

敦行厚德 励新自强 全力打造专业化高端化管理型工程总承包商

——记与特区共成长的深圳市市政工程总公司

深圳商报通讯员 王晓高 龙江涛 深圳报记者 丁时照

岁月奔流至今,当年那群生龙活虎的青年人现已人过中年,早生华发,有的已经退休,有的已经作古。然而,代际的更替中,不老的是精神,是气吞万里如虎的豪情。创业的基因早已牢牢地植入深圳市政人的灵魂深处,成为市政人前行路上不竭的动力,成为特区拓荒牛精神的有机组成部分。

景田在福田区,是深圳人耳熟能详的一个地名。看着这个名字,让人生出许多美好的联想:景色迷人的田园、实现愿景的田野、让人景仰的地方……
30岁的特区,沧海桑田的变化中,也包括众多的地名。“景田”的原名非常写实,叫“猫颈田”。让这个略显鄙陋的名字变得诗意盎然,是一群人,一群过去的军人,现在的市政人。
为什么景田美如画?战士的青春滋养着它。《英雄赞歌》的旋律仿佛在耳边回荡,这是一个光荣的群体,27年前的今天,是市政工程总公司成立的日子,也是基建工程兵集体转业深圳的日子。在回眸与展望之间,我们能读懂深圳市政人的精神世界。
忘记历史意味着背叛。深圳人永远不会忘记初创的特区,那段如歌的岁月。

军旅生涯最后一项工程是直升机场

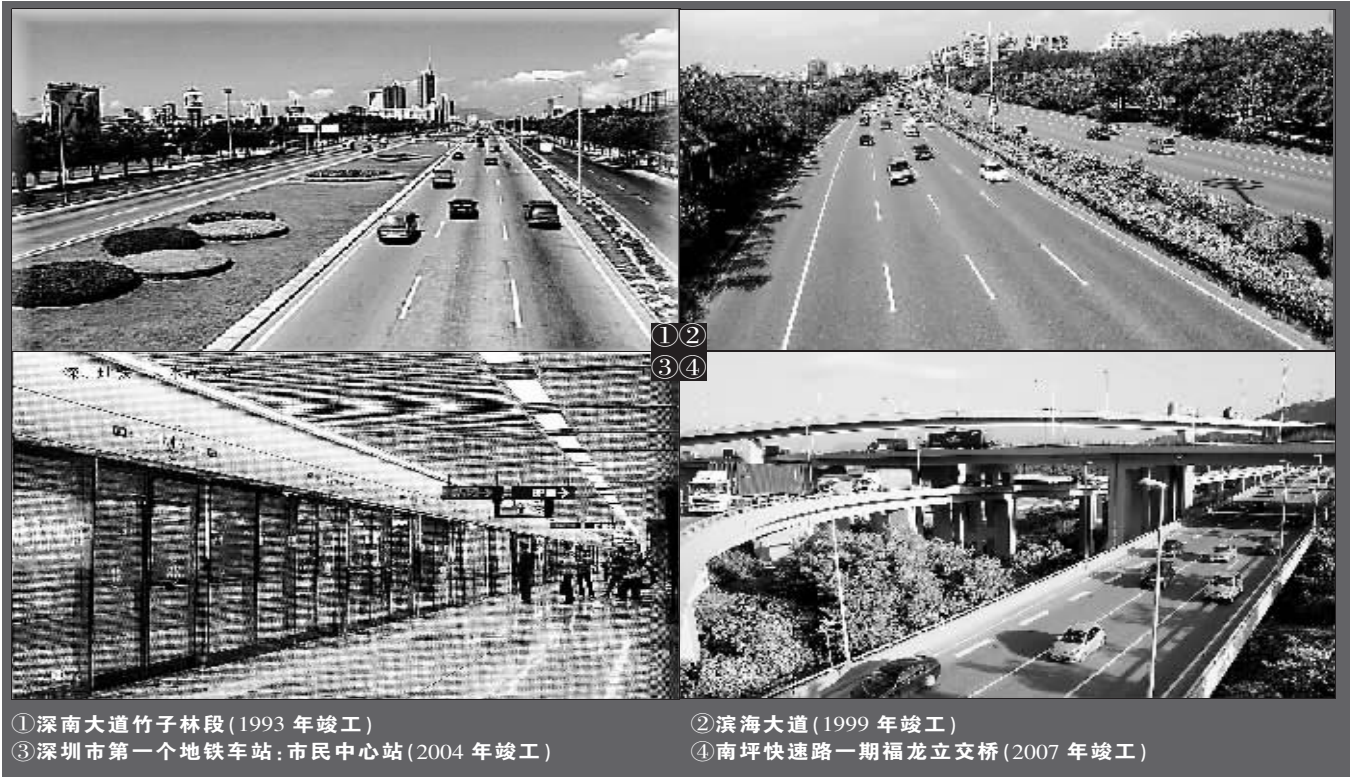
1983年9月15日,两万基建工程兵部队执行国务院、中央军委(1982)23号文件令,调集深圳集体转业为深圳市市属施工企业,其中基建兵31支队302团改编为深圳市市政工程总公司,驻地就在猫颈田。
302团有着悠久的历史,它的前身是成立于1963年的广州空军工程兵独立第五团,专注机场和飞机洞库建设。第五团成立的时候,我国还没有工程兵兵种,直到1976年该团才成建制划转到基建工程兵序列。
这支善于打硬仗、敢啃硬骨头的英雄部队,20年间在“两湖两广”的崇山峻岭中披荆斩棘,参与修建了荆门宏图水上飞机场、邵东轰炸机场、韶关乳源机场、南宁吴圩机场和广西全州战备油库等一批军用机场和国防油库,为我国国防建设作出了特殊贡献,也为机场和洞库建设积累了宝贵经验。
后来,302团奉命调驻深圳参加特区建设。
146万元的固定资产、20.8万元的流动资金——302团1680名官兵及其数百名家属初来深圳的全部家当。凭借着这些老本,他们承接了造价800万元的深圳南头直升机场的建设任务。
按照当时的条件,直升机场的工期需要10个月。军人就是军人,干起活来就拼命。白天顶着烈日,晚上就着电灯,24小时连轴转,日夜不歇工不停机,用了不到5个月的时间,让直升机场在国庆节交付使用。
南头直升机场的建设,使302团赢得了“铁军”的美誉,也给全体官兵军旅生涯划上了一个完美的句号。

