

# 基建“航母”在改革创新中逐浪前行

世界最长的跨海大桥——港珠澳大桥，全球单体最大的全自动化码头——上海洋山港，肯尼亚百年来首条新铁路——蒙内铁路……这些“超级工程”背后，有一个共同的建设者名字：中国交通建设集团

□ 本报记者 付朝欢

世界最长的跨海大桥——港珠澳大桥，全球单体最大的全自动化码头——上海洋山港，肯尼亚百年来首条新铁路——蒙内铁路……这些“超级工程”背后，有一个共同的建设者名字：中国交通建设集团（以下简称“中交集团”）。

作为交通建设行业的主力军，中交集团全方位对接“一带一路”、京津冀协同发展、长江经济带、雄安新区、粤港澳大湾区等国家重大战略，不仅为中国交通行业的快速发展做出巨大贡献，还在全球基础设施互联互通中发挥重要作用。

## 走市场化改革道路 迈向世界一流企业

伶仃洋海域，珠海、香港、澳门在这里隔海相望。

一桥连三地，天堑变通途。经过5年规划、9年建设，今年10月24日，港珠澳大桥正式通车。从珠海开车去香港的时间从过去的3小时缩短至30分钟。

在伶仃洋海域建造跨海大桥，可不是件容易事。大桥横跨海运航道与香港国际机场的飞行航线，为保证大型船只和飞机都能不受干扰地安全通行，港珠澳大桥的设计师首创性地将大桥建成“桥梁+人工岛+海底隧道”的组合。由中交集团自主研发的深海高精度碎石整平、深基槽高精度清淤、深海隧道沉管定位安装技术与装备，有力地支撑了世界最复杂、最具挑战的港珠澳大桥岛隧工程建设。

据了解，港珠澳大桥岛隧工程海底隧道全长5664米，是世界上最长的公路沉管隧道和唯一的深埋沉管隧道。除此之外，港珠澳大桥还是世界上最长的跨海大桥，采用了世界上最先进的筑岛技术……这一项项“世界之最”的取得，标志着我国已经由“桥梁大国”迈向了“桥梁强国”。

港珠澳大桥只是中交集团参与设计建设的一大批重大工程的缩影。多年来，中交集团为实现海陆空基础设施的“硬联通”，修路、架桥、筑港、通航，设计建设了京沪高速、苏通大桥、杭州湾大桥、洋山深水港等一大批“里程碑”工程。

如今，这样一家“历史悠久的年轻企业”已经成长为世界最

大的港口设计设计公司、世界最大的公路与桥梁设计设计公司、世界最大的疏浚公司、世界最大的集装箱起重机制造公司、世界最大的海上石油钻井平台设计公司。

称其“历史悠久”，是因为中交集团由中国港湾建设集团和中国路桥集团合并而成。中国港湾和中国路桥是中国有名的建筑“老牌”企业，建筑历史底蕴深厚。再往前可以追溯到19世纪的洋务运动。1897年3月，清政府在天津建立了中国第一个专业疏浚机构——海河工程局（现中交天津航道局），距今已有121年，这是中国疏浚行业的肇始。

谓其“年轻”，是因为中交集团从成立至今，不过13年。公司成立伊始就散发着“改革求变”的气息。2005年，中国港湾与中国路桥以“强强联合、新设合并”方式组建成立“中交集团”。2006年，中交集团旗下中国交建在香港联合交易所挂牌上市，成为我国首家实现境外整体上市的特大型国有基建企业。2012年，中国交建又通过吸收合并子公司方式成功登陆A股市场。

虽然经营实力不断提高，但改革的脚步从未放慢。2013年，中交集团通过战略升级进一步深化改革，提出“五商中交”战略，即把中交集团打造成为全球知名的工程承包商、城市综合开发运营商、特色房地产商、基础设施综合投资商、海洋重工与港口装备制造服务商。

