(上接D11版)

3、替代品生产者的威胁

建筑产品几乎不存在替代品。

4、购买者的议价能力

建筑企业之间的激烈竞争和招投标式承揽项目的方法，使得建筑企业与业主的竞价能力很低。相反,业主对建筑企业的竞价能力则很强,能够对建筑企业提出更低的价格、更高的质量要求,或索取更多的服务项目。从水电工程公司的投标经验来看,绝大多数项目都是低价、微利中标,标价包括的盈利空间很小。

5、供应商的议价能力

建筑企业的供应商包括材料供应商、设备供应商和分包商(包括专业承包、劳动承包企业和劳务施工队)。由于全国性的市场投资过剩,市场进入了买方市场,建筑业也不例外,因此建筑企业与供应商的竞价能力较强。存续公司所需的原材料有钢材、水泥、木材、燃料、砂石料等,约占工程总成本的60%,主要供应商有葛洲坝水泥厂、武钢集团、中石化、西安电气、郑州水工等原材料供应商和众多的劳务队伍。由于承担的建设项目基本都是大型土木工程和公共建筑,对材料、设备、人员的需求量较大,因此,在与这些供应商竞价时,存续公司将处于较为有利的地位。

(三)企业主业国内外市场分析

1、建筑业国内市场分析

(1)总体市场分析

我国正处于经济建设快速发展时期,近年来投资建设了一大批举世瞩目的特大型建设项目。随着中国步入全面建设小康社会的历史进程,以及市场经济体制的进一步完善,中国建筑市场将迎来令人乐观的发展前景。今后15年,我国的基本建设、技术改造、房地产等固定资产投资规模将保持在一个较高的水平,中国建筑市场将面临历史上重要的发展机遇。由于我国正处于经济建设快速发展时期,根据国家发展规划,未来10年内,国家将继续推进基础设施建设,积极推进城镇化建设进程、西部大开发、东北等老工业基地改造、南水北调、西电东送、西气东送、全国高速公路网建设、铁路八纵八横主干道、公路五纵七横主干道、大江大河流域滚动开发、火电核电等电力能源建设,以及北京申办2008年奥运会成功后启动的大量建设项目和世博会近2000亿美元的基础设施建设,这些重点工程的开工,加上投融资体制和公用事业管理体制改革带来的政策机遇，将为集团公司主导产业建筑业的发展提供巨大的市场空间和机遇。

中近期来看,根据国家“十一五”规划提出的“实现2010年人均国内生产总值比2000年翻一番”的目标,我国国民经济将在2006–2010年间以7.5%左右的速度持续稳定增长,而据预测,我国的固定资产的平均增幅将高于GDP增长率6—7个百分点，即全社会固定资产投资将保持13%以上的较高的长速度,由此将拉动全社会建筑业的持续稳定发展。远期来看,未来15年是我国全面建设小康社会的战略机遇期,中国经济正进入一个新增长时期的上升阶段,通过对各国GDP增长的历史分析发现,作为支柱产业的建筑业,在国民经济发展中尤其在发展中国家将占有更大比重。为实现全面建设小康社会的宏伟目标,我国的人均GDP将从1000美元增长到3000美元以上,经济总量将超过35万亿元人民币。为此,GDP需要保持7%的增长速度,而要支撑这一速度,固定资产投资率必须保持在30%以上的份额,即固定资产投资规模将达到12万亿人民币以上。可以预见,集团建筑主业在中远期内仍有广阔的发展空间。

(2)国内水利水电工程市场预测

在规划期内，我国的国民经济GDP将保持8%以上的增长速度，全社会用电量增长率将在12%左右,水利水电市场将呈现投资多元化、开发梯级化的特点,为集团公司开拓水利水电市场提供了巨大的发展机遇。

我国可开发水能资源有378532.4MW,已开发规模116430MW,已开发程度为30.70%;其中,西部地区可开发水能资源有290907MW,已开发规模33200.2MW,已开发程度为11.41%,我国水能资源可开发潜力巨大。2005年水电装机已达到11642万kW,2010年水电总装机预计将达到17000万kW,预计2006到2010年仍将是我国水电资源开发的高潮时期。

水电方面:按照国家电力工业发展需求和“西电东送”需要,以及大型河流开发进程、大中型水电项目规划要求,“十一五”和后十年分别需要投产0.5亿kW和1.1亿kW,到2010年和2020年末,全国大中型水电站总规模将分别达到0.69亿kW、1.19亿kW和2.19亿kW,可以预计,在本规划期内,将是我国水电资源开发的高潮时期,集团公司的水利水电施工传统产业的发展将拥有较为可观的市场。以五大发电公司、三峡开发总公司、二滩水电开发公司为主导的金沙江、澜沧江、雅砻江、大渡河、黄河上游流域的多项重点水电站,将在2006年——2008年期间相继开工兴建,此外还有7000万kw可开发的小水电资源;中央和地方政府资金、民营资金和国外资金都积极参与水电站的开发建设。

抽水蓄能电站方面:我国抽水蓄能电站装机容量仅为1563.1万kw,其中国家电网公司系统1083.1万kw，南方电网公司480万kw。根据我国电网需求匡算：两大电网公司系统在2010年、2015年和2020年抽水蓄能的总装机规摸预计将分别达到2170万kw、3280万kw、4390万kw，分别累积新增装机667万kw、1770万kw、2887万kw。

水利方面:投资2000多亿元南水北调中、东线工程在规划期内将全线开工;另外,各省区不断加大资金投入,加快了对江堤、湖堤、海堤和老水库的改造力度,其市场容量相当可观。

(3)国内核电工程市场预测

水电工程公司早在1995年进入了核电建设市场，是我国最早参加核电工程建设的水电施工企业，先后承接了岭澳核电、连云港、阳江核电工程,在核电站土石方开挖、核岛开挖控制爆破领域具有丰富经验和先进技术。随着核电在电力建设中地位的上升,存续公司应相应加大对核电工程市场开拓力度。

核电是今后电源开发的重要方向之一,根据我国核电“远景规划”,到2020年,将新建27座百万千瓦级核电站,核电装机容量将从目前的870万kw增加到4000万kw。核电在我国电能中的比重由现在的1.6%提升到4%。今后每年将有两个百万千瓦机组被批准兴建,总投资将达400多亿元。更为可喜的是核电站的投资主体也将发生变化,五大发电公司为调整电源结构,也将积极开发核电,如中国电力投资公司投资的山东海洋核电站即将开工建设,总投资达600亿元。

(4)国内公路工程市场预测

根据《国家高速公路网规划》,未来我国高速公路布局由7条首都放射线、9条南北纵向线和18条东西横向线组成,简称为“7918网”,总规模约8.5万公里,其中主线6.8万公里,地区环线、联络线等其他路线约1.7万公里,预计需要30年时间全部建设成。其中,前十年的建设目标是:到2005年末,建成3.5万公里,占总里程的40%以上;到2007年末,建成4.2万公里,完成“五纵七横”国道主干线系统中的高速公路;到2010年末,实现“东网、中联、西通”的目标,建成5–5.5万公里,完成西部开发八条公路干线中的高速公路,基本贯通“7918网”中的“五射两纵七横”14条公路。由此推算,在本规划期内,我国每年完成高速公路建设里程将达到4000km。

另据我国农村公路建设规划,到“十一五”末,全国要基本实现所有具备条件的乡(镇)通沥青(水泥)路(西藏自治区视建设条件确定);东、中部地区所有具备条件的建制村通沥青(水泥)路;西部地区基本实现具备条件的建制村通公路。到2010年,全国农村公路里程达到310万公里。五年时间农村公路建设总规模约81万公里,其中东部地区约20万公里、中部地区约50万公里、西部地区约11万公里(未含村通公路里程)。另外,城市道路和城际轨道交通也有不小的规模,由此可见公路市场容量巨大。

(5)国内铁路工程市场预测

根据国家《中长期铁路网规划》,到2020年,全国铁路营业里程达到10万公里,主要繁忙干线实现客货分线,复线率和电化率均达到50%,运输能力满足国民经济和社会发展需要,主要技术装备达到或接近国际先进水平。其具体规划包括:A、客运专线。新建四纵、四横客运专线1.2万公里以上,客车速度目标值达到每小时200公里及以上。完善路网布局和西部开发性新线。规划建设新线约1.6万公里。B、路网既有线。在现有客运专线的基础上,对既有线进行改造,规划既有线增建二线1.3万公里,既有线电气化1.6万公里。从2006到2010年,铁路网营业里程预增加1万公路,复线增加1万公里,电气化铁路增加1.5万公里。

(6)国内港口、码头工程市场预测

集团一批成员企业拥有港口与航道工程施工总承包一级资质、港口与海岸工程专业承包一级资质,积累了港口、航道、码头施工的初步业绩,形成了包括水下采砂、运输、疏浚吹填工程、港口码头及堤防工程施工在内的水下工程施工产业,拥有相关专用设备和专业技术人才与成熟施工经验。今后,仍需加大对这方面市场的开拓力度。