用铁镐和铁锹开启一个时代

随后,302团走进历史,深圳市市政工程总公司迎着改革的大潮破浪诞生。
脱下了心爱的军装,摘去了帽徽领章,一夜之间,昔日的302团从部队的供给制转向找米下锅,新生的市政工程总公司从计划经济一脚踏进了市场经济的大门。千余名转业军人拖家带口,两千多张嘴嗷嗷待哺。一把铁镐一把铁锹就是他们手中的“铁饭碗”,无论什么工程都靠镐和锹来完成。由于劳动强度大,每个人平均一年要用坏10多把镐和锹。
老团长新经理,市政工程总公司第一任总经理田守臣,带领过去的战友现在的员工不等不靠,东一铁镐西一铲子,到处去“挖”“铲”,在市内接连承接到了5项道路工程,为市政工程总公司的发展铺下了成长的基石。
第一代市政人挥舞手中的铁镐和铁锹,筚路蓝缕,以启山林,在特区建筑施工行业中,挖出了许多破天荒的故事。
接到5项道路工程后,市政人又是欢喜又是愁。喜在有工程,愁在施工能力不足。1985年初,田守臣和他的班子做出了一项经典决策:向中行信托投资公司租赁设备。中行信托购买10台日产15吨自卸车和三台土方机械,公司先租后买。租赁解决了运输和资金的燃眉之急,购买下设备后又以此为基础开办了公司车队。
1987年初,市政工程总公司开深圳市属公司投标之先河,一举夺得了广深高速公路深圳段一、二、三合同工程,引得全行业侧目。
1988年10月,公司成立了香蜜湾工程开发公司,这是今天健房地产公司的前身,是基建工程兵转业后第一家拥有房地产开发权的市属施工企业。
“一业为主,多种经营”是公司早期领导班子的经营思路。在开展施工、房地产的同时,市政工程总公司相继进入了工业和商业贸易等新领域。办起了东方服装厂,安置了80多名职工家属。以自主或合作的方式,办起了家私厂、修理厂、物资公司和生活服务公司,后来还办起了水泥预制厂、化工厂、电子厂、印刷厂、玩具厂等。随着时代的变迁,这些工厂大部分已经不存在。但是,它们挤出的乳汁,让市政工程总公司强健了体魄,它们和铁镐铁锹一样,是深圳市政人的精神财富。

