



攀成德管理文集之三

国际工程承包商 成功之道

李福和◇主编

中国建筑工业出版社

攀成德管理文集之三

国际工程承包商成功之道

李福和 主编

中国建筑工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

国际工程承包商成功之道/李福和主编. —北京: 中国建筑工业出版社, 2012. 11
ISBN 978-7-112-14693-2

I. ①国… II. ①李… III. ①国际承包工程-工程项目管理-经验 IV. ①F746. 18

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 219766 号

攀成德公司是一家聚焦于大建设领域的专业管理咨询公司, 拥有近 20 年的行业经验。本书作者均为攀成德公司合伙人、咨询师与研究员。本书不是对知名国际承包商企业资料的简单堆砌罗列, 而是重点对所选企业的经营战略、业务特色、组织管理特点、项目管理方式、企业文化等不同方面进行深入剖析, 找出各企业的优势所在。

他山之石, 可以攻玉。研究和学习国际承包商的成功经验, 对我国建筑企业做大做强、不断增强竞争能力、成功立足国际承包市场具有很好的借鉴意义。

责任编辑: 马 红

责任设计: 赵明霞

责任校对: 陈晶晶 关 健

攀成德管理文集之三

国际工程承包商成功之道

李福和 主编

*

中国建筑工业出版社出版、发行 (北京西郊百万庄)

各地新华书店、建筑书店经销

北京红光制版公司制版

北京市密东印刷有限公司印刷

*

开本: 787×1092 毫米 1/16 印张: 11³/₄ 字数: 284 千字

2012 年 12 月第一版 2012 年 12 月第一次印刷

定价: 32.00 元

ISBN 978-7-112-14693-2

(22743)

版权所有 翻印必究

如有印装质量问题, 可寄本社退换

(邮政编码 100037)

编 委 会

主 任：李福和

副主任：郭 刚 何成旗 肖华文 赵君华

曾 华 李 宁

委 员：戈 菲 蔡 敏 于晓燕 计 渊

张军辉 侯志宏 胡 建 李效飞

十年和三本文集

摆在各位面前的这本文集，属于非常难产的那类书，文章收集历时十年，作者也很多，在高速发展和信息化的社会里，有些异类。这些文章，主要来自于攀成德公司咨询师在工作中的体会，在咨询的实践中，他们把一些实际的体会写出来，希望跟大家分享。显然，由于每个人的体会不一样，选择的角度不一样，从这些文字里面，我们可以看到多样性的观点；文集中文章写作的时间跨度比较长，几乎与攀成德的成长过程一样长。建筑业的历史和人类文明史一样漫长，但建筑业在中国兴旺程度，达到今天的高度，最近10年是最具有研究和分析意义的，也可以说，大建筑领域，包括勘察设计、建筑施工和房地产业，虽然饱受各种质疑，历经风风雨雨，却从未达到今天的高度、今天的速度、今天的技术化和工业化程度，正是在这样的发展过程中，攀成德伴随着行业的成长而成长，用我们的语言，面对新形势、研究新情况、解决新问题。所以，在文章中可以看到对建筑业发展过程中各类问题的分析。

十年时间并不长，用“沧海桑田”这样的词汇有些矫情，但对于中国建筑业来说确实翻天覆地，体会最深的莫过于建筑业的从业人士：2002年中国建筑业的产值为1.8万亿元，勘察设计的产值为950亿元，房地产还处于起步阶段；十年过去了，中国建筑业的产值接近12万亿元，勘察设计的产值接近1万亿元，粗略计算，过去十年建筑业的增长速度为23%，勘察设计达到了34%，伟大的时代孕育着伟大的机会，我曾经问行业人士，最近10年，最艰难的时刻在什么时候？他们告诉我，2002年，2003年；此后大家都步入一个快速发展的时候，我依稀记得，曾经为某知名建筑企业确定“十一五”发展速度的时候，战战兢兢地提出15%的目标，在后来的发展中，这家企业的增速远远超越了15%；奇迹无处不在，十年前资不抵债的企业，如中建五局，如今成为产值收入300亿元、利润近14亿元的优秀企业，而“中国建筑”，2012年公司利润达到创纪录的200亿元，接近世界盈利能力最好的万喜集团；在世界大型建筑企业的排名中，中国建筑企业也遥遥领先于世界其他大型建筑企业。

也许十年是一个轮回，最近又到了大家最艰难的时候，在追求世界500强的冲动中，我们曾经如此地羡慕规模，所谓“吨位决定地位”；当我们的吨位达到以后，其实只是发现了大企业的奥秘之一。今天，国资委不断强调基础管理，强调风险管理。在每一个企业长大的过程中，发现我们对管理的理解是如此的青涩，那么熟悉的客户第一、流程再造、企业文化等，要落到管理中产生作用，是如此的艰难；那些曾经让我们激动的执行力、领导力、团队合作，在管理现实中常常让我们手足无措；转型升级在过去和现在都那么吸引眼球，而转型的现实却是如此的艰难。

建筑业增长的黄金十年已经过去，中国城市化的发展依然给建筑企业无限的机会，未来10年也许还是增长的白银时代，而建筑业的体量则会达到最高峰，建筑业产业链的每一个环节都蕴藏着无限的机会。

