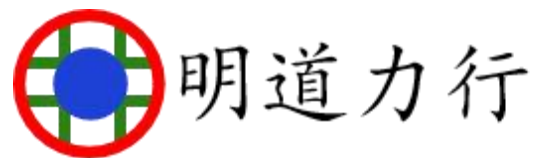




2026年建筑业形势与应对策略

中国·江西 2026年4月



耿海波

- 工程企业资深管理咨询专家
- 中国建筑业人工智能研究课题组成员
- 江西明道力行企业管理咨询公司 总经理

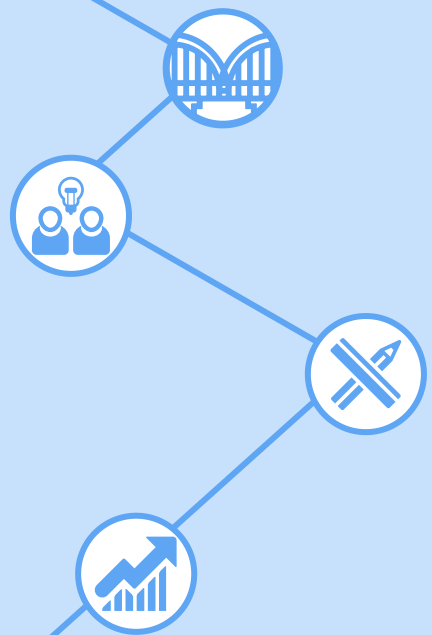
咨询案例

- 服务客户：中建四局、中交三公局、四川四建、北投集团、中国水电八局、中恒建设、中建八局三公司、中机联合、陕西化建、金坛建工、昌南建设、康成建设、朝晖城建、江西路桥隧道等
- 擅长领域：企业发展战略、市场经营体系、管理标准化体系、数字化转型、EPC项目管理体系、人力资源管理、财务核算体系、绩效管理、组织变革等
- 出版书籍：《工程建设项目风险管理》等

目 录

第一章 对行业发展形势研判

第二章 “十五五” 建筑施工企业主要应对策略



“十五五”的建筑业呈现出新的特点，未来竞争将更加激烈

行业总量早已见顶

- 2013年后，建筑业总产值告别了年20%的高速增长，从2015年开始在低位波动。
- 2025年，全国建筑业总产值为30.38万亿，比2024年下降5.43%。近年来该指标首次下降。
- 原料产量和设备销量在经历增长和稳定后，2022年后处于下降趋势。

1

细分领域分化明显

- 从各行业固定资产投资及近三年的增速来看，房屋建筑行业呈下降趋势，化工石化、能源电力行业下降后反弹，水利、市政、公路行业相对稳定，新型基础设施、生态治理、民生建筑设施、城市更新与乡村振兴、新型储能等领域呈上升趋势。

2

低效投资资金承压

- 基础设施运营收不抵支。例如高速公路营收缺口逐年上升，2022年达到6279亿元。十大机场平均营收74.4亿元，7家机场为亏损状态，平均净利润-7.0亿元。
- 建筑业上市公司归母净利润普遍下降，经营现金流出同比增加，债券违约明显增加。
- 地方政府负债率居高不下，东北、西北、西南地区部分省市及天津市等12个省市被列为高风险。

3

分化加速内卷加剧

- “马太效应”加剧，八大建筑央企市场占比逐年增加，2025年达到56.4%。
- 产值利润率下降。建筑业产值利润率近10年处于下降趋势，2025年降至2.2%。
- 纵向上央企、大型企业下沉，卷成本、卷资金、卷模式、卷资源、卷服务。
- 横向上“蓝海”卷成“红海”。从房建、市政行业向水利、新能源转型。

4

整合淘汰明显加快

- 国资委或地方政府主导建筑企业整合重组，国资委直接监管的央企数量明显下降，地方政府重组形成区域支柱型工程企业。
- 央企和上市公司并购重组频繁。
- 建筑企业破产重整和淘汰明显加快。据不完全统计，2022年至2024年，全国累计超2200家工程企业破产重整。

5

“十五五”的建筑业未来竞争将更加激烈，行业洗牌已经来临，转型升级是发展的必然

模式转型成效不一

- **工程总承包新签合同占比上升，工程总承包企业分化明显。**央企/国企新签合同额占比超40%，占主导地位。
- **工程总承包业务区域不平衡。**江浙EPC渗透率超50%，中西部发展不足。
- **工程总承包、运维将是工程行业未来主要方向。**
- **提供系统性解决方案，投建运一体化是未来的方向**
- **多业态、跨界融合是发展趋势。**

6

海外拓展提上日程

- **八大建筑央企是“工程出海”的主力军。**2023年八大建筑央企合计海外新签合同占我国对外承包工程新签合同的**86.8%**，2024年为**95.1%**。
- **中国工程企业国际化率在低位徘徊，更多的企业在研究布局海外市场。**2021年中国企业国际化率9.9%，显著低于外国企业国际化率67%，海外有较大空间。

7

市场管理更加规范

- **统一市场构建：**重点清理地方保护性政策，破除建筑市场准入隐性壁垒。
- **准入限制放宽：**深化“放管服”改革，取消不合理准入限制，打破地方保护壁垒。
- **信用体系强化：**建立全国统一信用评价体系，信用评价结果影响企业招投标、融资等。
- **招投标市场与分包等合规治理，市场更加规范化**

8

从业人员结构与模式变化

- **从业人员年龄结构持续老化：**建筑业农民工平均年龄持续走高，2024年为43.2岁，而农民工数量呈现下降趋势。
- **行业吸引力下滑明显：**清华大学建筑学专业排名逐年下滑，2019年已经跌至12名，专业热度下降，建筑人才正在减少。
- **建筑产业工人成为未来企业的重要力量，纳入公司统一管理**

9

人工智能冲击显现

- **人工智能的出现**对全球经济、制造业的冲击显现，对勘测设计行业冲击明显，对建筑业也有较大影响，建筑企业需要适应AI，并将AI应用到自己熟悉的领域，提升企业效率。

10

不可忽视的现象1：地方政府工程因产值落地和财政压力等要求形成地方投资项目内循环现象，地方平台公司获利的同时也承担政府的债务风险

原因

1. **经济发展与就业。**地方政府通过扶持本地企业促进就业和税收
2. **政绩考量。**地方官员政绩考核与经济指标挂钩，扶持本地企业见效快
3. **降低风险。**本地企业熟悉本地环境，减少项目风险
4. **地方保护主义。**地方政府通过政策文件、隐性壁垒限制外地企业
5. **财政压力。**地方政府财政紧张，优先本地企业以缓解压力
6. **政企关系网络。**政治关联影响项目分配

呈现方式

1. 政策文件倾斜
2. 招标条件设置。要求本地分支机构、特定资质
3. 评分标准倾斜。本地纳税就业人数加分
4. 直接委托或邀请招标。绕过公开招标
5. 隐性壁垒：繁琐审批、信息不透明
6. 地方政府与本地企业成立合资公司，以混合所有制形式参与项目
7. 通过平台公司及下属的建筑施工企业进行参与政府工程

不可忽视的现象2：在高质量发展的过程中，智慧工地、人工智能与BIM等技术应用效果不明显，企业陷入技术迷茫

- 01 建筑行业“高营收低利润”的畸形结构直接抑制技术投入。智慧工地动辄几十万元的投入实际效果不明显；技术对资金与人员的持续投入也让企业望而却步；
- 02 面对老旧小区改造、异形结构施工等复杂工况，智能化设备难以满足复杂现场
- 03 技术落地面临“数据营养不良”的共性难题厂商设备数据接口不统一，多机协同作业难度大
- 04 硬件设备与工地环境存在“水土不服”。施工场景的粉尘、振动、极端天气等复杂条件，对设备稳定性提出远超普通工业场景的要求

- 05 数字孪生等前沿技术落地成本高昂，远超企业承受能力
- 06 跨主体协作存在“数字鸿沟”。设计方的BIM模型精度常停留在可视化阶段，而施工方需要参数化阶段的数据支撑。业主、总包、分包间的数据壁垒，使得智慧工地平台沦为“信息孤岛”
- 07 政策执行存在“最后一公里”问题。尽管《智能建造技术导则》等文件明确技术推广要求，落地推广与实际场景复杂性矛盾尖锐，执行难
- 08 技术投入与价值感知存在时差。技术的长投入与项目的短周期的错配，企业难以及时感知技术价值。同时，技术的服务生态尚未成熟

对大多数企业来说，技术要以项目提质增效为目的，融入项目现场并且能快速产生效益，超前的、花里胡哨的、投入大的要谨慎

不可忽视的现象3：曾经各地大力推进的装配式（预制PC）效益不高，陷入困境，骑虎难下，企业投资降温

市场与问题

1. 装配式自身的弊端：运输、吊装、验收标准、覆盖范围等
2. 受房地产影响，依赖政府补贴方式不可持续
3. 超高层装配式市场认可度不高，技术尚存不足
4. 装配式成本居高不下与缩短工期不明显
5. 行业的极度内卷下，利润几乎为零
6. 建筑行业的非标化与装配式的产品化、标准化要求差异
7. 厂房、设备、生产资料投资大，回收期长

发展策略

1. 寻找适合的市场机会，不拘泥于房屋建筑和大件预制PC，重点在路桥、水利、管道等细分领域
2. 标准化、轻量化、产品化更能发挥工厂预制的优势
3. 极度内卷下，降低成本成为竞争的必然
4. 掌握装配式的核心价值链环节，或增加核心价值链的合作
5. 结合项目生产考虑投资方向，减少重资产投入

建筑业市场巨大，拥有32万亿美元的规模，细分市场机会不断涌现新的机会

各行业固定资产投资及近三年的增速（房屋以房地产投资代替）

下降或稳定的行业

- 房地产（10万亿，-10.6%）
- 公路（2.6万亿，-10.8%）
- 市政（1.8万亿，-9%）
- 铁路（0.85万亿元，11%）

周期性行业

- 采矿业（1.1万亿，10%）
- 化工石化（2万亿元，5%）
- 冶金业（2.1万亿，5%）

上升的行业

- 电力（1.8万亿，19%）
- 水利（1.4万亿，12%）
- 水运（0.2万亿，8.3%）、民航（0.13万亿，17%）
- 新基建（数据中心）与全域治理
- 三大工程、工业建筑（制造业9.2%）、好房子、民生工程（学校与医院）、国防工程（军科、军企）、城市更新、乡村振兴、农业建筑等

