



赖军

北京墨臣建筑师事务所董事合伙人、总裁、设计总监，国家一级注册建筑师。1990年毕业于天津大学建筑系建筑学专业，2005年获得清华大学经济管理学院高级工商管理硕士（EMBA）学位。

设计理念：建筑不仅应该源于自己的历史根源，同时建筑也应该成为时代的代言。在这个急剧变革的时代，一定存在着一种能承载时代文化和精神的建筑语言，我们的责任是去发现它们并赋予它们旺盛的生命力。

谦则刚——建筑师赖军访谈

Attitude is Everything: Interview with Architect Jun LAI

采访/文 李昭君

强冷空气过境后一个寒冬黄昏

北京佟麟阁路

思绪和我一样，健步如飞

怀揣着一份期待，又有些许不安

在传统与现代对峙而又融合的空气中

擦肩而过知名和不知名的巷子、胡同

目的地——85号

关键词——墨臣·赖军

第一次见到建筑师赖军，是在2009年天津大学建筑学院的北京校友会上，地点也是在佟麟阁路85号。说起来很奇怪，没有敬畏，也没有距离感。赖军身上有一种魔力，让人能够感受到他精干外表下的那颗纯真的心。赖军与墨臣，就是一部反映了中国商品房制度改革背景的大众电影，只不过以更加精致的小众方式去呈现罢了！随手翻看着墨臣出版的纯白饰面的工程档案，从书名work²到精心策划命名的各个章节，无处不透露着墨臣的设计品质和对细节的孜孜追求。

“都是我要承担的责任”

AT：您多次讲到墨臣名字背后的意义与故事，强调要做一个谦恭的设计者。墨臣将近15年的设计实践与它所秉承的理念之间，或者说与您做事做人所奉行的规则之间有何关联？

赖军：我觉得这个应该算是一脉相承的，做公司是做事情也是做人，公司的理念跟人做事情的理念应该是一致的。我们这15年对待设计的态度不曾改变：以更客观的视角，从甲方的角度，从社会需要的角度，从我们能力的角度，达到一个整合。我们做出来的东西并不是为了去炫耀，而是发自内心的。这也代表了我们的比较谦恭、执着的态度。



