

中国交建（601800SH、1800HK）2023年 年度业绩说明会

时间：2024年4月2日 10:00-11:30

地点：中交大厦2层

第二部分 问答环节

一、网络提问

1. 李强总理在作政府工作报告时强调要大力推进现代化产业体系建设，加快发展新质生产力，请问公司在加快发展新质生产力方面做了哪些事情？2024年及未来有哪些计划？

王彤宙答：发展新质生产力是建设现代化强国的关键所在，是提升国际竞争力的重要支撑，对全方位提升国家竞争力、坚持保障国家安全及促进人民生活质量的提高具有重要意义。新质生产力的核心在于科技创新，科技自主创新不仅是发展所需，也是生存所需。

公司历来将科技创新作为重要任务，紧盯堵点，加快核心技术攻关，多项技术居于国际领先地位。纵深推进公路长大桥、疏浚装备技术两个国家工程研究中心的建设。高效整合内外部资源，组建了深远海工程技术与装备研发中心，成功主导获批极端环境绿色长寿道路工程国家重点实验室，参与获批长大桥梁安全长寿与健康运维国家重点实验室，同时去年我们还组建了智慧港航产业链高质量发展联盟。

今年以来，公司与时俱进推动了“123456”总体发展战

略的不断升级，在“两大两优”的基础上，我们增加了科技强基、人才强基这“两个强基”，更加强化了科技和人才在高质量发展中的关键性、基础性、引领性作用，进一步突出科技和人才对于增强核心功能、提升核心竞争力的关键支撑作用。

下一步，我们将坚持“四个面向”，立足国家战略所需、行业发展所向、中交自身所能，加大核心科技攻关和原创技术策源地打造，在深远海工程、深地工程建设、核心软件等领域取得更大突破。以科技自立自强提升服务国家战略的功能价值，坚持构建以实效为导向的科技创新工作体系，围绕产业链部署创新链，强化科研“真投入”和科研成果“真推广”、“真应用”，持续提高高质量发展的科技含量，释放可持续发展的创新增量，以科技创新驱动不断扩大领先优势。

给大家举一个简单的例子，我们从2021年开始就推动湖泊治理的装备化、智能化、数字化，我们成功自主研发的“太湖之星”整套河湖泊清淤的装备已经开始在太湖实施，而且取得了很好的成效。

2023年公司加快数字化传统产业转型升级，以数字化、智能化推动传统产业转型升级，以现代产业链链长建设和成立智慧港航产业联盟为依托，加速促进数字技术和传统产业深度融合，推动传统产业高端化、智能化、绿色化升级。积极探索数字化支撑、智能化生产等产业应用场景，参与相关标准制定，加快形成数智中交特色产业体系，提升系统创新能力和整体竞争力。

持续优化中交城市产业大数据平台在全公司内的推广，用好用足产业资源，为政策解读、城市研判、产业导入提供一体化的解决方案。大力发展智慧交通、智慧城市、智慧能源等融合基础设施。比如我们从2021年开始推进的北京石景山五里坨区30平方公里的整体城市更新，从策划到总体规划、到推进项目，现在已经初步取得成效，城市更新已经成为石景山新的发展亮点。

2023年我们还发布了国产化的BIM设计基座和10余款公路、水运、机场行业的专业产品，持续打造北斗样板工程，三家北斗应用单位获批国家专精特新小巨人企业。

公司全力以赴发展战略性新兴产业，充分发挥中交集团国有资本投资公司改革试点作用，强抓战略性新兴产业发展的政策机遇期，编制战略性新兴产业发展方向指引目录，明确细分赛道的产业切入点和定位，形成重大投资、产业并购、技术研发、标准定制等一揽子支持政策和具体举措。

