

# RATIONAL DESIGN PERCEPTUAL SPACE

理性的设计—感性的空间

法国DBLANT 都林国际设计

理  
性  
的  
设  
计  
—  
感  
性  
的  
空  
间



中国电力出版社  
www.cepp.com.cn

# RATIONAL DESIGN PERCEPTUAL SPACE

理性的设计－感性的空间

法国DBLANT 都林国际设计



中国电力出版社  
[www.cepp.com.cn](http://www.cepp.com.cn)

“理性的设计，感性的空间”，这是都林追求的境界，本书收录了都林国际在规划设计、公共建筑、居住建筑及景观设计方面的40余件优秀作品，书中涵盖了这些项目的详尽设计图、建成照片以及设计师的相关文章与评论等，全面展示了都林的设计理念与成果。同时，全书贯穿了30余篇设计师的文章，对设计机构的发展模式、设计项目的管理及设计过程中的很多具体问题做了积极有益的探讨。

本书适合规划师、建筑师、设计事务所、房地产开发商以及从事建筑相关行业的广大读者。

#### 编委会

主 任 郑 可

执行主任 王帆叶 丁 羽

委 员 翁 波 黄春华 宋 颖 包彦韬

董文晔 谭 俊 金 晶 边 涯

#### 图书在版编目(CIP)数据

理性的设计，感性的空间 / 法国DBLANT都林国际设计著.

—北京：中国电力出版社，2008

ISBN 978-7-5083-7575-5

I. 理… II. 法… III. 建筑设计 IV. TU2

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第091919号

中国电力出版社出版发行

北京三里河路6号 100044 <http://www.cepp.com.cn>

责任编辑：王 娜 罗珊珊

责任印制：陈焊彬

责任校对：闫秀英

北京盛通印刷股份有限公司印刷·各地新华书店经售

2009年1月第1版·第1次印刷

889mm×1194mm 1/16·15.5印张·443千字·1插页

定价：118.00元

#### 敬告读者

本书封面贴有防伪标签，加热后中心图案消失

本书如有印装质量问题，我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究

本社购书热线电话：010-88386685

# 前言 | Preface

## 都林：追求理想之路

都林国际是由郑可设计公司、兰特设计公司、北京都林设计公司等中小型设计机构联合而成的中外合资的、具有城市规划和建筑设计双重甲级资质的设计公司。经过十几年的发展，目前在上海、北京、南京等地都有规模较大的设计机构。

都林在上海得以发展归功于创始人郑可的执着追求。郑可1979年进入清华建筑系，毕业后赴法国留学，获得巴黎大学第三阶段(DEA)学位，在法国生活、学习和工作了十多年，曾经就职于法国文化部ACMH-Moulin 事务所和著名的AUA建筑师事务所。回国后，他创立了自己的公司，由于郑可对设计的独到见解和处理手法，公司赢得了业界和客户的认可。

“都林”的名称来源于“都市森林”的含义，表达了“生长”的状态，这种生长是一种不需要知晓最终结果的过程。都林今天所做的一切，不是为了追求一个最终的结果，而是为了在都市发展的洪流中，能够像大自然一样生生不息。

每个建筑师的心中都有一个梦，就是把“宏伟蓝图”变成现实。每个建筑师的心中都有一个自我，并需要通过作品表达自己的个性和对设计的认知感。前者需要有一个实力强大、规模相当、运行规范的事务所作为保障；而后者又需要一个自由宽松的工作状态以激发创作的欲望。如何将这两者看似矛盾，却又互相依存的方面结合在一起，是都林努力的方向。

都林追求长期稳步的发展壮大，为客户提供持续的优质的设计服务。都林的使命是创造设计巧妙的、精心推敲的、具有创造性的建筑。在尊重客户要求的同时，也保证设计过程的每一个参与者都有积极的经历和满足感。

设计公司是新生力军，由原设计院人员、海归和青年设计师组成，本身就是不同文化背景和专业底蕴的结合。了解境内外职业运作模式，了解境外的建筑文化和国内的生活习惯及市场需求，并

具有很高的效率和团队精神。相比国外事务所，它还有“地利”的优势。这是最适应现在市场需求、最受市场欢迎的一种模式。

另外，都林通过引进国外先进的管理系统，并克服来自既定非职业化习惯的很多阻力，逐步耐心地加以实施，从而提高了工作的效率，给员工自身的成长提供了机会。在设计团队的构成上，也逐步引进更多的有海外学习和工作经验的外籍和中国员工，尤其是有丰富经验的外籍建筑师，通过他们的职业精神、做事方式等，对其他员工产生潜移默化的影响，同时又起到互相交流的作用。

