

变革转型是一种思维、一种思考、一种思想！

变革是一种理念、一种认识、是一种信念！

变革是内化于企业家内心、弥漫在企业文化中的一种态度！

大设计 · 新生态

纵论工程勘察设计行业发展

祝波善 著

我国经济进入“新常态”，工程勘察设计行业经历了十余年的高速增长发展后，正在进入市场环境的深刻变革期。为了更好地把握新时期工程勘察设计行业的发展，传播行业应对新环境的转型发展思维与路径，变革管理专家祝波善将近年来对行业发展所思所想，以及多年来对行业发展研究积累整理成册，与业内人士共享！



同济大学出版社
TONGJI UNIVERSITY PRESS

The background of the cover features a complex, abstract pattern of intersecting lines in various shades of gray, creating a sense of depth and architectural structure.

大设计·新生态

纵论工程勘察设计行业发展

祝波善 著



同济大学出版社
TONGJI UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

大设计·新生态：纵论工程勘察设计行业发展 /

祝波善著. -- 上海：同济大学出版社，2016.1

ISBN 978-7-5608-6183-8

I. ①大… II. ①祝… III. ①工程地质勘察—产业发展
—中国—文集 IV. ①F426.1-53

中国版本图书馆CIP数据核字 (2016) 第015669号

大设计·新生态：纵论工程勘察设计行业发展

祝波善 著

出品人 支文军

责任编辑 张 睿

责任校对 张德胜

装帧设计 陈益平

出版发行 同济大学出版社 www.tongjipress.com.cn

(地址：上海市四平路1239号 邮编：200092 电话：021-65985622)

经 销 全国各地新华书店

印 刷 常熟市华顺印刷有限公司

开 本 787mm×960mm 1/16

印 张 10.5

字 数 210 000

版 次 2016年1月第1版 2016年1月第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-5608-6183-8

定 价 48.00元

本书若有印装质量问题，请向本社发行部调换

版权所有 侵权必究

目录

关于本书

写在前面

“善”言“善”语

工程勘察设计行业的展望与变革思考 /12

纳新求变，应对市场化、产业化发展 /16

勘察设计企业变革转型升级进行时 /21

以产业思维主导勘察设计单位转型升级 /26

在定义新环境过程中定义自身 /31

顺势而为，回归本质 /36

浅谈工程勘察设计行业的“供给侧改革” /40

大会小“议”

面对新常态 积聚新动力

——工程勘察设计行业发展形势总结及中长期发展展望 /48

聚焦新生态，确立大设计理念，创新融合发展 /65

再定位·再启航

——辨析工程勘察设计行业转型发展 /77



道听“图”说

工程勘察设计行业发展指数	/90
从数据看工程勘察设计行业发展现状	/96
工程建设企业对外总承包专题数据分析	/106
工程勘察设计企业经营管理现状调研分析	/121
工程勘察设计行业人力资源发展现状调研分析	/137
工程勘察设计企业并购重组调研分析	/143
工程勘察设计企业项目管理调研分析	/150
后记	/164



