

甲方乙方 建筑师访谈录

张路峰 主编



NLIC 2970734212

中国建筑工业出版社

北京市重点学科“建筑设计及其理论”项目资助

甲方乙方

建筑师访谈录

张路峰 主编



NLIC 2970734212

中国建筑工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

甲方乙方:建筑师访谈录/张路峰主编. —北京:中国建筑工业出版社, 2011.3

ISBN 978-7-112-12872-3

I. ①甲… II. ①张… III. ①建筑师—访问记—中国—现代 IV. ①K826.16

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第007556号

责任编辑:徐冉

责任设计:肖剑

责任校对:陈晶晶 赵颖

北京市重点学科“建筑设计及其理论”项目资助

甲方乙方

建筑师访谈录

张路峰 主编

*

中国建筑工业出版社出版、发行(北京西郊百万庄)

各地新华书店、建筑书店经销

北京嘉泰利德公司制版

北京建筑工业印刷厂印刷

*

开本: 787×960毫米 1/16 印张: 12 $\frac{1}{2}$ 字数: 210千字

2011年5月第一版 2011年5月第一次印刷

定价: 36.00元

ISBN 978-7-112-12872-3

(20126)

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)

致 谢

感谢所有接受访问的建筑师！

感谢您对学生们的热心指导和对教学工作的大力支持！

编者的话

“甲方乙方”是指设计服务合同中的委托人和被委托人。甲方可能是开发商、企业领导、政府官员等，乙方则是建筑师。从法律意义上来说，甲乙双方的责权利在合同中已经有了明确的约定，但是，在实践中甲乙双方的关系却总是难以捉摸、难以描述、难以定位的。不可否认的是，在建筑创作过程中，甲乙双方的相互关系对于建筑设计成果有着至关重要的影响。一个好的设计，必定是好的建筑师和好的甲方成功合作的产物；而一个糟糕的设计，也不一定完全归结为建筑师的水平和趣味问题。建筑创作不是建筑师的“独角戏”，建筑设计的决策在很大程度上反映了甲乙双方在互动、博弈中达成的“共识”。而这种“共识”，又反映了整个社会的某种“集体意识”或“集体无意识”。正是这些“共识”和“意识”构成了建筑师的创作环境。建筑设计水平的提高，不但取决于建筑师个体职业能力的提高，也有赖于创作环境的整体改善。本书所编选的建筑师访谈录即是对甲方乙方在建筑设计过程中的相互关系与互动状态的一种揭示，也是对当前中国建筑师创作宏观环境的一种描述。

这些访谈录的素材来自北京建筑工程学院建筑设计及其理论专业2009级硕士研究生“建筑设计方法论”课程作业。该课程是一门由本人主讲的选修课。课程以讲授为主，主要包括设计的概念、设计的起点、设计问题的构成、设计思维的特征与规律、设计的程序与步骤、设计的工具与组织、个性化的设计方法等内容。为弥补课堂教学内容比较抽象、理论化的局限性，结课作业要求学生走出课堂，走近建筑师，走进真实的社会现实，以“建筑师眼中的‘甲方’”为主题，采访一位在京的执业建筑师，请他（她）谈谈在建筑创作过程中与甲方打交道的故事及体会，以了解建筑设计决策过程中的各种制约条件和关联因素，了解建筑师的真实工作状态和心路历程。

从访谈中可以看出,建筑师们对于甲方乙方的关系有着不同的理解和定位,有的形容甲乙双方为“朋友”、“夫妻”关系,有的比喻为“舞伴”关系,有的描述为“师生”关系,还有的说成是“君臣”关系。这些不同的定位决定着建筑创作的走向和质量。本书将这些不同而精彩的故事结集出版,并非想要提出任何主张或进行价值判断,而是试图以此作为可共享的文献,客观地描述和记录当下中国建筑师的工作状态和创作环境,让更多的读者理解建筑作品生成的背景和机制,希望能有助于在甲方乙方之间、在建筑师和大众之间增加一些相互理解和沟通的途径。

