

科学谋划走活经营大棋局

——中国铁建2019年区域经营与投融资业务发展综述

本报记者 陈 聪

成都地铁2号线列车。李锦龙 摄

核心阅读

2019年,面对风急雨骤的市场竞争环境,中国铁建高处谋势,实处落子,精心布局一盘发展的大棋局。

这一年,中国铁建坚持改革引领,国内区域经营体制深度调整,经营架构日趋完善,高端经营、区域统筹效果更加明显。这一年,中国铁建坚持协同发力,各经营

主体精准配合,各业务板块有机串联,全产业链综合竞争优势得到进一步彰显。这一年,中国铁建坚持创新驱动,各业务板块持续升级,发展大道越走越宽阔。

谋落相应,奠定胜局。全面升级的经营格局,催生了一张张亮眼的成绩单,为“品质铁建”的发展蓝图添写了浓墨重彩的一笔。

“战区主战” 激活区域经营“一池春水”

“让听到枪声的人去指挥打仗。”2019年初,中国铁建顺应市场变化,整合经营资源,将12个本级区域经营机构调整为9大区域总部和1个专业总部,打造“五位一体”的区域经营体系,区域经营改革大幕就此拉开。

1年来,各区域总部致力于打造“最灵四肢”,围绕“高端经营、战区主战”开展工作,改革活力竞相迸发。

置身于粤港澳大湾区建设的最前沿,华南区域总部扛起中国铁建开拓华南市场大旗,整合资源,针对地市及以上地区、重点行业和重要客户,联合牵头单位共同组建48个经营机构,迅速实现了区域经营全覆盖。

作为我国经济最活跃的地区之一,西南区域是交通基础设施建设补短板的重要场。西南区域总部在原有制度基础上,持续优化任务分配与协同程度相挂钩的激励考核机制,构建内部“共享共赢联盟”。2019年12月27日,成都地铁5号线二期、10号线二期、有轨电车蓉2号线非首开段同步建成开通,中国铁建为成都一次性新增运营里程101公里,刷新了我国城市轨道交通一次性建成开通纪录。

在西南重镇重庆,重庆区域总部针对当地城市经营特点,重点围绕铁路、城市轨道交通等“10个一”板块开展深度经营工作。轨道交通、高速公路两大建设板块均占据重庆市场70%以上份额,成为重庆交通建设的绝对主力。

经营工作好比足球比赛,除了临门一脚,更需传切配合。中原区域总部发挥高端经营平台优势,积极发挥各集团公司市场主体作用,主动为各单位生产经营解困破难,助力铁建投资运三高速公路、许昌片区城市开发等项目中标,中铁地产华山北片区项目重启,发挥了“中场组织”与“关键助攻”作用。

作为“最灵四肢”,西北区域总部深度对接区域发展战略,先后与各级地方政府、铁路局等高端对接108次,签订战略合作协议10份,为市场开拓和项目跟踪打下坚实基础,一批优质项目成功落地。华北区域总部发挥中国铁建全产业链优势,创新经营工作组织方式,针对具体项目量身打造工作组,大经营优势日益彰显。华东区域总部建立区域总部+5个投资平台公司的管理体系,整合内部经营资源,有效形成经营合力,圆满完成年度指标,并将浙江打造成为千亿级省域市场。

如何维护市场形象,擦亮铁建品牌?华中区域总部注重发挥全系统一体化的铁建品牌优势,先后筹办、参加各类高端论坛、劳动竞赛、央企走进地方政府等重大活动,彰显了中国铁建的新形象。东北区域总部认真贯彻中国铁建风险规避准则,严格程序管控,有效防范以中国铁建名义项目承揽风险,坚决捍卫中国铁建“金字招牌”。

区域经营改革一路高歌的同时,作为“最优大脑”的中国铁建总部各部门始终保持理性思维,对改革进程中遇到的新情况、出现的新问题及时回应,加以解决。经营计划部牵头,

完善了以《中国铁建区域总部经营业务指南》为主的1+9管理制度体系,对擘画中国铁建经营方案提供了系统化、标准化的定位指向,着力重点和操作方法。

各大区域总部“战力”十足,各单位经营“战果”丰硕,连续刷新自身高速公路单次中标纪录、水工航运项目单体中标纪录……2019年,中国铁建首次在前3季度即突破万亿元大关,同比增长25%,增速领跑建筑央企,营业收入、净利润等主要指标均保持快速增长的强劲势头。

