两会上的建筑声音

(上接第5版)

▲全国政协委员、中国美术学院建筑艺术学院院长、博士生导师王澍

城市更新要加强顶层设计

当前，我国城市发展已进入城市更新的重要时期，城市建设已由大规模增量建设转为存量提质改造和增量结构调整并重。然而，在推进过程中也面临着一些难题难点。

王澍经过调研认为，目前城市更新相关政策文件还不完善、相关技术支撑还不充分、相关部门协同联动不足，以及各地城乡规划部门及设计单位长期习惯大拆大建下的大地块规划与设计模式，对地域文化特征保护、多样性历史记忆保护、真实的生活形态保护以及相关的城市修补、生态修复和文脉延续模式不适应。对此，他建议：

一是加强顶层设计。由于地方经济发展的强烈需求与对城市更新在城市下一步发展中的文化定位普遍认识不足，现有城市规划相关法规与城市更新的具体操作存在明显矛盾，各地规划设计部门经常面对上级部门基于经济发展压力的干预，面对城市居民的各种诉求又导致具体推进相当困难，打着保护的名义、棚户区与危房改造的名义、文旅开发的名义进行的破坏性开发到处可见。建议国家层面尽快出台实施城市更新行动的指导意见，从国家战略高度加强城市更新顶层设计，让各地城市强烈感受到这是一项具有划时代意义的重大国策。

二是城市建设已由大规模增量建设转为存量提质改造和增量结构调整并重。必须让各地城市认识到，城市与乡镇更新不是各地城市与乡镇因为建设土地受限不得不采取的发展策略，具体政策制定首先要体现能保尽保的原则。

三是有针对性地完善相关配套政策。结合城市与乡镇更新试点经验和基层反映的突出问题，例如开发强度是否能够突破，能够突破到什么程度？在城市与乡镇资金负担严重的情况下，如何平衡保护与发展的冲突？如果城乡肌理保护是不可以突破的底线，如何解决历史老城区与乡镇街道细密，地块细碎导致的建设不方便？老城区与老乡镇建筑密度高，也因此形成特有氛围与人气，如何解决原有城市规划规范、建筑规范、消防规范与这种状况的冲突？如何界定什么需要保护？城乡更新的保护范围从文化记忆和生活形态保护的角度出发一定会突破以往历史建筑的保护范围，这个范围具体如何界定？这些政策性的问题不明确，各地的具体工作就无所适从。

四是需大力推动城市更新模式下的规划与建筑设计创新。上述通知曾明确提出城市更新底线要求，坚持“留改拆”并举。但是，如果下一步我国城乡规划建设全面转向以城乡更新为主，意味着现有设计院的短期、快速、大团队、统一规划、一次性设计、过度商业化、套路化的工作模式全面失效。所以，关于城乡可持续发展的全新规划设计要求，需要住房城乡建设部支持推动关于城乡更新规划、相关建筑设计与施工建设规范的可持续建筑探索。

▲全国人大代表，中国科学院大学讲席教授，北京市建筑设计研究院总建筑师、总规划师，首钢集团总建筑师吴晨

提升城市更新项目灵活性

当前，各城市都在探索以产业更新带动城市发展转型的战略思路，以低效用地和低效楼宇为城市产业升级改造腾挪空间，重构城市价值、提振城市效能、激发城市经济活力。

吴晨在调研中发现产业类城市更新项目存在一些困境：一是投资回报预期不明，市场主体参与城市更新动力不足。以老旧厂房和低效楼宇为代表的产业类城市更新项目通常面临较大前期投入，短期内主要依靠租金获取资金回流。二是产业类更新项目存在政策堵点。产业空间更新在实施中不可避免涉及结构调整、用途变更、加层改造等问题。更新改造产生的建筑规模增量通常难以获得审批，对产业选择造成制约。对此，他建议：

一是要提升更新项目的灵活性，实现功能混合、用途兼容。更新项目在满足产业功能需求的前提下，适度增加保障性租赁住房或人才公寓的供给政策，配置特色文化、休闲和生活设施，提高人才吸引力。老旧厂区和产业园区更新项目实施中合理增加产业及配套建筑容量，在建筑规模指标安排时予以适度倾斜。

二是要探索城市更新市场化运作模式。支持多元化经营发展模式实现城市更新项目资金循环。对国企主导的大型城市更新项目赋予一定的建设发展自主权，可通过设置联席会的方式，由政府下放部分职能行使权，提升项目主体行政管理层级，赋予其更大的资源配置权力。

