

规划力

作者：[日]斋藤孝 著；曹姮，黄桂 译

规划力

[日]斋藤孝 著
曹姮，黄桂 译

前言

规划力①是在社会上生存的能力

除了特殊的天才或艺术家以外，我们一般人之间的才华或能力的差距并不大。我认为世上只有会规划和不会规划的人。通常在失败的时候，我们会说自己才华不够或没有能力。然而将责任归咎于才华、背景或环境，事情将无从改善。无从改善，也就不会努力。但如果认为是“规划不周全所以无法顺利进行”，处理方法就不同了。这是很重要的一点。

以读书为例，能否发觉规划不理想，将使结果天差地别。一般人考试成绩差，多半会认为是自己不够聪明，或“这个科目我不擅长”。其实考试考不好，是因为对复习的规划不理想或考试时间分配得不好。如果能如此客观地思考，就会有很大的进步。

做家务或工作经验丰富的人深知“规划就是关键”。简言之，规划这个词的存在可以减轻我们自责的程度。人一旦自我否定，就产生不了动力。若想成“不是自己无能，而是规划出了问题”，就能在维持自我肯定的状态下去做改善。日本人很喜欢反省，认为人懂得反省事情就会顺利。其实不必反省自己所有的个性，只要重新调整一下工作顺序，情况就会有所改变。

这种想法的转换极为重要。“因为规划得不好，所以事情没有做好。”将规划力的概念用在培养这种思考模式上是非常有效的。

一旦掌握“规划力”这种思考模式，无论碰到任何活动或情况，都能从这个角度去分析。当你明白了它存在于所有活动当中，就能将迥然不同的活动联系起来并加以审视。这就是“规划力”这个词的作用所在。例如烹饪跟论文看起来是截然不同的两件事，若用“规划力”这把刀来剖析，就会发现它们的共通点。一旦了解到这个概念的重要性，你就能活得自信且游刃有余。

“规划”这个词，用比较接近日本工匠用语的“步骤”来说更为贴切，且多用于实际情况中。在雕刻之类的艺术品制作上，雕刻家也表示步骤非常重要。艺术天分可能只需要一点点，其他靠记住步骤便可达到一定的水平。而记住步骤的能力，只要肯努力就会提高。连艺术都并非取决于天分而是规划力，可见它对其他活动的作用更大。

只要掌握了规划力，所有活动都能变得轻而易举，这种想法很有趣。抱持着这种想法，必能肯定自己的潜力，冷静地面对失败。

从发现自己内在的规划力开始

我在很多地方谈到规划力这个概念，很多人都表示自己没有规划力，希望我能教他们。我几乎没看过有人自信地说：“我有规划力。”

本书针对规划力的含义及获得的方法作了论述，其实真正的目的是要读者发现自己内在的规划力。有许多例子显示，有的人明明拥有规划力却毫不自知，一味认定自己的规划力很差。其实规划力有各种类型，第一步就是要明白一定有一种规划力是自己擅长的。

例如，森鸥外是工作有条不紊的类型，而无赖派作家坂口安吾则是将各种东西散放在房里写小说的类型。从这两人写作都很高产，而且都留下了许多脍炙人口的作品来看，可以说两人各自的规划力都不错。

森鸥外的规划力，是将周遭整理得井然有序，按照计划切实执行。而坂口安吾则是把房间搞得一团乱，从杂乱中孕育出他的小说。如果说杂乱能让自己文思泉涌，那保持杂乱会更有效果。

据说将棋天才羽生善治年轻时，只要在旅馆或饭店就无法放松。由于将棋比赛都在旅馆或饭店举行，而非自己家里，所以让他感到很疲惫，也会影响到他下棋。他是如何解决这个问题的呢？首先在抵达旅馆

后，他会将行李全部散放在房间内，布置成家里的样子。这样感觉像是在属于自己的空间，他就可以轻松地去面对比赛了。

以羽生来说，把旅馆房间弄乱就是他的规划力。并非井然有序才算是规划力很好。就如同有些人在职场上，经常将资料在桌上堆得像山一样，可是却很清楚什么东西放在哪里，而且能迅速无误地完成工作。

