

对话 设计

建筑师与客户关系指南

【美】 Karen A Franck
Teresa von Sommaruga Howard
吴训路 译

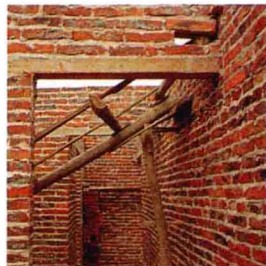
编著



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

对话 设计

建筑师与客户关系指南





对话 设计

建筑师与客户关系指南

[美] Karen A Franck 编著
Teresa von Sommaruga Howard
吴训路 译

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 • BEIJING

Original Title: Design through Dialogue: A Guide for Architects and Clients

Author: Karen A. Franck, Teresa von Sommaruga Howard

©2010 John Wiley & Sons Ltd

All Rights Reserved. Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Limited. Responsibility for the accuracy of the translation rests solely with Publishing House of Electronics Industry and is not the responsibility of John Wiley & Sons Limited. No part of this book any be reproduced in any form without the written permission of the original copyright holder, John Wiley & Sons Limited.

本书中文简体版专有出版权由John Wiley & Sons, Ltd.授予电子工业出版社。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：01-2011-4150

图书在版编目(CIP)数据

对话设计：建筑师与客户关系指南/（美）弗兰克（Franck,K.A.），（美）霍华德（Howard,T.S.）编著；吴训路译. —北京：电子工业出版社，2012.6

书名原文：Design through Dialogue : A Guide for Architects and Clients

ISBN 978-7-121-16998-4

I. ①对… II. ①弗… ②霍… ③吴… III. ①建筑设计 IV. ①TU2

中国版本图书馆CIP数据核字（2012）第093944号

策划编辑：胡先福

责任编辑：胡先福

文字编辑：王芝茹

印 刷：

装 订：北京盛通印刷股份有限公司

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：787×1092 1/16 印张：12.5 字数：287千字

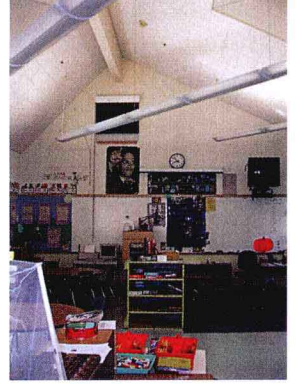
印 次：2012年6月第1次印刷

定 价：78.00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zltts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。



目 录

第一章 引言 9

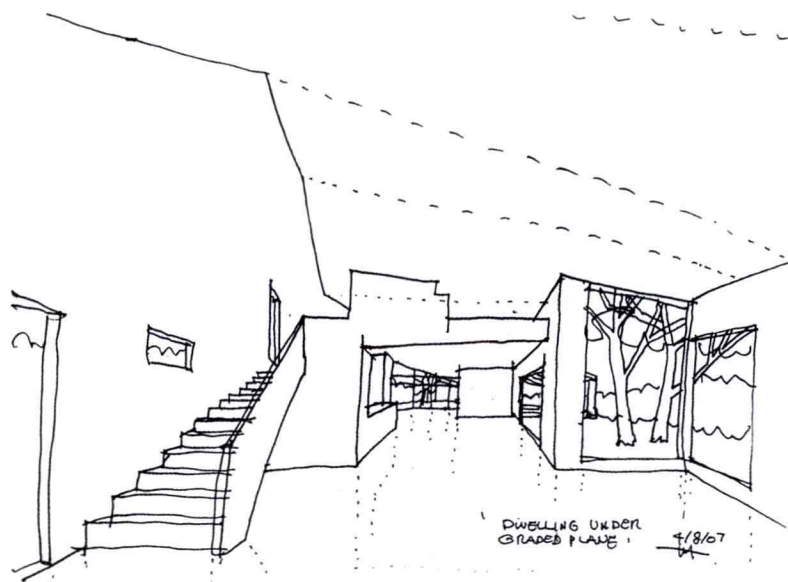
客户和建筑师之间的对话	10
人际关系法	15
我们的“对话”	18
谢谢你们	20

