

贝聿铭全集



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

©2008 Rizzoli International Publications, Inc.

All Philip Jodidio texts ©2008 Philip Jodidio

All Janet Adams Strong texts ©2008 Janet Adams Strong

Preface © I.M.Pei

Introduction © Carter Wiseman

“Pei and the Louvre” © Emile J.Biasini

Published by agreement with Rizzoli International Publications, New York through the Chinese Connection Agency, a division of The Yao Enterprises, LLC.

经Rizzoli International Publications, New York公司，通过姚氏顾问社授权电子工业出版社出版。未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

版权贸易合同登记号 图字：01-2011-0505

图书在版编目(CIP)数据

贝聿铭全集/（美）朱迪狄欧（Jodidio,P.），（美）斯特朗（Strong,J.A.）著；

李佳洁，郑小东译.——北京：电子工业出版社，2012.1

书名原文：I.M.Pei：Complete Works

ISBN 978-7-121-13997-0

I. ①贝… II. ①朱… ②斯… ③李… ④郑… III. ①贝聿铭—建筑艺术
IV. ①TU-867.12

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第129663号

策划编辑：胡先福

责任编辑：胡先福

印 刷：北京利丰雅高长城印刷有限公司
装 订：

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编 100036

开 本：889×1194 1/16 印张：23 字数：600千字

印 次：2012年1月第1次印刷

定 价：198.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至zlt@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

I. M. PEI

貝聿銘

TU-881.712
Z830



郑州大学 *04010745178.*

I. M. PEI

COMPLETE WORKS

“十二五”国家重点出版规划精品项目

贝聿铭全集

主 编 【美】菲利普·朱迪狄欧
【美】珍妮特·亚当斯·斯特朗
前 言 【美】贝聿铭
【美】卡特·怀斯曼
中文版序 贝聿铭 陈大卫
译 者 李佳洁 郑小东
中文审校 【美】林 兵



电子工业出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING

TU-881.712
Z830

离开中国八十多年了，而七十多年的建筑生涯大多在美国和欧洲，应该说我是个西方建筑师。我的建筑设计从不刻意地去中国化，但中国文化对我影响至深。我深爱中国优美的诗词、绘画、园林，那是我设计灵感之源泉。我很高兴有幸在中国参与了几项设计，从早期的香山饭店到近年的苏州博物馆，我都致力于探索一条中国建筑的现代之路。中国建筑的根可以是传统的，而芽则应当是新芽，这也是中国建筑的希望所在。我所做的仅仅是一点尝试，我对中国年轻的建筑师们寄予厚望。

木欣欣以向荣，泉涓涓而始流。
善万物之得时，感吾生之行休。

贝聿铭

贝聿铭为本书中文译本出版写的序言。



为了诗意地栖居

——《贝聿铭全集》序

陈卫

生活是一种态度，一种栖居态度，淡定从容，才能感知那些蕴籍于大众空间消费功能之中的建筑艺术和文化淀积。多年来，为追寻工业化足踪、弥补城市化亏缺，我们发展得匆忙；那些追逐物质财富的狂热，淡化了人们对精神生活的憧憬；我们终日辛劳建业，却渐渐远离了诗意栖居。《贝聿铭全集》所传达的，是使栖居同时成为一种文化载体和艺术追求，或许能帮助我们重新唤起，在平凡生活中发现、分享和传承文化的真诚向往。

建筑是一种作品，一种艺术作品，与真理并肩而行，才能显现其中的美。这真理是“栖”的真理，是对心灵寓于躯体的认同。建筑设计要形成躯体活动的物理空间，也要营造心灵活动氛围，借助结构造型活跃视觉张力，通过空间融合引领心灵平和，并在有限的物理空间中张扬心灵活动尺幅。这真理也是“居”的真理，是对生者寓于世界的认同，是对建筑在本质上要满足大众栖居消费需求的认同。建筑设计要尽可能发挥物理空间承载社会活动的实用功能，实现与人文环境的和谐统一。

