

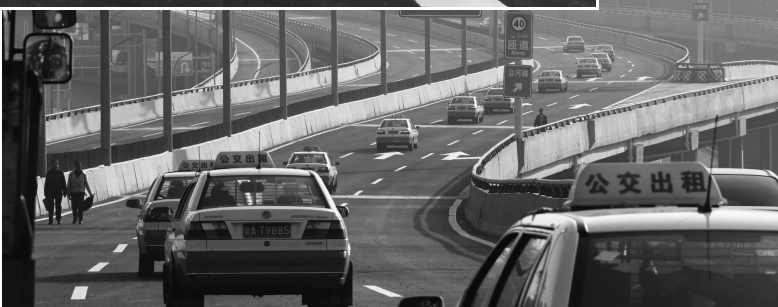
滨海路桥:新常态下的全方位创新

■ 杨子扬 彭飞

刚刚闭幕的中央经济工作会议首次详细解释了未来中国经济将要面对的新常态挑战,其中包括市场竞争将逐步转向质量型、差异化为主的竞争,这句话实际上也蕴含了传统企业如何摆脱窘境的努力方向。天津城建滨海路桥有限公司(以下简称“滨海路桥”)正是悟到这个道理,并主动实施全方位的创新驱动发展战略,才得以在激烈的市场竞争中强势突围。



结构分公司新疆乌鲁木齐市—南高架道路东延工程全线通车



技术创新,增加核心竞争筹码

一直以来,城市道路表面铺装的都是沥青材料,以混凝土为基础的立交桥上铺装普通沥青引起开裂的问题也不明显。但是,当更加轻便美观的钢结构桥梁出现后,因为沥青和钢材在同等温、湿度条件下伸缩度不同,已经无法匹配使用。于是,一种新型的建筑材料——环氧沥青应运而生。这是一种具有高强度、高黏聚力、高柔韧性的新型路面防水铺装的复合材料,兼具环氧树脂和沥青两种材料的优点。近年来已经被广泛用作钢桥面铺装、高速公路路面铺装以及其他特殊路面的铺装。但是,这种铺装材料的造价很高,且由于其成分配比始终难以掌控,在加工、施工过程中只能受制于国外原材料的配比质量,对施工企业来说非常被动。

滨海路桥与东南大学合作,在天津富民桥钢桥面施工中,大胆采用东南大学经过多年实验研制的国产多组分新型环氧沥青,一举成功。由他们创造的《国产多组分新型环氧沥青混凝土钢桥面铺装施工工法》也被评为天津市市级工法,填补了国产环氧沥青应用的技术空白。此后,他们又将这种国产环氧沥青铺装应用于特大型桥梁——武汉天兴洲长江大桥的铺装施工中,开创了全国首家运用国产环氧沥青混凝土在特大型桥梁上铺装的先河,使公司一举成为全国知名企业。

自此,环氧沥青钢桥面铺装的尖端施工专有技术成为滨海路桥的核心竞争力。2014年,凭借这一技术优势,公司先后中标四川泸州长江大

桥、海河春意桥、乌市外环快速路钢桥面及东风大桥桥面环氧沥青铺装工程,此类专项工程施工产值近亿元,巩固了公司在行业领域内的优势地位。

为保持竞争地位和发展优势,滨海路桥在坚持科技兴企战略和差异化发展战略不动摇的基础上,应对行业深冬逆势环境,正式成立路面技术研发中心,在高等院校和科研院所的合作与支持下,专门攻关钢桥面及路面摊铺技术、特种沥青摊铺应用以及施工机械的改造和自主研发。截至目前,滨海路桥已经拥有国家级工法1项(钢桥面铺装浇筑式沥青砼施工工法),省部级工法7项,实用新型专利3项,市级以上科研及技术创新成果5项,其中3项获技术进步奖。

