

### 宁波奉化 中交壹里科创云廊

【 项目用地 】180亩 【 项目建面 】31.5万m² 【 项目投资额 】总投资31亿元 【 项目合作模式 】独立拿地开发

### 【项目产业定位】

涵盖展示中心、服务中心、产业大厦、研发总部、中试车间、众创空间、人才公寓及商业配套等业态;打造宁波·上海产业转移双创示范基地、国家技术转移东部中心宁波分中心、数字经济(宁波)原创认证保护中心、淘梦数字影视文化基地。

### 【项目进展】

项目一期已全面竣备并交付,已引入中国移动、迈斯特干细胞、朗华制药、安普泽生物、航远自动化等实力企业,并已引入 麦当劳等知名餐饮品牌。

### 佛山顺德 中交智造科创云廊

【 项目用地 】206亩 【 项目建面 】40.0万m²

【项目投资额】总投资20亿元

【 项目合作模式 】独立拿地开发



### 【项目产业定位】

园区按照"智慧家居+智能制造"的主题产业方向,聚焦"智慧家居全场景生态链"产业,构建"机械智能装备产业链"促进产业升级,推动"新技术与新材料创新型产业集聚"。



- <sup>热点</sup> 超大特大城市城中村改造,到底要怎么改?
- 製 以高质量城市更新推动现代化城市建设
  - 城市更新的投资机会及未来市场



### 公司荣获"2023年广东企业品牌与企业文化建设典范企业"称号

### ② | 郭杰

8月10日,由广东省企业文化研究会、广东省品牌研究会、广东省市场经济促进会联合主办的"品牌推动高质量发展与企业文化创新工作会议"在广州隆重举行,会议对2023年度在企业文化建设方面取得突出成效的单位进行了表彰。公司荣获"2023年广东企业品牌与企业文化建设典范企业"称号,充分体现了专业机构和社会各界对公司企业文化和品牌建设工作的肯定。

近年来,公司系统推进企业文化和品牌建设,坚持以生产经营为中心,以党业融合为重点,着力培育富含城市发展商特质的企业文化和"中交城市"品牌,将崇尚创新进取、价值创造、实干创先等文化基因作为公司高质量发展的深层力量,企业各项工作均取得了明显成效,先后获得"全国五一劳动奖状""交通运输部文明单位""广东省五一劳动奖状"等10余项国家及省部级荣誉称号,企业驶入健康发展的快车道,区域品牌价值不断提升!

下一步,公司将始终坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导,积极探索企业文化和品牌建设的新思路、新方法,以改革创新的精神和真抓实干的作风,不断推动企业文化和品牌建设工作向更高层次迈进,持续筑牢信仰之力、激发企业活力、凝聚全员合力,推动公司高质量发展再上新台阶。

### 中交城投产业公司

### 🙎 | 肖玉婷

中交城投产业公司自2022年8月组建以来,呈现迅猛的发展势头。作为中交城投"城市综合开发+"业务的重要组成部分,产业公司助力中交城投实现产城融合的一二三级联动,成为中交城投利润贡献的新增长点。产业公司以发展成为中交集团旗下的专精特新子公司为目标,力争在2025年利润贡献占到中交城投利润总额的10%,并在2030年跻身全国产业园区市场化前五并上市。

产业公司以"两湾一江"为支点,围绕智慧交通、智能物联、智能装备、视觉智能、网络通信、新一代电子信息、生物医药、新材料、节能环保等战略新兴产业方向,在广州、佛山、上海、宁波、杭州等城市分别布局了多个优质项目。截止目前,产业公司已落地五个产业园区项目,在同类型产品定位中均处于领先地位。

国家的战略指向,既是民心所向,也是我们的重要使命。作为中交集团"大城市"战略的领军企业和创新引领者,中交城投努力为社会提供城市高质量发展的一揽子系统解决方案。

当前,随着我国城市建设由大规模增量建设转为存量提质改造和增量结构调整并重,城市更新已成为从中央到地方政府共同关注的发展热点,不仅是解决大城市"城市病"的重要手段,也是实现城市发展转型、功能拓展、民生改善、品质提升的重要途径和抓手。

城市更新,新在城市愈发宜居、韧性、智慧的空间品质,新在城市高质量发展的广阔前景,也新在人居生活不断攀升的幸福指数。中交城投深人贯彻"人民城市"理念,以"城市更新+城市综合开发+产城融合"的开发模式为主线,在产业引入和人居品质提升方面加速布局,致力于协助城市提高在国家区域发展战略中的定位和作用,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。

中交城投紧跟国家新型城镇化、城市更新行动、乡村振兴战略,在上海青浦投资约 450 亿元,先后落地凤溪"城中村"改造项目和中交·凤启虹桥特色房地产项目。中交城投有决心也有实力,将凤溪打造成为产城融合新样板、特色城镇新名片、现代人居新选择,树立起青浦乃至上海的城市更新标杆样本。一方面,科学规划片区生产空间、生活空间、生态空间,认真处理好城市生产生活和生态环境保护的关系,既要提高经济发展质量,又要提高人民生活品质。另一方面,为凤溪引入智能制造、大数据、生物医药研发等产业,打造"有温度的世界知识社区",助推区域产业转型升级。此外,为推动凤溪居住品质跃升,还依托凤溪的自然禀赋和水网密布的特征,围绕"青东之心"规划丰富多彩的市民活动中心、文体中心、科创企业总部;引入"微型城市"理念,将品质教育、社区精品商业和公园绿地等有机融入社区,打造 15 分钟社区生活圈,让居民享有便捷、生态、繁盛、品质的凤溪新生活。

城市更新与时代同频共振,与民心共情共鸣。中交城投将做好每个项目"城市综合开发+一二三级业务融合发展"的顶层设计,重塑城市功能新格局、共创城市空间新意境、加速城市产业新升级,大力推动"产""城""人"融合发展,为全面提升城市发展质量、不断满足人民日益增长的美好生活需要、促进经济社会持续健康发展,贡献中交智慧和力量。



### **CONTENTS**

总第 032 期 季刊

超大特大城市城中村改造,到底要怎么改? /08 探寻"最优解",青浦区城市更新论坛在沪举行/12

从增量到存量,"城市综合开发+"的魅力何在? /18 存量时代,如何用大数据辅助企业高质量发展? /22

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

"城市综合开发 +"模式下党业融合助力特色房地产高质量发展实践

凝聚合力 联动开发 叠加势能 打造临平首个区域合作开发项目 /46

郑州市惠济区古荥城市更新(一期)项目暨安置房项目正式开工/59

强化党建赋能,推动党的建设与"大城市"业务深度融合 /42

以高质量城市更新推动现代化城市建设

青浦凤溪城中村改造,带来了哪些启示? /30

城市更新的商业模式与实施策略 /26

管理论衡 | MANAGEMENT FORUM

中交・城建壹里科创云廊项目正式启动 /58

公司举办二〇二三年新员工入职培训 /60 公司投资发展中心长三角分中心揭牌 /61 公司举办二〇二三年廉洁道德讲堂活动 /62 公司举办中层管理人员素质提升高级研修班 /63 公司召开广东中交城投实体化运作动员大会 /64 公司中马项目创广西首单"蓝碳"交易挂牌成交 /65

保障性租赁住房业务展望 /50 电子招投标的新趋势与应对策略 /54

要闻传真 | BUDGET

高端访谈 | TOP INTERVIEW 城市更新的投资机会及未来市场 /34

热点聚焦 | FOCUS

封面专题 | COVER STORY

### **CITY RULE**

打造中国领先、世界一流的城市发展商



编委会主任: **丁仁军** 

编委: 张 毅 黄建裕 李 磊 方畴军 熊友山 何小明 方嘉煊 谌洪林 周昌忠 郭文政 马 敏 贺小成 具航向 谢 丽 刘小敏 戴振华 卢 全

总编:郭文政 主编: 何万华 副主编:张家娟 责任编辑: 洪燕文 郭 杰

视觉设计: 广东南方日报经营有限公司 文字校对: **广东南方日报经营有限公司** 

出版:《城·是》杂志编辑部 地址:广东省广州市南沙区南沙街兴沙路6号 网址: http://www.ccccui.cn QQ: 947310356



中交城投

微信公众号





中交城投 南方号

声明: 本刊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。

南方+客户端

智慧新城 | SMART CITY 金华湖海塘公园, 更嗨、更多彩、更动感 /68

地理风情 | GEOGRAPHIC CUSTOMS

新城心语 | SHARING SESSION

风情万种的大上海 /66

跑出攻坚"加速度" 确保交付显担当 /72

文化活动 | ACTIVITIES 公司羽毛球队参加中交集团第二届羽毛球邀请赛总决赛获得好 温州项目开展关爱"小候鸟"系列暑期活动 /76









> 4

### 1 国资委召开深入推进国有企业数字化转型专题会

6月27日,国资委在浙江桐庐召开深入推进国有企业数字化转型专题会,国资委副秘书长庄树新出席并讲话。会议指出,国有企业要深入学习贯彻习近平总书记有关重要论述,进一步提高政治站位,深刻认识国企数字化转型重要意义,加强对标评估、推进试点示范、完善体制机制、加强合作发展,深入实施国有企业数字化转型行动计划,全面提升数字化智能化发展水平,加快世界一流企业建设,更好发挥国企科技创新、产业控制、安全支撑作用,为加快建设现代化产业体系、促进实体经济高质量发展作出更大贡献。

(6月28日,国资委科创局原发)

### 12 国常会表示要在超大特大城市推进"平急两用"设施建设

7月14日,国务院总理李强主持召开国务院常务会议,审议通过《关于积极稳步推进超大特大城市"平急两用"公共基础设施建设的指导意见》。会议指出,在超大特大城市积极稳步推进"平急两用"公共基础设施建设,是统筹发展和安全、推动城市高质量发展的重要举措。实施中要注重统筹新建增量与盘活存量,积极盘活城市低效和闲置资源,依法依规、因地制宜、按需新建相关设施。要充分发挥市场机制作用,加强标准引导和政策支持,充分调动民间投资积极性,鼓励和吸引更多民间资本参与"平急两用"设施的建设改造和运营维护。

(7月14日,证券时报网原发)

### **13** 国资委要求国企在构建新发展格局中更好发挥战略支撑作用

7月17日,国务院国资委党委召开扩大会议,认真传达学习习近平总书记在中央全面深化改革委员会第二次会议上的重要讲话精神,紧密结合国资央企工作实际研究贯彻落实举措。会议强调,要立足新时代新征程国资央企新使命新定位,持续深化改革,强化创新驱动,不断提高企业核心竞争力、增强核心功能,在建设现代化产业体系、构建新发展格局中更好发挥科技创新、产业控制、安全支撑作用。要把准方向,按照党中央最新部署要求,以进一步深化国有企业改革为契机,坚定不移做强做优做大国有资本和国有企业,为服务保障国家安全、能源安全、粮食安全、电力安全、科技安全等提供强有力支撑。要主动作为,以高质量参与共建"一带一路"为抓手,聚焦战略资源、战略性新兴产业、关键核心技术、关键基础设施等领域,参与优化全球产业链供应链布局,助力国内国际市场高效联通。要充分发挥国有龙头企业的支撑带动作用,推动传统产业数字化智能化绿色化转型升级。

(7月17日,国资委新闻中心原发)

### 

7月24日中央政治局会议对资本市场工作作出重要部署,明确提出"要活跃资本市场,提振投资者信心"。近日,证监会有关负责人就贯彻落实情况接受采访。负责人表示,下一步,我们将坚持问题导向,顺应市场需求,深化并购重组市场化改革。一是适当提高对轻资产科技型企业重组的估值包容性,支持优质科技创新企业通过并购重组做大做强。二是优化完善"小额快速"等审核机制,延长发股类重组财务资料有效期,进一步提高重组市场效率。三是出台上市公司定向发行可转债购买资产的相关规则,丰富并购重组支付方式。四是推动央企加大上市公司并购重组整合力度,将优质资产通过并购重组渠道注入上市公司,进一步提高上市公司质量。

(8月18日,证监会网站原发)

### 15 国资委研究务实举措推动国资央企更好发挥稳定器压舱石作用

8月1日,国务院国资委党委召开扩大会议,研究部署加快推进中央企业高质量发展、增强企业科技创新能力、携手民营企业共同发展、扎实做好安全生产和防汛救灾工作等方面的政策措施,推动国资央企在经济社会发展中更好发挥稳定器压舱石作用。会议强调,要全面贯彻落实中央政治局会议精神,积极落实《中共中央国务院关于促进民营经济发展壮大的意见》,全力以赴做好中央企业经济运行工作,为推动经济持续回升向好贡献力量。要紧跟宏观经济形势变化,加强监测分析,指导中央企业积极拓市增收、控制成本、处置低效无效资产等,加快打造高端化差异化竞争优势,努力做到行业领先,增强市场信心。要着眼长远,持续深化国企改革,加大科技创新力度,加快发展战略性新兴产业和未来产业,不断增强企业发展动力后劲。要坚决落实"两个毫不动摇",在提升企业创新能力、带动产业链上下游企业协同发展上多作贡献,不折不扣解决好企业账款拖欠问题,携手民营企业等各类所有制企业共同实现高质量发展。

(8月2日,国资委新闻中心原发)

### **06** 何立峰出席全球可持续交通高峰论坛开幕式 宣读习近平主席贺信并致辞

9月25日,全球可持续交通高峰论坛在北京开幕,中共中央政治局委员、国务院副总理何立峰出席开幕式,宣读习近平主席贺信并致辞。何立峰指出,习近平主席向本次论坛致贺信,深刻论述了建设可持续交通体系对经济社会高质量发展的重要作用,阐明了中国致力于推动全球交通合作、以自身发展为世界提供新机遇的鲜明立场,提出了秉持共商共建共享理念、让可持续交通发展成果更好造福世界各国人民的重要主张,必将对推进全球可持续交通发展、促进共同繁荣发挥重要指引作用。中国交通运输部部长李小鹏出席论坛全体会议并作主旨讲话。中交集团董事长王彤宙参加开幕式并作为企业代表致辞。



### **01** 中交集团召开习近平总书记作出重要指示批示的 重大工程示范点建设推进会

9月15日,习近平总书记作出重要指示批示的重大工程示范点建设推进会在广航局平陆运河航道1标段项目部召开。中交集团党委书记、董事长王彤宙出席会议并讲话。王彤宙指出,党的十八大以来,习近平总书记多次亲临视察集团承建的国内外项目,多次见证集团签署境外重大合作协议,多次围绕集团主责主业、科技创新、绿色发展、"一带一路"建设、项目实施等方面作出重要指示批示,为集团改革发展各项工作提供了根本遵循。王彤宙要求,要深刻认识建设重大工程示范点是扎实开展主题教育的重要举措,是推进高质量项目管理的必然要求,是确保全年目标任务圆满完成的有力抓手,坚决推动习近平总书记重要指示批示精神落地见效。

### **02** 中交集团党委召开学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想 主题教育第一批总结暨第二批部署会议

9月12日,中交集团党委召开学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想主题教育第一批总结暨第二批部署会议。国务院国资委党委第二批主题教育第六巡回督导组组长林万里、副组长刘建平一行到会督导。中交集团党委书记、董事长,主题教育领导小组组长王彤宙传达贯彻党中央、国务院国资委党委主题教育第一批总结暨第二批部署会议精神,总结集团党委第一批主题教育开展情况,动员部署第二批主题教育。

### **13** 中交集团社会责任报告连续三年获"五星佳"评级

9月上旬,中国企业社会责任报告评级专家委员会发布评级结果,《中交集团 2022 社会责任报告》获评"五星佳"评级。这也是中交集团社会责任报告连续三年获"五星佳"评级。评级结果显示,《中交集团 2022 社会责任报告》的过程性、完整性、实质性、平衡性、可比性、可读性、创新性均达到五星级,综合为"五星佳"级,是企业社会责任报告中的典范,凸显了中交集团在公司治理、责任管理等方面的领先优势。

### **14** 再获殊荣!中交集团荣获第十二届"中华慈善奖"

9月5日下午,第十二届"中华慈善奖"表彰大会在北京人民大会堂举行。中交集团再次荣获"中华慈善奖"。多年来,中交集团积极履行社会责任,热心慈善公益事业,开展"中交助梦"系列责任行动,在定点帮扶、乡村振兴、抢险救灾、保障民生、志愿服务等慈善公益活动中作出了重要贡献。中华慈善奖创立于2005年,是我国政府在慈善事业领域的最高奖项。中交集团曾荣获第十一届"中华慈善奖"。

### 05 中交集团连续十七年 荣膺 ENR 全球最大 250 家国际承包商中国企业第一名

8月24日,2023年度美国《工程新闻纪录》(ENR)发布"全球最大250家国际承包商"榜单,中交集团位列第三名,连续十七年荣膺上榜中国企业第一名。近年来,中交集团积极践行习近平总书记关于"推动构建人类命运共同体"的倡议,主动融入国家发展大局,深入践行海外优先发展战略,推进"三核五商"新中交在全球落地,业务遍及157个国家和地区,稳步推进"公司国际化"建设,海外业务呈现全面奋进的良好局面。

### **06** 中交集团召开 2023 年 "六比六创·三型一流杯" 夺标劳动竞赛 推进会

8月10日,中交集团2023年"六比六创·三型一流杯"夺标劳动竞赛推进会在中交大厦召开。会议旨在深入贯彻落实集团2023年上半年生产经营工作会议暨高质量项目管理推进会议精神,动员各级工会组织和广大干部职工迅速掀起下半年劳动竞赛热潮。会议强调要深化认识,把握新时代新征程国资央企新使命新定位,把劳动竞赛扎实融入高质量发展大局,不断提升竞赛的价值创造力,用一个个优质高效的项目夯实企业高质量发展的根基。

### 07 中交集团召开警示教育大会

8月8日,中交集团警示教育大会在中交大厦召开。会议旨在以案为鉴、以案明纪、以案示警,进一步营造全面从严的浓厚氛围,推动全面从严治党向纵深发展。中交集团党委书记、董事长王彤宙在讲话中强调,要坚持严的基调,突出问题导向,以政治建设为统领强化政治监督,以合规管理为重点强化风险防控,以执纪问责为手段强化高压震慑,以纠治"四风"为突破强化作风建设,以监督体系为保障强化守正创新,不断把公司党风廉政建设和反腐败工作引向深入。

### **18** 中交集团连续 5 年获中央企业定点帮扶工作考核最高等次评价

7月下旬,国务院国资委通报了经中央审定的 2022 年度中央企业定点帮扶工作成效考核评价结果,中交集团连续第5年获最高等次"好"的评价,在委管央企中排名第1。2022年,中交集团深入学习贯彻习近平总书记关于"三农"工作的重要指示批示精神,认真落实党中央、国务院决策部署,落实国资委工作要求,聚焦产业、人才、文化、生态、组织"五个振兴",讲政治讲担当讲作为,扎实有效开展定点帮扶工作,全面完成年度目标任务。

### **19** 中交集团荣获国资委业绩考核"18连A"

7月15日,国务院国资委公布了2022年度中央企业负责人经营业绩考核结果,中交集团再次荣获经营业绩考核A级企业,这是继2005年以来连续第18年在国资委经营业绩考核中保持A级荣誉,也是建筑行业中唯一获得"18连A"的中央企业。

### 10 中交集团召开庆祝中国共产党成立 102 周年大会 暨主题教育专题党课

7月7日,中交集团庆祝中国共产党成立 102 周年大会暨主题教育专题党课在中交大厦召开,隆重表彰 206 个"中交集团先进基层党组织"、300 名"中交集团优秀共产党员"、99 名"中交集团优秀党务工作者"。中交集团党委书记、董事长,主题教育领导小组组长王彤宙以《再学习、再领会、再落实,巩固提升贯彻落实习近平总书记重要指示批示精神成果,在中国式现代化道路上建新功谱新篇》为题,讲授专题党课。来自六家单位的宣讲员,现场讲述了历代中交人在雪域高原攻克冻土区高速公路技术、在改革开放前沿拉响蛇口开山炮、在东非高原建设运营蒙内铁路、在祖国边陲筑起海上长城、在伶仃洋上打造超级工程港珠澳大桥的感人故事。