脱下了军装,留住了军魂

如果以集体转业作为分水岭,1983年前,深圳市政人献身国防;1983年后,深圳市政人投身特区。
军装虽然脱下,但是军魂依旧在。深圳市市政工程总公司的员工们仍然保持着一贯的冲锋姿态,向阻碍企业发展的一切陈规陋习发起总攻。
随着公司的进一步发展,他们决定进行大刀阔斧的改革,改掉旧体制带来的弊端:在管理机制上,1991年公司实行内部达标升级方案,经济指标达到什么目标,单位就享受什么待遇,这一经验立即引起了上级重视,并在建设系统推广;在机构改革上,重点减少非生产性人员,机关人员压缩了30%;在干部选拔任用上,公开招聘了修理、服装、钢筋三个厂的厂长;在资金使用上,设立内部结算中心,将公司系统内原有的86个账号压缩到两三个,发挥了资金集中优势;在工资管理上,于1987年初建立了“工资储备基金”制度,以丰补歉。一系列的改革,点燃了员工团结向上的精神,培育了困难



① 深南大道竹子林段(1993年竣工) ② 滨海大道(1999年竣工)
③ 深圳市第一个地铁车站:市民中心站(2004年竣工) ④ 南坪快速路一期福龙立交桥(2007年竣工)

模式创新:在全国率先创出“BT城建模式”

景田是原302团的基地,市政工程公司的总部所在。其时,这里水田片片,鸡鸭齐飞。当深圳建设大规模展开的时候,资金困扰着特区政府。市政工程公司的一个开创性举动,让所有的人茅塞顿开。
1990年,市政府把景田片区确定为生产及生活服务、文化娱乐设施齐全的多功能标准的现代化新区。针对政府建设资金紧张的情况,市政工程公司转换思维,大胆设想,提出垫资1.45亿元开发景田综合区2.73平方公里七通一平的设想,得到了市政府的肯定。经过5年开发建设,圆满完成七通一平工程。而公司则以优惠的地价获得市政府补

品牌创新:“深圳市政”品牌根植特区走向全国

一个作家,他的成就就是他的代表作;一个企业,它的代表作是它的产品;一座城市,它的代表作是名牌企业。
作为全国首批三家市政工程总承包特级资质企业之一,深圳市政工程总公司是深圳的拓荒牛企业,在建设特区中成就了自己,在走向全国时宣传了深圳。
深南大道、滨海大道、深圳地铁工程、广深高速、机荷高速、南坪快速和交通枢纽大厦、深圳书城、大运主场馆、深圳粮食储备库、侨香村安居房等一批深圳的标志性工程都有市政人挥洒的心血和汗水。在承建的500多项工程中,有100多项获得市级以上优质工程,其中交通枢纽大厦主体工程 and 首部国际机场扩建工程3号航站楼装修工程先后荣获中国建筑领域最高奖鲁班奖;上海世纪大道、中山市南头大道、深圳市福荣西路、新洲路、滨海大道工程、深港西部通道深圳侧接线工程、韶关大道工程等获国家市政工程金杯奖。他们还承建了深圳四大污水处理厂和建设和建设了深圳早期80%的水厂,在北京、上海、广州、杭州、郑州、兰州以及湖南、湖北、四川、广西等地,承建了一大批当地的重点工程。在建设香港新机场地铁(东涌段)工程中,积累了丰富的按国际惯例施工的经验。“深圳市政”品牌已深深根植深圳,花开大江南北,长城内外。
在建筑施工行业,越往低端越热闹,越到高端越冷清。何以如此?低端市场门槛低,竞争惨烈,高端市场资金技术密集,没有非常强的实力难以获得真正的成功。深圳市政工程总公司利用长期造城的经验,实现商业模式

科技创新:打造智慧型筑城企业

深圳市市政工程总公司对科技一直情有独钟。早在1994年就成立了深圳市首家建筑企业科研机构——市政工程设计研究所。其后,经国家人事部批准,于1999年设立了全国建筑企业最早的博士后工作站,周镜院士等受聘为博士后合作导师,先后与中国铁道科学研究院、华南理工大学联合培养博士后3名。2008年,公司整合内外资源,成立了技术中心,聘请葛润涛等国内著名专家成立了顾问委员会。最近,市政总技术中心组建升级方案获省市专家组评审通过,在服务内容和研究创新方面取得实质性的提升和长足进步。
近30年来,该公司从铁镐和铁锹起步,进而在科技创新上取得了丰硕的成果,先后获得省部级科技奖4项,实用新型专利8项,国家级工法4项,省部级工法6项,参编国家行业标准4部,地方标准2部。公司员工在《土木工程学报》、《岩土工程学报》等国家核心期刊上发表技术论文100多篇。
深圳市市政工程总公司在地铁、沥青路面和给排水工程三个领域拥有自己的核心竞争力。1998年12月28日,公司

