



上海信托总部室内改造

王树平：大设无疆 顺势应变

——中国勘察设计协会副理事长王树平在2020年建筑设计院长论坛上的讲话



有一句名言：决定命运的往往不是起点，而是拐点。每次危机背后都有着巨大的机会。在当前形势下，要研究探讨建筑行业，特别是建筑设计行业如何应对危机、走出困境？我谈几个人的观点，与大家共同探讨。

首先明确建筑设计的具体定位。我认为建筑设计属于咨询服务。2019年国务院《关于完善质量保障体系提升建筑工程品质指导意见》把工程建设中的责任划分不再提五方责任主体，而是强调了四方责任主体：突出建设单位首要责任、落实施工单位主体责任、明确房屋使用安全主体责任、履行政府的工程质量监管责任。设计咨询行业的责任是什么？我认为应该是按照合同约定为甲方服务所承担的履约责任。就建筑工程来讲，真正起作用的是三个方面：

投资方（甲方），施工承包方，最关键的是咨询设计方，这三方在建筑工程中起主要作用。

第二，实现工程建设组织模式的转

变。国办92号文明确提出“推行工程总承包”“积极发展全过程工程咨询和专业化服务”，大家比较关注全过程工程咨询和工程总承包。关于全过程工程咨询从试点到实施，有关部门的文件已经正式下发，关键是有关落实和实施。

全过程工程咨询应该是作为设计行业将来发展的一个主要方向。有关部门的文件明确规定，全过程工程咨询不指定某一个行业来做，也不需要专门的资质，条件适合、能力允许都可以做。客观来讲，全过程工程咨询实施近两年来，真正实施的项目比例比较少，而且只是在部分省市试点，也确实是监理企业牵头的项目多一些，建筑设计企业牵头的项目还比较少。同济大学丁士昭教授认为，推行全过程工程咨询应该以设计作为主导，设计企业应该抓住这个不可多得的机遇，希望建筑设计行业要进一步研究。

中国勘察设计协会已经启动了《全过程工程咨询服务规程》的编制工作，发挥组织协调作用，把各企业的意见和建议汇总、分析，形成报告、实施细则，上报主管部门，以对上层决策有所影响。各建筑设计企业也要有忧患意识，不能只盯住设计的主业而放弃新业务模式的探索，要加快推进建筑设计企业的能力建设。

第三，有选择、有目标的开展工程总承包业务。协会做过一些调研，听了一些大型“中”字头设计企业意见，也包括一些省一级的和民营企业的意见，认为设计企业要做工程总承包，要分项目性质，工业工程、石油化工以及市政工程等方面推行工程总承包是合适的，但作为房屋建筑的工程总承包，要看项目实际情况是否技术含量高、设计单位

是否能够占主导，包括在设备采购当中能够真正有话语权。如果做不到这几点，那总承包将会面对更多的问题，比如垫资、造价控制、回款、安全防控等等，风险很大。我也了解了一些大型的建筑设计院，有的做了10年工程总承包，合同额很大，但实际上酸甜苦辣非常多，所以要慎重实施，要根据每个企业的特点和项目的特点来开展工程总承包，这一点请大家能够认真予以考虑。

建筑设计企业比较关注的另一个话题是“建筑师负责制”。国务院最近两年发的文件，提法上有些变化。在2017年是“充分发挥建筑师的主导作用”，去年提到了“逐步推行建筑师负责制”，要赋予建筑师责、权、利，要代表建设单位有签发指令和认可工程的权利，这一点非常关键。什么是签发指令？什么是认可工程？希望部里出细则的时候能明确。建筑师最直接的权力是在工程建设中拨付款项的签字权，这个权利最重要，没有这个权利就没有实际的话语权。《建筑法》正在修改，建筑师最核心的一点是对产品、材料认定的问题，涉及到建筑师代表建设方的签字权利。建筑师负责制要实施需要具备很多条件，包括法律法规、工程建设当中的责、权、利。所以想要真正实施建筑师负责制还有一个过程，因为目前的管理体制还是设计单位法人制。要改革管理模式需要进一步研究和逐步探讨。

在当前形势下，如何充分发挥设计行业的引领作用，特别是建筑师的主导作用？我提出两个词“界”和“疆”。北京一位心血管医生讲到了关于医生的界与疆，他认为从治病角度看，做手术是他的职责，这是“界”；但是从病人

