

从3家设计院改制看设计企业混改的逻辑

□ 罗伟

国有企业改革一直是这些年的热词。随着外部环境发生的巨大变化,设计院基本都从事业单位改制为企业,不少企业希望通过混合所有制改革实现资本结构优化、打破行政管理、产业升级转型、绑定员工利益、打破薪酬大锅饭。本文以湖南省建筑设计院、浙江交通设计院和深圳市水务规划设计院为例,通过对股权结构、资本运营和管理机制的分析,希望能对行业企业有所启发。

传统设计院主要是国有资本,随着混改的持续进行,外资、民营资本、战略投资者、机构投资者、员工等资本成为设计院股东。从资本优势上看,国有资本资金充足,外资和民营资本具有先进的管理理念和管理技术,而员工持股能够发挥员工的积极性,在人力资源较为重要的设计院,能够发挥员工的生产力。从资本诉求上看,不同资本诉求不尽相同,国有资本希望保值增值,民营和外资希望短期利益最大化,机构投资者关注企业短期业绩及是否能IPO成功,员工往往关注分红和个人职业发展,因此“混改”需要综合考虑各方利益,各方“均衡”是关键。

股权多元化是基础

以湖南省建筑设计院为例,2020年7月,湖南省国资委将湖南省建筑设计院有限公司100%股权划转至兴湘集团;11月,湖南省建筑设计院引入维尔利、中盈先导、风语筑、湖南迪策等5家战略投资者,推进股权多元化;2020年12月,湖南省建筑设计院集团有限公司揭牌。除去原有国有资本以外,混有外资资本如维尔利,民营资本风语筑,战略投资者中盈先导、湖南迪策和员工资本,混合后实现股权结构的多元化,国有资本仅占约50%。维尔利为深交所上市公司,专业从事生活垃圾渗滤液处理和工业废水处理,双方在环保市政领域展开合作,为湖南建筑设计院业务拓展带来

资本均衡是运营重点

“资本均衡”指的是在公司运营层面,各方股东均有一定的话语权和制衡力,股东之间相互牵制和制衡,公司的决策需要通过公司的博弈和交流最终达成一致,而在公司决策过程中大股东不能违背其他股东的意愿,损害股东的利益。

具体到勘察设计院,对于行业垄断性较强的细分领域,如一些交通设计院、铁路设计院、水利设计院等,由于行业壁垒较高,国有绝对控股则代表一定的“均衡”,让员工适当持股则可以提升员工积极性,这就是为什么很多交通设计院混改后国有资本依然能够达三分之二以上。

以浙江省交通院为例,2017年1月从浙江省交通厅划转至浙江省交通投资集团;2018年3月更名为浙江省交通规划设计研究院有限公司;2020年12月24日浙江深改产业发展有限公司更名为浙江数智交科科技股份有限公司。混改后国有资本依然占有70%的股权。

2017年7月,深圳市水务规划设计院有限公司与深圳水务集团、深高速、铁汉生态等三家战略投资企业签署战略合作协议,成立员工持股企业——深圳水规院投资公司,完成深圳水规院混合所有制改革,今年8月A股上市。混改后国有资本占有约50%的股权。

对于一些市场竞争较大的行业,如

建筑设计院、规划院,在激烈的市场竞争中,如果国有比例过高则抑制其他资本的积极性,反而会出现失策,湖南建筑院、深圳水规院混改后国有资本仅约50%。因此,在竞争较为激烈的细分行业中,国企混改中应当建立较为均衡的股权结构,避免出现“一股独大”。需要注意的是,均衡不是制衡,而是通过各方资本合作等方式不断进行博弈和平衡,从而满足各利益方诉求,实现决策的一致性,也能够降低企业运营风险。

