

國立政治大學經營管理碩士學程

碩士論文

建築師事務所經營策略之研究

—策略矩陣之應用



指導教授：樓永堅 博士

研究生：陳潔生 撰

中華民國一百年六月

致謝

EMBA 學習課程終於告一段落，首先感謝指導教授樓永堅教授，在您的熱心指導與鼓勵下，本篇論文也才得以順利完成。

感謝主持人鄭榮裕、黃種財、蘇重威、企劃組黃中倪、HR 林文蘭熱心協助，不吝提供自身的實務經驗與資料供參考，使得本篇論文能夠呈現出豐富的內容。

感謝這四年來所有同仁的配合辦理新策略或政策的執行與協助，您們不辭辛勞來為事務所付出，使這幾年事務所能安全經歷金融風暴。

感謝這兩年來一起相伴學習的政大 94 企管 EMBA 同學們，由於能有你們這一群好同學相互加油打氣，才更有勇氣去面對艱鉅的挑戰。

感謝孫寶年教授在最後論文完成時臨時的指點，對於您的仔細認真的找出論文內容的缺失，對此深感敬佩。

感謝創辦人潘冀建築師的提協與工作上的支持，除讓我有機會利用工作餘暇進修 EMBA 課程，彌補自身學習上的不足，同時隨時在後的督促已讓自己有一鼓前進的動力，當然其中的一些策略也是來自你的指導及支持。

感謝學生朱敏曄幫忙收集整理文獻及同事傅碧鈴幫忙整理口試簡報資料，有你們的加入才使論文得以完成。

最後要感謝一直疼愛關心我的爸媽、以及妻子和淳沒有你們的支持與鼓勵，是不可能順利完成的，謝謝你們。

摘要

2008 年發生全球性的金融風暴，造成經濟不景氣、消費力下降，企業紛紛減緩投資、擴廠計畫。本個案建築師事務所受此影響，業務量大量減少外，又面臨競爭對手削價競爭，致使每人平均產值逐年下滑。因此，本研究將針對本個案建築師事務所，重新檢視其策略方向，進行詳細的策略規劃，並擬定行動方案，以期能提升事務所的業績表現。

本研究首先將建築師事務所的執業體制及產業環境做完整的檢視及分析，並蒐集新的業務機會。接著應用司徒達賢（2005）的「策略矩陣分析法」，對於本個案建築師事務所進行分析，找出過去事務所成功之前提條件，研究其變化，並進行策略的調整。最後依據 Kotler & Bloom（1984）的「專業性服務行銷策略」，做行銷策略的擬定。

經過策略分析發現，本個案事務所過去業務來源主要倚重在高科技廠房大型專案，但經濟不景氣及激烈競爭下，事務所必須拓展其他建築市場，或承接一些小型專案，以有效運用閒置人力，並須進行組織調整，以增進人力調度的彈性及工作效率、降低成本。

根據策略分析結果，本個案事務所擬定以下行動方案：(1) 強化其業務能力，透過網站、社交圈及關鍵字等方法，積極尋找潛在客戶。(2) 調整其組織架構，清楚劃分權責，讓員工可同時加入多個專案團隊，藉此培養員工專案管理能力，人力也可做更有效率的運用。(3) 設計暑期菁英計畫，擴大招募管道，並引進新的績效考核制度，以期望從計畫中招募優秀人才，並運用考核制度協助員工成長，提升整體員工素質及能力。最終希望能透過以上行動，提升事務所的業績表現。

目錄

第一章 緒論	1
第一節 研究背景與動機	1
第二節 研究問題與目的	3
第三節 研究流程	3
第四節 論文架構	4
第二章 文獻探討	6
第一節 策略規劃	6
第二節 專業性服務之定義暨行銷概述	25
第三節 專業性服務之行銷策略	33
第三章 建築師事務所執業環境	52
第一節 台灣建築師執業體制及環境現況	52
第二節 中國大陸建築師執業環境探討	60
第三節 大環境分析	71
第四節 產業環境分析	77
第五節 建築師事務所新的業務機會	83
第四章 個案分析	89
第一節 事務所背景簡介	89
第二節 事務局的策略發展	90
第三節 事務所未來的策略規劃	96
第四節 事務局的行銷策略	114
第五節 個案競爭分析	131
第五章 結論與建議	144
第一節 研究結論	144
第二節 從產業的接觸給年輕的潘冀人幾個成長的建議	147
第三節 未來的研究建議	150
參考文獻	152

圖目錄

圖 1-1 潘冀聯合建築師事務所每人每年平均產值.....	1
圖 1-2 研究流程.....	4
圖 2-1 傳統策略規劃程序.....	6
圖 2-2 總體環境分析工具—PEST 分析	7
圖 2-3 產業的五種競爭動力.....	8
圖 2-4 形態分析法之事業策略思考程序.....	21
圖 2-5 服務的三個層次.....	34
圖 2-6 專業性服務機構之溝通工具.....	42
圖 2-7 人員銷售之主要步驟.....	43
圖 2-8 廣告管理的主要決策.....	46
圖 3-1 建築師執行業務流程圖.....	55
圖 3-2 2009 年建築師事務所區域分佈	57
圖 3-3 建築師事務所業務來源統計.....	59
圖 4-1 1981~1990 年事務所的策略方向	90
圖 4-2 1991~1995 年事務所的策略方向	91
圖 4-3 1996~2000 年事務所的策略方向	93
圖 4-4 2000~2008 年事務所的策略方向	94
圖 4-5 潘冀聯合建築師事務所建築作品類型.....	97
圖 4-6 潘冀聯合建築師事務所員工人數 (2001 年起員工人數含大陸台幹及陸幹)	99
圖 4-7 事務所業務來源.....	101
圖 4-8 事務所員工年資統計圖.....	102
圖 4-9 潘冀聯合建築師事務所組織架構圖.....	105
圖 4-10 潘冀聯合建築師事務所新的組織架構.....	110
圖 4-11 潘冀聯合建築師事務所組織與部門關係.....	111
圖 4-12 員工在新組織制度下的調度與照顧 (設計組)	111
圖 4-13 員工在新組織制度下的調度與照顧 (工務部)	112
圖 4-14 潘冀聯合建築師事務所專案小組之組成 (設計組)	112
圖 4-15 潘冀聯合建築師事務所專案小組之組成 (工務部)	112
圖 4-16 潘冀聯合建築師事務所現行績效考核作業流程.....	118
圖 4-17 知識庫資源示意圖.....	120