在贝先生的建筑设计中，粗犷的结构造型浸润着水墨丹青，无论是开放的现代元素，还是含蓄的曲径亭榭，执着的艺术追求并不影响这位现代主

义大师规划建筑的实用功能，借助简单几何图形的巧妙堆叠，他总能完成空间布局的融合与延展，用艺术诠释作品的灵魂，以功能承载建筑的平实。

建筑是一种存在，一种文化存在，融入历史，才富于内涵，而历史则是文化的演进和遗存。这历史是“筑”的历史，是对居者筑其居所的认同。建筑设计在概念上要支持居者的文脉相传与个性彰显，在形式上要维系居者禀赋文化与居所本土文化和谐相容，在结构上要支持居所衍生特色文化、见证历史沿革。贝先生重视在建筑艺术中融入历史领悟，这使他的诸多作品最终能成为文明演进的时空标记。

先生深受儒学影响，文化底蕴融贯中西。其人生经历和“艺术与历史相融合”的创作理念，使建筑作品浓缩着东方哲理、硕儒品性和特立独行的西方观念，不仅体现出古老东方文明的现代价值，也让我们真切感受到人类为诗意栖居所付出的不懈努力。

《贝聿铭全集》中文版定稿之际，我有幸先睹为快。本书的出版，既遂了先生心愿，也为国内建筑同仁提供了一本可资精进的教科书。

陈大卫

中华人民共和国住房和城乡建设部副部长、部党组成员

目 录

- 10 建筑是艺术和历史的融合
贝聿铭
- 13 前 言
卡特·怀斯曼
- 20 1948—1995: 贝聿铭, 延续与进化
珍妮特·亚当斯·斯特朗
- 22 圆形螺旋公寓
纽约州, 纽约 1948—1949 (未建)
- 26 海湾石油公司办公大楼
佐治亚州, 亚特兰大 1949—1950
- 30 齐氏威奈公司
纽约州, 纽约 1949—1952
- 34 贝氏私邸
纽约州, 卡托纳 1952
- 38 里高中心
科罗拉多州, 丹佛 1952—1956
- 42 华盛顿西南区城市重建项目
华盛顿哥伦比亚特区 1953—1962
- 46 中央车站双曲面大楼
纽约州, 纽约 1954—1956 (未建)
- 50 基普斯湾广场
纽约州, 纽约 1957—1962
- 56 路思义纪念教堂
中国台湾, 台中, 东海大学 1956—1963
- 62 社会山项目
宾夕法尼亚州, 费城 1957—1964
- 66 麻省理工学院
地球科学中心 (绿楼) 1959—1964
化学楼 1964—1970
化工楼 1972—1976
马萨诸塞州, 剑桥
- 70 东西文化中心
夏威夷州, 马诺, 夏威夷大学 1960—1963
- 74 纽约大学大学广场
纽约州, 纽约, 纽约大学 1960—1966
- 78 国家航空公司航站楼
纽约州, 纽约, 肯尼迪国际机场 1960—1970
- 82 美国大气研究中心
科罗拉多州, 博尔德 1961—1967
- 88 艾佛森美术馆
纽约州, 锡拉丘兹 1961—1968
- 94 联邦航空局空中交通管制塔
多个地点 1962—1965
- 98 克里奥·罗杰斯纪念图书馆
印第安纳州, 哥伦布市 1963—1971
- 102 美国人寿保险公司 (威尔明顿总部)
特拉华州, 威尔明顿 1963—1971
- 106 肯尼迪图书馆
马萨诸塞州, 多切斯特 1964—1979
- 112 加拿大帝国商业银行
加拿大, 多伦多, 商业广场 1965—1973
- 116 得梅因艺术中心扩建项目
爱荷华州, 得梅因 1965—1968
- 120 达拉斯市政厅
得克萨斯州, 达拉斯 1966—1977
- 126 贝德福德 - 史蒂文森超级街区项目
纽约州, 纽约, 布鲁克林 1966—1969
- 130 赫伯特·F·约翰逊艺术馆
纽约州, 伊萨卡, 康奈尔大学 1968—1973
- 134 国家美术馆, 东馆
华盛顿哥伦比亚特区 1968—1978
- 150 保罗·梅隆艺术中心
康涅狄格州, 沃灵福德, 乔特中学 1968—1973
- 154 华侨银行中心 (华夏)
新加坡 1970—1976

