

成长于黄金十年中的景观新青年 (2000—2008)

——俞昌斌和LAGOO中国的对话



俞昌斌 (Yu Changbin)

上海易亚源境景观设计有限公司
(www.yasdesign.cn) 执行董事
总经理, 首席设计师。上海环保产
业协会之环境绿化专业委员会会长

LAGOO 近期,您在承办中日景观论坛,请问出于何种考虑?为什么你提出来要向日本学习?

俞 从2000到2008年,我认为是景观设计界的“黄金十年”。中国景观设计以多种风格出现,百花齐放、百家争鸣。其中以“国际化景观设计风格”最为盛行,如贝尔高林、易道等国际化大公司,他们使景观设计在中国真正成为一个行业,并为景观行业注入了新活力。但是,他们带来的负面影响就是“崇洋媚外和全盘西化”之风气日盛。现在流行的一句笑话,就是说中国各地房地产楼盘的案名,可以拼出欧洲和美洲的地图,什么威尼斯水乡、香榭丽花园、泰晤士小镇、加州风情等等。其实我认为,我们中国的国情是并不能盲目模仿欧洲、美国、澳洲的,他们的设计理念并不真正适合我们,我们有十三亿的人口和极度拥挤、高密度的城市,而且东西方文化具有重大的差异性。

但是,我们可以将目光移向日本看看。第一、由于他们深受中国文化的影响,与我们颇有相似之处。两者同为东方文化,日本如何将西方的现代文化为他所用,融入到日本文化的体系之中去,这是值得我们去学习的;第二、日本将日式传统园林与现代景观理念相结合,有意识地去继承和发扬传统文化,但是又用现代高科技技术不断更新景观材料,他们对科技的态度值得我们学习;第三、日本资源有限、土地紧张,与中国同为高密度的城市开发,他们针对城市环境问题的解决方法值得我们学习。

中国在六七十年代,经过十年浩劫,传统文脉受到了巨大的冲击。八十年代改革开放至今,随着中国经济实力的强大,我们开始意识到中国传统文化缺失产生的严重后果,以及重塑现代中国文化对中国经济和民生潜在的重要性。在当代中国,很多艺术、音乐、服装等方面,都在不断尝试去寻找“中国风”的元素,如影视界有李安导演的《卧虎藏龙》、谭盾的系列原生态音乐、周杰伦的《青花瓷》、SHE的《中国话》这样的歌曲,有千手观音这样的舞蹈,服装界有美籍华人谭玉燕,她擅长中西合璧,将中国传统元素融入最时尚的时装中,并得到西方时尚界的认可。我很欣赏这些继承并发扬中国传统文化的人,中国的文化需要我们这几代

人来复兴。

所以,这个论坛就是要请日本的大师来与我们交流一下日本景观设计各方面的经验、教训、体会和方法,我们用学习的心态来认真鉴别,并汲取其精华之处。

LAGOO 您认为中国本土景观设计机构,未来发展的方向在哪里?

俞 中国传统文化博大精深,作为中国本土景观机构的代表,我们想探索出一条继承传统又有创新的道路。在全球的视野下,我们认识到要做有中国特色的景观设计,而不能一味地跟在外国人后面去抄他们做出来的东西。相对于经济全球化形势下的“国际式景观设计风格”,我们更希望我们的设计是有中国地域文化和格调的,是融合了传统的园林、但又很现代的东西。易亚源境诞生在中国,就要利用中国的元素来做中国的景观。

在这里,我要提到我们同济的两位老前辈——冯纪忠教授和陈从周教授。冯纪忠教授是中国现代建筑的奠基人和中国城市规划专业的创始人,1936年到维也纳技术大学学习建筑,应该是和梁思成等一批中国最早的“海归”。他在八十年代修建上海松江方塔园,就提出了“与古为新”的精神,意思是“今”与“古”为“新”,也就是说今的东西可以和古的东西放在一起成为新的。这个观点是多么有意义呀,这是将近30年前就提出来的好想法。我们现在去看方塔园,去看“何陋轩”这个建筑,用茅草做的屋顶,用竹子做柱子,竹子的联结处漆上黑漆,一看就是很传统、很中国的原料,但是又是个很新颖、很现代的设计。这就是我们的老前辈对当代中国的探索和创新呀。

