四川路桥坚持产融结合，拓展相关多元

开辟企业转型升级发展新路径

四川公路桥梁建设集团有限公司 熊国斌

各位领导、各位同仁：

大家上午好！首先，我代表四川路桥，对各位的光临表示热忱的欢迎，对协会领导、业界兄弟单位的支持和关心表示衷心的感谢。下面我结合会议主题，向大家简要介绍一下四川路桥近年来开拓多元产业、加快转型发展的成效和经验，供大家交流。

四川路桥是西部地区最大的路桥施工企业，也是四川省唯一一家具备公路工程施工总承包特级资质和公路行业甲级设计资质的企业。公司现有15个全资和控股分、子公司，员工8000多人，目前资产达450亿元，年营业收入300亿元以上。公司曾荣获“全国五一劳动奖状”、“全国抗震救灾英雄集体”、“全国文明单位”等荣誉以及多项国家级、省部级科技、质量奖项，位列“2012年中国建筑业企业竞争力百强”第28位，先后6次跻身“中国企业500强”。

众所周知，一方面，基建领域对国家的投资依赖程度高，国家政策导向对行业和企业发展影响巨大，单纯依赖施工业务可能存在较大的经营风险；另一方面，国家大力转变经济发展方式，调整经济结构，建筑业加快转型升级，为施工企业多元化发展提供了市场空间和外部动力。为切实增强企业盈利能力和可持续发展能力，公司依据宏观经济形势，适应市场环境变化，按照“做强主业，做优辅业，产融结合，主辅互动”的思路，确立了“一业为主、两翼并举、多元发展”（路桥施工为主、生产经营和资本运营为两翼、相关产业协调发展）的基本发展战略，在巩固施工主业的同时，加快高速公路BOT、水电能源、矿藏资源、物流贸易、城市综合设施等多元领域开发，取得了显著成效。我们的主要做法包括：

一、夯实施工主业，奠定多元发展根基

公司集中优势资源进一步巩固主业规模，延伸产业链条，完善“省内、省外、海外”三大市场经营格局，通过持续做大做强主业，以稳定的传统业务为新业务提供坚实的资金、技术、人才等要素支撑。

**一是优化调整市场结构。**我们将经营重心由省内转向省外，坚持发挥高速公路路面关键技术、深水大跨径桥梁、特长隧道施工技术为代表的核心竞争力，重点跟进影响力大、科技含量高、经营效益好的项目。目前公司年新增市场份额150亿元，市场占有额达500多亿元，其中省内保持在建高速公路35%的份额，省外合同金额占到了新增合同总额的30%以上，在扩大浙江、福建沿海市场规模的基础之上加大了对贵州、青海、新疆、内蒙等西部市场的拓展。

**二是积极开拓“大土木”市场。**我们在巩固传统路桥施工主业的基础上，大力发展勘察设计业务和设计施工总承包业务，并积极开拓铁路、水电、市政及房建领域。发挥设计引领作用，下属设计公司先后承担了宜泸高速、宜叙高速、江习古高速等7个设计施工总承包项目，勘察设计业务年产值近亿元。2009年公司开始承建成绵乐高铁，逐步打开铁路建设市场；目前在建铁路项目包括西成客专、成贵铁路、成昆扩能改造工程等，铁路市场份额累计突破60亿元。

**三是加大“走出去”力度。**我们稳妥推进海外总承包业务和投资业务“两轮驱动、协调发展”，市场遍布坦桑尼亚、厄立特里亚、迪拜、柬埔寨等地区。2013年，获得开展外经工作以来的第一个经援项目——密克罗尼西亚桥梁项目，全年新增海外订单首次突破10亿元。特别是顺利中标挪威哈罗格兰德跨海大桥，成功进军欧洲发达国家桥梁建设市场。

二、推进资本运营，支撑产业转型扩张

我们积极通过上市融资、资产重组、定向增发等资本运营手段，充分运用资本市场实现存量资产持续放大增值，为提升主营业务规模、支撑多元产业扩张提供有效资金保障。

**成功首发上市。**1999年，四川路桥集团作为主发起人成立四川路桥建设股份有限公司，并于2003年在上海证券交易所成功上市，成为四川交通系统首家A股上市公司，迈出了资本运营的第一步。当时正值西部地区基础设施大建设时期，公司主业面临广阔的市场空间。我们抢抓机遇，将上市所募集的资金用于路桥施工主业扩大再生产，大幅提升了市场占有率和综合竞争力。

