

# “规划师职业发展：挑战与未来”学术笔谈

马向明 史怀昱 张立鹏 赵毅 王富海 朱墨 俞斯佳 孙娟 袁昕 张尚武

**[主编按语]** 规划师的职业发展与城乡规划行业密切相关。当下城镇化转型的新时期，城乡规划行业面临前所未有的挑战。受宏观经济环境和运行周期影响，规划业务规模缩减、类型变化；国土空间规划体系全面改革，要求转换新的规划内容和知识体系；数字化和人工智能技术赋能，带来规划技术的迭代更新；国内外环境形势的转换，促使规划机构从“走进来”转向“走出去”。曾经被大多数人所追捧的规划师职业，近些年却遭到了大量“口诛笔伐”，互联网充斥着针对规划师职业的不满，“降薪”“转行”“工作强度大”“性价比低”等词汇频频与“规划师”相伴登顶热搜。许多人因此产生疑问：规划师是否还能作为一个终身职业？其职业发展方向应该如何定位？

我们必须意识到，行业转型与变革面临阵痛，同时也促进规划新知识、新技术、新业务、新模式、新体系的不断建构。当下，深入探讨规划师职业未来与发展方向非常迫切。为此，本刊编辑部特邀10位专家进行“规划师职业发展：挑战与未来”学术笔谈，专家们从行业变革、职业挑战、转型应对等三个方面对此主题进行了探讨，现将他们的观点呈现如下：

## (1) 行业变革

专家们从城市发展规律、经济社会发展转型、国家空间治理体系改革等三个方面强调了规划师职业发展现面临的行业背景变化。赵毅认为当前我国总体已经进入城镇化中后期，高质量发展是必然要求，但城乡发展品质还有待提升，城市发展方式转型越来越迫切，这些对规划提出了更高的要求。马向明指出近年来规划机构业务萎缩，从业人员收入下降，城乡规划专业招生分数断崖式下降给从业人员带来了巨大困惑，并提出新发展阶段对城乡规划工作内容产生了三个新需求。张立鹏强调我国经济面临需求收缩、供给冲击、预期转弱三重压力，正在经历经济增长换挡期、结构调整阵痛期，城市建设从快速发展阶段进入新建与更新并行阶段。张尚武认为，国家空间治理体系改革背景下国土空间规划体系正在建设中，面对规划向空间治理工具和公共政策转变的要求，对规划调控政策研究关注不足。

## (2) 职业挑战

专家们都认为城乡规划师职业在当下面临着巨大挑战。朱墨担忧行业市场萎缩对规划师带来的影响，并认为萎缩的原因是当前房地产市场企业运营风险升高、地方政府财政压力增大，规模化的开发建设活动显著减少，呈现出“僧多粥少”的局面。史怀昱认为规划技术手段的不断革新，传统规划手段、经验科学、经典理论、规范被要求逐渐扩展到大数据分析，甚至人工智能辅助决策，是规划师面临的巨大考验。俞斯佳提出传统城乡规划的价值观变化带来了挑战，并从定义“什么是好的规划”和“什么是可持续的规划”角度出发，认为当下多维度的价值判断和权重设计，对规划成果提出了更高的要求。

## (3) 转型应对

应对当下的行业背景与挑战，大院的领导们也并未失去信心，并认为规划师应该加强核心竞争力。王富海强调，无论外部形势如何变化，空间问题始终是城市规划行（专）业在城市发展过程中有能力解决和最具发言权的问题。孙娟指出规划师应该解决城市问题、寻找科学逻辑、适应过程思维，在确定中拥抱不确定，并认为规划师是天生的乐观主义者，从事的是一份永远相信未来更美好的职业。袁昕认为：面对多重挑战，规划机构应该以空间为核心努力延展价值链；行业需转变思维加大技术研发投入探索新技术应用；市场的供需双方必须培育有创新力的专业队伍，提升行业整体技术水平。是不是领导都是乐观的，还是乐观的人都成为了领导？

《城市规划学刊》编辑部记录了这期笔谈中专家的特别思想奉献，相信我们的读者一定会从中得益，并期待你们将自己的学习体会和进一步思考及对本期笔谈的评论和批判反馈给《城市规划学刊》编辑部。

中图分类号：TU984

文献标志码：A

DOI：10.16361/j.upf.202401001

文章编号：1000-3363(2024)01-0001-08

## 规划师职业发展：转变与适应

**马向明**（广东省城乡规划设计研究院总工程师，广东省工程勘察设计大师）

近年来城乡规划行业受到了严峻的挑战：规划机构业务萎缩，从业人员收入下降，城乡规划专业招生分数断崖式下降。这种局势对城乡规划从业人员造成了前所未有的困惑。

困惑的原因，普遍的看法归于三个：①国家规划体系的重

构；②新技术的井喷式出现和应用；③城市土地财政模式的终结。第一、二项原因出现得较早，主要是对规划方法、范式的疑惑：做了那么多年的技术方法不适用了？最近两年出现的第三项原因，则是严重问题：做了那么多年的活没了？技术方法不对可以学，但活没了，那就机构要散了，人就要失业了，这怎么能让人不困惑呢？

确实，从发展阶段来看，中国城市化已经进入中后期，乡

村人口向城市的转移量在减少,这使得城市对新空间的扩张需求下降,这样自然对新的空间规划的需求也就减弱了,土地不好卖了,政府财政紧张,规划经费也下降了,这是一个客观的情况,但是,在老的需求衰退的同时,新的需求也在产生。因此,这种现象我更愿意认为是中国新发展阶段对城乡规划工作内容需求发生了的根本性转变,新的需求主要来自三个方面。

一是国土空间规划体系的建立,为城乡规划行业打开了新的需求。过去的城乡规划局限于城市范围内,虽然在规划法修订后有向乡村拓展,城市规划变成了城乡规划,但本质上还是以城市地区的规划业务为主。在新的国土空间规划体系之下,山水林田湖草作为一个系统进行治理,衍生出了自然保护地规划、生态修复、土地整治、空间数据化等新的业态业务,这些过去都是在城乡规划机构业务范围之外的,现在已纷纷进入规划机构业务拓展的视野之中,这无疑是为城乡规划机构的业务注入了新的活力。

