

序

Foreword

长期以来，中国在快速城市化过程中所导致的巨大建设总量以及惊人的建造速度，为中国设计行业提供了巨大的市场，设计行业得以迅速发展，中国已成为国际与国内设计机构实践的战场。另一方面，在全球一体化的生活方式与趋同的建筑材料和建筑手段的影响下，加上经济社会对快餐式建筑产品的需求，造成了我国大多数建筑过于关注建筑所谓的形式感，以及过分追求的建造速度；原本应该是“百年大计”的建筑甚至在部分领域和区域成为快消品；开发者、建造者、使用者的全面分离，也使得部分开发者往往容易忽略建筑的实用性、耐久性；建造者在成本和速度的挤压下，难以完成高品质的项目；使用者由于非专业化，往往只能被动接受粗糙的建筑产品；建筑高水平的功能实用性、视觉精致化程度、经济的合理性往往难以实现。

近年来，随着中国政策、环境、观念的改变，部分领域以及部分群体品质的逐步提高，社会对高品质建筑环境的需求开始推进了设计品质的提升。同时，随着中国设计机构的视野逐步拓展，设计机构开始针对市场需求（包括使用者和开发者）、产业链发展、建筑技术、经济成本等方面进行了多层次、多方位的思考，其作品也日益体现了对社会现实条件的基本理解和创新应对。精细化设计无疑是在这个时期内市场对项目品质要求提升最明显的体现之一。

诚然，在社会发展的不同阶段，人们对建筑品质标准的要求并不相同；尽管目前，追求建筑精细化设计的实践仍在探索阶段，

但是具有前瞻性的设计机构已经开始对精细化设计的探索和实践。由视水石国际——作为这批敏锐者中的一员，他们以高品质建筑与环境设计为己任，结合长期以来对建设领域里所存在问题以及发展趋势的思考，伴随企业的发展过程以及设计实践过程，由自发到自觉在精细化设计领域开始了探索、归纳与反复实践。

《地产模式下的精细化设计》首次以设计机构的名义，较为详细地描述了精细化设计的必要性与可能性，并系统地反映了水石国际团队对精细化设计的理解，以及在设计实践中所做出的努力。

当然，设计精细化的实现需要中国社会中项目整体运营体系的改变，而完全不是设计机构一方的责任和能力。精细化设计也不是理论层面的问题，更重在设计实践；希望本书的出版，能成为社会关注精细化设计的契机，更多的关联产业链，关联机构参与项目精细化设计的互动中来；通过相互协作、共同实践，为更多高品质的项目诞生，乃至中国建筑水平的逐步提升做出贡献。

让我们拭目以待吧！

杜全利
《时代楼盘》执行主编

目录

Contents

| | |
|-----------------------|-----|
| 序 | 2 |
| 地产模式下的精细化设计思考 | 4 |
| 甲方乙方现场——水石国际精细化设计主题沙龙 | 8 |
| 设计的起点与终点 | 17 |
| | |
| 地产模式下精细化设计 - 规划、建筑设计 | 20 |
| 用地意向方案 GD | 24 |
| 经济测算方案 YD | 52 |
| 概念规划方案 GG | 68 |
| 规划建筑报建方案 BG+BF | 124 |
| 外立面精细化控制 KF | 128 |
| 报建和实施施工图 BS+SS | 154 |
| | |
| 地产模式下精细化设计 - 景观设计 | 158 |
| 景观精细化设计思考 | 162 |
| 素材整合 | 166 |
| 策略研究 | 174 |
| 创意构思 | 184 |
| 表达验证 | 200 |
| 综合协调 | 210 |
| 图纸控制 | 212 |
| 后期控制 | 224 |
| | |
| 地产模式下精细化设计 - 体系控制初探 | 236 |
| | |
| 水石国际精细化设计 - 作品地域分布 | 244 |
| 后记 | 246 |
| 作者简介 | 247 |

地产模式下的精细化设计思考

How to approach refined design in real estate development

摘要

全球都在感叹中国城市近年来受巨大的建设量以及惊人的建设速度，国内的设计机构也正面临着系列的挑战：

1. 全球一体化下的生活方式趋同；
 2. 建造手段以及建造材料比较趋同；
 3. 业主的项目管理水平参差不齐；
 4. 设计从业人员普遍年轻化；
 5. 市场对建筑环境品质要求的不断提高。
- 面对挑战，已有一部分设计机构作出了积极的思考，全过程的精细化设计已经是建筑设计机构绕不开的使命和责任。

1. 哈尔滨绿地海域·岛屿墅项目
2. 上海绿地公元 1860 项目
3. 常州龙湖原山项目
4. 武汉绿地金融城项目
5. 重庆中海寰宇天下项目
6. 太仓绿地新城项目

Abstract

While the rest of the world is marveling at the quantity of urban construction in China in recent years and the amazing speed of construction, the domestic design agencies are also facing a series of challenges:

1. Lifestyle convergence in the context of globalization;
2. Convergence of construction means and construction material;
3. The project management capability of owners is uneven;
4. Architectural design practitioners are generally younger;
5. Demanding requirements for quality in construction;

A few design agencies are responding positively to these challenges and refined design throughout the whole construction process is taking the mission and responsibility of the future in this field.

