

# 市场萎缩 竞争加剧 设计院开拓市场十大建议

导语:当前,疫情影响、社会有效投资阶段性下降、企业竞争日趋激烈等因素叠加,设计企业以往“坐在家中等待上门”的现象不复存在,企业市场竞争压力显著增大,设计院市场开发呈现出一些新的特点。本文总结了开拓市场的十大建议,供设计企业参考。

## 规划引领 创造市场需求

规划业务位于项目全周期的前端,设计企业要抓住规划先行优势,为项目后续建设阶段的市场开发提前做好布局:一是培养规划人员的复合能力,特别是除专业之外的市场意识;二是委派专业能力强且具有市场意识的优秀人员前往政府部门借调或挂职。

## 投资拉动 促进项目开发

一些实力雄厚的设计院以投资者的角色参与市场竞争,特别是在新能源、水环境等领域,“投建营”一体化项目占据了较高的比例。投资是突破市场有效且高效的手段,通过小比例投资从而获得总承包机会,或者对于商业模式清晰、利润率较高的项目采用“投建营”一体化,通过后端运营产生稳定的现金流。对于投资型业务,设计企业的资产规模决定了在选择这种模式的时候,需要特别注重打造投前的评估能力、投中的落地能力、投后的运营能力,始终站在项目全周期的视角进行风险与收益决策。

# 创新经营模式 勇担社会责任

### ——访上海城投控股党委副书记、总裁张辰



“让城市生活更美好”是上海城投控股股份有限公司(以下简称上海城投)自创立以来始终如一的愿景。三十年发展至今,上海城投已形成四大核心业务板块,从单一的政府融资平台转型为政府投资主体、重大项目建设主体和城市运营主体。在城市发展逻辑中,上海城投自身也不断转型发展,在上海城市建设中创造了一个个经典案例。近日,上海城投总裁张辰在接受媒体采访时,通过露香园更新改造、保障性住房建设等案例分享,从破解城市更新难题,创新熟地开发模式,保障性住房建设等维度,展示了上海城投控股作为住房保障体系建设的生力军、成片土地开发的先行者、历史风貌区城市更新的深耕者三大角色的使命担当,也体现出在国家战略下,城投不断打造契合城市发展需求的产品体系的深度思考。

问:上海城投创立三十年,见证了上海的改革开放,自身肩负着“三大主体”职能,其主要成就集中在哪些方面?能否从企业责任、技术体系、实施机制等角度,分享一下城投控股的产品体系?未来,城投控股将如何在政策导向下,打造重点产品?

张辰:城投房地产的三十年见证并深度参与了上海改革开放以来的城市建设。与其他房地产企业相比,城投房地产业务主要的责任和职能更体现在服务上海住房体系建设和城市风貌升级上。三十年来,城投控股始终担当着上海住房保障体系建设的生力军、上海成片土地开发的先行者、上海历史风貌区城市更新的深耕者这三个角色。

城投控股把服务城市、服务民生、服务行业作为房地产业务开展的方向,在项目实践中坚持“温度”,建设投资了670万平方米的保障房,80万平方米的租赁住房,惠及20万市民;坚持“宽度”,在新江湾城成片土地开发、露香园历史风貌改造等项目中深耕20多年,助力城市更新升级;同时也坚持“深度”,在特色化住宅和商办园区、楼宇建设中不断技术创新,展现对现代办公居住空间的全新解读。

未来城投控股还将秉持“人民城市人民建、人民城市为人民”的理念,根据上海城市发展规划要求,着重推进城市更新、住房保障体系建设任务,进一步通过城投宽庭租赁住房、核心区域城市更新等核心产品的打造,展现城投品牌。

问:新江湾城是上海最大的成片开发土地,自1996年建设起,已有二十多年的历史,融入生态型花园城区、生态走廊、中央公园、科技园、商务办公区等业态,该案例是否可为其他城市的土地开发提供

## 区域拓展 布局重点市场

开拓总部属地之外的市场,是近年来设计企业在市场经营中常常采用的策略,需要考虑以下几个方面:

一是如何布局?建议企业紧跟国家战略,结合自身业务特点有选择性地进行区域布局,“到鱼多的地方去打渔”。重点可关注京津冀、长三角、大湾区、成渝、长江中游城市群,以及海南、北部湾等热点区域。

二是如何设立?除了传统的自筹驻点白手起家外,建议企业可以考虑通过收购当地团队、与当地企业进行股权合作、与集团内兄弟企业联合组建等方式,整合资源、借力发展,从而在较短时间内完成区域拓展。

