

精准定位转型升级 实现民企华丽转身

◎湖北省住房和城乡建设厅副巡视员 胡贵玉

当前,我国经济发展正处在一个新的历史转折期,全面进入“新常态”,也就是,我国经济发展要从过去依靠规模扩张、低价劳动成本、低价土地政策、低价环保成本发展向依靠质量提高效益型转变。面对“新常态”带来的经济形势的深刻变化、建筑市场的深度调整、生产方式的深度变革、资源环境和生产要素的制约,产业供求矛盾的加剧,建筑企业,特别是民营建筑企业面临着严峻的生存挑战。

转型升级,这是民营建筑企业迎接挑战的不二选择。

那么,转型升级,到底转什么?怎么转?这是我们民营建筑企业迫切需要解决的现实问题。

概括来讲,转型,就是转变企业发展方式,推动企业由低成本竞争向差异化竞争发展,由规模扩张向综合效益发展,由资源消耗型向环境友好型发展。升级,就是实现设计流程升级,包括工艺流程、管理流程的升级;实现产品升级,从低端产品向高端产品升级;实现功能升级,从单纯供应建筑产品,向提供产品完整解决方案发展;由单纯制造向制造和服务并进发展;实现产业链升级,注重产业链的延伸和不同专业的拓展。

一位哲人说过,走老路永远到不了新地方。我们民营建筑企业要实现转型升级,必须坚持创新思维,挖掘新的发展机遇。

要坚持管理创新,提高核心竞争能力。要准确把握产权制度、治理结构、管理方式、激励机制,创新制度建设,推进机制改革。要摒弃粗放式管理,推行精细化管理,走质量效益型发展道路。

要推动技术创新,走创新驱动发展之路。要健全科技创新体系,加大建筑业“十项新技术”和 BIM 技术推广应用力度,依托“高、大、难”和“新、特、尖”的工程项目,重点研发解决复杂问题的关键技术。与高校、科研单位合作,研究开发和推广应用能够促进产业结构升级和可持续发展的共性技术、关键技术、配套技术,充分增强技术集成能力,提高工程施工水平。

机不可失,时不可待。在新常态的环境下,我们民营建筑企业唯有精准定位、尽快转型,才能实现华丽转身,获得可持续健康发展。彷徨等待,就会丧失机会,成为时代的弃儿。

当然,我们实现转型升级,必须立足实际,有所为有所不为,不能盲目跟风,为转型而转型。要开拓新视野,研究新方法,追求新作为,围绕国际国内市场需求和新常态下固定资产投资方向,与资本市场、建筑产品开发等有机结合,形成新的业务发展模式,提升产业层次,拉长产业链条。

——摘自作者在“专家支招——武汉民营建筑企业转型升级”高峰论坛上的讲话

武汉建筑业

主 管 武汉市城乡建设委员会

主 办 武汉建筑业协会

联办单位

武汉建筑业协会建筑检测分会

武汉建筑业协会建筑工程招标分会

武汉建筑业协会装配式建筑分会

武汉建筑业协会智能建筑分会

武汉建筑业协会质量管理工作委员会

武汉建筑业协会建筑市场营销工作委员会

武汉建筑业协会总工程师工作委员会

编委会

主 任 易文权

副主任 李森磊

委 员(以姓氏笔划为序)

尹向阳 刘先成 刘自明

劳小云 陈于玲 应志刚

张向阳 张国强 余宝琳

吴海涛 柯 刚 俞延钢

袁壮丽 刘光辉 高 林

程理财 王世峰 彭新文

封面题字 叶如棠

(原城乡建设环境部部长)

编辑发行 《武汉建筑业》编辑部

出版时间 2017 年 5 月

卷首语

精准定位转型升级 实现民企华丽转身

胡贵玉 01

瞭望台

建筑业十三五规划出炉:总产值年均增长 7%

建 市 04

全国建筑工人实名制管理平台正式上线

新华社 04

5 月 1 日起建筑业可跨县(市、区)缴纳增值税

04

微言博议

05

专题策划

聚焦民企转型 推动行业升级

08



民营建企转型升级高峰论坛暨企业文化建设培训班圆满落幕

伍 颖 10

【主要话题】

12

【企业家之声】

13

【专家观点】

经济新常态下建筑业发展的六大问题

李里丁 14

协会要将优秀会员单位的力量整合起来

易文权 15

统计数据失真或让建筑业营改增陷入窘境

汪士和 17

新形势下民企如何生存?

李福和 19

大数据时代下建筑企业的转型发展

耿裕华 陈 健 21

【建言献策】

民营建筑企业转型升级“十策”

李森磊 向延昆 22

【经验交流】

民族建设集团转型升级的几点思考

叶佳斌 26

广盛集团的“变”与“不变”

匡 玲 27

湖北中恒健机电工程有限公司转型升级的成效、困难及未来规划 朱家国 29
湖北邱氏节能建材高新技术股份有限公司转型升级基本经验解读 邓在洲 30
湖北新菱机电工程有限公司转型升级的“四大法宝” 王立国 32

【媒体】

中国建设报——民营建企转型升级呼唤“实干家” 查炎平 34
湖北日报——聚焦行业变革发展 推动企业转型升级 36
中华建设网——武汉民营建筑企业转型升级奏响“新乐章” 陈子怡 李 孟 36

【余音绕梁】

论坛反馈实录 李 孟 37

会员之家

中国一冶集团参加开放与共享
——武汉工程·设计闪耀一带一路高峰论坛 齐 郑 杨渐雨 38
葛洲坝集团 N- J 工程引年隧洞全线贯通 谢里夫出席庆典 栗瑾田 亮于爽 39
中建三局：争当踏浪“大海外”的排头兵 程 超 40
中马友谊大桥打开我们的发展大门 苑基荣 41
10 多个国家企业与中铁大桥局合作共赢 韩 玮 43

行业论坛

2017 年中国建筑业形势展望 汪士和 45
农民工去哪了？从事建筑业的农民工比重下降明显！ 新华网 46
“十三五”装配式建筑行动方案解读 宋 健 黄 梅 48

光影视界

51

文苑

风居住的那街道 卢仲兴 52
《雪根》 叶 青 52

刊中报

- 1 版 2017 年“宝业杯”BIM 技术应用视频大赛全面启动
- 2 版 协会在木尔坦召开首届海外联谊会
- 3 版 “BIM 技术智能化工程应用”专题论坛成功举办
- 4 版 会员简讯
- 5 版 中铁七局武汉公司基层各单位积极组织活动庆双节
- 6 版 武汉市城建委节能处召开座谈会为企业发展装配式建筑排忧解难
- 7 版 成昆铁路复线四川境内首座特长隧道贯通
- 8 版 宝业、山河分别在青山区、蔡甸区召开现场观摩会



P06>>>
追求极致精益求精
的盾构大师

封面人物 刘文

主 编 李淼磊
副 主 编 李红青
责任编辑 向延昆
编 辑 安维红 张汉珍 宁继成
韩德柳 忻元跃 陈 钢
姚瑞飞 程 芳 周洪军
李胜琴 张莉娟 黄晋东

地 址 汉口天门墩91号怡青园1单元2楼
邮 编 430015
电 话 (027)85499752
传 真 (027)85748550
邮 箱 whjzyxhyx@163.com
网 址 http://www.whjzyxh.org
准 印 证 湖北省内部资料准印证第2027号
(内部资料 免费交流)

建筑业十三五规划出炉： 总产值年均增长7%

住建部网站4日消息，住建部印发建筑业发展“十三五”规划，规划提出，按照住房城乡建设事业“十三五”规划纲要的目标要求，今后五年建筑业发展的主要目标是：

市场规模目标。以完成全社会固定资产投资任务为基础，全国建筑业总产值年均增长7%，建筑业增加值年均增长5.5%；全国工程勘察设计企业营业收入年均增长7%；全国工程监理、造价咨询、招标代理等工程咨询服务企业营业收入年均增长8%；全国建筑企业对外工程承包营业额年均增长6%，进一步巩固建筑业在国民经济中的支柱地位。产业结构调整目标。促进大型企业做优做强，形成一批以开发建设一体化、全过程工程咨询服务、工程总承包为业务主体、技术管理领

先的龙头企业。大力发展专业化施工，推进以特定产品、技术、工艺、工种、设备为基础的专业承包企业快速发展。弘扬工匠精神，培育高素质建筑工人，到2020年建筑业中级工技能水平以上的建筑工人数量达到300万。加强业态创新，推动以“互联网+”为特征的新型建筑承包服务方式和企业不断产生。

技术进步目标。巩固保持超高层房屋建筑、高速铁路、高速公路、大体量坝体、超长距离海上大桥、核电站等领域的国际技术领先地位。加大信息化推广力度，应用BIM技术的新开工项目数量增加。甲级工程勘察设计企业，一级以上施工总承包企业技术研发投入占企业营业收入比重在“十二五”期末基础上提高1个百分点。

建筑节能及绿色建筑发展目标。城镇

新建民用建筑全部达到节能标准要求，能效水平比2015年提升20%。到2020年，城镇绿色建筑占新建建筑比重达到50%，新开工全装修成品住宅面积达到30%，绿色建材应用比例达到40%。装配式建筑面积占新建建筑面积比例达到15%。

建筑市场监管目标。加快修订建筑法等法律法规，进一步完善建筑市场法律法规体系。工程担保、保险制度以及与市场经济相适应的工程造价管理体系基本建立，建筑市场准入制度更加科学完善，统一开放、公平有序的建筑市场规则和格局基本形成。全国建筑工人培训、技能鉴定、职业身份识别、信息管理系统基本完善。市场各方主体行为基本规范，建筑市场秩序明显好转。（建市）

全国建筑工人实名制管理平台正式上线

全国建筑工人实名制管理平台 11 日在中建三局正式上线发布。至此，建筑行业农民工所参与过的技能培训、从业历程、工资支付情况等，无论如何流动，都可以实现“一卡通”。

住建部建筑市场监管司负责人林乐彬介绍，今年初国务院出台文件要求，建立建筑工人实名制管理制度。全国建筑工人实名制管理平台上线后，将逐步把全国 8 万多家建筑企业的 5000 多万名建筑

工人信息数据集中到平台上来，维护建筑工人和建筑施工企业的双方合法权益，并帮助政府部门收集建筑工人实名信息、项目信息、参建企业信息等“大数据”，摸清行业用工情况，为宏观政策的制订提供决策依据和数据支持。

全国建筑工人实名制管理平台由承包企业管理系统、作业企业管理系统、项目现场管理系统、中国建筑劳务管理网及云筑劳务 APP 等部分组成。（新华社）



5月1日起建筑业可跨县(市、区)缴纳增值税

建筑业从 2016 年 5 月 1 日全面营改增之后开始实行注册地缴纳 9%，项目地缴纳 2% 的纳税办法。对于跨县(市、区)提供建筑服务，一般纳税人选择一般计税方法的，应按照 2% 的预征率在建筑服务发生地预缴后，向机构所在地主管税务机关

关申报缴纳增值税。相比营改增之前的纳税办法程序相对更复杂。

对此，国家税务总局再次出台“营改增”政策改革 10 条，让企业更好地利用营改增达到最大限度的减负。根据 2017 年最新政策，纳税人在同一地级行政区范围

内跨县(市、区)提供建筑服务，不适用《纳税人跨县(市、区)提供建筑服务增值税征收管理暂行办法》(国家税务总局公告 2016 年第 17 号印发)。2017 年 5 月 1 日后，正式施行营改增的新政。



微言博议



李森 5-8

这场“专家支招”论坛活动在微信里被广泛关注，人气很旺。

@中华建设:5月3日，由武汉建筑业协会、《中华建设》杂志社主办，民族建设集团承办的“专家支招——武汉民营企业转型升级高峰论坛暨‘转型升级与企业文化建设’”培训班在湖北武汉隆重举行。☞“专家支招——武汉民营企业转型升级高峰论坛”...



李森 4-26

昨天对叶佳斌董事长说，把转型升级高峰论坛放在民族建设集团总部举办，实际上就是对他们企业转型升级工作的具体支持。



李森 5-3 21:12

今天，武汉地区民营企业转型升级高峰论坛非常成功，感谢易文权、李里丁、汪士和、陈健、李福和、叶佳斌、匡玲、朱家国、王立国、邓在洲和美女主持魏莱，感谢你们演绎精彩。下午主讲老师是李里丁、薛锋，同样可喜可贺！

晚饭时，几个专家评价我说，第一，我老在想事儿，第二，我想的事儿好像都能干得成。我的态度是：首先要把事情做好，挣钱在其次；要搭建平台，自己可以不干但要让别人多干；第三，机遇意识，在同样老去时光，我们的机会并不多。



厉害了！省住建厅领导高度赞赏 权威专家与本土企业家深度交锋

“这是一场主题前瞻、内容丰盛、意义重大的行业研——”



李森 5-8 13:59

第一，我们今天动员什么？动员大家搞BIM，而不仅仅是参赛。要投身、拥抱、掌握、应用BIM；要有等不起的紧迫感，慢不得的危机感，坐不住的责任感。第二，我们比赛什么？是视频短片背后的东西，是实实在在的在学习和应用。视频只是一个表现形式。第三，参赛的目的是什么？要努力得奖，而且会适当向民企倾斜。即使优秀奖，也和市总工会、建委一起盖章。但最重要的是自觉，学会、掌握、应用BIM和提升管理是对自己最大的奖励。



李森 5-11

那么，作为建筑业，可否这样说，高质量可能赚钱，也有可能赚不了钱，但质量低劣肯定没有前途，赚不了钱，即使偶尔赚了一笔，也绝对做不长久。

@李森:任正非说，这个时代的特征就是高质量，一定要永远围绕高质量，提升我们的能力。未来是质量的世界。现在是过剩经济，东西多了就卖不出去，杠杆一撬，就更卖不出去，边际利润没有了。饱和经济时代的特征就是走向高质量。我们要瞄准高质量前进，敢于投资，要以胜利为中心。不以省钱为中心。谁能打败华为 ... 全文



追求极致精益求精的盾构大师

——“大国工匠”、湖北省首届“荆楚工匠”获得者刘文

◎文/杨登科 黄鹏程



2017年2月28日,湖北省总工会发布首届20名“荆楚工匠”,中建三局一公司地铁事业部副总工程师、中建三局盾构驾驶第一人——刘文成功入选。刘文2016年2月入选中华全国总工会组织评选的“大国工匠”,再次获得“工匠”称号。

近日,记者走近中建三局盾构驾驶第一人——刘文。这名80后盾构司机,驾驭庞大的“机械之王”如庖丁解牛,集组装、精准调控多种绝技于一身。从他的身上,记者看到了追求极致的大师本色、精益求精的工匠精神。

不懈钻研 成就一代能工巧匠

“第一次接触盾构机,整个人都傻了。盾构机说明书全都是英文的,而且盾构机上和说明书的一些机械符号代表着什么意思,完全搞不清楚。”说起第一次接触盾构机时的情况,刘文仍然记忆犹新。当时他作为第一批技术人员,前往法国学习盾构机技术。

大学里,刘文学的是土木工程专业,根本就没有接触过机械工程和图纸。接触盾构机是他首次接触机械工程,自然而然地“懵圈”。当时单位共派了10多人一起到国外学习盾构机,只有刘文一人不是“科班”出身。尽管是“零起步”,刘文并不气馁,他从机械符号等最基本的知识开始,一一攻克,不懂的地方就向同事学习、向外国老师学习。“尽管大学学的并不是

机械工程,但我自小就对机械工程非常感兴趣。”刘文坚持不懈地钻研,编制了国内第一本大型泥水平衡操作手册,多次在与国外技术人员的操作竞技中遥遥领先,连外国人都对刘文竖起了大拇指,“liu, good!”。

回国后,刘文开始从事盾构机组装、调试和操作工作。“我喜欢我的工作。对盾构机司机来说,不同的工程需要面对的风险都不一样,每项都是新的挑战。”刘文已在盾构一线耕耘10余年。

盾构机集光、机、电、液、传感、信息技术于一体,被称为“机械之王”,尽管外形庞大,但内部空间十分狭小。1.85米大个子的刘文每天穿梭于盾构机中,对机器各系统研究得十分透彻,并能通过盾构机掘

进时发出的声音,准确判断出机器哪一处发生故障,从而及时调整排除隐患。“这就像‘庖丁解牛’一样,只有深入了解盾构机,才能掌控它。”刘文说。

在刘文眼中,盾构机是个“机器人”,机器运转声就是它的呼吸。“我的战友盾构机,就像一个工业机器人,外表的钢铁是它的骨骼,液压系统、风水系统是它的血液与内部循环系统,电气则是神经系统。作为盾构司机,需要经常检查它的每个部位、系统,照顾好它。”刘文一边画盾构机结构图,一边介绍。

“盾构机不同的部位运作声音也会不一样,例如盾构机启动时,正常的声音是‘嗡嗡嗡嗡’,如果出现故障,声音就会变得断断续续;而油脂泵正常运作时是有规

律的间隔性发出‘噗嗤噗嗤’的声音。如果声音间隔发生改变,有可能是油脂打完了需要更换,也有可能是油脂阀坏了。”刘文表示:“如果没有及时发现故障,就会出现漏水漏泥等情况,有可能把整个隧道都淹

掉。当然,机器运作是否正常,也可以通过数据检测,但我认为通过声音判断,是作为一名合格盾构司机必备的技能。”

2006年,刘文到广深港客运专线隧道二标项目部成为盾构司机,参与国内第一

座跨海铁路隧道——狮子洋海底隧道的建设。狮子洋海底隧道全长10.8km,其施工难度等级很高,被誉为国际特大型隧道重大难点工程。最终,该隧道成功贯通,刘文也获得了国际“菲迪克”工程项目优秀奖。

重求极致 彰显盾构大师本色

对于工匠精神,刘文理解是定一个很高的目标,然后坚持不懈地追求、钻研。盾构施工是盾构机司机根据设计线路操作掘进,设计线路也是隧道轴线。国家规定,盾构机掘进精度与隧道轴线误差不超过正负5厘米。刘文对自己的要求是误差正负5毫米之内。

要做到这一点谈何容易?刘文坦言,刚开始根本就达不到自己规定的要求自己。尽管如此,他仍然不降低自己的要求。“建设广深港客运专线隧道时我第一次驾驶盾构机,开始达不到正负5毫米。通过不断学习与改进,半年后才达标。”刘文说。

深圳地铁9号线,刘文担任项目副总工程师兼首席盾构司机。深圳地铁9号线项目,隧道需穿越罗湖区供变电的枢纽。“由于穿越地层为非常敏感的沙层,压力稍控制不好,都有可能造成地表沉降或隆起,损坏变压器,影响城区供电。”但技艺超群的刘文,在这样的风险点都顺利通过,掘进精度与隧道轴线误差控制在5毫米之内,“对上面的变压器没有一定点影响”。

武汉地铁21号线谌家矶段需要下穿高铁线和铁路线,是21号线施工难度最大的路段之一,“盾构施工不能影响发生沉降,否则的话,发生沉降会影响高铁线与铁路线的平整,从而影响火车行驶安全。”刘文说。刘文与同事们在推进盾构机时,



将掘进精度与隧道轴线误差严格控制在5毫米之内,铁路路段没有发生沉降情况。

刘文在驾驶盾构机时发现,每到停机再到重新掘进时其中一个泵压力突然增大。“当时,也不明白为什么会出现这种情况?”刘文说,“压力突然增大,搞不好就会把控制阀搞爆。”当时,很多外国专家也没有整明白是怎么回事。然而,刘文并没有放过这个可疑点。经过反复了研究与钻研,刘文发现,原来是盾构机中的自动冲洗泵,在盾构机停机时还在工作,对盾构机进行自动冲洗,盾构机再次掘进时,自动冲洗泵里水突然被挤压,致使压力暴增。对此,刘文向厂家提出了改进建议,“改动控制阀。如果控制阀不能改



动,就加一个手动操作按钮。”刘文说。

厂家实地研究情况后,决定采用刘文的建议——增加一个手动操作按钮,当盾构机停止掘进时,通过手动操作按钮让自动冲洗泵也停止工作。有意思的是,厂家在这个手动操作按钮上写上“Liu”。

创新求变 传承中弘扬工匠精神

通过深圳地铁9号线、武汉轨道交通21号线的施工,刘文开创性地提出了城市密集区盾构机整体吊装和整体运输理念,并通过理论计算和现场勘查实践于项目工地,使国内盾构施工技术迈进了一大步。

2014年10月,深圳地铁9号线盾构机始发之初。由于作业面移交滞后,符合盾构机下井始发的工作面只有32米,盾构机整体长度80米,正常始发工作面得100米,塞都塞不下。然而,工期不等人,继续平整工作面来不及了。公司甚至考虑再购买一台盾构机赶工期,这样成本至少增加5000万。刘文创新性地提出一个大胆的方案——分体始发。

当时业界几乎无人这样做。因为分体始发风险很大,稍有问题,损失将无法弥补。刘文与团队加班加点,通宵讨论,最终确定了两次分体、两次延长管线的分体始发方案。方案定了,时间也更少。一般来说,盾构机组装调试下井需要半个月,远超工期极限,刘文他们立刻进入了两班倒的24小时模式。30多根各类管线,上千个接口全部需要手工连接。“这好比做外科手术,必须细之又细。”刘文说,“一旦一根管线接错,盾构机就会死机,又得推倒重来。”因此,那段时间刘文紧盯盾构机调试现场,每天只睡四五个小时。终于,8天完成组装调试,顺利始发。

刘文还非常注重培养盾构机司机团

队,目前他带的徒弟有10余人,从盾构机的设计到运输,再从检修到操纵,全程跟踪,全程教导。他说,要把他的技艺传授给更多的人,培养出更多的地铁人才,目前这些人都成为项目、甚至公司的骨干。

24岁的王飞是长沙地铁4号线盾构总工。他介绍,但凡工作上遇到不懂的他便发邮件向刘文请教,“刘总回复总是很快,解答得也很仔细,还经常鼓励我。”王飞说,“我们的交流邮件就有200多封”。

对于工匠精神,刘文认为需要传承,除了师傅带徒弟的模式外,还需要通过编制工艺化手册,在单位推广盾构机操作程序和良好习惯。他说,他要把技艺传授给更多的人,培养出更多的地铁人才。

聚焦 民企转型

推动行业升级

建筑业作为传统行业,其改革的难度,也算是块“硬骨头”,2017 年政府工作报告提出“推进建筑业改革发展”,国务院主刀建筑业改革,对建筑业改革发出最强音。2017 年国务院办公厅发布《关于促进建筑业持续健康发展的意见》,改革发展步入快车道,转型升级势在必行。

自去年年初以来,协会通过启动培训、组织考察、入户调研、制定方案、专题讲座和指导实施等一系列步骤,开展支持武汉民营建筑企业转型升级工作。在此基础上,由协会和《中华建设》杂志社主办,民族建设集团承办的“专家支招——武汉民营建筑企业转型升级”高峰论坛”,以武汉民营建筑企业的生存困境与发展困惑为引,说问题、提思路、析路径,试图为推动民营建筑企业深化改革、转型升级作出有益探索。

省住建厅领导高度赞赏 权威专家与本土企业家深度交锋

民营建企转型升级高峰论坛 暨企业文化建设培训班圆满落幕

◎文 / 伍颀





“以‘破解转型难题，谋划升级良策’为主题的高峰论坛，组织来自全国的行业权威专家与我们的企业家讲述故事、交锋观点、集思求索，让我们分享了可借鉴的管理理念、吸纳了有价值的发展思路，获得了难得的成功案例，是一次主题重要，内容丰富，意义重大的行业盛会，必将对武汉乃至全省民营建筑企业的转型发展，产生重大而深远的影响。”

5月3日，湖北省住建厅副巡视员胡贵玉亲临“专家支招——武汉民营建筑企业转型升级高峰论坛”进行指导，并对活动给予高度评价（更多精彩内容见刊首语）。

上午9点，论坛正式开始。来自全国的五位专家与武汉本土五位优秀民营企业就项目管理模式、市场营销、品质保障、合作经营、人才战略、法人治理、抢抓机遇等七个主题进行了对话、交锋、探讨和交流。论坛由中华建设杂志社新闻中心主任魏莱主持。

论坛上，五位本土企业家结合公司实际，就某一个主题阐述本公司的基本经验和主要思考，并向专家就疑难问题进行询问、专家进行解答和小结的方式进行，前后持续3个多小时。

下午13点半，精彩继续，“转型升级与企业文化建设”培训班正式举行。中国建筑业协会企业文化分会会长、陕西省政府参事李里丁和中亿丰建设集团股份有限公司副总经理薛锋分别带来了《建筑企业转型升级中的文化建设》和《转型期的文化传承与发展——中亿丰企业文化建设实践与思考》专题培训。培训班由协会副会长兼秘书长李淼磊主持。

李里丁从建筑行业文化建设的现状、建筑企业文化建设的基本特点、当前建筑企业文化建设需要关注的问题等方面，理论与实践相结合、案例股经验相融合，深入浅出阐例了转型升级中民营建筑企业如何加强企业文化建设，为公司发展注入强劲的文化动力。

薛锋则从中亿丰企业文化概述、组织保障、新闻宣传、文化活动、社会责任、品牌战略等六个方面具时详实的介绍了中亿丰企业文化建设的基本经验、成效、不足和规划。

一天的活动，使来自武汉地区60多家民营企业的400多名代表受益匪浅，不仅对新常态下如何认识转型升级、怎么推进转型升级有了清醒界定，而且对如何通过企业文化建设为企业转型升级提供坚强支撑具有了明确认识。



【主要话题】



1

项目管理模式

改变联营挂靠模式,坚持项目直营,是所有继续以建筑为主业的民营企业降低税负、管控风险、落实发展战略和培育企业文化的首要任务和基本前提,也是行业共识。那么,搞项目直营管理真的很难么?怎样才能尽快健全时系,切实提升项目直营管理的能力和水平?

