

2024 年研讨会发言提纲

同志们：大家下午好！

2023 年是三年疫情转段后第一年，也是极不平凡的一年。经济持续下行，在诸多压力传导下建筑行业市场难、结算难、回款难、盈利难更加明显，大家已经充分感受到市场的寒意。面对压力，集团上下坚持超前谋划、主动应对、攻坚克难，仍然保持了稳中向好、稳中有进的良好态势。全年新签合同额 2735 亿元，增长 8.5%。实现营业收入 1556 亿元，增长 5.1%；利润总额 39.56 亿元，增长 1.7%；经营性收款 1504 亿元，增长 5.04%。资产负债率 77.06%，下降 0.51 个百分点。集团主要经营指标整体保持增长态势，在建工程优质履约，在管楼宇物业平稳受控，在运投资项目稳健经营。2023 年，集团公司位列“中国企业 500 强”第 177 位，ENR 全球最大承包商第 14 位，全球最大国际承包商第 86 位。集团上下聚焦高质量发展，在提升管理效率、提高管理效果、降低运营成本中不断激发前进动能，高质量发展步伐更加稳健。关于去年的工作，在春节过后的工作会上，我们还要全面地总结，进一步提振信心，鼓舞士气，激发斗志。

一年一度的工作研讨会，是集团上下集思广益、共谋发展的一次重要会议，目的在于凝聚发展共识，明确发展方向，同心同向科学谋划好今年工作。一天

半时间，大家集体观看了《奋进新征程 2023》，10 家单位进行了分享交流。上午的分组研讨中，大家聚焦高质量发展、结合自身实践踊跃发言，谈了很多想法，提了很多意见建议，讲的都很好。请有关部门认真梳理、归纳总结好，吸收融入到今年的工作思路中。每年研讨会都要求我讲一讲，把一些工作思考和体会与大家做一下交流，今年是第五次了。

2020 年研讨会，面对城建住总合并重组后的新形势，重点围绕规模增长面临的压力与挑战，成员企业发展不均衡，新业务领域拓展能力不够，企业运营风险集聚等问题进行了深入分析，提出了做好制度设计、加强总部建设、实现管理融合、加大市场开拓、防范化解风险等五个方面的思考。

2021 年研讨会，重点围绕集团“十四五”发展规划进行了深入解读，对九大业务板块的功能定位、发展目标、实现路径等作了全面介绍，并围绕市场开拓、企业管理、深化改革、人才强企、文化融合等五个方面提出了有关建议。

2022 年研讨会，针对两年新冠疫情对经济社会的影响，围绕集团发展面临的新任务新挑战，提出了保持清醒头脑，常怀忧患意识的思考，对标法国万喜、中建三局等优秀企业找短板找差距，同时也列举了华夏幸福、东方园林、南通三建与我们业务相近的三家

知名企业的兴衰起伏，希望大家始终做到居安思危，逆水行舟，谦虚谨慎，艰苦奋斗。

2023 年研讨会，面对三年疫情带来的严重市场冲击，重点讲了市场开拓问题，对 2023 年面临的市场挑战和机遇，发展优势与潜力进行了深入分析，提出了做好区域市场布局、做深做实区域市场、加强战略协同和合作共赢三方面工作意见。

今年研讨会，我想讲三个问题，供同志们参考。一是关于城市更新问题；二是关于产业协同问题；三是树立城建人自豪感问题。稍后，常总将对今年工作的总体思路、战略举措、目标要求进行全面部署，会后我们要贯彻好、落实好。

一、关于城市更新问题的思考

进入新发展阶段，建筑企业面临诸多问题与挑战。其中，绿色低碳、智慧建造、城市更新是三道必答题。在这三个方面谁能率先取得突破，谁就能构建市场竞争新优势，抢占市场制高点，就能得以持续健康发展。否则，将在未来市场竞争中陷于被动局面。建筑业是碳排放大户，双碳目标的提出，催生建筑工业化、产业化，推动建筑企业在生产、建造、运维各个环节向绿色化低碳化转变。建筑业又是劳动密集型产业，劳动力短缺、劳动力成本上升，将是无法回避的事实。