沧海横流，方显英雄本色，过去十年的黄金时间，让我们尝到了甜头；艰难时世的到来，正是企业回头检视管理的时机，对企业的管理考验也会真正到来。

首先是大企业的管理。“大”是相对概念，对于曾经管理价值1亿元企业的人来说，10个亿是大企业，对于曾经管理50亿企业的人来说，200亿是大企业。中国大企业管理的阵痛最早来自于制造业，现在开始轮到建筑业。当经营决策权不下放的时候，基层会感到层层审批带来的管理窒息；当基层保持自我主张的时候，高层会感到风险无处不在的困惑；而一层层的企业组织不断地消耗企业的利润，扁平化的组织在基础管理不到位、诚信缺失的社会环境中，常常使管理失控；人们只能慨叹：啊，大企业！

其次是多价值链环节的管理。大建筑领域价值链环节的不断整合，不断给企业商业模式创新的机会，但多价值链环节整合后，转型带来新的管理难题，即使如万科这样的标杆房地产企业，要朝商业地产转型都如此困难，要知道这仅仅是一个产品的转型，建筑企业要整合不同的价值链环节，如DB、EPC、BT、BOT等诸多模式，没有长期的修炼，管理的挑战可想而知。

第三是管理环节的细化和深化。挑战无处不在，管理永无止境，客观地说，中国建筑企业管理堪称优秀的企业，可能是百分之一，在全国6万多家建筑企业中，99%的企业管理环节的细化和深化都有漫长的路要走，即使最优秀的建筑企业，当他们与国际企业真正较量的时候，很多环节仍有着巨大的差距。某知名央企为国际业务寻找供应商，发现供应商的价格很高，只好花费不菲去看知名国际建筑企业的供应商数据，对比后发现，同样的供应商给别人的价格比给自己的便宜20%~30%，其后痛下决心，建立全集团的供应商管理体系，加强协同效应，以获得集团的资源共享效应。这就是中国建筑企业与国际一流建筑企业的差距，可见未来的道路有多长。

作为一个专注于大建筑领域，从事管理咨询十多年的咨询师，我常常感叹，中国建筑业太大、管理可提升的空间太大，如果能推动大建筑领域的企业进步一点点，对于攀成德是一个大的成功，对于个人而言，则是人生的巨大成功；而我们深深地体会，要从事建筑业的咨询，需要懂行业、懂管理、懂变革，也许，要达到这样的境界，每个人都需要穷其一生。

人生如同一场马拉松，除了同行的选手，路边的每个人都是这段历程的同伴，我常常告诉我的同事，是大建筑领域的领导们给了我们不断思考、不断提高自己的机会，所以，在攀成德的成长历程中，最需要感谢的是行业人士，这些文集的每一段文字，是行业人士给予我们智慧的启迪，虽然文集中并未出现他们的名字，但我们对他们的感谢之情却是发自内心的衷诚。

路漫漫其修远兮，吾将上下而求索。

李福和

2012年11月

目 录

最具国际化的工程承包商	
——德国豪赫蒂夫公司	1
最赚钱的建筑承包商	
——法国万喜集团	15
美国工程承包领域的霸主	
——美国柏克德公司	33
家族式管理的典范	
——法国布依格公司	50
工程承包领域的并购专家	
——瑞典斯堪斯卡公司	66
高端路线成就的行业翘楚	
——美国福陆公司	88
年轻有为的工程承包巨头	
——西班牙 ACS 公司	108
政府工程的优秀承包商代表	
——美国 KBR 公司	127
强总部管控模式的典型代表	
——日本大成建设株式会社	142
EPC 工程承包商的楷模	
——日本东洋工程株式会社	164

最具国际化的工程承包商

——德国豪赫蒂夫公司



前言

豪赫蒂夫公司（Hochtief）是德国最大的工程承包商，也是全球最大的工程承包商巨头之一。豪赫蒂夫是美洲、欧洲、亚太等地区重要的建筑服务提供商。多年来，豪赫蒂夫来自海外市场的收入比重在 80% 以上，当之无愧被称为国际工程承包领域最具国际化的工程公司。2007 年以来，按照海外业务量计算，豪赫蒂夫连年稳居 ENR 国际工程承包商 225 强榜首。特别地，作为德国公司，豪赫蒂夫在美洲市场的开拓极为成功，已成为美洲市场的工程承包外企典范。

豪赫蒂夫的主要业务包括设计咨询、投资开发、建筑施工、机场管理和运营维护等。提供多元化、全方位的工程服务，具备强有力的市场开拓能力、重视人本的企业文化以及注重创新和可持续的经营文化是企业成功的重要原因。

