

整體建築設計

白省三 譯

整體建築設計

將作叢書5

譯者：白省三

台北市建築師公會贊助
中原建築系第14屆學會協助

GULF LIFE



整體建築設計

將作叢書5

譯者：白省三

台北市建築師公會贊助

中原建築系第14屆學會協助

譯 序

多年來，我一直覺得，建築師的真正價值，乃在於對自己生活的社會環境所作的貢獻。然而，一個事務所既已存在，就必須求生存，這種求生存的現實需求，就牽涉到業務、組織、經營、管理等問題。

在整個建築師行業中，完整的建築師業務，其範圍是相當廣泛的，因此，在本書所提到的威頓貝克建築師事務所裡，就稱它為「整體建築設計」，在其哲理中，提供業主廣泛而完整的服務。

基於這項觀念，不論事務所的大小，均應有效地提供業主像設計，繪製施工圖及監工等作業，且提供諸如擬訂建築計劃，基地的選擇，地理位置的分析，可行性及財務計劃等的分析業務，甚至於擬定投資經營計劃。

這本書的價值在於它深入的述說威頓貝克本人及其建築師事務所的經營原則，政策及組織，因為在國內，即使是同學或好友，也甚少談及事務所的經營，以至事務所各自為政，也不知道自己的方法對不對，組織好不好，雖有遠大的理想，亦難發揮。

誠如威頓貝克所說的：「建築師的任務在瞭解業主及其問題，並設法替他們解決問題，一項設計可能由此項問題中演變而成。」他認為：「建築應反應業主，而非建築師。」他經常在討論建築師的重要性，談及許多建築師的問題及該事務所的業務，他強調他的事務所的主要工作在服務業主，事實證明，許多業主隨時願與威頓貝克事務所打交道，這不是一句口號，而是深遠的信念。所以，該事務所員工相信，凡是經驗過的業主一律皆大歡喜。

全書讀完後，深覺有將本書譯出的必要，一方面我認為這是一本事務所經營實務方面難得找到的範例，能夠提供同業一些指津，讓大家能夠瞭解一個完整建築師事務所的規模，組織、作業、經營、管理等實務。另一方面，則是對即將畢業的建築系學生，提供一本完善的教科書，讓他們在未踏入建築師事務所之前，先瞭解一些觀念，儘管這些觀念不為學院派的學者們所全部接受，但是我盼望經由這本書，以免再蹈很多同業的覆轍。

本書的翻譯及出版，要感謝很多人的幫助。首先要謝謝臺北市建築師公會的贊助，解決財務上的問題，才能使本書順利出版，其次，中原建築系的楊朝湖、林尚信、周一〇、江惠民等同學的幫助，使本書得以順利付梓。謹此致謝。此外內人李敏女士，一再鼓勵我對本書的翻譯，給予我很大的信心，也在此表示衷心的謝意。

最後，本書雖經過三次校稿，但書中翻譯錯誤或不妥之處，想起來一定很多，應該全由我個人負責。讀者若發現這些錯誤或不妥之處，給我指正，更所歡迎。

原 序

爲什麼又來一本關於建築的書？是關於建築師們？或是這些建築師們？

在寫這本書的三年多裏，聽到我這本書的人常發出這類的問題。

這個問題並沒有一個單純的答案，也許讓這本書由它的字裏行間自行說明更爲合適，如此讀者可以自己去找他的答案，自己判斷這本書的動機和它達到的效果。

另一方面，是有一些話須要說明清楚，使讀者瞭解作者選擇這內容的理由，和寫這本書的方式，使讀者可評估結果是否滿足了作者所提出的目標。此外還有一些資料應包括在序文中而不會在正文中佔有什麼重要性。

首先，一九六九年一月十六日，六十六歲去世的威頓貝克是一個獨特的人，他白手起家一生極爲成功地創建了一個龐大的建築師事務所，並因而致富。他工作努力，玩也同樣努力。他的至交好友及相識者遍及各個階層，從艾森豪將軍到電影觀眾和美國及世界各地大企業的老闆們，他爲自己爭取到所有生活中所能提供的美好事物，他也淋漓盡致的享受了生活。

