



佛山顺德伦教项目概念图

佛山顺德伦教双智产业园综合开发项目

伦教双智产业园位于粤港澳大湾区重要节点佛山顺德中心城区的“北门户”伦教，地处湾区西岸高端制造产业带核心位置，项目投资额50亿，合作期8年，合作范围2.15平方公里，合作内容包括整体开发策划、土地归宗整理、产业发展服务、城市营销服务。这是中交城投在集团“三重两大两优四做”经营策略指导下，深度融入城市发展、全面厚植“大城市”发展战略、强化深耕粤港澳大湾区的重要，也是公司构建十四五新型业务模式和体系支撑、推动经营逻辑换挡升级的创新探索。



项目定位为中国·智能装备研产销基地、湾区·智慧家居新高地、顺德·产城融合先行示范区，将创新顺德区村级工业园改造“单一主体”模式，以产业发展为发力点，借力城市更新为产业提供转型升级发展空间与配套，实现区域统筹开发，打造大湾区存量更新产城项目创新示范区与中交城投三级联动统筹开发新模式。

城·是

CITY RULE

做一流的城市综合开发运营商

27

总第027期 季刊

热点
聚焦

当好城市投资排头兵 壮大国企顶梁柱力量

封面
专题

“高质量发展落实年”的城投答卷

高端
访谈

打造全链条城市发展商



在摩天花园种房子

中交·珑湾云城

方嘉煊、欧阳卫星荣获集团劳动模范称号

5月7日，中交集团劳动模范表彰暨劳模先进事迹报告会在北京召开。公司党委书记、副总经理方嘉煊，南沙横沥总承包部总经理欧阳卫星荣获“中交集团暨中国交建劳动模范”称号。



方嘉煊38载的中交奋进岁月，始终秉持家国情怀，履职尽责，建成多项品牌工程。近年来，他以体系管控为着力点，引领特色地产高效快速发展，做“大城市”战略的有力践行者；以品质工程为出发点，引领搭建项目管理标准体系，做高质量发展的有力护航者；廉洁自律，正气守矩，永葆共产党员政治本色。



欧阳卫星秉持“高目标引领、高起点规划、高品质建设、高价值提升”和“透人、透风、透景、透绿、透水”理念，落实“市政工程建设化、建筑工程装饰化”标准，让桑田阡陌的灵山岛变成生态新城；基于横沥岛“绿色创新城、生态智慧岛”的定位，坚持创新项目管控，推行扁平化、信息化、网格化、穿透式管理，建设新时代生态宜居城市。彰显央企担当，为南沙经济发展贡献中交力量。



童趣“六一”

文 | 苏怡琳

为庆祝“六一”儿童节，丰富职工家庭活动，促进亲子间的情感交流，推动建设幸福美满家庭，构建和谐企业风尚，公司工会开展“童心筑未来”亲子协作赛。

30名职工与子女组成参赛队伍，协作搭建乐高作品。职工家长和小朋友们用天马行空的奇思妙想搭建出花样城堡、城市、房屋和塔吊，每件作品都饱含创意与童趣。



以全体系价值策划引领城市业务高质量发展

中交城投党委书记、董事长
丁仁军

在“三核五商”新中交战略引领下，中交城投一直在思考如何发挥好城市发展商的专业优势和引领作用，积极补短板，延伸价值链。经过多年探索，我们通过理念升级、业务协同、标准建设等一系列措施，不断提升价值策划能力，推动业务高质量发展。

中交城投聚焦于“两湾一江”的重点区域和重大市场，在直面激烈竞争的过程中，充分感受到价值策划在城市综合开发业务发展的紧迫性和重要性：

“两湾一江”区域竞争越来越激烈，地方政府对城市发展商的要求越来越高，这些挑战倒逼我们要以价值策划为抓手，不断健全自身能力体系，以获得市场竞争中的主动权。

随着业务发展，我们的价值策划从纵向流程、横向协同、标准建设、资源整合等方面较好地支撑了自身业务的快速发展。**一是价值策划纵向流程，保障蓝图可落地。**价值策划是对项目全流程的系统谋划，公司已构建了“两步三级”编管体系，将策划、规划、市场研究等步骤先后进行，将项目滚动开发、分层次动态管控和调整等措施按项目进展情况实施。在纵向流程下，贵阳、金华等项目6至9个月即完成了启动区控规法定化及项目开发策划。

二是价值策划横向协同，实现各业务联动。我们已逐步形成“策建管一体化”思路，产业规划定方向、空间规划定产品、开发策划定计划，以价值策划横向串联建设、土地、产业等条线，各条线高效协同。同时，还为公司的产城融合和特色房地产业务带来了新的投资机会。**三是价值策划作标准，形成企业解决方案。**我们不断积累和沉淀企业标准体系，为社会提供一揽子“城市发展”综合解决方案，形成了策划规划编制标准、项目启动区营造方案、产品营造标准等十多项城市营造标准工具箱，明确了从策划、规划到具体设计层面的工作内容、程序、标准和重点，为富阳、临沂等项目启动区稳步实现了一年出形象的目标，也为中交集团大城市业务设计建设标准的建立做出积极探索。**四是价值策划建生态，为政府提供整合服务。**目前，我们已积累五十多家策划咨询供应商，初步构筑起涵盖政策、产业、规划、建筑等领域的智库联盟。同时，我们正努力整合内外资源，延伸产业链和价值链，与兄弟单位携手共克大城市业务发展的痛点难点。

城市发展生态链的构建任重道远，随着城市发展的不断升维，我们仍然在积极探索如何更好地服务地方政府对城市发展的需求、如何在“双碳”等国家战略中开辟新赛道等问题。为此，公司将继续通过价值策划不断向行业微笑曲线两端升维，推动价值策划与商业模式实现更深程度融合，用专业化能力为区域发展和人民美好生活贡献中交智慧，努力推动中交集团“大城市”业务加快发展！

CONTENTS

目录

总第 027 期 季刊

CITY RULE

做 一 流 的 城 市 综 合 开 发 运 营 商



中交城投
CCCC URBAN INVESTMENT

编委会主任：丁仁军

编委：张 毅 黄建裕 李登雨 方嘉煊

方畴军 何小明 熊友山 卢书明

谌洪林 周昌忠 刘 可 李文浩

谢 丽 马 敏 具航向 黄锦雄

袁求武

总编：马 敏

主编：何万华

副主编：张盛良 张家娟

责任编辑：廖银洁 徐晓杨 洪燕文 郭 杰

帅昌哲

视觉设计：南方+

文字校对：南方+

出版：《城·是》杂志编辑部

地址：广州市海珠区沥滘路 368 号广州之窗 33 楼

网址：<http://www.cccui.cn>

QQ：947310356



中交城投
微信公众号



中交城投
南方号



南方 + 客户端

声明：本刊物为中交城市投资控股有限公司内部刊物，本公司保留对本刊的一切权利。任何机构、个人如欲转载、摘编本刊文章、图片，请与本刊联系。

08

热点聚焦 | FOCUS

当好城市发展排头兵 壮大国企顶梁柱力量 /08

12

封面专题 | COVER STORY

“高质量发展落实年”的城投答卷

牢记初心使命，以全新姿态擘画高质量发展新蓝图 /14

转型升级，打造高质量发展“中交样本” /18

稳健创新，奋力跑出高质量发展“加速度” /22

26

高端访谈 | TOP INTERVIEW

打造全链条城市发展商 /26

30

党建探索与实践 | EXPLORATION AND PRACTICE OF PARTY BUILDING

混合所有制企业党建工作实践初探 /30

莫让年轻干部的成长“黄金期”变成贪腐“危险期” /34

新形势国企党建工作与生产经营深融合新探索 /37

40

管理论衡 | MANAGEMENT FORUM

关于一二三级联动业务模式的思考 /40

片区产业开发中的节点问题研究 /44

关于产业园区业务开展的几点思考 /48

以横琴广场项目为例简析 BIM 在超高层建筑中应用 /51

房地产企业视角下标准化设计研究 /54

房地产项目成本管控之成本策划 /57

房地产项目管理成本管控的现状与对策研究 /60

论防渗漏设计及技术在房屋建筑施工中的运用 /64

房地产项目管理过程中的关键环节过程策略研究 /68

72

要闻传真 | BUDGET

中交集团党委第四巡视组对中交城投党委巡视工作动员会议召开 /72

公司二〇二二年劳动竞赛启动仪式在广西中马项目举行 /74

公司召开庆祝建团百年“青”听会 /76

温州园区公司竞得浙南科技城北片区 2 宗新型产业用地 /78

公司部署开展“安全生产月”活动 /79

80

汇生活 | LIFE

“稻米传奇”伦敦糕 /80

82

智慧新城 | SMART CITY

灵山岛尖“五透”理念建设美丽新城 /82

86

新城心语 | SHARING SESSION

我在城投的成长之路 /86

雨时随笔 /87

88

文化活动 | ACTIVITIES

青春志愿行 /88



01 国务院召开全国稳住经济大盘电视电话会议

5月25日，国务院召开全国稳住经济大盘电视电话会议。中共中央政治局常委、国务院总理李克强在会上强调，今年以来，在以习近平总书记为核心的党中央坚强领导下，各方面贯彻党中央、国务院部署，有力应对困难挑战特别是超预期因素冲击，做了大量有成效工作。但3月份尤其是4月份以来，就业、工业生产、用电货运等指标明显走低，困难在某些方面和一定程度上比2020年疫情严重冲击时还大。

会议指出，发展是解决我国一切问题的基础和关键，做好疫情防控需要财力物力保障，保就业保民生防风险都需要发展作支撑。当前正处于决定全年经济走势的关键节点，必须抢抓时间窗口，努力推动经济重回正常轨道。要全面贯彻新发展理念，高效统筹疫情防控和经济社会发展，坚定信心，迎难而上，把稳增长放在更加突出位置，着力保市场主体以保就业保民生，保护中国经济韧性，努力确保二季度经济实现合理增长和失业率尽快下降，保持经济运行在合理区间。

（新华社、21世纪经济报道、《经济日报》）

02 中国将推进11项交通运输重大工程项目包

近日，交通运输部印发《关于扎实推动“十四五”规划交通运输重大工程项目实施的工作方案》，坚持稳字当头、稳中求进，适度超前开展交通基础设施投资，实施一批战略性、全局性、引领性、基础性的交通重大工程项目，为保持经济运行在合理区间、保持社会大局稳定作出积极贡献。根据“十四五”交通运输系列规划确定的发展目标和重点任务，按照意义重大、影响深远、效益突出、技术领先、示范带动的遴选原则，提出“十四五”时期重点推进的11项交通运输重大工程项目包。“十四五”规划纲要确定的102项重大工程项目中，由交通运输部牵头落实的交通运输项目均纳入各项工程包予以统筹推进。11项重大工程项目包是：国家高速

公路大通道联通工程、沿边沿海公路建设工程、出疆入藏公路通道工程、“四好农村路”助力乡村振兴工程、运河连通工程、黄金水道扩能工程、沿海港口提升工程、现代综合交通“三位一体”枢纽工程、“北斗领航”工程、交通运输新基建赋能工程、绿色低碳交通可持续发展工程。

（5月21日，人民日报海外版原发）

03 国资委召开中央企业现代产业链链长建设工作推进会

5月19日，国资委以视频和现场相结合的形式召开中央企业现代产业链链长建设工作推进会，深入学习贯彻习近平总书记关于维护产业链供应链安全稳定、构建现代产业体系，特别是中央企业等国有企业要勇当现代产业链链长的重要指示，总结链长建设成效，部署下阶段重点工作，推动中央企业链长建设提质深化。

国资委党委书记、主任郝鹏出席会议并讲话强调，要以习近平总书记系列重要指示为根本遵循和行动指南，牢记“国之大者”，坚决贯彻落实党中央、国务院决策部署，勇挑重担、敢打头阵，以服务国家战略、推动高质量发展为主线，统筹发展和安全，着力推动中央企业提升基础固链、技术补链、融合强链、优化塑链能力，不断增强产业链供应链韧性和竞争力，在现代产业体系构建中更好发挥支撑引领作用。

（国资委微信公众号）

04 习近平强调全面加强基础设施建设构建现代化基础设施体系

中共中央总书记、国家主席、中央军委主席、中央财经委员会主任习近平4月26日主持召开中央财经委员会第十一次会议，研究全面加强基础设施建设问题，研究党的十九大以来中央财经委员会会议决策部署落实情况。

会议指出，要加强交通、能源、水利等网络型基础设施建设，把联网、补网、强链作为建设的重点，着力提升网络效益；加快建设国家综合立体交通网主骨架，加强沿海和内河港口航道规划建设，优化提升全国水运设施网络；加快构建国家水网主骨架和大动脉，推进重点水源、灌区、蓄滞洪区建设和现代化改造。要加强信息、科技、物流等产业升级基础设施建设，布局建设新一代超算、云计算、人工智能平台、宽带基础网络等设施，推进重大科技基础设施布局建设，加强综合交通枢纽及集疏运体系建设，布局建设一批支线机场、通用机场和货运机场；要加强城市基础设施建设，打造高品质生活空间，推进城市群交通一体化，建设便捷高效的城际铁路网，发展市域（郊）铁路和城市轨道交通，推动建设城市综合道路交通体系，有序推进地下综合管廊建设，加强城市防洪排涝、污水和垃圾收集处理体系建设，加强防灾减灾基础设施建设，加强公共卫生应急设施建设，加强智能道路、智能电源、智能公交等智慧基础设施建设。要加强农业农村基础设施建设，完善农田水利设施，加强高标准农田建设，稳步推进建设“四好农村路”，完善农村交通运输体系，加快城乡冷链物流设施建设，实施规模化供水工程，加强农村污水和垃圾收集处理设施建设，以基础设施现代化促进农业农村现代化。要加强国家安全基础设施建设，加快提升应对极端情况的能力。

（4月26日，新华社原发）

05 国务院国资委在中交集团召开对标世界一流采购交易管理体系推进会

4月21日，国务院国资委在中交集团召开对标世界一流采购交易管理体系推进会，总结交流优秀企业的经验做法，对建立完善采购交易管理体系、全面提升供应链管理水平和进行再部署、再推进。国务院国资委党委委员、副主任翁杰明出席会议并讲话，中交集团党委书记、董事长王彤宙出席会议并介绍有关情况，中交集团、兵器工业集团、国家电网、中国移动、江苏交控等5家企业的代表作交流发言。

会议充分肯定近年来国有企业采购交易管理取得的进展成效，要求进一步完善数字化智能化管控体系，建立更大范围的寻源询价机制，推进在线监管实时链接，深化供应商管理，带动上下游发展，提升腐败治理效能，扎实构建具有世界一流水平的采购交易管理体系。要在持续抓好采购交易管理的基础上，按照新形势新要求，聚焦重点领域和关键环节，以采购为切入点全面提升供应链管理水平和维护产业链供应链安全稳定、建设具有全球竞争力的世界一流企业提供坚强保障。

（中国交建微信公众号）

06 国企改革三年行动迎考

2022年是国企改革三年行动的收官之年。按照国资委部署，将开展督查评估考核，要求上半年在重点难点任务上取得根本性突破并完成三年行动主体任务。当前已进入决战决胜的关键阶段，目前国有企业各级子企业经理层成员实现任期制和契约化管理的占比超过95%，国企董事会应建尽建和外部董事占多数目标得以基本实现。近期，国务院国有企业改革领导小组正在对中央企业截至2021年底的重点改革任务进展情况进行第一次考核，并对地方进行第二次评估。6月底还将对今年上半年的情况进行督导评估。

（4月7日，经济参考报原发）

07 国资委召开中央企业创新联合体工作会议

4月2日，国资委以视频形式召开中央企业创新联合体工作会议，深入学习贯彻习近平总书记关于科技创新重要论述，总结回顾两年来中央企业创新联合体实践探索，研究部署下一步工作。国资委党委书记、主任郝鹏出席会议并讲话强调，要深入学习贯彻习近平总书记重要指示精神，立足“两个大局”、心系“国之大者”，进一步强化国家战略科技力量、强化企业创新主体地位，加快关键核心技术攻关和原创技术策源地建设，打造创新联合体升级版，为高水平科技自立自强提供坚实有力支撑。

（国资委微信公众号）

01 中交集团连续四年获中央单位定点帮扶工作考核“好”的评价

5月，中央农村工作领导小组通报了2021年中央单位定点帮扶工作成效考核评价情况，中交集团连续4年获得最高等次“好”的评价，位居中央企业前列。

2021年，中交集团深入学习贯彻习近平总书记关于定点帮扶和乡村振兴工作的重要论述和指示批示精神，紧密结合党史学习教育“我为群众办实事”实践活动，对照“四个不摘”，做好“四大衔接”，确保“三个不减”。全年在定点帮扶地区投入帮扶资金4.18亿元，扎实开展“中交助梦”行动，实施了156个帮扶项目，培训基层干部1035名、乡村振兴带头人56名、技术人员1176名，购买定点帮扶地区农产品825万元、帮助销售农产品321万元，在新疆英吉沙县订购工服64349套，打造中交怒江建筑产业园示范项目，助力云南怒江州泸水市、福贡县、贡山县、兰坪县和新疆英吉沙县实现巩固脱贫成果与乡村振兴的有效衔接。

02 李克强赞扬佩列沙茨大桥项目树立了中克、中欧合作的典范

5月13日，国家主席习近平同克罗地亚共和国总统米拉诺维奇互致贺电，庆祝两国建交30周年。国务院总理李克强同克罗地亚总理普连科维奇互致贺电。李克强在贺电中提到，佩列沙茨大桥等互利共赢项目树立了中克、中欧合作的典范。

由中交集团承建的克罗地亚佩列沙茨大桥项目全长3.94公里，其中桥长2440米，主桥为六塔中央单索面钢箱梁矮塔斜拉桥，是中国企业承建的首个由欧盟基金出资建设的大型基础设施项目，对深化中克欧三方合作有着重要意义。自2018年开工以来，包括中国、克罗地亚及欧盟在内的世界各国媒体对大桥建设始终保持着高度关注，中克两国总理曾亲赴施工现场视察，共同启动项目钢管桩打设按钮；克罗地亚总理和政府内阁成员十余次莅临现场视察，大桥已成为克罗地亚及欧盟高度关注的地标性建筑克罗地亚佩列沙茨大桥项目。大桥于2021年7月实现全桥合龙，将于今年建成通车。大桥建成后将实现克罗地亚人民连接南北两片国土的多年夙愿，有力带动当地经济发展和人员交流。

03 穿越“死亡之海”的“生命之路”！又一条沙漠公路即将通车

塔克拉玛干沙漠是世界第二大流动沙漠，被称为“死亡之海”，这里无水、无电、无信号，更没有植被、鸟兽。就是在这样恶劣的自然环境下，一条穿越“死亡之海”的“生命之路”——尉且沙漠公路即将建成通车。

中交集团投资建设的新疆乌尉公路包PPP项目由乌鲁木齐至尉犁、尉犁至35团、35团至若羌、依吞布拉克至若羌、尉犁至且末五个项目组成，线路总长度1305公里，是目前国内在建最大的PPP项目，估算总投资达761亿元，规模大、分布广、环境恶劣、施工难度大，是新疆维吾尔自治区和中交集团“交通强国”试点项目之一。

尉且沙漠公路连接尉犁县和且末县，位于天山南坡与阿尔金山北麓之间的塔里木盆地，穿越塔克拉玛干沙漠腹地，全长约333公里，其中沙漠路段就有300公里左右，是目前世界上在建的里程最长、流动沙丘分布最广、施工条件最恶劣、施工难度最大的沙漠公路。国际同行曾感叹，在这样的条件下修建一条公路简直比登天还难。尉且沙漠公路通车后，且末县到库尔勒市无需绕行，两地间行车里程缩短了350公里，行车时间也由原来的12小时缩短为6小时。这条独具风情的沙漠公路，不仅将会是一个旅游黄金线路，还将是南疆百姓企盼已久的幸福路。

04 张喜刚荣获2021年度茅以升科学技术奖桥梁大奖

近日，北京茅以升科技教育基金会公布了2021年度茅以升科学技术奖获奖名单，中国工程院院士、中交集团首席科学家张喜刚荣获2021年度茅以升科学技术奖桥梁大奖，成为中交集团首位获得该奖的桥梁科技工作者，对于进一步擦亮“中交桥梁”名片，提升中交桥梁行业影响力具有重要促进作用。

茅以升科学技术奖是经国家奖励办批准，由北京茅以升科技教育基金会于1991年，依靠社会力量设立的科技奖励项目，旨在奖励在相关领域取得杰出成就的科技教育人才。桥梁大奖主要表彰为推动我国桥梁科技进步发展做出重要历史贡献的科技工作者，每两年评选一次，每次评选不超过2人，是中国桥梁工程界最高水平、最具权威和最有影响力的个人荣誉。

05 重磅！中交集团“十四五”企业文化建设规划和品牌建设方案发布

为深入贯彻落实集团三次党代会会议精神，进一步发挥企业文化推动集团改革发展、凝聚人心、提振士气的重要作用，中交集团正式发布“十四五”企业文化建设规划和“十四五”品牌建设方案，为加快建设具有全球竞争力的科技型、管理型、质量型世界一流企业提供坚强思想保证、厚植精神力量、营造文化氛围、塑造良好形象。

06 中交集团高速公路公募REITs成功上市

4月28日，中交集团发起的高速公路公募REITs项目——华夏中国交建高速公路封闭式基础设施证券投资基金（以下简称“中交REIT”）在上海证券交易所举行云上市仪式。中交REIT是目前市场规模最大、央企首单高速公路公募REITs，其成功发行得到了国家发改委、中国证监会和上海证券交易所的指导，以及湖北省交通运输厅、咸宁市政府等部门和单位的大力支持。该项目底层资产为湖北省武深高速公路嘉通段，属于我国南北大通道的重要组成部分。项目沿线人口众多、经济发达，路网通行需求旺盛，对促进武汉城市圈经济一体化和中部地区崛起意义重大。

07 中交集团9个境外工程项目荣获中国建设工程鲁班奖

中国建筑业协会公布了2020-2021年度中国建设工程鲁班奖（境外工程）获奖结果，中交集团共有9个项目获奖。截至目前，中交集团共计112个项目荣获中国建设工程鲁班奖，其中境外项目26个。

本次获奖的项目分别是：巴基斯坦中电胡布2×660MW燃煤发电项目码头工程项目，莫桑比克贝拉渔码头重建工程项目，越南高岭桥及其两侧200m引线项目，赤道几内亚马拉博国家公园项目，文莱PMB大桥项目，援马尔代夫中马友谊大桥项目，科特迪瓦阿比让港口扩建项目，斯里兰卡科伦坡港口城防波堤、吹填和一期基础设施工程项目，莫桑比克马普托大桥及连接线项目。



2021年5月，中交城投举办“恰百年风华正茂 启新程青春奋进”主题宣讲暨“8090讲党史”活动

当好城市发展排头兵 壮大国企顶梁柱力量

📍 | 中交城投党委理论学习中心组

放眼未来，在中交城投“十四五”规划中，明确了“再造一个城投”的发展目标，将为壮大国企顶梁柱力量努力提供成功范本。

2016年，习近平总书记在全国国有企业党的建设工作会议上发表重要讲话，为新时代坚持党对国有企业的全面领导、做强做

优做大国有企业提供了根本遵循。习近平总书记指出：“国有企业是中国特色社会主义的重要物质基础和政治基础，是我们党执政兴国的重要支柱和依靠力量。”在2021年《财富》世界500强排行榜中，有143家中国企业上榜，其中

49家是由国务院国资委监管的中央企业。让世界感到震撼的中国力量，很重要的一部分就是国企力量。

中交城投作为世界500强企业，中交集团的城市综合开发运营专业投资平台，坚持以“城市综合开发+”为发展方向，以“区域开发和特色地产协同”为基本路径，着力培育产业投资新动能，持续提升价值投资能级，坚定践行交通强国、美丽中国战略，深度融入新型城镇化建设，为促进区域高质量发展提供“中交方案”。目前已在7省17市落地投资项目55个，总合同额超过3800亿元，投资额、利润总额、总资产和净资产快速增长，在中交集团经营业绩考核中实现“5连A”，且连续两年位居第一，成为中交集团高质量发展的排头兵。放眼未

来，在中交城投“十四五”规划中，明确了“再造一个城投”的发展目标，将为壮大国企顶梁柱力量努力提供成功范本。

聚焦党的建设，夯实高质量发展根基

办好中国的事情，关键在党；发展壮大国有企业，关键在党的建设。习近平总书记强调，坚持党对国有企业的领导不动摇，发挥企业党组织的领导核心和政治核心作用，保证党和国家方针政策、重大部署在国有企业贯彻执行，中国特色现代国有企业制度，“特”就特在把党的领导融入公司治理各环节，把企业党组织内嵌到公司治理结构之中。

中交城投党委深入贯彻落实习近平总书记“两个一以贯之”重要指示，不断加强党的领导，有效推动党的建设深度融入公司的治理，认真贯彻落实中交集团党委要求，在各基层党组织中深入开展了“一项目一特色、一支部一品牌”党建主题活动、基层党建标杆和党员示范岗创建工作，突出创建特色和创建实效，探索出一条以打造党建品牌引领中心工作提质增效的有效途径。其中，宁波中交未来城项目牢牢把握党建和主业“双融合、双促进、双发展”的理念，充分发挥党组织战斗堡垒作用，构建了“大党建与公司主责主业深度融合+小党建与基层支部建设有



