



从施工匠到投资商

——打造最具综合竞争力的总承包商之投资篇

投资事业部职能定位

投资事业部为公司所属二级独立核算单位,非法人经济实体,实行事业部管理制。投资事业部根据公司发展战略需要,统筹管理公司投资业务,既是公司项目投资、股权投资和基本建设投资管理的总部职能部门,又是以分公司模式实体运营、单独核算的投资业务管理平台,是投资业务的营销中心、利润核算中心和管理中心。



湖州 318 国道项目开工仪式

中国交建“十三五”时期主要发展思路

未来 5 年,投资业务新签合同额 7350 亿元,累计完成投资额 3650 亿元,贡献营业额 2670 亿元,贡献利润总额 448 亿元,对中国交建利润总额贡献率维持在 35%左右。

投资业务要实现转型升级,必须进一步优化投资结构,做好投资区域、业态和产品布局。其中,传统领域占比 40%左右,包括高速公路、市政道路、桥梁、隧道、港口码头和围海造地等;新兴领域占比 50%左右,包括城市综合开发、轨道交通、地下综合管廊、海绵城市、机场等;开拓领域占比 10%左右,包括生态环保、健康养老、旅游、充电设施、停车场、信息与民用空间基础设施、能源设施、海洋工程和邮轮经济等。



投资业务培训

要确保“十三五”规划顺利实施,必须有配套的保障支持措施作为支撑。一是科学调整决策架构,在原有四级评审程序基础上,在集团层面成立“投资项目评审委员会”,重点项目引入集团外第三方机构进行专业化评估;二是合理配置轻重资产比例,通过资产证券化等手段,推动存量资产盘活,强化投资自身造血功能,实现资本—资产—资本的良性循环,“十三五”末将经营性资产规模严格控制在 1500 亿元左右;三是从拉动主业投资为主向拉动主业与价值投资相互支撑转变,加强产业链整合能力和价值链创造能力,不断培育投资业务新的利润增长点;四是从专注项目投资向项目投资与并购重组有机结合转变,股权和资产并购重组将作为投资的一个重要手段,打造新的明星业务,快速形成在新领域的投资核心竞争力;五是从事国内投资为主向国内投资与海外投资协同发展转变,结合集团国际化优先发展战略,获取优质海外投资项目,逐步扩大海外投资在整个投资业务中的比重;六是做强做大金融、股权投资业务,通过发起设立、参股、收购等模式进入银行、保险、信托等领域,加速金融产业发展和布局,通过 VC、PE 投资,将投资业务充分与资本市场对接,把投资模式和金融创新紧密结合,形成双轮驱动效应;七是借助投资手段,与其他社会资本形成多元战略联盟,实现风险共担和互利共赢,“十三五”期间探索建立投资联盟、智库联盟、建设联盟、运营联盟和品牌联盟。



以“闯”的勇气 试水投资

早在 2004 年职代会上,老局长魏兴华就提出公司应当积极探索新的经营方式,改变单一施工承建方式,提高企业效益,开创企业经营方式的新途径。但最初的时候,BOT、PPP 等术语对以施工为主的企业来讲都是新鲜词,更别谈投资业务的操作和管理经验了。

既然没有路,那就去开创一条,如果固守传统经营思维和模式,那么只能停滞不前。公司仔细研究了市场发展趋势,加快研究业务部署,规划发展蓝图。

2008 年由公司与天津滨海新区建设投资集团合作的海滨大道北段二期工程是公司真正意义上的第一个投资项目。该项目由公司控股,到 2010 年完工通车,实现投资、施工利润总额 3.31 亿元。

“刚接手这个投资项目的时候,人都是懵的,有点‘赶鸭子上架’的感觉。”谈起项目建设管理,当时的负责人焦卫峰说最让他不习惯的是项目经理和项目经理的双重身份。

“以前只负责施工,现在项目投融资、管理等都得操心。”这确实让他头大,已经习惯了从施工的角度看项目,现在摇身一变成业主,不知道如何下手才好。这种角色转变不仅是对焦卫峰的个人考验,对公司来讲也是一次崭新的

探索稳健高效的发展之路

“进入一个新的业务领域确实不容易,而思维方式真正由‘工’及‘商’则更加困难。”时任投资管理部经理的武建宏意识到,突破以往的传统思维非常重要,“项目投融资需要根据瞬息万变的市场而快速调整,我们的观念要‘活’。”

“很多人创业是‘摸着石头过河’,我们是‘扫着雷区过河’。”这些雷区就是投资中的风险点,投资事业部副总经理张艳闯回忆起部门“创业”初期,仍然记忆犹新,“我们不仅要在业务上大胆,开拓新模式,还要谨慎评估,规避投资风险。”

