从上市公司看建筑设计院的持续发展

□舒方方

说到设计院的发展，归根到底还是业务发展的问题。随着勘察设计行业证券化不断推进，上市的设计院逐年增多，有机会透过公开披露的信息来一窥设计院的发展思路。本文根据2018年年报披露的信息，尝试对A股上市的6家建筑设计院的业务发展脉络进行梳理。

建筑设计是整个勘察设计行业里最开放的领域，同时也是竞争最为充分的领域。得益于近几十年来城市化的高速发展，整个建筑设计行业快速增长，但在经济放缓的当下，不少的建筑设计院陷入增长停滞的状态，找不到增长的方向和方式。

如果说建筑设计院过往的增长主要依赖市场增长，今天出现这些问题也很正常，但如何实现持续增长是每一家设计院面临的挑战。按照管理咨询公司战略规划的一般思路，我们将业务持续增长的问题，分解为做什么、在哪做以及怎么做的问题。

本文选取了A股上市的山鼎设计、启迪设计、汉嘉设计、华建集团、中衡设计及华阳国际等6家建筑设计院，通过对这6家设计院的梳理，来探索各家是如何回答这三个关键问题的。

做什么

实现持续发展，在业务层面需要解决两个问题，一是是否应该坚持主营业务，二是应如何综合平衡各个业务上的经营管理力度。结合6家建筑设计院2018年的年报数据，我们发现：

1.以建筑设计为主的设计业务仍是核心

本文选取的6家设计院都是从建筑设计业务起家，后又不断推展了一些其他设计业务、咨询业务、总包业务等，但以建筑设计为主的设计业务仍是各家设计院发展的核心。

除山鼎设计业务相对“纯粹”外，其余5家设计院都或多或少做了一些设计之外的业务。其中，山鼎设计设计业务体量最小，仅有2.16亿元，但营收占比却是最高的，超过99.9%；华建集团设计业务体量最大，近38亿元，营收占比约63.5%；启迪设计设计业务营收占比虽在6家设计院中最低，但也有近47%。

对于山鼎设计、汉嘉设计、启迪设计、华阳国际等4家设计院，建筑设计仍是其最主要的设计业务，建筑设计之外的设计业务占比基本均在20%以下，建筑之外的其他专业的设计业务规模仍然十分有限。

2.重点发展EPC总包业务

对资本要求较高的总包业务是建筑设计行业发展的重要方向之一，通过强化设计与施工的深度融合，向工程公司方向引导企业拓展总承包，使得工程总承包模式随着客户需求的变化不断延伸创新，互联网时代下与新技术结合应用更加广泛。

除山鼎设计外，5家设计院均有发展工程总包业务，其中，汉嘉设计的工程总包业务营收占比最高，近42%；其次为中衡设计，占比超过38%；华建集团总包业务体量近16亿元，占比约27%，其次为中衡设计的7亿元。

3.其他业务发展各有侧重

对于设计及总包业务之外的业务，启迪设计占营业收入比例最高，近40%；中衡设计、华阳国际、华建集团占比均不到10%；而山鼎设计、汉嘉设计则不到1%。

全过程工程咨询是建筑设计行业发展的另一重要方向。菜单式服务为客户需求热点，确立一体化思维，深化各环节之间的融合，与建筑师负责制同步推进，发展项目集成化管理，以BIM的应用为支撑，全过程服务需重新定义。其中，具体各类业务的营收占比情况：（见下表）

在哪做

在哪做，就是决定进入新的区域还是维持现有的区域。对于建筑设计院而言，需要关注三个问题，一是应该把重点放在现有的哪个市场，二是是否应该进军新的市场，三是应从哪个地区开始。

1.立足本省及周边区域市场，拓展全国甚至海外

从现有的数据来看，位于成都的山鼎设计、位于苏州的中衡设计、位于深圳的华阳国际均严重依赖所在的区域市场，营收占比均在60%以上，其中华阳国际更是有超过80%的业务来自华南市场。汉嘉设计有近75%的业务来自于公司所在的浙江省。华建集团外地市场开拓较好，上海本地项目的营收占比不到50%，更有近6%的营收来自于海外。启迪设计江苏省内业务占比仅为38.63%，对本地市场的依赖程度较低。

2.区域化发展思路各有不同

具体来看，各设计院的区域发展脉络如下：（见下表）

如何做

如何做的根本是解决增长来源的问题。对于这一问题，在实践中分解为“资源哪里来”以及“经营重点是什么”两个方面。“资源哪里来”从外部看就是联盟或者并购，从内部看就是自力更生。“经营重点是什么”则关系到企业发展方式的合理性。对于外向型的企业，经营重点应该是以市场为主导，以客户为中心；对于内向型的企业，经营的重点则应该是以技术为本，以成本为重。

