



中国民营工程设计企业 年度发展报告

2016

主 报 告 篇

中国勘察设计协会民营设计企业分会

中国民营工程设计企业
年度发展报告
—— 2016 ——

**主
报
告
篇**

前言

这一期的中国民营工程设计企业年度发展报告的撰写较上一期相比，有一个显著的特征是团队作战。也因此，我们有了更多、更丰富的案例访谈，有了更为详实的数据分析基础和更多精彩内容呈现。这个团队，就是我们于2017年5月初正式成立的民营分会体制机制工作委员会的伙伴们和秘书处的伙伴们。在差不多历时半年的时间里，他们用电话、用网络、更用足迹搭建着与业内优秀企业的沟通、交流的桥梁；用数据模型、用问卷收集计算着、复核着行业企业排名；用电脑、用手机搜寻着这一年环境、政策的变化，业内及业内企业发生的大事、要事、趣事……我们一直在思考，我们希望呈现给大家的是怎样一个精简又完整、直观又有趣的行业史事记？而这个史事记又能给我们的会员企业和业内企业带来怎样的价值？答案其实就在我们民营分会的目标和任务中：启示同行、反映诉求、推介民营设计整体品牌。致力于搭建民营设计企业沟通、交流、分享、合作的平台，通过组织创新，推动行业生态圈重构。

基于这样的思考脉络，2016年的年度发展报告分上篇：主报告篇和下篇：案例篇共上下两册。主报告篇：用数据、现象、关键词、事件、简评来真实记载、反映期间民营设计企业的生态、业态、众生相及诉求，以助于民企知行特质的凸显和整体品牌的塑造、推介；案例篇：由分会体制机制委员会对各区域、各行业优秀企业进行搜寻、推荐并进行访谈，择典型性案例进行编辑、推介，同时对当前业内普遍关注的工程总承包、全过程咨询等热点问题调研，旨在通过民营设计企业差异化的突围路径及案例启示同行，反映诉求。

主报告结构包括四个部分。第一部分、环境 VS 政策：变革矢量——向左 OR

向右。从“行业新常态——新发展理念下的热点、亮点”、“渐入佳境之产业政策”、“持续发力之行业政策”三个视角解读了作为民营设计企业发展、变革矢量的环境、政策因素；第二部分、数据 VS 现象：低谷中的坚持，重生后的裂变。分别从“数据：行业现实的记录者”、“现象：圈内生态的投影仪（组织平台化+员工创客化、工程总承包&全过程项目管理、产业+资本、跨界融合&泛生态圈、产品+特色、泛科技、更名 VS 品牌、人力资本）以及现象背后的内在逻辑”两个层面，用数据和案例以及关键词-事件-简评的形式进行了解读；第三部分、大而强 VS 精而专：民营十大榜单和专业榜单。从“评价体系及指标、权重的产生”、“做大的路径”、“做专的逻辑”三个方面进行了解读；第四部分、变革中的前行，前行中的坚持。从“不忘初心 应时而变”、“打造生态 共生共赢”和“激活组织 释放个体”三方面进行了阐述。

本报告所涉及数据主要来源于政府及行业网站，以及在调研过程中业内同行所提供数据。所涉及的案例主要基于各片区调研、各会员单位网站、民营分会微信公众号、民营分会年度发展论坛等获取的信息整理而成。另外，案例篇中的15篇案例分别由企业提供基础信息，体制机制委员会的伙伴们采访撰写而成。在此，谨向提供数据、案例信息的单位和专家表示诚挚的感谢。

鉴于能力、经历所限，我们最终呈现给大家的报告可能不尽完美也不尽如人意，资料、信息也不够完善，但未来，我们希望能有更多的会员企业、更多的行业内企业加入进来，用你们的笔、用你们的所知、用你们的所行，共同来书写我们民营设计企业的年度史事，也因此让其更具启示借鉴、诉求反映、品牌推介价值。

《中国民营工程设计企业2016年年度发展报告》编委

目录

CONTENTS

- 02 • 前言
- 06 • 一、环境 VS 政策：变革矢量——向左 OR 向右
 - 06 • 01、行业新常态——新发展理念下的热点、亮点
 - 06 • 02、渐入佳境之产业政策
 - 06 • 03、持续发力之行业政策
- 09 • 二、数据 VS 现象：低谷中的坚持，重生后的裂变
 - 09 • 01、数据：行业现实的记录者
 - 09 • 02、现象：圈内生态的投影仪（关键词 - 事件 - 简评）
 - 10 • 关键词之一：组织平台化 + 员工创客化
 - 10 • 关键词之二：工程总承包 & 全过程项目管理
 - 11 • 关键词之三：产业 + 资本
 - 12 • 关键词之四：跨界融合 & 泛生态圈
 - 13 • 关键词之五：产品 + 特色
 - 14 • 关键词之六：泛科技
 - 15 • 关键词之七：更名 VS 品牌
 - 16 • 关键词之八：人力资本
- 16 • 三、大而强 VS 专而精：民营十大榜单和专业榜单
 - 16 • ● 指标 VS 权重
 - 20 • ● 做大的路径
 - 21 • ● 做专的逻辑
- 23 • 四、变革中的前行，前行中的坚持
 - 23 • 1、不忘初心 应时而变
 - 24 • 2、打造生态 共生共赢
 - 24 • 3、激活组织 释放个体

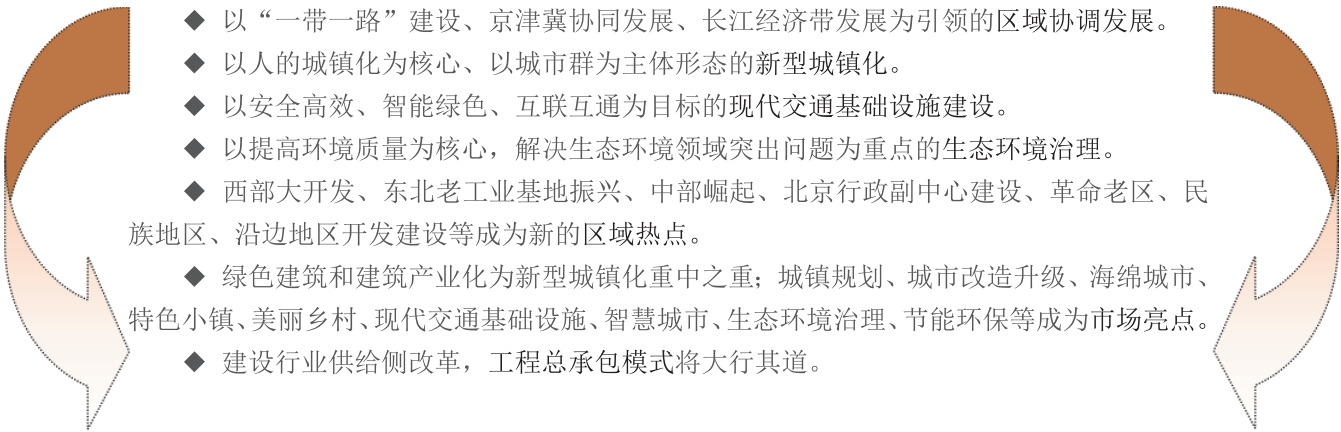
中国民营工程设计企业 2016 年 年度发展报告

转眼又到了盘点的季节。2016 年的工程设计行业，可谓是一边行走在“面朝大海，春暖花开”行业开始复苏的惊喜中，一边经历着政策不明、市场莫测等“不确定性”带来的忐忑和纠结。当太多的变化、太多的挑战、太多的无奈需要判断、抉择，当“可持续性”成为行业发展、企业变革最大的挑战，如何守住根植行业的初心，守住“可接受区间”的生存底线？同时在“变革”、“创新”和“稳定”之间权衡，在“有效市场”和“有为、无为管理”之间兼顾与结合，构成了 2016 年工程设计行业独特且富有张力的发展标签。