2

市场营销

坚守底线,理性经营,坚决不接资金和信用风险大的项目,是企业实现健康发展的关键所在。那么,在实际工作中,如何识别项目风险,怎样才能在高端市场、高端业主、高端项目上实现突破?

3

品质保障

随着供给侧改革的深入实施,企业必须摆脱靠一味降低成本赢得利润的做法,坚持走品质保障、现场赢得市场的发展道路。那么,如何让业主接受高品质高成本,如何培育和打造企业岁牌,提高岁牌的市场感召力?

4

合作经营

过分依赖关系资源的营销模式越来越难,风险也很大。如何通过调整资源内部配置,加大与行业龙头骨干企业的合作,在 PPP 项目、大型总承包项目和装配式建筑等领域占有一席之地?

5

人才战略

人才短缺是武汉地区民营建筑企业的共性问题。表面上是没有人,实质上是缺少一个好的吸引人、保留人、激励人、开发人的机制。民营企业应当如何发挥优势,实施符合自身实际的人才战略?

6

法人治理

规范的法人治理是民营企业明晰老板、经营者和员工责权利关系、强化内部激励机制、实现长治久安的基石。当前我市民营建筑企业法人治理结构的主要问题是什么,完善法人治理应当把握好哪些关键?

7

抢抓机遇

积极应用 BIM 技术提升信息化管理水平,大力发展总承包管理,简化资质管理强化资信实力要求和过程管控,发展装配式建筑,探索全过程工程咨询,大力实施走出去战略……针对国办发 19 号文提出的这些建筑业发展方向,民营企业应当如何认识、抓住机遇,在行业转型过程中实现弯道超车?

【企业家之声】

民族建设集团董事长 叶佳斌

“当前,我国 PPP 仍处于方兴未艾的阶段,发展前景非常广阔。然而在实际工作中,央企和国企的竞争力明显强于民企。面对 PPP 项目,民营企业也应该有更大的发展和作为。赢在合作,是如今这个时代的特征。一方面,我们期盼进一步放宽市场准入,另一方面,我们将加大与行业龙头骨干企业的合作,在 PPP 项目、大型总承包项目和装配式建筑等领域占有一席之地,明确双方责、利、权,在更大范围、更深层次上参与改革发展。”



湖北广盛建设集团有限公司董事长 匡玲

“随着市场经济的激烈洗礼,项目风险几乎是每个企业发展过程中会遇到的难题:过度依赖垫资的项目、承接恶意低价的工程,贪大求全,等待企业的终将是毁灭。理性经营成为企业发展的必修课,将诚信和品质作为企业生命去捍卫,才能进入高端市场,实现突破。民营建筑企业要想拿下大项目,并不难,多年来我们坚持无劳资纠纷、无诉讼官司、无呆死账的‘三无’原则,以诚信应对市场风云,赢得客户和社会的认可。”



湖北邱氏节能建材高新技术股份有限公司总经理 邓在洲

“当前装配式建筑发展形势一片大好,作为一家环保节能建筑材料的研发生产单位,在转型升级中我们遇到这样的困难:目前国内墙体保温产品质量良莠不齐,相关政策虽不断在提高要求,但很多好的产品,在价格战前很难被广泛推广使用。我们很期待成为实现国内装配式住宅产业化的一份子,接下来,寻找固定的合作伙伴,调整资源内部配置,确定成熟的市场领域,将成为我们在转型升级中的关键步骤。”



湖北中恒健机电工程有限公司董事长 朱家国

“有人说,企业应该以盈利为最终目标,‘价格高了接不到活’。我认为,随着供给侧改革的深入实施,现在已经不是一味图便宜的时代。企业必须摆脱靠一味降低成本赢得利润的做法,坚持走品质保障赢得市场的发展道路。交易的基础是口碑,我们越来越清晰的认识到,好的质量,好的服务,好的履约,才是业主真正欢迎的。”



湖北新菱机电工程有限公司常务副总经理 王立国

“人才短缺是武汉地区民营建筑企业的共性问题。表面上是没有人,实质上是缺少一个好的吸引人、保留人、激励人、开发人的机制。民营企业应当如何发挥优势,实施符合自身实际的人才战略?我们的思考是,以建立‘学习型企业’为支持,坚持人本体制创新。做好不唯学历看能力、不唯职称看职称,在企业内部营造一种任人唯贤、公开公平的用人环境和人尽其才的用人氛围。”



【专家观点】

经济新常态下建筑业发展的六大问题

◎文 / 中国建筑业协会建筑史志与企业文化分会会长 李里丁

经济发展进入新常态是中央审时度势提出的重大战略判断。新常态下经济发展速度必然要放缓,结构调整必然有阵痛,建筑业的发展与国家经济走势变化休戚相关,必然要主动地适应与积极地调整。



问题一:新常态下建筑业发展的新特点

首先是发展增速放慢。建筑业依赖国家固定资产投资拉动的高速增长已经成为历史,企业追求规模效益的时代已经结束,产业的供求矛盾将更加突出。二是行

业无序竞争的局面正在扭转,市场回归理性,企业将面临诚信与严管新的考验。三是企业在转型中寻求新的经济增长点,商业模式与服务内涵将逐步发生变化。四是

建筑人力成本持续增高,高素质的人才和劳务将成为市场上的稀缺资源。

问题二:转型商业模式,扩大服务内涵,增强自主创新的动力

一要抓住新型城镇化建设的机遇,寻求新的经济增长点。过去企业大都是围绕规模跨领域地去调整经营结构,大家都想向外走,殊不知总量减少意味着多数领域固定资产投资都将逐步减少。新常态下,企业要将注意力转向自主创新,跟踪消费新动向,寻求建筑服务新的增长点。例如:在基础设施建设中采取 PPP 或 BOT 的模式,提高资源汲取与分配的效率;在旧城和房屋改造中提供便捷的维修改造、功

能提升等新的服务项目;在项目建设中提供技术咨询与代建服务等等。二要重视建筑物全寿命周期的管理研究。目前国家在建筑物资源管理中存在着诸多浪费,究其原因是不动产的管理体制存在着一定的问题。大型建筑企业要将经营的触角逐步伸向设计、维修、维护、运营、改造等多个环节,向社会提供更人性化的建筑产品,提供建筑物管理的增值服务,从而获取增值利润。三是在绿色建筑与施工中有所作

为。绿色施工将考验企业新的技术进步,节能环保服务将提升企业新的竞争能力。四要从规模效益向质量效益转变,提供高品质的服务。目前好的工程质量只是表现在部分的优良产品上,仅以渗漏为例,50% 以上的工程都不同程度地存在着这样的隐患。信誉企业的质量提升就是要提升全部产品的品质,提升所有工程细部的品质,相信社会最终会认可“优质优价”的原则。

问题三:积极稳妥地推进建筑产业现代化

上世纪八十年代叫工厂化或装配化,其实这在我国建筑历史上走过许多曲折的道路,也有过不少经验和教训。目前建筑产业现代化做得较好的是在规结构施工领域,许多地方的住宅产业也正在试点,建造成本与消费需求正在成为推

进过程中的瓶颈。新常态下建筑产业的现代化有三个要点问题:一是消费需

求。靠政府行政命令是暂时的,市场决定资源的配置,也决定装配房的需求量。要注重市场和消费心理分析,初期阶段政府应引导大众进入新的住房选择,并在政策上提供更便捷和更环保的装配楼房,以形成新的消费吸引。二是市场主体。大型企业要看准未来建筑业发展的走势,主动走设计、加工、装配施工一体化的道路。要从

企业实际出发,依据效率与效益的原则,安排好工厂部品生产量与现场施工的比例,逐步体现出竞争的优势。三是稳步推进。建筑业的现代化是一个长期的任务,部品工厂化加工技术与标准也才开始实践,尤其是市场的成熟还有较艰难的路程,因此要稳步推进,更要锲而不舍,切不可一哄而上,造成新的资源浪费。

问题四:加快诚信体系建设,营造规范的建筑市场

市场上滥收保证金的问题给施工企业带来了危害,但同时也说明施工行业在社会上还是存在着某种信用缺失。市场秩序要靠监管,更要靠市场主时的信誉重塑。建筑市场供大于求的背后存在着严重的无序竞争与资源浪费。生产能力过剩主

要是追逐利润的企业与利益集团太多,真正有行为能力的企业和人才还是不足。从政府的层面应尽快实施新的招标办法,还招标权于建设单位,保证市场的公开透明,逐步消除寻租现象的干扰和交易成本的过高。就企业层面而言要主动规范主时

的行为,营造诚信经营的形象。诚信经营也是一种竞争力,未来企业在提供新的增值服务中提高信誉的空间很大,同时行业诚信体系的建立还可以大大降低企业经营的风险。

问题五:建筑企业产权制度改革

我国建筑业改革走过了三十多年的路程。不少国有地方建筑企业改造为多元化的民营企业,相当一部分目前都运营良好。中央与地方大型施工企业改革大都走的是一条比较艰难的道路,经过了减员分流、清还债务等阵痛后,目前在市场上也具备了较强的竞争能力。按照中央的精神,企业还是走混合所有制的路子为好,而且允许混合所有制经济实行员工持股,

这是一个很好的机遇。

企业改革的目的是创新机制与长远发展,项目股份制可以探索,但不是企业体制改革的主要内容。国有企业改制要从实际出发,企业目前的实际是:带领企业历经艰辛,闯过市场的经营者们对企业负有一定的责任,对职工怀有深厚的感情。让这些经营者为主体的管理层持有较多的企业股权,对企业的长远发展较为有利。项目管

理的改革要服从于企业管理的全局,服从于企业的整体利益。项目的承包制作为一种经营发展模式,曾经发挥过重要的作用,随着企业经营的细化,它将会逐步成为历史。成熟的市场要求规范的法人经营与管理,企业也应实行集约经营,提高法人的收益。未来项目管理人员的薪酬改革将要提到议事日程,改革的方向是项目经理人的职业化与市场价值的均等化。

问题六:建筑产业工人队伍建设

在新常态下,建筑劳动生产力具有的特点是:优良的劳务力量将成为稀缺资源;劳动力需求的高技术、高素质、高工资;企业需要稳定的劳务队伍。作为进城务工人员,农民工在追求市民化和生活保障的同时还需要有工作与事业的归属,有

稳定的就业。大型企业要从资源配置的战略高度看待产业工人队伍建设的问题,谁拥有了相对稳定、优良的劳务队伍,谁就拥有了新的市场竞争能力。要加强企业新员工的培训,提高技术素质,熏陶企业文化,使他们逐步建立起产业工人的成就感

与荣誉感。

新常态是一个长期变化的概念,是国家经济发展走向更成熟的概念,对于建筑业来说也是一个新的机遇。因此建筑企业要主动地去适应这一变化,在转型中寻求新的发展。

协会要将优秀会员单位的力量整合起来

◎文 / 武汉建筑业协会会长 中建三局总经理 易文权

一、关于市场营销

市场营销是一门专业,比较复杂,比较系统,我简单谈一下我的看法,我们建筑行业是市场导向行业,市场营销的好坏决定市场发展的的好坏,市场营销质量的高低决定企业发展质量的高低,所以市场营销从某种意义上来说是我们企业发展的“必修课”。

现在是一个好的时代,我们建筑行业也是这个时代里比较重要的行业,建筑行业在当今时代机会多,风险也多,所以每个企业如何做市场营销,取决于自己的实力,取决于自己的战略,取决于自己的定位,这点非常重要,



同时,要看市场的趋势与变化,将这两方面结合起来,做好自己的市场营销,没有统一的标准,我一直在强调:市场营销只能“感悟”,很难“借鉴”,非常复杂,不仅仅是企业一把手的事情,是全员的事情。因为我们行业特点是“先有交易,后有产岁”,凭什么人家愿意跟你将交易达成呢?这些就要取决于我们过去的产岁质量,所以每一个员工,每一个环节,这些其实都是营销。

我一直强调,市场营销不是拿订单,市场营销是从头到尾,所以我们行业讲究以“现场”带动“市场”,用产品质量赢得对方信赖。

我们中建三局从地方走向全国也经历了几个发展阶段,第一阶段我们是抓到什么做什么,没有一个具体方向。第二

阶段我们开始聚焦,于是我们跟中建集团提出了三大市场营销战略,就是“大市场、大业主、大项目”,这个战略我们用了十年时间覆盖了中建三局所有子公司后,我们又提出了“三高”,就是“高端市场、高端业主、高端项目”,因为大的不一定是好的,因为建筑行业人才济济,许多有野心有实力的企业家开发出很多“巨无霸”项目,但是大不一定意味着就是好,我们中建三局从“三大”到“三高”,这与我们市场判断有关。高端市场才可能有好项目,高端业主才能有高品质,高端项目捍卫了我们三局的在江湖中的地位,能够达到三高的项目,都是非常优秀的业主在非常优越的地方推出大的项目,用这种方式来解决诚信问题,解决我们风险识别问题,解决我们中建三局的品牌问题,所以我想这是我们

现阶段面对不断变化的市场找到的“秘诀”所在。

市场营销不仅是门学问更是实战,这个内涵非常丰富,尤其是我们这个行业,每个企业可以讲出很多道理,但是最根本是每个企业要找到最适合自己的营销方式,营销绝对不是个别人的事情,不是一把手一个人的事情,但是一把手要付出最大精力抓好市场营销这件事。

通过这次交流机会我们可以一起探讨,我认为不是仅仅只有民营企业需要转型升级,我们国有企业也需要转型升级,转型升级从市场营销开始,转型升级任重道远,我们会把协会里优秀的企业家的经验跟大家一起分享,让我们共同探讨,共同努力,让我们发挥出武汉地区建筑行业最强大的市场营销能力,谢谢大家。

二、关于合作经营

我个人并不赞同国进民退,但是我们这个行业确实有这种现象,主要是市场在发生变化,大的企业抓市场机遇的能力比中小企业强很多,我们现在最大的机遇就是全国各地为进行经济转型升级,保GDP的需要,推出了一大批基础设施项目,而我们这个行业是主要生产力的。

国进民退是不存在的,我希望优秀的

民营企业带头抓转型,带头研究市场的变化,尤其是基础设施的项目,因为民营企业不像国有企业拿的到银行的融资,所以困难了许多,国有企业在银行资金支持这一块确实更有优势一些,所以我建议民营企业要高度关注市场变化,要到基础设施领域里去分一杯羹。

目前,很多民营企业喜欢做“大而全”,我个人不是很赞同,未来市场的竞争会更

加激烈,一定要根据企业发展阶段来把控,哪些阶段可以做“大而全”,哪个阶段应该做“小而精”,更多的要研究市场变化。

我非常鼓励企业合作,我们目前的市场就是竞争过猛,合作不够,我们缺少沟通意识,这些跟我们传统文化——农耕文化有关系。我们行业目前的合作度是远远不够的,我们核心应该是专业的合作,上下的合作,国内与国外的合作,而不仅是总包与分包的关系。

为什么有些基础设施都交给国企来做呢,确实有所考虑,因为基础设施项目都比较大,又涉及民生工程,但是私企也有能力干好这些项目,第一,我们协会要发挥作用,将优秀的会员单位的力量整合起来,解决一些民营企业单独解决不了的问题,第二,我们非常欢迎民营企业到三局参观交流,进行一些投资合作,包括国外项目的合作,第三,我们三局也有投资公司,如果民营企业有需求有想法,可以提出来,我们三局也愿意为优秀的项目进行投资。

统计数据失真 或让建筑业营改增陷入窘境

◎文 / 江苏省建筑市场管理协会会长 汪士和

建筑业营改增将于5月1日全国推开,税率11%板上钉钉。行业普遍反映“不堪重负”,全面陷入焦虑。企业不严肃对待统计工作,“吹牛”最终付出惨痛代价。

建筑业是微利行业,由于建筑市场不规范,推行“营改增”后抵扣难,早在2004年有关部门就曾为建筑行业呼吁过,但最终真正执行税改时也没有解决此问题。

一个非常简单的对比:现代服务业原营业税率5%改为增值税6%普遍反映负担减轻了,多的减负达40%,而建筑业原营业税率3%加上教育费附加和城市维护建设费合计3.41%,即使税率定为6%也比服务业吃亏,一下定为11%业内一致的声音是:“亏大了!”

国家财税部门为什么非要坚持定11%并且认定即使11%建筑业也是减负的?究竟在什么环节上出了偏差?

问题的根源就在于,企业的测算和制定政策部门的测算统计方法和口径都不一样。刨到根上,也是企业自己造成的,当然也与有关部门不做深入调查,仅凭统计年鉴公布的数字测算就做出决策,并且是严重脱离实际的决策(定增值税率11%,有直接关系。



建筑业总产值年分很大

正常情况是企业把年报按照县、市、省建设行政主管部门逐级汇总上报,统计局系统多采用企业电子版直报形式,不管从哪一个渠道统计,建筑业企业的承包方式(总包、专业分包、劳务分包)都不变,这就带来了明显重复上报的问题。

因为资质管理的要求,各类企业都得有每年完成的业绩,所以在同一个项目上施工的各类企业都必须按规定上清统计清表,那总产值就必然重复,工程类别不同,重复的比例也就不尽相同。大致在10%-30%不绝,这是制度设计造成的。

按产值利润率来推算,正常情况:营业税3%(加上教育费附加及城市维护建设费应为3.41%,为好算账且按3%计)、企业所得税2%(根据国家有关部门认定建筑业利润率8%-20%,8%乘上25%应征税率绝于2%)、预征个人所得税1%。其余零星如车授购置税绝暂不考虑,也就是企

业即使一分钱利润没有,企业的产值利润率最少应为6%,如果加上一般企业3%的利润,则达到9%。实际统计数字经过测算,一个地区建筑业产值利税率低于4%的企业大于50%,有少数地区由于个别政府领导干预上报的统计数字,产值利税率只有2%-3%,甚至百分之一、二。

产值利税率 = $\frac{\text{实现利润} + \text{应交税金}}{\text{建筑业总产值}} \times 100\%$ 。分子数字基本可控,为好说明问题利润假设为0(一般不为0,分子加大,产值利税率更应该大于6%),应交税金根据税票统计造不了假,那么产值利税率至少应为6%,7%-9%属正

常。现在小于 6%，甚至成倍减少，只有一种解释：分母即建筑业总产值数字被人为了加大了，殊不知，人为清大的建筑业总产值数字在制定经济政策时已局乘上 3%，作为计算征缴营业税的依据，如果剔除虚假因素，还会是如今的结果吗？

统计数字不实的原因有以下几种：

一是企业改制以后，公司负责人不重

视统计工作，把统计部门甚至连统计人员都撤掉了，用财会人员来代替，统计业务水平普遍下降。

二是企业法人的法律意识淡薄，实用主义的填报统计报表。据了解许多企业有三套数里：1、清上级主管部门和参加评优评先的清表（一般偏大，吹牛不用上税，还能得到荣誉）；2、报税务部门的清表（一般

偏小，为了少交税。如建筑业总产值只报实际营业收入，即“到账数”）；3、企业管理自己用的报表（比较真实）。

三是一些地区负责人为了自己的“政绩”，用行政命令干预统计数字，弄虚作假，增加水分。

建筑业增加值数字明显偏小！

计划经济年代，建筑业增加值一般都占建筑业总产值 25%，由于笔者做过五年省建筑行政主管部门综合统计工作，接着分管了五年该专业工作，所以了解情况。

改革开放以来，增加值组成的四大要素：1、“利润和税金”逐年增加；2、“工人及管理人员个资”大幅上涨；3、“固定资产折旧”由于大型设备添置迅猛，也必然有增无减；4、“利息”这部分也呈逐年上升趋势。组成增加值的四个部分全面增加了，增加值毫无悬念地应该上升，但是有关部门查阅近四年的国家统计年鉴建筑业资料，建筑业增加值仅占 20%（建筑业总产值虚假因素造成），中间投入平均达 77%，失真的统计数字直接影响了建筑业营改增的经济决策，让本应成为建筑业发

展机遇的“营改增”，却成为了又一次增加企业负担的包袱。

从 2012 年以来各级行业协会及施工企业在行政主管部门的领导和关心下，做了大量的调研和测算工作，并且积极向财税部门沟通、反映实情，争取到缓解矛盾一些政策，虽不能完全减轻 11% 增值税率增加的负担，但起到了积极作用。据悉，财政部针对建筑业营改增提出了五条预案（以公布文件为准）：

1、允许试点前已签订合同适用简易计税方法，按照 3% 征收率缴纳增值税，保持改革前后税负基本平衡。

2、对建筑业普遍存在的甲方供料，导致施工方进项税减少的问题，通过对施工方计税销售额中剔除材料团款的方法予以解决。

3、对在施工现场建设的临时设施绝不不动产，允许一次性抵扣所含进项税额。

4、对从事纯建筑劳务或清包工企业，允许其选择简易计税方法计征增值税。

5、将现行战品混凝土简单计税办法调整为一般计税办法，增加建筑业可抵扣进项税额。

应该说，针对行业和企业反映的问题，有关部门已部分拿出了补救措施，但统计数字严重失实造成的误区评乎未能考虑进去。当然，错误在建筑业企业，不重视建筑业统计工作，胡乱填报统计报表，到了“吹牛要上税”的时候傻了，甚至急眼了：本来利润就低，再这样刚性被征超负担的税，这行业就陷入了窘境。

亡羊补牢又何妨

箭已在弦上，5 月 1 日正式实行这是国家定的期限。笔者认为既然有关部门已经提出了五条预案，在正视统计数字不带来测算偏欢的情况下，再增加 1-2 条预案进行补救又何妨？

建议一：现在企业生产经营的资金严重不足，贷款已成常态，如果能破例对贷款利息造成财务成本增加这个因素考虑给予抵扣，建筑业营改增造成增加负担的矛盾就会又小一些。

建议二：关于增值税征收相关规定：

凭增值税专用发票认证抵扣，抵扣期最长不超过 180 天。这条规定不适合建筑业实际，应予以取消或修改。理由是：由于业主工程款支付严重滞后，施工企业支付给材料商的材料款也相应拖延（顶多付 70%），材料商没拿到钱当然不可能开足额发票给施工企业，这就为抵扣进项税带来麻烦。而税务机关对建筑业收入的确认，一般都是按合同约定或结算收入来确认，即使存在应收账款，也不能减少或推迟确认销项税额。时间欢同样造成了建筑

业企业实际上的税负增加，有的项目工程款被拖欠几年时间，但是税款已全额扣缴。

这些补救措施都是为了不要在试行以后，大量企业反映负担重了，要求按规定“先征后返”，反而会增加基层税务部门太多的工作量。

总之，国家的大政方针，好事要办好，不能因为统计数字的失实，就让建筑业“营改增”失去为企业减负的真正目的。

新形势下民企如何生存?

