

当“中字号”、“铁字号”这些大型国有施工企业蜂拥而至,天津基础设施建设市场充斥着激烈的同质化竞争、纷纷陷入微利局面时,如何度过漫漫严冬是摆在天津城建集团工程总承包公司面前的一道难题。他们创新发展模式,探索以投资为引领,实现投资建设一体化的BT建设模式,成就了天津城建集团的第6次中国500强、全国建筑业30强地位。

在城市建设中引入BT建设模式

天津城建集团工程总承包公司以投资为引领实现投资建设一体化

张燕丽 彭飞文

当滨海新区的开发开放上升为国家战略的时候,天津吸引了全世界的目光。随着地铁、快速路、天津港等一大批城市基础设施建设全面推进,天津变得更大更洋气,这一切的背后,是天津城建人攻坚克难、为建设国际化大都市所缔造的光荣与梦想。天津城建集团工程总承包公司就是这批开拓者的杰出代表之一。

3月20日,天津城建集团与天津宝坻区政府共同签署宝武公路BT项目合作协议,该项目是天津城建集团“十二五”开局之年的首个BT项目,此前,承担这项工程的投资建设单位——天津城建集团工程总承包公司(以下简称总承包公司)曾在2008年成功地运作了12.2亿元的天津集疏港二期南段BT项目,不仅开创了企业与政府合作共赢的一个范例,而且使企业从稳步发展走上了快速发展的轨道。

2011年,天津城建集团致力于“转变发展方式,提升发展质量”,及时提出“设计引领、投资拉动、施工跟进”的企业发展方针,作为天津城建集团的“排头兵”企业,总承包公司积极贯彻集团的部署,大力调整产业结构,以投资引领主业,积极实施投资建设一体化战略,起到了很好的带头作用,使投资引领在总承包公司形成规模。为集团提出的推进“三项转变”,即市场向外埠转变、经营重心向投资建设转变、同质化向差异化竞争转变,打下了坚实的基础,同时也使总承包公司走出了一条科学发展之路,在企业步入第九个春天的时节,迎来了发展新局面。

收获2010年施工产值再破20亿

2010年,对总承包公司来说是一个收获的季节。天津集疏港公路二期南段工程如期胜利竣工,彰显了企业独立组织超大型项目的能力;塘汉快速路1标段胜利竣工,其中的永定新河特大桥成为天津市首座矮塔斜拉桥,表明了企业的工程施工技术水平已经位居国内前茅;复兴路立交工程提前竣工,打通了西北半环快速路的最后节点;津港高速三合同于年末实现竣工,创造了4个月完成产值1.9亿元的施工记录;天津大道等多项油面工程高质量完成,开创了企业油面工程施工的新局面;沥青分公司年产量历史性地突破了100万吨大关;津宁高速10合同和塘承高速10合同实现了主体完工,分公司的综合施工能力进一步增强;宁波通途路立交如期实现主体完工,彰显了企业实力,巩固了公司在浙江市场的地位。经过一年的质量工作人员的努力,年末成立了总诚工程检测有限公司,被认定为市级技术研发中心,获得国家级检测资格,将企业的试验检测水平又推向了新的高度。

2010年,总承包公司全年施工产值再次突破20亿元大关,提前一季度超额完成了集团下达的23亿元的工作目标,企业规模发展又创历史新高。

天津城建集团工程总承包公司前身为集团总承包部,企业于2003年3月成立并正式运营,目前下设三个实体分公司和若干个直属项目部,共同承担着公司主营业务的施工任务。目前,已经进入了集团大型企业的行列。

总承包公司成立之初,人员规模只有三四十人,而承担的施工产值指标是2个亿,当时主要以管理为主,此后,企业以每年产值递增20%的速度不断发展,到2008年完成产值的规模达到了12.8亿元。2008年下半年,伴随着公司市场开发的突破,特别是成功运作了12.2亿元的天津集疏港二期南段BT项目,使总承包公司从2009年起就具备了加速发展的条件,由此从稳步发展阶段转入了加速发展的阶段。主要标志就是由施工产值年递增20%提高到年递增50%以上。2009年实际完成20亿元产值,发展的增幅达到60%。年人均产值近300万元。这个发展速度表明,总承包公司已经具备了在自我发展基础上实现自我提速的能力。2010年,总承包公司在继续保持2009年产值增幅60%



