

祝波善

天强 TACTER 总经理



本文根据笔者于2019年8月22日在“2019思翔行业年中策略论坛——新城市·新基建链接未来的场景”上所作的主题引导发言整理，并结合相关研究汇集而成。行业面临新经济、新生态、新城市、新基建的发展格局，市场供需关系正在发生调整，行业亟待提供符合市场需求的服务，这些服务正在呈现出新的场景形态。

## 新城市 + 新基建： 链接未来的场景

当前，工程勘察设计行业正经历着前所未有之变局，众多要素的变化正在从有序走向无序，变化过程不可逆转，同时当前恰恰也正是设计企业突破发展瓶颈、确立独特性发展优势的重要机遇期。迈入新时代、应对新要求，面临突围之痛，设计企业需要识变、应变、求变，层层推进，融入变化的时代，寻求前进的路径。

## 识变,看清当下

知与未知的鸿沟不断拉大,诸多不确定性引发新思考

目前,我们处于巨变的环境之下,很多要素面临着从有序向无序的熵增过程。从天强发布的思翔行业景气指数以及信心指数来看,两项指数一直处于波动状态,2018年四个季度持续下滑,在2019年有所回升。(图1)业内企业积极探索思考、深化调整、优化布局,落实转型理念并转化为行动力。但我们要认识到行业正在经历着前所未有之变局,跨行业边界的打破使得生态边界更加模糊,产业融合的趋势日益加剧。面对当前变化,行业企业的独特性优势却尚未真正建立,普遍面临标杆缺失、新发展动能缺失的困境。

行业规模持续扩大,但利润增长乏力

从图2可以看出,2018年工程勘察设计行业营业收入再创新高,达到51915.2亿元,较上年同比增长19.6%,但行业规模的持续高速增长并没有掩盖发展中的种种问题。行业盈利能力不断下滑,净利润增长速度明显放缓,净利润率从10年前的9.8%下降至3.8%;业务结构的调整并没有带来盈利水平的实质性提升,工程总承包业务的迅速壮大发展,由于毛利率过低使得其对行业整体贡献度始终有限。