他是談吐十分溫和，有些人以爲他謙卑，其實並不謙卑，他爲自己，自己的工作，自己的

兒子們，自己的成就和他的工作人員驕傲，有些人稱他爲「歡樂的老好人」當威頓貝克玩撞球小賭，喝威士忌，打高爾夫，有時甚至在工作中像任何人一樣的嬉笑，然而他其實從來不是一個真正的「歡樂的老好人」——他身上帶有著威嚴和含蓄的氣質。

他有一套方法使別人曉得他的意思，通常都是以間接的方式，但必要時也可能採用些壓力，他有他的脾氣，有人問他：「公司裏這麼多的副總裁（當時約有二十位），你到底作什麼？」他僵了差不多十分鐘，然後拉長了下巴溫和但十分讓人信服的說：「我是總裁。」

最重要的，威頓貝克是位建築師，這是他要作的，這也是他希望被人認爲的，是他幾乎花所有的時間所從事的，當別人問他爲什麼不接受許多致詞的邀請，他說：「很久以前我就發現我可以執行建築師業務或作其他事，但不能兩者都作，而我想作的就是執業——動態的，完全的。」

多年來有許多的雜誌——時代，星期六晚郵，新聞週刊，財富……許多的作者許多的文章都想把他和他的事務所，掛上個名，而其中最不喜歡的就是「商人的建築師」，當然他的

事務所過去和將來都還會為商人作設計，但是他們也替基金會私人及其他種業主工作，雖然威頓貝克自己從來沒有說出來，但他真正想被人看作是「建築師的建築師」自然通常這名辭是不會用到像貝克這樣的建築師身上的，通常總是指一些藝術家建築師，他們一次只接一個，或頂多幾個業務，而且只接那些他喜歡的業主和有興趣的計劃案。再者，或是指那些大師們，所謂的「造形的創造者」之類。

貝克自己的意思是——他貢獻一生給建築而幾乎摒棄了其他一切。雖然這看來有點奇怪，但儘管大家都認為他是商人——建築師或是企業主管型不去管花多少的時間談建築師職業的生意面，在他却是不可能作的事，從設計機能、空間、造形、結構去談建築才是他有興趣的。

威頓貝克是個好生意人，極優異的主管他創的建築師事務所，他結識、維繫的業主，他建的建築，他作的總配置，都可證實，然而有一點很重要：他對這些是很行，但他生活却是在建築裏，他經常鎮日坐在辦公室的咖啡座上討論設計的細節或是行政上的管理，一俟主題決定之後或是決定之前就從座椅上躍起，面對辦公室那個掛滿照片的牆壁，煞有介事的傾訴他的「建築觀」，以期獲致更多的設計、細節、及結構、靈感。

有一最能表現出的事實就是他絕對而完全的擁有他的事務所，除了他再沒有合夥人、股東，儘管對一個如此龐大又如此成功的事務所，看來很不可能，但一直到他過逝為止都是如此，除了他的律師，沒有人知道他遺囑的內容——他把事務所遺留給他的兒子，姪兒和他的重要部屬，共十六人。

以現在來講，一個人擁有這麼大的公司也許不很奇怪，但擁有這麼大的建築師事務所可就從來沒聽說過了，然而儘管貝克絕對的控制整個事務所，他却能贏得部屬的尊敬和忠誠，當他過逝時，40%事務所的工作人員都加入了分紅和退休的計劃，這須要至少工作四年半，還有七九個人服務十年以上，對一個有四百工作人員的事務所，這是個很了不起的記錄。

