

浅谈施工企业如何做好水利水电等“第二曲线”市场开发

刘文栋

中国中铁股份公司华南分公司 广东广州 510000

摘 要: 面对国家经济承压下行、建筑业总产值增速下降、建筑行业竞争不断加剧的新形势,各建筑企业同质化竞争趋势愈加明显,在市场开发过程中,需要加强信息收集和经营要素建设,强化高端经营、聚焦过程管控、强化大商务管理,通过提高经营合力奋力做好水利水电等“第二曲线”市场开发,从而提升企业品牌影响,扩大市场份额,以达到做优主业与做强“第二曲线”的目标。

关键词: 市场开发; 高端经营; 大商务管理; 水利水电; 第二曲线

引言

随着我国经济的飞速提升,建筑业发展迅速,不同行业领域的大型建筑央企相互渗透,建筑业竞争日趋激烈^[1]。目前,在促进主力业务稳增长的同时,各家建筑央企加快布局产业“新赛道”,同时加快进入彼此的传统市场^[2]。中国建筑开始重点拓展铁路、城市轨道交通、高速公路、水利等领域重大项目,并大力推动新能源领域产业布局;中国交建持续推动轨道交通、机场工程及新能源等领域业务开拓,同时全面提升房建业务发展能力和市场竞争力;中国铁建在水利建设、城市综合开发、港口航道、农田建设、矿业开发等新兴领域发展步履铿锵;中国电建加速扩张其他电力工程和基础设施业务,承接项目覆盖风电、光伏、水资源与环境、公路、市政、城轨等多种类型;而中国中铁则提出积极开拓水利水电、清洁能源、生态环保、机场航道、城市综合开发等“第二曲线”市场,在传统的铁路、公路、市政、轨道交通领域巩固领军地位并确保应揽尽揽的同时,力争在“第二曲线”市场实现新提升。

通过市场细分及发展动态分析,对“第二曲线”市场进行评估,笔者认为水利水电等领域“第二曲线市场”是中国中铁打造品牌集群、提升品牌影响力的重要支撑,是形成竞争优势、做大市场规模、创造经济效益的新增长极,是布局企业未来、推动转型升级的关键领域。本文以中国中铁水利水电业务为例,浅谈如何做好“第二曲线”业务。

1 建筑市场前景

改革开放以来,我国在基础设施建设领域的投资一直保持着高速增长,现有基础设施领域的投资存量基数大,一

些相对发达的地区已基本完成大规模基础设施投资。当前,我国正加快推动经济高质量发展进程,该过程必然要求转变原有的发展方式,“增速放缓”正是新旧动能转换在基础设施投资领域的集中表现^[3]。“十四五”时期,京津冀协同发展、长三角一体化发展、粤港澳大湾区建设等区域重大战略深入实施,城市群和都市圈持续发展壮大;同时水利水电、清洁能源、生态环保等板块,是国家基建投资的重点领域,供需缺口大、发展速度快,特别是随着存量政策和增量政策叠加发力,水利水电基础设施建设迎来了前所未有的历史机遇。

2 水利水电市场概况

“十四五”期间,水利部部长李国英提出,国家水网建设的重点任务主要体现在“纲、目、结”三个方面:一是构建国家水网之“纲”。二是织密国家水网之“目”。三是打牢国家水网之“结”。根据《国家水网建设规划纲要》可以看到,我国到2035年将建成国家水网,实现系统完备、安全可靠、集约高效、绿色智能、循环通畅、调控有序的目标。^[4]

2023年、2024年,我国水利建设全面提速,全年完成水利建设投资均超过一万亿,同时,聚焦水灾害、水资源、水生态、水环境等问题,水利部门实施超过4万个水利项目,为国家防洪安全、供水安全、粮食安全、等提供了有力支撑和保障。再以福建省2024年水利投资目标任务为例,根据省水利厅闽水函【2024】年152号文显示,2024年全省计划完成水利投资580亿元,其中重大项目433亿元、面上项目147亿元。福建省将加速建设推进,围绕“大水网、大水缸、大供水、大安全”建设体系,加速推进7大类重大水利项目和21类面上项目,特别是306个增发国债项目和85个

