

聚焦站城融合与综合开发

——访中铁上海设计院集团有限公司城建院副总建筑师袁铭

□陈文



袁铭,男,博士,国家一级注册建筑师,注册城乡规划师,高级工程师。本、硕、博均毕业于同济大学建筑城规学院建筑系。现任中铁上海设计院集团有限公司城建院副总建筑师、兼任城市地下空间技术研发中心常务副主任。二十余年来,他从事项目类型涵盖从住宅、学校、商办、站城综合体等单体建筑到城市滨水区、车站站区等特色片区。获得2021年度上海市建设交通系统优秀共产党员、第二届上海优秀青年工程勘察设计师等荣誉称号。作为中铁上海院“站城融合与综合开发”业务的技术带头人,他负责了徐州轨道交通1号线站东广场站上盖开发、浙江金华轨道交通沿线土地控制规划和TOD综合开发等多个重要项目,并主持“城市地下空间综合开发的协同规划研究”等多项重点科研课题,发表论文10余篇,致力于带领团队打造中铁上海院集团设计品牌的“新名片”。

明确方向,勤耕不辍

在袁铭涉入建筑行业二十余年的时间里,与大多建筑师在职业发展探索路径不同,读博阶段的他聚焦交通与城市一体化领域(TOD),跟随导师共同撰写出版了《站城协同:轨道交通车站地区空间使用的分布与绩效》一书,并发表了《城市轨道交通站城商业空间使用分析及规划建议》《轨道交通站城商业空间使用绩效的评价与影响因素分析》《上海核心城区轨道交通站城客流量对开发强度的影响分析》等多篇文章,一路耕耘下来,为他后来构建“站城融合与综合开发”设计理论打下了重要基础。

坚持“一体化的融合发展与联动下的协同开发”观

在当前建筑行业急速转型阶段,中铁上海院正着力将“站城融合与综合开发”打造成为集团新的“名片工程”。袁铭作为该板块技术带头人,系统地建立起“5+1”业务技术体系,即“车站综合开发、车辆基地综合开发、铁路综合开发规划、轨道交通综合开发规划和城市片区综合开发”五

大核心业务,以及“城市地下空间综合开发”的专项创新。项目全面涵盖铁路和轨道交通站城融合与开发规划、车站和车辆基地上盖开发、城市片区开发等类型。

这类项目的主要特点是既要通过站城融合来实现城市体系化发展,也要通过综合开发挖掘空间增值,形成多方共赢的目标。因此,在这个领域的创作实践中,袁铭始终坚持“人、站、城、业”一体化的融合发展观,交通提升与空间增值联动的协同开发观”,为业主提供兼顾效率和品质的整体性解决方案。

目前在該领域内的竞争者不止有中铁上海院团队,但袁铭很自信,这种自信不是盲目的。首先,这类业务具有涉及专业多、开发周期长、开发模式和运作机制复杂等特征,承揽人需要具备贯穿全过程的全专业体系和服务能力。而袁铭所在的中铁上海院作为铁路设计的“国家队”,轨道交通的先行者,既具备支撑该业务的全专业体系,包括线路、桥隧、车站、场段工艺等,也具有策划规划、投融资、总承包、后期运维等全过程技术支持和服务能力,

可为这类复杂性项目提供整体的一揽子解决方案。其次,他们掌握有针对此类项目的很多关键技术,比如在国内首例市域铁路地下停车场开发项目“上海申昆路停车场上盖开发”上,他们在盖上盖下的集约化协同设计、盖下停车场消防设计、超大基坑支护等方面进行了关键技术创新;广州白云湖上盖开发的结构设计也达到了国际领先水平。此外,基于其博士期间的理论研究,以及在实际工作中主持完成的《站城协同视角下的铁路土地综合开发研究》等重点课题,在《建筑学报》《规划师》《上海城市规划》等核心期刊上发表的相关论文,基本建立起体现“中铁上海院智慧”的站城融合与综合开发设计理论体系。