第二章 对话当中 23

客户和建筑师	23
制作需求报告与设计	34
设计需求报告与设计作品	39
用途与形式	44
内心世界与外在世界	49

第三章 搭线 59

形成人际关系	60
创建“够好的”关系	68
维护有利的外部环境	79



第四章 交谈	89
共同创造意义	89
团体交谈	98
处理沉默的情况	107
语言问题	111
第五章 探索	123
探索的态度	124
探索的行动	130
决定探索对象	140
第六章 转化	157
人性层面的转化	158
透视问题的表面	161
将建筑类型当作问题	164
详细检查建筑形式与用途	174
转化设计	179
建筑师与客户访谈记录	189
参考书目	193
图片版权	199

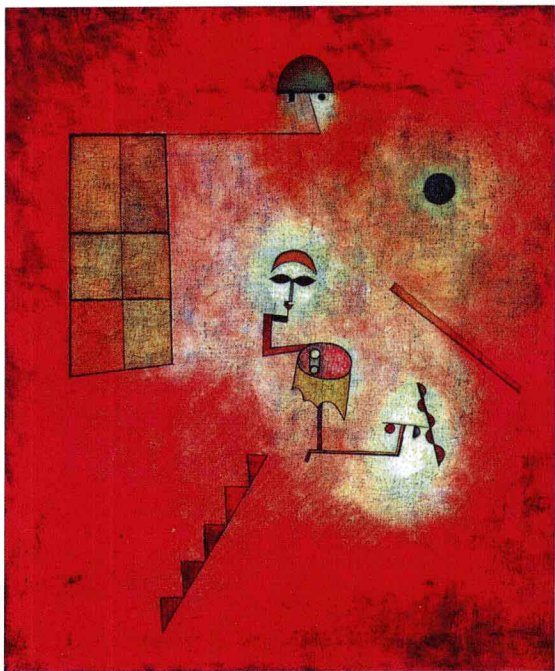


第一章

经过多年的期盼与等待，新建博物馆胜利开馆。建筑师、建筑评论家怀着极大的激情，对新场馆的设计进行审视。参观群众纷纷亲临现场，对场馆创新的建筑特色一睹为快。重大杂志、报纸和网络媒体上，相关图片与评论琳琅满目。设计博物馆的建筑师们因他们杰出的才能受到称赞，博物馆董事会因他们对设计师的前卫、正确的抉择而获得恭喜。然而，单单无处可寻的是对新博物馆复杂的、有时是争辩不下的创造过程的描述。这就和每一次所发生的那样，建筑形式外观得到了所有人的瞩目；情景背后所隐藏的故事，经历多年仍无人知晓。

在本书当中，我们探寻那大部分被隐藏着的过程，把精力主要放在客户和建筑师之间的各种交流，以及这些交流如何有利于设计的形成上。经常——但也许也不是那么常见——在客户和建筑师之间的交流采取了一种对话的形式：也就是说，他们进行集体思考。从客户和建筑师的意见交锋当中，新的东西出现了；在由于异议或者观点冲突不断而制造的紧张气氛当中，一种转化诞生了。这是怎样发生的，其中都有谁的参与，以及设计方案如何因此而生等等，是《对话设计：建筑师与客户关系指南》这本书所要解决的主要问题。

近年以来，随着建筑项目规模、复杂性的增加和更多建筑专业人员的参与，建筑设计过程当中谁来承担建筑师和客户的角色变数也增加了，与此同时，建筑师和客户之间的联系正变得越来越无足轻重。幸运的是，现在依然还有建筑师肯于承担设计责任，并愿意就此和客户面对面。对于我们来说，“建筑师”意味着个人或多人；“客户”这个概念则包括委托设计项目的人和因



保罗·克利，《魔术》，1927

两个漂浮的人体轮廓像是在对话。整幅图画以他们的人际关系作为支撑框架，呈现出平衡的状态。克利经常探索对立面之间的关系，在绘图中他将这些关系表现成精致的瞬间平衡，这是他竭力在一个令人窒息的紧张局势下进行摩擦协调的结果。（美国费城美术馆；路易斯和沃尔特·阿伦斯伯格藏品）。

