



龙元建设集团在建工程展示

## 湖州市南浔区菱湖人民医院异地新建PPP项目

浙江省湖州市南浔区菱湖人民医院项目总用地78.80亩，签约建设投资额为30,106.91万元，建设期30个月，运营期13年。工程平面结构呈“X”形，地下室及裙楼面积较大，涉及超深淤泥质土地基坑施工、地下室的防水处理、结构圆弧梁的质量控制、设备及管线安装错综复杂、专业性强等施工难点。

项目部充分运用BIM技术，按二级甲等综合性医院标准建设，为湖州南浔区东南各乡镇提供医疗、保健服务。

龍  
元



## 全球协同 融合发展

### 本期导读：

2018 CDI中国开发区创新发展大会专题  
 龙元集团与青建集团签署战略合作协议  
 新形式 新思路 整合资源 改革创新  
 世界杯与大数据  
 生命至上 安全发展  
 打造高效团队 推动企业发展

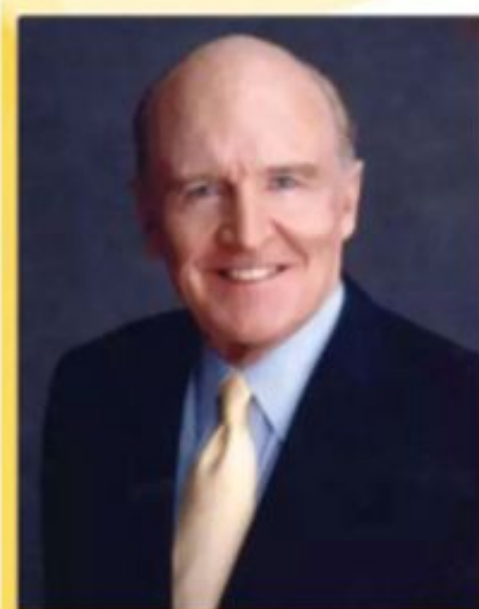
二〇一八年第三期 (总第十五期)



## 管理学经典

杰克·韦尔奇(Jack Welch)是通用电气(GE)董事长兼CEO。他所推行的“六西格玛”标准、全球化和电子商务，几乎重新定义了现代企业。

### Jack Welch



Jack Welch, the former CEO and chairman of GE, was born on November 19, 1935 in Salem, Massachusetts. In 1960, he joined GE. In April 1981, Jack Welch became the youngest chairman and CEO of GE.

1. 竭力尊重有能力的人，而让没有能力的人滚蛋。
2. 始终使用最顶尖的业务人才，不惜代价挖到手。
3. 在用人方面，头脑里没有任何桎梏，完全打破等级、门户、辈分之见。
4. 任何行业，只把眼光盯住龙头老大。
5. 建立起对于充分的准备工作和对大量图表进行现实分析的极端癖好。
6. 让优秀的人才在公司的主战场和第一线感受他们自己的价值。
7. 换人不含糊，用人不皱眉。
8. 在职业生涯中间发现和形成人才储备，随时调用。
9. 制定跳起来才可能得到的目标。
10. 将员工的学习与晋升直接挂钩。
11. 将自己的文化包括自信灌输给公司的每个人。
12. 讨论和研究可以连续几个小时的进行，但是一定要争吵，以贴近真实答案。
13. 将公司的内部和外边文化区别，并且要求自己和其他所以人在贯彻内部文化方面始终言行一致。
14. 与员工沟通，消除管理中的警察角色，不要一味企图抓住下属的小辫子。
15. 在公司内部，点子、刺激、能量必须源源不断并且以光速传播。
16. 寻找有团队激励能力的人。
17. 小心关照公司的最佳人员，给他们回报、提携、奖金和权力。
18. 让员工发现和看见自己的工作意义及其实现机制。
19. 惩罚一到两次失败，然后就是解雇；庆祝每一次进步，虽然也许离开总目标仍然很远。
20. 鼓励甚至逼迫每个人提出自己的独到见解。



## 产业创新发展的 巅峰对话

——2018 CDI中国开发区创新发展大会在上海成功举办

◆ 明城公司 刘晓青

2018 CDI中国开发区创新发展大会于6月28-29日在上海环球港凯悦酒店成功举办。本次大会由商务部投资促进事务局、中国国际投资促进会、长江经济带国家级经开区协同发展联盟主办，龙元明城投资管理（上海）有限公司、上海龙元天册企业管理有限公司联合主办。

大会以“全球协同、融合创新”为主题，采用“1+3”模式——一个主论坛和三个分论坛，聚焦“协同、融合、高质量发展、全球联合创新、新旧动能转换、产业创新发展模式”等关键内容。

大会自4月初开始筹办以来，受到了地方政府、开发区、各国驻华使馆和投资促进机构、国内知名企业、世界500强企业的广泛关注。大会当日，来自商务部、各国使领馆、驻华机构、地方政府、开发区、企业的近千位嘉宾参加盛会。

作为规模大、层次高、具有广泛影响力和专业度的开发区年度盛会，与会嘉宾共同探讨了园区国际合作和产业创新发展趋势，分享了开发区创新发展和转型升级成功经验，深度剖析了开发区创新发展中面临的问题，搭建了开发区国际合作和投资促进的对接平台，推动产业转型升级和创新发展。





**NO.15** 2018年第三期  
总第15期

《龙元》杂志（双月刊）  
2018年第三期（2018年6月25日刊发）

主 办：龙元建设集团股份有限公司（600491）  
地 址：上海市静安区寿阳路99弄  
龙元集团大楼(200072)  
网 址：www.lycg.com.cn  
电 话：021-65176909转203  
投稿邮箱：communication@lycg.com.cn  
(企业内刊 交流学习)

刊名题字：赖振元

责任编辑：陈立夫  
编 辑：邹 艳 刘晓青  
特约编辑：张 惠 沈 丹 耿协永 孙庆海  
邱 明 邓江华 赖璐婷 赖潮亮  
美 编：沈 力 彭 铨  
编 务：黄 雯 熊文鹏



龙元网站



龙元微信



18



22



53



CONTENTS 46

#### 04 / 【龙·腾】

- P05 / 2018 CDI中国开发区创新发展大会专题
- P06 / 主论坛：大咖聚集 探讨开发区创新发展
- P08 / 打造中国开发区2.0的思考  
——王国平在“2018 CDI中国开发区创新发展大会”的主旨演讲
- P12 / 园区发展创新模式  
——赖朝晖在2018 CDI 中国开发区创新发展大会上的演讲
- P15 / 分论坛：接轨国际 精彩频现
- P16 / 园区投资运营模式创新
- P18 / 交流环节

#### 20 / 【龙·闻】

- P21 / 龙元集团与青建集团签署战略合作协议
- P22 / 大地钢构荣获钢结构金奖
- P23 / 龙元天册荣膺“最佳产业园区运营机构”奖
- P24 / 新形式 新思路 整合资源 创新改革  
——集团总裁赖朝晖对分公司发展提出新要求

- P26 / 总承包管理公司召开2018年度工作会议
- P28 / 简讯

#### 32 / 【龙·舞】

- P33 / 世界杯与大数据
- P38 / PPP中的一般公共预算支出预测方法调查
- P40 / 颜立群受邀参加第二届“宠爱日”  
暨中国宠物产业发展论坛
- P41 / 龙元建设集团中标的PPP项目中了这样一张“彩票”……  
——天柱县鉴江小流域综合治理PPP项目入选贵州省发改委  
创建基础设施领域PPP样板工程
- P43 / PPP动态

#### 45 / 【龙·颜】

- P46 / “龙元杯”巡礼工程：  
盖挖法在泉州市城东至北峰快速通道工程  
五台山隧道的应用
- P51 / 生命至上 安全发展

- P57 / 寻找龙元“大工匠”：80后工匠王成毅
- P62 / “5·12”十周年：龙元集团上房设计院  
赴川支援灾区重建纪实
- P64 / 打造高效团队 推动企业发展  
——集团高管会议和月度会议的内容整理
- P67 / 团队文化 员工风采

#### 70 / 【龙·眼】

- P71 / 总裁推荐：  
京东：一家企业如果成功是因为团队，  
如果失败也一定是因为团队
- P73 / 《赢》
- P74 / BIM — 结构专业建模课程

#### 77 / 【龙·悦】

- P78 / 员工书法作品
- P79 / 眸瞳摄影
- P80 / 施工技术： 承台基础梁预制胎膜施工技术

龍  
騰

专题 +  
SPECIAL TOPIC



## 2018 CDI 中国开发区创新发展大会专题

◆ 明城公司 刘晓青

2018 CDI中国开发区创新发展大会于6月28至29日在上海环球港凯悦酒店成功举办。本次大会由商务部投资促进事务局、中国国际投资促进会、长江经济带国家级经开区协同发展联盟主办，龙元明城投资管理（上海）有限公司、上海龙元天册企业管理有限公司联合主办。大会以“全球协同、融合创新”为主题，采用“1+3”模式——一个主论坛和三个分论坛，聚焦“协同、融合、高质量发展、全球联合创新、新旧动能转换、产业创新发展模式”等关键内容。

商务部投资促进事务局副局长张玉中在大会开幕式上致辞，指出改革开放以来，开发区的建设在我国经济发展和对外开放过程当中发挥了重要的作用，一直以来都担负着先行先试的重大使命。今天我们举办2018 CDI中国开发区创新发展大会，就是要贯彻中央国务院的关于深化开发区改革的重大措施，推进和深化开发区的改革。希望来自全国各地的300多家开发区代表能够利用2018 CDI中国开发区创新发展大会机会，分享经验，碰撞智慧，交流做法，探讨合作，推动发展，共同为新形势下做好各级各类开发区的创新发展工作献计献策，共同探讨，力争有所收获。



## [主论坛] 大咖聚集 探讨开发区创新发展

在主论坛上，商务部原部长、中国外商投资企业协会会长陈德铭指出，中国经济社会的发展进入了新时代，新时代需要经济实现高质量的发展，只有形成自己的知识技术体系，才有可能有与先进国家合作的资格。谁能在新技术的浪潮中崛起，谁就能在未来的国际发展中站稳脚跟。因此，开发区面临着创新重任要和国家战略相结合，在高质量发展、体制机制的创新、招商引资方面的创新做好。陈德铭也发表了对国家经开区如何创新发展的思考，并提出三点建议：第一，加强对高质量发展新动能的培育和布局。让新旧动能融合发展，给传统的动能赋予新的内涵。第二，在园区管理服务上探索体制机制的创新，开发区的行政管理，是党工委管委会的不可或缺的职责，而开发区的建设发展可以借用PPP的模式。第三，用新思想指导投资促进的思路和方法的创新。在未来的创新发展中，作为一个开发区政府应该更多的利用行政方面的优势，来搭建平台为市场资源自主优化配置提供渠道和便利，包括引入企业性质的园区开发运营商进行代理开发代理招商等等，这些都可以继续作为有利的探索。

王国平强调推进“高质量发展、高品质生活”，打造开发区2.0，需要把握规律、全面规划、统筹安排、精准发力，关键是要在坚持“目标引领”上求得新突破、在坚持“理念先行”上求得新突破、在坚持“规划导向”上求得新突破、在坚持“两轮驱动”上求得新突破、在坚持“项目带动”上求得新突破、在坚持“体制创新”上求得新突破、在坚持“XOD+PPP+EPC”发展模式上求得新突破。新时代、新形势、新任务，打造中国开发区2.0是适

应我国经济发展新常态，加快转变城市发展方式和经济发展方式的重要举措，对于构建中国现代化经济体系、推动高质量城镇化、创造高品质生活具有重大意义。陈凯杰从介绍了2017年整个国家级经开区发展情况和主要工作举措，重点介绍了开发区创新提升工程，并指出创新提升工程主要发展方向是产城融合、二三并举、创新创新、招商引智、体制优化、精简高效，加快四项创新、五大提升，加快新旧动能转换，示范引领区域发展。赵淳生院士从自身的专业角度，阐述了创新的重要性，也以自身创业经历，对比说明了在入驻开发区后获得的帮助和支持力度，是科技创新型企业最合适的选择。来自英国的师宣勇（Seif Usher）提出促进中英两国之间的合作和技术发展一直是英国驻上海领事馆的目标。当下，新技术浪潮正在彻底改变了我们的工作方式、生活方式、贸易方式，全球经济都在经历整合。中英两国需要拥抱这些变化，结合英国在科技创新方面的优势，共同为两国人民带来福祉。赖朝晖认为，相对于政府主导模式、平台模式以及产业新城、产业地产等模式，PPP模式是能够较好同时解决开发区定位转型、开发区发展融资以及开发区后续产业发展这三个问题的选择。PPP不仅仅是一种投融资的手段，还是提升效率、改善治理的途径。韩宝富从服务中西部开发区产业创新发展需要，详细介绍了漕河泾开发区如何通过项目对接、能力培养、金融服务来提高中西部地区承接产业的能力，促进产业向中西部地区转移方面的工作。贺孟升选择使用大量的数据和客观条件，从务实的角度，阐述了开发区引进外资并不是关键，关键是扶植好现有的外资企业的观点。

主论坛还设主题为“长江经济带协同创新发展”的圆桌对话，吴江、德阳、鄂州葛店经济技术开发区，上海张江科技园发展有限公司以及联合国工业发展组织上海投资促进中心的领导嘉宾们结合自身的实践经验进行了深入探讨。中国国际投资促进会常务副会长兼秘书长刘作章主持上午的主论坛环节。



# 打造中国开发区2.0的思考

——王国平在“2018 CDI中国开发区创新发展大会”的主旨演讲



## 〔一〕

### 何谓开发区1.0

所谓开发区1.0，就是：要素驱动+块状经济+政府做产业做企业，即通过实行国家特定优惠政策吸引人才、资金、技术等资源，依托特殊的体制安排与中低端生产要素所形成的低成本优势，承接全球产业链与价值链中低端环节的梯度转移，推动块状经济集聚，最终实现“建区”的目标。

经过40年的开发建设，开发区1.0已成为中国综合实力最强、开放程度最高、发展最具活力的区域。2017年，仅219家国家级经开区就实现GDP9.1万亿元，占全国GDP的11%；实现税收收入1.6万亿元，占全国税收收入的10.9%；实现进出口总额5.6万亿元，占全国进出口总额的20.1%。

## 〔二〕

### 何谓开发区2.0

所谓开发区2.0，就是：创新驱动+现代产业体系+政府做城市做环境，即围绕“高质量发展、高品质生活”目标，通过高水平开放集聚高端创新要素，坚持产业结构服务化、园区功能平台化、投资管理多元化、运营生态智慧化、产城融合一体化，将开发区打造成高端化城市业态、优化城市生态、特色化城市文态与现代化城市形态充分融合的品质新城，最终实现“造城”的目标。

开发区之所以要从1.0向2.0转变提升，主要是由两大因素决定的：一是前一阶段的发展打下了坚实基础；二是前一阶段的发展积累了诸多矛盾。如果说“建区”是

1.0，那么“造城”就是2.0。

开发区从1.0升级为2.0，本质上就是顺应城市发展客观规律，走出一条城市化带动工业化、城市发展方式转变推动经济发展方式转变的新路，实现从“建区”向“造城”的历史性跨越。因为“区”意味着半封闭，“城”意味着开放；“区”意味着三次产业相割裂，“城”意味着三次产业相结合；“区”意味着经济与社会发展相割裂，“城”意味着经济与社会发展相结合；“区”意味着人的就业与居住相割裂，“城”意味着人的就业与居住相结合；“区”意味着经济发展与生态保护相割裂，“城”意味着经济发展与生态保护相结合。

开发区2.0的主要特征是“强、大、优、美、高”。“强”，就是竞争力强。要大力推进结构调整、产业升级和发展方式转变，实现产业集聚化、高端化、品质化，提升全面、协调、可持续发展的竞争力。“大”，就是规模大。要实施“大项目带动”战略，积极拓展发展空间，着眼于整座城市考虑产业转型升级、建立现代产业体系与城乡一体化发展。“优”，就是服务优。要牢固树立“以人为本、企业至上、服务第一”的理念，充分发挥开发区的体制机制优势，打造服务至上的品牌，真正做到“办事不出新城”。“美”，就是环境美。要牢固树立“环境立区”理念，保护好、利用好山水林田湖等资源，使“清洁、清静、亲水、绿色、无视觉污染”成为开发区的“代名词”。“高”，就是品质高。要在提升品质上下功夫、做文章，让优势更优、特色更特、强项更强，打造产城融合、宜居宜业、功能完善、生态良好、治理有序的新城样板。

## 〔三〕

### 坚持七个突破，打造开发区2.0

推进“高质量发展、高品质生活”，打造开发区2.0，需要把握规律、全面规划、统筹安排、精准发力，关键是要在以下七个方面求得新突破：

#### 1. 在坚持“目标引领”上求得新突破

2018年3月，习近平总书记在参加全国“两会”重庆代表团审议时强调：努力推动高质量发展，创造高品质生活。打造以促进人的城镇化为核心、以提高发展质量为导向

的开发区2.0，出发点与落脚点都是为了不断满足人民对美好生活的向往。

目标是方向，是动力。打造开发区2.0，必须以创造“美好生活”为终极目标，通过做优城市环境、提升城市品质，带动新旧动能转换、产业高端转型，不断增强人民的获得感、幸福感。“美好生活”可以通过“生活品质”进行定性和定量描述。生活品质表示人们生活的品位和质量，包括经济生活品质、政治生活品质、文化生活品质、社会生活品质、环境生活品质等“五大品质”。提高生活品质，既是每位市民的当下愿望，也是每个开发区的长远目标。宜居性、人性化、高品质将成为未来开发区规划建设关注的焦点与竞争的着力点。

#### 2. 在坚持“理念先行”上求得新突破

理念决定思路，思路决定出路。打造开发区2.0，必须坚持以下先进理念：

一要注重以民为先。探索建立以民主促民生工作机制，真正做到“建设为人民、建设靠人民、建设成果由人民共享、建设成效让人民检验”。二要注重“环境立城”。将“环境立城”作为核心战略，既坚持“建区”与“造城”一起抓，注重提升城市功能和产业功能，又注重保护生态功能，实现开发与生态保护的“共赢”。三要注重科学经营城市。既科学经营土地、基础设施等“有形资产”，又经营理念、规划、设计、品牌等“无形资产”，并以经营“无形资产”带动经营“有形资产”，实现三大效益最大化。四要注重品质至上。坚持“细节为王”、精益求精，把每一项重大工程都打造成“世纪精品、传世之作”。五要注重优地优用。引入“紧凑型发展”模式，坚持“一调两宽两严”，坚持集约节约用地，注重工业项目投入产出比，靠土地支撑建设，靠土地实现可持续发展。六要注重基础设施先行。坚持以城市化带动工业化，先行建设经济类、社会类、生态类等三大类基础设施。七要注重“道路（河道）有机更新”。坚持以“道路（河道）有机更新”带整治、带改造、带开发、带建设、带保护、带管理，带动开发区的“城市有机更新”。

#### 3. 在坚持“规划导向”上求得新突破

规划是龙头，是灵魂。打造开发区2.0，必须坚持规划先行，以高起点规划带动高标准建设、高强度投入、高效能管理。要按照超前性、系统性、权威性和操作性的原

则，处理好局部与整体、近期与长远、需要与可能、经济建设与社会发展、城市建设与环境保护、现代化建设与历史文化保护等关系，确保“一张蓝图干到底”。

打造开发区2.0，要按照生产空间集约高效、生活空间宜居适度、生态空间山清水秀的原则，以总体规划为龙头，整合经济社会发展规划、土地利用规划、基础设施建设规划和环境保护规划，形成五大规划相互支撑、相互牵制、相互融合的格局。要着眼于今后15年的发展趋势，注重优化功能分区和布局，实现“产”与“城”的高度融合。

#### 4. 在坚持“两轮驱动”上求得新突破

当前，开发区“建区”过程中的主要问题是产业“低、小、散、差”等结构性问题，“造城”过程中的主要问题同样是“低、小、散、差”等结构性问题。只有把经济发展方式转变与城市发展方式转变紧密结合起来，以城市发展方式转变推动经济发展方式转变，才能突破两者各自面临的瓶颈。

转变城市发展方式，必须以“三化五型”为目标，坚持不懈地推进城市有机更新，发挥城市综合服务功能，引领高质量城镇化。所谓“三化五型”，即以城市网络化、智能化、个性化为要求，推进城镇化从经济型城镇化转向生态型城镇化、从土地型城镇化转向人口型城镇化、从数量型城镇化转向质量型城镇化、从粗放型城镇化转向效益型城镇化、从外延扩张型城镇化转向内涵提升型城镇化。转变经济发展方式，必须以“九个转变”为目标，坚持不懈地构建“3+1”现代产业体系，进而打造创新引领、协同发展、统一开放、竞争有序的现代化经济体系。所谓“九个转变”，即由不可持续向可持续转变，由粗放向集约转变，由外延扩张向内涵提升转变，由出口、投资拉动向出口、投资、消费拉动转变，由高碳经济向低碳经济转变，由技术引进向自主创新转变，由第二产业带动向三大产业协调发展转变，由忽视环境型向环境友好型转变，由少数人先富向共同富裕转变。

城市发展方式转变推动经济发展方式转变，必须坚持不懈地以政府做城市、做环境带动市场做产业、做企业，以政府办好企业围墙外的事带动市场办好企业围墙内的事。从某种意义上说，转变城市发展方式是转变经济发展方式的前提和保障。只有把两个发展方式转变一起抓，才

能做到事半功倍。

#### 5. 在坚持“项目带动”上求得新突破

大项目建设是经济社会发展的“主引擎”、“动力源”和“助推器”。只有大项目，才有大投入；只有大投入，才有大产出、才有大发展。从某种意义上说，今天的固定资产投资就是明天的GDP、财政收入和居民人均收入。

在实施主体上，要从以市为主向市、区县（市）结合转变；从以政府为主向政府、社会资本合作（PPP）转变。在建设理念上，要从强调功能要求向注重生态和品位转变，挖掘蕴含其中的人文、生态、科技因素，力争使每一项重点工程都能充分体现新时代人文精神。在建设方式上，要从单向突进向综合配套转变，做到“建设一个、开发一片、配套一批、美化一域”。

#### 6. 在坚持“体制创新”上求得新突破

创新的基因，改革是动力。开发区本身就是体制创新的产物，是体制创新的“试验田”与“先行军”。开发区能走到今天，靠的是体制创新；开发区要继续转型升级，仍然要靠体制创新。

打造开发区2.0，必须坚持“三个重于”：一是制度重于技术。要通过深化体制改革、推进制度创新来解决开发区建设中面临的困难和问题，理顺开发区与行政区的统筹关系。二是环境重于政策。要始终坚持以一流环境吸引一流人才、以一流人才兴办一流企业、以一流企业创造一流业绩。三是特色重于禀赋。在未来的开发区竞争中，不再以人口规模拼大小，而是以特色品质论输赢。

#### 7. 在坚持“XOD+PPP+EPC”发展模式上求得新突破

“XOD”模式是借鉴TOD模式的理念，以城市基础设施为导向的城市空间开发模式。广义的城市基础设施由三部分构成：一是经济类基础设施，二是社会类基础设施，三是生态类基础设施。按照基础设施类型的不同，“XOD”模式可具体划分为EOD模式（Educational facilities Oriented Development以学校等教育设施为导向）、COD模式（Cultural facilities Oriented Development以博物馆、图书馆、文化馆、歌舞剧院等文化设施为导向）、HOD模式（Hospital Oriented Development以医院等综合医疗设施为导向）、SOD模式（Stadium and Gymnasium Oriented Development以体



育场馆等体育运动设施为导向）、POD模式（Park Oriented Development以城市公园等生态设施为导向）等。

当前，在三大类的基础设施建设中，PPP模式应用已经较为普遍。EPC（Engineering Procurement and Construction）是对工程项目的设计、采购、施工等实施总承包，即“交钥匙工程”。所谓“PPP+EPC”模式，是指采用PPP模式建设运营的项目，政府部门在选择社会投资人的同时确定项目的工程承包方，避免了工程建设“二次招标”。特别是要积极探索以设计为主导的EPC模式，因为EPC项目的盈利空间主要集中于“E”，即通过设计优化与统筹管理，实现合理降造，实现设计、采购、施工阶段的合力交叉，节约工期。首先，从EPC项目价值链来看，设计阶段对项目投资的影响是决定性的，工程造价的90%在设计阶段就已确定，施工阶段对项目投资的影响仅占5%左右。设计机构通过方案优化、材料替代、新工艺应用，能最大限度地降低EPC项目成本。其次，从设计单位的资源优势来看，凭借自身的专业优势和技术特长，设计单位作为EPC总承包具有明显的人力资源优势和

设备供应资源优势，对各环节的重点、要点能充分把握，对工艺设备的参数要求、技术条件能熟练掌握，进而使整个工程达到技术先进、质量优良、效益可观的建设效果。实践证明，开发区只有在坚持“XOD”模式的基础上，广泛应用“XOD+PPP+EPC”模式，对城市基础设施和城市土地进行一体化开发和利用，形成土地融资和城市基础设施投资之间自我强化的正反馈关系，通过城市基础设施的投入带动土地的增值，通过土地的增值反哺城市的发展，才能有效破解新型城镇化“钱从哪里来和去、地从哪里来和去、人从哪里来和去、手续怎么办”等四大难题。

新时代、新形势、新任务，打造中国开发区2.0是适应我国经济发展新常态，加快转变城市发展方式和经济发展方式的重要举措，对于构建中国现代化经济体系、推动高质量城镇化、创造高品质生活具有重大意义。

# 园区发展创新模式

——赖朝晖在2018 CDI 中国开发区创新发展大会上的演讲



专题 +

SPECIAL TOPIC

尊敬的各位领导、嘉宾们：

非常荣幸能和商务部投促局一起举办这一次中国开发区创新发展大会，和来自五湖四海的嘉宾们一起探讨开发区发展的新模式。前面听了陈部长和几位领导和专家的演讲，了解了过去30多年中取得的辉煌成就，我们对中国开发区的发展充满信心。

伴随着改革大潮，中国开发区走过了38年，截止到目前，我国各级政府批准设立的各级各类开发区（园区）超过了5000家，仅219个国家级经开区和149个国家级高新区创造的GDP就占中国GDP的1/4，可以说支撑起了中国经济的半壁江山。

开发区在神州遍地开花，有他的历史必然性，他们承载了各地政府转型升级的期望。这种期望在不同时期也有不同的时代特征，比如八九十年代的第一批开发区，是为了顺应改革开放的宏伟战略，各级政府以工业发展为主题在港口都市设立了一批开发区。90年代末，内地开始学习沿海地区的经验，众多省会城市和重点城市开始布局开发区。到了21世纪初，单一的工业发展已经满足不了地方政府设立开发区或新区的目的，因此通过产城融合，产业、人口、服务业等各种要素的聚集，打造城市新中心，成为这一时期开发区的一个主流诉求。

从更高的角度的看，最近的雄安新区、大湾区开发等都是国家层面从大国发展和全球竞争的角度考虑的顶层布局，引领着区域转型发展的新方向。

在这30多年的开发区发展历程中，开发区的实施模式也在发生变革，从最开始的政府直接主导实施，到国有企业逐渐参与，到产业新城和产业地产模式的兴起，再到现在的PPP模式，政府与市场的关系也在发生着转变。

这些模式的转变，其实围绕的核心问题是“钱从哪里来”、“人从哪里来”，以及“产业从哪里来”。在开发区遍地开花的过程中，大干快上、政府大包大揽的做法也衍生了土地资源浪费、资金缺口巨大的困境，尤其是平台融资模式面临变革，园区发展资金渠道成为无源之水，园区同质化激烈竞争，产业定位和自身优势组合构建面临挑战，地方政府迫切需要一种新的模式来满足新形势下园区发展的需求。

应用PPP模式进行园区开发恰逢其时。我们认为，相对于政府主导模式、平台模式以及产业新城、产业地产等模式，PPP模式是能够较好同时解决开发区定位转型、开发区发展融资，以及开发区后续产业发展这三个问题的选择，PPP不仅仅是一种投融资的手段，还是提升效率、改善治理的途径。

根据我们的统计数据，2014年至今，全国共有283个园区PPP项目落地，落地总额达到7540亿元，全国20余个省份均有项目落地，行业领域覆盖了电商园区、到教育园区、健康产业园区、文化旅游园区等各个领域，社会资本则体现出以民企和央企为主，逐渐脱离过去地方国企为主的现象。

