

探索地企合作新模式

——甘肃临夏与中铁二十一局集团是如何深度合作的

本报记者 陈发明

巩固拓展脱贫攻坚成果同乡村振兴有效衔接,必须补齐基础设施和公共服务的短板。然而,面对大批项目上马建设,经济欠发达地区该如何有效筹集启动资金?建筑工程类企业又该如何深耕区域市场?甘肃临夏回族自治区通过与中铁二十一局集团开展深度合作,积极探索合作共赢的市场机制。

甘肃临夏回族自治区曾是全国“三区三州”深度贫困地区之一,基础设施薄弱。通过高效率、大规模的项目建设改头换面,是当地巩固拓展脱贫攻坚成果同乡村振兴有效衔接最直接的路径,也是利长远的大事。“十四五”以来,临夏州共实施强基础、调结构、增动能、利长远、惠民生的重点项目1248个,完成投资821亿元,固定资产投资增速连续3年领跑甘肃省。

在这一过程中,当地与中铁二十一局集团开展深度合作,双方在没有对口帮扶关系的情况下,探索出了地企各取所需、合作共赢的市场机制。近4年来,中铁二十一局集团在临夏中标162个项目,合同额超过300亿元。

地方建起了精品工程,企业蹚出了发展新路。“几年来,企地合作由点到面、拓面成体,构建起全方位、多层次、宽领域的合作关系。”临夏回族自治区党委书记郭鹤立表示,双方将进一步在产业培育、城镇建设、园区开发等方面寻找契合点,推动乡村振兴高质量发展迈上新台阶。

试点项目一炮打响

说起与临夏合作的由来,中铁二十一局集团党委书记、董事长庄纪栋先讲了一件小事:前不久,他在临夏东乡县达板镇的搬迁群众安置区内,看到一群孩子在幼儿园快乐玩耍。“对于这些在闭塞大山里长大的孩子们来说,我们参与建设这件事虽然简单,但可能改变了他们的一生。”庄纪栋感慨道。

2019年,郭鹤立与庄纪栋在一次会议上相遇。两人聊起脱贫攻坚,都认可一个观点:要真正脱贫,必须破解“一方水土养活不了一方人”的历史性难题,彻底改变群众生产生活条件。这次相遇,成为双方随后几年开展深度合作的起点。庄纪栋说,“作为央企,我们有责任去做这件事,也有实力做好这件事”。

2019年3月,临夏提出“跳出脱贫谈脱贫、结合振兴抓脱贫、以高速发展促脱贫”的思路,在东乡县实施沿河沿川沿库沿路4个经济带建设,通过易地搬迁、产业园区建设等工程,让老百姓下山,一揽子解决上学、就医、就业、行路难等突出问题。当年7月,东乡县沿河经济带在达板镇开工建设。

与以往不同,这次中铁二十一局集团以EPC总承包模式中标沿河经济带建设项目,对工程的设计、采购、施工等实行全过程承包,这也是他们的首个EPC总承包项目。为了让“首个”成为精品,中铁二十一局集团从旗下8个子公司、分公司抽调精兵强将与建设资源,缩短管理链条,实施一级组织机构与一级资金管理。

“县里也抽调相关部门业务骨干,成立现场指挥部,加快推进工程手续办理。”东乡县沿河经济带开发建设指挥部工作人员马智告诉记者,地方部门精准制定协调方案,精简审批程序,通过定期召开联席会议、开辟问题上传绿色通道、部门限时办结等措施,保障项目建设。

短短两年,这一项目建成了120余万平方米的住宅、医院、学校、幼儿园、康养中心,完成城乡公路、市政道路近30公里,实现了4400户2.2万名山区群众进城就业、1640名学童就近入学的目标。

“三天半盖一层楼,这就是达板速度!”在中铁二十一局集团沿河经济带项目部党支部书记张自旺看来,如此快速,得益于举全集团之力保障达板项目群建设,将自身资源、资本、技术、人才、管理等优势充分发挥出来,“项目开工后近一年时间里,集团总经理每个月带领相关部门负责人到现场办公,协调解决资金、人员等问题”。

同时,项目群管理、EPC总承包等模式也有效保障了建设效率。几年来,达板项目群的已建、在建项目达26个,中铁二十一局集团配备相关管理人员达300余人,高峰时进场劳务人员近万人,组织机械设备达500台。“作为我们第一个大体量综合性工程总承包项目,前期资金和人员压力比较大。再加上脱贫攻坚目标不等人,项目交付时间紧迫。”庄纪栋说,通过采用项目群管理,有效解决了规模增长后管理力量和技术团队紧缺的状态,大大缓解了项目管理人员严重紧缺的局面。

东乡县经济开发区管委会副主任向维祺认为,EPC总承包模式最大的好处在于央企作为总承包方,在保证工程质量的基础上大幅减少了协调环节,提升了建设效率。“这种模式下,我们只跟一家企业打交道,项目中的不同环节可以由企业内部协调。如果分散承包,每个项目的所有环节都要与不同施工企业重复对接,工作量会倍增,工期也无法保障。”向维祺说。

