

大型铁路建筑企业转变经营方式研究

——以中铁四局为例

许宝成

(中国中铁四局集团有限公司,合肥 230023)

[摘要] 随着国际市场后金融危机时代的来临以及国内铁路市场、房地产等行业的政策调整,以铁路为主营业务的大型建筑企业面临着很大的压力,通过分析目前建筑企业面临的困难与挑战,提出建筑企业树立先进管理理念和推进科学运营方式的必要性,并以中国中铁四局集团有限公司为例研究铁路建筑企业转变经营方式的方向、路径和措施。

[关键词] 建筑企业;铁路;转型;经营方式

[中图分类号] F426.92 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 1009-1742(2012)12-0058-04

1 前言

改革开放 30 多年来,我国经济的平均增长速度超过了 9%,国家对基础设施建设产生了强大需求,中国建筑业步入了水涨船高、风生水起的联动成长和机遇扩张期。然而,随着国家经济增速的放缓、建筑产品的逐步饱和,以及“7·23”温州动车事故后铁路市场的急速下滑,中国建筑企业特别是主要依赖铁路市场的大型国有建筑企业陷入了相对低迷的境地,普遍经历了市场萎缩、规模下滑、资金紧张和运转不灵等生存压力,在低迷中渡难关、在转型中求生存是每一个企业都无法忽视的重大命题。

中国中铁四局集团有限公司(以下简称中铁四局)是一家以铁路施工为主营业务的大型国有建筑企业集团,本文以其近年来的转型发展实践为例,通过对建筑施工企业面临形势的分析,研究铁路建筑企业转变发展方式的方向、路径与措施。

2 建筑施工企业面临形势分析

2.1 国民经济发展对基建板块的依存度逐渐降低

2008 年金融危机爆发以来,虽然全球经济复苏

的不确定性依然存在,下行风险尚未消除,但是世界经济萎缩已经止跌回暖,中国经济在经历短暂挫顿后,仍旧保持了稳定的发展势头。但是,这似乎与往昔号称中国经济风向标和晴雨表的建筑业关联不大,建筑业特别是房地产等行业这一次再也没有随着经济大潮的涨落而起伏,中国建筑业已经难以其经营业绩和景气指数来折射中国经济的冷暖炎凉,所有这一切都是基于以下 4 种原因。

其一,部分建筑产品已经阶段性饱和或者趋于饱和。

其二,建筑市场红利已被提前透支,特别是“4 万亿”主要用于基建投资的救市措施出台后,市场需求在短时期内被超额满足,在相当长时间内,对基建投资都很难有大手笔之举。

其三,一些基建板块的投入产出效益不甚符合经典的数学模型,业界对国家重点基础设施的社会效应与经济效应争执不下,建设主体的投资积极性大大挫伤。

其四,金融业服务重点将由基础设施转向实体经济,资金缺口严重的建筑业仍然没有得到政策上的有力支持。可以说基建投资很难继续成为拉动经

[收稿日期] 2012-09-07

[作者简介] 许宝成(1956—),男,山东单县人,教授级高级工程师,研究方向为企业管理;E-mail:ztsjxc@163.com

济的主导手段,基建行业在经济发展中的助推作用将逐步弱化。

2.2 建筑行业将步入艰难的调整期和残酷的洗牌期

2011年以来,由于银根紧缩和压缩基建规模,一些在建项目或工期大幅延长,或投资大幅压缩,或仅仅保证重点工程开工,虽然这种情况近期有所好转,但是从整体上看,资金供给还不能满足在建项目合理的工期推进。一方面加大工程建设成本容易诱发安全质量隐患,另一方面容易导致产业萎缩和债务危机。更为严峻的是,总体资金不足的现实困境并没有阻止部分建设主体大兴土木的热情,垫资施工频频出现,低于成本价竞争时常发生,前几年价格理性回归的良好生态环境已经遭到显著侵害。

