

# 设计就是为每个项目找到潜在的答案

## ——访 Atelier DYML 董事、设计主创吴奕凯 (Josh Goh)

□本报记者 吴真平



**人物介绍:**  
吴奕凯 (Josh Goh) 曾在 Aedas 担任执行董事, 在美国 Callison 担任设计总监, 在美国 Laguardalaw Architects 担任高级设计主任的职务。吴奕凯于 2015 年创立 Atelier DYML (大奕明亮建筑事务所, 以下简称 DYML) 并任董事、设计主创。由吴奕凯主创设计的广州悦汇城、青岛世茂 52+ 两个项目今年 5 月份双双荣获 2021-2022 年度 IPA 国际房地产大奖亚太区商业开发五星大奖, 此外, 之前主持设计的多个项目如上海丰树怡丰城 Vivocity 也曾获得 2015-2016 年度 IPA 国际房地产大奖国际最佳综合建筑、新加坡建设局绿色标志建筑白金奖等国际奖项。

毗邻上海天山公园的创邑 SPACE 内, 有一家年轻的国际建筑设计事务所——Atelier DYML。成立 6 年来, DYML 不断吸引着年轻有为的设计师加入, 一起打造设计梦想。事务所虽然成立时日不长, 但在国内外已陆续有项目崭露头角。DYML 有四位核心成员, 本报记者有幸采访到 DYML 的创始董事、设计主创吴奕凯先生。吴奕凯是马来西亚人, 1999 年至今, 已在建筑设计行业中闯荡 20 余年, 辗转于多国, 项目遍及全球各地。他亲身从马来西亚到美国求学、工作, 再到中国发展, 变换的是行动轨迹和时差, 不变的是他对建筑设计的极度热情和追求。尤其是其职业生涯中的两次重大抉择, 人生重新归零的毅力, 令人动容。

**寻梦中国**  
之前在美国时, 吴奕凯所在的设计公司在大陆有许多业务, 他经常往来中美之间当“空中飞人”。但短暂的访问就如蜻蜓点水般, 浮光掠影。在美国工作了十多年, 吴奕凯遇到了职业生涯的重要转折, 之前在中国拓展的“朋友圈”, 向他抛出了一个橄榄枝。2010 年, 他毅然决然地辞去美国的工作。麻利地打包了 40 个大箱子后, 举家登上飞往上海的航班, 吴奕凯正式开启了在中国的奋斗史。中美的工作节奏很不一样。吴奕凯回忆道, 在美国工作需要很多时间去仔细揣摩设计方案, 然而中国业主的项目周期短、节奏快, 所以在美国的时候往往跟不上中国的项目节奏, 设计上会留有些许遗憾。来到中国后, 吴奕凯觉得, 这里的市场大、机会多, 诱惑着他在这一片土地上实实在在地去发展事业。加入全球最大的建筑事务所之一 Aedas 凯达环球后, 吴奕凯接手了许多重要的案子, 也担任了上海公司执行董事的要职, 在中国的朋友圈无限放大了。然而, 五年后, 他又出人意料地做了一个决定: 辞职。

在旁人看来, 多少有些任性的举动, 但对于吴奕凯并非意气行事。他坦然地说, 每个建筑师都会有一个梦想, 到了一个合适的时机创立自己的事务所, 有自己的设计团队, 这是大部分设计师个人职业生路上的追求。他对于设计精益求精, 常常在项目中投入大量的思考和推敲, 追求设计方案的完善和卓越。在美国工作时, 吴奕凯也有过创业梦, 但是困于当时条件还不成熟, 只能作罢。

然而吴奕凯没想到的是, 转到上海发展后, 在 2015 年实现了自己的梦想, 只因他实现了创业最重要的条件: 合伙人。

**DYML/大奕明亮**  
DYML 的 logo, 方方正正, 颇有些磅礴之气。吴奕凯解释, 这个品牌名字, 各取了四位核心成员吴奕凯、华亮、何明智、许大力名字里的一个字组成“大奕明亮”, 再由四个汉字的首字母衍生出了 DYML 的品牌及 logo。“正如我们肩并肩, 互相支持, 互补不足, 共同面对未来。”

