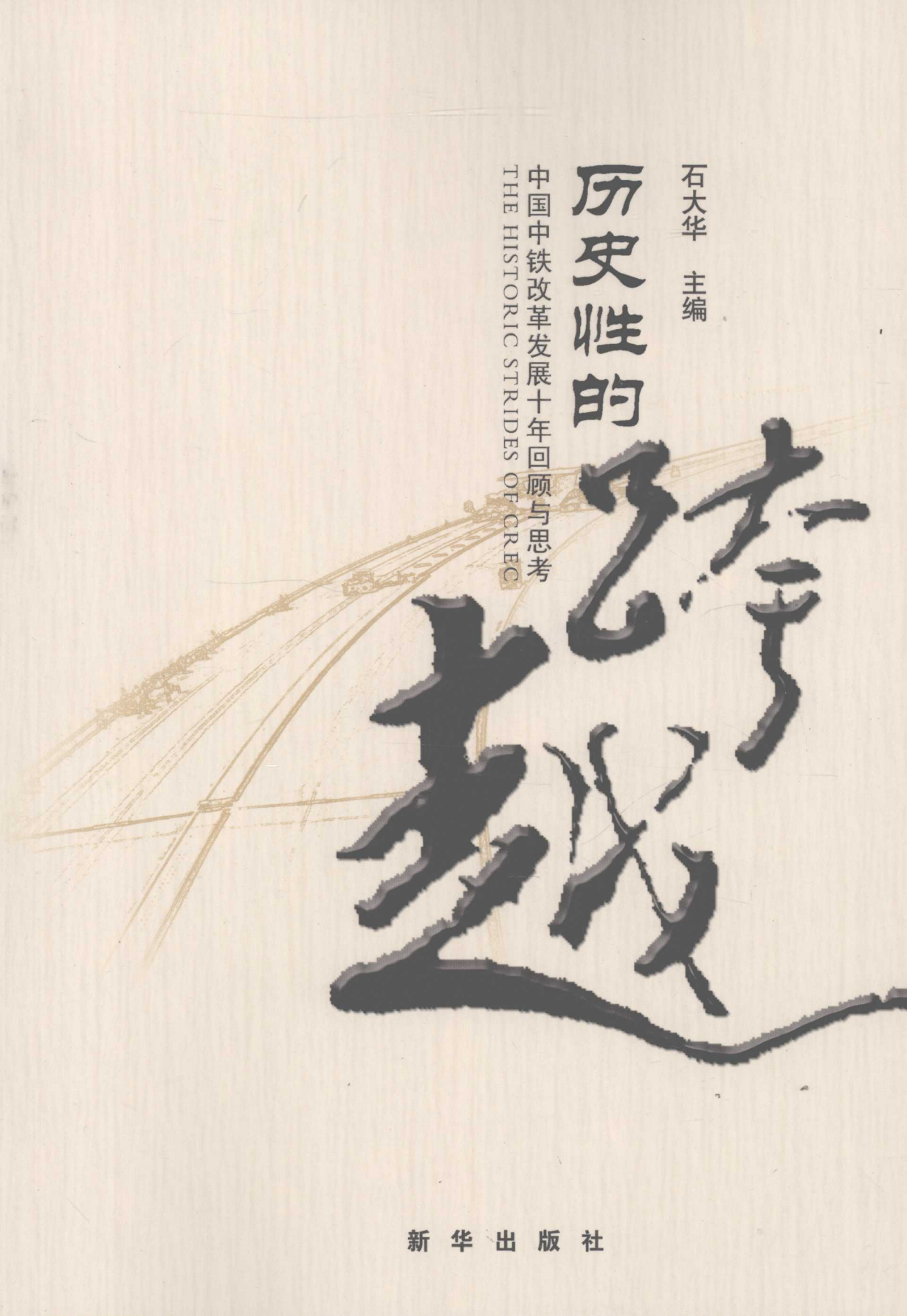


石大华 主编

历史性的

中国中铁改革发展十年回顾与思考
THE HISTORIC STRIDES OF CREC

跨越



新华出版社

历史性的跨越

中国中铁改革发展十年回顾与思考

石大华 主编

新 华 出 版 社

图书在版编目 (CIP) 数据

历史性的跨越：中国中铁改革发展十年回顾与思考 / 石大华主编.

