

上市还是并购,设计院路在何方?

□杨帆 肖源

当前经济下行、基础设施投资放缓、房地产限制等因素的影响下,不确定性比以往更高,工程勘察设计行业的企业冲击IPO也不再是趋之若鹜的事情了。IPO上市难,企业除了感到无能为力之外,只能在现有的规则下寻找其他出路。要么选择并购,要么转道北交所。

去年258家企业IPO撤否,设计院上市能圆上市梦?

从目前工程企业的IPO进程来看,想要成功上市,不是一件容易的事。规划总院、正业股份、中泰设计在IPO的进程中折戟,选择了主动撤回。企业为什么选择主动撤回上市申请,一方面,监管部门希望撤回上市公司的总体质量,因此提高了相关要求;另一方面,撤回申请的企业也面临自身经营的诸多问题,并在监管机构核查或企业自查的过程中发现了相关问题,因此被劝退或主动进行了撤单。

这都离不开当下受经济环境影响, IPO阶段性收紧的大背景。不单单是工程建设行业,根据Wind数据,2023年A股共有258家企业IPO撤否;而上一次峰值出现在2013年,共有276家企业IPO撤否。严峻形势可见一斑。

2023年8月证监会也发文指出,根据近期市场情况,阶段性收紧IPO节奏,促进投融资两端的动态平衡。同期,券商对于辅导的拟上市公司也提高标准,希望有非常强的科创属性,商业模式清晰、技术壁垒很高,有较高的毛利率,有规模有持续盈利能力等诸多标准。因此在当前形势下,设计院在主板、创业板的IPO将会变得极其困难。

2024年预计IPO仍将继续收缩。IPO

将倾向于支持科技创新、先进制造、绿色发展和中小企业相关领域,尤其是在支持中小企业IPO方面。北交所可能成为设计院圆梦的窗口。

截至2023年底,北交所共有239家公司上市,涵盖34个行业。其中,6家工程咨询相关企业在北交所上市,华维设计和中设咨询是其中的两家设计企业。北交所上市公司中,中小企业占比超八成,民营企业占比近九成,国家级专精特新“小巨人”企业占比近五成。

相较于主板,北交所上市条件更多元包容。但在IPO紧缩期,公司需具备坚实基础才有可能成功。据券商从业人员,目前甄别项目时,优先考虑净利润5000万元以上的企业。对中小设计企业而言,此指标成为难以跨越的沟壑。

工程勘察设计行业在IPO过程中是否属于红灯行业,我们不得而知。但一旦走上这条道路,一定是漫长、曲折的。

上市难,并购重组可能成为“退路”

IPO紧缩,设计院的上市之路难度升级了,部分企业可能动摇了,希望通过并购来转换赛道,将并购作为企业成长的另一重要手段,或退出手段。结合我们的市场经验来看,如今的市场环境同质化竞争严重,可能50%的行业产能过剩,80%的行业产能严重过剩。在此情形下,如果公司没有任何并购动作,可能将逐步被淘汰。

利用并购转换赛道或退出市场可以是一种合理的战略选择。以下是设计院在此情境下可能采取的一些措施:

制定清晰的战略目标:设计院需要明确自己的发展战略目标,包括产业转型方向、市场定位以及并购的角色。是寻找能

够提供补充性能力的目标公司,还是选择退出某些业务领域。

进行全面的产业分析:设计院应深入分析当前市场环境和行业竞争格局,了解潜在的并购机会和风险。同时,评估自身的核心竞争力和短板,为并购目标的筛选提供指导。

寻找战略合作伙伴:与潜在的战略合作伙伴建立关系,探讨共同发展的机会。战略合作可能包括联合开发项目、共享资源、共同研发创新等,有助于提升整体竞争力。

灵活运用并购工具:可以考虑不同形式的并购,包括全资收购、部分收购、合资等,以灵活应对各种情况。同时,在考虑退出时,在自身价值高点的时候投奔靠山,不要等到快出事的时候,届时可能酿成悲剧。

