

洞察后疫情时代发展新趋势

解读入围2021年度ENR“全球最大250家国际承包商”中的中国企业

□ 须 峰

美国当地时间8月18日，全球工程建设领域最权威的学术杂志——美国《工程新闻记录（ENR）》发布了2021年度“国际承包商250强”排名。其中，中国建筑企业上榜数量继续蝉联榜首，共78家中国内地企业上榜，较去年增加4家。

国际建筑市场承压，中国建筑企业强势崛起

有分析文章指出，从榜单数据来看，受2020年新冠疫情和国际形势深刻复杂的变化等多重因素影响下，世界各地工程项目被推迟或关闭，导致今年上榜的250家建筑企业国际工程承包收入相比去年，从4731亿美元下降至4204亿美元，足足下降了11%，这也是自2003年开始评选国际承包商榜单以来的最大单年收入降幅。

但在国际建筑市场下行压力加大、总体规模萎缩的趋势下，中国内地企业却表现出了良好的发展韧劲。我们注意到自2012年以来，中国建筑企业上榜数从55家逐渐增加到去年的78家。尽管受到疫情冲击的影响，中

国建企的承包收入增速明显放缓，但国内建企的收入占比却还在持续增加，这是一大批代表中国质量与中国速度的中国建企强势崛起。可见中国建企在国际工程承包市场的长期竞争中表现出良好的发展势头，充分展现了中国建筑企业的强大韧性和潜力。

把握后疫情时代发展新趋势

尽管从榜单数据来看，这些年中国建企走出国门收获颇丰，但我们也必须看到：2020年突然出现的新冠疫情，对全球建筑行业带来了巨大的冲击和挑战，尤其体现在伴随疫情防控常态化所导致的人力短缺、工地安全、供应链管控，以及资金链和现金流压力等风险的常态化。这也从一个侧面证明，随着后疫情时代的到来，国际工程承包市场的竞争格局必将被重塑！因此，建筑企业必须拥有创新思维，以新方法应对新常态——毫无疑问，数字化管理就是后疫情时代建筑行业转型升级和发展的关键。企业数字化，从来没有像今天这样紧迫过！

在新时代的竞争中，数字化转型升

级已经不是过去企业改革中的一道可选题，它对于任何一家建筑企业都是必选项，关乎着企业的生死存亡。今后有资格活下去的企业，至少要具备以下能力：

精细化管理+供应链整合：全国超700家特级资质建企、总计超11万家建筑企业，必须高度重视企业管理能力的提升，加大产业上下游的协同；总包单位需要协同更多细分领域的优秀建企、联合更多可以垫资的供应商，并且让金融机构充分参与……只有这样，项目才可能有序、健康地开展下去。

以数字化赋能，实现承上启下的转型升级：随着人工智能、区块链、云计算、大数据、物联网、5G等科技越来越普及，我们需要以数字科技赋能，把企业内外部的资源和能力更高效地连通，在融合的过程中实现业务升级、技术升级、组织重塑。掌握数字化的能力，这不仅是持续提高精细化管理的要求，更有助于提升信息的透明度、展示交易的真实性，有利于建筑企业打通与金融机构之间的通道。

基于项目工地的供应链金融（让金融机构看清真实业务情况）：B端产业链场景错综复杂，技术服务需求门槛高、

体量大、周期长，要真正实现“产业链”场景的全透明，这不是任何一家公司依靠单一力量能完成的，必须依靠一个足够大的第三方平台，最大限度地保证数据客观、多维、真实、不可篡改。

建筑行业作为全球规模最大的产业之一，面对这次突如其来的疫情，与其当作一场持续性危机，不如将其看作加速建筑行业数字化转型升级的最佳“催化剂”！顺应时代潮流、响应发展趋势，我们于2014年成立筑集采，是现代建筑产业互联网的探索者，建筑行业最大的B2B电商平台。在数字化转型道路上，我们经过近七年的磨砺，耗资超过一亿元，率先在行业内进行了大量数字科技的试验，逐步完善了一整套以数字科技赋能建筑产业链协同转型升级的整体解决方案。

筑集采：赋能传统建筑行业的数字科技企业

基于多家大型特级建企的项目合作经验，筑集采以“云采购”为起点，汇聚大量的采购需求和优质的供应商资源，通过多样化的购物车采购

等线上招投标的方式，发挥互联网高效、透明的信息传播优势，完成项目工地的材料物资、设备租赁、服务外包等采购，将传统的线下招投标搬到线上，实现招投标全程公开透明，有效监控项目招标全过程。