精细化设计溯源——“本土设计院”与“洋事务所”的博弈

近年来，越来越多的境外设计机构进入中国的房地产开发市场，尤其是当国家大剧院、CCTV 总部大楼、中国国家体育场等国家级的项目连续采纳境外设计师的方案之后，中国本土的建筑设计机构开始遭遇社会舆论的质疑。难道本土建筑师的设计能力真的远远落后于境外建筑师吗？热火朝天的中国地产市场，仅仅只是他人的试验场吗？这些疑问，其实要追溯到中外建筑设计机构的体制差异。首先，境外建筑设计机构常以“事务所”命名，规模不会很大，但分工细致，专业化程度高，如专门的节点设计、室内设计、平面设计等等，是一个有机、协同化的合成体。同时，社会咨询业发达，效率比较高。而中国的设计院组成单一，基本是由建筑、结构、设备专业构成，虽然看似全面，但遇到专业性强的项目就显得力不从心。其次，境外项目团队的构架有一个成熟的模式，设计师、工程师、项目经理分别钻研方案、技术、项目管理，从前期方案到后期施工一条龙服务。同时，国外一般是建筑师负责制，对建筑师的综合素质和能力要求更高。反观国内建筑师，因为教育水平和经验储备的落后，同时受到领导、业主等各种外界因素的影响，建筑师常常因受到种种束缚，最终变得畏首畏尾，难有突破和创新。另外，由于国内方案设计、施工图设计、现场服务等各方协作化程度不高，建筑师容易养成只对图纸负责而不对项目负责的陋习。在项目推进的整个流程中，常常遇到各专业、各单位脱节的情况，这是本土设计机构前行的绊脚石。

但从另一个角度来看，中国建筑师因为土生土长的缘故，对于国内的文化背景、设计规范、行为模式等等的理解和执行上的优势都是境外设计师无法比拟的，而这些要素恰恰是设计的精髓所在。如何能够帮助本土设计师扬长避短，快速成长起来，或许一定程度上的标准化是最便捷的方法。标准化是精细化设计的重要基础之一，在此基础上，以分解与综合并重的方式深入详实地解决各层次的设计问题，就是精细化设计。

精细化设计的催生助产剂——大环境下的机遇和挑战

排除境外设计事务所的压力，关起门来看，本土设计机构同样存在着激烈的竞争。中国城市建设近年来巨大的总量以及惊人的速度给设计市场带来了一系列的机遇和挑战。在这样的环境下，我们更需要认清当前的设计趋势，才能在地产模式的发展大潮中立于不败之地。

1. 全球一体化下的生活方式趋同。

这是无法改变的趋势。

体现在城市设计、建筑设计上就是规划方式、功能空间的趋同，这为我们实现一定程度上的标准化、类型化提供了可能。

2. 建造手段以及建造材料趋同。

目前国内的建筑主材料集中在混凝土、钢材、玻璃、石材、面砖、涂料这几大类，施工工艺十分相似。这样的现状实际上可以标准化很多设计方法和内容，尤其是建筑技术部分的设计会有大量的空间实现标准化。

3. 业主的项目管理水平参差不齐。

地产依然是国内经济最强大的引擎之一，这样的机遇带来了地产行业的喷井式发展。由于快速扩张带来的人才稀释、管理稀释，使得很多开发企业或区域公司的项目管理水平差别巨大。建筑设计机构不能只是期望遇到伯乐，大量不专业的业主同样需要我们服务，优秀的设计机构要放大设计师的适应能力。

4. 设计从业人员普遍年轻化。

目前国内巨大的城市建设量与相对年轻的设计师队伍是所有设计机构都要面临的机遇和困扰。如何解决设计、建设经验的准确传导，如何使年轻设计师的激情与成熟建筑师的经验，通过内部团队机制形成合格的甚至是高品质的设计成果输出，这是我们的挑战，更是我们的时代责任！



5. 市场对建筑品质要求的不断提高。

按照马斯洛需求层次理论，体现在城市空间上，我们基本上满足了生理上的需求和安全上的需求，人们已经在寻找情感和归属的需求、被尊重的需求甚至是自我实现的需求。因此，以往粗劣的、雷同的、没有细节和设计感的建筑已经不能满足市场的更高层次的需求，高品质的、精致的、关注人的设计才是时代的选择。

精细化设计初探——水石经验分享

基于这样的现实和未来的需求，已有一部分国内设计机构作出了积极的思考，全过程的精细化设计已经是设计机构绕不开的使命和责任。水石，作为国内设计大军中的一员，自成立之初，便以此为目标，在实现精细化设计的道路上坚定不移，戮力前行。

我们认为，成熟的设计管理是精准、全体系的过程控制。就地产类开发项目来说，这一过程可从三个范畴进行理解。

第一层范畴——【全过程精细化设计之：内部控制】是设计机构内部设计方法与流程控制，将项目做详细流程划分，并制订各个动作的设计成果控制标准和操作工具，通过设计流程管理逐级把关。设计机构内部的项目操作过程管控是基于对设计过程的有效分解，并按照较高的质量标准制订成果参照，在有效的评价机制下，通过对项目成果的质量控制，最终控制项目结果在设计范围内的质量执行。在这个过程中，分解动作、成果参照、有效评价、结果检验四个部分缺一不可。