打破传统意义上的工作界限,建筑师施展天地更为广阔

“这个项目,我认为在建筑行业转型阶段具有一定的代表性。”谈到站城融合与综合开发这类项目对设计师的挑战时,袁铭拿了一个近期他所负责的某铁路动车所上盖综合开发项目举例。“这是一个复合型建筑集群项目,它没有固定任务书,也不能简单归为某类建筑。它打破了传统意义上的工作界限,涉及从前期策划到空间规划,从方案设计到效益分析等内容,也是涵盖铁路动车、规划建设、结构机电、交通市政等多专业的复合型项目。”这个项目在用于铁路机车停车检修的动车所上方进行上盖综合开发,既能促进城市空间集约化利用,又深度挖掘了空间增值效应。但是也相应地带来了工程的复杂性和复杂性。项目不仅需要十多个专业协同设计,还要考虑路地双方需求、建设工期等多种制约因素。“这时作为总建筑师就需要具备更综合的业务素养和协调能力。”袁铭认为,这是当前建筑行业转型期间以及推行“建筑师负责制”的大背景下,行业和市场对建筑师的新要求,设计师要尽快去面对和适应这种新变化。

谈及站城融合与综合开发未来发展方向,袁铭表示发展轨道交通既是解决大城市病,也是建设绿色、低碳、智能城市的有效途径,国办也印发了《关于支持铁路建设实施土地综合开发的意见》《关于推动都市圈市域(郊)铁路加快发展的意见》等文件。总体而言,站城融合与综合开发

在推动城市体系化发展,更好地服务市民日常出行和工作生活,反哺交通建设运营实现可持续发展等方面具有重要价值。

“面对这类业务可以说是机遇与挑战并存,”袁铭建议,“一方面宜结合业务特点,挖掘自身优势并找准定位和价值;另一方面要练好内功,基于这类业务对建筑师的新要求,在理念技术上不断创新,提升团队竞争力。”

寄语青年设计师

——扣好职业生涯的第一颗扣子

袁铭初入职场时,是从某住宅区设计开始的。该项目规模虽然不大,但从前期方案创作到施工图设计全过程都是由他负责的。“那会儿年轻还有些眼高手低的毛病,正是通过这个项目,让初入职场的我对建筑有了更全面深刻的认识,让我理解建筑不仅仅是过往关注的宏大叙事或精美表现,还有日常的人居需求、精雕细琢的房型设计……”袁铭回忆对设计理解的心路历程时,强调了早期系统训练的重要性,“如果你熟悉建筑史,你会发现很多现代建筑大师的早期职业生涯均始于或成名于住宅,比如柯布西耶的‘萨夫伊别墅’、赖特的‘流水别墅’、安藤忠雄的‘住吉的长屋’‘六甲山集合住宅’等,所以对于初入职场的青年建筑师而言,建议要沉下心来,通过类似这样的系统性项目训练,扣好职业生涯的第一颗扣子。”

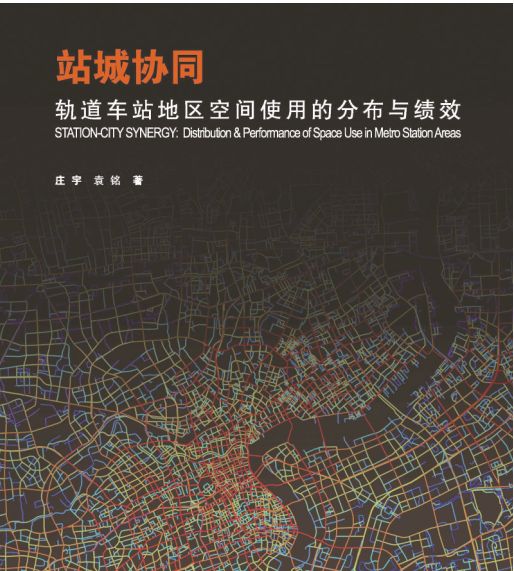
——“唯一”比“第一”更有价值

谈及很多青年建筑师关心的“建筑大师”话题,袁铭认为找准自身定位比成为

某种意义上的“大师”更重要:“无论是求学还是工作阶段,周围不少同学和朋友都带有一些‘大师’情结,我觉得这个理想对于青年建筑师是激励和鞭策,但同时还要正确认识‘大师’,端正好心态。现在建筑行业不再是十几年前那种不缺项目、大干快上的年代,而是跟随新时代需求快速转型、追求高质量发展的新阶段。作为一名青年建筑师,对行业应有一个清晰的认识和研判,做好职业规划和发展定位,抓紧培养自己的核心竞争力。”纵观中外建筑史,大师的出现往往由很多因素促成:时代背景、个人天赋、项目机遇、业主支持……因此,在当前大浪淘沙的建筑转型期,建筑师更重要的是做出自己的特色。袁铭表示,让自己成为某个设计领域的“唯一”,这会比追求“第一”更有价值。