三是要将产业导向和开放政策向城市更新地区倾斜。城市更新项目多位于中心城区，建议从政府层面加强产业战略引导，推动高附加值新兴业态向城市更新地区集聚，为地区发展带来持续动能。在公共技术服务平台打造、成果转化、企业引入、项目建设、人才引进等方面加大政策和资金支持力度。

(本报综合)

■我的2023

世界上永恒不变的就是变化

□魏 然

“世界上永恒不变的就是变化”。这句话简明且精确地概括了我们设计行业的2023。

2023年对于我个人和整个设计行业而言，是挑战与机遇并存的一年。在这一年里，我们经历了行业的“冬天”，工作量不再是那么饱和，以往项目多到来不及“消化”的年景一去不返，取而代之的是“僧多粥少”的市场环境和各种“内卷”的工作状态。曾几何时，“坚持”“挺住”“不忘初心”“一切都会好起来的”，成为设计师互相勉励和安慰的关键词。每一个设计师都是一个理想主义者，这份内心的理想主义一直是我前进的动力。在面对设计行业的种种挑战和不确定性时，这种信念让我始终保持着积极的态度，坚信无论经济环境如何变化，只要坚持创新和追求卓越，总能找到新的机遇。严冬终会过去，而春天也必将到来。

2023年，整个行业都在经历技术创新，特别是人工智能和虚拟现实技术如何为我们的工作带来前所未有的可能性。这些技术不仅提供了新的设计工具，也让我们能够以全新的方式探索空间设计的概念，从而为客户创造更加独特的体验。新技术的迭代势必会对行业的发展和从业者产生影响，但任何一项新技术、新工具的出现，都是推动行业向前发展和进步的标志。

关于AI时代，设计师与人工智能的关系网络上有各种不同的说法。作为一名设计师，我对人工智能替代设计师的说法持开放而审慎的态度。人工智能技术的发展无疑为设计行业带来了前所未有的机遇，它能够提高效率、优化工作流程，甚至激发新的创意思维，极大地提升了设计师的工作效率和设计的准确性。然而，设计本质上是一种创造性劳动，它不仅仅依赖于技术和工具，更重要的是设计师个人的创意、观念以及对人文、社会和环境的深刻理解。这些是纯粹依靠人工智能很难替代的。设计师在设计过程中融入的情感、故事和文化元素，是人工智能难以完全把握的。因此，我认为人工智能更多的是作为一种工具和辅助，而不是完全替代设计师的角色。同时，人工智能的广泛应用也对设计师提出了新的要求，我们需要不断学习和掌握新的技术，将其融入设计过程中，利用这些工具来扩展我们的创造力。此外，还需要更加注重提升自己的创意思维、审美判断和项目管理等核心能力，这些都是人工智能难以替代的。在未来的设计工作中，人工智能应该是设计师的助手和朋友。

面对市场的竞争和客户需求的多样化，我认识到持续学习和创新的重要性。在过去的一年中，我努力拓宽设计视野，不仅关注美学和实用性的结合，也更加注重可持续性和环保。这种转变不仅是对环境负责，也是对未来趋势的一种预见。面对全球气候变化和资源日益紧张的背景，可持续设计成为我在过去一年中极力倡导和实践的理念。我开始更加关注使用环保材料和节能技术，努力在美观与环境保护之间找到平衡。通过设计，我希望能够减少对环境的负担，为后代留下更加宜居的世界。这不仅是对客户的承诺，也是对地球未来的负责，更是每一名设计师需要承担的社会责任。

2023，是充满成长和反思的一年。它教会了我作为一名设计师，不仅要追求美学和创新，还要关注技术的进步、环境的可持续性以及社会的责任。我相信，设计行业的严冬终将过去，温暖的春天已经向我们慢慢走来……

(作者系金螳螂上海设计院设计总监)

活下去是最高纲领，发展是硬道理

——中国民营工程设计企业2022—2023年年度发展报告(四)

基于启示同行、助推企业品牌之出发点，中设协民营企业分会于2015年起推出民营设计企业综合实力十强和专业十强榜单，以期观察到市场风向的变化和企业的发展进步，以及企业主动适应市场结构调整和行业发展趋势的身影。

2023年十大榜单

华设设计集团股份有限公司
上海天华建筑设计有限公司
上海悉地工程设计顾问股份有限公司
基准方中建筑设计股份有限公司
深圳市华阳国际工程设计股份有限公司
中衡设计集团股份有限公司
启迪设计集团股份有限公司
华汇工程设计集团股份有限公司
同圆设计集团股份有限公司
汉嘉设计集团股份有限公司

备注：年度十大榜单以企业上年度数据为依据

榜单分析

十大企业中，华设、华阳、中衡、启迪和汉嘉是上市公司，分别在交通、装配式建筑、产业园、绿色和工程总包领域实力雄厚；天华和基准方中是住宅领域的佼佼者；悉地是公建领域的领先企业；华汇和同圆具有较强的综合业务能力。整体而言，十大各具特色，代表了民营设计发展的标杆。那么今年十大企业整体相比有哪些变化?

