

驻神华工地记

撰文 冀勉 中国建筑设计研究院

神华室内施工历经一年多，终于告一段落。过程中一直纠结着想写点什么，但终因自身写作时间的零碎而告吹，现在想来在写与不写之间纠结了太长时间，终将平时的零星记录做了一次整理，也算是一次总结。

新旧交融——“背景坎坷”

这个项目是我院建筑工作室与室内所共同完成的。建筑在整合城市界面的基础上创造了一个体现神华企业形象的、具有时代特色的办公楼。神华办公楼是新与旧的交织、共舞，“旧”的稳健、温馨，“新”的轻盈、大气。“旧”是指甲方买下了上世纪 80 年代的老楼——原仪器仪表大厦，将其改造成办公楼；“新”是指在老楼南侧沿着河边有一块长方形地块，因在二环路边缘建筑的规模又受到一定的限制，再因神华可谓中国煤炭企业的龙头等诸多因素，促成建筑采用“龙形”来整合城市边界。富有特色的菱形网格幕墙表皮语言，谦和地迎接着每位行走在二环路上的车辆，内敛中透出大气、稳健，体现了神华企业的形象与独特魅力（图 1）。

改造项目设计中突出对原有结构的保护，A 座办公楼由原建筑及新建部分组成，新旧之间采用老城河界的概念并结合原建筑外立面的柱廊环绕围合的形式。

驻扎工地——“费了老劲”

工地上的事情又多又复杂，每次面临的问题都不一样，但无论如何都应在保证整体效果的前提下，站在对方的立场想一想，提出一个切实可行的办法推动项目前进，这也是我在这个项目中学到的。

室内专业现场服务必须对各个专业的图纸要清晰。甲方内部改革的迫在眉睫使这个项目不得不由缓变急，从而展现“神华速度”。甲方提出要固定的设计联络人全天候在现场，每天都有非常多的问题需要面对，常常与甲方、施工队讨论到深夜。老楼正在做样板间的时候，新楼那边我已敦促总包带领各设备专业进行现场综合，结果还真是出了问题，走廊顶面高度怎么都提不上去，原因是钢结构的主梁与次梁交接处钢板焊接锚钉施工误差比较大（图 2），这么一来一系列相关高度都不得不进行了调整。幸好是及时发现，否则该给甲方造成多大的损失呀！从那以后，总包也积极地配合工作不再随意说话了。一般来说，现场有问题应先反映到总包，总包牵头解决，若解决不了的再反映到甲方那，这样既省时间又省事，而不是事事都找甲方。这般费劲的协调也让我这个技术出身的人开了眼界，对于不会找借口的我来说，也已学会和各方“斗智斗勇”而不被随便忽悠了。

也正是因项目的特殊性，我才有机会接触到方方面面的人与事，遇到问题后学会冷静面对。只是自身在积累经验的过程中经常大脑程序非正常状态死机，幸好有院里的建筑师、设计师及时救助……。总之，盯现场是保证设计效果至关重要的一环，使我也学到在细节处理上不再理想化，能根据实际情况提出简单有效的解



图1 神华外立面效果

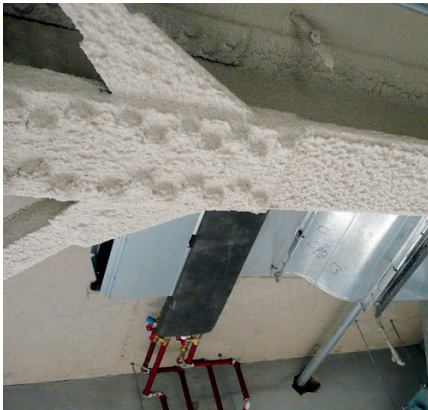


图2 顶面钢梁现状



图3 顶面与菱形幕墙交接处

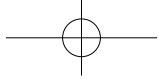


图4 栏杆扶手



图5 走廊顶面条形金属板上开检修口



图6 墙面木吸音饰面板



图7 老楼拆后柱子现状

决方案，在处理事情上知道要抓大放小；在保证总体效果的前提下，尽量只减不添；在与甲方沟通问题时少顶多顺，尽量将事情做到尽善尽美。

低价中标——“在忽悠中成长”

因为工期紧，甲方将精装修部分拆分成3个包进行招标，当然每个包都不大，自然好的甲级施工队也不会来参与。最后招了3家自称为甲级的、相对有业绩的队伍。标底小，施工方又要赚钱，自然就会在人工和材料上做文章。交底后开始施工图深化，明明是很成熟的做法，国家规范也有要求，但到他们这都变成问题了，不读图纸、不读规范是家常便饭。再有就是频繁更换施工队伍，同一包开工前居然换了3家施工队，直至进场时又换了一家，无数次的交底令我无语。为了便于3家同时施工，我们商讨了一个大家都认可的施工方法，可到了施工的时候，其中有两家却说做不出来，甲方只好改用了个极其保守的解决方案，但当这两家按照这个方案实施的时候，另外一家已按照原来方案做出来了，而且效果还不错（图3）。接下来施工到消防楼梯间扶手时，那两家又开始抱怨、怠工，这回甲方就没退让，反倒叫他们去参观另一家的成果（图4）。可见，现场施工队伍多也有好处，可以让他们互相对照、无法狡辩。后来那两家施工队和我说实话了，说做是能做，就是费钱、费人，所以不愿意做。原来都是“钱”闹的。

