

# 转型提升 未来可期

## ——中衡设计董事长冯正功谈企业发展思考



**导读:**在7月30日中设协民营企业分会发展调研交流会(江苏站)上,全国工程勘察设计大师、中衡设计董事长、江苏设计建筑设计分会副会长冯正功从设计理念、市场缺口、建筑师负责制、企业风控、薪酬管理、新科技发展等维度分享了自己对企业发展的真知灼见,为当下迷茫中的设计企业提供了借鉴。

中衡设计集团股份有限公司(以下简称中衡或中衡设计)前身为苏州工业园区设计研究院,创立于1995年,最初应苏州工业园发展建设需要,由勘察设计师冯正功与现全国工程勘察设计大师冯正功联合创办。2002年改制为由员工持股的有限责任公司,2011年变更为股份有限公司,2014年12月31日在上交所挂牌上市,成为国内建筑设计首家IPO上市公司。

### 借鉴“百年企业”股权架构

在座的民营企业大多都经历过改制,现在有的已经完成二次或三次股改,也有一部分企业还没有进行二次股改,而一批老股东已经退休或即将退休,如何平稳过渡股权改革考验着上层机构的智慧。中衡设计虽然成立时间不长,但能发展成为有一定知名度的上市企业,与其强有力的股权架构分不开。

2002年改制时,中衡借鉴了西方建筑设计事务所的运行机制,2003年在搭建公司股份架构和治理体系的时候,主要借鉴了新西兰一家百年企业——

贝格建筑事务所的股权架构。之所以这么做,是考虑到国外事务所是合伙人制,所有的管理层都在第一线,管理层和执行层是密切互动的,效率较高;其次,股权结构是不固定的,员工通过其努力可以成为公司的新股东,这确保了企业的长期稳定健康发展。

所以,改制以及后来上市,中衡组织架构的建立都是基于这个理念。“打造百年企业不是一句空话,需要有一个强有力的股权架构支撑。”中衡上市后坚持进行股权激励,不断扩大骨干持股,稀释老股东的股份,让在岗位上担当重任的人享有公司最大的发展利益。这对于企业长期发展十分重要,在这个过程中自然而然就会为人才发展奠定基础。

### 未来市场仍然广阔

谈到未来发展趋势,冯正功从经济周期与市场缺口两方面分析认为,要对未来市场充满信心。

一方面,建筑设计行业是与经济发展密切相关的行业,目前中国处在经济转型期,必然会受到影响。但在无锡市场反馈来看,还没有到发不起工资、规模性裁员的地步,再放眼其他一些周期性行业,形势其实可能更为严峻,勘察设计行业还在周期中,所以无须过分悲观。但对总体的下行趋势也要清醒,行业不可能再像前三十年那样突飞猛进,除非有非常新的科技来驱动整个经济的发展。从校招情况来看,目前建筑设计企业校招吸引力正在下降,人才就业也倾向于国企,但这反而是一种正向促进。总体来说,国内高端设计人才呈缺口的状态,中低端设计师严重过剩,当设计师逐步调整到供需平衡的状态,对行业来说就是一个新的发展时期,设计地位也会重新提升。

另一方面,国内外基础设施差距、国内地区间发展差距蕴藏了巨大的设计市场,目前我们很多的设计表现为同质化过剩、个性化不足,未来要转向存量市场的提质设计;随着出生人口的下降,许多高校也即将面临产能过剩的情况,建筑转型也是未来很大的设计市场;中国的产业面临转型升级,产业园建设已经成为近年来增长型业务。

### 企业未来发展建议

**紧扣高质量发展主题。**冯正功表示,高质量发展不是一句空话,但的确很难,建筑行业的三十多年的粗放式的发展,造成全国千城一面,但肯定不能再回到以房地产投资拉动的老路,不能停留在原来的设计模式,一定要回到价值提升这个设计本源。未来是谁能做增值的设计、做有价值的设计,谁就能立于市场。

