

建筑业形势与企业转型升级

江西明道力行企业管理咨询有限公司

2023年6月

耿海波

- 江西明道力行企业管理咨询有限公司 总经理
- 工程企业资深管理咨询专家
- 中国施工企业管理协会信息化专家
- 中国建筑业人工智能研究课题组成员

咨询案例

- 服务客户：中建四局、水电八局、中建八局三公司、华设集团、中电建路桥、中机联合、陕西化建、金坛建工等；
- 江西省内：中恒建设、昌南建设、康成建设、朝晖城建、江西路桥隧道等
- 出版书籍：《工程建设项目风险管理》等



目 录

目 录

目 录

1

建筑行业形势分析

- 经济形势与建筑业总体趋势；
- 建筑细分行业与竞争态势；
- 建筑行业新变化与企业面临的风险挑战

2

建筑企业转型升级

- 明定位、变打法、控风险、低负债、降成本、夯基础；
- 企业需要转变的思维认识

经济低迷的四重压力：停滞的房产、失业的威胁、下行的收入和刚性的负债

01 停滞的房产

- 房地产行业进入黑铁时代，高速增长不可持续
- 房地产头部企业的暴雷影响了上下游供应链的健康发展
- 地产停滞，作为支柱行业，带动建筑、建材、家电、家居、等诸多行业，影响深远
- 目前还没有一个新兴产业可以替代地产作为新的经济增长点

03 失业的威胁

- 新毕业大学生超过1000万，同时存在研究生数量超过本科生，就业率不足百分之30%，有种说法20%；
- 大厂的裁员和大量企业的倒逼加剧了失业带来的威胁，这种情况还将一个阶段持续下去
- 人工智能的发展，也对就业带来一定的影响

02 下行的收入

- 疫情已经造成大量的服务性产业受到冲击，企业的收入下滑
- 地方财政吃紧，公务员和事业单位人员也存在工资缓发扣发情况
- 钱越来越难赚了

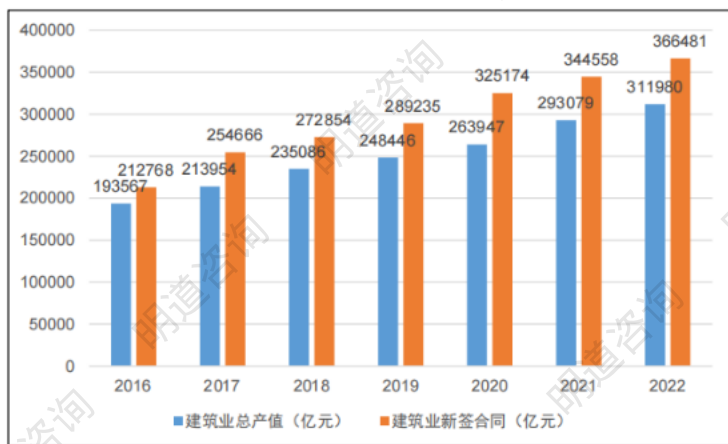
04 刚性的负债

- 2022年我国的GDP是121万亿，城投债就65万亿，占我国GDP的一半以上。曾经依赖的政府投资也难以维持
- 大中型企业高杠杆发展带来巨额负债，将影响相关产业的发展
- 个人的负债受经济下行压力，个人失信频频发生

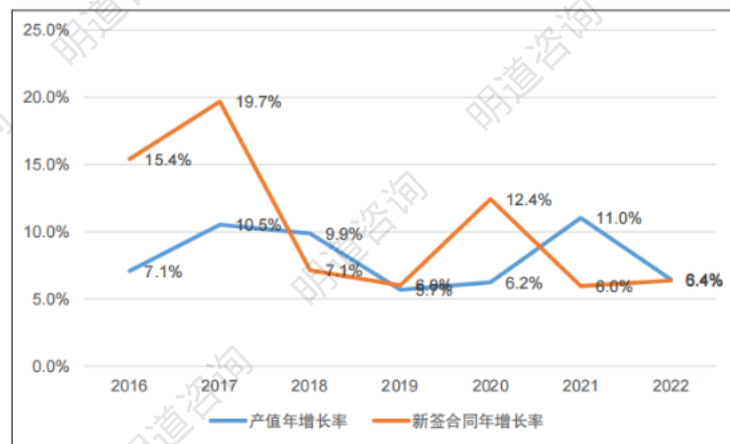
经济下行周期，预期可能更加严重，要做好准备，战略上乐观，战术上谨慎

(1) 2022年，建筑业发展放缓

2016-2022年建筑业经营情况



2016-2022年建筑业增长情况



- 2022年，建筑业实现总产值311980亿元，新签订单366481亿元。
- 2022年，建筑业总产值同比增长6.5%，比2021年的11.0%增速回落。
- 实际上，现实可能比数据更严峻，中部某省，混凝土销售量下降20%，建筑业产值增加8%。