### 超大特大城市城中村改造,到底要怎么改?

今年以来,中央多次强调在超大特大城市推进城中村改造。4月28日,中共中央政治局会议提出,在超大特大城市积极稳步推进城中村改造和"平急两用"公共基础设施建设。

因为各种原因在相对中心的区域形成了"城中村"。超大特大城市的城中村为新市民、青年人等群体供了低成本住房。但其在基础设施、公共服务、卫生安全等方面暴露出来的缺陷及隐患不容忽视。

《意见》指出: "在超大特大城市积

极稳步实施城中村改造是改善民生、扩大 内需、推动城市高质量发展的一项重要举 措。"

从实际情况来说,超大特大城市人口 密度高,资源足够富集,城中村改造更能 有效释放原有集聚在城市的公共服务资源,

### ❷ | 何瑞翔 李旭 刘小敏

今年以来,中央多次强调在超大特大城市推进城中村改造。4月28日,中共中央政治局会议提出,在超大特大城市积极稳步推进城中村改造和"平急两用"公共基础设施建设。随即,国务院常务会议审议通过《关于在超大特大城市积极稳步推进城中村改造的指导意见》(以下简称"意见"),7月28日,国务院副总理何立峰主持工作部署电视电话会议,落实了相关工作要求。

根据第七次全国人口普查数据,目前 我国共有7个超大城市(城区常住人口 1000万以上)和14个特大城市(城区常 住人口500万至1000万)。超大特大城市 是带动区域乃至国家经济社会发展的关键 增长极。在超大特大城市改造城中村,不 仅是满足人民对美好生活的期待,也将成 为提振内需潜力的重要路径。因此,城中 村改造也成为新型城镇化建设中的一项重 要任务。因此,城中村改造并非第二次"棚 改"。而是城市发展的新模式新思路,同 时也是行业探索发展新动能的改革储备。

从国际上看,此类城市也都面临着一 些共性化挑战,如城市土地资源严重短缺、 居住成本偏高等。城市内部发展不均衡,



上海凤溪城中村改造项目效果图

同时能推动提升中心城区空间品质,改造社会效益明显。与此同时,城中村改造能调整超大特大城市市场的供需结构,解决城市发展不平衡不充分的矛盾——在需求端,中心区的住房改善需求仍未饱满,档次结构严重扁平化。在供给端,目前居民负债率普遍较高,权属人溢价预期相对会降低,推动城中村改造能实现现阶段供给侧结构改革和需求侧管理有效对接。

### 鼓励和支持民间资本参与

目前,超大特大城市中相当一部分城中村的核心功能是提供大量的出租屋,这些房屋位置好、面积小、租金低,为租客日常工作生活提供了很大的便利性。如何在提升城中村硬件条件和配套设施、解决

安全隐患的同时,保障租客的相关权益, 是需要各方综合考虑的重点和难点之一。 《意见》指出: "要坚持城市人民政府负 主体责任"、"更好发挥政府作用,加大 对城中村改造的政策支持"、"要充分发 挥市场在资源配置中的决定性作用,鼓励 和支持民间资本参与。"

从《意见》内容来看,强调政府主导统筹。区别于广深地区过去以市场为主体的旧改模式,未来的城中村改造不会走以往单纯通过推高容积率、加大市场供应而达成资金平衡的老路。在国家稳房价、保增长的基调下,城中村改造的方向不是大拆大建,而是以保留利用为主,部分改建、部分新增,过往单纯以市场主导的更新方式将迎来调整。



上海凤溪城中村改造项目效果图

与此同时,鼓励社会资本参与。区别于以往棚改主要依赖政中央专项资金和地方财政配套资金来推动,未来城中村改造将鼓励社会资本参与,遵循市场化逻辑开发。国家不会大比例投资,但会出台相应的政策及配套的低成本融资通道,使市场化逻辑成为可能,也间接限制了地方平台大举借债,约束了地方债务的膨胀。

《意见》也同步指出: "多渠道筹措改造资金, 高 效综合利用土地资源, 统筹 处理各方面利益诉求。"由 此来看,金融配套工具有望 陆续跟进,城中村改造的成本 有望降低,并结合实施情况实现 更大规模的融资。为避免城中村 改造项目陷入过渡货币化,滚动 拆借的旧局面,将需要大量长期 低息资金讲入以支撑改造。未来 地方金融配套和政策可能将会依 照不同城市进行不同层级和规模 的划分,在一定约束条件下提供 系列金融配套工具,实现集中力 量办大事的趋势。

### 发展各种新业态

城市发展是一个不断演进的 过程,而城中村改造则是其中一 项重要任务。城中村作为城市中 存在老旧、拥挤、缺乏基础设施 的区域,已经成为城市发展中亟 待解决的问题。通过城中村改造, 这些地区将转变为宜居、宜业、 宜行的现代化社区。

在超大特大城市推进城中村改造有助于解决居住、教育、医疗重大民生问题,转变城市发展方式,破解"大城市病"。因此,《意见》也提出:"把城中村改造与保障性住房建设结合好"、"积极创新改造模式,努力发展各种新业态,实现可持续运营。"因此,在改造过程中,需要更加注重内容的多元化、业态的多样化,项目需挖掘新的收益来源并探索长效盈利机制。

从宏观经济的角度来看,实施城中村改造是此类 城市发展的客观需要,也有助于扩大内需和拉动投资,

对房地产市场也将发挥带动作用。这就是本轮超大 特大城市城中村改造的本质。与此同时,政策强 调去地产化和保障房建设,导致项目需要在有 限的空间体量和范围内,实现基础设施改造、 住房改善(商品房、保障性住房)、产业升级、 城市服务升维、能源管理提升等多种目标,兼顾

长周期运营中带动医疗、物流、商业等诸多公共服务发展,改善居民教育、医疗、养老、家政等系列问题,并进一步激发出市民在相关领域的消费需求。考虑到整体统筹的效率,城中村改造项目不太可能是多个开发商参与,那就需要操盘平台加速提升全产业链能力,并强调与城市运营挂钩。

综合而言,指导意见的发布,标志着房地产政策进一步的优化,推动着房地产供给侧的进一步改革。超大特大城市房地产市场的主导者与参与者、产品体系、金融支持等商业逻辑发生着巨大而深刻的变化,城中村改造不再是一个纯流量生意,央企国资平台主导的属性就比较明显,大型中央或地方大型品牌房企,抓住这个时代发展的契机,从中找到城中村改造的商业机会,才有可能继续在房地产上获取收益。在这场房地产供给侧的进一步优化的过程中,央企、国企或许会跑出更多的投资机会。

城中村改造

城市发展是一个不断演进的过程,而城中村改造则是其中一项重要任务。城中村作为城市中存在老旧、拥挤、缺乏基础设施的区域,已经成为城市发展中亟待解决的问题。通过城中村改造,这些地区将转变为宜居、宜业、官行的现代化社区。



### 探寻"最优解", 青浦区城市更新论坛在沪举行

由上海市住房和城乡建设管理委员会、上海市规划和自然资源局、上海市青浦区人民政府、新华社上海分社、中交城投共同启动《崭新的未来——青浦城市更新读本》报告编制。

❷ | 孙莲萍 冯爽

上海市青浦区城市更新论坛9月2日 在国家会展中心(上海)举办。论坛以"提 升人居品质 共筑美好生活"为主题,聚焦 青浦区城市更新实践,致力于推动人居品 质提升,满足人民日益增长的美好生活需 要。

与会专家认为,截至 2022 年末,全国常住人口城镇化率为 65.22%,正处于城镇化快速发展区间的中后期。实施城市更新行动,推动城市结构调整优化和品质提升,转变城市开发建设方式,对全面提升城市发展质量、不断满足人民日益增长的美好生活需要、促进经济社会持续健康发展,具有重要意义。

近年来,上海深入践行人民城市重要 理念,多措并举推进城市更新。2021年, 上海提出"形成可复制的城市更新行动模式",陆续出台《上海市城市更新条例》《上海市城市更新条例》《上海市城市更新指引》,为城市更新行动提供了可复制可推广的制度模板。2022年7月,上海历经30年,历史性完成中心城区成片二级旧里以下房屋改造,市民生活品质、公共空间品质、城市风貌品质、区域功能品质显著提升。

《上海市城市更新行动方案(2023—2025年)》提出,到2025年,上海全市城市更新行动将全面有序开展,城市更新体制机制和政策体系健全完善,有机更新理念深入人心,城市更新工作迈上新台阶,为建设具有世界影响力的社会主义现代化国际大都市奠定坚实基础。



上海凤溪城中村改造项目效果图

### ●观点





青浦区是上海城市更新的主战场之一。青浦区正按照"一城两翼"新时代战略布局,加快推进新城建设和城市更新项目落地。青浦区凤溪"城中村"改造项目、蟠龙"城中村"改造、盈浦街道老城厢旧区改造等项目采用产城融合的开发模式,凸显人文生态特色,改造速度和建设品质在全市处于领先地位。

丁仁军



444

中交城市投资控股有限公司党委书记、董事长

凤溪"城中村"改造项目是上海当前规模最大的城市更新项目,以"城市更新+城市综合开发+产城融合"模式进行开发。该项目将塑造"产城融合新样板",通过引入"微型城市"理念,将品质教育、社区精品商业以及公园绿地等有机融入社区打造,推动人居品质跃升。

本次论坛还邀请到多位行业资深嘉宾,围绕青浦区城市更新实践经验、案例分享、城市更新重难点等多个议题设置主旨演讲和圆桌对话环节,共同探讨青浦区城市更新的创新实践和未来发展机遇。



秦虹

中国人民大学国家发展与战略研究院城市更新研究中心主任 ▶▶▶

上海在城市更新方面走在全国前列,有非常成熟的经验和政策支持,值得各地学习。 通过实地走访青浦区华新镇凤溪社区,秦虹认为,未来凤溪社区将实现居住空间、产业 空间和公共空间的同时提升与更新,前景值得期待。

<sup>匹</sup>荣



上海

上海市房地产科学研究院院长

凤溪"城中村"改造项目在民生改善方面将取得很大成效,成为上海城市发展过程中的代表性案例。

在以"探寻长三角一体化背景下青浦城市更新的'最优解'"为主题的圆桌对话上, 多位嘉宾着重探讨了青浦区推进城市更新的有效路径与模式,并重点关注凤溪"城中村" 改造项目的创新实践。

本次论坛上,上海市住房和城乡建设管理委员会、上海市规划和自然资源局、上海市青浦区人民政府、新华社上海分社、中交城投共同启动《崭新的未来——青浦城市更新读本》报告编制。该报告由新华社中国经济信息社牵头编制,将聚焦青浦区城市更新的创新举措、典型成效、未来影响及美好生活重塑等,系统归纳总结、深入阐述城市更新的"青浦经验"。



梁智勇

444

新华社中国经济信息社党委常委、副总裁



中国经济信息社分析师队伍将深入走访青浦"两旧一村"、科创小镇等项目建设现场,记录一线建设者所需所盼、所感所悟,归纳总结行之有效的创新做法,推动"青浦经验" 在更大范围复制推广。

本次论坛由上海市青浦区建设和管理委员会、上海市青浦区规划和自然资源局、上海市青浦区住房保障和房屋管理局和上海市青浦区华新镇人民政府共同主办,中交城市投资控股有限公司、上海投资咨询集团有限公司承办,新华社上海分社、新华社中国经济信息社作为支持单位。**⋒** 



# 以高质量城市更新推动 现代化城市建设

上海凤溪城中村改造项目效果图



### 从增量到存量,"城市综合开发 +"的 魅力何在?

随着社会经济的飞速发展与城镇化的快速推进,中国城市化发展已经从"增量扩张时代"逐步转向"存量提质时代"。

❷ | 彭颖睿 刘小敏

随着社会经济的飞速发展与城镇化的快速推进, 中国城市化发展已经从"增量扩张时代"逐步转向"存量提质时代"。

党的二十大报告提出,"加快转变超大特大城市 发展方式,实施城市更新行动,加强城市基础设施建设,打造宜居、韧性、智慧城市"。传统房地产 - 金融 - 地方政府基建拉动的旧模式不可持续,如何主动应对市场层面深刻变革,率先做好顶层战略响应与业务发展模式探索,推动发展模式迭代?中交城投紧跟国家新型城镇化、城市更新行动、乡村振兴战略,以实际行动提出了"更新式"发展模式的思路。

### "增量式"发展遭遇瓶颈

今年,李克强在全国两会政府工作报告中指出,过去五年,常住人口城镇化率从60.2%提高到65.2%。可见,中国城镇化已进入"下半场",增量式发展在市场供需和企业投资效益中,都面临着边际效益递减的困局。

城市由"外延式"扩张向"内涵式"发展转变成为大势所趋。近年来,国土空间规划体系出台、十八亿亩耕地红线的硬约束、对建设用地指标的管控日趋严格,"边界约束"导致城市扩张的要素资源供应不足。此外,人口老龄化、人口负增长趋势日益严峻,城市空间增量需求大幅下降,"工业上楼"成为大势所趋。随着经济社会的发展和城市化进程的加快,城市发展

需求内涵发生明显扭转。党的十九大报告明确指出,我国社会主要矛盾已经转化为人民日益增长的美好生活需要和不平衡不充分的发展之间的矛盾。城市"摊大饼"式扩张发展,导致基础设施投资效率下降、就业通勤时间过长等问题。而新区人口密度不足,又造成城市公共配套和城市服务短时间内较难完善、产业和人口导人缓慢、

土地利用率降低、地方政府造血能力不足等局面,从而拉低城市扩张的整体效率。

### 传统城市更新模式陷入困境

党的十九届五中全会首次提出"实施城市更新行动",为创新城市建设运营模式、推进新型城镇化建设指明了前进方向。近年来,在推动空间结构优化和品质提升



上海凤溪城中村改造项目效果图



的城市更新行动中,逐渐形成微 改造和大规模拆建的更新模式, 然而在实际推进中却出现更新质 量参差、系统调控乏力等问题。

在以大规模拆建为特征的更 新开发中,困难重重。一方面, 土地整备模式统筹盘活土地面积 大, 涉及权益主体多、市场利益 复杂,实施周期长。土地整备 的政策顶层设计、推动实施 和拆迁谈判等关键环节须 依靠强势政府推动土地权 政府需要企业提供的服务已从过去单 益再分配,需与地方政府 纯城市"硬件改造"转为城市"软件 提升",从单纯的物质层面改造讲-形成强绑定的关系,且只 步扩展到经济、社会、环境等更多维 能解决土地这单一层面的问 题。另一方面,由房地产企业 主导、自下而上的一二级联动开 发模式,容易导致房价高涨,城 市容积率提升,交通压力增大, 城市历史风貌难以维持。同时, 此模式下形成了大体量、高容积 率的融资区,这些产品除城市核 心资源优势以外,居住的整体空 间品质受限,也由于极高的拆迁 建设成本超越了大部分购房者的 支付能力,缩小了客户规模,导 致该模式的市场生命力也在逐渐 下降。

另一方面,在城市空间、建 筑单体的微改造中,属于"螺蛳 壳里做道场",考验企业精细化 运作能力。如万科永庆坊,打造 城市更新视角下历史文化街区"微 改造"样本;广州泮塘五约,政 府主导、多方参与、社会共治的 小规模、渐进式、微改造的城市更新和社区共治。对于 企业而言,城市微改造不仅沟通协调成本高、人力资源 投入密度高,而且对运营能力要求高,回报周期长,单 纯依靠原有建筑量改造开发、运营端收入利润微薄,难 以形成市场化的商业模式。

### "城市综合开发+"为城市带来"软件提升"

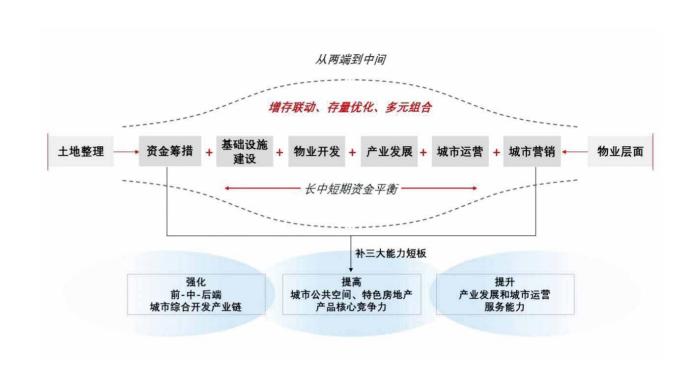
城市是人民幸福生活、安居乐业的重要载体。政府对盘活低效土地、基础设施和城市空间品质提质、

产业升级、城市服务提升的需求愈发迫切。政府需要企业提供的服务已从过去单纯城市"硬件改造"转为城市"软件提升",从单纯的物质层面改造进一步扩展到经济、社会、环境等更多维度的城市治理。

在传统城市更新模式中,以土地为切入点需要极大依赖公权力,以物业为切入点需要高度的精细化运营,而中交城投创新"城市综合开发+"模式,推动"增存联动、存量优化、产城融合"组合模式,力争在土地和物业两端之间实现深耕细作。近期中交城投上海、伦教、临平项目等项目的实践,越来越多地体现出为地方政府提供一揽子解决方案,囊括了土地、资金、基础设施、产业、物业、运营服务乃至文化保育等内涵。

中交城投通过城市更新、城市综合开发搭平台,积极挖掘多元化、定制化、精细化的投资业务机会。未来需综合研判项目所在城市能级、合作政府及企业能级、当地政策与制度支持、所在项目资源禀赋,进行多元化城市更新+城市综合开发的策略组合,具体业务模块包括但不限于:土地整理、传统基建提升和城市物质层面改造(全面改造、混合改造、微改造)、产城融合业务(产业园开发和产业发展服务)、一二三级联动、战略新兴行业投资、城市运营等。

匹配中交城投的资源优势与已有能力,适合城投的开发模式底层逻辑是增存并行;简而言之,没有增量的部分,项目收益与投入的人力物力资源不匹配。中交城投力争通过增量部分(新经营性用地、住宅、产业园、



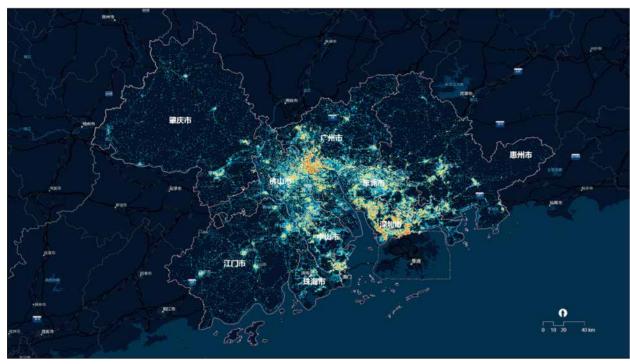
新基建)的短期收益、平衡中长期的业务 模块前期投入期、孵化期的投入,最终实 现项目动态平衡,良性可持续运转。

中交城投致力于充分发挥"城市综合开发+"全产业链的优势,实现"增存联动、存量优化、产城融合"中增量部分可灵活匹配,用增量的部分撬动整体片区城市更新,具体增量投资开发包括,区域内部分土地整理后的土地性质改变(二改三、工改居),即依靠一级开发回流现金流;区域内经营性物业的二级开发(住宅、商业、办公),获取战略城市或一二线城市核心区位、重点板块、潜力区域的优质资产;产业载体投资、产城融合开发,由产业迭代升级、产业载体开发经营的现金流,或产业投资、区域新增产业税收分成;战

略性新兴产业业务领域的新增投资开发(新能源、新基建),业务正处上升期,增长空间大,市场潜力大。

中交城投通过战略部署、创新探索、专注主业,充分挖掘"存量时代"城市综合开发与城市更新领域的市场发展空间,不同业务环节组合、长中短期资金平衡,多种开发策略并举,致力于将每一个项目都打造为城市发展的新名片!





