

摘 要

TY 市建筑设计研究公司的前身是 TY 市建筑设计研究院，1994 年省设计行业首家进行产权制度改革，创立了股份有限公司，是具有六十多年历史的大型综合民用甲级设计院，也是其所在省份最初四家甲级院之一。最近几年，随着二三线城市小型建筑事务所的大量出现，以及国内一线建筑设计院的业务渗透，TY 市建筑公司在 TY 市建筑市场的占有率开始出现明显下降；与此同时，受城市经济环境影响，鲜有年轻毕业生以及一线城市的冗余年轻人才愿意回到 TY 市发展，至于选择 TY 市建筑公司的年轻人才就更是少之又少；此外，公司出现了运营成本明显高于地方小型设计院而技术力量上有明显低于国内一线建筑设计院的尴尬局面。因此，TY 市建筑公司进行战略调整是势在必行。

本文首先阐述关于企业发展战略管理的相关基础理论研究，然后对 TY 市建筑设计研究公司的内外部环境进行全面剖析，充分分析 TY 市建筑设计研究公司的宏观环境与行业发展前景，对设计院的内部组织结构、企业文化建设、核心竞争力、财务运营、等影响因素进行充分调研分析。然后采用 SWOT 分析法，结合 CH 设计院的发展机遇与面临挑战，通过细致的内部优势、劣势分析，最终制定出行以全过程工程咨询业务和设计工程总承包业务为基础的纵向一体化战略以及以 BIM 设计等多项业务为基础的相关多元化战略。

本文的研究将对 TY 市建筑设计研究公司未来一段时期发展战略的制定具有良好的指导意义，同时也为国内各大改制后的地方设计院的发展战略提供了良好的参考案例。

关键词：建筑设计，发展战略，纵向一体化，多元化

Abstract

TY City Architectural Design and Research Company was formerly called TY City Architectural Design and Research Institute. In 1994, the provincial design industry was the first company to reform the property rights system and set up a joint stock limited company. It has a history of more than 60 years. It is a large-scale comprehensive civil Class A design institute and the first four in the province where it is located. One of the first-class hospitals. In recent years, due to the emergence of a large number of small architectural firms in second- and third-tier cities and the business penetration of domestic first-tier architectural design institutes, the share of TY city construction companies in the construction market of TY city has shown a clear downward trend; at the same time, Due to the impact of the urban economic environment, few young graduates and young people in first-tier cities are willing to return to TY City for development. There are also fewer young talents choosing TY construction companies; in addition, the company has an embarrassing situation where the operating cost is significantly higher than that of local small design institutes, but the technical strength is significantly lower than that of domestic first-line architectural design institutes. Therefore, it is necessary for TY City Construction Company to make strategic adjustments.

This paper first elaborates the relevant basic theoretical research on the management of corporate development strategy, and then conducts a comprehensive analysis of the internal and external environment of the TY architectural design research company. It fully analyzes the macro environment and industry of the TY architectural design research company Prospects. And it also conducted a thorough investigation and analysis of the design institute's internal organizational structure, corporate culture construction, core competitiveness, financial operations, and other influencing factors. Then the paper adopt the SWOT analysis method, combined with the development opportunities and challenges of CH Design Institute, and through detailed analysis of internal advantages and disadvantages, finally formulated a

vertical integration strategy based on the whole process engineering consulting business and design engineering general contracting business. Diversified strategies based on multiple businesses such as BIM design and various technological innovation strategies.

The research in this article will have a positive guiding significance for the formulation of the development strategy of the TY City Architectural Design Research Company in the future, and it will also provide a good reference case for the development strategy of major domestic design institutes after the reform.

Keywor 山 东 : architectural design; development strategy; vertical integration; diversification

目 录

摘 要	I
Abstract	III
目 录	V
第一章 绪论	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究目的及意义	1
1.2.1 研究目的	1
1.2.2 研究意义	2
1.3 研究内容	2
1.4 研究框架及方法	3
1.4.1 研究方法	3
1.4.2 研究技术路线图	4
第二章 相关理论基础研究	5
2.1 企业战略管理相关理论	5
2.2 企业战略管理研究方法	6
2.2.1 波特五力模型	6
2.2.2 SWOT 分析法	7
2.2.3 PEST 分析法	8
2.2.4 内部因素评价矩阵	9
2.2.5 外部因素评价矩阵	9

第三章 公司外部发展环境分析	11
3.1 基于 PEST 分析法的宏观外部环境分析	11
3.1.1 政策法规环境分析	11
3.1.2 经济环境分析	13
3.1.3 社会文化环境分析	16
3.1.4 科学技术环境分析	16
3.2 基于“五力模型”的建筑设计行业环境分析	18
3.2.1 现有竞争对手分析	18
3.2.2 潜在竞争者分析	21
3.2.3 供应方分析	22
3.2.4 买方议价能力分析	22
3.2.5 替代品分析	23
3.3 外部因素评价矩阵(EFE 矩阵)	23
第四章 TY 市建筑设计研究公司内部环境分析	25
4.1 TY 市建筑设计研究公司概况	25
4.1.1 TY 市建筑设计研究公司简介	25
4.1.2 TY 市建筑设计研究公司组织框架	25
4.1.3 TY 市建筑设计研究公司主要业务	26
4.2 TY 市建筑设计研究公司资源分析	27
4.2.1 TY 市建筑设计研究公司人力资源分析	27
4.2.2 TY 市建筑设计研究公司技术资源分析	31
4.2.3 TY 市建筑设计研究公司市场资源分析	33

4.2.4 TY 市建筑设计研究公司财务资源分析.....	33
4.3 内部因素评价矩阵(IFE 矩阵).....	34
第五章 TY 市建筑设计研究公司发展战略制定	36
5.1 TY 市建筑设计研究公司 SWOT 分析	36
5.1.1 关键因素的确定.....	36
5.1.2 构建 SWOT 矩阵.....	38
5.2 公司发展愿景.....	39
5.3 公司发展目标确定.....	39
5.4 TY 市建筑设计研究公司发展战略制定	40
5.4.1 纵向一体化战略.....	40
5.4.2 横向一体化战略.....	42
5.4.3 多元化战略.....	43
5.4.4 国际化战略.....	43
第六章 TY 市建筑设计研究公司战略实施保障	45
6.1 成立集团公司，优化组织公司结构.....	45
6.2 制度保障	47
6.3 公司文化保障.....	48
6.4 市场资源保障.....	49
6.5 人才与技术保障.....	50
6.6 财务保障	52
第七章 结论与展望.....	54
7.1 结论	54

7.2 展望	54
参考文献	56
致 谢	59

第一章 绪论

1.1 研究背景

TY 市建筑设计研究公司的前身是 TY 市建筑设计研究院，1994 年省设计行业首家进行产权制度改革，创立了股份有限公司，1996 年依据《公司法》重新进行了规范，成为全国设计行业第一批规范的股份有限公司，是具有六十多年历史的大型综合民用甲级设计院，也是其所在省份最初四家甲级院之一。经过几代人的开拓创新、励精图治，TY 市建筑公司在建筑设计及科研领域取得了突出的成绩；无论是市场占有率还是企业影响力，公司在 TY 市建筑设计市场牢牢地占据领先地位。

然而，最近几年，随着二三线城市小型建筑事务所的大量出现，以及国内一线建筑设计院的业务渗透，TY 市建筑公司在 TY 市建筑市场的占有率开始出现明显下降；而随着竞争对手数量的快速增加以及成本领先战略的普遍应用，公司的利润率也出现了较大的下降。其次，公司内部员工两级分化严重，公司的老员工数量较多，长期占据中高级管理层位置，这直接导致优秀的年轻骨干较高的离职率。与此同时，受城市经济环境影响，鲜有年轻毕业生以及一线城市的冗余年轻人才愿意回到 TY 市发展，至于选择 TY 市建筑公司的年轻人才就更是少之又少。此外，公司出现了运营成本明显高于地方小型设计院而技术力量上有明显低于国内一线建筑设计院的尴尬局面。

综上所述，如果 TY 市建筑公司不着手进行战略调整，在可预见的时间内，公司在 TY 市设计市场的核心竞争力、市场占有率以及利润率会进一步下降，当 TY 市设计市场出现整体低谷时，公司将面临巨大的风险；因此，TY 市建筑公司进行战略调整是势在必行。

