

■行业研究

粤港澳大湾区建筑市场分析

□ 攀成德



粤港澳大湾区包括珠三角的广州、深圳、佛山、东莞、珠海、惠州、中山、江门、肇庆9个城市和香港、澳门2个特别行政区，是我国开放程度最高、经济发展最活跃的区域之一，与美国纽约湾区、旧金山湾区和日本东京湾区比肩的世界四大湾区之一。大湾区地处“广佛肇”“深莞惠”和“珠中江”三大经济圈以及香港、澳门两大对外窗口城市的深度融合区域，总面积5.6万平方公里，总人口8600多万。《粤港澳大湾区发展规划纲要》明确其战略定位为：充满活力的世界级城市群、具有全球影响力的国际科技创新中心、“一带一路”建设的重要支撑、内地与港澳深度合作示范区、宜居宜业宜游的优质生活圈。

粤港澳大湾区经济发展情况

1. 区域经济发展良好, 犹存增长空间
从2005年《珠江三角洲城市群协调发展规划（2004—2020）》正式提出“湾区”概念至今，国家和地方政策不断有条不紊地推动粤港澳大湾区的规划发展，让新湾区的形成极具效率。根据《粤港澳大湾区联合统计手册2023》显示，2022年，粤港澳大湾区经济总量超13万亿元，以0.6%的国土面积，6%的人口总量，创造了11%的GDP总额，人均GDP更是达到了全国平均水平的1.8倍。如果把粤港澳大湾区作为一个经济体，大概排到全球第10位，超过了韩国。

具体来看，2022年，珠三角9城GDP为10.5万亿元，占全省的81.4%，2012—2022年的复合增速达到8.1%，其中4个“万亿俱乐部”深圳约3.3万亿元、广州约2.9万亿元、佛山约1.3万亿元、东莞约1.1万亿元。而港澳地区经济发展速度稍缓，GDP分别为2.42万亿和1478亿元。

从国际对比来看，作为世界第四大湾区，粤港澳大湾区2021年经济体量位居第三，且与东京湾区、纽约湾区的差距较小。但从人均GDP来看，远远低于世界其他主要湾区，约为东京湾的1/2，不足纽约湾的1/4和旧金山湾1/5。大湾区的目标是要建设富有活力和国际竞争力的一流湾区和世界城市群，可以预见，在十四五期间，大湾区仍是中国经济发展的热点区域。

表1 四大湾区2021年经济体量对比

湾区	GDP(万亿美元)	人均GDP(万美元)	占全国比重
粤港澳大湾区	1.7	2.3	12%
东京湾区	2.0	4.5	39%
纽约大都会区	1.9	9.7	9%
旧金山湾区	1.0	12.9	5%

2. 人口继续净流入，迈向质量提升

2. 人口继续净流入，迈向质量提升

2. 人口继续净流入，迈向质量提升

2. 人口继续净流入，迈向质量提升

2. 人口继续净流入，迈向质量提升

2. 人口继续净流入，迈向质量提升

2. 人口继续净流入，迈向质量提升

国家统计局数据显示，粤港澳大湾区2021年常住人口达到8677万。其中，常住人口1000万以上的城市有三座，为深圳市、广州市和东莞市；常住人口在500—1000万的城市有佛山、香港和惠州市。从人口流入看，湾区近十年常住人口增长达35%，超过2200万，各城市均实现人口净流入，深圳和广州人口虹吸效应极强，近十年常住人口分别增加了721万人和606万人。

除人口持续保持流入外，大湾区人口质量亦有望提升。根据大湾区纲要规划，将支持粤港澳高校合作办学，鼓励联合共建优势学科、实验室和研究中心，为人才跨地区、跨行业、跨体制流动提供便利条件，充分激发人才活力。随着粤港澳高校合作办学，鼓励联合共建优势学科、实验室和研究中心，大湾区及整个广东省有望从人口数量汇聚向质量提升迈进。

3. 政府财政良好，固定资产投资保持稳定增长

根据统计局数据，广东省财政自给率处于全国领先水平，2022年广东省财政自给率为71.7%，对比三大城市群（长三角、成渝、京津冀）主要省市，广东省财政自给率处于全国第三，财政的长期自我发展能力和健康程度较好；珠三角九市财政收支情况都比较理想，且除了肇庆之外其他城市财政自给率大多在60%以上，财政自给能力较好。