圖 4-18 MIS 架構概念圖	120
圖 4-19 MIS 建構圖	121
圖 4-20 建築設計收費標準.....	123
圖 4-21 六度分隔理論.....	127
圖 4-22 業務開發流程.....	131
圖 5-1 新績效考核方式的理念.....	145
圖 5-2 事務所的 BCG 矩陣	146



表目錄

表 2-1 五力分析中影響各構面競爭力強弱的因素.....	16
表 2-2 營建業的策略矩陣.....	22
表 2-3 策略要素.....	24
表 2-4 專業性服務之特性.....	31
表 2-5 增設分公司可能帶來的影響.....	40
表 2-6 主要媒介類型介紹.....	49
表 3-1 2001~2009 年台灣建築師開業人數及事務所開業家數.....	56
表 3-2 建築師事務所規模統計.....	58
表 3-3 中國大陸各級建築師應考資格及應考內容.....	61
表 3-4 中國大陸各級建築師註冊流程及執業範圍說明.....	62
表 3-5 中國大陸建築設計企業型態及承接業務範圍.....	67
表 3-6 提振經濟擴大公共建設計畫六大目標及二十大重點投資建.....	74
表 3-7 2001~2009 年核發建築物建造執照暨樓地板面積統計.....	81
表 4-1 事務所策略發展.....	95
表 4-2 潘冀聯合建築師事務所服務項目.....	100
表 4-3 潘冀聯合建築師事務所得獎記錄.....	102
表 4-4 事務所的 SWOT 分析.....	109
表 4-5 潘冀聯合建築師事務所職責分工.....	110
表 4-6 潘冀聯合建築師事務所訓練課程.....	116
表 4-7 PM 之職責.....	117
表 4-8 事務所招募、甄選、訓練、考核員工的作法.....	118
表 4-9 關鍵字搜尋之構面與關鍵字舉例.....	125
表 4-10 台中圖書館遷建工程競圖分析.....	132
表 4-11 國泰人壽民生建國新建工程競圖分析.....	134
表 4-12 潤太萬大路都市更新案競圖分析.....	136
表 4-13 華南銀行總行世貿大樓新建工程競圖分析.....	138
表 4-14 力晶三、五路(12"晶圓廠)新建工程競圖分析.....	140
表 4-15 農委會生技園區二期增建廠房競圖分析.....	141

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

2007 年美國次級房貸風暴發生後，2008 年歐美多家銀行陸續爆發財務危機，信貸緊縮加劇，後續更逐漸演變成全球的金融風暴，造成全球經濟不景氣、失業率上升、平均所得減少，消費者購買力下降。

而本個案建築師事務所其中之一的客戶—高科技廠商（如：半導體、面板廠商），由於受到金融風暴造成消費者購買力下降、對高科技產品需求減少的影響，紛紛減緩投資擴廠計畫，使得本個案建築師事務所的業務量頓時大量減少。除此之外，高科技廠房的市場也面臨著愈來愈多建築師事務所以較低的服務費率投入競爭，而高科技廠商也漸漸以設計費高低為決標條件，使得事務所利潤大幅下降。

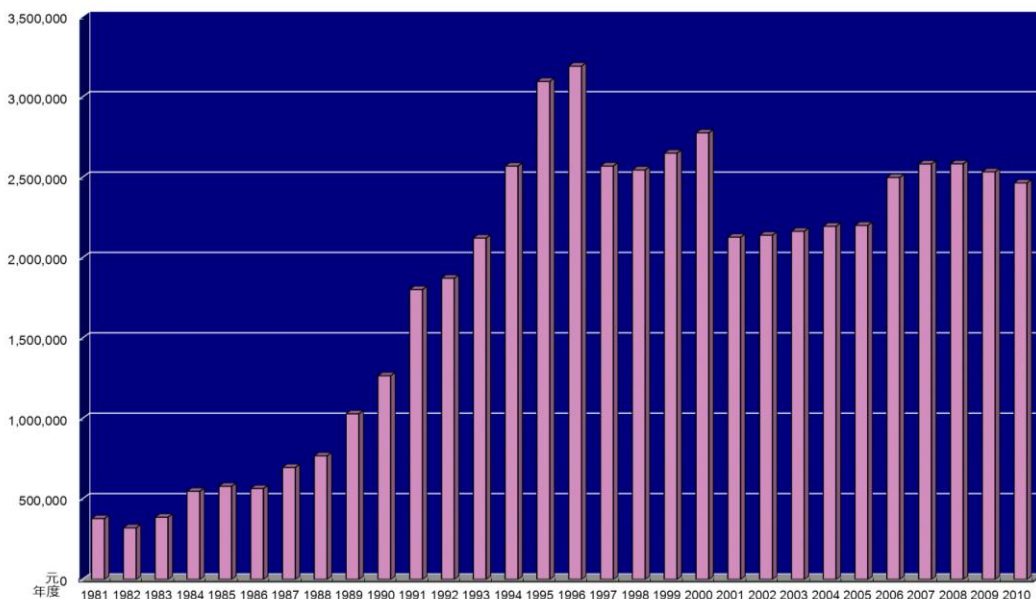


圖 1-1 潘冀聯合建築師事務所每人每年平均產值

資料來源：潘冀聯合建築師事務所內部資料

從上圖 1-1 中可看到事務所受到業主壓低價格及業務量減少的影響，2009 年的每人平均產值相較於 2008 年下滑不少。

筆者正好於 2007 年 9 月承接本個案建築師事務所的輪值主持人工作，請教創辦人輪值的任務為何？他表示類似電視影集的”L.A. LAW”所呈現的，再仔細說明後，指出下面幾個方向：

- 經營業務、推動業務
- 爭取案子、做好案子
- 照顧同仁
- 標準延續
- 關心瞭解財務狀況
- 體會當家的感覺
- 總務及人事的主管
- 突發事件的代表人

這些指導似乎不難達成，但是如果突破當時的最大困境有：

- 2008 年金融風暴，業務來源減少
- 每人平均產值下降
- 競爭對手增加，主要目標市場由獨占市場轉為寡佔市場，甚至趨近一般市場
- 平均年資增加
- 創辦人指出要新世代來傳接棒
- 對未來策略不明
- 大陸發展快速

在此情況下，事務所不得不重新檢視策略的方向，透過環境變化的偵測，新業務機會的搜尋，進而做詳細的策略規劃，並依據規劃的結果，擬定行動方案，以期能提升事務所的業績表現。

