

第十五期中国企业大讲堂在京举办

■ 本报记者 张宁

8月8日，由中国企业改革与发展研究会（简称“中企研”）主办，中国铁路通信信号集团有限公司（简称“中国通号”）、天津爱波瑞科技发展有限公司（简称“爱波瑞”）协办的第十五期中国企业大讲堂在京圆满举办。本期中国企业大讲堂以“精益数智赋能企业核心竞争力提升”为主题，深入贯彻党的二十届三中全会关于深化供给侧结构性改革要求，落实国资委关于企业提升核心竞争力、强化科技创新支撑、增强产业链韧性等部署，推动数智技术与精益管理有机融合。

中企研会长，国务院国资委原党委委员、秘书长彭华岗；中企研第一副会长，中国一重集团有限公司原党委书记、董事长刘明忠；中国通号党委书记、董事长楼齐良；华中科技大学教授李培根；中企研副会长、国务院国资委机关离退休干部管理局原局长范建林；中国机械科学研究总院集团有限公司党委委员、总会计师朱书红；中国冶金地质总局党委委员、总会计师王彦；中国通号副总裁、总工程师张志辉；中国民航信息集团有限公司党委常委，中国民航信息网络股份有限公司党委常委、副总经理李劲松；北京机械工业自动化研究所有限公司党委书记、董事长王振林；中国南水北调集团水网智慧科技有限公司党委书记、董事长刘琴；中企研副会长兼秘书长谭剑；爱波瑞董事长王洪艳；中企研常务副秘书长李华；爱波瑞副总裁邱杰等出席活动。本期活动由刘明忠副会长主持。



来自中国航天科技集团有限公司、中国石油化工集团有限公司、国家能源投资集团有限责任公司、中国电信集团有限公司、中国中化控股有限责任公司、中国五矿集团有限公司、中国建筑科学研究院有限公司、中国中煤能源集团有限公司、中国钢研科技集团有限公司、中国铝业集团有限公司、中国航空油料集团有限公司、中国黄金集团有限公司、国家开发投资集团有限公司、新兴际华集团有限公司、中国检验认证（集团）有限公司、中国铁塔股份有限公司、中国矿产资源集团有限公司、中国船舶集团第八研究院等 50 余家中央企业、地方国企以及民营企业的百余位代表现场参会。中国石油天然气集团有限公司锦州石化分公司、国家电力投资集团有限公司国核宝钛铝业股份公司、中国铝业集团有限公司广西分公司等 10 余家中央企

业、地方国企及民营企业设立分会场组织集中学习。活动通过新华网、人民政协网、新浪财经、凤凰网、网易财经、企业观察网等主流媒体平台全程直播，累计观看量突破 960 万人次，引发社会各界广泛关注。

刘明忠表示，当前新一轮科技革命和产业变革深入发展，数智技术与精益管理的深度融合正成为企业突破发展瓶颈，构筑竞争优势，实现可持续发展的关键路径。如何以精益化筑基、用数字化赋能、向智能化跃升，最终锻造出强大的核心竞争力与产业链韧性，是中国企业需要共同关注的时代课题。本期中国企业大讲堂既是深入贯彻落实党中央关于国有企业高质量发展的务实行动，也是响应国务院国资委关于国有企业强化精益化管理要求的具体实践。

