

建築師的生與事務所的存

劉培森

劉培森建築師事務所主持建築師·法國巴黎國立建築學院博士



一、前言

大家都知道建築師在台灣這種比較惡質的職業環境中，都是兢兢業業地工作，希望能夠壯大自己，然後走向國際。25年前我從國外回來，一直對台灣的環境以及做出來的東西不滿意，可是與其抱怨，不如在這個職業環境中多去瞭解一下自己的處境；我覺得台灣的建築師應該團結起來，台灣的軟實力應該在二十一世紀的中華文化裡面發揚，尤其是現在對岸在世界上是非常的強勢，所以我一直在對事務所的員工說，雖然台灣的环境非常的惡質，但是，我們還是非常幸運，因為對岸創造了那麼好的一個市場，台灣的建築師是最有機會的，也是全世界的人中最有機會的，因為沒有語文和文化上的差異性。

二、對事務所的看法

我的事務所成立於1990年，前曾在沈祖海建築師事務所工作三個月，宗邁建築師事務所三年，後來自己出來開業。因此，今天的講題就訂為"建築師的生與事務所的存"。生的意思就是建築師的誕生和成長，略去學校教育部分，主講畢業後這段。所謂事務所的存，就是它的存在與存活，今天主講的議題涵括整個建築師事務所的編制、工作流程、國外交流的經驗、以及不同的事務所不同的規模的生存的模式，最後結論講到事務所的開業和它的壽命的問題。

三、建築系畢業後的選擇

建築系畢業之後，有一些不同的選擇，無論

是四或五年制大學畢業，或著再加兩年的碩士，或是三、四年的博士班，就業的選擇性是多元化的，可以到政府機構，或學術機構，但是從整體看，大部份會走上幾個可能性：建築師事務所、工程顧問公司、建設公司、營造廠、大型企業的工程部門任職；一般而言博士畢業之後，多數會走學術研究路線。因為我只在建築師事務所磨練，因此只談有關事務所的心得。

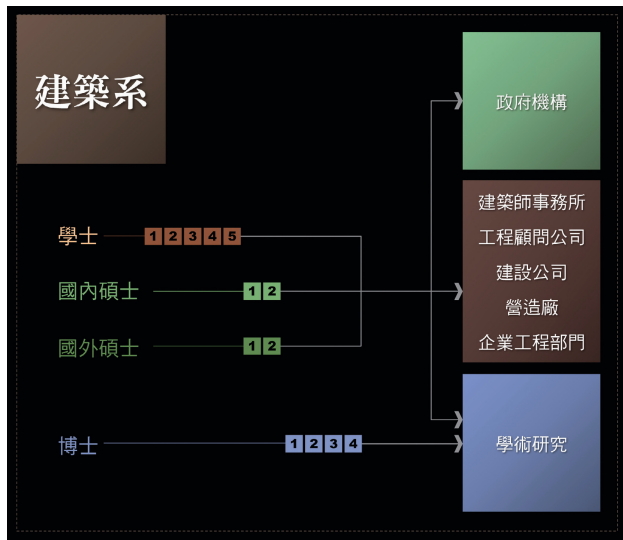
四、建築師事務所人員編制

事務所的建築部門裡面，編制很簡單、很傳統，由繪圖員（draftsman），到設計師（designer）、資深設計師（法規的檢討、施工圖），估算工程師、專案經理（project manager）、專案建築師（project architect），然後合夥人，這就是我們事務所的人員組織架構。

五、建築系生能在事務所做什麼？

學校畢業到事務所，很快就會被分到兩個不同的部門：工務部門或規劃設計部門。依學生的性向，有些人比較適合去做設計，有些人適合做工務管理，路線選擇還是相當的有彈性。

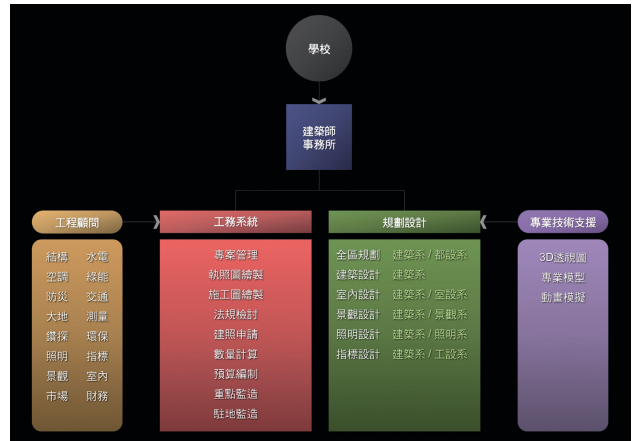
在工務部門裡，一進來之後會碰到專案管理、執照圖、施工圖、法規檢討、建照申請、數量計算、預算編制...等，建築系畢業的學生很快進入狀況；但是到了規劃設計部門時，有planning（規劃）的部份、建築設計部份、室內、景觀、照明、指標設計部份，面向非常的寬廣，大的planning（規劃）若由都市設計系的學生來做，馬上就可以



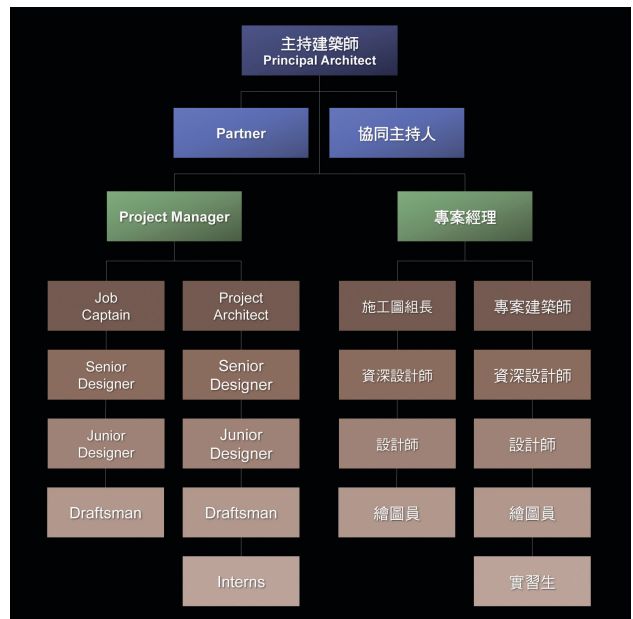
1 建築系畢業後的選擇

事務所建築部門		
Draftsman	1	繪圖員
Designer	2	設計師
Senior Designer	3	資深設計師
Building Code / Permit	4	建築法規 / 跑照
Job Captain	5	施工圖組長
Cost Estimator	6	估算工程師
Project Manager	7	專案經理
Project Architect	8	專案建築師
Junior / Senior Partner	9	事務所合夥人
Principal Architect	10	主持建築師

