

亚瑟法则

五十年，
成长磨砺
世界顶级建筑事务所
的创建历程

【美】亚瑟·甘斯勒 迈克尔·林登麦伊尔 著
马红杰 李 硕 译

中国建筑工业出版社

亚瑟法则

五十年，

成长磨砺

世界顶级建筑事务所
的创建历程

【美】亚瑟·甘斯勒 迈克尔·林登麦伊尔 著

马红杰 李 硕 译

中国建筑工业出版社

著作权合同登记图字：01-2017-9474号

图书在版编目(CIP)数据

亚瑟法则 / (美) 亚瑟·甘斯勒, (美) 迈克尔·林登麦伊尔著; 马红杰, 李硕译. —北京: 中国建筑工业出版社, 2018.4

ISBN 978-7-112-21829-5

I. ①亚… II. ①亚… ②迈… ③马… ④李… III. ①建筑设计—建筑企业—企业管理—经验—美国 IV. ①F471.269

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第030220号

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage or retrieval system, without prior permission in writing from the publishers.

© Wilson Lafferty, 2015

Translation copyright © 2018 China Architecture & Building Press

本书由 Wilson Lafferty 授权我社翻译出版

责任编辑: 徐明怡 徐 纺 / 美术编辑: 陈 瑶 / 封面设计: 张悟静
插图设计: 道格·威特伯 / 责任校对: 张 颖

亚瑟法则

【美】亚瑟·甘斯勒 迈克尔·林登麦伊尔 著

马红杰 李硕 译

*

中国建筑工业出版社出版、发行(北京海淀三里河路9号)

各地新华书店、建筑书店经销

北京建筑工业印刷厂印刷

*

开本: 850×1168毫米 1/32 印张: 9⁵/₈ 字数: 160千字

2018年4月第一版 2018年4月第一次印刷

定价: 45.00元

ISBN 978-7-112-21829-5

(31671)

版权所有 翻印必究

如有印装质量问题, 可寄本社退换

(邮政编码 100037)

This book is a pithy,
pragmatic compilation
of the uniquely
personal ideas that have
powered Art Gensler's
leadership in building his
remarkable firm."

— TED W. HALL

“这是一本精炼、务实的书，它以独特的个人视角，记录了这家卓越企业的缔造者——亚瑟·甘斯勒的领导力。”

——泰德·W·霍尔



序

Foreword

亚瑟·甘斯勒（Art Gensler）在建筑和设计领域的领导角色等同于马文·鲍尔（Marvin Bower，麦肯锡公司）在咨询界、大卫·奥美（David Ogilvy，奥美公司）在广告界以及亨利·克拉维斯（Henry Kravis，KKR 科尔伯格·克莱维斯·罗伯特公司）在私募股权界的地位。上述的几位在史无前例的情况下，建立甚至创造了专业服务型公司。他们研发了综合型公司的管理模式，所提供的极其优质的新型专业化服务领先于世界。显然，亚瑟成立了一家真正的专业服务型企业，独立且持久屹立于建筑与设计行业。在晋思之前，以自我为中心的同行创业者成立了很多小型公司。

而当前全球最大的建筑事务所——晋思（Gensler），以其非凡的规模和跨国的经营范围成为了设计领域的神话。一家设计企业是如何凝聚分布在六大洲、46家分公司的4800位才华横溢的设计师和建筑师？更神奇的是，公司的所有专业人士都在谈论一个关于“一体化公司”的“古老咒语”。

甘斯勒的成功之所以被广为传颂，是因为一般的设计企业奉行“君

主制”管理模式，即一个强大的“自我”控制了公司所有的“领地”。这样的企业往往陷于内部地位、被认同度和酬劳的纷争，一旦新的“君主”出现，其普遍性后果就是“混战”，随之而来的则是公司的重要人才接连离开去成立新的公司。

然而晋思通过“一体化”的运营架构，容纳了很多强烈的“自我”。许多人惊叹：“他是怎么做到的？”

《亚瑟法则》是一本精炼、务实的书，它以独特的个人视角，记录了这家卓越企业的缔造者——亚瑟·甘斯勒的领导力。不要期待这是复杂的、环环相扣的管理方法或行为特质的论述，确切地说，你将读到一系列管理企业、团队与自身的通用法则。