在数字化时代，机械替代人工，技术解放劳动力将是必然趋势。对于绿色低碳、智慧建造这两个问题以后有时间我们再探讨，今天只谈谈对城市更新问题的一些思考。

（一）充分认识城市更新的重要性

城市更新是传统建筑企业转型发展的重要方向，对企业获取新的发展资源，探索新的盈利模式，积累可持续发展经验具有重要意义。党的二十大报告指出：“加快转变超大特大城市发展方式，实施城市更新行动，加强城市基础设施建设，打造宜居、韧性、智慧城市”。把“城市更新”正式写入党的报告，表明党中央是把城市更新作为国家战略来思考来谋划的。未来超大特大城市的发展，城市更新将是主战场，将是我国城镇化战略的重要组成部分。

总结北京城建四十年的发展经验与体会，其中重要的一条就是紧跟国家发展战略和首都城市建设发展，始终坚持与之同频共振。进入新发展阶段，北京作为超大型城市，按照首都功能定位，如何做好减量发展这篇大文章？如何做好城市发展与古都风貌保护？如何做好补齐城市功能短板与公共要素提升？如何做好疏解非首都功能与产业迭代升级？这些是摆在我们面前的时代课题，对首都国企来讲也是难得的发

展机遇。城市更新为城市建设综合服务商提供了一条新的发展赛道。就目前来看，城市更新尚没有成熟的模式和标准，更没有出现头部企业，还是一片蓝海。谁能抓住这次机遇，赢得先机，争取主动，谁就能在新一轮产业变革与转型升级中脱颖而出。因此，城市更新对我们未来实现高质量发展至关重要。前年，集团专门成立了城市更新专业委员会，目的就是依托我们的实践平台，抓紧超前研究谋划城市更新问题，为未来赢得主动。

（二）深刻理解把握城市更新的本质要求

城市更新有三个支点，居住空间、公共空间和产业空间。完善居住空间，优化公共空间，调整产业空间，将这三者有机结合好，是城市更新的本质要求。

1、完善居住空间是指按照基础类、提升类、改善类三种类型对 2000 年以前建成的 17 万多个小区逐步进行完善，使居民的生活空间得到改善。（涉及 40 亿平方米，4200 万户，市场空间容量巨大）居住空间改善要走拆改结合、综合整治、有机更新的路径。

2、优化公共空间是指对基础设施、生态文化等进行优化，重点是补短板、提品质。公共空间优化要注重功能性、开放性、艺术性、交互性，尊重城市遗产，通过挖掘历史文化价值，引入现代产业元素，提升建

筑和社区功能，使城市更新后依然呈现较强的历史感，激发出新的活力。

3、调整产业空间是指提升低效资产价值，满足产业升级、产业孵化、产业创新的需求，通过创造物质价值，产生经济效益，支撑宜居、韧性、智慧城市建设。产业空间要带动产业转型，在推动传统商圈，老旧厂房、老旧商场、老旧商务楼宇改造升级中，繁荣区域商业，丰富区域业态，要在“腾笼换鸟”上做文章，在提高经济密度上动脑筋，在培育经济新动能上下功夫。

因此，把三个空间有机更新结合好是城市更新的本质要求。

（三）加快培育城市更新的专业能力

从城市更新的重要性和基本要求来看，城市更新是城市建设发展的更高层次，城市更新服务商必须具备综合专业素质能力，方能承担起城市更新的重任。城市更新是多专业跨界融合发展的问題，不是传统意义上的城市建设。总的来看，要具备六个方面的能力。

1、规划设计能力。城市更新是在旧有基础上做文章，要求城市更新服务商首先要具备较强的规划设计能力，这是一种基础能力。比如，更新后旧的规划设计标准不适用了，新的规划设计标准又不能满足怎么

