

TRANSFORMATION

突破重围

中国建筑企业转型升级新思维

杨宝明

建筑企业新常态战略指南

龙信建设集团董事长 陈祖新

《建筑时报》副主编 张玉明

倾力
推荐

中国建筑工业出版社

TRANSFORMATION



突破重围

中国建筑企业转型升级新思维

杨宝明

中国建筑工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

突破重围——中国建筑企业转型升级新思维 / 杨宝明.

—北京: 中国建筑工业出版社, 2015. 1

ISBN 978-7-112-17660-1

I. ①突… II. ①杨… III. ①建筑企业 — 工业企业管
理 — 研究 — 中国 IV. ①F426.9

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第007788号

本书定位于中国建筑企业中高层领导的战略参考指南, 从中国建筑业的特点、本质出发, 结合目前国家宏观形势, 深度剖析行业存在问题与原因; 作者从战略、品牌、信息化等多个新的视角为中国建筑企业的转型升级提供新颖的建议, 对于施工企业高层管理层制定企业战略有着重要的参考价值。

本书分为七大篇章, 第一篇介绍了目前我国建筑企业的现状与存在问题; 第二篇着重介绍了目前建筑业面临的新形势, 对建筑企业竞争力提出了新的要求; 第三至第六篇, 分别从战略、品牌、信息化、BIM 技术四个方面着墨, 介绍了建筑企业转型升级的4个抓手; 第七篇通过剖析十八届三中全会、建筑业发展改革意见来预见中国建筑业的未来发展趋势, 并对建筑企业家提出了殷切的期盼。

作者作为建筑行业资深专家, 有着多年的项目管理与企业管理经验, 对建筑行业有独到的见解, 分析视角新颖, 并对建筑企业家提出了别出格的建议, 对于现阶段中国建筑业正从关系竞争力向能力竞争力的过渡期, 施工企业高层管理层制定企业战略有着重要的参考价值。文章高屋建瓴, 观点新颖别致, 图文数据详实, 是中国建筑企业家的战略参考佳作。

责任编辑: 范业庶

责任校对: 张颖 关健

突破重围——中国建筑企业转型升级新思维

杨宝明

★

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

北京京点图文设计有限公司制版

北京市密东印刷有限公司印刷

★

开本: 787×960 毫米 1/16 印张: 18¼ 字数: 275 千字

2015年2月第一版 2015年4月第二次印刷

定价: 68.00元

ISBN 978-7-112-17660-1

(26885)

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)

序一

杨宝明博士是我交往多年的行业专家，我和我的团队一直比较关注杨宝明博士和鲁班咨询团队的研究文章，特别是在企业战略、项目精细化管理和 BIM 技术应用方面受益匪浅。我一直对业界有个说法，杨宝明博士是建筑企业家在企业管理方面必须深交的专家朋友之一。

杨宝明博士的多年呕心之作结集出版，是当前时点，对行业转型升级指导思想有莫大参考价值的好事，应出版社之邀，欣然作序。

随着中国经济的快速发展，中国建筑业一直保持年增长超过 20% 高速增长，一大批建筑企业也随着成长壮大，粗放管理也能赚钱，是一个长期的行业实际情况，也导致中国建筑业管理进步缓慢，信息化程度低，竞争方式比较低端。然而随着中国经济结构开始转型，中国建筑业开始面临严峻的考验。投资拉动经济的模式被认定为不可持续，固定资产投资的增速放缓已成定局。国内的 GDP 的增长目标已逐步下调至 7% 左右。外部环境不容乐观，中美公布应对气候变化的减排长期计划中，中国同意到 2030 年左右或之前停止增加二氧化碳排放，这对于高消耗的中国建材业、建筑业都是个巨大的压力；随着自贸区的开放，未来可能越来越多的海外优秀承包商将进入国内，更优秀的项目管理经验与能力可能给国内建筑企业造成巨大的挑战；行业内部竞争形势也快速趋紧，中国建筑业一直依赖的劳动力优势已经不在，民工荒、技工荒年年延续，传统的建筑生产模式将要面临新的变化，如通过 BIM 技术、建筑工业化的优势来改造传统的建筑生产模式。