1.2 研究目的及意义

1.2.1 研究目的

本文的选题为 TY 市建筑设计研究公司战略发展研究，有以下目的：首先，在可预见的时间内，TY 市建筑设计研究公司将面临着前所未有的风险与挑战，

而公司将采用何种发展战略抓住机遇，规避风险，是公司所有管理者所面临的重要问题；第二，笔者作为 TY 市建筑设计研究公司的战略制定参与人员，希望将硕士阶段所掌握的管理理论与方法，与公司的现实情况相联系，以公司内外部发展环境为基础，结合各种分析工具，对 TY 市建筑设计研究公司发展战略进行制定，确立公司战略发展方向。

1.2.2 研究意义

本文通过对 TY 市建筑设计研究公司的内外部环境进行深入的研究和分析，总结出公司未来的发展战略，其研究意义总结如下：

1.本研究可以使 TY 市建筑设计研究公司走出困境、抓住机遇，重新恢复企业的活力及核心竞争力。

2.TY 市建筑设计研究公司属于 TY 市内规模最大、历史最悠久的设计单位。纵向比较而言，全国各城市都有与 TY 市建筑设计研究公司具有相似情况的设计单位。因此本文的研究对于其他类似的设计单位具有一定的参考和借鉴意义。

3.自 1994 年以来，全国各城市许多国有企业纷纷进行改制，改制后的企业会逐渐失去政府的大力支持，变成彻底的民营企业；其次，改制后企业的人员架构或多或少会出现上文所述的人员架构危机；第三，类似企业的运营成本和技术力量会出现比上不足比下有余的局面。因此，本文对于这些共性问题的分析，使得本研究具有一定的普遍性，也将有助于相关经验的借鉴与推广。

1.3 研究内容

首先，本文通过对 TY 市建筑设计研究公司所处的战略环境展开分析，从 TY 市的政治、经济、文化等宏观方面及 TY 市设计市场的现状入手，结合 TY 市建筑公司的内外部竞争环境，对 YT 市建筑公司未来的发展战略进行深入的研究。同时，根据笔者现掌握的资料与信息，借助 SWOT、PCMC、PEST 等工具，对 YT 市建筑公司的长短期战略目标进行详细论述和准确判断。最后，为了确保企业战略的顺利实施，笔者在 YT 市建筑公司的人力、技术、资金、制度等方面进行分析研究，以保障其战略的顺利实施。

1.4 研究框架及方法

1.4.1 研究方法

1. 调查研究法

调查研究法是指通过考察了解客观情况直接获取有关材料,并对这些材料进行分析的研究方法。在企业战略发展研究中,该方法指的是对企业的内外部环境进行调查研究,以便对公司在未来的发展中所遇到的机会和挑战、内部的优缺点进行准确的剖析,为发展战略的选择与实施明确方向。

本文的调查研究法主要包含在以下几个方面:首先,通过各政府、媒体网站对 TY 市建筑设计市场进行深入调查,以得出较为准确客观的 TY 市建筑设计行业的外部环境;其次,通过对 TY 市建筑设计研究公司内部进行深入调查研究,充分了解 TY 市建筑设计研究公司的内部环境。

2. 文献研究法

文献研究法主要指搜集、鉴别、整理文献,并通过对文献的研究形成对事实的科学认识的方法。本文的文献研究法主要体现在以下两个方面:第一,对企业发展相关的战略理论进行研究,包括一体化战略、多元化战略、国际化战略、虚拟经营战略、创新战略等公司的基本发展战略,了解各种战略的基本思想、适用条件以及对企业发展的优势和风险等;第二,利用 PEST 分析法、波特五力模型、IFE 矩阵、EFE 矩阵等工具对 TY 市建筑设计研究公司的内外部环境进行研究,然后通过 SWOT 矩阵制定公司发展战略。

3. 统计分析法

统计分析法指通过对研究对象的规模、速度、范围、程度等数量关系的分析研究,认识和揭示事物间的相互关系、变化规律和发展趋势,借以达到对事物的正确解释和预测的一种研究方法。本文主要在以下几个方面用到统计分析法:第一,通过 TY 市各级住房和城乡建设局、TY 市各级规划局、TY 市勘察设计协会等政府机关的官方网站以及部分 TY 市建筑设计单位网站的调查,以获取 TY 市其他设计单位的发展情况;第二,通过政府机关发布的历年数据,统计分析得出 TY 市建筑行业的发展趋势;第三,对 TY 市建筑设计研究公司以及其他设计单位的各类数据加以分析,得出公司相对于其他设计单位的优劣势。

1.4.2 研究技术路线图

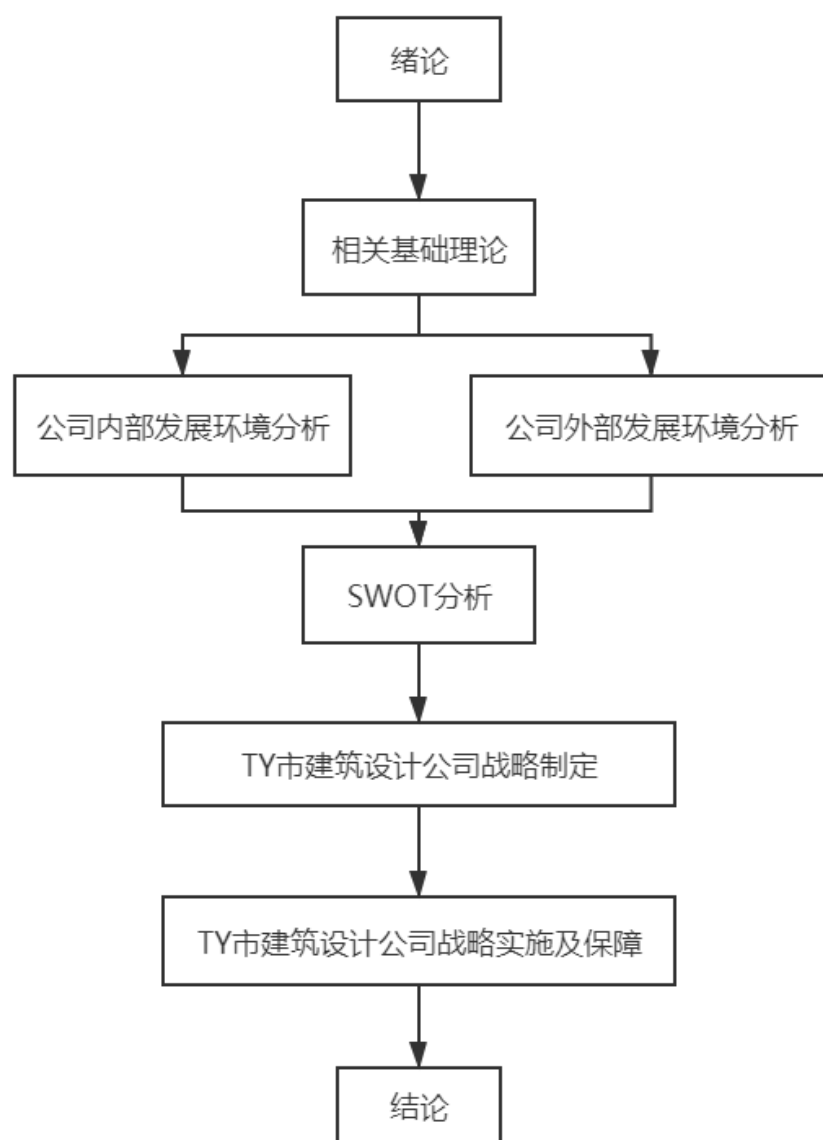


图 1.1 论文研究框架图

第二章 相关理论基础研究

2.1 企业战略管理相关理论

20 世纪 60 年代世界管理学大师弗雷德·D·钱德勒(1962)在其《战略与结构：美国工业企业史的考证》一书中，通过研究组织、环境、战略三要素之间的关系，从而认为公司的战略方向在与其内外部环境的变化相适应的同时，还要满足其目标市场的需求。

安索夫（1965）在《公司战略》一书中认为“战略”是一个组织为实现其自身的既定目标而制作的各类计划，并通过一些手段对这些计划进行详细准确的评估，最后得出适宜企业发展的最佳方案进行实施；战略管理的终极目标是保证目标公司可以长期向上的发展，而公司的管理者们通过对自己公司的内外部发展环境进行分析，得出了最有利于企业的发展方向。