目前,大型建筑企业面临的困境也有由于对建筑行业过热后下行趋势预测不足和应对不力的深层次原因。2011年,全国建筑业产值利润率只有3.6%的前提下,一些企业的单位产值负债率甚至达到15%~40%,企业有限的盈利能力甚至支付不了银行利息,长期处于资金净流出状态,已经陷入入不敷出的境地。

2.3 铁路建筑企业主营板块显著下滑

“十二五”铁路建设投资规模为2.8万亿元,而“十二五”前期在建工程剩余投资规模也接近2.8万亿元,“十二五”建设目标已经在“十一五”提前启动。投资计划的提前透支以及“7·23”动车事故等因素的交相作用,使铁路市场在毫无缓冲的情况下出现了热冷急转,2011年铁路一级市场招标项目只有365亿元,仅为2010年8517亿元的4.28%。尽管2012年8月份以来,中华人民共和国铁道部为积极落实中央“稳增长”要求,密集出台了多项加快铁路建设措施,铁路市场已从低谷逐步回归常态。同时,城市轨道交通、保障性住房等新兴市场也将成为建筑行业的成长性业务,建筑行业在未来数年保持平稳发展尚可期待,但难以消化在建设高潮期形成的庞大产能,铁路建筑企业恐怕再也无法回到前几年那种市场高涨、任务饱满、机遇众多的黄金发展期。

2.4 多重问题积重难返加快了企业内部化

建筑市场属于充分竞争市场,与一些资源性企业和垄断性企业相比,建筑企业长期处于弱势地位,难以获得与其社会属性和公共义务相匹配的话语权,特别是由于其战略地位的从属性、市场竞争的过

度性以及企业总量的富余性,使其在市场中难以适从,在环境变迁中的处境艰难。尤其是部分大型建筑企业自身存在的理念传统化、监控低效化和粗放化等历史问题,在经济和社会快速发展时期不仅没有得到很好地解决,反而被过热的市场供求和汹涌的规模扩张大大掩盖,有些问题甚至还日益膨胀、积重难返,一旦潮落之后,隐藏的问题集中爆发、乱病丛生,一些企业不同程度地出现了资源过剩、债台高垒、效益枯竭的“高潮综合症”,如何实现持续发展是很多企业无法回避的现实问题。

3 建筑企业先进的管理理念和运营方式

建筑企业从来就没有停止对自身问题的深刻剖析和对先进管理的持续探求,尤其是市场进入低谷时期和项目进入微利时代,这种探求显得更加急迫。目前,企业经营者已经把集约化、流程化、信息化视为工程项目管理的主流趋势。一些民营建筑企业在机制创新上甚至走得更远,明确了公司为项目管理主体,弱化项目部和项目经理的权限,公司相应建立了材料、周转料、设备、劳务、资金等内部要素市场,由集团内专业分公司集中配送。以大成公司为代表的日本建筑企业,则依靠强大的总部管控能力、充分的集约管理、先进的信息化体系以及自上而下的执行能力,使其多年保持稳定而良好的经营水准。

4 铁路建筑企业产业结构调整方向探析

中铁四局集团作为中国中铁的“标杆企业”,连续13次获得铁路信用评价A类称号,在转型发展方面做了以下探索和思考。

4.1 市场布局由一业独大向多元并重转变

中铁四局是典型的铁路建筑企业,“十一五”期间承揽铁路份额1094亿元,占当期全国铁路建设总投资的4.5%,五年间铁路份额分别占当年本公司国内营销额的52%、36%、63%、72%和70%。正是铁路业务的强力支撑,企业营业额从2005年的140亿元增长到2010年的507亿元。但是,中铁四局自恃物极必反、过犹不及,在全面分享建筑业“盛宴”同时,还及早进行了风险防范和市场转移工作。

