

图片来源 CFP



“云里物里” 潜伏着很大的商机。所谓云，是指云计算；物，则是指物联网。而从“云里物里” 淘金并非易事，需要透彻理解物联网。

▲ 2007年北京第十届科博会上，推出的从家庭、社区到城市的口号和产品。

数据测量，如对水、电、汽、热的远程抄表等。

《长江》：IBM也在国内推出了智慧地球，协助城市做智能管理和提供公共服务，时代凌宇如何与其竞争？

黄孝斌：竞争当然会有，但由于我们和IBM的核心技术、核心产品和竞争优势不同，因此我们更多的是合作，目前我们是解决方案和各产品线的合作伙伴，在项目的架构设计时就开始合作，我们会选用IBM的存储、服务器和基础软件，IBM也会选择一些我们的产品，共同完成一个解决方案。我们合作的方式是：如果竞争对手都是国内厂商时，由我们主打；竞争对手都是国外厂商时，由IBM主打。

除IBM，我们也和运营商、研究所及上下游厂商开展合作。因为现在的竞争是产业链的竞争，而不是单体企业的竞争，只有合作才能实现共赢。

《长江》：那您觉得时代凌宇公司的核心竞争力是什么？

黄孝斌：第一，是提供解决方案的能力，对IT架构和用户需求的透彻理解和把握，并提供满足这些需求的解决方案是我们的核心能力。第二，我们有核心技术和产品，这在解决方案中举足轻重。目前有30多项专利，每年以15项的速度增长，以后还会更多。

我认为在中国市场，能提供解决方案最重要，而把握用户和市场需求是前提。为此我们提出三循环的创新2.0模型。首先从理解客户的业务入手，摸清其需求，据此搭建解决方案；然后邀请用户来体验，在体验的过程中提出改进意见，改进后再进行试点和推广；在试点和推广中遇到问题再进行针对性的研发和技术创新。

通过需求促进解决方案，从解决方案推动技术创新，三个循环联动，形成需求库、解决方案库和技术库。我们的经验是，技术不要直接面向用户，用户并不关心技术，而是应用。因此，必须拿解决方案来面对客户。

《长江》：目前时代凌宇公司的规模有多大？你们近期的目标是什么？

黄孝斌：今年是重组后的第三年，目前销售规模是1亿多，每年增长速度都在100%以上。我们的目标是重组后第5年也就是2017年发展到10亿，10年到100个亿。理论上说从1亿到10亿是最困难的，从10亿到100亿的规模是相对容易的。因为要超过10亿的门槛，不是通过上市和资本整合，完全靠你的业务实现扩张，要求产品和方案要达到一定的市场占有率。

《长江》：从1亿增长到10

亿，是目前规模的10倍，通过什么途径实现这种快速成长？您要进军智能城市之外更多的行业吗？

黄孝斌：不会。但我会把产品扩展到更多的行业。比如，跟节能环保和安全管控市场。靠做项目是不行的，一旦你有了好的产品和解决方案，你就能不断复制。

这样，就形成智能城市、清洁能源、安全管控三大市场。仅仅城市管理这个市场，在最成熟的北京也刚刚起步从数字城市转向智能城市，再加上其他一线城市和二线城市，市场是非常大的。

当然，面向行业的解决方案由我们自己来做；因为提供解决方案能显示出你的能力。而产品，通过合作的方式，凡是互补的，都可以合作。

《长江》：您认为目前公司在成长过程中遇到最大的制约和瓶颈是什么？

黄孝斌：第一是人才，第二是市场，第三是技术，第四才是资金。在我看来，这些因素中最重要的是人才，我们需要吸引更多的合适的人才，包括技术研发、咨询和项目实施、资本运作这几类。这四个方面都会成为公司快速成长时期的制约因素。

《长江》：您的思想谈吐和做生意的方式都比较开放，这种开放的精神是怎么培养成的？

黄孝斌：我本来立志不是做生意的，所以现在创业经商的套路跟别人不一样。我认为，企业家和商人的区别是，企业家把企业当作事业，商人把企业当作挣钱的工具。我们把公司作为一个事业，一切有利于事业发展的都可以做，因此心态很开放。

