

文章编号:1005-9679(2018)01-0111-03

市政工程勘察设计企业推进属地化战略研究

张彦

(上海市市政工程设计研究总院(集团)有限公司,上海 200092)

摘要: 本文从市政工程勘察设计行业的特点出发,结合实践和国外公司管理经验,针对目前全国性大院全国市场布局遇到的问题,对市政工程勘察设计综合性企业推进属地化战略进行了分析研究。目的是通过研究,得出属地化战略推进路径,提高全国市场布局效率。

关键词: 设计企业;属地化;战略研究

中图分类号: C 93 **文献标志码:** A

Research on the Localization Strategy of Municipal Engineering Survey and Design Enterprises

ZHANG Yan

(Shanghai Municipal Engineering Design & Research Institute (Group) Co., Ltd., Shanghai 200092, China)

Abstract: starting from the characteristics of municipal engineering survey and design industry, combined with the author's own practice and management experience of foreign companies, according to the current national courtyard layout of the national market problems, the municipal engineering survey and design enterprises to promote the comprehensive strategic localization analysis. The purpose is to obtain the strategic promotion path of localization through research, and to improve the efficiency of the national market layout.

Key words: design enterprise; localization; strategic research

1 综述

勘察设计企业实践服务全国市场的战略,既是对国家城市化建设战略的顺应,也是企业做强做大做专的需要。随着新一轮二三线城市市政基础设施建设高峰的到来,工程实施模式的多样化趋势,以及行业国内竞争国际化的市场环境,推进属地化战略日益成为市政工程勘察设计综合性企业对市场竞争和优化资源配置的重要举措。由于市政工程勘察设计市场的专业性和复杂性,市政工程实施全过程的及时性要求,以及当地政府对税收落地的要求,勘察设计企业在服务全国市场的过程中,积极采用属地化策略,充分利用当地有利资源服务企业,通过企业的创新经营、骨干人才和企业文化输出,推动属地化企业融合发展,实现共赢,为企业顺利实施全国市场

战略、实现企业长期可持续发展夯实基础。

2 实施属地化战略的必要性

结合勘察设计行业特点与外部现实环境,我们认为大力推进市政工程勘察设计企业属地化战略,能够有效推进全国化市场布局,充分发挥全国性大院的优点,并能及时化解全国性大院在新市场开展业务中的不利因素。

2.1 属地化战略能够顺应重点市场多的市场特点

众所周知,我国市政基础设施建设规模与国家投资政策息息相关,与地方政府财力密切相关。近年来,由于国家层面坚定实施国家级城市群的发展规划,勘察设计全国重点市场已从省会城市、计划单列市、沿海城市转向众多的二三线城市。面对长期的基础设施投资建设高峰,特别是面对地域广阔的

收稿日期:2017-11-30

作者简介:张彦(1981—),男,上海人,硕士研究生,上海市市政工程设计研究总院(集团)有限公司审计法务部总经理,主要研究领域为企业战略管理。E-mail: smint1130@hotmail.com.

二三线城市市场,采取母公司拓展市场的方式是难以适应这种多重点市场需求的。

2.2 属地化战略能够获得更多的项目“奶酪”

一方面,大部分城市由于历史原因在建设系统中均有体制内大小不同的设计院,即我们日常说的“子弟兵”。尽管有的已改制,但当地设计院熟悉当地的商业文化、市场“嗅觉”好、技术资料丰富是他们最明显的特点,他们可以依靠自己的特点争取到效益最丰厚的常规项目、中小项目或简单项目。

另一方面,众多全国性大院由于人员、产值规模的不断扩大,已不满足于只承接总部及附近的一二线城市的项目,纷纷布局全国市场,使行业竞争日趋激烈。如上海市政总院、北京市政总院、华北院、中南院、上海城建院等具有工程设计综合甲级资质的全国性大型市政设计院均在全国化市场布局方面进行了大量实践,并在当地成功完成了专业多、复杂性高、难度大的项目。

异地综合设计院要进一步深耕属地化市场,提高市场“嗅觉”,熟悉当地商业文化,积累当地技术资料,获得更多“奶酪”,逐步形成以点带面、区域辐射的经营、生产能力,打好本土化这张牌,实施属地化战略是不二的选择。