三是如何定位?面向未来的区域机构功能建设,除了关注常规意义上的市场营销中心、业务运作中心、区域客户关系管理中心等职能外,还要关注新的功能导入,以实现区域机构从市场开拓向业务经营、资源经营、能力经营的跃升。

四是如何管理?有效推进企业总部对区域机构的赋能支持,将是区域市场发展升级的核心抓手。其中涉及:品牌影响力输出、高层资源的经营对接、技术资源的分享支撑、骨干人才的轮岗支持等。

## 分级经营 差异化对接客户

分级经营往往与企业组织架构、区

域布局、项目大小及重要性、项目复杂度等因素相关。首先要明确总部和分公司各自的经营权责界面。通常来说,总部在一些大项目、高端项目、综合型项目上,发挥牵头作用,做好品牌建设;而分公司更多地针对一般性的客户,以及属地区域客户。其次,分级只是“外形”,更重要的是建立起调动多方积极性的内部分配与激励机制,搭建好经营体系的“神经”。

## 平台经营 构建整体市场能力

国内设计院大多沿袭了专业条块分割的组织模式。在此模式下,专业生产能力较强,但各职能部门的管理能力偏弱。在经营体系中,常常表现为对内部部门间的协调难度大,对外客户响应速度慢。随着一些企业推行组织变革,建立适应性组织与平台化赋能型组织,“平台化经营”体系逐渐在实践中得以探索。

以某省级交通设计院为例,该院在推行组织变革中建立了由经营层领导下的“两大中心、八大平台”。两大中心是指生产运营中心和项目管理中心,负责目标核定和绩效考核;八大平台又分成两类,即以区域为维度划分的市场区域联合运营平台、以业务类型划分的业务领域联合运营平台,两大类平台同时兼顾了市场渠道拓展和新型业务的协同创新,其主要职能包括:市场信息收集、项目开发落地、内外资源协同、业务区域布局、督办反馈提效等。“平台化经营”体系对于特定类型的

设计院有较大的借鉴意义,但涉及组织变革的尝试往往需要借助“天时”与“人和”的契机,通常在市场向好、业务增量、文化向上的基础上更易成功。

## 价值延伸 提升客户感知

传统的设计院市场经营,通常站在“向业主交付设计成果”的单一环节视角,方案优化与延伸服务的动力不强。可通过推行基于项目全周期的“技术经济一体化”,为客户提供可感知的延伸价值,从而赢得客户青睐。

## 科技产品化 拓展市场增长极

设计企业要实现“科技产品化”,一是需要加强市场端的敏锐度,找到有广泛市场需求的产品应用场景,并认真分析其中的投入产出效益与竞争环境;二是需要加大研发投入,重视专利与创新平台(例如国家级、省部级重点实验室)申报,并搭建好内部的科技创新激励机制;三是可采用与高校、专业生产厂商合作的模式共同推动产品落地,但需做好知识产权保护;四是充分借助当前数字化与智能化的发展契机,提升产品的科技含量。

## 资源协同 打造市场朋友圈

“生态圈”建设是设计企业“十四五”战略发展周期中非常关注的课题,而借助生态圈为市场经营赋能,除了常规的企业之间业务协作、市场协同之外,还应从以下几个方面发力:

一是借力集团资源。利用集团层面的机遇、资源和政策上的扶持,向集团直接争取项目或参与集团开发的综合性项目。

二是借助战投方(股东方)资源。随着国企改革持续推进,一些企业已完成了混合所有制改革或股权多元化改革,市场经营可充分借用战投方(股东方)资源。

三是联系政府(含协会、金融机构等)资源。政府资源通常表现为政策扶持资源、宣传推介资源、活动平台资源等,设计企业可借助政府、协会平台,进一步扩展自己的“朋友圈”。

四是拥抱外部产业与技术资源。当前设计企业面对的需求场景越来越多样化,与外部产业和技术资源的衔接往往带来事半功倍的效果。

## 政策创新 强化市场化激励

激励是市场经营体系的重要环节,也是企业发展的内生动力。设计企业采取的激励措施通常包括在“管理奖”中对个人承担的经营职责进行激励、以“目标责任书”约定的指标和系数对个人经营结果进行激励、对重大经营贡献进行单独激励等。

通常,上述激励方式因占用国有企业的工资总额而被归为存量型激励,其本质是蛋糕的“你小我大”。随着国企改革进入“深水区”,当前也有一些国有设计企业正在不断探索增量型激励,以期释放改革红利并搭建员工与企业共同发展