2 建築師事務所人員編制



3 建築系在事務所做什麼



4 事務所工作架構

快速的進入整個報告書、整個基地大尺度的分析。不過建築系的學生其實也是非常容易做到這點，因為他了解建築的尺度範圍，可以做的比較細一點。建築設計就不用說了，室內設計、景觀設計，建築系畢業都可勝任。建築師可以處理景觀設計的，當然到細部的時候還是要景觀設計師來把它完成；照明方面，建築系也是可以設計的，姚仁恭先生就是建築系畢業後轉到照明，這也是很好的出路；建築系做指標設計的話，說實在有點大才小用，不過還是一條很好的路，我們事務所目前指標系統都是由唸建築的在做。

在學校裡常常談到，怎麼樣讓學生能夠準備

好，馬上就可以進入到事務所銜接工作，學生需要施工圖的意念，或者懂得工程。其實我的感覺是完全不需要，學生從學校裡訓練出來，我只希望他們把自己的價值觀訓練得非常健全，他們就可以去思考問題了，所有關於實務界的問題，在事務所就可以養成，所以我從來不覺得，學校需要考慮怎麼接軌，我個人覺得只要那個學生的本質是用功的、有天份的，他就可以做設計，學校只要給他很好的價值觀，教他如何做事，到了事務所我們來訓練他，三年之後就是一把好手，我對建築系的學生有很大的期待。我認為他能夠在事務所做的事情是全面性的，我們要做的確需要一些專業的資源，對我

們來講，一定會有3D的透視圖、專業模型，還有動畫模擬等…種種支援，幫助我們完成設計。

在工務部門方面，我們需要結構、空調、防災、大地、鑽探、照明、景觀、市場，全部系列我們需要工程顧問，來支援事務所的工務部門，這些都是建築系生能夠從事的工作。

六、事務所工作架構

建築師事務所的運作是非常全面性的，不只是在做設計而已，一般事務所的架構它有一個主持建築師，也可以有合夥制度。我們事務所的建議，採用專案經理，專案經理是比專案建築師高階的，專案建築師好好做他的設計，其他所有管理的事情，跟業主打交道、進度的控制、所有預算都是專案經理要去掌控的。專案經理、資深設計師、繪圖員、實習生，事務所都有一個長期培訓的計畫，每一年我們都會提供機會，給不同學校的學生來實習，我們很擔心實習生到了事務所之後只做模型或昏天黑地的趕競圖，實習結束時留下被壓榨的慘痛印象。所以我們安排，如果是兩個月的期程，前兩個星期讓他作一些有關於施工圖繪圖的工作，另外兩個星期讓他進到室內或景觀設計部門裡面去，讓他去磨一下設計，事實上是

可以磨得很細的，讓他們學會掌控尺寸；再兩星期，我們就把這批學生帶到工地參觀見習，讓他知道工地在做什麼事情；接著才能碰到建築設計、模型製作等等。希望他們在事務所了解到全面性的東西，這是實際操作的一個方式，已經行之多年，我們希望讓學生在求學的時候，就知

道事務所接觸的廣泛範圍程度，這樣他們對於自己未來的人生規劃才會比較清晰。

在工務部門上，單只是施工圖就可以讓您做到80歲，是非常資深的專業工作，不一定每個人資深就一定要做專案經理，draftsman（繪圖員）是一輩子的，他的興趣只在把所有的施工圖、所有的細節、所有的shopdrawing全部都做得很好，而且需要具有現場的施工經驗，所以是事務所中一個很重要的幹部，不只我們事務所，每個事務所都會有這些很重要的部幹job captain（組長），他的職位不是很高，但是他的工作非常的重要，底下有一群設計師跟著他；另外，最重要的就是我們深設計師，資深設計師是我們的design department（設計部門）的DP，台灣的DP一直都很弱，國際交流時，我發現日本的工務系統DP做得非常細，當然他們系統與整個制度跟我們有點不太一樣，不過他們最後拿出來的圖非常詳細，所以DP這塊是非常重要的，對所有台灣事務所的未來而言是非常重要的。

七、建築設計專業流程

我們遇到的業務範圍越來越廣，兩年前接到體育界一千五百公頃的規劃案，我找了專業財務規劃



5 建築設計專業流程

公司來支援，他們做大型的財務規劃，他們對於財務結構、市場調查方面都很熟悉，對於大尺度的分析他們非常銳利，也請景觀規劃公司支援，經過一些比較大型的案件，領略到建築師是有能力做大型規劃的，就是說建築配置之後其他都會做，基本設計到執照圖的申請到細部設計。細部設計是非常的重要，以前會從基本設計直接跳到施工圖，因為我們沒有人手，也不知道該怎麼去做；況且工期都非常短，我們直接就跳到下一階段，可是到工地就出了一大堆問題，就是因為細部沒有做到位。施工圖然後發包文件到施工監造，這一連串都是事務所要涵蓋的服務範圍。

八、RLA的合作伙伴

我在二十多年的職業生涯裡，跟全世界許多頂尖的建築師都有聯繫，很多人好奇我是什麼樣的心態呢？怎麼請了一個日本大師、美國大師、歐洲大師來，你們事務所的角色在哪裡？你不是很喜歡主導設計嗎？現在人家做設計，你們做什麼？經常會有很多這類問題，其實我的想法是比較開闊，當我們要去做一些比較特殊的大尺度案子的時候，會思考是不是台灣的事務所有經驗能夠做得到？它需要一群專業者。好多年前，跟香港一位導演聊天，我說你們電影界真厲害，張國榮演的霸王別姬在舊金山上演，街上好多的老外大排長龍看霸王別姬。李安的電影行銷全球，無論他做美國卡通的綠巨人、東方武俠的臥虎藏龍，亞洲的導演可以打遍全世界，這個是我們台灣的建築師望塵莫及的，我們不知道怎麼做這件事情？我們很辛苦，也不是不努力，但就做不到，我問了之後，他給我很多的啟示，他說其實你知道李安那個團隊，不是李安一個人在做事情，他的團隊所有成員，包括製片、音樂編曲、攝影師、燈光師、美術…等等，全部都是國際團隊，只有李安他一個人是台灣人，在這種陣容之下，才能夠把事情做好，李安只是在做導戲的那部份。大陸的張藝謀也是全部都是國外的陣容。

