

中国民营工程设计企业 2014-2015 年

# 年度发展报告



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 2014-2015 年

# 年度发展报告

中国勘察设计协会民营设计企业分会

**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、王 琪  
胡锁民、吴洪滨、白 亮、江 曼、徐建伟  
钟 毅、王军华、翟渊军、姚福顺、刘智泉  
叶松青、段 林、刘小平、俞边疆、李武英

**报告撰写：**毛伟芳

**排名计算：**刘 剑、陈恬恬、王 亮、熊莹莹

**案例篇撰写：**成 剑、包 丽、钟 毅、袁建华、高 英、左海敏、程 磊

# 前言

在写这个中国民营工程设计企业年度发展报告之初，我们一直在思考，和通常的行业发展报告相比，我们要凸显的报告定位是什么？主线是什么？又要采用什么样的写法？从而更好地体现中国民营设计企业的特色。经过反复的思考和探讨，我们将报告的定位确立为：**启示同行、反映诉求、推介民营设计整体品牌**；报告的主线则围绕特定历史背景下**民营设计企业的所思、所想、所做**；在写法上，采用了**史记+事记**的方式。我们对此的理解是，所谓行业发展报告，其实是行业的史事记。而所谓史记，即记取一段历史，一定时间段行业共同的经历；所谓事记，是在特定时段发生的、好运或不巧摊上的大事、要事。

基于这样的思考脉络，整个年度发展报告分**主报告篇和案例篇**二个篇章。**主报告篇**：用数据、现象、事件来真实记载、反映期间民营设计企业的生态、业态、众生相及诉求，以助于民企特质的凸显和整体品牌的塑造、推介；**案例篇**：企业自荐或推荐、并提供素材，秘书处择典型性案例进行编辑、推介。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。

主报告结构包括四个部分。**第一部分、共同行业环境下民营设计企业的语境**。从行业新常态——下行中的热点和亮点、春风化雨之产业政策、重拳出击之行业政策三个视角解读了作为民营设计企业发展、变革动因、助力 OR 阻力的环境、政策因素；**第二部分、数据 VS 现象：逆境中的成熟，成长中的蜕变**。分别从关于民营设计企业的多元化生态 + 多样化业态二个数据、以及异于往年的八个非常态的常态化现象（组织平台化 + 事业合伙制、布局产业化 + 产品专精化、资本运作多样化、跨界试水和“互联网 +”齐发力、人力资源创客化、品牌打造个性化、生态圈无边界化、新技术应用广泛化）以及现象

背后的内在逻辑二个层面，用数据和案例进行了解读；**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、企业做大的路径、做专的逻辑三个方面进行了解读；**第四部分、变局中的前行，前行中的守望**。从 1、战略为基，模式为器 2、产品为王，平台为上 3、体制为本、机制发力三方面进行了阐述。

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 13 篇案例分别由企业提供、或相关人员采访撰写而成。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。

由于时间有限，同时受限于资料、信息的获取渠道，在报告撰写过程中尚存在一些疏漏和不完善的地方，敬请指正。

《中国民营工程设计企业 2014-2015 年年度发展报告》编委

# 目 录

前言 .....	01
<b>上篇 主报告</b>	
<b>一、共同行业环境下民营设计企业的语境 .....</b>	<b>05</b>
环境 VS 政策：变革的动因、助力 OR 阻力? .....	06
行业新常态——下行中的热点、亮点 .....	06
春风化雨之产业政策 .....	06
重拳出击之行业政策 .....	06
<b>二、数据 VS 现象：逆境中的成熟，成长中的蜕变 .....</b>	<b>08</b>
<b>1、关于民营设计企业的二个数据，生态 + 业态 .....</b>	<b>08</b>
● 多元化生态 .....	08
● 多样化业态 .....	09
<b>2、异于往年的非常态的常态化现象以及现象背后的内在逻辑 .....</b>	<b>09</b>
● 组织平台化 + 事业合伙制 .....	09
● 布局产业化 + 产品专精化 .....	10
● 资本运作多样化 .....	10
● 跨界试水和“互联网 +”齐发力 .....	11
● 人力资源创客化 .....	12
● 品牌打造个性化 .....	12
● 生态圈无边界化 .....	14
● 新技术应用广泛化 .....	14
<b>三、大而强 vs 专而精：民营十大榜单和专业榜单 .....</b>	<b>15</b>
● 指标 VS 权重 .....	15
● 做大的路径 .....	19
● 做专的逻辑 .....	20
<b>四、变局中的前行，前行中的守望 .....</b>	<b>24</b>
1、战略为基，模式为器 .....	24
2、产品为王，平台为上 .....	24
3、体制为本、机制发力 .....	24

## 下篇 案例篇

1. CCDI 悉地国际： .....	27
积极探索求变创新，躬身力践社会责任	
2. 苏交科： .....	29
内生增长 + 外延拓展推动企业转型升级发展	
3. 华蓝集团多元化之路 .....	32
4. 白银时代，打造大华阳平台 .....	36
——探索以设计研发为龙头、BIM 和产业化技术为支撑的新型 EPC 模式	
5. 华汇可持续发展的顶层设计与底层设计 .....	39
6. 陆道文创的全产业链之路 .....	43
7. 不走寻常路 .....	45
——管理创新引领中设股份走上资本市场道路	
8. BIM+ 水利打造智慧水利创新引擎 .....	48
——河南省水利勘测设计研究有限公司技术创新之路	
9. 以市场拓展为抓手推动企业转型（河南电信） .....	50
10. 中天伟业在市场低迷中努力前行 .....	54
11. 别处空间：在改变与传承中寻求发展 .....	56
12. 日兴历程二十年 .....	59
13. 更专、更精、更强 .....	61
——新形势下“宜和人文”建筑设计事务所的发展路径	

# 中国民营工程设计企业 2014-2015 年 年度发展报告

所谓行业发展报告，其实是行业的史事记。而所谓史记，即记取一段历史，一定时间段行业共同的经历；所谓事记，是在特定时段发生的、好运或不巧摊上的大事、要事。且史且事，作为一段时光的独特标签，2014、2015年无疑是工程设计行业编年史上如坐过山车般爆点频出、惊心动魄的纪年。记不是目的，透过表象的洞察、剖析、反思，从而趋吉避凶、更好地前行方为正道。而对行业中的草根一族——民营设计企业及从业群体更当如是。

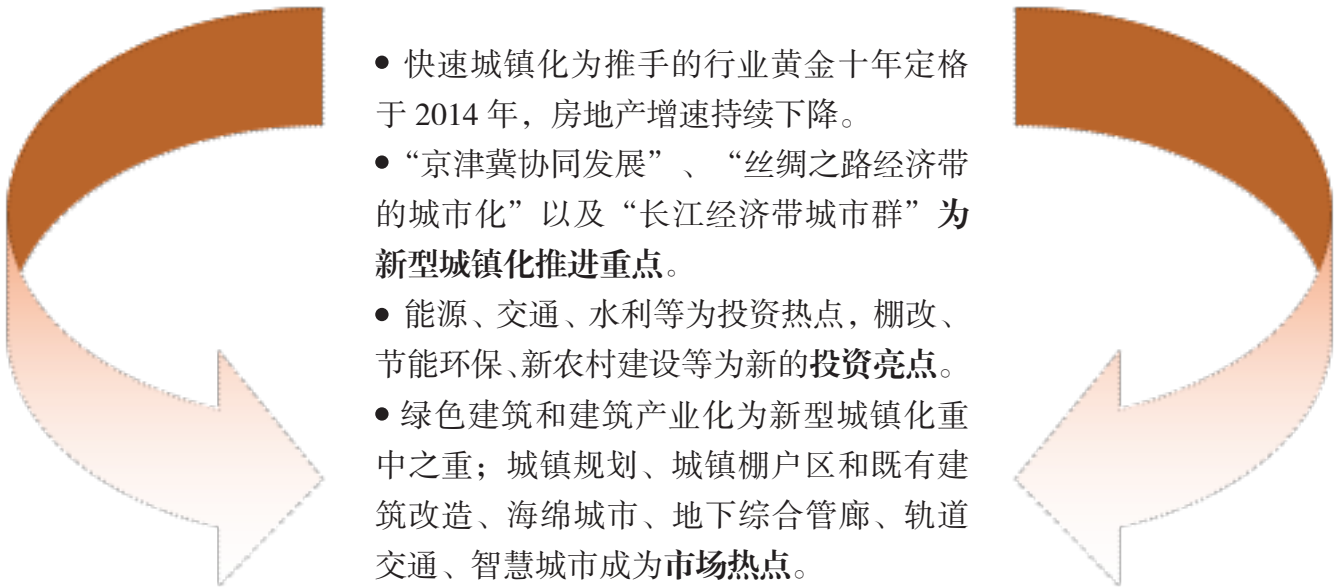
## 一、共同行业环境下民营设计企业的语境

无论央企、国企，还是民企，环境的变迁总是以其经济发展的内在逻辑以不容置疑的力量裹挟而来。所不同的是，因为出身的不同、起点的高低、背景的有无，共同的行业环境下，民营设计企业的发展更似疾风中的劲草。



# 环境 VS 政策：变革的动因、助力 OR 阻力？

## 01 行业新常态——下行中的热点、亮点

- 
- 快速城镇化为推手的行业黄金十年定格于 2014 年，房地产增速持续下降。
  - “京津冀协同发展”、“丝绸之路经济带的城市化”以及“长江经济带城市群”为**新型城镇化推进重点**。
  - 能源、交通、水利等为投资热点，棚改、节能环保、新农村建设等为新的**投资亮点**。
  - 绿色建筑和建筑产业化为新型城镇化重中之重；城镇规划、城镇棚户区 and 既有建筑改造、海绵城市、地下综合管廊、轨道交通、智慧城市成为**市场热点**。

## 02 春风化雨之产业政策

- **2014.2.26** 《国务院关于推进文化创意和设计服务与相关产业融合发展的若干意见》
- **2014.9.9** 习近平批示，要整治城市建筑贪大、媚洋、求怪等乱象。2014.10.15 习近平在文艺座谈会上说今后“不要搞奇奇怪怪的建筑”，引发建筑回归为人服务的本原的探讨。
- 发改委、财政部等六部委制定的《基础设施和公用事业特许经营管理办法》于 2015 年 6 月 1 日起实施。
- **2015.7.1**，住建部发布《推荐建筑信息模型的指导意见》（建质函[2015]159 号）。明确到 2020 年末，集成应用 BIM 的项目比率达到 90%。
- **2014 年初**国务院转发《绿色建筑行动方案》、2014.3.17 中共中央、国务院印发《国家新型城镇化规划(2014-2020 年)》。2015.6，住建部出台我国首个建筑产业现代化国家建筑标准设计体系，2015.8.27 另一部国家标准《工业化建筑评价标准》发布。

## 03 重拳出击之行业政策

- **2014.7.1** 住建部发布《关于推进建筑业发展和改革的若干意见》，随之设计收费放开、资质管理改革、招投标改革、统一市场建设、建筑师负责制等监管政策密集出台。
- **2014.11.24** 《国务院关于取消和调整一批行政审批项目等事项的决定》发布，住建部发文明确一级注册建筑师的执业资格认证由全国注册建筑师管理委员会接管。
- **2014.11.17** 辽宁省住建厅首发《辽宁省建筑方案创意机构管理办法》，一名一级注册建筑师和两名主创人员可以成立创意机构，可以从事所有级别和类型的建筑方案设计。
- **2015.8.10** 国务院办公厅发布《整合建立统一的公共资源交易平台工作方案》。2015 年底，建筑市场监管与诚信发布平台（四库一平台）全国联网目标基本完成。下一步将与工商、社保、公共资源交易中心数据互联。

2014年以来，中国经济一个最显著的特点就是新常态，折射到设计行业，呈现的态势是**整体下行、低位运营的新常态 + 少量的区域、行业热点**。

- **快速城镇化**为推手的行业黄金十年嘎然而止，定格于2014年，**房地产**增速持续下降，带动设计市场总需求急剧下降。
- “京津冀协同发展”、“丝绸之路经济带的城市化”以及“长江经济带城市群”为新型城镇化推进重点。
- **能源、交通、水利**等为投资热点，棚改、**节能环保、新农村建设**等为新的投资亮点。
- **绿色建筑和建筑产业化**为新型城镇化重中之重；城镇规划、城镇棚户区**和既有建筑改造**、海绵城市、地下综合管廊、轨道交通、智慧城市成为市场热点。

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**。

- 2014.2.26《国务院关于推进文化创意和设计服务与相关产业融合发展的若干意见》、2014.3.20《文化部关于贯彻落实〈国务院关于推进文化创意和设计服务与相关产业融合发展的若干意见〉的实施意见》相继发布，明确将建筑设计服务列入文化创意范畴，并提出完善建筑、园林、城市设计、城乡规划等设计方案竞选制度，重视对文化内涵的审查。
- 2014.9.9,习近平在新华社《国内动态清样》上批示,要整治城市建筑贪大、媚洋、求怪等乱象。2014.10.15 习近平在文艺座谈会上说今后“不要搞奇奇怪怪的建筑”，引发建筑回归为人服务的本原的探讨。
- 发改委、财政部等六部委制定的《基础设施和公用事业特许经营管理办法》于2015年6月1日起实施。
- 2015年7月1日，住建部发布《推荐建筑信息模型的指导意见》（建质函[2015]159号）。明确到2020年末，以国有资金投资为主的大中型建筑以及申报绿色建筑的公共建筑和绿色生态示范小区新立项项目勘察、设计、施工、运营维护中，集成应用BIM的项目比率达到90%。
- 2014年初国务院转发《绿色建筑行动方案》、2014.3.17中共中央、国务院印发《国家新型城镇化规划(2014-2020年)》，国家、地方政策层面对于建筑产业化的扶持和执行力度逐渐提升。全国30多个省市出台专项指导意见和配套措施，上海、深圳等地对建筑产业化发展提出明确要求。2015.6，住建部出台我国首个建筑产业现代化国家建筑标准设计体系，2015.8.27另一部国家标准《工业化建筑评价标准》发布。

**另一边是行业强化监管政策重磅出击、多管齐下**。

- 2014.7.1，住建部发布《关于推进建筑业发展和改革的若干意见》，随之设计收费放开、资质管理改革、招投标改革、统一市场建设、建筑师负责制等监管政策密集出台。“项目责任监管”（五方责任主体）靴子落地设计师责任加重。2015.10.29上海自贸区内首提试点建筑师负责制；2015.12.12清华附中12.29重大安全生产事故案五方责任主体被追责成为新规颁布后首例追责案。
- 2014.11.24，一纸《国务院关于取消和调整一批行政审批项目等事项的决定》剑指一级注册建筑师执业资格认定，隔日，住建部发文“辟谣”，明确一级注册建筑师的执业资格认证由

全国注册建筑师管理委员会接管。随后，注册建筑师考试暂停至今。

► 2014.11.17, 辽宁省住建厅首发《辽宁省建筑方案创意机构管理办法》，一名一级注册建筑师和两名主创人员可以成立创意机构，可以从事所有级别和类型的建筑方案设计。该办法被认为是事务所尴尬市场准入的融冰之举。

► 2015.8.10, 国务院办公厅发布《整合建立统一的公共资源交易平台工作方案》。2015 年底，建筑市场监管与诚信发布平台（四库一平台）全国联网目标基本完成。下一步将与工商、社保、公共资源交易中心数据互联。

综上，尽管政策导向一半海水一半火焰，但对于民营设计企业而言，灵活的体制机制更有利于其轻舟破浪或掉头。如始于 2010.4 房产限购令、始于 2013.7 楼堂馆所停建的层层重压让诸多以公建、房地产设计为生的设计企业业务骤减、压力山大。但部分设计企业利用研发先行优势转型做城市更新、既有建筑改造，做得风生水起。硬是“从山重水尽疑无路”，走到了“柳暗花明又一村”。

又如，在建筑产业化国家、地方层面政策支持下，截止 2015 年底，全国共有 56 个国家住宅产业化基地，11 个住宅产业化试点城市。2015 年全国新开工的装配式建筑面积大概在 3500 万到 4500 万平方米之间。这其中就有着众多民营设计企业活跃的身影。

此外，文化创意产业的新定位、产业融合的新机遇，为工程企业多元化发展开辟了新路径，浙江、广东等先行先试企业成为政策的首批受益者。全国其他地区也相继跟进；而 PPP 新政出台则显著加码交通和水利行业，创新项目融资渠道。

可见，同样的背景，不同的语境，是泰山压顶还是举重若轻，是困顿的阻力还是助推的助力，归根结底还是取决于内功心法和武功套路。

## 二、数据 VS 现象：逆境中的成熟，成长中的蜕变

2014、2015 年对于民营设计企业而言注定是段“恐慌着并澎湃着”的时光，国内实体经济的哀鸿遍野、房地产的五味杂陈带来了设计行业“冬天来了”的恐慌、迷茫心态，但与此同时诸多的“乱世英雄”以澎湃之势横空出世，以案例、实践见证着他们的远见卓识以及在变革中的冷静与卓越。而数据、现象无疑是最真实的投射。

### 1、关于民营设计企业的二个数据，生态 + 业态

**多元化生态：**相比央企、国企第一二军团的资源、人才、技术的积淀深厚，大多民营设计企业堪称是白手起家，少背景、少资历、少积累的草根一族。自 1993.11 起建设部批准设立首批 16 家民营设计事务所、1999.12.18 国办发 [1999]101 号文发布启动工程勘察设计单位体制改革以来，历经国内建设大潮十余年的沉浮、历练，民营设计事务所、改制企业以及由一部分海归和离职创业人员组建的原生民营企业所构成的民营设计企业群体已日益成为建设市场一个不可或缺力量，在拥有体制优、机制活等共性标签及规模化、一体化、专业化、产品化、产业化、资本化等个性化标签的同时，逐渐拥有了越来越多的话语权和市场份额。



据统计，目前民营设计企业已占到行业企业数量 19000 的 60% 以上，产值占到行业的 40% 以上。其中，民营设计事务所 303 家，主要集中在北上广深。除此以外，还有量大面广的游离于体制外、未纳入行业管理的工程设计群体未有确切的数量统计。仅“环同济设计产业圈”，就有 4500 余家大大小小各有所长的设计团队，最多时曾高达 7000 余家。这些设计企业（团队）少则二、三人、多则几十人，构成了民营设计企业最具活力的隐形群体，他们很多也是第一批设计 + 互联网平台的粉丝用户。

**多样化业态：**始于 2014 年的行业冬天让民营设计企业深受其寒。尽管由于行业、区域、内功（抗寒力）的差异，影响程度不一，但总体而言不容乐观。以下为 2015 年民营分会调查的情况：交通设计企业得益于国家在交通基础设施、环境治理方面投入的加大，营业收入同比上升 10 ~ 20%；水利设计企业得益于国家层面水利基础设施建设的进一步加大、政府导向的支持营业收入同比上升 20% 左右；邮电通信企业受益于各地宽带提速、光纤到户工程营业收入同比上升约 20%；石油化工设计企业由于国际油价大幅下跌、产能过剩、替代产能技术的成熟营业收入同比下降 70% ~ 80%。建筑设计企业除 10% 企业基于未雨绸缪、内功扎实、开拓有力等因素呈现稳中有升的良好态势外，大部分企业营业收入同比下降 10 ~ 30%，新签合同同比下降 30-50%；20% 以上的企业采取了停招、合同到期不续签、半停产等应对措施，更有企业裁员高达 1/2，业内自嘲 2015 年是建筑师的转型再创业元年。与此同时，业主拖款周期由之前的一年拉长到一年半到三年不等，部分项目因为未开工使设计企业的前期设计投入变为沉没成本。业主拖款周期延长、项目停工让部分设计企业雪上加霜。