2008 年 9 月至 2011 年 6 月，這將近四年的時間可以說是筆者將 EMBA 學習

所得做實務上的運用，一方面景氣明顯復甦，另一方面本研究策略產生部分綜效，因此茲將這四年來的實務運用心得整理成此篇論文。

第二節 研究問題與目的

本研究主要是藉由司徒達賢（2005）所提出的策略矩陣分析法及 Kotler & Bloom (1984)的專業性服務行銷策略等理論，並以潘冀建築師事務所為例，探討建築師事務所之整體策略暨行銷策略之規劃。本研究主要是幫助研究個案重新審視環境的變遷與過去策略的有效性，然後根據現在所面對的環境擬定新的策略，以期能提升研究個案的績效，並希望本研究能提供所有建築設計產業在進行策略規劃或行銷策略擬定及後續研究參考。

基於上述研究目的，本研究將試圖以個案分析法，針對潘冀聯合建築師事務所探討以下議題：

- 一、 建築設計產業整體環境分析，包括大環境及產業環境。
- 二、 研究個案過去成功的條件前提，以及這些條件前提的變化。
- 三、 研究個案面對環境的變化，應制定的因應策略。

第三節 研究流程

本研究流程如下圖 1-2 所示，包括問題定義、資料蒐集與整理、資料歸納與分析、結論與建議。研究流程各部分說明如下：

- 一、 問題定義：定義研究目的與問題、並擬定研究架構。
- 二、 資料蒐集與整理：透過相關文獻探討，瞭解策略規劃相關理論及產業整體環境。
- 三、 資料歸納與分析：經由廣泛的資料蒐集，擬定事務所的整體策略暨行銷策略。

四、 結論與建議：針對研究個案的策略執行結果作說明外，對於未來可行的策略方向也提出建議。

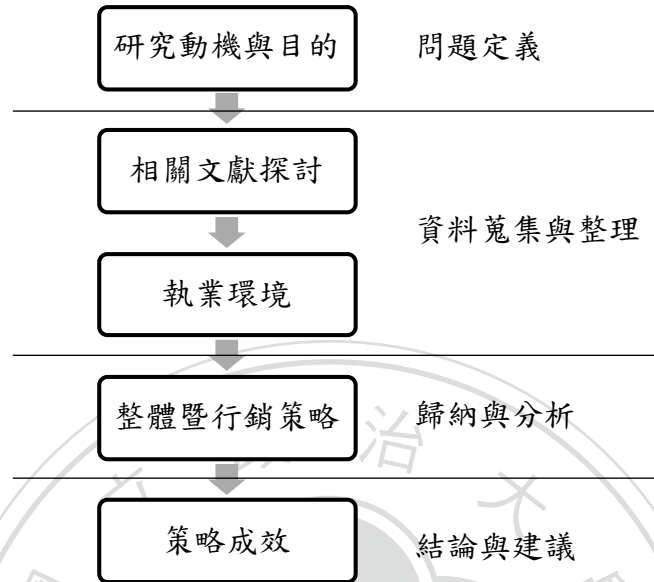


圖 1-2 研究流程

第四節 論文架構

本論文共有五章，茲將論文架構整理如下：

第一章為緒論，描述本研究之背景與動機，確立研究目的與問題，並整理研究流程。

第二章為文獻探討，根據本研究欲探討的議題，蒐集整理國內外相關學術之成果，包括整體策略規劃步驟、專業性服務之定義及行銷策略規劃。

第三章為建築師事務所執業環境，探討目前台灣及中國大陸建築師的執業環境現況、總體環境及產業環境分析以及建築師未來新的業務機會。

第四章為個案分析，首先進行研究個案簡介，接著將研究個案的策略發展作說明，並根據文獻及環境分析結果，擬定整體暨行銷策略。

第五章為結論與建議，提出策略成果並提供未來策略方向建議。



第二章 文獻探討

第一節 策略規劃

本節將介紹三種不同的事業策略規劃的程序及方法，從傳統的策略規劃程序介紹起，接著介紹司徒達賢(2005)所提出的策略形態分析法、策略矩陣分析法。

一、傳統策略規劃程序

司徒達賢(2005)將傳統上常見的策略規劃程序歸納如圖 2-1 所示：



圖 2-1 傳統策略規劃程序

資料來源：整理自司徒達賢(2005)，策略管理新論

(一) 決定目標

目標包括了「組織使命」與「營收及利潤目標」兩大類。所謂組織使命係指組織存在的理由及目的或所追求的理念；而營收目標則如：「市佔率第一」、「年營業額若干」、「投資報酬率若干」等。

(二) 環境分析

環境又可分為大環境（經濟、政治、社會、科技等）、產業環境（與策略決策有關的產業特性與趨勢）、競爭環境（競爭對手之作為與反應等）。常見的環境分析工具包括 PEST 分析及五力分析，以下將作詳細介紹：

1. PEST 分析

所謂的 PEST 分析乃針對企業所面對的總體環境做瞭解，主要有四個層面：

政治 (Political)、經濟 (Economic)、社會 (Social) 與科技 (Technological)，如下圖 2-2 所示 (楊千，2007)。