前一陣子我們做少林寺，就跑到嵩山去看一

個很棒的秀，叫做少林禪宗音樂大典，為什麼要稱音樂大典？音樂大典有一點點像張藝謀的劉三姐，或是印象杭州那一類型，在策略上用“秀”把遊客留下來，不然的話所有的遊客看完少林寺後，會到洛陽、鄭州去，不留在嵩山，住宿的消費沒辦法留下來，所以就想了個方法，七點鐘開演，看到九點鐘，就留宿在嵩山，打造這齣戲不找張藝謀，因為張藝謀做的話就全部宣傳重點都是張藝謀，底下所有幹活、出腦力的這些工作者名字都不見了。經過一年的時間發想，最後在一個山谷懸崖的邊上，完成三百公尺的舞台，觀眾席在舞台的對岸，三百公尺的舞台秀將少林的禪宗文化作完整的表演，精采至極，真是國際水準，從他們開始發想到完工，一年的時間把舞台搭建完成，每天都有秀，演員有兩三百個人，我們是冬天去的，因為太冷了，進場就發軍衣，而且大陸軍衣是防水的，每個人都套上一件，但所有的舞者呢？全部都穿得很單薄，邊表演還邊下雨。大陸能力真的很強，可以做成這樣，這實在是我們完全想像不到的，可是他們說所有的團隊都是國際過來的！所以我們知道際團隊這件事情是非常重要的，我覺得台灣建築師是可以歡迎很多國際的景觀建築師、照明建築師、指標建築師、特殊結構師，全部都是請國外的，這樣子才能夠瞬間彌補我們台灣在專業上的缺口，把好的人才全部引進來，那怕是建築師也無所謂，因為你根本做不到，他們的養成是非常的紮實。

我到洛杉磯的Jerde Partnership參觀，120個人的事務所，每一個人一張大桌子，設計師有一百位以上，都是在做設計，草圖紙一打開來，大家就是一筆一筆的畫，這讓我們羨慕不已，因為在台灣我們能夠找10個人在事務所裡面這樣大刀闊斧的做設計，已經是樂翻天了，他們設計的力量有多大，可以有這樣子的能量，主要是本身的環境就能夠塑造出這樣的一個氛圍。在台灣只要設計能力好，就出去開業，事務所的高手都跑光了，這是個問題。所以我們希望能夠吸引很多很多的外國好的設計師進來幫助我們做一些好的設計。

九、不同規模的事務所簡介

小規模事務所有如吳光庭老師的個人工作室，原廣司事務所、英國的Chris Dyson Architects；中型的Bruno's Studio、伊東豐雄、法國的Christian de Portzamparc，他是我在巴黎讀書時候的偶像，非常的年輕（四十歲不到）就成名了，大型的事務所像Zaha Hadid，英國的Allies and Morrison Architects，日本竹中工務店。

台北迪化街一些個人工作室，我覺得很有趣，工作室入口有一些展覽，上了樓之後就是一張張桌子的空間，讓這些年輕人可以充分發揮。不一定是建築師，有很多不同的設計師，可以用很廉價的方式來維生，我很高興有機會能夠在這類工作室幫助這些年輕人，不要一開業就充滿挫折，因為開業的過程是很艱困的，不同水準的業主都要去打交道，你會覺得當初讀建築系的美夢都變成了幻影。接下來介紹原廣司的事務所，因為有多次跟他合作機會，他的員工不到十名，他有案子的時候就把他的學生或以前比較資深的一些員工請過來，他很特殊也很有才華，他的工作室就是他的家，他就住在他

的工作室裡，他的生活作息很特別，下午一兩點他才醒過來，晚上不睡覺，我們跟他一起做高雄的流行音樂中心的競圖時，他全部的思維都在流行音樂中心上，並且他都是用模型來思考，趕圖的時候他就找兩三個他以前的員工或者是學生，在那邊切模型，他不會自己一直在畫圖，畫到某種程度就借個模型來看看，他完全是從三度空間來思考、來做設計，這些年輕人也的確非常努力，日本輩份的關係很重，服從性很強，老師就是老師，老師現在不睡覺，晚輩就不睡覺。我們跟他開會，有時候開一開、看一看他就睡著了，其實你也不知道他在睡覺還是在想事情，差不多十分鐘他就醒來又開始講，其他人繼續討論，好像他不存在的樣子，不過他醒來之後會有他的想法，跟他做設計很有意思。當我們在做高雄海洋文化流行音樂時，他就說大家來聽流行音樂，放他所有的Pop music（流行樂），一定要知道流行樂的那種魅力，當巨星上台後下面所有的觀眾都在那邊瘋狂的那個魅力，他放video（影片），場面真是非常的壯觀，然後他就在前面，一面聽流行樂一面去思考他的設計，他是一位非常執



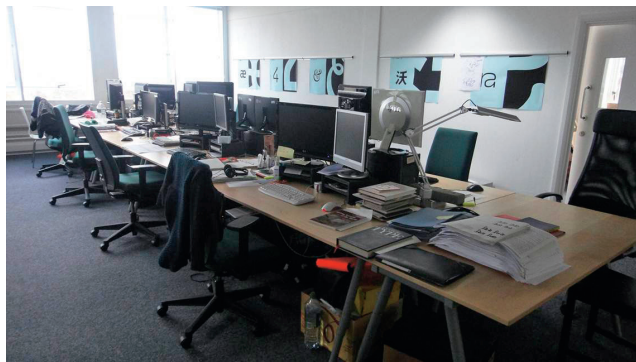
6 不同規模的事務所簡介-01台北迪化街個人工作室



6 不同規模的事務所簡介-03Chris Dyson Architects



6 不同規模的事務所簡介-02原廣司建築師事務所



6 不同規模的事務所簡介-04Bruno's Studio

著的设计師，有他的一些思維和做法。另外還有一件事情很有趣，就是每次開會，差不多六點多七點鐘，他就開始到廚房裡面，煮啊～烤啊～搞了半個鐘頭把那些菜全部端出來，幫每個人上菜。他以前開業時都是這樣，只要到七點鐘就不開會、不討論了，下廚房做飯給每個人吃，然後替所有的人服務，很有趣的一種工作模式。

日本人很重視工作的輩分，竹中工務店是四百年的老店，部長在日本體系裡面是很大的，空調水電部長就是部門裡的頭，管轄五百員工的部長要跟原廣司交流的時候，他是站著不敢坐下來，原廣司說這個東西我要怎麼樣那邊要怎麼樣，部長就一直點頭，他不會反駁，就是要負責解決問題，拼死也要把這任務完成。管理幾百各員工的結構技師也是，他跑來見原廣司，完全是畢恭畢敬，在旁邊不敢坐下來，因為結構有造價上的考慮，競圖的預算有一定的限制，原廣司說如果這整個bridge（橋）做到五十公尺高的時候要多少錢？他就一直敲計算機，說這樣子的話那大概會超過二十億台幣，他是結構技師而且還是部長，在旁邊算，算了之後建築師說可以了，這批金額讓他去算，就照這樣的結構去做。那種精神不像我們，先充個意象出來，能夠搶到再說，慢慢再跟業主商量如何超過預算；他們不是，他們真的非常紮實的在看待每一個細部的一些專業。

