

城市更新背景下建筑设计公司营销策略研究

贾春海

北京建筑大学城市经济与管理学院

DOI:10.32629/ej.v9i1.3300

[摘要] “十四五”时期,建筑设计公司在面临房地产行业转型、城市更新浪潮涌起的大背景下,由规模化增长向内涵式发展转型,不可避免的出现了规模收缩、资金紧张、营销乏力的情况。本文以某央企ZJ建筑设计公司为研究对象,分析该类型公司的市场营销环境、存在的优势与劣势,最终,根据前文分析提炼的问题,针对ZJ建筑设计公司从制定科学合理的战略目标、提高产业链协同效应、建设高素质的营销团队三个方面提出对策建议。本文创新之处在于,ZJ建筑设计公司是央企集团的设计企业,且位于京津冀核心区域,是国有设计企业的典型代表,其面临的营销困境也在行业中较有代表性,而且本文的研究也可以为同业企业提供参考价值,助力企业营销能力与发展质量提升。

[关键词] 城市更新; 建筑设计; 市场营销

中图分类号: F241.2 **文献标识码:** A

Research on Marketing Strategy of Architectural Design Company under the Background of Urban Renewal

Chunhai Jia

Beijing University of Civil Engineering and Architecture

[Abstract] During the 14th Five-Year Plan period, against the backdrop of the real estate industry's transformation and the surge of urban renewal, architectural design companies transitioned from scale-driven growth to quality-oriented development, inevitably facing issues such as scaled-down operations, tight capital, and weak marketing. This paper takes ZJ Architectural Design Company, a state-owned enterprise, as the research subject, analyzing its marketing environment, strengths, and weaknesses. Based on the issues identified in the preceding analysis, it proposes countermeasures for ZJ Architectural Design Company from three aspects: setting scientific and reasonable strategic goals, creating high-quality design products, and building a skilled marketing team. The innovation of this paper lies in the fact that ZJ Architectural Design Company is a design enterprise under a central state-owned enterprise group, located in the core area of the Beijing-Tianjin-Hebei region. As a typical representative of state-owned design firms, the marketing challenges it faces are also relatively representative within the industry. Moreover, this research can provide reference value for peer enterprises, helping to enhance their marketing capabilities and development quality.

[Key words] urban renewal; architectural design; marketing

引言

2025年,党中央召开城市工作会议,会议指出,我国城镇化正从快速增长期转向稳定发展期,城市发展正从大规模增量扩张阶段转向存量提质增效为主的阶段,明确提出要以推进城市更新为重要抓手,走出一条中国特色城市现代化新路子。这就要求工程设计企业在城市建设中要转变发展思路,将“量”的定位向“质”的目标转移。近年来,随着建筑行业由粗放型“量”的增长向“质”的方向转型、后疫情时代建筑行业生产模式的转变,以及建筑领域数字化转型与技术提升等多重因素叠加影响,

具有工程设计资质的企业数量、从事设计的人员、工程设计新签合同额、工程设计收入总体呈现下滑趋势。另外,根据房地产市场的调控政策持续优化,“坚持房子是用来住的、不是用来炒的”定位也驱使工程设计企业由传统的房屋建筑工程设计向新型基础设施、“好房子”更新改造、绿色建筑设计的方向转型,这也要求工程设计企业要紧跟国家战略及政策导向,加大新业务的研究力度,在激烈的市场竞争中占有一席之地。

1 建筑设计企业城市更新背景下营销现状

张春雨、盛晔、裴琳提出建筑设计企业应对“好房子”等

城市更新“新命题”时应采取树立全周期可持续理念、强化创新研发和应用、提升全专业协同设计能力与精细化成本管控能力等方式^[1,2],提升营销服务水准。吕强、张璠、乔岩研究了城市更新背景下建筑设计企业外部环境,分析了城市更新业务模式、市场规模及特点、城市更新对建筑设计企业的要求^[3]。王丽娜针对城市更新背景提出建筑设计企业要注重能力重构,包括全过程咨询服务能力、资源整合能力等营销相关的能力问题^[4]。刘葳从市场定位、资源协同管理水平、产业链整合效果、核心竞争力识别能力、转型规划能力分析了影响建筑设计企业核心竞争力的主要因素,并从客户需求、人力资源管理模式、产业链整合方面提出提升核心竞争力的路径^[5]。郭刚提出了“五化”市场战略,即多元化、区域化、属地化、综合化和生态化,以适应市场变化,规避风险,并在新的市场环境中寻找发展机遇^[6]。党欣、李昌明、张有龙、黄家奇等围绕建筑企业市场营销的特点与创新,提出了构建精准的市场细分与定位体系、优化多渠道营销协同机制、打造差异化品牌竞争优势、推进营销数字化转型升级、打造营销人才队伍等方法^[7,8,9,10]。