省级重点项目。

由此可见,未来我国水利水电市场前景巨大,各建筑企业可进一步加大资源和精力投放,坚定不移加强进入水利水电市场,进而推动“第二曲线”发展战略落地。

3 “水利水电”等第二曲线市场开发与经营策略

3.1 聚焦增量市场“做前期”,提升前端信息质量,发挥好市场引领作用

一是拓宽水利水电项目信息获取渠道。坚持在信息上做增量,通过深化高端客户关系、发挥设计单位前期优势、与社会咨询机构开展合作,构建有效的信息通道。

二是加强水利水电市场形势研判。联合专业机构加强区域市场形势研判,形成相应的政策研判与市场分析报告,为区域经营积极提供导航。

三是统筹中国中铁全产业链经营。提前介入项目工可阶段,发挥中国中铁全产业链优势,策划项目营销方案,发挥市场引领作用。

四是加强水利水电项目信息研究,及时掌握市场、业主、设计及竞争对手的情况,为科学决策提供相应支撑。同时,应建立信息共享机制,确保内部各部门及时了解最新动态,形成合力推动市场开发工作。此外,结合大数据分析技术,对收集到的项目信息进行深度挖掘,预测未来市场需求和竞争趋势,从而在激烈的市场竞争中占据有利地位。

3.2 聚焦关键短板,推进经营要素量质齐升

经营要素是经营开发基础保障,是招投标的入场券,事关企业生存发展。

一是推进资质升级优化,提升市场的适应能力。截至2024年底,全国拥有水利水电工程施工总承包特级资质的企业数量仅有32家,中国中铁仅有中铁五局一家单位具有水利水电工程施工总承包特级资质,由此可见,相关单位加强资质升级工作的必要性。相关单位应按照“适应市场,匹配主业”原则,做好资质申报升级工作,重点布局总承包资质、优化专业承包资质。

二是开展关键人员绩匹配,提升市场竞争能力。深入研究资质升级的人员证书要求,将各项标准细化到具体的证书类型和等级。对企业内部现有人员进行全面评估,挖掘具备潜力的员工进行证书培训和晋升。建立内部人才培养机制,为员工提供职业发展规划和晋升通道,提高员工的积极性和忠诚度。在内部人才无法满足需求的情况下,积极开展

外部人才招聘工作。同时,建立人员信息管理系统,实时掌握人员的证书情况和工作动态,确保人员证书的有效匹配和合理使用。

三是补齐要素短板。加强在相关业绩平台的业绩录入,围绕转型升级、未来发展需要,制定专项方案,下达专项指标,实行专人包保,强力推进高等级、稀缺资质获取。

3.3 深化高端经营,把握高端引领,确保高端经营取得实效

做好水利水电市场开发,要坚持高端经营做势,扬中铁品牌,织密“高端资源网、高端信息网”、扩展“朋友圈、核心圈”,注重当下,放眼长远,在水利水电市场开发过程中充分发挥中国中铁的品牌、资信、专业、管理优势,深化政企合作,根据地方不同的需求,用专业的业务水准和管理水平为客户提供最优方案、更优选择,同时破解项目难点痛点,让客户通过合作产生对企业的认同。

一是强化日常高端经营,聚焦高端市场、高端客户、高端项目,加强高端资源网络建设,研究制定高端经营月度计划,明确拜访人员、拜访时间、拜访目标,做实拜访记录、拜访结果反馈、拜访结果分析等环节,发挥高端经营在重点区域、重点项目、增量市场中的重要作用。

二是开展专项高端经营,可利用工程建设现场会、现场观摩会等机会,以现场促市场,组织各单位充分对接地方政府部门、建设单位、设计院等单位,为经营开发工作积累高端资源。

总之,应以客户为核心,久久为功,不断夯实发展规模基石。

3.4 聚焦过程管控,实现重点项目应中尽中

施工单位应聚焦经营开发过程管控,重点跟踪项目组建专班开展经营工作,一般项目指定专人负责,编制营销策划表,加强标前策划,实行每月调度通报制,跟踪项目的进度动态和执行情况。

