

# 瓯江奔涌两岸阔

## ——中铁建设同城匠筑13盘打造“温州模式”侧记

通讯员 张远加



建成后的安置房小区成为瓯江边上的一道靓丽的风景线。张远加 摄

瓯江，浙江第二大江，从群山中来，绵延八百里，自西向东贯穿浙南，在温州湾汇入东海。清澈的江水，见证山水斗城的生生不息，孕育出敢于创新、无惧艰险的“四千精神”，让温州走向四方，走向世界……

今天，循江眺望，一座座关乎民生的安置房拔地而起，中铁建设13盘连点成线，勾勒出瓯江新城的美丽图景，成为践行中国铁建房地产开发“四个致胜”原则的生动写照，形成了“政府托底回购、全产业链协同配合、品质和效益并重、快速高效运转”的“温州模式”，为幸福温州写下新的注脚。

2023年2月25日，中国铁建总裁、党委副书记庄尚标在温州区域调研时，对中铁建设落实“四个致胜”原则的实践与成效给予充分肯定，并对深入推行“温州模式”进行了系统部署。

中铁建设与温州的故事，起笔于瓯江；中国铁建与“温州模式”的故事，将飞越瓯地，传播于四方。



### 稳健致胜 闯出一条差异化发展新路子

凡事预则立，不预则废。双方的邂逅始于2018年。

彼时的中铁建设，面对房地产市场深度调整、土地价格不断高企、市场风险不断增加的局面，急需在房建开发领域开辟适合稳健投资的新模式。该集团针对当时各地试点供应安置性商品房的城市进行了仔细甄选，面对数十个城市各类基础资料中包含的上千项统计数据，通过进行大数据对比反复分析，决策者们理清了房地产开发稳健属性的四个要素，即：市场容量大、经济实力强、回购资金有保障、出让条件合理。而在我国民营经济最活跃的地方，彼时的温州市鹿城区面对数万户拆迁居民亟待安置的局面，全力启动“安置提速”工程，推出了具有明确回购主体和安置对象的“房开建设+政府回购”的开发建设模式。

该模式下，土地出让前明确安置对象，由当地政府按照既定价格和约定比例进行回购，回购合同中明确约定交付时间、建安标准、主要设备材料品质、总户数和户型面积配比，具有明显的安置属性；同时，土地公开挂牌出售，开发建设流程和手续与商品房开发一致，在市场流通方面与商品房无异，获得安置居民的认可。通过采用这样的模式，既有助于开发过程中合理安排投资计划，又保障了开发品质和交付进度，有助于获得参与各方最满意的结果。

缜密的分析论证，让中铁建设的决策者们最终将目光锁定在温州，决定在此放手一搏。中铁建设置业公司迅速行动，反复遴选出精兵强将，组建了专业的市场研究团队，对安置房市场深入研究，合理把握项目货值、土地总价及规模的匹配关系，在同等建筑规模下选择货地比更高的地块，同等投资规模下选择周转更快的地块，提高投资效率。同时优选回购房价较周边商品房价格更低的项目，优选安置对象基本锁定、统筹安置房占比低的项目，从源头把控投资风险。

温州是一块他们从未涉足过的处女地，加上定向安置房具体的合作方式、路径都是未知，如何通过全流程精准管控实现土地款顺利回收，落袋为安从而防范风险？如何在成本可控的同时提高建造品质，赢得口碑从而站稳市场？如何协调参建各方优势共同发力，从而实现效益最大化……民生工程、初涉区域、全新模式、创誉创效，桩桩件件都让他们如履薄冰。

全开发周期推演，是他们稳健致胜的第一步。对每一个步骤、数据、细节，项目公司与政府部门都及时进行了模拟和测算，把预判可能存在的风险摆在桌面。审慎稳健的态度和科学合理的规划，给政府部门吃了一颗定心丸，“你们央企有社会责任感、很专业，欢迎你们参与进来”。

很快，一纸接洽函拉开了双方合作的序幕。2018年12月，中铁建设成功获取温州市首宗安置房项目用地。

棋子落盘，首进温州。

在践行“四个致胜”原则的实践中，中铁建设强化顶层设计，着力组织设计、施工、装饰、物资集采、电梯安装等产业链上的施工力量协同作战。图为项目公司组织各方代表开展“大干80天”劳动竞赛动员。胡静 摄

以快致胜

绘就一张房建市场新名片

如果说稳健是前提，那么速度就是核心，是中铁建设在温州安置房市场大踏步前进的不二法门。

5天完成新获取项目公司注册，27天完成专家品质审查，43天完成方案规划审查，68天获取规划方案批复，75天获取工程规划许可证，82天获取施工许可证，27天完成二道混凝土内支撑，超前完成二层地下室8.59万平方米结构施工任务，4-5天完成一层标准层施工，创造出与“温州模式”匹配的“温州速度”……“感觉就是一个字，快！”业主单位温州城发集团负责人提起中铁建设开发的温州C-30项目赞不绝口：“跟你们合作让人放心，铁军传承名不虚传。”