根据《长江三角洲、珠江三角洲、渤海湾三区域沿海港口建设规划(2004年~2010年)》,该建设规划范围为长江三角洲、珠江三角洲和渤海湾三个区域的沿海港口,以煤炭、原油、铁矿石和集装箱四大货类为主。长江三角洲地区包括上海、南京、镇江、扬州、泰州、南通、江阴、常州、无锡、苏州、嘉兴、湖州、杭州、绍兴、宁波、舟山等16个城市;2010年前,长江三角洲地区需新增港口吞吐能力7亿吨以上,其中集装箱码头能力3000万标准箱,进口铁矿石接卸能力9000万吨,进口原油接卸能力2500万吨。珠江三角洲地区包括广州、深圳、珠海、东莞、中山、江门、肇庆、佛山、惠州共9个城市;2010年前,珠江三角洲区域地区需新增吞吐能力4亿吨,其中集装箱码头能力3100余万标准箱,进口原油接卸能力2400万吨。渤海湾地区包括辽宁、山东、河北三个省和北京、天津两个直辖市,2010年前渤海湾地区需新增港口吞吐能力7.4亿吨,其中集装箱码头能力2400万标准箱,大型进口铁矿石接卸能力9000万吨,大型进口原油接卸能力3000万吨,大型煤炭装船能力23300万吨。

(7)国内房屋建筑市场预测

许多研究证明:当一个国家的GDP平均每人在1000美元至5000美元时,该国的房地产业处于成长期,而目前我国的房地产正处于这样一个快速发展期。住宅建设成为社会经济的重要推动力量,房地产开发投资连续年增长保持在19%以上,年增长额保持在固定资产投资增长额的30%左右,直接和间接拉动GDP增长在2个百分点左右。随着我国经济发展,城镇化步伐的加快和居民收入的提高,住宅建设特别是城镇住宅建设仍有巨大的潜力,城镇住宅总量需求将长期保持在较高水平,并成为贯穿我国全面建设小康社会始终的重要的推动力量。按照2020年我国城镇居民人均住宅建筑面积达到32平方米估算。2003年–2020年间,我国城镇新建住宅竣工面积应当达到140亿平方米左右,还有110多亿平方米旧住宅更新改造的需求。

2、建筑业国外市场分析

(1)国际建筑市场保持较快增长,涌现出一批市场热点

从规模总量来看:2004年以来,美欧日三大经济体全面复苏,推动全球经济向好,国际建筑和工程承包市场开始走出萧条,总量有所增长,近年国际工程承包市场总量保持在1.2万亿美元以上。未来几年,全球建筑业投资将以年平均5.1%的速度增长,到2010年,世界建筑业投资规模将达到5.74万亿美元,按全球建筑工程市场的开放度为30%计算,国际工程承包市场总量将达到1.7万亿美元。

从行业市场来看:国际工程承包将在基础能源与基础设施建设、石油化工项目、供水与环保项目等方面3个领域具有较大增长潜力。随着经济全球化进一步加深,全球产业结构全面调整,跨国公司生产基地转移,发展中国家经济增长提速,各国纷纷改善投资环境,不断增加基础设施领域的投入,以吸引更多的跨国投资,未来交通运输、电力工程、通讯等领域的项目仍将保持稳定增长。国际市场房地产投资仍然高涨,西方发达国家大量投资涌入房地产,部分发展中国家人民改善居住条件要求迫切,预计房屋建筑业仍呈升温趋势。随着世界经济持续增长,美日等资源消耗大国对石油、天然气等能源的需求将保持增长,部分发展中国家的能源缺口也比较大,中东、非洲、俄罗斯及中亚国家的石油化工项目将呈现加速增长趋势。随着发展中国家经济的进一步发展,部分地区和国家环境生态及水资源危机问题日益严峻,环保类项目及水利项目逐渐增多。总体来看,当前国际市场潜力按行业比重依次排序为交通运输、房屋建筑、石油化工、电力设施建设、工业工程建设和供水设施建设业。其中交通运输项目的市场份额和市场规模在近些年始终保持较快的增长势头,电力行业的发展一直比较平稳。

从地区市场来看,北美、亚太、欧洲仍将是国际工程承包的主要市场。未来国际工程承包市场的增长点主要集中在中东和亚洲地区,在石油价格上涨中获利丰厚的中东地区建筑市场增长很快,正在加大基础设施建设力度的非洲地区工程项目机会逐渐增多,经济复苏的拉美地区工程承包市场走出低谷。

就存续公司而言，国际承包市场上明显增长的基础能源与设施建设是水电工程公司承包工程多年来的强项;在中东、南亚、东南亚、非洲等热点地区,水电工程公司正在承建多个在建项目,已经积累了一定的市场业绩和品牌形象,形成了初步的市场网络,有利于企业就地辐射、拓展市场。同时,快速增长的市场往往伴随较高的风险,需要存续公司注意防范。

(2)国际工程承包模式向复杂化、专业化方向发展

随着国际工程项目向大型化、复杂化和专业化方向发展,业主对承包商的要求也越来越高,一些传统的承包模式已经更多地被一些可以整合开发、计划、设计和建造等一揽子活动的EPC(设计–采购–施工)、PMC(项目管理总承包)以及BOT(建设–经营–转让)、PPP(公共部门与私人企业合作模式)等带资承包的模式所取代。以EPC、PMC、BOT、PPP等为发包模式的大型项目,基本上成为那些既拥有强大资本实力或财团支持，又具有先进的管理经验和拥有运行流畅的产业链的超大型承包商的囊中之物,使得国际工程承包市场的垄断趋势逐步加强。由于我国承包商长久以来一般只从事承包、设计、采购、施工阶段,介入利润较高的融资及前期规划阶段的竞争优势或管理水平尚未得到业主的认可。迫于这种形势,近些年国内大的承包商企业也开始从单纯的承包商,越来越多地向开发商角色转变,从单纯以施工承包为主的低端项目和同质竞争市场,向包含开发、计划、设计和建造等一揽子活动的高端市场和差异化竞争市场拓展。存续公司要打造成为真正的跨国承包商,迫切需要紧随国际承包市场潮流,增强资源整体运作能力、融资能力和设计能力,转向高端市场的运作。

(3)国内政策体系不断完善

为支持中国企业“走出去”利用国际国内两个市场、两种资源,我国政府先后出台了许多支持政策措施,各国家部委、承包商会、进出口商会、大使馆通过一系列措施为企业“走出去”创造了良好的政策环境和外部环境。同时,国家金融服务措施日益健全,目前当前已经设立了对外承包工程保函风险专项资金,对企业的贷款贴息、带资承包等给予大力支持,有利于企业规避保函风险。2005年中国对外承包工程完成营业额217.6亿美元,同比增长24.6%,中国已跻身世界工程承包前六强,中国优秀企业在国际市场的持续走强,产生了良好的示范作用和集群效应,为存续公司发展创造了较好的外部环境,带来了新的市场机遇。

(4)人民币汇率制度改革增加了对外承包的风险

近两年,中国实行人民币汇率制度改革,中国对外承包工程行业约有300–500亿美元的在建项目直接受到影响,特别是对于BOT、BOOT项目,由于其投资回收期限长,人民币汇率制度改革对这类项目产生长期影响;人民币升值影响国外工资收入水平,削弱了中国公司的人力资源成本优势,使企业的国际竞争力有所下降;加之目前中国企业规避人民币汇率风险的手段尚不完备,人民币汇率风险成为中国承包商走向国际市场必须防范的重大风险。另一方面,人民币升值降低了部分采购成本,对中国公司从事国际承包存在一定积极影响。

3、水电、交通等基础产业投资建设经营市场分析

(1)水电项目投资市场

在制约我国经济发展的诸多因素中,能源的供应无疑是关键的问题之一。根据预测,到2010年,全国电力装机将达到9.5亿千瓦左右,年发电量达到4.3万亿千瓦时左右,2050年可能达到16亿千瓦。国务院发改委牵头并会同有关部门拟订中的《电力产业政策(征求意见稿)》明确提出“加强电网建设,大力发展水电,优化发展煤电,积极推进核电发展,适度发展天然气发电,加快新能源发展”的电力开发方针。而据来自有关国家权威部门的数据显示,为了满足中国电力需求,未来5年需要投入高达1080亿美元的巨额资金,而整个电力系统的资本金缺口在1100亿至1200亿元人民币之间。特别是水电,就在我国能源吃紧的同时,大量水能白白流失,经过最近大量复查,较可靠的数字是:我国大陆部分水电理论蕴藏量为6.944亿千瓦,年发电量6.08929万亿千瓦时,其中技术可开发容量为5.416亿千瓦,年发电量为2.474万亿千瓦时,列世界之冠。而目前,我国水电装机容量才刚过1亿千瓦,在电力供应中也只占24%,水电开发潜力十分巨大,投资空间十分广阔。

(2)交通项目投资市场

随着我国经济高速度的增长,对交通运输业的需求拉动十分明显,“十一”期间及今后相当长一段时期内,我国的交通运输需求仍将保持较快增长速度,投资领域十分广阔,“十一五”期间,我国铁路将建设新线19800公里,其中时速在300公里以上的有5457公里,总投资将达1. 25万亿元,亦即每年投资2000亿元以上;港口建设以长江三角、珠江三角和渤海湾区域三大港群为先导,进一步加快深水及专业化码头和公用航道建设,将掀起新的建设高潮;尤其是高速公路建设,作为现代交通基础设施,以其流量大、高速度、深影响、强辐射等显著特点在我国综合运输体系和经济发展中占据举足轻重的地位。到2002年底,我国高速公路通车里程就已达到2.513万公里,仅次于美国,位居世界第二。而根据2005年1月13日国务院审议通过的《国家高速公路网规划》,该规划确定的国家高速公路网采用放射线与纵横网格相结合的布局形态,构成由中心向外放射及横连东西、纵横南北的公路交通大通道,包括7条首都放射线、9条南北纵向线和18条东西横向线,总里程大约为8.5万公里,计划用30年的时间完成。2010年前,每年年均投资大约在1400到1500亿元,每年增加3000公里左右。2010年到2020之间,年均投资大约在1000亿元人民币。

