

交通部重庆公路科学研究所

重庆交通科研设计院

招商局重庆交通科研设计院有限公司

转制十年

二〇〇〇年—二〇一〇年

张
力
主
编



NLIC2970860633



人民交通出版社
China Communications Press

Zhuanzhi Shinian

转制十年

张 力 主编



NLIC2970860633

人民交通出版社

内 容 提 要

交通部重庆公路科学研究所于2000年9月进入招商局集团,更名为招商局重庆交通科研设计院有限公司(简称“重庆交科院”),开始了从科研机构向科技型企业转制的历程。十年来,重庆交科院努力推进科技体制企业化、科技成果产业化和科技企业现代化,始终坚持“以科研作为立院之本,以经营作为富院之路,以科研与经营紧密结合作为强院之策”,实现了改革顺利推进、业务快速发展、效益大幅提升、服务能力不断增强的良好工作局面,创造了重庆交科院发展历史中新的辉煌。

为了记述重庆交科院转制十年的改革和发展,《转制十年》编委会编撰了本书。全书由序言、引言、上篇、中篇、下篇、附录和后记构成,共有二十章五十七节,三项附录,并配有图片。

本书可供各企事业单位相关人员参考阅读。

图书在版编目(CIP)数据

转制十年 / 张力主编. — 北京: 人民交通出版社,
2012. 12

ISBN 978-7-114-10234-9

I. ①转… II. ①张… III. ①交通运输—设计院—概
况—重庆市 IV. ①U-242. 719

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第285201号

书 名: 转制十年

著 作 者: 张 力

责任编辑: 周 宇

出版发行: 人民交通出版社

地 址: (100011) 北京市朝阳区安定门外外馆斜街3号

网 址: <http://www.ccpres.com.cn>

销售电话: (010) 59757969, 59757973

总 销 售: 人民交通出版社发行部

经 销: 各地新华书店

印 刷: 北京盛通印刷股份有限公司

开 本: 787×980 1/16

印 张: 23.25

字 数: 322千

版 次: 2012年12月 第1版

印 次: 2012年12月 第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-114-10234-9

定 价: 58.00元

(有印刷、装订质量问题的图书由本社负责调换)

《转制十年》编委会

顾问：胡 政

主 编：张 力

副主编：李亚东 周仁刚

编 委：张 力 李亚东 邱树荣 周仁刚

周万明 周祖梁 吴永清 张 扬

关书敏 魏 林 袁 华

审 稿：胡 政 张 力

核 稿：李亚东 周仁刚

校 稿：关书敏

统 稿：张 扬

摄 影：魏 林 等

秘 书：杨 洋

序言 Xuyan

置诸历史长河中，十年是短暂的一瞬，但对于招商局重庆交通科研设计院（简称“重庆交科院”）来讲，过去十年却是走过了一段不平凡的道路。

1985年，为了解决科技与市场“两张皮”的弊端，国家推动科技体制改革，把科研院所推向了市场；1999年以后，国家更是明确了科研院所企业化转制的方向。这对相当多的科研院所来说，是一场严峻的考验，对当时的交通部重庆公路所（重庆交科院的前身）来说亦是如此。交通部重庆公路所经过多方比较和审慎选择，于2000年9月进入招商局集团，开始了从科研机构向科技型企业转制的十年历程。

重庆交科院转制的十年，是主动地“转”的十年。在科技体制改革的大背景下，交通部重庆公路所深刻认识到早改早受益，早改早主动，早改早发展，他们“不等、不靠、不要”，变“要我转”为“我要转”，积极主动地推进改革，走进市场。早在2000年年初，交通部重庆公路所就开展了一系列“提高能力，适应市场”的工作，加快了科技成果产业化的进度，先后创办了智翔道面铺装公司、华驰交通工程公司和万桥桥梁索缆

公司等产业化公司，改进了市场经营，强化了市场观念，这为他们此后转制进入招商局集团打下了坚实基础。

重庆交科院转制的十年，是创新地“转”的十年。转制之后，重庆交科院迅速抓住转企改制这个中心环节，采取多种措施创造性地开展工作，持续推动“体制创新、机制创新、科技创新”。他们不断完善法人治理结构，建立符合科研规律、符合市场经济体制要求的经营管理体制和运行机制；不断加大科研投入，建设科研平台，打造创新型企业；不断培养现代交通科研市场主体，积极拓展市政交通、工程施工、质检系统机动车检测等领域的新业务，探索BT业务，开创了一条“科研支撑经营、经营促进科研”良性互动的经营之路，在市场搏击中不断发展壮大，开辟了广阔的发展天地。