其生活与设计息息相关而被征求意见的人的总和。

我们的意图是让客户和建筑师充满自信地建立对话关系，并能卓有成效地展开对话。我们的方法跟一般手册不同，避免直白地向读者列举各类操作指南、规则或具体技巧，注重从世界各个国家和地区的大小建筑项目实例中进行引证说明。我们依据各个相关科学领域的概念，对从这些案例当中获得的资料做出阐释、支持和扩展，所采用概念涉及的科学领域有：团体动力学、精神分析心理治疗法、传播理论、发展心理学及建筑学。我们的书是这样一個指南，它通过一条新领域指导客户和建筑师，这条领域也就是：大家一起为建筑设计项目出谋划策。另外，尽管我们的注意力主要是放在讲解客户与建筑师之间的关系和他们所从事的活动上面，这本书还可能对所有参与环境空间设计和建造的人不无裨益。

一些建筑师——可能有许多——只把形式创造当成设计的主要目标，而对用途模式和一个新的环境空间如何才能改善使用者的生活质量重视不够。这种单纯的美学导向在建筑系学生教学当中获得大力提倡的同时，也在潜在客户（尤其商业建筑项目）之间形成了一种错误观念。他们错误地认为建筑师只不过懂得画画草图，他们不能在特定时间和预算限制的条件下令人满意地工作，因此建筑师必须把许多传统上属于他们的职责交给其他人来做，比如项目经理和施工经理等。这种存在的错误观念和随之而来的建筑师在设计建造过程当中本应所处的中心位置的削弱，严重削减了建筑师和客户一道发现设计改变生活质量的途径的机会。

值得庆幸的是，我们仍有建筑师坚持形式和功能两手抓，并且认真研究它们之间的关系，探索出新颖的方法，使得设计能满足人们的需求和渴望。这些建筑师们全神贯注地与客户展开对话，把设计不但当成是一个美学过程，而且当成是一次社交过程。通过介绍这类建筑师的工作方式和展现他们的项目成果，我们希望我们的书有助于建筑师、建筑学的学生和未来客户能够更好地理解“对话成就设计”的奥秘，以及接踵而来的诸多好处。

客户和建筑师之间的对话

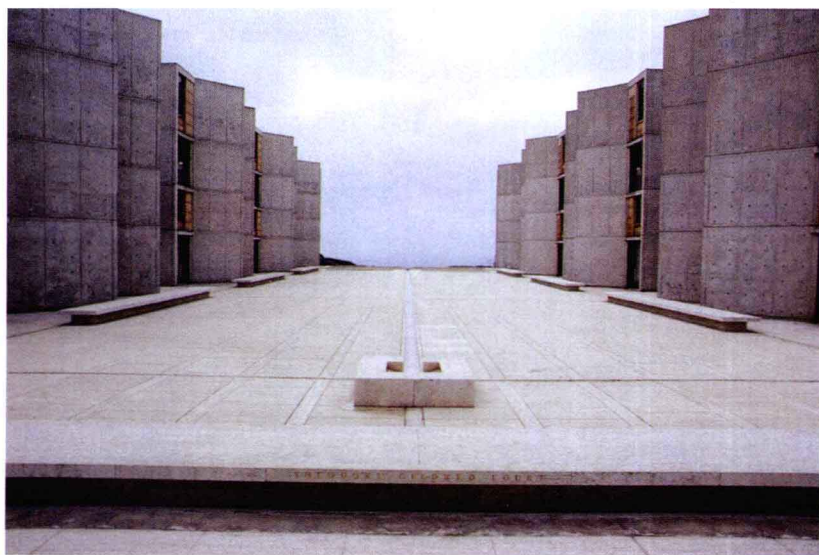
“对话”一词经常用作“谈话”的同义词，但是对话的含义其实比一般谈话的意义要大。对话是一种合作性活动；参与者进行平等交谈，任何一方都不会咄咄逼人；当然他们可能有不同意见，但是他们的目标绝对不在于“赢得胜利”或者劝导对方。相反，通过交谈，他们共同探索与发现，经受不可避免地发生着的紧张气氛和冲突，期待着意外惊喜浮出水面。这样的过程取决于对话双方允许“未知”的态度和对不确定性的宽容。同样重要的是，对话还依赖于一种被犹太人哲学家和神学家马丁·布伯称之为“我——你（I-thou）”的关系。在这种关系当中，每个人都全心全意地承认和尊重另一人的人性，包括那个人的见识和想法。¹布伯发明了一种对话哲学，认为与只知道自身目的和目标的那个“我”不同，对话要求的是一个“关系中的我”，后来他将这一概念正式命名为“有爱的我”。