北京：新华出版社，2009.3

ISBN 978 - 7 - 5011 - 8717 - 1

I. 历… II. 石… III. 中国铁路工程总公司—经济体制改革—中国
IV. F532.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 025274 号

历史性的跨越：中国中铁改革发展十年回顾与思考

主 编：石大华

策 划：李树林

责任编辑：李 成

封面设计：丑人（北京）品牌服务机构

美术编辑：伍民力

出版发行：新华出版社

地 址：北京石景山区京原路 8 号

网 址：<http://www.xinhupub.com> <http://press.xinhuanet.com>

邮 编：100040

经 销：新华书店

印 刷：北京新魏印刷厂

开 本：787mm × 1092mm 1/16

印 张：25

字 数：360 千字

版 次：2009 年 3 月第一版

印 次：2009 年 3 月北京第一次印刷

书 号：ISBN 978 - 7 - 5011 - 8717 - 1

定 价：45.60 元

本社购书热线：(010) 63077122

中国新闻书店电话：(010) 63072012

图书如有印装问题，请与印刷厂联系调换。电话：(010) 89201322

指导委员会

主 任：石大华

副主任：秦家铭 李长进

成 员：（按姓氏笔画为序）

马 力 王秋明 王彦海 白中仁 刘 辉
孙德永 李际中 李建生 李泽佑 李怡厚
轩辕啸雯 吴信然 宋成祥 张玉平 张光正
张俊斌 周孟波 孟凤朝 段秀斌 姚桂清
高树堂 童继达 戴和根

编写委员会

主 编：石大华

副主编：秦家铭 李长进 姚桂清 李学伟

成 员：（按姓氏笔画为序）

于腾群 王飞孟 王国卿 王紫光 毛小民
冯 伟 刘伊生 刘治国 刘福广 余汉林
李庆安 杨玉堂 屈建国 柯新生 柯满堂
赵中庸 徐 进 曹正清 康 平 矫 阳
蔡国光 谭忠盛 黎 群

序：波澜壮阔十年路

2007年岁末，偶遇北京交通大学副校长李学伟教授，和他在一起探讨企业管理的相关理论时，李学伟教授建议把我这些年在企业管理中的经验和体会写成一本书，我未敢首肯。

不过，李教授的建议倒是提醒了我，我们是否应该为中国中铁这些年的改革发展留点值得回顾与思考的东西。我们是怎样走过来的，我们为什么要这样走，我们经过了怎样的探索和努力，企业今后将如何发展……

对于有着百年渊源和六十年发展历史的中国中铁来说，她的每一段历史都有着不可替代的独特性。1998年前，中国中铁的老一辈创造的辉煌业绩和形成的优良传统，为企业的发展打下了坚实的基础。而1998年以来企业全面进入市场的十年岁月，应该是中国中铁历史上最值得书写的一段华彩篇章。

1998年，中国铁路工程总公司开始了艰难的转型。这一年，也正是铁道部对我们五大公司实行结构性分离的开始。当时，全公司正处在一个相当困难的时期，职工观念陈旧、企业机制不活、历史负担沉重、任务严重不足、大批职工息工待岗、部分职工和离退休人员生活困难。但我们并没有为困难所吓倒，而是紧紧把握时代的脉搏，通过艰辛地探索和奋斗，打响了一场波澜壮阔的国企改革发

历史性的跨越

十年来，我们不断地探索和不懈地寻求传统国有老企业和建筑行业的发展规律，努力寻找一条国有企业在市场经济条件下发展的新路子。十年间，我们从路内走到路外，从国内走向国外，从一个传统的、低层次的、单一产品结构的国有铁路施工企业，发展成为一个产业链条比较完整、经营结构比较合理、现代企业制度比较规范，并在境内外整体上市的国际化综合型建筑企业集团。

如今，中国中铁是跻身世界500强的亚洲最大建筑企业，是世界第三大工程承包商。2008年，总公司实现新签合同额4300.6亿元、企业营业额2370.9亿元、利税总额147亿元，分别是1997年的33.63倍、14.6倍和21.97倍。企业规模连续5年位列中国建筑企业第一名，名列中国企业500强第16位，中央企业第9位，并连续4年位列亚洲建筑企业第一名，连续3年位列全球建筑企业第3名。我们在桥梁、隧道及城市轨道交通的设计建设，在铁路道岔和钢结构的生产制造，在电气化铁路建设等诸多领域，都代表着中国乃至世界建筑科技的领先水平。