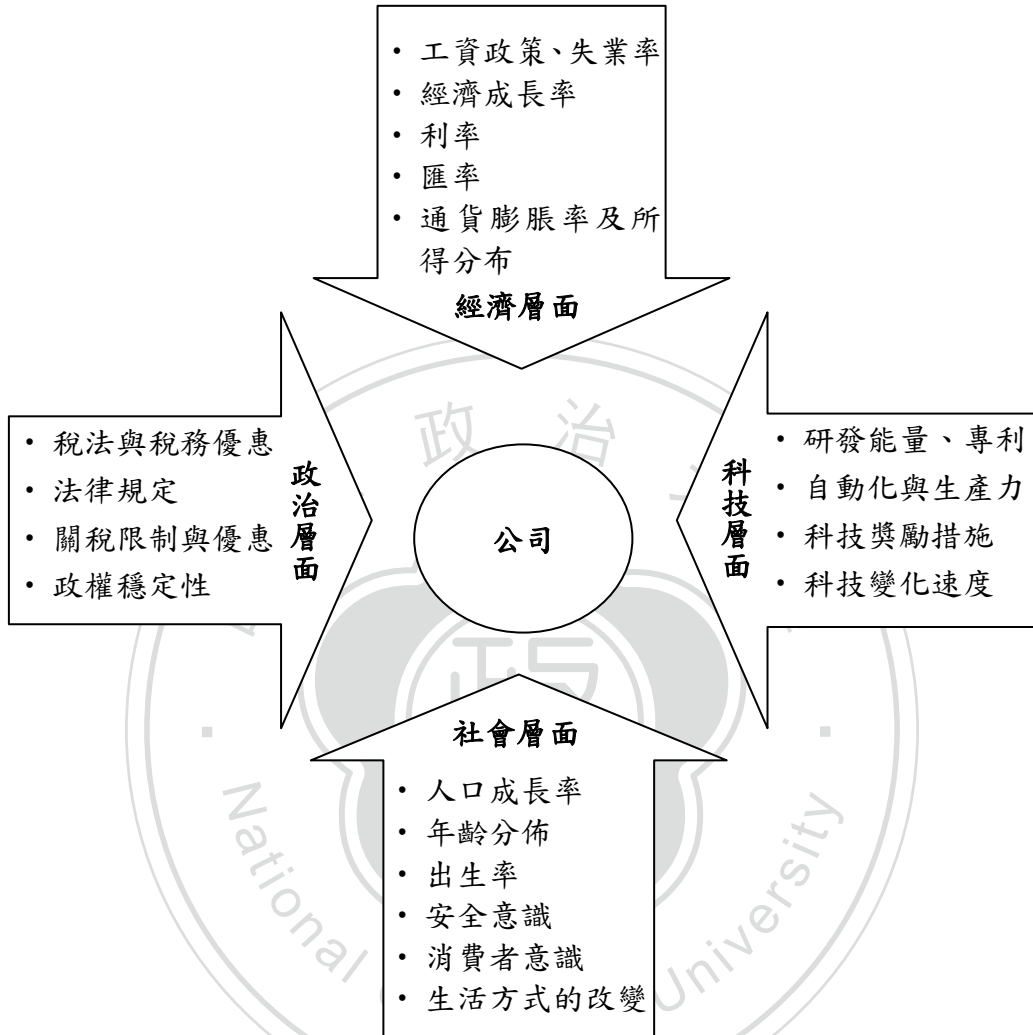


圖 2-2 總體環境分析工具—PEST 分析

資料來源：整理自楊千 (2007)，策略管理：理論與實務，pp.62-72

各層面的分析要素介紹如下：

- (1) 政治層面：包括稅法與稅務優惠、法律規定、關稅限制與優惠、政權穩定性等要素。
- (2) 經濟層面：包括工資政策、失業率、經濟成長率、利率、匯率、通貨膨脹率及所得分佈等要素。
- (3) 社會層面：包括人口成長率、年齡分佈及出生率、安全意識、消費者意

識、生活方式之改變、家庭形成之速度等要素。

- (4) 科技層面：包括研發能量、專利保護、自動化與生產力、科技獎勵措施、科技變化速度等要素。

2. 五力分析

五力分析為 Porter (1980) 所提出的一個產業環境分析工具，用以分析公司和產業環境的關係。他指出一個產業的競爭態勢，主要由五種競爭動力決定，分別是：(1)新公司進入；(2)現有競爭者相互對抗；(3)替代品威脅；(4)購買者議價力量；(5)供應者議價力量。若以建築設計產業來說，新公司進入指的是新投入的建築師；替代品指的是工程顧問公司、營建公司；購買者即為業主；而供應者指的是那些專業技術顧問，如結構、機電、景觀等。如圖 2-3 所示，這五種競爭力量決定了產業競爭的激烈及獲利程度。因此，在擬定競爭策略之前，務必要先深入瞭解產業內這五種競爭力量，以分析公司的強弱點，進而找出公司在產業內的立足點。

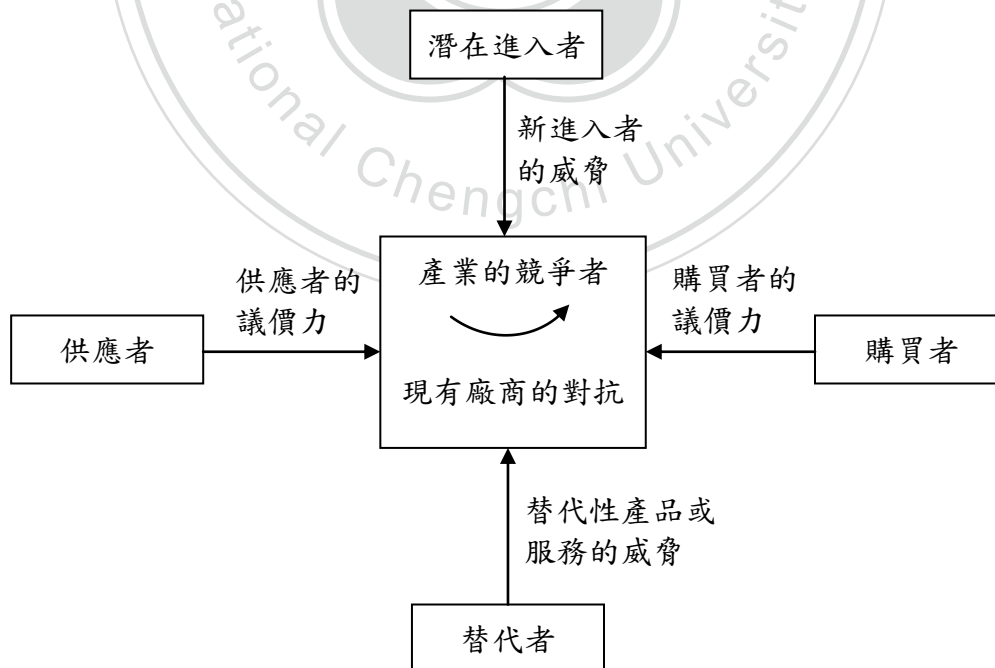


圖 2-3 產業的五種競爭動力

資料來源：波特 (1991)，競爭策略，(蔡正雄譯)，p.3

(1) 進入的威脅 (Threat of Entry)

新廠商進入產業所帶來的威脅程度，主要是看當時的進入障礙，以及進入者預期現有廠商所可能產生的反應而定。如果障礙高，或是新進者預期會遭受現有廠商的強烈反擊，此時進入的威脅就低。

