

筑

吕维锋
论文集

Z H U D A O

通

ON THE WAY

吕维锋

著

上海科学技术出版社

筑道

吕维锋论文集

ON THE WAY

吕维锋·著

上海科学技术出版社

吕维锋
论文集
筑道

图书在版编目 (CIP) 数据

筑道: 吕维锋论文集 / 吕维锋著. — 上海: 上海科学技术出版社, 2013.7

ISBN 978-7-5478-1563-2

I. ① 筑… II. ① 吕… III. ① 建筑设计—文集
② 管理学—文集 IV. ① TU2-53 ② C93-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 271887 号

上海世纪出版股份有限公司

出版、发行
上海科学技术出版社

(上海钦州南路 71 号 邮政编码 200235)

浙江新华印刷技术有限公司印刷 新华书店上海发行所经销

开本 889×1194 1/16 印张 17.25 字数 380 千

2013 年 7 月第 1 版 2013 年 7 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5478-1563-2/TU · 175

定价: 88.00 元

本书如有缺页、错装或坏损等严重质量问题, 请向印刷厂联系调换

内容 提要

吕维锋
论文集
筑道

时代的列车载着我们驶进了飞速发展的崭新世界，这个世界真切地需要精彩的设计去装点和完善的管理去呈现，本书为我们开启了这扇通往工程项目的美轮设计和美奂管理之门，由此人们可以领略到设计创造生活和管理缔造价值的美丽社会。本书汇录了吕维锋在建筑学和工程项目管理领域的文章论著和学位论文，行道于从设计到管理的工程项目之域，问道于从东方到英伦的文化知识之旅，铸就了横贯东西、聚合南北、跨越时空和融会学科的建筑篇章。对人类建筑活动这种双视角的审视和双语言的论述，目光深邃，见解独到，全新地诠释了工程项目的生命哲理。龙盘凤翥，纳气聚神，本书将把读者引领到工程建设领域一个广袤无垠的阅读空间。

本书分为建筑学论文、工程项目管理论文和学位论文三个篇章，分别反映了作者不同时期对建筑设计和项目管理的思考和探究。建筑学和工程项目管理论文这两个篇章汇编了发表于建筑学、城市规划、房地产和工程项目管理专业期刊的 10 余篇论文和英国曼彻斯特大学硕士研究生课程 3 篇作业论文；学位论文篇章收录了作者同济大学建筑系建筑学专业的硕士毕业论文——“旅游建筑点、线、面发展研究——兼评两江一湖旅游区域建设”（1988 年）和英国曼彻斯特大学工程项目管理专业的硕士毕业论文——“Construction Organisational Collaboration in Chinese Marketplace”（中国市场的建筑管理合作）（1999 年）。本书能够为政府公务员、企业管理者、大学教师、研究学者、建筑师、城市规划师、项目经理、研究生、博士生等读者群了解相关学术内容和获得相应专业知识提供借鉴和参考。

序

筑 吕维锋论文集 道

——新一代建筑师的素养和成就

近 30 年来建筑业的快速发展，无论是建筑形式、结构、施工及建筑技术等都令世人十分瞩目，其高度的动态和不稳定的职业前景也为建筑师的教育和实践塑造了一种试验性的创新文化。现代工程需要一种平行的学科综合，需要广泛的专业背景，需要建筑师，也需要项目管理者的共同努力。作为一名建筑学和工程项目的管理专家，吕维锋具有丰富的工程项目管理的知识和经验；作为一名建筑师，他既有设计经验，又有工程管理的经验。1981 ~ 1988 年，吕维锋就读于上海同济大学建筑系，先后获得建筑学学士和硕士学位。毕业后留校后在同济大学建筑设计研究院从事建筑设计七年，先后完成了数十项建筑设计、规划设计和室内设计项目。1995 年他赴英国工作和学习，曾就职于 CMC。1999 年获得英国曼彻斯特大学工程项目管理硕士学位。

根据美国伦斯勒理工学院教授戴维·哈维兰的评价，建筑设计正在形成五个带有根本性的转变：设计任务从新建到重建和修建的转变；设计作为公共事业而非个人追求的转变；设计和建造由线性过程向平行过程的转变；设计的控制权从建筑师到专业人员和营造商的转变；建筑设计过程化解为独立的设计分工的转变。新一代建筑师需要适应这一转变，建筑师的任务不再只是传统意义中在绘图桌上设计方案。建筑的运作需要建筑师不断对相互矛盾的设计理论、建造过程和客户要求作出反馈。建筑师必须扮演一大堆角色才能胜任实践工作，这些角色包括艺术家、官员、商人、管理人员、社会改革者、业主使用要求的维护者及工程技术人员等。然而，很少有人能够集现代超级建筑师的素质于一身，大部分建筑师的工作面都还未广泛地加以拓展。作为新一代建筑师，吕维锋的成长经历展现给我们一个新的视野并作出新的启示。

