

工程企业如何打造特色化

□包顺东

同质化是当前工程企业竞争力不够的主要原因，企业间的产品质量差不多、服务差不多、模式差不多，差异性较小，个性化不突出，导致企业在市场上竞争力不强。如何打造特色化，做到人无我有，人有我优，获得市场的持续青睐，将成为企业转型的主要课题。

一、什么是特色化

2011年9月工信部《“十二五”中小企业成长规划》指出“支持中小企业特色化发展，大力发展地方特色产业，从满足不同层次、不同消费群体的需求出发，在‘特’字上做文章，做到人无我有、人有我特，形成自己的特色产品、特色服务”。2013年7月工信部《关于促进中小企业“专精特新”发展的指导意见》提出“引导中小企业利用特色资源，弘扬传统技艺和地域文化，采用独特工艺、技术、配方或原料，研制生产具有地方或企业特色的产品”。这些特色化的定义是针对中小企业而言的，意在引导中小企业在特色资源、区域特色、特色工艺、特色配方等方面发展。这些诠释对工程企业而言实用性不强。

百度百科对特色的解释如下：特色是指一个事物或一种事物显著区别于其他事物的风格和形式，是由事物赖以产生和发展的特定的具体的环境因素所决定的，是其所属事物独有的。这个诠释更为普适化，适合大多数企业。从这个诠释来看，就是要求工程企业要塑造不同于竞争对手的核心竞争力，这个竞争力既可以来自于区域优势或者历史传承（如中华老字号），也可以来自企业对市场的创新，从而形成企业的独特优势，与“差异化战略”内涵差不多。

二、如何打造特色化

工程企业特色化可以从三个层面来打造。第一层面是显性的特色化，市场可见的，是企业竞争力的外在表现形

式，包括产品特色化以及服务的特色化。第二层是企业经营管理的特色化，是隐形的特色化，是企业竞争力的核心所在。第三层面是研发特色化，是企业获得持续竞争力的源头。

1. 产品的特色化

可以从两个方面来打造产品的特色化。一是做单项冠军，二是提升产品品质。建筑企业数量众多，但同质化严重，产品线布局广而不精，低端竞争现象较多。例如很多企业是做房屋建筑的，什么类型的房屋都做，没有进行市场细分、客户细分，导致特色化不明显。有一些企业做了专业化的尝试，发现效果非常不错。江苏有一家企业，是专做医院建设的，将自己定位于整体医院建设的服务商，聚焦医院建设的细分市场，目前市场知名度非常高。市场给这个企业的回报也是非常可观的。这个企业规模约在20几个亿元，但利润率却一直维持在20%以上，每年的利润达到4个亿元以上。大型建筑企业也应该推行业务专业化策略。例如中建八局虽然是千亿元规模，但其专业化战略的实施助其在场馆建设细分市场获得了显著优势，成为场馆建设领域的领导者。国家级的场馆大部分都出自中建八局之手，因其资源聚集能力强、工程建设周期快，产品质量高、服务态度好而享誉整个行业。

打造产品特色化的第二个方面就是提升产品质量。建筑企业产品质量粗糙、品质不高、无差异，导致企业竞争力提升不上去。而提升产品质量本质上就是解决目前建筑物在使用中遇到的问题。例如有一家做厂房钢结构的企业，持续在提升产品质量上打磨、下功夫，积累了屋面系统、墙面系统、幕墙系统及楼面系统等多方面的集成能力，从而有效解决了建筑产品的渗水问题，一方面保证了工程质量与市场口碑，另一方面让其他单位难以模仿。

2. 服务的特色化

工程企业虽然向业主交付的是建筑产品，但工程企业提供更多的是服务。成为一名具有特色的建筑服务商将是建筑企业的追求。工程企业服务的特色化可以从工程价值链上寻找突破口，提供独特的服务。有些企业提供施工服务，但有些企业可以为业主提供协助融资服务，有些企业可以提供设计服务、有些企业可以为业主提供运营服务等，通过服务聚焦的差异化，可以提供特色化服务，形成差异化竞争。在这方面具有代表性的案例是法国万喜。从经营主业上来看，法国万喜是一家建筑企业，但特许经营才是他的特色。2019年法国万喜的营业收入481亿欧元，其中承包业务占比为80%，特许经营业务占比约为20%，承包业务的净利润率只有1.5~2%，但特许经营的净利润率达到了26%，最终使得法国万喜的净利润高达32.6亿元，净利润率高到6.7%，净资产收益率高达15%，成为最会挣钱的建筑企业。