A. 進入的障礙

進入的障礙，主要有六種來源：

a 規模經濟

規模經濟¹迫使新進者若選擇大規模的方式進入，則可能面臨現有廠商強力抵抗以阻止其進入的風險；而若新進者選擇以小規模方式進入，則必須承擔成本劣勢的風險，而兩種結果皆不理想。因此規模經濟對進入行動有遏止的效果。

b 產品差異化

差異化造成進入障礙，迫使進入者需耗費大量資金及時間來打破既有的顧客忠誠度，這方面的努力卻往往帶來了創業初期的虧損。這種建立品牌的投資特別危險，因為一旦進入失敗，即無任何的剩餘價值。

c 資本需求

為了競爭而需投入大量的財務資金，構成了進入的障礙，尤其資金是運用在極具風險，或不能回收的廣告或研究發展上。

d 轉換成本

「轉換成本」是指購買者轉換供應商所需付出的一次性成本，可能

¹ 規模經濟是指一項產品（或生產產品所需要的一種作業或功能），在一定期間內，當絕對數量增加，其單位成本降低的現象（蔡正雄，1991）。

包括了員工訓練成本、新附屬設備的成本，以及因中斷現有關係而帶來的成本等。若轉換的成本很高，則新進者必須在成本或性能上提供重大的改進，促使購買者從現有產品轉換過來。

e 取得銷售通路

由於新進入者需要為其產品取得銷售通路，因而形成了進入障礙。若銷售通路愈有限，或是原有廠商與這些通路的關係愈密切，新廠商就愈難進入該產業。

f 與規模無關的成本劣勢

既存廠商可能擁有一些他人無法仿效取得的成本有利因素，例如：掌握獨家技術、有便宜穩定的原料來源、選到了有利的地點、取得政府的補貼、因經驗或學習曲線帶來的低成本優勢等。

g 政府的政策

最後一項重要的進入障礙，來自為政府的政策。政府可以透過執照的要求或限制原物料的取得等管制方式，來限制甚或是禁止新廠商加入產業。

B. 預期的報復

在下列的情形下，很有可能發生對進入者報復以制止其進入的行為：

- a 曾經對進入者有過強烈報復的記錄。
- b 既存廠商擁有龐大的資源可以回擊，例如多餘的現金、適度的多餘產能可滿足未來可能的需求、或在配銷通路與客戶方面具有很大的操縱力量等。
- c 既存廠商對該產業有很大的決心，投入、運用很多的流動資產。
- d 產業的成長緩慢，使該產業一旦有新的廠商加入，將導致既存廠商

的銷售與財務績效受到傷害。

(2) 現存競爭者間的對抗強度 (Intensity of Rivalry Among Existing Competitors)

現存競爭者之間的對抗是由下列一些交互影響的結構性因素所造成的：

A. 競爭者很多或旗鼓相當

當廠商家數很多，不受拘束的小廠出現的可能性就很大，有些廠商可能習慣性的認為他們的舉動不致於被注意到。即使是在廠商家數很少的情況下，若他們的規模大小和可用資源彼此差不多，可能很容易互鬥，做持續激烈的報復行動，導致不穩定。

B. 產業成長的緩慢

產業成長的緩慢會使得那些尋求擴張的廠商，將競爭轉為爭取市場佔有率的比賽，導致競爭變得較為激烈。

C. 固定成本高

高固定成本會對廠商形成強大的壓力去尋求產能的利用，因此在過多產能出現時，常會出現競相降價的情形。

D. 缺乏差異性或轉換成本

當所有廠商的商品或服務近似時，購買者選擇的依據主要是價格與服務，如此將導致價格與服務激烈競爭的壓力。轉換成本，如前所述 (p. 9, d)，亦具有效果。

E. 產能必須大量增加

廠商為達規模經濟，大量增加產能的情況下，將使得產業的供需平衡遭到破壞，而面臨產能過剩與削價危機。

F. 競爭者多元化

競爭者隨著其來源、性格、及與母公司的關係的不同，因而有不同的目標與競爭策略，造成了產業內多元化。例如，小型廠商有時可能滿足於比一般還低的投資報酬率，而此一報酬率是大型廠商所認為不理智且無法接受的。又例如，事業單位若在 BCG 矩陣中隸屬於母公司事業群中的「金牛」²，則它的經營方針和目前正在追求成長發展的單位也會有所不同。

G. 重大戰略價值

產業內若有廠商把成敗看作具有重大戰略價值，則彼此的對抗便更加劇烈。例如，一家多角化廠商可能為了公司的全盤計劃，因而極力爭取在某一產業內贏得勝利，甚至是不惜犧牲利潤來達到目的。

H. 高退出障礙

退出障礙是促使公司即使在投資報酬很低甚至是負數的情況下，仍在產業內繼續產業內持續競爭下去的因素，形成退出障礙的原因可能是經濟的、策略的或情感的因素。在退出障礙很高的情況下，現有的廠商就不易退出，迫使這些廠商在遇到經營危機時，採取激烈的競爭手段（例如流血殺價），造成全產業的利潤率持續壓低。

(3) 來自替代品的壓力（Pressure From Substitute Products）

「替代品」指的是與原本產業內產品功能相同或性質相近的其他產品。替代品的存在限制了一個產業可能獲利，也使得產業內廠商面臨了訂價上限，無法任意收費。若替代品在價格或性能上愈具吸引力，則對產業利潤的限制就愈大。

² 這裡指的母公司與事業單位在 BCG 矩陣裡，母公司即是指本個案事務所，事業單位是指建築類型

(4) 購買者的議價力 (Bargaining Power of Buyers)

購買者對抗生產業者的方式，在於迫使生產業者降價、爭取更好的品質或更多的服務，並造成業者間彼此的競爭，而這一切都會使產業獲利下降。產業內重要客戶群的購買力量，要視市場特性及其採購能力而定，在下列情形下，購買者擁有較大的議價力：

A. 買方具有較高集中度，或做大量的採購

如果銷售量的大部分為某一購買者所購買，則此一購買者的生意也就愈重要。尤其是固定成本很高的產業，則大宗採購的買主就有特別強大的力量，因為其對於產能是否能充分運轉具有舉足輕重的影響力。