一、环境VS政策：变革矢量——向左OR向右

正如“人不能两次同时踏入同一条河流”，环境也正不以人的意志为转移地变迁着，影响着身在其中的每个客体。但所谓“春江水暖鸭先知”，民营设计企业因其草根性、彻底的市场性往往更早、更深入地感知到行业环境的变迁。

01 行业新常态——新发展理念下的热点、亮点



02 渐入佳境之产业政策

2016.1 住建部下发了《关于印发城市综合管廊和海绵城市建设国家建筑标准设计体系的通知》（建质函[2016]18号）。

2016.2 国务院发布《关于深入推进新型城镇化建设的若干意见》（国发〔2016〕8号）。

2016.2 中共中央、国务院出台《关于进一步加强城市规划建设管理工作的若干意见》。

2016.8 住建部印发《住房城乡建设事业“十三五”规划纲要》。

2016.9 住建部办公厅发布《关于开展2016年美丽宜居小镇、美丽宜居村庄示范工作的通知》，决定在“十三五”时期开展改善农村人居环境示范村创建活动。

2016.9 国务院办公厅印发了《关于大力发展装配式建筑的指导意见》，提出力争用10年左右的时间，使装配式建筑占新建建筑面积的比例达到30%。

2016.12 住建部组织编制了《全国城市生态保护与建设规划（2015-2020年）》。

2016.12 国务院印发关于《“十三五”促进民族地区和人口较少民族发展规划》的通知，加快少数民族特色村镇保护发展。

03 持续发力之行业政策

2016.2 住建部出台《关于进一步做好建筑市场监管与诚信信息平台建设工作的通知》，要求进一步完善一体化平台功能，提高基础数据质量，加大推广应用力度。

2016.5 住建部出台《关于进一步推进工程总承包发展的若干意见》，针对我国工程总承包发展实践中存在的问题，提出了具体意见和措施。

2016.6 住建部印发《住建部关于建筑工程企业资质管理资产考核有关问题的通知》，明确将相关资质标准中的“注册资本”考核指标统一修改为“净资产”。

2016.10 住建部发布《关于简化建筑企业资质标准部分指标的通知》和《关于注册建筑执业资格有关问题的通知》，进一步推进简政放权、放管结合、优化服务改革。

2016.11 住建部发布《关于促进工程设计事务所发展有关事项的通知》。决定简化《工程设计资质标准》（建市[2007]86号）中建筑工程设计事务所资质标准指标，减少建筑师等注册人员数量、取消技术装配、标准体系等指标的考核。

2016.11 住建部建筑市场监管司印发《关于启用全国建筑市场监管公共服务平台的通知》（四库一平台2.0版）。

2016 年是“十三五”开局之年，中国经济在实现中高速增长的同时，供给侧改革、三去一降一补等经济结构调整政策持续加压，传导到设计行业，则是在经历 2014、2015 年的整体断崖式下行后的触底反弹，以及在“创新、协调、绿色、开放、共享”新发展理念下的行业区域热点及市场亮点的转移。

以“一带一路”建设、京津冀协同发展、长江经济带发展为引领的区域协调发展；

以人的城镇化为核心、以城市群为主体形态的新型城镇化；

以安全高效、智能绿色、互联互通为目标的现代交通基础设施建设；

以提高环境质量为核心，解决生态环境领域突出问题为重点的生态环境治理；

西部大开发、东北老工业基地振兴、中部崛起、北京行政副中心建设、革命老区、民族地区、沿边地区开发建设等成为新的区域热点；

绿色建筑和建筑产业化为新型城镇化重中之重；城镇规划、城市改造升级、海绵城市、特色小镇、美丽乡村、现代交通基础设施、智慧城市、生态环境治理、节能环保等成为市场亮点。

在去库存、租售同权等宏观政策的作用下，房地产市场将风光不再，其带来的设计市场容量将呈下降态势。

与此同时，寄托众望、代表行业发展方向的产业政策、产业导向携利好而来。

2016.1 住建部下发了《关于印发城市综合管廊和海绵城市建设国家建筑标准设计体系的通知》（建质函〔2016〕18 号）。

2016.2 国务院发布《关于深入推进新型城镇化建设的若干意见》（国发〔2016〕8 号），明确提出坚持走以人为本、四化同步、优化布局、生态文明、文化传承的中国特色新型城镇化道路。

2016.2 中共中央、国务院出台《关于进一步加强城市规划建设管理工作的若干意见》，这是时隔 37 年重启的中央城市工作会议的配套文件。《若干意见》部署了一系列破解城市发展难题的“实招”，勾画出“十三五”乃至更长时间中国城市发展的“路线图”。

2016.8 住建部印发《住房城乡建设事业“十三五”规划纲要》，提出了“十三五”时期全面推进住房城乡建设事业持续健康发展的主要目标，明确了城市设计、建筑节能和绿色建筑、建筑业转型发展等重点任务及措施，为住房城乡建设事业改革与发展提出了全局性、综合性、战略性规划。

2016.9 住建部办公厅发布《关于开展 2016 年美丽宜居小镇、美丽宜居村庄示范工作的通知》，决定在“十三五”时期开展改善农村人居环境示范村创建活动。

2016.9 国务院办公厅印发了《关于大力发展装配式建筑的指导意见》，提出力争用 10 年左右的时间，使装配式建筑占新建建筑面积的比例达到 30%。

2016.12 为全面贯彻落实经国务院批准的《全国生态保护与建设规划（2013-2020 年）》，切实加强城市生态保护，稳步推进城市生态修复，完善城市生态功能，改善城市人居环境质量，住建部组织编制了《全国城市生态保护与建设规划（2015-2020 年）》。

2016.12 国务院印发《关于“十三五”促进民族地区和人口较少民族发展规划》的通知，加快少数民族特色村镇保护发展。

另一边是行业强化监管政策持续发力、多管齐下。

2016.2 住建部出台《关于进一步做好建筑市场监管与诚信信息平台建设工作的通知》，要求进一步完善一体化平台功能，提高基础数据质量，加大推广应用力度。

2016.5 住建部出台《关于进一步推进工程总承包发展的若干意见》，要求大力推进工程总承包。

《意见》鼓励优先采用工程总承包形式，并针对我国工程总承包发展实践中存在的问题，在工程总承包模式、工程总承包企业和项目经理基本条件、转包及违法分包界限等关键环节明确了政策，提出了具体意见和措施。

2016.6 住建部印发《住建部关于建筑工程企业资质管理资产考核有关问题的通知》。明确将相关资质标准中的“注册资本”考核指标统一修改为“净资产”。

2016.10 住建部发布《关于简化建筑企业资质标准部分指标的通知》和《关于注册建筑执业资格有关问题的通知》，进一步推进简政放权、放管结合、优化服务改革；

2016.11 住建部发布《关于促进工程设计事务所发展有关事项的通知》。决定简化《工程设计资质标准》（建市[2007]86号）中建筑工程设计事务所资质标准指标，减少建筑师等注册人员数量、取消技术装配、标准体系等指标的考核。