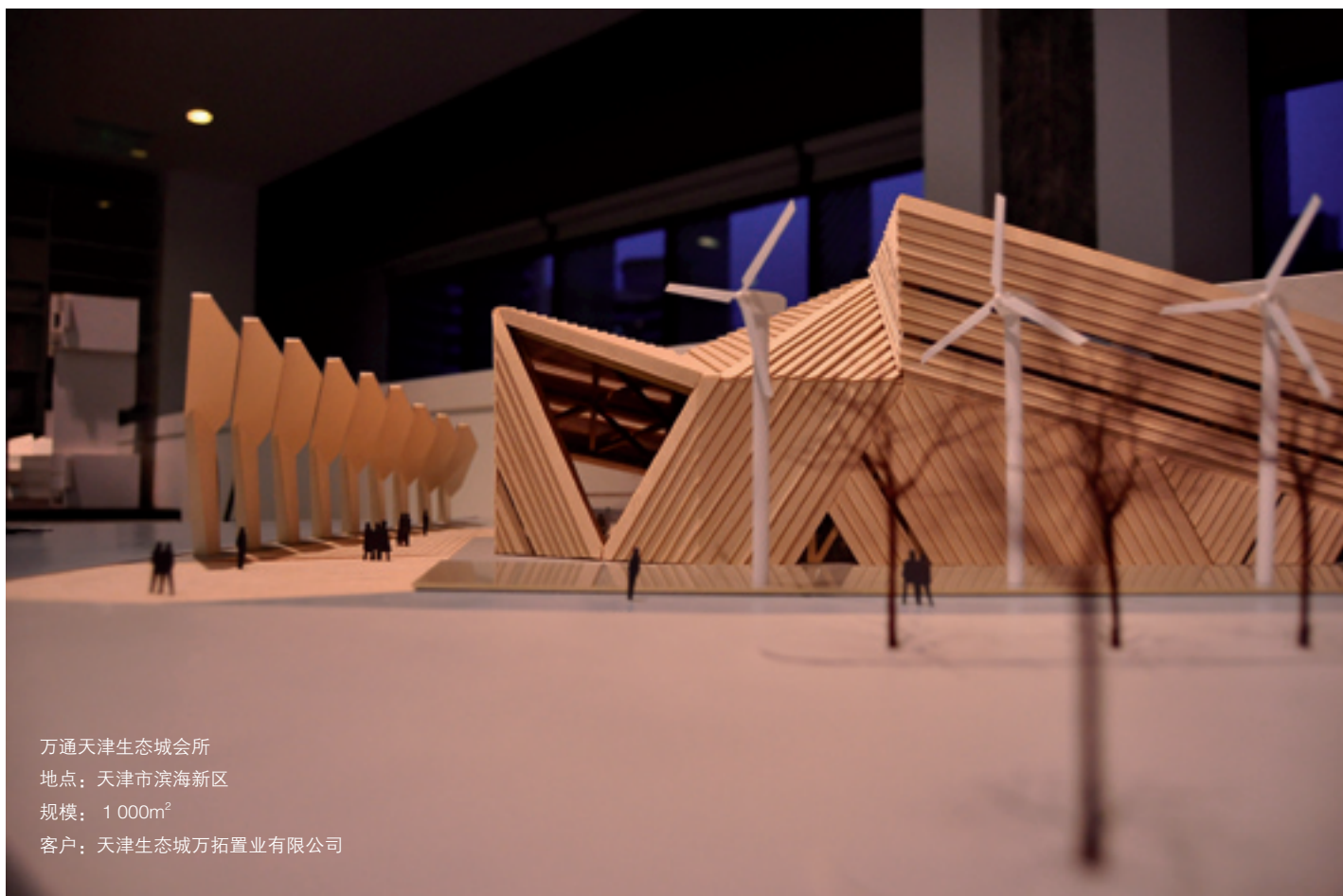
某室内设计·墨臣

AT：从第一个项目开始，从第一年的赤字起步，从找项目到真正能够有灵活宽裕的空间进行创作，充分展现设计理念，从建筑师到管理者……一路走来您的角色在转变，角度视野也在变化。时至今日，您认为是哪种热情或力量一直支持着您，在瓶颈和困难面前也能成功地进行跨越？

赖军：我觉得是责任感。公司起步时只有几个人，当时我所面对的问题就是如何让这个公司延续、支撑下去，这就是一种责任。当公司逐步走上正轨，又面临管理的压力。因为本身我对管理是一窍不通的，但公司发展到一定规模的时候，就必须努力承担起管理的责任。我们原来曾经设想过，找一个职业经理人来打理这个事情，我们全心全意做设计，这是很理想化的，但是我们这个行业比较特殊，无法找到这样的人才，既然没有人来代替你，你就必须得学，这也是一种责任。经过多年的摸索，目前墨臣的管理应该说已经比较系统化了，有了一套自己的管理体系，当然也还要不断完善和升级。

虽然现在我们的经营和管理状况都很好，但是也有不足，那就是在作品的完成度上还有很大的欠缺，这是我们下一阶段需要再努力的方向。就我本人来说，我也希望我的工作重心将来可以更多地放在设计上面去。因为我知道现在这个平台其实越来越大了，150个人，我要为他们负责，我不希望墨臣走到这个阶段就停滞不前了，我希望为他们创造更大的空间，更好的发展平台，这还是一种责任。

要实现这些仅仅依靠管理又不行，最终需要我们在设计能力上有大幅度的提高，这样的话会有更好的项目，更多好的机会，大家才能在新的空间里有大的发展。我希望在墨臣这个平台上每个人都能够发展得更好，所以还是关系到责任。



万通天津生态城会所
地点：天津市滨海新区
规模：1 000m²
客户：天津生态城万拓置业有限公司

“在限制中创作”

AT：有品质的住区才能创造有品质的生活。中国传统民居和园林都极具特色。我曾到北欧探访各种住宅建筑，也许是由于文化、社会、政治、经济等诸多背景都有太大差异，建筑无论惯用的形式或者规模与国内都有很大不同，很多细节处理与关注点也不一样。在厌倦了烙满中国工业化标记的高层“鸽子笼”之后，发现似乎也可以换个角度，跳出桎梏去做设计。您有这么多住区规划、单体设计、配套服务设计的经验，能否谈一下在国内如何权衡甲方与业主之间的利益，而又不会让谋杀眼球，强奸视觉的千城一面的现象愈演愈烈？

