铁路客站的“裁剪师”

——记中国铁建铁四院首席建筑师盛晖

本报记者 齐 慧

人生载笔

在贯通全国的铁路网上，总有那么一些铁路客站让人印象深刻：似千年鹤归的武汉站，如听雨芭蕉的广州南站……这一站一景、各有特色的铁路站房，不仅承担起交通枢纽的重任，而且成为一张张城市名片。这些风格各异的客站背后，是一双双慧眼，是一双双巧手。他们称自己是客站的“裁剪师”，中国铁建铁四院首席建筑师盛晖就是其中的代表。

在扎根铁四院的32年里，这位铁四院建筑专业主管总工，带领着他的团队设计完成了348座高铁及城际铁路车站，其中已竣工完成130座，超过全国建成高铁站房的三分之一，设计量全国第一。

当梦想与现实重合

儿时的画家梦早已远去，一个新的建筑梦又徐徐而来。对盛晖来说最幸运的是，他的建筑梦与铁四院建筑专业的发展高度重合在一起，也与中国铁路客站的进步紧密结合在一起

少年时期的盛晖梦想当画家，可是却阴差阳错地考进了长沙铁道学院（现中南大学）工业与民用建筑专业。到了学校，他翻遍了课程表只找到一项素描选修课，打听了一圈才知道，与画画有关的是建筑学，而不是“工民建”。

“工民建”就“工民建”吧，好在与建筑设计相关，对于美学的向往开始在盛晖的头脑中向建筑靠拢。

4年的大学时光很快过去了。1985年夏天，盛晖大学毕业，来到新中国成立的第一批大型铁路勘察设计综合院之一的铁四院。

当时，铁四院还没有独立建制的建筑设计机构，即便是专业科室也是刚刚成立，建筑设计人员除了60年代毕业的几位前辈建筑师以外，还没有太多年轻人。

经盛晖强烈要求，当时的领导同意他改做建筑专业，之后还多次委派他去大学学习建筑设计和建筑绘画。那些年，盛晖和几个对建筑一样痴迷的同龄人一起，从早到晚地讨论建筑，外出写生考察，做方案加班到深夜更是常有的事。

1986年，铁四院正式组建了专门的建筑设计二级机构——房建设计处，建筑设计任务和从业人员也呈井喷态势。盛晖如鱼得水，设计的方案先后在武汉河运专科学校教学主楼、佛山汽车站综合楼、徐州站房等项目设计中中标。这些项目都是通过与国内建筑实力强大的设计单位进行方案投标竞选而赢得的，为铁四院进一步走向建筑市场参与竞争取得了经验和信心。

1994年，我国开始实行注册建筑师制度。经过两年努力，盛晖成为铁四院最早通过考试，获得国家一级注册建筑师职业资格的人员之一。1999年，他又受单位委派参加了国际建协第20届世界建筑师大会……

儿时的画家梦早已远去，一个新的建筑梦又徐徐而来。对盛晖来说最幸运的是，他的建筑梦与铁四院建筑专业的发展高度重合在一起，也与中国铁路客站的进步紧密结合在一起。

当机遇与能力巧遇

机会总是留给有准备的人。新世纪伊始，借助中国高铁的建设高潮，铁路客站设计迎来了前所未有的发展机遇，而盛晖，作为铁四院设计团队的佼佼者，终于在大浪淘沙中脱颖而出

在过去的很长一段时间里，铁路设计院建筑专业的地位都比较尴尬：在建筑界它有别于民用设计院局限于铁路一隅，在铁路行业它又归于配套的非主体专业；在习惯做法上要遵循铁路行规和建设程序，在业务发展上又要努力融入建筑行业不掉队落伍。盛晖坦言：“越是在狭缝中生存，越需要找准定位，发挥特长。而铁路客站建筑正是两者的交集。”

机会总是留给有准备的人。新世纪伊始，借助中国高铁的建设高潮，铁路客站设计迎来了前所未有的发展机遇，铁四院从一开始便走在了这次创新思潮的前列。铁四院最早设计的新型客站扬州站和泰州站，一经建成便好评如潮，其经典的平面布局至今仍被奉为样板，成为大中型铁路客站的“扬泰模式”。

