



ARTE ELECTRÓNICO ELECTRONIC ART

Con la colaboración especial de /
With the special collaboration of:

Jordan Crandall

Ricardo Ribenboim

José Luis Brea

PLANES DE CUATRO EMPLAZAMIENTOS PRODUCTOS INMUEBLES

FOUR SITE PLANS REAL ESTATE PRODUCTS

• • •

UN PROYECTO DE KELLER EASTERLING PARA ATLÁNTICA

PROJECT BY KELLER EASTERLING

Orgman era el diminutivo empleado a mediados de siglo para los hombres de la organización: ciudadanos dóciles de las subdivisiones de grandes extensiones de tierra, manifestaciones de logística agraria. Las siguientes generaciones de *orgmen* han heredado un campo de infraestructuras y desarrollo, resultado natural del paisaje de mediados de siglo. El nuevo *orgman* vende logística. Vende estilos de gestión y protocolos para la red. Organización es sinónimo de capacidad. Procedimiento es sinónimo de producto. Muchas grandes empresas que utilizan nuevos métodos de producción y distribución, como los *precios club* de Federal Express, venden también su saber organizativo. Las organizaciones que funcionan como fábricas virtuales ponen de manifiesto esta propiedad logística, ya que los trabajos anteriormente desempeñados, literalmente, bajo un mismo techo ahora se desperdigan por diferentes lugares del país o del resto del mundo. A menudo, estas fábricas, que se diseñan para una producción al instante, existen tan sólo como protocolo de red y sólo así responden a las demandas de los consumidores. La logística de estos procesos es la propiedad más valiosa de estas empresas. Sus operaciones nos resultan cada vez más familiares. De modo similar, las especificaciones y reglas inmateriales dirigen la disposición de enormes cantidades de espacios "estilo USA" por todo el planeta en forma de franquicias u otros formatos repetibles. Cada serie de instrucciones esboza un protocolo o juego espacial muy específico que se juega con los mismos componentes y se rige por las mismas normas, ya sea en Texas o en Taiwan. Los procedimientos organizativos que determinan la forma de, por ejemplo, las oficinas, los centros comerciales, las franquicias globales, los centros de transporte, de ocio y otros formatos espaciales son como una serie especial de juegos o protocolos que sirven para distribuir mercancías espaciales. Dado que estas instruccio-

Orgman was a mid-century a nickname for the organization man – the docile citizen of tract house subdivisions that were manifestations of almost agricultural logistics. The next generations of orgmen have inherited a field of infrastructure and development that naturally follows from the mid-century landscape. The new orgman sells logistics. He sells management styles and networking protocols. Organization is content. Procedure is product. Many companies who use new methods of production and distribution, like price clubs or Federal Express, also sell their organizational intelligence. Virtual factory organizations make palpable this logistical property since jobs that were previously performed, literally, under one roof are being outsourced to different local and international locations. Often, designed for just-in-time production, these factories only exist as a networking protocol and only then in response to consumer requests. The logistics of these processes are the company's most valuable property. These kinds of operations have become increasingly familiar.

Similarly, immaterial specifications and rules direct the arrangement of enormous amounts of "U.S. style" space all around the globe in the form of franchises, or other repeatable formats. Each set of instructions outlines a very specific spatial protocol or game that is played with the same ingredients and rules whether it is in Texas or Taiwan. The organizational procedures that determine the shape of, for instance, offices, malls, global franchises, transportation hubs, entertainment centers and other spatial formats are like a special series of games or protocols for distributing spatial commodities. Since even these instructions are used to

nes se utilizan para ordenar fondos y modelar espacios físicos, a menudo se les denomina “productos inmuebles”. Aunque abarcan un enorme volumen de metros cuadrados, cambian con la misma rapidez que sus finanzas. Los productos inmuebles son entidades arquitectónicas intermedias, reflejo de los factores económicos determinantes y de los deseos culturales, de modo que son, a la vez, un reflejo efímero de la percepción del valor y del mercado. El término *producto inmueble* es bastante acertado, ya que las predicciones sobre el comportamiento y el éxito financiero de estos formatos se establecen como si se tratara de mercancías en el negocio de la producción espacial. Estos formatos son, a la vez, por un lado, los objetos de nuestro paisaje urbano que más familiares nos resultan y, por otro, en ciertos aspectos, los más invisibles y, aunque son tratados como emblemas de la banalidad, a menudo su funcionamiento adquiere formas complejas y extrañas. Su carácter banal no reside en su carácter genérico, sino más bien en que sean hilarantes y ruidosos y estén llenos de espacios públicos temporales. Lejos de ser monolíticos, son penetrables y se dirigen en función de los anteriores errores cometidos y del riesgo.

Cabría afirmar que “los productos inmuebles” del nuevo *orgman* se expresan a través de una especie de emplazamiento que incorpora características arquitectónicas y que ocupa tanto el *software* como el *hardware* de la organización espacial. Estos emplazamientos y los cambios espaciales arquitectónicos que atraviesan pueden expresarse no mediante la geometría sino mediante protocolos, es decir, los procedimientos y limitaciones que gobiernan el ritmo de la organización y la interactividad entre sus partes. Las especificaciones para, por ejemplo, el paisaje, las autopistas, los servicios públicos, la vivienda, las oficinas, las franquicias de comercio y ocio están tan explícitamente calibradas, física y temporalmente, que es posible designar su ajuste incluso aunque no dispongan de un sitio geográfico. Las especificaciones temporales virtuales de estos entornos son a menudo, en sí mismas, el emplazamiento. Estos protocolos son arquitectura, una arquitectura de organización activa.