楼齐良在致辞中表示，党的二十届三中全会强调，数字化是提升国家创新

体系效能，应对全球竞争的核心手段，精益化管理是推动生产方式、业务模式、治理体系变革的内功心法，数字化赋能是实现降本增效，提升核心竞争力的动力引擎，以精益数字化推动企业发展转型升级，是国资央企转变发展模式、更好地发挥“三个作用”、当好“三个排头兵”的重要途径。近年来，中国通号深刻推动管理理念变革，将价值创造理念、精益管理理念、数字化发展理念融入产业链各环节，系统部署精益数字化转型行动计划，推动研发设计、装备制造、工程服务全产业链精益管理，以全面精益数字化转型为业务管理赋能，着力打造具备行业领先水平的精益化管理企业。他指出，展望未来，行业领域细分正在越做越细，潜心做有价值的事、专心做正确的事、学会正确的做事、并持续地深入下去，将是一个企业生存下去、赢得发展空间的制胜法宝。精益化与数字化的融合，必将为企业的转型升级和可持续发展注入新的动能。精益化管理、数字化转型是一场持久战。更是一场实现高质量发展必须打赢的攻坚战，中国通号愿与各界同人一道，共同探索企业管理创新的新路径，为推动国资央企做强做优做大、服务国家战略，做出新的更大贡献。

李培根在以《数智技术赋能企业持续改善》为题目的主讲中指出，企业要不断地进化，就像生物系统要不断地进化，才能够持续发展。这就需要企业在多个方面持续改善，在数字智能时代，精益这个概念对于企业而言仍然十分重

要。数智技术赋能企业精益管理体现在多个方面，例如，数字孪生能够使企业生产变得“精益”；以精益理念、工具和数字化技术为依托，企业可以实施全价值链成本管理；企业可以利用数字化智能制造技术，通过信息化手段增强基于数字孪生的设计、工艺、制造一体化水平，推动“全产线”精益数字化建设等。精益生产需要精益数字化管理工具，企业应通过精益数字化的数据治理与数据价值创造，推动精益数字化加速从生产环节向价值链全生命周期延伸。他指出，面向未来，企业应学会从更广阔空间的数据提取洞见，同时应高度关注“智能代理”这一概念。智能代理是指完成特定任务的智能体，如设计、工艺、质量分标、运维等。目前，业界应该思考的问题是，为工程师、管理者开发个人智能代理的平台，是否体现出了特定人的个性化和价值，AI 智能体助力工程师、管理人员是否做到了持续改进。

在主题分享环节，王洪艳剖析了近年来企业精益数智化变革的成与败。王洪艳表示，定位正确、概念突破、领导挂帅、组织能力、机制保障是企业精益数智化变革的五大成功要素。无论国企还是民企，一把手倡导精益数智化，企业往往会迅速落地，并且卓有成效；当一把手调岗或者退休，换成第二个人时，往往这个工作就停滞了。这种现象说明，精益数智化变革是一把手工程，企业领导者需要作为第一责任人亲身实践，实现思想观念突破，做到从战略定位到组织机制保障，全员参与，创造价值。

下转》04版

上接》01版

中建集团全速发力城市更新

与集团几乎同步，中海、一局、二局、三局、四局等企业也掀起对接潮。7月9日，中海集团与大兴区签约，提前谋划城市开发建设、城市更新及供应链协同；7月29日，中建二局董事长石雨赴广州白云区，提出在产业园区、基础设施和城市更新上打造央地合作样板；7月15日，中建四局年中会上明确提出“从乙方思维转向城市发展服务商”，并发布涵盖架构升级、分级营销、团队建设的七大行动路径；7月24日至26日，中建八局发布《以策投建营一体化模式赋能城市可持续发展——城市更新之八局实践》，系统介绍“策划—投资—建设—运营”一体化打法。

8月4日，中建一局党委理论学习中心组专题学习城市工作论述，提出以更高标准、更大力度投身城市更新、城中村和危旧房改造。同一周，二局、四局、八局相继与通州、南京等地政府及平台公司对接，围绕片区统筹、产业导入、运营前置达成系列共识，形成“签约一批、储备一批、谋划一批”的滚动格局。

至此，中建的城市更新引擎全面点火。

组织成熟

在中建集团的棋盘上，城市更新早已不是试水业务，而是写进基因的核心赛道。目前，中建集团的城市更新由三大板块组成：

第一板块，由中建一局到八局及中海地产组成“正面军团”，沿用“局领导牵头+城市更新事业部协同”的组织模式，发力城市更新业务。例如，中建一局董事长左强亲自挂帅，中建一局投资运营与城市更新部总经理李孟渝深度参与北京等地的城市更新项目，共同打造了企业的第二增长曲线。尤其是中关村广场更新项目广受好评。