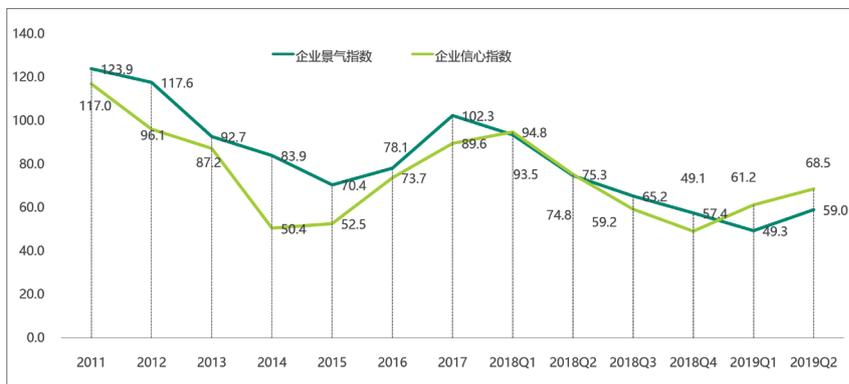


图1 思翔企业景气指数与信心指数变化图示

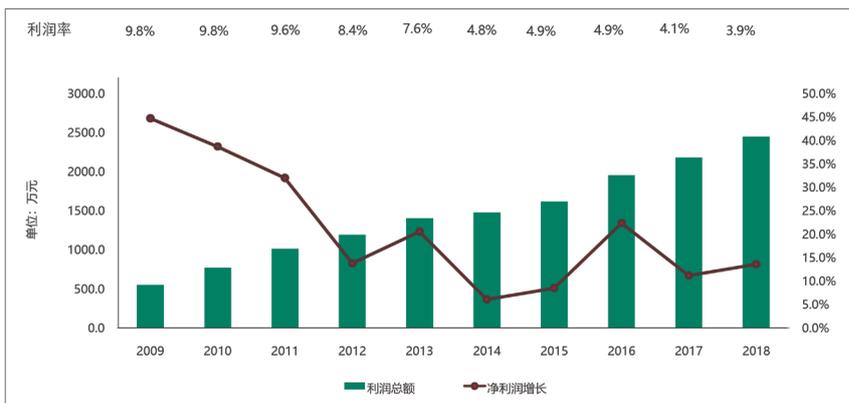


图2 工程勘察设计行业利润总额及净利润增长、利润率变化图示

### 企业面临价值实现逻辑的改变

过去依赖人员扩张带来行业规模增长的发展方式终将不可持续,企业亟待寻求向高阶价值增长阶段发展的路径;同质化竞争激烈,企业还在传统业务及模式中挣扎,然而新的市场机遇成

效欠佳,企业面临业务逻辑转型发展的需要。行业有界、企业无界,过去习惯于行业思维,该做什么与不该做什么都比较清晰,但现在每家企业需要跳出边界,实现逻辑的改变。

## 应变,把握未来

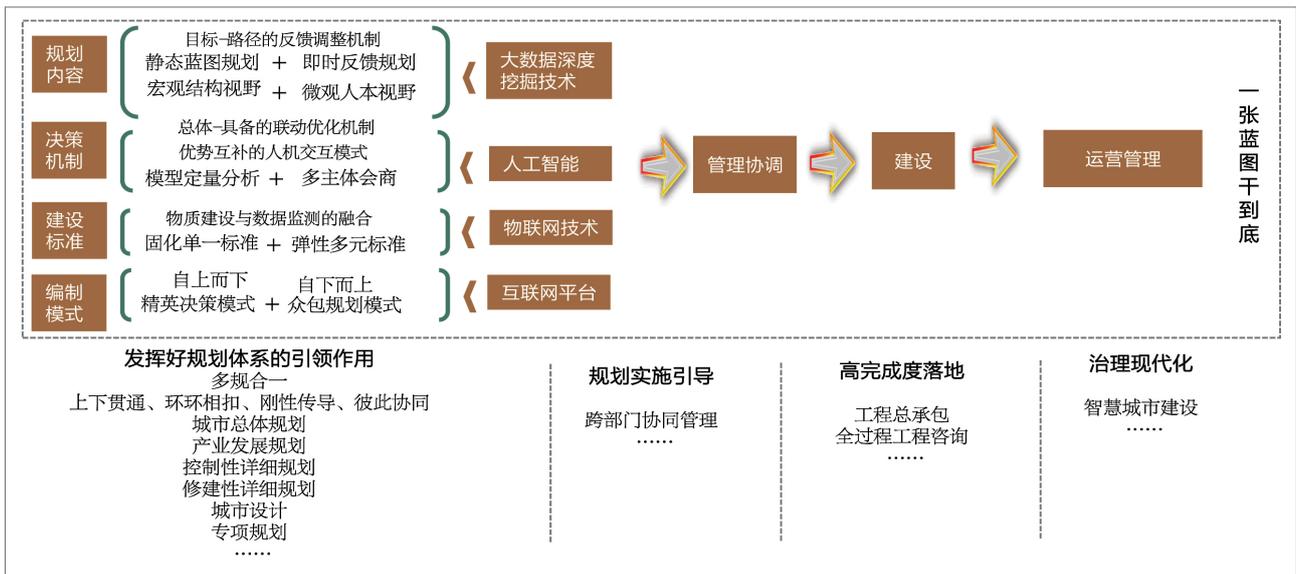
当前,市场正在从增量经济走向存量经济时代。存量经济时代面临一系列完全不同的游戏规则,每家单位都面临着“战场”的迁移,需要重新探讨企业的生产要素和竞争力的体现。面对未来的变化,对工程勘察设计企业而言,主要体现在新的城市建