2.3 属地化战略能够适应业主类别多元化

市政勘察设计项目的发包人目前主要以各地的政府城投公司、项目公司以及城建、规划、水务、环保、交通等政府职能部门为主,但全国各城市之间由于地域差异,占据项目发包主导地位的部门各不相同,并且伴随城建规模的不断扩大,越来越多的勘察设计项目的发包及管理职能在逐步下移,由城市的一级政府转移至各个区县政府职能部门、管委会。业主的多元化和分散化,使全国性大院的经营触角难于“勾到”,属地化战略正能够弥补不足、适应行业竞争的要求。

2.4 属地化战略能够加快企业进入并适应新市场

根据实践经验和调研,一般认为市政勘察设计企业进入全国市场的困难主要表现为以下几个方面:

(1)对技术资料的掌握不全面。在一个城市开展市政项目的前期策划与实施,较依赖于对当地地形资料和地下管网情况的熟悉与了解,外来设计单位初始阶段很难掌握这些资料,这也导致了所做项目的方案容易存在缺陷和考虑不全面的情况,在项目投标中所做的技术方案也较难有亮点。

(2)对服务响应的不及时。作为咨询服务行业,业主方面总是希望在需要时设计院的技术人员能及时地现场解决问题。同时,政府主导的重大市政项目,都需要向所在城市的政府主要领导汇报方案和进展,这些汇报会议的举行往往具有临时性的

特点,设计院往往也存在响应不及时的问题。对于服务的及时响应一直是全国性大院相比当地勘察设计企业而言所存在的弱点。

(3)对商业文化的不熟悉。全国市场的容量是巨大的,全国各地的市政勘察设计行业由于地域和历史等原因也都有自己的一套商业文化。对于在一线城市全国性大院总部成长起来的经营、商务人员,对于二三线城市的商业文化往往存在一个适应的过程,对于可能出现的履约风险不能很地的预见或判断,这也导致了市场开拓的不顺利。

(4)对长期出差的不适应。市政勘察设计业务的开展是一项需要长期贴近项目现场的工作,在项目建设推进的集中期,设计人员往往要面临长期出差的情况,这会给设计人员的身心和家庭都造成较大的影响,频繁的休假则会给项目执行带来负面影响。

上述困难将直接影响全国化战略的有效推进,而属地化战略完全可以绕开这些困难。

2.5 属地化战略能够维护提升企业品牌

一个项目的推进,除了领先的工程经验和前期策划能力,在实施阶段业主往往对现场服务的要求更高。这也是许多业主对全国性大院不满意的地方,往往在关键节点找不到人或者频繁换人。同时,如果仅在一个城市做项目赚取利润,也往往给当地留下一种单纯逐利的印象,不利于全国性大院的品牌形象。

属地化建设能够有效维护提升企业品牌形象。通过总部派驻和当地招聘相结合的形式,既能够提升客户服务能力,也有利于为当地培养工程技术人才,实现企业承担社会责任与业主共赢的目标。如果能够建立属地化公司,在当地缴纳一定税收,则更有利于企业经营业务的开展和赢得业主的信赖。

2.6 属地化战略能够实现企业资源优化配置

设计院作为智力密集型企业,其资源配置的核心是人力资源的配置。关键的落脚点在于让合适的专业技术人员与其承担项目的难度和工作量相匹配,避免高端人才全国范围内疲于奔命,而在处理常规问题时又找不到合适的人及时解决。同时,由于地域的差异,在开展一些中小项目时都从总部调派人手,也不能有效实现成本的合理控制。

属地化建设有利于实现资源配置的进一步优化。属地化专业技术人员承担常规项目的实施工作,及时收集市场信息,吸收消化业主的真实需求,通过内部的协调机制,有的放矢地调动总部高端人才资源的覆盖配置。同时,这也避免了除员工工资以外,企业承担高额的人员外派成本。

3 属地化战略的实施路径

根据宏观经济环境以及国内市政勘察设计行业

的特点,笔者认为,由于行业市场前景乐观,处于全国领先地位的全国性大院加快属地化市场布局势在必行。在具体执行过程中,既要深耕细作,扎根区域市场,提升服务能力,又要发挥好自身大型项目经验丰富、高端项目策划能力强的优势,在获得更多营业收入的同时,带动提升全国各地的城市基础设施建设水准。同时,我们也看到诸如 AECOM 公司、SOM 公司等国外先进同行在开拓和巩固中国市场的过程中,坚决贯彻了项目切入,与本地单位合作共赢,建立属地化公司的发展路径,许多经验值得全国性大院借鉴参考。

对于如何更好地开展属地化战略,我们在设立地区分公司(子公司)实施属地化战略的常规路径外,还可以有以下几种实施路径:

