

前言

和煦的海风吹过珠海横琴岛,粤港澳大湾区的发展热潮如火如荼!

在这座素有“浪漫之城”“幸福之城”之称的海滨城市,与澳门特别行政区隔海相望的珠海横琴金融岛上,高达227米的中国铁建大厦傲然矗立于南海之滨。5月18日,铁建投资将正式入驻珠海铁建大厦,作为送给自己十周岁的生日礼物。

从一间办公室和一个杂物间起步,到227米的珠海标志性建筑——中国铁建大厦拔地而起;经营规模由400亿元到近万亿元(截至2021年4月),带动中国铁建建筑主业承揽合同额超过4000亿元,铁建投资已成为中国建筑投资业务板块的“旗舰”。

逢山开路,遇水架桥。铁建投资10年来肩负“调整结构、转型升级、贡献利润”的三大重任,坚持“实事求是、守正创新、行稳致远”工作方针,从战略布局、大市场构建、投融资体系建设、风险防控、精细化运营等方面持续培育内生动能,奋力打造中国铁建转型升级标兵,投资价值增长引擎、员工发展提升平台。

十年磨一剑。如今,铁建投资业务范围已覆盖高速公路、轨道交通、城市综合开发、房地产开发、市政工程、环保、港口航道、文旅开发、股权投资等领域,形成了一大批优质资产,投资风险平稳可控,投资效益持续增长;不仅实现了打造“央企卓越的专业化投资集团”的战略目标,更为中国铁建构建起投资、设计、施工、运营全产业链联动的全新发展路径,为推动中国铁建转型升级高质量发展注入了新动能。

河复航工程项目等。投建营一体化是工程建设行业的发展趋势。铁建投资聚焦高速公路市场经营,拓展BOT模式,打下了一片“大大的疆土”。在山东,铁建投资先后签约实施了济鱼、德商、高东、泰东等一系列高速公路项目;在四川,该集团先后签约实施了在川单体投资规模最大的首个高速公路BOT项目——简蒲高速,以及成都经济区环线高速公路德阳至简阳段和G0511线德阳至都江堰段等;在甘肃、广西、浙江、河南、贵州、吉林、陕西等省区,该集团也都签约实施了一系列高速公路项目,有力地支持了当地交通网络建设。截至目前,铁建投资签约的在建、建成、投运高速公路项目合同总额已超过2700亿元,在企业投资版图中占比33%。

在铁建投资投资结构调整过程中,城市投资运营的重要作用日益凸显。迄今为止,集团已先后投资了湛江东海岛、珠海西部城区AB片区、北京东铁营棚改项目、青岛总部大道片区综合开发、江门人才岛、杭州富春湾、南京江宁新市镇、烟台夹河新城、肇庆国家高新区产业园综合开发、信阳铁建城、温州铁建城、黄冈临空经济区、廊坊临空经济区等一大批城市投资运营项目,以构建产业、文化、交通和人居环境等城市综合系统为目标,重点打造城市开发板块的投资品牌。

如今,铁建投资城市开发业务已由最初的土地一级整理、棚户区改造进入涵盖智慧城市、环境整治、产业导入等多项业务的“2.0”阶段。随着铁建投资市场经营连续跨越和持续的经营区域调整,现已形成华北、华东、中原、华南、华中、西北、东北、西南八个区域指挥部加上山东分公司在内的9个经营区域布局。2017至2020年,铁建投资新签合同额连续四年位居中国铁建二级单位第一名,2020年一举突破2500亿元,创下了中国铁建系统二级单位历史新高。

融资先行 活水潺潺。只有善用资本的力量,才能行稳致远。十年来,中国铁建投资集团项目投资类型覆盖BT、BOT、EPC、PPP、ABO等诸多模式,各种模式相互交叉融合,应该如何转动资本的“魔方”,撬动资本的“杠杆”,为企业经营保驾护航?

