

当前建筑业发展趋势下的工程总承包企业应对措施

元 野 冯 超 滕 智 陆 翊

[摘 要] 本文在分析国内整体经济环境后，重点从行业政策、“双循环”经济结构、存量市场竞争、新基建赋能以及工程总承包发展等几个方面分析国内建筑业的发展现状；在此基础上，提出工程总承包企业应打造核心竞争力、培育全过程服务能力、跟进产业链集成趋势等应对措施；简要列举从业企业上市的利弊，提出传统设计企业尝试开展施工业务的设想。

[关键词] 建筑业；工程总承包；行业发展；应对措施

2020年突发的公共卫生事件对全球经济发展带来重大影响，全球经济增长持续低迷，经济产出急剧下降；中美贸易常态化摩擦，促进中国经济加速完成产业升级和结构化调整；人工智能、智慧制造等新兴领域蓬勃发展……这些宏观因素深刻影响国内建筑业及工程总承包行业的发展变革。

1 国内经济环境分析

2012年，中国国内生产总值增速为7.86%，正式进入中高速增长新常态。按照国家统计局初步核算，2021年国内生产总值1015986亿元，比上年增长2.30%；其中，第一产业增加值77754亿元，增长3%；第二产业增加值384255亿元，增长2.60%；第三产业增加值553977亿元，增长2.10%^[1]。虽然受到公共卫生事件的影响，但国内经济运行总体平稳，消费持续发挥主要拉动作用；先进制造业、现代服务业较快增长。

2020年5月，国家提出深化供给侧结构性改革，“形成以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局”。在国内经济高质量转型发展的大背景下，都市圈、城市群和国家中心城市将成为扩大国内需求、实现经济复苏的重要引擎。

中国的城镇化率从1990年的26.44%增加到2020年的63.89%，我国城镇化水平已赶超中等收入国家，距离70%的城镇化成熟期越来越近，但未来年增长点数呈现明显下降趋势。综合考虑世界城市发展经验、我国基本国情和现阶段城镇化发展趋势，中国城镇化率在2025年将达65.50%左右^[1]，“十四五”阶段我国城镇化将进入准成熟期。未来，中国城镇化进程将着重解决

区域发展不均衡、城镇基础设施配套和城乡融合发展。

2 国内建筑业现状分析

2.1 存量竞争时代已经到来

2020年，建筑业实现增加值为72996亿元，比上年增长3.50%。2019年和2020年，建筑业增加值约占当年度国内生产总值的7.2%^[2]。建筑业联系着房地产开发、土地市场，并发挥着容纳就业的功能，在国民经济中的支柱产业地位未变。

中国城镇化速度平稳下降，随之而来的是房屋建筑等新项目的增长空间不断缩减，对传统建筑业整体增量上的表现造成很大影响。2017年和2018年PPI分别暴增6.3%和3.5%后，2019年基本保持稳定，微降0.3%。PPI的高企增长，也反映近年来建筑材料、人工等价格持续上涨。建筑业房屋竣工面积在2013年结束高速增长时代并首次突破40万m²后，缓慢增加到42万m²，并在2019年恢复2013年的水平。由此可见，中国建筑业市场年产值持续增长，但其中相当大的因素是由材料、人工、设备价格上涨的拉动。

传统建筑业的增长疲态在2017年已显现，普涨时代完全结束，进入存量竞争时代。勘察设计公司数量一路增长，并在2018年迎来拐点，企业数量不断下降，未来勘察设计公司格局迈向深度重组洗牌阶段，重组分化程度将不断加剧。

2.2 经济“双循环”影响建筑业

中国经济增长已经完成由资本拉动向消费拉动的转变；吸引外资的核心竞争力从低成本劳动力优势向完整供应链优势转变。中国制造业集群提供了完整的产

业链，提升制造业附加值成为新的经济竞争力。与此同时，建筑业转向高质量发展，由成本驱动型向创新驱动型转变，合作创新、融资创新和技术创新将成为行业发展新的推动力，工程总承包、工程建设全过程咨询将成为“投建营一体化”转型的必由之路。

在此影响下，建筑产业从业人员素质提升、专业分包制度完善，是细化行业分工，培育工程总承包、全过程工程咨询企业的新方向。“双循环”新格局的形成，将给建筑企业发展带来新的历史机遇，也提出新的要求。

2.3 市场转向固化有序竞争

2018—2019年中国建筑业均维持在每年24万亿元～25万亿元的产值规模，10万家企业可以简化为上、中、下3个层次，企业之间的竞争明显分层，且阶层正在慢慢固化，导致未来存量市场的竞争将更为惨烈。

