

破立并举、双轮驱动、多元布局，平湖建投实体化运作一周年亮点频闪，以创新奋进之力、改革转型之笔书写高质量发展新篇——

匠人营城，逐浪市场竞一流

■记者 汤智娟 通讯员 钱斌燕



创新突破

领跑经营转型“进阶新程”

改革，成于创新。

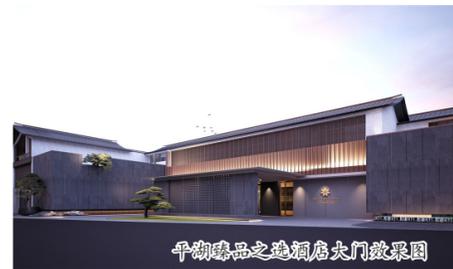
消费场景常态焕新，品牌首店更迭入驻、节庆活动精彩纷呈……眼下，“有空逛银泰”已然成为了市民日常休闲的热门选择。自去年9月30日开业以来，平湖银泰百货品牌首店率超60%，客流量达450万人次，营业额已超1.7亿元，商业活力十足。



平湖银泰百货内人头攒动

从一度沉寂的闲置资产，到备受追捧的商业地标，华丽蜕变的背后，是建投集团以市场化思维盘活存量资产的生动实践，更是国企改革赋能创新经营的精彩脚注。去年4月，通过机构改革，集团将招商、运营团队深度融合，重组商业管理公司，此后公司携手银泰百货运营团队展开“差异化”运营，使得商业空间重焕生机。

在成功打造“现象级”商业综合体的基础上，前瞻锚定高端服务业赛道，以品牌酒店运营撬动全新增长极。作为实体化运作后的首个高端酒店项目，平湖臻品之选酒店承载着建投集团进军酒店产业的重要使命。为此，集团专门成立国有控股的嘉兴臻城酒店管理公司，组建专业运营管理团队，对项目实施全生命周期精细化管理。目前，酒店样板间施工正酣，未来集团将紧扣“微度假”“小而精”的差异化定位，在严守国际高端酒店服务标准的同时，深度融入平湖特色，努力将其建设成为集住宿、文化体验、休闲娱乐于一体的高端酒店新标杆，为平湖文旅产业升级加油添力。



平湖臻品之选酒店大门夜景图

深谋“一域”，更放眼“全域”。深知“点状”经营需串珠成链，方能破局转型之困。聚焦“大东湖”“环明湖”区域开发，建投集团携手国内知名运营机构，聚力描绘城市宏大开发蓝图，目前相关规划已编制完成。据了解，规划以南河头历史文化街区和大大东湖景区为核心，联动明湖、东方公园等区域协同开发，构建起全域发展的立体格局。展望未来，这片区域将汇集特色商业集群、亮眼科创成果、品质文旅项目，有望成为展示城市形象的新名片和争创5A级旅游景区的关键支撑。

创新驱动，多元发展。在商业、文旅领域稳步前行的同时，建投集团还以敏锐的市场洞察力，勇闯产业经营蓝海。过去一年，已先后成立2家混改公司、1家全资子公司，其中与西卡(中国)有限公司合作的全资子公司——建投物资贸易公司，凭借精准的市场定位与高效运营，顺利实体化运作，为集团多元化经营、构建更具韧性的产业格局创出了良好的开端。

要实现长效发展，还需借助向上生长的平台持续赋能。当前，集团正以明湖科创高新区建设为突破口，携手国内知名产业研究院，深入研究园区定位与运营策略。“搭建高能级科创平台是产业升级的起点，后续我们将以专业化、市场化的运作模式，全力推进投融资、招商运营等工作。”盛跃表示，未来集团还将顺势调整发展模式，将“双轮驱动”模式升级为“建设+经营+产业”三驾马车并行的新格局，以此实现集团的可持续健康发展，同时为平湖构建现代化产业体系、融入新发展格局贡献更多建设力量。

2024年的春天，市建投集团以一场刀刃向内的改革，开启了实体化运作的新征程。一年过去，改革成效如何？

一组数据给出了答案：总资产突破466亿元，新增授信94.7亿元，成功斩获AA+主体信用评级……这些跃动的数字，不仅见证了建投集团改革转型的澎湃动能，更彰显了新时代国企的使命担当。

回望这一年，建投集团秉持“破立并举”的改革魄力，以优化治理体系打破发展桎梏；凭借“双轮驱动”的战略智慧，实现经营拓展与市场突围齐头并进；凭借“多元布局”的前瞻胆识，构建起协同发展的产业生态。从革新治理架构，到跃升产业能级，再到实现市场开拓突围，每一步探索都彰显着“开源节流、降本增效”的坚定决心，最终呈上一份分量十足的年度答卷。

长远谋划

构建治理体系“硬核支撑”

改革，根在自身。

“以往我们的管理架构存在职责交叉、多头管理的问题，市场化运作思维也不够强。”市建投集团党委书记、董事长、总经理盛跃坦言，“改革就是要打破旧有惯性，朝着‘去行政化’和‘市场化’方向，构建现代企业治理体系，为集团转型发展按下加速键。”一场破旧立新的变革，就此拉开帷幕。

以资产运营公司组建为例，过去集团本级资产运营部承担国有资产的管理与盘活。但国有资产体量庞大、人员配置有限，资产盘活面临较大挑战，且部分资产要定期检查维修，需跨部门



