

抢抓机遇 开拓市场 实现新发展

——在集团 2023 年工作研讨会上的讲话

集团公司党委副书记 总经理 裴宏伟

同志们：

大家好！一年一度的工作研讨会如期召开。我们集体观看了《北京城建·匠心智造 2022》，回顾了一年来的集团发展的重大事件；10 家单位作了专题发言，分别从不同的角度摆成绩说不足、谈经验说体会、讲思路说发展，相互交流分享、学习启发。在分组讨论中，大家充分互动、畅所欲言，围绕集团高质量发展，提出了很多好的意见建议。请各部门认真梳理，更好地吸收融入到今年的工作思路中。稍后，代华同志还要作总结讲话，全面部署今年的重点工作，会后我们一定要抓好贯彻落实。

下面，我结合自己的思考和体会，和大家作一个交流。

第一部分 关于 2022 年的工作

回顾 2022 年，集团上下认真落实“疫情要防住、经济要稳住、发展要安全”总要求，主动应对疫情反复冲击和经济持续下行双重压力，持续深化供给侧改革，精准发力市场开拓，高效组织复工复产，企业发展取得了新成绩。

一、发展指标稳中有进

全年新签合同额同比增长 2.4%，营业收入同比增长 5.3%，两项指标均创新高，2022 年主要经济发展指标稳中有进，全面完成市国资委下达指标。

“三降一减一提升”专项行动扎实推进，持续压减带息负债，年末资产负债率 77.21%，同比下降 1.03%；两金占比降至 66.35%，集团净资产收益率、盈余现金保障倍数及销售利润增长率均达到行业良好值水平，发展质量进一步提升。

2022 年，集团位列中国企业 500 强第 184 位，ENR 全球大承包商第 13 位，全球最大国际承包商第 98 位（上升 11 位），首次跻身国际百强。集团、城建发展分别入选 2022 北京企业、北京上市公司 100 强（8 位、77 位）。荣获鲁班奖 7 项、国优工程 8 项，5 项工程入选“2022 中国新时代 100 大建筑”，创造了新的历史。

二、国企担当充分彰显

重大活动保障有力。我们高标准零失误圆满服务冬奥会冬残奥会赛事运维，高水平保障党的二十大等重大政治活动城市运行及环境景观提升任务。

应急保障再立新功。面对疫情我们迎难而上、产业协同，高效建成北京市、区级方舱医院 15 项（病床 44945 床）、集中隔离点 12 项（隔离房间 23445 间），12 天火速完成 2022 中关村论坛展区搭建任务。同时，我们以优质服务保障新国展、台湖、金盏、西集、兴航城、临河等隔离点，投入服务保障人员 2900 余人，服务保障方舱医院 16390 个床位、隔离房 6471 间，直接服务隔离人员 3 万余人。关键时刻，再次彰显国企担当，得到市领导充分肯定。

高效统筹疫情防控和复工复产。1000 余项在建工程高效推进，485 个在管办公楼宇、物业小区、宾馆酒店平稳运维，在运投资项目稳健

运营，工程、产品、服务全面受控、优质履约。城市副中心东方厂安置房、政务中心交用，东四织补整体亮相，中苑宾馆主体结构封顶，北京地铁 11 号线等多标段按期通车，雄安新区容西 E 组团等系列重点工程如期竣工交用，城市副中心站综合交通枢纽、安贞医院通州院区等医疗卫生工程实现节点目标。重庆璧铜线、香港国际机场、厦门新机场等系列重大工程顺利推进。