在中国建筑业发生巨变的过程中，亟需有正确的战略思想家的引领。可惜的是，中国建筑业发展多年来，有高度的建筑企业战略管理著作少之又少，中国建筑行业也缺乏像房地产行业王石、潘石屹、冯仑等这些行业思想者。杨博士的《突破重围》无疑给摸索中的中国建筑企业转型带来重要的启发。

杨宝明博士是一位具有产业理想的行业专家。作为中国第一位博士“项目经

理”，杨博士二十余年始终专注于建筑行业领域，对这一传统行业进行深刻剖析与研究，在建筑企业战略、品牌建设、信息化和 BIM 技术等领域都有较深的造诣。我们可以在行业媒体上经常看到杨博士的犀利观点与独到见解，而本书集结了杨博士多年的研究精华，是不可多得的建筑企业家研究管理的参考读物，尤其是当我国经济以及建筑行业面临转型之机。本书系统性地向建筑企业家剖析中国建筑业的本质与特点，建筑行业的未来发展趋势与建筑企业管理的战略方向，并为建筑企业的转型升级提供了战略指引。

随着新型城镇化的推进，中国建筑业还有很大的发展空间，但与过去的发展模式不同，所有企业一起高速发展的时代过去了，有的企业将发展得更快，有的企业会被淘汰，今天的战略决定了我们今后的命运。PC、BIM、互联网、物联网、大数据……一大堆新概念扑面而来，BIM 技术、互联网和工业化正在改造着传统行业，建筑业也不会幸免。转型时期、能力竞争力时代，建筑企业家必须树立新的思维才能跟上时代的脚步，相信杨博士的这部著作能给你最好的思想养分。

陈祖新

龙信建设集团有限公司 董事长

序二

历史的湍流，大浪淘沙，惊涛拍岸，飞掠多少岁月！

自 20 世纪 70 年代末中国走上“改革开放”以来，中国经济得到前所未有的快速增长，成为世界上最具发展潜力的国家之一。进入 21 世纪，中国经济继续保持稳步高速增长。根据国际货币基金组织的研究，2014 年中国经济规模为 17.6 万亿美元，将超过 17.4 万亿美元的美国，成为世界最大经济体。广袤的中华大地发生了翻天覆地的变化，人民生活水平大幅提高，城市日新月异，基础设施极大改善，世人赞叹不已。在这个伟大的变革进程中，中国建筑业做出了杰出贡献，每年近五千万的建设大军，用智慧和汗水勾勒着共和国一道道全新的、靓丽的天际线，为当代中国社会文明和进步作出了不可磨灭的巨大奉献。

伴随共和国高歌猛进的旋律，中国建筑业飞速发展，在国民经济中的支柱产业地位得到进一步巩固和提高。建筑产业规模不断创新高，2013 年，全国资质以上建筑业企业完成总产值近 15.9 万亿元，建筑业增加值占 GDP 比重达到 6.7%；建筑业全社会从业人数约 4500 万，成为大量吸纳农村富余劳动力就业的重要产业。建筑业技术进步和创新卓有成效，建成了一批设计理念超前、科技含量高、令世界瞩目的重大工程。有的工程技术已达国际先进水平。2013 年我国对外承包工程新签合同额约 1716 亿美元，比上一年增长 10%，国际市场开拓能力不断增强。建筑企业改革不断深化，监管机制不断健全完善。

但新形势下，中国建筑业也面临一些深层次矛盾和问题。主要表现在：一是行业可持续发展能力严重不足。建筑业发展很大程度上依赖高速增长的固定资产投资，发展模式粗放，生产方式与管理手段落后；建造过程中资源耗费多，碳排放量突出，企业始终在低层面上发展。不少企业看似规模不小，产值逐年提升，但技术创新、管理实力很弱，企业规模扩张与管理实力、人员素质严重脱节。二是市场各方主体行为不规范。建设单位违反法定建设程序、虚假招标、任意压缩工