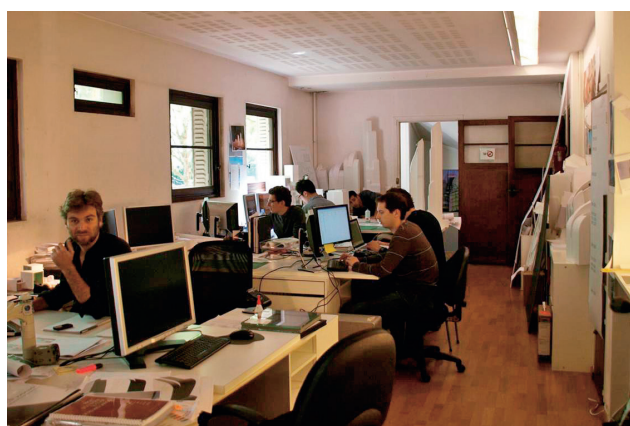
接下來介紹Chris Dyson 建築師，他的事務所規模不大，只有八名員工，他的事務所在倫敦一條

小街上，門面看起來像藝廊，事實上，它也是一種藝廊，一進去就是藝廊的感覺，這整個空間都是他的，如果有人需要就租出去，進入藝廊，他的會議室就在這個地方，是開放式的會議室，會議室裡面掛著畫，我與他就在這個會議室面談，從藝廊可以看到會議室，裡面接著是他的辦公室，經過一個小中庭才到他的事務所，他的事務所一進去像個藝術家的工作室，亂亂的，但一些天光灑下來之後就覺得很舒服，不是很了不起，也不是很乾淨，亂亂的感覺很好，中間放了一大堆模型，幾個員工在做事情，天光的感覺很好，整個自然光下來就覺得事務所很有氣氛，他是創作型的人，專門做文化方面的建築設計，能很深入文化的基層去了解，在英國來講雖然事務所很小，但我問過很多其他英國的建築師，一提到Chris Dyson他們都覺得他做的東西非常新穎。

中型的事務所，首先介紹Bruno's Studio，在台灣很難碰到這類的人，他是在英國一個屬於比較貧困的地方，舊工廠當工作室，差不多有四、五十個人，他是專門做字型的設計，不只是英文字，中文字也有，阿拉伯文也有，他也不是Graphic Designer不是平面設計，不是指標設計，就是做所有的字母的形狀設計，非常新穎，台灣從來沒有人去談這件事情的，我是經過英國在台協會認識的，他來台灣演講我去聽，讓我想到這一類的人應該可以把我們的街道英文名稱做好。台灣街道的指標系統很差，法國或在其他歐洲國家每一個十字路口都有



6 不同規模的事務所簡介-05伊東豐雄建築事務所



6 不同規模的事務所簡介-06Christian de Portzamparc

標明街名，台灣不一定有，所以老外在台灣找路是很困難的，台北要進入到國際化的大都市，視覺上 communication（溝通/交流）是最重要的一環，找他進來，馬上就做好，立刻就覺得這城市是有水準的，他的工作室非常簡單，會議室也都是簡簡單單，他能精確地計算出字型的粗細及它的彎曲度，任何大企業的標誌系統要專業都找他來做更細的工作，他也做 Lettering（字母）的工作，他的工作室完全沒有隔間，是不是隱私比較弱一點？他說全歐洲沒有一個設計師的工作室是有隔間的，台灣多半有隔間，每個人都隔間隔開，因為每個人都需要私密性，歐洲日本其實都沒有，全部都不隔間，他說這樣才是個 Team（團隊），只要喊一下就知道人在哪，就直接走過去了，非常的方便，他自己的辦公室，就在一個角落，桌上亂七八糟的他也無所謂，反正那種藝術家就是這種調調。

接下來談伊東豐雄，以前我去的時候員工差不多五十名左右，我把他列為中等規模的一個事務所，他的事務所跟我們台灣的很像，他做的東西很吸引人，但是事務所就是一般的事務所，都在公寓裡面，我們去的時候都由小公寓裡的小電梯上去，他的大會議室是這個講台的一半，我每次進去都是側身走進去，日本人的桌面是非常非常小，我說你的辦公室在那，他說這一排最後一個就是我的，也是一個單獨桌子沒有隔間，我們台灣真的是蠻幸運的。

另外一個就是我很崇拜的 Christian de Portzamparc，1980年成立事務所，員工差不多100名左右，事務所在巴黎的14區，是一個小樓梯上去，是一個很小的住宅改裝成事務所做他的模型，樓上樓下完全是住宅的空間，他的二樓有一個比較大的空間是他的辦公室，也是很亂，他有一個很小的陽台，非常的陽光讓他可以出去透氣，真的很羨慕。他旁邊有一個小桌子，桌子上放了一大堆模型，建築師很需要這種視覺上的刺激，才能做出一個型，刺激思考，這兒也是他住的地方，有時間就畫幾筆，所以建築師還是非常具有藝術風格的

一個行業，陽台就在窗角，這是他的圖書室，也是入口，他的第一個模型就在這邊，非常有創意、非常前衛，東西做得非常好，但是我還是要講一句，建築師的壓力太大，我與他的資深合夥人聊天，他提到一些讓我覺得很值得去思索的問題，就是說 Chrisitan de Portzamparc 平常不敢隨便到事務所，因為只要他一去的話，每個設計師、每個專案經理都盯著他要談問題，最後壓力大到他只好要跟某一個專案經理談事情時，就約在事務所樓下咖啡廳談，談完之後就溜，壓力大到這種程度，建築師真的很可憐，與我們做台中市政府的瑞士建築師，他的壓力大到神經上面出了問題，醫生要他每一週只讓他星期四下午到事務所開兩個鐘頭的會，其他時間不讓他做任何事情。他非常有創造力，我覺得他做高層建築的東西非常有天份，是一個有才華的建築師，但是要做老闆的話就要面對這樣的一個命運，他的事務所也全部都是開放式的，而且工作的空間都不是很大，他有兩個辦公室，過了街是另外一個辦公室，出去的時候也是一個小平台，小樓梯。

接下來，我來介紹三家大型事務所，Zaha Hadid、英國的 Morrison、竹中工務店。Zaha Hadid 聽說現在她的員工超過兩百名了，是很特殊的事務所，她的風格就是你喜歡就來，你不喜歡就不要來，做傳統建築的人不會對它有興趣，她也不會對你有興趣，她所有員工的薪水是非常非常低，而且百分之九十的員工，都是外國人，但是很多人願意



