



住建部部长倪虹调研中国建科院

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

2023年4月17日

第595期

发挥战略引领作用 加速业务转型升级

# 全面注册制下,勘察设计企业如何把握好上市机遇?

编者按:随着2月1日《首次公开发行股票注册管理办法》及其配套规则的发布,以及4月10日A股主板全面实行注册制,我国正式迎来全面注册制时代,标志中国资本市场真正市场化的时代来临。在此背景下,勘察设计企业要不要上市、能不能上市、上市将面临哪些问题?本文围绕这些疑问展开探讨。

截至2022年底,已上市的近40家勘察设计企业市值合计达到1100亿元以上规模(仅统计主营业务与设计咨询的企业),未来预计还有千亿增长空间(基于当前市盈率水平)。据估算,全国范围内有超过150家勘察设计企业具备独立上市基本条件,其中约50家属于上市公司二级企业,其余100家左右的设计企业在未来5年内都有成为独立上市公司的可能性。

在注册制的背景下,全国范围内上市勘察设计企业将在未来5年内达到50家以上,按照当前平均市值30亿元左右测算,未来几年内行业将稳定突破1500亿元市值。

更远期看,勘察设计行业前200强企业大部分将登陆资本市场,其中独立上市公司数量可能在前基础上翻一番,建筑、交通等大行业至少会有8-10家上市公司,细分的小行业也会有1-3家头部企业成为上市公司。如果资本市场总体保持稳定,行业内独立上市公司市值总量预计能够突破2000亿元,未来几年内市场增量预计在千亿左右。我们将会看到,上市公司或隶属于上市公司的设计企业,已逐步成为市场竞争的主导力量。

要不要?能不能?怎么干?  
勘察设计行业生态化发展趋势似乎势不可挡。但同时,设计院在上市战略决策方面也有三个基本的困惑与问题:要不要?能不能?怎么干?

## 1. 要不要

上市是企业寻找新的增长点、推动体制机制改革、升级发展模式、提升内部管理的重要手段。勘察设计行业在进入成熟期以后,原有“堆人头”的内生式增长模式

难以继。通过上市募集的资金,依托投资手段,找寻新的增长点,能够为勘察设计企业带来更大发展空间。借助资本市场,更有条件推动外延式增长,加快业务模式创新、增长模式升级。

另一方面,行业体制机制改革进入瓶颈期,政策性的改革红利逐步退坡,通过上市,能够倒逼企业体制机制改革工作向纵深推进,进一步强化对生产经营机构的管控,强化总部机构管控能力,提升公司内部管理水平。总之,不要上得从企业的中长期发展战略出发,上市是突破发展瓶颈、加速发展节奏的手段,而非目的。

## 2. 能不能

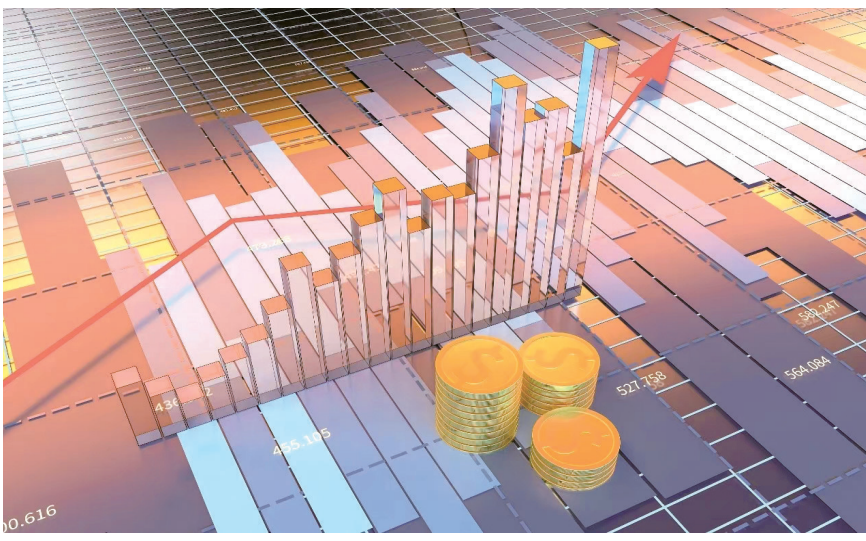
是否能够上市,核心取决于公司的业绩,同时受制于内部规范化管理的水平。勘察设计企业能否顺利登陆资本市场,业绩要求处于第一位。