◎文 / 上海攀成德企业管理顾问有限公司总经理 李福和

据国家统计局最新公告,2016年建筑业产值19.3万亿,比2015年18.1万亿增长1.2万亿,增速7.1%往前追溯一年,2014年建筑业产值17.7万亿,2015年比2014年产值增长0.4万亿,增速2.3%从数据看,建筑业2016年的市场形势明显好于2015年。

果真如此吗?不一定,几家欢乐几家愁。首先是建筑材料的涨价,一定程度上推高了建筑业产值的增长,以可比价格计算的市场增长并不如数据反映的那么美妙;其次是PPP推动的建筑业增长并非所有企业的盛宴,主要增长集中在大型、优势企业:中国建筑新签合同1.8万亿,增长22%中国中铁新签合同1.2万亿,增长29%……窥一斑见全豹,大型央企突飞猛进,占据了增长空间;与此同时,地方大型国企、优势民营企业实现了不同程度的增长。这类企业不仅吃掉了行业的增长空间,还在大量挤占其他企业的生存空间。

从企业的数量上看,大型建筑集团的数量并不多,民企占据着数量上的绝对多数,但数量多和体制、机制的优势,并没有让民营建筑企业形成市场的竞争优势。从市场的份额看,10年前大致分布为:国企25%江苏浙江企业25%其他企业50%而今天,国企的占比正在大幅度的提升,将近35%江浙建筑企业艰难保持,其他民营企业的市场空间正在大幅度的压缩。从竞争态势看,民企从过去的市场进攻转为全面的市场防守,大多数民企主要从事房建领域,一度向基础设施等领域发起冲锋,力求在新领域占有一席之地;目前的竞争态势,民企难以在新领域、新模式上实现根本性的突破,甚至在房建领域的中高端也难有作为,逐步退回原有阵地。

建筑业总的市场已经基本稳定,在市场总空间一定的背景下,总是存在此消彼长的现实:10个苹果,两群人分,一群人多拿,另一群人就必然少拿。国有企业“是我们党和国家事业发展的重要物质基础和政治基础”“理直气壮做强做优做大国企”,这是建筑国企发展最辉煌的时代,却是民企生存最艰难的时代。

那么,建筑民企如何寻找自己的生存之路?



一、认识变化、适应变化

笔刚把目前建筑业市场的变化总结为六个方面:1- 国内市场总时下行;2- 建筑业细分市场分化;3- 国际化加速;4- 建设模式快速变化;5- 管制方式逐步市场化;6- 企业竞争分化。垄断竞争与自由竞争在不同的业务层次并存,这六个方面,我们细列一二。

中国正处在最大规模的建设时期,抛开建筑业的产值只看建材的使用量,钢材、水泥、建筑用玻璃的使用量超过或接近全世界的50%,而中国人口占20%,即使我们处在城镇化的关键阶段,这也是不可持续的建设速度;中国庞大的建设能力,注定僧多粥少是未来建筑市场不争的现实,从整时上看建筑企业需要放弃行业快速增长的梦想,企业自身的增长只有依靠竞争,抢占他人的生存空间。

在整时市场空间不再无限的同时,不同建设细分行业的市场空间正在此消彼长,笔者曾将不同细分市场比做桶:全空的桶是海绵城市、地下管廊,空间无限,但谁为装水的人付钱、怎么付未还需要探讨;半满的桶是公路、轨道交通、高铁,但灌水的人很多,灌水的速度很快;最大的桶当然数房屋建筑,桶装了70%,未来空间还是很大,但装水的速度正在放慢;接近装满的桶是火电、水电、水工等,空例已经很少;有些桶的水已经外溢,煤炭、钢铁、水泥、平板玻璃等去产能

的领域,几乎没有建设空间了;即使能看到新的市场机会,去不去抓需要勇气,会不会抓需要智慧,能不能抓需要资源 and 能力,没士准备,机会也会溜走。

面对目前不断变化的环境,民企需要在关注、研究、适应上做文章。

第一层次是关注变化。中、高端市场形成的垄断竞争局面正把大多数民企排除在外,而中低端市场激烈、无序的自由竞争正在推高民企的经营成本,再加上政策变化-营改增、资质进一步放开,冷冽的市场寒风让多数民企瑟瑟发抖,不关注变化的民企应该几乎没有,但仅仅关注环境变化,严然是不够的,那就要加强研究。

第二层次是研究变化。正如我们谈到的建筑业正在发生的六大变化,变化的特点各不相同,整体市场的变化是长期的,细分市场的变化是起起伏伏的,国际化加速并非所有企业的机会,建设模式的变化是行业发展的必然,政策的变化是短期即固化的,市场竞争的分化意味着未来的竞争将基么稳定;外部环境的变化必有其原因,对每个企业的影响各不相同,企业既需要做短期的调整,也需要做长期的准备。在笔者看来,能深入思考、深入研究和找到对策的企业比例不会太高,即使找到了对策,能实施吗?

第三层次是适应变化。目前激烈变

化的市场，将会在5-10年趋于稳定，要适应目前的变化，企业需要审视自身的经营模式、管理模式、激励模式是否和市场的需要相适应，适应则坚持和修正，不适应则趁早进行大的改变，改变是一件并不容易的事情；达尔文提出适者生存，这是生物界的规则，适者生存也是商业界的规则，如果恐龙因不变而灭绝，企业

也会如此。那么改变容易吗？2000年前商鞅实施变法，即使有秦孝公的支持，改革者依然被五马分尸；路径依赖是领导意识、团队能力、品牌形象、资源禀赋长期累积的结果，放弃旧的路径、找到新的路径是巨大的挑战。建筑行业最简单的莫过于从联营向自营模式的转型，又能有多少联营企业能成功？工程总承包转

型、国际化转型，如果没有壮士断腕的决心，又有多少企业能成功？

站在2030年看今天的建筑业、企业和我们自己，一定有很多需要改变，但能看清的能有多少？看清找到新路的有多少？筚路蓝缕走新路的又能有多少？会不会让“晚上想想千条路，早上起来走老路”成为宿命？

二、寻找生存之路

数量众多民营建筑企业可以划分为不同层次：第一类，大而强的民营建筑企业，经过30年的发展，他们已经做大，形成了自己的核心能力，赢得了市场和客户，成为建筑民企的中坚力量，多然他们还不能和大型国企在资源禀赋、专业覆盖、品牌、团队上相提并论，但其机制、体制的优势，艰苦奋斗的精神，也勇向前不放弃的勇气，成为他们生存的利器；第二类是大而不强的企业，这类企业利用早前的资质优势，依靠联营挂靠模式，做到了一定规模，但客观说，自身在项目的签约、履约、结算的能力薄弱，资金、技术、团队的积累少，专业的转型几无可能，模式的转型迫在眉睫，在新形势下面临巨大挑战，要么生存、要么死亡是未来的抉择；第三类是中型有实力的企业；第四类是中型无实力的企业；第五类是小型有实力的企业；第六类是小型无实力的企业。从这样的分类中，读者大致可以理解笔者的意思，企业可以大中小分类，亦可从有无实力的角度分类，在建筑业市场分化的今天，建筑企业面临的最大挑战主要不是规模大小，而是实力强弱，或者说规模只是实力强弱的一个因素。

对于民营建筑企业，笔者的总体建议是三个：1- 主动或者被动退出建筑业；2- 提前预见变化，早做准备；3- 内外兼修，强身健体为何。

第一条路是退出建筑业。这是一种无奈的选择，但并非不明智的选择，尤其是主动退出。“功名利禄”成就于建筑行业，退出建筑业需要巨大的勇气；笔者见过这样的企业，营业收入5-10个亿，利润5000万以上，经营不错，但团队强烈依赖老板么人，老板的孩子不再从事建筑业，老板无心、无力打造出一个不依赖

自己的经营、管理团队，笔者给他的建议就是主动寻求被收购，趁企业在值钱的时候脱手，这是最好的选择：企业前进、老板主动退出。老板和企业被动退出，则是企业破产，随着行业不再强势增长，这样的案例正在增加，与其坐以待毙，为啥不抢先出手？放弃是放弃者的墓碑，奋斗就是奋斗者的金牌。如果不愿意放弃，那就撸起袖子加油干，在建筑业奋斗下去。

第二条路是提前预见变化，早做准备。无论如何转型，施工总承包还是民营建筑企业未来3-5年主要的生存业务，在资质放开、营改增推行、四库一平台联网几股外部力量的夹击下，联营不再空间，自营是王道，无论是联营、自营并行的双轨制还是痛下决心、招兵买马、放弃利润坚定转型的一刀切，朝自营转型都是不二选择；“市场在资源配置中起决定性作用”，资质已如今天求职的大学学历，不再有多大价值；没有自营的转型，何谈BIM？何谈标准化、精细化？何谈专业的转型？何谈工程总承包的转型？何谈价值链的整合？转型自营，需要3-5年甚至更长的时间，需要培养团队、需要培养经营、管理能力，需要形成和运作高效的管理体系，需要堵住可能四处漏水的项目运作；然而，这样的能力不塑造，能有未来吗？没有随便便便的成功，不会有无缘无故的失败。自营能力强大的企业，既可以在成功的路上继续向前，也可以把成功的经验推广到新的模式、新的业务领域进行复制，但前提是在既有业务上已经取得成功。是固守，还是增加新业务，没有对错；仔细研究金螳螂可以发现，过去20年，金螳螂固守在装饰领域，房地产行业曾经如火如荼，金螳螂没有进入房地产，在装饰行业的深耕细作成

就了装饰行业的奇迹，但今天我们看到，金螳螂正在以PPP模式强力进入市政行业；中建是房建领域的强者，正强势进入市政、交通等基础设施行业，推动企业进入新的发展阶段，中建PPP模式背后的资源来自何处？金融支持来自于房建、地产现金流形成的企业信用，核心团队来自于房建业务的千锤百炼，管理体系来自于房建业务的管理弹性；没有一个业务的艰难修炼、艰苦成长，不把豆腐磨好，不可能有新的无源之水、无本之木，做好今天的工作，就是为抓住明天的机会做准备，没有长期的准备，最好的机会也只能是水月镜花。

民营建筑企业，面对目前的变化，在业务上做加法是一种选择，做减法则是另一种选择。笔者见过一些规模并不大、能力并不强的建筑企业，业务数量很多，业务区域很广，但业务量都不大，所谓弃之可惜、食之无肉；笔者的建议是在慎重评估以后，应该做出选择，要么增加资源、改变机制，把业务做起来，要么选择放弃，伤其十指莫若断其一指，不消化的贪吃毫无价值；万科当年放弃很多业务专注于房地产，谁能说不是明知的选择？东方不亮西方亮的业务幻想，如果没有精心的培养，激烈竞争的结果必然是东方不亮西方也不亮。

第三条路是内外兼修，强身健体内本。坚持把建筑业当成使命来做的民营建筑企业的最高选择是内外兼修，强身健体为本。外修是深入研究市场和客户，以市场和客户价值为重；万古长青的建筑业总会凸显出新的机会：开发区的热潮过了，旧城改造的机会来了；新建的高峰过去，维保的市场正在与日俱增；以建设为核心的时代过去，全生命周期的时

代正在走来;关注客户的需求,为满足客户现在的需求干活、为满足客户未来的需要做准备,这是外修。内修则是提升自己的能力、效率、服务品质,更为未来的变化做好准备,建立有适应性和延伸能力的团队,以奋斗者为本的激励体系来激发团队的战斗力;建立健康的财务体系,建设开放、包容和创新的企业文化,

这些都是企业内修的要素。

对于民营建筑企业,市场评乎夜幕四垂,PPP、国际化、大项目都成了央企为主的国企之盛宴,“民”不聊生;但我们又分明看到星河恒亘,新模式、新业务、新市场给机制、体制灵活的民企新的空间,国企的政策优势不会永恒,也吃不尽所有的业务,不会适应所有的模式,建筑

业只有客户价值、市场规律永恒,艰苦奋斗、坚韧不拔的民营建筑企业精神,总会在那里、在这里,在近处、在远方,找到自己的空间。

祝福建筑民企,祝福中国建筑业,祝福中国。

大数据时代下建筑企业的转型发展

——基于南通四建经验的思考

◎文 / 南通四建集团有限公司名誉董事长、党委书记 耿裕华 南通四建集团有限公司董事长 陈 健

借助互联网这个工具,当今生活正迈进大数据时代。大数据时代具有以下几个特征:数据能够全时段进行收集、能够实现海量储存、能够通过手段进行处理和应用。如今,数据应用的形式正发生颠覆性变化。由原先的从变化中寻找规律、从大量数据中寻找“方程式”到从海量数据中确定某一具体时点的数据和信息,这一转变为企业决策和提供公共服务奠定了基础。大数据从根本上说是一种资源、基础设施,关键是要为我所用。

建筑是最大的数据行业之一,又是数据化程度较低的行业之一。在新时期,数据的价值和重要性将逐步体现,项目的工程量、建材价格数据、设备的产品数据、企业资质数据、产品的质量评估数据等纷繁复杂、浩如烟海,建立和完善企业的大数据库将是行业竞争的门槛之一。建筑企业没有大数据库,就会将自身置于十分被动的位置。建筑业要热情拥抱大数据时代,用“大整合、大融合、大视野”的大数据核心思维来建设和管理企业,实现企业的信息化、数据化和现代化。



一要用“大数据”思维提升宏观把控和微观决策年平。大数据能够成为企业不可或缺的“核心竞争力”。建筑企业要提高竞争力、实现持续发展,就必须将企业业务、技术和管理信息都全面实现数据化。最关键的是要改变思维方式、决策方法,充分运用大数据制定企业发展战略、进行战略决策。

二要用“大整合”思维实现资源高效利用。利用大数据,企业可以突破时间、空间和地域限制,用更便捷的手段在更广更高的平台整合全世界的自然

资源、社会资源为我所用。南通四建运用“大整合”思维,整合物质资源、人力合源、知识合源,成立足财电子战务公司、创设筑材网,建立豆料集采网络平台,最大化、最优则地配置市场资源,降低了管理成本、提高了企业管理水平。

三要用“大融合”思维探索跨界融合发展。如今,全世界互不相干的行业、企业、事物之间全面渗透、融合变得十分容易,通过文化、技术、资源的互补,可以在一个共同的平台上实现共赢、多赢。跨界融合是时代发展的趋势。南通四

建收购并成立了上海浦东开灵电梯厂,将建筑业与机械制造业融合,打造工业4.0,融合效应已经凸显。

四是用“大视野”思维提高团队素养和能力。互联网使人们的视野变得更加宽阔,以全球性大视野来思考和解决问题变得十分必要。对于建筑行业而言,特别是对于企业管理人员,利用互联网深展视野,显得尤其重要。改变流程、改变思维、改变管理和生产方式是建筑人、建筑企业转型发展的出路。

【建言献策】

民营建筑企业转型升级“十策”

◎文 / 李淼磊 向延昆

建筑业是国民经济的支柱产业。经过近十年的高速发展,建筑业规模日益增长,增加值占 GDP 已达到 7% 左右,对经济社会发展的贡献也日益增大。但从 2015 年,特别是从去年开始,经济下行压力增大,建筑业形势不容乐观,如营改增的实施,使得诸多建筑企业发展存在不确定性,转型升级成为必然选择。今年的政府工作报告着重强调深化建筑业改革,国办 2017 年 19 号文对建筑业发展提出了诸多方向。那么,就实际工作而言,民营建筑企业转型升级当如何为之?



1、坚持项目直营

项目直营,是创险民营建筑企业转型升级的首要标准、第一要义和试金石。作为施工企业,如果不实行项目直营,就存在管理“空心化”,企业管理理念、岁牌意识打造、人才培养、技术进步等,都将成为空话,公司总部对于项目的管理就失去“约束”。这是因为,项目经理本身就是一个独立的利益主时,在项目管理中以追求自身利益最大化为目标,甚至偷工减料、安全文明施工混乱、工程质量安全标准规范无法正确实行,项目管理隐患重重。而对于公司发展理念、战略规划,凡是影响利益追求的,就会被“弃之如敝履”,最终导致项目各自为政,企业没有形成一盘

棋,公司一切的商略、目标的落实就失去了基础。因为,这种对项目的要求,都被认为是一种负担,项目经理不予配合,或只会变相配合。

导致这种现象的根本原因在于,公司总部与项目部是平等的市场主体,不是企业内部上下级关系,而只是一种松散的合作关系。而不也可能导致,几个项目赚的钱,一个项目没做好,可能都亏了。因此,挂靠是等对走不通的,直营是转型升级的先决条件和必由之路,躲都躲不掉,除此别无选择。尽管转型难度很大,公司要有能力、时系相配套,但一定要朝这个方向努力。

而从营改增来看,要求企业四流合一,有进项抵扣,若做不到位,就可能增加税收负担,导致公司财务成本增加。最近一直听到民营企业反映说营改增后税负增加了,追究根本原因,就在于,以前是不规范的财税管理,即使逃了税,也不好追究,但现在逃不了税了,原先逃掉的税,现在要补缴了,而公司又应对营改增乏术,表现在财务上就是税负增加了。

因此,如果我们仍以建筑业为主业的话,项目直营是必须过的一个关,这个不做,什么都是空谈。

2、矢志高端市场

众所周知,当前建筑市场鱼龙混杂,开发战千差万别。如果不甄别,就可能被套牢,导致全盘皆输。

从实际看,有些项目好接,有些是朋友的项目,有些甚至是烂尾楼,甲方资信不强,手续不全,资金不全,规划没落实,资金链可能会断,要垫资,若继续承接,可

能就全盘皆输。实践证明,一定不能接一些把公司拖垮的项目。民企没有太大的固定成本,即使没项目干,还可能活下来,但干这种高风险项目,把钱砸进去了,就收不回来,可能就彻底整死。

民企一定要矢志高端市场,开拓资信实力强的高端客户。这里所讲的高端市

场、高端客户,不一定是项目规模大、档次高,不是说一定要承接到 500-600 米的大项目,而是指业主资信一定要高端,有诚信、实力强。对于民营企业而言,在经营正常情况下,即使项目利润比较低,但对企业进入高端市场,树立形象,或者具备创品牌的条件,或者公建项目,为公司在

建筑高度、跨度上增加代表工程业绩的,或者可以为公司带来一大片市场机遇的项目,即使第一次进,不赚钱,也要做好。比如,武汉的民族建设集团,即使只有一

级资质,但已经顺利承接到位于武汉雄楚大道的诚功大厦项目,该项目高 195.2 多米,总建筑面积 13 万多平米,该工程的承接,将对公司突破高端市场大有裨益。

总之,在没有任务情况下,一定要防止干把自己砸进去的项目。不能吃毒药、苦酒,宁可挨饿,也不能吃泻药。

3、自觉创造经典

供给侧结构性改革的当下,民营建筑企业应该具有一种觉醒意识,要充分认识到,一味靠提升产能、降低成本赢得市场的时代已经过去,强化质量意识,铸造经典建筑已经成为中国社会的广泛认知。

经过 30 多年的快速发展,中国已进入中等收入国家行列,价格因素已不再是决定消费的主要因素,质量好、品质高、耐

用的产品,消费者宁可多掏钱,也愿意买。建筑行业这样的例子也比比皆是。同一个工程,若一家企业多然承接价格低,但工期拖延,履约差,而另一家拼质量、拼工期履约,为客户提供增值服务,结果可想而知。纺织服装业的发展经验值得我们借段,使用功能基本相同的一款衣服,价格从几十、几百、几千,甚至上万的都有,以致对于某些高消费人士,任何一件衣服,

哪怕只是一双袜子,一条内裤,你要不让他多花点钱,他心里都不舒服。服装业早已告别廉价取胜的时代,品牌战略在这个行业非常成功。赚大钱的几乎没有一个靠的是偷工减料,真正成功的是岁牌创造者,而非产品生产者。对于广大民营建筑企业而言,就要树立经典意识,为客户、市场、社会“生产”经得起历史检验的产品。

4、强化服务意识

这里所说的服务意识,不是指服务员的服务,而是作为施工企业为客户提供产品过程中,不是挖空心思搞签证,钻营心计,而是为客户创造高质量的产品,品质值得信赖,为客户提供全方位服务。

从内涵来讲,具有服务意识的人,能够把自己利益的实现建立在服务别人的基础之上,能够把利己和利他行为有机协调起来,常常表现出“以别人为中心”的倾

向。因为他们知道,只有首先以别人为中心,服务别人,才能时现出自己存在的价值,才能得到别人对自己的服务。

建筑行业内客户类型千差万别,这就要求我们,公司要建立完善的客户服务体系,市场开深、客户对接、项目考察、工程建设、工期履约、工程品质以及其他所有与客户有关的事项,都应该纳入服务时系范畴内,为客户提供高效配合、协调、急业

主之所急,想业主之所想,最后一定都能获得回报。比如,中建三局的客户服务时系涵盖局、公司、分公司三个果面,从高果、中文、基兴全方位无缝对接服务客户,任何一个环节的偏差,都能引起整个体系的纠偏,这种高效、全面、无缝、及时的服务体系,为中建三局保持领先优势注入了强大动力。民营建筑企业在这方面,仍需不断改进。

5、合作倍增实力

近年来,很多施工企业在工作报告中都强调要进入高端市场,承接高端项目,开深高端客户,这是行业细分带来的客观结果。但是,不是所有企业都能靠单打独斗进入这样的领域,合作是必然选择。过去,我们习惯了同行竞争,一个项目,几十、几百家企业同场竞争,投标时,一个屋子里挤满了几百号人,这壮观景象让外人胆颤心惊。

但是行业发展到今天这个时代,合作可能更应成为我们的共同行动,尤其是在 PPP、工程总承包逐渐成为行业主流趋势的背景下,同行合作则是主要选择。这种合作,本质上是一种联合行动的方式。一般而言,成功的合作需要具备一致的目

标、统一的认识和规范、相互信赖的合作气氛、具有合作的基础。随着工程规模越来越大、建筑难度越来越高、资金条件越来越苛刻,单靠一家企业根本无法拿下,一定要合作。当前国家大力推行 PPP,很多民营企业反映融资难、融资贵,只能与 PPP 擦肩而过,“同行也只能看热闹”,这是客观因素导致的必然结果。PPP 本质是激活社会资本,弥补政府投资的不足,从而为经济建设提供动力。从各省市发布的 PPP 目录中看到,项目资金需求非常大,但具有强大资金实力的民企屈指可数,且抗风险能力亟待提升,这就决定了只时通过合作才能分得一杯羹。

又如,国家大力推广工程总承包,对

企业的综合实力要求很高,从中建三局这几年探索实施工程总承包管理的“441 计划”来看,要完善四个管理体系,打造四个职业团队、构建一个管理模式,这样庞大的系统性管理工程,对于诸多民营企业而言,可能只能望其项背。但,通过与国企、央企合作,开展联合经营,民企也大有可为。前几天,与一家民企老总聊天,他说新洲区以 PPP 模式修建一条高速公路,总承包方是一家大型央企,但新洲的几家建筑民企也在其中干。很明显,这几家民企通过与央企合作,得以进入 PPP 领域。因此,我们一定要认识到,现在一定不再片面的强调竞争,而合作是提升实力、持续发展的必由之路,否则,路将越走越窄。

6、着力培养人才

人才的重要性毋庸置疑。对于企业而言,人才承载着管理制度、理念、文化、技术等,是实现企业所有目标的唯一凭籍,很难相信,抛开人才而谈论其他一切有关企业发展的课题。

作为企业管理者,每天可能都在考虑如何培养、引进、留住人才。但对于民营企业而言,可能陷入了一种“囚徒困境”,企业发展急需各类人才,特别是高端技术、管理人才,但由于激励、信任的缺失或不足,尽管管理者懂得珍惜人才,但又很难将人才作为核心要素使用,而只是一种依

附性、配合性的角色,导致公司与人才之间的“合作”无法实现效益最大化,最终对双方都无效。这样的例子比比皆是。

当然,还有另一种情形,我们在企业调研中经常发现,现在很多民营企业为了资质升级搞信息化,专门从高校招聘了相关专业的高材生,有的甚至是硕士、博士,但是人才招进以后,由于长远的激励机制、晋升机制等的缺乏,导致其感受不到“重视”,长此以往,心灰意冷,人才流失。

