

■我的2023

行业不会消失，而是细分市场的变化

——访上海建筑设计研究院有限公司专业院副总建筑师陈冬平

□本报记者 陈雯



大理总部经济园区效果图鸟瞰

10年青春长跑与建筑师负责制不期而遇

2023年，上海市建筑师负责制相关政策举措连续出台，这可撞到了陈冬平的赛道上。

建筑师负责制并非什么创新产物，如果要溯源可以从很久远说起，但在国内被写进政策并加以试点推广确实是初生。不过这并不意味着建筑师此前所做的工作全然无用，“当上海推行建筑师负责制的时候，我一看这不是我们十年前就在干的事吗？只是现在把它规范化、系统化了。”陈冬平说。

非开发类的项目建设方（比如政府、银行、学校、医院）作为一个产品的用户，是很需要建筑师从选址到规模、功能、造价、前期方案、建设流程等提供全过程的专业建议。“在项目立项之前，建筑师就是陪跑的角色，站在客户的立场为他们出谋划策。这也是作为设计方征服客户的核心竞争力。在建筑设计完成后，建筑师还需要统筹大量的专项设计，把控项目每一个环节的质量和效果。从小样到上墙的样板，到最后的组合样板，都是要建筑师签字确认后才可以施工……从而保证项目的完美落成。这要求建筑师掌握大量设计以外的知识。”

陈冬平大学本科读的是建筑系园林专业，后又到同济大学攻读过MBA工商管理学，加上十几年的建筑设计实践经验，都对后来担任老总、项目经理有着重要的帮助。她在市场、经济、管理

等方面的综合性知识，有助于她更容易抓住客户的需求，很快地得到信任，也就被赋予了更大的权限去统筹或参与决策项目的一些关键环节，这就是她眼里广义的“建筑师负责制”。

“责任建筑师的管理能力决定了一个团队的效率。为什么现在很多项目客户满意度很低？因为项目的需求和产出不匹配，其实这还是一个顶层设计的问题。责任建筑师在这方面的把控不够。建筑师负责制很好地解决了决策主体的归一，可以避免不同意见的消耗对项目的影响。”大约从10年前开始，陈冬平开始系统地做一些在今天或被称为建筑师负责制的项目，并形成了自己的职业态度。

谁说今天的努力，在明天不会有意外的收获呢？

来自“不务正业”的意外收获

2023年初，陈冬平意外地接到一个远在云南的项目。要说意外也不十分意外，因为这是以前浇灌的花，在此时结成了果。

该项目位于云南大理市中心的一块储备用地，找到她的是之前一个烂尾工程的客户，后来一直保持着联系，在有需要的时候为他提供一些专业帮助。去年年初，这个地块准备开发，而这个客户正开发该地块的某集团副总。陈冬平说，对方模模糊糊有个定位轮廓，认为大概要做产业园，但具体往深了没想好，便找到她探探思路，请她出谋划

策。于是她邀请对方到上海考察，看看上海院做过的几处产业园。

看到最后一个项目的时候，对方很心动，觉得这就是他理想中的园区。这家园区企业采用的是从开发到运营全过程参与的模式，并专做产业园区的开发。这正是他们在西部市场缺少的开发类型。

然后他们就研究怎么把这个项目做成。在陈冬平及其他“智囊团”帮助下，客户很快解决了资金融资这一首要问题，并得到了在项目定位、功能、规模、造价等方面的专业建议。通过资源的整合，大家很快组成了四方（资方、建设方、总包方、设计方）合作团体。

陈冬平说，该项目30%以上是定向回购的，也就是有确定的使用方，里面有3万平方米是省人防办的数字中心、指挥中心，还有滇西跨境商贸的资源植入。这里面有政府的资源，也有资方的资源。“数融服务目前市场需求很大，所以产业园开发不能只做开发，关键在于资源的整合利用，不然盖了房子都空置在那儿。”

陈冬平还表示，建筑师在项目前期最大的优势在于捕获项目信息，在可行性研究阶段发挥引领作用，并通过借力促成项目合作。因为设计合同在整个工程中的份额比较小，力量是比较薄弱的，所以要借资本的力量、总包的力量、建设方的资源去促成项目。建设方也需要设计专业力量帮助市场的需求、确定项目定位，比如通过其他项目经验

