

JIANZHUYE KECHIXU FAZHAN SIKAO

2012~2013 ZHONGGUO JIANZHU QIYE BIAOGAN JIEXI

建筑业 可持续发展思考

2010~2013 中国建筑企业标杆解析

——顾勇新 胡建东 徐 镭◎著——

建筑工业出版社

建筑业可持续发展思考

2010~2013 中国建筑企业标杆解析

顾勇新 胡建东 徐 镭 著

中国建筑工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

建筑业可持续发展思考 2010~2013 中国建筑企业
标杆解析/顾勇新, 胡建东, 徐镭著. —北京: 中国建
筑工业出版社, 2012. 5

ISBN 978-7-112-14183-8

I. ①建… II. ①顾… ②胡… ③徐… 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(2012)第 054370 号

本书通过对国内各类型建筑企业及中外建筑企业发展历程的对比分析, 提出中国建筑企业如何构建一个进化型组织的适应生存环境, 实现自己可持续发展的目标和愿景, 书中列举了大量发展好的实例, 从实践和理论上予以总结, 内容翔实丰富, 具有启迪和指导意义。

本书可供建设系统管理人员工作参考学习, 也可作为大专院校建筑类相关专业教学参考书。

* * *

责任编辑: 周世明

责任设计: 董建平

责任校对: 肖 剑 刘 钰

建筑业可持续发展思考 2010~2013 中国建筑企业标杆解析

顾勇新 胡建东 徐 镭 著

*

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: 787×960 毫米 1/16 印张: 12½ 字数: 243 千字

2012 年 5 月第一版 2012 年 5 月第一次印刷

定价: 36.00 元

ISBN 978-7-112-14183-8

(22261)

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

20 世纪 70 年代末 80 年代初，中国政府实施改革开放政策以来，在三十年左右的时间里，给广袤大地和人口众多的中国带来了翻天覆地的变化，人民生活水平有了大幅度提高，城市面貌日新月异，基础设施得到了极大的改善和变化，让世人为之赞叹不已！在这个伟大的变革进程中，中国建筑行业作出了自己特有的杰出贡献，每年数以千万计的劳动大军，其中占有相当数量的所谓“农民工”，跋山涉水、挥汗如雨，为实现创建祖国宏伟的建设大业，克服种种困难和恶劣环境而辛勤劳作，他们用智慧和汗水作出了巨大的奉献，为当代中国社会文明和进步书写了不朽的历史华章。

“江山代有人才出，各领风骚数百年”，在这样的社会大发展过程中，不能不提及那些引领行业发展的领军企业，也决不能忽视和小觑那些具有远见卓识、锐意进取的企业界领袖们。我们应当承认，他们锐意进取的思想、实践和创新大大地推动了中国建筑行业的进步和成就，加速了建筑行业对社会价值的创造，也充分展现了他们服务社会的奉献精神。正如苹果电脑创始人史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）所说的，“活着就是为了改变世界”。事实上，在这些企业家身上我们不仅看到了他们艰苦奋斗的创业精神、善于学习和改变的适应能力，也更多地看到了他们内心那种敬天爱人、奉献社会的价值观和追求理想、改变现状的奋斗精神。他们持有如此情怀，通过合法经营取得的辉煌成就正是“工商文明”在中国大地上生根发芽的写照。

这当然不是一本普通的歌功颂德的书，也不是一本缅怀光辉历史的书，而是建立在对中国建筑行业发展进行全面反思和分析基础上，指导企业如何构建一个进化型组织以适应外部环境，实现自己任务目标和愿景的可持续发展的、内容相当翔实而极富启迪意义的指南。

这是一个和传统管理思路完全迥异的思维，作者抛弃了一直以来大行其道的“最佳实践”的套路，创造性地把“复杂适应系统论”这一当今革命性的基础理

论作为在管理实践上的应用之道。事实上，现今的企业身处一个越来越复杂的环境之中，没有人一直能够引领先机，做到在恰当的时机里适时地告诉企业所谓“最好的方法”来面对充满众多“不确定性”的未来环境，那种自上至下的靠“个人英雄主义”来领导企业，或者期望给企业去找个样板来“依葫芦画瓢”，就能够成就一个卓越企业的想法不仅是乌托邦，而且过于简单化了。要想成就一个优秀的企业，就必须让企业拥有智慧，必须让企业能够持续地适应外部环境的要求，这种能够感知环境的变化并且能够为适应环境而相应地提升和改变自己的能力就是“进化”。在书中，作者详尽地阐述了一个进化型组织所必须具备的七大要素，以及这些要素的表现形式和构建原则。