Las publicaciones de autoayuda empresarial perfilan al nuevo *orgmen*, los Richard Bransons y Sam Waltons de la producción al instante y del comercio global, con críticas inconexas que urden una nueva jerga logística en las viejas directrices sobre el hombre hecho a sí

marshal funds and shape physical spaces they are sometimes referred to as “real estate products.” Although they direct a huge volume of square footage, they change as rapidly as does their financing. The real estate product is an intermediate architectural entity that reflects volatile economic determinates and cultural desires and so is, at any one time, an ephemeral reflection of value and market perception. Real estate *product* is an accurate term since predictions about the behavior and financial success of these formats are commodities within the business of spatial production. These formats are both the most familiar and pervasive part of our urban landscape and in some ways the most invisible, and although they are treated like emblems of banality, they operate in ways that are often elaborate and strange. The generic is not banal, but is rather loud, hilarious and full of temporary public space. It is run from mistakes and risks that make it not monolithic but penetrable.

One could argue that the “real estate products” of the new orgman are expressed by a species of site that incorporates building crafts but occupies both the “software” and the hardware of spatial organization. These sites and the spatial architectural changes to them might be expressed, not with geometry but with protocols, that is the procedures or constraints governing timing organization and interactivity amongst their parts. The specifications for, for instance, landscape, highway, utility, house, office, shopping or recreation franchises are so explicitly calibrated, physically and temporally, that is it possible to design an adjustment for them even in the absence of a geographical site. The virtual temporal specifications of these environments are often themselves, the site. These protocols are the architecture – an architecture of active organization.

Business self-help magazines profile the new orgmen, the Richard Bransons and Sam Waltons of just-in-time production and global commerce with choppy hard-hitting, copy that weaves new logistical jargon into old plot lines about the self-made man. Batching, tracking and tight inventory management are part of the orgman’s self-reliant

mismo. El procesamiento, seguimiento y gestión del control de las existencias forman parte del bagaje del que se pavonean los autocomplacientes *orgmen*. Tales perfiles alimentan la ficción de que están racionalizando el comercio mediante una óptima gestión de la producción y del consumo. En el mercado, los valores pueden celebrarse con lemas y aforismos. Estas demandas conservadoras de optimizar, no obstante, a menudo se tornan imposibles rápidamente en las comedias que se representan en la plaza del mercado – que no se basa en valores inherentes ni en la lógica, sino que más bien depende de los deseos, en gran parte impredecibles, de los consumidores. Además, en esta organización volátil las compañías fabricantes de jerseys quieren asemejarse a las compañías fabricantes de coches. Los consorcios agrícolas colapsan las jerarquías organizativas y controlan las operaciones desde el campo hasta el mercado de mercancías. Los formatos genéricos de oficinas, centros comerciales, centros de ocio, teatros y otros programas a menudo forman nuevos conglomerados o se fusionan con museos o parques de atracciones a medida que se adoptan o rechazan diversas exigencias para llegar a un consumo racionalizado. Aunque el *orgman* utilice sus “productos inmuebles” para alterar millones de metros cuadrados por todo el planeta, sus supuestos óptimos hallazgos logísticos siempre están a punto de ser reemplazados.

Cada día, los arquitectos utilizan extraoficialmente los planteamientos y la sabiduría organizativa correlativos para reorganizar espacios, colocar objetos relacionados de forma interdependiente y funcional. En cierto sentido utilizan la palabra arquitectura como lo hacen los informáticos o los nuevos *orgmen*, para describir la arquitectura de red o la logística. Como en el caso de los *orgmen*, su perfil oficial encaja con la complejidad de las tareas que desempeñan. Los arquitectos son buenos en logística pero a menudo la aplicación de esa cualidad se centra en la búsqueda del éxito profesional como diseñadores de objetos de firma. Mientras que los arquitectos disponen de numerosas formas de expresar las estrategias formales y sus motivaciones profesionales, disponen de menos para relacionarse o caracterizar sistemas organizativos que evolucionen, “aprendan” o se adapten a los tiempos.

Oficialmente, los diseñadores se han interesado sin duda por los emplazamientos estratégicos de redes de

swagger. The profiles maintain the fiction that he is streamlining commerce with the optimal management of production and consumption. The market place has values that can be celebrated in mottos and aphorisms. These conservative claims of optimization, however often quickly become impossible within the comedies of the marketplace – a marketplace based not on inherent values or logic, but rather reliant on the largely unpredictable desires of consumers. Also, in these volatile organizations sweater companies want to be like car companies. Agricultural consortiums collapse organizational hierarchies and control operations from the field to the commodities market. Generic formats for offices, malls, entertainment centers, theaters and other programs often form new conglomerates or merge with museums and amusement parks, as various critical paths in streamlining consumption are adopted and discarded. Though the *orgman* uses his “real estate products” to alter millions of square feet around the globe, his supposedly optimal logistical gizmos are always on the verge of being replaced.

Everyday, unofficially architects use correlative thinking and organizational intelligence to rearrange spaces, to place things in interdependent, functional relationships, in a sense to use the word architecture as it is used by computer scientists or the new *orgmen* to describe network architecture or logistical architecture. Like the *orgman*, their official profile does match the complexity of the tasks they actually perform. Architects are good at logistics, but this intelligence is usually deployed in the pursuit of celebrity careers as designers of signature building objects. While architects have an abundance of expressions for formal strategies and career motives, they have few expressions for relationship and duration or to characterize organizational systems that evolve, “learn” or adapt over time.