15天完成回款流程难点对接，7天完成政府融资审批，2天完成涉及外部6部门、10多人的联合审批，项目团队全员自发通宵达旦，1夜完成上千套合同网签，协调政府合作银行深夜对接支付回购款项。“中铁建设人太拼了！完成了我们认为不可能完成的任务。”临近午夜12点，抢在银行大额资金支付“关账期”前，最后一笔回购款汇入我方账户。“与时间赛跑，冲破重重障碍，去争取成功。”项目团队成员相互鼓励，把“兵贵神速”演绎得淋漓尽致。

高效开发建设的背后，除了源于中铁建设人骨子里的那股“拼劲”，还得益于考核激励机制的有效发挥。项目获取的第一时间，中铁建设置业公司即根据可研测算下业绩指标、明确主要的工期节点、回款期限、成本指标和利润目标，为整个项目开发提供指导和刚性约束。同时，置业公司及项目公司的所有领导班子成员和关键岗位人员都要按制度规定缴纳风险抵押金，把个人绩效与项目开发节点目标紧紧地绑定在一起。“奖优罚劣，公开公正，大家的干劲足，速度自然就快。”这样的激励机制得到了职工的认可。

快速地推进项目开发，高效地实现资金回笼，最终体现为多项目的滚动发展和区域市场的做强做大。该集团从2018年、2019年各获取1个项目起步，随着模式日益成熟和有效运用，2020年获取3个项目，2021年加速推进，当年获取5个项目，2022年至今再获取3个项目……4年多的时间里，中铁建设依靠快速发展形成规模优势，不断刷新获取土地数量纪录，开发足迹遍布温州市辖区内7个街道和13个地块，全部建成后将为万余户居民提供安居住所，成为当仁不让的房建主力军。

### 协同致胜 创造一个高效开发建造新范式

如果说起进驻温州是战略决策的成功，那么依靠投资拉动主业则是更为深远的战略思考。“温州模式”成功的关键，在于建设安置房的组织模式与我们集团全产业链系统高度契合，实现了以投资拉动设计、施工、装饰、物资采购、电梯安装等全链条的战略部署。”中铁建设党委书记、董事长梅洪亮这样概括。

“与其说我是项目负责人，不如说我是产业链‘链长’，我的任务就是把集团各个参建方链接到一起，保证开发建设管理的高效有序，创造最大效益。”项目负责人李长顺说。目前，该集团温州区域在施房地产项目预计可带动内部施工总产值79亿元，创造了效益提升几何效应。

如何实现集团内多方参与主体的协同一致，是考验高效建造的关键。该集团利用自身投资+建造一体化的全产业链优势，采取专业化、市场化的科学运作模式，清晰定位内部产业板块，由集团协调内部资源，厘清投资和施工合作边界，服务于目标实现。其中该集团置业公司负责投资开发，华东公

司进行施工总承包，高效协同、紧密配合，降低开发成本的同时也提高了施工效率。特别是针对同一区域项目多、工程量大等特点，中铁建设因地制宜，创新管理模式，将“串联”开发改为“并联”推进，开发端搭建“平台总控+项目群管理”模式，项目群在平台的指导及业务协助下，执行现场监督管理职能。施工端统筹协调各项目管理任务，在管理人员调配、施工资源匹配、同类材料规模采购、施工外围关系协调维护、与建设方的协调对接等环节实现高效协同。

项目团队印象最深刻的一件事发生在去年12月新冠肺炎疫情最吃紧的那段时间，彼时也是温州区域C-30项目工程大干的阶段。施工队伍人手严重不足、运输物资困难难以到位、方案优化需要反复深入沟通、各类前置手续需要尽快推进办理……C-30是业主单位的重点项目，工期节点早已锁定，容不得半点拖沓。“有条件要上，没有条件创造条件也要上。”项目公司没有一丝迟疑，马上发出“动员令”，并上报

集团指导调度。当天晚上，温州区域其他5个在施项目负责人和设计单位、物资供应单位负责人连夜召开视频会议研究方案，迅速达成一致意见，“集中各项目优势力量，统一调集资源，力保重点项目。”

随着大量人力、物力就近调剂，该重点项目如期推进，最终圆满完成了预定施工任务，得到业主单位的肯定。

在项目团队看来，协同在很多时候已经不仅仅归结于工作职责的需要，还有兄弟单位之间的帮助和信任。“就跟我们的铁道兵精神一样，逢山开路、遇水架桥，遇到困难，大家一

起上，就没有解决不了的难题。”而这仅仅是高效协同的一个缩影，在整个温州区域各项目的开发建设过程中，“协同致胜”都体现得尤为充分。从开工手续办理、方案优化落地，到交付品质把控、集采降本推进，再到与政府高效互动和反馈落实，集团内各参与方各尽所能、鼎力配合，最终共同创造了同一城市4年匠筑13盘的卓越战绩。

### 精益致胜 打造一方品质过硬新形象

旧貌换新颜的记忆不应该被抹去。”“中铁建设要做美好生活的建造者。”

