

# 创新 协调 绿色 开放 共享

## 新的市场形势下企业如何创新发展

——赤峰宏基建筑(集团)有限公司

赤峰宏基建筑(集团)有限公司是房屋建筑工程总承包特级企业,工程设计建筑行业甲级资质。业务范围涵盖建筑工程、建筑工业化、精装修、园林、钢结构等方面,具有集设计、采购、施工、客服一体化的工程总承包能力。

从集团覆盖的东北、华北两大地区来看,建筑业市场的变革正在悄然发生。在新的建筑业市场形势下,企业如何创新发展,相信是每一个企业管理者都需要思考和解决的问题。说到创新发展,也是有太多的话题要讲,宏基集团在企业的经营过程中总结了些许经验,在这里与大家分享,请各位领导和同仁多多指正。

### 一、企业资源整合,通过联合、吸纳等方式组建集团公司

宏基集团自创立至今的30余年里,公司经历了“走出去”、改制、成立区域公司等一系列发展历程。这一次次革新,是在近30年中完成的。近5年,国内地产市场形势发生着极速的变革。顺应供给侧结构性改革大势,政府实施动态监测闲置土地、提高土地利用;规范开发商预售、价格调整等经营行为;严格规范开发企业征信等一系列举措,进一步规范地产市场。建筑市场更是大浪淘沙、优胜劣汰,这就需要我们建筑施工企业,摒弃过去靠找关系、挂资质等散兵游勇的投机经营模式;将原有单兵作战、优秀但分散的建筑经营者进行整合成集团公司。联动经营,形成合力,共担风险。

1.提升规模效应:集团公司可以整合多方资源,扩大业务覆盖范围,增强企业的抗风险能力和市场竞争力;

2.统筹资源提效:集团公司可以

通过对资金流、物资流的控制,将资源和需求合理配置,加快区域和项目的资源周转,减少消耗,加速发展;

3.发挥组合优势:集团公司可以让不同区域、项目之间互补、共享、交叉补充各自原有的短板,实现均好;

4.实现经验共享:集团公司创新的平台化,让知识与制度在内部流动,消除知识孤岛和信息壁垒,实现管理经验的流动与共享。

### 二、注重企业转型,融合上下游市场

过去的20年,中国建筑业经历了前所未有的大发展,2017年全国建筑业总产值达21万亿元,同比增长10.5%。从目前的发展态势看,未来的市场很难惯性前行,我们常说的建筑业新常态也正在逐步显现;企业固守过去的思维、模式很难再能适应市场的需求。市场的新变化必然带来建筑模式的变革,所以企业的高效合理转型,势在必行。

1.经营范围向全国乃至全球方向发展。

随着我国地产市场的高速发展,建筑行业的竞争也打破了原有的地域属性,全国、多区域发展趋势明显。建筑业中高附加值、高技术含量的项目也日渐增多。因此建筑企业在发展中必须消除地域限制的思维布局,才能抢占市场的先机。

2.业务方向多元化、多方着力,增强企业市场竞争力。

传统施工总承包企业大多以土建施工为主营业务,业务方向多元化经营。就是在做强、做优主营业务条的同时,有意识的向建筑行业其他专业领域渗透、整合上下游资源,产业链状发展。例如:拓展精装修市场、铝膜爬架制造、机械设备租赁、劳务公司等,都是有效提升企业竞争力和市场的

适应能力的有力抓手。

比如精装修市场中:土建精装一体化,合理的穿插提效节约大量施工时间,减少了因界面交接产生的责任不清、返工维修等无效成本,而且辅助降低了建设单位管理投入,可谓一举多得。家装业务,则具有不受开发单位合同局限,可同时面向初装及二次装修市场的优势。依托建筑企业资源调配的化势,充分发挥机动灵活的特点,可以成为未来市场的重要增长点。

多元化经营、整合上下游资源在应对“营改增”挑战中也有着积极意义。“营改增”不单是一个简单的3%营业税与10%增值税的变化,其实质是一次改革企业经营管理的大洗牌。企业如何合理调配,包括劳务供给、材料采购、甲方供料、机械租赁等环节之的销项税配比,是应对的关键。这就需要企业注重转型,加强自身管理,整合资源配置,来提升企业的市场竞争力。

### 三、把握市场脉搏,选择好的合作伙伴

前面提到,2017年全国建筑业总产值达21万亿元。虽然总值很大,但我们的建筑行业普遍存在着“二八定律”,即前20%的企业占有着近80%的优质市场。大家可以思考一下,从建筑市场全局来看,国企、央企的市场占有率、优质资源占有率对比一般民企的占有率是不是基本符合“二八定律”呢?