Officially, designers have certainly been interested in the logistical sites of commercial distribution networks, financial structures, production techniques and other protocols that support building. Architects have made forays into organizational territory, tinkering with transportation

distribución comercial, de las estructuras financieras, las técnicas de producción y otros protocolos que sustentan las construcciones. Los arquitectos han hecho incursiones en el territorio de la organización, enredando con el transporte y las infraestructuras de servicios, la economía, los medios y otras organizaciones comerciales. Mientras que reconocen las consecuencias espaciales, los profesionales hallan dificultades a la hora de enfrentarse a los emplazamientos organizacionales y, a menudo, los interpretan incorrectamente. A los arquitectos, los nombres y los objetos que pueden identificarse con la nomenclatura formal les resultan más familiares que los procesos, los verbos y los juegos. Se nos da mejor describir la forma de organización que le corresponde a una forma. Con frecuencia, asignamos a la organización el envolvente de un edificio. Es más difícil entender la idea de que el medio es el mensaje o que la organización es el contenido. Es habitual que los intentos por la estética o por asignar equivalentes formales a la organización estén envueltos en errores de traducción. Los arquitectos tendemos a tratar los entornos de manera totalizadora, poner todos los elementos sobre una hoja de papel y someterlos al control de la geometría, ya sea este euclídea o epigenética. La posibilidad de unificar teorías y estructuras recurrentes en complejas organizaciones es muy sugerente. Incluso la investigación en el medio urbano se puede elaborar para crear un solo emplazamiento a partir de múltiples emplazamientos –un emplazamiento controlado bajo la autoridad de un plan maestro o una ecología de piezas óptima. Estas nociones convencionales de emplazamiento identifican un nuevo territorio de la cultura que los arquitectos pudieran desear investigar y ocupar de modo oportuno.

Un *plan de emplazamiento* para un producto inmueble identificaría, no la frontera de la propiedad y el norte a seguir, sino más bien una serie de parámetros organizativos y límites financieros que las herramientas aportadas por la geografía y la geometría no describen y que convierten al emplazamiento en un campo logístico. Este tipo de planes registrarían los parámetros de un proceso –un proceso con consecuencias espaciales. Clasificaría las dimensiones críticas para una serie de componentes y parámetros en un sistema. Sabiendo que éste podría lograr diseñar un ajuste para la organización –ajuste que bien pudiera repetirse muchos cientos de veces. Cambiar

and utility infrastructures, economics, media and other commercial organizations. While acknowledging their spatial consequences, the profession has trouble with the organizational sites and often reads them incorrectly. For architects, nouns and objects that can be identified with formal nomenclature are more familiar than processes, verbs and games. We are best at describing organization that corresponds to form. We often address organization with building envelope. It is harder to grasp the idea that the medium is the message or that the organization is the content. The translation failures usually surround attempts to aestheticize or assign direct formal counterparts to an organization. Architects tend to want to manage environments in a totalizing fashion, to get all of the elements onto a sheet of paper and control them with geometry whether the geometry is Euclidian or epigenetic. The possibility of unifying theories and recursive structures in complex organizations is tantalizing. Even urban research can be reframed to create a single site out of multiple sites – a site controlled under the authority of a master plan or an optimal ecology of pieces. These conventional notions of site identify no new territory in culture that architects might opportunistically wish to research and occupy.

A site plan for a real estate product would identify, not the property boundary and the north arrow, but rather a set of organizational parameters and financial limits that are not described by the tools of geography or geometry and extend the site into a logistical field. This kind of site plan would record the parameters of a process – a process with spatial consequences. It would index the critical dimensions for a set of components and parameters in a system. Knowing these one could design a fitting or adjustment for the organization – a fitting or adjustment that might be repeated many hundreds of times. Changing one small physical detail, the size of the orange Formica booth or the metal panel, recalibrates many more steps in a process and has exponential effects in a repetitious spatial format. Adjusting interdependent relationships between ratios of

un pequeño detalle físico, el tamaño de una cabina de formica naranja o un panel metálico, sirve para re-evaluar otros pasos de un proceso y conlleva efectos exponenciales en un formato espacial repetitivo. El ajuste de las relaciones interdependientes entre la proporción de hamburgueserías y de aparcamientos y la proporción de éstos y de cabinas de formica naranja es igualmente importante. Un ajuste diminuto puede cambiar globalmente cientos de metros cuadrados.

De modo ideal, un plan de emplazamiento clasificaría los componentes temporales y físicos de estas organizaciones en un modo que los convertiría en piezas abstractas de un juego, componentes que, de alguna manera, podrían considerarse eficaces para solucionar problemas de todo tipo. Su belleza residiría en poder observarlos en una suerte de juego recíproco de modo que las piezas pudieran combinarse entre los sistemas. Que estas organizaciones pudieran “oponerse” unas a otras de modo que los componentes de una pudieran compararse a los de otra facilitando una especie de aviso para descubrir los antígenos que sirven para ajustar significativamente la organización. Estos movimientos de ajuste en el juego se encuentran en algún punto del *continuum* entre una táctica y una estrategia, o quizás sean una especie de broma. Las bromas tienen la capacidad de re-evaluar instantáneamente un campo o de derribar los constructos acostumbrados, y la comedia parece encajar bien con la amplia gama de antiguallas y personajes en la plaza del mercado por sus ardientes exigencias de optimización.