办？日照、人防、消防、绿化等等，这些指标在新旧过渡时都有矛盾冲突，都需要找到一个合理的过渡点。涉及规范、标准、法律、法规等一系列问题。需要创新思路，在新旧之间找出结合点，使项目能够得以实施。这就要求城市更新实施主体要有强大的规划设计支持后台，具备较强的与政府部门对话沟通能力。

2、投融资能力。城市更新的瓶颈之一是资金。融资渠道如何打开？金融产品如何设计？在投融资模式创新上有无能力？能否按照投资基金化，建设信贷化，运营证券化的融资路径，使城市更新全过程得到资金保障。其中需要设计开发许多金融创新工具，这就要求城市更新服务商要有金融思维能力。

3、项目管理能力。城市更新是系统工程，首先要有工程 EPC 组织管理能力，同时还要有统筹政府、居民、企业、公众各种需求关系的能力。

4、文化创意能力。指是否具备挖掘历史，提炼文化要素，讲好城市故事的能力。

5、产业引导能力。更新后的产业空间装什么很重要，要有产业政策集成创新能力，为政府制定政策提供咨询服务，提出合理化建议，实现产业迭代升级和产业导入，吸纳就业，繁荣经济。

6、商业运营能力。关键是在商业模式创新，培育

新业态，促进消费，增强活力等方面是否有办法。这也是存量资源能否盘活的关键一环。

未来我们要深度参与城市更新活动，那么这六种能力我们是否具备？我们是否做好了准备？我想至少在以下几个方面要抓紧补足短板。

1、文化创意方面。文化是吸引人的核心，没有文化，城市的活力就不存在。通过文化挖掘提炼带动产业和人才集聚，通过文化创意设计，传承传统文化，培育城市新文化，营造高品质的城市空间环境，推动城市更新的产业发展，这是我们要努力培养的能力之一。目前，我们还仅仅还停留在城市开发层次，在文化创意方面还处于原始阶段。设计发展集团有个耀城文创公司，虽然刚起步很小，但聚集了一批文化创意方面的人才，很有活力。在城市更新过程中，要用好这个平台。

2、产业引导方面。产业空间更新不仅是物质空间要更新，而且要置换低效产业，这一点在北京尤为重要。通过打造新空间，引入新产业，创造新业态，带来新消费，取得可持续的运营收益和投资回报。同时通过产业迭代升级，能够为更新地导入具有影响力和发展前景的产业和具有活力的人群，这是城市更新活动能否有生命力的关键。而我们在这方面还处于空白

阶段。（这方面代表性的有老首钢改造更新。产业园好建，但导入产业是本事。德阳项目困扰我们的正是产业导入问题）

3、商业运营方面。作为城市更新综合服务商，运营管理议价能力非常重要。善于发现低效资产的价值，把握获取低价资产的时机，通过资产管理实现城市更新的增值，是社会资本切入城市更新领域的关键点。城市存量资源好比地下宝藏，我们是否具有探矿的能力，采矿的本领，用矿的技术，这些决定着城市更新实施主体能否通过市场化的方式把项目运作成功。这需要我们具备敏锐的眼光，灵活的头脑，市场的意识。（正在实施的中关村东区项目，现状低效资产很多，就看我们能否挖掘出来，释放其经济价值）

（四）积极参与城市更新的实践探索

城市更新问题提出以来，社会高度关注，政府大力推动，企业积极参与，从初期探索，试点实践，总结创新，逐步走上理性、规范、系统的轨道。

一是从碎片化应急式更新到有政策有规划引导的系统化更新。（初始的老旧小区改造，危旧房改造，消隐改造，都是点状、碎片化的更新方式。比如，早期的海淀甘家口老旧小区改造；现在是政策先行，规划引领的系统化更新）。

二是从以拆除重建为主的更新到以保留改建为主的有机更新。（比如棚改、旧改，代表性的望坛；保留改建为主的案例有模式口传统文化街区改造）

三是从单个小区局部更新到片区统筹更新。片区统筹更新是指在较大空间范围内，以留改迁模式推进，提升片区品质、活力、效益，这是今后真正意义的城市更新领域。（比如，中关村东区改造）