投融资能力,事关投资企业的生存基础,铁建投资成立以来,一直把融资能力建设放在关键位置,持续强化。为了适应企业投融资业务发展需要,该集团成立了财务资金部,将财务、融资工作合二为一,集中整合资源,强化财务与融资工作的联动性,为项目投资提供一体化的支持平台。

在外部融资方面,该集团因地制宜,主动适应国家政策环境变化,灵活运用合规融资手段,还积极尝试了跨境融资路径。2016年5月,随着全口径跨境宏观审慎管理政策正式落地,铁建投资成功抓住香港人民币汇率窗口期和利率最低点,争取到中国建设银行香港分行3年期10亿元境外人民币贷款,融资成本比境内央行同期基准利率利率下浮17%,节约财务费用2300万元人民币。

通过多年的努力,铁建投资持续加强与银行、证券、保险、信托等金融机构的全面合作,已与12家银行等金融机构建立了长期战略合作关系,还通过发行各类债券,拓宽直接融资渠道,在银行间市场和上海证券交易所累计注册私募债、超短融、可续期公司债券、小公募公司债券等合计160亿元,已成功发行106亿元,并成功引入境外资金约18亿元人民币。目前,铁建投资综合授信额度已达2034亿元,并连续7年保持AAA级信用评级,具备了较强的融资能力,为保障各项目建设资金提供了有力支撑。

十年来,铁建投资始终坚持把风险防控放在投资项目经营决策的第一位。经过多年的探索实践,该集团通过严把项目投资评审、强化项目投资控制和健全风险管理制度三个环节,培育了有效的风险防控能力。

在项目建设阶段,铁建投资各项目公司严格执行集团规定,实践出一个个个风险防控的精彩案例。四川简蒲高速公路有限公司2013年注册成立后,迅速组织设计单位、咨询单位对项目设计进行优化,为项目节约了近11亿元投资;同时全力推动征地拆迁,用半年时间就完成主线用地16200亩的移交工作,为项目建设铺平了道路,最终项目建设取得佳绩。

运营公路 创建品牌。随着投资项目的持续落地,铁建投资又发生了一个新变化,运营业务板块应运而生。

针对经营规模增长、在建项目增多、管理跨度加大的现状,铁建投资将“集团公司——项目公司”的扁平化管理模式调整为“集团公司——专业公司——项目公司”的专业化管理模式,成立了公路运营、城市开发、房地产开发专业管理公司,分级管理、分级负责,使集约化、专业化的管理优势不断释放。

目前,铁建投资已有山东济乐、山东德商、山东济鱼、北京新机场北线等14条线路开通运营,运营里程达1000公里。为适应运营管理需要,2019年初,该集团从策略层面调整布局,成立中铁建公路运营有限公司。该公司是中国铁建系统内首家公路运营专业公司。

砥砺前行铸就投资『旗舰』

继往开来谱写绚丽华章

中国铁建投资集团十周年高质量发展纪实

许霞 张秋华

横空出世 创业起航

2011年5月18日,铁建投资举办揭牌仪式,宣告正式成立,标志着中国铁建开始大力推动生产经营和资本经营双轮驱动、协同发展,这在中国铁建发展史上有着里程碑意义。成立之初,铁建投资接手了重庆渝蓉高速公路、济南至乐陵高速公路等共计400亿的项目,成为投资界的一艘“巨舰”。这一艘“巨舰”如何把握住方向,稳住“船舵”?是铁建投资管理层必须思考的问题。

为了避免“闭门造车”,该集团有计划地到兄弟单位调研,根据自身业务发展情况和管控需要,确定了机构初步设置方案,拟定了岗位职责及任职条件,开始招兵买马、引进人才,并基于对内外部环境、标杆企业的分析和研究,聘请专业咨询机构启动战略规划咨询策划工作。

经过缜密的分析研判,铁建投资确立了“构建体系完善、能力突出、风险可控、效益优良的专业化投资平台,以资本运营和资产经营‘双轮’驱动,整合内外资源,通过基础设施(城市土地开发)、地产开发、矿产资源、股权投资四大业务板块的合理布局,不断积累长效优良资产,实现持续稳定发展”的总体战略思路;确立了将企业发展成为央企卓越的专业化投资公司、中国铁建转型升级标兵的发展愿景和使命。

铁建投资这艘“巨舰”,启航了!

