

设计 DESIGN BIWEEKLY CONSTRUCTION TIMES



明朝换新律 梅柳待阳春

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

2023年2月6日

第590期

编者按:告别不平凡的一年,迎来了充满机遇与挑战的2023年。党的二十大召开,为国家未来发展擘画了蓝图,也为建筑设计行业发展指明了方向。新的一年,如何起好步、开好局?本报专刊编辑部整理了35位来自勘察设计行业不同类型企业的管理者围绕未来市场方向、企业战略、数字化转型、全过程工程咨询、产品产业化、科技创新、组织模式、集团化、资本化、城市更新、双碳等行业关键词热点问题的思考,以飨读者。

央企

王军 中国建筑西北设计研究院有限公司党委书记、董事长



伴随地产行业深度调整,固定资产投资持续放缓,市场存量博弈、减量博弈的大环境背景,以供给侧结构性改革、双循环经济体系韧性发展、战略性新兴产业前瞻性布局、科技创新驱动等为主题的高质量发展转型新阶段将成为未来经济社会发展主旋律,也将成为企业必须面对的“变”。总结为三个特点:一是设计行业将强强联合、竞争加剧,内部分化,优势设计企业发展实力将持续巩固深化,市场寒冬后资源逐步向头部集中;二是数智化和专业化变革将持续加速演变,并成为分化企业未来竞争优势的关键所在;三是双碳产业、存量市场的城市更新,既有建筑改造等领域持续向深度和广度拓展,成为存量博弈外的新兴业务赛道;四是文创产业发展方兴未艾,将成为设计企业发展可参考的特色IP内容导入新途径,是可探索的“跨界”领域。

陈勇 中国建筑西南设计研究院有限公司党委书记、董事长、总经理



面对新的发展趋势,要提升能力、拥抱潮流、创新求变。建筑创作是设计院之本,面对激烈的市场竞争,必须要提升专业化能力,特别是方案原创能力,在前端规划、方案设计上走向高端,以专业化带动市场拓展;数字化转型是行业发展趋势,必须要积极谋划转型升级,大力推广三维数字化协同设计,打造数字化一体平台,以数字化能力提升设计成果,增强管理能力;面对机遇和挑战,要及时求新求变,推动商业模式升级,坚持以设计为引领,加强全产业链资源联动,选定细分赛道,探索产业化发展路径。

王凯 中国城市规划设计研究院院长



过去40年的城市建设呈现“城外投得多,城里投得少;地上投得多,地下投得少,沿海和东部投得多,内地和西部投得少”的特点,未来15年是我国新型城镇化真正上台阶、提质量、实现结构性转变的一个重要时期,对基础设施的投资将会出现重大调整,将更均衡发展,也将是市场机会所在。

刘建红 中铁上海设计院集团有限公司董事长



为了提升城市群资源配置效率,带来城市群经济发展活力,建设轨道上的城市群是必经之路。站城融合是轨道与城市联动协同的关键环节,它以轨道线路为轴,以车站为核,以轴串核,建立起站与城之间的联系,完善周边交通配套,交通网络上的触媒点,成为城市群的公共客厅,带来空间增值效应,推动城市高质量发展。

杨书平 中信工程设计建设有限公司副董事长、总经理



项目策划对于设计企业的业务发展具有引领作用。策划不仅仅是技术方案,还包括投融资、产业规划、产业导入等综合方案。这需要设计院的技术实力积淀,以及企业在资源禀赋和资源调配能力的潜质经营。创造性的综合策划方案,可以全面、完整地贯彻策划意图,打造出优质的精品工程,带来企业品牌价值提升。面对当下的城市基础设施建设机遇,设计企业一定要向前端移动,充分利用在当地政府的资源优势参与到专项债的前期工作中去,这样才能为后续的项目设计、EPC业务等创造机会。