粤港澳大湾区常住人口空间分布图

### 存量时代, 如何用大数据辅助企业高质量发展?

城市在全球社会经济政治的发展过程中扮演着重要的角色,随着时代的发展,中国从增量进入存量时代,意味着城市发展的内涵发生转变,中交城投作为城市发展商,也顺势而变。

### ❷ | 陈静 谢宇石

城市在全球社会经济政治的发展过程中扮演着重要的角色,随着时代的发展,中国从增量进入存量时代,意味着城市发展的内涵发生转变,中交城投作为城市发展商,也顺势而变。那么,接下来将如何适应发展趋势,实现精准投资、把控投资风险底线?这也是当下着重关注的议题研究。

广佛区域在战略的推进下,两地交通、产业合作、经济、社会发展等协同作用不断加强。在城市规模不断扩大的新发展时代下,随着数据在智慧城市建设中的作用日益明显,如何运用城市空间中的"城市画像"大数据辅助企业高质量发展成为一大关键问题。

在此情境下,中交城投通过以广佛区域"城市画像"

课题的研究为例,初步构建了大数据投资分析和定量评价模型,研究发现"城市画像"是城投圈选投资区域、摸清投资区域资源实力以及预判发展前景等方面的有效工具,将辅助城市更新业务未来实现精准投资。

### 摸清投资区域资源实力及前景

根据广州市和佛山市联合发布《广佛全域同城化"十四五"发展规划》,中交城投紧跟战略的步伐走,在十三五期间乘势而为发展新城新区业务,享受了人口城镇化等带来的片区增量红利,有效实现了南沙、顺德、宁波等高质量投资项目在2015-2021年间的快速滚动开发。

与此同时,房地产供求关系、城市发展业态增存 结构日益发生变化,中交城投将面临着空间战略的转 变。

城市空间以数据为桥梁进行跨空间交互,通过资源的交换与数据共享,能够直接或间接地实现空间之间的相互联动与相互影响,使城市空间能够相辅而成。这也将促使城市发展需要更加"向心",核心城市周边区域成为重仓之地,外围区域风险增大,需要操盘者在做规模和保利润间把控住项目布局的风险底线。

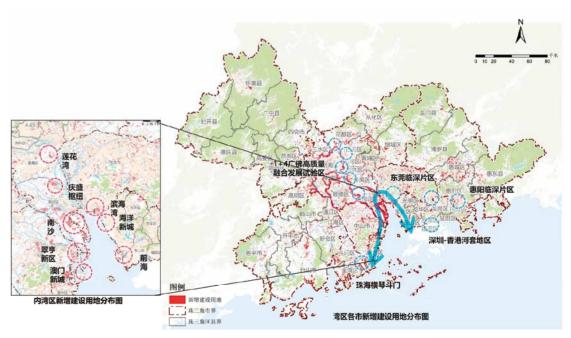
此外,投资收益加大"运营",2022年开始落地的伦教、临平、上海等"存量"类项目越来越成为主要类型,向二三四级延伸成为趋势,选址及操盘必须统筹考虑地产、产业、商业等"运营"业务在市场端的可获利性。

当前,中交城投的主业是"城市综合开发+",核心产品是"片区"营造以及衍生的一系列子产品,如商业、产业、住宅等。在此背景下,中交城投面临着精准选址、精益运营、挖掘一二三四级联动后端收益的挑战。在项目的投资决策中系统研究城市,摸清投资区域资源实力及前景越来越重要。

### 三大层面构建企业"城市画像"评价体系

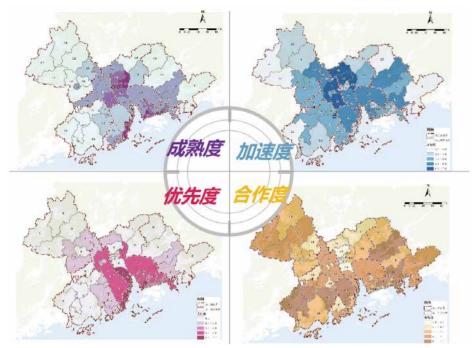
中交城投 2022 年启动城市投资研究,首次在广 佛区域探索实证,用"城市画像"描绘城市,希望用 大数据、定量模型辅助企业投资决策。能从复杂的大 数据中提取出最有价值的信息并进行科学的分析处 理,就能更精确地把握研究导向。

当前,结合城投日常经营场景,从战略进入、城市认知、项目评议三个层面构建企业"城市画像"评价体系,希望为投资提供"趋势预判"和"风险预警",并有望推广到全国,全面提升企业精准投资能力。



国土空间增量土地资源投放重点区域





粤港澳大湾区"四度"模型评价结果 1

区县进入层面,适应城市"向心"趋势,重点关注价值评级和风险底线,即找"黑马"和防"陷阱"。在区县战略进入层面,中交城投重点关注对区县评级排序,并可根据区县排序分级设置投资收益率要求,同时划定风险底线,管控高风险区域项目数量。结合城投以往经验,构建了"四度模型"对区县进行了评价,包括有一定发展体量(成熟度);人口、产业流入,具备增长潜力(加速度);政府政策、资源倾斜高地(优先度);财政可持续,投资门槛不高(合作度)。

在粤港澳大湾区研究中发现,人口、产业正加速 向内湾集聚,形成明显3圈层,广深核心区、广深外 溢区+内湾重要平台、湾区外围地区。在大湾区建议 重点关注内湾及广深外围第一圈层区县,如宝安、南 沙、顺德、东莞等。未来综合开发的产品是中心区城 市更新、边缘区增存改造、高等级城市的战略扩容, 前两者为主要业务类型,战略扩容仅有少数核心城市 可以做,大湾区关注内湾战略平台,如南沙。外围呈 现"塌陷"趋势,肇庆、惠州等偏远区县排序较后, 风险较大。

城市深耕层面,重点城市内部具有"分化"特征, 需要关注城市内部发展趋势及潜力板块。对于重点深 耕的城市,如何更精准地预判城市发展趋势,挑选板块是关键,这也需要对城市内部多元化的时空要素分布进行更为精细化研判,因此研发了"六维画像"指标体系,通过产业、人口、市场看当下动态,通过区位交通、配套环境、政策导向等预判未来趋势。借助"城市画像",民众可以更直观了解城市各领域的发展现状,同时,城市画像还为民众了解城市发展提供了相关的"捷径",能够为其了解城市的历史、现状、甚至未来发展趋势提供相关数据。

以顺德为例,通过"城市画像"发现,城市发展 受到外溢和内生产业双重力量推动,顺德围绕"广州" 向东发展和内部产城升级的趋势明显,重点关注顺德 东部、北部板块,围绕产城融合,水岸环境提升的增 存空间一体化开发是趋势。具体到产业、人口、市场 要素,高地聚集在北部和东部,北部、东部受到广州 外溢效应,围绕龙头企业(美的+库卡)打造高新技 术产业生态圈,西南部围绕传统产业形成内生市场; 人口向各新城、产业集聚区集聚明显;近3年土地、 地产热点集中在北部和东部。从土地、交通、配套等 要素可以看到,国土空间规划主轴和轨道交通设施主 要布局在临广的北部和东部,也将进一步推动顺德的



粤港澳大湾区"四度"模型评价结果2

"向心"。

项目评价层面,根据可"运营"业务的市场逻辑构建定量评价模型,挖掘一二三四级投资机会。新发展时期,中交城投的项目评价越来越精细,不仅关注"投",更关注"回"。越中心区域,市场需求越旺盛,投资收益结构就越多元,将价值评价细化到产业、住宅、能源、商业等多业务,有利于在拓展策划阶段设计出将多结构收益均考虑在内的综合模式。

在进行业务价值评价中探索构建了"量价模型",一是引入了"量"的供、需因子,即使是一级开发,如长期超量供给,也会影响土地市场"流量"和"价",存量开发时代"流速"将是生命线;二是引入了"价"的因子,注意寻找"价值洼地"。

中交城投以顺德为例,先行研究了住宅、产业两 大业务价值,并且通过两大业务的多图叠加形成了对 区域整体价值的研判。结果发现顺德北部、东部综合 价值均较高,适合开展一二三四级多级联动,龙江产 业价值高、居住价值相对低,可着重开展产城融合业 务。在此基础上,叠合相关规划、建设条件,挖掘出 了6片居住价值高潜力片区,3片产业价值高潜力片 区,与公司在拓区域高度重叠,为在拓、实施项目提 供了住宅、产业进入的参考,有效提升拓展效率。

### 构建动态大数据系统

总的来说,从增量走向存量,城综开发最终需要 适应市场逻辑,做好供需平衡,只有存在人口、产业 潜在需求的片区,才具有未来,才可以进行区域深耕 和多级联动。

广佛区域"城市画像"研究创新性在于,首次应用大数据及定量分析模型工具辅助项目投资决策,首次从城市投资角度构建了认知城市的框架,结合企业经营的场景,分成的三个层级的评价模型可以辅助企业解决不同层面的问题,是辅助企业重构业务底层逻辑、沉淀和拓展能力边界的重要工具。使相关数据得以分析及呈现。

本次以探索广佛区域为例,共绘出"城市画像",相信在大数据的辅助下,推动企业的高质量发展,下一步"城市画像"工作将构建动态大数据系统,逐步推广到全国重点城市,通过经验与算法的常态化校核沉淀能力,持续探索与企业经营管理环节融合,更好地为企业经营赋能。 ▲



### 城市更新的商业模式与实施策略

城市更新已成为中央施政重点,政府也越加强调其在补齐短板、改善民生、扩大内需等方面的作用,这就要求中交城投的城市更新业务主动适应政策趋势。

♥ | 李旭 李俊峰 欧阳子健

存量规划时代,城市更新具有更加深刻的经济意义和社会意义。城市更新不仅释放了土地存量价值,改善了物质空间环境,为城市发展提供了内源动力。

从商业模式来看,更新项目可以分为 财政资金平衡和市场平衡两大类。随着更 新市场逐步成熟,政府越加强调市场在资 源配置中起决定性作用,市场平衡项目市 场将成为主流模式,同时也是集团"大城市" 战略的重要抓手和城市更新业务的"主战 场"。该模式资金需求量巨大,主要依靠 企业投资,收益大多依赖二级房地产开发。 鉴于房地产行业供需关系变化和行业监管 从严趋紧,如何理解市场平衡类更新项目 中的房地产开发业务,以及如何在国家政 策框架和集团战略下推动更新项目合规发 展、显得非常重要。

### 城市更新的政策趋势

实施城市更新行动,根本目的是提升 人民群众获得感、幸福感、安全感。要坚 持人民城市人民建、人民城市为人民,提 高城市规划、建设、治理水平,努力创造 宜业、宜居、宜乐、宜游的良好环境。 近期,随着中央陆续出台了一系列政策,我国城市更新发展已由地方自由探索逐步转换到中央顶层设计阶段。尤其是四月以来,中央政治局和国务院均提出了在超大特大城市积极稳步推进城中村改造的要求。可以预见,城市更新已成为中央施政重点,政府也越加强调其在补齐短板、改善民生、扩大内需等方面的作用,这就要求中交城投的城市更新业务主动适应政策趋势。

具体而言,以下几个趋势也越来越明显:一是城市更新更加强调公共利益,民生改善、产业发展和安全保障等成为城市更新中心议题;二是政府主导将成为主流,国央企成为市场主力。中央层面政策均强调城市政府负主体责任,政府主导将成为更新市场鲜明特征。在此模式下,国央企具有天然优势,并且全国更新项目在政企合作、交易结构、收益模式等方面将趋于统一,这都有利于城投拓展各地更新业务;三是地产依赖路径不可持续,项目收益将趋于多元化。房地产市场供需关系发生深刻变化,更新项目单纯依赖房地产开发实现经济平衡的方式已不可持续。要进军城



上海凤溪城中村改造项目效果图

市更新业务,城投应充分整合资源,补齐 城市运营、产业服务、城市营销等短板, 确保自身能力能够匹配未来市场要求。

### 城市更新中的房地产业务

市场类更新项目具有投入大、周期长、 风险高等特征,从财务平衡、民生改善和 城市发展来看,均须一定规模的房地产业 务作为基础支撑,确保更新项目的高质量 发展。

一是城市更新需要地产开发保障经济 可行性。更新项目利润水平较低,需一定 规模的地产开发作为可靠的收益来源,确 保项目合理收益水平。此外,由于前期投 入大、改造周期长,房地产开发可以在短 期收回部分现金流,是项目实现资金动态 平衡,平抑中长期资金风险的重要抓手。 二是房地产开发能有效改善民生。城市更新地区一般基础设施薄弱,居民生产生活条件较差,地产开发可切实提升城市面貌和基础设施供给能力,这是改善民生不可或缺的。三是为地区发展拓展新的空间。更新项目涵盖一二三级开发,房地产开发作为中间环节,可提高土地利用效率,释放优质产业和居住空间,实现地区功能优化和产业升级目标。因此,房地产开发是存量地区高质量发展的重要环节。

### 中交城投的城市更新实践

中交城投近年来承接了多个更新项目, 从收益构成来看,主要分为非完全地产项 目和完全地产项目类型。

非完全地产项目,以上海凤溪城中村改造项目为例,项目实施路径为农村集体



经济组织引入合作单位共同开发。交易结构上,项目拆分为一级和二级开发,一级 开发成本由土地招拍挂所得土地出让金支付,二级开发由改造主体通过定向摘牌方式获得土地开发权。

完全地产支撑案例,以中交城投顺德 伏波项目为例。伏波项目合作模式为单一 主体归宗改造模式,市场主体负责一级开 发投入,开展土地征拆、回迁安置、河涌 改造、公益性用地开发移交等工作。完成 一级开发后,经营性用地经协议出让至市 场主体,进行市场化开发销售。该项目在一、 二级开发之间无明显分隔,并且一级开发 无任何收益,收益基本依靠房地产开发销 售运营收入,属于典型的依靠房地产开发 实现回款的更新项目。

### 城市更新的业务启示

房地产业务

城市更新具有显著综合效益, 其内涵

收益来源基本为房地产业

务,其他收入占比较低

运

与房地产业务有着本质区别。未来,更应该注重以下几个方面。

首先,是突出城市更新公共利益属性。 在三新一高发展阶段下,城市更新不仅仅 是物质空间的改造提升,更是一场推进高 质量发展的社会运动。建议更新项目尽可 能强化民生保障、公共安全等公共利益属 性,以城市更新落实政府高质量发展意图, 以此弱化房地产行业监管因素的影响。

其次,要推动项目业态及收益结构多元化。结合政策导向和市场需求变化,更新项目急需推动业态及收益结构的多元化,降低地产业务在收益结构中占比,可参考上海城中村改造模式,将一级与二级业务分离,实现一二级独立闭环,将土地出让金留存结算归入一级开发收益,从而降低二级地产业务比例。此外,也要做强运营端收益。充分挖掘项目收益来源并构建长效盈利模式,做强运营端收益,包括城市



上海凤溪城中村改造项目效果图

目前主流城市更新盈利模式 未来城市更新盈利模式趋势

运营、商管运营、智慧城市、综合能源、 特许经营、金融运作等方面业务,从而增 加非地产业务收益比例。

从现有政策规定看,更新项目中地产项目可以包装为非地产业务。2023年7月召开的国常会要求把城中村改造与保障性住房建设结合好,预计保障房建设将成为城市更新重要内容。可以深入谋划将城市更新项目和保障房建设结合的可行路径,为更新业务寻找新的发展路径。

地方政府在城市更新推进中负主体责任,政府推进城市更新的主导作用趋势逐步显现。以广州"做地模式"为例,一级"做地"主要内容为土地征拆和补偿、基础设施建设、土地前期开发等内容,通过

"做储分离"实现做地主体的退出,政府收储并按照合理的收益水平结算做地成本,与城综片区开发模式十分相似。这种模式不包含房地产业务,并且十分契合集团"大城市"主业方向,有希望成为中交城投城市更新业务的重要组成部分。与此同时,建议自有土地积极推动"改扩建"、"自主改造"或与其他国央企合作"自主改造"工作,实现产业升级、土地利用效率和设施供给能力提升,这既符合更新政策引导方向,又不涉及诸多房地产行业监管限制,还能实现国有资产保值增值,可以作为城投更新业务的重点方面。



### 青浦凤溪城中村改造,带来了哪些启示?

宏观经济环境趋紧,人口、住房需求增长见顶,多种因素共同作用,导致地方政府财力不足,城市更新的市场化程度将进一步加深。

◎ 张琬乔 刘小敏

随着我国城镇化率增长趋于平缓,以城市更新为代表的城市存量空间发展将是未来大城市业务的主力方向。宏观经济环境趋紧,人口、住房需求增长见顶,多种因素共同作用,导致地方政府财力不足,城市更新的市场化程度将进一步加深。

青浦凤溪城中村改造项目是中交城投 近期参与的最具代表性的城市更新项目, 体现了发达地区"政府主导、市场主体" 的导向和思路,引领中交城投面向未来的 经营实践探索。

### 青浦凤溪城中村改造的创新之处

《关于在超大特大城市积极稳步推进 城中村改造的指导意见》提及,要充分发 挥市场在资源配置中的决定性作用,积极 创新改造模式,实现可持续运营。关于新 业态的发展和可持续运营,最近几年有很 多新路径出现,青浦凤溪城中村改造项目 便是其中之一。

首先是模式创新,综合利用政策工具 统筹实现改造目标,规避政府隐性负债风 险;政府依法主导征拆工作,保障一级顺 利推进;与基础设施补短板、土地一级开发、 一二级联动开发等工作结合,形成具有一定投资规模、总体收益平衡性好的项目设计;社会资本参与,实现政府财政乘数效应,一二级联动及一系列金融支持措施保障项目可融性。

其次是实践创新,在项目实践中探索 城投业务未来的商业模式与能力提升重点 方向。基于中交原有业务经验和优势,以 青浦凤溪项目为实践,探索业务转型方向, 以城市更新业务为抓手做片区开发,以片 区开发经验操盘一二级联动项目。同时, 在精细化产品力、拓展城市运营业务等方 面提升专业能力。

管理创新方面,则是探索多维一体的项目管理体系升级,打造项目管控和利益协商的运作平台。区域统筹模式下注重系统思维,关注顶层设计和策划引领,面向实施,以单一主体的组织形式统筹一二三四级业务,形成各类业务的有效协同与联动。

### 城市更新市场化趋势日渐凸显

在超大特大城市积极稳步实施城中村 改造是改善民生、扩大内需、推动城市高 质量发展的一项重要举措。城市更新市场

### "四三一二"的整体开发策略

需求策划引领,资源贯穿全程,土地空间与住宅产品滚动开发

### 四级需求引领, 策划内容厚度

- 前置研究市场需求,绘制服务画像
- 提供针对性内容,包括生活内容和环境内容等
- 满足市民需求,挖掘先天具有和培育后天赋予的内容,提升市民对项目的认知度

### 一级城综建设, 优化土地空间

- · 对在地基础设施进行优化提升
- 学校扩建,凤溪塘河道整治等举措
- 满足二级开发需求, 合理优化土地空间

### 三级资源赋能, 贯穿项目全程

- 引进优质教育资源,提升配套能级
- 持续导入产、商等在内的优质资源
- · 资源持续赋能—二四级子项

### 二级地产开发,设计住宅产品

- 结合一级土地空间优化结果, 合理排布开发计划
- 根据四级服务画像,针对性进行住宅产品设计
- 资源效用,为项目后期带来优质客源做支撑

化趋势也日渐凸显。

当前,人口、消费增长见顶导致土地、 房地产增量需求下降。过去十年的新城开 发、棚改,导致新增土地开发、房地产开 发快于城市常住人口增长,人口结构升级 落后于产业结构升级等局面。后疫情时代 房地产市场在小阳春之后一蹶不振、近期 土拍市场的冰火两重天充分说明,普遍性 的土地和房地产市场供应过剩已成定局。

此外,城市更新模式向一二三级联动转变。土地和房地产的增量需求下降直接影响政府性基金预算收入的增长,地方政府财力明显疲弱;另一方面,随着基础设施投资拉动城镇化、经济增长的边际效应进一步下降,政府端基础设施投资的规模和收益率一路走低,迫使建筑类企业在市场竞争中进一步内卷。同时,为了规避隐债、

转移风险,地方政府不再将土地一级开发作为一个价值实现环节独立闭环,其将土地价值的变现责任与土地整理资源投入、基础设施改扩建及运营责任捆绑在一起,形成了当前的一二三级联动的城市更新模式,且服务和民生领域投资已向社会资本开放,城市更新资金来源已全面向市场化渠道转变。