开发企业也同样存在“二八定律”。争取和选择与前20%的开发企业合作,意味着基本业务量可以得到保证,同时优质的开发企业更注重企业的长远发展和市场战略。与其建立良好的合作关系,不仅可以

市场,更会促进企业自身的发展和提升。

越是在建筑市场竞争日益激烈的今天,就越需要我们在把握市场、选择合作伙伴的时候、注重优质资源的遴选和鉴别。特别是要注意规避市场风险和企业盲目承揽工程陷入恶性循环的怪圈,从而阻碍企业的稳健发展。俗话说,好钢用在刀刃上。将企业的优质资源、能打硬仗的团队,投入到建筑体量合理、经济效益和社会效益都能得到保证的战场上去。

### 四、顺应时代发展,掌握前沿工程技术

以往建筑业一直处于粗放式的发展中,效率低、能耗大、对环境的影响大,一直被各方诟病。因此企业如何掌握和推进前沿工程技术也是我们

#### 1.装配式建筑

被称为“建筑业革命”的装配式建筑市场,正在以自上而下的方式在全国铺开。住建部印发的《“十三五”装配式建筑行动方案》中指出:“到2020年,全国装配式建筑占新建建筑的比例达到15%以上,其中重点推进地区达到20%以上,积极推进地区达到15%以上,鼓励推进地区达到10%以上。”这一串数字,充分的预示了未来装配式建筑的市场前景。所以,推进企业适应装配式建筑要求,培养产业工人、提升施工能力,并向开发、设计、预制构件生产等上、下游产业延伸发展,应该成为我们企业努力的方向。

#### 2.BIM技术的应用

集团从2016年以来整合设计资源,与广联达、新中大等“数字企业”开展广泛交流和学习并展开合作,搭建内部BIM中心,开始逐渐应

用到施工中来,目前各项目均能操作并实现“BIM场平、算量、技术交底、解决碰撞”等的应用。实现了建筑模型信息可视化、突出了协调性。从试点项目总结的经验来看,BIM技术的应用可以实现预期的目标。

### 五、转变观念,积极应对新常态下的新模式

《建筑业发展“十三五”规划》明确提出,要“发展行业的融资建设、工程总承包、施工总承包管理能力,培育一批具有先进管理技术和国际竞争力的总承包企业。”

说到施工总承包,各位同仁都再熟悉不过。但EPC工程总承包对于北方建筑市场来讲还属于的承包新模式。

集团承接了万科营口拉维海岸EPC工程总承包项目,目前项目还正在紧锣密鼓的进行当中。从现有的经验来看,确实体会到了设计、采购、施工一体化带来的便利。其中,最明显的体会就是将一些在做施工总承包时,项目施工过程中才被发现、需解决的问题前置到了设计阶段;虽然需要在设计阶段投入更大的精力,但对后期项目实施的顺畅度提供了非常好的条件。EPC模式可以使项目充分发挥主观能动性;通过对设计、采购、施工的统筹安排,使各版块之间有效组织,整体效率明显提高,缩短了工期,减少很多无效成本。相信随着项目的进展,后期还会在交付、客服等多个维度,显现出EPC模式对项目建设的积极意义。

建筑企业在保持传统优势的同时,应持续调整企业结构、推进企业转型、把握市场脉搏、紧跟技术前沿,持续加大对标准化、精细化管理的投入力度,向管理要效益,以此应对建筑行业日新月异的市场发展形势。

## 逆境下的突破,园林PPP解读

——辽宁易发成林城市建设工程有限公司

今天我能与在座的各位领导、嘉宾在这个由建筑业协会所打造的、聚集了全行业精英的平台上交流,并与大家共同谋划、探讨、研究振兴企业之大计,探索企业之未来,我感到无比荣幸。在活动中听到诸位企业家分享企业发展中的新思路和新办法也使我受益良多,并深受鼓舞。与此同时我也想与大家分享一些我们企业在如何调整发展战略,摆脱经营困境,和全面推进PPP项目时的一些工作经验和具体措施。

### 一、逆境中的探索

2017年对于我们来说是非同寻常的一年,回头看真切地感受到多艰难、考验、挣扎、奋进、喜悦、收获。在2017年国家整体经济低位运行,东北地区经济发展速度明显放缓的背景下,东北工程建筑业全行业不景气现象较为突出,尤其是作为建筑业子行业的景观绿化行业,问题更为严重。一方面是政府部门不能按合同约定定期付款,另一方面由于行业紧缩,项目僧多粥少,在低价中标规则的驱使下企业间的恶性竞争逐渐常态化。各家企业举步维艰,逐渐由资本、业务急剧扩张转到收缩主线、内部裁员、降低成本上挖潜力来抵御风险。如此严峻的形势迫使大家纷纷进入了人才、成本、技术、管理、经营方略的竞争之中。行业从业者都在探索新的发展方向

步入良性发展的轨道。

如何在竞争中创新商业模式,巩固传统市场,开拓新市场,让企业立于不败之地,也正是我们思考并追求的目标。为此我们结合了企业自身情况,确立了企业战略目标、战略重点。制定出“以市场为核心,深耕传统市场,延长产业链条,着力创新发展”的企业发展战略。通过发挥企业优势,在确保传统地产、市政、公园等市场份额不变的同时,大胆确立,探索PPP项目为创新发展重点。