建筑师路易斯·康发现，他和他的客户——小儿麻痹疫苗的发明者——乔纳斯·索尔克具有许多共同的信念，其中包括相信被索尔克称作“可测量”和“不可测量”之间的差别。²建筑师和

客户的出身背景非常相似，并共同享有创造社区、连接人类才智和精神的美好愿景。他们的合作成果——位于加州拉由拉市的索尔克生物研究所——是一座令人赞叹不已的建筑。它的许多亮点可以直接追溯到客户和建筑师之间的对话，这场对话开始于1959年他们的初次会面。

客户和建筑师双方相互尊重，聆听对方的意见。虽然索尔克对康的设计方法表示理解，但是从一开始，他也能够就建筑师的一些重要想法提出反驳并表达自己的意见。根据他自身对于科学研究员的需求的了解，索尔克婉言拒绝了康提出的第一个设计提议，在这个提议中，康打算把实验室设置在塔楼里面，这些塔楼类似于康先前为宾夕法尼亚大学设计的理查兹楼。索尔克要求开敞式平面布置的研究实验室。³ 在路易斯·康那边，他注意到了科学家们自身无法意识到的需求：他提议为每一位主任科学家设计一间小小书房，用于回避实验室吵闹的安静寓所，并且向科学家们解释这些书房的价值。

施工合同签订之后，这时索尔克意识到他对康的第二个关于“四座实验室楼包围着两个庭院”的设计方案难以接受；他要求只有两栋实验室大楼面对面地分布于单个开阔空间的两边。设计的结果是一次华丽大胆的创造：在两栋三层的实验室大楼之间，单个的硬面广场毫无阻碍地向着太平洋的方向延展。大楼中央的小广场是硬面的，没有任何植被，这是墨西哥建筑师路易斯·巴拉干提供的建议。柚木书房小隔间集中建立在实验大楼两端的塔楼，在这一点上，康还利用它们再现了“从一开始就吸引了索尔克和他的修道院式装修”的一些特色。⁴ 由于实验室大楼是深陷于地面的，实验楼最底层的高度其实跟地下室无



路易斯·康，索尔克生物研究所，加利福尼亚州拉由拉市，1965

该设计的许多出彩之处来源于康和乔纳斯·索尔克博士的对话。左：两幢实验室建筑面对着一个开阔广场。上：每位主任科学家拥有一间书房，作为远离实验室的安静寓所。

……对话是交谈，在这里处于关系之中的人们进行共同思考。共同思考的含义是你不再将自己的立场视为终结性的。你松开对确定性的固执，倾听直接产生于与他人关系中的各种可能性——这些可能性原本是不可能发生的。

