

如何走「差异化战略」之路？

李福和 蔡敏

编者按:本文节选自李福和、蔡敏所著新书《建筑企业战略透视》。该书是两位老师对过往行业从业经历的总结和感悟,共20来万字,凝聚了两位行业专家对行业20多年风风雨雨的深度思考,是一部集大成之作。

四十年前美国学者迈克尔·波特在出版的《竞争战略》一书中提出企业有三种总体战略:总成本领先、聚焦、差异化,其中聚焦战略的目的最终也是实现成本领先或形成差异化。

差异化战略是将产品或服务提供的服务差别化,形成自身在全产业范围内有区别于竞争对手的独特性。建筑业是传统行业,不像互联网、生物制药等高科技行业有那么多创新,在目前的惨烈竞争背景下,大部分企业采用的都是“成本领先”策略,即“以更低的造价完成工程建设及满足业主主要求”。对差异化战略,应该如何去思考、选择和实施?

一、如何思考差异化

建筑企业做出差异化的战略选择,要从哪些角度来思考?

第一,差异化的目的。客户最关心的是工期、成本、性能和服务,建筑企业的差异化应该是围绕客户需求的差异化。比如通过一体化解决方案满足客户对工期的要求(敦煌国际会展中心项目、青岛上合组织峰会场馆建设项目等),而不是为差异化而差异化。如本书第一部分提到的:一些30亿元、50亿元规模的建筑企业在业务及布局方面提出X大主业、国内外并举;在产品方面进军超高层、高新电子厂房、地铁轻轨……,希望这些企业只是喊喊口号,如果真按规划这样投入资源去做的话,不知道要交多少学费?

第二,差异化的层次。我们追求的是哪个层面的差异化?“构建以总承包企业为龙头、以专业承包和劳务分包企业为依托、比例合理的建筑业结构体系,努力实现建筑业‘总包强、专业精、主业突出、富有竞争力’的目标”,这是行业层面的差异化;房屋建筑、铁路建设、公路建设,这是专业层面的差异化;超高层、住宅、学校医院,这是产品层面的差异化;比竞争对手造价更低、时间更短、提供资金等一揽子解决方案,这是服务层面的差异化。

第三,思考为什么要差异化。提出差异化的时候,企业要多问几个为什么。是否真的需要差异化?能否实现差异化?成本有多高?资源与能力要多长时间才能匹配?如做A业务的公司转型做B业务,与系统内的兄弟单位形成了差异化,但和行业内做B业务的相比,哪些地方差异化了?客户关心的工期、成本、性能和服务等是不是得到了更好的满足?如果什么都不能提供,那还不如专注做好A业务,努力打造成本优势。

二、如何选择和实施差异化战略

企业差异化战略的出发点应该是基于客户需求、创造价值,对差异化的定位应该是“辅”而不是“正”,应该是基于自身能力、资源、管理等,将差异化战略落在一些细化的产品和服务上,而不是大而空的模式或者理解起来都费解的术语。

首先要理解“守正”与“出奇”的关系。一些企业在规划或者内部报告中经常提到“弯道超车”,其实就是在寻找差异化路径。过去这些年里,通过加杠杆、整合市场资源、战略合作等策略,不少企业获得了超常规的发展,但慢慢地发现一招鲜、抢先机等不再奏效或者难以持续。“出奇”只是辅助、补偿性手段,更重要的还是“守正”,就是老老实实培育直道竞争的核心能力。作为大型建筑企业,应该努力避免下属企业简单的同质化,要有意识地通过规划、资源配置,甚至一些行政手段建立起下属企业的差异化竞争优势(如上海城建下属三个专业集团,各有专长和侧重,在大口径隧道、软土工程等方面具有很强的差异化竞争力)。中小企业更应该深入剖析自己的资源能力,结合专业和产品特点开展差异化(如专注于为医院