迈克尔·波特（1980）通过对企业的外部环境进行研究指出，企业的外部环境是由生产要素、需求条件、产业发展、企业战略、结构和竞争状态这些要素共同构成，企业的领导者应当关注外部环境的变化并制定相关的战略措施，以提高企业的核心竞争力。

迈克尔·A.希特在其（2002）《战略管理·竞争与全球化》一书中认为，战略就是设计用来开发核心竞争力、获取竞争优势的一系列综合的、协调的承诺和行动。如果企业的高层管理者选择了一种战略，则说明该管理者希望企业通过该途径来获得战略竞争力，希特在其著作中将企业层面的发展战略分为一体化战略、多元化战略、国际化战略。

普拉哈拉德和哈默尔（1990）认为，公司核心竞争力是公司内部的整体学习能力，特别是加强其内部协调和整合的能力。与物件不一样，公司的核心竞争力可以在实践和共享中不停成长。按照他们的观点，核心竞争力的基本属性主要有以下几个方面：第一，核心竞争力可以反映出顾客最认可的价值，要对顾客的重要利益有关键性的风险；其次，核心竞争力必须具有不可替代的属性，难以被竞争对手模仿和替代；第三，核心竞争力应具有延展性。因为核心竞争力具有罕见、不可替代等这样的特征，对于企业核心竞争力的研究，是将企业竞争优势变成怎

样获得和持续企业竞争优势的问题，进而给予企业不断发展的基础。

桓安秀在《商业伦理与智力资本的发展》一文中对战略群组的定义为某一行业内强调相似战略维度并采用相似战略的一组公司。同一战略群组里面的公司间的竞争要比该战略群组外其他企公司之间的竞争更加激烈。换句话说，战略群组内部的竞争的激烈程度要强于比战略群组之间的竞争。因此，企业想要在战略群组中保持自身的利润率和领先优势，则必须要在保证与战略群组内其他公司采取类似战略的同时，坚持自我战略的唯一性以获取并保障竞争优势。

2.2 企业战略管理研究方法

2.2.1 波特五力模型

20 世纪 80 年代，迈克尔·波特提出了波特五力分析模型（详图 2.1），对全球所有的企业制定发展战略产生了及非常大的影响。五力模型包括供应商的议价能力、购买者的议价能力、新进入者的威胁、替代品的威胁、行业内竞争者现在的竞争能力。这五种力量的不断组合变化会对整个行业产生巨大的影响。

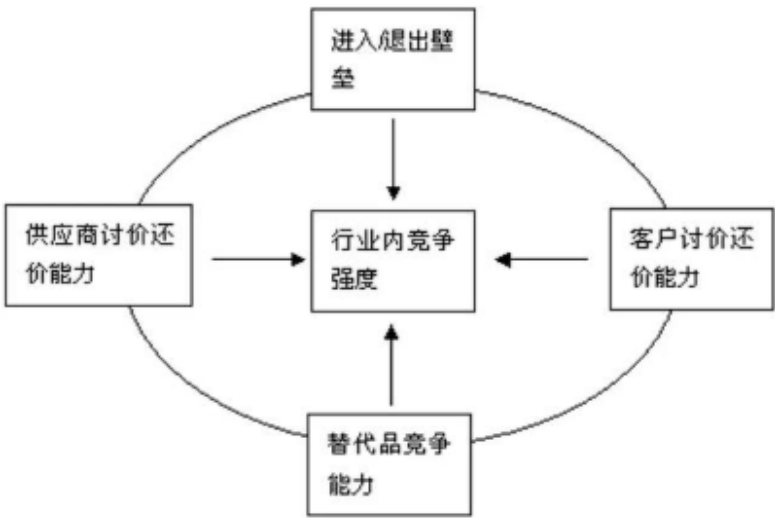


图 2.1 波特五力模型示意图

1. 供应商的议价能力对目标公司的影响主要是指如果公司不能凭借自身的价格构成来应对供应商的成本上涨，那么公司的利润就会因此而降低。供应商在以下几种情况下其议价能力会大幅度提高：首先，供应商掌握在为数不多的几个大型企业手中，行业集中度明显高于目标公司；其次，没有相似或者更好的产品替代供应商的产品；第三，供应商所提供的的产品给目标公司所在的行业制造了

较高的转换成本；第四，供应商的产品对目标公司而言非常重要，或者说，目标公司非常依赖供应商的产品。

2. 购买者的议价能力会对目标公司的投资回报率产生极大的影响，购买者通常会讨价还价，要求以最低的价格买到最高质量的产品。购买者在下列几种情况的时候拥有更强的议价能力：第一，目标公司绝大多数年收入都来自购买者购买的产品；第二，购买者能够轻松地找到其他替代产品或者同类商品；第三，该行业中的产品越来越趋向于标准化生产，或者商品标准由购买者来制定。目前，随着信息时代的快速发展，购买者在供应商（目标公司）的制造成本、流程等方面掌握的信息量越来越大，可选择的供应商也越来越多，因此更多行业的更多购买者的议价能力都在不断的提高。

3. 新进入者对目标公司产生威胁的主要原因在于他们提升了整个行业的产能，在消费者对该行业产品和服务的需求没有大幅度增长的前提下，大量过剩的产能会大幅度降低购买者的成本，导致目标公司的投资回报率下降；此外，行业的新进入者为了快速打开市场，往往会采用集中成本领先战略，以较低价格和利润快速占领较多的市场份额，对行业市场产生较大的冲击。

4. 替代品是指目标公司所在行业以外的产品或服务，这些产品或服务虽然与目标公司不在一个行业，但是各类性能或者服务却能满足消费者的需求，例如食品加工业中的蔗糖跟木糖醇以及通讯行业的电子邮件与传真机等。总体来说，当消费者转换产品或者服务所需要的成本较低甚至为零，而产品质量或服务接近或者超过现有产品或服务的时候，替代品的威胁就会大大增强。一般来说，差异化较强的产品或服务可以降低替代品的威胁。

5. 行业内竞争者现在的竞争能力主要受以下几种因素影响：第一，目标公司所在行业内竞争对手较多或者有部分实力相差不大的竞争者；第二，行业已经跨过了快速增长期，达到相对稳定或者负增长的时期；第三，行业内产品的固定成本或者库存成本太高，导致行业内各公司不得不采取降低价格方式来清空库存减少亏损；第四，行业内标准化程度较高或者转换成本相对较低；第五，该行业拥有相对高额的战略利益；第六，目标公司所在行业的退出壁垒极高，导致很多公司宁可暂时赔钱也要坚持参与竞争，这一点在航空业尤其明显。

2.2.2 SWOT 分析法

哈佛安德鲁斯 1971 年在《公司战略概念》中提出 SWOT 分析框架(详表 2.1)，通过评价自身的优势（Strengths）、劣势（Weaknesses）、外部竞争上的机会（Opportunities）和威胁（Threats），在制定发展战略前对自身进行深入全面的分析以及竞争优势的定位。作为最为有效的战略分析方法之一，SWOT 分析法通常分为以下三个步骤：

（1）总结企业所处的内外部环境因素进行分析，总结出企业的优势、劣势、机会以及威胁。（2）将上一步骤总结出来的各种因素根据对目标公司影响的强弱排序，建立 SWOT 矩阵。在这一步骤中，需要把那些对公司发展有直接的、重要的、剧烈的影响因素排在前面，把那些不重要的、少量的、偶然性的影响排在后面。（3）在完成公司内外部环境因素分析和建立好 SWOT 矩阵后，可以在以上两个步骤的基础上，对目标公司制定出相应的发展战略，其基本原则是：充分发挥目标公司的优势，避免或者改变企业劣势，抓住目前的机遇，化解或避免各种外部威胁及挑战；要充分利用系统而全面的分析方法，将各种条件加以搭配组合，总结出一系列有利于公司未来发展的战略。

表 2.1 SWOT 矩阵示意

	内部优势 S	内部劣势 W
外部机会 O	SO 战略 依靠内部优势,利用外部机会	WO 战略 利用外部机会,克服内部劣势
外部威胁 T	ST 战略 依靠内部优势,回避外部威胁	WT 战略 减少内部劣势,回避外部威胁