包括上述内容在内，**设法找到适合自己的规划类型才是本书最大的意义所在**。能做好普通的规划，却找不到适合自己的规划方式是一种不幸。我们不是要学习普通的规则，而是要灵活运用自己的方式，将规划力技术化，这才是本书的最终目的。

因此，第一步就是要去发现自己内在的规划力，这点很重要。有些人在工作上的规划力不佳，在其他方面的规划力却很好。明明对自己擅长的事情具有优异的规划力，他们却视为理所当然而不自知。

居家类型的人擅长烹饪，但是上班工作就不行了。这种人懂得烹饪上的“要领”，却没能跟工作联系起来。以自己擅长的事物为范本去克服不擅长的事物，就是进步的诀窍所在。如果自己在某个领域具有规划力，就仔细加以观察研究，然后应用在其他事情上。要学会所有领域各种类型的规划力是不可能的，也是错误的。第一步应该要先去发现自己内在的规划力，再加以扩大。

指导手册与规划力不同

在此要先声明一点，指导手册不等同于规划力。当我们听到“照章行事的人”时，总会有不好的印象。其实指导手册本来就是做事的步骤，了解的人当然比不了解的人做得要好。那为何“照章行事的人”会被列为不能用的人呢？这是因为他们只会按吩咐行事。

“照章行事的人”不会自己组织和决定做事的顺序，所以不会视状况采取临机应变的行动。不过，做出指导手册的人很厉害。能将步骤或程序普遍化，绝对是非常具有规划力的人。总之，按照指导手册做事的人与写出指导手册的人，看似雷同却有着云泥之别。

本书的主题“规划力”包含了自己安排、部署的意思。之所以用“部署”这个在日语中有点文言的词，是因为这个词当中有自己分配组织的含义，与照章行事的意思完全不同。

指导手册也一样。世界上有许许多多的指导手册，光照着指南去做是学不到规划力的。虽然聊胜于无，但是你读再多指南，还是无法掌握到真髓。真髓就在于作者所拥有的能力，他们发现这些重点并将之集结成书。成为指导手册的读者还是作者，具有决定性的差异。

我在大学任教，我的学生常到麦当劳或肯德基打工。我会请他们在课堂上教其他同学打工的方法。让他们简单介绍肯德基的鸡肉炸法，或麦当劳汉堡的包法，等等。

结果发现，教学双方都能在短时间内完成传授及学习工作。因为美式快餐连锁店有极佳的指导手册，可以让第一天到店里打工的人马上学会并上场工作。不过这种经验并不能成为做其他事情的原动力。打工经验再多，也只能学到照章行事，而学不到真正的能力。

若要从手册开始学习，就得先思考手册为何如此编写，同时观察并了解其他人做事的方法。举例来说，如果通过观察负责整个店面运营的店长的行动，领悟了他所下达的指令，你马上就能成为店长。**若能领悟出某种行动背后的指导手册，就表示你自己也有了编写指导手册的能力**。自己若能编出一套指导手册，站在规划者一侧考虑，你就得到了真正的能力。不久的将来，你会成为店长，甚至自立门户。

并非指导手册不好。只要去了解编写指南的人真正的意图，或者自己能达到编写指南者的水平即可。只要朝着这个方向努力，即便被认为是照章行事的人，也有机会脱胎换骨，变成更有规划力、创造力的人。

规划力可以多方面应用

烹饪的步骤不对，做出来的菜就会难吃而无法入口。欠缺某样决定性的食材，就做不出美食。美味与否对人类来说是一种基本的感觉，如果凭这种感觉每天进行严格检验的能力就是规划力的话，那么擅长烹饪的人大概做其他事也能够发挥极大的能力。

自己擅长烹饪，但不擅于文书工作；很会做家务，但是面对工作就完全没辙了。大家容易像这样把家务与工作分开来想。其实认为家庭主妇到了外面就什么都不会做的想法才奇怪。当然，擅长烹饪的“规划力”要发展成影响政治或历史的一流“规划力”，中间的差距实在太远。不过烹饪这种格局的规划力，是可以运用在工作上的。