除了創始人獨特的個性外，為什麼要寫這本書？因為：這事務所也是獨特

無雙的，它有兩個自封標語，是威頓貝克自己所相信並維持的，事務所早期的格言：

“Vision through Supervision”這是說，創造性的注意業主問題的需求，現行的口號則是“Total Design”，以最狹義的方式解釋就是說：該事務所希望能處理建築全面的工作：寫計劃，設計工程，營建、作業、室內設計，到最小的細部以製作出各個方面都完整無缺的建築，這句話並不是說這事務所想扮演古代的「營建大匠」（Master Builder）的角色。他們只作威頓貝克所相信是建築的計劃，而不參與他認為本質上是營造施工，房地產，金融的工作。

看來寫這本書是有足夠的理由了——這事務所創始發展人，事務所目前的結構與業務，建築的未來與事務所的本身，還有些別的理由或許對讀者也有些重要性，一個就是這本書不像其他建築的書，一般建築的書有的是建築師講他的哲學，有的是建築師作品言語的記錄和照片，也有介紹建築師的雜誌和書，和建築師送給業主的精裝大作品集。

這本書不屬於上述任何一類，它專誠的鑽入一個最成功的建築師事務所的核心和靈魂，去發掘其中的真理和教訓，畫出一幅詳圖而不是素描，述說的是無數的血汗所累積起來的成果，也許有一分的靈感，但絕大多數是勞力所換來的。許多文章，甚至許多的書，很快的介紹一下主題。其內容亦多以通俗，煽動性來取悅讀者，但本書的編輯態度則完全不是如此。（這可能會令某些讀者失望）這是一個提供廣泛範圍，多種建築類型服務的建築師事務所的詳實報導，道出這事務所如何開始，如何成長，它代表什麼，支持什麼，它又如何的工作，從這些，作者希望任何人，對建築的任何一方面有興趣的，都可得到些助益。

威頓貝克和他的高級部屬都同意他們沒有保留任何的「秘密」不透露給作者，在這本書原稿的數百小時訪問錄音帶中，事實坦白的公開而不是秘密的隱瞞。

Williaw Dudley Hunt, Jr. FAIA
Washington, D.C.





目 錄

第一篇 整體建築設計的觀念

- | | |
|---------------|----|
| 1. 建築哲學 | 3 |
| 2. 威頓貝克及其事務所 | 9 |
| 3. 現代整體建築設計原理 | 19 |

第二篇 整體建築設計的構架

- | | |
|------------|----|
| 4. 事務所組織 | 31 |
| 5. 各分事務所組織 | 39 |
| 6. 設計部門組織 | 45 |
| 7. 作業部門組織 | 57 |
| 8. 工程部門組織 | 63 |
| 9. 專業部門組織 | 69 |

第三篇 整體建築設計的業務

- | | |
|----------|-----|
| 10. 建築管理 | 77 |
| 11. 業務發展 | 93 |
| 12. 業務範圍 | 101 |

第四篇 整體建築設計的實務

- | | |
|-------------|-----|
| 13. 工程管理 | 113 |
| 14. 研究工作 | 119 |
| 15. 設計與計劃發展 | 129 |
| 16. 初步工作與作業 | 147 |
| 17. 施工勤務 | 157 |

第五篇 整體建築設計的內涵

- | | |
|----------------|-----|
| 18. 業主與其問題 | 167 |
| 19. 可行性的建立 | 171 |
| 20. 研究與解決問題 | 183 |
| 21. 圖樣與規格的作業 | 201 |
| 22. 輸入建築物的工程設計 | 209 |

