

# 新时代下建筑工程市场开发的创新策略研究

孙东阳

中交广州航道局有限公司

**摘要：**随着经济的快速发展和城市化进程的加速推进，建筑市场面临着前所未有的挑战和机遇。传统的市场开发模式已经难以满足市场需求，采用新的营销策略成了开发企业生存和发展的重要手段。本研究旨在探讨新时代下，做好建筑市场开发工作的有效策略，以应对行业变革和市场需求，为建筑企业提供值得借鉴的思考方案。

**关键词：**建筑市场；市场开发工作；有效策略

【DOI】10.12254/j.issn.2096-6539.2023.21.024

## 引言

近年来，为切实贯彻国家“放管服”政策，关于新资质改革、线上投标、信用评分等涉及建筑企业的重要政策文件迭出，对建筑企业而言近几年可谓是“变革之年”。建筑业是我国经济的重要支柱产业，但受突如其来的新冠疫情影响，我国经济和建筑业不断受到重创，与此同时近年来我国建筑企业数量剧增。面对当前经济下行的大环境下，建筑企业的竞争不断升级，竞争的维度也更加多元化；另一方面在我国“双碳”目标战略以及新基建超前部署的大背景下，建筑业也在加快脚步往建筑工业化、智能化、信息化方向发展。随着城镇固定资产投资额及增速的下降，未来建筑企业已经难以依靠投资增量来发展，行业进入了增速放缓的调整阶段。在行业步调逐步放缓，利润空间减小，传统建筑行业逐渐呈现出下行态势的情况下，建筑企业循规蹈矩的经营模式已不能满足新环境的发展要求。因此，建筑企业在面对这些变革时，需要积极寻求创新策略以应对新时代下市场变化。

## 一、建筑工程市场开发工作中的困局

### （一）市场环境不稳定，内部竞争激烈

近年来，国内宏观环境面临着内外部因素的巨大压力，经济增速经明显放缓。建筑市场由开始的市场资源配置驱动逐渐转变为政策主导驱动，而由于政策性变化，使企业与市场的需求、资金需求、工程建设本身的规律都存在一定的不匹配，导致了建筑市场内部环境变得极不稳定。

同时建筑行业整体面临结构调整，资质改革引发新一轮洗牌。针对市场中有限的资源，建筑头部企业都在加速争抢饭碗，行业合作、竞争和整合不断加剧。建筑业市场面临建筑央企和属地企业双重竞争局面。2022年，中国建筑、中国中铁、中国铁建新签合同额分别是

3.9万亿元、3.03万亿元和3.24万亿元，业务领域区域相互渗透，竞争趋于白热化。而地方政府出于保GDP、保税收、保就业等考虑，对属地企业进行重点扶持，显著提高竞争优势，进一步压缩市场空间。

### （二）市场优质资源项目稀缺

在央企“高质量发展”的新要求下，项目的质量和效益受到多方面因素的影响，其中资金的保障、付款的及时性和利润的高低是重要的指标。然而，由于地方财政的困境和宏观经济下行，满足这些指标的项目日益减少，导致项目市场的竞争异常激烈。甚至在同一央企的工程局内部，也存在着激烈的竞争和排斥。与此同时，那些不符合这些指标的项目又存在着较大的经营风险，使得企业在接收项目时面临着两难的选择。更令人遗憾的是，有些企业为了抢占市场份额，不惜承接风险较高的项目，从而侵蚀了其他工程企业的生存空间，尤其是在其优势市场中，这种情况给工程企业带来了巨大的经营压力和挑战。

### （三）企业经营方向的差异化竞争

工程企业普遍面临同质化竞争的困境，企业之间在资质、业绩、人员、信用分等方面缺乏明显的差异。因此，如何准确地定位企业的市场位置，寻找竞争的差异化优势，是工程企业急需解决的一大难题。主要体现在以下三个方面，