绿色能源板块围绕“大交通、大城市”应用场景，我们全力打造“交能融合”的发展新模式。建筑科技板块深入推进砂石骨料、固废处理、装配式建筑等多领域业务，构建多元化的业务协同发展模式。数字智慧板块以传统主业产业链“强链”为目标，优化布局城市的智慧停车运营、车路协同、智慧港航物流三个细分领域。助力公司“三新”业务融合发展，发起设立专精特新的科创基金，通过基金外延式的投资推动公司加快布局战略性新兴产业，服务公司产业转型升级。

2023年我们还成功中标了多个抽水蓄能电站和海上风

电光伏项目，承担了 15 项国家未来产业重点技术任务，完善绿色低碳顶层设计和支撑体系，认定绿色低碳中心，遴选 10 个典型示范项目和 10 个关键技术成果并推广应用。三个国际项目入选国家绿色“一带一路”案例，打造绿色低碳品牌起势见效。

接下来公司将按照中央和国资委的要求，加快发展新质生产力，持续提高战略性新兴产业的比例，找准“战略性新兴产业+未来产业”的布局体系切入点，紧盯战新产业和未来产业，选择两到三个领域强化技术攻关，优化产业组织，集聚产业要素，培育产业生态。

加大核心科技攻关和原创技术策源地打造，不断提升自主创新能力，以现代产业链“链长”建设和成立智慧港航产业联盟为依托，加速促进数字技术与传统产业深度融合，明确智慧交通、高端装备、清洁能源、生态环保等重点领域细分赛道和发展责任主体，加快形成多点突破的发展态势，打造战略性新兴产业各细分领域专精特新的小巨人企业。

具体来看，公司将加快组建中交战略性新兴产业发展基金，推动公司“三新”业务增量发展。积极布局陆上新能源领域，加快形成跨越式发展。积极策划和响应传统基础设施转型升级需求，大力发展智慧交通、智慧城市、智慧能源等新基建业务领域融合发展。加大东数西算数据中心和新能源建设融合发展，进一步树立 5G 基站项目拓展实施经验，加快相关信息基础设施建设开发，充分发挥公司全产业链资源整合能力的优势，逐步推动新领域的拓展，2024 年战略性新

兴产业的营收占比将争取进一步的提升。

2. 公司 2023 年的新签合同额、利润、现金流与同行业公司相比都出现了大幅增长，主要是由于什么原因？请问公司 2024 年及未来是否能保持持续增长？在现有经济环境下业绩增长主要来源于哪些方面？

王彤宙答：这个问题很好，我每年都和大家见面，大家知道 2020 年底公司确定了“123456”的发展思路，近年来我们一直坚持树牢新的发展理念，坚持推进构建新的发展格局。围绕高质量发展，从 2021 年开始我们确定公司发展是“制度建设年”，2022 年是“高质量发展落实年”，2023 年是“高质量发展深化年”，2024 年我们确定为“高质量发展提升年”。

我们在高质量发展上提出了“四做”的策略。首先是做大工程，2023 年多举措整合市场资源，改革区域总部，大力拓宽市场，推进做大工程，所以新签合同额和营收都有较好的增长。同时，特别是优先国际业务发展，海外业务克服疫情的困难逆势而上，去年多项主要指标都在两位数增长。其次是做强投资，我们坚定不移地做强投资业务，抓好境内外风险排查及防范化解，恢复投资本质。再有是全力推进做实资产，加速两非资产变现，加快低效无效资产的处置，大大推进了集团资产质量的优化和资产质量的提升。最后我们同时还推动做优资本，一是加强市值管理，去年疫情以后我们加大了向投资者的宣传和路演。同时推动中交设计分拆上市，持续推动项目精细化管理，强化全生命周期管理理念，强化

经营现金流考核及资金预算管理，加大应收款项回收工作。这些都不是一时之计，去年业绩相对出现了一定的增长，原因是公司持续贯彻落实新发展理念，持续推进“123456”发展战略的结果。

2024年公司董事会审议通过的新签合同额增速目标为不低于13.5%，营业收入增速目标为不低于8.2%。公司相信基建形势呈现好转态势，我们将坚持咬定全年目标任务不放松，紧盯“一利五率”关键指标，强化高质量导向，聚焦问题短板加力提速、精准施策，不断增强价值创造力。