6 不同規模的事務所簡介-07 Zaha M. Hadid

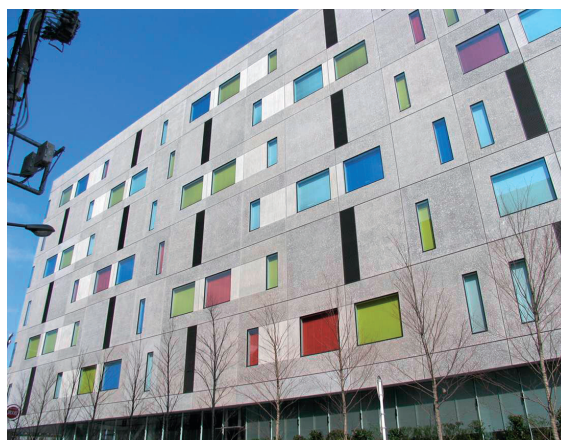
去是因為他們喜歡上她的這種性格及風格，他們很有成就感，因為薩哈做很多國際競圖，近幾年得到一些案子，她的東西一般人覺得做不起來，她在台灣參與的競圖沒有一個拿到，包括了台中歌劇院、衛武營，都做得很精彩，但是台灣的業主、評審一看都覺得蓋不起來，她最近完成的廣州歌劇院慘不忍睹，我去看了兩次，最後所有原形角落都是拼湊出來的，施工圖非常漂亮，但一到現場的時候就靠拼湊把它做出來，那的確很難做。但是她是一個非常具有吸引力的建築師，事務所設在一幢英國老房子裡，入口天花板非常高，長型接待空間，辦公室的空間色調是黑白，空間是固定的，大會議室是一個大桌子然後有些作品懸吊在旁邊，從這個地方可以看到她每個案子的一些草模，她連高跟鞋都設計，大概就是老房子全都可以擺放。事實上，東西是凌亂不堪，我每次都是吃完晚飯的時候去，但還有一大堆人在加班，所以說外國人的那種工作精神是值得我們去學習的，我們一直都有請外國人來事務所工作，做我們的建築設計等等，有法國人、瑞士人、紐西蘭人，我請的原因不是說他們設計的非常的好我們得仰賴他，我是希望不同的跨文化進來，增加事務所員工有跟國外接觸的機會，知道人家在做什麼事情、什麼想法，結果他就跟我講，劉先生每次你不在的時候辦公室都好吵喔！你知道我們在歐洲事務所做事幾乎是沒聽到任何人在講話，大家都小聲靜悄悄的在做自己的事情，這讓我想到中國人每次講外國人就說他們很瘋狂，都不好好做

事。但我覺得台灣的員工心態，沒有我想像的都很努力，老外說外國事務所都是非常的敬業，我也看到了，每次吃完晚飯去，已經九點、十點，大家都還在加班，而且沒有加班費。他們在頂樓有個很特殊的頂樓會議室很長，蠻有趣的，在外面有個木棧道，可以看到整個外面的景觀，在露臺上有個會議室。

另外我介紹將近兩百名員工的Allies & Morrison Architects。我去拜訪是因為Peter Bishop來臺灣演講，我去聽他的演講而結緣，他講整個英國世運主場館規劃，他們設計的一個建築物在Bluefin很著名，去參觀Bluefin Office可以看到這是商業氣息蠻重的，我走到他們事務所的門號的時候，看到怎麼會有人在一樓的黃金地段放模型，因為這地方是商業價值最高的，放模型？嚇我一跳，真的是模型，那麼多的模型，整個櫥窗很長的櫥窗，都是模型，太神奇了。進去之後，裡面也都是模型，後來我才知道建築師把這棟樓買了下來了，陶土的模型，做的非常的精細。三層樓高，內部也完全透空的沒有隔間，非常寬敞，會議室與出圖的地方沒有阻隔。Morrison對我說，接著下來要帶你去看全世界建築師都羨慕的地方-他的模型室，他可以做金屬的模型，可以做壓克力的，可以做紙的，可以做木頭的，在模型室外面有三間展示不同的模型的表現法。我們大家真的要檢討一下，我們事務所做了那麼久，事務所有模型室，但是沒有讓我們興奮到這種程度。



6 不同規模的事務所簡介-08Allies and Morrison



6 不同規模的事務所簡介-09株式會社竹中工務店

最後，講到竹中工務店，1610年創辦，也就是400年的老店，完全沒有股票上市的家族事業，5000多坪，日本竹中的立面很有趣，很多不同的顏色，事實上都是金屬的百葉簾，因為在蓋這棟建築的時候，對面的一個居民抗爭隱私權都沒了，最後協調把窗簾拉下來，那窗簾拉下來不太好看，所以他們就做不同的顏色。竹中工務店是木匠起家，所以就把鋸尺做成一個公共藝術放在入口。入口之後是大廳，非常的乾淨，然後可以看到採光罩，在天井裡面有好幾座聚光鏡，把陽光全部聚光到這邊投射下來，天井覺得陽光普照的感覺，這也是想強調他們科技是非常的進步。所有要開會的人全部在一樓，它的環境不錯，旁邊種了很多竹子，大多數廠商都在一樓接洽，真的重要廠商，或是真的要談比較重要的事情他們就會到會議室，他們有很多自己收藏的畫，進去裡面也是很寬敞，陽光普照。他們倒茶的服務令我驚訝，倒茶給你的時候，在接近你的背後的時候，他人會停下來，先跟你鞠個躬，之後再把茶杯放在你前面，還把茶杯的花紋對到你的正面轉一下你的杯口，他走的時候不是直接走，是整個人用後退的方式，退到他剛剛的點之後，才轉身走，我想說這種是好還是不好呢？但是他們全部都是這樣的服務。他們的辦公室，低低的，工作的空間非常拮据，在每一層樓都有一些空間可互相的交流，還有一些開會的空間，廚房非常乾淨，我們事務所的廚房每次都要盯著員工“垃圾要丟乾淨”，你看他們的廚房這麼乾淨好像是一個樣品屋一樣，他們有專案辦公室，專案辦公室不大，大概寬三公尺。他們有統一的餐廳，幾千名員工不出去吃，就在公司吃，有一個地方很有趣，他們用一個托盤，拿了菜之後秤重並表出多少卡路里，有一些警惕；他的餐廳外面有一個中庭，環境還不錯。

十、事務所生存模式

基本上，任何的事務所都是從小事務所到中大型到大型，一到大型之後我們的問題就來了，因為人多壓力大，要去競爭業務，人事變複雜了，十

個人之內什麼事情都好說，上百人之後你就發現什麼事情都不好說了，很多人事的複雜問題，員工要福利，可能每年要辦員工旅遊，要擠出一些福利金成立給福利委員會，讓他們決議今年要去哪裡玩，然後每一天下班之前要吃什麼點心，開始要管理制度而且要非常的健全，每天在想要怎樣把事務所管好，真的能用的人，你就一直希望他能跟你一起加班，但是能力不好的人他就提早下班，所以造成很多的勞役不均，事務所那麼多人，在趕圖的時候就是那幾個人，所以事務所要持續成長，這是很大的壓力，也是我們面臨的大困境。