从当前设计企业最多的创业板为例,上市前一年的净利润中位值达到7000万元左右,最低要求大致在5000万元以上。按照上市公司高于行业平均水平的净利润率10%~15%预估,上市前一年主营业务收入需要达到5~6亿元规模。

随着上交所鸣锣开市,年度净利润在2000-5000万元水平,营业收入过亿元的中等规模设计咨询企业也获得了上市的机会。总体而言,登陆资本市场的机会之门正在越开越大,成为上市公司的可能性大大增加。

## 3. 怎么干

设计企业坚定了上市决心之后,要打通“认知”“利益”两大关口,形成战略合力,坚持业绩、管理两手抓,两手都要硬。具体而言,设计企业想要上市成功,重点要考虑从六方面着手提升企业整体能力:一是发挥战略引领作用,做好顶层规划;二是优化股权结构,激发内生动力;三是加速业务转型,创造新的增长点;四是提升组织运营效率,扮靓财务指标;五是加强内控合规管理,满足审核要求;六是开展外部并购重组,试水资本市场。



“不差钱”,为什么要上市?

有一些设计院问过同一个问题:有足够应对几年的现金储备,账上躺着几亿,甚至到几十亿的资金,为什么要上市?确实如此,不是所有设计院都要上市或能上市,但如果企业对以下几个问题的答案并非斩钉截铁,则不应该拒绝思考上市的可能性与必要性。

## 1. 缺不缺钱可能是个伪命题

首先,缺不缺钱是结果,要不要借助资本的力量实现更快发展才是本质。未来商业环境下,设计企业要扩大再生产,不能缺少的资本的助力。

其次,传统业务模式是否能持续,也是关键考虑因素。现在不缺钱,三五年后是不是还不缺钱?如果市场环境不变,企业发展路径和模式不变,诸多不差钱的设计院确实没有太大上市融资的必要,但行业整体趋势可能不是朝这个方向走。至少有一大部分设计企业不是,也很难做成小而美的“百年老店”。

## 2. 企业发展的阻力不止资金

首先,从投资者或股东角度,资本市场是资产公允价值和价值变现的最佳平台,资产证券化的目的在于让缺乏流动性

的资产具备随时变现的可能性。

其次,与非上市设计企业相比,上市设计企业的发展模式除了融资渠道之外,还有很多其他差异。比如,得益于股票的流动性和市场公允价值特征,上市公司对人才的吸引力、骨干员工的激励作用明显更强;得益于上市公司关注度的提升,企业的品牌价值明显更高;得益于合规监管要求,上市公司管理规范化、业绩可信度也明显更高。

从实际案例来看,上市设计院在引入战略投资者、引进高端人才、落实法人治理机制、推进内部管理改革、实施股权激励等各方面,都比非上市企业更有优势。

## 揽个“瓷器活”,设计院上市面临挑战!

结合近十年行业内企业上市成功和失败的案例,我们认为,国有设计院与民营设计院上市主要面临的挑战既有相同之处,也有所区别。其中,相同之处包括上市与公司战略贴合度不高、业务模式缺乏想象力;不同之处在于,国有设计院上市内生动力不足、同业竞争和关联交易障碍较多,民营企业则在管理规范性、业绩持续增长等方面挑战较大。

展。”林田水一体,人文城联动,绿环贯通,山野入城。园林总院结合各新城特色资源,将自然引入新城,将新城融入自然,实现500米进公园、1公里进滨水公共空间、5公里进森林,构建一幅蓝绿交织、清新明亮、林水相依、城乡融合的绿环画卷。