威廉·艾萨克斯，《对话与共同思考的艺术》，1999，p 19



摩尔·鲁布尔·尤戴尔，圣马太教区教堂，加州太平洋帕利塞德，1983，第三次设计讨论会

查尔斯·摩尔使用大比例尺模型，与教区居民讨论备用设计方案。

异。为了使阳光能照进来，康在广场的两边设计了两个狭长的凹陷的庭院。⁵今天，负责大型建筑项目的建筑师很少像康和索尔克那样只专门与一个客户个人进行协作。更常见的是建筑师和一个或者几个客户群体展开合作，比如MRY（Moore Ruble Yudell）建筑师事务所的查尔斯·摩尔在为位于加州太平洋帕利塞德（Pacific Palisades）的圣马太教区教堂搞设计时，就为我们树立了典范。圣马太原来的A形附属教堂被一场大火烧成灰烬之后，教民们决定进行重建。部分出于对最近举行的新牧师选举的不满，教民们做出决定，新教堂的每一个最终设计方案的确定，都必须先获得全体350名教区成员的三分之二票数才能通过和采用。查尔斯·摩尔是绝无仅有的几名愿意接受该要求的建筑师之一，他在1979年提交给评选委员会的倡议书中写道：“……建筑师最重要的一个品质是聆听，最成功的建筑设计永远来源于建筑师跟客户所建立的亲密的不间断的联系。”⁶在他的倡议书里，摩尔制定了一系列讨论会计划，以便向所有教区居民提供直接参与设计过程的机会。

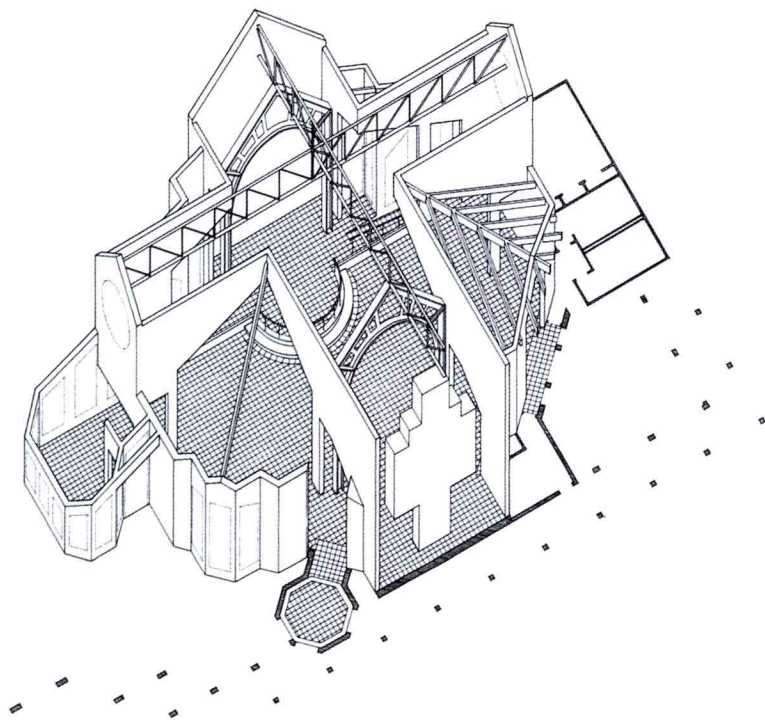
MRY建筑师事务所被选中之后，建筑师们在每周日下午举办了设计讨论会，总共三次，每次之间的间隔时间为一个月。讨论会的结构内容都经过精心安排，并且通常还包含共进晚餐。每次讨论会都布置有详细的讨论任务，这些任务的完成需要通过建筑师和各个参与人员的展示、交流。比如说，在第一次讨论会上，教区居民们漫步于37英亩的建筑工地，在特定地点走走停停，以便记录他们对于新建教堂的各种思考、想法和渴望。然后他们聚到一起，一边使用着建筑师提供的模型制作材料，一边商量出客户需求报告的内容和他们的种种设计喜好。在第二次讨论会期间，参与者提出与教堂有关的设计计划，亲自制作出图片、草图及简单的建筑模型。摩尔还向与会者展示了许多现代风格和历史风格的教堂的幻灯片，要求他们从中选择出他们所喜欢的和不喜欢的。只有到了第三次讨论会上，MRY的建筑师们才具体出示了三个待选用的设计方案，这些方案来源于前两次讨论会所获得的成果。在这三个设计方案当中，讨论会里的七个讨论小组中的六个一致选中了同一方案。⁷

设计圣马丁教区教堂的参与性过程，展现了客户和建筑师之间进行有效对话的若干特点。建筑师能用心聆听教区居民表达的各种设计可能和愿望，即使他们出现自相矛盾时，建筑师也会热切地从意见不同中吸取设计启示，而不就此提出自己的解决途径或者试图使相互对立的观点达成妥协。查尔斯·摩尔回忆道：“设计早期我们得到的一个重要发现，是当我们认真地催促什么东西时，我们往往会丧失它。最好的方法是让教区居民自由思考，然后从中不露痕迹地