一是民营企业与国有企业的竞争差异化：在中央提出“两个毫不动摇”的市场环境下，民营企业如何与央企进行差异化竞争，显得尤为重要。近年来，建筑工程行业隐隐出现了“国进民退”的趋势，民营工程企业的生存空间受到了极大的挤压，民营企业如何生存的问题需要思考；二是工程企业进入某领域新市场时，如何与该市场的传统优势企业形成差异化竞争优势，也需要面临思考；三是通过几十年的发展，很多同类规模的大型建筑企业的业务模式、资源、能力都接近相似，企业与企业之间，如何在同等条件下进行差异化竞争，减少同质化，值得深思；四是越来越多的工程企业希望多元化经营，但如何在一个新业态领域建立自己的差异化竞争优势时，企业却面临极大的困难。例如，某传统市政工程企业要想拓展水利工程领域的业务，该如何拓展新领域市场，就需要面临很多障碍。

### （四）企业资源整合重要性越发重要

建筑工程企业在市场竞争中，经常会遇到非标准化项目，这些项目客户需求复杂多变，需要企业进行资源

整合，包括供应商、合作方、设计院、代理单位、配合单位、金融机构、运营单位等等。通过资源整合，企业可以在非标准化项目竞争中展现自己的优势。然而，如何通过资源的整合满足客户的需求，也是企业在经营过程中面临的一大困局。以某供高速公路项目为例，某甲方要求施工企业不仅承担建设责任还要承担运营责任，并在运营期间进行承诺和兜底，而施工企业一般都没有公路的运营经验和能力，这时就需要进行资源整合。施工企业需要找一家公路运营单位组成联合体进行投标，但这涉及两家企业的内部决策流程和风险偏好，很难在短时间内达成共识。

**(五) 市场开发回报率低，难以实现可持续发展**

建筑企业在市场开发过程中，难以摆脱同行业竞争的压力。为了提高地区市场占有率和工程份额，企业往往牺牲项目本身的实际利润，采取一些不利于项目可持续发展的策略，如工程垫资、降低结算支付比例、压低项目价格、施工企业承担项目启动资金等，与业主进行合同谈判，从而获得合同份额。然而，这些项目在后期往往会出现严重亏损或停工的情况，给企业带来巨大的风险和损失，导致市场开发的回报率极低。这种短视地市场开发模式不仅损害了企业的长期利益，也影响了企业的品牌形象。

**二、建筑工程市场开发工作的有效策略**

**(一) 明晰市场定位，制定有效的竞争策略**

面对持续变化的工程市场形势，各省市对于项目购买行为需求存在着巨大的差异性，例如对项目的承包模式、投资份额、项目利润、规模以及项目质量、企业信誉、业绩等等提出不同的差异化要求。如采取笼统的市场开发策略，势必导致对市场的判断失误，从而错失目标市场。因此，要对目标市场进行精准的判断和分析，针对不同的细分市场环境、设计不同的营销策略。如下图所示，



图2-1 市场战略选择矩阵图

- I. 高增长和具有强势竞争地位的市场区域；
- II. 高增长但缺乏优势相对缺乏的市场区域；
- III. 低增长但无竞争优势的市场区域；
- IV. 竞争优势明显但市场增速缓慢的市场区域。

在开发市场时，应根据不同市场定位，制定相匹配营销策略。如在第 I 象限的区域市场，采取集中优势资

源，并配置成熟的市场开发团队确保本区域市场的项目份额，提高市场占有率，提高竞争力。在第 II、IV 象限区域市场，采取市场渗透方式，对重点项目进行投资，投标价格低于竞争对手，来获取一定比例的市场份额，同时加强市场开发人员的营销策略，抢占市场。在第 III 象限区域市场，则需要采取减少投资标的，收缩区域市场，减少市场人员的投入或选择放弃市场。

