

# 从传统施工到现代多元 天津城建在转型中积蓄能量

■ 蔡杉杉 本报记者 彭飞

春节刚过,天津市“万企转型升级”的号角已经吹响。转变发展方式刻不容缓,早转就能赢得主动。天津城建集团作为超百亿规模的大型国有企业顺势发力,谋求跨越发展,2013年实现营业收入132亿元,超过考核指标102%;完成投资10亿元;新增合同145亿元,超过考核指标108%。2014年,天津城建集团的改革节奏将再提速,多项改革举措将颁布实施,天津城建集团正向建设具有综合实力的全国一流国有大型企业集团的道路上稳步迈进。

2014年春节前夕,天津城建集团再传好消息——集团总承建基础设施投资建设公司以43.58亿元的标价中标四川内江过境高速BOT项目,建设期3年,经营期29年319天。这是城建集团首次以BOT(投资、建设、运营)模式中标的外埠项目,也是集团作为投资方独立中标的第一条高速公路项目。天津城建集团董事长刘世善表示,近年来,集团积极学习借鉴基础设施投资建设领域的新思路、新模式,大力实施“科技引领、投资拉动、施工跟进”战略,积极以BT、BOT模式参与地方基础设施建设。四川内江过境高速项目的成功中标,标志着城建集团抢抓市场机遇,成功实现了投资建设一体化,在加快企业转型升级上实现了新突破。



天津市城建集团承建的张贵庄污水处理厂荣获2013年度鲁班奖

## 深化改革 打造现代新国企

今年年初,天津市市长黄兴国在召开的深化国有企业改革座谈会上指出,要以加快转变发展方式为主线,以提高发展质量效益为中心,以“三个一批”为抓手,深化国有企业改革,加强国有资产监管,不断增强国有经济活力、实力和竞争力。

作为规模百亿的国有企业,天津城建集团深刻认识到,只有抓住建设新国企的重大历史机遇,发挥自身的核心优势,强化以市场为导向、以资本为纽带经营企业意识,深化国企改革,转型升级,真抓实干,带动和促进集团持续健康发展,才能把集团建设成为“质量效益好、发展活力强”的新国企,实现集团发展事业的继续腾飞。

2013年,天津城建集团围绕“传统施工产业、基础设施投资、房地产及相关主业”的三大板块,进行调整重组。全年集团制定实施五年改革方案,完成4家企业增资扩股,2家低效企业清理退出,49家企业产权重新登记和变更。确定引领优势产业发展的实体企业,充实完善三大板块架构。作为集团转变发展方式的重要标志,总承建投资公司直面市场,独立经营,专业化、规范化、规模化发展迈出新步伐;子企业继续调整重组,增强造血机能。城建院调整设计所为分院,赋予经营职能,激发竞争活力。总承包公司重组整合隧道公司,使隧道公司实现规范管理,站稳地铁市场,焕发新的生机。

今年将是深化国企改革的关键一年。天津城建集团发展的基本思路,概括起来就是“13351”,即:贯穿一条主线、做好三个结合、强化三种意识、推进五项工作、提供党建思想组织保证。贯穿一条主线就是以“抢抓市场机遇、加快转型升级”为全年工作主线,在剧烈变化的市场中把握主动权,始终坚持集团的主攻方向,推进企业创新、健康发展。三个结合是:做好把握外部环境的市场化方向与内部经营的精细化管理的有效结合;做好抢抓投融资项目向上游推进与把握底线规避风险的有效结合;做好推进优秀企业快速发展与增强困难企业造血机能的有效结合。三种意识是:市场化意识、集团化意识、底线思维意识。

今年,城建集团将深入研究市场,积极适应市场需求。通过深刻理解“市场在资源配置中起决定作用”的丰富内涵,注重内部挖潜,



2014年天津城建集团召开党委(董事会)扩大会议,明确全年发展目标

激发内生动力,同时要把把握民营资本进入基础设施行业带来的新机遇。集团化程度决定企业竞争力的强度,城建集团以市场、资金、资产为重点,加大集团决策、配置、管控和监督考核力度,建立资源共享机制,理顺管理程序,完善制度规定,严格纪律约束。随着投融资类项目大幅增加和市场化进程的加快,企业经营将面临的更多不确定。因此,做决策、定计划,融资金、抓项目,必须精于计算,准确判断,既要先行先试,敢于突破,又要谨慎操作,守住底线;既要锤炼承担风险的责任和胆识,更要增强规避风险的能力和手段。