2.2.3 PEST 分析法

PEST 分析法主要用于对企业所处综合环境的分析，对目标企业所处的综合环境进行准确判断，进而为制定企业的行动战略提供理论和数据保障。PEST 分析法所分析的内容主要包括以下几四个方面：（1）政治因素（Politics）主要包括目标公司所在国家或者地区的社会制度、政府或相关职能部门的政策、法规等；即使是在同一个国家同一个省甚至是同一个城市，不同时期不同城市片区的相关政策法规也可能是截然不同的。（2）经济因素（Economics）有宏观经济和微观经济之分，宏观经济因素主要是指目标公司所在国家或地区的人口指标、GDP

总额以及其他可以反映其发展水平和发展速度的指标；微观经济因素主要包括公司所在城市的人均收入、消费水平、就业程度等能直接决定目标公司目前及将来市场份额的指标。（3）社会文化环境（Society）主要是指目标公司所在国家或地区消费者的受教育程度、文化素养、宗教信仰、价值观等。这些因素对公司的发展战略的制定和选择至关重要。（4）技术因素（Technology）不但包括目标公司所处领域的相关技术条件的发展更新，而且包括国家和当地政府的重点投资技术研发领域以及技术壁垒和专利保护状况等。

2.2.4 内部因素评价矩阵

内部因素评价矩阵是一种对目标公司内部因素进行分析研究的工具，其具体策略是从优势和劣势两方面来探讨影响公司将来发展的重要因素，依据每个因素对企业的影响大小进行评分，最后计算加权总分数。通过内部因素评价矩阵，企业便能将自身的优劣势进行汇总，分析得出企业的内部环境情况。

IFE 矩阵可以通过以下五个步骤建立：

（1）列举出企业内部 10-20 个优劣势的关键因素，先列优势，再列出劣势。（2）为各个因素设定一个权重，权重的数值范围由 0.0（不重要）到 1.0（特别重要），权重标志着各因素对于企业在发展中影响力的多少。所有权重之和等于 1.0。（3）为各个因素打分。1 分代表重要劣势，2 分代表次要劣势，3 分代表次要优势，4 分代表重要优势。（4）用各个因素的权重乘以其评分，得到每个因素的加权分数。（5）将所有因素的加权分数相加，得到企业的加权总分数。总分数远低于 2.5 的企业内部条件处于劣势，远高于 2.5 的企业内部条件处于优势。

2.2.5 外部因素评价矩阵

外部因素评价矩阵是一种对目标公司外部因素进行分析研究的工具，其具体用法是从机会和威胁两方面来分析出影响公司未来发展的关键因素，按照每个因素的影响大小进行评分，最后计算加权总分数。通过外部因素评价矩阵，企业便能将自身所要面对的机会和威胁进行汇总，分析企业的外部环境情况。

IFE 矩阵可以通过以下五个步骤建立：（1）列举出企业外部 10-20 个机会和威胁的关键因素，先列出机会，再列出威胁。（2）为各个因素设定一个权重，权重的数值范围由 0.0（不重要）到 1.0（特别重要），权重标志着各因素对于企业在发展中影响力的多少。所有权重之和等于 1.0。（3）为各个因素打分。1 分

代表重要威胁，2 分代表次要威胁势，3 分代表次要机会，4 分代表重要机会。

（4）用各个因素的权重乘以其评分，得到每个因素的加权分数。（5）将所有因素的加权分数相加，得到企业的加权总分数。总分数高于 2.5 的企业说明其对外部环境的变化可以做出有效的反应。

第三章 公司外部发展环境分析

建筑设计行业主要服务于基础建设、各政府或事业单位、房地产商、村镇集体等投资主体，受外部影响巨大。因此，通过分析 TY 市建筑设计研究公司的外部环境可以把控行业的现状及未来发展趋势，以便为其制定合适的发展战略。对 TY 市建筑设计研究公司的外部发展环境分析主要包括宏观外部环境分析、行业竞争力分析以及战略相似性企业分析。

3.1 基于 PEST 分析法的宏观外部环境分析

本文通过对影响 TY 市建筑设计市场的政治因素（Politics）、经济因素（Economics）、社会因素（Society）、技术因素（Technology）进行综合分析，对 TY 市建筑设计研究公司所处的综合环境进行准确判断，进而为其制定企业的行动战略提供理论和数据保障。

3.1.1 政策法规环境分析

1. 国家层面的政策法规环境

从全国政策来看，中央持续强化“房住不炒”的政策方针，并首次将“房住不炒”写入五年规划。2020 年 3 月，央行坚持“房住不炒”的定位和“不将房地产作为短期刺激经济的手段”要求，保持房地产金融政策的连续性、一致性、稳定性。2020 年 4 月中央政治局召开会议，重申“房住不炒”，坚定实施扩大内需战略。2020 年 8 月，住建部及央行发布房地产企业资金监测和融资管理规则，俗称“三道红线”：1.房企的净负债率不得超过 100%；2.房企剔除预收款后的资产负债率不得超过 70%；3.房企的“现金短债比”小于 1。2020 年 10 月，中共中央在十四五规划中建议重申“房住不炒”定位，同时提出“推动金融、房地产同实体经济均衡发展，实现上下游、产供销有效衔接，促进农业、制造业、服务业、能源资源等产业门类关系协调”；“推动汽车等消费品由购买管理向使用管理转变，促进住房消费健康发展”。2020 年 12 月住建部强调，要坚定不移落实房地产长效机制，谋划好“十四五”时期住房工作，加强住房保障体系建设，有效扩大保障性租赁住房供给。

由此可以看出，在未来的五年中“房住不炒”依旧是中央政府楼市调控的大

方向，也是地方政府“因城施策”不可动摇的根本；与此同时，地方政府的楼市调控政策也会更加的灵活化和精细化。

2.地区层面的政策法规环境

2016年，TY市政府下发《关于加快推进房地产去库存的指导意见》，从强化属地主体责任、合理控制土地出让节奏、鼓励本地农村居民进城购房等九个方面入手推动楼市去库存（业内俗称TY九条）。近两年，TY市房地产政策延续“TY九条”相关规定，放宽公积金的提取范围及提取额度，以促进房地产市场平稳健康发展。2020年4月10日，TY市将住房公积金的提取范围调整为11项，取消了支付物业费、缴纳住宅专项维修资金、异地求学提取；同时，偿还住房贷款的首次提取时间及提取额度也进行了调整。10月27日TY市与青岛、威海、潍坊、日照五市共同签署了《胶东经济圈住房公积金一体化发展合作协议》，实现异地公积金互认互贷。截至2020年底，TY市区40个棚改项目全速推进，已开工项目27个，累计完成安置房建设319万平方米。正在建设安置房58万平方米，剩余13个项目正在进行土地出让相关前期工作，随后将逐步启动安置房建设。与此同时，TY市也在加大老旧小区改造力度。2020年4月，TY市发布《老旧小区改造工作实施方案》，文件中指出，2020年TY市改造老旧小区203个、867万平方米，截止2024年末，全部完成2005年12月31日前建成的老旧小区改造。

2018年，TY市政府出台《TY市乡村振兴战略规划（2018—2022年）》文件，规划期限为2018—2022年，远景谋划到2050年。在发展目标中明确指出，到2020年，高质量高水平全面建成小康社会，高起点高标准推进乡村振兴，全市33%的村庄基本实现农业农村现代化；到2022年，乡村振兴的TY特色、TY样板、TY亮点基本形成，乡村振兴的制度框架和政策体系基本成熟，全市40%的村庄基本实现农业农村现代化。此外，要求全市坚持统筹城乡融合发展，统筹城乡国土空间开发格局，建立健全多规合一的编制机制，提升乡村风貌品质，优化乡村生产生活生态空间，构建乡村振兴发展新格局。

2019年12月5日，TY新旧动能转换推介会提出“加快崛起中心城市九大片区新组团”的政策，即推动幸福新城、芝罘仙境、海上世界、夹河新城、八角湾中央创新区、空港新区、高铁新区、牟平新城、金山湾区九大片区的快速发展。截止2020年12月，“九大片区”已累计完成投资164亿元，投资完成率72%。2020

年6月19日，山东省政府印发《通知》明确撤销蓬莱市、长岛县，设TY市蓬莱区。蓬莱、长岛撤市划区，为城市发展及房地产注入新动力。

根据以上政策可以得出以下几点结论：首先，TY市目前仍然处在城市发展与更新的快速时期，城市九大片区新组团的快速发展，会产生大量的民用居住建筑、民用公共建筑、城市规划、景观市政等设计项目；而TY市未来几年房地产的政策还会以“房住不炒”为方向指引，辅助以各种刺激政策，鼓励刚需人群和改善性住房人群购买商品住房，拉动TY市房地产行业平稳有序的发展。第二，根据TY市的政策要求，TY市所有的棚改和老旧小区改造项目要在未来四年内完成；此外，根据《TY市乡村振兴战略规划（2018—2022年）》文件可以看出，TY市有在未来几年内有数百个乡村需要重新规划和改造。