通过打造服务的差异化，形成自己的独特性，既有利于企业发展，也有利于行业良性循环。以中国钢结构细分行业为例，虽然很多企业参与钢结构这个细分领域，但企业提供了差异化的服务，结果各企业形成了自己的特色，各企业经营方式不同，彼此合作紧密，行业发展良好。钢结构从全产业链来看，主要分为钢结构建筑投资、产品研发、设计、构建制造、钢结构安装、钢结构建筑施工以及钢结构建筑拆除七个环节，不同的企业聚焦的环节不同。有些企业聚焦在钢结构制造环节，典型代表就是鸿路钢构，提供钢结构代加工服务；有些企业聚焦在钢结构设计制造安装环节，典型代表就是精工钢构，提供钢结构产品的研发、设计、构建制造、钢结构安装、钢结构建筑施工以及钢结构建筑拆除等全方位服务；有些企业提供钢结构+建筑服务，支撑建筑主业发展，以中建几个局为代表；有些企业聚焦技术研发，提供加盟服务，以杭萧钢构为代表；有些企业聚焦钢结构建筑企业的投资建造运营环

节，提供投资建设运营一体化服务，以中建科工为代表。

3. 经营的特色化

经营的特色化是指企业在核心竞争力上与其他企业有什么不同，有没有独特的经营优势。工程企业要想维持产品特色化或者服务特色化，一定要打造经营的特色化，只有在经营上打造了特色化，产品的特色化以及服务的特色化才能持续。今天很多标杆企业在经营特色化都做了很多尝试，例如中建海龙在装配式建筑领域探索出了REMCP模式，成为了内陆市场最盈利的装配式公司；云南建投采用整合重组的方式快速发展成为千亿建筑集团；绿地集团收购地方国有建筑企业并进行混改，激发企业活力，成为国有企业改革的范例。四川华西正在打造央企与地方企业合作的新模式。

接下来以金螳螂为例，分析经营特色化是如何打造的。虽然近期金螳螂在业务上受到房地产的冲击较大，但金螳螂经营的特色化还是值得研究的。金螳螂的特色化主要表现在设计驱动、工厂化生产与装配式施工、不挂靠不转包、捆绑式营销等几个方面。

（1）设计驱动。金螳螂在“设计先导”模式下，引入了“大装饰”的概念，通过设计前期带动施工业务发展。在传统强大的装饰装修设计与项目管理的主干基础上，进一步引入幕墙设计、景观设计、艺术设计、家具定制等，基本涵盖了建筑装饰装修的全产业链，各项业务既可以单独提供定制服务，又可以为主干项目进行配套，提供了一站式服务。在设计带来业务的同时，金螳螂还能享受一定的设计溢价，提升装饰施工的盈利能力，使得金螳螂的毛利率达到20%左右。

（2）工厂化生产、装配式施工的可复制业务模式。金螳螂是国内同业中，率先采用工厂化生产和装配式施工的企业。此种方式首先要求项目经理在现场测量、设计师设计方案后，由配套工厂的部品设计人员按照设计方案进行一

步结构设计，转化为可工业化快速设备生产的结构组件，并交由工厂车间进行标准化生产，包括切割、冲压磨削、组装、贴皮、喷漆、打磨等环节，生产成可供施工现场直接装配施工同时又便于运输的部件。现场施工人员在通过公司物流拿到木制组件后，可快速完成相应的装配安装。

（3）“不挂靠不转包”的直营模式保证企业稳健成长。金螳螂采取国际上流行的项目经理制度，执行直营模式。核心就是在设计师与项目承接人员之间建立一道防火墙。承接项目后，公司交设计师设计，由一个项目经理负责和组织项目运营相对分离，仅将暖通和空调系统工程分包，在油漆、玻璃和不锈钢部件工程上则与施工队签订劳动承包合同。