吴奕凯认为, DYML 的成立条件恰恰是“天时地利人和”, 在对的时机, 遇到对的伙伴。创业的小伙伴们都是之前在一起合作了很长时间, 彼此对对方的性格、人品、做事方式十分熟悉。不过, 创业开头是最艰难的。吴奕凯形容道, “我们这伙人相当于从一座华丽的宫殿里赤手空拳, 什么都没带。我们放弃的是原来在大公司的光环、头衔, 一切从零开始, 这是初创公司最难的一点。而一旦过了这道坎, 又是另一番天地。”

市场机遇, 是留给有准备的人! 吴奕凯深以为然。他说: “我们一伙人这么多年在设计圈里认识很多朋友, 积累了深厚的人脉关系。我认为, 这是比我们以往做出的设计项目更重要的。成立公司后, 朋友们给了我们很大的帮助, 这是对我们的认可和信任。他们愿意相信我们!”

在公司起步的第一年, 吴奕凯接到一个电话。朋友邀请他们去参加一个幼儿园项目的竞标, 场地位于金茂大厦内。“当时, 我们对幼儿园的设计并不十分了解。但是我们有自己的思考。”吴奕凯依据在国际国内市场的打拼经验, 判断: “目前开发商无论大小, 都比较倾向于找真正对的设计团队, 而不光是看公司品牌。业主希望找到对的人, 一旦我们把握住一个机会, 做成一个项目, 服务到位, 获得认可, 那就会有更长远的合作模式。今后的机遇也会成倍增加。”

DYML 按照业主的流程竞标, 始终凭实力去与其他事务所竞争。结果, 设计方案在众多方案中脱颖而出, 可谓“开门红”。在这个项目里, DYML 从设计方案、出施工图、工程阶段一路跟踪下来, 设计师在项目中也付出很多心血, 甚至在三更半夜还去现场指导。

吴奕凯说: “项目积累很重要。我们选择的都是从自身实力出发, 能满足业主需求的案子。当我们准备好了, 运气自然就找上门来。”

**当幸运来敲门**  
广州悦汇城这个项目, 对于 DYML 来说, 是一个具有里程碑意义的项目。这是一个位于广州越秀区的城市更新项目, 经过 600 多天的改造, 于 2020 年 9 月 26 日开业, 一跃成为广州第二大商场、广州西部最大的综合商业项目, 为周边片区乃至整个广州带来了新的活力, 起到激活旧城、更新城市形象的作用。而正是这 600 天, 让 DYML 的团队得到一个快速学习成长的机会, 团队收获许多价值回馈, 而公司的发展也处于明朗的上升期。广州悦汇城所在的场地, 经过历次更新, 从 20 世纪 80 年代的水泥厂到 2009 年



吴奕凯和设计团队的头脑风暴

改造成为财富天地鞋业市场, 而随着时代的进步, 财富天地广场逐渐褪色: 单一的业态、设计老旧、流线复杂以及电商冲击, 昔日繁荣的景象日渐萧条。业主决定改造这个老商场。吴奕凯介绍说, DYML 承担了总建筑师的角色, 包括建筑改造、立面改造、室内改造的设计任务, 至去年开业, 满打满算才 600 多天, 期间碰上新冠肺炎疫情, 设计团队更是冒着风险戴着口罩去现场排除难题。

现在回忆设计过程的点点滴滴, 吴奕凯觉得有许多片段值得铭记。28 万平方米的商业改造项目, 体量很大, 对于一个新兴的事务所, 吴奕凯要亲力亲为。在建筑表皮设计方案的设计阶段, 由于工期紧张, 但是立面方案迟迟无法敲定, 那段时间, 设计团队经常开会到晚上, 好在最终顺利敲定了吴奕凯执笔的表皮草图。