在宏观政策方面，我国经济已经由高速度增长阶段转向高质量发展阶段。2023年四季度至今，一系列增量政策和存量政策叠加为经济恢复提供支撑。2024年强调坚持稳中求进、以进促稳、先立后破，财政政策继续加力提效，新增专项债规模有望达到4万亿元，地方政府特殊再融资债券和万亿国债将形成有力支撑。

在市场开拓方面，公司将继续聚焦主责主业，秉承做大工程、做强投资的经营策略，紧跟国家战略投放资源，紧盯重要区域、重大市场、重点项目，统筹有利拓展海外业务。优化资源配置，加大发展新质生产力，加快布局战略性新兴产业，围绕高能级港口枢纽、综合立体交通网主构架、城市型联络线、城市轨交、城市能级提升和产融结合、运河经济带建设、生态环保与流域治理等市场需求，积极推进市场开拓。我们将按照中央的部署，全面投入到公改铁和公改水的领域，这也是中交的强项。

经营管理方面，坚持“有收入的合同、有利润的收入、有现金流的利润”原则，保持定力做大现汇工程，久久为功，推进高质量项目管理。以现金流和利润管理为核心，高质量遴选投资项目，从源头管住不投亏损项目。持续树立“过紧日子”思想，管理费率进一步下降，做好重点领域风险排查，防范化解 PPP 业务及政府付费风险。

在深化改革方面，持续贯彻落实国企改革深化提升相关要求，高标准实施国企改革深化提升行动，推进党的领导融入公司治理，加强推进专项改革。坚持把问题抱在怀里，以深化改革破除深层次矛盾，逐步实现发展模式的转型升级，走出建筑央企结构调整的阵痛期。不断打造高质量发展的战略布局，提升科技创新能力，推进企业管理体系和管理能力现代化，真正以深化改革为高质量发展增添更多活力。

在科技创新方面，坚持科技创新驱动高质量发展，加快培育和发展新质生产力，紧盯堵点，加快核心技术攻关，依托两个国家重点实验室、两个技术研究中心，加快突破发挥智慧港航产业高质量发展联盟的产业聚焦集聚效应，紧盯数字化发展趋势，加快数字中交建设，全力在建筑央企中走在前列。

在提质增效方面，多措并举“做实资产”，以“两非”资产剥离、低效无效资产及非经营性资产盘活处理为重点，采取一些措施加快治理整理和出让非核心竞争力的存量资产。一企一策制定资产盘活处置方案、专项考核，尽最大努力提高资产周转效率，加快现金回流，为主业腾挪发展资源

释放发展空间。

二、电话及现场提问

1. 公司 2024 年的经营计划是定了相对比较高的增速，公司未来会在哪几个领域发力保证 2024 年的增长速度？怎么看 2024 年整体的宏观经济情况和公司所处的行业情况？

刘正昶答：刚才董事长就总体公司发展的未来前景也做了一个介绍，第一个问题是公司未来发展领域，一个是保持 2024 年新签合同额是 13.5% 的增长，去年我们是 13.7%，未来发展领域方面，国内主要表现在智慧交通、生态环保、清洁能源等重点市场进行细分赛道，这是在科技领域，以及我们要落实各产业相关单位的主体责任。当前时期，应当说基建的发展势头还是很好的，对我们中交的主责主业，特别是在江河湖海方面有很大的发展潜力。

在境外市场看，我们去年新签合同和贡献利润都保持在 18% 的增长，今年从区域上看我们要大力向亚洲、非洲、拉丁美洲以及大洋洲方面的发展。

2. 可以看到交建 2023 年整体的资产减值情况是低于 2022 年的，行业今年整体央企减值情况都比较严重，公司的减值下降主要是在哪些方面？主要采取了哪些措施来控制减值的规模？