(三)存续公司的主要竞争优势

1、具备紧密型、集约化的大集团协同能力,拥有强大的核心企业

集中裂变型的集团组建方式、内生性的母子公司体制,使葛洲坝集团建立在稳固的产权纽带基础之上,具备紧密的战略协同能力。目前我国许多企业集团系靠行政手段组合而成,母子公司和关联企业之间缺少天然产权纽带,集团母公司控制能力不足,母子公司难以进行战略协同相比。相对于这样的企业集团,存续公司的母子公司体制系由同一母体裂变而来,产权纽带较为坚固,业务和文化纽带较为稳定,母公司对子公司的资源整合、管理控制、利益协调的先天合法性较强,具有根据存续公司整体利益需要进行结构调整和管理变革的完备权利能力。

2、具备卓越的品牌塑造能力,拥有中国第一、驰名中外的“葛洲坝”核心品牌

建筑企业之间的竞争,已从产品竞争、价格竞争发展到了品牌竞争阶段。葛洲坝集团三十年来,一直作为中国水利水电建设行业排头兵,积极承建国家重点工程项目,在国家重点水电基地建设和工程建设中发挥了不可或缺的主导和保证作用,而“葛洲坝”也成为象征优质、安全、快速、经济、可靠的建筑产品,代表先进的水电施工技术,提供高附加值的全过程服务,蕴含丰富的品牌联想,产生广泛的社会影响的中国水利水电建设第一品牌。

水电工程公司先后在国内各地和亚非拉国家承建和参建了近3000个工程项目,所承建和参建的工程项目由于施工精细、管理科学、过程受控,工程合格率100%,平均优良率达90%以上,获得了业主和开发商的一致好评。其中,独立完成了万里长江第一坝——葛洲坝水利枢纽工程,承担了世界最大水利水电工程——三峡工程等主要施工任务,承建的隔河岩水电站、大朝山水电站等荣获鲁班奖,成为众多精品名牌工程的最佳代表。近年来,承建了以长江三峡,清江水布垭,金沙江向家坝、溪洛渡、金安桥,黄河拉西瓦、公伯峡,澜沧江景洪、大朝山、小湾,雅砻江瀑布沟、锦屏一级,红水河龙滩以及南水北调中线丹江口大坝加高、穿黄工程等一系列百万千瓦以上级大型巨型水电工程为代表的众多大江大河综合治理工程、西部大开发标志性工程和跨流域跨地区重点工程,在工程进度、质量、安全、效益、文明控制等方面又树立和创造了众多的行业样板、全国纪录和世界之最。“葛洲坝”作为完全意义上的企业标识和企业品牌,以一系列精品名牌工程和优秀业绩为支撑,获得了建筑市场业主和开发商的广泛认同,享有较高的知名度和美誉度。

3、具备较强的产业扩张、创新能力,拥有优势突出、紧密一体的核心业务和主导产业

水电工程公司从承建葛洲坝水利枢纽工程时的单纯水利水电施工发展成为以水利水电工程施工为核心业务,以建筑工程为传统主业的多元化经营格局。存续公司将持续强化水利水电建设核心业务,使之始终保持强大的市场竞争力。合并完成后,建筑主业将汇聚了葛洲坝集团主要资源、资产、设备、人才和技术优势,具备行业领先的专业技术和专利技术,具有较强的核心竞争能力,存在巨大的发展潜力,其领域从单一的水利水电工程施工发展到涉足公路、桥梁、抽水蓄能电站、核电、机场、堤防、送变电、码头、港口、住宅等基础建设领域,范围不断拓宽,内涵不断丰富。利用建筑工程人才、管理、技术、信息等关联优势,向建筑工程的上游产业投资开发稳步拓展,构筑上下游一体化的产业格局,降低了产业扩张的风险,进一步拓宽了企业的主业格局。

4、具备雄厚的自主创新能力,拥有国内领先、国际一流的核心技术

葛洲坝集团坚持自主创新，建立了以国内同行业唯一一家国家级企业技术中心和第一家博士后科研工作站为核心的技术创新体系，在水电施工核心技术及其他一些关键领域和重要项目中不断取得重大突破,引领着当今中国和世界筑坝技术新潮流。其中,大江大河导截流、碾压混凝土筑坝、沥青混凝土筑坝、高强度低温混凝土施工、大型水电机组安装及大型金属结构制作安装、高速水流隧洞混凝土环向预应力、特种水泥制造等技术达到国际领先水平或国际先进水平;光面爆破、预裂爆破、混凝土温控保温、基础处理、乳化炸药混装车装药等施工技术在国内处于领先水平;新型混凝土外加剂、混凝土拌制配合比的优化、大坝安全监测、大型人字门联合调试技术等方面达到国内同行业先进水平。历年取得包括国家科技进步特等奖在内的重大科技成果700多项,其中6项获国家科技进步奖、70余项获省部级科技进步奖,授权职务发明50余项,核心技术8项,专利权42项,形成了一批具有自主知识产权的核心技术。葛洲坝集团先后起草制定了20余项国家和行业主要标准,牢牢掌握行业技术制高点,极大推进了行业技术进步。从2002至2005年,研发并取得拥有自主知识产权的科研成果20余项;申请取得专利17项,正在申请专利11项;主编国家及行业标准4项、参编1项、在编3项。

5、具备较强的人力资源开发能力,拥有总量较大、水平较高的核心人才

积聚培养了一支总量较大、专业较多、水平较高的经营管理人才、专业技术人才、技能人才队伍,人才总量位列同行业企业前茅，工程技术人员和管理人员占职工总数的比例居全国水电行业前列。截至2005年末,葛洲坝集团拥有各类专业技术人员9735人,其中中级专业技术职务人员3800人,副高级人员1309人,正高级人员42人,教授级高工10人,拥有享受政府特殊津贴专家2人和湖北省有突出贡献中青年专家12人。

6、具备丰富的融资渠道,拥有较强的融资能力和资本运营能力

存续公司作为在上海证券交易所挂牌的上市公司，拥有较为畅通的直接融资渠道。本次合并完成后,存续公司将在国内水电建筑企业中第一家拥有非银行金融机构——葛洲坝集团财务有限责任公司;财务公司将为企业集团成员单位技术改造、新产品开发及产品销售提供金融服务,使存续公司的内部融资和对外投资功能逐步完善。另外,随着合并后企业规模的迅速壮大,间接融资功能也将得到进一步发挥。

7、市场营销能力的优势

经过20多年的市场开发,水电工程公司建立形成了完善、高效运转的建筑市场营销网络。首先,利用互联网现代信息技术,与全国主要招标投标网站建立了客户关系,通过工程信息网掌握全国各地区、各行业的工程招标信息。二是以北京、上海、广州、武汉、昆明、成都等城市为中心,通过设立分公司、子公司、办事处等组织,建立信息窗口,形成区域工程信息枢纽。三是以直属项目部和各子公司项目部为依托,进行市场滚动开发。四是通过长期的市场开发,与全国各级政府主管部门、工程业主、工程设计院、监理单位建立广泛的合作关系,储备了广泛的社会关系。五是设立集团、子公司市场开发职能部门,建立了市场开发管理体系。

存续公司将承继水电工程公司齐备、高级的资质体系。合并完成后,存续公司共有总承包特级资质1项,总承包一级资质11项,专业承包一级资质27项,总承包二级资质5项,专业承包二级资质6项,房地产开发二级资质2项。这些资质的获得,保证了市场开发的顺利进行。

8、国际化的优势

水电工程公司积累了必要的国际经营业绩,建立了基本的国际市场开发网络,近十年来,承接的工程项目已分布于伊朗、埃塞俄比亚、科威特、老挝、柬埔寨、缅甸、巴基斯坦、印度等多个国家,已完建的工程获得业主好评,在西亚、东南亚以及非洲等市场已站稳脚跟。驻外办事处、地区经理部能够充分利用地缘优势发掘项目信息,进行项目跟踪和操作,项目信息日益扩大,国际合作机会不断增多。合并完成后,存续公司将承继这一国际化优势。

二、合并后存续公司的整合

本次合并完成后存续公司在资产、组织、人员等方面的整合计划如下:

(一)资产整合计划

按照“优势集中、布局合理、主业突出、市场导向、效益优先”的原则,将优质资产和优势资源向存续公司所属的主业优势企业集中,基本建立起支撑存续公司主业快速发展、与产业延伸和提升相适应的资产管理和资源配置体系。按产业层级和专业优势对存续公司主业企业进行专业分工和产业规划,坚持扶优扶强,把资本、资质、人员、设备、技术等各类资源向主营业务以及主业优势企业、重点骨干企业集中。

集中、重组水利水电建筑安装资产和资源,强化水利水电领域的工程总承包、施工总承包业务的竞争力和带动力。将水利水电核心业务资产进一步向所属的大的综合性水利水电工程子公司集中,以水利水电总承包特级资质为基础,对所属水利水电建筑企业进行重组改造,形成三四家功能完善、具有较强综合实力的子公司,优先向其投入资金、人才、装备等,推进技术创新,提高其在水利水电工程方面的装备生产率、技术贡献率,通过这些综合实力强大的子公司强力开拓重点流域、重点区域水电建筑市场。

