

新形势下建筑企业区域市场开发经营管理的创新路径研究

朱长玉

中铁建工集团有限公司 天津 300000

摘要: 本文聚焦新形势下建筑企业区域市场开发,剖析政策导向、市场需求及行业竞争格局带来的机遇与挑战,指出传统模式面临同质化、管理粗放等困境。通过战略、技术、组织与模式创新,企业可构建数字化、绿色化、协同化开发体系。依托数字化平台、复合型人才及风险管控机制,创新路径得以落地。领先企业实践表明,差异化定位与生态圈构建效果突出,未来区域市场开发将迈向智能化、全球化新阶段。

关键词: 建筑企业;区域市场开发;创新路径;数字化管理;生态圈构建

引言:随着新型城镇化、绿色建筑政策及区域经济差异化发展的推进,建筑企业区域市场开发环境发生深刻变革。传统“以量取胜”的经营模式面临资源分散、协同效率低下、客户需求升级等挑战,亟需通过创新路径实现高质量发展。本文旨在探讨新形势下建筑企业区域市场开发经营管理的创新策略,为行业转型提供理论支持与实践参考。

1 新形势下建筑企业区域市场开发环境分析

1.1 政策与经济环境

(1) 国家政策导向:当前,国家政策对建筑行业区域市场开发的影响日益显著。新型城镇化战略推动城市更新与基础设施建设,乡村振兴政策则催生农村市场对建筑服务的多元化需求。绿色建筑标准的提升(如装配式建筑、低碳建材应用)进一步引导区域市场向高质量发展转型。例如,部分地区已将绿色建筑指标纳入土地出让条件,迫使建筑企业提前布局绿色技术。(2) 区域经济差异:经济格局的分化导致区域市场开发呈现显著差异。东部沿海地区因城市化进程接近尾声,建筑市场趋于饱和,竞争焦点转向存量市场改造(如老旧小区改造、城市更新)。相比之下,中西部及新兴城市群(如成渝双城经济圈、长江中游城市群)成为增长热点,基础设施投资与城镇化建设需求旺盛。然而,这些区域的市场环境复杂度更高,需建筑企业具备更强的属地化服务能力。

1.2 行业竞争格局

(1) 行业集中度提升:建筑行业“马太效应”加剧,头部企业通过并购重组、技术输出等方式扩大市场份额。例如,中国建筑、中国中铁等央企凭借资金、技术优势,在区域市场开发中占据主导地位。与此同时,地方国企与民企则通过差异化竞争(如聚焦细分领域、深耕区域市场)寻求生存空间。(2) 跨界竞争加剧:科

技企业与综合服务商的入局,进一步加剧了行业竞争^[1]。华为、阿里等科技巨头通过数字化技术(如BIM、AI、物联网)切入建筑市场,提供智能化解决方案;而万科、碧桂园等房企则依托全产业链优势,向建筑服务延伸。这些跨界竞争者的加入,迫使传统建筑企业加速数字化转型,否则将面临“降维打击”。

1.3 客户需求演变

(1) 全生命周期服务需求:客户对建筑服务的认知已从单一施工转向全生命周期管理。设计-施工-运维一体化(EPC+O)模式逐渐成为主流,客户要求建筑企业提供从前期规划到后期运维的“一站式”服务。例如,部分工业园区客户不仅关注建设成本,更重视运维阶段的能源效率与资产保值。(2) 低碳环保与智能化需求:随着“双碳”目标的推进,客户对低碳建筑、绿色施工的需求激增。装配式建筑、光伏一体化、零碳园区等概念成为区域市场开发的热点。同时,智能化交付(如智慧工地、数字孪生)成为客户评估建筑企业竞争力的重要指标。(3) 区域市场个性化需求:不同区域的客户对建筑风格、功能需求存在显著差异。例如,长三角地区客户偏好现代简约风格,而西南地区则更注重文化特色与民族元素的融入。此外,地方标准(如抗震等级、节能指标)的差异也要求建筑企业具备定制化服务能力。

2 建筑企业区域市场开发经营管理的现状与挑战

2.1 传统模式的局限性

第一,区域市场开发同质化严重。多数企业仍以“规模扩张”为首要目标,缺乏对区域市场需求的深度分析,导致项目定位高度雷同。例如,在二三线城市,大量住宅项目以标准化设计、快速复制为开发逻辑,忽视地方文化特色与居民个性化需求,造成市场辨识度低、竞争力不足。第二,项目管理粗放。传统模式下,建筑企业多采用“以包代管”的粗放式管理,依赖分包

