

津文

CONstruct
text
水石国际 编著

筑章

或许我们也想成为像马云一样才华横溢的设计师，再或许我们执着于成为比亚克·格纳斯一样才华横溢的设计师，再或许我们执着于想像索尔巴克一样在外滩上演一场火药盛宴，但我们是否知道这些成功背后隐藏着一颗专注和对技艺、人性追求的匠心，墨守成规不是匠心，生搬硬套不是匠心，师心自用不是匠心，我们需要在每一个自己专业领域永不停步的追逐，我们需要在每一个设计作品中坚持提升，我们需要互相传授技艺和经验，我们所处的时代，充满了速度和机速，结果已没有理所当然，我们唯有适应各种变化的可能性，并依旧从细微处将它做到最好，或许在眼里看起来非常微小，一个动作，但汇聚起来，它将是一股不可小觑的力量，它将建造每一个来自水石人为之自豪的平台，细微见匠心，坚持筑梦想，——来自水石人的声音或许我们也想成为像马云一样的首富，或许我们执着于成为比亚克·格纳斯一样才华横溢的设计师，再或许我们想想像索尔巴克一样在外滩上演一场火药盛宴，但我们是否知道这些成功背后隐藏着的一颗专注和对技艺、人性追求的匠心，墨守成规不是匠

[illegible][illegible][illegible][illegible]



水石国际 编著

CONstruct
text

建

文

筑

章

图书在版编目 (CIP) 数据

砦——建文筑章 / 水石国际编著. ——上海:
同济大学出版社, 2014.11

ISBN 978—7—5608—5684—1

I. ①砦… II. ①水… III. ①建筑设计—作品集—中
国—现代 IV. ① TU206

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 259107 号

砦——建文筑章

水石国际 编著

责任编辑 荆华 责任校对 徐逢乔 封面设计 成婷珏

出版发行 同济大学出版社 www.tongjipress.com.cn

(地址: 上海市四平路 1239 号 邮编: 200092 电话: 021 - 65985622)

经 销 全国各地新华书店

印 刷 上海普顺印刷包装有限公司

开 本 889mm×1194mm 1/16

印 张 16.25

字 数 520000

版 次 2014 年 11 月第 1 版 2014 年 11 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978 - 7 - 5608 - 5684 - 1

定 价 268.00 元

本书若有印装质量问题, 请向本社发行部调换 版权所有 侵权必究

目录

/Contents

序	004
畧谈	006
建文筑章	020
畧文化	206
畧记	238
后记	258

Preface

About W&R

Construct Context

Culture of W&R

Memorabilia

Postscript



水石国际
编著

CONstruct
text

建

文

筑

章



同济大学出版社
TONGJI UNIVERSITY PRESS

/1/

15
周年

— 1999 — 2014

衷心感谢

Heartfelt thanks to

曾经 现在

Whom once & now

给予贡献的你

Have made contributions

以及未来可能

And whom in the future

加入的你

May join us

谨以此书献给以上所有

This book is dedicated to all of the above...

序 /Preface

1986年夏天，我在同济大学认识了水石创始人之一的李岚，一位娇小的杭州女生。很难想象她以自己的智慧和毅力将曾经的水石带向了今天。水石十五岁了，作为红坊的第一家客户，从同济大学设计工作室发展成精英合伙人的现代化企业，已经在红坊驻扎近十年。十年间水石与红坊从朋友之交，发展到犹如兄弟般企业合作，相互扶持，共同成长。

2004年9月，我们一同到国外考察历史建筑再利用项目。当时社会各界对于城市更新与老厂房改建类的项目还没有如今的认知，既没有现成的运营模式，也没有有效的改建经验。2005年初，上海市政府拟将“上钢十厂”的废弃厂房改建成为“上海城市雕塑艺术中心”，我在竞标中胜出，同时提出以城雕中心为核心创建文化艺术社区——红坊，红坊由此发端。自2005年开始，参与红坊设计工作的先后有BAU、水石、大舍和我本人，由于个人交情与事业共识的原因，在之后红坊发展中与水石建立了全方位的合作关系，大家的共识和谐，这种共识不仅体现在项目设计合作上，更是体现在企业发展价值观以及对城市生活行为与态度的理解。我也看到了一个工作室模式的设计团队发展成为一个数百人专业细分的规模化设计公司，其和谐合作的精神成就了今天的成功！