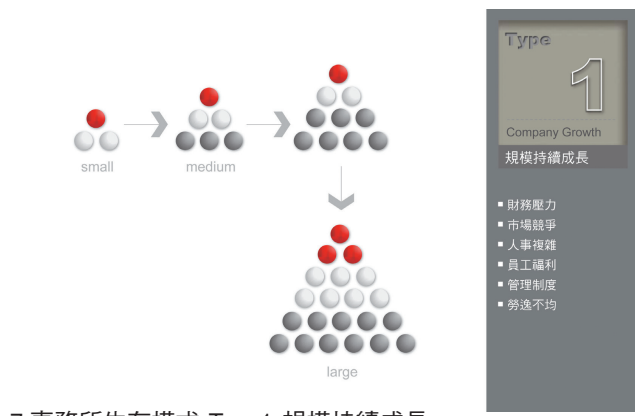
其實我覺得小型事務所，尤其歐洲的這種事務所非常靈活，機動性很強，也不會有大的財務問題，員工都是10個人之內，很容易調配，但studio type（工作室類型）的這種事務所，他沒有辦法去接大案子，很多案子他想接接不到，是因為事務所太小，不過可以成立一個所謂的聯合事務所joint venture，這樣個人事務所活動力強，不同的方案都可以去衝，但碰到大案子就聯合起來變成一個A+B+C的ABC，資源共享，我的人就給你用，變成大家資源共享，變成聯合性的事務所，每一家的財務都是獨立的，而時機變強，因為他們一加起來的話三個人的時機就是大家的時機，大家的時機強，資源共享、財務獨立，這是一種不錯的模式。

另外有一種是很大的事務所，不是所謂的聯合事務所，它是大事務所，大事務所裡面人才濟濟，譬如SON或HOK或日本設計都屬於這種大事務所，大型事務所很多的時機，他沒有辦法就經常性的工作分得很細的時候，就轉成獨立的個體，專於某個領域如healthcare（醫療類）、醫院、sports（運動類），education（教育）...等。我們以前與HOK做theme park（主題公園）時，他叫做Studio E（工作室E）完全獨立的，他說你要做運動類要找我澳洲的一個分公司，他們專門做，但是全球言還是在HOK的組織下，大的事務所把他specialize（專門類別）放到不同的小的crew（小組）裡面，對某種業務，他是非常專精的方式。

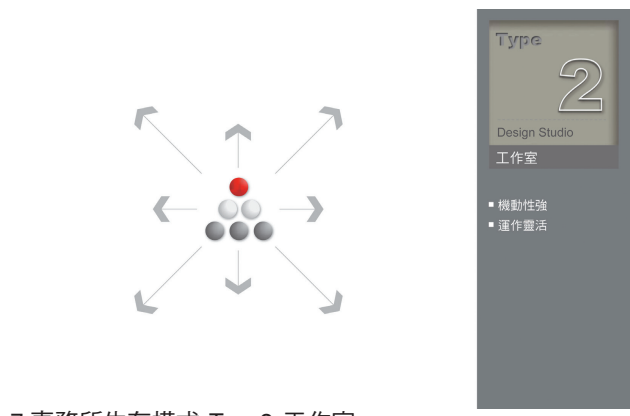
另外一種就是specialized architect，就是有某種技能的建築師成立事務所，因為這種技能是很特殊的，他可以跟一個design architect合作，這些人他還是一個leader（領導者），是design leader（領導設計），他在某種主題上很強，舉例而言像Zaha Hadid她自己本身是做設計的，但是設計航空站的時候，她就不會做了，她就要Pascall + Watson來做，Pascall + Watson是做倫敦的Terminal 5（第五航廈）的一個建築師，一輩子專門做機場的，他可以獨立

生存，只要碰到任何有關機場的案子都要去找他，所以他就跟大型事務所一起合作，project（案子）有的時候是competition（競圖），所以他的目的就是要去贏這個競圖。

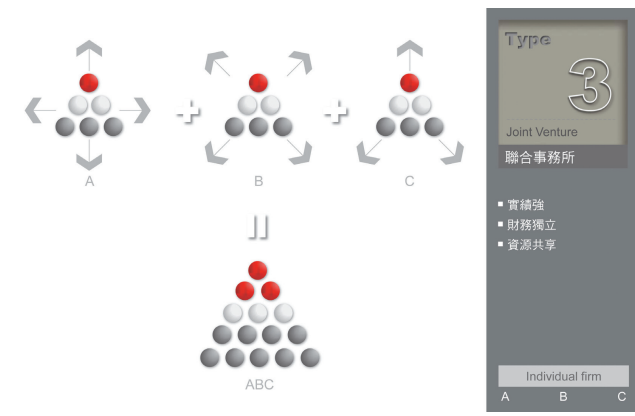
另外一種平常也是單獨的，但他碰到任何的一個大型的案子的時候，一個人沒有辦法，要找一個比如說結構技師，他們兩個合作，再找一個支援團隊，由他領導設計，他們就可以為一個大的案子去衝了。他們的好處是它的主體很特殊，是一種彈



