

# 浅谈高周转形势下的住宅设计策略

赵 愉

上海辉达建筑设计有限公司 201107

【摘要】在“房住不炒”大基调下，我国房地产调控不断深入，限购、限价、限贷等政策不断出台，开发商的利润空间被不断压缩，“高周转”通过提高资金周转率，提高地产开发的速度，成了多数开发商的选择。如何在高周转形势下做好住宅设计，不断提高人民的居住水平，正在成为每一个住宅设计师的必修课。本文试通过近年来多个项目的实践，对此课题进行探讨。

【关键词】多元诉求；高周转；前置沟通；前置设计；标准化

什么是高周转？盈利模式是商业模式的核心。我们还看个地产人无比熟悉，但设计人还较为陌生的杜邦公式。他试图对影响投资收益率的各个要素进行拆解，给企业的投资决策提供依据。根据杜邦公式，投资的净资产收益率（ROE）= 净利润/净资产 = 销售净利润 × 周转效率 × 权益系数。高周转就是其中这个周转效率。若其他两个变量不变，周转效率越高，则企业的盈利能力越强。理解这个核心点非常关键，有利于我们放下执念，更好地地位整个地产项目服务。

住宅设计是个整合多元诉求的工作，开发商、设计师、政府部门、消费者四方的诉求各不相同。开发商追求利润最大化；设计师追求品质最大化；政府追求公共利益和平衡；消费者追求性价比最大化。然而此开发商与被开发商不同，其他三方也是如此，其中的差异化可以说千差万别。如何高效地整合在一个项目里，非常考验设计团队的能力和经历。

高周转的核心是快，但快是有条件的，那就是不能影响设计质量。在设计上提升速度大致有三个办法：

第一个办法是前置沟通，把政府审批方向和消费者的需求搞清楚；

第二个办法是前置设计，拿地之前设计提前介入；

第三个办法是标准化，将住宅产品中的各个模块标准化，设计过程进行菜单式挑选。

## 1. 前置沟通

前置沟通这个环节特别容易被忽略，其实非常重要。有的人会说，这不是开发商的事么？但这事其实和个人学习一样，是可以输出倒逼输入的。就如果你要准备一场演讲或者一篇论文，除了以自身积累为依托之外，你很可能去查阅相关资料，落实一些细节。输出端的需求给了你很大压力，你不得不求更多的输入信息给你支撑。那设计的前置沟通也是这个道理。设计师是可以推动的。

设计师和开发商沟通密切，所以前置沟通主要是两个部分。

第一部分是沟通政府。我们知道中文是特别精炼的语言，常用字也就几千个。但在表达上简洁的同时会带来一些歧义和理解上的偏差。我们出台的规范常常需要条文解释，而解释仍不明确的，各执行部门就有自由裁量权。所以一个土地出让条件，势必有一些内容是不明确的。有些隐含的内容是工作人员没考虑到的，条件也没有表述。作为设计师，如果你做到哪想到哪，等到设计深入进行，才发现有些做法是不可行的，那必然事倍功半，迁延时日。合理的做法是拿到条件先行梳理，将问题一一落实，迅速划定设计边界。另一个问题是立场：立场不同，设计师和开发商永远不可能像政府人员那么想问题。所以一个设计和开发都满意的住宅设计方案，政府可能会不认可。合理的做法是有了初步方案和政府先行沟通，对于设计方向有一个基本的共识。

第二部分是沟通消费者，这在开发商叫市场调研。消费者是谁？他们买房子是自住还是投资？是刚需还是改善？他们想要毛坯还是精装？等等一系列问题，决定了我们设计什么样的产品，来满足最广大群体的需求。

## 2. 前置设计

前置设计是典型的知易行难的环节。拿地之前设计提前介入，完成设计方案甚至是施工图，在开发商拿地交了土地款之后实现拿地即开工。可以大幅节约设计时间，从而提升资金使用效率。目前

大家都在做，但前置设计面临三大难题。

首先是和政府的前置沟通是比较难的，只能有一点落实一点。在土地尚未挂牌时，大量的用地规划信息都具有不确定性。政府工作人员常常不便透露太多信息。在面对不确定性时，开发商比较常见的诉求是以当前判断的最有可能性的方式推进设计，而实际上当前判断和最终的用地信息之间经常有偏差。这对设计来说，势必造成大量的返工，造成设计资源的浪费。这方面，身在当地的设计团队近水楼台，具有一定优势。

