

# 中国建筑集团40年：“双万亿”巨头是如何炼成的

■ 文 / 陈朝阳

在党的二十大召开的重要历史时点，中国建筑集团有限公司（下称“中国建筑”）迎来了组建40周年庆典。

从1982年组建，发展到今天稳居世界500强前列，全球建筑业唯一新签合同额、营业收入“双万亿”的全球最大投资建设集团，成为助力社会稳增长和不断壮大国家实力的重要力量，中国建筑用奋斗写下了光荣与梦想。

中国建筑的发展之路，是在党中央的坚强领导下，一代代薪火相传、一次次风雨兼程、一步步创新超越进行的一段历时40年的上下求索。

仰问历史：40年来，中国建筑靠什么走出一条高质量发展之路？

探寻未来：40年后，中国建筑该如何续写助力民族复兴的辉煌篇章？

对历史的最好纪念，就是创造新的历史。

“以创建具有全球竞争力的世界一流企业为牵引，致力于成为价值创造力强、创新引领力强、品牌影响力强、国际竞争力强、文化软实力强的世界一流投资建设集团”。这是对过去的深情回望，更是对未来的豪迈宣言。

## 以忠诚为魂，挺起国家脊梁

回望中国建筑的历史，就是一段永远跟党走、永远走在前的光荣历程。组建以来，中国建筑坚决贯彻执行党的路线方针政策，坚持党的领导，全面从严治党，把政治优势转化为企业的发展优势，将企业发展与国家民族命运紧紧相连，与党同频，与国同行，与民同心。

这是听党召唤的担当。中国建筑虽然组建于1982年，但成员企业大多具有70年的历史，员工多为部队转业军人。抗日救国、抗美援朝，烽火中锻造出的红色基因，赋予了中国建筑独特的精神底色：以生命突围困境，以热血开拓荒芜，始终冲锋在党和人民最需要的地方。

新中国诞生之初，百废待兴，中国建筑各成员企业遵循党和国家的统一指挥和调遣，责无旁贷参加了一重、一汽等156个国家重点项目及大庆油田、燕山石化等一大批国家基础设施工程建设，又在“大三线”建设一大批重要国防军工项目和国家重点工程，为社会主义事业做出巨大贡献，被誉为“南征北战的铁军、重点建设的先锋”。

这是使命必达的勇毅。早在1960年2月，国务院正式成立中国建筑工程公司，此后长时间承担对外经援建设任务。改革开放以后，国家着手重新组建中国建筑工程公司，赋予新的历史使命：开展海外经营，为国家赚取外汇。

为了建设祖国的梦想，一代代中建员工拼搏奋斗、奉献开拓，在巴丹吉林沙漠腹地，高质量完成酒泉卫星发射中心工程，加速我国载人飞船的发射进程；在G20杭州峰会会场和敦煌文博会主场馆建设中，创造绝无仅有的施工奇迹，服务大国主场外交；在海拔4300米的雀儿山隧道施工中，用时5年打通“川藏公路第一险”；为庆祝党的百年华诞，圆满完成“伟大征程”舞台搭建、中国共产党历史展览馆建设、北大红楼修缮等重大工程；高标准办好北京奥运会、北京冬奥会，推进20余个场馆及配套项目建设。不畏艰险、使命必达的奉献精神，也熔铸为推动企业发展的磅礴力量。

这是一心为民的情怀。2020年初，在抗击新冠肺炎疫情的大考中，中国建筑仅用10天、12天分别建成武汉火神山、雷神山医院，随后参加香港抗疫、吉林抗疫、深圳抗疫、上海抗疫……优质高效完成全国400余所应急医院建设任务，全力保护人民群众生命安全和身体健康，为坚决打赢疫情防控阻击战发挥重要作用。

在决战决胜脱贫攻坚战中，中国建



筑承担甘肃省康乐县、康县、卓尼县3个县定点帮扶任务，累计出资16亿元认购央企扶贫基金，投入资金53亿元，结对帮扶全国15个贫困县、13个贫困乡、110个贫困村，实施帮扶项目840余个，帮助196万名贫困群众减贫脱贫。

