

德国考夫曼、泰里格及伙伴建筑师事务所作品集
Kauffmann Theilig & Partner

Strategien
国外建筑师事务所
设计理念与工作方式

(德)克里斯蒂安·马尔克瓦特 著
Christian Marquart

大连理工大学出版社

德国考夫曼、泰里格及伙伴建筑师事务所作品集
Kauffmann Theilig & Partner



Strategien
**国外建筑师事务所
设计理念与工作方式**

(德)克里斯蒂安·马尔克瓦特 著
Christian Marquart
田力 译

大连理工大学出版社

Strategien Kauffmann Theilig & Partner

By Christian Marquart

ISBN 3-89986-045-4

© Copyright 2005 by Kauffmann Theilig & Partner, Ostfildern

© Copyright 2005 for all photos by the photographer

© 大连理工大学出版社 2007

著作权合同登记06-2005年第19号

版权所有·侵权必究

图书在版编目(CIP)数据

国外建筑师事务所设计理念与工作方式 / (德) 马尔克瓦特 (Marquart, C.) 著; 田力译. — 大连: 大连理工大学出版社, 2007.1

ISBN 978-7-5611-3455-9

I. 国… II. ①马… ②田… III. 建筑设计—研究—德国—现代 IV. TU2

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第157995号

出版发行: 大连理工大学出版社

(地址: 大连市软件园路80号 邮编: 116023)

印刷: 深圳中华商务联合印刷有限公司

幅面尺寸: 160mm × 160mm

印 张: 20

出版时间: 2007年1月第1版

印刷时间: 2007年1月第1次印刷

责任编辑: 刘 蓉

责任校对: 梁爱民

封面设计: 苏儒光

定 价: 148.00元

电 话: 0411-84708842

传 真: 0411-84701466

邮 购: 0411-84703636

E-mail: dutp@dutp.cn

URL: <http://www.dutp.cn>



Mercedes-Benz

Mercedes-Benz Collection

Porsche Museum

| | | |
|---|--------------------------|------------|
| | 战略, 陈词滥调吗? | 7 |
| | 克里斯蒂安·马尔克瓦特 | |
| | adidas | 57 |
| | 海尔卓根奥拉赫的餐饮和健身中心, 2000年 | |
| | 克纳普住宅 | 97 |
| | 在斯图加特-豪森的住宅, 1998年 | |
| | 希乐公司 | 129 |
| | 位于格斯特豪芬的办公和生产综合大楼, 1992年 | |
| | 博览会 | 161 |
| 梅塞德斯—奔驰国际汽车展览会, 2003年; o.tel.o(CeBit), 1997年; A型—奔驰巡回展, 1997年 | | |
| | 养老院 | 207 |
| 瑞特, 1995年; 魏尼格罗德, 2000年; 凯恩堡, 2003年 | | |
| | ADVA | 247 |
| 在美宁根的办公室和生产车间, 2000年 | | |
| | smart | 279 |
| 在德国和欧洲的汽车专卖店, 1995年 | | |
| | 中国建筑 | 311 |
| 联排别墅, 2003年; 竹节式高层建筑, 2004年; 东方音乐厅, 1994年 | | |
| | 巴德科尔堡 | 345 |
| 疗养院和露台式温泉设施, 1997年 | | |
| | 美茵兹剧院 | 381 |
| 观剧厅, 入口大厅, 餐厅, 2001年 | | |
| | CSC Ploenzke | 409 |
| 威斯巴登的商业中心莱茵美茵, 2002年 | | |
| | 数据集团 | 443 |
| 格尼伯尔总部, 1994年 | | |
| | 合作者鸣谢 | 476 |
| | 摄影 | 479 |
| | 出版说明 | 480 |

战略，陈词滥调吗？

克里斯蒂安·马尔克瓦特

战略，陈词滥调吗？

建筑师事务所在日常商业活动中需要战略吗？“战略”一词现在已经使用得很广泛，但是它究竟怎样才能使政治家们一再鼓吹的“战略”与建筑师的工作方针协调一致呢？我们知道，建筑师制定工作方针恰恰必须以市场需求为依据，另外，建筑师对任何一项专业设计课题，是否总能找出创新的富有个性化的答案，或者说总能找到至少是“量身制作”的答案呢？