采访活动于2009年10月~2010年3月期间进行。首先,学生们2~3人结为一组,自行联系并确定采访对象。受访者可以是德高望重的前辈,也可以是初出茅庐的新人;可以是大型设计企业的高手,也可以是小型设计公司的明星。唯一的要求是,受访者必须至少要有5年的工作经验。选定采访对象后,要求学生对该建筑师及其代表作品先进行一番研究,再针对性地拟定采访提纲,并把采访提纲提前发给该建筑师。采访时可根据情景需要灵活调整访谈内容,但要尽量不脱离“甲方乙方”的主题。访谈后,要根据现场录音和笔记进行文字整理,并将文稿发给受访者确认内容。建筑师们在百忙之中抽出宝贵的时间热情地接待了学生们的访问,认真而耐心地解答了学生们提出的各种问题,并且配合作业需要提供了相应的图片资料。作为学生们的老师和本书的编者,我虽然未能参与访谈过程,但通过阅读一篇篇的访谈记录,仍然能感受到当时的对话气氛和建筑师们的坦诚和睿智,在此谨向接受访问的建筑师们表示由衷的敬意,感谢建筑师们对教学活动的支持。在本书的编辑过程中,我的学生张鹏在资料汇总和文字编辑的过程中投入了大量的时间和精力;本书的责任编辑徐冉女士在文字编辑、版式设计、封面设计等方面付出了许多的辛苦和耐心,在此深表谢意。

还需要说明的是,本书中受访者的素描头像均由编者根据照片改绘而成。由于水平有限,不够写实与传神,敬请谅解。

张路峰

北京建筑工程学院 教授
“建筑设计方法论”课程主讲

目 录

陈兴访谈·····	1
崔建航访谈·····	8
董少宇访谈·····	16
郭奇超访谈·····	26
韩力平访谈·····	30
侯新元访谈·····	36
多相工作室（胡宪）访谈·····	43
黄锡璆访谈·····	50
金卫钧访谈·····	58
李彤访谈·····	63
李亚康访谈·····	71
刘晓钟访谈·····	75
刘玉龙访谈·····	81
刘元访谈·····	85
卢齐南访谈·····	94
彭乐乐访谈·····	100
齐欣访谈·····	105
孙鹏访谈·····	114
王立新访谈·····	122
王鹏访谈·····	130
王昀访谈·····	134
王振军访谈·····	144
薛明访谈·····	153
杨光访谈·····	161
叶桢翔访谈·····	166

张利浩访谈.....	174
周卫华访谈.....	180
周宇舫访谈.....	190

陈兴访谈

受访者：陈兴

采访者：耿多、陈雨濛、郑琳

时 间：2009 年 12 月

地 点：中国中元国际工程公司



【简介】

陈兴，生于 1975 年 9 月 27 日，天津大学建筑学硕士，高级建筑师，曾工作于天津市建筑设计院，2004 年 5 月加入中国中元国际工程公司，时任高级建筑师，建筑室副主任。

代表作品：天津图书大厦、新疆库尔勒楼兰宾馆及会展中心、天津市第五中心医院、北京大学第三医院等。

【采访内容】

问：建筑师面对的甲方越是不懂建筑，建筑师越是能做出好的作品，您怎样看待这种现象呢？能不能结合一些实例，谈谈目前中国建筑师的创作环境如何？在坚持专业准则的情况下，应当如何处理好建筑师与甲方的关系呢？

陈兴：这种类型的甲方不一定是不懂建筑，而是比较信任建筑师的能力，他们会提供给建筑师较为宽松的设计条件，这样也会激发建筑师的创作激情，会使建筑师投入更多的精力进去，最后的结果可以充分展现出建筑师的设计意图，成果是比较理想的。

如果遇到确实不懂建筑的甲方，那么，建筑师应首先确定自己在设计中的主导地位，在这个过程中，就需要用到建筑师与人交流的能力了，建筑师需要用自己的专业知识让甲方信服，在一定程度上，这是建筑师除了设计外最需要掌握的能力，也就是如何对待甲方的不正确的要求和意见，如何将自己推销出去。

这个时候，建筑师可能会遇到两类甲方，一类是无论建筑师如何解释，甲方都不会听从建筑师的意见，甲方会控制建筑师的工作进度，这种情况下，设计质量很难保证。从建筑师的角度是很期望做一些好的设计，但是遇到这类甲方，建筑师也毫无办法，只能被动地去应对。