配套的管理机制优化是关键

许多企业对于混改存在这样的误区,认为“混”就灵,通过混改后,企业的积极性和活力能够瞬间释放,认为国有企业进行了混合所有制改革就自然“混”在了一起,这种情况往往是“形似混合”,而实际未达到“混合”的目的,不能实现企业价值的提升。混改实际上是国有企业和民营资本等的融合,这种融合是国有体制管理与民营体制进行融合管理,更需要考虑的是文化的融合。不少企业忽视混合所有制改革中国企的行政文化与民企的独大文化甚至是家族管理文化的碰撞,只注重股权多元化设计,很难做到两类企业的有机融合,形成新的有机体。为此,混改后,匹配相应的管理机制是企业能够走得远走得顺的关键,具体来讲,包括以下“四改”。

改治理: 国有资本、非国有资本和员工持股实施三方平等权利,携手制定

公司规章制度,明确三方议事规则,按照相应股权比例派出董事,真正实现有效制衡;同时引入外部独立董事对董事进行履职考核,为董事会的科学决策提供依据。

改授权: 遵循够用即用的原则,向上级单位争取授权;有子企业的公司,还需要针对子企业成熟情况,制定分类授权清单,委派董事参与子企业的企业决策;在对经理层授权方面,有效落实经理层经营的自主权。

改组织: 随着三项制度改革的深入,企业可采用经理层任期制和契约化管理制度,引进职业经理人,激发管理活力,实现管理人员能进能出,通过配套的相关管理办法保证改革方案落地。

改激励: 为激发企业员工活动,建议采用以职业经理人为主导的市场化薪酬及改革措施,实施差异化薪酬制度,落实高管股权激励、员工持股、企业年金等与经营业务强挂钩的中长期激励方案,针对科技型企业,还需要充分利用好超额利润分配政策,确保员工拿得高、有动力。

综上所述,设计院实施混改是资本结构优化、打破行政管理、产业升级转型、激发员工活力的有力措施,然而企业需要认识到混改是促进发展的路径之一,但也绝非对路径。设计院只有紧紧围绕企业战略,明确企业发展方向,通过引入外来资本,外拓业务路径,内优管理机制,才能在激烈的市场竞争中,找准业务方向和发力点,焕发市场活力。

企业名称	国资	外资	民营资本	券商	员工持股
湖南建筑院	55%	15%	9.5%	5.5%	15%
浙江交通院	70%		5%		25%
深水规院	50%		30%		20%



长期以来,和国际化大都市日新月异的面貌相比,上海郊区的面貌多少显得有些“落伍”。“阿拉上海市区像欧洲,郊区像非洲”虽是一句有点夸张的“戏言”,但城乡面貌的差异却是不争的事实。

在上海市委、市政府城乡统筹发展的统一部署下,该市住建委村镇建设处积极担当、持续探索如何将乡村打造成为现代化国际大都市的亮点和美丽上海的底色,走出了一条乡村风貌塑造之路。

专家服务 为乡村风貌“把脉”

上海电视台的一档《梦想改造家》节目让很多郊区市民也开始期待设计师能走进自家“屋里厢”,帮着“点石成金”,旧貌换新颜。村民的这些需求,上海市住建委考虑到了,而且除了“屋里厢”,宅前屋后、村口院落、田野巷陌也要考虑进来,要住着舒适,也要看着养眼。为此,住建委牵头,将对乡村设计有经验、有情怀、有办法的专家引入基层,专家和村民、区镇干部、设计人员直接对话,上手“把脉”。自2019年底以来,对集中规划、建设的52个农民集中居住平桥项目设计进行优化,结合新时代背景下村民生活的新需求,同时尊重、保留上海江南水乡的风貌基因,帮助村民打造新乡村,开启新生活。

“乡村建筑师”下乡 农村从“无设计”到“有设计”再到“优设计”

长久以来,农民建房大多都是“找个熟悉的师傅,左邻右舍怎么盖,阿拉也照这个样子弄”,没有专门的设计,所以成片的农房看上去千篇一律,谈不上美感。根据相关规定,住建委制定实施了“乡村建筑师”制度,为的就是让郊区农民也能像市区居民一样,享受到建筑师、设计师的服务,住上安全、美观、舒心的房子。为此,住建委广泛征集、严格遴选,推出了首批盖章认证的近百位“乡村建筑师”,供区镇、村民自主选择。建筑师们来到乡村住下来,和村民聊天,到田间路跑,听蛙鸣蝉叫,看农事物件……感受到上海乡情,建立了和乡村的关联,他们的设计有了温度和情感。