参数化设计手段在 DYML 被纳入标准的工具。广州悦汇城项目中, 参数化设计的优势也体现出来。待吴奕凯画完表皮草图后, 交给另外一位设计师也是董事成员之一的陆梦。陆梦女士是同济大学应用数学理学学士, 后攻读同济建筑硕士, 在参数化设计领域有着非常专业的见解以及设计逻辑思维。由她全程指导, 利用参数化设计软件, 深化出图纸上所有节点, 经过各种推敲技术节点, 又理性地回到图纸上, 最后的表皮设计方案就诞生了。吴奕凯赞叹, 参数化设计手段能迅速高效地体现设计意图, 马上见到效果, 他和小伙伴们今后会继续研讨其他助力自由设计的软件。

广州悦汇城表皮材料采用穿孔铝板, 铝板背后是树脂灯箱, 夜晚华灯绽放出炫彩的效果。吴奕凯解释, 这是灯光设计师顾问为建筑表皮做的灯光效果。“过程中, 我们在细节方面做了很多推敲和磨合, 设计顾问配合我们也做了许多调研, 包括树脂灯箱颜色确定。”

广州悦汇城一共有八大主题中庭、三大主题街区, 吴奕凯希望每个中庭都有自己的特色, 还能体现出老城的蜕变。他们配合做了业态规划, 布置整个流线, 确定识别系统, 由于消防规范的限制, 老商场的天窗不能改动, 于是在地面做文章。材料的选用, 基本上是按照业主成本控制范围内选择。中央彩蝶大道, 原设计方案采用水磨石, 业主也认可了方案。遗憾的是最后因为工期太紧张, 水磨石的施工条件不允许, 而选用了彩色人造石。虽有遗憾, 但是最终也把设计概念展现出来了。

总体来说, 吴奕凯认为, 在这个项目里, 小伙伴们能力提升很快, 为今后迎接更高层次的挑战奠定了基础。更可喜的是, 所有人的付出得到了回报。今年 5 月底在伦敦公布了 2021-2022 年度 IPA 国际房地

产大奖亚太区获奖名单, DYML 设计的广州悦汇城荣获 IPA 中国区最佳商业开发五星大奖, 并获得亚太赛区提名, 继续角逐全球五星大奖。此外, 广州悦汇城也获得了由上海市建筑学会主办的 2020 年第一届 Pro+ 普罗奖建筑银奖, 2021 年度 CREDAWARD 中国地产设计大奖公建类优秀奖以及法国巴黎 DNA 设计大奖等国际内外的行业荣誉。

**设计从 0 到 1, 从 1 到 2 迭代**  
在建筑设计行业闯荡二十余年, 接手数以百计的项目, 吴奕凯从中感悟到: 每个项目都有属于自己的个性, 设计师就是要去找到这个答案。

设计师在踏勘时, 要根据地块的场地条件、施工条件, 为每个项目找到潜在的答案。他进一步解释说, 根据每一个项目所在的地区、区域、体量、条件样后, 这个项目是什么性格, 建筑长什么样子就会自然而然, 跃然纸上。

“比如广州悦汇城, 如果换一个环境, 即使是同一个业主开发, 它的样子就会不同, 个性也不同。所以做商业设计的难点在于, 你很难去定义项目个性, 怎么找出适合项目潜在个性的最优最好的方案, 并通过设计手法表达出来。”吴奕凯说。

创新很难。事实上, 每个项目不可能做到 100% 创新。吴奕凯认为, 做设计时, 以往的项目经历很宝贵, 对于下一个项目的积累有很大的帮助。但是, 经验既是财富, 也是掣肘。“每当我凭过去的经验, 认为设计理所当然这样做时, 恰恰很难过概念那一关。”