唯其艰难，方显担当。汶川救灾，玉树援建，中国建筑冲锋在前；天津港爆炸、深圳滑坡等事故抢险，中国建筑义无反顾；乡村振兴、六稳六保，中国建筑义不容辞……

作为中央企业，中国建筑始终以政治建设为统领，把“两个维护”落实到各项工作中，在党和人民最需要的时刻冲锋在前、担当作为，成为党和国家最可信赖的依靠力量。

## 以发展为纲，勇立时代潮头

道路由来曲折，征途自古艰难。作为先行者，中国建筑向高处攀登，向远方驰骋，从艰难困苦中走来，在风霜雨雪中跋涉，书写了一部无畏前行、砥砺争先的奋斗史。

1982年6月，国家机关进行调整改革，撤销原国家建筑工程总局，组建中国建筑工程总公司，成为中央、国务院机关中第一批自负盈亏的独立法人。

从“等米下锅”到“找米下锅”，中国建筑被推向了市场化的浪潮之中。有人看到大江奔涌，有人看到细流涓涓；有人看到风正帆悬，有人看到险滩暗礁……

“你问我去向何方，我指着大海的方向。”等不得，靠不上，要不来，中国建筑靠自己在市场中杀出一条血路，完成了时代赋予的必答题。

这是一段激情燃烧的岁月——

1984年，中国建筑在时为华夏第一高楼——深圳国贸大厦的建设过程中，创造“三天一层楼”的“深圳速度”，成为改革开放的代名词，更巩固了中国建筑在高层、超高层建筑领域的技术优势、管理优势和品牌优势。

2022年4月1日，雄安新区迎来5周年。5年来，中国建筑高质量承建100多项重大项目，总建筑面积超750万平米，成为雄安新区发展历史中的坚定支持者、重要参与者和深度“建”证者。

从深圳到雄安，时代在变，从以“速度”为做到以“质量”取胜，不变的是中国建筑追求卓越的劲头。京津冀一体化、长三角一体化、长江经济带、粤港澳大湾区、成渝地区双城经济圈、海南自贸港……中国建筑积极服务国家战略，



以创建具有全球竞争力的世界一流企业为牵引，致力于成为价值创造力强、创新引领力强、品牌影响力强、国际竞争力强、文化软实力强的世界一流投资建设集团”。

经营业绩遍布国内及海外一百多个国家和地区，业务布局涵盖投资、设计、建造、运营全产业链。

在我国，中国建筑投资建设90%以上300米以上摩天大楼、3/4重点机场、3/4卫星发射基地、1/3城市综合管廊、1/2核电站，每25个中国人中就有一人使用中国建筑建造的房子。中国建筑用一栋栋建筑勾画国家迈向新时代的壮丽图景，拓展着人民追求的幸福空间，向世界展示着欣欣向荣的中国形象。

这是一个破浪前行的机遇——

中国建筑早期的海外开拓，从经援项目起步，与对外开放同频。从劳务派遣、专业分包、承包小型工程开始，逐渐形成以施工总承包、EPC总承包为主的成熟业务模式。

“一带一路”倡议提出以来，中国建筑深入贯彻共商共建共享理念，持续优化战略布局，以重大基础设施和民生工程建设为主要抓手，充分发挥全领域、全产业链优势，实现海外业务高质量、可持续发展。

2021年，中国建筑位列ENR国际承包商第9位，业务遍布全球一百余个国家和地区。

艰难拼搏，玉汝于成。从印在当地货币上的科威特中央银行新总部大楼，到世界第三大清真寺阿尔及利亚大清真寺；从中资企业海外承建的最高楼马来西亚吉隆坡标志塔，到包括非洲第一高

楼在内的埃及新首都；从被誉为“梦想之路”的刚果（布）国家1号公路，到中巴经济走廊最大交通基础设施项目巴基斯坦PKM高速公路；从毛里求斯拉姆古兰国际机场到泰国素万纳普机场扩建，凭着“十年磨一剑”的执着、“二十年不回头”的韧劲、“三十年不歇脚”的拼搏、“四十年如一日”的坚守，中国建筑打造了一张张“中国建造”“中国友谊”“中国精神”名片，成长为全球化背景下积极参与国际竞争与合作的杰出代表。

这是一个转型升级的契机——

40不惑，作为行业领先者，既要代表过去，还要引领未来。万亿级的中国建筑，如何实现“大象”转身，跳出轻盈“舞步”，转型升级成了历史的选择，时代的要求。

基础设施投资建设，是服务国家战略、拉动经济增长的重要引擎，也是中国建筑产业结构调整的重要方向。随着国家基础设施投资建设快速发展，中国建筑基础设施得到跨越式发展，业务覆盖高速铁路、轨道交通、高速公路、隧道桥梁、机场站房、能源核电、市政管网、水工港务等几乎全部基础建设领域。

