

世界一流跨国建筑集团转型升级实践研究

石雪杰

中国电建集团海外投资有限公司 北京 100048

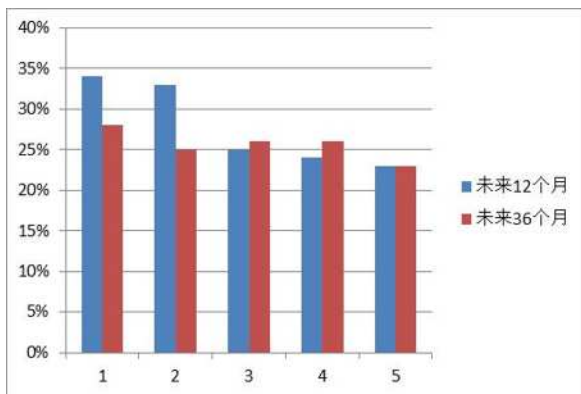
摘要: 全球疫情、能源转型、数字经济加速了国际竞争,企业变革转型成为企业的首要关注点。本文介绍了文章详细分析了企业变革的推动背景,世界一流成长性企业具备的特征,企业转型升级的关键要素分析以及企业数字化转型关键分析,并深入研究了世界一流建筑集团德国HOCHTIEF、西班牙ACS和法国VINCI的变革转型实践做法,并对中资企业转型升级把握新时代机遇提出了建议。

关键词: 世界一流;企业变革;数字化;核心竞争力;创新;转型升级

引言

2020年全球疫情、地缘政治的不断变化,碳中和碳达峰带来的能源革命(历史上每一次能源结构巨变都与工业革命相辅相成,其中伴随着大量的技术进步和创新),加速了全球经济结构和治理体系的深刻变革,也加剧了企业的国际竞争。后疫情期间各国的经济复苏计划和双碳目标,给企业发展带来机遇与挑战。企业变革,加速实现转型也成为企业当前把握发展主动权,抢抓未来机遇的战略选择。

1 企业变革的推动背景



1 新冠疫情对产品和服务市场需求的影响
2 新冠疫情对企业运营的影响: 供应链、人力资源、信息技术、配送交付
3 潜在网络攻击和信息技术安全
4 市场竞争加剧
5 材料成本和其他投入成本(包括能源)

图1 企业增长面临的风险(前五大风险)^[2]

数字经济正在成为重组全球要素资源,改变全球竞争格局的关键力量。在全球面临气候危机的大背景下,发展模式的转变需求成为当今最大的变局。2018年可持续发展资产投资高达28万亿欧元,覆盖全球2/3碳排放规模的国家都承诺了2060年或更早的净零排放目标。采取进一步行动应对气候变化问题是不可避免的,企业亟需迅速响应^[1]。公共事件—行业监管—业务痛点—新竞争态势—新发展态势

(绿色发展、社会与治理问题ESG、数字化)—供应链变化—新技术;这些内外部因素都推动着企业进行变革。据德勤2021年调查,“许多企业已经着手在多个领域开展转型变革,同时疫情的到来也促使大部分企业加速推进现有计划,而非从零开始^[2]。”

某央企搭建集团前瞻性战略性产业投资平台,构建起独特的“控股直投+基金投资”的融合联动模式,通过投资并购助推集团从传统产业向新兴产业转型升级^[3]。领军企业竞争激烈,行业整合加剧。危机中往往孕育着创新。这是人类不断总结出的经验教训。持续增长与客户服务是决定企业未来的两大关键。数字化变革可培育价值新增长点,激发企业发展新动能。如何抓住机遇,加速实现转型成为企业的首要关注点。

2 世界一流成长性企业具备的特征

所谓世界一流企业就是在全球行业发展中居于领先地位的企业,是行业中的标志性企业,具有举足轻重的作用。新冠肺炎疫情加剧了国家间的经济竞争,而支撑起大国经济和产出能力的则是一流企业,尤其是世界一流企业。世界一流成长型企业一般具有以下特征:全球行业领导地位、品牌影响力、较高的国际化程度、战略定位的全球性和前瞻性、很强的企业内驱力(持续的创新能力和资源整合能力)、持续现金支持的盈利能力、行业领先的社会责任(ESG)、高效的公司治理体系、高质量的业务规模、业务结构和市场布局。