在完成“云采购”的部署后，进一步接入“云收料”，通过业务现场图片上传、入库单据图片上传、关联入库对应的合同，由此存证采供双方的交易行为、交易单据。打破时间与地域的限制，存证采供双方的交易行为、交易单据。

通过云采购、云收料，有效积累、记录实际交易行为数据，进一步应用“云溯源”（供应链金融）数字科技，形成标书、合同、入库单和发票环环相扣的数据闭环，以此作为风控依据，通过特定的产业链，以核心企业的信用为担保，形成稳定的“产-供-销”链条。帮助建筑企业与各类金融机构对接，支持金融机构看懂建筑企业。

当前，中国经济延续稳定恢复态势。但全球疫情仍在持续演变，外部环境更趋复杂严峻，国内疫情多点散

发和自然灾害对部分地区经济产生影响，经济恢复仍然不稳固、不均衡。未来的建筑市场或许将更加充满不确定性，决定建筑企业竞争优势的不仅在于企业自身综合实力过硬，更需要与供应链上下游伙伴更加紧密地相互咬合，互惠共生！正因如此，越来越多的建筑企业迫切需要与垂直行业的平台型企业，尤其是汇聚了大量需求和优质资源、积累了丰富经验与成功案例的产业互联网平台开展合作。这是时代的大势所趋！

作为赋能传统建筑行业的数字科技企业，筑集采将一如既往地推动中国现代建筑产业数字基础设施建设，形成一个涵盖建筑企业、分公司、项目工地、供应商、金融机构、第三方服务商、战略合作伙伴及其他企业的生态系统，用安全、可信的数字科技促进各参与方之间的互信，推动生态系统的开放、透明以及持续建设，让参与各方从中受益。为帮助建筑业以及配套上下游产业实现效率提升、体验飞跃、释放潜能，贡献更多的力量！（本文部分素材源自网络，有适当修改）

优秀企业对标研究

并购成就巨头——西班牙ACS集团的成功之路

编者按

短短不到四十年的时间，ACS集团从一家濒临破产的西班牙本土建筑公司发展成为如今的国际工程承包巨头，实现了以建筑业为基础的多元化发展。截至2020年，ACS集团已经连续8年称霸ENR国际承包商排名的榜首。本文主要通过介绍ACS集团的发展历程和经营状况来揭秘其成功的核心要素，为中国建筑企业未来发展提供借鉴。

一、公司概况

西班牙ACS集团是西班牙最大的承包商和国际工程行业实力最强的企业之一，成立于上世纪80年代，总部位于马德里，主要的业务领域为基础建设、工业服务和环境服务。ACS集团位列美国2020年《财富》世界500强274名，2013至2020连续八年蝉联ENR国际承包商榜首，2021福布斯全球企业2000强榜第667位。2020年ACS集团实现营业收入279.6亿欧元，净利润5.7亿欧元，在全球近60个国家开展业务，拥有员工17.95万人。

二、ACS集团的组织架构

ACS的组织架构是其强执行力的基础。ACS的组织架构是按照业务范围进行清晰划分的，组织严密，管理界限明确。ACS集团对下属子公司采取战略管控的模式。公司采用三层次的管理结构：

ACS集团层面，管理委员会是公司最高层的管理团队。在公司治理上，ACS在集团董事会下设管理委员会，由公司董事长兼CEO领导，包括副董事长、CEO、公司总经理、工业服务事业部董事长和董事会秘书长在内的6人团队，整个公司的权力重心在管理委员会。管理委员会对各个业务具有很强的控制力，能够较有效地保证集团公司对下属子公司的管控。此外，董事会下还设四个专业的委员会，分别是执行委员会、审计委员会、提名委员会、薪酬委员会。

事业部层面，ACS集团事业部按照业务类型进行划分，主要有三个事业部，分别是建筑事业部、工业服务事业部和服务事业部，建筑事业部下属各子公司CEO属集团委员会直接管理，而工业服务事业部和服务事业部分别设有CEO。

业务层面，根据各个分子公司规模的大小划分，分设子公司董事长兼CEO、总经理、董事会秘书长、董事长助理、专业经理等岗位。通过这样的岗位设置，层级分明，责权边界清晰，利于公司政策得到有效的传递和执行。

三、ACS集团的发展战略

（一）以并购推进的多元化战略
纵观ACS的成长史，其发展历史几乎就是一部企业并购史。与ENR榜上的其他国际工程承包巨头相比，ACS

成立时间短，自身积累薄，难以在短时间内获得快速成长，因此，ACS选择实施以并购推动多元化扩张的战略。发展初期ACS集团利用并购不断进行业务拓展、规模扩大，期间，ACS集团不断巩固并购成果，实现对企业的消化、新业务的整合，最大限度地发挥协同效应；后期通过海外并购成功实现国际化进程。