二是国家发展的转型。过去中国城市的发展是基于全球化的分工体系下的产业转移,在大进大出模式之下,空间的营建成为城市发展的重要引擎。随着全球阵营贸易的兴起,大进大出模式已经改变,在国内国际双循环的新模式之下,没有了全球产业的规模化转移注入,对空间营造的需求也就减弱,对空间规划的需求也就衰退。但是我们也要看到,大进大出时期所生产的空间是应对大进大出模式的,比如在城市中过多的空间被分配到生产领域。在转向国内国际双循环之后,新的动能要源自创新,而不是产业转移,这就需要对城市的空间结构进行调整和更新再利用。所以模式的转换带来的不仅仅是空间增量需求的衰退,也是对于存量空间的更新改造的迫切需求。

三是中国式现代化的新需求。过去中国城市的发展是以经济增长为导向的,有人称之为城市增长机器,资本的增值积累成为空间资源配置的主导性原则。这造成了千城一面的空间单调性。中国式现代化的提出需要平衡物质文明与精神文明的需求及全民共同富裕对多元空间的需求。这也将对存量空间的更新改造提出新需求,甚至对于城市建设区之外的国土空间也提出了美丽中国、美丽城乡的新需求。

这三种需求将随着社会经济的发展而不断深化,因此只要中国经济社会发展不停滞,这些对空间优化整合的需求就不会停滞。但应该说,社会的这些需求,比如生态修复,土地整备等等,已有各种专业和机构在提供服务,城乡规划专业或者规划师在其中有什么核心的竞争力呢?

我们要看到城乡规划专业其实最突出的能力是系统思维和综合解决问题的能力。因为城乡规划面对的是城市,而城市是一个复杂系统,所以城乡规划专业培养出来的人才对于复杂系统的理解和综合解决问题的能力是超群的。这让城乡规划专业的人能够在面对生态修复、土地整备这样的问题时,往往能够在系统治理的基础上把他们与人的需求相结合,提供更复合的综合解决方案,而在城市存量空间的更新改造中,这种能力就更加具有优势。

当然规划师也需要根据新的需求革新自己的技能,比如在

应对生态修复、土地整治等新业务时,就要向相关专业多学习新理念新方法。就是在我们所熟悉的城市存量空间领域,对技能的要求也发生了巨大的变化。在过去大进大出的模式下,只要空间营造水平够,运营成本够低,这可以吸纳大量的产业进驻城市。有了产业进驻,人口也就大量地涌入城市。但是随着大进大出模式转向国内国际双循环,即使制造出质量足够高、成本够低的空间场所,也不再有无限制的新产业注入。新的动能源自自我孕育和发展的能力。因此城市空间高周转的开发模式变了,而空间高周转对空间方案设计能力的需求旺盛。所以规划设计需求也从对空间方案能力为主导的需求转向为一种对在地问题和新需求的仔细研判。有人说这是一种陪伴式规划:伴随着地方的成长而提供空间规划设计服务。我想这是目前规划行业所发生的最深刻的一个变化。陪伴式规划需要我们对事物有足够的观察能力、研究能力。如果说过去规划设计侧重于方案能力的话,那么现在则需要我们有更强的发现问题、理解问题和解决问题的能力。

只要社会、经济还在发展,对空间的优化需求就不会停滞,所以我认为城乡规划的未​​来依然是光明的。但是,中国社会走向高质量发展这种转型也会映射到对城乡规划专业和对规划师技能需求的转变。

转变与适应,这是当今中国整个社会的议题,城乡规划也莫能例外。

## 迎接变化,直面挑战

史怀昱(陕西省城乡规划设计研究院院长,教授级高级规划师)

这两年,规划行业在业务类型、工作内容、服务模式、市场环境和技术手段等方面产生了诸多变化,给规划机构和从业者带来了巨大挑战。行业市场环境更加复杂,低价竞争屡见不鲜,规划技术手段也不断革新,由传统规划手段、经验科学、经典理论、规范要求逐渐扩展到大数据分析,甚至人工智能辅助决策。大家都感受到了行业的“冬天”。经历了几十年的城乡建设快速扩张,在新时代高质量发展的背景下,要求我们规划队伍要转变思路,改变习惯,展现“绣花”功夫,走向更加精细化多元化的服务。道阻且长,行则将至。“前行路上,有风有雨是常态。”我们改变不了时代,但我们能改变自己。拥抱时代变化,直面挑战,我想我们还有很多方向可努力。

深入“在地化”服务。地方规划机构优势是对于当地情况的深入了解,长期根植于地方跟踪服务十分有助于规划编制实施。我们立足陕西自身特点,长期关注当地社会经济发展,熟悉地域文化特征,以“重点问题、重点研究;个性问题、针对研究;长期问题、跟踪研究;新型问题、展望研究”的思路来开展工作,主动谋划、创新技术方法,深入做好“在地化”服务,为全省及地方城乡建设建言献策,契合了国土空间规划构建规划研究、编制、实施、评估、反馈、维护工作闭环的要求。从实际情况来看,也正是这些“伴随式”的服务团队巩固了基本盘。

提供“多元化”服务。时代在变,规划的“产品”也需要

改变。城市政府仍然是规划行业的主要服务对象，随着环境的变化，开发企业、银行、社区、乡村等也都有极大的专业性需求，如何去挖掘这些需求，创造多元化的“规划产品”，提供多元化服务是非常值得开拓的。我们曾经参与过国外某金融投资机构的一个项目，鉴于良好的合作基础和对方对我们专业的认可，随后便建立起了联系，形成长期稳定合作关系。利用在地优势服务开发企业，提供合理化方案，也有不少合作共赢的案例。我们的乡村规划师，陪伴村民，共同谋划，改善乡村人居环境。随着完整社区建设的推进，也产生了“社区规划师”的需求，利用专业知识帮助社区建设项目落地、搭建建设方与民间沟通的桥梁。变化是外在的，不变的是我们的专业精神，只是需要考虑在不同形势下，如何利用我们专业知识打造新的产品，寻找生存之路，为规划机构和规划师开启新的可能。