我们应该认识到,随着市场急烂变化,行业企业竞争环境不可同日而语,特

别是国家对建筑业改革的纵深推进,比如住建部2017年19号文还强调人才还可以搞事务所,以后企业资质并不重要,而是项目团队,项目经理个人的能力。国外的项目经理终身负责制,建造师事务所等已经实行多年,我国已经认识到其重要性,我们理应从战略高度给予重视。如果没有一批会管理的人才的话,项目直营可能就成为空话。如果没有有业绩的高素质项目经理的话,可能接不到活。如果没有在企业战略制定、团队的凝聚和企业文化建设方面的并才,企业发展就可能成为空话。

7、规范法人治理

法人治理是企业长治久安、减少内讧,激励各方面积极性的制度核心。我们一般谈论的是狭义的法人治理,主要是指公司内部股东、董事、监事及经理果之间的关系。由于历史和创始人的原因,目前一些民企股权呈现非常分散和非常集中两种形态,表现为一股独大、金字塔型、监事会形同虚设、二元结构等,法人治理结构的建立困难重重。股权持有者与公司员工的利益存在冲突,天天就是人和人斗,

没有更多心思抓企业经营生产,长久下去,企业发展岌岌可危。

从内涵来看,法人治理的核心问题首先是董事会如何定位及如何对经理果进行有效激励和约束,以及解决对企业人力资源的有效激励和约束,关键在于分权制衡。如果从更广义的概念来看,法人治理还包括公司利益相关者之间的关系,如股东、经理果、员工、客户、社会公众以及其他相关各方等。因此,要保持企业长久治安、持续

发展,实现上市,打造百年老店,就必须完善公司法人治理,建立健全现代企业制度。

如果说,前十年国家经济高速发展为企业发展提供了难得的历史机遇期和窗口期,那么,至少从2016年开始,这种窗口期已经发生历史性转变,即经济增速放势,L型走势逐渐形成的背景下,公司法人治理结构的不规范,将成为公司持续发展的掣肘。国家在改变,社会在改变,人心在改变,你不变,将被改变,甚至抛弃。

8、顺应时代发展

近几年,我们都有一种感受,就是各种引领行业发展的新事物不断涌现,BIM、智慧城市、装配式建筑、工程总承包、放管服改革、电子招投标、统一市场、工匠精神、智能建筑、资质改革、建造师事务所等等,让人目不暇接。特别是国办2017年19号文被认为是中国建筑业第一个与国际高度接轨的文件,很多内容都代表了国际发展趋势。这让人不得不得出一种印象,就是这个时代已经开始发生翻天覆地的变化,如果不关注,两耳不闻窗外事,不管他人瓦上霜,就可能刻舟求剑,跟不上时代的发展。

我们在调研中了解到,很多民企存在

很多困境,如市场开深后劲不足、任务承接储备不足、项目管理规范不足、工程款回收持续性不足、营改增后减负效应不足、科技研发成果应用不足、PPP项目合作融资不足等问题,导致企业发展举步维艰。后来经过深度了解,其根本原因主要在于好大喜功、贪大求全,跟不上时代发展。比如,国家对企业资质开始进行改革,不再重视特级、一级等企业资质的培育,而更强调建造师、项目经理个人职业资格的管理,但有的企业仍然一门心思升特级,恕不知,也许等升为特级,可能就成为一张废纸了。又如,有的企业一开始从劳务做起,赚点钱了,就做总承包,然后开始

做房地产,最后亏得一塌糊涂。说得好听这是延伸产业链,说得不好听,其实是一种不务正业,对自身认识不足,专业化也是一种转型升级的重要方向,而不要非要往不熟悉、不了解的领域深展。前几天,湖北新菱机电工程有限公司的一个高管来拜访我,听他说,他们公司BIM做的不错,在投标中经常使用,以至于给他们投标带来了很大好处,业主非常认可。

我们应该认识到,没有金刚钻,就不要揽这个瓷器活。也许,以退为进,将会海阔天空。



9、持续提升管理

管理是一个永恒的主题。从本质上讲，最经典的定义将管理界定为由计划、组织、指挥、协调及控制等职能要素组成的活动过程。从实践看，除战略谋划、制度制定、决策执行、文化建设等，连员工的日常言行、行为举止、用餐习惯、精神状态等，都可成为企业管理的表现形式。当前，信息化、标准化、精细化方兴未艾，成为各行各业争相抢占的先机，建筑行业也不例外。

武汉建筑业企业在这方面一直走在全国前列，中建三局、山河集团等行业领先者就率先进行管理变革，完善内部管理制度，增强集团管控力。比如中建三局的“两化融合”、山河集团的“一事一议”灵活决策机制和终端审核等，都为企业转型升级奠定了坚实基础。但对于大多数民营企业而言，加强管理变革，增强集团管控力，可能还未意识到紧迫性，对于信息化、

BIM、互联网+等，可能还只停留在认知层面，具体工作仍未开展。在我们的调研中，发现很多民企仍在进行前期的“听”、“看”、“学”。但令人欣慰的是，他们已经意识到要开展相关工作，这是一种进步。

总之，我们必须认识到，转型升级，如果不提升管理，就一定在未来的竞争中失去优势，企业发展不能只有技术工人，就只会干活而不会管理，那么，企业的可持续发展就将成为空话。



10、加强文化建设

文化是一个企业最核心的竞争力。如果有了文化品牌，有了共同奋斗的目标，有了共同的愿景，共同的行为准则，企业就大大增强了竞争力。岁牌做好了，就能吸引人才，提升实力，占领市场。

企业的每一个人都代表了企业的形象，员工要成为企业文化的建设者、承载者，而不是一个被教化的对象。企业文化也不光是做一个CI，更重要的是，企业员工要对理念、愿景具有共同的认知。企业文化建设，本质上看，员工是建设者，每个员工都要践行，而不是仅仅对外的宣传，一种符号。比如中国建筑的十典九章，早已成为全公司上下几十万人的共同价值

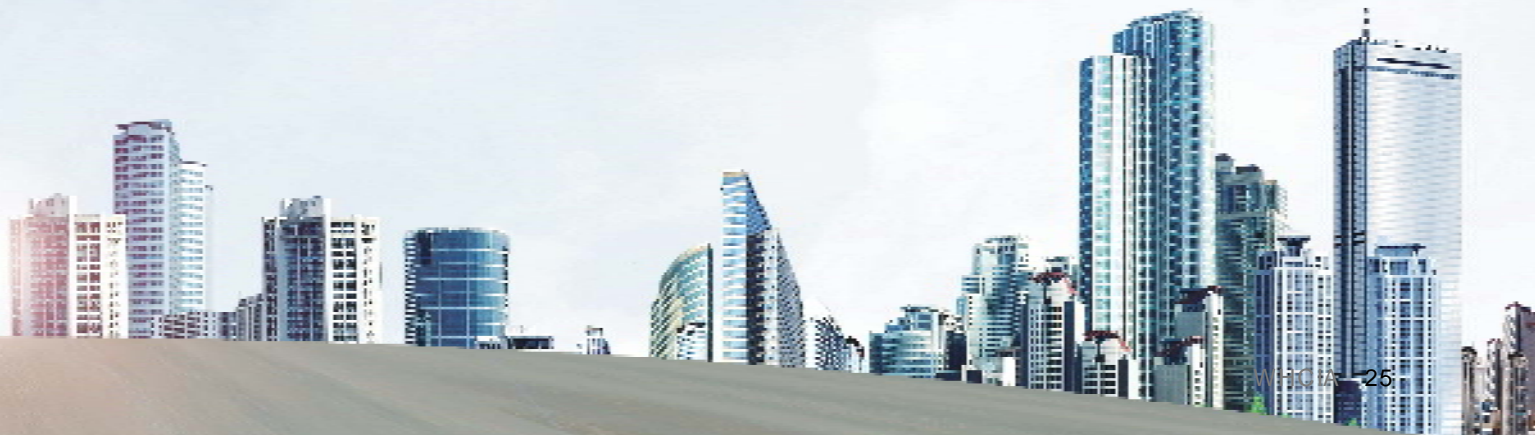
准则和行为指引。

文化最根本的价值在于吸引力、凝聚力，最突出的表现在于一致认同，形成共识，最重要的在于对员工的关爱，吸引人、留住人、激励人。有了人，什么就都有了。因此，对于任何一个企业而言，要将企业打造成为员工实现理想，获得幸福感，成就感的平台，而不是仅仅只是打工谋活的工具。总之，文化建设，就是要企业员工都有一种主人翁精神，只有这样，企业发展中的所有问题，就都能够真正的找到解决办法。

我们将文化建设放在最后，并不是说企业文化最不重要，相反，企业文化建设

是企业发展的最重要的核心要素。我们一定要充分认识到，要将企业建设成为员工事业的舞台，能将所有员工凝聚起来，为了共同的目标而努力，这时企业就焕发出竞争力。

当然，在这里所讲的“十策”，并不是搞一个教条，一个课么，大家照么宣科就完了，而是针对今天我们所遇到的困难，针对当前的行业环境、政策导向和时代特征。历史是勇敢者创造的，我们祝福所有建筑企业在未来发展中，取得更加亮眼的业绩，为自己、为企业、为行业、为历史，做出我们这代人的应有的贡献。



【经验交流】

民族建设集团转型升级的几点思考

◎文 / 民族建设集团董事长 叶佳斌

作为一家在建筑行业经营多年的民营企业,民族建设集团一直认为,推进企业转型升级是决定公司能否在激烈的竞争中立于不败之地的一项刻不容缓的大事。公司要适应当前经济的发展,转型升级是根本,也是必由之路。结合本企业特点,本公司谈谈以下几点看法。



一、在经营模式上的转变

经营模式,传统的有直营和挂靠两种。挂靠、非法转包,其实质就是以包带管,把项目的所有风险转嫁到自己身上,把企业的命运掌握在他人手上,尤其去年实施营改增后,挂靠的市场空间一定进一步压缩。如果不对挂靠说不,企业的转型升级都是空话。

所谓直营项目管理,本质上就是企业对人才、资金、技术上的完全掌控。人才管控实际上就是三点:培养人才、引进人才、留住人才。我们招聘高学历的大学生进行技术及综合能力培训,使之与公司共同发展;在管理过程中不断从社会中引进中、高端人才;利用企业文化、福利待遇等留住人才。

资金管控主要是成本管控。我们公司所有项目公司采用集中管理模式,项目部所有款项都在OA系统审批后,拨付至项目;所有劳务人员实行实名制管理,为工人办理一卡通及个资卡,每月三次为农民工发放生活费至农民工个资卡,按节点支付个个资至劳务人员个资卡上。武汉地区所有材料、设备采用公司集中配送、统一支付材料款的方式,节约了采购成本及材料浪费。

在技术上向“高、尖、新”方向发展,不断学习借鉴同行业先进技术,不断完善项目质量、安全、文明施工标准化,实现质量、安全逐步提升。我们一方面通过观摩学习的方式引进新工艺、概施工方法,在所有项目中推广使用;另一方面请本行业的领导、专家亲临现场指导。我们一直把全国最高奖项“鲁班奖”“詹天佑”奖作为我们的目标,要求每个项目最少创“省”质

量最高奖项。

二、逐步走高端发展之路

在承接项目前期我们会对承建单位资信情况、项目具时情况进行综合考评摸底,组织人员对项目进行风险评估。对于交缴高额保证金的项目,对垫资额度大的项目,合同明显苛刻的项目说“不”。

现在中国的建筑已经与国际接轨,以往的建筑不管从体量上还是从高度上都无与伦比。从近的来看,武汉近年来结构复杂、超高层的建筑比比皆是,所以我们在经营上就要积极寻求“高、大、难”项目。在寻求新客户的同时是,也要维护好老客户,我们以现在施工的先场保证市场,走品牌发展道路,用我们的实体展示给广大客户,使建设单位、客户、主管单位通过实体认可我们。

三、以品质树品牌

在人们不断最求“物美价廉”的时代,其实产品的“质”是人们更看重的东西。面对物价的不断上涨,企业走品牌发展战略,想要让业主接受高品质、高成本的物品,除了本身创造高品质实体外,还要注意以下两个方面:

1、加强沟通,结成利益共同体。告知高品质、高成本带给双方哪些高收益,实现双赢。

2、坚持技术创新、管理创新、体制创新,走质量效益发展道路,交社会满意的精品工程,以此塑造公司的品牌。

四、走合作发展之路

在现今新形势下,光靠单打独斗的模式营销越来越难。现在我们民营企业要与

大型国企、民企走联营合作模式,明确双方责、利、权,积极参与PPP项目的建设。我们公司近期与国企合作承接的十堰郧阳异地安置项目,此项目的承接解决了我们公司一部分资金问题,同时市场上又开深了一个新的领域。

五、用好人才的支撑作用

人才强企、人才兴业是公司的发展战略,积极引进人才、培养人才,用好人才。管人,管的住人、管不住心。理才,理的是人才,得到是人心。在育人、用人、留人方面我们从以下着手:

1、要牢固树立以人为本、人才资源是第一资源的观念,注重情感管理,即理解人、尊重人、关心人,通过塑造良好的人际关系,充分发挥人的主动性和积极性,通过提供优美工作环境,优厚的福利待遇和让员工感觉家的温暖。

2、重视人力资源的开发和利用,加强人才资源能力建设,即重视培养人,提高员工的知识和技能素质,通过工作实践和有针对性的培养,形成由项目经理、技术骨干和熟练工程师组成的专业人才梯队

3、重视激励人,运用物质手段和精神手段相结合的方式,激发人的积极性和创造性;重视使用人,给员工提供发展的机会和创新的舞台,使个人的才华能够得到充分的施展。

六、完善法人治理结构

现在企业在人治的主要问题是:人治,不是法制。完善法人治理应把握好以下关键:

- 1、明确长期、短期目标。
- 2、建立、完善公司的各项制度和工

作流程,让制度管事、流程管人。

2、对各二级单位实行承包责任制,明确双方的责、权、利,制定明确的奖惩制度。

3、制定和完善的考核办法,形成符合建筑企业实际的考核评价管理机制和机制,强化激励约束机制。

4、认真研究制定人才发展规划,切实加大力度建设和教育培训,全面提升职工素质,着力打造一支爱岗敬业、业务精湛、作风过硬的高素质、高果次的职工队伍。

七、紧跟信息化潮流

在信息化不断发展的今天,我们已经感受到信息化给建筑行业带来的巨大变化,因此我们在积极推进信息化进程,具时现在以下几个方面:

1、在2016年成立了BIM小组,推进集团公司BIM在重点项目的应用,大力推广建筑业“十项”新技术在项目中落地,要求各在建项目开展QC活动,进行发明专利,实用新型专利的技术创新。;2017年年初

集团总部和项目启动了ERP信息化交流和财务EAS金蝶系统的运用,此项系统的运用不仅简化了审批流,提高了工做效率,更实现了对项目的成本管控。

2、目前我们要求每个在建项目创智慧工地。

3、建立自己的设计院,成立了钢结构、幕墙门窗、消防安装公司,提高企业综合实力。

4、着手成立建筑装配式公司,计划三年内投产使用。

广盛集团的“变”与“不变”

——坚持围绕用户 做专做精建筑

◎文 / 湖北广盛建设集团有限公司董事长 匡玲

新形势下,广盛同样面临机遇和挑战。新一轮转型升级中,广盛的“变”是运用信息化、精细化、标准化等手段来提升建筑施工管理水平,“不变”的则是对诚信、品质和工匠精神的坚守。新常态下,广盛积极推进企业转型升级,以实际行动走出了一条适合广盛发展之路。



一、创新求变,推动转型升级

今天的质量就是明天的市场,广盛以轻快的步伐紧随行业发展,围绕用户需求,创新管理思路,积极推进企业转型升级。具体来说,广盛在转型升级方面做了以下三个方面的努力。

(一)对用户负责,由粗放型管理向精细化管理转变

首先,在公司内部积极推行质量安全标准化建设工作。由公司总工牵头,各职能部门参与,编辑出台了《广盛集团质量安全标准化手册》,并对手册逐年修订完善,其中有很多内控标准均高于国家和地方标准,以此对项目质量进行严格把控。

其次,公司本着精细化管理、精益求精的管理理念,以“零投诉”为目标,设立内

部质量安全风险体系,设定质量红线,强化内部质量安全创查。公司相关职能部门通过每月组织的质量安全大创查,对参创项目进行内部打分排名实行奖惩,并在公司内部公示,在项目之间形成比、学、赶、超的良好氛围。同时不断调整创查方式和创查内容,通过制定年度、季度和月度质量管控目标“销号”制度,脚踏实地的落实解决质量问题,使我们的整体质量水平得到了显著提升。例如我们公司项目的整体板厚合格率和层高合格率现在均达到了95%以上,混凝土夹渣、漏筋现象基本杜绝,窗台漏水等现象得到了有效的解决。

同时,广盛积极向合作企业学习,吸收、转化、运用大企业好的经验做法作为

培训方式,调整管理手段,提升内控标准。例如与保利合作项目,他们对工程质量的高标准严要求,以及严苛的第三方创查和末位淘汰制度都促使我们不断提高现场管理水平,与保利合作,我们最大的收益是锻炼了队伍,使广盛的施工管理水平得到了大幅提升。

通过不断强化精细化管理,我们也得到了客户和社会的认可。2016年,我们承建的宜昌保利项目在年底保利内部第三方创查中,获得了综合排名第一的好成绩。由我们承建的宜昌恒大帝景项目在2016年恒大内部500多个楼盘中脱颖而出,被评选为“恒大全国十大样板工地”称号。同时,宜昌市住建委将扬尘治理工

作推进会放在广盛承建的 URD 项目现场召开。

在日常施工管理过程中,我们还通过鼓励创新来提升施工管理水平,公司自 2013 年以来,每年按年产值的 3% 单列科研经费;对每一项创新成果,拿出该成果全年所产生经济效益的 30% 奖励给创新者;并从精神层面对创新行为进行表彰奖励,如“陈业用管道预留亦施工工法”和“孙兴涛后浇带施工工艺”等以个人名字进行命名的工法和 QC 成果,这些举措极大地激发了全体员工的创新热情,也为公司带来了可观的效益。

(二)对环境负责,由传统施工向绿色施工、智慧施工转变

自从政府要求落实绿色、文明施工以来,广盛积极响应,践行“绿水青山就是金山银山”的理念,锐意革新,用一系列举措将绿色施工、安全文明施工、智慧施工变成现实。

首先,公司推进标准化现场建设工作。在装配式设施方面,公司坚持“一次投入,多次使用”,工地现场定型化、标准化设施随处可见,工地大门、扬尘防治设施、车辆冲洗设备、钢制上人爬梯、智能门禁系统、楼层移动厕所、围挡、门岗、旗台、安全防护棚、临边防护栏杆、卸料平台、吊斗等一系列标准化定型产品均由公司实行定型化、模块化生产、制造和装配。在设备管理方面,广盛实施一体化管理,所有塔

吊、电梯等施工设备均由公司统一购置、集中管理,安全管理水平明显提高,各项目部综合管理能力均衡提升。

其次,公司全力打造文明施工现场。在公司每个项目的施工现场除硬化路面及建筑物以外,均以覆绿或绿化处理,施工道路两侧、楼层及塔吊等部位设置全方位降尘喷淋系统,通过铺设、架设在工地各处的管、杆、喷头,为工地灭减扬尘,并建立立体雨水循环收集系统,有效利用水资源,满足了现场养护、喷淋设施、绿化浇灌及运料车辆清洗除尘需要。还通过工地内设置的环境实施监测系统随时监测工地噪音、PM2.5 值、温湿度、风级风速等数据。除此以外,项目现场大量使用钢筋余料制作雨水篦子、钢管底座,利用模板余料加工制作绿化带篱笆、人行步道、切割作业用防护罩、分类回收垃圾箱等,砼余料则用于小型配件加工,这些废弃余料的二次利用不仅节约了成本,还促进了文明施工、绿色施工。

早在两年前,公司就专门成立了科技信息部,运用科技手段,提升绿色施工管理水平。目前,广盛已经建立了企业内部信息化管理平台,搭建了企业内部数据库,并在多个项目运用 BIM 技术,先谋后施、提高功效、节约材料,促进绿色施工。还通过吊装盲区监控系统、三维立体定位系统、临边洞口实施预警系统等一系列新技术强化工程安全管理;在公司项目现场

利用高清摄像头、无人机等现代化监控设备,对项目现场施工情况进行远程监控,实现远程动态监管。此外,公司独立开发二维码深化应用 APP 系统,将施工平面图二维码化,使所有主体构件具有唯一身份,实现现场人员信息、构建信息的闭环关联,做到施工质量、安全的全称可追溯。

(三)加强劳务管理,由松散型劳务管理向紧密型劳务管理转变

为加强劳务工人管理,科学准确的对广盛的劳务用工情况进行分析预判,我们在 2015 年开始在公司所有项目推进劳务实名制管理系统。通过在施工现场大门处设立门禁管理系统,要求工人进场必须使用身份证刷卡出入,实现了工人数据掌握和保险申报的有效闭合,同时结合我们自主开发的二维码 APP 平台的使用,实现了项目现场施工质量安全管控的全称可追溯管理。目前,我们正在做该系统与 BIM 技术的全面对接工作,将来我们的劳务用工测算将更加准确,这也有利于对成本的有效管控。

结合国家取消劳务资质,成立专业化分工种劳务公司的要求,我们通过标准化管理、科学化培训,制定具有吸引力的薪酬待遇等方式来培育打造广盛自己的工匠,以工匠精神打造一流的品牌队伍,走可持续发展之路,以适应市场不断的变化和严格的要求。

二、坚守诚信和品质,以不变应万变

广盛坚守企业发展的核心关键,是以不变应万变,在市场竞争日趋激烈的今天,广盛始终有清晰的自我认知和定位,将诚信和品质作为企业生命去捍卫并以此应对市场的不断变化。

广盛自成立之日起就是总部直营、集中管控的模式,从项目跟踪、合同签订、团队组建、劳务派遣到资金调拨、设备制度、主材供应均由集团总部集中管控,项目管理人员则全力以赴管好现场的质量、安全和进度。从而达到上有令下必达,保证了岁牌纯洁性,也保证了公司所有项目均处于受控状态和领先地位。

广盛多年的发展路径始终坚持一个“稳”字,不贪大求全,稳健发展、量力而行。倡导有多少钱办多少事,在项目承接方面也有所取舍,显格执行“三不”原则。即不和不讲诚信的人打交道,不承接恶意低价的工程,不做过度依赖垫资的项目。

因为坚持“三不”原则,多年来广盛也做到了“三无”即无劳资纠纷,无诉讼官司,无呆死帐。正是从项目承接的源头上有了好的机制保障,多年来广盛的运行质态始终良好。

在企业内部管理方面,广盛成立十三年来始终坚持每月 10 号发放人工工资,每月 15 号按合同支付材料款,规范的支付方式保证了公司资金运转顺畅,与业主、材料供应商及劳务之间也形成了良性循环,多年来无一起序资纠纷和账款纠纷。自 2010 年宜昌市住建委建立企业诚信体系以来,广盛的诚信分始终位居第一。

说到重品质,自 2009 年以来广盛有 7 项工程成为省市质量安全观摩工程,其中宜昌市图书馆新馆成为 2009 年宜昌市质量安全观摩工程,宜昌市新外滩成为 2011 年宜昌市质量安全观摩工程,宜昌

市半岛花园成为 2012 年湖北省质量安全观摩工程,荆州楚天都市佳园成为 2013 年荆州市质量安全观摩工程,宜昌市土门初级中学项目成为 2015 年湖北省质量标准化观摩现场,宜昌市委党校迁建工程成为 2016 年宜昌市绿色施工观摩现场。2016 年 7 月 26 日,由广盛建设集团承建的武汉楚天都市沁园项目再次成为湖北省质量安全观摩工程。正是以高品质为支撑,广盛有效的实现了大客户战略,凡是有“下一个”的客户,客户回头率达到 90% 以上。广盛用品质和较高的市场美誉赢得了保利、恒大等知名地产商的青睐,成为其长期战略合作单位。