“中交集团因改革而生，因改革而兴，因改革而强，一直将深化改革作为企业发展的动力源，始终追求高质量发展。”中交集团董事长刘起涛表示。

数据显示，截至2017年年底，中交集团的总资产、净资产较2012年末均实现翻倍，公司用5年时间再造了一个“中交”。在《财富》世界500强榜单上，中交集团由2012年的第216位上升至2018年的第91位。在国务院国资委经营业绩考核中，中交集团取得了“13连A”的好成绩。

在不太长的时间内取得如此大的进展，充分证明了：一旦国有企业坚持走市场化改革道路，摆脱旧体制的束缚，闯过惊险的关卡，就能充分发挥其特殊优势，迅速做强做大做优；不仅能在激烈的市场竞争中活下来，

同样也可以在世界范围内成为领军企业。

## “一带一路”上的“国家队”架“连心桥”修“致富路”

西起东非第一大港蒙巴萨，东至肯尼亚首都内罗毕，中交集团建设、运营的蒙内铁路被肯尼亚誉为“世纪铁路”。在蒙内铁路之前，肯尼亚仅有的一条铁路——米轨铁路是1901年英国人修建的，此后的100多年，肯尼亚成为被现代铁路“遗忘的地区”。

2017年5月31日，全长约480公里的肯尼亚蒙内铁路正式建成通车，标志着绵延2700公里的东非铁路大动脉建设走过了第一个里程碑。“蒙内铁路为肯尼亚掀开新的历史发展篇章。”肯尼亚总统肯雅塔称赞道。

自2013年“一带一路”倡议提出以来，中交集团累计在“一带一路”沿线国家和地区修建公路13,000多公里、桥梁180余座、深水泊位121个、机场17个，提供集装箱桥吊760余台，规划运作园区23个，成为“一带一路”建设的重要参与者、建设者和贡献者。

“中交集团在‘一带一路’沿线打造连心桥、致富路、发展港、幸福城，提供了大量的工作岗位，拉动了相关产业的发展，为区域经济带来了活力，为人民创造了美好生活。”中交集团总经理宋海良表示。

蒙内铁路就是软硬联通兼顾的典型范例，不仅为肯尼亚带来了经济效益，也极大地促进了当地的就业。在蒙内铁路修建之前，肯尼亚失业率高达40%，许多年轻人没有固定工作与生活来源，而蒙内铁路开工后，中交集团在建设高峰期雇用了近5万名当地人员。此外，中交集团还帮助当地建设交通职业技术学院，累计为当地培养了100多名留学生、1000多名铁路运营管理人才和5000多名熟练技术工人。

目前，中交集团在“一带一路”沿线相关国家和地区在建项目超过400个，其中重大项目近200个，大都与当地国计民生和经济发展息息相关。比如，斯里兰卡科伦坡港口城项目，总投资约14亿美元，预计为斯里兰卡提供8.3万个优质就业机会。再比如，今年8月通车的中马友谊大桥，是马尔代夫首座跨海大

桥，全长2000米，将极大地带动大马累区域经济发展。

“几十年来，中交集团在沿线国家从事基础设施建设，我们切实体会到发展中国家对基础设施建设有着迫切渴望和巨大需求，而中国企业在基础设施建设过程中也形成了世界领先的系统性供给优势。”刘起涛说。

事实上，中交集团是国内最早一批践行“走出去”战略的企业，出海经验丰富。从1958年援外工程建设，再到1979年独立开展对外工程承包，中交集团有着近60年的海外发展历史。用刘起涛的话来说，“国际化经营是中交集团的重要企业基因。”从最初以劳动力“走出去”为主的“出国办企业”，发展成为当前全面建设具有全球竞争力的世界一流企业，中交集团也在国际化进程中不断发展壮大。目前，中交集团在151个国家和地区开展实质性业务，拥有全球化的市场布局网络。