组建“跨界化”团队。多元化服务必然要求多专业团队，而且国土空间规划涉及经济、文化、社会、生态文明建设，以及城市竞争力、土地可持续利用、基础设施建设、旅游发展、乡村振兴、国土整治等多项内容，其复杂性、多学科性也需要形成跨界融合的从业人员队伍。同时，大数据分析、“AI+遥感”技术、CIM、智慧城市、人工智能等成为规划的重要技术手段。从这些新的要求来看，单一专业技术团队已难以适应新的行业发展需求，“跨界化”“综合性”的服务团队是必然要求。

勇担“公益性”责任。城乡规划具有较强的公共政策属性，规划机构也有较强的社会责任。尽管这部分工作很难有效益，但是作为地方规划院，为地方发展贡献力量乃是“题中应有之义”。在工作之余，我们寻访了陕西的山山水水，整理形成了《陕西古村落》一书，既是对既有古村落资源的调查摸底，也为宣传陕西文化贡献了一份力量。此外，我们还积极搭建技术合作与学术交流平台，组织学术交流活动、培训等，为地方规划行业人才培养贡献力量。

## 牢牢把握新的重大机遇，推动规划行业创新突破

**张立鹏（辽宁省城乡规划设计院有限责任公司党委书记、董事长）**

### 1. 尊重规律，客观看待行业的困境与挑战

近年来，受新冠疫情、国际形势和宏观环境等多重因素影响，我国经济面临需求收缩、供给冲击、预期转弱三重压力，正在经历经济增长换挡期、结构调整阵痛期，城市建设领域作为城市发展的晴雨表，也从快速发展阶段进入新建与更新并行阶段。受此影响，传统规划设计行业出现业务总量缩减、整体收入下降的局面，一些规划机构迫于经营压力，压缩规划师岗位，调整员工薪酬，给规划专业毕业生就业、择业带来负面影响，甚至影响了部分高校相关专业的招生。

另一方面，国家推动建立国土空间规划体系，改革重组规划管理机构，城乡规划、土地、测绘、生态、信息化等机构纷纷入场参与国土空间规划，一时间规划市场百花争放，本就处于市场收缩的规划行业竞争更加激烈。对于规划师来说，改革后规划内容、知识体系、技术手段、管理方式都产生了重大转

变，规划师面临着短时间内海量知识的学习压力，注册城乡规划师考试难度一年高过一年，堪比“国考”，被戏称为“国师”。

针对规划行业当下的问题与挑战，规划从业人员应该保持清醒的头脑，客观理性地对待。中国经济经过40年高速发展后进入中低速发展阶段，这是经济社会发展长周期的必然过程；城市从扩张到更新是城市发展阶段的客观规律，西方发达国家也走过同样的道路。不管是规划机构还是规划师，都应该尊重发展规律、顺应发展趋势，在困境中找突破，在机遇中谋新机。

### 2. 抓住机遇，积极主动应对困境和需求

规划机构不同于建筑、景观等设计机构，很多业务处于市场需求和政府职能中间地带，因此未来三到五年，我认为随着政府职能转变，规划行业会出现一些新业务领域，不会像传统建筑设计市场持续下滑，规划机构应把握机遇，逆势而上。

一是国土空间规划新业务。国土空间规划体系不断完善过程中，将产生详细规划编制、专项规划编制、技术标准、监测评估、数据库维护等新增业务量。本轮国土空间规划编制周期较长，批复后还会面临着修编调整工作。

二是全过程咨询业务。各级政府为了提振经济，纷纷出台一系列政策文件，上马一些重大项目、工程，规划机构可以参与项目包装策划、可行性研究报告、规划选址、规划编制和设计、施工等工作。辽宁省规划院这几年在全过程咨询方面进行了探索与尝试，与一些市县签订战略合作协议，提供一揽子服务，由此与地方建立了紧密合作关系，稳固了市场。

三是城市更新、乡村振兴业务。进入新发展阶段后，城市更新行动、乡村振兴成为国家战略，这也是政府治理的重要内容。与传统规划相比，城市更新、乡村振兴的内容更加复杂精细，专业性更强，但往往越到基层政府人越少，越缺乏专业人员。规划机构可以选派多专业人员到基层参与城市更新、乡村振兴工作，提供全过程、贴身式的技术咨询服务，从按照规划面积取费向按服务时长取费转变，以深入的研究设计和咨询服务提高劳动附加值，也提升规划师的实操经验。

### 3. 创新驱动，战略引领拥抱未来

党的二十大提出，必须坚持科技是第一生产力，深入实施创新驱动发展战略。应对宏观经济下行和行业挑战，规划机构应将创新发展作为企业生存根本、战略之道。一是结合新时代人和城乡发展需求，统筹发展与安全，在改善城乡人居环境品质、提升人民群众幸福感、绿色低碳、城市安全韧性等方面开展技术研究和创新实践。二是高度重视信息化、人工智能等新技术和新场景在规划行业中的应用，为规划赋能，为企业提升质效。三是重视科技成果转化和智库建设，将研究课题、规划成果转化为地方重大战略、政府文件，通过资政建言积极为地方发展出谋划策，成为地方政府智囊团，与城市共发展。

## 保持热爱、深度融合、创新发展：推动规划事业开辟新境界

**赵毅（江苏省规划设计集团江苏省城市规划设计研究院院长，研究员级高级城市规划师）**

经过几年不懈的努力，目前全国“五级三类”国土空间规

划体系已经基本建立。在这个理论与实践不断探索和逐步完善的过程中,规划编制、管理、教育领域的规划工作者凝心聚力、并肩奋斗,取得了不平凡的成绩。同时,也要清醒地看到,发展模式转型和“多规合一”改革深刻影响着规划行业的发展,带来了一系列前所未有的挑战。对于规划师而言,知识体系、工作重心发生变化,个人发展预期总体降低,使得规划师呈现出一定程度的职业焦虑,从业队伍相较以往不够稳定。对于规划机构而言,业务规模总体缩减,技术融合不够彻底,生产经营压力加大,大多数规划机构明显感受到调整期的“寒意”。面向未来,我们需要坚定信心、凝聚共识、迎难而上,保持专业热爱,拓宽规划实践领域,推动规划事业创新发展。

