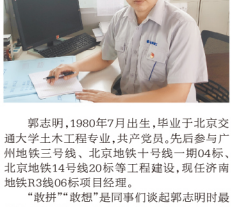

不忘初心 牢记使命

路桥集团苦练“内功”促发展

从2009年的19.3亿元，到2018年的77.6亿元，新签合同额翻了将近两番；从成立之初的1项总承包和1项专业承包资质，到市政、房建、公路等3项总承包一级资质和8项专业承包资质；从3000万元注册资本金，到逐渐增资至3亿元；从15人的初建团队，到拥有近1000人的集团化企业……

“党建工作做得扎实，企业发展往往也是良性的、健康的。”集团公司党委书记、董事长樊军在路桥集团开展“不忘初心、牢记使命”主题教育专题调研时强调。自2000年成立以来，路桥集团始终不忘“为职工谋幸福”的初心和使命，领导班子团结一致、锐意进取，引领企业不断攻坚克难，为高质量发展打下了坚实的基础。

区域战略、业主思维、整建制团队……

抓牢市场营销“牛鼻子”

市场营销是企业发展的生命线，路桥集团始终紧抓市场营销这个“牛鼻子”。“路桥有浓厚的营销文化，市场营销工作由总经理亲自挂帅，”路桥集团总经理邵继有说，“我们设置了3名副总经理分别分管市场工作。”

路桥集团着力强化顶层设计，由总经理亲自挂帅，3名副总经理分别负责市场开发部、投融资部、公路事业部，协力打造了市场营销中心。加大对市场营销人员在晋升、授权、培训、薪酬等方面的激励力度，提升市场营销团队中985、211院校毕业生的占比，为市场开拓提供了重要的人才保障。

截至目前，路桥集团立足京津冀区域市场，陆续拓展了西南、中部、长三角、珠三角区域市场，形成稳固发展区、快速发展区、探索培育区。其中，位于长三角地区的浙江市场取得快速发展，在温州洞头、衢州柯城、杭州淳安等地承揽了一大批桥梁、隧道项目。

“路桥集团是从2015年之后才开始真正走出京外的。以前我们开拓外埠市场是‘有活就拿’，像打‘游击战’一样。”路桥集团副总经理郑煌宇说，“现在我们主打‘阵地战’，以现场保市场。”在区域市场打造上，路桥集团坚持“有所为、有所不为，有进有退”的区域市场布局原则。“打‘阵地战’需要有攻防策略，更有利于精耕细作。”他进一步补充道。

在深耕区域市场方面，路桥集团有一套自己的“秘笈”。首先是为业主方提供前置服务、增值服务，帮助政府编制方案、报告，办理各种前期手续。构建自己的“朋友圈”，一手托金融，与金融相关企业保持良好沟通；一手托产品，多与当地实力较强的设计企业打交道。将区域拓展战略由省级战略向城市战略聚焦，有效降低了风险系数，为进一步深耕市场、拓展区域市场打好基础。同时，在省会城市设置联络点，使项目跟踪更加连贯。注重与兄弟单位协同发展，互相分享成功经验，共同拓展区域市场。

“股东方提供的资源为我们的市场营销作出了重要贡献，”路桥集团市场开发部部长王蕾说，“其严格细致的考核机制也使市场营销系统更具有战斗力。”2008年11月，路桥集团完成改制。股东方依托自身资源，帮助路桥集团承揽了多项其自主开发的项目，如亦庄地标性建筑国锐·金嵿项目等。同时，为路桥集团推荐了一大批优质大客户。据统计，路桥集团借助股东方资源优势承揽的项目累计合同额达43.92亿元。

股权投资、融建一体、PPP投后管理……

打造投资驱动“主引擎”

投融资是企业快速、良性发展的“翅膀”。路桥集团从2007年开始尝试投融资业务，逐步将投资驱动打造成为企业发展的“主引擎”。股权投资、融建一体、PPP投资及投后管理闭环……经过十余年的发展，投融资业务已成为路桥集团快速发展的重要增长点之一。