国内建筑市场，长期存在设计与施工相分离的施工总承包模式，使国内建筑市场的承包商同质化严重，竞争激烈，利润微薄。而对比国外知名的承包商在建筑设计、成套工程、工程融资、项目管理等服务方面具备产业集成优势，可以在国际建筑业市场竞争中获取集成优势带来的高额附加利润；而国内单纯的施工总承包业务市场，已经是“一片红海”。

2.4 “新基建”为“旧基建”赋能

受公共卫生事件影响，以5G基站、城际高铁、大数据中心、工业互联网等为代表的“新基建”有望加快带动我国经济走出疫情影响，带动经济健康发展。为保障民生和就业，短期内可能出现“旧基建复苏、新基建加力”的局面；但也要警惕出现较大规模的财政资金短缺和金融杠杆积累造成的系统风险。

2020年4月20日，国家发展改革委首次明确“新基建”范围，包括信息基础设施、融合基础设施、创新基础设施，具体涵盖5G基建、工业互联网、人工智能、大数据、智能交通基础设施、智慧能源基础设施等；强调“以新发展理念为引领，以技术创新为驱动，以信息网络为基础，面向高质量发展需要，提供数字转型、智能升级、融合创新等服务的基础设施体系”。

通过“新基建”稳经济，释放了积极的市场信号；通过投资“新基建”带动相关高科技产业发展，优化产业结构，推动形成新的产品服务、新的生产体系和新的商业模式。我国传统基础设施已然进入成熟发展阶段，存量资产规模大，但效率不高，智能制造水平低；需要“新基建”的有效配置来提升其运行效率、服务水平、集成能力等。

2.5 工程总承包成为市场主流

近年来，政府采用工程总承包模式的项目越来越多，正成为推动建筑业发展的主要力量。工程总承包在建筑业市场占有越来越重要的地位，预计2024年一级总承包资质承包商的总产值将达到147386亿元，2019年至2024年的复合年增长率预计为6.30%。

2020年，全国公投市场中标量1220739个，增速为18.6%；全国EPC项目中标数量46206个，增速为55.35%。未来工程总承包行业发展的重点在于完善总承包配套制度，培育企业实施工程总承包能力，促进设计、施工行业整体融合。

2.6 建筑行业政策促进改革

近3年，政府及行业主管部门密集出台政策，推进建筑业资质改革，促进招投标市场公平、开放发展，规范企业、项目、人员的监管，打破区域、行业壁垒，加速生产要素合理流动。未来建筑业市场将逐步形成有序规范的竞争氛围，促使优秀企业做大做强，渐渐脱颖而出。

在“放管服”改革的大背景下，有实力的企业可以根据自身能力和市场需求增加业务板块，促使传统设计企业向全过程工程咨询企业转型；行业内企业间的合并、重组加速，勘察、设计、施工、招标代理、监理等资质进一步向大型龙头建筑企业集中。国家通过优化营商环境工作，完善招投标制度改革以及建设全国联网“四库一平台”，为实施全面的建筑工程规范管理奠定基础。

3 工程总承包企业应对措施

3.1 打造工程总承包企业核心竞争力

工程设计是工程活动的核心，是构成工程本质的最重要部分，能够使所有工程活动联结成整体。传统建筑设计企业，具备设计技术优势和行业上游优势。通过项目组织模式和生产经营模式的调整，发挥设计在工程总承包业务中的引领作用，加强项目设计管理能力、投资控制能力、采购能力、施工管理能力，以服务产品研发与技术创新能力为核心，研发“一体化、一站式”工程建设服务模式，提升资源集成能力，形成工程总承包企业核心价值。企业核心竞争力的再造是传统建筑设计企业转型发展成败的关键。

产品研发创新指结合工程总承包建设模式，积极探索新的服务类型，包括EPC+F（融资），EPCM、EPC+建筑师负责制，EPC+智慧建造等。技术创新创新指通过项目管理信息化、建筑设计标准化和智能化促进生产效率和 Service 质量的提升，积极探索新型智慧工地、绿色建

[作者简介] 元 野，广西华蓝工程管理有限公司，工程师，硕士。
冯 超，广西华蓝工程管理有限公司，工程师，硕士。
滕 智，广西华蓝工程管理有限公司，高级工程师。
陆 翊，广西华蓝工程管理有限公司。