（4）捆绑式营销。在金螳螂，每个城市和区域的营销人员和工程管理人员是相对独立的，营销人员不参与项目运作的管理工作，但是需要对项目盈利情况进行负责；同时设计人员必须参与装饰全过程，从投标伊始，施工项目部与投标部密切配合控制原材料价格，在项目运作过程中配备估算师及时确定造价，在开工过程中与家具公司配合将配套家具导入施工现场，有效且及时地解决施工过程中各方面的问题。

4. 管理的特色化

管理的特色化着重强调资源配置的高效，而资源配置高效的本质在于生产的组织方式。很多工程企业在项目组织方式进行了诸多尝试，可圈可点。江苏有一家企业，构建了公司—项目—分包队伍三级联动的“轻量级”自营体系。相对于一般的自营体系，“轻量级”自营体系不是事无巨细地管理项目，而是整合社会化的资源一起管理项目，在项目共赢的基础上进行利益分享。“轻量级”自营体系也不同于挂靠模式，“轻量级”自营体系注重对项目的管理，特别是注重对项目风险及效益管理。“轻量级”自营体系重点在以下几个方面：（1）公司

负责主材的采购与供应，其他材料及机械租赁由分包单位提供，主材节约的效益与分包商分享；（2）项目过程管理的重点是分包（合同）策划，施工技术策划、质量安全管理、结算管理；（3）打造项目管理团队、商务团队（负责报价、结算、签证等工作）、采购团队、专业团队、技术团队等五支队伍；（4）对项目团队的激励模式是项目工资+利润分成+超额分成。

资源集约化下的法人管项目是另一种管理的特色化。资源集约化下的法人管项目是指统一项目基础管理，强化企业的项目策划及资源集中调控，规范企业层面面对项目的服务、监督行为，明确企业与项目部层面的责任及相互关系，促进项目管理体系有效运行。在这种模式下，公司层面是项目重大事项的决策机构、项目执行的资源支持机构，而项目部代表企业进行合同履约，并根据各项管理目标的完成情况接受考核及兑现。

5. 研发的特色化

技术是硬实力的比拼，对促进企业向绿色化、工业化、智能化等方向转型尤其重要，也是企业由低层次的竞争跃入高质量发展的必由之路。但技术创新依赖研发体系的特色化。浙江某工程企业在研发上就很有特色。首先建立了两级研发体系。在总部层面成立了创新研究院，以创新研发为主、基础研发为辅，重视研发的长期价值，研发的重点是建筑工业化、智能设计、智能制造等；而各二级单位以“小”研发为主，工作重点在于丰富产品类型、改进功能，重视加强创新项目成果的推广、应用。其次，为了提高研发的针对性和实效性，该公司还建立起了技术官机制，在明确未来重要研发领域的基础上，为每个研究领域都配备有1~2个一流专业水平的技术官，从而实现关键技术的攻关突破。同时还设计了技术官运作机制，包括功能定位、待遇激励和资金保障等。

（作者单位：科思顿企业管理咨询（上海）有限公司）

建筑施工企业为什么会资金紧缺？

□董仲天

资金之于企业，犹如血液之于人体，资金是企业开展所有生产经营管理活动的物质基础，是维持企业正常运转的重要前提，对企业的生存和发展起着至关重要的作用。

一个企业经营不善，经济效益滑坡，利润出现亏损，往往首先会在资金周转状况上有所体现。

从千禧年开始，过去的20年对于建筑业来说，正如狄更斯《双城记》的开头“这是一个最好的时代，也是一个最坏的时代。”我国建筑行业从未像过去20年如此蓬勃发展，国家不断加大建设投资，行业规模不断扩大，给建筑从业者带来广阔的发展空间。

然而，在行业规模扩大的背后是愈加激烈的竞争，全国建筑企业数量从2000年的4.7万个增至2021年的12.9万个，尤其是房屋建筑市场，已经成为中国市场化程度最高行业之一，企业间竞争的激烈程度不亚于近身肉搏。为获取市场份额，一些建筑企业不惜相互压价。

同时，随着技术的发展，其他行业头部企业也进入建筑业想分到一杯羹，这对原本已经面临市场竞争、规模扩张压力的众多建筑企业来说，无疑是降维打击。

在行业僧多粥少的时代，资金紧张已成为影响建筑施工企业运转、制约企业发展的一个重要因素。

尽管资金流动量大，但建筑施工企业资金周转仍然困难，众多企业的领导都在千方百计地寻求缓解资金紧缺的途径，以维持企业生产的正常进行，让企业在严峻的建筑市场中求得生存和发展。