- 158 来福士广场
新加坡 1969—1986
- 162 劳拉·斯佩尔曼·洛克菲勒学生公寓
新泽西州，普林斯顿，普林斯顿大学 1971—1973
- 166 波士顿美术馆，西翼及翻修项目
马萨诸塞州，波士顿 1977—1981 (1977—1986 翻修)
- 170 IBM 办公楼
纽约州，帕切斯 1977—1984
- 174 得克萨斯商业银行大厦
得克萨斯州，休斯顿，联合能源广场 1978—1982
- 178 威斯纳馆，媒体实验室
马萨诸塞州，剑桥，麻省理工学院 1978—1984
- 182 香山饭店
中国，北京 1979—1982
- 190 莫顿·梅尔森交响乐中心
得克萨斯州，达拉斯 1981—1989
- 196 中银大厦
中国，香港 1982—1989
- 204 乔特罗斯玛丽科学中心大厅
康涅狄格州，沃灵福德 1985—1989
- 208 创新艺人经纪公司
加利福尼亚州，贝弗利山 1986—1989
- 212 摇滚名人堂和博物馆
俄亥俄州，克利夫兰 1987—1995
- 218 1983—2008：贝聿铭与历史的挑战
菲利普·朱迪狄欧
- 220 大卢浮宫项目
法国，巴黎
一期：1983—1989；二期：1989—1993
- 254 贝聿铭和卢浮宫：“当然，如果是重修卢浮宫的话……”
埃米尔·比亚西尼，法国大文化都市计划前部长
- 258 四季酒店
纽约州，纽约 1989—1993
- 262 “天使之乐”钟楼
日本，滋贺县，信乐町，神田美苑 1988—1990
- 266 美秀美术馆
日本，滋贺县，信乐町，神田美苑 1991—1997
- 280 中国银行总部大楼
中国，北京 1994—2001
- 288 卢森堡大公现代美术馆
卢森堡 1995—2006
- 298 德国历史博物馆（军火库）
德国，柏林 1996—2003
- 306 奥尔亭
英国，威尔特郡 1999—2003
- 312 苏州博物馆
中国，苏州 2000—2006
- 328 伊斯兰艺术博物馆
卡塔尔，多哈 2000—2008
- 344 注 释
- 356 作品全编
- 364 致 谢
- 365 图片版权
- 366 编后记

译者注：本书英文版中涉及数量单位的，大多同时列出英制和公制两种，但在换算时略有出入。翻译时除个别明显错误予以订正外，其余均从原书保留。

建筑是艺术和历史的融合

贝聿铭

我的少年时期在中国度过，那个时候我对建筑没有什么概念，认为建筑和工程是一回事，从来没有考虑过设计的问题。我学习物理和数学，对艺术和历史却没有过多的关注。后来我逐渐认识到，艺术和历史才是建筑的精髓。第一个让我考虑建筑学的，是威廉·埃默森（William Emerson）。那个时候我在麻省理工学院学习工程，而麻省理工建筑学院和哈佛大学之间有几个联合项目，因此在格罗皮乌斯（Gropius）来之前，我就对哈佛大学建筑学院有了一些了解。当时麻省理工学院还沉迷于学院派（Beaux-Arts）风格，我对于格罗皮乌斯和布劳耶（Marcel Breuer）加入哈佛大学很感兴趣，于是便决定到哈佛读研究生。

