

中设集团：强化总承包 服务新基建

中设设计集团前身为江苏省交通规划设计院，2014年在上海证券交易所整体上市。目前集团员工超过5000人，营业收入近50亿元，净利润超过5亿元，业务涵盖综合规划、交通设计、水运设计、城建规划设计、铁道规划设计、环境与智能、工程管理与检测等七大业务板块。

攀成德管理公司正在做“大型设计院业务转型和工程总承包业务发展”的行业调研，中设设计集团副总裁张健康接受了攀成德董事长李福和的远程采访。

问：中设设计集团的名字很有气势，有由来吗？一般来说设计院不缺钱，你们为什么要上市？

答：我公司的前身是江苏省交通规划设计院，目前已经从事公路与水运勘察设计的江苏省地方性设计院，逐步成长为业务涵盖综合规划、公路交通、水运水利、轨道交通、市政、建筑与景观、环境生态、智能智慧、工程检测监测与运维服务等，市场覆盖中国大陆及海外的综合性全国性工程咨询服务公司。公司名称的更改是记录了我们发展的过程，去专业化和去区域化，实现我们成为综合设计院、全国性设计院目标的过程吧。

至于上市，我没参与决策过程，但公司IPO招股说明书中，比较详细说明了募集资金的使用，也就是说不推动企业的快速发展、技术能力与基础条件提升、专业拓展与团队建设、市场开拓与本地化服务以及这些工作开展的资金需求，应该是我们上市的最主要原因和动机。当然除了这些，我个人认为或许还有：(1)企业家精神驱动。大家知道，当时企业能够成功上市还是比较困难的，能够上市的企业应该说在行业内都是比较优秀的企业。(2)企业管理需要。大家知道，我们是由事业单位改制为全民营股份公司的，如何建立现代企业管理制度，规范公司管理，做到不断吐故纳新，确保企业发展的内在动力，对改制设计院是个挑战，通过上市来应对这个挑战。我们公司上市，过程并不平坦。印象中我们在2010年就开始准备，当时市场比较好，还没有单纯的工程勘察设计单位上市。准备工作用了2

年多，但IPO暂停了。到2014年重新“开闸”，我们才得以成功上市。

问：募集资金投入到技术研发，对中设集团后来的发展起了哪些作用？

答：上市后，集团的盈利提升很明显，大家还记得2015年左右行业市场一度很艰难，但我们业绩还是有15%以上的增长。上市以来，集团基本做到3年业绩翻倍，过去5年，收入也从十亿级到近50亿，利润1亿级到5亿级，我想上市的作用还是很大的。集团募集资金基本按照计划完成投入，不仅是投入到技术研发。至于起到的作用，我想一是资源增加了。资金补充以后，我们在技术能力和创新方面投入加大了，企业的综合实力从而得到大幅提升。二是品牌影响提升了。上市给公司的品牌影响带来了很大的正面效应，比如我们在项目洽谈和区域市场拓展时，成功率明显提高。三是发展的压力变大了。上市后面临增长的压力，给集团增添了持续增长的外部压力。

问：中设设计集团的愿景是“让世界更通达，让城市更宜居”“成为交通发展与城市建设的顶尖技术服务商”，业务涉及公路、桥梁、水运、航空、市政、铁路与城市轨道交通、水利、建筑等。在我看来，愿景和业务的关联度不是特别强，同时每个细分行业都有顶尖设计院，你们如何构建竞争优势？

答：我想愿景与我们业务还是切合的。总体看，我们两大块业务：一是大交通技术服务业务。在现代综合交通运输技术服务方面，我们具有明显优势，拥有综合交通规划和公路、水路、铁路、航空、综合管廊等运输方式的工程勘察设计优秀技术服务团队。同时我们有涉及水、气、固体、生态等环境评价与保护技术团队，拥有涉及研发、系统集成和实施的完整的智能技术团队，这些团队中规模最小的达到150人，目前看，国内能提供如此完整的现代综合交通运输技术服务商还是很少见的。二是大城乡建设技术服务业务。我们拥有城市规划、城市交通、建筑与景观、城市水生态与防洪等涉及城乡建设的优秀专业团队，能够为城市提供从城市快速路、超高层建筑，到街区开发城市出新以及新农村