五项工作是稳步推进改革调整,加快推进市场扩容增量,积极推进投融资建设,推进资金管理,推进科技创新。按照天津市国资委要求,要调整重组一批核心骨干企业和优势企业,实现产权多元化,放开搞活一批一般性企业,清理退出一批低效企业。城建集团将结合自身实际,积极选择战略投资者,采取增资扩股、股权转让等方式,引入资金、技术、管理等优势资源,增强综合实力。另一方面,城建集团将精准定位,推进差异化竞争。通过制定中长期发展规划,明确自身定位和发展方向,按照企业战略规划和发展方向,积极进行商业模式创新,努力向高端发展、向上游发展。

城建集团除了站稳天津市场,还将目光投身于外埠市场,积极探索新领域。今年,集团继续以二三线城市为主攻方向,布局谋篇,整体筹划,为持续健康发展开辟新天地。借鉴连云港开发模式,促进生产要素与当地资源深度融合,进行区域化开发、属地化经营,打造区域竞争优势,构建主责明确、分布均衡、相互配合、竞争有序的开发格局。推进差异化竞争,突出集团路桥主业优势,继续在高等级公路、城市桥梁、地铁盾构、投资建设、环氧沥青等优势领域保持创新能力,扩大市场占有率,积极进入相关新兴市场领域。推进“一体化”竞争。密切配合、相互提携,发挥投资建设、设计施工一体化以及全产业链竞争优势。破除畏难思想,支持有条件的企业走出国门,参与国际市场竞争。融投资是工建企业转型升级的重要途径。天津城建集团把握机遇,积极推进大项目好项目开发储备,规范运作,防范风险,提升经营管理能力与水平。贯彻落实集团融投资实施办法,成立集团融投资类项目领导小组,健全项目管理系统、测评体系和审批程序,规范融投资、延期支付项目的运作和管理行为。以资金为重点,树立底线思维,提前做好项目预测,形成核算精准、决策科学、上下关注、共同管控的工作格局和氛围,促进投融资建设健康有序发展。

从日前召开的天津市城乡工作会议上获悉,今年,天津市城市建设将继续保持高速发展,各类在施项目突破6000项,在施面积还要达到1.33亿平方米。作为天津城市建设的“缔造者”,天津城建集团面对的是一系列的新挑战。对此,刘世善表示,新的一年,城建集团将以崭新的姿态面对新的发展形势,抢抓市场机遇、加速转型升级、加快改革步伐,在改革创新进程中,切实增强企业责任感、使命感和紧迫感,以过硬的技术和队伍,为建设“美丽天津”贡献力量。

## 抓住机遇 最前沿 BOT 模式打开发展新思路

四川内江过境高速的项目成功中标,标志着城建集团已从传统施工产业走到最前沿的BOT模式,意味着企业实现了由低端到高端、由传统到现代的成功跨越。刘世善表示,此次与内江市政府首次以BOT模式合作投资建设是集团实施“投资、设计、施工、运营”四位一体规模化发展的一个重要组成部分,也是集团持续拓展外埠市场战略在内江取得的积极成果,对集团发展将有深远的意义,对企业的发展具有重要推动作用。

BOT方式建设的项目是城建集团尝试的一个崭新领域,四川内江过境高速项目的中标意味着集团又打开一个全新的发展思路,对促进集团产业结构升级,探索多元发展方式提供了一次成功实践。四川内江过境高速项目BOT的成功实施,将直接形成“两收入一资产”(施工利润收入、项目通行费收入和特许经营权项目资产),做大集团的投资规模的同时带动施工主业发展。另一方面,以该项目为契机,融资工作取得重要进展,

在巩固现有集团金融合作模式基础上,在项目层面引入银行资本又一次成功尝试,并对集团后续该类项目的开发建设具有很好的示范意义。

除BOT项目的首次突破,2013年城建集团在技术工艺方面也实现创新发展。集团环氧沥青“产学研用”实现重要突破,首次在新疆极寒地区推广使用,技术成功走向全国市场;完成天津城市立交桥建设,集中展示集团桥梁设计施工成果;推进施工技术标准化建设,完成6部规范和市建委精品工程手册编制任务;获得一批科技创新、工程创优成果;张贵庄污水处理厂获鲁班奖,这是天津污水处理工程有史以来获得的第1项,也是集团组建10年来获得的第8项鲁班奖。

科技是建工企业的生命,科技的创新更是企业的核心竞争力。持续推进科技创新将是2014年天津城建集团的重要工作内容。今年,天津城建集团将继续加强“科技5领”的作用,依托重大项目和建设高科技含量工