3 企业转型升级的关键要素分析

企业变革转型是一项系统工程。首先明确企业的长期战略定位,企业变革的目标设定要务实,服务于战略的落地。变革的维度从提升企业的核心竞争力、市场布局、现金支持的可持续增长、全球资源整合、业务创新、公司治理体系、数字化应用等多方面考虑。(1)战略定位:明确转型变革的过程与目标,定位要长远。(2)市场布局:高质量的市场布局,以获取价值链的高位利润。(3)核心竞争力:打造并提升全局的、内在的组织整体能力体系(资金—

资源-市场-技术-服务赋能体系)。(4) 现金支持的可持续增长: 推动以客户为中心、产品创新与收入高质量增长。战略要定名, 名不正言不顺, 言不顺则事不成。中国建材是一家战略为先导的企业, 之前是“中国新型建筑材料集团公司”, 2003年更名后, 它用了10多年从一家穷困潦倒的企业发展为全球最大的建材制造商, 实现了历史性巨变^[4]。在全球能源转型的当前, 向“能源公司”转型已成为行业发展趋势。“道达尔(Total)”公司宣布改名为“道达尔能源(TotalEnergies)”, 卡塔尔石油公司(Qatar Petroleum)正式更名为卡塔尔能源公司(Qatar Energy)。

4 企业数字化转型关键分析

受疫情影响、5G部署、人工智能(AI)加快应用等外部因素推动, 企业数字化转型加速, 疫情催生的“智慧管理”、“无接触生产”、“线上经营”等政府和企业创新管理模式和平台在后疫情时代会长长期快速发展。世界一流企业果断创新, 持续扩大数字化领先优势, 业绩更是加倍分化, 雪球效应凸显。数字化企业面对内外日益复杂多变的运营管理环境, 需要具备4种能力: 敏捷、精益、智慧、柔性, 以满足业务灵活多变的需求^[5]。

4.1 多维度推进企业数字化转型

企业推进数字化转型, 需从战略、业务运作、IT技术架构、数据治理能力、组织机制建设等工作多维度进行。大型企业集团企业还要重点考虑如何整合各层级IT资源, 协同服务数字化变革战略。

4.2 数字化转型难点及解决方案

数字化变革是一项系统工程, 转型过程中的目标设定不清、范围定义不清、传统组织机制不支持、数字化能力不匹配等都可导致转型整体效果不理想。企业数字化推进路径设计要考虑企业价值链每个核心环节、各个业务线、竞争性技术等方面。数字化目标设定要本着“系统性、前瞻性、创造性和客户优先”原则, 既要结合企业发展痛点, 也要关注业务新增长点。数字化应用场景要短期可实现, 具备商业性。大型企业集团可采取自上而下的顶层规划及特色子企业推广并行, 全面提升集团对IT资源的统筹管理能力。数字化变革成功与否, 也取决于企业战略定位的目标实施由哪个部门牵头, IT技术的资源整合能力, 跨部门的协调和集中管理能力。

5 世界一流建筑集团转型升级实践做法

企业变革推动企业持续发展。企业如何通过变革实现转型升级? 下述三个集团在转型升级的实践做法成功地使其保持高质量可持续发展, 保持了全球行业领军地位。为了进一步优化运营效率与创新价值点, 三个集团创新、供应链、财务、风控等管理实现了平台化、全球化。