这些都是我们十年前不敢想象的。

于是有了编写这本书的想法。希望这本书能给我们风雨同舟、共同走过这十年的几十万职工留下一段珍贵的历史回忆；为其他国有企业管理者、特别是建筑业同行提供一些管理的视角；为从事研究企业管理的专家学者提供一些实践的案例；也可为关注国有企业改革的理论工作者提供一些理性的思考。

《历史性的跨越》由是而生。

作为中国中铁这十年改革发展的亲历者、参与者和领导者，回顾十年，百感交集，思绪万千。

中国中铁这十年，是在逆境中艰难探索、奋发崛起的十年，是抓住机遇、锐意改革、跨越发展的十年，是与时俱进、开拓进取、铸就辉煌的十年，是为国家基础设施建设作出突出贡献的十年，也

是为建设国内领先、世界知名的大公司大企业集团奠定基础的十年。这十年，有艰辛也有喜悦，有困惑也有释然，有成功也有失落，有探索也有收获。这十年，我们攻坚克难，历尽艰险，披肝沥胆，风雨兼程。

改革开放的伟大时代造就了中国中铁十年辉煌。十年来，党和国家一系列深化国有企业改革的英明决策，加快基础设施建设的重大举措，国资委、铁道部及有关部委的正确领导和大力支持，为中国中铁的发展提供了难得的历史机遇和良好的外部环境。

坚强的领导班子推动了中国中铁十年跨越。十年来，我先后与秦家铭、李长进等同志组成两届领导班子。

在与秦家铭、轩辕啸雯、孙德永、宋成祥、童继达、张玉平、张俊斌、王彦海、张光正、李际中、吴信然、李泽佑、李怡厚及孟凤朝、李建生、高树堂、姚桂清、白中仁、刘辉、李长进、马力等同志先后共事的那段岁月，正是企业全面走向市场，开始第二次创业的时期。面对重重困难，凭借着把国有企业搞好搞活的坚定信念，我们同舟共济、励精图治，抓住机遇、奋发进取，带领企业攻坚克难，走出困境，实现了连续跨越式发展，进入世界500强。这一段岁月至今历历在目。

2006年9月，我与李长进、高树堂、姚桂清、白中仁、李建生、刘辉、马力、周孟波、戴和根、段秀斌、王秋明等同志组成了新一届领导班子。在新的历史起点上，我们继往开来、团结奋进、锐意创新、勇攀高峰，推动企业不断做优、做强、做大，向现代企业转型，实现了企业整体上市的目标，开启了新的历史征程。

优秀的职工队伍书写了中国中铁十年历史。在企业发展的历史进程中，中国中铁几十万员工，以报效祖国、振兴企业为己任，逢山开路，遇水架桥，南征北战，风餐露宿，为祖国的铁路和基础设施建设拼搏奉献，无怨无悔。无论是在企业面临困难的时候，还是

历史性的跨越

●

在发展顺利的时期，无论在繁华都市，还是在偏远山区，无论是在国内开拓市场，还是在异国他乡创业，都始终保持着开拓进取、不畏艰险、一往无前的精神，始终保持了旺盛的斗志、严明的纪律和良好的作风。正是中国中铁广大员工的无私奉献，成就了中国中铁十年辉煌。

《历史性的跨越》以时间进程为脉络、理性思考为主线、重大事件为案例，全方位、多角度地叙述和析论中国中铁十年跨越发展的历程和原因。全书共分四个篇章：

《艰难中崛起》叙述的是在1997年至2000年几年间，面对生存危机，中国中铁人解放思想，深化改革，调整经营格局，变革管理方式，使一度举步维艰的企业走出困境，逐步焕发出新的生机，为企业实现跨越发展奠定了坚实的基础。

《跨越式发展》讲述的是在2001年至2006年期间，企业谋划发展蓝图，实施战略重组、创新项目管理、推进科技进步，全面提升竞争力，使企业摆脱了单一修建铁路的发展模式，逐渐发展成为亚洲最大的综合型工程建设集团，并入选世界企业和世界品牌“双500强”。