三、深化改革成果显著

一是国企改革三年行动圆满收官，集团顺利通过国务院国资委现场检查，系列改革成果作为北京市国资国企改革三年行动标兵获中央、北京市表彰。二是对标世界一流管理提升试点工作高质量完成，对标成果持续转化运用，企业综合管理水平全方位提升。三是法人治理体系不断优化，集团经理层任期制和契约化管理全面落地，全资控股企业外部董事占多数覆盖面达 88%。四是融合发展持续发力，住总集团轨道业务、北京住宅院顺利融合并轨城建设计，设计发展全产业链优势进一步彰显。北京国际温泉酒店重装开业，闲置资产重新激活。五是资产证券化布局加速落地，设计发展重点工作高效推进，城建智控完成首轮增资扩股，为推进重点工作迈出了重要一步。六是绩效考核、激励约束机制正向导向作用不断显现，京城佳业股权激励实施方案制定，有效激发核心人员干事创业创效激情；建筑部、七公司主动上缴超额利润，充分体现了企业创新创效发展成果，起到了良好的引领示范效应。

四、基础管理持续改进

一是发布《公司设立操作指引》，严格规范组织机构设立，有力推动了分支机构动态调整、亏损企业动态清零。二是出台《北京建筑市场信用评价管理若干规定》，从源头压实责任，引导成员企业巩固和提升北京市场行为信用评价领先水平，保持市场竞争参与能力。三是制定集团《科学技术奖励办法》《科技成果转化及激励管理办法》等，进一步鼓励和激发全员科技创新动力。四是修订《全员安全生产责任制》等体系文件，进一步压实全员安全责任，保障安全生产体系有效运行。五是实施《物资集中采购管理暂行办法》，在四个总承包部率先启动试点，进一步推动企业降本增效。六是合规体系深度嵌入业务流程，实现成员企业全覆盖，推动企业治理依法合规高效运营。

2022 年对集团来讲是极不平凡的一年，在市委市政府、市国资委的坚强领导下，集团上下和衷共济、奋力拼搏，克服了一系列难以想象的困难，付出了超常规的努力，取得了令人骄傲的成绩，在此向同志们表示衷心的感谢！

第二部分 对当前的形势谈点认识

新冠疫情爆发以来，世界经济受到重创，我国经济也始终处于下行区间，作为企业我们也明显感受到市场传导来的压力。针对当前的形势，要从四个方面来加以分析和把握。

一、要看到挑战

三年来，受世纪疫情及宏观经济下行压力的影响，建筑行业的发展面临着巨大的挑战，集团身处其中，生产经营异常艰难，这是无法回避的事实。

一方面受新冠疫情的影响，建筑业面临着工程项目成本增加、履约标准要求增加、生产要素组织难度增加、安全隐患风险增加、利润水平下降这“四增加一下降”的不利局面。根据国家统计局发布的 2021 年国民经济和社会发展统计公报，全国具有资质等级的总承包和专业承包建筑业企业利润总额为 8554 亿元，比上年增长 1.3%，明显低于建筑业总产值的增长速度(11%)和增加值的增长速度(2.1%)，产值利润率仅为 2.9%，为近十年来新低。

另一方面我国经济正在从高速增长阶段步入高质量发展阶段，正面临需求收缩、供给冲击、预期转弱三重压力，规模增长的动力有所下降，固定资产投资对 GDP 的拉动作用有所减弱。从近几年的情况看，无论是固定资产的投资增长速度，还是投资率，都呈现逐年下降的趋势（固定资产投资占 GDP 的总额已由 2017 年的 55.4% 下降到 2021 年的 47.6%）。在当前的宏观经济形势下，建筑业高增速、大规模、多机会的时代已经过去，目前已经进入以存量发展为主要特征的新发展阶段，对集团来讲，存量时代的经营更加艰难，形势更趋严峻，实现增长的挑战更大。

二、要看到机遇

2023 年是实施“十四五”规划承上启下之年，也是把握政策叠加机遇推动经济高质量发展关键一年。2022 年 12 月召开的中央经济工作会议已经明确 2023 年经济工作总基调，强调要全面深化改革开放，大力提振市场信心，把实施扩大内需战略同深化供给侧结构性改革有机结合起来，突出做好稳增长、稳就业、稳物价工作，有效防范化解重大