大设计·新生态

纵论工程勘察设计行业发展

祝波善 著



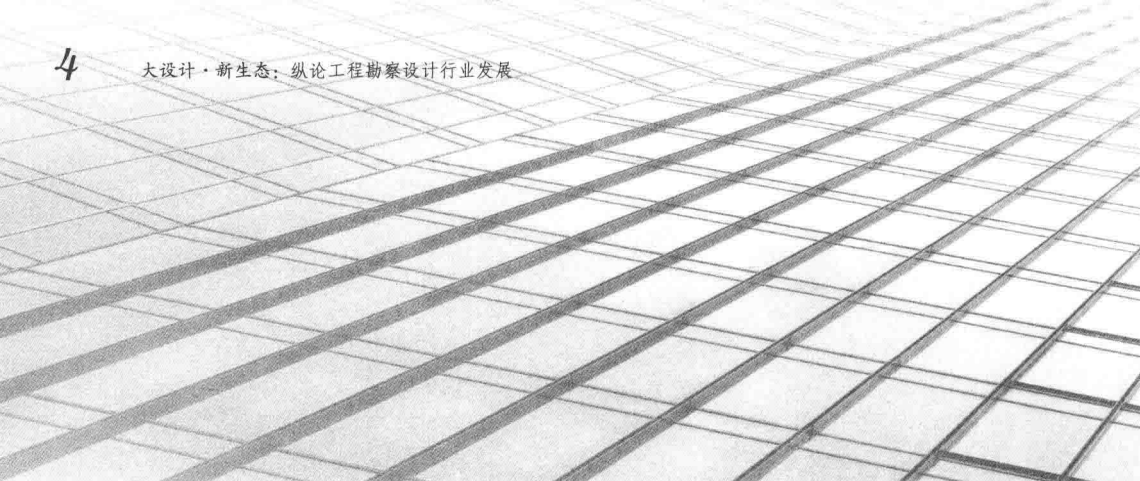
同济大学出版社
TONGJI UNIVERSITY PRESS

关于本书

2015年，我国经济进入“新常态”。工程勘察设计行业经历了十余年的高速增长发展后，正在进入市场环境的深刻变革期。为了更好地把握新时期工程勘察设计行业的发展，传播行业应对新环境的转型发展思维与路径，笔者将近年来对行业发展所思所想，以及多年来对行业发展研究积累整理成册，与业内人士共享。

本书共由三部分组成，客观反映出行业发展现状以及笔者对行业未来发展的思考。

第一部分为“善言善语”，主要收录了笔者2014—2015年从行业、企业未来发展的角度，分析现阶段及今后一段时间新生态下行业发展的特征，以及对企业发展的内在要求，未来发展路径的思考。这部分涵盖了对行业发展新的生态环境的深入分析，呼吁应对新的环境，从业人员的思维模式以及对行业内商业模式重构的思考。



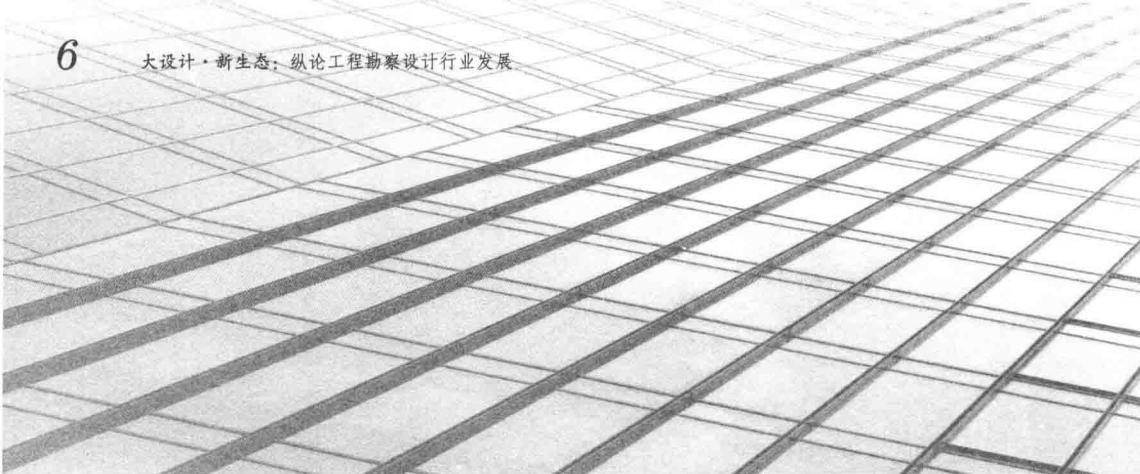
第二部分为“大会小议”，主要是根据天强·工程设计咨询行业研究中心策划发起的行业内三大会议活动上笔者主题发言内容整理而成。笔者在会议中首次提出“新生态·大设计”的发展理念，并在后续会议中对该理念进行了进一步的解读和分析，提出行业发展十大困惑问题，以及企业转型升级的产业链、资本、互联网三维路径，展示了企业发展的新思路、新动力，为企业发展实践提供借鉴意义。

第三部分为“道听图说”，主要由行业发展客观数据分析以及对行业内企业走访调研形成的调研报告构成。数据分析部分由行业发展景气指数、行业发展经营数据以及对外总承包构成，展现出行业发展的现状以及对外业务发展情况。调研报告主要包含企业的经营管理、人力资源、并购重组、项目管理等方面内容，向读者展现出行业内企业经营管理的真实现状。

