

从规划设计到市场管理 PDF转换可能丢失图片或格式，建议
阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/262/2021_2022__E4_BB_8E_E8_A7_84_E5_88_92_E8_c61_262321.htm 摘要：目前，我国的规划设计市场多类设计机构并存、设计质量良莠不齐，目标管理混乱。为此，对规划设计市场管理提出3个要求：提升文化品位；加强行业管理，提高各部门从业人员的业务素质，培养规划师的职业道德；完善制度建设，建立行业监督体系。

关键字：建筑规划 城市规划 规划设计1、“需求决定一切”规划设计市场现象思考

在我们这个时代，在我们这片热土上，“建设之车”在高速奔驰。一方面，我们的规划设计者在繁荣的市场经济服务中已成为空间生产者，他们为不同的客户规划着“程式化”的蓝图。另一方面，我国新生的规划设计市场尚不成熟，许多客户本身毫无经验，企划过程十分混乱。因而，对于规划设计单位来说，这是一个绝对的“卖方”市场，如果有能力在相同的时间内做3个项目，为什么只做1个？因为几乎所有的方案都有人买单。这是经济时代的产物，“需求决定一切”这是一条经久不变的市场规律。在规划设计中，被用得最多的词是“以人为本”“可持续发展”“生态化”，而规划设计中最容易被忽视、也常常被忽视的内容就是“生活”作为一个有尊严的人的生活，往往被排除在外，许多规划设计不顾最基本的场地要求，将任意“拼贴”“拷贝”的城市空间形态随处“移植”。从本质上讲，一种城市空间形态代表一种生活方式，它与其产生的历史、人文、气候、地理环境相适应、协调，城市空间模式的形成需要时间积累，逐步创造，有机形成，决非一朝一夕就可形

成。与刚学习美术的入门者一样，我国国内的规划设计者是规划设计市场的入门者，传统的中国文化，在短时间内无法创造出一条“具有中国特色”的规划之路，“临摹”成为惟一出路，这并非不可取，问题的关键是要看明白了再做。然而，事实上一些毫无实践经验的规划设计专业的毕业生，一进入市场便能跟着做大型项目，还没等他们完全明白过来，便已进入生产状态，他们缺少一个经验传承与积累的过程。

“缺乏判断”，已成为许多青年规划师的通病，因此，用“工具齐备、目标混乱”来形容当前的规划设计市场，并不为过。我国有13亿人口，居世界第一，国土面积为960万km²，名列世界第三位，2001年我国住宅竣工面积为12亿8千万m²，这大约是日本(1亿100万m²)的11.6倍。一位日本同行在北京寻找合作事务所时，发现主持事务所的大都是从国营大设计院出来，35岁以下的年轻人，他们一个接一个地做着相当于区域规划尺度的项目[1]。旺盛的市场需求把许多年青人推向了规划设计舞台的前沿。规划设计者是市场中的产品供应者，市场的另一端是“客户群”，即各级政府、房地产开发商。

“形象工程”往往来自政府，“炒作工程”则来自开发商，由于这些“客户”对基本的建设程序把握不当，在未进行理性、正规的立项可行性研究或经济分析之前，就匆匆进入形态规划设计阶段，导致招标成果脱离实际，缺乏可操作性，造成时间和资源的浪费[2]。在上述情况下，某些大型规划设计项目的邀标，选择了在策划和规划上并非其所长的境内、外规划建筑事务所，使其凭着设计师个人的想象、设计观点和手法，在极短的时间内，仅靠走马观花的调研、有限的感性材料及数据，便做出了一个个“大手笔”的规划，其实际

