

从“施工承包商”到“城市运营商” 如何看待传统建筑施工企业的转型与升级？

□国 信

近些年来,越来越多的建筑施工企业将城市运营商作为自身的发展定位。那么什么是城市运营商?又如何看待建筑施工企业转型升级成为城市运营商的发展定位呢?

城市运营商是将城市当作一项资产来经营并增值的企业,其本质是以市场化的手段将城市综合资源进行优化配置和整合。

城市运营商是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。从价值链考虑,城市运营商的价值链包括城市研究、运营策划、规划设计、建设管理、运营实施、资产移交、售后服务等各个环节;从业务范围来说,涵盖房地产、基础设施;污水处理、垃圾处理、绿化、城市景观;主题社区、旅游休闲、教育等各种服务业。

正因为城市运营商涉及面如此之广,所以来自多个行业的企业多将此作为自身的发展定位之一,其中建筑施工企业也不少。

如何看待建筑企业转型升级为城市运营商?

1) 建筑施工企业转型成为城市运营商是被动条件下的主动出击。

当前,国内建筑施工企业面临“四难”和“四烦”。“四难”是指接活难、干活难、结算难、收款难;“四烦”是指工程项目承建者需要面临垫资、被压价、工程款被拖欠、“维稳”的麻烦事。其中的每一点都对施工企业的管理提出挑战,而与此同时,又面临着门槛低、技术难度低、一线工人技能低的“三低”现实,建筑施工企业的盈利水平受到很大限制,而且在可预期的未来一段时间内,形势会更加严峻。

在此背景下,建筑施工企业进行价值链环节的转型升级是企业持续发展壮大的必然之选,如果沿着“施工承包商-工程总承包商-工程建设服务商-城市运营商”的思路渐进,可能是一个较理性的选择,但这种选择极具挑战性。各产业融合难度大,管理上跨度也很大。

但同时,这也是建筑施工企业的主动之选。从价值链环节来说,这种转型升级实质上是向工程与产业的上、下游方向前进,本身具备相关性。而且,走在城市运营商这条道上的企业来自各行各业,建筑施工行业内部正在经历不发展则会被淘汰的局面,因此产业不断集中;长远看,这种“淘汰”和“集中”不只是在施工行业内部,还将延伸至其他相关产业,在多个产业内进行“淘汰”和“集中”。

2) 建筑施工企业要转型成为城市运营商,首要面临的是提升资质水平、壮大资金实力、调整人才结构三项工作。

城市运营商要取得成功,关键要依靠三大资源和三大能力。三大资源分别是政府关系资源、财务资源、人力资源;三大能力则是市场研判能力、规划能力、项目管理能力。城市运营商做的事情本质上是 在法律的允许下与政府合作经营国有资源,是一项资金密集型的生产经营活动,业务复杂,需要高素质、综合性人才。而且面对的是一个相对投资滞后较多、周期比较长的市场,因此需要对市场有深刻的认识及准确的预判,并在此基础上进行合理的规划、实施。

城市运营商的商业模式已经提出有十多年,但主要还是地产开发商、政府、商业巨头在运作,真正由施工企业运作的还较少。对于建筑施工企业来说,资源和能力的培育需要较长时间,首要解决的是资质、资金和人才三大问题。资质方面,无论是设计资质还是地产开发资质,对于后续的运营都有重要的引领作用,现在我们可以看到许多大的地产开发商也拥有了施工资质,其目的也一样,就是往城市运营商发展。

3) 对于即将或正走在转型升级路上的施工企业而言,今天依靠的是施工业务,而运营业务是后天才可能做的事情,明天怎么做至关重要。

近期及中期内,施工业务始终是建筑施工企业的主要优势业务,是作为企业价值链延伸的载体,这一块需要不断做强;而相关产业的投资由于近年来政策的推行,对建筑施工企业来说是一个很好的契机,应该起到拉动下游运营业务的作用;规划设计咨询位于建筑产业链的前端,通过一体化解决方案的提供,对复杂性、综合性大型工程的设计,引领下游运营业务的发展。除在业务方面的布局外,资源能力方面的孵化也需同时进行。这些明天要做的所有工作,都是为后天的运营业务做准备。

4) 建筑施工企业转型道路上的业务选择,是专业化、综合性还是战略联盟模式?