洁净室、高档影剧院提供一体化服务的企业,差异化明显,竞争力较强)。“正”和“奇”对于不同企业、不同发展阶段应该是动态组合的,是8:2还是5:5要因人而异,不是为差异化而差异化。

其次,差异化战略需要组织及体系的支撑。一方面组织及运营体系是服务战略的,采用差异化战略自然需要相应的组织和流程来匹配,如建筑企业向工程总承包转型中,不能照搬原来施工总包的组织架构和管理流程,需要重新审视和优化设计管理、采购管理等管理体系。另一方面组织及体系本身就是差异化战略的一种,如高效富有活力的组织,能迅速地应对市场变化和响应客户需求,这本身就是增强竞争力,是差异化战略的一种体现。比如某大型路桥企业借鉴军队改革思路,构建了“子分公司主建、区域公司管战、集团管总”的组织及权责架构,极大地提升了公司效益、效率。

最后,差异化战略需要资源及能力的匹配。“兵马未动,粮草先行”,既然设定了差异化方向,就需要系统地分析实现这种差异化所需要的资源和能力,战略要求与现实情况之间的差距怎么去弥补等。如某上市建筑企业提出要投资带动及并购在几年的时间里实现五倍的增长,对比净资产及未来的经营现金流测算是否可以满足并购资金需求,管理人员及组织能力是否能跟上快速增长的需求,如若不能,是否可以弥补以及如何弥补,这些后续的支撑与匹配举措可能比差异化战略的选择更难、更重要。

选择差异化是企业战略制订者的沙盘推演,或许就在决策者一念之间。但现实与理想之间的差距有多大?市场容量是否允许、组织和体系能否支撑、资源和能力能否匹配,这中间的差距到底是隔着条小溪?还是隔着长江黄河、抑或隔着太平洋?当企业把这些都想清楚了,也许差异化也就看得更明白了。

推广工程绿色保险 激发建筑市场活力

——访浙江省衢州市住房和城乡建设局建筑业管理处处长官正春

□本报记者 张玉明 通讯员 余国明

2017年6月,国务院常务会议决定,在浙江、江西、广东、贵州、新疆五省(区)选择部分地方,建设各有侧重、各具特色的绿色金融改革创新试验区。浙江省衢州市住建局于2019年12月下发“关于印发《衢州市建设工程绿色综合保险实施办法(试行)》的通知”,拉开衢州市建设工程绿色综合保险试点工作序幕。半年时间过去,衢州的建设工程绿色综合保险试点工作实践进度与效果如何?日前记者为此专访了衢州市住房和城乡建设局建筑业管理处处长官正春。

记者:首先请介绍衢州市建设工程绿色综合保险试点的侧重点、主体内容、基本途径。

官正春:我们推进建设工程绿色综合保险的根本出发点,是为了进一步激发建筑市场主体活力。2019年夏、秋,市住建局根据国务院和省建设厅相关文件要求,结合衢州建筑市场特点,积极落实开展建设工程绿色综合保险试点的各项前期工作。2019年底,住建局联合市财政局、监管办、银保监局等八部门出台了《衢州市建设工程绿色综合保险实施办法(试行)》文件,试点工作拉开序幕。

《实施办法》推行的建设工程绿色综合保险包括9个险种,其中建设工程投标保证金保险、建设工程履约保证保险、业主合同款支付保证保险、建筑业企业人工工资支付保证保险、建设工程质量潜在缺陷保险(IDI)、建筑施工安全生产责任保险、公众责任保险等3个险种属于责任保险,另外1个险种则是建设工程一切险。

开放建设工程保险市场,鼓励施工单位、建设单位参保投保,以进一步减轻企业负担,提升工程质量管理水平,增加质量安全管理抓手。

记者:请介绍试点工作推进到目前的基本情况。

官正春:住建局“关于印发《衢州市建设工程绿色综合保险实施办法(试行)》的通知”文件下发后,住建局组织了针对施工企业、建设单位的政策宣贯会议,并会同各职能部门、各大保险机构探讨了进一步开展建设工程保险的办法。因2020年春节疫情的影响,建设工程绿色综合

