



责任编辑:李武英 联系电话:021-63218991 E-mail:718648415@qq.com

2020年11月30日

第543期

对建筑设计企业“十四五”发展的七点思考

□郭刚

在城镇化进程放缓、房地产调控、新冠疫情等多重压力叠加之下,建筑设计企业正迎来一个极其艰难的“十四五”。近期,几家千人以上规模的建筑设计企业均反映其上半年的业绩可以用“惨淡”来形容,似乎也是在预示着“十四五”发展的巨大压力正在袭来,“十四五”将成为建筑设计行业非常重要的分水岭,一定会出现一批在专业化产品、特色化品牌、工程总承包服务、集约化管理、平台型发展、数字化转型方面具有领先优势的企业。笔者结合自身的经验,针对建筑设计行业的一些典型的变化从七个方面提出建筑设计行业企业发展的建议,希望对建筑设计企业的“十四五”发展有所启示。

1. 发展思路从同质化走向差异化

过去的15~20年间,建筑设计行业的高度市场化也推动了整个行业的野蛮生长,企业的业务规模、人员规模、市场布局都在逐步扩大,但在发展的过程中,大量的建筑设计企业仍处于同质化竞争阶段,方案设计能力弱,设计收费一降再降已经成为行业常态,综合考虑当前建筑设计行业的人均产值和人工成本情况,说建筑设计是微利行业一点也不为过。而在“十四五”期间,同质化带来的压力会进一步加大。在同质化的起跑线上开始竞争,只能走向价格战,只有差异化才能解困局。例如,对于以施工图为主的建筑设计企业,首先应该考虑的是如何提高效率,实现生产能力的差异化,通过改善生产组

织模式、改善分包模式、改变人员队伍管理机制、更新设计手段等,在价格提升空间有限的情况下着力提升单位人员产出。而对于以方案设计为主的建筑设计企业,应优先考虑的是提升设计水平,保障设计能力的差异化,打造特色化产品和品牌。

2. 经营理念从经营项目转向经营品牌

绝大多数的传统建筑设计企业的经营理念都是围绕着经营项目展开的,经营大多仍保持在以所级经营为主的“个体户”模式,如果稍加分析就可以看到,各所(设计分院)在市场区域分布、规模、类型方面往往差异极大,缺少以企业核心价值、核心竞争力为基础的经营导向和策略,无法形成经营的合力,无法打造优秀的设计品牌。

打造品牌,是经营理念转型升级的核心。在笔者看来,对建筑设计企业的经营可以分为四个层次。一是经营项目,即在市场中得到信息并快速响应,积极参与单个项目的投标,以拿到项目为目标;二是经营客户,在市场中形成长期稳定的客户关系,与客户开展实质上的战略合作的方式,从客户发标开始即占据经营的先优势;三是经营市场,以客户为依托,在区域市场或产品市场中深耕,完成核心市场的培育,形成稳定的市场依托;四是经营品牌,以特色化产品、服务、技术能力等形成社会层面对企业品牌的认知,并不断地通过市场、服务等强化品牌内涵和价值,扩大品牌的知名度和影响力。通过品

牌开展市场经营的效率和效益往往远高于传统的经营项目的模式,但从笔者观察来看,绝大多数建筑设计院的经营模式仍停留在经营项目阶段,尚未形成清晰的品牌定位和经营思路,这也是“十四五”期间企业需要快速形成的基础能力之一。

3. 从做好项目向做好产品的转变

与市场阶段类似,大部分的建筑设计企业在现阶段的生产过程中更注重做好每一个项目,往往陷入“胡子眉毛一把抓”的怪圈当中,无法做到以战略导向、品牌导向为基础的生产资源协调与优势产品打造。在“十四五”期间,建筑设计企业要实现差异化发展就一定要形成自身的特色和品牌,而蕴含其中的核心一定是自身的产品特色和产品能力,例如在古建、体育、教育、医疗、商业等某一个或几个方向上着力打造拳头产品,同时也是在塑造专业化、差异化的品牌形象。此外,在这一转型过程中,受制于原有生产组织形态的自由、小规模、分散化的生产模式,想要打造产品就一定得程度上会伴随着生产组织模式和组织架构的重构,但这是提升竞争力和树立品牌的关键一环。

