

浅谈建筑师负责制在商业地产项目的实践

文 / 顾军 上海新鸿基威万房地产有限公司 上海 200030

【摘要】 本文从当下建筑师负责制实践情况入手，论述了商业地产项目的复杂性以及在其中推广建筑师负责制的必要性。文章解释了在商业地产项目的不同阶段，建筑师群体应当被赋予的不同职能权力。通过案例分享，具体化建筑师负责制在商业地产项目中的实践。借此，呼吁政府强化相关政策指引，推广建筑师负责制落地。

【关键词】 建筑师负责制；项目管理

【DOI】 10.12334/j.issn.1002-8536.2022.27.037

1、概念及背景

1.1 建筑师负责制的概念

我国建设工程项目长期以来执行的是由建设、勘察、设计、施工、监理五方负责的实施制度。与国际通行的以建筑师为核心的项目实施制度大相径庭。为引入多元的实施模式，更好地与国际接轨，住建部自2015年起，批准在上海自贸区、广西壮族自治区、福建省自贸区、安徽、北京等地展开了建筑师负责制的试点工作。

建筑师负责制是指以“担任民用建筑工程项目设计主持人或设计总负责人的注册建筑师为核心的设计团队，依托所在设计企业为实施主体，依据合同约定，对民用建筑工程全过程或部分阶段提供全生命周期设计咨询管理服务，最终将符合建设单位要求的建筑产品和服务交付给建设单位的一种工作模式”^[1]。

1.2 国内建筑师负责制的落地实践情况

根据不完全统计，初期上海自贸区建筑师负责制试点项目多为国企投资项目，项目功能多为厂房、仓储等单一性功能项目。项目实践的重点在于探索政府管控方面的简政放权及流程优化^[2]。在项目管理及项目实施方面未做过多讨论，甚至由部分项目在实际操作过程中仍然沿用的“五方责任”的模式。

在另一个维度，国内的外资开发企业（主要为港资），在国内开发商业地产的过程中，为了协调其本身的项目管理模式和国内建设实施制度的不同，在项目管理上已引入了建筑师负责制的概念。其一，在项目开发的过程中，从

本地设计机构高薪吸纳了高素质的专业技术人才，组建了以建筑专业为核心的甲方建筑师团队。由甲方建筑师团队对项目的品质做全程的管控。无论在技术方面，或是在管理层面，甲方建筑师群体在近20年间的成长远超设计机构中的执业建筑师。其二，外资项目为了过程中的成本控制，会坚持其原有的项目管理模式。其中，有一部分是行之有效的并实际落地实施的建筑师负责制度，赋权建筑师在其管控制度之下对项目进行管理。部分实现了建筑师负责制。

2、商业地产项目推广建筑师负责制的必要性

2.1 商业地产项目的特点及需求

商业地产项目有复杂程度高、经济效益重大及社会影响巨大的特点。

复杂性其一，体现在项目的功能复杂，涉及商业、居住、酒店、休闲娱乐、博物展示功能，并且是两项功能以上的复合体。其二，体现在设计的技术难度。商业地产项目除建筑流线之外，其结构、基坑、机电、幕墙等专业的复杂程度也是普通项目难以比拟的。伴随着城市发展，商业地产项目还会掺杂着城市更新、TOD复合、地标性高楼、市政天桥、地铁接驳等重大因素，并由此带来更高维度的协调难度。其三，体现在项目的建设过程管控复杂。商业地产项目的参建方数量众多，工序组合、材料控制的难度空前。加之，在建设过程中难以避免地出现各类变更，导致商业地产项目的过程管控也成为挑战。

经济效益和社会影响分别对应了开发商及政府的需求。一个成功的商业地产项目，必然对开发商而言是个收益丰富的项目，对当地政府而言是个能提供大量就业及税收的项目，在区域视角可以提升区域整体水平的的项目。这其实是对项目的全过程要求，不仅要求项目顺利竣工，而且要求项目在其寿命期内产生良好的经济社会效益。

面对有高度技术复杂性的项目，需要有一个群体，既具备极高的专业素养，又具有极强的全局观念，来掌控项目。而建筑师群体正是具备这类素质的一方。

2.2 政府、开发商及建筑师（第三方）的三方博弈模型

商业地产项目中存在一个由政府、开发商、建筑师形成的三方博弈模型(如图1)。政府一方代表的是公共利益、税收、优化营商环境、简政放权等；政府一方希望商业地产项目尽快竣工投运，为地方带来税收、就业，提升区域水平。开发商是逐利的一方，追求利益最大化；开发商希望项目顺利实施，后续有很好的租赁及销售业绩，带来良好的资金流，也希望建设出具有地标性的项目。建筑师代表的是客观的第三方，在规范的局限下完成设计。遵守规范是维护了公众利益，确保设计的完成度是实现建筑师群体目标。