“最初涉足投融资业务，主要是出于承揽BT、BOT等项目的需要。”路桥集团投融资部部长李小萍说。路桥集团以“股权投资+融建一体”模式带动西南区域市场开拓，在云南保山，与当地政府和企业共同出资成立京昌公司，新签合同额达15亿元。在贵州安顺，联合北京信托等，帮助当地政府融资7亿元，先后承揽格凸河帐篷酒店等多项工程，合同额累计7.4亿元。

2015年之后，PPP项目呈现快速发展态势，路桥集团投融资业务也随之快速增长。截至目前，已投PPP项目共6个，大部分项目是子项目滚动开发或与其他单位联合体共同参与投标的，自有资金占用较小。

“受公司净资产担保能力限制，未来我们的PPP将加大资源整合的力度，联合有实力的联合体，以‘小股参与、建设期结束’即退出的方式进行，这样不需要担保，也能缩短投资周期规避很多风险。”李小萍说。

在PPP项目投后管理上，路桥集团根据不同项目特点制定了各具特色的策略，如加快国补资金拨付减少自有资本金出资、子项目滚动开发、低成本融资、小股比大产值合作等。以杭州淳安PPP项目为例，路桥集团设专人专岗负责投融资、商务管理等工作；以业主思维协助政府办理各种前期施工手续；依托政府平台公司进行后续运维，减少运营风险……

同时，路桥集团将PPP项目作为一种低成本融资平台。浙江洞头项目以基准利率融资1.89亿元，随后又融资2.3亿元，杭州淳安项目融资3.5亿元，有效节约了融资成本。

跨海大桥、特长隧道、公路、市政……

提升主营业务“硬实力”

主营业务够不够“硬”，直接关系到企业能否在激烈竞争中生存。路桥集团主攻市政和公路板块，取得了扎扎实实的业绩，掌握了一批独具竞争力的技术，构筑起企业发展的“护城河”。

京沪跨六环太和东桥、赤峰国道306线、温州洞头大门300米跨海桥、温州洞头大门隧道项目2.25km特长公路隧道、江苏宜兴西氿单塔斜拉转体桥、杭州淳安千岛湖三桥两隧……近年来，路桥集团承揽了多项大型公路、桥梁、隧道工程，在公路板块“异军突起”。

“公路工程归交通运输系统管理，市政工程归住房建设系统管理，两者不属于同一个类别。”郑煌宇说，“对于路桥集团乃至集团公司来说，这都是一个全新的领域。”

新领域面临着新挑战，也蕴含着新机遇。“目前，路桥集团正在从市政单主业向‘市政+公路’双主业发展。”邵继有说。

在不断强化原有市政道路、地铁车辆段、房建业务的基础上，路桥集团坚持“两手抓、两手硬”，加大对公路板块的培育力度，分别从中铁大桥局、武警交通部队、黑龙江省交建整建制引入了桥梁、隧道专业施工队伍，为未来承揽此类别工程打下了坚实基础。

同时，着重关注在公路板块的信用评级，通过公路业绩的积累和PPP项目参与度的增加，路桥集团在全国公路行业信用评价为“A级”。继续扩宽公路“朋友圈”，密切保持与广西路桥、德州公路、湖州交建等公路领域战略合作伙伴的沟通来往，积极寻找合作突破点，实现共建、共享和共赢。