中交投南沙横沥岛尖城市综合开发项目工人流动党员驿站进行“三会一课”



佛山地铁 2 号线正式开通初期运营

机融合”的工作体系，主动践行国家新型城镇化战略，积极探索“乡村振兴”战略的实践路径。先后完成中交壹里科创云廊、联东 U 谷产业园等 9 个投资建设项目，成立中交首个 PE 股权基金和中交未来城·城市发展联盟，导入宁波·上海产业转移双创示范等 4 大服务平台，为宁波市奉化产业升级、人民增收提供了“金钥匙”。积极履行社会责任，在项目周边与 8 个村庄共同梳理出 146 条“我为群众办实事”清单，开展乡村风貌提升、美丽河道建设等民生工程，2021 年获评中央企业先进基层党组织称号。

下一步，中交城投将持续压实党建工作主体责任，发挥好党委领导作用、支部战斗堡垒作用、党员先锋模范作用，以高质量党建引领企业高质量发展，围绕“强

党建、促落实”工作主线，推动党建工作与中心工作同频共振，凝心聚力在企业高质量发展新征程中创品牌、竖标杆，推动公司管理体系持续完善、管理能力不断提升，在全方位推动高质量发展上不断取得新的突破。

聚焦高质量发展，持续优化创新能力

“十四五”时期是我国开启全面建设社会主义现代化国家新征程、向第二个百年奋斗目标进军的第一个五年，必须立足新发展阶段、贯彻新发展理念、构建新发展格局、推动高质量发展。习近平总书记强调：“高质量发展不只是一个经济要求，而是对经济社会发展方方面面的总要求”。

中交城投秉持“政企深度合作，企业与城市共同成长”的理念，高目标、高水平、高效率推进项目开发；完成三级管理架构的搭建，建立起“投、融、建、管”的投资管理体系，构建了从价值策划、投资建设到资产运营、资本运作的价值创造体系；针对城市综合开发运营各环节建立并不断强化相应的风控机制。加快打造城市投资运营全产业链，持续培育价值链两端的竞争优势，锻造核心竞争能力，成功通过策划、开发、运营一体化，实现城市投资运营的可持续发展。

习近平总书记强调，高质量发展要靠创新，我们国家再往前发展也要靠自主创新。中交城投将以“功成不必在我”的精神境界和“功成必定有我”的历史担当，提升公司治理能力、强化创业意识。尤其要扣住中交集团“高质量发展落实年”这个主抓手、集结号，始终保持高质量发展方向不变，始终坚持“123456”总体发展思路不变，始终坚定狠抓落实决心不变，推动管理体系持续完善、管理能力不断提升。同时要善于发现国家“十四五”规划蓝图中蕴含的巨大发展机遇，坚定“大城市”战略不动摇，加快锻造深耕城市、运营城市、服务城市的核心能力，加强对未来城市的研究，借助和运用好中交集团的区域资源及影响力，积极参与城市更新业务，着力打造人文城市、宜居城市、韧性城市、绿色城市、智能城市，大胆闯、全力拼，及时总结经验，形成可推广方案，努力担负好中交集团“大城市”业务主力军和创新引领者的重任。

聚焦城市运营能力，激发国企新活力

做好这项工作，对做强做优做大国有经济，增强国有企业活力、提高效率，加快构建新发展格局，都具有重要意义。近年来，中交城投紧跟国家战略实施步伐，充分发挥中交集团的全产业链优势，加速布局国内重点区域和节点城市，构建价值策划、规划设计、

投资建设、产业导入、资产运营和资本运作全产业链体系，打造了一大批现代产城融合特色的城市新地标。

成立以来，中交城投已完成在广州、珠海、深圳、佛山、惠州、中山等大湾区城市群的高层次布局，落地实施了广州灵山岛和横沥岛综合开发项目、广州南沙国际邮轮母港项目、珠海横琴综合开发项目、佛山顺德高新区西部启动区综合开发项目等一批标杆力作，并以粤港澳大湾区为辐射中心，业务迅速布局到长三角、长江中游、成渝等多个城市群。广州南沙国际邮轮母港项目获评建国“70 年 70 广州地标”，对广州打造国际航运中心、提升城市形象和知名度、加快区域经济转型升级、增强国际文化交流意义重大。与此同时。中交城投努力践行“企业与城市共同成长”理念，在佛山地铁二号线 TOD 项目、宁波奉化中交未来城等项目的实施中，中交城投从价值策划、投资建设、资产运营、资本运作到城市运营，都在努力为区域经济发展和地方政府提供一揽子解决方案。这些项目不仅改变了城市形态，还能直接影响到未来城市的发展，将不断满足当地居民对美好生活的需要。

展望“十四五”，中交城投将围绕习近平总书记提出的“人民城市为人民”、“满足人民群众对美好生活的向往”等指示精神作为努力奋斗的目标，妥善处理人与城市、城市与自然、城市与城市的关系。以人民对美好生活的向往为着力点和出发点，通过一系列细分项目的统筹实施，优化城市环境，由主导产业发展带动相关配套产业，实现跨界与整合，构筑城市和产业发展优势。坚持以价值投资为导向，理性认识投资环境的变化，完整准确全面贯彻新发展理念，进一步明确投资方向，优化投资结构，回归投资盈利的本质，激发国企新活力。

习近平总书记指出，要坚持国有企业在国家发展中的重要地位不动摇，坚持把国有企业搞好、把国有企业做大做强做优不动摇。国有企业作为国民经济发展的中坚力量，必须发挥带头作用，成为改革创新的主力军和先行者。中交城投将始终聚焦城市高质量发展，服务人民的美好生活，当好城市发展的合伙人，努力成为区域价值的提升者、美好生活的创造者，以更加优异的成绩为集团加快建设具有全球竞争力的“三型”世界一流企业贡献更大力量，迎接党的二十大胜利召开！

“高质量发展落实年” 的城投答卷



广州南沙灵山岛尖城综项目全景图

中交城投：

牢记初心使命， 以全新姿态擘画高质量发展新蓝图

中交城投紧扣今年“稳中求进”主基调，奋力谱写“高质量发展落实年”的时代篇章。

✎ | 廖银洁



山东临沂项目安置房建设现场图

迈着坚实的脚步，走过了7年的春华秋实；忙碌的身影，伴随着强劲的发展脉动。回顾过去，中交城投的成绩令人鼓舞，在“十四五”开局之年更是交出了一份不平凡答卷：中交城投连续5年荣获中交集团所属企业年度经营业绩考核A级企业、连续4年获评中交集团年度优秀企业、连续3年获评中交集团年度经济效益最优奖。相较成立之初，总资产增长300%，利润总额增长600%，人员规模仅增长80%。

为深化落实习近平总书记关于2022年经济工作的重要指示，特别是关于国资央企的新部署新要求，深化落实中央经济工作会议和中央企业负责人会议精神，深化落实中交集团第三次党代会精神和“十四五”规划，中交集团党委立足发展实际，科学研判形势，确定了2022年“高质量发展落实年”的主题，明确了“稳增长、优结构、控风险”重点工作。

“十四五”时期经济社会发展要以推动高质量发展为主题，这是锚定中长期“两个一百年”奋斗目标，根据我国发展阶段、发展环境、发展条件变化作出的科学判断。高质量发展强调质量，强调发展，意味着从单一的增长目标转变为多维度的发展目标。

百舸争流，奋楫者先。2022年的中交城投，方向明确、信心坚定，将在高质量发展新赛道上，全力以赴、行稳致远。

稳中求进，确保实现“开门红”

企业强则国家强，正像习近平总书记深刻指出的：“企业家爱国有多种实现形式，但首先是办好一流企业，带领企业奋力拼搏、力争一流，实现质量更好、效益更高、竞争力更强、影响力更大的发展。”

国有企业由党而建、跟党创业、为党奋斗，作为中国特色社会主义经济的顶梁柱、落实国家战略的主力军、服务社会的排头兵，是壮大国家综合实力、保障人民公共利益的重要力量。

今年下半年，党的二十大即将召开，党和国家事业也将站上新的发展起点，如何从总体上认识 and 把握“高质量发展”的深刻内涵，推动中交城投做强做优做大，回答好党中央赋予的重大时代命题，中交城投紧扣今年“稳中求进”主基调，奋力谱写“高质量发展落实年”的时代篇章。

稳中求进，首在稳字当头。今年，中交城投的一切工作将以“稳”为主基调，确保实现“开门红”开局稳。坚持稳字当头就是要实现自身的稳增长，聚焦“第一季度同比增长不低于3%”和“上半年同比增长6.5%”的任务目标，早部署、早发力，早落地、早见效，实现首战告捷，稳住发展阵脚，稳住增长势头，把稳增长的主动权牢牢掌握在手中。

稳中求进，重在以进固稳。中交城投指出，“稳”就是既要稳定位又要稳地位，既要稳当期又要稳预期，既要稳得有序又要稳得均衡，既要稳得有力又要稳得有效；“进”就是要紧扣工作主线，推动公司改革发展取得新成效、新成果，实现“量”的合理增长和“质”的稳步提升。唯有正确处理“稳”与“进”的关系，才能坚决扛起实现“开门红”的经济责任、政治责任、社会责任，在相互促进中实现更高质量发展。

深化主业，持续推动转型升级

我国“十四五”规划强调，将立足新发展阶段、贯彻新发展理念、构建新发展

格局,以推动高质量发展为主题,深化供给侧结构性改革,切实提升发展的质量、效率和动力。中交城投作为服务国家战略、推动经济社会发展、引领行业变革的先行者和示范者,更要在提升发展质量上发挥示范引领作用,在助力构建新发展格局中展现新作为。

如何绘就高质量发展新篇章?

首先,做实做强发展底盘。中交城投提出,聚焦战略定位,推动资源更多向主责主业集中,着力打造城投品牌,坚决当好集团“大城市”战略的领军企业 and 创新引领者;做强投资业务,坚持合理投资、科学投资、价值投资,努力打造城市发展业务拓展的“王牌军团”,整合各类要素资源,构建发展共同体,深化商业模式创新,从满足需求向引导和创造需求转变,形成纵向贯通全产业链条、横向惠及各参与方的一揽子解决方案,推动投资业务可持续发展。

党的十九届五中全会提出,要坚持创新在我国现代化建设全局中的核心地位。为此,中交城投持续深化商业模式创新,吃透“三核五商”新中交的基本内涵和要义,坚持以客户为中心,从满足需求向引导和创造需求转变,整合各类要素资源,形成纵向贯通全产业链条、横向惠及各参与

稳字当头

坚持稳字当头就是要实现自身的稳增长,聚焦“第一季度同比增长不低于3%”和“上半年同比增长6.5%”的任务目标,早部署、早发力,早落地、早见效,实现首战告捷。

方的一揽子解决方案,不断完善基于商业逻辑、商业思维、商业运作的经营机制。

其次,增强价值策划能力。尽快落实资源,完成创新发展管理体系搭建,着力打造“城市综合开发+”的价值策划能力,提高项目总体策划规划的顶层引领力和实操落地性,实现“一张蓝图绘到底”,推动公司全产业链更有效协同。推进公司智库平台建设,聚焦“大交通、大城市”市场端和业务端痛点进行重点攻关,围绕重点区域做实“城市画像”工作,逐步构建起投资地图参考系,积极开展城综产业链延伸课题研究,加快实现由经营项目向经营城市转变。

再次,注重深化产融结合。持续完善产业发展业务体系和管理机制,提升资源整合、产业导入与服务能力;以产业资源集聚为核心,加快构筑以“城市综合开发+”为主线的产业生态体系,建立健全产业园区开发运营管理体系,择机搭建专业的产业园区投资运营平台;统筹考虑相关项目的城市运营需求,谋划建立城市运营智慧管理平台。

党建引领,点燃企业发展“红色引擎”

坚持党的领导、加强党的建设,是我国国有企业的独特优势,是国有企业的“根”和“魂”。在当前国有企业改革攻坚的关键期,只有全面提高新时代企业党的建设质量水平,才能确保高质量发展。

一方面,中交城投深刻领会把握“两个确立”的决定性意义,始终把“两个维护”作为根本的政治原则和政治规矩。以党的意志为意志,在制度上立柱架梁,坚决贯彻“两个一以贯之”,统筹推进“六维”中交治理模式全领域全方位全级次覆盖穿透,加快建设更加成熟更加定型中国特色现代企业制度。坚定党的政治方向,在行动上坚决跟随,聚焦党中央最关切、国家发展最需要、人民群众最期盼的领域,勇于担当,积极作为。

另一方面,全面提升党的建设质量。持续深化国企党建品牌创建,坚持党委领导作用和基层党组织战斗堡垒作用同发挥,坚定不移筑牢根魂优势,不断强化各级党组织的主体和监督责任担当,充分发挥党员先锋模范



武汉项目黄陵小学

范作用,以高质量党建引领保障企业高质量发展。

实施国企改革三年行动是党中央、国务院在新形势新阶段作出的重大决策部署,中交城投深入学习贯彻党中央、国务院的决策部署,对标对表中交集团改革方案,制定公司专项方案,系统谋划改革三年行动,助推企业高质量发展。

深化制度改革,是激发活力、提高效率、提升劳动生产率的必然要求,是国企改革三年行动的关键环节和标志性工程。中交城投一直坚持“以价值创造者为本”,让员工合理分享企业发展成果。当前,正着力加快完善中国特色现代企业制度,落深落实“四能”改革,完善市场化竞聘机制,让上岗靠竞聘、不胜任必退出成为常

态。数据显示,近年来中交城投因不胜任而调整或退出的中层干部达15人,而近两年新提任的中层干部中“85后”占比超过50%,最年轻的中层干部年仅30岁。一系列举措充分激发了广大干部员工的学习品格、奋斗意识和创新精神,增强危机感、责任感、使命感和干事创业的积极性,为公司持续高质量发展持续增强竞争力、创新力、控制力、影响力、抗风险能力。

2022年作为高质量发展年,突围崛起重任在肩。凝心聚力抓好主责主业、持续优化国有资本布局结构,也是国资央企改革发展的重要任务之一。站在新的起点上,中交城投将进一步提高政治站位、强化责任担当,奋力推动企业高质量发展再上新台阶。■

城综事业部： 转型升级，打造高质量发展“中交样本”

城综事业部积极贯彻“高质量发展落实年”的工作部署，城综业务聚焦党建引领、绿色低碳等关键词，持续擦亮城综品牌，为城综业务的高质量发展添砖加瓦，为迎接党的二十大营造良好氛围。

✎ | 徐晓杨



山东临沂项目中心公园

2021年，中交城投城综事业部坚持“深耕城市、服务城市、运营城市”，城综业务成绩优越，完成了经营指标任务。在“稳字当头，稳中求进”的经济工作总基调背景下，中交城投紧跟国家发展战略，保持“稳中求进”的态势。“稳”就是要继续把握发展局势，发挥央企的优势，推动政企合作稳步开展，继续做好主业；而围绕“进”字就要聚焦“城市综合开发+”主线，全产业链创新发力，不断激活发展活力、增强发展新动能。

2022年，城综事业部积极贯彻“高质量发展落实年”的工作部署，城综业务聚焦党建引领、绿色低碳等关键词，持续擦亮城综品牌，为城综业务的高质量发展添砖加瓦，为迎接党的二十大营造良好氛围。

发挥“压舱石”作用

从“城市综合开发商”向“城市发展商”转变，中交城投坚持“三核五商”新中交发展战略，为城市发展提供一揽子解决方案，着力打造在区域、地方的经济社会发展中起到引领、示范作用的标杆项目。

城市的本质就是让人民生活更加美好，让居民安居乐业。以灵山岛尖项目为例，作为未来城市的范本、城市综合开发“试验田”，从一片农田蜕变成网红打卡点，灵山岛尖的变化简直可以用脱胎换骨来形容。作为广州发展的重点对象，海绵城市、“近零能耗”公交站、生态堤等聚焦绿色低碳、人与自然和谐共生的基础设施在南沙明珠湾板块相继落成，这让市民生活更加便捷，灵山岛尖的蝶变是粤港澳大湾区发展的缩影。

中交城投成立至今七年来，从珠三角

起步至深耕“两湾一区”及全国重要节点城市，2021年全年完成投资总额106亿元，城综业务实现营业收入92亿元，回款额、利润总额两大核心指标都超额完成全年目标。从近三年来看，城综事业部各项指标基本保持高位运行，其中营收、利润等关键指标对公司的三年平均贡献超过60%，这充分体现了中交城投发展“压舱石”作用。

事实上，中交城投已经在实践中把握城市发展内涵，探索出符合自身发展的“城市综合开发+”成功模式，并拥有多项城综标杆项目。中交城投目前已在7省（区）17市落地投资项目55个，总合同额超过3800亿元。作为央企，中交城投紧跟国家战略，发挥央企品牌和资源优势，创新政企深度合作的创新模式，为城市综合开发提供“七位一体”的一揽子解决方案。2021年，城综事业部成立了产业发展部，提出产业导入4个阶段的分级指导方案，并搭建了产城融合资源平台，为各大重点项目的落地提供了重要支撑。

强链补链延链

中交城投已经初步形成涵盖价值策划、规划设计、投资建设、产业导入、资产运营和资面对“三新一高”发展要求，城综业务补强能力短板势在必行。

今年，中交城投按照中交集团“高质量发展落实年”的总体要求，紧紧围绕集团“123456”的总体思路，聚焦“稳增长、优结构、控风险”三大任务，从如下四个方面发力加快提质增效：一是制定符合城综项目高质量发展的管理模式，完善管理制度体系，创新管理模式，提升业务效率；二是加快完善风险管控机制，强化项目全

生命周期风控意识，提高项目开发过程中的风险识别、风险预警、风险控制及风险防范能力，严防发生系统性风险；三是整合内外部资源以及加强精准配置，价值策划、价值创造、产城融合、资产运营、资本运作等能力，满足行业发展趋势、地方政府诉求，给予项目公司更多支持；四是转变人力短缺问题，要求自身员工向一专多能型人才、管理型人才发展，打造一流团队，向“国内领先、世界一流的城市发展商”目标大步迈进。

推进产城融合实现高质量发展是城市综合开发业务的重要一环，中交城投大力推动产城融合业务创新突破，为城市发展注入动力。

以宁波中交未来城项目为例，这是中交城投与奉化区政府合作，布局长三角区域的首个项目。该项目以“投资+城市综合开发运营+产业发展服务的投资建设运营一体化”模式，实现一二三四级联动，实现全生命周期开发，以打造成人文城市、宜居城市、绿色城市、智慧城市为发展目标。在产业导入方面，中交城投围绕金融科创、医疗健康、智能制造三大产业进行开发，中交壹里科创云廊、宁波市第一人民医院、中国技术交易中心等相继落成。今年，中交城投与上海技术交易所继续以战略合作伙伴的身份，探索产业发展平台建设和创新产城融合业务商业模式，继续完善产业园区开发闭环强管理，推进落地项目履约监管工作，实现“以产促城、以城兴产、产城共融”。

胸怀“国之大者”

2022年全国两会仍然聚焦“双碳”目标话题，中交城投胸怀“国之大者”，坚定不移走生态优先、绿色低碳的发展道路，践行企业的社会责任担当，在促进产城人融合建设上增添一抹绿色。首先，在产业导入方面，中交城投依托集团“双碳”模式产业优势，在绿色环保新兴产业的上下游全产业链中寻求投资机会，全面贯彻新发展理念，积极融入新发展格局；在城市建设方面，以横沥岛尖项目为例，项目运用到前沿自然城市设计理念，设计规划将基础设施建设与自然完美融合，围绕“绿色生态、低碳节能、智慧城市、岭南特色”十六字建设理念，“桥城共生”的亲水生态景观、地下空间以及海绵城市建设“蓝图”已绘就，项目因此获得了城市设计类别优胜奖。值得注意的是，项目结合南沙的自然环境特色做了创新举措，以绿植代替绿网覆盖裸土，防止扬尘、水土流失，真正实现绿色环保施工。如今，横沥岛土地上，天鹅绒草肆意生长，白鹭成双，而这只是我们践行减碳、扩绿的众多实践项目之一。

城综事业部以党建引领、文化建设为有力支撑，推动中交城投高质量发展。去年，中交城投党委首次评为中交集团二级单位先进基层党组织，首次有基层党组织（宁波公司党总支）获评中央企业系统先进表彰，这都得益于中交城投在党建方面下足功夫。推动中交城投高质量发展，必须坚守政治担当，以高质量党建引领公司高质量发展。落实到行动上，一是城综事业部党委要持



山东临沂项目中心公园

续抓好习近平新时代中国特色社会主义思想、中央精神和集团、公司重要会议精神的学习宣贯，强化党的领导和党的建设；二是抓好作风建设，把深入基层、深入群众开展调研作为加强和改进作风建设的一个切入点和重点工作，提高解决一线实际问题的能力，抓实做好党建工作责任考核评价，夯实各党组织党建工作责任落实。

同时，在企业文化建设方面，系统规划企业文化内外部宣传，提升新闻宣传势能，全力擦亮城综品牌；灵活用好“职工之家”，团结广大职工，提升“青”字号品牌创建的标准化水平，引导动员广大青年在项目建设一线建功立业、实现自我价值，增强员工归属感和责任感。■



广州南沙中交·汇通中心项目

房地产事业部：

稳健创新，奋力跑出高质量发展“加速度”

2022 年，更强调“稳字当头”，在“稳地价、稳房价、稳预期”的长效机制目标下，进一步促进行业良性循环和住房消费健康发展。

✎ | 廖银洁

今年 2 月，在国新办举行的新闻发布会上，住建部相关负责人表示，今年要保持调控政策的连续性和稳定性，增强调控政策的精准性和协调性。继续稳妥实施房地产长效机制，保障住房的刚需，同时满足合理的改善性需求，促进房地产业良性循环和健康发展，努力稳地价、稳房价、稳预期。持续整治和规范房地产市场秩序。

“开局之年”成绩亮眼

2021 年是“十四五”开局之年，也是中国房地产市场通过推进高质量发展和双循环战略解决结构失衡问题力度最大的一年，双集中供地、三道红线和贷款集中度、地方主体责任等，土地、金融和市场监管等一揽子长效机制密集落地……在以新发展阶段、新发展理念、新发展格局、高质量发展此“三新一高”为核心要义的“十四五”规划的引领下，中交城投房地产事业部以推动高质量发展为主题，以深化供给侧结构性改革为主线，成功应对了全国房地产市场前热后冷、风云突变的挑战，圆满完成了公司下达的各项目标任务，各项指标同比大幅增长，积极探索一个健康、共同发展的房地产业营商新模式。国家倡导注重供应链和产业链的发展模式，也需要房地产的工作重心从选址获利模式向打造生态圈转变，比如智慧城市、绿色生态建设以及追求幸福的各类服务场景建设等等，中交城投特色房地产项目也一直朝着这些方向转变，取得了比较亮眼的成绩。

2021 年中交城投房地产板块全年营业收入、利润总额完成率均 130% 以上，同比增长分别是 64% 和 76%，占公司比重超过 50%；权益销售合同额、回款总额年度完成率 114%；经营性现金流 34.03 亿元，连续四年为正；自持物业招商租赁面积 6

万 m²，租赁收入 1392 万元，为公司高质量发展做出强有力的支撑。与此同时，房地产业务规模正迅速扩大，目前特色房地产业务紧紧围绕城市综合开发主业，发挥一二级联动优势，深耕粤港澳大湾区、长三角城市群、成渝城市群、北部湾城市群，已进驻 10 个城市，落子 23 个项目，权益总可售货值 808.7 亿元。

“稳字当头”能力提升

伴随着国家宏观调控，房地产市场格局正在发生改变，如何确立房地产业高质量发展的目标诉求，是新时期首先需要思考的问题。2022 年，更强调“稳字当头”，在“稳地价、稳房价、稳预期”的长效机制目标下，进一步促进行业良性循环和住房消费健康发展。

中交城投房地产事业部坚定相信国家依然会坚持“房住不炒”、“四限”、去杠杆、房产税等长效机制，进一步提高政治站位和思想认识，深刻认识到，要实现高质量发展，在房地产行业最重要的是关注“人”。中国人民首先需要合格的好房子、高品质的建筑。高质量发展必须是一个体系，不单单是房子的本身。因为，当中国正式进入以城市群和都市圈为主体空间形态的新发展阶段，这也意味着，我们必须以全新的理念和发展思路来面对城市发展格局和行业竞争格局出现的新变化，在都市圈当中找到新的发展空间和机会。它包括整体的发展思路、产品水平、制度安排、城市运营、美好生活场景构建等等，总体而言，房地产未来要和城市所承载的产业和人口共兴衰，这才是真正的高质量发展。

房地产事业部在新的思想认识和公司高质量发展的要求下，全面思考自身业务实践过程中存在的不足和面临的挑战，着



佛山南海中交·珑湾云城项目

力在如下五个方面持续提升。一是营销抗风险能力有待加强。2021 年的房地产市场经历了从阳春到寒冬的断崖式下行，给项目的销售工作带来了极大的困难。房地产业务部需进一步统筹资源、形成合力，提高营销的精准度和渗透力，提升产品品质，

塑造良好口碑，健全营销激励机制，激发团队潜能；二是制度执行效果有待提升；三是产品标准化建设需加快步伐，应当紧跟公司战略布局，加快推动战略布局区域的市场研究和产品研发工作；四是集约化管理需进一步提升，一方面要建立区域战