总之，城市更新活动已经从初始的碎片化应急式，局部改造式，大拆大建式，向政策先行，规划引导，留改结合，片区统筹的方向转变。这是城市更新的发展变化趋势，我们要深入思考，加以把握。

那么城市更新的基本路径和努力方向在哪里呢？

就基本路径来讲有以下几个方面：

1、在存量中找变量，处理好增量与减量的关系，解决城市功能补短板和公共要素提升问题，实现城市集约化内涵式发展。

2、在效率中求效益，处理好盈与亏的关系，解决城市更新资金投入与产出的平衡问题，实现城市更新低成本高质量发展。

3、在传承中求变革，处理好更新与保护的关系，解决好城市发展与风貌保护，实现城市功能环境全面

提升。

4、在创新中谋发展，处理好新与旧的关系，解决好空间资源配置问题，实现城市发展的新旧动能转换。

城市更新没有统一范示，但可以在理念上、方向上、路径上、运作流程上、政策保障上、最终目标上形成一定模式，并加以复制。

从努力方向来看有以下几点：

一是经济上更有活力（城市更新是一个推陈出新的过程，要给城市带来新的活力）；

二是空间上更有品质（城市更新是一个旧貌变新颜的过程，要给城市空间品质带来新的提升）；

三是文化上更有魅力（城市更新是一个厚植历史文化的过程，要给城市不断增添新的魅力）；

四是生活上更加便利（城市更新是一个设施功能提升的过程，要给市民生活创造更多便利）；

五是居住上更有尊严（城市更新是一个生活条件改善的过程，要给居住者带来更多的幸福感）；

六是环境上更加优美（城市更新是一个生态环境改变的过程，要给市民创造更加宜居的美丽环境）。

总之，要把城市更新作为我们未来发展的重要战略举措。开发公司、股份公司、住总集团都是实践主体。在实践中要聚焦问题，深度思考；瞄准赛道，深

入研究；积极探索，创造场景；抢抓机遇，勇于创新。城市更新专委会要发挥职能作用，及时总结经验，交流成果，尽早形成城建示范。

二、关于产业链协同问题的思考

（一）产业链协同的重要性

研讨中，大家都在讲要产业链协同。推进产业链协同是顺应产业发展规律、放大企业优势的重要举措，也是企业提升产业能级、增强核心竞争力的有效路径。这一点已取得了广泛共识。

首先，产业链协同是企业应对市场挑战的战略举措。当前，建筑业正处在转变发展方式，转换增长动能的关口期，行业竞争压力将持续加剧。市场需求正从单一业务向全过程综合解决方案转变。某项单一业务的专业化已无法满足市场客户的需求。而客户的需求边界就是企业追求的服务边界，这也是供给满足需求的必然。我们讲供给侧发力，产业链协同，就是看能否提供比竞争对手更系统更专业的服务，能否为甲方提供最优最全面的解决方案。

经过 40 年发展，我们形成了投融资、设计咨询、工程建造、运营维护完整的产业链，已经成为国内领先的城市建设综合服务商。优于竞争对手的关键是体现在“综合”二字上，具体表现就是产业链的完整性。推进产业链协同，将有效集聚和放大集团产业链优势，提升产业能级，以优质高效的系统供给能力拓展更大

的市场空间。这种全产业链竞争优势就是满足客户一站式需求服务的基础。因此，我们要发挥好产业链优势，最大程度释放产业链间的集聚整合效应，把这种优势转化为我们应对市场挑战的战略导向。