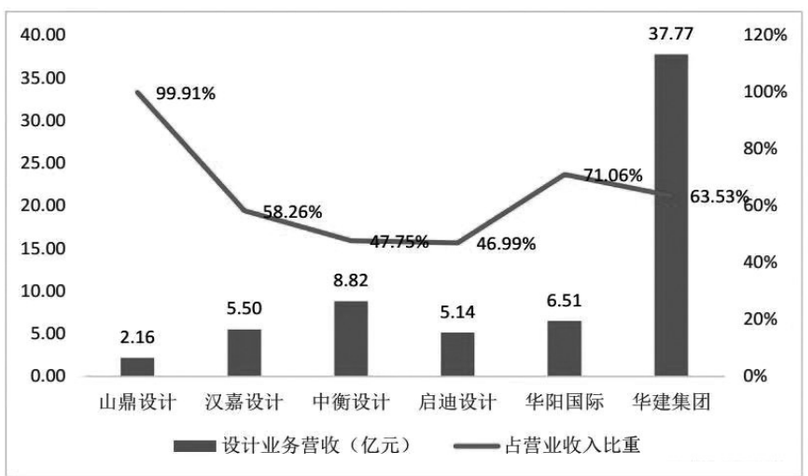
通过对6家建筑设计院的梳理，发现在多数设计院的发展历程中，尤其是在早期阶段，基本主要依赖于内部的资源，属于内向型的企业。后期随着上市及其他资本运作的考量，建筑设计院在自力更生的同时，也依托上市公司的优势，大力推进外部的资源整合。

典型的如启迪设计。在启迪接手后，通过不断的外部资源整合，让公司的业务逐步由建筑设计一枝独秀发展为设计业务、绿色建筑节能整体技术服务、工程总承包、工程检测等四大版块“争艳”的局面。仅2017年就先后战略投资北京构力科技有限公司、深圳市西伦土木结构有限公司、启迪数字展示科技（深圳）有限公司等，通过多方的战略合作，拓展了在大数据、生态治理、建筑节能服务、展览设计等领域的业务发展。2018年，又完成了对深圳嘉力达节能科技有限公司、苏州银装饰工程有限公司的收购，进一步拓展了在绿色建筑节能技术整体服务、装饰工程施工投资及运营的业务范围和市场竞争力。

小结

建筑设计院的持续发展是一个需要企业领导者持续思考的问题，只有不断地去关注影响企业发展的关键点，发现现有业务关键价值驱动因素，进而改变企业的增长模式，否则企业就会很快被淘汰。

（舒方方）



山鼎设计	根植西部的同时，逐步推进全国化战略。
汉嘉设计	自2003年起开始实施连锁化发展战略，已于上海、北京、成都、厦门、南京、济南、重庆、昆明、西安等地设立分支机构。
启迪设计	形成“北京、上海、深圳、武汉、西安、南京、合肥、苏州、无锡、宁波”的全国化空间布局。
中衡设计	在巩固既有市场区域的同时，加大华南、华北、华中、西北等市场区域的开拓力度。
华阳国际	从深圳逐步拓展至长沙、广州、上海、南宁、海口等全国多个重点城市，形成了以华南为中心，辐射华中、华东、西南等地区的市场格局。
华建集团	依托自身优势资源不断推进全国及海外市场布局，拥有35家国内分支机构及9家海外分支机构，市场开拓空间较大。

山鼎设计		汉嘉设计		中衡设计	
其他业务	0.09%	建筑咨询、审图等	0.07%	工程监理及项目管理	9.69%
启迪设计		**华阳国际**		**华建集团**	
工程检测	4.97%	工程造价咨询	8.69%	工程技术管理及勘察	9.42%
节能机电工程	18.52%	全过程工程咨询	0.92%	信息化服务及销售	0.22%
能源管理信息化	10.05%	其他业务	0.12%		
合同能源管理	5.25%				
其他	1.11%				

新中国成立70年以来工程勘察设计行业大事件全记录

□吴奕良 何立山

（上接2018年12月31日第六版）

2013年

1月5日，上海市规划国土资源局印发《上海市建设工程三维审批规划管理试行意见》的通知，在全国率先使用三维模式审批规划建筑设计方案。自3月1日起，在上海的人民广场、小陆家嘴地区、历史风貌区等重要地区进行工程项目建设管理部门在审批过程中将对报送的建设，工程设计方案及三维模型电子文件进行审核，对综合审核结果做出行政审批。