保险开展和推广工作稍有延迟,但随着各地复工复产,各大保险公司都开始进行试点,多方位地开展各险种的保险业务。我局也根据疫情之后安全生产形势等实际情况,主要加强“施工安全生产责任保险”的推广,增强管理力量,以期减少安全事故,保障复工复产。

自2019年到目前,中国人保财险衢州分公司、平安保险衢州分公司、大地保险衢州分公司、太平洋财险衢州分公司、阳光保险衢州分公司、中华联合保险衢州分公司等均开展了绿色综合保险各险种的业务。据不完全统计,中国人保财险衢州分公司在衢本级(含衢江、柯城)、龙游、江山、常山、开化均开展了各险种的承保业务,建设工程履约保证保险承保590单,实现保费483万余元。民工工资保证保险承保54单,实现保费91万余元。合同款支付保证保险承保11单,实现保费13万余元。施工安全生产责任保险承保687单,实现保费703万余元。平安保险衢州分公司开展险种为安责险及履约责任险两种,市本级、江山、开化三地年初已开展,目前共做了7单,保费13万元。大地保险衢州分公司合同履约保证保险承保12单,保费11万元,江山支公司承保施工安责险1单,保费2万元;太平洋财险衢州分公司建设工程履约保证保险,柯城和开化承保两单,实现保费4万元;阳光保险衢州分公司投标保证金保险衢州分公司完成500多单,合计保费约10万多元。建设工程履约保证保险整体出单约80单左右,保费约120万元。开展机构:中文本级、龙游支公司、常山支公司。建筑业企业人工工资支付保险目前仅在龙游开展,出单两单,保费约12万元。建筑施工安全生产责任险目前仅江山公司开展此业务,约出5单,合计保费约3万元。中华联合保险衢州分公司开展险种包括工程款支付保证保险、工程履约保证保险、农民工工资支付保证保险、安全生产责任保险,市本级(含两区)、江山、常山业务开展比较多,辖内承保70单左右,保费40万元(不含建工意外险)。

记者:试点推进至今,有何具体效果?

官正春:在建筑业领域全面推广绿色综合保险,开放保险市场,鼓励施工单位、建设单位



主编:张玉明 责任编辑:袁孝铭
联系方式:021-63218135 邮箱:shjgbb@vip.sina.com

关于疫情对中国建筑业企业影响的思考

□何旭

2020年,新冠病毒疫情突如其来,一定程度上影响了中国经济的健康发展,建筑业也必然受到不可低估的影响。

一、新冠病毒疫情对中国建筑业企业的影响

(一)一季度新签合同额度下降

根据行业需求,疫情对房地产企业销售影响巨大,回款压力十分沉重。由于去化压力显著增加,使新项目的开工力度大为减弱,必然会导致那些以房屋住宅建设为主的建筑企业的工程款存在一定的回收风险。再者,由于政府把疫情防控作为重中之重,无论是基建新项目的招标,还是发包进度必将大为放缓;制造业生产在疫情影响之下,工程建设投资必将延后一些时日。

(二)二季度产值和收入将出现回升

由于建筑业属于劳动力密集性行业,出于公共安全考虑,各地政府都出台了建筑企业延迟复工的系列文件,使大部分工程项目的复工时间延后。鉴于建筑业工地人员聚集的现实情况,住建部门对复工提出了严格的疫情防控要求,如,施工现场封闭管理,劳务人员必须严格进行健康筛查,施工现场必须加大消毒力度,如果工地出现确诊病例,必须马上停工。这些都使建筑企业产值变得越发小心。建筑企业收入降低,产值下降成为必然。但是,从另一个方面看,由于一季度在春节、冬季施工条件不成熟的诸多因素影响之下,处于淡季之中,在全年产值比重较低,而二、三、四季度则持续走高,建筑业生产弹性明显,一季度工程所受影响还可在二、三、四季度赶工期进行弥补,全年建筑业产值韧性较大。