的治理来讲，应该从前期的预防、保健，诊断、治疗、最后康复是全过程，治理的过程是“疆”，医生的职责应该要跨界。什么意思呢？我理解是“有界而无疆”，要从全过程来对病人进行综合治疗。这个理念引申到工程建设领域，作为建筑师不能停留在设计文件的制定上，而应该贯穿工程建设全过程。从前期的可研、方案、初设、出图、工程的实施、材料设备的选定、竣工验收，包括运营都应该考虑。

所以我提出一个概念“大设无疆”。为什么提“大设无疆”？设计工作应该跨出原来只做设计图纸的“界”，在工程建设这个“疆域”贯穿全过程，只有这样才能充分发挥建筑师的作用，充分发挥技术引导的作用。

建筑设计行业的发展涵盖三个方面：政策引导、市场认可、能力建设。政策方面，当前工程建设组织模式有明确的政策引导，最关键就是市场认可、甲方业主的认可。为什么全过程工程咨询推广当中遇到很多阻力呢？实际上业主还没有完全接受，需要不断的宣传引导，要重新体现设计咨询行业为业主服务的宗旨。第三个能力的问题，想做全过程咨询应该具备整个全过程技术指导和项目管理的能力，包括工程造价、现场的管理等等。所以建筑设计行业要发展，必须政策支持、市场认可，最后提高设计企业自身的能力，只有这样才能适应新的形势。

许多事例证明在重要的转折关头，企业无论大小只要具有创新能力和适应能力才能立于不败之地。在当前情况下，建筑设计企业也应该顺势而变，才能真正地做到在疫情下突围，在困境下发展。

重构行业生态 促进和谐发展

2020年建筑设计行业院长论坛在沪召开



日前，2020年建筑设计行业院长论坛“在上海举办。2020年由于疫情影响，建筑市场受到冲击，加之受资质政策、产能过剩、存量市场急剧萎缩、行业地位和影响力不断下降等影响，使建筑设计行业的生态环境变得更加复杂、严峻，如何应对新危机，如何在后疫情时期找准方向，实现新的发展，是各个设计院管理者共同思考的问题。

本次会议主题围绕“疫情下的突围”，切题当下行业环境，内容为座谈会、专题演讲、互动对话等多个环节，全方位研讨在当前疫情影响之下，传统建筑设计逐步萎缩，新的市场正在形成的大变革时代，各设计企业如何突出重围，共同探索后疫情时期的可持续发展之路。来自全国各地的设计院管理者及相关企业代表200多人参会。

中国勘察设计协会建筑分会会长文兵致开幕辞，他以“重构行业生态 促进和谐发展”为题展开发言。他指出本次会议主题“疫情下的突围”选得非常好，当前行业环境如同国家环境一样复杂，如何在纷繁的局势中因势而动、顺势而为、乘势而上？都是本次院长论坛上要探讨的内容。华东建筑集团股份有限公司副总经理龙革提出了当前大环境及行业形势都复杂严峻，面临诸多的不确定性，主动的创造机会，化解可预见的危机是要做的功课，创造未来远比预测未来重要，行动比思考重要。

CCDI悉地国际总裁史佩太以“悉心守望 乘风破浪——CCDI一体化、多层次、复合增长的组织模式研究”为题作会议报告。他在报告中表示作为超大规模的设计集团，CCDI悉地国际致力于探索一体化、多层次、复合增长的组织模式，并深入讲解了CCDI集团在组织生态上的特质，以及在今年疫情环境影响下，突围即低作堰，从固守边界到伙伴开放，如何保持组织的活力、建立新的激励机制、

创造与时代相适应的工作模式和服务模式的转变。

日建设计(上海)咨询有限公司总经理郭晓峰作为“日建设计的设计运营管理实践”的演讲，他在日建设计工作16年，亲历了集团从地区走向全球化的发展历程。他简单介绍了日建设计的发展历史，重点讲解了日建设计在高度复杂的项目中，多种参与形式的设计运营管理的案例。

南京长江都市建筑设计股份有限公司董事长汪杰反思在“中国建筑”发展中找到自身定位和发展机遇，融入国家“中国建筑”发展大局，发挥设计行业技术创新与技术集成作用。最后他介绍了南京长江都市院在不断探索企业持续发展之路，坚持在绿色建筑、装配式建筑领域内进行技术创新和实践，从而加快了企业从单一传统建筑设计企业向科技创新与工程咨询和工程管理相结合的综合性现代设计咨询企业转型升级。