第二层范畴——【全过程精细化设计之：甲乙双方】是设计机构与业主之间，以项目为载体的过程管理，在流程上制订相互咬合的统筹管理流程，增加相互配合交流的频率，节约沟通时间，提高推进效率。在项目操作过程中，如果希望得到高质量

的成果，设计工作非常重要，但高水平的项目综合管理才是核心。各类型的设计服务作为计划模块需要有效地嵌入项目管理中，共同发挥作用才能最终完成高质量的建筑作品。不可否认，目前的设计机构提供的服务参差不齐。何谓好的设计服务？我们认为设计机构自身技术水平、输出成果必须过硬。但这只是基础，同时还要针对业主自身项目管理特点，积极调整服务界面，在保证高质量的同时，面对不同的业主，应该提供与之相适应的弹性服务。

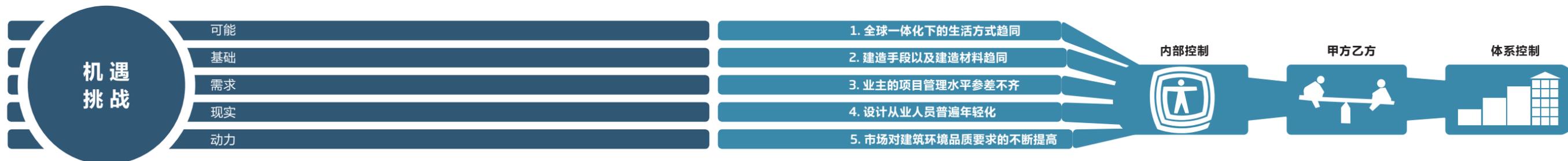
第三层范畴——【全过程精细化设计之：体系控制】是基于建筑、规划、景观设计各自的专业化服务，提供同一项目从前期策划、用地测算以及规划、建筑、景观全专业的整体设计。通过目标项目未来整体的呈现效果的统一构想、贯彻一致的设计理念，高效地推进项目的整体设计任务，全面地展现项目在各个设计范围内的面貌。目前国内已有一些设计机构在推行设计总包，我们认为基于建筑设计的规划、建筑、景观一体化设计更具有现实意义，也更符合地产开发类项目的市场需求。在城市（室外）外部环境的这三方面内容的关联性极强，项目实际操作在这三部分所占的资源比重也最大，业主经常困扰于规划、建筑、景观三方设计内容的整体性与协调性，在各专业间付出大量沟通成本。这部分设计统筹的市场诉求非常巨大！

诚然，精细化设计的推行与业主的配合程度、与设计师本身的素质高低都有很大关系。水石在精细化实践的过程中，也遇到各种各样的阻碍和艰难。但我们依然怀着坚定的信念，怀着对每一件建筑作品的热情和责任，通过这本书抛砖引玉，呼吁更多设计同仁的参与，希望能在这一条路上互相勉励，一起创造更美好的城市和生活。

“

诚然，精细化设计的推行与业主的配合程度、设计师本身的素质高低都有很大关系。水石在精细化设计实践的过程中，也遇到各种各样的阻碍和艰难。但我们依然怀着坚定的信念，怀着对每一件建筑作品的热情和责任，通过这本书抛砖引玉，呼吁更多设计同仁的参与，希望能在这一条路上互相勉励，一起创造更美好的城市和生活。

”



地产模式下精细化设计图解

甲方乙方现场

——水石国际精细化设计主题沙龙

"Party A Party B" on-site exposure - W&R Refined Design Theme Salon

摘要

持续两年多的地产调控，在这个“寒冬”里，整个地产行业乃至这个行业上下游相关企业都在艰难前行，并反思总结。过去闭着眼睛都能挣钱的粗放式发展年代已经过去，地产开发必将进入精细化管理的“下半场”。作为设计机构，对精细化设计的认识也日益提高，被大家重视。

对于设计机构而言，这样的市场环境既是机遇，也是挑战。面对设计服务内容趋同、设计从业人员普遍年轻化、业主管理团队快速扩张带来的问题、市场对建筑环境品质要求的不断提高等诸多挑战，地产开发产业链中的上下游机构已作出积极的思考，全过程精细化设计及管理已是地产行业亟待挖掘的原动力。针对成熟的全过程设计管理，水石国际主动提出三个范畴，包括设计机构内部的设计管理、项目甲乙双方的流程管控，以及全体系精细化设计管理。

Abstract

With more than two years of real estate regulation, in this "tough winter", it is time for the whole industry to reflect and draw experience from the past after the continuing difficult situation in real estate related fields. After the extensive developing pattern of making easy money in the past, the real estate industry is embracing the next round of refined management. The refined design is taking the spotlight of the design agencies like us.

Among other things, challenges as convergence of design services, more and more younger architectural design practitioners, the problems brought about by the rapid expansion of the owners management team and the increasingly demanding requirements for quality in the real estate industry have urged the upstream and downstream institutions to respond positively. The whole-process refined design and management has to be the potential driving force behind the real estate industry. For a mature whole-process design management, W&R Group proposed three areas, including the internal design management of the design agencies themselves, procedural control of both parties in a project as well as the refined design and management of the whole system.