天津城建集团董事长李凯建(左四)视察宁波通途路立交工程

的发展速度上,实现再增长10%,持续发展的目标得到稳步实现。

总承包公司运行到今年,已经走进了第九个春天,企业的发展也由当初艰苦生存的严冬逐步走进了规模发展的暖春。

从企业发展规模看,近两年在集团内部承担施工产值的份额基本上都占20%左右,担负起集团特级资质的管理职能。

从企业经营运行看,总承包公司连续八年实现了盈利无亏损的目标,并在项目经营管理上创造了自己特定的管理模式。比如两层两级的扁平化管理模式,二次清单的管理方式,都在总承包公司的经济运行中发挥出了重要的作用,保证了总承包公司的经济运行一直处于有序有控的状态。

科学管理连续九年整体盈利

今年,总承包公司已经是经济运行第九年实现整体盈利无亏损,超额完成了集团下达的利润上缴指标,企业创效能力再创新高。这得益于企业以科学管理助推企业实现均衡发展,特别是“安全质量管理年”取得了突出成果,各项管理运行平稳有效,集疏港公路、塘汉快速、宁波通途路等一批采用扁平化管理模式的项目健康有序运行,企业规模发展的管理覆盖与管控能力都有了长足的进步。

2010年,总承包公司加速发展进入了第二个年头,任务更加艰巨。为保持发展的速度,公司确定的指导思想是“确立一个方针,把握三个基点,突出三条主线,实现五个上水平”。即:确立一个持续发展、稳步攀升的基本方针;立足市场开发,提升创效能力、提高管理覆盖能力三个基点;突出规模组织中的管理控制,市场开发、经营创效及BT项目资本运营三条主线;实现推动企业机制建设、健全管理运行、完善项目管理模式、经济过程控制以及全员综合素质提升五个上水平。并重点做好三项工作——

一是健全完善现代企业制度。总承包公司按照国资委的要求,充分发挥法人治理结构功能优势,党组织政治优势、职工民主管理优势等三个优势,用现代企业制度治理企业。

总结总承包公司几年的发展,三个优势在总承包公司的企业发展中起到了非常明显的作用。2010年以来,在企业治理结构的健全与完善上,他们采取了更加切实的步骤。以公司党委和党委扩大会议代行公司董事会职权,充分发挥党组织的政治优势;以领导班子履行经理层的法人治理职能,切实把战略、运营、研发、财务、人力资源五个管控进一步落到实处;以公司工会、公司纪委以及公司职工代表大会为主体,模拟履行企业监事会职能,充分发挥职工民主管理的优势。今后,企业还将通过公司治理结构的不断完善,使企业治理更加符合国资委和集团党委的要求。

二是加强人才队伍建设。几年

来,总承包公司按照集团党委的统一部署,不断有所发展并创新模式。在人才综合素质的提高上,连续六年进行执行力内容的学习、培训和实践活动,并在此基础上凝练成具有执行力内涵的“务实、创新、诚信、共赢”的企业精神。这一企业精神在企业的发展进程中已经成为广大员工强烈的精神支柱。

作为施工企业,项目经理队伍建设是人才队伍建设的重中之重。为了不断夯实项目管理的基础,从2007年开始,用了两年时间,建立并投入运行了项目经理内部职业化管理机制,分两个阶段、三批自主考核,认定了三个级别的职业项目经理。目前,公司共有60名不同级别的项目经理持证上岗,并在公司的加速发展中承担起了重大的责任。在项目经理内部职业化的建设过程中,公司党委还把项目书记职业化也投入了实际运行。目前公司共有8名具备相应资格的项目书记持证上岗。这样,总承包公司就在夯实项目管理的基础上迈出了重要一步。并且在总承包公司的加速发展中起到了基础性保障作用。这一工作他们还将不断继续下去,使之不断完善、不断发展。