第六篇 整體建築設計的前途

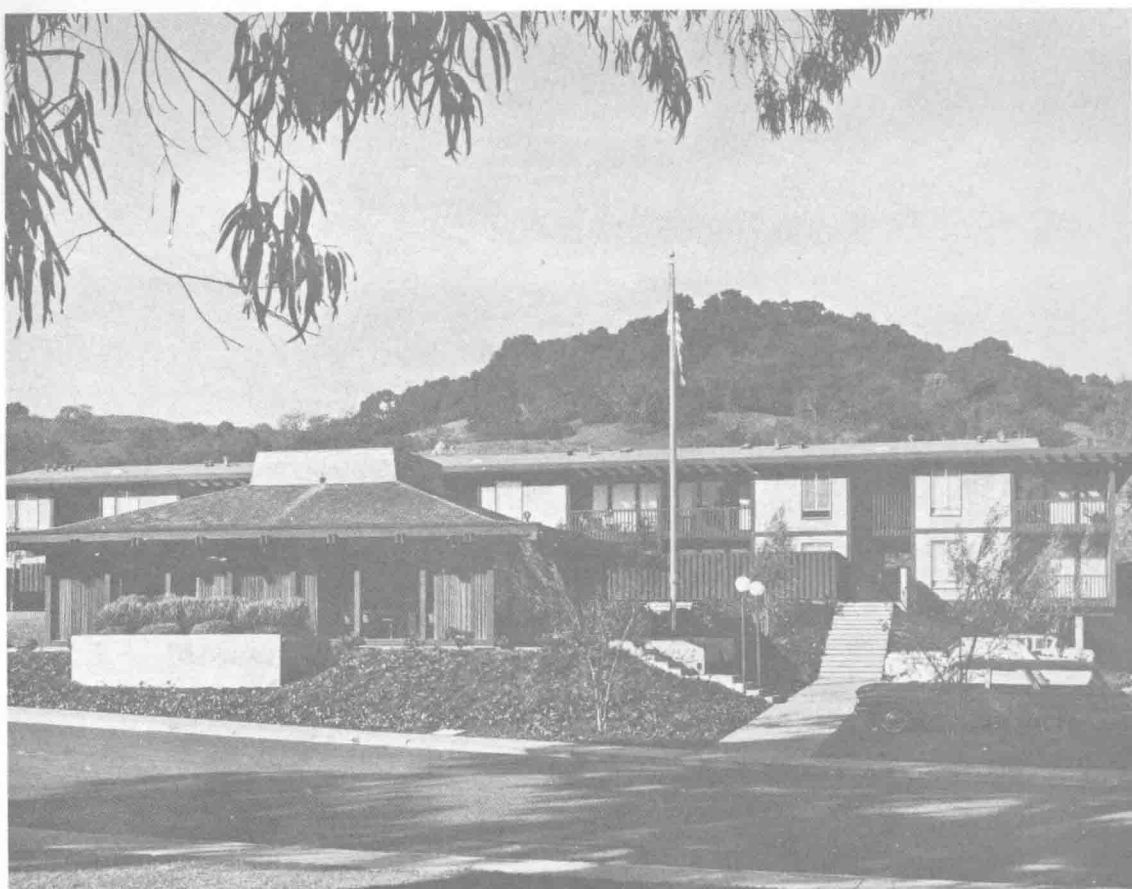
- | | |
|---------------|-----|
| 23. 整體建築設計的展望 | 221 |
| 24. 建築實務的展望 | 223 |

第一篇 整體建築設計的觀念

公寓：聖洛菲 加州

上圖：娛樂中心及公寓建築

下圖：娛樂中心內部



一、建築哲學

今天時值建築紛亂追尋靈魂的大時代中，由於建築技術及建築師的前途蒙上陰影疑雲，而在此行業以內及外界，引起了重大的猜疑，有人竟把威頓貝克聯合建築師事務所稱為時代的錯誤者。

首先該事務所的關鍵人物，似乎確認自己及其建築技術，絕對獨佔鰲頭，深信自己所用的哲學，不但對於業主既有效力，又有價值，且對於建築業界，一定有所助益——就價值而言，對所有業主，絕無異議；就建築師及業主之實值與品質而論，亦毫無問題。