1999 年底开始，归国后的吕维锋作为一名职业经理人，在房地产行业工作了七年，融会了东西方的管理理念和文化思维，将国际化项目管理模式引入中国传统的房地产企业，

在企业中推行异地多项目矩阵式房地产企业管理模式和与之相匹配的职能体系，独创性地提出作为企业管理核心内容的业务流程、管理制度和管理表单三大体系的概念，并在企业中组织建立和推广实施，使再造的企业在管理理念、投资回报、成本控制和单位效益等综合指标上得到提升。

跨行业和综合能力是现代工程设计和工程管理的核心素质，七年建筑师生涯和房地产企业工作的经验，以及国际工程管理的视野让他再度进入设计领域，先后创立了上海宜吾规划建筑设计事务所（EVE）和上海维仁工程项目管理有限公司（VisionPM）。在设计领域从事战略策划、城市规划、建筑设计、景观设计、室内设计和平面设计；在管理领域服务于地产投资、项目管理、工程顾问、咨询培训和企业管控。本书收录了他在研究生阶段的论文和建筑学硕士学位论文，在英国曼彻斯特大学获得工程项目管理硕士的学位论文，转型为一名工程项目高级管理者时的研究论文，以及作为一名成熟的建筑师的作品，可谓汇集了他的设计思想、管理思考和理论分析，包括建筑从策划、设计到建设的全过程。从中我们可以看到新一代建筑师的全面成长，也可以找到我们每个人成长的艰辛、烦恼和欢乐。这本论文集既是吕维锋本人作为新一代建筑师对前半生的总结，也是其后半生的发展坐标。

这篇不像序言的序，其实于我也是一段难忘的回忆，我曾经在硕士研究生毕业留校后不久，有幸作为建筑设计课的辅导教师辅导过吕维锋的课程设计作业，也曾经短暂地担任过他的班主任。昔日刚走上讲台的教师已经到了“从心所欲，不逾矩”的古稀之年而即将退出历史舞台，而昔日的学生正是风华正茂、如日中天。做教师的心愿正当如此。



中国科学院院士 同济大学教授

2012年12月7日

自序

吕维锋论文集
筑道

每逢土豆收获的季节，在东北的黑土地上，孩子们都会玩一种叫“焖土豆”的游戏。今天回想起来，这就是幼年时的我混沌般的建筑实践，尽管时间久远但其场景依旧逼真：首先，用手攥住一团仿佛挤得出油的寒地黑土，制作出一些留满指印的椭圆形土蛋，然后在一个事先挖好的手掌大小的土坑周边，像搭积木一样建构起一个逐层缩小的锥塔，再通过土坑侧面预留的坑道在土塔下面填柴燃火，直到将预制的土坯烧到灼热，最后把收割后仍埋在泥土里而被逼到的新鲜土豆扔入土炉并击碎土塔，将土豆和炙热的土坯共处炉内，并用土覆盖，经过一刻钟的光景，一炉喷香的土豆就焖好了。通过预制和建造，孩童们开心地享受着建筑的快乐；经过解构和烘焖，孩子们焦急地等待着作品的成功。期盼的是诱人的土豆，唤醒的则是我心灵的建筑冲动。这就是童稚的原创力！

何谓建筑？设计如何筑就？营造有何道法？

在同济大学建筑系文远楼 114 室的阶梯教室里，老师让每个学生思考并写下自己对建筑学的理解。这是 1981 年的金秋十月，作为建筑学专业一年级新生的我正在接受“人之初”般的建筑学洗礼，没有高耸通天的教堂式空间，但这的确是一座通往建筑天国的教育圣殿，递交给老师的答案就仿佛是我们每一个建筑学圣徒的内心独白。不知该如何下笔去概括大街小巷里真实存在的一幢幢房子，平时簇拥在生活周围的这些建筑还真让我们的词源捉襟见肘。