期、恶意压价、保证金泛滥等情况较为普遍；建筑企业出卖、出借资质，围标、串标、转包、违法分包情况依然突出；建设工程各方主体责任不落实，有些施工企业质量安全生产投入不足，工程质量安全事故时有发生。三是企业技术开发资金投入普遍偏少。据不完全统计，企业用于技术与开发的投资仅占营业额的 0.3% ~ 0.5%，而发达国家一般为 3%，高的接近 10%，差距很大。在技术贡献率方面，我国建筑业仅为 25% ~ 35%，发达国家已达到 70% 左右。四是企业技术工人严重匮乏。目前，我国建筑业从业人员近 5000 万，其中农民工占相当大的比重，有素质、有技能的操作人员比例很低，且逐年呈下降趋势。近年不少企业效益呈滑坡态势，施工生产环境恶劣，福利待遇差，人员外流情况加剧，人工成本将大幅上升。五是中国建筑企业与国外企业相比存在较大差距。无论在资产规模、劳动生产率，还是获利能力方面都处在追赶的状态。我国对外承包工程新签合同额仅占全球建筑市场份额的很小份额，这与 5000 万的建筑大军很不成比例。

中国建筑业这种现状已经不能适应行业持续发展的需要，不能适应深化改革、企业转型升级、做大做强的需要，不能适应确保质量安全的需要。中国建筑业的

发展已到了关键的时刻！

如何突破重围？

这事关中国建筑业前途和命运，也是业内许多专家、学者、企业家、政府官员正殚精竭虑、苦苦探索的重大课题。多年来，杨宝明博士先后在各行业媒体上发表研究文章数十万字。他的文章高屋建瓴，观点新颖，贴紧实际，在中国建筑业颇有影响。《突破重围》一书是杨博士多年来研究文章之集萃，是杨博士 20 余年潜心研究中国建筑业的思想结晶。

现阶段中国建筑业正处在从“关系竞争力”走向“能力竞争力”的特殊过渡期。在这进程中，中国建筑业沉淀下许多亟待解决的问题。其一，建筑企业的转型发展，如何以推动企业技术创新、技术进步为先导，使企业的生产方式、管理方式、运作方式以及企业组织结构、服务内容发生全面的变化或者显著进步。其二，如何通过发展方式的转变，最终实现企业、行业从粗放型转向集约型，从低附加值

转向高附加值，从高能耗高污染转向节能减排。其三，如何进一步健全法制，进一步完善建筑市场的监管机制。行业报端不乏一些关于行业发展的文章，我也曾牵头组织过许多研讨中国建筑业改革与发展的高峰论坛。那些文章与演讲，无论是公开发表于报刊，还是慷慨演讲于论坛，作为“一家之言”都没有什么问题。但细细考量其对行业进步的价值，则有差异。有些文章、有些演讲完全站在企业、局域的角度，措辞激烈，失之于“只见树木，不见森林”；有些文章则完全站在政府管理部门角度，居高临下，目不斜视，大抵属于“歌德派”，失之于“只见森林，不见树木”；有些“学院派”设想很大胆，理论上也自圆其说，不乏新意，但可操作性颇值得观察。我无意贬低任何为中国建筑业的进步而鼓与呼的文章，我只是要说，相形之下，《突破重围》不落窠臼，别开生面。

《突破重围》尤其值得称道有三：

其一，杨宝明博士本身是中国建筑业难得的集技术型、思想性于一体的复合型资深研究人员，这使他对建筑行业的改革与发展有独到的见解。杨宝明毕业于同济大学，获管理学博士学位、结构学硕士学位，在建筑结构、企业管理的基础理论方面有很扎实的功底，堪称“学院派”；挟20余年研究之积淀，他在建筑企业战略管理、建筑业信息化管理等方面有很深的造诣；最难得的是，杨博士早年上海建工五建集团任项目经理多年，系高级工程师，在施工现场历练多年，对建筑工程项目管理有很深沉的理解、很丰富的实战经验。他与“田园派”、“草根文化”有天然的渊源。同时，杨博士是鲁班软件的创始人、中国建筑业BIM技术的最早推介、实践者之一，是技术型专家。因此，《突破重围》实战性强。