还有,我很感谢当年我在同济里接触到的陈从周教授。他心系中国传统园林,治学严谨,教给我们很多中国造园的思想、方法和境界,也包括他们对苏州园林传承和创新的思考。但是,随着景观设计呈现国际化风格,中国传统园林逐渐被人们所遗忘了,像一个破旧的老古董被随意丢弃在角落里,无人问津。

所以,我们将自己称之为景观界的“新青年”,因为我们这一代青年人有责任去继承和发扬中国传统园林的精华,让其重新焕

发生机,成为当代中国艺术和文化的新作品,比如解构和重塑苏州园林等工作。我们希望易亚源境可以将中国的过去和未来融合在今天的景观设计里,希望易亚源境设计的景观可以让人们感觉到这就是中国的景观,拥有着中国古老的文化与历史,又探索和思考着中国的未来。

LAGOO 不知道易亚源境最近在忙些什么?08年公司有何发展规划?

俞 08年易亚源境的工作主要是围绕着几个大项目展开的,我们的设计项目都是有选择性的,不是盲目地做很多项目。我们每年只挑选一定的项目,并保证每个项目都能达到预期的效果和质量。我们采取的方式是收取稍微高一点的设计费用,因为我们相信好的开发商都会愿意多花一些代价来换一个好的设计,而我们也提供他们想要的设计。其中包括中远集团大连滨海的山体高级别墅区,4.2公里长的海岸线一个项目开发200万平方米的豪宅,这据甲方调查在全世界排海岸线第二长。此外,还有一些大的房产开发项目,比如保利地产、万科集团、天津泰达建设集团、绿地集团等,我们非常认真严谨地对待这些项目,希望创造出精品。在设计中,我们会与开发商进行讨论,相互学习与交流。双方沟通的时候,设计会出现更多种的可能性和灵感。客户会从终端用户的角度去思考一些问题,或是寻找各种素材,然后提出一些好的想法。同样,我们也会提出我们的设计思想,并有着一贯的整体性和系统性,利用双方的思想碰撞带出设计的火花。还有,无论是个人还是公司,要发展都需要学习,因此我们会花时间举办中外技术研讨论坛,同时会与象LAGOO这样的网站或杂志合作做宣传,强化企业的品牌建设与服务,这些都是我们的工作重点。

LAGOO 看了您博客中《鹰的重生》这篇文章,我想八年来易亚源境的创业历程一定遇到了很多类似需要重生的时刻,您能具体谈谈是哪几段时间吗?

俞 开个玩笑,我想出本书叫《中国本土景观公司的现代管理制度》。因为,现在很多本土的景观设计公司的领导们都是技术出生,“技而优则管”,他们并不十分清楚如

何去管理，如何去运作，有很多经验和教训。而且，境外设计公司的模式很难直接“嫁接”到本土企业的身上，有很多水土不服的现象，比如说国外设计师按小时工作计算薪酬，中国本土企业做得到吗？人的素质达到了吗？老板付得起吗？这都是很实际的问题。还有什么ISO9000认证等，多半是为了应付工作而使用的，很难直接拿来管理中国本土的设计类公司，基本没有实际操作的意义。因此，本土的景观设计公司在创业道路上经常会面临重生的时刻。

YAS易亚源境是我在2000年底成立的，当初是我和风险投资人共同以股份制形式经营。但是，风险投资人不懂设计，当公司面临甲方、项目、设计和人员管理等多方面问题时无法给我真正的帮助，而风险投资人的投资目的是定期获得丰厚的赢利和回报。所以，因为股权结构的根本性矛盾，使我一度曾经考虑放弃创业，去打工了。

但是，易亚源境的重生就在这个时刻。创业五年后，就是2005年，我们重整股权结构，新来的两个合作人与风险投资人进行了股权交易，易亚源境形成了现今的三人合伙制度，我们三个人有大型外企工作的体会、有大学学术科研的理论探索、有建筑景观施工的工程实践经验，形成了“三位一体”的团队合作共赢的组织构架。一个设计公司的稳定和发展始于股权结构的稳定和合伙人的相互信任。领导层的核心结构一旦出现分裂，将直接导致公司的分裂，这是一个设计公司最严重的损失，这样的例子不胜枚举，如EDSA和易兰、EDAW和泛亚等等。很多公司在分分合合的过程中，如果能寻找到合适的合伙人，也是一件值得庆幸的事情。我们经过多年的摸索，逐渐领悟到，设计行业不是一个人能做起来的，好的公司需要好的合伙人共同努力。