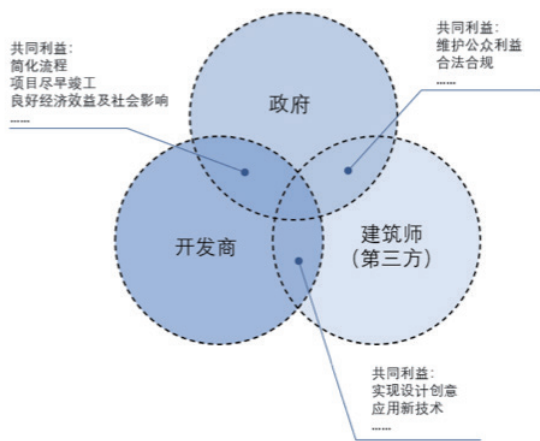


图1 三方博弈模型示意图

可以看出三方之间存在一些共同利益。政府和开发商都希望优化营商环境，简化流程，很快让项目竣工。开发商与建筑师都希望项目可以充分实施，实现最佳设计。政府和建筑师都希望项目成功的同时，确保公众利益的实现。

而现实中，政府和开发商天生具备独立性。建筑师群体与开发商存在合约关系，与政府部门存在被监督关系，话语权与其所在的博弈位置不匹配。建筑师负责制，无疑是加强建筑师话语权的手段，要让建筑师在博弈模型中，

与政府开发商的话语权相当，成为可以左右项目发展进程的一方。

3、建筑师负责制的项目实践

3.1 建筑师职能的细化分类

进一步细分建筑师的职能，可以分为两大类：建筑设计师（Architecture Designer）和执行建筑师（Executive Architect）。

建筑设计师的职能是承担项目从概念方案至施工图设计的具体设计工作，负责牵头协调及落实各个专业的技术要求及各利益相关方的设计输入。其交付成果为符合设计深度的各阶段图纸，其盈利模式与图纸交付匹配。国内大量的设计机构及执业的建筑师群体其职能均是建筑设计师。在实际商业地产项目中建筑设计师可根据其专业做进一步细分，例如土建建筑师、景观建筑师、外立面建筑师、商业流线设计师、精装修设计师、影院设计师等等。

执行建筑师的核心职能是项目管理，同时承担一部分技术顾问的工作。在项目的各个阶段给出专业意见。在项目实施过程中对项目的质量、进度、成本进行管控。执行建筑师不应调整建筑图纸，其工作的核心是以图纸为依据进行管理。执行建筑师的服务时间贯穿项目始终，其取费与项目的寿命期和服务时间关联。国内少有建筑师承担项目全过程的配合服务。

两种职能有着明显区别，不可混为一谈。而目前国内业界所推行的设计取费模式均是基于设计工作而言，市场中甚至普遍存在一些低价竞争的情况。建筑师群体获得的利，无法匹配执行建筑师对应的责与权。这是建筑师负责制市场化的一大阻碍。

借鉴香港的项目制度。按照香港法律规定，每个项目无论大小，不管是改造还是小型项目都要由“认可人士”向政府部门登记，实行终身负责制^[3]。“认可人士”一般由执行建筑师担当。建筑师代表开发商向政府的屋宇署进行报审。

在项目实践中，开发商可单独聘请独立的执行建筑师负责项目管理工作，也可请承担土建部分的建筑设计师同时作为执行建筑师。管理模式各有优劣，选择取决于开发商对项目管控的习惯。从理性的角度分析，建筑设计师同时担任执行建筑师的角色，可充分发挥建筑师群体在图纸方面的优势，最有利于项目的管控与推进。

3.2 商业地产项目的阶段划分

业内公认的全过程工程咨询服务，大体可分为三个阶段：决策阶段、实施阶段和运营阶段^[4]。在商业地产的实

际操作中，结合建筑师涉及的管控工作，可进一步细分为以下五个阶段：

前期立项阶段，从开发商内部对某个项目的立项开始，直至项目由专业建筑师完成项目方案设计，通过政府的方案审批流程为止。在此阶段，项目的投资概算已初步完成；技术方面，项目的各项规划指标已确定，包括功能分区、建设规模、建筑单体的高度等；结构、机电等专业的初步方案也已同步完成。

招投标阶段，是基于前期立项确定的方案，对项目按照专业标段做了拆分。国内项目，以最为重要的总承包标段作为控制节点。完成总承包标段的合约签署及备案，可认为完成了招投标阶段的主要工作。