2011 年,投资管理部开始跟踪投资额约 23 亿元的湖州 318 国道湖州南浔至吴兴段改建工程南浔段项目。经过长达两年的多方沟通和谈判,2013 年 3 月 19 日,公司与中交投资联合中标该项目。

可接下来项目公司到底怎么管?项目公司常务副总经理霍福军意识到角色的颠覆让他思考的很多问题都发生了变化。

来电话,说要过来看爸爸。但是工作紧张,根本没有时间去陪他们母子俩。”胡耀说,“有时不仅心里会泛起阵阵酸楚,长时间加班身体上也会吃不消,好几次有同事挺不住病倒了,他们不是第一时间去看病,而是忍到第二天蒙蒙亮,再去旁边的小诊所打个把小时的点滴,然后继续回来干活。”

正是所有人这样无私的付出,才换来了最后的成功中标。当业主拿到我们做出来的标书后,赞叹道:“你们做的不仅仅是标书,更是一本本教科书呀!”

机会总会留给有准备、并为之努力奋斗的人。就在去年,公司还成功中标玉湛高速公路 PPP 项目,投资额约 70 亿,建设期加运营期共 33 年,这是公司自主开发、精心运作中标的第一个经营性高速公路项目,意义尤为重大。

当初为了摸清这个项目,公司先后组织 4 批人员共 45 人深入现场考察,与政府相关主管部门进行了深入沟通。项目的中标和谈判过程也非一蹴而就,但之前许多项目累积的成功经验让他们在这次和广西相关部门的交涉中成熟稳健了不少。“当时我们提出将该项目列入自治区‘十三五规划’和‘县县通高速’目标责任书,这样补贴力度会更大。”武建宏回忆道,“谈判虽不容易,但是团队一直积极准备各项资料,多次斡旋后,对方终于松口接受了我们的建议。”

这意味着项目在建设期可享受政府资

金补助,运营期可享受政府可行性缺口补助,补贴力度增大。拿下玉湛高速公路项目是公司投资业务取得的一次突破性进展,它的成功对公司资产结构优化和盈利结构改善的作用是显而易见的。

“现在我们的定位和发展思路也越加明晰了,未来的投资业务要对公司形成利润支撑、拉动主业发展、培育经营性资产、构建重要业务板块。”武建宏补充说,“公司未来的投资业务将主要集中于基础设施、经营性资产和房地产及其关联等领域,而在区域选择上,则会紧密契合国家经济带战略,重点考虑发展潜力较大的地区。”

秉承这一理念,投资事业部乘势而上,连续中标巴中市巴州区基础设施建设项目、江苏省盐城市响水港区项目、昆明市巫家坝片区棚户区改造安置房项目、北京朝阳区崔各庄乡棚户区改造项目、三亚市地下综合管廊项目等多个重大项目。截至 2016 年底,投资事业部累计签订投资项目 11 项,合同额 393 亿元,并且拉动施工合同额 263 亿元,施工利润 12 亿元。

“总的来看,我们的规划和布局正逐渐完善,但未来还有很长的路要走,比如健全完善投资业务管理机制、价值理念、加强投资人才队伍建设等等。”武建宏说团队关于投资业务还有非常多的想法,他期待着思维碰撞,并且把措施一一落实。

(高峰 孙一鸣)



大连湾沉管隧道效果图



牙买加南北高速公路



玉湛高速效果图



青岛地铁



贵隆高速项目 A03 标拌和站

跨越式发展的“潜力股”

2015 年,面对 PPP 投资井喷式发展的市场机遇,公司为适应基础设施建设的市场形势,研究决定成立“中交第一航务工程局有限公司投资事业部”。通过资金杠杆效应,拉动公司施工主业,拓展公司业务结构,优化公司盈利结构,谋求转型升级发展。

“现在的项目投资越来越成熟了,方式也灵活多样,随着人员逐渐配齐,我们的前景是非常广阔的。”投资事业部副总经理董宏宇强调,在目前竞争日趋激烈的大环境下,如何审时度势,把握好投资机会非常重要,“要看得清,还要看得远。”

为了不错过任何一个项目机会,我们都是一个人持续跟踪好几个项目。“我们每年都要筛选 30 个左右重点项目,一些重大项目竞争特别激烈,我们必须主动出击,争分夺秒才行。”评估部副经理张科说从他刚到投资事业部时,加班加点就已经是常态了。