风险，通过政府投资和政策激励有效带动全社会投资，推动经济运行整体好转，实现质的有效提升和量的合理增长。

从政策层面看，中共中央、国务院最近印发了《扩大内需战略规划纲要(2022—2035年)》。在过去的30年中，我国只提出过三次扩大内需战略，每一次都正面引导了市场发展。第一次扩大内需战略的提出在1998年2月，提出后股市大盘连涨3个月；第二次在2008年11月提出扩大内需战略，4万亿的经济刺激计划也包含其中；第三次在2014年7月，成就了2014-2015年的“大牛市”；此次是我国第四次提出扩大内需战略。《扩大内需战略规划纲要(2022—2035年)》提出要持续推进重点领域补短板投资，加快交通、能源、水利、基础设施建设，完善物流基础设施网络、加大生态环保设施建设力度、完善社会民生基础设施。要系统布局新型基础设施，加快建设信息基础设施、全面发展融合基础设施、前瞻布局创新基础设施。推进以人为核心的新型城镇化，近十年我们的城镇化率由53.1%增至64.7%，已经接近中高收入经济体，随着城镇化进程迈入中后期阶段，作为新型城镇化主体形态的城市群将会加快发展步伐，将为我们提供广阔的市场。《纲要》还明确指出“促进居住消费健康发展”，“稳妥实施房地产市场平稳健康发展长效机制，支持居民合理自住需求”。也为房地产板块的发展指明了方向。上月中旬，中国社会科学院发布的经济蓝皮书预计，2023年中国经济增长率在5.1%左右，固定资产投资增速预计8%，我国经济将进入一个高质量发展时期。

从党的二十大报告、《扩大内需战略规划纲要》、中央经济工作会议等文件精神中释放着强烈的信号，传递着明确的信息，那就是提振信心，扩大内需，稳中求进，实现经济高质量发展。我们要从中看到难得的机遇。

三、要看到优势

集团经过多年的稳健发展，已经形成了具有城建特色的优势，总结起来有三个方面。

（一）产品优势

集团目前已经形成了以大型机场、医疗卫生、军民融合、文体设施、轨道交通、市政公路、大型综合体等为主的战略产品体系，特别是我们去年在机场领域连下三城，稳住了集团在机场建设领域中的市场地位，值得充分肯定。

（二）技术优势

集团去年召开了第十一次科技大会，在大会上发布了集团的十大产品技术和十大核心技术。其中，我们经过多年的发展在体育设施、机场工程、文化设施、新型城镇化及城市更新、水务及环境工程等专业领域形成了多项具有自主知识产权的关键产品技术，有6项已经达到国际领先水平，这些技术优势有效支撑了我们市场的不断突破。

（三）文化优势

四十年的企业发展，集团已经形成了军旅文化和校园文化相互交融的特色文化，“有旗必夺，有一必争”“敢打敢拼”“国匠兵魂、使命必达”等铁军形象已经嵌入每个城建人的心中。在去年的抗疫斗

争中，我们承接了全市 27 项方舱医院及应急隔离点的建设(高效建成新国展、阅兵村、海淀方舱第三院区、朝阳体育中心等 14 座方舱医院，快速完成朝阳金盏、通州西集、海淀凤凰岭等 12 项应急隔离点建设任务，顺利完成 1 项应急道路抢通保通任务)，直接服务隔离人员 3 万余人，在特殊时期再次展现了城建人的担当精神！这样的企业文化也形成了我们自己独特的竞争优势，使我们能在市场竞争中得以持续健康稳定的发展。

四、要看到潜力

集团经过多年的改革发展，已经从单一的建筑企业转变为拥有产业投资、城市建设、运营管理、城市服务等为一体的完整产业链的城市建设综合服务商。在发展的过程中，我们也在积极培育新业态、新动能，2021 年我们实现了京城佳业的上市，今年正在积极推进城建智控登陆资本市场，“十四五”期间要积极构建“2+2+2”资本证券化格局。通过不断的改革创新，我们正在打造具有明显特色和优势的主业细分市场，实现企业差异化的竞争优势，不断增强企业的发展潜力。