效果和长远效益显然是不可靠的。面对旺盛的市场需求，业内人士应该怎么做？

2、竞争与合作规划设计市场中的业内人士

我国国内规划设计市场主要有3类设计单位：国内规划设计院、境外公司、民营设计事务所或咨询公司。目前，虽然境外公司拿走了许多国际性的项目，但规划设计市场仍主要由本土的公司主导。另外，新兴的民营建筑事务所发展速度很快，其潜力不可小看。在国有规划设计院改制过程中，有两种不同的趋势。一部分设计院在改制的同时，采用了兼并重组的模式，使自己的客户群迅速增强伴随市场的扩张，产值大幅度增加，这其中行业调整的产值大于行业重组的产值。2001年3月，同济规划建筑设计院与上海同济规划建筑设计院总院合并成立新的同济规划建筑设计研究院，通过股份转换，同济大学成为设计院的主要持股人，其产值从1998年的0.45亿元发展到2003年的4.5亿元。同样，华东、上海两院携手组建了上海建筑设计集团有限公司，之后陆续兼并了其它设计院，2003年，它的产值超过了5亿元[3]。在民营设计公司里，有国内知名专家，“海归派”开办的设计事务所，也有在国内经济转型和市场转轨时期萌生的，挂靠在大中设计院旗下的中小型设计公司，这类公司良莠并存，设计水平参差不齐，与大设计院相比，民营公司机制活，包袱轻，在市场中如鱼得水。一般来说，直接从事单一的规划设计业务的民营公司比较少，大部分公司以建筑设计与城市设计为主，规划业务处于次要地位，这与我国规划编制的审批程序与资质要求相关，许多民营公司即便有实力进行规划编制，但也需要与国有的规划设计院合作，才能具有规划资质。在冲击规划设计市场的公司中，有不少是“海外兵团”，这些境外

公司在开拓国内市场时，一般先雇佣具有海外学习与工作经历的华人，然后进入中国地区成立办事处，公司在中国以国际公司的品牌来运作项目；也有一些公司由外国建筑师和规划师直接介入，不找代理人，他们在很大程度上具有本土化倾向，他们希望住在中国，生活在中国，做中国的规划设计业务，但这是极少的现象。由于西方发达国家的城市化已达到70%以上，因此，城市建设项目的规模一般与中国国内相差甚远。国外的城市规划师一般成立咨询机构，而非事务所，由于建筑师事务所有时也涉猎城市设计等项目，因此，进入内地的许多国外设计机构本身所从事的业务背景往往是建筑设计而非城市规划。目前，国内规划设计项目的运作，常常出现几个单位合作的情况，比如，某城市规划局与境外公司合作，这种合作方式一方面可以利用境外公司的国际背景与设计经验、国际取费标准，另一方面可依靠国内规划院的管理与资质，在市场上取得双赢的结果。更多情况下，国内、国外设计单位之间处于一种明显的竞争关系，许多大型的规划设计投标都由国外公司与国内设计院、民营企业一同竞争，在同样的业务能力水平下，管理能力与市场开拓能力(即如何利用公司现有的资源，使业务管理流程以最高效的形式出现，并不断开拓新的社会资源的能力)成为规划设计市场竞争的主要因素，境外公司常常利用国内设计与规划院的资质，以及国内人力资本的优势，创造出更多的利润回报；而国内规划设计单位则利用固有的社会关系、资质与业务渠道，在与境外公司的合作与竞争中学习对方的管理经验与文化，在较短的时间内形成自主的核心竞争力。国内规划设计市场不乏优秀的人力资源，这些资源是竞争力的集聚点，但

却往往易被资本雄厚、管理经验丰富的境外公司吸引，开展业务需要人力，因此，失去优秀的设计人才就意味着失去市场。我国许多城市规划设计院在“改制”中，由于没有充分考虑第一线规划工作者的境遇，从而使大量的人才流失。这种制度变迁，意味着私营公司与境外公司的市场份额愈来愈大。

3、文化缺失是一种遗憾

市场运作需要文化支持 文化的本质是人性，这也体现了城市规划最根本的目标“以人为本”，而随着规划设计市场化的开始，许多打着“以人为本”旗号的规划正在破坏着人的最基本的需求。人们常常在文章中读到国际化与地域化的争论，这种争论是肤浅的，其深层次的内涵是不同文化背景下生活方式的冲突。从生活上对人的关怀是最温柔的举动，而在中国利益驱动下的规划设计市场，还无法达到这个深度，这不能不说是一种缺憾，而这种缺憾将影响许多人的一生，因为他们必须面对别人为他们规划的生活场景，在喧嚣的都市里，人们在心底无声地呐喊：“还我们一片广阔的天空，还我们一个安静的生活，给我们一个清洁而健康的世界！”文化是文明过程的结晶，当前规划设计市场所实践的每一步都将影响城市未来的文化形态。市场最基本的规律是“供需关系决定市场价格”，这条规律无关乎社会关怀与道德伦理，而城市规划最本真的价值指向却是一种对市民大众生活、工作、出行的真切关怀，因此，可以说，城市规划的市场竞争应该体现在这个价值基础上，而不是供求关系。目前，规划设计市场也已认识到如果以设计取费作为衡量准则，会导致价值取向的偏离。城市规划文化在市场运作下已逐步体现出时代要求，许多业内人士已经认识到城市规划不仅仅是形态规划，更应关注、研究城市发