2016.11 住建部建筑市场监管司印发《关于启用全国建筑市场监管公共服务平台的通知》（四库一平台 2.0 版），要求保证部省数据交换质量，确保数据更新及时、准确；完善工程项目数据库，督促本地区所有地市新开工项目信息全部进入省级一体化平台；完善诚信信息数据库。

所谓“时势造英雄”，企业的成功很大程度上是因为踏准了时代的机遇和节拍。对于民营设计企业而言，更是从诞生的那一天起，就靠着踏着时代的节拍，凭借符合行业规律的体制与灵活的机制，以狼的嗅觉，迎难而上，敏锐捕捉市场机会，不断刷新自身的业务领域、升级自身的商业模式。

如许多在起步时多以单一业务为主的民营设计企业，伴随着 2016 年市场热点及客户需求的变化，基于一体化整体解决方案的客户需求越来越凸显，部分民营设计企业因势利导，不断拓宽自身业务领域，以期跟上行业发展的步伐及把握市场机会。

又如随着供给侧改革在建设行业的深入推进，工程总承包、全过程工程咨询、绿色建筑、装配式建筑等利好政策不断出台，带来市场机会的快速增长，其中不乏民营设计企业活跃的身影。

此外，伴随着国家对 PPP 模式的不断加码，利好政策频出，部分民营设计企业凭借多年的资本积累及专业能力优势，纷纷涉足 PPP 业务，以小额资本锁定 PPP 所带来的市场业务机会。

在诸多的发展机会中，在基于资源、能力的权衡中，是向左走还是向右走，是前进还是后退，归根结底还是取决于思维与行动。

二、数据VS现象：低谷中的坚持，重生后的裂变

工程设计行业在经历 2014、2015 的“严冬”之年后，终于在 2016 年迎来了一丝暖意，众多行业企业仿佛又回到了那个激情似火的岁月，其中的民营设计企业更是劫后重生般地以“打不死的小强精神”整装再出发，砥砺前行，并用案例、实践见证着他们的行业理想以及低谷中的坚持。而数据、现象无疑是 2016 年最真实的投射。

1、数据：行业现实的记录者

2016 年对工程设计行业应该是个略带惊喜之年，当业内在 2015 年末还在焦虑，2016 年会不会是行业最冷的一年，行业的冬天还要持续多久时，2016 年却以大家意想不到的数据仿佛告诉我们：行业的冬天正在离去，春天正悄悄向我们走来。据住建部《2016 年全国工程勘察设计统计公报》数据显示，2016 年工程设计完成合同额在经历 2014、2015 连续两年的总体下滑之后迎来了增长，2016 年该数据与上年相比增加 15.8%，而 2015 年、2014 年则是减少 14% 及 12.2%；但 2016 年也仅仅是触底后的一小跳，根据《统计公报》，2016 年工程设计完成合同额绝对值仍略低于 2014 年，行业整体仍还处在低谷时期。

几家欢乐几家愁，不均衡永远是社会发展的影子，在大家庆幸行业整体终于触底反弹时，我们也发现了地区与行业的差异，如根据《山东省住房和城乡建设厅关于 2016 年度全省工程勘察设计企业统计年报工作情况的通报》的数据，山东省 2016 年工程设计完成合同额仍然是负增长，比 2015 年减少 10.5%；建筑设计行业由于受房地产市场去库存等宏观调控的影响，市场复苏仍然还是个美好的愿望；煤炭、化工设计行业等则因行业投资下降，市场呈下滑趋势。

民营设计企业作为中国设计行业市场化最彻底的一族，首先感觉到了这种行业触底反弹，从参与 2016 年中国民营工程设计企业综合实力排名企业的数据可以看到，绝大多数民营设计企业的营业收入均实现了增长。其中，入选民营工程设计企业十大榜单的企业，2016 年的营收总额为 885,926 万元，分别比 2015 年、2014 年的 746,651 万元、830,570 万元增加了 18.65%、6.67%。部分在 2015 年采取停招、合同到期不续签、半停产、甚至思考停业转行的企业也在 2016 年重新招兵买马、增加生产能力。很多得益于国家有利政策支持的，如交通基础设施、水利、环保行业的设计企业更是呈现了高速增长。

2、现象：圈内生态的投影仪

海尔张瑞敏曾说过“没有成功的企业，只有时代的企业”。无论是对现实生存的挣扎，还是对未来发展的渴求，企业的行为永远是基于时代大背景下的选择。通过现象看本质，企业的行为，看似理性的或是感性的，其实质无不是对时代与环境的反射。2016 年的民营设计企业的关注点在哪里，所作所为又如何？以下，我们以“关键词+事件+简评”的方式作一梳理，以期“窥一斑而知全豹”。

关键词之一：组织平台化 + 员工创客化

事件：新经济时代，基于传统科层制下的“企业 + 雇员”的组织模式已发生渐变，而基于事业合伙制的“平台 + 创客”正蔚然兴起，部分民营设计企业基于对新经济时代组织模式的深刻理解，开始企业平台化、员工创客化的实践，如部分企业实行项目利润分享机制；成立个人工作室，在企业平台上实现内创业等。华汇集团在推出项目内公司、产品事业部，实现生产技术人员、产品研究人员创客化的基础上，更是在 2016 年实行职能内公司制，实现了职能部门从“二线部门”到“一线部门”的转变，职能部门员工也通过职能合伙制成功创客化，一年运行下来，无论企业、员工都实现了收益和效率的双赢。

简评：把企业做成平台，企业才能做大；在平台做成阿米巴，企业才能做强；把阿米巴做成合伙制，企业才能做久。而合伙制的本质是实现员工的创客化，在企业平台上实现内创业。对渴望成为“百年老店”的民营设计企业，组织平台化 + 员工创客化或许是一条现实之路。

关键词之二：工程总承包&全过程项目管理

事件：2016 年可谓是中国工程建设行业供给侧改革的元年，工程总承包和全过程项目管理两种国际通行的业务模式逐步从星星之火发展成燎原之势，众多民营设计企业将其从机会业务提升到战略业务高度来加速推进。

工程总承包风生水起。2016 年，恰如业内人所言，经过多年的坚守，工程总承包的春天终于来了。2016 年，几乎所有的中大型民营设计企业均成立了专业的工程总承包管理机构，原多被国有企业垄断的工程总承包市场在 2016 年也频见民营设计企业身影。如中衡设计携多年工程总承包的经验、业绩等优势资源积累，在 2016 年工程总承包合同额首次突破 10 亿，实现营收 38,146.61 万元，同比增长 27.04%，并占到公司年度营业收入的 41.81%，其公开公告的三个重大合同也均为工程总承包合同；苏交科在 2016 年与杭州大江东投资开发有限公司、中电建路桥集团有限公司、中国电建集团华东勘测设计研究院有限公司、中证基金管理有限公司共同签署了《杭州大江东大产业聚集区基础设施 PPP+EPC 项目合作协议》，以 PPP 模式锁定工程总承包业务机会，其 2016 年工程承包收入占其营收的 24.95%；华蓝集团在 2012 年就成立了工程总承包管理公司，并将其定位与设计咨询并驾齐驱的业务板块，2016 年其在建的工程总承包项目达十余个，近年来，工程总承包业务产值以每年翻一番的速度增长；华汇集团早在 2010 年就布局工程总承包业务，并购施工企业以完善工程总承包业务环节，并在 2014 年成为浙江省工程总承包第一批试点单位，华汇科研设计中心也同期成为浙江省第一批工程总承包试点项目，2016 年成立由董事长挂帅的工程总承包推进领导小组，顶层设计工程总承包管理体系，出台《关于推进工程总承包的指导意见》，承接了 G20 西泠印社修缮改造、海丰花卉等工程总承包项目；河南省水利院在 2015 年参股安徽水安建设集团，开始布局工程总承包业务，