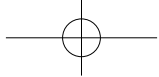
总之，在现场磕磕绊绊的事是不会少的，但随着大模样的呈现，甲方开始越来越相信设计了，而且在监理会上明确表示说：“通过这么长时间的观察和呈现的效果看，设计还是不错的……”。通过这一年的坚持，终于迎来了甲方的认可，当时的我真是五味杂陈、百感交集！

赶工项目——“遗憾多多”

每个项目的甲方都希望物美价廉，但很多时候很难两全。在现场如火如荼抢工的时候，问题暴露得也越来越多。当新楼施工到顶面饰面的时候（老楼顶面已基本安装完成），设备专业却和甲方说走廊顶面金属板打不开无法进行设备检修。参战各方赶快坐在一起看是哪个环节出了问题。看了图纸、合同，分明要求是可开启式的呀。事后厂家才敢承认是他们赶工着急出了差错，不得已在走廊顶面条形金属板上居中或错位开了一些检修口，本来很干净的顶面满是苍夷，让人哭笑不得（图5）。

在材料表面效果上也屡屡出现问题。多功能厅墙面的成品木吸音板材料的表面本要求直纹、色泽均匀，然而现场的材料让人大跌眼镜，再加上材料表面的亚光开孔漆也没按照设计的要求做到位，让我好生郁闷，设计效果无法保证的“怨气”也无处发泄（图6）。

眼看着竣工时间临近，甲方自己也不得不修改了一些表面材料，效果与原先差别很大，无奈一切都是为了赶工。



项目团队——“配合才能赢”

一个团队的成熟与否对于项目来说至关重要，一个团队无论谁出门都代表的是这个团队。有一天，甲方找到院里提出希望派一个有经验的设计师盯现场，也作为一个固定的联络人，最终的结果却是我这个一心只想当配角的人被派去了。之后我如履薄冰，生怕再出现问题，每每从工地回来总会与所领导汇报工作，在大家的共同努力下，终于迎来了甲方表扬的电话……这个项目也让我一下成熟了很多。

在快要全线竣工时，甲方又提出改造 18 层，希望扩大房间的使用面积，无论与其怎样沟通说管线都已到位，改不了，他们还是很坚持，给我这个联络人又出了一个难题，只好回院里与各专业的设计师协商。经过无数次与甲方在现场碰管线移位和装修方案，最终证明改造后面积并没有什么扩大，只是折腾了一下而已……。在这个过程中，各位设计师、建筑师表现的通力合作以及敬业的态度值得称道。

功能大改——“晕头”

大致 2008 年 6 月时分，我们将老楼改造的施工图交付给甲方，之后便毫无音讯了。2009 年伊始，甲方突然说开始施工，而且竣工时间要求非常紧。面对如此的时间安排，真是让人欲哭无泪啊，可谁让人家是甲方呢？为了大面积施工后少改动，与甲方提出制作样板间，也幸好做了样板间才引起甲方领导的重视，他们发现与期望的效果有差距，更改方案看来是在所难免了，可是竣工时间却不变，而且甲方领导还“大度”地说“只要保证员工新年能在此庆祝就行了”，真是气人啊……。

接下来边干、边改、边施工的日子开始了。改方案，做效果图，汇报，出施工图，正分身无术的时候，工地也开始较劲——在老楼大面积拆除时，我们发现现场结构与从甲方那里拿到的结构图纸出入非常大，情况复杂，任务艰巨，而所里又无法增派人手，真是令人抓狂啊（图 7）。不过这回方案改动倒是极大地锻炼了我，使我这个一向羞于开口的人也能凭着三寸不烂之舌对甲方晓之以理、动之以情。也正是这次方案大改让我顿悟设计与使用者的关系：只有在设计者清晰叙述的努力当中，使用者才能依据它生出无穷的想象，而这种想象的分量，正是设计者所提供，我也因而犹然心生一种期待，想以自己的工作来回报使用者的期望。这也让我有所思：即便我最终能学到如何更好地做设计，即便我还能在未来的项目中调整缺憾，但我更需要学习的恐怕还是如何将自己的设计更好地被人接受，更好地得到落实，并从而反思所做的设计。

不够完美——“希冀日后弥补”

对于有点古怪清高的我来说，一直有一个念头：好像设计的高潮不是在项目竣工之时，而是在施工过程中的每一次闪现，而如今，我更坚定了那一闪现的念头。路易斯·康 1964 年曾在《我们变迁中环境》中有一段话：“在我看来，艺术家和工匠之间没有差别。工匠只有成为艺术家才是真正的工匠，艺术家只有成为工匠才是真正的艺术家。如果要将他与其他进行创造的人区别开来，那是一个能够引发崭新想象的人，那是一个有能力从不同视点考察的人。”像是我正在寻找的方向般深有同感。每次施工现场工人智慧都使我受益，每一次从现场回来再审视自己的设计都会发现很多不足和欠缺，或许这就是设计师成长的必经之路吧。只希冀在今后的日子中弥补不足，不辜负自己曾经的梦想。▲



作者简介

冀勉，中国建筑设计研究院环艺院室内所高级建筑师，工种负责人。主持神华大厦室内装修改造工程（新楼）、北川羌族自治县文化中心、国家图书馆总馆（一期）改造等，多个项目获奖。2001 年硕士毕业于中央美术学院建筑学院。