上市公司

叶青 深圳市建筑科学研究院股份有限公司董事长



行业的绿色发展不是弯道超车,而是赛道重塑,需要我们思维突破,认知更新;赛道变化,路径突围;技术创新,实践王道。工业文明时代,我们登山造城,现在我们要将建筑当作城市的“山”,让它从工业品变成大自然的一部分;以绿色建筑性能为导向,建设城市的“青山”来推动“双碳”目标的实施,最终让每一栋建筑成为能呼吸、会生长、有故事的有机体。

马健彪 苏交科集团股份有限公司副总裁



苏交科在发展全过程咨询过程中形成了一套完善的体系。一是由总咨询师和各专项副总设计师构成的组合全咨项目;二是提供“1+N+X”的全过程咨询服务,形成融合的产品服务标准;三是建立了贯穿于项目的全生命周期管理体系;四是打造了基于BIM的数据中台,赋能业务前台。

沈立东 华东建筑集团股份有限公司党委副书记、总裁



2023年的底色是“创新”与“奋斗”,即通过业务创新,在提升传统设计主业的基础上,重新定义自我,打造第二增长曲线;通过组织创新,形成敏捷动态适应能力,提升发展韧性。通过奋斗,以超常规的勇气直面挑战,以超常规的拼劲应对困难,创造发展的奇迹。

常兴文 河南省交通规划设计研究院股份有限公司董事长



行业正在发生深刻的变革,各专业的深度融合和协同联动趋势越发明显,技术环节被打破,条块化的行业市场被打破,行业企业也将迎来融合和重塑,具有韧性的企业和一站式的综合能力将是顺势而为。设计企业要牢牢抓住设计的主导地位,在做强做优设计咨询业务的基础上,围绕“设计+”做延伸服务,在一体化服务方案和工程项目综合管理工具这两个方向上不断深化,效益和成长性就多一份保证。

徐宏光 安徽省交通规划设计研究院股份有限公司总经理



围绕“十四五”目标,设计总院提出了要建立适应规模扩大、业务拓展、区域突破、科研升级、管理提升的组织管控模式。院内以构建“柔性后台+赋能中台+敏捷前台+多元生态”为主线,调整职能部门设置,完善业务配置,赋能专业分院,打破不同业务单元间的组织壁垒,实现“做强专业、做优平台、做精总部”的目标。

王敬民 启迪设计集团股份有限公司工程管理部副总经理



建筑设计院探索全过程咨询可以从市场出发,发挥设计强项,融合其他业务,例如建立“设计+造价咨询+前期建设”的初级模式,再通过外部引入逐步建立起项目管理服务能力。

国企

倪阳 华南理工大学建筑设计研究院院长



宏观经济形势逐步恢复向好,将有助于行业回暖。一是中央及地方政府重大项目投资加速放量,给我们带来一定增量市场机会,如何借势借力发展建筑设计行业,需要找准切入点积极参与其中;二是随着建筑设计同行的整体水平不断提升和增量市场资源的紧缺,行业内卷和竞争进一步加剧,组团竞标、抱团取暖成为常态,共同努力维护良好行业合作生态势在必行;三是坚守主业、苦练内功、挖潜增效,增强发展定力,强化团队协作能力和创新能力,以项目创作实践带动梯队建设,积蓄人力资源,提高经营管理水平;四是放眼全球、借船出海,积极布局海外市场,参与全球竞争。

汤朔宁 同济大学建筑设计研究院(集团)有限公司党委书记、总裁



2023年,我个人认为建筑设计企业的关键词可能是:稳大盘、慎转型、抓科研、争原创、促发展。总的来说是以稳为先,先解决“温饱问题”,在形势不明确的情况下,练好科研、原创设计的“内功”,争取能有所发展。

徐全胜 北京市建筑设计研究院有限公司董事长



实现建筑设计产品化主要有两个途径——建筑类型产品化和设计方法产品化。建筑类型产品化比如学校、医院、会展、国家会议中心、企业总部等项目;设计方法产品化是基于BIM的正向设计,是一种把传统的设计数字化过程,让规划设计、建筑设计成为数字孪生,数字城市与建筑的起点和原点。