一方面是意料中的调整。除华设外，上榜其他九家企业收入相比上一年出现了一定幅度的调整。华设以综合交通设计为主业，这两年主营业务收入基本持平，经营情况比较稳健，但在行业变局下华设也表示不再单纯地强调规模扩张，更注重高质量、可持续发展。其他九家企业因主业以建筑设计为主，在行业深度调整期出现波动也是意料之中。这九家企业主营业务收入和技术服务收入中枢下移，平均下降19.6%和20.0%，技术服务收入下滑程度略超过主营业务收入，此外九家企业的收入差距也有所收敛。

另一方面相对稳健。以连续两年参加排名但未入今年十大榜单的同类建筑、市政行业企业为参照，数据显示这些企业主营业务收入和技术服务收入平均下降22.3%和22.8%，整体上下降幅度超过十大同行业企业。因此，在头部企业已达到规模体量情况下，整体相比其他同类企业群体更稳健一些。

还有一些现象，在未进入十大榜单的建筑、市政企业中，有近2%企业实现正增长，其中一家西北区域的企业增长达到20%，在行业比较困难的情况下，取得这样的成绩实属不易。此外，电力和邮电通信行业企业增长迅速，作为新基建的受益者，面对的形势确实好于建筑和市政行业企业。

整体上看，头部民营企业排名整体保持延续，但在行业深度调整期，具备规模的企业也面对不小的发展压力，未来如何增加机会、降本增效、激发潜能继续做大做强也考验着企业的发展智慧。

报告也发布了酒店建筑、商业综合体、医养建筑、住宅建筑、文化建筑、教育建筑、体育建筑、城市更新、产业园、办公建筑、规划及城市设计、道路和桥梁、风景园林、环境工程、给水和排水、建筑工业化、机电深化、室内装饰、工程勘察、全过程咨询、工程总承包等专业十强榜单，有以下特征：

1. **大而强**：综合实力十大不仅在整体规模上领先，在专项上依然体现了很强的实力。华设获得9个专项奖，在道路和桥梁设计、环境工程设计、机电深化设计、工程勘察、工程总承包、全过程咨询五个领域拿下专项第一；悉地国际、天华设计分别在17个、13个专项中进入专项前十，并且分别拿到9个、7个专项的前三；所有十大企业至少拿下6个专项前十，基本至少在一个专项中进入前三，15个专项的第一名来自综合十大。

2. **头部效应**：我们将各个专项十大的1-3名收入总额和8-10名收入总额进行了比较，其中建筑工业化、环境工程、给排水、道路和桥梁设计、机电深化、工程勘察6个专项的1-3名收入之和8-10名收入之和差距在10倍之上；酒店建筑、住宅建筑、体育建筑、风景园林，室内装饰5个专项的差距介于5-10倍之间；商业综合体、医养建筑、文化建筑、城市更新、产业园、规划及城市设计、工程总包7个专项的差距介于3到5倍之间。整体看，即使在排入专项十大企业中，专项收入也有一定差距。

3. **蝉联**：本次排名中酒店建筑、住宅建筑、体育建筑、规划及城市设计、风景园林、给水排水、建筑工业化、室内设计8个专项依然由同一家单位获得，整体上相比去年十家单位蝉联第一的情况略有所减少。

4. **专精**：山东省院、山水比德、羿天设计在医养建筑、风景园林、室内装饰名列第一，其中羿天设计已经连续四年在室内装饰专项上保持第一，是全球室内设计巨头排行榜34强；山东省院今年在医养建筑设计领域拔得头筹，与在该领域的长期深耕密切相关，曾连续多年获得“中国医院建设十佳医院设计供应商”“中国医院建设品牌服务企业”等荣誉称号；江苏省院、华蓝集团、江苏筑森、江苏龙腾、杭州城建、济南市政分别有超过4个专项进入到专项前十，体现了其在专业设计领域的能力。