我们的目标是要做伟大的公司。然而伟大的企业都有一个快速发展的历史机遇。现在我们正好也有这么一个机遇，当初创业的切入点，今天正好变成战略性新兴产业和产业。■

DC国际：从“未建成”迈入“建成”

带着实现个人和社会理想的双重理念，平刚希望实现作为一个建筑师从“未建成”到“建成”的理想。

蔡晓玮/文

挑 空的工厂空间被平刚搭建成三层的工作室。穿过一楼的员工工作区，踏上面对投影墙、可以作为阶梯教室的楼梯上二楼，左边是DC国际的模型陈列处。平刚指着模型室靠墙的一块写着“让这部分人先富起来”的海报板，半开玩笑地让记者一会儿也过去在上面签上大名，“大家都喜欢这么做。”他说。而或许更应该签上名字的是DC国际本身。

2004年到2008年，平刚创办的DC国际在宁波进行了200万平方米拆迁安置房的设计实践，其中东部新城拆迁安置区获得2008年美国《商业周刊》和《建筑实录 Architecture Record》联合颁发的“Good Design is Good Business”设计大奖，DC国际也因此声名鹊起。如今，平刚坦言自己的客户十分多样化，设计涵盖公共建筑、居住社区及城市设计。和很多建筑师不同，在整个的采访过程中，平刚始终在强调的不是概念和风格，而是“态度”和“建造”本身——踏实地建造。就像他的那间隐蔽在三楼阁楼上、半开的屏风墙后的办公室里摊开摆放着教授商业谈判技巧的书和遍地的户外装备一样，在低调之下有着令人意外的坦率。

从2003年最困难时候的十几个人发展到现在60人的团队，DC国际并非因为风格而制胜，平刚总结出的三个制胜法宝是：做事认真、设计有创意、服务态度好，并

因此而信心满满：“哪个客户会不愿意和这样的事务所合作呢？”但是，另一方面，对于建筑界话语权的焦虑虽然微小，也始终存在。事实上，对建筑界来讲，这确实是一个眼球经济的时代，从库哈斯的央视新大楼到赫尔佐格的鸟巢，建筑被用于标志和炫耀，远远超过被居住和使用。用他的偶像、美国建筑大师路易斯·康来试探平刚对于风格和话语权的焦虑，他毫无遮拦：“我崇拜他并非因为他的风格，这和风格没有关系。而是他的那种态度。他几乎默默无闻了30年，然后再成名。”大学的时候，和室友争论愿不愿意做路易斯·康，平刚不愿意，成名要趁早，“但现在我愿意。因为也只有坚持和坚守了那么久，才有可能达到他的高度。”而事实上，无论大师的高度能否达到，态度的高度却是平刚一直在追寻的。

刚刚从北极回来，又马上要奔往戈壁，平刚说自己用探险来抚平焦虑，但“现在，真的是出去的频率有点过了”，这不知道是否作为管理者的自省。作为一个设计企业的主导者，他有意让管理变得简单，“因为评价的标准相对单纯”；而面对公司的发展，作为企业决策者却不得不在做大和做精之间徘徊，在被资本控制和控制资本之间犹豫，“毕竟设计不能解决所有的问题”。

行业历史和趋势

《长江》：DC国际创立12年了，这也是中国急速城市化的12年，今天的市场和当年相比最大的不同和挑战在哪里？

平刚：DC其实是在2001年、2002年我回到大陆开始真正地发展起来的。

对于这12年我最直观的感觉是，从业主到政府，做事情的时候急功近利的心态越来越少了。我们接触的政府官员特别是江浙一带的地方官员中，35岁到40岁的人越来越多，而这些人往往是真的想要做些事情。当然，这意味着他们对于专业性的要求也越来越高，但这对于我们来讲反而是件好事。

其实DC发展最困难的时候是在2003年，那一年我们参与了很多项目的竞赛，但得了整整一年的第二名——这意味着，你做得不错，但合同，对不起，你没有。但慢慢地，你发现业主对建筑师的要求高了，要求你更专业，还要在服务上有提升。举例子来说，刚开始的时候，往往是项目要求比较混乱，类型也不明确。但现在，有细分，业主往往会告诉你我要一个旅游地产或者高端的酒店的专业地产。双方对于项目的标准都更明确。