杨剑华 中南建筑设计院有限公司总经理



集团化是我们未来的一大目标,就是创造1+1>2的系统价值。我们主要通过前端营销一体化、与后台数字化的一体化和子公司的一体化。特别是在营销一体化方面,由某一个成熟区域市场的公司带动其他业务板块,其他子公司进入细分市场,再通过业务的横向一体化,即实现建筑、规划、咨询、市政、检测等各业务板块互相关联,通过咨询、设计、规划到监理、检测、运维的打包服务,确保市场和业务稳定。

展望 创新 新局 勘察设计企业管理者共话二〇二三年行业发展

姚军 华建集团上海建筑设计研究院有限公司党委书记、董事长



区域整体开发是当下城市建设顺势而为的必然选择。区域整体开发以价值提升为导向,跨越区域边界,注重内外协调、多主体协同,实现全局最优。区域整体开发范式是一个4x100米的接力过程,即精细化的城市设计-总体方案设计的把控-施工图设计的把控-整体后评估,以始为终,全过程进行动态维护。

邱衍庆 广东省城乡规划设计研究院有限责任公司董事长



目前行业有两大趋势,一是从规模时代到价值时代,二是回归价值时代再到规模时代的波动期。当企业的生存空间受到挑战,第一反应是做大规模,但同时会放弃曾经追寻的一些价值导向,例如做精做优。在企业做大后,又会重回规模时代和价值时代,寻求企业自身价值观,这种状态会持续反复。二是行业正处于谋求新发展模式的动荡期,要构建新的生态圈。

李纯 四川省建筑设计研究院有限公司董事长、总经理



营销是一个企业发展的前哨,营销线先人一步、加快转型是未来设计院转型创新的关键。四川省设计院近年来一直加强立体化营销体系的打造。以“院+所”两级协同经营为主体,利用营销引领提升营销势能,通过科技创新成果转移打造场景样板,利用数字驱动拓展营销纵深,形成立体化的营销前线,为企业核心能力转变注入强大动力。

孙晓文 江苏省规划设计集团有限公司董事长



转变成集团后,企业在身份意识、市场意识、产品意识等各个方面都发生了根本性的转变:第一,创造性地开发新产品。设计院的服务既是商品也是产品,对此需要形成相应的标准化服务模式;第二,技术统筹。作为政府智库,集团的服务内容也发生变化,需要从集团层面全面统筹,集成力量推进研发工作。第三,服务周期。随着服务内容变化,服务周期也从过去的以项目周期为主转变成全生命周期的服务模式。第四,发挥集团统筹和赋能作用。要进一步提升集团的资源整合和战略引导能力,在资源整合的过程中拓展新的业务模式和业务链。

胡滨 成都设计咨询集团有限公司董事长



在重组过程中,很多老单位面临的问题和新单位发展的问题可能会出现交织。例如在体系构建上,管理链条更加复杂,短时间内管理效能会出现降低;其次,各细分行业、细分业务板块之间横亘着巨

大的专业壁垒,特别是长期积淀的管理文化差异难以消弭;再次,原有的各分子公司之间的发展问题和发展差距,并不会因为协同整合和重组而消失,这些都是深层次的问题。

廖凯 深圳市建筑设计研究总院有限公司董事长



设计院的科技创新不能为科研而科研,为创新而创新。首先,科技创新要与业务结合。其次,以实际业务、项目为出发点,触发科研和创新,服务于整体业务。第三,有相应的激励机制。第四,不断研究和完善科研管理体系。太前瞻的研究不符合未来发展,太业务化的研究不是企业所需。

何晖 上海电力设计院有限公司董事长



全面建设现代基础设施体系为行业企业带来大量市场机遇的同时,也考验着行业在建设过程中如何从效益角度进行总体布局,在资源配置上做统筹安排,盘点需求,在追求经济效益的同时,也重视社会效益、生态效益和人的发展效益之综合。