不忘初心、心无旁骛、求知若渴

工作这么多年,袁铭深刻体会到建筑设计行业的艰辛。为什么没有退缩?“因为始终没有忘记当年选择建筑时的那一份热情和初心。”袁铭如是说。工作之余,袁铭平时也喜欢广泛阅读,对民俗文化、科技创新等一些领域也保持着一份好奇心。在他看来,多阅览生活百科,也有利于更好地理解建筑和城市。他还分享了这些年在工作上的一点经验:一是“心无旁骛”,



站城协同

轨道交通车站地区空间使用的分布与绩效

STATION-CITY SYNERGY: Distribution & Performance of Space Use in Metro Station Areas

庄宇 袁铭 著

(站城协同:轨道交通车站地区空间使用的分布与绩效)

一旦认定了正确的方向,无论面对什么诱惑或挫折,都要坚定地走下去,“撸起袖子加油干”,虽然过程很辛苦,但当你收起奋斗的翅膀时,迎接你的必将是灿烂的彩虹。二是“求知若渴”,建筑师是一个涉及知识面很广的职业,从历史文化、环境艺术到技术经济,从天马行空的方案创意到脚踏实地的技术建造,建筑师都需要去掌握;同时随着时代发展,新理念、新技术也在快速催化着建筑的迭代升级,因此,自己要时刻保持一种再学习的状态。



徐州火车站站东广场枢纽综合开发项目



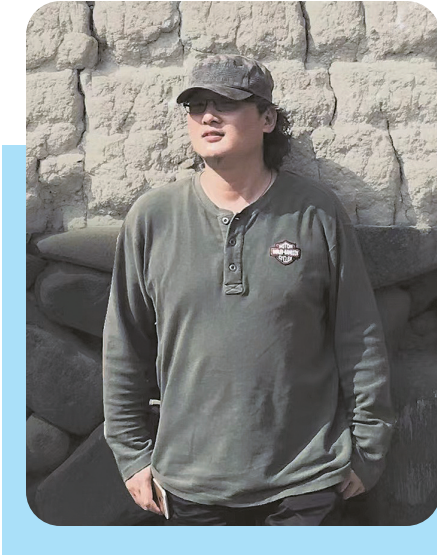
金华市线轨交婺城站上盖开发项目

从“风格主义”到“艺术实用”的升华

做室内设计领域的“总建筑师”

——访上海同济建筑室内设计工程有限公司总经理助理、设计三所所长张栩

□陈文



张栩,男,2000年毕业于同济大学建筑城规学院建筑学专业,同年加入上海同济建筑室内设计工程有限公司,从事室内设计工作,并于2013年获管理学硕士,现任上海同济建筑室内设计工程有限公司总经理助理、设计三所所长。从业20年来,他从设计师成长为带领超过四十人团队的设计所长,完成了百余项大型公共建筑的室内设计,客户类型涵盖政府机关、国企、世界500强、头部互联网企业等,获得了超过十多项具有影响力的设计奖项,形成了高效组织团队进行设计管理的科学方法,为公司创造了良好的经济效益和社会效益。

也约在了这里。我们一边得以欣赏江岸绵延的建筑天际线,一边听张栩娓娓道来他的成长经历。

“众里寻他千百度,蓦然回首,那人却在灯火阑珊处”——张栩的职业规划经历了从懵懂、坚持笃定,再到回馈

学生时期的张栩成绩十分优秀,高考直接被保送到同济大学。在选择专业时,从小就喜欢设计产品的他,听从家人的建议选择了当时分数线最高、最热门的建筑学专业。进入建筑学要考美术,没有经过专业素描学习,他就找老师速学了4天的素描,竟通过了考核,懵懵懂懂入了行。大

三时他就开始参加室内项目设计实践,毕业时张栩觉得相比规划建筑的条条约束性,室内设计的创作空间更加自由广袤,也更契合自己敢闯敢拼、不甘平庸的个性,于是他明确了自己未来的职业定位——室内设计。