B. 向該產業採購的產品，佔購買者的成本或採購總量的重要比例

在此情形下，購買者往往會動用所有資源以尋求最低價格，作選擇性的採購；反之，若產業所賣的產品僅佔購買者成本的一小部分時，購買者對價格的敏感性較低。

C. 向該產業購買的產品是標準品或無差異性

因購買者確信自己永遠可以找到替代的供應者，在眾多的選擇下，其議價力也較大。

D. 它所面對的轉換成本低

轉換成本會使購買者受制於特定銷售者；反之，若銷售者面臨了轉換成本，則購買者的力量就會提升。

E. 它所賺利潤微薄

低利潤會促使購買者設法降低採購成本。

F. 購買者擁有向後整合³的可能威脅

假如購買者進行部分整合，或擁有向後整合的威脅，他們便站在一個要求賣方退讓的地位。

G. 買方的產品或服務品質受到賣方產品的影響不大

當買方的產品品質深受供應者產品的影響，則購買者一般對價格較不敏感。

H. 購買者擁有充足的資訊

如果購買者對於市場需求、實際市價甚至是供應者成本擁有充分的資訊，相較於資訊不足，在議價時更佔有優勢，能取得最優惠的價格，也能反駁供應者所謂難以生存的說法

(5) 供應者的議價力 (Bargaining Power of Suppliers)

供應者可以利用提高價格或降低產品及服務的品質，來對產業的成員施加議價力量。在下列情況下，供應者會具有較大的議價力：

A. 供應者具有較高的集中度

供應者將產品賣到比較分散的買方市場時，一般能夠在價格、品質及交易條件上，施展很大的影響力。

B. 在銷售市場上不需要和其他替代品競爭

規模再大、力量再強的供應商，若是市場上存在替代品，他們的力量也會受到抑制。

³向後整合 (Backward Integration) 是指向公司下游廠商進行整合，而向前整合 (Forward Integration) 是指向公司上游廠商進行整合。在建築個案裡，向後整合是指業主將部分的工作分割，自行找較便宜的顧問公司來做，間接影響建築師事務的專業能力

C. 買方產業不是供應者重要顧客

當供應者供貨到許多產業市場時，若某一特定產業並不佔有重要的銷售比例，則供應商就會傾向對此產業施壓；反之，若該產業是重要的顧客，由於供應商的興衰與之息息相關，他們便會願意透過合理訂價並提供活動上的協助，來保護它。

D. 供應者的產品是購買者事業上的重要投入品

假如投入品對於購買者的製程或產品品質影響很大時，供應者的力量就會提高。特別是在投入品無法儲存，使得購買者建立存貨的情形下。

E. 供應者的產品具有差異性，或是已建立轉換的成本

差異化或轉換成本會使得購買者受限於某特定供應者，無法擁有太多的選擇下，使得供應商的議價力增強。

F. 供應者具有向前整合的威脅力量

這種威脅抵制了該產業改善採購條件的能力。

茲將上述五力分析中影響各構面競爭力強弱的因素整理如下表 2-1 所示：

表 2-1 五力分析中影響各構面競爭力強弱的因素

構面	影響競爭力強弱的因素
潛在進入者	<p>以下因素出現時，潛在進入者的威脅較弱：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 進入的障礙高。造成進入障礙高的因素有： <ul style="list-style-type: none"> ➢ 規模經濟 ➢ 轉換成本 ➢ 產品差異化 ➢ 取得銷售通路 ➢ 資本需求 ➢ 與規模無關的成本劣勢 ➢ 政府的政策 • 預期的報復強。預期會產生報復的情境因素有： <ul style="list-style-type: none"> ➢ 曾經對進入者有過強烈報復的記錄 ➢ 既存廠商擁有龐大的資源可以回擊 ➢ 既存廠商對該產業有很大的決心，投入大量的流動資產在運用 ➢ 產業的成長緩慢
現存競爭者	<p>以下因素出現時，現存競爭者間的競爭程度較高：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 競爭者很多或旗鼓相當 • 產能必須大量增加 • 產業成長的緩慢 • 競爭者多元化 • 固定成本高 • 重大戰略價值 • 缺乏差異性 • 高退出障礙
替代品	<p>以下因素出現時，替代品的威脅較高：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 替代品在價格或性能上具吸引力
購買者	<p>以下因素出現時，購買者的議價力較高：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 買方具有較高集中度，或做大量的採購 • 向該產業採購的產品佔購買者的成本或採購總量的重要比例 • 向該產業購買的產品是標準品或無差異性 • 購買者所面對的轉換成本低 • 購買者所賺利潤微薄 • 購買者擁有向後整合的可能威脅 • 買方的產品或服務品質受到賣方產品的影響不大 • 買方資訊充足
供應者	<p>以下因素出現時，供應者的議價力較高：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 供應者具有較高的集中度 • 在銷售市場上不需要與其他替代品競爭 • 買方產業非供應者重要顧客 • 供應者的產品具有差異性，或是已建立轉換的成本 • 供應者具有向前整合的威脅力向

資料來源：整理自波特（1991），競爭策略，（蔡正雄譯），pp.3-28

(三) SWOT 分析

SWOT 分析是指對一個企業的優勢 (strengths)、弱勢 (weaknesses) 與上述環境中的機會 (opportunities) 與威脅 (threats) 進行整體的分析。企業在形成策略時，應該結合環境中的機會及企業本身的優勢，同時避免讓企業的弱勢暴露在環境及所選擇的策略中。(方至民、鍾憲瑞，2006)

(四) 選擇策略

依據以上的分析結果，選擇策略。過去有幾位學者將複雜的策略簡化成幾個類型，常見的策略分類方式有：Porter (1980) 所提出的三項一般策略，即「全面成本領導」、「差異化」、「專門化」策略；以及 Miles 與 Snow (1978) 所提出的「防禦者」、「探索者」、「分析者」、「反應者」策略。

(五) 設計功能政策與行動方案

依據策略，訂定各種功能性政策及實行的作法。

二、 策略形態分析法

由於傳統的策略規劃程序有許多不盡合理、甚至窒礙難行之處，如：使命過於空泛，在指導實際行動上不易發生作用、簡化之策略分類忽略策略之多樣性與複雜性等。因此，司徒達賢 (2005) 提出了一套新的策略思考程序，其步驟如下：

(一) 描述現有事業策略之形貌

根據司徒達賢所提出的事業策略形態的六大構面，具體描述該企業事業之現狀。六大構面及思考的內容如下：

1. 產品線的廣度與特色

在產業所有可能提供的產品或服務項目中，本企業提供了哪些？選擇此一產

品線或產品組合的原因為何？本企業產品或服務的特色為何？特色又是如何形成？

2. 目標市場之區隔方式與選擇

如何界定和選擇其目標市場？此種區隔方式有何策略上的意義？目標市場中的顧客特性及需求是否與本事業的產品線廣度與特色相配合？所選擇的目標市場其需求穩定性及成長潛力如何？