综上所述，在未来的几年内，国家和当地政府的政策法规基本可以保障TY市建筑设计市场的项目总量充足，有利于设计行业的持续发展。

3.1.2 经济环境分析

1. TY市经济水平

2020年，山东全省实现地区生产总值（GDP）约73129亿元，同比增长3.6%，名列全国第三，主要指标基本恢复至常态水平，经济呈现稳定恢复向好态势，市场活力动力明显增强，宏观经济总体运行好于预期。2020年，TY市GDP总额为7816.42亿元，同比增长3.6%，位列山东省第三位，全国第25位；城市全体居民人均可支配收入超过3.85万元，位居全省第五，居民收入实现较快增长；全年城镇居民人均可支配收入达49434元，增长3.0%，农村居民人均可支配收入达22305元，增长5.1%，城乡居民收入比进一步缩小。

2. TY市土地市场现状

2020年，TY市共成交土地80宗，面积约745.3万m²，其中纯住宅面积为20.8万m²，商业住宅楼面积为647.7万m²，商业办公楼面积为76.8万m²，总成交额为253.5亿元。2020年，TY市主城区商住用地成交共计647.7万m²，占比最高（86.9%）；旧改/棚改用地成交35宗，建筑面积为370.7万m²；产业要求用地成交共计17宗，建面168.7万m²。2020年，TY商品房供应量565.5万m²同比下降7.4%。成交量434.0万m²同比下降16.5%。成交均价11584元/m²同比上升6.2%；商业市场供大于求，成交量同比下降33.9%，成交均价同比下降8.1%；

办公市场成交量同比下降 43.9%，成交均价同比上涨 15.5%；公寓市场成交量最不景气，同比下降 67.3%，成交均价同比下降 4.7%。此外，在 2020 年 8 月 14 日，TY 市公布了《国有建设用地基准地价的通知》，其中将一级住宅用地基准地价由 6900 元/m² 上涨至 12000 元/m²，上涨幅度约 73.91%（详图 3.1）。

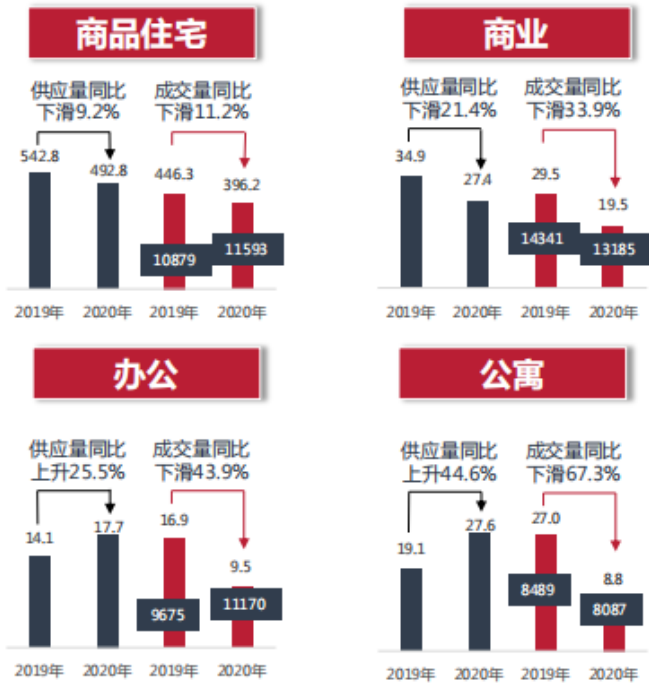


图 3.1 TY 市各类地产成交量统计

3.TY 市房地产企业现状

截止 2020 年，TY 累计入驻外地品牌开发商 52 家，落位项目 133 个 重点房企中万科累计开发 23 个项目，排名第一，其次为中海、龙湖；当前待售项目 18 个；万科地产连续多年稳居商品房金额榜榜首，2020 年市占率为 9.7% 近两年全市商品房 TOP10 项目上榜门槛逐渐提升，竞争激烈，其房企成交面积占比逐年上升，市场集中度较高 TOP10 企业成交量 173.9 万 m²，占比高达 40.1%；TOP11-20 房企成交量 76.3 万 m²，占比 17.6%；TOP21-30 房企成交量 43.0 万 m²，占比 9.9%（详图 3.2）。

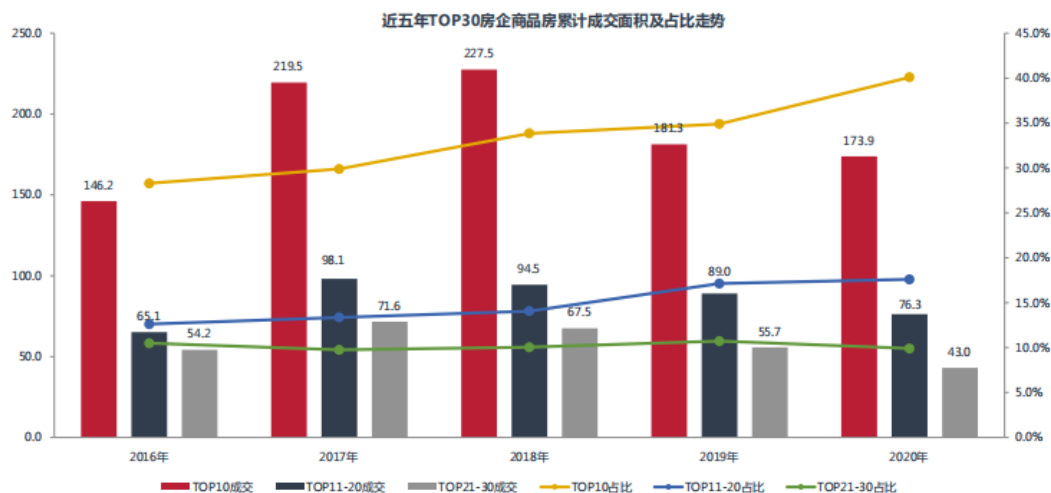


图 3.2 近五年 TOP30 房企在 TY 是累计成交面积及占比走势

综上所述，TY 市的经济环境可以得出以下几点：首先，作为北方的准二线城市，TY 市的经济水平及人均收入较高，房价与收入比为 7.7 左右，相比其他二线城市仍处于较低水平。由此可以看出，随着 TY 市经济的快速增长，人均可支配收入的不断提升，在未来几年内，TY 市的房地产市场仍然可以保持良好的发展趋势。其次，虽然受疫情影响，TY 市各类土地供应面积、成交面积较 2019 年有所减少，但是就近年来地价和房价上涨的幅度来看，政府和购房者对 TY 市的房地产市场还是充满信心。此外，从国内 TOP30 的企业在 TY 市投资力度来看，各大地产商也是对 TY 市房地产市场信心十足。

4. 全过程建筑工程咨询（EPC）业务的兴起

全过程建筑工程咨询（EPC）业务主要指是对工程建设项目前期研究和决策以及工程项目实施和运行（或称运营）的全生命周期提供包含设计和规划在内的涉及组织、管理、经济和技术等各有关方面的工程咨询服务。全过程工程咨询服务可采用多种组织模式，为项目决策、实施和运营持续提供局部或整体解决方案。2017 年 2 月以来，国务院办公厅、国家发改委、住房城乡建设部等相关部门相继印发《关于促进建筑业持续健康发展的意见》（国办发〔2017〕19 号）、《关于推进全过程工程咨询服务发展的指导意见》等文件，要求完善工程建设组织模式，培育全过程工程咨询以适应发展社会主义市场经济和建设项目市场国际化需要，提高工程建设管理和咨询服务水平，保证工程质量和投资效益。

因此，从 TY 市的经济实力、人均收入、土地市场以及开发商的投资力度来

看，仍然有利于建筑设计行业的有序发展。此外，全过程建筑工程咨询（EPC）业务的兴起也为建筑设计单位业务转型提供了新的机会。

3.1.3 社会文化环境分析

社会文化环境是指企业所处的社会结构，社会风俗和习惯、信仰和价值观、行为规范、生活方式、文化传统、人口规模与地理分布等因素的形成和变动。对企业的长远发展有着极为重要的影响。而人口规模、文化传统等因素则是影响建筑设计行业的主要因素。