带着这个学术命题，我走进了建筑学，开始探知建筑的道理，起步找寻构筑的道法。建筑是人类社会发展的基本活动，早在《诗经·大雅》的《绵》中，古人就以“曰止曰时，筑塋于兹”来描述建筑现象，“筑”字从金文大篆体的构成到隶书楷体的演变无不体现着人类建造活动的实践和延展。比较东西方语言的发展历程，我们惊奇地发现同“建筑”相对应的英文 Architecture 除了具有相同的建筑艺术语义外，还在医药工程、计算机和通信技术等领域有着“体系结构”、“构架”或者“构型”等深层次含义，这种含义的词根概念就是我们汉语中的道法或门道的功能语义。东西方文化虽然不同，但建筑词汇却如此相通。春

秋《诗经》（公元前6世纪）的“筑垒于兹”也好，古罗马《De Architectura Libri Decem》（《建筑十书》，公元前1世纪）的建筑构成六法也罢，皆在诠释一种“建筑”的道法，都在理论一种“构筑”的行道。概之以语，言之以句，我仿佛顿悟“筑道”才是我想求解的建筑诉求。筑垒于兹，十书六法，天阔地实，乃筑之道也。

大学四年的建筑学浸染，曾经为逐步发现建筑的诱惑而喜悦，张狂地铸就着心底那建筑的朦胧胚胎；间或中，也曾为不能体验建筑的清晰密码而迷失，痛苦地寻觅着理想圣殿的建筑毛坯。抑或纠结着什么是建筑学？筑道还是那么模糊不辨，尽管已经在心智中贮藏了人生的誓言：筑性为一，不二之道。

建筑教育予人知识，也更应赋之实战，因为建筑活动本身就是一项实践性的活动。跟随着建筑系务实的导师我度过了探究的研究生阶段，从浙江的两江一湖区域，到福建的蓝色海岸走廊，实际的工程项目将建筑学的筑道越发生动地呈现在我面前——为“筑”而狂的同时，我似乎感受到了建筑的力量冲击。筑道在哪里？我还是在不停地询问自己。它不仅是一种理念加一手图纸，似乎还需要挖掘建筑生成的市场驱动力，也还需要追逐建筑项目从图纸到筑成的缔造力。

因为年少时喜爱绘画，所以高考志愿清一色选择了建筑学。到了毕业留校，猛然发现建筑学已经是众学子追求的热门专业，因为中国社会快速的转型和发展，需要大量的新空间被填砌，需要无数建筑师去追索。带着对筑道的疑惑，我开始了职业建筑师的新手上路，建筑的魅力在汲取着渴望的灵魂，好像转眼间对建筑艺术有了一知半解，但是筑道的困惑依然固守吾心。独立从事一项建筑设计，是那样心醉和痴迷，兴奋得仿佛只有天地和中间的我。从第一个简单的企业大门设计开始，福利院、幼儿园、银行、办公楼、高层住宅直到综合医院，脑海中创意的网页在不断地被刷新，落成的一幢幢建筑师之子是如此的可爱迷人，so cool！设计的喜悦使蓝天变得更加辽阔，创意的兴奋让大地更加充满生机。

兴高采烈后的沉思仿佛影子般追随着思维，撞击着我的心田，唤醒了那曾经的所求，

自序

建筑师就这样灯火阑珊、筑道一生？尤其是当意识到自己的设计正在逐步走向言之空泛和句之索然时，追问的声音再一次心中激荡：什么是筑道？何以筑之有理，道之有意？是在继续探知建筑师的道路上前行，还是超越本体，彻底刷新固化的建筑心智？七年的职业建筑师生涯需要有个悟空，新的未知或许正在等待去挖掘。

英国的空气中飘荡着典雅和朴华的气息，曼彻斯特大学的工程项目管理专业为身为建筑师的我又打开了另外一扇体验筑道的知识之门。走进这扇大门，崭新的深邃让人觉得好似职业生命在重生。新的学科、新的视野、新的环境、新的理念、新的文化和新的语言，虽然感觉衣带渐宽，却仍让人众里寻之千百度。建筑学专业教会我如何设计建筑；而工程项目管理专业给予的是建设项目从启动到运营全过程的管理知识。建筑设计提出的是“筑”什么的固态课题，而工程项目管理描述的是如何“道”的流动管控，两者互为因果、相得益彰。就像建设工程辽阔天空中指引项目前行的两颗璀璨的启明星，它们共同谱写着筑道的征程。