在哈佛大学读研的最后一年，我师从格罗皮乌斯，他允许每个学生自由选择项目主题。我对他说我想做一个与中国有关的项目，因为我认为历史和建筑是有着紧密联系的，他听完后并没有反对我，只是回答说，“好啊，那你证明给我看看。”于是我决定设计一座位于上海的博物馆。当时所有在建的中国建筑都是新古典主义风格。而我却认为，中国的展品都不大，因此学院派风格的立柱和山花并不适合。由于家里一直都有收藏中国艺术品，我对中国艺术也略知一二。最后我设计了一个为中国艺术品量身定做的博物馆，这也赢得了格罗皮乌斯的认可。1946年我在哈佛读研时设计的这个作品，和时隔60年之后的苏州博物馆不无相似之处。

1948年我在哈佛大学教书，而威廉·齐肯多夫（William Zeckendorf）正决定在自己的威奈公司开设建筑部门，他让菲利普·约翰逊（Philip Johnson）列出了一些建筑师，我也在其中，就这样我搬到了纽约开始为他工作。我们看了各种地产，我也开始逐渐了解了不动产业。很长一段时间，我们只停留在理论上，直到基普斯湾项目才真正得以建成。这个项目给了我信心，也让我更加敢于放手设计。那时候的我，十分欣赏密斯·凡·德·罗（Mies van de Rohe），虽然知之不多，但很有信心，想要超越密斯。密斯偏爱的“幕墙”是用玻璃和金属覆盖结构骨架的，而我想，如果能把墙面直接变成外立面，这样就可以两步并作一步了。于是，在基普斯湾项目和后来与齐肯多夫做的低成本住宅里，我都采用了这个方法。

我和齐肯多夫合作了10年，这期间真正的作品不多，但是在整个团队中的工作给我带来了其他年轻建筑师不可能接触到的广阔经验。我接触到的是大规模的都市设计。基普斯湾项目之后，我开始感到低成本住宅的局限性，并且想要做些不一样的作品。第一个机会就是来自丹佛的国家大气研究中心（NCAR）主任沃尔特·奥尔·罗伯茨（Walter Orr Roberts）请我在博尔德的平顶山上建一个研究中心，我欣然应允。正是这个项目，让我第一次有机会将建筑视为一种艺术形式。

继罗伯茨博士之后，我的下一个重要客户是杰奎琳·肯尼迪，1964年她在一众建筑

师中，出人意料地选择了我来负责肯尼迪图书馆。这个项目的高曝光率一定程度上也帮我得到了国家美术馆东馆的项目。而后来，正如埃米尔·比亚西尼（Emile Biasini）所说，弗朗索瓦·密特朗（François Mitterrand）总统——另一个我生命中的重要人物，则是因为我做的国家美术馆东馆，而最终选择我来负责大卢浮宫的设计。在前进的道路上，一个有远见愿景的人可以及时地助你一臂之力，而在我的职业生涯中，就很幸运地遇见了这样一些贵人。

我最感兴趣的，一直是公共项目，而我认为最好的公共项目就是博物馆，因为它是一切事物的总结。卢浮宫关乎建筑，但更是对一个文明的表达。我总能从博物馆的建造中学到很多，如果不学，我就无法设计。从我在哈佛大学时期师从格罗皮乌斯的第一个项目，到我最近的作品，博物馆一直都是我的主题，不断地提醒着我，艺术、历史和建筑确实是合为一体、密不可分的。

前言

卡特·怀斯曼

1889年埃菲尔铁塔竣工时，巴黎民众对此表现了极大的热情，但是艺术和建筑专家们却一派谴责之词。铁塔施工期间，包括巴黎歌剧院的建筑师查尔斯·加尼叶（Charles Garnier）在内的一群人就已经签署了一份倡议书，声称埃菲尔铁塔是“连沾满商业气息的美国也不会要的”建筑，认为它“毫无疑问让巴黎蒙羞”。当然，最后的结果还是站在了民众的一方，埃菲尔铁塔很快就超过了巴黎圣母院，成为这座城市最出名的地标建筑。