A continuación, se presentan los planes de cuatro emplazamientos del nuevo *orgman*. Como las barras de herramientas del *software* especializado del *orgman*, o los útiles que utilizan los fontaneros para medir las tuberías, estos planes sirven para calibrar organizaciones gigantescas pero, en cierto modo, invisibles. Los planes destacan las consecuencias espaciales, los inmensos volúmenes e importantes dimensiones de las organizaciones virtuales. Se observan los ámbitos del comercio de envases y de enormes dársenas de transporte. Otro plan similar contempla las estaciones o salas de espera en los aeropuertos –los *Admiral Clubs* de las terminales internacionales. Otro de los planes se centra en el juego de golf como herramienta para el desarrollo del terreno, no sólo de los suburbios sino también de zonas urbanas de todo el mundo. El último plan analiza las grandes superficies co-

hamburgers to parking places and the ratio of these to orange Formica booths is equally powerful. One tiny adjustment may globally change hundreds of square feet.

Ideally, a site plan would index the temporal and physical componentry of these organizations in a way that rendered them as abstracted pieces in a game, componentry that might somehow be rendered available for problem-solving of all kinds. The beauty of this componentry would be to see it in some kind of interplay so that the pieces might be cross-matched between the systems. That these organizations might be “played” off each other so that components of one might be compared to another as some kind of prompt for discovering antigens that might significantly adjust the organization. These moves of adjustment in the game are somewhere in the continuum between a tactic and a strategy, or perhaps they are something like a joke. Jokes have the power to instantly revalue a field or topple the accustomed constructs, and comedy seems somehow to suit the broad antics and characters of the marketplace with its earnest claims of optimization.

Four site plans of the new orgman are presented here. Like the menu bars of the orgman’s specialized software, or the handy dials that plumbers use to size pipes these site plans are gauges that measure gigantic but somehow invisible organizations. The site plans highlight spatial consequences, the giant volumes and critical dimensions of virtual organizations. One looks at the field of container commerce and freight superhubs. Another similar site plan looks at the waiting stations or lounges passengers at airport superhubs – the Admirals Clubs of international airports. Another site plan looks at the game of golf as a land development tool for not only suburbs but urban areas all around the world. The final site plan examines price-club and superstore organizations by looking at two competing formats, *Costco* and *Wal-mart*. The site plans are field guides to global organizations that though they seem impenetrable are filled with accidents and opportunities.

merciales analizando dos formatos competitivos, *Costco* y *Wal-mart*. Los planes son guías concretas para organizaciones globales que, a pesar de parecer impenetrables, están plagadas de accidentes y oportunidades.

Plan 1. Ámbito de los envases

El envase es la unidad de la intermodalidad. Hoy en día, quizás, el uso espacial para la reorganización de la producción comercial y la distribución se calibra en parte en función del envase y de las nuevas pautas de comercio global que sigue y que contribuye a propagar. El uso espacial en la época del hombre de la organización de mediados del siglo era el hogar suburbano. El hogar era la mercancía que organizaba los bancos y los edificios comerciales y luego servía para dar forma a una infinita proliferación de productos que servirían de equipo. En cierto sentido, el envase ha cumplido el mismo papel para una caja genérica capaz de racionalizar la producción de acuerdo a un formato común. En la actualidad, prácticamente todos los productos y procesos comerciales de Norteamérica podrían describirse en términos de su relación con las economías de transporte de envases. El formato de cada uno de esos productos depende de un proceso de empaquetamiento que eventualmente tendrá que interactuar con el envase y maximizar su uso. La creciente importancia de los envases de los productos ha contribuido a una nueva pauta de producción y distribución que no sólo ha alterado el cambio del transporte por autopista al transporte por ferrocarril, sino que ha cambiado también el formato de los edificios que habitan las ciudades con aeropuertos. En estas ciudades, los edificios caja genéricos de gran tamaño almacenan bienes según las dimensiones temporales o físicas o albergan las tareas relativas a los envases exportados entre las compañías nacionales y extranjeras. Estas ciudades con aeropuertos y los procesos que facilitan, en ciertos aspectos, incluso otorgan un carácter físico al *software* orientado al objeto en el que los protocolos de estos procesos se ensayan y registran. La logística de la gestión de envases se expresa en toneladas, números de envases, capacidad de los trenes, camiones y barcos, si se pueden amontonar o si se deben aplicar mecanismos de enganche. El número de envases en un campo azul se corresponde con la capacidad de una típica nave oceánica.

Site Plan #1 Container Field

The container is the unit of intermodality. Today, perhaps, the spatial currency for the reorganization of commercial production and distribution is calibrated in part against the container and the new patterns of global trade that it both follows and helps to propagate. The spatial currency for the mid-century organization man days was the suburban home. The home was the commodity that organized banking and building trades and then served to format an endless stream of products that would serve as accouterment to the home. The container in some ways, has fulfilled the same desire for a generic box capable of streamlining production according to a common format. Now almost every product and commercial process in America could be described in terms of its relationship to the economies of container shipping. Each of those products is formatted according to a process of packaging and paletting that must eventually interface with the container and maximize its use. The containerization of goods has contributed to a new pattern of production and distribution that has not only altered the points of switching between highway and rail but has formatted the buildings that populate airport cities. In these cities, largely generic box buildings warehouse goods according to temporal and physical dimensions or house the "containerized" tasks that have been out-sourced between companies here and abroad. These airport cities and the processes they facilitate in some ways even physicalize the actual object oriented software within which the protocols of these processes are rehearsed and recorded. The logistics of container management are expressed in metric tons, numbers of containers, train, truck and ship capacities, stacking factors and hooking mechanisms. The number of containers in the blue field corresponds to the capacity of a typical ocean-going vessel.