### 市场化导向带来的问题与挑战

市场化导向对于城市更新项目也带来了一些挑战。第一是投资收益平衡问题。目前市场化导向的城市更新项目中,一级和二级之间虽有较为明显的界面分割,但普遍将一二级打包进行整体测算,同时政府主导的项目中,政府方还会对整体投资收益率进行上限控制。另外,城市更新项目



上海凤溪城中村改造项目效果图

同时具有开发周期长、资金投入大的特点,尤其一级开发中征拆成本高且呈上升趋势。以上因素导致一级开发环节基本上平进平出甚至略有资金缺口,必须依托二级开发实现整体商业模式闭环。为维持投资收益水平,一些地方政府会在政策上给予支持,如立法司法、融资政策等,而社会资本方需要探索合作范围内、合同外的潜在业务和收益来源。

第二,二级开发能力建设问题。上海城中村改造类项目,强调"前期开发成本自平衡",即一级开发成本由项目合作范围内土地出让金(来源于社会资本方的二次投入)进行支付,项目收益的实现环节从过去的一、二级开发并存完全转移到二

级开发阶段。这也意味着,如果社会资本 方没有充分的二级开发能力,从房地产产 品开发销售环节中获得利润,其一级开发 阶段的投入将面临着投资回收的极大不确 定性。

第三,业务模式转变带来了付费机制转变,从"政府付费"转变为"终端消费者付费",也就是需要从原来的如何满足政府诉求向如何同时满足政府及消费者需求进行转变。在房地产产品整体供应过剩的背景下,未来购房人群特征转变,市场分化明显,需求进一步细分;如何发现结构性机会、以差异化手段满足市场与客户的需求,对于社会资本的二级开发能力建设提出了比过往难度更大、更全面的要求。

第四,城市运营业务亟待拓展。城市 更新业务场景丰富, 随着社会平均资金成 本的进一步降低,链接的城市运营服务发 展空间巨大,形成规模后收益可观、持续 性强。以华润轻资产管理业务(万象生活) 为例, 近年该业务板块规模效益持续高增 长,营业额和净利润增幅相较其他板块最 高,分别为35.4%和30.7%,整体毛利率 高达30.1%。运营能力的提升是城市更新项 目的关键, 需对片区可运营资产进行盘整, 筛选优质资产开展城市运营业务, 打通政 企合作路径与链接内外运营资源同步推进, 拓展项目范围内可运营的优质资产规模, 最终实现区域一体化运营、形成稳定运营 收益补充项目收益来源,进而实现资产证 券化、城市数据积累、区域深耕等目标。

### 青浦凤溪城市更新项目实践策略

青浦凤溪城中村改造项目为典型市场 主导的城市更新项目,在城市更新业务转 型期,中交城投在实践中积极应对问题与 挑战,主要体现在以下四个方面。

首先,需要深挖市场需求与消费者需求。从操盘角度出发,将需求策划前置项目全周期进行资源链接,实现土地空间与住宅产品的滚动开发,整体以"四三一二"的开发思路指导项目操盘,构建包含产业研究、市场研究、规划设计、资源策划等的价值提升工作体系,精准挖掘市场和消费者需求,全面提升以住宅产品为主、其他各业态产品为辅的全体系产品力。

第二,提升二三四级收益水平解决资金平衡问题。在上海城中村改造项目中, 上海政府以政策支持为主,资源资金投放为辅。在多种政策支持基础上,项目可全力提升二级可售物业销售收入、三级资源 导入收益和四级城市运营构成及收益,提 升项目总体投资收益水平。通过挖掘合同 外潜在市场空间,拓展收益来源,青浦凤 溪项目目前已全面推进集中供能、智慧社 区业务的前期可研和谈判工作,另外计划 推进并与政府商议非经营性物业及城市公 共空间的运营权合作业务。

第三,全面提升城投团队四项专业能 力。为解决以上城市更新业务的难点与挑 战、城投需全面提升包括产品力、运营力、 资源力与统筹力在内的四项业务能力。产 品力提升方面开展文化挖掘、品牌策划总 体城市设计、项目群策划研究、住宅产品 专篇研究、专项设计等工作,通过锁定目 标客群、客户画像分析、客户需求聚焦及 产品体系构建等工作进行产品精准创新。 拓展片区开发中优质运营资产规模, 最终 实现区域一体化运营,形成稳定运营收益 来源。提升资源力是指通过产业资源导入 助力产城融合发展,以绿色能源、智慧城 市等资源链接赋能片区发展。统筹力方面, 以凤溪城中村改造项目为进入华新甚至青 浦的起点,通过该项目展现城投片区综合 统筹能力,通过规划协同共谋发展、以产 城助力深耕区域拓展。目前城投协同镇政 府共同开展《上海市华新镇发展策略咨询 策划》工作,研判全镇发展六大平台,谋 划发展新机遇。

运营力则体现在通过对项目片区可运营资产进行盘整,筛选优质资产开展城市运营业务。打通政企合作路径与链接内外运营资源同步推进,拓展项目范围内可运营的优质资产规模,最终实现区域一体化运营、形成稳定运营收益来源、资产证券化城市数据积累、区域深耕等目标。



中交城投党委书记、董事长丁仁军在上海青浦区城市更新论坛发言

### 城市更新的投资机会及未来市场

2023年以来,中央层面多次强调要积极推进城中村改造。本轮城中村改造是"房住不炒"与"租购并举"的顶层思路框架下,在"我国房地产市场供求关系已经发生深刻变化"的背景下提出,改造目的是对存量土地和房地产资源的优化,更好的满足居民的居住需求,完善住房保障体系、增加公共基础设施。

❷ | 何瑞翔

近期各界对城市更新话题的热度不减,随着国务院审议通过《关于在超大特大城市积极稳步推进城中村改造的指导意见》,未来城市更新将成为城市改善民生、扩大内需、推动高质量发展一项重要工作。城市更新作为集团大城市业务的重要版图,中交城投将如何响应业务变化和判断未来房地产市场形势?本期《城·是》专访了中交城市投资控股有限公司党委书记、董事长丁仁军。

《城·是》: 本次城中村改造政策意图 和实施目的是什么?

**丁仁军**:城中村改造并非新概念,广州、上海等城市此前已将其纳入城市更新范畴中陆续推进,只是在国家层面一直尚未形成独立的政策体系和系统完整的行动方案。2023年以来,中央层面多次强调要积极推进城中村改造。本轮城中村改造是"房住不炒"与"租购并举"的顶层思路框架下,在"我国房地产市场供求关系已经发生深刻变化"的背景下提出,改造目的是对存量土地和房地产资源的优化,更好的满足居民的居住需求,完善住房保障体系、增加公共基础设施。

《城·是》:本次城中村改造意见的出台,对中交城投在超大特大城市中的更新业务的拓展有什么影响?

**丁仁军:** "两湾一江"区域城镇化水平较高,新城片区开发类项目逐渐减少。公司前面几年已经预判这些情况,积极创新商业模式,布局城市更新等业务,但还未形成规模,业务开拓需进一步提速。城中村改造意见的出台,将为中交城投"进城"投资业务提供突围机会,利于"两湾一江"

区域等高能市场的深耕。从房地产市场供 需侧两端看,城中村改造项目将进一步推 动供需两端预期转向务实平衡,市场重心 将由"追求增量"向"管理存量"转变, 预计超大特大城市房地产市场供需关系发 生结构性变化。未来大城市的发展会更关 注拆建后土储占比高的存量区域,这为中 交城投切入城市核心区的开发提供了机会。

未来中交城投在城市更新的业务应聚 焦优质项目,投资选择在城市核心功能平 台和经济前景较好的区域,降低市场风险。 加快商业模式创新和业务结构优化,同时 加强与供给主体的沟通议价,提升自身议 价和收益能力,并全面细致调查项目所吸 引的需求端群体特征与经济能力,更好评 价项目可实施性和优化项目的定位、实施 方案等。

《城·是》:中交城投作为城市发展商、城市合伙人,将如何切入城中村改造项目?

丁仁军: 城中村改造项目推进模式主 要为"政府主导+社会资本参与",政府 的强管控将陆续供给更多相关地方性政策 工具,规范城市更新的整体开发,这都利 干中交城投以片区开发商的角色切入。政 府负主体责任,意味公权力更深度地介入, 间接降低项目操作难度、合规风险和交易 成本,为公司推进城市更新项目的实施提 供了适宜的窗口期。一是交易难度下降, 如广州近期规定搬迁签约率达到95%即可 由村集体实施宅基地强制收回。二是为行 政流程缩减。城中村项目组织领导机构将 由主要领导担任第一负责人,有效缩减议 事流程。三是合规风险和成本降低。以广 州为例,城中村改造结合做地模式开发, 明确政府和国企主导,成本计算规则更加

35 <



清晰成熟,大量民营企业退出更新市场, 原权属人改造期望和议价能力显著降低, 灰色主体和成本生存空间缩窄,项目司法 保障更高,这都为中交城投这类型的央企 平台提供给了机会。

《城·是》:资金成本高一直是城市 更新项目的难点,中交城投将怎么谋划此 类项目开发的融资问题?

**丁仁军:**公司要紧跟行业趋势和客户需求变化,完善业务结构升级。未来中交城投应提前对接好银团,实时关注项目所

处城市的更新改造融资政策,加强"总对总",统筹一二三级联动,整合资源,在金融资源丰富的区域发力,选择融资较易风险较低的城市项目提前谋划融资计划,关注更新专项基金、政府专项债、公益性政策性金融支持等一系列金融工具,可提供相对充裕的低利息、长周期资金,有望降低实际开发的资金成本。

《城·是》: 城中村项目中必然存在 很多的公益性项目,作为企业主体,中交 城投在实际开发中将怎么应对?



上海凤溪城中村改造项目效果图

**丁仁军**:这和深人践行"人民城市"的理念是一脉相承的,城市发展商要以长期运营的思维经营项目。城中村改造项目将会呈现微利可持续、长期精运营的特点,但注重解决城市民生和公共利益安全,注定存在公益性项目和市场化项目之间的平衡,这就意味着项目收益会被平滑,平均利润率会下降。长周期的城市运营,并且需要产业、运营、商业管理等诸多能力整合,注定需要不同模块、不同主体之间利益统筹,这就意味着中交城投需要持续提升专业能力,加快协同效能升级,进一步提升精益管理和专业实施能力,实现一二三四级的强联动开发。

项目操盘中对产业升级、精细运营等 诉求愈发明显,运营阶段衡量项目的标准 不再单纯追求资产规模,而更关注现金流 和利润,中交城投需加快提升管理效用的 价值创造升级,及时相关调整投资标准、投资模式,并加快强化多级联动能力。

《城·是》: 为进一步做好一二三四级联动开发和城市精细运营,中交城投将会做出什么样的创新尝试?

**丁仁军**: 重塑以城市运营为核心竞争力的产业链模式,提升城投多业态整合能力,拓展多元收益渠道。中交城投业务需要深化转型,探索城市运营等新业务模式,不再是单一开展传统增量开发业务。未来需要完善自身全链条发展能力,调整重塑以城市运营为核心竞争力的产业链模式,提升除资金成本、基建能力和土地联动开发等传统优势外,城市运营、特色房地产、产业发展、商管运营、智慧城市、综合能源等方面能力,确保公司操盘能力适配城中村项目业态多、周期长、投入大的特征。

《城·是》: 展望未来,城市更新将会成为未来一段时间的主要任务,这会对市场形势和格局带来什么样的影响?

**丁仁军**:城市更新工作要把其放置于中国宏观经济大背景下供求关系根本性判断下去理解。房地产总体基调依然贯彻高质量发展模式,在超大特大城市以存量地区率先积极推进,反映房地产改革与社会城市变革、扩大内需等内容逐步衔接,体现国家关注转型期的长远安排因城施策,未来更多配套政策有望继续释放,市场灵活度将进一步提升。

高能级城市存量地区发展导向明确后,未来房地产以"增量、存量、保租"三种市场类型的发展模式逐步清晰。三种类型分别解决不同地区的不同问题,行业发展体系逐渐分层分级。城市更新过往大拆大建的老模式已发生改变,卖地改造拆迁一增容一回迁的融资模式不再倡导。房地产产业链关系被重塑,存量模式下,核心城市项目演变成半地产化,强调保障性住房建设,根据不同群体的需求、不同增量存量保障的需求、不同的服务型的需求,探索城市运营等新业务模式,建立一种可长期发展的模式。

城市更新是中交城投的重要使命。我们将坚守"人民城市为人民"的重要思想,探索建设满足人民美好生活需要的未来城市,尊重城市特色,为社会提供城市高质量发展的一揽子系统解决方案,努力当好中交集团"大城市"战略的领军企业和创新引领者,加快建设"中国领先、世界一流的城市发展商"。



### "城市综合开发 +"模式下党业融合助力特色房地产高质量发展实践研究

——以杭黄一平方公里项目为例

② | 宋建锋

当前,房地产市场面临新的发展局势,减规模、提质量成为新形势下房地产行业突破困局的方向。而"城市综合开发+"模式则顺应了高质量发展的趋势,从传统一级开发的 1.0模式,到"一二级联动+规划优化、参与产业招商"的 2.0模式,再到如今"投资+城市综合开发运营+产业发展服务"的 3.0模式,无不体现了"人民城市为人民"的发展建设理念,展现了城投特色和中交力量。这种模式的产生和不断发展,离不开党组织的正确领导,离不开中交城投作为央企的政治担当,离不开党业融合的探索与实践。而位于杭州富阳的杭黄一平方公里项目,则以一种富有生命力的方式,展现了"城市综合开发+"3.0模式下,党业融合助力特色地产高质量发展的美好图景。

### 党业融合对生产经营的必要性和重要意义

党业融合,即党建与业务融合,是指将党的组织建设与企业的生产经营紧密结合起来,通过党的领导和党员的示范带头作用,推动企业发展壮大,并促进企业实现高质量发展。党业融合对于企业提高竞争力,实现可持续发展具有必要性和重要意义。

央企姓党,国企为国。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。坚持党的领导、加强党的建设,是我国国有企业的光荣传统,是国有企业的"根"和"魂",是我国国有企业的独特优势。党业融合的生产经营模式为国有企业提供了一条在党的领导下,推动企业建设发展的正确道路。因此,这个模式成为央企国企的根基所在、职责所在、担当所在,具有不容置疑的必要性。

而对于生产经营活动本身来说,党建与业务的融合也为央企国企打造了立身的优势。首先,党建与业务融合能够提高企业的组织效能和执行力。党的组织建设具有强大的组织力量和执行力,能够有效地推动各项工作的落实。通过将党的组织建设与企业的业务管理相结合,可以形成一种高效的管理模式,提高企业的组织效能,增强企业的执行力,从而更好地应对外部环境的变化和竞争压力。

其次, 党建与业务融合能够提升企业内部的凝聚

力和向心力。党建工作注重培养和锻造一支忠诚、干净、担当的干部队伍,通过党员的示范带头作用,能够起到凝聚和激励员工的作用。在企业中,通过将党建工作与业务发展相结合,能够增强员工对企业的认同感和归属感,激发员工的工作热情和创造力,提高员工的工作积极性和凝聚力,从而推动企业内部各项工作的顺利开展。

此外,党建与业务融合有助于提升企业的社会形 象和品牌价值。党建工作注重企业的社会责任和公益



杭黄・未来社区项目效果图



事业,通过参与各项社会活动,树立企业良好的社会 形象。将党建工作与业务发展相结合,能够进一步提 升企业的社会形象和品牌价值,增强企业在市场竞争 中的优势。在现代社会,消费者对企业的社会责任和 公益行为越来越关注,一个具有良好社会形象的企业 往往能够获得更多的信任和支持,从而在市场竞争中 取得更大的成功。

### "城市综合开发 +"模式的演讲

"城市综合开发+"的城市开发模式,经历了三 个发展阶段。"城市综合开发+"的1.0模式指的是"传 统一级开发", 2.0 模式则为"一二级联动+规划优化、 参与产业招商"模式, 3.0模式指"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。 这三种不同的开发模式, 贯穿了中交城投作为城市开 发商成长和发展的过程。广州南沙自贸区明珠湾区综 合开发项目是公司初期的探索,通过规划设计统筹, 合理配置和完善城市功能,将农田改造为新城,是"城 市综合开发+"1.0模式的代表;顺德高新区西部启 动区综合开发项目则将产业、生态、配套和人文有机 结合, 体现了 2.0 模式的优势: 而宁波城市转型示范 区综合开发项目、杭州富春湾新城高铁片区综合开发 项目等,则提供了更加完善的产业建设与服务体系, 力图建设人民城市、未来城市的标杆、是3.0 开发模 式的典范。

### 杭黄一平方公里项目概况

杭黄一平方公里项目,指由中交城市投资控股有限公司及杭州融箫裕承企业管理咨询有限公司(融箫裕承实际控制人为北京融创控股集团有限公司)合作开发的杭黄·未来社区项目。该项目位于杭州富春湾新城、杭黄高铁站前区域,23分钟达杭州中心城区,1小时达上海,到达杭州萧山机场仅需50分钟,交通位置优越。由于项目的开发范围为杭黄高铁富阳站前1.04平方公里,该项目也被称为杭黄一平方公里项目。项目规划单元113.3公顷,总建筑面积近200万平方米,将建设高端商品住宅、人才公寓、人才住宅、数字文化展览馆、邻里中心、小学等,规划居住人口2.3万人,直接受益居民8786人,引进各类人才1618人,服务周边人口5万人。

### 特色房地产高质量发展的必由之路

### 党业融合推动特色房地产高质量发展

党建工作是中国共产党在各个领域推进事业发展的重要抓手,而房地产行业作为国民经济的重要支柱产业,在推动经济社会发展中起着至关重要的作用。2023年是全面贯彻党的二十大精神的开局之年,也是中交城投高质量发展的深化年。坚持党的领导、贯彻党的精神,树立正确的企业文化和价值观念,是引领特色房地产前进的基础。习近平总书记提出"人民城市人民建,人民城市为人民"的重要论断,进一步明确了以人民为中心的城市建设管理方向。服务人民所需,一直是中交城投参与城市建设的初心。这样的价值导向,始终与党和人民站在一边,是中交城投特色房地产高质量发展的坚实基础。

党建工作还可以加强企业内部的组织纪律,提高团队协作能力和执行力,为建设一支紧密团结、攻无不克的队伍提供思想和组织上的引领。百年中交,继往开来。依靠的是党的正确领导,是"固基修道,履方致远"的决心和毅力,是"交融天下,建者无疆"的气魄和胸怀。这样一支队伍,心往一处想,劲往一处使,才创造出一个又一个超级工程,跨越一个又一个艰难阻碍。

党建工作也为特色房地产高质量发展提供了规范和保障。党具有批评与自我批评的优良传统,有监督和自我监督的优秀机制。党建工作可督促企业遵守法律法规、落实社会责任。房地产行业无序发展的时代已经过去,替代它的是兼顾社会效益、高质量发展的新阶段。作为央企,中交城投将始终坚持党的领导、遵守法律法规、主动担当社会责任,顺应高质量发展新形势。

### 项目实践中的体现

一是价值观念上的思想引领。项目党组织引领全体党员干部职工以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导,深入贯彻党的二十大精神,以高质量党建引领业务高质量发展为主线,持续巩固拓展党史学习教育成果,全面贯彻中交城投二次党代会战略部署和"高质量发展深化年"要求,围绕中交城投及房地产事业部年度党建工作会和工作会会议精神,坚持强引领、搭平台、树品牌的思路,推进党建工作提质、增效、升级,为中交城投打造中国领先、世界一流的城

市发展商贡献力量。杭黄一公里项目以"城市综合开发+"3.0模式为开发路径,始终坚持以人民为中心的价值理念,采取"一二三级联动"的方式,提升城市片区形象、优化城市功能、提高产业效益,实现"人一产—城"的有机融合。