从某种意义上说，管理是对未来结果的有预谋、有组织地干涉。因此，作者采集了大量优秀企业的某些部分案例，形成“标杆表现”，一方面是为了更加形象和具体地诠释“进化”要素，另一方面则是希望读者能够跨越时空，回溯这些案例中的“标杆表现”，形成“为我所用”或“为我可取”的初衷，从而体验和接受前瞻性的战略思维。

在本书案例的收集过程中，尤其值得推崇的是为了获得第一手资料和真实感受，在顾勇新教授的带领下，作者们花了一年多的时间，走访了近四十家各类优秀建筑企业，他们参观考察了相关企业的第一线，面对面地和企业最高经营者作了详情的交流，倾听他们的想法，追溯他们当初决策的前因后果，感受他们在当时的困境中如何面对未来的判断和抉择的心路历程。本书案例就是建立在这样扎实调研基础上总结、遴选而成的，并经充分征询企业意见后，呈献给读者的，其原创性、实战性和独特的视野必将对业界的企业管理者带来颇为新颖和极具活力的启示。

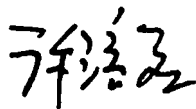
管理是哲学，是对未知世界的认知。书中所列举的这些素材和案例其出发点更多的是为了提供企业适应未来而形成的解决方案，因此，它并不是简单的总结，而是对未来的演绎。在书中，作者们毫无保留地给出了一些大胆的设计，勾画并描述出作者们理想的企业应该是怎样的，这是一个大胆的举措，毫无疑问它将会给读者提供更加直接和深入浅出的参考和借鉴，本书作者也认为此举有一定的风险，但是他们坚信时间会作出最终的验证。不管如何，这种开

放的心态和敢于鲜明表达观点的态度就注定了这是值得花时间去品味和研读的一本佳作。

正如康德所说的，世上有两样东西最能震撼人类的心灵：一样是我们头顶浩瀚的星空，另一样是我们大脑中深邃的思想。而一本有思想的书肯定会对社会进步起到积极的作用，尤其在我们这样一个不乏开拓创新精神的建筑行业，我深信，思想的光辉和开拓的情怀两者的完美结合，将会让我们这个行业更加发展进步，并不断纷呈精彩的花朵！

拜读有感，有感而发，特为之序！

原建设部总工程师



中国建筑节能协会秘书长、中国城市科学研究会绿色建筑与节能委员会主任、建设部绿色建筑专家委员会主任



2011年12月12日于北京

序 二

前日读了勇新送来他刚撰写的书稿《建筑业可持续发展思考》，颇有感触。正如本书引言所述：“经过三十年改革开放的高速经济发展，建筑业走过了一个发展高潮，在推动我国工业化和城市化进程中扮演了重要角色。”在这三十多年里，中国建筑企业经历了从计划经济到市场经济、到经济全球化的一轮又一轮的洗礼。回首望去，多少曾经叱咤风云的知名企业就在这大浪淘沙中销声匿迹，当然，也不乏当初名不见经传的企业在竞争中茁壮成长、脱颖而出。初始条件的差异，在三十年后看来并没有起到决定性因素，问题的关键还在于面对不断变化的竞争环境，企业能否有效地自我调整，建立起自己的市场竞争优势。

读完此书，还多了些感动。作者花了大量的时间对数十家不同类型的企业进行了调研，并在此基础上明确提出，“进化型企业才能生存。”的确如此，在充满不确定因素的复杂市场竞争环境中，只有那些能够主动调整自己以适应外部环境的组织才能够避免被淘汰，这是自然的法则。如同生物界中的任何有机体一样，企业也会经历新生、成长、与同类竞争、成熟、衰老直至最后消亡的整个生命过程。它们与周围的环境相适应，对其中各类变化作出反应，并在不断调整与学习中求得生存发展。为了让本书更加贴近现实市场并富有实战性，作者还给出了进化型企业的标杆，列举出那些在风浪中始终焕发着勃勃生机的“常青树”，回顾他们如何在外部环境的变化中不断重塑自身、日益壮大的历程。