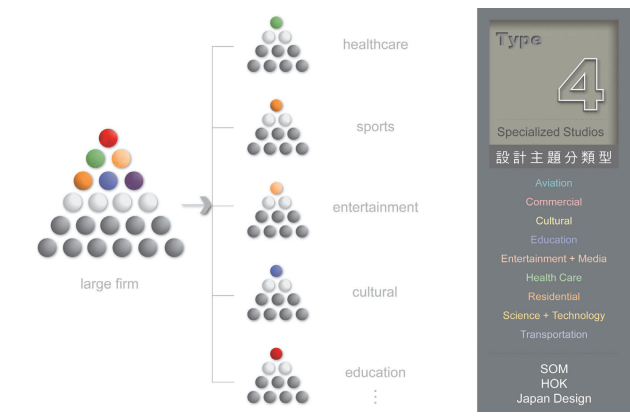
7 事務所生存模式-Type1-規模持續成長



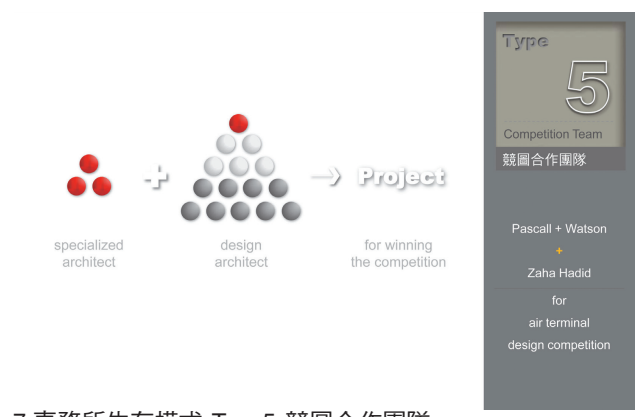
7 事務所生存模式-Type2-工作室



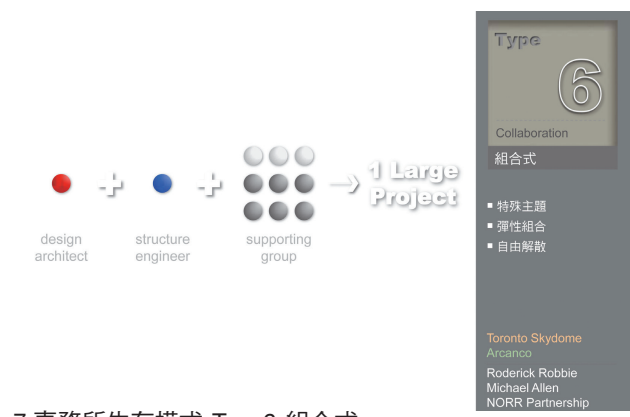
7 事務所生存模式-Type3-聯合事務所



7 事務所生存模式-Type4-設計主題分類型



7 事務所生存模式-Type5-競圖合作團隊



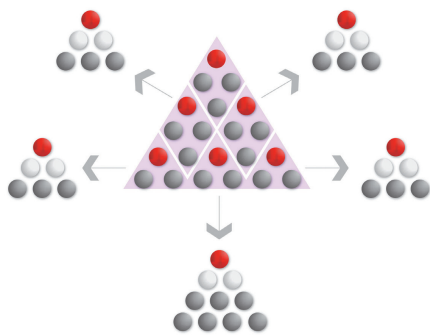
7 事務所生存模式-Type6-組合式

性組合，而這種建築師可以找很多、很多...不同大型事務所來合作，它的組合是彈性的，它的解散也非常自由，只要這個project結束後，就解散了，這也是一種。我們以前跟加拿大建築師合作台北巨蛋時，就是這類設計師設計的，他就跟結構技師合作，然後找了一個加拿大很不錯的事務所，那個事務所就說：你們兩個都是設計師，就出設計師了，我把所有的資源給你，你去做這個案子，這叫

partnership。這樣做我覺得不錯，這些人整個沒有財務、業務的壓力，很自由地做他想做的事情。

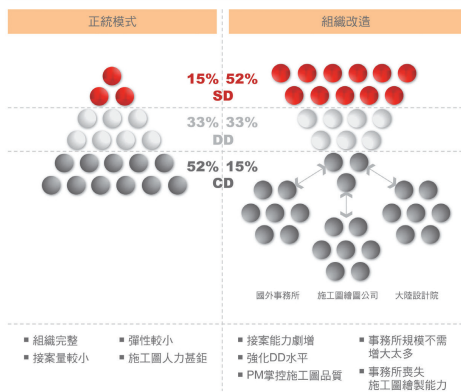
另外，我訂的一個名詞是「增生型」，增生型是什麼意思？就是說，很多大設計院，譬如說在大陸很多大型設計院。你知道大陸設計院像上海的現代建築設計集團 -它是華東院、上海院的母公司，它把兩個公司併掉。這種大公司員工三千人的規模，他們有種想法：一般普遍的大陸設計院，設計院大的時候，每個院的所長沒有什麼升遷的管道，因為院長就只有一個。之後怎麼升遷，他怎麼做呢？他又有才華、又有能力，他就出去獨立開事務所，但他這個事務所是在大型設計院底下的，也就是說，出去的時候可以講我是北京建築設計院的，別人問你做過什麼？北京建築院所有的東西我都做過，我做過機場、歌劇院、體育場...等，都做過！但事實上是自己出去開設的一個事務所，他以前也是在院裡面的一個所長，非常powerful的，他因為升遷的問題，又不願意吃公家飯，所以他就出去成立在這個大雨傘下（大型設計院）的獨立事務所了。他們之間的操作就是說，我拿到案子，我用你的名字拿到案子後，我給你分紅，但是我可以你的資源，所以結構技師支援我可以用。這樣出來的有15%，增生出來的事務所，它也可以變得很大，大到某種程度後就獨立了，也不需要設計院的名字了。但是，剛開始的時候的確很困難，沒有業績只好用這個方法。另外，設計院長發給我一個大案子，譬如醫院，我若熟手不夠，或能力不足，也可以把做了二十年離職的，目前是獨立設計師又熟醫院設計找回來，這是一個共生的平台，這也是一個方式。

當事務所的設計師只佔員工的15%時，完成施工圖的人就太多了，去養這些人，但你接案的能力降低了，因為上面就只有少數人在做設計；我覺得要去思考另外一個模式，它是倒三角形的，倒三角形有一個特殊特性，它把設計人才放在最上面，這是因為它大量需要設計人才，能做設計的人要佔52%，基本的人還是維持，但能力要加強。施工圖



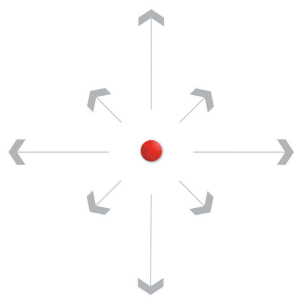
7 事務所生存模式-Type7-增生型

Type
7
Affiliates
增生型
Under a big umbrella
Beijing Design Institute



7 事務所生存模式-Type8-組織改造

Type
8
Company Restructure
組織改造
接案能力不足
業務來源多元
繪圖能力強
加班趕圖意願高



7 事務所生存模式-Type9-獨行俠型

Type
9
One-man Firm
獨行俠型
教書、學者身分、演講
寫文章、旅遊
接案子
當顧問
當委員
專家身分、參與公職

就外包給繪施工圖的繪製公司，我以前一直很反對這種方式，因為我覺得事務所如果沒有人會畫施工圖，是件很荒謬的事，應該要有這個能力。但是，有時候，你要想些變通的方法，你給了這些會畫施工圖的繪製公司，他們如果可以跟你長期合作，他一直做你事務所的案子的話，變成某種程度的依存，只是不是你的員工而已。唯一的問題就是他沒有辦法去兼設計，他只會畫施工圖。他的業務呢？你也不必養他，你今天沒有業務就不找他而已。你不會有薪水負擔的問題，他的繪圖能力要非常的強，加上他的加班、趕圖意願要非常高，施工圖兩個月、三個月一定要交，所以他們要去趕圖。那另外一種可能性就是你自己事務所的專案經理，他能管控，比如到大陸的話，一定要找大陸的設計院，所以無形中，也會把施工圖自然地給了這些大陸設計院。此外，到別的國家做，就像歐美的建築師到台灣，他需要本地建築師一樣，還是要給國外的事務所畫施工圖，他的好處是，因為他的接案能力不高，但他的專案經理可以掌握施工圖的品質。