握指成拳 汇聚全产业链强大动能

随着市场竞争日益激烈,单打独斗早已难以为继,集团子企业联合、板块整合、全产业链协同的综合性竞争成为主流。对于中国铁建而言,建立深度融合的市场协同机制,不仅是适应市场竞争的形势使然,也是推动“三转”落地、践行“四者”定位的内在追求。

2019年12月28日,时值寒冬,山东小清河复航PPP项目开工现场却“热度”不减。该工程是近10年国内规模最大的内河水运建设项目,对于促进山东新旧动能转换、实施海洋战略具有重要意义。

在项目投标中,铁建投资作为联合体牵头人与中国铁建港航局等单位抱团合作,充分发挥铁建投资的投融资专业优势、中国铁建港航局港口与航道工程建设优势,凭借为政府提供“投资+施工+运营管理”的一揽子服务方案,最终胜出。就在同一天,由铁四院牵头、中铁十四局等单位组成的联合体中标总投资额73.4亿元的杭州市富阳区秦望通道工程项目。这是铁四院进一步拓展地下空间设计及工程总承包业绩,巩固水下隧道尤其是大直径盾构隧道市场优势的又一里程碑。

在成都地铁3号线路建设中,中国铁建昆仑投资集团汇集了中国铁建系统内4家设计院、17家工程局的37家工程公司参与施工,相继攻克了盾构下穿运营铁路、机场以及密集老旧小区群等573个重特大风险源。此外,该集团牵头中国铁建系统内17家单位编撰《地铁施工手册》,树立了地铁建设领域的“铁建标准”。

在天津地铁6号线二期工程中,中铁物资积极探索建立区域总部与区域物资集中采购中心联合的集采协作新模式,不断提升物资需求单位与区域服务单位的协同作战能力,从源头把控物资质量,节约采购成本,助力降本增效。

雄安新区成立两年多来,中铁十二局积极对接区域总部,对雄安新区站房建设进行全产业链布局,已在雄安新区收获铁路、公路、站房、生态治理等多项工程,实现了滚动发展。

在粤港澳大湾区建设中,中铁二十五局全面深入、精准对接国家战略,又与区域总部抱团聚力,融合融入政府所需,采取多种模式开发市场,中标黄埔有轨电车2号线、南沙庆盛枢纽区块综合开发等项目,累计在大湾区中标120多亿元,属地市场成为企业发展的强大支撑。

如何积极融入主业,深度推进产融结合?这是中国铁建

金融板块企业不断探索的课题。目前,铁建资产创新推出包括铁建银信、铁建基金等在内的多款金融产品,19家二级成员单位发行了13单资产支持证券专项计划,为主业提供了大量低成本资金支持。中铁金租坚持“以融助产、服务实体、以产促租、产融结合”,创新打造“三促两带(代)”服务模式,促进系统内单位扩大经营规模、增加设备销售、提升盈利能力、优化资产配置、改善财务状况。铁建财务将金融资源精准投向资本运营板块、科技产业、新兴产业等中国铁建战略重点支持的产业板块,2019年投放各类贷款峰值时突破780亿元,还实现首笔外币贷款业务的落地。

在“品质铁建”大旗的引领下,各单位协同共赢、优势互补,打造了利益相关的“统一战线”,中国铁建全产业链优势成为市场竞争的“制胜法宝”。

纵深挺进 彰显“品质铁建”发展内涵

守正创新,方能行稳致远。2019年,中国铁建进一步规范投资项目管理和房地产业务管理,科学谋划新兴产业拓展,中国铁建这艘巨轮乘风破浪、扬帆远航,开辟出更加广阔的航道。

作为投资板块的“旗舰”,铁建投资大力发展城市开发业务,提升前端策划水平,强化产业导入能力,转型升级步伐更加稳健。珠海西部铁建城、温州铁建城、信阳铁建城……越来越多被冠以“铁建城”的项目陆续涌现,为城市发展贡献着“铁建力量”。城市开发投资与基础设施投资“双轮驱动”,已成为该集团重要的利润增长极。

作为房地产板块“旗舰”的中铁地产,将企业愿景调整升级为“做中国最具价值的美好生活服务商”。他们通过积极打造“美好家”品牌、培养“越”文化等子品牌,开拓社区养老、医养结合、资产管理等创新业务,实现管理与经营并重,通过企业服务提升业主尊严。

针对地方政府和业主需求,中国铁建昆仑投资集团协同系统内在琼单位,主动参与业主项目研发、调研等过程,组织编写的《关于实施海南环岛旅游公路项目的建议》《崖州三城项目建设方案》,为地方建设贡献了可供参考的“铁建智慧”,实现了从找项目到造项目的转变。