来告诉客户他的角色定位，可以拉拢哪些资源来成就这个项目。

通过这个项目，结合近期在金融方面的了解学习，陈冬平深切地感受到，建筑师的眼界决定了项目的高度和客户的信任度或者说是需求度。一个项目资金的盘活可以激活更多的项目，一旦能够形成稳定的资源链，对市场开拓是很有利的。在市场萎缩的情况下，前期积累的资源将发挥关键作用，增加项目的成功率。陈冬平为客户提供了更为长远的市场拓展理念，这已经超出了项目本身的价值。

在这个过程中，陈冬平和客户始终是以合作伙伴的身份交流。她分享自己的“交友”经验：“有时候跟客户打交道，不要仰视他们，而是站在他们的视角思考他们的需求，为他们解决一些难题，当能够视他们成为朋友的时候基本上就成功了。”

把客户当朋友一样对待，再把朋友发展成自己拓展客户的桥梁。陈冬平时十分注重“朋友圈”的经营，她戏称自己“不务正业”，是因为她工作之余的大部分时间和朋友喝茶、聊天甚至健身，云南的项目也是谈笑风生中建立的合作基础。她说，朋友关系是在工作内外双重经营的，很多资源往往就是前期经营的自然落地。

她的“朋友圈”很杂，有很多建设行业的上下游的朋友，也有金融圈的、律师圈的、制造业的，还有各种多样的圈子补充进来，不断“裂变”，也在不断地丰富着她的眼界。

说起来十分有缘，记者和陈冬平的初识是在一次上海市建筑学会女设计师分会的沙龙活动上，那次她正加入分会委员会这一新的“朋友圈”。

拥抱“大数据”又向前迈进一步

采访当天，上海院的金融与数据中心专项事业部通过了公司高层决议。筹建历时半年，随着上海院承接的8个国家算力中心的相继落成，事业部也终于要拉开新的帷幕。陈冬平和她的团队在2024年也将正式加入金融与数据中心专项事业部。

事实上，陈冬平一直在关注国家政策和战略规划，并瞄准了“大数据”这一细分分支。国务院《“十四五”数字经济发展规划》提出，要加快构建算力、算法、数据、应用资源协同的全国一体化大数据中心体系；央行和工信部也分别提出了金融数字化转型任务和部署了大数据产业行动。

大数据时代，“东数西算”战略下，又能衍生出哪些建筑需求？对此，上海院很早就开始铺垫布局，近些年承接了很多数据中心及银行企业总部综合园区项目，“十四五”期间，更是顺势抓住国

家新一代人工智能公共算力开放创新平台这一面向“公共算力”的细分领域建设。目前，25家国家级算力中心里已建的11个中，上海院承建了8个，陈冬平参与了其中多个项目。

2024年，陈冬平已经做好新一年的工作计划，一是做好资源储备，整合诸如银行、互联网等企业的数字化转型需求；二是强化专项技术团队的建设。2024年，争取把部门管理运营推向正轨，做深做大算力中心领域。

陈冬平对国家战略研究的习惯，对市场的敏锐感，可追溯到2018年开拓上海院贵阳分公司的锻炼经历。那个时候，她参与贵阳的市场开拓，对她来说一切都要从零开始。搭建团队、拓展客户……并不是所有的努力都能转化成好的结果，很多项目花了很大的力气也会出现夭折，这是个不断试错的过程，也是因为当时试错的多了，思维也慢慢地从感性走向理性，形成了自己的判断逻辑，尽量减少不必要的消耗。

近两年市场极度萎缩，很多同行面

临着降薪甚至是失业。陈冬平表示，要说心里不慌是不可能的，明显感觉机会变少了，但行业不会消失，而是细分市场的变化。比如新能源、互联网、数字化等发展下的基础设施建设，乡村振兴发展下的配套设施建设，人口老龄化趋势下康养、养老建筑的建设。市场的变化太快了，所以每天都要学习，要有紧迫感，站在顶层设计的视角思考布局，并通过以往试错的经验总结，让自己更加从容地面对各种挑战。只要比别人快半步，我们的机会就会更多。

陈冬平的第一个十年走得很坚实，第二个十年则思考得更多，不变的是心中那份热爱与责任。即使在当下行业寒冬，她也不作无意义的抱怨，于理性中寻求发展，走出了一条生机勃勃的道路。总结2023，她感叹这一年过得非常丰富充实，还把工作铺垫到了未来3到5年，但也比过去更从容了……