我们通过政府对政府、金融机构的调研,发现了一些问题点:

一是政府目前历史欠账很多。国家已将政府融资平台关闭多时,系统内债务大多纳入地债管理,同时系统外债务亟待化解,正常运营中捉襟见肘,急需资金维持正常运转,有通过盘活基础设施中存量资产的强烈愿望。

二是金融机构有资金放不出、不敢放,经济环境低迷风险加剧,也正在寻求长期稳定的投资产品。

三是国家政策倡导和推介的PPP基础设施建设、公共服务产品项目的模式,就是央企的盛宴,民企无法下手,无实力下手。

结合以上情况,我们发现突破PPP项目并不如预想的简单,我们找到协会,协会在我们最困难时候,鼓励、支持我们,指点我们,引导我们学习、领会国家政策,通过学习PPP模式相关文件,充分研究BOT、PPP等资

本营运营模式优劣。分析出PPP模式具有优点:①资金纳入财政预算,资金落实效率高;②资金成本较低;③存续期较长,投资期限一般为10-20年,最长可达30年;④相对灵活,可通过现金分红、回购溢价等方式获取投资收益;⑤有效引导资金定点投放,提升银行放贷意愿;⑥TOT模式可以破解政府面临的诸多难题,又巧妙地避开了BOT模式存在的不足。于是我们多方寻求帮助,与专家、领导、咨询机构、金融机构在一起探求新的商业运营模式,充分发挥金融机构的资金实力,同时结合浑南区绿化养护公共需求,外引内联,积极筹划并运作,最终成功引进国内优质金融资本参与浑南区PPP绿化养护项目投资。2017年6月份由政府、7家金融机构及我公司达成战略合作协议,PPP养护项目正式签订合同,确定投资15亿,获得绿化养护10年特许经营权,成立SPV公司全面负责PPP养护项目运营。合同的顺利达成并顺利投入运行,极大的支持了浑南区绿化公用事业的发展,奠定了我们在园林景观行业的创新领导地位。

### 二、发展中的创新

面对新的形势,企业也在不断的探索新形势下PPP发展的新路。在协会的引领下,依托现有的TOT模式,结合了现在市政绿化行业的特点,以政府的实际需要为出发点将TOT与BOT两种模式有机的组合在

一起,成为新的TBT模式。该模式在园林项目中运用的具体表现形式为:以政府现有的公益性园林资产养护业务为基础,运用TOT模式收购园林资产的特许经营权,并将该笔收购资金用于投入建设新的园林项目,在建设完成后一并投入运营。运营期满后,将所有资产一并移交给政府。这样的将一个已建项目和一个待建项目打包处理,通过已建项目的收益来打待建项目的投资的模式,能够有效降低政府对待建项目的投入,减轻政府财政支出的压力。相信随着TBT业务的逐步推广,将会盘活更多的政府存量资产,并推动更多新项目的实施。

### 三、新形势下的新出路

跟随着宏观经济和政策形式的变化,我们也在不断探索未来发展的新出路,经过多次与协会领导的讨教和学习,我们认为国家推行PPP模式的目的,不仅仅是投融资体制的改革,更是市场经济体制改革的必然要求,市场经济体制下,需要“小政府、大市场”的格局,需要将更多市场可以自行运营好的,交给市场来运营。

传统的PPP项目,主要偏向于城市建设,城市道路、河道治理、景观公园、学校、医院、自来水及污水处理等基础设施建设。但事实上,城市只是产业发展的载体,产业才是城市发展的基础,城市和产业是共生、共利,不可分割的,这就需要PPP项目在规划推广过程中,由传统简单城市建设向

产城结合的思路转变。产城融合是在我国转型升级的背景下相对于产城分离提出的一种发展思路。要求产业与城市功能融合、空间整合,“以产促城,以城兴产,产城融合”。城市化与产业化要有对应的匹配度,不能一快一慢,脱节分离。

而城市运营正是为了适应市场经济高速发展的需要,结合产城融合实质,充分运用市场的机制。使城市有形资产和无形资产可持续发展并从中获得有个性特色的最大城市价值的过程。城市运营商,是自觉围绕城市的总体发展目标,结合城市发展的特殊机遇,以市场化的方式,在满足消费者需求的同时,使自己的开发项目能够成为城市发展建设的有机组成部分的经营开发商。

城市运营商是一个城市运营过程中的新生产物。城市运营商在充分理解政府宏观意图的前提下,充分运用市场化机制和手段,通过开发成片大面积的土地,来带动城市和区域经济的发展,既以自身经济利益为导向,又注重兼顾长远的社会效益。

PPP融资模式与城市运营商概念的结合,将会碰撞出更多的火花,其中带来的大面积产业开发机遇,一二级联动和其它基础设施建设项目的投资机会。希望能与在座的同仁共同分享发展的思想,探讨合作与发展的可能,欢迎所有有意向合作的各方朋友,通过协会联系我们,愿我们共同携手开发这片充满生机的土地。