为深耕新兴市场,中国铁建成立了专注于新兴业务的铁建发展,紧盯蓝海市场,着眼未来。各集团公司也立足专长,挺进业务相关的全新市场。芜湖码头一期工程通过验收,实现自建万吨级码头零的突破;成功进军海上风电领域,破局新能源市场和援外水工市场;借助新建杭衢铁路(建衢段)PPP项目,实现高铁投融资及工程总承包领域新突破;中标衢州机场迁建工程前期项目,首次开拓机场咨询业务;研发钢锭钝型型钢纤维、玄武岩纤维和制品等新型绿色工程材料……

随着经营大棋局的科学谋划、精准落子,“品质铁建”的生动图景越来越清晰。

9大区域总部



1个专业总部

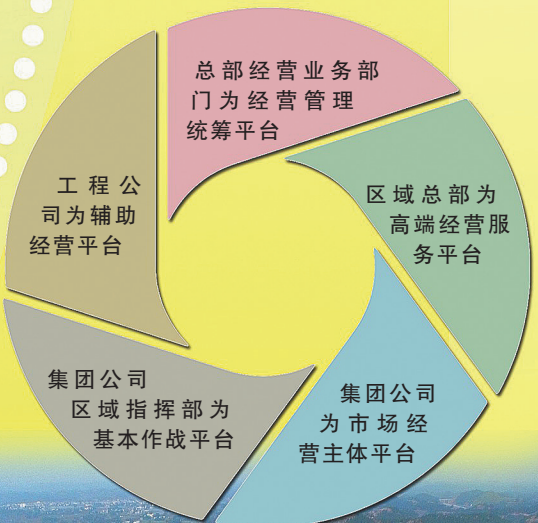
区域总部目标

- 对接高层关系
- 做大区域市场
- 提升竞争能力
- 打造高端项目
- 属地持续发展

区域总部职责

代表中国铁建履行统筹、协调、监管、服务和高端经营

“五位一体”经营体系



融入协同大格局 开辟经营新天地

通讯员 朱国庆

2019年,中国铁建成都青秀·未遮山项目创造了年内3次开盘3次售罄的新纪录,累计销售额22.4亿元。中铁地产也借此入选西南区域“2019年度品牌房企”。该项目是中铁地产与中国铁路成都局集团开展“双铁合作”的标杆项目,形成了以协同经营为核心的“成都模式”。

中国铁建党委书记、董事长陈奋健到中铁地产调研时强调:“要充分利用中国铁建全产业链优势,发挥‘长跑运动员’特长,主动融入协调经营大格局,在各产业板块中带好头、表好率、协同好、帮好忙。”

思路改变出路。去年以来,中铁地产依据协同经营战略,及时调整经营发力点,优化资源配置,取得了丰硕成果:4月,由中铁地产牵头

的联合体中标投资总额约113亿元的广州南沙庆盛枢纽区块综合开发项目人工智能产业园及安置配套工程;5月,与中国国家铁路集团合作,承揽了重庆沙坪坝51亩土地开发项目;10月,联合长春润德投资集团中标长春棚改项目。此外,中铁地产积极发挥专业优势,联合兄弟单位开发存量土地,中标太原万柏林警校地块、四川达州火车站站前广场地块和石家庄正定地块等6宗地块的二级开发项目,占2019年新获项目总数比重超30%。

在国内市场遍地开花的同时,海外拓展项目也取得实质性突破。中铁地产践行“海外优先”战略,与铁建投资、铁建国际等兄弟单位联合出海,承揽到莫斯科米丘林地铁站上盖开发项目,取得了海外地产开发平台、项目和模式零

的突破,成为中国铁建海外地产开发业务的牵头单位。

在发挥全产业链优势的同时,中铁地产积极外联央企和优势产业龙头资源,储备复合投资、产城融合开发产业资源。他们以战略合作等方式整合中央广播电视总台、中国工程院、中关村产业园、雨润控股集团、莱茵达体育等资源,为产城融合获地打下坚实基础;旗下文旅公司以文旅产业导入方式中标张家口冰雪乐园项目,锁定后期片区土地开发;所属长租公寓公司推出“恒寓”长租公寓品牌,实现线下快速扩张;康养产业运营能力日趋成熟,实现从项目获取到建设运营的突破。

题图为中国铁建·(昆明)山海桃源售楼处实景。 中铁地产 供图

简蒲高速公路沅江特大桥。 桂佳丽 摄