不论是做存量或增量,施工业务始终终需要企业来做,且随着建筑工业化的不断发展、市场竞争的不断集中,如果能在这一拨竞争中生存、发展、壮大,立足于施工不失为一项好的选择。但价值链的转型升级却提供了另外一类的业务选择。前者风险和机遇可预期,而后者 的不确定性更大。

城市运营商的业务范围很广,真正成为 一个城市的运营商,要求实现各项业务综合性的发展,对企业要求极高,是业内巨头可以尝试的方向。而“十字型”专业化的业务选择也未尝不可,保持施工业务壮大的同时,在某一领域深耕,实现一体化发展,尤其是在对建筑设施的养护、迭代要求比较高的领域。另外,未来企业组织边界不断开放是一种大趋势,资源能力的内生需要较长一段时间,但外延却可以实现速效,企业不可能做到面面俱到、无所不能,因此稳定的合作伙伴尤为重要,而在这种情况下,对企业资源能力的要求更低。

到 2022 年末努力实现“普遍、普及、普惠” 人社部推出新生代农民工职业技能提升计划

近日,人社部印发《新生代农民工职业技能提升计划(2019—2022年)》(以下简称《计划》),要求加强对新生代农民工职业技能培训工 作,促进农民工队伍技能素质全面提升。

《计划》强调,新生代农民工逐渐成为农民工主体,已占农民工总量的一半以上,是社会主义现代化建设的重要力量。开展新生代农民工职业技能培训,对提高我国人力资源质量,促进就业创业、乡村振兴和扶贫脱贫等具有重要意义。各级人社部门要高度重视新生代农民工职业技能培训工 作,集中整合有关政策和资源,形成合力,针对群体和时代特点,开展大规模、多层次、高质量、有保障的职业技能培训,促进多渠道转移就业,提高就业质量。

《计划》要求,到2022年末,努力实现新生代农民工职业技能培训“普遍、普及、普惠”,即普遍组织新生代农民工参加职业技能培训,提高培训覆盖率;普及职业技能培训课程资源,提高培训可及性;普惠性补贴政策全面落实,提高各方主动参与培训的积极性。

《计划》指出,要对新生代农民工大规模开展多种形式的职业技能培训。提出广泛开展就业技能培训,促进转移就业;大力推进岗位技能提升培训,支持岗位成才;精准开展技能扶贫培训,助力脱贫攻坚;积极开展创业创新培训,培养创业带头人。要切实 提高培训质量。提出创新培训内容和方式,提高培训针对性、有效性;扩大培训供给,实行市场化、社会化培训机制;做好公共就业服务,实现培训就业一体化。

《计划》提出,要强化保障措施。各地要加强组织领导,形成工作合力。做好现有各项培训政策措施的衔接融合。人社系统就业、人力资源市场、职业培训、技工院校管理、职业技能鉴定、农民工工作、失业保险、劳动监察等部门要明确职责、密切协作。要加大扶持力度,落实补贴政策,减少参训人员“先垫后支”情况,探索培训券补贴方式。要优化社会环境,形成良好氛围。大力宣传职业培训和技术工人待遇等政策,以新生代农民工为重点,及时总结推广农民工职业技能培训的有效经验。乡(镇)、村要加强相关政策宣讲讲解和典型人物事迹宣传,激发新生代农民工技能成才的内生动力。

据悉,自党的十八大以来,各级人社系统对农民工群体积极开展职业技能培训,加强政策供给,推动工作任务落实,取得了积极成效。2014年人社部在全国组织开展农民工职业技能提升计划——“春潮行动”,据统计,2014~2017年,全国开展政府补贴性农民工职业培训3856万人次,促进了农民工就业创业技能提升。《计划》的印发,将帮助农民工特别是新生代农民工增加受教育培训机会,从而提高专业技能和胜任岗位能力,将其培养成为高素质技能劳动者和稳定就业的产业工人。(本报综合报道)

人社部推出的新生代农民工职业技能提升计划,就建筑业而言,非常及时。《提升计划》提出,要集中整合有关政策和资源,形成合力,针对群体和时代特点,开展大规模、多层次、高质量、有保障的职业技能培训,提高就业质量。《提升计划》为建筑业所涉及的相关政府、企业、市场齐心协力加强对职工技能的教育和培训提供了强大的依据。

众所周知,建筑业青年技工人才普遍缺乏,建筑业产业工人“后继无人”的局面,非常严峻。由于社会地位不高,以及流动性强,劳动强度高,作息时间特别是节假日休息难以保证等行业特点,建筑业这份职业,较难吸引年轻人。但每年各地的城乡建设,以及水利、交通、航空等交通基础设施及配套设施的工程建设量,依然十分庞大,特别是适应高、新、精技术与装备,掌握先进生产工艺并具备作业能力的高中级技术工人的需求会越来越大。正因如此,加快建筑业技