乙方

绿地集团 余啸吟



保利集团 高雄



龙湖地产 何天友



天安数码城集团 李永凯



Gensler 工作室 孙曦



洲联集团 五合国际 钱健



联创国际 薄曦



同济大学设计集团都市院 汤朔宁



水石国际 王焯



上海市室内装饰协会 余俊达



资深媒体人 古适齐



台湾朵力设计 林明娥



项秉仁设计事务所 祁涛



特邀观察团

水石国际 黄宁



2012年7月27日下午，

由水石国际、中国房地产报主办，莱茵辛克协办的“地产模式下精细化设计系列沙龙之甲方乙方”在上海民生现代美术馆举办。作为精细化设计系列沙龙的第一场主题活动，甲乙双方在现场发生了激烈的思想碰撞。

来自保利集团、绿地集团、龙湖地产、协信地产、天安数码城集团等甲方代表与来自水石国际、Gensler、联创国际、五合国际、同济大学设计院、项秉仁设计事务所及台湾朵力设计的乙方代表展开激烈讨论。主办方另设第三方观察团，其中包括媒体代表、景观设计专家及室内设计专家就现场甲乙双方观点发表各自见解。



对待设计过程中的精细化问题，我的关键词是三个：流程、研发、标准化。目前的市场，建筑设计质量已经达到一个相对成熟的程度，而客户的需求越来越趋向多样化，这种情况下不同类型的公司应该结合自己的特点，进行准确地定位，通过整合内部生产的流程，以及设计研发，更好地服务于这个市场。我今天提到的要点适用于两个范畴，一个是乙方内部项目管理；另一个是甲乙双方过程管理。具体操作应该以每家公司对市场的判断为前提，从而生成自己的定位和策略。

——祁涛



相对于祁总的标准化，我觉得针对性更重要。因为无论是设计机构还是业主，每个人都有自己的对于精细化的理解和标准。尤其是业主，因为企业文化和目标定位的不同，对设计机构的要求也千差万别，不能一刀切。比如说旅游地产，建筑本身要做到一定的精细化，可以成为一种景观，可以凭建筑的精细化的品质，获得更高的溢价。作为乙方，我们要靠优秀的项目而不是一套标准去实现我们与业主的共同目标。所以五合国际强调量身定制服务，从策划公司五合智库开始，到规划、建筑、景观、室内，针对这条线贯穿到底。

——钱健



我提了两个关键词——“全过程”与“合力”。精细化设计首先应该是一个全过程的提供，在管理层面上是指从项目前期的经营到后期延展性工作，而具体到设计层面也是一个全过程的把控，各个相关部门、各个专项设计全都要进行一些前后相关联的考虑。另一点“合力”也包含两个层面，一是开发商本身包括投资部、设计部、合约部、营销部，各部门有各自的侧重点，但目标都是将这个项目往精细化方向推向更高的层次，这就对内部协调工作提出更高的要求；二是开发商和设计单位之间对于确定思路、解决问题的合力。另外，其他相关政府部门之间也要形成良好的互动关系，这样才能从更高的层次上推动设计朝精细化方向发展。

——高雄

对于精细化的设计，我觉得应该先有两个限定。第一，精细化设计的适用范围不仅仅是住宅，也适用于商业、旅游地产等等。第二，精细化设计需要在有限的空间、时间内落实。我举个例子：“5·12”地震后，都江堰的对口援建工程，28万平方米住宅、8万平方米商业、5万平方米公建、24条路、8座桥、3个公园、7栋历史保护建筑，从设计到竣工，时间周期是1年零2个月，我们如期保质保量地完成了，这是如何做到的呢？答案就是6个字——“多专业”和“全过程”。同济大学设计院当时整合了策划、规划、建筑、景观、历史建筑保护、结构、桥梁、市政、灯光各个专业，从规划肌理到配套设施，全过程参与配合，最终，才取得这样的成果。

——汤朔宁



就精细化设计这个话题，请乙方谈谈作为设计机构，本身在精细化设计、设计流程管控方面都有什么样的认识，在做什么样的工作；而对于甲方来讲，最希望设计公司提供什么样的精细化服务？最后亮出题板，看看双方有没有一些契合点。

“

流程、研发、标准化

针对性

全过程 + 合力

多专业 + 全过程

”

我们今天讨论的精细化设计，其实缺少最重要的一方——使用者。这点恰恰是我认为的精细化设计的核心——大生活，小设计。当建筑师真正做到以自己的生活体验来进行设计，大到房间的布局朝向，小到储物空间的合理分配，处处考虑周全，才算实现了精细化。目前中国的房地产市场，小面积、低总价的刚需是购房的主力，这就要求所有的空间绝对不是平面的，而是立体空间展开，对精细化的要求其实更高。我在芬兰的一个售楼处，拿到一本400页的交房使用手册，在座的甲方谁能够做到这样，那一定能够在市场上有足够的竞争优势，就会有使用者来买单。而乙方做到了精细化设计，也会有甲方来买单，这是一个良性循环的过程。

——薄曦



观察团见解

谈到精细化设计，最直接的关联词是“速度”，设计越精细意味着速度越慢。如果不能平衡两者的关系，一旦处于一个需要高速运作的市场条件下，就有可能带来负面效应。这种平衡的实现，对设计管理者提出了更高的要求，理想的状态有可能是保持设计进度在一种平行的、相对脱离的层面去完成，各环节、各专业有不同的时间和进度要求，最终能够整合各专业团队，实现共同的目标。另两个关联词是“成本”和“人性化”需求，在有针对性地满足不同的人性化需求的基础上，精细化的本质就变成以更好的设计去换取更大的成本节约。