**实行资产重组。**2008年，四川省政府同意将四川路桥集团所持有上市公司四川路桥35.79%的全部国有股权划转到四川省铁路产业投资集团有限责任公司，铁投集团成为四川路桥第一大股东。2011年3月，四川路桥启动重大资产重组，路桥集团将工程总承包特级资质以及与路桥施工相关的生产设备、技术、人才一并装入上市公司，于2012年实现了路桥施工资产的整体上市，解决了同业竞争和关联交易问题，极大地增强了持续融资能力和可持续发展能力。

**进行定向增发。**2013年，公司通过企业债、定向增发在资本市场募集资金38.4亿元，用于自隆、内威荣高速两个BOT项目投资，有效缓解了公司的资金压力，改善了资本结构，提高了公司抗风险能力，有利于实现股东利益最大化。

三，整合内外资源，大力拓展多元领域

在资本运营的助推下，结合股权、信托基金、保险资金等新型融资渠道的开发，我们加大了对产业投资和多元行业的拓展，公司业务结构和盈利模式加快向多元化、高盈利方向转型。

**BOT/BT产业投资。**考虑到路桥收费经营领域与我们所从事的路桥施工建设主业有着天然的关联，并具有利润率和净资产收益率相对较高的特点，公司多元化布局以此为开端。2003年，我们利用公开发行股票募集的资金，先后投资建设了宜宾三座收费公路大桥和泸州绕城公路等BOT项目，在较短时间以较低的成本进入了路桥经营行业，在为公司带来稳定的投资收益的同时，推动公司加快向集投资、施工和经营管理为一体的综合型企业转型。公司已建成运营成绵复线、成自泸高速，以及5座独立大桥；累计控股、参股投资高速公路11条，总里程1200公里，总投资额达450亿元。

**能源开发。**四川是水电资源大省，水电也是具有广阔发展前景的清洁能源，水电站的投资建设不仅可以带动大规模施工建设业务，与公司施工主业形成良性互动，同时可以带来稳定的长期收益。也是从上市后的2003年开始，公司整合内外资源，利用所募集资金开始投资水电等清洁能源，并取得持续突破。目前公司建成运营了四川巴河流域和巴朗河流域水电开发项目两级电站总装机容量达23万千瓦，在建装机20万千瓦。通过与国电大渡河等央企开展合作，积极跟进甘孜州、西藏等地水电项目，并与四川铁投集团联合成立能源公司，我们5年内控股装机及权益装机规模将有望突破300万千瓦。同时，我们也在大力推进风电、太阳能等新能源项目开发。

**矿产资源开发。**矿产资源作为非再生资源，具有良好的投资价值和广阔的市场前景,公司将矿产资源开发作为调结构、增效益的又一个重要抓手。通过联合四川省煤田地质局、四川省冶金地质勘查局等专业力量，加大对国内外矿产资源的投资考察和项目实施，并组建成立了四川路桥矿业公司。2013年，该公司与厄立特里亚国家矿业公司签订了协议，正式获得位于厄特碧沙-扎拉成矿带中段，面积约 1000 平方公里的探矿权。目前该项目已进入实质性探矿阶段，预计开发前景良好。

**物流贸易。**物流贸易属于交通物流运输板块，符合公司发展战略规划产业结构调整方向，是公司施工产业链横向一体化的重要板块。公司与中航路通以混合所有制形式组建成立了四川中航路桥国际贸易公司，依托公司遍布省内外的交通基础设施资源，借助央企成熟的管理模式和业务经验，共同拓展四川省乃至西南地区的大宗商贸物流业务。在满足公司内部大量基础设施项目建设的同时，实现大宗生产物资设备的低成本集中采购和高效率仓储配送。

**城市综合设施投资建设。**2003年开始，凭借自身所积累的资金、技术等，结合施工企业优势，通过政企合作，我们在达州、平昌、成都等地相继开展土地整理、房地产开发等业务，取得良好收益。2009年以来，公司借助交通基础设施的投资建设，推进沿线土地资源综合利用开发，在城市新区建设、旧城改造等城市综合基础设施建设领域实现融资、建造、运营四位一体开发，探索形成了“政府主导、市场主体、社会运作”的城市综合开发新模式。目前公司重点实施的项目包括天府新区视高起步区、西昌新城等。