略资源库，另一方面要试点区域管理模式，进一步整合资源、提质增效；五是参股项目管理有待加强。

“时代考卷”用心解答

既要尊重行业和市场规律，又要满足人民对美好生活的诉求，这对于房地产行业来说是个“时代考卷”，意味着要完成链接城镇化、链接区域经济发展、链接消费者幸福感的核心任务。

2021 年的中央经济工作会议对促进房地产业良性循环和健康发展、城市建设和乡村建设等工作都作出重要部署，中交城投房地产业务部认真学习贯彻中央经济工作会议精神，坚持稳字当头、稳中求进，立足新发展阶段，完整、准确、全面贯彻新发展理念，加快构建新发展格局，努力推动住房和城乡建设事业高质量发展。

2022 年，在公司发展战略引领下，房地产业务部以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，深入贯彻党的十九大、二十大和历次中央全会精神，凝聚全体员工改革创新共识，继续苦练管理基本功，深化项目管理，进一步完善和优化管控体系，补齐短板，不断提高房地产项目的盈利能力和运营效率，不断创新合资公司管控模式及房地产业务部薪酬分配体系，推动特色房地产业务高质量发展。按照上述思路和要求，也确定了经济、安全质

量环保、管理基础等方面的具体目标。

要特别提到的一点是，党的建设是国有企业高质量发展的“根”和“魂”。中交城投坚持以党的建设为统领，党建与业务相融合，一体谋划、一体推进。今年，中交城投房地产事业部以迎庆党的二十大为主线，高质量推动党建工作与业务深度融合，包括继续抓好党建品牌创建、深化党建共建、提升品牌管理，以项目经营为导向，强化党组织对项目品牌宣传与营销推广的领导。加强党建带团建，做到情感留人、事业留人，实现职工与企业发展相统一等等。

中交城投切入了城市更新领域。城市更新可以说是立足国家和城市发展视角的房地产开发功能的延伸，它提出了一种激发和完善房地产经济社会功能的开发方式。去年 7 月，中交城投联合中房集团以及云岩城市更新公司中标贵阳市云岩区人民大道城市更新项目，项目总投资金额约 65 亿元，采用“城镇低效用地再开发”模式。该项目位于贵阳市云岩区，距离贵州省政府仅 1 公里，紧邻双地铁交通枢纽，总占地面积约 9.6 万平方米，项目合作内容包括城市更新规划设计、房屋征收搬迁及安置复建、道路及绿化工程、房屋建设投资、产业发展服务管理等。

该项目是在省会城市、中心城区落地、一二三级联动的城市更新项目，为中交城投后续拓展核心城市的城市更新类业务、践行向城市进军战略奠定了良好基础。项目建成后，将助力贵阳市落实“强省会”战略，进一步推动核心城区的空间优化，改善居住就业生活环境，推进产业现代化转型，加速高端产业和高端人口导入，持续提升云岩区服务全省、辐射西南的引领示范能力，促进贵阳市经济社会发展。这是中交城投以集团“三重两大两优四做”经营战略引领，围绕“城市综合开发+”主线，立足新发展阶段、践行新发展理念、融入新发展格局的重要突破。

从贵阳项目的实践来看，新时期，城市更新将取代单一的城市扩张成为城市可持续发展的新常态，中交城投房地产业务部将一如既往探索具有公司特色的城市更新理论和方法，助推城市高质量发展。■

“时代考卷”

既要尊重行业和市场规律，又要满足人民对美好生活的诉求，这对于房地产行业来说是个“时代考卷”，意味着要完成链接城镇化、链接区域经济发展、链接消费者幸福感的核心任务。



中交城投党委书记、董事长 丁仁军

打造全链条城市发展商

城市的内涵非常丰富，但其核心概念我认为其实很简单。城市的本质就是让人民生活更加美好，围绕让人民生活更加美好，我们需要成体系地去思考，怎么规划城市、建设城市、运营城市，真正让城市居民安居乐业。

✎ | 周中雨 何万华 张家娟

春日暖阳，广州南沙明珠湾灵山岛成为了市民休闲游玩的好去处。6公里长的生态堤，水岸、绿化、多级平台融合形成的30处景观。每逢周末，这里宛如广州市中心的二沙岛，游人如织。但就在七年前，这里还是一个原始的小渔村。

这背后，是中交城投与南沙区政府深度合作，携手将灵山岛尖这片3.5平方公里的土地，打造集海绵城市、生态堤等现代化元素于一体的智慧新城。近年来，中交城投紧跟国家战略实施步伐，充分发挥母公司中交集团的全产业链优势，加速布局国内重点区域和城市，为各地打造了一大批现代产城融合特色的城市新地标。站在“十四五”良好开局的新起点上，中交城投如何继续向“世界一流的城市发展商”目标迈进？公司党委书记、董事长丁仁军接受《城·是》记者专访，对此进行解答。

《城·是》：中交城投作为中交集团的城市综合开发运营专业投资平台，在城市建设时，是如何融入城市的内涵和本质的呢？

丁仁军：与南沙灵山岛尖一起“华丽变身”的还有坐落在佛山顺德西南角的顺德高新区西部启动区。这里曾是寂寥的田园乡村，成片的桑基鱼塘与制造业基地毗连。

六年前，中交城投作为顺德区第一个引入的社会资本方，与顺德高新区深度合作，按照“城市新服务，产业新载体，水乡新生活”的规划愿景，进行区域规划优化和产业策划研究。推进区域内外交通路网体系建设，构建顺德“15分钟辐射圈”和大湾区“1小时生活圈”，新建学校、公园、人文景观，完善办公、商业、居住等城市配套和设施，如今这座曾经的“产业孤岛”变身“宜工、宜商、宜居”的现代产业新城。

可以发现，中交城投做城市综合开发，是从价值策划、投资建设、资产运营、资本运作，到城市运营服务，能够为区域经济发展和地方政府提供一揽子解决方案。

“城市的内涵非常丰富，但其核心概念我认为其实很简单。城市的本质就是让人民生活更加美好，围

绕让人民生活更加美好，我们需要成体系地去思考，怎么规划城市、建设城市、运营城市，真正让城市居民安居乐业。”丁仁军说。

而城市里最重要的元素之一就是产业。“没有产业就没有地方经济发展，没有产业就没有人口的导入。”丁仁军认为。

在顺德项目，中交城投和顺德高新区管委会充分发挥顺德在智能制造领域的优势，通过“政企联动－借力外脑－广纳资源－宣传推广”加强产业招商，推动智能装备、工业机器人及其上下游企业和科技、生产性服务的全链条集聚，打造国家智能装备制造高新技术产业化基地。

同时，创新园区招商方式，致力引进智创产业园、机械装备产业园、中南高科产业园等产业平台载体项目，吸引了百度、东菱、申菱等一批龙头骨干企业进驻，以及上海创志实业、广东君奇医药等一批中小型科技企业集群，引入落户企业180家，总投资超350亿元。

“未来，中交城投将协同相关机构，推动在广州或者东莞、佛山设立一个技术交易所的华南分中心，努力将相关产业研发导入广东，积极构建完整的产业生态链。”丁仁军说，中交城投还将继续致力于做强产业链。

事实上，除了打通产业链，中交城投还在探索一些前瞻性的工作。“我们成立了创新发展中心，建立起城市设计导则编制机制，形成一套面向未来的相对完整的城市综合开发理念和逻辑，以后该怎么规划和推动城市高质量发展，能成体系去思考。”丁仁军表示，希望“十四五”以后，中交城投能通过城市综合开发业务切实促进城市发展，树立一个品牌，建立一套标准，打造一批标杆。

《城·是》：从2020年开始国有经济改革三年行动以来，对于中交城投的高质量发展带来了怎样的改变？

丁仁军：2020年，《国企改革三年行动方案（2020-2022年）》（通称“三年行动方案”）下达至各大型企业。管理人员能上能下、员工能进能出、收

人能增能减……劳动、人事、分配三项制度改革是国企改革三年行动的重要内容，也是发力攻坚的关键环节。2022 年是国企改革三年行动的收官之年。中交城投也正跑出国企改革三年行动加速度。

“今年，我们将全力推动三项制度改革走深走实，让所有下属项目公司都真正意义实现市场化薪酬改革，对项目班子成员实施任期制和契约化管理。”丁仁军表示，不能再像过去，存在都吃大锅饭的现象，改革将促进下属公司的班子和员工更好地履职尽责。

“第二就是推行 5% 左右人员强制性能进能出，打破铁饭碗。”丁仁军告诉记者，“公司管理的中层干部，包括下属单位的部门级管理人员，我们还要推行 5% 左右的强制性岗位调整，摔断铁交椅。”丁仁军表示，在城市发展这个快速变化的行业，要充分激发广大干部员工的学习品格、奋斗意识和创新精神，增强危机感、责任感和使命感，才能推动公司持续高质量发展。

“第三就是下一个 5 年把中交城投的业务链关键环节逐渐全部推向市场，到大海里去游泳。保护是产生不了生产力，保护也不会形成竞争力，只有通过市场化的经营发展、直面竞争，才能做大做强。”丁仁军表示，包括前端的价值策划、规划设计，后端的物业管理、资产运营、产业投资等等，未来都计划平台化、实体化，推向市场。

通过体系打造、能力建设、员工队伍提升，丁仁军希望让中交城投走上一条高质量发展道路，逐步成为中国领先、世界一流的城市发展商。“5 年以后，我希望中交城投能够成为一个创新发展、追求卓越、管理成熟的中国特色现代化企业”。

《城·是》：中交城投成功实现了“十四五”的良好开端，展望未来，将会如何充分发挥自身优势再攀高峰？

丁仁军：中交城投目前已在 7 省（区）17 市落地投资项目 55 个，总合同额超过 3800 亿元，打造的广州南沙灵山岛尖、南沙国际邮轮母港、宁波奉化中交未来城等一批精品项目成为地方发展的重要标志。

但尽管如此，在一些项目的推进上，中交城投也面临一些挑战和问题。“未来在共同富裕这条道路上，央企和地方怎么能够更好地融合，如何发挥地方和央企及社会各方综合优势、怎么协同起来？今后将是一个重要的课题。”丁仁军认为。

沟通协同的力量不仅体现在城市建设发展上，还体现在中交城投乡村振兴帮扶工作上。此前脱贫攻坚三年行动期间，中交集团累计投入援助资金 6.37 亿元，派出扶贫挂职干部 16 人，实施精准帮扶项目 200 多个，助力怒江州和英吉沙县 5 县（市）39.7 万贫困人口全部脱贫。

“有些村其实是很有资源和条件的，关键是要和村里人静下心来坐下来思考商量，给村里一个什么定位，做一个什么规划，听听大家意见，实现共享共治共发展。”参与扶贫以及乡村振兴工作，丁仁军切身体会到“无论是脱贫还是振兴，乡村的建设，首先需要的是改变观念，让当地的村民具备不断进取、改变现状、追求幸福的动力，提高思想认识水平。其次是要加强基层治理，召集有文化的年轻人投入到乡村治理工作中，探索建立起一个适合当地脱贫致富的长效机制。”

广东一直都是中交集团各种业务的主战场。中交城投在珠三角城市的基本布局已经到位，目前在广州、深圳、珠海、佛山、中山、惠州等地都有投资项目和全资或控股公司。加大和地方政府的沟通协同，推进广东省与中交集团战略合作相关项目落地实施是未来中交城投的重要工作。

“我们将发挥中交集团作为交通强国试点企业的优势，努力提供交通建设和城市综合开发高度融合、互相促进的一揽子系统解决方案，积极助力粤港澳大湾区轨道交通一体化建设。”丁仁军说，对于未来发挥政企深度合作的优势，发挥市场化的力量，加速大湾区综合立体交通的建设，他表示很有信心。

“要一张蓝图画到底，一茬接着一茬干，才能把发展规划落到实处。”站在“十四五”良好开端，丁仁军向记者分享了“十四五”中交城投的“小目标”：“希望到‘十四五’末，也就是公司成立 10 周年之际，中交城投能成为中交集团城市发展业务的排头兵、



宁波奉化中交未来城城市综合开发项目

领军企业；希望到 2025 年，能在现有基础上再造一个中交城投，给地方的财政税收带来更大贡献；希望“十四五”以后，中交城投能够为城市发展商树立一个品牌、建立一套标准，系统化地为城市发展服务，为满足人民对美好生活的向往提供更多优质产品。”

《城·是》：下一步，中交城投如何在共富新征程上践行企业社会责任，向世界一流企业迈进？

丁仁军：中交城投牢记“央企姓党、国企为国”，胸怀“国之大者”，坚持以人民为中心的发展思想，契合国家战略、满足市场需求，提供高质量的城市发展方案，锻造强劲的专业能力、核心竞争优势，成为“大

城市”业务的主力军和创新引领者，打造“中国领先、世界一流的城市发展商”。

中交城投要积极融入“交通强国”“美丽中国”建设，做负责任的价值创造者，做好“城市综合开发+”一二三级业务融合发展的顶层设计，每进入一个城市做城市综合开发运营项目，都要深入思考好这三个系统问题：能把这个区域做成什么样子？带来什么变化？能给地方经济社会发展带来什么贡献？要努力使投资项目与城市的发展路径相匹配，成为区域经济社会发展的标杆，积极推动“产”、“城”、“人”融合发展，打造共同富裕高地、夯实共同富裕根基、提升共同富裕质效。■

混合所有制企业党建工作实践初探

——以惠州慧通置业有限公司为例

曾新

研究背景及意义

党的十八届三中全会召开以来，国有企业混合所有制改革迅速推进。根据集团及中交城投的总体部署，

与市场头部企业成立混合所有制项目公司、联合操盘将成为今后地产项目开发的主要形式，这也对公司房地产板块党建工作指明了新方向、提出了新要求。如

何加快探索并不断完善具有中交城投特色、能够适应联合操盘实际的混合所有制企业党建工作新机制，成为摆在我们面前的重要课题。

惠州慧通置业有限公司是中交城投探索与市场头部企业合作联合操盘的先行军。自成立以来，慧通置业党支部在中交城投和房地产事业部党委的坚强领导下，立足项目公司实际，直面混合所有制企业党建先天不足，创新党建工作方法，努力开创混合所有制企业党建新局面。

本文以慧通置业为例，分析了混合所有制企业党建工作面临的新挑战，介绍了慧通置业党建工作实践，并提出了相关的思考，希望对有关企业提供有益借鉴和参考。

混合所有制企业党建工作面临的新挑战

股东认识薄弱化的挑战

相较于国有资本而言，民营资本更看重企业实际的、直接的经济效益，对于党建工作所带来的“潜在效益”无法充分体会，对于党建工作的重要性和必要性认识也比较消极，这导致党建工作在企业中所获得的支持有限。如何找准工作切入点、防止党的建设虚化、弱化、淡化、边缘化，成为混合所有制企业党建工作的难点。

公司治理特殊化的挑战

由于投资主体多元化，混合所有制企业在公司治理上存在一定的特殊化和复杂性，具体体现在组织架构、运作模式、决策机制、流程体系等的不同，现实情况比较复杂。以慧通置业为例，在人员编制上，中交城投派驻的员工纳入了慧通置业的编制，然而万科方员工编制却在其股东单位；在日常办公方面，万科方员工日常办公不在慧通置业，且同时还负责万科其他参股公司的业务，这就导致慧通置业党组织的建设、党员管理、党建活动开展等难以有效覆盖万科方人员。

员工思想多样化的挑战

相较于传统基建类项目，地产项目市场化程度较高，社会招聘员工占比较大，员工思想差异也较大，

员工面临的市场诱惑较多，混合所有制企业尤甚，员工的利益诉求、思想基础、从业心态、价值取向等各不相同，这对党组织在企业的凝聚力和影响力作用发挥提出了新的挑战。

人员编制精简化的挑战

房地产项目大都短、平、快，项目公司规模普遍不大、变化较快，员工兼职多、流动性大。特别在人员精简、兼职多的情况下，不少党员长期超负荷工作或经常出差在外，难以保证参加党组织活动的积极性。加上项目党务工作者兼职也较多，这对于党建工作的开展提出了挑战。

慧通置业混合所有制企业党建工作实践

加强制度建设，夯实党建根基

一是推动党建入章，把党组织内嵌到法人治理结构中，明确党组织法定地位，为党组织开展工作提供根本的制度保障。二是完善党组织参与重大决策的机制。慧通置业党支部通过开展领导班子会议前置讨论“三重一大”决策事项，确保了党组织有效参与企业决策。三是完善党建工作制度建设，建设符合项目实际情况的各项党建制度，不断优化制度体系。

加强文化融合、凝聚双方共识

一是加强思想教育、推动文化融合。通过与合作方开展党建共建活动，加强双方员工思想教育，促进沟通，增强项目公司团队整体凝聚力。二是统一双方共识、推动目标融合。围绕生产经营重要节点和争议问题，及时召开业务专题会协调沟通，统一双方的目标和节点，确保双方朝着一致的目标而努力。三是优化制度体系，推动制度融合。协调各业务条线的管理制度，统一标准，优化流程，构建符合实际、有利于双方协同的制度体系，提高项目整体工作效率。

加强党建引领，助推生产经营

慧通置业党支部坚持“以高质量党建引领企业高质量发展，以企业高质量发展成果检验党建工作成效”的原则，围绕项目重点、难点开展党建工作。一是党建助力销售去化。面对市场遇冷，党支部牵头与工商



慧通置业党支部与惠州万科党支部联合开展七一主题党日活动

银行惠州江北支行、惠州城投、中交四航局粤东公司等单位联络共建、上门推介，成功促成团购8套；到周边幼儿园、小学开展六一儿童节献爱心活动，同时宣传项目配套幼儿园和九年一贯制学校的教育利好，实现精准营销；组织党员职工到项目周宣传拓客，助力打开销售局面。2021年度，在市场下行的环境下，金枫花园项目摘得金山湖东片区全年、惠城区上半年销售套数双冠；未来花园项目位居金山湖东片区全年销售套数第二。

二是党建助力资金解付。针对预售监管资金解付难的问题，党支部以央企身份与属地住建局对接、沟通，取得信任与支持，成功将预售资金解付率提升至75%。

三是党建助力留抵退税。党支部牵头与地方税务部门接洽项目增值税增量留抵退税事宜，通过周密筹划，成功实现增值税增量留抵退税4463万元。

四是党建助力开发报建。发挥党组织政治优势，党支部引领开发报建与地方住建部门对接，建立了良好的政企关系，提升了办事效率。

五是党建助力项目建设。毗邻项目学校地块的横一路为中铁项目未验收内部道路，为推动项目建设，党支部积极与横一路项目业主单位惠州城投对接，取得了该道路的通行权，为学校地块建设提供了极大的便利。

六是党建助力观摩交付。党支部通过开展主题党日活动，组织金枫花园项目党员干部到未来花园项目观摩安全质量示范工地、交流竣工备案经验等，加强两项目之间的联动交流，提高建设、交付的效率。

七是党建助力流程审批。为缩短业务流程审批时限，党支部牵头成立了流程督办小组，加强重要流程的跟踪和催办，并定期统计每个节点的审批时长并公示，有效提升了审批效率。

加强廉政监督，规避经营风险

相较于市政基建类项目，地产项目存在的廉洁风险较多，而混合所有制企业由于产权结构多元化，廉洁防控的难度更大。慧通置业党支部立足实际，加强廉政监督，规避经营风险。

一是实行交叉监督、平衡效率导向与程序合规之间的矛盾。万科是一个注重效

率和以效果为导向的企业，但是一味地强调效率和效果很有可能忽视了过程中的廉洁风险。对此，慧通置业实行交叉监督制，各自主管的线条业务都有对方的人员参与监督，对双方人员的从业行为起到了互相监督的良好作用。

二是紧盯关键预防。紧盯营销折扣、车位券赠送、招标采购等问题易发的薄弱环节，落实廉洁提醒、警示教育、廉洁谈话等措施，巩固关键岗位人员合规意识。

三是依托万科的房地产项目腐败案例库，开展廉洁警示教育，吸收地产项目反腐败经验，弥补先天不足。

四是在对外合同签订中，采用万科的“阳光合作协议”，严禁双方发生商业贿赂、串标围标等违规违法行为，并将协议履约与合同结算挂钩，起到了良好的约束作用。

加强员工培养，吸收先进经验

作为中交城投与万科合作的第一个项目，慧通置业在做好项目开发建设的同时，注重吸收头部企业的先进经验，加强员工培养，促进员工成长成才。

一是沉浸实践学。通过让员工参与到万科主管的线条业务上，在实际工作中了解和学习万科在精装修交叉施工、投融资、项目交付等方面的成熟做法。

二是专项培训学。开设了慧通讲堂，邀请合作方介绍分享万科的管理经验和模式，为员工提供学习进步的平台。

三是现场观摩学。组织员工到现场观摩交叉施工、精装修品控等活动，成功承办中交城投安全质量观摩会，使员工学习到了优秀的管理经验。

四是总结回顾学。结合封顶、预售、交付等关键节点，召开项目开发阶段性复盘总结会，总结经验与不足，形成运营与风险评估报告，引导员工在总结反思中进步提升。

关于做好混合所有制企业党建工作的心得和思考

共识是前提

国有股东和民营股东对于党建工作的认识 and 理念存在天然的差异，这从根本上制约了混合所有制企业党建工作的开展，因此，企业党组织首先要在最大程度上统一双方的共识。

一是要学会换位思考。学会站



廉洁教育基地开展警示教育活动

在对方的立场上考虑问题，尽量统一双方的节点、目标，明确责任、勇于担当、加强沟通，努力建立良好的合作关系。

二是要坚持原则性和灵活性的统一。要坚定政治立场，在涉及股东利益、重要考核节点等重大原则性问题上立场坚定、旗帜鲜明；在细微次要之处适当灵活变通，求同存异。

三是要加强文化的融合。通过开展党建共建、学习交流、文体联谊等活动，增强双方的互信和了解，构建联合操盘团队共同的价值追求、经营理念和行为规范。

有为才有位

企业的核心是通过生产经营实现盈利，企业党建要围绕生产经营开展工作。尤其是在混合所有制企业中，民营股东更看重

资产收益和企业效益，因此混合所有制企业党组织更要围绕企业生产经营开展党建工作。要切实发挥党建引领作用，找准党建工作与生产经营工作的结合点，发挥党组织的组织动员优势，推动党建与中心工作同频共振、同向聚合，把党的政治优势、组织优势转化为企业发展优势，促进生产经营进步。让民营股东认识到，党建在企业生产经营中真正发挥了不可替代的作用，这种作用可能是直接明显的，也可能是潜移默化发生的，但一定是不可或缺的，这样才能真正得到民营股东的重视，从而获取更大的支持。■

莫让年轻干部的成长“黄金期”变成贪腐“危险期”

吴美娟

“古人云，三十而立，而我却是三十而坐，坐在冰冷的监狱中，反省自己犯下的罪过……”这是一位年轻干部因贪腐行为被查处后写下的忏悔录。近年来，随着干部人才队伍建设的推进，一部分“35岁以下”的年轻干部逐步走上领导岗位，成为了所在单位的重要骨干力量，其中一些干部初尝权力滋味后“早节”失守，令人惋惜。年轻干部腐败呈现的高发态势，已逐步成为社会热点问题，引发广泛关注。

当前年轻干部腐败的现状特点

年轻干部是党和国家事业发展的希望，警惕和预防年轻干部腐败问题，是当前和今后一项极其重要的任务。十九届中央纪委五次全会着重强调“高度关注年轻干部违纪违法问题，加强教育管理监督”；十九届中央中央纪委第六次全会进一步要求对年轻干部要“从严教育管理监督”。根据全国各地纪检监察、检察机关公开信息来看，当前年轻干部腐败问题的现状和特点呈现如下趋势。

案件数量及占全部案件比重均历年递增。统计显示，某省检察机关2020年查处的年轻干部有454人，占立案总数的25.8%，同比上升101%；其中，涉及干部贪污贿赂案件的25岁以下年轻干部27人，

比上一年同期上升575%。某市检察院近五年间，共立案侦办623名年龄在35岁以下的职务犯罪嫌疑人，占全部立案规模的16.69%。

干部层级较低，基层违规行为严重。根据各级纪检监察、检察机关通报的案例来看，涉及贪腐的年轻干部囿于年龄和工作年限的原因，多在基层工作，整体职位偏低。其中，以单位会计和出纳实施挪用公款或民生资金、具有行政审批权的基层干部实施贿赂类犯罪居多。

涉案金额大、情节严重。根据某市人民检察院的公开信息，该院五年间共审理18件年轻干部职务犯罪案，大案、特大案在其中的占比高达83%。某市纪委监委2022年3月10日通报8起年轻干部腐败问题典型案例，涉案干部平均年龄34岁，平均涉案金额213万元；其中，单个案件涉案金额最高超1000万。

手段形式多样，涉网涉赌频发。根据中央纪委国家监委网站通报的案例显示，部分年轻干部利用技术手段窃取计算机办公系统后台文件、利用财务报销漏洞贪污公款，手段单一直接、快速变现。从动机看，一些年轻干部疯狂捞金，其动机包括游戏充值、打赏主播、归还赌债、迷恋奢侈品、“仕途”受挫谋“钱途”等。四川省纪委