第二，产业链协同是企业实现创新发展的重要途径。中央经济工作会议指出，要以科技创新推动产业创新，特别是以颠覆性技术和前沿技术催生新产业、新模式、新动能，发展“新质生产力”。面对充满不确定性的经济形势和外部环境，企业通过创新寻求确定性增长和降本增效的要求日益迫切，而产业链协同不仅能够促进资源优化配置和效益最大化，还能够创造全新的机遇和价值。我们拥有了完整产业链，基本实现了建筑业“全领域、全过程、全要素”的覆盖，初步构建了专业化分工、产业链互补的发展格局。我们应围绕产业链积极布局创新链，推动产业链与创新链深度融合，实现创新发展。

比如，大兴机场建设就是一个全产业链互动的平台，涉及勘察、设计、土建、钢结构、机电、幕墙、装饰、市政、道桥等各个专业系统，都是产业链上的一环。我们在产业链上布局了一系列创新链，每个子系统都有创新成果。而机场建设本身又是一个大型综合应用场景。通过机场建设，综合提炼形成了我们自身的创新优势，才有了北京市科技进步特等奖，进而在机场建设领域转化成我们的竞争优势，赢得了新的

市场机遇，才形成了我们机场建设业务板块。

第三，产业链协同是推动企业高质量发展的必然要求。推进产业链协同也是补链延链强链的过程。产业链协同的核心是分工协作，分工是协作的前提，协作是分工的延伸。推进产业链高水平协同，完善内畅外联的产业生态体系，可以有效增强全产业链整合控制能力，打造自主可控、衔接有序、运行稳定的产业链格局，可以实现产业链内部成员更清晰的分工定位，促进企业更加精准聚焦错位发展、专业发展，不断向高端进阶，有助于构建更加合理的产业结构体系，通过补链延链强链全面提升产业链价值水平，进而不断提高产业链的韧性与强度。作为多元化战略发展的城建集团来说，就是要打造上下游产业链，增强各环节间的联通互动，努力做大做强产业链，打造具有竞争力的高端建筑产业集群，推动企业高质量发展。

（二）产业链协同上存在的问题

1、顶层设计上有待完善。

首先是组织体系不健全，特别是集团层面缺乏推动协同发展的机构职能岗位设置，在推动业务板块之间协同，引导产业链上下游业务互动方面，没有建立相应的沟通协调机制，仅在遇到象香港机场这样特殊的大型综合项目时，才成立临时工作专班，常态化的组织协同机构没有明确，工作没有抓手，组织效果也不理想。最近，锁全同志牵头，正在研究制订《集团

产业协同实施方案》，对工作原则、组织机构、管理实施等方面进行顶层设计，希望尽快落地，使集团产业链协同工作能够得到加强。

其次是制度体系建设有待加强。去年，为了做深做实区域市场，我们制定了《分公司管理暂行办法》和《分公司市场营销管理实施细则》，建立了板块之间在区域市场内的沟通机制，一定程度上解决了区域市场资源统筹问题。以前，集团领导到某一地区开会、调研，往往会把区域内的成员企业、分支机构、有关项目部的负责同志召集在一起，开个座谈会，经常会遇到这种场景：兄弟单位之间见了面，大家都很高兴，挂在嘴边的一句话是“谁谁谁久闻大名，今天总算见到本人了”。大家都是城建系，共同在一个地区拓展业务，但只有领导去了，大家才有机会见面互相认识，这怎么行？区域内的资源要素完全是碎片化、漫游式的存在，何谈握指成拳？

如何更好的引导产业链之间互联互通，我们在制度体系上还存在不少空白点，要抓紧构建。比如，内部市场化的定价机制、企业定额编制出台、产业链互动过程中的利益分配机制、内部经济秩序维护中的责任机制等等。

我们提倡总部引领，产业协同。但协同过程中与成员企业的价格认定、结算分歧如何解决，内部缺乏共同遵循的规章制度。我们讲产业链协同，追求的是

集团总体受益，目标是集团利益最大化，而不是产业链上的各个环节都受益，更不可能平均受益。但总体受益之后的利益如何分配，做出贡献的单位如何获得转移补偿，需要我们研究。我们强调要维护内部经济秩序，就是因为在实践中经常出现成员企业之间无序竞争，母子公司之间相互竞争。经常出现上下游企业之间不讲诚信，不守合同，甚至恶意压价，搞劣币驱除良币之事。所有这些，都需要建立完善制度机制来加以解决。