1. 转型并购,产业驱动是关键

新一轮国企改革提升行动的重要任务之一是优化国有经济布局和结构,重组整合仍将是重要抓手。为推动央企加快布局发展战略性新兴产业,国资委聚焦新一代移动通信、人工智能、生物技术、新材料等15个重点产业领域方向,深入推进专项行动落地实施。毫无疑问,预计后续围绕15个重点战略性新兴产业的并购重组将更加活跃。

在政策的指引下,部分企业已经开始逐步布局或通过并购来打造自身的业务。做一单是一单的项目驱动型并购是不可持久的,产业驱动才是决胜的关键,要做到:

第一,从产业角度出发帮助企业穿越周期;第二,并购一定要基于产业发展,包括前瞻性技术布局、并购整合后带来的行

业头部效应;第三,实现真正全方位的企业赋能,无论是资本赋能、产业赋能、人才赋能,还是组织赋能,都需要并购基金团队具备相应的素质。一支优秀的并购基金团队应当具备全面的能力,成为全能型选手,以便在机遇来临时迅速把握机会。

2. 并购退出,如何消化前期估值是关键

并购并非对所有企业都是救命稻草,足够优质的企业仍然会选择独立上市,成为各地市场争相追捧的宠儿。对于那些具备独特竞争力但独立发展受限的公司,它们可能成为被并购青睐的标的。通过将自身卖给产业方或财务投资者,这些公司可以实现投资退出,但如何消化前期的估值成为关键问题。

在没有证券化和市值管理的驱动下,基于产业逻辑的并购更为谨慎。产业方在出价时更加审慎,会考虑到企业的战略契合度、长期增长潜力以及整合风险。同时,财务投资者更注重赚取现金流和实现长期成长,因此对估值的合理性要求更为苛刻。

由于这种情况,许多企业可能因缺乏明显的溢价价值或错失合适的并购时机而面临生存危机。由此,重新组织企业内容和战略方向可能是这些公司在竞争激烈的市场环境中重新找到生机的关键。

在经济下行的时候大浪淘沙一般,工程勘察设计淘汰的浪潮已经开始。潮起潮落,行业分化的趋势将愈加明显,市场在向优胜的企业靠拢。无论并购的繁荣与IPO收紧是否存在因果关系,并购仍旧是企业发展中不可或缺的资本市场工具。

出行便利的基本条件。目前我们市政基础设施已不再是经济发展制约的瓶颈,投资更多的市政交通建设,边际效益递减,性价比降低,社会效益也降低。因此,后续一定会存在行业的转换。也可以说时代不同了,我们需要换一种思维方式来思考问题,设计任务萎缩,从业人数下降一定是趋势。那么在这样的环境下,我们需要趁热来思考,我们能创造什么价值,这也是我去年下半年一直在思考的问题。

我也曾想过创立视频直播号,专门来讲各种案例和问题分析,链接更多有需求的业主和设计师,不要让设计方案封闭在局部几个人手中,因在某地,可以通过网络破除行业壁垒,给大家集思广益的平台,就像网络交通专家门诊一样,让业主用很小的成本拿到效益最大功能最优的方案。目前设计项目的经验分享还是不够充分,同样的设计错误还在重复。我的体会是在这个时候,更需要反思,思考自己的特长和能提供的价值。边行边知,边知边行,立即行动起来,知行合一,莫让焦虑困住自己。

很多想法还盘旋在脑海中,也在逐步清晰自己的定位和方向,希望有同样思考和想法的朋友一起沟通。也希望我的愿望能早日实现。

(作者系上海市市政工程设计研究总院(集团)有限公司交通枢纽综合交通方案设计师领域专家)

■我的2023

反思是信心的开始

□孙瑞华

2023年,春天里经过了病毒的洗礼,总算可以自由出行了,生活逐步恢复了正轨。夏天很快到了,静安公园,洋溢着欢声笑语。坐在小湖边上,乘风凉,突然感觉生命原来也可以如此舒适。烦躁不安的情绪终于安定下来,这时候身心才感觉都得到了恢复。