开疆拓土 发展壮大

十年来,铁建投资紧紧把握京津冀协同发展、长三角一体化、长江经济带、粤港澳大湾区、中原经济区等国家战略,在全国布局先后成立了一系列项目投资平台公司,遵循设定好的战略蓝图,按照区域化经营思路,持续开拓市场,投融资业务蛋糕不断做大。

在基础设施建设方面,铁建投资成立后不久就先后签约、实施了一系列在当地乃至全国富有影响力的重大项目,包括当时全国投资规模最大的城市轨道交通枢纽——南京青奥轴线下工程;我国首条低碳环保高速公路——渝蓉高速复线重庆段;当时我国时速最快的城市轨道交通线——青岛蓝色硅谷轨道交通11号线;中国内河航道第一个PPP建设项目——小清



全国投资规模最大的城市轨道交通枢纽之一——南京青奥轴线下工程



世界上穿越沙漠最长的高速公路——京新高速公路



中国铁建片区综合开发领域重要探索——珠海B片区项目



横琴新地标——珠海铁建大厦

严控风险 行稳致远

十年来,铁建投资始终坚持把风险防控放在投资项目经营决策的第一位。经过多年的探索实践,该集团通过严把项目投资评审、强化项目投资控制和健全风险管理制度三个环节,培育了有效的风险防控能力。

在投资控制委员会为决策机构、投资控制部为责任部门、项目公司为执行主体的“三位一体、上下协同、层次分明”的投资控制管理体系下,铁建投资的风险防控实现了横向到边、纵向到底,形成了项目全生命周期的管理模式。

2018年3月,铁建投资并购了苏州市交通设计研究院,进一步完善了产业链。该院全面参与集团投资项目的咨询工作,对集团投资的7条高速公路进行了0号台账审核,审核不合理项目超过1.5亿元,并积极参与有关项目的施工图优化,降低建设成本成效尤为显著。

运营公路 创建品牌。随着投资项目的持续落地,铁建投资又发生了一个新变化,运营业务板块应运而生。

针对经营规模增长、在建项目增多、管理跨度加大的现状,铁建投资将“集团公司——项目公司”的扁平化管理模式调整为“集团公司——专业公司——项目公司”的专业化管理模式,成立了公路运营、城市开发、房地产开发专业管理公司,分级管理、分级负责,使集约化、专业化的管理优势不断释放。

目前,铁建投资已有山东济乐、山东德商、山东济鱼、北京新机场北线等14条线路开通运营,运营里程达1000公里。为适应运营管理需要,2019年初,该集团从策略层面调整布局,成立中铁建公路运营有限公司。该公司是中国铁建系统内首家公路运营专业公司。

随着运营工作的持续开展,铁建投资聚焦“运营+”,开拓更广阔的发展空间。2019年,该集团公路运营公司与中国石油四川销售分公司达成合作,就德商高速公路服务区加油站项目成立合资公司进行联合开发,主营加油、加气、充电、新能源、物流运输、服务区经营等业务,为企业带来明显收益;依托简蒲高速公路服务区着力打造乡村旅游和农家乐等休闲旅游项目,在安紫高速公路利用现有土地依托屯堡旅游区开发休闲旅游项目,并根据各高速公路实际情况逐步打造沿线自驾、徒步、度假、休闲等旅游项目;在济乐、济鱼高速公路服务区建设汽车充电站,在兴延高速公路服务区预留氢能汽车加氢站,满足日益增长的新能源汽车出行需求。