(1) 房地产持续低迷，一定时期难见回暖

房屋空置率居高不下

2月份，住建部最新统计，全国城乡住宅约6亿栋，能满足60亿人居住需求

房地产企业频频暴雷

恒大、新力等地产的危机和大量的楼房烂尾还不断涌现，影响房地产的信心

人口红利逐渐消失

短短几年时间，新生人口数量从1700万到800万，婚龄人口以及未来人口结构变化，长期住房刚需将持续减弱

部分房地产企业面临退市

阳光城、嘉禾等地产上市公司面临退市风险，资本市场不看好，房地产上市公司屡创新低，行业面临洗牌

(2) 基建快马加鞭：2023年政府工作报告指出五大投资方向

统筹推进新老基建	<ul style="list-style-type: none">• 加快实施“十四五”重大工程。一方面，持续聚焦传统基础设施建设，加快交通、水利、能源等重大基础设施建设；另一方面加快新基建建设，2022年财政部已将新基建纳入专项债支持领域，加快数字中国建设。
城乡区域均衡发展	<ul style="list-style-type: none">• 城市更新行动深入推进，城镇老旧小区改造、棚户区改造等项目将继续得到支持；“加强住房保障体系建设”要求下，保障房、公租房项目有望增加。另一方面，农田水利、高标准农田、粮食仓储等农业生产基础设施将得到重点支持，同时农村配套基础设施提升、农村人居环境整治等是资金投向重点
社会民生补短板	<ul style="list-style-type: none">• 疫情暴露出的基层医疗卫生短板需继续补足，今年专项债或将继续保障应急医疗、卫生健康服务领域资金需求，并更多向基层及中西部地区倾斜；同时，为积极应对人口老龄化趋势，养老、康养等领域有望扩容，幼儿托育、学前教育、特殊教育、职业教育等项目或保持较强支持力度。
发展方式绿色转型	<ul style="list-style-type: none">• 加快建设新型能源体系要求下，新纳入专项债支持领域的新能源项目将继续发力，进一步向风电、光伏等清洁能源基地建设项目倾斜，同时保持对新能源汽车充电桩等领域的支持力度。城镇污水垃圾处理、生态环境修复工程、国家公园建设等项目的资金需求将得到充足保障
以投资促进消费	<ul style="list-style-type: none">• 与消费相关的农产品批发市场、城乡商业步行街、大宗商贸中心等将得到支持，县乡消费项目或将得到重点支持，推动释放县乡消费潜力。另一方面，在居民消费中发挥基础作用的物流领域仍是重要投向

近三年60%以上的专项债投向基建领域，市政和产业园区基础设施、交通基础设施是主要发力点

	2020	2021	2022	2023
市政和产业园区基础设施	26.6%	30.3%	32.9%	31.8%
交通基础设施	22.2%	18.2%	17.0%	16.7%
农林水利	6.3%	6.1%	7.1%	7.5%
生态环保	7.4%	4.2%	3.3%	2.9%
城市冷链等物流基础设施	0.8%	1.1%	1.4%	2.0%
能源	0.6%	0.3%	0.5%	0.8%
新型基础设施	0	0.1%	0.4%	0.7%
保障性安居工程	12.8%	16.8%	14.5%	15.1%
社会事业	12.8%	13.9%	15.1%	16.2%
民生服务	1.5%	2.0%	2.7%	2.9%
土地储备	0.1%	0%	0%	0%
其他	9.0%	7.0%	5.2%	3.5%

(3) 未来现代化基础设施体系将是新的增长点

二十大报告:建设现代化产业体系

- 推进新型工业化，在各个产业领域全面向高端化、智能化、绿色化发展，要求“优化基础设施布局、结构、功能和系统集成，**构建现代化基础设施体系**”。
- 2022年4月，中央财经委第十一次会议提出：需要加强网络型基础设施(交通、能源、水利等)、产业升级基础设施(信息、科技、物流等)、城市基础设施(城市交通、地下管廊、防洪排涝等)、农业农村基础设施(农田水利、农村交通、环境治理等)、国家安全基础设施(能源安全、粮食安全等)五类基础设施建设。
- 在城镇化进入中后期的发展阶段，长期持续的房屋建筑和基础设施等领域市场已基本饱和，未来的新增需求将重点来自于围绕产业升级配套的高端、智能、绿色、现代化建筑和基础设施。