豪赫蒂夫公司小档案：

公司名称：Hochtief Group，中文名称为豪赫蒂夫公司，简称豪赫蒂夫

所属国别：德国

公司成立时间及总部所在地：豪赫蒂夫成立于 1873 年，总部设在德国的埃森

公司上市时间及地点：2001 年在德国法兰克福证券交易所上市，股票代码 HOT.GR

公司经营规模：2010 年实现营业收入 201.6 亿欧元，获得营业利润 7.2 亿欧元

公司人员规模：截至 2010 年底，豪赫蒂夫共有员工 70657 名

公司 LOGO： **HOCHTIEF**

公司网站：<http://www.hochtief.com>

一、公司概况

成立于 1873 年的豪赫蒂夫公司具有百年历史，目前是全球第八大工程承包商、德国最大的工程承包商，同时也是国际业务量最大的工程承包商和世界 500 强企业之一。

作为一个顶尖的国际建筑服务提供商，豪赫蒂夫的工程服务跨越工程项目的全产业链，主要分为开发、建筑、服务和特许经营四大业务模块，提供设计咨询、投资开发、建筑施工、机场管理和维护及其他各种复杂的建筑工程服务，公司积极从事各种规模的土木和建筑工程项目的设计、施工，其中包括办公楼宇、购物商场、体育场馆、机场、高速公

路及铁路（地铁）项目。

豪赫蒂夫的国际化程度非常高，业务遍及世界各主要市场。近几年，除了德国本土市场，豪赫蒂夫在北美、亚太、东欧等地区的营业收入占到公司总收入的 80% 以上。2011 年，豪赫蒂夫在 ENR 亚洲、美国市场排名榜位居第一，在加拿大市场排名第六。特别地，豪赫蒂夫在北美建筑市场的开拓尤为成功，每年有 4 成左右的营业收入来源于该市场。

2010 年，豪赫蒂夫新签订单额为 296.3 亿欧元，实现营业收入 201.6 亿欧元，营业利润 7.2 亿欧元，在 2011《财富》杂志评选的全球企业 500 强榜单中排第 352 位。ENR 网站数据资料显示，2010 年豪赫蒂夫的全球承包收入为 289.8 亿美元，位居全球承包商第八位，当年来源于海外市场的总承包业务收入为 274.2 亿美元，占其总收入的 94.6%。按照海外业务额排名位居 ENR 国际承包商 225 强榜首，这是该公司连续第五年占据榜首位置，见表 1。此外，在多个工程细分领域，豪赫蒂夫也榜上有名。2011 年 ENR 全球工程承包细分领域 10 强排行榜上，豪赫蒂夫在危险废弃物、给水排水领域位居第一。

豪赫蒂夫在工程承包领域的行业地位

表 1

ENR 排名	2007 年	2008 年	2009 年	2010 年	2011 年
全球承包商 225 强 (按总承包业务量排名)	4	5	5	7	8
国际承包商 225 强 (按海外承包业务量排名)	1	1	1	1	1

资料来源：ENR 网站

二、豪赫蒂夫的组织结构

（一）分散的股权结构

从股东构成来看，豪赫蒂夫的股权较为分散。截至 2010 年底，豪赫蒂夫已发行的股份达到 7700 万股，其中公众股（流通股）占了 59.2%，西班牙的工程承包巨头持股比例为 27.25%，剩下的不足 5% 由豪赫蒂夫自身持有。俄罗斯工业巨头德里帕斯卡（Oleg Deripaska）是公众股中最大的个人持股者，他通过控股公司 Rasperia Trading 拥有豪赫蒂夫约 10% 的股份。

从股东所处的区域上看，豪赫蒂夫股东分布比较分散，2009 年数据表明，西班牙和葡萄牙股东占有的比例最大，占 30.6%，其次，德国本土的股东持股比例为 25.5%，见图 1。

豪赫蒂夫通过良好的经营业绩对股东们作出了良好的回报。近年来，公司股票收益持续增长，每股收益由 2005 年的 1.07 欧元增长到 2009 年的 4.31 欧元。

（二）完善的组织结构

豪赫蒂夫组织结构随着外界环境和自身业务的发展而不断调整，目前形成了三层次的管理模式和混合组织结构，管理效率较高。

豪赫蒂夫内部形成了完备的职能管理框架，公司总部设有 12 个职能管理部门，涉及财务、审计、人力资源、金融投资、法律、税收、研发等常用职能管理领域，此外还设置公司项目管理部负责公司项目整体运作情况的管控，采购部门负责公司的全球采购业务，通信部负责全球业务部门的沟通协作，为其公司全球网络综合优势的发挥奠定了基础。

在业务组织管理上，豪赫蒂夫采取三层管理模式，集团下设区域事业部和业务事业部，其下设子公司从事具体项目的运作。豪赫蒂夫起初成立了 4 个公司事业部（民用建筑部、机场部、国际部和服务部）；2001 年豪赫蒂夫集团将核心建筑业务整合到豪赫蒂夫 AG 建筑公司，而国际业务则分别由豪赫蒂夫美国分公司、豪赫蒂夫亚太分公司和豪赫蒂夫国际分公司负责；2003 年，豪赫蒂夫进一步调整公司结构，对原国际分公司的业务进行整合，建立了美洲、亚太和欧洲 3 个分公司，又设立了豪赫蒂夫全球研发事业部；随后豪赫蒂夫又组建成为拥有机场业务、房地产开发业务、美洲业务、亚太业务和欧洲业务五大业务板块的组织框架。目前豪赫蒂夫在德国总部的统一管理协调下，分设美洲、亚太、欧洲 3 个区域事业部和房地产业务、特许经营、服务 3 个业务事业部，最终形成其全球的组织布局，见图 2。