读书永远是美丽的，而将这份美丽化为实际工作的助推器则一定充满荆棘。回国之后，是重归建筑师之路去驾轻就熟，还是融入企业带去鲜活的项目管理思维？我选择了后者，投身最需要项目管理的中国房地产企业，试图体验一番管理交响乐的旋律，期冀续写一部真实的筑道之篇。

将现代项目管理观念落实到企业的基本层面需要的是毅力和智慧，特别是对于中国特色背景下崛起的民营企业。企业不相信书卷气，房地产企业需要产出的是真金白银。经历了理念碰撞和人际繁争；同样也经历了知识落地和项目成功，终于得以将国际化项目管理模式引入到中国传统房地产企业之中，通过组织建立和推广实施作为企业管理核心内容的业务流程、管理制度和管理表单三大管控体系，使再造的企业在管理理念、投资回报、成本控制和社会效益等综合指标上得到倍数的提升。值得回味的是，当初首创的异地多项目矩阵式房地产企业管理模式和与之相匹配的九大企业职能框架，解决了长期困惑企业发展

的管理瓶颈，厚厚的管理手册至今仍然在企业中发挥着应有的作用。一个职业经理人奉献的是管理的思想、制度的架构、职业的操守和高尚的人品。他应该不为权所宠，公平坦荡；不为利所惑，浩然正气；不为名所扰，心平气和；不为技所缚，勇于创新。他希望通过完整的企业模块塑造使奉献过的企业不以人员的流动而变形，基业长青，宏途永续。今天，从服务过的企业那里我很高兴地看到了这种开花生根的管理意境。

建筑是凝固的音乐，它在城乡大地的背景上演奏着和美的生活乐章；管理是流动的建筑，它在企业发展的层面上泼洒着有序的美好构图。建筑之美在于体量的曲张有致；管理之艳在于企业的和谐有序。建筑主张的是“筑”，筑灿烂世界，筑美丽中国；管理倡导的是“道”，道发展之路，道规范之途。

我用了五年时间完成了中学教育；七年时间去学习建筑学的奥秘；还用了七年时间去寻觅建筑师的足迹；再用了五年时间去阅历欧洲的脉域；更用了七年时间去体验房地产企业管理的秘籍；至今，又用了七年时间来筑道个性的设计和管理；更期盼着未来余生的筑道探秘。

其实，筑道永远没有真谛，所谓真谛就是永远的寻觅。从冰天雪地的大东北，来到了百舸汇聚的大上海，筑的是南北方空间的融会之道；从地球的东方世界，去到另一侧的西方社会，筑的是东西方文化的跨越之道。融会南北，跨越东西，结果并无意义，过程却真切炫丽。感叹时代给予我们一个雄厚的躯体，使我们能够真实地触摸到其跳动的脉搏。

以“筑道”为书名，既无得道之意，也无拥道之狂，并无传道之举，更无非道之难，只是希望以此在人生的道路上稍事驻足，大声地呐喊一音以呼唤迟到的灵魂，唯叹觅筑之艰，并诉求道之辛。把自己多年的论文作个梳理一直是内心的愿望。当重新翻开无电脑时代的1988年那本铅字打印的硕士论文时，无数次穿行于富春江、新安江和千岛湖的往事跃然纸上。回首当年对浙江两江一湖区域高速火车将作为未来主要交通载体的旅游发展预测今天已经得以实现，心中满是感慨。寄托那个年代对旅游建筑特别是山地旅游建筑之点、

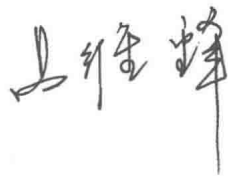
自序

线、面的发展研究对今天的读者仍具有现实价值。

本书是将数篇已发表在各类专业期刊上的文章、曼彻斯特大学的课程作业及中国和英国两篇硕士论文按照建筑学和工程项目管理的分类汇总成册。在早年同济大学的硕士论文中，保留了部分原有的手绘插图和图板制图的特色，希望让读者能够看到 30 年前无电脑论文时代的真实历史痕迹。期冀通过此书同企业家们交流心得，共同探讨企业管理层面的方法和实施课题；与学者们分享知识，共同研究建筑学和工程项目管理的理论和实践；和政府领导者们畅谈体会，共同营造建筑艺术和城市管理的和谐完美；携同业学子们沟通互动，共同学习建筑学和工程项目管理的教育内容；跟各行各业的朋友们共言筑道，一起筑就中华民族的复兴之道。