但经过几年高速发展，4年内全国在各个领域落地了11万亿项目，暴露了一些不规范问题，所以近期国家出了一系列规范发展的政策来为PPP的健康发展保驾护航。但可以看到，近期习近平总书记全国生态环境保护大会重要讲话中强调要“采取多种方式支持政府和社会资本合作项目”。中央和国务院在支持海南改革开放的文件中也明确提出“规范运用政府和社会资本合作（PPP）模式，引导社会资本参与基础设施和民生事业”。国务院将制定《基础设施和公共服务领域政府和社会资本合作条例》列入2018年立法工作计划等。这些政策都明确传递了积极信号，PPP项目正在从“重量”的发展转型“重质”的发展。

作为中国经济持续发展的重要动力，实现新型城镇化的重要载体，园区发展已经步入新的时代；PPP经历规范发展，也已进入“平飞”状态。

与传统政府或平台主导园区投资建设运营的模式相比，PPP模式解决了短期巨大投资压力的问题，减轻了财

政负担，它的交易结构允许投资人、运营商能够在早期与政府一道进行园区定位、产业规划、布局优化等方面的工作，从源头上降低了项目实施成本和实施风险，提升了园区顺利发展的潜力。相比产业新城或产业地产模式，PPP可以让政府继续拥有产权，把握产业发展、功能定位等区域发展关键要素，也可以让政府不用大量让渡资产增值收益，从源头上杜绝招商占地、产城脱离等现象，可以掌握园区发展红利分配的主导权，和投资人在中长期内实现更好的利益共享、风险共担。

最近我们在和浙江某地方洽谈的一个产业小镇PPP项目，主动建议政府把投资规模从原来的30多个亿调整为20个亿，政府很奇怪，投资人一般都喜欢推高项目规模，我们怎么反而控制规模？是因为我们通过深入的产业调研，20个亿的投资规模已经可以满足当地产业升级和外来产业落地的需求了。从整个片区的功能定位、规划布局、概念设计开始与政府互动，从实际需求出发，把原来要盖的大楼规模缩减，减少征迁土地成本，把一些看上去高大上，但实际需求很弱的配套进行调整，比如说经过调研当地缺工人和高端人才，原来对这一块的规划投入是不够的，我们建议把成本花在职业学校、高端人才引进上。再结合一些设计上的优化，在空间规划上就为后期产业发展和园区运营留下了良好的接口。通过这样的模式，地方政府不仅节省了不必要的投资，减轻了财政压力，也使得整个项目的可行性和顺利运营有了充足的支撑。

龙元建设一直是推动PPP模式在园区开发中落地的实践者，我们成立了专门的产业园区运营公司——龙元天册，龙元天册团队多年深耕产业发展领域，已经成功运营多个产业园区，这是我们龙元在产业领域的两个运营实践，位于杭州的云安小镇和位于江苏的靖江智造国际创新产业园，欢迎大家前去考察。天册建立了完善的产业发展体系，能够因地制宜打造具有区域特色的产业集群，为地方形成新的经济增长极和城市发展驱动力。

我们也发现，单一的运营商、建筑承包商、开发商已经难以适应市场需求的转变，而具备规划、投资、管理、建设、产业运营的社会资本则迎来新的发展机遇。通过PPP模式，社会资本与地方政府一起探索精细化、特色化、差异化的路线，为地方产业发展提供新动能，提高产业



导入、产业运营和园区管理的效率水平，以产业发展带动区域经济发展，更好地实现“产城融合”、“以产促城”。

为了更好地服务地方政府园区开发全生命周期的需求，除了打造国内领先的产业服务团队，我们还有以明城投资为代表的PPP投融资团队和以杭州城投建设为代表的项目管理团队，总计超过500人的专业人员可以为政府提供从规划、设计、投融资、建设、管理、产业发展、园区运营的综合服务。截止目前，我们共斩获了60余个项目订单，总金额超过700亿元，分布在17个省份。

同时龙元在其他运营方面也做了较为充分的准备，去年发起设立了国内首家专注PPP和基础设施行业大数据的科技公司明树数据。组建了道路养护、农业运营、停车产业、医疗运营等涉及基础设施、产业配套和公共服务多个领域的专业公司。通过控股、参股一些在旅游、文体方面具备竞争优势的运营机构，在努力把自己打造成为一个“全周期、全领域、更专业”的社会资本。

为了进一步加强我们对政府规划、定位的理解和提升服务能力，我们有幸和王国平理事长的杭州城市发展研究中心合作，共同推动XOD+PPP模式的落地，当园区发展面临土地资源紧张、同质化严重等问题的时候，这个X是营造新城、新区活力、打造要素聚集的关键。有了一个先进的理念、合理的规划，再通过PPP模式解决融资、建设、运营管理、产业发展的问题。

我始终相信，园区发展和PPP之间一定可以擦出美妙的火花。经过不断的探索和创新，一些过去困扰地方政府的合作方式比如土地问题、基金预算问题都有了一些社会资本、金融机构能够接受的方式，合作的前景越来越好。

最后，希望龙元建设的专业、实力和服务能够为在座各位的园区发展贡献一份力量，祝愿论坛圆满成功！谢谢！

## 专题 + SPECIAL TOPIC



## [分论坛] 接轨国际 精彩频现

分论坛分别围绕“中国智能制造产业创新发展”“园区投资运营模式创新”“全球科技创新”三个主题展开讨论。中国智能制造产业创新发展论坛分享了智能制造实践经验，讨论中国智能制造企业如何面对全球的竞争，中外智能制造企业如何全球协同创新以及中国开发区如何打造智造产业基地，如何引导企业智造升级，从而带动智能制造产业良好有序发展的话题。园区投资运营模式创新论坛聚焦新发展时期，园区投资开发和运营管理模式的创新问题，讨论如何通过优化资源配置实现投资主体多元化、融资方式多样化、运营管理高效化，以实现“二次创业”，提高园区的竞争力的问题。全球科技创新论坛围绕跨境产业合作、全球顶尖技术和人才引进，中国企业与世界接轨开展讨论。





### 【分论坛摘选】

## 园区投资运营模式创新

主持人:

锦天城律师事务所高级合伙人: 刘飞

嘉宾:

绵阳经开区管委会副主任: 戴顺贵

龙元建设集团副总裁、龙元明城总经理: 颜立群

现代集团总裁: 丁伯康

济邦咨询总裁: 徐玉环

浦发银行总行PPP中心副主任: 郑大卫

■ **刘飞:** 我们这个分论坛的题目是园区投资运营模式创新, 一个产业园的运作, 它可能包括土地收储、基建、工建、产业招商、规划等一系列的工作, 参与主体包含政府方、投资人、金融机构。我们所说的园区投资与运营模式的创新, 是在各个参与主体之间找到一个合适的模式, 使政府方达到运营绩效最大化、税收增长、土地增值, 最终投资人也能取得收益, 金融机构也能够安全的回收资金。这样的模式可能就是一个最好的模式。我们今天邀请到了政府方代表、投资人代表、金融机构代表, 还有咨询公司代表, 共同探讨在当前的经济、法律、制度的模式下, 什么样的模式更适合园区的投资、建设和运营。

■ **戴顺贵:** 绵阳有几个方面的优势: 一是交通方面的优势。绵阳的高速公路四通八达, 高铁去重庆、西安、成都都很方便, 绵阳的南郊机场也是四川省的第二大民用机场, 出行非常方便快捷。二是科教优势。绵阳有18所科研院所, 还有14所高校, 科技人员22万多人。三是产业基础优势。拥有长虹、九洲等军工企业, 新的电子信息产业也发展良好。四是环境宜居。

绵阳经开区的发展几个方向, 一是管委会加公司的方式; 二是招商引资人员采取聘任制; 三是扩大开放平台的方式; 四是鼓励多样化的投资主题。

未来我们准备通过引进、升级园区企业, 打通上下游, 补充完善产业链, 对园区的产业进行二次提升。

■ **颜立群:** 对于园区项目投资, 我有几点要说。

第一点, 政府必须要守信用、讲法治。

第二点, 政府要充分做好园区前期的准备工作。

第三点, 要把产业园区的产业两字放在首位, 体现综合体概念, 而不是做成房地产项目。

关于园区建设的模式, 目前来说, PPP无疑是非常好的方式, 它可以把政府想要的各种资源整合在一起, 达到招商引资、建设、运营的整体效果, 可以让投资人的资源、能力, 与政府的招商引资需求、政府能力有效结合在一起把, 达到最终目的。

最后, 产业园区以什么样的方式、模式来做, 离不开政府的规划和支持、离不开法治保障, 也离不开金融支持。

■ **丁伯康:** 产业结构调整, 经济发展动能转换的背景下, 园区的建设开发模式必须有根本性转变, 我认为要从三个方面着手。

一方面, 要从传统的这种招商引资模式转变成建设运营管理一体化运作的模式。第二个方面, 从产业和技术创新向产业和金融资本相互融合促进这样的方向去转变。第三个方面, 就是要把过去的园区建设和城市、城镇化建设相互隔离, 独立发展, 转变为城乡融合发展。

因此, 我想提三条建议:

第一, 规划引领, 对园区定位要有一个比较详尽全面

的规划, 核心是投融资。

第二, 以环境为导向, 要把营造生产环境、生活环境, 营商环境, 落实到每一个项目的规划中去。

第三, 充分利用资本市场和创新型工具, 把政府资源进行最大化的利用。

■ **徐玉环:** 我分享的话题是关于怎样给产业做定位, 关于指标应该怎么样去设定, 关于怎么样才能够是政府跟产业运营商之间, 有好的互动和循环。

一、结合资源禀赋优势和产业基础设定园区定位。

二、绩效指标设定要考虑项目单体和综合指标的实现, 还要考虑短期目标和长期目标。指标设置要具备几个特性。一是可比性二是可量化、可视化。

■ **郑大卫:** 我总结园区开发的投资模式有三种。

第一种是, 园区开发公司主导开发的模式。这种模式对中国园区开发做了巨大贡献, 但未来要改良。第二种是PPP模式, 政府从园区的招商运营方, 转变成了监督方, 社会资本承担了政府原先的运营工作。第三种模式是政府和社会资本股权投资合作, 或者说是混改模式。

我也讲讲园区开发融资的一些特点和一些困境。

第一个问题, 融资规模大。要解决融资规模大的问题, 一方面要分步开发, 另一方面, 金融机构尽可能做成银团的方式参与融资, 解决资金规模大的问题。

第二个问题是园区开发生命周期长。一是力争引入真股权投资的产业基金。二是体现结构化融资, 把不同的金融产品结合衔接在一起。

第三个问题是借不借得到钱, 关键是要有清晰的回报机制和合理的征信方式。

■ **刘飞:** 国家目前央地财权和势权不是非常匹配, 对地方政府债务严控的情况下, 地方政府必须运用非常有限的财力、人力寻找最适当并且合法的模式, 引入优秀的投资人来激发有限空间的潜力, 这就是我们整个园区建设运营的大方向。我非常希望我们在座的各位, 能够在不断的实践中探索出最为适当的模式, 非常感谢大家。



## 交流环节

2018 CDI中国开发区创新发展大会分别在6月28、29日晚设“中英交流会”和“2018CDI中外合作交流”环节。大会还专门设置了展区，来自全国30多个国家级开发区、企业等参展。

在28日晚举行的“中英交流会”旨在为中英双方企业提供相互交流平台，为此特意邀请了来自商务部的领导、英国驻上海总领事馆以及中英贸易协会、各开发区和地方政府代表、联合主办单位龙元明城和龙元天册的高层、协办单位英国Sophos和BGTA国际加速器以及来自中国和英国的企业家、投资促进机构等代表百余人，共同探讨合作共赢，互惠发展之路。

在29日晚举行的“2018CDI中外合作交流晚宴”环节，为参会中外各方搭建了一个良好的深入沟通交流的平台，现场气氛热烈。该环节由靖江智造国际创新产业园、工业4.0俱乐部协办，德国汉堡驻上海联络处支持。还邀请了芬兰投资促进署、中国以色列商会、伦敦发展促进署、巴黎大区企业发展局等来自全球的投资促进机构共同参与，聚焦全球协同，融合创新，探讨产业创新发展和高质量发展模式。

更多精彩内容请扫描二维码，关注龙元建设、龙元PPP微信公众号了解查阅。



# 龍·聞

## 要聞 + IMPORTANT NEWS



## 龙元集团与青建集团 签署战略合作协议

◆ 明城公司 王彬

4月26日，龙元建设集团总裁、龙元明城董事长赖朝晖，龙元明城副总经理苗纪江一行到青建集团学习交流。青建集团股份公司总裁吴书义、青建集团财务公司总经理、青建集团股份公司董事万擎东等领导与赖朝晖一行进行了深入的座谈。

吴书义总裁热烈欢迎龙元集团的到访，他在致辞中称赞龙元是上海市最优秀的企业之一，特别是近四年在PPP基础设施业绩上的突飞猛进，能够位列民营企业榜单的前三甲，成为行业标杆企业，值得青建集团学习和借鉴。吴总介绍了青建集团自1952年以来，以青岛为基地，逐渐形成了工程承建、地产开发、金融投资、物流贸易四个板块的产业布局，同时响应“一带一路”走出去战略，在国外也积极布局产业，2017年企业产值完成了600亿。

赖朝晖总裁感谢吴总的热情接待和信任，表示青建集团不管是在国内还是在“一带一路”沿线国家都有着大量的优秀作品和良好口碑，龙元建团的未来发展期待能够与青建集团形成合力。PPP是一个十万亿级的市场，蕴含着巨大的机会，双方应坦诚相见，相互分享好的经验、做法，共享资源、共享渠道，加快市场开拓的步伐，共同创造新的发展模式。会上，苗纪江副总经理介绍了龙元集团PPP的组织架构、领域分布、团队组成、中标业绩等情况，回顾了龙元PPP的发展历程，分享了龙元PPP的实践案例。

双方还就PPP实践过程中遇到的金融、法律等方面的问题展开了互动交流。

在双方代表的见证下，赖总和吴总代表双方签署了战略合作协议。



# 大地钢构荣获 钢结构金奖

◆ 大地钢构 李晓明

6月上旬，龙元集团子公司大地钢构连续获得四个奖项。其中，威宁路办公楼项目荣获“中国钢结构金奖”，钱江500kv变电站荣获“浙江省钢结构优质工程金奖”；大地钢构荣登“2017年钢结构建筑行业竞争力”榜单，还荣获了“中国钢结构行业2017年诚信企业”。

威宁路办公楼项目属于钢框架结构形式，总建筑面积37039平方米，包括1栋10层办公楼、1栋3层文化中心和地下2层停车库。两层为一个体块平移错动，是个奇特的绿化平台；错动基础上“扭转”方盒，有着丰富的阴影效果。

该项目解决了钢结构深化设计、材料采购组织、钢柱厂内加工质量、厚板焊接质量、构件穿孔率、对构件分段制作及包装运输、预埋件安装、施工工序多、多工序交叉施工、高层建筑压缩变形、钢柱高空对接质量等十五大重难点，获得多方好评。



# 龙元天册荣膺 “最佳产业园区运营机构”奖

◆ 龙元天册 王晨

2018年5月17日，“第二届地产股权投资与REITs年会”暨“2017年度地产投资口介甫奖”颁奖典礼在上海万达瑞华酒店隆重举行，本次年会由《财视中国》主办、中国人民大学、亚太房地产协会支持合作举办。

通过专业评委会与网络投票评选，龙元天册凭借在产业园区、产业小镇的创新运营实践，荣膺“2017年度地产投资口介甫奖——最佳产业园区运营机构”奖项。

龙元天册副总经理王健出席圆桌论坛，表达了园区规划对于运营的重要性，阐述了中国产业园区整体发展现状及改进建议，并分享了如何构建良好的市场环境，实现开发商、运营商、政府方等多方共赢。

龙元天册为龙元建设集团下属产业运营公司，以产业园区+PPP、产业小镇+PPP为核心产品，多年来深耕产业发展领域，已成功运营多个园区和小镇。以科技创新为内核、以产业集群为抓手，建立了从前期策划、产业规划、方案设计、载体建设到招商运营的产业发展整体解决方案，以产业发展带动区域经济发展，因地制宜打造具有区域特色的产业集群，形成区域新的经济增长极，坚持认真、务实的工作作风，推进产业发展，创造经济价值，秉承社会责任，致力发展成为产业运营领域的实践者、创新者和引领者。



# 新形式 新思路 整合资源 改革创新

## ——集团总裁赖朝晖对分公司发展提出新要求

◆ 广东公司 姚海峰 / 浙江分公司 朱海锋

5月24日和6月15日，集团公司总裁赖朝晖率队分别调研广东公司和浙江分公司，并与分公司管理层座谈，对做大做强集团分公司提出了新要求。

### ／ 调研广东公司 ／

座谈会上，赖朝晖总裁首先表示，到广东公司检查工作的次数在所有分公司中是最多的，但以座谈会的形式与项目经理见面是第一次，此行的主要目的是了解广东区域业务拓展情况了解各位的实际困难。

赖朝晖总裁分析了建筑行业发展形势。他指出，根据习总书记的“房子是用来住的，不是用来炒”讲话精神，房地产业将发生根本性的变化，大型开发商的融资价格以

15%起步，而中小型开发商是面临着能否融到资的困境；以出租为主的开发项目将越来越多；并且房产税最迟将会于明年出台，建筑业的形势已经发生了变化。集团如何在新形势下取得更好地发展，是我们面临的严峻的新课题。

广东公司总经理周皓杰从学历、职称、专业资格、年龄等方面详尽分析了广东公司的机关人员组织构成，提出了搭建新的组织架构的设想；分析今年截止到目前为止所承接业务的来源和构成分析，并承诺在传统业务的承接和施工上完成集团年会时所制定的责任目标，力争在PPP项目的承接上（自主承接）实现新的突破。

赖朝晖总裁与广东区域中坚项目经理进行了互动和探讨。总裁强调，要认真学习行业主管部门新出台的制度和

规定，遵守集团制度和相关流程，积极调整心态，研究新规定，才能克服当前房地产低迷带来的困难，变危为机，再创新辉煌。目前形势下，分公司和项目都要严格甄选项目，用好手上的资金，迎接新的挑战和机遇。

### ／ 调研浙江分公司 ／

集团公司总裁赖朝晖指出，要有效整合集团公司内部资源，转变思维模式，促进集团内部资源的交流互动，促使杭州城投、大地钢构、浙江分公司等各方面资源共享。集团分公司要加强管理，积极主动对接好集团公司的一切资源，包括市场资源、人力资源等，提升分公司的管理规模、业务创新能力。浙江分公司要带头整合集团资源，扩大PPP业务承接能力，促进传统业务的提升，同时尝试建立直属项目部的运营模式，提高营业收入、赢利能力，在集团分公司中起好改革创新、资源整合的示范表率作用。

赖朝晖强调，要贯彻落实集团年会精神，继续高度重视传统业务。公司的发展历程，说明传统业务是公司的立足之本，传统业务也要创新。要以改革创新精神，促进传

统行业发展，要认清行业发展形势、公司落实二次增发、PPP项目的落地、EPC项目、装配式建筑的发展、总承包模式的创新等等。要加强公司顶层设计，集团成立了资金营运中心进行融资，都为分公司的做大做强，提供合理的资金支持，要求浙江分公司和其他分公司、项目部认真学习、领会并加强执行力。

赖朝晖鼓励分公司要不断创新、开拓和提高。分公司是集团公司的二级管理机构，责任重大，任重道远。要从思想观念、组织架构、资源整合以及执行力等诸方面，改革创新和提高。积极主动做好公共关系工作，争取良好的发展环境。

分公司机关中层以上管理人员和部分项目经理参加总裁主持的调研座谈会，大家就如何做大做强分公司和项目，纷纷发言，谈想法提建议。总裁勉励大家树立信心，拥抱变革，在变革中创新发展，认清形势，持续进步，发挥主观能动性，做好眼前事，为美好生活而努力奋斗。



要闻 +  
IMPORTANT  
NEWS

Important news

龍·聞



要  
聞

# 总承包管理公司召开 2018年度工作会议

◆ 总承包管理公司 钱松娟

4月18至19日，总承包管理公司召开2018年度工作会议。赖朝晖总裁出席会议并作重要讲话，总承包管理公司总部全体员工及下属项目部项目经理、预算主管、会计经理、骨干员工约50余人参加了会议。

赖朝晖总裁首先肯定了总承包管理公司这一年的进步，经过前期的努力，总承包管理公司格局初步形成，管理体系初具雏形，团队建设步上轨道。总裁同时对总承包管理公司今后的工作提出要求，2018年是一个新的阶段，总承包管理公司要在“重塑龙元品牌，重塑龙元团队”的目标上承担起更多的责任，要更加重视大客户战略，管理品质要领先，通过管理实现降本增效，高标准推进各项工作，在集团中必须成为第一，成为优秀管理人才输出的重要来源。



集团副总裁、总承包管理公司总经理王德华作了总承包管理公司年度工作报告，总结了2017年的工作。

一、根据操作权、管理权和监督权分立的原则建立了总承包管理公司的管理框架和组织架构，设置了四个中心：综合管理中心、工程管控中心、合同和成本管控中心和资金财务管控中心。

二、去年共招录了管理人员73人，其中本科以上48人，一级建造师13人，高级工程师8人，基本满足人证合一要求。

三、《直属项目营运责任金管理办法》、《直属项目部年度考核奖的考核办法》等系列制度全面推行并初见成效。

四、《工作销项表》成为总承包管理公司一种统一的工作方法。

五、信息化助力基础管理，有效解决了报表统计工作和提高业务审批效率。

六、2017年产值完成率126%，实现利润完成率142%。

王德华公布了2018年的工作计划，核心指标：完成产值15+10亿元，自营承接业务量3个10亿元，创省级以上工程质量奖3项。将从以下四个方面来确保目标实现：一是强化预控管理，提升直营项目决策水平；二是切实抓好过程管控，提升成本和资金管控水平；三是重视人才培养和团队建设；四是强化执行力，提升团队效率。

工作会议上还进行了各项目部年度目标责任书签约。王德华分别与俞林军、郑文伦、徐林华、李国明、史新伟、王超、龚建民七位项目经理签订了2018年项目责任书。项目责任书从产值、利润、资金、营销管理、工程管理、综合管理、团队建设等方面对年度目标进行了分解、细化，考核及奖励将按照《直属项目部年度考核奖的考核办法》执行。王德华希望各项目要再接再厉，抓好2018年各项目标任务的推进落地，确保2018年各项目标任务圆满完成。

总承包管理公司还开展了专项培训会，主要包括合同管理制度、成本控制、材料管理、资金财务管理等方面，对直属项目部和专业项目部提出了不同的管理标准和要求，为进一步强化项目基础管理、过程管控和新报表体系、管理办法的推行奠定了基础。

会后，各项目部迅速组织召开了培训学习会议，对培训内容进行了宣贯及落实。各中心各条线建立对应的反馈渠道，对于新报表新流程在执行中发现的问题及时沟通、调整。

要闻 +  
IMPORTANT  
NEWS

## 1 NEWSLETTERS

5月10日，龙元集团常务副总裁钱水江带队，协同温州三江立体城、白麓湾桃花岛项目负责人严永存、周寒松等一行人代表龙元建设集团参加了新希望集团2018地产合作商大会。龙元集团荣获新希望地产集团“华东区域战略合作伙伴”，温州周寒松管理团队荣获“优秀管理团队”等荣誉。

(温州分公司 戴少康)



## 2 NEWSLETTERS

5月10日，龙元集团陕西分公司总经理奚嵩华受邀参加中国·延安“一带一路”新经济发展论坛。延安市委书记徐新荣，市长薛占海、副市长杨光远与龙元建设陕西分公司总经理奚嵩华亲切交谈。奚嵩华总经理代表集团公司向徐新荣书记表达问候，并表示能够在延安市探索出更多投资机会、继续加大与延安市的各项合作。

(陕西分公司 岳艺芬)



## 3 NEWSLETTERS



5月15日上午，龙元集团总裁赖朝晖一行拜访英国驻上海总领事馆，英国驻上海总领事John Edwards先生会见了龙元集团一行。英国国际贸易部高级贸易投资官员Louise Cantillon、英国贸易投资总署信息技术行业专家岳辰、英国驻上海总领事馆区域事务高级官员黄适韵与龙元天册总经理王萍共同参与会见。

## 4 NEWSLETTERS



5月15日下午，总承包管理公司召开2018首次劳务分包商会议。总承包管理公司总经理、各中心总经理、副总经理、成本经理、会计经理、协调经理及劳务分包班组负责人等40余人参加了此次会议。与会人员就如何建立长期稳定和和谐的劳务关系、实现公司与劳务分包商合作共赢展开交流和互动。

(总承包管理公司 钱松娟)

Longyuan  
Newsletters

简讯

## 5 NEWSLETTERS

5月中旬，龙元集团被杭州市建设工程质量安全管理协会发文表彰授予“2017年度杭州市施工企业质量安全管理业绩考核良好企业”荣誉。

(浙江分公司 袁登良)

## 6 NEWSLETTERS

5月14日至18日，龙元集团总裁助理、宁波分公司总经理林盛旻带领分公司各部门负责人一行13人调研江西省安义、新余、赣州、信丰等区域PPP项目建设情况。在各项目座谈会上，林盛旻代表集团公司对各项目提出了具体要求，希望各项目团队依托集团公司搭建的PPP平台，积极投身到PPP项目中。(宁波分公司 赖潮亮)



简讯 +  
LONGYUAN  
NEWSLETTERS

## 7 NEWSLETTERS

5月下旬，宁波市轨道交通工程2018年第一季度立功竞赛活动考评结果揭晓，龙元建设承建的宁波轨道交通5号线TJ5112标兴庄路站项目夺得立功竞赛活动第一名。另外，我司承建的宁波轨道交通4号线TJ4017标东钱湖站项目在宁波市轨道交通工程立功竞赛委员会组织开展的历次考评工作中也名列前茅，屡获佳绩。

(宁波分公司 赖潮亮)



## 8 NEWSLETTERS

5月下旬，2018年浙江省工程建设优秀QC成果发布会召开，由各地市级行业协会推荐的46个优秀成果在会上现场发布，龙元集团宁波分公司选送的春晓洋沙山学校工程《提高梁柱节点施工一次合格率》荣获2018年浙江省工程建设优秀QC成果奖，该工程QC小组被评为2018年浙江省工程建设优秀质量管理小组，受到参会各方的一致好评。

(宁波分公司 赖潮亮)



## 9 NEWSLETTERS

5月22日上午，龙元集团与杭州城市学研究会共同签订《杭州云安小镇规划实施方案课题研究协议书》。原中共浙江省委常委、杭州市委书记，浙江省人民政府咨询委员会副主任，杭州城市学研究会理事长王国平，杭州城研中心党组书记、主任江山舞，龙元集团总裁助理、杭州城投建设董事长孟旭明等共同出席签约仪式。双方将本着“创新机制、探索路径；资源共享、合作共赢”原则，围绕杭州云安小镇规划实施方案开展专题合作研究。

(云安小镇 营销部)

## 10 NEWSLETTERS

5月31日下午，浙江分公司举办了项目部营改增培训，宣贯总部财务年会精神，提高营改增工作水平。培训由外派财务主管姜燕亚主持，全体项目部财务人员、分公司经营、工程等部门相关人员和财务科全体同志共38人参加了培训。分公司副总赖广达参加会议，并对做好财务工作提出要求。

(浙江分公司 姜燕亚)

## 11 NEWSLETTERS

6月上旬，在“2017年北京市海淀区和谐劳动关系建设项目表彰大会”上，北京树村回迁安置房A-2、A-3地块项目荣获“北京市海淀区和谐劳动关系建设项目”称号。据悉，北京树村项目已连续两年获此殊荣。

(天津公司 汤云苏)





## 12 NEWSLETTERS

6月22至23日，泉州市建筑行业协会联合福建省建设人力资源集团股份有限公司举办了关于“建筑企业资质升级网上申报操作实务专题培训”。福建分公司派行政部、工程部、经营部相关人员王燕芳参加。

(福建分公司 王燕芳)

## 13 NEWSLETTERS

5月29日，龙元集团获得“2017年度宁波市市政行业先进单位”荣誉称号，大会对24家获奖单位进行了隆重表彰。此奖项是根据宁波市城市管理局拟定的有关评选办法，经各单位申报推荐，协会秘书处初审和评审委员会评定产生。这是龙元集团继2017年后连续第二年获得此奖项。