另一类甲方就是一些实力较强的开发商，他们的定位是很高的，要求做出一些建筑精品，为自己的企业品牌树立一些标志。这类甲方对建筑师非常尊重，给予建筑师充分的时间、充足的设计费用。我的一些同学在美国那边做设计，一般是做国内的项目，像是一些会所、售楼处等展示性的建筑，设计费在初步阶段就能收到 700 元 / m²，国内设计单位的设计费到施工图阶段也不到 70 元 / m²，而方案和施工图之间的工作量要差好几倍呢！同时国外的事务所可以花国内好几倍的时间去控制整个设计，很多细部设计的确非常到位。任何一个建筑师都是欢迎这种工作方式的，但是在目前国内的竞争条件下，并不能给建筑师这么宽裕的时间，这么好的条件。目前绝大多数国资的大型设计院都是一种生产线式的工作方式，像机器一样，设计周期很短，出图速度很快。可以说目前中国的建筑师很伟大，劳动效率是国外建筑师的好多倍。虽然我国的设计水平提高很快，但是好的作品并不是很多，主要和目前的客观条件有很大关系。

我们目前的创作方法主要还是从建筑表皮做文章，对内部空间的处理还没有太多的关注，和国外的建筑师设计方法还存在较大差距，对建筑空间的多样性及丰富程度理解不够深入。应该从对一个面的关注转向对体的理解，将空间的变化作为设计的出发点，这样的设计方法虽不断被国内建筑师采用，但还是非常少。主要和甲方的接受度有很大关系，比如我们目前所做的医院，起初的方案考虑了形体的有机变化，向着参

数化设计努力，力图达到一个理性的思考结果。这势必会产生一些异型的房间，这个在国外也很常见，但甲方对这些房间的形状产生了一些联想，提出医院建筑对一些形状有忌讳。所以，目前国内建筑师主要还是从表皮上花工夫，手法上努力使设计尽可能丰富，内部空间没有过多考虑，这在一定程度上能与甲方达成双赢局面。不过通过各种渠道的渗透，像媒体、教育等，我们的设计观念也在逐步与国际接轨。

一个良好的作品和多方面有关系，主要因素是建筑师与甲方的关系，甲方能给予建筑师足够的空间，并信任建筑师的能力，这种情况主要发生在外籍事务所，国内的设计单位很难有这样的机会。我们只能尽力去做自己能认可的设计，其他的就很无奈了。一般看到很丑的建筑，很大程度上都是甲方干预的结果。这主要是不良的竞争环境使得建筑师的地位很低。从目前来看，可喜的转变是这几年建筑作品还是呈不断上升趋势，提高速度很快，建筑完成度很高。这个过程需要甲方的全力配合，甲方要理解建筑师，因为设计过程会涉及很多次的修改，需要得到甲方的支持和认可。随着甲方的财力的增强，建筑师的力量也会增强。甲方会有充足的财力物力去经营所做的项目。这也就需要建筑师对不同材料的特性有把控的能力，在合理的经济范围内，选择材料的组合。因为实现一个建筑效果，会有不同的途径和材料组合。帮甲方出主意，这是建筑师与甲方沟通、建立良好关系的机会，建筑师不能将图纸一交，就放弃不管了，需要对所做的工作负责，对细节及其关键部位，建筑师应提出关键的意见。

问：有些甲方希望建筑师要听从他的想法，而有些甲方希望建筑师帮他作决定，建筑师怎样对待不同的角色定位呢？另外，甲方遇到建筑师时，尤其是比较著名的建筑师，喜欢对他们进行归类，是擅长设计公共建筑，还是擅长设计住宅。那么，基于这种状况，建筑师是否可以对甲方进行一下归类呢？

陈兴：一种是大型地产公司，例如万科、华润等，他们拥有自己独立的研发机构，甚至技术力量比设计院还要强，他们知道自己想要什么样的东西，对自己的项目有较为深入的研究和定位，对于这类甲方，建筑师只要提供专业水准的服务就可以了。

另外一种是小规模的开发商，他们没有准确的定位和目标，一般是通过和设计院的接触，用一些时间和概念设计的磨合过程来寻找项目的定位。例如在一个地区，甲方经济实力很雄厚，有了一块面积较大的土地，