5.1 HOCHTIEF集团(ENR排名: 第2)

建筑业受经济形势影响较大, 行业洗牌从未间断。HOCHTIEF长盛不衰的秘籍在于不断革新。新时代赋予新的

发展内涵, 不断在经营范围、组织机构、发展理念、人才管理、业务分布、企业目标等维度进行变革, 以变革推动企业持续高速发展。它以其“正在建设未来的世界”的愿景, 将自己定位为行业创新和可持续发展解决方案的全球领导者, 在近100年的全球化(国际化程度96%)运营中, 不断整合全球资源并提升企业内驱力, 公司短中期发展目标 and 战略布局明确清晰, 项目落地高质高效。不断的变革使该集团积累了丰富的变革管理能力。通过变革持续构建的数字化能力, 在各业务板块实现协同。数字化转型试点项目与经验可以快速复制与推广, 释放数字价值, 形成集团数字化规模效应。HOCHTIEF ViCon GmbH成为集团应用BIM管理的总体专家, 利用BIM开展的项目达到近3000个。集团成立Nexplore来引领创新推动集团全面数字化进程, 全球100多个项目站在平台运行部分流程。该集团在新时代有新格局。转型中提出系统指挥理念、价值驱动理念, 打造以净资产回报率作为标尺来衡量综合业绩的管理体系。成立了HOCHTIEF学院培养顺应行业与公司战略发展需求的人才。2012年, HOCHTIEF的发展陷入平稳低速(年增速2%), 为了扭转局面, 集团开始了6年转型之路, 近几年, HOCHTIEF秉持现金支持的盈利能力的战略, 以10亿美元以上净现金支持快速发展。

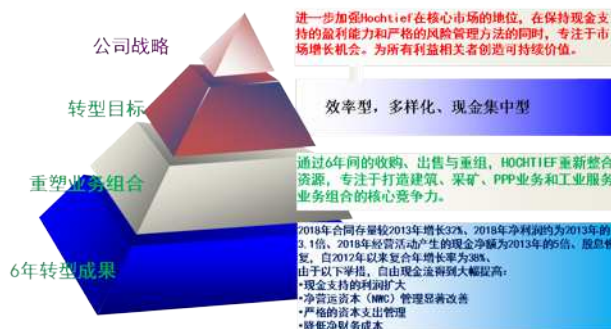


图2 HOCHTIEF集团6年转型

5.2 ACS集团(ENR: 第1)

为了应对全球市场的挑战, ACS制定三大战略—“保持全球领导地位”、“优化所管理资源的盈利能力”、“促进可持续增长”, 以确保股东的可持续回报, 以及为所有利益相关者创造价值。ACS大胆又稳健地实施了一系列战略并购与重组, 一次次突破了制约企业依靠自身发展的瓶颈, 实现了不断的规模扩张、业务深化和国际化发展, 收购建筑巨头HOCHTIEF这一蛇吞象的活动, 使其体量和国际化程度发生了质的飞跃。专注核心业务是ACS非常重要的战略原则。在每次并购后, 坚守主业, 用其超强的整合和管理能力, 使被并购公司重新焕发活力并提高其核心竞争力。ACS持续高效的去杠杆, 保持了高位的净资产回报率(2012年后稳定保持在22%)。ACS通过采用越来越多的端到端商务模式, 在基础设施开发、建设和运营的全价值链中整合提升获利空间, 持续保持行业的全球领导地位。



图3 ACS重大业务转型活动图

5.3 VINCI集团 (ENR: 第3)

VINCI的战略是基于其特有的“万喜”模式-特许经营和承包两大核心业务的共同发展。VINCI采取纵向一体化和横向多元化发展战略。经过不断并购转型, 其经营重点向高利润区域转移, 扩大高附加值的服务范围。VINCI优秀的业