刘正昶答：公司去年资产减值下降的主要原因，有几个方面。一方面是年内新签合同额主要是在做大现汇工程上，这方面年内所形成的应收账款能力大大增强。第二是在 2023 年度强收款，特别是对于长账龄应收力度加大，效果也非常

好。同时我们对过去投资方面带来的资产也加大了处置力度，包括我们通过市场化处理和资本化处理，效果都特别明显。所以去年我们的资产减值总体是下降的，今年目前也即将出台新的措施，在上年度的基础之上继续把我们的资产做实，把我们的资产能够带来更高的周转率和更多的营业收入，以至于带来更高的利润和回报。

3. 公司年报里重点提了“三新”业务的培育壮大，现在“三新”业务大概在营收的体量和占比情况有多少？包括今年对于“三新”业务的规划是什么？

慈正开答：关于战新产业的发展，刚才董事长做了简要介绍，我做一点补充。发展战略性新兴产业是我们最核心的战略之一。目前整个战新产业的收入占17%左右，下一步的战新产业发展，重点是发展新一代的重点技术、新能源，包括新材料。

从整个目标导向上，我们进一步提升它的比例，争取到整个“十四五”末要占到25%左右。在方法路径上，我们通过组建新发展平台，包括内部的协同和产业攻关去提升整体的占比。

除了战新产业之外，我们围绕着主业，在高端化、智能化方面做一些文章。通过多措并举来提升整个战新产业发展的比例和质量。

4. 公司去年有很多海外业务的订单，展望未来两年，在“一带一路”国家，包括在海外的整个经营规划是怎样的？

慈正开答：公司去年整个业绩的增长，海外的贡献是非

常大的。这也是集团长期践行“海外优先”发展战略的一个结果。整个集团近些年提出由业务国际化向公司国际化转型，从公司国际化转型的角度，更多的是资源配置的国际化，另外是整体管控的国际化。当然现在国际业务中还面临着很多的风险，也有机遇。整体的风险大家也都看到了，确实地区的冲突在加剧，包括大国的博弈也在加剧，还有美国也在脱钩断链。从另外一个趋势来看，国际业务是向头部业务在集中。从国际业务整体来看，对中交这样长期在海外，我们有289个机构，整个业务布局是非常完整的。

下一步整体的海外方面，我们做了一国一策的海外国别策略。机遇来自于几个方面，一个是发达国家的转型升级，第二是发展中国家迈向新的工业化阶段，包括新兴国家对公共基础设施和服务的需求。还有，我们以前最关键的“一带一路”，未来的市场前景还是可期的。尤其是习总书记提出的八大计划，这也是我们的机会。包括中交集团海外的深远海技术，来自于我们的数字化和去碳化技术，未来对海外业务的拓展都是非常有帮助的。

5. 刚才领导提到2024年新的经营目标还是可以维持在一个双位数，从新签订单来看能不能拆解一下，分板块的包括道路桥梁、港口、城市建设，今年主要的增长动能来自于哪个板块？

刘正昶答：2023年较上年同比增长新签合同额是13.7%，今年公司董事会审议通过新签合同额增速不低于13.5%，也就是在去年的基础上保持增长。营业收入不低于8.2%，这也

是充分基于我们对今年市场的坚定信心。公司将继续聚焦主责主业，秉承做大现汇、做强投资的经营策略，紧跟国家战略投放的资源，更加聚焦在智慧交通、高端装备等新领域，要进一步加大力度，拓宽市场。

同时，优化资源配置，加大发展新质生产力，加快布局战新产业，围绕高能级港口枢纽，还有综合立体交通网主骨架，还有城市群联络线、城市轨道交通、城市能级提升和产用结合，还包括我们运河的一些经济带建设等等。这些都将成为我们年度增加新的订单提供一个强大的基础。