展的事业平台。常见的增量型激励主要包括:与混合所有制改革配套的核心骨干员工持股,与国有科技型企业中长期激励配套的项目分红、岗位分红、股权激励、股权出售、股权期权等。

对于非国有设计企业,近年来随着市场竞争加剧、核心团队不稳定等因素,也在探索一些新型激励方式。常见方式为组建由核心团队构成的合伙人平台,在此基础上或对核心团队授予实股,或是不改变股权而增加对核心团队的分红权,从而以股权或虚拟股权为纽带,进一步稳定团队并激发团队干事创业的热情。

## 注重品牌 打造市场名片

从经济学的角度,品牌建立并不只是企业需要,甲方同样需要品牌,这在竞争环境日益激烈的当下更是如此。越来越多的设计企业成立了品牌与企划部门,成为市场经营体系的一部分。

构建企业品牌有许多渠道,例如公司有行业领军专家、公司有鲜明而独特的企业文化、公司参与了地标建筑的设计、公司获得有影响力的专业奖项、公司在某个细分领域首开先河等等。此外,企业品牌的建立离不开宣传。在新媒体与自媒体时代,构建立体的宣传矩阵,通过对重大项目、精品工程、高端奖项的宣传,不断提升企业的市场形象与整体美誉度,已成为越来越多的设计企业提升品牌、开发市场的重要举措。(李丹)

成熟的模式和经验? 现在的新江湾城作为上海中心城区最大规模的生态化、国际化社区的代表之一,很多朋友对它已经非常熟悉。这片土地原为江湾机场,见证了从抗日战争、解放战争一直到新中国成立后,中国空军一段非常重要的发展历程。1998年中央军委将江湾机场交回上海市政府后,由上海城投负责实施统一规划,城区总用地总面积9.45平方公里,并对其中心5平方公里进行综合开发。2001年8月8日,韩正同志在时任上海市副市长时到新江湾城调研,提出了要将新江湾城建设成为“21世纪知识型、生态型花园城区”的总体目标。

二十年来,在上海市委、市政府对土地开发理念的前瞻思考和正确领导下,在杨浦区和市区各相关部门的大力支持下,上海城投面对成片土地开发周期长、资金投入大、系统涉及面广、组织实施难度大的实际困境,边探索边实践边总结,创新地提出了一整套系统解决方案:

一是机制上充分展现以“统一规划、社会协同”为特征的统筹作用;

二是体制上充分发挥以“政府主导、城投负责、市场运作”为特征的三位一体协作效应;

三是规划上充分体现以“功能合理布局、资源均衡配置”为特征的土地综合利用效益;

四是开发上创新以“先地下后地上、先配套后居住、先环境后建筑”为特征的新型熟地开发模式;

五是实施上全面凸显以“规划为先、策划为要、计划为纲、文化为魂”为特征的工作策略。

这些策略在现在的许多区域开发中已经被广泛应用,但在20年前,开发理念还是比较超前的。未来,伴随着南部五角场知识商务区的逐步建设完成和北部湾谷科技园的功能提升,新江湾城将真正成为一座“生态化社区、高水平校区、国际化园区”三区协同发展的示范性城区。

问:在城市更新进程中,诞生了多种更新模式,露香园的更新改造见证了在上海市中心保护历史街区风貌的同时又创造出高品质人居住宅的可能性,这个项目没有先例可借鉴,城投又是如何思考历史风貌保护与更新的问题?在开发过程中如何平衡企业经营与社会责任的关系?

张辰:为了传承上海的城市基因,重塑区域的功能形象,2002年7月,上海市政府将露香园区域的改造任务交给了黄浦区政府和上海城投。由此,上海规模最大的以居住功能为主的历史风貌保护项目拉开帷幕。

由于缺乏可借鉴的案例,城投控股坚持“让城市生活更美好”的愿景,边实践边探索,努力破解传承与创新、保留与利用、

风貌与协同三大平衡的城市更新难题,总结出一整套“加、减、承、除”城市更新实施公式,将露香园一期打造成为上海市人居新地标。

一是动迁安置做“除法”,联动自身保障房建设资源,完成了上海地最高楼最大、户籍人口最多、居住密度最高的动迁工作,改善了9000余户百姓居住困难问题。

二是保留保护做“乘法”,坚持“留改拆”并举,以保留保护为主的原则。区域内保存了现状相对完好的2万多平方米历史建筑,以及发现的一段明代老城城墙遗址,并对富有特色的老城厢肌理特征予以保留。