《“十五五”规划建议》关于建筑业细分市场的解读

- 1. 新型工业化：**1) 制造强国、网络强国、航天强国（首次）；2) 提升传统产业：矿业、冶金、化工、纺织、船舶等；3) 新兴产业：新能源、新材料、航天航空、低空经济；4) 未来产业：量子科技、生物制造、氢能和核聚变、脑机接口、具身智能、第六代通讯等；5) **高科技厂房建设、科技型企业总部大楼建设；传统制造业改造，……；**
- 2. 安全基础设施：**1、传统基础设施改造升级；2、新型基础设施**超前投资**（信息通信网络、全国一体化算力网等、科技型基础设施）；4、水网基础设施；“平急两用”工程；5、综合交通运输系统（水运工程）；
- 3. 新型城镇化机会：**1、“好房子”建设；2、城市更新（城市管网及水务）；3、乡村振兴；4、学校、医院、康养、保障房等民生工程（**提高民生类政府投资比重**）；
- 4. 绿色转型机会：**1、零碳园区；2、合同能源管理；3、资源循环利用；4、生态环保；3、能源基础设施（光水核清洁能源、新型储能建设、电网建设）；
- 5. 海洋强国。**

未来，高品质住宅，健康养老建筑仍有大量空间



高品质住宅

- 2025年住建部明确将住宅层高标准调整为不低于3米（原多为2.8米），湖北省实施《高品质住宅技术标准》，要求建筑主体结构按100年耐久性设计；
- 政策强调建设**安全舒适绿色智慧的“好房子”**，推动新技术、新材料应用，释放内需潜力；
- 高端住宅市场趋向**集成智能家居、节能系统（如光伏屋顶）和环保材料、绿化舒适**；
- 高净值人群对居住品质、设计细节及配套设施的要求提升，**一线及核心二线城市**需求旺盛。

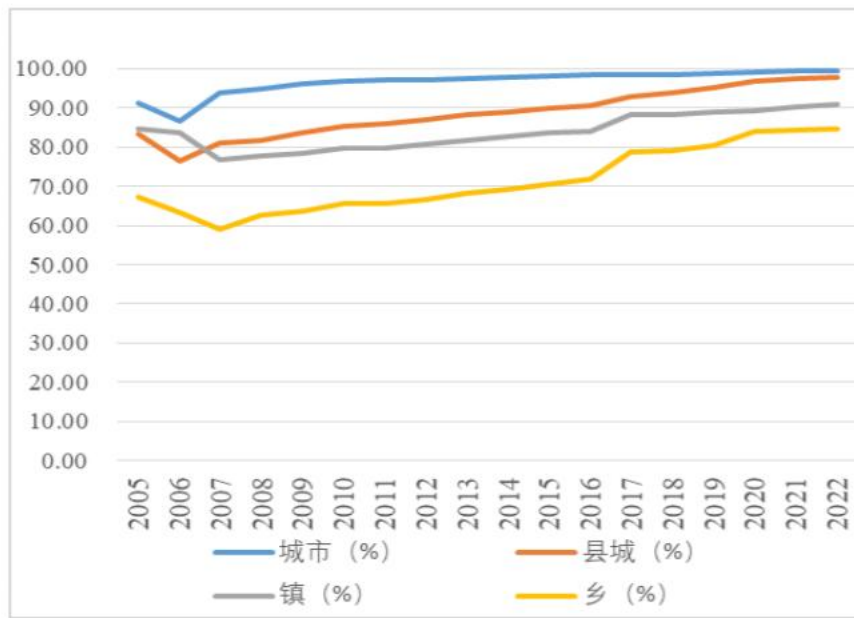


养老建筑

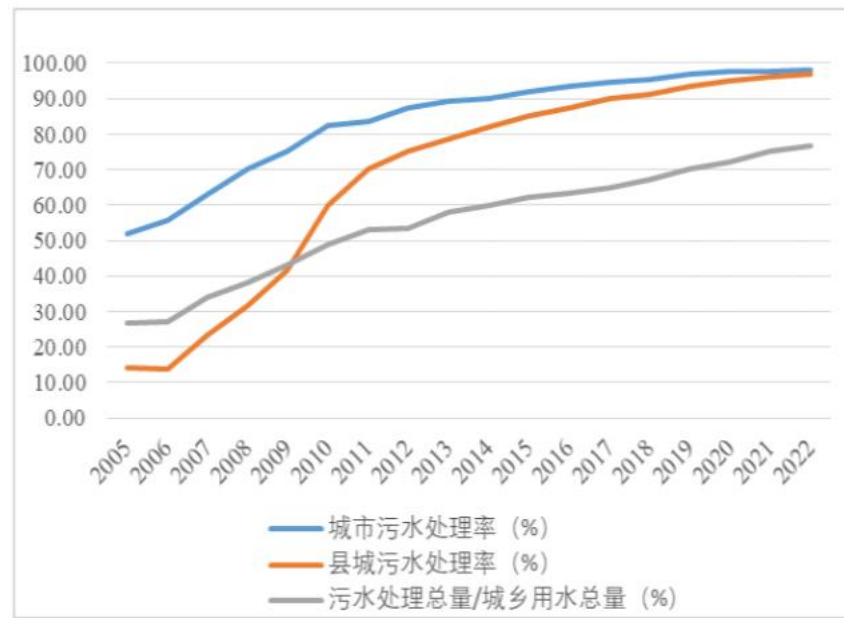
- 中国65岁以上人口占比已达18.1%（2024年），预计2040年进入**超老龄化社会**；
- 针对**不同健康状态的老年人**，产品分为**自理型公寓、协助生活社区和专业护理机构**。例如，55-75岁群体更关注“退休生活品质”，75岁以上则需长期照护；
- 2024年养老地产市场规模预计超1.75万亿元，2030年或达20万亿元，成为经济增长最快领域之一；
- **物联网、大数据应用于健康监测和紧急救援**，智能家居提升便利性；**医养结合模式**整合医疗资源，构建“预防-治疗-康复”一体化服务。
- 随着老龄化社会的到来，**丧葬以及墓地**即将爆发新的需求

老旧供水管网改造与污水处理未来仍将保持增长

城乡用水普及率变化情况



城县污水处理率变化情况



- 根据住房和城乡建设部办公厅节水政策要求，到 2025 年全国公共供水管网漏损率力争控制在 9%以内，水资源节约和循环利用达到世界先进水平，**未来城市老旧供水管网改造仍将是水利行业投资的重要内容。**
- “十四五”期间，我国污水基础设施建设主要规划在补齐城镇污水管网短板，与城市和县城污水处理率尚有差异，乡镇污水处理缺口较大。**预计未来污水处理能力仍将保持增长，但增速将有所放缓。**
- **2025年12月31日，发改委发布政策导向：大力推进城市生命线安全工程，启动超过10万公里的老旧管网改造**

城市更新的时代背景：城市化进入“下半场”



从“增量扩张”到“存量提质”的转折点

- **过去（城市化上半场）**：改革开放以来，城市化率已经超过66%。以新城建设、土地扩张、外延式发展为主的阶段。
- **现在（城市化下半场）**：许多早期建设的城区已经老化，无法满足现代生活需求。城市发展必须从追求“量”转向提升“质”，向既有建成区要效益、要功能、要品质。城市更新是“存量提质”的核心手段。



社会主要矛盾变化在城市领域的体现

- **社会主要矛盾变化**：已经转化为“人民日益增长的美好生活需要和不平衡不充分的发展之间的矛盾”。
- **在城市中，这个矛盾具体表现为**：人民对优质住房、优美环境、完善配套、便捷交通、丰富文化的需要，与老旧小区、脏乱差街区、短缺的公共服务、交通拥堵等现实之间的差距。城市更新正是为了解决这些“不平衡不充分”的问题。



经济发展模式的转型需求

- 过去依赖房地产和基建投资的增长模式难以持续。
- 城市更新能拉动有效投资，但又不只是“盖房子”。它融合了**绿色建筑、数字科技、养老托幼、文化创意**等众多产业，是推动经济转型升级、培育新动能的重要抓手。它能创造新的消费场景和投资机会，促进产业迭代。

城市更新的深层次意义：一种发展模式的转型、一种治理方式的变革、一场深刻的社会建设、一项重要的国家战略

经济意义：构建新发展格局的重要支点

- 城市更新涉及面广、产业链长，能有效带动建材、建筑、规划设计、家居装饰、智慧科技等多个行业发展，**为经济增长提供动力**。
- 改造后的新空间、新街区、新商圈能够激发新的消费活力（如夜间经济、文旅消费），**促进消费升级**，服务于“扩大内需”。
- 通过更新老旧厂房、工业园区，为科技创新、文化创意、现代服务业等新兴产业腾出空间、提供载体，**推动城市产业迭代和经济结构优化**。

文化意义：延续城市文脉与增强软实力的载体

- 避免“大拆大建”对城市历史风貌和文脉的破坏。通过有机更新，让**历史建筑、工业遗存、老街巷焕发新生**，融入现代生活，保留城市的“魂”与“根”。
- **避免“千城一面”的困境**。因地制宜，挖掘地方特色，打造有识别度的城市街区，提升城市文化软实力和吸引力。

社会意义：践行“人民城市”理念的关键路径

- **解决老百姓“急难愁盼”的居住安全问题**（如加装电梯、消除隐患）、**功能缺失问题**（如增加养老、托幼设施），提升居民的获得感、幸福感、安全感，推动社会公平与发展成果共享。
- 城市更新的过程，是一个推动居民共商、共建、共治、共享的过程，能够有效提升基层社区的治理水平和凝聚力，夯实社会治理的根基。

环境与安全意义：提升城市韧性和可持续性

- 新过程中推广**节能建材、绿色建筑、分布式能源、海绵城市**等技术，有助于降低城市能耗和碳排放，助力国家“双碳”目标实现。
- 对**老旧设施进行更新，升级防洪排涝系统，加固抗震能力欠佳的建筑，补齐公共安全设施短板**，使城市更能应对自然灾害和突发公共事件，保障人民生命财产安全。

城市更新带来的市场机会 (1/2)

城市更新机会分析：根据《关于持续推进城市更新行动的意见》的要求，未来城市更新推进遵循从基础到提升、从安全到品质的逻辑，市场机会主要体现在以下八个方面。

01

既有建筑改造

- 公共建筑节能改造进入规模化阶段；
- 危房改造与抗震加固向“安全+品质”升级；
- 存量住宅改造迎来“个性化定制”潮。

02

老旧小区整治改造

- 2005年前建成的老旧小区改造成新增量市场，预计年均改造超10万的小区，带动投资超2万亿元；
- 适老适儿改造需求激增；
- 智慧化改造成标配；
- 管网与停车补短板；
- 公共空间微更新崛起。

03

完整社区建设

- 城市社区约11.3万个，目前仅2900多个实施完整社区建设；
- 社区服务设施“补建+升级”并行；
- 社区智慧化治理需求迫切；
- 社区绿色生态改造成重点。

04

活力街区打造

- 未来五年市场规模超6万亿元；
- 城中村改造“扩围+深化”催生需求；
- 老旧街区“文旅+科创”转型高附加值；
- 低效空间转型开辟新蓝海

城市更新带来的市场机会 (2/2)