毕业后,张栩有幸参与的第一个项目就是人民大会堂西大厅室内设计。张栩主要负责细部花纹装饰设计,在来增祥教授的精心指导下,他刻苦钻研欧式风格的花纹图案,跑遍了上海,调研各类欧式建筑花纹,最终设计呈现出庄严肃穆、错落有致、和谐融合的效果,细节之处尽显工匠精神。该项目为他的室内设计生涯缔造了启蒙效果。他坚信一个能传承久远的项目必有其文化内蕴、实用主旨与回馈的特征。

“千家百派寻秘籍,融汇合一再登高”——张栩的职业成长经历了从一线“求知”到顶层“运筹帷幄”

“我喜欢尝试新鲜、挑战,我是属于肺都被切掉过的人,还有爬5000米的山。”张栩说道。在他身上有股子拼劲和闯劲,越是有挑战性的项目越能提起他的兴趣,哪怕经济效益不高。也正是这样的性格使他争取到了比别人更多的机会,亦为他吸收各派设计心得创造机会。

2002年,上海援藏项目西藏桑珠孜宗堡复原性重建工程正式启动。该项目由同济大学教授常青院士担纲总设计和总负责,张栩有幸全面负责室内设计在常青院士的指导下,四年时间里他十余次孤身进藏,完成从室内方案设计,到施工图设计,

再到现场配合的全过程服务。他运用“量入制出、风土基调、古今结合、异质同构”的设计理念,将藏式建筑中的装饰图案、饰物和标识做几何化提炼,并将宗堡建筑中最常见的五色“红、白、褐、黑、金”作为室内设计的基调色彩,加以现代装饰语言进行表达,充分展现了日喀则地区的藏文化特色。该项目获得了2011年全国勘察设计行业奖公建一等奖、2011年教育部优秀勘察设计一等奖等多项设计大奖。有了民族文化项目经验,张栩又相继承接了上海九江路111号、淮海公寓等重要历史保护建筑的装修修缮工作。

在走上公司管理岗位后,张栩的职责也从原来单纯的設計服务转型向更全面综合的统筹角色。开拓业务、优化流程、培育团队、经营管理……

张栩珍惜每一次合作机会,在他的职业生涯里,绝大多数客户都是通过初次合作转变为长期设计服务的。他善于沟通,乐于交友,从世界500强外企BASF、BAYER、BOSH、GE,到国内互联网头部企业腾讯、阿里、蚂蚁金服、字节跳动;从国企中国商飞、国际集团、地产集团、陆家嘴集团、外高桥集团、上海城投,到民族品牌养生堂、农夫山泉、宇通客车、联影医疗,张栩都能游刃有余和各类业主打交道、交朋友,建立了深厚的诚信基础。问及如何打动业主,张栩的回答很质朴:“真诚。”有一次,一个业主犹豫使用某种装饰材料,张栩对业主说:“我在你的预算范围里面给你选了国内能找到的最合适的材料,你为什么不用它?”说这句话的时候张栩内心很坦荡,他是实实在在地替业主着想。

“割麦穗”到“捡麦穗”,数字化管理转型赋能价值链

谈及室内设计当下发展,张栩坦言,粗放式“割麦穗”的时代已经过去了,市场竞争环境越来越激烈,只有能给业主提供额外价值的团队才能走得更远。在和国际知名设计公司及普利兹克奖大师学习交流过程中,张栩感觉到室内设计“职业化”的重要性。在深入学习境外公司先进的设计管理经验后,张栩针对设计管理“痛点”,定制了适合自己团队的一套数字化设计管理体系,将“自我至上”的室内设计引向职业化道路。通过自研系统,将线下

工作搬到“云”上运营。从前期立项、方案策划,到中期深化设计、施工图绘制,到后期施工配合,从项目设计、造价预算到进度把控,将各个管控环节模块化、动作标准化,明确各阶段管控目标。于客户而言,项目全过程清晰透明,成本和工期可控;于设计师或设计经理而言,可以“全局”视角“俯瞰”、管理整个项目流程,工作效率大大提升,个人偏差影响减少;于企业而言,用智能替代人智管理,成本和风险均有所降低。