中衡设计刚刚完成的南京大学苏州校区项目,因不仅具备国际品质,还将苏州文化有机融入,既延续历史又面向未来,得到了学校、政府的高度评价。在徐州历史文化名城保护工作上,中衡设计从原来的街坊改造起步,梳理城市文脉特征,设计城墙博物馆与地下城遗址博物馆,到逐步探索如何突破传统历史文化名城、历史街区、文保建筑体系,再扩大到对城市的保护更新,站在更高的城市文脉角度思考设计。冯正功强调,设计应当承担起为城市价值创造的责任,才能不断提升社会的认可度,形成正向良性循环。企业要想想办法提供高价值高质量的产品,而高价值的设计背后离不开好的组织架构体系带来的人的创造活力。

**加快与国际接轨。**三十多年的发展,中国建设了世界上最大量的建筑,但有两件事存有遗憾:一是没有产生一批有国际影响力的建筑师,二是没有实现与国际接轨。接轨国际最关键的就是推行建筑师负责制。

为什么有些甲方不愿意付设计费?根源在于现在的设计止于施工图交付,不对最终成品负责。事实上,设计不应止于图纸的交付,而应是高质量成品的交付。这要求设计师要从前期策划、方案设计、项目报批、预算编制,到造价控制、施工监理、质量管控、成品调试等,进行全过程的管理。这也是设计价值所在,设计初心所在,也只有这样,设计才有话语权,地位才能提高。

建筑师负责制的关键是项目管理,能把项目管理做好的人需要有设计背景,设计师对图纸最清楚,在此基础上学习项目管理,比监理或其他第三方更

有优势。

设计企业能够做项目管理,就应该去尝试EPC项目,但不要做分包的EPC,更不要去做假的EPC,这不仅会严重败坏设计企业的名声,更会让设计真正的价值丢失。设计要发挥优势整合上下游产业链,做有价值的工作。虽然现在不具备优势,但“道虽远行则将至,事虽难做则必成”,坚持下去终究会得到一批业主的信任。

**风险管控仍是第一要义。**在困难转型时期,企业要把风控放在第一位,最主要的是现金流的风控。其次,人事的管理风格、员工关系的处理等也十分重要。

**找到自己的发展特色。**“不同的城市、不同的规模、不同的成长背景之下,企业一定要找到符合自己的发展特色。”不是每个企业都能做EPC,做高端的建筑创作,但每个企业都有自己的特点,要研究各个城市的特点,自己主场场的特点,企业人才的特点,走出自己特色的差异化发展道路。

**向现代化管理方式学习。**设计行业的管理一直是比较粗放落后的,当下行业中出现的各种不良现象,根源在于设计企业落后的管理体制,其中薪酬分配制度尤为落后。企业把收不到款的风险转嫁到员工身上,这种制度让管理层不会考虑现代化的财务体系,也不会考虑企业的财务风险,不会关注应收账款、预收款,也不会关注项目进度和收款的关系。设计企业向现代化管理体制迈进是一个痛苦的过程,要求管理层有更大的担当和责任,保障员工利益,吸引优秀人才。

**重视新科技的发展。**要特别关注人工智能对行业的巨大影响,对企业成本、人才结构、人才培养方向、未来发展重点等的影响。人工智能会最先影响什么,最后影响什么?决定了企业未来几年里要怎么做。

在三十多年的高速建设期,行业经历了三四次起伏,“但这次波动会是一个相对较长的过程。”冯正功说,企业要积极转型,努力“活下去”,争取在下一个经济风口把企业做得更好、更优、更强。

(陈雯 整理)



杭州淳安县枫树岭镇美丽茶园

乡村建设是实施乡村振兴战略的重要任务。在“千万工程”实施20周年之际,杭州市以乡村建设为切口,制定出台《杭州市乡村建设条例》(以下简称《条例》),于8月1日起正式施行。《条例》分总则、村庄规划与风貌提升、乡村公共基础设施建设、农村住房建设、传统村落保护、保障措施、法律责任、附则八章,共五十七条。在日前召开的新闻发布会上,杭州市建委有关负责人对《条例》主要内容和亮点进行了解读。