只要了解规划力有格局大小之差，就能清楚自己擅长什么格局的规划力。如此一来在工作上，自己堪任的工作范围或擅长的领域也容易扩展开来。

缺少才能，再怎么也会停顿在因为资质太差而无能为力的状态。但若只是缺少规划力，根据其做法尚有可为。只要有过一次成功的经验，就能应用经验去扩展可能性。例如对烹饪有信心的人，只要以做菜的感觉去做其他事情即可。

“规划力”这个词并不限于某种特定领域。在某方面所培养的规划力可以应用到其他方面。这同时也将带给你极大的自信。

我们常说，有一技之长的人做其他事情也没问题。简言之，有一技之长的人，知道内在的窍门，懂得让事情顺利进展的要领，并可将其应用到其他事情上。

而完全不曾训练过规划力的人，则不懂碰到事情时的处理步骤。**有规划力的概念和没有这个概念的人，在处理事情上的效率差距极大。**

本书所强调的是希望读者先认识“规划力”这个名词，然后了解到规划力的概念要比一般的认知更为广义。并不是A有规划力、B没有规划力的这种二分法，而是去发现自己在某方面具有规划力，这样你就会拥有非常积极的心态。

① 本书原日文书名为《段取り力》，其中“段取り”意指处理事情的步骤、安排和程序，可引申为策划、计划、规划、安排和部署等，另外也指小说或戏剧等的文章脉络和剧情铺陈。而“段取り力”就是指具备了这方面的能力。本书中虽将“段取り力”统一译作“规划力”，但为求行文的流畅性和讲求用词的正确，在顾全作者原意的前提下，原文中的“段取り”一词，中译文将不会硬性地只用“规划”一词。此外，“段取り”的英文为 a plan, a program, arrangements, preparations。在此供读者参考，以强化对此名词的了解。——译者注

1 丰田高本益比的规划力

世界共通的术语“KAIZEN”

首先要找出优秀的规划力范本，试着剖析其真髓所在。重复这种练习，可将优秀的规划力技术化，融会贯通成为自己的规划力。尤其在看到所谓成功的例子时，培养从规划力的观点进行分析的习惯是非常重要的。

在《丰田改善力》（若松义人、近藤哲夫著）一书中，记述了国际知名的丰田汽车公司以成本减半为目标且不断改善的过程。丰田采取的是减少每次到生产现场所发现的浪费，再重新调整部署的生产方式。通过减少浪费使流程更顺畅之后，再到现场去看，又会发现其他的浪费之处。每去一次就设立新的标准以避免浪费，这就是丰田的“改善”方式。

通常设定好消化的项目，只做一次改善工作就结束了。但是如果采用丰田的做法，将不断发现浪费之处。这本书中写道：“浪费会以不同的形态出现。浪费是会进化的。”一旦消除了浪费之处，它就会改变形态再度出现。丰田实行的就是将进化的浪费再次摘除的做法。不断重复这种过程，就会创造出更好的环境，这就是丰田的改善方式。丰田甚至让改善这个词，以“KAIZEN”（改善一词的日文罗马拼音）的形式成为世界共通的术语。

当然有人会想要一次做好流程计划，不过计划流程需要相当的经验与知识的积累。经验知识的积累，要从以规划力的视角观察事物的过程中获得。

如果没有辨识流程规划好坏的能力，参观丰田的工厂就跟小学生去参加社会课课外教学没有两样，仅止于“原来是这个样子啊！”就结束了。然而若从规划力的视角去观察，就可看出 A 工厂与 B 工厂在安排规划上的差异。如此发掘出的东西会成为你的经验，增长你的见识。

这种发现从何而来呢？就在于从规划力的视角去观察事物。欣赏绘画时，拥有多少知识很重要。知识并不会干扰你欣赏名画。知道各种相关背景，反而会让你更加了解绘画的奥妙。

观察事物时也从“透视步骤顺序”的角度出发的话，应该会有许多发现。这些发现将累积成为你的见识。这些见识由于观点非常清楚，会宛如整理过的箱子般，不断将许多经验系统地积累下来。以这种观点多去观察良好范例，个人吸收得就会越来越快，收获也越来越多。

这在丰田的系统中亦可得见。

对某项工程进行改善是每家公司都会做的事。但丰田的做法不止于此，还会在其他生产线或工厂平行展开同一项改良工作。有了试验改善计划的地方，就会有空间思考更好的改善方式。