其二，“距离产生美”。作者站在“第三人称”的角度，不惟上、不惟下、不自恋，从分析个案入手，理论紧扣实践，析理释疑解惑，为建筑企业家指点迷津。作为资深的学者兼有多年的项目管理与企业管理经验，他在理论与实践相联系方面，极具优势；多年来在全国各地调查研究和巡回演讲，他深深了解此域与彼域之差异；曾有多项项目经理经历的他深深了解“树木”，作为中国建筑业协会与中国施工企业管理协会两大协会的专家委员会委员，他也深谙“森林”。大

凡围棋高手之博弈，总是重“势”、抢先手，从而实现见招拆招、“突破重围”，最终赢得全盘的胜利。《突破重围》的基本思路，庶乎如此。

其三，颇有一些别出格的建议，值得有抱负的建筑企业家深思。对许多名声隆隆、发展不错的著名央企、国企，文中直率地评判了其局限、尴尬、困境，鲜明表达了自己的观点，有时措辞尖锐，可能会让一些高层管理者感到尴尬。针对一些问题，杨博士也开出了一些颇有见地的“药方”。这些“药”可能很苦涩，但“良药苦口”。无论一个企业还是个人，能够得到智者的批评都是件幸事。批评一个人是需要很大勇气，冒很大风险的。谁都知道“多栽花，少栽刺”的道理。一般而言，人们都喜欢听好话，不愿意听批评，有些人还会错误地对待批评意见，对提批评意见的人耿耿于怀，甚至当成仇人。应当特别指出的是：智者只对值得批评的人提出批评意见，对不值得批评的人根本不会说道。总体上看，《突破重围》从行业特点本质出发，结合目前宏观形势，深度剖析行业存在问题与原因；并从战略、品牌、信息化等多个视角为建筑企业的转型升级提供新颖的建议。这样一本书，对于企业高层管理层制定企业战略无疑具有重要的参考价值。

在世界科学发展史上，曾发生过光的波动与微粒说的争论。牛顿凭借对光的直线传播以及光的反射折射现象，提出光的微粒说；惠更斯依据光的衍射、干涉现象，提出光的波动说。两种学说各执己见，争论了几百年。后来，经过麦克斯韦、爱因斯坦的研究，二者统一于量子力学——光乃是波动性与粒子性的对立统一。只不过两种学说的研究角度不同、观察方法不同，发生了认识上的分歧。中国建筑企业如何突破重围？中国建筑业如何突破重围？仁者见仁、智者见智。然而，只要大家都在思考，只要大家的出发点一致，最终结果应是殊途而同归。巴甫洛夫说：“争论是思想最好的触媒。”俚语云：“白藕绿叶红荷花，三个原来是一家”。从这种角度说，《突破重围》不失为一本极具价值的好书，值得有才智、有抱负的中国建筑企业家花时间好好读一读。

张玉明

《建筑时报》副总编辑

新常态、新思维——自序

中国建筑业进入了新阶段，每位施工企业老总都无法忽视行业急剧的变化，否则无异于坐等消亡。建筑业新常态是行业增速急速下滑、房地产势如崩盘、人工成本快速上升、工程款回款困难、竞争加剧、高风险的 PPP 盛行、政府大力推行 BIM 与工业化……前 20 年高速增长期的简单粗放式经营思维已不能延续。

面对新常态、新形势，如何带领企业避开险滩，迈向新高度，挑战不小。

回看笔者近 5 年的研究文章，对以上行业趋势和发展中涉及的重要问题都有明确的分析和预见，无论是对房地产形势的警告，还是对新竞争趋势的判断。但这些年这些观点得到响应的寥寥，这是建筑行业困难之处。建筑企业家不是在公关的路上，就是在救火的路上，无暇顾及学习和研究，行业也因此缺少思想家。连续高速增长 20 年，形成了建筑业固有的习惯思维，也泯灭了对市场的敬畏之心，但这一切都必然会得到市场的报复。

新常态下的中国建筑业将与前 20 年大不相同，大量企业将因战略失当、经营粗放、现金流断裂、竞争力缺失而消亡，前 20 年施工企业不会倒闭的神话瞬间巨变。如何在新常态下生存与发展，是中国建筑企业家的当务之急，市场倒逼、竞争倒逼、环境倒逼已时不我待。