■热点聚焦□林汝恺

解决“后继乏人”,重在细化措施

工队伍的梯队结构建设,特别是培养一支以中青年为主的建筑业“高级蓝领”队伍已是业界共识,十分迫切。

其实,住建部等建设主管部门曾多次对建筑业农民工技能培训特别是青年技能人才 的培养提出过不少意见,颁布了系列具体政策。中国建筑业协会等组织的各种技能大赛也开展得比较普遍,为青年技工的培养提供了舞台。去年12月,住建部还发文,要求按照职业技能标准开展对务工人员 的培训。事实上,各地也对此进行了积极的探索。如湖南省在去年4月颁布了《关于促进建筑业持续健康发展的实施意见》,明确提出开展“建筑业人才培养百万工程”,即从2018年起,分四年,每年培训一百名建筑业企业职业经理人和一百名建筑师、一千名项目经理、十万名技术工人。并提出全面实施建筑业技术工人职业技能鉴定制度,鼓励和支持中大型企业、职业院校以及行业协会建立技能鉴定机构,开展建筑行业技能评价工作。制定出台施工现场专业人员和技能工人基本配备标准,及时发布各个技能等级和工种的人工成本信息,引导建筑业企业将工资分配向关键技术技能岗位倾斜。根据《实施意见》,将改革建筑用工制度,鼓励建筑业企业培养和吸收一定数量自有技术工人。推动建筑业劳务企业转型,以专业企业为建筑工人的主要载体,研究支持木工、电工、砌筑、钢筋制作等以作业为主的专业企业发展的政策措施。

对此,笔者认为,加快培养青年建筑技工人才,在已有探索基础上,还须细化措施。首先,要主动出击,深入院校等青年人比较集中的地方,消除偏见,加大引导力度,宣传建筑业在社会经济中所发挥的作用及贡献,强化技能在产业、企业中地位的认识,强化技术改变世界这一重要理念;其次要细化政策,依靠法规、经济手段等培养和吸引青年技术人才,切实保障并提高他们的利益和权益,努力提高他们的社会地位;再次,要以专业建筑工人作为主要载体,重新研究制定支持木工、电工、砌筑、钢筋制作等作业专业企业发展的政策措施,比如制定、完善电工、瓦工、木工、水暖工等定级考核及相应的晋升机制。不同地区也要颁布不同级别相应薪酬指导价信息,倡导优级优价。此外,必须坚持企业培养与政府支持相结合,进一步研究制定建设教育校企合作管理制度。需要强调的是,单纯指望部分企业、部分地区零敲碎打地组建青年技能队伍是不够的,而是需要从整个产业管理和 发展的高度,细化政策及系列配套措施;众多大中型建筑企业投入;教育、培训市场积极参与,共同形成合力,才能从根本上扭转“后继乏人”的困境。

建筑劳务在工程总承包EPC模式中的发展机遇

□世通建筑劳务集团有限公司

“工程项目成也劳务,败也劳务”,足以说明劳务公司、作业班组在工程施工过程中的重要性。

建筑劳务分包及用工模式的市场变化,必将 对建筑施工总承包企业带来重大影响。用工荒、用工难、用工贵以及生产工 人的高频流动,直接影响施工总承包企业的建设工期和施工成本,按照目前的劳务分包用工模式,现场管理、资金压力、经营风险都是由总承包企业承担。

随着国家进一步明确拖欠农民工工资由总承包方负主要责任的政策,并要求总承包单位开设农民工工资支付专用账户,迟付、缓付劳务分包款用来减轻施工总承包企业资金压力,提高资金周转率和投资收益的资本运作模式将成为过去。

在当前国家推行工程项目总承包的政策环境下,施工总承包企业如果能够放眼未来,构建融合共生的产业环境,将与劳务分包企业的雇佣关系转变为合作关系,让建筑劳务企业成为工程项目总承包的共同参与方,这样既激活了行业内生动力,又使合作关系变得更加稳固,成为利益共同体,携手创造市场,共同承担风险,优势互补,资源共享,更能确保工程项目各项指标顺利并超预期完成。

那么,今后什么样的劳务企业才能适应且具备工程项目总承包模式的需求呢?

随着装配式建筑、智能建造技术和工艺的创新发展,施工现场的劳动强度和用工密度,必将逐步降低,但对施工现场管理人员及操作工人的科技水平会有更高要求。所以,目前年龄段和知识结构的农民工必将被新型的产业技术工人逐步替代。

2017年国家把建筑业确定为主要产业,纵观十余年来,互联网、电子商务、信息化、物联网及人工智能的发展对各行业的影响,改变甚至颠覆,仿佛发生在昨天,但确已改变了你我的生活。建筑业作为第三产业,被信息化和人工智能洗礼将是必然的,科技正在改变世界,也将重新定义建筑业。

那么,针对建筑劳务服务形式和新的业态结构将会是怎样的改变呢?随着建筑业工人日趋老龄化,新时代产业工人培养滞后,目前市场出现的“用工荒”现象,会改变建筑劳务企业的市场地位吗?