## 2、同时衍生的是 2014、2015 年间发生在民营设计企业群体的异于往年的非常态的常态化现象以及现象背后的内在逻辑。

无论转型中的蜕变、无奈中的瘦身、困惑中的转身，还是焦虑中的突围，充斥其间的是现象与事件交织的情绪、态度以及背后直击问题核心的把握，折射的是大背景下民营设计企业的坎坷征途。粗粗梳理，其典型现象和趋势包括：

### ● 组织平台化 + 事业合伙制

基于市场持续低位震荡带来的生存、发展危机，大中型民营企业以组织平台化、事业合伙制整合内外部资源，构建开放、共享、协同、多赢的平台。如 CCDI 以“规划森林，让树木自由成长”的理念，打造基于人的平台型企业，2015 年悉地提出 CDP 即悉地发展事业合伙人的概念，以此重新定义平台和团队的关系，2015.9 悉地宣布正式迈入 CDP 时代；华汇集团以集团基础管理平台、项目集成管理平台为平台核心，打造“京东”版的华汇城市建设服务平台。2015 年，华汇提出基于互联网思维的自组织和既有组织混合共生的新型架构，并在项目内公司化、职能内公司化基础上深化公司事业合伙制；厦门合立道基于对分享经济的理解，借助“互联网”和“资本”这二个翅膀，通过合伙人制、组织再造和职能创新、鼓励全员经营、云服务（含技能银行、智库、研发、合道学院）进行企业平台化；上海经纬通过股份制改造、华东城建通过设计董事制，重新定义员工与企业的关系，深化事业合伙的理念；天华设计通过武汉设计共享中心的运营，采用 BIM 设计实行专项化、标准化设计和科学的项目管理，依托高校人

才资源发挥集中生产效应，使施工图设计达到了优质、高效目的，较好地解决了一线城市设计院做方案赚钱、做施工图活不了的困境。

### ●布局产业化+产品专精化

立足于城市更新、美丽乡村、能源、交通、水利投资增速的历史机遇，部分不满足于单一设计业务的民营设计企业遵循“技术-管理-资源-产业-资本”的成长路径，通过趋势发展，前瞻性地进行“设计+”从点到线的产业化布局，再通过特定的产品线的专精化、品牌化，实现了业绩的逆势企稳乃至飘红。如都设设计十年磨一剑，以设计+策划+运营的一体化模式完成了众多酒店、园区、文化建筑、城市综合体一体化、历史街区、村落等原创设计建成及既有建筑改造案例，在业内以项目的高完成度备受赞誉；九源国际凭借在住宅和商业项目、产业园区项目、物流园区、美丽乡村项目从策划、规划、空间设计到招商运营、投融资的“全产业链服务模式”及基于市场变化的快速调整如成立物流事业部、美丽乡村事业部，使公司在行业急剧下滑的大环境下保持了传统与新兴建筑设计市场的业绩稳定；陆道股份通过设立产业边界研究院寻求各个产业边界之间的最佳结合点，突破产业边界限制，多角度为客户解决问题；苏州设计通过成立规划、旅游、健康、建筑产业化、BIM、项目管理等多项产品专业化部门，完善了建设工程产业技术服务体系，成为人居环境技术集成引领者。

此外还有众多专业设计公司、事务所凭借在细分领域的术业专攻，在市场上大获成功。如风语筑以设计领衔、跨界总包模式、专注城市规划类的展览馆装饰及展示设计施工一体化工程的专业专长，成就其在城市规划展览馆的行业龙头地位；朗诗设计以一站式绿建技术服务为亮点，成为国内绿色、低碳、环保、可持续发展建筑的标杆企业；成都景虎景观通过景虎人居、景虎文旅、景虎苗圃相关产业链板块的协同发展，打造策划——设计——运营全产业链，成为地产景观产品系专家。济南同圆、上海浚源立足医疗建筑形成专长优势。

### ●资本运作多样化

新经济时代，部分民营设计企业已从业务盈利、资产增值进入到资本收益阶段。无论是出于资产管理、项目投资、IPO、并购重组、资产证券化等资本运作策略，还是出于向工程总承包、EPC、PPP等一体化、全产业链服务模式转型需要，资本已成为企业撬动业务及可持续发展不可或缺的竞争要素。

**IPO、新三板呈井喷之势。**自2012.1“苏交科”成为国内首家登陆A股、2012.12天友设计成为首家登陆新三板的工程咨询类企业以来，工程勘察设计行业的上市渐成潮流。2014.1，陆道股份登陆新三板并于2015.6入选新三板做市指数样本，2014.8设计股份成功首发，2014.12园区设计成为首家国内建筑设计领域IPO公司，2015.6苏州设计首发过会、于2016.2在深交所创业板挂牌上市，2015.12山鼎设计登陆A股，2015.12景森设计挂牌新三板成为广东省首家登陆新三板的建筑设计企业。据统计，2014、2015二年间，共有四家民营设计公司成功IPO，二十余家民营设计公司在新三板挂牌，业务领域涉及到建筑设计、交通市政、城市规划、建筑装饰、园林景观、勘察测绘等多个领域。随后，2015.6-7月间，天友设计、陆道股份、易城股份、华源股份4家新三板挂牌公司先后完成了1000~5000万的再融资。

**业内并购重组加剧。**资本改变了企业的业务发展逻辑，加剧了业内并购重组。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。如苏交科通过上市以来的七起并购：2012年收购杭州华龙70%股权、2013年收购甘肃科地70%股权、江苏三联100%股权，2014年收购淮交院100%股权，2015年收购中铁瑞威85%股权、英诺伟霆环保100%股权、厦门市市政83.58%股权，完成了全国化布点及进入环保、安全评价、铁路咨询等新相关业务领域的战略布局；设计股份于2015.4以3.07亿收购宁夏公路勘察设计院99.86%的股份，开启跨区域跨领域外延扩张大幕；园区设计于2015.11收购重庆卓创国际100%股权，通过战略整合布局提升西南区域市场；大庆华凯石油化工通过与境外企业成立合资公司，通过国外先进技术抢滩国内市场；济南市政通过收购济南大明湖园林工程公司，拓展集团景观园林专业发展空间。而与此相对的是华太设计通过寻求海外合作，于2015年与新加坡最大的城市化和基础设施咨询顾问公司盛邦裕廊进行战略合作，共同发展一站式的工程、城市建设及设计解决方案平台，逐步开拓国际市场，致力于服务国家一带一路战略。

**资本助推业务模式转型。**依托资本的力量，苏交科在PPP、工程总承包、地下管廊建设领域频频发力，攻城拔寨。如2015.11与贵州道投融资管理有限公司联合成立了贵州PPP产业投资基金管理机构，并拟发起设立及管理贵州PPP产业投资基金，推动贵州省内相关产业PPP项目的合作，为公司后期工程咨询业务的承接带来积极作用；增资子公司宁建设，与中国电建共同投资中开高速，中标福建霞浦县和福建生态环岛公路BT项目，以项目实践提升工程总承包能力；子公司厦门市政院在“城市综合管廊”领域还拥有多项全国领先的设计创新技术，先后承担了多个在国内具有示范效应、在福建省具有标志意义的综合管廊项目设计工作。

新三板挂牌公司陆道股份集规划、设计、园区、商业、资本为一体，打造全产业链服务模式，为客户提供专业化、系统化全程解决方案及实施。2015.5.21旗下陆道资本于获得中国证券投资基金业协会批准，正式成为私募投资基金管理人。2015.9陆道股份携手贵州荔波推进全域旅游战略，以文化旅游全产业链打造“荔波模式”。

除了上市公司的独领风骚外，还有众多企业在设计+资本业务领域频频试水、收益颇丰。如三益中国从设计入手逆向打通产业链，成为中国领先的商业资产管理集团，旗下拥有三益资本、三益商管、三益设计三大核心板块，以及商业地产研究院、商业地产人才培训基地两大平台；华汇以智力加资本商业模式投资热电联产、沼气发电项目收益颇丰，目前投资控股四家电厂，能源环境投资业已成为华汇一大盈利板块；BAKN中国于2011年开始尝试“设计+资本”模式转型发展，形成了以设计产品化、设计资本化为特征的新型业务，如5A级写字楼批量招商及运营管理，创意园区、文化产业园区创立、建设、招商、运营，商业资产证券化，以及创投等；深圳市中汇建筑设计事务所在设计主业外，会同天大校友创立北洋智慧，致力打造“互联网+”的新型管理公司、优质设计资源服务与营运平台、和高品质的地产全产业链服务提供商；重庆长江集团在勘测设计核心主业基础上，依托光华校友平台创设股权投资基金，建设营运设计之都产业平台。

## ● 跨界试水和“互联网+”齐发力



也许是兴趣所至，也许是艺术天性使然，一些建筑界大咖明明可以靠做建筑设计吃饭，近年却前赴后继跨界建筑之外。所涉及行业包括家俱、餐具、服饰设计、互联网+，空间运营、影视传媒、体育竞技等。王澍、张永和、马岩松等一批国内一线建筑师曾受邀为 Alessi 设计家具，在家居设计上寄托建筑理想。民营大咖基于先天的体制优势和决策自由度，更有着任性的资本。如 GN 栖城尝试使用各种形式表达自己的观点和态度，倡导设计无界，认为电影是表达的最好载体，2013 年底投资拍摄胶片电影《时光》，其监制和出品人沈利江为栖城设计的掌门，该片也因此打上了国内首部建筑设计公司出品的标签；华蓝集团跨界文化体育产业，建设运营南国弈园、成立智力运动公司，运作全国围棋甲级联赛等智运赛事，积极探索围棋产业化发展的道路；米丈设计卢志刚在建筑实践的同时，关注建筑学在大众中的交流与传播，成立“米丈堂文化”。主编《米丈建筑地图》系列丛书、定期出版双月刊《米丈志》等，2012 年创立“米丈堂木作”工坊，跨界现代木作家俱生产，打造本土高端物生活品牌。

同时，互联网时代的“跨界打劫”让诸多业内人士深以为诫，他们选择以积极开放的心态早作尝试、纷纷触网。如联创国际设计集团董事长薄曦从创意家居作品类平台入手，打造为独立设计师及品牌服务的垂直电商平台“WOW 尖叫设计”，于 2015.1 正式上线；苏教科入股八戒网旗下八戒工程频道；苏州设计作为天使投资人入股工程领域 BIM 数据+服务的互联网大数据平台——BIMsea 碧玺云数据。据不完全统计，2014-2015 年间，大约有 30-50 家企业已经在做这方面的尝试，期间上线的还包括：第一家建筑设计方案生产交易平台——设计群网、TOPDESIGN——互联网+时代的建筑师创业孵化器，ToMASTER 明日大师——中国领先的国际艺术设计资源平台、拙心网络 Metome——基于心理学理论的好玩的社交 APP、柠檬树等。

### ● 人力资源创客化

为应对新常态下行业生态的快速变化，解决创新人才如何持续激活的问题，部分企业开始尝试人力资源内部创客化。如华阳国际针对建筑设计、泛设计创业团队推出名为“X 空间”的“设计+”空间支持计划，打造众创模式与大华阳技术资源平台相结合的“母舱概念”，为设计创业团队提供免费的办公空间、基础设施，以及技术及平台支持；华汇集团致力于打造无边界自组织化的产品事业部，通过内外部资源通道的打通使设计师从单一的设计从业者变成更具创新、创意、活力的创客、汇客，客户、合作伙伴也从单纯的交易、合作关系变成创新的共同参与者、贡献者。

### ● 品牌打造个性化

2014、2015 年对民营设计企业而言堪称是品牌元年。借移动互联、微信营销大热之势，更名及文化 SHOW、红毯秀、项目秀、办公楼 SHOW、招聘 SHOW、体育赛事、公益活动等品牌展示、品牌活动屡见不鲜、亮招不断，从多角度呈现了民营设计企业的“腹有诗书气自华”：

2014.6.16，作为苏州设计创新理念代表的“星海街 9 号厂房改造项目”作为苏州优良创业环境、积极追求产业转型升级的代表入播央视《新闻联播》；2014.7 苏州设计和英国凯达环球（Aedas）建筑设计咨询有限公司合作设计的西交利物浦大学行政信息楼成为唯一入围国际建筑界“奥斯卡”“高等教育与研究”奖项评选名单的中国高校建筑；

2014.11.2, 山东同圆设计集团有限公司——元道国际品牌发布会在京举行; 元道国际以 AND 为原型的品牌主语“建筑连接你 AND 我”, 从人文角度形象的阐释了其品牌理念; 众多国际建筑师成为品牌发布会的亮点, 成为元道公司国际化发展之路开启的标志;

2014.11.28, 在 APEC 晚宴余热尚未散尽之时, CCDI 第四届金杉树颁奖盛典在国家游泳中心“水立方”隆重举行。同期举行的 20 周年庆典上, 推出新书《从心之矩——水立方设计故事》, 当晚隆重启幕的“i20: 让故乡更年轻”大型公益晚会以丰富的歌曲和艺术形式、精彩的互动和主题发言让整场晚会意义深远。颁奖盛典+20 周年庆典+公益晚会的组合拳完美地植入了关于 CCDI 和“水立方”的品牌营销;

2015.6.27, 上海经纬举办了首届“中国新型城镇化与村镇规划研讨会”。经专家评阅, 经纬共有 18 篇论文入编《中国新型城镇化与村镇规划研讨会论文集》, 其中 5 篇获得优秀论文奖。论坛和论文入选有效推介了上海经纬的技术品牌;

与此相类似的成功品牌营销还包括济南市政设计、洛阳规划设计、苏州设计、华阳国际、华蓝集团、宁波水利水电、广州山水比德景观设计、怡境景观设计等企业媲美央视春晚的高端大气红毯秀、年会 SHOW、江苏省院的快闪秀、民营分会 2015 匠心之夜颁奖晚宴; 河南水利作为 ECIDI-Bentley 中国工程软件研究中心常务理事承办 ECIDI-Bentley 中国工程软件研究中心 2015 年度技术交流论坛暨 Bentley 技术交流大会; 河北电信被河北省保密局确定为首家涉密计算机定点维修单位并授牌。

此外基于活动、建筑物、项目等载体的微信传播也频繁发力。如华阳国际“双城四院”高校品牌活动和校园招聘奇招“X 空间”; 华蓝集团作为民企参与城市公共文体设施投资与建设的智力运动和文化创意产业标志性载体——南国弈园; 雅克设计负责民居改造设计的文通村获首批“中国少数民族特色村寨”命名并挂牌; 陕西省院入选“当代中国建筑设计百家名院”, 其设计的“秦始皇兵马俑博物馆工程”被评为新中国成立 60 周年“百项经典工程”; 华汇建设美好生活基金会多次助力城市公共自行车项目倡导绿色低碳环保理念; 苏州设计董事长戴雅萍作为全国人大代表为行业的建言建策; 山水比德园林位于广州 CBD 的文化创意产业区——红专厂的集团总部成为电影《单身男女 2》的拍摄场地之一; 2014 年, 苏州设计正式启用新标识“CSIAD”, 定位以江南文化、生态节能、园林建筑设计为特色; 江苏省交通科学研究院有限公司基于“苏交科”品牌在资本市场的知名度, 于 2015.5 正式更名苏交科集团股份有限公司并揭牌; J&A 姜峰设计立足于“国际高度, 中国深度”理念的提出, 通过更名为 J&A 杰恩设计实现从个人到团队的蜕变; “园区设计”20 周年全新更名为“中衡设计”; 合道更名合立道; 以及众多的产品专题推介、获奖项目推介、微信投票助力方案中标的刷爆朋友圈, 都从不同视角借助互联网传播加深或刷新着特定受众及公众对行业、对企业、对产品、对设计团队品牌的认知。

根据建筑中国公布的 2015 年四季度设计企业微信运营数据排行榜, GN 栖城、UA 建筑设计、华阳国际、UDG 联创、三益中国、悉地国际、天华设计、筑博设计等微信公众号无论平均阅读量、总阅读量、单篇阅读量均排名前列, 不少公司专门成立品牌部进行微信等自媒体营销, 通过吸



粉、潜在客户挖掘取得了不错的战绩。

## ● 生态圈无边界化

互联时代，行业边界、组织边界逐渐模糊，跨界合作成为一种必然趋势和普遍现象。生态圈打造方面，以共享、合作为纽带的私董会、联盟组织，以资本为纽带的众筹、产业基金备受追捧。

一个典型的现象是：众多由设计企业与同行、房地产骨干企业、施工企业、部品生产企业和大学、科研机构等组成的产业联盟应运而生，抱团发展。如全国性的中国工程设计云服务联盟、地域性的羊城设计联盟，以产品为主打的 DE 景观私董会，以及京津冀协同发展城市群建筑设计联盟等。这些联盟组织作为市场化发展的产物，其基本诉求是交流提升和合作竞争，而民营设计企业是活跃其间的发起者、推动者、参与者。2014.6.12 中设协民营设计企业分会换届会议在上海召开，新一届理事会明确了分会的指导思想是：共建、共享、共赢。

另一个典型现象是市场容量锐减下的聚焦大业主、大项目带来企业间、银企间以及企业与政府、企业科研院校互动合作频繁。济南市政成为亚洲开发银行的注册咨询公司；山东同圆与山东世联共同签署战略合作协议，在各自所涉及的房地产服务专业领域以及绿色建筑、养老地产等新兴领域开展共同研究和战略合作，之后又与法国 AS 建筑工作室签订医疗类项目战略合作协议；上海经纬与赣州市章贡区人民政府签订合作协议，就章贡区养老产业发展规划、养老设施建设的重大节点及各网点设施的标准制定、智慧社区发展规划方面开展合作；陆道股份与贵州旅游资源开发有限责任公司签署战略合作协议，共同打造“贵州省 Top50 特色旅游小镇”，与新华社旗下机构中国金融信息中心签订战略合作协议，致力于在品牌、活动、渠道、资源、资本、指数研发等多领域、多层次展开深度合作；青岛腾远作为海尔地产优秀供应商与海尔云菜网签订战略合作协议，共同搭建互联网时代 B2B & B2C 采供交互平台；苏交科与澳大利亚 SMEC 达成战略合作，在全球民用基础设施领域的设计、咨询、监理和 EPC 相关项目中开展合作；苏交科与中国电建路桥以“EPC+BOT 模式”联袂合作；山东大卫国际与山东万斯达建筑科技有限公司签署战略合作协议，共同致力建筑产业现代化发展；南京长江都市分别与中国建筑第二工程局有限公司（沪）、远大住工、南京倍立达新材料系统工程股份有限公司签订战略合作协议，共同在建筑产业现代化、绿色建筑等领域开展深入合作；吉林建苑与长春市城乡规划设计院签署战略合作协议，拓展规划业务；华通国际与清华大学周燕珉工作室“老年宜居科研战略合作”签约仪式；华清集团牵手武义县政府、栾川县政府，共同推动旅游发展，与杭州黄龙饭店在旅游板块（旅游投资）、设计板块（EPC 总包）、商业板块（招商运营）等相关领域进行深度合作。

## ● 新技术应用广泛化

国家、地方层面的产业政策助推建筑产业现代化、绿色建筑、BIM、协同技术等的应用成为 2014、2015 年行业技术新亮点。民营设计企业作为其中的一支生力军硕果累累。

2014 年，大连市院“多筒超大转换平台高层建筑组合结构设计建造关键技术”研究项目获得“中国城市规划设计研究院 CAUPD 杯”华夏建设科学技术奖一等奖，同时 6 项技术成果