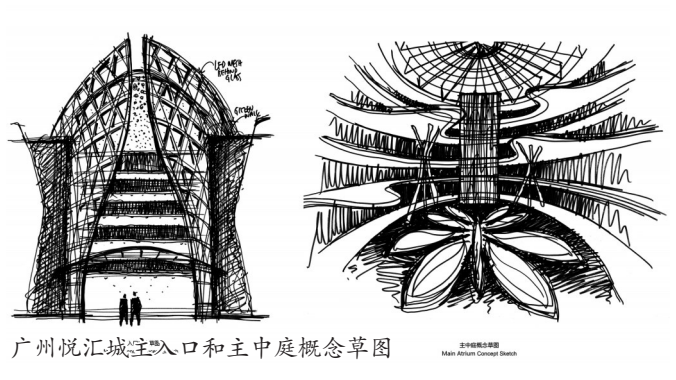
因为业主也在努力地思考突破, 设计师得更加努力。“如果在概念阶段都不能说服业主, 让业主产生共鸣, 就很难赢得项目。”

太依赖经验, 难免落入窠臼, 形成套路, 容易在概念阶段就被淘汰; 但是, 创新又得依靠过往经验, 在此基础上做创新, 不然就是空中楼阁。

“每当碰壁时, 我会不断反省自己, 思考什么时候该采用自己的经验, 什么时候去创新。建筑师要有自己的坚持, 在创新与经验之间形成平衡。”  
二十年, 开发商积累了来自各方的优秀人才, 形成人才资源高地。在和开发商的接触中, 吴奕凯明显感觉到, 他们在不断突破, 不断



广州悦汇城夜景图



广州悦汇城主入口和主中庭概念草图

尝试新的路线、新的设计。

这是基于残酷的现实。商业的更新换代很快, 运营会有变化, 这就要求在平面设计上有更多的灵活性。“比起其他类型的设计项目, 商业设计复杂得多。同一个区域内, 商场都有不同的定位、打法, 商业设计难就难在这里。你很难永远一个套路从一个城市搬到另一个城市。”

吴奕凯说, “开发商的市场敏锐度比设计师更超前。我们跟随开放商的脚步, 在一起学习交流。如果一开始就清楚开发商的需求、条件, 在满足甲方的需求上创新, 就容易产生共鸣, 形成共识。项目迭代创新也比较容易实现。”

无论是来自市场的压力, 还是企业发展自身的要求, 大家都在不断突破中。在这个过程中, DYML 一直在反思怎样让设计配合市场的变化。

吴奕凯补充说, 现在, 设计师不仅要会画图, 还要学习设计之外的知识。从运营到招商, 在设计上要迎合不同的业态组织。有时, 设计中, 还要关注商场内各个商家的企业文化、利益点。“因为各家的利益点不一样, 我们关注利益点, 才能创新、调整。好在现在也有许多帮助设计的技术手段。”

**青春年少是样样红**  
作为新兴的设计事务所, 还在快速成长期, 亟需新鲜血液的加入。那么, DYML 期待什么样的设计师加入呢?

吴奕凯微微一笑, 谈道: “我们认为, 过往的经验不是最重要的, 首先得看人品、个性, 是否有理想、爱设计, 能否融入团队。其次再看经验和作品。我们还是希望多招一些年轻设计师。现在, DYML 团队 80% 是年轻设计师。”

DYML 期待有志创业的年轻设计师加入, 而公司则营造舒适的环境, 让他们安心做设计。

吴奕凯提到, 有些境外设计公司层级森严, 许多年轻设计师刚加入公司, 没有经验, 也没有机会直接参与项目讨论, 最初的一两年都是在画一些基本的节点图。虽然这些设计公司可能出于磨年轻人打好基础的考虑, 但也会让有理想的设计师在乏味的重复画图消磨了设计热情。

而 DYML 希望, 加入的年轻设计师能够全程参与项目, 从草图开始, 勇于表达自己的设计理念, 向客户销售设计理念、方案概念, 把握从方案设计到扩初深化, 以及项目现场协调的全过程设计服务能力。