——何天友

我理解精细化设计应该是一个比较广义的概念，不但包括设计本身的精细化，还包括设计管理的精细化、甲方管控的精细化，甲乙双方流程对接、施工管理、施工工艺、材料制作等等，应该是整个地产产业链的完善。我的问题是要实现精细化设计，我们的短板和瓶颈在哪里？特别是甲方——因为甲方的视野相对比较开阔的，他们不仅针对精细化设计本身，还包括整个上下游的产业链，对于精细化设计的认识应该更加全面。

——黄宁



以我们20年来对产业园的开发经验来看，精细化设计需要设计师有足够的的生活阅历，对产品有足够的理解。但在项目开发的时候，矛盾简单化，控制简单化，产品的质量也就随之下降了。想要解决这点，除了需要开发商和设计师提升觉悟外，还要有以下几个方面的努力。一是足够的时间，必要的阶段和真正的工作深度；二是团队的协作，甲方明确目的和要求，设计团队全力以赴；三是设计院各个专业要对我们开发商所要求的项目理解透彻，在前期工作中就需要对各专业有深入综合的认知；四是对建筑师自身素质的要求，设计师要全面掌握各专业知识，了解各种材料的特点，具备成本管控的意识，这样才能做到有的放矢，精确控制产品研发和设计。

——李永凯



“

大生活，小设计

精细化效率

”

首先，甲乙双方的关系是重点，甲乙双方应该是亲密合作的关系，而不是指挥和服从。其次，精细化设计就像一张流程表，纵向来看要从早期的策划定位，一直到概规确定、方案深化、施工文本制作、施工节点的控制，直至招商运营品牌商的运作都需要甲乙双方的互动。从横向来看，则需要结构、设备、交通等多专业的配合。我们非常注重设计顾问的专业性，因为专业的人做专业的事，很多东西都可以精细化。最后是管理模式，我们公司的架构就像三驾马车，分别是设计、技术和管理，互相补充、互相制约，各有专长但又结合为一个整体。

——孙曦



精细化设计其实来源于生活，设计其实展示了设计师对生活的态度。有个小细节，现在上海很多高档公寓，阳台上晾晒衣服的现象依然很普遍，这反映出生活的精致化程度还远远达不到理想的状态。精细化的衡量标准到底在哪里？其实就是设计者对生活、对文化的态度。另外，各专业的整合也是一个重要的因素。现在的设计行业，分工越来越细致，但同时也带来了横向连接匮乏的问题，各专业要及时沟通，同步推进，才能实现真正的精细化。

——林明娥



作为房地产公司的设计管理者，我考虑的出发点更多的还是经营意识。首先，不管是从产品还是管控的标准化来看，核心是在大规模开发的过程中的高效推进，是要在项目品质有保障的前提下满足开发的进度。更深一层来说，无论设计机构还是房地产商，最控制不住的就是前期定位。那么这里提到的经营意识，就是要通过研发部或者设计部，与设计公司协同努力，大到所谓的规划产品定位，小到整个外立面的用材选择，尽快落实前期定位中不明确的问题，从而为下一步的工作提供更多的时间。其实经营是理性的、富有逻辑性的，相对于感性的、纯设计的东西来说更容易为大家所接受。从这点入手理清思路，能够为后面的项目或产品提供更多的可能，为节省时间和经济成本的提供更有力的支撑。

——肖骏

观察团见解

我这个外行人想提个问题，一个设计公司要把全过程很多专业环节中的问题全部解决，从实际操作的层面来讲如何做到？另外，从开发商角度讲，是不是需要有一家机构将各专业全部整合起来，为开发商打通各个环节，串起一条产业链？

——古适齐



之前提到的例子因为牵涉部门利益的重新分配，所以并不具有普遍性，但成功的经验是有的，主要在于援建项目的技术主管和项目经理。各工种的介入对这两个职位的人才选用要求非常高，不但技术上要非常强势，管理上也需要有很高的眼光，对各种情况都要有良好的把控，同时还需要很强的协调能力。基于以上两点，我们现在还没有完全展开这种专业化全过程的运作，但已经在逐步推行。

——汤朔宁



五合主要从规划、建筑、景观、平面等方面来推行全专业和全过程。此外，我们特别强调及时性，从每个项目初期开始，我们都会要求各专业包括景观、室内等提出一些关乎本专业的意见，保证每个阶段各专业同时达到要求才进入下一个环节，以便更好地推进。虽然内部管理的成本会提高，但我觉得这是值得的，而且很有可能是设计行业未来的发展趋势。

——钱健



权利和责任是对等的，如果设计师能够保证在预算范围内做到这一切，那就没问题。

——何天友



这种模式其实可以在商业地产的开发上有所体现。设计团队先从技术的角度出发，对设计和规划提出商业的构想，对产品进行量的分析，并估算大概持有和销售的比例。以技术为主线，按照这条主线把其他部门串联起来，我们实践过这样的运行模式，效果非常好。从建筑师的角度来说，基本上都具备严格的逻辑思维，考虑问题比较全面，完全有可能把各方面资源串联到房产开发的主线上来。

——余啸吟



现在已经有一些提供房产开发与设计“一站式服务”的机构，例如绿城设计院，它具备设计管理能力，同时也了解成本管控，但绿城设计院根植于绿城这个大体系，很难推广。因为各个业主的操作方式不一样，价值观、审美观不同，侧重点和设计流程也不同，所以这样看来横向的资源整合可能更容易实现。