如果您是设计工作者，让我们铭感精彩需要设计！

如果您是项目管理者，让我们铭记成功能够管理！



2013 年 4 月 23 日于上海

吕维锋论文集
目录
Contents

建筑学论文
Architecture

1

需求决定专业市场，存在构建商业层面	
An Integrated Design Approach Tailored for Market	2
1 商业模式解读	2
2 专业市场宏观层面	3
3 专业市场中观层面	3
4 专业市场微观层面	4
5 总结	7

项目策划引领城市美化	
Better City Led by Project Programming	8
1 城市美化	9
2 策划决定美化	9
3 攀枝花市主城区滨水空间项目策划案例	10
4 总结	18

聚 Mall 成市	
From Malls to Cities	19
1 区位	19
2 布局	20

目录
Contents

3 交通	21
4 案例	22
5 总结	24
Wexner 的解构与重构	
Wexner's Deconstruction and Reconfiguration	25
1 文脉	26
2 架构	28
3 解构	29
商业名词	
Commercial Terms	31
1 溯源	32
2 定义	32
3 解读	33
4 总结	35
生长的建筑	
Generative Architecture	36
1 生长的含义	36
2 水车的联想	38
3 侗寨的生长现象	39
4 建筑创作实践	40

目录

Contents

旅游旅馆客房单元空间尺度初探	
On Spatial Dimension of Guest Rooms in Tourist Hotels	44
1 客房单元	44
2 客房类型和格局	45
3 客房空间功能和家具尺度	47
4 客房的空间尺度	49
5 总结	49

工程项目管理论文

Engineering Project Management

51

项目管理领导力 3D 模型建构	
3D Modelling Construction for Leadership in Project Management	52
1 领导力理论	52
2 领导力 3D 模型	54
3 领导力和项目经理的角色	55
4 案例分析：上海市宝山区福利院	57
5 总结	58

工程项目验收管理研究	
On Management of Project Turn-over	59
1 项目验收的概念和目标	59
2 项目验收的组织和职能	60

目录

Contents

3 项目验收的作用和条件	61
4 项目验收的检测和流程	62
5 总结	66

工程项目建设阶段要素探究

On Elements During Pre-construction of Construction Project	67
1 设计管理	68
2 图样审核	69
3 造价控制	71
4 招标管理	72
5 总结	74

工程项目管理战略规划阶段要素探究

On Elements During Strategic Planning in Construction	75
1 项目战略规划要素	76
2 项目组织	76
3 项目控制系统	78
4 项目采购模式	80
5 总结	82

英国工程项目管理体系探究

On Project Management System in the U.K.	83
1 项目缘起	83
2 可行性研究	84

目 录 Contents

3 战略决策	84
4 施工前准备	86
5 施工	87
6 项目验收	87
7 竣工、移交和启用	89
8 项目后评估	89
9 英国项目管理体系的三个支撑系统	90
10 总结	91

项目设计阶段的全面质量管理

On Total Quality Management During Project Design	92
1 质量的概念	92
2 设计企业全面质量管理模型	93
3 企业管理层面	94
4 项目管理层面	95
5 全面质量管理原则	97
6 总结	98

Effective Leadership In Construction Industry

论建筑业的有效领导力	99
1 Review of Leadership Theories	99
2 The 3-D Leadership-Activity Model	100
3 Leadership and Role of Project Manager	101
4 Case Study: Baoshan Nursing Home	102
5 Conclusion	103

目录

Contents

Water Supply Project Management	
供水项目管理	105
1 The Studies During Appraisal Phase	105
2 Requirement for Key Personnel	107
3 Management Policy	108
4 The Role and Activities of the Project Manager	109
5 Conclusion	111
Motivation Manegement in Construction	
建筑工程领域的动机管理	113
1 Brief Review of Motivation Theories	113
2 3-D Motivation-Activity Model for Construction Projects	115
3 Motivation in Construction	116
4 Case Study: Baoshan Nursing Home	117
5 Conclusion	118

学位论文 MA & MSc. Theses

 121

同济大学建筑系建筑学专业硕士毕业论文 (1988 年)	
Graduation Thesis for MA in Architecture, Tongji University, China (1988)	
旅游建筑点、线、面发展研究——兼评两江一湖旅游区域建设	
On Correlation of Points, Lines and Areas among Tourist Buildings	
—A Case Study of Tourist Areas in Fuchun River, Xinan River and Qiandao Lake	122