赖军：无疑所有的建筑师都希望通过作品表达自己的意愿，但我更希望站在协调者的角度，而不是说去制造矛盾。是用一种对立的态度还是用一种和谐调解的态度去介入，这是观点的不同。有的设计师不愿意去做很平常的项目，片面追求标新立异，从而导致出现一些矛盾，但我们通常不会采取这样的方式。

AT：为什么需要建筑师这个行业呢，我认为就是因为他们更专业，如果一味地妥协于甲方的要求，只是成为画图工具，那很难想象我们的世界将是一个什么样子。我认为一个聪明和成功的建筑师是一定会竭尽全力，在与业主沟通交流的过程中，最大限度地保存纯粹的设计。

赖军：我同意你的说法。有很多东西是需要坚持的，但是这个坚持也有方式。甲方利益和设计师的利益在很大程度上是重合的，甲方有他的理想，我们如果了解得更清楚，知道他要的是什么，而且通过我们的技术满足他的要求，这是一种最佳的方式。我从来不会一开始就预设甲方什么都不懂，如果是这样的话我们就回避做这个项目了。

实际上，甲方比我们更理想化，因为他是想做一个好的建筑，做成一个作品，这在原则上跟我们是一样的。只不过他面对的问题跟我们不同，就像我们自己做办公楼改造，实实在在过了把甲方瘾，我们做设计，从来没有从甲方的角度思考过问题，即便是小范围思考，也不会感受到他的那种压力。我们做这个项目，有过太多的无奈和无助，完成后，我们对甲方能够感同身受，他们的很多想法是很无奈的一种选择，也许是无奈之下的一种必然的选择，所以你必须理解他。有很多程序不可逾越，到什么阶段就必须办完什么程序。当然作品推敲的时间越长，作品越完美，但是当他面临现实的压力的时候，就需要我们在更短的时间里做出更好的设计来，这一点其实是可以相互理解的。

我现在觉得做设计还是挺有意思的一件事情，是很好的职业。甲方用他的资金来整合所有的资源，找施工单位，报批，协调……设计师只是在承担设计责任，但是最终结果是什么呢？一个很好的作品帮助我们实现了自己的理想，也实现了开发商的理想，这是一个共赢的结果。甲方面对的问题也是我们面对的问题，关键是在不牺牲设计品质的前提下，要有足够的智慧和能力把这个问题圆满地解决好，这对设计师反而是一个考验。遇到问题回避或不妥协都不是很好的态度，“妥协”以后可能会有更完美的解决方法。所以我认为妥协不意味着建筑品质的下降，而意味着达到了更高的境界。

AT：墨臣的新办公楼是个改造项目，也获得了2006亚洲室内设计的铜奖。这是相当有分量的一个奖项。因为它聚集了所有亚洲创意建筑师与室内设计师的优秀作品。回过头来再体会，当时改造过程中的难点和设计亮点在哪里？对以后的工作有哪些影响和帮助？

赖军：这个楼其实是一个实验，或者说是一个实践。一方面，我们从设计师变成甲方兼设计师，立场的变化导致看问题的观点会有所不同；另一方面，我们也希望在这个过程当中做更多的尝试，比如说一些新材料，新技术，包括一些新的设想，我们都希望在这个项目里头能够展现出来。当时心态也很放松，我们想有一些新的想法就试一试，并没有把它当成一个作品。