Site Plan #2: Admirals Club

Like the maps provided in in-flight magazines these site plans provide instructions and specifications for the lounges that

Plan 2: Admirals Club

Como los mapas que se ofrecen en las revistas de los aviones, estos planes aportan las instrucciones y especificaciones para los vestíbulos que almacenan pasajeros en las terminales de los aeropuertos internacionales. Del mismo modo que las compañías aéreas ofrecen “galones” con su marca a la tripulación para que adornen sus uniformes, el club del aeropuerto celebra las jerarquías entre pasajeros con equipo cuasi oficial que acompañan los mensajes sobre la “identidad corporativa” y superación de la competencia. Los espacios interiores de los clubs son híbridos entre los recibidores corporativos del hogar y los del club. Se les ponen nombres como Admirals Club, Executive Club, Aviators, Frequence Plus, Business Elite, Red Carpet Club y Dynasty Flyer Club, y son exclusivos para sus miembros. La mayor parte proporciona asiento, televisión, bares, comida ligera, puntos de encuentro y lugares de trabajo con enchufes para el teléfono móvil y el ordenador portátil. Algunos disponen de biblioteca, salones de juego y de música. Los espacios de los aeropuertos están sujetos a una extraordinaria regulación y es muy caro mantenerlos, de modo que la imagen se basa en materiales duraderos, bombillas eternas y mobiliario discreto para mantener la sensación del vuelo. El mimado ejecutivo responde a una serie de normas que cumplen sus expectativas y que recíprocamente controlan su conducta. Muchos de los interiores de los clubes hacen hincapié en determinados atributos regionales y trans culturales (por ejemplo, la sensación del “Viejo Boston”, o el “Manhattan Look”), la mayor parte de ellos, aunque diferentes, son en cierto modo exactamente la misma especie de espacios. Cada frase de las descripciones promocionales podría colocarse en cualquier orden o en otra descripción sin que ello alterara su ritmo ni su coherencia.

Plan 3: Golf

Durante décadas, el golf ha dado forma a la propiedad urbana y residencial. Durante las décadas de 1920 y 1930, comunidades como Radburn utilizaban los callejones sin salida cambiando el orden de las cosas para que las calles penetraran amplias zonas verdes colectivas. Estos tenían unos 5.5 metros de ancho y estaban rodeados por una red de paseos entre el tráfico peatonal y de vehículos. Cuando las subdivisiones de la posguerra adoptaron estos callejo-

store passengers on layovers in international airports. In the same way that the airlines issues its own brand of epaulet to the crew to adorn their costumes, the airport club celebrates passenger hierarchies with quasi-official accouterment that accompany stories about “corporate identity” and “outclassing” the competition. The interiors of the clubs hybridize home corporate meeting room and club. They are given names like Admirals Club, Executive Club, Aviators, Frequence Plus, Business Elite, Red Carpet Club and Dynasty Flyer Club, and they are for members only. Most provide some seating, TV's, bars, light food, meeting rooms, and work rooms with phone and computer hook-ups. Some provide libraries, gaming rooms and music rooms. Airport spaces are subject to extraordinary regulation and they are expensive to maintain, so the image must be conjured from durable materials, long-life light bulbs and matching unobtrusive furniture that continues the in-flight “experience.” The coddled corporate executive responds to a series of cues that meet his expectations and reciprocally control his demeanor. Many of the descriptions of the club interiors emphasize certain regional or cross-cultural attributes, (e.g. a feeling of “Old Boston” or a “Manhattan Look” though most of the clubs, though different are somehow almost exactly the same species of space. Each sentence in the promotional descriptions could be placed in any order or in any other description without jarring the rhythm or confusing the sense.

Site Plan #3: Golf

For decades, golf has been formatting both urban and residential property. In the 20's and 30's, the cul-de-sac was used in communities like Radburn to turn the typical grid inside-out so that streets would penetrate large collective greens. The cul-de-sacs were 18 feet wide and they were surrounded by a network of walkways that transferred between vehicular and pedestrian traffic. When post-war subdivisions adopted the *cul-de-sac* as a device for plating irregular portions of a land tract, they often omitted all of the

nes como medio para parcelar porciones irregulares de una extensión de tierra, a menudo omitían la relación esencial entre el espacio público y las redes de peatones/vehículos. Durante la década de 1950, se hicieron versiones de lujo de este fenómeno alrededor de las extensiones reservadas al golf. El campo de golf, aunque no se tratara de un espacio público, reemplazó a las originales zonas verdes interiores en su versión popular. Se desarrollaron millones de hectáreas de tierra alrededor de los campos de golf durante las décadas de 1980 y 1990. Ahora el callejón sin salida de unos 18 metros de ancho se ha pensado de nuevo para albergar nuevos vehículos, nuevas formas inmuebles e incluso las importantes dimensiones del golf. No obstante, el propio golf quizás sea el tipo de juego más volátil. La mayor parte del tiempo cambia de tamaño y altera sus normas para acoplarse, por ejemplo, a los campos de los ejecutivos. Se convierte en un entretenimiento de tarde con alumbrado y un tiempo de juego abreviado entre los golpes. Incluso algunos juegos de golf se han alterado para adaptarse a unas pelotas distintas que recorren distancias más cortas. En algunas ciudades de Asia, se inauguran campos abiertos 24 horas, como parques urbanos. El plano muestra un campo comparativo de agujeros de golf a escala relativa junto con el nivel siguiente de escala en relación con el desarrollo.