明媚的五一假期刚过,一个老朋友来请求帮助了:“杭州西站地下环路帮忙看看,推进有难度了,方案需要优化一下。”

交通方案是谁都可以说自己懂、还都可以点评的领域。纠偏是最有挑战的事之一,也是真正能体现自己工作价值获得成就感的事情。从五月份至年底,通过一次次解释沟通,开会讨论,协调对接多家设计单位和管理部门。从对规范的误解,认知偏差,举各种案例说明不同设计车速下的设计逻辑和理念的不同,到逐步开始统一认知,让大家充分认识到不同运行状态下,事物本身的规律已经发生改变了,我们行业内对运行状态的认知,又是怎么把基本规律

体现到规范中,为什么不同体系看上去有矛盾,规范是通过什么手段怎么化解这些问题的。在讲故事讲逻辑的过程中,我本身对交通设计领域的理解也得到了提升。

突然想起一位设计大师跟我说过,设计规范看着都是同一套,我们就是要掌握这个尺度,让它恰如其分。这就是要对每处细节都要照顾到位,找到符合方案本身特点的交通组织方案。方案首次将车库坡道嵌入地下环路中,并第一次系统地研究了商务区的出行率,目前国内的出行率研究数据少之又少,规范在实际应用过程中缺乏对运营数据的更新参考,缺乏对不同区域城市之间差别的体现。市政交通发展这么多年了,我们忙于建设,停下思考的时间太少,我们还有很多基础工作没做。这真是让我感到非常惭愧和遗憾。有时候我们需要work hard努力工作,但是可能更需要work smart智慧工作。

国庆期间,虹桥枢纽原来的规划建设者,为我们新出版的书籍《虹桥

十年虹桥综合交通枢纽项目后评估》聚集在一起。大家总结虹桥枢纽从总体规划、专项规划、设计、建设、运行中还存在哪些问题,哪些是优点哪些是不足,我主要承担了集散道路系统的评估总结。

反思是信心的开始,是坚实的信念建立的基础,让我们有充足的勇气再出发。每一次设计体验都是很多不同方案的琢磨、推敲。方案没有最好,只有更好,要勇于在一次次否定中成长起来,要保持开放的心态,耐心听取意见,了解真实的运行需求,让设计更加完善。通过多次的大型枢纽项目的设计和评审,发现设计人员还是对小尺度的微观交通的组织缺乏经验,这再一次加深了我对各种枢纽设计案例,包括过程的总结、归纳、整理的迫切需求。也暗自下决心,争取在接下来的2至3年内,尽快梳理成书出版。希望我的设计总结能帮助到更多同事。

去年,很多同行肯定也是塞意满满,预感寒冬要来。市政交通作为基础设施建设之一,是经济发展的支持条件,满足

企业的每一个脚步都是大时代的烙印,当行业进入了深度调整期,民营设计院又有哪些思考和作为,今年我们沿用“关键词+事件+简评”方式,结合今年调研座谈,对行业内企业案例进行梳理,以期能够为同行提供借鉴、启迪。

关键词一:可持续发展

事件:行业处于经济减速换挡的深度调整期,工程勘察设计企业告别高增长的红利,面对供给侧出清,可持续发展的本质是要“活下去”,活下去是最高纲领,只有不断自我更新、不断自我超越的企业方能跨越周期。

华电集团作为全国交通行业的领军企业,在行业变局下不再单纯地强调规模扩张,围绕“高质转型,基业长青”构建可持续发展的基本框架,以“数字化、平台化、产业化、国际化”实现更好的发展,加快业务和管理两个维度的数字化发展,打造基于华电业务架构的能力中台和生态圈,走向全链条技术集成商,研究海外发展战略,加快构建集团国际业务体系和可持续发展能力。