今年2月,上海新城绿环专项规划今日正式发布。“这是一个新城建设的全新模式,是践行人民城市理念的新标杆。”卫丽娅说。

## 深入前沿规范编制 提高前端方案能力

改革开放四十余年的设计实践中,园林总院创作出了一大批广受认可的设计作品,近年来先后获得IFLA(国际风景园林师联合会)亚太区设计大奖、全国和上海市勘察设计行业奖几百项,并主持编制了全国第一部风景园林行业的强制性设计规范,在一定程度上引领了当今中国风景园林行业的高速发展。近五年来,园林总院科技创新持续发力,主编国家、行业、地方、团体标准30余部,奠定了其坚实的行业地位,提升了其行业话语权。

“如果没有前端的话语权,是很难得到业主信任的。”卫丽娅表示,规范标准的编制为园林总院夯实了非常好的基础,所以在竞争激烈的今天,园林总院依然能立于市场潮头,担当城市大型绿地的设计。但同时,设计师的方案能力也亟须提升。过去二十年,我国进入改革开放高速发展期,以“园”为核心的造园模式受到西方绿色空间设计理念的强烈冲击,这一时期大量国际团队“落户”上海,带来先进设计理念的同时也让国内设计院失去了方案设计的主导权。因此,园林总院在特别重视培养设计师的原创方案策划能力,鼓励设计师参与国际设计竞赛,在竞赛中提高眼界,拓展思维,不断碰撞出新的创意火花。同时,开展“圆梦营”计划,在“老八校”中优中选优,培育构建具有竞争力的方案创作人才梯队。

## 新起点 再出发

伴随上海城市“绿图”的肇画,卫丽娅也从规划师所长成长为园林总院院长。作为一名技术型女性国企干部,她立足于工程实践一线,坚持景观生态顶层思维,从宏观格局上拓展风景园林的专业领域和研究视野,以园林设计这一小专业扛起生态文明大旗,她将上海生态建设先进理念和方法向全国辐射,带领团队转战大江南北,从雄安新区到海丝源头,从“一带一路”的西域边陲到南国海滨,从城市更新的集聚都市到乡村振兴下的偏远乡村……都留下了园林总院生态规划的印记。今年,卫丽娅荣获“全国五一巾帼标兵”荣誉称号,这既是对她的肯定,也是全新的鼓舞。她表示,未来园林总院将继续贯彻“十四五”规划总体部署,赓续传承,守正创新,以人与自然和谐共生的中国式现代化为目标,聚焦双碳绿色低碳理念,围绕设计、施工、运营为核心进行技术储备与探索,实现由专业院向生态综合院的转型发展。

嘉定、青浦、松江、奉贤、南汇五个新城,是上海疏解城市功能、推动高质量发展的重要增长极。因此,五个新城绿环也成为了上海市域生态网络和总体布局的重要结构组成,是构建新城发展格局,推动人民城市建设的重要战略空间。卫丽娅说:“过去的新城建设往往以交通、产业、用地为导向进行规划,但五个新城建设是一个长期的过程,我们认为,应利用好新城原有生态基底,以绿色空间为导向,通过不断的打造把人才吸引过来,相应地才能更大程度上带动产业发

## 走进企业 洞见趋势

# 用“绿笔”擘画“绿图”

——访上海市园林设计研究总院院长卫丽娅

□陈雯

编者按:上海市园林设计研究总院(以下简称园林总院)作为具有77年历史的老牌设计院,见证了上海生态城市建设的发展。自加入上海建工集团以来,园林总院从服务上海的战略大局出发,坚持规划引领设计,凭借专业厚植优势,先后参与或主编上海生态空间专项规划(2021-2035)、环城生态公园带环上功能提升总体规划、外环线绿环及沿线地区慢行空间贯通专项规划、新城绿环专项规划等多个上海大型生态绿地类专项规划的编制,设计完成多项生态绿地、公园绿地、口袋公园及绿道建设工程,张张“绿图”化入美好生活,为“人与自然和谐共生”的上海大生态园建设贡献智慧与力量。