经过6年多的不断发展和强化,钢桥面铺装、大型路面摊铺、特种沥青摊铺应用、高速公路养护等已逐渐成为公司的优势业务,在行业内享有一定声誉和市场保有率。

随着对环氧沥青铺装材料性能的掌握和对施工技术应用日趋成熟,滨海路桥产学研相结合的创新驱动战略也在进一步向纵深发展。据了解,今年他们将继续深化与化学材料企业或高校的技术合作,进行环氧沥青的研制,优化材料性能,提高对材料的应用水平,力争实现环氧沥青的自我生产,将产业链延伸到上游领域。在浇注式沥青混凝土铺装领域,将对专用设备增加资金和技术的投入,实现公司在钢桥面铺装领域的全面发展。

管理创新,滚动开发市场

当下,企业已经进入了竞争日益激烈的买方市场,要想在市场竞争中取得胜利,只能从需求出发,研究市场,开发市场。对竞争更加激烈的市政施工领域来说,则更需要创造力。

援疆代建项目是滨海路桥涉足新疆这一西部市场的起点,开工前他们就明确了“以干促揽”的营销策略,力求尽善尽美地完成工程。

在施工过程中,滨海路桥建立并坚持实施了日常巡检制度,对大宗材料进行全面的监控,原材料抽检过程要求监理人员必须旁站,使施工的原材均在可控状态,没有不合格材料进场。对重点工序跟踪自查,及时掌握各种突发、潜在质量问题。如在G3012小和项目中,重点监控桥头跳车的通病防治工作,对每个桥头的铣刨接茬段落要求不小于10m,充分保证了接茬的平顺度。在全疆代建项目中率先推出了安全方案专家论证理念,从技术层面上预防了潜在的重大安全隐患。为减少施工便道对原

地貌的破坏,指挥部与地方政府积极沟通,征求沿线村镇对水土保持工作的合理意见,完善水土保持方案。

功夫不负有心人。2013年和2014年,公司先后承揽到了乌市外环快速路工程A3标段和乌鲁木齐市—南高架东延工程1标段项目,这两个民生市政施工项目也是企业自完成代建任务以后承建的外埠项目中最为艰难的西部区域开拓工程,对于企业今后的拓展建设发展有着十分重要的意义。

2014年4月6日北京时间零时,乌鲁木齐市—南高架东延工程1标段正式启动。但施工段落地处乌鲁木齐市中心,施工作业场地狭小,作业同时还保持多个交通路口的正常通车,人流、车流量巨大。项目部根据工程的特殊性制定了以抢工期为目标的项目班子责任落实制度及文明施工一起抓的工作要点。同时,现场根据实际情况进行管理分区,领导班子全部深入到一线,每个现场负责人各分管一段,全面负责管段内生产资源

的组织、调配和协调,实现项目管理的扁平化,确保管理思路和意图能够在第一时间传递至项目现场的作业队伍和班组,以确保节点工期的兑现。各工区根据项目施工组织设计编制周工作计划、日工作计划。项目工程要完成业主要求的节点工期,主要是根据节点计划合理组织人、机、料及文明施工的协作配合,并将各种资源的作用充分地发挥。所以,项目部每日计划都将重点放在人、机、料及文明施工的调配和周转上。每天早交班会,各工区负责人、各部门负责人要对当天的工作计划进行分解,并找出制约任务完成的关键节点,在会议上予以协调解决,完成任务情况将在第二天交班会上通报。同时每周末将根据任务完成情况奖优罚劣,有效地提高了项目全员的生产积极性。通过“以日保周,以周保旬,以旬保月”的方式使得施工生产能力和各方面的管理水平得到不断提升。

施工中,滨海路桥首次遇到了叠合梁施工的难题,因为项目整体处于交叉作业状态,施工现场作业空间狭小,因此梁体吊装难度非常大。经过充分论证,他们决定叠合梁作业采取在梁厂制作、分段运输、单片起吊、整体焊接的拼装工艺。为满足吊装能力及作业安全,每孔叠合梁分两部分起吊,在预设的临时支架上进行焊接对接。在此次施工前期,项目部进行了充分准备,反复核算支墩地基承载力,并提前测量校核,确认抗震挡块与支墩垫石相对位置关系,以及砂箱顶面标高的具体数据。另一方面,项目部提前对标高、跨度及支墩安装等方面情况进行了严格的检查复测,并提前制定了细致的施工方案和安全保护应急预案,从而有效确保了拼装作业的顺利进行。