2016 年与河南省水利一局、河南省城建规划设计公司合作在毛里求斯中标水厂 EPC 项目，与中州水务公司及省水利一局合作在国内中标《沁北供水管线工程 DBOT》项目，标志着其在水利工程总承包业务市场开拓迈出了坚实的第一步；永福电力凭借其行业的特殊性，在工程总承包业务上也是快速增长，其工程总承包业务收入的占比已经从 2014 年的 21.53% 上升到 2016 年的 40.99%。

全过程项目管理春芽破土。早在 2003 年，建设部就出台《关于培育发展工程总承包和工程项目管理企业的指导意见》（建市〔2003〕30 号）鼓励发展工程项目管理，但由于行业的惯性及市场环境不成熟等众多原因，工程项目管理更多的是“纸上谈兵”，中间也不乏如“政府项目代建”、“监理转型项目管理”等尝试探索。2016 年随着建设行业供给侧改革的深入推进，全过程项目管理如一粒种子欲破土而出，部分民营设计企业本着对市场的精准把握，在 2016 年末雨绸缪，积极着手推进全过程项目管理业务。

简评：无论是工程总承包的风生水起，还是全过程项目管理的春芽破土，无不是对客户需求变化及行业回归内在本质逻辑的响应。民营设计企业作为行业市场化最彻底的主体，凭借对市场敏锐的嗅觉及灵活的机制，已在 2016 年的工程总承包及全过程项目管理业务上迈出了成功的第一步，但也仅仅是万里长征的第一步，剩下的路怎么走、怎么走好还需要更为艰辛的修炼。

关键词之三：产业 + 资本

事件：纵观商业文明史，大多数成功的企业都遵循着“产品 - 产业 - 资本”的成长路径，走向产融结合的至高境界。2016 年部分民营设计企业或登陆资本市场，或以资本为器，助力产业布局，实现企业的变轨发展。

相对于 2014、2015 年民营设计企业登陆资本市场的井喷之势，2016 年虽略显黯淡，但也不乏亮点。2016 年 4 月九易庄宸登陆新三板，2016 年 5 月合立道登陆新三板，2016 年 8 月华阳国际登陆新三板，2016 年 12 月开来股份登陆新三板，2016 年 4 月和 10 月华汇集团旗下华汇环境和华汇装饰两家子公司分别登陆新三板。除在 2016 年已成功登陆资本市场的外，还有部分民营设计企业在 2016 年筹划或启动了 IPO 或挂牌新三板准备工作，其中汉嘉设计、福建永福、悉地国际等 IPO 申报材料证监会已受理。

资本改变了企业的业务发展逻辑，加剧了业内整合。有资金实力的企业通过合纵连横实现企业外延式增长，重构行业格局。苏交科通过投资、并购、参股等多种方式将产业布局延伸到智能交通、海绵城市、综合检测、环境保护等领域，其在 2016 年并购中山市水利水电勘测设计咨询有限公司，打通了水利和市政、景观专业，形成覆盖水资源、水环境全部专业的能力；通过增资取得全球领先的工程设计咨询服务商西班牙公司 Eptisa90% 股权，收购美国环境检测龙头 TestAmerica，为公司走出去拓展海外业务夯实了基础。启迪设计于 2016 年 11 月并购了北京毕路德建筑顾问有限公司、深

圳毕路德建筑顾问有限公司各 51% 的股权，开启了其上市后并购整合大幕。中衡设计于 2016 年 5 月与广西中马钦州产业园区投资服务有限公司、桂林市建筑设计研究院、苏州工业园区未来规划建筑设计事务所有限公司共同出资设立广西中马园区联衡规划研究院有限公司，11 月并购取得苏州华造建筑设计有限公司 65.17% 的股权，通过投资并购，中衡设计在完善产业化布局的同时，还实现了将其在苏州工业园区发展过程中积累的先进开发区建筑工程领域综合服务经验和高端建筑领域工程设计业务经验向全国其他地区产业园区的推广。

依托资本的力量，部分民营设计企业在 2016 年持续推进产业转型。如陆道文创于 2016 年底通过发行股票并购成都原乡文化投资有限公司，完善其在文化创新领域的业务布局。苏交科在 2016 年通过 PPP 锁定了杭州大江东大产业聚集区基础设施工程总承包业务，探索公司业务新模式。

简评：无论是登陆资本市场，还是借助资本力量投资并购或推动业务转型，其背后的逻辑是民营设计企业的资本觉醒，以及以资本为器实现企业内涵式增长和外延式增长的诉求。对于人本经营为主的设计企业是否挂牌新三板，是否上市？已经上市的企业如何有效利用资本，选择并购方向？业内尽管存在不同的声音，但对企业而言，围绕企业核心能力的产业布局，强化产业协同的“产业+资本”才是根本。

关键词之四：跨界融合&泛生态圈

事件：互联网让地球进入“村”时代，空间距离骤降为零，以泛生态圈促跨界融合成为商业活动的常态，企业成功的关键也从基于自我资源的管理能力升级换挡为基于生态圈资源的整合能力。

近年来，众多设计行业大咖纷纷跳出本行跨界打劫，且都干得有声有色。除《中国民营工程设计企业 2014-2015 年年度发展报告》所提及的，还有如北京曹晓昕牵头的品那儿、悉地国际赵晓钧的民宿乡建、日清宋照青的原境界 ArtGallery 等等。

行业大咖的跨界或许是兴趣所至，或是艺术天性使然，又或是有钱有闲后的折腾，但部分民营设计企业纷纷跨界，更多是基于企业生态圈打造、为企业赢得更大的生存发展空间的考量。如霍普建筑 2015 年与上海数之颠科技有限公司共同出资成立上海璞居科技有限公司，旨在借助合作方强大的数据库资源以及数据算法研究能力，为房地产开发商提供精准的购房客户群，延伸产业链前端的销售服务；另外霍普建筑还出资设立千万间（上海）科技有限公司，挺进建筑设计 VR 领域，并于 2016 年 3 月开发上线“家源”APP——一款整合了最新 MR 技术的移动端案场应用，旨在探索新时代地产营销模式。苏交科 2016 年参股设立新一站在线财产保险公司并发起设立江苏苏宁银行股份有限公司，打劫保险金融业，旨在推动金融资本与实业资本融合发展，拓宽公司融资渠道。中衡设计于 2016 年 7 月增资参股取得重庆卢浮印象数字科技有限公司 15% 股权，剑指建筑设计领域领先的 VR 技术。

