



上海乐山绿地始建于1980年代,位于徐汇区乐山社区中心区域,占地约5600平方米,是周边地区唯一的集中公共开放空间。改造前绿地内部空间阴暗,设施陈旧,功能与当代市民游憩需求无法匹配。同时,绿地不为居住社区环绕,也紧邻公园、上海交通大学、小学、幼儿园等文教办公设施,距徐家汇不过800米。

# 对施工企业三类经营风险的分析与思考

## 项目市场开发风险

一是业务结构及转型风险。建筑业涉及的细分领域与环节众多,大部分施工企业会专注于某个细分领域深耕,业务结构相对单一,抗风险能力偏弱,随着细分行业分化加剧,如冶金、轻工等行业投资逐步下行,专注这些领域的企业势必谋求业务转型,实行多元化拓展,那么,新的业务市场从哪里来?转型初期,缺乏资质、缺少业绩、市场资源与品牌积累空白,相当于从零起步的“二次创业”,对此,具有风险意识的企业都善于提前布局,如中国宝冶转型房建、中交下属航务局转型市政交通设施都是比较成功的案例。另外,在新模式方面,大型施工企业纷纷从施工总承包逐步向工程总承包、投融资一体化转型,但固有的施工思维难以转变,且产业链延伸必备的投资能力、规划能力、设计能力、运营能力普遍缺乏,对经营模式冲击较大。

二是区域布局风险。施工企业不同项目所属区域的差异性显著,区域性施工企业会受到当地经济政策及投资环境的巨大冲击,单一区域难以支撑企业持续规模发展的要求,推进外埠市场拓展成为必然选择,但外埠市场的客户关系、投标规则、履约要求、资源储备等都是完全陌生的,是否“走出去”成为区域性企业的两难选择。对于大型施工企业而言,基本上已实现全国化布局,由于各区域投资密度、竞争环境、自身资源储备的差异,普遍存在区域发展不平衡,需要思考重点区域是否契合国家战略导向,是否契合区域产业重点布局,是否契合公司资源禀赋,其主要风险在于如何进一步调整区域布局,优化资源配置效率。此外,国际化经营是大势所趋,当然,机遇之下的风险也是巨大的,海外政治、经济环境更

加复杂,海外项目管理体系和规则与国内截然不同,随着新冠疫情暴发延续、中美关系的动荡,不确定性有增无减。

三是项目承接风险。从微观来看,具体到每个项目承接,也都面临多方面的风险,对此,很多企业制定了明确的项目承接标准,一般从项目业态、规模、付款条件等进行约定,摒弃与公司业务定位不符的风险项目。项目承接具体过程分为项目信息收集,项目投标及项目合同签订等环节,其中,项目信息收集环节,发包方资信(发包方经营业绩、资质、项目资金来源、社会声誉等)、项目合法性(项目土地使用权、项目建设规划许可等)、竞争对手(实力、定位、熟悉程度、报价策略等)、项目所处区域环境(区域地理、气候、基本资源条件等)要素,均存在潜在风险;项目投标环节,投标报价风险较大,一方面源于报价人员的能力、经验,另一方面,因为工程设计不清、图说不明、节点不清等对投标报价带来重大影响;项目合同签订环节,黑白合同、合同施工标准规范不明确等因素带来显著风险,另外,固定总价包干合同在EPC模式中比较常见,其受到环境变化、设计变更、材料价格波动影响,具有较大风险,一般而言,施工企业尽量避免签订该类合同。

四是项目履约实施风险。基于项目履约实施的全过程和全要素,本阶段在市场开发阶段的风险也会集中暴露,为了简化分析过程,从三个结果是否符合预期来分析项目实施中的潜在风险点,一是项目是否按时交付;二是项目是否达成交付标准;三是项目是否有利可图。

五是项目策划与工期风险。项目开工后,很多施工企业会忽视项目策划,直接影响整个项目运作,项目策

划中对项目目标、运作模式、项目经理及项目组织结构的选择不慎会成为项目实施过程中的潜在风险。项目目标中涉及经济目标、进度目标及质量目标,需要进行综合平衡考虑,设定合理的目标值;不同的项目运作模式,如考核制和项目经理责任制,公司与项目部权责界定会有较大差异,影响项目资源配置;项目经理能否胜任直接决定项目成败,再有就是项目组织分工不清、界限模糊、流程冗长、效率低下会给项目目标实现造成风险。项目工期方面,业务方和承包方管理不当均会严重影响项目工期,如进度款不能按时支付、工程变更频繁、工程设计不合理、施工进度计划缺陷、施工方案不当、施工材料及设备短缺等,造成项目进度不能按计划目标实现。