**(二) 创新模式、拓展链条，增强企业一体化服务能力**

在市场开发初期，可以通过探索新的合作模式，将竞争关系转化为竞合关系。这意味着我们不仅仅把其他企业视为竞争对手，而是积极寻求与其建立合作伙伴关系，以共同合作实现利润最大化的共同利益。通过与上下游企业进行深度联动，可以共同探索一种新的资源整合模式。例如，可以引入供应商以资源、设备、技术、专利等方式进行入股或租赁，从而实现各方资源的充分整合，利用专业人员的专业运作，以降低交易成本并提升整体效益。

同时，我们还可以与地方政府平台公司、民营企业，甚至是同类型建设工程的企业进行更深层次的联合开发，形成利益共同体。这样不仅可以充分发挥各方的优势，共同实现项目的成功，也可以共享经验和技能，共同承担风险和责任，分享项目的收益。在有序竞争中，竞争双方以优势互补和收益共享为出发点，充分调动政府相关机构的职能作用，进一步强化合作关系。充分利用政府平台公司和企业的资源和专业知识。通过紧密合作和协调，可以确保项目的顺利进行，同时满足项目业主方的需求并提升施工企业的绩效。

**(三) 建立高效的市场组织体系**

当企业在一个地区面临市场空间增速放缓时，势必将向其他区域市场进行业务扩张。在扩张过程中，通常呈现出“机会式区域经营—乱序竞争式区域经营—战略规划式区域经营”，三个阶段式发展阶段。

机会式区域经营阶段呈现出建筑企业缺少稳定的项目获取渠道，没有区域业主资源，只能通过社会关系或偶然的的机会捕获市场信息，项目信息获取模式散乱，经营人员无法形成合力；乱序竞争式区域经营阶段主要呈现出企业已经在区域形成较为稳定的项目来源，散点经营变成片区经营，企业的各分子公司纷纷扎根强势竞争市场区域，设立不同层级的经营单位，经营相互交叉，乱序竞争；而战略规划式区域经营阶段则表现为企业作为一个整体，在片区经营上战略谋划，同时对不同片区配置与之相对应的经营资源，调整各个分子单位的经营范围，按片区划分，避免内部无序竞争。

根据区域经营网络和业务经营网络布局范围，通过分散、重叠、合理三个维度进行整理，可以分为9种类

型，用以代表企业内部的不同的市场体系。如下图所示，

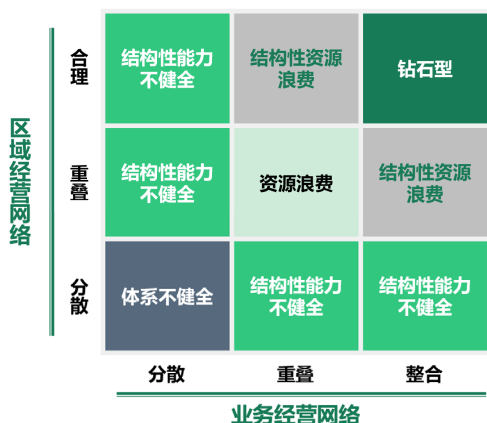


图2-2 市场组织系统结构图

通过对经营网络的分析规划，钻石型组织体系最为合理。钻石型组织体系通过建立信息层、业务层、决策层，三个层级完善经营组织结构。信息层级负责市场上项目信息的获取和搜集，最大程度捕获市场项目信息，同时整合不同业务的经营网络，减少资源浪费和避免经营网点的重复建设。业务层负责信息分配和筛选，获取后的信息根据经营规则发至不同的业务单位。决策层负责项目审批和市场信息决策，各业务层上报信息后，决策层通过最终的决策后做出最终判定。

同时随着区域经营单位由原有的单一市场开发模式向多功能组织过渡，市场开发已经不单单是对市场信息的项目获取，更需要对当地业主需求和项目需求的更深层次了解。而区域经营单位作为总部市场职能的经营延伸，不仅需要强化与属地的联系，还要具备融合投资和施工管理职能，未来区域经营单位必定要加强实体化和属地化运作。