深圳市建筑设计研究总院有限公司董事长廖凯从深总院正在进行的混合所有制改革、“设计+资本”的业务模式、深总院《中长期发展战略》、“设计+”模式取得的成果及设计企业产业化发展有哪些优势等几个方面进行了详细分析，并展示了深总院在产品技术创新方面的成果和几个项目案例，体现了深总院雄厚的综合实力和创新能力。

启迪设计集团股份有限公司总裁/总建筑师查金荣以“赋能与突围——疫情下的思考与策略”为题作分享。他用“深淘滩 低作堰”来开篇点题，阐述了公司当下的发展策略——赋能与突围。赋能即深淘滩，提高企业核心竞争力，具体包括：传承技艺追求品质、全国性设计服务网络、并深入讲解了CCDI集团在组织生态上的特质，以及在今年疫情环境影响下，突围即低作堰，从固守边界到伙伴开放，如何保持组织的活力、建立新的激励机制、

业边界，节制对利润的追求、培育市场让利客户。

中国中元国际工程有限公司副总裁赵永勃作为“中国中元关于全过程咨询的实践与探索”的发言，他结合中元在全过程咨询领域的实践，就全过程咨询服务的主要模式、工作与服务清单、工作程序、技术指引以及全过程咨询的合约收费等商务问题进行交流与研讨。中国中元在工程总承包和全过程咨询方面在国内外都有很丰富的经验，赵永勃的总结分享全面而精准，使与会代表对国内外全过程咨询各个方面有了更加清晰、准确的认识。

华建集团上海建筑设计研究院有限公司首席总建筑师陈国亮演讲的题目是“中国建筑师负责制的实践与思考”，他在报告中介绍了中国建筑师负责制的外延和内涵、中国建筑师负责制试点项目介绍，列出了建筑师负责制要重点解决的问题，并举例论述；最后指出中国建筑师负责制是为项目高品质提供的有力保障，但依然有政策支持、商业配套（职业保险）、收费标准（基本设计费×(1.6-1.8)×1.5）人工时计费、建筑师能力（设计、管理能力，包括专业咨询、专业顾问专业承包商的整体水平）等方面的瓶颈急需解决。

同济大学建筑设计研究院(集团)有限公司副总建筑师赵颖分享“全过程工程咨询在同济设计集团的实践及相关思考”的报告，主要结合同济设计集团在上音歌剧院、深圳光明城等项目的全过程工程咨询实践，探讨以设计为核心业务的建筑设计企业，如何整合设计、咨询、技术支持等相关领域的优势，通过项目管理这个抓手，将这些价值链由点向面推动，从而形成一条完整的全过程工程咨询的业务线，为项目提供全方位的服务。在全过程工程咨询中，“设计+”的理念可以充分发挥设计企业贯通前端的相对优势，同时需要着重解决在后端业务相对弱化的瓶颈，突破对传统行业认知的限制，人才知识结

构的限制以及资质限制，对外寻求合作，对内能力升级。

中国勘察设计协会建筑分会会长文兵主持了8月13日的“建筑设计企业十四五发展规划座谈会”，中国勘察设计协会副理事长王树平、中国勘察设计协会建筑分会副会长兼秘书长陈珍、北京市建筑设计研究院有限公司董事长徐全胜、华建集团副总经理龙革、同济大学建筑设计研究院(集团)有限公司党委书记兼副总裁汤朔宁等30余位行业嘉宾阐述各自企业的“十四五”规划目标与愿景，对未来的发展路径提了意见，凝聚了共识，使大家对今后发展思路的判断更加准确、清晰。

下午对话环节“疫情下的突围——建筑设计企业业务创新”由华汇集团董事长袁建华主持，对话嘉宾分别是：清华大学建筑设计研究院有限公司副院长王卫、华东建筑集团股份有限公司总承包事业部常务副总经理姜向红、东南大学建筑设计研究院有限公司常务副院长曹伟、香港华艺设计顾问(深圳)有限公司董事/总经理陈日飙、科思顿企业管理咨询(上海)有限公司合伙人胡建，五位嘉宾分别就工程总承包、全过程工程咨询、设计+等拉动设计企业产值的业务模块发表了各自看法。