引导他们形成建筑学表达。”⁸在这里，值得注意的是，摩尔使用了“让”字。“让”即是允许事情发生；它不强加想法或者指挥行动向特定方向前进，以便到达一个内定的结果。允许事情正常发展是对话的一个关键特征，它不仅需要耐性和时间，而且还需要建筑师要有开放聆听的态度。这种态度或立场一直被称为“悬空”个人想法，以及——同样重要地——个人想法背后的确定态度。⁹

在圣马丁教区教堂参与性设计过程开始后不久，建筑师发现教区居民的设计喜好具有强烈的不同和冲突：一些人想要一所“朴素的教区教堂”，而“另一些人想要的是一座高贵的大教堂模样的空间”。¹⁰还有一个明显的矛盾是半圆紧密的座位空间和传统式圣坛相结合的共同愿望。许多教区居民希望充分使用玻璃以使室内与户外相互联系，但其他一些参与者担心新建筑的声学效果，则希望是厚重的硬质平面而非玻璃。另一组岁数较大的小组成员表达了对老教堂木材结构的怀旧情结，更偏向于一个木质的室内空间。¹¹

对于这些明显相反的设计需求因素，建筑师做到兼容并蓄，不偏不倚，从而能够创造出容纳了它们全部的建筑设计方案。在最终的设计方案中，七排座椅摆成一个半椭圆形，制造出亲密感，而经改良过的拉丁十字式屋顶可提供一个高耸，甚至宏伟的室内空间。四坡屋顶设计，以屋檐作为最低起点，向中间



摩尔·鲁布尔·尤戴尔，圣马太教区教堂，加州太平洋帕利塞德，1983

作为对相互矛盾的各种设计需求的回应，建筑师们设计了一种改装式拉丁十字式屋顶，创造出高耸的附带四坡屋顶的内部空间，也使其外貌不显张扬。

……相互合作、共同创造的人们的相处十分愉快，与委员会的人相比，他们也感到了更多的激动与乐观，后者往往被自动地套上批评者的角色，为业已做好摆在他们面前的方案的妥当与否犯着迷糊。

查尔斯·摩尔，《合作与创造》，1988，p 103

圣马丁教区教堂

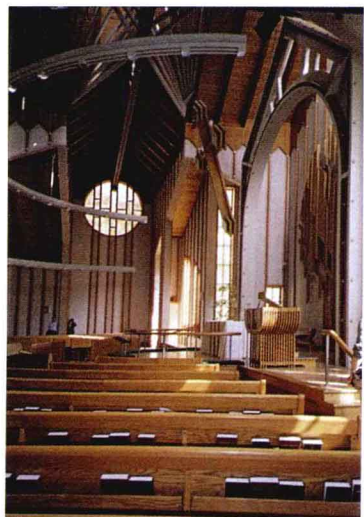
该设计解决了它处于居民区的建筑地点的特征，满足了教区居民的设计欲望。下：教堂入口是通过庭院和穿过一条上有遮盖的人行通道。

下右：透过窗户，可以看见花园景色。长凳和外露的木料屋顶带来了木质室内的印象。

升高，于中部形成十字架：这样的话，从里面看，空间高阔，但是从外面看，教堂的样子依然小巧。教堂的建筑地址是居民区，因而扎眼的大教堂式建筑结构会显得与周遭环境格格不入。两堵坚固的石膏墙，用来达到充分的吸音效果，上面固定有间距约两英尺（61厘米）的木挂瓦条。这些和内部的木料屋顶及木家具一道，为教堂营造出木质室内设计的总体印象。与此同时，靠近圣坛的垂直窗口、玻璃做的教堂前廊和小教堂里面的一个凸窗营造了使用了许多玻璃的错觉。¹²

在圣马丁教区教堂设计方案形成过程中，参加了各个讨论会的教堂牧师和新教堂的未来使用者充当了此次建筑设计项目的客户。紧接着，为了进一步制作和改进设计，建筑师和几个教民成员委员会进行合作。最终设计方案的确定几乎经过了所有教民的认可：足足有83%的人投了赞同票，远远超过原先要求的三分之二选票。