为了试验系统实际效果,他2019年开始有意地将自己的团队物理分隔成两个地点,无论是2020年初首次爆发的新冠疫情,还是此次上海居家办公,都没有对他们的业务运转造成影响。他的40人设计团队可以同时开展几十个项目。可以说,在当下兴起的数字化转型的热潮中,张栩以前瞻性的数字化管理跑在了行业前列。

虽然室内设计只是整个大建筑设计中的一部分,但张栩通过“职业化”管理的方式实现了室内设计领域的“建筑师负责制”——为室内设计阶段提供全生命周期设计咨询管理服务。

20年来,张栩做过的项目大小小几百余项,产量惊人,却鲜少有时间真正总结记录自己的经历与故事。《时代建筑》的支文军教授曾对他说过:“你做了那么多的项目,有很多技术经验,对设计的理解、有趣的经历等等都可以去总结,你要把大地上的建筑变成书本上的建筑。”于是从去年开始,依托数字化管理系统的效率支撑,张栩得以渐渐放慢脚步,减少对项目的深度介入,沉下心来总结过去。

做一个懂生活、擅体验的“斜杠青年”

张栩每年都要出去旅游一次,他最近的一次旅行是穿越罗布泊无人区,在干旱荒凉的天地间,他第一次感受思考生命的意义,灵魂也得到了又一次洗礼。每一次的“充电”不仅给张栩带来新的设计灵感,也更实现了他“跳出设计做设计”的实践。

张栩不仅自己会“玩”,也希望他的团队成员们去“玩”。“我不想拥有你们,拥有你们,就会失去你们,”张栩曾这样对自己的团队说道,“我希望你们‘斜杠青年’,设计师最好的状态应该是工作时全力输



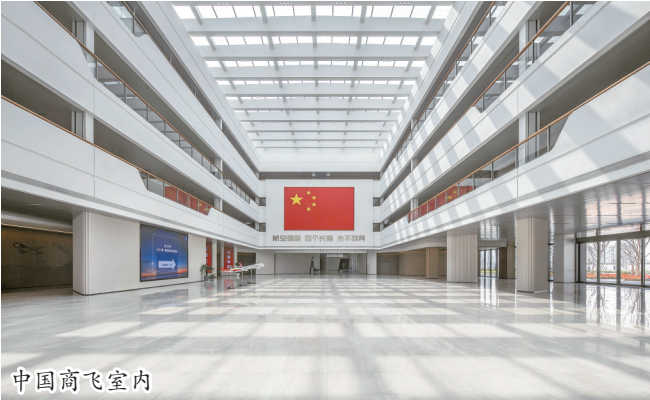
桑珠孜宗堡室内

出,休憩时全面输入。”他认为,一个优秀的室内设计师一定是一个懂生活、擅体验的设计师。多去尝试接触多元的新事物,开拓自己的眼界,以不同的身份和角度去认识这个世界,这样设计出来的作品才是鲜活富有生命力的。

另外,张栩经常告诫年轻同事,“年轻团队在同济这里只是一个过渡里程碑,如果他们沒有创新与独特风格,在外不能开宗立派,是我的失败。我的愿望是他们在同济学会基础本领与设计匠人精神,再到不同公司、不同项目或国家历练升华,但始终记得同济设计院对他们的启蒙情谊,这是对同济最好的回馈。”

聊及对未来发展的看法,张栩戏谑地总结为四部电影——“楚门的世界”“黑客帝国”“终结者”“头号玩家”。张栩认为,未来的世界是“元宇宙”的世界,随着建筑行业中创建数字孪生的需求越来越多,建筑师可以成为连接物理世界和虚拟世界之间的“桥梁”。

傍晚,夕阳余晖残褪,江岸华灯初上,采访也接近尾声。此刻,张栩的形象在笔者的脑海中变得渐渐清晰,却又复杂,充斥着各种标签与符号。不知是张栩成就了项目,还是项目造就了张栩,每一次与设计融合,张栩身上的气质似乎也在不断叠加与嬗变。热烈与稳重、狂放与细腻、乐观与谨慎、圆润与锋芒……这些特点在他身上对立统一、相得益彰,又于无形中渗透进他的作品。



中国商飞室内



浦东美术馆室内