3. 垂直整合程度之取決

產業價值鏈中各個價值活動或價值單元，有哪些應該選擇自製？有哪些可以選擇外包？

4. 相對規模與規模經濟

相對於同業而言，本企業是以大規模或中小規模的方式經營？就該產業的特性而言，本事業的規模水準在某些方面是否能發揮規模經濟上的效益？又哪些方面尚未達到規模經濟的效益？為了實用上的方便，兩個相近而不相同的觀念：「範疇經濟」與「經驗曲線」亦被納入此構面做思考。

5. 地理涵蓋範圍

各個價值活動在地理涵蓋上，目前是如何佈局？未來應如何佈局？這種地理涵蓋範圍上的運用，與其產品定位、目標市場之選擇、規模經濟之發揮等，都有密切的關係。

6. 競爭優勢

策略制定者可藉由以上各項策略決策，創造出事業獨有的競爭優勢。這些競爭優勢可能是從以上五個策略形態構面所延伸出來的，也可能是來自綜效、關

係、時機、財力等策略形態之外的因素。

(二) 描述現有之功能政策與組織方式

事業策略的落實須仰賴功能政策與組織，因此，在事業策略制定的過程中，不能忽略此部分。此階段應將行銷、生產、人事、財務、研發、資訊等功能領域中，重要且有策略意義的作法列舉出來，並描述目前組織設計的特色及理念。

(三) 分析現有策略形態與功能政策、組織方式間的配合方式

在理想狀態下，事業單位的策略形態、功能政策與組織方式三者之間應是互相呼應、互相配合。因此，決策者在診斷事業策略時，應分析三者之間是否配合得宜。

(四) 檢討目前策略形態下的經營績效

檢視目前經營績效是否良好？是否已滿足各個目標組合的需求？

(五) 找出現有事業策略形態可行或成功之前提

瞭解過去成功時，策略形態是如何與環境、當時的條件配合的？策略形態構面之間是如何配合的？又功能政策、組織方式與策略形態三者之間是如何配合的？而這些策略、政策、組織上的作法，及其之間的配合方式，又是建立在哪些環境前提、條件前提及目標前提之下？對績效良好的企業而言，此作法可以發現現行作法成功的前提，以作為下一步檢討與審視的要項；對於績效不佳的企業而言，此作法可以幫助找出績效不佳的原因，進一步採取行動改善。

(六) 研究這些前提的變化

檢視造就事業成功的各種環境前提與條件前提，是否因種種因素而即將或已經發生改變？這些變化是否會衝擊到事業策略形態的有效性？另外，也應該檢視

目標前提是否已與之前不同？這些改變可能影響了現有策略的有效性，而需要進一步提出新策略。

(七) 描述未來可能的事業策略形貌

依事業策略形態的構面，具體描繪出事業單位未來可能的策略形態，此步驟需要高度的創意及產業的相關知識，亦可參考其他先進產業或產業中領導廠商的作法。理想上，提出的可行方案應不只一個。