综上，一部分企业在其擅长的专业领域内攻城略地、持续领跑，一部分民营企业通过重建市场边界，深耕多个专业领域，实现价值创新，塑造自我品牌。

发展建议

坚持发展。面对行业新一轮发展格局，危机和机遇并存，民营设计企业要保持清醒，坚定信心，降本增效，以内部改革形成合力激发潜能；要坚持发展正道，紧扣高质量发展主题，高质量是持之以恒的发展目标，想尽各种办法提供高价值、高质量的产品；要坚持价值创造，回归价值本源去思考和探索设计在价值链中的定位和价值创造方式，进行能力升级。无论是提升专业化水平，打造专业团队、产品和品牌，还是向产业链延伸，依托设计龙头地位创新业务模式，还是加强加快推进数字化，坚持转型升级的高质量之路才能遇见未来。

提速数字化。数字化是重塑勘察设计行业的发展新动能也是勘察设计行业转变增长方式、改变经营方式的必然选择。勘察设计企业要明晰数字化价值释放的不同阶段层次，从弱数字化、到中数字到强数字化不断升级。首先是数字化赋能阶段（存量），通过业务、生产以及管理的数字化优化来赋能生产和管理，这个阶段要打通各类信息系统与模块，获取效率提高、成本降低、质量提高等方面价值效益，在经营中体现出更好的设计服务质量、更快的服务响应速度、更高的客户满意度，实现生产运营的优化。其次是数字化使能阶段（增量），利用新一代数字技术和设计技术融合创新，在工程设计咨询的传统存量市场中升级原有业务的商业价值，同时利用数字技术，形成新的产品服务，重构新的商业模式和服务场景，推动新价值的创造。最后是数字化生能阶段（新生）阶段，数字化升能不再单纯聚焦企业自身生产运营效率的优化和商业价值的增量提升，而是利用数字化技术对工程建设价值链、产业链进行全面化、整体化的变革和重塑最终达到生态链接、协同共生的状态。因此，数字化是一个长期的建设过程，并不是搭建信息平台就一劳永逸，面对不同阶段创造的数字化价值，勘察设计企业要提前布局谋划，进一步明确升级数字化转型的路径和任务，促进组织的数字化转型。

走向生态。进入数字时代内外环境更迭迅速，客户需求多元多样，建设新场景涌现，商业创新层出不穷，行业价值创造逻辑从设计单环节向一体化、集成化数字化、全生命周期服务转变，但要实现综合化、集成化又很大程度上受制于企业的资源能力，大部分民营设计企业专业、区域局限，人才储备不足，管理能力有限，在价值链的各环节都形成可持续的竞争优势非能力所及，也非时代所需。因此，设计企业要刷新自身的认知，从关注自有资源到构建生态体系，从占有控制资源到激活整合资源，通过链接、合作、共生去突破和解决自身资源的边界和能力要素的短缺，通过不断衍生关联，配置资源去满足新需求、新场景、新价值创造。构建生态并非大企业专有，“大而平台”和“小而专精”并非有你没我的单一选择，每个勘察设计企业既是自身生态资源体系的整合方，同时也是更大产业生态的参与者，基于战略定位、商业模式及自身优势去占据生态位，通过自身的长板、价值优势协同赋能生态伙伴。对当下处于艰苦时期的民营设计企业，现在更应以开放的心态、积极的姿态参与生态共建，选择合适的平台放大已有资源优势，通过平台共享的资源补齐资源短板，同时也要主动布局建设自有的生态系统，通过资源共享赋能体系、面向客户价值创造体系和互利的价值分配体系形成与生态伙伴共同洞察市场、价值共创的整体能力。(中设协民营企业分会)

■『好房子』设计大赛一等奖展示

让年轻人诗意地安居乐业

——『大庇天下001号』实验工程

“立体胡同”构想

编者按：在2023年的全国“好房子”设计大赛中，共设置了北京、南京两个赛题，北京赛题位于昌平区沙河镇生命科学园三期某住宅地块，南京赛题位于雨花台区板桥新城(南京市九大新城之一)中部组团。大赛真题实做，诞生了15个一等奖作品。本专栏将逐一呈现这些作品背后的设计理念，以供广大读者品鉴。

国家的未来需要年轻创新人才的支撑，国家需要推出“大庇天下”计划，庇护年轻创新人才及他们的家庭，为他们提供能够自身负担的高质量宜居环境，让他们能够诗意地安居乐业，创造最高的生命价值，这是我国再一次重要的“房改”政策。

天津华汇工程建筑设计有限公司的设计团队认为，在生命科学园这样的地方，尤其需要年轻的创新人才，设计出年轻人住得起、住得好的房子，让他们在这里安心工作，社会的投入才能发挥最大的价值。