(宁波分公司 赖潮亮)



## 14 NEWSLETTERS

5月28日下午，大地钢构举行实习生中期汇报会，校企合作共建单位树人大学建筑学院院长、辅导老师，大地钢构副总经理方顺生、高级工程师张海燕、人力资源郑慧芳等听取汇报并做点评，提出了后期实践的重点。本届实习生中期汇报内容精彩纷呈，亮点颇多，得到老师们的一致好评。

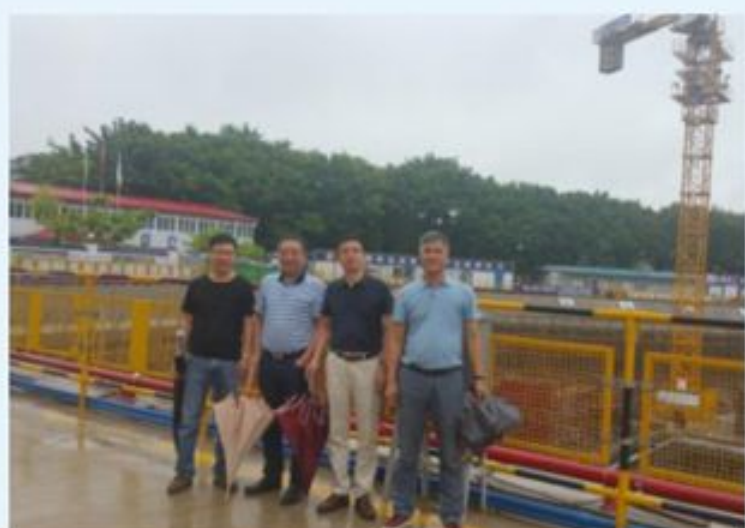
(大地钢构 张海燕)



## 15 NEWSLETTERS

6月12日上午，象山建管局局长张晓宇带队，副局长吴立和行业发展科科长杨永振来到龙元集团广东公司调研，了解华南区域建筑市场的区域环境情况，探讨如何更好地为在穗施工企业做好配套服务工作；6月13日上午，张晓宇局长一行现场考察了创建“龙元杯”的莱茵商业广场项目。

(广东公司 姚海峰)



Longyuan  
Newsletters

简讯

## 16 NEWSLETTERS

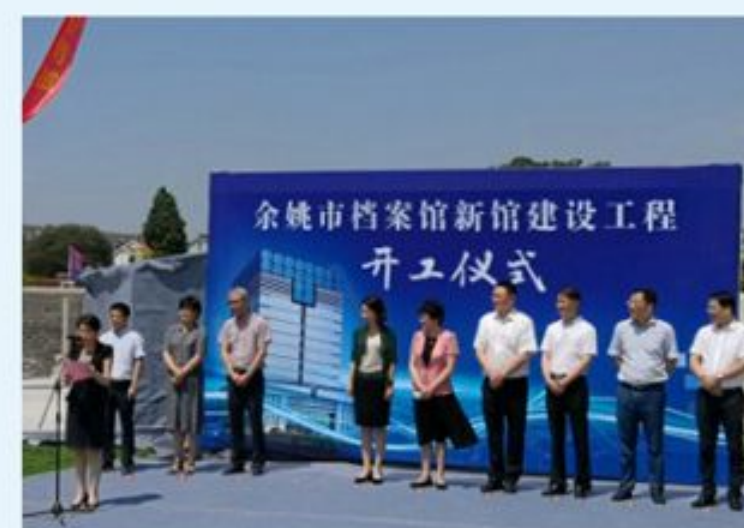
6月15日，江苏公司组织区域各项目部技术负责人在宁开展技术交流。会上，江苏公司与各项目部分享了地下综合管廊、PC构件等新技术应用在实践中遇到的难点和施工工艺改进建议，同时在项目人员配备、方案编审、危大工程、技术创新、基础管理等方面对项目部技术管理工作提出了新要求。

(江苏公司 纪庆国)

## 17 NEWSLETTERS

6月15日上午，龙元建设集团宁波分公司承建的余姚市档案馆新建工程项目开工仪式在余姚市南雷南路举行。余姚市委副书记叶枝利，副市长王安静，宁波市档案局局长王海娟和来自相关主管部门、参建单位的主要代表出席仪式，并共同为本项目开工启动培土。龙元建设集团总裁助理、宁波分公司总经理林盛旻应邀出席开工典礼。

(宁波分公司 赖潮亮)



简讯 +

LONGYUAN  
NEWSLETTERS

## 18 NEWSLETTERS

6月22日下午，为迎接中国共产党建党97周年，中共象山县建筑企业工作委员会组织开展了“建筑行业迎七一党的基础知识竞赛”。我公司党委赖潮亮获得大赛一等奖，陈立夫获得大赛三等奖，充分展示了我公司党员丰富的党建知识和良好的精神风貌。

(宁波分公司 赖潮亮)



## 19 NEWSLETTERS

6月7日，以“数字赋能 质胜未来”为主题的第15届浙商（投融资）大会暨2018数字经济峰会在杭州举行。会上，《浙商》杂志制作的“2018浙商全国500强”榜单正式发布。龙元集团荣列其中，跃居86位，比去年上升15位。

(集团企宣部 邹艳)

## 20 NEWSLETTERS

5月24日上午，龙元建设集团召开企业级工法评审会议，经过集团总工办初步评审有24项入围，“七人”专家组推荐了其中的10项工法入围优胜奖，并从中评选出了一二三等奖。参加本次评审的工法涉及地基处理、结构施工、机电设备、钢结构、桥梁、水利等众多专业，是一次集团技术创新的全面展示，体现了技术工作的多样性和专业性。

(集团技术中心 赵亚)



## 21 NEWSLETTERS

6月22日上午，龙元集团支持和赞助的江西省赣州市2018年全国夏季游泳锦标赛暨“我要上青奥”暨“亚运会”选拔赛在赣州举行。该赛事是由国家体育总局游泳运动管理中心主办，江西省赣州市章贡区人民政府、江西省田径游泳运动管理中心、江西省赣州市体育局承办，是赣州市游泳运动一年一度的盛会，是全国性的高级别的游泳比赛。

(明城公司 石德雄慧)





# 世界杯与大数据

◆ 明树供稿



今天凌晨，俄罗斯世界杯送别了两位巨星。  
自古美人叹迟暮，不许英雄见白头。  
两人已无需太多的证明，他们早已成为我们心中的王者。抑或，两人也无需再用世界杯的表现，证明谁才是当今足坛之王。  
让我们一起来盘点一下世界杯中的大数据。

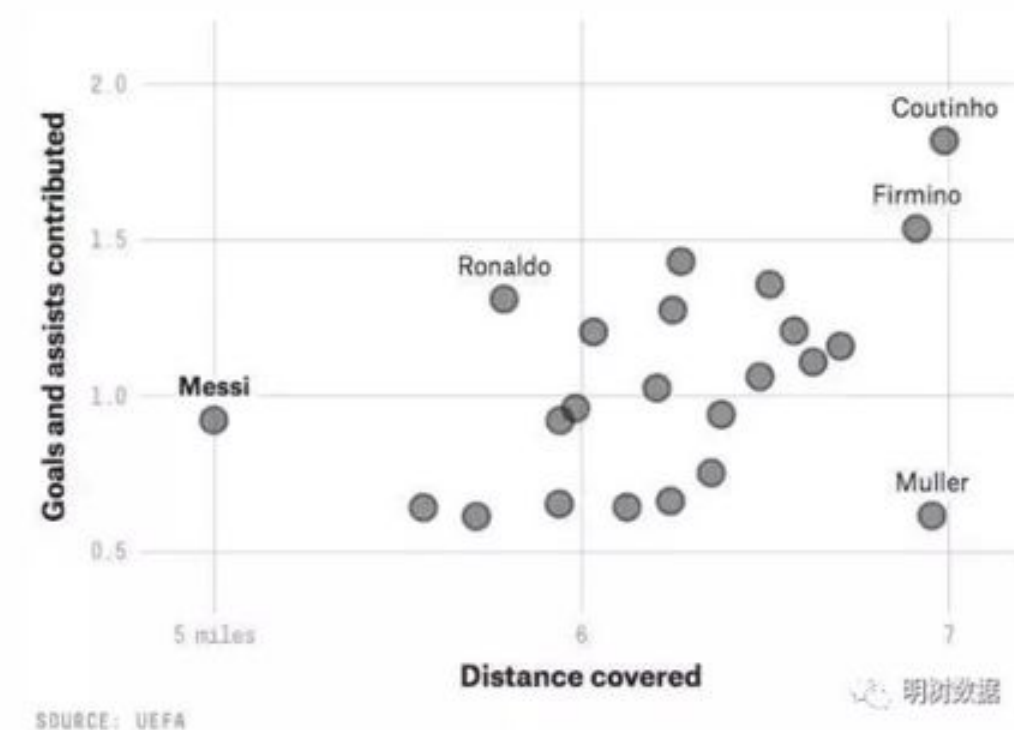
[绝代双骄]  
小组赛两人都打满三场，两人的跑动数据如下：

球员 (2018)	跑动距离 (米)	最快冲刺速度 (千米/小时)	冲刺次数
C罗 (2018)	8723	33.98	30
对阵西班牙			
对阵摩洛哥	8814	30.38	27
对阵伊朗	8423	31.97	26
梅西 (2018)	7617	25.02	17
对阵冰岛			
对阵克罗地亚	7624	27.13	29
对阵尼日利亚	8702	27.43	33

可以看到，无论是跑动距离还是冲刺速度，梅西都不如C罗，但两人的跑动数据均是大幅低于全队平均水平——葡萄牙和阿根廷每场比赛整体平均跑动距离都超过了一万米。造成这种情况的原因也是由两人的位置和战术作用所决定的，绝代双骄都需要将自己的体能用在最能杀伤对手的时间和区域。

梅西和C罗在本届世界杯中的场均进攻和综合数据，两人竟然有着相同的传球成功率。从以上数据我们能够看出，梅西和C罗在球队中承担着非常多而重要的责任，这些责任远高于他们在俱乐部中要做的。

[闲庭信步]  
不管是在本届世界杯还是俱乐部联赛里，梅西一直被“诟病”在球场散步，他的跑动距离在精英射手里一直是偏低的。但这并非懒散，恰恰相反，他知道怎样发力，是一台超级高效的射门机器。



在2017-18欧冠赛季中，贡献至少5个进球和助攻的前锋中，每90分钟跑动的距离与进球和助攻贡献率的比例。

NBA篮球队、萨克拉门托国王队的战略和分析副总裁 Luke Bornn和巴塞罗那足球俱乐部数据科学家 Javier Fernandez，基于位置数据分析足球赛：足球本质上是场地和移动的游戏，根据每个球员和球的位置，可以推断球员的运动如何为他们自己和其他人创造场地，还可以判断他们是主动还是被动地做到这一点，‘主动’就是指主动跑进空旷的场地，‘被动’则是在战况转移的时候占据高价值位置。高价值位置会随着距离球门的物理距离和场上的防守形势而动态变化。

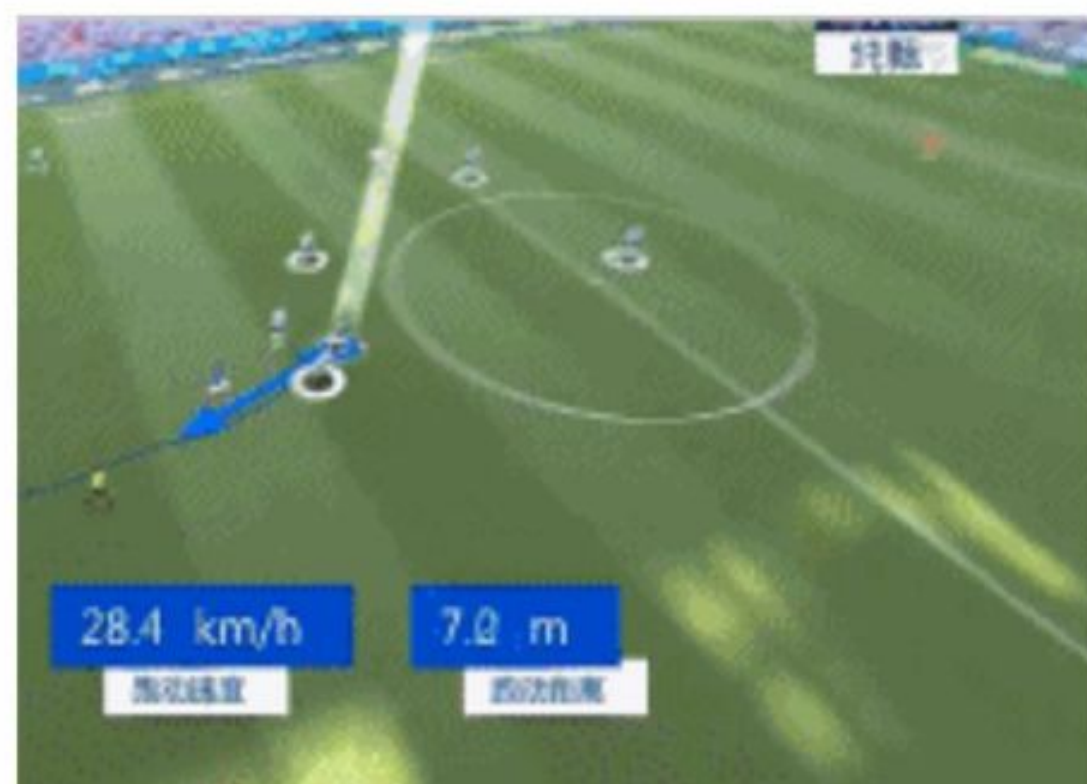
将2017年1月西甲联赛中巴塞罗那队和比利亚雷亚尔队的数据用在这些模型里，Bornn和Fernandez发现，为巴塞罗那队获取场地最多的，是布斯克茨(中场)、伊涅斯塔(中场)和梅西(前锋)。他们将这种场地增益分为两种类型：

“主动”和“被动”，前面一种情况球员是以跑动的速度在移动，而后面一种情况则不是。

伊涅斯塔和布斯克茨分别在43%和52%的时间里是被动的，而梅西的这个数值是大约66%。换句话说，梅西在场上大部分时间都在走路，但是即使只是在走，梅西也是在有价值的地方走动，守住场地来帮助球队，等待球接近他。

[一骑绝尘]

16强淘汰赛里，阿根廷3:4不敌法国，尽管梅西依然颇有效率的“闲庭信步”，阿根廷的后防线终难挡法兰西19岁小将姆巴佩的一骑绝尘。



在姆巴佩奔袭的过程中，他的最高瞬时速度达到了39.2公里/小时。折算成米每秒，这个数字则是10.89！而且，他以30公里/小时左右的瞬时速度，狂奔了56.3米。



此前，本届世界杯最快的瞬时速度，是C罗在葡萄牙对阵西班牙的比赛中创造出来的33.95公里/小时。而今天，姆巴佩的这个数字完爆了C罗。



数据已经清晰的揭示，新一代的巨星已冉冉升起。

[孤掌难鸣]

毫无疑问，梅西是阿根廷的核心，但是他的整体表现数据却远远不如在巴塞罗那俱乐部。球星重要，但更重要的是团队，现代足球更讲究的是整个体系。

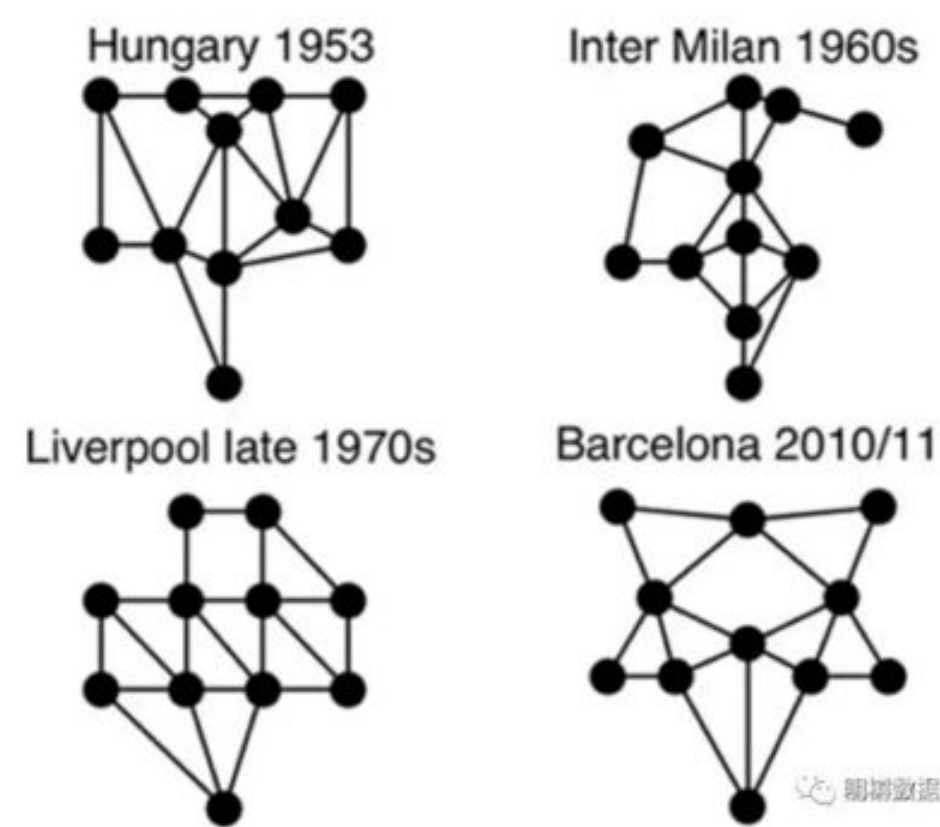
从上世纪七十年代开始，几个西欧国家——西班牙、德国、意大利、荷兰、法国和比利时——已经找到了现代足球的秘密：讲整体、多传球、快速推进、避免粘球盘带。在这个原则的基础之上，每个队的具体风格可能略有不同，但是区别很小。资深球迷肯定对这个结论会表

示抗议：西班牙和荷兰队的打法显然不一样，你怎么能说是一样的呢？其实这只是视野的区别。小尺度上打法肯定可以变化，但是大尺度上原则是一样的。

比如巴萨和西班牙队著名的“tiki-taka”。这个打法起源于荷兰队的“全攻全守”，被巴萨发扬光大，拿了很多很多冠军并且让西班牙队获得2010年世界杯，然后被德国队发展成“德意志的tiki-taka”并且获得2014年世界杯。那到底什么是 tiki-taka 呢？



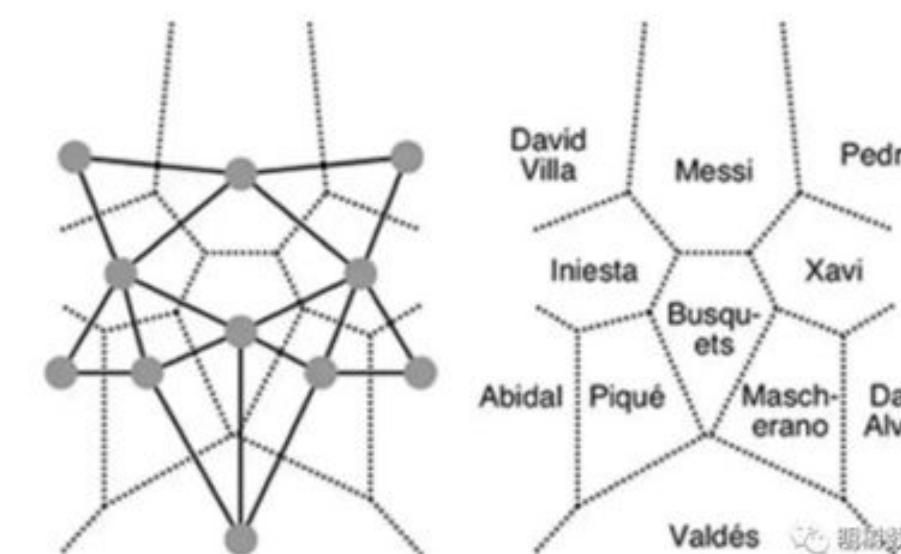
咱们先看看tiki-taka和老式足球阵型的区别——



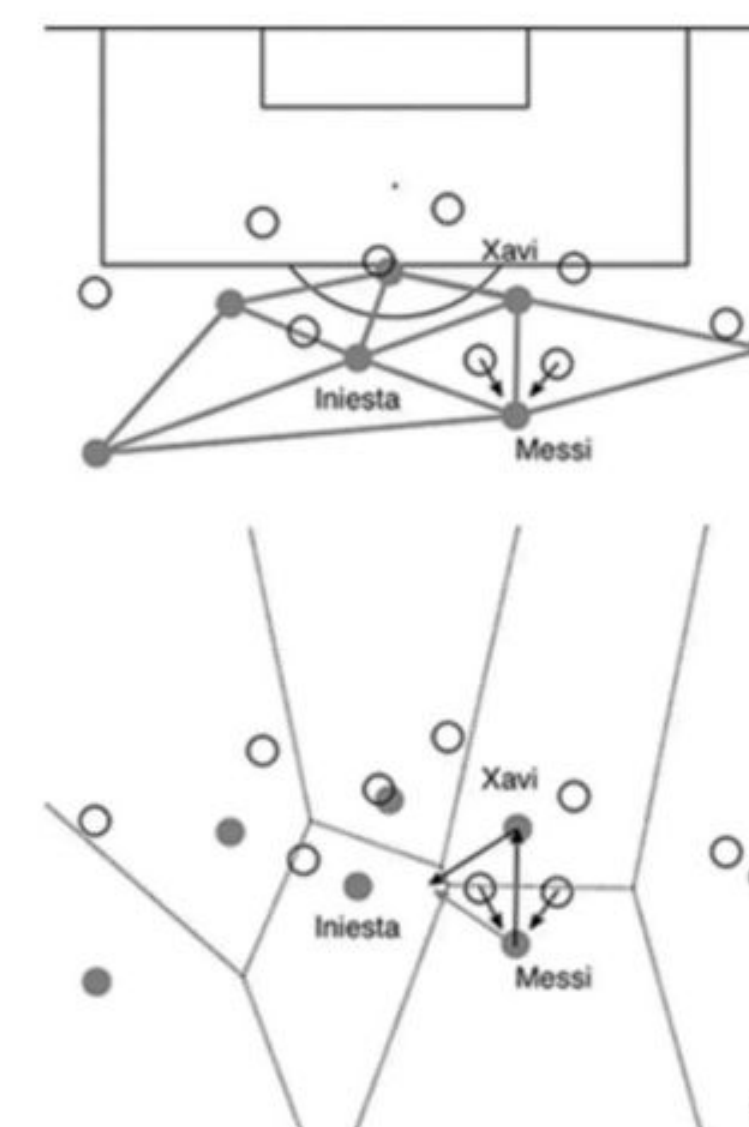
图中每个点代表一个球员，线段代表球员之间的最常见传球线路。巴萨2010/11赛季的这个阵型就是 tiki-taka。跟传统阵型相比，tiki-taka 的特点是三角形的传球网络。

从数学上讲，如果你要用网络铺满平面，比如在很多个村庄之间建设道路，那么三角形结构是最节省距离的。从四方形阵型到tiki-taka，不仅仅是风格的不同，而是数学意义上的优化！

Tiki-taka 打法的原则就是使用这种三角形网络，通过频繁的传球，把球快速推进到对方门前。这意味着第一，要多传球，少自己带。第二，无球球员的跑位非常重要，好机会是跑出来的。打tiki-taka，球员必须建立“区域(zone)”的观念。根据前面巴萨的阵型，每个球员都有一个自己的专属区域——球员一定要通过跑位确保自己的区域足够大，这样你邻近区域的球员都可以跟你传接配合。



接球员最好的跑位，是让对方防守球员处在你要传给你球的队友的两个区域的交界线上。比如下面这个局面，梅西在禁区前拿球，哈维在他前方，伊涅斯塔在他左边，对方两个防守球员正好在梅西和哈维的区域交界线上。

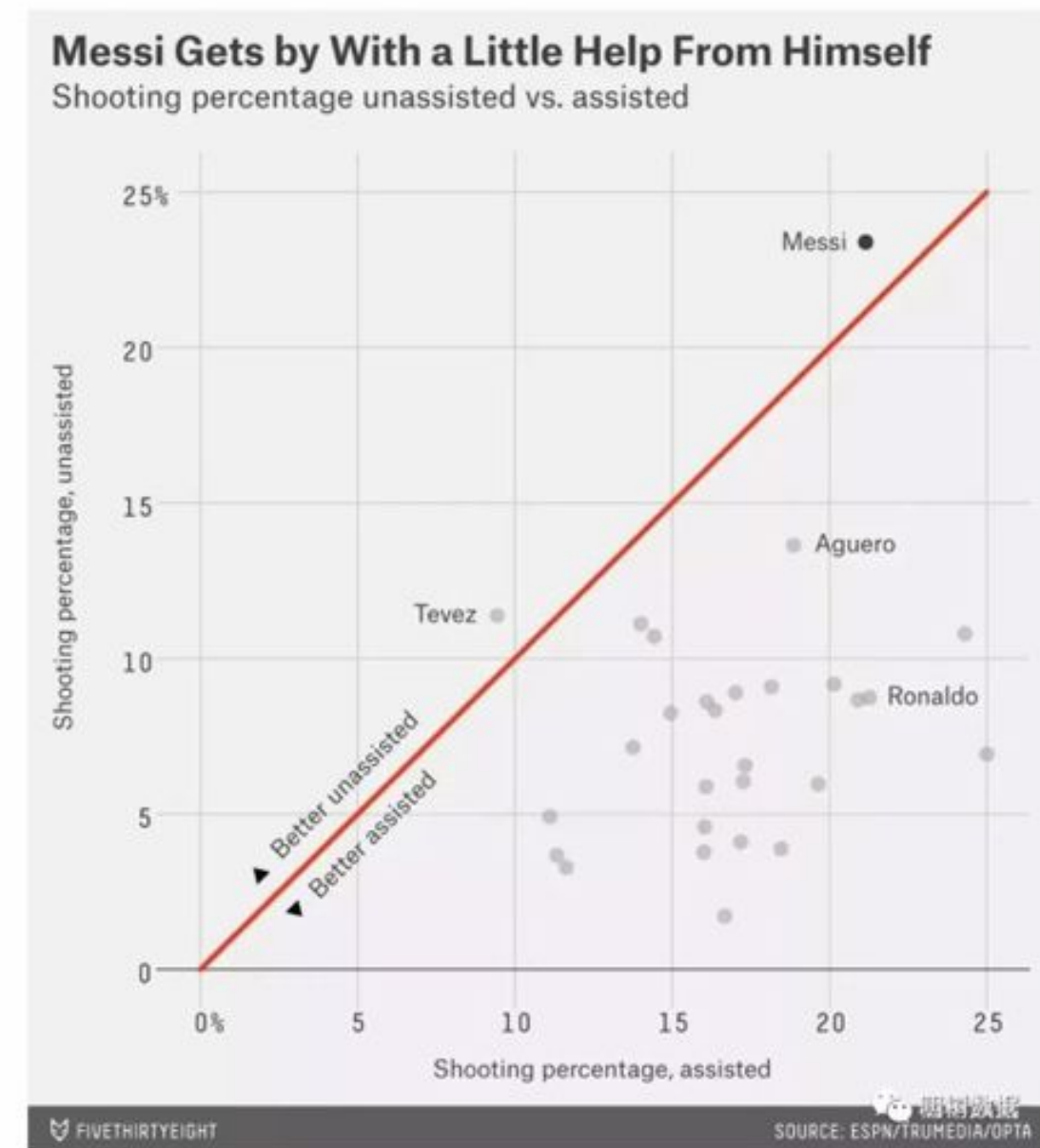


这种情况对防守球员来说是非常难受的。你要过来抢梅西的球，梅西马上就会把球传给哈维；你要是盯防哈

维，梅西拿着球可以自由活动！真实结局是防守球员冲向梅西，梅西把球给哈维，同时自己立即往左边跑位，哈维接球之后马上再传给梅西。一次漂亮的撞墙配合。

要点在于，传球区域是跑出来的。哪怕面对禁区前的密集防守，你也要尽可能地把你的区域最大化，让队友始终能舒服地传球，让对手始终面临前抢和盯防的两难选择。

强队需要你服从系统，弱队需要你单干，梅西既能服从系统也能单干。下面这张图是对一些主流前锋的统计，横坐标是有人助攻情况下的射门成功率，纵坐标是自己制造机会射门的成功率。