丰田对整个集团都实行这种做法。只要某个关联公司实施了优良的程序改善方案，就会立刻将信息发布出去。其他的关联公司并非照样模仿，而是绞尽脑汁设法超越。不仅是横向展开，对改善方案精益求精的风气，已经自然地根植于丰田企业中。

总之，只要某个单位实施程序替换案，使流程更加顺畅的话，便会立即影响到其他部门。而且其他部门并不是照单全收，而是根据业种加以调整活用。改善方案螺旋式上升的旋风，拉抬了整个集团的水平。

调整既有的程序

调整并加以运用的能力，是规划力的要素。规划力原本就是不限领域而皆通的。若是只能运用在雷同的工作上，就显得太狭隘了。只要稍微做一点改变，就可运用在自己的领域上，这正是活用规划力的极佳方式。

拙作《“能干的人”和别人哪里不同？》中提到了“三种能力”，叙述“模仿力”（偷学的的能力）与“规划力”息

息相关。偷学的目标大都是做事的步骤。偷学步骤，就等于偷学技术。话说回来，偷学通常并非全盘照收。要能配合自己原有的脉络作调整，才算真正偷学到技术。调整后的融会贯通，正是规划力的关键。

以身体运动为例，自己的身体素质就是脉络。自己的身高、体重、体力，或某些运动经验等，这些脉络累积交织成为自己的身体。开始从事新的运动时，必须调整旧有的模式。例如打网球的人改打乒乓球时，会像在打网球一样动作很大。拥有这种脉络的人想打好乒乓球，为了把球打进乒乓球台的小框内，就要将适合自己的特殊练习加入训练计划中。

只要了解自己的特质，就能编排出良好的训练计划。不只照搬技巧，还要把从外面吸收的东西重新做调整，才能顺利发挥并拥有特色。在丰田公司，连机械维修也是自己人完成的。

在改善工作方面，拥有自行操作机械设备的能力很重要。若每次发生问题或想到改善方法时，都要叫设备厂商的技师来，不仅花时间也浪费成本。当天的问题当天解决，是丰田的规矩。

共立金属工业的坂口政博社长虽是文科出身，却一手包办了大部分的改善方案。他轻松地表示：“只要会切割钢铁、做简单的熔接，就可以完成大多数的改良工作。”在公司内培养机械方面的人才也很重要。

总之，丰田式的做法还包括凝聚各种巧思以便让机器更好用。一般是配合机器去工作，然而丰田却以工作程序为先，让机器去配合工作。并且不是一直换购新机，而是将现有的机器熔接、加工，改良成更好用的机器。机器原是功能固定的东西，但丰田却抱持不同的看法。

预设交货期可避免浪费

丰田式的思考，更是值得赞叹。

厂商对四处寻找零件、抄写传票等作业曾经表示：“这些作业并无附加值，但可能是工作流程中的必要作业。”抱持这种想法工作是无法有所改善的。

要认清没有附加值的作业就是浪费——这种说法也许露骨，却是一针见血。既然认为找零件、抄写传票的作业没有附加值，却是必要的作业，做的人当然会觉得是在工作。然而，收入却没有因此而增加。我的意思是重点不在是否有工作，而是在于能否赚到钱、得到附加值或利润。

几乎所有的误解都发生于此。尽管自己是在工作，但你的工作是否产生了利润？企业的想法是员工业绩若未达到他个人年收入的三倍，就没有雇用这个人的价值了。公司运营要花成本，员工若无法赚取所获薪资三倍的利益，就不算做到自己分内的工作。当被问到“你一个月是否赚取自己薪资三倍的利益”时，你能肯定地回答吗？随时抱着这种危机意识，就是丰田式的做法。

丰田式系统的主张之一，就是交货期主义。以前是事先大量生产，留置仓库，等有人订购再出货。然而大量生产、大量消费的时代已经面临转变，以往的做法可能造成库存的危机。现在只有在接到订单时，才配合交货期去生产必要的产品，可以说是有效率的做法。