2005年，在武汉召开的“铁路大中型客站设计建设工作研讨会”上，盛晖代表铁四院做了大会发言，提出了新中国成立以来我国的三代客站划分的概念，并预测了新一代客站发展的方向：一是车站定位从单一的“城市大门”向多元开放的“换乘枢纽”转化；二是流程模式从“等候式”向“通过式”过渡；三是设计观念从“便于管理”向“以旅客为中心”转变；四是从传统的“重站房轻雨棚”逐步趋向于“站棚一体化”；五是借鉴其他交通建筑模式，车次“公交化”、售检票“地铁化”、服务“机场化”。

现在看来，这些预见很多都是正确的，并正逐步成为现实。

2009年，全新的武广高铁武汉站建成通车。在武汉站的设计中，盛晖和他的建筑团队首创了一种“可选式候车”流程模式，成功地解答了我国新建客站是沿袭传统“等候”模式还是直接照搬国外高效“通过”模式的问题。同时，针对传统车站空间封闭、流程流线难以把握等问题，他们创新提出不依赖标识和问询系统，而通过建筑空间构筑使旅客产生方位感的高效疏解方法。此外，他们把武汉站的中央大厅打造成为一个各种关键功能设施均可视化的空间，不仅提高了服务质量，还从建筑心理学的角度降低了旅客在陌生环境的焦虑感……正是凭借着这一系列创新，2011年，武汉站与人民大会堂、国家博物馆等33项建筑工程一同入选全国土木工程建设行业“百年百项杰出土木工程”。

当理想与未来同步

武汉站、苏州站等客站设计的大获成功，坚定了盛晖对建筑美学的认识。他认为，客站也是风景，要在建筑形态上恰当进行地域性和文化性的表达。他很庆幸自己赶上了好时代，未来，他还将努力为中国增添更多美丽的客站风景

对于盛晖来说，建筑美学与建筑工程技术有着同等重要的地位。

“这些年来，我们一直在探索如何把建筑美学和建筑的功能性、实用性结合起来的问题，以及如何在建筑形态上恰当进行地域性和文化性的表达。”盛晖认为，一个好的设计应该使建筑成为城市风景的组成部分，甚至成为城市地标、城市名片。

例如，在武汉的三个火车站建筑设计风格定位上，盛晖带领建筑设计团队就做出了有益尝试。当时，武汉站经国际设计竞标确定了白云黄鹤优美飘逸的造型，属高技派现代风格。所以，在接下来的武昌站和汉口站的改造设计上，他们也对二者的建筑风格进行了总体统筹。具体来说，武昌站具有高台深檐灵动向上的楚建筑风格，体现出浓郁的中国传统文化色彩；而位于时尚之都的汉口站，在建筑外观设计上则采用了西洋新古典风格，以沿袭具有百年铁路历史的大智门站建筑文脉。如此一来，同一个城市的三个火车站，风格迥异，融贯古今，恰当地反映了武汉多样性、包容性的城市特征。对于武汉三站的设计，哈佛大学建筑系主任科恩给予了极高的评价，认为其“现代感结合得非常好，很有视觉冲击力”。

武汉站的设计大获成功，盛晖也更加确定了自己的设计方向。在具有浓郁文化气息的历史名城苏州，盛晖团队与合作方中国建筑设计院设计大师崔恺反复观察纵横交错的城市水网、依河而建的街道街区、粉墙黛瓦的古城民居……经过反复讨论，他们运用在屋盖上棱形单元体连续重复等设计技巧，创造出既符合大跨度结构需要，又能很好延续整体城市肌理的现代化大型建筑。苏州站初步建成后，再次获得广泛认可，成为当地“苏而新”的代表。