中设设计集团中标苏州吴江平望大浦大通道工程EPC项目

建设、乡村旅游开发、流域环境治理提升等服务。产业链上，我们业务涵盖从前期机会研究，到策划规划，勘察设计，工程质量检测，项目管理，资产运营维护服务。通过给客户提供一个一站式、全过程的技术服务，打造了我们的集团优势。

问：在技术能力构建方面，你们有哪些经验值得同行借鉴？

答：我们集团在技术能力构建方面还是愿意投入的。我们一旦认定方向，就加大投入。目前，我们在传统的工程技术服务能力不断投入的同时，着重在环境、智慧方面的能力构建投入，同时研究“新基建”服务能力的提升。我们在能力建设投入上占营业收入，估计平均每年都在10%以上，包括招聘各个方面的专家人才团队、建设研发平台和技术研发投入等。

问：你们的业务有30%以上在省外，在区域拓展方面有哪些经验值得借鉴？

答：我们企业的发展主要还是市场驱动，营销驱动。没有市场就没有规模的扩大，本地市场总是有限的，也不能通吃。所以我们的战略目标是至少有一半的业务在省外。从实现情况看，外省比例还没有达到50%，但外省业务占比一直是在增长的。区域拓展的成败，我个人认为是综合因素，拓展方案、地

激励。总体来看，股权激励起到很好的正面作用。另一方面，加强企业文化建设。近几年，我们开展“拼搏者”文化建设，统一员工思想，规范员工行为。

问：你们与“苏交科”被称为江苏“交通双雄”，如何看待与“苏交科”的竞争？

答：您提的这个问题大家都关注。我以为没有“苏交科”就没有“中设集团”，同样没有“中设集团”就没有“苏交科”，正是因为两家单位的相互竞争，才让两家单位能够快速成长，走在行业前列，江苏才出现了所谓的“交通双雄”，其他省份基本没有这种情况。我们两家单位的业务重合度越来越高，既有竞争，也有互相借鉴和互相促进。两个公司在文化上还是有差别的，在管理和技术等方面各有长短。

我们在工程总承包业务发展探索了两三年，你研究这个行业，对我们有什么建议？

答：我研究这个行业20年了。我认为你们工程总承包业务要下定决心去做。虽然设计业务的利润率比较高，有些可以达到20%以上，但是人均利润却不是太高，“中设集团”人均10万块左右，一些建筑设计院人均利润甚至只有2~3万块，勘察设计行业人均利润5万不

到。而攀成德的研究显示，一些大型建筑施工企业人均利润可以达到10~20万。为什么会出现这样的情况？原因是勘察设计企业的杠杆率低，或者几乎没有。而施工企业则很不相同，比如中建三局3万人，虽然利润率不高，但2018年利润近65亿，人均利润20万。建筑企业的业务模式让他们有三个杠杆：第一个是人员杠杆。三局3万人的背后，有30万建筑工人在帮他们创造利润，这是人员杠杆。第二个是资产杠杆。大多数设计院资产负债率比较低，有些设计院甚至没有银行贷款，而施工企业的资产负债率比较高，虽然增大了风险，但也在用别人的钱给自己挣钱，这是资产杠杆。第三个是组织杠杆。施工企业的业务同质化比较高，可以建立标准化的管理体系，中建的大型工程局都在这么做，这是组织杠杆。用好这三个杠杆，施工企业的人均利润就大幅提升。设计院向工程总承包转型，就是要用好这三个杠杆，同时发挥自己的技术优势，不能只看到工程总承包业务的风险。我以为“中设集团”已经具备了很好的综合专业技术优势，完全具备这样的基础条件。祝愿你们的工程总承包业务越做越好，攀成德也愿意为“中设集团”的工程总承包业务发展略尽绵薄之力。(攀成德)