### 1. 保持热爱,坚定信心,提高规划专业素养

正确认识规划的变与不变。城乡规划、土地利用规划、主体功能区规划等“合一”成国土空间规划后,规划对象的领域和知识体系进一步扩大,涉及更多的学科融合,工作的内容和方法也发生了较大的变化。但是,我们要认识到规划的内涵和本质并未发生实质的变化,出发点仍然是“以人民为中心”,是对“一定区域国土空间开发保护在空间和时间上作出的安排”,是赋能空间可持续发展的有力举措,是国家空间治理体系的重要组成部分。在实现中国式现代化的进程中,新型城镇化、区域协调发展、城市更新、乡村振兴等国家战略需要规划师参与其中。应该说规划职业前景充满希望,规划师们大有可为。

提升专业的素养和能力。规划师队伍是一个视野开阔、善于学习、勇于实践的高素质群体,接受过多学科的系统教育、扎实的专业训练、完善的职业培训和丰富的实践磨练。风雨过后见彩虹,在面临职业困惑时,规划师要始终保持对专业的热爱,坚持选择规划的初心,坚定行业发展的信心,针对新的知识体系查漏补缺持续学习,夯实专业发展的基础和技能,不断提升调研能力、分析能力、实务能力、创新能力、数字化能力、协作能力、汇报能力等多种专业能力,适应并满足新时代经济社会发展需求和变化,以持续的自我提升为自己赋能。

### 2. 深度融合,开拓赛道,提升规划行业韧性

以深度融合提高规划机构适应能力。面对业务领域的变化,叠加宏观经济环境等的影响,曾经习惯的规划方法和逻辑某种程度上失效,不少规划机构发展的步伐放缓,呈现出一定程度的不适应。但是,我们应该看到硬币的两面,国土空间规划体系整体性重构后规划业务领域相比以往更广阔了,要推动不同专业背景的知识 and 人才进一步融合,变物理融合为化学融合,变形式融合为实质融合,通过深度专业融合支撑规划的“编、管、用”,提升规划机构的市场竞争力和适应性。近几年,我们院通过组织“多规融合,你问我答”“大家说”“午分享”“创新秀”等多种形式的交流学习,不断扫除知识盲区,互学共鉴。

围绕自然资源领域开辟新赛道。聚焦自然资源领域“两统一职责”调整和优化规划机构业务布局。一方面固本强基,编制好“五级三类”国土空间规划,充分发挥规划的底线管控和战略引领的作用,为国土空间高质量发展保驾护航。一方面另辟蹊径,充分认识新时代新发展理念下自然资源潜在的资产价

值,围绕自然资源资产的保护利用和保值增值探索新的业务类型,如自然资源资产配置规划、生态产品价值实现规划等,加强空间规划对自然资源保护和利用的引导。结合业务领域的拓展,有针对性地引进自然资源、农林、海洋、生态等专业领域的技术人才,培养复合型人才,建立全产业链人才团队,让不同专业的人才在一起碰撞,相互启发、相互促进。

### 3. 创新发展,拥抱变革,永葆规划事业活力

热情拥抱变革与挑战。当前,我国总体已经进入城镇化中后期,高质量发展是必然要求,但当前区域发展不平衡、不充分的问题仍然突出,城乡发展品质还有待提升,城市发展方式转型越来越迫切,这些对规划提出了更高的要求。同时,我们已经进入数字化时代,人工智能等新技术快速迭代,规划编制管理的思想、技术、方法等全面变革,这也将深刻影响规划工作的各个方面。永远不变的就是变化,唯一确定的就是不确定,面对未来,我们要以开放的心态直面各种挑战,热情拥抱变革。

创新推动规划事业发展。习近平总书记指出,“国土是生态文明建设的空间载体。从大的方面统筹规划,搞好顶层设计,首先要把国土空间开发格局设计好”。国土空间规划是保障国家战略有效实施、促进国家治理体系和治理能力现代化的重要抓手,这就要求我们跳出舒适圈、迎难而上,保持定力、加强应变能力,加快推动规划队伍的融合,不断创新发展,与时俱进地学好、用好新技术,更清晰地判断开发与保护的关系,更准确地处理好刚性和弹性的关系,更精准地识别和解决好空间发展的问题,设计好国土开发保护格局,推动规划在国家治理中发挥更重要的作用。

## 城市运营是规划面临的“第二曲线”

王富海(深圳市蕾奥规划设计咨询股份有限公司董事长,中国城市规划学会常务理事)

按照城市化发展的一般规律,中国城市快速扩张建设的时代已然过去,并将不可逆地进入城市运营时代。在过去40多年间,城市规划的机制、管理和技术体系都是围绕城市建设服务的。随着时代切换,传统规划市场需求自然衰退,面向城市运营的规划服务却方兴未艾。是囿于旧时代继续技术性“内卷”,还是拥抱新时代探索发展的“第二曲线”,是当前城市规划行业转型亟待正视的问题。

第一,要在国民经济发展维度认知城市运营。过去40年狂飙突进的城市建设,不仅为快速增长的经济社会活动提供了最重要的“容器”,更在土地财政机制下成为了地方经济最高效的“发动机”。规划工作有效促进了这个发动机的高速运转,呈现了行业的“繁荣期”。随着土地财政模式逐步式微,投向城市的资金量结构性骤减,拉低了全社会投资效益。我认为,在经济新常态下城市仍是最具投资效率的领域,但投资的主要目的要从扩大融资渠道转向刺激内需市场,城市经济的发动机要从扩张建设转向存量运营。通过运营提高公共产品和服务的效率,扩大企业和市民的收益剩余,提振产业投资和个人消费信心,促进城市财政从有限有期的卖地收入转向可持续的产业税收。