一枝独秀到遍地开花

达板项目群的成功建设,为地企合作拓宽了深奠了基、打了样。如今在临夏,中铁二十一局集团承建的100多个项目遍布全州8个县市。“达板就像一个‘裂变点’,工程建设形成的良好口碑与建设、管理经验,短短几年迅速辐射到临夏各地。”中铁二十一局集团东乡县总经理党振峰就是从达板项目群走出来的,作为进入临夏市场的“拓荒者”之一,他现在负责的片区有大大小小60多个项目。

2021年,为进一步助力地方发展,中铁二十一局集团成立了临夏工程公司。“以前中标后都是组建项目部,工程干完就撤走。现在成立分公司,表明了我们扎根临夏的决心和信心。”党振峰介绍,目前,集团在临夏各县市陆续成立经营实体,既便于企业深耕区域市场,也可以把税收和产值留在当地,为脱贫地区经济发展作贡献。

“出了大力”,这是临夏不少干部对中铁二十一局集团的评价。走进位于临夏市的河州牡丹文化公园,只见市民们悠闲自在漫步于鲜花绿草间。回忆起一年多前的建设阶段,临夏市住建局干部安国平可没这么轻松。“因为工期紧,去年三四月份项目建设者天天加班。”安国平说,在人工湖底铺卵石的那几天,为了赶工期,党振峰带着全体管理人员加入一线,连项目部的厨师、司机都参与进来了。

除达板沿河经济带,中铁二十一局集团还承建了广河县占地366.3亩的加工制造包装产业园建设项目,成为该县标准化、智能化加工车间的新典范;实施了和政县10个



图为位于临夏市的河州牡丹文化公园。张兰忠摄

乡村建设示范村创建项目,其中改造完成的咀头村等5个村庄成为甘肃省助推乡村振兴的示范工程;承建永靖县环湖公路、临夏县河西至莲花环库公路和安临、临康广、兰永临高速公路等重大道路交通工程,使临夏的区位优势、产业优势、后发优势得到充分释放。

“这些项目投资大、质量要求高,一般的小建筑公司拿不下来。”临夏回族自治区乡村振兴局副局长张文林曾在街道办事处工作,那时就与中铁二十一局集团打过交道,“与央企合作,质量和工期有保障。同时,大企业的管理模式也为地方注入了一些新理念。双方合作从一个点走向一片,说明这种合作模式是可持续的。”

中铁二十一局广河分公司负责人张稳牛也是达板项目群的“拓荒者”之一。2019年4月,他来到东乡县对接沿河经济带建设的前期工作。去年广河项目群组建后,他带着积累的经验来到新岗位。几年来,中铁二十一局集团已有40多名管理和技术人员从达板项目群走向了临夏各县市的新项目,其中多人像党振峰、张稳牛一样成长为项目群负责人。

“我们在广河县有12个在建项目,都是复制达板模式和标准。”张稳牛说,对于经济欠发达地区来说,这种地企深度合作模式具有推广价值,“地方财力有限,仅靠自身力量很难完成大规模建设,但优势是享受较多政策,且项目潜力空间很大。我们的优势是技术、资金、管理等方面的实力强,通过EPC总承包等模式,可以帮助地方把事做起来。从长远来看,企业也得到了发展。”

双向互补前景良好

市场机制下的地企深度合作,给临夏带来了什么?

——城乡新面貌。“沿河经济带项目的成功实施,开创了企地合作新局面,打开了优势互补新思路,打造了企地长期共建高质量发展新模式。”临夏回族自治区国资局局长李伟说。

达板项目实施后,中铁二十一局集团又承建了临夏南渠渠提提增效及水系连通工程,彻底解决了沿线3个县近30个乡镇30万人生产生活用水问题;承建的沿河生态治理、东乡县城市管道综合改造、国家储备林等项目,使东乡县的经济、社会、生态发生了翻天覆地的变化。

——产业新空间。临夏县莲花镇三面毗邻刘家峡水库,是个依山傍水的好地方,但受交通条件所限,旅游业一直不温不火。

2022年10月,中铁二十一局集团承建的环库路通车后,盘活了莲

花镇的资源。今年“五一”假期,自驾到莲花镇游玩的车有3万多辆,游船公司的18艘船5天收入达40万元,周边农家乐收入也达40多万元。“要不是这条路,这个地方就真成死胡同了。”莲花镇党委书记马学军说,“下一步,我们规划发展采摘园等休闲旅游项目,借助这条路,把整个莲花镇的经济带动起来。”

几年来,中铁二十一局集团在临夏直接采购地方企业加工制造的门窗、电梯、混凝土制品等产品超过3亿元,各项目群从业人员日均直接消费属地农副产品10万元以上,年拉动各种消费7000万元以上。