“这样对年轻设计师才是最有价值、最大的收获。我十分鼓励他们全程参与设计过程, 让年轻人自觉自主去争取, 去参与项目讨论, 这样才能最大程度地保住他们对设计的热情, 以及获得感。”吴奕凯感叹地说。

随着年轻设计师的加入, 他们带来鲜活的理念、看法, 对吴奕凯也很有触动。“现在年轻人的思维模式与我们这代人很不一样, 很有冲击力, 也能激发我, 促使我改变想法。也许对公司来说, 才是有益的。”吴奕凯还透露, 到成熟的时机, 公司可能会把这些年轻人吸收为事业合伙人,

让他们有更广阔的空间。

**设计之外**  
吴奕凯的朋友圈中, 喜欢滑雪、海钓的人有不少。大家志同道合, 在闲暇之余会找个时间, 一起出游, 释放一下。

吴奕凯很享受出海钓鱼的过程。面对一片茫茫蓝海, 仿佛置身虚无之境, 放 500 米长线钓鱼。“你不知道下一刻会钓上来什么鱼, 这是一件很让人兴奋的事!” “钓鱼是个体活, 整个过程很累, 但结果收获满满, 让人很开心。这和做设计是一样的。我认为, 设计的过程是最重要的, 等结果呈现后反而有种陌陌感, 就像抽离了。”

一年之内, 吴奕凯难得有这样放空自己的机会。他希望团队成员能经常到大自然中充分释放自己。“因为建筑设计本来就是很苦的活儿, 所以我们团建活动一般都不安排项目考察, 纯粹都是与建筑设计无关的活动。”吴奕凯说。

2018 年, DYML 接到一个位于马来西亚沙巴的项目。吴奕凯从小在马来西亚槟城长大, 然后去美国读书、工作, 再到上海, 对沙巴的印象很模糊。那就去看? 经过团队里的投票, 大家一致同意将团建目的地安排在沙巴。四天的假期里, 蓝天、碧海、金沙、棕榈……, 大家尽情放松, 徜徉在大自然怀抱中。回来后, 吴奕凯欣喜地发现, 小伙伴的干劲十足, 灵感充沛, 在设计上反而有很多的收获。

“就像在一个项目上突破了难点, 很令人兴奋, 然后就有连带效应, 迅速地将能量转移到另一个项目上。”吴奕凯表示, “一般如果同时有几个项目在手里的时候, 反而是我最强实力展现的时候, 可以很快找到解决方案; 然而如果只有一个项目在在做, 反倒会因为压力和纠结而导致思维慢下来。”

**关于未来**  
对于未来的发展, DYML 还是专注于在商业设计领域, 承接商业综合体、商业改造项目、商业室内设计等等, 形成专项优势。

吴奕凯说, DYML 创立的初衷就是希望集合愿意创业的设计师, 以设计为中心, 一个接一个, 按部就班, 实现理想。

许多设计公司发展到一定阶段, 会追求规模扩张。“但是, 我们不希望自己成为很商业很功利的公司, 我也不想成为商人, 那样就没有办法自由取舍。”吴奕凯说。

无论是 200 万的项目还是 2000 万的项目, 对于 DYML 来说, 做设计的出发点, 是寻找想做的项目, 让所有人都参与进来, 一起合作, 并将风险保持可控范围内。

“现在我们的优势是, 在一个不超过 25 人的团队内, 有很大的空间让设计师去创新。这点, 我们多少是掌握些自由度的。”吴奕凯接着说, “所以, 我们的压力不算大, 也不会跑量。即使在市场行情欠佳的时候, 我们也能做到坦然应对。”

### 地标·文化·价值

# 龙腾作品：江苏省优秀工程勘察设计行业奖——百家湖文化分中心（美术馆）

百家湖文化分中心(美术馆)位于南京市江宁区东山, 东山副城作为中心城市的副中心, 是商贸、商务、文化、行政功能枢纽区。

项目总建筑面积 30508.24 平方米, 地上层数 5 层, 地下 2 层, 开放与容纳是其基本的功能要求, 汇集江宁区人口逾百万。这座在建设伊始就备受期待的“文化



百家湖文化分中心(美术馆)

地标建筑+网红打卡点”由龙腾设计完美呈现, 一座具有社会价值与历史价值的文化中心, 作为展示性的标志性建筑, 正用设计传递江宁价值!