为了实现资本的结构调整，中交集团还一直在加速海外优秀企业并购。据介绍，2010年，中交集团整体收购了海上石油钻井平台设计企业美国F&G公司。2015年，中交集团收购了澳大利亚第三大建筑企业约翰·霍兰德，成功进入澳大利亚基建市场，尤其是铁路市场，并依托该公司优质平台，进一步在全球基础设施建设和投资市场抢滩布局。

谈及中交集团的海外并购经验，刘起涛表示，“中交集团只做跟自身战略相一致的海外并购，按照战略需求补齐短板，并购的企业要跟自身业务能起‘化学反应’。”

从中交集团的国际化发展历程可以看到：国有企业国际竞争力的形成并非一蹴而就，既离不开企业早期的艰难开拓与经验积淀，更需要抓住扩大开放的重要机遇，主动转变经营机制、拓展业务领域，通过品牌建设逐步成长为在全球产业链中具有话语权和影响力的一流企业。

## “超级工程”缔造者的B面 城市综合开发运营商

广州南沙，位于粤港澳大湾区的地理几何中心，是一片腹地广袤、水道密布、港口发达的区域，这里还先后成为国家级高新区、自由贸易试验区。

4年前，南沙明珠湾灵山岛尖还保持着原生态的农耕风貌，居民在这里以农耕、养殖渔业为生。如今，行走在广州南沙湾灵山岛尖开发城区，一座充满现代化气息的智慧新城已现雏形。

2014年8月，由中交城市投资控股有限公司（以下简称“中交城投”）投资开发的灵山岛尖项目正式开工。中交城投，是中交集团的全资子公司，近年来，紧跟国家战略，深耕粤港澳大湾区，在广州、深圳、珠海、佛山、惠州、中山等十多个地区实施城市综合开发和基础设施投资运营。广州南沙灵山岛尖项目就是一个生动实践。

中交城投董事长芮捷说，“五商中交”的转型升级，倒逼现代建筑理念向以“生态可持续”为核心转变。“我们将智慧城市、海绵城市等新型城市理念应用到南沙项目，打造广州的未来之城。”

在设计建设过程中，中交集团引入国际著名咨询公司进

行方案优化，建成国内首个成规模、成系统的超级堤。“灵山岛尖项目最突出的亮点就是我们称之为‘超级堤’的滨海景观带和滨水景观带工程，在这一设计上，南沙可以比肩国内甚至国际顶尖城市。”广州南沙明珠湾建设有限公司总经理刘阳卫星介绍说。

记者近日前往灵山岛尖滨海景观带采访时发现，13公里黄金水岸每一处都颇具亮点，处处美景，让人目不暇接。水舞广场，是灵山岛的“城市景观阳台”；观海平台，可供市民最大程度地“登高听潮”；瀑布广场，让体会岭南水乡的独特之美；艺术栈道，增加亲水体验；悦海钟楼，重现南沙港口文化和海上贸易的窗口形象……沿途，岛尖上30座大大小小的桥梁造型各异，呈现“一桥一景”的立体画卷。

更令人惊喜的是，作为首批入选广州“海绵城市”的试点片区，灵山岛内遍布“海绵道路”，岛上25条超过23.6公里的道路，以及由透水混凝土铺设而成的景观公园人行步道、自行车道，都具有“海绵吸水”的功能，真正实现“下雨天走路不湿鞋”。此外，岛上超前设计的综合地下管廊，能将人、车及综合管廊分层管理，实现人车分流，大大缓解城市交通压力；同时，将高压电缆、通讯线缆、供水管等市政管线进行集中铺设，大大节约了市政管线占用的土地资源。

“这不是一项单纯的施工项目，而是自上而下、由内而外都有联系的成套体系工程，需要我们提供一体化的服务，协调和运作各个专业化的施工模块。”中交南沙灵山岛项目总承包部总经理李俊勇说。

