朱小地：游心文化 专心建筑

◯ 本刊记者 李彦

如果要以一句话来介绍朱小地，我会这么说：他是一个再简单不过的人。“清华大学毕业后，在北京市建筑设计研究院工作至今”，他的简历，简单得让人不得不记忆深刻。一单位，一辈子，这种简单或许是当下许多人所不能理解的，但谁又能说这种简单背后不是透露着一份执著，不是蕴含着别样的丰富人生呢？！北京市建筑设计研究院（以下简称“建院”）院长、总建筑师，教授级高级工程师，国家一级注册建筑师，政府特殊津贴专家，这些耀眼的光环，无不源自这份简单。

求学清华：一段心灵深处的记忆

朱小地1983年进入清华大学建筑系建筑学专业学习，1988年毕业。他说，自己是懵懵懂懂地学了建筑的，报考建筑系只是因为自己在绘画方面有一点特长，此前甚至不知道有建筑师这样的名称。如今身为成功建筑师的他，说起当时的入行，也觉得是机缘巧合。

一辆女式28自行车，驮着一卷凉席、一个木箱，朱小地入住清华园，开始了他的大学生活。开学伊始，他便被任命为学习委员，且一干就是五年。身为学习委员，自然要在学习上做出表率。于是，除了每学期收书费，每个设计课题协助任课老师安排学生分组等，朱小地便全情投入学习，用他自己的话说，“虽投入了一些精力，但也有收获”。

他说，在清华学习的最大收获是基本功训练得很扎实，比如建筑初步、设计表现和课程设计等，虽然这种基础的训练当时觉得有些苛刻，但对后来的成长和发展至关重要。如果不是这样，他最后也不会成长为一名综合能力较高的建筑师。他回忆道，那时候有一批老教师还战斗在一线的教学工作中，自己作为本科学生能够接受他们的教诲，真得非常幸运。

毕业至今，一晃已是22年，朱小地却不曾忘记清华的那段读书时光。大一时，与天津大学联谊会上不会跳舞的尴尬；大二时，做别墅设计课题的那份投入；大三时，与北京第二医学院联谊郊游途中报废的胶卷；毕业时，送别站台反复哼唱的那首《你说你要走》——在母校所经历的一切，无论喜乐与悲愁，还是所得与所失，都成为他记忆的必要组成。他说，大学生活是人生中非常重要的一段时期，是一个从幼稚转向成熟、从学校转向社会的阶段，清华的经历使他受益匪浅。因此，他也希望还在学校学习的校友们能够珍惜在清华的美好时光，戒骄戒躁，明确目标并为之努力。

潜心收藏：一场与文化的对话

朱小地喜欢收藏，这在业内无人不知。他的藏品，大到一个完整的民居屋架，小到一个小小的门钉，包罗了全国多个省市的古建筑遗存，足足数百件。不熟悉他的人或许以为这只是个人兴趣使然，但是熟悉他的人都知道，这也是职业使然，是中国传统建筑文化的博大精深和无穷魅力在深深地吸引着他。

朱小地进行系统的收藏，还是由一对杨木雕刻的“驼峰”（古建名词）触发的。那对驼峰依稀留存有斑驳的色彩，刀刻线条酣畅淋漓，其上荷花栩栩如生，好似有着灵魂，朱小地被这精湛的工艺所震撼，才意识到对中国建筑文化的理解不能只停留在书本上，必须亲历其环境才能领悟其真谛。于是，之后每逢周末和节假日，朱小地就往全国各地跑，找一些小村落来实地研究当地古建筑。他说，“我的‘收’不是以‘藏’为目的，收藏本身并没有太大意义。要了解中国的建筑，就必须到他所生成的那个环境中去体会，不能仅仅与建筑的局部、构件对话，更要与造就了这个建筑的环境对话，这个环境不仅是地理环境，还包括人文环境。所谓行万里路，读万卷书，就是这个道理。”

1998年至今，朱小地的收藏史已有12年之久。他说，这12年的收藏经历，让他对建筑设计有了新的思考和尝试，也教会了他冷静。现在，无论是面对甲方的要求，还是世界大师的作

朱小地

1964年生于北京，1983年考入清华大学建筑系建筑学专业。1988年大学毕业后，在北京市建筑设计研究院工作至今，现任北京市建筑设计研究院院长、总建筑师。教授级高级工程师、国家一级注册建筑师、政府特殊津贴专家。

品，他都会提醒自己一定要用冷静的态度去面对和思考，在一个文化的层面上去对待问题，对待建筑作品。“切忌只去关注形式，形式会很快地被‘消费’掉，而基于对文化内涵理解的建筑创作才能使中国建筑不断发展并得到世界范围的认可”，他说。在办公室和家中，他都会放置一些自己的藏品，因为他要时刻提示自己文化之于建筑的重要性。

“超然世外，欲乘物以游心，逍遥驰骋，必先了悟宇宙之真谛，才能至上善若水，利万物而不争，下百川，因容而深邃之境界。”后人用这句话来总结庄子的超然物外。而每当踏足各地遍寻古建的时候，朱小地又何尝不是游心在文化的世界中，任灵感与建筑交织，超然世外呢？现在，朱小地的收藏还在继续，他与文化的对话也将继续下去。