——何天友



观察团见解

如果“一站式服务”的模式很难推广，那么业主是否让建筑师参与到设计管理的更多环节，赋予他们更多的权利？

——黄宁



我想从行业未来的战略调整谈一下看法。实际上决定我们这个行业发展的不局限在行业之内，而是与社会的变化、人们生活方式的变化相关联的。这与薄总的观点有些相似，我们的终端客户是使用者，建筑设计机构未来一定要把重心向后端整合，从整合生活方式的角度把室内设计，软装设计提到非常重要的地位来做研究，才能抓住问题的核心。

——余俊达



设计的起点与终点 ——上海秉仁建筑师事务所设计实践心得 The beginning and end of design

论坛接近尾声的时候，现场的每个人都陷入了思考：从商业和经营的角度来看，地产商或许更重视成本和时间周期的控制，而设计公司则更重视设计的营造成果和预后效应，两者侧重点的不同常常导致项目流程中出现分歧和矛盾，故而有“甲方——乙方”之称。但同样作为建筑师，甲方与乙方还有着共同的职业操守和设计梦想，那就是：在这个讲究高效生活、细致生活的时代，我们的产品如何能够在这样激烈的竞争环境里赢得市场？挑剔的使用者如何能够在我们设计的房子里收获他们想要的舒适妥帖的生活？恰在此时，精细化设计的提出，将甲方和乙方的关系又拉近了一步。它可以是高姿态的提纲挈领，从流程管控上为地产商和设计公司搭建起同一标高的合作平台；它也可以是具体化的参详标准，从设计成果上帮助年轻建筑师斟酌每一步的轻重缓急。话说“当局者迷，旁观者清”，现场的观察团以敏锐的洞察力针对甲乙双方抛出的诸多问题，也将论坛的争辩一波波推向高潮；然而，更大的观察团在场外，他们是建筑空间的购买者、使用者。精细化设计，褪去光鲜斑斓的外衣，露出的其实是平淡无奇的内里，生活的体味，经验的累积，这些，才是实现精细化设计的核心举措。那么，又回到那句话——爱设计，爱生活。

我们期待，这个小话题，可以引发一场大革命……

摘要

本文在对我国城市建设的背景、设计市场发展现状的分析基础上，结合国外建筑设计公司专业化发展的经验，认为建筑设计企业走专业化发展道路势在必行。综合考虑事务所的设计理念、技术能力和业绩特点，上海秉仁建筑师事务所明确了坚持走专业化、创意性建筑设计事务所的发展道路；在具体业务管理上，着重强调项目前期设计创意以及项目后期完成品质管控两个方面，即强调建筑设计创作的起点与终点两端。

Abstract

This paper, by resorting to the professional experience of foreign architectural firms and integrating the background analysis of China's urban construction and the status quo of design market, proposed that it's compelling for the architectural design industries to take to professionalism in the future. Taking the firm's design philosophy, technical capabilities and performance characteristics into full consideration, Shanghai Bingren Architectural Firm asserts its position of becoming a professional and creative architectural body; In terms of specific operational work, the focus will be laid on the pre-project design creativity and later-stage completion quality control, equaling to the beginning and end of the design work.



1. 沙龙现场海报
2. 沙龙现场布置
3. 沙龙讨论现场
4. 嘉宾演讲 1
5. 嘉宾演讲 2
6. 嘉宾演讲 3



建筑设计作为实践的艺术，一方面承载描绘人类理想栖居环境的职责，体现一个时代的想象力与创作力，同时更意涵着建筑师的专业服务职业与人类社会、自然环境和天工造物须臾不可分离的密切关系，要求我们保持对天和人的无限敬重，在这样的态度上兢兢业业地从事我们的职业，最终完成我们的艺术创造。



1. 社会背景与设计市场背景分析

近些年，大规模的城市化建设构成了中国经济快速发展的重要历史背景，由东部地区到中西部地区，城市化不仅带来了城市建设面貌的快速发展变化，同时为各行各业的发展带来了难得的历史发展机遇。可以说，快速的城市化进程带有鲜明的中国制造的时代标签，必以其深远的影响意义载入人类发展史册。与此同时，伴随着三十年的经济快速发展，我国东部经济发达区域逐步迈入后工业社会发展阶段，城市建设在经历了强调规模化发展阶段后，转向追求城市建设的高品质；人们的工作模式、生活模式、消费模式日趋多样，房地产市场也日趋成熟。在这样的背景下，城市的整体氛围展现出后工业社会的发展特征：文化建设凸显多元、开放和大众参与特点；经济建设特征从强调中国制造转向中国设计；百姓生活也从物质消费型逐步转向文化消费型，文化创意成为社会生活的本质组成部分。可以说，快速城市化与后工业社会转向发展同时并存，体现着我国城市建设的复杂特点，也形成建筑设计等相关行业发展的外部条件。