在建筑领域大干犹酣之际,没有盲目跟风追涨而大幅扩充产能、没有一味扩充队伍而增加改革成本,而是及早捕捉了市场低潮的必然性和严重性,提前做好市场转移的思想铺垫和政策铺垫;在市场低潮初露端倪之际,及时预见企业即将面临的任务

不足、资源闲置、矛盾凸显等严峻问题,尽可能在高潮未退时完成原始积累,在实力雄厚时补齐结构性短板,提前塑造了优于同行的抗风险能力。

2011年铁路市场急剧下滑后,持续加大城市轨道交通、水利航道、保障性住房等新兴市场的开发力度,全年承揽非铁路任务241亿元;确立了“以我为主、背靠政府、依托银行和协同股份公司作战”的海外业务经营方针,遵循“资源优于国内、标准高于国内、管理严于国内”的海外项目管理原则,在国内项目大干快上之际加强了国际市场开发,2011年签订海外业务110亿元,目前海外业务存量达到240亿元人民币;充分利用我公司存量资金庞大和连续多年银行“零贷款”的独特优势,先后开发了中铁滨湖名邸、淮南山南新城等9个投资项目,在手投资业务预算总额达217亿元,市场布局已由过去的铁路业务一业独大,转变为铁路、非铁路、海外、资本运作等多业并举的新格局。在2011年承揽铁路任务只有19亿元的情况下,新签合同额依然达到400亿元,2012年前7个月,在承揽铁路任务只有17.7亿元的情况下,新签合同额达到230亿元,企业规模没有随着铁路市场的骤然下降而出现剧烈波动,企业抗风险能力明显提升。

4.2 企业结构由松散离析向专业精干转变

建筑企业要降低个体成本和拓展竞争实力,关键要在企业结构设计中遵守七大原则。

第一,固守特色优势。多年的经验和教训表明:确保产品结构有限多元和特色业务持久巩固是理性而负责任的选择,特别在市场高涨期要防止牺牲特长、盲目跟风的浮躁行为,在市场低潮期要防止放弃优势、盲目转向的急躁行为。

第二,培育新兴产业。能不能利用市场转型和科技创新培育新的产业,是企业竞争力的集中表现,只有这样才能有效地规避市场定位趋同化、产业发展同质化和主攻方向重叠化。

第三,摸准市场脉搏。要遵循市场竞争和行业演变的基本规律,努力做到“企业规模与市场放量相匹配、企业结构与市场结构相匹配、企业目标与市场走向相匹配”,当能力与规模不匹配时不一味求大,当效益与规模不同步时不刻意追高,努力使管理幅度和管理层次得到最佳契合。

第四,规划队伍结构。要切实改变关联企业使用不计多少、不分类型、鱼龙混杂的局面,总之在生产模式和合作伙伴选择上,既要避免过于集中、受制

于人,又要避免过于分散、效率低下。

第五,惠顾关联企业。一个企业能够在多大程度上激励和惠及关联企业,不仅是企业发展境界的体现,也是提高自身生存能力和降低个体成本的需要,特别是上游企业要克服过多招揽下游企业、默许过度竞争、过量盘剥合作伙伴的短期行为,要鼓励其生产规模化和合作长期化。

第六,完善交易规则。大力推进合作伙伴在企业内部合理流动和有序竞争机制,广泛实行公开招标、竞价准入制度,切实改变按照“显规则”承揽工程、同时按照“潜规则”进行劳务分包、物资采购等对企业发展极为不利的格局。

第七,建立准入机制。建立合作伙伴“黑名单”制度,着力改变由于平台不健全、信息不对称,不良合作伙伴得以在各成员企业之间浑水摸鱼的现象,让“黑名单”企业到处碰壁。

4.3 项目运营由原始粗放向理性现代转变

当前银行融资成本达7%左右,已接近或超过项目平均毛利率,在举债生产几乎无利可图的情况下,项目生产节奏和企业产值规划要理性而科学,坚持量入为出和以收定支,不能在短贷长投局面下一味上规模,不能在收不抵支的情况下一味保产值,不能在资金断链的风险下一味赶进度。