在圣马丁教区教堂设计当中，建筑师和客户做到从各自的人生见识和经验出发，尽全力地为设计方案的出炉贡献力量。就像在任何一个成功对话中都可看见的那样，每个人都彼此尊重另一个人的知识和见解，最终的结果来源于他们的共同努力；这是一次使所有人都极其满意的体验过程。查尔斯·摩尔为此写道：“全体成员成为建造教堂的一分子是一次面向成功的建筑设计机会。这样的建筑设计不但充满了建筑师的苦心孤诣，还凝结着使用者的巧妙心思。这样的建筑设计机会可帮助人们找到一种体现着自身归属感的東西。”¹³同等重要的是，为了找到通往惊奇与壮美的设计新途径，建筑师们做到了尊重和包容教区居民所传达的各种异议。



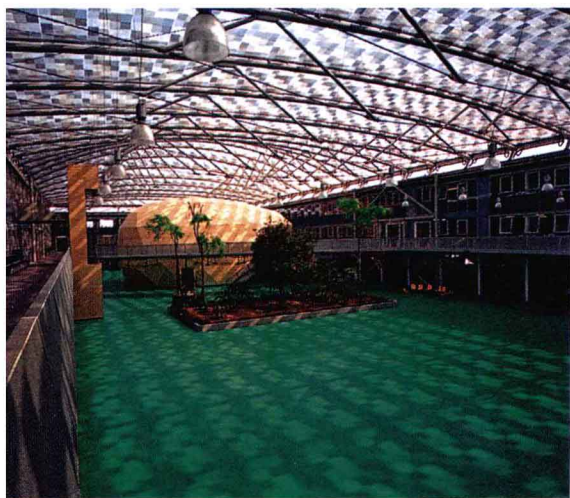
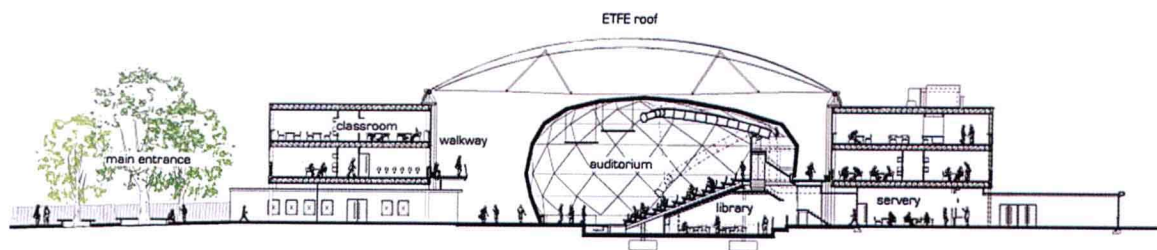
贯穿整个设计过程，从初次交谈到最后的设计改良，索尔克生物研究所和圣马丁教区教堂的客户都直接和建筑师一道参与了建筑设计工作。但这还不能代表现实例子的全部。有时候，设计提案制成之前所需的信息收集和确定客户需求的任务，是由建筑设计公司的其他职员来完成的。或者，在建筑师受到委托之前，这些任务可能由客户另聘的外来顾问负责完成。在这些情况下，负责建筑设计的建筑师离客户至少有一步之遥，从而减少甚至有时候是消除了客户和设计者对话的可能性。在本书当中，我们主要对这类直接对话的建立感兴趣，它们的对话双方是，在客户一方是那些最熟知设计需求和愿望的人，在建筑师一方是那些负责建筑设计的人。

人际关系法

正如查尔斯·摩尔在他提交给圣马丁教区教堂评选委员会的书面提议中所写的那样，成功建筑来源于客户和建筑师关系的建立。事实上，它来源于一整个在无数参与者之间的人际网络的建立。现只提供一个小小的名单：建筑师个人（或者更可能是若干建筑师和其他几名设计职业人员）、客户（通常是一整个客户团队）、建筑的未来使用者、当地社区成员、专业领域的工程师和顾问、承包商和分包商、城市规划官员和其他市政机关官员、金融机构代表、制造商和其他材料产品的生产商。尽管这些关系构建的好坏可以对整个设计过程和项目最终完成的质量形成重大的影响，但是历史上却很少有人就如何才能最佳地处理好这些关系，以及如何管理不同视角和不可避免的意见冲突等方面，为客户或建筑师提出过专门指导。现在，这种沉寂的局面开始被打破。

