



麦肯锡全球基建倡议

麦肯锡全球基建倡议 (GII) 上海圆桌会：提升中国的建设效率

2023 年 4 月 10 日

过去 40 年，基础设施建设推动了中国的高增长。2022 年，建筑行业贡献了 7% 的 GDP——而且投资还将提速。中国三分之二的地区已宣布今年拟支出超过 1.8 万亿美元用作重大基建项目的投资。此外，2023 年 3 月，一项衡量中国建筑施工活跃度的指数飙升到了 2012 年以来的最高水平。

成本优势和高效的供应链向来是中国建筑企业交付国内项目的核心成功动因。但是，在交付国际项目时，从中国企业身上并不是总能观察到这些优势。拓展中国的建设能力，进军全球市场，需要本土领军企业在以下几方面取得有意义的进展：首先，要采纳数字化和人工智能（AI）技术；其次，要整合设计标准；再次，要拥抱模块化的产业化；最后，要做到以客户为中心，实现质量上的一致性。

2023 年 4 月 10 日，麦肯锡全球基建倡议（GII）主办了一场圆桌会，来自中国建筑及房地产行业的 40 多位资深领导人出席了此次会议。此次活动对[第 8 届 GII 峰会上阐发的前沿洞见作出了总结](#)，就全球最新的行业趋势展开了专项讨论，梳理了中国在建筑领域的现有优势和机遇，还就拓展中国在国际市场的建筑能力提出了若干抓手。

此次圆桌会得出了可供行业考虑的 5 项关键结论/行动：

1. *行业必须升级其持久优势，以应对颠覆性挑战。*中国的建筑行业在工期管控、成本管控及供应链管理方面的表现曾经独步全球，完成了一批世界上最优秀的设计、采购和施工（EPC）项目。然而，该行业现在却面临效率低下、人力短缺和施工成本持续上涨的问题。业界经常提及以下两个挑战：一是建设国际项目时缺乏项目管理能力，二是对数字化工具利用不充分。
2. *要对数字化/AI 的优势形成长远的全局性展望。*建筑行业对数字化和 AI 技术的采纳度已大幅落后于制造业，原因不在于市面上没有此类技术，而在于传统建筑业的领军企业尚未充分拥抱这类创新成果，并且缺乏对数字化/AI 转型进行投入的耐心和商业动机。调查显示，62% 的参会者表示他们的企业在部署关键的数据及分析类创新技术方面还处在“初级阶段”，其余企业也只是做了部分部署。如果只针对单个项目逐一配置预算，就做不到全面地审视部署数字化创新技术的投资回报率（ROI）。由于经济形势的变化和市场增长的放缓，领军企业在对数字化/AI 创新技术进行投入时，必须从“一次性现金流”模式转型，采取长远的组合投资眼光。
3. *要利用中国在成本和供应链上的本土优势提升全球竞争力，推动中国模块化/预制单元的产品化和出口。*全球建筑行业已经在探索一个标准化程度更高的方法来开展设计、采购、材料及设备制造、供应链与物流以及现场装配方面的工作。中国建筑企业出色的产业化水平和制造成熟度让其非常适合采用这个方法。一位领导人表示：“推行产业化并不只是为了实现产业化；最终的目的是要为客户提供他们愿意为之付款的更好的产品和服务。”企业有机会在设计过程中尽早与海外客户合作，就建设标准和施工方法达成共识，并整合中国的生态系统。
4. *中国的设计和施工企业有机会优化其与国际市场进行互动的方式。*国际市场要求的是质量、精确性、安全和可持续性。而中国设计和施工领域的领军企业普遍表示其在满足此类预期方面面临诸多挑战，例如，客户满意度较低、不够以客户为中心。中国建筑企业不仅需要考虑成本和效率，还需要重新思考自身的价值主张。其中一项重要的服务是建筑项目的碳减排。领军企业应当为项目的各个阶段量身打造可持续性措施，包括采取相关步骤，落实循环利用、脱碳材料和设计优化。

5. 要重点做好最佳实践的汇总编纂工作，确保可将其统一复制到各地区。项目业绩和交付质量的参差不齐可能是影响中国建筑业在海外市场信誉的破坏性因素。每一个过度依赖“明星”项目经理的企业都难以实现其先进经验的迭代、优化和规模化推广。实行本土化的管理不仅有助于企业进入高壁垒的市场，也有助于实现企业发展的多元化。国际化的并购也可能带来挑战——若无统一的战略或文化，人才往往会流失，因而企业必须确保就预期的成果和资源配置达成可靠的共识。中国建筑企业应当系统化地梳理最佳实践和技能，确保能将其统一复制到各类项目和国家。