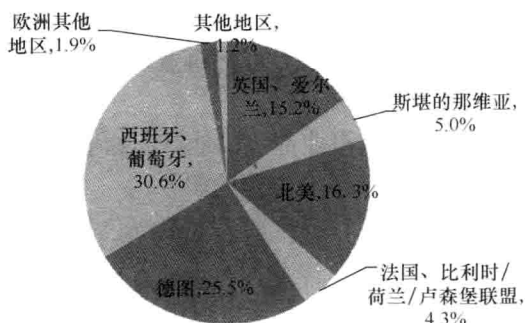


图 1 豪赫蒂夫股东分区域构成

资料来源：豪赫蒂夫 2009 年年报

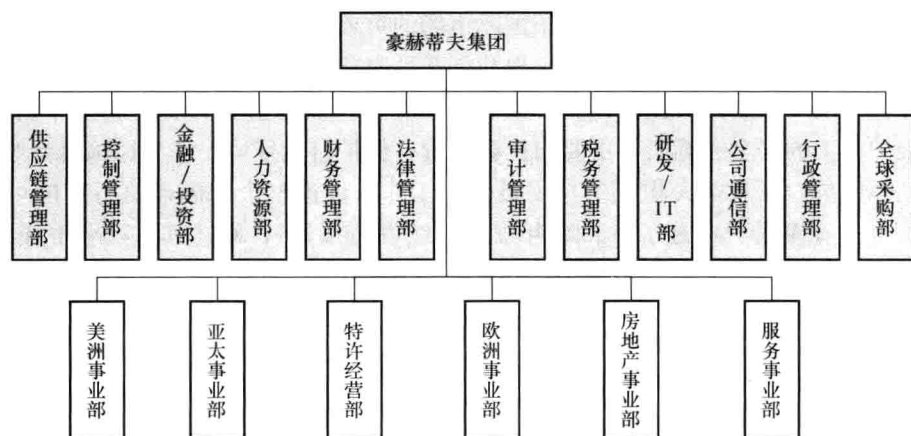


图 2 豪赫蒂夫总部组织结构图

(1) 美洲事业部：负责协调其子公司 Turner 集团、加拿大 Aecon 建筑工程集团以及豪赫蒂夫巴西公司的业务，其中特纳公司是美国境内首屈一指的总承包商。美洲事业部以美国、加拿大和巴西为主要市场。

(2) 亚太事业部：负责澳大利亚 Leighton 集团和南非 Concor 公司的业务协调。该事业部以澳大利亚为重心，并将业务拓展到煤矿开采业务。

(3) 欧洲事业部：负责公司在欧洲地区开展的工程项目，如高速公路、体育场馆、隧道、桥梁等，特别地，欧洲事业部在欧洲市场上在高铁、核电站建设等复杂的基础设施项目上有着较高的知名度。

(4) 房地产事业部：以地产、物业和基础设施项目为主，提供勘察设计、商务开发、物业管理和销售等全方位的服务。

(5) 特许经营事业部：大范围包括公司机场业务、PPP 等其他特许经营的运作管理等，此外还涉足矿山开发。目前公司是最大的国际特许项目承包集团。

(6) 服务事业部：该事业部主要通过 2 家下属公司分别提供设施管理和新兴的能源管理服务。

三、豪赫蒂夫的发展战略

(一) 愿景和指导准则

豪赫蒂夫的愿景是：“创建明天，引领未来；与合作伙伴携手努力，开拓创新，发挥人与组织的力量，创建新的思维和行动方式，并为股东持续创造价值。”

豪赫蒂夫的“指导准则”来源于公司愿景，并为行动提供指导。豪赫蒂夫提倡将“指导准则”作为与客户和合作伙伴发展业务关系的可靠基础。“指导准则”主要包括 4 个方面的内容：①为所有客户提供优质服务；②优秀的员工队伍是企业取得成功的基石；③团队合作精神和优势互补是企业的灵魂；④坚信和坚持坦诚的、伙伴式的沟通交流。

(二) 豪赫蒂夫的主要战略思想

1. 可持续发展的经营理念

豪赫蒂夫在从传统的建筑公司发展成为国际建筑服务提供者的艰辛历程中，逐渐确立了企业的社会责任感，并将此作为开拓国际市场的重要指导方针。

豪赫蒂夫认为，在其核心的建筑工程和创新性服务中，都需要并且努力承担高标准的社会和环境责任。豪赫蒂夫注重社会形象和社会责任，强调企业的发展应与环境相和谐，不仅要维护员工的安全和健康，更要向社会负责，保护自然环境。作为德国可持续建筑委员会的创办成员，豪赫蒂夫积极参与委员会的工作，促进整个德国建筑行业的可持续发展。2005 年，豪赫蒂夫编制了《2005 年度可持续发展报告》，阐述其对社会责任的理解决，以期形成建筑行业的相关标准，此后公司继承了编制该报告的传统。在澳大利亚和亚洲，豪赫蒂夫除了积极提倡绿色建筑理念外，还仔细评估全部业务流程，采用新的虚拟设计和建造技术模拟项目整个生命期，以找到对环境不友好的环节并加以改善。除此以外，豪赫蒂夫在承接环保项目、减少设备污染排放、降低施工的噪声和振动、寻找替代能源、净化水源等方面也一直在努力探索。