总之，就是不能浪费。不造成大量库存的做法很重要，每天大量生产同样的制品，感觉有在工作，却只是造成库存滞留，并未获利。不仅如此，还花费原料费、占用仓库的空间，仔细想想反而可能是一种损失。因此没有工作时要静待机会。等订单进来后，再配合交货期倾全力运作。这需要更优秀的规划力。

丰田的交货期主义，是规划力的一大关键。差别就在于观点不同：一个是大量制造备用品，再从中挑选、整合；一个是仅针对某种要求，做出必要范围内最少量的东西。

写文章也是一样。不熟练的人会拼命查各种资料。就像以为制造大量零件就可做出产品一样。等到真正要写时，才发现都是些无用的“库存商品”。堆得像山的影印资料，结果用到的可能只是极少一部分。这样一来，费时费力查出成堆资料的努力与时间，大半都变成了徒劳。

越不习惯的人，越容易绕远路。简言之就是规划的能力不佳。然而若有自己的最终目标、对方要求的截止期限，即交货期，那么就可以从交货日期倒推回来，掌握住重点而不致于造成大的失败。如此就能将沉睡在仓库或图书馆角落的资料放到后面处理，决定出必要的资料的顺序，从而使产品大致完工。

假设把论文当作是产品，去芜存菁的作业就是一种生产。创造性的工作，其实是从精巧的规划中产生的。脑中若没有清楚的计划，便无法着手创造性的工作。所谓创造性的工作，就是会产生附加值的工作。应该将精力灌注在能产生新价值的地方，在无法产生价值的事前准备上无论做多少努力，也无法体现在结果上，这种情况的话就不能称之为工作了。

有人说丰田的生产方式是非人性、扼杀创意的，其实正好相反。在生产某项产品时彻底摒除浪费，就可将剩余的精力灌注在创造性的活动上。有确切的构想、清楚的步骤，采购原料就不会浪费，库存就可减少。省去买进多余材料的时间与金钱，就可以将精力集中在提高质量与严守交货期上。能在确保质量、遵守交货期、控制成本这三点上保持高水准，是更新了程序的缘故。

这种想法也适用于其他工作。交货期这一观念非常有效。如果没有必须在某个时间之前完成的时间限制，就很难做到改善。有了交货期限，才能避免各方面的浪费，循序渐进地达成目标。

所谓的交货期就是一种时间限制。如果作业没有时间限制，就不会有好的规划。先设定适当的时间限制，正是规划上的重要步骤。

设定无法简单达成的目标

最近经常出现 Cost Performance（本益比）这个词。Performance 就是实际产生的成效、效益。本益比就是相对于效益所花费的成本的比例。以本益比来看，与其花费庞大成本而获得相当的效益，不如以廉价的成本获得中上程度的效益为佳。质量当然重要，但本益比在组织规划上也很重要。

很多学者认为时间与能量是无限的。在一个主题上钻研二十年会受到赞扬，就是很好的例子。不过真正优秀的学者不需要这么长的时间。当发现新主题后，就会不断加快研究脚步。研究一个主题时，会不断发现新的问题，结果就是针对一个主题钻研上二十年。这不是拖拖拉拉的二十年，而是不断琢磨、以适当方式追求本益比所形成的循环，是极具创造性的。

《丰田改善力》有趣的地方，是一开始就把目标设为成本减半。一般情况下会从削减成本的一两成开始着手，然后想出各种细致的提案。但实际上，要削减一两成似乎也非常困难。

稻盛和夫在《仕事学》中提及，松下幸之助对因要减三成价格而伤透脑筋的员工说道：“想想看改为半价如何？目标设在减三成价格，只会想要东扣西减；若设在半价，就必须从根本上设法修改，反而轻松。”语毕他就笑着离开了。

“轻松”不是重点，不过我很赞同这种看法。将目标设定在无法轻易达成的“半价”，就必须去质疑之前的常识，而这就是突破瓶颈的方法。只想削减一两成价格，就不会动摇到主要的架构，只是做部分的修改。但若将目标设定在半价，就必须从根本上做全盘的改变。在此过程中，就会发展出迥然不同的体系。虽然是一步步缓缓进展，但作为形成动机的原动力，这样极端的做法的确是很好的建议。