立足当下，放眼未来。经过近二十载苦练“内功”，路桥集团从攻坚克难中一步步走来。初心不改，使命不渝。路桥集团将更加朝气蓬勃，以二次创业的精神取得更大发展。

郜宗瀚 江宇 李溪

引领·攻坚
不忘初心 牢记使命

为贝宁共和国10个城市体育场提供设计服务

三建公司创新开拓境外设计市场

▲ 贝宁阿乔红多功能体育场看台效果图。

➤ 贝宁阿乔红多功能体育场大门效果图。

本报讯（通讯员高涵）近日，三建公司设计事业部与中国电建市政建设集团有限公司签订《贝宁多功能体育场项目LOT3&LOT4工程设计合同》。该项目是三建公司在非洲承接的首个按照欧洲建筑工程设计规范标准开展的设计项目，也是三建公司创新开拓境外设计市场的一种有益尝试。

根据合同，三建公司将为贝宁共和国内阿乔红、科梅、贾科托梅、凯图、阿夫朗库、阿普拉惠、维达、大波波、波贝、多哥波10个城市的10个市级多功能体育场提供设计服务。设计内容主要包括多功能体育场的足球场、手球场、篮球场、网球场、人造草坪、塑胶跑道、体育场管委会办公住宿，以及场内道路、停车场、照明、给排水、绿化等附属工程。目前，项目前期筹备工作已经稳步展开。

项目须按照欧洲建筑工程设计规范标准进行设计，面临较多难题。项目团队通过查询资料、组织小组学习、开展各个专业调研讨论等持续努力，终于攻克了难关，受到了业主方的好评。

三建公司设计事业部自2016年4月正式成立以来，充分发挥设计专业优势，致力于为三建公司投资及工程建设活动全过程提供技术性支撑和管理性服务，在积极梳理国内市场的同时，逐步开拓国际市场。

此前，三建公司设计事业部承接了中国政府迄今对外援助规模最大、床位最多、标准最高、投资最大的援老挝玛霍索医院设计项目，并在蒙古、多哥等国承揽了多个设计项目。此次项目落地，进一步凸显了三建公司设计团队的综合竞争力，为三建公司转型升级作出了重要贡献。

据了解，贝宁共和国位于西非中南部，国土面积11.26万平方公里，经济、社会发展相对比较落后。该项目的实施将有助于进一步完善当地的体育基础设施建设，丰富当地民众的业余文化生活。

敢拼敢想的“地下追光者”

记集团杰出项目经理郭志明

郭志明，1980年7月出生，毕业于北京交通大学土木工程专业，共产党员。先后参与广州地铁三号线、北京地铁十号线一期04标、北京地铁14号线20标等工程建设，现任济南地铁R3线06标项目经理。

“敢拼”“敢想”是同事们谈起郭志明时最常提到的两个词。常年从事地铁建设工作，郭志明始终不忘初心、牢记使命，攻克了一项项地铁施工难题，并创造了良好的经济效益，成为了大家眼中名副其实的“地下追光者”。

敢拼：再难也要完成任务

“我们是‘建工铁军’，再难也要完成任务。”郭志明常说。多年来，他敢拼敢干，带领团队攻坚克难、追光前行。

2013年9月，郭志明开始在北京地铁14号线20标担任项目经理。该标段是地铁14号线东段通车的咽喉工程。其中，京顺路站是整条线路最晚进场的车站，共分为4个基坑分期施工，涉及河流围闭、道路导改等诸多不利因素，导致项目外挂厅的土方开挖进度滞后，留给结构施工的时间只有50天左右。

“要完成履约目标，还要保证质量，我们必须从技术方案上找突破口。”郭志明说。他主动联系设计方、监理和业主方，提出突破常规的施工方法，即：提高结构板的混凝土强度，并做好养护措施，实现早拆模；改变中板配筋，设置板带筋，板下模架采用满堂红脚手架+Φ609钢管支撑，从而达到混凝土强度达到75%时即可拆模的要求。通过以上两项措施，项目部在顶板浇筑完成3天后，就实现了中板下支撑的拆除。最终，仅用45天就完成了外挂厅结构施工，比预计工期提前了5天。