作为合资企业，都林通过和境外设计机构合作，通过数据的互换与共享，来开拓视野，提高设计水平和项目组织水平，同时为文化多元性的研究领域带回课题和答案。

“理性的设计，感性的空间”：

这是都林追求的境界。都林认为，好的建筑作品一定是甲方和设计师之间合作的最高境界的结果，同时也需要设计师做到对甲方的需要和追求都仔细倾听。无论何种规模，每一个项目都是在合伙人的直接领导之下，由一个专门的设计小组来操作。项目负责人是一群有着多年直接的、全面的专业经验和职业素养的设计人员。设计力求很好地反映每一块基地的特殊的情况和客户的要求。设计做到条理清晰，注重创造性，仔细推敲细节。设计过程从来没有先入为主的陈旧观念，这种开放的精神让每一个设计师都能关注每个项目的特殊的元素，这样的设计方法带来的结果是对每个项目都能“量体裁衣”，找到最合适解决方法。设计小组具有工作室自由宽松的创作环境，运用最先进的电脑技术辅助设计。都林为自己高质量的作品、对细节的注重、对项目的服务而骄傲。

法国DBLANT / 都林国际设计（上海）公司

上海市静安区威海路598号3-4楼，邮编200041

Flr3-4, 598 Weihai Road, Shanghai, China

电话：021-52283322

传真：021-52285887

邮箱：info@dblant.com、dblantinfo@163.com

网站：www.dblant.com

都林国际设计（北京）公司

北京市西城区平安里西大街43号科研楼A座五层，邮编100035

Flr5, A Part of Science Building,

43 Ping'anli West Street, Xicheng District, Beijing, China

电话：010-66151371、66516531

传真：010-66516529-0

邮箱：dblant@263.net.cn、dblant@vip.sina.com

都林国际设计（南京）公司

南京市珠江路88号新世界中心B座4111，邮编210008

B-4111, 88 Zhujiang Road, Nanjin, China

电话：025-86872688、58129905、58129907

传真：025-58129917

邮箱：skyline21@263.net

网址：www.21skyline.com

# 目录 | Contents

## 文章 I | Essay I 001

- 郑可 | 设计机构的发展模式及经营 001  
郑可 | 设计理论研究的滞后状态所折射出的问题与建筑师的职责 003  
马迎春 | 建筑设计的项目管理 004  
翁波 | 昨天今天明天 005  
ANDREW J. SIGFRIDS | AS A FOREIGN ARCHITECT IN AN ASIAN COUNTRY 007  
QUESTION COLLECTOR: 卢芳, ANSWER GIVER: J.-F. BRULET | Q. & A. 008



## 010 规划设计 | Urban Design

- 012 [川沙新城规划]  
新旧城市空间的共生 | 黄春华
- 016 [无锡古运河(南尖—南门吊桥)两侧地区规划设计]  
古今对话 | 翁波
- 022 [嘉兴梅花洲]  
都市之外的乡村 | 李金龙  
拼图碎片 | 宋平  
归园田居 | 王婷娟
- 028 [西部第一水城]  
建筑与文化的抽象 | 黄春华
- 030 [无锡企业公园]  
始于“空地”的院落 | 李金龙  
顺其自然 | 宋平
- 034 [成都天府软件园]  
文化造“园” | 宋颖
- 038 [宁波鄞州中心城区核心区详细规划]
- 041 [南宁骑楼城]  
建筑与街道间过渡空间的构成 | 包彦韬, 陈羽

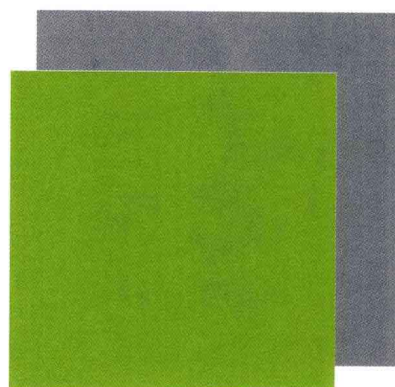


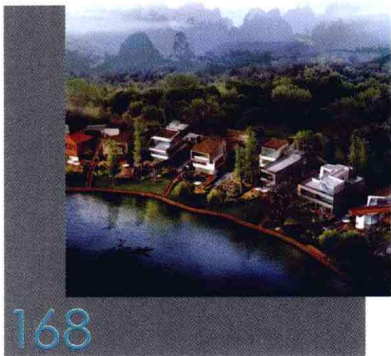
## 文章 II | Essay II 044

- 李金龙 | 思考的力量 044  
饶水明 | 逝去的“风景” 046  
盛彦彬 | 论城市中的多样性片区 047  
凌麟 | 规划人 050  
恽越尔 | 我的读书笔记 051  
郑可 | 城市、建筑、建筑师 055  
杨艺源 | 人性化的景观设计 056  
王帆叶 | 都林的快乐设计 058