当前的形势虽然凶险，但并非末日，对优秀的企业是更大的机会，只是新常态下的竞争环境将企业之间的差距拉大，而不是过去一招关系竞争力吃遍天下。从这点上讲，对优秀的企业，中国建筑业还是朝阳行业。

如何在新常态、互联网时代生存更好，并获得更大的发展，建立全新的企业理念、经营战略、强大的执行系统就非常必要，本书的出版将非常有助于建筑企业家找到合适的方法。

由于很多观点有些超前，这些年一直被很多行业人士当成是“理想主义者”，我自己认为理想努力着是幸福的，本书的出版，就是我本人前期工作的一个总

结。推动中国建筑业转型升级是一项世纪工程，有机会参与到让中国建筑业进入智慧建造时代的这一使命甚感幸运，前进过程中的困难，也让人痛苦不堪。中国建筑业是对地球影响最大的一项人类活动，关乎人类的生存环境，我乐于为此奉献自己的全部时间，这样的信念一直支撑着我和我的鲁班团队坚持近 20 年研发推广 BIM 技术，投入大量人力物力研究中国建筑业的转型升级。

20 年高潮后的中国建筑业的巨变已经开始，衷心希望看到一批建筑企业脱颖而出，成为中国建筑业转型升级的榜样。如果本书的出版，能助力到一些企业的转型升级，本人则倍感欣慰。

杨宝明

目录

01

第一篇 中国建筑企业转型升级进行时

建筑企业总部的“税务局”现象 / 3

为什么中国建筑业利润长期低下 / 8

没有标杆 / 20

当前国内建筑企业战略批判 / 26

02

第二篇 中国建筑业新时代

数据时代 / 43

又临盛宴? / 46

建筑产业进入新阶段——反思建筑企业人工困境 / 48

新形势下项目经营风险识别与控制 / 59

03

第三篇 战略制胜

建筑企业竞争力新论及评价方法 / 73

企业成功定律 / 81

建筑企业未来优势模式 / 87

拥抱“透明” / 91

国际化慢行 / 98

南通绍兴建筑企业发展模式挑战与突破 / 104

04

第四篇 赢在品牌

多元化战略反思 / 117

向装饰行业学习 / 126

中国建筑企业品牌建设误区与出路 / 131

上海建工如何突破品牌之困 / 158

目录

05

第五篇 破解信息化难关

得数据者得天下 / 177

建筑业信息化面临五大障碍 / 187

建筑企业实施 ERP 的有效路径 / 193

加快建设三大基础数据库 / 199

突破建筑业信息化的五大关键技术 / 205

协同新蓝图 / 215

06

第六篇 武装核弹——BIM 技术

BIM 改变建筑业 / 227

实现基于 BIM 的建筑企业核心业务管理 / 239

PBPS 服务推动 BIM 技术应用 / 248

07

第七篇 谁赢天下

十八届三中全会后中国建筑业新期待 / 257

中国建筑业发展和改革，走向何方？ / 264

建立新思维，感应新趋势 / 270

01

第一篇

中国建筑企业 转型升级进行时

- 建筑企业总部的“税务局”现象
- 为什么中国建筑业利润长期低下
- 没有标杆
- 当前国内建筑企业战略批判

现在，到了我们彻底改变企业思维的时候了，要么转型，要么破产。

——管理咨询大师拉里·博西迪和拉姆·查兰

中国建筑业的希望在于有一批企业家专注于产业，以坚韧的毅力，发动管理攻坚战，实行集约化经营，使建筑业产生规模效益，从而快速提高产业集中度，使产业进入良性发展阶段。做好建筑主业的转型升级是国内大型建筑企业的历史责任和产业使命，对我国整体经济都有重大影响，若没有这样的一批企业家，中国建筑业就没有希望！

建筑企业总部的“税务局”现象

我国建筑企业规模在快速扩大，而企业管理能力却未能同步提升，甚至有些企业仅对项目收管理费了事，对项目各条线工作的支撑和管控都很少，俨然像个“税务局”，存在巨大的经营风险。

“税务局”现象

近年中国经济高速发展，中国建筑业随之腾飞，产生了 260 余家特级资质企业，经营规模快速扩大，大都达到百亿以上。但管理上普遍存在做大但未做强的情况，表现在大型建筑企业赢利能力低下，项目管理模式落后，风险控制和抵御能力差。大型建筑企业对项目的管理一直很弱，有的甚至以挂靠为主，收一个管理费了事，俨然像一个税务局，存在巨大的经营风险。

