

# 迈向“十五五”：新挑战新范式（上）

## ——工程勘察设计行业转型发展的思考

□天强副总经理 李涛

“十四五”即将步入收官之年，很多企业已经开始启动“十五五”的前置谋划工作。回顾天强公司直接服务的120余家企业“十四五”战略规划编制研究工作，很多企业已经将“百年未有之大变局”的全新时空背景纳入战略考虑，但近年来外部市场的急剧变化极大冲击了基本发展格局。“十四五”初期，天强公司也曾提出“生长型战略”体系，呼吁行业企业更加关注“可持续导向的生长思维”，以创新谋划和持续创新驱动自我转型和升级迭代；而当下很多企业面临生存挑战，对未来发展没有预期，看不清趋势、寻不到路径、找不到破局的困境日益凸显。

面对巨大的不确定性，行业企业必须统筹“生”与“进”的关系，用有为努力和主动创新突破生存困境，为“实现有效管理下的可持续发展”主动求变进取，而战略作为应对不确定性的工具，其重要作用更加突出。一般企业追求安全感，优秀企业拥抱不确定性，而卓越企业主动创造变化，在不确定性中创造更大的可能。从行业企业的发展实践来看，当前很多头部领先企业无一不是高度重视战略，在变化中主动推动战略结构性布局，穿越周期和波动，构筑了更具韧性的发展基础。

从近期天强公司与行业企业的接触了解来看，行业企业对“十五五”战略发展普遍关注的战略命题包括发展策略（收缩还是进取）、业务转型（既有业务有没有机会、向哪里转型、战略新兴产业未来产业、新质生产力……）、科技创新与产品化转化、市场突围（国内市场、海外市场）、组织效能变革、新时期的数字化转型路径、发展模式等方面。

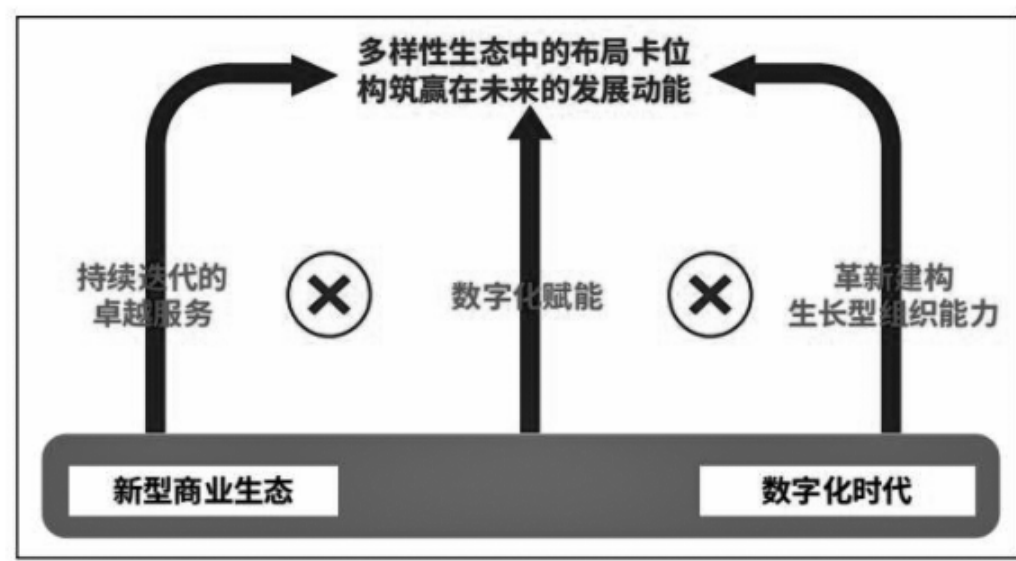
毫无疑问，“十五五”时期行业企业将面临更大的不确定性，但可取之路又绝不是被动等待市场“转暖”，行业企业又该如何认识变化，在趋势中寻找确定，并以新的战略思考和战略行动应对挑战呢？

### 拐点已至，转型要求超越过往

2020年至今，受多种不确定性因素影响，时代洪流汹涌澎湃，行业企业正在经历着一轮前所未有的、普遍震荡冲击和不景气周期，甚至没有人能准确研判到底还需要多长时间才能回归到“正常态”，但可以确定的一点是即使能够回归，这个常态也终将不是过去的样子。经历了一系列新变化，BANI（一个脆弱易变的、焦虑的、非线性的、不可理解的）为理解和应对当前环境提供了新的视角。