北京历史文化名城保护上升到前所未有的高度



日前，《北京市推进全国文化中心建设中长期规划(2019年—2035年)》正式发布。规划期为2035年，同时展望2050年，围绕回答“建设一个什么样的首都，怎样建设首都”的时代之问，以全国文化中心建设的生动实践服务首都经济社会发展，做好首都文化这篇大文章。

《规划》的战略定位为“凝聚荟萃、辐射带动、创新引领、传播交流、服务保障”。发展目标为：到2025年，全国文化中心地位显著增强，市民文明素质和城市文明程度明显提高，对全国文化建设的示范引领作用更加凸显；到2035年，全面建成中国特色社会主义先进文化之都，全国文化中心功能更加系统完善，文化建设对首都经济社会发展驱动力更加强劲，大国之都文化国际影响力显著提升，成为彰显文化自信与多元包容魅力的世界历史文化名城。

展望2050年，要使中国特色社会主义先进文化之都地位更加巩固，文化名家荟萃云集，文艺高峰之作迭出，人民群众文化创造活力充分释放，社会主义精神文明和物质文明全面协调发展，文化自信、文化自信更加彰显。北京以更高昂的态势屹立于世界城市之林，成为弘扬中华文明和引领时代潮流的世界文化标志。

《规划》提出，要以首善标准做好首都文化这篇大文章。关于老城整体保护，《规划》提出一要加强老城整体保护。拓展保护内涵、丰富保护类型、完善保护要素，构建完善的保护体系。二是要推动老城有机更新。制定科学的技术规范和设计导则。完善责任规划师制度。提升街区基础设施和公共服务设施。推进腾退平房院落的功能改造。加强老城公共空间景观建设。三是激发老城生活活力。为老城注入新的提升。

《关于新时代繁荣兴盛首都文化的意见》提出，要推动老城整体保护与复兴；处理好历史文化和现实生活、保护和利用的关系。加强城市设计和风貌管控，传承历史文脉；保护好两轴与四重城廓、棋盘路网与六海八水形成的老城空间格局；科学划定历史文化街区，推进胡同和历史建筑的保护利用。

《意见》《规划》为老城整体保护提供了强有力的政策支撑。北京作为全国文化中心，在历史文化名城保护中应该发挥示范作用。《北京城市总体规划(2016年—2035年)》提出，以更开阔的视角不断挖掘历史文化内涵，扩大保护对象，构建四个层次、两大重点区域、三条文化带、九个方面的历史文化名城保护体系。做到在保护中发展，在发展中保护，让历史文化名城保护成果惠及更多民众。正在编制报批中的《首都功能核心区控制性详细规划(街区层面)(2018年—2035年)》坚持落实“老城不能再拆”的要求，也提出要履行好老城保护与复兴的历史责任，以中轴申遗为抓手，带动老城的整体保护。

此外，在工作实践中北京还开展了许多探索：建立健全了街区更新机制和责任规划师制度，通过“送设计进街道、请专家下基层”，既改善了人居环境，又保护了历史文化底蕴，让历史文化和现代生活融为一体。

建立了贯穿城市规划建设管理全过程的城市设计管理体系，在全国首次组织开展了“城市调适和多元化”的探索工作，编制《北京街道更新治理城市设计导则》《北京历史文化街区风貌保护与更新设计导则》。

随着疫情在武汉的逐渐平息，这场战“疫”取得阶段性胜利。这场胜利的背后是政府的高效统筹，是企业家的倾囊相助，是建设者的努力付出，是老百姓的积极配合，是患者的绝对信任，是多方付出的成果。此次“方舱庇护医院建设与管理研讨会”从多角度分析了方舱医院在疫情期间的作用、特点、重点、难点，也总结了运营过程中的不足，带来更深的认识和启发。(中南设计)

方舱医院建设、运营等5方共同复盘：

方舱医院对未来公共建筑的启示

在武汉的战“疫”过程中，方舱医院被认为是关键时期的关键之举。这些为武汉疫情防控带来转折点的“生命方舟”，在之前的人类抗击传染病历史上，还没有先例。

从2月5日晚上江汉方舱医院开始收治第一批轻症患者，到3月10日所有的方舱医院全部休舱，方舱医院整整运行了35天，16家方舱医院为大约12000名新冠患者提供了护理。