写在前面

2015年，中国经济全面进入“新常态”已成为不争的事实：增长速度更慢，结构调整更难，产业升级更快，机遇挑战更多。在应对“新常态”的道路上，经营的困惑和成长的沉痛、生态圈的封闭和游戏规则的羁绊等一系列积累的问题犹如“堰塞湖”，危险始终高悬，却无从下手，久久没有明晰的答案。过去的行业发展似乎与我们的感知有着巨大的反差，难以抵达创新的彼岸，如何以崭新的模式去应对，以赢得更大的市场空间？

在市场化进程加剧、投融资体制改变、互联网影响等因素作用下，工程勘察设计单位发展状态出现了一系列新的情况、新的要求、新的挑战、新的规律。在产业周期、技术周期双叠加的背景下，企业生存的商业环境发生着巨大变化，从过去稳定、有边界的单边市场，转向动态、行业交融的多边市场。具体到工程勘察设计企业，传统的业务需求出现了相当程度的下滑，市场竞争面临新的压力，对于未来发展走向充满了诸多的不确定性。

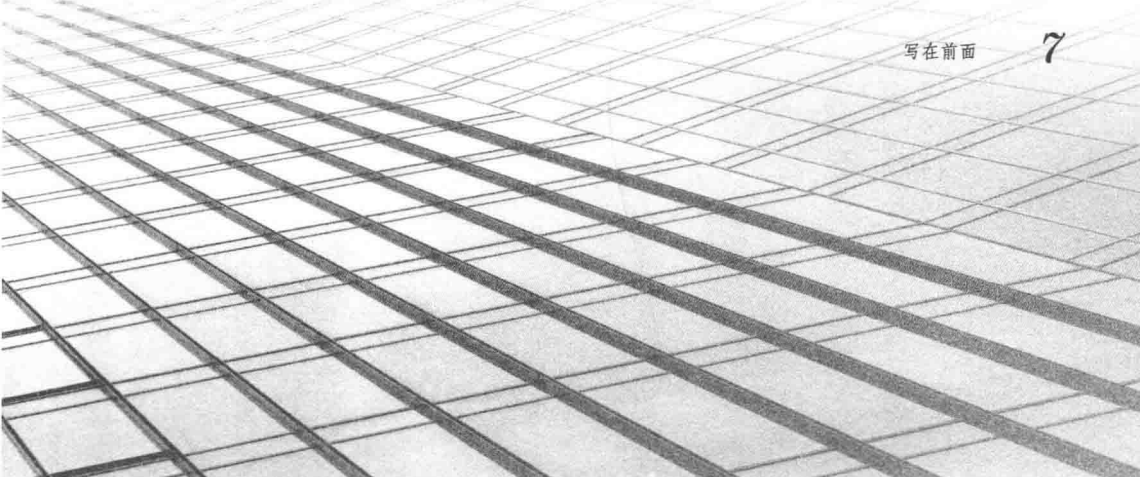


在新的生态下，市场竞争的游戏规则在发生巨大变化，行业的资源体系也在重新定义，相应的行业成功要素也在嬗变。如何应对新生态，需要行业监管方、行业组织、行业内单位跳出原有的思维模式，基于新生态的内在规律进行重新构建各自的工作理念、工作方向、工作逻辑。

从目前行业发展的实际情况来看，整体上并没有突破行业发展的困局，行业主管部门虽然也推出了一系列的政策，但是很多的政策思想依然停留在传统的监管、把控思维，执行效果难以有很好的预期；行业组织所发挥的作用也跳不出传统的框框；行业内企业大多有转型升级的愿望，但是在路径选择上、行动推进上依然不尽人意。如何破解转型困局，需要各方理念重塑、思维创新、逻辑重构，在此基础上，切实形成创新转型的合力。

我们正处在趋势颠覆规模的时代、唯快不破的时代、跨界打劫的时代，站在设计行业长远发展的角度，此刻的思考与选择、行动与实践将是影响深远的。不仅仅关系到行业内单位的业务模式、组织模式，还关系到行业内单位的生存空间问题，更进一步讲，还关系到行业在新经济模式下的地位与作用问题。

面对未来，市场是试金石，互联网是革新的催化剂。面对“新常态”，大设计理念需要被确立与强化。所谓大设计是相对于过去业内熟悉的设计内涵而言的。过去的设计工作边界固化甚至僵化，过去的设计价值体现不直接甚至部分服务无价值，过去的设计与其他环节工作脱节甚至是冲突。大设计理念相比较于过去的工作理念，绝不仅仅是工作范围的扩大，而是一种理念上的升华，其根本是基于价值发现、价值创造、价值衡量视角，在建设工程全生命周期、对新技术和新模式完全开放包容基础上构建的工作思维。