办公厅2021年出台《关于对年轻干部“涉网”腐败问题加强监督的通知》，明确将重点监督年轻干部参与网络赌博、网络游戏、网络直播打赏等行为。

年轻干部腐败的原因分析

从全国各地通报的年轻干部腐败典型案例来看，有的年轻干部是出于对奢侈消费的追求，有的年轻干部则是沉迷网络游戏、赌博，腐败的原因也是呈现多样性的特点。

理想信念崩塌是年轻干部腐败的根本原因

理想信念坚定，是做一名好干部的第一标准。35岁以下的年轻干部，正处于事业成长期，是形成人生观和价值观的关键时期，他们多是从家门到校门、再到机关门，缺少在矛盾集中、困难较多的环境中工作的经历，缺乏对理想信念、国情民情、岗位责任的明晰认知，很容易在事业和生活的起步阶段放松自我、迷失自我。如2020年北京市纪委监委通报的3起青年干部违纪违法案件中，某离退休干部休养所原“90后”出纳员王某，痴迷于网络游戏，结交了很多“出手阔绰”的朋友，在一年多的时间里利用职务之便，侵吞、骗取公款达700多万，用来满足日益膨胀的消费欲望，王某一步步走向深渊，根本原因在于没有坚定理想信念，滋生了急功近利、贪图享乐等不良观念，人生观、价值观、利益观严重错位，以至于在诱惑面前毫无抵抗力。

追求物质金钱是年轻干部腐败的直接原因

从中央纪委国家监委通报的年轻干部

腐败问题典型案例来看，多数年轻干部腐败的直接原因是出于对金钱的无限追求，有的人是迫于生活压力，有的人是为了填补不良嗜好造成的窟窿，还有的人是为了追求物质享受，这些原因都体现出年轻干部面对金钱诱惑缺乏定力，本是前途一片光明，却在金钱的漩涡中迷失了方向。如安徽省某市不动产登记中心的“95后”干部张某，在2016至2019年3年时间里，通过伪造收款事实、收取的款项不入账等方式，侵吞公款共6900多万元，案发时张某侵吞的巨额公款已经被挥霍一空，据统计，这些公款多数都是用于各种高端消费。张某为了过分追求与自己收入不相匹配的高消费和奢靡生活，对金钱诱惑失去了免疫力，未能守住干部的廉洁底线，最后成为了物质金钱的奴隶。



监督管理缺失是年轻干部腐败的外在原因

除了年轻干部自身内在原因以外，对年轻干部的监督管理漏洞也是造成年轻干部腐败的重要原因。从当前年轻干部腐败的现状来看，部分单位和部门在对年轻干部的监管中严重缺位，制度机制如同虚设，一方面认为年轻干部文化程度和综合素质高，放松对年轻干部的监督和管理；另一方面是部分年轻干部以业务工作为借口，对组织的教育和管理“搞形式”“走过场”。如河北省某市水务局财务股工作人员李某，由于迷恋网络游戏和赌博，在8个月的时间里，挪用、贪污公款达1900多万，如江苏省某国有企业财务负责人印某利用管理公司财务印章、现金支票等便利，通过私自动用公司备用金、截留现金收入等方式，挪用公司公款10多年，而印某所在公司一直未发现印某挪用公款的行为，直到上级财政部门对印某所在公司开展审计时，印某因担心事情败露才主动投案。年轻干部的腐败问题，进一步暴露出部分单位制度机制存在漏洞，监督管理严重缺失，导致年轻干部肆无忌惮、铤而走险。

预防年轻干部腐败路径的思考

针对当前年轻干部腐败的突出问题，要高度警惕、提前预防，以“三不腐”筑牢年轻干部拒腐防变防线，防止年轻干部的成长“黄金期”变为贪腐“危险期”。

加强警示威慑促“不敢腐”

做实警示教育，拧紧年轻干部的纪律“发条”。要大力推进年轻干部警示教育机制建设，丰富年轻干部警示教育的形式和内容，探索分层分类施策，用身边人身边事“敲打”年轻干部，防止年轻干部警示教育流于形式、停在表面，充分发挥查

处一案、警示一片、治理一域的综合效应。要依托当前数字信息技术，发挥“互联网+”警示教育的作用，实现警示教育与信息技术的深度融合，让警示教育APP、公众号等网上教育基地成为立体化警示教育的重要载体，让年轻干部利用碎片时间随时随地接受警示教育，切实增强“不敢腐”的震慑。

完善监管漏洞促“不能腐”

好干部是“选出来”的，更是“管出来”的。加强和完善对年轻干部的监督制约，一方面要不断健全完善各项管理制度，扎紧“不能腐”的笼子，压缩年轻干部自由裁量的空间，让年轻干部严格依照规章制度办事、秉公用权，切实规范年轻干部的行为。另一方面要着力构建监督体系，坚持日常监督和专项监督相结合，将对年轻干部的监督作为重中之重，不仅要对年轻干部的“8小时”之内加强监督管理，对“8小时”之外的生活圈和社交圈也要加强了解和关注，有效防止违纪违法问题的发生。

增强教育引导促“不想腐”

要选好苗，还要悉心“育”好苗。教育培训是各单位培养年轻干部的第一要务，针对年轻干部理想信念不够坚定、人生观和价值观容易扭曲等问题，要通过扎实开展理想信念教育、廉洁教育等多种方式，教育引导年轻干部牢牢把握政治定力，坚守正确的政治立场，坚定理想信念，提升自身综合素养，守住拒腐防变的思想防线，拧紧人生观、价值观的“总开关”，增强年轻干部“不想腐”的自觉。尤其是当年轻干部出现苗头性和倾向性问题时，要及时进行提醒教育，常态化“咬耳扯袖”“红脸出汗”，防止小问题酿成大错误。■

（作者为中交投资有限公司纪委一室）

新形势国企党建工作与生产经营深度融合新探索

◎ | 杨剑峰

在2016年10月全国国有企业工作会议上，习近平总书记发表重要讲话，强调要加强和推进国有企业党的建设，做强做优做大国有企业，这项决定将有利于发挥国有企业独特的政治优势，把党的建设成果转化为企业发展动力，大规模化推动国有企业高质量发展进入新的发展阶段。

推进深度融合的重要意义

切实加强党对国有企业领导

坚持国有企业党的领导是根本的立场和原则。我国目前在国内外形势复杂环境下面临着深刻变化，作为国民经济的“顶梁柱”、市场经济主体的国有企业，只有坚持党的领导，才能在危机和变局中育先机，开新局。同时要推进党组织建设与国有企业管理体系一体化，实现有机融合、协调运转和有效制衡，确保发挥国企党组织的“把方向、管大局、保落实”的核心作用。

推动国有企业高质量发展

国有企业党组织工作出发点和落脚点，就是要从企业生产经营出发，提高经济效益，增强竞争实力，实现国有资产保值增值。生产经营中的难点就是党建工作中的重点，在生产经营全过程中要发挥党组织战斗堡垒作用，以及党员先锋模范作用，落实到企业经营管理能力的全面提升，发挥出党建工作真正的效能，以双赢共同推动企业高质量发展。

深入全面推进从严治党

全面从严治党，必须以加强党风廉政建设和反腐

倡廉建设为己任，自觉融入日常生产经营管理，引导党员、增强干部的政治自觉、思想自觉和行动自觉。全面从严治党必须与加强内部管理和从严治企、严格落实各项管理制度、全面加强企业内部风险管理、大力开展专项整治和整治工作相结合，促进国有企业健康发展。

进一步凝聚发展力量

新形势下国有企业的发展，只依赖自己的力量是不行的，必须调动一切积极因素，团结广泛的力量，凝聚合力，共同推动企业发展。国有企业对内必须激发员工干事创业的热情，强化责任意识，提高员工的综合能力，确保各项工作高效运行；对外以党建业务为抓手，大力开展企地共建，实现党组织优势互补共促发展，同时也强化沟通协调和业务联系，为企业发展提供有利资源和良好的外部环境。

当前深化融合存在的问题

从近几年国有企业巡视巡察和党建考核发现对党建业务的重视程度不够，抓融合的能力不强，包括如何围绕生产经营抓党建，实现深度融合，从哪些方面着手，通过的载体是哪些？谁来推动融合等，有的基层单位党建工作还存在“两张皮”的现象，需要进一步改进和提高。

思想认识不足，存在重业务轻党建的现象

主要表现在理论学习上存在满足于完成规定动作较多，理论学习存在“不深”“不透”的问题，传达学习文件多、结合业务实际开专题研讨和互动交流少，

没有扎实做好“三会一课”；另外还存在认为国有企业应该是以业务为中心，而党建工作对业务工作指导不强，没有起到积极推动作用，没有从党建引领、推动业务发展的角度思考和谋划工作，在一定程度存在为“融合”而“融合”的现象，导致党建工作大都被动开展。

业务理解不深，存在党建工作落实不到位的现象

主要表现在对主责主业了解不深、对中心工作把握不到位，导致契合点、切入点找得还不够精准；有的党建载体存在口号化、概念化、空心化的现象，没有从服务业务发展、促进生产经营的视角出发，党建活动主题不突出、载体不丰富、内涵不深刻，推动解决生产经营重难点不明显，缺乏应有“党味”与“业务味”的联系，未能把党建工作真正融入业务中去，体现党建引领的价值。

考核机制不健全，存在无法准确评价融合的成效

主要表现在大多数国有企业的党建考评工作不够完善，不够深入，不够具体，党建考核主要是查看资料和台帐，听汇报等形式，科学性合理性指标涵盖内容不全，缺少以问题为导向，解决关键问题措施的指标，党建与生产经营工作的互促互融成效的评价无法体现，导致党建特色品牌效应和长远带动作用发挥不充分，企业高质量发展成效推动效果不明显。

推进深化融合的新路径

树立融合理念，突出党建与业务的双向深化

一是加强意识理念，增强党建与业务的融合意识。要加强党组织与各类干部之间的有效联结，并且将这种理念意识传达到各个产经营部门。同时要学会领悟国家领导人的重要讲话，能够进一步将党建工作与业务经营实施有效的深度融合，加强自身的思想觉悟与理念意识。

二是增强双向融合的责任思想理念。构建工作的最终目的是要为生产经营业务服务，这反过来又推动了双向融合。才能够在增强党基工作的基础上，加强对于国有企业工作的有效融合，为企业内部各个工作

的顺利开展提供更多的意识保障。增强党建干部人员的思想理念，促使先进的党建思想助推业务工作积极开展。

三是营造轻松的深度融合氛围。只有更为轻松的氛围，才能促使党建工作中有效的进行积极的交流与沟通，提出更多的业务问题并进行积极的探讨。同时能够重视干部谈话，以正面和侧面典型案例来进行业务融合过程中问题分析，从而加强融合的深度与广度，形成更为融洽的交流氛围。

四是注重人才培养，提升政治素养。首先构建助推“领头雁”。领头雁作为一个企业生产经营的助推动力，要突出更多的政治素养，同时能够对企业内部生产经营有详细的了解，在培养过程中要采取差异化培养，增强人员的思想能力建设，促使具备过硬的业务素质。其次深度融合骨干力量。国有企业要通培训或者集中轮训等方式来进一步加强骨干人员的业务能力，同时还要注重思想政治建设，要学会善于抓住融合重点，细化党组织建设的重点内容，加强责任意识培训，发党组织思想武装作用，进一步培养和打造符合企业要求的政治强、业务精、擅管理、懂生产的复合型人才队伍。

加强深度融合，增强党建与业务的融合实效性

一是加强融合的目标机制构建。国有企业将党建工作与企业生产经营两者作为共同的目标机制构建，有利于提升企业的发展原动力，这也是企业进一步发展的着力点，能够将党建工作与生产经营共同部署，才能够有计划的完成方案的制定，以此构建发展相一致的融合目标。这是有效的深度融合的基础，做到与企业发展目标相一致的高度统一，同时在其任务的分配与规划中做到同步实施，只有建立统一的目标，才能够破解发展过程中的工作偏向，达到精准布局的目的。同时，还要建立目标相一致的管理体系，将更多的党建工作任务与生产经营任务进行分解，落实到各个基层单位，实现同部署，同发展的方式，达到两者融合的深度。

二是要不断优化融合的过程机制。在党建与生产

经营进行有效融合推动的过程中，必须要注重如何进行进一步深度融合，过程优化就是要将更多细节问题进行对接，将党建工作与员工的任务结合在一起，在工作过程中把控思想意识，增强工作与生产的有效结合。

三是把握融合应用的载体机制。首先要通过建立意识决策机制，实施有效的源头融合，能够将更多的重大事项与党建进行联系，对国有企业的各项决策展开党纪论证调研，加强决策部署，把握好思想政治方面的关口，促使决策内容更能够促进企业的有效发展，增强企业形象，树立良好的口碑效应。其次要注重工作载体的基层融合，做到党小组实施基层传达工作，能够让党员带动群众构建更为坚实的思想基础，明确工作责任体系，将更多的任务落实，引领企业工作稳步推进。最后要促使载体实抓推进融合，建立党员互相传话的工作机制，深化党员责任意识，建立安全信任工作机制，激励并引导更多的员工努力工作，在创新实干中帮助更多的工作人员增强工作动力，促使形成工作良好的氛围。

四是注重建立企业文化相挂钩的融合机制。国有企业文化建设是企业实现发展的基础内容，能够增强企业人员的凝聚力，也是进一步增强国企人员核心价值观的有效内容。通过企业党建工作的实施，加大职工对于国有企业文化理念的认识，同时意识到文化凝聚人心的重要性，增强业务工作动力，将更多的精力运用到生产经营中，产生同频共振的效果。

完善考核机制，加强党建与业务的融合成效

一是围绕国家领导人的谈话精神来进一步构建贴合国家政策发展的标准体系。习近平指出要把握国有企业工作方向，能够进一步落实工作内容，狠抓实干，加强党建与工作的深度融合。因此，在进行系统构建中，要握两者融合的方向与趋势，进行业务框架构建。遵循深度构建基本原则，把握生产实践的时效性，同时满足党建验证。构建工作考核融合体系，关键在于党建工作是否能够推动企业的经营深化发展，考核体系是否与有利于两者在同一平面进行有效运转。考核

内容包含日常的生产运营，也包括党建工作的积极开展，两者结合深入考核机制，开展内容的深化创新。

二是要不断的深入优化考核机制。坚持相互，促进相互嵌入的融合理念，将党建考核与业务绩效考核相联系，加强干部与职工思想素养的同时，要加大职工的业务考核能力。充分发挥奖励机制，建立具有导向性考核的体系，加强对于干部与职工等融合的主动性与积极性，进一步加大对于考核改革的结果验证。强化内容的细致考核，尤其是针对生产经营重点难点方面的考核要作为着力点，完善当前政治思想制度下的业务指标考核机制。

三是完善考核机制的责任制度。考核机制的构建最终是将更多的内容引导到日常的职工生产经营过程中，责任制度的完善则是让更多的干部与职工意识到问责制度的有效性，对于业务进行不到位的职工或干部要进行问责。当然党建工作做不好的也要进行问责，如此能够将党建工作与生产业务工作两个方面结合构建，实现从上到下的考核机制改革。同时还要加强考核机制问责制度下的监督工作，只有不断的加强对每一位党员以及群众的有效监督，才能进一步增强员工的思想做法与工作做法，对员工的整体工作意识起到了有效的规范作用，从而不断加强国企人员的整体公平公正意识建设，增强员工的廉政意识建设，降低国企人员内部的腐败问题。当然还要构建问责制度下的座谈会，以思想汇报等方式来进一步增强人员的思想责任意识。

四是加大考核机制体系下的成果反馈。考核的最终目的是将考核内容反映到生产经营与党建工作过程中。首先，针对模范干部与模范职工应进行奖励，同时开展模范教育主体思想的活动，让更多的党员以及群众意识的自己的工作使命。其次，对于考核机制不过关的人员要加大教育，同时还要进行部门学习，加强党建思想意识，激发员工的工作积极性，让员工意识到努力奋斗的意义，从而将个人的奋斗目标与企业的发展前景相结合，切实推进党建工作与生产经营深度融合。■

关于一二三级联动业务模式的思考

文 | 谢丽

中交城投一二三级联动业务整体设想的最初提出,是为了提升公司“城市综合开发+”全产业链能力,基于已落地城综项目将释放的土地总量机遇(年均释放用地共计 2000-4000 亩/年,总建筑面积约 300-600 万平方米),构建投前及投后、城综及特色地产多板块协作体系,建立跨部门工作组,转变原有被动兜底为主动策划,探索形成围绕城综产业链信息共享、前置策划、策略协同的联动机制。

然而在一二三级联动案例推进过程中,无论是纯居住项目,还是商办和产业项目,均出现各种各样的困难。一级项目公司层面由于履约、回款及政企关系维护的需要,强烈要求二级项目稳步推进。而按照过往对传统房地产项目的筛选、评估标准,难以推动公司决策。换句话说,过去一二级业务板块各自追求利润最大化的“弱关联”模式已经无法满足业务发展的现实需要。

问题成因剖析

外部环境

从供给端看,国家严控地方政府隐性负债,一级开发业务基本集中在二线城市外围板块,这些地区经济结构和产业链条简单,其发展对土地财政依赖度强,需要城市发展商兜底拿地才能实现一级开发的资金闭环。从需求端看,当下中国正处于新型城镇化的深度转型期,2021 年末城镇化率高达 64.72%,面临城镇化速度减缓、传统二级开发市场空间同步缩减的整体形势。中央强调“房住不炒”原则,房地产投资属性被压制,整体需求量明显下降。前年三条红线导致民营房企爆雷,剩下财务状况相对健康的开发商忙于“收并购”,资金投放主要集中在一二线城市的热点区域项目。上述情况造成一级开发项目的土地市场普遍处于“别人不看好、自己人也不看好的局面”,一二三级业务均面临着需求与供给错配的尴尬局面。

内在因素

首先,公司一级项目可快速复制的经验和操盘能力尚未完全建立,土地营销能力不足,不具备让市场开发商兜底的能力。越来越紧张的现金流也导致项目必须严控资金敞口,加快一级回款速度。其次,公司二级开发的经验和操盘能力主要基于一二线城市热点区域,对于需要自我造血的潜力区域二级开发项目的信心和运作能力(如成本管控能力、商业和产业园区的开发运营能力)仍然不足,被动应对地方政府日益提高的区域发展诉求。

业务要求与市场行业情况发生背离

随着市场竞争白热化,一级开发项目收益率持续走低,房地产行业近期受政策调控也处于下行周期,现实中存在着考核标准与市场趋势发生背离。具体表现在,对房地产业务高周转的指标要求与当下城镇化速度趋缓之间的不一致;为了防控风险形成对居住产品的偏重与城市高质量发展需要非居住类产品的导向之间不一致。

解决方案及启迪

为了推动一二三级联动,投资部门、业务管理部门、项目公司齐心协力想了很多办法。在此过程中,我们初步总结了一些操作层面的经验以资讨论。

积极寻找合作方操盘,城投的角色更偏重于财务投资人。对于二线城市外围板块,我们对市场、客户和打法都不熟悉,成本控制也缺乏抓手。这类项目需要谋求能力互补型合作方,如对当地市场更熟悉(区域深耕型房企如保亿)、有成熟产品体系和相关类型经验(产业地产品牌企业如联东)的合作方。

公司操盘,选择地方国资平台为合作方解决出表问题。对于一些市场开发商确实不看好、且公司对区域具备长期信心的区域,一级项目实施过程中应尽可能为二级项目创造条件,城综开发投入加速、基础设



广西中马项目滨海城市新地标——城市看台

施建设与房地产开发进度实现精准匹配，通过一级的协同运作加快区域成熟和能级提升。同时在二级拿地时通过基础设施配建捆绑拿地的方式降低对房地产开发资金的占用，提升开发效益。

加强城市营销，重点压实土地营销责任，建立相应的奖惩机制。由于城综项目公司长期在地，对地区土地及房地产市场及开发商的动向了解更为深入。将土地营销责任压实到项目公司，以促进其统筹年度土地营销工作，深入研究土地营销的策略，进行土地客户的识别、储备与洽谈，将“兜底”思路调整为“土地营销”的方式。

城综业务的本质

作为城市发展商，回归城综业务的发展初心，城综业务的本质，就是挖掘具备发展潜力的区域，并通过企业一系列运作，释放并提升该区域的潜力。

一二三级联动思考和建议

作为城市发展商，回归城综业务的发展初心，城综业务的本质，就是挖掘具备发展潜力的区域，并通过企业一系列运作，释放并提升该区域的潜力。每个落地的一级项目，都是公司认为未来具备产业人口导入能力的区域。只要投前的判断没有问题，则土地供需错配必然是暂时性的。当然这不等于“静待花开”就可以了，需要公司启动大量区域赋能的工作，同时也需要针对当下指标导向、自身能力等问题给出解决路径。

对于已经在实施的城综项目

首推“土地营销”。用来“兜底”的资金是极度紧缺的，首推的还是“让别人拿”，即压实主体责任，

加大奖惩力度，由项目公司系统推动土地营销，拓展“朋友圈”，公司提供平台化支撑，建立政企能力互信，推动区域可持续发展。

次推“兜底拿地”。针对当下土地市场遇冷的情况，市场开发商没有意愿或没有能力去拿地、而城投又不能回避“做地、托市”的责任时，不得不采取“主动兜底”的措施，由一级向二级适度“输血”，以维持一级项目的闭环推进及市场对项目价值的合理预期。二级项目的投资研判除了考虑项目本身在当前房地产市场环境下的盈利情况，还应以一级项目为单位系统论证一级项目收益给二级项目“输血”的可能性。在具体操作中，可由项目公司会同公司各部门，对区域土地营销方案进行整体谋划，明确项目近三年土地营销策略，如哪些地块需要兜底，哪些地块由市场开发商获取，出地节奏的把控如何，并结合区域未来的产业、人口导入趋势判断一级开发的总体利润空间，判断此空间是否支持“输血”行为，从而科学推动联动房地产项目的投资决策。

解决好“合作出表”。“兜底拿地”决策是前提，路径是关键，我们可以多条腿走路，包括前述的互补型开发商、地方平台国企合作及基金出表等多种方式，解决未来长期资金流闭环问题。例如积极与基金公司研究合作路径，探讨共同设立合伙基金，通过妥善安排基金管理人及各方资金优先及劣后次序，在满足出表要求的同时实现对项目的过程管控。

对于未来新增项目

“分阶段匹配”策略。投拓阶段对一二级联动关联模式的设计需要更细腻，谈判应针对项目开发的不同阶段设置不同条件，分阶段捆绑，实现阶段收益模式和利益分配优化。一级项目初期确实需要“啃硬骨头”的二三级项目，投拓团队应积极争取政府对土地获取的相应补贴，待区域成熟后转为完全市场化运作，减少兜底风险。

挖掘一线城市机会。正视公司运营要求及二级操盘能力的现实，寻求一线城市房地产市场切入机会，积极关注成熟市场项目。但我们也要看到此类项目机会偶得，且对政企关系、资源整合能力和商办业态操盘能力提出挑战。



杭州富春湾城市综合开发项目一景

培育多业态开发能力。提升商办和产业业态的开发运营盈利能力，积极探索经济发达区域的一二三级“强联动”项目。地方政府隐性负债清零已是大势所趋，今后经济发达区域的地方政府基于城市高质量发展的需求，对城市空间价值存在持续溢价预期。这将倒逼我们把投资开发重心由“基”、“住”向“商”、“产”转移，并要求我们通过二三级开发运营获取源于市场的投资回报，甚至冲抵一级开发成本。这是中国进入城镇化后期的必然趋势。我们应该更积极主动地应对这种诉求，从项目拓展开始，优化商业模式，提前谋划二三级开发运营的关键策略，将其所需的商务条件嵌入至合作谈判中，同时加速提升商业产业开发运营等业务能力短板，使二三级开发运营收益更丰厚、更可控。

全面提高认识，统筹推进。我们要清

醒地认识到，未来市场上业务模式简单、高利润项目已不复存在。由“一级向二级输血”的模式只能缓解现有项目价值与价格的“错配”，并不能从根本性上解决一二三四级盈利能力不足的本质问题。但能力的提升需要过程，市场却不会等待，我们需要抢占市场窗口期，才事急从权，这个过渡措施不能成为常态。

公司的发展理念要从过去的“无一级无二级”，变为“无一级无二级，同时无二、三级也无一级”——我们要提高对区域长期发展潜力和周期研判的能力，在一级项目投拓期更科学地判断二三级的价值与风险；提升投拓、城综、房地产各业务单元能力，通过多条线的专业运作，释放或者促进区域价值的提升；在实践中不断探索、思考和总结，匹配业务需求适时调整公司管理机制，真正实现“产城融合”发展。■

片区产业开发中的节点问题研究

冷剑

片区产业开发的规模随着法律法规的完善正逐步扩大，若想提升开发建设效果，要对其内部的节点实行科学控制，科学解决产业开发过程中遇到的各项难题，使片区内的各项基础设施得到综合建设，不断强化片区产业建设质量，增进其持续性发展。

影响片区产业开发的主要因素

综合设施建设

在开展片区产业开发的过程中,为提升产业开发的整体质量,

相关部门应及时找出影响产业开发的多项要素，而对综合设施的合理建设将影响产业开发水平。一般来讲，片区产业开发多指项目的综合性开发，即项目管理者需在某一片区进行综合开发，其开发内容应包含公共服务项目与基础设施等，若想完善片区的产业开发，则要在该区域内开展综合性设施建设，而综合类设施建设的开展效果则极大影响片区内的经济效益、综合效益。

土地收益的比例分配：开展片区产业开发期间，相关部门除了要明确设施建设的综合性，还要对土地收益的比例实行合理分配，其分配的过程控制会给产业开发效果带去极大影响。具体来看，在进行片区产业的整体开发时，对储备土地中的预期出让收入要实行合理控制，即其不能当做投资回报资金与项目还款等，利用的土地还要严格遵

