

# 新型城镇化在浙江

## 浙江城市有机更新领军企业



# 以城市大地为画布

### 把作品写在大地上： 社会服务理念创新

### 模式的突围： 设计管理理念创新

“设计是一种通过深入分析现状,发现问题、解决问题的能力,此处的‘问题’有可能是某种困难,也可能是一种尚未被满足的需求。”中国美术学院风景建筑设计研究总院院长陈坚说。

风景院从起步伊始,就在夹缝中艰难生存,面临诸多困难。当时一些较大型的设计院,大多是事业编制,建筑专业人才梯队完备、储备充足,但风景院是以人文艺术为背景的小公司,只有乙级资质,如何吸引人才、留住人才,是最大的问题。“要从管理机制的困境中突围,才有生存和发展的空间。”陈坚说,管理模式创新是风景院突破国内设计院旧有体制,实现弯道超车的首要原因。

风景院大胆尝试“承包责任制”的模式——国有品牌下的民营化运营,即公司管理层面负责搭建服务平台,具体项目运作则以设计小分队和工作室的模式展开。这一模式的优势在于为设计师松绑,让他们在相对宽松的管理方式中充分发挥各自的设计能量。

表面看起来是机制的创新,实则是解决了“人”的问题。风景院很早就洞察到,设计行业归根到底是人才的竞争。能否发挥员工的主观能动性、能在多大程度上激发员工的创造力,决定了一家设计企业的根本实力。

也由此,人才的继续教育成为了设计院重中之重的一个课题。“设计师,永远在路上。学习,永远在路上。”陈坚说。在这方面,人文

艺术大讲堂起到了重要的作用,为设计师人文综合素养的持续提升创造了平台和容器。

很多人说,风景院是一个制造惊喜的地方,也是设计师的桃花源。他们在这里充分享受自由愉悦的工作环境,既可以实现事业理想,也可以不断通过学习提升自己。在这里,设计师之间的对话非常频繁。每年有国际性的学术讲座10余场,也有老中青“传帮带”的设计思想讲座。到今天,风景院依旧是一个研究型的设计机构,以学术为引领、以问题为导向来做理论结合实际的研究。

创新、革新,澎湃设计的活力与热情,因人而兴、因变而强。



### 一个有文化修养的综合艺术家： 多业融合理念创新

建筑学家梁思成曾说过,“建筑师的知识要广博,要有哲学家的头脑、社会学家的眼光、工程师的精确与实践、心理学家的敏感、文学家的洞察力,但最根本的他应当是一个有文化修养的综合艺术家。”这也正是风景院独树一帜、多专业融会贯通的写照。

风景院脱胎于中国美术学院环境艺术系。以建筑为母体,向室内外两个界面拓展,衍生为室内设计、风景园林、建筑设计等领域。随着行业的发展,风景院又适时提出由“三位一体,链接设计”升级为“五位一体,融合设计”,实现规划、建筑、景观、室内和公共艺术多专业的融合和产业延伸。

风景院专业之间的融通,打通了设计师之间的专业壁垒,贯通了上下游产业链,也大大提升了风景院的联合作战能力。努力将文化和建筑统一起来,探索具有学术“跨界”特色的风景建筑行业管理和技术体系构建,成了风景院区别于国内其他设计企业的核心竞争力。

2018年5月,风景院正式成立EPC管理中心,后发展为工程管理服务部。多业融合为风景院迎接EPC时代的新挑战奠定了扎实的基础。而建设行业EPC模式的推行,工程管理服务部的拓展又对风

景院人才和专业的融通提出了更高的要求。

“我们现在新的发展理念是艺科融合,艺科融合也是中国美院新的规划里一项重要内容。”陈坚说。艺科融合就是把艺术、科技跟大众生活完全交融起来发展。从学校角度来说,风景院是办“无墙学院”,从设计院的角度来说,就一定要把这种基本精神传承到设计项目中去。

设计师应该走进人民生活,同时又引领大众生活向更高的目标推进。这是风景院的初心,也是使命。他们始终认为好的设计具有一种人文关怀的精神,要关注人。而人所在环境又是多元而综合的,这就要求设计师把人文气息带到建筑设计里边,这就像一个人,“腹有诗书气自华”。