在找到解决资金问题的答案之前，我们需要首先明确问题的本源，资金为什么会紧缺？

一、资金紧缺的外部因素

1. 建筑市场大环境

从市场供需的角度来讲，当前建筑商品供给量大于需求量，在市场经济底层逻辑上，处于放量供给的供应方盈利就受到了制约。

现阶段生产建筑商品的生产商“建筑施工企业”数量仍在不断增加，根据供求曲线，供给持续增加，结果就会导致价格进一步降低。

即使企业一切运转良好，在市场大背景下，盈利空间也会被压缩。同时，由于供过于求，建设方处于主动市场地位，即买方市场。出于逐利的原始特性，建设方、业主等会利用自己的优势

地位设定诸多霸王条款，而施工方为了承接项目不得不接受，因此在合同签订时，建设项目即存在潜亏风险。

政策调整影响了市场走向，“十三五”以来，党中央严控政府性楼堂馆所的新建，同时国家坚持“房住不炒”，出台了一系列房地产调控政策，针对炒房、炒地产等经济过热行为进行适时调控，破除“房地产依赖症”，影响了房地产企业资金运作，作为身处下游行业的建筑施工企业，生产经营也受到严重影响，举步维艰。

2. 地方政府保护及相关政策

很多地方政府部门，出于扶持当地企业的发展、保护下属企业经济利益、增加行政收入、税收收入等目的，设置一些资金门槛，如缴纳一定的施工保证金、履约保证金、工资保证金等，这无疑增加了建筑施工企业的资金压力。

一些地区还有特殊的审批、备案事项，或要求外地企业注册所在地住建局建设主管部门或其上级主管部门出具相关证明，或要求企业法定代表人到场办理入省（市）手续等等不合理的准入条件，或开工前置行政条件，为建筑施工企业承接项目增加了额外的时间和金钱成本。

随着社会的不断发展，社会会更加重视环境保护，地方政府出台了若干环境保护措施，影响到建筑施工企业正常、有序的施工，停工期间的人工成本、机械成本大，加之混凝土、碎石等相关的材料价格也随之调高，导致材料成本不断增大，企业资金压力加大。

3. 建设单位的要求及工程款支付

在整个项目的施工过程中，建设单位可能会通过各种方式，在不同阶段影响到施工企业的资金情况：

（1）投标

投标前，要求开具保函或缴纳投标保证金；投标阶段，凭借竞争优势地位而压低价格；签订施工合同时，要求缴纳履约保证金，还有部分业主、建设方拒绝接收银行保函，用施工单位缴纳的保证金支付施工预付款。

（2）施工

通过减少施工方提交的工程量、随意变更图纸工程量及施工工序等不良行为，导致项目成本增加。

（3）资金使用

存在过度监督现象，使施工单位在资金支付上僵化，不能灵活决定资金使用。

（4）结算

在结算阶段进行合同签证，变更工程量及相应的进度款支付，故意增加审

批环节，延长工程款支付时间。

（5）保修

业主、建设方会扣留高比例质保金、延长质保期等。

此外，拖欠工程款近乎成为业内普遍操作。建设领域法制不完备，信用体系不健全，加之建筑市场供求失衡，建设单位拖欠工程款有增无减，严重制约了建筑施工企业的正常发展。

由于缺乏切实有效的收款措施，建设单位能拖则拖，以各种理由竣工不决算或决算审价机构久拖未决，从而使建筑施工企业应收账款余额越来越大、账龄越来越长、资金不能正常地流入企业，导致企业变现能力弱化，影响了企业正常的资金周转。同时大量生产资金被无偿占用，致使资金周转血脉不通。

建筑施工企业背着沉重的包袱，戴着“镣铐”经营，生存受到威胁。

二、资金紧缺的内部因素

1. 垫资施工成为普遍现象

垫资已经成为建筑业内公开的“潜规则”，一些建设单位的工程项目从开始立项资金就有缺口，前期的概算为达到立项目的往往按低标准测算，而后即要求施工方垫资。没钱的开发商更是要找有钱的建筑施工企业来垫资做项目。施工方面临市场竞争压力，明知垫资有风险，一想僧多粥少，能接到项目就很好了，尽管满腹怨言，却只能硬着头皮接受。