### 立足乡村建设,促进乡村振兴

为了全面实施乡村振兴战略,国家、省相继出台了乡村振兴促进法、省乡村振兴促进条例,对促进乡村产业振兴、人才振兴、文化振兴、生态振兴、组织振兴等方面进行了全面规范。乡村建设是实施乡村振兴战略的重要任务。《条例》立足乡村建设,将适用范围限定为城镇开发边界以外的乡村风貌提升、公共基础设施建设、农村住房建设、传统村落保护及其他相关建设、管理活动,即适用范围在空间上限定为城镇开发边界以外的乡村地区,在内容上限定为乡村风貌提升、公共基础设施建设、农村住房建设以及其他相关的建设、管理活动。

### 坚持规划引领,提升乡村风貌

风貌提升是改善农村人居环境、保持乡村生产生活形态、发挥村庄功能的基础。《条例》注重规划引领,一方面明确村庄规划编制要求,并规定乡镇人民政府应当对村庄规划实施情况进行定期巡查。另一方面建立村庄设计制度,规定历史文化名村、传统村落、美丽宜居示范村、存在有保护价值的建筑群的村庄和有一定规模新建、改建建筑的村庄应当编制村庄设计。

### 推进设施建设,改善人居环境

《条例》对照《乡村建设行动实施方案》,结合杭州实际,作出以下规定:在农村道路改造方面,规定乡镇人民政府应当有序推进建制村通双车道公路改造、窄路路面拓宽改造或者错车道建设,应当建立农村道路桥梁、临水临崖和切坡填方路段安全监测机制。在水利设施建设方面,规定水利部门应当推进乡村地区防汛抗旱基础设施建设,防范水库溃坝、中小河流洪水、山洪灾害等风险。在饮用水保障方面,规定新建、改建农村饮用水工程应当符合国家和省有关规定,配备净化消毒设施、安全防护设施,确保饮用水水质卫生安全。

### 聚焦农房建设,解决难点问题

农村住房建设是乡村建设的焦点、难点问题。《条例》作以下规定:在用地方面,规定农村住房建设用地指标在年度土地利用计划中单列安排。在农房设计方面,规定建设低层农村住房,可以委托建筑工程设计单位或者符合国家、省规定的专业设计人员进行设计并出具施工图,也可以选用农村住房设计通用图集中的设计图。在农房施工方面,规定建设低层农村住房,应当按照国家和省有关规定委托具备相应资质的建筑施工企业或者具备相应技能的乡村建设工匠施工。在建房监管方面,规定城乡建设主管部门应当加强对农村住房建设的监督指导和抽查监管,乡镇人民政府应当加强对农村住房建设的日常巡查监管。

乡村建设工匠是保障农房建设质量的关键因素。为规范乡村建设工匠管理,《条例》一方面建立培训制度。规定区、县(市)城乡建设主管部门应当免费组织开展乡村建设工匠教育培训,对培训考核合格的乡村建设工匠颁发培训证书,并定期公布取得培训证书的乡村建设工匠名录。另一方面进行信用管理。规定市城乡建设主管部门应当建立乡村建设工匠信用管理制度。鼓励信用良好的乡村建设工匠参与乡村小型基础设施工程建设。

### 规范传统村落,加强保护传承

传统村落承载着历史记忆、生产生活智慧、文化艺术结晶和地域特色,是散落乡村地区的“遗珍”。《条例》结合杭州实际,建立了较为体系化的传统村落保护制度:一是规定设立市级传统村落名录,市级传统村落申报、认定的具体办法由市人民政府制定。二是规定传统村落保护发展规划的编制要求,明确保护发展规划的编制程序。三是规定传统村落利用原则,要求尊重村民的生活习惯和生产方式,鼓励原住民原址居住,合理控制商业开发程度,延续村落原有形态、生活方式。