被授予专利权。

2014.10 建学建筑上海分公司、江欢成设计、上海经纬、陆道股份、CCDI 荣膺首批“上海市绿色建筑设计单位”；2015.3, 华阳国际获评国内首个设计类国家住宅产业化示范基地；长江都市获“2015 年度全国绿色建筑先锋奖”称号；2015.4 山东大卫国际被认定为济南市建筑产业化基地；2015.7 苏州设计、中衡设计被授予江苏省建筑产业现代化示范基地。

2014.11 华汇集团科研设计中心项目设计喜获国家绿色建筑三星评价标识；2015.1 建学建筑设计的上海世茗国际大厦获三星级绿色建筑标识，该项目同时获得了 LEED 金奖；2015.11 中衡设计集团企业研发中心全新启用，该中心荣获国家绿色建筑三星级标示认证，经市财政局、住建局专家验收，认定为“可再生能源建筑应用、低能耗建筑示范项目”。

2015.1 宁夏建筑设计研究院有限公司、宁夏建筑科学研究院有限公司联合宁夏大学哈尔滨鸿盛集团、宁夏中房实业集团股份有限公司等单位申报的“宁夏绿色建筑工程技术研究中心”正式批准组建。

在标准参编方面，长江都市参与建筑产业现代化国家建筑标准设计专项编制工作计划中《钢筋桁架混凝土叠合板》和《预制钢筋混凝土板式楼梯》的编制工作；华阳国际参编国家级标准规范《装配式混凝土结构设计规程》（JGJ1-2014），该标准是我国第一部真正意义上的国家级工业化建筑结构标准；上海经纬主编《全国保障性住宅样图图集》，参编《全国保障性住宅绿色建筑设计规范》、上海市《优秀历史建筑保护修缮技术规程》；筑福国际主编《既有砌体结构隔震支座托换技术规程》；陆道股份获邀成为《上海市民用建筑 BIM 应用指南》编委；华蓝集团主编广西地方标准《长螺旋钻孔压灌桩技术规范》及南宁海绵城市标准化图集。

### 三、大而强 vs 专而精：民营十大榜单和专业榜单

困境中，大而强固然可喜，专而精同样可贵。

基于启示同行、助推品牌之出发点，分会于换届伊始即着手契合民企特色的《中国民营工程设计企业综合实力评价指标体系》的研究、讨论、制订，在此基础上推出了《中国民营工程设计企业综合实力专家问卷》、《年度中国民营工程设计企业综合实力、专业能力问卷》。而后，2015、2016 年民营十大榜单和专业榜单先后出炉（见下表）。如果说，榜单是大而强或专而精企业的集中展示，而榜单背后企业发展的内在逻辑、路径则是同行关注、借鉴的价值所在，也是业主信赖、品质依托的品牌所在。同样，榜单背后指标及权重的变化则反应了业内对影响企业发展关键要素的认知变迁。

#### ● 指标 VS 权重

基于业内外相关理论和研究成果，结合中国工程设计行业市场竞争及民营工程设计企业发展现状，以全面、科学、易操作为原则，分会历时近一年的深入研究、多次讨论，并在一定范围内征求意见，取得实证的基础上制订了具有民企特色的《中国民营工程设计企业综合实力评价指标体系》（见表 1）。

具体在指标体系制定上采用了以下原则和分析方法：

制定三级指标体系，采用层次分析法确定评价指标权重。结合专家问卷调查的形式以指标间重要度的两两比较为基础，对一级、二级、三级定量、定性评价指标体系进行权重衡量。

对企业进行实证数据收集，运用多元数理统计方法进行排名统计。通过企业问卷分段式数据勾选获得企业综合实力排名的基础数据，通过问卷的试测与调查，对实测数据分别用 Maple 11 和 excel 进行运算和复核。

计算公式：

$$Y = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_n X_n = \sum_{i=1}^n \beta_i X_i$$

其中，Y ——表示某民营工程设计企业综合实力最终评价价值

$\beta_i$  ——表示三级指标 i 的权重系数

$X_i$  ——表示某民营工程设计企业指标 i 的评价值

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。
		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。

技术能力	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。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。
	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层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。统计内容为企业是否具备 OA 系统、人力资源系统、财务系统等。按区间进行统计。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。按区间进行统计。

与一般的指标体系一旦制定指标、权重相对固化不同，该指标体系具有动态性、客观性和全过程软件计算等特性。

所谓动态性，指的是对于指标体系，每年根据上一年专家及会员单位的填表反馈与建议意见，结合行业价值观的变迁，在前一版基础上作进一步地修正与完善；对于指标权重，每年通过对业内五十位左右具有行业、区域、专业代表性的民营企业董事长或总经理，以及具有行业管理经验的政府领导、协会领导采用专家问卷调查的形式，来确定各指标权重。从 2015 年、2016 年专家问卷的实测指标权重来看：2016 年问卷中技术服务收入总额、利润总额、年度公益捐赠额等体现经营、品牌管理的指标权重较之 2015 年问卷有一定下降；反之，资质类别数量、分支机构数量、一级注册人员数量、中高级技术人员、近年设计项目获地市级、省部级以上奖项等体现企业业务布局、专业人才、创优能力的指标权重呈明显的上升趋势。反映了在行业下行期，业内同行从原来注重量的扩张等外显因素转而更关注资质、人才积累、产品品质、全国化布点等内功的修炼。

所谓客观性和全过程软件计算，指的是无论指标权重的计算和企业综合实力排名、专业排名的计算，分别采用了 yaahp 专业软件、以及具有强大矩阵数值计算能力的 Maple 11 版本和

excel 进行运算和复核。软件的一大优势是自动纠错功能，对同一问卷中前后矛盾的数据或分类、合并不一致的数据能进行自动检索、剔除和提示复核，这样一方面确保了问卷的有效性和高质量，另一方面，也最大程度避免了手工计算的复杂性、错误率及人为主观因素，最大程度保证了结果的客观性。

## ● 做大的路径

2015 年十大榜单	2016 年十大榜单
悉地国际 CCDI 设计顾问有限公司	苏交科集团股份有限公司
苏交科集团股份有限公司	悉地国际 CCDI 设计顾问有限公司
华蓝设计（集团）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	中衡设计集团股份有限公司
深圳市华阳国际工程设计有限公司	深圳市华阳国际工程设计股份有限公司
厦门合立道工程设计集团股份有限公司	华汇工程设计集团股份有限公司
山东同圆设计集团有限公司	河南省水利勘测设计研究有限公司
苏州设计研究院股份有限公司	成都基准方中建筑设计有限公司
汉嘉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
上海联创建筑设计有限公司	苏州设计研究院股份有限公司

备注：年度十大榜单以企业上年度数据为依据

从 2015、2016 年十大榜单来看，除了中衡设计、基准方中、济南市政为 2016 新参评企业外，最大的变化是：2015 年的十大，除苏交科外，几乎清一色是建筑设计为主的企业；而 2016 年的十大，河南水利设计、济南市政两家以水利、市政设计为主的企业入围前十，打破了相对单一的建筑设计为主的格局。

而二个年度榜单内的十余家企业，发展的路径既有共性、亦各具特色。所谓共性，指的是其致胜之道、盈利根本不外乎战略文化、业务布局、商业模式、团队管理、品牌运营等多要素的协同作用。而所谓个性，则是基于要素的组合及作用力的各有侧重。

如同为江苏本土的上市公司，**苏交科**以上市为契机，通过内生增长和及外延拓展推动企业转型升级。发展战略——通过战略并购，加快全国化布局、涉足新型业务领域，打造基础设施

领域领先的工程技术解决方案的供应商；团队管理——通过项目经理负责制实现“集权”到“放权”的变革；依托 PM“拼命”系统推行有效工时制、催生绩效革命。**中衡设计**的发展战略——立足于国内各国家级、省级开发区市场，以高端工业建筑、民用建筑为主要业务领域，以工程设计、工程总承包、工程监理及项目管理业务为核心，致力于成为卓越的开发区（新城）建设工程技术综合服务专家。团队管理——重点吸引和培养两类人才：非常精通业务的专业技术人才和专业技术修养与管理技能兼修的项目管理人才。实施更具吸引力的薪酬、激励计划，明确清晰的职业发展路线，强化绩效管理的地位和作用。**苏州设计**的发展战略——通过集团化规模、国际化团队、全国化布局的跨越式发展，致力于形成以提高人居环境为核心、以建设工程领域创新技术集成为特色的人居环境技术集成引领者。

作为员工人数在 2000 ~ 2500 人的区域性优秀的民营建筑设计企业代表，基准方中企业文化核心——服务精神和意识可谓是最重要的推动因素之一。和很多区域性设计院一样，住宅设计、施工图设计占了其很大的业务比重，但基准方中的标准化建设成为其独门秘籍。其设计的标准化精确到每一个细节，对各个环节的规定及其细致，这使得基准的施工图质量始终名列前茅。而在团队管理上，其通过工作状态记录制度，精确记录员工每日每时段的工作强度，以此使人力价值发挥最大效用。

## ●做专的逻辑

	2015 年	2016 年
	<b>教育建筑</b>	
1	上海华东发展城建设计（集团）有限公司	江苏省建筑设计研究院有限公司
2	山东同圆设计集团有限公司	哈尔滨方舟工程设计咨询有限公司
3	苏州设计研究院股份有限公司	四川众恒建筑设计有限责任公司
4	中衡设计集团股份有限公司	雅克设计有限公司
5	吉林省建苑设计集团有限公司	中衡设计集团股份有限公司
6	哈尔滨方舟建筑设计有限公司	厦门合立道工程设计集团股份有限公司
	<b>酒店建筑</b>	
1	悉地国际 CCDI 设计顾问有限公司	深圳市华阳国际工程设计股份有限公司
2	深圳市华阳国际工程设计股份有限公司	宁夏建筑设计研究院有限公司
3	雅克设计有限公司	南京市建筑设计研究院有限责任公司
4	南京市建筑设计研究院有限责任公司	青岛腾远设计事务所有限公司
5	吉林省建苑设计集团有限公司	厦门合立道工程设计集团股份有限公司
6	杭州市城建设计研究院有限公司	吉林省建苑设计集团有限公司

商业建筑		
1	悉地国际 CCDI 设计顾问有限公司	深圳市华阳国际工程设计股份有限公司
2	上海联创建筑设计有限公司	江苏筑森建筑设计股份有限公司
3	汉嘉设计集团股份有限公司	山东同圆设计集团有限公司
4	厦门合立道工程设计集团股份有限公司	青岛腾远设计事务所有限公司
5	华蓝设计(集团)有限公司	华汇工程设计集团股份有限公司
6	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
医疗建筑		
1	悉地国际 CCDI 设计顾问有限公司	上海浚源建筑设计有限公司
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	上海浚源建筑设计有限公司	青岛市建筑设计研究院集团股份有限公司
5	昆明市建筑设计研究院有限责任公司	吉林省建苑设计集团有限公司
6	吉林省建苑设计集团有限公司	深圳市华阳国际工程设计股份有限公司
老年建筑		
1	重庆博鼎建筑设计有限公司	北京新纪元建筑工程设计有限公司
2	江苏筑森建筑设计股份有限公司	上海浚源建筑设计有限公司
3	上海联创建筑设计有限公司	江苏筑森建筑设计股份有限公司
4	山东同圆设计集团有限公司	华汇工程设计集团股份有限公司
5	上海浚源建筑设计有限公司	宁夏建筑设计研究院有限公司
6	北京新纪元建筑工程设计有限公司	华蓝设计(集团)有限公司
绿色建筑		
1	厦门合立道工程设计集团股份有限公司	景森设计股份有限公司
2	青海省建筑勘察设计研究院有限公司	北京新纪元建筑工程设计有限公司
3	山东大卫国际建筑设计有限公司	哈尔滨方舟工程设计咨询有限公司
4	广州怡境景观设计有限公司	华蓝设计(集团)有限公司
5	重庆博鼎建筑设计有限公司	四川众恒建筑设计有限责任公司
6	雅克设计有限公司	天津中怡建筑规划设计有限公司
住宅建筑		
1		深圳市华阳国际工程设计股份有限公司
2		山东同圆设计集团有限公司
3		南京长江都市建筑设计股份有限公司
4		厦门合立道工程设计集团股份有限公司
5		青岛腾远设计事务所有限公司
6		华蓝设计(集团)有限公司



		<b>文化建筑</b>
1		华蓝设计(集团)有限公司
2		深圳市华阳国际工程设计股份有限公司
3		大连市建筑设计研究院有限公司
4		九源(北京)国际建筑顾问有限公司
5		北京新纪元建筑工程设计有限公司
6		青岛腾远设计事务所有限公司
		<b>旅游建筑</b>
1		华汇工程设计集团股份有限公司
2		深圳市华阳国际工程设计股份有限公司
3		北京新纪元建筑工程设计有限公司
4		青岛腾远设计事务所有限公司
5		浙江天和建筑设计有限公司
6		吉林省建苑设计集团有限公司
		<b>风景园林</b>
1		广州怡境景观设计有限公司
2		华汇工程设计集团股份有限公司
3		华蓝设计(集团)有限公司
4		青岛腾远设计事务所有限公司
5		苏交科集团股份有限公司
6		山东同圆设计集团有限公司
		<b>体育建筑</b>
1		江苏省建筑设计研究院有限公司
2		北京新纪元建筑工程设计有限公司
3		吉林省建苑设计集团有限公司
4		华蓝设计(集团)有限公司
5		华汇工程设计集团股份有限公司
6		哈尔滨方舟工程设计咨询有限公司
		<b>BIM 设计</b>
1		深圳市华阳国际工程设计股份有限公司
2		山东同圆设计集团有限公司
3		吉林省建苑设计集团有限公司
4		青岛腾远设计事务所有限公司
5		江苏筑森建筑设计股份有限公司
6		天津中怡建筑规划设计有限公司

建筑工业化		
1		中衡设计集团股份有限公司
2		武汉轻工建筑设计有限公司
3		南昌市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
5		南京长江都市建筑设计股份有限公司
6		深圳市华阳国际工程设计股份有限公司
工程总承包		
1		中衡设计集团股份有限公司
2		河北电信设计咨询有限公司
3		华汇工程设计集团股份有限公司
4		福建永福电力设计股份有限公司
5		河南省水利勘测设计研究有限公司
6		大庆华凯石油化工设计工程有限公司
项目管理		
1		河南省信息咨询设计研究有限公司
2		华汇工程设计集团股份有限公司
3		河北电信设计咨询有限公司
4		吉林省建苑设计集团有限公司
5		河南省水利勘测设计研究有限公司
6		山东同圆设计集团有限公司

备注：年度专业榜单以企业上年度数据为依据

其实，企业的做大与做专有着必然的内在逻辑。一个大的企业，或者是依托某一项目、某一产品的品牌发展、延伸而来，如水立方、体育建筑之于 CCDI 的发展；或者是企业借势国内建设高潮做大之时，依托企业的资源积累、地缘优势、产业政策、人才优势甚至机缘巧合，从拿到什么项目做什么，到逐渐形成某几个产品领域的专长优势，如华东城建、江苏省院、济南同圆、哈尔滨方舟的教育建筑，CCDI、上海浚源、华蓝集团、中衡设计的医疗建筑，重庆博鼎、江苏筑森、北京新纪元的老年建筑，厦门合立道、广州景森、青海省院的绿色建筑，华蓝集团、华阳国际、大连市院、九源国际的文化建筑，中衡设计、河北电信、华汇集团、永福电力、河南水利、大庆华凯的工程总承包，无不是因势利导、培育而成。当然，企业要在某一产品领域具有持续竞争力，必须与时俱进、研发先行，同时需要一定的市场容量支撑。

## 四、变局中的前行，前行中的守望

未来已来。

常说天降大任于斯人也，必先苦其心志，劳其筋骨，尽管 2016 低迷的经济尚在曲折中徘徊，尽管同样的环境下民营设计企业相对苦逼，但作为行业市场化程度最高的竞争主体，长此以往的夹缝中求生存求发展经历亦锻造了其钢铁的意志、平和的心态，创新的匠心、灵活的管理，产品化的品牌意识以及对资本的灵敏触觉。如何识天时、察地利、聚人和，相依前行，守望春天？

### 1、战略为基，模式为器

对民营设计企业而言，良性的发展需要有清晰的发展战略和商业模式：基于自身地利、人和等资源所长，确认企业的关键能力和关键限制，判断企业下一步的战略发展是只局限在已拥有优势的机会中，还是去获取和发展一些优势以找到更好的机会，从而进行产品化还是平台化、专业化还是产业化的战略抉择，在此基础上重构高价值创造、低交易成本、价值共享、风险可控的商业模式。比如上海等一线城市，地域品牌、人才优势的溢出效应往往是做方案利润不错、做施工图却无成本、服务优势可言；而与此相反的是，区域性综合性设计院做施工图利润不错，做方案却因人才、品牌、竞争力等因素、中标率不高而处于公司贴补状态，好一点的也只是处于盈亏平衡点及薄利状态。如何利用两者的势能差异链接资源，寻找适合的战略合作伙伴，建立跨区域的协作共享机制，形成专业和区域价值的扬长补短，既是一种理性的战略抉择，同时也是一种富有挑战的商业模式重构。

### 2、产品为王，平台为上

互联时代，随着商业生态的快速变迁，产品和技术的快速迭代，体验经济的来临，行业重归一招鲜，吃遍天的产品为王时代，具体体现为精细化设计和高完成度的作品。落地到设计师，需要设计师不仅会设计，还要懂材料，以及了解工程建成全过程；落地到企业，需要企业具有产品品牌建设、产品技术集成与产品线打造的产品化能力，更高层次是具有以产品为基点的产业链打造、资本链接以及市场生态经营的产业化能力。平台型企业的打造则是产品 + 产业、专业化 + 相关多元化升维的结果，重在内外部资源的整合、专业分工和产业整合的适度结合、以及开放、共享、协作、共赢的平台打造。要求企业有很强的资源整合能力、投融资能力，对整个行业、整个商业生态有更为深刻的理解，只有经验最丰富、产业链最优、资金实力最强、高端的企业才能胜任，也更容易形成强者恒强的格局。

但基于中国市场化程度不够，市场发育不完善，民营设计企业在专业化、产业化、平台化“度”的把握上尤需谨慎。专业化胜在更聚焦、效率更高，运营成本更低，但抗风险能力较弱；产业化通过打通全产业链、打破行业边界，利润更高，但对企业的管理要求更高的同时也给企业带来更多风险，需要企业找到更多、更稳定的客户来支撑企业的规模扩张和可持续发展；平台型企业长于品牌经营和资源管理，其平台 + 个人（或团队）组织结构更灵活、竞争力更强，但要避免因设计服务外包的运作模式带来的平台企业自身设计服务能力的空心化。

### 3、体制为本、机制发力

民营设计企业具有先天的体制灵活优势，但一路捉襟见肘、跌跌撞撞走来，往往出现内部

管理机制滞后于企业发展速度、规模的瓶颈。设计行业黄金十年，市场的量与产品的质并未完全同步提升，业务高增长的同时也掩盖了企业内生机制的先天不足。当行业遭遇寒流，经济发展回归理性，虽让业内单位面临难熬的寒冬，但从积极的角度不失为一次行业、企业调整和提升的机会。

从产权体制视角来看，基于互联时代一切都去中心化，企业将围绕“商业民主化、运营数据化、组织社群化”来构建自己的组织模式，企业和人的基本关系将不再是“公司+雇员”，而是“平台+个人”，企业的功能将是为设计师、员工提供事业平台，以帮助员工实现自我价值从而实现企业价值。因此，基于现有产权体制进行以公司、项目为载体的事业合伙制、项目合伙制深化，通过把短期激励和长期激励、人本价值和资本价值相结合，发挥核心人才积极性，将是众多民营设计企业的优选。

而从机制的视角来看，需从产业链或产品线维度，用互联网思维对企业的人力资源管理机制、技术创新机制、投融资机制、市场经营机制、知识和数据管理体系、风险管控机制进行完善和优化，通过机制的发力确保战略有效落地的同时具备对环境变化的良好适应性。

