## 行业前瞻 | 鲁贵卿：中国建筑业的未来之路

出处：建筑工业化装配式建筑网 2019.1.22

链接：<https://mp.weixin.qq.com/s/_tQB3mkptQlpQegQ9Owc-Q>

新中国建筑业走过了七十年的光辉历程，尤其是改革开放四十年来中国建筑业无论是在规模上，还是在管理上和技术上都上了一个大台阶，都可以与世界先进水平相提并论。但实事求是地讲，中国建筑业的发展质量还不高，对投资拉动、规模增长的依赖度还比较大，与供给侧结构性改革要求的差距还不小，对瞬息万变的国际国内形势的适应能力还不强。面对这样的形势，如何应变，如何寻找自身发展的“蓝海”，如何规划自己的未来之路呢？

高速度增长时代的结束，就是高质量发展时代的开始。我认为，未来中国建筑业应当走好五条路：

**1、走好内生式发展之路**

党的十九大报告中指出，“我国经济已由高速增长阶段转向高质量发展阶段，正处在转变发展方式、优化经济结构、转换增长动力的攻关期”。建筑业作为传统制造行业，在新形势下，要坚持眼睛向内，做好自己，做强自己，大力弘扬工匠精神，持续提升产品品质，提高供给质量标准和精细化管理水平，通过产品创新及转型升级，紧跟客户需求，做优产品服务，提升客户满意度，提高企业可持续发展能力。

一是提升产品品质。建筑企业要想实现高质量发展，必须立足于自身，以提高供给质量标准为主攻方向，持续加强工程品质建设。要强化和突出建筑的“产品”属性，树立品质品牌意识，大力发扬工匠精神，打造匠心产品。

二是强化精细管理。不论是国企还是民企，也不论是独资还是股份制企业，管理都是永恒的主题。企业要想持续发展，成为百年老店，就必须企业眼睛向内，苦练内功，强身健体，加强企业内部管理，完善内部运营机制，实现降本增效，提高企业管理效率，增强企业市场竞争能力。

三是推广绿色建筑。传统建造方式能耗大，环境污染严重，积累的矛盾和问题日益突出，大力推进绿色建筑，绿色建造、绿色施工，绿色建材，降低建筑消耗，减少环境污染，是大势所趋。随着环保要求不断提高，建筑行业和建筑企业都必须进行管理转型和产业升级，在绿色节能环保上下功夫。

四是持续推动转型升级。建筑施工企业要加快从传统的按图施工的承建商向综合建设服务商转变。不仅要提供产品，更要做好服务，要不断关注客户的需求和用户体验，并将安全性、功能性、舒适性以及美观性的客户需求和个性化的用户体验贯穿在施工建造的全过程。通过自身角色定位的转型升级，紧跟市场步伐，增强企业可持续发展能力。

**2、走好国际化发展之路**

“一带一路”的国家战略给每一个企业都带来了无限的发展机遇，“走出去”是我国企业参与国际市场竞争的重要途径，也是企业增加市场空间，实现持续发展的必然选择，但目前，建筑业企业对国际市场还缺乏深刻的认知和全面把握，对国际惯例、通行规则还不熟悉，对“走出去”遭遇的挫折和教训尚未上升到规律性的认识和掌握。因此，要实施“走出去”战略，走好国际化发展之路，必须坚持“走出去”、“走下去”、“走进去”、“走上去”、“走回来”这“五步走”：

一是“走出去”，也就是要坚定不移地迈出国门。企业应当把国际化作为企业长期发展战略，编制《国际化经营战略规划》，构建相适应的海外发展与管理平台，推动从市场的国际化向管理体系的国际化、企业文化的国家化、人才集聚的国际化延伸。要积极稳妥地提升海外各种资源配置的比例，在人力、物力、财力等各方面要优先供给，政策上大力支持。同时，要坚持“有所为、有所不为”的策略，抑制急于求成的冲动，坚持比较优势、差异经营，依法合规经营，把商誉当作生命，维护企业品牌形象。

二是“走下去”，也就是要持续不断地走下去。企业走出国门后，必然会遇到各种各样的问题和困难，绝不能遇到一点困难就打退堂鼓，也不能“打一枪换一个地方”，更不能竭泽而渔，搞一锤子买卖。只有长期坚守，持续耕耘，才能有所收获。