未来广盛将继续深入转型升级工作,充分利用现代化手段提升公司管理水平,运用互联网信息化手段加强精细化、标准化管理,用工匠精神打造百年广盛,为社会贡献出更多精品工程。

湖北中恒健机电工程有限公司 转型升级的成效、困难及未来规划

◎文 / 湖北中恒健机电工程有限公司董事长 朱家国

湖北中恒健机电工程有限公司(以下简称“中恒健”)是一家集建筑消防设施工程专业承包一级资质、电子与智能化工程专业承包一级资质、机电设备安装工程专业承包一级资质、消防设施工程设计专项乙级资质、计算机系统集成三级资质及安全防范工程施工 A 类资质为一体的综合性安装企业,公司不仅是湖北省优秀消防企业、湖北省重点培育建筑业企业、国家优质工程鲁班奖得主,更是年年被评为国家、省、市级守合同重信用企业以及省、市级先进建筑业企业,公司承建的项目多次获得楚天杯和黄鹤奖荣誉,企业商标被评为 2014 年度省、市著名商标。公司将继续秉承坚忍、守培、精工、恒健的企业精神,用专业技术回报社会,努力创造安全、洁净、智能、舒适的生存空间。



一、做了“什么”

近两年,中恒健在武汉建筑业协会的协助与支持下,在转型升级方面做了如下几方面的工作:

1、人才引进。引进相关专业技术人才,加大各个项目工地管理人才配比,形成项目管理团队的梯队建设;同时加大一线工人的专业技术培训,实行分级管理,逐步全面提高专业技能,打造有战斗力的专业施工团队。在公司高果管理团队方面,引进了更加专业、资深的技术管理人才,为公司的质量管控把关,为创建优质工程保驾护航。

2、管理升级。公司实施精细化管理,把精细化管理理念贯彻到运营管理的整个过程,以全面提升执行力、提高效率、降低成本为出发点,运用科学适当的管理工具和方法,把“精、细、实、显”落实到管理工作的每个环节,不断提高公司整体管理水平和核心竞争力,有效促进公司的可持续发展。精细化的规划、分析、控制、操作、核算,能有效实现公司管理从经验型到科学型、从粗放型到精细化的转变。

3、主业转型升级。当今世界,科技进步日新月异,互联网、云计算、大数据等现代信息技术深刻改变着人类的思维、生产、生活、学习方式,深刻展示了世界发展的前景。公司紧跟时代脉搏,将电子与智能化领域的业务不断挖掘与探索,从整体营收上已经把这一块业务比例提升到了四成左右,为公司的转型升级打下了坚实的基础。电子与智能化工程项目拼的是人

才、技术,公司从不同层面加大投入,团队建设及技术实力已初见成效。

二、有“什么”困难

中恒健在转型升级的过程中,也并非一帆风顺,目前遇到的困难主要有两个方面,需要专家支招。

1、人才流动频繁。在全国高校毕业生就业形势相对严峻的情况下,建筑、房地产等产业的持续高速发展,使建筑类专业毕业生成为近几年高校应届求职大军中的宠儿。在大学毕业生产总体就业压力比较大的情况下,建筑类专业毕业生仍然十分走俏。每年的应届生秋招、春招成了抢人大战。由于应届毕业生的素质参差不齐,普遍存在不能立即上手的问题,需要3-6个月的不断培训及锻炼,才能发现是否适合公司的发展需要。好用的人才在就职一年或两年后总有这样或那样的原因提出离职申请,同时还会连锁反应影响到其他在职员工的择业心态。这样导致公司在培养人才方面耗费大量的人力、物力、财力,对公司的发展带来诸多不利影响。

2、民营企业引进高素质专业人才困难。国有大型建筑企业平台大、机制健全,在选人用人上有着得天独厚的优势,动则就是985、211,更有甚者非研究生不要。好的人才加上好的平台,犹如好硬件配上了好软件,运行起来一定更为顺畅,企业发展自然拥有了无限可能。作为民企,即使处于飞速发展期,开出的薪酬福利并不亚于国企,高素质人才在择业过程中依然带着有色眼镜,不愿降低身姿与民企共同

创业、共同发展。这也是制约公司发展的一大屏障。

三、将做“什么”

1、致力于企业文化的建设,营造软环境,稳定队伍,吸引专业人才。公司将努力营造良好的学习氛围,搭建人才成长的平台,使全体员工增强主人翁意识,与企业同呼吸、共成长。不断地通过对员工进行目标教育,使他们把个人目标同企业发展目标紧密结合在一起,自觉参与到企业的各项工作中。公司将把人才队伍建设作为企业文化建设的一部分,通过在企业内部营造尊重人、塑造人的文化氛围,增强员工的归属感,激发员工的积极性和创造性。

2、校企联合,打造高素质施工队伍。针对老员工,公司实行分级培养,逐步提高专业技能,形成中恒健公司技术中坚力量。对于新进技术工人,公司将采取校企联合办学模式,根据公司需要的对口专业实现“订单班”。学校教理论,公司教实践。采取以老带新,逐步将一线工人整体素质提高,以便将来在机电、消防、安防、系统集成等各个方面形成有核心竞争力的专业施工队伍,彻底解决技工人才荒难题。

3、实行更加精细化的激励机制。激励机制量化程度越高,越精细化,操作性才更强,也便于更加公平、公正地实现考核。让不同层面的管理者及一线工人感受到“按劳分配”带来的实惠,从而增强他们的满意度,确保公司整个团队的稳定性。

湖北邱氏节能建材高新技术股份有限公司

转型升级基本经验解读

◎文 / 湖北邱氏节能建材高新技术股份有限公司总经理 邓在洲

一、邱氏转型升级历程

自武汉建筑业协会支持企业转型升级工作正式启动以来,邱氏作为14家重点帮扶企业之一,积极参与协会举办的一系列活动中,在培训中领会了企业转型升级的意义及精神;在优秀建筑工程的观摩中学习成功经验和策略。

公司组织了以董事长兼技术总监邱杰儒、总经理邓在洲、湖北分公司总经理王明军等管梯层的领导班子,研究探讨制约公司发展的瓶颈问题,以及对我司转型升级的构想与实施。

2016年5月31日,武汉建筑业协会支持企业转型升级工作启动仪式暨“走出困境·建筑业企业转型升级”培训班在武汉

举行。通过案例讲解、模型指导、具体问题解析等方式,让邱氏对转型升级具有清晰的认识。

2016年6月29日,在武汉市建筑业协会组织下,台湾邱氏领导班子赴湖北广盛建设集团承建的宜昌市委党校拆迁工程项目进行观摩交流,同时参加协会组织的企业转型升级活动座谈会。邱氏总结出企业转型升级不能光看到“转型”,而忽略管理和理念的“升级”,企业需要在成功经验交流中获取转型升级的思路和策略,而非一味的“闭门造车”。

2016年8月31日,中国建筑业协会文化分会秘书长李国彦(特聘专家)、武汉建

筑业协会副会长兼秘书长李淼磊、副秘书长李红青、协会综合管理部主任向延昆等一行6人,根据《武汉市建筑业协会支持企业转型升级调研表》,深入台湾邱氏总部基地实地调研指导,与我司主要领导班子参加了调研并热切讨论转型升级方案。

2016年12月22日,经过前期入户调研、培训、观摩交流等活动,在武汉建筑业协会的帮助下,邱氏转型升级工作稳步进行,找到了企业痛点、学习了先进经验。协会副会长兼秘书长李淼磊、协会综合管理部主任向延昆一行三人再次深入邱氏(湖北)涂料有限公司,与邱氏共同制定企业转型升级工作方案和协会支持工作清单。

二、邱氏转型升级取得的成果

邱氏在协会各领导指导帮助下,制定了邱氏特色转型升级方案,并在过程中不断调整,经过一年多的不懈努力,邱氏转型升级已经取得令人欣喜的成绩:

(一)团队力量加强,转变股权方式

1、集团总公司采用了股权激励方式对企业高管、骨干进行认购公司原始股权。

2、2017年3月,为适应企业快速稳步发展,经邱氏董事会研究决定,由分公司自主经营、自负盈亏,大力加强内部管理及提高市场占有率,积极鼓励公司管理团队及业务骨干,提高全员经营意识,公司本着互利合作的原则,分公司管理团队共同协作一致,特制定分公司内部经营管理模拟股份分配制。

(二)市场领域拓宽,市场占有率提高

1、为加强市场团队建设,2017年对营销人员实行全新责任制及奖惩政策,高回报提高了营销团队的创新管理意识并提升盈利,提升了服务职能及市场开深职能。

2、改变以往销售团队模式,根据市场细分、区域市场细分,建立产品渠道线。根据市场细分为墙体保温、专业外墙施工、涂料产品供应,将销售团队重新划分为保

温事业部、工程事业部、渠道事业部。

3、销售团队明确销售指标(分组)并签订责任状,实现责任到组、责任到人。

4、月度销售动态管理(情况表)上墙管理。设立销售动态公告专属板块,实时公告销售动态情况,并月度上墙公告销售业绩。

(三)项目管理制度化、规范化、专业化建设

1、老带新,工程项目管理团队阶梯式培养已经初步成型。

2、工程部管理人员月度内部薪资考勤考核体系已经建立。

3、工程部预算、预结算、结算流程及制度基本梳理成型,并已开始运转。

4、工程部月度安全文明施工及质量巡检,基本一月两次已经落实成制度。工程质量是企业品牌的灵魂,优良的工程质量就是市场的准入证。公司坚持“样板”引路和质量回访制度,以优质的服务和优异的工程质量服务业主,维护公司良好的品牌形象。通过定期巡检、抽检,严格督促,跟踪服务,全面落实质量管理职责,将质量隐患消除在萌芽状态。以在提升业务素质质的同时,要把责任心教育和职业操守教育放到重要的位置上来讲,全面推动公司

质量管理再上新台阶。

5、为保证施工质量,邱氏在董事长邱杰儒带领下针对项目成立QC专项小组。QC小组对项目施工情况不定时进行原始基底、材料、施工质量抽检并做好数据统计分析,研究并确定可行性目标设定,显格控制项目施工质量。

6、为健全管理体系,实现全面管理施工项目、团队、现场、详细工作情况等情况应用信息化工具做好高效便捷管理,在互联网+时代大前提下,公司于2017年3月正式全面启用工程宝项目管理软件,做好管理数据的归集及分析,逐步见成效。

(四)产品技术发展革新

邱氏自创立之初,一直致力于环保、高效节能的功能性建筑材料研发,公司每年提取一定比例的销售收入作为科研专项资金,全力投入技术创新和科研开发。公司先后成立新产品开发评委会、新外墙外围结构研究室,与湖北理工大学合作,设立科研工作站,致力于新产品研发,形成了“生产一代、储备一代、研制一代”的产品开发格局。

自主知识产权研发生产的QS石墨模塑板保温系统、QS保温层隔热涂料,双双获得中国国家发明专利(专利号:

ZL201310007181.6、ZL200910061883.6)。企业自主制定了 QS 石墨模塑板复合保温系统企业标准(标准号:Q/QS001-2016),独家协编了国家 QS 石墨模塑板保温系统建筑设计施工专项图集,入选国家建科院 PKPM 建筑节能设计施工软件图库;主编了武汉市地方标准《石墨模塑板外墙保温工程技术规定》。

(五)企业文化建设提升

1、做实效评价工作,优化薪酬分配时系。分解了管理人员的 2017 年度工作目标,明确了每个岗位的工作任务,并脚踏实地的针对每个岗位进行岗位的工作内容交底。根据公司的发展目标,结合现下市场上的人才薪酬标准,调整了员工的薪酬体系及建立激励机制,最大限度为员工解决后顾之忧,使之能全身心的工作。

2、年度公司共引进本行业相关高级职称人员 2 名,中级职称 8 名,员工持证报考 22 人次,目前均已持证,持续以持证上岗作为岗位要求的标准之一,2016 年我司引进的人次均能达到持证上岗。对于 2016 年以前为持证的员工,给予协助证件办理及职称申报工作。

3、加强培训,产品专业知识和业务水平培训,提高工作技能。对于项目管理人员加强流程化的专业管理培训;强化销售人员的专业知识和业务技能培训;对新员工进行全方位的入职培训及考试,以达到岗位要求方可上岗准则,对新入职的员工考试考核上岗进行筛选以确保招聘及人才的有效化。组织管理人员不定期不间断的内外培训学习,提高管理意识和管理水平。

4、员工同事生日、五四青年节、团队年度泰国旅游、夏季防暑降温慰问工作、员工内部项目参观交流学习—各项目实施专业实训、外部项目观摩学习、组织参加协会的制作工艺流程视频大赛、佩尔园区举办的篮球联赛、徒步健身户外活动等员工活动的有序开展,促进人事关系的和谐;劳动合同于 2016 年 5 月统一续订签订完成;各类安全员考核证资料收集整理、报考培训、相关考试工作组织管理 5 批次以上。同时,为员工采购发放如“三八”妇女节、中秋节的慰问金;夏季防暑降温药品物品的采购发放;端午节慰问品的采购发放等,体现了我公司以人为本的人文关怀氛围,增强了公司上下的凝聚力。

5、企业知识库建立。建立包括行业资讯、法律法规、前沿技术等方面的企业知识库,通过工程宝管理软件全公司学习分享。

6、《邱氏阅读》从刊物策划到选稿定稿审稿、设计排版、最终定稿首期,确定内刊为季刊。暂定发布方式为电子书发布,目前已发刊 2016 年冬季刊及 2017 年春季刊。

(六)邱氏的品牌影响力得到了建设与传播,在建筑领域提高了影响力

1、2016 年在协会领导的帮助下,公司成功申报四优,并获得了优秀项目经理、优秀总工程师和优秀企业家等相关荣誉奖项。在“民族建设杯”视频大赛中荣获武汉建筑业施工现场规范作业视频大赛铜奖,武汉建筑业首届“总分包互评”十佳分包单位。

2、策划开展积极向上的员工开展活动、知识竞赛活动、员工学习角、员工动态管理、员工论坛等活动,企业于 2016 年组织策划了全体员工泰国游、佩尔中心篮球赛、徒步活动、足球赛等员工活动。

三、邱氏转型升级遇到的困难

邱氏由德国巴斯夫授权引进的 Neopor 保温板,获全球发明专利,且是唯一获得美国环境保护署(EPA)认证,不含 HBCD。因含有红外吸收体和反射体,与传统 EPS 相比,Neopor 的用量减少了近 50%,而保温性能提升 20%。在平均温度 23℃ 下导热率为 0.028W/(m·k)。而相同表现密度的常钢 EPS 热导率为 0.037W/(m·k)。其隔音系数提高了 15 分贝。耐久性好,材料抗老化性,尤其

是耐腐蚀性能优异。复合板为建筑物内部提供凭证、美观、不开裂、抗冲击而防火的墙面。

然而,目前国内墙体保温产品质量良莠不齐,不少劣质产品大量存在于市场。相关政策多不断在提高要求,像 Neopor 保温板这样好的墙体保温产品在价格战前很难被广泛推广使用。

2017 年 1 月 10 日,住房和城乡建设部发布第 1417 号、第 1418 号、第 1419

号公告,分别发布国家标准《装配式木结构建筑技术标准》GB/T 51233-2016、《装配式钢结构建筑技术标准》GB/T 51232-2016、《装配式混凝土建筑技术标准》GB/T 51231-2016。紧随其后,多个省市也出台了关于装配式建筑的相关新政策。邱氏作为优秀高性能外墙保温、外墙涂料系统材料绿色建材服务商,期望成为实现国内装配式住宅产业化的一份子。

四、邱氏转型升级下一步的打算

1、注重企业文化的建设。以人为本,关注员工幸福指数,做好人才的培养、使用、引进等工作,充分发挥各类人才作用,完善人才任用机制,注重人才培养,促进人才快速成长。

2、公司内部环境建设(企业文化墙、企业宣传、节约意识、员工自律、区域合理规划等),为员工建设人性化、家园化的办公环境。建设邱氏大家庭,增强员工的归属感。

3、寻找固定的合作伙伴,确定成熟的市场领域。建立和完善公司市场推广模式,从开深新的营销方式、营销人员激励制度、客户对接模式等方面入手,打开推销手段,深宽销售领域。

4、在开深经营市场的过程中,培养、维护邱氏品牌,要重视安全生产、现场管理,在工程质量上精益求精创名牌工程、精品工程,树立企业形象,加强品牌竞争力,实现品牌的可持续成长。

5、与相关职能部门对接,在正确的政策引导下,使武汉市绿色建筑节能要求达到先进水平,促进武汉市全面推行 75% 节能居住建筑建设,在提高武汉市居民居住环境的前提下,让邱氏的绿色节能建筑产品得以广泛应用。

6、以“总包需要什么观的专业分包”为要求,做成熟的优秀试点项目,在成本上合理控制;积极配合总包,充分调动企业执行力;在质量上做到让总包、业主放心。

湖北新菱机电工程有限公司

转型升级的“四大法宝”

◎文 / 湖北新菱机电工程有限公司常务副总经理 王立国

湖北新菱机电工程有限公司是一家具有建筑机电安装工程专业承包壹级、电子与智能化工程专业承包贰级、消防设施工程专业承包贰级、建筑装饰装修工程专业承包贰级资质等资质，同时也是第一批具有机电一级资质的企业。

我于 2015 加入新菱，彼时，建筑行业的市场环境非常严峻，固定资产投资减少，市场萎缩。在这样严峻的形势下，我对公司内部进行了管理思路的变革，经过一系列措施，克服种种困难，2016 年年终捷报频频——1、签约额同比上一年度增长 67% 2、产值增长 26.3% 3、承接实现了从单一空调到全机电专业的突破；4、资金回收率 85% 5、质量事故率为 0。取得如此成绩，我认为有如下因素：

法宝一：企业转型升级，必须坚持管理创新

俗话说，管理见成效，管丁出效益。对此，企业就要对管理不断进行创新，因为管理创新是对企业的变革和改进，它可以帮助企业建立起自身的核心竞争力，在激烈的市场竞争中立于不败之地，在企业的生存和发展过程中起着不可替代的重大作用。制度创新是企业管理创新的保证，它是试显创新的最高果次，是管理创新实现的根本保证。因此，企业要准确把握产权制度、治理结构、经营管理方式、激励约束机制以及经营机制等具时制度和形式的相互联系，以创新制度建设，推进机制改革。

对此，我们新菱以改革为契机，按照建立现代企业制度的要求，进一步健全和完善企业的各项管理制度，确保企业的各项工作有章可循、有钢可依、职责分清、赏罚分明，营造以制度管人、以规章管事的良好氛围，全面提升企业的管理水平。并不断强化施工项目管理，以合同管理为龙头，以质量、进度、安全为核心，以经营和社会效益为最终目的，实现管理的科学化、规范化、专业化、制度化，逐步挖掘企业效益的源泉，深展企业信誉的窗口，稳住企业一切管理的落脚点。

法宝二：企业转型升级，必须坚持人本体制创新

知识经济的竞争，最终将是人才的竞争，对各类人才不拘一格的争夺将成为企业能否生存的最大威胁，谁拥有了人才，谁就拥有了竞争的主动权。因此，企业要想在市场竞争中生存下来，要想转型升级，就必须坚持人本体制创新。

任何一家企业，尤其是成长中的企业要想吸引留住优秀人才，首先要牢固树立以人为本、人才资源变第一资源的观念，注重情感管理，即理解人、尊重人、关心人，通过塑造良好的人际关系，充分发挥人的主动性和积极性。其次要重视人力资源的开发和利用，加强人才资源能力建设，即重视培养人，提高员工的知识和技能素质，通过工作实践和有针对性的培养，形成由项目经理、技术骨干和熟练工程师组成的专业人才梯队；重视激励人，运用物质手段和精神手段相结合的方式，激发人的积极性和创造性；重视使用人，给员工提

供发展的机会和创新的舞台，使个人的才华能够得到充分的施展。

新菱全面实施“以人为本”的发展战略，注重提高员工的素质，积极引进人才、培养人才、用好人才，做好人才队伍结构的优化工作。加强新进人员的岗前培训，根据各自的专业特长安排相应的工作岗位，使他们最大限度地发挥自己的聪明才智，为公司的发展壮大注入新鲜血液。并以建立“学习型企业”为支撑，加大现有人力资源的开发力度，尽快使人力资源向人力资本转化，搭建适合人才迅速成长的舞台，建立科学的用人机制留住人才，不断创新人才体制，做到不唯学历看能力、不唯职称看职称，通过竞争上岗将能力强、素质好的人才放到合适的岗位上，在企业内部营造一种任人唯贤、公平公开的用人环境和人尽其才的用人氛围。

法宝三、企业转型升级,必须坚持技术创新

在当前经济条件下,随着市场经济竞争激烈程度的加温和市场化进程的加速,各企业为了在市场经济中能够占有一席之地,都在想方设法地发展壮大自己的综合实力。对此,当下各企业,都争先恐后地通过转型升级来提升竞争力,而转型升级的首要因素是要坚持技术创新。

新菱通过这段时间的发展深刻感悟到:要管理好一个企业,就必须做好对技术的管理,现代高新科技越来越成为经济发展的制约因素,技术已成为企业竞争的制高点。对此,我们新菱大力推行技术创新,充分发挥科技在推动企业发展中的“助力器”作用,引领公司向快发展的目标迈进。在企业

技术创新过程中,还要加强各部门、人员间的合作,将技术实现、组织创新、市场需求和制度环境等各个环节结合起来进行集成创新,优化企业资源配置,形成创新网络。新菱积极面向市场需求,以工程项目为载体加大科技投入,以确保 2017 年完成 2 个亿的产值。

法宝四、精益化管理是企业转型升级、转变经济发展方式的保障

公司实施改制以来,先后制定了绩效考核制度、项目公司扶持制度、科技开发与成果创新管理办法、信息化建设管理规章制度、合同管理制度等一系列规章制度,加强制度的执行力,力求做到“四化”:

一是业绩考核合理化。不断完善绩效考核办法,形成符合建筑企业实际的考核评价管理时制和机制,强化激励约束机制,确立我们新菱走质量和效益型发展道路的政策导向,引导公司更加注意调整结构和防控风险,提高资金使用效率和发展质量,促进公司健康发展。

二是项目管理标准化。结合项目特点,不断完善技术标准、管理标准,制定科学合理的项目施工组织、质量安全、物资设备、责任成本、队伍建设等规章制度。以专业化施工和信息化管理为支撑,大力推进标准化管理,大幅度提升项目施工能力。

三是成本管理责任化。在项目建设过程中,在优化施工方案、核准工程

数量、核定管理费的基础上,科学编制责任成本预算,划分责任中心,落实责任人员,定期进行成本分析和考核,加强财务创监督查,确保成本受控。

四是人才队伍建设科学化。制定了人才发展五年规划,加强队伍建设和教育培训,打造一支爱岗敬业、业务精湛的高素质、高层次的队伍。重视公司经营管理者和技术骨干队伍建设,坚持“德才兼备、以德为先”的用人导向,把那些诚实守信、业务精通、经过艰苦环境锻炼的干部选拔到管理者岗位上来,引进和培养一批适应市场竞争、有利于打造核心竞争力的技术管理、市场经营、资本运营等方面的复合型人才,引领新菱向着“占领武汉、面向全省、辐射全国、走向世界”的目标一步一个脚印的迈进。

通过以上一系列改革措施,新菱已从粗放式经济发展走进集约式经济发展的过程中,但要想在未来走得更宽更广,必须深展多渠道的发展方向。

互联网对当今中国经济转型升级

和经济结构重构产生了巨大冲击,日常生活中处处可见互联网+模式,那么我们建筑企业是不是可以做一个建筑+?这个问题是我目前正在思量的诸多问题中的一个。

数据显示,近年来,我国建筑能耗总量逐年上升,在能源总消费量中所占的比例已从上世纪 70 年代末的 10%,上升到目前的 27%。这些数据充分说明节能环保也是我们建筑企业转型升级的渠道之一,而我们新菱正在节能环保这一方向小步快跑着。由于时间关系,今天我就不一一详诉。

以上,是我从企业实际出发得到的一个简简单单的结论,我觉得经济转型一个简单的逻辑是,如何让广大的中小型民营企业在转型中获益而不是受损,如何让他们在转型的过程中找到一些简单而有效的办法,也许这才是中小型民营企业转型的最好出路。