## 贯彻落实“生态城市”目标 迎难而上规划城市“绿线”

园林总院规划业务实践肇始于程世抚、吕光祺、吴振干等前辈先贤,他们在上世纪40年代末50年代初辛勤耕耘,无论是1948年《上海公园系统规划草案》、1951《绿地研究报告》,还是1952年上海跑马厅改造人民广场、人民公园总体规划与设计,均影响深远,成为园林总院规划行业发展史上的重要里程碑。“十三五”期间,参编上海生态空间专项规划(2021-2035)及为园林总院规划业务板块带来新的机遇与挑战。“绿水青山就是金山银山”“建设韧性生态之城”,作为高密度人居环境下的超大城市,上海生态空间增量挖潜难度大,生态体系系统性构建、生态网络空间蚕食严重。为过好这一重大课题,园林总院专门成立了规划所,引进研究风景园林规划方向的同济博士卫丽娅担任首任所长。

2015年,刚接触这个项目时,卫丽娅就遇到了一大难题:“上海园林绿化系统缺乏话语权。”按照她以往经验,一般城市区县都会编制绿地系统专项规划,然而很多区县并没有编制相关规划或者已经很久没有修编,加上绿线管控不到位,造成诸如“一江一河”到大大小小的河道两岸被各类建筑、用地挤占,缺乏连贯的绿色空间。为了改变这一被动局面,她通过反复沟通,希望借助这一次全市生态空间专项规划的编制,将绿色空间构架和绿线锁定,保证未来能够还“绿”于民。在市容局规划发展处的支持下,规划所团队结合上海市“十三五”打造“两带两园”的生态体系目标,细化编制了“公园体系、生态廊道、城市绿道”三个专项。

“公园体系规划就是通过500米服务半径的‘扫盲’工作,形成‘口袋公园-社区公园-地区公园’三级公园绿地组成的城市公



形成“54113”新城绿环空间体系

园体系。为此,规划所做了大量的梳理工作,包括对每块地的属性都进行了细致的分类,并标在图上,初步形成了一张绿线底图。由于当时规划所成立没多久,人员有限,每个人要对接好几个区,各个区再结合这张底图进行方案的摸排与反馈,确定近、中、远期绿地建设时序,进一步落实绿地建设时间表。

2016年,上海市委、市政府提出,要实现黄浦江两岸公共空间贯通开放,“还江于民”。这一利好消息无疑为生态廊道与城市绿地规划编制工作注入了更大信心和动力。“在此之前,这项工作只是从绿化线条出发,我们画的这些线到底能不能实施得了?到底会建成什么样?什么时候能建成?大家心里都没底。”卫丽娅说,上海市政府这一举措无疑是一剂强心剂,为后续规划编制与实施提供了保障。历时6年,2021年6月,《上海市生态空间专项规划(2021-2035)》正式发布。卫丽娅表示,这一规划擘画出上海未来生态建设高质量发展的蓝图。

## 从“园在城中”到“城在园中”

### 打造公园城市上海方案

上世纪五十年代初,园林总院城市规划、风景园林专家程世抚先生在《绿地研究报告》中提出环绿带环的概念,建议依托带状林业联系重点公园建设绿地系统;上世纪九十年代初,园林总院几代人投入上海环城绿带建设,经过四次规划三项目工程,环城绿带已经转变为城中绿带;基于“十三五”上海市生态规划编制,以及上海《关于加快推进环城生态公园带规划建设的实施意见》,“十四五”期间,园林总院在“园”字上做文章,通过环城生态公园带、千园工程以及全域绿道网络建设等重点工程,将全域公园有机串联,促进形成紧密联系的生态网络空间结构,实现了“园在城中”到“城在园中”的

模式转变。

规划先行,园林总院组成了以院长卫丽娅为核心的上海建工生态总院规划团队,协调生态、景观、市政、建筑、大数据等多专业团队参与,负责了包括《环城生态公园带环上功能提升总体规划》、《设计导则与建设标准》、《全过程技术咨询、专题研究以及先期启动项目的方案设计工作》,参与吴淞江生态间隔带前期研究、《外环线绿环及沿线地区慢行空间贯通专项规划》编制,参加青浦新城绿环国际设计竞赛征集,会同市规院完成五个新城绿环专项规划实施方案编制等重大规划设计任务,为环城生态公园带建设提供政策抓手、决策依据和空间呈现。