从负债率来看，广东省政府债务余额较高，但负债率处于全国较低水平，负债率约19%，仅高于上海和江苏，债务风险可控。此外，广东省在防范政府隐性债务风险以及减少隐性债务方面行动也比较积极，2021年10月，广东在全国率先开展全域隐形债务试点，并在2022年实现存量隐性债务“清零”目标，为防范债务风险提供了良好保障。

此外，广东省固定资产投资增速整体高于全国水平。2022年，受疫情等因素影响，广东省固定资产投资增速投资增速（-2.6%），自2014年以来首次低于全国平均水平。大湾区珠三角九市是广东省固定资产投资的核心区域，投资规模占全省的80%以上。

大湾区建筑市场环境分析

随着《规划纲要》的发布，粤港澳

大湾区建设将进一步加速，大湾区内的交通、物流、地产、金融等行业收益明显。其中，借国家、地方政府多项政策之东风，一批批建筑企业进入粤港澳大湾区，助力大湾区的建设发展。

1. 市场容量大
与中央出台的规划目标相比，湾区内城市在经济发展、城市建设方面仍有较大差距，未来一段时期，湾区内的城市建设、基础设施建设、绿色环保方面都将是新一轮的发展浪潮，区域内互联互通的进一步升级，将给建筑企业带来巨大且持续的市场前景。仅2019年，广东省计划在重点项目建设上投入6500亿元，市场容量巨大。

粤港澳大湾区规划重点

推动基础设施互联互通
• 依托以高速铁路、城际铁路和高等级公路为主体的快速交通网络与港口群和机场群，加快形成高效连接的网络化空间格局

促进城乡融合
• 实施乡村振兴战略，加快补齐农村基础设施短板，建设一批特色小镇

打造智慧城市群
• 推广信息技术在城市建设和管理中的应用，大力发展智慧交通、智慧能源、智慧城市
• 推进供水、供电、供气、排水等城市智能感知网络全面覆盖

强化水安全保障
• 推进珠江河口综合治理与保护，推进珠江三角洲水生态系统治理

加强生态环境
• 建设、保护和治理重点建设一批生态工程，构建岭南园林体系
• 加强一般工业固体废物资源化利用

加快传统产业转型升级
• 推动互联网、大数据、人工智能和实体经济深度融合，加快推动传统产业智能化、服务化、绿色化改造

2. 行业竞争激烈
随着大湾区战略的颁布，基本上全国各地的施工企业都在向大湾区涌入，对很多施工企业来讲，大湾区有着天然的吸引力，充满活力的经济，必然带动投资的蓬勃发展。外来企业的到来，尤其是一批实力雄厚的大型施工企业，也会导致“僧多粥少”的局面进一步加剧。

目前，大湾区从事工程建设的企

业主要分为三个梯队：第一梯队主要是由大型央企构成，其拥有较高的技术实力、丰富的专业经验以及雄厚的资金实力，具有明显的竞争优势，在区域内处于主导地位；第二梯队主要由国有及国有控股的集团或具备区域竞争优势的大中型民营企业构成，重点在其所在地区开展基础设施建设业务，在其所在省份及周边区域拥有较大的竞争优势和市场份额，具备了一定的跨区域经营实力；第三梯队主要由各省市中小民营企业构成，重点在其所在地区开展业务，或为第一、二梯队的企业提供专业分包或劳务分包服务，较少涉及其他地域。

3. 多种模式同台竞技
大湾区施工企业的承包模式向着多样化方向发展，由传统的施工总承包向E+P+C、D+B、E-P、P-C、BOT 模式等方向发展。很多大型房企还成立代建制公司，拓宽业务渠道，由原来的开发性公司向专业型管理公司拓展，当然这种类型主要以政府工程为主，这些情况的出现，都直接加剧了施工企业的生存难度。