1. 人口规模

2019 年末 2020 初全市常住人口 708.94 万人，比上年末增加 2.54 万人，其中城镇常住人口 451.31 万人，比上年末增加 12.64 万人。全市常住人口城镇化率达到 63.66%，比上年提高 1.56 个百分点。2020 年初全年户籍人口总数为 654.23 万人，出生人口 7.26 万人，出生率为 11.1‰。

2. 文化传统

建筑跟当地的文化传统息息相关。在国人的价值观念中，建筑是可以直观反应一个城市、一个家庭甚至是一个人的经济实力、思想文化深度；而随着观念的改变、文化的发展，人们对建筑造型、风格、空间、功能以及安全等方面的需求都会发生改变。因此，只要社会经济稳定有序的发展，人们对建筑的各种需求就会不断的落实到行动中。

此外，早在几千年前，“居者有其屋”的观念就被大众所接受。在中国的文化理念中，居住建筑不仅仅是一个由各种材料搭建的建筑空间和容身之所，还被赋予了“家”的含义。随着我国经济、文化的发展，居住建筑所包含的使命也越来越多，而居住建筑的买卖更换也越来越频繁——初入一个城市（安家房）、对优质教育的渴望（学区房）、对居住空间的享受（改善性住房）、对子女的关爱（婚房）、对财富的渴望（投资用房）等。

3.1.4 科学技术环境分析

1. 建筑设计理论

改革开放以后，我国的建筑设计理论由原来的中国传统建筑逐步与世界现代建筑理论接轨，开始追求“安全、经济、实用、美观”建筑四要素、现代风格、后

现代风格的造型以及各类新型的建筑材料。进入 21 世纪，随着绿色建筑、生态建筑等理论在国内快速兴起，正逐步成为各类建筑设计的主攻方向。

2.建筑设计工具

在 20 世纪 80 年代以前，国内的主流设计工具还是针管笔和硫酸纸（手工绘制各种图纸）；20 世纪 90 年代，AUTOCAD、GOOGLE 草图大师、3DMAX 等计算机绘图软件以及互联网在国内迅速普及，短短几年的时间便将效率低下的手工制图法完全淘汰；进入 21 世纪，针对建筑设计行业的天正建筑软件横空出世，使得二维图纸的绘制效率得到了数倍甚至数十倍的提升；此外，犀牛、Grasshoper、光辉城市、Lumion、Photoshop 等数十种优秀三维设计软件的出现，不仅丰富了建筑效果表达方式，改变了传统的设计方式，也极大地提升了建筑设计的效率跟质量。

因此，随着计算机建筑设计工具的不断发展与更新，在提高了建筑设计师的设计速度的设计质量的同时，也使建筑设计行业由原来低复制性、低传递性的技术型行业向高复制性、高传递性的技术服务型行业转变。

3.建筑协同设计平台

2015 年以来，国内多家软件企业针对天正建筑软件开发新的协同设计平台，掀起了团队合作方法改革的新潮流。在此之前，各建筑设计师相互之间、各专业相互之间的沟通交流是通过单一的打开对方图纸的形式。由于各专业绘图表达方式、表达深度、表达内容不同，导致工作效率低下、整理图纸时错误率较高，而且无法做到实时更新对方图纸，各专业纵向校审效率也较为低下。协同平台出现后，各专业只需要在设计前期设置好目录单和各自的图纸链接跟样式，便可以实时参照彼此之间的图纸，做到同步更新，同步修改，大幅度增加工作效率，减少工作失误，深受建筑设计行业内的欢迎。随着各种智能化系统的不断改进，极有可能使整个行业的工作模式产生新的变革。

4.建筑信息化模型（Building Information Modeling，以下简称 BIM）技术

2002 年，Autodesk 收购创立于 1996 年的 Revit 公司，并于 2004 年将基于 Revit 的 BIM 产品开始推向全球市场（包括中国）。2007 年开始，Autodesk 加速强化建模软件 Revit，并多方收购用模软件，包括 Robobat、Ecotect、Horizontal Glue 和 Qontext 等，并推出基于 Revit 的 Dynamo 可视化编程插件，此时 CaBIM

产品之 Autodesk 阵营已然成为市场领导者。2011 年,中国第一个 BIM 研究中心华中科技大学 BIM 研究中心成立。随后, BIM 技术在中国的快速发展,各大设计企业、高校、科研元素纷纷响应国家号召,开展 BIM 技术在建筑设计中研究和应用。

虽然, BIM 技术在建筑的全流程控制、提升项目生产效率、缩短项目整体工期、降低建造成本有着重要而积极意义,但是就目前中国的设计市场而言,现有的 Revit 等设计软件在二维图纸制作速度和修改速度上仍然远低于目前的天正建筑软件,即对设计院来说,二维图纸的交付速度要远高于 BIM 模型的交付速度。而对于很多开发商而言,从贷款拿地到开工预售的时间要尽量缩短,这期间所节省的时间成本和贷款利息成本也远大于使用 BIM 技术所节约的建造成本;换言之,在大多数要求短设计工期的各类民用建筑的设计上, BIM 技术相对传统的二维设计也有巨大的劣势。

目前,国内各建筑软件公司在积极研发基于天正建筑基础上的 BIM 设计软件,力争 BIM 模型的设计速度达到或超过现有的天正二维图纸的设计速度,以满足建筑设计行业的工期要求。

5. 建筑工程技术

建筑工程技术的发展也会对建筑设计行业产生积极的影响。目前,建筑预制装配式技术、标准化技术、绿色建筑、智能化技术的发展日新月异;在国家政策的支持下,各地方政府纷纷响应,出台对新建建筑工程技术的要求。例如, TY 市政府于 2017 年出台《关于进一步推进 TY 市装配式建筑工作的通知》(以下简称《通知》)。2017 年 5 月 1 日起,建成区内新出让建设项目全部提出预制率、装配率要求,其中, TY 市区范围内采用装配式建筑面积比例不低于 80%,其他县市不低于 50%。另外,在绿色建筑和建筑节能方面, TY 市住建局发布了全市《建筑节能和绿色建筑“十三五”规划》,指导 TY 绿色建筑的发展。要求县城及以上城市规划区新建民用建筑全面执行《山东省绿色建筑设计规范》,并且至少达到一星级绿色建筑要求。

3.2 基于“五力模型”的建筑设计行业环境分析

3.2.1 现有竞争对手分析

在过去的几十年，TY 市建筑设计行业迎来了井喷式的增长。而作为 TY 市的第一大院，TY 市建筑设计研究公司在改制以后，受到了前所未有的竞争压力。首先，改制后的公司逐渐失去了地方保护优势，在与其他城市的大型设计院设计能力竞争中处于不利地位；其次，随着房地产行业的快速发展，以成本领先战略为主的中小型设计院数量大幅度增加，TY 市建筑设计研究公司在部分业务的价格竞争上处于绝对劣势；第三，越来越多的地产开发商成立了属于自己的设计部门，利润率、技术含量较高的建筑方案设计直接由自己内部完成，而利润率和技术含量较低的施工图设计才在市场上公开招标；最后，在交通和互联网通讯高度发达的今天，TY 市每次利润率较高的大型市政建筑、医疗建筑、教育建筑以及超大型商业综合体等方案招标都会引来数十家国内外著名的建筑设计院前来投标，在报价相差不大的情况下，TY 市建筑设计院中标难度很大。本文根据上述现状选择几个具有代表性的建筑设计企业进行详细分析。

1.NH 理工大学建筑设计研究院

NH 理工大学建筑设计研究院（简称 NH 院）是全国著名的甲级院之一。该院以 NH 理工大学建筑学院为人才依托，拥有中国工程院院士 1 名，全国工程勘察设计大师 4 名，当代中国百名建筑师 4 名，博士生导师 8 名，硕士生导师 47 名，中国青年建筑师奖获得者 14 名，高级以上职称 109 名，一级注册建筑师 104 名，一级注册结构工程师 38 名，其他注册工程、规划师 103 名，技术力量极为雄厚。NH 院在大型市政建筑、医疗建筑、教育建筑以及超大型商业综合体等建筑的方案能力远高于 TY 市建筑设计院。近十年来，NH 院在 TY 市各类大型民用建筑投标中中标二十余项，成为 TY 市建筑设计院的大型建筑设计业务的竞争对手之一。