华建集团上海建筑设计研究院有限公司资深总建筑师刘恩芳在会议总结中指出：我们目前所处的环境是一个百年未遇之大变局，从中感觉到“变”是未来发展的大主题。这种变革，也倒逼我们建筑设计行业去创新、去改变，如果说袁教授介绍的数字建造机器人，给大家很大的启发，是否还应该站在传统类的角度去看待未来呢？相信未来5年肯定行业会有颠覆性的变化。我们应该探讨技术创新如何提升企业发展。技术的创新是永远不变的主题，不论建筑师负责制还是全过程工程咨询，都是在变革中寻找更多路径的突破手段。

(建筑设网)



中设股份拟收购悉地国际部分股权

□本报记者 李武英

江苏中设集团股份有限公司(以下简称中设集团)日前发布公告称,公司正在筹划通过发行股份及支付现金方式购买上海悉地工程设计顾问股份有限公司(以下简称悉地国际)股权以取得其控股权。公司预计在不超过10个交易日的时间内披露交易方案。

本次交易主要对手方为悉地国际所属的上海枫晨咨询管理有限责任公司、上海枫晨设计咨询有限公司、悉和企业有限公司、西藏悉嘉创业投资合伙企业、西藏悉聚创业投资合伙企业(有限合伙)、西藏悉盈创业投资合伙企业(有限合伙)等,上市公司拟通过发行股份及支付现金方式购买上市公司持有的悉地设计股权以取得标的公司控股权。

公告称本次交易后悉地将持有中设5%以上股份,不过公告并未披露具体金额,而且具体交易方案仍在商讨论证中,交易各方尚未签署正式协议,相关事项尚存在较大不确定性。

中设股份与上海悉地

中设股份的主营业务是围绕“交通、市政、建筑、环境”等领域开展规划咨询、勘察设计、试验检测、工程监理,中设股份的主营业务是围绕“交通、市政、建筑、环境”等领域开展规划咨询、勘察设计、试验检测、工程监理、项目管理等全过程咨询和工程总承包业务,于2017年6月在深圳创业板挂牌上市。中设股份2019年营收约3.6亿元。

悉地国际是一家在体育、商业、办公、医疗、人居、文旅、市政、交通、规划等领域,以建筑设计为主业的设计咨询集团。于2017年12月上市首发失利。悉地国际2019年总营收约为26.6亿元。

2017年上海悉地招股说明书显示,其旗下共有13家持股公司,没有自然人股东。其中简一投资、枫晨投资、悉聚创投、悉嘉创投、悉盈创投共持股55.6%以上,均系当时公司实际控制人赵晓军控制的企业。此次收购的枫晨投资、悉聚创投、悉嘉创投、悉盈创投、悉和等持股约占32.8%。而上市失利后,赵晓军退出了公司的法人代表、董事长、总经理等职。此次中设设计对悉地的股份收购也许与此有关。

上市后中设股份的发展

2017年中设集团以18元/股开市,2018年最高曾达到68元/股以上,之后一

序号	股东名称	发行前		发行后	
		持股数量(万股)	持股比例	持股数量(万股)	持股比例
一、有限条件流通股		43,200.00	100.0000%	43,200.00	90.0000%
1	简一投资	10,240.00	23.7037%	10,240.00	21.3333%
2	枫晨投资	10,240.00	23.7037%	10,240.00	21.3333%
3	联熙投资	8,000.00	18.5185%	8,000.00	16.6667%
4	倍盛控股	7,520.00	17.4074%	7,520.00	15.6667%
5	高糖公司	1,600.00	3.7037%	1,600.00	3.3333%
6	悉聚创投	1,250.64	2.8950%	1,250.64	2.6055%
7	悉嘉创投	1,155.20	2.6741%	1,155.20	2.4067%
8	悉盈创投	1,090.64	2.5246%	1,090.64	2.2722%
9	嘉胜行投资	960.00	2.2222%	960.00	2.0000%
10	悉和企业	503.52	1.1655%	503.52	1.0490%
11	和源创业投资	240.00	0.5556%	240.00	0.5000%
12	朱雀股权投资	240.00	0.5556%	240.00	0.5000%
13	朱雀丙申投资	160.00	0.3704%	160.00	0.3333%
二、本次拟发行流通股		-	-	4,800.00	10.0000%
合计		43,200.00	100.0000%	48,000.00	100.0000%

上海悉地股本结构

苏文科拟“易主”广州国资委

8月17日,苏文科集团股份有限公司(以下简称“苏文科”)开市起停牌,午间公告称正筹划控制权变更事项,广州国资委拟“入主”。这意味着苏文科或将从一家民企变身为国企。据悉,此次变更与实控人资金方面需求关系不大,主要更看重广州国资委的国资背景和未来粤港澳大湾区的建设机遇。而公司后续是否变更注册地、更换董监高等,要等公司公告详细计划。