“留下乡愁”的背后，是方案的调整和200万元成本的增加。但中铁建设人无怨无悔，他们邀请园林生态专家共同评估保护方案，从设计端入手挖潜，以树冠为基准，绕古树安装支护，开挖地下室。同时为最大限度减少对散根的切割，项目团队研究非常规节点基础，调整施工节奏，开展全工序穿插施工。最终，在测算延误10天工期的情况下，如期实现工程节点，增加的部分成本也在全工序穿插的高效建造中得到以消解。



▲百年老樟树在新建小区中焕发勃勃生机。

张远加 摄

打造精品工程与创造良好效益的双赢效果，是精益建造的核心要义。

“这里的环境太好了，与我想象中的安置小区有很大不同，跟商品房小区没啥区别。”步入中铁建设在温州交付的首个小区德政家园，安置户吴女士对刚落成的小区不吝赞美。小区绿化多是灌木、乔木，提升了档次；单元楼线条清爽，采用当前主流工艺；入户门厅、楼层门厅布局雅致；绿化带环抱四周，仿佛隔绝了马路的喧嚣。小区交通便利，周边生活配套设施齐全，学校、超市、购物中心近在咫尺，打破了此前居民对于安置房的“刻板印象”。

“我们的目标是打造精品工程，始终坚持把精益的理念贯穿开发全过程，通过全盘策划细分247个节点，精准把控开发节奏和建设品质。特别是在小区整体设计上与流行大趋势接轨，与当地居民喜好契合，把钱花在刀刃上！”项目负责人充满信心地说。以他们开发的忆江家园为例，通过采取安置房样板先行策略，在专属区域先行打造房屋建造模块，给整个项目各个区域的施工选材提供标准化模板，从而保持了工艺和品质的一致性。在景观设计上，充分考虑当地特色建筑风格和布局，推动园区景观、建筑风格、自然环境三者有机融合，实现颜值、品质兼具。

正是基于追求精品和管控成本的双重考量，为中铁建设持续发展奠定了口碑基础，凝聚了民心力量。

在项目开发过程中，施工区一棵矗立数百年的老樟树见证了他们的初心。就古树的去留，他们专门组织召开设计征询意见会。会上，一位老大爷含泪动情地说，“这棵树是我们家上溯第六代老祖宗种下的，算起来有273个年头。我小时候经常爬上去摘樟树芽，要是把它弄走就太遗憾了。”

言者有意，听者上心。方案论证会上，中铁建设人自觉成为这棵樟树的守护者：“一棵古树，就是一座城市的记忆，我们要留下这珍贵的乡愁。”“开发改造旧城区，但这座城市

好的思路需要抓实，抓实才是硬道理。如果把好的思路停留在会议中、纸面上，结果只能是“空转”“空效”。

每年年初，中国铁建都会就经营、生产、管理、安全、创效等进行强调和部署，并提出如发挥设计先导作用、投资拉动作用、创新引领作用、协同赋能增效作用等工作思路。各单位对号入座，实事求是，调研谋划，实干笃行，不断取得新的成效和进步。中铁建设房地产开发的“温州模式”，就是其中之一。

“温州模式”的主要经验，就是“稳健致胜、以快致胜、协同致胜、精益致胜”。“四个致胜”是中国铁建早前就主业主之一的房地产业提出的发展思路。这表明，在抓实上下功夫，把中国铁建的各项部署和发展思路转化为实在、智勇的行动，就会有收获、见成效。

经验的背后，并没有高不可攀的“学问”。对任何一个企业而言，落于某地都不是天然的选择，“快种快收”也不是其独享的秘笈，还有产业链的协同和对精益求精的追求，也不是“一家之辞”，是以透过“温州模式”似乎“常识性”的经验，更值得借鉴和弘扬的，是实事求是的品质和主人翁精神，是实干的作风和踔厉奋发的行动。

愿中铁建设的“温州模式”走出温州，走进我们的心间。

编后

好的思路需要抓实，抓实才是硬道理。如果把好的思路停留在会议中、纸面上，结果只能是“空转”“空效”。

每年年初，中国铁建都会就经营、生产、管理、安全、创效等进行强调和部署，并提出如发挥设计先导作用、投资拉动作用、创新引领作用、协同赋能增效作用等工作思路。各单位对号入座，实事求是，调研谋划，实干笃行，不断取得新的成效和进步。中铁建设房地产开发的“温州模式”，就是其中之一。

“温州模式”的主要经验，就是“稳健致胜、以快致胜、协同致胜、精益致胜”。“四个致胜”是中国铁建早前就主业主之一的房地产业提出的发展思路。这表明，在抓实上下功夫，把中国铁建的各项部署和发展思路转化为实在、智勇的行动，就会有收获、见成效。

经验的背后，并没有高不可攀的“学问”。对任何一个企业而言，落于某地都不是天然的选择，“快种快收”也不是其独享的秘笈，还有产业链的协同和对精益求精的追求，也不是“一家之辞”，是以透过“温州模式”似乎“常识性”的经验，更值得借鉴和弘扬的，是实事求是的品质和主人翁精神，是实干的作风和踔厉奋发的行动。

愿中铁建设的“温州模式”走出温州，走进我们的心间。