

## 重组做强+创新开拓 三年挣回两个中交

“一加一大于二”，是企业整合重组的理想目标，也是一个短期内难以实现的目标。而中交集团却成功实现了这一目标，而且在很短的时间内通过重组做大做强。三年来，中交集团不仅成功实现战略重组，完成整体上市，还在巩固传统业务的同时，以盈利模式的创新开拓新兴业务市场，并借助国际领先的优势积极拓展海外市场。

据统计，从重组前的2004年到2007年，公司资产总额由610亿元增长到1760亿元，相当于三年挣回两个中交，很好地实现了国有资产的保值增值。2007年度，在国资委监管的中央企业中，中交集团的营业收入和利润总额分别位居第17位和第23位。目前，中交集团已成为中国最大的港口建设及设计企业，中国领先的公路、桥梁设计和施工企业，中国最大、世界第三疏浚企业，全球最大的集装箱起重机械制造商。在2008年，中交集团将进入世界500强。

◎本报记者 于祥明 徐玉海



### 重组

#### 首例“新设合并”大获成功

2005年，原中国港湾建设(集团)总公司(简称“中国港湾”)与原中国路桥(集团)总公司(简称“中国路桥”)以强强联合、新设合并方式重组成立中国交通建设集团有限公司(简称“中交集团”)。

中国路桥和中国港湾同为诞生于计划经济年代，受交通部管理的国有企业，两集团规模相当、业务相近、文化相似，都是我国交通基础设施建设领域的重要企业。“中交集团负责人告诉记者，重组前，双方都有业务扩张的愿望和行动，为此两集团采用了新设合并方式进行重组，创立了中交集团。

成功采取新设合并的方式重组，在国企改革中，中交集团是第一例。“中交集团负责人说，需要指出的是，将两家企业整合到一起，这对任何一位优秀的管理者来说都不容易，而中交集团却做到了。这归结为集团高层管理者的人格魅力，即“德

高才能望重；以德立威，才能众望所归”的领导理念，和“身先士卒，身体力行”的实干精神。

实现战略重组后，公司各项经济指标较重组前实现跨越式增长。据统计，从2004年到2007年，资产总额由610亿元增长到1760亿元，年均增长42.3%；新签合同额由808亿元增长到2343亿元，年均增长42.5%；完成营业收入由664亿元增长到1520亿元，年均增长31.1%；实现利润由15.8亿元增长到82.5亿元，年均增长73.3%。达到了“一加一大于二”的效果，很好地实现了国有资本保值增值。

随后，中交集团进一步确定了“独家发起，整体上市，谋求企业又好又快发展”的改革思路，在不到9个月的时间里，完成准备工作，于2006年12月15日在香港成功上市，共发行40.25亿H股，募集资金24亿美元。



中交承建的合武铁路工程



中交承建的奥运工程青岛奥帆基地

### 做强

#### “高端战略”明确发展路径

2007年以来，中交集团坚持“高端运作、运作高端”的发展战略，努力实现传统产业品牌化、主导产业高端化、新兴产业规模化，这是中交集团成功的法宝之一。“中交集团负责人表示，据介绍，在上述发展战略指导下，中交集团确立了“一强、二优、三飞跃”的三年发展目标，明确了基建、设计、疏浚、装备、投资和海外等六大板块业务。

近年来，中交在交通建设领域的领先地位进一步巩固。集团设计和承建的众多国家重点工程项目，创造了我国乃至亚洲和世界水工、桥梁建设史上诸多“第一”

和“之最”。在各业务板块方面，公司基建业务不断做大做强，巩固了优势地位；设计业务实现持续增长，引领国内勘察设计市场；疏浚业务竞争力显著提升，保持了旺盛发展态势；装备业务实力增强，稳

居世界领先水平。

中交还整合了集团内部技术研发资源，“科技强企”先导作用进一步彰显。公司组建了交通建设工程院，依托一支由3位工程院院士、13位国家级勘察设计大师、近万名高级专业技术人员、4万余名各类专业人员组成的科技、管理人才团队，获得109项自主知识产权专利，承担了国家70%以上的公路水运行业标准的编制、修订任务，先后荣获160项国家科技进步奖、27项詹天佑大奖、28项国家级工法等。连续两年被国资委评为A类企业。

2008年，中交集团将进入世界500强。“公司负责人表示，目前，中交已成为中国最大的港口建设及设计企业，中国领先的公路、桥梁设计和施工企业，中国最大、世界第三疏浚企业，全球最大的集装箱起重机械制造商。

### 创新

#### “新兴业务市场”勇往直前

巩固传统业务的同时，中交集团也不是一家墨守成规的公司，其在新兴业务市场上更是勇往直前。

中交集团在经营领域获得重大突破，其铁路建设业务实现较快发展，先后中标哈大、京沪高铁等项目，施工单线总里程近2000公里，合同总额达469亿元。“中交集团负责人说，据了解，2007年公司承揽铁路工程项目6个，新签合同额227.23亿元，同比增长286%；共承担铁路施工任务16项，合同总额达330亿元，单线里程1500余公里，完成营业额41.83亿元，同比增长222%。