在城市转型过程中，规划的作用要从以“搭好台”为主转向帮忙“唱好戏”，规划的方式就不再停留于追求增量扩张的“批地工具”，而是服务存量更新运营的公共政策。

第二，要在城市生长规律维度推进城市运营。在全世界城市漫长的发展史上，大规模的快速新建都只是阶段性的，更新和运营才是一座城市发展的常态。中央提出实施城市更新行动已逾三年，但不少地方的更新思路仍未摆脱路径依赖，只是将城市更新视为拆除重建的地产风口和局部的精品化改建提升。从运营的视角看，所有的业主、经营者、开发者对存量物业通过物质或功能改变以提高物业价值的所有行为，都可认为是城市更新。城市新建模式是增量的、计划的、定向的、成片的、均质的、单调的、大尺度的，城市更新模式却是存量的、随机的、遍在的、分散的、多元的、有趣的、小颗粒的，两者的巨大反差犹如“象棋”与“围棋”。城市更新和运营的工具已经不是“车马炮”而是“黑白子”，但棋手们正在拿黑白子在象棋盘上落子！所以城市更新不只是形态和功能上的空间更新，更是以城市高效运营为前提的内容更新，还是城市发展理念、路径、模式、制度、治理等的机制更新。规划在各行各业对城市“盲人摸象”的认知中拥有一定的专业优势，是可以大有作为的！

第三，要在行业价值作用维度投入城市运营。无论外部形势如何变化，空间问题始终是城市规划行（专）业在城市发展过程中有能力解决和最具发言权的问题。在上一时代，规划的作用主要表现为一种符合许可管理要求的图示语言，满足了快速扩张下现实条件与发展蓝图、未来收益与当下投资之间的“转译”需求。进入城市运营时代，强化空间问题与财务问题、政策问题之间的转化能力，可能成为规划行业新的立身之本。一方面，通过系统性、综合性策略发挥城市的集聚和规模效应，实现公共产品和服务的降本增效，是未来空间规划一条重要的内在逻辑。基于大运量交通的公共服务供需匹配和财务平衡、城市各类型存量资产的REITs孵化、城市生态产品价值实现路径等等，都是空间与财务结合下的新方向。另一方面，城市更新要创造更多“活的空间”来满足日益丰富的经济社会活动需要。这里“活的空间”不仅是规划中常说的活力空间，还在于空间业态形态调整的灵活度。这就需要在现行的规划和规则之外建立一套更具政策包容性的“规程”，以应对更多情境下的更新许可需求，既降低城市运营的制度成本，也反向促进规划和规划管理的改革创新。

总之，经济和城市的发展转型既让传统规划需求日渐萎缩，但也展露出城市运营这条“第二曲线”下的广袤市场前景。从后者来看，眼下规划行业并不是从业人员过剩，反而是拥有运营思维的从业者太少！一个将前瞻未来作为看家本领的行业，如果连自己的发展趋势都看不清楚，就很可能继续挖着所剩无几的“银矿”，却忽视着不远处的“金山”。

#### 市场萎缩、需求变化下规划行业发展的未来方向探索

朱昱（佛山市人才发展集团顾问，佛山市城市规划设计研究院原院长）

#### 1. 规划行业发展环境的两大变化

规划是社会实践工程，整个规划行业的发展主要受到两大因素的影响，一是社会经济环境的变化，二是技术的革新。当前，两大因素都发生了显著的变化，标志着规划行业进入转型的阵痛期。

从社会经济环境来说，近20年规划行业的发展壮大，是依托土地经济与土地财政。改革开放、土地有偿使用制度、分税制改革等一系列的制度改革拉开了我国快速城镇化历程的序幕，基础设施建设、工业园区开发建设、新城开发建设等层出不穷。通过规划编制让土地转为可开发的高价值用地，再通过土地出让，提升地方财政收入，支持更多的规划编制和区域开发，这一底层经济循环决定了规划行业与土地经济、土地财政的高度捆绑，也决定了规划行业的主要业务范畴主要聚焦于成片空间的开发与管制。然而，随着我国城镇化率超过60%，各类设施体系基本稳定，房地产市场供需关系发生重大变化，原来规划行业发展所依托的底层经济循环已经被打破。

另一方面，AI等新技术的出现，则可能直接改变工作组织模式与效率，便于信息技术公司进入规划行业，也会直接拉开行业内部不同单位之间的差距。AI技术的介入，可以实现方案的“即时调整、动态模拟、瞬时成图”，让规划变成互动性更强的一个活动。如果说原来规划行业的专业性体现在能够合理判断城市发展方向、能够熟知各类标准、能够准确绘图表达方案等方面，那么AI介入后的规划行业的专业性会更多地体现在模型构建能力及交流协调能力。

#### 2. 当前规划行业面临的主要挑战

在前面两大因素的变化影响下，目前整个规划行业都在经历“寒冬”。一方面，市场萎缩，竞争加剧。规划业务主要由地方政府及房地产企业委托，而当前房地产企业运营风险升高、地方政府财政压力增大，规模化的开发建设活动显著减少，对规划编制的需求直线下降，规划市场显著萎缩，呈现出“僧多粥少”的局面，各个院之间为了争夺市场更是争当“卷王”，价格一降再降、内容一加再加，导致员工承担高强度工作，但却仍然不停降薪，导致规划行业逐步失去对于人才的吸引力。另一方面，是需求变化，技能错配。传统规划业务主要是服务于规模化的开发建设。然而，随着规模化开发建设活动的减少，政府的需求也发生了变化，主要集中在城市运营、产业升级、行政管理规范化、城市空间渐进性更新等方面，要求将规划与金融、产业、政策、管理、小尺度设计等相结合。传统从工程标准出发的规划已不能适应当前的新需求。

在当前的情况下，与“大院”相比，地方规划院更是由于其地域的局限性和规模的有限性而面临更大的发展瓶颈，面临着更大的生存挑战。

#### 3. 规划行业的三大创新融合方向

为适应新形势，我们作为地方规划设计院，也在积极探索新的运营模式，重点在于通过创新融合开拓新的业务范畴。

一是，规划的经济化创新融合。将规划与地方财政结合在一起进行考虑，在规划编制过程中，从规划师视角转化为总承

包视角,根据不同的资金筹集途径,合理土地开发时序,再调整确定规划方案,逐步构建形成由规划专业牵头的从资金筹措、土地整理、规划编制、开发建设、产业导入的全链条服务集成。