6. 去年海外订单增速比较快，今年海外订单的增速预计是多少？

刘正昶答：我刚才也简要介绍了一下，公司去年主要是在一些地区增长。今年我们在境外在去年的基础之上发挥优势，包括设置和资源投入，包括海外已有的品牌影响力，同时借助去年“一带一路”十周年，还有一些新的重大项目在落地实施。这些系列的利好政策，包括我们公司“海外优先”的战略进一步实施，都将为我们年内海外业务带来新的增长点和增长机遇。

7. 去年公司进行了H股的回购，但离回购的上限，不到10%，H股的股价是A股一半都不到，公司对H股有没有进一步回购的计划？

王彤宙答：我们按照正常的企业发展需要，有一个股市股票整个回购的规划，在这个规划范围内要根据市场的行情和公司发展的需要来逐步推进。给大家报告，由于中交设计

上市，为了考虑股市的稳定，我们在这方面考虑不大，做了一些。但是我相信随着公司质量发展的更好，公司会充分运用证券法和证券相关管理规定的任何手段来推动公司的实质性发展，也推动公司的市值管理。

8. 目前公司在城中村业务方面的拓展规划和目前拓展的情况，以及公司对于项目收益性的看法？

慈正开答：公司提出了“两大两优”策略，其中“一大”是“大城市”业务，整个城中村业务是我们重点发力的方向，也是跟国家整个城市更新项目战略相匹配。现在城中村业务大概有 20 个左右，从整体实施情况来看效果比较良好。下一步，中交这方面有很多业务，因为整个城中村业务发展一个是要聚焦重点区域和重点城市，这个和我们整体的机构布局是比较匹配和吻合的。第二个，城中村业务是一个一体化、全产业链的业务，对我们来说，这块也是比较有优势的。前期整个策划，包括中期建设，后期整个相关运营，包括产业的导入，这块我们的优势还是比较明显的。所以整个城中村业务也是我们未来要发展的方向。

9. 公司在市值管理纳入考核的方面，目前推进情况如何？公司未来会采取哪些举措？包括未来是否会提高分红比例？

慈正开答：国务院国资委对市值管理有专门的要求，我们也是按照国务院国资委的相关要求，第一个正在做整体的市值管理方案。第二个昨天管理层在召集相关会议的时候，在业绩考核的过程中，也会把市值管理作为一个重点方向、

重要内容纳入各个单位的考核。另外，市值管理我们也结合集团内部的改革、专业化整合，根据进度的需要。还有顺利实施了整个管理层的任期相关激励，从整个目前激励的效果来看，调动了大家的积极性，包括我们也规范的做好整个信息披露，包括投资者关系管理工作。下一步争取把市值管理做好，包括去年我们做了设计分拆上市，对中交设计下一步发展提供了一个很好的空间，同时也是放大了整个交建的市值。下一步我们会按照市值管理要求做好工作，也很希望大家给我们提一些建议和意见。

10. 机构普遍重点关注公司的12个重点区域，收入占比、订单占比、应收情况，包括一些长账龄占比和活动资产比例。2023年具体比例是多少？如果账龄拉长之后，有没有可能后续会联合其他央企、财政部或国资委进行统一沟通，进行特别的一些计提调整？

刘正昶答：感谢广发证券的提问，2023年度我们也是响应国家对重点地区划债，整个收入占比、包括合同资产占比都不是很高。我们也做了一个初步分析，一个是和同行业建筑央企比，第二个是和自身比，都是占比不是很高，具体数据接下来我再给你提供一下。

今年特别是前一段时期，对于12个省市地区关于限制政府投资，我们也进行了对应。新增政府投资的项目和其他商业模式的项目，对我们影响也不是很大，从项目级别来看，主要是限制一些对各级政府的项目，通过中央投资、财政资金支持保证性的项目，目前还是不受影响的。所以这点也请

你放心。

下一步我们也是积极争取，包括近期也有一些个别政府主动的过来和我们进行洽谈，有一定的配比，但是我们还是会谨慎性的、积极性的把过去应收账款及时的解决。

11. 中交设计上市之后，公司和港湾、路桥这两个大的海外国际工程公司，在海外业务上目前有没有更多考量？目前在数字化运维检测方面，把存量市场做强做大的角度，是否有中长期规划？目前从公司战略，集团层面是否已经明晰？。