风景院目前涵盖约30个设计专业,这些专业既独立运作,又彼此融合。而要完成这样一个整合性的整体面貌下的建筑环境,需要多专业协作,为此风景院在“五位一体”基础上又创新推出了“七专业互动”的工作模式。

所谓“七专业互动”就是城市设计、建筑设计、景观设计、室内设计、公共艺术设计、灯光及外环境的设计,融合在一起,形成一个综合的项目服务部门,也是个研究机构,这种工作模式目前在全国是领先的。

## 走进中国

## 以时



风景院背后是中国美术学院强有力的学术资源。

总结风景院走过的20多年,可以说它的基本面就是在学校学术引领下的一个教育研究和社会服务公众平台。

这些年,风景院有大量设计师扎根中国大地,奔赴生产生活、城乡发展的最前线,把中国特色社会主义伟大实践的“主战场”、美丽中国建设与发展的“最前线”作为人才培养和设计师自我实现的大现场。

风景院在参与政府决策、助推经济发展、提升社会服务、促进校地合作等方面做了大量卓有成效的工作,成为一座架在学院教学探索和社会实践应用之间的桥梁,在服务人民生活、助推经济发展和社会进步中起到重要作用。

如美丽乡村建设,风景院很早就响应中央“创新、协调、绿色、开放、共享”的新发展理念,在桐庐的深澳、荻浦、环溪、分水等地进行乡村整治。当下又回应乡村振兴战略,实践诸暨赵家镇皂溪古村村庄整治工程规划和设计、杭州龙坞茶村(上城埭村)整治景观工程改造、杭州市西湖区三墩镇美丽乡村创建国家4A级旅游景区建设方案设计等。在近十年的乡建探索中,风景院积累了丰厚的理论和实践经验,很多项目成为省市乃至全国的样板。特别是余村村纪念馆址整体风貌改造提升工程,更是得到高度评价。

出自风景院设计师之手的许多经典作品,镌刻在了大地上,与城乡共生共融。一大批经典建筑工程体现了“天人合一”“古今和融”理念,自成中国建筑风格、中国

建筑气派。

风景院的很多项目回应国家治理的宏观策略,如中国刀剑博物馆、中国伞博物馆、杭州市拱宸桥水北水南历史街区保护工程、杭州塘栖水北水南历史街区保护实施工程、杭州市塘栖御碑公园等项目,为推动国家大运河文化带的建设起到了先导作用。

对“甬江蓬莱”美誉、有“中国诗之岛”之称的温州江心屿的改造提升工程设计,也与浙江省大花园建设的四大诗路之一“甬江山水诗路”相契合。风景院目前大力参与的“未来社区”课题研究和试点工作,是省政府2019年扎实推进大湾区建设的“标志性项目”之一。以满足人民美好生活向往为根本目的,设计在其中起到重要的社会结构重建和生活方式创新的作用。

还有一些政府重大项目,如南宋御街项目、2010年上海世博会项目、上海世博会主题馆、浙江馆等场馆设计,2016年G20杭州峰会项目中城市环境、道路、会场、酒店等设计,2018年上海进博会项目等,都跟国家形象打造密切相关,风景院每次都圆满完成政府的委托,为国家形象提升贡献了自己的力量。

同时,自2008年以来,风景院一直坚持开展扶贫公益项目,项目所在地不少在省内外偏远山区等贫困地区。如安徽六安金寨水坪村美丽乡村规划、四川乐山金口河区景观提升项目、贵州丹寨扬颂村苗寨文旅田园综合体规划项目、贵州毕节赫章县6个乡镇幼儿园设计项目等,对当地经济、文化环境的大幅度提升贡献尤著。

在新的历史起点上,浙江正担负着新的历史使命,正在努力建设“美丽中国先行示范区”“高质量发展建设共同富裕示范区”。风景院将以浙江为基地,肩负“助力美丽中国”的文化担当,继续朝着“做厚、做强”的目标前进,以东方艺术学为学术支撑,以推动社会创新为己任,坚实地向更为高远的目标迈进,努力再立新功、再创佳绩。

朱言