“眼界决定境界，思路决定出路”！只有看到了差距，才有进步的动力。比如书中提到的福陆公司，据我所知它是世界上最大的工程设计、采购、施工、维护和项目管理公司之一，其在集团组织结构重组、整合外部资源、开拓新业务领域等方面的成功运作，有效地提高了内部运营效率，并以其独特的商业理念及不断开拓创新的精神和与时俱进的科学发展观使其成为提供全方位服务的超级帝国。

从古至今，榜样的力量都是强大的。我们可以从榜样、标杆身上学习经验、获得信心。积极借鉴其他成功企业的经验，甚至借鉴行业外的经验，这将是一个企业成功进化、持续发展的重要手段。当年福特 T 型车的梦想成功，就是在于福特先生偶然看到的底特律乡下屠宰场的吊装分割，并从中得到启发，把屠宰行

业流水线式生产引入工业生产中，创造了规模化工业生产流水线，使生产力提高了几百倍，开创了集约化工业生产的先河。借鉴榜样标杆的力量，不仅可以使我们站在一个相对较高的起点上起步，也能让我们少走很多弯路；同样，对于期待进化的组织来讲，榜样带给我们的信心也十分重要。

引领企业的人可以没有财富、没有学历、没有很多东西，但是唯独不能没有智慧，在日益复杂的市场环境面前，如何让企业变得更加强大、更加健康，是社会赋予每个企业家的责任。希望这本书的出版，能够帮助更多的企业家和管理者从中汲取进化的灵感、智慧与力量，让中国的建筑行业迎来一轮新的飞跃。

住房和城乡建设部人事司司长



于 2011 年岁末

目 录

引言	1
第 1 章 任重道远的中国建筑行业	3
1.1 建筑业在国民经济中具有重要的地位	3
1.2 中国建筑业仍旧是外延型的劳动密集型产业	6
1.2.1 行业发展过多依赖外部投入	6
1.2.2 典型的劳动密集型行业	7
1.3 建筑业低收益的经营环境成因	16
1.3.1 不当的定价方式	16
1.3.2 高强度的竞争	17
1.3.3 计划模式的资质管理	22
1.3.4 事实上的条块分割	22
1.3.5 非常规的市场手段	24
1.4 建筑行业趋势展望	24
1.4.1 行业地位不会变	24
1.4.2 企业模式不变	25
1.4.3 政策指导思想不变	27
1.4.4 国有企业地位不会变	28
1.4.5 建筑行业趋势	29
1.5 建筑企业发展趋势	30
1.5.1 大型民营建筑企业	31
1.5.2 中小型民营建筑企业	32
1.5.3 大型国有建筑企业	33
1.5.4 中小型国有建筑企业	34
第 2 章 进化型企业才能够生存	35
2.1 为社会创造价值是企业生存的基础	35
2.2 企业成长就是不断适应环境的过程	40
2.3 管理就是搭构进化的结构	45