LAGOO 您认为一个有潜力的设计师和一个资深设计师分别需要具备怎样的品质或能力？如果您要将一个有潜力的设计师培养成一个资深设计师，您会如何做？

俞 有潜力的设计师，第一、要有强烈的努力

学习和成长的心态；第二、要对景观设计有“兴趣”，兴趣是主动学习的动力；第三、要有一定的天赋，还要讲方法，学得巧，又学得快。基本上，这就是一个有潜力的设计师，我们会给他很多实战磨炼和发挥的机会。

至于要成为资深设计师，则是要看他们经历了三到五年的实战磨砺后，是否具备两个重要的素质：第一、技术是否过硬？设计能力达到资深设计师的标准没有？第二、能否善于和客户沟通并解决问题？针对客户的需要来做设计，善于与客户沟通，善于坚持自己的设计并说服客户，这是用“情商”、而不是用“智商”来做设计的方法。打个比方，对裁缝来说，顾客需要的是西装还是马褂？技术层面的都能做到，但是要让顾客满意，关键看沟通，了解客户的需求，才不至于浪费时间和精力，做了无用功。

在YAS易亚源境，培养有潜力的设计师，主要是靠“易亚大讲堂”以及“易亚知识库”，让他们学习公司不断更新的设计“知识点”和“经验点”。我们会借助讲课和网络信使通知的形式，让年轻的设计师第一时间学习到最新技术与经验，当然这仅仅是第一步；第二步、我们会提供很多实践机会，让他们参与到重要项目的设计团队中，以磨炼和巩固所获得的新知识，这是一种最有效的培养年轻人的方法，在实战中学习成长；第三步、通过以老带新，驱使年轻人不断地找差距、总结与反思。通过这三步，让他们锻炼个三年五载，有潜力的设计师便会成熟起来，成为对公司有用的设计师。

LAGOO 您是一个有思想的景观设计师，所以您会对博客非常热衷，您认为博客可以给您带来哪些好处？您认为博客会成为个人品牌推广的利器吗？

俞 我认为，写博客是一种生活方式和兴趣爱好，这可能缘于我从小开始写日记的习惯吧。还有就是2006年开始流行博客的时候，身边很多朋友都建立了博客，我也尝试开始写。我的博客起名叫“俞眼看世界”，就是希望通过我作为设计师的眼睛和摄影镜头，

把看到的建筑、景观、城市规划和艺术人文等点点滴滴都记录下来。“记录的过程”本身就是非常有意义的事，这也是博客的核心价值所在。我写博客最初就是想记录我去新西兰游历的体会，通过博客与朋友分享，感觉很棒。当你习惯将自己的生活经历和生活体会记录下来时，你便会主动去留意身边发生的各种事，回顾曾经的经历，思考人生的道理，这很有意思。我喜欢这样展示自己的生活和工作，并与人沟通，所以一直坚持到现在。很遗憾的是，我的很多朋友都不写了，放弃了，很可惜。

从商业角度来看，我认为，博客是很好的宣传平台。象徐静蕾、王石、潘石屹等通过博客，每天花10分钟时间，不花一分钱，在网络上有上千万、上亿的浏览量，这是多么大的品牌宣传呀。未来注定是网络时代，网络的力量是无限的。现在，我博客的点击量已经达到12多万。说实话，我很在乎这个数字，有这么多人爱看，是我坚持的动力。

从人际交往上来说，博客也是人与人之间沟通的有效平台，博客主与另一个博客主可以通过文章、评论、留言等交流思想，继而发展形成圈子，成为现代人际交往的重要工具。

LAGOO 请问你们公司员工是否经常会组织同事间的聚会？如果我们举办一些线下的活动，您会支持员工参与哪几类活动？技能比赛，兴趣比赛，论坛，还是交友？

俞 我们公司就在同济边上，每周都会组织大家一起去打篮球、羽毛球、跑步等运动。我非常提倡员工多参与运动，平时设计就是挺苦挺累的工作，适时放松也是工作的必要补充。我家就住在同济对面，我自己每天早上7点都到同济大学的标准体育场跑2400米。跑个六圈，回家洗个澡，上班工作更有精神。还有，设计师喜欢旅游、摄影、交友、美食等等。

LAGOO 好的，一下聊了这么长的时间。谢谢俞总，非常感谢我们今天的对话，真是受益良多。