从宏观环境来看，2021年是经济社会的某个高光时刻，但也正在成为时代的拐点；中国GDP占美国GDP的比重在2021年达到最高值的77%，2022年降到70%、2023年降到了65%；城镇化进程进入减速发展期，1996年至2020年城镇化率年均提高1.4个百分点，进入“十四五”以来城镇化率增速放缓至年均提高0.76个百分点；房价在2021年三季度见顶，随后一路向下；伴随房地产行业的调整，土地收入也在2021年达到峰值，2021年迎来人口总量的巅峰，到了2022年就是负增长状态，且趋势依旧是一路向下。工程勘察设计行业作为需求拉动型行业，外部发展环境的急剧变化对其可持续发展带来最为直接的冲击和影响。

从市场需求来看，经历了世界史上



生长型战略模型

规模最大、速度最快的城镇化进程，我国的城市发展、基础设施和产业发展均跨越了“从无到有”进入“从有到好”的全新发展阶段，而发展模式的转型更是这其中最深层次的调整。过往高速增长、高周转、高负债的经济发展模式，以增量土地换取开发资金的城市发展模式，基建野蛮生长的时代正在成为过去时。党的十九届五中全会首次提出“实施城市更新行动”，城市更新成为新时期我国的城市发展战略；存量市场特征日益突出，维护翻新与智能化改造并存；城乡融合发展的迫切性进一步增强，城乡要素双向流动格局亟待完善，“要素富集”与“弱者沉淀”的挑战亟待破局；地方政府从土地财政向产业财政转型，发展耐心资本；2024年4月中央财经委

员会第十一次会议提出“提高基础设施全生命周期综合效益”，2024年7月财政部、住房城乡建设部等六部门联合印发《市政基础设施资产管理实施办法（试行）》，“严禁为没有收益或收益不足的市政基础设施资产违法违规举债，不得增加隐性债务”；当传统工业化告一段落之后，新一轮信息技术革命和新一轮能源技术革命交相辉映，新型工业化的主要任务转变为“以‘高端化、智能化、绿色化’为方向的产业结构转型升级；相关企业深入推进高质量发展导向，提升风险防范能力……”等诸多变化都进一步加剧了市场需求问题的系统性与企业解决方案的单一性、市场需求多样性与企业产品服务同质化之间的矛盾，行业企业的产品与服务创新面临更加严峻的挑战。

从竞争格局来看，当前，受市场环境的冲击和影响，各细分行业都面临着较低发展景气的挑战，市场竞争日益白热化，而“低价”“恶性竞争”等内卷式竞争策略也在冲击着市场秩序。市场景气情况较好的细分领域高度集中，如水利、新能源等成为众多行业企业拓展布局、稳增长的重要方向，但也带来了竞争门槛提高、收益率下降等方面的问题。跨界融合成为发展趋势，跨行业、跨区域、跨产业链环节的发展成为常态，进一步驱动竞争要素的立体化与全面升级，对行业企业的可持续发展能力提出了更高的要求。

### “适应性”正成为关键战略优势

近年来，商业世界充满频繁、剧烈的动荡，唯一不变的就是持续变化本身。宏观环境、需求结构、竞争格局、技术条件、商业生态关系等多种因素叠加所带来的“从已知向未知”的系统挑战，过往成功经验与模式的未来适应性在持续降低，企业推进局部优化的有效性降低，而系统性变革的难度不断加大，企业成功要素日益呈现系统化趋势，包括技术、品牌、产品创新力、领导力、组织效能、生态资源整合能力、风险管理能力……

相较于过去，行业企业所熟悉和适应的商业生态已经发生了彻底的变化，“适应性”正在成为企业穿越周期和结构性挑战的关键战略优势，而这恰恰是“战略的本质”。战略是在综合分析企业内外部环境的基础上所作出的一系列具有全局性长远性的顶层规划设计，是取舍选择，是在不确定性中寻找和塑造确定性。

面对变化，理性的选择是能在被颠覆之前推动改变，进行自我颠覆。但在实际中，很多企业往往受制于很多惯性影响，以稳定为前提，从而丧失了“先发制人”的机遇。当前，行业企业正在深刻感受的冲击和挑战，除了来自外部环境急剧变化的影响，更主要的是多数行业企业的传统增长模式（依赖于增量市场、同质化服务）、传统发展模式（依赖于资源投入，面临效能天花板）、传统管理模式（流于粗放式管理，面临系统化运作能力缺失）等方面的适应性挑战。