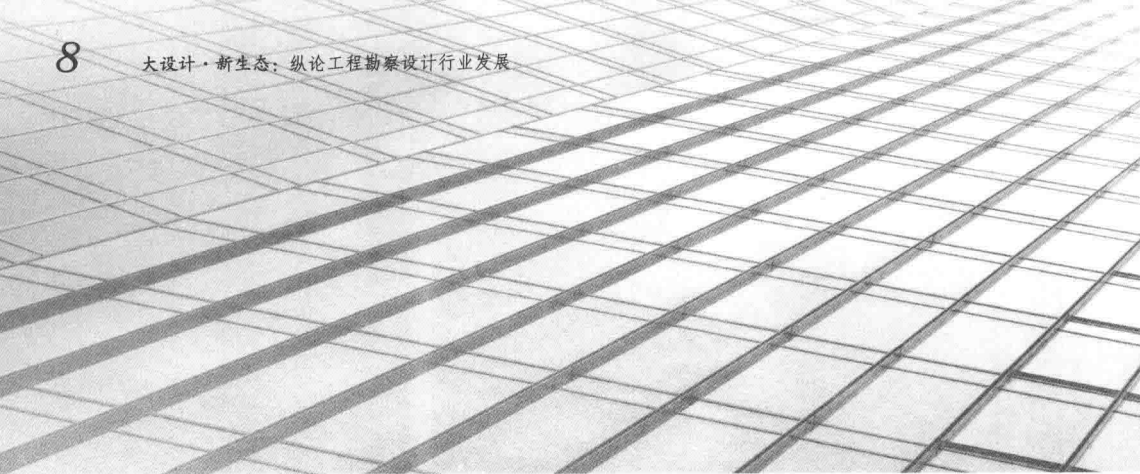


面对目前的生存发展环境，业内单位消极应对，或是静候市场形势好转都将是幻想，行业发展目前面临的问题不是市场的周期调整，而是对传统服务模式、价值创造模式的终结；必须要创造出新的价值模式、新的业务服务模式，行业才可能实现其持续发展。具体到业内单位，需要切实推进变革转型，实现盈利模式、业务模式、组织模式、资源模式的创新，从而实现能力的再造与升级。

变革转型是一种思维，一种思考，一种思想。变革是手段、转型是主线、升级是目的。这一切需要新的理念支撑，更需要行动落实，在理念与行动之间则是路径选择问题。变革的最大阻力是组织逻辑、领导模式、资源禀赋的滞后。真正阻碍发展的往往并不是某种技能的缺失，而是僵化的思维。漠视变化是变革的最大障碍。

变革是一种理念、一种认识，是一种信念。变革需要信念支撑，这种信念支撑着我们的归零心态。变革是企业组织生态的重新打造，为此变革需要一种新的逻辑去支撑。在变革推进过程中，用原有的逻辑来思考新出现的问题，往往会让变革的效果大打折扣，甚至中途夭折。

变革是内化于企业家内心、弥漫在企业文化中的一种态度。变革是一种连续活动的有机组合，往往不是阶段性的工作。由此，变革推动者更要有一种信念，一种超乎一般商业价值意义之上的追求与执着。在当今时代，企业家就是要在模糊的状态下，大胆地凭着感觉去尝试，而尝试的结果才是验证当初感觉是否正确的最好依据。循着传统逻辑进行推演，硬要等条件成熟后再行动的话，那么，等一切都弄明白时，也就没有机会了。变革者往往有一种超乎寻常的执着，而阻滞变革者则往往把拒绝变化包装成为诸多看似美丽的托词。



理性地审视，设计单位推进转型升级的最佳机遇期在过去的五年时间里，也就是说，最佳的变革转型期可能已经过了，能够在过去几年切实推进变革转型升级的单位需要富有前瞻的战略眼光和企业家精神的领导人。如今探讨变革转型，更多是一种被动的生存应对，最佳机遇期已过，但目前依然处在转型升级的关键机会时段。错过了最佳机遇期，不应该再错过当下关键机会时段。设计行业内单位要有足够的紧迫感，并且能够真正在行动上有效推进。