回望这35天，方舱医院的提出者、管理方、设计方、建设方、运营方，都有无限的感慨。4月5日，由方舱医院的提出者——呼吸病学与危重症医学专家、中国工程院院士王辰发起的“方舱庇护医院建设与管理研讨会”在中南建筑设计院科研中心举行。研讨会采用线上线下相结合的方式进行了多维对话。王辰院士与方舱医院建设、运营、设计等相关方负责人共同复盘生命方舟如何不负众望。研讨会由中南建筑设计院股份有限公司党委书记、董事长、全国工程勘察设计大师李霆主持。

提出者 呼吸病学/危重症医学专家、中国工程院院士王辰是方舱医院的提出者，他介绍了方舱医院的三大特征和五大功能。王辰说，如果说SARS的智商是小学生，新冠就是清华、北大的水平。方舱医院即“方舱式可移动野战医院”，因为听起来容易令人联想到“诺亚方舟”，给人以希望，所以广为流传。

三大特征：建得快、规模大、低成本。根据当时的疫情状态，方舱医院基本上是2~3天就建成开始收病人，而且每一座医院尽量选择规模大的公共空间，尽可能收治更多的病人。而一下子



方舱医院建设、运营等5方共同复盘：方舱医院建设与管理研讨会

要投入那么大量的社会资源和力量进去，需要考量成本。多种功能方面：方舱医院必须满足隔离、分诊、基本医护、密切监测和迅速转诊、基本的社会和生活交往等。方舱的意义首先在社会隔离功能，“水龙头不关怎么拖地”，方舱把疫情快速扩散的“水龙头”关上了。2月份武汉疫情，80%为轻症、14%为重症、6%为危重症，方舱能把病患分诊治疗，为轻症提供基本的医疗照护和密切监测，并打通与定点医院转诊通道。方舱类似于轻症患者的生活社区，社区的娱乐生活要素都要有。我们看到很多人会在方舱里面跳舞，这说明大家精神状态不错，正好也区分了不愿活动的患者，医护人员可对其进行重点关注监测。

三个成功因素：人力资源战略、预防院内感染和一定程度隐私保护措施。

整个方舱的人力资源比较充分，配的医生护士比较强，安保工作者、社区工作者、清洁工作者都经过培训，都能满足上岗要求。建设方舱最大的质疑就是院内交叉感染问题，因为这些轻症患者都是核酸检测呈阳性，属于同一种病毒。最怕的是流感，因此入舱之前我们会对所有患者做流感监测，流感患者不入方舱，最终保证了安全性。在隐私方面，有条件的方舱可以再加一些分隔，没条件的就敞开，方便病情监控。

管理方 国家卫健委医疗管理服务指导中心副主任翟晓辉表示，这35天是对应对传染性疾病的一次大考。未来，我们应采用“平战结合”的策略来提升突发性公共事件应对能力。例如，每家大的医院都有地下车库，可通过解决通风问题纳入方舱建设中去；加强医院感染科建设，也是未来医院应对传染病上重点关注的；在没有场馆的农村，把中小学校改建方舱，电梯问题也需要解决；体育场馆从设计上要更便捷地接入医疗设备，迅速投入应用，这些都是未来城市社会资源的发展重点。

统筹方 作为统筹方，武昌区区委副书记、区长余松表达了这是惊心动魄又波澜壮阔的35天。从认识方舱到建设方舱，从保障不完善到规范化运转，一直在学习、在实践中。未来未雨绸缪，在大型建筑规划设计时需要提前考量突发性事件的改造便利性，提前储备专业化、社会化的队伍和充足的物资以及通畅的渠道。在设计和建设新的大型公共场所时，应考虑转换为方舱医院的可能性，例如采用快速拆除的设备、有足够大的入口容纳病床以及降低感染风险的通风系统。



方舱医院内部设施