表1 工程设计企业近五年总体情况表

年份	具有工程设计资质的企业数量(个)	工程设计企业从事设计的人员(万人)	工程设计新签合同额(亿元)	工程设计收入(亿元)
2020	21331	105.5	7044.7	5482.7
2021	23875	109.2	7347	5745.3
2022	24726	108.6	7277.6	5629.3
2023	26271	107.7	7290.5	5640.5
2024	25258	101.9	6868.2	5368.9

数据来源:住房和城乡建设部

综上所述,尽管近年来“城市更新”已经成为建筑行业的热点话题,也有诸多相关的学术研究与实践成果,但是,建筑设计企业如何在城市更新背景下,突破行业发展瓶颈,提升营销能力与水平,相关的研究都相对较少,也没有形成较为完善的指导体系。因此,为进一步帮助建筑设计企业在城市更新背景下突破营销困境,提升市场占有率,促进建筑行业稳步前行,本文将应用市场营销相关理论,结合城市更新模式特点,以ZJ建筑设计公司为例进行分析,研究建筑设计企业的营销策略问题。

2 ZJ建筑设计公司市场营销现状分析

ZJ建筑设计公司是国内专业最全、规模最大的国有甲级建筑企业之一。2020-2024年期间,ZJ建筑设计公司围绕核心竞争力的打造,加强对BIM协同设计、绿色建筑、建筑工业化、智慧能源技术、无障碍设计等热点优势领域的研究和应用,做强做优专业中心,提升规模效益;明确重点区域,鼓励、支持在市场前景广阔、具备大业主大项目区域深耕细作,加强与施工单位形成协同联动,做大做强;打造专业化营销,不断创新营销服务模式,构建“传统营销+智库咨询+原创设计”的三位一体营销体系,体现设计引领优势,彰显设计院的营销特色。前期总体经营情况

较为平稳,自后疫情时代开始,随着行业市场萎缩、存量市场竞争加剧,公司合同额、营业收入出现下滑趋势,利润降幅较为明显,体现了营销“量”与“质”均受到了冲击与挑战。

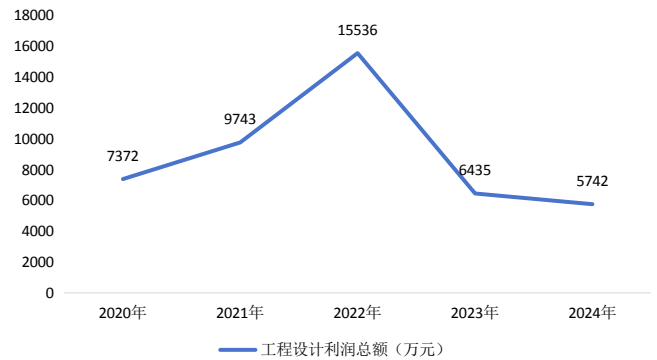


图1 2020-2024年ZJ建筑设计公司利润情况(单位:万元)

数据来源:公司历年财务报表

3 ZJ建筑设计公司市场营销问题分析

3.1 市场营销战略问题及原因分析

(1) 战略目标缺乏合理性。首先是目标设定脱离实际,公司在“十四五”期间盲目追求规模扩张,在逐年均无法完成既定营销目标的条件下,仍然以较高的年均增速制定各年合同签订额目标,作为资源有限的建筑设计公司,采用“广泛撒网”策略,导致资源分散,效果不佳。其次是战略与执行脱节,面临组织资源与市场需求错位的问题,虽然后期采取让二级单位分别研究大城市并推动核心成员向大城市迁移的措施,但前期目标制定时缺乏对市场布局的充分考虑,而且现阶段迁移工作也处于暂停状态,没有实质进展。

(2) 战略目标缺乏引领性。一方面受行业特性影响,建筑行业竞争异常激烈,供应远超需求,且产品高度同质化,企业在产品差异化方面影响力较弱,公司在产品定位、市场定位上没有明确的引领性目标。另一方面是管理机制缺陷,营销体系不健全,自有营销队伍薄弱,公司专职开展市场营销的人数不到公司总人数的5%,基本依靠二级单位负责人的“关系网”开展营销工作。激励机制不合理,经营费用测定缺乏科学依据,基本是根据行业特点、双方协商确定经营费用,没有明确的成本盈利分析。

3.2 市场营销策略问题及原因分析

(1) 缺乏核心竞争力产品。首先是行业同质化竞争严重,建筑设计行业存在“千企一面”的现象,企业核心竞争力相对模糊,不能有效赢得业主的心。根据中国建筑业协会数据,截至2022年底,全国共有建筑业企业14.36万家,市场竞争异常激烈。大量企业的产品都是以规划、建筑为主要内容,无特色、无亮点,差异化产品较少且没有规模化竞争力。其次,资源协同管理水平不足,当前建筑行业竞争加剧,建筑设计企业需要精准调度并整合内外部资源,在项目机会筛选、竞标、合同签订等环节面临挑战。公司内部存在揽干分离现象,经营部门与生产部门脱节,形成“两张皮”现象。