三是“走进去”，也就是要融入当地，深耕细作。中国建筑企业“走出去”要实施“属地化”策略，与当地社会实现深度融合，尽快了解熟悉当地的风土人情，风俗习惯，市场交易规则。也可以通过实施海外并购，快速拓展海外市场，引进海外管理经验、科学技术、人才资源，使企业运营管理与市场需求更加匹配，不断提升企业国际竞争力。

四是“走上去”，也就是要走上国际竞争的高端市场。企业要积极研究世界一流的先进技术、先进管理，紧盯国际高端市场，承揽当地市场上具有重大影响力、标志性项目，打造世界一流的“中国建造”、“中国品牌”。要加强金融资本和产业资本的有效对接，立足全球资源，探索股权投资、股权置换、参与股权基金、项目债券、资产证券化、发行永续债等多种融资形式，深化与国内外金融机构的互利合作，构建起金融产业对海外发展的有力支撑。

五是“走回来”，也就是要把收益利润和资金资源等收回来。企业经营不同于做慈善，“走出去”不能老做赔本买卖。企业参与国际竞争，一定要遵循国际市场的通用规则，遵循基本的商业逻辑，敬畏市场，尊重常识，切忌头脑发热，意气用事，盲目跟风，在这方面中国企业有太多的教训可以总结了。

**3、走好创新型发展之路**

创新是企业生命之源。在这个瞬息万变的世界，创新是企业永续经营的一大法宝。建筑行业是一个传统行业，中国建筑业是我国开启市场化进程比较早的行业领域，建筑企业作为完全竞争性的市场主体，必须锐意改革，不断创新，才能立于不败之地。建筑业的创新包括技术创新、管理创新、模式创新和机制创新等方面。

一是技术创新。主要是指施工技术的革新与创造，新材料、新技术的应用等。建筑企业应当加大技术研发和应用的投入，及时吸收国内外先进的施工技术、手段、方法，大力推行环保节能、低碳高效绿色建造、绿色施工、绿色建筑。

二是管理创新。主要是指企业在经营管理、生产组织方式、运营机制等方面应当不断进行变革和创新。比如说项目法施工就是对我们过去企业法施工生产方式的一次创新，而法人管项目则是对项目法施工生产方式的再创新。供给侧结构性改革、高质量发展是在新形势下对建筑业如何解决重快轻好、重量轻质问题提出的新要求，但要实现这种要求，就需要进一步解放思想，在管理实践中大力创新。

三是商业模式创新。商业模式创新被认为在市场竞争中比管理创新、技术创新更为重要，未来企业间的竞争将不可逆转地进入到“商业模式”的竞争。模式创新之一是“提升效率的商业模式”，其最直观的体现是注重成本的降低，包括时间成本、浪费的机会成本等方面。模式创新之二是“提升效益的商业模式”，其主要是指要打通价值链，通过E+P+C+O的一条龙服务，将附加值较低的施工端向高附加值的设计、运营转型，从而实现效益提升。模式创新之三是“改善生态的商业模式”。随着环保要求不断提高，传统建造方式能耗大，环境污染严重，积累的矛盾和问题日益突出，建筑企业要不断探索以构件预制化生产和装配式施工为生产方式，以设计标准化，构件部品化，施工机械化，管理信息化为特征的“建筑工业化”的新型生产模式。

四是体制机制创新。就整个建筑行业来讲，要走好创新之路，还必须进行体制创新。目前，我国的建筑业虽然经历了四十年改革发展历程，但在行业管理体制上仍然存在许多问题，如法制不完善，市场不规范，政企不分开，行政无边界等等，这些都严重制约着社会生产力的发展和提高，都需要不断进行改革创新。