黄科锋 上海建科工程咨询有限公司科技研发部总经理



上海建科院目前建立了一套赋能型的科研管理体系。在组织模式上形成了以业务部门为依托,把科研的方向和业务需求相结合,设置了管理部门+实施主体的科研组织架构。在成果转化机制上,形成了由课题到试样开发到正式开发的转化模式。建立科技工作平台,形成了从立项、检查、验收、归档的全周期管理体系。

秦希青 东风设计研究院有限公司技术中心主任



数字化转型有三重境界,一是信息化,二是智慧化,三是网络化。目前我们提最多的是工具信息化的提升,接下来要将企业的专业知识经验数字化,构建行业知识模型并软件化;最后是搭建工业互联网平台,形成业务关联、应用多元、流程畅通的全过程全覆盖的生态网络体系。

民营企业

史佩杰 CCDI 悉地国际联席总裁



2022年黑天鹅事件频发,新建、新建成为新型市场空间,行业发展进入下半场,关注点也在发生变化:从关注建设到关注功能,从任务导向到价值导向,从权责划分到资源集成,从单环节到全过程,从实体走向虚拟共生。

对于民营设计企业来说第一任务是活下去,居安思危,从底层逻辑反思企业的业务逻辑和盈利模式是否存在问题,是否能够可持续发展。第二是打造核心竞争力建立护城河,重点是要有独特性和适应性。第三是具备免疫力,建立完善的风控体系,需要建立针对技术、合作企业的内部风控体系,制定突发预案。第四是紧跟战略转型趋势,要有所为,有所不为,有所投有所不投,跳出业务看业务,防止被降维打击。

单国伟 江苏筑森建筑设计股份有限公司董事长



未来行业将呈现“细分市场专业化竞争加剧,封闭区域市场竞争加剧”的趋势。在大趋势下,企业合纵连横、跨地区发展越发频繁,要求设计企业不断探索自身发展方向,定制主体化管理,寻求第二增长曲线。原有的粗放式管理方式应该退场,设计企业要回归工程设计咨询核心,聚焦城市建设,提供高端创意和综合集成的技术服务,成为专业服务平台。

汪杰 南京长江都市建筑设计股份有限公司董事长



在今后高质量发展要求下该如何生存发展?重点是找到发展机遇。第一,加强技术提升,尤其是住宅品质。第二,把握“双碳”背景下的机遇。把综合能源技术、新能源技术等与传统的建筑设计、住宅设计、居住建筑以及民用建筑进行融合,减少碳排放的同时提升自身设计水平和业务能力,把这些项目纵向做深。第三,对于民营企业而言,应该充分发挥优势,向制造业学习,跟制造业联合。例如在智慧建筑领域,可以利用设计优势与生产制造业企业合作,从而拓展发展和生存点。

江海东 安徽地平线建筑设计事务所股份有限公司董事长



城市更新是城市发展发展到一定阶段的必然产物,设计主导的城市更新是未来可期的新赛道。从行业的角度看,建筑师负责制是实施城市更新的最佳模式,但由于制度尚待完善和设计机构能力不稳定等问题,目前还在萌芽之中。因此,以设计主导的EPC和全过程咨询是实践城市更新的最可行模式。城市更新的复杂性和综合性要求我们加强专业融合,成本造价管理、产业运营策划以及解读业主的能力。

外资公司

鞠昕 AECOM 中国区总裁



AECOM不再将自己定位为一个问题的解决方案,而是要做一个问题的提出者,一个资产全生命周期的管理者。从全生命周期的角度出发,往前一步重视前端的战略规划、政策对接、经济策划,参与到业主的资产管理中,帮他们发现问题,提出解决方案,帮业主发现未挖掘到的资产价值,提出增值的机会。