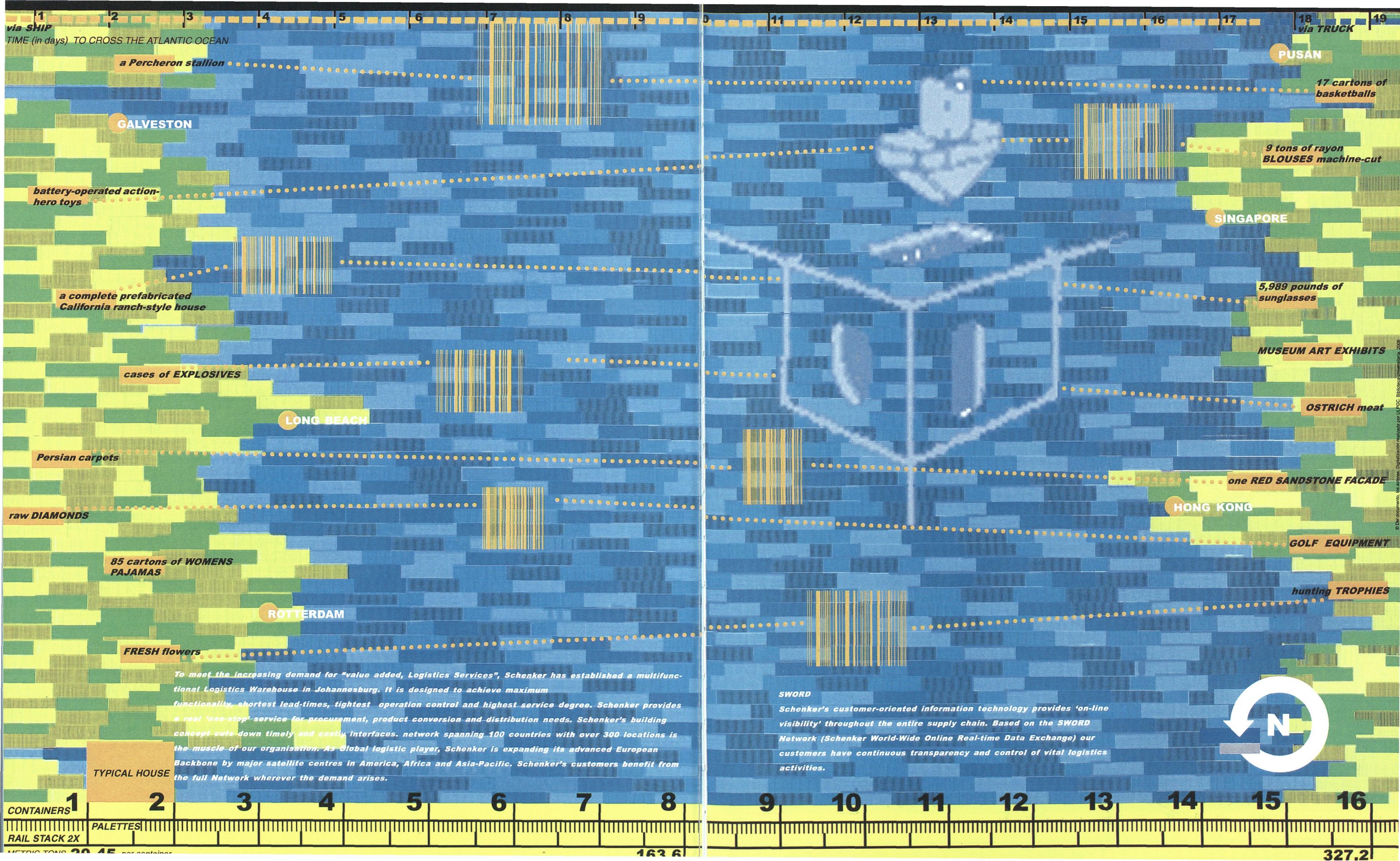
Plan 4: Precio Club

Es éste un formato adoptado por muchos comerciantes. Depende de la gestión de una serie reducida de productos, 4000 SKU's, que se venden en lote en una especie de almacén exclusivo para los "miembros" del club. Los ingresos se derivan de la venta de los productos y de las tasas que pagan los miembros del club. Este formato y las "asesinas de categoría" profundamente comercializadas, grandes tiendas como *Bed, Bath and Beyond* o *Barnes and Noble*, han acabado por reemplazar a los pequeños formatos. La mayor parte de ellos requieren superficies tan extensas que no se adaptan a las estructuras existentes, de modo que se constituyen como almacenes. Resulta más sencillo y barato erigir un edificio nuevo de 9.000 a 18.000 metros cuadrados con aparcamiento. Entre ellos destacan los gemelos en competencia, *Wal-mart* y *Costco*, que desarrollan sus cientos de tiendas de acuerdo a una estrategia casi militar encaminada a conquistar mercados de todo el mundo.

essential relationships between public space and pedestrian/vehicular networks. In the 50's, luxury versions of the tract-house subdivision used cul-de-sacs around a private golf course. The golf course though not a collective public space replaced the original the interior green in this popular format. Millions of acres of land were developed around golf courses in the 80's and 90's. The cul-de-sac, now over 60 feet wide has been recalibrated to new vehicles, new real estate formula and perhaps even to the critical dimensions of golf. Golf itself, however is perhaps the most volatile game format. It changes its size and its rules to accommodate half the time, as in executive courses. It transforms into an evening entertainment with lights and abbreviated play for pitch and putt course. It even becomes a kind of ride or roadside attraction in putt-putt golf. There are even golf games that are reformatted according to non-standard golf balls that travel shorter distances. In some Asian cities, 24 hour courses are developed like urban parks. The site plan shows a comparative field of golf holes in relative scale together with the next level of scale in relation to development.