再练内功:力推基础管理整合提升

围绕打造高效益的建筑施工企业的目标,根据组织扁平化的管理原理,按照集中统一管理与精细管理(实施项目法)相结合的原则,着力培育三方面的核心能力:一是总部经营管控能力,主要包括:资源集中管理,缩短管理层次,强化项目管理;二是项目经营管理能力,主要包括:成本控制到位、项目管理规范的;

1993年是深圳市政工程公司的蜕变之年,这一年,经市政府批准,天健实业股份有限公司诞生。新的股份制企业以市政总公司为核心,由6家全资企业发起,将公司有净资产折股,同时吸收3家社会法人和公司职工参股,公司总股本9837万股。
1996年,深圳市政工程公司升格为“总公司”,企业发展成为专业齐全、综合配套的大型市政施工企业。
1997年4月17日,天健实业股份有限公司经国资办批准,正式升格为天健(集团)股份有限公司,随后进入了市政府重点扶持的大型企业集团行列。
1999年7月21日,天健股票上市的消息轰动深圳。深圳市政工程总公司在天健的旗帜下走进了股票市场,创新的道路更加宽广。

和市场模式的变革,在代建制项目上的突出表现,使得该公司站上了一个新的高度。
代建制是指政府通过招标的方式,选择专业化的项目管理单位,负责项目的投资管理和建设组织实施工作,项目建成后交付使用单位的制度。深圳市政工程总公司在进行坂雪岗大道和布龙路等公益性政府投资建设项目建设时,代行政府的投资主体责任,对工程建设全过程提供专业化服务。通过对输出管理输出服务,开辟大型城建项目咨询和管理的新路子。
深圳市政工程总公司成立以来,品牌价值越来越大。共荣获市级以上各类荣誉200多项,先后被评为“中国建筑施工企业综合实力百强第一名”、“中国500家最佳经济效益建筑企业一级第一名”、“深圳市50家综合实力最强建筑施工企业第一名”。近日,公司光荣入围深圳改革开放30年杰出贡献企业提名。

等级快速路,该路全部采用深圳市政工程总公司自行研发的新型SMA改性沥青铺装路面。该路至今使用10多年,经受了高温、暴雨的考验,没有出现任何车辙、泛油、破裂现象,没有一个补丁。该工程被评为中国市政工程金杯奖、全国用户满意工程,被誉为“广东第一路”。这项技术经过完善和改进之后,推广到全省和全国。截至2009年底,应用该项成果铺筑的沥青路面面积已达1000多万平方米,在全国市场占有率达10%,在华南地区占一半。
深圳市政工程总公司的给排水技术处于省内行业领先地位,他们开发了省工法4项,国家工法1项,产生了良好的社会效益和经济效益。
重视科技创新和人才队伍建设,使企业收益,也惠及全市。公司先后引进博士近10人,博士后3人,硕士50多人。全公司现有技术研发人员300多名。一批行业领军人物从这里产生。公司总工程师高俊合是引进的首位博士后,他是国内知名的市政工程、地下工程专家,荣获省部级科技奖3项,国家级工法4项。张海波博士是目前国内知名的盾构技术专家,正在主持深圳地铁2222标段的全面技术工作,葛折圣博士是全国知名的沥青路面专家。

深圳市市政工程总公司以项目为依托,再造和优化业务流程,全面推行项目预算管理和信息化管理,落实项目负责人的责权利。全公司即将彻底实行劳动、人事和分配的三项制度改革,建立员工能进能出、岗位能上能下、工资能高能低的机制。通过基础管理整合提升活动,形成公司治理手册、员工手册、关键业务流程手册、项目管理手册、企业文化建设手册等基础管理文件,企业的运作已经步入规范化、现代化的良性状态。