——幸福新生活。“以前在山里住,干啥都不方便,买点生活用品要跑到15公里外的集市。”马学军说,去年53岁,以前住在东乡县车家湾乡车家湾村,地处偏远交通不便。前些年小孩上学时,每天要走1个多小时山路。2021年,随着沿河经济带的建设,马学军搬到了达板镇圆梦苑社区,住进了120平方米的楼房。“搬来后,我在附近的产业园打工,儿子们读了去江苏开饭馆。”说起如今的生活,马学军一脸欣喜,“最重要的是孙子们上学很方便,幼儿园、小学都在家门口。”

——就业新机会。30岁的周苏德是两个孩子的母亲,家住达板镇拱北滩村,因为照顾家庭只能在家种地。沿河经济带的建设需要大量劳务工,周苏德和丈夫也在家门口找到了工作。“去年我考了特种设备操作证,在工地上当塔吊信号工,每个月有5000多元的收入。”周苏德说,从家到工地只有10分钟,不影响照顾孩子,丈夫也在附近的工程项目上开装载机。

在建项目多、用工需求大,中铁二十一局集团充分发挥这一优势,吸纳周边群众就近就业。特别关注返乡农民工、零就业家庭等重点群体,加强与当地劳务部门的对接联系,仅达板项目群就吸纳当地劳务人员3395人,带动增收9389万元。同时,他们把帮助群众掌握一技之长作为实现稳定增收的关键,对于招聘录用的临夏籍务工人员,开展全方位的能力素质提升培训,几年来为当地劳务工开展各类技能培训92次、培训6.95余万人。

地企深度合作,中铁二十一局集团获得了什么? “从与临夏的合作模式中,我们探索出了一条新的发展路径。”在庄纪栋看来,这种模式就是在地企高度互信的基础上,双方围绕对方的需求和优势,找到契合点,扛起央企责任的同时,深度耕耘一个区域市场。

几年来,中铁二十一局集团在临夏形成了“以点带线、以线成面”的态势,各项目先后接待考察观摩508场次、1.37万人次,企业的品牌影响力、项目群规模化提升。“我们在临夏逐渐形成了集约化、滚动式的良性循环发展。”庄纪栋说,合作初期,企业承受了较大的资金、管理等方面压力。随着规模做大,项目的建设效率、资金使用效率在提升,这对企业就意味着效益,而且抗风险能力也不断增强。比如,以前单独做一个项目,如果是先期投入10亿元的规模,就要承担很大风险;现在在100多个项目,50亿元的投入风险也是可控的。

目前,中铁二十一局集团与陕西宝鸡市、汉中市和山东临沂市也在陆续开展深度合作。说起地企深度合作的前景,庄纪栋说:“双方共赢,渐入佳境!”

甘肃临夏回族自治区

“十四五”以来

实施重点项目
1248个完成投资
821亿元固定资产投资增速
连续3年领跑甘肃省

中铁二十一局集团在临夏——

● 近4年来

中标项目

162个

合同额

超过
300亿元

● 几年来

各项目群从业
人员日均直接
消费属地农副
产品10万元
以上

临夏回族自治区曾是深度贫困地区,近年来,得益于中央定点单位、东西部协作、国有企业等多种力量开展帮扶工作,脱贫攻坚取得了丰硕成果。在巩固拓展脱贫攻坚成果同乡村振兴有效衔接过程中,临夏与建筑企业深度合作,在市场化机制下,将央企社会责任与自身发展相统一,探索出了一条大型企业融入经济欠发达地区发展的路子。几年来的实践证明,这条路取得了初步成功,也为更多地方和企业提供了借鉴和参考。

对地方而言,资金短缺是制约经济欠发达地区项目建设的最大短板;政策富集,又是这些地方非常突出的优势。动态地看,这种“缺钱”不是绝对的,往往只是缺启动资金,有了一定工作基础后,就能争取较多的政策性资金投入。

因此,在项目谋划和启动阶段,有实力雄厚的大型企业介入,可帮地方解决“扶上马”的难题。在项目建设阶段,企业的大规模用工、用料以及日常消费,也对地方就业与产业发展产生直接带动;大企业的技术实力、管理模式等,让项目建设质量与效率有了保障。

对企业自身而言,看似前期投入巨大,但突破了单个项目的营收模式,可以在区域市场精耕细作,综合效益颇丰。发展相对滞后是经济欠发达地区的劣势,但也意味着投资潜力空间巨大。在这样的地方找到突破点,做好起步点,往往就能产生“以点带面”滚动式的综合效应。集约化的深度合作,企业降低的不仅是管理成本,还有沟通对接与项目布局的时间成本;获得的也不仅仅是项目直接收益,还有履行社会责任、打造精品工程的品牌影响力和美誉度。

除了工程项目建设,在更多地方与更广泛领域里,地方与企业的合作还有许多值得挖掘的机遇,关键是找准双方的需求,通过深度互动,实现地企双方共赢发展。

扛责任

与

闯市场

相统一

甘肃临夏东乡县沿河经济带达板新城风景优美。张兰忠摄