六是项目品质风险。相对进度、安全等要素,质量标准难以以统一要求,很多工程验收合格后,质量问题频发,增加了大量后期维护成本。施工现场导致项目质量事故的因素很多,首要意识,其次是过程控制与管控不到位,如建筑材料不合格、不熟悉图纸、不按图施工、不按操作规程施工、施工现场组织混乱,对工程抢工妥协等,改进核心在于细化节点,强化质量过程控制要点、内容、依据,明确责任人。

七是项目成本风险。项目作为施工企业最基本的业务单元,也是企业利润实现的关键。影响项目成本的因素较多,一是外部环境因素,如近年来部分地区环保政策与整治引发项目建设进度受阻、工期延长,通货膨胀、税费变化造成的价格调整;二是成本系统结构风险,如施工组织设计缺陷,招标采购不规范,工程变更签证不及时导致成本上升;三是行为主体风险,如业主支付能力

差或违约、分包供技术管理能力不足、人员观念及团队变动造成设计施工方案变更大等。还有部分企业长期“粗放式”管理,对项目成本不重视,未实现标本分离,过程管控不成系统,流于形式,成本目标考核与项目团队脱钩,极大增加了项目成本风险。

## 公司管理支撑风险

一是组织支撑与变革风险。战略落地需要组织支撑,企业规模更大、业务更复杂,其组织管理层次越多,各组织管理定位也会发生变化,企业经济从十亿级向百亿级发展,可能面临两级管理向三级管理过渡;拓展新的区域市场,可能需要组建外埠分公司;拓展新的业务领域,可能组建新的业务事业部;拓展新的业务模式,可能需要设置新的统筹部门。业务环境的快速变化,需要组织保持灵活性,在企业做大做强的过程中,公司总部机关化、管控失效、组织臃肿等问题凸显,也必然伴随组织机构的持续变革,而组织变革也意味着权责、利益的重新分配,带来的动荡不言而喻,对此,大部分企业采取小步快跑的改良式调整,在稳定的大前提下,优化组织权责,保持组织运行高效率。

二是人力资源风险。2019年,建筑业从业人口进入拐点,但建筑业产值稳步增长,导致行业用工荒加剧,无论是项目现场人员还是企业管理人员都相对短缺,且从业人员老龄化突出,对年轻人员的吸引力较弱,未来可能面临用工可用的风险。过去十年,行业迅猛发展,人员素质与能力却难以同步提升,业务转型对从业人员提出了新的要求,比如以房建为主的施工企业转型基础设施,会存在巨大的专业人才缺口,一方面是外部引进,更重要

的还是内部人员转型;企业业务模式创新,对投融资、设计、运营的专业人才需求更大,高专精的人才短缺比较普遍。此外,施工企业人力资源管理水平偏低,部分企业还停留在传统人事管理阶段,在人才规划、员工发展、薪酬激励方面思考较少,员工能力内部挖掘不足,进一步加剧了人才短缺。

三是财务资金风险。投资资金现状给施工企业带来了巨大风险,房地产推进“三道红线”,各大开发商现金收紧,商票满天飞,以房抵工程款的现象屡见不鲜,一些开发商暴露出债务危机;基建投资方面,政府负债率居高不下,政府债务处理成为国家重点盯控任务,拖欠施工企业资金成为常态,长年累月,新旧交织,极大增加了施工企业负担;再有,很多施工企业布局投资,大量参与了投融资、PPP项目,真金白银投入巨资,以维持业务增长,推动公司转型,进一步加剧了企业资金压力;另一方面,作为施工总承包方,对下游的分包供,尤其是农民工工资,国家监管更加严格,施工企业不得拖欠,其中产生的资金成本都需要施工企业承担,作为中间层,面临压力重大。再回头看施工企业的相关财务指标,总体营收收入、利润指标都比较喜人,年均10%以上的增长十分普遍,但背后的应收账款、带息负债、经营性现金流等都不甚理想,从资本市场对施工企业的低估值也可见一斑,一些企业领导甚至很直白表示“要是没有银行相对低成本的资金,我们根本没法开展日常项目生产”,可见施工企业现金流的压力。因此,如何统筹内部资金,提升资金运作效率成为施工企业重点思考的课题,很多企业也更加重视内部挖潜,提出了一些新的模式和理念,逐步探索财务共享中心、业财一体化等建