## 060 公共建筑 | Public Buildings

- 062 [中国银行国际金融研修院]  
未闭合的“四合院” | 饶水明
- 066 [天津城市建设学院]  
多元思维 | 翁波
- 071 [四川美术学院“老街”]  
建筑风格本地化 | 翁波
- 076 [四川美术学院宿舍]
- 082 [华师大闵行校区理科楼、文科楼、行政楼]  
好的建筑是怎样“炼”成的 | 马迎春
- 086 [长兴技师学院]  
建筑：情感空间的载体 | 霍大
- 089 [上海韩国学校]  
嬉戏间的多元编织 | 翁波
- 093 [上海自然博物馆]  
空间的生长 | 张清嶽(包彦韬整理)  
时空之旅 | 顾衍
- 098 [辽宁艺术城]
- 100 [鄞县文化中心]
- 103 [宁波高教园区体育中心]
- 106 [上海证券交易所卫星地球站]
- 109 [南京电子技术研究所]  
分子结构的启发 | 翁波
- 113 [上海金桥出口加工区T28地块研发中心]  
T28 | 林娜, 刘程  
乐在其中 | 谭俊  
关于T28项目在电气节能方面的思考 | 吴海
- 119 [鄞州科技中心]
- 122 [绍兴县财税大楼]
- 125 [上海证大艺术馆及办公楼群]
- 127 [鄞州银行办公楼]
- 129 [北京文津国际大厦]
- 131 [嘉兴铭楼商厦]  
浅谈表皮更换的功能价值 | 卢芳
- 135 [宁波富茂大厦]
- 137 [杭州协安国际]  
花园中的办公室 | 翁波
- 140 [嘉兴洪兴路地块]
- 143 [江阴土地交易中心大楼]  
设计随想 | 张雷
- 146 [龙世中心综合楼]
- 148 [三胞集团总部办公大楼]
- 150 [珠江路未来城]
- 152 [法拉利及玛莎拉蒂3S店]





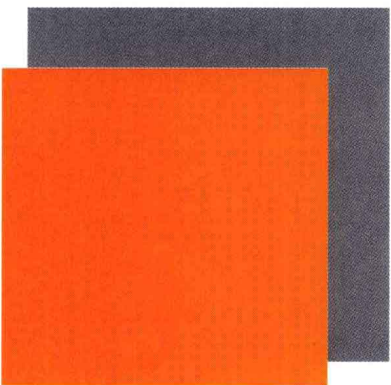
168



177



204



## 文章III | Essay III 155

- 董文晃 | 建筑设计与工程造价 155
- 谭俊 | 关于结构设计的若干问题的思索 156
- 马迎春 | 建筑立面设计与建筑包装 158
- 初文荣, 汪谋 | 经济配筋率小议 159
- 李小军 | 梁经济配筋率初探 160
- 马迎春 | 建筑施工图的设计表达 163
- 陈帆 | 浅谈建筑施工图 164

## 166 居住建筑 | Residential Buildings

- 168 [桂林5号公馆]  
实现桃花江源生活理想 | 朱训伟
- 172 [上海“春之声”住宅小区]
- 174 [北京清枫华景园]  
围合的山水 | 饶水明
- 177 [北京“杰座”公寓]
- 179 [大华·梧桐城邦]  
理想的回归 | 宋颖  
伴随客户共同成长 | 王帆叶

## 文章IV | Essay IV 186

- 邬家宁 | 结构设计小心得 186
- 卢芳 | 与空间对话 188
- 包彦韬 | 我眼中的风水 189
- 宋颖 | 浅谈国外住宅改造研究 190
- 张萍 | 故事中的建筑 194
- 王帆叶 | 向大师学创意的精神 195
- 丁羽 | 丁丁实习记 196

## 198 景观设计 | Landscape Design

- 200 [萧山儿童公园]  
山水之桥 | 李金龙  
以自然的名义 | 康旋
- 204 [南通苏通长江公路大桥北桥头区概念规划]  
千花地毯 | 翁波
- 210 [杨浦大桥地区(W5规划单元)滨江公共景观岸线]  
每个人的滨江规划 | 恽越尔

## 文章V | Essay V 218

- 顾衍 | 火车·猜想 218
- 霍大 | 我的积木游戏 219
- 黄春华 | 人物剪影 221
- 卢芳 | 我的记忆与失忆 224
- 丁羽 | 三年 225
- 常春静 | 看我们这一家子 226
- 卢芳 | 欧洲之行随想点滴 228

## 230 项目列表 | Projects 2001-2008

## 241 公司相册



# 文章 | | Essay |

## 设计机构的发展模式及经营

郑可

### 1. 组织结构与管理

目前最活跃的建筑设计机构的组织结构主要有两种：一种是合伙人制的设计公司，一种是个人工作室。都林属于前者。在经营管理方面，我们把工作分为几大类，由合伙人来负责：

- 一、把握公司发展大方向和设计风格的大方向、为重要项目提供设计思路；
- 二、负责对员工以及项目的管理，安排工作，管理财务等；
- 三、负责对国外员工以及涉外项目或事件的管理。