目录

关于本书

写在前面

“善”言“善”语

工程勘察设计行业的展望与变革思考 /12

纳新求变，应对市场化、产业化发展 /16

勘察设计企业变革转型升级进行时 /21

以产业思维主导勘察设计单位转型升级 /26

在定义新环境过程中定义自身 /31

顺势而为，回归本质 /36

浅谈工程勘察设计行业的“供给侧改革” /40

大会小“议”

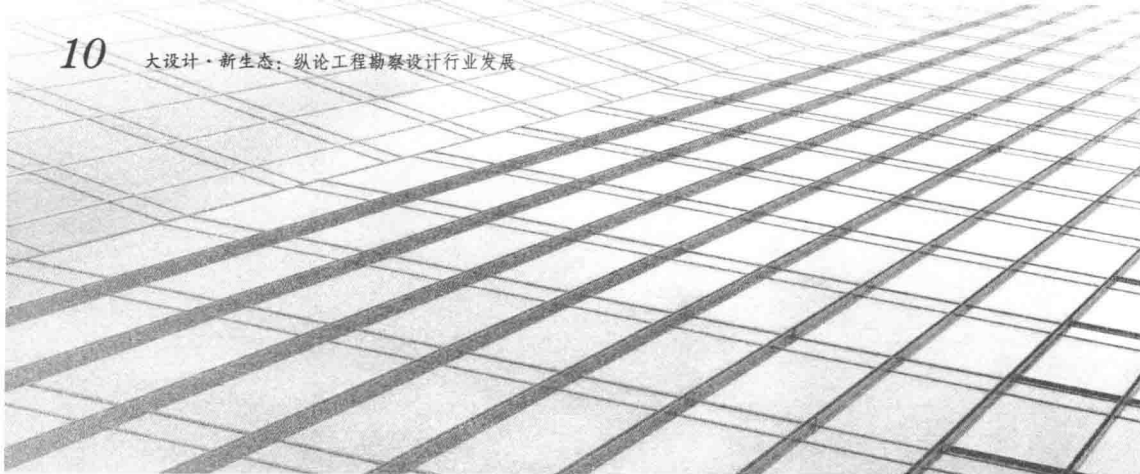
面对新常态 积聚新动力

——工程勘察设计行业发展形势总结及中长期发展展望 /48

聚焦新生态，确立大设计理念，创新融合发展 /65

再定位·再启航

——辨析工程勘察设计行业转型发展 /77



道听“图”说

工程勘察设计行业发展指数	/90
从数据看工程勘察设计行业发展现状	/96
工程建设企业对外总承包专题数据分析	/106
工程勘察设计企业经营管理现状调研分析	/121
工程勘察设计行业人力资源发展现状调研分析	/137
工程勘察设计企业并购重组调研分析	/143
工程勘察设计企业项目管理调研分析	/150
后记	/164



“善”言“善”语

2014—2015年，对工程勘察设计行业而言，是动荡、复杂、多变的，深刻地影响了行业未来的发展。自2014年以来行业发展已进入一个面临诸多转型的重要问题的时刻，行业传统的商业生态已经逐步瓦解，行业发展新生态已经在逐步孕育形成。笔者本着对行业的深厚感情，以情入文，试着从行业、企业未来发展的角度，分析现阶段及今后一段时间新生态下行业发展的特征，以及对企业发展的内在要求，以期为企业的持续健康发展提供思考借鉴。

工程勘察设计行业的展望与变革思考*

新时期、新形势下，过去很多成长、发展以及成功的要素毫无疑问已经支撑不了企业的发展，工程勘察设计行业在一定程度上面临如何逆势作为的问题。勘察设计行业面临怎样的改革形势？怎样审时度势、顺势而为？

一、外部环境发生变化，过去的成功要素已支撑不了现在的发展

十八届三中全会传递出一个重要讯息——市场化。对于勘察设计行业来说，市场化会导致行业的大分化，这是机遇也是挑战。因此，勘察设计企业应高度关注十八届三中全会及中央经济工作会议提出的几个重点问题。

首先是新型城镇化。当前，市场形势和市场需求的方式已经改变。过去，行业发展主要依靠政府的“大拆大建”，随着宏观环境的变化，我国将大力推进城镇化进程，而勘察设计企业将会面临新的问题和挑战。在新一轮城镇化中，多个领域将会有大量投资，为勘察设计行业发展提供机会。但需要注意的是，有相当数量的设计单位已经形成了较适合于一线、二线城市建设的运作模式，而这并不完全适合城镇化建设的要求。

* 本文原载《中国勘察设计》2014年1月号。