对于民营设计企业，体制、机制真正要发挥效用，其核心支撑是企业文化。具体包括使命感、责任感、执行力、创新力的倡导，以及员工归属感的营造。

知行合一，与趋势同行，未来可期。但唯有企业经营、产品质量的安全，企业与商业生态的相互成全，方有企业的长治久安与长远。

## 下篇：案例篇

民营设计企业差异化的突围路径及案例。

1. CCDI 悉地国际：积极探索求变创新，躬身力践社会责任
2. 苏交科：内生增长 + 外延拓展推动企业转型升级发展
3. 华蓝集团多元化之路
4. 白银时代，打造大华阳平台  
——探索以设计研发为龙头、BIM 和产业化技术为支撑的新型 EPC 模式
5. 华汇可持续发展的顶层设计与底层设计
6. 陆道文创的全产业链之路
7. 不走寻常路——管理创新引领中设股份走上资本市场道路
8. BIM+ 水利打造智慧水利创新引擎——河南省水利勘测设计研究院有限公司技术创新之路
9. 以市场拓展为抓手推动企业转型（河南电信）
10. 中天伟业在市场低迷中努力前行
11. 别处空间：在改变与传承中寻求发展
12. 日兴历程二十年
13. 更专、更精、更强——新形势下“宜和人文”建筑设计事务所的发展路径

# CCDI 悉地国际： 积极探索求变创新，躬身力践社会责任

成剑

CCDI 悉地国际创立于 1994 年，是在世界城市建设和开发领域从事综合专业服务的大型工程实践咨询机构。多年来，CCDI 成功主持设计了国家游泳中心（水立方）、国家网球中心、平安金融中心、深圳大梅沙·万科中心、腾讯大厦、上海迪斯尼乐园等各类型知名项目，获得过国家、省市级各类专业奖项几百项。据 2015 年美国《工程新闻记录》（ENR）的最新排行榜，CCDI 已进入全球工程设计百强企业行列。

2003 年，由 CCDI 主创的“水立方”在全球设计竞赛中脱颖而出，一举中标，成为 2008 年北京奥运会标志性建筑物之一。依托“水立方”的影响力，CCDI 走向了全国，走向了国际。近年来，CCDI 的多元化业务得到很大的发展，建立了遍布全国的服务网络，拥有上海、北京、深圳、成都、纽约五大区域公司，在重庆、南京、天津、武汉等国内主要城市设有办事处，业务涵盖广泛的行业与专业领域。

众所周知，走过了黄金 10 年的建筑设计市场目前正在经受严冬。2014 年以来，土地购置、新开工面积急速减少、市场对设计产品的要求大幅提高，尤其一、二线城市，更加注重产品的设计创新力和细节质量。行业总量需求的结构变化，促使了建筑设计市场的洗牌和市场资源的再分配。内忧、外患，共

同衍生出行业的急速冷却剂，业内越来越多地弥漫着消极情绪。当一个个问题摆在面前，细细琢磨，才发现我们面临的都不是新问题，而是老问题。只是在高速发展的前 20 年、前 10 年，这些问题不解决也无关生死，而现在，谁先解决、谁解决得好，谁才有可能活。可是，老办法解决不了老问题，寻求新思路、新路径，或许还可以放手一搏。面对困境，我们该如何应对？行业的发展变化促使 CCDI 更加主动地去思索、开拓、求新求变。

近年来，事业合伙人形式在行业中偶有出现，对于中高级人才来讲，事业合作伙伴也许是更合适的吸引和激励方式。这种情况下，CDP——“悉地发展事业合伙人”的设想应运而生。为什么要做 CDP，管理层的思路大致是趋同的。在 2015 年 2 月的会议讨论上所总结提炼的四条，基本可以解答 CCDI 要做 CDP 的初衷，这也贯穿在整个 CDP 体系的建设过程中：更深占领客户端，促使 CCDI 真正成为专业的客户型公司，使得公司战略更容易调头；有更多业务开拓的可能性；使得资产变轻；更易于整合外部资源；可以拥有一大批有业务动力和主张的能人；真正聚集事业合伙人的人力资源平台；给公司内的“老板”定义身份，等等。经过半年的系统梳理，从 CDP 的定义、责任和权力、申请和审批、分类及管理、预算和结



算规则，到 CDP 与职业经理的区别、CDP 与 CCDI 现有系统的关系、再到 CDP 产生后对项目质量和品质的管控、CDP 与资源团队的合作关系，随着无数的讨论、梳理、完善，CDP 制度逐渐丰满、成形，在 2015 年 9 月的集团 QBR 会议上，CCDI 正式宣布进入 CDP 时代。

在集团 QBR 会议上，公司管理层从当下的市场形势切入，结合互联网时代下的行业变化和 CCDI 的平台建设，对 CDP 和四类团队的存在逻辑进行了详细说明，表达了对业务入口、CDP 和四类团队的期望。CCDI 迈入 CDP 时代，是基于市场变化和集团 2007 年以来的战略发展做出的主动选择。CCDI 会认真地、精确地做好平台，去支持平台之上更多个体的加入，为其提供发展支撑，创造更大的业务拓展空间。

2014 年是 CCDI 成立二十周年。20 年风雨兼程，20 年激流勇进，CCDI 在激烈的市场竞争中创造着自己的价值，也躬身力践着对社会的担当。在这一年 CCDI 打造了 I20 青年公益平台。它集众人之力共创而成，除了 CCDI 内部的一批人，在 CCDI 之外，还凝聚着像杉树计划、SMART、社会企业研究中心等一批怀有公益之心的社会组织以及一群具有 20 岁年轻心态的仁爱之士的力量。通过 I20 青年公益平台，让越来越多的社会资源得以融合，

让那些温暖有爱的人聚拢起来，进而去帮助更多的年轻人再造故乡，发展更美好的未来，成就更多的创新梦想和实践。

大浪淘沙，越是困境，越需要积极勇敢面对，提升自身水平，寻找新的业务增长点。面对行业转型，CCDI 运用现代企业管理方式，不断求变、创新，为行业作出积极应变的表率。公司奉行“规划森林，让树木自由成长”、“发挥优势、扬长融短”的人才理念，致力于探索中国工程设计行业科学发展模式的变革之路，致力于为客户提供系统、优质的综合解决方案。“善智慧行，心地共鸣”是我们崇尚的宗旨和奉行的行为准则，在未来的时间内，CCDI 将继续认真践行这一品牌战略，展现出对自己的承诺，对客户的善意以及对世界的责任。

# 苏交科： 内生增长 + 外延拓展推动企业转型升级发展

包丽

苏交科集团股份有限公司（原“江苏省交通科学研究院股份有限公司”，以下简称“苏交科”），成立于1978年，2002年成为全国交通行业省属科研设计院所中第一个由事业单位改制为员工持股的科技型民营企业。

经过改制后近十余年的快速发展，苏交科已从一个单纯从事公路设计、试验检测的科研单位，发展成为一个基础设施领域领先的工程技术解决方案供应商。目前，苏交科在大交通领域形成了以规划咨询、勘察设计、科研、试验检测、质量管理咨询及新材料、新技术和新产品研发为核心的企业集团。从前期的概念规划、融资、工程设计，到后期的建设、运营期维护、管理，实现了全产业链服务。业务领域覆盖公路、水运、市政、城市轨道交通、铁路、航空、建筑、环境等多个行业，项目遍及全国31个省、市、自治区，并拓展至非洲、东南亚、澳大利亚、意大利、巴基斯坦等海外市场……是国内较早出海的工程设计咨询企业。拥有包括“新型道路材料国家工程实验室”、“交通运输部长大桥梁健康检测与诊断技术交通行业重点实验”等一大批具有国内先进水平的国家、部、省级技术平台。业务规模由改制时的2000多万发展到2014年的20多亿，为社会提供了大量高

端就业岗位。

2012年1月，苏交科首次公开发行A股股票并在深圳证券交易所正式挂牌上市，成为国内首家登陆资本市场的工程咨询类企业。截至2015年，公司市值持续保持增长，已从上市之初的30亿元增长到近90亿元，2013、2014年公司的信息披露工作已连续两年被评为A级。

推动苏交科持续转型发展主要有两方面因素：内生增长及外延拓展。

## 一、内生增长提升企业自身能力

### 1. 引入管理咨询：一场重要的思想变革

苏交科的一次次体制机制变化，刷新的是角色身份，颠覆的是传统的发展理念与经营管理模式。如何科学布局、理顺发展思路，将员工的压力化作动力，这些都是企业决策层需要考虑的难题。

找准定位、明确方向、科学管理是保障企业快速发展的基础条件，苏交科董事长符冠华、总裁王军华等高层领导果断做出了“建立起适应市场竞争需要的企业管理创新机制”的重大决定，聘请全球领先的管理咨询公司做深入的战略发展咨询。之后，苏交科先后制



定了以目标管理为核心的全员绩效考核制度；建立了以能力建设为核心的员工培训体系和员工发展晋级机制；确立了“成为国内一流工程咨询公司”的发展目标。由此，苏交科走上了按照现代企业制度规范建设的发展道路。

## 2. 项目经理负责制：“集权”到“放权”的变革

高效履约每一个具体项目是实现企业战略目标的基石。随着企业的快速发展，传统的科研院所项目管理模式已不能适应发展的需求。引入西方成熟的项目管理模式成为苏交科发展历史上的又一次重大变革。

项目管理机制的建设不但是项目全过程管理理念的监理和流程的实现，更重要的是项目经理的培养与成长。苏交科项目管理的一大特色是推行项目经理负责制，此举一方面能提高项目经理积极性，推动项目高效运转，促进业务发展；另一方面，则需要加强项目成本控制，因为未来的竞争是成本的竞争。

完善的项目管理也需要平台的支持，2008年，苏交科与上海金慧软件合作，实施PM项目管理系统后，“放权”终于有了科学操作的平台。

自从项目经理负责制实施以来，实际运作状况良好，项目经理的能量被充分激发，有力推动了业务量的增长，支撑了苏交科的跨越式发展。

## 3. 有效工时制：“拼命”系统催生的绩效革命

PM项目管理系统，苏交科的员工喜欢叫它为“拼命”系统（P和M的拼音读音），它的核心是绩效管理，其目的是提升项目精细化管理水平。

苏交科实行的是“有效工时制”，这里的关键是“有效”，强调的是“适合的人做适合

的事和创造适合的效益”。具体来看，苏交科的项目经理、项目合伙人的薪酬主要通过项目的约定薪酬作为收入的总来源，月发工资按职位等级来进行核算。而项目其他参与人员主要采用工时薪酬的模式，通过项目经理填报有效工时，适时发放。这样的效果体现在三个方面。一是通过“有效”性评价，较好地促进员工工作能力和工作效率的提升；二是能及时了解人员负荷。通过统计项目参与人员的工时负荷，可以实现纵横向分析比较，预测未来的资源负荷情况；三是可以检测项目的计划进度，通过累计工时与项目预算的比对进行进度检测。

苏交科认识到，设计行业竞争对手多，附加值被逐年压低，要提高人均产值、提高利润，主要是靠管理和技术提升。而要真正成为国内一流的工程咨询公司，必须让资源合理配置起来，让资源更有效，发挥综合效益最大化。

## 二、外延拓展推动企业加速发展

苏交科自上市以来，始终坚持外延收购的发展战略，收购了杭州华龙、甘肃科地、江苏三联、淮交院，厦门市政院、中铁瑞威等多家单位。

### 1. 战略收购的出发点

一方面，苏交科认为，在交通勘察设计行业整体需求下势的大背景下，固定资产投资增速也随之下滑，供方力量成为驱动行业盈利集中的主要力量。苏交科作为上市公司，利用自身的资本优势从供给端整合行业，实现集中度的提升无疑是最佳的方式。另一方面，根据苏交科中长期战略规划，以公路和市政业务为龙头推动其他业务的发展，目前已经完成了整个交通领域的总体战略布局，下一步的战略目标将面向基础设施或公用工程领域，包括景观、园林、旅游、水利、环境等，围绕这样的蓝图，

苏交科不断开拓新领域，积极布局规划咨询、综合检测、PPP 业务、环境保护、智慧城市及其他业务，打造可持续发展的国际竞争力。

通过敏锐的行业发展趋势预判、清晰的战略目标与果敢的战略收购，苏交科实现了业务的互补和区域的扩张，在外延扩张之路上稳步前行。

## 2. 战略收购的收获

**获取技术及资质：**资质是企业进入目标业务领域的“钥匙”，建筑领域资质的获得需要较长的时间，苏交科通过企业收购，快速获得了业务领域的多重资质，从而加快了业务拓展的速度。例如，2014 年，苏交科通过收购厦门市政院，让公司获得了市政设计的资质并大大提高其市政管网等的设计技术，为业务拓展发挥了重要作用。

**拓展新的市场区域：**设计行业过去存在一定条块分割，苏交科通过收购加快了属地化市场的业务发展，例如，苏交科收购甘肃科地后，在甘肃省的业务量迅速上亿。

**涉足新的业务领域：**通过收购可以让公司快速切入新业务领域。苏交科面向地铁电商业务，以天使投资方式发起设立了南京万泛通信信息科技有限公司；投资成立了尝试将互联网与设计行业结合的北京云包网络科技有限公司；为迎接新环保法的实施和环保标准提档升级，收购了英诺伟霆（北京）环保技术有限公司；与南京软件谷合资成立了“南京软件谷燕宁交通智慧产业园管理有限公司”，为企业孵化招商引资；与诚诺未来（北京）工程技术有限公司展开股权合作，拓展电力领域、布局国际市场。未来苏交科在发展探索性业务的时候，还会更多的采用收购的方式。

## 3. 战略收购的成功磨合

战略收购的转让方考虑因素主要有三个方面：首先是公司层面，管理、资质、市场等方面的合作；其次是员工层面，设计院员工都有非常浓郁的人文情节，并且自主性很强，在企业收购后，依然会保持自己原有的一些特点，设计院更愿意彼此之间合作，而不愿意和一些建筑工程类的公司进行合作。三是从股东层面，部分股东到了一定年龄，如何解决退出机制的问题，这也成了诸多收购背后的一项重要因素。

战略收购的基础是一种双方的认同，对人的认同、对管理模式的认同，在这个基础上才开始有下一步的合作，这也是设计院与其他制造类专业最本质的差异。

在战略收购的方式方面，苏交科主要采取现金收购和股权置换等方式，上市前的收购案例基本都是以现金收购的方式，淮安交通设计院则采用了股份置换的方式，淮交院持有苏交科增发的全部股份，苏交科用增发的股份收购了淮交院 100% 的股权。

战略收购的风险方面，任何一个收购行为都有风险，所以双方在讨论过程中，除了定价，讨论发展、风险都是非常重要的一环，这需要双方非常坦诚的交流，因为一旦收购完成，双方就变成共同体了，所以上市公司在这个过程当中会尽可能把双方未来遇到的机会和问题讨论得更清楚一些。

# 华蓝集团多元化之路

钟毅

勘察设计企业的多元化发展已经在业内谈论、发展多年，回顾这些年来设计院的企业化改制及其市场化的探索历程，但至今“多元化发展”依然是一个尚未完全解决和需要花大力气研讨的课题。

作为参与广西华蓝集团的企业改制、现代企业制度建立全过程的亲历者，作为企业多元化发展的实践者，可以说感触良多，体会不少。

## 多元化的回顾——着眼于我们过去发展的历程

过去华蓝集团的多元化发展大致经历了三个阶段，走出了三步，第一步是进行勘察设计业务多元化；第二步是在工程建设领域开展相关多元化；第三步是着力实现城乡建设领域全过程综合服务。

在勘察设计业务多元化方面，华蓝集团最初源头——1953年成立的广西省建筑设计院，是广西最早成立的勘察设计单位之一，当时的任务主要就是负责广西省内的一般工业及民用建筑设计。

从成立起的60多年来，伴随国家经济建设、改革开放、经济体制改革和事业单位企业化管理、技术经济责任制、事业单位改企建制等国家、地方和行业政策的推行，尤其是顺应社会主义市场经济发展、工程建设领域市场需求的变化，华蓝集团与全国其他勘察设计单位一起，在勘察、设计和咨询领域开展了轰轰烈

烈的多元经营发展探索和管理变革活动。

在最初工业及民用建筑设计的基础上，华蓝集团先后拓展了地质勘查测量、施工图审查、市政和环境工程设计、城乡规划设计、智能化设计、风景园林设计、绿色建筑咨询、项目策划、土地规划和旅游规划等业务，勘察设计咨询类业务范围不断扩大，设计多元化、综合化的步伐越走越快。目前，华蓝集团已经发展成为广西工民建领域规模最大、业务范围最广、专业人才最齐备、整体技术水平最高的地方龙头设计企业。

在工程建设领域相关多元化方面，同样的，一方面随着经济发展，项目建设活动的增加，为了更好地适应工程建设市场的发展，满足项目业主多样化、一站式的服务需求，设计业务需要向工程建设领域的前后端延伸，向产业链的上下游延伸；另一方面，从传统设计企业自身角度，抓住建设市场高速蓬勃发展的历史性机遇，在工程建设领域开展相关多元化也满足了其实现设计附加价值最大化，推动企业快速做大做强的需要。

因此，在过去的十多年里，跟随全国勘察设计单位普遍的向工程公司化转型步伐，华蓝集团也先后开展了项目前期咨询、项目招标投标代理、项目代建、项目管理、项目监理、工程总承包、专项工程施工和物业管理等工程项目建设过程中各环节、各类型的服务，在工程建设领域积极开展了相关多元化，实现了设计产业向上下游产业的延伸。



第三步，在勘察设计业务多元化、工程建设领域相关多元化的基础上，2007年改制后，华蓝集团开始尝试将原有设计业务各板块和工程建设服务的各环节进行串联和整合，逐步开展工程建设全过程服务和对城乡建设领域的综合服务，并借助承接工程总承包项目的机会，尝试全面介入从城市研究、产业研究、项目策划、前期咨询到规划、设计（建筑、市政、工业）；从项目招投标代理、施工、监理到建筑工程总包、交钥匙；从投资开发到营销运营和物业管理，实现了对建设项目从前到后的一条龙服务、全过程服务，成为城乡建设领域的全过程综合服务提供商、运营商，企业综合实力和能力得到了提高，也极大的提高了企业的产值、经济效益、品牌声誉和市场竞争力。

如今，华蓝集团已发展成为一个全国性设计企业集团，企业的规模不断扩大，由原来的几号人、十几号人、几十号人发展到近五千人，服务地域从广西拓展到全国大部分省市区和国外。经济产值也从改革开放初期的不足千万元，发展到改制前2006年的2亿元，再增长到去年的13亿多元，年均增长30%以上。企业的综合实力和创新能力也名列广西前茅，先后被广西政府和相关主管部门授予广西“高新技术企业”、广西“企业技术中心”、广西城乡规划与建筑设计人才小高地、广西“建筑节能与绿色建筑研究”特聘专家设岗单位等多项称号，成为行业的领头羊。

## 多元化的突破——着眼于我们现在在做的工作和探索

一般而言，所谓突破，在一定程度上自然必须是对之前原有发展模式、路径、方向超越。

但是，从刚才多元化过程回顾，我们可以看到，无论是业务多元化、相关多元化还是全过程服务，其实都还是在建筑行业、建设领域里面打圈子。同时，对比全国其他设计单位的发展经历，华蓝的多元化历程似乎也并没有什么特别之处。那么，华蓝集团的多元化突破跨越指的是什么呢？我想，现在来看，跨界，跨界到文化体育产业是华蓝集团多元化产生突破，跨出建筑行业的领域的标志。