互联网时代，“连接”已取代“拥有”成为资源的主要获取方式及企业生态圈打造的重要手段。2016年，各民营设计企业可谓“八仙过海，各显神通”般地制造连接，丰富自我生态圈。陆道文创于2016年1月与山东省淄博市经济开发区管委会、上海久有股权投资基金管理有限公司签署《淄博科技产业园合作框架协议》，为淄博科技产业园项目准确定位，确立规划设计理念，同时在项目的设计、招商运营以及资本运作方面，提供专业化、系统化全程解决及实施方案。苏州设计于2016年3月与鄂旅投达成战略合作协议，双方将在文化旅游、新型城镇化、生态农业等领域，就创新产品的定位与策划、规划与设计、开发与运营开展业务和资本层面的合作；年底因其控股股东赛德投资引进了清华系综合性大型企业启迪控股作为战略投资者，与启迪控股达成全面业务合作，未来将借助控股股东的资源平台，进一步实现公司业务、市场、技术等多方面的提升，苏州设计相应更名为启迪设计。华汇集团从线上、线下两个平台齐用力打造生态圈，在2016年正式推出开放的线上平台——华汇城市建设服务平台，利用互联网手段将设计师、客户、项目等资源连接起来，其线下平台华汇科研设计中心在2016年底也正式投入使用，目前已有国内外多家设计机构、个人工作室入驻。吉林建苑在2016年以第一名入围PPP第三方咨询服务机构库，并与中冶华发公共综合管廊有限公司在综合管廊项目领域达成战略合作，随后又与长春城开集团签订战略合作框架协议。山东同圆集团与济南四建集团在BIM技术应用、建筑工业化、绿色设计与施工、人员培训与经验交流等领域达成战略合作，实现了价值链的互补与衍生。中衡设计与济宁经济技术开发区管理委员会就其在苏州工业园区建设过程中的成功经验复制到济宁经济技术开发区达成战略合作；与海华顿经济管理咨询事务所、上海海美投资控股有限公司签订《战略合作框架协议》，共同致力于智慧城市、海绵城市、生态城市、理想城市等城市基础设施和公共服务设施以及各类产业园区和特色小镇建设；与中国路桥工程有限责任公司达成战略合作，为中国路桥的各类项目的开发建设，提供全过程一站式高效便利的前期策划与研究及开发建设工程中的咨询服务。基准方中在2016年与荷兰VenhoevenCS建筑设计事务所结成战略合作伙伴，共同在城市公共交通一体化（交通地产）领域展开研究与合作。2016年我们还见证了华蓝集团与广西科技大学校企合作战略框架协议的签订，长江都市与南京工业大学产学研合作、企业研究生工作站签约暨揭牌仪式等校企合作生态圈打造方式。

简评：地球村时代，信息鸿沟将彻底消失，原基于信息不对称背景下的盈利模式必然会死去。以生态圈思维，抛弃边界桎梏，拥抱融合，建立连接或许是我们能够继续生存的唯一法则，深受行业多年条块分割影响成长的民营设计企业更应如此，与趋势同行，才能走得更远。

关键词之五：产品+特色

事件：相对于大型国有设计企业、外资设计企业，民营设计企业由于人才积累、市场竞争等各方面的原因，一直以来在市场竞争上并不具有优势。但近年来，众多民营设计企业以知耻而后勇的

决心，以工匠精神的恒心，不断创新，不断打磨产品，终以特色化的产品赢得了客户、赢得了市场。发生在这些民营设计企业身上的产品故事也为人所称道。如怡境的景观设计产品，赢得了保利、恒大、万科、绿地等众多房地产商及白天鹅酒店集团、洲际酒店集团、凯宾斯基酒店集团的信任，全国十大地产开发商有 8 个与其建立了合作关系，其设计的天骄峰景观项目获得了国际金奖，并带来了后续 40 多个项目；同圆集团的医院养老建筑产品，在“2016 医疗养老 PPP 项目投资商相关主体评价推介活动”中，获得“中国医疗养老建设项目优秀设计院”荣誉奖项；大唐设计的司法建筑产品，其在 1996 年就推出国内属于首创的三通道法院设计概念，设计的司法建筑已达百余项；国都筑合的传统建筑产品，其凭特色化的产品业务已拓展到海外。

简评：德鲁克曾说过：“企业的唯一目的是创造顾客”。而产品是企业 and 顾客唯一的连接线，企业唯有做出有特色的产品、高完成度的产品，才能创造出顾客，才能赢得顾客。对于中国的设计市场，靠低价竞争赢得项目的时代已经离我们渐行渐远，对于民营设计企业，唯有特色化产品能为我们创造出客户。

关键词之六：泛科技

事件：科技改变生活，科技助力企业发展。2016 年，民营设计企业在智慧城市、BIM 技术、大数据、信息化、课题研究、标准编制等科技创新方面持续发力，其中取得的成绩也是可圈可点。

智慧城市研究方面，多家民营设计企业齐启动。悉地国际开展了 BIM 与未来智慧城市的共建研究，其开发的智慧城市中与数据库一体化的宏观模型软件已获得了著作权。上海经纬承接了《江西省赣州市章贡区智慧社区发展规划纲（2015—2030）》项目，该规划目的是通过三年建设，全面完成智慧社区达标工程，满足智慧城市专项试点申报要求；其同时还在进行智慧城市规划模式规范及建设标准体系研究。其他如启迪设计等也在 2016 年加大智慧城市的研究力度。

BIM 技术的研究与应用方面。2016 年可以说是民营设计企业 BIM 技术研究应用的爆发年，几乎所有的民营设计企业均在 BIM 技术的研究和应用上加大投入力度，并致力于 BIM 技术的生产化、市场化。如华通国际的“三维信息化模型（BIM）为平台的集成化建筑设计案例”项目在 2016 中关村新型智慧城市大会上获“2016 新型智慧城市创新实践之星”荣誉称号；同圆集团获山东省勘察设计协会 2016 年度建筑信息模型（BIM）设计大赛一等奖 4 项，并将 BIM 技术应用到多个项目中；苏交科的“连云港码头工程 BIM 应用”、“BIM 技术在呼和浩特地铁 1 号线应用”在江苏省勘察设计行业第三届（BIM）设计大赛中荣获最佳 BIM 基础设施设计奖；华汇集团 2016 年获浙江省工程建设第一届 BIM 应用大赛优秀应用企业奖，其“华汇科研设计中心项目中 BIM 技术的应用”获得第一届浙江省 BIM 大赛综合设计奖和浙江省钱江杯 BIM 专项三等奖；济南市政府的《济南市中央商务区市政工程 BIM 技术应用》获第五届“龙图杯”全国 BIM 大赛设计组优秀奖（1027）。

大数据集成方面。互联时代，数据已取代资本、土地成为基础资源。2016 年，部分民营设计企业以前瞻的眼光、战略的思维纷纷涉足大数据集成。如苏交科在其《2016 年年报》中就明确指出，通过收购 TestAmerica，公司将涉及环保大数据服务；上海经纬与北京理正共同打造“善筑设计云”，对靶行业大数据集成。

信息化方面。相对于制造等行业，设计行业由于生产过程的非可视化型，信息化进程相对滞后，但到了 2016 年，几乎所有的民营设计企业均在信息化建设方面加大了投入力度，协同设计已从中大型行业企业向小型行业企业延展，部分企业更以先进制造企业为对标，提升企业的信息化水平。如华汇集团在 2016 年启动企业私有云及泛微费控系统建设，实现企业活动全信息化、流程化、管理精细化；同圆集团知识库于 2016 年 11 月上线，实现企业知识管理的信息化。