二是团队建设上的组织引领。杭州富阳项目目前 执行"四块牌子一套人马"管理机制,杭黄未来社区 采用中交城投与融创"联合竞买、联合操盘"的方式 经营,然而由于合作方的管理机制与我方不同,项目 沟通、协调工作量增大。在这种情况下,党支部致力 于探索"融合"模式,将人员和企业文化进行有效融合, 通过开展谈心谈话、思想政治宣传教育等有效提高项 目团队凝聚力。在人才管控方面,党支部坚持人才既 要管好,又要用活的原则,以价值创造者为本,将资 源和机会向关键环节和关键岗位倾斜;树牢"以业绩 论英雄,英雄不问出处"的鲜明导向,坚持"重能力、 重业绩、重表现"的用人原则,着力提升全体员工的 实于精神和拼搏意识。

三是守规履责上的制度规范。加强党的制度建设,是落实全面从严治党要求的重要举措,是保证党建工作任务落实的有效途径。富春湾置业党支部以狠抓制度建立和落实为抓手,通过健全主题党日、三会一课、组织生活会、民主评议党员、谈心谈话等一系列制度,以党建促进管理体系规范化完善化。党章第三十七条规定: "党的纪律是党的各级组织和全体党员必须遵守的行为规则,是维护党的团结统一、完成党的任务的保证。"项目党支部重视党风廉政建设,定期发送节日廉洁提醒、参加廉洁道德讲堂,党员干部以身作则、严守规矩、廉洁从业,维护党的纪律和纯洁。

### 存在的不足

一是党建业务专业水平仍有待改进,党建业务规范化程度仍需提高。在处理一些党建事务时,工作效率不高、学习时间较长;党建材料整备仍然不够完善、齐全。特色房地产高质量发展,党建引领须起到先行的作用。党建专业水平的不足会对党业融合、党建引领生产经营的效能产生不良影响。

二是团支部相关活动开展不够充足,没有充分落 实党建带团建工作。自团支部成立一年以来,活动开

展不够充分、落实不够完备,不利于青年团员发挥青春力量。

三是党业融合方式创新不足,力度不够。虽然在 党业融合助力特色地产高质量发展上,项目党支部已 经作出了一些有效的举措;但党业融合的方式仍然较 为单一,活动安排吸引力与凝聚力不足;党建与业务 融合的深度仍有待增加。

### 改讲方案

一是提高政治站位,严明政治纪律。深入学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想,全面宣贯党的二十大精神,开展专题学习教育活动,做到学习宣传贯彻工作全员覆盖。在思想上和行动上拥护"两个确立"、增强"四个意识"、坚定"四个自信"、做到"两个维护",引领党员干部职工始终在政治立场、政治方向、政治原则、政治道路上同以习近平同志为核心的党中央保持高度一致。

二是完善党建制度,规范工作流程。针对党建工作开展不规范,制度、材料不完善等情况,要进一步建立健全党建制度,加强党员教育工作,尤其强化党务工作者培训,严格规范党建工作流程,按党支部工作标准化手册贯彻落实"第一议题"学习制度,充分开展"三会一课"等工作。

三是激发党群活力,提升党建质量。2023年是全面贯彻党的二十大精神的开局之年,房地产行业机遇与挑战并存,谋划好全面工作,对公司特色房地产业务迈上更高质量发展的新征程至关重要。党支部要压实管党治党主体责任,提升基层党建工作质量,促进中心工作全面提升,以高质量党建引领特色房地产业多迈上新台阶。

在"城市综合开发+"模式的实践中,党业融合发挥了无可比拟的引领作用。杭黄一平方公里项目的顺利实施,与项目党组织带来的思想引领、组织引领、制度规范密不可分。当然,党的自我革新永远在路上,项目党业融合的探索与创新也不会停止。必须始终坚持党的领导、坚持以人民为中心,不断提高政治站位、完善党建制度、激发党群活力,推动特色地产高质量发展,为中交城投实现"全国领先、世界一流的城市发展商"目标贡献力量。

### 强化党建赋能,推动党的建设与 "大城市"业务深度融合

❷ | 郑慧慧

习近平总书记在全国国有企业党的建设工作会议 上强调,要推动党建工作和生产经营工作深度融合, 把党建工作成效转化为企业的发展优势。近年来,中 交城投党委以"六化"党建模式为总领,不断激发各 级党组织围绕生产经营推进党建工作,以高质量党建 推动企业高质量发展。

### 中交城投基本情况

中交城投以城市综合开发作为业务基本盘和发展 主线,经过7年多的探索实践,已形成了城市区域开



中交城投广州南沙灵山岛尖城市综合开发项目

发、特色房地产、城市更新、产 业发展、商业资产运营等主营业 务体系, 先后成立了城市更新、 新能源、城市运营等业务组织机 构,为城市发展提供"七位一体" 的一揽子服务。目前,在广州、 上海、杭州等9省19市推进实 施67个投资项目,总合同额近 5000亿元。中交城投党委下辖8 个二级党组织、36个基层党组织、 共有党员531人。

### 中交城投党的建设与业务 融合的工作实际

### 难点和特点

在推进党建与中心工作 融合方面,我们的党建面临着 多重考验, 具体表现在: 一是业 务的丰富内涵,对党的引领和基 层组织提出了很高要求。"大城 市"业务投资大、周期长、退出 成本高, 使得党组织的科学决策、 有效执行非常关键,既需要决策 体系精细、颗粒度高、应对有效, 更需要基层党组织始终保有准确 的政治判断、高效的领悟执行。 二是业务横跨多领域、涵盖多业 态,以传统方式设置基层党组织、 按固有观念推动基层党建远远不 够, 跨所有制、跨业务、跨法人 主体、跨专业团队的联合型、区 域化党建探索愈发紧迫。三是开 放型的组织和业务体系, 客观上 形成我们人才选用市场化程度高、 用工形式多元化的特点, 但也造 成部分员工对国企党建、中交文 化和公司理念认同难、归属弱。

### 主要做法和取得的成效

基于业务特点和建设要求,中交城投以"六化" 党建模式为总领,改变工作逻辑创新工作思路,不断激 发各级党组织围绕生产经营推进党建工作,以高质量党 建推动企业高质量发展。

改"盯组织"变为"盯关键人",以"关键"队伍 建设推进党业融合。聚焦党建与业务深度融合、党政同 责导向,研究制定了不同业务模块的"书记履职清单", 细化基层书记的履职要点和重点内容, 为各不同业务板 块项目书记履职尽责提供参照。围绕如何当好项目书记 开设"书记论坛",发动项目书记聚焦基层各自的难

点堵点、立足基层党建的实际难题、经营生产的实 际问题,系统思考分析,总结经验做法,拿出真 招实招,提出意见建议。针对党群人才队伍建 设滞后的问题, 系统制定"十四五"党群人才 规划,建立党务和业务人员双向交流机制,不 断提高党务干部推动党建业务深度融合的工作本

改"盯单个组织"变"建融合平台",以平台建 设推进党业融合。紧紧围绕"一流城市发展商"的战略 目标系统打造党建"六化"模式,为党建业务深度融合 提供了高效的实施路径。修订"三重一大"议事清单、 对战略发展、队伍建设、业务布局、组织调整等重大事 项定向把关,同步开展重大事项集体研究提升行动,确 保基层党组织充分参与项目重大决策。大力探索区域化 党建模式, 出台管理办法, 理清各主体权责边界, 结合 业务架构在重点区域、重点项目进行探索试点, 统筹推 进跨区域、跨业务板块、跨法人主体、跨项目团队的基 层组织建设,逐步建立适应我们市场开拓和业务管控需

求的党建模式。以集团党建标杆和党员示范岗创建工作

为契机,扎实推动各级党组织围绕主责主业搭建"党

员先锋队""党员责任区"等融合载体,形成党建+

中心任务、党建 + 区域深耕、党建 + 安全质量、党建

+ 难点攻坚等立体工作格局,推动党建"有形"和业务

"有形"在取得实效中深入融合。 改"重在建"变"运行监督和评估提升并重", 以监督落实推进党业融合。突出强调党建与业务融合的



过程管理,通过工作例会、现场会、蹲点调研、专项 检查、随机抽查、内部巡察等形式, 定期、不定期或 在重大节点跟进了解工作进展和动态,及时发现解决 执行中出现的问题。建立科学的绩效考核评价体系. 动态更新党建考核办法,突出强调生产经营占比、突 出党建考核结果对全体班子绩效考核运用,不断催生 内部驱动力,以共同的价值导向做好党建和业务的正 向引领,推进党建与业务深度融合。

### 中交城投党建业务深度融合工作中存在的问题

整体来讲,公司党委在党业融合工作上取得了一 些成绩, 但距离高质量党建还存在一些不足, 一是区 域化党建管理建设要进一步加快。符合城投业务模式、 权责清晰、流程顺畅的体系架构还在进一步探索中, 尚未完全成型。二是基层党建工作要讲一步提升。基 层项目党建工作存在良莠不齐的情况,部分基层党组 织党建业务两张皮的现象仍不同程度存在。三是人才 队伍培养力度要讲一步加大。年轻干部储备不足,符 合城投主业发展的专业型、复合型人才仍然短缺。四 是适应性组织建设要进一步优化。公司党委对行业形 势的判断要加强, 面对房地产市场发展底层逻辑根本 性改变等形势压力, 业务结构优化和适应性组织建设 还需进一步加快优化。

### 中交城投党业融合下一步努力方向

下一步,中交城投党委将聚焦城市党建中面临的 特点难点,坚持以"六化"党建为指引,围绕中心工 作积极探索党建工作的新办法、新途径,推进党建与 业务深度融合,以党建引领破解改革发展难题。

### 在党建业务融合体系上下功夫

进一步完善前置机制,确保党的领导机构"做得 了主"。严格落实国有企业党的建设融入法人治理体 系要求,完善审批机制、修订章程模板,推动"党建 入章"全面持续完成,确保各级党组织在企业经营决 策经营管理中说的上话、做的了主;坚持"四同步、 四对接",每年开展党组织建设专项检查整改工作, 结合实际动态调整党组织设置形式,不断塑造党建和 业务有机融合的"共同体"。

进一步完善决策机制,确保党的领导干部"领得 了头"。坚持和完善"双向进入、交叉任职"领导体 制,全力构建党委会与其他治理主体相互联系、密切 沟通的协同机制,将党建工作嵌入到企业管理体系中: 实时修订完善"两个清单",对"三重一大"内的生 产经营决策事项经党委会前置研究: 指导推动各级党 组织落实企业重大事项集体研究决策,通过完备的治 理体系保障各治理主体规范行使职权, 做到同频共振、 互相协调、形成合力。

进一步完善保障机制,确保党的建设工作"出得 了彩"。推动党建工作与生产经营工作一体推进、一 体考核, 督促各级党组织全面制定全生命周期党建策 划书,推动基层做到党建业务工作同谋划、同部署、 同推进、同落实。不断深化拓展党建责任体系内涵和 外延, 根据公司发展阶段和党组织管理模式动态调整 党建责任考核体系,完善党建工作内容和配套工作制 度、流程、清单, 明确各级党组织党建责任, 有效解 决党建的机制载体,资源支撑等问题。

### 在党建融合载体上下功夫

持续深化"六化"城市党建品牌。紧扣城市发展 商战略目标,从战略谋划、城市发展商的路径选择、 "大城市"领域的人才队伍建设、党建与大城市业务 的深度融合、市场导向鲜明的企业文化建设、多板块 多业务组合的廉政建设等不同结度,不断深化丰富党 建"六化"模式,为各级党组织紧紧围绕发展中心工 作推进党建工作提供了高效的实施路径。

积极探索区域化党建。开展区域化党建运行调研, 进一步明晰区域党组织的职责,针对不同发展阶段、 不同业务结构制定分类职权清单,真正推进区域化党 建与生产经营"同规划、同部署、同落实、同考核", 为区域深耕发展提供强有力的组织保障。

压实一线"书记履职"。党建和业务融合,关键 在书记。下一步,将以履职清单为基础,加强清单的 执行监督,推动基层党组织紧密结合企业管理、市场 经营、项目建设中的重难点创建有特色的工作载体, 促进基层党建和业务工作双向融合; 同步针对不同任 职书记配套制定分类考核办法,修订创优办法,从薪 酬待遇、政治荣誉等各方面,鼓励真正干事创业的风



宁波奉化城市综合开发项目

气,淘汰不作为的躺平者,真正做到奖优汰劣。

持续创新开设"书记论坛"。目前"书记论坛" 已经成为基层党组织书记的高质量交流平台,前两期, 书记们围绕"系统化推进大党建、中交城市品牌形象、 城市党建与业务深度融合、党建宣传和营销招商相融 合、小岗位'彰显'大担当'"等等主题开了深度交 流探讨,提出了很多关于创新探索城市党建模式切实 可行的建议和措施, 为公司党的基层建设和深化高质 量发展提供了智慧力量。下一步将继续聚焦公司高质 量发展和项目亟须解决的难题,持续推深交流研讨实 践工作,通过"书记论坛"平台,夯实公司基层党建 工作,提高书记履职能力和水平,建强基层党组织的 战斗堡垒,擦亮公司大抓基层党建的样板品牌。

推深专项人才规划, 打造"十强百优"党群队 伍。在"十四五"党群人才规划的基础上,对照"优 化党群人才来源一强化系统自主培养—构建良性循环 通道"的共有共育机制要求,以"党群人才总部部门 保公司上下党建业务融合工作有效落实。▶

系统培养—党建标杆项目重点培育实践—跟踪考核联 合培育"为主要方式,有计划有节奏的推进"画像工程、 青苗工程、育才工程、继任工程、亮路工程"培养工作、 不断加快建设政治素质好、熟悉生产经营、多层次工 作经验的党群队伍,为公司"十四五"发展赋能。

### 在党建融合成效上下功夫

狠抓责任落实。做好年度党建工作铺排,做好责 任分工,将党建工作任务纳入部门经营责任书,全面 计划党建工作; 做好执行跟踪, 推行党群例会制度, 运用定期部署、季度通报、半年盘点、定期调度、突 击调研、年终考核的管理法,狠抓督促落实。

强化考核体系。我们充分发挥党建考核的"指挥 棒"作用,加强对企业党建工作的考核,将党建工作 纳入各级领导班子、基层单位绩效考核体系,提高考 核权重,强化考核结果运用,将考核结果与班子评价、 干部任免、薪酬待遇、评优评先等工作紧密结合,确

### 凝聚合力 联动开发 叠加势能 打造临平首个区域合作开发项目

——临平国际未来产居生态城

♥ 吴福涛 曾剑华 汪云飞

为推动杭州临平经济技术开发区"产城人"深度 传统轻工业为主,区域内产能低、产居混合、界面老 融合,加快产业能级、城市面貌、人居环境的提升, 助力构建多元化、未来化、生态化的品质新城、中交 城投联合杭州开投集团打造了临平区首个"城市合伙 人"区域合作开发项目——临平国际未来产居生态城。 项目位于国家级临平经济技术开发区(以下简称"开 发区"),地处杭州东北侧,是杭州融入长三角接轨。 上海的桥头堡,区位条件优越。该项目分为旺旺区块、 章家河区块、TOD 区块三大区块,总面积为417.20 公顷,静态总投资约55亿,合作期6年。项目按照"高 起点谋划、高标准推进、高质量落实"的要求快速推进, 2023年整体投资额约17亿,截至目前,已开工4个 子项, 年度开工子项将达7项, 主要涉及市政道路和 沿街面改造提升、新建学校等民生工程。

### 凝聚合力, 担纲"城市合伙人"

### 创新模式强合作

项目背景: 开发区是杭州重要的综合性工业基地, 以"打造未来经济发展综合型平台"为总目标,拥有 省级生物医药高新园区、机器人产业园等一批创新孵 化和产业园区,集聚了浙大高端装备研究院、工信部 服务型制造研究院、浙大基础医学研究院等一批创新 平台,培育了老板电器、春风动力、贝达药业等一批 产业链龙头企业,全区共有规模以上工业企业355家, 其中亿元以上 125 家、10 亿元以上 31 家,上市企业 20家,3家企业列入全省首批认定的"未来工厂"名 单,占全省的四分之一。经多年培育,形成了以高端 装备智造、生物医药、新材料为主导的特色优势产业。 项目所在区域为开发区产业启动区,其产业结构仍以

旧等问题较为突出。为加快提升区块内产业平台发展 能力、助力构建多元化未来产城,提升城市能级,打 造"数智临平"的未来智造高地,中交城投协助开发 区开拓思路,积极发挥城市综合开发全产业链优势, 提供"一揽子"方案,针对旺旺片区等城市更新提升 区块、采用"投资建设运营一体化"项目模式、启动 了临平区首个合作开发项目——临平国际未来产居生 杰城综合开发项目。

合作模式: 2022年7月, 临平区属国有企业通 过公开招投标引入中交城投作为社会合作方, 签署项 目合作协议。以"政府主控、企业主导、市场运作" 为实施原则, 由区属国有企业作为项目实施主体与社 会合作方共同开发, 政府根据地方发展需求, 高效统 筹安排合作区域内的各个子项目建设,实现品质更高、 效益更好、速度更快的目的, 开启整体开发新局面。

创新成效: 临平城市开发模式的创新, 有效地将 区块开发策划、投融资、公共配套设施设计建设等整 体打包招标,择优选择了中交城投作为合作伙伴。中 交城投资源整合、产业导人、设计建设、运营服务等 全产业链的综合优势,激发了临平改革创新、探索城 市开发建设新活力,创新引入了社会资本参与城市开 发,以中交城投为主进行项目设计、建设、运营并负 责项目所需资金的筹集,有效解决了临平大项目资金 投入需求, 优化政企分工, 加快了城市建设步伐。

### 立足实际精谋划

一是"城市画像"。充分发挥中交城投城市规划 设计优势,围绕"城市综合开发运营,能把区域做成 什么样子? 能给区域带来什么变化? 能给区域的经济

社会发展带来什么贡献?"三个问题,分析临平城市 品质方面,进行系统性前瞻性思考,在其"城市综合 开发+"模式下,通过规划设计、绿色发展、科技赋 能等引导城市发展。

二是绘就蓝图。面对项目区域内产能较低、产居 混合、面貌老旧、公建配套不足等实际问题,中交城 投利用自身人才、技术、信息等资源,帮助地方政府 对区域进行总体谋划,从"优化城市空间布局、盘活 区块低效用地、重塑区域城市面貌"三方面入手,从 根本上改善生产、生活和生态环境,提高土地使用价 值,提升产业及城市能级。项目总体按照"整体策划、 分期实施、滚动开发"的原则进行,综合考虑城市老 旧改造、优化布局、功能提升等多方面因素, 计划分 三期开发实施、制定了"1年打基础、3年树品牌、5 年谋未来"的开发目标,从首期红丰创新带片区,至 五洲路TOD及童家河片区,再到肝肝片区,逐步更新、 开发。

三是量身定做。针对红丰片区产业基础扎实,但 发展脉络、生长方向,在找准需求、提高站位、提升 产能不高、面貌老旧的特点,采用精微更新方式,按 照补短板、优布局,先造心再成环的原则逐步实现城 市有机更新。先造心即打造"红丰小学-红丰路产业 轴线-北沙路城市干道-亭趾港水系-新颜公园" 的前期展示动线,使其流线闭环,快速出形象、现品牌, 再成环则打造"红丰小学-红丰路产业轴线-北沙 路城市干道 - 新颜公园 - 红丰片区水系(创新游步 道)-红丰路产业轴线"的后期完整动线匹配片区产 业升级需求和愿景营造, 打造一个产居人融合的社区;

> 针对旺旺片区,以合作范围内的生态修复、道路 改造、景观打造为载体,融入无界花园、邻里街区等 场景,将红丰片区打造为具有临平文化记忆的活力城

> 针对章家河片区,将统一规划,重新建设,充分 利用其片区的水系基底、宜居风貌, 结合临平智慧数 字平台、"红丰创新带-下沙大学城"等周边资源、 打造成一个集生态产业园区、智慧官居住宅区、配套



临平国际未来产居生态城综合开发项目核心区规划效果图



综合体、烟火商业街为一体的未来公园岛和具有现代 宋韵杭式生活新画卷,建设宋韵临平示范区。

### 统筹推进细部署

临平围绕着力打造国际一流营商环境的要求,大力优化创新生态,健全服务集成、生态完善的创新发展保障机制,围绕审批服务、建设推动等关键环节,优化项目全生命周期管理服务,大幅提高了审批效率,高效推进项目建设。