2.4 企业进化的四个层级	48
第3章 百舸争流的中国建筑企业	51
3.1 凤凰涅槃的中央企业	52
3.2 敢为人先的浙江建企	54
3.3 东山再起的江苏建企	57
3.4 分化突围的地方国企	60
3.5 与国际建筑企业的差距	63
第4章 进化型组织的标杆表现	69
4.1 目标是组织进化的源动力	69
4.1.1 系统靠目标驱动	69
4.1.2 盈利生存阶段要有明确的量化业绩目标	70
4.1.3 持续发展阶段要有清晰的经营计划	71
4.1.4 企业价值阶段要有中长期的战略规划	72
4.1.5 社会责任阶段应向外界表达企业的使命与愿景	73
4.1.6 案例：目标引领的青建集团	74
4.2 进化源自于合理的结构	81
4.2.1 好的结构产生秩序	81
4.2.2 企业管理就是搭好进化的结构	84
4.2.3 赢利模式——顺势而为事半功倍	85
4.2.4 组织结构与价值秩序——动力之源	99
4.2.5 赢利模式案例：“软投资”的中南集团	109
4.2.6 组织结构案例：矩阵职能的中成建工项目管理	112
4.3 使命靠功能实现	114
4.3.1 功能是组织的执行能力	114
4.3.2 业务流程管理造就组织执行力	116
4.3.3 信息化是管理的固化	119
4.3.4 强功能案例：信息系统支撑下的上海城投模式	124
4.4 交流涌现价值	128
4.4.1 管理就是施加影响的过程	128
4.4.2 企业文化是组织交流的积淀	129
4.4.3 交流案例：根深叶茂的中天集团企业文化	132
4.5 新陈代谢是推动进化的机制	136

4.5.1 因适应而改变·····	136
4.5.2 进化机制推动企业进步·····	137
4.5.3 机制案例：在适应中成长的美国福陆·····	142
4.6 组织发展取决获取资源的能力·····	145
4.6.1 进化必须依赖资源·····	145
4.6.2 组织最终竞争力在于争夺资源的能力·····	146
4.6.3 擅长争取资源才能智领先机·····	149
4.6.4 资源案例：善聚资源的苏州金螳螂·····	157
第5章 整合涌现价值·····	161
5.1 管理之道师之自然·····	161
5.2 管理就是有机地整合好六个要素·····	163
5.3 “十二五”规划的建筑业发展环境·····	167
5.3.1 “或跃在渊”的“十二五”·····	167
5.3.2 行业面临全面结构升级的重大挑战·····	168
5.4 适应未来的建筑企业展望·····	169
5.5 整合案例：整合绿色建筑平台的龙信集团·····	178
5.6 整合案例：国际化整合的中信建设·····	180
结束语·····	185
特别鸣谢·····	187
参考文献·····	189

引 言

改革开放的三十年，是中国产业经济飞速发展的三十年。三十年里，中国社会完成了从工业革命到大规模生产，再到大规模营销，直至向后工业时代的过渡，走过了西方资本主义社会上百年的发展历程。

同中国国民经济领域所有其他行业一样，改革开放以来中国建筑业行业经历了一个高速发展的过程，1980 年建筑业全行业就业人数为 648 万人，2010 年达到了 4160.44 万人，2011 年从业人员达到 4400 万人；1980 年全国建筑业有施工企业 6604 个，2010 年行业中资质以上施工企业达到 71863 个。2006~2010 年建筑业企业数量及从业人员情况如下图 0-1 所示。

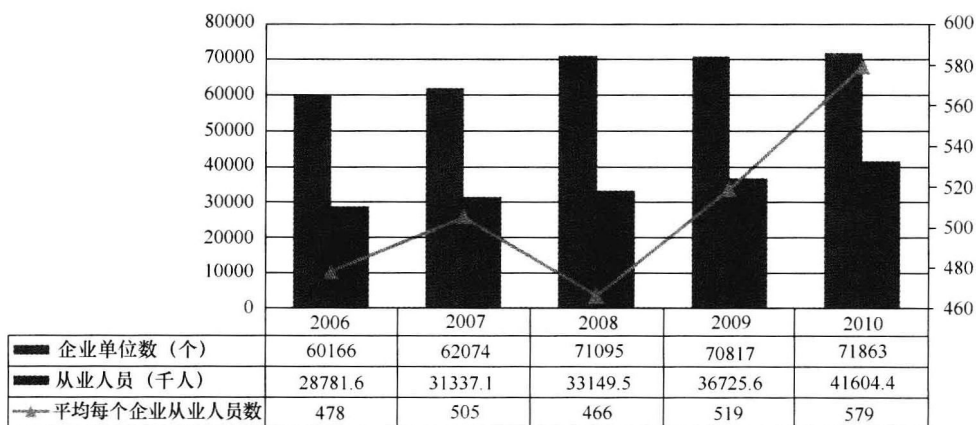


图 0-1 2006~2010 年建筑业企业数量和从业人员情况

三十年间，建筑业全行业始终处于持续扩张状态，这种扩张的态势不仅仅表现在行业销售额的持续扩张，也表现在从业人数的持续增加，以及行业内资质以上公司数量的持续增长。近年来，建筑业行业还在不断孕育出产值百亿元的超大型企业。资金和劳动力的持续流入，新公司的不断涌现，这些似乎都标志着建筑业行业经济发展势头的茁壮、旺盛，以及经济界对这种势头的认同。