一般人——这次包括C罗——都是别人给做球的时候进球率高；而梅西，居然自己制造机会的进球率还稍微更高一点。给我机会我能打进，没机会我自己创造机会，还是能打进。

像这样的球员放哪个队都是宝，当然也包括阿根廷队。梅西率领阿根廷队拿了上届世界杯亚军、而且决赛一直打到加时、而且梅西拿了金球奖，谁也不能否定梅西在阿根廷队的表现。但是梅西在阿根廷队踢球，的确有点别扭。

任何情况下梅西一旦拿到球，就会吸引对方至少两人、甚至多人来抢。



在巴萨这是好机会！前面我们说了，梅西的队友会迅速跑位，填满梅西附近的“区域”，让对方球员进退两难，梅西有多个传球选择。可能防守球员还没近身，梅西的球已经传出去了。

但是在阿根廷队，队友没有这个区域跑位意识！梅西找不到传球机会，往往陷入苦战。下面这两张图表现得非常明显——



在巴萨，对手还没有对梅西形成包夹之前，五个队友已经在邻近区域就位。在阿根廷队，梅西陷入五个人的包



围，邻近区域没有一个队友。

是你，你怎么办？



[ 返璞归真 ]

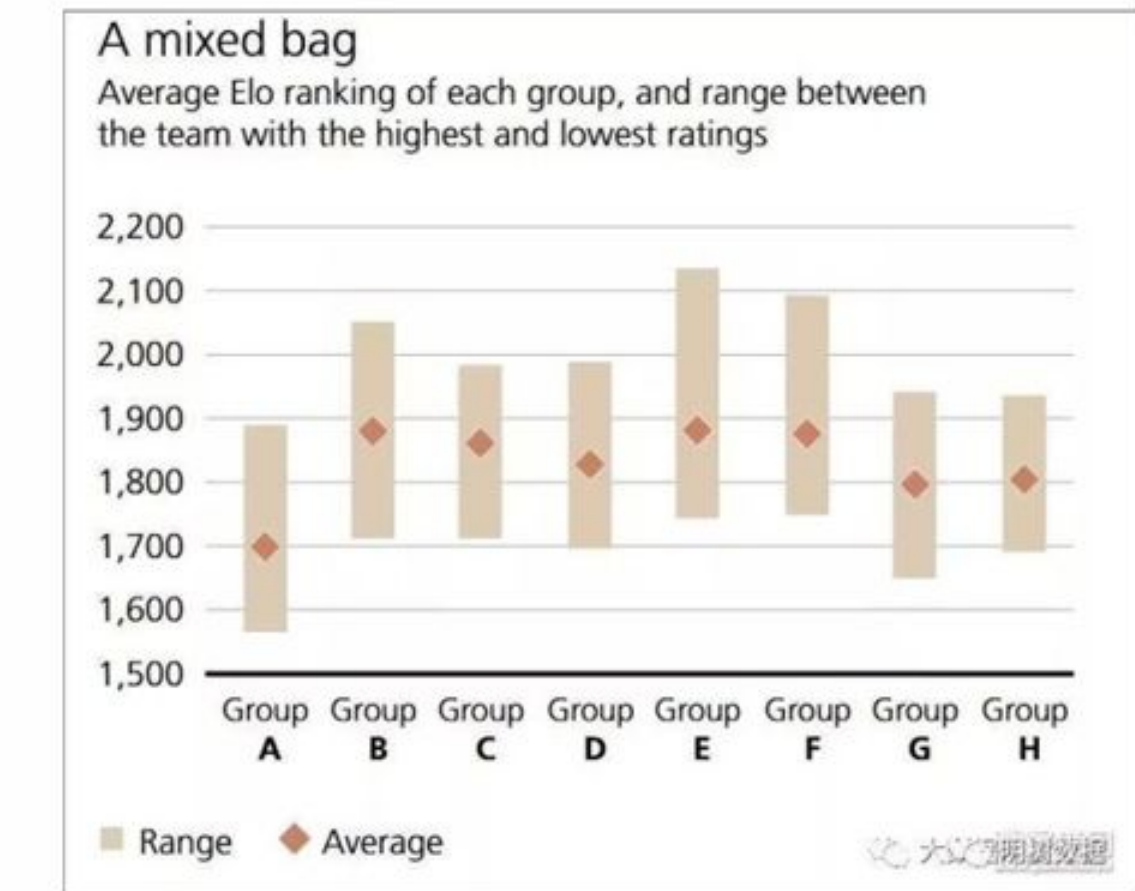
通过数据的分析，终于对巨星的离去稍有些释怀，也看到了用数据分析来透视世界杯的作用。但大数据预测也并非总是靠谱儿。

瑞银集团在本届赛前发布了题为《投资与足球：2018俄罗斯世界杯》的报告。这份17页的文件总共由一个18人的团队共同完成，对世界杯的赛程、比赛结果做出了分析。报告将入围决赛圈球队的数据输入电脑，在经过10000次验算后，得出了“德国队夺冠”的结论。而巴西、西班牙、英格兰、法国分获2到5名。

Table 1  
And the winner is...  
Simulated likelihood of each team to advance through the tournament (in %)

	Winner	Runner-Up	Semi-Finalist	Quarter-Finalist	Winner Group Stage	Second Group Stage
Germany	24.0	36.7	51.3	66.7	68.6	22.0
Brazil	19.8	31.9	44.1	60.5	66.8	23.1
Spain	16.1	28.0	50.5	68.5	60.6	26.5
England	8.5	18.7	31.4	66.2	53.7	33.6
France	7.3	16.1	35.1	59.5	60.1	24.6
Belgium	5.3	11.6	23.8	56.9	38.3	43.7
Argentina	4.9	11.3	26.9	51.8	54.7	26.4
Portugal	3.1	8.0	21.8	39.8	25.2	38.2
Uruguay	1.8	5.5	15.8	32.0	42.5	34.3
Switzerland	1.8	5.0	11.5	22.9	19.7	39.6
Mexico	1.8	5.3	10.9	22.5	17.2	36.6
Italy	1.6	4.4	10.1	19.4	15.3	31.0
Russia	1.6	4.6	14.4	30.5	41.4	33.6
Poland	0.9	2.9	7.1	24.7	35.4	28.7
Colombia	0.5	1.8	5.0	20.0	28.2	27.9
Sweden	0.4	1.4	3.8	9.9	8.8	23.7
Iran	0.4	1.7	5.6	14.2	9.4	21.4
Nigeria	0.3	1.3	4.8	15.9	16.3	25.5
Peru	0.3	1.2	5.3	16.8	14.4	27.2
Serbia	0.2	1.0	2.8	7.7	8.7	22.8
Senegal	0.2	0.9	2.7	12.6	19.9	22.8
Iceland	0.2	0.7	3.7	13.6	13.8	23.5
Croatia	0.2	0.9	4.4	15.0	15.2	24.7
South Korea	0.2	0.6	1.9	6.0	5.4	17.7
Denmark	0.1	0.9	4.3	15.5	14.2	26.0
Australia	0.1	0.5	3.3	12.0	11.3	22.2
Morocco	0.1	0.3	2.2	6.8	4.9	13.9
Japan	0.1	0.4	1.6	9.8	16.6	20.6
Egypt	0.0	0.2	1.5	5.1	9.5	17.3
Tunisia	0.0	0.3	1.1	8.0	6.0	15.9
Costa Rica	0.0	0.2	0.9	3.9	4.7	14.5
Saudi Arabia	0.0	0.1	0.6	3.2	6.7	14.8
Panama	0.0	0.0	0.2	2.0		

此外，报告通过分析ELO等级分（注：统计学中估计对弈水平方法），对8个小组的出现情况进行了预估。其中A组的乌拉圭、俄罗斯将“轻松出线”；战况最激烈的“死亡之组”E组和F组中，德国和巴西突破重围的可能性最大。



当然，这个预测结果如何，现在我们已经都知道了，预测夺冠德国队甚至连小组都没出线。这样的大数据预测还比不上预测一直“很准”的他。



如果世界杯的比赛结果都可以用数据预测的话，那我们何必还要啤酒烧烤，熬夜通宵？看球也少了那份紧张与惊喜。

所以，数据很有用，也要看怎么用。



# PPP中的一般公共预算支出预测方法调查

◆ 明城公司 吴沁喆 季闯

## 【一】背景

近期，财政部发布了《筑牢PPP项目财政承受能力10%限额的“红线”——PPP项目财政承受能力汇总分析报告》文件，对入库项目财承报告总体情况和突出问题进行分析总结，并提出从财承论证制度、支出责任检测预警和加大监管力度等三个方面，严控10%“红线”的具体思路，表明了财政部对加强地方债务管理、防控财政风险，规范化、精细化发展PPP的决心。

2015年4月财政部发布财金[2015]21号文《政府和社会资本合作项目财政承受能力论证指引》在第四章“能力评估”中的第二十五条指出“每一年度全部PPP项目需要从预算中安排的支出责任，占一般公共预算支出比例应当不超过10%”，首次明确提出10%这一红线。近年来，财政部相关负责人在有关会议上也多次强调，财政承受能力10%是一条硬性约束的红线，监管部门要坚决制止触碰底线的违法违规行为，防范化解PPP不规范发展引发的隐性债务风险。然而，10%的红线受一般公共预算支出预测影响较大，但是由于并没有相关政策文件明确给出一般公共预算支出的预测方法，因此在实践过程中也存在较大差异。

## 【二】一般公共预算支出预测的政策要求

从政策层面来看，目前对于政府财政承受能力论证中

的政府一般公共预算支出预测并未给出统一的具体计算方法，只有少数政策文件中给出预测方法，然而也较为模糊。例如，财金[2015]21号文中第四章“能力评估”第二十七条给出“在进行财政支出能力评估时，未来年度一般公共预算支出数额可参照前五年相关数额的平均值及平均增长率计算，并根据实际情况进行适当调整”；四川省财政厅于2017年印发的川财金〔2017〕91号文《四川省政府与社会资本合作（PPP）项目财政承受能力论证办法》中第四章“支出规模预测”第十四条指出“未来年度一般公共预算支出规模参照前五年平均增幅测算，剔除一次性重大增支政策影响因素，结合中长期财政规划和重大项目税收增长等因素予以确定”。

## 【三】案例分析

财政部PPP示范项目具有引导规范运作和推广经验模式的作用，我们选取PPP项目管理库中入库数量较多的5个地区的共25个示范项目，进行财承论证报告中一般公共预算支出预测方法的分析与比较。我们的分析发现，上述项目除了直接采用近五年平均增长率进行预测之外，较多的项目依据“实际情况进行适当调整”。几种典型的预测方法归纳如下：

方法一：参照近5、6年的平均增长率，根据“实际情况”进行适当调整，选取某一增长率进行预测。如湖南省某示范项目近5年该地方政府的一般公共预算支出平均增

长率为10.84%，未来年一般公共预算支出预测选取7%作为每年支出预测的增长率。而浙江省某示范项目前6年该地方政府的一般公共预算支出平均增长率为21.12%，未来年一般公共预算支出预测选取10%作为每年支出预测的增长率。

方法二：参照近5年的平均增长率，考虑现行经济增长放缓，选取低于前5年的平均增长率的某一增长率进行预测。如浙江省某示范项目前5年该地方政府的一般公共预算支出平均增长率为19.42%，未来年一般公共预算支出预测选取10%作为每年支出预测的增长率。

方法三：参照前5年的平均增长率与增长率变化趋势，采取保守原则，选取某一增长率进行预测。如浙江省某项目前5年该地方政府的一般公共预算支出平均增长率为14.25%，且逐年下滑，未来年一般公共预算支出预测选取9%作为每年的增长率。

方法四：参照地区财政局预测数据，对未来年分阶段选取不同增长率进行预测，通常以五年为一阶段，若干年后选用其他同一增长率。如山东省某项目参照地区财政局预测数据，选取8%为2016年-2020年一般公共预算支出预测的增长率，选取7%为2021年-2025年一般公共预算支出预测的增长率，选取6%为2025年以后一般公共预算支出预测的增长率。

方法五：参照近年增长率的最高值与最低值，及其呈现的波动趋势，并基于经济发展目标与地方政府责任发展态势，选取某一增长率进行预测。如浙江省某项目近年一般公共预算支出增长率最高为25%，最低为10%，且呈现波动向下趋势，增长率总体保持在10%以上，基于经济发展目标与地方政府责任发展态势，选取10%作为未来年一般公共预算支出预测每年的增长率。

另外，有些项目财承报告中未给出任何测算方法或依据，直接选取某一增长率进行预测。如浙江省A市某示范项目直接选取10%作为未来年一般公共预算支出预测每年的增长率，而浙江省B市某示范项目则直接选取6%作为未来年一般公共预算支出预测每年的增长率。还有些项目财承报告，在没有任何依据的情况下，对未来年分阶段选取不同增长率进行预测。如河南省某示范项目在对未来15年的一般公共预算支出做预测时，直接选取3%作为前11年的预测增长率，而选取5%作为后4年的预测增长率。

## 【四】总结与建议

通过示范项目财承报告对比分析，发现部分项目中存在同一地区同级政府的在不同项目中关于财政支出增长预测方法不统一，或方法相同者其最终所取增长率值也有不一致的，甚至存在增长率取值相同者预测结果不同的现象（通过对案例项目的数据分析得出，此现象由某些项目的预测并未按照其所述依据开展而导致）。从上述分析可以看出，一般公共支出预测方法缺乏统一性和规范性。对于一般公共预算支出预测方法缺乏政策指导，目前所用的预测方法多为选取固定增长率或分阶段增长率，但增长率选取方法各异，且多种方法所选取的增长率取值随意性皆较大。正如财承“红线”专报中提出的为提高财承报告的准确性与合理性，需要“完善财政承受能力论证制度，优化支出测算公式，细化参数取值方法，确保支出责任统计范围全覆盖”。

影响一般公共预算支出的宏观因素主要包括：经济发展水平、经济体制选择、政府经济干预政策等经济性因素；人口规模、文化背景等社会性因素；政局稳定性、政体结构、行政效率等政治性因素。另外，公共物品需求、公共物品成本、公共物品质量、财政管理体制等微观因素也在一定程度上影响了一般公共预算的支出。

因此，在进行一般公共预算支出预测时，除了参照近几年的历史数据外，必须根据实际情况进行适当调整。因此，我们建议参考以下步骤进行一般公共预算支出预测模型：（1）根据历史数据的样本量、变化及波动特征选择合理的基本预测模型，判断基本发展趋势；（2）充分结合当地条件，对影响一般公共预算支出的上述宏观与微观因素进行深入调查，形成调研报告，做为一般公共预算支出预测的主要依据，并应在区域和时间范畴内保持一致性，在不同项目之间不应存在差异；（3）根据调查报告，确定不同情景下分阶段的一般公共预算支出预测调整系数；（4）形成预测模型，预测未来每年一般公共预算支出区间，形成年度统一的机制；（5）根据每年新增的一般公共预算支出实际数据，合理调整未来预测结果。





PPP专栏 +  
PPP SPECIAL  
COLUMN

## 颜立群受邀参加第二届“宠爱日”暨中国宠物产业发展论坛

◆ 明城公司 刘晓青

5月29日，龙元建设集团副总裁、龙元明城总经理颜立群受邀参加了第二届“宠爱日”暨中国宠物产业发展论坛，并作了有关“PPP助推宠物小镇的发展”的主旨演讲。

颜立群从当前宠物小镇发展的政策环境、PPP的发展情况和大数据分析指出，现阶段PPP是宠物小镇建设的良好模式。

宠物小镇的建设通常采用的三种模式有政府主导模式、企业联合主导模式和PPP模式。颜立群详细剖析了以上三种模式，并提出采用PPP模式能够更好的服务于宠物小镇发展，以特色小镇项目为合作载体，让实力较强的企业参与到项目的投资、建设和运营，从而实现政府建设特色小镇的目的。

颜立群对如何采用PPP模式建设实现宠物小镇，提出了一下几点建议：

- 坚持“规范”实施。
- 确定项目范围过程中，注重商业性项目和公益性项目的平衡。
- 严格遵循PPP实施程序、基本建设程序以及规范性和市场要求。
- 选择合适的合作方对宠物小镇成功与否非常关键。
- 建立长效良性的合作机制。
- 重视政府引导与支持。

本次论坛由平阳县人民政府、中国小动物保护协会、CKU中爱联合纯种犬文化发展中心、龙元建设集团共同主办，水头镇人民政府、龙元明城投资管理(上海)有限公司、上海龙元天册企业管理有限公司等承办。FCI世界犬业联盟给予了特别支持。

## 龙元建设集团中标的PPP项目中了这样一张“彩票”……

——天柱县鉴江小流域综合治理PPP项目入选贵州省发改委创建基础设施领域PPP样板工程

◆ 明城公司 刘晓青



近日，龙元建设集团中标的PPP项目获得

### 500万元奖励!

这不是我们常说的“彩票”中大奖的金额嘛。

获奖故事要从2018年5月22日，贵州省发展改革委官方网站的公示说起。

2018年5月22日，贵州省发展改革委官方网站对入选2018年贵州省基础设施领域PPP样板工程的项目名单进行公示。

其中，龙元建设集团中标的天柱县鉴江小流域综合治理PPP项目成功入选，并将获得贵州省发展改革委拨付的500万元省预算内资金奖励。



## 【项目详情介绍】

天柱县鉴江小流域综合治理PPP项目位于贵州省黔东南苗族侗族自治州，占地面积近5000亩，总投资14.97亿元，建设工期2年，运营期11年，已入选财政部PPP项目库第三批次省级示范项目。

项目以“吃、住、行、飞、漂、蹦”为主题，主要景点有“花海民宿”、“邦洞牛文化公园”、“朗江民族风情商业街”、“非遗文化园”、“野鸡冲田园生态体验园”、“三星岩公园”等。充分利用天柱县得天独厚的旅游资源条件，以基础设施建设为主要内容，起到保护鉴江水质、保护沿河生态资源，改善投资环境，为招商引资奠定基础。



龙元建设集团股份有限公司于2017年5月18日中标天柱县鉴江小流域综合治理PPP项目，2017年7月与天柱县政府方实施机构签订《天柱县鉴江小流域综合治理PPP项目PPP合同》。同时通过自身强大的资本运营能力开展项目资本运作，筹措资金，截止目前，项目融资工作进展顺利，确保了整个项目的顺利推进。

天柱县鉴江小流域综合治理PPP项目项目建成后三至五年内，预计达到5A级景区标准，年接待游客预计达40万人次以上，将成为天柱旅游的代表性景区和各方游客休闲娱乐的胜地。

**1** 5月3日上午，温州洞头区长林霞、副区长张方任一行在区农林水利局梁祥赞局长、区工务局倪建锋局长陪同下视察洞头区状元南片市政基础设施工程PPP项目—状元岛河道水系治理工程（水工部分）防汛度汛工作。林霞在听取了项目公司经理王小湖汇报后，充分肯定了项目公司对状元南片市政基础设施工程PPP项目推进、防汛部署工作，高度赞许了施工单位对安全生产、防汛度汛措施落实工作。

（洞头项目 陈明建）



**2** 5月5日，广西博世科环保科技股份有限公司总裁宋海农，常务副总裁、董事会秘书陈国宁等到访龙元建设集团进行工作交流。龙元建设集团副总裁、龙元明城总经理颜立群等与博世科集团一行进行了座谈。会上，双方签订了战略合作框架协议，对未来双方充分发挥自身优势，加强合作给予了高度期望。

（明城公司 李森）



**3** 5月6日至7日，云梦县委书记郭国文率队至龙元集团旗下的特色小镇——云安小镇项目，以及至龙元集团总部考察，龙元集团总裁赖朝晖热情接待了云梦县考察团一行。双方都期望能继续深入合作，积极推动云梦县区域经济的发展。

（明城公司 张民）



**4** 5月7日，龙元建设集团中标丽水市莲都区人民医院改扩建和丽云中心卫生院迁建PPP项目。项目投资额28,342.62万元，合作期设为15年。

（集团证券部）

PPP动态+  
PPP DYNAMIC

**5** 5月16日，龙元建设集团副总裁、龙元明城总经理颜立群受邀参加贵州省2018年基础设施领域PPP“样板工程”评选会，并担任评审组长。此次评选会候选项目涉及市政工程、交通运输、旅游类、生态建设和环境保护等领域共26个PPP项目。

（明城公司 刘静）



**6** 5月28日下午，由中央财经大学政府和社会资本合作治理研究院主办的新时代政府和社会资本合作立法研讨会在中央财经大学学术会堂604会议室举行。龙元明城法务总监宋成馨参加了此次立法研讨会，并在第三单元“PPP中的参与主体”环节提出建议。



**7** 6月2日，中国围棋甲级联赛第八轮如约开打，龙元明城杭州队主场迎战上海建桥学院队，凭借2:2主将胜，拿下2分。当前的围甲赛制下，主将台的胜负对整支队伍成绩的重要性不言而喻。本轮比赛，龙元明城杭州队外援申真谞上场对阵范蕴若九段，为队伍赢得了至关重要的一分。



**8** 6月7日，龙元建设集团股份有限公司、宁波龙元盛宏生态建设工程有限公司（公司控股子公司）、中交第二公路勘察设计研究院有限公司作为联合体，中标西安市高陵区泾河风光带（一期）PPP项目。项目总投资127,841.90万元，采取“建设、运营、移交”的模式，合作期20年。

**9** 6月12日，龙元建设集团股份有限公司中标江山市文化艺术中心二期工程PPP项目。项目投资额31,369.91万元，采用BOT（即建设-运营-移交）模式运作，合作期为15年。

（集团证券部）

**10** 6月21日，龙元建设集团股份有限公司中标恩施火车站站前广场及道路改造工程PPP项目。项目投资额33028.66万元，项目采用ROT模式（改建-运营-移交），合作期设为14年。

**11** 5月25日下午，第一期陕西PPP沙龙在西安市高陵区成功举办。本次沙龙由陕西省PPP中心主办，陕西分公司受邀参加。

（陕西分公司 岳艺芬）

## PPP动态+

### PPP DYNAMIC

**12** 6月5日，龙元建设海南分公司邀请龙元明城乔亮团队一行，到海南三亚进行PPP业务知识培训，海南公司总经理于中涛、分公司管理团队和区域项目经理等人参加。

（海南分公司 余小红）

**13** 6月14日，江苏公司在南京举行PPP业务交流会，会议邀请了龙元明城杨军伟团队、尹春虎团队的队员作交流指导，江苏公司总经理何曙光、江苏公司经营人员及区域项目经理等二十余人参会。

（江苏公司 林轶）

# 龍·顏

视窗+

LONG YUAN  
WINDOW



【编者按】“龙元杯”，是龙元建设集团董事长赖振元亲自策划、组织、设计、指导，并邀请行业内专家及内部相关人员，对创优项目自开工至竣工全过程，从管理体系、创优策划、质量控制、技术创新、安全生产、文明施工、经营行为等15个方面，进行综合性评审的企业内部工程最高奖项，也是2018年“质量兴业”工作的重点。

这期我们介绍的是——泉州市城东至北峰快速通道。作为集团重点工程，也是泉州市1号市政工程，目前正处于紧张的主体结构施工阶段。



“龙元杯”巡礼工程——

## 盖挖法在泉州市城东至北峰快速通道工程五台尾山隧道的应用

◆ 图/文：张雪刚 邢勇



### 一、工程概况

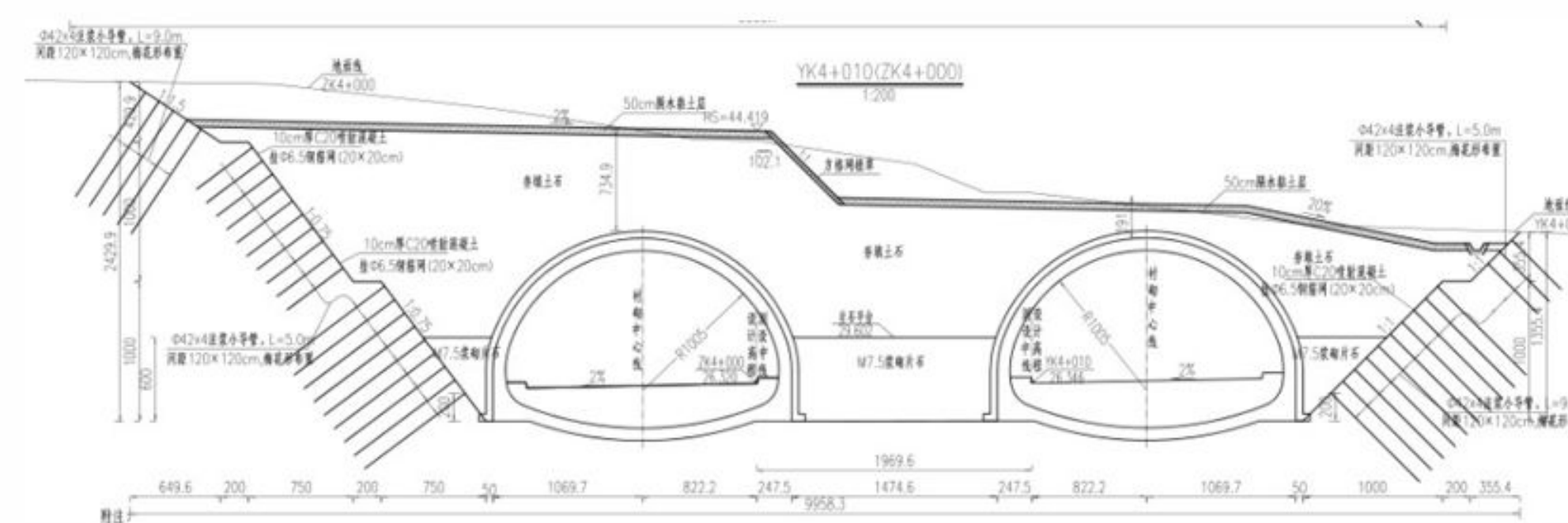
五台尾山隧道进洞口位于泉州监狱西北侧，出洞口位于泉州清源街道后茂社区，隧道左线长870m，右线长893m，最大埋深90m，地处于低山丘陵区，沿线地势起伏较大，地表可见大量裸露孤石，山体植被发育，丘坡自然坡度约为20~45°，相对高差约为40.12~111.09m，植被茂密，以低矮松木和灌木为主。

隧道在左线（原设计为明洞为SM-4d衬砌类型的明洞10米），明洞开挖在面至明洞隧顶位置（开挖面标高H=32.7—36.5m）时，岩体为粉状全风化黏土层，边坡顶出现纵向贯通的裂缝、坡脚处出现水平横向裂缝并有明显位移，左边坡开裂部位形成滑坡体继续深挖安全隐患大，结合现场实际情况经相关单位研究论证最后采用盖挖法施工。并针对现场情况盖挖法分为盖挖明做、盖挖暗做上下两部分。

### 二、盖挖法总体施工顺序

五台尾山隧道洞口段采用盖挖法施工，具体施工里程左线：ZK4+005—ZK4+070段65m、右线：YK4+015—YK4+080段65m。隧道左线盖挖段自2017年12月28日开始施工，到2018年2月4日完成上盖混凝土浇筑及护拱施工。2018年3月1日开始侧导坑开挖施工，截至到2018年5月底，已完成整个盖挖段65米的全断面开挖完成。五台尾隧道右线盖挖段尚在施工中，截至到2018年5月底，上盖混凝土浇筑已完成43米。

盖挖法分为盖挖明做和盖挖暗做两部分，盖挖法的施工示意图如下：



盖挖法示意图

盖挖法施工顺序如下：

盖挖明做→盖挖顶部第一次回填（2-3m）→盖挖暗做→盖挖第二次回填至标高。

其中盖挖暗做采用双侧壁导坑法，盖挖法明做部分的施工顺序如下：

- ① 盖挖明做土石方开挖
- ② 盖挖明做边坡防护
- ③ 盖挖明做护拱基础注浆加固施工
- ④ 盖挖明做初期支护工字钢支护、网片铺设和拱架连接
- ⑤ 盖挖明做初期支护层喷射混凝土施工
- ⑥ 盖挖明做护拱工字钢、网片施工
- ⑦ 盖挖明做护拱混凝土浇筑