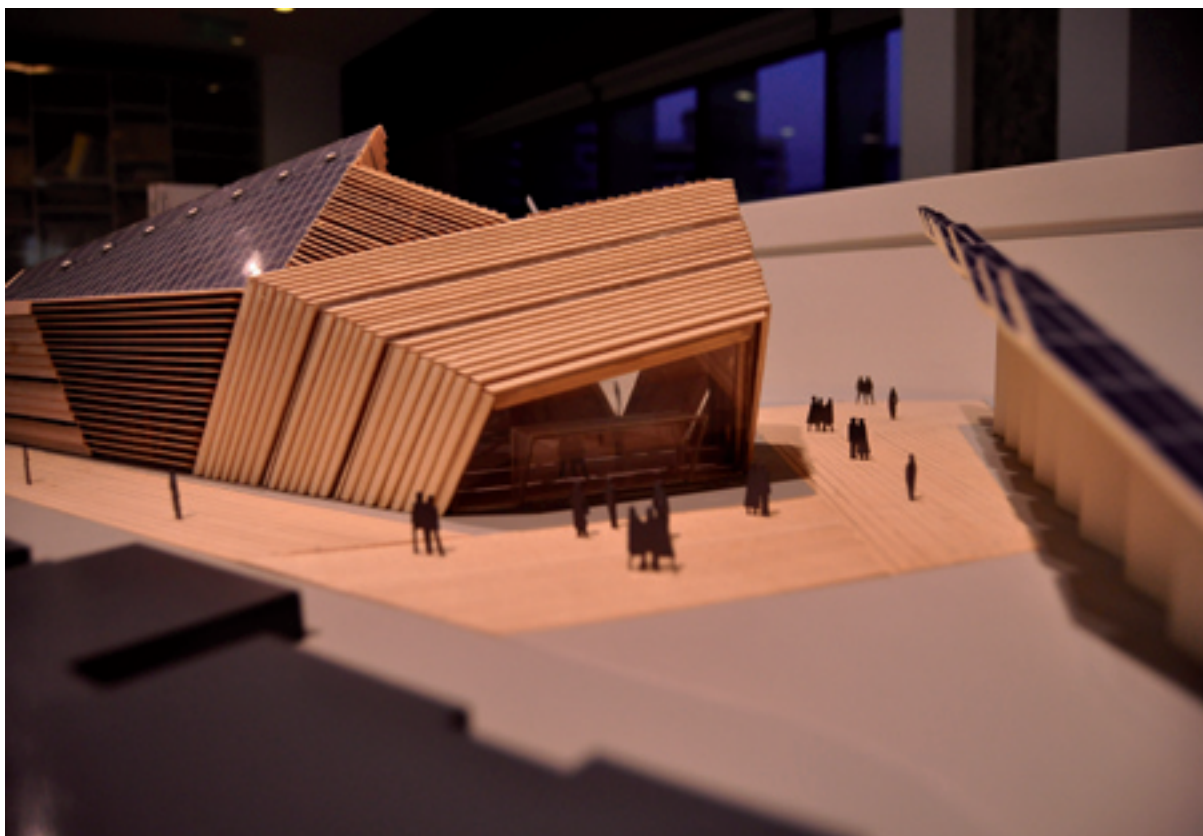
这个项目也让我重新审视建筑里的内容，我们倾向把建筑作为一个多元化艺术的载体，而不只是简简单单的一个空间。建筑里面应该充满内容。这个跟以前理解的不太一样。你从大堂进来看到的那个绿色的，像竹子似的悬挂物，当时是想做成竹子，但后来因为技术上的问题，就改用最简单的方式喷上绿颜色挂起来，这是一种类似装置的手法。很多甲方说他们的其他项目也想这么用，因为太省钱了，也很出效果。

通过这个项目，我们也意识到整体设计，包括室内和景观设计的重要性。只有这样才能够使建筑本身变成一个完整的作品。我并不希望专业分工把我们框死，因为那样的话很难创造出感人的、有吸引力的、有活力的作品。

“我的业余爱好是——设计！”

AT：建筑作为动词是一种工作，作为名词又是一种生活。您是怎么看待两者之间的关系？您最大的业余爱好是什么呢？

赖军：建筑师这个行业比较特殊，工作也是生活，生活也是工作，说实话，我的业余生活其实还是比较单调的，现在大部分时间都用在了工作上面。虽然很辛苦，但我觉得做建筑设计还是很有趣的。当然也会带来一些问题：比如跟家人出去旅行或者是去玩的时候，看到一个特别的建筑我就会很专注，甚至忘记了自己在哪儿。但我觉得这样也很有意思。建筑设计应该是艺术活动的一部分，应该看到一个大建筑、大美学的范畴，建筑美学是美学的一部分，建筑美学的发展



也依赖于其他类别的美学的发展，这是相互促进和相互补充的。所以我觉得有必要去关注其他的艺术门类，甚至我觉得跨界也是很好的事。

我很关注工业产品设计，甚至是包装、图案或者是平面这些设计，这很有意思。我其实特别希望做一些产品设计，当然还是在设计的范畴里头，但是跟建筑设计会有所不同，可能不需要去协调那么多的矛盾，也许会有更个人化的设计产生。这个也许会对建筑设计本身起到促进和推动作用。