统计显示，在以盛晖为代表的“裁剪师”们的努力下，如今的铁四院已经为武汉、南京、广州、深圳、福州等15个省会城市及特大城市设计了具有浓郁地域特色的特大型综合交通枢纽，为京沪高铁、沪宁城际等项目沿线200多个城市设计了大量精致、和而不同的中小型客站。铁四院也因此成为行业内业绩最丰硕的设计单位之一，并获得许多重要奖项。2009年，武昌火车站获中国建筑学会建筑创作大奖，同年，南京站房入选建国60年百项经典工程。2012年，武汉站获得了芝加哥雅典娜建筑设计博物馆颁发的“2012年国际建筑奖”、第十届中国土木工程詹天佑奖、中国建设工程鲁班奖。

说起这些，盛晖笑得很开心。他说，他很庆幸当年一次次的阴差阳错，让他最终成为一名客站“裁剪师”；很庆幸自己赶上了一个好时代、好平台，能够和团队一起参与这么多客站的设计；更庆幸自己还能继续在理想的道路上继续驰骋，为中国增添更多美丽的客站风景。

亿玛在线创始人柯细兴——

“春泥”的情怀

本报记者 崔国强

我心飞翔

他喜欢别人称他“地皮”，不知道的人还以为是房地产老板，其实他是资深的互联网营销领袖。他用12年的时间，带领一家创业企业成为国内少数覆盖互联网广告效果营销全产业链的公司，并成功登陆新三板。他就是亿玛在线的首席创始人柯细兴。

说起“地皮”这个名字的由来，柯细兴笑得很得意。他说，这是他的创业情怀，因为“地皮”就是土壤，做企业就是共生共长，大环境孵化企业，企业家孵化员工，大家都在“地皮”的滋养下成长。

在与“地皮”的交流中，记者一个最深的感受是，“地皮”情怀体现得淋漓尽致，这种温暖、包容的行为方式不仅表现在对客户的服务上，也表现在对员工的关怀中。

当记者问起他，叫“春泥”不是更好吗？“地皮”一乐：“叫惯了也就不改了，只要是能‘护花’就好。”

创业新燕啄春泥

1999年，法国MBA毕业的柯细兴在当地一家网络金融公司fimadex找到了第一份工作，也成了国内最早一批接触互联网金融和移动互联网的人。一年后，国内第一波互联网高潮落幕，柯细兴却回国了。他加入和讯网，半年后就成为和讯网唯一的常务副总，并主导了和讯网之后的商业模式变革。

2004年，又一场互联网创业大潮风起云涌，柯细兴内心也躁动起来。他意识到，互联网将进入产业化，这意味着创业者即使不靠VC也有活下去的机会；互联网流量必将走向多元，即由几大门户网站向外分散，这意味着聚合力量即将产生，互联网产业尤其是互联网广告业将大有作为；产业化、多元化的结果必然是中介平台的兴盛，因为纵向产业链上的玩家会越发的专业和细分，由一个企业把持产业链上下端每个环节的现象将逐渐改变。这一系列判断告诉他，创业的机会来了！

基于这一判断，“地皮”出发了。他放弃了光鲜亮丽的高薪职位，和自己在外经贸大学教书时的学生安小晶一起创立了亿玛在线，并用多年的积蓄支撑起了亿玛在线初期的公司运营。他认为，互联网中介平台将向着两个方向延伸——电商和广告，不过，“我没有选择电商，而是选择了给电商做广告”。

随着公司事业的发展，雇员的增加，公司开始有了融资的能力和需求。很快，“地皮”读EMBA时做投资经理的同学主动找上门来，为他带来了天使资金。有了资金的注入，亿玛发展迅猛，很快又拿到了A轮融资……

和很多获得融资的企业家不一样，拿到钱的“地皮”想得最多的不是“钱该怎么花”的问题，而是设立期权池，因为他心里想的是跟他一起打天下的兄弟们，得为他们做好打算。他在董事会中力劝VC方面一道建立期权池，留给核心员工，无奈VC方面拿出了防稀释协议，表示不愿做出让步。“地皮”劝说不成，还当场憋出了眼泪。他说，这是他多年来唯一一次当着众人流泪，在他看来，这是基本的商业规则，更是员工对他的一种托付。于是，他又转而游说创始团队，最终说服了大伙，出让股权为公司的大团队设立了期权池。