从后支先出的基本原则，不可在土地收入内直接还款，若出现该现象，则说明项目开发为变相举债的违规行为，适时缩减土地收益比例分配的科学性。

采购程序的市场化：在控制片区产业开发时，项目管理者应明确市场化的采购程序。通常来讲，多数片区开发时，要对业主身份与实施开发主体进行适当指认，利用实施主体等内容来开展立项等具体工作。项目管理层在日常作业时，还要时刻遵循政府采购条例与政府采购法等内容，借助对该项内容的合理控制来确保采购程序的规范性、市场化，提升片区产业开发质量，及时解决其内部存有的各项问题，并找出不同类型的产业节点，合理控制各项节点中的各项内容。此外，在开展片区产业开发的过程中，相关部门应明确片区开发的对应性程序，明确采购程序中的具体内容，利用对该项内容的精准控制来掌握采购程序的应用过程，提升采购流程控制的规范性。片区产业开发的管理者在确认与应用采购程序时还要适时关注市场化原则，利用对该项原则的绝对控制，适时减低采购程序产生误差的几率，更好地解决片区产业开发中的各项麻烦。

片区产业开发中的节点问题

内在风险较高

在开发片区产业各项节点的过程中，相关部门发现其内部节点存在不同类型的应用风险，在

内在风险较高的情况下，该类产业的开发节点可产生多项问题。一般来讲，片区产业在开发建设的过程中，有关部门应明确对应的开发内容与具体节点，比如，多数工程项目的建设内容包含产业发展项目、绿地建设工程、市政道路工程与公共服务工程等，项目建设的主要基础为部分地下停车场、商业建筑与办公楼等，其他项目建设内容则会进行一定的出让，因而项目管理层需对其内部建设内容与环节实行合理分配，即财务成本、公配建设资金、拆迁投入与其他资金支出等。在确认各环节的建设成本后，项目管理者发现该片区建设存有不同类型的风险问题，其资金运用与资金筹划也都难以规划，在该项内容的影响下，片区产业难以获得理想的开发应用效果。

开发流程控制不佳

在关注片区产业的各项开发节点时，相关部门应合理控制与该产业管理相关的各项内容，并利用对各项内容的精准控制来提升片区产业应用规划效果。具体来看，部分片区产业在实际的开发应用时，受多重要素的控制影响，其开发内容存在不同类型的实际问题，若该类问题不解决，则产业开发较难呈现理想状态，也就是未能精准控制产业开发管理流程。部分项目片区的产业在实际发展前，项目管理人员未能依照实际情况制定出适宜的控制流程，导致片区产业开发时会生成多项问题，该类问题的形成与出现将极大阻碍产业发展的综合效益，为资金运行的流动性带去更大风险，因而产业管理层在开展项目正式开发前，就应明确产业开发流程，对该产业内部的各项节点进行适宜规范，继而最大化片区产业发展的经济效益。

项目谋划

为更好地完成片区产业开发，在日常工作中，针对其内部生成的各项节点，要实行合理谋划，利用对项目谋划的科学控制提升产业开发应用效果。部分项目产业在进行开发时，管理层未能对其内部节点实行科学规划，其总体策划内容既不包含政府部门的具体需求，也不带有市场化思维，无形中缩减项目支出与投入的规范性，在两项内容存有限制的情况下，项目谋划较难取得理想效果。此外，在控制项目谋划问题的过程中，部分项目管理者还没能及时考察出项目谋划与开发中各节点任务的对应性需求，在该项需求难以获得满足的情况下，片区产业开发的效果并不理想，极大减低项目建设开发质量。



白云湖数字科技城（黄金围片区）基础设施项目

收购拆迁建设不完善

针对片区产业节点开发中的拆迁建设收购而言，相关部门可切实观察出拆迁建设收购的具体情况，合理发现其内部存有的各项问题，如违规操作等，若在具体建设中持有违规操作等不良实践情况时，极大增加该类问题解决的复杂性，无助于拆迁建设收购的实际水平，削减项目管理的针对性、有效性。同时，若想切实改善拆迁建设收购的具体情况，管理层需在日常工作中合理明确项目开发建设的实际情况，利用对该情况的合理控制来解决其遭遇的各项问题。比如，项目管理者可从纳税角度适时规范拆迁建设收购情况，鉴于当前纳税种类的增加，要适时控制该收购建设的难度，若在实际开展的收购建设中没能合理规范税务种类，极大影响片区产业的开发安全，为其内部多项节点带去更多问题。

解决片区产业开发节点问题的有效措施

科学解决拆迁风险

在控制片区产业开发节点的过程中，相关部门会遭遇不同类型的开发节点风险，因而要利用有效举措加以解决。具体来看，相关部门在进行片区产业开发时，要及时解决拆迁风险，比如，在开展正式建设开发前，适时估算片区产业的具体营运情况，对其内部各环节的布置实行市场化运作，有效掌控片区建设的不同用途。相关部门可利用适宜的项目

资金合理估算出园区内部的不同用途，其用途多分成商业、会展与总部办公等，在确认园区各环节的具体用途后，要将更多资金覆盖到期内部的各项功能中，利用对该项工作任务的适宜控制，有效提升资产收购水平。同时，相关部门在日常工作中还要利用其内部营运的实际状况来适时关注拆迁风险，比如，借助适宜分配来完成拆迁款的合理控制，透过对土地出让金的持续滚动来弥补项目建设中遭遇的其他问题，有效控制其他项目施工中的各项资金投入，切实解决拆迁可能引发的各项风险。在控制拆迁风险的过程中，相关部门应利用内部举措及时控制资金流动状态，找出更多方法来遏制资金流动所引发的问题，随着流动资金的有效控制，项目未来收益的获取值将逐步增加，真正提升片区产业开发的整体效果。此外，在控制片区开发节点的过程中，相关部门应面对更多项目拆迁风险，而利用对各项内部用途功能的适宜设计后，片区项目的运营管理可获得切实发展，继而增强项目建设开发的整体水平与综合效益。

规范项目实施流程

在关注片区产业节点的过程中，相关部门应利用恰当举措规范项目实施流程。一般来讲，为提升片区产业项目的各项节点质量，要对各工作节点的运行流程进行适宜控制，切实解决其遭遇的各项问题，有效提升不同节点管理的安全性、有效性。比如，在当前片区产业项目开展的过程中，要依照地方人民政府的恰当委托，借助政府平台公司的各项招标开发内容来进行片区开发的针对性设计。针对片区开发工作而言，需对项目总投资实行科学控制，对各项资金的来源实行合规管理；在探索政府平台公司的内部服务时，要对其生成的部分拆迁款进行合理控制，及时委托与拆迁支付有关的各项内容；对于政府工作平台中的代建工作来说，要合理关注公共服务工程内的工程进度款，精准控制公园绿地与市政道路的项目实施进度，利用对拨付资金的进度来掌握施工建设水平，提升项目施工的整体水平与综合效益。在当前片区产业的各项节点内，相关部门还需对社会资本实行合理管控，比如，目前的社会资本内其含有收购、支付拆迁协议资金与代建等三项内容，在明确该类内容后，要对其不同内容实行专业控制。在探索社会资本中的收购环节时，要及时关注此前设计的收购支付协议，根据属地街道的具体情况来完成对应的支付任务，并明确该项任务的责任方，即被收购的企业。对于支付拆

迁协议资金来说，相关部门应按照拆迁协议支付的属地街道，根据其具体情况来确认被拆迁户的具体状况。针对代建工作而言，要精准找出对应的工程施工方，而该施工方的确认则要进行公开招标，利用对招投标方式的合理改进来明确施工方的具体要求，继而选择出合适的施工企业，促进片区产业开发质量。

完善项目筹集质量

在控制项目筹集质量的过程中，相关部门应利用有效措施完善解决项目谋划等具体问题。一般来讲，在关注片区产业开发的过程中，部门管理者要依照实际情况，合理挖掘出不同项目经营发展中存有的现金流量，在谋划对应项目时需站在市场化角度，其对建设购置项目的考量，需充分融合政府需求与市场发展，其原因在于合规项目的支出与投入都较为有限，只有科学考量各项要素，才能确保项目谋划过程中的运行质量。在管控项目筹集质量期间，除了要适时关注其具体需求外，还要对其具体应用的资金进行合理筹措，利用对资金筹集环节的合理控制来解决其遭遇的实际问题，提升项目管理的针对性、有效性。在控制项目资金筹集等实际问题前，相关部门需适时明确与项目筹集相关的对应情况，及时了解存在的各项问题，对项目资金的筹集手段进行合理控制。在控制项目资金筹集内容时，要主动改变自身观念，利用相关观念的改善来提出多项不同

类型的资金筹集任务，切实改善其存有的各项问题。在控制资金筹集问题的过程中，相关部门可利用适宜举措来完善政府的专项债，在完成片区产业项目的开发后，可借助土地出让金的滚动发展来缩减此前市场运营时的各项问题，再利用营运项目的市场化发展来弥补当前的资金需求，切实改善项目运行开发的具体状态，促进项目谋划的具体质量，真正完善项目开发运行过程，明确开发改进的具体内容。

合理规范收购建设

为提升片区产业开发内各节点的整体质量，相关部门在日常经营中要合理规范收购环节的基础性建设。比如，不同的片区产业开发带有对应的涉税类型，工作人员可将收购划分成多个类型，其类型内容多为保留收购民宅、保留收购厂房、拆除此前的收购内容等。

其一，在关注保留收购民宅内容时，该项产业开发多涉及到资产交易中的个税、印花税与契税，在安置不同货币类型时，拆迁户可依照该税务发展的实际情况，并利用收购款来替代此前的补偿款，在实行该项税务类型后，其在购置其他房屋时难以完成抵税工作。其二，针对保留收购厂房的税务特征来说，其内容主要包括资产交易中的印花税、契税与企业所得税等，若在实际工作中较难解决企业所得税，需科学分析不同企业的对应性状况，利用该项控制方法，有效解决收购厂房的保留问题。其三，在控制全部拆除的收购状态后，为规避资产过户，多使用类权益交易法进行合规处置。当前税务部门在缴纳流转税时，仍需特别关注金融产品类，该类权益交易在正式开展时属重复纳税项而非金融类，因而部门管理者仍需对其具体执行的金融税务情况进行详尽分析。在执行不同收购类型中的具体内容时，相关部门需在日常操作中增加试点节点项目，并利用对试点项目的逐步完善来解决更多细节问题，提升项目收购建设的规范性。为促进各金融机构在收购建设中的应用效果，要不断提升实践操作的合理性、科学性，利用对不同类型纳税细节问题的有效解决，切实提升收购建设质量，保障片区产业开发的整体水平。

综上所述，在控制片区产业开发的过程中，相关部门需利用有效举措来完成多个节点控制，在日常经营中应及时解决拆迁风险，对项目运行流程实行恰当规范，利用对不同节点的合理控制，适时增强片区产业开发效果，促进该类产业整体开发应用质量。■

关于产业园区业务开展的几点思考

✎ | 王志愿



顺德西部产业园区项目

在倡导新型城镇化发展的大背景下，产城融合逐渐成为产业和城镇发展的主要规划。产业是城市发展的基础，城市是产业发展的载体，两者不可分离，应当相互结合、联动发展。城市没有产业支撑，即便再漂亮，也就是“空城”；产业没有城市依托，即便再高端，也只能“空转”。在中交“进城”战略背景下，城市综合开发 3.0 版本和 4.0 版本既是地方政府的要求，也是产城融合与地方经济融合发展的必然。然而，产业板块一直是中交城投乃至整个中交的短板。地方政府对产业

的要求越来越高与公司产业发展业务能力不足的矛盾愈发突出，建立产业招商体系、做强园区投资运营业务、锻造专业化的人才队伍等已迫在眉睫。

基于上述背景，本文从市场基础、行业对标、发展模式、三道红线及核心能力打造等方面，对产业园区业务的开展进行初步研究。

业务开展的市场基础

在过去的十年，我国 GDP 从 2010 年的 41 万亿增加到了 2021 年的 114 万亿，其中第二产业从 19 万亿增加到了 45 万亿，第三产业从 18 万亿增加到了 60 万亿，产业园区是第二产业和第三产业发展的重要承载载体，在经济发展过程中发挥了重要的作用。据不完全统计，在过去的九年，我国 70 个代表城市工业用地供给量从 2012 年的 77 万亩到 2021 年的 81 万亩，单幅土地从 2010 年的 58

亩到 2021 年的 62 亩，从数据上可以看出，一方面每亩土地贡献的 GDP 在增加，另一方面政府向单体企业供给土地的门槛越来越高，这也就为二级产业园区的存在提供了市场土壤。

据统计，全国产业园区 2011—2020 年平均的市场需求为 8000 万平米 / 年，市场容量为 3500 亿 / 年。按照两湾一江和 N 个重要城市中符合投资条件的 22 个城市为样本估算，每年产业园区新增需求总计为约 1650 万平米，对于每个 GDP 超 1 万亿的省会城市来说每年新增厂房需求为 50—100 万平米，而市场平均供给只有 20—50 万平方米，市场需求空间巨大。

行业竞争对手对标

基于产业园开发运营全流程链条，分别从开发建设、招商运营到资本退出等角度，对当前典型市场化园区运营商的开发运营模式进行梳理，主要有以下四种类型：一是以联东 U 谷为代表的二级开发商模式（产品标准化 + 强大招商能力）；二是以张江高科为代表的产业投资商模式（“基地 + 基金”双轮驱动）；三是以金地威新为代表的基金投资商模式（“优质地块 + 优质产品 = 高租金 + 资产证券化退出”）；四是以东湖高新为代表的专业运营商模式（轻资产运营）。

二级园区开发商因为企业定位、发展战略、管理机制、产品能力等的不同，选择的发展策略

也各不相同，结合中交城投二级园区是城市综合开发和城市更新业务的有机组成部分，将来打造为专业子公司的发展定位，可考虑整体对标东湖高新兼顾对标联东 U 谷的园区招商业务能力。

发展模式选择

结合中交城投发展定位与战略规划，可考虑以下几种开发模式：

一是园中园开发：协同主业发展，采用一级园区优质工业用地开发 + 自持运营模式，在公司城市综合开发和城市更新类项目中选择优质工业 M1 或 M0 用地，进行全过程操盘，获得开发收益和运营收益，对于开发和运营收益无法达到独立项目评价标准，但又是一级启动区迫切需要的项目，可考虑通过同一级项目公司谈判方式确定补偿机制，在“算总账、算大账”满足公司战略目标的情况下，实现二级园区收益。

二是独立拿地开发：市场化土拓，采用工业用地开发 + 自持运营模式，在两湾一江及重要经济城市市场化拿地，通过合作或独立获取 M1 或 M0 工业用地，发挥产业园区全过程（产业研究 + 产品定位 + 成本控制 + 招商运营）开发优势操盘项目，通过物业销售获得开发收益，通过自持物业运营享受长期运营收益。

严守“三道红线”

一是产权分割红线。根据行业经验，M1 类用地原则上可分割出让不小于地上面积的 70%，M0 类用地原则上可分割出让面积不小于地上面积的 60%。可考虑选择的优先级：前 3—5 年处于业务扩张时期，优先选择可出让比例高的 M1 工业用地，再选择出让比例高、售价高的 M0 工业用地。

二是单亩税收红线。政府在出让产业地块时，通常会设置一定比例自持物业的条件，并且会有项目投资额和税收方面的要求。根据行业经验来看，单亩税收要求高于 100 万元的基本不予考虑。

三是可售部分现金流红线。原则上项目投资收益在满足中交集团评价指标要求的前提下还需满足以下内控条件：项目销售回款 + 自持运营物业抵押贷款 > 开发成本 + 全部税费或项目销售收入基本覆盖开发成本；项目公司需

3 年内返还全部自有资金；项目公司还应尽早分批偿还股东借款、分配利润。

核心能力打造

着力打造贯穿项目选址、产品定位、成本控制、产业招商、产业运营全生命周期的五项核心能力。

一是规划选址能力

规划选址是产业园区开发风险控制的第一要素，市场企业回归理性的规划选址重点关注宏观经济、产业基础、园区政策、城市区域四个方面。

宏观上，按照中交城投既定的聚焦两湾一江区域要求，重点关注 GDP 超过 8000 亿的城市，对于长三角和粤港澳大湾区可适当放宽至部分经济活跃、市场需求充足的地级市。对于具体区位的选择需综合经济发展、产业基础、城市配套、产业政策等多方面条件综合判断，原则上自主拿地开发在城市核心区，园中园可综合判断。

微观上，优先关注地块价值，重点研判市场竞争、潜在客户、政府考核等，根据项目区域选择、结合区域经济情况，重点研究智慧交通、电子信息、装备制造、生物医药和节能环保等产业门类，围绕以上产业定位筛选项目。

二是产品定位能力

产品定位是系统性研究的落位，三个研究联动协同三个定位，城市研究确定产业定位、产业研究确定客户定位、客户研究确定

产品定位。产品定位通过对区域发展、产业研究、区位研判、市场调研等方面进行技术研究，最终确定产品方向，包含产品类型、配比、基本技术参数、户型布局、配套建议等。

根据行业经验来看，产品定位一般不能太高端，“高端必死”。高大上的情怀可以有，但要适度控制，回归本源，做到始终坚持以客户为中心。深刻理解产品定位是成本控制的核心环节，配套要适度，客户需求通常没有想象中的大。

三是成本控制能力

成本控制是产业园区的生命线。需要建立全周期、全过程的成本管控体系。

从控制链分析：事前控制，从项目产品定位、规划设计阶段进行源头把控，对节省后期的成本投入至关重要。事中控制，在产品的设计、招标采购、工程实施阶段，把目标成本作为红线，为捍卫成本红线把措施用到极限。事后控制，从项目审计决算末端进行成本控制。

从成本类别分析：刚性成本（如主体结构等）要严防死守，不能因为调整产品配置而变化，无论档次高低，成本基本为固定值。弹性成本（如基础配套等）要严格控制，因项目调整产品配置而变化，如项目档次较高，则其对应成本相对增高，反之减少。无效成本（不产生收入，或对客户敏感度不高）应当尽量避免发生。

四是产业招商能力

未来大数据招商是大势所趋。传统招商手段无非三招，一是渠道代理招商，二是政企联动招商，三是扫街扫楼式招商。传统招商手段客源有限、主要依靠概率与机会主义，被动、无序招商居多。大数据时代，海量客户信息的搜集、分析、筛选和精准、高效对接是必然趋势。建立大数据招商体系，锻造产业招商能力，构建现代化招商网络，从全量企业库里面，挑出我们的精准潜在客户，确定招商方向，针对性进行招商。

五是园区运营能力

园区运营已经被行业提到了前所未有的高度，需抓紧布局，将园区运营打造成核心竞争力。除了提供园区最基础的服务以外，还需要针对企业的产业专项、科技创新、市场开拓、投融资，乃至新的战略布局和投资选址等需求，围绕企业发展全生命周期深化服务内容，并明晰收入模式，做优服务、做强运营。■

以横琴广场项目为例简析 BIM 在超高层建筑中应用

● | 殷书华

随着建筑行业的快速发展，很多建筑造型越来越奇特富有创意，造成复杂工艺的工程项目越来越多，超高层建筑近几年也呈增多趋势。而且，装配式结构的在超高层建筑中应用越来越广泛，建筑新材料和新工法也增多，传统的作业方式，已经越来越难以满足时下的“奇高新”（造型奇 / 楼层高 / 新材料）超高层建筑的施工要求。BIM（建筑信息模型）技术，近几年经过应用探索，BIM 技术在国内很多“奇高新”超高层建筑项目得以大量应用。

中交汇通横琴广场项目由中交城投投资开发，由 1 栋 300 米写字楼，2 栋住宅及商业裙楼组成。众所周知，超高层建筑不只是高度高，其外形独特结构复杂，新技术新材料应用多，工程量大，分包单位多施工组织难度大。除此之外，为实现繁多的建筑功能，写字楼机电系统内部本身也包含庞大的复杂系统（包含给排水及供暖、建筑电气、通风空调、智能建筑、电梯等），因此设计方面需要精密考虑管线碰撞，施工中更加强调协调性。由于项目结构复杂施工难度大，为此，业主方中交南方公司与总承包单位中交一航局共同研究，决定在本项目开发 BIM 系统指导项目施工建设。

横琴广场 BIM 系统开发介绍

BIM，是指建筑信息模型 (Building Information Modeling)，是一种在计算机辅助设计等基础上，建立起来的多维建筑模型信息集成管理技术。BIM，首先是建立虚拟的建筑工程三维模型，利用三维数字化技术，按照工程施工信息建构数字化模型。同时在这个模型基础上，不断更新完善与实际情况一致的建筑工程信息库。该三维模型信息库，包含描述建筑物构件的设计图纸信息、工程材料功能属性及状态信息，

还包含了建筑空间结构的三维信息，以及模拟使用者和使用效果的信息。BIM 的数据库是动态变化的，贯穿从建筑的设计、施工、运行等各环节，将 BIM 有效信息整合到这个“数据库”。借助 BIM 系统，各专业设计人员 / 各施工单位 / 定制材料单位 / 施工方 / 监理方等各方人员可以基于 BIM 进行协同工作，有效提高工作协同，提高工作效率，加快设计和施工节点和进度，也能按实施工减少变更节省资源。



珠海中交汇通·横琴广场项目

为确保落实横琴广场能开发适用的 BIM 工程系统，横琴广场项目以总承包包单位为主，由业主及设计单位提供技术支持，成立一支实战能力强的 BIM 开发团队。项目部为 BIM 团队按照 BIM 设计环境和软件要求，配备电脑和 BIM 开发的软件群：BIM 建模主要软件“Revit”主要用于模型制作和管线综合；软件“Naviswork”主要应用于碰撞检测、进度及施工方案模拟；当然也包括 AutoCAD 和 MagiCAD 用于辅助建模，以及广联达“BIM 5D”也是重要操作软件。

为做好的横琴广场 BIM 系统设计，项目部为 BIM 团队组织了多项 BIM 软件的技术培训，统一按照《建筑信息模型施工应用标注》和《建筑信息模型应用统一标注》的规范，编制出《中交汇通横琴广场 BIM 实施导则》和开发计划。横琴广场 BIM 团队严格按照按 BIM 实施导则，建立项目统一的轴网、标高数据；各专业 BIM 模型精度标准；族文件、项目文件命名标准；管线颜色标准等内容；以保证所有 BIM 数据的统一规范。经过 BIM 团队的精心设计，横琴广场 BIM 设计成果出台，并应用于施工工程。

横琴广场 BIM 系统几个重要应用

在完成横琴广场 BIM 深化设计后，直接使用 BIM 导出能直接指导施工的 BIM 深化施工

图。可以导出除传统的二维平面图及剖面图（CAD 纸质设计图），也包括三维 BIM 模型图。利用 BIM 模型可视化信息，可以对工程的施工重难点、技术关键点和复杂节点进行分析，以及“危重大”的分部分项工程，进行施工方案和工法流程的模拟及优化。横琴广场 BIM 的应用非常广泛，也产生很多实际效果。

利用 BIM 系统进行施工模拟以及技术交底

利用 BIM 技术辅助施工技术（安全）交底，在横琴广场施工交底中将二维图纸转化为直观三维模型，使工程管理人员和施工班组能看得懂学得会。将 BIM 设计包含的各种信息，与施工工艺和进度相比较和匹配，将空间信息与时间信息，设计效果与施工成果，整合在一个可视化模型。同样，将计划工期进度与实际施工进度对比，可以不断更新和优化后续的工程进度和计划，提高工程实施效率。具体施工模拟包括：施工流程工序的模拟，施工工艺工法的模拟、施工进度模拟、施工效果的模拟等。

在横琴广场 300 米写字楼桁架层施工阶段，我们利用 BIM 技术，对复杂节点的吊装工序进行了吊装过程模拟，提前规划出吊装路线，吊装步骤，对存在吊装问题的板块，提前规避解决。在写字楼标准层施工阶段，我们利用 BIM 反复研究制定钢柱和钢梁吊装顺序。在竖向流水中，利用 BIM 制定塔吊、爬模爬升规划。横琴广场 BIM 系统，在实际施工作业中提高了实施效率。

管线碰撞检查与设计优化

横琴广场 BIM 系统，将机电及土建在设计模型上予以整合，以此替代传统的 CAD 叠图方式，进行机电管线综合。我们利用 Revit 与 Navisworks 软件，将机电与土建、机电与机电，进行碰撞检测，将在二维图纸中不能发现的碰撞问题，在三维模型中通过碰撞视图暴露出来，提前发现并解决这些碰撞交叉点。

横琴广场机电工程复杂，管线复杂，净高要求高，机房分布分散，在地下室、塔楼标准层、避难层、屋面层均分布各个机房；其设备体型大，数量多，技术复杂，智能复杂，各专业设备分布分散。为了满足机房的使用及净高要求，通过 BIM 对管线综合调整，检查碰撞，提前解决大量碰撞问题，使综合管线最终满足使用及功能要求。我们利用 BIM 软件对管线综合排布，与土建模型相关联，

指导现场交叉施工。采用 BIM 技术可高质量高效率地科学实现各管线的综合布置，同时在管线综合排布中通过综合支吊架设计和选用，使管线布置更趋于合理、经济、美观，通过校核受力计算，优化支吊架材料选择，节约材料，降低工程造价。