面对日益动态多变的商业生态环境，行业企业面临着复原力的竞争、学习力的竞争、创新力的竞争、数实融合的竞争与生态系统的竞争，惟有坚定推进改变，才能保持适应性。当下和未来相当长一段时期内，企业需要更加主动地努力作为，推进改变，让创新不断涌现、让适应力不断跃升。企业改变需要

坚持系统重塑，而非局部优化，推动系统性、持续性的演化，这其中涉及到企业发展理念、发展方向与路径的抉择、发展布局的进退选择、产品与服务的创新、组织化能力构建、创新氛围的构建与创新成效的产生、人的思维转型、生态资源整合等方方面面。

### 以“系统重塑”升级适应性

从某种程度上说，行业企业正在进入传统发展模式的瓶颈期、业务体系重构期、传统运作管理模式的问题突出爆发期的“三期”叠加发展阶段。当下，行业企业推进改变转型将呈现五个明显特征：关乎生存发展的紧迫性要求、内外矛盾交织的复杂性特点、目标可持续的系统性逻辑、面向改革成效的深度性要求以及长期应变改变的持续性要求。有别于过去改变转型的“锦上添花”——改变转型是为了更好的发展，不转也能活得不错，而当下的改变转型是“背水一战”——很多企业面临生存之忧，在原有的发展逻辑下，行业、企业、从业人员都面临重新洗牌的新格局。

适应现实的挑战和求变，行业企业需要推动愿景重塑、逻辑重构和能力重置，而这需要以顶层设计来统筹系统化目标与模块化行动、兼顾近中远期的工作、衔接多元主体的价值诉求，引领企业走上正确的轨道，并系统满足战略引领性、业务价值性、组织适应性、资源匹配性、创新前瞻性等五方面要求。具体而言，行业企业面向未来的改变发展，需要持续提升组织生命的厚度、速度和广度。

企业生命的厚度是企业组织跨越不确定长周期的穿透力，这取决于企业核心竞争力力的不断迭代更新、适应市场需变化的产品力升级、面对变化调整能力的创新力。在快速演变的商业生态中，企业只有加速进化速度，布局在变化之前，才能应变改变。

企业生命的速度取决于治理体系、韧性组织与人才梯队三个要素。其中，治理体系在现代企业中的重要作用日益凸显，深入影响着企业的可持续发展基础；韧性组织建设需要解决好业务领域多元化、服务形态多样性、市场多元化的业务运作要求与内部资源的动能激发、运营风险防范之间的有效统一；人才梯队建设充分适应多专业、多区域、多价值诉求的人才特质，提升吸引力、创新培养和使用模式、优化激励约束机制，使人才成为企业改变的最大动能源泉。

在行业与产业生态融合发展的背景下，企业需要通过技术强身、文化驱动、生态链接去拓展生命的广度。企业不仅需要持续加强科技创新，增强自身不可替代的核心竞争优势，还需要将利他共赢的价值理念融入到统一的企业发展理念与发展逻辑中。此外，也要将生态资源的整合纳入到经营发展全生命周期过程中，双向赋能实现融合共生。

（未完待续）

## 以赛促干，浙江号召建筑师、工程师下乡助力美丽宜居村庄建设

为充分发挥建筑师、工程师的专业技能，助力乡村振兴，浙江省住建厅12月5日发布通告，将开展建筑师、工程师下乡助力美丽宜居村庄建设竞赛活动。

据悉，竞赛活动将以行政村为单位，鼓励有意向的建筑师、工程师与村民委员会对接，通过“农房浙建事”系统完成签约，共同谋划美丽宜居村庄建设项目。浙江省住建厅和省勘察设计行业协会将负责组织评审，从中选出10个

优秀项目，入选2025年彰显浙派民居特色的美丽宜居村庄建设项目。

活动流程分为四个阶段：首先是方案谋划阶段，从发布通告即日起至2025年1月10日，建筑师或工程师将与村民委员会协商确定主创，并形成建设方案；其次是成果提交阶段，从2025年1月10日至1月25日，行政村村民委员会和主创建筑师或工程师需共同提交项目方案；第三阶段为组织评审，预计在