展的核心与动力，即城市政治、经济与社会内涵。在市场经济条件下，增加行业收入固然是好事，但更应体现城市规划的基本价值取向，城市规划对于社会经济发展有着不可推卸的责任，规划师作为实践层面的操作者，应时刻不忘自己所肩负的社会责任。否则，随着业务量与收入的增长，城市规划的文化价值却被淡忘，这不能不说是一种遗憾，甚至是缺憾。因为形态与平面构图无法解决城市发展所带来的入口、交通、就业等实际问题，城市规划综合考虑城市发展，已是势在必行的行业变革，这是市场化运作下城市规划必须面对的课题。新通过的《宪法》修正案指出：“公民的合法私有财产不受侵犯”，也许人们还未意识到，规划方案的每一根线条，每一块颜色，都可能与私有财产有关系。过去我们要求每一位市民“舍小家为大家”，人们习惯了忽视个体利益，按照政府意愿调整利益关系，如今面对这一矛盾，人们要有足够的思想准备和技术储备[4]。

4、大家都有“杀手锏”

规划设计市场的管理工具 规划设计市场的运作需要最基本的供需关系：城市政府是最大的委托者，其次是利益集团(拥有土地使用权的单位与集体)，而受委托者一般是规划设计单位或个人。介入市场最深的是利益集团，它们是以盈利为目的的运作者。政府往往着重于全面平衡各方利益，推动社会、经济平衡与良性发展。因此在总体规划的层面下，政府还会制定一系列的法规条例来约束利益集团的市场运作，规范土地运营的市场行为。在我国规划设计市场的运作过程中，政府既是外部环境的营造者，又是最大的委托人，政府最大的管理工具是法规与政策，这是推动或制约规划设计市场的先决条件。随着政府向服务功能转型，其委托人的角色也将逐

渐淡化，这是一种时代的进步，可以防止权力集中所导致的腐败行为。在市场化过程中，利益集团的管理工具价格杠杆是最基本的经济手段。正是这个来自客户端的“价格杠杆”，促使规划设计单位努力从“品牌”“服务”“经验”等方面提高自己的身价，因为这些是衡量规划设计单位身价的砝码。当前，我们制定的收费标准仍是一个底线，无法指导市场运营的实际取费。在实际运营中，随着城市规划收费标准日趋多元化，许多有品牌的规划设计单位凭借实力可以拿到超过国家标准几倍的规划设计费用，而许多私营的规划设计公司却很难收取到国家规定标准的设计费。市场的游戏规则是“适者生存”，毕竟市场运作不同于规划设计业务本身，利益集团更看重的是品牌、实力与业绩，这是定价的出发点，如果你是规划设计市场的新秀，那么就必须经受市场的考验。规划设计单位在市场中并非没有主动权，成功的规划设计公司往往有3个秘诀：第一是和谐的内部环境；第二是有效的市场策略；第三是优秀的规划设计人才。三者缺一不可。许多设计公司具备了第一条与第三条，但往往缺少第二条，因为规划设计单位的市场策略制定者、实施者往往是业务人员，在市场经验与运作能力上的欠缺，使公司的市场竞争能力大打折扣，这也是“新秀”公司难以成长的内部因素之一。规划设计单位的市场管理工具是行业规范，设计人员对行业规范的熟悉程度是公司介入市场的一个先决条件，经验是规划设计单位的宝贵财富。对规划师个人而言，市场准入制度是取得“注册规划师”资格，另外，行业协会的“规划师职责”也是制约规划师个人行为的标准。美国持证规划师学会的《道德与职业操守守则》规定了规划师的四大职责：第