工作机制:中交城投与开发区管委会、开投集团高效协同,联合建立工作协调机制,印发了《关于建立临平国际未来产居生态城综合开发项目管理运作机制》文件,成立"一办四组",领导小组办公室设在开发区财政局,同时设立4个专项小组,分别为项目前期组、建设管理组、招商引资组、审计核算组,各组权责清晰、分工明确,该机制按照定期、专题例会等形式、高效协调解决日常推进问题。

取得成效:工作机制建立至今,季度例会共召开 3次,专题协调 20 余次,高效明确了有关前期合法 合规性手续、预算审定前计量、招采、管线迁改、现场协调等事宜。同时为了加快相关审批流程,区政府、各局办出台一系列支持指导意见,包括《关于推进临平国际未来产居生态城综合开发项目专题会议纪要》《临平区区长办公会会议纪要》《关于区域合作开发项目实施指导意见》文件等,进一步明确本项目立项主体、前期审批流程、可支付来源等事宜,为高质量推进项目建设提供有利支撑。此外,中交城投发挥自身资源整合和投融资、规划设计、建设、采购一体优势,加速项目整体建设进度,充分应用一二三级联动载体平台,为区域住宅用地、产业用地赋能,加速推动合作区土地高效运转。

### 联动开发, 打造"未来生态城"

### 多路并进,加快项目建设

项目建设以区域发展需求为基本原则,以整体策划及分期建设方案为总体指引,提前策划拟定下一周期建设计划,并对各具体子项目本底条件进行分析,围绕土地征拆、供地、规划条件、管线迁改、企业走访、招采需求、设计推进、手续办理等主要内容,制定详尽的推进计划,多措并举、联动推进。以红丰小学项

目为例,依托于 EPC 联合体模式,项目节省了设计及施工招标工作环节,总承包单位在初期策划阶段即介入开展相关研究工作,协助优化规划条件,推动场地征拆和相关政策处理,并积极与教育局等进行沟通,以诉求为导向,精准落位,为项目落地实施奠定了坚实的基础。在开投集团的支持和协助下,参建各方职能得到最大发挥,整体效率提升明显。以国有产业项目的立项模式,红丰小学于2023年2月6日重新启动前期手续办理,3月底即开工建设并完成相关手续办理。目前基坑及地下工程即将完成,项目建设全面提速。

### 多方协调,保障工作推进

城市微改造项目涉及众多对接协调工作,主要包括征拆协调、管线迁改、协调企业及居民诉求等。为保障项目推进,对以上重点工作进行逐一部署:

征拆协调方面,搭建开发区、街道、建设单位(开投、项目公司)、总承包四方协同联动的工作体系,将总承包方引入协调工作中,协助开展相关政策处理工作,效果显著;

管线迁改方面,明确建设单位(开投、项目公司)、总承包、产权单位各方职责分工,构建立体式工作网络,即建设单位把控总体需求,由多家产权单位中为主的迁改单位就割接时序、控制箱点位设置等内容进行统一协调,极大的提高了迁改工作效率;

协调企业及居民诉求方面,在基本满足红丰创新 带整体风貌情况下,组织对沿线 16 家企业进行意见 征询和调研,在设计过程中及施工前反复优化,既符合了建设需求满足了企业及居民诉求,又节约了投资,提升了城市面貌和功能。

### 多措并举,聚焦突出问题

聚焦安全生产,开展"安全生产月"活动,坚持"零事故、零伤亡"理念,强化安全教育,开展安全演练,教育引导全体员工要不断增强安全意识和预防应对各类事故灾害的能力,营造"人人讲安全、个个会应急"的良好氛围;压实责任,不折不扣落实好各项工作要求,压实各级安全职责,保持安全形势稳定,始终保持高度的紧迫感、责任感。

聚焦居民生活,开展"高考周"安全文明施工综合检查,对项目现场施工噪音、夜施扰民、施工扬尘、

建筑垃圾、道路遗撒等进行自查自纠,为广大考生开启"静音模式";现场做到"三个严格":严格落实"八个百分百"和"控尘十条";严格噪音扰民,禁止夜间施工,创造良好的学习、生活和考试环境;严格防止路段堵塞,坚决杜绝施工物料、车辆、围挡等阻挡出行路段,确保出行畅通。

聚焦党建引领,在做好亚运文章上,项目公司党支部设立"书记项目"迎亚运、强攻坚——确保红丰路亚运会前通车,支部书记牵头,带领党员职工奋战90天,通过主题教育、突出重点、定期总结、专项攻坚等路径措施,全力确保红丰路在亚运会前完工通车。在红丰小学项目,由红丰社区、经开公司及项目总包相关党员组建临时党支部,对夜间施工、环保及渣土外运等难点问题协调解决、马上就办。在管线迁改方面,与东湖供电所、项目总包部签订党建联建协议,在活动、安全、文体、资源4个方面开展常态化党建共建,创新党建载体,推进党业融合,高效解决了电力迁改等问题。

### 叠加势能,助力"品质新城区"

### 优功能,提升产业运营

项目的实施将极大地提升合作区的环境品质,优化合作区空间布局,促进人与自然和谐相处,为产居社区提供高品质服务,产业运营体系进一步得到提升。通过合作区创新发展模式和路径,淘汰落后产能、改善修复生态环境、重塑城市形象,对贯彻落实新发展理念意义重大。同时,项目建设将有效助推临平区经济发展和提升城市整体形象,创造可持续发展的空间,提高合作区城市土地使用效率,为实现合作区跨越式发展奠定基础。

### 增动能,提升人才聚引

通过改造产业社区,优化居住配套环境,将有力带动地区向科技引领、产城融合、人才集聚的中心区域迈进,推动产业转型升级和科学发展迈上新台阶。5月16日,中国(临平)高校科创人才节系列活动在项目范围"红丰创新带"内的浙江省国家大学科技园(临平)正式拉开帷幕,标志着"红丰创新带"建设取得重要阶段性成果,此次启用,将加速高校人才资源和科创项目的落地成长,促进优质创新资源与临平

优势产业的融合发展,大力提升区域的科技创新属性,助力经开区乃至临平全域制造业转型升级、提升发展带来积极影响并提供强大支撑。

### 强效能,提升城市能级

项目实施后将大幅提升城市品质,实现筑巢引凤,增强招商引资的能力,对下一步吸引投资,开展各项开发提供了必要条件。通过对本项目部分土地进行重新盘整,盘活土地约715亩,工业用地近180亩,有利于释放发展空间,再造发展红利。市政交通优化包含改扩建道路13条,长度约16.61km,新建道路10条,长度约7.01km,总长度23.62km,将大幅度改善合作区公共交通条件,为城市发展提速。景观绿化工程29.34万㎡,水环境治理13.54万㎡,将为产居生态提供绿色健康可持续发展环境。同时合作范围内将建设一所幼儿园、二所小学、一所中学和一所九年一贯制学校,解决8000个适龄儿童的就学问题。

项目的建设不仅利于促进生态文明与民生幸福, 更利于实现新常态下以创新为驱动的可持续发展,培育提升地区的创新能力和竞争优势、完善浙江省区域创新体系、强化浙江省在国家"一带一路"战略中的关键地位和独特价值。为构建以创新为核心的新型产业集群,加快城市框架的拓展,促进实体经济可持续发展,为建设美丽城市探索新路径。

### 担使命,提升生活品质

响应国家关于打造"宜居、韧性、创新、智慧、绿色、人文"新型城市战略,引入并实践绿色建筑、超低能耗和海绵城市等绿色低碳理念,深入践行人民城市理念,推动建筑性能品质提升。在首个公建项目红丰小学中,通过被动式技术手段,大幅降低建筑供暖供冷需求,提高能源设备与系统效率,以更少的能源消耗提供舒适室内环境的建筑,利用可再生能源,优化能源系统运行,以最少的能源消耗提供舒适室内环境,其供暖、空调与照明能耗应较建筑节能设计标准降低50%以上。同时结合绿色建筑及海绵城市技术,使得"冬暖夏凉,四季如春、噪音隔离,静享安谧"成为可能。红丰小学被列为浙江省首批超低能耗标识建筑,项目建成后将有效推动片区绿色低碳的快速发展,为城市生活品质的再次提升助力。



### 保障性租赁住房业务展望

❷│胡慧明

2023年《政府工作报告》强调坚持房子是用来 住的、不是用来炒的定位,建立实施房地产长效机制, 扩大保障性住房供给,推进长租房市场建设,稳地价、 稳房价、稳预期, 因城施策促进房地产市场健康发展。 报告中提到的保障性住房与商品性住房是相对概念, 指为中低收入住房困难家庭提供限定标准、限价或租 金的住房, 包括公租房、保障性租赁住房和共有产权



山东临沂项目安置房建设现场图

### 保障性和赁住房顶层设计

国家在1994年作出《国务院关于深化城镇 住房制度改革的决定》(国发[1994]43号), 首次提出保障性住房概念——建立以中低收入家 庭为对象、具有社会保障性质的经济适用住房供 应体系和以高收入家庭为对象的商品房供应体 系,从此开始住房保障体系探索建设。"十四五" 规划发布后,保障性住房建设进入全面提速阶段。 2021年6月《关于加快发展保障性租赁住房的 意见》(国办发(2021)22号)正式明确国家 层面住房保障体系的顶层设计,即国家的住房保 障体系以公租房、保障性租赁住房和共有产权住 房为主体。

公租房主要面对低收入人群,解决其住房困 难的问题,产权归属于公共机构或政府所有,其 租金低于市场价格,有严格的申请条件和退出管 理的制度。而保障性租赁住房主要致力于帮助新 市民、青年人等缓解住房困难的问题,产权归属 具有多样性,可以是政府、集体组织、市场主体 多种。保障性租赁住房以建筑面积不超过70平 方米的小户型为主, 租金低于同地段同品质市场 租赁住房(大部分为同地段同品质市场租赁住房 租金的九折),且租金年涨幅不超过5%。与公 租房的基本公共服务性质相比,保障性租赁住房 更偏向于普惠性民生服务,由政策支持市场运作, 是保障性住房体系的一个重要领域和范畴。共有 产权住房则是实行政府与购房人按份共有产权的 政策性商品住房,用地出让开发和定价销售一般 坚持市场化原则, 因此区别于公租房和保障性租 赁住房。

在实施计划层面,2022年1月住建部提出 "十四五"期间40个重点城市计划新增保障性 租赁住房650万套的总目标,基本解决1300万 新市民群体的住房需求。多数城市的保障性租赁 住房计划占新增住房的比重达30%,北上广深保 障性租赁住房供应占比相对较高,基本位于40% 左右。据不完全统计、截止2022年3月全国已

有 43 个城市发布了"十四五"期间保障性租赁 住房规划目标, 总计达到 723.47 万套, 超规划 目标 11.3%。各种迹象表明、保障性租赁住房市 场的体量预计可观。

### 发展保障性租赁住房的积极意义

一是有利于推进以人为核心的新型城镇化。 保障性租赁住房坚持小户型、低租金, 既能够适 应新市民、青年人的承受能力,也能够满足基本 租住需求。同时,主要利用存量土地和房屋建设, 建在城区、产业园区及周边、交通便利区域等, 可以促进职住平衡。因此,发展保障性租赁住房 能够帮助新市民、青年人等缓解阶段性住房困难, 提供基本住房保障, 促进"十四五"时期新型城 镇化更高质量发展。

二是有利于推动加快建立"多主体供给、多 渠道保障、租购并举"的住房制度。保障性租赁 住房由政府给予政策支持, 充分发挥市场机制作 用,引导多主体投资、多渠道供给,坚持"谁投资、 谁所有"。农村集体经济组织、企事业单位、园 区企业、住房租赁企业、房地产开发企业等主体 均可以参与发展,集体经营性建设用地、企事业 单位自有闲置土地、产业园区配套用地、存量闲 置房屋、新供应国有建设用地等均可以加以利用, 改变了政府作为居住用地唯一供应者、房地产开 发商作为住房唯一供应者的情况,推动实现多主 体供给、多渠道保障、租购并举。

三是有利于缓解住房租赁市场结构性供给不 足。目前住房租赁市场存在结构性供给不足,大 户型住房供大于求,小户型住房供不应求,缺少 位于中心城区或交通便捷地区、适应新市民承受 能力的小户型、低租金租赁住房。加快发展保障 性租赁住房, 能够切实增加小户型、低租金房源 供给, 优化租赁住房供应结构, 也有利于稳定市 场租金,促进住房租赁市场健康发展。

四是有利于促进房地产市场平稳健康发展。 地方政府制订并公布保障性租赁住房建设计划, 扩大保障性租赁住房供给,能够不断优化城市住



房供应结构,为新市民、青年人 等群体通过租赁方式解决住房困 难问题提供渠道;能够稳定市场 预期,合理释放购房需求,缓解 房价上涨压力,为房地产市场平 稳健康发展提供有力支撑。同时, 保障性租赁住房由政府提供土地、 财税、金融等政策支持,能够调 动起房地产开发企业转型升级发 展保障性租赁住房的积极性,也 引导金融机构将资金用于支持发 展保障性租赁住房。

### 各地保障性租赁住房项目实 践

在高速城镇化发展的后期,房地产开

发的重心向公共事业职能倾斜,发展 相比干其他类型的保障 的主要目的是为了满足居住需求,而 非承载金融及其他附加属性。未来城 性住房, 保障性和赁住房无 市建设满足居民居住需求的方式将更 多样化,符合需求的城市更新、城市 论是土地供应还是建设改造 功能完善及多层次保障性住房成为发 的渠道都更为灵活,《关于 加快发展保障性和赁住房的意 见》规定了保障性和凭住房供应 的多样化方式:包括利用集体经 营性建设用地、企事业单位自有 土地、通过出让、租赁或划拨等 方式获得的土地建设保障性租赁 住房, 也可以利用非居住存量房 屋建设保障性租赁住房。

部分城市通过新增租赁用建设用地保证保障性租赁用房的土地供应,尤其是一二线城市,均在建设用地规划中单列"租赁用地",其中北京市2021年计划租赁住房建设用地占住宅用地的比重高达28.3%,广州、深圳、成都和杭州市均要求租赁住房建设用地的占比不低于10%。具体存在多种新增方式:以上海为例,采取公开"招拍挂"方式新出让商品房用地的,需配建不少

于 5% 的保障性住房无偿移交政府,主要用于公共租赁住房纳入市保障性住房体系;同时配建不少于 15% 的开发企业自持租赁住房,主要用于保障性租赁住房,并在土地出让合同中明确相关管理要求。产业项目则允许在 15% 配套生活服务设施用地面积中,安排建设企业自用宿舍型保障性租赁住房。深圳则通过直接供应方式提供保障性租赁住房用地。2022 年深圳首次集中供地中,供应的八宗涉宅用地中一宗全部用于建设企业自持的保障性租赁住房,另其余七宗用地均建设"普通商品住房+保障性租赁住房",采用"三限双竞+摇号"的方式挂牌出让(即限地价、限普通商品住房平均销售价格、限企业自持的保障性租赁住房建筑面积,竞地价、竞企业自持的保障性租赁住房建筑面积,支到最高限制建筑面积后通过摇号方式确定竞得人)。

此外各城市都在积极探索保障性租赁住房的 其他供应来源,包括利用集体经营用地、企事 业单位闲置用地和产业园区新增配套用地等建 设保障性租赁住房,或者商服用地、经济适用 型酒店改建等方式。杭州通过农居安置房集中收

储转化探索新型基层治理与住房租赁结合新模式, 临平区胡桥社区项目是这种模式的典型代表。项目由开 发区管委会和街道牵头,区属国企开投集团制定收储运 营管理方案,筹集资金将胡桥社区 396 套(间)闲置 农民安置房统一收储,统一装修,并委托建信住房公司 实施专业运营管理;银行端则由建设银行为村民提供 20万元/户装修贷款金融支持。这一模式一方面提供 为市场提供周边同品质租赁住房价格九折的房源,解决 基层流动人口及村容村貌管理难题,另一方实现村民财 产性收入增加,每户每年可实现 10.8 万元稳定租金收 益。

### 保障性租赁住房业务展望

在高速城镇化发展的后期,房地产开发的重心向公共事业职能倾斜,发展的主要目的是为了满足居住需求,而非承载金融及其他附加属性。未来城市建设满足居民居住需求的方式将更多样化,符合需求的城市更新、城市功能完善及多层次保障性住房成为发展方向。

当前机制下,保障租赁住房规模扩充的途径已经 被打通,各层级政策均鼓励社会资本参与投资,但由于 租赁住房本身存在的资金占用大、投资回报率低、租金水平市场化层度低的固有特点,本轮租赁住房的责任主体更多为地方政府或央国企平台。为发挥国企中坚力量,践行企业社会责任,响应"租购并举"和建设住房保障体系的号召,中交城投在《2023年工作报告》中提出"系统研究保障性租赁住房,作为公司特色地产业务转型的方向"。在具体的业务拓展层面,可以进行以下几方面的探索:

### 一是将保障性租赁住房建设项目作为片区综 合开发项目合作内容

城市综合开发是我们的业务基本盘与发展主 线,结合这一核心业务发展需求,可以将保障性 租赁住房、公租房等具备一定经营性属性的项目 融入片区综合开发项目合作范围,以扩宽项目的 经营性收入来源及提高融资可行性。

首先,保障性租赁住房虽然作为普惠性民生服务产品,在租金和未来调价空间方面将受到一定限制,但政策允许其有合理的利润空间。从租金价格评定看,各城市均未进行"一刀切"管理,而是交由专业的第三方评估公司进行评定,以上海为例,租金价格参考项目周围其他产品,同时考虑楼龄、装修、公共设施条件及交通便利性,在评估之后打九折,相比市场化租赁住房租金差距不大;同时根据评估规则,在前述评估方法无法实现投资回报的情况下,还可以采用成本评估费再定价。此外,针对保障性租赁住房的税收优惠、执行民水电气价格等一系列利好政策均有利于平衡项目经营账。

其次,在收益明确、不产生地方债务的情况下,保障性租赁住房项目的融资渠道是相对畅通的。2022年银保监和央行联合发布《关于保障性租赁住房有关贷款不纳入房地产贷款集中度管理的通知》(银发(2022)30号),明确银行业金融机构向持有保障性租赁住房项目认定书的保障性租赁住房项目发放的有关贷款不纳入房地产贷款集中度管理。同时参与主体还可以发行信用债券、成立资产支持计划、进行公募Reits等资本市场融资,政策性银行融资支持、专项贷款、

专项债等均可以助力。保障性租赁住房自身租金 收入偏低,资金回收期长,需要较长的授信期间, 但如果嵌入片区综合开发项目,还款来源可以是 项目整体的现金流,能够支撑较大融资规模,以 及满足金融机构要求的偿贷安排。

### 二是探索多种方式参与市场化保障性租赁住 房项目

如前文所述各地项目模式,一二线重点城市 在建设用地规划中单列"租赁用地",通过新增 保障性租赁住房用地的方式支撑相关土地供应。 拓展一二线"大城市"投资项目是我们契合国家 发展阶段实际需求的必然选择, 是业务拓展的重 点关注区域。通过市场化方式获取保障性租赁住 房项目,除了同嵌入片区合作范围的项目一样具 有融资等方面的利好政策,还可以在目前行业疲 软、去化压力大时期,通过政府、企事业单位、 工厂集中配租等方式精准面向新就业大学生、 青年人等客户群体,实现前期投入资金的加速置 换。具体的参与方式可以是参与保障性租赁用地 竞拍, 在产业园区项目中设计职住平衡配套项目 等等。2022年、2023年广州、深圳相继发布《关 于支持专业化规模化住房租赁企业提升"城中村" 租赁住房品质的指导意见》、《深圳市城中村保 障房规模化品质化改造提升指引》,引导整租运 营"城中村"房源作为保障性租赁住房、探索形 成"城中村"租赁房源品质提升特色机制。在严 控"大拆大建"方式进行城市更新背景下,"城 中村"房源改造为保障性租赁住房、符合大湾区 城市发展现状与需求,为社会资本参与保障性租 赁住房业务提供新的渠道。