重庆交科院转制的十年，是全面地“转”的十年。思想观念解放的程度，直接影响着转制的深度和广度。重庆交科院转制之后，不仅仅是单位名称变了，更为重要的是企业文化和思想观念等发生了深刻、全面的变化，从而带动改革工作全面推进。全院干部员工认清了改革发展的规律和形势，切实转变了观念，下决心破除旧有体制机制的束缚，全面融入招商局的企业文化，树立了“向市场要订单，向市场要效益”的意识，使企业发展产生了内生动力，激发了活力与创造力。

我们欣慰地看到，十年来，重庆交科院始终坚持“以科研作为立院之本，以经营作为富院之路，以科研与经营紧密结合作为强院之策”，实现了改革顺利推进、业务快速发展、效益大幅提升、服务能力不断增强的良好工作局面，创造了重庆交科院发展历史中新的辉煌。

可以说，转制十年，重庆交科院经历的是改革的阵痛，收获的是跨越式的发展。

老子曰：“图难乎其易也，图大乎其细也。”今天回过头来用历史的眼光看这转制十年，重庆交科院既有大刀阔斧的果敢决断、勇于创新，又有如烹小鲜的细致稳妥、有序推进。创新是根本，精心是态度，精细是过

程，精品是结果。正是在创新的驱动下，重庆交科院全体干部员工以精心的态度和精细化的管理，在十年的时间里，书写了浓墨重彩的新篇章，为我国科研机构的转制和做大做强提供了一个生动典型的案例，一个可资借鉴的思路。

当然，我们也要看到，由一个传统的科研事业单位转变为科技型企业，重庆交科院还只是迈出了成功的第一步。要想成为一家有着较强竞争力的国家创新型企业，实现做强做优，重庆交科院还有很长的路要走。希望重庆交科院在新的起点，充分解放思想，紧抓新的机遇，围绕提升核心竞争力，进一步优化战略定位，创新商业模式，提升科研水平，将自身优势有效服务于市场，继续推进科技体制企业化、科技成果产业化、科技企业现代化，为招商局集团创造新的辉煌、为科技兴国作出更大的贡献。

谨为序。

招商局集团 总裁



2012年11月 于香港

引言 Yinyan

香港，维多利亚湾，太平山下，干诺道中168~200号，蔚蓝幕墙，红带环绕，招商局大厦高耸挺拔，招商局集团的总部位于这里。

重庆，长江之滨，南山之麓，南岸区学府大道33号，招商局重庆交通科研设计院有限公司掩映在绿树红花之中。

一个是，创立于1872年，具有140年悠久历史，中国民族工商业的先驱，开创中国近代民族航运业和众多经济领域，创办蛇口工业区，中国改革开放弄潮儿，管理2.8万亿元资产，国家驻港大型中央直属骨干企业。

一个是，1965年由京迁渝，集聚众多科研人员，拥有国家重点科技平台，承担公路交通、市政交通的科研和建设，创造了数十项中国第一工程纪录，连续11年跻身全国勘察设计单位100强，首批国家创新型企业。

时间回溯到公元2000年，招商局重庆交通科研设计院有限公司前身是交通部重庆公路科学研究所，行业内简称重庆公路所。5月24日，国务院办公厅印发国办发〔2000〕38号文件《关于深化科研机构管理体制改革的实施意见》，决定建设部、交通部等部门所属技术开发类科研机构，要通过

转为企业或进入企业等方式进行企业化转制。7月7日，科技部等六部局又以国科发政字〔2000〕300号文件通知，交通部重庆公路科学研究所建制进入招商局集团。9月28日，在重庆公路所举行了隆重的交接仪式。从此，重庆公路所进入了招商局集团。

转制十年，十年发展，重庆公路所由科研事业单位演进为招商局重庆交通科研设计院有限公司，不仅单位名称变了，管理体制变了，更为重要的是思想观念，管理方式，制度体系，运行机制，队伍素质，科研理念，经营模式，生产规模，产业布局，经济效益，文化底蕴，竞争能力……一切的一切，都发生了极其深刻的变化。