一是规划师对公众的职责，向公众利益负责是规划师的首要职责；第二是规划师对客户、雇主的职责；第三是规划师对行业和同行的职责；第四是规划师的自我职责，规划师必须努力提高职业素质、工作效率及知识水平。因此，可以说行业协会或学会对规划设计市场的规范作用是巨大的，其主要作用是将城市规划行业的基本价值定位在公众利益的基础上，使规划师的个人行为在受到市场价格杠杆的侵扰下，依然保持该行业的独立与尊严制度。

5、建立的学术探讨“破”与“立”的辩证关系

经常听到新上任的市长抱怨：城市规划落后了。细细琢磨这种批评可能有两种含义：一是觉得城市规划行业过于保守，大家都忙着扩规模，上台阶，你却经常“泼冷水”，一会儿强调珍惜土地资源，一会儿呼吁保护历史文化遗产；二是说城市规划的理论、观念和方法落后了，至今还停留在计划经济的思维模式下，不适应市场经济发展的需要[4]。其实，市场管理涉及更多的是操作层面的内容，可以拿来进行学术探讨的主要是制度建设方面的内容。我国规划设计市场的培育与国家政府行政职能的转换有直接的关系，如前文所述，只有政府从市场中脱离，更多地站在市场外部环境建设、服务与监督职能上来引导市场，规划设计市场的组织才能更趋多元化。我国建设部副部长仇保兴指出，“我国现行管理体制的缺陷，主要表现在3个缺位上：一是省和地市(州)两级政府对下级城乡规划的指导、协调、监督的职能缺位；二是在城乡规划的实施过程中有效的事前、事中的监督职能缺位；三是对‘长官意识’‘乱指挥’制约的缺位”[5]。另有规划专家指出，长期以来，“漫长的审批和核定周期，使许多城市长时间处在合法的总体规划不好用，实施

的总体规划不合法的尴尬境地” [6]，这说明，当前规划设计市场的外部环境仍有待于改革与转型，低效率的管理制度已经成为制约规划设计市场高效运作的一个“瓶颈”。浙江省建设厅城市规划处姚昭晖副处长指出了我国当前的城市规划面临的五大矛盾与八大问题。这五大矛盾是： 城市规划的战略性与政府任期政绩显化性之间的矛盾； 城市的扩张性和土地资源的稀缺性之间的矛盾； 城市规划利益的整体性与开发商利益的局部性之间的矛盾； 城市规划过程的封闭性与规划工作的社会性之间的矛盾； 城市现代化建设与历史文化遗产保护之间的矛盾[7]。这些矛盾集中体现了目前社会制度转型期间的城市规划现状，也是当前规划设计市场外部环境不稳定的重要原因。另外，八大问题中有4个问题与市场管理有关，如第5点“管理职能被肢解”具体表现为规划职能被分割，规划空间被分割，专业规划各自为政的现象，这与政府监督职能的地位有直接关系；第6点“管理依据模糊”导致规划决策与实施管理机构权力重叠，造成管理上随意性很大；第7点“违法处罚”只有象征意义，很难起到惩前毖后的作用；第8点“社会监督缺位”由于规划管理工作是封闭运行的，公众不了解规划的内容，也没有途径进行监督，虽然规划的民主化一直在被倡导，但是土地权属关系一直很模糊，这是导致公众无法介入规划监督的直接原因。在市场机制下，只有当具有明确归属的利益受到侵害时，才有可能引起纠纷。如果利益对象的责任不明确，公众利益就很难得到应有的保障，所谓“公地的悲哀”，皆出于斯。我国的工程建设管理在市场运作中有监理制度，而在规划设计市场中还缺少这个环节。许多设计款的给付，项目各阶段的责任关系，

都需要一个中立与公正的第三方。只有建立起规划监督制度，在委托和被委托方之间才有协调者，才能在市场环境中既维护甲方的利益，又不损害乙方的利益。由于我国规划市场日益走向开放与多元，因此，建立一个健全而有效的体制已是一件迫在眉睫的事，但它必须依靠政府、企业、规划人员、行业协会、社会公众的共同努力，才能建造一个公平、高效、健康的市场环境，从而使人们的生活与工作环境在规划指导下日趋完善，使城市生活更加富有人情味，更加自由而丰富多彩。 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com