(4) 下沉市场：县域经济与乡村振兴迎来发展

二十大报告：全面推进乡村振兴

关于做好2023年全面推进乡村振兴重点工作的意见

一、全力抓好粮食生产和重要农产品供给

二、强化现代农业基础支撑

三、坚决守住不发生规模性返贫底线

四、聚焦产业促进乡村发展

五、扎实稳妥推进乡村建设

六、突出实效改进乡村治理

七、加大政策保障和体制机制创新力度

八、坚持和加强党对“三农”工作的全面领导

人居环境整治（污水、垃圾、环卫）

重点领域共存基础设施建设（公路、供水、电网）

数字乡村建设（通信基础设施）

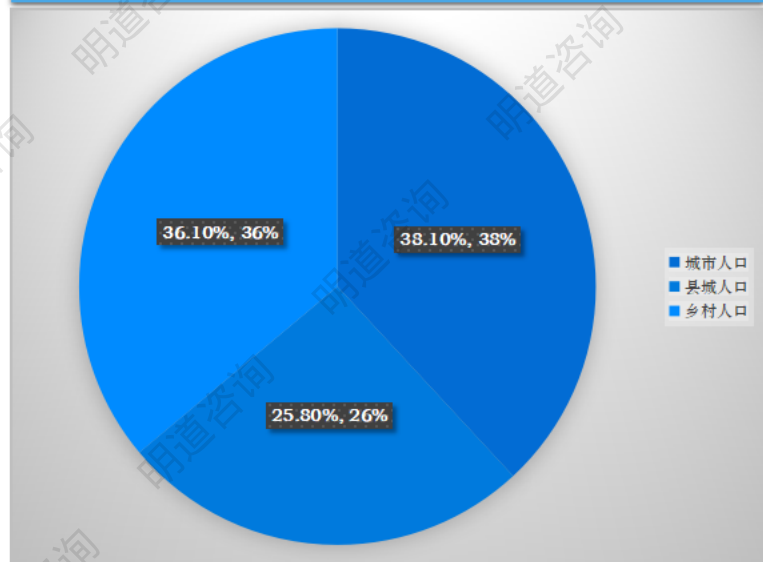
基本公共服务县域统筹（教育、医疗、养老）

县城及乡村建设领域市场不容忽视

近年市政建设投资分布

	城市建设投资 (亿元)	县城投资建设 (亿元)	乡村建设投资 (亿元)
2016	17460	3395	2120
2017	19328	3634	2529
2018	20123	3026	3053
2019	20126	3077	3100
2020	22284	3884	3590
2021	23372	4087	3357
年均增速	6.0%	3.8%	9.6%

2020年我国人口分布



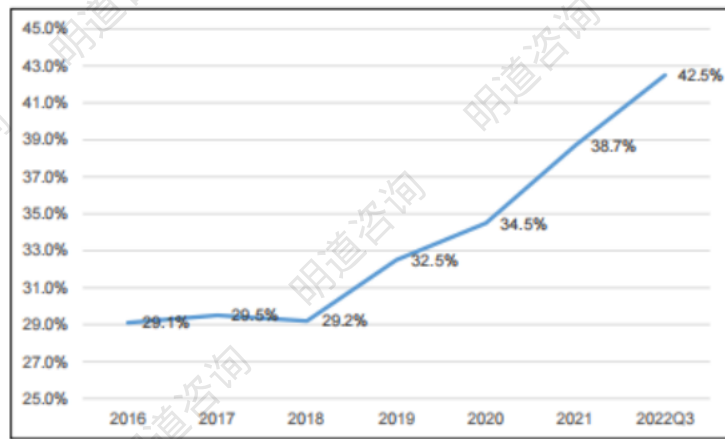
根据第七次人口普查数据，2020年38.1%人口生活在城市，25.8%人口生活在县城，36.1%人口生活在乡村。

(1) 建筑业发展分化，市场集中度进一步提升

2022年前三季度建筑业上市公司经营情况

板块	营业收入同比	归母净利润同比
房建工程	10.3%	7.4%
钢结构	7.3%	10.7%
国际工程	16.7%	6.0%
设计检测	-7.3%	-11.6%
路桥工程	5.9%	11.4%
水利工程	20.0%	28.5%
铁路工程	9.5%	8.4%
园林工程	-27.2%	
专业工程	17.3%	12.8%
装修工程	-14.3%	-121.1%

八大建筑央企新签订单占有率



- 根据证券机构的研究，2022年前三季度水利工程、专业工程、国际工程板块收入同比增速位居前三；园林工程、装修工程下滑明显。
- 2022年，建筑业市场集中度进一步提升。

1. 市场政策化趋势非常明显

- 政策性市场来的猛，去得快；
- 同时政策与市场的需求、资金不匹配，跟工程建设、项目本身的建设规律也不匹配。让企业在外部经营和内部组织方面不适应

2. 资金在经营中的权重越来越大

- 市场已经变成了谁垫钱谁就能拿到活，而且越垫越多。央企比地方国企垫的多，国企比民企垫的多，大企业垫得比小企业多
- 工程行业里面经营权重最大的应该是质量、进度、安全，是信用和性价比；

3. 企业体制在信用中的权重越来越大

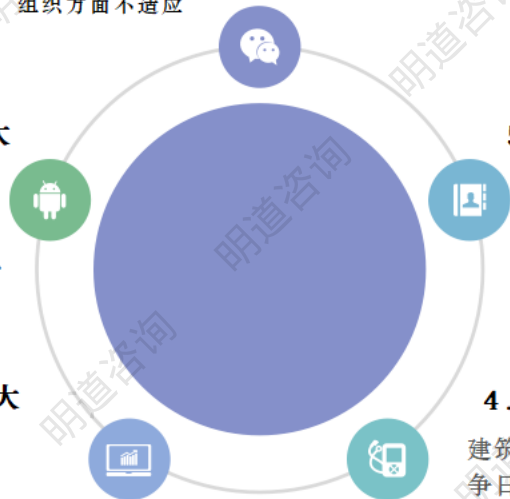
- 企业信用应该决定于资产的质量、现金流、利润、团队，不应该是企业的身份和体制，
- 但在实际的运行中，身份的作用太大了。对央国企，银行给的信用额度和银行的利息大幅度的下降