城市更新机会分析：根据《关于持续推进城市更新行动的意见》的要求，未来城市更新推进遵循从基础到提升、从安全到品质的逻辑，市场机会主要体现在以下八个方面。

05

城市功能完善

- “平急两用”设施建设是完善城市功能的重要举措，预计“十五五”期间投资超3万亿元；
- 公共场馆“平急转换”改造需求激增；‘保障性租赁住房“平急两用”改造成为标配；
- 交通枢纽“应急功能”升级需求显现

06

城市基础设施更新

- 城市基础设施改造与生态修复将迎来“大规模投资+技术升级”双重机遇，市场规模超8万亿元。
- 管网改造“全生命周期管理”需求升级
- 市政道路与桥梁“品质提升”工程增多。

07

城市生态修复

- “水环境治理”向“流域综合治理”延伸
- “固废处理”与“资源循环利用”融合发展、
- “绿地系统”向“口袋公园+城市绿道”拓展，未来五年将新建超1万个口袋公园、超5万公里城市绿道，

08

城市历史文化遗产

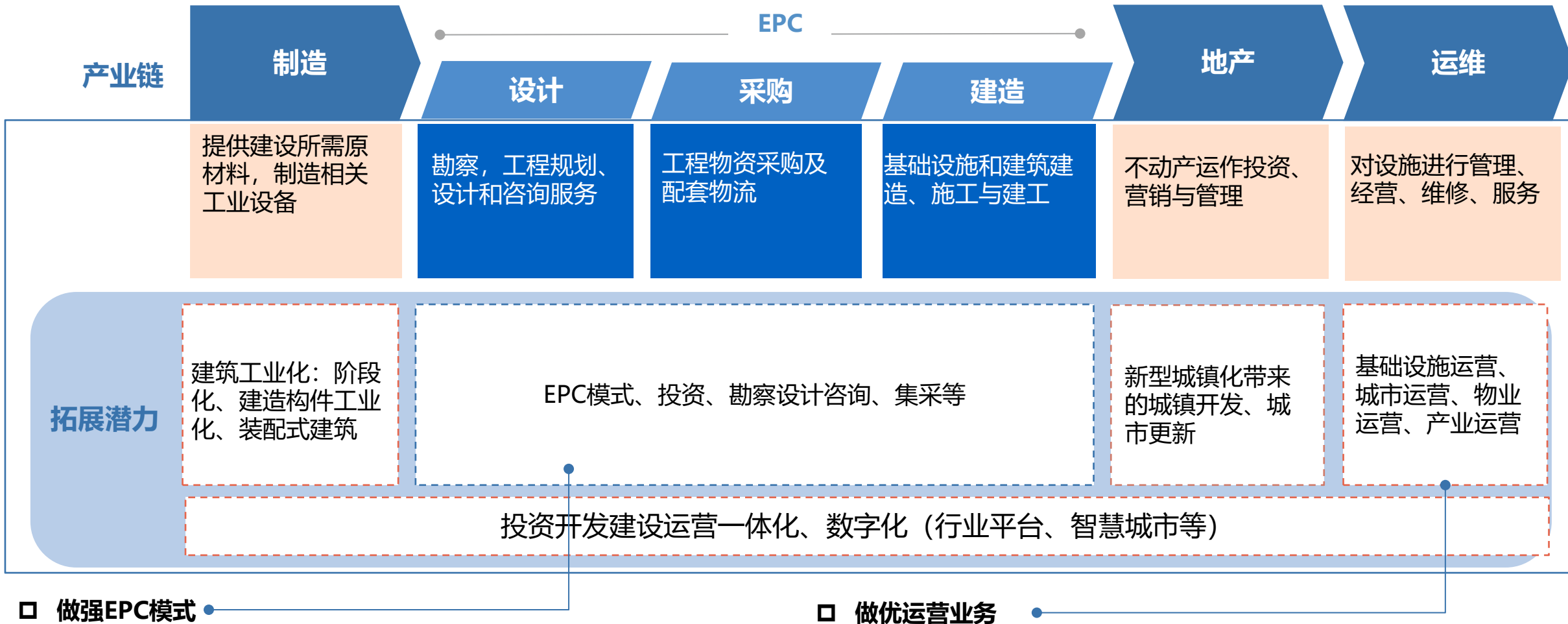
- 历史文化遗产将从“保护修缮”向“活化利用”转型，未来五年市场规模超1万亿元
- 历史建筑“修旧如故+功能活化”并行
- 城市文化IP“场景化打造”需求迫切

国家乡村振兴战略也催生了农业类建筑的发展，虽然总量有限，但仍有较大空间

- 2025 年市场规模约2万亿元，其中设施农业、高标准农田为最大细分市场
- 投资主体：政府投资占比约63%，社会资本参与度提升至37%，PPP 模式加速渗透
- 行业格局：央企主导大型水利 / 连片高标准农田，地方国企与民企分割中小型项目，县级企业主要服务本地市场
- 技术水平：机械化率仅30%(低于欧美 70%)，智能化渗透率不足20%，存在巨大升级空间

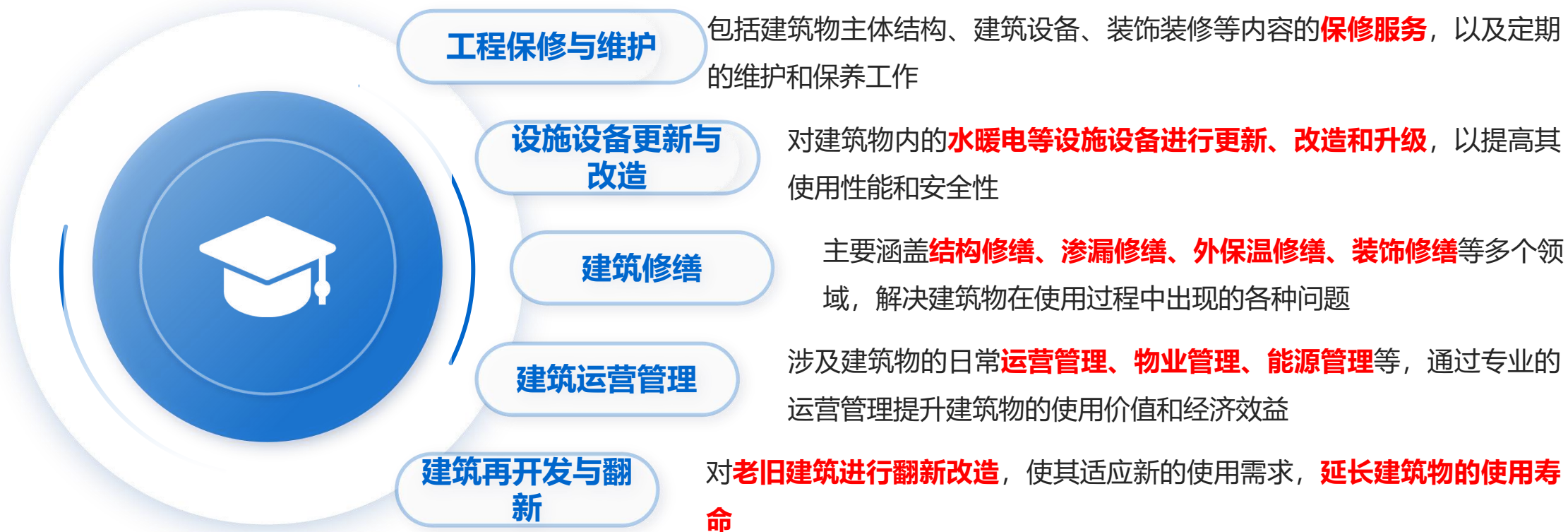
细分领域	核心内容	市场占比 (2025)
高标准农田建设	土地平整、灌排系统、田间道路、土壤改良	20.7%
设施农业建筑	智能温室、连栋大棚、植物工厂、养殖设施	35%
农田水利设施	水库、渠道、泵站、节水灌溉系统	21%
农产品仓储物流	冷链仓库、烘干中心、分拣加工厂房	12%
农村人居环境整治	厕所革命、垃圾处理、污水治理、村容提升	8%
其他农业配套	农机库房、农业园区配套、农村公共服务设施	3.3%

“十五五”期间，工程总承包、运维将会是工程行业未来重要方向



建筑后市场——未来建筑业重点市场

- **建筑后市场：在建筑工程竣工并交付使用后，围绕建筑物的维护、改造、运营和管理等环节所形成的市场。**
- **建筑后市场涵盖了从建筑工程的保修、维护、修缮到设施的更新、改造，以及建筑物的运营管理、节能优化等一系列服务和产品。包括建筑物主体结构、建筑设备、装饰装修等内容的保修服务，以及定期的维护和保养工作**



建筑业后市场的驱动因素与机会

政策支持

新型城镇化战略带动了**城市更新、保障性住房建设**等领域的持续发展，为建筑后市场提供了广阔空间。**老旧小区改造、城市基础设施升级**等，都需要大量的维护、改造和运营管理服务。

政府绿色建筑、节能环保建筑相关政策，推动建筑行业绿色、低碳转型。促使既有建筑进行**节能改造、设备更新**等，为建筑后市场带来了新的业务增长点

城市化进程加速

城市中的老旧建筑和基础设施逐渐增多，需要大规模地更新和改造。包括且不限于**房屋建筑的修缮与改造，涉及基础设施配套升级、公共服务设施完善和社区环境整治**等多个方面。