豪赫蒂夫的可持续发展行为也得到了一些正面的回报：2007 年 7 月，豪赫蒂夫第二次入选道琼斯可持续发展企业股票指数；2008 年，在达沃斯举办的世界经济论坛上，豪赫蒂夫首次入选第五届“世界可持续发展企业 100 强”；下属公司 Polska 在 2007 年被评为年度工程建设领域最佳雇主；子公司 Turner 在过去 10 年中获得了超过 130 份绿色建筑合同，2008 年，被现代环保杂志评为德国第一环保建筑商，同年又被《建筑设计和施工》杂志评为“满意度最高的公司”。

2. 重视质量，实施价值战略

豪赫蒂夫经营战略的第一条是“质量是一切业务的基础”。一直以来，豪赫蒂夫都强调质量的重要性，坚持在项目各个环节为客户提供一流的服务，并且通过优秀的服务团队、全方位而个性化的解决方案，持续创新，保证服务的质量，从而提高客户的满意度。以质量为基础，豪赫蒂夫持续扩大公司的行业领先优势。

提高公司的价值是豪赫蒂夫的经营目标。在战略和操作层面上，公司强调对股东利益负责、获得资本市场尊敬；公司依靠创新获得盈利，并实现公司的可持续发展；以客户服务为导向，提升客户满意度，渴望成为客户认为可靠且值得信赖的业务伙伴。豪赫蒂夫提出要对股东负责，要不断增加企业价值，通过各种方式的创新保证企业的未来发展；公司立足于与客户一同开拓，创造新的思考和行动方式，致力于提供高品质的产品和服务，不断为客户创造价值。豪赫蒂夫不仅给客户id提供令人满意的设计和贯穿于整个建筑价值链的广泛服务项目，还采取了终端到终端的方法，服务考虑到建筑物的整个生命周期。

3. 整合资源，业务协同，充分发挥公司全球网络的综合优势

在内部资源整合方面，豪赫蒂夫搭建起多元化业务架构，形成了开发、建筑、服务和特许经营四大业务模块。通过将产品模块和服务模块有机组合，豪赫蒂夫的工程服务可以涵盖工程项目的整个价值链。同时，企业还将业务的国际化和内部的资源进行整合，优化组合内部各个业务单元的专长为客户提供定制化的方案，为企业赢得更高的利润。

通过这种内部资源先整合，再围绕项目协同工作的战略，豪赫蒂夫实现了跨部门的组合销售：内部不同业务模块可以通过共同实施某项目有效提升对客户的服务价值，公司也能够从这种合作中获得新的客户，产生新的业务机会。公司的业务协同效用在 PPP 业务上体现得最为明显，由于具备了为客户提供一站式全方位服务的能力，豪赫蒂夫成为德国 PPP 市场的领导者；在获得 PPP 业务合同后，公司又可以获得相关的建筑业务和物业管理业务等方面的合同。

4. 坚持国际化发展策略

对于赢得国际市场收入占总收入八成以上的豪赫蒂夫来说，国际业务就是它的生命线，公司坚持国际化发展的市场战略。豪赫蒂夫在国际化方面取得的巨大成就，得益于公司长期以来坚持将国际市场作为经营重点，同时致力于以高水平的服务能力和丰富的项目经验获得大额项目，并最终为客户提供高附加值的产品和服务。在市场开拓方面，豪赫蒂夫策略性地运营并购战略奠定在新市场发展的基础；在市场经营方面，豪赫蒂夫一方面稳步开拓已有的国际市场，通过优化业务结构、加强市场营销力量逐步扩大优势业务的市场份额，另一方面通过复制、创新的形式开拓新市场。

（三）战略思想的应用：实施并购战略成功进入美国市场

美国市场作为重点市场之一，近几年对豪赫蒂夫销售收入的贡献率占到 35% 左右。豪赫蒂夫对美国市场的成功进入与开发为其他工程公司树立了一个标杆。

跟瑞典斯堪斯卡公司相比，豪赫蒂夫进入美国市场较晚，不过跟斯堪斯卡一样，豪赫蒂夫也是通过并购的方式打入美国建筑市场的；豪赫蒂夫在美国的并购活动比斯堪斯卡少，但所收购的对象都是美国大型的建筑企业。迄今为止，豪赫蒂夫在美国市场上有两次重要的收购经历，一次是 1999 年收购 Turner 公司，另一次是 2007 年收购 Flatiron 公司。