**4、走好建筑工人产业化发展之路**

目前，国内的建筑业工人主要以未经过系统培训的农民工为主，无论是社会、企业，对其职业生涯发展、个人素质提升的关注都较少。比如对工人技术水平的评定不够科学、合理；高素质技术工人在城市落户、社会福利等方面的政策措施难以落地；对工人的技术培训体系不健全。而且随着国内“人口红利”和低成本劳动力优势的减弱，这些问题将更加凸显。产品和服务是由从事产品和服务工作的人创造的，没有精益求精的“工匠精神”，就不可能创造出高品质的产品和服务，而精益求精的“工匠精神”，是要经过长期培养养成的，并且还必要建立起一套运行有效的长效机制。所以，走建筑工人产业化发展之路是一种必然选择。

一是倡导工匠精神，优化高技能人才生存环境。要使全社会形成“品质化”、“精细化”的生产观念。尤其在典型企业大力褒奖、典型人物树立宣传方面，将传统的小规模“点”式宣传扩大为有计划的系统性宣传；另一方面，积极应用新媒体，使“推动式”宣传可以转化为“主动式”宣传，从而实现“工匠精神”的真正深入人心，树立起崇尚“工匠精神”、尊重“工匠人”的社会风尚，不断优化高技能人才的生存环境。

二是打造工匠辈出的机制。加大政策引导力度，促进供给制改革落到实处，制订增品种、提品质、创品牌的具体措施，确保“中国制造2025”战略的全面落地。相关部门建立科学合理的“工匠人”的职业发展通道，完善技术评价考核体系，对于技术能力的评价突出实用性、实效性，提高高技能人才的薪酬福利水平，改善农民工的生活品质，从机制上保证“工匠人”有一个良好的职业发展环境和生存生活环境，不断提高“工匠人”的生活质量。

三是提升工匠群体素质。加强技术工人培训，着力提升操作工人的技术技能素质水平。要发挥政府、企业、个人和社会四个方面的积极性，建立起立体交叉、注重实效的操作技能人才培训、使用、提高的制度体系架构。可由相关部门牵头，建立覆盖更全、标准更高、机制更优的技术工人培训体系，例如在社会、学校（含培训机构）、企业三个层面建立连接更加紧密的培训体系，以改变现在普遍存在的农民工“不培训就上岗”，或教学与实践脱钩的情况。

四是优化工匠管理的体制机制。要加快畅通农民工市民化发展的通道，改革城乡二元结构体系，拆除农民工在户口、就业、住房、就医、社保、子女入学、升学、高考等方面的藩篱。可优先考虑在城市已生活工作一定年限（比如说十年）、技能素质达到一定级别（比如说高级技工）的高技能人才，使他们尽快市民化，享受市民的正常待遇，使他们能够长期在城市安居乐业、幸福生活。还应当设立一大批专门从事建筑工匠管理的专业公司，将广大的建筑产业工人组织起来，发展起来。

**5、走好信息化发展之路**

习近平总书记说，“信息化为中华民族带来了千载难逢的机遇”。“信息互联技术”作为人类进入工业革命以来一次重大的、革命性的技术，已经深深地影响着当今社会的各个方面，推动着社会生产力的大幅提升。特别是“互联网+”概念的提出，加快了信息互联技术在各行各业中的应用。但是，客观地说，目前整个工程建设行业的信息化水平还不高，个体差异还比较大，少数优秀企业已经基本实现了企业级信息集成应用，达到了企业信息化3.0水平；也还有一些企业仍处在岗位级工具性应用水平（即企业信息化1.0）；大多数企业则处在部门级应用水平（即企业信息化2.0），其中一部分企业正处于部门级应用向企业级集成应用的过渡阶段（可以称之为企业信息化2.5）。

工程建设企业信息化困难重重，概括起来有“三座大山”：一是IT产品与企业管理的“两张皮”；二是各业务系统之间的“部门墙”；三是业财资税之间的“数据篱”。这“三座大山”严重阻碍着企业信息化的深化和提高，我们必须发扬愚公移山的精神，迎难而上，攻坚克难，持续努力，搬掉这“三座大山”，否则，企业信息化水平不可能实现根本性突破和质的飞跃。

一是真正克服“两张皮”。建筑企业信息化，就是将建筑企业的运营管理逻辑互联网平台化，通过信息互联技术与企业管理的深度融合，实现企业管理数字化和精细化，从而提高企业运营管理效率，进而提升社会生产力。这里，理清建筑企业的运营管理逻辑是前提，管理与技术的深度融合是关键，数字化和精细化是方法和途径，提高企业管理效率和提升社会生产力是目标和目的。