与此局面形成鲜明对照的是，在建筑业行业内部，人们却持续地质疑行业生存的真实状态是否健康，行业发展是否可持续，行业的前途和发展方向是否正确。行业中的各种类型、各级规模的企业，不断表达对行业和企业未来发展的迷

茫、忧虑和期待。

那么，中国建筑业产业的现实状况究竟是什么样的？它的发展方向是什么？应该是什么？正在成为行业内日益关注的问题。对建筑业企业来说，对上述问题关注的出发点和落脚点是，作为建筑业行业中的一个具体而现实存在的企业如何面对建筑业现实环境？如何寻求、判别、规划自己企业的未来？

本书中所提及的建筑行业为狭义建筑业，即建筑产品的生产行业——建筑施工、安装及装饰工程领域按照《国民经济行业分类与代码》(GB/T 4754—2002) 分类，属于国民经济核算体系中的第二产业。书中论述范围涵盖广义建筑业中所涉及的除建筑产品互接生产外的建筑规划、勘测、设计、咨询、建筑材料及成品半成品的生产加工、建筑业的投融资、建筑成品的交易和中介、建筑物业的维护和管理等领域。

第 1 章 任重道远的中国建筑行业

1.1 建筑业在国民经济中具有重要的地位

建筑业应该是最古老的行业之一，“吃、穿、住、行”这些关系到民众最基础的物质需求的满足一直贯穿着人类文明的历史进程，它们是不可或缺的，只不过在不同的历史时期因为生产力水平的高低扮演着不同的比重而已。

经过三十年改革开放的高速经济发展，建筑业走过了一个发展高潮，在推动我国工业化和城市化进程中扮演了重要的角色，因而具有重要地位，这种地位体现在建筑业在国民经济总产值中的比重和在吸纳就业中起到的重要作用。

伴随着我国经济建设的持续快速发展和固定资产投资持续增长的需要，建筑产业对社会经济发展和国民经济总产值增长的贡献仍将日益突出。从历史数据看，建筑业增加值从 1978 年的 138.2 亿元发展到 2010 年 26,451 亿元，实现建筑总产值 95,206 亿元，持续年均增长 15% 以上，成为国民经济中重要的支柱产业（建筑业发展“十二五”规划）。除了 20 世纪 90 年代初有短期的波动外，建筑施工行业增加值在国内生产总值中一直保持着 5%~6% 左右的份额，支柱产业的地位十分稳定。到 2010 年，建筑业完成总产值占当年国民经济总产值的 6.6%，在国民经济 20 个行业中仅次于工业、农业、商业居第四位（参照《中国建筑业发展战略与产业政策研究报告》）。此外，2010 年对外承包工程完成营业额 922 亿美元，新签合同额 1,344 亿美元。在许多地区，建筑业都是当地主要税收来源，其税收贡献对地方经济的发展有决定性意义。