客观来说，城市更新与老厂房改造类的项目与传统的房地产项目相比，不是好赚钱的生意。对我来说首要的是实现理想。2006年，李岚的先生邓刚，一位有建筑学博士背景的公务员加入了红坊团队。借由红坊这个项目，我们在个人的爱好与理想、在企业的发展与社会的大机遇之间寻找到了平衡。其实，红坊最初不论从投入产出比的角

度，还是从项目可持续发展判断上来讲，都有很大的不确定性。但我们艺术与建筑的双重知识背景，激发了对历史建筑再利用实践的冲动，邓刚成为我理想的合伙人。红坊记录着上海现代城市历史发展的信息，而我们的所作所为也将继续地、永久地留在这些建筑上。保留什么、更新什么，需要遵从历史与文化价值而不仅仅是短期的商业利益，坚持优秀项目的文化价值一直是我们的共识。

红坊文化艺术社区的诞生成就了红坊和水石合作的开端，从此“城市更新”领域也成为十年来两家企业最重要的交集。十年来，我也结识了更多水石的新朋友们，他们是倪量、严志、王焯和沈禾，一群极有理想，非常有智慧和有干劲的水石创建者！期间，红坊与水石一同合作了半岛1919、武汉汉阳造、中国裳岛、福州海峡创意园等一系列城市更新类项目，共同的社会责任感和价值取向是彼此携手合作和共同成长的基石。

如今，水石走上了自主品牌的发展道路，我也有幸见证甚至参与了水石的成长！十五年枝繁叶茂对于一家民营设计公司来说已很了不起，然而十五年更是一个新的起步，我们的社会需要更多的富有理想、着眼长远并具社会责任感的企业。一起迈进！

郑培光

上海红坊文化发展有限公司董事长、总裁

2014年9月

目录

/Contents

序	004
畧谈	006
建文筑章	020
畧文化	206
畧记	238
后记	258

Preface

About W&R

Construct Context

Culture of W&R

Memorabilia

Postscript

砦谈 /About W&R

水石国际1999年创建于上海，致力成为中
国地产设计专家。受其行业趋势与设
计发展方式判断与思考，其机构发
展突出专业化、规模化。目前拥
有上海水石建筑规划有限公司、
上海水石设计有限公司、上海水
石景观环境设计有限公司等多
家设计机构；其核心技术能涉
及地产领域细分的精品住宅、
主题产业园、城市综合体、城
市更新等。水石倡导精细化设
计，强调价值挖掘、产品创新、
品质稳定、设计图纸与项目建
成效果的高度一致。同时，基
于高效服务基础上的多领域专
业整合，水石正探索提供地产
规划、建筑、景观、室内设计
的一体化设计服务。十五年来
，水石言发的主要着力在两方面：
一是对客户而言的企业文化设
计服务特质，二是对人才而
言的探索与实践。



水石国际的设计服务与企业文化

1 设计服务特色

作为专业地产设计机构的定位，服务于主流地产设计机构，在设计服务方面，水石把服务观念、服务能力重点通过“精细化设计”体系予以表达。同时，针对地产业主对专业化以及综合化服务的要求，水石进一步探索着规划、建筑、景观的一体化设计。在服务观念与特色方面，基于设计服务需求，现阶段水石重点在设计服务的前期延伸（如经济测算）、产品创新、立面控制等方面推进了有关工作。