总之，我们面临的形势仍然是机遇与挑战并存，机遇大于挑战。我们一定要在识变、应变、求变的过程中，善于认识机遇、把握机遇、利用机遇、创造机遇、转化机遇，坚持辩证思维和底线思维，保持战略定力，坚定发展信心，全力以赴推动集团的高质量发展。

第三部分 关于市场开拓

市场开拓是集团高质量发展的生命线，也是我们生产经营工作的牛鼻子。当前，国内建筑行业的竞争在不断加剧，要想在当前的市场

环境下取得质的有效提升和量的合理增长，就必须解放思想，结合市场形势和内部发展需要，在打造增长点上下功夫，在市场开拓方式上寻求新突破。

一、做好区域市场布局

区域化是管理前移，力量下沉，效率提升的有效途径。目前，集团市场营销工作紧紧围绕“十四五”战略规划，持续推进“大客户、大区域、大项目”营销策略，已经在主要区域市场形成初步架构（京津冀区域新签合同额 937 亿元，占比 65%；长三角区域新增合同额 109 亿元，近三年累计近 271 亿元；粤港澳大湾区近三年累计合同额近 170 亿元；成渝城市群新增合同额 48 亿元，近三年累计合同额 303 亿元；海南自贸港新增合同额 29 亿元，近三年累计合同额 110 亿元）。我们要不断夯实基础，结合国家战略和区域政策，进一步优化区域市场和产品业务布局，努力将国家的战略机遇转变为加快集团发展的市场机遇。

（一）要准确把握国家发展战略

从区域布局来看，党的二十大报告指出，“促进区域协调发展，深入实施区域协调发展战略、区域重大战略、主体功能区战略、新型城镇化战略”。报告中明确提到了京津冀协同发展、长江经济带发展、长三角一体化、粤港澳大湾区、雄安新区、成渝地区双城经济圈的区域发展战略。其中，京津冀、长三角、粤港澳大湾区的 GDP 约占全国的 50%，是人才、科技研发、金融资本最为集中的区域，这些是我们要

重点布局的方向。同时，要重点抓住区域内 GDP 过万亿的城市（例如苏州、宁波、无锡、佛山等城市），实现区域发展。

从业务布局来看，《扩大内需战略规划纲要(2022-2035 年)》对建筑业业务领域指明了方向，未来建筑业总体方向是高质量、绿色化、智能化、数字化。业务领域以大型公建为代表的房屋建筑，以交通、能源、生态为代表的传统基建，以信息基础设施、重大科学设施为代表的新基建，以绿色低碳为主的新兴领域。我们要认真研究，把国家的大政方针、发展战略作为集团区域市场和业务布局的“落子”方向，下大力气扩大市场份额。

（二）要准确把握区域公司的定位

近几年，集团在雄安、海南、安徽分别设立子公司，为进一步扩大战略区域市场奠定基础，也明确了三个总承包部的业务范围（工程部负责海南、福建、浙江，土木部负责山东、天津、河北，建筑部负责江苏、安徽、四川），各区域负责主体要切实担负起主体责任，做到守土有责、守土尽责。要牢固树立“对内抱成团、对外一张牌、上下一盘棋”的思想，站在集团区域总部的高度上开展工作，突破固守自己一亩三分地的思想藩篱，形成上下协同的营销体系，促进集团全产业链的融合协同发展。各区域公司作为区域经营的常设机构，要做到畅通上下、联系左右、面向内外，要代表集团总部对接区域内的政府及客户资源，实现区域发展的目标。对成员企业要发挥牵头引领作用，共享区域市场的人脉、资源及信息，协同发展，形成合力，提升区域市场竞争力。

二、做深做实区域市场

“十四五”规划目标中，新签合同额年均增长目标是 14.75%。在当前的竞争环境下，要保持规模效益持续稳定增长，就必须持续不断地推进区域化发展与区域深耕，将区域化发展作为经营规模增长的重要支柱。