重组非水利水电建筑资产和资源,做强做大一批专业性子公司。对所属水利水电以外的资产和资源进行重组,以现有市场、业绩、资质、人才和装备等资源为基础,与初具规模的专业化公司进行重组整合,形成具有较强市场竞争力的路桥港湾工程、市政公用工程、电力工程、机电安装工程、房屋建筑工程和基础处理工程等专业性子公司,与水利水电建筑子公司并列,积极开拓非水利水电建设市场。

集中监理、规划设计、测量、实验检测、科研等资产和资源,进一步扩大和做强工程监理、工程项目管理、勘察设计业务,开拓相关业务领域市场。

以水电、公路等基础设施投资项目为依托,成立新的投资项目公司和运营公司,打造具有一流管理水平的基础设施投资运营公司。精心选择优良的电力能源和公路建设项目等基础设施进行投资开发,通过开发运营,掌握一批稀缺资源,增强自有资本的控制力、带动力,拓展存续公司产业链和价值增值链。选择管理一流、业绩优良的基础设施运营公司,重点培育和精心打造存续公司基础设施投资运营领域的龙头企业和行业领先企业。

逐步对存续公司所属房地产业务进行整合,进一步发挥资金、人才、土地、资质以及管理力量的规模效应和协同效应,完善房地产开发市场布局,通过进一步转换机制、加大投入、加强监管等方式,增强存续公司房地产业务的自主发展能力,提高存续公司所属房地产企业的市场竞争力,快速完成业绩和实力的积累,实现经营规模的有效扩张。

(二)组织整合计划

存续公司将结合资产重组和业务结构调整的需要,对企业组织结构进行重组,科学设定管理职能和机构,调整企业管理层次和管理幅度,提高组织运行效率。

合并后存续公司将努力实现原水电工程公司管理职能与原股份公司管理职能的一体化、高效化运作,存续公司总部统一行使产权管理、战略管理、投资管理、人事管理、资金管理、审计监督以及必要的生产经营管理职能,按责权利统一、管人管事管资产相结合、精简、高效原则设置与职责定位相适应的总部管理机构。所属公司制企业根据所处行业特征、公司规模、业务特点、市场竞争状况等相关因素综合考虑,自主设立与业务发展要求相适应的公司管理机构,充实管理人员和专业技术人员,形成功能完善、权责明确、管理科学、精干高效的内部管理体系。

进一步推进存续公司的扁平化管理,依照产业、效益、规模和管理需要合理确定有关企业的管理层次和管理幅度,对存续公司组织结构进行优化调整,缩短管理链条,减少管理层次,按照“两级为主、三级为限”的原则优化调整存续公司的母子公司管理层级;从严控制新设法人和分支机构。总体要求是将处于第二层及以下、总体上具备一定规模、优势、市场前景较好,但同时又分属不同市场主体、业务属性和范围雷同、存在不必要竞争的建筑业务单位及配套企业进行重组,降低交易和协调成本,提升其管理层次。

以水利水电总承包特级资质为基础,对存续公司所属水利水电建筑企业进行重组改造,形成三四家功能完善、具有较强综合实力的大公司,作为存续公司的二级子公司。

将分散在存续公司各企业的路桥港湾工程、市政公用工程、电力工程、机电安装工程、房屋建筑工程和基础处理工程施工业务,重组整合为存续公司的二级子公司。

强化国际工程公司经营、服务、指导的职能,使之成为带领存续公司其他子公司走出去的“窗口公司”。

对原水电工程公司的区域公司进行体制改革、重组合并,与存续公司的建筑业子公司进行整合,消除重点市场和重点项目的多头管理现象。对组织机构比较完整、人才齐备、拥有自主设备的区域公司,可改制为分公司,以支撑存续公司重点市场、战略性工程项目的开拓发展。关闭未登记注册的只承担协调职责的区域公司,区域市场交由其他建筑业子公司开发;对作为派出机构、行使区域市场指导、协调和监管、人员较少、机构不健全的区域公司,将其与综合实力较强的子公司合并。

(三)人员整合计划

截止2007年6月底，合并前水电工程公司职工总数为32552人，其中葛洲坝股份有限公司4927人。根据资产重组、产业和组织结构调整的需要及人随资产走的原则,对存续公司人力资源进行有效整合后,职工情况如下:

1、存续公司职工现状

截止2007年6月底,存续公司职工总数29083人,其中长期职工23315人,短期职工5768人;其中从事建筑工程及相关服务职工人数为22000人,从事水电、公路等基础产业投资经营职工人数为571人,从事房地产开发经营人数为311人,从事其他业务人数6201人。存续公司职工的学历结构、职称技能等级结构、年龄结构如下表:

存续公司职工学历构成表

学历	研究生	本科	专科	中专技校高中	初中及以下
职工人数	210	4254	6277	11014	7328
百分比	0.72%	14.63%	21.58%	37.87%	25.20%

存续公司职工职称、技能等级结构表

职称技能等级	正高	副高	中级	初级	高级技师	技师	高级工	中级工	初级工	无职称无资格证
职工人数	47	1291	3101	3481	191	1330	9309	1941	1111	7281
百分比	0.16%	4.44%	10.66%	11.97%	0.66%	4.57%	32.01%	6.67%	3.82%	25.04%

存续公司职工年龄构成表

年龄	55岁及以上	50~54岁	45~49岁	40~44岁	30~39岁	29岁及以下
人数	683	2959	3028	5399	10742	6272
百分比	2.35%	10.17%	10.41%	18.56%	36.94%	21.57%

2、人员整合目标

适应存续公司产业发展的实际需要,树立“大人才”观念,加快人才队伍的结构调整,有效控制存续公司人力资源总量,优化存续公司员工队伍结构,建立符合企业特点,满足企业发展需要的各类人才队伍,为存续公司发展提供人才保证;基本建立起符合各类人才成长特点的富有竞争力的人力资源开发机制和管理制度体系,使职工队伍的整体结构有明显改善,技能水平有显著提高,成长环境逐步优化。贯彻分类培养、素质提高的原则,培养和造就一支有科学决策能力、有市场应变能力、有协调处置能力、有经营管理能力的企业管理者队伍,一支具有扎实理论知识、较高专业水平和丰富实践经验的专业技术人员队伍,一支门类齐全、技术精湛、作风过硬的技能人才队伍。

到2010年末，存续公司人力资源总量31000人左右，其中专业技术人员和管理人员达到12000人,技能操作人员19000人;其中建筑及相关服务、水电及交通等基础产业运营、房地产开发经营三大主业平均职工人数分别为24000人、1400人、800人,分别占77.4%、4.5%、2.6%,其他业务从业人员4800人、占15.5%。

3、人员整合及开发措施

(1)做好合并初期的人力资源整合工作,尽快发挥合并的管理协同效应。根据存续公司股权结构以及功能定位、管理职责的需要,有计划地改组存续公司董事会,调整管理层,使存续公司决策层、管理层的组成更加符合合并后存续公司经营管理和发展的需要。存续公司总部管理人员从合并双方总部的管理人员中择优录用,同时选派合并双方总部优秀管理人员充实所属企业的管理力量,加快合并双方所属企业管理人员的交流,促进合并双方在管理理念、管理制度、管理方法、企业文化等各方面的尽快融合和运作一体化。在合并及合并后整合过程中,对合并双方的核心人才和重点人才进行重点关注,通过法律手段、激励机制和人文关怀,避免人才流失。

(2)加强职工技术技能培训,提高职工技术技能等级

坚持以服务生产经营为导向,以能力建设为核心,以岗位培训和继续教育为主要手段,培养和使用相结合的原则,抓好人才培训和开发,全面提升各类人才的思想素质、职业素养和业务技能。加快建立“培训—考核—使用—待遇一体化”机制;坚持内培为主、外培为辅,坚持干一项工程、育一批人才;建立适应企业特点的存续公司与其子(分)公司分级分类、各有侧重的人才培训体系;建设企业内部培训设施和现场培训基地,整合企业培训资源,充分利用社会培训资源;加大培训投入,为人才培训提供必要物质基础。通过实施职工素质工程和创建学习型企业等多种形式,鼓励全体员工通过多种形式和渠道参加学习,提高全体员工履行岗位职能的能力和水平,挖掘人才资源的潜在能力。

(3)以业绩为导向,建立科学的人才评价考核机制

明确人才评价考核目标,完善人才评价考核标准,科学设置各类人才的评考评指标体系,突出业绩和贡献。针对不同层次、不同类别的人员制订科学的考评内容和考评指标,对母公司选派到分、子公司的出资人代表,重点考核其资产(资本)运营状况和企业的重大决策情况;对企业经理人才,重点考核其贯彻董事会决策情况和经营效果;对专业技术人才,重点考核其在专业技术领域的创新能力、创新效果、研发成果以及对企业两个文明建设做出的综合贡献;对技能人才,重点考核其完成任务的数量、成本控制、质量水平和特殊操作技能。将人才评价考核结果与其薪酬、晋升、奖惩和职业发展紧密挂钩,充分发挥评价考核对人才的激励督促作用。