《历史性转型》描述的是企业进入“双500强”后，在新的发展战略指引下，构建现代公司治理结构，转变企业管理机制，优化企业经营布局，不断推动企业“由传统的国有老企业向现代企业转变；由中国的大企业向具有国际竞争力的大公司大企业集团转变”，成功实现了境内外整体上市，成为真正意义上的国际化公众公司。

《强有力保证》论述了中国中铁在市场经济条件下不断加强和改进党建思想政治工作，实现了政治优势与市场机制的有机结合；全面建设企业文化，形成了“勇于跨越、追求卓越”的企业精神；认真履行中央企业社会责任，走出一条具有中国中铁特色的国有企业发展道路。

这本书不是企业编年史，但它对中国中铁的十年改革发展进行了全面的回顾；它不是一本理论读物，但确实是对企业发展经验的理性概括；它不是一部报告文学，但力求生动形象，耐人寻味；它不仅揭示了企业战略实践的历史，也对企业的未来发展具有指导意义。

翻开书中的一页页，中国中铁不断刷新的一段段历史再现在我们眼前，28万职工艰苦创业的一个个场面再现在我们眼前，中国中铁人勇于跨越、追求卓越的精神风貌再一次得到展示，它展现的是中国中铁在改革开放伟大时代中不断探索、艰辛而豪迈的历史画卷。

十年树木，今天的中国中铁已然成长为一棵参天大树；百年工程，我们的建筑精品已在祖国大地上树起一座座丰碑。此刻回眸，是为了明天更好更快地发展。希望我们在阅读《历史性的跨越》后，能从共同的记忆里、从共同创造的经验中，找到值得思考的价值，并以科学发展观为统领，继续解放思想，开拓创新，奋发进取，继往开来。

弹指一挥间，中国改革开放的巨轮已向前驶出30个春秋。值此之际，我们编写这本《历史性的跨越》，以资纪念。

曾经，我们一同走过十年，

未来，我们还将风雨兼程。

石大华

2009年1月16日于北京

前 言

中国中铁，一个伴随中华人民共和国发展成长起来的国有特大型骨干企业，一个集勘察设计、施工安装、咨询监理、工业制造、房地产业、矿产资源开发、科技研发、资本经营和外经外贸于一体的多功能综合型建设集团，一个跻身于世界企业 500 强和世界品牌 500 强的国际化公众公司，一个具有一百多年历史，为中国的民族工业，特别是新中国铁路和基本建设事业作出了巨大贡献的领军企业。

中国中铁的前身是成立于 1950 年 3 月的中华人民共和国铁道部工程总局和设计总局，1958 年合并为铁道部基本建设总局。1989 年 7 月 1 日，铁道部撤销基本建设总局，组建中国铁路工程总公司。2000 年 9 月 26 日，经国务院批准，铁道部与中国铁路工程总公司实行政企分开，中国铁路工程总公司整体移交中央企业工委管理。2003 年 5 月国务院国有资产监督管理委员会成立后，中国铁路工程总公司隶属国资委管理。2006 年 11 月 10 日，国务院国资委在中国铁路工程总公司总部开展了董事会试点。2007 年 9 月 12 日，中国铁路工程总公司独家发起设立中国中铁股份有限公司，并于 2007 年 12 月 3 日和 12 月 7 日，分别在上海证券交易所和香港联合交易所成功上市，成为国有控股上市公司。

中国中铁有着悠久的历史渊源，走过了一个多世纪的发展历

历史性的跨越

程。

中国中铁是中国民族工业的先行者。早在1894年成立的山海关机器厂，就是中国中铁所属的中铁山桥集团的前身；1909年，为中国人第一条自行设计施工的京张铁路全线制造了全部的铁路钢桥，与“洋务运动”时期成立的江南制造总局、福州船政局、开平矿务局、汉阳铁厂等一起，开启了中国民族工业的先河。