设思路与新型基础设施建设兴起两个方面。

新城市对设计企业服务逻辑提出新要求

2019年5月,《中共中央、国务院关于建立国土空间规划体系并监督实施

的若干意见》明确提出:将主体功能区规划、土地利用规划、城乡规划等空间规划融合为统一的国土空间规划,实现“多规合一”,强化国土空间规划对各专项规划的指导约束作用。2019年7月,自然资源部印发《关于开展国土空间规划“一张图”建设和现状评估工作的通



知》，明确依托国土空间基础信息平台，全面开展国土空间规划“一张图”建设和市县国土空间开发保护现状评估工作。未来城市建设发展要以系统思维，从构成城市的诸多要素、结构、功能等方面入手，进行深入研究和周密部署，系统推进各方面工作，强调“一张蓝图干到底”的系统性思维，无论是规划内容、决策机制、建设标准，还是编制模式的新要求，都与信息技术、人工智能、互联网紧密结合，这就对设计行业的工作平台、交付、逻辑都提出了更高的要求。（图3）

### 新基建带来新商业形态，催生新空间

新基建涵盖三个方面的内容：第一，基于技术兴起带来的新生活形态下的新空间，例如，5G的应用将加速推进行业变革、改变生产生活的流程、改变商业规则，进一步创造更多的场景应用；第二，传统基建与技术、产业、智能、生态、文化的融合共生，也是呼应商业生态下的一种场景链接；第三，用新的商业模式、服务模式来开展基础设施建设运营业务。（图4）

传统市场增值有限，在新的生活业态下构建场景，工程勘察设计公司需要



未来城市建设发展要以系统思维，从构成城市的诸多要素、结构、功能等方面入手，进行深入研究和周密部署，系统推进各方面工作，强调“一张蓝图干到底”的系统性思维，无论是规划内容、决策机制、建设标准，还是编制模式的新要求，都与信息技术、人工智能、互联网紧密结合。

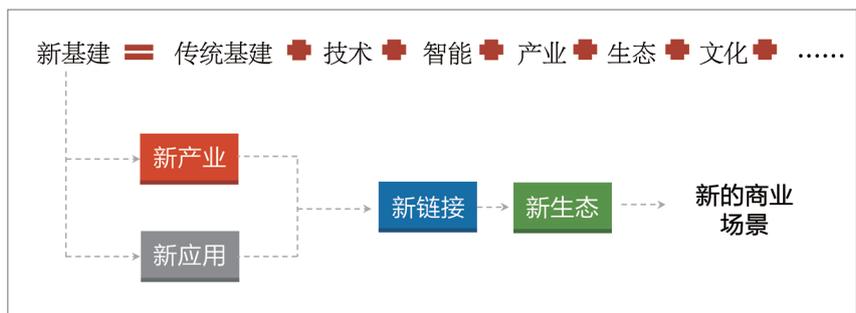


图4 新基建内涵解读

推进一系列的变革。归结起来，主要包括以下几个方面：

市场机制：从以客户为中心到以用户/需求为中心，从为用户创造价值角度出发，洞察总体价值、定义产品场景、推进大数据运营。

企业角色：从产品提供者到价值创造者，推动盈利模式的多元化，如所有

权+使用权、免费+收费、平台模式等。

发展模式：从价值链到生态链，通过资源对接与商业生态建立多层次联系。

驱动要素：从效率驱动到创新驱动，从增量时代走向存量时代，如果没有创新驱动，最终将走向不归路。

企业管理：从管控到赋能，深化资源整合，打造开放共享生态。

## 求变, 加速布局

增长从变化中来, 面对未来的变化, 转变思维; 从应对变化中, 创造新的市场空间; 布局未来, 借势赋能, 强化资源整合能力, 构建发展生态; 固本求新, 聚焦需求场景, 创新服务方式、服务内容; 道术相济, 建立企业统一的价值观, 强化行动力, 化理想为现实, 推进企业创新发展。

### 升维思考, 降维打击

企业对商业模式思考层次的不同决定了未来的发展方向。新技术的发展带来了生活形态的改变, 带来新的应用、新的产业, 催生了新需求、新场景。过去, 工程勘察设计企业聚焦工程产业链的服务创新与发展, 面对未来更加丰富的场景、产业之间的融合, 企业应打破产业链的边界, 建立咨询策划、工程、产品服务三位一体的商业模式, 在三块业务的相互价值交互的过程中实现价值的增长。(图5)