(2)营销团队整体素质低。一方面是人才结构问题,建筑企业普遍受传统观念影响,整体队伍素质不高,复合型人才稀缺。没有营销体系规划,无法明确自身的人才需求,也不能对人才进行有针对性的培养。营销管理模式粗放,人才不断流失,导致营销团队人员能力不足。另一方面是工作方法与理念问题,当前仍狭隘片面地理解市场营销,认为市场营销就是招投标、签订单或者理解为跑关系、请客吃饭,营销理念过于简单化。由于营销理念的落后或人员素质的缺失,在市场营销中会出现忽视前期工作、对信息掌握不全、对项目背景研究不深、对项目的影响因素捉摸不透等问题。

4 ZJ建筑设计公司市场营销策略改进建议

4.1制定科学的战略目标

总部层面通过成立营销中心,构建包含由专业营销、建筑原创、专家智库三支队伍组成的客户营销体系,彼此协同、互相支撑,真正发挥以客户为中心,提供一揽子解决问题的能力,从规划源头提升“造项目”的能力,提升全产业链运作重大项目、全方位参与新型城镇化建设的水平。采取一区一策的原则,编制各市场区域的“十五五”战略规划,研究制定区域发展路径以及管控授权问题,打造利益协同机制,实现差异化、特色化运营。

4.2提高产业链协同效应

通过“产业链”纵向延伸和“区域市场”横向聚焦,实现从单一服务商向综合解决方案提供商的转型升级,并集中资源攻坚高价值客户与项目。在业务上,以传统设计为基石,设计业务为全咨导流,向全过程工程咨询全面转型,全咨业务反过来巩固和扩大设计份额。重点打造“设计引领的文旅全流程服务”这一核心产品,通过业务模式多元化,降低传统设计单一业务萎缩带来的风险,打造“设计+文旅”全过程服务产品线,形成市场标杆。

4.3建设高素质的营销团队

明确激励导向,聚焦战略瓶颈,激励应针对公司发展的关键瓶颈(如回款率、现金流)或战略目标(如新市场开拓),建立“一标一奖”机制,按项目中标额计提奖励(不超过合同额3%),及时兑现并公开透明,激发主动性。构建“选育用留”全链条体系,应聚焦复合型人才,优先选择兼具建筑专业知识(如施工流程、成本控制)与营销技能(如市场分析、客户谈判)的候选人,同时考察抗压能力、协作意识等软性素质,避免“唯学历论”。通过“师徒制”传承项目经验,模拟投标场景训练全周期管理能力,并引入BIM等数字化工具提升方案竞争力,确保团队稳定性与持续成

长动力。

5 结语

本文围绕城市更新背景下建筑设计公司应如何开展市场营销展开,分析了当前建筑设计行业严峻的竞争形势,揭露了建筑设计公司在市场营销方面存在诸多问题,例如缺乏核心竞争产品、营销团队素质较低、客户服务意识不足。这些问题也制约了建筑设计公司在未来“十五五”期间市场竞争能力提升。本文提出制定科学合理的战略目标、打造高品质的设计产品、建设高素质的营销团队方面建议,一方面是从顶层设计角度,制定营销战略目标,让公司有明确的市场营销方向;另一方面,营销与生产同时发力、同频共振,营销需要优质产品作为支撑,好的产品又需要营销开拓市场。因此,在制度、产品、团队、模式等方面协同作用下,建筑设计公司才能更好的达成营销目标。

【参考文献】

- [1]张春雨.城市更新时代勘察设计企业的机遇与挑战[J].中国勘察设计,2025,(06):22-24.
- [2]盛晔,裴琳.建筑设计企业应对“好房子”建设策略研究[J].工程建设标准化,2025,(05):84-88+77.
- [3]吕强,张璠,乔岩.城市更新浪潮下建筑设计企业外部环境研究[J].建筑设计管理,2025,42(01):10-23+42.
- [4]王丽娜.勘察设计企业在城市更新中的战略机遇与实施路径——解读《关于持续推进城市更新行动的意见》[J].中国勘察设计,2025,(06):18-21.
- [5]刘葳.新形势下建筑设计企业提升核心竞争力的策略研究[J].房地产世界,2024,(20):167-169.
- [6]郭刚.新时期建筑设计企业的市场战略选择[J].建筑设计管理,2024,41(12):30-35.
- [7]党欣.建筑企业市场营销的特点与创新策略[J].建筑科学,2024,40(07):188.
- [8]李昌明.建筑企业市场营销的转型发展策略[J].建筑科学,2025,41(03):187.
- [9]张有龙.建筑企业市场营销管理现状及创新策略探讨[J].中国管理信息化,2024,27(22):123-125.
- [10]黄家奇.建筑央企市场营销创新探讨[J].中国科技投资,2025,(11):77-79.

作者简介:

贾春海(1996--),男,汉族,北京市丰台区人,硕士研究生,中级经济师,研究方向:企业管理。