以深圳为例，机荷高速改扩建工程将在桥梁上下部结构大规模应用节段拼装技术，装配化率达80%，创全国之最。装配式建筑能有效改善施工环境、缩短工期、提高质量、大幅降低人工依赖、绿色环保。尽管存在成本较高、市场不成熟等问题，但是，粤港澳大湾区经济发达，有足够的实力培育市场，前景广阔，需求巨大。

紧抓“三旧改造，城市更新”投资热点。经过几十年的发展建设，土地在大湾区已逐渐成为稀缺资源。广东省是我国最早开展城市更新的省份，经过十余年持续推进，广东“三旧”改造工作取得明显成效，广州是大湾区“旧改之王”，通过推行“三旧改造”和“城市更新”模式，不仅缓解了城市面临的经济社会快速发展与土地供应日趋紧张的矛盾，而且解决了原有建设环境不符合城市发展要求的问题。仅2020年，粤港澳大湾区“三旧”改造和城市更新项目数量就达2186个，新增“三旧”改造面积3431.2万平方米。

（本文作者系上海攀成德企业管理顾问有限公司。）

大湾区建筑企业发展思路

在中央宏观调控政策和“六稳”“六保”工作部署下，粤港澳大湾区的高铁、城际铁路、公路、水利、智慧城市等基础设施建设都将迎来利好，建筑企业要因势利导，顺势而为，知变求变，以更有针对性的举措，在粤港澳大湾区实现更大的发展。

全面抢抓政策红利和机遇。在粤港澳大湾区范围内，首先是政策红利，包括各地出台的招商引资政策、企业所得税减免、自贸区、免税区、政府补贴和个人所得税减免、福利条件提供等；其

建筑企业如何做好战略解码

文/彭宏

企业没有实现预期的战略目标,可能不是战略目标制定得不合理,而是企业自身没有做好战略解码工作。企业在开展战略解码时,需要在目标分解、明确举措、匹配资源、执行保障等方面做好充足的工作,以此确保公司战略目标的实现。

伴随2024年春节假期的结束,5年期的“十四五”已经过去了3年,时间已过大半,此时也到了各位工程行业管理者评估本企业“十四五”规划实施情况的节点。各位读者所在企业“十四五”规划的目标完成情况如何?答案可能是“少”家欢乐“多”家愁。

笔者春节期间与多家工程企业的管理者进行了沟通,整体情况不太乐观,能够按期完成规划目标的企业很少,更多的企业是与战略目标相距甚远。企业没有完成战略目标的原因主要有两个方面,一是外部市场环境的原因,整个工程行业增长不再,竞争呈现出白热化状态,行业体量不足以支撑各家企业高目标的实现,相对行业状况而言,企业制定的战略规划目标合理性欠佳,导致目标难以完成;二是内部环境的原因,公司的战略执行不到位,没有有效开展战略解码,导致战略规划制定后束之高阁,战略没有很好地落地执行。

在以上两个影响公司战略目标实现的原因中,外部市场环境的问题是很难解决的,因为单个建筑企业很难影响到整个工程行业环境。而第二个问题属于企业内部的管理问题,在战略规划制定后有效开展战略解码,对于企业战略目标的实现能够起到很大的帮助作用。

战略解码这个词听起来很高大上,其实并没有那么玄幻,战略解码是通过层层分解的方式,将公司的总体战略转化为全体员工可理解、可执行、可管理的细分指标与战略举措,同时形成责任清晰、计划节点清晰的目标责任合约的过程。

战略解码的前提是公司的战略规划是符合行业、企业的实际。在一份相对合理的战略规划前提下,建筑企业要想做好战略解码,需要做好六大工作。

一、做好目标分解

公司整体的战略规划目标制定后,需要从组织层级和时间两个维度对整体目标进行分解。组织层级维度上,将公司整体目标分解为公司总部各部门、公司各

二级单位、项目部的目标;时间维度上,需要将公司规划期总目标分解为各组织层级的年度、半年度、季度目标等。

在进行目标分解时,一般采取层层加码的方式进行分解,即各二级单位的目标之和大于公司整体目标,二级单位下属项目部的目标之和大于二级单位整体目标。这样一来,即使在个别单位没有按要求完成目标的情况下,只要大多数单位能够足额完成目标,也能保障公司整体目标的实现。