程,研究掌握更多核心关键技术,增强企业科技创新能力和核心竞争能力。

一方面,集团将继续加强施工技术管理,强化施工组织设计编制和专项方案论证,推进技术管理文件执行到位。加强路桥、地铁施工技术研究,根据项目经营形式的不同,有针对性地强化技术管理措施。加强施工技术标准建设推进绿色施工技术、突发应急技术、远程视频技术应用。加强工法建设及专利申报工作,不断增加企业专有技术。加强信息化建设,推进信息技术在工程项目中的应用。树立“创优为投标服务”意识,针对质量通病,制定改进计划,稳步提高工程质量。创优、建精品,对项目进行分级管理,要求一般工程必须一次性达到验收标准。

另一方面,集团将加强科研课题攻关,以创新科技激发企业活力,带动企业可持续发展。以重点工程项目为载体,积极设立高质量科研项目,不断加强科技创新能力建设。加

大科技资金投入和科技创新奖励力度,积极开展“四新技术”交流培训。按照集团“十二五”规划“在路桥主业领域保持领先地位”的要求,重点加大跨度桥梁、全预制桥梁、地铁超大深基坑、沥青路面等领域前瞻性课题研究。不断推进科技成果的应用转化,继续提高科技对企业经济的贡献率。

创新技术铸就品牌实力。今年天津地铁5、6号线和1号线延伸工程的建设,地铁4号、10号线的启动,天津路网将进一步完善。为了落实“美丽天津”建设要求,城建集团要求市区项目以地铁扬尘撒漏控制为重点,推进绿色施工管理,市域工程以高速项目为重点,加强标准化建设,在保证安全的基础上,提升企业品牌形象。同时,以路桥专业和企业文化建设为重点完善品牌体系,增强品牌意识,形成品牌共识。着力推进技术、人才、资质资信和特种装备能力建设,为品牌建设提供有力支撑。

## 提升管控 实现企业华丽转身

如果说激发创新是保证企业活力的前提,那么提升企业内部管控水平,则是实现企业华丽转身的重要一步。

应对2013年建设市场的严峻形势,天津城建集团强化经营过程管控,经济运行取得重要成果。坚持经济运行分析,实行全面预算管理,细化执行“二次清单”,严格控制非生产性支出,经济运行质量有了新的提升。所谓“二次清单”,就是工程中标后,根据中标合同,结合内部定额、市场价格、现场实际、各项成本,企业与项目签订的成本控制目标。通过推行“二次清单”制度,天津城建集团有效管控了一个个项目的受益和一个个企业的经济运行质量,进一步提升企业管控。

经过积极运作,2013年成功为50多亿元融投资项目提供了资金支持,全年资金运行平稳有序。针对融资类项目大幅增加,城建集团还建立资金流向统计报表制度,增强主动防范和规避风险意识,加强资金运行管控。完成财务信息化建设,建立覆盖全部子企业及所属分公司、项目部的财务核算体系。作为经济运行管控的重要

举措,审计部门首次介入延期支付项目进行过程审计,查找薄弱环节,给予风险警示,规范运行行为。

其中,二公司加强系统管理和资金管理,积极追讨企业债务,运用法律手段成功追回欠款和赔偿金2900余万元;四公司严格控制招待费,超支扣除班子和主管领导兑现奖。五公司制定“银行融资综合成本控制指标”,科学调度资金,有效降低财务费用。继五公司之后,七公司建立网络视频会议系统,强化项目直管力度。路桥建设公司延续“结算年”做法,构建完备的经济工作系统网络,对已竣工工程进行全面成本核定。天佳设备公司举办第二届战略研讨会,分析经营状况,研判市场形势,探索发展路径。

除了“二次清单”制度的有效实施,企业在融资方面也取得重要进展。五公司成功进入融投资建设领域,进入融投资领域的子公司已达9家。开发融投资类项目54亿元,促进集团经济活动发生重要变化。深化银企合作,首次进入资本市场融资,与中信银行携手发行5亿元中期票据,集团公司、六公司发行私募债券12

亿元;天津市宝武公路、外埠承德大桥交工验收,正在探索以资产证券化方式提前回收投资;杭州03省道项目累计完成投资3.6亿元。长城地产投资总公司完成投资5亿元,实现营业收入3.6亿元,泰安“嘉和新城”二期项目奠基。

今年,天津城建集团继续强化以市场为导向,通过提高内控水平,更好地发挥主业优势。完善法人治理结构,增强决策和管控能力。健全董事

会议事规则,善于从战略层面研究解决关系企业长远发展的根本问题,增强决策的全局性前瞻性,提高决策质量与效率。健全董事会专业委员会决策论证机制。完善党委会《议事规则》,提升参与决策能力水平,充分发挥党委在决策中的思想引领、主导用人、组织保证作用。规范经理层《议事规则》,理顺“五个管控”体系,规范管控职能,压实管控职责,提高执行效率。



天津城建集团承建的延吉市橘子桥,成为当地新地标