转制十年，十年发展，通过全院干部职工奋发图强、团结进取，重庆交科院实现了又好又快的发展。2000年转制之初，人数不到400人，没有1个国家级重点科技平台，总资产不到3亿元，净资产不到2亿元，年营业收入约1.5亿元，年净利润仅800万元。而到2011年，人数超过了1700人，拥有5个国家级、6个部省级重点科技平台，总资产超过43亿元，净资产超过15亿元，年营业收入超过20亿元，年净利润超过2亿元，连续11年跻身全国勘察设计企业100强。

转制十年，十年发展，重庆交科院不仅成功地实现了企业化转制，完全地与招商局集团融为了一体，而且凤凰涅槃、浴火重生、破茧而出、华丽转身，由一个传统的科研事业单位转变升华为“产学研融”一体化的国家创新型企业，实实在在地走出了一条科技体制企业化、科技成果产业化、科技企业现代化的新路子。

“路漫漫其修远兮，吾将上下而求索。”为了记述重庆交科院转制十年的改革和发展，《转制十年》编委会编撰了本书。

全书由序言、引言、上篇、中篇、下篇、附录和后记构成，共有二十章五十七节，三项附录，并配有图片。

上篇题为“路在何方”。主要讲述重庆交科院转制的由来、转制的选择和转制的决策。是在什么时代背景下重庆交科院要进行企业化转制？转

制之路路在何方？重庆交科院转制经过了怎样的考量和选择？是什么历史机缘使得招商局集团和重庆交科院走到了一起？转制的决策是如何运筹和定夺的？在转制紧要的历史关头发生了哪些精彩的故事？作者在这一篇里，将用翔实的史实进行揭示，将用生动的情节予以描述。

中篇题为“路在脚下”。主要讲述重庆交科院转制的探索、转制的过程和转制的效果，重点介绍重庆交科院转制之后在企业管理体制下改革、创新和发展的历程。转制十年，招商局集团给予了重庆交科院怎样的政策和指导，怎样的帮助和支持？招商局集团应用什么理念来管理重庆交科院，采取什么措施来促进其又好又快发展？转制之初，重庆交科院面临着哪些困难和问题？经受住了哪些严峻的考验？转制过程，重庆交科院开展了哪些工作，是怎样处理改革、发展、稳定的关系，是怎样确保了顺利转制？转制十年，重庆交科院进行了哪些体制改革和机制创新？实施了哪些发展战略和竞争策略？取得了哪些主要成绩和经验？发生了哪些深刻的变化？实现了哪些重大的突破？重庆交科院究竟走出了一条什么样的改革发展路子？上级领导对于重庆交科院的转制和发展给予了什么样的高度评价？十多年来，到底是什么动力和精神在激励重庆交科院不断前行？作者在这一篇里，将用丰富的资料进行诠释，将用大量的数据予以表明。

下篇题为“路在延伸”。主要讲述重庆交科院已经形成的基础、新近取得的拓展和长远发展的前景。经过一段时间的平稳过渡，重庆交科院完成了领导班子的新老交替。由此，重庆交科院进入到了一个什么样的新时期？重庆交科院的道路向哪里延伸？新时期的发展目标是什么？新时期的开局有哪些拓展和突破？重庆交科院将呈现出什么样的美好前景？作者在这一篇里，将用前瞻的目光进行展望，将用规划的蓝图予以勾画。

在全国数以千计的转制科研机构之中，也许重庆交科院的改革发展算不上是最好的，但是一定是很值得剖析和总结的，因为重庆交科院的转制有自己的故事，因为重庆交科院的发展有自己的特点，因为重庆交科院用自己的实践证明了一个事实：以企业体制管理的转制科研机构，只要找准

了一条既符合科学研究自身规律，又符合市场经济客观要求的发展道路，就一定能够实现又好又快的发展目标。

从这个意义上讲，重庆交科院作为转制科研机构的改革和作为转制科技企业的发展，既带有一般性，又带有特殊性，既带有普遍性，又带有创造性，从而就具有了一定的代表性。从这个意义上讲，本书所讲述的重庆交科院的转制十年，就不仅仅只是招商局集团和重庆交科院才值得总结的案例，也应该是上级主管行政部门值得注意的案例，也应该是类似的企业化转制科研机构值得参考的案例。甚至，还应该是其他那些体制各异但是也正在探索道路、谋求发展的单位值得借鉴的案例——尽管情况千差万别，但是道理是一样的——“这正如地上的路：其实地上本没有路，走的人多了，也便成了路”。

A photograph of a winding highway on a mountain slope, with the road curving through the landscape. The image is faded and serves as a background for the left side of the page.