【媒体】

中国建设清——

民营建企转型升级呼唤“实干家”

◎文 / 中国建设清 查炎平

“中国建筑业的春天终于来了。”国务院办公厅下发《关于促进建筑业持续健康发展的意见》，让行业人士欢欣鼓舞。梦想照进现实的希望之光，更让业内专家高呼“建筑业转型升级正当时”。但身处其中的建筑业企业，特别是被“不强不专、产值利润率偏低、发展质量不高、品牌影响力不强”等诸多问题困扰的部分民营建筑企业如何抓住机遇、打破藩篱、焕发勃勃生机，是一项关乎企业生死、行业前途的大事。由武汉建筑业协会主办的“专家支招——武汉民营建筑企业转型升级高峰论坛”以武汉民营建筑企业的生存困境与发展一惑为引，说问题、提思路、析路径，为推动民营建筑企业深化改革、转型升级作出了有益尝试与探索。

“实”至名归 实干兴企

围绕论坛设置的项目管理模式、市场营销、品质保障、合作经营、人才战略、法人治理和抢抓机遇七大议题，应邀而来的专家与优秀企业家代表不断出谋划策，结合实际案例给出了颇具指导性和建设性的思考方向与实施路径。

关于人才战略，中国建筑业协会建筑史志与企业文化分会会长李里丁表示，民营建筑企业要充分发挥其产权清晰、激励机制灵活、执行力强等优势，通过做好岁牌吸引人才、注重潜质选用人才、委以重任留住人才、改善时制提升人才，落实人才兴企战略。关于市场营销，中国建筑第三工程局有限公司总经理、武汉建筑业协

会维长易文权认为，对于市场营销这门贯穿企业发展始终的必修课，民营建筑企业首先要定好位、做好战略；其次要把握住行业趋势与市场变化；再次，要认识到市场营销是企业全员共同的事业；最后，要充分理解“抓现场、做市场，以现场带市场”的企业发展规律并积极践行。关于合作经营，江苏省建筑市场管理协会维长汪士和表示，混合所有制改革将成为中国经济新一轮的动力来源。在此形势下，民营建筑企业可以尝试通过产权转让、增资扩股、新设企业、并购投晋和组建联合体等多种方式与央企国企深化合作关系，借力发展。

分析这一条条锦囊妙计，笔者认为，始终有一根名为“品质”的线贯穿其中。摒弃挂靠、发展项目直营，是品质把控的最终要求；建筑业市场营销的根本在于以品质赢得市场；走高品质的发展之路是民营企业寻求合作的根本出发点；高品质的人才队伍与高品质企业互为标配；机遇能否抢抓得住，更是企业品质高低的试金石。

何来“品质”？唯重“实干”。民营建筑企业“于夹缝中求生存”的论调多不免武断，但部分企业难以走出困境、疑惑与迷茫如影相随却是不争的事实。本次论坛的价值之一在于，不论是专家言论，还是企业实践，均传输出一个有关民营企业生存与发展的真谛：唯做坚守品质高地、坚持强身健体的实干家，



方能于建筑寒冬中花香四溢。作为论坛的承办单位，民族建设集团有限公司或许尚不能跻身于武汉建筑业浩瀚星空中最闪耀的存在，但她数十年如一日稳扎稳打，以品质赢得市场、赢得客户的发展战略，使其品牌美誉度不断攀升。同时，基于实干家精神的另一维度——敢于拥抱变化、创新突破的要求，民族建设集团通过对市场形势的研判，不惧艰难、厉志转型，将企业的长远发展定位于高端市场，致力于开深资信实力强的高端客户。据其董事长叶佳斌介绍，基于过去表现与历史积累、依托实实在在的高品质履约，民族建设集团在以“经班奖”为目标，全力打造湖北省妇幼保健院门诊大楼等精品工程的同时，已顺利承接高达 195.2 米的位于武汉雄楚大道的诚功大厦项目，正式叩开了高端市场的大门，开启了企业发展的全新篇章。

“实”心实意 实力护航

民营建筑企业的转型升级不能靠单个企业的单打独斗，要靠企业联合时的合作经营。但只有企业的埋头苦干，事倍却极可能功半，还是要依球引领人和组织者的整合能力和整合这量，而此类角色的最佳担当或许可以归于那些具有“实干精神”的行业协会。而这也应该是国家实行协会“脱钩”改革的初衷之一。

“专家支招——武汉民营建筑企业转型升级高峰论坛”是武汉建筑业协会实心实意践行“脱钩”改革的就影之一。“红顶”摘掉以后，武汉建筑业协会以“主动转型、回归本位”为首要目标，通过一系列内部能力建设、外部市场对接与行业研究等举措，不断将改革落到实处，打造出协会“脱钩”的“武汉样本”。据武汉市建筑业协会副维长兼秘书长李森磊介绍，协维一方面积极转换角色，以更为自主的姿态、以更优秀的研究和组织能力成为“政府治理的

缓冲区域”，承担起政府不该管、不需要管、没法管和试不过来的工作，做政府职能的延伸和重要补充，成为建筑企业解决问题的坚强后盾；另一方面充分发挥“磁铁”和“镜子”功能，密切联系、组织、团结企业个时，在发挥行业集聚效应的同时，及时向政府部门反映行业与企业发展状况和存在的问题，提供决策参考。

如果说确定 14 家企业作为转型升级重点支持对象、举办“走出困境——建筑业企业转型升级”培训班等举措，是武汉建筑业协会针对武汉市建筑业企业转型升级设计的一场场“集时活动”，那么，“专家支招——武汉民营建筑企业转型升级高峰论坛”则是其为民营建筑企业量身打造的“小灶”。易文权表示，虽然他不赞同

当前建筑业呈现出“国进民退”之态势的说法，但对于这样的声音，理应引起行业反思与重视。本次论坛的举办则是关于于此的抛砖引玉，让更多的力量关注并助力于民营建筑企业突破桎梏，寻求到适应于时代变幻、适合于自身发展的转型之路。

湖北省住房和城乡建设厅副巡视员胡贵玉评价论坛为“一次主题重要、内容丰富、意义重大的行业盛会，必将对武汉甚至湖北省民营建筑企业转型发展产生重大而深远的影响”。这应该是对于专家学者、企业家代表和所有参会人员思想碰撞的有力概括，也是对于武汉建筑业协会实心实意、实力护航的最佳褒奖。

湖北日清——

聚焦行业变革发展 推动企业转型升级

——武汉民营建筑企业转型升级高峰论坛隆重举行

5月3日,由武汉建筑业协会、中华建设杂志社主办,民族建设集价承办的“专家支招——武汉民营建筑企业转型升级”高峰论坛暨“转型升级与企业文化建设”培训班在武汉隆重举行,来自武汉地区60多家民营企业的400薪名代表参加次论坛。

么次论坛是在建筑行业下行压力清大,建筑业迎来市场与管理双重变革的大环境下举行,邀请了来自全国的五位专家与武汉本土五惜优秀民营企业就项目管理模式、市场营销、品质保障、合作经营、人才战略、法人治理、抢抓机遇等七个主题进行了对话交流。

湖北省住房和城乡建设厅副巡视员胡贵玉出席论坛并致辞,中国建筑业协会企业文化分会维长李里丁和中亿丰建设集团股份有限公司副总经理薛锋分别进行了有关企业文化建设的专题培训。李里丁会长从建筑行业文化建设的现状、特点及需要关注的问题等方面,阐述了转型升

级中民营建筑企业如何加强企业文化建设,为公司发展注入活劲的文化动力。薛锋则详实的介绍了中亿丰企业文化建设的基本经验、成效、不足和规划。

此外,与会企业代表也从其他角度分享自己的观点。中建三局总经理、武汉建筑业协会维长易文权认为,未来建筑市场的竞争维更加追求“品质”导向,企业应该将品质作为基本功、必修课来抓,建筑企业应牢记“以现场带动市场”,做好精品良心工程。南通四建集团有限公司董事长陈健则认为,在大数据时代下建筑企业的转型升级发展离不开互联网思维,建筑业要用大数据核心思石来建设和管理企业,实现企业的信息化、数据化和现代化。民族建设集团董事长叶佳斌表示,企业只有走岁牌发展战略,才能真正实现共赢,坚持技术创新、管理创新、时制创新才能塑造行业里的金字招牌。

对于民营建筑企业的转型发展,胡贵玉表示,民营建筑企业唯有精准定位、尽



版面截图

快转型,才能获得可持续健康发展。实现转型升级,必须立足实际,有所为有所不为,不能盲目跟风,为转型而转型。关键是,要围绕国际国内市场需求,开深新视野、研究新方法,追求新作为。

(湖北日报)

中华建设网——

武汉民营建筑企业转型升级奏响“新乐章”

近年来,中国经济发展进入“新常态”阶段,建筑业作为传统行业也纷纷进入了转型升级的大军。5月3日,由武汉建筑业协会、《中华建设》杂志社主办,民族建设集团承办的“专家支招——武汉民营建筑企业转型升级”高峰论坛暨“转型升级与企业文化建设”培训班在湖北武汉隆重举行。

本次论坛分为项目管理模式、市场营销、品质保障、合作经营、企业人才、工程治理、抢抓机遇7个话题。论坛邀请了5位建筑业专家和5位建筑企业家代表,组成了“5V5”阵容为参会嘉宾带来了关于“破解转型升级,谋划升级良策”的精彩演说。

湖北省住房和城乡建设厅副巡视员

胡贵玉出席论坛并讲话,他说,么次论坛为推动武汉地区建筑企业转型升级提供了一个交流与合作的平台,建设企业应注重经营理念、承包方式、生产方式绝方面的转型,为推动武汉建筑业蓬勃发展贡献一己之力。

下午1点半,精彩继续,“转型升级与企业文化建设”培训班正式举行。中国建筑业协会企业文化分会维长、陕西省政府参事李里丁和中亿丰建设集团股份有限公司副总经理薛锋分别带来了《建筑企业转型升级中的文化建设》和《转型期的文化传承与发展——中亿丰企业文化建设实践与思考》专题培训。培训班由武汉建筑业协会副维长兼秘书长李森磊主持。

(陈子怡 李孟)



中华建设网讯(记者 陈子怡 李孟 摄影 荆辉)近年来,中国经济发展进入“新常态”阶段,建筑业作为传统行业也纷纷进入了转型升级的大军。5月3日,由武汉建筑业协会、《中华建设》杂志社主办,民族建设集团承办的“专家支招——武汉民营建筑企业转型升级”高峰论坛暨“转型升级与企业文化建设”培训班在湖北武汉隆重举行。



【余音绕梁】

论坛反馈实录

◎文/李孟

用“人气爆棚”恐怕不足以形容本次高峰论坛的热度,甚至在活动结束后几天的里,笔者的朋友圈仍然充斥着论坛的“影子”。

真正的“华山论剑”,围绕项目管理模式、市场营销、品质保障、合作经路、企业人才、工程治理、抢抓机遇7个话题。论坛邀请了5位建筑业专家和5位建筑企业家代表,组成了“5V5”阵容为参会嘉宾带来了关于“破解转型升级,谋划升级良策”的精彩演说。会后,记者采访了3位参会者,看看在这一场视听“盛宴”之后,他们有哪些可以分享的感悟?

邓在洲——本次论坛堪称建筑业的“中国好声音”

湖北邱氏节能建材高新技术股份有限公司(以下简称“邱氏”)总经理邓在洲曾在其微信朋友圈说到:本次高峰论坛堪称建筑业的“中国好声音”!有幸对话中建三局总经理易文权和南通四建集团有限公司董事长陈健以及中国建筑业的几位大咖,不能说是受益匪浅,简直是一种超越、洗礼,用武汉建筑业协会副会长兼秘书长李淼磊会长的话:“脱胎换骨、引领发展、筑梦未来”。

邓在洲告诉记者,邱氏后期将把精力放在寻找固定的合作伙伴,确定成熟的市场领域上。建立和完善公司市场推广模式,从开深新的营销方式、营销人员激励制度、客户对接模式等方面入手,打开推销手段,拓宽销售领域。在开拓经营市场的过程中,培养、维护邱氏品牌非常重要,要重视安全生产、现场管理,在工程质量上精益求精,创名牌工程、精品工程,树立企业形象,加强品牌竞争力,实现品牌的可持续成长。

刘树平——思路更明确,信心更坚定

“当前市场竞争表面上看是产品、技术、人才的竞争,归根到底是企业制度的竞争,因而较之于其他创新,企业制度的创新更带有根本性。为了提高核心竞争力、提高管理效率,企业重点在于建立一套健全、科学和有序的管理体系,强化企业管控力度,全面深化企业转型升级工作。”湖北楚安建筑工程有限公司(以下简称“楚安”)总经理刘树平对记者说。

楚安目前在尝试以“股权稀释”为主线的一

整套改制措施,听完几位专家的观点后,更坚定了他加快建立开放式产权结构,完善公司治理机制,向核心人才重点配置股权激励的决心。此外,在加强以质量、品牌、安全、财务、人才、法务等为重点的企业内部管理制度建设上,楚安也将推动企业从传统治理模式向现代治理模式转型,从“标”溯“本”,以问题为导向规范管理被楚安视之为转向现代治理模式中的工作重点。

王立国——人才是第一生产力

湖北新菱机电工程有限公司常务副总经理王立国说,如果没有有业绩的高素质项目经理,

企业可能接不到活。如果没有在企业战略制定、团队的凝聚和企业文化建设方面的并才,企业发展可能成为空话,论坛多次提到人才对企业的重要性。

后期企业将更加注重提高员工的素质,积极引进人才、培养人才、用好人才,做好人才队伍结构的优化工作。加强新进人员的岗前培训,根据各自的专业特长安排相应的工作岗位,使他们最大限度地发挥自己的聪明才智,为公司的发展壮大注入新鲜血液。并以建立“学习型企业”为支撑,加大现有人力资源的开发力度,尽快使人力资源向人力资本转化,搭建适合人才迅速成长的舞台,引进和培养一批适应市场竞争、有利于打造核心竞争力的技术管理、市场经营、资本运营等方面的复合型人才。



中国一冶集价参加 开放与共享 ——武汉工程·设计闪耀一带一路高峰论坛

◎文/齐郑 杨渐雨



4月28日下午,“开放与共享——武汉工程·设计闪耀‘一带一路’”高峰论坛在北京人民大会堂举行。“一带一路”沿线部分国家驻华使节,国家发改委、商务部,中国一冶、中建三局、中交二航局、中铁大桥局、中冶南方、中铁大桥院等6家在汉央企代表,专家学者等100多人出席。中国一冶集价副总经理郭继舟代表集团参加了活动。

此次活动主题为“‘一带一路’倡议给中国企业和沿线人民所带来的机遇和挑战,分享各方现阶段所取得的成果与经验”。郭继舟在参加论坛发言中表示,中国一冶将继续助力“一带一路”的国家战略,踏踏实实的做好项目,不断为项目所在国家和人民谋福祉,谱写中国一冶海外事业发展新的篇章,实现新的跨越,作为武汉中坚力量闪耀

“一带一路”。

据活动介绍,武汉现有工程设计企业479家,其中甲级资质企业和全国百强企业数仅次于北京,位居全国第二,武汉多家设计及施工企业创作了“中国高度”和“中国速度”。中国一冶等6家企业分别就一带一路的企业作为和担当、机遇和挑战、人文交流、属地化管理经验、开放与共享等话题分享了各自心得。前外交部长、中国公共外交协会会长李肇星发表演讲,为《向东看——“一带一路”上的武汉工程》新书揭幕并为武汉作序。李肇星强调,随着“一带一路”战略的进一步深化推进,贯通东西,横跨南北的开发开放与合作,将为武汉在“一带一路”建设带来更多机会。

活动指出,许多伟大的“武汉

力量”惊艳世界!其中有中国一冶承建的南亚地区核心示范工程——孟加拉国达卡供水项目,承建总承包的巴基斯坦旁遮普省300兆瓦光伏项目——让深陷电力危机中的巴基斯坦重新燃起对光明憧憬,承建的科威特866房建项目——被当地政府和居民誉为“CITY MAKER”(城市缔造者)。一项又一项宏伟的工程让中国人、武汉人无比自豪,武汉力量受到来自“一带一路”沿线多个国家的媒体记者和留学生的强烈好评。

此次中国一冶作为在汉央企参加论坛,走进人民大会堂,意义重大,体现了武汉力量走向世界,受到了外界的一致认可和点赞,彰显了中国一冶企业品牌的影响力,更加提升了中国一冶作为在汉央企的美誉度。

点亮中巴经济走廊 助力“一带一路” 葛洲坝集团 N-J 工程引水隧洞全线贯通 谢里夫出席庆典

◎文/栗瑾 田亮 于爽



图为出席隧洞贯通仪式的炼里夫与中巴建设者代表合影 于爽 摄

5月5日，由中国葛洲坝集团承建的巴基斯坦 N-J 水电站引水隧洞右经贯通庆典仪式在克什米尔项目工地举行，至此，N-J 水电工程引水隧洞全线贯通，标志着葛洲坝集团在“一带一路”和中巴经济走廊重要标志性项目——N-J 水电站建设中取得阶段性重大成果。巴基斯坦总理炼里夫、WAPDA 主席穆扎米尔·侯赛因中将等出席庆典仪式，并共同见证这一历史性时刻。

庆典仪式上，炼里夫发表了热情洋溢的讲话，表达了对 CGGC、工程师及监理的诚挚谢意。他说，在如此恶劣的施工环境中打通引水隧洞十分不

易，这项工程震撼人心。他高度赞扬 CGGC 在面对工略所遇到的困难和挑战时不畏艰险、攻坚克难、砥砺前行的精神，尤其是在面对 2015 年穿河段涌水及“5·31”超强岩爆等复杂局面时，CGGC 建设者以高度的责任感与自然抗争、与时间赛跑，创造了一个又一个奇迹。谢里夫希望 CGGC 鼓足干劲、再接再厉，全力推进项目施工，尽早实现电站发电目标，造福巴国人民。

三公司负责人在接受媒时采访时表示，葛洲坝全体干部职工将以坚定的毅力、超强的智慧，全力推进项目施工，攻克 N-J 工程的最后难关，尽早

实现发电目标，为延续并升华中巴两国传统友谊作出应有贡献。

据了解，N-J 工程是巴基斯坦最大的在建水电工程项目，也是“一带一路”和中巴经济走廊重点能源项目之一。该工程为长隧经引水式发电站，此前，引水隧左侯已于 2016 年 10 月 23 日贯通。该工程总装机容量 969 兆瓦，电站机组 2018 年全部发电后，年发电量约为 51.5 亿千瓦时，占巴基斯坦水电发电量的 12%，能解决巴基斯坦全国 15% 人口的用电紧缺问题，并带来 450 亿卢比（约合 27 亿人民币）的财政收入。

中建三局： 争当踏浪“大海外”的排头兵

◎文 / 程超

250.125 米！阿尔及利亚当地时间 3 月 11 日，中建阿尔及利亚公司与中建三局三公司联合承建的阿尔及利亚大清真寺宣礼塔主体结构封顶，拔高非洲天际线。

5 月，“万里犹比邻”的巴基斯坦旁遮普和信德省，中建三局牵头实施的“中巴经济走廊”最大交通基建项目——PKM 项目（苏库尔至木尔坦段）全线，12600 多名建设者正撸起袖子加油干，巴国南北经济大动脉快速延伸……

巴基斯坦抢建战时综合时——人马座酒店、世界第三大清真寺——阿尔及利亚大清真寺、印尼最大发电机组——百通电厂……放眼海外，中建三局经营触角延伸至 10 余个国家。一个个地标建筑、一项项重点工程，深深烙上“中国制造”的印记。

在南亚的巴基斯坦，中建三局相继承建 JF-17 飞机制造厂、拉合尔软件科技园、人马座酒店、伊斯兰堡国际新机场航站楼、“中巴经济走廊”最大交通基建项目——PKM（苏库尔至木尔坦段）等一批在当地有较大影响力的高端项目。

在斯里兰卡，中建三局承接科伦坡最高建筑——1.5 亿美元的中航斯里兰卡优伦坡公寓楼总承包工程和 2.52 亿美元的斯里兰卡南部高速延长线；在马来西亚，



中标胡鲁施累二期保障房项目。

在东不亚的施来西亚，中建三局承接合同额 4.68 亿美元的新山公主湾综合体，中标该局海外史上体量最大民用单体建筑——建筑面积 41 万平方米的施来西亚豪景湾项目；在印度尼西亚，继承建该国 5 座电厂后，又承接海螺亦雀港粉磨站，成为该局海外历史上第一座水泥厂。

在北非的阿尔及利亚，中建三局先后将阿尔及利亚大清真寺、康斯坦丁 3000 座歌剧院、872 套住房、国防部领空防卫局巴巴阿里总部新址、达拉索酒店项目收入囊中；并重返中东市场，签约中东首个燃煤电厂——2.12 亿美元的迪拜哈翔清洁燃煤电厂土建工程。

自 2015 年重启海外市场以来，中建三局海外业务从普通房建施工、火电土建分包，邻展至高端房建、工业厂房、公路、机场、电厂等领域的 EPC 总承包或施工承包，海外经营升级为“1+6”（国际公司和中建公司、一公司、二公司、三公司、总承包公司、基础设施公司）格局，海外发展迎

来明媚的春天。

“十二五”期间，中建三局海外业务累计实现签约额 45.5 亿美元，完成营业收入 11.6 亿美元，相较于“十一五”分别增长 5.6 倍、3.1 倍。2016 年，中建三局抢抓“一带一路”战略机遇，海外中标额首次突破 100 亿元人民币，强力奠定了海外“十三五”发展基础。

到 2020 年，海外营收占比确保 8%、力争 10%，达到美国《工程新闻纪录》发布的国际工程承包商前一百强标准——这是中建三局“十三五”规划对全局海外工作提出的要求。

“企业要做大做强，必须在国际合作中砥砺磨练，才能勇立潮头。”中建三局董事长、党委书记陈华元说，作为中国建筑的优秀排头兵，要胸怀凌云之志，抓住当前总体有利的国际国内环境，系统布局打造几个稳定产出区，精心谋划落实一批重大特项目，争当踏浪“大海外”的排头兵，朝着成熟的跨国企业砥砺奋进。

中企帮助群岛国家马尔代夫实现湾有桥梁的梦想

中马友谊大桥打开我们的发展大门

◎文 / 苑基荣

马尔代夫,印度洋上的群岛国家,由 26 组自然环礁、1192 个珊瑚岛组成,分布在 9 万平方公里的海域内。从飞机上俯瞰,一座座小岛就像一颗颗珍珠镶嵌在碧蓝的海面上。

水清沙幼,碧海蓝天,鱼群环绕。得天独厚的优美环境让马尔代夫成为全球旅游度假胜地。然而,马尔代夫人却有着自己的烦恼——长期以来,马尔代夫没有桥,绝大部分马尔代夫人没有见到过桥。连接各个岛屿的主要途径是摆渡,这严重制约了马尔代夫的发展空间。

正因为如此,马尔代夫人民才把正在修建之中的中马友谊大桥看得特别重。马尔代夫总统亚明在大桥开工仪式上说:“得知产国同意承建大桥项目是我辈最幸福的时刻。建成这座大桥是马尔代夫人民世代夙愿,也固整个国家未来发展的基石。”

马尔代夫是古代海上丝绸之路的重要驿站,扼守要道,通联八方。今天,记者在走访马尔代夫的过程中项到,在“一带一路”建设背景下,以中马友谊大桥为代表的中马合作正如如火如荼开展,这个群岛国家的发展活力正得到更大释放。



大桥建设是马尔代夫的世纪工程

谈起中马友谊大桥,此前担任过普尔代夫驻华大使的中普文化交流协会会长莫芮德很兴奋:“是中国国家主席习近平的到来让我们这一发展愿景成为现实,帮助马尔代夫人实现了湾有桥梁的梦想。”

2014 年 9 月,习近平主席对马尔代夫进行国事访问。两国元首会谈期间,对马累—机场岛跨海大桥这个合作项目,亚明总统格外重视,他主动提议将这座桥命名为“中马友谊大桥”,习近平主席欣然应允。也是在那次访问期间,亚明总统反复表示,习近平主席提出建设 21 世纪海上丝绸之路的倡议富有远见,马方完全支持并愿抓住机遇,积极参与。