基建方中是国内优秀的建筑设计企业及住宅设计领域的佼佼者,在房地产行业变局之时,提出坚定不移地“大咨询、大设计、大管理”转型发展。重点夯实四方面任务:一是对标一流,进一步做强、做优、做大专业线、产品线、专项线等业务;二是做强专业线设计总包业务;三是探索构建符合行业未来需要、富有基准方中特色的工程咨询产品和服务模式;四是加强公司各级组织对技术发展进步的领导和参与。

山东省院是省内建筑设计的标杆和国内医疗建筑设计的领军企业,认为建筑设计企业要求生存、谋发展,就必须思考价值创造的方向,要站在行业发展高度全面分析高质量发展需要。公司一方面加速“全域化、全过程、全国化”的业务战略布局,完善产业链,提升抗风险能力;一方面在自身优势的医疗建筑设计领域继续做精做专,夯实医疗领域的竞争力,同时以发展的眼光在健康建筑方面进行超前的探索和研究。

圈内生态的投影仪:年度关键词(上)

—中国民营工程设计企业2022—2023年度发展报告(三)

□中设协民营企业分会

雅克设计是海南省民营企业百强,在困难时期努力做好三件事:一是降本增效,通过升级综合信息管理平台实现业、财、人实时联通优化服务管理;二是强化集成拓展,发挥属地化公司多元化的业务能力,强力推动项目业务和联动集成拓展;三是引导特色打造,鼓励设计团队专业化特色能力的建设,推动业务设计能力不断做精、做深、做细。

羿天设计是国内室内设计领域的领军企业,认为处在艰难时刻,企业越要清醒面对并积极适应,珍惜每一次为客户服务的机会,进行充分的自我价值探索。公司吸纳和融合生态资源,不断完善供应链,整合商流、物流、信息流和资金流,打造开放式的生态级工程技术平台;开展跨部门、跨业务流程的数字化集成管理,形成流程驱动型的数字化系统建设,集成、运维和持续改进的标准规范和治理机制,实现组织效能提升。

调研中,我们遇到不少地市级设计院表示尽管形势严峻,更要保持心态,不躺平、不抱怨,积极应对,才能在大浪淘沙中活下来。

有些企业坚持深耕设计主业,以专业化做强做品牌。方舟国际利用行业变革和洗牌窗口期,实施以专业化为本的高质量发展,通过教育、医疗、住宅、文体和低碳五大设计中心建设全力推进专业化战略落地,通过补齐短板、推进协同设计及数字化,保证作品落地性,完成度加强作竞争力,不断提升自我更新、加强品牌,最终“倒逼”自己以核心竞争力确定自身品牌优势。

有些企业以高质量为目标提高专业技术、服务能力,以差异化、特色化形成比

较优势。南通市建筑设计院以双碳和绿色为目标,锚定装配式进行团队培养和孵化,实现了三维正向设计,在省内装配式领域进入第一方阵。铜仁市规划勘测院以设计院长期扎根本地的信用和口碑的优势,发展特色化服务获得生存机会;公司承接少量EPC项目,但坚持自有施工控制风险,以过去建立对设计全过程调度的全新认识和发展方向,推动设计和全过程咨询能力提升。

有些企业加大市场创新力度,提升经营能力应对传统市场的萎缩。临沂院作为本地龙头企业,努力做深做透区域市场,一是经营往“前端”走,从策划、规划阶段着手,从项目的“来源地”把握住机会;二是经营往“客户”走,通过高质量、持续的客户关系管理工作,与优质客户形成长期合作关系;三是经营往“深处”走,抓住县城建设、乡村振兴机遇的要求,经营下沉;四是经营往“多元”走,通过生态圈建设,补充投融资、运营管理服务等多方资源和多元能力。

有些企业聚焦领域培育产业化能力,走出特色化发展之路。贵州新基石五年前就规划实施战略转型,开拓发展以医院建筑为核心的EPC全过程建设服务事业。公司以聚焦与合作战略,搭建平台、开放边界,整合医疗建筑建设全过程优质资源;以做真正EPC为目标,培养复合型人才团队;以供应链思维,自主搭建供应商信息管理系统,实现和供应商的跨组织协作和对供应链全生命周期的协同管理。因其优秀的能力和实绩,新基石受相关部门委托成为贵州省房屋和基础设施工程总承包标准和管理的起草制定单位,成为省内在该领域引领发展的领军企业。