迎政策春风,明发展思路。保障性租赁住房作为新兴业务领域,龙头企业尚未聚集,品牌效应尚未固化,积极探索保障性租赁住房业务与中交城投的契合点,通过多种方式参与保障性租赁住房业务,在运营管理系统、品牌输出、管理团队输出、项目设计输出多个角度进行城投实践,撬动特色地产业务的布局和发展,既落实国家战略目标,又塑造自身模式特色,推动公司高质量发展再上新台阶。



### 电子招投标的新趋势与应对策略

❷|谭震

电子招投标是一种利用网络技术和电子商务平台,实现招标文件发布、投标文件提交、开评标进行、中标结果公示等招投标活动的电子化方式。近年来,国家发展改革委等部门多次呼吁普及电子招投标,并出台了一系列法规规章,对电子招投标进行规范和推广。电子招投标在提高招投



郑州市惠济区古荥城市更新(一期)项目效果图

标效率、透明度和公平性的同时,也给投标企业带来新的机遇和挑战。本文以郑州市惠济区古荥城市更新(一期)项目为例,介绍了公司作为投标企业,参与该项目电子招投标并中标的实践过程,以及培育电子投标能力的建议。

### 引言

招标投标是社会主义市场经济体制的 重要组成部分,对于充分发挥市场在资源 配置中的决定性作用,更好发挥政府作用, 深化投融资体制改革,提高国有资金使用 效益,预防惩治腐败具有重要意义。近年来, 随着互联网技术的发展和应用,电子招投 标作为一种新兴的业务形式,逐渐取代了 传统的纸质招投标,成为了招投标行业的 发展趋势。

电子招投标是指利用互联网技术和电子商务平台,实现招标文件发布、投标文件提交、开评标进行、中标结果公示等招投标活动的电子化方式。与传统的纸质招投标相比,电子招投标具有以下优势:

- 一是提高招投标的效率。通过网络平台,招标方和投标方可以随时随地进行信息交流和文件提交,无需面对面沟通或邮寄资料,大大节省了时间和成本。
- 二是提高招投标的透明度。通过网络平台,招标方和投标方可以实时查看招投标的进展和结果,所有信息都有记录可查,防止了信息不对称或隐瞒。
- 三是提高招投标的公平性。通过网络平台,招标方和投标方可以按照统一的规则和标准进行竞争,避免了人为干预或操纵。

同时,电子招投标也给投标企业带来一些挑战:

需要投标企业掌握一定的网络技术和 操作规范。因为不同的电子招标平台有不



同的技术要求和操作流程,投标企业需要 熟悉各种平台的使用方法和规则,并准备 好必要的设备和证书,防止因为技术问题 而影响投标结果。

需要投标企业制作符合要求的电子文件。因为电子文件是投标企业参与竞争的重要依据,应该按照招标方规定的格式、内容、大小等要求制作,并进行加密签名,防止文件被篡改或伪造。

需要投标企业积极参与电子开评标。 因为电子开评标是电子招投标的重要环节, 应该在线上观看开评标过程,并及时回应 招标方或评标专家的询问或要求,维护自 己的合法权益。

工程建设领域是我国招投标活动的重要领域,涉及到国民经济和社会发展的各个方面。在当前经济形势下,加快推进重大项目建设,是扩大国内需求、稳住经济大盘的重要支撑,是优化供给结构、推动高质量发展的关键举措。因此,工程建设领域的投标企业应该积极适应电子招投标模式,在严格遵守法律法规的基础上,总结经验、提高能力、创新方法,增强投标工作核心竞争力。

本文以郑州市惠济区古荥城市更新(一期)项目为例,介绍了公司作为投标企业,参与该项目电子招投标并中标的实践过程,并提出培育电子投标能力的建议。

### 参与电子招投标并中标的实践过程

郑州市惠济区古荥城市更新(一期) 项目是一个涉及项目整体开发策划、基础设施和公服公用设施投融资建设、安置房项目投融资建设、文旅项目投融资建设、土地获取费用投资、产业发展服务、城市营销服务、城市运维服务等多个方面的综合 性项目,项目静态总投资为1035853万元。 该项目采用"投资人+工程总承包(投资合作方暨工程总承包)"模式进行公开招标, 由河南天河投资集团有限公司作为招标人, 河南飞鸿工程咨询有限公司作为招标代理 机构。公司作为集团大城市战略领军企业 和创新引领者,在城市综合开发领域有着 丰富的经验和优势,在得知该项目信息后, 经过投资分析,决定组成联合体参与投标。

在参与该项目电子招投标过程中,公司作为联合体牵头单位主要负责协调联合体各成员单位之间的沟通和协作,以及编制和提交电子投标文件。通过这次实践,公司深刻感受到了电子招投标的优势和挑战,并积累了宝贵的经验。具体来说,有以下几点:

适应不同的电子招投标平台。该项目 采用了河南省电子招投标公共服务平台进 行信息发布和文件提交。这个平台对于公 司来说并不熟悉,因此花了一些时间去了 解其操作流程和功能模块,注册了账号和 密码,申请了数字证书,下载了相关的软 件和工具,测试了网络连接和文件上传等 功能。通过这些准备工作,公司逐渐熟悉 了这个平台的使用方法和规则,避免了因 为平台差异而造成的信息错失或误操作。

准备好必要的设备和证书。电子投标 需要投标企业具备稳定的网络环境、安全 的计算机设备、有效的数字证书等条件。 在参与电子招投标前,公司检查了这些设 备和证书是否正常运行,并做好了数据备 份和防病毒措施,防止因为设备故障或信 息泄露而影响投标结果。同时,也准备了 一些应急方案,比如备用电源、备用网络、 备用电脑等,以应对可能出现的突发情况。

制作符合要求的电子文件。电子投标

文件是投标企业参与竞争的重要依据,需要按照招标方规定的格式、内容、大小等要求制作,并进行加密签名,防止文件被篡改或伪造。在制作电子文件时,一是遵循版式文件技术(UOF)或其他通用格式,避免因为软件版本或系统平台不同而导致文件打不开或显示错误;二是使用专业的制作工具或模板,确保文件内容完整、规范、清晰;三是对文件进行加密签名,并保存好解密密码,防止文件被篡改或伪造。

按时提交和修改电子文件。电子招投标系统一般会设定一个截止时间,要求投标企业在此之前提交或修改电子文件。在参与电子招投标时,一是提前登录平台,确认自己的身份和权限,并检查网络连接是否畅通;二是尽早提交或修改文件,并留出一定的时间余量,以防因为网络拥堵或系统故障而导致提交失败或超时;三是在提交或修改文件后,及时查看平台的反馈信息,确认文件是否成功上传或更新,并保存好相关的凭证和记录。

积极参与电子开评标。电子开评标是 电子招投标的重要环节,需要投标企业在 线上观看开评标过程,并及时回应招标方 或评标专家的询问或要求。在参与电子开 评标时,一是提前登录平台,确认自己的 身份和权限,并检查网络连接是否畅通; 二是认真观看开评标过程,并注意记录相 关的信息和数据;三是积极回应招标方或 评标专家的询问或要求,并提供必要的证 明或解释,维护自己的合法权益。

经过激烈的竞争,公司最终以优势的 投标价格、技术方案、管理团队等条件获 得了该项目中标候选人资格。这对于公司 来说是一个重大的成就,也是对工作的肯 定和鼓励。

### 培育电子投标能力的建议

电子招投标是一种不断发展变化的业务形式,需要投标企业不断适应和学习,培育电子投标能力和素质。从具体实践来看,建议公司从以下几方面着手:

- 一是加强技术培训和学习。不断提高 自己的技术水平和操作能力,及时掌握各 种电子招投标平台的使用方法和规则,熟 练运用各种制作工具和模板,提高自己的 技术素养和水平。
- 二是建立规范流程和制度。建立规范 的电子投标流程和制度,明确各个环节的 责任人、操作步骤、时间节点、风险防范 等内容,并进行有效的执行和监督,确保 电子投标的顺利进行。
- 三是提高沟通协作能力。提高自己的 沟通协作能力,主动获取和传递信息,及 时反馈和回应问题,积极参与讨论和交流, 建立良好的合作关系。

四是增强创新意识和能力。增强自己的创新意识和能力,关注行业动态和技术趋势,寻求更优化、更高效、更安全的电子投标方式和方法,提升自己在市场竞争中的优势。

### 结论

电子招投标是招投标行业发展的必然 趋势,也是投标企业面临的新机遇和新挑 战。公司积极适应电子招投标模式,在严 格遵守法律法规的基础上,总结经验、提 高能力、创新方法,加强市场拓展能力建设, 为实现公司高质量发展提供保障条件。

01

# 中交·城建壹里科创云廊项目正式启动

❷ | 关晓欣



7月11日,佛山市禅城区举办佛山南庄高端精密智造产业园全面建设启动暨禅城区重大项目签约仪式。公司联合禅城城建打造的中交·城建壹里科创云廊作为重大产业项目,在会上与佛山市禅城区进行了签约,并于当日正式启动建设。

佛山市委副书记、市长白涛,佛山市政府秘书长张开机,禅城区委书记严冰, 区委副书记、区长盘石,公司党委书记、董事长丁仁军,党委常委、总会计师、总法 律顾问李磊,副总经理方嘉煊等出席活动。

会上,丁仁军作为重大产业项目代表与禅城区政府进行了签约;中交华东投资公司负责人作为中交·城建壹里科创云廊项目代表介绍项目开发理念。中交·城建壹里科创云廊项目作为精密智造产业园的首开项目,不仅是精密智造产业园迈向干亿新征程的重要节点,也是公司携手国资平台禅城城建全面推进产城融合战略的重要里程碑,公司将充分发挥自身资源优势,以"城市合伙人"的责任担当,以打造"最有温度的产业社区",全方位支持禅城区高质量发展!

据了解,中交·城建壹里科创云廊项目占地约 216 亩,总建面约 43 万平方米,总投资约 20 亿元,定位为"精密技术聚集地、湾区科创新高地、智造示范策源地",以精密加工智造、新能源、新材料三大方向为主导,打造融合"工业文化与城市文化"的新型都市工业社区,构建"1 个产业复合社区、3 个共享中心、N 种生产业态"的综合型产业云生态,全方位满足入驻企业全周期的发展需求。项目共分三期开发,其中首期 21 万方将于今年年底前实现封顶。项目自 7 月 7 日成功摘牌之后,仅用时72 小时,就在 7 月 11 日正式启动,公司以专业贡献"央企方案",以实力刷新"央企速度",以行动践行"央企责任。

据悉,活动现场解读了禅城区都市工业载体"三年千万"行动计划,讲解了佛山南庄高端精密智造产业园规划、政策和空间载体优势,并启动了园区道路、河涌等基础设施项目建设,签约落户了一批智造项目和园区,标志着佛山南庄高端精密智造产业园全面启动建设,进一步展现了禅城做强做精都市工业,打造都市制造中心的信心和决心。

7月14日,郑州市惠济区古荥城市更新(一期)项目暨安置房项目开工仪式顺利举行,标志着项目由策划规划阶段正式转入开发建设阶段。惠济区委书记李新军出席并宣布开工,惠济区委副书记、区长李伟光,公司党委书记、董事长丁仁军出席活动并致辞。

李伟光指出,古荥城市更新项目作为惠济区实施的首个重点城市更新单元,是惠济区加快打造"黄河流域生态保护示范区、黄河历史文化展示区、高质量发展引领区"的标志性项目,将建设集双碳新能源、康养、数字经济、文旅等于一体的城市更新典范、北部融城新发展极,建成后必将极大激活全区文化要素、带动产业转型升级。安置房项目承载着群众安居之盼、乐业之需,各单位各部门要精心组织、科学管理、高效施工、通力协作,确保项目顺利推进。

丁仁军表示,2023年是贯彻落实党的二十大精神的开局之年,也是古荥城市更新(一期)项目开局之年。中交城投将充分发挥在"城市综合开发+"的全产业链优势,充分整合调动中交集团内外部优质资源,依托惠济区独特的区位优势和文化底蕴,高标准规划、高规格推进、高效率落实,全力推动项目达成"一年打基础、三年现形象、五年成规模、六年塑名片"的发展目标,助力惠济区早日实现"四城、两高地、一家园"发展蓝图的精彩蝶变,为实现黄河流域生态保护和高质量发展、助推郑州国家中心城市现代化建设贡献中交力量。

开工仪式前,丁仁军一行现场调研项目开发建设情况并召开座谈会,听取了项目整体开发思路和工作推进情况,对全体员工辛勤付出和项目推进良好开局给予充分 肯定,对下一步工作提出明确要求。

据悉,安置房项目是郑州市惠济区古荥城市更新(一期)项目的首开项目,建筑面积约 16.8 万平方米,可安置 1000 余户村民,其余子项将陆续启动建设。郑州惠济区委办、政府办、财政局、发改委、资源规划分局、住建局、城市更新中心、林业和园林局、文化旅游体育局、古荥镇、花园口镇、长兴路街道、迎宾路街道、刘寨街道、新城街道、大河路街道、江山路街道、天河控股、中交城投、中交二航局、中交路建、中交二公院、黄河院等单位共计 100 余人参加开工仪式。



02

# 项目

🕸 🛮 林建军

# 公司举办二〇二三年新员工入职培训

### 03

## DESCRIPTION OF THE PROPERTY OF

7月中旬,为帮助新员工尽快融入企业,增强责任感与归属感,公司举办为期四天的新员工培训。2023年应届毕业生以及来自公司各单位新员工等131人通过"现场+直播"形式参加培训,并参加结业考试。

期间,公司领导对新员工的加入表示欢迎和祝贺,并对新员工提出了三点要求:一是转变身份,主动融入,快速有序开展工作;二是仰望星空,脚踏实地,既要有理想和规划,也要有付出和耕耘;三是展现担当,贡献价值,为城投的未来贡献自己的力量。

据悉,此次培训着力搭建全方位、深层次、多角度的课程体系,根据投资公司的特点,特别在现有课程体系基础上增设了财务思维、合规管理等课程。通过系统的培训,新员工们进一步增强对公司的认识和了解,有利于提升新员工业务素养,加快实现身份转变,为公司高质量发展注入新能量。

❷ 杨静 罗菁韵



8月8日,为进一步推进市场拓展,公司投资发展中心长三角分中心正式揭牌。 这是公司贯彻集团战略部署、加大市场开拓力度、强化区域深耕的重大举措,进一步 展现了公司坚持"两湾一江"市场布局的战略定力,有利于助推公司"十四五"高质 量发展再上新台阶。

中交集团长三角区域总部总经理卢静、党工委书记魏德新,公司党委副书记、总经理张毅,党委常委、副总经理何小明共同为长三角分中心揭牌。

卢静对中交城投长三角分中心的成立表示祝贺。他表示,长三角地区是中国经济最活跃、开放程度最高、创新能力最强的区域,希望中交城投以长三角分中心的设立为契机,进一步强化长三角市场资源投入力度,优化区域布局,发挥集团规划设计、投资建设、运营管理全产业链优势,争取持续落地品牌城综项目。魏德新对中交城投深耕长三角区域市场的战略布局和丰硕成果表示肯定。他指出,紧密布局长三角市场符合集团"三重两大两优"经营策略,中交城投设立长三角分中心对落实集团战略布局具有积极意义。希望中交城投持续发挥集团大城市业务投资平台优势,优化业务布局,压实经营责任,在长三角市场取得更大突破。张毅对长三角分中心未来业务发展寄予殷切期望。他表示,长三角分中心要牢记公司"中国领先、世界一流的城市发展商"发展目标,把握市场发展趋势,聚焦重要节点城市,创新和丰富"城市综合开发+"业务模式,凝心聚力,开疆拓土,擦亮中交"大城市"业务品牌,为城市发展提供中交方案、贡献中交力量。

04

公司投资发展中心长三角分中心揭牌

❷ | 李林峰

# 公司举办二〇二三年廉洁道德讲堂活动

❷ 邱维 赵君子



8月10日,公司举办廉洁道德讲堂,公司党委书记、董事长丁仁军, 党委副书记、纪委书记黄建裕出席活动。

丁仁军在讲话中强调,广大党员干部要强化政治定力,做政治上的"明 白人",不断提高政治站位,坚定履行政治责任,持续强化政治担当,努 力把政治建设成效转化为公司发展优势;要做工作中的"实干家",坚定 发展信心,积极主动作为,全力打好公司关键市场战、关键业务战,全面 提升经营能力和管理水平,以实干实力确保年度目标任务的完成;要做廉 洁上的"干净人",坚持严以修身、严以用权、严以律己,增强纪律规矩意识, 用优良家风涵养作风,笃行不怠做新时代忠诚、干净、担当的城投好员工。

本期廉洁道德讲堂共设道德讲堂活动分为通经典、学模范、传家风、 扬清风、观廉剧、送清风六个环节。活动期间,与会人员共同观看了警示 专题片《家教不严 伤亲害己》,赏析了包拯、郑板桥等2则廉洁诗词,感 受其高洁情操,聆听了集团优秀共产党员代表的家风家教故事,观看了公 司员工根据身边家人真实故事改编的廉洁情景剧,欣赏了反映巡察监督工 作的廉洁文化小品,公司纪委还向与会人员赠送了家训文化图书《中华优 秀家风故事》和公司廉洁文化宣传折扇。

通过举办廉洁道德讲堂,进一步推动"心至廉路致远"廉洁文化在广 大党员干部心中落地生根,引导广大党员干部擦亮对党忠诚"底色"、廉 洁自律"本色"、担当作为"成色",以良好的精神风貌书写公司高质量 发展的新篇章。

公司总助、总监,总部部门(中心)、各子(分)公司干部职工近 300 人在主会场或通过视频参加讲堂活动。 ↑

为全面贯彻公司年度工作会精神,着力打造实施"3355"人才工程,针对公司 中层管理人员的特点和实际需要,公司分别于8月2日至5日、8月8日至12日举 办两期中层管理人员素质提升高级研修班。公司党委书记、董事长丁仁军,公司党委 副书记、总经理张毅分别出席培训班的结业汇报并提出工作要求。

丁仁军听取了第十八期培训班的结业汇报,对中层管理人员全面提升财务思维、 投资思维、创新思维和系统性思维作出了强调。他对各组的研讨成果汇报进行点评并 指出,面对阶段性的困难,要把握发展、创新的总基调,在新常态下要进一步打开思 维,思考市场的需要和如何满足人民对美好生活的追求,要与优秀企业对标,切实发 挥出公司一二三级联动的优势。丁仁军对中层管理人员提出了三点要求:一是要以学 促干,重创新,抓落实;二是对工作中的问题和堵点要提前谋划、提前预判;三是中 层干部要多关心应届毕业生的职业规划发展和成长成才。

张毅出席了第十九期培训班结业汇报,他提出三点要求:一是中层管理干部要 清醒认识到公司和自身存在的优势与不足,坚持突出公司的专业能力和专业优势,坚 持奔跑文化和奋斗精神,同时也要看到目前各方面协同不足的问题,要切实提高站位, 加强协同; 二是管理上要坚持适度原则, 围绕有利于项目推进的目标, 优化管理体系, 让干活的人越多越好,指挥的人越少越好;三是领导干部要认真思考企业的未来,根 据市场节奏、环境变化适时调整业务布局与投资节奏,要注意把控风险。他强调,中 层干部要守好底线,树立正确的权力观,增强责任感和使命感。

此次培训针对中层管理人员的特点科学设置了培训课题,设置了主题研讨环节, 组织学员针对公司当前发展阶段所遇到的难点、痛点及共性问题进行研讨和成果汇报。 本次培训有效提升了中层管理人员的战略全局思维、业务综合素质和系统思考能力,深 化了中层管理人员对公司当前发展形势与任务的理解与把握,对培养一支对公司发展目 标高度认可、能力与建设"中国领先,世界一流的城市发展商"高度匹配的管理人员队 伍具有重要意义。公司总部、各事业部及各单位 150 余名中层管理人员参加了培训。

▲



### 司举 中层管理 人员素质提升

❷ 杨静 罗菁韵

## 公司召开广 东中交城投实体化运作动员大会

② | 李辉

8月14日,为进一步构建城市发展全产业链服务能力,加快完成"平台化"建设, 根据公司"十四五"规划和二次党代会的总体部署,公司组织召开广东中交城投实体 化运作动员大会。公司党委书记、董事长丁仁军作动员讲话,公司党委副书记、总经 理张毅主持会议。