亚瑟承诺令他人成功的自信使这些法则形成一套体系——这反过来又确保了公司更大的成功。“客户至上”是他的首要承诺，也是大多数专业化服务型企业成功的重要信条。与那些囿于在内部争夺“王位”的“君主制”公司相比，亚瑟建立了一家专注于全心为客户服务的大型企业。

如果你想要领导一家专业化服务公司或管理其混乱局势，《亚瑟法则》将有助于你对领导能力的理解。书中内容广泛应用于各种领域，并经历过严峻的考验。所有专业服务型企业的有能力、有才华的员工都具备专而精的知识，他们通常会积极表达其强烈却以自我为中心的意见，而这类情况在设计创业者间尤为突出。很少有设计师天生就懂得如何管理专业服务型公司，他们大部分人是艺术家（或者自以为是

艺术家），根深蒂固地规避组织和管理。因此，经过实践后亚瑟法则可能比其他同行总结的管理经验更健全（和实际）。显而易见，这些久经考验的法则确实适用于任何专业服务型企业。

《亚瑟法则》通俗易懂，你可以随时随地信手翻开，并从中获益。读完整本书，你将走进亚瑟 50 年的非凡职业人生。无论你是专业服务型公司的领导者，抑或刚刚开始自己的事业，你都会把这本书放在床头。

泰德·W·霍尔

（TED W.HALL）

麦肯锡公司荣誉理事

2015 年 1 月 11 日

中文版序

Foreword of the Chinese Version

甘斯勒公司的中文名称是晋思公司，全名是 M. Arthur Gensler Jr. & Associates, Inc.，晋思公司的中文译名是近年才出现的。这是一家总部在旧金山的美国设计和建筑公司，也是全球最大的设计公司。2015 年的收入达到 11.8 亿美元，连续第五年在美国排名第一。在全世界 14 个国家，46 个城市都设有事务所，共有 4800 名设计师和员工为它工作。虽然这家公司在 1965 年才成立，远比世界上许多建筑师事务所要年轻得多，但是这家公司的业绩却是其他大多数事务所无法比拟的。公司最初以室内设计为主业，但是随着业务的拓展，作为一家专业服务型企业，已经从事商务办公楼、购物中心、机场、教育设施、娱乐设施等建筑类型的设计，也参与城市规划和城市设计、战略策划、环境设计、产品设计、可持续发展设计等领域。

这本书自称为“亚瑟法则”，斗胆敢称为“法则”，必有其成为经典之所以然。法则有多重内涵，指法度、规范、准则、规则、规律、效法、方法、办法、榜样等，可以说法则是指规范社会行为的成文规则。

2000多年前的《荀子·王制》曰：“本正教，正法则，兼听而时稽之”，《荀子·非相》云：“度己以绳，故足以为天下法则矣”。清代王夫之的《张子正蒙法·有德》：“言皆心得而可为法则”。作为一家全球最大的设计公司，如何管理和运营是一门学问，也是一门艺术，能治理得如此成功，必有其过人之处。看来“亚瑟法则”是其运营的宝笈。

很难想象，甘斯勒在1965年注册公司时的资金仅仅只有200美元，然后实现了连续50年的盈利。“亚瑟法则”的第一条就是商业法则，这是“亚瑟法则”体系的基础，这也是美国式思维之所以带来成功的所在。然后是道德法则：家庭、共享、信任与增值，也包括承诺和尊重，设计王国是一个积聚人才、创造价值、追求卓越、有企业文化的大家庭，无论对内对外都需要一种道德原则。正如英国艺术评论家罗斯金（John Ruskin, 1819-1900）在《建筑的七盏明灯》（*The Seven Lamps of Architecture*, 1849）一书中的主张：“一切实际法则都是对道德法则的解释”。