4. 总承包业务的发展问题

从建筑设计企业总承包业务的发展来看,很多企业都已经认识到总承包建设组织模式的优势以及趋势,但目前的实际推广执行情况似乎有些“雷声大雨点小”。笔者认为这主要由两方面原因引起的。一方面,由于地产商的能力太强,

内部往往设计、采购、施工全流程管理能力都已具备,似乎已经承担了总承包商的角色,所以在地产项目上很难拿到EPC工程总承包的项目。即使拿到,往往也限制条件多多,价格压得很低,很难获取利润。

另一方面,在公建方面,由于政府财政紧张以及政府投资项目中地方政府审计的要求等,总承包虽然推出的项目多,但项目存在较大的不确定性,总承包项目合同不规范,存在一定的生产经营风险。虽然总承包业务市场仍不成熟,但“十四五”期间,建筑设计企业已不得不考虑总承包业务的发展问题,如何发展是关键。在总承包业务的发展方面,大多数企业都成立了总承包事业部、工程公司等类似的总承包业务的专门管理部门,但从目前各单位实践的情况来看,效果并不理想,根源在于独立的总承包项目管理部门缺乏承接项目的能力和资源,在无法有效对接市场的前提下,更多成为了设计院开展总包的施工分包管理队伍(或施工管理部),无法发挥应有的集中管理和提升品质的作用。

从长远发展来看,未来的建筑设计企业如果有效开展总承包业务,仍然要从核心环节入手,真正实现建筑设计和EPC总承包项目管理能力的有机融合,充分发挥建筑设计在项目建设过程中的引领作用。

(下转第6版)

为数字化时代企业发展选择路径

2020中国民营设计企业发展论坛在河南郑州举办



11月19日至20日,中设协民营企业分会第四届三次理事会及以“变与不变—数字化时代的企业发展路径选择”为主题的2020中国民营设计企业发展论坛在河南郑州举办。百家民营企业代表参与,分享了一场对行业发展具有前瞻洞见的思想盛宴。会上还发布了《中国民营工程设计企业2019~2020年度发展报告》,揭晓2020十大民营工程设计企业及二十个专业领域的专业领军企业。

上午的论坛邀请到中国勘察设计协会理事长施设,大任智睿创始人、江苏省数字经济商会副会长兼秘书长卜安洵,民营企业分会会长、华汇集团董事长袁建华做主题演讲。施设就未来行业发展做了分享。会上还发布了《中国民营工程设计企业2019~2020年度发展报告》,揭晓2020十大民营工程设计企业及二十个专业领域的专业领军企业。

上午的论坛邀请到中国勘察设计协会理事长施设,大任智睿创始人、江苏省数字经济商会副会长兼秘书长卜安洵,民营企业分会会长、华汇集团董事长袁建华做主题演讲。施设就未来行业发展做了分享。会上还发布了《中国民营工程设计企业2019~2020年度发展报告》,揭晓2020十大民营工程设计企业及二十个专业领域的专业领军企业。