设,但受限于施工企业整体管理、数据规范性不足,成效并不显著。

四是科技创新风险。建筑企业对技术变革的敏感性偏弱,在科技创新方面呈现出三个不足,一是科技创新投入不足,虽然很多企业被认定为高新技术企业,要求3%以上的科研投入,但真正的研发投入是极低的;二是科技创新动力不足,建筑业技术门槛低,大部分企业缺乏技术成果应用场景,各种工法、专利只是放在书柜里的成果,且行业高精尖工程占比较少,科技创新的投入产出比较低,无法创效的科技创新肯定是缺乏生命力的;三是科技创新能力不足,施工企业少有设立专门的研发团队,且对外资源整合偏弱,难以支撑前沿的技术创新与研发。近年来,装配式建筑、BIM、智能建造等在一定程度上改变了传统建筑行业的生产模式,在新技术全面席卷社会的时候,传统施工企业将面临巨大冲击。

五是供应链管理风险。对施工企业而言,供应链重点是对物资和分包的采购管理。项目物资一般占项目总成本的50%~60%,由于涉及的资金量巨大,最易滋生“暗箱操作”、弄虚作假、以次充好、收受回扣等风险,也最容易“跑、冒、滴、漏”,积压浪费,因此,大型施工企业积极推进集中采购,规范招采流程,完善供应商评价体系,强化过程控制与管理。分包管理方面,优秀的工程分包能有效弥补企业技术、人力、设备、资金及管理等方面的不足,但比较脆弱,双方往往会因为工程款拖欠、责任划分、签证索赔等发生纠纷,且企业在管理能力欠缺的情况下,控制不力,采取以包代管的形式也将带来一定风险。(荣敏)

# 上海黄浦区: 15个重大工程集中开工

1月28日,上海黄浦区2023年重点项目集中签约仪式暨重大工程建设集中开工典礼在文庙改扩建工程工地现场举行。当日,7个项目集中签约,15个项目集中开工。

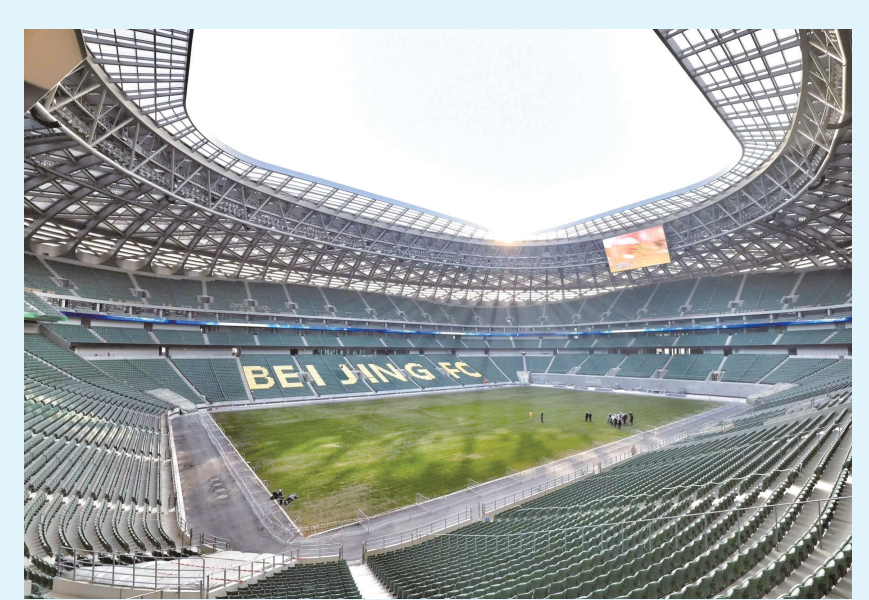
据悉,为更大程度发挥投资对经济发展的促进作用,2023年黄浦计划新开工重大建设项目24个,总投资额超过553亿元,总建筑面积约105万平方米,涵盖教育、卫生、市政、民生实事、商办楼宇等多个领域。计划竣工重大建设