在刚接触设计院的时候，甲方打算做办公用途，一段时间接触后，又打算做住宅小区，在这种情况下，甲方就会让建筑师做不同的方案，给他不同的建议，最终决定做商住混合体的时候，设计院共做了12个完全不同的方案，其中每个方案送去规划局审批的时候，规划局的反映都非常好，只是甲方没有明确的目标，增加了建筑师很多重复的工作，导致很多设计的前期持续很久，有时甚至是好多年。其实这就是甲方的不准确定位导致了我们的设计过程成了他们的试验决策阶段。这样的情况是比较多的，甲方不仅委托一家设计院，他们会游走在不同类型的设计单位，会从其中某家找到自己的目标定位。我比较幸运的是，所遇到的开发商在之前已经和别的设计单位磨合了很久，找到我们后很容易就达成了共识。之后的设计过程就非常地快了，因为当甲方真正找到了目标定位，他们就会期望迅速地开工建设，加之之前的磨合定位期占去了很多时间，留给甲方的时间已经非常少了。有的甲方在取得定位目标后，在短短的一年时间内项目就开始赢利了。

再有一种甲方，如一些政府部门、企事业单位等，这类甲方一般会很强势，他们会有自己的意图，并且要求设计院完全按照他们的意图进行设计，设计院几乎无法加入自己对设计的见解。在这种情况下，由于他们并没有专业的知识，所给的意见相对片面，而且对建筑师的创作过程会造成影响，最终的设计结果往往都不是很理想。

这几个问题可能引起很多种结果，一些较好的开发商会比较体谅建筑师所付出的努力，会支付相应的酬劳。而有一些开发商出于目前我国获取土地使用权的需要，先让设计方做出设计方案，协助他们去获得土地使用权。假如开发商得不到土地使用权，设计院和甲方的关系就自然地消失了，这样的情况使得建筑师在接触项目时也非常地谨慎。一方面想获得项目的设计任务，另一方面又担心自己的努力得不到回报，这样的情况令建筑师非常尴尬，也使建筑师逐步学会了自我保护。

问：甲方的定位目标经常会根据市场的变化而改变，有的非常确定，有的会很盲目，这样随之而来的是甲方与建筑师的看法产生了分歧，建筑师是如何处理这种分歧的？

陈兴：首先，建筑师要有很强的推销自己方案的能力。

甲方本身都会有自己的喜好，目前，国内的建筑师大体上会分成两类：一类是明星建筑师，他们有很强的推销自己的欲望，有很明确的个人风格，基本不会有太大的改变，甲方如果请他做设计，基本上只能接

受他的风格，这样的设计主动性比较大，但目前在国内这样的情况还是较少；另外一种建筑师主要是迎合甲方，但这种迎合不是一味地去附和，只是根据甲方的意图去发展设计，而非一味地去顺从甲方，如果甲方所提的各种要求建筑师都去遵守，从心理分析上讲，甲方会认为建筑师不可靠，就如同买东西，起初要价 50 元，商量后降到 20 元，最后降到 5 元，反而我们就不敢买了，觉得质量一定有问题。我们慢慢总结了一些经验，如果一直顺从甲方，在甲方眼里，建筑师已经失去了信任。就像甲方提出了一个错误的决定，建筑师不去指出错误，当最后错误铸成的时候，甲方会指责建筑师当时为什么不指出来，到最后不会有太好的结果。但是从另一面来看，如果建筑师对这个错误坚持不同的意见，只要从专业的角度是正确的，经历几次和甲方的交锋，甲方就会慢慢信任建筑师。绝大多数的项目都会遇到这样的状况，因为大多数甲方（除了一些有经验的大型地产公司、单位等）都是第一次和建筑师接触，互相都不了解，经过一段时间的交锋，就会从不信任转向信任。这是因为建筑师的设计慢慢会达到或是超出甲方的预想，甲方希望看到建筑师的方案有“眼前一亮”的感觉。在随后的施工过程中，还会有大量的问题需要探讨，像材料的选择、平面的功能布局、形体的推敲等，尤其是一些美学情趣上的问题，每个人都会有不同的看法，甲方的意见会使建筑师进行再创作，最终超出甲方的期望值，这样会达到一个平衡的效果。在这个过程中，建筑师需要一些沟通技巧，要慢慢引导甲方去接受自己的意见。