2016年6月，济南地铁R3线06标项目中标。业主方要求中标后10天内进场、15天内开工建设。面对这个几乎无法完成的任务，郭志明丝毫没有犹豫，没有来得及做家人的工作，甚至连一身换洗的衣服都没带，就只身奔赴济南，马不停蹄地启动了工作。最终，项目部5天组建完成，第14天实现开工建设。

该项目位于济南市历城区滩头村，地理位置偏僻，不能够提供盾构机施工用电，造成我方盾构机进场后无法开始施工。如果用电不能及时接入，业主方就会要求增加两台盾构机确保施工进度，将带来较大的额外成本。

为确保电力工程顺利开展，在上级单位和业主方的大力支持下，项目部主动出击，协助解决了电力工程施工沿线的征地、拆迁难题，为我方盾构机用电接入和正常施工扫清了障碍。

敢想：千方百计确保盈利

“干项目就是要盈利，我们要‘追着光跑’。”郭志明说。他善于另辟蹊径，坚持以效益为导向，打赢了一场场“效益保卫仗”。

刚来到北京地铁14号线20标项目时，郭志明担任常务副经理兼总工程师。该项目施工难度大、存在潜亏风险。郭志明组织成立科技攻关小组，通过与业主方和设计单位积极沟通，成功变更了车站和区间的施工工法，先后攻克了先隧后站施工、暗挖隧道拱顶粉细砂层施工等一系列技术难点，为消除潜亏打下了坚实的基础。

在施工过程中，车站和区间遇到了粉细砂层降水效果不理想的难题，造成车站桩间流沙和隧道拱顶坍塌。经统计，车站桩间流沙共造成车站周边形成17处孔洞、暗挖隧道拱顶塌方40余次。为了解决流沙带来的难题，郭志明天天守在工地，一守就是3个月。他邀请专家到现场指导10余次，带领团队抢险40余次。经过反复摸索，项目部终于找到了合适的治理流沙方法，确定在车站坑外采用后退式注浆、坑内真空降水的办法，成功攻克了桩间涌砂涌水的难题。同时，项目部采用后退式注浆工艺，对不良地质进行超前深孔预注双液浆止水加固，配合超前小导管棚护作用，维护了拱顶的稳定性，从而确保了隧道开挖的安全性。

通过上述技术和工法创新，郭志明和项目团队有效降低了项目前期费用和施工成本，最终使北京地铁14号线20标成功消除了潜亏、实现了盈利。

济南地铁R3线06标地处济南市第五大泉群——“白泉”的影响区域，地下水量异常丰富，施工技术难度主要在于复杂的地层和丰富的地下水。进场初期，郭志明迅速展开前期调研，结合自身丰富的施工经验，与业主方和设计单位据理力争，成功修改了车站的设计方案。此外，济南地铁R3线06标项目合同限制较多，存在潜亏风险。项目部及时组建了工作小组，通过变更工法、技术创新等一系列措施，最大限度地控制了成本，为项目最终创效奠定了基础。

敢拼担重任，敢想才会赢。多年来，郭志明始终不忘初心、牢记使命，以“追光者”的姿态带领团队攻克了一个又一个难关，为集团实现高质量发展作出了贡献。

樊乐

管理新报
guanlixinbao

修复公司与国核电力院签订战略合作协议

本报讯（通讯员丁怡）近日，修复公司与国核电力规划设计研究院举行战略合作协议签约仪式，双方负责人参加。

国核电力规划设计研究院是国家电力投资集团公司的全资二级企业，是中国三代核电自主化核心单位、国家发改委委托投资咨询评估机构，具有全国最高等级的综合甲级勘察设计资质。

根据协议，双方将围绕土壤、水体、生态环境修复等业务领域加强合作，在人才培养与技术创新等方面开展多层次交往，共同推进环境修复行业高质量发展。

仪式开始前，双方围绕土壤修复行业科技成果应用创新进行了座谈。修复公司介绍了企业的业务架构、科技创新体系建设、主持及参与的国家级、省部级重点课题等情况。国核电力规划设计研究院介绍了企业的发展概况，并表示希望以此次战略合作为契机，进一步推进双方在环境修复及其他环保领域取得更大的成果。