我们的管理架构当中既有近似于欧洲建筑设计事务所的工作室的形式，也兼具分工明确的企业作风，但总归有互补，有分工，减少交叉。

公司的主体由三个部门组成，它们是设计创意部（含建筑方案设计、城市规划和景观设计），综合设计部（主要承担施工图设计）和行政后勤部。每个部门由两位部门经理领导，每个设计部门由若干个设计小组组成。

从目前情况来看，在知识管理、品牌管理、人才管理、媒体推广个各方面，几乎所有的事务所都存在缺陷。比如在知识管理方面缺乏有效的自我保护手段；

行业内人员流动很快，造成高质量人才的流失，也是知识财富的流失；由于专业化还没形成，专业公司之间的协作也无从谈起。

### 2. 建立自己的设计思想与核心竞争能力

设计公司通过长期运营积累的企业品牌、设计思想、从业经验、公共关系、知识体系、市场资源等以及综合运用这些知识、资源的能力，就是它的核心竞争能力。

我们制定的衡量标准是：专业水准，敬业精神，服务意识，宽阔眼界。

不断吸收先进的思想和技术，并且引进国外的员工、即引进并更新工作方式，同时每年让一部分员工走出去，开阔眼界，保持思想的清新。

对于每一个建筑设计事务所而言，每一个作品从外形上看来一定不会相同，但仔细推敲起来，似乎又有一些相同的东西在里面，那就是每个公司独特的设计思想和技术。

具体落实到作品上，我们努力用理性的过程，造就感性的作品。

### 3. 创造研究—学习的氛围

建筑设计知识更新非常快,只用不学,最终必定会黔驴技穷。如果想要不落后,要付出更多的努力。

我们鼓励每个员工针对发现的问题做尽可能多的研究,提出不同的解决方案,要求为每一个解决方案给出理由,挑战现有的和个人的见解。

每年至少让员工在外面考察一次,让他们看各地的新旧建筑。

经常有讨论会,有时请员工上台讲课,一方面他们可以对自己熟悉的知识进行回顾总结,并强迫自己查阅最新的资料以获得最新的信息和技术;另一方面培养他们与人交谈、沟通的能力。

只有做的事情为自己喜欢去做的,才有可能付出最大的努力去完成。因此我们争取让每个员工在比较轻松的环境当中工作和学习。

### 4. 人力资源

人才资源才是设计公司的最大财富。目前对于建筑设计领域而言,普遍的现象是创意人员流动很快,基本的技术人员流动相对较少。

我们坚持走外籍设计师与国内优秀设计人才相结合的道路,时常从国外聘请设计师到国内工作,虽然通常一两年之内就会更新,但流动也带来更多新鲜信息。

设计人才关心自我发挥和成长的空间,而我们能够为他们提供一展身手的场所,使他们不仅为自己,也为公司的成就感到骄傲。所以,要留住人才,第一靠公司的品牌和实力,第二靠企业的凝聚力和企业文化。品牌和实力带来有趣的项目,吸引境内外设计师,并使更多经验丰富的资深设计师加盟;企业的凝聚力和文化产生国际化设计团队的配合、协调与相互影响,形成公司内部创作活力。

未来事务所发展的两个方向会愈显突出:一种是专业化和规模化,另一种是小型工作室。都林的未来目标是朝着具备一定规模的综合设计机构发展。目前在完善建筑方案创意部与综合设计部专业化配置的基础上,我们计划逐步使城市规划与景观环境专业从人员搭配到业务稳定性方面都趋向完善,成为独立的部门。

### 5. 知识管理和知识产权

设计企业必须在知识的管理方面有意加以培育并力求巩固,才能在激烈的竞争中取得领先地位。这种管理包含两个方面的内容:

在企业内部实现知识的组织化、有序化储存,广泛、方便地共享;

在企业外部则体现为知识产权的管理,企业品牌的培育、建设和维护。

——公司建立了较为完备的项目档案和设计资料系统。

——使用同路径存放,可以很容易找到所有资料,在同一个平台上进行工作。

——设计当中使用的软件,都要随时升级。

而这样的一套体系也避免员工流动带来的弊端,因为它提高了整体的能力,并及时地将个人知识转化为了共享知识,再使得共享知识为个人所用。

在建筑设计中,知识显示为设计作品和公司品牌两方面,作为作品而言的知识产权是非常难以管理的。首先,是否抄袭难以界定;其次,追究的成本过高。目前市场比较混乱,各方面之间的抄袭以及社会对于设计师知识的尊重不够等问题暂时无法解决。