1999年,豪赫蒂夫收购了当时美国著名的建筑公司Turner,次年,公司就跃升至ENR国际承包商225强的首位。豪赫蒂夫收购Turner后,让其以子公司身份运作,赋予其很大的经营自主权,Turner逐渐在教育、医疗、商业楼宇以及绿色建筑等建筑领域成为美国市场首屈一指的建筑承包商。2006年,Turner的营业额达到85亿美元,而豪赫蒂夫也顺势成为美国领先的房屋建筑承包商,以举足轻重的角色出现在美国土木工程领域,并在投资数十亿美元的基础设施建设项目中获利。

2007年,豪赫蒂夫从荷兰皇家BAM集团手里收购了位于美国科罗拉州的Flatiron公司。Flatiron原本就是美国交通运输领域排名前十位的服务提供商,2006年销售额达4.96亿欧元,Flatiron还在加拿大西部的土木工程领域操作着PPP项目。通过收购Flatiron,豪赫蒂夫得以占领美国新兴的PPP市场的战略位置,并且通过该项收购有力地增强了公司的竞争力。

四、豪赫蒂夫的经营情况分析

(一) 豪赫蒂夫业务构成

豪赫蒂夫根据市场变化和客户需求,不断优化业务构成,目前豪赫蒂夫的业务分为开发、工程建设、服务、特许经营四个产品和服务板块,四个产品和服务模块紧密联系。通过将产品和服务有机组合,豪赫蒂夫可以提供涵盖工程项目整个价值链的工程服务,包括策划、设计、建筑、采购、施工管理、运营管理、资产管理等;还可以借此优化组合各业务单元的专长和服务为客户提供定制化的方案,为公司获得更高的利润。

1. 开发业务

豪赫蒂夫的开发业务包括提供从规划、设计、融资到营销的全套或单项地产开发服务。例如:豪赫蒂夫开发公司为大型客户从事定向地产开发,并安排最终投资商的介入。

豪赫蒂夫从事各种规模地产项目的规划和开发,涵盖领域包括办公楼宇、购物商场、运动场馆、机场以及企业用地。

豪赫蒂夫的公私合资特许经营的项目模式可以很好地解决大型公共建筑物在投资资金上的需求,保证项目顺利实施。另外,豪赫蒂夫在资本运营和合同管理方面拥有专业的团队,他们会分析和优化项目的资金结构、设计最佳的资金应用模式并充分利用可开发的资金来源。

2. 工程建设业务

豪赫蒂夫的工程建设业务指的是在基础设施建设、市政工程、房屋建筑等工程项目中提供施工和施工管理服务。

豪赫蒂夫在工程建设上,不仅强调交付给客户质量优越的产品,而且还应用豪赫蒂夫遍布全球的服务网络和专业知识的客户精心打造有针对性、有创意的解决方案。

3. 服务业务

豪赫蒂夫的服务业务包括纯粹的与工程建设有关的全部服务业务,如工程建设规划、施工后勤管理、资产管理、物业管理和保险等,也包括新兴的按收费方式所提供的建筑管理服务和售前、售后服务。

4. 特许经营

豪赫蒂夫是德国排名第一的国际特许经营承包集团。豪赫蒂夫的特许经营和运营管理

的业务板块主要包括机场的特许经营、PPP 模式下的收费公路和公共建筑的特许经营, 以及一些运营管理。

(二) 公司总体经营状况

豪赫蒂夫在高起点上实现高速发展, 近 5 年新合同额的年复合增长率为 9.57%, 其中 80% 以上是国外合同。2010 年, 豪赫蒂夫新签合同额为 296.3 亿欧元, 比上年增长了 31.9%, 当年完成合同 232.3 亿欧元。截至 2010 年底, 公司待完成的合同额为 474.9 亿欧元。

豪赫蒂夫的发展是快速的。2006 年以来, 豪赫蒂夫营业收入的平均增长率保持在 10% 左右。2010 年, 实现营业收入 201.6 亿欧元, 也是公司 2006 年以来增速最快的一年。

随着经营规模不断扩大, 豪赫蒂夫的利润总额也得到较快增长, 5 年间, 豪赫蒂夫利润总额的年复合增长率高达 41.4%。但是, 豪赫蒂夫的盈利水平一般。2010 年之前豪赫蒂夫的营业利润率不超过 3.5%, 加上丰厚的投资回报, 毛利润也仅是维持在 3.5% 左右, 相较于其他国际工程公司, 处于较低的水平。

2010 年, 公司营业利润首次突破 7 亿欧元, 营业利润率为 3.36%, 实现净利润 5.46 亿欧元, 均达到历史最高水平, 见表 2。

2006~2010 年豪赫蒂夫营业收入和盈利状况 (单位: 亿欧元)

表 2

	2006 年	2007 年	2008 年	2009 年	2010 年
合同额	205.6	235.1	252.8	224.7	296.3
营业收入	154.7	164.5	191	181.7	201.6
EBITA	3.27	5.39	6.76	7.64	9.64
营业利润	1.8	1.2	2.9	5.3	7.2
税前利润	3.38	5.01	4.97	5.97	7.57
税后利润	2.01	3.41	3.24	4.05	5.46