三是还原历史风貌做“减法”,针对老城厢地区历史沿革复杂,特别是经过相当长一段时间的无序使用后,城市功能和形态退化衰败严重,大量的随意拆除加减极大破坏了原有的城市风貌的情况,在基于细致科学的勘测和调研分析的基础上,制定了一整套去腐存精的改造更新方案。

四是现代人居环境做“加法”,在产品规划设计上突破创新,对地下空间进行了大范围的利用,在节能、消防、抗震、装配式建筑、安全技防等方面,广泛采用了大量的新技术,既保持风貌特色又符合现代生活需求,达到全面升级现代品质生活的目标。同时充分挖掘露香园活力的根源,传承文化、基因基因,延续区域繁荣的场景。第一家刊印《共产党宣言》、传播党的理论的上海书店在露香园社区内原址重现。

2021年1月,城投控股通过市场化土地竞拍获取了露香园二期土地。在一期开发成果的基础上,城投控股将对标上海城市建设发展要求和黄浦区空间布局“十四五”规划,协调保护与发展两方面需求,在更大范围实现历史肌理恢复、风貌街巷复兴、开放空间优化和历史建筑活化,重塑老城厢露香园地区的整体城市风貌,持续打造承载人民梦想的历史、文化、生态魅力社区,展现城市社会经济文化交流的新场景。

问:上海城投开发了四代保障性住房,达成什么目标?加快发展保障性租赁住房是“十四五”时期住房建设的重点任务,城投布局了三大区域的自管租赁住房,目前运营情况如何?未来又有何计划?

张辰:作为上海市保障性住房建设领域的“排头兵”,上海城投的保障房建设始于公司成立之初,是城投控股发展历程中的一项重要核心业务,也是参与民生保障工程的重要载体之一。1992年至2000年,上海城投是上海申字型高架道路的动迁安置房的主要投资者,共投资建设交付了近200万平方米动迁安置房。后随着轨道交通等一大批重大城市基础设施建设和

新一轮旧区改造的实施,在上海市委、市政府的号召下开展了四轮保障房建设,共投资建设了670万平方米、6万套保障房,解决超过18万人住房问题。

在建立完善租购并举住房体系的当下,上海城投积极参与租赁住房的开发运营作为新的时代使命。自2018年起,通过市场招拍挂、存量商办改造、商品房配建等市场化运作方式获取并建设运营8个租赁住宅社区,遍布闵行、浦东、杨浦、临港新片区等区域,落实租赁住房房源15800套。

2019年8月8日,上海城投租赁住房品牌——“城投宽庭”正式发布。2020年8月8日,首个租赁房项目“湾谷社区”正式开业,推出房源852套,出租率始终保持在95%以上。2022年,江湾社区、光华社区、浦江社区计划开业,城投宽庭运营规模达到5000套。

目前,城投控股已经形成了一整套基于保障性租赁住房政策要求和符合当代特大城市租住需求的,从投融资到设计建造到社区运营的操作体系。作为上海保障性租赁住房的开发建设运营的主力军之一,未来我们也希望能为上海千万万的优秀人才提供安心、舒适、高性价比的居住空间。

问:上海疫情封控期间,上海城投发挥了城市运行保障的主力军作用,而疫情肆虐下,也暴露出上海一些老城区基础设施落后,生活不宜居的许多弊端,未来上海的城市更新将如何在创建宜居的人居环境方面发力?

张辰:在疫情防控常态化的阶段,老旧城区的城市更新和社区服务管理能力提升的要求显著提升。

目前,城投控股正在持续积极参与旧区改造、城中村改造任务,加快推进露香园二期、虹口万安路、杨浦平凉街道的城市更新项目,极大改善区域居住生活品质;同时还在积极推进租赁住房建设运营任务,解决大批人才居住需求。

疫情封控期间,城投宽庭湾谷社区三重职能,落实了社区每天核酸检测、环境消杀、配餐供应、医疗紧急事件处理、老弱病残关怀等工作,完善了一套宽庭社区防疫工作方案,得到了社区千名租户的一致肯定,社区自4月中下旬以来始终保持清零状态。由此,为租赁社区管理实践总结出一套疫情常态下的标准化管理方案和流程。

我们希望疫情能尽快过去,大家的能尽快恢复如常,我们的社区管理工作也能不断地做深做细做精,使社区具有不断适应和应对各种新需求的能力和生命力。(上海市建筑学会,本报记者 吴真平)