慈正开答：设计和海外协同，整个中交设计分拆上市，我们对它的定位是高端化、绿色化、国际化。所以中交设计未来有很多增量，包括其中很重要的一个方面是海外的增量。海外的增量方面，因为交建有几大平台，这几大平台在海外都有很多布点。交建在海外所有的业务中间也有很多的业务类型，其中一个很重要的业务类型是EPC，包括我们通过高端的设计、咨询、策划为所在国政府提供一些整体规划方案，提供中交一揽子的方案，这也是中交的优势。

另外，海外设计方面，我们也在构建一些平台，因为港湾、路桥、中交设计本身都在交建的上市公司范围内，所以整体从同业竞争和关联交易来说都没有这个问题。下一步，我们会通过内部考核的方式去引导大家一起组团出海、抱团取暖。按照市场化的原则会把海外业务做好。

数字化和运维业务也是我们未来要发力的方向，数字化尤其是BIM技术来说，现在下属6家设计院都有很好的基础，

强化顶层设计，再去统一规划，分级实施，探索应用场景，未来有很好的发展空间。运维检测业务也是我们未来要重点发力的一个方向，也是一体化的整体竞争优势。所以我们现在也有这方面的规划，具体可以给大家做详细的沟通和交流。

12. 公司四季度毛利率有非常明显的提升，请教一下主要原因，未来展望一下是不是可持续的提升趋势，或者是稳定在这个水平上？

刘正昶答：去年我们前三季度的收入增长是1%左右，我们在第四季度显著增长，总体全年营业收入增长是5.1%。有几个原因，一个是境内增长3.1%，境外增长达到17.8%，并且贡献度也达到了15%，下半年收入增长的主要原因得益于海外收入的快速增长。国内基建业务和疏浚业务、其他业务也实现了第四季度的快速增长，这也为我们全年保证5.1%以上的增长打下坚实的基础。还有四季度的增长来自于部分重大项目，这些为年度保证平稳增长打下基础。

13. 看到公司全年税的减少对利润的贡献是比较多的，税率的降低是不是一个可持续的情况？

刘正昶答：从目前国家包括中央经济工作会议和财政工作会议等系列会议，都释放出要进一步减费降税的政策信号。我们同时在公司管理的过程中也继续保持上年度加大对高新技术企业的申请，充分享受税收的政策给我们企业带来的红利。相信本年度一个是政策，再一个是积极培育或者申办高新技术企业，还能保持一定的可持续性。

14. 看到公司资产负债率有一点点小幅提升，现在整个

考核对资产负债率的要求是什么样的？是否还需要有一些措施去进一步降杠杆？这样会不会影响未来还比较快的增长速度的预期？

刘正昶答：公司去年资产负债率略微有所增长，72.7%。但今一些列政策、制度和措施已经出台，从资产端，公司科学使用投放资金，持续加大资金归集力度，在加强集中管理方面取得了成效。同时我们对内部资金的调剂投放使用也更加合理化。关于资金的筹集，我们将资金提级筹集到总部一级，目的也是降低国家关于融资下行的利好政策。同时我们用总对总，用我们总部和各银行金融机构的总部进行商谈，降低我们的融资成本。

两金方面，公司进一步加大对过去应收未收的应收账款、合同资产，特别是长账龄应收账款，我们要加大考核力度，做到应收尽收。对于合同资产的管理，我们更多的加大确权，尽量地将我们应收的债权转换成货币资金。

同时还要加大低效、无效资产处置，当年不能给我们带来利润、不能转换成现金流的资产，都是本年度要做实资产的重点对象。同时在过去投资过程中产生的投资性的资产，我们也要拿出一揽子政策，一方面通过市场化交易，给它转换成当期的现金流。另一方面，我们利用现在的政策，一个是压资产，第二是降负债，这是资产端方面的考虑。