二是,规划的行政化创新融合。将规划语境与行政语境结合起来,将规划研究与政策制定相结合,将规划成果与行政管理依据相结合,突出规划对于行政规范化管理、精细化管理的必要性的重要性。

三是,规划的智能化创新融合。进一步将规划与信息管理系统、空间模拟技术、可视化技术等进行结合,提升规划互动性与规划效率。

## 存量时代的坚守与变革

俞斯佳(上海现代城市更新研究院院长)

### 1. 体系的破圈

快速发展的30年,沉淀下一个完整的规划编制和管理体系,自上而下,环环相扣,这个体系成为规划从业者的舒适圈,我们很享受在这样一个精密有序的体系内生存,熟练高效,价值丰沛。虽然过程中经历规土融合、多规合一等等调整,但依然显示了这一体系强大的惯性,就像现代足球,分工明确,套路清晰,但这样的体系无法延续街头足球的魅力,也催生不出小罗、巴乔和伊布,很难重现和挖掘存量时代城市有机更新的本质,城市特质和烟火气被装在一个个相似的瓶子里,缺少反应,缺少生长,缺少味道,留下了大量面目模糊的流水线产品。现在的环境正在倒逼行业破圈,成熟的大数据建设、AI辅助和实施评估制度的建立让其成为可能,越来越多直面难题、动态调整的解决方案为我们打开窗门,入股式的文本、缺乏研判的指标强管控应该成为历史,应对城市管理、应对公益和市场价值判断的留白弹性管控应该成为主流。

### 2. 从上帝视角到民众视角

精英式的思维方式既赋予规划管理者强大的社会责任感,又可能催生盲目的自信,从上帝视角转化成民众视角,是痛苦的蜕变。创造力的源泉原本是生活工作在其中的人,而他们成为被动的接受者和旁观者,唤醒他们的记忆,激发他们的灵感,让城市管理和有机更新真正成为一项有温度的工作。在城市更新实践中,我们欣喜地看到一些城市真正意义上的公众参与、“三师联创”,多专业、多层次、全过程的运作机制首先需要规划队伍调整站位,规划师们的知识结构需要大大充实,既能画图,又懂运营,还会算账。去生活吧,去体验吧,去交流吧,不要猫在办公室苦思冥想,不要做社恐,不会生活不会社交的设计师做不出城市的情趣。我们是民众的绘图员。

### 3. 关于价值观

什么是好的规划?安全、实用、美观。什么是可持续的规划?高效、多元、应变。多维度的价值判断和权重设计,对规划成果提出更高的要求。基于当前城市更新的研判以及零星成为常态、主体回归多元、设计提升价值、增量反哺公益的新趋势,面对不可知的未来,面对严峻的内外部环境,规划师们要保持初心。我们的初心是什么,不光是一轴二心三组团的城市

结构,错落有致的天际线,美轮美奂的CAZ,更是人的需求,从基本需求、品质需求到精神需求的满足。

### 4. 存量更新背景下的定制化服务

每个城市、每个街道、每个社区都有特别的记忆,彼此面临的困境也各不相同,有些需要智能化管理平台,有些需要有温度的小微空间,有些需要应对人口产业进出的变化,有些需要重拾传统的味道,没有一个规划是可以复制的,规划师的量身定做将渐渐成为城市底色和城市记忆。时间的积淀,感受的变化,内涵的拓展,民众参与、市场培育会让这些记忆更为丰满和立体,成为我们城市研究者和民众关注和珍视的东西。

《繁花》在热播,怀念那个野蛮而生机勃勃的年代,尤其可贵的是在这样一个大环境下,曾经涌现的那份信心和勇往直前的干劲,规划也是这样,秉持初心,勇敢破圈。这是一个变革的时代,也是一个坚守的时代,伟大的城市都应该有她与众不同的记忆让其在千城中闪光,每个城市也应有她的多姿多彩让她的城民有愉悦的选择,使其成为本土人骄傲和外乡人向往的家园。

## 立志欲坚不欲锐:在确定中拥抱不确定

孙娟(中国城市规划设计研究院上海分院院长)

在跌宕起伏中要和2023年说再见了,这一年开始得有点猝不及防也让人有所期待。本以为随着三年疫情的终结城市将迎来一番欣欣向荣的发展机会,没想到这一年寒风凛冽行业步履维艰;本以为只要足够努力就可以有所收获,没想到外界需求变化之快让人应接不暇,方向错了“卷”得越狠得到越少;本以为“焦虑”“迷茫”“恐慌”会成为职场关键词,没想到设计院青年规划师的内心如此坚定和积极。这一年再回首,外部环境变了,业务脚步慢了,本领恐慌多了,努力去追寻规划本质的心却热了起来。“立志欲坚不欲锐”,在行业发展的下行期感悟寻找到确定的“坚”,是应对不确定最好的药方。那么什么是规划行业的“坚”?提出几点想法和大家一起探讨。

解决城市问题。规划师要能直面城市面临的张力与冲突,做好每一个项目,伴随好每一座城市。梁鹤年先生认为规划师的信仰是“相信有明天,相信明天可以通过人为努力变得更好”。城市中有很多的张力与冲突,需要规划师的努力才能变得更好。经济下行期还在委托的规划项目一定是这个城市当下真正需要解答的问题。所以规划院突然间会面对很多以前并不熟悉的规划类型,有些是城市运营问题,有些是金融问题,也有安全问题,等等,可以说当前规划院承接的规划项目除了名称形似其他都不一样。很多规划师会感慨在学校学的与实际中用的不能适应,对自身知识结构和适应能力出现“本领恐慌”。从规划师职业本质来看,这些不确定的张力与冲突才是行业发展的基础,认真对待每一个城市抛出的问题,在每一个项目中反问我们自己为城市“能不能解决真问题、有没有核心价值观、动不动真感情、理没理逻辑线、是不是有美感”,如果每一个项目都可以得到自己肯定的答案,往往市场也会买单。