本书的题材，不涉及设计规划中富有创意的具体方法。那些方法可能被阐释为“艺术的”战略，但实际上，它们只不过是详尽地说明某项建筑任务，同时解释为完成该项任务所采取的“解决办法”而已。

本书包含的内容很多：建筑师怎样做才能为自己创造性的工作赢得必要的回旋余地？他们如何有效地应对严格的约束条件？他们怎样树立自己在建筑业主和设计伙伴中的威信？他们在日常设计规划和建筑施工过程中，采取哪些措施才能彼此信任？建筑师如何让别人理解自己的想法？他们怎样做才能使建筑师的目

建筑师如何为自己创造性的工作赢得必要的回旋余地？他如何有效地应对苛刻的约束条件？

标与利益同委托人和规划伙伴的目标与利益取得平衡并且让大家都比较满意？由于建筑总是表达十分特殊而复杂的课题，因而就涉及到战略，本书仅使用一些通俗易懂的关键词来代替。因此，在本书论述范围内，不可能做到以逻辑—因果关系为基础或者通过定量评估，准确地研究建筑师的战略，看看这些战略究竟对已竣工的建筑项目的质量有什么影响。

尽管如此，本书仍有其存在的价值，因为它具有战略眼光，毕竟这对建筑师的工作是非常有益也非常有用的：战略眼光增强了建筑师的现实感；使分析问题变得简单轻松；让高水平的实用的解决办法变得唾手可得；能解决矛盾和冲突，或者使之变得可以操作；有时也使建筑师避免遭遇令人尴尬的意外。从这个意义上讲，“战略”是建筑天赋和建筑技艺的必要而有意义的补充。

战略，仍有其价值

在德国，至今已经有整整半个世纪不再使用“战略”这个词了，该词同军事的联系过

于明显。战后1957年出版的《大布洛克豪斯辞典》对该词条的解释只有短短的三行字。虽然德国是战败国，但在西方强国的羽翼下，它已重新扩充军备。但是对这样的国家来讲，“战略是既不同于战略的实施，也不同于具体的战术，不应该再作为大规模战争的作战策略来理解的专有术语。”

大约在20世纪70年代，“战略”这个词被经济学家采用。这时它已基本解除了与暴力行为有关的一切嫌疑，走进人们的日常生活。从那以后，大大小小的企业的领导人的思想与行为，都带有理想的典型的战略色彩：规划和广告宣传战略、游击战营销战略、后勤保障战略、经过战略计划的公关工作、经过战略论证的产品攻势和招商引资战略。如果说战略在过去是机密，是强国的秘密武器，那么今天，战略就是一种所有人都能理解的司空见惯的现象。

当今的经理和体育教练们，都在津津有味地阅读中国古代将军孙武2500年前的至理名著《孙子兵法》，他们也翻阅著名军事理论家卡

尔·冯·克劳塞维茨的经典著作《战争论》，并参考当代领导者和经济学家撰写的有关这些书的简单评论。《战争论》一书仅有300年的历史，但它带有战略思维、心理学思维、哲学思维以及社会学思维的深刻烙印。

让每个人都获胜！

我们确信，“战略”一词，当时不管用在何处，几乎都让人有安全感，与多数出于政治目的的激烈的矛盾冲突几乎没有任何关系。自从所有的战争缩小为“地区冲突”以来，战略行动也不一定非得算计对手了。在今天的经济生活中，人们在谈及内部的和外部的竞争伙伴时，都表现得彬彬有礼。虽然“战略”目标的实现可能变得很困难，而造成这种情况的原因，还绝对是竞争伙伴的阻力和利益冲突，但结局必须是双方皆大欢喜，否则利益就无从谈起：经济学家和战术理论家同唱一首爱情的颂歌，即所谓的双赢。在这种情况下，再也没有输家了，只能是大家都获胜。