5. 黑天鹅与灰犀牛时间带来的冲击持续

大型地产和企业暴雷或政治因素卷入其中，以及银行对建筑业的信贷收紧都会对建筑行业带来持续的影响

4. 细分市场存在结构性差异

建筑行业存在结构性差异，房建竞争日益激烈，城市更新、新基建、水利等细分市场反而出现窗口期



- ▶ 行业管理的体制机制改革滞后，市场环境和行业生态问题丛生
- ▶ 停贷风波又起，市场剧烈震荡，地产及上下游相关产业链系统性风险仍未解除
- ▶ 资金供给与需求的严重失衡，融资难，融资贵，企业缺钱但更缺信心
- ▶ 无论地方城投还是央国企甚至政府都是一个个高负债的隐形炸弹（65万亿城投债）
- ▶ 建筑企业经营结构单一，业务模式依赖性大，风险能力不强
- ▶ 企业内部战略不清，盲目投资，偏离运营常识，管理粗放，韧性不足

目录

目录

目录

1

建筑行业形势分析

- 经济形势与建筑业总体趋势；
- 建筑细分行业与竞争态势；
- 建筑行业新变化与企业面临的风险挑战

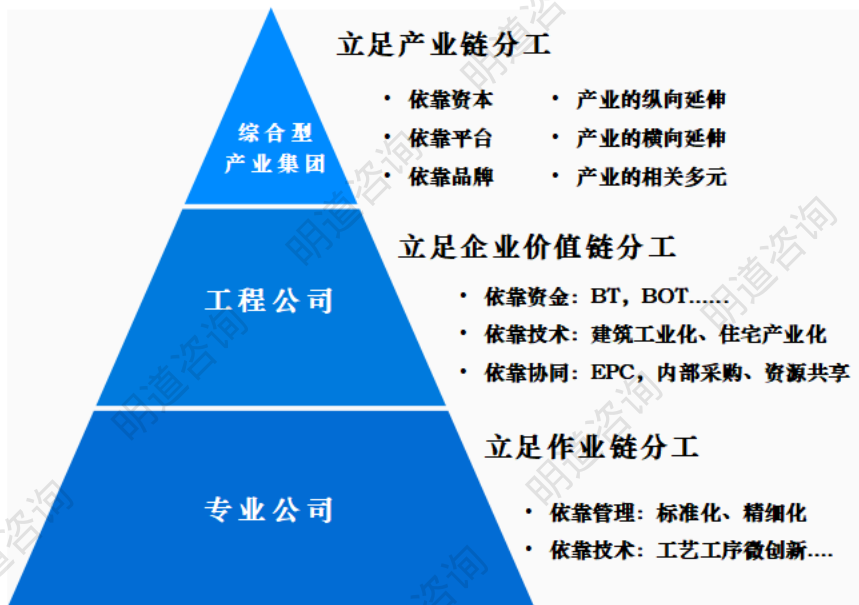
2

建筑企业转型升级

- 明定位、变打法、控风险、低负债、降成本、夯基础；
- 企业需要转变的思维认识



(1) 行业的分层与固化：企业现阶段以及未来可能处于哪个圈层，企业发展要用战略布局



- 综合型产业集团数量极少，是极少部分人的游戏
- 工程公司数量不会多，千里挑一不为过
- 大部分企业未来只能以专业公司的形态存在
- 我们未来的定位是什么，专业公司、工程公司还是产业集团？

- 大型央国企：模式创新、产业链创新、EPC、投融资、区域属地化、技术革新、管理升级、瞄准高大难新特重要项目、造项目、风险控制
- 地方国企：强化本地资源优势、局部区域深化布局、区域的重点项目、管理升级
- 大型民企：机制创新、建立品牌影响力、打造核心竞争能力、风险控制
- 中小企业：专业化、合作分包、成本管理、风险控制