据不完全统计,仅 2016 年一年,投资事业部骨干成员平均每人乘坐飞机飞行距离都超过十万公里。正是有了这样一批为公司发展鞠躬尽瘁的员工,才有了如今公司投资业务的快速跨越发展。2016 年 9 月,公司中标大连湾海底隧道和光明路延伸工程 PPP 项目,投资额 163 亿元,是继港珠澳大桥后我国又一条重要的大型跨海沉管隧

道项目和我国首个大型跨海隧道 PPP 项目。“这个项目是采用 PPP(BOT+EPC+政府购买服务)模式实施的,甚至能称得上是一航局投资业务领域里程碑式的工程。”评估部经理胡耀说道。

当时参与该项目投标的干部员工多达百余人,他们笑称自己为大连湾海底隧道工程的“一百单八将”。当时参与这个项目竞标的有中国最顶级的四大建筑央企:中铁、中铁建、中建以及中交。四大大央企真枪,在大连展开了一场没有硝烟的战争。公司的“一百单八将”当时就集中租住在一处前靠海、后靠山的小房子里,用近两个月的时间打赢了这场战役。

“我们的对手十分强大,所以就要求标书内容必须面面俱到,一分都不能丢。”胡耀是参与该项目投标的成员之一,谈起当时的情景,不禁感叹,“那时候我们每个人都是凌晨两三点钟才真正‘下班’,第二天早上七八点钟又开始了一天的工作,这倒不是工作制度要求,而是大家都‘杀红了眼’,所有人心目中只有一个想法,那就是:只许成功,不许失败!”

夜静悄悄的,房子里灯火长明,偶尔传出的不是开会商讨的交流声,就是窗外的海浪声。“有好几次,我两岁的儿子给我打

●其他重点投资项目

巴中市巴州区基础设施 PPP 项目投资额 30 亿元,采用 PPP(EPC+政府购买服务)模式实施,总建设期不超过 3 年,运营期 10 年。项目由梁顶(鼎)路、巴坦路、巴梁路一期、巴梁路二期、天星桥安置房项目、三江水乡基础设施项目共 6 个子项目组成。项目开启了公司在四川省投资的新篇章,为公司与四川地方国企搭建合作共赢的良好关系和进一步开拓四川市场奠定了坚实基础。

江苏省盐城市响水港区项目

江苏省盐城市响水港区 PPP 项目投资额 24 亿元,采用 PPP+EPC+股权回购模式实施。项目位于江苏省盐城市响水县灌河东岸。本项目建设内容包含港务区和仓储交易区两个部分。其中:港务区拟拆除现有舢板码头,新建 1 个 2 万吨级件杂货泊位和 4 个 5 万吨级散货泊位,占地面积为 946.6 亩。仓储交易区位于港务区和海堤公路东侧地块,占地面积为 889.3 亩。为公司首个股权投资类 PPP 项目。

昆明市巫家坝片区棚户区改造项目

昆明市巫家坝片区向化村及三家村棚户区改造安置房项目投资额 58 亿元,创新采用“投资+政府采购+物业销售”模式。项目总占地约 350 亩,共分为 9 个地块,其中,向化村 4 个地块,三家村 5 个地块。总建筑面积 132.89 万平方米(数据以最终规划批复为准),其中住宅面积 73.32 万平方米,商业面积 9.02 万平方米,地下面积 47.85 万平方米(规划车位 8364 个),其他公共服务设施 3.57 万平方米。

北京市朝阳区崔各庄乡棚户区改造项目

北京市朝阳区崔各庄乡黑桥村、南皋村棚户区改造土地开发项目投资额达 166 亿元,拟征拆土地面积约 3660 亩,拆迁地上物总面积约 174.33 万平方米,安置补偿人口 4402 人。采用棚户区改造+政府购买服务模式实施。项目坐落于北京市东北五环路以东,紧邻五环主路和机场高速主路,与望京 CBD 经贸中心隔五环相望,集区域佳、领域好、风险小、收益高等优势于一体,是公司第一个城市综合体类项目。

三亚市地下综合管廊项目

三亚市地下综合管廊 PPP 项目投资额 11 亿元,采用 EPCO+使用者付费+政府可行性缺口补贴模式。项目位于三亚市河西片区及海棠湾片区,包含胜利路 3.3 公里以及海榆东线南段 5.0 公里,总长 8.3 公里。本工程包括管廊系统主体工程及管廊附属设施(消防、电气、通风、排水及监控等)工程。本项目为三亚市城市修补、生态修复和海绵城市、综合管廊试点城市重点项目,也是公司中标的首个综合管廊项目。