英国皇家建筑师协会（RIBA）和美国建筑师协会（AIA）的网站在为客户做一般性建筑师推荐时均使用了“对话”一词。RIBA将它的建议称为“与建筑师一道设计你的家”，并指出，“优秀的建筑作品需要合作与对话。你们需要尊重彼此的观点。”¹⁴AIA也同样在其标题“你和你的建筑师：成功伙伴关系指南”中表明了合作的意思，并且说，“深度对话与探究的意义不可替代，它刻画了设计过程。”¹⁵

英国最近出版的两本著作作为大小建筑项目的客户都做了综合而详细的指导。它们均为客户提供了有条理、有图示的关于寻找建筑师、制作需求报告，以及参与设计决策的建议。CABE编写的《创造优秀的建筑物：客户指南》（*Creating Excellent Buildings: A Guide for Clients*）在说明客户的职责时说得很清楚：“你应该保留确保需求报告已毫不含糊地描述出你希望项目最终达到的样子的职责。你应该重新检查它，确保它说了你想说的……”¹⁶简·西摩写的《学校建筑作品工具箱》（*School Works Tool Kit*）对客户在与建筑师一道



里克·马什·摩根建筑师事务所，
金斯代尔学校，伦敦达维奇镇，
2004

一个巨大的多用途庭院容纳了一个短程线穹顶礼堂、餐厅设施，以及取代走廊和楼梯的露天人行道和桥梁。这个在20世纪60年代建筑的变革性翻新设计项目中有广泛的师生和学校所属社区的参与，该过程促成了《学校建筑作品工具箱》一书的诞生。

参与学校设计当中所能发挥的积极作用给予了承认。它强调建立一个“思维空间”来帮助社区居民产生自己的设计理念的重要性，社区居民不应该“只被叫来询问他们对于一个既定的设计议程的反应”。《工具箱》一书建议客户应该“将设计跟设计目的联系起来”，“注意到管理和组织的含义”并且“潜人事物的表面看问题”。¹⁷

美国的一些研究著作则介绍了展现建筑师、园林设计师和规划师如何同客户有效建立人际关系并展开工作的例子。在《建筑设计：实习故事》（*Architecture: The Story of Practice*）一书中，戴纳·卡夫分析了三座杰出建筑物从一个协作性设计过程而非从单个天才之手脱胎而出的方法。在《场所营造：社区建造的艺术与实践》（*Placemaking: The Art and Practice of Building Communities*）当中，琳

达·H·尼克罗斯和罗伯特·G·西伯利根据他们自身的实践经历进行案例分析，为与社区客户一起做协作设计的专业人士介绍了一个理论和方法。在《设计公众共识》（*Designing Public Consensus*）一书里，芭芭拉·法加广泛研究了发生在各种项目中的公众参与过程，归纳出对规划师和设计师有用的“小窍门”，以便该过程更好管理和对推动建筑设计更加有用。在《医疗源泉之痛：建筑师与其客户如何沟通》（*Curing the Fountainheadache: How Architects and their Clients Communicate*）当中，安德鲁·普雷斯曼和其他研究贡献者讲述了令人沮丧而又使人欢欣的建筑师-客户互动的故事，为客户和建筑师提出了许多忠告。¹⁸

在建造和企业管理领域，如何建立有效的工作性关系的问题正受到更多关注。随着设计和建造建筑物的过程变得更加复杂并囊括进更多的参加者，随着新科技使人们可以更迅捷地交流，越来越多的人意识到良好的商业实务的展开呼唤不同团体的高度协调。这种协调还可以从建筑师和承包商之间的合作性关系中得到好处，从而替代传统以来二者之间更常见的敌对关系。