法国建筑师和建筑理论家德洛尔姆 (Philibert de l' Orme, 1514-1570) 在《建筑学基础》(*Le premier tome de l' architecture*, 1567) 中指出“真正的建筑师……有四只手、四个耳朵和三只眼睛。一只眼睛看着上帝, 用一只眼睛观察并评价当下的世界, 用另一只眼睛预见未来”。说明建筑师的优秀, 但也说明要领导并管理如此优秀的璀璨群星更需要非凡的本领。尤其是设计公司多能人, 每个人都有丰富的创造力, 如何在公司老板的领导和治理下发挥所有人的作用, 如何通过“一体化”的运营架构, 容纳众多强烈的“自我”。治理如此杰出的近 5000 人的设计王国, 对于一位从事管理的建筑师来说, 不是一般的艰难。也是在 2000 多年前, 中国的老子就指出: “治大国若烹小鲜”(《老子》第六十章), 需要治大国般的责任、艺术、谨慎和细致入微的本领。动力、正直、合作、领导力、高效、创新是领导层遵循的法则, 既是商业法则, 也是道德法则。

成功不仅依靠商业运作, 更需要成功的设计, 在商业运作中, “以成败论英雄”也许是普遍的法则。“亚瑟法则”在今天之所以传颂, 是由于晋思公司的作品和成功。晋思公司最为知名的作品有纽约肯尼迪机场 4 号航站楼、迪拜金融中心的丽兹·卡尔顿酒店(2004)、休斯敦芭蕾舞舞蹈中心(2011)、旧金山国际机场 2 号航站楼(2011)、伦敦脸书公司(2012)、杜克昆山大学(2013)、匹兹堡 PNC 广场(2014)、上海中心(2015)等。晋思公司是在 20 世纪 90 年代末进入中国市场的, 一开始并没有引起人们的关注, 直到 2007-2008 年在上海中心的国

际设计方案征集中崭露头角，才得以让人刮目相看，从此在中国的设计业绩也源源不断。

这本著作既谈法则，也是经验之谈，书中介绍了晋思公司 50 年的成长历史、运营方法和管理模式。虽然没有告诉你太多有关设计方法的故事，也没有深奥的理论，但是有助于认识如何才能成功地设计，有助于管理和成功地运营“设计王国”。希望所有的设计院和事务所的领导都能读一读这本书，也许每个人都能从自身的经历中找到共鸣，有自己的心得，并创造适合自己的法则。

郑时龄

2018 年 3 月

前言

Preface

从建筑师到企业家

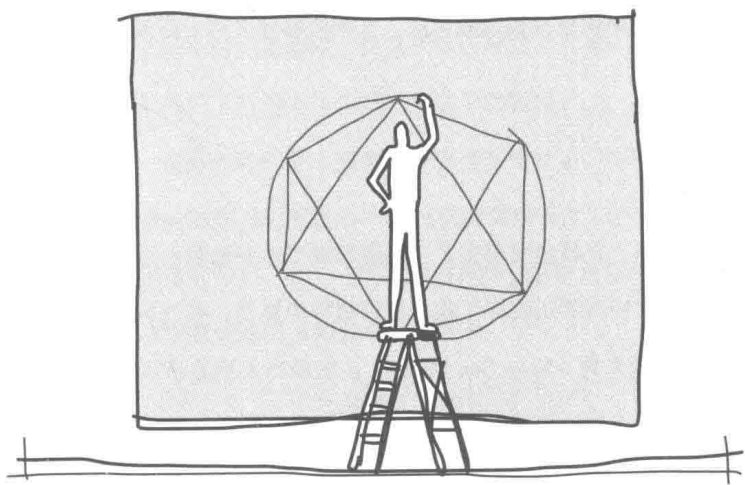
我从小就一直想成为一名建筑师。六岁时我喜欢上画房子平面和制作模型。那时候没有乐高，我用“林肯积木”和“建设者积木”搭建。

直到自己成立公司的几年后，我才意识到作为建筑师，不仅仅需要学习设计和建造，还必须学会如何成为企业家以及经营生意。

今天的晋思是一个拥有 4800 位员工、在 14 个国家有 46 处分公司的大型建筑设计企业。常常有人问我是否预料到会拥有如此大规模的公司，我的答案永远是否定的。我最初的梦想是创立一个可能只有 6 个人的小事务所，设计一些住宅，或者承接一些小项目，从未预想到会有今天。

肇始

我成长于“二战”期间。父亲由于年纪太大没有参军，所以他留在家，并在新英格兰地区开了一间建筑材料公司。记得那段时间我参观了几家建筑事务所，觉得自己适合这份工作，但那时并不知道这意



These are basic
principles of business
that make a professional
services firm great.