15. 公司海外业务高速发展，刚才到订单和收入情况快速发展，在这个过程中我们的人才储备、技术储备和配套的体制机制建设是什么样的？这方面为“十四五”期间作出了

哪些努力？获得了哪些成效？

慈正开答：因为海外是我们的优势，也是未来的希望所在。所以整个集团提出了业务国际化向公司国际化的转型，实际上这里面最核心最关键的是人才，我们理解是两个方面。第一个方面是从管理团队来说，要有国际化的思维，并且要有国际化的经历。第二是人才，我们要在全球范围内整合人才资源。所以从整个集团提出由业务国际化向公司国际化转型以后，我们在整个人力资源规划里面专门制定了人才国际化的相关制度安排。

此外，公司在海外方面积极的推行属地化，因为资源配置方面，包括近三年整个疫情期间，公司属地化已经提升了10个百分点，现在达到85%。同时有一个可喜的变化，以前属地化更多是劳务层，现在是管理层和技术层，核心关键人员也在向属地化提升。

从整个考核机制来说，我们专门做了一个海外优先的人才清单，包括海外人才的工资待遇、考核福利方面都做了安排。同时我们也做了一些差异化安排，因为海外业务有两大类公司，一类是平台公司，第二类是专业公司，这也是我们的优势。我们也针对这两类分别制定了不同措施，来保障整个海外人才相关的机制能支撑整个海外业务的发展。

从技术储备来说，国内海外是一体化推进，公司按照国际和国内双循环的理念，既把国内先进技术转移到国外，去支撑项目的开发。同时也把国外的相关优先技术引进来，包括中国港湾在海外有很多污水处理技术，它实际上是未来

“美丽中国”建设的需要，所以我们有一个双向的循环。

16. 去年经营现金流同比改善了 100 多亿元，做大现汇、做强投资的思路成效非常明显。刚刚刘总讲到在回款方面的努力，我想问一下今年投资业务，除了战略新兴产业之外，还有哪些投资的侧重和领域？

刘正昶答：今年关于投资业务的侧重点，总体原则是要做强投资，在去年我们压缩投资 26% 的基础之上，今年还要再压缩。基本上要保持控总量、优增量、提质量，践行投资就要带来价值的出发点和落脚点。

境内现在主要是布局更加合理，投资主体更加集中，主要集中在国家重点的区域、重点市场、重点项目。目的是保证年内投资优中选优。同时我们和其他同行业比较，我们是最早采取缩减投资、做强投资的，目前收效也是最好的。

17. 根据年报公告的预案，我们的股盈支付率是 20%，公司未来的分红政策怎么考虑？

慈正开答：大家都非常关注分红的问题，从中国交建来看，上市以来分红在建筑业中间属于是处在比较高的，我们粗略统计了一下，大概向中小股东累计分红 169 个亿。第二，从政策来看，上交所包括相关方也是有相关的指引，所以我们未来整个分红政策的安排是要按照指引来操作。第三，我们本着股东利益最大化和企业发展平衡的原则，会综合考虑行业的发展，包括企业的经营现状，包括未来大家关注的战新产业发展等来确定整个分红政策。在企业发展的同时，我们一定会平衡好股东、员工，包括相关方的整体利益，最终

才能实现股东利益的最大化。

18. 在公司治理当中，管理层是否能够考虑独立董事的意见？

刘辉答：感谢你的提问，作为外部董事，按照国资委给我们定的要求，我们主要是在定战略、做决策、防风险方面发挥作用。中国交建加强董事会的建设，按照国资委的要求，建立起了权责明确、职责分明、相互制衡、运转高效的公司治理体系。中国交建外部董事占多数，按照有关的规章制度和决策程序进行实施。

作为外董来说，应该是做到了作为内部人尽心尽职，并且还要融入企业，作为外部董事要体现公平公正和专业化。如何把我们外部董事在刚才我说的三个定位方面和中国交建的发展有效结合，并且发挥好作用。从现在的治理来看，首先第一是外部董事的工作基本规则，这是一个制度性安排进行相关的细化，使外部董事按照国资委要求、中国交建董事会建设的需要正常运行。