裂爆破，加强监测，减少施工过程中对围岩的扰动，尽量发挥围岩的自身承载能力。有发现初期支护承载能力不够时，除及时加强初期支护外，并上报设计方修改二次衬砌支护参数后提前施作二次衬砌。

(6) 施工中加强控制钢拱架及钢筋网与围岩的密贴，二次衬砌施作完成后检查其背后与喷射层之间的空隙。一旦发现，及时回填。隧道纵向设置的沉降缝处边墙、拱部及仰拱均应断开。

(7) 护拱施工预留20cm变形量，部分软弱围岩地段预留变形量可适当加大。

(8) 铺设防水卷材前应裁除出露的锚杆端部，修整喷射表面过大的凹凸不平处，以防刺破防水卷材，铺设过程中应注意防水卷材搭接良好。初期支护中设置的Ω型排水水管注意分层、分处设置，并与边墙基础下纵向排水水管有效连通。

(9) 盖挖施做护拱同时预留给暗洞长管棚施工空间，等施做完长管棚后再完成预留段的护拱施工。

(10) 盖挖段主要受雨季拱部回填渗水和洞内裂隙水的影响，因此盖挖拱部第一次回填后应施做沿坡脚、洞口临边的临时排水、截水沟，由于设计图纸未给出第一层回填层上的排水沟，施工中可以根据现场情况自行施做，第一阶段回填层应从明暗交界处至洞口段形成下坡，即内高外地以利于自然排水。

五台尾山隧道进口至出口为反坡隧道，施工前准备好抽排水的准备工作，污水泵和管道应随隧道开挖面往内接引，并做好洞外的污水处理工作，施工期间注意洞内积水的排除，不得散流。

5.2. 从左洞的盖挖段施工效果来看，较好的达到了设计的初衷。较显著的减小了洞顶土体开挖宽度，保持了洞顶边坡的稳定。



盖挖段施工效果

5.3. 隧道监控量测结果分析：监测数据无异常，支护结构处于基本稳定阶段。

表 1. 监测结果汇总及分析

进出口	测点桩号	测点类型	监测天数	本周变化(mm)	累计变化(mm)	平均速率(mm/d)	数据分析
进口	ZK4+010	A	119	-0.20	56.6	-0.03	支护结构处于基本稳定阶段，监测数据无异常。
		C	119	0.50	65.9	0.07	
		E	77	0.60	60.7	0.09	
		净空收敛	CC'	119	0.59	12.69	
进口	ZK4+020	A	119	0.20	50.4	0.03	支护结构处于基本稳定阶段，监测数据无异常。
		C	119	0.00	53.9	0.00	
		E	77	0.00	24	0.00	
		净空收敛	CC'	119	0.79	7.7	
进口	ZK4+030	A	1112	-0.40	28	-0.06	支护结构处于基本稳定阶段，监测数据无异常。
		C	112	-0.20	40.2	-0.03	
		E	112	-1.20	11.7	-0.22	
		净空收敛	3、7	112	1.52	11.7	
进口	ZK4+040	A	112	-1.20	20.9	-0.17	支护结构处于基本稳定阶段，监测数据无异常。
		C	112	-1.10	20	-0.16	
		E	112	1.40	8.18	0.20	
		净空收敛	3、7	112	1.40	8.18	
进口	ZK4+050	A	98	-0.30	22.6	-0.04	支护结构处于基本稳定阶段，监测数据无异常。
		C	98	-0.10	35.4	-0.01	
		E	98	1.41	9.69	0.20	
		净空收敛	3、7	98	1.41	9.69	
进口	ZK4+060	A	98	1.00	16.3	0.14	支护结构处于基本稳定阶段，监测数据无异常。
		C	98	0.00	15.3	0.00	
		E	98	1.70	13.71	0.24	
		净空收敛	3、7	98	1.70	13.71	
进口	ZK4+070	A	98	-0.30	2.7	-0.04	支护结构处于基本稳定阶段，监测数据无异常。
		C	98	-0.10	24	-0.01	
		E	98	1.70	11.5	0.24	
		净空收敛	3、7	98	1.70	11.5	
进口	ZK4+080	A	40	-0.40	23	-0.06	支护结构处于缓慢增长阶段，监测数据无异常。
		C	40	-2.30	23.3	-0.33	
		E	21	1.44	3.5	0.21	
		净空收敛	3、7	21	1.44	3.5	

注：“+”为下沉及收敛，反之“-”

## 六、总结

盖挖法施工在城市地铁中应用较多，在山岭隧道施工中应用的情况就比较少。泉州市城东至动车站快速通道工程五台尾隧道进口因受场地的限制，洞口段边坡较陡，如通过正常的放坡开挖无法达到设计坡度，且会带来边坡开裂等问题。通过采用盖挖法施工，较成功的解决了洞口段边坡坡度过陡的问题，保证了隧道洞口段的正常施工，对以后的类似工程有一定的借鉴意义。

# 生命至上 安全发展

【编者按】今年6月是全国第十七个安全生产月，龙元建设集团按照“生命至上、安全发展”的活动主题，要求各分公司、各在建项目从现场实际出发，多措并举，开展安全发展主题宣传教育、应急演练活动、开事故和灾害警示教育等系列“安全生产月”活动，进一步增强全员的安全质量意识，为工程建设保驾护航。请来自各分公司报道——



## 宁波分公司 / 安全知识大比拼！龙元建设代表队勇夺第一



6月14日下午，宁波市市政工程安全质量监督站举办第七届建设工程安全知识竞赛。经过层层选拔，全市共有龙元建设等7支队伍参加本次竞赛。我公司代表队参赛选手周智华、徐培清、郑士立、毛国奎等顺利完成全部参赛环节，获得了综合得分300分的好成绩，最终以总分第一荣获此次大赛第一名。

(宁波分公司 赖潮亮)

## 陕西分公司

### 全体总动员 启动安全生产月启动仪式

6月8日，陕西分公司在商州高级中学PPP项目部举行2018年“安全生产月”活动的启动仪式。分公司总工、工程部人员、学校代表、项目总监、项目管理人员及全体工人约400余人参加活动。



全体人员在“安全生产月”主题标语条幅上签上了自己的名字，以实际行动表明积极参与、提高安全意识、遵章守纪从我做起的决心。

(陕西分公司 赵永刚)

### 实施救援演练，提升应急处置能力



6月20日，一场“高空坠落”应急预案演练在华阴市文化体育运动中心项目紧张有序地开展。该演练活动由华阴市建局主办，由龙元建设陕西分公司协办。

华阴市安监局、住建局、质监站、建管科等部门负责人及华阴市各在建项目、各商砼站等30余家相关单位共160余人参加演练活动。

(陕西分公司 赵永刚)

### 强化理论素养 举办“安康杯”知识竞赛

6月25日，陕西分公司举办了2018年“安康杯”知识竞赛，商州高级中学项目部代表队荣获第一名；华阴文体中心项目部代表队获得第二名；商洛环城南路项目部代表队获得第三名。

(陕西分公司 赵永刚)



## 浙江分公司

### 紧绷安全弦，全面部署安全生产工作

6月11日下午，浙江分公司召开安全生产月工作会议，宣贯了杭州市建筑工地文明施工管理规定及建设部2018年37号《危险性较大的分部分项工程安全管理规定》。

分公司副总经理钱鸿根就安全生产工作提出氛围营造、隐患排查、自查持证上岗、防汛防台防暑降温、安全验收等五点要求。

(浙江分公司 朱海锋)



## 福建分公司

### 消防应急救援演练



6月26日，福建分公司会同丰泽区消防大队、丰泽社区卫生服务中心，在泉州市城东至北峰快速通道项目部举办了“安全生产消防应急救援演练”。

福建分公司总经理张自兴和员工在主题“生命至上、安全发展”签名墙上留下名字。

(福建分公司 戴方艺)

## 天津公司

### 安全生产培训走进PPP项目

6月4日至7日，天津公司组织了为期4天的安全生产月，专门对河北、河南PPP项目部进行了安全意识提升、安全知识学习、安全技能掌握和安全法律法规等内容的培训教育。

安全教育培训小组工地还检查现场工地，对存在的安全隐患问题责令限期整改，并要求项目部按“三定”原则和拍照对比的形式及时二传整改回复。

(天津公司 汤云苏)



# 安全生产 标准化现场管理

新建年产7000台(套)空气压缩机及配套设备安全质量标准化创建工作——

## 一、工程概况:

日立产机(苏州)压缩机有限公司,新建年产7000台(套)空气压缩机及配套设备由中衡设计集团股份有限公司设计,苏州智宏咨询管理公司全程监理,龙元建设集团股份有限公司承建。该工程为框架混凝土结构和钢结构,其中办公楼三层,钢结构厂房一层。总建筑面积为17253.5平方米,办公楼总高度为17米,厂房12米,目前厂房垫层浇筑完成,办公楼脚手架正在搭设中,目前现场状况如图1现场航拍图所示。

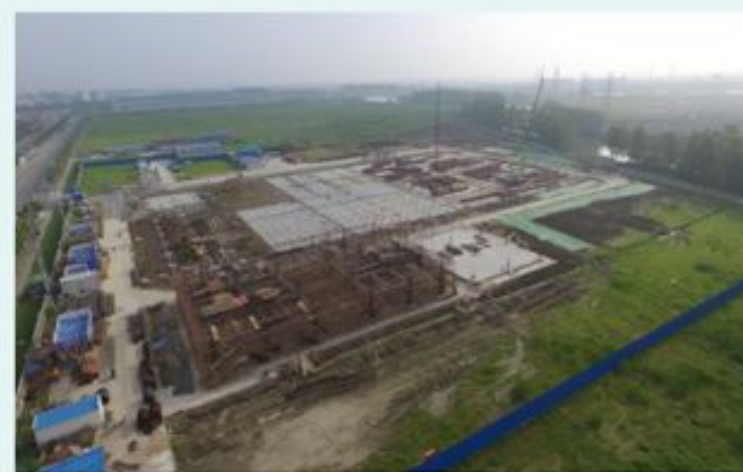


图1现场航拍图

## 二、创建工作实施情况:

该工程自2018年3月1日开工以来,在市建设主管部门的监督指导下,在监理单位的监督管理下,公司领导支持关心下,我们认真学习和贯彻执行公司法规,如图1环境健康安全目标所示,坚持“安全第一,预防为主,综合治理”

的安全方针,紧紧围绕创建“省级安全质量标准化工地”的目标,按照高起点、高标准要求展开工作,狠抓安全质量管理,如图2质量样板展示区所示,落实各级安全质量生产责任制,以创建安全文明工地为起点,全面实行安全生产目标管理,为安全管理工作提供科学的管理思路和方法,并结合施工现场的特点。本项目已经申报江苏省星级文明工地。



图1环境健康安全目标



图2质量样板展示区

### (1) 建立组织、健全制度:

开工伊始,公司就策划了安全管理文明施工领导小组,由项目经理任组

长,施工经理任副组长,专职安全员及全体管理人员为成员,统一指挥安全生产全过程,形成横向到边,纵向到底,专管成线,群管成网的安管理网络,在组织上加以保证,如图1组织框架结构所示。为了使安全工作有章可循,建立健全各项安全规章制度,并强调安全制度的可操作性。为应对可能发生的紧急情况,按照公司要求编制了施工现场应急救援预案,如图2所示,成立了应急救援领导小组,从管理上最大限度的减少突发事件造成的损失。

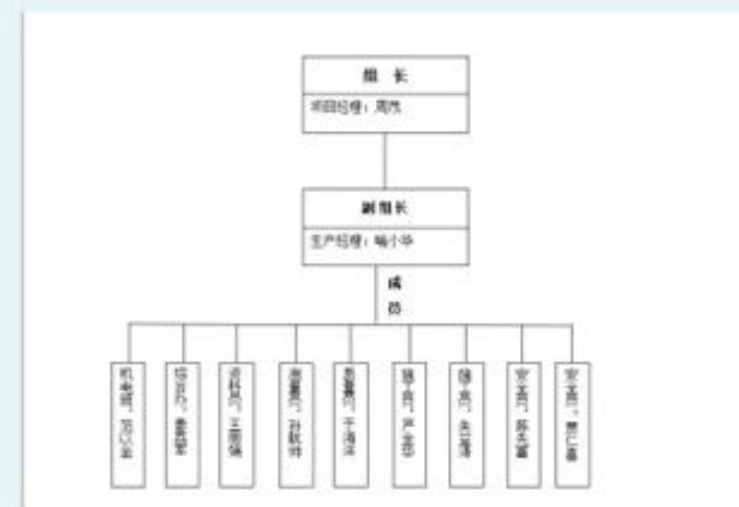


图1组织框架结构



图2应急救援预案

(2) 坚持“生命至上”,加大对安全设施的投入:

施工现场严格按照安全文明施工的有关标准执行,设置围挡、并进行美化处理,大门按标准规格制作;实施道路场地硬化、绿化布置及冲洗台的设置;建立场地排水系统,主要道路、施工便道、堆场等一侧设排水沟;按标准设置临时办公室,职工宿舍等一系列硬件设施,如图1空调宿舍所示;现场备有茶水桶,有专人负责,保证职工饮水正常,设置了五牌一图、宣传栏等设施;对施工现场钢筋的外漏部分利用钢筋保护帽进行保护,以防伤人,如图2钢筋保护帽所示。



图1空调宿舍



图2钢筋保护帽

(3) 抓好安全教育、坚持安全例会、安全检查制度:

工程开工前认真做好作业人员的三级安全教育工作如图1所示,以提高全员的安全素质和安全意识,并进行了书

面考试,如图2所示。对经教育考试合格的人员进行编号,准予录用;未经教育或教育不合格的人员一律不准上岗作业。对现场安全管理人员和特种作业人员坚持持证上岗制度,确保持证上岗率100%。



图1三级安全教育



图2书面考试

坚持每周召开工具箱例会如图1所示,总结上周工作中存在的问题,同时布置下周需要注意的安全事项,保证正常沟通。并在例会上对安全生产工作做的好的班组或个人予以表扬和奖励如图2所示,对安全工作做的差的班组予以批评处罚,实践证明,收效较好。每周坚持按照JGJ59-2011《建筑施工安全检查标准》对现场进行一次安全检查,突出重点部位的治理,提出防范措施并加以落实,确保安全生产无事故。



图1项目每周工具箱会议



图2现金奖励优秀员工

(4) 加强施工现场管理,严格按照规范标准操作:

本工程施工用电采用了“三相五线制”和“三级配电两级保护”,按照施工现场临时用电平面布置图对施工用电进行了总体设计和布置,购置了标准化施工电箱。坚持“一机、一闸、一漏、一箱”布设,并对临时用电进行了验收,规定了用电责任人如图1所示,确保施工用电安全。



图1专职电工日常检查

小型机具设备均设有保护接零，且装设漏电保护器，在机械设备操作间悬挂了安全操作规程如图1所示，实现了定机、定人、定岗责任制度。脚手架是安全管理工作的重点，本工程采用的是落地式扣件钢管脚手架，为此，我们认真挑选了一班技术过硬、经验丰富的专业架子工搭设，严格按照JGJ130-2011《建筑施工扣件式钢管脚手架安全技术规范》及施工方案、分项安全技术交底等施工要点进行搭设，连墙点按照“两步三跨”设置，对架体材质、安全网、立杆间距、杆件搭接等进行重点监督检查，安全员根据架子的搭设、安全网的挂设、进行分段验收、分段使用如图2所示。



图1安全操作规程



图2脚手架分段使用

对临边、洞口的防护实施重点落实如图1所示，加强检查，按标准进行严格验收，并悬挂安全警示标志。由专职安全人员每天进行巡查，发现问题督促班组及时整改，以保证各项安全防护措施的可靠性和有效性。保证施工现场整

洁，材料按指定地点堆放，必须做到“工完料尽场地清”如图2所示。



图1洞口防护



图2工完料尽场地清

消防设施实行专人负责统一管理，危险性物质储藏间、气体钢瓶储存区、仓库、木工加工区、办公区、生活区、均设置灭火器如图1所示，每月检查灭火器是否完好无损并签字确认如图2所示。为了使安全生产、文明施工全方位受控，我们对施工过程实行全方位监控，及时制止和纠正不安全行为，确保安全生产。



图1危险性物质储藏间



图2灭火器月检并签字确认

(5) 提高综合素质、提升整体水平:

创建工作中，我们加强管理人员和班组的文明建设，教育职工遵纪守法如图1所示，提高项目部整体管理水平和综合素质。在工程量大、工期紧的诸多因素下，我们实现安全生产92天。员工能做到互帮互助、团结友爱，树立集体荣誉感，整个项目秩序井然，施工进度、工程质量均得到业主、监理及高新技术产业开发区规划建设局的一致好评如图2所示。



图1教育职工遵纪守法



图2规划局表扬

## 【寻找龙元“大工匠”】

2016年，“工匠精神”首次写入《政府工作报告》，入选十大流行语，更成为建筑行业的高频词。2017年始，龙元为大力传承和弘扬“工匠精神”，特地在《龙元》杂志上推出“寻找龙元大工匠”活动。2018年，我们继续寻找龙元工匠，汲取、释放最朴素的榜样力量，期以“工匠精神”铸就“百年龙元”梦想。

本期推出的“龙元工匠”是上海房屋设计院的土建一室主任王成毅。



## 80后工匠王成毅

本期介绍的工匠代表是来自上海房屋设计院的王成毅，四川宜宾人，1980年出生，毕业于中国矿业大学土木工程专业，一级注册结构工程师，高级工程师，还是注册咨询工程师（投资），在大伙眼中是“学霸”+“考霸”。2007年4月来到上房设计院，2008年底即担任了土建一室主任工程师。2011年、2013年分别被评为普陀区青年岗位能手和上海市青年岗位能手。

王成毅是《龙元》杂志“寻找龙元工匠”栏目推出的第一位“80后”。如今，当初备受质疑的“80后”也已成长为推动社会进步、企业发展中坚力量。王成毅就是龙元集团优秀“80后”之一，被上房设计院推选为“龙元工匠”代表，我们来了解他的成“匠”之道，有哪些值得你我学习。

## (一)

谈到王成毅的成“匠”之道，我们首先来看看他的成名之作——南通A03项目。

南通A03项目项目位于南通市新城核心区，北侧与市政府大楼隔“市民广场”相望，东侧与南通大学毗邻，西面是南通外国语学校及经济开发区管委会，南面毗邻现代化的体育会展中心，约3公里为著名的旅游胜地——狼山，以及江南名园——啬园。项目处于连接南通市老城区和开发区的咽喉位置，是未来的市中心区，按照市政府规划，该项目是南通市CBD项目的核心，将打造成大型综合性高端精品商务社区。A03地块项目总占地面积56835平方米，总建筑面积超过43万平方米，地处南通中央商务区项目的核心位置是该项目最核心的组成部分之一。

先不说A03项目塔楼和塔楼以外部分存在差异沉降问题，需要设计师下翻功夫解决，光这个抗拔桩的问题就已经够王成毅团队一筹莫展。

因为在2009年6月发生了震惊全国的“上海莲花湖畔7#楼整体倒覆”事件。

6月27日，也就是在安全生产月期间，13层莲花湖畔景观大楼轰然倒塌，这么高的楼、钢筋砼结构、未有自然灾害，却轰然倒下，这在建筑史难寻先例，被网友戏称为大楼做“俯卧撑”。

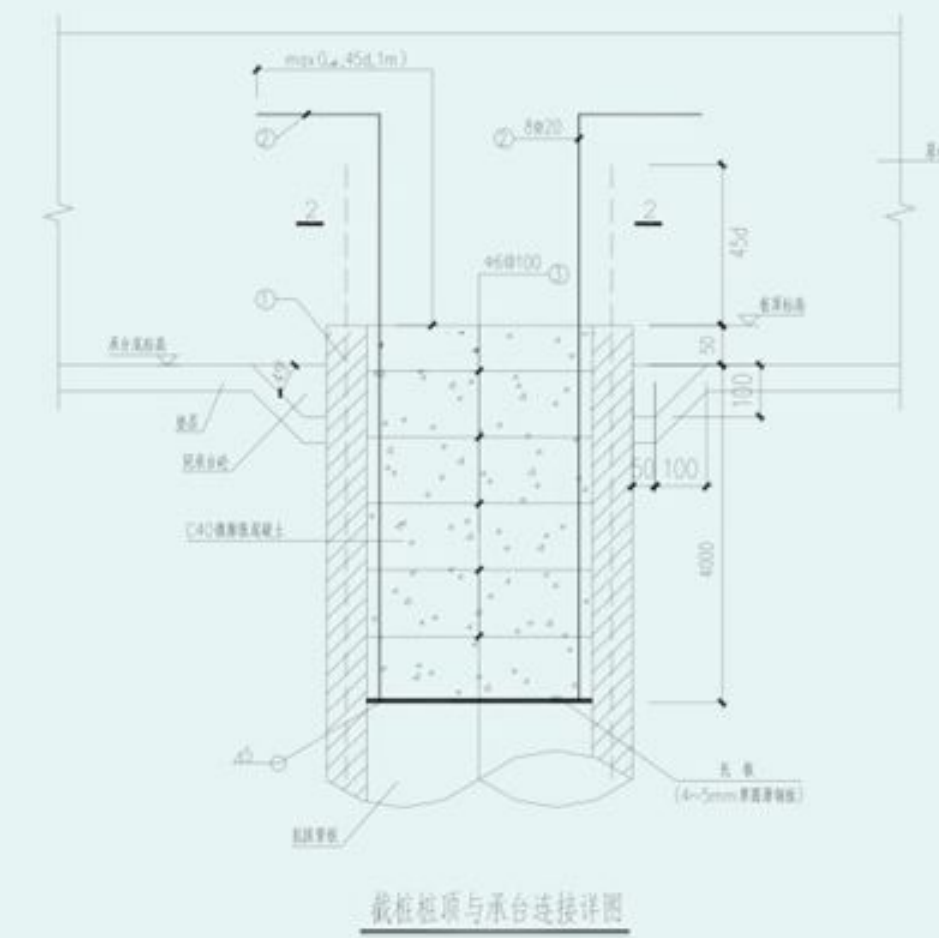
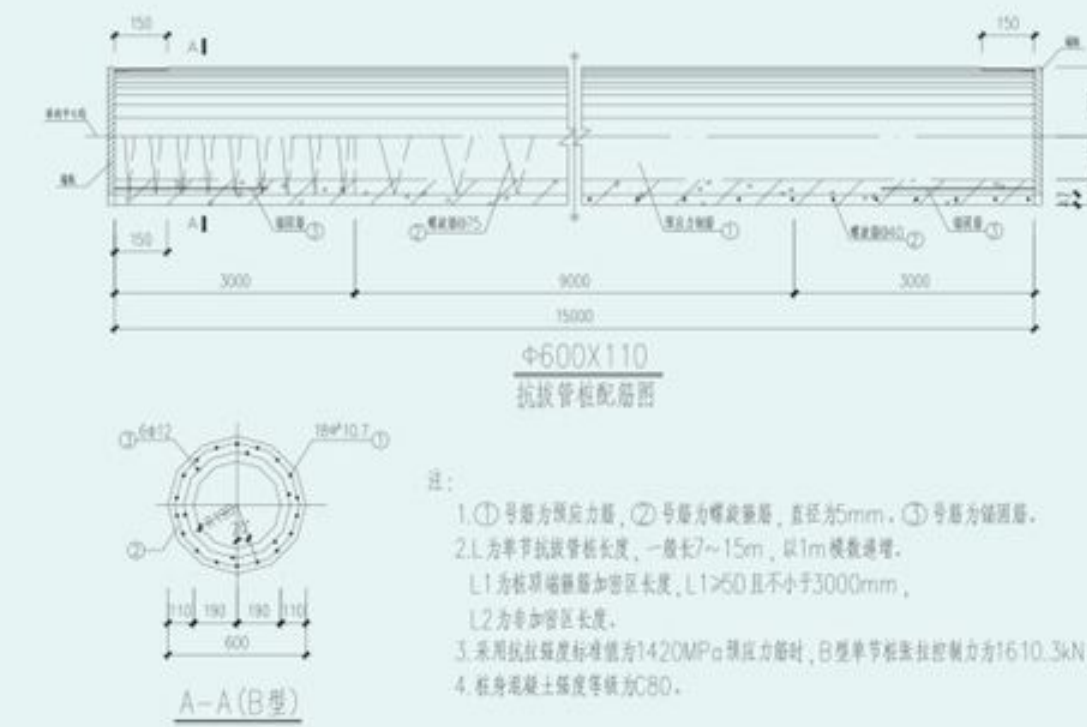
事故调查报告结果显示在项目建设参与各方群体都处于“全盲”或“全麻”状态。整改，立即整改！上海、浙江、江苏等省市的建筑主管部门严查安全隐患，其中一项就是出台禁止预应力管桩作为抗拔桩使用的规定。

预应力管桩是基础工程中运用最广泛的桩型之一，具有造价低、施工速度快、环境污染小等优点，但预应力管桩和基础底板的连接可能存在薄弱。当时，主管部门推荐的替代产品是实心方管和灌注桩。但相较而言，在成本控制、施工速度和环境污染方面都存在明显的劣势。与此同时，主管部门也在组织人员研究设计新型替代品，但设计图集一直没有出来。

时间紧，任务重。怎么办？

主动对接，再多主动一点。

王成毅说，时间不等人，我们不能等着设计图纸，必



须要早行一步，一定得主动沟通，主动联系，决不能等着甲方催我们。

于是，王成毅带着团队多次对接江苏省主管部门，要到他们的图纸，参考他们的设计，再结合自己的实践经验，终于设计出了新型预应力混凝土管桩，重点解决了原预应力管桩在基础连接部分可能存在的薄弱，提高了施工质量，还保证了施工效率，控制了施工成本。王成毅团队设计的图纸通过了江苏省专家论证。

乃至后来，在南通A03项目基础施工方面，地下三层，面积有150000平方米，全部使用的都是王成毅设计的新型预应力管桩。新型预应力混凝土管桩的设计不仅为甲方争取了时间，节省了成本。而且采用了合理的措施，防止了超长结构在施工和使用过程中产生裂缝。同时，在设计过程中引入了外部参照的作图方式，节省了设计时间，降低了设计人员的劳动强度。

附：新型预应力混凝土管桩图片（见左图1、2）

我们再来看看王成毅主导设计的南通附一地块，也就是中南世纪花城，一个100万平米的住宅小区。该项目土层分布比较特殊，砂层比较浅，预制桩比较难打进去，打桩过程中容易发生断桩，耗时且增加了成本投入，承载力也不高。原先一直以来也就这么做，王成毅却一直思索如何改进完善这个预制桩。

王成毅说，后来他们了解到劲性复合桩基可以提高承载力，还可以解决打桩困难。但劲性复合桩基也有局限性，一般适用于小高层，高层建筑一般采用较少。但是劲性复合桩基给了他很多启发，既然劲性复合桩基通过泥土搅拌提高承载力，那现有的预制桩能不能通过使用后注浆技术提高承载力呢？后注浆技术和预制管桩都是现成的东西，预制管桩施工快，但承载力有限；灌注桩施工慢，需要不停搅拌产生泥浆，对环境污染厉害，能不能结合两者的优点呢？

在得到院里的支持后，王成毅通过不断的查资料，跑现场，在设计时综合考虑技术的可靠性，实际的可操作性和经济的合理性，对传统的桩基生产及施工工艺稍做了修改下，有效地结合了预应力空心桩和后注浆技术优点，发明了“后注浆预应力混凝土空心桩”，并申请了专利。“后注浆预应力混凝土空心桩”既充分利用原有的生产设备和施工设备，减小了投入成本，有能大幅提高单桩承载力，减小挤土效应，提高施工效率。据资料显示，后注浆技术对桩身摩阻力提高幅度约为1.2~1.8倍，对桩端端阻力提高幅度约2~4倍。

遇到问题就多思考一点，多想办法，哪怕没有甲方，没有公司的要求，他也会去专研去解决，这就是王成毅从业以来的坚持。



自王成毅进入公司以来，共参与并顺利完成20余项公司重要工程项目，建筑面积逾800万平方米。

## (二)

王成毅作为一室负责人，不仅对自己严格要求，坚持不懈学习、考证，更是在科室内组织开展各项专业技术知识的学习，这一方面提高了团队的专业技术水平，同时更增强了团队的凝聚力。