(2) 深度进行战略思考，明确发展方向和路径

客户分类与客户需求

政府与平台公司：企业信用、政绩、品牌、垫资、政商关系

房地产开发商：价格、工期、付款节点、垫资能力

合作老板：付款便捷性、资金安全、发票、利润返还、借款

央企（分包）：施工能力、地方关系、品牌、队伍稳定

民营投资：价格、品牌、业绩、施工能力

居间人：居间人、支付时间、品牌口碑

看行业/趋势

看市场

看客户

看竞争

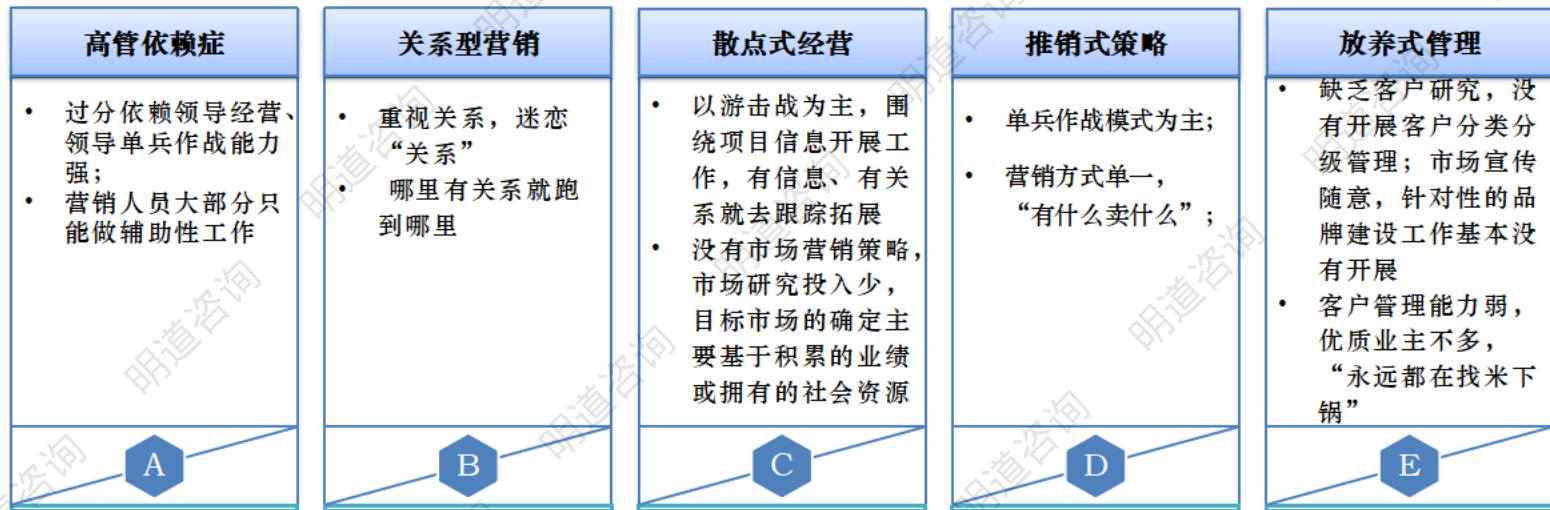
看自己

定目标

定策略

定控制点

(1) “站着把钱挣了”的时代一去不复返



(2) 建立科学全面的市场经营体系



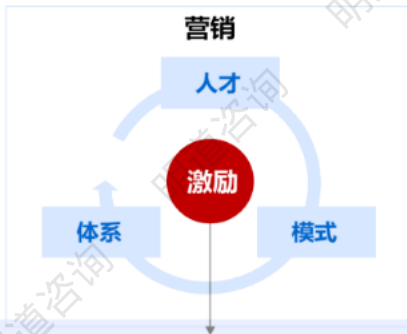
(3) 建立立体化的市场经营体系

团队（项目策划能力、营销攻关人才）

- 有专业的人才：接受过专业营销教育、培训的人才；
- 有资源的人才：拥有较好社会关系资源、客户资源的人才；
- 有经验的人才：经验丰富，经过实践检验的人才

过程

- 建立营销资源库：根据行业细分和区域，搜集、整理营销数据，并建立营销资源库；
- 搭建营销组织：明确各层级营销职能；根据营销方向，配置营销人才，建立营销立体化团队；
- 制定营销策略并实施：根据不同业主的差异化需求，制定以什么样的模式、什么样的团队、什么样的方式进行营销的策略，并实施



模式

- EPC等新模式：通过新模式扩大承揽合同；
- 片区开发等新模式：通过片区开发、打造产业园等方式，扩大承揽合同；
- 产品捆绑：通过捆绑协同性产品，扩大合同范围，如房建和装修装饰捆绑；
- 装配式+总承包模式：以装配式为特色，获取总承包业务，尤其加强对大力倡导的地方政府的营销力度

激励

- 明确激励来源：激励最终来源于履约，但针对具有重要性的项目，激励来源可来源于公司；
- 制定激励力度：通过市场调研和测算，制定激励力度，力度需高于以往，高于集团内兄弟单位，高于市场平均水平；
- 明确分配规则：明确激励兑现的规则，综合考虑周期合适，过程和结果相结合，贡献与收益相结合，最大力度激活人员活力

(1) 常见风险类型及解决办法

企业常见风险类型

经营风险：低价中标、围标串标、层层转包、政商关系

客户风险：政府没钱（地方政府债务）、开发商拖欠工程款

合伙方风险：跑路、借款无力偿还、多个股东、没有经验业绩、不良嗜好

履约风险：重大质量安全事故、工程逾期、项目亏损

资金风险：企业互保、银行抽贷

财税风险：虚开发票、税务稽查、老板套取利润、冻账

投资风险：盲目投资、短贷长投、投资收益不达预期、“馅饼思维”

.....