ACS集团建筑业务在七次重大并购活动中规模迅速扩大，同时ACS还逐渐并购在能源领域、特许经营领域、环保领域等实力较强的公司，业务范围从西班牙扩张到世界各地。

ACS并购战略的成功也源于其较为严格的选择条件。在并购方选择上，ACS一般基于三个考虑：（1）并购方业务跟自身核心业务相关，符合公司的业务战略发展方向；（2）并购方在当地有很强的实力，属于一流的行业经营者或者者有独特的经营优势；（3）并购方有很大的成长潜力。此外，在并购活动中，ACS积累经验并形成了一套有效的并购机制和独特的操作经验，以便其在实施并购时高效地复制。

（二）坚持加强主营业务的发展战略

ACS集团始终以建筑业为核心，逐步扩展到工业服务、环保与物流、能源等领域。公司是基于主营业务的发展，有计划地实施多元化战略，通过高协同并购，打造大工程服务平台。通过对优质企业的收购，ACS集团实现了投建营一体化的转型升级，尤其是2011年收购德国Hochtief，大大加强了在基础设施建设和运营方面的核心竞争力。公司在并购过程中不断调整并购方向，但始终坚持加强主营业务的发展，及时剥离与核心业务无关的业务，ACS集团在OCP公司成立之后剥离了娱乐和保安业务，集中资源提升主营业务竞争力。

（三）净债务降低战略
在西班牙建筑业繁荣时期，ACS集团实现业绩快速增长，但与此同时，ACS集团债台高筑，承担了数十亿欧元的债务。因此自金融危机以来，ACS集团制定了降低公司净债务的战略目标，对债务进行多样化处理，通过出售非核心资产来筹集资金。

战略效果显著，净债务/EBITDA从2011年的4倍降低至2020年的0.7倍，促进了公司健康发展。

（四）以客户为中心的管理模式
公司内推行以客户为中心的服务文化，一方面在已有的项目中通过精湛的技术、优秀的员工提高服务质量，另一方面公司逐步培养在多个领域的全过程服务能力，通过提供项目全生命周期的服务为顾客创造价值。目前ACS集团能够完成工程建设领域多项项目的前期评估、规划设计、施工和后期维护，通过价值链的延伸，合理利用公司资源、发挥各行业间的良好协同效应，提高公司的综合服务能力，同时也提高了客户的满意度。

四、ACS集团的经营状况

ACS集团业务遍布全球，国际化率超85%，其中北美地区收入贡献率高达51.6%。2020年在国际市场的营收为299.9亿欧元，占比为85.6%，其中北美市场营业收入占比最大为180.2亿欧元，占比为51.6%；亚太地区在欧洲地区营收基本一致，占比20%左右；非洲地区的营收虽大幅增长53.1%，但仅1.2%的营收来自非洲市场；ACS集团在西班牙的营收较为稳定但占比不高，在14%左右。

业务类型来看，以基础设施建设业务为

主，形成业务多元化发展格局。2020年ACS集团的基础设施业务营收为279.59亿欧元，占总营收的79%，受新冠疫情影响，营收同比下降10.97%。2015—2020年，基础设施业务的营收占总营收的比重在小幅上升，但净利润占比却出现下滑。工业服务业2020年营收占比仅为17%，但贡献利润却高达72.7%，该业务盈利能力较强。服务业营收自2016年大幅下降后，近几年保持稳定，2020年服务业营收为15.6亿欧元，占总营收的比重仅为4%，占比较低。

基础设施建设业务是ACS集团支柱型业务，主要包括公路、铁路、海运、水利和机场等交通项目和住宅/商业类建筑项目，主要通过Dragados、Hochtief、Iridium和Abertis控股公司进行建设和特许经营活动。受新冠疫情影响，基础设施建设业务的营收下降。2020年基础设施建设业务的营收为275.6亿欧元，同比下降10.97%。近几年，营收快速增长，但净利润不高，2020年净利润仅为1.0亿欧元。从区域布局来看，基础设施建设业务主要集中在北美和亚太地区，2020年，84%营收来自北美和亚太地区。

工业服务业务是ACS集团盈利能力最强的业务，业务主要包括水电网建设维护、铁路设施、机械组件等的施工安装和维护等，由COBRA、Dragados和Industrial三家子公司开展业务。2020年，工业服务业务营收、净利润和净利

率均大幅下滑。营收首次跌破60亿欧元，净利润跌幅超50%，由2019年6亿欧元跌至2020年3.1亿欧元。区域布局来看，业务主要分布在西班牙和南美地区。2020年西班牙地区和南美地区的营收分别占总营收的37%和30%。