特别是党的十八大以来，中国建筑深度融合和服务国家区域重大战略，承担了高原铁路、哈大高铁、京新高速公路、雀儿山隧道、乌鲁木齐国际机场等一批关系国计民生的重大工程，在9个城市承建了12条地铁整线，创造了我国乃至世界工程建设史上的多项第一，圆满完成了国家赋予的重大任务。

在新型城镇化建设中，中国建筑紧跟国家战略导向，发挥全产业链优势和在生态环境建设、绿色智慧建造等领域的专业优势，整合优质资源，创新应用BOT、PPP等商业模式，聚焦片区开发、大体量城市更新、站城融合、城市运营等领域，投资建设诸多新型城镇化项目，城市建设提供全领域、全过程、全要素的一揽子服务。

以新发展理念为引领，以推进供给侧结构性改革为主线，以提高质量效益和核心竞争力为中心，中国建筑加快战略重组步伐，先后重组新疆建工、山东筑港、上海港务、河北路桥、远东环球、美国PLAZA等公司，优化市场布局，强化中国建筑“投资、设计、建设、运营”全产业链能力和成为现代产业链“链长”的实力。

40年来，中国建筑在市场经济的大潮洗礼下练就眼界与胆识，在对外开放

的博大视野里养成胸怀与气度，在转型升级的漫漫征途中积淀定力和勇气……自信，越来越成为中建人共有的精神气质。

## 以改革为要，矢志世界一流

中国建筑的发展，始终伴随着诸多现实难题、各种风险挑战，考验着将改革进行到底的决心和智慧。

“雄健的精神”，是解放思想的闯劲。1992年，中国海外集团旗下中国海外发展有限公司作为中资企业在香港上市，开创了中资企业在香港上市的先河。从此，中海集团搭上国际资本的快车，实现生产经营与资本经营的有机结合，借力资本市场，推进业务结构从单纯的建筑单核主业向建筑、地产双核主业转变。

2007年12月，中国建筑发展翻开划时代一页。整体重组改制顺利完成，创立中国建筑股份有限公司，标志着一家制度完善、与国际接轨、充满市场竞争活力的特大型现代企业集团的诞生。两年后，中国建筑整体上市，成为当年全球最大IPO，融资渠道的拓宽，为进一步拓展高端市场和经营结构调整提供了有力的资金支持。同年，中国建筑一举跨入“中央企业利润过百亿俱乐部”，实现了由单一生产经营向生产经营与资本经营相结合的升级。

“雄健的精神”，是滴水穿石的韧劲。

改革不可能毕其功于一役，必须锲而不舍、久久为功。2005年，中国建筑发展规模突破千亿元大关。改革继续加码，撬动管理和效益的升级，中国建筑再一次刀刃向内，提升改革“加速度”。

“一裁短、两消灭、三集中”不断演化推进：裁短管理链条，推行扁平化管理，消灭亏损项目、消灭挂靠项目、资金集中，采购集中，劳务集中，凸显法人地位，提高管控能力，完善项目管理体系，精细化管理水平持续上升，盈利能力大幅提升。实施“三大”市场策略：开创合作共赢的经营模式，创新“大市场、大业主、大项目”策略，与银行战略联盟、与各地政府和大业主战略合作，抢占高端、稳定中端、放弃低端。推动“区域化、专业化、标准化、信息化、国际化”战略的实施，实现区域内资源的优化配置、管理集约化科学化，为总承包能力提升提供强大专业支撑。

事实证明，只有任何时候都看清楚时和势，保持定力和耐心，不为风险所惧，不为干扰所惑，方能坚如磐石、行稳致远。

“雄健的精神”，是真抓实干的拼劲。

发展无止境，改革不停步。国企改革三年行动以来，中国建筑推动前置清单与董事会、经理层决策清单闭合交圈、无缝衔接，在完善公司治理中全面加强党的领导。

全面增强企业董事会治理能力，推动董事会向经理层授权，董事会运作更加专业尽责、规范高效。建立182人的外部董事人才库，全面发挥外部董事功能作用，有效赋能企业发展。

持续完善市场化薪酬分配机制，灵活开展多种中长期激励方式，充分激发员工干事创业激情，打造“事业共建、价值共创、利益共享、风险共担”的中长期激励约束机制。

深入推进经理层成员任期制和契约化管理，打造奖惩分明的价值评价机制，构建经理层成员价值实现与企业发展相统一的良性机制；建立规则清晰、目标明确、奖惩分明的职业经理人责权利体系，打造变更创新、搏击全球的职业经理人团队。

站在新的历史起点上，每一个中建人都在这场持续革命中“发现”了自己。中国建筑的今天，就是这样，由一代代中建人自己干出来的！