寻找科学逻辑。规划师要培养科学研究思维,探寻城市规

律，在实践中研究城市，在研究中反哺业务。百年未有之大变局背景下，城市这些年最确定的可能就是“变”，城市既在应变也在求变，在变化中城市与城市之间的关系、城市内部的关系越来越复杂。规划师靠经验已经很难作出很确定的正确判断，还好日益丰富的城市大数据给了我们新的突破口，在海量的流动人口、企业关联网络中，规划师可以用擅长的逻辑思维研究出形成这样一种关系的背后发展规律，进而对未来的发展方向进行判断和推演。城市规划究竟是不是科学一直存在争议，但是在城市规划实践中应用科学逻辑来研究城市规律，探寻未来方向，提出精准的规划策略，这在我们的规划实践中充分得到了印证。科研和业务相互成就也成为了规划行业的确定性方向。

适应过程思维。我们的规划师现在特别爱追问的一个问题是到底甲方要一个什么规划，好像既要一张蓝图，也要行动计划，又要机制设计，还要宣传策划，全要。面对看似无理的要求，背后反应的是城市不是要一个规划结果而是在规划过程中逐一解题。初期要能找到项目真问题，中期能求同存异让各方达成一定共识，后期能从小切口入手落地一些行动。面对这样的变化，规划师是需要去适应角色转变的，我们曾经被教导规划师是“向权力讲述真理”，如今我们更需要向城市学习，规划的过程是个不断学习形成判断的过程。向城市里的人学习历史和现状认知；向甲方学习项目实施与管理思维；向合作方学习跨界知识；向身边的年轻人学习进取和活力。我们分院的一句座右铭是“追求卓越、共同成长”，成长难免有阵痛，规划师唯一可以选择的是不管结果如何，去享受这个伴随城市的过程。

子衿青青，风华藏天地之间；世事流变，沧桑不染少年之心。当2024年的第一缕阳光照进院内，看见一张张心花怒放的笑脸，我坚信这批还在为规划事业奋斗的年轻人就是行业的“坚”之所在。规划师是天生的乐观主义者，我们从事的是一份永远相信未来更美好的职业，多好！

**面对挑战，要有从底层逻辑开始变革的紧迫感**

**袁昕（北京清华同衡规划设计研究院有限公司院长，中国城市规划学会常务理事）**

2023年4月，倪虹部长出席中国电动汽车百人会论坛以“如何学习借鉴汽车产业，为人民群众建好房子”为题提出要像造汽车一样造好房子。我先张开想象的翅膀说一个没有根据的预言吧。革命不来自行业的传统领先者，更不会出自行业的垄断者。就如同中国在电动汽车领域绕开传统车企的发动机总成、底盘调教等技术优势实现突破一样，中国房地产可能最终不是开发商真的造出了像汽车一样的好房子，而是造汽车的进入房地产市场顺手造出了好房子，还把家居智能化一起做了，房屋保险和定期检测等4S的物业服务也跟上了。或许这只是个时间问题，车企之所以现在还没下手，一是还忙于更大的全球汽车市场的开拓争夺，二是车企也不担心房地产企业，因为他们还停留在传统的建造技术而没有转入高端的柔性制造。

我们正在经历百年未有之大变局，2015年中央城市工作会议明确指出我国城市发展已经进入新的发展时期，面对这些新

变化和新发展要求，规划行业也面临着前所未有的挑战，传统房地产行业的失速跌落值得我们警醒和深思。

### 1. 价值挑战

规划行业的发展得益于改革开放以后城镇规模快速扩张对规划业务的需求增长，同时，规划也通过自身的工作为城乡发展创造了价值。但是这个价值通常被与土地挂钩，以至于很多领导还惯用“亩”这个征地时的农业单位来计算城市建设的规模，规划设计的取费标准长久以来也是以用地面积为基准进行核算的，直接明了又简单粗暴。进入高质量发展新时期，规划工作的主要内容转换为国土空间发展格局的持续优化和以存量空间城市更新为主的城镇功能结构优化与空间品质提升。规划创造的价值也不再仅是对土地财政的支持，而是通过空间再生产优化生产力布局、协调生产力与生产关系的发展，通过大量的沟通协调工作助力实现人民群众的美好幸福生活，支撑政府治理能力的提升并为社会多元主体参与城乡建设赋能，工作深度和综合性、复杂性进一步提高。此刻我们亟须重新建构空间规划与发展的关系，规划的价值需要被重新认识，同时这也能够让规划行业在社会经济发展的更广泛的领域延伸服务。

### 2. 技术挑战

一方面，从自然资源的山水林田湖草沙到城乡发展的人流、物流、资金流、信息流等，规划学科涵盖的知识体系越来越庞杂；另一方面，数字化和人工智能技术的快速崛起也让知识的获取越来越简单，驾驭新的技术工具、推动行业的知识创新和技术创新成为新趋势。科技战的争夺必将进一步激发我国在高科技领域的创新发展，加速我国智慧城市、智慧国土等领域的建设步伐。推动空间规划从二维的土地利用进入三维的精细化空间治理，从传统工程技术思维转向互联网思维，从而创造更丰富的规划应用场景，是规划行业转型必须跨越的技术门槛，如果不能积极探索并适应互联网时代的技术进步，或许在未来的市场中也就不今天的我们什么事了。

### 3. 市场挑战

近年来国土空间规划改革在破与立之间的艰难探索，让我们明白建立完善的国土空间规划体系还需要长时间的努力。优秀的规划实践是建立编制体系、技术标准体系等的重要基础，优秀的规划队伍是让规划创造更大社会价值的关键。规划市场的良性发展需要供需双方的共同努力，规范市场，目的是让市场中的规划队伍通过竞争越来越优秀，让规划的成果越来越有价值。高质量发展需要的是更优质而非更廉价的规划成果，需要优质优价的市场规则，而封闭垄断和低价者得的恶性竞争环境将导致优秀的规划人员离开规划行业，降低规划技术水平和科学性，最终损害规划事业和公共利益。