施工及变更管理阶段，从总承包单位获得施工许可证开始直至项目完成获得竣工备案位置。由于商业地产项目必然存在的各类变更贯穿施工项目始终，基于定标合约的合约图纸，会被不断的进行迭代替换，故施工期间的管理主要为变更管理，变更管理涉及合约内容的调整、项目成本及工期影响，极大地考验项目管理方的能力。

交付阶段，指的是项目在获得政府竣工备案之后，逐步交付开发商或其管理方的阶段。在此阶段，建筑师一方面代表开发商行使接收权力，对项目的实施是否达到设计要求做出判断；另一方面配合商务结算，对承包商的工作量做出认可。类比香港的建设制度，“认可人士”需要完成交付阶段的工作，才可认为完整地完成了项目。

运营阶段，是商业地产项目的特点。商业地产项目在其运营阶段，应对市场的变化也会不停迭代。小到一個或

几个租户的替换更新，大到项目整体业态的改造。从改造需求的提出到实际落地，可以理解成另一个新的项目，从方案、施工至交付的另一个循环。除了改造需求之外，业内目前大力提倡的数字孪生以、物联网及BIM的运维应用，也离不开执行建筑师在技术层面的把关和管理。

目前，国内的建筑师负责制更多的面向报建流程，对交付阶段和运维阶段缺乏重视。而这两个阶段却考验着建筑师的技术素养和全局观，是建筑师职能的纵向延伸。要真正推行建筑师负责制，应在项目的全过程赋予其不同的权力。

3.3 建筑师的赋权实践

建筑师的权力有公权力和私权力。

公权力来源于国家的法律法规和职业操守，从法规角度和专业角度规定了建筑师该做什么不该做什么。公权力要求建筑师按照国家规范和个审批部门的要求执行设计，维护的是公众的利益。比如，确保项目符合规划要求，不破坏城市上位规划；确保公众空间保留，绿地及广场面积充足；优化周边交通，平衡车流人流流线，平衡机动车与非机动车车流量；维护当地文脉，创造性地利用保护建筑等等。在国内的各阶段政府报审中，都需要执业注册建筑师对文件进行签章，这是公权力的体现。推行建筑师负责制的项目，允许简化报审流程，通过建筑师的承诺进行备案，流程上把事前审批弱化，加强事中事后监管，这是对建筑师公权力的加强。

私权力，一方面指的是建筑师代表自身坚持设计理念将设计落实的权力，另一方面是代表开发商行使权力。开

表 1 建筑师各阶段职权列表

| 阶段 | 前期立项阶段 | 招投标阶段 | 施工及变更管理阶段 | 交付阶段 | 运营阶段 |
|------------|--|--|---|---|---|
| 建筑设计师职能 | • 承担项目概念设计及方案设计 | • 完成对应总包及专业分包的招标文件 | • 根据现场反馈调整设计 | • 辅助现场验收及后评估 | • 根据改建要求进行设计开启新的项目 |
| 建筑设计师的交付成果 | • 概念设计文件 • 方案设计文件 | • 招标文件 | • 施工图纸及施工变更图纸 | • 验收建议 | • 改建更新的方案文本 |
| 执行建筑师职能 | • 帮助业主规划项目标段分拆及项目验收计划 • 提供估算意见 • 对专业顾问配置提出建议 | • 组织或参与招投标 • 根据项目管理要求给出意见 • 结合顾问/设计/业主意见提供评标报告 | • 根据合约分拆进行合约管理和变更管理 • 施工指令的编制与分发 • 依据现场情况提供技术反馈组织设计调整 • 主导审批现场的施工方案/材料样品报审/深化图纸的审批 • 现场巡查报告、签证等 | • 参与或组织现场验收评估 • 交付文件整理清单 • 汇总现场缺陷清单 • 配合结算 • 签署完工证明 | • 配合运营协调现场问题 • 组织对应变更 • 对改建需求提出技术建议 |
| 执行建筑师的工作依据 | • 方案文件 | • 招标文件 | • 合同文件及变更图纸 | • 变更指令 | • 各类交付文件(如竣工图纸) |
| 政府报建审批节点 | • 规划方案审批 | • 总包合约签署及备案 | • 施工图审查通过 • 各政府主管部门批文获得 | • 竣工验收完成 | • 改建工程的方案审批 |

发商通过各个不同的阶段与建筑师群体签署服务合约来赋予权力，主要体现为设计权、监督权、审核权。例如，在项目前期立项阶段开发商通过合约赋予建筑师设计权，要求其根据各类规范结合业主方需求和自身灵感创意完成设计。在施工期间，对项目的承包商的材料、方案、深化图纸进行审批，即为审核权。在交付阶段，出具工地巡查报告、缺陷清单，对承包商的工作量予以质和量的认可，是监督权。