AT：现在国际、国内各种创意行业、建筑行业的年展、论坛、实践活动不胜枚举，中国的建筑师也越来越多地出现在这个炫目的舞台之上。我觉得这是一个与前沿设计思想、艺术甚至技术的很好的交流平台，也是展现自我的机会。墨臣在圣保罗双年展的参展作品“空腔宅”也是一次对新设计的探索和尝试。您认为与交叉艺术之间的交流对建筑设计本身究竟起到多大的作用？

赖军：我们关注其他领域的艺术层面的发展，就是要转换一种视角。建筑工程是社会化程度特别高的，要经过很多人的协作才能够实现，实际上受的制约很大，最终形成的效果一定比那种受约束小的要来得慢一点，或者说可能在发展趋势上要走得慢一些。因此像服装设计、产品设计，甚至是家具设计，都会带来很多启发。比如说新材料、新技术的运用，在建筑上面的发展是很慢的，建筑必须要借鉴其他类别的艺术的发展。建筑应该反映时代的精神，整个建筑的美学发展是人的总体审美的过程的一部分，如果说我们可以从其他的美学领域的发展得到借鉴的话，对于建筑的形式的发展是有很大帮助的。所以我并不主张说建筑师只关注建筑，只看建筑，这是不对的，我们应该将视野放得更宽阔一些。

有很多装置，比如说多媒体装置其实包括了很多新的工艺和材料的做法，这些可以完全用到建筑里面去，未来建筑应该说也是一个多媒体的建筑，建筑里面能不能加入一些装置的语言，这其实是很好的探讨方向。

AT：您现在处于这样一个综合管理者的地位上，工作一定相当繁重。作为总建筑师，您是否还依然亲自过问、监督指导每一个设计方案？



重庆渝开发首座企业商务花园项目方案设计

赖军：对。应该说每一个项目都要过问，当然因为时间、精力的问题，可能会有重点项目和一般项目的区别，重点项目我甚至会自己来做设计。

AT：墨臣在路上，中国建筑也在路上。谈谈您对2010年墨臣发展的规划和对建筑设计行业前景的看法吧。

赖军：目前我们在项目整体的把控上还存在不足，未来我们会更多地从整体设计这个角度去做。也希望这个作为我们将来发展的方向，希望能够有更多的项目按这种思路来做。另外一个方面，我们会强调更加专业化，或者说更加职业化的方向。墨臣做过大量的住宅项目，但是实际上对其的总结和钻研还不太够，在资源的整合和共享上面做得还不够。换句话说，我们要想保证每一个项目的品质就必须保证每一个设计师的基本的水准，我们要把公司的经营水准落实到每一个建筑师上，这不是容易的事。要有一个标准，保证每一个人的思路、表达和最终的成果都是可控的，这个对于我们来说很重要。因为之前都是通过负责人去管，如果某个项目负责人不亲自过问的话就可能会有问题。无论谁来做都要保证一个基本的品质，这一点是我们需要努力的方向。

我们之前对专业化的意识也不是特别强，总是觉得什么都能做得挺好，但现在我的体会就是什么都能做还不如更专注地做一件事情，扎扎实实地做积累，才能把事情做得更好，这也是我们将来很重要的一个努力方向。

至于整个建筑行业，我还是非常乐观的，现在中国已经出现了一批比较强调建筑品质的项目，跟十年前比有很大的进步，未来十年中国的建筑行业不仅仅是一个成熟的过程，应该还是能够有自己的思路、想法和表现形式。我相信中国建筑师有很多已经开始思考这样的问题了，形式不是抄来的，而是通过对建筑的不同的理解自然生成的，只有这样，中国建筑才会走出自己的一条路。

滔滔不绝的赖军给我讲述着他对于建筑的理解，他曾经在欧洲的游历，不厌其烦地帮我解释着关于中西方各种设计做法与作业习惯的差异。我看得出他由衷热爱自己的职业，谦和的外表下散发着淡定的自信和感染力。我们有理由期待2010年的墨臣和赖军能为我们带来更多更好的作品。