图 1-1 是近 5 年来全国建筑业产值在 GDP 内占比数据（数据来源：《中国统计年鉴 2011》）。

事实上，建筑业的发展与国民生产总值的增长存在着十分密切的相互互动关

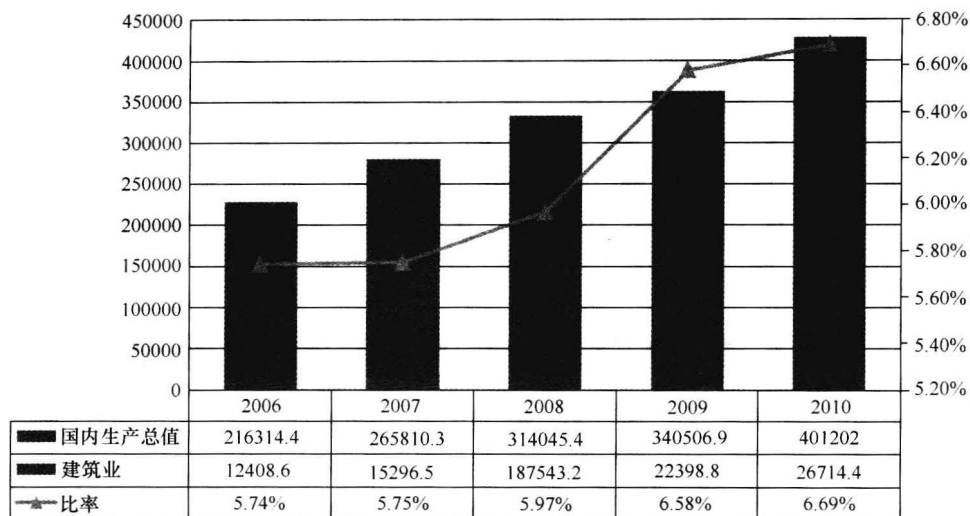


图 1-1 近 5 年建筑业产值在 GDP 内占比数据 (亿元)

系。国民经济投入总量的增加和工业化进程的快速推进,推动了城镇化的快速发展,城镇化的快速发展,又要求并导致基本建设规模的扩大和居住类建筑的建造总量的增加,从而直接推动建筑业完成产值量的增加。建筑业的发展,还带动了国民经济其他部门,尤其是金属产品制造、机械设备制造、原材料生产、非金属矿物等行业的产值增长,反过来又推动了国民经济总量的增加。(《中国建筑业发展战略与产业政策研究报告》)

在就业方面,建筑业也扮演了重要角色。中国的建筑业是典型的劳动密集型行业,大多数的岗位是以体力劳动者为主,对劳动力所具备的知识水平、技能水平要求相对较低,因此该行业能够吸纳大量来自农村或其他劳动密集型行业,受教育和培训程度较低,以付出劳动力为主要谋生手段的分流人员。

2002 年,建筑业正式职工人数为 770 万人左右,而行业就业人员则达到 3,893 万人,也就是说建筑业非正式的工人数达到 3,136 万人;到 2009 年,建筑业正式职工人数为 1,177.5 万人左右,行业就业人员达到 3,597.35 万人,即非正式的工人数达到 2,419.85 万人。(数据来源:中国建筑业发展战略与产业政策研究报告)另据《全国总工会农民工现状调查的简要状况》介绍,我国建筑业农民工约 4000 万人,占全国农民工总数的 30% 以上,占建筑业一线人员的 90% 以上。建筑业吸纳农民工人数还在以平均每年 100 万~200 万人递增,建筑业已成为转移农村劳动力就业、联结城乡经济的重要纽带之一。

与国民经济其他部门横向比较,建筑业历来就是对就业贡献巨大的行业,体

现在其吸纳劳动力的巨大能力。根据就业系数（某特定产业就业人数与该产业增加值之比）显示，我国建筑业在 2002 年底达到 0.60，高于它所处第二产业的 0.25 和第三产业的 0.42，仅次于第一产业——农业的就业系数 0.93（数据来源：《中国统计年鉴 2002》、《中国统计年鉴 2003》，计算公式为： $298.5/319.9=0.93$ ），成为转移农村剩余劳动力、促进农民就业、增加农民收入极为重要的经济领域。

表 1-1、图 1-2 是建筑业就业人数在全社会就业人数总数的比重。（《中国建筑行业发展战略与产业政策研究报告》）

建筑业就业人数占全社会就业人数比重

表 1-1

年份	全社会就业人数总数 (万人)	建筑业就业人数 (万人)	建筑业占全社会比重 (%)
2002	73740	2245.2	3.04
2003	74432	2414.3	3.24
2004	75200	2500.3	3.32
2005	75825	2699.9	3.56
2006	74978	2878.2	3.83
2007	75321	3133.7	4.16
2008	75564	3254.0	4.31
2009	75828	3672.6	4.84
2010	76105	4106.4	5.40