#### (四) 制定长远的战略发展规划

在当前建筑行业增量增长受限的趋势下，企业需要着眼于未来的发展，提前预测市场趋势和需求变化，紧紧围绕国家及地方区域发展战略、经济发展形势、政策导向、政府财政能力、负债水平、区域配套等准入门槛，通过分析市场状况和竞争格局，确定自身的竞争优势和差异化定位，以满足不断变化的客户需求。

企业还应充分发挥现有资源的优势，通过技术革新和管理创新不断提升核心竞争力。例如，在人力资源方面，建筑企业可以加强员工培训和激励机制，吸引和留住高素质的人才；在财务资源方面，企业可以合理分配资金，实现资金的最优利用；在设备技术方面，企业可以引进先进的施工技术和装备，提高工作效率和质量水平；在信息资源和品牌资源方面，企业可以加强市场推广和品牌建设，树立良好的企业形象，提升竞争力。

面对建筑行业增长放缓的趋势，企业需要制定长远的战略规划和可行的经营策略。通过明确市场和行业发

展方向，调整或转型进入新的业务领域，并充分利用核心资源，提升竞争力，拓展市场，得以实现持续稳健的发展。

#### (五) 加强提升企业管理、运营能力

大型建筑企业的营收和运营能力并非仅与规模直接相关。事实上，大型企业往往面临着多元化业务类型、广泛的业务领域以及分子公司管理和运营能力不均等挑战。在中国建筑市场增量有限的情况下，“没有增量的竞争”形势加大了大型企业保持正向、良性运营的挑战。如何持续提升企业的管理和运营能力从而为企业经营带来正方反馈成为企业管理职能部门需解决的问题。

为实现这一目标，首先，要不断优化企业的管理制度和流程，确保各项业务活动的高效协调与执行。其次，加强分子公司的管理能力，并通过标准化运作和资源共享提升整体的运营水平。此外，建立有效的监控机制和风险防控体系，以及建立信息化系统来支持决策和业务管理。大型企业也同时需要注重人力资源的培养和发展，通过招聘、培训和绩效激励等手段吸引和留住优秀的管理人才，提升组织体系的整体素质。这些举措将有助于巩固行业领先地位，并为企业未来的可持续发展奠定坚实基础。

#### 结束语

在国内市场经济不断发展和变革的背景下，建筑企业面临着新的机遇和挑战。尽管市场经济的发展为这些企业提供了更多商机，但同时也带来了更加激烈的竞争。因此，大型建筑企业需要采用更加行之有效的市场开发策略来应对市场的变化。只有通过持续创新市场开发和营销策略，从适应市场环境到逐步引领市场行业的变革，建筑企业才能在激烈的竞争中立于不败之地。有效实施市场开发策略可以帮助企业开拓新的市场领域，增加市场份额，提升品牌影响力，并实现持续的盈利增长，进而取得更加长久和可持续发展的经营模式。

#### 参考文献

- [1] 李晓峰. 建筑企业如何做好市场开发与经营工作[J]. 珠江水运, 2023(10): 29-31.
- [2] 于雪涛. 新时期背景下建筑企业市场开发与经营工作研究[J]. 质量与市场, 2022(06): 124-126.
- [3] 孙莉龙. 建筑企业经营与市场开发面临的问题及对策[J]. 四川建材, 2022, 48(10): 209-221.
- [4] 刘松福. 建筑企业支撑扩张战略的市场开发改革及策略—以某大型建筑央企三级综合工程公司为例[J]. 中小企业管理与科技, 2021(01): 174-175.
- [5] 薛洪华. 公路工程承包市场开发策略研究[D]. 长安大学, 2005.
- [6] 赵永刚. 浅谈建筑企业市场开发与经营工作[J]. 四川水泥, 2020(01): 292.