整整一个世纪之后，历史在贝聿铭的玻璃金字塔上重演了。在卢浮宫博物馆的大规模翻修和重组项目中，金字塔被定为主入口。这个计划一出，最初引起的反应是震惊，对于改变法国最神圣的文化遗产这一计划，《费加罗日报》大斥：“绝对不能接受。”《法兰西晚报》声明，这对于神圣的卢浮宫来说，简直是个“残酷的暴行”。然而，随着时间的推移，这样那样的反对言论逐渐被公众一致的赞誉所取代，玻璃金字塔也逐渐取代埃菲尔铁塔成为了巴黎新的标志，频频出现在明信片、旅游宣传册乃至小学生的课本上。

这两个故事之间的联系，并不是体现了在决定建筑作品成功与否上公众意愿的重要性，而更多的是反映了根本原则在设计中的重要性。埃菲尔铁塔很好地反映出了工程方面的效率性，它造型上的优雅更是给人带来了不可多得的身心体验。贝聿铭的金字塔则是一个极简的几何图形，它现代风格的高科

技表现形式与历史影像及技术精品相比毫不逊色。贝聿铭70多载的职业生涯——从麻省理工学院和哈佛大学的学生时期，到2006年在老家苏州建造的苏州博物馆——其中的关键在于，贝聿铭是一位以工程学为根基的现代主义建筑师，与此同时，他更牢牢地抓住艺术和文化的灵魂。

虽然贝聿铭有一些建筑可能在表面上似乎拘于造型，但他的杰作受到了使用者和评论家的广泛好评。除此之外，它们更蕴藏着大师的个人历史，这种历史带有浓厚的美国意味：身为移民的贝聿铭，充分利用了美国的机遇，但又从未失掉自己的文化根源。令人欣喜的是，在创作的晚期，贝聿铭有机会以一个年轻人的热情与古老的欧洲文化亲密接触，并以丝毫不减的好奇心对日本和中东的传统进行了探索。

贝聿铭复杂的感性风格经历了多年的沉淀，他1917年出生于中国殷实的大户人家（其父是中国银行的经理），上过上海贵族学校，随后和很多上流社会的子女一样，于1935年远赴重洋继续深造。最初，他就读于费城的宾夕法尼亚大学建筑学专业，但由于贝认为自己的绘图技术不及同学，因此放弃设计师的梦想转投麻省理工学院学习建筑工程。

麻省理工虽说是技术培训中心，但和当时美国很多建筑学院一样，仍然忠实于学院派风格，其根基是古典作品和规律性。因此虽说麻省理工的项目有诸多长处，却也远不

是建筑艺术的前沿。那一时期，法国的勒·柯布西耶正在发展“住宅是居住的机器”之理论，同时德国和荷兰的先锋派也正在逐渐摒弃新古典主义的建筑风格，并将它视为一个已经衰落的帝国。

建筑风格的这场运动的领军人物之一就是格罗皮乌斯，他曾是德国包豪斯学派的先驱，纳粹政府上台后，他来到美国哈佛大学设计研究生院担任建筑系主任。格罗皮乌斯给年轻的建筑师们描绘了一幅激动人心的未来图景，让他们有机会清扫一切陈词滥调的传统美学，致力于一个充溢现代元素和社会进步观点的项目，以此来“改变世界”。贝聿铭正是这群年轻的建筑师之一，从麻省理工毕业之后，他进入哈佛设计学院继续深造，并在这里发现了另一番天地。格罗皮乌斯推崇对于结构绝对“诚实”的表达，反对一切附加装饰。他还认为建筑学的历史实际上是创造力的桎梏，因为学生往往慑于古希腊、古罗马或者文艺复兴时期佛罗伦萨的建筑精品，被捆绑住了手脚。（格罗皮乌斯甚至禁止在建筑学院的大楼里摆任何古典雕塑的石膏像，并从课程设置中取消了建筑史的学习。）

尽管年轻的贝聿铭对于格氏这种不容变通的逻辑化风格并不完全认同，但还是在他们门下完成了自己的毕业设计——一个设在上海的艺术博物馆，由围墙围合，内里建筑有庭园簇拥。从这个设计中已然可见贝氏独立于欧洲现代主义流派之外的个人风格。