杭州市自2003年实施“千村示范、万村整治”工程,开展“三改一拆”“五水共治”、小城镇环境综合整治、美丽城镇建设等行动以来,乡村地区的人居环境、基础设施建设、公共服务建设得到较大提升。制定《条例》,将部分行之有效的经验做法提炼上升为地方性法规,不仅是学习贯彻党中央、国务院决策部署的需要,更是推动城乡融合发展,促进共同富裕的需要,这将有利于推进杭州市乡村建设工作持续向好发展。

杭州市建委党组成员、二级巡视员叶青表示,作为肩负着指导全市村镇基础设施建设、提升农村人居环境等乡村建设重要任务的牵头部门,杭州市建委始终以深化“千万工程”为指引,以系统观念抓乡村,以一流标准抓建设,深入推进指导农村污水治理、农房建设、绿道建设、美丽宜居示范村创建、传统村落保护发展和小城镇环境综合整治等工作,形成了一系列理论成果、制度成果、实践成果,全市农村基础设施显著改善,人居环境深刻重塑,不断实现“田园变公园、村庄变景区、农房变客房、村民变股民、资源变资产”,加速绘就“村美、人和、共富”的现代版富春山居图。杭州市建委将紧紧抓住《条例》颁布施行的有利时机,与市政府各相关部门携手并肩,与社会各界人士相互支持,护航和美乡村建设,真正实现让乡村建设和城市建设一样,“有专业队伍建、有标准法律依、有政策体系靠”,为乡村建设激活长效动能,为打造乡村振兴范例输出“杭州经验”。

(陈艳萍)

# 杭州为乡村建设立法

## 将部分行之有效的经验做法提炼上升为地方性法规

# 为社会创造高品质居住建筑

## ——中国建筑学会“面向未来的可持续住居建设”学术论坛观点集萃

**编者按:**近日,中国建筑学会“面向未来的可持续住居建设”学术论坛在北京举办,会议聚集业内众多大师、专家进行主题报告分享、沙龙研讨,以期推动居住建筑顺应新发展阶段,向高质量发展转型。本文撷取部分精彩观点,以飨读者。

### 高质量住居的时代内涵

什么是高品质住房?住房和城乡建设部原副部长、中国建筑学会原理事长宋春华在作《高质量发展下的住居建设》主题报告时指出,高品质住房的内涵和时代特征包括:简约适度,以中小户型创造高舒适度;推动清洁能源利用;大力发展工业化、装配式建造;加快老旧小区和老建筑的更新改造;适应以家庭养老为主的老龄化社会;适应城乡融合发展;依靠科技提升住居品质。同时,他指出高质量住居建设需要先进的标准规范和高水平的设计引领,应健全优化住居建设的标准化体系,制定高质量住宅设计标准,鼓励设计师积极参与住居建筑设计实践及住居建设活动。

北京市建筑设计研究院有限公司总建筑师刘晔坤提出,“好房子”的标准在于环境舒适、交通方便、户型实用、配套设施齐全、质量良好等,但还应从商品的视角看待其市场定位、产品需求。一方面,住宅类产品的核心在于以用户为中心,注重细节、追求完美,其质量取决于住户满意度、房子耐久性与安全性、功能空间及内外环境品质;另一方面,根据不同的产品定位,只要在品质与限定条件之间取得平衡,符合对应的市场和人群需求,便是“好房子”。此外,当前住房市场存在的质量、造价、周期等问题需要系统把控。

### 我国住宅发展现状与思考

中国建设科技集团股份有限公司副总建筑师、中国建筑规划设计研究院有限公司总建筑师陈一峰带来的《住区规划的形态问题探讨》的主题分享,分析了当代住区建设的去设计化带来千城一面的成因,即宏观总体规划的一模式化、中观控规的菜单格式化、微观住宅的产品线化。他结合实践探讨了建筑师如何在前端介入规划的制定,以城市意象为指引,制定精准且多维的住区控规,以形成多样且宜人的城市风貌;并结合作品探讨了多层次高密度、东西向住宅、住宅类型的多样化等与住区形态相关的问题。