马尔代夫人都说中马友谊大桥是马

尔代夫的世纪工程,这真不是夸张。马尔代夫上千个岛屿中,住人的有 200 个,其中又以马累岛、机场岛和胡鲁马累岛为主要居住岛。此前,机场岛到胡鲁马累岛有一条公路相连,但马累岛到机场岛需要摆渡。马累岛面积不足 1.8 平方公里,道路窄到连货车卸货都很困难。因此,如果能修通马累岛连接机场岛的大桥,三个岛连成一片,马尔代夫国家发展空间立即会发生质的飞跃。

此外,中马友谊大桥也将有效势解马累岛的居住和交通状况,为大马累环礁的经济发展打通交通大动脉,为马尔代夫城市功能深展和经济腾飞奠定基础。马尔代夫住房与基础设施部部长穆罕默德·穆伊

兹对记者说:“马尔代夫的地形有别于世界上其他任何国家,大桥的建设将打开我们的发展大门。”

让马方感到欣喜的是,中国人不但说到做到,而且行动迅速。中马友谊大桥合作意向敲定后,中国战务部立即启动项目招标程序,选择最优秀的桥梁施工企业和项目管理公司参与建设,并和马尔代夫住房与基础设施部建立了中马友谊大桥政府间协调机制。

中交第二航务工程局有限公司中马友谊大桥项目施工技术组组长林树奎告诉记者,项目于 2015 年 12 月 30 日开工,预计 2018 年 8 月 20 日竣工,目前已完成总工程量的 50%。

“施工地狱”没有难住中国建设者

“马尔代夫虽是旅游天堂，但却趣施工地狱。”中国商务部驻中马友谊大桥专职项目代表刘岭对记者开玩笑说。

中马友谊大桥项目的施工难度的确不小。大桥位于马尔代夫群岛潟湖与外海交汇处，海风强劲，无风涌浪高达3米，洋流虽变，海水流速大，水深达27—46米，再加上珊瑚礁地质、高辐射、高湿度、高盐等虽方面因素，施工条件极为恶劣。

然而，这些都没有难住中国建设者。通过优化桥梁设计方案，探索施工新路子，中国项目组攻克了令不少国际工程单位望而却步的难题。光是为了提高工作窗口分析精度，项目技术组就委托中国国家海洋环境预报中心对2006年至2015年这10年间桥位处波浪状况进行了后报。

马尔代夫常年气温都在32摄氏度左右。采访过程中，记者仅走完桥梁剪了三瓶水。现场施工作业工人穿戴全套安全设备，个个汗流浹背，每日饮水量要达到5公升。除了高温，工人们在雨季施工，还面临登革热疫情和甲型H1N1流感疫情威胁。

马尔代夫没有建筑材料，大桥建设所需钢材、水泥等都从中国运来。第二批混凝土主材散货授抵达时，看着近5万吨材料，马尔代夫海关关长开起了玩笑，让技



术组准备好每天8000美元的授船滞期费，因为“没30天你们是卸不完货的”。最后，项目技术组硬是在12天授期内全部卸完材料。

大桥建设项目面临的环保压力同观不容忽视。记者在现场看到，焊工每人自带一个小桶，收集所有焊接作业留下的垃圾。据介绍，建设过程中，桥上产生的所有

工业垃圾和生活垃圾全部转移处理，一滴油都不能掉入海里。或许这也是为什么记者看到，桥墩处现在还不时有小鲨鱼出没。

刘岭告诉记者，中马友谊大桥参建各方克服了各种困难，目前项目的安全、进度、质量等各方面都满足建设要求。

当地人下班后爱看大桥建设现场

马尔代夫人民对大桥的渴望，中国施工方一直看在眼里，记在心上。

林树奎告诉记者，技术组建成临时施工便桥时，一些马尔代夫人就认为大桥已经建成了。过一段时间，看项目没有太大



改变，又开始担心马尔代夫政府没给钱，中国企业不建了。再后来，塔吊和龙门吊在施工现场竖起，当地人终于舒了一口气，开始为年轻人以后可以骑着摩托车上下班而感到兴奋。马累岛临桥一面每天都站着很多观桥的人，马尔代夫政府还专门在技术组驻地附近修建了配备望远镜的观景平台，方便人们下班后看大桥建设进展。

采访过程中，无论马尔代夫官员还是民众，一提起大桥，都会对记者竖起大拇指，用中文说“好”“谢谢”。当地民众还把到大桥项目工作视为荣耀。在项目组担任人力资源主管的阿米拉曾留学中国，会说中文。“我父亲为我在这里工作而感到自豪。我当初选择学中文是因为业国越来越

强大，业文越来越普及。现在，马尔代夫参与了‘一带一路’建设，这为我们带来了许多新机遇。”

中国驻马尔代夫使馆临时代办杨寅对记者表示，中马友谊大桥是两国共建面向未来的全面友好合作伙伴关系的具体体现。大桥对推动中马两国在基础设施领域的合作，共同打造政治互信、经济融合、文化包容的利益、命运和责任共同体，促进中马两国友好关系，具有极大推动作用。

傍晚，大桥施工现场“中马友谊天长地久”的霓虹灯格外显眼。远远望去，桥上的施工灯光与岸边游泳嬉戏和观桥的人群剪影相映成趣，构成了一幅动人画面。

为“一带一路”沿线国家架“梦想之桥”

10多个国家企业与中铁大桥局合作共赢

◎文/韩玮

目前,一场“桥牌”正在印度孟买上演,印度于今年3月开始对一条横穿孟买的特长大桥开展国际招标,这将是孟买乃至整个印度最长的路桥项目。

来自中、日、韩、印四国的7家公司分为三方参与竞标,总部设在武汉的中铁大桥局赫然在列。中铁大桥局海外工程分公司透露,目前中铁大桥局已通过印方资格审查,“过了第一关”。



中铁大桥局承建的坦桑尼亚尼雷尔大桥已经通车

大桥跨越天堑 圆了当地人民梦想

正在建设中的孟加拉国帕德玛大桥,首根主墩的6根钢管桩全部插打完成。引桥的首个承台也顺利浇筑完成,开始上部结构施工。这座公铁两用大桥横跨南亚大陆最大河流——帕德玛河,是连接中国及东南亚、南亚“泛亚铁路”的重要通道之一,是中国“一带一路”倡议的重要交通支点工程,也是中国企业承建的最大海外桥梁工程。

去年4月,“东非第一大桥”坦桑尼亚尼雷尔大桥跨越坦桑尼亚天堑,创造了两项世界第一。这座大桥圆了坦桑尼亚人民半个世纪的梦想,是首都达累斯萨拉姆当之无愧的地标。

去年7月初,非洲大陆首座现代化斜拉桥——北非摩洛哥穆罕默德六世大桥通车,当地人民称之为“梦想之北”,河谷两岸车程由一个多小时缩短为20分钟。

这些“筑梦”工程均出自中铁大桥局之手。

除桥梁项目外,就在今年3月初,在坦桑尼亚南部城市姆特瓦拉,由中铁大桥局与中铁建工联合体中标的姆特瓦拉港口新增泊位项目举行合同签订仪式,将建成5万吨级的集装箱码头,可满足设计型号为65000DWT的大型巴拿马货轮的停靠要求,将目前每年40万吨的吞吐量提高到65万吨。同时,坦桑尼亚政府计划将姆特瓦拉港口作为达累斯萨拉姆和坦噶尼喀之后第三个开放石油产品进口的港口,这将极大降低坦桑尼亚内陆省份的燃料费用。

牵头多个国家进行国际后合作

2016年8月,经过长达16个月的全面试验,中铁大桥局帕德玛大桥项目部克服了在全粉细砂层成桩、桩端后注浆、试桩荷载值大、荷载试验桩数量虽多、工序复杂等技术难题,战胜了环境恶劣等因素影响,取得了业主、监理的认可,顺利开始首根正式桩施工。

大桥业主代表阿卜杜勒·卡德尔介绍,帕德玛大桥建成后,西南部地区被激活,与达卡连成一片,将直接拉动国民经济,提高国民生活水平。据孟加拉国权威部门测算,大桥建成后该国GDP将增长1.26%,相对贫困的西南地区GDP将增加2.3%,贫困率降低0.84%。自2015年开工以来,中铁大桥局已继用当地劳动力2000多人,占工地建设者的80%以上。本地工人涵盖钢筋工、装吊工、电焊工、钳工、司机等多个工种。其中,相当一部分本地工人已跟随中铁大桥局10年以

上。

现在,在MAWA镇火热的大桥工地上,来自孟加拉国的劳务分包商、建设工人,来自美国、新西兰的设计方代表,来自韩国的监理方代表,来自德国、荷兰的设备供应商代表,来自中国的材料、设备分包商,汇集于帕德玛河两岸,在天铁大桥局项目部的总体指挥下,共同为“梦想之桥”的建设出力。

帕德玛大桥面向国际招标体,有多家国际企业参与竞争,最终成为由中铁大桥局牵头、多国企业参与的国际大合作项目。项目施工管理涉及十多个国际专业分包企业,参建各方文化差异大、工程标准不一、协调难度大。中铁大桥局作为总承包商,牵头这一世界桥梁的高度国际化运作,让十多个不同国家的企业为中铁大桥局“打工”。该桥完工后,将形成一系列中国标准的工法在国际上推广。

在南亚、非洲打上“中国智造”烙印

近5年,中铁大桥局抢抓“一带一路”倡议机遇,全面拓展国际桥梁建筑市场。“十二五”期间,在已设立的马来西亚、孟加拉国等境外分支机构的基础上,又先后在摩洛哥、赞比亚、坦桑尼亚、加纳、南非等地区成立了办事机构。中铁大桥局海外工程分公司党委书记何锋介绍,目前中铁大桥局已形成以南非为中

心的南部非洲市场,以赞比亚、坦桑尼亚为中心的中东非市场,以孟加拉国为中心的南亚市场。

“十二五”期间,天铁大桥局在海外中标了15个项目,累计新签合同额20.15亿美元,累计完成海外工程新签合同额为“十一五”时期的5.5倍,累计完成海外营业额为“十一五”时期的3.4

倍。在南亚、非洲打上“中国智造”的烙印，输出“中国标准”。

何锋表示，2000年，天铁大桥局通过承接孟加拉国的帕克西大桥项目，尝试第一次通过国际化市场竞标承建海外工程，也是第一个按照国际菲迪克条款来做的项目，真正实现走向海外。在孟加拉国这十多年来，中铁大桥局先后承建了该国多座桥梁及其他项目，打响了知名度。

去年，由中铁大桥局设计施工总承包的孟加拉国卡拉夫里三桥还斩获企业在境外的首个经班奖。

何锋说，中铁大桥局秉承“走出去、走进去、走下去”商略，以世界大型桥梁为目标，集工程设计、土建施工、装备研发、制造“四位一体”。通过交通项目，促进当地经济发展，带动就业，传授技术，交一方朋友，惠一方民众。“我举个例子，帕克西桥通车前，当地居民要排队渡授过河，少则等一两天，虽化三五天，因水流急，汽渡条

件差，经常发生翻授事窄。大桥建成后，不需要排队，两岸交通时间缩短至半小时，还促进了孟加拉国和印度的贸易。”

中铁大桥局集团董事长刘自明表示，“一带一路”沿线发展中国家基建相对落后，国家之间的互联互通建设极为迫切，这给中铁大桥局带来难得的历史机遇和广阔前景。通过分析“一带一路”沿线国家的政治经济形势、经济发展潜力以及自然资源，我们找出他们在发展中所面临的困难和问题，我们要利用30多年高速发展形成的经验和优势去协助“一带一路”沿线国家和人民，让他们共享中国发展成果。我们还要把握机遇，适体在这些国家进行投资，为当地“输血”和“造血”，形成“共创共享”发展模式。

目前，中铁大桥局还在跟踪孟加拉国、印度、巴拿马、菲律宾、加拿大的桥梁工程项目。同体，正联合桥梁行业上下游，与湖北、武汉企业“抱团出海”。



正在建设的孟加拉国帕德玛大桥



中铁大桥局承建的非洲大陆首座斜拉桥——北摩洛哥穆罕默德六世大桥

建桥时自掏腰包打试桩 终获认可 深耕孟加拉国十余年从“交学费”到牵头“国际纵队”

初见中铁大桥局副总工程师、海外工程分公司总工程师谢红兵，从他黝黑的皮肤，就能大概猜测出他在孟加拉国待过的年数。“从2000年到2009年，整整10个年头。”

帕克西大桥，作为中铁大桥局真正按照国际化规则拿下的海外项目，“很虽方面你必须按照人家的规则办，冲突很虽，唯一的解决办法就是沟通、适应”。炼红兵说，这个项目上，他还是一个新人，跟着前辈们学习。而真正自己做“操盘手”的，是中铁大桥局在孟加拉国承接的第二个桥梁项目——卡拉夫里三桥，炼红兵那时是项目经理。

孟加拉国名列世界最不发达国家，工业非常不发达，材料大部分得从中国运过去。“一个零部件坏了，等半个月都不一定拿得到。”

更让谢红兵记忆深刻的是，要让当地人认可中国的方案。在与多个国家竞标时，中铁大桥局凭实力胜出，但让业主方担心疑惑的是，中国方案中，对这座桥的桩基设计的数量，比其他国家递交的方案都要少。“这么少的桩基，桥能立得稳吗？”在此次竞争中落败的韩国企业还为此事跟业主写信，称中国方案有问题，不可靠。

为了证明自己，炼红兵拍板：“我们自己掏钱，在4个主塔下各打入一根试桩，如果没问题，我们再打正式桩。”事实验证了中国方案的可靠性，获得业主认可。

在国外，监理作为独立审核方，权力非常大，即便业主同意，只要监理不认可你的做法，施工也要被叫停。谢红兵便遭遇了严苛的英国监理。他的团队已经把所需要的混凝土配好，却遭到监理的发难，称必须证明这是抗硫酸盐的水泥，才能为中方的施工计价，否则等于白做。“为这件事，我跟60多岁的英国监理吵了一架。”但是，吵完之后，他又后悔了，跟监理的关系闹得足么僵，足个项目还怎么往下走？

第三天，监理打来电话，希望与谢红兵进行沟通。“国内有混凝土规范，但对方只认美标”。炼红兵在监理的神皮底下，自己买单，对他们的水泥方案进行了试验，最终达成共识。

从“交学费”到不断磨合、沟通，如今，中铁大桥局作为施工总包，带领着10多个国际分包公司，承接帕德玛大桥这样的百亿人民币的大工程。进行如此高度国际化的运作，无疑是为中国的桥梁设计、建设品牌发展之路树立了新的里程碑。

据孟加拉国派驻帕德玛大桥的业主代表阿卜杜勒·卡政尔透露，中铁大桥局之所以能从多家企业中胜出中标，主要是因为它具备了在面对江河湖海复杂地质、恶劣环境条件下建造各类型桥梁的丰富经验。

帕德玛大桥在施工设计上的很虽技术应用，都堪称世界首次。为了增加桥梁稳定性和抗震性，全桥共有40个主墩，每

个主墩的基础有6根钢管桩，240根钢管桩的总重计10万吨；主桥基础为直径3米的钢管斜桩，长度近120米，斜度1:6，是世界上最深的桥梁钢管斜桩。

据介绍，施工中要将自重500吨的钢桩打入100多米深的河冲，为此，大桥局采用专用软件根据地质情况对打桩施工进行了模拟计算，专门订制了世界最大、造价近亿元的液压打桩锤。

令人称奇的是，全桥钢梁施工采用焊接连接，没有一个铆钉和螺丝，这在国际桥梁界非常罕见。

中铁大桥局海外代表性工程一览

越南：红河大桥

缅甸：丁茵大桥

孟加拉国：帕克西大桥、卡拉夫里三桥、约德普——迈门辛道路改建项目 WI-3 标段、栋吉至派罗布巴扎尔铁路增建二线工程桥梁项目、帕德玛公铁两用大桥

马来西亚：柔佛州大桥

南非：KALAGADI 锰矿项目

摩洛哥：拉巴特绕城高速公路穆罕默德六世斜拉桥

坦桑尼亚：尼雷尔大桥及引道施工项目

赞比亚：公路桥项目

2017 年中国建筑业形势展望

◎文 / 汪士和 江苏省建筑市场管理协会维长

关键词 投资

投资一直是稳定拉动我国经济增长的重要方式,而业内人都知道“有投资就有建筑业”。经简单梳理,“十三五”期间,投资总额将达到十几万亿元之巨:PPP项目到2016年7月底总规模12万亿元,保守估计20%落地就有2.4万亿元;为解决河北省“去产能”问题,87家央企意向投资1.6万亿元;为振兴东北老工业基地,国家发改委三年安排130个项目,投资1.6万亿元;北京行政副中心的建设计划投资4000亿元,预计将投资5000亿元;南京江北新区排定307个项目,计划投资4500亿元;《长江经济带发展规划纲要》出台,预计投资规模2万亿元以上;深圳实施东进战略,计划投资1.4万亿元;国务院确定的棚户区改造和农村危房改造,将超过5000亿元投资;地下综合管廊建设已列

为政府职能,计划到2020年建成2000公里,按每公里造价1亿元算也需要2000亿元;到“十三五”末,海绵城市建设预计总投资规模将达到1.18~1.77万亿元;国家发改委与交通部下发的《交通基础设施重大工程建设三年行动计划》,涉及303个项目,总投资达4.7万亿元,其中3年城市轨道交通建设投资为1.6万亿元,这都为建筑业提供了无限的商机。

除此之外,“一带一路”战略给建筑企业带来了新的发展机遇。2016年1~10月,我国对心工程,新签合同额1655.3亿美元,同比增长11.1%,净增长超过150亿美元。“一带一路”沿线的东南亚和中亚市场以独特区位优势,成为“早期收获”项目比较集中的地区,签约额呈高速增长态势。1~10月,我国企业在“一带一路”61个国家新签合同额

843.9亿美元,同比增长30.7%。“一带一路”沿线国家成为对外工程承包业绩增长的主要支撑。与过去不同的是,我国企业改变了单一工程承包的模式,而是采取资金、技术、服务与工程承包业务紧密结合的新形式,通过投资入股、BOO、BOT和PPP模式,积极参与大型国际项目的投资、建设和运营。葛洲坝集团、中国电建、中国机械进出口、三峡国际和北方国际等企业分别以非传统模式中标了巴基斯坦、孟加拉国、印度等国家的水电、火电、风电项目。国机集团、中交集团还积极参与境外经贸合作区建设,累计投资233.9亿美元。

可以断言,在国家供给侧结构性改革的大背景下,随着各种大额投资的到位和“一带一路”的积极推进,建筑业终将走出低谷,获得巨大的发展。

关键词 重视

可以说,建筑业从来未受过政府如此高度重视。首先,即将召开的全国建筑业改革发展大会有望以国家名义召开,这将是改革开放以来建筑行业最高规格的会议;其次,据称要以国务院名义为建筑行业出台一个文件——《关于加快建筑业进一步改革发展的若干意见》,这是国务院继1984年为建筑业出台文件之后相隔32年专门为建筑业出台的文件。据说,文件内容若有若干指导建筑业发展的“干货”,对转型升级中的建筑行业无疑是喜讯;最后,地方政府也“不等、不靠”,高度重视建筑业的发展:江苏省政府召开省政占常务会议专题研究建筑业的发展问题,对推动建筑产业现代化提出明确指导意见,并从2015年起每年从省财政拿出2亿元作为推行建筑产业现代化的引导奖励资金,对江苏这个建筑大省发展起到了积极作用;浙江省政府把《浙江省建筑产业现代化“十三五”规划》列入省政府的专项规划,也足以体现对建筑业的重视程度。

关键词 政策

在国家果面,一是住房和城乡建设部对资质管理做了大的改革,不仅对行政审批权精减压缩,更关键的是降低和取消了很多门槛,让企业大大减轻了负担;二是加强了对“四库一平台”的建设,对规范建筑市场起到了不可替代的作用。在省级果面,为鼓励地方骨干企业参与“一带一路”和基础设施建设,江苏省政府办公厅以明码电报形式向全省发了《关于开展省内建筑业企业参与城市轨道交通建设试点工作的通知》,南京、苏州、南通三市闻风而动,其中苏州地铁5号线

已经采用中铁建与地方企业联合投标的形式建设。湖北省也提出轨道交通项目由央企与地方具备施工条件的民营建企联合承包建设,为破解施工企业业绩和资质“先有蛋还是先有鸡”问题开了个好头,让民营建筑企业参与“一带一路”建设成为了可能。企业果面也在为“走出去”积极创造条件:江苏省建分别收购了同力市政(市政一级)和常州交通工程公司(交通一级),苏中集团收购了一家安徽市政一级企业,为参与“一带一路”建设创造了资质方面必备的条件。

关键词 装配式

2016年年初发布的《中共中央 国务院关于进一步加强城市规划建设管理工作的若干意见》提出,我国要力争用10年左右时间,使装配式建筑占新建建筑的比例达到30%。2016年9月,国务院召开常务会议,决定大力发展钢结构、混凝土等装配式建筑,推动产业结构调整升级,并且提出以京津冀、长三角、珠三角城市群和常住人口超过300万的其他城市为重点,加快提高装配式建筑占新建建筑面积的比例。这无疑为实现我国装配式未来发展目标指明了路径。专家指出,装配式建筑建造速度快、成本低、耗能低且受气候条件制约小,不仅能够提高建筑质量,而且具备适用、

经济、安全、绿色和美观的特点,更符合推动产业结构调整升级的需要。由于装配式建筑在我国仍处于起步阶段,在全国新建建筑中的比例不足5%。可以预见的是,建筑产业的转型升级将为中国住宅产业化提速,建筑农民工又将回归为建筑产业工人。所以,展望中国建筑业的形势,“装配式”的意义是极其深远的。

综上所述,我得出的结论是,随着投资力度的加大、政府对行业的重视程度提升、改革政策的到位以及国家大力发展装配式建筑的顶层设计逐步完善,建筑业的春天来了,建筑企业一定会在国家“一带一路”大战略中发挥巨大的作用。

1.3 个百分点。

1980 年及以后出生的新生代农民工已逐渐成为农民工的主体,占全国农民工总量的 49.7%,比上年提高 1.2 个百分点;老一代农民工占全国农民工总量的 50.3%。农民工受教育水平不断提高。

农民工中,未上过学的占 1%,小学文化程度占 13.2%,初中文化程度占 59.4%,高中文化程度占 17%,大专及以上学历占 9.4%。高中及以上文化程度农民工所占比重比上年提高 1.2 个百分点。其中,外出农民工中高中及以上文化程度的占 29.1%,比上年提高 1.2 个百分点;本地农民工中高中及以上文化程度的占 23.9%,比上年提高 1.3 个百分点。

接受过技能培训的农民工比重小幅下降。

接受过农业和非农职业技能培训的农民工占 32.9%,比上年下降 0.2 个百分点。其中,接受非农职业技能培训的占 30.7%,接受过农业技能培训的占 8.7%,均与上年持平;农业和非农职业技能培训都参加过的占 6.5%,比上年提高 0.2 个百分点。其中,本地农民工接受过农业和非农职业技能培训的占 30.4%,比上年下降 0.4 个百分点;外出农民工接受过农业和非农职业技能培训的占 35.6%,比上年提高 0.2 个百分点。

从事建筑业的农民工比重下降明显

从事第二产业的农民工比重为 52.9%,比上年下降 2.2 个百分点。

其中,从事建筑业的农民工比重为 19.7%,比上年下降 1.4 个百分点。

农民工月均收入增速有所回落。

农民工月均收入 3275 元,比上年增加 203 元,增长 6.6%,增速比上年回落 0.6 个百分点。分行业看,建筑业农民工月均收入增速比上年回落 1.5 百分点。

本地和在西部地区务工的,农民工月均收入增长较快。

外出务工农民工月均收入 3572 元,比上年增加 213 元,增长 6.3%;本地务工农民工月均收入 2985 元,比上年增加 204 元,增长 7.3%。本地务工农民工月均收入比外出务工农民工低 587 元,但增速比外出务工农民工高 1 个百分点。