2025年2月上旬进行，评审将结合专家评审和公众评审；最后是成果发布阶段，2025年2月底前将公布入选名单，并颁发优秀成果证书。

竞赛活动要求参赛成果需体现浙派民居特色，以农房建设或改造项目为基础，集成相关基础设施和公共服务设施建设项目。项目类型分为传统保护类、改造提升类和新建集聚类，其中改造提升类和新建集聚类项目需满足新建或改造农房

30户以上的要求。所有类型的美丽宜居村庄建设均需包含至少1个基础项目，并结合本地实际，打造浙派民居建设样板。

此外，建设方案需详细规划村庄现状、建设目标、项目清单、实施计划等内容，确保方案的科学性和可操作性。浙江省住建局强调，参与竞赛活动不作为相关项目委托建设工程勘察设计的重要或次要邀请，后续勘察设计发包与承包须依法实施。（浙江建设报）

## 以居民满意度为导向 陪伴式循证设计助力创造美丽家园

今年8月，上海推出第三轮城市管理精细化三年行动计划。旧住房更新改造作为城市更新和城市管理精细化的一个缩影，对项目落地提出了更高质量和更精细化的要求。其中，陪伴式循证设计方法为精细化更新实践、提高改造品质提供了一种有效的方法体系和实用的工具包。

### 旧住房改造：居民满意度成关键

在旧住房更新改造项目中，技术层面的挑战看似并不复杂，但为何项目完成后的评价往往不尽如人意？问题的根源在于居民的满意度。居民不是出资人，却是使用者，也是项目成功与否的主要评价者。

居民期望与常规设计服务往往存在着矛盾。首先，这是因为旧住房更新改造项目有很多不同于新建工程的特点。虽然设计任务书提纲的大类清晰，但细节不明确。即使修缮科目在查勘后形成了菜单式清单，随着公众参与项目的推进实施，居民的个人需求就会不断出现，导致修缮科目不断调整。其次，居民的期望涉及工程设计、生活圈规划、社区工作方法、适老化、安全、环境友好等多个领域，对建筑师的专业知识提出了非常高的要求。然而，实际问题无法仅仅通过建筑师来解决。

居民期望与常规设计流程之间的矛盾尤为突出。对于习惯卡规范的建筑师而言，居民的一些期望并非建筑师“工作范围”，一般不会提前一步与居民共同寻找解决问题的办法。居民在项目现场表达期望无果后，可能直接打12345电话投诉。建筑师面对此类情况，往往觉得无法理解，甚至拒绝修改，导致矛盾进一步激化。

如何解决这一痛点？关键在于以居民为中心。居民的满意度取决于三个前提：首先，居民需要感受到全过程受到重视和关注；其次，居民关注切身利益，要求过程聚焦、结果闭环；最后，动议需要得到快速响应。居民的动议通常有清晰的边界，大多数居民是通情达理的。为了满足居民的期望，建筑师应主动从问题出发，与居民共同寻找解决方案，采用循证设计的方法，以期达到居民



宛南六村小区·居委会实景图（改造后）

民的满意。

### 循证设计：以用户为中心

循证设计的出发点是“以用户为中心”，强调以人为本，后扩展应用到多种类型的建筑设计中。在旧住房更新改造项目中，循证设计以居民满意度为导向，应用最佳的研究依据，结合建筑师个人专业技能，寻找满足居民期望的方案决策。

循证设计的核心在于遵循最佳证据。与传统依赖规范和个人经验的设计模式不同，循证设计强调理性严谨地寻找最佳依据，确保设计决策的可信度和有效性。循证设计是一个动态的过程，它要求建筑师与居民共同参与，从实际出发，系统性与个性化相结合，重视全行业的知识积累与共享。

在旧住房更新改造项目中，循证设计方法通过在一般设计流程中加入循证模块，实现总体任务与个体期望的统筹。循证模块的作用在于争取居民满意度，具体工作流程为“期望→研究依据→决策”。其中，居民“期望”指居民个体或群体提出的行动或利益要求，标志着居

民的真正参与；“研究依据”指“决策”的证据，不限于建筑学专业的依据，而是重视全行业的知识积累与共享，例如社会工作方法、法务知识、医学结论、生态学等；“决策”指结论，包括推进设计变更、居民主动调整或撤回期望，标志着居民赞同、接受了解决方案，对过程和结果满意。循证设计不仅是一种设计方法，更是一种设计理念的革新。它通过将居民的需求和满意度放在首位，结合跨学科的研究依据，确保设计决策的科学性和有效性，最终实现建筑设计居民期望的和谐统一。