采访结束后，她匆匆挥别，一边打电话一边小跑奔出公司大楼，奔赴着一场来自“朋友圈”的邀约……

记者手记：2023年，对于建筑行业来说，气候愈加寒冷。有人失望离场，有人收获丰硕。除了平台的天然优势，个人的行为思考能有多少作用？春节前，本报记者走访上海建筑设计研究院有限公司专业院副总建筑师陈冬平，倾听她的2023。截稿前，记者总结得出了“丰富、从容”的采访关键词，但彼此都觉得缺了点鼓舞。陈冬平一边看着采访稿，一边看着手上难以平衡的年底奖金分配表，担心她的“凡尔赛”。她说正在和团队商量一个沟通，了解他们的困难和烦恼，也在摸索这样大环境状态下的振奋点是什么。节后，她修改了一稿发给记者，在接近文末处，记者看到了“行业不会消失，而是细分市场的变化”这句话，当即决定作为采访标题。



大理总部经济园区效果图沿街视角

圈内生态的投影仪：年度关键词（下）

——中国民营工程设计企业2022—2023年年度发展报告（三）

（上接2024年2月5日第六版）

关键词三：人工智能

事件：2023年开局CHATGPT火爆全球，以其强大的能力冲击着人们的想象，一度引发了AI是否会替代设计师的讨论，AIGC也成为行业广泛关注的热门话题。一些设计师开始大胆尝试应用AI工具进行创意和设计赋能，一些企业已经要求提高对AI技术的认识和意识，组织系统培训，让员工了解其潜力和应用领域。在调研时，一些企业明确显示AI会对设计企业产生深刻的影响，引起成本、人才结构、人才培养方向等变化，设计企业必须重视并进行投资。

天华设计在NDIONAI第二季“数字经济引领产业升级高峰论坛”上介绍了自主研发的IFC平台。该IFC平台是天华与行业众多独角兽软件生态及高等院校国家级重点实验室等共同打造的“英雄联盟”，结合了国内设计师熟悉的二维和三维设计软件生态，经过深度开发，提供了一系列令人惊叹的功能。借助该平台，建筑专业可以实现自动化成图，结构专业能够形成完整的“算、模、图、量”闭环，机电专业则能利用AI工具进行智能化设计，目前该平台已经完成了天华全集团企业级部署的项目海量应用。除了IFC平台，天华设计西安公司领衔的全国首个机器人绘制的建筑施工图获得主管部门颁发的审查合格证，这是人工智能第一次真正进入建筑施工图设计领域，通过AI出图，减少

人为错误，提升设计效率，同时帮助地产开发企业节约资金成本。

华蓝集团创新产业研究院数字化研究中心AI引擎实验室基于GLM通用语言模型、AIGC进行训练，初步形成了“能对话、懂设计、善解人意”的数字人——“AI精灵”。将“AI精灵”通用语言模型嵌入到AIROAD快速方案设计中，实现“智慧绘图”功能，指导和帮助设计新手快速掌握绘图技能，预计辅助设计人员提高工作效率50%；实现“准智能审图”功能，以解决目前校审工作量、校审内容不全面等问题，有效提升设计成果质量，降低设计风险，预计能提高审图效率100%。公司将持续自主投入开展“AIGC+”规划建筑设计的应用研究，在“AIGC+方案设计”“AIGC+图形设计”“AIGC+市场营销”“AIGC+知识管理”等领域进行深入研究，致力打造一系列华蓝特色的“AI+”数字化产品体系。

华阳国际人工智能已实现了一部分

特定场景的智能化设计和自动成图，如楼梯、车位、地下空间、装配式，以及结构和机电等专业的应用，也正在积极研发AI识图、AI审查、专家系统等应用，目前与万翼科技签订AI审图相关合作，实现了公司CAPOLIBIM平台与万翼的AI审图平台的数据互通。华阳国际一直BIM正向设计的先行者和推动者，BIM总建模面积超2000万平方米，BIM正向研究中建集成的项目经验和数据，而以高质量数据为基础，将积极探索AI在设计全流程、造价咨询等环节的深度应用，扩大智能设计的应用场景，加快AI设计场景与设计全流程的融合，以实现效率的提升。

山水比德与北京林业大学园林学院赵晶教授工作室达成合作进行AI研发，探究在没有人类干预的情况下，风景园林是否可以实现自动设计，合作研发的AI人工智能辅助设计工具将包含三大功能，基于线稿的快速渲染、基于布局的设计方案自动生成及基于场地条件的布局方案自动设计。基于深度学习的园林平面图快速生成及渲染，以人工智能辅助设计，模拟人类思维和创意，自动创建高质量的景观设计效果，将景观设计师释放出来去做更具有创造力和艺术性的工作。同时，还可以根据不同客户需求调整设计方案，更快地满足客户的需求，从而提高客户满意度，提升设计工作效率。