2012年率领团队完成了北蔡御桥超限高层设计，同时组织科室同事对项目设计成果进行了深入研究和整理，发表了《上海北蔡御桥商业办公项目超限高层结构分析》专业论文。2015年王成毅组织科室人员开展《高层建筑桩基优化配置分析》的课题研究，取得了建设性的成果，发表学术论文三篇，该课题获得了院里的优秀科技创新奖，同时成为公司申报高新技术企业的重要课题之一。

“一室就是人才培养办，一室的员工包括曾经在一室学习过现在都成为了优秀的技术骨干。”

“院里一些重要的项目，交给一室我们放心！”上房设计院党委书记顾陆忠说。

的确如此。

上海设计院迄今为止设计的最高的高层建筑，高度超过150米，总建筑面积超过20万平方米的南通中央商务区CR0504-A-04地块项目，也是由王成毅主导设计完成的。这就是对王成毅工作能力的肯定，对这位“80后”的最大鼓励。



▲ 王成毅参加岗位能力演讲比赛

而且，我们也了解到单位同事对王成毅的评价：爱钻研、老实、谦虚、任劳任怨、沉得下心。

拒绝心浮气躁，专注且坚持做好本职工作，多一些思考，少一些浮躁，这是王成毅的成“匠”之道，这更是工匠精神的内在素养。

反观我们当下许多人，着急成功。太着急而乱了步调，陷入了过度焦虑而失去了“静”与“敬”。

王成毅坦白说：“我也焦虑。焦虑反映在我的身上，就是尽量减少它的负作用，就是要在专业学习上多下一点功夫。现在社会发展快，知识更新快，学习就是逆水行舟，不进则退，退了就会逐渐被社会淘汰。”

上房设计院党办主任张净向我们介绍，王成毅正在岩土工程师，而且基础课都已经通过。

岩土工程师与设计有关吗？

“当然有，而且有很大的关联，我们在设计时候要考虑岩土层的各种情况，以便于设计的可行性。”王成毅还向我们介绍说，“作为设计人，不能封闭在设计圈内。设计师要对于项目整体情况也要有所了解，比如投资咨询方面，成本该如何测算，该如何分配，这些都需要了解。打通专业限制，才可以提升整体素质。持续学习，才能提高工作能力，创造更多的社会价值。”

## (三)

不囿于一隅，不囿于现状，时刻保持对工作的专注和热爱。



▲ 王成毅在年会上表演魔术



▲ 五原路205弄2号·优秀历史建筑修缮工程

这就是王成毅的成才、成匠之道。

近年来，上房设计院根据城市发展变化的需求，逐渐转型，新建项目逐渐减少，在城市更新改造上的业务量迅猛增长，如检测、鉴定、加固及整治改善、保护等。

王成毅积极主动参与城市更新项目。短短的两三年时间内相继参与并完成了无锡恒隆广场建筑幕墙质量检测项目、法姬娜玻璃幕墙司法鉴定项目、铜川路万丽酒店建筑幕墙司法鉴定项目、金山区朱泾镇、廊下镇等旧房修缮项目、延庆路135号历史保护建筑修缮项目等一批检测、鉴定、修缮项目，实现了从无到有，从萌新到老司机的转变。

王成毅说，任何一项工作都需要用心，与之前新建项目的设计工作不同，城市更新项目尤其是历保项目的修缮更需要一种情怀，能够最大可能使建筑部保留城市文化历史记忆，保存城市的家园归属感。

五原路205弄2号，砖木结构，1948建造，建筑面积479.36平方米，宗地面积555.6平方米，又称来斯南村，设计师是我国建筑界的前辈黄家骅先生，该建筑是上海市第三批优秀历史建筑修缮工程。

王成毅说，对五原路205弄2号进行修缮、保护，感觉自己肩上的责任重大。历保建筑的修缮不同于普通建筑的修缮——结构安全了，使用舒适了就达到目的了。历保建筑的修缮不仅要让结构安全，使用舒适，保留他本真的面貌才是我们的最终目的——既我们常说的“修旧如旧”。



▲ 延庆路135号·优秀历史建筑修缮工程

“修旧如旧”说起来容易，做起来却很难。王成毅说，建筑跟我们人一样有一个生命周期，会经历生、老、病、死的过程。在漫长的岁月中建筑也会留下很多岁月的痕迹，会经历重大的历史事件、发生有趣的故事，建筑本身可能还会发生变化或者遭受到破坏。“修旧如旧”并不是要恢复建筑最初的状态，抹去所有的历史痕迹，而是要通过鉴别和判断，保留那些能反映当时人文、历史、科技等内容的有意义的变化，去除那些简单粗暴的无意义的破坏。这就要求我们把每个历保建筑都作为课题一样的来研究，不仅要成为技术上的专家，还要成为文化的、历史的专家。当然一个人所能掌握的知识一定是有限的，我们必须怀有一个敬畏之心，在知识的海洋中不断求索，多思考，多努力，才能对得起先辈留下的宝贵遗产。

不断求索、专注、敬业，80后王成毅为我们诠释了“工匠精神”——多思考一点，再努力一点。将“多一点”的努力变成“持续的力量”，这就是80后工匠代表王成毅送给我们的分享。





# “5·12”十周年

## 龙元集团上房设计院赴川支援灾区重建纪实

◆ 上房设计院 张净

十年前的“5·12”，一场大地震吞噬了数万同胞的生命，让无数家庭支离破碎，让整个民族为之呜咽落泪。

在过去十年里，中华民族万众一心，众志成城，全国人民无私援助，曾经饱受创伤的灾区如今已重换新颜，历经磨难的人们正走向充满希望的明天。

十年前的5·12，当汶川地震消息传来，灾区苦难，牵动千家万户……

龙元集团立即组织募捐，向灾区捐款达200万元。上房设计院派出专业人员参与灾区重建，同时，上房设计院的党员同志们又以特殊党费方式捐款22600元。

为了支持灾区重建家园，上房设计院原董事长顾陆忠、总经理沈祖宏等领导非常重视，先后组织专业技术人员赴四川支援灾区灾后重建工作。

第一批根据建设部要求，由房地产业司沈建忠司长亲自挂帅、四川省建设厅总规划师负责，组织了北京、上海、成都、重庆、哈尔滨等二十几位专家，组成四川5·12汶川地震灾后住房重建规划专家组，负责灾情调查分析，拟订重建住房建设标准和损坏房屋加固修复技术方案，以及测算相关住房重建费用和资金筹措渠道咨询意见，提供给党和国家领导人做决策。

上房设计院原董事长顾陆忠教授和副总经理、原总工程师王新，参加了建设部专家组的全部活动，受到了住建部的表扬。

第二批应四川外资企业邀请，公司组织专业人员赴四川都江堰、绵阳、江油等地，对该公司三地的水泥厂及一个相关电厂的厂房损坏情况进行考察和评估，并进行现场结构检测。其中安排三次赴现场开展工作，前后跨时一个多月。



第一次现场初勘期间，由设计院副总工程师、下属上海房屋工程建设技术发展有限公司总经理李瑞礼教授带队，在5月份余震较为频繁的情况下，深入各厂区进行现场初勘，掌握了第一手资料，为后来的检测工作顺利开展，指导现场检测方案的编制提供了重要依据。

第二次现场检测期间，有9位检测工程师参加，为了能使都江堰厂区尽快恢复矿区的采矿工作，在矿区道路尚未清理完毕及余震危险下，检测部卢著辉、蒋一鸣、徐永铭、戴秉均四位同志冒险进入工作区域对矿区建筑进行检测。

第三次现场检测期间，同样有9位检测工程师来到现场。在青莲电厂，为了能顺利开展现场工作，蒋一鸣、蔡昊京两位同志冒险进入已局部倒塌的物资楼内抢救出该厂区的部分厂房设计图纸。同时，在对厂区内高达数十米的水塔设施检测过程中，宋志虹虽为女同志，但不畏艰险、克服困难，徒手攀登进行结构检测。

在都江堰厂区，为了能详细检测余热电厂四座锅炉工作框架平台和发电主厂房的主体结构，宋滨、林佳露、卢著辉、杨东亮等7名检测工程师徒手攀登建筑外数十米高的外附脚手架进行结构检测。

当时成都机场及各条高速是救援的运输通道，地震的破坏非常大，房屋的损坏很厉害，居民全部搬出房屋。9名检测工程师早上6点起床开始作业，回到住所都已经是晚上7点多，高温和疲劳且不说，去矿山的山路十分危险，余震还时常发生。但是队员们都是不畏艰险、克服重重困难，较好地完成了任务。



### 《爱·前行》

今天，我们采访到当年赴川支援的队员，他们都说，虽然当时余震不断，困难重重，但大伙救助同胞的心是那么急迫、那么真切，丝毫不顾及个人安危，忘我地参加到众志成城的抗震救灾中，努力用知识和能力为灾区人民重建家园贡献微薄力量。



## 【团队建设】

【编者按】“团建”(team building)包含启发共同愿景、形成内部共识、凝聚向心力、建立优质团队及促进协同合作等课题，这是我们的“必修课”——这种日常工作之外的交流是员工快速获得归属感，增强凝聚力的重要渠道。

# 打造高效团队 推动企业发展

——集团高管会议和月度会议的内容整理

◆ 集团企管部·沈丹

在集团高管会议和月度工作会议上，公司总裁赖朝晖多次强调团队建设的重要性。本文主要提炼于总裁讲话和多位高管发言，对团队建设的必要性、如何开展团队建设等方面进行分享。

### 重塑团队，势在必行

近年，随着外部宏观环境变化和公司规模扩大，公司的业务类型变得多元，盈利模式开始发生变化，集团高管们的年度工作目标增加了很多有别于过往的新工作、新任务。新工作的推进，一方面需要原有员工转变工作习惯和观念，另一方面也需要注入新鲜血液，尤其是要加强建设一支业务水平高、执行力强的中层管理队伍。梯队如果出现青黄不接的苗头，则会阻碍工作任务落地的速度和质量。如何打造高效团队，建立合理梯队，是企业发展过程中的重要课题。

### 引进、培养人才

人员招聘需有计划、分先后。各条线应根据年度目标、工作任务和发展需要，对团队的人员招聘需求分优先级，盘摸出关键、亟需岗位，进行多渠道优先招聘。招聘过程中应综合考量应聘人员情况，提高招聘标准，严格面试流程，不因缺人而乱招人。

优化员工推荐人才的奖励机制。公司有内部员工推荐人才的奖励办法，但是实施以来的效果并不明显，明确的量化指标奖励办法可能带来更好的激励效果。

重视对内部人员的培养和潜力挖掘。条线负责人要善于用人，把有能力的人放在合适的岗位，发挥其最大效力。通过组织活动、开展培训等方式提升团队凝聚力和员工业务水平。关心员工兴趣特长，认可员工工作中的阶段性成就，了解员工对工作、岗位的想法，留住适合企业发展的好员工。对新员工要进行有计划培养，比如在三天、三周、三个月内，分别能在岗位工作上达到怎样的胜任程度，完成怎样的工作目标。

轮岗有助于提升企业稳定性。轮岗的基本功能在于使员工同时具备几个岗位的工作经验与能力，一旦有工作调

整，则可迅速补充，降低人才流失所带来的动荡与损失。另外，对需要复合型人才岗位，也可考虑让候选人在部门内部、总部不同条线、分子公司间进行工作轮动。从集团层面打通人力资源，更有助于对优秀人才的统筹。

### 合力推进人才队伍建设

明确顶层设计，条线负责人担任组织部长角色。公司的三年战略规划已经完成，各条线和业务板块应根据集团战略方向调整组织架构和岗位设置，并建立对应的人才发展和储备计划。做到既满足现有业务需求，也对日后发展有适当储备。

各条线、部门不能因岗位人员的不到位而降低工作要求、管理标准和考核职责，只要公司有相应的人员配置预算，条线负责人就应对工作任务的完成情况负责。公司能够接受合理的、阶段性的人力资源成本上升，但需要各条线、部门尽快排出团队建设计划进展表，落实相关工作。

人力资源部是集团团队建设的牵头和统筹部门。团队建设工作应从架构人力资源部开始，明确人力资源部的岗位设置和人员配置。人力资源部负责系统解决集团在人力资源上存在的问题，实时掌握行业、岗位、薪酬信息，结合内部各条线的实际需求和薪资预算，统筹全公司薪酬体系，并定期评估、调整。人力资源总监应熟悉公司情况，对高层确定做的事情，能够尽快寻找和匹配人才。具体工作应对标：①上海知名人力资源咨询公司，了解如何把人真正当作资源去做；②猎头公司；③同行业人力资源方面的优秀人才。

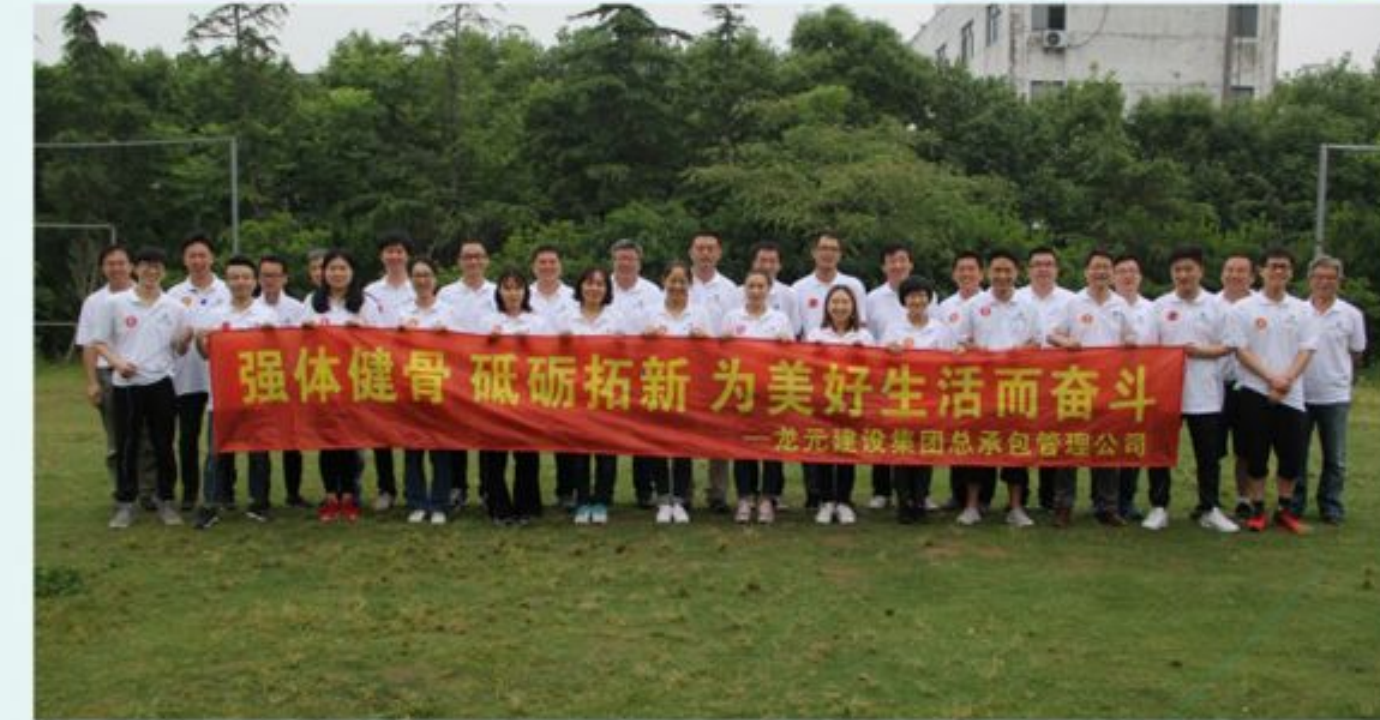
正如智库中的解释：“团队是由员工和管理层组成的共同体，它合理利用每位成员知识和技能协同工作、解决问题，是为实现某一目标而由相互协作的个体所组成的正式群体。”企业的发展和目标达成归根到底是需要人来落实。龙元建设如何开展团队建设、组建符合公司风格的人才队伍，是公司发展过程中不可避免的重要课题。

### 【团队文化 员工风采】



6月2日，江苏公司52名领导及员工开展了“凝心聚力、蓄势待发”为主题的团队拓展训练活动，通过分战队、高空断桥、有轨电车、挑战团队极限、罗马炮架、创意沙雕等项目展示风采，激发团队潜能。

(江苏公司 王兰)

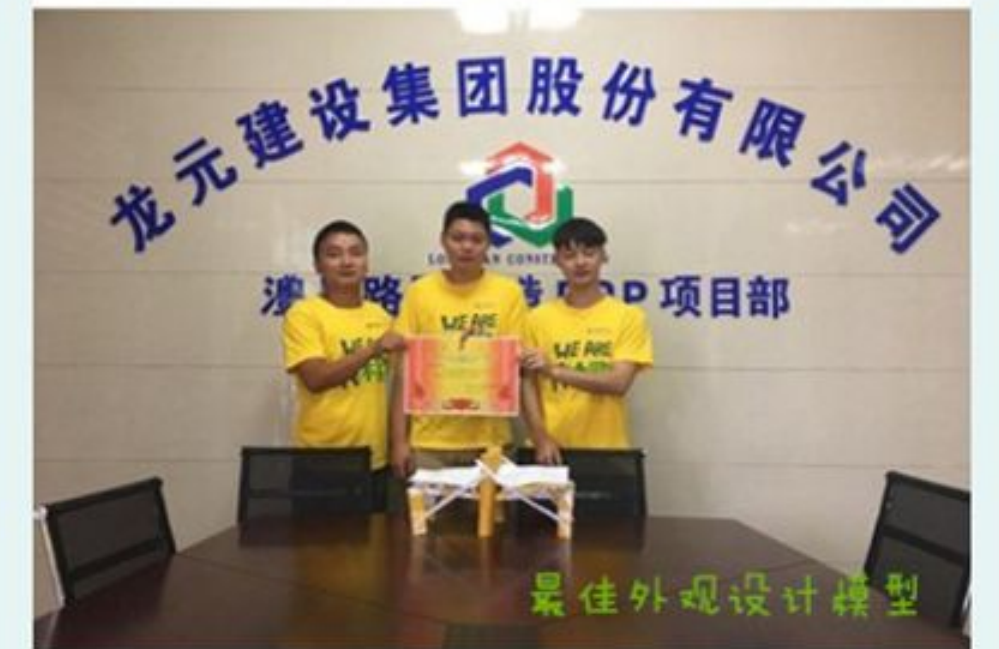


5月19至20日，龙元集团总承包管理公司开展了以“强体健骨 砥砺前行 为美好生活而奋斗”主题团建活动。

(总承包管理公司 钱松娟)

5月13日，澧县路网改造PPP项目四标段全体员工以“苦练内功，争创先优；不忘初心，砥砺前行”为主题，举行了第一次团建活动，活动内容有题工程知识竞赛和工搭建桥梁模型。

(澧县路网改造PPP项目部 冯占猛)

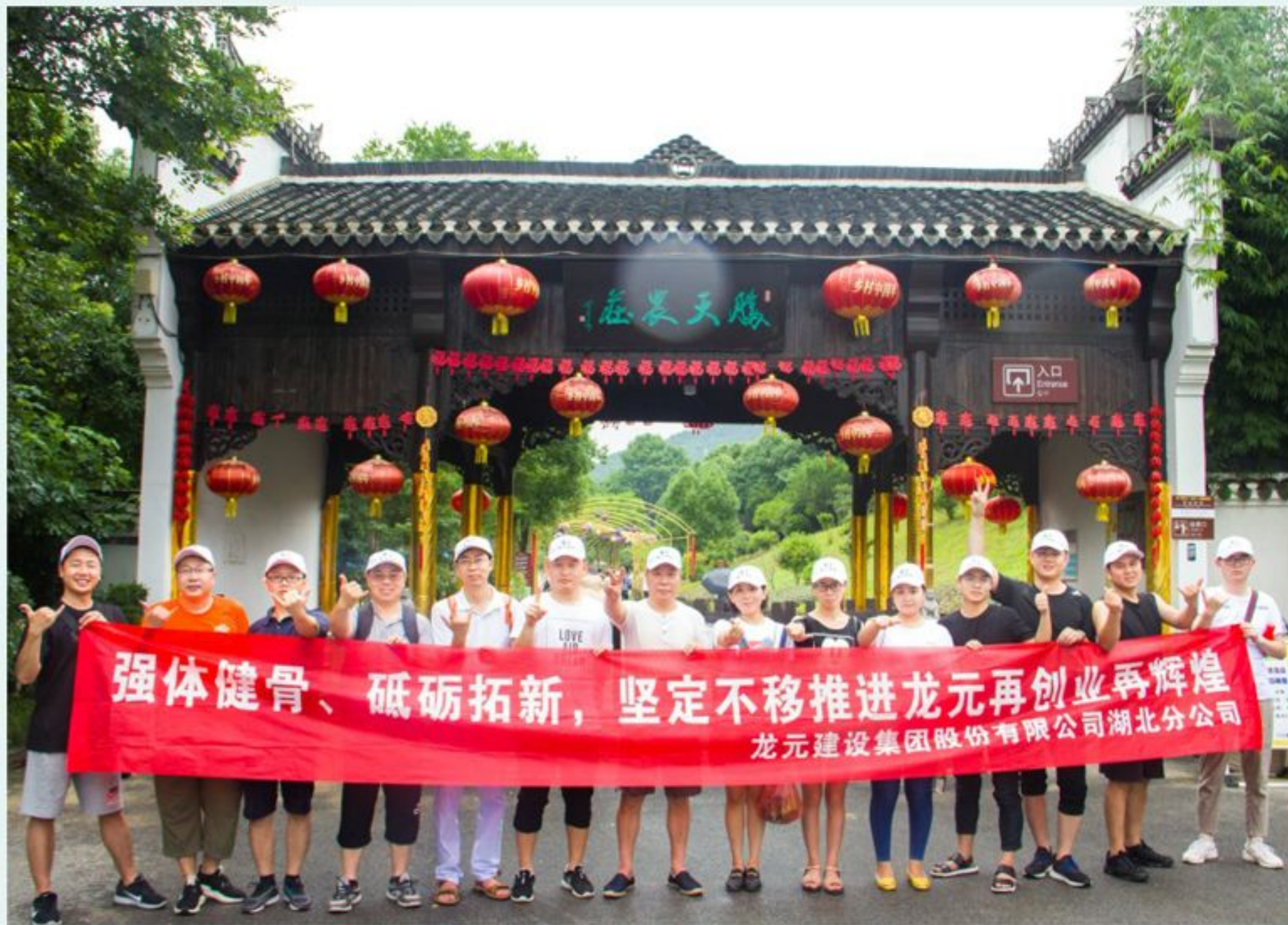




### 【团队文化 员工风采】



6月17日，江西安义城市建设PPP项目部开展了“强体健骨 砥砺前行—追梦赤子心”主题团建活动。  
(江西安义城市建设PPP项目部 冯占猛)



6月30日，湖北分公司组织员工开展团建活动。  
(湖北分公司 郑菁)



5月4日，为纪念“五四”运动99周年，继承和发扬五四精神，杭州城投建设团支部组织开展了“青春不一Young”五四青年节主题团活动。  
(杭州城投 吴宏强)



龙元建设集团江西安义城市建设PPP项目部组织一线青年党、团员，通过开展参观南昌八一纪念馆、成立党团员志愿者服务队等一系列活动，积极鼓励一线青年党、团员在实践中践行时代理念，提高团队凝聚力和综合能力，集力打造一支青春正能量的新生队伍！



# 龍·眼

看见+  
REFERENCE

## 【总裁推荐】

# 京东：一家企业如果成功是因为团队，如果失败也一定是因为团队



要想成功，只能靠团队，有团队精神非常重要。

“一家企业如果成功是因为团队，如果失败也一定是因为团队”。

“一家企业如果成功是因为团队，如果失败也一定是因为团队，是团队内部出了问题。培养团队，是我花费时间最多，也是内部最重要的一件事。”

约摸三四年前，京东集团董事局主席兼首席执行官刘强东在《刘强东自述：我的经营模式》一书中，写下了这番看似闲话家常、实则掏心掏肺的大白话。

回顾过去，1992年从苏北农村考上中国人民大学，1998年在中关村创立京东，2007年拿到1000万美元的第一轮融资，2014年带领京东赴美上市……每一步走来都不容易，而时间一晃20年，京东也早已从一个三五人的小团队，变成一个接近16万员工的商业帝国。如此成就，如若没有一支好团队是不可能达成的。

那么，刘强东究竟是如何“选人”的呢？又或者，怎样的人才能得到他的重用呢？从其出版的书籍、发表的演讲和内部讲话，以及相关的报道，不难总结出以下几点——

### 特质一，用行动说话。

刘强东曾说过：“我不喜欢夸夸其谈的人，如果一个人说话特别好听，我绝对不要。一个不擅长高谈阔论的人如果成功了，那么他靠的一定是脚踏实地去。”

这不禁让人想起高瓴资本创始人兼首席执行官张磊的话：“(为什么投资刘强东?)当时淘宝已经非常大了，所以大部分互联网创业者都在谈要走轻资产模式，其实都是专挑投资人爱听的话说。只有刘强东坦诚实在，一直说自己要做重资产模式。”

### 特质二，从基层做起。

招聘管理者时，刘强东会分析他的从业经历，一定要从基层做起的人。举个例子，如果一个人一直念书念到博士，然后直接进入一个超大型企业做工程师，这样的人京东不太会考虑。如果招聘高管，那就要求尽量要有国内企业工作经验，主要是考虑到应聘者大部分时间在外企或国外工作，加入京东后团队合作上会出现问题。

### 特质三，要诚实。

“我最不能容忍的就是说谎。在京东，只要有人说谎被我发现，哪怕他是副总裁，我也一定会将他开除。”这话不假，京东曾经有个高管，因为上班打卡这么一件小事，被刘强东开除了。京东对总监级别以上的高管，迟到、请假是不做强制要求的。但公司内部在年底和升职加薪时，对员工有个综合分析，包括参考过去的考勤记录。这位高管其实只是让秘书帮忙打了两回卡，然而却碰了说谎这条不可碰的红线。

### 特质四，要有团队精神。

“要想成功，只能靠团队，有团队精神非常重要。首先，只以自己为中心的人，肯定没有团队精神。其次，经



常抱怨的人，绝对是没有团队精神。最后，团队精神还体现在管理者带人上。你想升职，必须亲自培养出一个可以接替自己职位的人。否则你升职了，你的职位由谁来接替？”刘强东如此总结道。

#### 特质五，能力要强，价值观也要匹配。

京东的综合价值观和能力量化标准把员工分为五类：

(1) 钢，能力、业绩不错，价值观也匹配；这类员工占80%。

(2) 金子，价值观很匹配，业绩能力也很好；这类员工占20%。

(3) 铁，价值观匹配，但是能力稍差；他们至少能获得一次转岗的机会。

(4) 废铁，能力不行，价值观不匹配，这种人会被放弃。

(5) 铁锈，能力很强，价值观不匹配，这种人会被第一时间干掉，因为“铁锈能力强，但腐蚀性也强。这种人会成为群体的领导。有一天如果他对公司进行破坏，会造成很大的影响力和杀伤力。”

#### 特质六，要有吃苦精神。

刘强东集农村人的吃苦耐劳精神和对知识的运用于一身，他希望自己的员工也是如此。“我们在选拔管培生时，不仅要找到能吃苦的，还要找到能持续吃苦的。”京东80%的管理者是内部培养提拔的人才，所以这点尤其重要。在确定录用管培生之前，公司至会对他们的家庭背景进行调查，如果家庭条件特别好、从小没怎么吃过苦的人是不会被录用的。

#### 特质七，要一直学习。

刘强东认为，智慧不是与生口来的，而是通过学习得来的。因此他经常对管培生们说：“入职前几年，我给你们开的年薪要全部花掉，用来买书或者参加各种外部的培训班，绝对不允许你们存一分，也不允你们寄给家里。”他希望，当管培生们的父母们老去，需要孩子赡养的时候，管培生们寄回去的不是两三千块钱，而是十几万、几十万块钱。

用人标准如此高，好不容易将符合条件的人才收之麾下，刘强东当然不会敷衍之，确切地说在“留人”上颇具自己一套。“我经常说要感恩员工的付出。什么是感恩？感恩不仅仅是给员工好的薪水和待遇，抑或是股票，更是

要通过培训体系，让他们在京东工作几年后，个人职业能力、知识、眼界等都能上升到一个新的高度。”