2月4日，针对各地在推进村庄规划编制过程中，普遍存在照搬城市规划模式、脱离农村实际、指导性和实施性较差等问题，为提高村庄规划水平，住房和城乡建设部下发《关于做好2013年全国村庄规划试点工作的通知》，就全国村庄规划试点工作提出具体要求。此次开展全国村庄规划试点，每个省选择一个村庄作为试点。规划内容包括村域发展与控制规划、村庄整治规划、田园风光及特色风貌保护规划、村民住宅设计及规划指引。

2月6日，住建部公布了《关于进一步促进工程勘察设计行业改革与发展若干意见》，从明确思路、优化行业发展环境、提升行业服务水平、强化行业组织作用四个方面提出了方向性和指导性的意见，成为指导未来勘察设计行业改革与发展的纲领性文件。

3月18日，美国建筑师学会(AIA)主席米奇·雅各伯致信同济大学副校长吴志强教授，祝贺他被遴选为2013年度美国建筑师学会荣誉院士。AIA是美国建筑界具权威性的全国性团体，有着150多年历史。荣誉院士称号是其对在建筑和城市设计领域取得巨大成就和广泛国际影响的外国建筑师最高的认可和荣誉。吴志强教授是瑞典皇家工程科学院院士，中国2010年上海世博会园区总规划师。

3月29日，2013年度全国工程建设标准设计专家委员会年会在京召开。“国标电子书库”平台上线发布仪式也同期举行。该书库以电子化形式集成了五十多年来国家建筑标准设计的成果，收录了国家建筑标准设计图集、全国民用建筑工程设计技术措施、工程建设标准规范等基础技术资源，充分利用网络技术优势，解决了传统纸质图集模式单一、传播慢和检索查找不便的问题，使国标技术资源能够被充分有效地利用，减少设计人员误用失效图集。

4月18日，住房和城乡建设部制订的《“十二五”绿色建筑和绿色生态城区发展规划》公布。按照《规划》提出的具体目标，“十二五”时期，将选择100个城市新建区域(规划新区、经济技术开发区、高新技术产业开发区、生态工业示范园区等)按照绿色生态城区标准规划、建设和运行。2014年起，政府投资的党政机关、学校、医院、博物馆、科技馆、体育馆等建筑，直辖市、计划单列市及省会城市建设的保障性住房，以及单体建筑面积超过两万平方米的机场、车站、宾馆、饭店、商场、写字楼等大型公共建筑，将率先执行绿色建筑标准。

4月18日，美国《时代》周刊公布了2013年度全球百位影响力人物榜，和彭丽媛、李开复、李娜等人一起上榜的，还有中国美院建筑学院院长、2012年普利兹克建筑学奖获得者王澍。“王澍，这位49岁的优秀建筑师，怀着对中国传统的敬意，成功地将中国元素融入新颖并受人注目的建筑中。王澍和他的业余建筑工作室，保留了中国庭院建筑的情感，适应环境而重新设计。为了反对建筑材料的浪费，他也在作品中频繁使用再生材料……在一个世纪的老建筑可以在短短几天内消失的时代，王澍的成功证明了中国建筑没有抛弃它的过去。”这是《时代》杂志2013年度百大人物榜对王澍的描述。

4月27日，由住房和城乡建设部制定的《房屋建筑和市政基础设施工程施工图设计文件审查管理办法》发布，自8月1日起施行。该管理办法针对多年来开展的施工图审查工作中出现的一些问题进行了纠偏，比如限定了各地的审查机构数量、经营范围，注册资本金要求翻了一番；切断建设单位与审查机构之间的直接利益关系，由各地自行确定委托方式，鼓励采取摇号、轮候、计算机程序评分选择、行业自律协商等方法实施送审等。

5月18日，“第九届中国国际园林博览会”在北京开幕，这是一次全面展示世界园林艺术的盛会。三大标志性建筑中国园林博物馆、“生命之源”主展馆和中国园林传统象征的永定塔，中国传统的苏州园林、江南园林、岭南园林、巴蜀园林，欧式、伊斯兰式展园，大师园、设计师园，以及企业投资的古民居、航天园、玉石、砚石、奇石等特色展园精彩纷呈，各展千秋。