当然，与 TY 市建筑设计院相比，NH 院在 TY 市当地的居住区设计、各类施工图设计等技术含量较低、利润率较低、受当地政策法规影响较大的业务方面也有较大的劣势与不足。因此，NH 院只会在 TY 市利润率较高、方案创意要求较高的大型民用建筑方案设计上与 TY 市建筑设计院产生较强的竞争关系。

2.山东 LS 工程咨询有限公司

山东 LS 工程咨询有限公司（以下简称 LS 公司）于 1973 年成立，原来是 TY 市第二建筑设计研究院，1998 年从事业单位改制成为有限公司。LS 公司目

前已通过 ISO9001 质量管理体系换版认证，是山东省建委确定扶持的全省建设行业重点单位之一。2007 年底，公司在山东省同类设计企业中排第四位，最近几年，公司各项经济技术指标继续保持较大幅度增长。目前，LS 公司已经跻身于山东省建筑设计强院之列。LS 公司现有正式员工 178 人，各类专业技术人员占员工总数的 87%以上，拥有国家一级注册建筑师、一级注册结构工程师、注册规划师、注册电气师、注册设备师、注册监理师等高层技术人才数十人。

由于历史原因，LS 公司在组织架构、发展战略、业务能力及业务范围等与 TY 市建筑设计院极为类似，二者在各业务领域都存在着较为激烈的竞争。相比较而言，TY 市建筑设计院的优势在于较高的方案能力和较为雄厚的各类人才储备；LS 公司的优势在于较低的运营和人力成本。

3.KN 市设计院 TY 分院

KN 市设计院 TY 分院（以下简称 KN 分院）成立于 2018 年底，人员组成主要为 TY 市各大设计院所的离职员工。KN 分院以 KN 市设计院总部为技术依靠，主要承接山东省内各个城市的施工图设计项目，单个项目的利润率要高于 TY 市建筑设计研究公司。

虽然 KN 分院与 TY 市建筑设计院看似没有大量业务上的竞争，但是其相对较高的利润率和“时薪”还是会吸引部分优秀员工和中层管理者从 TY 市建筑设计院离开，从而造成 TY 市建筑设计院的人才流失。换言之，KN 分院是 TY 市建筑设计院主要的人才竞争对手。

4.T 建集团有限公司设计院

T 建集团有限公司设计院（以下简称 T 院）是 T 建集团有限公司旗下的子公司。T 建集团有限公司是 TY 市规模最大的施工企业，公司拥有房屋建筑施工总承包特级资质，建筑工程设计甲级资质，市政公用工程施工和机电安装设计工程总承包一级资质，公路工程施工总承包资质等 20 多项专业承包资质；拥有中华人民共和国对外承包工程经营资格、对外劳务合作经营资格、商务部对外援助成套项目实施企业 A 级资格。目前，公司的施工范围已延伸到烟台、济南、重庆、北京、上海等地，先后在美洲、非洲、东南亚等地区的数十个大型建筑工程，具其综合施工管理经验和企业信誉在 TY 市内都是首屈一指的存在。

近年来，T 院依托其总公司的各项与设计相关的业务资源，发挥优势，实施

纵向一体化战略，吸引了大批潜在客户；此外，T 建集团近几年来也调整战略，发挥其设计、施工、安装为一体的业务链优势及本土企业优势，积极与国内大型开发商合作，进军 TY 市房地产市场，对 TY 市建筑设计院的甲方构成了较大的竞争威胁，从而也间接的与 TY 市建筑设计院产生了较强的竞争关系。

3.2.2 潜在竞争者分析

TY 市建筑设计院潜在的竞争者主要包括尚未进军 TY 市建筑市场的著名设计院、部分省内大型设计院计划开设的 TY 分院、各大房地产市场的设计部以及公司内部部分骨干员工和管理者。

1.尚未进军 TY 市建筑市场的著名设计院

随着城市的快速发展、城市居民经济水平的提高，市民对于与其日益相关的各类建筑的需求也会逐渐提升；这就意味着高品质、高设计费、高利润率的“三高”建筑设计业务量会不断增加，从而使得大量的著名开发商和设计院杀进 TY 市场。此外，因为大多数开发商都有其固定的合作设计单位，所以，只要这些开发商在与 TY 市建筑设计院的甲方的竞争中取得优势，那么这些合作单位就会自然而然的变成了 TY 市建筑设计院的有力竞争者。

2.部分省内著名设计院计划开设的 TY 分院

相比较而言，TY 市建筑设计院在各项技术能力在山东省建筑设计行业中仅仅处于第二梯队。而处于第一梯队的部分设计单位已经在筹备开设 TY 分院，例如山东省设计院、青岛市院等。这些分院虽然规模不如 TY 市建筑设计院，但是其在技术能力及人才资源上却有着较大的优势；更为重要的是，这些分院的成立会从 TY 市各设计单位中挖走大量的骨干人才，在无形中削弱了本地设计企业的竞争力，此消彼长，使其在与 TY 市建筑设计院的竞争中取得越来越多的优势。

3.各大房地产市场的设计部

随着建筑标准化逐渐成为行业内的必然趋势，越来越多的地产商都成立了自己的设计院所或者加强了自己公司设计部技术力量来制造自己的企业标准；而这必然会导致建筑设计单位失去相当部分的设计市场，即将需要较高技术支持的方案和施工图设计变成参照地产商的标准进行照葫芦画瓢的低技术型密集型工作，从而导致竞争对手进入行业的门槛急剧降低，竞争对手大量增加。

4.公司内部分骨干员工和管理者

当竞争对手进入行业的门槛急剧降低，竞争对手大量增加时，买方的议价能力也会大幅度增加，设计费和项目的利润率会大幅度降低，其后果是公司内部分骨干员工和管理者会因为的收入明显的下降而离职。由于行业门槛较低，部分管理者会成立新的设计公司，依靠较低的运营成本拉低行业内设计费的同时赢得项目，使得规模较大的设计单位对低技术型的项目进退维谷，最终退出竞争行列。

3.2.3 供应方分析

TY 市建筑设计行业的供应商主要包括各类软件公司、各类硬件公司、晒图公司、效果图公司四大类。其中晒图和各类硬件（电脑、各类设备等）的市场价格较为统一和透明，需求量和需求比例跟业务量成正比，对设计成本来说几乎是固定不变的；而相比较而言，各类软件和效果图的数量价格相对来讲较为独立。因此，本文主要对各类软件公司和效果图公司进行分析。

1.各类软件公司

设计行业所需要的软件主要分为二维图纸绘制软件、效果图绘制软件、协同软件三部分。其中，二维图纸绘制软件主要以天正建筑为主，辅助以协同插件，价格适中，更新频率较低。而效果图绘制软件的购买费用相对较高，部分软件更新较快；如果设计单位不能准确的找到优质的软件供应商，会导致其频繁更新软件增加设计成本。

2.效果图公司

效果图公司主要为建筑设计单位提供方案设计的效果图展示。效果图是社会各界了解建筑设计方案最直观的工具，收费较高；而且不同效果图公司的效果图质量、价格差别较大；此外，受方案修改次数的影响，部分项目的效果图制作数量和频率较高。因此选择优质廉价的效果图公司会极大的节约设计成本。

3.2.4 买方议价能力分析

设计单位的买方主要包括各级政府机关、房地产商以及个人业主。对前两个买方来说，由于设计单位数量较多，相互之间竞争较大，买方的议价能力极强；而对于个人业主而言，由于目前业务量较小，其议价能力的强弱对行业内影响较小，暂时可以忽略不计。

3.2.5 替代品分析

从短时间来看，建筑设计行业的主要替代品应该是标准化的各种住宅或者是厂房的图集，而且受国家法律法规影响使用者若无相关设计资质则只能原搬照用，不得改造；因此，短时间内建筑设计行业的替代品并不多。当然从长久来看，如果某些能自主设计建筑造型的人工智能软件诞生，可能会使得建筑设计市场产生巨大的变化，这种情况不在本文分析范围之内。

3.3 外部因素评价矩阵(EFE 矩阵)