(三)部分项目施工进度将大为迟滞

按照以往惯例,大多数建筑企业都会在正月十五前通过各种工作会议部署下一步工作,充分做好开工准备,部署完之后,建筑工人就返回工地,春节假期一过,无论是人、物,还是信息、资金都立即进入正常运作。但疫情改变了这一切,建筑行业节奏被打乱,人员无法正常流动,进行聚集,材料无法进行运输,建筑行业供应链条不得不处于停滞状态。项目无法进行,自然建筑企业的运营管理也就成了无本之木、无源之水,项目无法推进,自然就没有能够结算的工程量,回款也成为空谈。在疫情防控的大环境下,企业基本出现停滞运营状态,必然会对企业完成年度目标形成一定的压力。

(四)疫情将对建筑企业存在差异性影响

在抗风险能力方面,建筑业明显比餐饮业要强很多,因为一方面疫情发生期间不是建筑业的旺季,再者建筑企业的成本结构与餐饮业截然不同,无论是分包模式还是计件工资,或是灵活就业,都有力地降低了因疫情而停工这段时间内的企业成本,也大大分散了企业的经营风险。虽然如此,各个建筑企业所受影响也存在较大的差异,比如,项目联营建筑企业比项目自营企业影响大,南方的建筑企业要比北方企业所受影响更剧烈,高财务杠杆建筑企业比对低财务杠杆建筑企业影响更甚。

(五)疫情导致项目成本大幅增加

整个社会在平稳运行、风平浪静之时社会成本最低,项目在均衡的合理工期是付出成本最低,但是,有的项目要在疫情并未彻底结束之前开工,就必须克服困难,严格做好防疫管理,必然导致增加防疫成本,降低工作效率,由于疫情期间供应链失衡、材料短缺,必然增加项目成本。在疫情结束之后,大量项目迅速复工,人员、材料、设备这一系列资源必将达到需求高峰,使供应链严重失衡,全行业资源紧张,极有可能使各种资源的价格快速上涨,即便是以高价格也未必能找到相应的替代资源,对建筑项目的成本和进度都会造成巨大的压力。事实上,中国工程行业供应链相当完备有效,从而保证了高效率、低成本建设目标,但疫情的出现,导致了人员滞留、物流停滞、区域分割,这样数量巨大、运行复杂的供应链,要恢复如常,必然需要一定的时间。尤其是那些在当前处于停滞状态的供应链,当项目大面积开工之后,很大限度会表现出混乱、失衡的状态,无论是在项目的成本上还是工作的效率上都会产生一定的消极影响。

(六)疫情带来的负面影响是暂时性的

从短期来看,此次疫情确实对中国建筑业产生了不良的负面影响。比如,由于疫情影响,使在建工程不得不停工或推迟复工。尤其是在疫情严重地区,建筑工人人员严重不足,对按时完工工程产生了巨大压力。脚手架、机械、人工等设备设施的闲置,增加了施工成本。复工后,疫情防控必然导致施工的整体成本大幅增长。而且,疫情也会在某种程度上形成安全隐患,在建工程复工后都会增加夜间施工以抢工期,使工程发生安全、质量事故风险的几率增加。但是,这都是暂时性的困难,从长远来看,建筑业前景光明。

二、新冠病毒疫情对中国建筑业企业的启示

(一)疫情的发生必将推动建筑业的进一步高质量发展

在此次疫情防控过程中,火神山、雷神山这些医院的建设充分体现了风驰电掣的中国速度,这正是建筑业高速发展的最好证明。疫情的发生更加坚定了建筑业在今后一定要大踏步实施创新、提升产品质量的信心,沿着信息化、产品化的方向昂然前行,从而有力推动建筑业更快发展,在做大做强做优的同时,有效履行社会责任,推进社会公共管理。