环城公园带以环城绿带(环上)为骨架,向内外连接10片楔形绿地(环内),向外连接17条生态间隔带(环外),联动“五个新城”绿环。

园林总院引入强化生态、功能复合、植物特色、创新引领四大提升策略,塑造以生态森林为底、活力设施为点、贯通绿道为线的连续环上公园群。目前,上海正全力推进环城生态公园带建设,到2025年,环上50座公园将如珍珠一般串起环城绿带,超过100公里的环城绿道也将同步建成。

## 1. 共同的挑战:战略谋划不足、业务缺乏想象

上市公司战略契合度不高。一种情况是战略偏保守,战略思考和发展规划囿于传统勘察设计业务及相关延伸,对新业态、新领域、新市场的考虑不多,规划不足,业务与资本市场缺少接口;另一种情况是提出上市目标设想,但缺乏能够落地的具体路径、举措。

业务模式缺乏想象空间。上市设计企业的业务模式同质化高,缺乏新的增长点,且上市前后变化不大,转型升级口号大于实际行动。此外,很多上市和拟上市企业的募集资金投向缺乏创新点,募集资金投向实际上对企业进行业务升级的作用比较有限,上市后募集资金迟迟花不出去也成为部分企业头疼的问题。

## 2. 国有企业的挑战:驱动力不足、独立性较弱

国有上市企业的内生动力不足。历史悠久的国有企业由于家底厚,总体处于“不差钱”状态,同时授信额度高,获得低成本资金难度小,对股权融资需求不足。从源头来看,不少国有设计企业将上市作为上级单位布置的重点任务,内生动力不足。在上市过程中,为满足上市要求开展的规范化工作较多,管理工作大幅增加,传统的工作习惯也因为上市要求发生变化,但由于员工未持有公司股份,无法直接享受公司上市带来的红利,很多中基层员工对上市持消极态度。

同业竞争与关联交易障碍较多。由于近几年国家、各省市主管部门及国资系统

大力推动国有企业重组整合,上级控股集团往往重组成为主业突出、产业链完善的大型集团,导致国有设计企业的业务层面同业竞争、关联交易或多或少存在,独立性不强。在解决这些同业竞争问题过程中,往往需要集团层面进行一定规模的资产重组、品牌整合、团队融合,这一过程可能会耗时较长、矛盾多、见效慢。

## 3. 民营企业的挑战:增长压力大、管理欠规范

业绩持续增长压力较大。随着注册制的推行,要想顺利登陆资本市场,拟上市设计企业业绩标准除满足相关窗口指导要求外,还需要符合投资者的期望。但在勘察设计行业逐步走向成熟的背景下,民营设计企业要想获得业绩的爆发式增长,难度很大。因此,兼并收购、合并重组等成为上市前需要重点考虑的路径之一。

管理规范性差距大。民营设计企业往往以市场、项目为导向,管理较为灵活,一般遵循“如何便利,便如何操作”的原则,企业对下属机构的规范化要求不高,部分机构违规操作时有发生。上市过程中,监管机构对企业规范化管理要求趋于严格,这些要求将对民营设计企业固有的操作方式产生较大影响,往往会造成下属机构经营管理方面的不适应。

相对国有企业,民营设计单位获得投资者认可难度更大。在越来越多企业上市背景下,相关标的变得不再稀缺,越来越难以在资本市场获得较高溢价。总体来看,民营企业如果想上市,越早越好。(天强)