维护自己的权利可以通过法律和舆论来解决。建筑作品都是单个的,很难像大批量生产的产品一样申报知识产权。如果每个项目在做之前都有合同,合同当中必须包含知识产权部分,可以有限地避免作品无偿被别人使用。

另一方面,人们需要在实践当中积累知识财富。成功者的成功之处就在于他永远都在学习,我们并不担心作品被别人抄袭,因为那是我们贡献给城市和公众的。我们也在学习,而我们所关注的永远只是下一个设计。你必须贡献出你的知识,才能让别人有所发展。

## 6. 品牌,媒体和公共关系

设计公司需要宣传,才能够亮出响当当的招牌,当然这块招牌之下,凝聚的是多年的沉淀以及无数员工的心血。需要产生好的作品,但是有了好的作品之后也要通过宣传才能让人知道。可以通过两种方式:一是先有成果,再做宣传。品牌非常重要,但是更重要的是赋予品牌高质量的作品。把所有的项目努力做好,就是建立品牌。也可以先让别人认可你的价值,然后再去补足自己不足的部分,对于自己反而是一种激励。

在宏观经济调控以及房地产市场萎缩的大背景下,国内设计市场深受影响。在局部环境萧条的形势下,我们的生存力经受了考验,继续完成着各方面能量的积累,一步一步地走向成熟。同时,更加迫使我们设计机构的发展模式及经营进行思考,使自己得到不断完善。

# 设计理论研究的滞后状态所折射出的问题与建筑师的职责

郑可

当今中国的城市规划和建筑设计理论的发掘和研究都处于一种滞后的状态。近一二十年经济和社会的腾飞给中国的建筑师们提供了前辈和外国同行们望尘莫及的机遇,使我们有机会发挥自己的创造力。然而,建筑理论的发展是建立在大量实践的基础上的,急剧增长的市场需求使我们总是在快速应对“饱和轰炸”的状态。可以说我们对处在这样一个快速成长的社会里的当今中国的城市和建筑现状是不满的,而又顾不上停下来花足够的精力回头看看,仔细思考,只是把批评与反思部分地作为下一个作品的指导。

我们的作品折射了这个时代所面临的追求与困惑、自信与彷徨、执著与漂泊不定,总之,充满了矛盾与不成熟。

从现状来看,目前中国还不能完全做到专家治理国家。当今社会已经意识到应该对专业知识有足够的重视,但还不知道怎样尊重和利用这些知识和掌握它们的人。城市规划和建筑设计的性质决定了每个人都可以对其进行评判,因此全社会各种力量以不同的方式影响着我们的城市与建筑。这门深刻体现着社会、经济、文化、科技等各方面综合发展水平的行业和学科,正经历着前所未有的发展时期。

在国内,作为一个职业,建筑师行业其实是一个新兴的行业,它的作用也未被社会充分认识,而这样一个不成熟的职业的从业者却担当着改变我们的人居环境的重任。我们没有先天的被这个大舞台选中,而是我们自己选择了在这个舞台上表演。

建筑师的社会责任同他们的话语权是成正比的,而他们的话语权又是同其社会价值或社会地

位有关的。西方的建筑师承担的社会责任和获取的价值较多,话语权也较大,这与全社会对专业分工和职业精神的认识也是分不开的。

社会的认识需要引导,“真理往往掌握在少数人手里”,而这些“少数人”需要更好地面对社会,充分利用社会资源,引导社会,引导市场,顺应为辅,引导为主;同时应该努力创造一个批评的氛围,在理论研究与争鸣的层面上让全社会关注建筑与城市,也让全社会更好地认识到这一行业的职能与重要性。

要得到社会的重视,建筑师必须关心社会、关心城市。现在社会关注的主要是“有钱人的建筑”(包括个人的和群体的、有购买能力的)。而社会进步体现在它是否更关心“穷人的和一般人的”生活空间。在我们感受到每一个人的生存空间都得到关注时,我们就会发现设计理论的研究进入了成熟发展期。这两个看似无关的东西,其实是紧密联系的,因为思想活跃是经济发展——社会进步的必然结果。

## 建筑设计的项目管理

马迎春

产品的质量是一个企业生存的关键,建筑在某种意义上也是一种产品,建筑设计及施工是建筑产品生产的两个环节。只有建立有效的项目管理制度,才能生产出好质量的产品。虽然设计单位控制不了施工单位施工过程的管理,但我们可以通过做好设计阶段的项目管理消除设计环节质量隐患。坚持“预防为主、防检结合”的原则,加强“事先指导、中间检查、出图把关、施工配合”四个环节的管理,建立技术质量责任制,保证设计质量。

“都林”是一个从方案设计起家的设计公司,从事施工图设计的时间很短。刚开始时由于没有设计质量管理体系,在工程设计质量上出过一些问题,结合公司的实际情况,按国际ISO9001质量管理体系标准,我们建立起了一整套行之有效的质量管理体系。