1.1 地产设计专家

水石国际作为职业化、规模发展的综合性设计机构，以地产开发商为主要设计服务对象，针对精品住宅、城市综合体、主题产业园、城市更新四大地产类型，将设计能力与地产设计服务需求相对接，实现项目的品质与价值。其中，水石倡导精细化设计，突出设计服务的规范化与稳定度、价值挖掘与产品创新，以及设计图纸与项目建成效果的高还原度。同时，基于高效服务基础上的多专业技术整合，水石正探索提供地产领域的规划、建筑、景观、室内的多专业、全过程的一体化设计服务。

1.2 精细化设计

水石国际倡导的精细化设计包含三个范畴：目标指向项目品质与价值。一是设计机构的内部控制，即在规划、建筑、景观、室内设计领域，将完整的设计服务流程分解为可被标准化的技术动作、技术标准以及操作工具，突出设计服务的规范化与稳定度、价值挖掘与产品创新；二是设计机构与业主之间的互动协调，即以项目为载体的技术

过程性管理中,在流程上制订相互咬合的统筹管理程序,积极调整服务界面,确保乙方设计服务切合甲方管理需求;三是项目发展过程中的体系控制,即基于建筑、规划、景观、室内等多专业化设计服务,同时进行高效的综合性技术整合,突出技术的整体性和协调性。

1.3 一体化设计

地产领域正面临项目资源规模化、技术管理体系化、开发进度需求不断增强,而专业技术与管理人力总体欠缺的现状,基于高效技术服务基础之上的多专业、全过程技术整合需求的日益突显。水石国际在该领域正谨慎地探索着一体化设计实践,即通过提供规划、建筑、景观、室内的多专业、全过程、综合性设计服务,并实现项目最终的品质与价值。目前成功案例包括居住地产领域的万科魅力之城示范区、产业地产领域的海信研发中心,以及城市更新领域的红坊等项目。

1.4 服务特色

相比于传统类型设计师很少从业主角度思考设计问题,希望等业主给出指令,水石国际需要的是对上下游都有意识,对设计结果有判断的设计人才。因此,在业主的前端测算等环节,就开始加大技术服务能力的延伸,如在拿地方案等环节,通过强排方案结合市场定价等工具,辅助甲方进行前期决策、管控;这种设计服务的延伸过程成为水石国际设计服务的品牌内涵之一。如果只做既有的、传统的、任务书规定的设计部分,那水石国际的设计服务价值将打折扣。除此之外,它在产品创新、立面控制等方面亦形成了自己的核心能力,形成了品牌的核心技术能力+专业性主题的特征;对于技术品牌的树立,水石国际一直坚持“市场导向+商业设计+创新研发”,这便于目标客户群了解水石国际产品的内在价值,同时逐步追求设计成果体系化,让各阶段成果的表达标准化,便于目标客户群了解水石国际的外在特征。

2 企业文化建设

在典型的轻资产与人力驱动型的现代服务业企业中,人才是企业最为核心的生产力。作为定位为规模化的成长性设计企业,水石国际在人才培养、储备方面逐步形成了较为清晰的观念,并在发展中予以实践。让水石人理解和体验水石品牌——企业文化,具体包括技术培训、技术切磋、团队发展,以及媒体传播与文化娱乐平台建设等,其中,人才、产权制度、培训体系和团队发展则是很有水石特色的。

2.1 长期人才观

“客户第一、员工第一,客户和员工同等重要!”所以在引进人才的时候,水石国际更欣赏一种相对长期的人才观。每个员工都是有价值的,只是在很宽泛的范围内来看有长有短,用其所长,避其所短,同时让水石人在更综合的技能方面有所锻炼。为此,水石国际也会积极搭建发展平台,促进所有水石人获得较同龄人更快、更高的综合能力、经济实力,实现自我价值。

