



海南香水湾君澜度假酒店
NARADA Resort & Spa Perfume Bay, Hainan

AAI, 专注赢未来

专访AAI国际建筑师事务所副总裁蔡楚曦



苏州望月坊商业街夜景
Moonbay Street, Suzhou

在di设计新潮刚刚发布《2011民用建筑设计排行榜》的当儿口去采访AAI国际建筑师事务所(以下简称AAI),一个恰逢其时又挥之不去的问题是:如何看待自己在这十年间的发展?在国内众多的境外事务所当中,AAI既不靠明星设计师独撑半边天,又不以并购扩张和速度规模取胜,多年来一直专注自己擅长的领域,在竞争激烈的中国建筑设计市场始终占有一席之地。如今,一路高歌猛进的国内建筑业到了一个节点,大家都在想方设法寻求破局。也许AAI所一贯坚持的以专业化和定制化服务为核心方向的经营模式,可以成为当前迷局的其中一个突破口。

立足中国,信仰不弃

21世纪头10年是中国建筑业不可多得的10年。一方面,设计项目、建筑面积、人员规模都呈几何级数增长;另一—21世纪头10年是中国建筑业不可多得的10年。一方面,设计项目、建筑面积、人员规模都呈几何级数增长;另一方面,因疲于贪多求快,设计品质与设计内涵欠缺琢磨。“专业度被大幅稀释,这是无论国营、民营、境外事务所都遭遇到的问题。”蔡楚曦说。这种“专业度的稀释”在他看来不但表现在专业技能的缺失,作为建筑师所需要的对生活的观察与思考也已多无从体现,“建筑建构社会”的追求显得不合时宜、建筑师的使命感与责任感被丢弃,“他不知道自己为什么做设计,不知道设计的喜悦在哪里。”而对蔡楚曦来说,从一块光地到万丈高楼起,建筑师在参与营造的过程中至少有三点值得期待:一是设计初期勾画蓝图的兴奋,二是项目实施阶段建构的责任;三是项目落成之后面向业主和公众开放的自豪。无论从宏观上的设计理念,还是微观上的员工操守,怀着这样的态度去设计与经营,对AAI而言是一个必然的选择,也是其立足当下、不惧未来的自信所在。

步步为营,锋芒初显

回头看AAI在国内过去几年的发展,蔡楚曦感触颇深记忆犹新。“很多年前,我被媒体反复追问‘境外事务所本土化’的问题,但实际上我们一开始就以本土公司的姿态来运作国际化的资源。AAI设计团队初期以加拿大注册建筑师为主,逐渐有更广泛的国际建筑师加入,但我们始终强调一点,就是无论何种背景的建筑师,在设计中都需要以本地业主的诉求为导向,在理解了当地民生、文脉、经济、政治等状况基础上,才进一步思考和融合先进国家先进项目的理念,以免南橘北枳的故事发生。”蔡楚曦告诉《di》。

看似庞大的中国建筑设计市场由于准入制度的限制,使得中外设计机构长期以来并不在一个起跑线上同台竞技,境外事务所只能把目光投向大型公建和商建这些设计难度与设计质量要求极高,国内设计机构还无法成熟驾驭的项目。会展中心、商业写字楼,AAI核心团队起初也是靠着这类项目在中国长袖善舞。但若长期立足本土,还需深入参与到国内建筑设计市场的发展与变化、发育与成长过程之中,“中国建筑市场的空前繁荣,得益于经济的整体发展,在行业内也受惠于始自上世纪末的住宅地产的积累和推动,我们也有幸参与其中,逐渐赢得了客户、积攒了实力,进而逐步拥有更多的空间来展现我们的强项。”

事实上,这家创立于加拿大,有着深厚北美事务所基因的设计机构拥有大量丰富的商业项目运营经验,但一直受制于政策环境和尚在发育成长中的市场而无法大展拳脚。在一边学一边做,一边调整和适应“中国法则”,一点点摸索境外事务所本土化商业模式多年之后,不仅在沉淀下发展出中国特色的住宅项目板块,并输出海外,而且AAI利用团队资源优势进一步形成了自己以“商业综合体”为优势的业务特色,并在业内竖起了自己“酒店型物业”设计专家的金字招牌。随着经济的多元发展带来新的产业态势,AAI的触角也紧跟形势向多元发展,比如产业园项目,或许会成为AAI的另一招牌。

超越设计的那一部分

采访中，蔡楚曦反复强调专业化的重要性，那么到底什么是专业的服务？

“很多年前，AAI内部即已形成了这样一个共识，叫：Architecture and Beyond，中文翻译成专注建筑，超越设计。”在这次访谈过程中，AAI再一次向外界提出这一事务所运营理念，虽不惊世骇俗，却值得玩味。