2、协同意识上有待加强

当前的市场竞争是综合实力的竞争，是多兵种协同作战的竞争，是产品专业化程度的竞争。这些年我们一直在强调产业链协同发展，但由于制度不完善，机制不健全，导致成员企业的协同意识始终不强。大家习惯于在自己的业务单元内打转转走不出来，视野比较局限，思路也不够宽。从局部看，各单位都有自身的比较优势，在自己的业务单元内，都有一定的生产组织管理能力。当自身的资源要素不够用时，总是在自己的圈内想办法打主意，往往忽视了集团全产业链优势的借用和发挥。比如：

土木部的翠湖公寓项目的基坑处理；

园林集团投资建设昌平景观服务保障基地能源系统；

股份公司云蒙山旅游景区经营拓展问题（咖啡、

小包装崖蜜、六公司西红柿、IP 创意)

3、产业链紧密度远远不够

产业链不紧，链长单位引领作用发挥不够，产业链脱落、断链现象要引起我们的关注。

比如，房地产是我们的核心主业之一，其对产业链的拉动性，对产业发展的带动性贡献是巨大的。近些年，随着房地产宏观政策的不断调整变化，房地产板块发展面临很大压力，但其对全集团的产业带动功能没有削弱，其在产业链中的链长地位没有变。然而，在房地产板块中，成员企业的参与度近几年正逐步降低。施工单位，特别是全资控股企业的参与份额越来越小。这里面有内部价格机制问题，由施工单位自身的管理问题，也有利益分配共享问题。但地产板块作为链长单位引领作用发挥不够应该是主要问题。

不光是施工企业，设计单位参与度也不够。我们的设计能力是有的。设计发展集团所属的住宅院、建筑院、城市院、规划院、勘察院在多年的市场打拼中积累了丰富的经验。对建筑设计的品质、户型、结构、绿色、低碳等等都有很多心得体会，希望与我们的开发企业共同分享，双方都要主动。设计单位要主动提高服务意识，开发单位要主动提供应用场景。

还有科技企业，也要积极跟进。高品质建筑、高品质社区都需要智慧化、智能化。我们开发的小区门禁系统、安保系统、救助系统、应急系统、网络系统

等等，这些场景都是市场，城建智控等科技企业要主动参与其中。

园林绿化企业参与度也不够。高品质小区要有高品质的生态环境。如何打造好小区景观环境，也是商品房吸引业主的重要卖点。园林集团从园林景观设计开始，到施工，再到养护，要提供一站式全链条服务。

有一组数据值得我们思考。近三年，通过总承包部发包的精装修工程达 60 亿，而由成员企业承揽的只有 10 亿元，也反映出我们产业链之间协同很不到位。每年我们有巨大的内部市场，一个有实力的装修企业也没培养出来，而精装修工程还是很赚钱的。

总之，产业链上的这些环节我们连接的紧密度还是远远不够的。

（三）全面加强产业链协同

1、强化顶层设计，完善制度体系建设。当前的市场竞争，机遇与挑战并存，拓展产业链，提升价值链，打造系统集成、协同高效的建筑产业集团成为我们应对变局、主动求变、推进企业转型升级的重要方向。在集团层面，要聚焦高质量发展，进一步强化协同发展的职能，在谋布局、搭平台、强协作上下功夫，在规则标准上定制度、出政策。要兼顾各方利益，打通市场准入、要素调配、收益分配、业绩考核等痛点、堵点，真正有效理顺内部经济秩序，形成畅通全业务、