《长江》：DC国际在这12年



◀ 平刚 DC国际建筑设计事务所执行董事、首席建筑师，长江商学院EMBA13期学员。

里不断壮大，您认为离当初自己对于事务所的定位是更近了还是更远了？还是在不断的调整中？

平刚：有一句话在7年多前就已经写在我的简历里了，这句话有点拗口，“带着实现个人和社会的双重理念，实践从‘未建成’到‘建成’”。我认为这句话到现在仍然适用。

我一直想把我们公司的网站做成很酷的样子，一半黑一半白，一半写着未建成UNBUILT，下面是我们还没有实现、但很好的设计作品；另一半写着已建成BUILT，同样也是DC的代表作。以前没有这么做是因为未建成的项目太多了。现在，两者对我们来讲在数量上已经慢慢达到一个平衡。我想我对事务所的定位是非常踏实的，对一个建筑师来说，就是建成的和没建成的，而这两者是个动态的过程，你的发展也在其中可以一目了然。

关于专业的思考

《长江》：在东南大学毕业，又辗转上海、新加坡、澳大利亚，

国际经验对于DC现在的发展作用何在？

平刚：国内的情况其实和国外不存在太大的可比性，差太多了。但我一直认为要用国际性的视野去解决地域性的问题。

《长江》：2008年，宁波的安置房项目使得DC国际声名鹊起，屡获大奖，您曾谈到“空间公正”的问题。您对建筑对于社会和经济的反作用力怎么看？

平刚：拆迁房对DC来讲是过去5年中非常重要的一个研究课题。我们在宁波做了200万平方米的推广。在快速城市化的过程中，农民被迫成为了城里人，拆迁对他们不仅意味着要搬出之前居住的房子，而且使得他们失去了生产资料和生活肌理。而我们做拆迁房项目，就需要在空间上还给他们一个公平，达到一种平衡。

《长江》：我注意到，你们做的拆迁房似乎看上去和商品房没什么两样。

平刚：是的，因为只有做成像商品房一样的安置房，这些农民才能真正融入城市，这样才会有人会买这里的二手房。其实当地被拆迁的农民还是比较幸运的，他们一般至少可以得到三套房，通常会住一套、卖一套、租一套，他们靠房子来生活，如果不能流通，他们怎么办呢？据我们知道这片二手房的平均价已经从6000元涨到了10000元。

《长江》：您谈到建筑风格的多变，您如何看待建筑风格对于建筑师事务所的影响？

平刚：我避免陷入某一种风格，因为这样才有不断提升的可能性。有时候，我也觉得很委屈，我们踏踏实实地做了很多建筑，但是，在国内建筑圈有话语权的往往不是项目做得多的人，那些可能什么都没有建成的人，反而很牛。当今的建筑界，从库哈斯到哈迪德，从迈耶到安藤忠雄，风格太多了，但我不想被风格所左右，我不排斥各种美。

我曾经总结过DC走到今天的三个立足之本：做事认真、设计有创意、服务态度好，对这三个特质我们长期坚持，当然接下来要进一步发展专业强项。常常会有人问，你们最善于做什么？但实际上，从商业建筑到住宅到古镇改造，我们都在做。

《长江》：热爱探险，并拥有对生态和环保的敏感触觉，而今，绿色建筑也已成为一种潮流。您的探险和建筑间是什么样的关系？谈谈您心目中的绿色建筑。

平刚：建筑设计是一个容易让人焦虑的工作，探险让我放松。另一方面，丰富的生活状态对一个建筑师来说十分重要，让你感觉到你是一个纯粹的个体，这可以刺激你的灵感。

我曾经参加过一年一度的环

球绿色建筑环保大会，这个大会把政府、开发商、建筑师、设备供应商、标准制定者美国Leed都请到了一起，按理说是非常好的。但我却要批判这个大会，因为最重要的一方——居住在建筑中的人缺席了，忽略了居住者的感受。我记得当时曾经把奥运村作为一个范例，但实际上奥运村的绿色成本转嫁给了消费者，他们向我们展示幼儿园可以储存冬天的冰雪，但这不具备可复制性。绿色建筑实际上是一个很模糊的概念，它现在往往成为一个噱头；还有碳交易，你有钱就可以买，这给了反生态的借口。