城市人口的持续增长和生活水平的提高，对建筑的功能、品质和环境等方面提出了更高的要求。促使人们增加对既有建筑的投入，进行**装饰装修、设施升级**等

市场需求多样化

建筑功能转换：既有建筑的功能需要进行转换，如**旧厂房改造成创意园区、办公楼改造成公寓**等。这些建筑功能的转换需要进行大规模的改造和装修

个性化定制服务：建筑后市场需要根据客户的特定需求，提供**个性化的定制服务**，如**智能家居系统安装、特色装饰装修**等，以满足客户对建筑品质和功能的更高要求

技术提升

智能化技术提升：智能建造技术包括机器人等应用，比如通过**智能专业机器人对管网检测、修复**等，让维修检测更加便捷

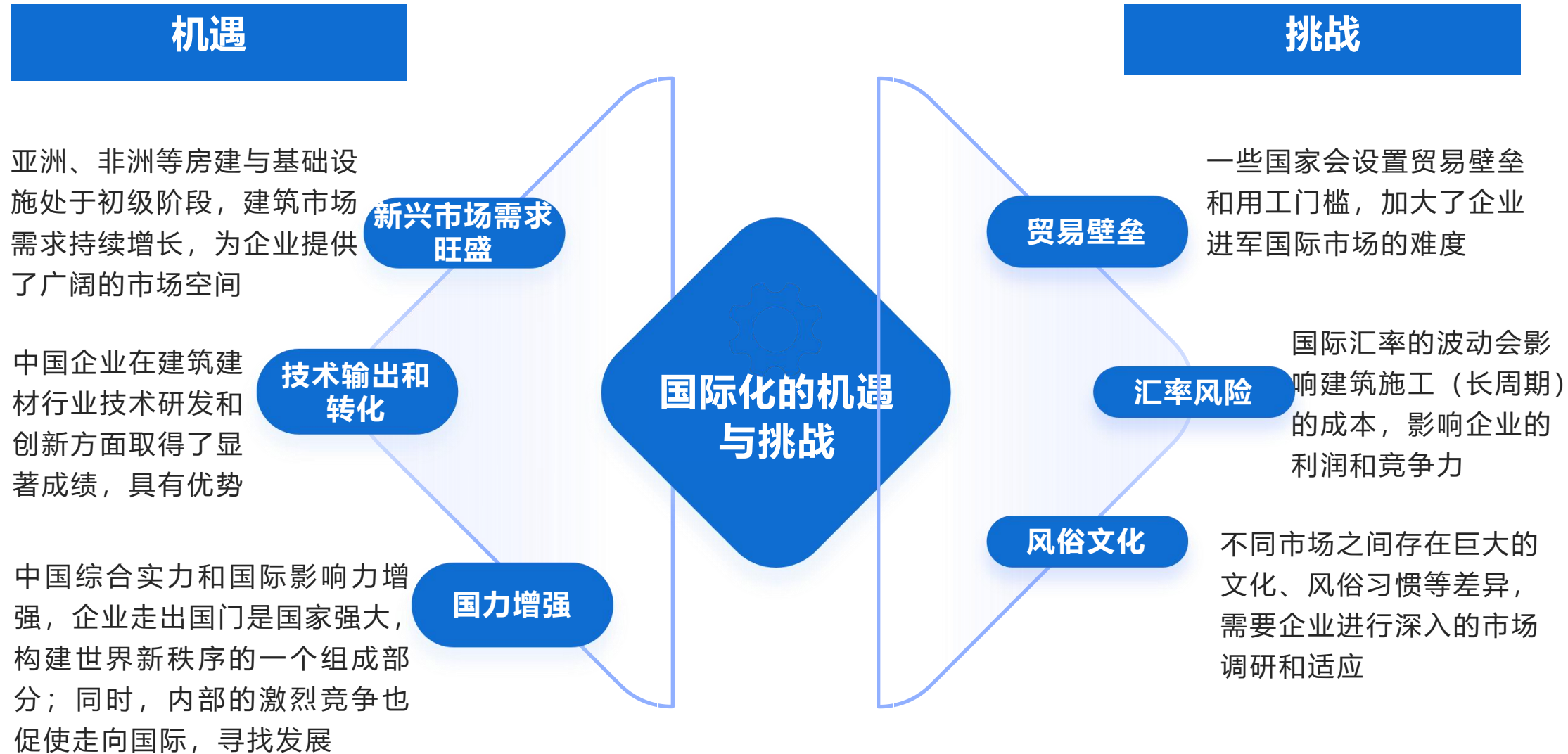
物联网技术：通过物联网技术可以**实时监测建筑设备的运行状态**，及时进行维护和保养，提高设备的使用寿命和运行效率

基础设施老化

存量建筑维护需求：大量基础设施和建筑物老化问题日益突出，需要进行**定期的维护和修缮**。例如，**桥梁、道路、房屋等基础设施的结构修缮、防水处理、外保温修缮**等

延长建筑使用寿命：通过对既有建筑进行科学合理的维护和改造，可以有效**延长其使用寿命**，提高建筑的投资回报率

海外市场是建筑企业“十五五”期间需要重点考虑的方向



建筑企业出海首先要有决心，同时在三个关键因素方面提前做好规划

1

国别选择

- 宏观层面：政治稳定性、经济增长率、人口规模、行业发展状况等。
- 行业层面：市场竞争情况、行业潜力、技术发展水平等

2

复合人才

- 引进相应国别成熟商务人才，可以快速获取市场机会，并获得其背后的资源
- 培养自身的国际化复合人才

3

出海路径

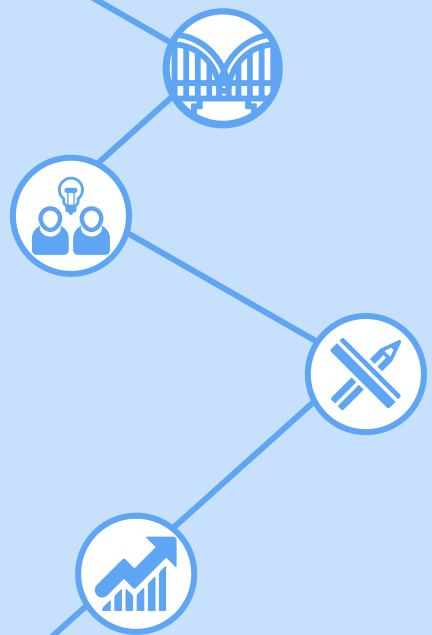
- 直接出口是比较简单的路径，但运输成本较高，利润低，持续性不强
- 直接建厂是各国政府比较欢迎的方式，持续性强并且收效巨大，但需要一定的资金投入
- 跟随出海是比较快速便捷的方式，操作性强

企业国际化首先也是最重要的是要有决心，有决心，一定能走出去

目 录

第一章 对行业发展形势研判

第二章 “十五五” 建筑施工企业主要应对策略



“十五五”期间，“变”是一个新时期的常态

变

行业变化

企业变化

增向存变，建向运变

项目思维向客户思维变

单一施工向全产业链服务转变

工程思维向价值创造思维

要素驱动向创新驱动转变
(劳动、经验、施工向技术、绿色、数字、服务)

点、线管理向体系化管理变

在“十五五”期间，战略在执行的过程中，随着市场变化和执行情况，动态调整

面对未来市场的变化，建筑施工企业需要重点关注模式转变、市场经营体系、精益建造、风险管理和组织人才变革

01

业务模式

细分业务和创新模式，总结细分行业发展成功因素和创新模式的关键因素，增强能力建设，打造满足新形势下客户需求的专业能力，尤其是“投建运”和“策划-规划-融资-设计-施工-运营”一体化

02

市场经营体系

市场作为龙头，坚持以客户为中心，以价值创造为基础，强化区域深耕，瞄准大客户、大项目、大市场做工作，逐步形成立体市场经营体系

03

低成本运营管理

在激烈的市场竞争中，企业务必夯实内功，强基固本，从履约和成本管理上下功夫，让成本优势成为企业在市场竞争中的撒手锏

04

风险管理底线

建立底线思维、极限思维，在复杂的市场情况下，风险也更显得复杂，投资项目亏损、政府项目缺少资金造成回款难，结算难等问题将成为常态，现金流承压，需强化风险意识

05

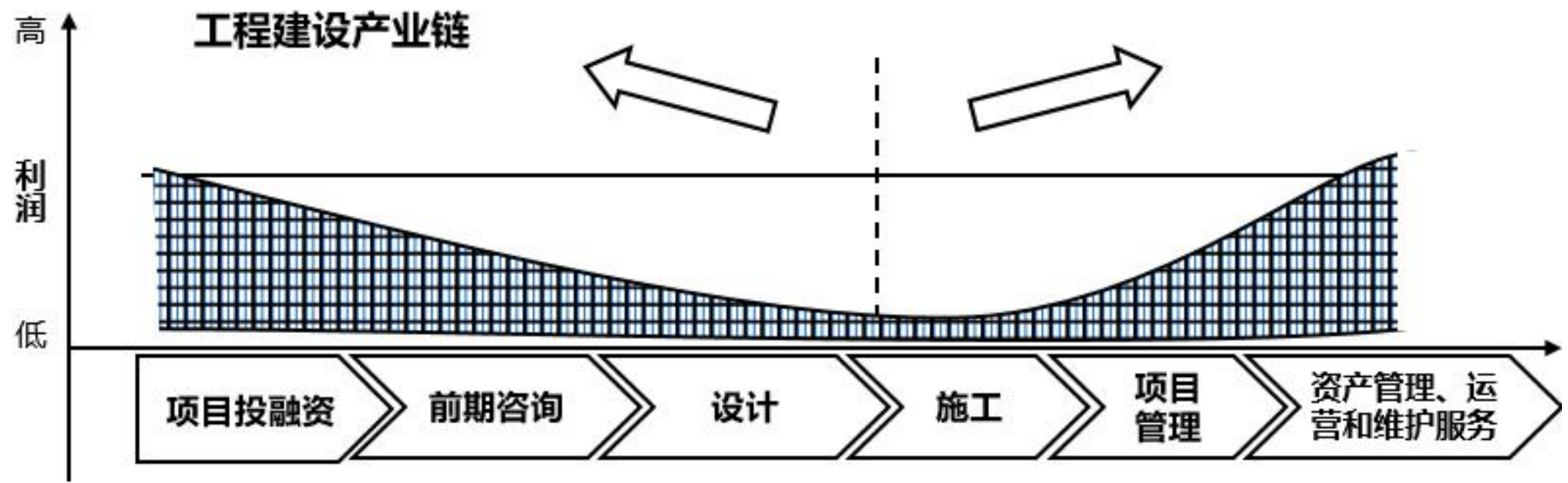
组织与人才变革

全面深化改革，激发组织活力，确保人才供应，建立强大的组织能力和人才管理体系，加强员工的能力建设，提高员工的幸福感、获得感、荣誉感，让员工在企业成长、发展，实现自身价值

1 产业链整合战略：产业链一体化集成服务既是外部环境趋势，“十五五”期间应作为重要的发展方向来推进

一体化发展趋势

- 随着工程模式改革推进，工程总承包、全过程咨询、“投建营一体化”等业务模式全面铺开，无论是设计单位还是施工企业，**打破产业链条之间的壁垒，提供一体化、全周期解决方案、全过程服务的总体趋势非常显著。**
- 融合发展对管理提出了更高的要求：产业链之间的融合、业务模式之间的融合、区域之间的融合成为企业需要面临的新课题**



未来需提升“微笑曲线”两端高附加值业务占比，并提升EPC创效水平

1.1 随着增量向存量的转变，后期的运营维护成为建筑业未来必须拓展的重要能力。运营的种类有很多，对能力的要求也差异很大，需要有针对性地找到切入点

研发发现

- 在几十年城市高速发展过程中，沉淀了大量的资产具备运营的可能。房屋建设3年，后期运营维护需要几十年，市场空间广阔，经估算，**运营业务市场规模将达十万亿级**
- 城市运营存在体量小、周期长等特点。运营模式受资产特性影响较大，**对能力要求差异大**