建筑企业运营管理有着它的基本规律和基本逻辑，对于IT企业来讲，应该从需求端出发，少一些互联网思维，多一些实体经济思维，以实体企业为主，以满足实体企业的管理需求为目标。IT企业只有研究透建设企业和行业的需求，提供符合需求的产品，切实解决“两张皮”的问题，使建设企业得到健康发展，IT企业自身也才能得到持续发展。企业经营管理只有真正运用信息互联技术，才能切实提高工作效率和企业效益，才能极大地提高企业生产力水平。

二是坚决打掉“部门墙”。信息化是以一定的标准化为基础的。企业管理信息化必须通过管理标准化、标准表单化、表单数据化、数据信息化、信息集约化来实现的。建筑企业要多一点互联网思维，要站在IT的角度去思考，你既然要用这个技术，那你就得适应技术规则的基本要求，要想在火车道上跑，就得把轮距做得跟火车轨道一样的宽度才能快速行驶。

由于工程建设行业的特殊性和多样性，我们在推行管理标准化的时候，不能仅仅在管理行为的标准化上花气力，更应当在管理语言的标准化上下功夫。具体来说，就是要把管理语言细化到管理信息因子，通过统一的数据编码，形成统一的计算机能懂的管理语言，为实现管理与技术的深度融合创造条件。管理信息因子标准化数据编码及其应用操作规范，可以归纳为两点，一是统一语言，二是统一信息交互规则。以管理语言的统一性满足管理行为的多样性。

在进行企业级信息集成应用顶层设计时，必须着重考虑好核心、基础和目标这三大问题，核心是商务业务财务一体化主数据管理，基础是成本过程管控为主线的综合项目管理系统，目标是满足全集团多组织高效运营有效管控。只有能够满足核心、基础、目标这三个基本要求的信息化，才可以称得上基本实现了企业级集成应用。企业所有的业务系统都要在标准统一的主数据平台上进行信息互通、数据共享，才能实现各项业务横向与纵向高效协同集成。这里的关键要素是主数据标准必须统一，各业务系统数据必须与主数据系统互通。否则，各业务系统之间就会形成“部门墙”，数据不通、数据不准、数据不全的问题就难以解决，就会长期制约着企业信息化水平的提高。

三是切实拆除“数据篱”。企业经营的基本逻辑是收支平衡。任何一家企业要想持续经营，最基本的要求就是要实现收支平衡。工程项目自中标签约开始，到最终结算完成，整个过程涵盖了各类管理行为，这些行为均围绕成本、收入及效益之间的关系展开。实现商务过程成本和财务收支核算的无缝连接，实现商务成本、财务核算、资金支付、税费缴纳等经济数据的完整、准确、一致，是企业信息化过程中必须面对、必须解决的基本问题。

对工程建设企业来说，经营管理的基本指标有两个，一是利润，二是现金流。企业经营管理的成果主要体现在经营性净现金流和净利润两大指标上，经济类业务包括业财资税四个方面，这四个方面产生出八组基本数据。这两大指标、四个方面、八组数据是企业经营管理的最基本目标，它们之间相互关联，相互影响，是一个不可分割的整体。企业信息化建设就要通过信息互联技术去完成、去实现这种需求。企业信息化只有实现管理和技术深度融合，才是好的信息化，这也是技术应用好坏的检验标准，是信息技术应用成败的试金石。

信息互联技术的应用是一场伟大的革命，建筑企业的信息化，慢不得、快不得、停不得、丢不得。慢了就会落后，但也快不得，因为信息化有个过程，同时也不能停、更不能丢，否则就会失去发展的机会，就会被历史所淘汰。可以说，谁拥有信息互联技术谁就拥有未来！

唯物辩证法告诉我们，事物总是在螺旋式上升、变化中发展的，世界总是在波浪式前进的。在充满不确定性的今天，世界的无限变化给了我们无限的可能和无限的希望，只要我们微笑着面对变化，拥抱变化，脚踏实地，仰望星空，与变化共舞，与时代偕行，沿着正确的道路前进，就一定会达到光辉的彼岸，迎来无限美好的明天。