有些企业以科技引领,以数字化为导向加快转型升级。青岛鹏远是一家优秀的建筑设计企业,正努力寻求从生产导向型企业向产业导向型企业的转型升级,“以数智设计引领,以科技创新支撑,打造全过程、全要素、数智化的智能建造综合服务企业”设定为新的战略目标,打造新型数智化设计体系;集采咨询、设计、监理、施工高端服务资源,打造服务于质量、安全、成本、进度全过程一体化管控的数字化综合服务平台。

点评:尽管困难和压力重重,我们依然看到民营设计企业砥砺前行、韧性生长的身影。企业的发展并没有一条通用性的前路,无论是产业化、平台化,还是专精特新化、品牌化,唯有坚持自身定位,把握自身资源的独特性,放大优势,方能不断适应瞬息万变的外部环境,最终穿越风暴实现企业可持续发展。

关键词二:生态

事件:海尔张瑞敏说“未来的企业只有两种命运——要么生态化,要么被生态”。这句话背后表达了企业单打独斗,仅仅依靠自身的力量越来越难以生存和发展的,未来每个企业都要找准自己的生态位,建立与外界的连接,主动构建资源生态圈,形成新的价值创造模式。

悉地国际提出生态化的战略定位,将整个集团打造成“资源协同、共生共赢、适度规模、持续增长”的多品牌、多平台的生态圈。生态化战略不仅是集团层面,同时贯彻到子公司层面。悉地苏州是悉地国际旗下专业从事市政设计的子公司,在新战略中提出以超级平台加小而美的合伙团队,建设可持续进化的生态美。在这个生态系统中,可容纳各类生命体,可催



上海首批建筑师负责制试点项目怎么推

华建集团华东建筑设计总包的金桥金湾新材料产业园开工

近日,由华建集团华东建筑设计研究院有限公司担任设计总包的金桥金湾新材料产业园(创翼道客)举行开工仪式。该项目是上海市2023年第一批建筑师负责制试点项目之一,华东院作为设计总包,集责任建筑师团队合力,全力协调项目全专业、全专项、全过程总包设计,优化方案审批流程,首次实现取得施工许可证前施工图免审,从中标到开工仅用三个月时间,推动了项目建设的高效率高质量进程。

该项目是全市第一批按照建筑师负责制招标要求进行投标的项目。在投标开始,华东院第七、第八建筑设计事业部联合设计团队按照建筑师负责制招标文件要求,组成责任建筑师团队,于2023年10月顺利中标。项目按照《上海市建筑师负责制扩大试点实施办法(试行)》及《上海市建筑师负责制工作指引(试行)》,开展建筑师负责制的逐步探索与实践。

该项目建筑师团队主要承担工程设计、采购管理和施工管理三个阶段的工作,以及基坑围护、精装修、景观、泛光、标识、BIM、绿建、低碳、人防等专项的设计协调工作。结合上海市颁布的相关政策文件,华东院已经并将从以下几个层面着力推进:

优化审批流程
建筑师负责制试点项目享有诸多扶持政策:如建设单位可在立项前开展设计招投标工作;优化设计方案审查及规划许可相应内容和流程;施工图审查合格证书不再作为建设工程规划许可证、建设工程施工许可核发前置条件;授权由责任建筑师组织开展部分专项评估评审工作;建设单位自主选择开工放样复验等。

金湾新材料产业园项目在进度计划上,充分利用了以上扶持政策。责任建筑师对设计内容的合法性负责,主管部门对建设工程规划许可证等审查,只需做流程审查。经对比前期审批环节比传统流程压缩了2到3个月。通过简化审批流程,大大推进了项目的整体进度。