随后，国核电力规划设计研究院一行人走进污染场地安全修复技术国家工程实验室，与科研人员进行了深入交流。

新材公司与石家庄铁道大学联合成立研究生实践基地

本报讯（通讯员马峰 许艳）近日，由新材公司和石家庄铁道大学联合成立的研究生专业实践基地举行了签约揭牌仪式，双方负责人参加。

根据协议，双方将充分发挥各自优势，共建产学研平台，在工程建设、新材料联合开发、科研平台搭建、研究生联合培养等方面展开多层次合作，促进科研能力的提升，推动校企双方合作共赢。

签约仪式前，双方首先进行了座谈交流。新材公司介绍了集团公司、新材公司的战略发展情况，以及所属建邦公司气凝胶项目的研发成果转化、气凝胶生产线的建设情况。石家庄铁道大学重点介绍了相关学科的发展情况。双方就智能制造、新材料研发、产学研一体化推进经验、实践培养平台建设等内容进行了深入交流。

签约仪式后，石家庄铁道大学材料学院负责人为建邦公司经理任富建、技术负责人李建平颁发了硕士研究生导师聘书。

路桥集团到中建三局开展对标交流

本报讯（通讯员王劭）近日，路桥集团来到中建三局一公司北方分公司中船重工项目部开展了对标交流。路桥集团相关负责人，相关部室及部分分子公司、项目部负责人，中建三局中船重工项目部负责人参加。

路桥集团一行人首先参观了中船重工项目的办公区和生活区。中船重工项目负责人介绍了项目的“七化融合”管理模式和“十有”生活理念，并分享了创建良好办公与生活环境的经验。

在座谈会上，双方针对中建三局的物业化、智能化和信息化管理新模式和执行过程中的重难点等内容展开了讨论。

通过此次交流，路桥集团不仅学习了项目部物业式生活区管理的运营模式，还对物业化、智能化和信息化管理的深度融合有了进一步了解，有助于提升推动信息化、标准化建设迈上新台阶。

解读房地产周转和运营策略

地产公司开展“大讲堂”活动

本报讯（通讯员韦庭喜）为进一步提升干部职工的综合业务水平和项目运营能力，近期，地产公司举办了今年第三期“大讲堂”。地产公司全体领导班子成员、京内外干部职工参加。

大讲堂邀请明源地产研究院北京分院院长吴振亮，以“房地产企业快速周转策略与运营管理”为主题，从地产新时代的四大典型变化特征、地产新时代战略新思维、标杆企业规模跳涨的五大法则、运营管理升级与实践等四个方面进行了详细讲解。其中，在促进项目运营管理升级方面，重点强调要确保营销目标，抓住“四大核心要素”，建立“四大支撑体系”。

此次“大讲堂”活动为地产公司战略运营管理提供了新思路、新思维，有效提高了全体干部职工的综合业务素质，为推动地产公司实现高质量发展提供了有力支撑。

置业公司举办劳动关系法律法规专题培训

本报讯（通讯员黄和）为强化劳务管理风险防控能力，近日，置业公司举办了劳动法相关知识专题培训。置业公司总法律顾问，各下属单位、项目部人力资源工作负责人参加。

培训邀请北京周玉顺事务所律师，聚焦《劳动合同法》等法律法规，对设计和完善劳动合同条款、合同订立时所依据的客观情况发生重大变化、合同无法履行等常见问题，进行了深入浅出的剖析和阐述。在互动交流环节，周律师结合实际案例，对各单位日常劳动关系管理过程中的重难点问题及法律风险进行了深入分析，并就企业如何完善、规范人力资源管理提出了工作建议。

此次培训加深了置业公司人力资源系统工作人员对劳动关系相关法律法规的认识和理解，为企业有效规避劳务用工风险奠定了基础。