项目8个,涉及投资705亿元,总建筑面积135万平方米。160街坊(“老市府大楼”)保护性综合改造项目、南京东路世纪广场改造、黄浦区文化中心、黄浦区党校等一批标志性、引领性、备受市民关注的重大项目将于2023年竣工,全年将实施旧住房综合改造项目22万平方米,完成既有多层住宅加装电梯100台以上。

据了解,位于黄浦滨江一线的南浦地块项目将打造黄金地带滨水综合商务

区,推动外滩金融集聚带空间、功能延伸拓展,促进高端要素集聚度和外滩金融辐射能级进一步提升。金陵东路、淮海中路130街坊区域将结合历史风貌保护更新及大新天地地区文化轴线建设,通过建设高品质地标性商务楼宇、引进特色商业办公业态,加快打造最国际、最时尚的上海中央活动区核心区。福州路、福建路等区域将引入更多时尚商业、文化艺术元素,让南京路步行街真正“化街为圈”,成为文化荟萃、繁

华灵动的卓越全球城市活力区。衡复历史风貌保护区将布局打造南昌大楼、文思馆、永丰村等精品路口,通过“补织”更新,打通风貌“断点”,打造更多“衡复+”优秀案例。大豫园片区将结合福佑地块建设,推动珠宝时尚、文化创意、商业旅游等产业进一步集聚,加快打造多功能超级文化商业综合体,建设最具江南民俗特色、兼具商贸活力与人居品质的文商旅居功能融合区。(李菁)



近日,北京首座专业足球场——北京工人体育场改造重建项目足球场主体已完成工程建设任务,呈现在大众视野中。

北京重大项目建设二级巡视员马希胜介绍,历时2年多的紧张施工,工体改造重建项目遵循“传统外观、现代场馆”设计理念,在继续保持原有椭圆形造型、外立面形式和比例、特色元素“三个不变”的基础上,保护并恢复工体建设初期重要特色元素,如雕塑、建筑装饰构件等,遵循历史风貌,重塑工人体育场庄重典雅的建筑风格,传承首都历史文化风貌,保留城市记忆。目前,项目已完成足球场建设施工,整个足球场具备完整办赛能力。

北广场上,标志性的男女工人“迎宾”雕塑已重回原址,另外8组展现各种体育项目美感的经典雕塑也将回归。北京建工集团工体改造重建项目经理李欣介绍,下一步,项目团队将继续抓紧推进商业配套区、环境整治提升等收尾工作,预计今年3月底完成全部施工。在确保项目如期亮相的同时,做好后期维保工作。

“新工体”完全按照国际足联关于专业足球场的相关标准进行设计和施工,不仅满足承办国内赛事需要,更将放眼广阔世界,对标国际水准。中赫工体(北京)商业运营管理有限公司常务副总经理丁大勇介绍,“新工体”看台区新增3块环形LED屏幕,不但可以极大渲染现场热烈的观赛氛围,呈现立体化多重感官体验,还将为球场的未来运营提供更多艺术呈现方式。足球场南北两侧新增300平方米大屏幕,大幅提升尺寸和清晰度的同时,专门选择内倾30度的安装方式,保证现场各个角度的观众均能更方便地观看比赛,确保360度无死角。

作为“全国首批、首都首座”国际标准专业足球场,“新工体”即将进入后期运营阶段。2022年12月底,“新工体”承接了北京卫视跨年晚会录制工作,灯光、音响等系统都经历了一次实战考验,使用效果良好。下一步,将全力确保北京国安队在2023赛季重回工体。

改造后的“新工体”地上仅保留足球场一个单体建筑,其他地方全部建设为占地面积约10万平方米的城市体育公园和3万平方米的湖区,打造多功能健身设施与休憩小景。

公园内将建设环健身跑道等多种体育场地及设施,建设一个以球场为核心的开放式城市体育公园,为市民提供便捷舒适的健身环境。

据相关负责人介绍,未来,地铁3号线和17号线还将与工人体育场商业配套区连接,形成赛事、综合性消费载体、体育公园、地铁公共交通系统相辅相成的文化体育消费流。 “新工体”将以公共空间、商业空间、数字空间为抓手,融汇更加多元、丰富的业态和复合配套功能,在空间一体化、运营一体化和体验一体化等方面实现整体升级,助力北京国际消费中心城市建设,实现可持续发展。(谢峰)