卓越的专业服务型公司
往往遵循基础的商业法则。

味着什么。

我的父亲是一位成功的生意人，他很早就开始训练我，我曾经用他教我的种种技能挨家挨户推销订阅杂志，直到攒够钱去买一副很好的棒球手套。

对体育精神的热情

我崇尚体育精神。它教会我很多关于如何驾驭工作和感受生活的方法。小时候的一次经历真正唤醒了我对体育精神的热爱，那就是风行全国的肥皂盒汽车大赛（Soap Box Derby），它最终来到我所居住的社区，点燃了我对体育精神的热情。这个比赛涵盖了设计、拼搏和竞争。赛前你会得到一组原始材料，内附四个轮子和一个方向盘，接下来就是想办法利用现有材料、5美元（参赛者所能花费的最大限额）以及你的想象力去组装一辆车，过程中家长不得参与。

幸运的是家里的地下室有一间工坊，所以整个冬天的下午和晚上，我都在完成篮球训练后到那里组装车。终于有一天我向父亲展示了工作成果，他看过后评论说：“儿子，这辆车看起来很难取得名次，最好重新开始。”

这话听起来让人泄气，但也令我下定决心从头组装。事实证明他是正确的，因为我赢得了11岁和12岁组别的冠军。遗憾的是，最终我输给了13岁和14岁的孩子，从那以后我意识到我是多么渴望并享受胜利。

冒险尝试

时光至 1965 年。我用 200 美元注册了以自己名字命名的公司，我的妻子管理所有行政职能和一个叫做吉姆·福利特的绘图员以及手头上的一份主要合同，就这样我们成立了晋思。幸运的是，我的父母给了我们 1 万美元作为第一栋房子的首付。

然而当时我并不知道接下来会发生什么，也不知道伴随公司发展，所做的那些重大而提心吊胆的决定意味着什么。我们一步步地建立了更多家分公司，成了一个全国性品牌，继而是国际化企业。那段时间，我们不断创造出增值的服务与产品。

一路上艰难的决定

在纽约、芝加哥和波士顿成立分公司的决定：当时有人告诉我们除非和某些人合作，否则将无法打入那边的市场。我们没有屈服于此，而且在没有他们参与的情况下取得了巨大的成功。

青年领导者管理委员会成立的决定。这个决定绕过了一些公司最好的专业人员，更是冒着失去资深员工的风险，但最后这并没有发生。

不设置封闭的办公室和独立的奖金核算部门的决定。因为我们觉得这将限制全公司的整体合作（更多内容参见第 43 节——“摒弃孤岛思维”）。

在伦敦成立第一家海外分公司的决定。当法律、规章和程序远比在美国所习惯的困难时，我们坚持采用自己的员工并开设了这家公司。

在中东和中国成立分公司的决定。尽管那时很多美国公司还在经历重重困难，尤其是在酬金和公平对待方面。

我们没有前路可循。随着时间的推移，我们从试验和错误中总结出一套有效的法则。

专业化服务人士的盲点

你是否梦想有一天，拥有一家属于自己的公司，或者壮大当下所供职的公司？

很多专业化服务人员有着和你同样的、通过创建自己的企业而实现独立和财政自由的梦想。但我所观察到的是，他们中的大多数深囿一个重大盲点：在技术专业方面投入巨大，却对商业一无所知。

事实上，若不能掌握基础的商业法则，那些梦想很难实现。因此这本书的意义就在于帮助消除那些阻碍人们成功的盲点。

从头开始

越早学习这些商业技能越好。这也是大学和商学院把商业技能纳入教学的重要性。没有这些技能，他们将教育出仅仅耽于梦想的学生。

即使没有创业打算的学生和专业人士，了解商业运作有助于其成为更好的团队成员，并确保他们有能力发展成功的事业。

依靠自己

追求梦想永远不晚。你也许是一位想建立自己公司的高级经理，或是一位想要保持积极主动、最终成为现供职机构的领导的从业者。

如果你真的想要去做，那么花时间掌握这些为伟大的专业服务公司制定的基本商务法则，它将带给你实现飞跃和自由竞争的自信。

我希望书中阐述的这些法则可以帮助你提升自我、团队，甚至在公司。

亚瑟·甘斯勒

2015年3月