如今,铁建投资高速运营品牌效应已逐步凸显,连续4年摘取“最美中国路标”称号,公路运营公司“铁建高速”文化品牌荣获交通运输部“优秀文化品牌”称号,德商高速、济鱼高速获得全国交通运输文化建设卓越单位,简蒲高速、安紫高速、兴延高速获得全国交通运输文化建设优秀单位……一路一品牌、一路一文化、一路一风景,步入“运营+”时代,铁建投资已向世人展现出新的风貌。

党建引领 文化支撑

十年来,铁建投资领导班子始终坚持把党的建设,党组织的先锋模范作用贯穿于企业治理之中,以一流的党建引领一流企业发展,培育出一个富有战斗力、责任感、事业心的卓越团队。一方面,铁建投资严格落实党委议事规则,将党委会审议作为董事会、总经理办公会决策重大问题的前置程序;另一方面坚持聚焦中心、聚焦一线,基层党组织“应建尽建”,党组织、专兼职书记健全率100%,基层党建的组织保障作用有效发挥。

围绕生产经营中的重点难点问题,铁建投资各级党组织积极开展“立项攻关”“创建岗区”“经营工作创效、党建工作创优”“党支部和党员承诺”“戴党徽、亮身份、做表率”等活动,激励和引导各级党组织和广大党员进一步提高政治站位,发挥先锋模范作用,推动党建工作质量与经营管理业绩同步提升。近年来,该集团先后获评中央企业先进集体、广东省“守合同重信用”企业,在中国铁建党委2018年度党建工作责任制考核中被评定为“优秀”,获评中国铁建2019年度四好领导班子,所属北京置业公司团支部获评“全国青年文明号”,北京置业公司第一党支部被评为第二批中国铁建“示范党支部”……

十年来,铁建投资人坚定不移投身资本运营事业,铸就了以创效文化、执行文化、风险文化为核心,以诚信文化、创新文化、共赢文化、廉洁文化为支撑的独具特色的企业文化。铁建投资良好的企业文化已成为企业健康发展的强力支撑。铁建投资高度重视员工成长,尽最大努力完善员工福利,着力解决职工群众关心的社保、户口、生活基地等热点难点问题。此外,铁建投资还积极帮助员工制定职业发展规划,加大培训力度,持续提升员工发展层次。十年来,该集团培育出一大批卓越的干部职工,成为集团持续发展壮大的根本力量,同时也为中国铁建其他工程局乃至系统外企业输送了一大批投资业务人才,被誉为投资业务的“黄埔军校”。十年来,铁建投资在全国各地投资建设了一大批杰出工程,为促进各地经济发展作出了卓越贡献。他们还发挥自身能量,践行社会责任,在脱贫攻坚、助困扶弱方面付出了更多努力。该集团桂林旅游开发项目积极招聘贫困户参与项目建设运营,多位贫困户成为景区环卫工人,走向自立自强;中铁建珠海西部投资开发有限公司通过“以买带帮”的形式,购买烧酒村的滞销荔枝和龙眼,助力地方产业脱贫……

2020年初,新冠肺炎疫情突然暴发,铁建投资用行动捍卫人民生命健康安全。疫情暴发不久,铁建投资华南指挥部就捐赠珠海市香洲区、金湾区政府、梅州市交通运输局口罩、防护服物资各一批。无论是在建项目、还是运营项目,该集团各单位都严格履行疫情防控措施,发放防疫物资,严守防疫制度,确保了建设、运营项目的疫情防控平稳可控。

长风破浪会有时,直挂云帆济沧海!从“巨舰”到“旗舰”,铁建投资持之以恒地巩固、创新、提升,为中国铁建调结构、促转型发挥了重要作用。站在“两个一百年”的历史交汇点,全面建设社会主义现代化国家新征程已经开启。铁建投资面向新发展阶段,将持之以恒贯彻新发展理念,努力构建新发展格局,坚持“诚信、创新永恒,精品、人品同在”的企业价值观,奋力践行“品质铁建”,打造铁建转型升级标兵,投资价值增长引擎、员工发展提升平台,为全面建设社会主义现代化国家贡献更多力量,创造更加辉煌的业绩。