和平主义在历史上曾盛行一时，这个词

如果说“战略”在过去是天机，是强国的秘密武器，那么今天则必须让所有的人都能理解。

和“战略”一词有一定关系，因此在这里略提一二。语义学上的“和平主义”，指的既不是玩世不恭，也不是掩饰矛盾；相反，实践证明它绝对能够发挥积极的作用。例如，到处都有各种各样的研讨会和交际培训班。许多顾问致力于各种专题的研究，如节目主持、危机交际、冲突处理或冲突避免等。所有上述努力都有促进社会文明化的作用，这是不可否认的事实。另外，组织结构方面的研究和心理学研究也找出一些方法和一系列的工具。在人力资源方面，或更确切地讲企业管理方面，可以采用上述方法，自己分析、改善或消除个人的缺点或组织结构上的薄弱环节。当然，研究、制定同外部伙伴及客户打交道的“战略”计划，相当于去努力抵消导致企业内部冲突的潜在力量。如果整理出版这方面的文献，人们就会发现，尽管由此带来的战略习语大大“缩减”，但是各种需要避免或需要解决的冲突仍被阐述为“干扰”：如果能让这种“干扰”以某种方式从地球上消失，那么一切事情就都好办了。

各种冲突仍被阐述为“干扰”：如果能让这种“干扰”以某种方式从地球上消失，那么一切事情都好办了。

也许战略的存在不再依赖必须战胜敌人和



对手的思想，但是，如果没有制定应急预案的想法，成堆的障碍就会堵塞通往目标的道路，或者变成拉比林斯特迷宫。如此一来，就几乎没有哪个专家顾问能应付这种复杂局面及战略性地解决这些问题和冲突。

有一种更激动人心的思想认为，目标、利益和承担角色者，可能自身蕴藏着一种创造性的组织实施的力量。有时这只在理论上突出了某种思想修辞学上的作用，在实践中却很少得以深化，这种思想至今仍未普及。古希腊哲学家赫拉克利特有一句格言：战争是万物之父。每个人都知道并运用这句格言，但是作为获得的认识，随之而来的大多是诸多辩证法错误中的一种。军事宇航技术的进步，想必也是在这些错误发生之后，借助黑格尔的世界精神，导致今天不可或缺的特氟隆平底锅和太阳能电池的研究与开发。

另外，“战略”这一题目的核心，有两个问题是日常生活中每个人所了解的：怎样才能在必定的约束条件下，利用有限的资源达到预定的目标？既定的约束条件有强烈变化的倾向

时，新的事实有时（甚至并不少见）要求对所采取的战略进行检验，在这种情况下又该怎样应对呢？正因为战略主要受冲突对手或伙伴行为的影响，所以在所有个别情况中，存在很多不确定性因素。连克劳塞维茨也知道这一点，所以他在自己的著作《战争论》中，也放弃了把那些已经按章节论证的题材系统地联系起来的做法。

没有克劳塞维茨也能行

本书只对结构性和创造性的巨大潜力感兴趣。这种潜力是在建筑任务的开发、设计、规划和实施过程中，从不同的利益情况、矛盾和对立中——不管它们是自然形成的、人为造成的、定义的或表达的——产生的，或者准确地说可能是从其中产生的。开始阶段的想法很简单，就是打算聘请一位对各种类型的建筑师事务所的情况都有研究的战略顾问，由他将日常规划设计和建筑施工中经常出现的典型冲突大体分成若干种类，然后再针对解决冲突所采取的适宜办法分别作出说明。

有一种思想认为，在不同价值、目标、利益和角色承担者进行的竞争中，蕴藏着一种创造性的力量。这种思想仍旧相当不普及。

但是有一种观点认为，在建筑过程中具有许多相同特点的，即具有相同性质的情况，可以采取同一个战略，尽可能按照检查清单去处理。只要仔细思考一下，就会发现这种想法显得很幼稚。从一系列讲述名人轶事的情况研究中总结出看似普遍适用的格言，这在当时的经济学文献中很普遍。这些格言如果不是真的，则多半是精心杜撰的，给人以来自现实生活的假象。人们对这类顾问的价值可能有不同的看法，但是尽管如此，他们毕竟是许诺别人写出一篇行文流畅的阅读材料，但同以往一样，问题仍旧存在，这个问题就是：一个小型企业或中型企业的“天才”战略，是否可以作为秘方转用在大康采恩的工作中，反之亦然？

搜集不同建筑师事务所此类的“情况”，可能仅仅具有有限的示范性的使用价值，因为在这些情况中存在着（但几乎不容忽视的）一些特点。所以，出版商很高兴利用了这一机会，同一个中等规模的建筑师事务所一起，以多种多样的项目为基本素材，写出一本公开发表的著作。该书不探讨流行的“建筑与