资料来源: 豪赫蒂夫 2010 年年报

(三) 分事业部和区域经营状况

1. 国际化

豪赫蒂夫的国际化程度较高, 主要表现在来源于国际市场的合同额在总合同额中的比重高达 80% 以上。近些年, 公司在德国本土市场不断开拓, 2007 年德国市场合同额甚至超过 30 亿欧元, 但是国际合同额的占比始终保持在 85% 以上。2010 年, 豪赫蒂夫国际市场合同额为 271 亿欧元, 占总合同额的 91.5%, 国际合同额和国际化比率均居 ENR 国际承包商 225 强之首。亚太地区是公司最大的外部市场, 2010 年该市场的合同额占公司总合同额的 64%, 见表 3、图 3。

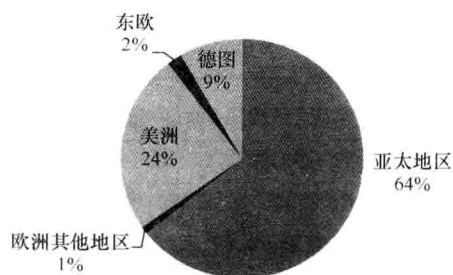


图 3 2010 年豪赫蒂夫合同额分区域构成

资料来源: 豪赫蒂夫 2010 年年报

2006~2010 年豪赫蒂夫国内外合同额对比情况 (单位: 亿欧元)

表 3

	2006 年	2007 年	2008 年	2009 年	2010 年
合同总额	206.5	235.1	252.9	224.7	296.3
其中: 国内市场合同额	17.4	31.9	25.5	19.2	25.2
国际市场合同额	188.2	203.2	227.4	205.5	271
国际化比率	91.2%	86.1%	89.9%	91.5%	91.5%

资料来源: 豪赫蒂夫 2010 年年报

2. 事业部经营状况

从业务板块上看, 6 个事业部中, 美洲和亚太事业部是豪赫蒂夫收入的主要来源, 也是公司重点投资开发的领域。2010 年, 豪赫蒂夫单从美洲和亚太事业部这两个市场获取的合同额就达 213 亿多欧元, 占公司年度合同总额的 88.5%。2010 年, 美洲事业部实现销售收入 63.96 亿欧元, 约占公司总量的 32%, 亚太事业部实现了 51.5% 的销售收入, 见表 4。

2010 年豪赫蒂夫 EBITA 按事业部构成 (单位: 百万欧元)

表 4

	美洲 事业部	亚太 事业部	欧洲 事业部	房地产 事业部	服务 事业部	特许经营 事业部
EBITA	140	661	40	61	16	113
比上一年增长	27.3%	23.3%	48.1%	15.1%	-15.8%	2.7%
占公司 EBITA 总额比重	14.5%	68.6%	4.2%	6.3%	1.7%	11.7%
销售收入	6396.4	10339.5	2377.4	198.5	653.5	110.0
比上一年增长	-3.3%	33.1%	6.8%	-69.2%	4.5%	-41.7%
占公司销售收入比重	31.9%	51.5%	11.8%	1.0%	3.3%	0.6%

资料来源: 豪赫蒂夫 2010 年年报

从盈利情况上看, 亚太事业部和特许经营事业部是公司利润的来源, 而欧洲事业部的经营一度是亏损的。2010 年, 亚太事业部实现利润额 5.13 亿欧元, 占公司利润总额的 67.8%, 其次特许经营对利润总额的贡献率为 11%, 见表 5。

2009~2010 年豪赫蒂夫事业部盈利情况 (单位: 百万欧元)

表 5

	美洲 事业部	亚太 事业部	欧洲 事业部	房地产 事业部	服务 事业部	特许经营 事业部
2009 年	94	433	30	27	17	75
2010 年	126	513	37	31	15	84

资料来源: 豪赫蒂夫 2010 年年报

(四) 财务分析

近几年的豪赫蒂夫的财务指标摘要如表 6。

2006~2010 年豪赫蒂夫财务状况

表 6

	指 标	2006 年	2007 年	2008 年	2009 年	2010 年
盈利能力指标	毛利率	2.2%	3.0%	2.7%	3.3%	3.8%
	净利率	1.3%	2.1%	1.7%	2.2%	2.6%
	资产回报率	8.6%	11.4%	11.5%	12.4%	12.8%
运营能力指标	总资产周转率	1.85	1.54	1.58	1.45	1.43
偿债能力指标	资产负债率	71.0 %	71.9%	76.5%	73.6%	71.5%
成长能力指标	总资产增长率	3.2%	27.5%	13.5%	4.0%	19.4%
	营业收入增长率	13.3%	6.3%	16.1%	-4.9%	17.9%
	净利润增长率	3.0%	47.1%	4.0%	25.0%	34.8%

资料来源：豪赫蒂夫历年年报

1. 盈利能力

豪赫蒂夫从 2004 年开始提出了用净资产回报率（RONA）来衡量经营业绩，其中的核心就是体现了价值工程的理念，要评估对所有投入的资本所产生的回报。由于行业的特殊性，豪赫蒂夫的整体利润率比较低，毛利率仅 3% 左右，净利率则不足 3%。近年来豪赫蒂夫的盈利能力在变动中有所提高，2010 年多项盈利指标达到最大值：毛利率达到 3.8%，净利率为 2.6%，资产回报率达到 12.8%。