其中值得一提的是，中交中标的哈大铁路客运专线合同和京沪高速铁路土建工程THJT-6标段。前者合同总金额超过208亿元，是集团成立以来承揽的最大单项施工合同，标志着集团高等级铁路施工组织能力、技术水平和履约能力发生了质的飞跃，由铁路建设的生力军成为主力军。后者标价137亿元，进一步巩固了集团作为我国铁路建设的主力军地位。“中交集团负责人指出。

据介绍，今年3月，中交集团又中标新建铁路大瑞线大理至保山段施工监理二标，成为国内首家独立进入铁路监理市场的省外企业，也标志着集团设计、施工、监理全面进入铁路市场。

在投资业务方面，中交集团也大胆尝试创新。2007年4月，中交集团成立了投资公司，确立了“以生产经营为基础、以资本经营为支撑、以板块业务为单元、以投资业务拉动主营业务为导向”的盈利模式，投资业务成为公司发展引擎。

通过资本运作，在BT、BOT、BOO、BOOT等高端市场占据重要地位，进入高附加值的上游市场，从而实现传统产业的优化升级。“中交集团负责人表示，投资公司组建以来，在交通基础设施投资成绩突出，2007年成功承揽并签署了湖南岳阳陵城矶港区一期BOO项目、贵阳至都匀高速公路BOT项目等，共涉及投资额约110.5亿元。

这些项目均由中交旗下相关单位进行设计施工总承包，预计拉动集团主营业务120亿元以上。“中交集团负责人表示，中交集团原有的以BT、BOT模式实施的山西晋侯高速公路顺利通车，重庆朝天门大桥胜利合拢，佛山广明高速公路项目进展顺利。公司和哈尔滨、大连、连云港等城市签订战略合作协议，将展开多样的合作。

另据介绍，中交集团还将发挥已有海洋施工技术优势，争取在海洋工程、海洋矿产开发、绿色能源领域实现突破。据悉，公司海上4000吨、7500吨全回转浮吊已经研制成功，13000吨浮吊、28000吨巨型水上浮吊也已提上议事日程。

### 开拓

#### “走出去”战略屡获丰收

值得关注的是，中交集团实现境外上市后，极大地提升了在国际市场的知名度和企业形象，国际竞争力得到显著增强，为积极贯彻“走出去”战略打下了坚实的基础。

中交集团通过对海外资源的重新布局，优化资源配置，实现优势互补，加强战略协作，发挥整体优势，海外市场进一步扩大。“据公司负责人介绍，目前集团在海外有56个驻外机构、分公司及合资公司，主要分布在东南亚、南亚、中亚、东非、西非、中南美洲等地区，大部分驻外机构已在属地国经营20年以上。

2007年以来，中交集团境外业务发展迅速，经营指标持续攀升，承揽项目正逐步由施工承包向国际工程高端市场转变。“中交集团负责人说。据统计，2007年，集团境外完成营业收入37.6亿美元，占集团营业收入总额的19.3%。今年1-4月，集团完成境外营业收入14.3亿美元，占营业收入总额的22.9%。

这包括马来西亚槟城二桥项目(12.3亿美元)、安哥拉洛比托港扩建项目(11.9亿美元)、安哥拉北方道路改建项目(6.6亿美元)、沙特阿拉伯扎瓦尔港口项目(6.8亿美元)、利比亚米苏拉塔房建项目(6.5亿美元)等。以上项目的成功取得，为实现集团从跨国经营向跨国集团的转变提供强大动力。“中交集团负责人表示。

并且，上海振华2007年完成产值210亿元，成功开拓了土耳其、利比亚、乌克兰、厄瓜多尔、越南等9个国家，产品销售到全球64个国家和地区，集团主要产品集装箱起重机械继续占领全球74%以上的份额，雄居行业榜首。

中交集团负责人表示，目前公司正继续统筹运用优势资源，利用CC-CC、CHEC、CRBC、ZPMC四个国际品牌，组成多种形式的联合，以组合优势走向海外，提高获取和实施高端工程承包项目的的能力。公司还积极利用当地资源，吸收外方投资，采用参股、联合经营、股权置换、本土化运作等方式，加快向属地化、本土化方向的发展，实现资源全球配置。

并且，公司积极谋求通过资金购买、品牌特许、以股换资、合资合作、联合收购等多种方式，有选择地与世界一流建筑、咨询公司建立战略合作关系。“中交集团负责人说。该负责人表示，中交集团将积极参与政府间框架协议，充分发掘资源类项目，不断加快“走出去”步伐；继续加大对海外人力、物力、资金和设备的投入，全力提升海外经营的综合实力与业绩；发挥集团一体化优势，创新海外经营管理模式，积极拓展高端市场，不断提升集团国际化水平。