清华大学建筑学院建筑系主任程晓青作《住宅使用状况和需求调查启示》的主题报告。她基于对现有住宅使用状况的深度调查,探讨“人口老龄化”“三

孩政策”带来的家庭人口结构和居住需求变化,聚焦“一老一小”的居住行为和难点,反思户型设计问题和优化策略。研究表明,现有住宅在适老化、适儿化方面存在诸多问题和安全隐患,如房间配置和布局不合理、储藏和晾晒空间严重缺失、细部设计粗放、设施设备缺乏针对性考虑等,亟待根据居住需求的转型进行优化整改,以期实现全龄化、全生命周期的安全性、便利性、舒适性。

### 日本养老设施的借鉴思考

日建设计执行董事、国际事业总部中国区总裁、日建设计成都董事长付开楠分享了《日本养老设施的设计动向》的主题报告。他对中日老龄化现状进行对比,数据显示,截至2021年,中国65岁及以上人口占比已达到14.2%,并预计在2030年占比将达到20.2%;而日本从1970年开始步入老龄化社会开始,至2021年底,日本65岁及以上人口占比已达28.8%,位居全球第一。为满足深度老龄化社会需求,日本提出了多种老人居住建筑的解决方案,例如修建养老老住宅,在社区配置养老中心和老龄援助中心等,为老人提供安心健康的生活交流环境和专业优质服务。他从住居建筑中的老龄人口需求角度思考,提出关注老龄化群体的生活方式、出行样态、生活价值观以及生活环境等。

### 面向未来的住居探索

中国建筑标准设计研究院有限公司装配式建筑设计院院长杜志杰以北京万科翡翠书院为例分享了对高品质住宅设计的思考。该项目设计运用低碳化设计理念,通过高难度技术整合、高品质系统集成、一体化设计流程,进行了精细化设计,保证了项目的高完成度。他表示,高品质住宅如同汽车与手机,是具有整体性、品质优良、可持续性的工业化产品,建筑师应该以工业产品的思维,站在系统集成的层面统筹考虑,进行一体化设计,通过产业整合和技术集成,实现高品质住宅产品的系统解决方案。

中国建设科技集团股份有限公司副总建筑师、中国建筑标准设计研究院有限公司总建筑师刘卫东在开放建筑到百年住宅角度进行分享。开放建筑承袭于20世纪现代主义建筑在结构主义上的分支,后逐渐形成完整的理论与技术体系,影响了当代可持续住居建设。刘卫东聚焦我国建设发展现状和住宅建设供给方式,探索提出了一种面向未来的新型住居建设模式与产品。百年住宅延续

了开放建筑核心价值观,是以可持续住居环境建设理念为基础,力求通过建设产业化,全面实现建筑长寿化、品质优良化、绿色低碳化,先后落成了上海绿地南翔威廉公园、北京实创青棠湾公租房等示范项目。

全国工程勘察设计大师,北京市建筑设计研究院有限公司首席总建筑师邵韦平以北京冬奥村创新实践为例进行分享。北京冬奥村是为冬奥会赛事运动员和赛后北京人才而建设的居住社区,在规划设计上沿冬奥奥体南区城市发展文脉,以传统合院格局形成院落居住空间,打造由西向东逐渐升高的天际线、开放的城市界面,并通过色调、形象、公共空间、户型等实现文化传承与活力营造。邵韦平介绍,该项目打破住宅设计定势思维,进行多项技术创新,首次大规模尝试精细化设计的全钢结构住宅,使用高性能层间装配式幕墙,是全过程智慧建造的超低能耗示范建筑,并在后期开发了无障碍智慧服务平台,基于项目编制了无障碍居住区设计标准,体现出具有完整性、科学性、创新性、精确性、人文性特征的住宅设计新趋势。

### 居住类城市更新的发展

在“绿色居住与人居沙龙”研讨沙龙环节,全国工程勘察设计大师、中国建筑科技集团股份有限公司首席专家、中国建筑规划设计研究院有限公司总建筑师李兴钢作为主持人,向各位大师抛出提问:在城市更新行动中,住区更新无疑是最具挑战性、最困难的工作类型。作为存量中占比最大的居住类城市更



面向未来可持续住居建设学术论坛