在若干年輕及長者似乎對於『建築關係』扯在一起，並談論『承諾』與『宣傳』之問題時，該事務所的員工均與『建築』結下不解之緣，那正是他們所談的問題。

在建築師對其當前任務，甚至對其前途莫名其妙時，該事務所工作人員却正從事於建築工作及創造任務。

他們對建築前途真實詳情雖有若干疑慮，但對今後城市建築設計的重大挑戰及機會，則毫無疑慮，不過對今後助其把握機會迎接挑戰的大原則，尚有若干疑點。

有人或以此法過於保守，但確為新鮮東西。在明白以後，或許認為比建築師工作更實在而有關聯。作為建築師而能真正達成之唯一任務——就是創造建築。

是的，那就是該事務所所談論的主題——創造建築。

如今或許有人會詢問建築的定義，執業的方式，有效果的建築物及其他設計上的問題。但建築要執行，業主喜歡建築，建築才最成功。真正的建築，是不攪雜建築施工上的不軌及目前特別引誘建築師的其他物慾在內。

威頓貝克聯合建築師事務所的哲學要旨在其「整體建築設計」一詞中。該詞立即成為事務

所之箴言，信條及工作哲學。其效果可在所作一切事務上，所獲的工作上，組織型態，提供業主的勞務中發現。

何為整體建築設計？簡單的講，該詞含有建築理論與實務的意義，概括分析建築問題的勞務，執行解決問題必要的研究與調查的勤務，由解決一棟房屋及一羣建築物，以至傢俱、雕刻、藝術、庭園佈置、室內陳設品、甚至煙灰缸、菜單、及火柴盒等細微末節，均需考慮週到。

按此定義，所謂整體建築設計，不僅包括一切傳統的建築機能及工程設計，且涵蓋一切室內設計、房屋工業設計、主要計劃、環境佈置，以及一系列的其他功能。惟必須記住，就廣義而言，所有這些業務，實為設計範圍內的事項，包括施工過程中的服務，以確保順利執行。在另一方面，整體建築設計並不概括確非設計性質的任何業務，威頓貝克聯合建築師事務所年來不斷擴充員額，包括各種工程師、室內設計師、平面藝術家、空間計劃師、存儲計劃師及其他設計專家。該事務所竭力避免充當房地產經紀人或理財人，甚或避免涉及營建工作。

該事務所根深蒂固之信念，就是房地產經營、理財人、營建工作，以及類似情事，並非設計範圍內的業務。因為此項信念，若偏向這些業務範圍，將抵制其成功。

這並不是表示，威頓貝克聯合建築師事務所，對於業主在建築工程方面的基地選擇、資金供給、以及類似事情，決不參與實際調查、分析、或其他顧客所需的研究工作。該事務所內，有許多此類業務，但該事務所對於業主的事務，及與建築主要業務有關事項，何者應參與，何者不應參與，劃分得清清楚楚。

該事務所處理眾多業主的可行研究事務，種類繁多，有些屬於極大工程案件，有些屬於較小問題。在若干情況中，此類研究事項，僅屬業主已經選妥之建築基地的融資可行性。在若干實例中，甚至在大公司中，該事務所發現自己面臨必須執行更廣泛的可行研究工作。有時此事的發生，或因某個公司以前沒有建築經驗，或由業主自己發現一塊可以爭取發展的土地，或在房地產或改進方面，能作非常投資，地，可作非常投資，有錢有勢的業主雖可決定

開闢現有的土地，但缺乏此種冒險經驗。

類此情事中，威頓貝克聯合建築師事務所願參加有深度的各項研究工作，諸如基地潛力的分析、位置的研判、交通分析，以及有關房地產的調查。但該事務所決不充任顧客之房地產經紀人，實際處理財產的買賣業務，故寧可將此類業務留交精通此道的房地產專家處理。

同樣，經常有人邀請威頓貝克聯合建築師事務所，擔任業主的融資顧問，尤其是一般對房地產投資沒有什麼經驗的人士。茲將該事務所所提供的服務項目，特再予以嚴格劃分——即諮詢、研究、顧問三項而已。惟威頓貝克聯合建築師事務所避免參與代客辦理實際融資工作。