三是不断提升创效能力。如果说2009年总承包公司的加速发展是以规模组织发展为主要特征的,那么2010年以来加速发展的持续,就是以规模发展条件下的规模创效为基本特征。从国有资产的保值增值以及职工利益的逐年增长的要求出发,总承包公司的发展不仅仅体现着规模的发展,也体现在发展的经营效果上。企业始终把创效作为工作的重中之重。他们以二次清单、扁平化管理的精细化管理为主要方式,力图通过对项目经济运行的管理与控制,进一步提升项目创效能力与水平,并以此为基础,把总承包公司经济运行的良性循环再提高到一个新的水平。

引入BT模式建投资建设一体化新格局

2010年,企业投资项目研发实现了新的突破,不仅成功建立起自己的投融资平台,而且成功开发了首个外埠BT项目,投资建设一体化已初见雏形。

已经交付使用的天津集疏港二期南段项目,就是总承包公司以BT模式承担建设的,开创了投资建设一体化的企业经营新模式。

提到BT,就必须提到资本运作。资本运作是天津城建集团三大战略板块的重要组成部分,也是企业从施工主业向主业主游发展的重要一步。

早在2003年,当天津的地铁项目、快速路项目和海河基础设施项目全面开工建设的时候,天津城建集团这一大型地方性施工企业不仅面临着发展机遇,而且也面临着挑战。最严峻的挑战莫过于“中字号”、“铁字号”等大型国有施工企业涌进天津基础设施建设市场,带来了激烈的市场价格竞争,集团上下不得不思考如何度过这一寒冬。为此,总

承包公司也在思考和探索如何走出困境。在认真分析形势的基础上,企业认识到,要走出困境就要有向行业上游发展的想法和措施。无论在技术上还是经营策略上,不走在行业的前列就有被淘汰的可能。为此,在集团领导的大力支持下,在很紧张的人力资源现实困难条件下组建了有20多名优秀管理人员组成的天城项目管理公司来帮助上游发展做代建业务,迈出了向行业上游发展的第一步。通过天城公司的工作实践和良好运行,使总承包公司上下全体员工打开了眼界,深入了解了基础设施项目的建设管理程序和环节,逐渐学会了做产业上游的代建业主的基本工作程序,提高了全体员工的管理水平,同时也为企业在市场竞争中赢得了声誉。由此,在海河基础设施建设领域处于优势地



杭州七格污水处理厂



宁波通途路立交桥



富康路立交工程



塘汉快速路永定新河特大桥

位,也使总承包公司在恶劣的市场环境中获得了生存的机会,承揽了部分施工项目,同时也很好地提高了施工主业务技术和管理能力。

随着工程项目的良性运转,使得公司在整体实力方面有了显著提高,更可贵的的是有做工程项目代建业主的经历,使得总承包公司开始着手学习和研究BT项目建设模式成为可能。并先后以不同形式参与了江苏连云港BT项目,宁波明州大桥BT项目以及跨南仓道编组站立交BT项目的前期运作和投标工作。

滨海新区的开发开放为BT模式项目的建设和承揽创造了政策和市场条件。总承包公司开始全方位介入对BT模式的研究。

基于对全国各个省市BT模式项目建设的深入了解,也基于对天津本市和外埠BT模式项目建设风险和经营环境区别的分析,在2008年3月初按照集团领导的统一部署与天津滨海新区建设投资集团有限公司进行了多轮谈判,紧紧抓住了这个难得的机遇,经过半年的谈判工作达成共识,于9月18日顺利签署了天津集疏港公路二期南段项目BT模式投资建设协议。此项目建设协议的签订不仅给总承包公司树立了承揽BT模式项目的信心,也为能建设实施好BT模式项目,使集团企业能向行业上游发展创造了实践机会。

创新发展多方面提高经济增长点

当前,天津城建集团已经把施工主业和资本运作放在同等重要位置,与科技研发共同构成三大板块战略来经营实施。随着市场竞争的不断加剧,当集团所属其他兄弟单位都在施工主业方面求生存、谋发展时,作为集团有限公司母体的总承包公司不甘于停留在这个业务领域原地踏步,及时担当起另寻外埠找新经济增长点的责任,为集团经济运行质量的提高做出了努力和探索。通过资本运作,向主业主游发展,一方面解决了施工任务的来源