丁仁军指出,广东中交城投实体化是公司实现发展战略目标的务实选择、是适 应市场变化开创公司业务发展新模式的必然选择、是推动公司特色地产业务做强做优 做稳的客观需要。公司上下,特别是广东中交城投全体员工必须要提升拥抱市场的紧 迫性、把价值创造作为主动追求、将合规管理付诸自觉行动。

他表示,实现广东中交城投做强做优做稳,下一步要从以下几方面发力:一是 快速提升产品竞争力,要系统思考产品规划、定位、设计、服务、文化等要素,重塑 产品营销体系; 二是快速形成持续稳定健康的发展态势, 要谋划好广东中交城投的发 展路径、业务布局和区域布局,做好中长期发展规划;三是统筹谋划好资产和资本的 关系,要讲好财务管理和运营管理的下半篇文章,强化财务和运营的协同;四是永葆 对以人为本的敬畏,要加快创新能力建设,提升特色地产品牌市场满意度。他强调, 广东中交城投临时党委要按照把方向、管大局、保落实的总要求,认真践行"两个一 以贯之",加强党的建设和全面从严治党,加快内部机制体制梳理和适应性组织建设, 加强企业文化建设和年轻干部培养。

张毅对广东中交城投未来发展提出希望。他要求,一是要加强班子建设和团队建设, 广东中交城投广大党员干部职工要团结在领导班子周围,紧密协作、团结奋斗;二是要 坚定信心, 开拓进取, 抢抓市场机遇, 全力以赴把广东中交城投建设好、经营好、发展好。

会议宣布了公司党委关于成立广东中交城投临时党委和有关干部任命的决定, 介绍了《广东中交城市投资发展有限公司实体化运作方案》,广东中交城投主要负责 人作了表态发言。公司在家领导、总助、总监、总部各部门主要负责人、房地产事业 部、城市更新部领导班子及全体员工参加会议。▶

9月15日,中交城投投资建设的广西钦州孔雀湾区域新增红树林项目产生的"蓝 碳"(海洋碳汇)交易,在北部湾产权交易所集团广西(中国—东盟)蓝碳交易服务 平台挂牌成交。该"蓝碳"交易是中交集团首单,也是广西首单。买方摘牌后,捐赠 给了近日召开的东盟博览会第一届中国一东盟国家蓝色经济论坛,实现会议碳中和。

红树林生态系统是滨海蓝碳的重要组成部分, 也是联合国气候变化框架公约认 可的、可作为清洁发展机制项目的碳汇类型。中交城投广西中马产业园项目积极践行 习近平总书记"绿水青山就是金山银山"发展理念,贯彻落实党的二十大精神,助力 实现碳达峰碳中和"3060"目标。在广西海洋局指导下,项目2020年成功申报国 家蓝色海湾行动以来,新增红树林面积53.24公顷,修复红树林41.25公顷,在治 理红树林生态环境的同时,为"蓝碳"交易的碳汇来源提供保障。

经自然资源部第四海洋研究所核算,广西钦州市 2020 年"蓝色海湾"整治行 动中孔雀湾区域新增红树林项目 11.72 公顷红树林总碳汇量为 1278.78 吨,本次交 易转让其中500吨。

为了更好监测保护红树林生长和修复,中交城投广西中马项目与相关单位共同 搭建了"生态数字化治理"红树林监测平台,还为蓝色海湾和红树林量身建设了面积 约 1500 平方米的红树林科普展示和教育基地,向大众科普红树林种植养护知识和保 护海洋生态的重要作用。⋀



西首单 蓝碳

◎ 対勇杰 滕奇



### 风情万种的大上海

❷ | 张家娟

上海位于长江入海口,是中国东南沿海的重要城市。 自古以来,上海就是中国对外贸易的重要港口,也是江南 文化的发源地之一。19世纪初,随着西方列强的入侵, 上海逐渐成为中国的经济、文化和政治中心。同时,上海形成了独特的海派文化。上海的戏曲、电影、音乐、文学 也是中国主要旅游城市之一。

1842年《南京条约》签订后,上海就成为五个通商 口岸之一。外商在此设立贸易机构,兴办工厂和银行,使 孙中山领导了辛亥革命,推翻了清朝统治。此后,上海成 得上海逐渐成为中国的贸易和经济中心。随着外资的进入,为了中国共产党的发祥地之一,在此后的一系列革命斗争 上海的民族工业也开始兴起,其中包括纺织、制药、食品中都发挥了重要作用。

加工等行业。

上海得天独厚的地理位置和繁荣的经济环境,吸引 了众多的文化人才和艺术家。在这里,中西文化交流碰撞, 等文化艺术领域都曾引领全国潮流。

20世纪初,上海成为民主革命的重要发源地。在这里,

迹,又有现代的前沿气息。以下是上海的一些重要景 世界第二的摩天高楼。是一座集办公、酒店、会展、 点和建筑:

### 外滩

全长4千米,是上海著名的旅游景点,西侧矗立 是近代上海历史的缩影。

### 人民广场

体的园林式广场。广场绿化总面积达8万平方米。

### 东方明珠广播电视塔

集广播电视发射、娱乐、游览于一体, 塔高 468 米, 该塔 267 米处设有旋转餐厅;底层的上海城市历史发 近代百年历史"的"名人路",沿线有优秀历史建筑 展陈列馆则浓缩再现了上海开埠以来的历史。

### 上海中心

大厦主体建筑总高度 632 米,是上海建筑高度最 陆风情街区之一。

上海作为一个国际化大都市,既有古老的历史痕。高、单体最大的商务楼宇,也是目前位列中国第一、 商业、观光等功能于一体的垂直城市。

### 上海国际旅游度假区

规划面积约 24.7 平方干米, 其中核心区约 7 平 着风格迥异的中西建筑群,堪称"万国建筑博览", 方千米。上海迪士尼度假,区位于上海国际旅游度假 区核心区内,是中国大陆首个、亚洲第三个、全球第 六个迪士尼度假区,主要包括上海迪士尼乐园、上海 位于市中心,是融行政、文化、交通、商业为一 迪士尼乐园酒店、玩具总动员酒店、迪士尼小镇以及 星愿公园。

### 武康路

被称为上海最优雅的马路,是一条"浓缩了上海 总计 14 处、保留历史建筑 37 处。具有西班牙式、法 国文艺复兴式等风格的建筑, 是上海中心城区最具欧



上海黄浦江夜景



### 金华湖海塘公园,更嗨、更多彩、更动感

❷ | 王汇森 俞萍

金华市湖海塘公园运动休闲设施提升工程定位打造"绿荫环抱、自由开放的全龄化运动公园"。

作为"迎亚运"环境品质提升项目的重要项目之一,金华市湖海塘公园运动休闲设施提升工程定位打造"绿荫环抱、自由开放的全龄化运动公园",将从休闲设施升级、健康场景构建、运动场地植入、基础设施提升、绿化提升等多维度进行提档升级,营造更嗨、更多彩、更动感的沉浸式运动场景。

沿湖海塘公园绿道,无动力儿童乐园、风筝营地、欢乐草坡、平衡车游乐场、门球场等特色运动区块已

全面打造:工业遗存大烟囱变身时尚灯塔,炫彩灯光 秀吸引一批又一批人前往打卡;绵延4.6公里的环湖 步道换上"婺剧色"新装,勾勒出公园多彩运动生活;烟囱脚下的大草坪化身无边界足球场,成为亲子玩乐 好去处;还有儿童乐园、门球场、篮球场、网球场……随着运动休闲设施提升项目的完工,湖海塘公园人气 更旺了。

中交城投金华公司把风貌提升与完善城市功能、



湖海塘公园夜游提升项目实拍



湖海塘公园步行桥掠影

提升城市品质相结合,打造富有运动活力特色的金华"小西湖",把人民对美好生活的向往变成现实图景,让生态底色服务美好生活,让公园风貌可感、可及、可体验。

### 厚植民生福祉 彰显人民属性

"这样的科技光影在金华还是第一次看到,感觉我们的城市一下子时尚起来了。"金华当地摄影师洪先生笑谈道。一到晚上7点多钟,湖海塘公园的人流就逐渐向亲子沙滩和水上舞台区域聚集,不少市民专门驱车赶来,就为一睹"网红"的湖海塘公园炫彩灯光秀。19:30,周身萦绕着暖光静静矗立的烟囱乍然亮起,从其顶部打出的射灯,或交织于上空,或投射到湖面,与公园地面的光影一起点亮湖海塘的夜。自夜景提升工程全面完工以来,目前每晚19:30、20:30两个时间段,湖海塘公园都会安排灯光秀演绎,为市民带来全新的夜游体验。

城市公园作为一项普惠性的公共服务设施,与百姓生活息息相关。公园类项目看起来简单,但实际上其复杂性、系统性、综合性所带来的难度并不亚于大型房建项目。面对294万平方米体量的湖海塘公园,金华公司将习近平总书记"人民城市人民建,人民城市为人民"的重要理念贯穿项目建设始终,围绕丰富

公园服务内容,打造运动体验新场景,进一步满足市 民群众对美好生活的多元需求。

秉持"政企深度合作、企业与城市共同成长"的理念,中交城投金华公司在充分调研本地风土人情和居民需求的基础上,积极整合优质资源,匠心打造"一带一环多区"。"一带"为沿双龙南街及仙源路界面的亚运风貌带,以亚运小品及绿化提升为主。"一环"以公园内现有的 4.6 公里彩色沥青路提升为主,同时打造五处迷你健身点。"多区"打造各类趣味球场、一处无动力儿童乐园、一处风筝营地、一处欢乐草坡、一处平衡车游乐场、一处沙滩升级、一处门球场等特色区块。"一带展风貌,一环串多区","一环"的跑道绵延数公里,把面向各个年龄段的"多区"有机串联起来,形成一道人与人和合共生、人与湖美美与共的城市公园景象。

与此同时,湖海塘公园全面提升夜游环境,在完善基础功能照明同时,提升烟囱地标、沙滩亲子乐园等重点区域的氛围灯光和趣味灯光,通过光影变化和人与光的互动,增加公园活力。

### 抢进度保品质 赋彩美好生活

"包括景观小品、健身器材在内的很多材料都是 有加工周期的,为了不耽误工期,我们派专人到厂家



公园迷你健身点

去盯生产排单,几乎都是抢出来的。"金华项目总经理部张向阳经理说道,从业20多年,他遇到过不少需要抢工期的项目,但像湖海塘公园休闲设施提升工程这样体量的公园类项目,要在4个月内完成设计、施工、验收,且要确保做出好的品质,还是头一次遇到,可谓工期紧、任务重,"覆盖面积之广、改造点位之多、涉及单位和人员之众、社会影响之大皆是前所未有,必须紧扣时间节点,树立精品意识,加快施工进度,严把安全关,确保项目高质高效建成投用。"

中交城投金华公司成立专班集中力量,强化管理标准化、过程流程化,理清关键线路,细化工期计划,先后组织千余人投入到工程建设当中,全力以赴攻克难题。各项目组施工人员战酷暑、战台风,采取多班制、轮班倒的方式,尽量延长作业时间,加快推进项目建设速度。对于工程中急难重的部分,直接组织管理人员下探到生产作业班组,实行穿透式管理;对于项目急需资源,编制了材料加工、进场、安装计划,积极争取金开区管委会和主管部门支持,优先予以调配,从人、财、物方方面面全力支撑,保障工程如期顺利推进;对于内部管理,金华公司则大力推行第一责任人制度,明确权责,督促责任人现场落实生产任务,确保现场安全生产、文明生产,

同时做好任务分解、强化对接协调、开展晾晒比拼, 形成实绩亮点。

湖海塘公园休闲设施提升工程作为中央创新区 (南区)综合开发项目的先导工程,较好打开了片区 开发的局面。集健身、休闲、娱乐于一体的湖海塘公 园不仅提升了城市颜值,还融入了城市基因,承载了 城市记忆,成为一张靓丽的城市名片。

### 用好"绣花功夫" 浇筑人民满意

"这跑道的颜色有莫名的熟悉感,特别雅致耐看。"这段时间,不论是到现场休闲健身的附近居民还是看到公园美照的金华市民,都不约而同点赞经改造后的环湖步道。原来黑色的步道变成了橙蓝相接的彩色步道,据了解,光这颜色搭配,就讨论了很多次,最终决定选用婺剧脸谱中的两种颜色——橙色(忠勇)和蓝色(刚正),将总长4.6公里的环湖步道改造成为彩色沥青路面,既能以饱和度较高的色系激发市民运动活力,又融合了本地特色文化元素,与原有的湖景搭配相得益彰。

为确保彩色步道更持久耐用,金华公司的建设人员带着施工方专门跑到别的城市学习借鉴,反复论证后决定采用硬度更好的玄武岩代替石灰岩,将预设的

7吨压路机压3遍的工艺改为用3吨压路机压6遍的方式,既紧实路面又减少对彩色沥青的磨损……每一个细节把控,都是为了给市民和游客创造更好的体验,吸引更多的人走出楼宇、奔赴自然,享受运动乐趣,共绘色彩斑斓的幸福生活。

"湖海塘公园运动休闲设施提升工程将'人民满意'作为公园改造的出发点、落脚点和最高评判标准,突出抓好美观实用、创新活力、长久惠民,让公园真正为民所用、为民所乐。"金华公司副总经理肖鹏说道。

工程建设细节处处透露着人文情怀: 充分利用现有草坪、林下空地布置游乐 空间,在不破坏公园原有生态环境的基 础上,用绚丽的色彩让跑道显出来,以 自然融入或绿植环抱的方式, 让无边界 足球场、趣味篮球场、无动力儿童乐园 等新型运动场地隐入公园,该显则显、 该隐则隐,以"少打扰、不打扰"的方 式赋予公园鲜活的运动理念; 工业遗迹 烟囱被保留下来,暖色调灯光萦绕其身, 顶部的舞台灯光演绎出炫彩光影科技, 瞬间点亮整个公园; 为尽量减少对市民 休闲健身的影响,多数区域采取分段分 步实施,完成一段即开放一段;对于儿 童游乐设施, 反复检查设备细节, 尽量 去除棱角以避免运动损伤……金华公司 的匠心精神和用情用心受到广大市民的 一致认可。

金华金开城市更新发展有限公司执 行董事兼总经理金冠表示,接下来,金 开城发将携手中交城投金华公司,高标 准、严要求打造一项又一项精品工程, 为中央创新城(南区)城市建设和运营 管理注入强劲动能,给金华人民交上一 份满意的答卷。



总长 4.6 千米的环湖彩色步道



### 跑出攻坚"加速度" 确保交付显担当

将以更饱满的工作状态奔赴在项目需要我的每一个重要节点,步履坚定、目标明确, 在各项工程节点和困难面前展现出了中交人应有的风貌和担当。

### ❷ | 王能杰

我叫王能杰,已入职中交城投4年,目前负责中交·泷湾 云城项目30栋住宅、6栋商业、体育馆等公建配套、龙湾实验 学校以及20多万平米车库的机电工程。今年,是党的二十大精 神落实的开局之年,是中交城投高质量发展深化年,更是中交·泷 湾云城项目全力以赴完成全年三次交付任务的攻坚之年,项目的 全业态通水、用电工作是确保中交·泷湾云城项目1-4栋首期 交付的关键条件。

3月底,红线外市政管给水网管道因供水公司自身原因尚未 做通,该问题成为了中交·泷湾云城项目保障 630 交付节点的巨 大不稳定因素。发现该风险因素后,我立即带领设计院、施工单位等10余人展开用水方案调研,经过细致勘查,确定陈村水厂在项目周边有可使用水源。经过与施工人员的专业研讨确认接驳陈村水厂水源方案可行后,我当即汇报项目公司领导加急与陈村水厂进行商务接洽,以快速开展施工确保用水问题。当晚,我与施工队伍有关人员立刻奔赴现场调动资源开展工作,即时调动大小两辆挖机,连夜开挖出了供



中交•泷湾云城项目



水管路沟槽;调动一台大功率焊机,连夜使用自带发电机供电,焊接完整个供水接驳用管,经过8个小时不休不眠的奋战,终于在当天凌晨四点贯通了整个项目生活用水、消防用水、绿化用水。

我深深认识到,抢抓一天工期,就能为项目的首期交付赢得一天的条件。在大家的共同努力下,原本需四天完成的工作,一天内全部完成,为后续各项工作争取了更多时间,创造了更好条件,全力保障了项目用水及1-4栋的交付节点。

除 1-4 栋交付外, 中交·泷湾云城项目 2023 年还有一项重 大任务就是保障龙湾实验学校的顺利开学, 于是我主动加入到龙 湾实验学校南侧交通核的供电工作中。该交通核是学校师生进出 学校的重要交通动线, 确保交通核供电需求不仅仅是一级单位的 事, 我们也有义务和责任确保交通核在 9 月 1 日前顺利完成。

未解决供电滞后问题,我主动组织施工单位、设计院梳理问题清单,厘清需协调解决问题的重点和思路。在梳理中发现,因二级电房已施工完成,学校交通核是后增加设计,需要加入新的高压配电柜,但存在放置空间不足、穿线交叉作业、工期紧迫等困难。为确保学校顺利使用,我与各专业单位人员在交通核施工现场进行激烈的技术讨论,经过5个多小时的反复讨论,拟定出最具可行性、能在最短时间内完成施工的新供电方案,方案一

经确认,我们马不停蹄前往南海供电局与供电局技术人员审定了方案。紧接着,沟通外电施工单位在一天内完成施工人员进场,当天更新供电计划。在问题处理期间,我与各单位人员坚决做到每一步骤务必在场,每一环节全程跟进,每一小步进展亲自确认。

身为一名央企职工,我深知学校的顺利开学关系到民生,而身为一名父亲,我更能体量为人父母为确保孩子安全的所有期待。8月25日,学校交通核高压通电协调和施工全面完成,同步保障低压通电,完成学校交通核的正式电贯通,确保交通核扶梯、电梯、照明、通风等用电,进一步保障了师生的出行便捷及安全。

当前,中交·泷湾云城项目正在开展7-10 栋即本年度第二次交付工作,我将以更饱满的 工作状态奔赴在项目需要我的每一个重要节点, 步履坚定、目标明确,在各项工程节点和困难 面前展现出了中交人应有的风貌和担当。▲





### 公司羽毛球队参加中交集团第二届羽毛球邀请赛总决赛获得好成绩

❷│苏怡琳

9月25日至27日,中交集团第二届羽毛球邀请赛总决赛在广州举行。中交集团党委副书记、工会主席刘翔,工会联合会副主席杨向阳,广东省总工会二级巡视员刘国斌、海员工会主席许国胜,公司党委书记、董事长丁仁军,党委副书记、工会主席黄建裕出席相关活动。

期间,由公司 10 名职工组成的队伍与集团内其他 31 支队伍展开激烈角逐。比赛过程中,公司队员们默契配合、奋勇争先,在赛场上尽显风采,用不言放弃、敢于拼搏的精神状态勇争排名。经过三天激烈比拼,公司球队以精湛的球技和良好的竞技状态,荣获混合团体赛季军;公司参赛队员在单项赛中获得女子双打第四名、男子双打第八名的好成绩。⋒















### 温州项目开展关爱"小候鸟"系列暑期活动

❷│汗佳期

为积极响应中交集团高品质服务职工的号召,着力营造"温暖城投""活力城投"的文化氛围,7月下旬至8月中旬,中交城投温州公司牵头中交二航、中交二公局、中交一公局等兄弟单位项目部开展了"守候暑期'小候鸟'·筑梦童心快乐行"主题系列活动,共有来自陕西、四川、河南、浙江、广东等地的近30名"小候鸟"参加。大家齐聚在一起,通过集体观影、城市游学、项目观摩、文体活动等内容,共同度过了一段难忘而快乐的时光。





据悉,本次"小候鸟"系列活动还组织了乒乓球等兴趣小组,为职工的孩子们提供文体服务。该"小候鸟"活动也是温州项目落实"我为群众办实事"实践活动的举措之一。