外部因素评价矩阵(EFE 矩阵)，是一种对外部环境进行分析的工具，其做法是从机会和威胁两个方面入手找出影响企业未来发展的关键因素，根据各个因素影响程度的大小确定权数，再按企业对各关键因素的有效反应程度对各关键因素进行评分，最后算出企业的总加权分数。通过 EFE，企业就可以把自己所面临的机会与威胁汇总，来刻划出企业的全部吸引力。

本表格中的权重是根据笔者 2020 年对 TY 市勘察设计协会、TY 市规划局、TY 市住房和城乡建设局内部相关领域专家的访谈结果制定，并邀请 8 位公司高管和技术专家讨论评分，取其均值并归一化后而确定。因此，本 EFE 矩阵具有很高的权威性。

表 3.1 TY 市建筑设计研究公司外部因素评价矩阵

关键外部因素	权重	评分	加权系数
机会			
1.建筑行业的快速发展	0.05	4	0.2
2.城市棚户区改造快速推进	0.1	4	0.4
3.设计总承包和建筑工程全过程咨询业务的兴起	0.1	2	0.2
4.TY 市城市九大片区进程不断加快	0.05	3	0.15
5.设计软件的不断更新	0.05	1	0.05
6.BIM 及二三维协同设计技术的出现	0.05	2	0.1
7.大量中国 TOP30 房地产企业进入 TY 市房地产市场	0.05	2	0.1
威胁			

1.国内外知名设计院进入 TY 市场	0.1	2	0.2
2.行业准入门槛低，中小型设计企业增多	0.05	2	0.1
3.各大地产商成立设计部推行标准化	0.1	3	0.3
4.人才流动压力大	0.1	1	0.1
5.对手成本领先战略或差异化战略的应用	0.1	2	0.2
6.大量新型设计软件的出现	0.05	2	0.1
7.设计费单价普遍降低	0.05	2	0.1
总计	1		2.30

从矩阵分析（详表 3.1）结果来看，TY 市建筑设计研究公司得分为 2.30 分，低于平均值 2.5 分。这说明 TY 市建筑设计研究公司在面对外部环境的变化中处于劣势，尚有较大的提升空间。首先，TY 市建筑设计研究公司应当加强与 TOP30 房地产商的合作力度，争取建立长久的合作伙伴关系；其次，公司应当吸收设计行业内优秀的人才以增加方案创作能力，在同国内外知名设计院的设计方案竞争中消除劣势；此外，公司在建筑设计软件的更新选择、建筑技术的提升等方面还有较大的提升空间。

第四章 TY 市建筑设计研究公司内部环境分析

4.1 TY 市建筑设计研究公司概况

4.1.1 TY 市建筑设计研究公司简介

TY 市建筑设计研究公司的前身是 TY 市建筑设计研究院，成立于 1958 年，1994 年省设计行业首家进行产权制度改革，创立了股份有限公司，1996 年依据《公司法》重新进行了规范，成为全国设计行业第一批规范的股份有限公司。是具有六十多年历史的大型综合民用甲级设计院，是其所在省份最初四家甲级院之一。1998 年，分别被国家建设部和 YT 市人民政府评为“建设科技发展试点城市工作先进集体”。2000 年，被评为 TS 省建设科技先进单位。2001 年，通过了 ISO9001:2000 质量体系认证。2003 年，被评为 TS 省“勘察专项治理先进单位”。2005 年，被 TS 省勘察设计协会授予“优秀会员单位”称号。2006 年，被评为 TS 省墙材革新与建筑节能工作先进单位。2007 年，荣获 YT 市“勘察设计优秀企业”称号。2009 年，获 TS 省建设科教先进集体。2010 年，被 TS 省住房和城乡建设厅授予“优秀勘察设计公司”；并荣获全国勘察设计行业“优秀民营设计企业”奖。2012 年，荣获当代中国建筑设计百家名院。2013 年，被 TS 省勘察设计协会评为“创新型优秀企业”；并荣获全国勘察设计行业创优型企业称号。

4.1.2 TY 市建筑设计研究公司组织框架

TY 市建筑设计研究公司组织框架主要分为战略管理部、设计部、综合管理中心、投资结算中心、项目运营服务中心、技术中心六大模块，其中设计部作为公司主要的生产部门，根据业务范围和专业不同又分为建筑设计分院（内部下辖建筑设计一分院、建筑设计二分院、建筑设计三分院、建筑设计四分院、建筑设计五分院五个设计分院）、机电设计分院、市政景观设计分院、规划设计分院共四个子部门。公司组织框架图如下图所示（详图 4.1），

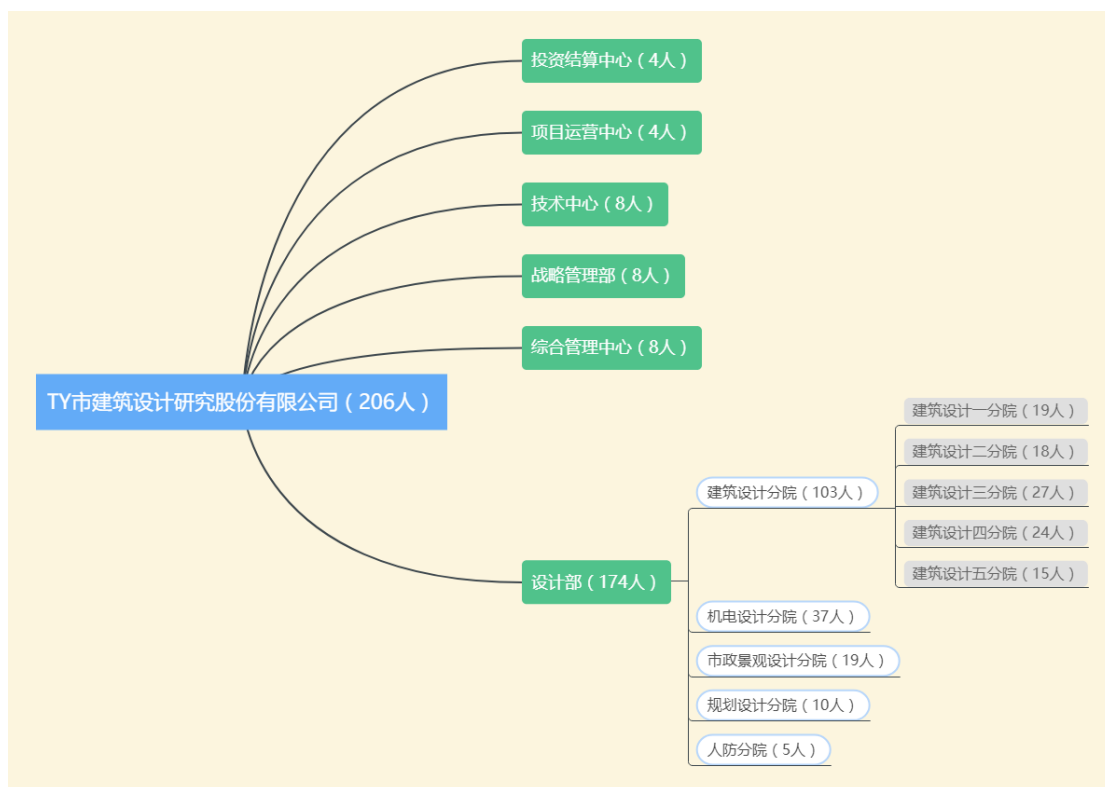


图 4.1 TY 市建筑设计研究公司组织架构图

4.1.3 TY 市建筑设计研究公司主要业务

TY 市建筑设计研究公司的公司专业资质包括：国家甲级建筑工程设计、乙级规划设计、市政工程设计、风景园林设计、建筑行业人防工程设计以及丙级电力行业专业、工程造价咨询等资质，拥有的资质数量和级别是 TY 市设计公司中的佼佼者。

公司主要业务范围包括：民用建筑方案设计、民用建筑施工图设计、城市规划设计、市政景观设计、工程咨询，工程地质勘察测绘、岩土工程、工程建设监理、工程项目管理、智能建筑集成等领域，并承担建筑新技术、新材料、新产品的研究应用。

在公司的主要业务范围中，民用建筑方案设计、民用建筑施工图设计占据公司每年营业额的 70%以上，是公司的龙头产业；市政景观设计占公司营业额的 15%左右，规划设计占公司营业额的 8%左右，为公司的次要产业；其他人防、BIM 设计等占公司营业额的 2%（详图 4.2-4.3）。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/777050120046006055>