## 自然资源部重点实验室将研发「机器人」规划师

也许在不久的将来,“机器人”规划师诞生,和你我一起做规划。这不是无依据的幻想,而是可能成为现实。今年6月上旬,由自然资源部国土空间规划局主办的国土空间规划领域科技创新平台交流研讨会暨UP论坛在京举行,自然资源部10个重点实验室做了交流发言。

作为自然资源部10个重点实验室之一,武汉城市仿真实验室,在简要介绍其下一步工作计划中,提出将继续以“计算式”仿真为主要技术手段,围绕“计算式”城市仿真理论体系构建及自然资源审批智能化、“计算式”交通仿真、“计算式”三维、“机器人”规划师等基础理论和关键技术开展重点研发。这是该实验室首次公开提及将重点研发“机器人”规划师。

武汉城市仿真实验室于2018年5月启动建设,2020年11月正式上线,2021年7月获批成为自然资源部重点实验室,是国内首家城市仿真实验室。据介绍,该实验室是一个智慧化的城市治理决策平台,由武汉市自然资源和规划局主持,依托武汉市自然资源和规划局信息中心、华中科技大学、武汉市测绘研究院、武汉市规划研究院共同建设。该实验室建设以来,在自然资源和规划数据汇集与融合、城市空间发展感知与评估预警、城市复杂系统仿真模拟、自然资源与规划智慧决策等关键技术及应用方面取得了一系列创新性研究成果。

该实验室在国土空间规划智慧决策方面,开发出了空间规划“机审”、设计条件自动提取、建筑规划方案“图审”、项目机器选址等一批智能工具。其中,使用“机审”工具可在2分钟内完成用地规划审查;使用“图审”工具可在5分钟内完成10万平方米建筑规划方案审查;使用提取工具可在10秒左右提取出规划建设要求。下一步,该实验室将在国土空间规划编制上研发人工智能AI规划师。

(规划师笔记)

# 天津市首批乡村规划师“上岗” 助力村庄旧貌换新颜

7月15日,天津市首批乡村规划师聘任仪式在武清区李大人庄村举行,6名乡村规划师聘任“上岗”。同期,李大人庄村村庄规划现场推进会举办,进一步优化乡村生产生活生态空间、统筹安排各类资源、激活乡村振兴内生动力、实现农民宜居宜业。

李大人庄村于2017年被列入天津市第二轮困难帮扶村。国土空间规划体系改革后,李大人庄村村庄规划于2019年启动编制,2021年完成规划批复,并于2021年底入选自然资源部优秀案例。期间,承担李大人庄村村庄规划编制的规划团队成立了驻村工作室,入户走访,激发村民的主体意识,村民全程参与,反复协商,形成了村民看得懂、懂得用的村庄规划成果,切实将村庄规划变成老百姓自己的规划。在规划编制和实施的整个过程中,规划团队持续跟踪服务,为招商引资、项目建设等提供政策咨询和技术指导。

李大人村规划坚持问题导向,聚焦用途管制、农民安居、资源盘活、产业发展、文化挖掘和环境整治六项任务,通过精细调查、精心策划,将各项任务与国土空间进行深度融合,坚持以产业发展为主线,用经济发展带动人民生活水平的提高以及村庄环

境的改善。近两年来,李大人庄村旧貌换新颜,实现了街道、胡同路路通,实现了电力、通信、光纤线路全部入地,路网、水网、电网、光纤网和排污网“五网”全部贯通,告别了过去各种电线和通信线凌乱架设的景象和“晴天一身土、雨天两脚泥”的窘境,村容村貌变得“干净清爽”,全村呈现出一幅美丽乡村画卷,成为天津乡村振兴的一张靓丽名片。村集体收入实现由0到100万元以上的累计增长;村民人均可支配收入由2.2万元增加到3.3万元;新增就业人数300余人;吸引社会资本超5000万元。

天津市规划自然资源局村镇规划管理处处长李晨光表示,村庄规划是开展国土空间开发保护活动、实施国土空间用途管制、核发乡村规划许可证以及实施各类村庄建设工作的法定依据,也是推动乡村振兴战略的重要基础性工作。李大人庄村入选了天津市乡村振兴示范村,在乡村规划的编制和推动实践乡村振兴做出了积极的实践和探索。今年,自然资源局将重点任务放在乡村规划的审批工作上,在“十四五”期间为全面实现村庄规划的编制任务奠定基础。(央广网)