他在京东内部建立了一套方案，依据员工的岗位对其进行培训。以副总裁以上高管为例，公司一方面为这些高管们提供到国内外一流商学院参加系统的在职EMBA项目学习的机会，每年会安排至少三位高管去进修；另一方面结合公司阶段性的战略，定制有特定目标的学习项目，如走入农村、硅谷之行等。在京东，各个体系，各种职级的员工都会有与之匹配的培训，有些在公司内部进行，有些在外部顶级商学院或培训机构进行。

“如果问我京东运营体系中哪里最让我‘疲于奔命’，一刻也不敢放松，那就是培养团队。”领航人能有此见地，想必公司的长远发展也不会叫人失望……

#### 如何“用人”？

京东人事管理的八项规定中，有一条重要的用人原则，就是“七上八下原则”——公司内部员工，包括管培生在内，自认有七成把握的时候，就可以管理这个部门。同时强制性规定，80%的管理者为内部培养提拔人才，只允许20%从市场招聘。后者是为了保证组织有新鲜血液流入，避免变成一个封闭化的组织。

京东有两大用人原则：一是避免公司帮派情绪产生，一是确保公司必须有人员备份，不会因为一个高管人员的离职使业务瘫痪。

#### 如何防止大企业病？

刘强东认为，经常说“No”的管理者，实际上都是偷懒者，必须清除。

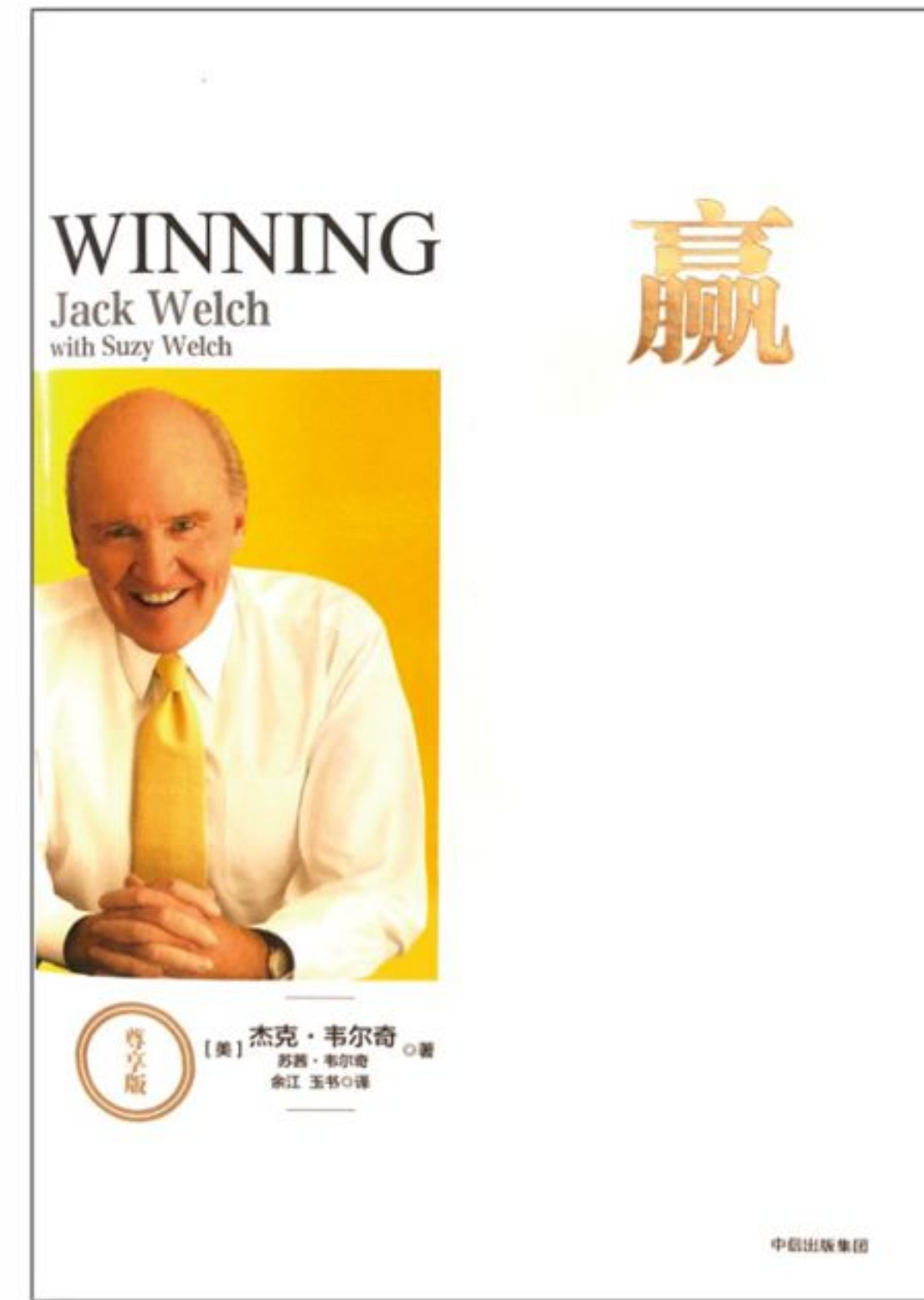
在京东，如果你没有事实或数据能够证明别人的需求是不利于用户体验提升的话，就不能说“No”。比如过去几年大家抱怨最多的就是跨部门协调困难，你找某些个部门办点事，结果只收获一大堆“不行”。而设立了这个原则，管理者就可以对其他部门的人员评定打分，对方不好，尽管打低分。

这是“全球第一CEO”杰克·韦尔奇所有著作当中最富盛名也最畅销的一本书。

《赢》中，杰克·韦尔奇结合亲身管理实践及大量鲜活的案例，将其在工作与生活中“赢”的智慧倾囊相授，内容涉及商务活动的诸多层面，包括商业生活的要旨、企业领导的管理智慧、普通员工的求职与晋升之道，乃至如何实现工作与生活的平衡。本书凝聚了杰克·韦尔奇一生的管理智慧，是其执掌通用电气21年来领导艺术的总结与升华。

赢，是所有人都在追求的目标——在商业竞争中赢得合作，在管理中赢得信任，在工作环境中赢得尊重，在家庭生活中赢得爱，在人生历程中赢得价值感。

本书并不是专为CEO所写。无论你是来自跨国公司，还是小型企业；无论你是生产线上的工人、刚毕业的大学生或MBA，还是项目经理，或者企业的高层领导，只要你胸中燃烧着奋斗激情，都将从中受益。



“我把这本书献给那些热爱商业生活、渴望把事情做好的人，献给那些每天一醒来就期盼在事业和生活中取得成功的人”。

# 《赢》

作者：杰克·韦尔奇

#### 推荐语：

“每次我与杰克谈起企业经营的话题，他的精力和热情就将照亮整个房间。阅读本书会给你与之相似的感受——每一页的内容都会跳起来，让人感到其中的活力。”

——沃伦·巴菲特，伯克希尔·哈撒韦公司董事长

“无论是对刚刚离校的毕业生，还是对大公司的CEO而言，本书都是一部公正、坦率、题材全面的商业成功指南。”

——比尔·盖茨，微软公司董事长

“本书语言朴素而光彩四溢，它就像冠军队伍的演练手册，切实可行却又充满权威。在公司经营的各个层次和若干事务上，本书都是一本绝好的教材。杰克·韦尔奇不愧是企业管理的大师。”

——汤姆·布罗考，前NBC新闻频道主持人兼执行主编

“杰克·韦尔奇给我们提供了一个精彩而详细的计划，任何人都可以引为参考，去争取成为真正的赢家。韦尔奇那种实事求是的风格曾经让GE公司重新焕发了活力。在本书中，他也用这种务实态度把真实的案例描述出来，给我们讲述了美国人如何在职业和个人生活中取得成功的故事。”

——鲁迪·朱利亚尼，前纽约市长

# BIM — 结构专业建模课程

◆ 集团BIM工作室 孙玉烽

## 一、柱的绘制

柱的指令在“建筑”、“结构”—“柱”中，可按需选择柱的类别，如图1.1所示：

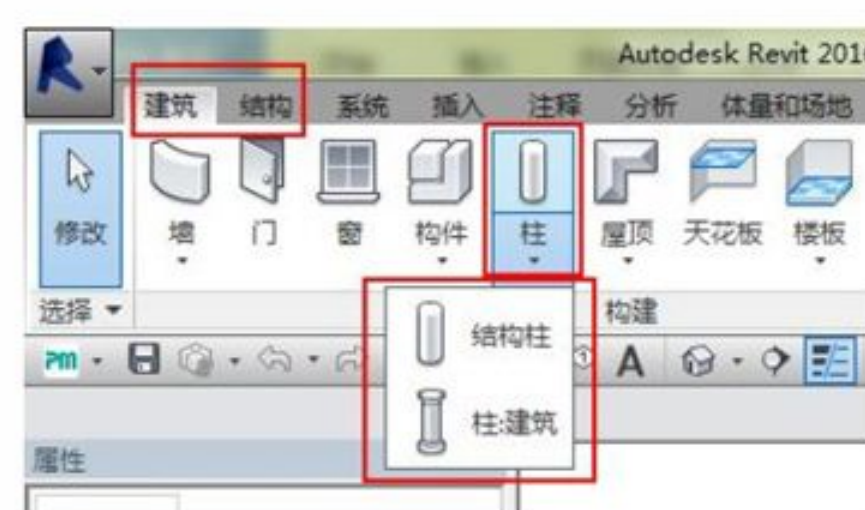


图1.1

在楼层平面中双击进入需要绘制柱的楼层，单击进入所需柱体（结构柱、建筑柱）的绘制界面。首先，单击“载入族”，在族库文件夹中选择需要的柱类型，在载入后设置柱的标高，然后单击“编辑类型”，在类型属性中设置柱的尺寸，最后，在绘图平面的对应位置进行单击，放置柱，完成后进入三维视图中进行检阅。

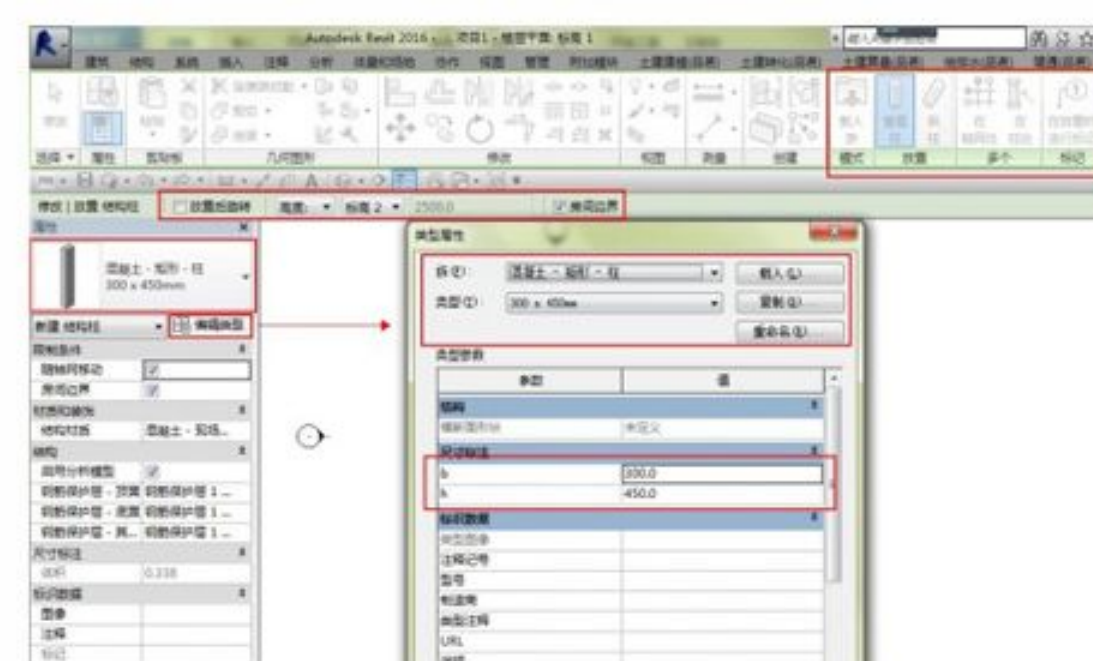


图1.2

## 二、梁的绘制

梁的指令在“结构”—“梁”中，如图2.1所示：

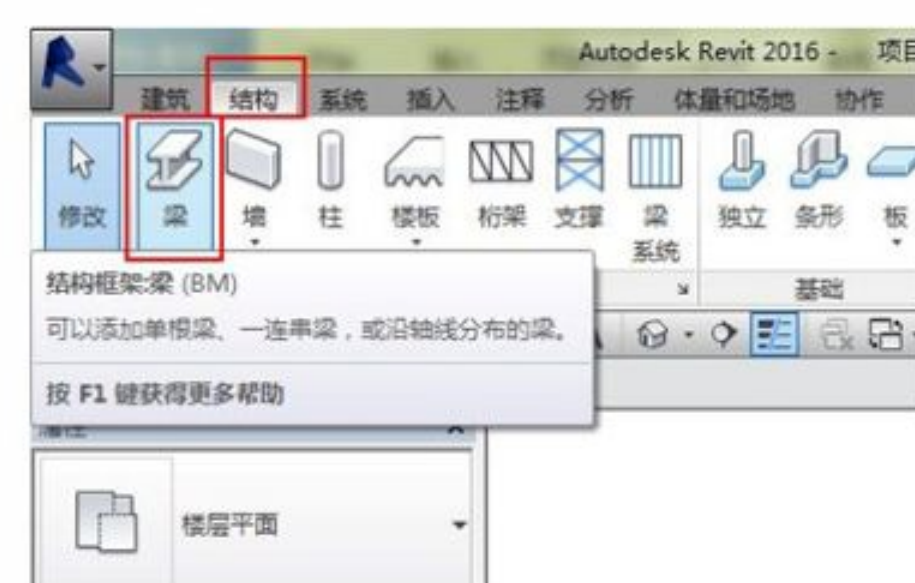


图2.1

在楼层平面中双击进入需要绘制梁的楼层，单击“梁”指令进入绘制界面。梁有8种绘制方式，单击选择需要的方式，设置梁的放置标高、结构用途，在属性列表中，对梁的实例属性进行设定，例如Y轴/Z轴偏移、结构材质等，再单击“编辑类型”，对梁的类型属性进行设定，例如载入梁族、创建所需尺寸等。全部设置完毕后，在绘图界面的对应位置进行绘制，完成后进入三维视图中进行检阅。

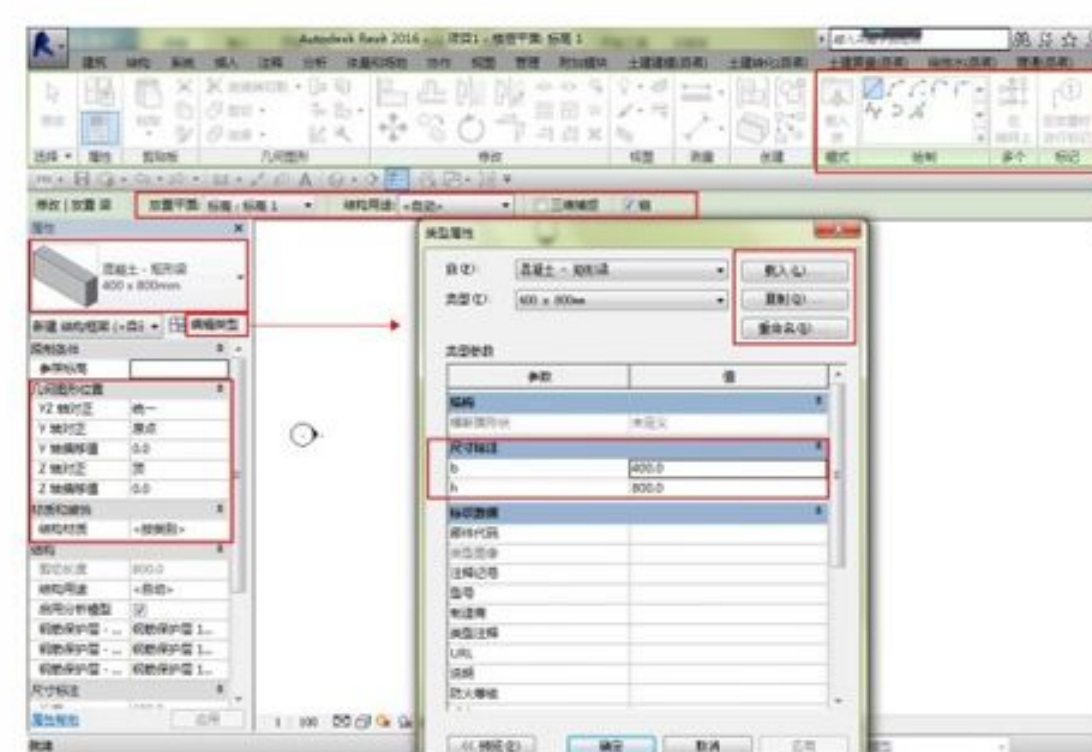


图2.2

## 三、楼梯的绘制

楼梯的指令在“建筑”—“楼梯”中，可按需选择楼梯的绘制方式，如图3.1所示：



图3.1

在楼层平面中双击进入需要绘制楼梯的楼层，单击进入楼梯（按构件、按草图）的绘制界面。

按构件（梯段+平台+支座，按参数整体生成）：

按构件绘制楼梯有6种绘制方式，单击选择需要的绘制方法，在属性栏中选择楼梯类型，设置梯段宽度，在实例属性中设置标高、梯面数量、实际踏板深度等，在类型属性中设置计算规则（若无提示，无需更改原有规则）、梯段类型、平台类型、功能（内部、外部）、支撑等。全部设置完毕后，在绘图界面对应位置进行绘制，勾选“√”退出界面（esc键无用），进入三维视图进行检阅。

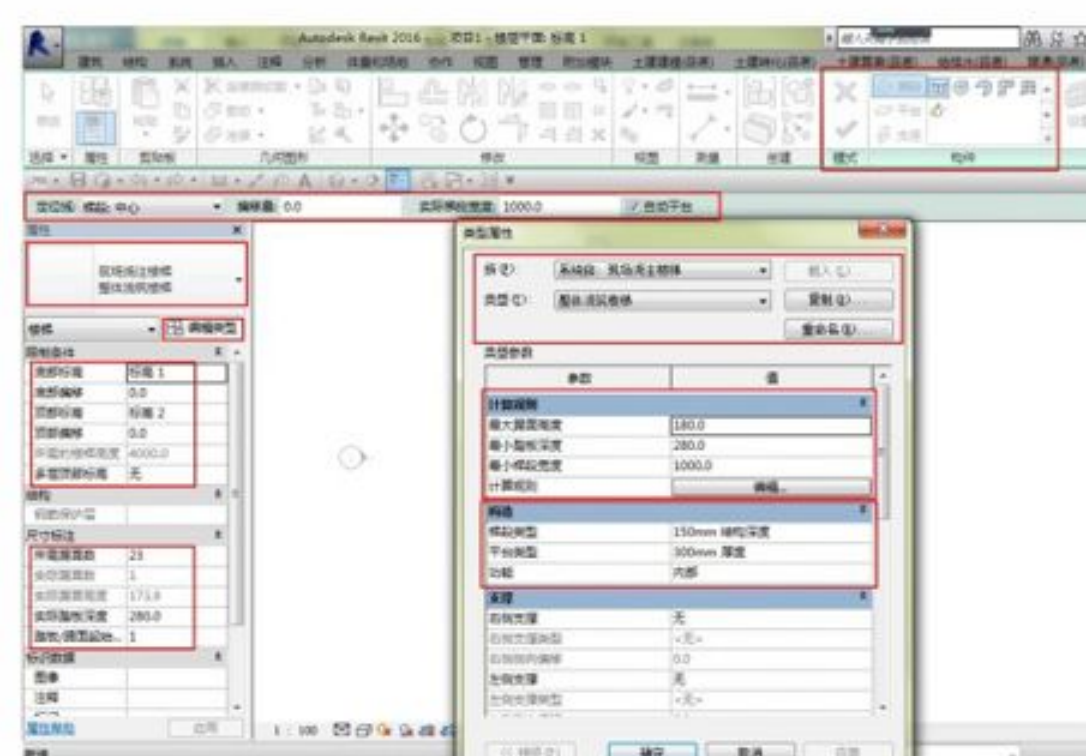


图3.2

按草图（梯段+边界+踢面，手动绘线，按轮廓生成）：

按草图绘制楼梯，梯段有2种绘制方法，边界和踢面各有10种绘制方法，单击选择需要的绘制方式，在属性栏中选择楼梯类型，在实例属性中设置标高、宽度、踢面数、实际踏板深度等，在类型属性中设置计算规则、构

造、图形、材质和装饰、踏板、踢面、梯边梁等。全部设置完毕后，在绘图界面对应位置分别绘制梯段、边界、踢面的轮廓线，勾选“√”退出界面，软件按照轮廓线自动生成楼梯及扶手，进入三维视图进行检阅。

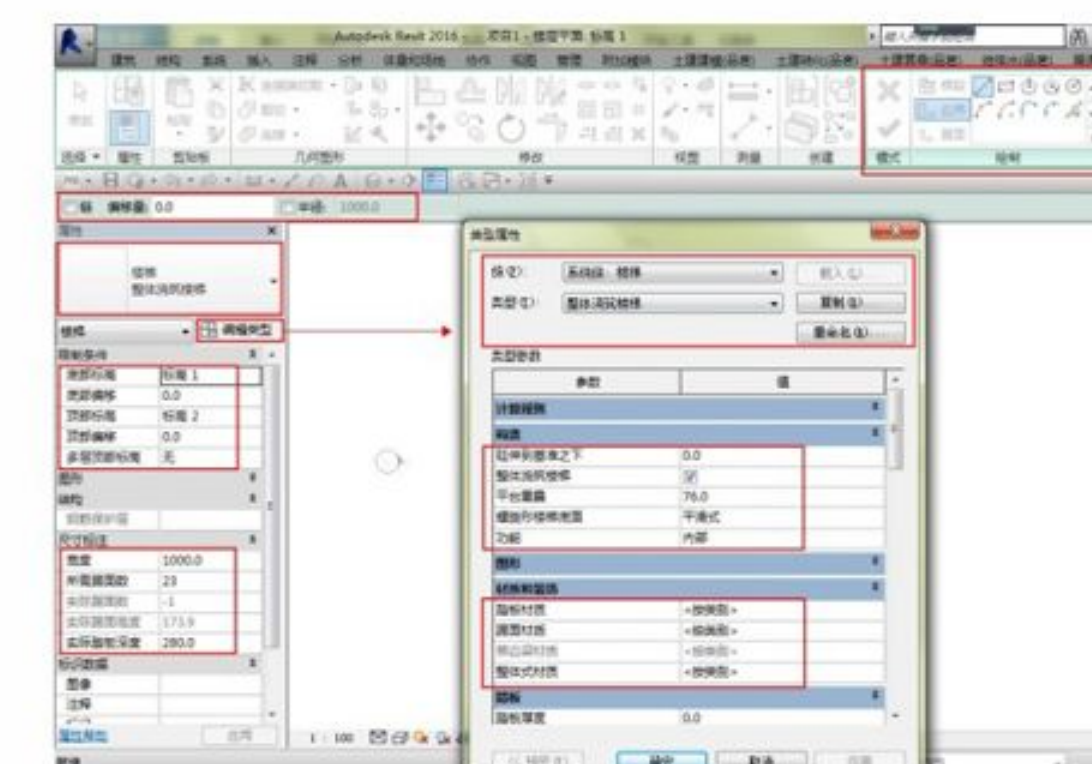


图3.3

## 四、坡道的绘制

坡道的指令在“建筑”—“坡道”中，如图4.1所示：

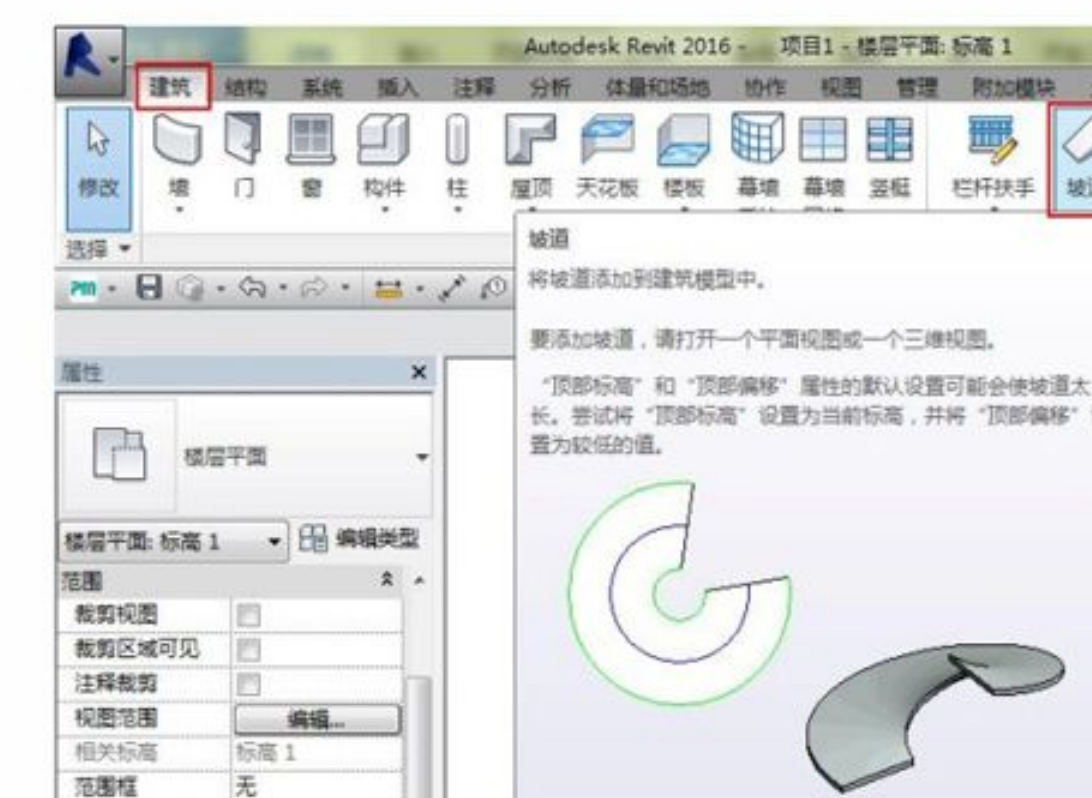


图4.1

在楼层平面中双击进入需要绘制坡道的楼层，单击进入坡道的绘制界面。坡道绘制分为梯段、边界、踢面三部分，梯段有2种绘制方法，边界和踢面各有10种绘制方法，单击选择需要的绘制方式，在实例属性中设置标高/偏移值、坡道宽度，在类型属性中设置坡道的构造、材质、最大坡度（若无提示，无需更改原有规则）。全部设置完