钢结构深化设计

横琴广场 300 米写字楼，采用的是“钢管混凝土框架 + 核心筒 + 伸臂桁架”结构；因此大型钢结构，也是本工程的一大难点。项目部利用 BIM，依照设计图纸对直径 2.8m 厚 7cm 的超大钢柱，厚 4cm 的超大钢板墙，利用 tekla 对复杂节点深化设计，最终导出加工图、构件图，在桁架层施工阶段，结合塔吊的吊装能力，现场安装环境，对桁架层的超重构架进行了分块优化设计，最终满足现场吊装要求。为力求谨慎和质量安全保障，项目在桁架层施工阶段，利用 BIM 辅助深化设计组织了钢结构细部节点工程反复可视化论证和危大工程专家论证，横琴广场的钢板墙安装过程采用全流程可视化交底。

二维码及手机端的应用

BIM 系统是集成建筑工程信息库，所以通过手机可以将 BIM 系统有更广泛的便利应用。利用 BIM 技术可以制作丰富的建筑构件信息，放之在云空间信息库，扫描二维码就可以读取各类信息。比如，例如材料材质、工艺工法、施工过程等各项工程信息。还可以通过专门的项目手机端 APP，

可以实时记录现场施工进度、安全质量，同时配合远程监控视频系统，实时查看工程形象和施工现场工作面。而且，所有的施工过程、进度、质量、材料、安全施工影像资料，都能全部保存储。

横琴广场 BIM 实践对公司类似超高层建筑的借鉴

横琴广场 300 米超高层写字楼专业复杂，施工阶段专业协同工作量大，后期运维涉及控制策略多，是考虑实施 BIM 管理的主要原因。本项目采用 BIM 方案，在全生命周期管理中提供施工管理阶段数字化信息，通过优化设计减少了施工图纸反复，减少工程实施中的设计变更，降低工程变更浪费；通过优化施工组织科学组织交叉施工，提高效率节省工期；通过精准的工艺和材料计算，以及优化工艺，提高了施工效率提升效益。总体来说，横琴广场开发 BIM 系统，取得了较好时间效益和经济效益，以及社会效益。

BIM 作为一项先进技术，它的优势是显而易见的，目前 BIM 技术已得到国家的大力支持，2020 年 08 月 28 日住建部等九部门联合印发《关于加快新型建筑工业化发展的若干意见》提出：要加快推进 BIM 技术在新型建筑工业化全寿命期的一体化集成应用。

目前 BIM 技术还存在着政策法规和技术标准不完善等问题。在横琴广场 BIM 技术开发和应用中，我们发现，实际推广还是有一定难度，施工队伍对 BIM 缺乏了解，有些施工班组对 BIM 使用有一定的抗性。另外，因为 BIM 对设计标准化要求特别高，一些普通住宅建筑整套图纸完善施工接受度也很高，图纸设计仍是主流。而一些普通常规建筑，也没有单独开发 BIM 的必要。目前 BIM 应用，在公司在建筑市场，都属尝试推广阶段，但作为一种能带来时间效益和经济效益的技术工具，未来肯定会全社会大力推广并广泛应用。

如上述，我们看到横琴广场开发 BIM 系统，能切实达到了成本节约、进度提升、管理提效、新工艺应用等效果，拓展了 BIM 技术今后在公司未来超高层建筑中的应用。我们建议公司内大力推广 BIM 技术的，增强对工程技术人员 BIM 培训，加强技术的普及，在超高层建筑中能有更多应用。我们相信，随着 BIM 技术的完善，BIM 辅助工程建设时代已经来临。■

房地产企业视角下标准化设计研究

林雨

房地产住宅项目中标准化产品的研发即可以满足房企不同区域规模化生产的需求，也能快速提升企业的品牌特征和价值，对打通成本战采、工程施工工艺标准化带来了极大的促进作用。但是我们同时也应该看到随着国家政策对房地产走向的深远影响，疫情之下全球经济形势变化莫测、市场因素的快速变化，人民群众对产品升级有着更高的要求这都成为影响房企住宅标准化研发的重要因素。因此，标准化设计及产品价值体系建设是一个动态的复杂的综合性技术管理。标准化设计研究应该是一项持续性的研发工作，同时对客户的研究、对国家政策的解析等要具备一定的前瞻性。

住宅标准化设计的定义

基本概念：在我国宋代就有了第一部关于住宅标准化设计的专著《营造法式》，在书中对当时不同工种的作业要求、建筑形制造型特点做了总述。尤其是对用材模式化的编制、对工艺做法的统一对我国古代建筑建造标准

化起到了奠定性作用。伴随着全球信息一体化的加速发展，标准化设计初衷已从为了快速复制的目的衍生为以产品线为基础，能打通房企各部门的重要沟通媒介。标准化设计研究的重要性在各大房企已被提到前所未有的高度，在存量时代下产品即是价值。

标准化设计的组成内容：房地产企业的标准化分为管理标准化、施工标准化、设计标准化等。在这其中标准化设计中以建筑设计为核心，串联室内、景观等。标准化设计研究包括户型标准化、立面标准化等关键性效果类方案，也包含重点模块、建造标准、节点大样等施工大样、工艺做法等。

建立标准化设计研究的意义：现代房地产行业已经经历了高速发展的阶段，各大房企都与过去相比效益有所回落，大家都把效益提升的关键性放在了管理效益的提升和产品价值的打造上。在产品打造中标准化设计的建立主要有以下优势：前期开发时间减半；市场分析有前期大量调研，分析更为精准；整体效果经历前期研讨和项目实践的佐证，整体效果可以得到保证，设计变更率大大降低；在前期阶段可以拉通工程施工标准化，成本战采数据，对项目整体收益动态研判更及时准确。

标准化设计研发的制约因素

产品线思维因素：目前经济形势下，我国房地产已经经历了 20 年的高速发展，房地产转化为存量时代，标准化研发 + 产品线思维已经是成熟地产企业的重要策略。通过差异化的产品精准切入不同市场，满足消费者日益增长的需求；利用标准化设计可复制、模式化等特点又可以实现区域快速扩张的同时迅速建立企业自身的品牌特质，将



佛山南海中交·珑湾云城项目

品牌价值深入消费者。标准化设计产品本质是基于产品线的分级分类，因此产品线设定与所在城市是否匹配直接决定了标准化设计产品能否在项目中运用能否成功。

更新的时效性因素：标准化设计与创新之间一直是被争论的

矛盾点，虽然标准化设计可以从设计管理的源头杜绝很多不必要的设计变更提高设计效率，提升住宅整体品质。但是由于标准化产品针对各个地方适应性不如针对每个项目独立设计，容易导致千城一面，缺乏创新性。什么情况下需要对标准化产品进行更新，需要更新的重点是哪些成为摆在各大房企面前的难题。面对企业发展，若是全国性的战略布局，首先将城市的能级进行分类，对重点城市持续跟进市场的追踪和分析，加大对客研投入，以年度为周期

对标准化产品进行打分判断现阶段设计是否能满足市场的需求。

标准化设计存在的风险管理:首先标准化设计并非是一种“万能药”可以解决所有设计管理中的问题。从设计之初，前置条件的输入是否具备前瞻性、完整性，客研成果是否能准确描摹客户人群，对客户的功能需求、精神需求。其次，标准化设计是在限定的周期内完成，实际运用时间较设计周期推后，这考验了标准化设计之初研发对未来市场的预判能力和前瞻性。最后，标准化设计运用是否成功很大程度取决于项目落地性。标准化成果从设计阶段到施工阶段需要一系列的制度，严格节点评审或者现场沟通对每个阶段成果进行确认，以此来保证落地效果对设计成果的高还原性。

标准化设计研究的发展趋势

适度性原则:标准化设计要考虑管理范围与运用深度进行适度化选用。尽量满足“二八原则”在各个项目的实际运用中可以有一定的适应地域性修改，百分之八十遵守各区域标准化研究成果，百分之二十可以在具体项目设计中进行适度性调整。同时在标准化设计成果运用的一定周期内，各项目将运用实际情况进行汇编，在一定周期内对标准化成果进行调整深化。

情感体验升级策略:现阶段标准化设计研究已经不止局限于功能空间，更需要把主要精力放

在客户关注的情感体验升级上。新时代的客户喜爱高颜值产品、对情感体验的需求提高到前所未有的高度。细分客群，例如现代年轻人的代表人群可分为虚拟人类、街头潮人、文艺青年。虚拟人类这类人群关注的是沉浸式影音客厅感受，对智能家电有一定的需求；街头潮人对客厅的要求更多的是娱乐展示社交客厅，他们需要一个能展示自己潮玩的收藏室，对鞋柜的需求从最基本的功能需求演化为足够且明亮的展示空间；文艺青年他们则是对撸猫休闲，听歌放松有一定的要求，在公区的打造方面更倾向具有艺术感的归家动线，并且在卫浴空间增加保养化妆的收纳空间。总体来说，多功能兴趣房、交流展示型客厅、高颜值厨房、放松精致的卫浴空间将会是时下新声代对住宅室内空间的情感类诉求。在建筑公区，大家更强调仪式感主入口、艺术感景观归家动线、社区会客厅和足够的交流聚会场地。

产品适度 IP 化原则:现阶段各大房企标准化产品不论立面还是园林景观标准化设计为了增加客户记忆点，越来越注重设计产品形象 IP。例如旭辉的“微笑立面”、cifi7 围绕小熊“小旭”的漫画形象设计了“森林、海洋、太空”三个儿童活动主题，为每个孩子准备属于他们的“秘密基地”。通过标准化设计模块的串联，让孩子们跟着设计好的动线完成自己的“探索之旅”。因此，搭建标准化设计的同时需要将标准化产品适度 IP 化，对产品的营销和企业品牌溢价都会产生促进作用。

注重新技术及被动式建筑研究:后疫情时代，人们对健康环保关注程度明显增加。提升实用性的同时注重居住体验，在标准化设计中植入绿色环保理念将受到越来越多业主的喜爱。在标准化设计研究中要因地制宜，根据项目实际选取落实适用性最强的技术和产品系统。“与自然和谐共生”会成为标准化建设研究贯穿始终的理念。

房地产企业标准化设计虽已经历了很长的一段周期，标准化设计依然会是各大房企住宅建筑发展的主流趋势。城市化水平的日益提高，人民对美好生活的需求日益增加，加上国家绿色建筑，碳排放要求、可持续发展理念的普及，标准化设计研究将会占据更为重要的地位。提高创新能力，推进住宅类标准化设计研究水平将成为每个房企的重中之重。■

房地产项目成本管控之成本策划

◎ | 刘艳玫

我国房地产十几年高速发展的“黄金时代”“白银时代”均已过去。用万科郁亮的说法，“地产已进入黑铁时代”，在企业生死攸关的时刻，如何提高企业自身的竞争力，成为每个地产企业的必修课。

众所周知，我国房地产竞争激烈，项目开发利润越来越薄，地产企业也已迈入微利时代。很大程度上促使我国房地产企业越加重视和关注房地产开发的成本管理。最近十多年里，我国房地产企业不断探索和总结成本管理经验，效率越来越明显，并且也总结出了自身的经验。回顾我国房地产成本管理的发展历程，经分析发现其主要经历了三个阶段，第一阶段：2006 年之前，在这一阶段主要关注成本核算。第二阶段：大概 2006 年到 2010 年期间，这一阶段房地产企业主要通过合约规划作为目标成本事前管控的抓手。第三阶段：2011 年之后，这一阶段房地产企业主要通过成本策划与成本控制相结合的管控模式实现成本管控。成本管理理念仍在继续创新、演变，并且强调基于经营收益的角度来对目标成本进行分析、考虑客户敏感点适配并优化成本的投入，以达到预期项目收益的目标。

这三大阶段的成本管理各有侧重：首阶段的重点内容在成本核算环节，其属于事后控制，要求快且精准的核算。成本控制阶段是加强对目标成本的管控，在不同阶段编制多版本目标成本，以合约规划为桥梁，过程中通过成本预警、调控、纠偏等多种方式从而保障目标成本不突破，其为事中管控。成本策划是对成本投放效果进行评估，强调效果的最大化，以保证预期项目收益目标得以实现，追求成本结构的最优化。

成本策划与成本控制耦合的管理模式

目前仍有部分房地产企业存在前期投资环节与后

期开发环节管控脱节的问题，在后期开发过程中，忽略了对前期经计算及审批过的投资收益的管控，最终结果是项目结算下来，才发现成本大大超支，期初投资收益没有达到预期，所以项目成本管理首先应考虑投资收益，在保证收益的前提下，再针对目标成本的准确性进行审核。

关于收益，强调成本结构的不均衡分布

具体操作上，现今的成本管理已不再仅仅简单地根据图纸算量核价，应基于客户的角度进行成本策划，并充分考虑成本投放的价值体现，应跳出成本单个专业进行成本控制，真正以公司整体运营效益出发，对项目、产品进行策划。成本策划管理首先需保证项目收益的最大化，其次，控制在有限的成本总额前提下，保障对客户关注度高的那部分成本优先投入。对目标成本的整体策划应尽可能早，一般情况下成本策划需前置到方案阶段，甚至应前置到定位、启动会阶段，选择最优方案以确保收益最大化。为能达到这一目标，对房地产企业自身也提出了较高的要求，如内部运营管控体系的成熟度、产品的标准化程度、成本数据库的成熟度等方面。

树立“三全”成本管控战略

成本控制战略的最终目标是通过成本控制管理将成本合理揭示出来，并运用合理的控制方法与手段进行“成本优化”，从而实现效益最大化这一目标。为达到该目标，在提供适销对路产品的同时，还必须采取正确的控制策略——“全成本管理、全员成本管理、全过程成本管理”的“三全”控制策略。

就“全成本管理”策略的实施而言，要求将成本管理的范围扩大到项目的视角以及公司的发展，要对整个项目的开发成本进行全面分析，同时应控制企业在营销、管理、财务上所要投入的费用，不仅仅考虑



中交·白兰春晓项目

单一的工程成本，成本管控应上升到企业层面。

“全过程成本管理”要求企业将成本管理覆盖项目开发的全过程，而不再局限于施工环节。做到从前期的投资规划拿地、设计方案确定以及后期的施工、项目销售定价、竣备交房、客户服务等环节来整体统筹成本管理。

“全员成本管理”即公司全员参与成本管理，但在实施过程中，对公司各方面的要求很高，要求成本部门与其他部门，如设计部、营销部、财务部、人力资源部进行充分的沟通协作，并需要强有力的运营管理体系作为保障。

接下来重点讲述成本策划的管理思路。成本策划的思路基于价值工程的概念，需首要分析成本的投入与产出比例，并要求将成本管控的时间点尽可能地前置。

强调“先策后控”、成本投放结构合理

所谓“先策后控”，即需在设计阶段做好成本策划工作，在设计完成之后做好成本控制工作。成本策划是成本的规划阶段，重点将目标成本的合理性问题予以解决，重点将项目开发成本、单项成本合理配置予以保证预期收益，强调“好钢用在刀刃上”。成本投放结构要合理，不能在项目开发前期没有节制地投入，而在项目开发后期才想起要控目标成本，否则就会导致成本结构失衡，进而导致公司、客户都不满意。所以，要合理地规划目标成本的投放结构，并在成本管理的过程中及时回顾、纠偏、整改，以保证成本投放结构合理且最优。

成本策划之项目策划与产品策划

项目策划：根据项目收益的最大化这一目标来选

择产品组合，结合市场发展趋势以及行情，对不同产品组合的销售价格进行预估，并且还要基于项目的整体角度来审视项目可实现的收益。

产品策划：聚集成本的有效投放，关键在“好钢用在刀刃上”“强调花好每一分钱”。企业要把项目成本进行细分，将其分为结构性成本、功能性成本以及敏感性成本。这样就可以精准定位目标客户群体、了解不同客户群体所关注的内容。一般情况下，企业必须要提高客户敏感点方面的资金投入，这样才能够确保产品的策划符合市场发展需要。

基于客户关注点决定成本投入重点

依据对客户价值分析后的排序，对产品的配置逐级细化，并成本适配，多方案对比后找出最佳的组合，并选定项目的建造标准。首先，需确定产品的单项工程分级配置标准，包括主体结构、外墙，电梯等，一般分为三个版本：标准版、提升版和品质版（又或称基础版、中端版和高端版），以外墙用材为例，标准版为平涂质感漆，提升版为真石漆，品质版为石材幕墙。其次，需要细化部品部件的分级配置标准，包括入户门、门窗、阳台栏杆、墙地面等，一般也分为三个级配标准：标准版、提升版和品质版，以入户门为例，标准版采用钢质入户门，提升版采用钢木复合入户门，品质版采用实木入户门。根据选定的合适的产品及部品部件级配标准进行成本测算，通过多轮调配，得出最佳的适配方案组合，最终确定适配的建造标准。

成本投放的不均衡分配

成本策划时，需同时考虑公司整体项目收益及整体产品成本，并从这两个层面进行策划，首先基于项目整体开发的收益最大化进行产品组合的成本策划；其次关注整体产品的本身成本，并将成本进行细分，将其分为结构性成本、敏感性成本以及功能性成本三类，该三类成本管理目标各不一样，其具体落地思路也各不相同，一般而言，严格控制结构性成本、做好功能性成本的匹配工作、敏感性成本投入比例应当高于前两项成本。

结构性成本：在保障安全的前提下严控

结构性成本所投入的对象即为建筑物的必备要素，如基础、柱梁墙板等建筑主体结构，一般情况下，客户不会关注此类成本的投入，应在保障安全的前提下进行严控，也就是我们常说要严控结构性指标（钢筋含量、混凝土含量、砌体含量、窗地比、层高、车位面积、硬软比例等）。实践中，这几个指标中的任何一个指标能得以严控，都可以相应降低成本，比如，地下车位数量不变，若单个车位面积可减少1平方，1000个车位即可减少1000平方的地下室建设，约可节省成本400万元。

敏感性成本：基于客户视角加大投入

敏感性成本是指购房客户群体容易直观感知到投放价值的成本，比如建筑外立面、园林景观、公区装修等。其核心在于基于客户视角的“敏感”二字。客户通常对这些成本较为敏感，房地产企业策划应更关注在客户愿意买单的地方进行成本投放，从而让客户看得见、感受得到，以此来提高客户的满意度。大多数时候，房地产企业会将成本更多地用于入户门、大堂装修以及建筑外立面等方面，打造“华丽、精致、高端”的产品，让客户有“尊贵”的感受，从而实现产品的快速销售或溢价。

功能性成本：强调合理投放

功能性指项目的“基本功能”和“附加功能”，功能性成本主要是指为了匹配项目定位而需合理配置的成本。功能性成本的投入一般强调它的合理性，但对于附加功能而言，如果仍可形成销售卖点，且对销售溢价及快速去化形成支撑，增加该产品附加值便可转化为敏感性成本。比如之前经历的一个项目，入户门没有按产品常规的标准配置钢木复合门，而是配上双开铜门，再加圆形的铜钱型把手，中式复古，突显项目的高贵感，客户一看就知道是专为豪宅定制。

综上，成本策划是房地产企业成本管理的高阶管理模式，特别是在现今利润越来越低、同质化产品越来越多的趋势下，成本策划所体现的价值显得更为重要。■

房地产项目管理成本管控的现状与对策研究

张乐蕊

房地产开发项目成本控制的现状研究

成本控制的理论及观念

房地产开发已经进行了许多年，相关的理论研究成果也变得十分丰硕，然而也必须看到的是，以房地产开发项目为研究对象，以其成本控制为研究内容展开研究的学者并不多，研究系统性也不强。虽然以往学者们也围绕成本控制手段展开了许多研究，然而大部分都是以单个成本控制手段为研究对象，并非对各类成本控制手段进行系统研究，所以一直以来，其并未形成统一的方法体系。同时，学者们围绕成本控制展开研究之时，并未对系统管理等引起重视，比如有的主要将目光放在如何降低成本方面，并未对项目开发效率、质量引起重视。而有的虽然意识到了成本控制的重要性，但却并未对公司品牌效应的意义和价值形成充分认识等等。这都显示出关于成本控制的研究并不具备系统性特点。

同时对于成本控制各方面情况比如目的、范围等，许多房地产公司也并未形成正确认识，观察这些公司能够发现，在部分公司看来，所谓成本控制，它是公司内部的成本控制，甚至只在开

发期间发挥作用，并未对成本控制在其余领域起到的作用引起重视，实际上，要想做好成本控制工作，除了需要对施工过程引起重视外，还必须对设计环节等其他环节引起重视，但需要看到的是，如今许多房地产公司在设计阶段编制合同之时，通常只在合同中对设计成本、施工要求等常规内容进行规定，并不会约束设计单位成本造价。

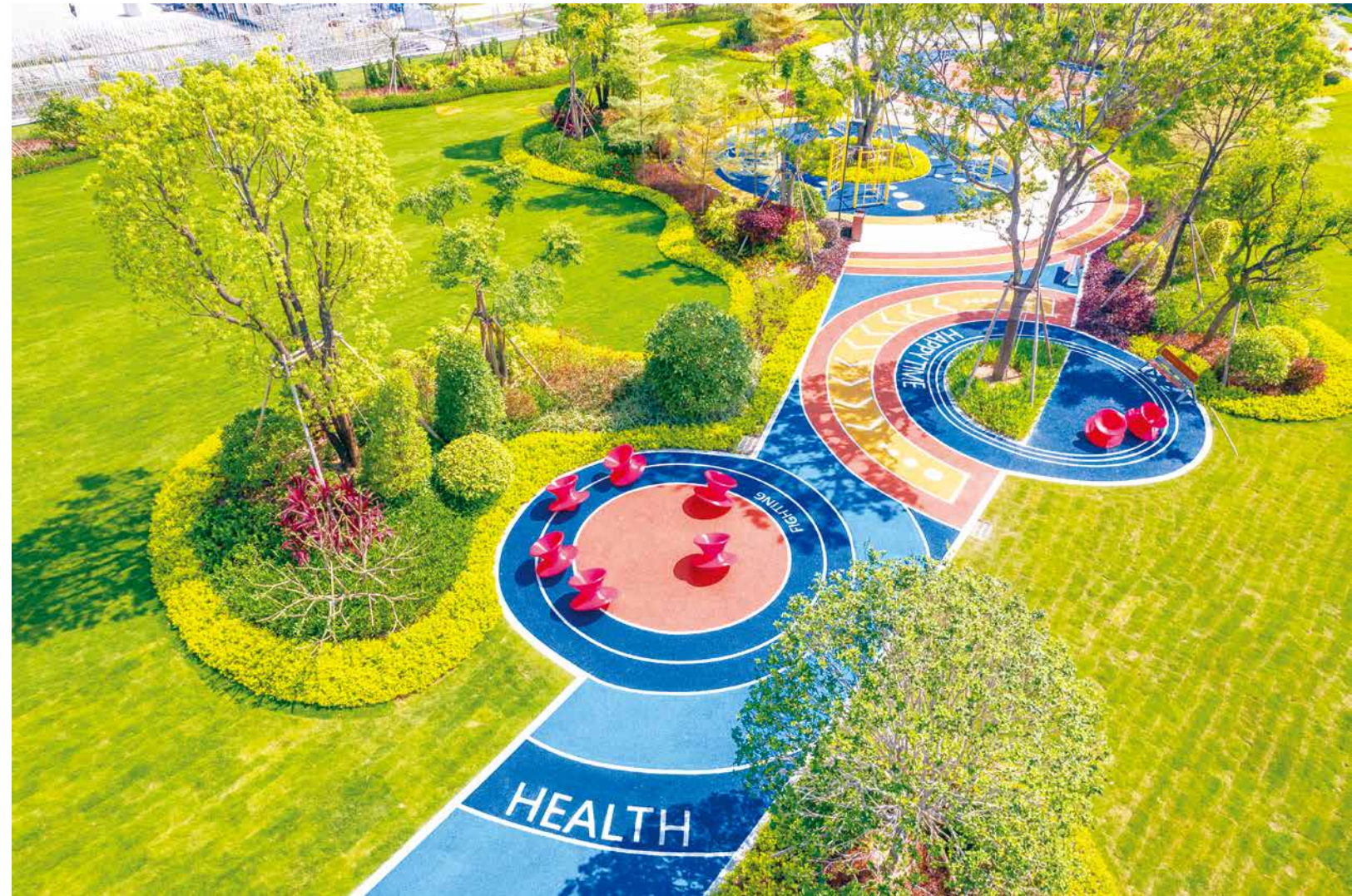
成本控制的组织管理

一直以来，对于成本控制，许多房地产公司都存在这样一种错误认识，那就是仅需由财务人员负责成本控制工作，而效益、成本工作的负责部门则是公司财务部，并未意识到实际上在项目施工的整个过程中，其他相关部门在其中也扮演着十分重要的角色，需在成本控制方面发挥自己的作用，此时便未能对成本控制主体进行明确，也就无法将成本控制举措落实到位。在这种情况下，若实际成本远在预算以上，也就难以明确责任部门、责任人，引发推诿、扯皮等问题。

同时，尽管也有不少企业对成本控制意义和价值形成了充分认识，同时在开展管理工作之时，也能够明确权责，并设立相应的考核奖励制度来推动成本控制工作的顺利开展，然而因为并未在组织管理方面打好基础，并结合实际情况进行施行细则的制定，所以尽管开展了绩效考核工作，但其并未起到什么作用。

成本控制的方法与手段

如今在管理成本之时，有许多管理手段，比如计划成本法、标准成本法等，经调查可知，当前使用目标成本法来对成本进行管理的公司有许多，而成本企划法却并未得到多少企业的青睐，经分析可知，此类方法主要是在开发设计产品之时，按照客户需求来对设计目标进行明确，然后围绕此目标开展管理工作，成本前馈控制为其根本所在。和以往的成本反馈控制相比，此方法需先对管理手段、流程进行明确，然后分析目标和实际的契合度，当发现两者存在较多偏离之时，就需要对之前的手段、流程进行调整