(4)以高效率配置人才为目标,创新人才选用机制

建立以公开、平等、竞争、择优为导向,符合现代企业制度要求的人才选拔任用机制。一是坚持按需引进。扩大引才、引智的视野,着重引进新产业紧缺急需人才,控制引进常规人才。对企业发展所需的高层次人才,通过市场招聘方式进行补充。加大高素质人才的引进力度。考虑减员因素,到2010年人才总量增加2000人,以引进本科以上学历大学毕业生为主,适当引进具有一定操作技能的大学专科毕业生,充实到生产一线,重点引进工程技术人才和新产业的经营管理人才,适当引进新产业的专家型人才。二是推行公开选拔、平等竞争的选人用人方式,采用内部竞争上岗、公开招聘等方式选聘人才,在更广泛范围招揽高素质人才,不断提高优秀人才总量。三是进一步完善内部人才市场,疏通内部人才流动渠道,探索多样化的稀缺人才和特殊人才柔性使用机制,合理调配母子公司之间、存续公司成员企业之间、项目部与项目部之间的人才余缺,大力提高现有人才的配置效率。四是建立正常的人才退出机制,实现各类人才能进能出,增强人才队伍的活力。

(5)以完善激励保障机制为突破口,增强企业对人才的吸引力和凝聚力

以完善激励保障机制为突破口,以改革薪酬制度为核心。一是坚持按劳分配与按生产要素分配相结合,贯彻效率优先、兼顾公平的原则,实行国家政策导向、存续公司宏观监控、市场机制调节、企业自主分配、职工民主监督的工资制度,工资分配向关键岗位和特殊人才倾斜。二是探索对高级经营管理人才的有效激励机制,规范推行年薪制,积极探索在有条件的企业试行股权激励等中长期激励方式。三是建立灵活的福利制度,为特殊人才提供特殊的弹性福利计划。四是积极营造良好的人才创业环境,塑造创造光荣、创新可贵的企业文化,关心人才的生活,尊重人才的个性,为各类人才施展才能创造良好的舞台。

三、合并后存续公司整合效益

本次合并完成后,资产整合和运用在更大范围内进行,有利于形成规模效益。

(一)本次合并后将消除同业竞争,扩大营业收入。

合并完成后将消除水电工程公司与葛洲坝之间潜在的同业竞争问题，存续公司将依托双方品牌和市场优势,整合双方人力、技术、资金等资源,进一步扩大市场份额,做大做强企业。

(二)存续公司经营成本将进一步降低,运营效益提高。

合并后,各种先进施工技术方案和工程管理经验将得到更大程度的共享和更大范围运用,施工成本将得到有效降低。合并后,企业规模增大,单位筹资成本和交易费用得到节省,降低了企业总的资金占用水平和资本成本;同时,合并后,减少了管理链条,管理费用开支降低。

(三)存续公司法人治理结构进一步合理,盈利前景良好。

本次合并完成后,存续公司的法人治理结构进一步健全、合理;公司资产、收入、利润均规模增长,市场占有率扩大,盈利前景良好,符合合并双方股东利益。详细数据见盈利预测报告。

四、存续公司业务前景分析

本次合并前,水电工程公司是葛洲坝的控股股东,水电工程公司已经将葛洲坝纳入合并报表范围,葛洲坝的业务已经是水电工程公司业务的重要组成部分。由于工程施工承包业务主要发生在水电工程公司除葛洲坝外其他业务部门,发生于葛洲坝体系内的工程施工承包业务收入仅占总收入的较小比例。2005年和2006年,水电工程公司工程施工业务收入均占其全部主营业务收入的87%以上。本次合并后存续公司的工程施工承包业务的比例大幅度上升,主营业务优势更加突出,同时其他主要业务不会发生重大变化。本次合并大大提升存续公司工程施工承包业务的竞争优势和行业地位。

合并完成后,存续公司在施工资质、施工技术、施工设备、人才基础、大型工程项目的施工经验、在工程承包施工领域商誉及销售网络上都得到了大幅度提高,突出反映在以下几个方面:

1、存续公司的资质体系大大加强,业务领域有效扩大

根据国家法律规定，企业开展经营活动应该依法取得营业执照，并按核定的经营范围从事经营活动。建筑施工企业的经营范围在核定时是附条件的,即“按照国家核准的资质等级范围、全过程或分项承包……”。因此,建筑企业的资质证书是建筑施工企业的生存和发展的基础,是建筑施工企业合法经营的前提,也代表建筑施工企业的实力与业绩。水电工程公司以特级资质为主项的资质体系是公司发展承接业务的基础,也是水电工程公司在建筑领域实力与品牌的体现。葛洲坝吸收合并前仅有“水利水电工程总承包一级(主项)”和“房屋建设工程总承包二级”两个资质证书。吸收合并后,水电工程公司以“水利水电工程总承包特级(主项)”为主项的共8项资质构成的资质体系注入存续公司,将大大拓展存续公司开展建筑工程承包施工业务的领域,提高存续公司开展建筑工程承包施工业务的竞争实力。

水电工程公司及葛洲坝资质对比表

企业名称	现有资质
水电工程公司	水利水电工程总承包特级(主项)
	公路工程总承包一级
	市政公用工程总承包一级
	起重设备安装工程专业承包一级
	桥梁工程专业承包一级
	隧道工程专业承包一级
	公路路基工程专业承包一级
	机场场道工程专业承包一级
葛洲坝	水利水电工程总承包一级(主项)
	房屋建设工程总承包二级

2、存续公司的中高级人才数量成倍增加和素质得到显著提高

水电工程公司在实施一系列大型项目过程中,针对目前前沿的筑坝技术,组织专业技术人员科技攻关,凝聚和培养了一大批掌握先进筑坝技术的专业技术人员,合并后这些技术人员进入存续公司将大大提高存续公司的建筑工程承包施工技术水平和技术开发实力。

水电工程公司及葛洲坝中高级人才数量对比表

企业名称	中级	高级
水电工程公司	3494	1362
葛洲坝	436	297

3、合并后存续公司的技术力量得到极大提升

水电工程公司建立了以国内同行业唯一一家国家级企业技术中心和第一家博士后科研工作站为核心的技术创新体系,在水电施工核心技术及其他一些关键领域和重要项目中不断取得重大突破,引领着当今中国和世界筑坝技术新潮流,先后取得33项专利。合并后这些专利技术也进入存续公司,大大提高存续公司技术水平。

水电工程公司及葛洲坝专利对比表

企业名称	专利技术(项数)
水电工程公司	33
葛洲坝	3

4、合并后存续公司的市场营销能力显著提高

经过20多年的市场开发,水电工程公司建立形成了完善、高效运转的建筑市场营销网络。合并后该市场营销网络并入存续公司,大大加强了存续公司的市场营销能力。

5、合并后葛洲坝集团财务有限责任公司进入存续公司,提高存续公司的内部融资能力和对外投资功能。

本次合并完成后,存续公司将在国内水电建筑企业中第一家拥有非银行金融机构——葛洲坝集团财务有限责任公司;财务公司将为企业集团成员单位技术改造、新产品开发及产品销售提供金融服务,使存续公司的内部融资能力和对外投资功能逐步完善。

6、水电工程公司的巨额储备合同和全部市场被并入合并后存续公司,为存续公司未来业绩快速增长提供了可靠保证

本次合并完成后,水电工程公司将注销,水电工程公司的资产、负债、权益及业务、人员等由存续的葛洲坝承继,本次合并后的存续公司规模得到扩大,通过双方优势和资源进行系列的整合和优化,保持和加强公司的竞争能力,促进业务快速发展,实现全体股东利益的最大化。水电工程公司已经承接大量合同,水电工程公司2006年1月至2007年5月签订的合同总金额为319.44亿元。截至2007年5月,水电工程公司合同储备金额为390.66亿元,其中国外169.55亿元,国内221.11亿元。合并后,水电工程公司取得的订单全部进入存续公司,这些订单的获取为存续公司未来业绩的增长提供了有力保障。

五、存续公司的战略目标与战略规划

吸收合并后,存续公司在坚持突出和做强建筑主产业,围绕做大做强水利水电建筑业和拓展、提高其他领域建筑业的竞争力基础上,集中投资与存续公司建筑工程传统主业有较强关联的水电、交通等能源开发项目、公路等交通建设项目及房地产项目。实现由单纯施工承包向工程承包开发一体化升级,形成以建筑业为主、基础产业投资建设经营、房地产开发并重的三大主业发展格局。

(一)吸收合并后,存续公司总体发展目标

合并后,存续公司主营业务到2010年的发展总体目标是:

1、营业收入大幅提高,产业结构实现合理化、高级化

公司总营业收入2010年争取达到220亿元,其中三大主业建筑业、基础产业投资建设经营、房地产开发经营收入分别达到170亿元、13.8亿、9.2亿,分别占总营业收入的77.3%、6.3%、4.2%。

建筑业国内经营与国际经营营业收入争取分别达到127亿元、43亿元,比例为75:25。

2、建筑承包市场份额稳步扩大

2007–2010年,国内外年工程投标签约额稳定在180亿元左右,四年累计签约640亿元;2010年国内外年工程投标签约额确保超过200亿元。

3、国际经营贡献率大幅提升

建筑业国际经营收入以34.4%的年均速度快速增长,2010年争取达到43亿元,占建筑业年国内外营业收入的25%。

2007–2010年,每年国际工程签约额达70–110亿元,四年累计签约280亿元以上,占四年国内外工程投标签约累计额的40%。

4、盈利水平大幅提高

2010年利润总额、净利润争取分别达到9亿元、6亿元,其中三大主业建筑业、基础产业投资建设经营、房地产开发经营利润总额分别达到5.5亿元、1.2亿元、0.8亿元,分别占61.11%、13.33%、8.88%,其他产业利润总额1.5亿元。