建筑师在各阶段的职权，可归纳整理到下表 1，不难发现，前期建筑设计师在政府报建审批的框架下有较大权力，其表现直接影响项目在关键节点的审批时效。中后阶段，执行建筑师在项目过程中被开发商赋予了极大的权力，可控制建筑品质，影响项目成本。理想状态下，如果项目的建筑设计师与执行建筑师是同一群体，可以充分确保技术层面的管控，被有效执行，有利于项目保质保量完成。相信这也是政府鼓励建筑师提供工程全过程咨询服务的初衷。

分享上海某商业地产项目的建筑师负责制实践。项目由港资地产公司作为建设单位，其施工图设计由香港建筑师及上海本地建筑设计研究院承担。同时，由香港建筑师作为项目执行建筑师进行项目管控。

在项目管理流程设计上，开发商作为业主给予了执行建筑师充分的权力。以施工及变更管理阶段的流程为例。执行建筑师的指令是项目的核心。承包商在定标之后，执行建筑师会组织承包商的启动会，并以定标的合约文件作为第一份指令，给到承包商。其后，根据现场情况以及需求变化，引起一系列的设计变更。只要变更内容影响到第一份指令的内容，无论是构造做法还是材料用量，都需要有执行建筑师发出更新版指令。而一份指令的形成，由执行建筑师牵头，协调各个专业完成指令编制，交由开发商项目管理人员以及测量师顾问进行估算，评估成本造价及工程进度的影响。评估完成后，各方签署指令意见，交由执行建筑师正式发出给到承包商。

承包商方面收到建筑师指令之后，根据指令内容进行深化，上报相关的施工方案和施工计划、深化图纸和材料样品。执行建筑师参与评价施工计划是否在时间控制节点之内，施工方案是否经济合理；对深化图纸是否符合原设计图纸的意图进行审批；对材料样板是否符合技术要求及合约要求进行审批。相关资料，必须有执行建筑师签字确认，承包商才能进行施工。

测量师方面在项目施工过程中，根据指令内容对成本进行动态估算调整。在结算阶段基于建筑师指令的内容进行结算。设计变更引起的实际工作量都变得有据可循，

合理可追溯。

最终，承包商完成了所有建筑师指令发出的工作内容，执行建筑师会同开发商进行审查，通过后向承包商发出完工证明，承包商的可据此完成尾款结算，合约进入保修阶段。

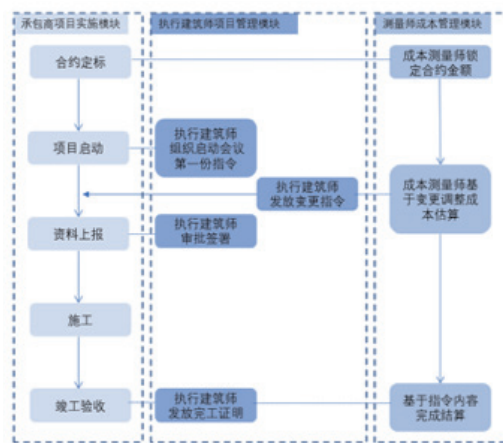


图 2 执行建筑师指令管理流程示意图

上述（图 2）过程可见，执行建筑师在项目建设过程中的权力经由开发商的赋权被放大。合约文件需要由第一份指令发出才可启动；变更需要有执行建筑师的对应指令才可实施；各类施工方案、计划、材料样品及深化图纸需要由执行建筑师签署才能生效；承包商的结算要依据指令，完工需要有执行建筑师的完工证明。围绕着执行建筑师指令流程，在实践操作层面真正实现了建筑师负责制。

结语：

近几年各地试点的建筑师负责制项目，为业内提供了很多经验参考。在关注于试点项目的同时，不妨跳出限制，着眼研究商业地产项目中一些被真正实际使用的建筑师负责制。建议政府可在充分调研的基础上进一步强化和迭代相关政策指引，明确建筑师负责制中建筑师的具体工作与取费标准，帮助推广这一制度落地。建筑师负责制在复杂的商业地产项目中大有用武之地。未来可期！

参考文献：

[1] 李武英. 中美贸易战与建筑师负责制[J]. 建筑知识, 2018(9):13-17.
 [2] 谭震寰. 上海自贸区保税区域建筑师负责制试点工作评估及探索[J]. 建筑知识, 2018(9):42-45.
 [3] 谭国治. 香港的建筑师全程服务负责制简介[J]. 建筑知识, 2018(9):28-29.
 [4] 杨晓川, 应秉佐, 李彬彬. 粤港澳大湾区背景下建筑师负责制解读与思考[J]. 南方建筑, 2021(05):102-107.