中国中铁还是中国铁路建设的开拓者。20世纪30年代，修建成渝铁路时的成渝铁路工程局，新中国成立后改组成为西南铁路工程局，成为中国中铁所属的中铁二局、中铁五局的前身；20世纪40年代修建宝天、天兰铁路时的陇海铁路局宝天工程段，新中国成立后，改组成为西北铁路干线工程局，成为中国中铁所属的中铁一局的前身；解放战争初期成立的东北铁路工程总队是中国中铁所属的中铁三局、中铁四局的前身。这些中国铁路建设的开拓者，为中国早期铁路建设作出了重要贡献。新中国成立前夕，战争的硝烟还未消散，中国人民解放军第一野战军、第二野战军、第四野战军、华北野战军等上万名官兵加入了铁路建设大军，接管了旧政权铁路管理人员和施工队伍，组建成为新中国的铁路建设队伍，成为中国中铁的骨干力量。

中国中铁是新中国铁路建设事业的奠基者。新中国成立后修建的第一条铁路——成渝铁路，就是由中国中铁两万多名筑路人修建。1950年6月成渝铁路动工修建，邓小平、贺龙等老一辈革命家出席了开工典礼，并授予中国中铁建设者“开路先锋”锦旗，1952年6月成渝铁路铺轨至成都，7月1日正式通车运营。毛泽东主席亲笔为成渝铁路通车题词“庆贺成渝铁路通车，继续努力修筑天成路”。与此同时，中国中铁所属单位迅速修复了京汉、粤海、陇海、北同蒲等旧有铁路，有重点地修建了天兰、湘桂等铁路，动工修建兰新、宝成、丰沙等一批急需的铁路干线，为新中国铁路网的形成

奠定了基础。

中国中铁是国家铁路和基础设施建设的主力军。组建近60年来,中国中铁广大干部职工坚定报效祖国、振兴企业的理想信念,秉承“勇于跨越、追求卓越”的企业精神,发扬艰苦奋斗、拼搏奉献的优良传统,逢山开路,遇水架桥,四海为家,风餐露宿,创造了世人瞩目的辉煌业绩。先后参加了京秦、大秦、成昆、兰新复线、京九、南昆、秦沈、青藏铁路等一百余条铁路的建设;在江河湖海上修建了9000多座大桥,总长达4230多公里,建成的长大隧道4000多公里,相当于在北京和深圳之间架起了两座“空中走廊”,修建了两条“地下通道”。先后参加了国内3000余项公路、机场、码头、水电、地铁、高层建筑、市政等大型工程的设计与施工,为共和国的版图增添了铁路干线55000多公里,占全国铁路总里程的三分之二以上;建成电气化铁路25000多公里,占全国电气化铁路的95%;参与建设的公路超过9910公里,其中高速公路超过5000多公里,约占全国高速公路总里程的十分之一,已开通BOT高速公路项目7条,总里程633公里;参与建设城市轨道交通近600公里,占全国总里程的五分之三,为中国铁路和基本建设事业作出了卓越的贡献。

近60年来,中国中铁修建了代表我国桥梁建设里程碑的武汉长江大桥、南京长江大桥、九江长江大桥和芜湖长江大桥,代表当代国际建桥水平的东海大桥和杭州湾跨海特大桥;建成了国内目前最长的双线铁路隧道——大瑶山隧道,并先后建成了秦岭隧道、乌鞘岭隧道、太行山隧道,不断刷新我国单线铁路隧道最长纪录;建成了穿江过洋的厦门翔安海底隧道、武汉长江隧道、南水北调穿越黄河引水隧道;建设了北京火车站、北京南站、北京国家图书馆、深圳五洲宾馆和市民中心、西安喜来登大酒店、拉萨火车站、上海F1赛车场、大众试车场等一大批精品名优工程。在高速铁路、电气化

历史性的跨越

● 铁路、高原铁路、特大桥、特长隧道、桥梁钢结构和道岔研发制造等专业关键技术上形成拥有自主知识产权的主导产品和核心技术，达到或超过世界先进水平。先后获得中国建筑工程鲁班奖76项，国家优质工程奖80项，中国土木工程（詹天佑大奖）36项，国家级优秀工程勘察设计奖72项，国家级科技进步和技术发明奖61项。在祖国和世界各地开辟了一条条坦途，绘就了一道道彩虹，树立了一座座丰碑，谱写了气壮山河的光辉篇章。