在经济高质量发展的要求下,ESG(“环境、社会、治理”的英文缩写)概念的引入十分必要。在ESG理念下,不仅要考虑经济效益,也要评判项目、企业对环境的影响,对社会的承担和对高效治理的贡献,这与我国提出的高质量发展要求综合效益不谋而合。因此,今后在城市发展项目及项目执行、企业可持续全面发展的管理中,ESG评价作为一个平衡、综合可持续的评价体系将尤为重要。

杨进 林同棧国际工程咨询(中国)有限公司总裁



全国化发展,核心是市场化道路,用市场化的手段激发和结合市场要素。林同棧在探索全国化的过程中,形成了“融”“创”的管理思路,即:实现理念层面的战略、文化、机制融合,通过对公司中腰部职能的分类分级管理,寻求客户与员工共创,通过一体化、属地化、科技化和国际化的“四化”战略,在差异化合作共赢的过程中实现全国化、一体化市场发展。

林同棧在人才创新发展中秉持“梦想驱动、平台搭建、价值共创”理念,一方面注重本土领军人才的培养和发展,引入合伙人机制,对骨干人员进行股权激励,另一方面,也注重企业人才的国际化建设,服务于企业从国际本土化走向本土国际化的发展战略。

陈日斌 香港华艺设计顾问(深圳)有限公司党委书记、总经理、设计总监



在市场仍显低迷的情况下,勘察设计企业应关注以下几个方面:一是发展质量重于数量,发展不应片面追求规模,而要注重经营质量,特别是要重视回款率、净利润率等指标,追求高质量发展;二是管理优化没有止境,公司各项管理要以应变变,要密切根据市场和业主的需求变化不断优化提升;三是人才建设长期耕耘,设计企业的竞争力根源在人才,所以不要不断优化人才结构,提升人才素质,培育领军人物,通过对人才长期耕耘,企业才能历久常青;四是科技研发投入,科技研发既要践行国家双碳等要求,也要紧密结合市场和生产一线的需要,才能形成产学研的良性闭环;五是同行携手竞争共赢,各地设计市场需要更加开放、公正、透明,让优秀企业能在公平环境中,既能通过高水平的交互良性竞争、共同提升,又能互补合作,实现互利共赢。

相关企业

云浪生 广联达科技股份有限公司高级副总裁



从设计角度来看,传统的设计制度是“点+线”的结合,是人在设计;真正的数字设计是设计意图、计算和表达统一。因此,第一,要做“设计项目数字化”,通过项目数字化来拆解包括土地信息、业态、材料、风格、规划指标等在内的多维度设计参数;第二,要做“设计业务数字化”,通过大数据和算法来还原设计师经验,用设计思维的流程化解构整个设计的全过程,形成标准化、模块化、流程化的算法匹配;最后通过整合前两者,才能够实现“项目规模化生产”,实现个性化的数字设计。

戚宏勋 中电储能工程技术研究院副院长



在能源转型的大背景下,中电工程需要快速找到一个既能发挥传统的优势,又能实现生产快速切换的领域。最终我们明确了以储能为核心,既能发挥原有潜在优势,又能将原有能力迁移到新赛道。下一步,我们要打造集智库、平台和服务商为一体的储能研究院,将业务向产业链两端延伸,一端链接高端咨询,一端伸向运维服务,最终形成储能业务的全生命周期服务。

白志尧 河南中电工程咨询有限公司总经理



数字化要以用户为中心,以体验为中心。数字化的用户不仅是领导和管理层,也包括员工、客户和上下游企业,企业在做开发平台时应更加注重用户的实际应用,它不仅包含信息化的内容,更要注重赋能用户,最终达到提升全员效率的目的。

武峰 筑库(上海)信息科技有限公司总经理;河南省城乡规划设计院装饰分院院长



数字化信息化走到今天基本上完成了工具的使用阶段,下一步主要是按照设计流程和体系,合理高效配置数字化系统,为产品设计和研发提供更大的支持和动力。(来源:天强,建筑设计管理)