毕业作品的设计和贝聿铭的个人历史是分不开的，贝氏家族在中国古城苏州拥有私家园林，贝聿铭正是在这里长大的。水城苏州，由运河点缀，自古以来便是中国的文化中心，并被作家美誉为“东方威尼斯”。苏州大户人家精致的园林特点鲜明，都是外有围墙，内里是精心布置的庭园。苏州园林被视为大自然的缩影，常见假山怪石。这些石头均由专门的“种石匠”置于河流之中，任水冲刷侵蚀为各种造型，再运回园中作为装饰，寓意时间的力量。庭园里的亭阁和曲曲折折的小径则匠心独具，只为给人们雕琢出最美妙的视野。随着贝聿铭的建筑风格不断成熟，他的作品也越来越多地反映出苏州园林对他的深远影响。

从背景上来看，贝聿铭在哈佛的同学可以说与他是大相径庭的，他们中间包括了日后的建筑大师，如爱德华·L·巴恩斯（Edward Larrabee Barnes）、约翰·约翰森（John Johansen）、菲利普·约翰逊（Philip Johnson）和保罗·鲁道夫（Paul Rudolph）。毕业之后，贝聿铭选择的发展方向就更让人意想不到的。当大多数的毕业生从朋友或亲戚的别墅扩建项目起步的时候，贝却来到地产开发商的麾下做起了住宅项目的设计师。这位开发商不是别人，正是当时在纽约地产界呼风唤雨的威廉·齐肯多夫。他的名字在当年的纽约就是房产热卖的保障。从齐肯多夫那里，贝聿铭开始了解高端融资、城市规划、

政府法规、在商界和个人生活中的实用主义。(齐肯多夫会租下一架飞机,飞过整个城市,然后停在市长面前并向他呈上一份城市整体重建计划。)然而,二人的关系远不止开发商和建筑师这么简单。实际上,对年轻的贝聿铭来说,齐肯多夫渐渐地成为了一个父亲似的存在。如贝聿铭的夫人所说,齐肯多夫给当时“空空如也”的贝聿铭灌注了在学校里学不到的丰富社会知识和经验,也给从小家教森严的贝聿铭带来了他所缺失的情感上的温暖。

不过,齐肯多夫奢侈铺张的经营方式逐渐导致了经济上的拮据和创意方面的枯竭,当齐氏帝国开始动摇时,贝聿铭决定自立门户,一些年轻的同事也受邀加入,其中就有亨利·考伯。

贝聿铭及合伙人事务所日后设计了不少建筑,很多都盈利不少,但并没有建筑美学上的太大造诣。虽说作为高级合伙人,贝聿铭通常把较小的项目都分给其他成员负责,但由于署名只是他一个人的名字,因此公司的商业成就在某种程度上似乎冲淡了他作为建筑师的设计杰作。

然而,在盈利不断增长的同时,事务所始终都保持了对于建筑艺术的热情,这一点从公司创建伊始就可见端倪。那是国家大气研究中心的项目(NCAR),也是公司第一个具有全国影响力的项目。大气研究中心位于科罗拉多博尔德城外,虽然是一个科研机构,但中心主任沃尔特·奥尔·罗伯茨决定,这座位

于落基山脉脚下的建筑既要充满艺术感,又要和四周的自然景观融为一体。罗伯茨颇具个性,总是身着老式的皮带和吊带裤,他极富远见,经常充满激情地和贝聿铭谈论中心的科学使命,以及它在四周风景中的地位(二人有时还在平顶山上,品着红酒彻夜详谈)。成型的设计是一座具有未来风格的混凝土建筑,和当时流行的野兽派建筑风格十分合拍(后来伍迪·艾伦的电影《傻瓜大闹科学城》(Sleeper)里还用到了中心的场景);同时,一条蜿蜒的山路很好地缓和了建筑粗犷的风格,让人不禁联想到苏州园林里的曲折小径。