6月7日，住建部组织制定了《工程勘察资质标准实施办法》，这是对上年颁布的勘察资质新标准的进一步细化。新标准包括工程勘察相应专业类型、主要专业技术人员配备、技术装备配备及规模划分等内容；工程勘察范围包括建设工程项目的岩土工程、水文地质勘察和工程测量；工程勘察资质分为工程勘察综合资质、工程勘察专业资质、工程勘察劳务资质等三个类别。新标准还就企业从资历和信誉、技术条件、技术装备及管理水平三方面对不同资质提出了不同的要求，对比旧标准有较大变化。实施办法对资质申请条件和审批程序、专业技术人员要求、企业业绩及升级等各方面提出了具体操作办法。

7月16日，全国建筑设计劳动定额(2014年版)修编方案会议在济南召开。民用建筑设计劳动定额，是建筑设计单位的生产劳动管理标准和设计劳动量的行业标准。建筑设计劳动定额自1985年首次发布以来，共进行过三次修编，分别是1993年版、1996年版和目前执行的2000年版。第四次修编的建筑设计劳动定额由中国勘察设计协会建筑设计分会主持和组织。

7月20日，设计高度838米、高出目前“世界第一高楼”迪拜塔(即哈利法塔)10米的“天空城市”项目在湖南长沙宣布开工。除了“世界最高”之外，其10个月工期、全工业化建造的模式，史无前例，引发争议。

8月11日，中国政府网发布了国务院又一批76项被取消的评比达标表彰评估项目，包括一直被称为中国建筑界最高奖项的“梁思成建筑奖”。梁思成建筑奖创始于2001年。1999年，国际建筑师协会第20届大会在中国举行，当时的建设部决定利用此次大会经费的结余，建立梁思成建筑奖专项奖励基金，同时设立“梁思成建筑奖”。至2012年共评选过6届，有吴良镛、何镜堂、张锦秋、魏敦山、齐康、关肇邺、马国馨、彭一刚、程泰宁、王小东、崔恺、柴裴义、黄星元、莫伯治、张开济、赵冬日等18名杰出建筑师获得该奖。

11月12日，中共中央《关于全面深化改革若干重大问题的决定》发表，提出坚持和完善基本经济制度、加快完善现代市场体系、加快转变政府职能、深化财税体制改革、健全城乡发展一体化体制机制、构建开放型经济新体制等重大问题的决定。

2014年

1月24日，上海陆道工程设计管理股份有限公司和上海易城工程顾问股份有限公司两家民营建筑设计企业在扩容后的全国中小企业股份转让系统(俗称“新三板”)挂牌，成为首批上“新三板”的设计公司，之后还有上海鸿图建筑设计股份有限公司、江苏华源建筑设计研究院股份有限公司等陆续挂牌，为设计企业与资本市场连接找到新途径。

2月25日，习近平就全面深化改革、推动首都北京更好发展特别是破解特大城市发展难题进行考察调研。他说，城市规划在城市发展中起着重要引领作用，考察一个城市首先看规划，规划科学是最大的效益，规划失误是最大的浪费，规划折腾是最大的忌讳。

2月26日，国务院《关于推进文化创意和设计服务与相关产业融合发展的若干意见》发布。提出要进一步提高城乡规划、建筑设计、园林设计和装饰设计水平。完善建筑、园林、城市设计、城乡规划等设计方案竞选制度，重视对文化内涵的审查。

3月16日，《国家新型城镇化规划(2014—2020)》对外正式发布。《规划》提出了从城镇化发展目标、建立健全农业转移人口市民化推进机制、建立城市群发展机制、强化城市产业支撑、完善城乡发展一体化体制机制等方面，绘制了中国城镇化的蓝图，是今后一个时期指导全国城镇化健康发展的宏观性、战略性、基础性规划。

7月2日，住房和城乡建设部出台《关于推进建筑业发展和改革的若干意见》，对市场准入、招投标管理等重大问题全面实行市场化改革，坚持淡化企业资质、强化个人执业资格的改革方向。探索放开建筑工程方案设计资质准入限制，鼓励相关专业人员和机构积极参与建筑设计方案竞选。非国有资金投资项目建设单位自主决定是否进行招标发包。

7月10日，国家发展改革委发出《关于放开部分建设项目服务收费标准有关问题的通知》，提出放开除政府投资项目及政府委托服务以外的建设项目前期工作咨询、工程勘察设计、招标代理、工程监理等4项服务收费标准，实行市场调节价，由委托双方依据服务成本、服务质量和市场供求状况等协商确定。

8月25日，住建部发布了《建筑工程五方责任主体项目负责人质量终身责任追究暂行办法》，指出了建筑工程五方责任主体。《办法》对建设工程中各种可能发生的违法违规情形所对应的责任人进行了明确，工程质量终身责任实行书面承诺和竣工后永久性标牌等制度。