在总体规划上，设计团队将用地分成7个小地块，用1条商业街串起6个合院和一栋公寓，每个合院作为一个独立的安保单元，7个地块共同形成一个氛围欢乐、设施共享、生活方便、节能环保的开放街区。

用地的东西两侧为机动车道，地面停车场、地下车库的出入口和快递物流站、垃圾分类转运站都布置在这里，各个合院主要的人行出入口开向中间的商街，商街上的店铺独立于住宅建设，可以容纳餐饮、生鲜店、便利店、银行网点、花店等各种日常生活配套设施。

建筑单体需要严格执行退线和达线率要求，合院外围采用统一的灰白色调，体型也比较规整，在院内用体量和材料、色彩的变化，营造放松的氛围，体现“院院有特色，整体也和谐，外围老北京，院内小温馨”。

“俄勒冈实验”是俄勒冈大学的总体规划，建筑学家克里斯托弗·亚历山大让大量使用者参与到设计工作中来。他认为人们应该自行设计他们的房屋。为了真正设计出符合年轻人需要的“好房子”，在做出创新性的设计之前，需要先有创新性的设计方法和组织模式。为此，设计团队借鉴“俄勒冈实验”的做法，希望参加这个设计的既有“设计师”也有“使用者”。设计团队组织了40名设计师参与这次设计，其中大多数为年轻人，年轻人更懂年轻人的需求，让年轻人替年轻人发声。

设计团队分成多个小组，每个小组负责一个独立的小合院，组里的年轻建筑师都在设计中表达出他们对于“好房子”的诉求：

有人希望可以和父母住得近，就设计了适合老年人居住、可以临时兼容三代人的同堂住宅。年轻人可以选择和父母一起住，也可以下班后或周末带着孩子陪陪爸妈。

有人认为好房子应该是熟人社区，需要有一些见面打个招呼、拉拉家常的地方。于是就在电梯厅前面设计了可以聊天、做做户外活动、楼上楼下打招呼的立体庭院。

有人想要方便地得到新鲜的水果和蔬菜，于是设计了很多可以种菜的地方。在楼下的菜园里种，在屋顶上的绿地上种。但是空间有限，产量太少，就在屋顶上设计了无土栽培的“植物工厂”，采用真空玻璃屋面和墙面，最大程度采用自然光，同时在特定种植要求下利用一些人工补光、室内温湿度、二氧化碳、水肥等自动控制，实现在高温及寒冬都能满足植物生长的需求。收获的蔬菜就在楼下菜园的摊位边向社区供应，生态固碳、有机供给、儿童教育一举多得。

有人觉得好房子应该像胡同里的小院，可以亲近自然，而不是被高楼大厦遮挡住天空。于是在楼上设计了一条“立体胡同”，临近胡同的联排住宅都有小院子可以看星星，没有小院子的房子怎么办?那就设计个斜向天空的窗户，可以趴在窗台上看星星。

有人想要种花、种草、养宠物，需要一些室外空间。设计师就结合房型变化，把建筑体量设计成层层后退的样子，做到家家都有露台。首层、二层平台、露台、屋顶可以形成连续的室外公共空间。

有人送女朋友回家的时候，希望楼下有片小树林，分开前可以散散步；面对高楼，女朋友说不明白哪个是她的窗户，如果把立面设计成一块一块的，就容易辨别指认出来。“第二块左下角，就是她的家!”小伙子等到女友房间的灯亮了，才肯离开。

有一些年轻人有点懒，楼下有小树林也不想去，自己在阳台上种花种草，又太麻烦了，可又想在生活中接近绿色。于是，最好每一层都要有个小花园，请物业打理，成为一层十几户的公共客厅。

当然，设计师模拟提出的需求，还不是这些房子建成后真正使用者的需求。为了让每一个最终使用者都能设计自己的房子，设计团队提出一种新的模式，就是在交房之前不提供隔墙和精装修，但提供装修服务，住户可以像“俄勒冈实验”一样，和专业设计师一起完成自己家里的设计，再由装修公司施工后交付。

建设老百姓负担得起且品质优越的住房，不仅需要出色的设计，还需要科学合理的政策支持、创新性的开发模式以及先进的建造技术。对于新市民、年轻人和农民工而言，置身于大城市往往意味着要支付高昂的生活成本。在这个背景下，哪里重视并珍惜人才，解决人才的后顾之忧，哪里就能更好地留住这些人才，也就在哪里塑造出更为繁荣和可持续的未来。 (华汇设计)