最近，研发部门似乎在相当积极地实行这种做法。局部改革这种些微的调整，无法让构想产生根本性的改变。设定一个不得不推翻之前想法才能达成的目标，使之成为原动力，就会想出以往从未有过的方法或手段。

要提高规划力，最好设定一个具有动机的目标，且有相当程度上的困难性。没有设定交货期限与本益比，不可能让规划力有所长进。

准备大考或期中、期末考试也是一样。尽管有人认为考试泯灭人性，但是考试确实可以锻炼规划的能力。

福泽谕吉曾就读的绪方洪庵①适塾就有接连不断的考试。并且适塾会公布名次，因此大家都在竞争中努力学习，永远处于为了某天的考试而计划学习的循环当中。这种环境磨炼出来的人格并无扭曲，看看适塾毕业的佼佼者就可明白。严格的规划安排，对于创造力与人性并无损害。

从莫扎特的工作态度可以看出，他作曲时的步骤精确得可怕。维瓦尔第、巴赫也是如此。他们不断作曲，数量惊人。若是规划安排不佳，是不可能办到的。而且，他们的音乐并未因为数量多而缺乏灵性。有些人认为按部就班与人性、灵性相左，这是错误的看法。

2 建筑家安藤忠雄深具创意的规划力

印象训练即为规划力

建筑家安藤忠雄就是拥有卓越规划力的人之一。根据朝日新闻社刊登的采访报道（2003年6月1日），14岁时家中房屋的增建，是安藤日后立志成为建筑家的原因。当时给木匠帮忙让他觉得非常快乐，高中二年级的时候参观帝国饭店，也令他感动。之后，由于无法读大学，他19岁时一整年足不出户，每天从早上9点学到次日凌晨4点，研读了许多知识，以自学的方式用一年的时间学完了大学四年的课程。

接着，他攒下打工做设计挣来的钱去周游世界。从西伯利亚到欧洲、非洲，以及亚洲的印度、泰国、菲律宾，他以每天步行的方式走过这些地方。一天15个小时都在走路，如果看到一栋建筑物，便会一路上反复思考这栋建筑物，直到走到下一栋建筑物为止。之后，他认为大脑吸收知识的能力只能维持到35岁左右，所以拼命地学习，据说现在他要以年轻的心态工作到80岁。由此来看，他的人生规划确实做得很好，从头开始打造良好的地基，不愧是建筑家的做法。

在思考规划力的时候，建筑就是最具象征意义的东西。安藤一天走将近50公里，一路上都在思考建筑的事情。边走边思考是很有趣的事情。

他在受访中表示：“正是通过在脑中思考建筑的训练，让这辛苦的旅程得以完成，现在也成为我非常重要的能力。建筑就像书一样，只有看得懂的人才能够真正了解，所以思考训练是必要的。”安藤应该就是在脑中做过思考建筑的训练，所以才锻炼出了规划力。

所谓规划，就是事前在脑中想出事情进行的顺序。如果省略这个步骤贸然进行的话，结果通常都不尽如人意。好的运动员应该会对下一步的状况作出几种设想。打网球时，对方发球过来，球朝正手方向或反手方向过来，各应该作出怎样不同的处理，选手应该都做过这些模拟训练。如果完全没有做过模拟训练，即使集中精神等待对方发球过来，也无法及时做出反应。从这点来看，能够过电影般地在脑中进行模拟的能力，比在实际的纸张和计算机屏幕上描画更具实践性。

安藤在近50公里的行走当中，应该一直在思考之前看到的建筑物，思索如果要由自己来建造的话，应该如何进行，进行的顺序又如何。换句话说，就是从完成的阶段开始，逆向推测建造过程，在脑中完成建筑程序。从结果推测过程，在脑中进行多次验证的训练，因此当下次自己在工作的时候，过程和结果马上就能联结起来。这就是印象训练，也可说是规划力。

从手工业的层面来看，规划力更具有印象训练的强烈特质，在脑中会去思考事情发展的前后演变。安藤曾明确说过自己进行过这样的训练，由此可知，他一直非常清楚自己在做什么。他对人生的经营就是非常具有建筑特性的。建筑师从成果想象过程的这一看法，可以说是最适合锻炼规划力的训练。