根据公告,此次控制权变更分为两块:其一—是现任实控人符冠华、王军华(两人一致行动人)拟合计向广州国资产业发展并购基金合伙企业(有限合伙)协议转让4857.03万股(占总股本的5%),并且涉及表决权的相关安排;其二是公司筹划向广州珠江实业集团有限公司定增约2.91亿股。

受让股权方和定增认购方均为广州市国资委控制的企业,二者构成一致行动关系,上述事项最终达成,将会导致苏文科控制权变更。

符冠华和王军华分别持有苏文科21.01%和14.06%股权,符冠华持股中的过半股权处于质押状态,且1073.52万股质押股权在今年7月进行展期。王军华

路下行到当前约20元/股左右,总市值23亿,市盈率38左右。中设股份2019年营业收入3.12亿元,同比增长15.34%。2020年上半年实现营业收入1.4亿元,同比下滑6.49%。此前最受关注的事件是2019年10月因参与设计的无锡锡港路上跨桥桥面侧翻事故,也因此卷入舆论漩涡,股价应声下跌。不过事故结论证明与设计无关。

上市之后,中设股份在原有的传统检测业务上,开始探索开发智慧公路检测系统。并成立新公司,聚焦智慧交通领域,从事智慧交通领域的规划、咨询、设计以及城市级智慧停车综合业务。其中,智慧停车业务方面,中设股份于2019年7月与南京辉通电子科技有限公司合资设立了中设辉通,作为智慧停车业务的经营主体。值得注意的是,中设辉通的合资方南京辉通是国内知名的智慧停车企业,作为上海市推荐的停车电子收费系统合格供应商,早在2019年就占据了上海市超过75%的智慧停车市场份额,成为国内单个城市在线停车服务覆盖率最高的智慧停车企业,市内在线停车服务覆盖率超过35%,为当地龙头企业之一。

下半年以来,8月25日,中设股份宣布拟以自有资金2219.40万元收购参股子公司浙江科欣工程设计咨询有限公司部分股东合计持有的12.33%股权。交易完成后,中设将直接持有浙江科欣37.33%股权。本次交易旨在增强公司在水运业务、EPC以及项目管理方面的业务能力,进一步拓展浙江市场。

8月21日中设股份与扬州市交通产业集团下属江苏润扬交通工程集团有限公司举行战略合作框架协议签约仪式。合作的内容包括一是市场开拓,共同开拓国内基础设施投资建设市场以及全产业链业务;二是项目建设,双方在拓展产业链和培育新业态方面扎实推进,着力实施“设计+施工+投资”业务模式;三是人才培养,探索各方的人才培养与合作机制。签约后双方将在PPP、EPC建设模式以及综合管廊、海绵城市、地铁等新业态方面共同提升技术实力和全过程服务能力。

中设股份的董事长陈凤军称:公司未来的发展将始终围绕现代综合交通和宜居城市建设,从设计咨询向综合技术服务发展。重点聚焦城市建设领域智慧城市、特色小镇、城市更新、水环境治理、绿色建筑、生态环境治理等领域,探索工程总承包、PPP等新兴服务模式。

持股中27.24%股权处于质押中。

“我们不会仅通过转让股权和表决权委托就实现变更实控人,主要还是要通过定增来做。因此真正实现变更可能还需要一段时间筹划安排和审批。”苏文科负责人表示:“我觉得实控人资金问题并不大,变更实控人最主要的目的是引入国资,我们确实发现这对公司会有很多帮助,不管是业务经营,还是银行授信融资等方面。实控人变更后,广州国资委将成为我们的坚强后盾,再加上现在倡导粤港澳大湾区建设,我们会抢抓机遇,相信这块业务会成为公司主战场。”

从业绩上来看,2019年苏文科营收59.67亿元,同比下滑15.12%;但净利润7.24亿元,同比增长16.1%。2020年中报显示,上半年营收21.93亿元,同比增长3.99%,而净利润同比接近腰斩,为1.11亿元。负责人表示:“公司这一两年进行瘦身计划,营收有所下降,主要是主动调整市场结构,公司做过一些市场调研和研究,一些现金流不好、回款质量不高、盈利质量不高的地区,就算有业务承接,我们也会主动放弃,会把重心就放在我们半年报提到的五大基地。”(王俊仙)