多板块的高水平协同、多维协同，提升产业链互联互通水平，增强企业竞争力和持续发展能力。

2、增强协同意识，实现更好发展。在当前同质化竞争时代，建筑业的集成度将会越来越高、分化也会越来越快，每家企业都在积极探索新的赛道和新的业务。未来，产业的整合和跨界融合将会不断加速，产业链的竞争也必将成为竞争的主流。城建集团最大的特色就是在企业发展过程中形成的完整产业链，最大的优势应该是产业链协同发展。处在行业转型发展的关键期，各种不确定难预料的风险挑战显著增多，抓住了就是机遇。我们必须解放思想，转变思路，相互搭台，共同唱戏，通过产业链之间的协同互通在新的赛道和新的业务中抢滩登陆，不断激发内生动力，打造双赢和多赢的局面，实现新的增长点。链长单位要真正挑起大梁，更加聚焦市场、聚焦管理，打造产业平台，锚定核心战略产品、重大项目，在规模和质量增速上作表率，加速做大做强实现规模量级突破，引领带动成员企业发展，为稳定集团发展做出更大贡献。成员企业要客观评估自身发展潜力和能力，专注特色细分领域发展，选好专业赛道，持续发力、做精做强，发展成专而美、专而强的冠军企业，努力在集团产业生态中更好发挥自身价值，实现错位发展、共

同发展。

3、强化资源整合能力，提高服务供给水平。资源整合是一个先集聚，后释放的动态过程。从企业的经营角度来看就是以市场为导向，不断集聚内外部资源，最终形成多元化、平台化的经营过程。要提高产业链各环节间的粘性，在发展自身业务的同时，要时刻想到借助集团产业链优势，为客户提供更多更高水平的服务供给，拓展更大市场，实现更大发展。就工程领域来讲，目前，集团已经形成了大型机场、医疗康养、轨道交通、生态环保、大型文体设施等战略产品，特别是组建了机场建设、医疗康养、生态环保三个事业部。我们要不断将自身的产品优势与产业链的优势相结合，提升集团产业链的协作能力，不断创新、丰富、完善产品线，特别是要在战略产品领域形成具有城建特色的全过程综合解决方案，努力构建多业并举、互为支撑、协同发展的产业体系。不断提高我们的市场服务供给能力。

三、牢固树立城建人的自豪感

北京城建是一个大家庭，每家单位都是这个大家庭中的一员，在日常经营活动中扮演着各自的角色，承担着各自的责任。这个家的强弱兴衰与每个成员息息相关。中国的社会文化自古就是家族文化，根深蒂

固。大家族讲的是人丁兴旺，田产集中，具有规模效应和综合实力，外族外姓不敢小视，也不敢欺辱。大家族抵抗风险能力强，遇到天灾人祸，可以举全家之力予以抵御，共克时艰，共渡难关。大家族最怕分家，分家就意味着家道中落，因为分了家，在太平盛世小家庭日子可能过得还算殷实，但遇到大灾大难时，小家就难以应对，难以为继。

中国自古就有“修齐治平”之说，“修身”就是完善自己，修炼自身，“齐家”就是管理一个家族，“治国”就是管理好一个国家（诸侯国，实际上也是一个大家族）。“平天下”指的是让百姓丰衣足食，安居乐业（不是指用武力平定天下）。“修齐治平”的理念在今天对于管理企业仍然适用，仍然具有现实意义。

我们这么大一个集团是由不同层级的单位组成，每个层级的经营管理者都应用“修齐治平”的理念经营管理好各自单位，把自己的小家经营好。同时，要始终想着如何为集团这个大家庭添砖加瓦，这样集团才有实力，我们才能在风险挑战面前有能力应对，而不是总想着怎么分家，怎么多得些家产。

我们的使命责任是“企业强大，职工幸福”。“企业强大”就是把这个集团大家庭经营好，发展好，使其资源要素能得到科学合理配置，发挥其规模优势，

形成强大合力，在市场竞争中始终处于不败之地。“职工幸福”就是让职工以企业为荣，共享企业改革发展成果，丰衣足食，安居乐业，不断提升大家的“获得感、幸福感、安全感”，从而增强大家的自豪感。北京城建走过40年的历程，由最初的青涩之师成长为国内领先的城市建设综合服务商，每十年一个台阶，经历了创业、立业、兴业、强业四个发展阶段，拥有九大业务板块，十大核心技术和十大建造技术产品，是一家千亿级的企业集团。那么北京城建对我们意味着什么？