其次是和开发商的前期沟通也有点难。难就难在不到最后，开发商也不确定要做什么。这就是所谓的“DeadLine是第一生产力”。很多项目，设计前置3个月，甚至更多，那期间市场也会发生快速的变化，整个项目的设计方向就会随之发生变化。那方向的变化对设计改变是根本性的。设计师只能一边把握已确定的部分，一边提高沟通频率，随时掌握项目动向。

第三是有前两个问题存在，前置设计具有极大的不确定性。而不确定性造成的大量修改，开发商并不会额外支付设计费。投入的人力和时间是真实的，但价值却不被承认。所以设计方本身并不没有太高的积极性去做前置设计。这是个行业亟待解决的问题，不然权利义务不对等不利于行业长期健康发展。

## 3. 标准化

标准化是其实也是一种设计前置，它可以不断积累并迭代，从而最终反映一家开发企业产品设计取向和品牌目标。在平时就将住宅产品中的各个模块标准化，从而具体项目设计过程中仅需进行菜单式挑选。住宅的产品标准化主要包括总图标准化，户型标准化，售楼处标准化和立面标准化等。

总图标准化：其实总图是无法标准化的，没有一张放之四海皆准的总图，只有因时因地之策略。但总图的局部却可以，比如小区入口、比如售楼处、比如地面车位等等。目前小区普遍实现人车分流，开车回家路线和人行回家路线是完全分开的。那如果小区入口设计成一个标准化模块，那设计时便可以直接使用，如下图：

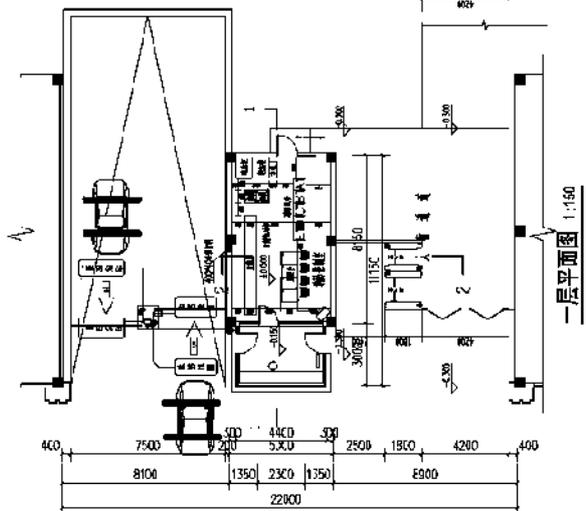


图 01

售楼处标准化：售楼处本是各开发商展示艺术性的单品，近年来建设部对各种奢华的售楼处提出了批评。于是乎，多快好省地造个售楼处，渐渐成为大家的共识。我们常规使用的售楼处就是在沿街的“一”字型和在街角的转角型。标准化之后对设计速度大有裨益，如图 02。标准化之后设计是快了，但是工程快才是真的快。将售楼处从常规的两三层变为一层，土建工程施工能缩短 35%左右的时间。变一层后售楼处建筑显得不“高大上”，怎么办？设计来处理，拉长售楼处建筑长度和层高，同时在售楼处建筑前加设大面积的水景——有了倒影，高度感也能有 10 米左右，而且显得更“高大上”。



图 02

户型产品标准化是整个标准化的核心和灵魂。而且户型这个要素最贴近购房者，又相对独立，特别适合做成标准化体系，然后快速迭代。我们这个时代，大家需要什么样的户型，需要什么样的居住体验，这个问题就如“一千个人心中有一千个哈姆雷特”一般，特别多元。开发商的市场调研部门有时会有一个有意思的研究成果，叫做“客户画像”。就是告诉我们，客户是谁，他想要什么样的生活。有了一组“客户画像”的辅助，我们就可以在客户群中间寻求最大公约数，从而找到最具当前代表性的客户需求，设计户型产品完成标准化。拿目前市场上接受度特别高一款 3 房 2 厅 2 卫的户型来说（如图 03）