下午的论坛由河南省水利勘测设计研究院有限公司总经理助理兼数字工程院院长高英将豫水设计的数字化转型与创新探索经验进行了分享。基准方中集团董事、执行总建筑师、信息中心总经理赵家驹围绕计划、执行、检查和改进四个方面,介绍了基准方中应用数字化改进设计与管理方面的实践成果。河南省信息咨询设计研究院有限公司副总经理、总工程师朱光军以“不忘初心、牢记使命”为题阐述了如何运用创新发展的技术手段与管理方式高效而充分地为客户提供价值。华蓝设计(集团)有限公司副总工程师、智慧城市与工程创新中心主任万方介绍了面向新基建,新一代数字化技术在建设设计协作、平台合作、建设项目管理等领域的应用实践。纬衡浩建科技(深圳)有限公司大中华区运营总监马志超围绕工程行业发展趋势,从数字化咨询的视角对设计企业信息化的规划、组织实施、人才队伍及制度建设提供专业建议。江苏省智慧建筑工程技术研究中心副主任孙大明分享了设计行业如何积极响应“2060年实现碳中和”的推进,如何在设计中实现智慧建筑、碳中和如何在建筑中实现的思路与心得。上海联创设计集团股份有限公司董事长、总经理、尖叫设计品牌创始人薄曦直面全行业的焦虑,提出了一个深刻的命题:“谁是下一个成功设计企业?”,面对不确定环境变化,结合变革理论对设计企业可持续发展分享了自己的思考。北京东方华太建筑设计工程有限公司总经理徐建伟对新加坡祖屋发展历程进行剖析,对城市建设具有借鉴和启发意义。GOA大象设计执行总裁、总建筑师王拥军深入解读了奥雅设计的新思维,分享奥雅数字化设计的探索之路。

袁建华以“数字化时代工程设计企业的发展路径选择”为题,从“数字化时代商业模式的核心”“企业战略选择”“EPC和全过程工程咨询企业的组织变革”等行业发展趋势的角度为设计企业如何与数字化时代同行作了指引。袁建华指出数字化时代将可能产生智业文明,使世界从曾经的负和博弈、零和博弈进阶为正和博弈,因此数字化时代以价值共享替代竞争是必然的趋势。商业模式的核心在于合作模式和价值创造,今后企业再雇佣不到、雇佣不起优秀人才,除非跟他合伙或合作,由合作替代单打独斗是时代的必然。那么企业的战略该如何选择?袁建华从工程设计行业基本特性(规律)出发,对企业选择做专业、转产品、做平台、转型等战略定

位进行了解构,也将华汇七轮二十一年战略规划的逻辑与同行进行了分享。EPC和全过程工程咨询是大势所趋,没有人能置身局外,其关键在于能力建设。华汇构建起了1(工程总承包管理)+4(造价控制、项目设计、项目施工、项目采购)+D(数字化技术、数据化管理)的工程总承包(EPC)组织机制和1(全咨项目管理)+7(投资咨询、招标采购代理、勘察、设计、造价、监理、运维)+D(数字化技术、数据化管理)的全过程工程咨询组织机制。叠加数字化技术的全过程工程咨询和工程总承包模式在精准赋能、高效赋能方面将显现智业时代特征。自建生态或融入平台将是未来工程设计企业面临的共同抉择,无论大小企业都能找准定位、融入时代才是理想之道。

下午的论坛由河南省水利勘测设计研究院有限公司总经理助理兼数字工程院院长高英将豫水设计的数字化转型与创新探索经验进行了分享。基准方中集团董事、执行总建筑师、信息中心总经理赵家驹围绕计划、执行、检查和改进四个方面,介绍了基准方中应用数字化改进设计与管理方面的实践成果。河南省信息咨询设计研究院有限公司副总经理、总工程师朱光军以“不忘初心、牢记使命”为题阐述了如何运用创新发展的技术手段与管理方式高效而充分地为客户提供价值。华蓝设计(集团)有限公司副总工程师、智慧城市与工程创新中心主任万方介绍了面向新基建,新一代数字化技术在建设设计协作、平台合作、建设项目管理等领域的应用实践。纬衡浩建科技(深圳)有限公司大中华区运营总监马志超围绕工程行业发展趋势,从数字化咨询的视角对设计企业信息化的规划、组织实施、人才队伍及制度建设提供专业建议。江苏省智慧建筑工程技术研究中心副主任孙大明分享了设计行业如何积极响应“2060年实现碳中和”的推进,如何在设计中实现智慧建筑、碳中和如何在建筑中实现的思路与心得。上海联创设计集团股份有限公司董事长、总经理、尖叫设计品牌创始人薄曦直面全行业的焦虑,提出了一个深刻的命题:“谁是下一个成功设计企业?”,面对不确定环境变化,结合变革理论对设计企业可持续发展分享了自己的思考。北京东方华太建筑设计工程有限公司总经理徐建伟对新加坡祖屋发展历程进行剖析,对城市建设具有借鉴和启发意义。GOA大象设计执行总裁、总建筑师王拥军深入解读了奥雅设计的新思维,分享奥雅数字化设计的探索之路。



