着力打造"基础设施投资基金、新兴产业基金、海外发展基金、股权投资基金"为一体的"铁建基金"品牌,切实履行好"中国铁建集团战略金融助推器"的使命。

笔者:结合会议提出的协同发展理念,资本集团在金融业务领域有什么打算?

王闯:资本集团坚持"产融结合、融融协同"的经营理念,在强化与产业联动服务主业的同时,积极推动"融融协同"战略落地。"融融协同"是资本集团打造综合金融服务平台的重要举措,通过各业务板块相互协作、优势互补、五指化拳、形成合力,更好地服务铁建系统成员单位。我们将充分发挥"融融协同"优势,通过战略合作协同、品牌战略协同、产品服务协同、营销渠道协同、客户资源协同、风险管控协同,构建大协同格局,建立起交流互建、渠道互联、业务互动和利益共享机制。以产品设计为切入点,创新研发服务新模式,进行产品优化升级,提升一揽子综合金融服务质效,为中国铁建高质量发展提供强有力的金融支撑。

资本集团还将按照国家金融监管政策要求,探索推进以控股或参股方式布局金融和类金融牌照,进一步延伸金融服务的广度和深度;在中国铁建领导下,积极参与基础设施REITs试点工作,探索研发投融资新模式,纾解中国铁建过万亿的基建类投资项目资金压力,助力中国铁建转型升级,提升资本市场服务实体经济能力。