运营业务分类图



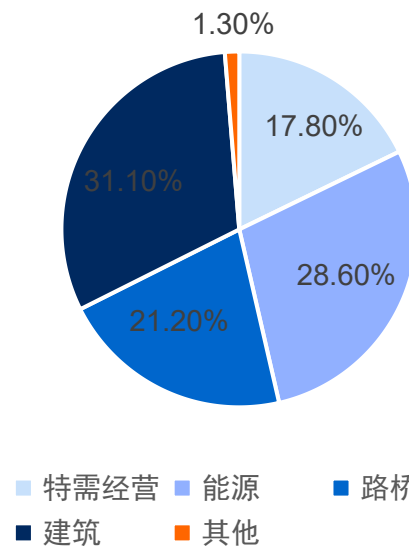
- 商业与复合空间 1万亿
- 物业服务 2万亿
- 城市服务 1.5万亿
- 市政基础设施服务 3万亿
- 交通基础设施运营 2万亿
- 智慧城市 1万亿

来源于智研、克而瑞等研究机构；由于各业态行业定义标准均未统一，市场规模数据为粗略估算

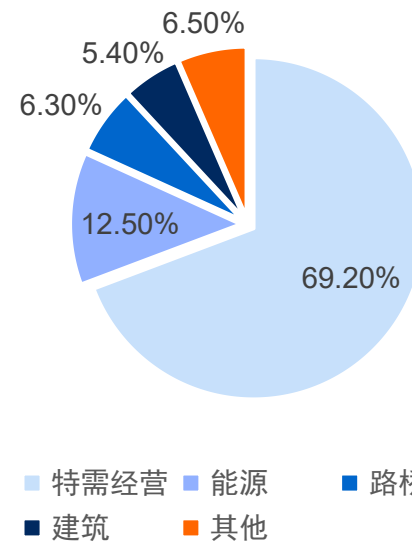
1.2 运维能保证利润和现金流，法国万喜特许经营以不足20%营收贡献利润近70%

- **营收规模**，是情节，是行业地位的体现
- **利润与现金流**，是血液，是公司正常运转的保障
- 运营业务是建筑企业从增量市场向存量市场转型的一颗“明珠”。运营业务具有**运营周期长、利润率高、现金流好**的特点，在利润贡献、现金流贡献方面都有着很好的表现，能够持续不断地给建筑企业贡献利润与现金流
- 伴随中国的建筑业由增量市场变为存量市场，未来会有大量的项目进入运营维护期，释放出非常可观的市场空间，并且市场会长期持续
- 万喜集团有120多年历史，ENR250全球承包商第7名。2023年万喜集团营业收入688亿欧元，净利润51亿欧元，是全球最赚钱、市值最大、现金流最好的工程公司

法国万喜各业务营业收入贡献



法国万喜各业务净利润贡献



法国万喜的特许经营业务以**17.8%的营业收入**贡献了**69.2%的净利润**，**净利润率高达26%**，万喜集团特许经营业务范围包括高速公路、机场、铁路、体育场馆等

1.3业务模式的转变也催生管理方式的转变

一体化发展趋势

- 针对城市更新、维修改造、交通养护等市场中面临的项目种类多、体量小、分布散、响应急的特点，传统“大项目部制”已不适用。核心调整方向是：从“大而全”的单项重兵管理，转向“小前台、强中台、网格化、数字化”的敏捷集群化管理，实现快速响应、资源共享、成本可控、质量统一

小前端
片区项目制、同类项目群、机动队、灵活机动项目配置、专业班组、弹性调配



强中台

强大的资源调度中台，快速响应服务能力，技能培训与考核结算、设备、物资、人员共享



网格化

全面覆盖，网格化片区管理、前端与中台矩阵式组织



数字化

搭建“项目智慧管控平台”，智能调度、动态监控，大数据分析，数字化、智能化技术应用



2.新形势下，需要建立以客户为中心，以产品为抓手，深化市场布局和客户研究，做实资源和承揽，激发团队，形成全面立体的市场经营体系

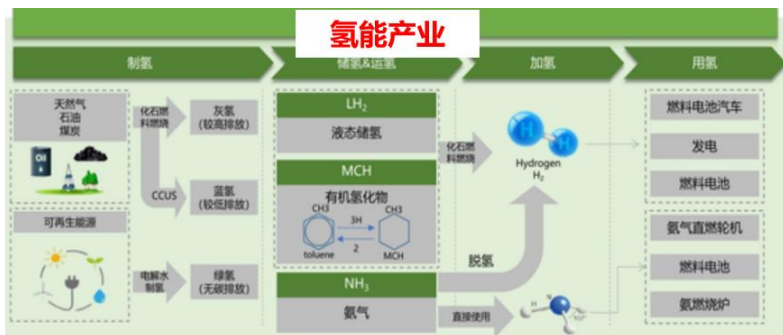


2.1 产品解决方案是未来业务承接的重要手段

研发发现

- 不管投-建-运，还是城市更新等，客户需要的是整体的解决方案，而不是单纯的施工项目，因此未来市场需要企业具备提供解决方案的服务能力
- 解决方案不是单一前端市场能解决的，需要公司强大的中后台部门支持，形成组织的合力

中国电建A公司，“能源+”解决方案



产业导入
换基础设施
建设

光伏产业

1 硅料 2 硅片 3 电池片 4 组件 5 光伏电站

硅料: 产能长，多晶硅生产企业... 技术革新... 行业集中度提高...

硅片: 产能长... 技术革新... 行业集中度提高...

电池片: PERC电池片效率已经突破23%... 技术革新... 行业集中度提高...

组件: 集中度高... 技术革新... 行业集中度提高...

光伏电站: 平价项目快速增长... 技术革新... 行业集中度提高...

储能产业

1 电化学储能 2 机械储能

电化学储能: 锂离子电池、铅酸、钠离子、液流、压缩空气储能... 抽水蓄能... 技术革新... 行业集中度提高...

机械储能: 抽水蓄能、压缩空气储能... 技术革新... 行业集中度提高...



2.2持续研究区域市场，在变化中寻找商机

政策

上海市2024年政府工作报告专项研究

- 一 经济运行现状
- 二 建筑业现状
- 三 2024年政府主要工作
- 四 发展要点梳理
- 五 政策利好分析
- 六 重点区域机会分析
- 七 应对策略
- 八 附件

- GDP分析
- 固定资产投资分析
- 财政情况分析
- 行业规模
- 经济地位
- 发展质量
- 结构变化
- 2024年主要发展目标
- 2024年主要任务
- 2023年工作回顾（钢结构业务、工程业务、基础设施业务）
- 2024年工作安排（钢结构业务、工程业务、基础设施业务）
- 重点项目梳理
- 三大工程：建设现状、建设目标和重点方向
- 城市更新与乡村建设：现状、建设目标和重点方向
- 重大基础设施工程：现状、建设目标和重点方向
- 产业园：现状、建设目标和重点方向
- 各区主要经济数据分析
- 重点区：闵行区
- 重点区：徐汇区.....
- 发展机遇
- 面临挑战
- 应对措施
- 上海市政策清单2020-2023
- 2024年上海市重大工程清单
- 基础设施项目清单

序号	发布时间	文件名称	发布部门	举例
1	2020.05	《上海市推进新型基础设施建设行动方案（2020-2022年）》	上海市人民政府	沪府（2020）27号
2	2021.02	上海市人民政府办公厅印发《关于加快推进本市旧住房更新改造工作的若干意见》的通知		沪府办规（2021）2号
3	2021.03	上海市人民政府印发《关于本市“十四五”加快推进新城规划建设工作的实施意见》的通知	上海市发改委	沪府规（2021）2号
4	2021.03	《关于本市“十四五”加快推进新城规划建设工作的实施意见》	上海市人民政府	沪府规（2021）2号
5	2021.03	关于印发《上海市建设项目工程总承包管理办法》的通知	上海市住房和城乡建设管理委员会	沪住建规范（2021）3号
6	2021.04	上海市住房和城乡建设管理委员会 关于印发《上海市建设项目工程总承包管理办法》的通知	上海市住房和城乡建设管理委员会	沪住建规范（2021）3号
7	2021.05	《关于进一步优化本市建设工程招标投标领域营商环境更好服务市场主体的通知》	上海市住建委	沪建建管（2021）269号
8	2021.06	《上海市人民政府办公厅印发〈关于加快推进环城生态公园带规划建设的实施意见〉的通知》	上海市人民政府办公厅	沪府办（2021）36号
9	2021.06	关于印发《上海市绿色建筑标识管理实施细则》的通知	上海市住房和城乡建设管理委员会	沪住建规范（2021）7号
10	2021.07	《上海市人民政府办公厅印发〈上海市乡村振兴“十四五”规划〉的通知》	上海市人民政府办公厅	沪府办（2021）9号

62项政策

2024年上海市重大工程清单		
序号	项目名称	备注
一	科技产业类 76项	
(一)	科创中心（12项）	
1	上海硬X射线自由电子激光装置项目	在建
2	高效低碳燃气轮机试验装置国家重大科技基础设施	建成
3	国家海上大型科学工程	在建
4	磁-惯性约束聚变能源系统关键物理技术项目	在建
5	张江复旦国际创新中心(微纳电子与量子科技融合创新大楼、生物与医学科技融合大楼、3号科研楼)	建成
6	张江实验室研发大楼	建成
7	同济大学上海自主智能无人系统科学中心	在建
8	临港实验室临港园区项目	在建
9	浦江实验室	在建
10	中科院在沪“十四五”科教基础设施项目	新开工

191项重大工程

上海市2024年政府工作报告提及的重要基础设施项目			
序号	项目名称	建设内容	2024年建设目标数量
1	三大工程	外滩“第二立面”城市更新项目	-
2		小洋山北作业区	-
3		东方枢纽上海东站	-
4		浦东国际机场四期	-
5		浦东机场三期	-
6		20号线一期北段建设	-
7		上海示范区线东延伸轨道交通建设	-
8		重大工程	-
9		15号线南延伸轨道交通建设	-
10		南汇支线轨道交通建设	-