二、明晰发展举措

除了进行关键指标的目标分解外,公司还需要将目标的实现细化为一项项具体的发展举措。明晰发展举措可以认为是目标的二级、三级分解。

公司某项整体指标制定后,将该指标分解至各二级单位,这样各二级单位就能够完成目标进而实现公司整体目标吗?很大概率是不能的,如果仅仅靠下压指标就能完成公司目标,那么公司总部的管理也太没有技术含量了。

以公司的利润总额指标为例,公司整体的利润总额指标的实现,需要有公司管理费与财务费控制、新签合同质量、公司成本管控能力、分包与物资设备管理水平、项目团队工作积极性等多项工作的支持。这其中的项目团队工作积极性又如何来提升呢?其中一个策略就是及时开展项目的过程考核兑现。按照这个思路,公司利润总额的实现需要分解为管理费与财务费控制举措、新签合同质量提升举措、项目成本控制举措、项目管理团队积极性激发举措等,项目管理团队积极性激发举措又包括制定科学的项目过程考核兑现体系、目标责任书确定、项目过程及时开展成本核算与考核兑现等细化举措。

再以公司新签合同额指标为例,新签合同额整体目标制定后,公司要思考的是,在区域选择与深耕、细分业务选择与开展、营销人员能力提升、项目跟踪、客户管理、营销模式创新等方面如何做,采取哪些有效的举措才能够指导各部门、各二级单位更好的开展市场营销工作,以此确保公司整体新签合同额指标的达成。

三、召开战略解码会

召开战略解码会有三大作用。一是各部门参与公司整体战略的细化分解,

有助于各层级人员理解公司战略意图,达成公司上下的战略共识,统一思想。二是在各部门研讨开展目标分解、举措制定、举措相应指标提炼的过程中,能够加深相关人员对战略目标如何实现思考与理解,让各类人员从公司实际出发,提出专业、合理的细分指标与职能举措,确保分解目标、职能举措的合理性。三是相关指标与举措是经过指标承担者研讨所形成的,指标承担者有很强的认同感、参与感,易于目标责任的下达,以及后续的考核实施。

战略解码所形成的核心成果,是整体目标清晰、细化指标清晰、发展举措清晰、责任主体清晰、时间节点清晰的目标责任体系,它是公司战略规划落地实施过程中的控制依据,也是战略目标实现的重要保障。

四、匹配相应资源

巧妇难为无米之炊。任何一项指标的实现、举措的实施,都需要匹配相应的资源,资源是战略目标实现的基本保障。资金资源、人力资源、分包供资源等是建筑企业内部最为核心的资源。

以资金资源为例,在地方政府债务高企、工程行业上下游都为资金所困的行业背景下,资金资源显得尤为重要,资金是制约公司发展的重大资源。比如企业制定好年度营业收入目标后,就需要测算当年需要多少产值来支撑营业收入目标的实现,提供这些产值的项目预付款情况如何?进度款付款比例如何?业主资信如何?下游分包供商能够提供多少资金支持?在考虑这些因素后测算公司的项目在施工过程中能不能实现资金自平衡,若不能实现资金自平衡的话,公司自有的资金资源是否能够满足资金的需求?需不需要外部融资?只有这些问题思考清楚了,资金资源做好匹配,才能确保项目正常开展、公司正常运转,从而支撑营业收入目标的实现。

五、用好解码工具

用于战略解码的工具有很多,比如BEM、OGSM、BSC、KPI、OKR等。

建筑企业在选择战略解码工具的时候,并不是看这个方法有多么的高大上、多么的炫酷,而是要看此方法是否适合企业本身。另外,各种战略解码工

具之间并不是水火不容的关系,战略解码者可以在了解各种方法精髓的基础上,博众家之所长,将多种战略解码工具有效地整合为适合企业实际情况的方法,进而将公司的战略规划解码为全体员工可理解、可执行、可管理的细分指标与战略举措。