## 强科技 建智库 稳经济

# 住建部部长倪虹调研中国建科院 指明三大方向

4月10日,住房和城乡建设部党组书记、部长倪虹到中国建筑科学研究院有限公司调研,并为行业下一步发展指明方向。

倪虹指出,住房和城乡建设领域承担两个支柱产业,一个是建筑业,2022年增加值占GDP6.9%;另一个是房地产业,2022年增加值占GDP6.1%,两个支柱加起来占13%。把两根柱子稳住,对稳定经济大盘具有重要意义。要充分认识到我们在经济社会发展中的重要位置,增强责任意识。行业企业要充分发挥国民经济“顶梁柱”“压舱石”作用,自觉担当稳定宏观经济大盘使命责任,深入推进供给侧结构性改革,满足人民群众对美好生活的向往。

倪虹考察了中国建科院近零能耗示范楼和光电建筑,参观了BIM展厅,并听取了科研工作汇报。中国建筑院党委书记、董事长王俊表示,中国建筑科学研究院有限公司在建筑环境与节能、建筑软件、绿色建筑成套技术、防火减灾技术等方面的研究与开发方面取得显著成果,研发出具有完全自主知识产权的BIMBase系统,已推广到1000多家建筑业企业,在3000多个实际工程中应用。将继续把服务公益事业、推进技术进步作为己任,对标世界一流建筑科研院所,加大科技研发力度,加强科技成果转化,加快人才队伍培养,为推动住房和城乡建设事业科技进步作出新贡献。(王建业)

# 重庆发布“三师进企业,专业促更新”行动方案

为真招实效支持社会企业投资参与城市更新项目,助力房地产企业纾困转型和本土城市更新企业健康发展,发挥“三师”专业优势优势和桥梁纽带作用,推动“三师”深入基层、扎根项目、服务企业,日前,重庆市住建委、市规自局等六部门联合发布《重庆市“三师进企业,专业促更新”行动方案》(以下简称《方案》)。

《方案》所称“三师”是指以“规划师、建筑师、工程师”为主体,包括但不限于咨询管理、工程经济、商务运营、法律事务、艺术文史等各领域专业人员和政府部门相关人员所构建的城市更新服务团队统称。《方案》所称“企业”是指以房地产开发企业为主,包括但不限于文化旅游、商业运营、艺术创作、科技创新等领域具有参与重庆城市更新项目实施意愿的社会企业。

“三师进企业,专业促更新”行动遵循“政府统筹,多方参与;公益优先,市场合作;专业赋能,服务项目;市区联动,精准协同”的工作原则,实施范围为重庆市中心城区、中心城区以外的区县具备实施条件的,可参照执行。

《方案》确立了两年的工作目标与计划:2023年初做好试点,2024年全面推广。2023年统筹做好项目甄选,“三师”遴选、企业引导、项目对接等工作,建立“三清单一平台”,选择一批具有商业属性和盈利能力、适于市场化运作的项目实施试点,建立工作机制,推动3-5个典型项

目落地并总结可复制推广经验;2024年完善工作制度框架、政策体系和工作机制,优化人才队伍建设,将“三师进企业,专业促更新”工作逐步融入城市更新工作体系,基本形成常态化、规范化的工作体系,推动共谋共建共享机制更加健全,参与城市更新的社会力量更加积极和充沛,社会企业参与投资建设运营的城市更新项目广泛呈现,培育一批城市更新本土品牌企业。

在城市更新行动中,“三师”们将如何利用自己的专业知识,高质量推动一批具有影响力的试点示范项目建设和落地?《方案》明确四项任务:一是以“三师、项目、企业”三张清单为基础,建立资源对接信息平台,解决企业参与城市更新过程中出现的信息不对称、资源分散、合作渠道不畅等问题;二是以“项目总师”为核心,精准匹配供给和需求;三是以更新项目为载体,统筹开展“项目谋划、项目推介、企业合作、卡点协调、政策创新”五项服务;四是以激励激励为手段,建立可持续推进机制,支持“三师”工作纳入专业技术人员继续教育内容,并对“三师”职称晋升予以倾斜,支持聘请“三师”促成项目落地等方面推进有力的社会企业,在企业评优评先、资质评审、信用综合测评等方面予以倾斜支持。

《方案》还公布了首批“三师”清单,首批意向企业清单,首批潜在合作项目清单。(重庆住建局)