武汉加快工程设计之都建设

2020武汉设计日系列活动举办



【2020年度设计事件】Wuhan Design Event of the Year 火神山医院、雷神山医院设计建设

由联合国教科文组织、中国联合国教科文组织全国委员会指导,武汉市政府主办,武汉市城乡建设局承办的、主题为“疫后重振 老城新生”的2020年“武汉设计日”系列活动日前举行。活动共持续20天,采用论坛、发布、展会、VR等方式,线上线下同期举办。活动包括设计创意大赛7场论坛、创意设计大赛等10场展览、设计师进社区等26个各类活动。来自11个国家的创意网络城市、14个中国创意网络城市代表通过线上线下的方式参加活动。

年度发布项目众多

“设计日”当天发布了年度工程设计、年度园林景观、年度工业设计、年度武汉公益广告最佳案例、年度美食设计、年度包装设计发布、年度设计事件、年度设计人物等,向世界展示了“武汉设计”在抗击新冠肺炎疫情大考中迸发出的创造力。其中“两山”医院是当之无愧的焦点。除荣获“2020年中国勘察设计协会行业特别颁发的优秀勘察设计奖·新冠肺炎疫情救治设施特别设计奖新建项目”一等奖外,“两山”医院还揽得“年度设计事件”、武汉火神山医院总设计师汤群当选“武汉设计年

度人物”两项殊荣。

创意设计大赛颁奖

以创意街区设计为聚焦点的,举办了第二届武汉创意设计大赛。大赛以老旧社区改造、创意街区设计为竞赛标的。内容包含创意街区规划设计、公共设施建设及文化设计,面向全球范围内专业设计机构、团队、个人以及爱好创意设计的社会团体、相关人士、在校大学生。历时3个月,吸引了包括北京、上海、广州、成都、江苏、山东的世界“500强”骨干企业等近500家单位、院校及个体报名投稿,获奖作品和展览在“设计日”活动中展出和颁奖。大部分作品对武汉疫后重振的创意健康城市建设和现代化治理提出了独特的畅想和建议。

独立设计师联盟成立

活动期间成立了“武汉设计之都·独立设计师联盟”,为推动“武汉设计之都”建设从构筑城市空间和主体功能向服务市民美好生活延伸,从引领工程设计产业发展向带动更多更广泛微小的设计力量拓展,打通创意艺术与美好生活的“最后一公里”,武汉设计之都促进中心决定把

零散分布的直接服务于广大市民的设计师、艺术家和创意者组织起来,用5年时间公开招募1000名为市民、家庭和社区提供设计创意服务的独立设计师。目前,首批招募组建工作已完成,成立了武汉设计之都·独立设计师联盟,利用线上“武汉设计之都云平台”创建“县华林云市集”,利用线下“武汉设计之都客厅”设立“翟雅阁展示馆”,使市民在线上能轻而易举地寻找各类独立设计师,使独立设计师以“一技之长”为更多市民提供更美好的生活服务。