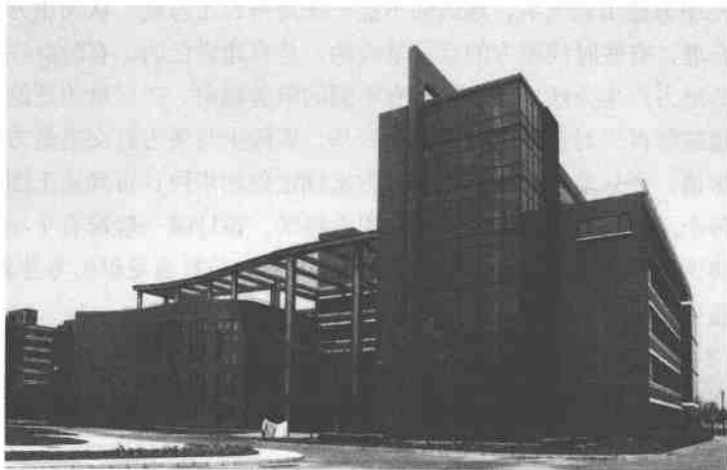
在甲方提出意见后，建筑师不能一味地持否定态度，认为甲方的意见不合理，有些时候甲方的意见是对的，是有建设性的。有时会在一些造型的地方产生分歧，每个人会有不同的审美倾向，在尽量沟通的基础上，建筑师再去对创作进行提高和升华。实际上与甲方打交道是方方面面的事情，要从前期、项目获得、方案确定到初步设计再到施工图设计等，每个环节都要有大量的工作和甲方接触。设计院一般都有个项目经理去协调这个事情，需要设计人员灵活地掌握，应具有足够的专业素养，去说服甲方。

问：甲方的想法和喜好在建筑创作过程中占据着怎样的位置？为什么现在的甲方越来越难说服？是甲方的专业水准进步了，还是建筑师出了问题？建筑师应当如何获得话语权？

陈兴：在中国有很多甲方是行政部门的领导，在沟通的过程中，建

建筑师就应抓住一些他们感兴趣的点，慢慢地让他们适应我们的想法。例如，我这里主要是做医院项目，专业性比较强，系统比较复杂，但是一些行政领导并不关心这些，他们主要是看立面或是效果图。我国的官员对一些解构或是非线性设计概念还是很难接受的，他们心中的建筑应是中轴对称、庄严肃穆的形象，在这种情况下，我们只能投其所好去做一些设计，创作的可能性比较小。但是有些建筑类型可发挥程度比较大，这些项目会组织国际竞标，有些外国事务所的方案还是很不错的，像一些文化建筑，博物馆、剧院、体育馆等，这些项目还是以专业评委的意见为主，领导们还是比较接受的。还有一些政府性质的项目，会采取招标投标的形式，但由于我国招标投标制度还有待完善，在一定意义上讲，目前的投标还是投甲方所好，因为在这个过程中建筑师的方案主要是面向评委，评委的水准会有区别，因此，选出的未必是最好的，尤其是一些小城市的项目，并不能请到一些水准较高的评委，这样选出的方案就会有一定问题。所以，目前设计院接项目也会有一些选择，过于生疏的甲方单位的投标项目一般会避免参与。

在奥运项目的建设过程中，我们也看到了一些问题，一些较大的项目不会让国内的建筑师去做，尤其是在北京的一些项目，不会找国内的单位去做，像中央商务区东扩，就没有国内的单位参加，将国内的单位排斥掉了。像一些二级城市的项目就不会找本地的单位做，就会找北京、上海等地的单位做，这可能是一些政府层面的决定。这一定是国内的设计