专心建筑：探索设计真相

从1983年进入清华建筑系学习至今，朱小地已经与建筑设计打了27年交道。这近半甲子的时间中，朱小地主持设计了一系列重量级作品，海南寰岛（泰得）大酒店、海南博鳌金海岸大酒店、北京哈德门酒店、南天大厦、盈创大厦、深圳文化中心、北京SOHO现代城、观湖国际住宅区、万科西山庭院规划、西安唐大明宫国家遗址公园御道广场、奥林匹克公园景观规划与设计等等，无不出自朱小地之手。

虽然干了27年建筑设计，但是朱小地却一直没有停止对于建筑设计“真相”的追问。他说，有能力的建筑师绝不会将设计的条件限于表面的要求，而是会深入地研究制约设计方方面面的问题，包括人为的制约因素。所以，当他面对具体任务时，不是简单地以自己习惯的思维和观点先入为主地展开设计，而是排除这些干扰，将自己的思想回归到基于事实的思维原点，从而展开与所有制约条件的“对话”。制约条件包括甲方的需求，也包括自然环境、城市文脉等。当所有制约条件都能完美地在设计中化解并升华，这个建

海南寰岛泰得大酒店

筑无疑是成功的。

随着设计经验、人文阅历的累积，朱小地越发感受到文化对于建筑设计的影响。以哈德门饭店、重庆万豪酒店、北京银泰中心“秀”酒吧、北京百子湾会所为代表，朱小地创作了“城市收藏”系列作品，将城市与建筑的二元拓扑关系表现得淋漓尽致。

以北京银泰中心“秀”酒吧为例。该项目位于银泰中心一栋超高层建筑和两栋高层建筑屋顶平面之上。在设计上，朱小地巧妙地运用中国传统建筑强调轴线对称、注重空间转和的方法，屋顶的设计强调了传统文化赋予的礼制要求，采用了重檐歇山顶，次之为单檐歇山顶，然后是悬山屋顶。这样的设计将宜人的酒吧建筑与周围三栋超高层建筑完美统一起来的同时，又很好地回应了屋顶酒吧的外部环境与周围建筑之间的空间关系，充分满足了业主的使用和品质需求，深得业主好评。

一个成功的建筑，应该是被城市所接纳，成为城市和谐的一部分，朱小地如是说。他将城市作为制约建筑方案生成的诸多因素的集合，使建筑设计在城市的整体背景下进行，最后形于建筑，魂系城市。

转做行政：为了心中的“大建筑”

作为一个建筑师，朱小地无疑是成功的。他创作了一系列经典建筑作品，职业生涯因此熠熠生辉。但是2003年，朱小地全身而退，接受组织对他的任命，担任院长，全心投入到了建院的行政工作中。

“院长”头衔很光鲜，但也意味着背负的责任更为重大。建院作为一个与共和国同龄的大型国有建筑设计机构，其行政管理体制已落后于时代的发展。在这种背景下，朱小地接受的，不只是一个任命，还有全院职工对他的期待。而他即将面对的，也不仅仅是别人对自己称呼的变化，还有工作内容的巨大变化。且不说不能在一线继续干自己的建筑专业，就是上岗后如何做好行政管理工作，也是一个“门外汉”需要探索许久的。“正因为热爱这份职业，我才会走上院长这个岗位。”对于角色的转换，朱小地欣然接受，因为他心中装的是“大建筑”。

上任后，朱小地积极倡导新时期企业文化建设，亲自主持开展了卓有成效的企业形象建设，进行院区环境改造，完成了建院全新的CI设计，使建院的品牌形象更加国际化，更加适应建院以建筑设计为龙头的产业型发展方向。他还确立了新时期企业核心理念——建筑服务社会，把建院的发展自觉地融入到国家的经济建设与社会进步中。他说，“建院是一个有着几十年积累的大型设计机构，从事业单位向企业的转型中，不能简单地融入市场做一个纯粹的市场中的赢利企业，而是要肩负起一定的社会责任。”几年来，建院一直秉承“建筑服务社会”的理念，在为业主提供最优秀的设计作品的同时，以设计作品推动社会的整体发展，从而形成特有的中国建筑文化。

朱小地上任后的另一重大举措就是大力实施“人才强院”战略，通过人事制度改革、生产组织形式调整、建立完善的继续教育体系、建立

海南博鳌金海岸大酒店

健全人才激励和保障制度等一系列措施，为人才资源的引进、管理、培养和发展搭建平台，创造环境。面对市场的开放和竞争的加剧，仅仅依靠过去行政分配的方式组织项目设计已经落后。如何营造良好的人才成长环境，用以调动广大设计人员的积极性、激发大家创作热情，成为朱小地思考的重点。他从“干私活”现象中受到启发，采用了优势互补的合伙制团队机制，充分调动了广大设计人员的积极性，建院的整个工作氛围就这样被激活了。在朱小地院长的带领下，建院一大批重点工程荣获国家、建设部、北京市优秀工程设计奖项以及梁思成建筑奖和詹天佑土木工程大奖，重要工程设计在激烈的国际竞争中连连中标，捷报频传。

虽然朱小地已远离建筑设计一线，但是他与建筑设计的关系似乎更为亲密了。看着年轻人能够在良好的氛围中实现自我价值，看着建院稳步向前，朱小地心中有说不出的高兴，因为，这就是他心中的“大建筑”。

“你已经净身出户，没有理由不跟随心灵的方向”，朱小地最喜欢的就是苹果之父乔布斯的这句话。是啊，跟随心灵方向，徜徉文化之河，创造建筑之美，朱小地乐在其中。

北京银泰中心“秀”