商完成施工任务,自身对项目进度、质量、成本的管控能力薄弱。这种模式导致资源浪费(如材料超耗、人力冗余)与效率低下(如工期延误、返工率高)并存,严重制约企业盈利能力。第三,组织协同性差。区域市场开发涉及设计、施工、采购、运维等多环节,但传统企业普遍存在部门壁垒,信息孤岛现象严重。例如,设计部门与施工部门因缺乏协同机制,常出现设计变更频繁、施工难度增加等问题,进一步加剧资源浪费。

2.2 新形势下的核心挑战

2.2.1 新形势下的核心挑战及应对建议

(1) 核心挑战:第一,政策与市场不确定性风险加剧:区域政策差异化导致地方保护主义抬头,外地企业投标受限;环保政策收紧(如扬尘管控、碳排放限制)推高施工成本,部分项目因不达标停工。第二,技术与人才储备不足:数字化(BIM、AI、物联网)与绿色化(装配式建筑、光伏一体化)转型需求迫切,但企业技术研发投入有限,复合型人才匮乏,技术应用多停留在表面(如BIM仅用于建模)^[2]。第三,品牌认知度与信任度不足:建筑行业“低频、高值、长周期”特性要求高品牌粘性,但多数企业以项目为中心,忽视品牌建设,导致客户粘性差,后续订单承接困难。(2) 应对建议:第一,战略层面:强化区域市场差异化定位,结合地方政策、经济、文化特点制定针对性策略。第二,技术层面:加大数字化、绿色化技术投入,建立产学研合作机制,加速技术成果转化。第三,组织层面:构建扁平化、敏捷型组织,打破部门壁垒,提升跨部门协同效率。

3 建筑企业区域市场开发经营管理的创新路径

3.1 战略创新:差异化定位与生态圈构建

(1) 差异化定位是突破同质化竞争的关键。建筑企业需深度挖掘区域市场的特色需求,结合地方政策、文化与产业基础,打造细分领域竞争力。例如,在文旅资源丰富的区域,可聚焦“文旅建筑”开发,整合当地非遗元素与现代设计语言;在工业基础雄厚的地区,则可围绕“绿色工业园区”建设,提供低碳化、智能化的产业载体。通过精准定位,企业不仅能避开红海竞争,还能形成品牌溢价。(2) 生态圈构建需以“利益共同体”思维整合资源。建筑企业可联合地方政府(获取政策与土地支持)、供应商(优化供应链成本)、金融机构(提供资金杠杆)形成战略联盟。例如,与地方政府合作参与城市更新项目,通过“土地一二级联动开发”模式获取超额收益;与金融机构合作设立产业基金,为区域市场项目提供长期资金支持。生态圈的核心在于实现资源共享、风险共担,从而提升区域市场开发的可持续性。

3.2 技术创新:数字化赋能与绿色技术集成

(1) 数字化赋能是提升管理效率的核心工具。建筑企业需全面应用BIM(建筑信息模型)、AI(人工智能)、物联网(IoT)技术,实现从设计、施工到运维的全生命周期智能化管理。例如,通过BIM技术进行三维协同设计,减少设计变更;利用AI算法优化施工进度计划,降低资源浪费;借助物联网设备实时监控工程质量与安全。数字化平台的建设需以数据中台为支撑,打破部门壁垒,实现“数据驱动决策”。(2) 绿色技术集成是顺应政策与市场趋势的必然选择。建筑企业需加快推广装配式建筑、光伏一体化、低碳建材等绿色技术,满足区域市场对低碳环保的需求^[3]。例如,在“双碳”目标下,企业可与光伏企业合作,在建筑屋顶集成光伏发电系统,打造“零碳建筑”;通过装配式技术缩短工期、减少扬尘污染,提升项目绿色评级。绿色技术的集成不仅有助于降低运营成本,还能增强客户信任度。

3.3 组织创新:扁平化架构与敏捷团队

(1) 扁平化架构是提升区域市场响应速度的基础。传统建筑企业的多层级管理导致决策链条冗长,难以适应快速变化的市场需求。企业可通过减少管理层级、下放决策权,构建“总部-区域-项目”三级扁平化组织。例如,区域公司可直接对接地方政府与客户需求,快速调整项目策略;总部则聚焦战略规划与资源调配。(2) 敏捷团队是打破部门壁垒的关键。建筑企业需组建跨职能团队(设计、施工、运维),实现“一站式”服务。例如,在EPC项目中,团队成员从项目启动阶段即共同参与,通过“并行工程”减少设计变更与施工冲突;在运维阶段,团队可基于数字化平台提供远程监控与故障预警服务。敏捷团队的核心在于以客户为中心,通过高效协作提升客户满意度。