我想从三个关键事件来讲华蓝集团多元化突破的过程。第一个是跨界到围棋、智力运动，从而介入文化体育产业；第二是建设南国弈园，从而全过程、全方面锻炼了集团项目开发和产业运营的能力；第三个是成立华智公司，正式将文化体育产业作为集团公司独立的一个业务板块。

接触围棋，其实是一个很偶然的契机。一个偶然的机缘，让我们介入了围棋产业、文化体育产业。那是在2007年，在一次东盟国际围棋比赛的宴会上，中国围棋界的泰斗陈祖德先生跟广西的有关领导谈到广西应该有一支围棋甲级队，广西围棋协会主席当即提议由华蓝公司来做这件事情。之后由于北京的麒麟队面临发展困境需要一个赞助商支持这样一个机会，通过陈祖德先生的推荐并从中穿针引线，就把它接了下来（当然，这也经过我们认真的研究和论证，那时的华蓝刚刚改制，没有沿用原来综合院的名称，而是创立新的企业名号，需要一个契机平台进行宣传推介，同时围棋有深厚的文化底蕴和智慧特征，与初创的华蓝集团企业的性质性格相近，因此综合考虑，才把他接下来）。虽然当时，很多人有过质疑。但现在回过头来看，华蓝集团从这其中受益良多，从那时起，华蓝集团的“设计”就在不知

不觉中和围棋事业结下了不解之缘。

之后，华蓝集团开展、参与和举办的各类赛事，包括全国的围棋甲级联赛、知名企业冠名的全国性赛事、国际友谊赛和华蓝冠名的比赛等等，办赛的层次、范围和影响力不断扩大。举办各类智运活动，围棋文化讲座传播围棋知识，举办围棋年会结识各界朋友，举办“城市专场”，与政府携手推介城市，等等，取得了许多成绩。从刚开始的设计、组织、开展围棋甲比赛，到推动、开展、普及“三棋进校园”活动，到后来的成立围棋俱乐部、围棋运营公司、召开围棋年会，再到获得投资、建设、运营、管理南国弈园的项目机会，到研究、策划、推动智力运动产业园区发展建设，与广西体育局共同成立广西智力运动发展中心，等等这些，都与围棋、智运产业，与文化体育产业密切相关，使以设计服务、技术服务、智力服务为特征的华蓝集团的发展深深地打上了围棋、智慧和运动的烙印。

举办这些赛事、活动既打响了华蓝集团的名号，增强了华蓝集团的社会影响力，积攒了华蓝集团在文化体育界的口碑人缘。同时，在各地举办活动赛事的经历，也让华蓝集团了解到了城市的需要、企业的需要，了解到了广西缺乏专门智力运动场馆，城市需要建设文化体育设施的情况。

正是在这样的情况下，结合当时华蓝围棋队经营也需要一个固定的比赛训练场馆，建设南国弈园被提上了公司议事议程。但是，由于之前智力运动除了对华蓝设计具有品牌和宣传意义外，并没有给予设计太多经济上的回报。或者说的更直白一些，就是一直以来都是设计补贴围棋，用的是做设计积累的钱来扶持培育文化体育产业发展。因此，虽然政府很支

持，但再由设计公司掏钱建设南国弈园这个提议在当时公司内部还是很有争议的。

然而，现在回过头来看，当时决定建设南国弈园无疑是正确的决定。一方面，这是由围棋带来的机会和项目。另一方面，南国弈园的建设为华蓝集团整合、提升勘察设计、工程建设业务能力提供了一个绝佳的实践平台。

因为，南国弈园，成为华蓝集团首个全过程自行策划、投资、设计、建设、经营、管理的建筑工程项目。

在建设南国弈园过程中，为华蓝集团策划、咨询、投资、设计、总包、建设施工、运营等业务各个板块业务和子公司提供了一个全过程实战和团队合作能力检测的平台。同时，建设南国弈园，涉及到土地、资金、公共关系等各方面资源的整合，因此，南国弈园的成功建设和运营也极大地提升和锻炼了华蓝集团整合内外部资源，协调内外部关系的能力。

南国弈园建成后，获得了一系列的设计奖项。有全国优秀建筑工程设计一等奖、全国百项建筑智能化入围奖、广西建筑装饰工程优质奖、广西优秀工程勘察设计一等奖、广西首个国家二星级绿色公共建筑等。因此，南国弈园成为见证华蓝集团设计和工程建设水平和能力提升的一个里程碑。南国弈园建设使得华蓝集团的人才、团队、经验、口碑、信心、资产都得到了锻炼和提升。

除了对设计和工程领域的贡献外，通过以南国弈园为载体，进行一系列智力运动赛事、教育培训、文体活动等产业运营探索，使华蓝集团真正接触到了建筑后市场和亲历设计后的建筑使用体验，极大的提升了华蓝集团在产业运营、场馆运营的能力，并且也使得南国弈园逐步发展成为广西智力运动和文化创意

产业标志性载体，获得了更多地社会的赞誉、媒体的关注和领导的支持。

在南国弈园和产业化运营的基础上，2012年，集团公司决定成立独立的业务板块公司——华智产业股份公司，专业从事智力运动相关产业研究、智力运动产业园区运作、智力运动场馆运营，积极探索智力运动产业化道路，大力推动广西智力运动的发展。从此，智力运动产业与传统勘察设计、工程总包、投资开发并列为华蓝集团的四大业务板块之一。

## 多元化的展望——着眼于未来我们的计划和设想

由于前面华蓝集团在智力运动产业化方面做的工作。2013年，华蓝集团迎来了智力运动带来的第二个重大项目机遇。在国家体育总局、棋牌管理中心相关领导的推荐下，中国围棋起源地——浙江衢州柯城区党政领导考察南国弈园，并与华蓝集团达成投资建设衢州弈谷的初步意向。弈谷项目的建设将给华蓝集团的发展带了更大的成长平台、发展机遇和挑战。

衢州弈谷位于衢州市柯城区万田乡，地处城市新发展区，是一个以智力运动、文化体育、设计创意等为特色的主题地产项目。

这样的定位首先是符合国家鼓励文化创意产业发展，鼓励文化创意和设计服务与相关产业融合发展的宏观经济政策，也契合当前人们重视健康、体育健身，日益重视文化和精神层面消费的需要，契合人们群众追求美好生活的需要。因此，我们认为，与智力运动、文化创意产业相结合的发展方向，政策和市场都好，

因此对这个项目我们很有信心。

同时，衢州弈谷项目也将由华蓝集团自行进行或控制进行设计和建设，将使华蓝集团设计、工程建设业务面临更大的考验，是华蓝集团策划、设计、工程总包、工程施工的一个更大舞台，做好了将进一步提升华蓝集团主业的核心竞争能力。

最后，衢州弈谷的建设，还意味着需要大量的资金、人力、物力的投入，需要搭建更大的平台以满足项目建设、运营的需求，这将对华蓝集团整合资金、技术、人员、产业等资源的能力提出了更高的要求。因此，引入战略合作伙伴、融资上市等，与外部市场的资本、技术、人才等进行更深层次的合作对接，将成为发展的必然选择，希望这一步能走好，那将使华蓝集团的发展迈向新的更高台阶、更大平台。

综上所述，借助智力运动，华蓝集团实现多元化的跨界转型；角色由设计服务商、专业技术提供商转变为城市的开发商、投资者，乃至城市政府的合作伙伴，实现了身份和地位的转变，由此发展的舞台也变得更加广阔。

多元化和跨界发展，是华蓝集团顺应政策、市场和行业发展的抉择；将设计与智运相结合，是华蓝集团走出的特色之路，具有一定的偶然性；发展抉择和特色之路结合，推动了华蓝集团的转型和快速发展。



# 白银时代，打造大华阳平台

——探索以设计研发为龙头、BIM 和产业化技术为支撑的新型 EPC 模式

## 【公司简介】

2000 年，华阳国际在深圳成立。从建筑设计起步，以建筑产业化及 BIM 技术的前瞻性研究为战略导向，华阳国际经过十六年的发展，形成由深圳、广州、上海、长沙、重庆、香港六家区域公司及建筑产业化公司、BIM 技术应用研究院、造价咨询公司组成的集团化架构，现有员工近 2000 人，拥有建筑设计综合甲级资质和规划乙级设计资质，并已建立工程设计咨询领域的全国性布局。2015 年华阳国际积极地拥抱资本，完成了股份制改革，并于 2015 年 4 月正式挂牌新三板（证券简称：华阳国际，证券代码：836762）。

公司的主营业务涵盖城市规划、建筑设计（居住建筑、公共建筑、城市综合体等）、建筑产业化设计与咨询、BIM 设计与咨询、工程造价与咨询等五个方面，根据客户需求，提供概念设计、方案设计、初步设计、施工图设计、施工配合的全过程或分阶段的专业技术服务及咨询。

凭借十余年对建筑领域研发工作的坚持，以及对建筑产业化研究和 BIM 技术研究的执着追求，华阳国际获得“国家高新技术企业”的称号，是获得“国家住宅产业化基地”的首家设计企业，建筑产业化领域当之无愧的全国第一。同时华阳国际亦是华南地区首家政府 BIM 工程实施标准的制定者，深圳市 BIM 工程实验室就设立在华阳国际。华阳国际是中国十大民营设计企业、全国优秀民营企业、

中国最具实力的工程勘察设计单位、中国建筑学会科普教育基地。

## 【行业现状分析】

随着房地产行业步入“白银时代”，中国建筑业在整个宏观经济进入新常态的形势下，迎来了真正的寒冬，全国房地产开发量骤降，倒逼设计企业纷纷寻求转型之路。站在转型的风口，华阳国际一直在思考，行业的痛点在哪里？华阳国际该如何寻找一条真正符合未来行业发展趋势的商业发展道路？

建筑业作为国民经济的支柱产业之一，社会能耗的第一大户，对整个社会和生态环境的影响巨大，2015 年前三季度，我国建筑业总产值占到 GDP 比重的 24.18%，耗能占全社会总能耗比重高达 46.7%。

土地资源是不可逆的，而过去数十年快速的城市化进程中，单纯追求 GDP 的发展模式，已让我们的环境备受破坏与冲击，资源被过度消耗与浪费，土地不断被侵蚀与掠夺，城市空间已然不堪重负，华阳国际作为城市的建设者也似乎渐渐远离最初的理想。这个行业背负的是打造百年建筑的使命，城市的发展模式亟待改变，传统建造方式和技术的变革已无可回避。

## 【集团战略】

正是基于这样的企业责任与理想追求，华阳国际的战略布局以建筑设计为龙头和核心

竞争力，以建筑行业的革命性技术——建筑工业化技术为基石，以为建筑设计全生命周期提供强大数据支持的信息技术——BIM 技术为技术支撑，致力于整合产业链上下游优势资源，纵横拓展 EPC 模式，力求推动技术和产业的升级，解决行业弊端带给社会的沉重负担，为行业带来革命性的进步。

### 【以工业化技术为代表的制造业技术】

华阳国际一直对新兴技术与领域保持高度的敏感度与关注度，作为全国最早介入产业化研究的设计机构，华阳国际自 2004 年起就携手万科，开展了一系列建筑产业化研究，历经 12 年不遗余力的研发与实践，华阳国际已在全国一线至四线城市拥有超过 50 个工业化项目的设计经验，总建筑面积超 500 万平方米，建成万科第五寓、龙悦居三期、天津万科生态城等多个行业内的开拓性项目的同时，实现了预制化程度从 10% 到 80% 的发展，完成了深圳市保障房的标准化、工业化的设计研究，可提供涵盖工业化建筑设计策划、前期规划、建筑方案、施工图设计、构件图深化、生产安装指导及 BIM 技术应用等全流程技术服务，并形成了“工业化 + 绿色 + BIM”的集成研发特色，拥有全产业链优势资源整合能力。2014 年，由华阳国际主持设计的龙悦居保障性住房项目获“国家康居示范工程称号”，2015 年 9 月龙悦居三期获 2015 中国土木工程詹天佑优秀住宅小区金奖（保障房项目）。

华阳国际还正以在建筑产业化领域的先行优势，整合建筑设计行业从设计到施工各阶段企业，形成并发式生产模式，打造以办公、研发、生产为主体，集设计、研发、试验、生产、

展示、培训于一身、可复制可推广的第二代新型建筑产业化示范园区。

2014 年，华阳国际建筑产业化公司成立，至今已成为全国唯一的、对于工业化和保障性住房进行系统化、产业化深入研究的设计单位，团队突破了 100 人，在建筑产业化的研究与实践中都取得了丰硕的成果。由华阳国际编著的《新建筑——中国建筑工业化技术的探索与实践》一书在中国建设工业出版社公开出版。由华阳国际主要参与编制的第八本国家标准规范——《装配式混凝土结构设计规程》（JGJ1-2014）也于 2014 年 10 月 1 日起正式实施。2015 年 5 月，由华阳国际和深圳建筑设计研究总院联合投入的《深圳市保障性住房标准化系列化设计研究》获中国建筑学会科技进步奖。华阳国际还广泛参与编制国家、省市级工业化标准、图集 30 余项，参与政府研发课题 10 余项，拥有发明专利及软件著作权 30 余项。

华阳国际还在国家住宅产业化基地技术创新联盟专家委员会、中国工程建设标准化协会建筑产业化分会等多家行业组织中担任重要角色，是全国建筑设计公司建筑产业化领域的龙头和标杆，并获《中国建设报》《工程建设与设计》等多家媒体专访。

未来，华阳国际将继续致力于这一领域的设计实践和学术研究，努力打通产业化的上下游产业链，为推动我国新时期城乡建设的可持续发展作出贡献。

### 【以 BIM 技术为代表的信息化技术】

除建筑工业化研究外，早在 2008 年华阳国际就启动了 BIM 技术的研究，从启动 BIM



研究到 2014 年成立 BIM 技术应用研究院，华阳国际不计报酬地在这项研究中投入：基于过去 8 年近 40 个项目数百万平米 BIM 项目的设计和咨询经验，以及参与国家和地方 BIM 标准研究编制的经验，华阳国际 BIM 技术应用研究院占据了“设计 + 科研技术”和行业标准制定的制高点。

目前 BIM 技术逐渐被中国广大设计企业、施工企业、业主等所接受，并在越来越多的项目中得以深入应用。但由于 BIM 技术处于发展阶段、中国本土化不足等原因，大多数企业和项目采用“CAD 设计”+“BIM 翻模验证”的方式在实施 BIM，而没有采用“BIM 设计”模式从根本上彻底解决设计、协同、质量和效率问题；同时 BIM 技术带来的高额计算机硬件升级换代成本，也阻碍了 BIM 技术在设计行业的全面推广。

华阳国际 BIM 技术应用研究院作为全国首家可提供全流程、全专业技术服务的 BIM 研发团队，一方面，可为广大中国设计企业、项目业主等提供涵盖 BIM 设计、工程咨询、项目管理及技术研发的服务；另一方面，通过打造全产业链平台，延伸产业集群，整合具有专业背景的设计师团队、施工企业工程团队、高校科研团队等平台资源，可从项目策划、设计、造价分析、采购、部品部件生产、施工、运维等各阶段的全过程全产业链，实现设计流程、设计管理流程、制图标准等体系的协同和集成控制，提供 BIM 整体解决方案。

2015 年，“深圳市 BIM 工程实验室”在华阳国际授牌成立，欧特克（AUTODESK）亦授权华阳国际为中国南方区用户小组技术总负责（全国仅三家），这标志着华阳国际在 BIM

技术应用领域的权威地位。同年 4 月，华阳国际作为创始副理事长加入广东省 BIM 技术联盟，华阳国际还是 buildingSMART 中国分部会员单位之一。

作为一个具有 BIM 数据集成、协同管理、技术研发、专业培训的综合试点，华阳国际将进一步结合实际项目来打造建筑行业的大数据库，形成以 BIM 协同平台为中心，联通设计企业与施工单位，融合产业链上下游企业的资源与技术优势，着力打造全国一流的 BIM 技术产学研供应商。

## 【总结】

华阳国际设计集团董事长唐崇武先生曾说，当工业化、BIM 甚至 3D 打印这种革命性的变革进入到建筑设计行业以后，设计师除了关注建筑作品的艺术设计之外，也应该关注制造业、施工建造的工艺过程，关注未来智慧城市对我们智慧建筑运维管理的要求，他指出，产业化和 BIM 是传统建筑领域两项革命性的技术，它们的应用，将决定城市在建筑领域的竞争力和地位。

华阳国际正积极打造“母舱概念”，希望中国未来的创意产业能依托像华阳这样实力强大、资源技术集成的母舰平台发展，华阳国际将始终坚持以设计为龙头，以建筑产业化和 BIM 技术为强大技术力量支撑，整合全产业链上下优势资源的 EPC 模式，打造独一无二的设计平台，真正让创意野蛮生长，平台触手可及，实践“创意改变生活，设计提升品质”的使命。（企业供稿）

# 华汇可持续发展的顶层设计与底层设计

袁建华

“顶层设计”成为中国新热词发轫于2011年两会提出的“十二五”规划建议。其在工程学中的本义是基于全局视角统筹考虑项目各层次和各要素，以理念一致、功能协调、结构统一、资源共享、部件标准化等系统论方法，在最高层次上寻求问题的解决之道。与此相对应的“底层设计推动”、“顶层设计以底层设计为根基”等观点也屡被提及，见诸网络、报端。那么，推演至企业管理范畴，什么是“顶层设计”、“底层设计”？对于企业可持续发展的现实语境，其意义又在哪里？华汇对此的理解是：商业模式作为企业的商业逻辑决定了企业所能为客户提供的价值以及企业组织结构、合作伙伴网络和关系资本等用以实现这一价值的要素集成整合，是企业的顶层设计；体制与文化决定了企业发展的根本、根基，构成了企业的底层设计。底层设计之与顶层设计恰如道之与术，唯其道术相济，方能发展持久。

## 华汇的顶层设计和底层设计

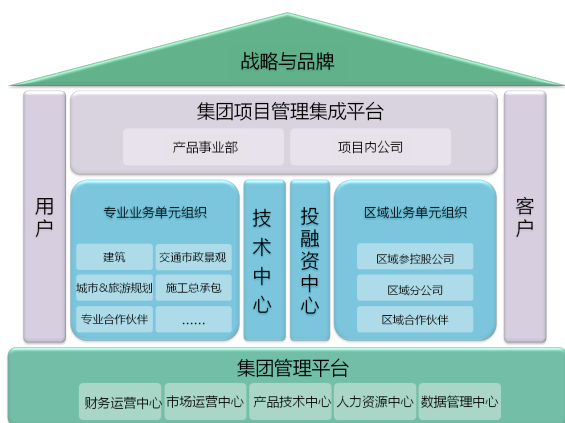
对于华汇来说，顶层设计、底层设计既是一个新话题，又是一个老话题。纵观华汇商业模式演进，溯源华汇体制与文化，可以清晰地看到其清晰的进化过程以及华汇商业模式的顶层设计之于体制文化的底层设计的相依相存关系：商业模式把握天时、地利，体制文化缔造人和基石。

## ● 顶层设计：商业模式升级，华汇拥抱互联经济的必由之路

华汇自2003年开始探索**集整管理模式**，2007年首次明确和界定了华汇工程建设价值链和**工程服务链整合盈利模式+智力加资本盈利模式**，同时也开始了从做业务向做平台的转型，2011年基于深化研究提出**1+4+1内部集整管理平台**构想；2012年华汇推出第五轮战略（2013-2015年），将发展的关键词定位在品牌经营和集成整合；2013年正式提出**基于互联网的平台商业模式**，2014年进一步明确了平台商业模式核心模块——**集团项目管理集成平台及产品事业部、项目内公司**的运作设想。从外部驱动（机会）型、被动式成熟到内部驱动型、主动式成长，从生产技术型到资源整合型，从城市服务价值链到价值网到平台生态圈，从支撑华汇近十年发展的工程服务链整合商业模式+智力加资本商业模式到基于互联网的平台商业模式，在“模式升级”的显性脉络下，是华汇“管理升级”、“业务升级”、“资源升级”以及核心竞争力支撑的隐性脉络。