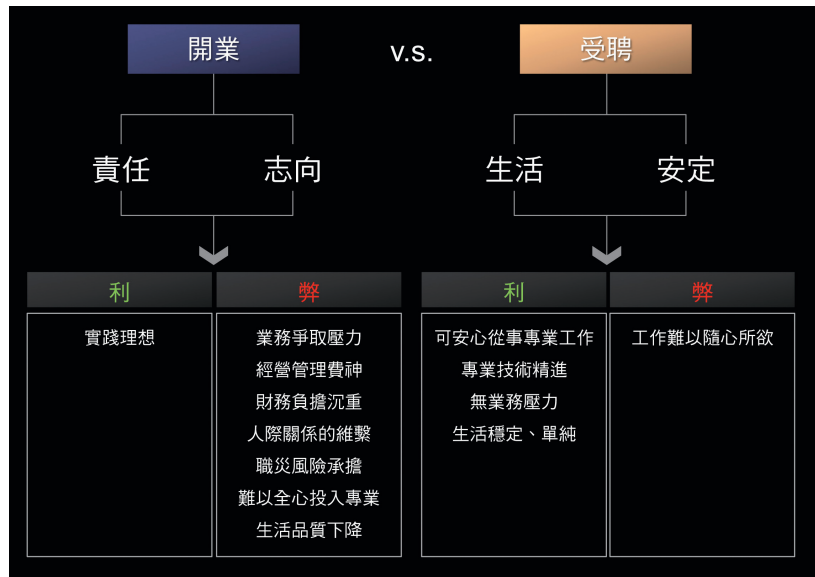
事務所的規模事實上不需增大，一增大壓力就來了，唯一的缺點就是事務所喪失了繪施工圖的能力！這是一種可能性。另外一種就是「獨行俠」，其實我還蠻嚮往這樣子的角色。他不開事務所，他可以教教書，他可以以學者的身份到處演講、寫文章；沒事做時，他可以去旅遊；有案子就接，沒案子就當顧問、當委員，有時以專家身份參加評審，滿足一下權力的慾望，我們叫做「one-man firm」／獨行俠型。

十一、開業V.S.受聘

最後，做一個總結：到底要不要開業？我覺得這對你們來講，是一個有趣的議題。因為，開了業之後，不能說收就收，不能說：「我今天心情不好，我要關門了！」開業，事實上，得有個基本的心態，一定需要長

期的責任。第一、你今天要開業，就不是你一個人的事情，這是大批員工的事情。第二個要有這個志向，想做一些事情，你就要扛這個責任。

接下來分析一下開業的好處和壞處，開業有一個好處是實踐理想，想做什麼就做什麼，但是缺點是開始要去爭取業務，開始經營管理就很費神，然後財務負擔也變沉重了，要養那麼多人，你的人際關係要維繫，然後你的職稱的風險承擔變大了。做公家機關工程，是非常無力，公家機關把建築師壓迫到讓我們真的是非常不容易生存的地步，但是這是制度，他不罰你，他就要被罰，他情願我今天就是要犧牲你，讓你來告我，然後你平反之後，大家都能愉快，但是絕對不要妄想他要放你一馬，因為放你一馬，他明天就丟飯碗，在大陸叫做官民合作，台北就是官商勾結，所以這是蠻有趣的一個議題，我們應該去把建築師職場上無謂的風險避免掉，這次我會下海競選台北市建築師公會理事，就是想了解建築師公會到底要做什麼，才會非常powerful（厲害），事實上，可以做的事情很多，經營事務所不太容易全心投入專業，一開業就注定百分之七十的時間要去處理一些零碎的事情，剩下百分之三十不到的時間才能去做設計，這是沒辦法，這就是開業的宿命，所以你要去找一個partner，一個專門做manager的partner，把所有的事



8 開業 v.s. 受聘

情丟給他，自己才能去做設計，否則一開業生活品質頓時下降。

受聘的話，生活非常單純，職業安定，唯一的弊就是工作上不能隨心所欲，要配合老闆；他的利就是安心的從事他的專業工作，這也就是我一天到晚跟事務所專案建築師講說我真的太羨慕你了，好不容易拿到一個案子你就盡情享受他所有的技術上的一個過程，去跟顧問去協調，我們最近做高雄市一個圖書館，我們想把圖書館裡面的柱子變不見，但是柱子變不見是不可能的事情，所以我們就盡量把他縮、縮、縮到很小，就變成一個懸吊結構，只要那個懸吊結構鋼纜出現的時候，你就發覺你的柱子可以從90公分的直徑一直縮到8公分的這個鋼纜的直徑，柱子沒了！那所謂的死角就沒了，這是多有趣的事情，我們與結構技師一直在談，這個過程是多麼有創意，讓你覺得很振奮，可以顛覆某一種方式，達到某一種我們以前想不到的東西，都是與其他的技術顧問一起來研究，激發出來最後的brainstorming的一個成果，這就是我們建築系學

生畢業之後去享受的事情，你們全部都有機會去享受這種專業的過程，專業技術必然進步，你們絕對比我好，因為你們跟結構技師、空調技師討論如何壓縮柱、設備到一個程度，所以所有的detail你們都知道，技術也精進了，你們沒有我的壓力，反正就是生活很穩定。

所以最後如果讓我再做選擇的話，我大概會幫人家打工，我就可以專心的去做我的事情，但是不行！開業之後你就有責任，你要去照顧這些員工，所以我奉勸各位，雖然大家都很有設計天份，但是不要輕易的去開業，因為我知道我們事務所出去有天份的設計師，最後所做的工作內容都不是很理想，幫人家做室內設計、自己要去跑照、自己要去畫設計圖，其實他那種大將、那種天份和那種條件到最後都被消磨到蕩然無存，是很可惜的事，這種大將人才自己一開業之後，為了生存要做室內設計、要去取悅業主，我是覺得浪費生命，其實如果真正想做設計的話，就選擇一個好的事務所，去好好的工作，這是最後一個結論。謝謝各位！

下期預告

亞洲都市環境學會

對氣候變遷及環境惡化，加上台灣處於地震區及颱風侵襲帶，如何因應未來不可預知之災害，核災、震災、水災及風災等，社會應如何預防？環境如何保護？民間組織如何對應？期望由日本之經驗來看台灣面臨之問題及如何省思？

台灣建築學會將與亞洲都市環境學會(Asia Institute of Urban Environment, AIUE)於2012年11月17日(六)至19日(一)在台灣台北市國立台北科技大學舉行第九屆「市民公開國際論壇」與「國際學術論文發表會」。本屆「市民公開國際論壇」由國立台北

大學與城鄉環境學系、台南社區發展協會合辦，將邀請日本、中國、韓國、台灣等地的專家學者參與會談，並與國內環境、社區專業團體進行論述及交流。

本專刊內容如下：

1. 專題演講: 東日本大震災的教訓
2. 專題演講: 東日本大震災的調查報告-邁向高度防災社會建設
3. 專題論壇: 福島之後：臺灣該如何面對核災及水災？
4. 與國內環境團體對話論壇現場採訪記錄