筑、装配式建筑、大数据、BIM技术以及数字建造的融合发展。

3.2 形成工程建设全过程管理服务能力

根据诺贝尔经济学奖获得者罗纳德·哈里·科斯(Ronald H.Coase)提出的交易成本理论^[3],对企业的本质进行解释。由于经济体系中使用市场价格机能的成本相对偏高,形成了企业机制,是人类追求经济效率所形成的组织体。如果工程建设全过程管理服务模式能够降低交易过程中的搜寻成本、信息成本、议价成本、决策成本、监督成本等,有理由断定这是未来建筑行业发展的方向。

工程建设全过程管理包括项目决策阶段和实施阶段的管理,将传统模式中相对独立的各个阶段运用管理集成思想形成有机整体,为工程建设项目的策划与实施提供新的视角。工程建设全过程管理的核心是数字化信息的管理和应用,以数据集成、信息驱动的方法实现管理增值。

对客户而言,工程建设全过程管理服务,可以针对具体项目购买“一站式”服务,减少客户的具体管理工作,消除项目组织责任盲区,可以真正降低项目成本、提高质量,减少建造过程的不确定性和项目风险,规避承包商的短期行为,能够确定对项目最终功能全面负责的单一责任主体。

对企业而言,工程建设全过程管理服务,意味着对整个工程建设各阶段管理服务产品的开发和整合,承包方介入项目时间需要向前、向后延伸拓展,满足客户对工程建设项目策划、设计、采购、施工、竣工验收和试运行等各阶段的需求,使项目管理形成有机整体,避免项目信息孤岛,形成对项目全过程、全方位、系统化的管理服务。

3.3 紧跟工程总承包产业链发展趋势

工程建设企业产业链“纵向一体化”,是通过不断并购上下游产业实现前向和后向的扩张,实现全产业链经营,上下游企业之间的外部交易成本转化为内部交易成本,是提高产业链附加价值的有效途径。随着产业链的完善,企业规模随之变大,进而获得规模经济效益。较大规模的企业符合生产社会化和科学技术进步的要求,只有具备足够规模的企业才可以加大投入进行高质量的研发,才有可能形成技术领先的核心竞争力,通过集聚资源规避经营风险。

工程总承包企业的产业链一体化可以通过多种途径实现,并非单一局限于兼并、收购形式,也可以考虑

参股同业公司、战略合作联盟等柔性的方式整合行业资源,形成一体化产业链。

3.4 客观认识并适时对接资本市场

企业上市向社会发行股票是一种较优的融资方式,可以筹集经营所需资金,降低融资难度。上市成功后,企业资产流动性增加,资产隐含风险降低,资产价格提升,财富快速增长,能够迅速提高企业的知名度,提升企业的市场形象。可以利用更多社会公众资金,同时社会公众对企业进行监督,促进企业运营管理规范化。

企业为达到上市条件进行企业重组的成本,具体包括企业资产债务重组的成本、雇佣职业经理人的成本、为满足企业业绩要求而增加的前期财务成本、规范公司治理结构的成本都将明显增加。监管机构要求上市企业对企业的重大信息进行定期或临时的披露,也会给企业造成不利的影响。企业的股权卖给投资人,可能使原始股东持股比例出现下降,导致其对企业的控制地位从单纯控制或绝对控制转化为相对控制。

为了维持股价,企业不得不采用各种手段维持业绩,这种压力很容易导致企业经营行为的短期化,给企业的长远发展带来不利的影响。股价波动直接影响了企业的运营决策,为了迎合媒体和投资者的喜好,可能被迫做出错误的运营决策,造成不良结果。

3.5 设计企业探索开拓施工业务

2020年3月1日起正式实施的《房屋建筑和市政基础设施项目工程总承包管理办法》,首次确立了我国工程总承包“设计和施工双资质”制度。市场方面,多数有实力的施工企业已“先行一步”,基本完成对设计企业的收购和兼并,具备“双资质”条件。此外,工程总承包市场的设计业务被大幅度压缩,导致更多传统设计企业面临生存难题。设计企业申请同等级别的施工资质,依然面临注册资本金、人员、业绩等方面的现实困难。

大型设计院向工程公司转型是一项重要的战略选择,其实质是推动业务范围从单一的设计向包括设计、采购、施工、试运行、运营等一系列综合服务转型。传统设计企业的管理架构、生产组织模式到管理文化、理念等与施工企业存在很大不同,需要重建生产组织模式、内部管理制度以及相关行业资源体系。单一责任主体迫使设计企业提升标准化管理,整合供采资源链条,加速“设计—施工”融合,寻找最佳的盈利模式,最终向市场提供更优质的项目管理服务产品,主动适应行业市场变革。

(下转第117页)