5、职工总量得到有效控制,结构进一步改善

平均职工人数争取控制在3.1万人左右，其中三大主业平均职工人数分别为24000人、1400人、800人,分别占77.4%、4.5%、2.6%,其他业务人员占15.5%。

(二)吸收合并后,存续公司各项业务发展战略定位及详细规划

1、存续公司各项业务发展战略定位

存续公司各项业务发展战略定位总体规划是:突出主营业务,强化核心业务,提高持续盈利能力

吸收合并后，存续公司将对存续公司内各企业的产业进行专业化分工，坚持突出和做强建筑主产业,围绕做大做强水利水电建筑业和拓展、提高其他领域建筑业的竞争力,形成具有集聚和放大效应的支柱企业,提高存续公司建筑产业的竞争力和核心能力。集中投资与存续公司建筑工程传统主业有较强关联的水电、交通等能源开发项目、公路等交通建设项目及房地产项目。实现由单纯施工承包向工程承包开发一体化升级。结合企业现有产业基础的实际,顺应市场发展潮流,抓住目前国际热点市场基础产业、基础设施项目,石油、木材、矿产等资源开发项目增多的机遇,在立足国际承包工程的基础上,从一业为主向集中多元方向发展,从单一承包商向承包商和开发商并举发展。

以水利水电为核心拓展建筑产业领域,向交通、机场、桥梁、火电和核电等领域渗透拓展,丰富“葛洲坝”品牌的内涵,构筑大建筑业格局。推动存续公司所属房地开发企业与房地产建筑企业的专业分工,合并重组存续公司内部的房屋建筑有关企业和资源,打造经营实力强、资质等级高的房屋建筑施工企业,既承包存续公司内部房地产的施工,又广泛承揽外部市场业务,壮大存续公司在房建领域的施工能力。

对具备条件的工程项目,按照建设–转让(BT)、建设–营运–转让(BOT)、建设–拥有–营运(BOO)、建设–拥有–经营–转让(BOOT)等方式组织实施,形成投资、施工与运营管理等产业一体化。优先选择水利水电、能源、交通、市政和环境保护等基础设施进行投资开发,带动产业结构由单一施工承包业务向工程承包开发一体化的优化升级,一方面放大和优化资产,迅速扩张存续公司资产规模,加大主业资产增量扩张和存量重组的力度,增强存续公司的控制力、影响力和带动力,另一方面促进存续公司在水利水电、能源、交通、市政、环境保护等基础设施建设领域形成投资、施工与管理为一体的产业链。

吸收合并后，重组存续公司现有房地产开发企业的资源，组建经营实力较大的房地产开发龙头企业,统筹存续公司房地产业的战略管理、财务管理、投资管理、市场开发,整合存续公司内部土地资源,加强土地集中统一管理,盘活现有土地资源,实现企业土地资产的保值增值。

在做大做强三大主业的基础上,做专做强与三大主业紧密关联配套的水泥制造、火工产品与特种爆破、内部金融服务等业务。

2. 存续公司各项业务发展详细规划

(1)、继续做大做强建筑主业,促进建筑主业持续发展

①强化核心、集约发展,推动建筑工程集中多元化

以“扶优、扶强、培专”方针,对存续公司内各企业的产业进行专业化分工,坚持突出和做强建筑主产业,围绕做大做强水利水电建筑业和拓展、提高其他领域建筑业的竞争力,形成具有集聚和放大效应的支柱企业,提高存续公司建筑产业的竞争力和核心能力。以水利水电为核心拓展建筑产业领域,向交通、机场、桥梁、火电和核电等领域渗透拓展,丰富“葛洲坝”品牌的内涵,构筑大建筑业格局。由于建筑主产业对存续公司发展的极端重要性,存续公司采用适度直接参与运作管理的管控模式,由存续公司总部制定战略规划并按战略期逐步分解目标,而建筑业企业则落实与实施存续公司总部的战略规划与决策。

②提高层次、提升价值,推动建筑工程经营高级化

存续公司将进一步形成以工程总承包为导向,以管理型施工承包为主体、以设计咨询和工程项目管理为重要突破、以投资为拉动力的建筑产业链,实现纵向一体化。

实现劳务密集型施工承包向管理型施工承包调整升级。精干建筑业施工队伍,提高管理、技术和商务人员的素质和比重;作业层队伍逐步分离,组建专业劳务公司,劳务公司与管理型施工公司共同组成工程总分包体系;创新项目管理模式,以一级管理和一级核算为基础,由一个法人主体承担合同履约责任,自主选择与控制分包与采购;依托工程项目,开展科技攻关,掌握一批专有技术,提高科技贡献率和劳动生产率,促进成果转化,增强建筑产业的技术含金量和盈利能力;扩充先进、专用装备,部分取代密集型作业劳务队伍。以信息化带动管理现代化,把施工承包业务改造成高智慧、高技术型服务业务,经营规模和经济效率位居国内同行前列。

实现施工承包向工程总承包升级。顺应国家政策和市场发展趋势,充分发挥存续公司在业绩、资质、技术和人才等方面的综合优势,着力培育工程总承包经营能力,在施工总承包资质许可范围内,重点开展水利水电工程、市政公用工程、公路工程等工程总承包经营业务,抢占国内工程总承包经营业务的市场份额。通过改造和重组,建立与工程总承包经营业务相适应的组织机构和管理体系,改进总承包管理模式,推进分包业务、采购业务流程的规范化,提高工程总承包的驾驭能力。充实项目管理人员和专业技术人员,提高管理、技术和商务人员的素养和比重,通过培训和项目实践,适应工程总承包涉及的咨询、勘察、设计及施工等业务工作的需要。提高企业的融资能力,影响和聚集一批设备与原材料提供商、专业劳务公司等。借鉴跨国建筑企业的先进经验,应对建筑行业发展的必然趋势,在建筑咨询、勘察和设计等高端业务方面开展多种形式的对外联合,与国内知名咨询、勘察和设计企业战略协作,在水利水电工程、市政公用及公路工程等重点目标市场的咨询设计领域方面占有一席之地,将与咨询、勘察、设计的外部交易内部化,实现一体化经营,促进咨询、勘察、设计、施工和采购业务相互促进,共同发展。

实现由单纯施工承包向工程承包开发一体化升级。对具备条件的工程项目,按照建设–转让(BT)、建设–营运–转让(BOT)、建设–拥有–营运(BOO)、建设–拥有–经营–转让(BOOT)等方式组织实施,形成投资、施工与运营管理等产业一体化。优先选择水利水电、能源、交通、市政和环境保护等基础设施进行投资开发,带动产业结构由单一施工承包业务向工程承包开发一体化的优化升级,一方面放大和优化资产,迅速扩张存续公司资产规模,加大主业资产增量扩张和存量重组的力度,增强存续公司的控制力、影响力和带动力,另一方面促进存续公司在水利水电、能源、交通、市政、环境保护等基础设施建设领域形成投资、施工与管理为一体的产业链。

发展工程项目管理业务。对存续公司已有的监理与施工科研经营业务进行改造,加紧实施存续公司范围内相关资源的优化配置工作,积极与国内外大型工程公司开展合资和合作,调整组织机构,完善内部功能,健全管理制度,加强专业人才的管理和利用,将监理及相关业务升级发展成工程项目管理,积极开拓项目管理市场。

(2)、积极发展基础产业投资开发经营

恪守投资原则。遵循“五个符合”的原则:符合存续公司发展战略,实现规模与效益的统一,建立健全投资回收机制。符合存续公司产业发展规划,有利于对产业结构进行优化、提高,形成规模更大、效益更好的集中多元化产业格局。符合区域发展、滚动发展,盯住国内、面向国际,逐步形成跨行业、跨地区、跨国界的投资开发态势。符合量力而行的原则,充分考虑到客观需要和实际可能,恰当安排筹资数量和投资规模。符合投资综合效益最大化原则,兼顾当前收益与长远利益,有利于存续公司整体投资效应的发挥,促进存续公司可持续发展。

讲求投资策略。讲求“四个结合”的策略:在投资规模上讲求大小结合,在投资周期上讲求长短结合,在存续公司内部投资与对外投资上讲求内外结合,在对外投资与招商引资相协调上讲求投引结合。

明确投资领域。中近期主要集中投资与存续公司建筑工程传统主业有较强关联的水电、交通等能源开发项目、公路等交通建设项目及房地产项目。同时,慎重选择有利于占有重要资源,国家政策扶植,能够享受优惠政策待遇的行业,以及有较强市场引导力和高盈利前景的高新技术产业化项目进行投资。处理好管好在建项目和寻找新项目的关系,立足于干好存续公司正在运作的大广北公路、内遂公路、寺坪电站武汉航测村及宜昌东湖D10区房地产开发等项目,真正做到投资一个、收益一个,形成运营一批、在建一批、论证一批的良好局面。

开展好融资活动,降低融资风险。进一步拓宽融资渠道,在加大资金集中管理力度、最大限度地提高存续公司自有资金使用效率的同时,全方位、多渠道的进行融资活动,通过同各商业银行建立全面“银企战略合作关系”,增加银行的授信额度;进一步发挥资本市场的作用,有选择地开展股票融资和债券融资;通过合资、合作、股份制等形式,吸收战略投资合作者,以保证投资业务所需要的资金需求。确立最佳资本结构,在控制融资风险与谋求最大收益之间寻求均衡,在进行融资决策与资本结构决策时,只有当预期资本利润增加的幅度超过财务风险增加的幅度时才适当借债。加强融资的风险管理,根据企业和投资项目的实际承受能力,合理安排融资的规模期限,逐步建立债务风险预警体系,切实防范财务风险。