从与现场的对话中获得新构想

安藤在进行规划的时候，一定会做的就是与现场对话。“设计”是即使没有实际到现场去看，也能够做到的。但安藤在他的《安藤忠雄连战连败》一书中写道：“在过去毫无任何接触的地方，感受不到‘要在这里盖房子’的真实感，也没有力量去构想。”

也就是说，去一次现场与建设用地对话，就能了解城市发展的脉络。虽说一样是城市，京都和东京的形成过程就有所不同。发展脉络就是演变的过程，只要到现场，就能亲身体会当地特有的演变过程。

在经验积累的范围里，大脑能够模拟规划。这块地适合何种颜色的大楼，如果以感官去实际感受周围的环境，瞬间就能感受得到。了解“脉络”就是如此。

只看到现在要做的“点”的人和能够看到“点”周围的相关“脉络”的人，他们的规划能力是不同的。如果只根据目标中的事情去安排计划，那么完成的时候只是满足了自己，与周围却并不协调。

因此，要想自己做规划的话，即使是一次也好，亲自到现场了解是非常重要的。这么做看起来效率不高，但能够比预想发现更多的事情，掌握更深的“脉络”，对规划的进行会有很大的帮助。现场是经常变化的，所谓“百闻不如一见”，正是如此。

我当初来到东京的时候，对于房地产完全不了解，在租房的时候，不知道要用什么条件来判断房子的好坏，所以只因为看上房子“SUNRISE”的名字就租了下来，结果却住进了只有早上阳光才会照进来的阴暗房间。如果当时至少看十多家的话，相信我会做出不同的选择。即使一开始看两三家就觉得不错，但如果再多看几家，就会找到更好的房子，到时候一定会觉得一开始时满意的房子一无是处。

总而言之，我们的经验知识多了起来。如果判断房子的好坏有十个左右的基本项目，不熟悉的人只会看自己在意的三四个，但其实一边在现场看，一边增加判断的项目，这才是正确的步骤规划。

例如，碰到第五家的房间格局非常好，因为明白这样的格局便于使用，所以就会增加一个对格局好坏的具体判断项目。如果去到一个光线好的地方，就会以此为标准，增加一个判断项目。**重要的是，要去现场看房子，根据积累的经验增加自己心中的判断项目。**

去现场的作用还不止如此。前面说过，通过外部的事情来决定框架、设定状况，是将能力激发出来的规划；但亲自去现场感受，可以说就是对规划本身的实践。

听说安藤为了培养自己公司的员工，经常在公司举行内部竞赛，安藤自己也以挑战者的身份，站在对等的立场参加。通常安藤的方案都会通过评选，据说这是因为他拥有其他同事所没有的、决定性的优点。

因为不论是什么形式的企划，我一定会代表公司跟客户见面，然后事先去建设用地进行了解。就是这两点。……实际走访建设用地，用身体去感受它和周围的空气，相应地，草图的线自然会一条条地呈现为实物。

最后，我觉得，能否以真实的态度去从事建筑业，这一点对灵感、构想力有很大的影响。

亲临现场，感受现场空气，这样一来在工作上就出现了差距。因为在这个时候规划就已经开始了。安藤的这些话耐人寻味。这就是在说，收集大量资料也不如亲身体会一次。如果重视现场所具有的力量，就会亲自到现场直接和客户面谈。如此就会感受到很多东西，也能将这些感受运用在设计上。设计之前，如果能做到走访现场这一步骤，就能激发出自己作为建筑师的设计能力。安藤在正式设计之前，就经常制定这样的步骤。

明确最终蓝图，即可看出规划

凭借成本减半的企划目标，丰田汽车公司成功实现了大胆的本益比。以这种方式来树立目标，使得根本性的规划方式也随之转变，这是非常重要的地方。在思考如何规划时，是从局部改动开始做起，还是从最根本的想法开始改变，这其中有很大的差异。

所谓目标的树立方式，换种表达方式来说的话，就是主题与概念。对自己而言，主题是什么？主题的核心、想法，以及概念又是什么？目标蓝图，最后看到的画面、印象是什么？这些都是决定之后如何规划的重要因素。