我们正在实施全国第一个可以达到绿色一星标准的拆迁安置房，现在国内绿色标准共分三星，达到一星增量成本不高，而且是大规模可复制的，这是个踏实的做事态度，非常值得推广。



▲ 美国现代建筑师 路易斯·康 1901年2月20日生于爱沙尼亚萨拉马岛。他发展了建筑设计中的哲学概念，认为盲目崇拜技术和程式化设计会使建筑缺乏立面特征，主张每个建筑题目必须有特殊的约束性，被誉为建筑界的诗哲。他的建筑作品通常是在质朴中呈现出永恒和典雅。

关于企业发展

《长江》：现在的DC已经有一定能力挑选市场了，您的挑选标准是什么？期待什么样的项目，为什么？

平刚：我刚从成都回来，我们在参与一个成都边上的洛带古镇的改造项目。业主对它的定位是当代艺术小镇。我们在做一个粮库的改造，要让它成为一个艺术家工作区，接下来还有一个标志性的博物馆正在设计。

类似这样的项目，我们可以用专业的途径，对城市面貌和社会面貌进行改造并创造出新的价值，这是我们非常愿意做的。

当然，我们在商业上也非常成功，新江湾城里最贵的别墅就是我们做的。我们不排除商业项目，更多的是一种兼顾。DC不想变成一家纯商业公司，也不愿纸上谈兵做纯学术的设计所，因为建筑最终还是要通过建造来说话的。但如果有机会的话，我还是希望做一些偏设计的项目。还有一点我们特别注重，是和业主的沟通，能良性沟通的我们才会愿意去做。因为沟通不良，最后项目是做不出来的。

《长江》：您如何平衡作为建筑设计师和作为管理者的两种不同身份？能从这两个不同身份分别谈谈未来5年中DC的发展目标么？

平刚：我现在主要抓规划和超高层项目，别墅、住宅还有一些单体项目会交给设计团队的其他负责人。其实，设计企业比较好管理，因为我们的评判标准十分单纯。对我来说，一方面不会把自己的理想和追求强加给员工，另一方面，自己的选择也往往不那么理性。我们就曾因为人手不够，放弃了一个住宅的委托，去做一个学校的竞赛，最后还输了。现在，我们已经有60人，对项目选择的状态也更谨慎。

我们正在和一个大公司进行商谈，顺利的话，会合作成立一个新公司，规模会一下子扩展到200到300人。做大，当然你会创造出更大的影响力，在业界有更多的话语权，可能性会更多，预期也会更好。如果不合作，或者说做大，那我的理想规模是将公司控制在70到80人，因为这样的规模对一个建筑事务所来讲，机动性和灵活性都刚刚好，也够用了。规模小有规模小的好处，一是你

可以不完全受到资本的控制，另外你的设计质量也不容易被稀释。

《长江》：作为公司一个决策者，您觉得现在DC迫切需要提高的地方在哪里？

平刚：专业化的知识支撑，这不仅对我们工作室，对整个国内建筑界都是一个难题。在国外有专业的材料研究、机电研究团队，建筑师要做的是把这些资源整合起来。而在国内，这种专业团队比较少，特别是体制外的。所以，我希望我们可以找到核心的技术支撑团队进行紧密合作。

《长江》：在长江商学院学习的感受，有何收获？

平刚：作为一个建筑师，每天面对的都是阶段性的工作，阶段性的目标容易达到，视野就容易狭窄。进入长江以后，认识了那么多不同行业同学，那么多智慧的人，就像打开了一扇扇不同的窗子，眼界开阔了。单纯的设计并不能解决所有的问题，很多问题需要综合能力来解决，这对我太有帮助了。

▼ 位于成都东山的洛带镇是一个客家古镇，DC国际正在参与它的改造项目，业主对洛带镇的定位是当代艺术小镇。



图片来源 CFP