### 4. 应对挑战

面对价值挑战，规划机构应该以空间为核心向两端努力延展价值链，一端通过规划的高度和远见突出规划的战略价值，一端通过规划的综合与协同推动城乡发展的落地实施。面对技术挑战，转变思维加大技术研发投入探索新技术应用，积极投入信息化和人工智能的浪潮中。面对市场挑战，供需双方必须

共同努力，培育有创新力的专业队伍，提升行业整体技术水平。面对市场挑战，规划不是简单的内容和形式变化，自我革命必须从规划的底层逻辑开始。变革的时代，从上到下，目光都要看得更远一点。

## 对规划行业、规划师职业及规划设计机构发展的几点认识和判断

张尚武（同济大学建筑与城市规划学院教授，上海同济城市规划设计研究院院长）

本期笔谈讨论规划师职业的发展，这是一个十分具体又非常重要的话题，涉及行业、职业和机构等三个关键词。行业是按经济社会活动进行的分类，职业是行业从业者从事的具体工作，机构是从业者服务行业的专业平台。讨论规划师职业发展面临的挑战与未来，不仅与每位规划从业者个人发展和切身利益息息相关，更事关中国规划事业的前景和未来。

### 1. 如何看待规划行业变革？

当前规划师职业发展面临的困境，与当前的行业转型密切相关。规划是一项政府职能，也是一项社会实践，具有技术性、政策性和时代性，行业不断变革是必然的规律，规划行业也不例外。

当前规划行业发展环境面临一些重要挑战，而与此对应的行业适应能力存在不足。一是国家空间治理体系改革背景下国土空间规划体系正在建设中，面对规划向空间治理工具和公共政策转变的要求，对规划调控政策研究关注不足；二是经济社会发展阶段和城市发展方式正在发生变化，面对存量发展，对城市发展、城市管理运行规律认知不足；三是以大数据和智能化为代表的规划新技术以前所未有的速度和程度在发展变化并产生深刻影响，面对新技术应用及其深远影响，适应新技术发展趋势的规划方法和技术范式尚未建立；等等。

行业发展处在变革时代，当前尤其需要加深对行业前景和未来方向的认识。面向未来，规划行业是中国式现代化建设的中坚力量。规划是服务社会发展的行业，与政府职能密切相关，发挥好规划的作用是中国制度优势决定的，但需要全面增强知识创新、技术工具创新和组织创新。在完善国家空间规划体系，探索具有中国特色的城乡发展道路的过程中，一支充满活力、创新能力和家国情怀的行业队伍是国家城乡现代化建设的核心力量和重要保障。

行业发展离不开专业建设和人才培养。国土空间规划相关学科建设需要多学科交叉融合，在新的知识体系构建中城乡规划学科处于核心地位。行业人才队伍建设需要共同呵护，行业主管部门、教育主管部门、高校及规划设计机构，甚至每一位规划师都有责任积极维护专业建设的良好生态，共同为行业人才建设创造健康、开放、包容的环境。

### 2. 如何看待规划师职业发展？

从规划师职业环境来看，当前行业发展面临困境，面临规划业务转型，出现收入下降，但过分的职业焦虑是短视的。

规划师职业自诞生以来就是以追求人类社会美好未来为目

标的，这一需求和目标从未改变，这是规划师的职业信心。只要社会有发展进步需求，就有规划职业存在的价值，只是在不同发展阶段、不同制度环境下，规划职业形态会不断变化，需要规划师具备洞察社会需求变化的能力和在社会实践中不断提升自身专业素养的学习能力。

行业发展回归理性是社会发展的必然。过去40多年在快速城镇化和过度市场化过程中，规划变成热门的专业，规划师被塑造造成高收入职业，规划机构像机器生产一样，这并不是行业发展的常态。社会发展回归理性必然要求规划生产方式的转变，规划可以创造经济价值，但本质属性在于维护并服务社会的公共价值，作为一个职业不能简单地用市场竞争力和经济效益来衡量。同样，规划教育也不能以市场价值去衡量。目前招生和就业出现困难，不是人才培养过剩，也不是社会需求不足，而是人才培养与社会需求不匹配，人才结构、定位及地域分布等都存在很大偏差。

专业化是规划师职业未来发展的重要趋势。一方面，社会需求变化要求规划行业细分，会出现不同专业的规划师；另一方面，规划师职业也会分化，大致会出现服务政府的、面向市场的以及服务社区的等三类规划师，规划师的边界也会变得模糊，会出现许多服务规划行业的相关从业者。

### 3. 如何看待规划设计机构转型？

规划设计机构也会经历优胜劣汰的过程，什么样的规划设计机构更具有可持续发展能力，无疑是那些能够适应行业变革，满足规划师个人成长需求，具备创造力、竞争力的规划设计机构。

一是建设学习型规划设计机构。规划知识快速迭代，特别是AI技术的快速发展，更加需要关注规划师的创造力，全面加强人才培养能力。规划知识的生产和传播来自实践过程，产教融合具有多重含义，并不只对那些高校规划设计机构而言，所有的设计机构都需要以产教融合作为一条重要的发展路径。

二是建设青年发展型规划设计机构。青年是规划行业发展的未来，是企业生命力和创造力所在。吸引年轻人、关心青年规划师成长的企业文化建设显得更加重要。规划设计机构要为青年发展创造机遇，成为发挥青年创造力、提供成功机会的平台。

三是建设创新型规划设计机构。规划本身是一个智力密集型行业，加强创新能力建设，不仅是因为社会发展带来规划新业务需求会更广、规划类型会更多，更重要的是，这是行业适应社会需求和国家现代化建设的长期趋势和要求，包括：多方面的创新能力建设：加强政策研究，推动向智库转型；适应城市更新实践带来的变化，战略与行动打通，规划与设计贯穿，编制与管理运行融合等；政产学研结合，面向应用的规划新技术研发能力；更加广泛的开放合作与在地服务；多学科交叉融合，形成专业化服务特色；等等。

修回：2024-01