滩涂变新城的城市“变形记”同样在广东省汕头市上演。中交集团作为汕头改革的见证者和发展的参与者，自上世纪80年代起，先后参与了汕头客运码头、珠池港区、广澳港、南澳大桥等重大项目建设，为特区基础设施提升和经济社会发展作出了积极贡献。

2011年，中交集团与汕头市政府签约了东海岸新城项目。目前，已完成25公里高质量海堤建设、20平方公里吹填造地，东海岸大道、三座跨海大桥以及新津片区正式通车，未来这里将重点发展战略性新兴产业。通过政企深度合作，汕头海滨新城建设翻开新的“篇章”。

“我们从无到有，打造了一座新城，解决汕头人多地少的矛盾，给汕头发展带来新的希望。”中国交建总裁助理、中交投资有限公司董事长李茂惠说。

记者在采访过程中注意到一个细节，不论是汕头的市民还是灵山岛尖的乡亲们，说起中交集团参与的城市开发项目，脸上都写满了认可、幸福和感动。灵山安置区，乡亲们感慨“养鱼种菜30多年，没想到短短3年能住上回迁电梯房”，学校、医院、公园等生活设施也一应俱全。江灵路小学的新校舍，窗明几净、操场宽敞，师生和家长们赞不绝口。

在被问及海外投资成功的秘诀时，中国交建副总裁孙宇宇说，“中国交建在海外发展数十年来，积累了很多宝贵的经验，其中很重要的一点就是利他、舍得。利他必利己，有舍才有得。为所在国着想，给当地人民带来实实在在的好处，我们的项目就能成功。”

## 从“渔民”到新市民的幸福生活

合肥市包河区方兴社区服务好特殊群体

□ 本报记者 华铭 张海帝  
□ 李多庆

### 倡“软文化”发挥软实力

在安徽，“渔民上岸”曾作为安徽省政府的一项民生工程，2016年9月基本完成，2万多户渔民告别风雨飘摇的船上之家，开启了崭新的岸上生活。

12月12日，记者来到合肥市包河区方兴社区的康园小区里，一块巨大的电子显示屏正在播放京剧，来听戏的多是小区里的老人。7年前，他们当中的很多人是巢湖边的渔民。现在，他们都拥有一个共同的身份——合肥新市民。

“‘搬家上楼’不难，难的是真正融入城市生活。”包河区方兴社区党委书记沈先财说。为了服务好这一特殊群体，他们采取了许多措施。

### 啃“硬骨头”把硬件建硬

合肥康园小区于2011年5月开始回迁入住，现在辖区居民约1.5万人，小区居民大多是失地农民和上岸的渔民。房子建得很漂亮，38幢高层建筑整齐而挺拔。然而，随着居民越来越多，很多问题也接踵而至。

小区里没有足够的公共娱乐场所，很多居民习惯在地下车库找个地方凑在一起打扑克。时间久了，地下车库垃圾遍地。有一次，有人私自打开消防龙头接水，结果导致整个电梯被水浸泡。

物业公司的人嫌居民素质不高，居民的火气更大，责怪物业公司房屋维修不及时，电梯坏了一个多月也没有修好。

矛盾一个接着一个，而且非常尖锐。终于有一天，矛盾爆发到顶点，物业公司突然摆摊子，要求退场。

“要解题、解释，还要解气。”沈先财说，解题，首先就是把老百姓迫在眉睫的问题先解决好；其次是要对暂时解决不了的问题做好解释工作；最后也是最关键的，是要让老百姓解气。

“很多顽疾一认真就解决了。”沈先财经过认真研究发现，所谓的电梯故障频发，“维修配件永远在路上”等痼疾，其实是相关人员责任心不强，或者想从中牟利的缘故。

对症下药！针对居民反映最激烈的消防瘫痪和电梯故障频发问题，社区多方协调筹款，投入600多万元及时完成了消防管道渗漏水改造和电梯大修。而随着小区内诸多硬件设施逐渐“硬起来”，居民的心也敞亮了许多。