中交·龙湾云城项目

和优化。能够发现，此方法主要根据目标来优化管理手段、流程，具备预防性等特点。

房地产开发项目成本控制的对策研究

建立项目成本控制责任制

建立成本控制标准。根据公司实际情况，围绕成本责任制来

设立相应的制度机制，将各部门员工的积极性充分调动起来，以为公司成本管理工作的顺利开展提供支持。当公司在发展战略中确定成本控制的重要意义后，就需要结合实际需要进行成本责任制的构建，从制度层面来对控制主体等进行明确，同时在将要开发项目之时，先完成成本责任书的签订工作。在这类责任书中，需对成本控制标准进行确定，如此才能够令成本控制有据可依。具体来讲：

第一，在设计、详细设计环节，其控制标准分别为决策环节的投资成本信息、初步概算。



中交·珑湾云城项目

第二，在招投标、结算环节，其控制标准分别为项目预算、合同价格与不可预见成本之和。

加强组织管理。在控制开发成本之时，需要牵涉诸多方面的内容，仅凭某部门或者某几个部门，是难以将工作做好的。因此作为房地产公司，当前要想做好成本管理工作，就必须进行相应组织体系的构建，令各部门对成本控制的意识和价值形成充分认识，然后围绕成本控制效益最大化，让各部门积极履职，助推成

本控制组织体系的形成，经观察可知，整体来看，其由三体系构成，具体情况如下：

一是决策体系的建立。公司管理者、人资部以及财务部门人员、专家等是此体系的主体，作为此体系的主体，其需要承担的责任包括：第一，以项目开发成本为研究对象，以其影响因素为研究内容展开研究，令决策科学性能够得到充分保障。第二，针对成本控制设立各类制度机制，比如奖惩机制等。

二是管理体系的建立。项目经理、招投标部以及工程部等多部门人员为此体系的主体，作为此体系的主体，其需要承担的责任包括：第一，对关于成本经营的各类资料信息进行收集，达到全过程成本管理的效果。第二，进行成本计划的编制，对成本控制目标进行分解，对其执行情

况进行监督，明确其偏差以及偏差成因，最后，对于成本经营成果，还需对其进行分配。

三是执行体系的建立。会计师、设计师以及规划师等为此体系的主体，作为此体系的主体，从实际着手来为实现成本控制目标提供助力是其需要承担的责任。

建立动态成本控制制度

建设项目期间，不断对比两类成本，这两类成本首先是目标成本；其次是实际成本，如果发现两者存在较大偏差，就结合实际情况选择合适举措对偏差进行纠正，以推动控制目标的实现，这便是成本的动态控制。

经分析可知，项目成本动态控制过程由两类子系统构成，这两类子系统首先是控制子系统，它可细分为两类单元，即目标调节、控制单元，如果想要完成动态控制工作，就必须进行目标控制单元的设计，这是基础。其具体任务为：对控制目标进行明确，设立具体的测量标准，监督成本执行情况。如果想要实现动态控制目标，就必须进行目标调节单元的设计，这是关键。其具体任务为：分析成本数据，明确其偏差情况，同时选择合适的举措对偏差进行处理。其次是被控子系统，两者由信息流相连。

实施全过程成本控制

决策阶段的成本控制。经分析可知，全过程控制涉及诸多内

容，决策阶段的成本控制便是其中一部分，在此阶段，作为策划者，必须对市场调研工作引起重视，做好这一工作，然后根据调研结果，明确客户需求，对最优投资方案进行明确，估算投资数额，在对项目建议书进行编制之时，必须对投资估算引起足够重视，其能够为后面的项目决策提供有益参考。而在完成策划报告书的编写工作后，决策者需对拟建项目的各类信息比如容积率、建设标准等展开分析，以判断决策是否可行。

若认为决策具备可行性，相关人员需对项目造价进行精准估算，从而为后续成本控制工作的开展提供支持。

设计阶段的成本控制。前文已经提到，全过程成本控制包含许多内容，设计环节的成本控制也是其中之一。

在其环节，第一，需充分意识到限额设计的意义和价值，并将其推广开来，能够安福县，在全过程造价控制中，此阶段的成本控制极其重要，在此阶段展开成本控制工作之时，必须符合技术性、经济性等要求。

第二，在控制设计变更方面，如果一定需要变更设计内容，变更工作开展得越早越好，如此工程因此而受到的影响才能够得到有效控制，如果变更内容会对工程造价产生极大影响，就需要先将预算完成，等完成此共工作后再对相关内容进行变更调整。

施工阶段的成本控制。一般在施工环节会涉及建设投资问题，因此动态控制的主要体现就是此环节的成本控制，在此环节开展的各类工作比如现场签证、设计变更等，对于后续结算工作的开展都十分重要，在此阶段，承包商也有更多钻空子的机会，若想要对此环节成本进行有效控制，就必须从各方面比如合同、组织等方面设立科学的管理举措，并将其落实下去。

综上所述，在项目开发整个过程中，都存在成本控制的身影，如果想要做好成本控制工作，令其控制效率、质量达到较高水平，就必须从各方面比如立项、施工等方面制定科学的举措，并将其推行下去，将其运用到各个环节中，以实现对相应的成本控制目标。■



中交·诚湾悦府项目

论防渗漏设计及技术在房屋建筑施工中的运用

✎ | 胡彦增

在中国城镇化加速的背景下，人们对住房的需求不断提高，快速推动了建筑行业新型建筑材料和建筑新技术的发展和运用。而在房地产行业，房屋建设中存在渗漏问题是个普遍的通病。然后这些渗漏问题如果不能得到有效解决，将影响房屋质量和生命财产安全，降低了人民的生活品质。因此，建设管理方需选择合理的防水设计方案和防渗漏施工技术，严格把关施工过程的各个工序，全面提升建

筑工程施工质量，符合建筑施工的要求，促进行业高品质发展。

房屋建筑防渗漏施工技术的重要性

保证房屋建筑的施工效益。建筑施工过程，渗漏问题会导致工程返工影响工期，还会导致施工成本的增加。因此，管理者需根据项目的特点，采用适合的防渗漏设计节点及施工技术，让施工达到设计的要求，

防止因渗漏引起的经济损失，这样才能为建筑施工的经济效益提供了可靠保障。

提高房屋的使用年限。做好防渗漏施工，要从根本上解决漏水问题，才能做到真正保证建筑的工程质量。特别是住宅楼层是人们的主要活动场所，漏水会影响建筑物的墙体的稳定性和安全性。发生渗漏时，楼板的钢筋容易被腐蚀，楼板受力也会受影响。所以作为有担当的央企，我们要以人民生命安全为己任，必须防止渗漏。

保障房屋的施工质量。房屋建筑的防渗漏施工效果是施工质量的重要因素，最大限度地提高防渗漏工作质量是提高房屋质量最有效的方式。如果业主在使用过程中漏水，房子的其他工程问题也会逐渐暴露出来，从而引起蝴蝶效应，进而影响整栋建筑的安全，大大降低建设工程的使用寿命。

能够保障人民的生命财产安全。建筑物是有一定的设计年限和使用寿命的，房屋的施工质量非常重要，同时渗漏会对墙体和楼层带来质量危害，从而影响到其使用功能，甚至会坍塌对生命造成威胁。所以重视和做好防渗漏设计和施工，才能真正保障人民的生命财产安全。

房屋建筑施工常见渗漏问题

屋面渗漏。屋面渗漏是在房屋建筑中最常见的现象之一。首先屋顶混凝土楼板的刚性防水是最后一道防线，楼板开裂是造成屋面漏水一个比较重要的原因。而造成楼板开裂的主要原因在施工过程中混凝土没有按照施工要求进行振捣、养护。而在做防水施工过程中，容易出现防水基层处理不干净，防水材料在基层粘合不紧密，防水材料自身搭接不密实，防水材料被刺穿等问题。另外部分墙裙封口位置没处理好，防水保护层开裂和破坏，从而进一步破坏了防水层，都会出现屋面渗漏。

外墙渗漏。外墙的墙身传统使用加气砌混凝土砌块，这种材料透水性较强，作为外墙防水最后一道防线，现代施工中大部分改为纯混凝土外墙，以增加自身的外墙防水刚性。外墙抹灰施工质量不好，容易开裂；外墙防水砂浆施工不均匀，或施工单位施工材料不合理等因素，容易导致防水砂浆层漏水。外墙的防

水涂料涂得不均匀或都涂得遍数不够，都会漏水。外墙漏水后，会渗透在内墙上，造成内墙墙体脱落，影响使用。在住宅项目特别是铝合金门窗边角以及铝合金与墙身连接处的施工节点处理或施工质量不好，也会导致门窗四周渗水入户内。

厨卫渗漏。屋内一旦出现渗水的情况，会影响到下一层住户或者从厨房和卫生间渗出到客厅卧室，以致墙体发霉、墙身剥落。施工中混凝土楼板的开裂也是造成这现象的主要因素。厨房及卫生间的防水做法及措施没有严格按照设计的要求施工，同时在门槛处的节点处理上没有严格把控防水的施工质量。另外在楼板开洞处、楼板与管道交接没有做好防水处理，卫生间没要做好底部的二次排水等情况造成渗漏。

地下室渗漏。目前大多数项目会建在江、河、湖、海边，因为有一线的水景或海景，然而对于对地下室施工及防水来说是个很大的挑战。地下室容易出现电梯底坑渗水，地下室底板渗水，地下室外墙渗水等情况，这严重影响地下室的功能使用。在底板施工过程中，防水层底部的垫层不平整，基层处理不干净，防水材料在基层粘合不紧密，防水材料自身搭接不密实，防水材料被刺穿等问题导致防不层破裂，水渗到底板层。再而施工管理人员在抗渗混凝土的来源方面没有把关好，现场浇筑时振捣不到位，大面积浇筑混凝土底板的砼供应不连续造成冷缝，导致底板开裂渗水。混凝土外墙容易在止水带的位置、特别是预留侧墙管的位置没有处理好而出现渗水。

房屋建筑施工渗漏的主要原因

房屋建筑设计不合理

在现代设计过程中，对于防水的设计问题，设计院往往照搬图集的居多。年轻设计师现场的施工经验不足，在出具设计做法节点时，有些施工难度大，无法执行；有些则不能因地制宜，选出一种适用当地和符合建筑本身特性的防水做法。另外设计师对市场防水材料的熟悉程度不能及时跟上新型材料的更新，导致出图还是用了旧材料，防水效果不佳。

材料质量管理不到位

商品混凝土的来源没有了解清楚把把关，是造成楼板刚性防水质量不到位的重要原因。在施工过程中

没有按设计要求使用防水材料，也是容易造成建筑物渗漏的。施工单位会在材料进场前采购不合格的防水材料，而监理单位又未能严格进行材料审核，建设单位过程中又没有及时进行抽检，那么用到施工中的防水材料就会是不合格产品，防水质量也无从谈起了，渗漏也是必然产生的。

质量监管没有落实到位

在施工中，作为施工单位的管理人员需全面深入地跟劳务班主交底，让他们清楚了解到设计要求、施工工艺。然后往在实施过程中，施工单位的总工不交底，完全依靠劳务的管理水平，劳务的管理人员又下放权力到承包的班主，最后由班主去教工人怎么做。这样的二转手式的管理必然会导致未能按设计要求施工，质量会层层失控，最后导致渗漏。

施工操作不规范

工人的手艺参差不齐，特别是对于混凝土楼板方面，有些细心的工人会严格按照钢筋间距、放马凳、垫片，且在混凝土浇筑过程中能按要求振捣到位，特别是钢筋密集的地方也不会放过。但是，大部分的工人是做不到，往往没有管理人员或者监理在现场旁站时偷工养料或偷懒，最终导致楼板质量的问题。而在防水施工方面，对工人的施工操作有更高的要求，各个细节都要严格做到位，且要给监理验收通过后才能封闭。所以工人在过程中施工不规范，防水材料施工出现搭接不严，甚至防水材料没铺或没刷，都会导致防水体系破裂。

以实际项目中交诚湾悦府为案例进行防渗漏施工技术分析

中交诚湾悦府用地位于广东省佛山市顺德区西部高新区启动区商务配套区，杏坛镇镇郊，高赞大桥北侧，容桂水道西侧，德富路与德美路的交汇处，地块形状为梯形。中交诚湾悦府项目为居住用地兼容商业用地，用地面积为 83600.51 平方米，规划建筑面积约 16.72 万平方米，容积率为 2.0，建筑密度小于 30%，绿地率大于 30%，建筑高度 100 米。预计总投资 20.67 亿元人民币，小区的打造以高层和多层洋房为主，项目包含幼儿园 1 栋，多层（6-7F）洋房 5 栋，小高层（11F）8 栋，高层（22-32F）8 栋，以

及裙楼商业及配套。

屋面防渗漏施工技术

中交诚湾悦府项目运用中交城投房地产事业部下发的屋面做法通用图集严格执行，在实施过程中严格按照设计的要求进行施工。屋面的施工非常考究施工工艺，首先要从屋顶楼板的施工质量把控做起，屋面层要用较新或全新的模板，可以避免缺角或拼接不严密而漏浆。施工过程中，严格按钢筋间距、放置梁板垫片、板间的马凳，在浇筑过程中进行不放过一处地方，全部边角振捣充分、到位，完成后需按规定时间养护。在进行防水施工过程中，防水基层需处理得干干净净，特别是不能留下尖锐的石头、钉子之类的，防止刺穿防水材料。防水涂料或材料要铺满，与基层粘合要紧密，防水材料搭接长度要满足且粘合质量要符合。边角位更要严格按图收口和加强防水材料，特别是墙裙封口位置要按要求凹进去收口中，把这些步骤做好了才能真正做到避免屋面渗漏。

外墙施工中的防渗漏施工技术

由于中交诚湾悦府采用的外墙面层是外墙涂料，故选用了以上外墙防水做法。首先，在墙面防渗漏施工中，一定要对防水材料的选择须严格把关，配比严格执行，要达到设计的要求。其次在施工工艺上，基层要清理干净，刷界面剂要均匀不漏角；挂镀锌网要满铺且固定牢固，防水砂浆要找平且均匀，特别是阴阳角位要到位。玻纤网格布压实到位，外墙刮两遍腻子，最后外墙涂料严格做到一遍底漆，两遍面漆。从而保证施工质量，进一步防止墙体漏水。

厨卫防渗漏施工技术

中交诚湾悦府项目卫生间有沉箱，我们选用了上图的做法。厨房的防水做法较简单，这里着重强调卫生间防水的施工工艺。卫生间防水施工过程中，一定要清理干净基层，楼板有裂缝或空鼓的要先补好；水泥砂浆层厚度要够，在阳角及阴角位要做圆弧处理；墙上防水上反的高度要足够，特别是在门槛处，水平要延伸出门口 500mm，门口两侧水平延伸 300mm。面层的防水涂 3 遍聚合物水泥防水涂料，遇墙上反并高出混凝土把起面标高 200mm，遇门洞反入梁面不少于 50mm。过程中严格要卷材要铺满且



中交·诚湾悦府项目

搭接紧密，聚合物涂料要刷得饱满厚实，同时在管道穿楼板处的防水要严格按设计做法做到位，特别是管材与混凝土结合处的防水要做到位。厨房防水的工艺类似实施，这样才能够彻底防止厨房和卫生间漏水。

地下室防渗漏施工技术

以中交诚湾悦府为例，在地下室防水防渗施工过程中，严格进行素土分层夯实，进行混凝土垫层浇筑时随捣随抹平；基层处理剂刷厚实到位，特别是桩基位置要涂刷水泥基渗透结晶防水涂料。做聚乙烯自粘膜防水卷材时需满铺、相互搭接粘接牢固，钢筋绑扎期间避免破损和污染。最后做抗渗混凝土结构自防水，须施工过程保证质量。对于底板及外墙后浇带的防水要专门处理，而对于穿墙管道也要按好连接位的施工防水。地下室顶板的施工更要严格执行，做好防水层

的同时，还要做好疏水层的施工，特别是种植顶板屋顶要做好耐根穿刺的施工。这样，可有效提高地下室防涝能力，避免地下室漏水问题。

结语

综上所述，防渗漏设计及施工技术的运用对房屋的质量起着关键性的作用。本文以中交诚湾悦府项目为例，诠释了防渗漏的重要性、问题现象、原因分析及施工技术的运用这四个方面。从项目的实施效果来看，防渗漏设计和施工体系建立了以后，可以大力提高产品的质量，更大程度地延长房屋建筑的使用年限。在现代建筑创新日新月异地发展，结构及功能更加复杂多样，行业内要加快研发新型防水材料，研究出更高效的施工技术，以满足时代的进步。■

房地产项目管理过程中的关键环节过程策略研究

胡洋

房地产开发涉及诸多内容，项目管理便是其中之一，它在其中扮演着十分重要的角色，具体而言，在房地产领域，项目管理属于系统工程，各环节必须紧密配合，同时结合实际情况对各方面进行改进和优化，为实现整体目标提供支持。对于房地产公司而言，若想要成功开发项目，就必须对项目管理引起足够重视，对其各环节进行优化和完善，如此这类公司的竞争力水平才能够得到显著提升。当前在房地产领域，项目管理需要完善的内容具体如下。

房地产项目管理中的可行性研究环节管理策略

如果想要开发好房地产项目，就必须对项目管理引起足够重视，而要将此工作做好，可行性研究必不可少，通常情况下，在进行可行性研究之时，需要做的有：

明确可行性研究的内容

在开发房地产项目之时，若想令投资决策足够科学，就必须

进行可行性研究，这也是审批项目的必备资料，能够为项目开发提供科学指导，其具体分析内容如下：

首先是项目市场环境。它指的是分析项目开发各方面比如市场经济、环境、产品的情况，通过收集相关信息，并基于此来开发项目，为其顺利开发提供助力。

其次是项目实施可能性。它指的是根据各方面情况来对项目安排进行明确，完成项目施行方案的设计工作，并根据各类因素，从众多方案中对最优方案进行明确，然后将方案落实下去。然后是项目经济、技术评价。它指的是还未开发项目之时，需要科学估算两方面，这两方面首先是项目融资方案；其次是融资成本情况。根据估算数据来评价项目所存在的财务风险，确保其在两方面都具备可行性，这两方面首先是技术方面；其次是经济方面。

坚持可行性研究原则

在项目管理中，项目可行性研究是不可或缺的内容，对于房地产开发而言，其显得极其重要，而在进行可行性研究之时，需要遵循的原则有许多，具体来讲：

首先是选优性原则。要遵循这一原则，在展开具体的可行性研究之时，就必须设计不止一个方案，完成方案设计工作后，再择优选用，如此才能够得到最高的投资效益。其次是客观、独立性原则。在展开具体的可行性研究之时，必须遵循此原则，如此投资决策可靠性以及科学性才能够得到保证，在具体开发项目之时也才有据可依。然后是避免先入为主原则。要遵循这一原则，在展开具体的可行性研究之时，就必须实事求是，避免项目开发被不良观念所影响。



佛山南海中交·珑湾云城项目效果图

房地产项目进度管理环节管理策略

如果想要开发好房地产项目，就必须对项目管理引起足够重视，而要确保项目管理质量，就必须以项目进度管理为研究对象，以其具体影响因素为研究内容展开研究，然后选择合适的手段来管理其进度，从而达到效率的最大化。

进度管理的影响因素

在开发房地产项目之时，不

但需要花费很长时间对其进行建设，而且涉及多道工序，离不开众多部门的协同合作，因此在管理项目进度之时，不可避免地存在诸多影响因素，具体而言：

委托方因素

在房地产项目开发中，主要负责单位就是项目委托方，在开发阶段，若承包商并未获得准确的进度计划等资料，或者并未及时获得相应款项，其就不会根据项目计划施工，此时项目进度必然会受到影响，延误项目开发进程。

承包商因素

项目开发期间，如果承包商内部发生变化，抑或是团队管理发生变化，都会令项目实际、计划进度出现偏差。



佛山南海中交·珑湾云城体育公园效果图

其它因素

在项目施工期间，其还会受到很多因素比如政策、天气等的影响，其中有的因素是可控的，但有的因素却是不可控的。

进度管理的方法

以房地产项目为研究对象，以其进度管理为研究内容展开研究发现，能够影响其进度的因素有许多，如果想要令项目进度和计划要求相符，就需要结合实际情况，选择合适的手段管理项目进度，当前能够用来管理项目进度的手段有许多，其中使用频率较高的有：

传统表格法

此手段主要是用表格来记录进度情况，记录过程中，需将项目各方面情况比如名称、所需时间、所用时间等进行完整记录，确保其足够准确，如此就可以看出项目计划、实际进度的偏差，然后及时对偏差进行纠正。

形象进度表法

此手段是基于进度表，通过对进度表进行优化而获得的。在对此手段进行运用之时，需先通过多种方式收集项目开发期间各阶段的各类信息资料，完成信息收集工作后，再比较两类横道线，这两类横道线分别来自实际情况、项目计划，然后根据比较结果来对项目计划、实际进度进行分析和预测。

前锋线比较法

此手段会明确项目进度的起点、终点，然后借助点划线这一手段，连接具体进度点，如此就能够得到两类线，

它们一个是工作线，一个是前锋线，如此就可根据其交点位置来对计划、实际进度区别进行明确。

房地产项目质量管理环节管理策略

如果要做好项目管理工作，就必须对其质量管理引起足够重视，在进行质量管理之时，需要管理的内容有许多，比如产品质量、建筑是否可靠、是否安全等，通常情况下，如果要做好质量管理工作，需满足的要求包括：

全面性

要想和全面性要求相符，除了需要管理项目实体质量以外，还必须管理其功能、使用价值等内容，以确保其质量能够保持在较高水平。

主动性

对于房地产开发商而言，其如果想要构建良好的企业形象，以令其在激烈市场竞争中更具竞争优势，在开展项目管理工作之时，就必须以积极主动和负责任的工作态度来管理项目质量，做好人员安排、施工组织以及监督等工作，如此项目质量也才能够得到保障。

动态性

将目光投向房地产领域，观察其项目管理情况能够发现，它的动态性特点十分明显，而在质量管理方面，其存在这一特点。因此作为房地产公司，在开发项

目期间，需结合实际情况来不断改进、优化项目质量管理内容，调整管理手段，如此才能获得高效和优质的管理效果。

房地产项目成本管理环节策略

开发房地产项目之时，若想令项目管理取得良好效果，成本管理也是必须重视的内容之一。而要想做好成本管理工作，需做的有：

明确项目成本管理的内容

以房地产项目为研究对象，以其成本管理为研究内容展开研究可知，在管理其成本之时，涉及的成本种类极多，比如土地成本、建筑成本、财务成本等等，必须对这些成本都进行科学管理。

坚持成本管理的原则

在管理项目成本之时，须遵循的原则较多，比如动态控制、成本最小化原则等，在这些原则中，最基本的原则便是成本最小化，同时它也十分重要，会对公司经济收益产生极大影响。

有效运用成本管理措施

管理项目成本之时，如果想要获得良好的管理效果，就必须结合实际情况需要对相应的管理举措进行运用，具体来讲：

首先，需编制多个设计方案，然后择优选用，确保其在拥有合理技术，具备实操性的同时，能够满足成本最优要求。其次，在招投标环节，也必须对项目成本进行控制，令造价保持在合理范围。接着，需对合同管理引起足够重视，制定严格的制度规定来管理合同，以从制度上为项目成控制提供支持。另外，施工期间，也必须对成本控制引起重视，如此才能够实现成本目标。

总结

综上所述，在房地产项目开发中，房地产企业如果想要获得足够多的利润，就必须对项目管理工作引起足够重视，而要做好项目管理工作，就必须对项目开发各环节进行分析和管理。

01

中交集团党委第四巡视组对中交城投党委巡视工作动员会议召开

邱维



4月8日，根据中交集团党委巡视工作统一部署，中交集团党委第四巡视组对中交城投党委巡视工作动员会议召开。集团党委第四巡视组组长郭大华、集团纪委委员、党委巡视办主任吴益炳出席会议并讲话。集团党委第四巡视组全体成员参加会议。中交城投党委副书记、总经理丁仁军主持会议并作表态发言。

郭大华就学习贯彻集团党委决策部署、认真做好本次巡视工作提出三方面意见。一是要提高政治站位，深刻认识新时代巡视工作的重要意义，通过深入开展巡视，督促被巡视单位聚焦问题、正视不足、自我进化、自我完善，助推企业改革发展不断取得新成效。二是要坚持问题导向，准确把握巡视工作内涵，聚焦重大决策部署落实情况、全面从严治党落实情况、党的组织路线落实情况、整改责任落实情况等四个方面，深入开展巡视工作。三是要明确职责定位，切实配合巡视工作开展，中交城投党委要严格执行巡视工作规定，做好巡视协调配合工作，共同完成好本次巡视任务。

吴益炳就做好此次巡视工作提出要求。一是要充分信任。全体党员干部要以高度的政治自觉和使命担当，正确对待巡视工作，把巡视作为一次全面政治

体检、党性教育和思想洗礼的过程。二是要坚决支持。中交城投党委全体班子成员要发挥好示范表率作用，增强接受监督的自觉性，鼓励支持干部群众向巡视组反映问题，营造良好的监督氛围。三是要积极配合。认真落实集团党委相关要求，加强与巡视组协作配合，为巡视组顺利开展工作、全面履行职责提供保障。四是要严明纪律。巡视组全体成员要严格执行工作纪律、廉洁纪律，严格遵守中央八项规定精神，切实完成好本次巡视各项工作。