现代化和“乡土味”并不违和 让乡村更像乡村,才是乡村风貌建设的正确打开方式

上海这座国际化大都市,多的是摩登现代的建筑,现代生活方式对乡村的影响也决定着当下的“乡居”不可能还是“旧时茅店社林边”的“寒舍”,但也很容易在大规模集中新建时走向另一种趋势:农房长得越来越像城市住宅小区,高层、楼栋、广场、喷水池……“乡味”少了,“乡情”淡了。乡村一定要变成城市才算进步吗?村民住上城市小区会感到幸福吗?什么才是作为大都市的上海的郊区该有的乡居风貌?

住建委牵头相关学会、协会和业界专家,对近年来实施的47个平桥项目风貌设计方案进行解剖分析,明确“农村不是城市的翻版,要让农村更像农村”的设计取向,从而提出一套整体策略:从空间布局、单体建筑、公共空间及景观设计等方面保留“乡村性”。这套策略体现为一本专业报告,服务于乡村设计师、建造者和所有上海乡村建设实践者。

上海乡村的自然禀赋并不得天独厚,但郊区市民“农村要美”的需求和追求一直存在,这更加激发管理部门、设计单位、建设单位等共同探索出一条有海派精神、有江南味道、有时代特点的乡村风貌塑造之路。为此,不设方案审批关口,不搞平均主义一刀切,而是鼓励探索热情,激发创造活力,住建委联合农委、规划局,依托中国城市规划学会、上海市建筑学会开展美丽乡村建设优秀案例评选活动,推出第一批7个“样板”项目,让“弹眼落睛”的作品自己说话,让村民居住体验真实项目,让所有实践者到场互相看见。以点带面,以好促优,一批已建成的好项目让“上海样本”初现雏形;比学赶超、百舸争流,好项目的示范效应正逐步放大,促进更多更好的乡居项目涌现,共同构筑上海大都市郊区独特的风景线。

(沪住建委)

华建集团将控股股东变更为上海国投

11月16日,华东建筑集团股份有限公司(简称“华建集团”)发布公告,其控股股东上海现代建筑设计(集团)有限公司(简称“现代集团”)拟将持有的250,512,797股华建集团A股股票无偿划转至上海国有资产投资有限公司(简称“上海国投公司”)。本次股份无偿划转将导致华建集团控股股东由现代集团变更为上海国投公司,实际控制人由现代集团变更为上海市国资委。

11月16日,华东建筑集团股份有限公司(简称“华建集团”)发布公告,其控股股东上海现代建筑设计(集团)有限公司(简称“现代集团”)拟将持有的250,512,797股华建集团A股股票无偿划转至上海国有资产投资有限公司(简称“上海国投公司”)。本次股份无偿划转将导致华建集团控股股东由现代集团变更为上海国投公司,实际控制人由现代集团变更为上海市国资委。

本次股份划转完成后,华建集团的总股本不变,其中上海国投公司持股比例为39.50%,现代集团持有98,622,911股,持股比例为15.55%。

2021年三季报显示,华建集团主营收入60.57亿元,同比上升1.22%;归母净利润2.66亿元,同比上升4.91%;扣非净利润2.2亿元,同比上升10.23%。其中2021年第三季度,公司单季度主营收入20.09亿

元,同比下降9.42%;单季度归母净利润7024.25万元,同比上升10.69%。

除华建集团外,上海还有3家当地国企——上海机场(600009)、上海电气(601727)、上港集团(600018)也相继发布公告,披露了有关股份无偿划转至上海国投的事项。

上港集团拟将其持有的65.4亿股股份(占公司总股本的28.10%)、机场集团拟将其持有的上海机场1.35亿股(占总股本的7%)、上海电气(集团)拟将其持有的上海电气5%股份无偿划转至上海国投公司。四家公司在相关权益变动报告书中均称:为深入贯彻落实《国企改革三年行动方案(2020—2022年)》《上海市开展区域性国资国企综合改革试验的实施方案》精神,遵照上海市委、市政府有关战略部署,进行相关股份的无偿划转,从而有利于优化国资布局、完