如何让上岸渔民真正融入城市生活，让回迁小区治理更容易？

方兴社区采取的办法是，既建立操作性强的刚性制度约束，又采取文化引领，用软环境来潜移默化地施加影响。社区里有一个菜市场叫康园菜市场，是社区居民的菜篮子，但也曾经被视为“脏乱差的代表”。那里不仅屡次出现农产品质量问题，而且垃圾遍地，污水四溢。

“一个菜市场就是一个小社会。”沈先财在社区开启了一个农贸市场改革的试验。试验开始之前，方兴社区首先将农贸市场收归社区下属的国有公司管理，然后投入550万元进行硬件设施标准化改造和软件设施智慧化建设。

农贸市场的环境很快有了质的变化，现在购物体验像是在大型超市一样。更重要的是，该市场采用全新的食品安全管理模式，每个商户每天的农产品进货凭证都会现场公示。市场设有第三方快速检测机构，消费者如果对食品的农残有怀疑，可以立即申请检测，还可以依据付款小票进行食品事后溯源。

### 建平台让居民参与治理

每天清晨，康园楼栋党员志愿者娄祥珍都会准时出现在小区内，一边散步一边察看是否有乱倒垃圾之类的不文明行为。“以前经常会出现垃圾乱扔的现象，这两年大家都注意了，知道去共同爱护了。”娄祥珍告诉记者。

“什么事都大包大揽，结果是老百姓不信任，自己还出力不讨好。”沈先财说，方兴社区梳理出来了7大类63个小项的社区服务项目。

结合党员居住区域特点，方兴社区在康园南区、北区2个党支部基础上，成立康园党总支，建立38个楼栋党小组；依据服务项目类别，建立13个项目党小组。在党组织的指导下，选配38名楼栋长，组建康园环保、志愿服务等28个公益性服务组织，以党建凝聚治理力量。

康园小区现在建立了一个需求库和一个资源库。需求库从居民需求出发，以问题为导向；资源库则由社区党员、热心居民组成。“让两个‘库’资源共享，老百姓由观众成为演员，社区则从前台走向后台。”沈先财说。