解决办法

规范市场经营行为，授权合理，经营红线

加强对甲方评估评价，合同界面

合作方评估，合作方担保

项目策划，项目过程管理标准化

健康的融资通道，资金管理制度

财税管理规范，会计核算标准化

投资评估评价

企业要形成风险清单，结合业务情况、以往诉讼等，深度剖析，建立风险评估、风险案例、管理红线，定期动态调整

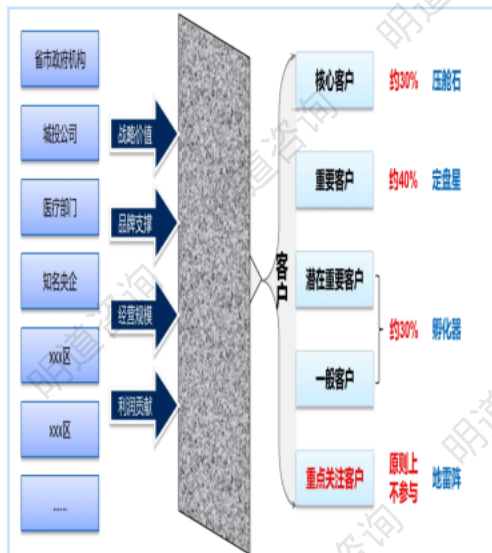
(2) 强化过程管控，控制项目风险

三项评估

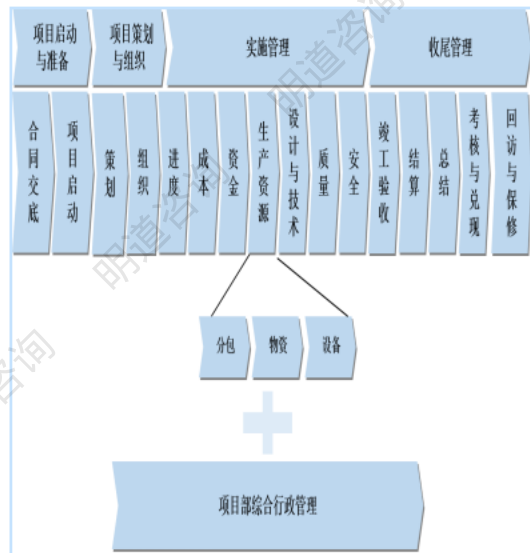
(项目、建设单位、合伙人)