第二，我们加强对企业的调研和了解，根据中国交建的安排，外部董事是要定期的在国内对二级公司以及国外的重大重点项目进行调研，了解中国交建的投资情况，投资项目的运行情况，以及在项目实施当中的风险防控情况。我们尤其很关注在战略方面的制定，在制度方面的完善，尤其是在风险方面的防控。

第三，重大决策和上董事会的所有重大事项，我们都有一个非常畅通的沟通机制。一个是专门委员会，再一个是外

部董事的沟通会，在这个会上我们每一个外部董事会给管理层就其研究的投资项目进行充分沟通、交换意见。一个是会上沟通，有些还要抵进现场进行进一步调研，对风险进行识别，对风险进行防范，并且做到重大风险识别防范可控。

所以根据我们这几年的运作来看，我们认为中国交建战略定位是清晰的，刚才董事长说了 123456，第二是发展方向是明确的，就目前而言聚焦了我们的主责主业，他们在基础设施建设、设计、疏浚方面的优势，这个优势是中国交建的立业之本、企业发展之根，也是他们在国内市场特别是海外市场拓展的重要基础。中国交建的市场方兴未艾，利用我们的传统优势和技术的实力，再有在轨道交通的成熟经验，走出去，应该说承揽了很多重大的国际工程。大家都非常清楚的隆德铁路，还有在哥伦比亚也有地铁，还有马东铁，最大单体 120 亿美元，这在国内是不可想象的。为什么要给中国企业，为什么要给中国交建，因为中国交建在轨道交通、在国内，无论是在技术上、业绩上、管理上、人才上都是领军的，都是排头兵、领头羊。

所以作为外部董事，我们看到了中国交建有很厚实的文化底蕴、技术底蕴、人才底蕴和管理底蕴，不但能够在战略上把握住方向，关键是在具体的决策上能够识别和防控风险。所以根据我们外部董事来看，通过跟中国交建的充分沟通，我们基本做到了在投资上是稳健的，在发展上是稳步的，在战略上既考虑现在，又考虑了长远。尤其是中国交建的三新业务上，新业务、新业态、新商业模式，中国交建都注重创

新。

在战新产业上，在投资计划上，我们今年安排了 1700 多亿的投资，非主营业务安排了 200 多亿的投资，这就充分考虑了传统产业、优势产业延伸到新的领域。再一个是战新产业的跨界发展，我们战新产业的总量 17.8%，从现在来看在这方面按照国资委要求，中国交建根据自身的发展，需要根据两大两优国家战略性新兴产业上面进一步布局，把它做好。

总的来说，我们跟中国交建合作这么几年，我认为董事会的运作上既是规范的，同时也是高效的。我们为中国交建的发展尽力，来共同推动中国交建的稳健持续发展。

19. 公司在 ESG 实践方面是否有新的变化？

慈正开答：ESG 是近两年比较关注的一个话题，国资委也有专门的一些相关的操作示范要求。作为中国交建，作为国际化企业，作为 A+H 股的上市公司，我们在很早就做了这一块，比较早的建立了 ESG 体系，同时也是最早发布 ESG 报告的上市公司之一。

ESG 是企业核心竞争力的一个组成部分，结合公司业务发展和需要，第一个变化是更加注重公司治理，我们把 ESG 作为未来公司治理现代化的一个重要手段去作为一个重要抓手。第二方面，我们特别重视绿色发展，因为按照新的发展理念，绿色发展是非常关键的，尤其我们在国际化中间绿色发展、人与自然的和谐，这是非常关键的。第三，我们特别关注跟社区之间的关系。我们作为国际化的企业，首先是

基础设施的硬连通，还有软连通，ESG 是一个很好的手段。
另外，我们也把 ESG 纳入市值管理的重要范围。