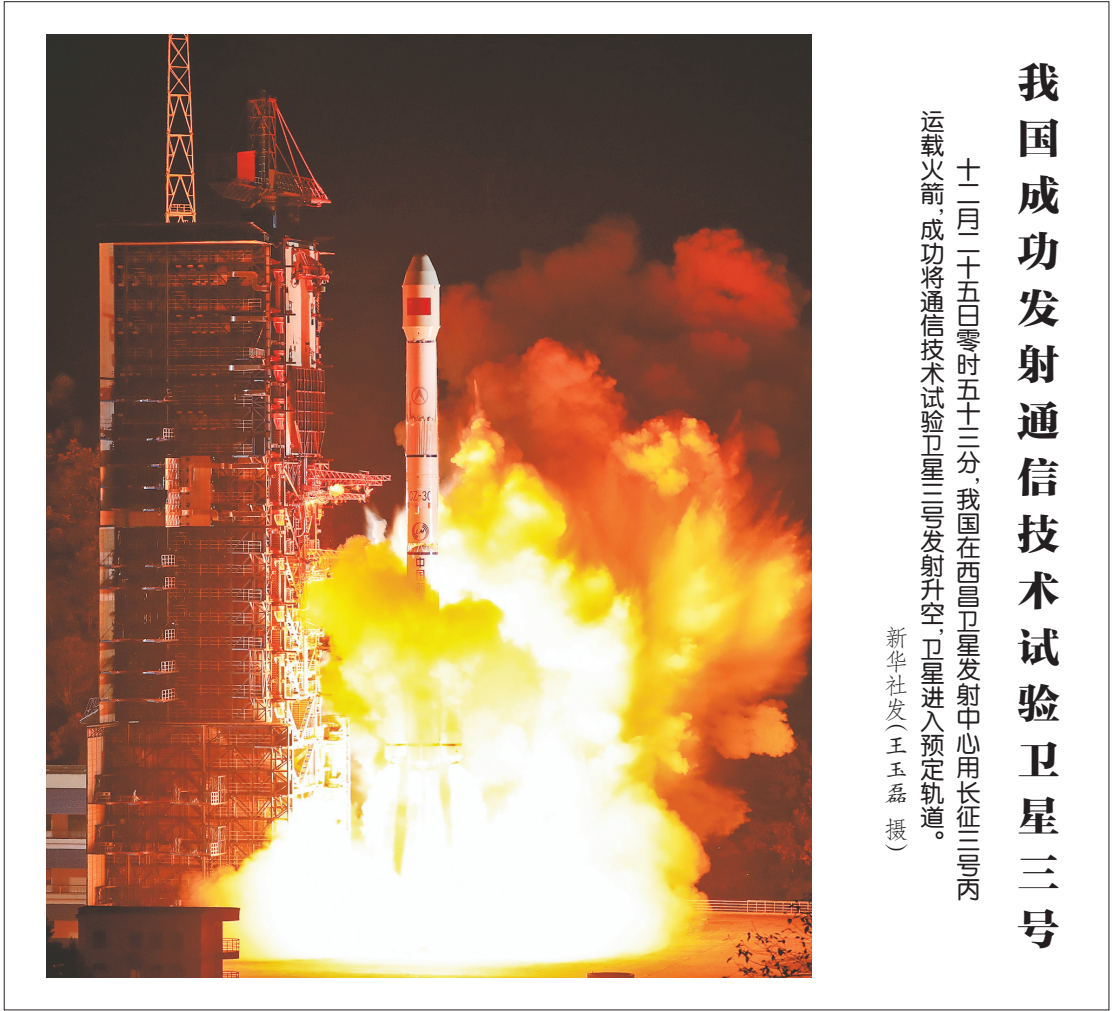
### 《1版

加快电动汽车公司混合所有制改革。国家电网公司将通过对电动汽车公司的混合所有制改革，积极引入汽车主机厂、出行服务商、交通物流企业、互联网公司等行业投资者，充分发挥战略协同作用，挖掘电动汽车服务价值，加速构建多方参与、开放共享、互利共赢的产业生态，服务电动汽车用户绿色出行，提升电动汽车产业发展质量。

开展信息通信产业混合所有制改革。信通产业集团是国家电网公司整合系统内优质信息通信资源成立的全资子公司，是信息通信技术、产品及服务的提供商，目前已形成涵盖上游技术服务、中游行业应用和下游基础硬件的完整产业链。拟在智能芯片、北斗位置服务等领域引入社会资本，研究推进优质资产上市，弥补产业短板。

推进通航业务混合所有制改革。通航公司是国家电网公司直升机电力作业服务的专业平台，是国内唯一可独立完成直升机巡线、带电检修、带电水冲洗、放线施工等多种作业项目的航空电力作业公司。拟引入国际一流航空电力作业企业、国内外一流通航运营企业等相关投资方，在通航运营、带电作业、电网基建施工等业务领域开展混合所有制改革，促进转变运营体制机制，进一步提升服务发展能力。

深化金融业务混合所有制改革。国家电网公司持续深化产融协同、以融促产，大力推进金融业务引进战略投资者。联合社会投资人发起成立产业投资基金，发挥产业基金在产业链发展、科技成果转化、新兴业务拓展、混合所有制改革等方面的带动作用。



我国成功发射通信技术试验卫星三号  
十二月二十五日零时五十二分，我国在西昌卫星发射中心用长征三号丙运载火箭成功将通信技术试验卫星三号发射升空，卫星进入预定轨道。  
新华社发（王玉磊 摄）