经过多年发展，八大局与中海地产在城市更新领域已积累大量经验，在北京、上海、深圳、广州、烟台等地建成多个项目。如烟台大学八角湾校区、山

东建筑大学产学研基地（烟台）、烟台开发区市政综合服务一体化项目、烟台金沙滩旅游度假区沙滩综合养管项目。这些旧楼换新颜后，租金抬升，物业也进入持续运营、细水长流的收益阶段。

第二板块，对外相对低调的中建方程，其实是集团专门做城市更新的重资产平台。2014年，中建集团将总部建筑事业部整体改组，注资50亿元成立中建方程，与中海地产并列为集团二级子公司，专攻城市更新。其代表项目包括门头沟冯村棚改、顺义杨镇棚改、海淀苏家坨安置房等。财报显示，2024年，中建方程实现营业收入89.86亿元，是名副其实的轻资产运营公司。其现任董事长周宇对扩大城市更新业务有雄心，尤其想在北京市场大展拳脚。近期，他引入原中海地产北方大区分管营销运营的高级副总经理刁鹏，这位老将曾统管北京整体营销运营工作。中建方程北京公司党总支书记、总经理杨洪禄则是从项目负责人一路成长为城市总。刁鹏和杨洪禄的新组合显示，中建方程要在北京城市更新市场集中发力。

第三板块，相比八大局的城市更新事业部，中建城市运营管理有限公司这张“王牌”像小透明，业内称其为“中建城市旧改专班”。该公司于2022年6月10日挂牌，注册资本5000万元，定位为城市更新的“轻资产公司”，负责人为方胜利。公开资料显示，方胜利2015年1月起任中建七局总经理，后升任董事长；中建城市运营管理有限公司成立后，他调任法人代表兼负责人。作为在中建体系工作30年的老将，方胜利经验丰富，正适合轻资产业务。可以把这家公司理解为城市更新的“方法论”输出平台，萃取中海地产、八大局、中建方程等单位的实战经验，对外提供设计、规划、咨询等轻资产服务。中国石化集团在京老旧小区节能综合改造全过程咨询项目，就是旧改专班对外输出的典型案例。

至此，中建集团内部已形成“集团

军+特种兵”的立体作战体系：八大局与中海地产组成九大“军团”冲锋陷阵；中建方程以重资产模式发力城市更新；旧改专班以轻资产平台模式对外输出方法论。

“三位一体”模式

目前，市场下行、财政吃紧，城市更新沿用已久的政府大包揽模式已难以为继。当“钱从哪里来”成为拷问，中建把整条产业链掰开、揉碎，重新拼成一张可持续的资产负债表。

凭借“投资—设计—建造—运营”全链条能力，中建集团已在28座城市落地63个标杆项目，累计投入超过2000亿元，其中65%为社会资本。政府主导、市场驱动、混合所有制、科技赋能被融合为一套模式，其内核可简化为三个“一体化”。投融资一体化、建设运营一体化、风险收益一体化，简称“三位一体”。

以厦门围里城市更新项目为例，中建四局从规划、投资、改造到运营全周期介入，首创“政府不举债、居民不出钱、央企不兜底”的共投机制，构建“三方共投、风险共担”的新范式。具体而言：中建四局出资51%，发挥资金和专业优势，负责总承包与后期运营；智慧湖里公司以智慧城管平台作价入股10%，注入科技基因；围里股份经济合作社以集体建设用地20年经营权作价入股39%，将沉睡资源转化为发展动力。项目总投资3000万元，资金投向清晰：55%用于拆除277处违建、整治32万平方米外立面；25%用于植入彩色集装箱市集、活化闽南古厝场景；15%用于建设光储充一体化车棚及AR消防系统，提升社区安全与便捷度。