丁仁军就配合巡视工作代表中交城投党委作表态发言。一是提高政治站位，自觉接受政治监督。各级党组织和全体党员、职工要把配合集团党委巡视作为当前的一项重要政治任务，充分认识巡视工作的重要意义，切实增强接受巡视监督、支持巡视工作的自觉性，坚决

支持巡视组开展工作。二是扛起政治责任，全力配合巡视工作。要做好统筹协调，全力配合，全方位、精细化做好服务保障，严格服从巡视组各项工作安排，严格遵守工作纪律，为巡视组开展工作提供便利条件和创造优质环境。三是强化立行立改，注重巡视成果运用。要以此此次巡视为契机，正确认识、主动认领存在的问题，深入剖析问题根源，主动、及时、全力抓好整改，进一步完善制度体制机制，真正把巡视工作成果转化为推动改革发展、打造一流城市发展商的强大动力，为集团加快建设具有全球竞争力的“三型”世界一流企业贡献力量。

会上，巡视组还组织了民主测评和问卷调查。公司领导班子成员和已退休领导、总部中层以上管理人员、所属单位党政主要负责人，职工代表，党委、纪委工作部门有关人员参加会议。■

02

公司二〇二二年劳动竞赛启动仪式在广西中马项目举行

张婷



5月13日，中交城投2022年“六比六创·三型一流杯”夺标劳动竞赛启动仪式在广西中马公司举行。公司党委副书记、工会主席黄建裕，钦州市总工会党组成员、副主席杨玉红出席活动。

中交集团工会联合会对此活动高度重视，工会联合会副主席姚彦敏表达了热烈的祝贺和殷切的希望。姚彦敏指出，劳动竞赛是中交城投主动落实中交集团“高质量发展落实年”的有力举措，充分彰显了中交城投职工奋楫争先、全力实现“开门红，开局稳”的昂扬精神风貌，选择广西中马项目全面启动劳动竞赛很好地体现中交城投践行国家重大战略、支撑区域经济社会发展的特色和鲜明导向，希望以此次启动仪式为契机，坚持思想引领、凝心聚力提质效，融入中心工作、建功立业创新高，强化统筹部署、稳扎稳打保目标。

黄建裕在讲话中强调，中交城投广大职工始终以高度的主人翁意识、卓越的劳动创造、忘我的拼搏奉献，助力公司保持高质量发展，2022年是党的二十大召开之年，也是公司“十四五”规划全面推行的关键之年，各级工会要增强组织优势，动员全体职工完整、准确、全面贯彻新发展理念，

积极融入新发展格局，为加快建设“中国领先、世界一流的城市发展商”不懈奋斗。他指出，公司围绕“六比六创·三型一流杯”夺标要求，全方位、分类别地安排了劳动竞赛活动，希望以广西金鼓江区域综合整治与开发建设项目为起点，发挥好劳动竞赛“鼓舞人、凝聚人、激励人”的作用，在“实”字上下功夫，精心组织、细化方案、明确责任、加强协调，以时不我待、只争朝夕的紧迫感集中精力抓落实；在“优”字上下功夫，以区域价值创造为首要目标，开展创新性研究和探索，打造成高效、匠心、优质、智能、生态、和谐的精品工程。最后，黄建裕宣布中交城投暨金鼓江区域综合整治与开发建设项目2022年“六比六创·三型一流杯”夺标劳动竞赛正式启动。

启动仪式上，广西公司负责人宣读了金鼓江区域综合整治与开发建设项目2022年劳动竞赛方案，并作表态发言。活动还对“工人先锋队”、“党员先锋队”和“青年突击队”代表进行授旗，并为抗疫优秀志愿者和“蓝海星”志愿者服务队颁奖、授牌。

自贸区钦州港片区综合执法局协理局长、总工会副主席吴东，公司党委工作部、城综事业部、广西中马公司，一公局四公司、中交路桥华南公司、二航院、中咨公司等单位相关负责人和职工代表共计60余人参加活动。



03

公司召开庆祝建团百年『青』听会

文 | 王梓丞



5月20日，公司召开庆祝建团百年“青”听会，公司党委副书记、总经理张毅，党委副书记、纪委书记、工会主席黄建裕出席，来自各单位的团员青年代表、团干部共30人参加活动。

张毅对公司青年提出殷切期望。他表示，今天的新青年是肩负重任的“强国一代”“强企一代”，充满热情、思维敏捷，是最富活力、最具创造性的群体。公司青年要以个人目标与企业目标趋同为导向，将个人的奋斗目标、兴趣与职业规划统筹起来，将个人成长与企业发展协调一致，主动交流、充分信任，实现高效协作。他勉励公司青年以发展的眼光、历史的眼光，对待青春征途中的工作和生活各类问题，立足长远、立足事业，始终保持昂扬的生机活力，在公司高质量发展的新征程中再续青春佳话。

黄建裕在与青年代表的交流中强调，公司成立7年来，始终有着“希望寄托在你们身上”的期待，对青年人的奋斗，公司党委始终饱含期许。正是青年们以高度的主人翁意识、卓越的青春奋斗、忘我的拼搏奉献，助力公司保持高质量发展，希望城投青年越是往前走，越要善于从走过的路中汲取智慧、提振信心，越是向上攀，越要善于发挥党的光荣传统，增添力量、协同前行。

座谈时，青年代表围绕相关主题畅所欲言，就职业发展、轮岗交流、培养提升、优化管理、加强团组织建设等问题进行了探讨交流。通过深入倾听青年的声音，既把

青年的温度如实告诉党组织，也把公司党组织的温暖充分传递给了青年，把坚持党的领导深深融入公司团青工作中。

会议听取了公司团委关于2021年主要工作及2022年重点计划的报告，并对荣获省部级共青团系统荣誉的集体和个人进行了表彰。

公司总经理助理周昌忠，党委工作部、城综事业部党委、房地产业务部党委相关负责人参加活动。



04

温州园区公司竞得浙南科技城北片区 2宗新型产业用地

✎ | 何家瑜



5月25日，中交城投（温州）园区发展有限公司（简称温州园区公司）以4510万元，成功竞得浙南科技城北片区综合开发项目2宗新型产业用地（M0），面积合计35.67亩。

该项目位于温州市浙南科技城北片区核心区块，毗邻瓯江，是沿海产业带现代服务业的集聚区，是中交城投在浙南科技城北片区综合开发项目一二三级联动的示范项目和产业发展新引擎。项目拟以数字经济为核心，建设集智能制造平台、未来总部大厦、创意创新设计中心、电竞数娱中心、流媒体营销中心、生命健康产业群等为一体的生态智慧产业园，致力于打造成为区域标杆项目，驱动区域产城融合发展。

温州园区公司是承担温州浙南科技城产业开发项目的实施主体，将秉承“政府与企业深度合作，企业与城市共同发展”的理念，积极对接国家及地区发展战略，集聚周边科创、产业、人才及服务资源优势，推动科技创新、提升区域能级，打造浙南科技城高新技术产业平台，助力浙南科技城完善配套、导入产业、引进人才，加快产城融合步伐，建设成为长三角南大门新兴科创资源集聚区、传统产业转型升级引领区、产城人融合发展的示范区。📍

05

公司部署开展『安全生产月』活动

✎ | 文宣

今年6月是第21个全国“安全生产月”，主题是“遵守安全生产法 当好第一责任人”，公司认真部署开展“安全生产月”活动。

公司安委办根据国务院安委会办公室、应急管理部的通知和中交集团安委会的活动方案要求，结合公司生产经营实际情况，制订印发了中交城投2022年“安全生产月”活动方案。方案明确了指导思想、活动主题及目标，主要从七个方面部署了活动内容：一是开展“遵守安全生产法，当好第一责任人”主题宣教活动。要求持续深入学习贯彻习近平总书记关于安全生产重要论述，深入宣传贯彻安全生产法，扎实推进十五条硬措施，主要负责人讲授“安全生产公开课”，积极参与“遵守新安全生产法，筑牢高质量发展安全基石”活动；二是开展安全生产隐患排查治理活动。强调要贯彻落实集团5月17日安委会扩大会议精神，开展半年度安全质量环保综合检查，开展防汛防讯隐患排查治理，持续深入开展节能环保合规性治理；三是针对性开展新安法自查提升工作；四是开展“安全宣传咨询日”线上线下活动；五是鼓励安全隐患举报；六是持续深入推进各级安全文化建设；七是广泛开展安全应急预案演练活动，全面提升全员防灾避险和应急处置能力。

公司主要负责人在公司宣传平台发表“安全生产月”活动倡议书，引导广大干部职工站在强化“人民至上、生命至上”理念的高度，站在为迎接党的二十大胜利召开营造良好安全环境的高度，学深悟透习近平总书记关于安全生产重要论述，不断提高政治站位，树牢安全发展理念，强化尊法意识，切实担负起安全生产主体责任、监管责任、岗位责任，从严治标，着力治本，严格落实安全生产十五条措施，坚决做到不安全不生产，对项目进行“拉网式”检查和重点检查，确保查隐患、促整改全覆盖，坚决遏制生产安全事故发生。倡议书号召广大干部职工要以责无旁贷的责任感和使命感，以人人都是安全生产第一责任人的行动自觉，慎终如始地抓好安全生产工作，筑牢安全生产防线，为建设“中国领先、世界一流的城市发展商”保驾护航，以实际行动迎接党的二十大胜利召开！

6月6日，佛山市禅城区2022年房屋建筑工程“安全生产月”活动启动仪式暨现场观摩会在中交·白兰春晓项目举行，现场展示了智能机器人等建筑“黑科技”在工地安全生产方面的应用，有上百家建设施工单位到这个智能标杆项目观摩学习，进一步树立安全生产发展理念，营造安全生产氛围，传播安全生产知识，倡导安全文化。📍

『稻米传奇』

伦教糕

外观晶莹剔透，味道清甜爽韧。

伦教糕，是顺德历史最为悠久的一种米糕，只需要米和蔗糖，便成就了它的江湖传奇。伦教糕用大米浆发酵蒸制而成，其糕体晶莹雪白，表层油润光洁，内层小眼横竖相连，均匀有序。

“趁凉吃”是伦教糕的精髓所在。出炉冷却后的伦教糕，甜味和酸味的比例刚刚好，清爽而不黏腻，食后还有淡淡回甘。



这份美味来自一次意外。相传，在清朝咸丰年间，梁礼成在伦教圩开了一间专营白粥糕点的小店。有一天，梁礼成和妻子拌嘴，气得放下手中的生意不理不问。

到了第二天，梁礼成意外地发现，剩下的米浆留作第二天再加入米浆和白糖，蒸出来的糕与松糕的口感截然不同，特别爽滑、清甜。街坊们买来食用后都赞不绝口，后来，店主将这种将糕点改名为伦教糕。时至今日，伦教糕的制作技艺已传承到第四代传人梁桂欢手上，成为非物质文化遗产。

随着时代发展，这个以地名命名的糕点已衍生出新的美食品种，但那份最传统滋味，早已留在世代传承的味蕾记忆里，成为令人难以忘怀的家乡滋味。📍

图片来源于网络

灵山岛尖“五透”理念建设美丽新城

✎ | 王梓丞 杨美琦

美丽的风景、可人的设施，是中交城投与原明珠湾建设指挥部紧密合作，按照透水、透绿、透景、透风、透人“五透”理念，匠心打造而成的。



广州南沙灵山岛尖超级堤

在广州南沙明珠湾灵山岛尖，你可开车沿江灵路行驶，或是在水舞广场的草坪上野餐，也可在滨江艺术栈道上漫步，或是登上观景台上眺望，你所见的是宽广的蕉门水道上碧波荡漾，满眼绿色植物景观带映入眼帘，凉爽的海风轻轻拂面，都足以让你心旷神怡。美丽的风景、可人的设施，是中交城投与原明珠湾建设指挥部紧密合作，按照透水、透绿、透景、透风、透人“五透”理念，匠心打造而成的。

透水：大小海绵共筑弹性城市

灵山岛尖水域河流与珠江出海口交汇，这对排涝体系提出了更高、更复杂的要求，既要考虑汛期与潮汐规律，又要考虑海绵城市蓄水和净水功能的发挥。建设者创新性地采用“大小海绵”共同调节吸纳的模式，保障区域内的水生态环境，实现水岸与城市空间的融合，达到“大雨不内涝、小雨不湿鞋”，让市民更亲近自然。

“海岸上建有 5 个水闸和 1 座泵站，形成河涌调蓄、水闸自排与泵站抽排相结合的片区防涝体系，达到 50 年一遇暴雨 24 小时排干不成灾的建设标准。”中交城投南沙总承包部安质部经理顾纲介绍道。在暴雨期间内河涌和外江水位都瞬间增长的情况下，泵站每秒可排 20 方水，使灵山岛尖内河涌水位常年保持在 4.7-5.2 米之间，让该片区既不发生内涝，又能保持良好景观水位，具备 200 年一遇防洪能力标准，成为一块名副其实的吸水“大海绵”。

而“小海绵”则是分布在岛上的波纹花园、生态草坡、下沉式绿地和屋顶绿化等。雨洪公园的地面，肉眼看不出与传统地面的区别，但其实都是能“吸水”的，园径采用了透水铺装，运用自洁式透水砖、透水仿花岗岩等材料，生态停车场、植草沟、

下凹式绿地、植被缓冲带、雨水花园等海绵技术措施替代管渠系统，年径流总量控制率约 80%，大大提高了区域内涝防治能力。

透绿：创新技术构建滨水生态圈

广州四月，当微风伴随着傍晚的余晖洒在行人身上，明珠湾开始“热闹”起来，父母带着孩子散步，已经成了最常见的情景。波光粼粼的水面，风中摇曳的绿草、小花，仔细观察，还能见到远处翱翔的海鸟、隐藏在砖孔里偷偷蠕动的小螃蟹。空气好、风景好、具有生态多样性，要在城市开发中保持这样“自然”的环境，并不是一件容易的事，而在灵山岛形成了四季有花、水清滩净、鱼鸥翔集、人海和谐的画面。

为营造城海相融的亲海景观，灵山岛尖生态堤在建设时创新采用自嵌式瓶孔砖，其深窄的砖孔及缩颈的开口犹如瓶子，即使孔口上部水流紊动，也可在孔内形成静水区域，防止孔底土体受到风浪的淘刷而流失，在增强护坡的整体性、抗冲刷能力、防止水土流失的同时，孔内种植的植物还能使护坡面得到绿化，可成为海岸洞居动物的洞穴。

为了“亲水”而不“侵水”，建设者还引用两栖生态修复技术，修复再造鸟类、鱼类、滩涂、微红树林生态体系。灵山岛尖外江边坡原为硬质抛石堤岸，在低潮位时河床外露，植物杂乱，沿岸景观效果差，生态功能缺失。为此，建设者在护岸区域进行了 10 余次的咸淡水水生植物试验，淘汰了 40 多种水生植物，形成了绿色的护岸系统，改善和恢复了灵山岛尖河滨生态环境，不仅大大提升整体景观效果，同时在固碳、释氧、水质净化、消浪护岸、改善动物栖息环境等都有积极作用。

透景：远近兼顾营造岭南生态景观

灵山岛尖河网广布，建设者下“绣花”功夫，将6公里长的堤岸工程与绿化带和市政道路共同组成多级的生态堤，营造了开放且多层次的滨水空间，实现水岸与城市空间相融合，避免传统堤岸结构“水利围城”的情况，把休闲公园、慢行系统纳入其中，打造融综合商业、文化、休闲等为一体的城市景观带，让市民与自然更加亲近，达到“透景”的效果。

在滨水生态植物景观构建过程中，为满足市民们观景、赏景的需求，建设者充分考虑了人眼中视距和短视距，努力实现“透景”。“中视距保证市民可以看到远景、江景，近距离可以顺着堤岸周边的围栏，要有举目即能观赏水岸的效果，让成片的绿色、或是鲜艳的花卉映入眼帘，也确保游人能欣赏到苗木之间的鱼虾、螃蟹等滩涂水生生物在滨水景观嬉戏。”中交城投南沙总承包部总工程师何锦明介绍道。

面对灵山岛尖水网密布、桥梁众多的情况，何锦明带领团队坚持“一桥一景”，营造了“出门过桥，举步登舟”的岭南水乡景观。为更好地实现“透景”，桥梁施工大量采用了新材料、新设备、新工艺，例如运用气举反循环清水钻施工工艺、清水混凝土工艺等，施工标准严格。灵山岛尖上20多座大小桥梁，没有两座桥是相同的，因此被誉为“桥梁博览馆”、“东方威尼斯”。

透风：节能双控打造“双碳”标杆

灵山岛尖市政道路、桥梁、地下空间、综合管廊、雨污水系统、水利水系、园林景观和学校、幼儿园等公建配套的建设过程中，坚持“透风”理念，全面提高城市

空气循环和流通，有效降低污染，努力实现“碳达峰”、“碳中和”，构造城市“能源双控”新特色，提高人们生活质量。

灵山岛尖雨洪公交站场坚持“近零能耗”目标，极致演绎了“透风”理念。在设计上对内采用了隔热保温涂料，外覆岩棉保温层，采用三银中空LOW-E超白玻璃，夏季阻挡太阳直射光，冬季增加入射太阳光线，可以应对广州光照强、气温高的特质，有效阻止自身热量的散失和外界太阳能量的侵入，同时保持导风作用，保障室内的通风舒适并保持透风性，实现“冬暖夏凉”，保证能源的自给自足。

在灵山岛尖的城市负荷中心，建设了集交通、商业、市政、防灾等功能于一体的复合型地下空间及综合管廊，作为冰蓄冷+电制冷方式的能源站，供能范围为41.5万平方米，提高了能源利用效率，为夏热冬暖地区采用集中供冷提供了参考，实现年减碳4537吨，为保障“透风”理念的有效运行提供重要支撑。

透人：留下回忆记住乡愁

灵山岛尖滨海景观带按照不同年龄段人群的不同需求进行设计，既有老人家散步的、妈妈推着婴儿车的、年轻人夜跑的，还有骑自行车、坐船、搭帐篷、放风筝等等，体现了尊重自然、顺应自然、天人合一的思想，让城市融入大自然，实现“透人”的建设理念。

“我们建设的不仅仅是一座城市，更是一座宜人、宜业、宜居、宜乐、宜游的公园。”中交城投南沙总承包部党支部书记卢全说道。像新渔人码头的建设细节极为考究，在融合了广东地区主流的广府、潮汕、客家文化外，还融入南沙特色的岭南水乡文化，



灵山岛生态长廊

海贝石、灰色仿古砖外墙、灯塔等景观设计，在夜晚灯光的映衬下，犹如点点渔家灯火闪烁，仿佛回到了往昔，透露浓厚人文气息。

岛上园林设计以中国岭南园林“叠山理水”作为灵感，将建筑美学与绿色、生态深入统一凝练。人们可以享受自然而诗意的低密度园林花园、随处可见屏风式的仿木制格栅，它的设计灵感来自于岭南大屋趟栊门。榕树公园的建设，更是透露着浓厚的人情味。灵山岛尖河岸生长着一棵百年榕树，承载着当地村民的美好祝愿和

许多记忆。建设者专门修改亲水步道设计，把榕树融入堤岸景观，让村民“看得见水、记得住乡愁”，保留村落的传统记忆，达到“透人”的目的。

灵山岛尖“五透”理念充分体现中交建设者坚持以人民为中心，聚焦人民群众的需求，打造宜业、宜居、宜乐、宜游的公园城市，践行“让世界更畅通、让城市更宜居、让生活更美好”的愿景承诺。■

我在城投的成长之路

积极了解公司的新动态，拓展知识面，为中交城投开创新局面、迈上新台阶积极奉献自己的力量！

📍 | 廖旻靖

带着收获与感激告别校园，揣着希望与信心加入中交城投，经过适应、调整和努力，今天静心审视，才发现自己不知不觉间一直都在成长与变化。

从“倔强青铜”到“秩序白银”

我先后经历了多岗位的学习锻炼，从公司总部的人力资源部，到资产运营管理中心，再到绿城物业，对公司投资业务的了解在一步一步地加深。

作为“青铜”，我经历了很多人生的“第一次”。线下招聘会受疫情影响无法如期举行，为此我大胆尝试线上直播宣讲，获得了毕业生们的关注。又例如，我创新制作了图文并茂的微信公众号推文，强化了图文与读者的互动，再借鉴受人喜爱的选秀节目制作了短视频，让人眼前一亮，不仅获得高阅读量，还得到同事们的好评。

摆正自己心态，拥抱“小确幸”

新人初入职场的时候总是满腹鸿愿，总觉得自己很快就会“干大事”、“走上人生巅峰”，但事实上并非如此。记得刚入职那几天，我的第一个任务就是整理员工资料——对每个员工资料进行编号，制作好台账。看似枯燥乏味，却是了解公司员工概况最快的一个途径。零散材料经过整理和归纳，可以提高资料的使用价值和工作效率。

再例如，干部人事档案专审工作，常是“材料很繁琐，员工不重视不配合”。



和工资总额、干部梯队管理这种“大事”比起来，感觉自己在做的事情微不足道。之后慢慢觉得不应该把工作定性大或是小，只要是工作就应该尽自己所能去完成。最后，我不再纠结于哪位员工没有及时将材料补充完整，而是将自己在干部档案专审工作过程中遇到的问题以及解决的办法整理归档，分享给事业部、项目的同事，继续推进工作的开展。

持续学习，努力成为“最强王者”

通过这两年的经历，我对自己的工作内容有了更深刻的认识 and 了解，也感受到了作为人力资源岗的工作职责和重担。也要感谢自己这样一个相对外向的性格，在遇到不懂的问题的时候，还是很积极主动地及时向同事们请教，也非常感激同事们总是耐心地为我解惑。我会积极学习工作所需要的各项专业知识，努力提高自己的业务能力。去年我报考了人力资源管理师的考试，今年也准备报考中级经济师。因为我深知唯有多学习、多提高、快速成长，才能应对工作的要求和领导对我的期盼。公司正在努力推进“十四五”规划，这也意味着公司正走向高质量新征程，而作为公司新鲜血液中的“一滴”，我会在立足于人力资源本职工作的同时，积极了解公司的新动态，拓展知识面，为中交城投开创新局面、迈上新台阶积极奉献自己的力量！📍

雨时随笔

合同一直是时间踏过千山万水后给予未来的见证，无论何种形式的经历，从来以终为始，以行为知。

📍 | 刘子婧

窗外云雾弥漫，如凝如滞间暴雨侵倾泻而下。2022年的5月，在安静的广州之窗霎时置身雨声喧哗仿佛已经成了习惯。此情此景也仿佛去年的某个冬日，身在温暖光亮的列车中，窗外也是这般一片滂沱。那是上班以后第一次跨省出差，也是借着实习唯一一次有幸随拓展团队的同事同行。两天的时间内寻访了3家律所，马不停蹄与时间赛跑的节奏回想起来依然觉得难以重现。

往往越是准备周全的行程，越是会出现意想不到的安排。比如几经打算选择轻装上阵直接穿了高跟鞋出发，却又为了能去残砖断壁的拆迁现场看一眼，临时冲进当地商场买了一双运动鞋。

往往也越是计划中脱离主线工作的经历，越能够给人留下深刻的印象。比如离开律所的写字楼，踏上碎瓦颓垣钢筋钉绳，看着站在几近悬空的陡台边缘对照图纸查验边界的同事，核对数据认真记录高差的同事，与意向合作方现场沟通的同事，才见证一页页可研报告上的数字图像立体鲜活起来。

内陆江畔的城市，拆迁堆就的砾石弃土曾晒着温暖干燥的日光，一路

之隔的校园朗朗书声，充满生活气息的单位大院在老旧中透着安宁，听说不起眼的街边小店有远近闻名的老字号早餐，不远处拔地而起的建筑群规模已显。

从高跟鞋换上运动鞋，转换令人看到拓展同事眼中别样的风景。从项目报告图片到置身其中，转换定格了过往与现实交汇的时空。从校园走出社会，转换的是一弦一柱的成长。工作后的时间仿佛过的飞快，用心感受着世界和自己身上发生的点滴变化，慢慢明悟转换与追求之间，自始不变的是不同人对未来美好生活的共同向往。

窗外雨声渐悄，广州塔在穿透云层的阳光之下明媚起来，预示着天空将晴。

结束实习回归法律工作的岗位也已数月，沟通，共识，理解，信任，交锋，让步，取舍，抉择……这一切更多以白纸黑字的方式无言地呈现着精彩。也许再难经历会议室与拆迁轰鸣之间的移变，但字里行间的你来我往，智慧与经验交错跃然纸上却是风景依旧。合同一直是时间踏过千山万水后给予未来的见证，无论何种形式的经历，从来以终为始，以行为知。📍



青春志愿行

● | 郭杰

为进一步弘扬“奉献、友爱、互助、进步”的志愿服务精神，在公司党委的统一组织带领下，公司广大青年立足工作实际，在省内外从身边小事做起，陆续开展社区抗疫志愿服务、义务植树、文明交通引导等形式多样的志愿服务活动，用实际行动谱写了新时代“雷锋精神”，传递社会正能量，充分彰显了城投青年的责任与担当。■



青年志愿者无偿献血活动



青年志愿者开展慰问活动



青年志愿者进行义务植树活动



公司团员青年参与绿色植树活动