机构改革动员大会

协调，掣肘管理效率。为此，借市场化改革契机，将原集团资产运营部改制为有限公司，并整合城市改造部相关职能，构建起专业化资产运营平台，全面提升国有资产保值增值能力。

改革后，资产运营管理团队壮大，管理模式也迈向精细化。经过一年的实体化运作，成果显著：截至目前，经营性房产拍租成交面积3.54万平方米，年租金超3000万元，出租率达87%；成功拍租92套配建房，回笼资金超2.4亿元，有效推动资产盘活创效。今年，公司将探索资产租赁新模式，打造“住房租赁、商业资产租赁运营、信息平台、物业管理”四大业务板块，推出多元产品线，年内计划推出100套以上租赁精装修住房。

按需设置，精准升级。新成立设计与成本控制部，建立全周期成本管控机制；组建工程管理部，拓展市场化业务版图；重组商业管理公司，构建全链条招商运营体系……经过系统重塑与资源重构，“一室六部七子”的全新架构应运而生。为进一步激发全员干事创业活力，集团还实施个性化、差异化考核，制定“一部一策”“一企一策”，设置80余项个性化考核内容，将经营指标分

解到部门、量化到个人，形成“千斤重担众人挑，人人肩上有指标”的生动局面。一系列变革打破传统管理模式下的职能重叠困局，也推动管理模式从传统经验型向现代治理型跨越，为集团提升运营效率、增强市场竞争力奠定坚实基础。

在这场变革中，设计与成本管控领域改革成果可谓亮眼。去年，集团在新成立设计与成本控制部后，面向市场广纳贤才，成功招聘一名有着17年设计与成本控制经验的人才担任该部门经理，由其带领团队开展成本管控。围绕“降本增效”目标，团队从项目定位开始介入，明确成本控制要求，进而做好全过程成本管控，确保让每一分钱都花在“刀刃”上。在不到半年的时间里，已先后完成市人才公寓、金海洋嘉苑安置房、大胜嘉苑景观工程等10多个项目的成本优化工作，实现显著降本增效。为进一步激发成本管控效能，集团还积极引导部室创新制度，构建成本预控体系。眼下，设计与成本控制部正加快制定《设计成本控制要点》，促进成本控制从部门主导向全员参与转变，为集团提升运营效率、增强市场竞争力注入原动力。

质效牵引

破局项目建设“突围之道”

改革，重在实效。

项目建设作为建投集团的“原始”业务，其转型道路该往哪儿走？在盛跃看来，需要把握两个关键：其一是确保建设品质，通过科学管理实现降本增效；其二则是深度融入市场，主动承接市场化建设项目，拓展发展空间。

华师大附属平湖学校项目正是集团建设转型的生动实践。作为2025年浙江省“千项万亿”工程和“民生大优享”重点项目，其涵盖建筑单体18栋，需在600天内完工。面对工期紧、任务重的挑战，建投集团精准统筹，严守安全底线，指导优化进度，调配各方资源，采取“多点开花”施工策略，推动多栋建筑同步建设。日前，项目首栋宿舍楼主体结构封顶，其他主要建筑主体施工正在抓紧建设，预计数月内将陆续封顶。值得关注的是，项目严格遵循超低能耗建筑设计与绿建三星最高标准，后续还将引入装配式建筑，实现标准化、规范化装修，在提升建设品质的同时降低成本、提高效率，致力于打造绿色低碳、品质卓越的示范工程。



华师大附属平湖学校项目施工现场

在科学管理、优化工艺的基础上，建投集团还以科研攻坚为抓手，将前沿科技深度融入施工全流程，为项目降本增效再添新翼。例如在明湖科创产城之窗项目建设中，联动施工单位、全过程咨询机构及高校专家，对屋顶异形光伏板的设计反复推演论证，最终通过优化光伏板排列方式，既满足绿色建筑标准，又降低安装难度，直接削减工程造价2000余万元，同时大幅减少后期高空维保成本。又如，在科创青年城项目建设中，设计团队以“风车”造型为灵感，将建筑自然通风、天然采光的被动式技术应用作为核心创新点。同时，集成引入建筑遮阳系统、高性能围护结构、土建装修一体化设计、BIM技术应用，以及太阳能光伏与空气源热泵等可再生能源利用技术，并打造绿色建筑数智管理平台。在一系列系统性绿色建筑策略下，该项目还成功获评嘉兴市2024年度建筑领域“双碳”优秀案例，成为低碳建筑实践的典范。统计数据显示，一年来，集团累计通过科研优化重点项目施工方案11个，节约造价超5000万元。



明湖科创产城之窗项目施工现场



职业中专改建项目对接会

一边是深耕建设主业，提升质效；另一边，探索市场化转型的步履未曾停歇。通过架构重塑，集团将原隶属于本级的项目建设中心改组工程管理部，并发挥公司专业优势(目前公司8人团队中，有高级工程师5名，工程师1名)，竞优质项目、拓服务边界，提高集团经营性收入。过去一年，成功对接签约民兵训练基地工程、职业中专改扩建工程等代建业务，代建费签约额1098万元，年度实收代建管理费超600万元。同时，积极探索代建管理创盈新途径，在蓝领公寓装修项目试推行集成装配式等举措，推动工期提速与成本节约。

着眼长线发展，公司还主动出击，全方位寻求业务增量突破点。在内部协作与资源整合上，加强与部门、镇街道对接，实现信息资源和业务渠道双重拓展；在外部学习与经验借鉴方面，赴华润置地、招商局集团等企业考察学习，探索新型代建管理合作模式，为业务增长和管理提升打开新思路、新格局。