21个提及的重要基础设施项目

2.3 基于业务细分场景，对客户进行分级分类，把握客户痛点和需求，选择有针对性营销方式

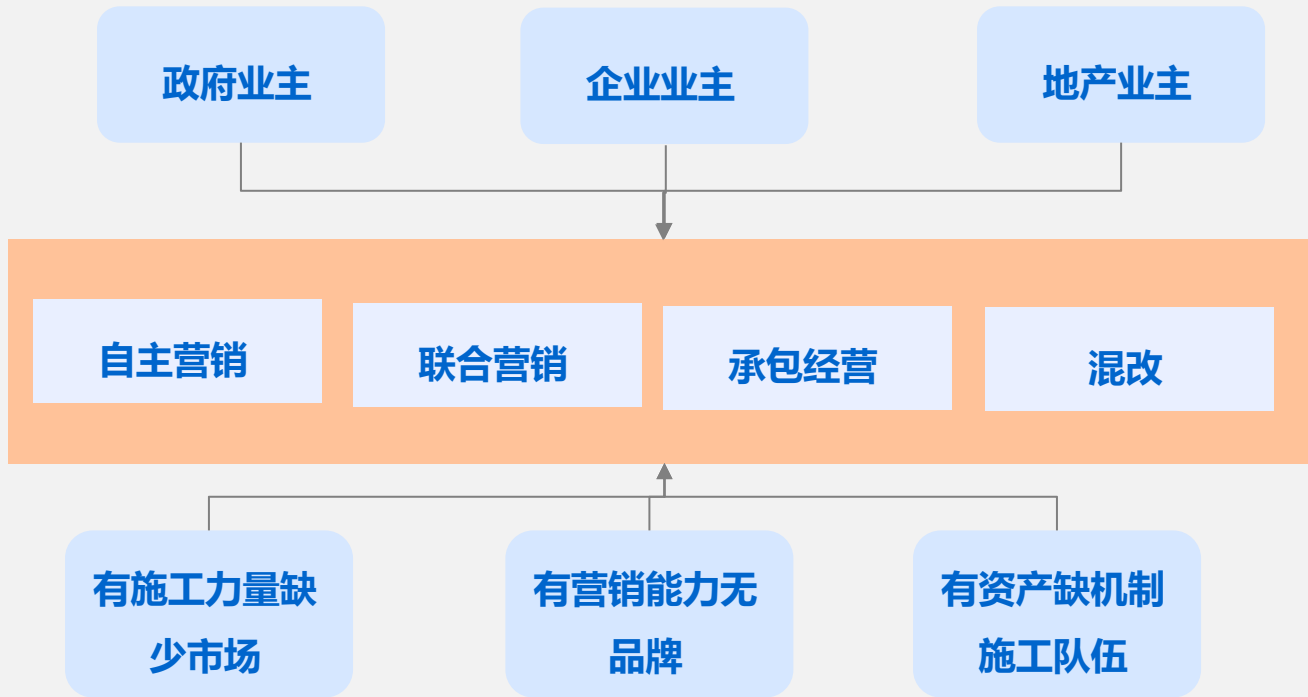
业务大类	业务细分场景	客户群体	客户痛点	关键人	营销方式
房建工程	保障房（安置房、公租房、廉租房）	市级住建局、保障房管理中心、市级城投；区县级代建单位	财政资金到位不及时、工期严格需保交付、质量要求高、需协调居民安置	住建局分管副局长；保障房管理中心主任；城投项目/工程经理；代建总监；区县分管副区长	优化资金垫付与回款方案，严控工期保交付，组建居民安置协调小组
	公共服务配套房建（学校、医院、体育场馆、行政楼）	市级教育局/卫健委/体育局/机关事务局；区县级相关部门；城投（代建项目）	需满足特殊功能要求、施工工艺复杂、工期贴合投用节点、财政预算管控严	各主管部门分管副局长/基建处长；机关事务局主任；城投项目负责人；使用单位分管负责人	定制特殊功能施工方案，严控预算，倒排工期保障投用节点
	住宅（商品住宅、高端住宅）	大型房企（央企/地方龙头）、城投（住宅开发）；私人开发商（高端项目优质客户）	房企资金紧张需垫资、工期贴合开盘交付、质量需减投诉、需控本提性价比	房企高管/工程总监/项目总；城投住宅开发经理；私人开发商项目负责人	提供合理垫资方案，严控工期贴合开盘，优化施工降本，提升房屋质量口碑
	产业园区配套房建（厂房、研发楼、员工宿舍）	工业园区管委会、园区开发公司、大型制造企业、科技园区运营商	需贴合产业工艺需求、工期保障企业入驻、需控本、需智能化绿色化施工	园区基建主任；开发公司高管/项目负责人；制造企业分管副总/基建经理	定制产业适配方案，抢工期保障入驻，推行智能化绿色施工，严控建设成本
市政工程	市政管网（给排水、燃气、供热，改造升级）	市级住建局/城管局/市政管理处；水务/燃气/供热公司；区县级市政部门	施工干扰居民交通、需保障正常供应、资金到位不及时、需排查安全隐患	住建局/城管局分管副局长/市政科长；水务/燃气/供热公司高管/工程经理；市政管理处主任；社区负责人	错峰施工减少干扰，制定供应保障预案，提供资金垫付，排查安全隐患
	城市绿化、广场及公共空间改造	市级园林绿化局/城管局/城投；区县级相关部门；新区管委会（新建项目）	绿化季节性强、需贴合城市风貌、工期贴合品质提升节点、财政预算管控严	园林绿化局分管副局长/绿化科长；城管局市政负责人；城投项目负责人；新区基建主任	抢抓绿化黄金期，贴合城市风貌设计，严控预算，保障品质提升节点
	城市地下通道、人行天桥	市级住建局/城管局/交警支队；城投（投资建设）	施工安全风险高、交通疏导难度大、工期需快速完工、需保障结构安全	住建局分管副局长/市政科长；城管局负责人；交警支队分管支队长；城投项目负责人	制定专项安全方案，联动交警疏导交通，采用快速施工工艺，保障结构安全
...

2.4 市场开发过程中，充分调动内外部资源，用合作的心态，通过价值互换等方式在区域市场形成影响力中心

资源方		合作方式
内部资源	A公司	<ul style="list-style-type: none"> • 价值提供：A公司充当投资公司市场营销部的职能，在市场上寻找投资类项目标的，自身投资权限外的交由投资公司开展投资，施工部分由A公司承担 • 项目倾斜：A公司为投资类公司提供了投资营销贡献，因此投资公司主导的投资项目，公司需要施工部分分配的倾斜，多要资源 • 资源共享：投资平台在相应的区域有业主资源积累，引荐给A公司，公司借力这些资源开拓市场 • 业务支撑：公司在开展融投资带动项目营销时，需要借助投资公司的业务能力，提供相应的融投资方案支持
	B投资平台	
	市场部	
	设计院	
	其他	
外部资源	当地政府	<ul style="list-style-type: none"> • 深度对接政府主要领导、城投公司等平台公司、教育部门、医疗部门等 • 了解其需求、满足其需求，建立长期、稳定的关系，成为其建设的首选合作方
	大型央企、地方国企	<ul style="list-style-type: none"> • 强强联合，优势互补，可组建联合体开展项目
	大型设计院	<ul style="list-style-type: none"> • 与大型设计院合作，形成联合体，沟通拓展城市建设与基础设施市场
	同级别企业	<ul style="list-style-type: none"> • 竞争的同时有合作，别人不适合的项目可能自己适合，自己不适合的项目可能别人适合 • 陪标与围标，联合体等共赢模式
	民营企业	<ul style="list-style-type: none"> • 利用民营企业方式灵活的特点，如资金进出等，与自身国企优势相结合开展合作
	供应商	<ul style="list-style-type: none"> • 与分包分供应商、设计院开展合作，利用其在目标区域掌握的资源、项目信息等，打入当地市场 • 与供应商战略合作，分包分供应商一同承接的项目，分包分供由其提供，公司其他项目也有限考虑其作为合作方 • 与设计院合作承接的EPC项目的设计合同由其开展，也可与设计院组建联合体开展EPC项目
	中间人	<ul style="list-style-type: none"> • 利用各区域社会中间人的关系扩展市场，为其提供岗位、薪酬等需要

2.5 创新合作模式，提高市场占有率

解决业主用户痛点：满足高品质、新模式、新业务（例如新能源建设）、短工期、低成本、资金不足等多样化建设需求



解决传统建筑单位痛点：少资质、少品牌、少信任关系、机制不活等营销难问题

其他合作方式：

方式1：以股权为纽带的属地化策略：并表地方建筑企业、民营企业，供应深耕区域市场

方式2：联合体方式、联盟方式承揽大项目；影响区域招投标制度，建议大项目引入大型国有企业

关键资源与能力：

- 资源整合与分析能力；平台运行能力：对接相关资源方管理、治理的能力；服务能力：支持、帮助资源方发展

收益：

- 营业收入；管理费；利润

2.6 市场开发团队建立：团队协同、能力提升和激励机制

优秀的开发团队与开发人员经验是企业的知识资产

- 优秀经营机构成功的经验
- 优秀营销人员的成功经验
- 重大项目成功经验和失败教训



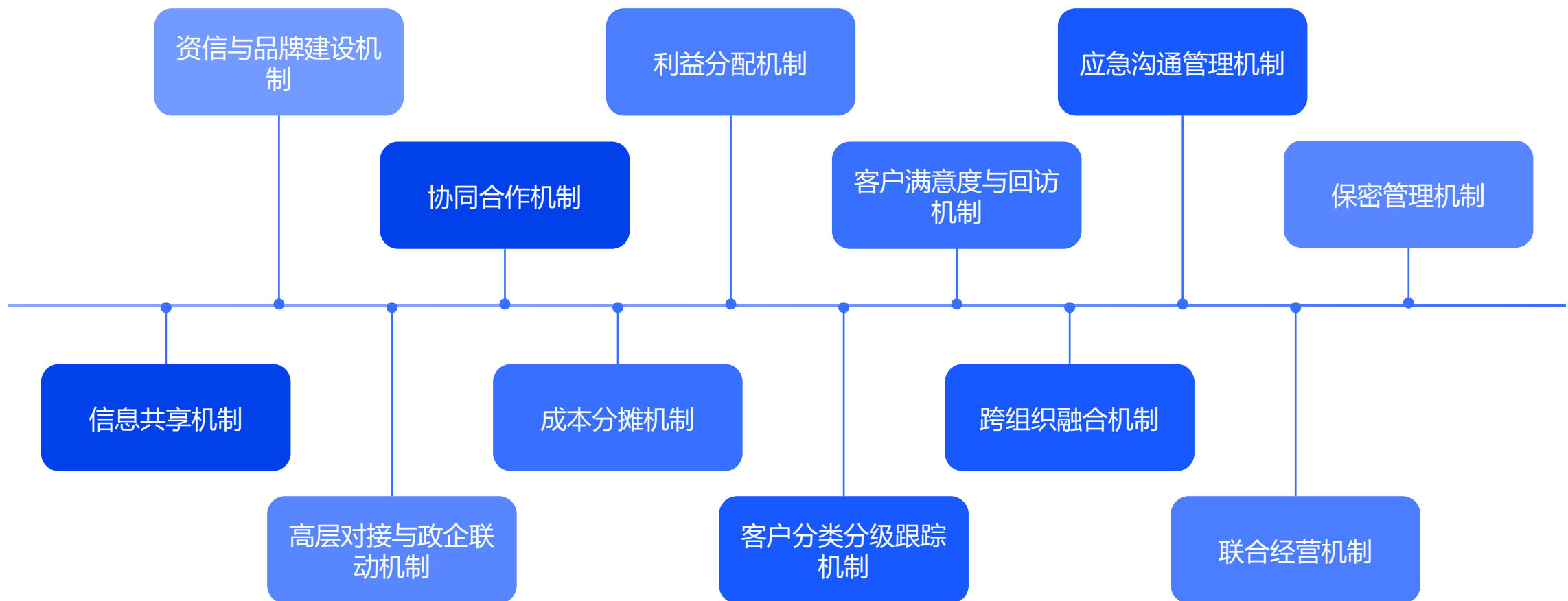
- 团队培养
- 营销话术
- 开发流程完善
- 激励机制完善
- 营销知识资产