此外，2016 年，民营设计企业在技术创新、标准编制方面也收获颇丰。河南水利院参与的《膨胀土边坡破坏机理与关键技术研究及在大型输水工程中的应用》获“大禹水利科学技术一等奖”，这次科研成果荣获一等奖，是其目前所获最高级别的奖励。苏交科参与的《江苏省干线公路沥青路面抗车辙技术集成应用研究》、《抗冰冻沥青路面技术应用研究》、《混凝土梁式桥抗震防落梁系统设计关键技术研究》、《混凝土梁式桥抗震防落梁系统设计关键技术研究》在 2016 年通过评审，研究成果均达国际先进水平，主编的国家标准《道路用高模量抗疲劳沥青混合料》于 2016 年 12 月通过评审。同圆集团参编的山东省《被动式超低能耗居住建筑节能设计标准》于 2016 年 7 月评审通过。华汇集团参编的行业标准《陶粒加气混凝土砌块》及主编的省级标准《混凝土矿物掺合料应用技术规程》于 2016 年正式颁布实施，参与的浙江省交通厅课题《深厚超长桩后压浆质量检测监控关键技术研究》亦于 2016 年底通过验收。长江都市承担的《全预制装配式框架结构绿色建造技术与示范》课题在 2016 年荣获了 2015 年度江苏省建设优秀科技成果一等奖。

简评：作为技术密集型的设计企业，唯有手握科技武器，不断刷新技术高度，迭代生产管理方式，才有可能在市场中获得一席之地。民营设计企业虽在科技创新这条路上看似繁花似锦，但放眼国内、国际工程设计行业，还处于追赶阶段，要赶上甚至超越国内、国际设计大佬，仍任重而道远。

关键词之七：更名 VS 品牌

事件：名称是企业品牌的载体，曾几何时，国内设计企业视企业名字带有“设计院”或“设计研究院”为一种光环，很多从事业单位改制的民营设计企业改制后很长一段时期内在企业名称上也仅仅是在原“设计院”或“设计研究院”后加上“有限公司”等字样，认为原带有事业单位烙印的名字有很高的品牌价值。但近年来，很多民营设计企业，基于企业发展及拓展需要纷纷更名。如 2015 年 3 月 2 日原“江苏省交通科学股份有限公司”更名为“苏交科集团股份有限公司”；2016 年 3 月 2 日原“上海陆道工程设计管理股份有限公司”变更为“上海陆道智城文化创意产业集团股份有限公司”。

简评：名称改变的背后是业务的扩展、经营的多元，不仅仅是称呼形式的改变，更重要的是战略发展、转型的需要。名称仅仅是品牌的外在表现形式，产品才是品牌的实质、内涵，民营设计企业只有用产品占住客户心智，品牌才有价值，名称才有内涵。

关键词之八：人力资本

事件：基于行业的人本特性，民营设计企业在人力资源资本化上不折不扣地走在了整个行业的前列，2016年，众多民营设计企业或开始人力资源资本化，或持续深化人力资源资本化机制。怡境2016年推出股权激励改革，让员工成为合伙人，开始人力资源的资本化。启迪设计在2016年6月向中层管理人员和核心技术人员推出首期限制性股票激励计划，持续推进公司的人力资源资本化。华汇集团2016年提出普通员工、预备合伙人、正式合伙人、终身合伙人、核心合伙人概念，持续深化其人力资源资本化机制。

简评：人力成本、人力资本，一字之差，背后却是对行业本质特性及知识性员工价值认知的理解与把握，民营设计企业直击行业价值创造核心，将员工从“成本”转化为“资本”，解决了企业价值创造的根本问题。

三、大而强VS专而精：民营十大榜单和专业榜单

行业发展至今，无论大而强抑或专而精对企业而言都仅是现在时状态选择而非未来时状态描述，而无论哪种状态，富有生命力且可持续就是企业所追求的最好的模样。

基于启示同行、助推品牌之出发点，分会于2015年起推出民营设计企业综合实力十强和专业六强榜单，时至今年已是第三届，从中我们看到，有许多大家熟悉的老面孔，也有新上榜的新面孔，但无论是老面孔还是新面孔，我们更应关注的是这些面孔背后的东西，以及透过现象看本质所昭示的企业发展的逻辑、路径，以及榜单背后对影响企业综合实力因素的指标及权重的变化。

● 指标VS权重

2016年，在遵循评价理论体系及评价模型不变的前提下，我们在广泛征求业内专家的基础上，对综合实力评价指标进行了修正，在一级评价指标运营能力中增加三级评价指标“净资产”，以反映企业的抗风险能力；同时在专业能力评价指标体系中，在原来单一“业务收入”指标的基础上，增加“近二年省部级及以上获奖项目数量”评价指标，以期更为全面反映企业的单项专业能力。

表1：中国民营工程设计企业综合实力评价指标体系

一级指标	二级指标	三级指标	含义与统计内容
运营能力	经营指标	技术服务收入总额	反映企业咨询、勘察、设计、监理、项目管理等业务在境内外市场的占有能力。统计内容为来自境内外技术服务的收入总额。按区间进行统计。
		人均产值	反映一个企业生产经营结果的重要指标。统计内容为年度人均产值。按区间进行统计。
		利润总额	反映企业的盈利能力。统计内容为年度利润总额。按区间进行统计。
		净资产	反映企业的抗风险能力。统计内容为期末净资产总额。按区间进行统计。
		招投标中标率	反映企业方案能力。统计内容为投标中标率。按区间进行统计。
	业务布局	资质类别数量	反映企业凭资质经营的业务范围及业务等级。统计内容为企业拥有的专业甲级资质数量。按区间进行统计。
		分支机构数量	反映企业的市场布局和业务布局。统计内容为按省区、按专业划分的分支机构数量。按区间进行统计。
		年度大额合同数	反映企业大项目承接能力。统计内容为年度大额合同数。按区间进行统计。
技术能力	专业人才	一级注册人员数量	反映企业拥有的注册人员状况。统计内容为拥有一级注册资格的人员数量。包含建筑、结构、设备等其他专业。按区间进行统计。
		中高级技术人员	反映以职称状况体现的企业人力资源积累。统计内容为取得中高级职称人员数量。按区间进行统计。
	技术创新能力	近年承担的省级以上科研项目和编制的技术标准数量	反映企业在技术研发上取得的成果之一。统计内容为企业近两年参与的省级以上科研项目和参与编制的国家、行业和地方技术标准。按区间进行统计。
		技术研发与应用投入占主营业务收入比例、拥有的有效专利数量	1、反映企业在技术研发与应用活动上的投入。统计内容为企业技术研发与应用投入占主营业务收入的比例。按区间进行统计。 2、反映企业在技术研发上取得的专利成果。统计内容为企业截至年末取得的有效专利数量。按区间进行统计。
		是否高新技术企业	反映企业是否具备高新技术企业资格。统计内容为是否是高新技术企业。