一个小型企业的战略，是否可以作为秘方转用在大康采恩的工作中，反之亦然？这个问题始终没有答案。

项目”之类简单的课题，而是依据现有的经过挑选的建筑任务，论述诸如战略、冲突和交际之类的题目。迎合上述思想的是这样一个事实，即考夫曼、泰里格及伙伴建筑师事务所（Kauffmann Theilig & Partner,简称KTP）的创始人都曾上过一所特殊的“学校”，即斯图加特贝尼茨及伙伴事务所（Behnisch & Partner）。老一辈合作伙伴本·考夫曼和安德里亚斯·泰里格均在该事务所工作多年，并深受其与众不同的工作作风的熏陶和影响。这个工作作风的特点同现在的KTP一样：不僵化、不教条主义、以过程为导向。当然间接受到影响的还有后来加入的合作伙伴曼弗雷德·艾尔勒和雷纳·伦茨。

KTP恰恰已经相当早就主要从私营业主那里获取了大量委托项目，现在也正在不断地取得更大的成就。在这个背景下取得的成就，当初给人的印象完全不是理所当然的。“贝尼茨学校”以过程为导向的工作，至少从外行的角度看，有时可能显得相当自发也没有条理性，而且看起来不容易与私营业主的思维协调一致。私营业主的思维方式大多具有严格的经济

实用的烙印，是按规则的和以结果为导向的。

因为KTP团队在外部给人的感觉，经常地而不是偶尔地与“有点另类的建筑师”的印象联系在一起，所以，了解与该事务所有关的令人瞩目的成就，探寻取得骄人成就故事的背景，是件很有意思的事情。KTP既不属于那种高级团体——在世界各地到处被人介绍，并把自己的成就作为那种艺术家“难得”的天赋向众人展示，也不属于那些被德国建筑师协会月刊列入“建筑设计方案一般，但却以其合理性，在造价和时间控制上卓有成效而著称”，忙得不可开交的大事务所（德国建筑师协会月刊，2004年6月版，第13页）。换句话说，KTP有自己的衡量游戏成绩的标准。这些标准在总体上产生另一种全新的质量。

没有立场的战略不过是策略

如果我们想继续探讨战略概念，那就得补充一个观点，即显得十分动态的“战略”一词，与听起来静态多了的概念——“态度”有密切的联系。因为战略有时——在幸运的情况

下——不仅导致实现为之奋斗的目标，获得所希望的结果，而且作为指导行动的工具，也总需要一个端正的、讲求信誉的基本态度。就建筑师事务所的情况来说，其基本态度一方面取决于合作伙伴本人对职业的理解，另一方面取决于相互协调的目标—价值体系，该体系在整体上影响着事务所的工作。

战略如果没有令人感知的观念作为基础，就会显得既没有说服力，也不可信，充其量是小计谋和小农的狡猾而已。这样，战略就降格为纯粹的战术行动。尽管战略大多是用来避开或克服通往目标的道路上的阻力的，可是建筑师不仅可以对委托人和规划伙伴采取战略的和策略的态度，同时更重要的是必须始终清楚地表明自己的态度，即将自己的价值、原则和目标透明化，否则对方就不会把他看做合作伙伴，而是看做独奏演员、独角戏演员或滑稽可笑的蠢人。前几年，某个建筑师协会曾委托别人做过一些有关建筑师的形象调查，调查结果令人悲哀。

我们愿重新拥有从前的好业主

这是许多，或许是大多数德国建筑师的想法。这种愿望被以多种音调表达出来，那些建筑师协会的领导和代表一有机会就像念转筒经似地念叨这个。简而言之，在这些领导人眼里，建筑界正陷入一场危机：那些“好业主”再也没有了。因此，在（一如既往有创造性和抱负的）建筑师与其（可惜不再那么有文化根底和投入的）委托人之间的促进性的良好关系也不可能再有了。

几十年前，合作伙伴都以同等的欣赏水平认识和理解“好”的建筑，这在当时看来还是理所当然的事情，如今则退化为关于不同利益的不对等对话，而且这些利益几乎比以往任何时候都更无法取得一致。当然这一见解还是有些道理的。但是今天几乎没有哪个人会提出这样的问题，即当年建筑业主和建筑师的这种起誓般“当然”的信任关系，是否在以前就是正常情况，或者说它是否在过去（当时一切情况都比较好）就已经表示一种既幸运又难得的机缘，像今天一样是一种例外情况。这种关系