在建筑企业中,应用较多的战略解码工具是BSC(平衡记分卡)。BSC是一套战略执行的管理系统,它所包含的财务、客户、内部运营及学习成长的四个维度是相互支持、相互关联的,从系统的观点来看BSC的实施过程,它的起点是以战略为输入,结果是通过财务报表体现输出,中间过程则是客户、内部运营和学习成长的相互关联支持。BSC能够从财务、客户、内部运营、学习成长四个维度设计适当的目标指标,推动企业战略的有效实施,这些目标具有可量化、可测度、可评估的特点,有利于全面、系统地监控企业战略的执行,促进企业战略与愿景目标的达成。

六、严控落地执行

“一流的战略、二流的执行”不如“二流战略、一流的执行”。

通过战略解码会所形成的目标责任体系中,每一个细化目标、每一项关键职能举措的实施都有明确的责任主体、清晰的节点控制时间。

这些细化的目标、举措与实施计划是战略执行的控制依据,也是确保战略落地的考核重点。每个责任主体必须按照节点计划严格执行。执行过程中若发现偏差,相应责任主体需及时制定纠偏的具体措施、纠偏完成节点以及纠偏责任人,并将后续的纠偏执行情况进行反馈,确保关键职能举措的落地执行、目标的实现。

公司没有实现预期的战略目标,有时候不是因为战略目标制定得不合理,而是因为企业自身没有做好战略解码工作。企业在开展战略解码时,需要在目标分解、明确举措、匹配资源、执行保障等方面做好充足的工作,以此确保公司战略目标的实现。战略不应该是束之高阁、挂在墙上的“鬼话”,而应该是落地执行、引领企业发展的“规划”。

(作者单位: 科思顿企业咨询管理(上海)有限公司)

山东钢协发出关于促进钢铁行业健康发展的倡议

日前,山东省钢铁行业协会向全体会员单位及钢材贸易商发出《关于促进钢铁行业健康发展的倡议》,要求各企业要清醒目前认识钢铁市场形势,按照中钢协“三定三不要”原则组织生产,自我约束、主动控产,维护产业链稳定,保证资金链安全。

倡议指出:进入2024年以来,主要企业钢材库存急增,创4年来新高,社会库存持续高位运行,市场需求恢复不及预期,供需矛盾更加突出,行业形势日趋严峻。全国有多家企业为应对目前局面,采取了不同的促稳措施,省内部分企业也已经采取了一些稳定市场的措施。当前的局面是每个钢铁企业和钢材贸易商都必须面对的,促进行业安全稳定运行也是各个企业共同的责任。各企业要清醒认识钢铁市场形势的复杂性、严峻性,充分研判市场风险,增强信心和定力,按照中钢协“三定三不要”原则组织生产,自我约束、主动控产;钢材贸易商要科学研判形势,理性对待当前市场行情,共同维护钢铁产业链的稳定,保证资金链安全,促进钢铁行业高质量发展。

据了解,2023年4月26日中国钢铁工业协会召开信息发布会,中钢协表示,目前钢铁行业面临的困难与挑战有三项:一是钢铁供给强度高于消费增长,企业库存同比上升。一季度,我国粗钢产量同比增长6.1%,而折合粗钢表观消费量仅同比增长1.9%,且钢铁企业的钢材库存高于去年同期水平。二是行业利润下降明显,应收账款增长较快。据钢协统计,一季度,重点统计钢铁企业利润总额同比下降71.49%;3月末,企业应收账款余额达到1739亿元,同比增长16.72%。三是钢材价格跌幅较大,原燃料价格仍保持相对高位。近期,国内市场钢材价格持续快速下跌,尽管原燃料价格亦有所下降,但仍处于相对高位,钢铁企业生产经营面临严峻挑战。

中钢协指出:钢铁行业高质量发展的基础是实现钢铁行业平稳运行,行业平稳运行的关键是做到供需动态均衡。广大钢铁企业应共同加强自律,密切关注下游用钢行业需求总量及结构变化,理性把握生产节奏,合理控制企业钢材库存;应共同坚守“三定三不要”的经营原则(即:“以销定产”,不要把现金变成库存;“以效定产”,不要产生经营性“失血”;“以现定销”,不要把现金变成应收款),共同维护钢铁市场平稳运行。

(张玉明)

市场瞭望



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