化作春泥更护花

“平和有为”是“地皮”常挂在嘴边的话，这是他的家训，也是他的习惯。他总说，为人平和、做事有为，一个是为人之道，一个是处事姿态，这两者有着必然联系。

在位于北京意菲克大厦的亿玛总部，记者看到，在面积超过5000平方米的办公区域里，充斥着大大小小的会议室，供大大小小的团队讨论业务。据员工说，这里压根不存在预约会议室一说，只要有正事要办，会议室推门就进，随时管够。更惊人的是，在偌大的办公区里，居然有1000多平方米的面积建成了员工活动休闲区。而与此形成鲜明对比的是，“地皮”自己却连一间独立办公室都没有，他同其他副总一样，在一个角落里只保留了不到5平方米的开放式办公桌。可“地皮”一点不嫌寒酸，他说，这样可以与员工有更多交流，开放包容的公司文化要先从办公区开始。

经过多年经营，公司进入了制度管理阶段，柯细兴也完成了角色转换，从事必躬亲到科学的管理分权，业务都交由分管的副总来担纲，柯细兴转型为服务型CEO，为各部门鞍前马后做保障。但有一点，他对人事工作，尤其是员工激励一定会亲力亲为。

亿玛在线的员工无疑是幸福的。在近3年的时间里，员工薪酬整体涨了一倍，超过同行的30%，到现在每年还是保持10%的涨幅，领衔整个互联网广告行业。这是“地皮”的主张，他也不觉得心疼，他认为，要收获最好的人才就得有最多的付出，人才的投入必然会得到更多收获。

早在2006年，“地皮”就在全公司范围内推行合伙人、事业人机制，这一管理方式比阿里巴巴还要早3年。他的想法很简单，就是要确保员工的财富收益，使全公司上下形成目标共同体。“对人才的投资才是最稳定、最关键、回报最高的投资，管理者首先应有利他精神。”如今，公司合伙人有12名，事业人多达近100名，平均每4个人中就有一个事业人，亿玛的目标共同体已初具规模。

梧桐繁茂凤凰栖

财报显示，今年上半年，亿玛在线实现营业收入3.49亿元，比上年同期增长13.72%；实现净利润1891万元，比上年同期增长391.09%。作为国内最成功的互联网广告公司之一，目前，亿玛在线旗下已经拥有电商销售和精准营销两大业务平台，涵盖亿起发效果联盟、易购导购平台和易博DSP三大产品线，聚焦了电商以及互联网金融、游戏、教育等泛电商客户。由于其定位泛电商企业的效果营销，因而服务面非常广，包括京东、苏宁、唯品会、聚美等大多数本土电商500强公司都是其客户。

不过，与这些成绩相比，“地皮”最在意的还是客户的口碑。他向员工传达最多的就是服务精神，这已经成为亿玛在线的核心竞争力之一。

2012年，亿玛团队在对一大型B2C企业进行广告投放时，因为没有注意到搜索引擎在不同的投放时间价格有所浮动，造成对搜索引擎投放时间偏早，客户的一部分广告费用损失。实际上，类似事件在互联网广告界并不鲜见，谈不上亿玛方面的工作失误，而广告投放商也了解这一情况，所以并未表示不满。可“地皮”依然坚持认为，这是自身服务不到位造成的，作为代理方必须承担责任。直到今天，“地皮”谈及此事仍然耿耿于怀，并不时以此诫勉自己，对服务的追求永无止境。

事实证明，“地皮”的追求是正确的。在过去的10多年里，亿玛在线从新燕筑巢，到今天枝繁叶茂引得凤凰来栖，一步步走向卓越。“地皮”说，目前，互联网广告业仍在潮头，从2010年以来一直保持30%以上的年增长率，且这一趋势还在持续。他愿站在梧桐树最高的枝丫上，期待下一个花季。

本版编辑 韩 叙 徐 达 美 编 吴 迪 本版邮箱 jjrbqyb@163.com