今天的努力是为了明天有更多的收获,在不断开发新市场的同时深耕细作老客户,滨海路桥营销策略的成功是以管理手段的创新为基础的,而激发这种创新的原动力就是比别人做得更认真一点、更仔细一些。

金有效整合,用于融资周转及投标保证金的使用,降低融资成本,提高企业的投标能力。不过,和所有的创新项目一样,这项创新在一开始运行的时候也并不十分顺利,比如项目资金银行专户管理、资金使用业主审批程序等都成为运行过程中统收统支管理的主要障碍。为此,企业做了大量的协调和疏导工作,妥善解决障碍,使统收统支工作得以全面推进。不断优化资金集中管理模

式,改项目小循环为公司整体大循环,“节财”的同时,将资金有效注入,提升了公司整体经营活力。此外,公司采取“有偿计息”内部资金调剂模式,激励各分公司、项目增强资金上缴主动性,同时促进各单位慎重、高效地使用调剂款。要求二级财务人员,建立通畅的沟通机制,保证及时准确掌握项目的资金动态信息,促进统收统支管理有效进行。

与此同时,结合公司实际需要,他们还开发了合同签订和资金支付的网上审批系统。该系统从硬件上保证了合同和资金审批程序严谨、科学合规,从根本上避免了手签过程中的人为失误,与之形成了双轨控制。由于具有反映合同和资金各项统计直观便捷的特点,使公司便于对项目实时的合同执行情况和资金支付情况进行监督监控。同时,这两套流程具有方便、清晰、准确、有效的互为依据查询参考和超付预警、无合同拒付功能,使之互为依据,互为保障。通过实施信息化管理,提升公司资金管控能力,扩大管理规模,细化管理节点,实现了更高层次的集约化经营,更为有效地实施了资金集中调度。

在投资建设项目运作方面,企业结合实际灵活融资,设置多重资金筹措预案,确保资金链不断裂。2011年,公司正式实施投资建设项目,由于建设周期短、规模较小,且申请项目贷款受限于当时国家金融政策而不具备可操作性等特点,公司决定使用一年期银行流动资金贷款,其具有贷款期限短、手续简便、周转灵活、融资成本较低的优点,同时,以预判资金链断裂可能因素,并制定资金筹措预案为防控手段克服其短贷长投、倒贷频繁等缺点。

为保证后续资金周转顺畅,缓解贷款到期时一次性还款压力,公司采取了多重策略进行应对:一是在贷款到期前自筹少量资金提前进行循环倒贷,二是充分利用在手授信额度,另外选择2—3家备用银行,可用于轮换倒贷,也可在原合作银行倒贷遇到突发状况时应急。同时,公司还尝试运用项目回款进行滚动投资。不过,为了降低投资风险,他们一方面慎重选择合作方,担保机制作为有力保障。为确保后续回款资金顺利回收,项目发起方(亦为项目回购方)的支付能力成为选择项目的首要条件之一。所选项目的建设内容和投资规模均据实把握在公司实力和能力范围内,回款来源为已提前列入当地财政支出计划的地方财政收入,因此资金回收比较可靠。其次设置了回购担保,由项目所在政府提供具有偿还资金能力的实体提供还款担保,最大限度地降低了投资风险。

另一方面是理清投资与建设的联系与区别,积极争取资金回收有利条件。由于投资环节必先于建设环节结束,通过预判风险因素,为避免建设环节影响项目回款,合同中明确了“回款与工程进度无关”,从根本上避免了由于项目工期长或工程延期影响项目回款的风险。

此外,为推进回款进度,项目实施过程中,企业将“关口前移”,提前采取相关措施确保项目顺利回款。首先,密切关注项目发起方的经济发展情况和财政收支状况,特别是涉及项目还款的年份,双方提前核对当期回款金额,积极配合发起方将还款列入财政支出计划;此外,根据经验,项目发起方在地方财政会议上讨论项目回购事宜并形成会议纪要,回购资金审批、拨付时执行相关负责人核准、手签程序,这些都成为企业及时追踪、积极推动回款进度的极有价值的信息渠道。