客户分级分类



项目管理标准化



(1) 现金流比利润重要：降低负债、关注现金流

建筑企业财务特征

高杠杆：

- 垫资施工、工程结算周期长
- 融资成为补充流动资金的重要手段

毛利率低

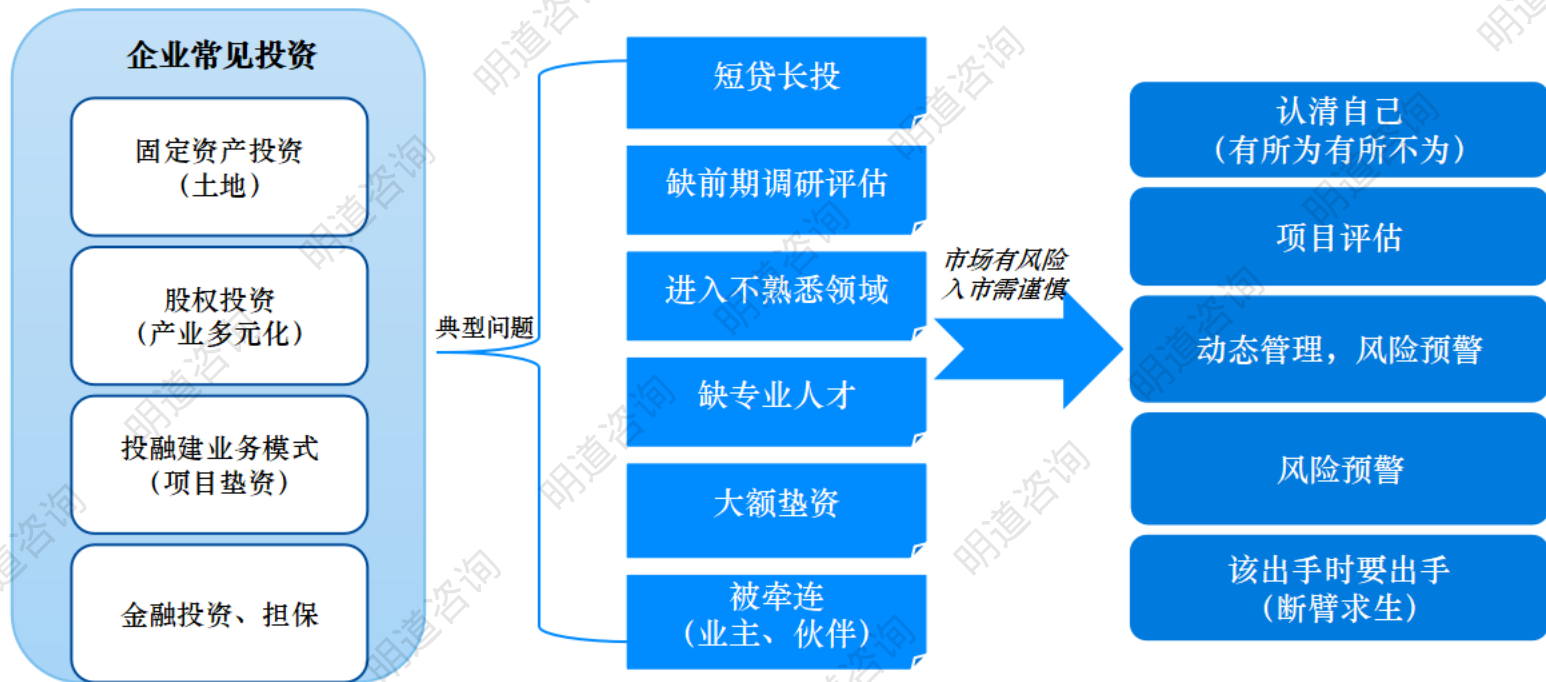
- 劳动密集型，附加值不高，毛利率偏低
- 易受项目签约和实际开工情况影响

应收账款规模大：

- 缴纳投标保证金、履约保证金等
- 投融建等项目的逐渐增加

施工准备阶段	施工过程中阶段	竣工验收阶段	竣工结算阶段	尾款清收阶段
产值确认	①签订工程确权责任状；②计量节点进行交底，对当期计量节点进行策划，明确责任目标及分工；③对人工、材料的价差调整进行策划，确保价差调整效益最大化			
技术创新	保质、保安全前提下，项目实施科技创新，降低措施材料、机械与人工投入			
设计优化	①合理的图纸变更、工程洽商、图纸深化等手段增加效益。②对施工工序的合理安排，减少不合理支出			
质量管理	过程质量控制，降低维修费用，确保一次成优			
安全管理	①对安全防护设施使用范围进行策划并严格控制投入标准，加强现场管理，杜绝浪费、超耗现象；②加强对分包商的安全管理，化解安全风险			
收款策划	①完善在建项目催收与现金流相结合的考核制度；②资金回收实行预警管理；③编制收款追踪表，专人跟踪，缩短审批时间，提高资金回收的效率。			
采购成本和付款	①现场进料符合限额进料管理要求；②对分包商进行分级管理，制订不同的付款比例。③利用结算付款时间差，合理处理采购时点和结算日的关系，延缓现金流出			
安全文明措施费	①策划一次性收取及时获得现金流入。②优化CI投入资源，减少不合理支出			
周转料具	①控制周转料具投入，增加周转效率；及时调拨闲置周转料具，成本及时分摊。②加大周转材料整体回收率			
物资管理	①根据市场行情，有效控制材料库存；②对分包实行奖罚措施，降低材料成本；③废旧物资及时处置变现			
工期节点和收付款	施工部署、计划编制、计划实施、计划管控中，充分考虑收款节点、付款节点			
签证、变更及索赔	①及时与业主确认签证变更工作量，提高项目签证确认率及签证效率；②签证变更及索赔款项按照工程进度同步付款或一次性支付，减轻项目资金流压力			