善国资监管体系,加快落实上海市深化国资国企改革重点任务要求。

资料显示,《实施方案》于2019年9月发布。方案提出:到2022年,上海市将在国资国企改革重要领域和关键环节取得系列成果,建成以管资本为主的国资监管体制,形成符合高质量发展要求的国资布局,建立中国特色现代国有企业制度,充分发挥企业党委领导作用,构建符合市场规律的企业经营机制,基本完成竞争类企业整体上市或核心业务资产上市,将一批企业集团打造成为具有国际影响力或领先国内同行业的知名品牌。

股权无偿划转是政府(上市公司的所有者)通过行政手段将上市“壳”公司的产权无偿划归收购公司的行为。股权无偿划转一般由地方政府和行业主管部门牵头实施,无偿划转的股权只能是国有股

房地产形势突变,探寻设计转型的方向与可能,预见行业趋势与动向,突破企业格局与时代变局——日前,“后地产时代的设计变局”论坛在重庆举行。20余位开发、设计机构负责人与会。

陈勇 融创华城董事长

设计是根须花针,追求极致;开发是把关羽的大刀,阔斧操刀。房地产时代已来到历史的转折点,以地产为依托的建筑设计行业需从设计的角度思考经营,从细节之处发掘裂变的可行性。未来建筑设计面临大幅减量,“巨无霸”龙头企业将被肢解、分食,设计需求总量将会下降,逐步进入行业“精品”时代,设计正在从粗放式发展时代向精品深耕时代过渡。

廖洪海 重庆鹅岭山房地产开发有限公司董事长

地产“黄金十年”“白银十年”已经过去,未来也许是“青铜十年”。这场变化对于设计行业来说会产生颠覆性的影响,大家需要准备“冬衣”,迎接新一轮行业“洗牌”。以前我们谈论的都是拿地、卖房,现在思考的是如何用“杠杆”将价格压下来。“大浪淘沙始见金”,留下的只可能是整合资源优势、抱团取暖的优质企业。我们就像在一条幽暗的隧道摸索前进,愿隧道的尽头有“光”。

卢菁 资深投资人、中衡卓创国际副董事长

这次变局,对景观设计、室内设计的影响相对滞后,首当其冲的是建筑设计。“动荡”的时代就是“革命”的时代,所有对地产还抱有希望的设计公司都要“迷途知返”,隧道的尽头不一定有光亮,很可能是个死胡同。作为设计工作者应当思考自己的“圈层”,理清自身的资源和优势,譬如:社会资源、人才聚集、高端客户或是强经营等等。从地产到基建,找寻突破口,分散赛道。卓创未来大抵会趋于商业综合体设计公

司,设计叠加商业运营的模式优于纯设计。在合作模式上,开放股份与建筑公司合作,也可以通过EPCO模式实现建设运营一体化来实现项目全生命周期的高效管理,获得设计与运营双丰收。

吴彦 gad杰地设计合伙人/设计总监

回顾地产发展历程,其实一直充满变化,须时刻保持企业的“危机意识”,夯实基础实力,拓展新的领域,探索行业边界。地产市场的趋于饱和到逐渐萎缩,设计企业应该弱化对传统地产的绝对依赖,从广阔的设计生态中吸取营养,在后地产时代赢得先机;不管整个地产行业如何变化,也需要有不变的坚持。坚持以用户思维为导向,让设计解题“更有趣”,比市场潮流“快半步”。当设计拥有温度,打造出更有趣味的生活场景,就能成为市场上最后被淘汰的企业,以此“不变”应对行业“万变”。

李建平 天华建筑重庆公司总经理

时代迫使我们不得不开辟新的“航道”。从人才角度来看,建筑设计专业已不再是最优选,取而代之的是IT、金融等专业成为“香饽饽”。上海、深圳已引领新的运营操作方式,政府代建、EPCM和EPCF都是可以尝试的新方向。现在的年轻人不愿“生存式”加班,更不愿熬夜制图,但他们对美好生活的向往,对“生活化”的居住需求与环境需求只增不减。