对华汇而言，如果说1.0版的商业模式是出于对传统产业链的把握，则2.0升级版商业模式则完全是出于对互联网经济时代新商业文明更深的认识。当移动互联网、云计算、大数据、协同社群逐渐汇聚成变革的商业潮流来势汹汹，我们痛苦地发现，过去的成功要素已经不足以支撑未来的发展，是窥大势、布局求

变以赢得产业机遇？还是踌躇不前患得患失步入发展困局？对此，华汇的解答是全新出发拥抱互联网，拥抱新经济：以全局视角，从顶层设计制高点推动商业模式持续转型升级；围绕客户需求，以全新的理念尝试产品经营新打法、培育项目管理新团队、孵化产品事业部、项目内公司双载体、建设集团项目集成管理试验田。



2.0版华汇基于互联网的业业务集成整合平台商业模式

持续优化中的华汇平台商业模式在原有的一引领（战略与品牌）、二平台（管理、项目集成）、四业务线（技术发展、专业提升、区域拓展、投融资）平台架构上进一步凸显了平台核心模块——集团项目管理集成平台的内外部资源集整功能及产品事业部、项目内公司两大载体。我们所设想的**集团项目管理集成平台**，是一个多部门、多专业项目管理集成平台，是一个以大项目为载体的**内外部资源集整平台**，负责 80/20 定律中 20% 的大项目协作，即跨技术、专业、区域、投融资多条业务线或在同一业务线内跨公司、跨部门的大项目协作；其余的 80% 项目，则由各业务单元秉承“资源就近化、组织最优化”原则组织资源完成。**产品事业部**，作为**集团产品经营载体**，负责从

产品线视角提供从前瞻性产品创新研究、产品品牌营销、全过程产品技术支持到后期产品案例提炼全生命周期产品经营支持及产品人才的发掘、培养。项目内公司，**作为集团大项目运营载体**，负责所辖区域内从大项目承接、立项评审、项目跟踪支持、大客户维护全过程服务及项目经营、项目管理人才的发掘、培养。产品事业部、项目内公司构成集团项目管理集成平台的两大载体，做的是理顺内外关系、理好专业配合、理清管理流程、理全职责分配，体现的是华汇顶层设计的初心：满足员工多维度职业成长的需求，满足市场对于高品质产品、一体化服务的需求，满足企业资源集整能力培育、可持续发展的需求。

## ● 底层设计：体制文化新内涵，华汇平台生态圈的应有之义

华汇的核心竞争力自 2003 年确定伊始可谓是一以贯之：以企业文化为先导，以产权体制为基础，集成整合人才、管理、技术、市场、财务、品牌等资源的集整管理能力和持续创新能力。华汇做平台旨在提升企业核心竞争力，作为华汇的底层设计，华汇的体制和文化构成了华汇平台商业模式的基础和灵魂。在探索更优商业模式的背后，既是华汇体制、文化的一脉相承，更是华汇平台商业模式“共同的企业，共同的事业”从理念到行为的转型升级、知行合一。

华汇的文化，简而言之可概括为“共同”文化。伴随互联时代的到来，行业秩序被重构，员工生活、工作方式被改变，企业商业模式趋势升级，华汇的体制文化在原有共同文化基础上正以更宽广的视野、更开阔的胸襟超越企业自身范畴，赋予更丰富的立意和内涵。



华汇平台模式倡导的“共同的企业，共同的事业”的理念涵盖了新商业文明所代表的协作精神、契约精神、勇于担当精神、利他精神，贯穿于华汇的企业文化理念体系、产权机制、公司治理以及公司管理。华汇倡导的大平台，是一个优势资源整合的平台，是志同道合同行共同参与、共同成长、共赢的平台。从给予员工保障、尊重和关怀到追求员工、合作伙伴、客户共同的事业、梦想和成长，再到打造员工、合作伙伴、客户、社会、股东共同的愿景、使命和责任；从小众的基础层级的开放，到更广泛范围的较高层级的共享，再到超越企业自身范畴的最高层次的多赢。清晰地彰显了华汇基于大平台视角下与员工和合作伙伴成就共同事业、共建美好生活的立意和内涵。

“共同的企业，共同的事业”的理念同样体现在华汇的产权体制。华汇致力于把员工和合作伙伴视为利益共同体、荣誉共同体、事业共同体和命运共同体，通过股权为纽带超越地缘关系，缔结血缘亲情，以此吸引更多优秀的团队、以及具有专业和区域优势的战略合作伙伴加盟，共享这个共同的事业平台。2013年，华汇进行了改制以来的第二次股改，作为共同文化的延伸和深化，把控股公司的股东外延从原来的技术服务类子公司经营层扩大到技术服务类子公司经营、管理骨干和投资类子公司经营层，致力于以股权为纽带打造更广泛意义的共同事业平台。

## 企业的可持续发展需要守道和求变

“道可道，非常道”。对华汇而言，无论顶层设计，抑或底层设计，都面临着守道与求

变的战略命题：什么是该坚守的？什么是该顺势求变的？环境和市场会不断变化，而事物发展的内在规律是不变的。对华汇而言，守道与求变意味着企业既要从宏观上理清思路，把握方向性、根本性、长期性和基础性问题；又能见微知著，从微观上把握事物发展的规律，把握事物发展的关键，把握发展节奏，因势利导，借势发展。这同时需要我们自上而下、自内而外集成多维度、多元化的思维，一起商榷和创造什么是对客户、对员工、对企业最好的。这种开放的思维模式要求不仅对自己负责，也要站在彼此的立场上去形成共赢。

### ●守道：遵循工程设计行业特性

一直以来，华汇对市场机遇和发展机会的把握，得益于其对工程智力服务行业人本性、专业性、地域性、整体性的本质认识。华汇认为，真正把行业这四大特性读懂、读透，对企业而言，就大有可为。

华汇的人本性，主要体现在它的体制和文化。华汇的共同文化及建立其上的产权体制，重在兼顾员工、合作伙伴、客户、社会、股东五方主体的利益诉求，从而促成一个互相支持、互相依赖、共生共赢的资源格局，形成企业正面、向上的气质、气场。其次，它体现在华汇的业务构架，华汇自2004年开始，不仅做设计，也做投资，但华汇的核心业务是不变的，华汇自身定位还是一个设计行业的企业。华汇所做的是把人本经营、资本经营有效链接，并通过华汇智力+资本的盈利模式，使工程服务业务和投资业务独立经营又相互支撑。

专业性更多地体现在华汇的业务经营上。

因为市场竞争、项目竞争，归根结底还是体现在企业的专业领域和服务能力的竞争上。据此，华汇在第五轮战略明确提出了打造专业专长优势的要求，并在2014年提出了产品事业部的构想。

地域性主要体现在设计项目的本地化服务需求。中国地大物博，企业的全国化必定伴随着本土化。对华汇而言，全国化并不是简单的布局设点，而是在区域市场实现高度、深度和宽度发展的有机统一。华汇以上海平台、根据地建设和联盟并购为抓手全面推进全国化落地，以集整管理平台、品牌建设、专业化跟本土化的有效结合，突破自身在全国化过程中遇到的服务半径、管理半径受限以及资源不足的挑战。

整体性体现在行业的全过程服务要求，这也是行业转型升级的趋势和客户整体服务的需求。对华汇而言，自改制伊始，“全过程服务”一直是伴随着华汇成长的战略命题，据此逐步形成了华汇横向跨越城市综合咨询、城市规划、建筑、市政、交通、旅游、景观、勘察、项目管理、施工总承包、投资等城市建设领域等城市建设相关领域，纵向贯穿工程建设全过程服务的资源积累和能力基础。未来，寻求人本经营、产业经营与资本经营的结合，将是华汇实现更高战略目标的关键和必然选择。

## ● 求变：顺应行业管理变革、顺应互联网

住建部2014年7月1日推出的《关于推进建筑业发展和改革的若干意见》23条新政，清晰地描述了行业市场化进程的逻辑。一直以来，华汇和全国的设计同行同此凉热，面临着

资质、资源、市场等众多层面发展之困。同时，我们也清晰地看到，随着行业资质壁垒的打破，互联网的扁平化渗透，行业将发生深刻的变革。当投资拉动、资质、地方保护、压价竞争、人脉优势等过去几十年无往不利的制胜法宝逐个失效时，我们大多数行业企业会发现，自己过往的成功经验已无法复制，发展的黄金时代似乎已然远去，新的成长方向在哪里？

这也许会互联时代智力服务型企业的典型缩影：以平台型企业、专业设计公司及设计师社群为主体的行业生态圈逐步形成。企业逐步从以公司为中心转向以设计师和客户为中心；公司重在搭建平台、同时作为经济法律主体承担责任；设计师为执业主体，承担民事责任和相应经济责任。企业经营理念将从资质经营转向品牌经营，企业核心竞争力主要体现为资源集整能力。

而事实上，当前的中国正在经历着人类社会最大规模的城市化进程。城市化、市场化赋予了行业足够的捭阖空间，同时也催生着行业的新陈代谢。面对时代的潮流、行业的变革，华汇所需做的，不是无知、无畏、无为，而是有知、有畏但更有为。与其临渊羡鱼，不如退而结网，就在自己最熟悉的产业链、价值网里深耕，并通过平台生态圈的打造逐步走到发展的更高层次，在实践中共鸣时代、寻找未来！

# 陆道文创的全产业链之路

## ● 公司简介

上海陆道智城文化创意产业集团（证券简称：陆道文创，证券代码：430475）秉承绿色生态的核心理念，推进城市可持续发展，成为资源、资产、资本一体化服务城市发展的引领者。陆道文创是集策划咨询、规划设计、招商运营、资本服务为一体的产业集团，在文化旅游、城市更新、PPP 综合服务、BIM、产业园、城镇建筑等领域，为客户提供专业化、系统化全程解决方案及实施。

## ● 践行全产业链服务模式

2014 至 2015 年，面对市场深度调整、行业同质化严重的局面，陆道文创探索了一条和别人不一样的发展道路——全产业链服务模式。集策划咨询、规划设计、招商运营、资本服务为一体，在文化旅游、城市更新、PPP 综合服务、BIM、产业园、城镇建筑等领域，为客户提供专业化、系统化的全程解决方案及实施。

同样一个产品，陆道以客户需求为目标，从多维度、多角度去审视，所提供的方案不仅解决了技术的问题，更从落地性和可操作性给客户决策提供了坚实的依据。陆道的全产业链服务模式，以综合化的业务布局优势，有机联动各个业务版块，以业务组合的形式推荐给客户，减少客户开发成本，提高市场占有率，形成公司的核心竞争力。

以贵州荔波全域旅游项目为例，陆道文创

构建文化旅游全新的产业模式、生活模式、消费模式，践行了城乡一体、产业先导、生态提升的卓越实践，先后在荔波提供包括全域旅游发展战略规划、产业发展战略策划、核心景区旅游综合体城市设计、智慧谷设计、机场快速路 PPP 咨询及市政设计等服务。

## ● 依托于陆道产业边界研究院，为客户提供基于产业边界研究的全程解决方案

陆道文创成立产业边界研究院，从全产业链视野，整合多元化资源，串联起整个产业群，为客户提供基于产业边界研究的落地性全产业链解决方案及实施。“策划咨询”作为整个陆道文创的先导服务板块，依托于陆道文创产业边界研究院，在包括城市 / 区域发展定位、城市产业发展和承载力问题、项目可行性分析、项目投融资方案设计及投融资资源配置，城乡统筹、城市风貌和历史人文资源保护、环境治理和自然生态资源保护等当下热点方向做系统性的研究与服务。

## ● BIM 设计、文旅商业和产业园招商运营等新兴业务逆势增长

行业内对市场的总体认识是勘察设计市场在萎缩。但是陆道文创发现：从结构性上来讲，不是有品质的勘察设计市场在萎缩，而是传统建筑设计市场在萎缩。高价值的建筑设计市场不仅没有变小，反而需求更加旺盛了。随着国家经济及政策的调整，勘察设计行业整体呈现



升级转型态势，行业市场竞争日趋激烈，市场和客户需求日趋多元化、高技术、高品质要求，这些高标准、综合化业务需求，要求公司必须具备以规划为先导，面向城市的个性化、可持续发展和建设提供综合性集成服务。

陆道文创提出了打造“新锐设计”的全新理念。在技术方面，陆道文创在 BIM 技术、GIS 技术及绿色建筑技术方面再获突破，尤其是 BIM 方面建树良多。陆道文创集“设计 BIM + 成本 BIM+ 施工 BIM”设计施工一体化，服务于世茂广州国际金融城汇金中心、郑州金水建业凯旋广场、上海奉贤区委党校和南桥新城第二福利院等项目。过去 2 年，陆道文创 BIM 行业影响力不断扩大：

- 参编中国首部 BIM 指南《上海市 BIM 应用指南》；
- 上海市建筑学会 BIM 专委会发起单位、秘书长单位；
- 上海交通大学 BIM 研究中心战略合作单位；
- 上海 BIM 技术应用推广中心认证专家；
- 荣获“智建杯”最佳商业 BIM 应用奖、“龙图杯”全国 BIM 大赛优秀奖、“上海市建筑信息模型技术应用试点项目”称号等荣誉。

此外，“招商运营”服务板块作为陆道文创的新兴业务板块，依托客户的转型，以产业导入为核心，重点布局在文化旅游、产业园区等领域，逐步夯实战略部署。

- 文旅商业招商运营服务板块：以历史文化街区为代表，已完成衢州水亭门历史文化街区等项目落地，开启招商运营，做好文旅商业品牌；
- 产业园区招商运营服务板块：以全国性园区品牌“道·创空间”为载体，提供集产业招商、

项目孵化、企业培育、科技金融等于一体的园区综合运营管理服务，打造全国性创新创业平台和创新创业生态链。

## ● 陆道文创 PPP 模式：政府 + 建设方 + 投资方 + 产业资源

陆道创新通过对 PPP 模式的探索和创新，为服务的优质项目提供投资、建设、政府等资源对接平台，最终实现一个项目所真正需要的全程解决方案。

陆道文创作作为产业资源整合者，以“政府 + 建设方 + 投资方 + 产业资源”的 PPP 综合服务模式，为客户提供专业的 PPP 咨询、项目论证、财政 VFM 评估、财政负担评价、SPV 公司构架与模式设计、PPP 实施方案制定、SPV (Special Purpose Vehicle) 联合主体建立、资源整合下的产业策划、规划设计与建筑设计、产业招商、运营管理、投融资对接等全产业链的服务及落地实施，已实践浙江衢州水亭门历史文化街区、山东淄博张江科技产业园、贵州荔波机场快速路等 PPP 项目。

## 【结语】

陆道文创在 2014 至 2015 年锐意进取，创新突破，以全产业链服务模式为企业开辟新的市场蓝海，以 BIM 设计施工一体化、PPP 综合服务、文旅商业和产业园招商运营等新兴业务，强化公司核心竞争力，以差异化的发展模式来应对行业竞争。（企业供稿）

# 不走寻常路

## —— 管理创新引领中设股份走上资本市场道路

重庆中设工程设计股份有限公司成立于2004年，是专业从事工程项目前期策划咨询、城市规划、勘察设计、监理检测、设计施工总承包、政府项目代建、工程项目全过程管理以及PPP投融资项目建设运营的综合性甲级工程技术服务企业。公司成立仅11年，已获得国家级及省部级奖项共计30余项，获高新技术产品10余项，获批成立省级企业工程技术研究中心1个，拥有江河取净水一体化、浅埋暗挖大断面隧道上跨既有隧道结构等20多项自有专利技术和5项信息技术知识产权；先后荣获“全国勘察设计行业优秀民营设计企业”、“中国最佳科技创新民营企业”等多项荣誉称号，2011年7月获批国家“高新技术企业”。2015年11月6日，公司在全国中小企业股份转让系统（即新三板）正式挂牌，成为中国西部首家综合性工程勘察设计上市企业，股票简称：中设股份，股票代码：833873。

中设股份成立11年，以超常规的发展速度不断实现跨越式发展，从2011年至2014年，公司产值及利润连续三年保持30%以上的增幅，2015年，在国家宏观经济调控，部分地方政府财政吃紧，基础设施项目投资减少或暂停的大环境下，公司仍实现营业收入13,287.84万元，较上年同比增加0.55%；归属挂牌公司净利润2,869.58万元，较上年同期增加93.85万元，同比增长3.38%。中设股份取得的发展成果，外因是得益于国家改革发展

的政策支持、各级政府部门的指导帮助以及社会各界的关心爱护，内因则是源自于中设人骨子里与生俱来的持续创新的特质，“创新”可谓是中设股份实现高速增长和取得阶段性成功的原动力。

### 一、自主研发管理信息系统，大胆进行管理创新

中设股份在发展中非常重视企业管理信息化建设的投入，早在六年前便突破传统管理模式，将“互联网+”的思维运用于企业管理实践，通过对自身主营业务以及企业管理过程进行全面流程化梳理，自主研发了以人员为对象、以事件为线索、以考核为支撑、以目标为导向的“勘察设计企业综合信息管理系统”，彻底解决企业战略目标落地、执行力、信息流、核心竞争力知识固化以及全员绩效考核等企业管理难点，被员工形象地称为“中设万事通”。

通过万事通系统，管理者能够充分利用碎片时间下达任务和处理流程，从而可以将更多的时间和精力放在谋划企业的战略发展上。这套以人为管理对象的系统把企业中每个人的目标、职责、工作分配和工作进度都协同在一起，每个人工作安排、完成情况和实时动态绩效在系统中都一目了然，真正实现全员全过程绩效考核。

万事通系统的运用，让中设股份不仅实现了对目标绩效、综合行政、人力资源、利益分

配等各项事务的系统化管理，而且能够对异地分公司进行远程协同管理，分公司通过联网的企业信息管理系统与总部实现大桌面无缝对接办公，帮助企业在快速对外扩张的同时严密防控风险。

系统运行五年多来，企业管理水平稳步提高，综合办公效率成倍提升，综合管理成本大幅减少，大大提高了企业管理效能，真正实现工作流程化、管理规范化的、资源共享化、决策科学化、培训自主化、信息流动化、考核全程化、分配透明化、远程协同化。

中设“万事通”系统的研发工作得到了重庆市政府相关部门的认可与支持，获2012年重庆民营企业科技创新项目扶持资金支持，获2013年度重庆勘察设计协会勘察设计优秀软件奖。2013年12月，系统成功助推“重庆市万事通综合管理信息系统企业工程技术研究中心”获重庆市科学技术委员会批准成立。2014年12月，中设公司成立全资子公司“重庆昀锦科技有限公司”，全力开展万事通系统的研发、产品化和市场推广业务。2015年，昀锦公司为江北区发改委量身研制了重点项目管理信息系统，该系统一经投入使用颇受好评。现在，这一“互联网+管理”的产品已成为中设股份颇具市场竞争力的新经济增长点。

## 二、活用一企多制，实施制度创新

在管理创新的同时，中设股份一方面狠抓制度建设，另一方面也根据企业的实际情况不断摸索制度创新。中设股份的管理制度创新在公司的分配体系设计上体现得非常充分。勘察设计行业的第一生产力就是人才，而目前中设高管团队就拥有16位同仁，数量大大超过其它同类企业的设置。对于高管团队成员，