（一）要做大区域市场规模

在总部引领的作用下，集团百亿级区域集群梯队也在不断壮大。截至目前，除北京市场外，河北、重庆、山东、港澳、江西、山西、海南、天津 8 个区域持续保持百亿；安徽、四川、江苏、河南、浙江、东南亚及南亚 6 个区域稳定在 50-100 亿。在市场竞争如此激烈的情况下，取得这样成绩实属不易。

江西市场是集团进驻较早的区域之一，从道桥公司承揽赣定高速开始，到建设人民医院、机场，到后来高安系列工程，集团在江西一步步走来，取得了业界瞩目的成绩。集团充分发挥企业协同引领，带领设计发展集团、十六公司、二公司、长城公司等一批优秀成员企业共同深耕江西市场，集团同成员企业建立了成熟的合作模式，共同开拓、共同经营、利益共享，在江西牢牢铸就了城建品牌，为继续开拓江西市场打下坚实的基础。

重庆市场是股份公司最早进驻的市场之一，多年来集团持续在重庆开发建设，形成了以房地产开发投资带动施工的良性局面，带领成员企业参与山城建设。随着集团战略客户金隅集团等陆续在重庆落地，北京市属国企抱团发展，将首善标准、工匠精神带到重庆。集团更是

发挥投资、设计、施工等全产业链优势，一举中标璧铜线项目，为在重庆展现集团整体实力提供了平台，为进一步深度开拓市场打下了坚实基础。

还有山东市场也是集团成熟的百亿市场，集团从最早的济青高速、济南的全运会系列场馆到济宁人民医院，再到青岛市民中心，在烟台、枣庄等齐鲁大地多点开花。集团不仅在山东取得了良好的施工业绩，也在济宁人民医院和青岛市民中心两个项目上积累丰富的PPP项目建设运营经验。

从这些典型案例中，可以看出，只要能扎根于区域市场，就有机会赢得市场。因此，各区域主体、成员企业要做深做透区域优势市场，继续稳步开拓新项目，确保市场规模和份额，为集团发展奠定稳固基础。同时，也要聚焦国家战略区域和区域政策，寻找培育新的增长点和新机遇，抢占先机，努力形成多点开花的良好态势。

（二）要明确承揽重点，聚焦拳头产品

在区域市场项目承揽上，要聚焦大型机场、市政基础设施（含道路、桥梁、管廊、水务、生态环保等）、高速公路、大型公建、轨道交通、医疗康养、文体设施、军民融合、科研院校、大型城市综合体等优势领域，同时深度参与城市更新项目，积极探索尝试EPC+等新模式项目。

（三）要加强区域市场人力资源建设

区域市场能否做成功，关键在于有没有想干事、能干事、有情怀的带头人。各区域负责主体要进一步完善营销人员的配置和考核评价

机制，加快年轻干部的选用，要不断激励大家扎根于区域市场，了解市场、熟悉市场、融入市场，努力提高拓展区域市场的能力和协同发展的能力。

（四）要提升在区域市场中的品牌影响力

2022年，集团新签10亿元以上大项目27项，合同额438亿元；新签5亿至10亿项目40项，合同额279亿元。特别是大型机场项目连中三元，厦门、太原、合肥三个大型枢纽机场累计合同额达百亿元。各区域市场要用心用力做好在建项目，要秉承“干一个项目，树一块丰碑，拓一方市场”的理念，努力打造样板工程，擦亮城建品牌，输出城建标准。要依托大型机场、公建等一批有影响力、含金量高、有规模的工程项目，不断扩大区域市场的品牌影响力，推动区域滚动发展。

第四部分 关于战略协同和合作共赢

随着市场格局的不断变化，市场分化程度进一步加剧，可以预见的是未来市场竞争不仅仅是企业与企业、产品与产品之间的竞争，更多的体现企业在产业链中的主导性，以及在产业生态圈中发挥的作用。据统计，截至2022年9月末，全国共有建筑企业13.65万家，较2021年末增长约5.99%，拥有特级资质的企业已经达到766家。在当今存量竞争的时代，整合资源、协同发展是企业提升竞争优势、赢得市场的关键所在。