完善投资管理体制。由存续公司总揽投资工作全局,统一投资决策权,以存续公司为投资实施主体,建立健全投资管理规章制度体系,健全管理机构,完善责任追究和监控机制,促进投资管理的规范化、制度化。

处理好把握投资机遇与防范投资风险的关系。树立“制胜”与“防败”并重的理念,确保不出现重大的投资决策失误,使投资项目尽可能立于不败之地,再去谋求更大的利益。深入研究国家的宏观政策、产业政策、投资政策和各地的优惠政策,时刻关注政策、法律、法规和市场的重大变化,高度重视土地、移民、信贷、环保等政策风险以及政府信用风险、市场风险、财务风险的评估、监测与防范,加强项目运行全过程的监管。

(3)、积极发展房地产开发经营

①建设一流的房地产企业

打造一流的房地产经营理念。树立可持续的房地产业发展观:树立“在建一批、销售一批、储备一批”的经营思想,抓住“银根”和“地根”两大关键,拓展融资渠道,加大土地储备,完善管理体制,健全经营机制,积极打造企业的核心竞争力。树立和谐的房地产业发展观:一是三大主业的和谐发展,即房地产开发与建筑业、投资营运与管理实现和谐发展;二是房地产开发产业链条上各产业之间的和谐发展,即房地产开发与房地产设计、施工、物业管理相互之间的和谐发展;三是房地产开发要与城市规划、和谐社会的建立之间实现和谐发展。

营造一流的房地产业管理机制。特别要加大房地产企业产权制度改革力度,通过引进战略投资者、尝试经营层持股或员工持股等方式,全面推行股权多元化发展。

集中一流的房地产业资源。整合存续公司内部土地资源,加强土地集中统一管理,盘活现有土地资源,实现企业土地资产的保值增值。重组存续公司现有房地产开发企业的资源,组建经营实力较大的房地产开发龙头企业,统筹存续公司房地产业的战略管理、财务管理、投资管理、市场开发。推动存续公司所属房地开发企业与房地产建筑企业的专业分工,合并重组存续公司内部的房屋建筑有关企业和资源,打造经营实力强、资质等级高的房屋建筑施工企业,既承包存续公司内部房地产的施工,又广泛承揽外部市场业务,壮大存续公司在房建领域的施工能力。

②打造高附加值的产业链条

形成“两体(地产开发、房产开发)两翼(建筑施工、物业管理)”的产业布局,突出抓好地产开发与房产开发。

地产开发方面:充分利用政府资源,争取政策支持,进入土地一级市场;做好参与土地招拍挂出让的资金准备和技术准备,争取从政府和市场两种渠道双管齐下多拿地、拿好地。积累提高品牌声誉和资金实力,积极寻找那些拥有大量土地储备但缺乏资金、无力融资的企业进行合作,间接获取地产资源。土地储备应该求质而不过分求量,规模以中等为主,地理位置应靠近城市中心区域。

房产开发方面:一是高档次的综合写字楼建设,重点是做好在建的武汉的葛洲坝大厦建设,规划好宜昌的葛洲坝国际广场建设,争取在成都建造葛洲坝大厦;二是居民小区开发,以宜昌、武汉为重心,按照“绿色社区、健康住宅”的发展思路,重点做好宜昌的普通商品房和武汉的高品质的小区建设,并选择合适时机进入成都等存续公司有良好市场基础的城市,建造在当地具有较大影响的楼盘。

③搞好市场定位

以长江流域为发展的主线,按照“关注一线城市、站稳二线城市、立足三线城市”的原则,确定区域目标市场。搞好开发类型和档次定位,重点锁定住宅市场,把日益壮大的城市中产阶层设定为重点目标,大力销售品质优良、价格适中的精品住宅,慎重进行写字楼等商业务业的开发;在档次和价位上,稳守中档价位市场,瞄准具有中等消费能力的人群,努力提升企业在现有市场中的知名度。

④打造一流房地产品牌

逐步导入房地产业CIS战略,全面规划房地产品牌理念管理系统,使存续公司房地产品牌具有深厚的精神内容和文化影响力。争创名牌产品,通过强调“规划领先”、建筑产品“零缺陷”、物业服务人性化等,每年争创2到3个当地经典楼盘,使品牌建设落到实处。

(4)、积极开拓国际经营,拓展主业盈利空间

①扩大国际经营业务范围,保进国际业务纵向横向一体化和高端化

存续公司对国际市场的培育、开发,既要结合企业现有产业基础的实际,又要顺应市场发展潮流,抓住目前国际热点市场基础产业、基础设施项目,石油、木材、矿产等资源开发项目增多的机遇,在立足国际承包工程的基础上,从一业为主向集中多元方向发展,从单一承包商向承包商和开发商并举发展。对外承包工程以水利水电工程为先导,大力拓展路桥、机场、航运等交通工程,能源、供水、市政、输变电等基础设施建设项目以及环保、生态工程。逐步转变目前承担水电项目施工为主的经营模式,向承接投资开发项目的经营模式转变,努力涉足投资开发、矿产资源开发等资源市场领域,积极发展BOT、BOO、BOOT项目。积极拓展国际贸易项目,通过承建工程项目带动劳务出口、技术出口和成套设备、机电产品出口,推动存续公司相关联产业在国际市场的发展,增加国际经营的多样性。

②加大国际市场开发的力度,提高国际经营的市场份额

依托存续公司的核心竞争力,积极争取和用好国家的政策,在保证传统承包工程领域优势的同时,积极涉足高端项目、融资项目、经援项目、咨询服务和技术出口等领域,拓宽业务领域,充分利用存续公司资源和社会资源,建立以水电为主业的多元经营格局。积极开展项目合作,按照“公平、诚信”的原则,与国内外咨询公司、设计单位、金融机构、业内有实力的企业广泛合作,建立战略伙伴关系,进一步增强存续公司在大项目、高端项目上的运作能力。

③强化国际工程总承包能力

瞄准国际建筑业发展趋势,提高设计和咨询服务水平,发展工程总承包,向国际竞争力的综合性建筑企业迈进。不断加大科技投入,争取获得更多的专利,增强存续公司的设计能力,在满足建筑工程总体设计要求的情况下,根据工程建设的新需要进一步做好深化设计工作,从单纯施工走向工程设计、咨询等环节,形成存续公司国际承包工程设计、咨询与施工的一体化运作能力。

④强化国际工程管理创新、技术创新和品牌创新,提升国际经营的核心能力

全面推广应用成熟的计算机信息管理技术,推进工程项目管理的智能化,提高项目管理水平和效率,降低管理成本。建设卫星网络系统,组建存续公司海外工程的项目管理与指挥中心。强化品牌意识,重视品牌战略,在国际工程项目的建设中,加强国际标准的引进、吸收,确保所有在建工程项目进度、质量、形象均满足标准合同条款,通过在建工程产品这一“硬公关”和终端,使“葛洲坝”真正成为国际建筑市场的知名品牌,并充分发挥这一品牌的辐射作用,为拓展海外市场铺路开道。

⑤提高国际商务法律事务能力,慎重防范国际经营风险

切实把风险防范放在重中之重的位置,广泛了解、准确把握、科学预测国际经营东道国的政治、经济、金融、法律、社会、宗教、人文等外部环境中潜藏的风险因素,化解和防范跨国经营活动中的风险。把防范经营风险作为国际化经营项目可行性研究的重要内容,透彻分析所有可能风险,尤其是政治风险和金融风险,并对每种风险制定多项规避预案,力求把风险损失降低到最低限度。

⑥提高国际经营融资能力,强化资金支持

存续公司要在资金上积极支持国际经营项目,对经科学论证、慎重决策的工程,按投入产出比,向跨国经营机构提供财力支撑。抓住国家加大国有银行、政策性银行和其他商业银行改革,发展极稳步发展多种所有制金融企业契机,积极推动与国内外金融机构的合作,建立适合国际市场的融资渠道和担保方式,扩大企业的融资渠道,尽快突破融资瓶颈。

(5)、做专做强紧密关联产业

精干做强与三大主业紧密关联配套的水泥制造、火工产品与特种爆破、内部金融服务等业务。

利用存续公司在这些产业的市场、技术、人才等资源和竞争优势,加大对这些产业的调整、优化。稳定发展水泥经营,以目前拥有的全国最大特种水泥厂为基础,大力开展与特大型能源、基础设施投资开发商的合作,采取技术输出、补偿贸易、建造–拥有–转让(BOT)、建造–拥有–经营(BOO)、直接投资、参股等多种形式,营造跨省经营中心,辐射各地建材市场。

充分利用上市公司的融资优势,抓住国家水泥工业产业结构调整的历史契机,以荆门为中心,在江汉平原这个市场区域内,以资源整合重组、行业合作并购为手段,到2010年,水泥生产能力达1600万吨/年,总资产达39亿元,年收入达35亿元以上,企业人均水泥产量5000吨/人年以上,年利税总额达到5亿元以上,跻身国内水泥行业前10强。

充分利用混装炸药技术优势,依托工程项目,大力发展火工爆破生产销售,谋求高附加值的管理、技术和劳务输出,成为国内独具特色的火工爆破业务的有力挑战者。通过大规模的兼并重组和技术改造,提高工业炸药的市场占有和产品性能,逐步发展新型雷管、索类等高附加值产品,到2010年,拥有15万吨炸药生产凭照能力,实现业务收入12亿元,利润1.5亿元,总资产8.7亿元,净资产4.35亿元,资产负债率50%,进入民爆行业前5名。