侯宝石 基准方中重庆公司董事/执行总经理

设计是一个产业,也是一门生意。

进入精品时代 积极开辟新“航道”

重庆举办“后地产时代的设计变局”沙龙



市场走势两大数据比较有代表性:一是单月销量同比变化;二是看融资成本百分比与融资额同比变化。这样看来常规拿地的频率放缓,速度变慢。国家控制力更强。政策、市场双向驱动发展,国家队建设方或其参与的项目成为国、民结合共有的赛道方向。由此,设计企业向规模化和小型化发展的倾向仍是个人认同的设计企业发展方向。

亦分亦合,易分易合;三是大规模团队中具备塑造核心的技术资源与团队品牌能力,建立高端创新实力以此赢得客户信任;四是传统地产经验及资源可沿用至国、民共有赛道,将资源利用最大化;五是全类型设计+设计总包拥抱国、民共有赛道(但需要有资本运作如上市、国有收购,国、民合作控股等基本条件);六是在快速扩张、规模效应时代后,平衡更加合理的企业规模;七是建立大规模设计企业的局部投资资本运作;八是行业间需要破“内卷”。

小规模设计企业(单地100人以下团队)一是对客户保持技术的专长和强突性能;二是有条件去绑定更精准而不用大而

“不扩张”的理念,打造小而精的团队,不断提升核心技术,开拓新的商业边界。这次的改变是彻底的,完全市场化是必由之路。但我们信心十足,室内更新不会间断。我们应该发掘自身的优势所在,比如:软装公司可以向产品设计方向发展,私宅设计也是一大方向,室内设计建筑化是未来的必修课。

兰京 源道建筑董事长

从宏观上看,我国居民现有人均居住面积为39.8平方米,刚需已近饱和。而精品艺术类建筑与城市更新只能满足有情怀者。以前的设计是各自为政,大多数传统企业缺乏专、研精神,需要转换思路,整合资源进行产业融合。比如城市更新,除了建筑外墙立面的更新,还可以考虑到周边的绿化带、公园景区等相关环境。

时代在更新,城市在更新,人员、机构、产业复合型迭代,所有人的思维都需要更新。比如源道公司运营也转换了思路,提出“去新留心”,把主要高层拉为新公司合伙人,从“打工仔”转变为“老板”,为自己打拼,自然热情高涨,皆大欢喜。

冯焯辉 海力空间董事长

对于行业来说,影响更像是助力器,迫使你做得更好更专业。从市场经济调控层面来看,也是希望所有的行业都向着更健康更规范化发展。从消费者的需求和审美变化中可窥见一斑。这二十年来,人们所追求的感觉从张扬模仿的“外放式”物质分享型消费,到今天重视内心需求的以家庭成员为中心的“实用主义”生活方式,人们的生活水平、观念都在不断地提高与更新,以创新赋能未来生活方式,创造更好生活;地域不再是限制,往往可变为机会,多用开阔专业的视野去看待问题,看待客户,看待每一个设计,你就有了主动权。我国的存量市场潜力巨大,现在只是暂度寒冬,春天一定会到来。

李志南 A&N尚源景观总经理

无论是疫情影响也好,市场风向变化也好,都与企业发展并无全盘的因果关联,设计是个相对单纯的行业。一是要有稳定可控的客户,二是要有专业技能强的核心团队,三是怀揣创新精神,四是维护好已实施的设计作品。在大时代环境下,市场已进入技术性回归阶段。随着人们生活水平的提升,人们的审美与人均GDP也在不断提高,巨大的潜在市场需求一直存在。企业应当转换思维,将房地产的“金融属性”转化为“产品属性”,攻克本身的内在发展,深耕专业技术和核心团队培养,秉持匠人初心,相信“地震”后是蓝海。

季青涛 震存设计总监

作为微型企业,十年来我们坚持