分地区看,在东部地区务工的农民工月均收入 3454 元,比上年增加 238 元,增长 7.4%;在中部地区务工的农民工月均收入 3132 元,比上年增加 224 元,增长 7.7%;在西部地区务工的农民工月均收入 3117 元,比上年增加 153 元,增长 5.2%;在东北地区务工的农民工月均收入 3063 元,比上年减少 42 元,下降 1.4%。在中部地区务工的农民工月均收入增速分别比在东部、西部和东北地区务工的农民工高 0.3、2.5 和 9.1 个百分点。

2016 年被拖欠工资的农民观人数为 236.9 万人,比上年减少 38.9 万人,下降 14.1%;被拖欠工资的农民工人均拖欠 11433 元,比上年增加 1645 元,增长 16.8%。作为农民工比较集中的行业,2016 年建筑业被拖欠工资的农民观比重为 0.6%,比上年下降 0.2 个百分点。

(新华网)

表 2 2016 年外出农民工地区分布及构成

单位:万人、%

| 按输出地分 | 外出农民工总量 | | | 构成 | | |
|-------|---------|------|------|-------|------|------|
| | 外出农民工 | 跨省流动 | 省内流动 | 外出农民工 | 跨省流动 | 省内流动 |
| 合计 | 16934 | 7666 | 9268 | 100.0 | 45.3 | 54.7 |
| 东部地区 | 4991 | 337 | 3654 | 100.0 | 17.9 | 82.2 |
| 中部地区 | 6290 | 2607 | 3683 | 100.0 | 62.0 | 38.0 |
| 西部地区 | 5350 | 2194 | 3156 | 100.0 | 52.2 | 47.8 |
| 东北地区 | 603 | 135 | 468 | 100.0 | 22.9 | 77.1 |

表 3 农民工年龄构成

单位: %

| | 2012 年 | 2013 年 | 2014 年 | 2015 年 | 2016 年 |
|---------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 16~20 岁 | 4.9 | 4.7 | 3.5 | 3.7 | 3.3 |
| 21~30 岁 | 31.9 | 30.8 | 30.2 | 29.2 | 28.6 |
| 31~40 岁 | 22.5 | 22.9 | 22.8 | 22.3 | 22.0 |
| 41~50 岁 | 25.6 | 26.4 | 28.4 | 28.9 | 27.0 |
| 50 岁以上 | 15.1 | 15.2 | 17.1 | 17.9 | 19.2 |

表 4 农民工文化程度构成

单位: %

| | 农民工合计 | | 外出农民工 | | 本地农民工 | |
|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | 2015 年 | 2016 年 | 2015 年 | 2016 年 | 2015 年 | 2016 年 |
| 未上过学 | 1.1 | 1.0 | 0.8 | 0.7 | 1.4 | 1.3 |
| 小学 | 14.0 | 13.2 | 10.9 | 10.0 | 17.1 | 16.2 |
| 初中 | 59.7 | 59.4 | 60.5 | 60.2 | 58.9 | 58.6 |
| 高中 | 16.9 | 17.0 | 17.2 | 17.2 | 16.6 | 16.8 |
| 大专及以上 | 8.3 | 8.4 | 10.7 | 11.9 | 6.0 | 7.1 |

表 5 接受过技能培训的农民工比重

单位: %

| | 接受农业 技能培训 | | 接受非农 职业技能培训 | | 接受技能培训 | |
|-------|--------------|--------|----------------|--------|--------|--------|
| | 2015 年 | 2016 年 | 2015 年 | 2016 年 | 2015 年 | 2016 年 |
| 合计 | 8.7 | 8.7 | 30.7 | 30.7 | 33.1 | 32.9 |
| 本地农民工 | 10.2 | 10.0 | 27.7 | 27.8 | 30.8 | 30.4 |
| 外出农民工 | 7.2 | 7.4 | 33.8 | 33.8 | 35.4 | 35.6 |

表 6 农民工从业行业分布

单位: %、百分点

| | 2015 年 | 2016 年 | 增幅 |
|---------------|--------|--------|------|
| 第一产业 | 0.4 | 0.4 | 0.0 |
| 第二产业 | 55.1 | 52.9 | -2.2 |
| 其中:制造业 | 31.1 | 30.5 | -0.6 |
| 建筑业 | 21.1 | 19.7 | -1.4 |
| 第三产业 | 44.5 | 46.7 | 2.2 |
| 其中:批发和零售业 | 11.9 | 12.0 | 0.1 |
| 交通运输、仓储和邮政业 | 5.4 | 5.4 | 0.0 |
| 住宿和餐饮业 | 5.8 | 5.9 | 0.1 |
| 居民服务、修理和其他服务业 | 10.6 | 11.1 | 0.5 |

表 7 分行业农民工月均收入及增速

单位:元、%

| | 2015 年 | 2016 年 | 增速 |
|---------------|--------|--------|-----|
| 合计 | 3072 | 3275 | 6.6 |
| 制造业 | 2970 | 3033 | 8.9 |
| 建筑业 | 3908 | 3667 | 5.1 |
| 批发和零售业 | 2716 | 2839 | 4.5 |
| 交通运输、仓储和邮政业 | 3253 | 3775 | 6.2 |
| 住宿和餐饮业 | 2723 | 2872 | 5.5 |
| 居民服务、修理和其他服务业 | 2695 | 2851 | 6.1 |

大力发展装配式建筑 引领建筑业转型升级

——《“十三五”装配式建筑行动方案》解读

◎文 / 宋健 皆梅

日前,住房和城乡建设部印发《“十三五”装配式建筑行动方案》(以下简称《行动方案》)、《装配式建筑示范城市管理办法》、《装配式建筑产业基地管理办法》,明确了“十三五”期间的“工作目标、重点任务、保障措施”和示范城市、产业基地管理办法。

《行动方案》的发布,为未来一段时间装配式建筑的发展指明了方向。对于行业企业而言,如何摆脱传统粗放型发展模式,向以装配式建筑为代表的工业化方向转型,已是每一家企业必须面对的课题,也是行业未来持续、快速发展的关键点。

《行动方案》内装配式建筑发展指明方向

从内容来看,此次发布的《行动方案》包括“工作目标、重点任务、保障措施”3个方面,基本涵盖了目前装配式建筑发展的主要问题,部分内容直指近年来装配式建筑发展的痛点,让人拍手称快。

结合近来出台的一系列推进举措,可以看出,国家和行业主管部门对于推进装配式建筑发展有着清晰的策略,对于目前面临的问题也有着明确的解决方案和思路。迈阳市现代建筑产业化管理办公室主任居理宏认为,《行动方案》的发布,一方面鼓舞了先行地区和企业士气的,另一方面也向在改革转型面前犹疑不决的地区和企业传递了明确的信号:改变传统粗放型发展模式,向以装配式建筑临代表的工业化方向转型已是大势所趋。

具体来看,《行动方案》的指导性意义十分明显。江苏中南建筑产业集团副总裁、NPC 事业部董事长李振兴认为,与前期出台的文件相比,其具有鲜明的特点:一是《行动方案》本身目标明确,重点任务紧扣发展关键领域,保障措施契合实际。可以说,该方案不仅将在“十三五”期间,也将在今后相当长一段时期内对装配式建筑发展起到持续指导作用。二是《行动方案》相比前期文件更接地气,说明行业主管部门在文件出台前深入企业做了大量的调查研究。比如,《行动方案》在完善技术体系、提高设计能力和推行工程总承包等方面提出的重点任务,正是目前行业发展急需破解的难题所在,对今后行业内各方资源的整合甚至转型升级将产生深远的影响。三是《行动方案》对当前行业发展形势的解读非常精准,对行业和产业链各环节发展瓶颈的剖析也十分透彻。因此,作为指导“十三五”时期装配式建筑发展的纲领性文件,《行动方案》具有非常强的可操作性,必将对整个行业的发展产生强大的推动力。四是《行动方案》的出台,进一步确立了装配式建筑是建筑产业现代化改革核心抓手的重要地位,将彻底改变行业发展初期企业“一头热”、政府在观望的尴尬局面,也将部分打破目前行业发展主要还在靠政策支持、靠行政命令推动的被动局面。

而站在建筑业改革转型的视角看《行动方案》,李振兴觉得,以下几方面需要行业企业予以高度重视。

《行动方案》转变了以往偏保守甚至试探性的措辞,说明政府发展装配式建筑的决心很大,相信今后“抓落实”将会实实在在地进行下去。例如,在“保障措施”中,《行动方案》特别提到要“强化考核监督”,这说明未来装配式建筑项目都会有政府部门的推动、参与,追求规范化发展的岁牌企业更愿意看到其尽快落地,因为这无异于给企业下一步大胆投资吃了一颗“定心丸”。

在标准体系建设方面,《行动方案》支持地方、社会团体和企业编制装配式建筑相关配套标准,促进关键技术和成套技术研究成果转化为标准规范,这给企业大力发展装配式建筑树立了信心。

《行动方案》强调要“提高设计能力”,原有结构设计+专业公司二次深化设计的模式将被打破。《行动方案》强调一体化设计能力,尤其是在设计深度方面、设计人员发挥主导作用方面、标准化设计方面和 BIM 全生命周期的信息化管理方面提出了更高的要求,这也为企业今后的转型发展指明了方向。行业企业应该迅速对现有的产业链发展模式进行改革,建立以设计为先导的发展模式,培育一体化、标准化、信息化的综合能力,用设计能力带动技术创新。

《行动方案》强调“推行工程总承包”,这是目前装配式建筑总包承包模式的发展方向。“推行工程总承包”不仅是装配式建筑特点对承包模式的内在要求,也是解决目前行业产业链各方难于协调、不能充分发挥装配式结构体系优点的有效举措。

所以说,《行动方案》对未来一段时期我国的装配式建筑发展提出了新的要求,也为企业向工业化方向转型树立了信心。企业应当结合实际,抓住难得的发展机遇,在行业整体转型中建立新的竞争优势。

坚持创新引领 推动持续发展

在装配式建筑推进过程中,辽宁沈阳、浙江绍兴等示范城市和一批产业基地的引领带动作用不可或缺。《行动方案》提出,“十三五”期间,要培育 50 个以上的装配式建筑示范城市、200 个以上装配式建筑产业基地和 500 个以上装配式建筑示范工程,建设 30 个以上装配式建筑科技创新基地。因此,未来几年,装配式建筑示范城市、产业基地等的建设将出现如火如荼的局面。

专家表示,从实际来看,京津冀、长三角、珠三角地区未尝仍是装配式产业发展的重点区域,现有的示范城市和产业基地也虽集中在这些区域。未来示范城市、产业基地的建设,一方面要鼓励京津冀、长三角、珠三角地区装配式建筑发展较为成熟、技术水平较高的城市、企业申请;另一方面也要对人口持续流入,地方政府、社会资本已实现紧密合作的重庆、成都等内陆城市出台专项扶持政策,建立高起点、大容量、市场化、节能环保和商业模式独特的示范基地。

此外,示范城市、产业基地建设还应当以“产业集群”为导向,将规划设计、钢铁、建材、安装、物流、智能制造和金融服

务业等上下游行业紧密联系在一起,形成区域集聚效应、规模效应和区域竞争力,拉动内需、带动就业、增加财政收入、稳定区域劳动力人口结构,推动区域经济的转型发展;应当以创新为动力,在管理创新、技术创新、融资模式创新、政策创新和区域合作创新等方面进一步探索,尤其要鼓励企业自主创新,建立装配式建筑品牌企业;应当充分与大数据进行融合,用大数据技术解决装配式建筑产业链长、涉及面广的弊端,提升管理水平,提高效率,形成竞争力。

而对于虽数尚未涉足装配式建筑领域的中小建筑企业来说,如何进入并取得快速发展,已是迫切需要面对的问题。蒋勤俭强调,首先,企业在决定进入装配式建筑市场前,一定要结合自身发展实际多调研,可以找咨询公司做专题研究,获得对装配式建筑的清晰认知。装配式建筑并不是一个产品、一个模式,它是从开发到设计到施工到物流等全产业链经营模式,企业切不可盲目进入。其次,企业必须意识到,受制于装配式建筑产品不能长距离运输等因素制约,装配式建筑市场并不是普通的“共同市场”,它有一定的“地域性”

特点。这导致在多数地区,有工程总承包能力的当地大型建筑企业往往在先天上已经具备了占领大部分市场的优势。这种特性,会将多数中小建筑企业“拒之门外”。最后,中小企业应有“合作共赢”思维,在进入新的市场前可以利用自身优势,与已经在装配式建筑方面取得了一定成绩的企业合作,形成长期合作伙伴关系。与以往建筑业粗放型发展不同的是,装配式建筑从一定程度上说与“工匠精神”更为契合,这也要求企业不仅要在资源等方面持续投入,也要有战略上的坚守,才能在长期发展中建立自己的优势。

在蒋勤俭看来,装配式建筑发展仍处于起步阶段,未来装配式建筑能够发展到何种程度,不仅仅取决于技术的进步、管理的创新,更取决于整个建筑行业以什么样的价值观来理解装配式建筑、取决于全社会对装配式建筑有着怎样的标准和品质要求。在这样一种思维框架下,观察装配式建筑目前面临的问题、思考《行动方案》对行业带来的影响,行业企业对未来如何前行应该会有更深刻的认识。

紧抓改革要点 促进全面发展

实际上,装配式建筑进入公众视野时间并不长。最近几年尤其是进入 2016 年以后,装配式建筑在全国各地出现了快速发展的局面。2016 年 2 月,国务院发布《关于进一步加强城市规划建设管理工作的若干意见》,明确提出,要“大力推广装配式建筑……建设国家级装配式建筑生产基地。加大政策支持力度,力争用 10 年左右时间,使装配式建筑占新建建筑的比例达到 30%。积极稳妥推广钢结构建筑。”3 月,装配式建筑首次出现在《政府工作报告》中,明确要求“大力发展钢结构和装配式建筑,提高建筑工程标准和质量”。9 月,李克强总理主持召开国务院常务会议,决定大力发展装配式建筑,推动产业结构调整升级。随即,国务院办公厅印发《关于大力发展装配式建筑的指导意见》,明确了大力发展装配式建筑的目标及八项任务。11 月,住房和城乡建设部在上海召开全国装配式建筑现场会,陈政高部长提出“大力发展装配式建筑,促进建筑业转型升级”,并明确了发展装配式建筑必须抓好的七项工作。2017 年,国务院

办公厅发布《关于促进建筑业持续健康发展的意见》,再次重申“推动建造方式创新,大力发展装配式混凝土和钢结构建筑。力争用 10 年左右的时间,使装配式建筑占新建建筑面积的比例达到 30%”。而伴随着《行动方案》的发布,推动装配式建筑快速发展的氛围已经形成。

北京预制建筑工程研究院院长蒋勤俭强调,政府和行业主管部门的大力支持,对装配式建筑的普及和推广起到了积极的促进作用,而装配式建筑要取得全面发展,未来还有很长的一段路要走。

蒋勤俭介绍说,当前,我国装配式建筑发展较快的区域集中在沿海经济较发达地区,长三角、珠三角和京津冀是其中的典型代表。这些地区经济基础较好、当地人对房屋质量要求较高,装配式建筑发展起步较早;而偏远地区由于市场容量较小、人们对建筑成本较为敏感,加之当地装配式建筑从业人员和产业链不完整,导致发展过于势慢。在他看来,装配式建筑实现北上广等大城市、二线省会城市、中小城市和城镇的全覆盖,可能还需要 10

年左右的时间。因此,在装配式建筑全面推进的当下,最大的风险,一是政府政策导向不明确,导致一些地方盲目跟风,出台不符合实际的政策,误导企业进入这一领域;二是企业对自身能力估计过高,对装配式建筑要求缺乏足够认识。未来几年,不排除有些地区会有装配式建筑产能过剩的情况出现。而《行动方案》也提出,“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”,其意图也是为了让各地根据自身经济社会发展状况有选择地推进,避免盲目跟风带来不良后果。

正如居理宏所言,发展装配式建筑本身是一个系统性工程。它要求企业在开发、设计、生产和装修等整个产业链条上必须都是完整的,等不能出现短板,企业的人才、管理、技术等各个方面,只要有一个环节有短板,作为装配式建筑的整体就会出现问題。此外,我国幅员辽阔,各地经济发展水平、自然环境差异较大,建筑形

式、建造要求差异很大,“放之四海而皆准”的装配式建筑标准并不存在。因此,各个地区要推进装配式建筑发展,必须坚持“国际化视野”与“本土化发展”相结合,尊重科学、尊重市场,使其与经济、社会、环境发展相协调。

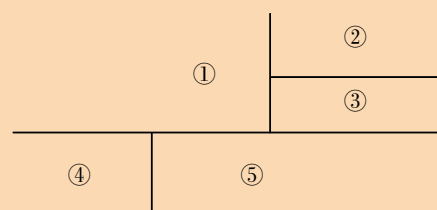
而目前来看,装配式建筑快速发展的整时氛围已经形成,但仍面临着一定的瓶颈。

居理宏表示,我国建筑产业现代化面临的问题,首当其冲的是标准化欠缺的问题。所谓“标准化”,不只是技术标准、图集的完善,更重要的是装配式建筑所有从业人员要有将其植入现有建筑体系之中的意识,让装配式建筑发展“有据可依”,形成产业化发展氛围。只有这样,装配式建筑才会有生命力、才能实现标准化基础之上的个性化发展。他建议,标准化建设要采取“政府引导-企业在建设中总结-推广到整个行业”这一思路。目前,辽宁省建筑设计研究院和万科、华润等开发商关于标准化设计的合作成效显著,部分标准体系已实现初步推广应用。

而据企业反映,在推进过程中,企业遇到的问题主要表现在以下几个方面:一是装配式建筑目前在住宅产品领域应用最为广泛,开发商为满足业主的消费需求,往往在标准化和个性化的取舍上,更侧重于满足消费者的个性化需求,因此装配式建筑尚不能充分发挥工业化生产的优势,导致造价不具备竞争优势,在较大程度上制约了开发商的积极性,对装配式建筑长远发展不利。二是全社会(包括政府和建筑行业企业)对装配式建筑的整体认识还需要提高,一些宣传没有真实体现装配式建筑的特点和优点,给社会及公众造成了一定的误解。因此,在政策制定层面和开发商的装配方案确定上往往都有误区。比如,认为装配式建筑的预制装配率越高越好,忽视对建筑本身业态、结构特点等方面的研究,往往造成适合做PC的做成了现浇、适合做现浇的做成了PC,导致装配式建筑不能充分体现其优越性,不利于装配式建筑的健康发展。三是设计的引领作用还没有发挥,或者说大部分的设计企业还处在行业转型升级的阵痛期,对装配式建筑的特点和技术体系、生产工艺、吊装工艺等缺乏足够深入的研究,导致设计单位的方案往往与现场脱钩现象严重,使生产企业、总承包单位和开发战痛苦不堪,久而久之则造成对装配式建筑敬而远之的心态。四是行业的管理滞后。建造方式发生改变,行业管理方式也必将随之改变。尽管最近几年情况有了很大的改观,但新的、统一的管理模式尚未形成。一些地方虽然出台了相关的导则、通知要求甚至法标、标准等,但大体上仍是一个地方一个做法,没有做到统一。

总体来说,相较于传统现浇结构体系,装配式建筑结构体系的技术标准、生产方式和商业模式都发皆了根本性变化,行业企业应当抓住装配式建筑之本,建立与之相适应的技术创新机制、管理模式、监管制度等,为建筑业迈上新台阶做好准备。





- ①武汉中心绿地工程向 188 米冲视
- ②东湖 - 红旗飘飘 方竞摄
- ③我是中国工人 曾院平摄
- ④朝霞高阁洗晴云 邓红武摄
- ⑤梁柱下的作业工人 曾院平摄

风居住的那街道

◎文 / 卢仲兴

这是在哪里？我迟疑地向前迈着步子，却还是在无意中踩起了那破旧台阶上那裸露的石子，滚动的石子在那水泥地面上敲出了一阵清脆的踏阶声。在这个小巷子中回声荡荡，久久没能平息。我望着这陌生的巷子，却不知道它通向哪里，只能听见风的声音，呼啸着破旧窗户上的玻璃。

这阵风里，我闻到了若隐的花香，沿着这条小巷子一直向下走，或许会有一片花的海洋。高高低低的房舍，那破旧的瓦格上，还残留着秋天的落叶，却已经腐蚀的有些乌黑了。错乱的电线上还悬挂着一只断了线的风筝，那燕子的样子还清晰可辨，却流露出不少被孩子冷落的忧伤。那停靠在石檐下的破旧自行车，已经有了太重的锈蚀，没有了轮子，却有了很虽青草的埋没。小巷子评乎太安静，没有孩子的欢笑，没有行人的忙碌，只有悠悠的风，浅浅的云……

是否该停下来呢？伸手推开了那扇破旧的门，阴暗的院落，潮湿的让人觉得丝丝心寒。那婆娑的老树上，枝叶嫩落，大概也是这岁月沧桑的结果。长满青苔的地上，那几只闲落的麻雀，在找寻着什么，是那些春夏秋冬的遗落吗？还是昨晚那温存的片片星光治脚上的布鞋，开始觉察了从地底传过来的阵阵凉意了，这没有阳光的院落，是孤伤居住的地方吗？为何会有这沁入发丝的寒冷呢？那破旧的木门，又在风中吱吱作响，像是谁的呼唤，从幽梦中传来久久不能停息的心跳。离开吧，弱弱的身子已禁不住这旧居阴冷的表情。而风却还在停留，不舍离去……

那墙上的爬山虎，葱葱郁郁，那一墙新绿，似乎给了这巷子不少的生机，那墙头上，镶满的破碎玻璃片，在午后的阳光下，闪烁着耀眼的光彩，似乎在这一段路上点缀了点琉璃。那古老的青砖，古朴厚实，有一些已然破碎，但灰白岁月里的那些粉土，却不曾

散去。那砖体上的悠久图腾纹理，已经模糊，却依旧藏不住它过去经历的繁华。风在这条巷子中，呼啸而过，那爬山虎的叶子沙沙声响，像是一阵急骤的脚步。我向前望去，也许紧随风的脚步，在下一个转角尽头，就可以到达风居住的那街道……

裹紧了袍子，竖起了领口，风微微有些寒末。这走不出去的巷子，像是谁故意安排的迷局，我渴望得到那温暖的阳光，却并不刻意去寻找出口。手指触摸着那墙上触目惊心的裂纹，沿着裂缝势势前行，那像是撕裂的墙壁，它会不会感觉到痛呢？那一道道裂隙，能不能撕开体间的布局，让它再回到过去，过去那个孩子在灰白的墙上涂画的体代？孤独的灯罩还在那矮矮的小电线杆上守望着时间的过往，多少个寂静的夜晚，在风中摇曳的昏黄灯光，也摇曳着小巷子逐渐沉睡的梦。而如今，风中依旧摇曳的它，却再也没有了温暖的光亮，巷子沉睡的梦怕是再也醒不了……

这是列车鸣响汽笛的声音吗？好像正在由远及近地炼近。加快了脚步，在转角过后，我看到了苍老矮墙上倾斜的阳光。暖暖的味道中，我闻到了风甜甜的气息。停下脚步，看着这墙泥中的干枯草木，经过岁月的风雨洗礼之后，与那泥土已经混为一体了，偶尔有几处还顽强地露在外面，却也只剩下了支离破碎的草沫了。伸手扯下一根草头，握在手心的只是风尘飞舞。微眯着双眼，轻舞着衣袖，抖落一身尘土。转过身，抬起头，看到远山青翠如眉黛，平湖波光幕明目。而这条下坡路已到尽头，宽阔的大道，轻驰的列车呼啸而过，带着风的身影，驶向遥远的彼方，伸开臂膀，在辽阔的天空下，在无限的夕阳中，拥抱风的自由……

（作者单位：中建三局绿色产业投资有限公司）

《雪根》

◎文 / 叶青

在我降生的时候
一只天堂的鹰，目睹第一场雪的降临

露水与我的影子并排走着
她是夜的眼泪，还是晨的护肤品
虚构的夜，承受这致命的
冬天的一击

我心中瑟瑟作响的乐器
雕像，被折断的流水
与壁画中狩猎的女子厮守一生

遗忘的光线
像最后的一群，等待恋人的狼
并发出阵阵滴血的啼哭

在冬天，我的影子被冻结
露水肢离破碎
我只能只身上路
寻找雪之根源