在资本运营和产业投资的双向推动下，公司发展质量和效益明显增强：**在产业规模上，**由单极市场向多极市场转变，实现了省内市场和国内外市场协同发展，营业收入从2003年上市初的21亿元迅速增长到2013年的近300亿元。**在产业布局上，**由施工领域向多元领域转变，纵向形成了设计、投资、施工、运营全产业链能力，横向实现了交通建设运营、水电能源开发、矿藏资源开发、城市综合设施投资建设等多产业竞相发展。**在盈利模式上，**由规模扩张向效益增长转变，形成稳定的多点利润支撑，大大增强了企业的可持续发展能力。2009年至2013年，公司年均实现利税近20亿元，迅速成长为四川交通建设的主力军，逐步发展为国内省级路桥企业的排头兵。

可以说，公司实施产融结合，拓展多元产业，有效分散了经营风险，通过资源整合产生的协同效应，有效提升了公司的盈利能力和可持续发展能力，为公司积累了新形势下的竞争新优势。我们在此过程中也进一步深化了对企业转型升级战略的认识。主要有以下三点体会：

**一、树立战略前瞻思维，主动适应市场形势变化要求**

随着国家经济结构和国有资产布局的战略性调整，建筑产业重组和转型升级势在必行，施工行业的产业集中度将进一步提高，朝着总承包、专业承包和劳务分包的金字塔型结构发展，市场格局面临洗牌，竞争将更趋激烈。横向看，路桥施工企业纷纷渗透铁路工程建设、水利水电施工、市政及房屋建筑等领域，大力发展相关多元化；纵向看，这些企业除了立足施工环节打造强势品牌，还将依托现有资源，向工程投资、设计、咨询、监理、设施运营维护、建材供给等上下游产业拓展。为此，我们必须立足于企业发展的不同阶段性特征，与时俱进调整战略方向，同步优化市场结构、业务结构和产业结构。

**二、科学规划路径，处理好主业和多元产业协同关系**

建筑施工业有其自身的发展特点和周期,客观上要求我们必须更加重视产业结构调整,在提高现有主业竞争实力的同时,寻求向发展空间大、收益水平高的行业拓展。通过进行产业整合,规避单一产业带来的风险,提高赢利水平,增强企业核心竞争力,为公司的长期稳定发展奠定基础。一方面要集中企业优势资源夯实主业，提高专业化能力，保持竞争优势，维持企业的稳定发展；另一方面要积极拓展符合企业特点的相关多元产业，寻求新的增长点，改善企业盈利结构，增强可持续发展能力。

**三、深化改革创新，强化资金、人才、技术等要素保障**

要大力整合各类要素资源，在体制机制和资源配置方面为战略实施提供有效保障，通过管理提升为战略执行创造良好条件。资金方面，要以资本运营为核心，综合运用债权融资、股权融资、项目融资手段，促使融资结构由“企业自有资金+银行贷款”的单一模式向“企业自有资金+信托+股权基金+银行贷款”的多元化化方式转变。人才方面，要加大激励约束，重视专业技术人才梯队的培育，不断优化人才队伍结构，为企业发展提供有效的智力支撑；同时落实市场化选人用人机制，大力引进和培育具备项目组织、经营管理、运营策划复合能力的人才和团队。技术方面，要健全研发投入保障机制和技术创新激励机制，打造协同开发、资源共享的研发平台，开展重点工程和关键技术攻关，推进科技成果转化，进一步提高企业核心竞争力。

当前，正值四川路桥加快推进“三次创业”的重要阶段，我们将按照中央深化国企改革创新的部署，进一步健全企业管理体制，进一步激发企业市场竞争活力，进一步加大开放合作、拓展业务领域。在“一业为主、两翼并举、多元发展”的基本发展战略引领下，加速从劳动密集、资金密集向管理密集、技术密集转变，从规模扩张向效益增长转变，通过做强主业、做优产业、做精专业、做活资本，力争建成综合实力雄厚、经济运行高效、国际竞争力突出、品牌影响宽广、文化底蕴深厚的现代化综合性大型企业集团，为国家现代交通运输体系建设发展作出新的贡献。

2014年10月8日