积极发展支持性金融服务业。金融服务要坚持依托存续公司、服务存续公司的方针,以葛洲坝财务公司为基础,以设备租赁公司、商业银行为依托,通过增资扩股、引入战略投资者等方式,扩大金融服务规模,丰富金融服务产品,着力做好为存续公司成员企业提供金融服务,注意防范金融风险,积极稳妥地向保险、信托等稳健性金融领域渗透,形成具有较强盈利能力和资源放大功能的金融服务体系,支持主产业发展壮大。

六、存续公司近期重大投资计划

(一)投资建设荆门子陵4800t/d新型干法水泥生产线项目

该项目位于荆门市子陵镇以西2km处的龚家垭,计划年产水泥200万吨,项目估算总投资43207.36万元,计划建设工期一年,全投资财务内部收益率所得税后17.87%,全投资回收期所得税后6.37年。与荆工水泥股份有限公司共同组建荆门葛洲坝水泥有限责任公司,负责该项目的建设运营。项目公司注册资本金10000万元,荆工水泥股份有限公司以其2500万吨矿石开采权作价(预计在750万元左右)出资,其具体出资比例根据该矿石开采权实际评估价值确定,存续公司以现金方式出资。

(二)重庆葛洲坝易普力化工有限公司以股权置换方式控股湖北昌泰化工有限公司

(三)与中国葛洲坝集团公司共同投资组建“四川内隧高速公路有限责任公司,项目公司注册资本金3亿元,存续公司以现金出资1.8亿元。

(四)投资组建当阳葛洲坝水泥有限公司

公司与当阳城堡水泥有限责任公司共同出资组建当阳葛洲坝水泥有限公司。该公司注册资本29000万元,其中当阳城堡水泥有限责任公司以其所有的1200t/d新型干法水泥熟料生产线相关资产评估作价13000万出资,股份比例为45%,葛洲坝以现金出资16000万元,股份比例为55%。

(五)公司控股子公司重庆葛洲坝易普力化工有限公司收购湖南石门二化有限责任公司

公司控股(87.52%)子公司重庆葛洲坝易普力化工有限公司以4500万人民币收购湖南石门二化有限责任公司100%的股权,资金来源主要为重庆葛洲坝易普力化工有限公司增资扩股所筹集的资金。收购完成后,将对湖南石门二化有限责任公司进行技改,投资约2000万元建设1万吨乳化生产线项目,资金来源由湖南石门二化有限责任公司自行筹集。

(六)2007年2月6日,公司控股95%的子公司湖北葛洲坝海集房地产开发有限公司以10.5亿元成功竞拍获得武汉市江汉区航侧村A地块及捆绑地块(地块编号P(2006)63)的开发权。该地块地处武汉市江汉区青年路航侧村,是武汉市江汉区“城中村”改造开发用地A地块,用地临近王家墩商务中心,东临城市规划道路,南临马场角小路,西临青年路,北临邬家墩小学及园丁苑小区;规划净用地为153.06亩,容积率4.8,建筑密度25%,总建筑面积约50万平米,其中:住宅25.48万平米(90平米以下小户型占60%约15.3万平米),超高层写字楼13.11万平米,商业广场4.91万平米,soho办公5.3万平米,临街商铺1.2万平米。目前,拆迁工作正紧锣密鼓地展开之中,同时,海集公司正在进行项目前期设计、规划工作,计划明年初正式开工建设,4年内分期开发完成。

(七)2007年6月27日,湖北葛洲坝海集房地产开发有限公司参与武汉市东湖新技术开发区EP(2007)008号地块的竞拍,以13.6亿元取得该地块投资开发权。该项目位于武汉市东湖新技术开发区马鞍山森林公园,珞瑜东路以南,南环铁路以北,森林公园以东,中环线以西,总占地535.65亩,规划净用地433.28亩,容积率1.58,建筑密度25%,总建筑面积45.7万平米,土地用途为住宅用地,配套办公及商业面积不低于总建筑面积的5%,90平米以下小户型不低于总建筑面积的70%,土地使用权出让年限为70年。该地块为净地挂牌,按照签订的《国有土地使用权成交确认书》,将于今年底及明年9月底分二次交地,并计划按4年分期开发。

第十一节 本次合并对合并双方的影响

一、合并后存续公司的模拟股本结构

合并后存续公司葛洲坝股份的模拟股本结构如下:

	持股数(股)	持股比例
限售流通A股	887,489,665	53.29%
其中:中国葛洲坝集团公司	725,045,789	43.54%
中国建设银行股份有限公司三峡分行	133,445,624	8.01%
中国信达资产管理公司	21,100,423	1.27%
交通银行股份有限公司海南分行	7,420,000	0.45%
海南博信经济技术咨询有限公司	477,829	0.03%
非限售流通A股	777,919,553	46.71%
总股本	1,665,409,218	100.00%

二、合并后存续公司的模拟财务报告

(一)合并后存续公司的模拟财务报表

模拟合并资产负债表(资产)

编制单位:葛洲坝股份有限公司　　金额单位:人民币元

资　　产	2007年3月31日		
	本公司(合并)	水电工程公司(合并)	存续公司(合并)
流动资产:			
货币资金	720,815,424.42	1,786,627,578.68	1,786,627,578.68
交易性金融资产	76,500.00	76,500.00	76,500.00
应收票据	29,927,085.50	32,841,581.31	32,841,581.31
应收账款	358,202,632.98	533,434,361.96	533,434,361.96
预付款项	332,695,380.24	334,374,618.22	334,374,618.22
应收利息	–	–	–
应收股利	–	–	–
其他应收款	263,089,752.17	579,572,646.56	579,572,646.56
存货	594,771,570.76	1,898,403,482.21	1,898,403,482.21
一年内到期的非流动资产	–	–	–
其他流动资产	–	44,400,000.00	44,400,000.00
流动资产合计	2,299,578,346.07	5,209,730,768.94	5,209,730,768.94
非流动资产			
可供出售金融资产	–	554,066,185.68	554,066,185.68
持有至到期投资	–	10,000,000.00	10,000,000.00
长期应收款	–	–	–
长期股权投资	215,404,148.80	276,712,988.86	276,712,988.86
拨付所属资金	–	–	–
投资性房地产	–	–	–
固定资产	6,022,708,384.96	7,568,252,469.41	7,568,252,469.41
在建工程	936,628,174.73	1,352,488,888.24	1,352,488,888.24
工程物资	–	–	–
固定资产清理	–	3,818,125.06	3,818,125.06
生产性生物资产	–	–	–
油气资产	–	–	–
无形资产	706,849,396.15	1,403,358,431.08	1,403,358,431.08
开发支出	–	–	–
商誉	2,085,615.48	2,085,615.48	2,085,615.48
长期待摊费用	3,074,572.01	57,092,081.03	57,092,081.03
递延所得税资产	24,733,297.44	24,733,297.44	24,733,297.44
其他非流动资产	–	443,392,716.61	12,128,898.71
非流动资产合计	7,911,483,589.57	11,696,000,798.89	11,264,736,980.99
资产总计	10,211,061,935.64	16,905,731,567.83	16,474,467,749.93

模拟合并资产负债表(负债及股东权益)

编制单位:葛洲坝股份有限公司　　金额单位:人民币元

负债及股东权益	2007年3月31日		
	本公司(合并)	水电工程公司(合并)	存续公司(合并)
流动负债:			
短期借款	1,280,000,000.00	3,351,902,603.95	3,351,902,603.95
交易性金融负债	–	–	–
应付票据	4,600,000.00	20,854,944.50	20,854,944.50
应付账款	265,664,056.19	1,424,376,617.35	1,424,376,617.35
预收款项	76,697,451.83	1,035,489,473.42	1,035,489,473.42
应付职工薪酬	84,515,326.53	337,859,657.50	337,859,657.50
应交税费	16,807,196.25	110,389,714.92	110,389,714.92
应付利息	–	–	–
应付股利	840,917.84	840,917.84	840,917.84
其他应付款	246,480,803.28	1,456,495,159.69	1,456,495,159.69
一年内到期的非流动负债	200,000,000.00	200,000,000.00	200,000,000.00
其他流动负债	506,047,260.27	513,389,623.07	513,389,623.07
流动负债合计	2,681,653,012.19	8,451,598,712.24	8,451,598,712.24
非流动负债			
长期借款	3,530,967,304.73	4,092,140,785.67	4,092,140,785.67
应付债券	–	–	–
长期应付款	–	33,914,411.49	33,914,411.49
专项应付款	–	–	–
预计负债	–	–	–
递延所得税负债	18,735,521.79	18,735,521.79	18,735,521.79
其他非流动负债	–	–	–
非流动负债合计	3,549,702,826.52	4,144,790,718.95	4,144,790,718.95
负债合计	6,231,355,838.71	12,596,389,431.19	12,596,389,431.19
所有者权益			
归属于母公司所有者权益合计	3,503,502,695.22	976,100,362.40	3,163,004,108.64
少数股东权益	476,203,401.71	3,333,241,774.24	715,074,210.10
股东权益合计	3,979,706,096.93	4,309,342,136.64	3,878,078,318.74
负债及股东权益合计	10,211,061,935.64	16,905,731,567.83	16,474,467,749.93

(下转D13版)