某工程企业的经营铁三角

举例



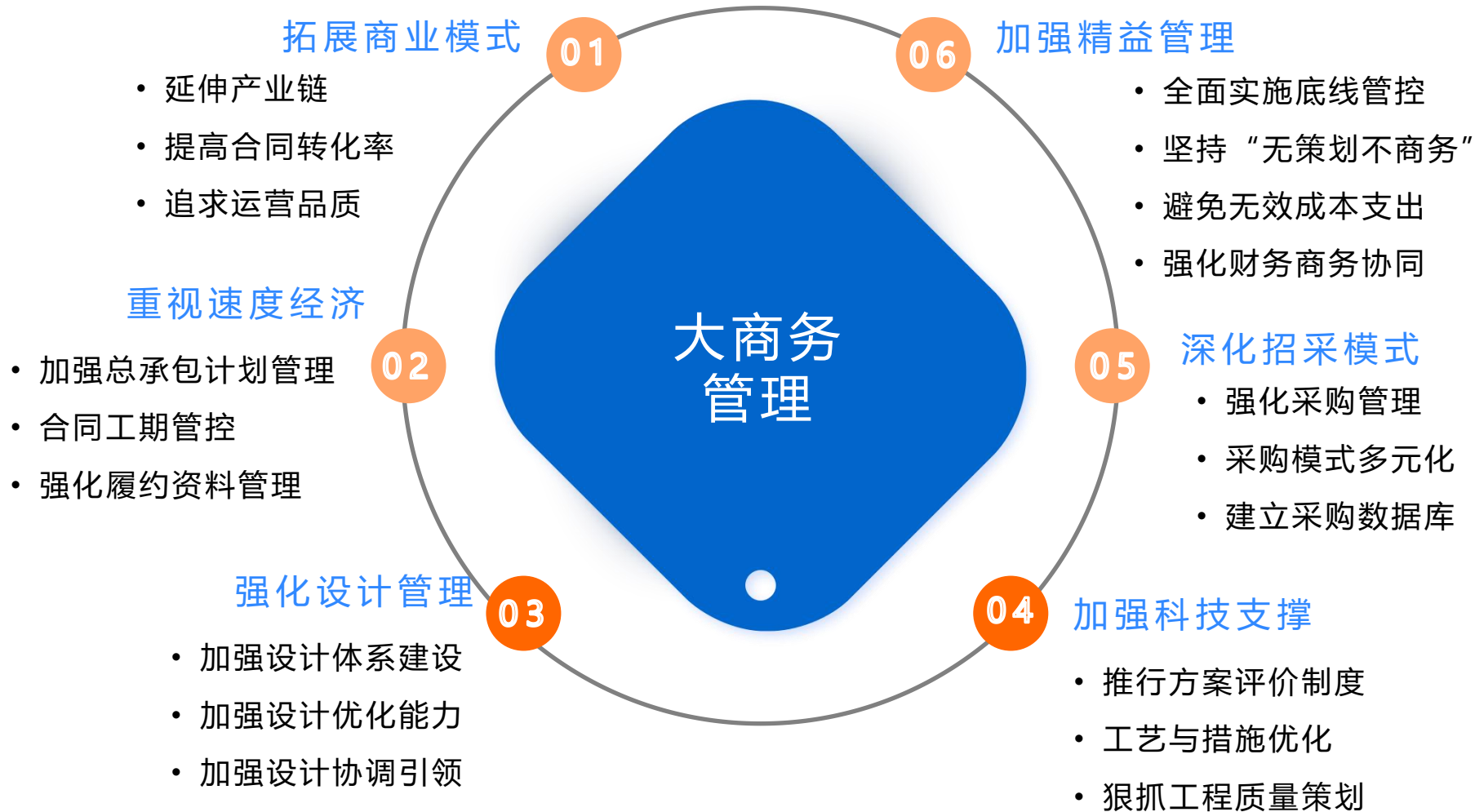
2.7 市场经营落地需要完善各项机制



3.在激烈的市场竞争过程中，建立全面的商务成本管理体系，获得成本优势，从而赢得先机

发展观点

- 大争之世，做好自己、**练好内功、解决自身矛盾更重要。**
- 建立大商务体系，涵盖商业模式、设计、施工、供应链、科技赋能等各个环节



3.2在施工项目的管理中，打造精益建造施工管理体系，以成本管理和效益创造为导向

低成本策略

- 低效无效业务管理
- 低效无效组织管理
- 合理化人员配置
- 加强项目资金周转
- 加强供应链管理
- 优化项目管理模式
- 优化劳务作业模式
-

精益 施工 体系

- 1.思想理念
- 2.组织与岗位
- 3.设计与技术
- 4.计划与工期
- 5.合约与商务
- 6.质量管理
- 7.安全管理

- 通过标准化、精细化，规范管理行为，提升管理意识
- 通过分阶段**岗位工作清单与模板**，规范业务操作，形成良好习惯，提升职业化素养
- 通过项目**前期策划**，统筹**工期、技术、商务、物资**等管理条线和要素，减少内耗
- 通过**设计优化**，减少多余工序，提高工程品质
- 通过**工艺优化**，提高一次成优率，减少质量缺陷
- 通过**措施优化**，提高施工措施安全可靠，减少多余措施投入
- 通过工序合理穿插，**控制关键工期节点**，减少工作面闲置
- 通过系统性**合约规划**，整合优质资源，消除无效成本
- 通过全过程质量管控，降低质量风险；
通过推行项目安全，提高资源周转利用效率

3.3某企业的低成本管理体系

举例



4. 风险管理体系需以“全周期穿透管控+四维联动防控”为核心，依托投资管理、市场开发、财务体系、项目全生命周期管控机制，实现风险可防、可控、可追溯，从而达到降杠杆、减亏损、稳效益

核心观点

- 建筑行业洗牌是未来发展的必然，如何能在未来活下去，必须做好极限情况的应对，确保现金流安全，资产负债率可控
- 市场已经发生变化，在新形势下，结合行业发展特点与新业务特征设立风险合规指标和目标，分级分类建立风控与合规清单；
- 针对目前投资、开发、项目和财务四个方面，建立全面的风险管控体系，完善风险管控清单

市场开发 风控管理

- 风险前置，源头把控项目质量
- 客户分级分类，有的放矢
- 合作方、联合体风险管控
- 海外市场风险专项防控。

- 合同风险管控
- 成本过程动态管控
- 分包方风险管控
- 结算收尾管理

项目风 控管理

合规风控 管理

- 推进总法律顾问专职化、专业化建设，强化组织保障。
- 合规流程管控“三张清单”，推动内控制度与业务流程深度融合。
- 加强法律案件管理

- “两金”压降专项行动：针对项目情况分级清收；并在合同源头把控；
- 负债与流动性管控。带息负债管控，资金流动性保障
- 资金流动性压力测试

财务风 控管理

体系落地保 障机制

- 组织保障：成立“风险管理专项委员会”，把风控作为公司战略重要因素来考虑，同时责任分解到相关部门
- 数据支撑：依托现有数字化平台搭建风险预警系统
- 考核与追责：绑定现有绩效体系，对因投标审查不严、客户资信误判、合规违规等导致损失的，进行追责
- 制度保障：完善核心制度，风险管控清单

4.1 常见风险类型及解决办法

企业常见风险类型

经营风险：低价中标、围标串标、层层转包、政商关系

客户风险：政府没钱（地方政府债务）、开发商拖欠工程款

合伙方风险：跑路、借款无力偿还、多个股东、没有经验业绩、不良嗜好

履约风险：重大质量安全事故、工程逾期、项目亏损

资金风险：企业互保、银行抽贷

财税风险：虚开发票、税务稽查、老板套取利润、冻账

投资风险：盲目投资、短贷长投、投资收益不达预期、“馅饼思维”

。 。 。 。 。

解决办法

规范市场经营行为，授权合理，经营红线

加强对甲方评估评价，合同界面

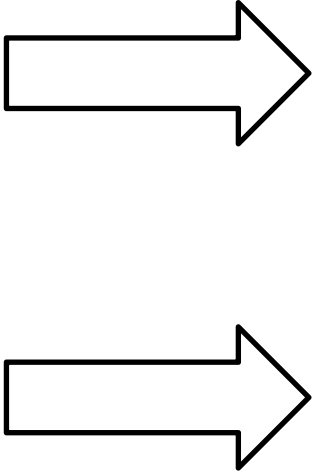
合作方评估，合作方担保

项目策划，项目过程管理标准化

健康的融资通道，资金管理制度

财税管理规范，会计核算标准化

投资评估评价



企业要形成风险清单，结合业务情况、以往诉讼等，深度剖析，建立风险评估、风险案例、管理红线，定期动态调整

4.2除了风险管理的制度与流程之外，还需要在风控文化、数据赋能、知识管理以及权责与能力建设上加强对风险的管理

- **将风控融入习惯，形成风控的意识和氛围。**包括有关的活动组织、人员能力培训、榜样精神的宣导、案例复盘与宣贯以及定期的总结反馈。
- **利用数据化手段，辅助风险识别和决策。**整合财务、合同、项目进度、法律诉讼、舆情等多源数据，通过可视化图表实时展示各类风险指标。
- **重视风险知识管理。**将风控经验、工具、流程系统化沉淀与传承，提升组织风控能力。对在风控过程中形成的经验和教训，总结，形成风险清单、风险案例和制度流程的修订等。
- **风控漏洞，可能不是制度，而是“前中后台”之间的权力与责任结构。**前台背负所有履约风险和市场开发风险，却无决策权；中台有考核权却无足够资源调配权；后台控制风险，却远离战场。要将风控的责任主体和责任与考核向前端倾斜。
- **新模式和新业态的风险，是能力断层，而非资金短缺。**对新模式、新业态不能仅聚焦在数据的计算上，还要考虑自身是否有能力去驾驭，或者如何加强能力建设，把控过程中的风险，把人才和能力建设作为风控考虑的重要因素。

5组织的变革需要基于市场的变化，以客户为中心，打造灵活的前端，强大的中台，精干的后台，同时建立以任务为导向的柔性组织，强化流程管理，形成流程型组织

核心观点

- 铁三角组织不是一定有三个人，而是一个灵活的客户需求响应机构；柔性组织更加精炼，适配性高，适用于市场创新和新业务开发；
- **流程型组织优先梳理业务单元，同时辅以数字化手段，保障落地执行；**