9月9日，习近平在新华社《国内动态清样》上批示，城市建筑贪大、媚洋、求怪等乱象是典型的缺乏文化自信的表现，也折射出一些领导干部扭曲的政绩观，要下决心治理。要树立高度的文化自觉和文化自信，强化创新理念，完善决策和评估机制，营造健康的社会氛围。

9月18日，当时的国务院副总理刘延东宣布法国让·努维尔事务所与北京市建筑设计院联合中标新的中国国家美术馆建筑设计项目。早在2010年10月，“国家美术馆概念性建筑设计方案征集”活动启动，20家来自全球著名设计机构参与，引发了极大的关注。2013年2月，基本确定法国著名建筑设计师让·努韦尔以中国传统书法为灵感设计的中国国家美术馆中标方案。经过了漫长的项目细化和方案修订，刘延东在法国外交部宣布了这一消息，标志着此项目正式启动。

10月16日，人民日报官微发表了文章《习近平在文艺座谈会上讲了什么》。文章最后说，“北京市今后不太可能再出现如同‘大裤衩’一样奇形怪状的建筑了。习近平说，不要搞奇奇怪怪的建筑”引发诸多猜想。各地多个“奇奇怪怪建筑”被曝光。

10月，国务院决定将全国注册建筑师的审批权授予全国建筑师管理委员会，进一步与国际接轨，更有利于国际建筑师的互认工作。

11月17日，中国国家主席习近平出席G20峰会，在澳大利亚联邦议会发表题为《携手追寻中澳发展梦想并肩实现地区繁荣稳定》的重要演讲。其中三次提到“水立方”：“2008年北京奥运会主场馆之一‘水立方’国家游泳中心，就是中澳建筑师合作智慧的结晶。几天前，我们在‘水立方’为参加亚太经合组织第二十二次领导人非正式会议的来宾举行了欢迎晚宴，‘水立方’的匠心独具、巧妙构思依然让大家赞叹不已。”

11月24日，国务院取消和下放58项行政审批项目，包括一级注册建筑师执业资格认定和原由住房和城乡建设部和商务部负责的外商投资企业从事城市规划服务资格证书核发审批项目。住房和城乡建设部表示，今后将由全国注册建筑师管理委员会负责一级注册建筑师注册的具体工作，核发一级注册建筑师证书。住建部实施指导和监督，并对相关部门规章和规范性文件进行清理。

12月，住建部决定在北京、山东、江苏、四川4个地区开展工程勘察设计资质网上申报和审批系统试点。2015年1月15日起，试点地区企业申报住建部审批的工程勘察、工程设计资质的，均须通过新系统申报。2015年2月15日起，住建部将按通知要求受理试点地区上报审批的工程勘察、工程设计资质的申报，不再受理通知要求提供申报材料以外的纸质材料。

12月15日至16日，当时的国务院副总理张高丽在杭州调研城市规划建设工作，主持召开全国城市规划建设工作座谈会。张高丽表示，党中央、国务院高度重视城市规划建设工作。习近平总书记指出，城镇建设水平，不仅关系居民生活质量，而且也是城市生命力所在，强调一定要本着对历史、对人民高度负责的态度，切实提高城市建设水平。

12月22日，全国住房城乡建设工作会议在京召开，当时的住建部部长陈政高在讲话中提出要加强城市设计工作。未来建筑设计和项目审批都必须符合城市设计要求。总结国内成功做法，吸收国外有益经验，制定城市设计技术导则。从城市整体层面到重点区域和地段，都应当进行城市设计，提出建筑风格、色彩、材质等要求。

2014年全国工程勘察设计统计情况：

2014年全国共有19262个工程勘察设计企业参加了统计，其中工程勘察企业1776个，工程设计企业13915个，工程设计与施工一体化企业3571个；2014年工程勘察设计行业年末从业人员250.28万人；工程勘察完成合同额合计695.69亿元，工程设计完成合同额合计3555.18亿元，工程技术管理服务完成合同额合计517.37亿元，工程咨询完成合同额180.90亿元，工程总承包完成合同额合计12020.02亿元，境外工程完成合同额合计983.42亿元；2014年全国工程勘察设计企业营业收入总计27151.54亿元，其中工程勘察收入735.29亿元，工程设计收入5398.41亿元，工程技术管理服务收入361.05亿元，工程总承包收入9381.47亿元；全年利润总额2058.69亿元，应缴所得税411.31亿元，企业净利润1646.12亿元。