项目完成后，中建依托20年项目运营权，以“商业租赁+智慧停车+物业管理”形成稳定现金流。得益于改造带来的资产增值，项目第7年即收回成本，剩余13年为纯利期。

重庆红育坡片区改造亦具示范意义。中建方程联合地方政府设立SPV，以“EPC

+O”模式新增500个停车位、8处养老食堂，并将30%运维收益返还居民，实现政府、企业、居民三方共赢。改造后，社区商业租金上涨25%，物业费收缴率由40%跃升至95%，形成“改造—运营—反哺”的良性循环。

此外，山东青岛潍县路19号、南京东路558号旅游纪念品商厦、济钢3200高炉、桃浦中央绿地二期、十五运会宝安体育场等项目相继落地，进一步验证了“三位一体”模式的可复制性。

从众多项目的成功实践可以看出，中国建筑在城市更新领域取得领先地位并非偶然。中建依托体系内基建、设计、施工全产业链的技术，以及集团强大的资金与资源整合能力，形成了区别于传统房企的价值闭环：不是简单的一、二级联动，而是全链条延伸带来的机制创新。

关注转化率

在城市更新赛道上，中建并未追求规模，而是主动“做减法”。把版图收缩到京津冀、长三角、珠三角三条跑道上。因为在这张牌桌上，变量层层叠加：政策风向、钉子户心态、法院排期，任何一张牌翻错，全局全输。

落到城市更新操作层面，意愿征询、确权、评估、签约、拆除、供地、融资、建设、回迁、运营，其流程更像一场接力赛，运营是最后一棒，但只要其中一棒失手，项目立刻从“现金奶牛”沦为“吞金兽”。

正因如此，转化率成了衡量城市更新项目成功与否的重要指标。

所谓城市更新转化率，是企业在完成城市更新项目时，从旧状态向新状态转变的效率。

具体而言，它衡量的是这样一个完整过程：企业不仅要在物理层面完成旧城改造，使项目焕然一新，更要成功取得该城市相关项目的运营权，实现项目的全面落地与可持续运营。它指的不是纸面开工率，而是物理拆除100%完成、

政府批文100%到手、运营权100%落袋的闭环效率。

中建集团在城市更新赛道上，也因为转化率遭遇了诸多难题。比如今年4月和7月，旗下公司中建京东置业两次被顺义区法院列为被执行人，涉及金额总计达144.89万元；6月12日，中建方程投资运营（北京）又被通州区法院点名，执行标的为383.01万元。这些案例无不反映出中建在城市更新项目中面临的现实困境。

深入剖析中建八大局、中海集团、中建方程等公司的利润表，发现这一问题确实存在。以中建方程为例，2024年，公司营业收入为89.86亿元，同比微增3.52%；然而，净利润却下滑至9.09亿元，同比下降5.7%。这种增收不增利的现象，根源在于成本高企。2024年，公司营业成本高达71.43亿元，同比大幅上涨8.42%，几乎覆盖了所有新增收入。

而成本高企的原因正是转化率问题。如果项目转化速度快，投入能够迅速转化为运营收益，成本就会得到有效控制；反之，债务不断累积，利润也会被一点点吞噬。

转化率低下不仅影响利润，还会对企业的资产负债表产生严重影响。由于资金持续投入而无法及时转化为运营收益，企业的资产负债表规模会不断扩大。以中建方程为例，2024年其有息债务余额达到156.87亿元，同比增长48.2%，其中一年内到期的债务为41.87亿元；而账面现金仅有28.81亿元，现金短债比仅为0.69。更为严峻的是，短期借款飙升69.57%，达到12.71亿元。这些数据清晰地表明，转化率低下已经对中建方程的财务状况造成了巨大压力。

在城市更新赛道上，转化率就是生命线。只有把“拆完、批文、运营”三张通行证一次拿齐，提高城市更新的转化率，把资金流速提上来，企业才能把城市更新真正做成可持续的生意。■