垫资进场的另一种表现形式，即以投资拉动施工的“伪投资”项目，看似投资，实则垫资。众多建筑企业通过少量投资获得大额建设工程，建筑业本质是服务行业，以轻资产为主，靠自有资金投资拉动建设业务无法解决根本问题。投资后期，极有可能由于主投资人的后续资金问题，施工方不得不接收整个项目，占用企业大量资金，危及生存。

2. 成本开支增加

随着监管部门对施工方工程管理的要求越来越高，各类收费也随之而来，如标牌费、文明施工管理费、环保费等非生产性费用逐年上升。

同时，随着人民生活水平的提高，职工正常工资收入增加、工资附加费等相应的提高，五险一金社会保障费用不断增加，金额越来越高，加之工人工时费上升，致使企业管理成本越来越高，人工费的增长幅度高于劳动生产率的增长幅度。同时，材料价格的不断上涨和技术装备的更新换代，使企业的资金投入不断增多，工程成本不断上升，企业

“中央一号文件”，顾名思义就是中央每年发布的第一份文件，通常在年初发布。现在已成为中共中央、国务院重视农村问题的专有名词。

21世纪以来第20个指导“三农”工作的中央一号文件2月13日发布。这份文件题为《中共中央 国务院关于抓好2023年全面推进乡村振兴重点工作意见》。

这份文件，包括9个部分33条内容，主要内容可以概括为守底线、促振兴、强保障；这份文件，既是全年工作重点的“任务清单”，也是指导全面推进乡村振兴的“操作手册”。

中央一号文件是一幅新画卷，对乡村建设作出的具体部署，既抓硬件建设、又抓软件建设。在硬件建设方面，逐步让农村基本具备现代生活条件，将以农村人居环境整治提升、乡村基础设施建设、基本公共服务能力提升等为重点，并着力构建规划引领、风貌引导、农民参与三个机制。“在尊重农民意愿、引导农民全程参与乡村建设的基础上，适应城乡格局、乡村形态变化，把原生态乡土特点彰显出来，把现代化生活元素融入进去，留住乡风乡韵乡愁。”在软件建设方面，着力塑造人心和善、和睦安宁的乡村精神风貌。我国自古以来崇尚“和”的理念，把“和”的理念贯穿乡村建设始终，滋润人心、德化人心、凝聚人心。

中央一号文件是一幅新画卷，从美丽乡村到宜居宜业和美乡村，是对乡村建设内涵和目标的进一步丰富和拓展。文件第七部分在扎实推进宜居宜业和美乡村建设中，把“加强村庄规划建设”列为首条，包括：坚持县域统筹，支持有条件有需求的村庄分区分类编制村庄规划，合理确定村庄布局和建设边界。将村庄规划纳入村级议事协商目录……因为，建设和美乡村，实现乡村振兴，更需要一张蓝图绘到底，一任接着一任干。

中央一号文件是一幅新画卷，既抓大的方面村庄规划建设，又抓小的方面“厕所革命”。文件第七部分在“扎实推进农村人居环境整治提升”中，专门提到“厕所”指出：巩固农村厕所厕所粪污无害化利用，引导农民开展户内改厕。加强农村公厕建设维护……推进厕所粪污、易腐烂垃圾、有机废弃物就近就地资源化利用。厕所，在新画卷中添上了浓浓的一笔！

中央一号文件是一幅新画卷。党中央认为，必须坚持不懈把解决好“三农”问题作为全党工作重中之重，举全党全社会之力全面推进乡村振兴，加快农业农村现代化。

中央一号文件是一幅新画卷。改革开放以来，建设系统在城市建设中作出了重大贡献。事实上，从建设美丽乡村以来，不少建设规划单位、设计单位、施工单位已经投入到乡村建设上来。1955年，一代伟人毛泽东提出“农村是一个广阔的天地，在那里是可以大有作为的。”

今天，党中央发出全面推进乡村振兴的号召，建设系统的单位更应该投入到这片热土上，共同来描绘乡村振兴的新画卷。当下，立春已过，放眼希望的田野，一队队现代化农机正忙着播种，一个个美丽乡村也换上了春日的新装，正在召唤着建设系统的各路大军！



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

乡村振兴展示新画卷

□朱宝昌