集团经过近四十年年的发展，已经从单一的建筑企业转变为拥有九大业务板块的城市建设综合服务商。就目前来看，在市场中竞争单打

独斗是不可取的，孤军奋战参与竞争多数情况下是在撞大运。我们要实现全产业链的发展，满足全产业链的需要，就必须要加强与各类优势资源的合作力度，与利益相关方形成一个命运共同体，延展产业链，整合价值链，共享利益链。

一、要加强行业内兄弟企业之间的战略合作

近三年，与集团签订战略合作的单位有 28 家，通过深化战略合作形成新签合同额约 280 亿元，其中 5 亿元以上的项目共有 15 个（含 10 亿以上）。通过战略合作，为企业赢得了信誉，赢得了机遇，扩大了市场。特别是 2022 年，集团分别与山西建投、安徽建工等省属兄弟企业联合，成功中标了三个机场，这就是很好的典范。

二、要与战略市场中的各级政府加强合作

未来的发展中，我们要在国家战略区域，与省级政府和经济体量靠前的地级市政府建立新型政商关系；要与当地头部企业合作，形成优势互补；要与产业链上下游重点市场主体加强合作，形成发展合力。共同推动区域内大项目落地，实现集团重点区域战略发展目标。

三、要解放思想，增强跨界融合

现在的行业竞争很多都是无边界的竞争，都是突破企业定位的固有边界，通过融合、混业等方法，跨入新的行业（比如，特斯拉公司本身是一家科技型新能源车企，不做传统汽车，但却颠覆了整个汽车行业整整 100 年以来的所有竞争格局，并引领了行业的创新发展。除此之外，三一重工虽然是做工程机械的，但是他通过工业技术的积累，现在已经成为装配式领域的领军企业）。所以我们必须要解放思想，

自我革命，不断拓展集团产业生态圈的广度和能级，培育新增长点，深化改革创新，激发体制机制活力。

去年我们与万华化学、交通部公路研究院达成战略合作，以新型聚氨酯路面材料推广为契机，推动产业进步，实施国家标准、新材料应用、工程项目承揽的有效联动。除此之外，我们在东黄山国际小镇，就与市属国有企业一起开拓市场，探索产业+、首都+的概念。特别是近几年投资力度比较大的新基建，它区别于老基建最大的特点就是技术的先进性，从它的定义来看主要有七大细分行业：5G、特高压、数据中心、人工智能、新能源充电桩、工业互联网、城际高速铁路和城际轨道交通。在这七大细分行业中，我们除了城轨有些优势以外，剩余的行业都比较陌生，那我们怎么能够搭上这班车，分一杯羹呢？那就需要通过与相关领域优势企业形成战略合作，在资质、技术、专业队伍上的互通有无，以联合体的形式开拓市场。否则新基建的蛋糕我们分不到多少的。除此之外，跨界融合的过程也是互相学习和交流的过程，我们在输出城建品牌、精神和优势外，也学到了合作伙伴的管理经验、企业文化以及创新理念，通过融合产生新价值，产生1+1>2的效应，促进产业变革，实现集团转型升级和跨越式增长。

同志们，2023年是全面贯彻落实党的二十大精神开局之年，也是集团组建40周年。面对挑战和风险，我们要进一步认清形势，坚持稳中求进、坚定发展信心，顺势而为，应时而动，坚定不移做好自己的事情，铆足工作干劲，以“闯”的精神、“创”的劲头、“干”的作风，精心谋划今年重点工作，科学确定发展目标、主攻方向、主要

任务，狠抓落实，以高质量发展的确定性来对冲前进路上的不确定性，全力以赴推动今年工作开好局、起好步！

以上就是我的一些体会和认识，不妥之处请大家批评指正，谢谢大家！