伴随城市化建设快速推进以及房地产市场的发展成熟，可以说建筑设计行业在

最近十年取得长足的发展。一方面中国本土设计企业接受着激烈的市场竞争，分化整合后一批有实力的设计企业脱颖而出，无论是从设计质量还是项目管理方面都积淀下宝贵的成功经验；另一方面，当今世界经济进入以信息革命和市场全球化为代表的新经济时代，中国的建设热潮吸引全球的知名建筑师和著名事务所进入中国的建筑设计市场，纷纷建立中国分公司或与中方合作设立办公室。优秀建筑设计团队的增多，一方面繁荣了建筑设计市场，提高了设计服务质量，同时开阔了业主对于建筑设计的认识视野，也在客观上为业主选择设计服务提供了更多的选择空间。可以说，成熟的设计市场必然要求设计公司不断加强公司的核心能力建设和专业化发展。

日趋成熟的市场要求以及激烈的市场竞争，都要求建筑设计企业响应市场要求，结合自身核心技术能力、发展理念、专业业绩，制定更为清晰的企业发展目标，走专业化发展道路成为摆在建筑设计企业面前无可回避的课题。建筑设计企业的专业化，一方面指向设计领域的专门化，以设计业务的专注确保设计服务的竞争力；同时设计企业的专业化，还理解为企业在发展过程中所坚持

的原则与理念。参照国外成熟设计市场标准，建筑设计企业以对建筑的认识和追求来分为本质截然不同的两类：组织性设计公司或称之为商业性设计公司（Corporation），与建筑师事务所（Studio）。一般而言，组织性设计公司作为投资回报以及商业盈利的经济实体，设计项目更多的是作为一个经济工程（Project）而被运作，对时间、成本的控制是非常严格的；与之相对的是，建筑师事务所侧重于强调艺术创新与设计特色的表达，无论从自身事务所发展诉求，还是从目标客户的服务要求而言，项目的艺术创意与特色是建筑创作实践的关键。也正是由此原因，建筑事务所的发展不以规模化发展、经营产值递增为出发点。

经历了建筑设计兴旺发展的十年后，现阶段业主方包括政府、房地产企业对于不同类型设计公司的能力和特点日趋清晰，成熟的业主在挑选设计师时比以往更有针对性；同时，面对专业细分的市场，建筑设计公司也加强了对自身市场定位的研究，行业专业化发展也逐渐成为行业探讨的热点。

2. 设计起点：强调建筑创作的原创价值

上海秉仁建筑师事务所作为建筑专业甲级资质的事务所，从上世纪九十年代末在上海成立至今已有十几年的发展历史，成立至今完成了一批有特色的设计项目，并获得业主、业界以及主管部门的认可。结合事务所的技术能力和业绩特点，我们坚持走专业化、创意性建筑设计事务所的发展道路；在具体业务管理上，着重强调项目前期设计创意以及项目后期完成品质管控两个方面，即强调建筑设计创作的起点与终点两端。

• 提供差异化的设计服务

随着我国建筑设计市场步入成熟发展阶段，社会整体针对城市环境设计的审美品位在不断提高，国际经济、文化、人员交流的频繁同时促进了消费需求多元化发展的态势。在此整体的社会背景下，面对客户越来越高的设计要求，能否提供差异化的设计服务满足客户针对性的审美、使用需求，考验着建筑设计公司的综合能力。

作为一家中等规模的专业设计事务所，我们在近几年的发展过程中一直在探索公司健康发展的道路。如何在大的建筑设计市场背景下，满足客户的细分要求，同时坚持我们对于建筑创作的原则与理念，使专业追求与市场法则相结合，在我国当下现实的市场环境、创作环境背景下探索一条特色发展的道路成为我们思考的重点。围绕公司专业化、创意性的发展定位，我们在公司项目管理上强调创意性设计服务能力建设，凭借公司较强的经验积累、科研能力以及成熟的工作方法为客户提供差异化的设计服务；以专业能力建设发展而非公司规模扩张作为公司长久发展策略。

• 发挥设计创意满足项目诉求

根源于行业特点，创意是优秀建筑设计方案的价值所在，也是激发当今社会关注的魅力所在；但同时建筑设计作为一门对自然环境、社会环境影响深远的专业工作，势必需要对项目特定的社会、经济、美学乃至城市背景予以积极回应。

通过这些年来项目实践，文化建筑、公共建筑及商业建筑成为上海秉仁事务所主要的设计领域，经验表明重要的公共建筑乃至任何一项环境发展项目都有其经济和社会目标，集合着多种利益诉求，因此需要在设计过程中实现项目的综合优化，而创意正是最大的优化。我们的设计服务追求的是将工程经验与设计创意相结合，将综合解决项目问题与实现创新高度统一，平衡公众、政府、业主多元利益要求，以达到项目目标最高程度的优化，从而为客户提供兼具创新价值与可操作性的解决方案。

3. 设计终点：强调实施环节的项目管理

• 关注于全程设计管理

建筑设计作为一门实践性很强的行业，一直关注如何实现建造的高品质，建筑师在项目中也承担着艺术家、工程师、管理者等多重职责。我们认为，建筑设计工作并不仅仅局限于案头的图纸设计及绘制，我们更加重视将图纸中的具体设计细节贯彻到项目的实施建造中，确保建筑完成后的设计品质。为此，在实践中我们强调全程设计理念，在项目实施环节发挥建筑专业在项目中的统领作用。一方面，明确建筑专业的工作职责，作为业主的专业技术顾问参与工程实施全过程，加强项目管理职能，密切协调相关专业公司，确保业主利益；另一方面，在项目推进上加强与业主配合工作，发挥公司较强的工程经验与科研能力介入项目审批、咨询工作，平衡城市环境建设、项目运营与使用者需求等多方位要求，为争取项目的稳步推进发挥积极作用。