威頓貝克聯合建築師事務所雖然代客設計租屋小冊，但決不代客辦理租屋業務。

該事務所雖對業主提供投資發展之意見，但決不充任業主之造屋發展人或自任發展人。

該事務所雖監督檢查建築營建，但決不充任該建築的營造包商。

威頓貝克事務所雖對業主的建築工程計劃的推測，提供所需的協助與意見，但決不參與工程的實際施工行動。

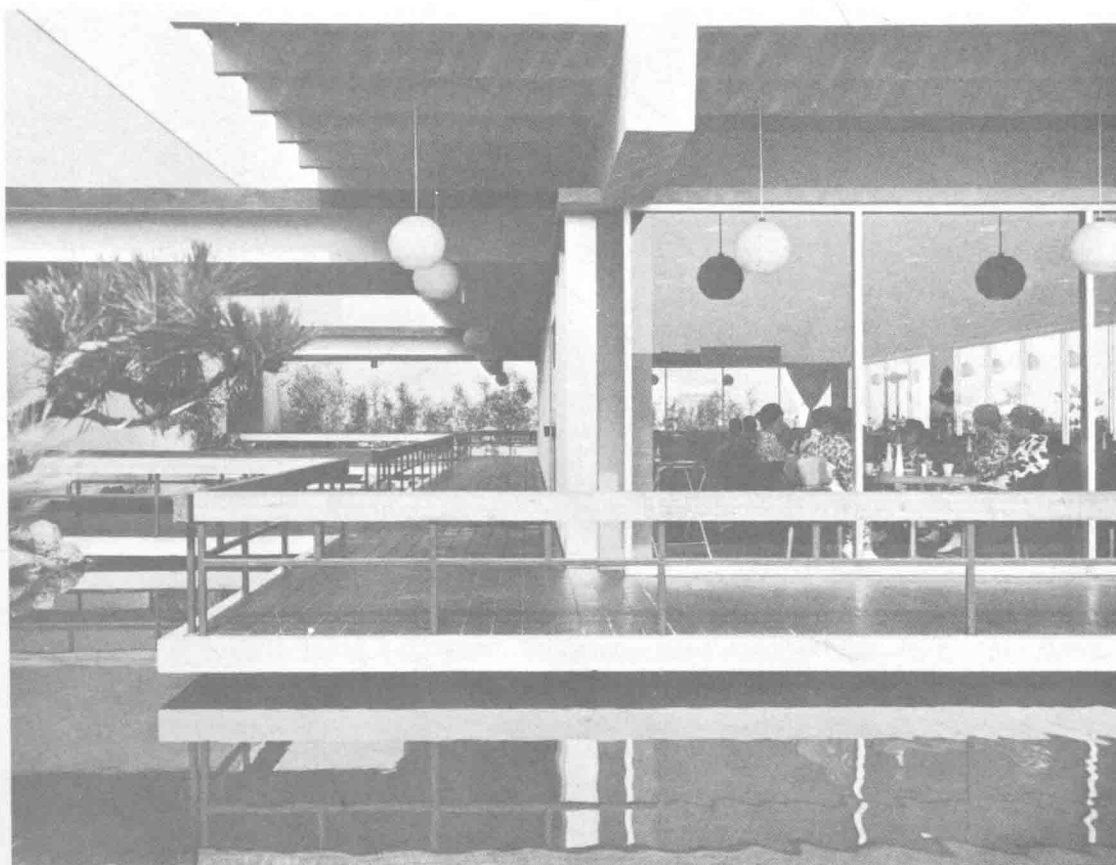
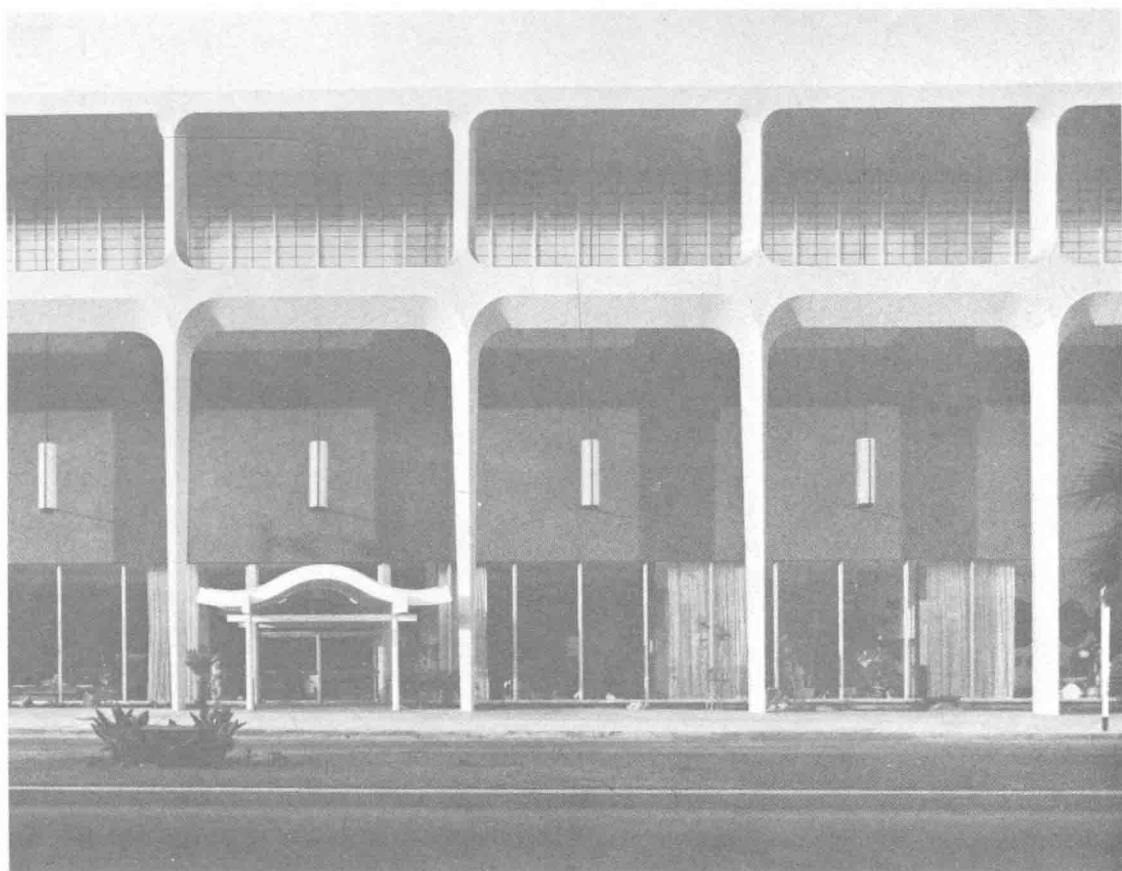
威頓貝克聯合建築師事務所根據建築工程觀點，向顧客提供建築法規的意見，但決不擔任顧客之法律顧問，代客草擬營造合約及類似文件。

惟必須強調者，就是近年來由於建築技術愈來愈複雜，由於擴展需要及爆炸技術而產生的事務，牽涉範圍亦愈廣泛，威頓貝克事務所曾盡量擴大其服務範圍，以配合業主的需要。總之，截至目前為止，已獲得一項要點，就是在業務或設計工作結束時，而非業務或非設計工作即開始。

此項理論的開始雖有若干不實處，但迄今仍順利實施，並隨時需要精力，予以修正。

今後的困難，或許是何者為業務工作？何者為非業務工作？何者為設計工作？何者為非設計工作？勢必更難劃分清楚。過去易辨之黑白，今後似乎更形暗淡，凡屬威頓貝克事務所的未來主人翁，必須隨時預測將來的變化，使整體建築設計構想，永垂不朽。

商店：瑟布百貨公司
洛杉磯 加州
上圖：百貨公司外觀圖
下圖：屋頂花園及餐廳



銀行：太平洋國家銀行
施曼機場中心 洛杉磯 加州
上圖：銀行外觀
下圖：銀行內部
旅館：夏威夷村