(二)疫情将促使建筑业全面提升安全防护水平

目前,从整个建筑业的现状来看,生产安全依然堪忧,因为各种各样原因导致的安全事故依然处于频频发生的状态;但是,疫情过后,广大人民群众的安全意识得到了迅速提高,强化了对死亡事故零容忍的认识,从而在某种程度上对建筑业的安全提出了更高的要求。因此,整个建筑行业必须坚持生命至上,从而在各个方面严格做好施工现场的安全防护,尽其所能杜绝安全事故的发生。

(三)疫情的发生促使建筑业的监管更加规范

此次疫情的发生对政府的行政能力是一次大考,在疫情的防控过程中,某些政府部门由于风险防范经验不足、社会公信力下降而导致社会舆情产生负面影响,更受到了广大人民群众的拷问。因此,疫情结束之后,政府必须督促相关部门着眼于通过严格规范的信息公

开、全面强化监督执法,也一定会在建筑市场的监管上做到更加规范,在建筑质量、建筑安全执法上会更加严格,从而有效提升社会公信力,也必然会促使建筑企业致力于有效提升自身科学化管理水平,实施精细化管理,注重管理细节。

(四)疫情的发生将加速推动装配式建筑发展

此次疫情防控中,在武汉市火神山、雷神山医院建设过程之中,建筑工业化优势尽显,一览无遗,建筑装配化、工业化已成大势所趋。建筑装配化比率的提升也是必然,装配式建筑的全面推广为期不远,那些具有装配式构件安装能力的建筑企业必将获得新一轮的发展机遇和空间,也坚定了政府推动装配式建筑发展的信心。再下一步,要多措并举,把装配式建筑做得更加完美,做到迅速生产,快速施工,大幅降低产品成本,迅速提升品质,使其实现产业化良性发展。

(五)疫情发生显示了远程项目管理和办公的重要性

此次疫情的发生还使中国的建筑企业对远程项目管理与办公的重要性有了更加深刻的认识。在因疫情中断业务、遭遇延迟复工时,如何通过运用远程项目管理把企业受影响程度降到最低十分关键。事实上,建筑业最大的特点就是

业成本,提高效率,尤其是在疫情发生的非常时期,共享服务中心能有效应对疫情考验,展现自身价值,提供稳定的共享服务。

(六)长期来看建筑业持续健康发展依然是大势所趋

从长远来看,建筑业的发展依然有着强劲的动力,疫情在一定程度上对于推动建筑业高质量健康发展大有裨益。比如,疫情之后,政府必然会大力强化医疗、水利、交通等公共基础设施的建设,从而有效抵御水灾、疫情、地震等严重自然灾害,民众也会对工作场所、生活环境安全有更高的要求,这些都会有效推进建筑业的发展,成为建筑业发展的良好机遇。因此,从结果看,疫情对建筑业带来的冲击是暂时性的。由于我国经济正在稳步发展,城镇化建设日新月异,基础设施建设方兴未艾,这些都构成了推动建筑业发展的强劲动力,也必然会推动建筑业迅速摆脱疫情困扰,走向快速发展的光明大道。

三、结束语

综上所述,此次新冠病毒疫情是对建筑业的一次免疫测试,检测建筑业整体的应对突发事件的能力、策略,必然会对建筑业造成一定影响,建筑企业发展有一段时间的停滞,疫情也检测了建筑企业的自我完善能力、风险承受能力、应对挑战能力。应对策略正确,自然顺利过关,应对失误就会对企业影响较大。因此,此次疫情对建筑业是一个优胜劣汰的过程,也会促进行业洗牌。面对挑战与机遇,建筑企业必须深入思考,升级业务运营流程,提升应对危机的能力,这才是长胜之道。

(作者单位:陕西建工第八建设集团有限公司)