# 22.9%

今年1-4月，中交集团完成境外营业收入14.3亿美元，占营业收入总额的22.9%



中交集团承建马来西亚槟城二桥项目

### 重组上市战略目标初步实现

——专访中交集团党委书记孟凤朝

三年前，两家“交通建筑系”央企重组合并，谋求实现“一加一大于二”的战略目标。三年后，中交集团党委书记孟凤朝乐观地向记者表示：“三个年头，中交集团迈出三大步，重组上市战略目标初步实现。即，2005年完成战略重组，2006年实现境外整体上市，2007年实现再上市，2008年完成再上市再造一个中交。”他预计，2008年中交集团将进入世界500强。



中交集团党委书记孟凤朝

#### 整体上市探索央企发展之路

上海证券报：中交集团由两家“交通建筑系”央企重组合并而成，您认为重组目标是否已经实现？

孟凤朝：根据国务院国资委关于中央企业布局结构调整的战略部署，原中国港湾建设(集团)总公司与原中国路桥(集团)总公司经过充分沟通与慎重研究，达成重组意愿。

2005年，原中港集团和路桥集团以强强联合、新设合并方式重组成立中国交通建设集团有限公司。当时，这被视为国务院国资委监管的中央企业中实现强强联合的典型范例，是国家实施大公司大企业集团战略的一次有益实践。

实现战略重组后，中交集团通过资源整合，整合了原中港集团和路桥集团的各自优势，以全新的姿态参与国际和国内市场竞争，综合实力明显增强，生产经营稳步增长，经济效益大幅攀升。可以说，中交集团重组上市战略目标初步实现。

上海证券报：作为第一家整体上市的中央企业，中交集团为什么在重组成功后就迅速登陆资本市场？

孟凤朝：问得好。虽然我们重组取得了初步成功，但这并不是中央企业发展的最终目标。完成战略重组后，如何实现中交集团做强做大，是摆在新集团领导班子面前的重要课题。在全面分析企业的内外部环境、发展优劣势的基础上，中交集团确定了“独家发起，整体上市，谋求企业又好又快发展”的改革思路。

值得一提的是，作为第一家整体上市的中央企业和第一家在境外资本市场整体上市的交通基建企业，在设有先例可供借鉴的基础上，集团在不到9个月的时间里，以前所未有的力度，对609家下属机构进行了重组，对117家企业进行了改制；完成了526宗土地评估，2255宗物业评估；4月10日，2704家报表单位审计，近280万张各类财务报表的填报，最终使535家法人单位和54家分支机构全部纳入上市范围。

2006年10月，中国交通建设集团有限公司以全部主营业务及相关资产作为投入，独家发起创立了中国交通建设股份有限公司(中交股份)，2006年12月15日，中交股份在香港成功上市。由于规范的管理和优良的业绩，2007年1月3日，中交股份被纳入摩根士丹利资本国际(MSCI)指数，3月12日被纳入恒生中国企业指数。

需要关注的是，国资委对中交集团的发展也给予肯定：重组上市后的中交，已经不再是传统意义上的国企，而是已经脱胎换骨，逐步成为能够把握全球市场机会、应对国际市场挑战的国际化企业。这种战略重组、整体上市的路径也成为央企发展的一个成功模式。

#### 公司产业结构布局趋于完善

上海证券报：目前，中交集团最具竞争力的业务有哪些，下一步将侧重于哪些业务的发展？

孟凤朝：目前，中交集团已经成为一家科研、设计、施工、装备制造和投融资等功能一体化的特大型交通建设国际化公司。公司形成了基建、设计、疏浚、装备制造、投资和海外等六大主营业务板块，并在各个板块形成明显优势，这从其产品和服务就可可见一斑。

例如最近广受关注的杭州湾跨海大桥、苏通长江大桥，中交集团以主力身份承担了绝大部分的设计、施工、配套服务任务，完成了高精尖的建设任务、创造了多项世界第一。再者，由公司自主设计建造的神州第一挖——“新海虎”号正式运营，实现“国轮国造”，填补了我国建造大型耙吸挖泥船的空白。

公司生产的岸边集装箱起重机的全球市场占有率达75%以上，并且在无人自动化码头系统取得重大突破。公司研制的初7500吨全回转浮吊“蓝鲸”号5月试吊成功，这个能够一把提起巴黎埃菲尔铁塔的大家伙，是百分之百中国制造、百分之百自主创新，而长期以来，巨型浮吊被视为美国日的独占品，1500吨以上的浮吊都由发达国家制造。

另外，2007年以来，集团实现了铁路建设市场开发和施工生产的重大突破。2007年承揽铁路工程项目6个，新签合同额227.23亿元，同比增长286%。先后中标哈大铁路客运专线合同(总金额超过208亿元)、京沪高速铁路土建工程(THJT-6标段，标价137亿元)。2008年3月，集团又中标新建铁路大瑞线大理至保山段施工监理二标，成为国内首家独立进入铁路监理市场的省外企业，也标志着集团设计、施工、监理全面进入铁路市场。

今后，公司还将投资建造大型疏浚液舱船舶，争取在海洋工程、海洋矿产开发、绿色能源领域实现突破，积极开拓大型钢结构、钻井平台、巨型浮吊和盾构等市场，重点新的利润增长点。