北京应用物理及计算数学研究所信息楼



天津市第五中心医院

单位没实力吗？其实有些单位是具有竞争的实力的，只是目前恶性竞争的建筑环境导致建筑师只能靠数量和出图速度来争夺市场，例如国家大剧院，它的设计费收到5亿元左右，而国内的设计单位最多收到两三千万元。但是，这些年来，国内的设计水平在不断提高，一些设计手段还是与国际接轨的，一些非线性设计、数字化模型和数字化出图都是与国际同步的，像北京市建筑设计研究院方案室做的凤凰卫视总部，是和国际的潮流相接轨的，并且能独立完成是非常不容易的，是一个很大的进步。所以，随着设计水平的提高，这种局面会有所好转，例如外资的事务所就不像以前那么疯狂追逐了。原来在我们上学的时候，外资事务所在国内基本是独领风骚，像现在的上海，只要设计做得好，是谁做的并不是很重要了，甲方也不再一味追求外资事务所，而转向具体合作的建筑师，他们愿意和自己信任的建筑师合作，一般直接委托给这些建筑师做了。这样，环境就慢慢地有所改善，建筑师的设计环境越来越好，大量建筑师从国外留学归来，带来与国外同步的教育质量、理念，所使用的工具也是和国外同步的，基本在一个平面上去做设计，像马岩松的设计作品已经能和国际上的设计水平有一拼了，只是现在这样的例子比较少，但慢慢地会越来越多。

崔建航访谈

受访者：崔建航

采访者：王开放、徐飞、任爱玲

时 间：2009 年 12 月 28 日

地 点：北京建工建筑设计研究院古建所办公室



【简介】

崔建航，1962 年出生，毕业于北京建筑工程学院建筑学专业，古建专家，现任北京建工建筑设计研究院古建所所长，长期致力于古建方面的设计实践与理论研究，作品涵盖古建筑设计、文保及风景区规划设计等领域。

代表作品：北京大学经济研究中心、世界名木与古典家具展览中心、广西桂林旧城改造等。

【采访内容】

问：一个项目从开始到完成是怎样进行的，其中建筑师和甲方之间会进行哪些接触和沟通？

崔建航：我就结合实际说吧，项目一开始，肯定要收集相关信息，和甲方初次见面，了解项目实际是怎样的一个情况。我觉得跟甲方接触，一开始要摆正心态，既不是一定要把这合同签下来，又不是说对这个项目不感兴趣，感兴趣就做，不感兴趣就不做。因为作为一个建筑师，在学校学的东西只是点到为止，在实际工程中有些项目可能不会遇到，比如说剧场设计、体育场设计，可能你一辈子都碰不到，也可能你不喜欢做住宅设计，你却天天在做住宅设计，所以我觉得对于甲方，建筑师不能以个人兴趣来选择，当然，大师另说，大师对这个有兴趣就挑着做，对那个不感兴趣就不做。总的来讲，作为一个建筑师，应该是既不能完全凭个人兴趣，也不能完全从功利性出发，把项目接下来，把设计费拿到。所以，一开始能摆正心态，就能跟甲方在感情上有一个很好的沟通。有的时候跟甲方接触了很长时间，也没有签设计合同，都是在彼此了解，甲方在了解你的想法，他有一个项目，听听你的想法，看你叙述的想法、设计理念是否符合他要投资的项目。他有他的实际要求，你有你的理论指导，同时你也可以把行业里当下先进的设计理念介绍给他。

举个例子，前一段时间的一个项目，我们形象地把它叫做“房上房”工程，就是在80m高的大楼上面做的一个会所，就是藏在平屋顶女儿墙里的一个建筑。首先，甲方有想法做一个中式的古建会所，对这一理念我们也比较支持。这个想法很新颖，据我所知，这将是北京海拔最高的四合院了，算是一个噱头吧。再就是，北京这几年用老旧建筑改造四合院的实例很多，像金融街那块留了个小房子，还有北海后门、后海一带，有的还是文保单位。也有在一个新房子里做出一个四合院的，从外面看跟公共建筑一样，进到里面看就是四合院感觉的会所。有些餐饮也是这样做的，外面环境做不成的就放在里面实现。这样跟甲方一沟通呢，想法就很融合，就很容易接触到实质的问题了，我们又收集了些资料整理后给甲方看，这样就把甲方的想法和自己的设计理念很好地融合了，很容易就达成了协议，很快签了合同，开始着手设计。

关于设计的过程，要有方案、沟通、修改、最后完成施工图绘制等阶段，过程中还要有一些具体的技术处理，比如这个四合院的围护问题，在这个院子中间用一个玻璃顶棚给它罩起来，解决了北方地区冬季四合院不好用的问题。解决这些问题可能要牵扯到理念和技术问题。

建筑行业的技术问题，包括鸟巢什么的，都不是很高精尖的东西，都是应用科学的，没有什么专门要创新科研的知识，都是其他学科领域