一是加强与业主深度对接,积极了解业主需求和期望值,尽可能满足业主的条件,并且最大可能影响业主向我方要求倾斜。

二是加强与设计单位沟通,建立良好的对接机制,尽可能参与方案优化等前期工作,并与在行业内有类似工程业绩的设计单位提前沟通联合合作,从源头尽可能减少潜在的竞争对手。

三是梳理分析潜在竞争对手资信业绩,摸清竞争各方优劣势,利用业绩的优势来提高投标人准入门槛,排除潜在竞争对手。

四是完善经营调度机制,紧盯重点跟踪项目,严格按照营销策划方案开展经营活动,做好统筹调度工作,实时掌握经营工作完成情况,定期召开专题会议研究部署推动,及时解决问题、调整方案,确保每周、每月经营点工作顺利完成,实现项目投标一击必中、中必优质。

3.5 深化大商务思维,提高经营合力,促进经营质量系统提升

一是深化大商务思维。经营队伍与商务、技术团队密切沟通协作,共同梳理项目盈亏点、风险点和机会点,提高项目中标质量和效益。按照“无策划不商务”的原则,标准化制定营销策划书,做到项目从获取信息到完成投标高效衔接;加强与业主单位、设计单位沟通对接,从源头上提升项目经营质量,确保跟踪阶段相关费用“装得进”,施工阶段计价“验得回”,竣工结算审计“通得过”,实现项目利润最大化。

二是加强标前标后联动,有机衔接公司经营端和生产端,加强营销团队和生产团队的融合,加强市场与现场的互动,拟任项目铁三角可全面参与项目前期经营工作,熟悉一次经营过程,掌握一次经营成果,为项目高效、快速施工提供支持。

三是强化标前成本测算。根据项目特点及其他客观因素,结合技术和相关资源等情况,科学、客观确定项目经济指标,做出最优报价决策。

四是完善投标风险防控体系,切实落实“禁投”“慎投”原则,强化营销策划,做实标前联动,加强内部协调外部联合“穿透”经营;深入研究行业政策、招标文件、设计图纸,

深度挖掘项目盈利点、机会点,为可能存在的亏损点、风险点做好预案。

3.6 坚持合规经营,筑牢企业安全发展屏障

一是践行依合规经营理念。牢固树立正确的政绩观、业绩观,严格遵照国资委最新“十不准”要求,坚决守住不发生系统性风险底线;加强经营业务可行性分析研究,做好客户尽职调查、合同评审等工作,构建高质量经营新生态。

二是突出诚信经营,释放市场竞争品牌效应,营造“诚信法治、先锋先行”文化氛围,筑牢企业安全发展屏障。

4 结束语

在传统基础设施建设领域趋于饱和,边际效应逐渐减弱的背景下,水利水电、清洁能源、生态环保、港口航道、城市运营等第二增长曲线项目已经成为新的业务拓展领域。经营工作是企业发展的根据,没有获取项目,企业将面临生死存亡。企业经营是实现可持续发展的核心,必须适应市场动态变化,优化制度架构,弥补能力缺口,加强资源保障。在巩固传统业务领域的同时,务必深入挖掘水利水电等第二增长曲线市场的潜力,居安思危,保持坚定信念,确保水利水电业务成为中国中铁第二增长曲线业务的关键增长极。

参考文献:

- [1] 赵永刚. 浅谈建筑企业市场开发与经营工作[J]. 四川水泥, 2020(1): 292.
- [2] 吴宏. 建筑施工企业经营管理与市场开发的关联性分析[J]. 企业改革与管理, 2019(21): 37+50.
- [3] 赵赫. 如何做好建筑企业市场开发与经营工作[J]. 工程建设与设计, 2019(20): 208-209.
- [4] 刘诗平, 朱超《国家水网建设加快推进》学术期刊数据库 中国勘察设计 新华社 2024.3.1