与此同时,还要摒弃传统的施组编制观念,应在满足工期、安全质量前提下坚持以效益最大化为为主线,实行由生产型施组向经济型施组转变,项目推进要坚持关键线路总成本最低的原则,要在早出形象、早出业绩与大量增加投入、大额占有资金之间进行理性取舍,要在尽早、尽多地回流资金与避免无谓投入上合理权衡;要对项目生产模式、承包方式、合作伙伴数量和资源配置方式进行严格的限定,不能过于追求单一的纯劳务分包和工序承包,从而把降低成本的压力和动力传递给产业链的各个环节。

4.4 资源配置由充分授权向全面集约转变

在市场已经步入紧缩时期和微利时代的环境下,企业资源配置不能一味追求社会化和市场化,要在关键设备自有化、关键工序自主化、关键队伍自我化、关键产品自制化的理念下,为本企业资源和员工创造更多的机会;延长产业链条、实行深度加工、截留中间费用、拓展增值业务是细水长流和“做大蛋糕”的重要途径,要及时建立建材和半成品加工厂,建立内部资源调剂市场,对设备与资源实行跨区域、跨项目、跨企业调剂,确保实现循环利用;要狠抓资

金集中管理、保险集中筹划、资金集中支付、债务集中控制等工作,在紧缩时代确保资金充裕。

要大力推行有限职能项目部建设,逐步弱化项目部在资源配置、分包定价、物资采购、费用结算和人员使用等方面的职能,建立有限授权、有限责任、有限职能的新型项目部,大力推广公司主导下的集中签约、集中结算和集中支付工作,改变传统型项目部“大而全、小而全”的落后格局;强力推行物资集中招标采购,建立物流直销体系,努力将批量优势转化为价格优势,防止有限的工程利润被众多的中间环节层层截留。

4.5 过程监管由低效迟缓向快捷高效转变

在当前项目点多线广、管理鞭长莫及和市场反复多变的环境下,信息化管理可以克服项目运行中随意性、差异性、人为性等弊端。鉴于项目信息化管理是工程技术与信息技术相结合、管理机制与网络平台相结合的产物,要紧紧围绕建筑主营业务和主

导产品的特点,建立一个涵盖面广、兼容性强和实用性突出的项目管理系统软件,构建基于先进信息技术的企业内控网络,使系统软件能用、好用和管用,促进企业运行模式的深刻变革。

5 结语

铁路既是攸关国家发展战略的重大基础性工程,又是事关民生大计的关键公益项目,铁路行业改革不能完全依据市场化模式,衡量铁路经营成效也不能完全依据投入产出模型。铁路建筑企业在正视和解决自身问题的同时,也期望有关各方能及时体察建筑行业发展实情,维护政策的连续性,引导舆论的公正性,树立自主产业技术的自信心,努力保障在建项目资金供应,适时推进重点项目开工,继续推动中国铁路“走出去”战略。政府与企业携手并进、共同发力,唯有如此,才能实现企业、行业与社会持续健康发展。

Research on changing operation mode for the large railway construction enterprise — taking China Tiesiju Civil Engineering Group for example

Xu Baocheng

(China Tiesiju Civil Engineering Group Co. Ltd., Hefei 230023, China)

[**Abstract**] With the era of financial crisis in international markets and domestic real estate industry policy adjustments, the large construction enterprises in which railway is the main business are now facing a lot of pressure. In this paper, the analysis of the difficulties and challenges in current construction enterprises is given, and the suggestion of building the advanced management concepts and methods of operation are proposed. Furthermore, the paper discusses about the changing operation mode of railway construction enterprise by the example of China Tiesiju Civil Engineering Group.

[**Key words**] construction enterprise; railway; changing mode; operation mode