2. 运营能力

近年，豪赫蒂夫的总资产周转率稳定在 1.4~1.9 处于相对较高的水平，也证明了豪赫蒂夫具有较强的运营能力。

3. 偿债能力

豪赫蒂夫具有雄厚的资金实力。2010 年总资产突破 140 亿欧元，达到 149.9 亿欧元，较 2009 年增长了 19.4%。由于采取稳妥的经营战略，豪赫蒂夫的资产负债率一般不超过 80%，低于一般国际工程公司 80% 以上的水平。

4. 成长能力

从表 6 可以看出，豪赫蒂夫的成长性指标一般处于正值，可以看出公司在多年持续发展的基础上，在未来具备良好的成长性。

五、豪赫蒂夫以人为本的企业文化

（一）公司人力资源状况

随着公司业务规模的扩大，在跨地区、多元化经营中，豪赫蒂夫逐步加强了对人才的引进。2010 年，豪赫蒂夫员工人数突破 7 万，其中，国内员工占 15.3%，国外员工占 84.7%；从人员类别上看，管理、行政类员工数占了将近一半；另外，从各事业部人员占用情况看，亚太事业部员工占了集团总人数的 66%，跟合同额占比贴近，见图 4。

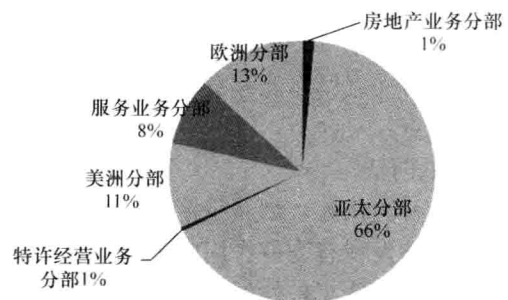


图 4 2010 年豪赫蒂夫分事业部员工构成

数据来源：豪赫蒂夫 2010 年年报

（二）以人为本的人才战略

1. 尊重员工，注重人才培养

豪赫蒂夫认为：有能力的员工队伍是公司最重要的财富和资产，只有最好的员工才能为客户提供最好的服务；高素质、忠诚的员工是公司保证服务质量的基础，是企业最为宝贵的财富和资源。

尊重员工，鼓励员工不断学习，为其提供各种学习和实践机会，以实现个人价值和企业价值的统一，是豪赫蒂夫在人才培养上不懈追求的方向。豪赫蒂夫按照东道国当地法律规定保护雇员权利，特别是注重对建筑施工人员安全的保障；用心提供培训服务：设立“豪赫蒂夫校园”，为新员工提供职业发展的入门培训；鼓励员工不断学习，为其提供各种学习和实践机会；提供员工培训，不只是技能培训，还包括思想理念和行为模式的培训，如为中高层管理人员开设领导技能强化培训等；为了紧跟建筑行业的发展速度，公司设有专门学位课程，设立内部认证的学位等。豪赫蒂夫通过定期评估和个别访谈的方式帮助员工达成具体目标；通过客观评价，提高和改善业绩；借助公司的国际网络，与所有的员工分享经验；组成跨单位的工作项目小组，充分利用公司的资源，帮助每一位员工成长。

实施价值驱动的新战略后，为了提升管理人员的工作积极性，豪赫蒂夫建立了以创造价值为基础的新的激励体系，以取代原有的以表现为基础的激励体系。实践证明，这一激励体系得到了管理人员的认同，并极大地激发了管理人员的工作能动性。

另外，豪赫蒂夫要求员工具有勇于创新的思路、企业家的态度、真正的忠诚和追求卓越的决心；要求员工勇于承担责任，面对复杂的任务，也要借助必要的机会以实现既定目标，面对错误，持有坦率态度。

2. 构建和谐的文化氛围

作为 ENR 国际承包商 225 强的多连冠，在国际化开拓中，面对存在较大差异的环境文化，豪赫蒂夫提倡“容忍、多样化和机会平等”的文化准则。一方面加强雇员能力培养，增强其应对不断变化的内外环境挑战的能力；另一方面给雇员提供更多与各种文化交流的机会，增强团队协作精神的培养，尽可能地解决来自不同区域员工之间的文化冲突。

由于并购重组，每年都有成百上千的新员工加入豪赫蒂夫。为此，豪赫蒂夫组成了“融合小组”，负责帮助新员工了解豪赫蒂夫的企业文化，以更好地融入新的环境。

六、豪赫蒂夫的成功经验和启示

（一）成功经验分析

豪赫蒂夫之所以能够发展成为国际工程承包巨头，分析公司的发展历程，发现主要基于以下几点：

1. 重创新

豪赫蒂夫认为，创新是持续成功的基础。豪赫蒂夫研究开发有两个层次，一个是对整个公司战略发展有支持作用的创新；另一层次是针对公司的各个业务，可以增强业务竞争力、为项目创造突破性的解决方案。

针对建筑工程项目独特而无法简单复制的项目特性，豪赫蒂夫认同“建筑领域的研发活动、新技术和流程往往来自于建筑公司在各地的项目施工现场”这一观点。公司重视现