点评：在设计行业，AI的应用处于相对初级阶段，但是大势所趋，“AI驱动”可以改变行业的生产模式和企业的

发展模式。因此，设计企业应关注行业趋势和最新的AI技术进展，保持持续学习和适应新技术的能力，积极与科技公司、研究机构等合作，研究和探索AI在设计领域的应用场景。

关键词四：全过程咨询

事件：2023年8月1日，由中国勘察设计协会主办，中国中建设计研究院有限公司承办的中国勘察设计协会全过程工程咨询分会成立大会暨第一届理事会第一次会议、第一届创新发展论坛在京召开。大会选举了第一届理事会理事，发布了中设协团体标准《全过程工程咨询服务规程》，并邀请行业专家共同探讨全过程咨询业务发展前景。截至去年底，全国全过程咨询试点企业近1200家，全国累计开展相关项目9000多个，越来越多的勘察设计企业正积极推进全过程咨询业务，希望以此为抓手深化资源整合，凸显设计价值。

华蓝集团以融资策划咨询为切入，以设计为核心，打造“融资策划+设计”的全过程咨询服务模式。通过投融资策划和项目包装两大抓手，协助客户破解开发项目的实施难题，在申请补助资金、政府专项债、政策性开发性银行贷款、商业银行贷款等方面为业主提供专业的咨询服务。着眼项目全生命周期，通过投融资咨询及项目策划，解决项目资金痛点及实施难点，推进项目落地及实施，实现从“解决资金来源”到“设计理念目标及产品精准落地”的全方位

服务。通过这种服务模式，华蓝成功获得一批全过程工程咨询项目。截至目前，公司涉及保障性租赁住房、城市更新、新型城镇化、乡村振兴、EOD开发等方面投融资咨询及项目策划领域，为地方政府成功包装策划10个EOD项目进入自治区EOD项目库，其中3个项目入选国家生态环保金融支持项目储备库，同时为近20个项目获得融资额度近100亿元，成为自治区参与投融资策划项目最多、融资成功率最高的设计咨询单位。

中衡设计是首批入选住建部选定的全国40家全过程工程咨询试点企业之一，通过业务布局、人才培养、工程积淀走出全过程工程咨询发展之路。公司通过资本并购整合优质资源，成为涵盖前期咨询、招标采购、造价咨询、全过程投资控制、政府投资项目代建、工程设计、工程监理与管理、工程总承包等全过程工程设计的综合设计企业，多业务发展奠定了全过程咨询的基础；公司早年在参与诸多欧美工程项目合作的过程中，对设计与建设的要求均是按照国际通行标准与方式，因此较早就在内部开始推行建筑师负责制，有意识地培养复合型全才，也进而逐步确定了以设计牵头的的全过程工程咨询业务模式；目前公司承接多种类型以设计牵头的的全过程工程咨询项目囊括了博物馆、办公、酒店、产业园、住宅、工业厂房等多种类型，通过工程积淀和项目经验积累，不断完善全过程工程咨询业务开展的模式、组织、程序和方法，以业务标准化、制度流程化、流程表单化构建全咨

服务质量的体系。相比民营企业还在尝试探索的阶段，行业内国有设计企业推动力度更大一些，这里我们也分享一些优秀国有同行的案例和经验。湖南设计院制定并完善了全过程工程咨询服务模式与产品生命周期管理模式有机结合，形成“全咨+PLM”的全新项目管理和建设模式，围绕这一模式，提出1+3+5的服务理念，即一个PLM全生命周期项目管理平台；实现高效、便捷、创新的三个目标，全区域、全过程、全阶段、全专业、全参与的五个方面服务和管理的。点评：尽管政策、市场接受仍需时日，但推行多元服务模式、立足于全生命周期价值服务是设计企业未来发展的必由之路。目前不少民营设计企业对全咨展开了探索，以工程项目实践积累项目管理经验。要真正做好全咨，民营设计企业要坚持提供高品质设计的初心，巩固设计优势，坚定发展全过程工程咨询的信心；优化业务模式，积极向产业链前后延伸，探索设计主导的全咨服务模式；加强复合型人才培养，夯实全过程工程咨询发展基础；加强管理水平，加快数字化转型，提高全过程工程咨询服务能力和水平。