提升项目管理水平
建筑师团队参与工程设计、采购管理、施工管理工作,对项目进行全过程管控,包括设计的协调、多方信息的筛选、整合与管理,确保各单位之间的顺畅沟通和协作,有利于提升项目管理水平,打造更优质的产品。

提升项目品质
建筑师将对建筑工程全过程进行技术监督,确保建筑工程专业品质。在工程设计阶段,建筑师协调和统筹所有专业设计和咨询工作,落实设计咨询团队的技术协调和质量管控;参加各专项设计顾问向建设单位重要的汇报会议,提出专业意见;审核室内装修、景观、幕墙、智能化、绿色建筑等专项设计内容,与设计相衔接,全方位落实设计意图,保证设计整体品质。

2. 对于采购质量管理,建筑师协助建设单位选择信誉良好、质量安全管控能力较强的施工单位,负责材料工程样本的确定并负责或参与主要设备材料的选型、封样工作,确保材料及设备符合设计要求。

3. 对于施工技术管理,建筑师负责监督施工单位等在项目施工过程中设计品质与技术的实现和管理。建筑师的服务内容包括:负责建设过程中的设计管控、设计变更管理,对设计修改进行技术评估和研判;建筑师负责建设过程中对施工详图、施工深化设计、加工图、样品、样墙的审核,保证符合设计要求;建筑师通过定期巡查施工现场,掌握工程各部分的进展情况,与监理人紧密配合,以确保施工单位的工程质量满足国家规范及设计的技术要求。

4. 提升项目造价控制。金湾新材料产业园地块项目中,建筑师将在设计全过程中参与项目成本控制。将造价控制融入设计环节,主体设计和专项设计中主动推行限额设计,在建设全周期跟进技术服务,动态优化,最大程度保证项目成本可控。

5. 加快项目建设周期。设计、采购、施工高度融合,根据项目情况制定合理的出图计划,确保实施节点,施工过程中严格控制设计变更,减少不必要的返工和二次拆改,合理控制整体进度。

(华建集团)

础。通过生态圈打造实现能力互补,公司已经在建筑节能业务领域形成F+EPC+O的解决能力。

同圆集团为满足客户综合需求,实现生态化发展,对内升级自身的“能力圈”,依托孵化制度和创新创业管理规定,鼓励人才在公司平台上干事创业,公司给予新业务一定资源支持,已经成功孵化了规划、景观、绿建、TOD、城市更新等业务。对外合作扩展自身的生态圈,按照“优势互补、合作共赢”的原则,与上海盈石、浙江菜根等企业进行合作,提升工程全生命周期的服务能力。同时,提升建设平台型总部,通过数字化平台有效协同各专业,对各类业务进行有效的质量管控,实现对业务的有效赋能和资源的有效整合,“能力圈”不断升级,“朋友圈”不断扩展,“生态圈”不断壮大。

奥雅集团作为景观上市公司,强烈的危机意识促使其早就布局产业转型。目前奥雅基本完成了文旅产业的生态链建设,通过投资、并购和创业孵化,有针对性地联合文旅和设计行业的优势资源,在广度与深度上分别进行延展,通过“运营联合体”的方式共同成长,进而形成了奥雅自身的文旅生态圈,完成了作为新文旅时代品牌运营商的闭环,公司也首次荣登“中国文旅企业500强”。同时公司全资的美国子公司开始新的尝试,成立了AIGC实验室,目标在于培养一批超级创作者,共建多元社区,构建一个富有活力和价值的创作者经济和社群生态系统,引领行业变革。

点评:数字化时代,“链接”与“共生”将是未来勘察设计企业重要的生存法则。从关注自有资源到构建生态资源,从占有控制资源到激活整合资源,去突破和解决自身资源的边界和成长要素的短缺,生态共建、生态发展是必然的趋势。对民营设计企业,我们具有灵活体制的优势,更应以开放的心态,积极的姿态、主动的布局去整合资源,建设体制生态、区域生态、业务生态等多种形态的共生共赢的生态圈,打造开放、可成长性的生态治理格局。

(未完待续)