现在行业企业多数为以设计、工程总承包业务为主的专业服务机构, 随着与资本、技术、产业、文化的融合, 除传统设计院外, 未来还将催生出科技公司、平台型公司、数据公司、集成整合服务商、城市运营商等新型机构。

### 培育企业生态系统

在新的商业生态下, 培育企业的生态系统, 内部既要形成良好生态系统, 同时又要与产业大生态有效融合。企业的生态系统需要形成共同的价值观、差异化的业务系统以及共同的平台。落实到组织层面, 则要实现从管控走向赋能, 打造具备自驱动能力的组织。(图6)

灵活前台: 对接需求, 满足快速响应场景的需要;

强大中台: 开放链接, 支持综合解决能力构建, 协同运作, 放大价值创造能力;

坚固后台: 以资源优化配置与赋能为抓手, 推进资源共享, 支持风险管理。

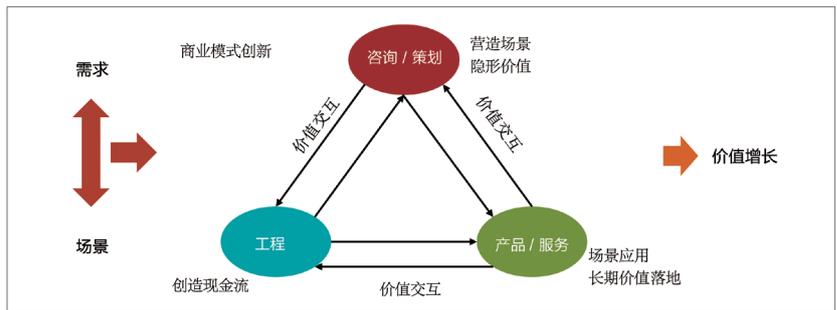


图5 未来价值增长业务路径示意图

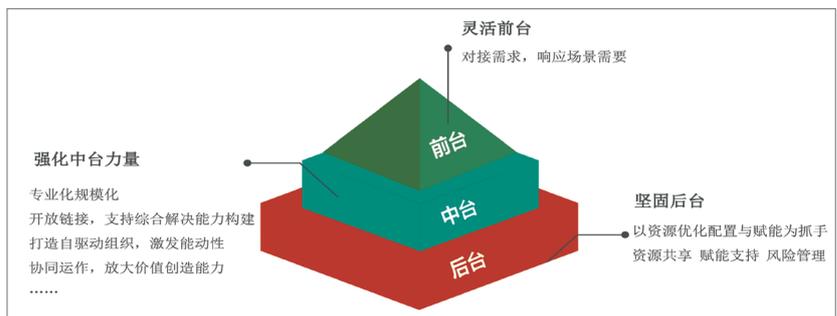


图6 企业生态系统



图7 咨询设计企业体制机制创新要求

信息技术发展要求重新定义人才

行业的发展离不开人才。设计院人才市场化程度的明显提高、流动范围进一步扩大、业务逻辑的改变, 势必会带来人才需求、生产组织方式的改变。与此同时, 数字技术的发展催生出“超级员工”, 因此, 我们需要重新审视, 新的技术发展带来新的人才需要, 同时也需对过去设计人才的定义进行重新审视。

探索“人合”与“资合”的统一

市场环境的动态复杂趋势、人员价值诉求的多元化、技术驱动管理理念与模式的转型等, 对行业内企业体制机制创新提出新要求, 尤其是国有企业, 在国有资本管理强调以国有资产保值增值为前提的背景下, 如何平衡实现资本与智力资源的关系是一大重要议题, 未来实现“人合”和“资合”的统一将是未来体制改革和公司治理优化升级的重要方向。(图7)

未来已来, 所有事物都在不断地迭代升级, 只有融入变化的时代, 才能用行动找到前进的路径。🚀