管理能力	人力资源	专职人力资源管理人员数量	反映企业人力资源管理的职业化程度。统计内容为专职人力资源管理人员数量。按数量区间进行统计。
		人均培训投入	反映企业在人力资源开发培训上的投入。统计内容为企业年度人均培训投入费用。按区间进行统计。
		员工职业规划	反映企业对员工的职业引导和提升的能力。统计内容为企业是否有员工职业规划。
	质量管理与创优	ISO 认证、三标认证	反映企业能否按照 ISO 质量体系标准建立内部运作体系的情况。统计内容为企业是否已经建立 ISO 质量管理体系、是否是三标认证体系。
		近年设计项目获地市级、省部级以上奖项	反映企业技术质量评优成果。统计内容为企业近两年获得地市级、省部级以上奖项的数量。按区间进行统计。
	品牌管理	年度公益捐赠额	反映企业开展公益品牌活动，提升品牌影响力的能力。统计内容为企业年度公益捐赠总额。按额度区间进行统计。
		行业协会参与度	反映企业在参与行业活动的意愿及在行业协会中的影响力。统计内容为企业加入成为行业协会会员和担任常务理事或常务理事以上职务的行业协会的数量。按区间进行统计。
		是否有 VI 系统、品牌推广投入占收入比	反映企业对品牌推广的重视度，提升品牌影响力的能力。统计为是否有 VI 系统，年度品牌推广投入占收入比。按比例区间进行统计。

管理能力	战略与文化	是否有企业发展战略	反映企业的战略管理能力。统计内容为是否有企业发展战略。
		是否有企业文化体系	反映企业文化体系的覆盖面和完善程度。统计内容为企业是否有理念层面和外在表现层面上所具备的文化要素。按区间进行统计。
		是否有企业文化宣传载体	反映企业面向客户和公众媒体开展各类品牌活动，提升品牌影响力的能力。统计内容为企业是否有网站、内刊、微信公众号等宣传载体。按区间进行统计。
	信息化管理	管理信息化系统	反映企业将现代信息技术应用于企业管理过程，使各类企业管理信息在管理过程中得以实现采集、流转、集中处理、共享等方面的能力。统计内容为是否具备 OA 系统、人力资源系统、财务系统等。按区间进行统计。
		协同设计	反映企业对协同设计应用的能力。统计内容为企业是否有协同设计技术使用。按区间进行统计。
		信息化项目管理比例	反映企业运用现代信息技术来更好地对工程与设计项目进行计划、组织、控制，从而在质量、进度、费用方面达到更理想程度的能力。统计内容为信息化项目管理比例。按比例区间进行统计。

对于 2016 年的指标权重，邀请行业内专家采用专家问卷调查的方式予以确定。从调查结果来看，综合实力评价指标中，相对于 2015 年，运营能力指标权重在下降，而技术能力和管理能力指标权重均在上升，反映业内专家越来越关注支撑企业运营的技术能力和管理能力，更关注企业实力的内在支撑因素。

● 做大的路径

2017 年十大榜单
苏交科集团股份有限公司
悉地国际 CCDI 设计顾问有限公司
中衡设计集团股份有限公司
华蓝设计（集团）有限公司
华汇工程设计集团股份有限公司
启迪设计集团股份有限公司
福建永福电力设计股份有限公司
成都基准方中建筑设计有限公司
山东同圆设计集团有限公司
厦门合立道工程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

从 2017 年榜单来看，位列十大榜单的大多数企业的业务或从业务领域、或从业务模式上实现了相关多元化，只有基准方中一家还是以单一建筑设计为绝对主营业务。另一方面，从入围榜单企业的名称来看，已有七家企业是企业集团，也反映了榜单中的大多数企业的多元化发展路径。

从榜单十大企业发展路径来看，既有共性，亦各具特色。但随着环境的变化和企业自身能力的提升，也呈现出一些新的发展变化。如苏交科充分利用上市平台，通过外延式的并购实现企业的快速扩张；中衡设计和启迪设计在上市后也不约而同地选择通过并购完善自身业务布局，实现扩张；永福电力则通过大力发展工程总承包实现企业发展，其 2014 到 2016 年工程勘察设计业务收入没有出现增长，甚至还略有下降，但其工程总承包业务却实现了翻番增长；华汇集团则通过平台化战略全国化布局，实现了企业的做大做强。

● 做专的逻辑

	老年建筑	教育建筑
1	山东同圆设计集团有限公司	上海华东发展城建设计（集团）有限公司
2	北京新纪元建筑工程设计有限公司	哈尔滨方舟工程设计咨询有限公司
3	陕西省建筑设计研究院有限责任公司	汉嘉设计集团股份有限公司
4	重庆博鼎建筑设计有限公司	启迪设计集团股份有限公司
5	江苏筑森建筑设计股份有限公司	江苏省建筑设计研究院有限公司
6	上海经纬建筑规划设计研究院股份有限公司	内蒙古北方时代设计研究院股份有限公司
	酒店建筑	商业综合体
1	南京市建筑设计研究院有限责任公司	江苏筑森建筑设计股份有限公司
2	启迪设计集团股份有限公司	山东同圆设计集团有限公司
3	汉嘉设计集团股份有限公司	青岛腾远设计事务所有限公司
4	山东同圆设计集团有限公司	华蓝设计（集团）有限公司
5	陕西省建筑设计研究院有限责任公司	华汇工程设计集团股份有限公司
6	青岛腾远设计事务所有限公司	上海经纬建筑规划设计研究院股份有限公司
	医疗建筑	住宅建筑
1	上海浚源建筑设计有限公司	汉嘉设计集团股份有限公司
2	汉嘉设计集团股份有限公司	青岛腾远设计事务所有限公司
3	华蓝设计（集团）有限公司	中衡设计集团股份有限公司
4	山东同圆设计集团有限公司	山东同圆设计集团有限公司
5	陕西省建筑设计研究院有限责任公司	厦门合立道工程设计集团股份有限公司
6	江苏省建筑设计研究院有限公司	江苏筑森建筑设计股份有限公司
	文化建筑	旅游建筑
1	汉嘉设计集团股份有限公司	重庆博鼎建筑设计有限公司
2	华蓝设计（集团）有限公司	华汇工程设计集团股份有限公司
3	山东同圆设计集团有限公司	启迪设计集团股份有限公司
4	厦门合立道工程设计集团股份有限公司	山东同圆设计集团有限公司
5	华汇工程设计集团股份有限公司	汉嘉设计集团股份有限公司
6	山东大卫国际建筑设计有限公司	大连市建筑设计研究院有限公司
	风景园林	体育建筑
1	广州怡境景观设计有限公司	江苏省建筑设计研究院有限公司
2	华汇工程设计集团股份有限公司	汉嘉设计集团股份有限公司
3	重庆博鼎建筑设计有限公司	吉林省建苑设计集团有限公司
4	汉嘉设计集团股份有限公司	华蓝设计（集团）有限公司
5	启迪设计集团股份有限公司	重庆博鼎建筑设计有限公司
6	中衡设计集团股份有限公司	山东同圆设计集团有限公司