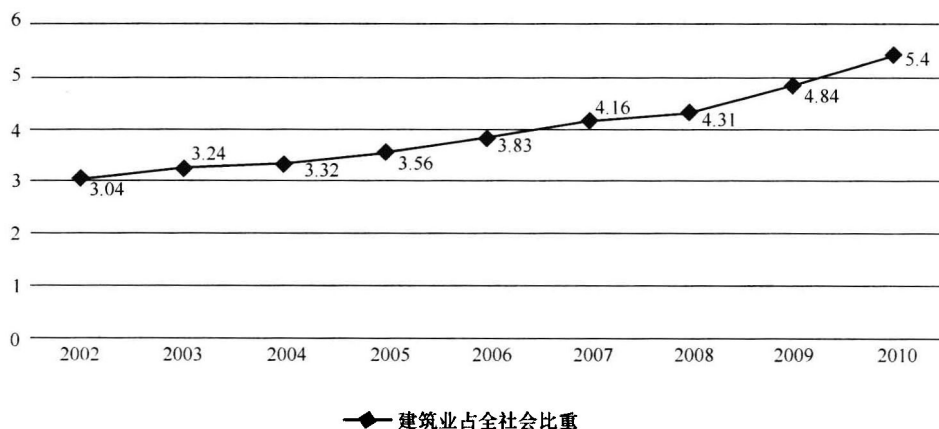


图 1-2 近年来建筑业就业人数占全社会就业人数比重趋势图

在中国目前的国情下，保持巨大的就业容纳量对社会的稳定、人民生活水平的普遍提高无疑拥有重要的战略意义。

1.2 中国建筑业仍旧是外延型的劳动密集型产业

高产值贡献和高就业容纳能力，使建筑业成为国民经济的支柱产业之一，但对经济增长和社会发展的巨大贡献，并不能掩盖它本身的基本特质——一个高度依赖外部要素投入拉动的劳动密集型产业。在我国现有政治和国民经济体制下，它高度依赖国家政策导向和宏观经济整体增长，行业整体表现为：效率低、收益差、负担重、竞争激烈。

1.2.1 行业发展过多依赖外部投入

在国民经济各行业中，建筑业的增长方式是典型的外延型增长。即行业发展主要依靠外部经济要素投入的拉动，其中特别依赖资本投入的拉动。当一个国家处于工业化初期和中期阶段时，随着工业化进程的发展，大量资金涌入经济领域，工业及基础设施的建设规模急剧扩大，城市化进程加速，大量农村人口向城市转移，住宅、商业和其他基础配套设施，如学校、医疗设施等建造量大量增加，从而形成建筑市场规模的迅速膨胀。而工业化进程后期，国民生产总值和国民收入水平达到一定程度，工业建筑、基础设施和公共建筑的建造量逐步递减，城市化进程也随之趋缓，对住宅的需求逐步降低，需求量减少，建筑业的增长速度也会随之放缓（图 1-3）。

这种外延型增长在中国建筑行业表现得尤为突出。客观地说，三十年中国建筑业的快速发展，最根本的原因还是在国民经济高速发展下的带动效应，还不

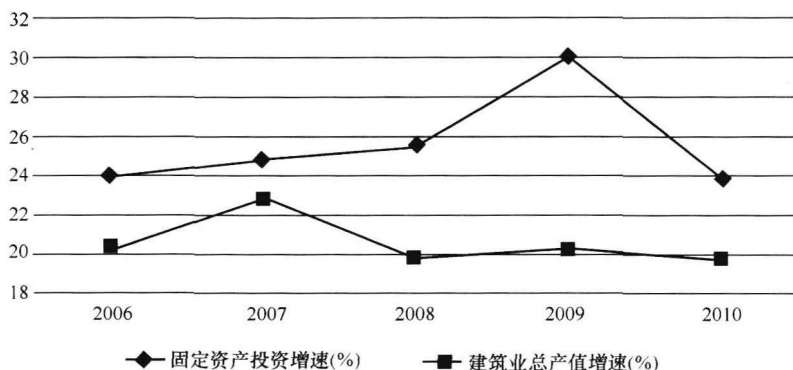


图 1-3 固定资产投资与建筑业总产值增速的对比