务集成能力(强大的对接政府、金融方、建设方、运营方能力), 使其成为一个资源整合的特许经营平台公司。它拥有国际化、多元化的股东基础, 股本的75.4%由位于全球约800家投资基金持有, 通过不断创新融资方式, 能够为其特许经营业务提供大量、快速、低成本的债务资金。每年通过发行企业债券和私募的资金占到总资产的60%以上。VINCI采取分权制结构、分散化经营战略。尽量保持各业务部门的独立性, 总部通过其执行委员会和协调委员会的运作着力于资源分配、风险控制等。员工持股是其稳步发展的源泉。公司发展目标是满足股东、员工和集团的利益最大化。组织结构根据各阶段战略需求有效配合各阶段发展需求。由于VINCI的业务活动处于流动性、城市发展和能源转型的交叉点, 其创新政策支持并加速其业务和服务的转型。集团设立前瞻性创新平台Leonard来推动集团的转型, 通过远见和情报收集来想象企业和市场的未来, 并孵化创新项目来挖掘新的价值创造点。

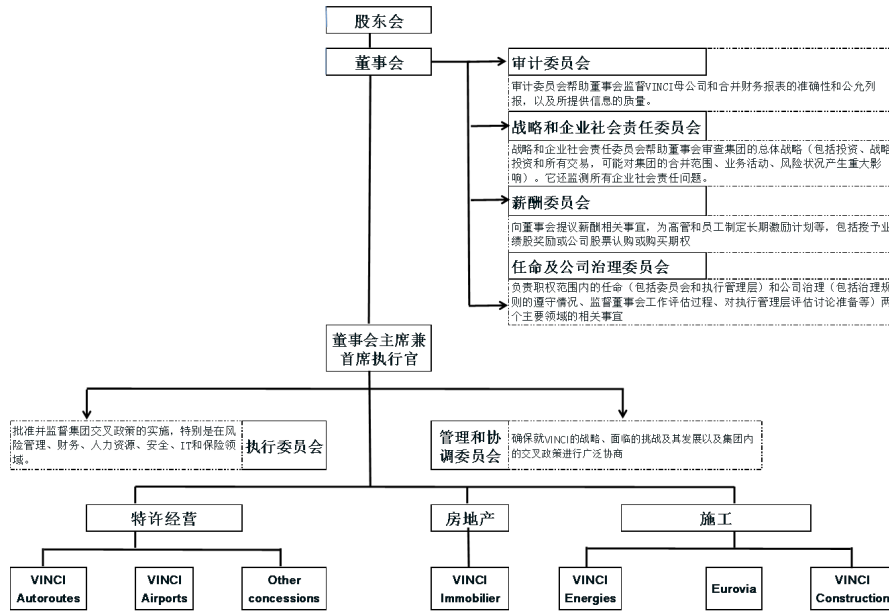


图4 VINCI集团治理结构图

6 对中资企业的启示与建议

把握后疫情时期发展契机, 系统性推进转型升级及数字化转型、变革服务企业长期战略、业务可持续增长等优先事项, 提升企业的内驱力和竞争力。就此提出几项建议:

- (1) 培育具有全球竞争力的世界一流企业素质, 实现企业的全球资源配置。
- (2) 不断进行变革转型, 突破发展瓶颈, 增强高质量发展动能。
- (3) 创新布局全面提速, 推进企业在科技领域前瞻布局, 不断加速数字技术在全流程、全场景的应用。
- (4) 通过数字化提升价值链, 培育全球化核心竞争力和可持续发展能力。

结束语: 2021年是十四五规划开局之年, 中国企业通过变革转型深度赋能企业后疫情时代“新”发展动能, 有序实现高质量发展, 持续成长为以客户为中心的领军型企业。

参考文献:

- [1]《思与行: 构建新型竞争力范式, 脱碳并非威胁而是企业的机遇》,第6页,罗兰贝格 (Roland Berger)。
- [2]《化危为机: 加速转型变革》,第9页, March 2021, Deloitte Private.
- [3]国企改革三年行动背景下国有资本投资公司、运营公司改革的思考与实践,德勤国企改革系列报告。
- [4]《企业迷思:北大管理公开课》,24页,2020,宋志平。
- [5]“新形势下,企业如何进行数字化转型”,2021, Strategy&思略特。
- [6]HOCHTIEF官网,集团2017-2020年度报告。
- [7]ACS官网,集团2017-2020年度报告。
- [8]VINCI官网,集团2017-2020年度报告。