### 研究依据和决策：“工具包”思路

在循证视角下，团队用“工具包”思路，将居民期望归纳为功能性、安全性、便利性、适老化、文化性、成本控制等六大板块，以便相应寻找最佳的研究依据。例如解决“悬空”老人上下楼问题，应从工程论证和意见征询；解决居民归属感问题，比如从职业上看，在某些教师、军人、医生、工人等较为集中居住的小区，可通过邀请居民参与形象系统设计，创造居民的身份认同。循证设计已成为开放性、可复制

的城市更新改造创新决策模式，持续迭代的循证设计体系，可以帮助建筑师轻松应对居民期望，获得较高的居民满意度。迭代更新领域不限于工程、环境、社会、法务、医学、生物等多种专业。

### 实践标准：三个“百分百”

经过反复探索和实践，陪伴式循证设计方法提出三个“百分百”实践标准：“百分百主动回复+百分百精准控价+百分百陪伴服务”。

首先，关于“百分百主动回复”，正如习近平总书记所提出的，要以绣花针的工夫解决民生问题。在城市更新的过程中，无论居民的期望大小，都应采取“一事一议”的方式，运用系统的方法将大小事纳入统筹考虑，和居民共同寻求方案决策，主动回复每个期望，形成决策闭环。

其次，“百分百精准控价”要求在处理居民动议时，必须先进行造价评估，再决定是否进行施工图变更。应确保变更后的总造价不超过概算；如果变更导致超出概算且无法统筹，则应与居民协商调整或放弃期望。通过这种精准的控制措施，循证设计的前瞻性得以彰显。

最后，“百分百陪伴服务”在旧住房更新改造项目中显得尤为重要。现场调研和沟通解释工作十分频繁，每个项目通常需要召开数十次沟通会议，平均每周两次，以确保与居民的沟通交流频率，实现全过程的陪伴服务。

目前，陪伴式循证设计方法已经在一些项目应用后取得了积极的效果，如上海市徐汇区“三旧变三新”宛南六村小区、曹杨新村百禧公园项目于2024年7月双双入选《城市更新上海样本》。陪伴式循证设计方法体现了实证底色。它着眼于提高居民的幸福感和在住区更新和居民之间搭建了一座沟通的桥梁，深入贯彻了“人民城市为人民”的理念。它见微知著，结合实践深入思考和系统总结，不仅是对城市更新和城市管理精细化行动的积极响应，更是对于城市高质量发展和可持续发展理念在城市更新实践中的一次有益探索。

（上海市住宅修缮工程质量事务中心设计检查专家 胡招展）

### ■企业资讯

## 台州水利院混改引入浙江数智交院为战略投资者

12月3日，台州市水利水电勘测设计院有限公司混改签约仪式举行，成功引入浙江数智交院科技股份有限公司为战略投资者。台州水利院通过引入浙江数智交院作为外部战略投资者，并同步实施员工持股，实现股权结构多元化，构建灵活高效的现代化经营机制，激发内部员工活力。接下来，各方将以本次引战为契机，聚焦新一轮国企改革，扩大战略合作“朋友圈”，画好互利共赢“同心圆”，不断助推国资国企高质量发展。

## 四川大型民营设计院更名转型科技公司

11月25日，西南地区大型民营建筑设计院洲宇设计集团发布更名公告，公司名称由原来的“洲宇设计集团股份有限公司”变更为“洲宇科技集团股份有限公司”。洲宇设计成立于2010年，总部位于成都，在全国14个城市设有分子公司，主营业务为建筑设计，主要服务包括通用建筑设计、BIM设计及产业化、综合设计咨询等。关于本次更名的原因，洲宇设计在公告中提到，经历了中国地产的各个周期，随着市场的变化公司也在不断地转型升级，在建筑新材料、智慧建造、空间环境科技等方向都做了研发布局，增加公司的创新科技含量。目前公司已经从传统建筑设计企业成功转型为科技创新企业。

## 地铁设计进军“轨道+低空”业态

地铁设计11月25日在投资者互动平台表示，公司高度重视低空经济业务领域并成立低空经济工作小组推进相关业务拓展工作。近期，公司成功获取相关低空经济项目，与通号城市轨道交通技术有限公司签署战略合作框架协议，以进一步打造“轨道+低空”多元化新业态。未来，公司将进一步聚焦轨道交通与低空经济的创新融合业务，推动低空经济与轨道交通业务融合高质量发展。

（综合报道）