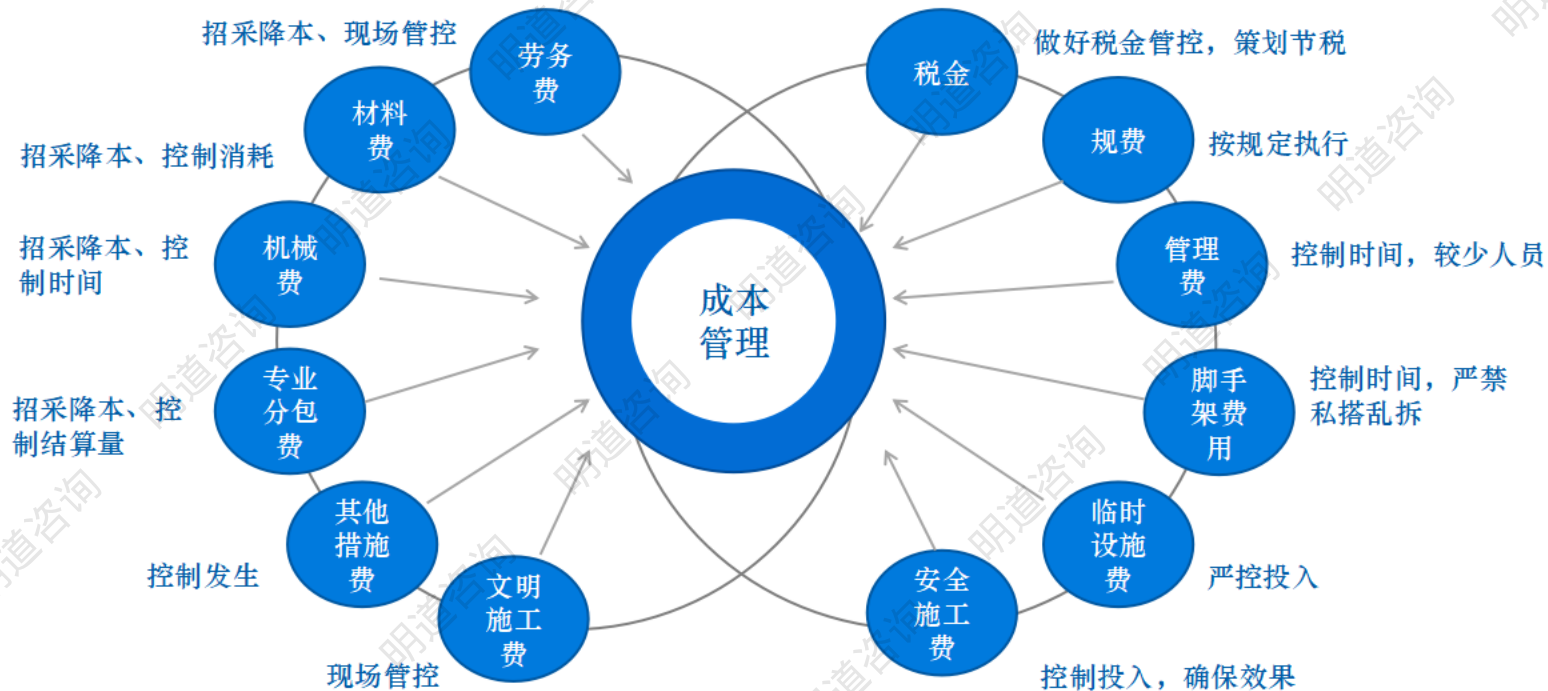
(2) 减少投资，降低企业负债率



关注成本，构建项目大商务体系



项目成本管理重点

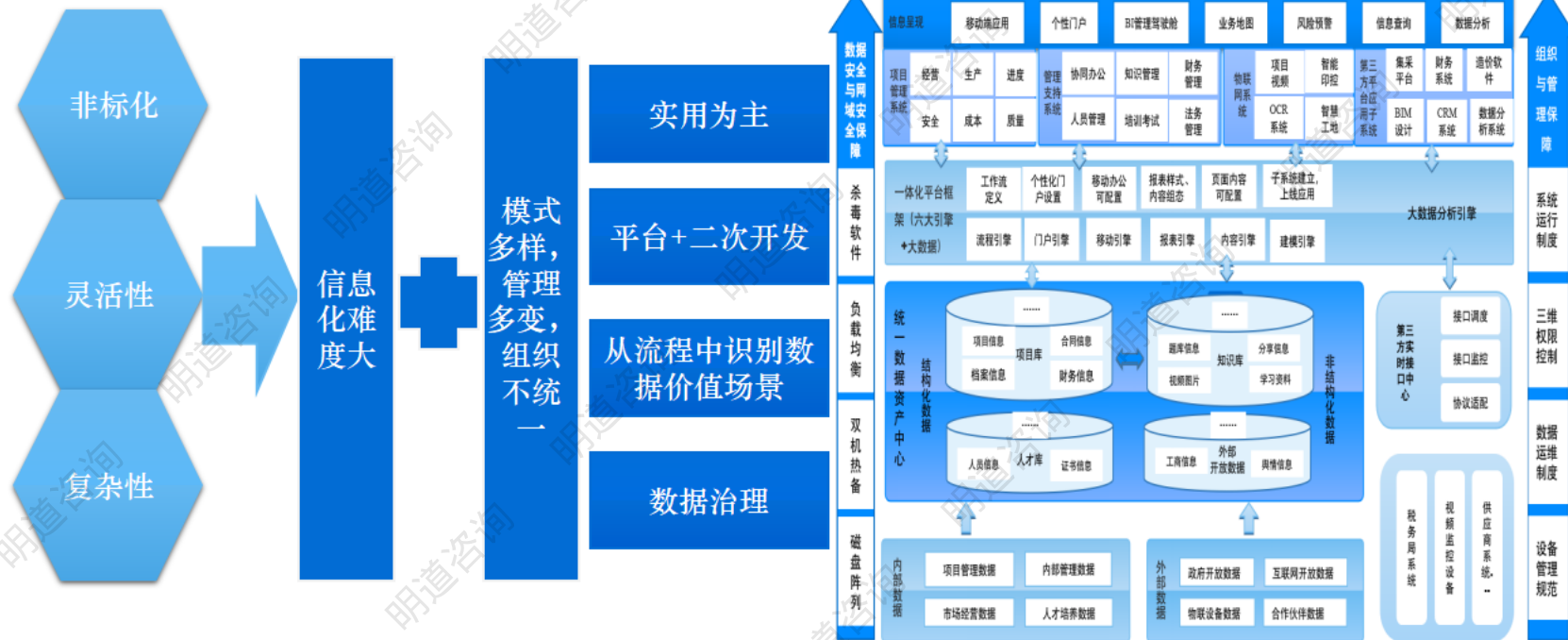


(1) 回归常识比寻找秘笈重要：回归企业管理本质



基础是企业持续发展的根基，是长期行为，重要但是容易被忽视

(2) 信息化数字化转型是企业未来发展的必经之路



01 过往的打法和经验不能作为未来发展的依据，要对时局深入分析，确定发展策略

03 积极主动应对问题，不躺平，不盲从

05 坚决摒弃走捷径，回归常识，夯实基础，才是企业未来持续发展的根基

02 企业领导人要深入一线、深入项目，调查研究，企业高层的认知改变是一切的基础

04 充分估计未来的市场，做好过冬准备

06 不能减少一线业务成本投入，业务线反而要加强人员，加强力量

== 谢谢!!! ==



扫一扫上面的二维码图案，加我为朋友。