马克思认为,“社会关系和生产力密切相关,随着新生产力的获得,人们改变自己的生产方式,随着生产方式即谋生方式的改变,人们也就会改变自己的一切社会关系”。在市场经济环境下,建筑业生产方式的社会形式,也就是人们在生产中的地位 and 相互关系确立新的生产关系。

建筑业生产关系的三个层级,业主-承包商-劳动力。所以,即使是在中国新时代特色社会主义制度下,依然是用工方市场。

未来,随着互联网技术对建筑行业生产关系的改变,建筑业用工模式必将发生转变,那时建筑业的用工信用体系和行业生态价值关系必将得到重新塑造。总之,劳动对象的掌握者,决定用工方式,换言之,谁拥有生产任务的分配权,谁就是用工的主导者,当然,也应是社会责任的履行主体。

所以,建筑劳务企业想要发展,必须抓住中建等央企在劳务管理中的薄弱环节为发展契机,摒弃旧的思想理念及经营方式,创新商业模式,适应新时代市场需求,更好地服务于业主。

另外,建筑劳务企业需要品牌匠造,合作关系稳定才有时间创新,才有精力专注研究专业技术,激发行业内生动力,才能创品牌建优质工程,甲乙双方融合共生的鱼水关系是基础保障,公平竞争的市场环境是发展动力。

新时代环境下,建筑劳务企业不宜分居独立各自发展,更不能同质化企业恶性拼杀争夺项目。竞争是为了发展,并非你死我活,更重要的是要放眼于如何发挥各自所长,优势互补组合共同体,资源共享 结盟发展。

在新常态市场经济形势下,企业生存有三大法宝:升级、创新、换模式。

一、升级

1. 技术升级。在专业细分的时代,塑造自己的鲜明特点价值,让合作伙伴离不开你。比如:装配式建筑、体育场馆、工业厂房、隧道盾构、深水作业及高、精、尖工程项目施工特长。

2. 服务升级。主动为业主服务,用心为下游赋能。

二、创新

1. 管理创新

A. 优化企业管理模式,从“金字塔”式管理模式,转向扁平化的一对多高效管理模式。

B. 在共识的基础上制定劳务制度、作业流程等可复制的标准化管理。

C. 靠人管人时代,到制度管人时代,

能创品牌建优质工程,甲乙双方融合共生的鱼水关系是基础保障,公平竞争的市场环境是发展动力。

新时代环境下,建筑劳务企业不宜分居独立各自发展,更不能同质化企业恶性拼杀争夺项目。竞争是为了发展,并非你死我活,更重要的是要放眼于如何发挥各自所长,优势互补组合共同体,资源共享 结盟发展。

在新常态市场经济形势下,企业生存有三大法宝:升级、创新、换模式。

一、升级

1. 技术升级。在专业细分的时代,塑造自己的鲜明特点价值,让合作伙伴离不开你。比如:装配式建筑、体育场馆、工业厂房、隧道盾构、深水作业及高、精、尖工程项目施工特长。

2. 服务升级。主动为业主服务,用心为下游赋能。

二、创新

1. 管理创新

A. 优化企业管理模式,从“金字塔”式管理模式,转向扁平化的一对多高效管理模式。

B. 在共识的基础上制定劳务制度、作业流程等可复制的标准化管理。

C. 靠人管人时代,到制度管人时代,

转变成为信息数据化管理的时代。缩短管理流、审批流。

D. 利用互联网手段精细化管理,通过信息化方式,大数据智能化匹配资源。

2. 模式创新

A. 生产关系从承发包方式向融合共生模式转变。

B. 在利润率逐步降低的市场环境下,资源共享、多项目合作、多点盈利,综合提升利润总额。

C. 从建筑业的小团队动态组织管理模式,向平台智能化、集团多元化服务模式转变。就是要搭建或加入一个平台化集团,把自己与区域资源与平台互联互通,形成集团资源共享,区域化协同作业。

因此,今后建筑劳务的发展方向是:集团化调配、区域化作业、信息化管理、智能化大数据服务。建筑劳务的发展特点是:作业组织小微化,管理系统平台化。

建筑劳务企业应找准发展方向,抓住大型央企和地方骨干企业在劳务管理中的薄弱环节为发展契机,依托互联网大数据创新商业模式,同业联合差异竞争,全力打造与央企等相匹配的大型建筑劳务企业集团,全面提升建筑劳务企业的服务能力。

在充满变革和商机的时代提升,全国各 劳务企业要积极参与携手打造建筑劳务行业独角兽企业,融合共生创新发展,填补工程项目总承包模式产业链的空白环节,从而沿着“一带一路”走出国门参与国际竞争,为中国的崛起贡献力量。