• 将设计创意贯彻至细节

从本质而言，建筑最终呈现的形态是设计与使用、设计与生活的结合。建筑在使用过程中，物化的空间、形式必然与日常生活使用活动、使用方式碰撞、磨合，最终展现出人类栖居环境的活力。由此我们认为，一方面建筑设计应当正视这种建筑使用过程中的转译与再创造，同时在设计环节就应当重视后期使用中的细节要求，避免由于设计不到位导致后期使用对于原有设计意图的盲目改造与破坏。由此，我们强调创意设计过程向后期细节设计延续，将外墙精细化设计与灯光设计、广告位安装等日后建筑使用、维护要求相结合，将建筑设计与室内设计、景观设计整体考虑，致力于追求项目整体环境品质，从项目整体完成度角度重新理解细节设计的内涵，为客户提供细致、全面的设计服务。

4. 结语

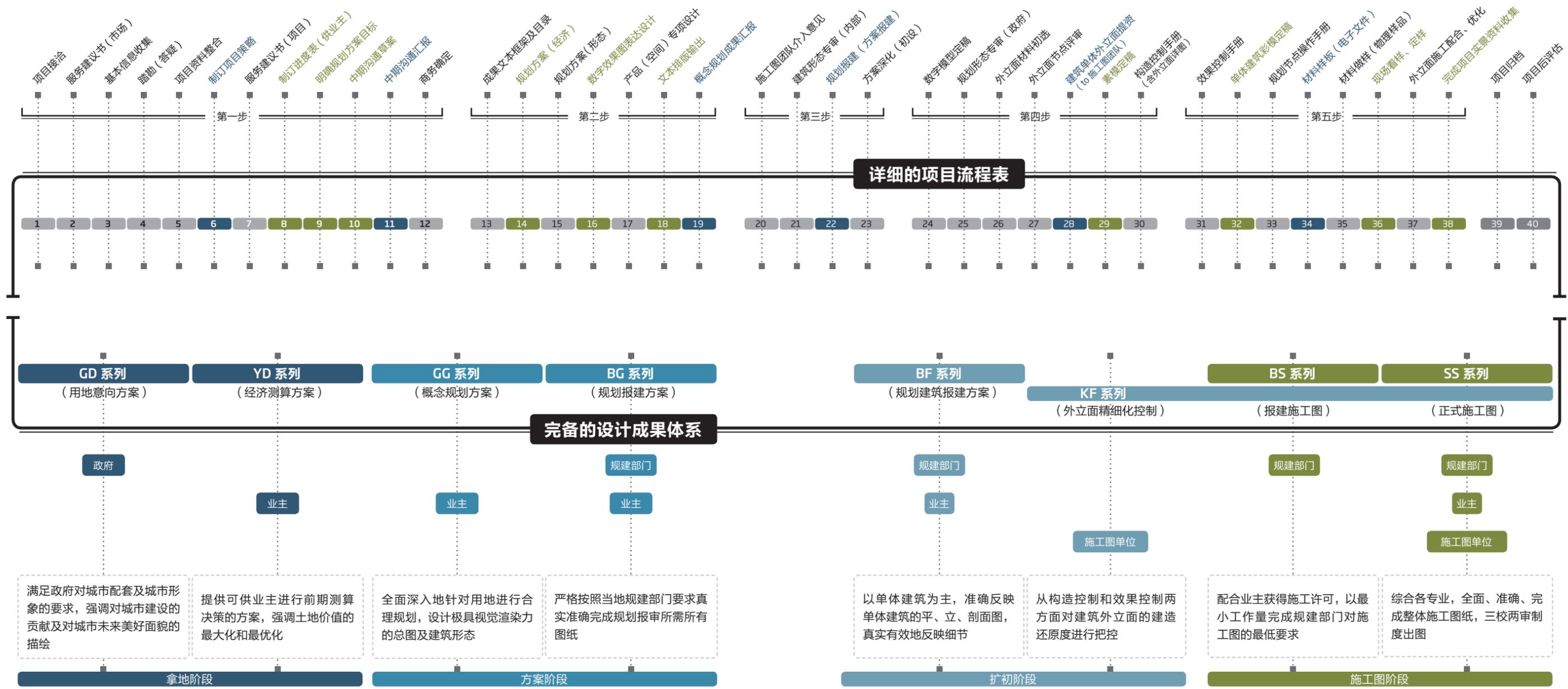
建筑设计作为实践的艺术，一方面承载描绘人类理想栖居环境的职责，体现一个时代的想象力与创作力，同时更意涵着建筑师的专业服务职业与人类社会、自然环境和天工造物须臾不可分离的密切关系，要求我们保持对天和人的无限敬重，在这样的态度上兢兢业业地从事我们的职业，最终完成我们的艺术创造。

地产模式下精细化设计 - 规划、建筑设计

Real estate model refined design- Planning and Architecture design

水石国际精细化设计内部控制——规划、建筑设计

W&R experience: Internal control management in refined design-Planning and Architecture design



项目流程部分 ■ 评审节点(提前2~3天) ■ 知悉节点 ■ 抽查节点 ■ 其他节点