毕后，在绘图界面对应位置分别绘制梯段、边界、踢面的轮廓线，勾选“√”退出界面，软件按照轮廓线自动生成坡道及扶手（扶手可删除），进入三维视图进行查阅。

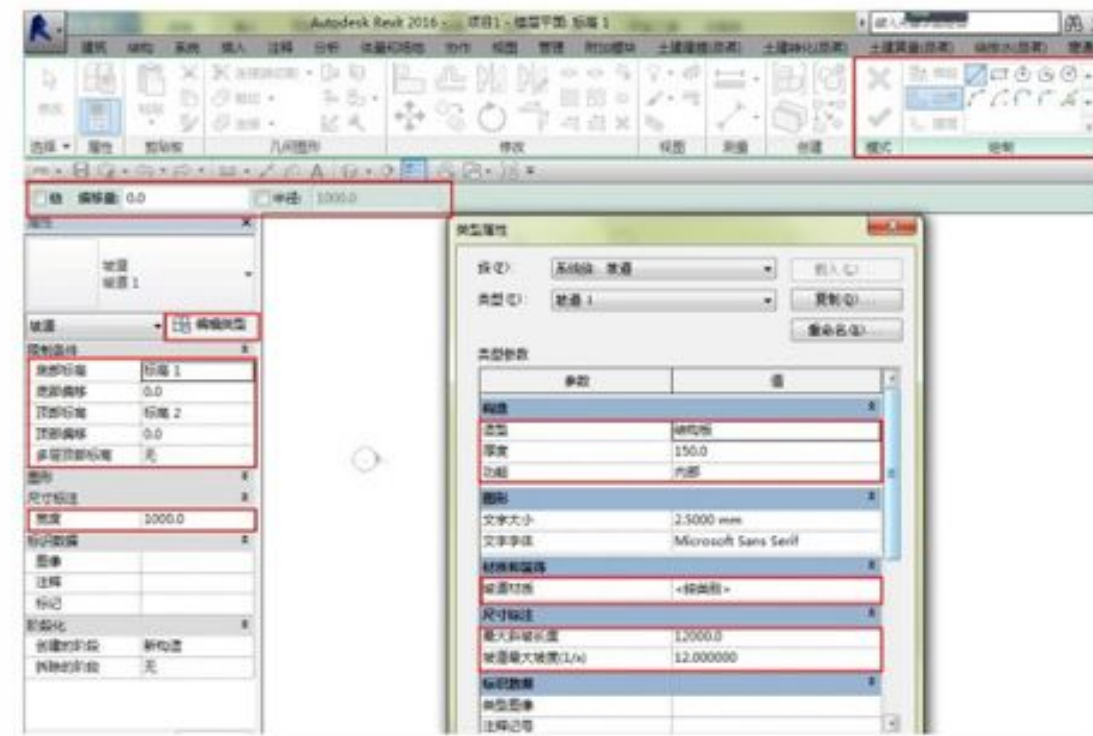


图4.2

## 五、屋顶的绘制

屋顶的指令在“建筑”——“屋顶”中，分为迹线屋顶、拉伸屋顶、面屋顶，如图5.1所示：

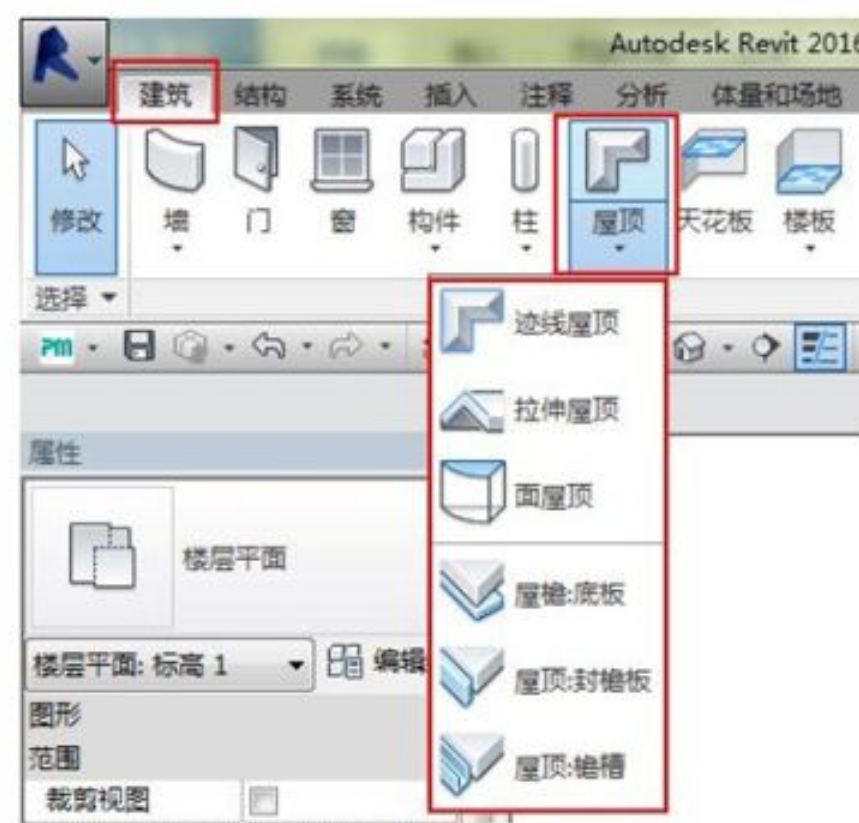


图5.1

迹线屋顶：

定义为在楼层平面视图中，以建筑迹线定义屋顶边界，可在每条迹线上添加不同的坡度和悬挑，按照迹线边界生成屋顶。迹线共有11种绘制方法，单击选择需要的绘制方式，在实例属性中设置好屋顶的标高、偏移量、椽截面，在类型属性中设置好屋顶的结构（材质、厚度等）。全部设置完毕后，在楼层平面对应位置绘制迹线轮廓，并设定好坡度值及悬挑值，勾选“√”退出界面，软件按照

轮廓线自动生成迹线屋顶，进入三维视图进行查阅。

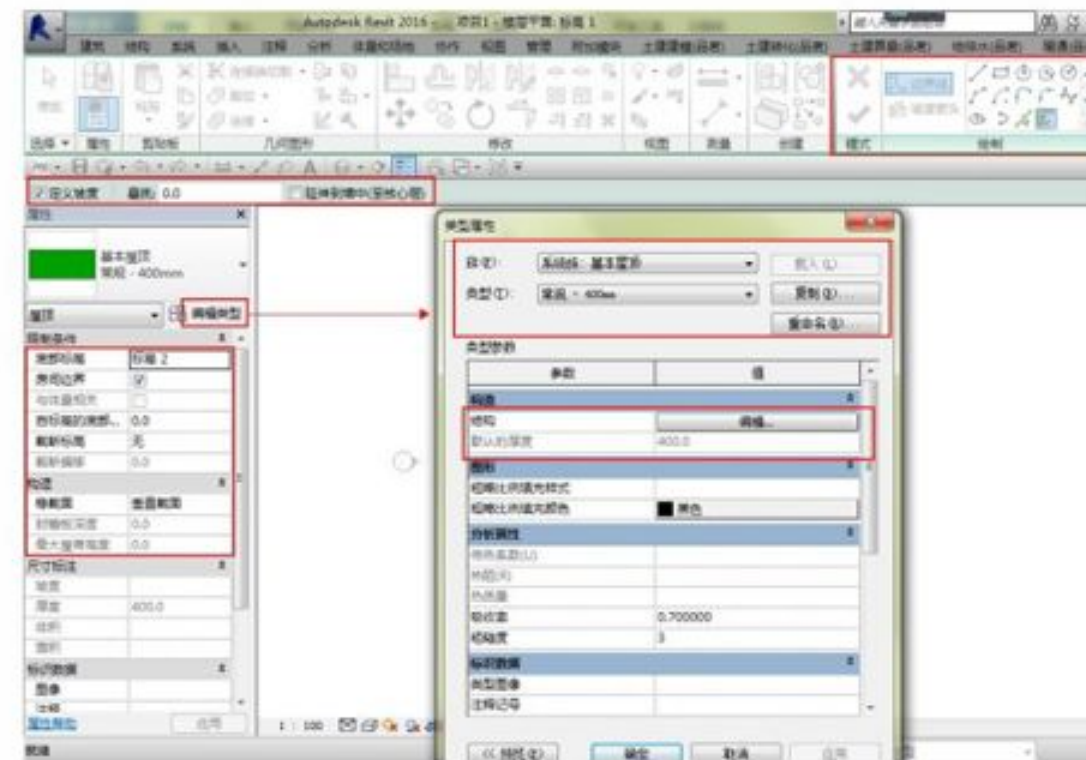


图5.2

拉伸屋顶：

定义为在立面视图、剖面视图或三维视图中，绘制屋顶的立面轮廓，通过拉伸轮廓生成屋顶。轮廓的绘制方法和屋顶的参数设定与迹线屋顶的绘制方法一致。

面屋顶：

定义为拾取已有的体量的表面，自动生成屋顶。屋顶的参数设定与迹线屋顶的绘制方法一致。

## 六、总结

单体别墅的结构模型示例如图6.1：

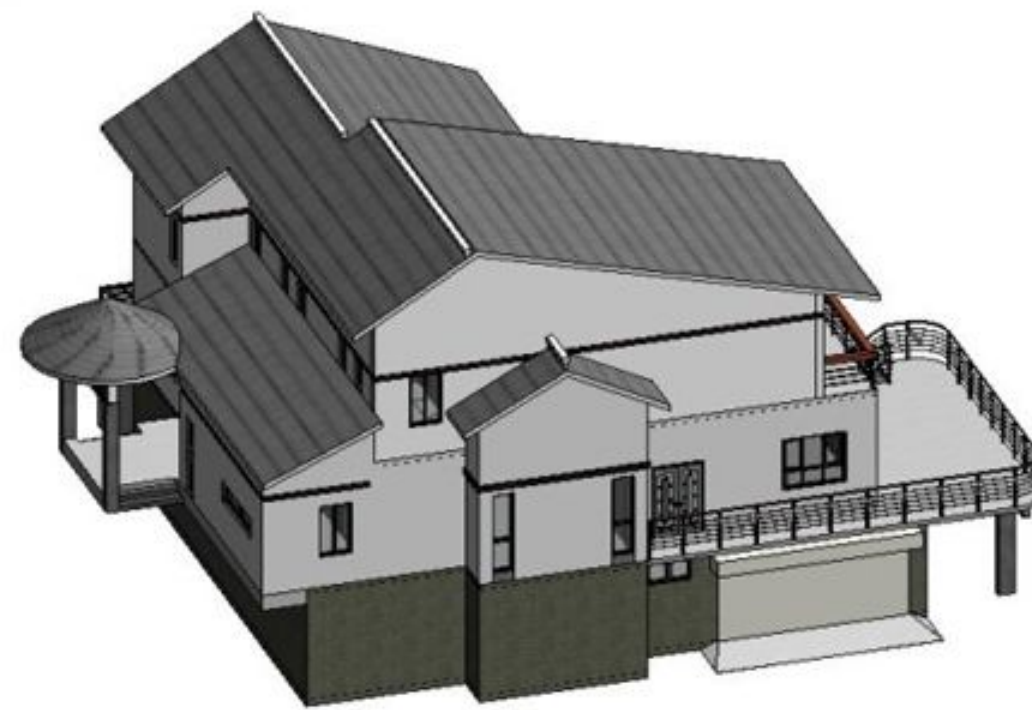


图6.1

# 龍·悦

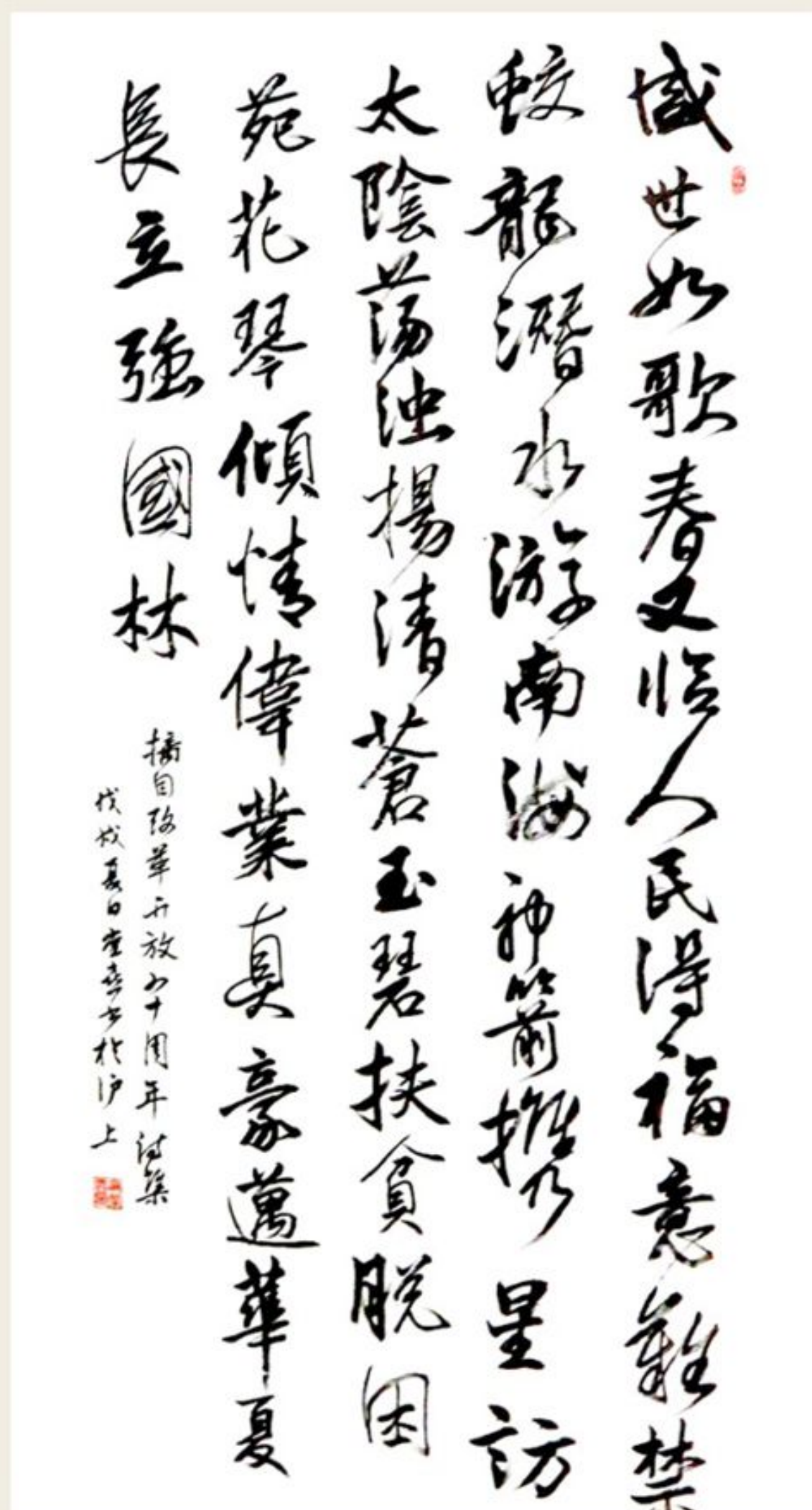
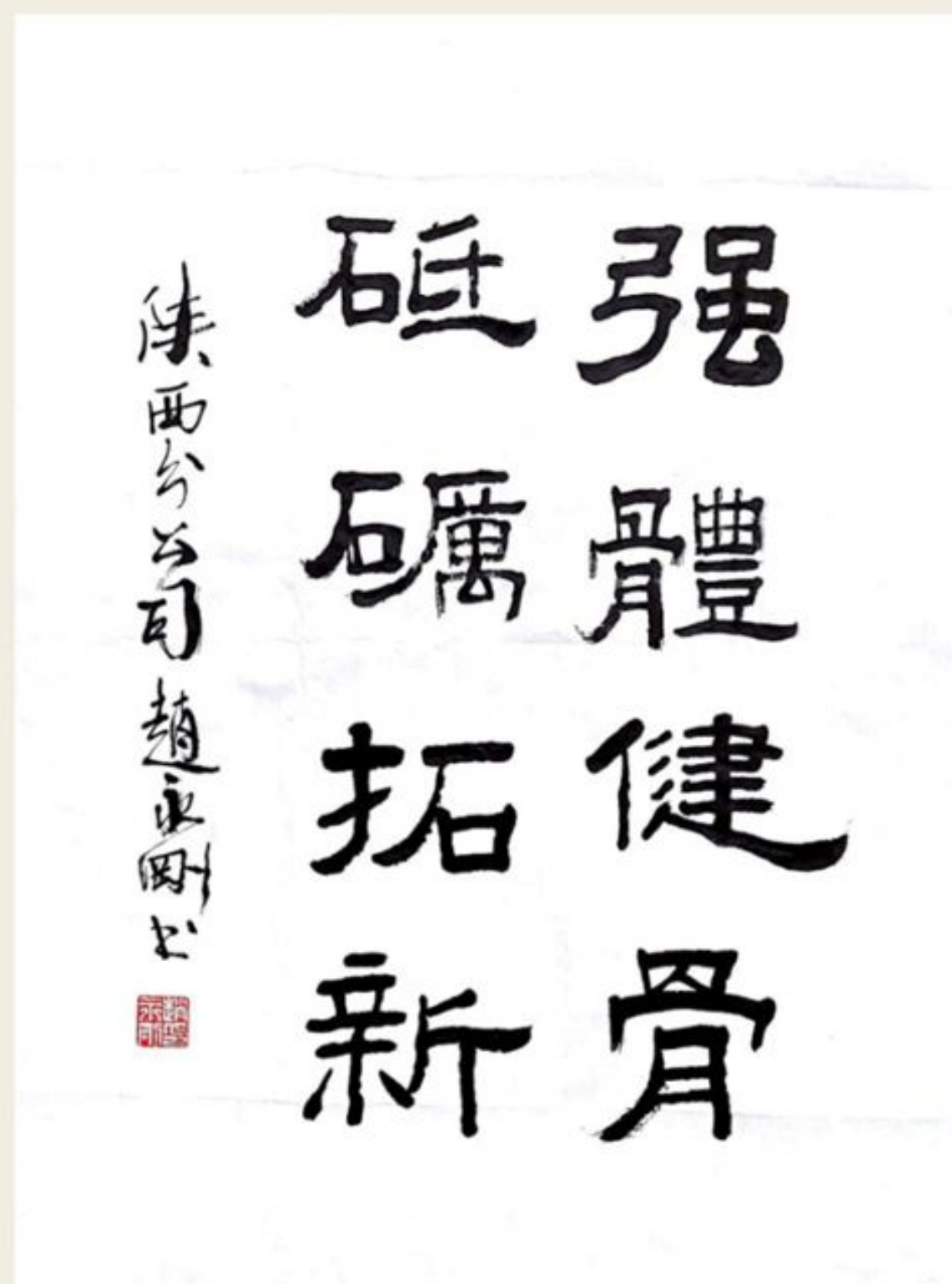
品味 +  
EXPERIENCE





### 【员工书法作品】

赵永刚，陕西宝鸡人，2018年3月入职龙元，任陕西分公司工程部安全主管。自幼酷爱书法，崇尚传统文化，业余时间以临习诸家碑帖为乐，于身心修养得益颇多，现为陕西省书法家协会会员。



庞堂喜，集团副总工程师，教授级高工，从小练过书法，偶尔也为老家百姓书写对联等，高考后一直没有延续下去。两年前，受到领导、朋友等启发，又重新利用业余时间练习起书法，临摹从小篆、魏碑、钟繇、褚遂良到王铎等，追求二王风格。虽无可观的成绩，但从中不断的找到了乐趣，提升自身修养。

### 【眸鑒摄影】



#### 采莲曲

[唐]王昌龄

荷叶罗裙一色裁，  
芙蓉向脸两边开。  
乱入池中看不见，  
闻歌始觉有人来。



## 【施工技术】

## 承台基础梁预制胎膜施工技术

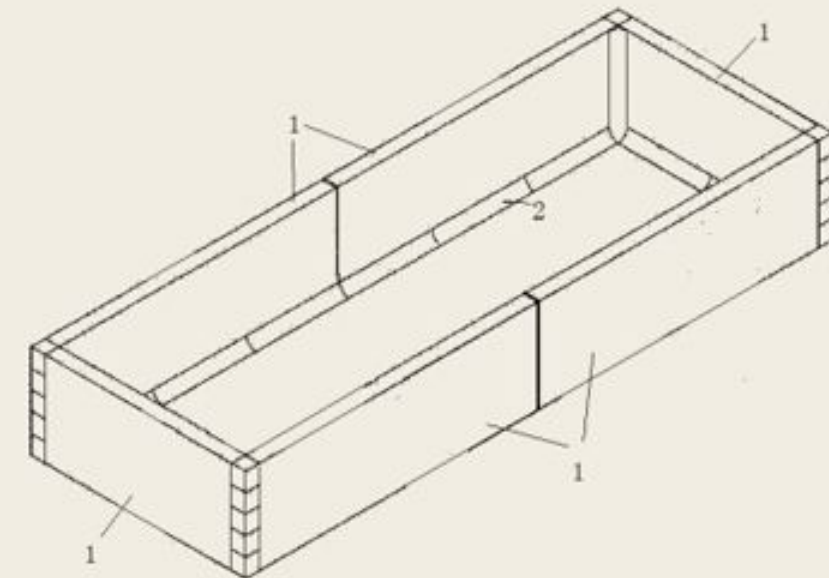
◆ 宁波分公司 欧亮亮 刘龙

随着钢筋混凝土施工技术的不断成熟完善，遵循工厂化生产和装配式安装的基本思路，施工现场在基础承台及地梁施工中采用细集料水泥空心预制板胎膜代替传统的砖胎膜，该预制胎膜可以在工厂预制加工，以快速简便的方式在垫层上装配，形成具有一定强度和刚度，能够承受侧向水土压力且内面光滑的混凝土构件胎模。

该施工技术的主要工艺原理为：清理干净基础梁和基坑土层后浇筑承台或基础梁，采用水泥和专用胶水混合均匀，然后进行板与板连接，在连接部位上加一层防裂带，承台高度 $< 600\text{mm}$ 的，承台侧模一次性制作成型；承台高度 $\geq 600\text{mm}$ 的，则采用上下二块承台侧模组装方式，最高叠加高度不得超过两层，土方回填后浇筑垫层。

承台基础梁预制胎膜具有以下特点：

- 1) 预制胎膜可明显缩短地下室施工工期，减少管理费用，机器租赁使用费用等，降低工程成本。
- 2) 预制板代替砖胎膜节约大量用砖量，节省砌筑、抹灰环节，要更比砖胎膜能加环保，对环境污染小，更解决塔吊难问题。并且节约大量劳动力，加快进度。
- 3) 预制胎膜可以随意切割，任意拼接，可以在施工难度大地方使用，能加快生产进度。且具有较高的强度、刚度、不透水性及抗冻性，方便，快捷。
- 4) 预制胎膜的固定、安装，充分利用了水泥板废料，施工遗弃的短木方，使施工废料得到重新利用。
- 5) 预制胎膜表面光滑，无需抹灰处理，便可直接做防水基层，节省了抹灰晾干所需时间，同时，也节约了大量劳动力，进一步缩短工期。



1 预制板 2 防裂带  
预制胎膜示意图

## 1 工艺流程

测量放线、定标高→基础开挖→基础梁及基坑土层清理→浇筑承台或基础梁垫层→定位放线→拼装预制胎膜→胎膜侧面弹控制线→土方回填→浇筑大面垫层。

## 2 预制胎膜施工

- 1) 土方开挖：承台土方开挖完成后清理基坑及人工修整，经检查后进行砼垫层浇筑；
- 2) 垫层浇筑前进行标高定点，采取垫层厚度控制措施；垫层浇筑完成应根据设计要求和承台基础梁的特点计算选取砖胎膜；
- 3) 预制胎膜拼装前应在垫层上把尺寸规格放线，然后用设备吊到对应基础量位置根据基础梁上进行拼装；
- 4) 拼装时预制板与垫层连接处应涂抹采用水泥和专用胶水混合均匀的拼接材料，抹灰不应有裂缝且表面应光滑、洁净、接搓平直，不得有脱层空鼓。



图1 承台基础梁处

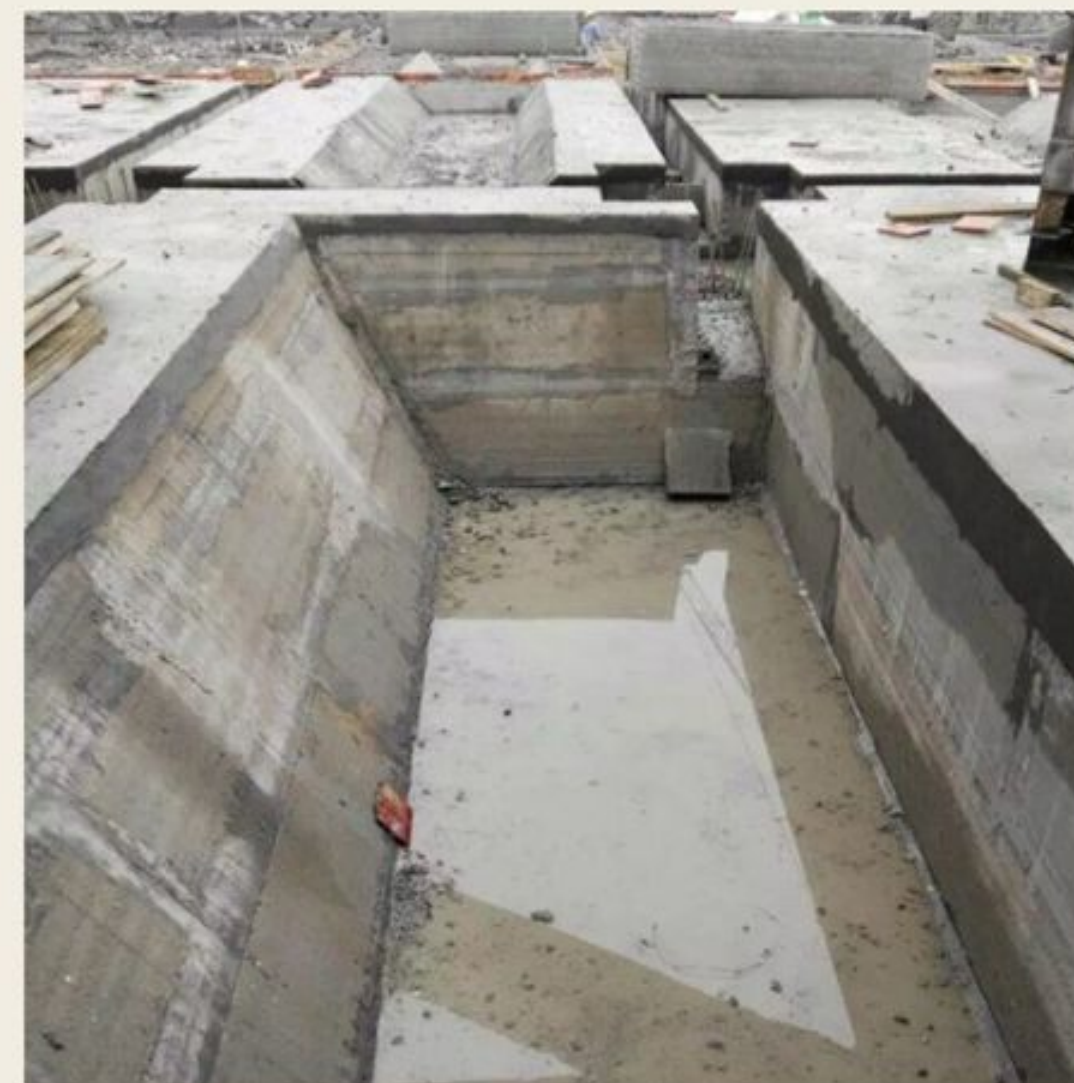


图2 排水沟靠梁边处

- 5) 承台高度 $< 600\text{mm}$ 的，承台侧模一次性制作成型；承台高度 $\geq 600\text{mm}$ 的，则采用上下二块承台侧模组装方式，最高叠加高度不得超过两层。
- 6) 对于两层叠加的承台侧模，在第一块承台侧模就位以后，再拼装上一层承台侧模，上下层之间水泥胶水连接，并两侧外加一层防裂带。

## 3 预制胎膜土体回填

## 1) 基底处理

场地回填应先清除基底上草皮、树根、坑穴中积水、淤泥和杂物，采取措施防止地表滞水流入填方区，浸泡地基，造成基土下陷。

## 2) 人工填土

用手推车送土，以人工用铁锹、耙、锄等工具进行回填土。从场地最低部分开始，由一端向另一端自上而下分层铺填。每层虚铺厚度 $300\text{mm}$ ，夯实至 $200\text{mm}$ 。深浅坑(槽)相连时，应先填深坑(槽)，相平后与浅坑全面分层填夯。较大面积人工回填用打夯机夯实。

## 3) 打夯机夯实

a) 人力打夯前应将填土初步整平，打夯要按一定方向进行，一夯压半夯，夯夯相连，行行相连，两遍纵横交叉，分层夯打。夯实基槽及地坪时，行夯路线应由四边开始，然后再夯向中间。

b) 用蛙式打夯机夯实时，一般填土厚度不宜大于 $250\text{mm}$ ，打夯前对填土应初步平整，打夯机依次打夯，均匀分布，不留间隙。

c) 基坑回填应在相对两侧或四周同时进行回填与夯实。

预制胎膜在多个项目中已成功应用，取得了良好的效果，特别是在宁波、温州等软土地基中，大大的加快了基础施工进度，节约了材料和劳动力成本，也降低了相应的劳动强度。