经过近60年的不懈奋斗和持续发展，中国中铁目前拥有中铁一、二、三、四、五、六、七、八、九、十工程局、大桥、电气化局及中铁隧道集团、建工集团、广东中海（中铁港航工程局）等15家特大型施工企业；中铁二院和中铁工程设计咨询集团、中铁西北、西南科学研究院、中铁大桥勘测设计院、华铁工程咨询公司等6家大型、特大型勘察设计咨询企业；中铁山桥、宝桥、科工等3家大型工业制造和科研开发企业；中国海外工程有限公司、中铁国际经济合作有限公司等国际业务公司；中铁置业有限责任公司等房地产开发企业；中铁资源公司等矿产开发公司；中铁信托有限责任公司等金融公司，以及中铁南方投资公司等多家投资建设管理公司。全公司共有46家二级子分公司和单位，300多家三级子分公司，在职职工总数达到28万多人，经营范围覆盖到土木建筑的各个领域，工程项目遍布全国各省市自治区和60多个国家和地区。目前，中国中铁在世界企业500强中排名第341位，世界品牌500强中排名第332位，在“全球最大承包商”中名列第3位、亚洲建筑企业首位，在中国企业500强中排名第16位，中央企业中排名第9位。

4

百年历史，十年一瞬。伴随着1998年铁道部对中国铁路工程总公司等五大非运输企业实施结构性调整，中国中铁的改革发展进入了一个新的阶段。1998年以来的十年，是中国中铁全员全方位进入

市场的十年，是中国中铁在困境中崛起、跨越中发展、历史性转型的十年，也是中国中铁从一个国有传统老企业向现代企业、从一个中国的大企业向具有国际竞争力的大公司大企业集团不断转变的十年。

目 录

序：波澜壮阔十年路	(1)
前 言	(1)

第一篇 艰难中崛起

第一章 前所未有的考验	(3)
生存的危机	(3)
深层次的矛盾	(7)
发展的曙光	(11)
第二章 冲破传统观念的束缚	(15)
融解思想冰封	(15)
“十破十立”	(19)
推墙入海	(22)
第三章 高扬经营开发龙头	(27)
放开手脚闯市场	(27)
构建经营大格局	(32)
树立经营新理念	(36)
第四章 大胆迈开改革步伐	(41)
实施“四大调整”实现“六大突破”	(41)
深化三项制度改革和配套改革	(47)
实现改革新突破	(52)

第五章 变革工程管理模式	(58)
“鲁布革”冲击	(58)
全面规范项目管理	(63)
提升项目管理水平	(67)
第六章 全方位进入市场	(72)
从路内到路外	(72)
从单一到多元	(77)
从国内到国外	(80)

第二篇 跨越式发展

第七章 谋划企业发展战略	(87)
审时度势：“分两步走”的战略部署	(87)
乘势而上：“三大目标、两大转变”的战略规划	(92)
科学引领：“二、三、四”的发展战略	(96)
第八章 实施企业战略重组	(102)
顺利实施 22 家铁路设计施工企业并入	(102)
成功实现“中海外”、“广东中海”加盟	(108)
全面推进企业内部资源整合	(112)
第九章 创新项目管理方式	(117)
“杭州湾模式”的启示	(117)
项目管理规律的新探索	(121)
闯出超大型复杂项目管理新路	(125)
第十章 推进科技创新	(131)
走科技兴企之路	(131)
抢占科技制高点	(135)
建设创新型企业	(141)
第十一章 打造行业领军企业	(145)
中国铁路建设的龙头企业	(145)

国家基础设施建设的主力军	(151)
世界一流桥梁、隧道建设的国家队	(158)
第十二章 跃上新的发展平台	(166)
梦圆世界 500 强	(166)
辉煌的足迹	(169)
新平台新起点	(172)

第三篇 历史性转型

第十三章 新起点上的重大抉择	(181)
明确历史性转变的方向	(181)
确立“两大转变”的新目标	(184)
加快向现代企业转型	(189)
第十四章 创建现代公司治理结构	(195)
不懈地探索	(195)
实质性变革	(200)
规范地运作	(204)
成功地实践	(208)
第十五章 优化企业经营布局	(212)
突破“打工式”的经营模式	(212)
构建多元发展的经营格局	(216)
打造新的支柱产业	(221)
第十六章 全面拓展海外市场	(227)
加快“走出去”步伐	(227)
不断拓展海外市场	(230)
全面融入世界经济	(234)
第十七章 转变企业管理机制	(241)
企业管理体制的历史变革	(241)
企业管理机制的全面创新	(246)