NCAR于1967年竣工,它的成功为贝聿铭带来了决定其职业生涯的重要项目,也就是位于马萨诸塞州剑桥的肯尼迪纪念图书馆。正是这个项目让贝聿铭一跃成为当代最重要的建筑师之一。肯尼迪纪念图书馆是当时竞争最激烈的项目,贝聿铭面临的对手都是当代建筑界泰斗,包括路易斯·康、密斯·凡·德·罗和保罗·鲁道夫,贝聿铭最终胜出,而这和他与肯尼迪遗孀杰奎琳建立的良好关系是密不可分的(杰奎琳曾说过:“我觉得可以和贝聿铭一起实现一次飞跃。”)。然而,如此幸运的开端却变成了贝聿铭事业中的一个难题。剑桥当地社区的成员(被一些人称为“布莱托街的精英”)认为图书馆会引来大批的游客,影响当地居民的生活,公开反对最初的计划。迫于压力,图书馆不得不重新选址于波士顿湾一处偏远的填埋区。到1979

年图书馆竣工时，建筑师最初的艺术构思几乎消耗殆尽。对于这个并不算十分如意的结局，肯尼迪夫人评价道，“能做的我们都尽力做了，其他的就随它去好了。”

虽然困难重重，但是肯尼迪纪念图书馆的项目确实将贝聿铭的公司稳稳地推到了建筑界的顶端。可就在这时，公司（这时已更名为贝聿铭及合伙人建筑事务所）却遭受了一次近乎致命的打击。由贝聿铭合伙人考伯主要负责设计的波士顿约翰汉考克大厦（1966—1976）的玻璃窗出现了巨大的问题。经过调查之后，发现问题的症结在于玻璃的制作，碎落的玻璃被胶合板取代，媒体幸灾乐祸地将大楼称为“世界上最高的木制楼”，事务所的声誉遭到重创。

最终还是一系列的小项目把公司从崩溃的边缘挽救了回来。这些项目有的是当时已经在做的，包括锡拉丘兹的艾佛森美术馆（1961—1968）、康奈尔的约翰逊博物馆（1968—1973）、乔特学院的一栋艺术楼（1968—1973）。乔特学院项目的客户是保罗·梅隆，美国最富有最有学识的人物之一。和贝聿铭一样，梅隆也有一位关系颇为疏离、身为著名银行家的父亲。二人之间是否因为相似的背景而一见如故，这一点无从确定，不过贝聿铭和梅隆之间的交情远远超越了简单的商业合作。这一段交情引出了贝聿铭职业生涯中最重要的项目之一——国家美术馆的扩建项目，也就是国家美术馆东馆（1968—

1978）。这个项目由保罗·梅隆的父亲所设的基金出资，可以说是后现代建筑史的重要纪念碑。东馆精湛的几何构图、丰富的选材和天衣无缝的细节设计正是归功于机会、天才和财富的完美结合。不过，这其中更重要的则是客户和建筑师之间的理性共识。

而在另外两个重要项目中，正因为没有这种共识，最后的结果也变得错综复杂。这其中，一个是北京西北郊的香山饭店（1979—1982），这是受中国政府直接委托的项目，贝聿铭当时的设想是在保证建筑现代风格的同时保留中国的传统元素。尽管最后的作品很大程度上反映了贝最初的设计愿望，却未能得到不了解其潜质的政府官员赏识，这让贝聿铭颇感失望。

这种失望既是个人感情方面的，同时也是职业层面的。当时，心思似乎过分天真的贝聿铭，希望以自己的作品作为催化剂，帮助自己的祖国从千篇一律的苏联模板里挣脱出来，觅到一种既现代又不失中国特点的建筑风格。为此，贝聿铭潜心钻研中国传统，并费尽心思从遥远的山区运来石材用于点缀饭店的庭园，与此同时，他又不遗余力地保留住自然美景和园中古树。然而，第一次为中国政府做项目的贝聿铭，既要对付官场运作，又面临着当时中国落后的施工方式，所承受的压力和阻碍都是不胜枚举的。以至于后来有一次在和政府官员的会议中，贝聿铭发现自己“和任何一个觉得自己被外国人慢待的美国商人