建筑领域中，主题性是非常明确的。例如在设计京都车站时，如何掌握古都京都的城市发展脉络，以及对此要采用何种主题，这些都是紧密相关的，这就是主题性。对于西洋建筑的主题性，安藤忠雄在《安藤忠雄连战连败》一书中如此写道：“以石头、砖块堆积出来的西洋建筑的历史，在于如何反抗重力以获得内部空间量；如何堆砌石头，形成空间；如何在侧壁开大口，以便有效引进光线。这些挑战所积累下来的，可以说就是值得敬佩的西洋建筑的历史。”

安藤忠雄在看到建筑家勒·柯布西耶的作品，瑞士的朗香教堂时，发现在那里展现的是“光影戏剧”。他受到这栋建筑的启发，在如何创造光线空间的主题下，于1989年在大阪建造了“光之教堂”。在昏暗的教堂中浮现出光辉的十字架，这是划时代的设计。虽然不是模仿柯布西耶，但主题却是相同的。

透过朗香教堂，我从柯布西耶身上学到的，不是形状的问题，而是仅仅通过对光线的追求就能够成就建筑的这种建筑上的可能性。

仅仅是追求光线就可以成就建筑，这是安藤从柯布西耶身上学到的主题。兴建光之教堂，即使最后建造的是不同的建筑，但在“光影戏剧”的主题上也有共通的地方。这就是间接的引用，也就是组合变形的力量。即使主题是盗用自他人，但经过自己身体和感觉所表现出来的，自然就会变形。安藤更意有所指地说：“然而，朗香教堂和柯布西耶所呈现的丰润的、感官上的光线空间，是由建筑家自身的本能所创造出来的，绝不是可与他人共有的，可技术化、普遍化的东西。这是与柯布西耶本人紧密结合在一起的东西，我从未想过要尝试直接引用。”

让主题变形的力量，是创造的重要部分。变形本身就是一种规划，这是非常重要的地方。

通过限定材料唤起创造性

根据安藤的说法，建筑的乐趣在于条件受限。

建筑师对于自己的建筑概念的实现，以及地理条件、力学条件、技术条件、法规限制、经济限制等各种现实条件，会加以整体考虑，并找出最好的答案。在双方的角力中，赋予概念实际的形状。

这就是进行规划时的重要过程。首先对于自己想做的东西要有理想形状，如果没有，计划就很难推进下去。但是这个理想有各种限制与条件。擅长收纳的人首先脑中会有整理后的画面，从此逆向推演，配合现实中各家不同的条件和限制，思考如何进行。换句话说，也就是从两边慢慢找出接合点。一方是某种理想，另一方是各种现实条件，在双方的角力中所产生的就是形状。

在这层意义上，建筑可以说是一种象征。虽然有过理想与现实对立的时代，但真正的思想却是在两者的角力拉扯中诞生的。创造性与规划力并不互相矛盾，反而是规划力会提升创造性，这种事例在丰田式做法中就可以明显看出。

以建筑的例子来说，技术革新与生态环保是对立的，但实际上在建造环保型建筑时，就需要有高度的、最先进的技术。安藤表示：“高科技，也就是技术的进步，才可能将环保型建筑的概念付诸现实。”

他在运用日本建筑旧有的通风方法，或是在有效运用水循环等自然资源方面，都会使用计算机模拟实验等尖端技术。也就是说，技术和事先规划所带来的好处，跟创造性和环保观念并不会互相矛盾。安藤所强调的，是正因为有这些条件存在，所以会比较容易诞生具有创造性的东西。有趣的是，为了唤起创造性，居然也有限定材料这种方法。

有时会因自己而使做法受限，在克服这种不顺的过程中，能够获得许多可能性。

例如，在西班牙建筑家高迪活跃的时代，埃菲尔铁塔所象征的钢铁、水泥等现代工业材料已经出现了。但高迪却勇于使用过时的石头与砖块，追求采用加泰罗尼亚当地固有传统工法的建筑。通过在地方风土或技术限制下的实施，产生了某种创造性，因而最终诞生了圣家大教堂。

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.cn>)

文档名称：《规划力》[日]斋藤孝 著；曹姮，黄桂 译.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/623.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