武汉设计之都·独立设计师联盟的招募没有预先勾画设计师的年龄、性别、身份、学历、从业经历,而是强调“在设计、创意、艺术方面有一技之长”和“具有服务市民、家庭、社区的强烈愿望”的“搞设计”的小伙伴。目的就在于不拘一格广纳贤士,寻找不同领域里真正愿意为市民生活服务的专业人才,将零散分布在各个领域的设计师、创意、艺术从业者连接起来。这份“英雄帖”发出后,得到设计行业各门类独立设计师的广泛关注和积极响应,特别是众多独立设计师群体和小微设计机构,纷纷递交展示个人技艺、作品、案例或实物的申请。联盟根据独立设计师的业务特色以及首批成员的情况,将独立设计师分为视觉艺术、空间设计、创意设计、数字传播等四个领域并细分为视觉传达、动画插画、时尚艺术、影像媒体、室内设计、景观设计、艺术衍生品、创意产品、交互艺术、泛文化等10个类别。计划在5年内公开招募1000名为市民美好生活延伸,从引领工程设计产业发展向带动更多更广泛微小的设计力量拓展,打通创意艺术与美好生活的“最后一公里”,武汉设计之都促进中心决定把



四川开门问计 谋划“十四五”高质量发展新思路

日前,四川省住房和城乡建设厅邀请省内外专家学者、企业负责人、行业协会负责人等,围绕研究制定四川省住房和城乡建设事业“十四五”规划进行了座谈交流,深入听取意见建议。座谈会由省住房和城乡建设厅党组书记、厅长张正红主持。

张正红指出,聚焦事关全省住房和城乡建设事业长远发展的重大问题,开门问策、集思广益,把加强顶层设计和问计于民结合起来,齐心协力把全省住房和城乡建设事业“十四五”规划编制好。座谈会上,中国城市规划设计院水务分院副总工程师姜立晖,重庆大学建设管理与房地产学院院长刘贵文等12位专家和企业家先后发言,结合自身研究领域和四川省情实际,围绕成渝双城经济圈建设、建筑业转型升级、房地产业、市政公用业、住房建设(保障性住房)、城市建设(新基建、城市更新、城

市治理)、村镇建设和城乡人居环境建设等方面提出了意见建议。

张正红结合各位专家和企业家的建议,就编好全省住房和城乡建设事业“十四五”规划提出三点要求:

一是科学研判新形势。围绕构建以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局,适应经济发展新常态、主动服务国家新战略、精准满足民生新需求、认识城乡建设发展新阶段、服从建筑业转型升级新趋势。

二是明确规划新思路。坚持城乡人居环境供给侧结构性改革这一战略方向,以满足人民群众对高品质生活宜居需求为目标,牵引城乡人居环境新供给,以新供给创造新需求,明确规划目标,突出重点任务、谋划重大项目。

三是认真落实新要求。认真落实中央和省委的新部署新要求,按照厅党组确定的任务书和时间表,强化组织保

障、加强沟通协调、做实开门编规划。

聚焦新时期人居环境建设

“编制‘十四五’规划,要坚持补短板与促转型相结合、坚持系统性和包容性相统筹、坚持宜居性与安全性相并重、坚持绿色化与智慧化相促进、坚持平台与促实施相统一、构建协调、统筹的人居环境区域格局,打造宜居、宜业的高品质城市,建设安全健康、设施完善、管理有序完整居住社区,加快发展绿色、节能、智能的建筑和建造。”

围绕成渝双城经济圈建设,四川省社会科学院研究员盛毅与刘贵文分别给出了建议。“在‘十四五’期间,四川省住房和城乡建设系统要将都市圈作为协调发展的抓手。都市圈和城市群的建设,正在成为区域经济发展的主体形

态。四川应将发展重点集中到几个大的中心城市,以点带面、均衡发展,同周边市县形成一体化发展的都市圈,打造区域协作的高水平样板,实现分层次和中小城市协调发展。”

聚焦设计引领城市更新

四川大学建筑与环境学院副教授成受明表示,在城市更新中,城市设计可更好指导城市更新工作,需要在法规、标准层面做好顶层设计,在内容层面围绕人居环境加强研究,在实践层面开展研究试点,在学术方面组织牵头头成立研究机构。

(岳肇宇)