人才是关键:建人才脱颖而出快速通道

创新内部人才选聘机制,激活人才活力,营造人才脱颖而出的快速通道,所有部门、二级公司、区域公司负责人等全部实现公开竞聘上岗,全公司100多人通过这个通道走上前台,担当重任。同时,实施“捧月人才计划”和“精优人才计划”,加强人才队伍的规模、结构、层次和梯队建设,营造多出人才、出好人才、快出人才的机制。“捧月人才计划”是计划在3-5年内在公司内部培育出10名左右在社会上、专业领域享有较高权威、影响力和较好社会声誉的高级专门人才。“精优人才计划”是计划在3年内在公司内部按照专业、岗位分布选拔50名左右的忠诚度高、专业素质过硬、积极正面、年富力强的拔尖人才,在培训、岗位使用、晋升、考核等方面加大培养和关注力度,尽快形成一批各专业、岗位的中坚骨干力量。

发展方式变革:而今迈步从头越

市场竞争,唯有专业取胜,商业模式是关键。在建筑市场不断开放的今天,建筑市场的低价中标,建筑企业之间、国有和民营之间血淋淋的搏杀。一些民营、私营建筑企业在多年的依附中开始长大,成为对手,深圳市政工程总公司遇到了全新的挑战。深入贯彻科学发展观,在发展方向上实现真转真变,商业模式的变革是必然选择。

深圳市政工程总公司自2009年12月正式宣布改制终止后,天健集团公司总经理、市政总公司董事长辛杰说,市政工程总公司站在一个关键的历史节点上。作为天健集团的全资子公司、上市公司的核心企业,市政工程总公司的改革发展,运作管控和公众形象必须符合上市公司的治理规范,为股东负责,关注股东回报。

根据天健集团公司的整体战略安排,深圳市政工程总公司紧抓中国城市化进程的机遇和城市更新改造的现实需求,确立了自己的发展愿景:以城市建设先锋为己任,矢志打造城市建设综合服务商。

针对新的局面,深圳市政工程总公司全面梳理公司发展战略。在总体战略上,以精优专业化为基础,以技术创新和管理服务高端化为方向,以新兴边缘产业为重点,以BT投资为手段,以城市建设先锋为己任,立足广东,面向全国,全力打造综合性、管理型城市建设总承包公司。

在区域发展战略上,做强做优深圳;做优与房地产发展联动的地区,如长沙、南宁地区项目;全面发展珠三角;选择性布局国内发达地区一级、二级中心城市,欠发达地区的一级中心城市。即以珠江三角洲为大本营;侧重拓展长江三角洲、环渤海三角洲、西三角(成渝陕);选择性拓展中部地区、海峡西岸经济区;适度参与国家扶持以及政策导向的地区如新疆、西部大开发等地的项目。

在产业发展战略上,以精优的专业化为基础,快速向高端管理(代建管理、项目管理咨询、设计施工总承包等)、高新技术(盾构施工、边缘高新产业等)、高资本投入(BT、BOT、优质垫资工程)等“三高”领域拓展,全力打造专业化、高端化、管理型的城市建设总承包公司。
在产品发展战略上,通过精细管理,打造精品工程,建立精兵强将;在市场营销战略上,以我为主,合作共赢。

在全力打造核心竞争能力方面,加强硬实力,重点拓展高等级沥青路面施工、盾构为主的地下工程施工、水厂建设、大型桥梁、大型房屋建筑总承包等;发展软实力,完善品牌形象,加大科技创新力度,提高合同履约能力;提升战略核心竞争能力,提供城镇水循环系统和市政道路设施循环经济“一揽子解决方案”。BT模式下的片区开发能力、提供项目管理等高端服务的能力为奋斗目标。

为此,市政工程总公司确立了自己新的商业发展模式:
积极争取以BT模式进行内地二三线城市产业园区成片开发或主干道和景观大道的建设,在通过投资带动施工生产并顺利介入一级土地开发的同时,获取较好的综合效益实现资本驱动发展的战略;

大力拓展节能、循环经济等边缘新兴产业;如城市道路再生、固体废弃物再利用、局部水循环等,通过新兴产业驱动发展;
通过管理驱动发展的策略(EPC、代建、咨询、工程总承包),实现管理驱动发展的战略;

稳步提升专业领域的高技术含量,如地铁盾构施工等,实现技术驱动发展的策略。
面对“建设美好城市”的新使命,市政总公司传承“天行健,君子以自强不息”的天健精神,确立了“敦行厚德,励新自强”的核心价值观,以此来赢得未来发展的先机。

深圳市政人清楚地知道,光荣属于过去,挑战发自未来。只有不断地超越自我,才能勇立潮头。



福龙路道路工程。