1. 事先指导:项目设计从方案——初步设计——施工图,三个阶段是紧密联系的,从方案阶段就着手对项目进行管理,这样才能对项目整个设计过程完整管理控制。方案阶段通过结构、水、暖、电各专业的介入,为方案的可实施性提供技术支持,施工图设计人员从规范等技术方面对方案提出一些意见和建议,使项目在方案设计阶段就满足国家、地方的规范、法规的要求,为初步设计、施工图设计打好良好的基础。在初步设计阶段项目负责人根据方案设计理念、业主的设计任务书及国家、地方法规对各专业下达设计原则及要求,使方案和施工图有很好的衔接。

2. 中间检查:在初步设计和施工图阶段,首先要进行自审,自审后再经校审人校审,同时项目负责人还要检查设计原则的落实情况。初步设计完成后如有条件尽早和审图公司沟通为施工图设计做好准备。

3. 出图把关:施工图出图是设计产品完成阶段,产品质量好坏体现在图纸质量上,出图前一定经过仔细的校审及各专业的对图会签,争取把问题都消灭在出图前。现在施工图周期都很短,有些时候实在没时间仔细审图,我们就通过分版别出图的办法满足业主的报建等要求,再经过仔细的校审出第二版图给施工单位施工。这样就解决了时间和质量的矛盾。

4. 施工配合: 通过跟踪服务、反馈信息及时处理施工中出现的问題是设计后期服务的内容。施工阶段才是设计意图实施的过程, 通过施工配合可以贯彻我们的设计理念, 通过施工配合使我们设计水平进一步提高。

要对项目的管理从方案设计到施工图的每个阶段、每个层面实施严格监控, 必须制定一系列管理流程, 必须把责任落实到每个设计人, 每个流程的每一步必须严格执行, 把项目管理的每一步落实到文字上, 做到有证可查、有据可依、有错必究。

为了项目负责人管理项目的系统性, 我们编制了《工程项目管理手册》。“手册”中包括了各设计阶段设计人要填写的各种表格, 各种会议记录及设计过程、施工过程发生的大事记录等。主要表格有“方案交流记录表”、“技术资料收集表”、“设计备忘录”、“各专业设计要则”、“专业自审记录”、“专业校审记录”、“专业提资记录”、“专业拍图记录”、“现场配合记录”、“内部会议记录”等。项目负责人可根据“手册”的要求内容、步骤及项目进程对项目进行管理。

和业主、城市各级管理部门、审图单位、施工单位的联系与沟通也是项目管理的重要组成部分。首先要面对业主, 要满足业主的各种使用要求。其次还要协调处理好城市各级管理部门对设计的意见和建议并把这些意见落实到各专业的施工图设计中。这是我们施工图设计能否实施的关键。

此外, 每个项目施工图完成我们要开个总结会, 每个工种都要总结施工图设计过程中的存在问题、得失。通过总结可以提高项目经理项目管理的水平及设计人员的工作能力。

我们还通过举办专题讲座、开讨论会的方法来提髙设计人员的设计水平, 只有各专业设计人员设计能力提高了, 项目的管理才能得心应手。

由于现在的工程设计大都是周期短、时间紧、任务重, 《工程项目管理手册》中的各种表格的填写, 可能会给人比较繁琐的感觉, 但正是这些“繁琐”的表格记录了设计的全过程。这是实施质量控制的保证, 如果项目在实施过程中出了问题, 我们就可以方便查到出问题的环节、出问题的原因及责任人, 这也为以后的工程管理提供借鉴, 避免同样的问题发生。这就需要项目负责人在项目各个阶段做尽量详细的记录及完善的存档管理。特别是当今工程周期短, 业主修改频繁, 施工单位为赶工期不仔细看图的情况下, 这就不可避免的出现这样或那样的问题。完善的工程管理也是我们自我保护的手段。

现在一些设计单位项目多人手少, 一个项目经理有时要管理几个项目, 没有一个系统的管理方法, 不可能做到每个项目井井有条, 不出现混乱。

以上是本人在20年的工作中对项目管理的一些经验和体会, 如有不足之处希望大家给予指正。

## 昨天今天明天 翁波

### 1. 昨天

2002年我进入上海都林工作, 非常欣喜的是我见证了都林一路发展壮大前进过程。和许多伟大的企业起步的阶段一样, 刚开始的都林是一家规模不过几人的小事务所, 但由于自郑可先生和王帆叶

先生至旗下每位员工对设计的执著追求，终于以我们优质的作品开拓出了越来越大的市场。2004年公司发展壮大，搬到河南北路，人数达到30人。2006年再次搬迁，到了威海路，那时已有60人。