以客户为中心的
铁三角前端

- “以客户为中心、小前端作战”思路，构建市场铁三角和项目铁三角；
- 能力培养：（客户对接、技术方案、商务管理），结合项目实战进行考核；
- 激励绑定：铁三角团队奖励与项目业绩强挂钩

- “敏捷响应、动态调整”理念，针对新兴业务、空白区域、项目群，构建柔性团队，解决“组织僵化、适配性不足”问题
- 柔性团队随业务生命周期调整
- 资源共享机制，“资源闲置与短缺并存”问题；
- 考核激励

以任务为导向的
柔性组织适配

流程型组织
重构

- 以“流程为中心、职能为支撑”的思路，重构企业核心业务流程，替代传统职能主导模式
- 核心流程定义。围绕“十五五”战略重点，确立几条核心流程，流程设“流程 Owner”，对流程全周期负责
- 流程管理机制保障。组建跨部门流程小组，制定流程标准，把关键任务（两策划等）固化到节点，流程复盘改进
- 职能部门从管理者变成流程支撑者，打破层级壁垒，利用数字化平台实现节点可视化，信息共享和风险预警

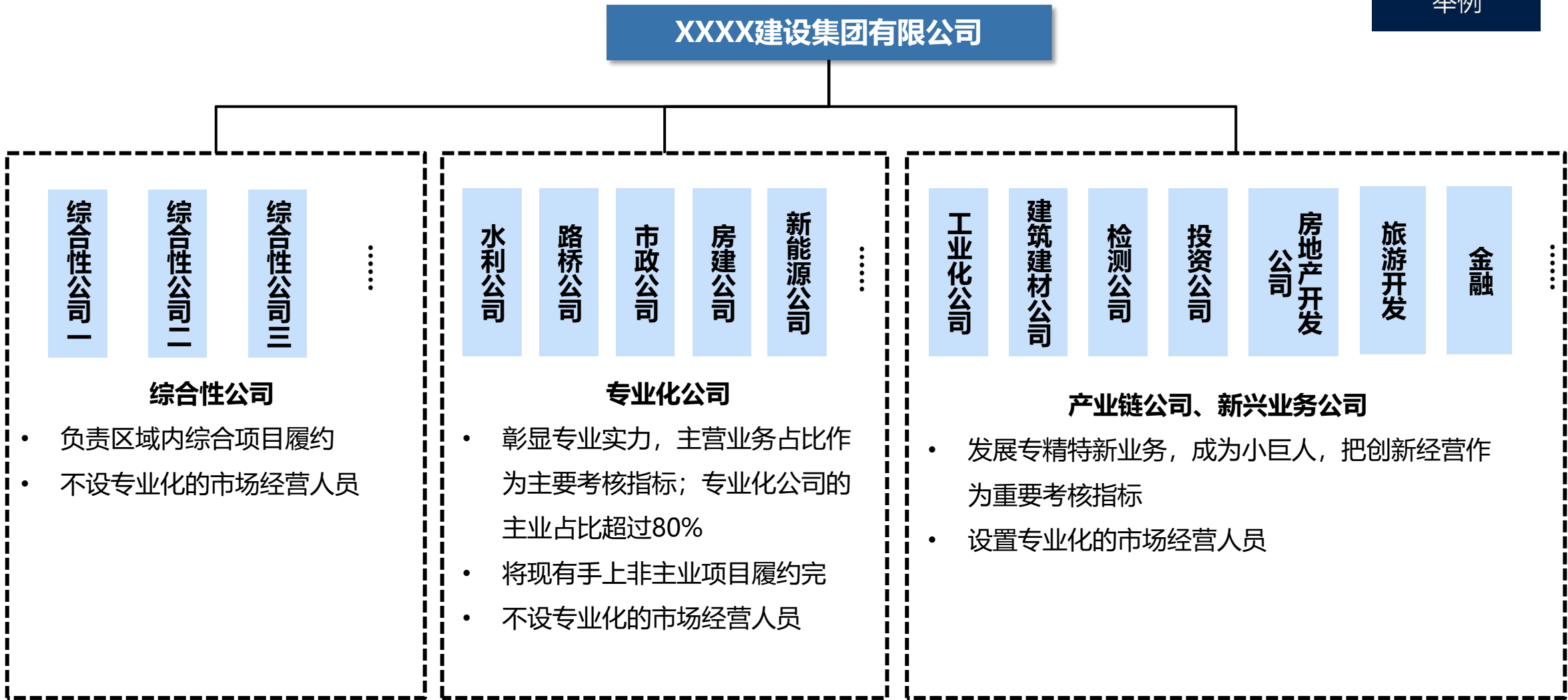
组织变革保
障措施

- 成立组织变革委员会
- 人才保障：打造“铁三角 + 柔性团队”适配人才队伍
- 考核激励保障：打破“部门利益”，聚焦“整体价值”
- 文化保障：培育“客户导向、协同高效、敏捷创新”文化

5.1同时，对分子公司进行职能划分，对不同的公司进行差异化管控

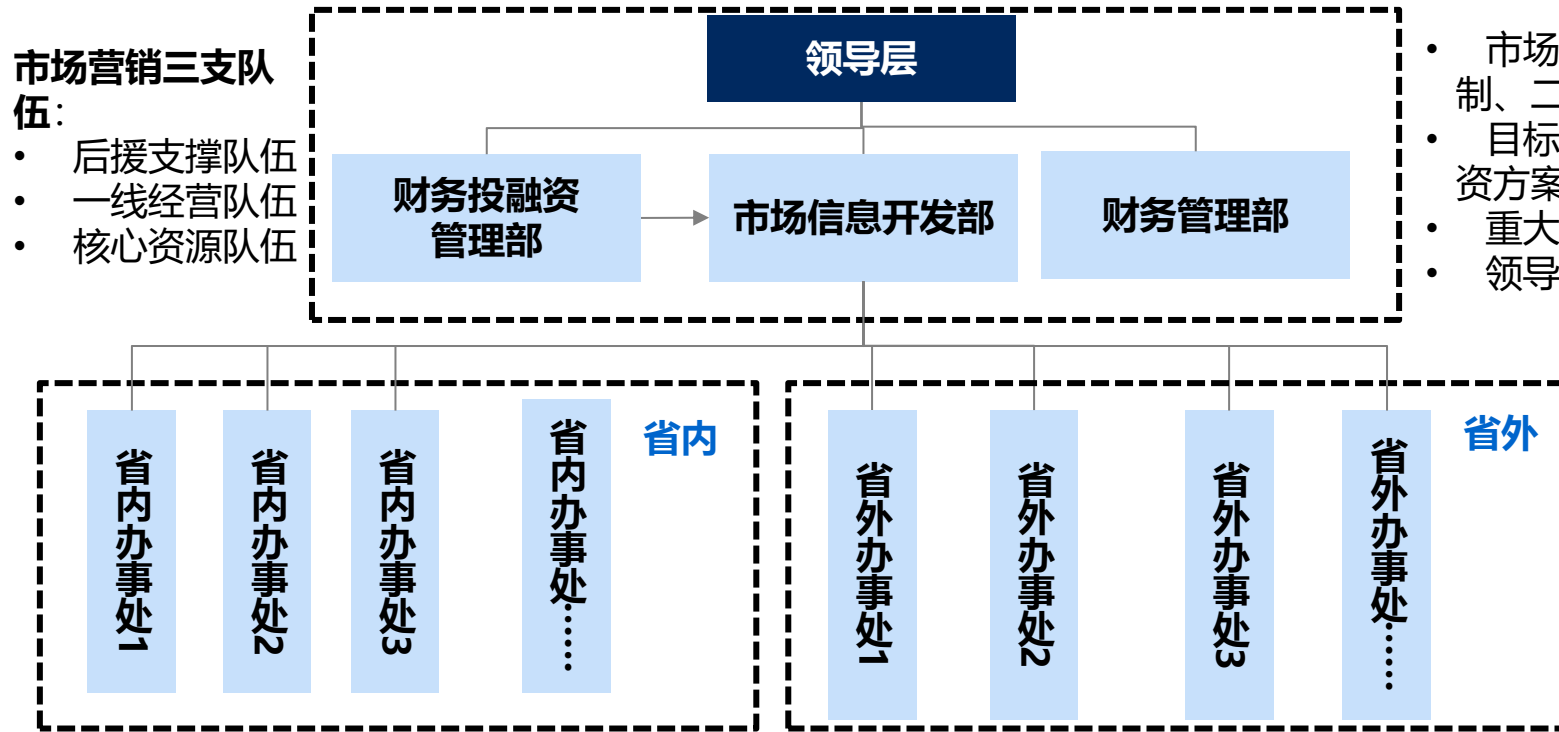
- 子分公司优化：未来建议子分公司采取区域化经营、专业化施工的方式，整合子分公司，生产机构分为综合性公司、专业化公司和产业链公司及新兴业务公司

举例



5.2案例：某企业对区域经营实行“揽干分离”，强化对经营管控深度

- 区域化经营，实施经营与生产“揽干分离”，构建独立的市场经营体系，形成总部直管的办事处



- 市场营销体系的设计、相关政策的制定、标书编制、二级单位的营销协同
- 目标区域市场研究、工程系统方案提供者、投融资方案提供者
- 重大项目、重要客户营销、多专业融合项目营销；
- 领导全产业链业务的市场拓展

- 强化集团公司对经营的管控深度，便于公司协调不同业务项目的分配，打造专业化子分公司
- 打造专业化的市场营销团队，集中资源，提高效率

- 省内、外市场拓展由市场信息开发部负责
- 各二级单位参与营销

- 备：1、在营销团队专业化推行的同时，鼓励生产机构各层级干部、项目经理、员工积极参与营销，为市场营销做贡献，享受市场营销奖
- 2、办事处分为成熟型办事处和一般办事处；成熟型办事处具有经营日常费用审批权，一般办事处日常费用权由市场营销公司管理
- 3、成本归集：显性成本，走经营预算；隐性成本，归集到项目上，经营公司统筹
- 4、市场信息开发部承担公司整体经营任务指标，各办事处承担责任区域内的经营任务指标
- 5、产业链公司在服务好内部项目的同时，要积极开拓外部市场

结束语

- 建筑行业形势会持续低位运行，预计拐点在2028年，市场不会消失，但会有不少企业消亡，并且比例不小；企业当前需要作出抉择
- 持续分化情况之下，精准的定位，企业处于哪个阶层，企业有哪些优势，未来要怎么做，需要认真思考；
- 新基建、新兴行业、建筑后市场和国际市场仍然有空间，未来要看企业的转型和执行力；
- 市场开发，低成本是不变的主题，谁抓住市场，谁的成本更低，将更有机会在市场中存活；



扫一扫上面的二维码图案，加我为朋友。



经历了寒冬的企业才更有韧性