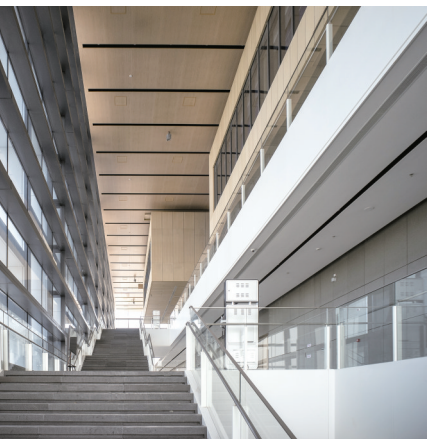
## 一、文化宝盒, 南京首秀

文化工作是一项雕刻历史、传承文明、服务社会的重要工作, 设计团队提出

“文化宝盒, 定义时代”的设计理念, 以富于韵律的立面肌理、智能高效的空间布局, 以及丰富的功能服务, 共同打造了江宁区最具辨识性的新文化地标。

## 二、项目设计亮点

**文化传承, 城市梦境**  
为了更好地实现“资政、文化、服



龙腾设计

务”作用, 向大众展示江宁城市记忆, 立面形象采用传统的中式元素, 利用现代的材料重新阐述, 形成独特而熟悉的建筑形象。夜晚星光搭配灯火阑珊, 你不妨置身于此, 感受无界辽阔的时代之梦。

## 三、为城市生活赋予更多功能

### 设计实现更多功能

龙腾设计打造的每一座文化艺术建筑都不仅带着对生活美学的思考, 最终每一次的呈现都必须满足功能需求。设计师从提升城市片区品质和项目功能入手, 在设计构思上更尊重使用者, 充分利用了城市空间、周边建筑体量和自然资源。

### 开放亲民的时代文化中心

开放与容纳是其基本的功能要求, 方案设计中采用玻璃幕墙、下沉广场、斜坡式大台阶以及二层城市观景平台等设计手法打造一个开放、欢迎之态的现代文化中心。这座市民真正可以使用的, 而非只是观赏或只为专业人士而建的建筑, 用阅读功能区、公共文化服务区、活动区、工艺美术展厅、创作室、舞蹈房、摄影棚……完善的空间配套, 欢迎所有人前来驻足。

百家湖文化分中心是龙腾设计对艺术的诠释, 也是对城市未来文化的探索。关于设计的故事, 龙腾设计会一直继续…… (龙腾设计)

龙腾设计打造的每一座文化艺术建筑都不仅带着对生活美学的思考, 最终每一次的呈现都必须满足功能需求。设计师从提升城市片区品质和项目功能入手, 在设计构思上更尊重使用者, 充分利用了城市空间、周边建筑体量和自然资源。

### 开放亲民的时代文化中心

开放与容纳是其基本的功能要求, 方案设计中采用玻璃幕墙、下沉广场、

### 无用之用, 方为大用

作为城市展览性质的公共建筑, 文化和艺术既体现对空间美学的解读, 也要与建筑本身功能的结合。通常展览需要更多的交流分享空间——“灰空间”, 即所谓无用空间, 因此在美术馆设计中提供了水平向和垂直性的交流空间和中庭, 增加空间的体验性。设计师也用“台阶”这一元素提供更多的驻足停留空间, 以实现活动和参与性。



江苏龙腾工程设计股份有限公司  
JIANGSU LONG-LEAPING ENGINEERING DESIGN CO., LTD.  
人居环境设计集成引领者  
全过程工程咨询卓越服务商  
EPC(工程总承包)示范企业

地址: 南京白下高新园区永丰大道36号6栋704 电话: 025-84869728