当前市场上，大中型建筑企业对项目管控有四种模式（图 1-1）：

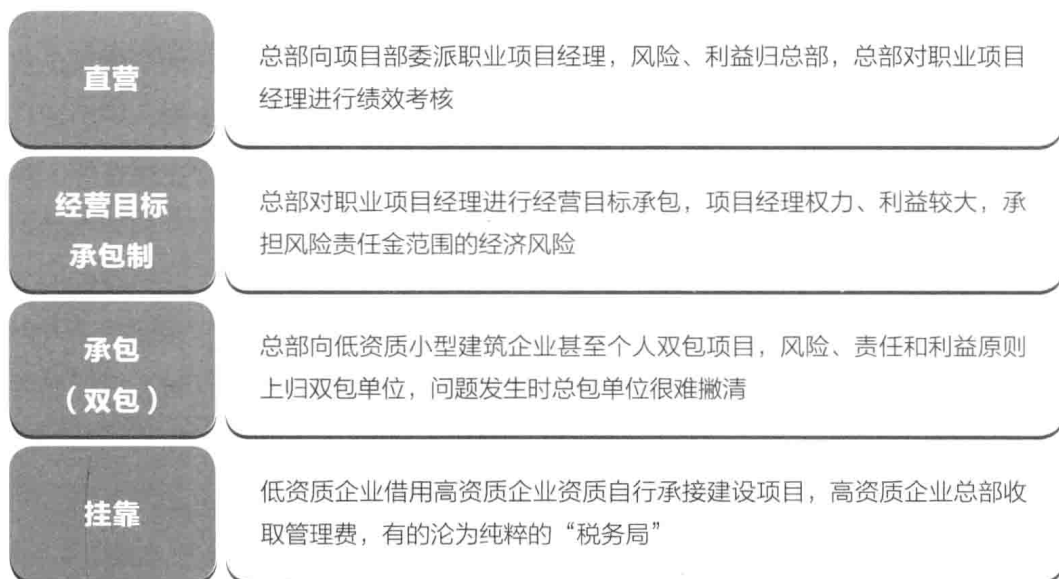


图 1-1 项目管控四大模式

第一种是直营制。在项目上委派职业项目经理，风险和利益归总部，对职业项目经理进行绩效考核，设置激励机制。总部对项目体设全方位的管控，各专业以实行清包方式为主，这是最高水平的项目管理模式，也应是中国大型建筑企业长期发展的方向。

第二种是经营目标承包制。总部对项目体管得很少，亏了风险还是归公司，项目经理承担风险金责任外，其他责任不大，权力和利益较大。

第三种情况是承包制，亦称双包。向低资质小型建筑企业甚至个人双包项目，风险、责任和利益原则上归双包单位，事实上出了问题总包单位并不能脱离干系。

第四种情况是挂靠。低资质企业或者项目经理个人自己拿项目，借用高资质企业的牌子上交管理费，高资质企业总部对项目管理的介入有深有浅，有的纯粹就是“税务局”了。

总体上，国内很大比例的项目体中，总部的管控能力较弱，第一种情况的项目比例近年不增反减。以包代管是管理水平低下的体现，企业总部并不能将全部责任承包给下属机构或分包单位，但主要利润却留在了项目上。从 50 余家上市建筑企业近年的平均利润来看，一般维持在 2% ~ 3% 左右（表 1-1），与企业总部要承担的巨大的经济风险、质量风险、安全风险严重不符，与大型建筑企业发展所需的资源需求也严重不符。另一个情况是建筑业小包工头老板，一个项目搞出 20% 利润也不足为奇。这种有规模却不经济的现象是建筑行业独有的，严重制约了建筑业的发展。

鲁班咨询重点关注的 50 余家上市建筑企业经营数据（单位：亿元） 表 1-1

年份	营业收入	净利润	净利率
2011	24621.9	694.3	2.82%
2012	26744.2	629.3	2.40%
2013	30831.3	919.9	3.00%