中设的分配制度充分兼顾短期和长期的双重利益。短期为工资加绩效奖金，长期则是通过股权架构设计，吸引同行业高端人才加盟并通过资本的纽带将大家的长远利益统一到一起。针对这个多元化的市场，中设采用“一企多制”的分配制度，通过利益推动机制，从上而下充分调动每个人的积极性，从而实现公司的超常发展。

为调动员工的积极性和创造性，让员工充分享受到与企业共赢的成果，公司于2013年大胆尝试“员工持股”的激励模式，针对对公司发展有主要影响力的高级管理人员、有突出贡献的业务骨干，稳步推行员工持股工作，形成“工资+福利+绩效奖金+股权+股利”的综合薪酬模式，将员工收益与企业效益、企业管理及员工本身的努力和贡献联系起来，从而促使持股人兼顾短期利益和长期利益，形成稳定长效的利益机制，这也对同行业高端技术和管理人才充满了莫大的吸引力。中设股份在“新三板”上市后，还将加速推行“股权激励”，以保障企业长久发展的生命活力。

## 三、妙用核心团队，实现技术创新

### （一）以人为本，构建专业技术团队

中设股份历来秉持“科技创新是第一生命力”的理念，通过完善的薪酬体系、科学的绩效考核、丰富的企业文化以及轻松的工作氛围广泛吸引人才，逐步建立起一支专业扎实、作风过硬、勇于创新、配置合理的人才队伍。中设公司现有员工400余名，其中勘察设计大师1名，获国务院特殊津贴专家2名，正高级工程师13名，高级工程师40余名，在城市及区域总体规划、项目投资决策、城市基础设施



勘察设计、建筑节能和可再生能源利用工程、灾害防治和应急抢险工程、岩土工程勘察、工程建设项目全过程管理等方面形成了强大的专业技术优势，并形成了一套前瞻、高效、成熟的研发机制和完善的研发体系。

## （二）延长产业链，打造工程建设项目全过程服务体系

十余年来，中设股份依托强大的专业技术团队，逐步形成了复杂限制性条件下的路桥设计、桥梁节段预制工艺应用及施工监控、利用江河取净水一体化专利技术建设自来水厂、可再生能源建筑节能应用、桥梁健康监测维护及加固改造一体化等核心技术，完成了国内外各类大中型工程勘察项目 2000 余项，还受重庆市建委等部门委托承接了二郎迎宾大道、内环高家花园大桥桥面改造、石杨路拓宽改造等政府重点项目的代建管理工作，充分发挥公司技术和管理优势，为国家节约投资数亿元。

作为政府机构的决策顾问、投资伙伴的价值专家，中设股份致力于为合作伙伴提供工程建设项目全过程增值技术服务。同时，中设股份与其全资子公司——中经监理公司、中检检测公司一起，形成了工程建设领域技术服务的全产业链，专业覆盖面更广，特别是企业成为公众公司后，增加了公司在行业的竞争优势，品牌效应及业内口碑有所增强，业务量增加，市场占有率进一步提升。



## （三）研发创新，加强产、学、研三方合作

中设股份利用自身强大技术优势，加大研发创新的投入，每年投入的研发费用至少占企业年销售收入的 6%，公司主持承担了国家建设部科研课题如《城市高速扩展中公路改城市道路关键技术研究》以及重庆市城乡建设委员会批准立项的《重庆市轨道交通控制保护区范围内建设项目审查技术规程》等 20 余项重大科技攻关课题研究；积极参与地方规范和标准图集的编制，主编地方规范 16 项。自公司成立以来，通过自主创新、产学研合作和对外合作等形式，成功申请自主研发的江河取净水一体化、浅埋暗挖大断面隧道上跨既有隧道结构等 20 多项专利技术和 6 项信息技术知识产权，荣获 30 余项省部级科技进步奖及优秀设计等奖励，还先后荣获“全国勘察设计行业优秀民营设计企业”、“中国最佳科技创新民营企业”等多项荣誉称号；2011 年被国家科技部认定为“全国高新技术企业”并于 2014 年通过复审，为企业品牌的推广与可持续发展提供了强有力的保障。

2016 年 3 月，中设股份入选新三板成份指数样本股，成为重庆本土企业中的佼佼者。未来，中设股份将继续秉承“精心做事、诚心做人”的经营理念，致力于提供工程建设领域全产业链技术服务，通过“资源+技术+资本”三驾马车，借助资本市场的助力，立足西南，辐射全国，紧跟国家“一路一带”战略，努力在 2020 年发展成为国际知名工程公司。（企业供稿）

# BIM+ 水利打造智慧水利创新引擎

— 河南省水利勘测设计研究有限公司技术创新之路

高英

BIM 技术作为设计领域的第三次革命的到来，以及互联网在工程设计行业的奇袭让传统水利行业遭遇到前所未有的挑战和机遇。河南省水利勘测设计研究有限公司（河南水利院）则采取了主动，以“互联网+”的思维和 BIM 的跨界应用实现了水利水电工程设计的附加值并取得了在探索新盈利模式的阶段性成就。

## （1）让互联网+起来

互联网就是一个由数字技术支持的大平台。“互联网+水利水电”的应用就是用数据去支持水利水电设施全生命周期的数字平台和应用环境。

在传统模式下，一些大型的水电工程需要一个庞大的团队，需要几十个专业同时完成这个项目。借助于互联网提供的协同平台，再利用 BIM 技术，就可以高效的完成一个大型水利工程项目，同时提高设计产品的质量又满足了设计院自身发展的需要。就像我们正在做的全国防洪风险图这个项目。具体来说，就是在流域范围内，要知道洪水淹没的深度如何，人员如何安全地撤出，撤退道路怎么来铺设？如果想要做好这个风险图，流域范围内包括人口、环境等在内的地籍数据、地理信息等都需要纳入到分析范围，还包括水库设计当中的溃

坝分析结果，还有水库本身的三维分析等等。这些数据一旦有因素发生变化，整个防洪风险方案就得随需而变。有了互联网，有了数字技术，我们就可以去想、去探索。这实际上就是一个跨界应用的问题。我们在大型水利工程中，把上下游的三维模型建立起来，无论是建道路模型还是地形模型，都统一成一个模型。对这个模型的应用，典型的例子就是移民设计方案。在过去，假如调整一下水位，淹没范围就会不一样，那么就得重新再做一次调查。有了完备的数据模型后，一次去完成现场把所有的数据统计清楚之后，输入到模型中。根据不同的方案，移民规模的大小、移民的多少等这些直接影响到公众投资的因素就能马上得到。

## （2）让 BIM+ 进来

不论是选择什么样的工具，工具要服从于目的，我们的做法是把设计模型和这个信息化管理系统结合在一起。

BIM 技术完成的设计模型不仅仅是完成设计任务，更多的是如何把模型的价值能够发挥到极致，解决我们的效率问题。因为模型可以重复利用，我们就需要再重新建模型。在挖掘模型价值的过程中，我们发现，如果实现跨界应用，就可能解决我们以往解决不了的

问题。比如说模型重复利用之后，我们就可以做稳定计算分析。之后我们又想，原来只能用二维平面展示的这种洪险图以及洪水演进的过程，用三维之后更加直观，而且业主更加倾向于这种方案，哪些地方合理不合理，在三维模型上一展示就非常清楚。实际上所有的跨界应用还是我们从自身希望改善效率、提高用途、深度挖掘价值的角度来考虑的。但是在挖掘的过程中发现，我们还可以做更多的事情，不仅仅在设计这个阶段，还可以在施工、在运维管理，也因此开发了工程的建设管理平台、综合信息化管理平台等，借助于模型的价值产生跨界应用。

### （3）让产业链 + 起来

我们院从 2012 年开始采用 Bentley 的三维协同和建模软件。这些年，尽管 BIM 在建筑业用得比较多，也产生了上海中心、中国尊等一些非常好的范例，但工程行业还是处于 BIM 应用起步的阶段，我们已采用三维技术三年多时间，目前我们已经踏踏实实地进入到 BIM

应用阶段。

但是现在由于传统标准的制约，尽管我们有了三维模型，提交的还是二维图纸。业主也是整个产业链中的重要环节。当整个产业环境形成以后，才可能出现我们所期待的如火如荼的局面。目前在水利水电行业，华东院等已经开始依托数据为业主提供全生命周期服务了，我们所期待的井喷式发展也指日可待了。

纵观今日世界工程业界，中国在技术上已然处在领先地位，如何能从战略方向上找到自己的“互联网 +”和“跨界应用”解决方案，实现盈利？河南水利院立足于解决问题的根本、尝试用新的技术手段去解决以前不能解决的问题，希望我们院的实践经验能为中小型设计院应用“互联网 +”起到抛砖引玉的作用。我们也期待勘测设计与工程建设领域的互联网 + 与产业 + 浪潮一起来得更猛烈些，因为那是我们设计院转型的时刻，是新的业务增长点喷发而出的时刻。



# 以市场拓展为抓手推动企业转型

河南省信息咨询设计研究有限公司成立于1956年，前身为河南省电信规划设计院，于2007年4月按照原网通集团部署完成首次改制，成为国有控股的有限责任公司，2008年7月完成深化改制，成为国有参股公司，注册资本金5100万元。

近年来，公司将“市场拓展”作为主要抓手，紧紧围绕全面提升企业整体水平、加快业务转型发展、提高业务发展质量和效益、提升员工事业成就感和幸福感这条主线，紧抓“规模扩张、效益提升、业务延伸”三大任务，秉持“依法治企、转型跨越”的发展理念，使企业在业务模式转型、产品专精化、布局产业化、资本运作、技术创新和管理提升等方面取得了优异的成绩，尤其是在业务模式转型、布局产业化和技术创新方面较为突出，具体如下。

## 一、业务模式转型

公司坚持“面向市场、主动出击、贴近客户、服务一线”营销策略，完善市场信息体系，确立投标工作在市场营销中的头等地位，全面推广“大平台，小团队”业务拓展模式。

### （一）完善市场信息体系

通过对总部市场部门的职能延伸，建立了规范、合理的市场管理机制，主动加强对分公司、办事处市场营销人员的信息利用管理，及时获取、掌握各区域市场动态，再利用企业市场信息枢纽的地位在公司层面对行业市场发展形势进行宏观分析、预测，并对省内外办

事处的市场工作进行信息反馈、指导协调，最终形成了一套良性的“信息收集、分析、反馈、应用”体系，提高了公司市场营销团队对宏观市场的把控能力，更使公司的整体市场营销力量形成了合力。

### （二）提升投标工作水平

公司将投标工作作为在法治社会主义市场经济环境下积累经验、拓展市场的头等大事来开展。一是建立模块化工作方式，形成了基础工作标准化、具体项目个性化的工作流程，提升了投标工作效率。二是将标书制作与评审工作分离开展，严格落实投标项目的事中管控与事后评价要求，规范人员调配程序，责任到人，提高了投标文件质量。三是通过科学手段对自身成本进行测算的前提下，对历史投标数据进行整理、分析，了解、掌握招标单位与竞标对手的导向与策略，并确定最终投标策略，保障了投标工作的科学性与合理性。四是建立了投标工作数据库，将以往投标中各市场区域、竞争对手、招标单位以及公司标书编制人员、评审专家等基础信息进行整合，提升投标工作信息化水平，为下一步市场拓展提供丰富的信息资源储备。

### （三）全面推进“大平台，小团队”业务拓展模式

公司层面通过内部管理优化、市场品牌塑造、技术水平提升等方式，制定、完善了一系列能够鼓励、指导、管控、帮助下属单位开展市场探索尝试的规章制度与激励机制，为“小

团队”成长创造空间、营造氛围、提供条件，搭建、积累了一套能够有效支撑分支机构进行市场拓展、业务延伸的资金、信息、人力、制度、资质、导向等“大平台”资源；各生产单位或分支团队，以市场为龙头，积极迎合市场、融入市场、培育市场，依托公司的平台体系，充分利用企业内外信息资源，在依法合规的原则下，探索、培育“社会信息化市场”效益增长点，形成业务拓展“小团队”。

## 二、布局产业化

公司秉承“立足河南，拓展全国”的业务规模拓展思路，在扩大传统业务收入规模的基础上，积极拓展社会信息化市场，开展物联网、云计算、大数据及“互联网+”技术服务等新业务，在实现通信技术服务全业务链运营的道路上不断前行。

### （一）市场区域拓展

按照成熟市场巩固提高、扩大份额，新进市场夯实基础、提升影响，潜在市场积极准备、寻求机遇的经营策略，持续巩固、维系河南、山西、湖北、西藏、江苏、云南、集团业务等成熟市场业务，努力开展其它区域市场，截止当前，公司市场区域涵盖河南、北京、上海、江苏、山东、浙江、四川、湖北、辽宁、陕西、广西、江西、黑龙江、云南、山西、甘肃、宁夏、青海和西藏等 19 个省、市、自治区。

### （二）全产业链打造

针对行业发展趋势及市场环境变化，研究实施业务种类延伸工作，延长企业产业链条，平衡业务风险，增加利润增长点，在开展咨询设计、物联网、网络优化、软件开发、系统集成、招标代理业务的基础上，积极承揽综合代维、通信施工、社会信息化等项目，进一步提升了

公司发展的全面性，基本形成了从招标代理、设计、施工、监理、维护、网优、软件开发到系统集成的完整通信服务产业链。

### （三）大力推进社会信息化市场拓展

将社会信息化市场作为行业发展的“蓝海”与高端服务领域，着力拓展、挖潜以实现与低端院企“错位竞争”，使企业逐步迈向高端发展序列。首先，通过产品整合提升服务支撑能力。了解、统计、整合社会层面的信息化产品情况，提升公司内部信息化产品功能、层次及品牌认知度，为营销人员通过项目规划和信息咨询等平台有目的性的开展项目服务支撑工作，建立了产品体系基础。第二，研究制定项目市场拓展办法，为工作开展提供有效的支持，建立了科学的体系基础。第三，配套出台灵活的考核、激励机制。针对社会信息化项目市场的竞争程度、人员能力素质要求和对公司战略发展的重要程度，建立了一套能够科学管控业务流程，充分激发团队工作能力和个人进取潜力的考核、激励机制。

## 三、技术创新

公司通过高度重视、制度保障和产学研结合等方式，提升技术创新能力，为企业效益提升提供了强有力的技术支撑。

### （一）高度重视

一是完善机构设置，成立了高新技术研发部和通信设计工程研发中心，为科研人员施展才能搭建专业平台；设立网络优化分公司和软件开发子公司，深入行业技术前端市场，有效解决科研成果向市场应用的转化问题。二是加大资金投入，设立技术创新专项资金，及时配套行业技术前沿软硬件设施，为技术创新提供强有力的物质保障。

## （二）制度保障

建立完善了公司《高新技术研发项目管理办法》和《研发人员考核激励办法》等制度规范，为企业技术创新工作提供了方向指导与制度保障，有效凝聚了公司各方面技术力量，为科研人员的技术付出理清了目标、渠道，充分激发了各级员工的技术创新热情。

## （三）产学研结合

坚持产学研相结合道路，组织成立学术专业委员会，根据行业发展需求设立有线通信、无线通信、管道线路、信息工程、电源及通信配套、建筑工程和装维 7 各专业工作组，并与郑州大学等高等院校合作开展学术交流与技术研发活动，活跃了企业学术氛围，推动了公司技术课题研究、生产技术攻关、标准规范制定和技术知识推广工作，公司软课题成果涵

盖无线、有线、管线、电源、建筑、信息化、网优等多个专业（具体见附表），加速了企业在生产经营中对新技术、新理论、新方法、新工具的应用与扩散，有效提升了公司经营效益。

未来，公司确立了“近期规模化发展，中期实现业务转型，远期成为上市公司”的战略目标。公司将以内部管理规范化为起点，确保业务收入持续增长为基础，继续增加业务资质持有量，实现通信技术服务全业务链运营，打造工程总承包实力；在扩大传统业务收入规模的基础上，积极开展物联网、云计算、大数据及“互联网+”技术服务等新业务。公司上下，戮力一心、行稳致远，努力朝着“百年名企”的目标不断迈进！（企业供稿）

附表：

序号	项目名称
1	应对突发事件网络建设研究
2	移动网络室内覆盖技术及策略研究
3	交通线无线信号覆盖原则及解决方法
4	通信建设项目全过程造价控制系统软件的研究开发
5	城市通信管道网发展策略研究
6	关于通信机房节能减排问题的研究
7	河南省二级重点通信目标容灾保障方案研究
8	通信铁塔优化建设成本研究
9	郑州市控规全覆盖通信基础设施建设专项研究
10	云计算承载平台（集装箱式数据中心）的研究
11	基于地理信息技术与空间数据分析的勘察设计软件
12	三网融合背景下 IPTV 的建设和发展
13	数字城市规划和发展研究

序号	项目名称
14	下一代 PON 技术演进
15	特定场景 3G 覆盖问题研究
16	无线通信信号波达角估计方法
17	本地传输网中 PTN 应用及引入策略
18	河南联通网络安全体系架构部署研究
19	宽带用户感知 (QOE) 体系研究
20	WLAN 与 WCDMA 核心网络融合方案研究
21	基于 P2P 技术的 CDN 技术研究
22	下一代 WLAN 技术标准 802.11AC/AD 研究
23	基于云计算构建多业务系统平台研究
24	河南联通网络安全体系架构部署研究
25	LTE 室外天线建设方案研究
26	信息化如何推动城镇化建设研究
27	LTE 无线网络规划研究
28	IMS 技术研究及引入策略
29	基站节能减排场景应用及能效分析研究
30	美标通信铁塔设计手册
31	移动互联网产品与运营研究
32	电信运营商 IP 城域网 IPV6 部署研究
33	美标通信铁塔设计手册
34	LTE 与 2G、3G、WLAN 网络干扰研究
35	无线网室内外协同覆盖方案研究
36	LTE 地铁室内覆盖方案研究
37	LTE 系统语音解决方案研究
38	LTE 覆盖能力分析 & 深度覆盖解决方案研究
39	平原地区高铁 WCDMA 网络优化方法研究
40	WCDMA 多载波策略研究
41	影响用户感知的无线网关键指标研究
42	通信网络综合维护智能分析系统研究
43	通信网络综合维护巡检三盯系统研究
44	存量通信塔桅共享改造方案的研究
45	基于小区间干扰的 LTE 网络站址评估及优化研究
46	密集城区立体分层深度覆盖解决方案研究
47	河南省信息产业发展研究
48	光改及宽带提速下的 IP 城域网设计自动化 (IMDA) 研究
49	多运营商无线宏站共建共享研究
50	室分系统多运营商共建共享研究
51	建筑信息模型 (BIM) 在建筑设计中的应用研究
52	SDN 应用于未来 PTN 网络的研究
53	通信网络故障投诉服务智能化支撑系统研究
54	通信网络多平台网管集成管控与智能分析系统研究



# 中天伟业在市场低迷中努力前行

2014年至2015年由于中国经济的全面调整，经济步入新常态，房地产以去库存为基调，给建筑设计行业带来巨大压力。在此背景下，中天伟业（建筑、结构、机电三个设计事务所有限公司，以下简称中天伟业）结合自身优势，努力调整自身结构，发挥长处，适应新常态，在市场低迷中努力前行。

## 一、提升绿色建筑设计优势，细分市场客户服务市场

中天伟业在2012年北京市规划委员会全球招标北京市绿色建筑设计标准大纲编制招标中脱颖而出，独中三等奖，成为北京市地标《北京市绿色建筑设计标准》的编制单位。在此基础上，中天伟业在2014年至2015年组织全员学习《绿色建筑设计标准》和国标《绿色建筑评价标准》，并加强培训，提升全员绿色建筑设计水平和能力。同时抓住全国绿色建筑新设计新高潮的时机，细分市场客户服务市场，即有能力有意识做绿色建筑的客户尤其是做二星、三星的客户，这些是优质客户，所以在设计市场中，一定要抓住并提供优质服务，为客户创造价值。2015年中天伟业完成了鲁