	BIM 设计	建筑工业化
1	山东同圆设计集团有限公司	中衡设计集团股份有限公司
2	中衡设计集团股份有限公司	上海经纬建筑规划设计研究院股份有限公司
3	四川众恒建筑设计有限责任公司	厦门合立道工程设计集团股份有限公司
4	江苏筑森建筑设计股份有限公司	江苏省建筑设计研究院有限公司
5	吉林省建苑设计集团有限公司	青岛市建筑设计研究院集团股份有限公司
6	启迪设计集团股份有限公司	山东同圆设计集团有限公司
	绿色建筑	城市设计
1	大连市建筑设计研究院有限公司	中衡设计集团股份有限公司
2	天津中怡建筑规划设计有限公司	上海经纬建筑规划设计研究院股份有限公司
3	南京市建筑设计研究院有限责任公司	华通设计顾问工程有限公司
4	上海经纬建筑规划设计研究院股份有限公司	江苏省建筑设计研究院有限公司
5	山东大卫国际建筑设计有限公司	青岛腾远设计事务所有限公司
6	华蓝设计（集团）有限公司	上海禾木城市规划设计有限公司
	乡建设计	既有建筑改造
1	华汇工程设计集团股份有限公司	中衡设计集团股份有限公司
2	中衡设计集团股份有限公司	华蓝设计（集团）有限公司
3	山东同圆设计集团有限公司	江苏省建筑设计研究院有限公司
4	天津中怡建筑规划设计有限公司	启迪设计集团股份有限公司
5	内蒙古北方时代设计研究院股份有限公司	天津中怡建筑规划设计有限公司
6	上海禾木城市规划设计有限公司	华汇工程设计集团股份有限公司
	工程总承包	项目管理
1	苏交科集团股份有限公司	河北电信设计咨询有限公司
2	中衡设计集团股份有限公司	中衡设计集团股份有限公司
3	河北电信设计咨询有限公司	苏交科集团股份有限公司
4	福建永福电力设计股份有限公司	华汇工程设计集团股份有限公司
5	华汇工程设计集团股份有限公司	济南市市政工程设计研究院（集团）有限责任公司
6	安徽实华工程技术股份有限公司	山东新汇建设集团有限公司

备注：年度十大榜单以企业上年度数据为依据

企业某一产品的做专，本质上是能力与机会的有机集合，是某些看似“无心插柳柳成荫”的结果，追本溯源，无不是企业因势利导、凭着自身的执着，配以恰当时机的结果。

如华东城建在文教建筑领域，通过十年来不断引领中国高校造园运动，先后为中国 50 多所知名高校提供完整的校区规划与设计，提供设计服务的职校、中小学超过 100 余所，累计完成的校园建筑面积超过千万平方米，已落成的复旦大学、华东政法大学等高校新校区是中国文教精品建筑的典范。凭借众多成功案例的丰富经验以及对文教建筑的专业化研究，华东城建可根据客户自身特性，提供专属化的模块式定制服务，率先成为中国文化教育建筑的一线品牌。

如同圆集团在医养设计领域致力于医疗和养老建筑的设计、咨询和研究工作，业务范围覆盖医疗与养老领域的全设计链条，形成一体化综合设计集成解决方案。在多年的发展中，参与了多项医疗养老行业标准的编制，与多家国际单位交流、合作，进一步加强自身的设计规划能力，完成了国内 100 余项医疗养老项目的建设。

此外，江苏筑森的商业综合体，上海浚源的医疗建筑，广州怡境的风景园林，中衡集团的建筑工业化、城市设计及既有建筑改造，江苏省院的体育建筑，南京市院的酒店建筑，汉嘉设计的住宅建筑、文化建筑，大连市院的绿色设计，重庆博鼎的旅游建筑，河北电信的项目管理等也无不是十年磨一剑、厚积薄发而成。也正是基于此，才有了他们在某一专业领域的产品市场竞争力。归根结底，企业产品做专的逻辑是其提供的产品比竞争对手更能满足客户需求。

四、变革中的前行，前行中的坚持

莫望浮云遮望眼，风物长宜放眼量。在行业高速增长时期，民营设计企业满怀理想与信心，踌躇满志，跨越生存的陷阱，迎来自身的成长。在现在行业尚属低迷的莫测期，则更要心怀行业理想，以创新的精神，工匠的毅力，守住自己的事业。

1、不忘初心、应时而变

互联网将 21 世纪带入“VUCA”时代，不确定性是这个时代的主题，对于工程设计行业而言，同样面临着这种不确定性，有来自宏观环境的，有来自技术进步的，有来自政策的等等，民营设计企业作为行业市场化程度最高的草根一族，这种不确定性既是最大的冲击，更是最佳的机遇，一切取决于如何驾驭。柯林斯在《基业长青》中提到高瞻远瞩公司的永远不变和应时改变，永远不变的是价值观和核心目标，应时改变的是文化和运营方式、具体目标和策略。不忘初心、应时而变，基业

方可长青。

不忘初心，本质上是恪守自己的价值观和核心目标。或许每个企业的价值观和核心目标的外延表达方式千差万别，但回归商业本质，为客户创造价值才是其真实内涵，对于民营设计企业而言，无论战略采用的是产品化还是平台化、专业化还是产业化，也应该如此。正确识别客户，为客户创造价值，从而实现自身价值才是永恒的“王道”。

应时而变，其要义是在基于企业自身资源能力和外部环境最佳匹配的基础上，不断更新价值创造的具体方式。对于民营设计企业，如通过工程总承包、全过程工程咨询等新的业务方式来应对客户一体化整体解决方案需求的变化，利用新技术不断拔高产品高度以满足客户越来越高的产品要求等等。

2、打造生态、共生共赢

新经济时代，企业的竞争力将集中体现在对资源的整合能力，企业对资源的态度将从追求所有权转变为拥有使用权。民营设计企业要在这个共享经济时代取胜，就必须摒弃行业边界思维和企业边界思维，以“正和”博弈理念制造连接，构建自己的生态圈，并以合作共享的理念，建立共生共赢的机制。如通过行业协会与行业企业建立协作连接，通过与高校科研院所建立产学研关系建立技术创新连接，通过与目标客户建立战略合作关系建立业务连接，通过与上下游企业建立股权、战略合作关系建立产品资源连接等等。

3、激活组织、释放个体

互联时代，一切都将去中心化，企业将围绕“平台+个人”来重建自己的组织模式，企业的功能将发生彻底的改变，企业将从控制走向赋能，通过释放员工个体，从而激活组织，实现组织自身价值。

之于民营设计企业，首先在体制上，要充分利用先天的灵活优势，进一步深化人力资源资本化，完善短期、中期、长期的激励机制，将企业转型为设计师、员工的事业平台，并通过项目为载体的事业合伙制、项目合伙制等实现员工在企业内部创业，成就员工的事业理想。其次在机制上，要打破内部平衡，建立内部基于价值的流动机制；构建基于契约的信任体系，以取代原来基于权威的指挥体系；以协同取代分工；以价值创造激励取代绩效考核激励。

预测未来最好的方法就是去创造未来，但企业唯有回归顾客价值，抱元守一，固本求新，方可预测未来，创造未来，制胜于未来。（完）

编写单位： 中国勘察设计协会民营设计企业分会

主 编： 袁建华

编 委： 赵晓钧 唐崇武 仓慧勤 张世良 钟 毅 段 林 王 琪
叶松青 胡锁民 吴洪滨 白 亮 江 曼 徐建伟 王军华
翟渊军 姚福顺 刘智泉 刘小平 俞边疆 施国栋 李武英

报告撰写： 毛伟芳 刘 剑 肖兆龙 左海敏 郭 巍 钱 浩 陈 刚
贾西斌 戴 勇 冯瑞华 胡志霞 郁从珍 王 伟 包 丽

排名计算： 刘 剑 董淑婷 王雯颖



中国勘察设计协会民营设计企业分会
地址：上海市静安区永和路 118 弄东方环球企业园区 22 号
邮编：200072
电话：021-36532002 传真：021-36532018
Email: zsx_myfh@sina.com