2.2 有活力的产权制度

水石人的劳动、智慧,以及企业家和资本创造了水石国际的全部价值,建立层次丰富的分享体系十分重要。为此,水石国际也在持续探索知识资本化与适应技术和社会变化的有活力的产权制度,将公司与员工结成利益与命运的共同体,使公司可持续成长。而在“价值分享”的观念下,老板和员工的界限也比较“模糊”。水石国际强调的是淡化“老大情结”,努力培养人才的梯形结构,领导就是做服务工作的。

2.3 丰满的培训体系

水石丰满的人才培训体系,具体可演化为“水石课堂”、“赏图会”、“马克茶歇”等,后又发展到“东南大学建筑学院教学实习基地”、“湖南大学建筑学院教学实习基

地”、全国实习生培训计划——“师哥师姐在水石”、“水石·天安奖学金”等。水石国际的讲师除了从外面请进来的“培训师”外，更多是来源自内部的各类“高手”。许许多多的年轻设计师从中延续了自己的学习，包括那些“授课者”，也能从中获益。当然，对水石国际而言，“大量项目实践+高负荷工作压力”才是最好的培育方式，无论是设计人才还是管理人才，均需要在大量实践中培养。

24 “和而不同”的团队

对人的多样化要有绝对的包容性。发挥他们的长处，不指望让企业成为“改造员工个性的工厂”。要注意差异化的专业人才的引入。“和而不同”，“和”即共同合作的工作方式以及一致的工作目标，“不同”即人才各有所长。

“选好人，才能管好，不要指望制度解决所有问题。”在水石国际的观念中，制度很难稳定，往往制度建立了，情况已发生变化。发展到这个规模，要想继续往下走，需要合理的制度化管理，并正确地看待“制度”，制度一定要跟工作和人拍才有意义。制度的突破口不在公司，而在于部门负责人，制度是死的，控制权在公司的话，制度可能会成为向前走的障碍。所以，根据员工的需求来建立制度变得尤为重要。

25 关于“合伙”这件事

如果是做“事情”，做好“事情”，是可以“独立”做的。比如设计师想做个“好作品”，可以凭一己之力来达到；如果是做“事业”，做好“事业”，就必须“合伙”。要想成为一个能持续不断出各类“好作品”的“好公司”，任你有三头六臂，也得“合伙”才有可能做到。许多“合伙人”制的公司在选择什么样的合伙人时，都会犯一个常见的错误：他能否为我们所用？但对水石国际而言，更多的则是考虑：水石国际是否真正适合他的本质？真正长久的“合伙”必然是“急功近利”的成分少而“利他”的成分多。

对自己有正确的认识，做自己最擅长的事情，配合其他齿轮不断的运转，这样才能坚持前行。水石国际的空间很宽广，每个人都有机会和空间去展示自己擅长的那一面，合伙并不是要所有的合伙人都去参与管理，只要互相认同即可。对他某一方面的能力或大部分的能力，做好社会性的评估，这样的心态才能接纳更多的合伙人。

水石国际肯定会不断地有新的合伙人加入，但对加入者也会有更高的要求。其中，相互认同感很重要。此外，创业者也要学会“放得下”——放得下过往曾经的付出，放得下过往吃过的苦累，放得下过往成功的经验；后来者也要学会“拿得起”——拿得起自己的担当，拿得起前人的期许，拿得起积累的问题。

品牌引导价值，理念创造未来。2014年是水石国际成立十五周年，从刚成立的小团队发展到颇具规模的企业，水石国际已然在企业发展方面探索与实践了多年。但对水石自己而言，“水石国际”的品牌内涵尚有许多弹性和可塑性，还有很大的发展空间。无论投入多少精力，怎么投入精力，都不为过。宁在一思进，莫在一思停，其实对水石国际而言，走的过程就是“坚持”，顺应时代的趋势向前走，并在其间建立更为清晰与有价值的水石发展观。



精细化设计、职业化
作品覆盖全国
136个城市

高还原度
一体化、规模化
红坊创意园区

精品住宅、主题产业园
城市综合体、城市更新

十五年

地产设计专家

水石在红坊

/ W&R in Red Town /

6 000 平方米