目录

上篇 路在何方

第一章 历史沿革 / 003

第一节 招商局集团沿革 / 003

第二节 重庆交科院沿革 / 007

第三节 定格 2000 / 010

第二章 转制背景 / 016

第一节 潮流激荡 / 016

第二节 转制部署 / 017

第三节 十字路口 / 019

第三章 道路选择 / 023

第一节 众里寻他 / 023

第二节 蓦然回首 / 025

第三节 南风送暖 / 026

第四节 真诚以待 / 029

第五节 中央决定 / 030

第四章 启动转制 / 039

第一节 转制要求 / 039

第二节 亲密互动 / 041

第三节 交接工作 / 044

第四节 历史时点 / 048



中篇 路在脚下

第五章 迎难而上 / 057

第一节 经受考验 / 057

第二节 站稳脚跟 / 059

第六章 体制转变 / 063

第一节 理清思路 / 063

第二节 观念更新 / 065

第三节 体制改革 / 068

第四节 机制创新 / 073

第五节 战略运筹 / 079

第七章 人才为本 / 085

第一节 第一资源 / 085

第二节 人才强院 / 087

第八章 科研立院 / 096

第一节 立院之本 / 096

第二节 加强科研 / 098

第三节 丰硕成果 / 101

第九章 经营富院 / 114

第一节 强化经营 / 114

第二节 拓展市场 / 116

第三节 做大规模 / 118

第四节 探索 BT / 121

第十章 科技平台 / 128

第一节 申报之路 / 129

第二节 平台效应 / 133

第十一章 产业发展 / 142

第一节 产业布局 / 142

第二节 优化整合 / 143

第三节 培育产业 / 145

第十二章 典范工程 / 166

第一节 畅通事业 / 166

第二节 高速公路 / 168

第三节 特大桥梁 / 181

第四节 长大隧道 / 191

第十三章 基本建设 / 216

第一节 重在建设 / 216

第二节 基建成效 / 218

第三节 园区改造 / 223

第十四章 企业文化 / 241

第一节 自强不息 / 241

第二节 融会淬炼 / 242

第十五章 社会责任 / 246

第一节 反哺回报 / 246

第二节 抗震救灾 / 256

第十六章 春风化雨 / 264

第一节 坚强后盾 / 264

第二节 领导关怀 / 274

第十七章 定格2010 / 284

第一节 “三化”之路 / 284

第二节 数字十年 / 286

下篇 路在延伸

第十八章 任重道远 / 297

第一节 新老交替 / 297

第二节 重任在肩 / 299

第十九章 继往开来 / 303

第一节 事业传承 / 303

第二节 新的起跳 / 307

第二十章 大路朝阳 / 311

第一节 再谋新篇 / 311

第二节 走向明天 / 313

附录

一、重庆交科院大事记（1999～2011年） / 321

二、重庆交科院科研项目获得重大奖励一览表（2000～2011年） / 339

三、重庆交科院工程项目获得重大奖励一览表（2000～2011年） / 348

后记

上篇

路在何方



第一章 历史沿革

“问我航程有多远，1872到今天。”

——《招商局之歌》· 阎肃

第一节 招商局集团沿革

自1872年（清同治十一年）李鸿章创办招商局到2012年，招商局集团已经走过了140年历史。招商局集团历经清朝、民国、新中国，跨越三个世纪，有着复杂而又丰富的历史沿革。尽管历尽沧桑，屡经风浪，但招商局集团总是推陈出新，生生不息，不断探索，开拓前行，创造了一次又一次辉煌，谱写了波澜壮阔的企业发展历程。

1. 轮船招商公司与轮船招商总局

1872年12月23日，直隶总督兼北洋大臣李鸿章向清廷上奏《设局招商试办轮船分运江浙漕粮由》，3天后即12月26日获得了同治皇帝的批准。1873年1月17日，招商局在上海洋泾浜南永安街开局，初名轮船招商公局，实行官督商办管理体制。1873年5月招商局改组，更名为轮船招商总局。

招商局是晚清洋务运动创立的第一家民用企业，不仅建立了中国近代第一支商船队，而且创办或参与开办了开平矿务局、上海机器织布局、仁和保险公司、中国通商银行和天津电报局等一大批近代民族工商企业，被赞誉为中国民族工商业的先驱。