在都林工作的岁月里做过很多项目，回顾每个项目，都会回忆起当时的工作场所。那是四个不同的地方。

### 塘沽路

东泰大厦在吴淞路旁边，办公室在26层，可容纳十多个人。从东、北、西面向下看，都是成片的旧式里弄，肌理感很强，现在大都被拆除了。从郑先生的办公室可以望见陆家嘴，离东方明珠很近。晚上加班累了，会到窗口眺望一下陆家嘴的高楼。

东泰大厦斜对面是以前的西童女校。西边是乍浦路，饭店招牌林立，类似香港的商业街。公司每逢过节都在这里聚餐。北面隔一条街是安静的昆山路，这里有一座小教堂和一些老式公寓。其中，从昆山花园的折尺形空间穿过，感觉很舒服。沿乍浦路向南走不多远便到了苏州河边，过了桥就是外滩源，那片破旧的建筑仔细看却很精致。

苏通大桥公园、天津城建学院等项目都是在这里完成的。

### 河南北路

公司规模扩大后，需要更大的办公场所，于是搬到了河南路桥北边的一栋五层建筑。这里原来是学校，后来重新装修，改造成办公楼，立面简洁，使用铝板装饰，现代主义风格。从南面的办公室可以看见苏州河，以及河边的上海商会旧址和天后宫遗址。五层有一半是平台和一间花房，通到屋顶的钢楼梯和水塔在阳光里很醒目。中午休息时，我们会在平台上踢毽子。这里还可以举办烧烤晚会。

与办公楼东边隔一条路便是河滨花园，一栋依河而建的勺子形老式高层公寓，艺术装饰派风格。再向东就是老的邮政大楼，室内保留着旧时的装修风格。

韩国学校、阳江核电等项目都是这个时期做的。

### 西藏北路

因为拆迁，都林再次搬家，临时在西藏北路一栋废弃的学校里办公。简陋的条件甚至吓走了一些客户。唯一的可取之处是旁边的篮球场，中午或下班后运动一下，可以和工作取得平衡。上海的公共运动场地实在太少了。

从办公楼向南走到苏州河边，这里是四行仓库所在。

在这里做了扬州蜀岗西峰等项目。

### 威海路

不久，新办公室装修好。于是，搬到威海路。这栋楼的前身是一座小学，建筑立面改造是都林做的设计。曲线的走廊里有几根圆柱，空间显得自由。站在廊子里看，外面是一大片石库门房子的屋顶。这片石库门房子规模完整，做工精细，上下班时从弄堂里穿行，可以体味到老上海的生活。不知道将来会不会又变成另一个“新天地”。我们喜欢到朝西的小会议室讨论方案、做工作模型，这里夕阳灿烂，窗外远处是南京西路的高层建筑。楼南面有毛泽东在茂名路的故居，它完全被淹没在新造的高楼之中了。

金桥T28、桂林别墅项目都是到这里以后做的。

随着都林的发展，公司可能还会搬家。下一处办公室又会有不同的风景，在那里又会做不同的

设计。

## 2. 今天

都林可以拥有今天的成绩，是和整个企业的文化环境息息相关的。概括而言之，是“自由、平等、博大”。

“自由”——在都林，每位设计师都有充分施展才能的机会。作为设计人员，每个人都有着各自鲜明的特征，这些特征无论在工作还是行为上都会体现出来。都林给每位设计师以自由发挥的空间，充分发扬各人的特点，在和甲方充分沟通的前提下，让张扬更加张扬，使设计作品不落俗套，如同艺术品般赋予各自的鲜明特点。

“平等”——在都林，从董事领导到项目经理到实习设计师，对于设计，大家都以客观平等的态度对待。无论领导与否，每位员工都可以坐在同一张会议桌旁，开诚布公、各抒己见，经过充分讨论，将每个设计作品不断完善。

“博大”——之所以博大，是因为都林“海纳百川”，都林的员工来自全国甚至世界各地，扎根上海，如同这个城市般博大包容，吸纳着各地的优秀人才，发挥着他们各自的特长。虽然员工们都来自不同的地方，但整个公司气氛和谐，同事们互相学习，彼此互相尊重，互相关心，在一片其乐融融的氛围下工作，让工作也变成了一种乐趣。

## 3. 明天

都林从合伙人到员工，都来自多个国家。而“自由、平等、博大”的企业文化使得都林具有巨大的包容性，能够吸引更多的设计师的加盟。这为都林在不久的将来成为国际化大型设计企业奠定了坚实的基础。