Site Plan #4: Price Club

The price club is a format now adopted by many retailers. The format relies on managing a reduced set of products, 4000 SKU's that are sold in bulk from a kind of warehouse to "members" of the club. Revenues come from the sale of products and club memberships. This format and the deeply merchandised "category killers," superstores like *Bed, Bath and Beyond* or *Barnes and Noble*, have quickly been replacing old retail formats. Most have such large square footage requirements that they cannot fit into existing structures, and since they are warehouse buildings, it is simpler and cheaper to erect new 100,000 to 200,000 square foot buildings with parking. Prominent amongst the price clubs are the competing twins, *Wal-mart* and *Costco* who develop their hundreds of stores according to an almost militaristic strategy aimed at conquering markets around the world.





Careful attention to detailing is evident throughout the lounge. The comfortable upholstered seating throughout is matched by cherry tables with chairs - a hallmark of the British Lounges. Tile patterns, wood trim details and hardware in every area have been specified and positioned to convey a sense of quality and richness. Brass accents were used in fixtures and lamps. In order to meet the airline's requirements for durability, leather was chosen for seating and granite for table tops. "We believe that through this design we have accomplished our objectives for America and Admiral Club members. The response has been very positive." Granite topped tables and residential style table lamps were chosen to complete the elegant, tightly orchestrated spaces. On the other side of the central service area is the business center. This area includes nine fully equipped, individually temperature controlled conference rooms with built-in luggage storage closets and A/V systems hidden behind mahogany walls as well as a separate room furnished with 12 workstation fitted with hook-ups for computers, a fax machine and a copy center. The color scheme of the club is focused on US Airways new corporate identity and is essentially gray with blue and burgundy furniture accents. Our objective was to transform the space into a working example of their corporate creed: Functional space should be designed space. Beauty and grace go hand in hand with function. The Old Bostonian feeling was also achieved through the use of traditionally shaped contemporary furni-

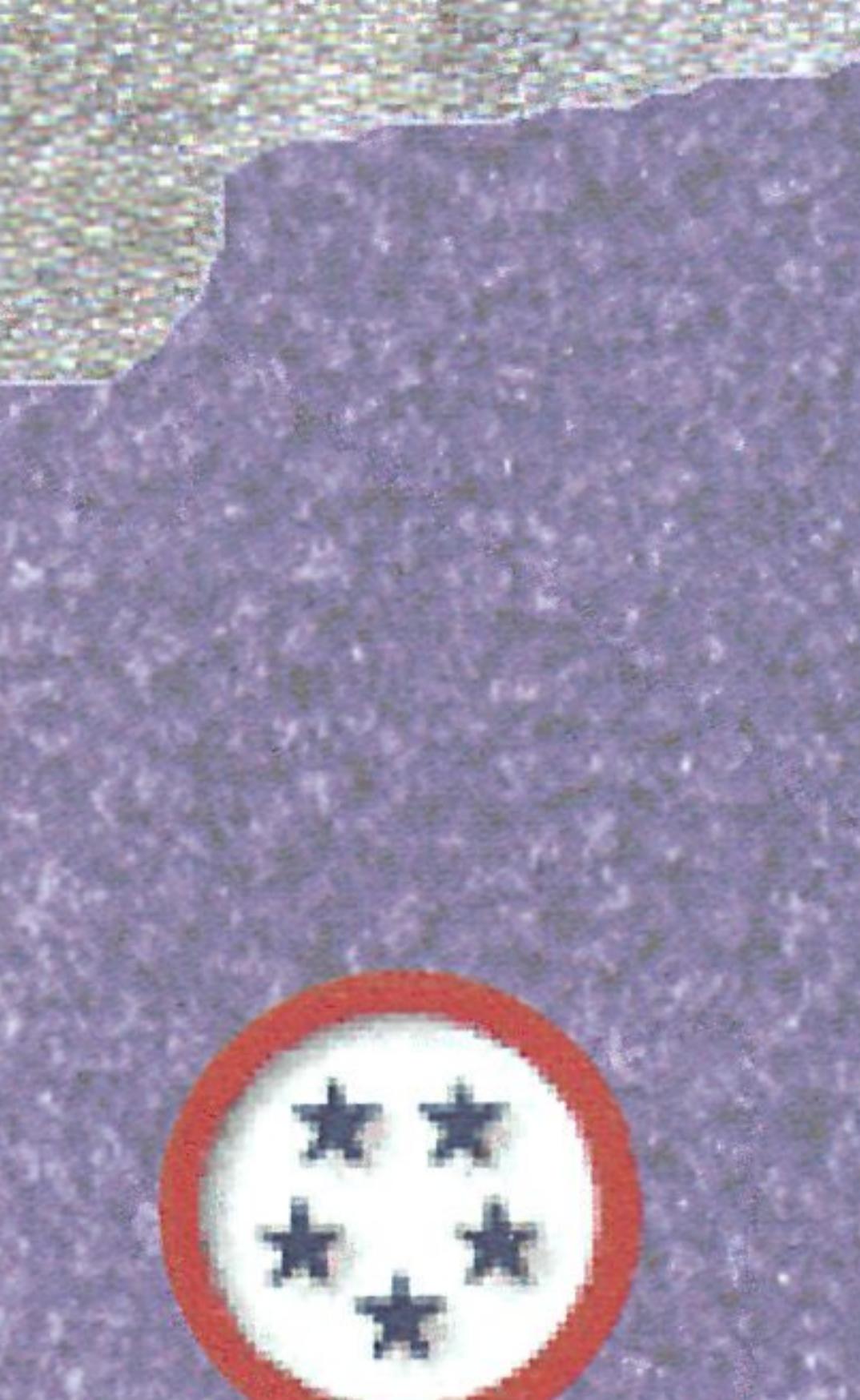
Red Carpet Club UNITED AIRLINES LOCATIONS