截至目前,滨海路桥共开发实施的5个项目中,首批2个项目的回款全部到位,成为集团内部率先完成项目“投资、建设、回购”全过程的投资类项目,2个项目完成投资额1.51亿元,按期收回投资本金,投资收益和融资费用共计1.68亿元。其他3个项目现已进入回购期,目前运行情况良好。通过自有资金与银行贷款相结合、利用项目回款滚动投资的方式,公司累计使用银行贷款3亿元完成5个项目4.1亿元投资额,预计将收回回款共计4.4亿元;5个项目预期平均收益率为14.5%,实际平均收益率目前估计可达到15.6%。

多元创新,构筑多元优势

随着我国经济增速减缓,基础建设在稳定经济增长方面无疑将扮演更重要的角色。近年来,滨海路桥一直致力于多元化的公司发展战略,不仅集市政、公路、桥梁、钢桥面沥青混凝土铺装、污水处理厂及公路养护工程施工于一体,同时从事沥青混凝土的加工和销售,并涉足投资、代建等多元化的经营项目。

2014年,公司全面发展公路市场。经国家交通运输部、住建部审查核准,成功获得公路路面工程专业承包一级资质。这是滨海路桥公司自取得市政公用工程施工总承包、公路工程施工总承包一级资质后获得的又一项总承包一级资质。他们通过购置大型公路工程施工设备,引进和培养公路工程施工技术人才,先后建设了津滨高速改扩建工程、辛柴路道路工程、湖南宜凤高速路面工程等等本市及外埠大型公路施工工程,确保了安全稳定、质量可控、工期进度满足业主要求,受到业主充分肯定同时也积累了公路施工方面的经验。

在绿化施工领域,公司按照多元化战略发展思路,在立足基础设施产业的基础上,将园林绿化列入公司的业务拓展新领域,成立了天津市碧成园林绿化有限公司,该公司成为集团内首家获得园林绿化资质的企业。也正是因为有了这个资质,他们成功完成了北石绿化配套工程。三项施工总承包一级资质的取得,标志着制约公司发展的瓶颈得以突破。取得园林绿化资质为公司实施差异化和多元化经营提供了有力保障。

滨海路桥还把污水处理工程作为业务的一个重要拓展点,先后参与建设赤壁市污水处理厂、津南污水处理厂工程(纪庄子污水处理厂迁建)。目前,公司已经拥有丰富的非开挖掘进式管道铺设施工经验,成功完成了汉沽蓟运河过河顶管工程、天津市南水北调市内配套工程顶管下穿津滨高速公路工程等非开挖掘进式管道铺设施工任务。其中,汉沽蓟运河过河顶管工程的深基坑作业开挖深度达到17米,开挖直径达到8.9米,顶管管径达到2米,施工长度达到437米,是华北地区最深、最长、技术要求最高的顶管作业。

2015年,滨海路桥又中标(天津)地铁6号线项目,成功进入地铁施工领域,顺应建设市场多元化的发展趋势;在完成公路业绩备案的基础上,中标京津塘高速公路项目,公路资质首次运用在大项目上。

党的十八大将创新提升到重大发展战略的高度,视为未来国家科学发展和行业技术进步的重要力量。在滨海路桥看来,企业创新,永远在路上。2015年,公司将继续以创新求变的思维,迎接新的挑战,寻求更大的发展。

金融创新,实现滚动投资

在滨海路桥看来,企业管理的各个环节都有创新潜能等待挖掘。因此,在企业资金管理方面,滨海路桥就找到了可以开展金融创新的落脚点,通过实行工程资金的统收统支,将闲散资金有效整合用于融资周转及投标保证金的使用,既降低融资成本,又有效地提高了资金流动性和使用效率,提高了企业的投标能力。

为确保资金能在企业内部真正实现有序流动,滨海路桥制定出台了《工

程资金管理办法》、《工程资金支付审批制度》以及《基层单位资金周报制度》等系列规章制度,建立了责权清晰的管理体系,规范了资金管理操作流程,并通过“项目、公司财务部、经营部”三方监督保证落实。通过制度化、全面实现了工程资金统收统支,有效地提高了资金流动性和使用效率。从企业的流动资产角度来说,集中管理加速了资金的周转循环,增加了货币资金存量,避免了资金闲置,将闲散资