# AS A FOREIGN ARCHITECT IN AN ASIAN COUNTRY

ANDREW J. SIGFRIDS

As a foreign architect in an Asian country, challenges of tradition and culture were unmistakably an issue I was to confront when I started practicing in this country. Western culture and traditions are far different from Eastern culture and traditions. The implementation and, more importantly, the adaptation intrigued me the most about taking my career to a country like China. With concerns for the prior, I relentlessly searched for a company that could fulfill my needs and desires to both practice my western education and learn eastern style, design, culture, and values. What I found was a near seamless synergy of balance between black and white, styles and perspectives, amongst largely open-minded multi-disciplinary professionals working toward a common goal. Communication is inevitably a challenge for any non-native working in a foreign country, but unceasing endeavors to portray creative ideas amongst

colleagues in a clear manner is what has struck me most about Dblant International. Working here has given me insight to not only the Chinese mind but into my own mind as a reflection to what I have learned through my life and how miniscule that is compared to what is in the future. This future is one that will see China grow and be part of a global society where individuality and creativity will be highly valued and respected. Dblant International gives me a chance to make this impression in a creative yet structured way so I can not only improve my personal skills as an architect, but also hopefully improve the built environment in rapidly growing country.

## Q. & A.

QUESTION COLLECTOR: 卢芳, ANSWER GIVER: J.-F. BRULET

Q.1."What role do you think working is playing in your life? Is it all of your life, just a measure to make a living, a way to serve people or to testify your value ?"

Creativeness has its roots in my everyday life, I guess it's the same for you.

In terms of yearly percentage, I spend 50% of my time regarding each shape, color, feeling or fact as a potential source of inspiration that will influence my work. For instance, would you believe that I could observe the tension between the horizontality of a brick of butter and the verticality of a marmalade pot at breakfast?

I spend at least 23% of my yearly time in the agency, that's the inescapable place where influences are combined and materialized.

Mathematically, work is not all my life because, as normal people, I spend the 27% left sleeping.

Concerning people and money, more seriously, I would say that an architect reaches maturity when he becomes conscious of the important role he plays within the society and when Architecture becomes his way to fulfill a social mission rather than a way to get rich.

Money has never been my first motivation, may my two former wives forgive my priorities.

Q.2."Do you have superiority complex here ?"

Interesting question; most of the time we would speak about inferiority complex.

To be true, neither here nor anywhere else have I known how it feels but it surely involves superiority.

If I can help, I know two remedies to prevent this disease : humility and complementarity.

As long as one knows that there's always someone higher, stronger and better than oneself,

as long as one believes that sharing and/or exchanging potentials is the key to efficiency, one shouldn't be victim of superiority complex.



**Q.3."How much do you know of China and which city do you like most ?"**

One of the interesting parts of my job is travelling. As exhausting as some business trips can be, I never miss a chance of learning a little more from China during a mission. I've always discovered places the better when I had to work with their people.

During these last six years in China, professional obligations have led me to 12 provinces (Guandong, Hubei, Shandong, Liaoning, Shanxi, Zhejiang, Jiangxi, Yunnan, Sichuan, Henan, Jianshu, Hunan), to 1 autonomous region (Inner Mongolia), to 4 municipalities (Shanghai, Tianjin, Beijing, Chongqing) and to 1 special administrative region (Hong Kong).

The names of cities, towns and places are mixed up in my memory but some of them let me get enough nice things to remember and became my favorite ones.

There are as many reasons to like a city as reasons to hate it. It depends on eachone's point of view. Personally, nobody ever managed to make me move from SHANGHAI where all my friends are. But if there had to be a top four, I would add QINGDAO for its quality of life, KUNMING for its ethnic diversity and all of INNER MONGOLIA for the natural kindness of its people.

**Q.4."What kind of ability do you think a designer should have necessarily ?"**

Beyond all the basic abilities required to be a designer, something echoes in my head as a motto that would express responsibility, creativeness, knowledge and control. Something like :

"The duty of daring, the mastery of daring".

**Q.5."What characters do you think Chinese architects lack most ?"**

I wouldn't generalize nor offend a brother architect. I would only tell that INTEGRITY and DEONTOLOGY are the two things that I had to sacrifice sometimes to survive in the chinese business system. A lot of professionals even ignore these two values. Let's blame it to some unscrupulous teachers and corrupt clients .

**Q.6."What's your idea of fashion ?"**

Personally, I'm not keen on fashion and as long as I remember, I've never been addicted to it. It doesn't mean I don't like style. Nevertheless, I've always been fascinated by fashion as a code reflecting a socio-eco-political context in a certain short period. Fashion offers a panoply of signs that helps to read and understand a social group, a region or a country.

Danger appears when, paradoxically, fashion (so ephemeral) is used to justify urban development options (supposed to be sustainable).

All over China, how many projects have been called "Olympic" eventhough they had nothing to do with the games. Won't their names sound old fashioned after 2008 ?

What will become of Luodian Scandinavian town, Songjiang English town, and the Spanish one, the German one ...once after Expo' 2010, the "International" fashion will be history ?

Good news, I've heard that one of these new satellite towns around Shanghai would be a Chinese one.