Domestic:

Atlanta
Baltimore
Boston
Chicago O'Hare (3)
Cleveland
Dallas/Ft. Worth
Denver (2)
Honolulu
Indianapolis
Los Angeles (LAX)
Miami
Minneapolis
Newark
New York Kennedy
New York La Guardia
Orange County, CA
Orlando
Philadelphia
Phoenix
Portland, OR
San Diego
San Francisco (3)
Seattle
Washington Dulles (3)
Washington National

International:

Auckland
Bangkok
Buenos Aires
Frankfurt
Hong Kong
London
Melbourne
Mexico City
Montevideo
Paris
Rio de Janeiro
San Salvador
Santiago
São Paulo
Singapore
Sidney
Taipei
Tokyo



Admirals Club AMERICAN AIRLINES LOCATIONS

Atlanta
Austin
Bogota
Boston
Buenos Aires
Caracas
Chicago
Cleveland
Dallas/Fort Worth
Denver
Detroit
Frankfurt
Honolulu
Kansas City
Lima
London Gatwick
London Heathrow
Los Angeles
Mexico City
Miami
Nashville
New York JFK
New York La Guardia
Newark
Panama City
Paris
Philadelphia
Rome-Leonardo Da Vinci
Saipan
San Francisco
Seattle/Tacoma
Seoul
Singapore
Stockholm-Arlanda
Stuttgart
Taipei
Tokyo-Narita
Washington-Dulles
Washington-Ronald Reagan National



World Perks NORTHWEST AIRLINES LOCATIONS

Amsterdam (2 locations)

Atlanta
Bangkok
Beijing
Birmingham, England
Boston
Brussels

Chicago-O'Hare
Cleveland
Dallas/Fort Worth
Denver

Detroit
Dusseldorf
Frankfurt

Hannover
Hong Kong
Honolulu

Houston Intercontinental
London-Gatwick (2 locations)

London-Heathrow
London-Stansted

Los Angeles
Manchester, England
Manila

Memphis
Milan
Milwaukee

Minneapolis/St. Paul
Munich-Franz Josef Strauss

New York City-Kennedy
New York City-La Guardia

Newark
Osaka
Oslo

Paris
Philadelphia

Rome-Leonardo Da Vinci

Saipan
San Francisco

Seattle/Tacoma

Seoul
Singapore

Stockholm-Arlanda

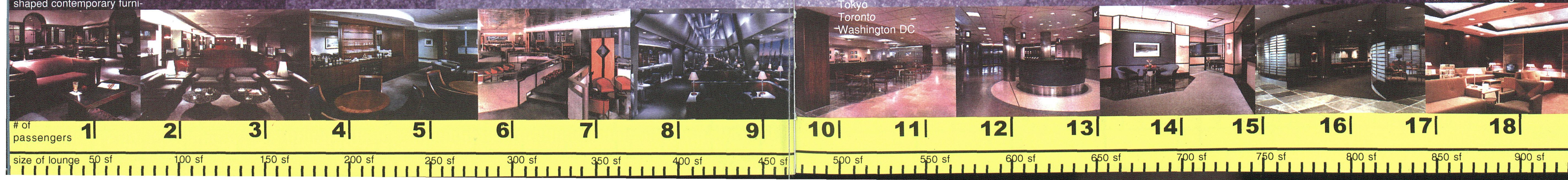
Stuttgart

Taipei
Tokyo-Narita

Washington-Dulles

Washington-Ronald Reagan National

ture. Implemented in the club are floor-mounted pedestal telephones that seem to sprout from the floor throughout the club. These pedestals were born out of the need to hide miles of telephone and computer cable under the vast amount of floor space required for an airport lounge. All materials were selected based on their durability and low maintenance with the objective of providing functional space that stand the test of time. The high traffic circulation spaces and the bar area are beige limestone with gold granite accents. A theme of bronze and satin stainless characterize the furniture and column trim as well as the lighting fixture. We were able to effectively create an attractive and functional lounge area from what was essentially a space that resembled a large vanilla box. Granite was utilized for counter tops, tables and in the bar area due to its durability and luxuriant appearance. As with most airline clubs, this space is utilized by several airlines therefore the design must be pleasing to all audiences while being timeless, upscale, functionally efficient and able to withstand a high degree of traffic with little maintenance. A muted palette of soft blue and grey contrasts were used with light beechwood wall tones. It was also decided that the club's color palette should reflect a sophisticated "Manhattan" look. Upon entering the Admiral's Club passengers coming through the foyer are greeted by the salt and pepper granite floors that set a tone of international style. The large collection of original art throughout the club has caused many visitors to remark that it seems more like an art gallery than an airline lounge.





PUTTS

5

25

60

CHIPS

1

5

0

VADDAC

1

1

500 yds