3.1 加强项目技术合作

杨冬、方咏、刘国田在 2015 年发表的《海外公路勘察设计属地化团队的建设》一文中指出,项目技术合作是走出去的初始心态,能够为下一步的合作打下良好的基础。

伴随综合管廊、城市双修、海绵城市、地下空间等专业的发展,市政基础设施项目的综合性、复杂性越来越高,一家单位独占一块市场的情况越来越少,政府与业主也往往希望多家设计单位发挥各自优势来参与项目实施。从属地化建设来看,这里说的项目技术合作主要针对的是与当地同行的合作,这也是属地化建设较初级并且普遍的切入契机。

不少二三线城市的本土设计院在当地拥有丰富的人脉资源和详实的技术资料,所缺乏的是先进的理念和策划能力。全国性的大院在这方面正好与当地单位形成了优势互补的局面,可以通过项目联合体的形式开展相关的业务,当地政府与单位也比较容易接受这种市场进入方式。同时,即使自身通过独立投标获取的项目,也可以把其中地勘、测量、专题报告等更适当地单位或机构完成的专业分包出去,寻求一种业务上的互动、共赢,也避免遭遇本土单位的强烈抵制。大院可以此为机遇,通过做项目熟悉市场、掌握资料,最终实现扎根当地的布局目标。

3.2 组建合资公司

由于历史原因,市政领域内的设计院、规划院、勘察院很多曾经都是作为政府事业单位存在的。进入新世纪以来,许多单位已经完成了企业化的改制,但在不少中小城市中,这部分单位仍未完成改制工作。当地政府在把这些单位的改制纳入计划的同时,也希望引入先进的国有单位作为改制的合作对象,通过兼并重组的方式成立合资公司,通过全国性大院带动提升本地院的技术实力和市场开拓能力,也为本地保留一支较强的设计力量。

市政勘察设计企业与当地政府或单位成立合资

公司,是一条加快属地化建设的捷径,能够在短期内获得优质的属地化人才和市场资源,这种机遇遇不可求,这往往也是建立在双方较愉快的长期合作、互信互惠的基础上的,大院一般会有这些基础。

3.3 自建区域化子公司

建立独立运作的区域化子公司是属地化战略的较高形态,也是进一步整合优化市场布局的终极目标。这类子公司不仅是单纯的经营或生产实体,而应具备较强的资源配置能力,成为全国性布局的重要支点。陈国平在《区域公司“大经营”管理模式探索》一文中指出,区域公司应是以经济效益为中心构建全方位、全过程、全要素的经营体系。按照集中、集约、集成的原则,推进人财物的高度集中,实现管理专业化,专业集约化,内控流程标准化、集成化。最终满足区域公司可持续发展的要求。

区域化子公司的建设,在建立之初高端人才和管理层应由总部派驻,同时在当地吸纳、引进专业技术人员和经营人才,通过输出和复制大院总部的管理、技术经验,尽快形成具有一定技术和市场冲击力的属地化团队。在市场营销方面,公司的市场布局应该是以较便利交通覆盖范围内的一省或几省为辐射范围,在市场辖区内的重点城市可以在区域公司下设置事业部或者分公司,在区域内灵活调动资源,快速响应市场信息。在企业日常管理方面,区域化子公司应重点做好融入当地的工作,紧密对接各级政府组织,参与到当地的相关行业协会中去,申请独立的勘察设计资质,积累业绩,逐步提升资质等级。公司在当地缴纳税收,属地化招聘员工应在当地落户。上述工作,最终的目标是为了实现子公司扎根区域,与当地政府、业主、合作方建立可以依靠的长期合作伙伴关系,确保属地化公司的长远发展。

4 结语

市政工程勘察设计综合性企业推进属地化战略,是其实践全国化战略和服务全国市场的必由之路,是一项需要长期坚定贯彻执行的企业战略,需要数年或者更长的时间去坚持实践。属地化战略能否有效推进,关键是母公司与属地化机构的经营、人才、技术、市场、文化的融合程度,属地化机构能力建设程度。我们只有通过扎根区域,实现多种资源的属地化集聚,才能真正实现强有力的全国市场布局,确保企业健康、平稳、长远发展。

参考文献:

- [1] 杨冬,方咏,刘国田.在海外公路勘察设计属地化团队的建设[J].中外公路,2015,35(4):14-16.
- [2] 陈国平.区域公司大经营管理模式探索[J].办公室业务,2012(S2):12-15.