超越设计指的是建筑师在专注传统建筑设计所涉及的建筑功能、布局、形态、空间、材料运用、技术完善等基础上，需进一步从社会政治经济、文化沉淀、商业运作与管理等更广的视域，为建筑确立最适宜的定位和设计策略，并从宏观的城市视角，立足于城市运营者、项目开发者和城市活动参与者——公众的多个视点去创作富有创意的建筑设计。

与此同时，围绕建筑设计，AAI对外为客户提供一系列创新、体贴的专业服务，包括前期的项目定位、业态分布、商业布局，以及后期的专业协调、施工配合、宣传推广等，同时精准地挖掘项目及业主的资源优势，包括来自项目所在地段、环境或规划优势，项目团队研发或营建资源优势，业主品牌或销售渠道优势，及至业主资金运作状况，令其扬长避短，以保持竞争上的有利势头，这正是定制化服务所在。

也许高度的专业化和定制化都指向了一种人性化，以尊重的姿态，平衡客户、员工、大众的利益，这似乎就不难理解，何以AAI能拥有相当多的客户回头率，以及较高的员工忠诚度。

AAI是借自己的专业所长、以一种稳健的心态、可持续的方式用心经营着一份事业。

和平饭店的复兴

如果说“Architecture and Beyond”听上去还有点抽象，但紧接着的一个案例马上让记者了然其内涵，也多少领会AAI何以能在酒店设计领域占据重要一席。

2006年，AAI接手外滩历史遗留建筑“和平饭店”的改造工作。这家有着大小近300间客房，接待过上百位名流政要，在上世纪30年代的上海滩曾经风光无限辉煌的老饭店，修缮前却因年久失修和频繁改建，失去了往日的光彩。设备老化，硬件陈旧，所有后勤运输仅靠一部电梯完成，历史上的数次改造搭建更让内部空间全无格局可言。

为了重现和平饭店昨日的辉煌，找回人们脑海中经典的印象，AAI以延续和保存和平饭店大上海30年代风貌，“修旧如旧”的思路为指导原则，酒店内的任何一处或移位，或拆除，或保留，都慎之又慎细心斟酌，AAI在原有建筑内外修复装饰之外，加建一幢辅楼以满足顶级酒店的现代化服务功能之需。

工作之初，经过长达几个月时间调研，在对比分析大量历史蓝图和现状之后，AAI将首要任务确定为——找回整个酒店最核心的空间序列。但历史原因导致的酒店产权划分不明让重整布局举步维艰，AAI花了大量的时间和精力用于发掘空间和协调功能，让老饭店昔日最经典的三纵一横“丰”字形拱廊空间得以重现，并创造性地将昔日的辉煌片段融汇到费尔蒙特豪华酒店的全新体验之中，成为和平饭店这一见证当代上海发展历程的世纪建筑的新篇章。

值得一提的是，位于丰字形流线心脏区最美丽的建筑物，一度被掩埋在外贸市场搭建的楼梯与货架之中的八角厅，也在这场改造中得以重见天日，并以其华丽的纹饰、精美的浮雕，绚丽的彩绘玻璃再次成为酒店一道靓丽的风景。但旁人无从知晓的是，位于夹层的中国电信办公室及食堂就巧妙地掩藏在八角亭穹顶四周黄色的玻璃窗之后，足见局促空间下对于修缮难度与功力的要求。



1



2



3

1. 平饭店和平厅
Peace Hall of Peace Hotel
2. 和平饭店夜景外观
Night View of Peace Hotel
3. 和平饭店老年爵士吧
Jazz Bar of Peace Hotel

这个写满历史的饭店在修缮过程中也充满了有意思的故事。建筑师在这个项目中已不仅仅是个设计者或创作者，而更像是一位兢兢业业的侍者，费尽心思，以唤醒酒店的灵魂，及人们心中的美好念想。

在AAI，任何一个项目接手之初都要首先考虑一件事，政府、开发商、民众三方面利益的协调，服务好业主只是其中的要素之一。除了设计任务书里规定的内容，AAI总会追问自己一句：我还能做什么？这么思考问题并不是他们比别人更高尚更有理想，道理其实再简单不过，对于建筑这个天生携带着强烈社会性的行业来说，只有政府、开发商、民众三方面的利益平衡了，一个项目才能取得真正意义上的成功。正因为AAI能够站在整个行业的高度，与当地的顾问和政府部门有效合作，通盘去考虑一个项目的利弊得失，才能打造出富于创造性和创新精神的设计作品，不断以其出色的业绩和杰出的信誉，确保自己在变化无穷的中国建筑设计市场中立于不败之地。