首先北京城建应是我们的命运共同体。我们的前辈来自五湖四海，投身军旅，为国奉献。今天的我们来自四面八方，传承红色基因，赓续红色血脉，投身祖国建设，这是人生的机缘。大家有缘千里来相会，我们把自己的职业生涯与北京城建紧密联系在一起，把自身的事业追求与北京城建牢牢捆绑在一起，大家为北京城建贡献着自己的汗水和力量，北京城建也成就着我们的事业梦想和人生价值。每个人都有事业心，而成就事业需要平台，北京城建这个平台足够大，实践的场景足够多；每个人都有才能，而施展才能需要舞台，北京城建这个舞台也足够大，表演的场次也足够多。因此，北京城建是我们命运的寄托。城建兴、

城建人兴，城建强，城建人强。

其次，北京城建应是我们共同的荣耀。十一前，和晋勋同志去了趟深圳，到访了华为、腾讯、中兴通讯三家公司，感触很深。三家企业都是世界知名企业，都是受世人尊重的企业，也都是国际一流的企业。三家企业虽然个性鲜明，但也有许多相同之处。

一是有思想灵魂（任正非、马化腾、侯为贵都是企业的灵魂，在经营管理企业的同时，也在传播着思想、理念）；

二是有恒心定力（都是经历过艰难的曲折，但聚焦主业，初心不改。华为辉煌的时候没去搞房地产，受美国打压时没有屈服；腾讯 QQ 辉煌的时候发展没有停顿，前瞻性开发微信；中兴被美国制裁罚款 12 亿美元，并没有失去斗志，一蹶不振）；

三是有创新活力（吸引聚集了大批有理想有情怀的创新人才，创新活力无处不在，创新投入 15% 以上。华为 6400 亿、腾讯 5500 亿、中兴 1200 亿）；

四是有激情动力（接触到的每个人都激情四射，创新创业动能强劲，体现在通宵达旦的工作热情上）。

华为三十年可以傲视天下，但仍然谦虚低调，不断向上攀登。腾讯二十五年可以雄霸一方，但仍然保持强劲动能，不断创新。中兴三十八年可以独领风骚，

但仍然不断进取，百折不回。与华为人交流，与腾讯人座谈，与中兴人沟通都有一种共同的感受，就是三家公司的员工对企业满怀敬意，归属感强，而且是一种发自内心的情感流露，这些人都为自己是公司的一员感到无尚荣光，充满自豪感。这些反映在员工的言谈举止上、工作作风上、企业文化上，形成一种无形的“聚力场”，产生巨大的“向心力”。北京城建也要努力塑造这种荣耀。实力决定尊严！当我们发展足够强大时，这种荣耀自然就会形成。我们的目标是“国际知名的城市建设综合服务商”，这需要同志们共同努力并为之奋斗。

第三，北京城建应是我们的精神家园。北京城建走过40年的光辉历程。40年间，我们传承红色基因，赓续军旅文化，融合校园文化，形成了北京城建独特而鲜明的企业文化。“筑牢建筑大厦、筑实财富大厦，筑稳精神大厦”，“企业强大、职工幸福”，已成为广大干部职工广泛认同的价值取向。“善打大仗，敢打硬仗，能打胜仗”的团队作风，“国匠兵魂，使命必达”的奋斗境界，构成了我们企业的精神体系。我们要把这种精神深深植入每个人的心灵里，刻画在每个人的脑海中，这是我们精神的寄托。

我们都是普通的人，平凡的人，但能加入北京城

建这个大家庭应是一种荣幸，也是大家的一种缘分。不管是职业还是事业，不论是命运还是精神，我们都应把北京城建当成自己的家园和归宿，倍加珍惜，倍加呵护，使之发展壮大，使之基业长青，并为之奋斗和奉献。