# 北京工体改建项目完成足球场主体施工

# 《国家公园空间布局方案》出台

到2035年将基本建成全世界最大的国家公园体系

近日,国家林草局等四部门联合印发《国家公园空间布局方案》,遴选出49个国家公园候选区(含正式设立的5个国家公园),总面积约110万平方公里。方案指出,到2025年,统一规范高效的管理体系基本建立;到2035年,我国将基本完成国家公园空间布局建设任务,基本建成全世界最大的国家公园体系。

全世界最大的国家公园体系。据介绍,《国家公园空间布局方案》坚持生态保护第一、国家代表性、全民公益性的国家公园理念,实现自然生态系统的原真性、完整性保护,维护国家生态安全,为建设美丽中国和人与自然和谐共生的现代化筑牢生态根基。

为什么说我国的国家公园体系是全世界最大的国家公园体系?国家林草局副局长李春良表示,中国国家公园保护规模最大,保护生态类型和生物多样性最丰富,且惠及面最广。

在空间布局上,遴选出49个国家公园候选区(含正式设立的5个国家公园),总面积约110万平方公里,其中陆域面积约99万平方公里,海域面积约11万平方公里,占陆域国土面积的10.3%。充分衔接国家重大战略和重大生态工程,其中,青藏高原布局13个候选区,形成青藏高原国家公园群,占国家公园候选区总面积的70%;长江流域布局11个候选区,黄河流域布局9个候选区。全部建成后,中国国家公园保护面积的总规模将居世界第一。

《国家公园空间布局方案》覆盖了森林、草原、湿地、荒漠等自然生态系统,以及自然景观、自然遗产、生物多样性等最富集区域,共涉及现有自然保护地700多个,10项世界自然遗产、2项世界文化和自然双遗产、19处世界人与生物圈保护区;分布着5000多种野生脊椎动物和2.9万多种高等植物,保护了80%以上的国家重点保护野生动植物物种及其栖息地。49个国家公园候选区直接涉及28个

省份,全社会将共同参与国家公园建设,通过特许经营、志愿服务、生态管护公益岗位等形式吸纳原住居民、社会公众,直接加入国家公园的保护建设管理中,共享国家公园带来的生态福祉。

严格保护的自然资源生态空间。国家公园研究院院长、中科院生态环境研究中心主任欧阳志云表示:“国家公园是我国自然保护地体系的主体,其空间布局直接关系到我国国土空间规划和自然保护地体系构建。国家公园候选区的遴选经历了一个科学评估、分区筛选和对标确认的过程。”

同时,以我国自然气候、地形与植被类型空间分异规律为基础,将具有相似自然生态系统类型与生态过程的自然区域划为同一自然生态地理区,全国共划分为4个生态大区39个自然生态地理区;在此基础上,从生态重要性、生态脆弱性、保护可行性等方面进行综合评价,将生态功能极为重要、生态系统极为脆弱、急需保护的生态空间作为极

重要自然保护关键区域,陆域面积大约192万平方公里,海域面积大约30万平方公里,规划纳入自然保护地体系进行系统保护。

按照《国家公园设立规范》提出的国家代表性、生态重要性、管理可行性三大准入条件和9项认定指标,从各自自然生态地理区中遴选出49个需要严格保护的自然资源生态空间作为国家公园候选区。

“在编制《国家公园空间布局方案》过程中,经历了多轮专家论证、征求有关部门意见及第三方评估等严格程序。同时,征求了科研机构、大学等不同领域的专家学者,非政府组织以及全国人大代表、政协委员等社会各界意见,并结合2021年2月在人民日报客户端开展的‘选出你心目中的中国国家公园’大众网络投票结果,进行了修改完善。可以说整个编制过程既充分体现了研究的科学性、布局的系统性,也充分体现了公众参与性。”欧阳志云说。

持续完善自然保护地生态环境监管体系

生态环境部自然生态保护司副司长郭瑾瑜介绍:“国家公园是我国自然生态系统最重要、自然景观最独特、自然生态最精华、生物多样性最丰富的区域。因此,更要坚持‘生态保护第



三江源国家公园园区



海南热带雨林国家公园园区