商置业临沂中心（32万平方米）的设计任务并顺利取得建设部绿建二星设计标识。

在此基础上2016年初又获得了两个绿建三星项目。中天伟业绿色建筑设计的优势不断提升。

## 二、加大技术创新力度，打造行业领先地位

目前，建筑设计领域技术变化较快，为此中天伟业在这方面加大投入，本着“一流企业做标准”的理念，坚持每年参加2~3个课题的研究。2015年参加了北京市地标《建筑装饰工程石材应用技术规程》的编制，参加了联合国开发署小额贷款基金项目“北京绿色农宅”的研究和设计，参加了建设部“建筑智慧能源互联网路径研究”课题研究。通过课题研究，使中天伟业时刻走在技术前沿，加大技术创新，能够开拓新的市场，2015年中天伟业先后承担了两个新农村改造项目，北京绿色农宅的相关研究成果就此得到应用。为此2016年中天伟业专门成立了低碳农宅研究室，与清华大学节能中心开展这方面研究，恰逢2016年北京400个村庄“煤改电”改造，

农村建筑设计市场迎来春天。

### 三、加强内控管理提升，布局业务模式转型

在市场低迷的时候，正是企业练内功的好时机。2014年至2015年内，结合中天伟业ISO9000质量管理认证，中天伟业加强内部管控的培训和学习，员工们得到系统的培训，从企业文化到流程管理再到技术措施管理，从绿色建筑到建筑产业化一系列技术培训，使员工素质全面提升。结合国家大政方针，紧跟时代步伐，布局业务模式转型。

首先，与行业协会合作，拓展业务市场。2014年中天伟业作为北京建筑节能与环境工程协会的副会长单位，积极参与了北京建筑产业化的推进工作，通过走出去与请进来，使员工建筑产业化设计水平得到提升，中天伟业邀请日本前田公司的专家来公司讲课，普及建筑产业化知识，解决技术难题，加强中外交流，2015年中天伟业就开始承担了一项建筑产业化设计任务，提前布局取得效果。

第二，与PPP基金合作，打造新的业务模式，2014年国家加强了PPP城市建设模式，中天伟业抓住机遇，与PPP基金合作，结成战略伙伴关系，中天伟业作为技术和建筑设计“专家”与PPP基金紧密合作，共同承揽项目。2015年底就与某大型企业共同承担了俄罗斯某酒店项目，不仅合作得出硕果，还走出了国门。2016年初又先后与多家PPP基金合作，共同开拓城市基础设施建设市场。

总之，经济新常态迫使企业不断创新，是主动出击还是被动适应，企业要决择。中天伟业选择主动出击，在低迷的市场中努力前进！

（企业供稿）

# 别处空间：在改变与传承中寻求发展

左海敏

走进北京紫竹院公园，雅致的生态环境给人一种舒服的感觉。北京别处空间建筑设计事务所（以下简称别处空间）就坐落在公园里，别处空间成立于2004年，现在已成为一个有自己独特设计理念的甲级建筑设计事务所。他们通过对项目从规划到建造，从外部景观到内部空间的整体把握，创造实用并富有情感的建筑。设计的过程是不断揭示和辨别空间隐性本质的过程。

从“别处空间”名字上来看，我们就很好的感受到其设计的本质——“分别处理”。在建筑设计中因材施教、量体裁衣。

从“在思辨中开启土地的灵性，在空间里品味与自然的共生”，不难看出事务所的选址与其建筑理念的契合。充分体现了以“分别处理”的态度回归设计的本质，以“超越自己”的要求，突破设计师个体的局限。以“分别处理”的设计态度，“回到原点”的思维方式，针对不同项目寻找特定的解决方案。创造设计价值，赢得业主信任。每个案子有不同的自然

环境、生态环境及人文背景，从设计的原点出发，先打碎固有的经验与模式，用理性的思维探究空间与形式存在的意义。他们坚信：“有灵魂的空间会自己说话，有品质的生活源于有思想的设计。”

别处空间区别于传统的设计院，他强调前期策划——规划（城市设计）——建筑——环境及室内一体化设计。建筑师全面参与项目运作全过程，集各方智慧进行综合，为每一个项目量身定做，寻求最合适的营造方式。

刚开始他们这种“定制化”的产品并不畅销，因此建筑的“定制化”设计需要比市场化设计有更多的努力，一些品质建筑的原创公司恐怕都会遇到同样的问题：他们以定制化的思考、特别努力地去解题的时候，他们的经济循环、社会尊重和劳动之间是不匹配的。幸运的是，随着社会的发展，能够感觉到我们的理念正慢慢的被认知，与自然和谐的理念，与人文和谐的理念被越来越多的人接受。

在项目后期（施工图及施工配合），别处

空间与国内不同的设计院中的设计组密切配合，这些设计组均是经挑选的在各自领域中业绩突出的优秀骨干。因此确保整个设计水平在国内处于前列。别处空间的业务专长已经延伸到文化性公共建筑、居住建筑、可持续城市设计、高级酒店、景观及室内设计等。

别处空间在激烈的市场竞争中，不断优化和创新自身形成了三个独特优势。

### **第一、专业性设计服务**

别处空间强调从总体规划到建筑设计到室内设计到外部环境的整体设计过程。设计师由国内资深注册建筑师和海归建筑师担纲。既有先进的理念，又有扎实的功底。

### **第二、专注性建筑创作**

别处空间的建筑师奉行回到原点的设计方法。从出发点考虑问题，解决问题。思维不囿于现成实例和规划，每一个案例和课题均为深入研究的成果。

### **第三、先进性设计理念**

别处空间于2006年加入瑞典设计联合体，在诸如生态建筑领域国内领先，并有国际技术力量支持。别处空间奉行理性设计的原则，能进行能耗计算与模拟、光环境分析、风场分析等。别处空间在造价控制上超出国内设计院设计水平，能很好平衡预算，为业主节约投资。

别处空间尤其擅长复杂条件下的建筑空间创造，对地域文化有独特的感悟能力，并强调在发展中的传承和进步。根据不同的地域，不同的要求，用理性的方法找到土地的特质，

让环境容纳了建筑，而建筑收藏了环境。

别处空间在十几年的实践中探索出四个建筑设计方向：

### **第一、居住社区的人文关怀**

建筑是文化产品，就像社会中的人一样，都是以不同的身份出现的，它具有双重属性：一个是庇护身体，一个是庇护心灵。所有空间的使用性能、舒适程度、技术层面都是从用来庇护身体的；而文化属性则是庇护心灵。2010年在北京大学做研究课题《封闭社区与开放社区的比较》探索了中国未来二十年的社区发展之路。

### **第二、与自然和文化和谐相生的建筑创造**

别处空间坚守和谐建筑的东方哲学理念，通过多元的建筑实践寻找符合中国当下土地精神特质的建筑语言。在越来越多的自然环境中，别处空间有越来越多的“表达”机会。例如：有一个是在八达岭青龙谷的小型森林体验中心，还有正在建设的大本营，我们根据青龙谷的特殊地形进行规划，围绕着建筑与30多颗树的关系，通过寻找“空”的方式进行空间设计，建成后没有砍一棵树，完全与当地自然环境共生。2008年设计的黑虎小学坐落在羌族的大山里，建好后从远处的山上往下看，学校跟小河坝村是融为一体的，完全与周围的环境相融合。2010年设计的南馆公园低碳小屋，建成后完全融入公园景观。一系列的具体案例，满足了客户的定制化设计需求。



### 第三、“绿色”建筑的本土化实践

别处空间坚持以绿色思维出发，从规划及建筑方案开始，低造价高成就的设计准则。擅长复杂条件下的建筑空间创造，对地域文化有着独特的感悟能力，并强调在发展中的传承和进步。根据不同的环境、不同的主题进行因地制宜设计。北大公教楼就是在公建节能规范实施前做的节能建筑。黑虎小学以自己的民族文化作为立足点，来寻求进步和增长。航星技术中心、丁香谷生态酒店等多项为绿色建筑实践。

### 第四、文化遗存的发展性保护

别处空间坚持文化传承与发展并重的原则，提出了“以发展带动保护”的思想，完成从综合规划到实例启发的多项实践。宝钞胡同的一处四合院，曾经是一家地产公司的私家菜馆，业主想把四合院改建成精品酒店。而别处空间对这个项目的视角是在使用诉求与老房子保护之间找到平衡，让老建筑新生、好用、文化延续。

别处空间长期致力于推动中国本土的可持续建筑实践，自2004年起别处空间就开始自己的低碳建筑实践。一方面不断向国际先进技术学习，建立与瑞典可持续技术团队的合作。另一方面立足于本土项目的具体特点。高技术与低技术结合，近远期结合，切实推动本土低碳建筑进步。并逐步积攒了多项成功的案例经验。用友软件园5#研发中心采用当时华北最大的地源热泵系统；北大公教楼因其实用的

全专业节能系统获得了北京市建设部优秀设计奖；茂县黑虎小学以低造价完成了乡土绿色学校的建设；航星技术中心获首个欧盟以外的欧盟绿色认证；丁香谷生态酒店中四种建筑获欧盟绿色建筑认证。

领悟别处空间的建筑理念，坚持建筑应该在场所中建造，把场所的优势发挥出来，避开短处，激发潜能。毕竟每一块土地都是有区别的，设计的过程就是发现这块土地不同的特质。现在有很多建筑都大同小异，大家都在苛求怎么能够不一样，别处空间经过这么多年的探索，觉得“异”不是求出来的，而是要寻找和发现的。

如今的别处空间正在朝着他们既定的方向努力着，按照他们诚意的建筑理念，做可持续的建筑，做绿色建筑。以出世的态度，入世地做事。没有弄潮的野心，只是希望和有着相同愿望的人，一起做理想中的精品，一起做能够良性循环的建筑。

# 日兴历程二十年

程磊

90年代初，建筑事务所在中国还是一个新鲜的概念，当时国内只有体制下的国营建筑设计院，而在发达国家，各类不同规模的事务所早已活跃在建筑设计界，其精湛的创意、先进的技术以及呈现出的作品深深地感染着我们，于是国内纷纷引进国外建筑事务所参与到改革开放的城市建设大潮中。在这样的大环境下，我们也抱着中国什么时候能够拥有自己的建筑事务所的心情，于1995年在上海创立了日兴设计。

## 在不断探索中成长

进入21世纪，中国加入了WTO，与世界接轨，国家也推行了建筑事务所制度，日兴设计遂于2001年组建了上海兴田建筑工程设计事务所（以下简称兴田事务所），获得建筑设计专项资质，并有幸作为了中国第一批试点建筑事务所进入到市场竞争中。作为一种新生事物，多家媒体对建筑事务所进行了采访报道，建筑事务所也得到了社会的广泛关注。

建筑事务所的发展也并非一帆风顺，在运行初期，还是存在着很多现实阻力。例如建筑设计非综合资质，仅凭专项资质能否胜任如此大的设计项目遭到质疑；又如建筑事务所多数规模不大，不被业主信任……这也反映了当时

的社会对建筑事务所没有形成概念，还是以惯有的思维去考量，认为规模化、资质全、业绩多是关键，这也给事务所的发展带来了较大的阻力。事实上，国际上的建筑事务所一般规模都不大，像安藤忠雄建筑事务所只有二三十个员工，妹岛和世的SANAA建筑事务所也仅有十几人，但这些国际大师却能够用他们的智慧和创意让世界惊叹。

兴田事务所在头五年的摸索中，坚持以创作为本，逐渐获得了市场的认可，参与到了像中国珠算博物馆、南通地税征管中心、无锡太湖国宾馆等项目，作品也获得了国家建筑设计奖。社会认可度的提高给事务所试点创造了良好的成长氛围，同时对于兴田事务所以创新为目标的发展方向也奠定了坚实的基础。在日兴人对专业精神的不懈追求和努力下，公司进入了“2003年度民用建筑设计市场民营设计企业排行榜20强”。

## 在自我完善中发展

在随后的五年中，建筑事务所越来越受到社会的普遍重视，兴田事务所增强了与国际建筑师的合作，2010上海世博会韩国国家馆、新加坡国家馆、何振梁与奥林匹克陈列馆、上海湾·国际假日广场等重点项目也逐渐建成落

地；同时我们也加强了与美国、德国、日本等建筑师的合作交流，参加了2010威尼斯建筑双年展等。在这个过程中我们意识到与外部事务所结构、设备和其它专业配合时，在体制管理、项目理念的理解等方面经常出现偏差，于是组建了日兴设计旗下的结构事务所和设备事务所，这样不同专业之间既保持独立性，又能够在项目中协同创新，这也是日兴设计不断自我完善的过程。

### 在积极创新中进取

后世博时代，我们对城市的关注转向了营造低碳生态、绿色环保的建筑环境。我们深感不仅要在专业技能上有所创新，更应肩负起一定的社会责任。因此兴田事务所在发展战略中添加了重要的一项：培养人才、积极研发。我们走进天津大学、厦门大学、湖南大学、合肥工大等高校，联合培养研究生，积极参与学生的教育教学活动；同时我们也为学生们设立了实习基地，培养他们的创新实践能力。我们还在公司内成立了设计团队研发中心，重点对低碳技术、环保材料等绿色建筑进行深入地开发研究，以求更好地回馈社会，承担起建筑事务所应有的社会责任。

去年正值日兴设计20岁生日，又迈入了一个新的五年，我们会一如既往地坚守初心。伴随着20年经济发展的起起伏伏，日兴设计也是在风雨中成长。经济发展的波动对规模不占优势的建筑事务所的运营是一个严峻的考验。在市场景气的时候，容易随波逐流，失去自己的特色，淹没在市场的洪流中；经济发展进入一个新常态时，建筑事务所容易丧失抵御严寒的能力，又容易走入降薪缩员、迷失自我的另一个极端。而日兴设计在新常态下受市场影响不大反而竞争力愈发突显，关键原因就是不忘初心、坚持创新。日兴设计竞争力的背后是大家齐心协力地创新和对专业的敬畏。面对尚不完善的运行体制，面对还在进一步规范的市场竞争，优胜劣汰的压力依然存在，但我们认为归根到底还是要加强自身的创作实力，首先丰满自身羽翼，提高专业修养，才能在激烈的竞争中飞得更远更高。

# 更专、更精、更强

## ——新形势下“宜和人文”建筑设计事务所的发展路径

### 一、企业发展历程

北京宜和人文建筑顾问公司创立于 2002 年，是由业界资深建筑师发起；由高水准的建筑师、结构和设备工程师加盟；公司结构和管理国际化和规范化的建筑设计与咨询机构。经过多年的发展，公司业已成为具有良好业绩和高素质设计团队；能从事“城市区域发展规划研究、建筑项目可行性研究、策划、规划及建筑单体设计”等全过程技术服务工作的企业。在此基础上，公司于 2007 年设立北京宜和人文开元建筑设计事务所（以下简称“宜和人文”），并取得甲级资质。

公司的业务领域涉及项目策划、项目可行性研究、城市规划和城市设计、建筑设计，室内设计、园林景观规划及设计等。“宜和人文”企业自 2002 年建立以来，已完成的项目包括：城市发展战略性规划研究、国际生态城规划、城市核心区城市设计、经济技术开发区控制性详细规划、大型高科技园区修建性详细规划、大型商业中心可行性研究、大专院校校园规划及单体设计以及商业、办公、科研、酒店、医疗、

居住区规划和建筑工程设计等工程设计项目。实施及建成的项目超过百项，设计总面积超过数百万平方米。

### 二、新形势下企业面临的挑战

2014 年开始，中国经济进入全面调整时期，建筑设计行业受到很大冲击，固定资产投资减缓，房地产业深度调整都对建筑设计行业有很大冲击，市场环境发生根本性的改变，而且来势迅猛，不可逆转。在此背景下，以往建筑设计企业惯常的经营和设计模式不能适应新的市场环境要求，转变和调整成为建筑设计企业不得不面临的挑战。“宜和人文”在多年积累的基础上，根据自身的特点，调整企业定位，改变运营模式，努力推进“更专”、“更精”、“更强”的发展道路，适应新形势，增强企业活力，实现企业的可持续发展和进步。

### 三、“更专”、“更精”、“更强”的企业发展之道

#### （1）由“全”转向“专”

“宜和人文”自 2002 年成立以来，正值中



国经济快速发展，固定资产投资规模巨大，房地产兴兴向荣，带动建筑设计市场也是一派繁荣景象，各类项目纷至沓来，行业景气指数爆棚。“宜和人文”适应当时的市场需要，建立了建筑设计全过程、全工种的设计团队，开展各类建筑项目的设计业务，体现在企业发展定位上，聚焦于三个“全”，即工种全，工作全，项目类别全。进入本轮经济调整期后，市场情况发生改变，适应形势发展要求，“宜和人文”将企业定位由以前的“三全”转型为“三专”，即企业专，业务专，技术专。首先，突出建筑事务所专业特点，发挥建筑专业作为建筑设计龙头专业的优势，认真总结和归纳以往的设计经验，规范设计技术和服务标准，完善设计管理和运营模式，踏实做好建筑师的本职工作，真正体现出专业特征，成为真正意义上的建筑师事务所。其次，结合企业以往的项目及技术积累，专注于教育建筑的研究及设计，2014年以来，大力拓展教育建筑设计市场，承接了多项教育建筑设计项目，完成了包括“国家教育示范项目”研究及方案设计，“工艺美术学校”项目研究及方案设计等多项教育建筑设计项目，形成良性循环。同时，在细分市场及专注业务领域的前提下，坚持独立和原创，不断提高设计技术水准，规范设计标准，优化设计模式，完善设计服务，努力形成自有核心技术，逐步树立品牌优势。

### **（2）由“粗”转向“精”**

随着国家整体经济发展模式由速度导向转变为质量导向，建筑设计行业同样面临着转型升级的挑战和机遇，以往粗放型的管理和野蛮生长的方式已不能适应形势的需要，在此背景下，“宜和人文”结合企业转型需要，通过

精简组织，精打细算，精工细作，精于研究，精于合作，实现企业的升级和发展。新形势下，无论是作为客户的甲方，还是作为建筑师的乙方对于建筑设计必须精工细作已形成共识。而管理规范，运行高效的组织是实现这一目标的基本保障。“宜和人文”通过重构组织形式，突出建筑专业特质，完善项目管理和质量控制，弱化其它专业构成，同时拓展和密切与相关专业设计资源的深度合作和交流，形成专业互补，资源整合，合作共赢的新局面。此外，没有研究基础，就不能实现设计的高品质。因此，“宜和人文”将专业研究和技术归纳作为企业重要的工作内容，2015年企业申报并获得了多项教育建筑技术专利，同时获得北京市新技术新产品认证。

### **（3）由“量”转向“质”**

企业规模及营业额一直以来都是评价企业价值的最重要指标，“大”既是“强”成为行业风向标，设计企业全力做大成为必然。新形势下，特别是互联网经济的迅速发展，企业价值实现的多元化成为现实，“大”依然可以“强”，但同时，别的方式也可以强，企业规模已不是唯一决定因素。“宜和人文”结合国际惯例，顺应中国开展建筑师负责制的趋势，积极开展建设项目全过程管理、控制、监督、服务的尝试，力图通过拓展建筑师业务构成，强化建筑师职业内涵，积累相关的知识和经验，实现项目全程控制，保障创意和设计的高质量完成的同时实现企业效益最大化。2015年“宜和人文”与清华大学和中国中冶相关机构签订合作合同，结合实际建设项目，开展建设项目全程服务的尝试和运作，力图突破，实现企业做强的目标。（企业供稿）

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：021-36532002  
Email: zsx\_myfh@sina.com