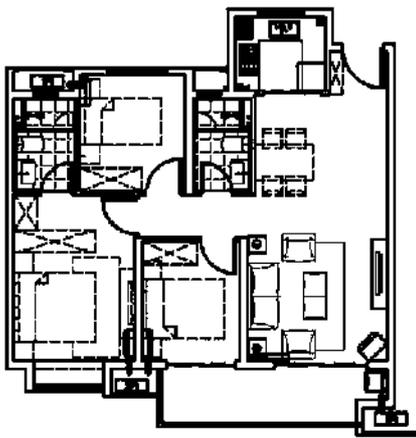


图 03

这是典型的常规三口之家非常舒适的户型，而对于 2 孩家庭也可以应付。3 面宽 2 房朝南，2 个卫生间，这样的配置对于一个 3 口之家来说，是非常舒适，北卧可以作为书房。对于一个 2 孩家庭，包括如果一方父母过来常住照顾孩子，也没有问题。可以说适应性非常强。既可以应对刚需、刚改客户，对于改善型客户来说是低配版。那应对预算有限特别刚需的客户，亦或者对舒适度要求较高的

客户，怎么办呢？那就专门研发针对不同客群的标准化户型产品。其实我国幅员特别辽阔，南方和北方在住宅设计可以说是天壤之别，而昆明和重庆等地又以其独特的气候条件独树一帜。怎么办呢？那就专门研发针对不同地域的标准化户型产品。各个地方政府部门对于规范的认定标准又大相径庭，还有一系列地方专属规范。怎么办呢？那就专门研发针对不同规范的标准化户型产品。所以，户型产品的标准化工作纷繁芜杂，工作量特别大，对设计师的条理性要求较高。因为，很多因素如果不提前考虑到，那设计时把标准化户型拿过来就还需要调整，标准化工作就是空中楼阁。

立面标准化。住宅立面的重要性相对总图和户型小一些，但立面是项目的脸面。目前的趋势是脸面要过得去，但也不需要千人千面。给客户创造价值，也包括把好钢都用在刀刃上，把有限的资源去服务最核心的诉求。既然客户对于立面个性化的敏感度较低，用几套标准化的立面体系打天下，用品质可控快速复制的方式去完成建筑立面，不失为一种提升设计速度的有效方式。就好比肯德基，食物品质未必高但可以接受，而快速复制形成规模化则有效节约了成本。那立面标准化怎么做？重点是梳理。立面应对的不只是客户，从某种意义上说也代表了城市的形象，所以政府规划部门对立面也较为关注。政府常常要求建设单位在报方案时，提供 2~3 个立面对比方案。我们业内人士都知道，立面方案做几张效果图容易，但要最终落地保证效果就是一个体系化的工作。政府心，海底针，政府在 2~3 个方案中会选择哪个方案也很难预判，最好的办法是准备 3 套以上的立面标准化体系，无论政府怎么选，都能快速推进。所以梳理工作的核心是把市面上政府和客户接受度高的立面风格，和开发商本身的价值观导向相结合，形成独特的新亚洲风格，独特的现代风格，独特的大都会风格等。而各风格立面体系又可以不断与时俱进，更新迭代，从而历久弥新，并不会过时。

#### 4. 结语

高周转确实从根本上改变了住宅设计逻辑。追求品质，追求高品质带来高溢价来盈利，这个策略在当前大环境下已不可行。通过设计提升品质，通过设计创造价值，本来是设计师的核心竞争力。在高周转形势下，设计师的价值似乎被无限压低了？在各大开发商更成熟的标准化体系之下，设计师由从 0 开始的创造者变成了对各类半成品加工组装的装配者。怎么加工组装的价值判断，一般来自开发商的决策。设计师的工作，似乎只剩下了可行性判断和绘图工作。随着人工智能技术的发展，简单重复的工作终将被 AI 所替代。那设计师的出路在哪里？最近设计了小米新 LOGO 的日本设计大师原研哉说：“设计的本质是沟通”。沟通就是应对人的需求，而人的需求是多元而且快速变化的，没有固定的规则，这是 AI 无法完成的。所以，高周转其实是开发商的一种策略，那随着环境的变化，策略也会发生变化。不断应对层出不穷的新需求，与时俱进快速迭代，也许是新时代设计师应该具备的自我修养。

#### 【参考文献】

- [1]原研哉，设计中的设计，山东人民出版社出版，2006-11，9787209041065
- [2]梁伟祥，杜邦财务体系的无因素分析，财会研究，2006-05