问题,另一方面通过资金流转实现了更大的企业收益。

随着总承包公司在BT项目上尝到了甜头,BT项目的产值占了公司全部营业收入的1/3。企业认识到:没有BT项目,公司就不会如此迅速地实现发展的提速。同时,通过做实“BT”这一件事,能够同时实现做几件事的收益。因此,企业进一步加强了对这一施工建设模式的研究和探索。

总承包公司的探索引领之举,也透露出天津城建集团未来的发展战略。作为着力发展的战略性新兴产业,今年天津城建集团党委扩大会议报告,通篇贯穿着投资建设理念,强调投资拉动是集团今后五年的重要发展战略,是要强力推进的三项转变之一。作为新的“三大板块”之一,基础设施投资被列入今年五项重点工作,要求有条件的企业都要积极参与,共同把蛋糕做大,尽快形成规模效应。

天津城建集团所提出的“设计引领、投资拉动、施工跟进”发展方针,此三者环环相扣,相互促进,构成一个全行业产业链条。三驾马车,“投资拉动”是核心、是引擎、是希望、是未来。投资拉动首先是拉动经营规模,促进传统施工产业发展,这对巩固占领竞争日趋激烈的施工市场具有重要意义;其次是拉动资本运作,吸引更多社会资金,提升资本运作规模、能力和水平,推动集团经营向产业高端发展;第三是拉动整体赢利水平和综合实力,破解微利的施工产业制约难题。第四是拉动合作共赢,进一步密切与社会各方,尤其是各地政府之间的关系,优势互补,深度合作,集各种社会资源为我所用,形成可持续发展的良好社会氛围和环境。

宝武公路BT项目就是天津城建集团在“十二五”开局之年的第一个投资建设项目,是继集疏港二期、承德滨河桥、红泥河公路之后,集团成功开办的又一重要投资性项目,是企业向着“调结构、增活力、上水平”迈出的坚实一步。

对此,天津城建集团党委书记、董事长李凯建要求,要进一步扩大经营合作,提升集团资本实力,融资能力。对于总承包公司的探索创新他给予了高度评价,他进一步说:“企业竞争实质表现为资本实力和融资能力的竞争。以BT、BOT模式进入基础设施投资领域是集团持续发展的一项重要举措。通过实施投资建设龙头带动,可以推进集团经营方式和经营结构调整。要重点把握国家清理政府融资平台的机遇,积极构建大型融资载体,提升融资能力。”

保持企业发展的持续性是企业实现科学发展的前提,对于总承包公司来讲,在未来的发展中,一方面为公司持续发展增加工程项目,另一方面还要继续深化资本运作,积极运作新的BT项目。对此,总承包公司表示:我们有信心沿着BT这条路继续发展,为今后的BT市场打开更广阔的前景。

按照天津城建集团“十二五”规划的目标要求,到“十二五”期末,集团主要经济指标达到或超过行业先进水平,建设规范的中国特色现代企业制度,在优势产业领域保持领先地位和核心竞争力,将集团建设成为核心技术领先、管理理念先进、经济效益良好、投资建设一体化、设计施工一体化,具有工程总承包、总集成能力的国内领先、国际一流的大型企业集团。作为集团的主力军,总承包公司承载着以创新的理念、创新的模式引领集团企业做强做优、转型升级的重任。也正是基于此,总承包公司主动调整,率先调整,持续调整,在城市基础设施投融资建设领域,独辟蹊径,走出了创新发展道路,也为天津城建集团铸就第6次中国500强、全国建筑业30强地位做出了重要贡献!

相关

“BT”是“建设-转让”的英文缩写。即企业通过社会融资进行施工建设管理,完工后由政府或投资方再分期回购的一种模式。目前,这个模式已经在国际上广泛应用,国内也已开始逐渐接受并运用,对企业整体业绩实现起着举足轻重的作用。