环境服务业务是ACS集团整体战略的核心，主要包括建筑服务和市政服务，由ACS集团下的Clece公司负责，致力于改善当地环境。环境服务业务的营收自2016年大幅下降后，近几年保持稳定。2016年营业收入比2015年有较大滑坡，主要系ACS集团卖掉Urbaser下的垃圾处理、城市服务两项业务以及Sintax下的物流业务所致。值得注意的是，尽管该项业务营收较低，2020年营收仅为15.6亿欧元，但净利润率高于基础设施建设业务。从区域布局来看，环境服务业务主要活跃于西班牙本土市场，2020年92%的营收来自西班牙地区。

五、ACS集团财务分析

受新冠疫情影响，营业收入大幅下降，净利率相对较低，毛利率小幅下滑。

2015—2019年，ACS集团的营业收入和净利润均保持持续增长，受疫情影响，2020年急速下滑。2020年营业收入和净利润分别279.6亿欧元和5.7亿欧元，分别同比下降28.4%和40.6%。近6年ACS集团净利率保持在2%左右。ACS集团净资产收益率为14%小幅震荡，整体盈利能力较稳定。

2015—2019年运营效率和资产运营效率保持较为稳定，但2020年降幅较大。

2020年ACS集团流动资产周转率和总资产周转率分别为115%和74.9%，较2019年均下降30%左右。2015—2019年，流动资产周转率和总资产周转率分别保持在150%和100%左右，较为稳定；但2020年降幅较大，主要是因为新冠疫情导致营收下降。

总负债呈波动下降趋势，以短期负债为主。

2015—2020年，ACS集团总负债波动下降，其中流动负债占比小幅提升。2020年总负债为330.6亿欧元，其中流动负债为224.5亿欧元，占总负债的比重为67.9%。

从短期偿债能力来看，ACS集团的流动比率波动小幅下跌，2020年流动比率为108.3%，短期偿债能力一般。近5年ACS集团经营性现金流/总负债整体处于下降趋势，2020年经营性现金流/总负债为3.4%。ACS集团以工程项目为主的业务模式决定了集团经营活动资金

投入、收入确认与现金回流不匹配。从长期偿债能力来看，近6年ACS集团的资产负债率基本维持在85%左右。

六、ACS集团成功经验分析

系统的发展战略。ACS集团能在短短不到四十年的时间发展到如今的规模，主要归功于其以并购推动多元化发展的战略。并购发展之路不仅仅拓宽了其服务范围，也进一步加强了其国际化程度。然而并非所有的并购都能成功，ACS集团并购战略成功的关键原因之一就在于其始终以工程建设业务为中心，逐步扩展到工业服务、环保与物流等领域。

强大的执行力。系统的发展战略的有效管理和实施是建立在强大的执行力的基础上的，而大型企业的执行力主要来源于两个方面，一是科学有效的公司治理结构，二是高效的管理团队。在公司治理结构方面，ACS集团按照业务范围进行划分，管理界限明确，各事业部、子公司直接接受集团管理委员会管理。此外，ACS集团在发展过程中秉承着尊重合作伙伴及并购对象的企业文化。ACS在并购豪赫蒂夫后，并未打破豪赫蒂夫的企业治理和业务结构，而是给予其高度的自主经营权力。在管理团队方面，董事会成员大多拥有工程行业背景以及法律或经济方面背景，这样的专业背景为公司高质量决策提供了有力保证。

资本运作能力。ACS集团优秀的资本运作能力使其以并购推动多元化的战略得以实施，是其发展不可或缺的重要能力。从ACS集团的股权结构以及成长历史来看，其一系列并购活动，主要是通过复杂的融资活动筹集的资金来实施的。此外，ACS集团在资本运作方面注重多渠道拓展。

技术优势与技术创新能力。ACS集团致力于通过创新投入和技术优势来满足顾客对于流程优化、技术进步和服务质量等方面要求的提高。此外，ACS还建立了自己的研发创新管理体系（Research, Development, Innovation, R+D+I），并通过UNE166002体系认证。2020年，ACS在研发创新方面共投入了0.53亿欧元，拥有253个在建项目，注册了2项专利。在过去的十年中，ACS集团共获得59项专利。近年来，ACS具体研发领域主要集中在基础建设和环境服务业务中面临的一些挑战，比如开发建筑材料、提升基础设施弹性、提升资源利用效率、流程自动化、数字化以及数据管理等。

（科思顿研究院）



主 编:张玉明 见习编辑:孟竹
联系方式:021-63218135 邮 箱:shjgjb@Vlp.sina.com