3.4 模式创新:PPP/EPC+O与平台化运营

(1) PPP/EPC+O模式是增强客户粘性的有效路径。通过“投资-建设-运营”一体化,建筑企业可深度参与区域市场的全周期价值创造。例如,在公共基础设施项目中,企业可通过PPP模式获取长期运营权,通过提供增值服务(如智慧停车、能源管理)实现收益多元化;在工业园区项目中,EPC+O模式可确保项目交付后的运维质量,降低客户风险。(2) 平台化运营是整合区域市场资源的关键。建筑企业可搭建数字化平台,连接供应商、分包商、金融机构等生态伙伴,提供定制化解决方案。例如,通过平台实现供应链金融(如基于工程进度的融资)、分包商资源池(按需匹配专业团队)、客户需求响应(在线提交设计变更)等功能。平台化运营的核心

在于以数字化为纽带，构建“轻资产、强连接”的商业模式。

4 创新路径实施的关键支撑体系

4.1 数字化平台建设

数字化平台是创新路径的“技术底座”，需围绕客户需求与资源协同构建两大核心功能：第一，区域市场大数据分析系统。通过整合历史项目数据、地方政策文件、行业动态信息，建立多维度分析模型，实现客户需求预测（如文旅项目客群偏好、工业园区功能需求）与资源精准配置（如材料供应商匹配、施工团队调度）。例如，利用机器学习算法分析区域市场招标公告，提前锁定潜在项目机会；通过GIS（地理信息系统）技术评估土地价值，优化项目选址决策。第二，项目管理协同工具。开发集成设计、施工、采购、运维的全流程数字化平台，打破部门壁垒，实现信息实时共享。例如，通过云端协同设计模块，设计团队可与施工团队同步修改图纸，减少设计变更；利用物联网设备实时采集施工现场数据（如进度、质量、安全），并通过移动端推送给管理人员，提升决策效率。

4.2 人才与组织能力

复合型人才是创新转型的“核心引擎”。建筑企业需构建“技术+管理+市场”三位一体的人才培养体系：

（1）技术能力：通过产学研合作、技术认证培训，掌握BIM、AI、绿色建筑等前沿技术；（2）管理能力：引入敏捷管理、精益建造等理念，提升跨部门协同与资源整合能力；（3）市场能力：建立区域市场研究团队，跟踪政策变化与客户需求，制定差异化营销策略。属地化服务是区域市场深耕的“关键抓手”。企业需建立区域市场人才储备库，优先招聘本地化人才（如熟悉地方政策、文化与资源的项目经理、技术骨干），并通过“总部-区域”双轨制培养，快速提升团队战斗力^[4]。例如，在西北地区设立区域分公司时，优先从当地高校招聘毕

业生，结合总部培训资源，打造“懂技术、通政策、接地气”的本地化团队。

4.3 风险管控机制

（1）政策与法律风险预警系统是合规经营的“安全阀”。建筑企业需建立区域市场政策动态监测机制，通过与地方政府、行业协会合作，实时获取政策调整信息（如环保标准、资质要求），并利用自然语言处理技术解析政策条款，自动生成合规风险清单。例如，当某地出台装配式建筑强制比例政策时，系统自动推送风险提示，并推荐符合政策要求的技术方案。（2）动态风险评估是策略调整的“指挥棒”。企业需建立“风险-收益”双维度评估模型，定期分析区域市场风险（如地方保护主义、环保政策收紧）与收益（如项目利润率、市场份额），并根据评估结果动态调整开发策略。例如，当某区域政策风险指数超过阈值时，自动暂停高风险项目投标，转而聚焦低风险区域的优质项目。

结语

新形势下，建筑企业区域市场开发需以创新驱动为核心，通过战略、技术、组织与模式的多维度突破，构建差异化竞争优势。未来区域市场开发将进一步向智能化、绿色化、全球化方向发展，企业需持续强化数字化能力、生态圈建设与风险管控，以适应复杂多变的市场环境。

参考文献

- [1]陈恒睿.新形势下的企业经营管理创新策略分析[J].中国集体经济,2023,(32):50-53.
- [2]梅成磊.新形势下企业经济管理的创新策略探讨[J].商场现代化,2023,(17):135-137.
- [3]杨甫余,林勇.企业经营管理能力提升方法研究[J].中国中小企业,2020(6):153-154.
- [4]周丽盛.高质量发展时期国有企业经营管理和发展战略的有效路径研究[J].中国商论,2022(8):137-139.