(八) 找出各策略方案之前提

在提出各種可行方案之後，應推導出各個方案的環境前提、條件前提及目標前提，然後構想策略、政策、組織方式及分析三者之間的配合方式。

(九) 驗證前提

檢視各個方案成功的前提，分析、評估出究竟哪些方案的前提較為正確。

(十) 選擇策略方案

依據上一步驟前提的驗證，加上高階決策者的主觀研判，從各種可行方案中選擇出一個較為理想的方案。

(十一) 設計行動計畫

設計各種行動方案，採取具體行動，使得新的策略形態得以實現。

茲將策略形態分析法之事業策略思考程序整理如下圖 2-4 所示：

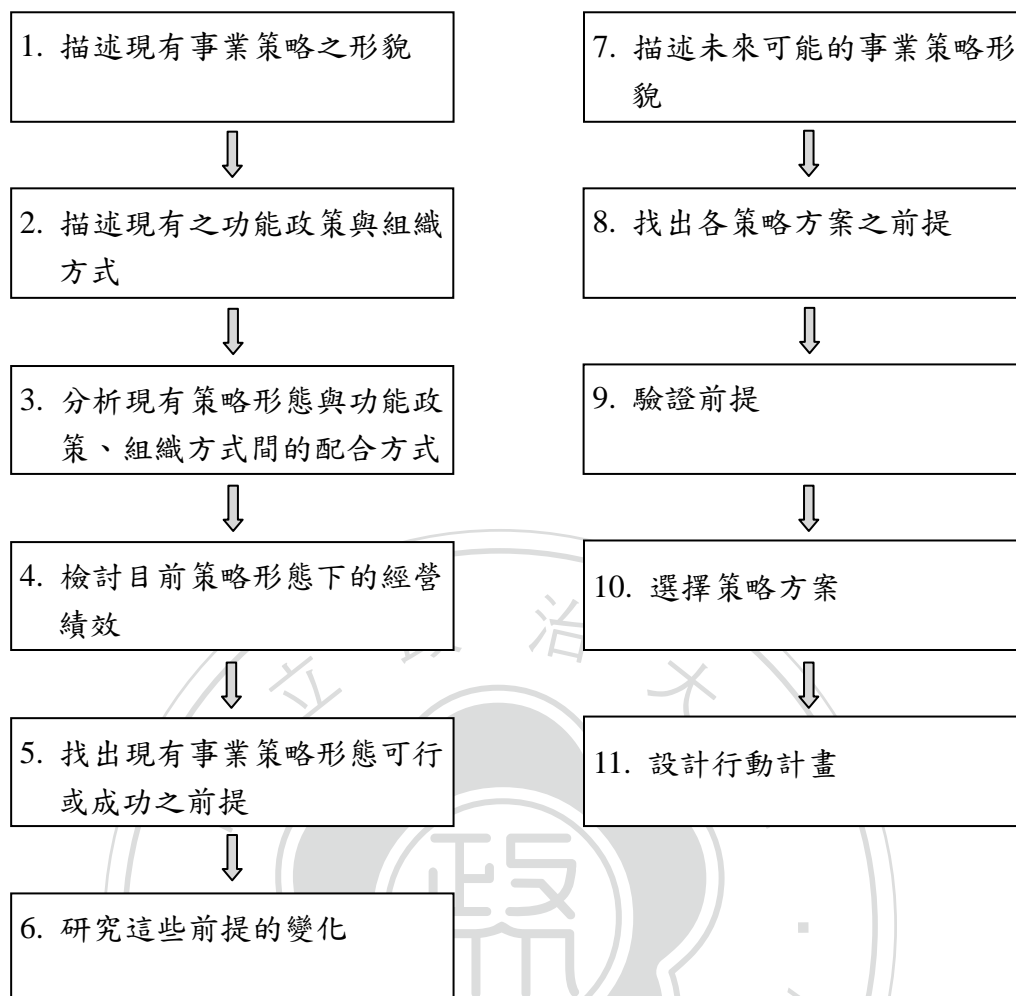


圖 2-4 形態分析法之事業策略思考程序

資料來源：整理自司徒達賢（2005），策略管理新論

上述程序簡言之，即是檢驗策略形態、功能政策、組織方式、外界環境、本身條件及目標組合這些項目間是否互相配合、維持一致的關係；若否，則採取具體行動，使之維持一致的關係（司徒達賢，2005）。

三、 策略矩陣分析法

由於「策略形態分析法」只是一個分析程序，並未與策略管理的新興理論相結合，在分析上完全仰賴分析者的創意及能力，若缺乏以上兩者，在運用上易流於形式。因此，司徒達賢（2005）進一步提出「策略矩陣分析法」協助分析者深入解析策略、制定策略。

策略矩陣是由「策略形態」與「產業價值鏈」兩個構面所架構而成的。策略矩陣中的每一個方格稱之為「策略點」；策略的各種想法、作法都可用策略點或策略點間的某些關連來表示，而這些想法、作法稱之為「策略要素」；一整套策略的想法或作法，可用一組策略要素來表示，這些策略要素所排列組合而成的策略，稱之為「策略組合」。以營建業為例，其策略矩陣如下表 2-2 所示。

表 2-2 營建業的策略矩陣

土 地	土 地 採 購	原 料	機 具	執 照 取 得	建 築 設 計	施 工	促 銷	品 牌	售 後 服 務	住 宅	商 用 大 樓	公 共 建 設	
A01	A02	A03	A04	A05	A06	A07	A08	A09	A10	A11	A12	A13	產品線的廣度與特色
B01	B02	B03	B04	B05	B06	B07	B08	B09	B10	B11	B12	B13	目標市場區隔與選擇
C01	C02	C03	C04	C05	C06	C07	C08	C09	C10	C11	C12	C13	垂直整合程度之取決
D01	D02	D03	D04	D05	D06	D07	D08	D09	D10	D11	D12	D13	相對規模與規模經濟
E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E08	E09	E10	E11	E12	E13	地理涵蓋範圍
F01	F02	F03	F04	F05	F06	F07	F08	F09	F10	F11	F12	F13	競爭優勢

資料來源：司徒達賢（2005），策略管理新論，p.284

（一） 產業價值鏈

上表 2-2 中，最上列即為營建業的產業價值鏈：從「土地」到「售後服務」的部分為「投入」的價值單元；「住宅」到「公共建設」的部分則為「產出」的價值單元。

產業的最終產品之所以能對顧客產生「價值」，與原料、設計、服務等都有關係，這些就是投入的價值單元。這些價值單元一方面提供了附加價值，一方面也有其成本，另外也是企業競爭優勢的潛在來源。

(二) 策略點

策略矩陣中的每個方格稱之為「策略點」，每個策略點都有其獨特的意義。從上表 2-2 來看。產出面中「住宅」之下的策略點「A11」至「F11」即是描述「住宅」這項產品的策略形態。

接著看投入面的第一列，也既是策略點「A01」至「A10」這一系列。這列主要是在描述各個價值單元對各個產品的特色、成本、品質、交貨速度等方面的潛在作用。再來先看第三列，第三列則是表示各個價值單元自製或外包的狀態。第二列則是指當這些價值單元若不自行負責時，該找誰來負責。第四列是各項價值單元是否已達到規模經濟。第五列則是各價值單元在地理上的分佈。第六列則是這些價值單元是否為策略上競爭優勢的來源，及其競爭優勢是建立在哪些基礎上。將該企業的策略點一一瞭解後，大致上即可掌握該企業的策略現狀。

(三) 策略要素

許多有關策略的理論或實務，都可以分解成若干個更為基本的道理、句型或思路，在此稱之為「策略要素」。以下將各種策略要素根據事業策略之策略形態構面分類整理如下表 2-3 所示。

在此一架構下，任何策略構想或行動，可以「模組化」的方式表現在策略矩陣的圖形上，有助於高階管理人員間觀念的釐清、溝通與整合，且對策略的描述、評估也提供了一個有用的工具（司徒達賢，2005）。而在擬定事業策略之後，即可進一步去做行銷策略規劃。

表 2-3 策略要素

1. 與產品線廣度有關者	
<ul style="list-style-type: none"> • 產品與市場之配合 • 產品特色之形成 • 價值單元成本之降低 • 產品品質之保證 • 顧客需求之迅速回應 • 價值單元間的替代 	<ul style="list-style-type: none"> • 價值單元間的互補 • 與交易對象價值單元間的配合與滿足 • 價值鏈之切割與創造 • 因產品組合形成之產品特色 • 產品組合對其他策略點之影響 • 價值活動間之呼應與配合
2. 與目標市場之區隔方式與選擇有關者	
<ul style="list-style-type: none"> • 目標市場之區隔方式與選擇 • 利用市場區隔形成競爭優勢 • 採購來源之選擇與掌握 • 與合作廠商或機構關係之掌握 • 與合作廠商談判力之運用 • 採購決策影響者之界定與滿足 	<ul style="list-style-type: none"> • 目標市場改變造成價值活動之增減 • 新的市場區隔對規模經濟之影響 • 半成品目標市場之掌握 • 半成品採購來源之掌握 • 通路之選擇與滿足
3. 與垂直整合程度之取決有關者	
<ul style="list-style-type: none"> • 垂直整合程度之取決 • 部分半成品外售 • 價值單元間之介面管理 • 價值單元與生存空間 	<ul style="list-style-type: none"> • 垂直整合與規模經濟 • 局部整合 • 網絡關係
4. 與相對規模與規模經濟有關者	
<ul style="list-style-type: none"> • 規模經濟之發揮 • 規模經濟與外包決策 	<ul style="list-style-type: none"> • 經濟曲線之運用 • 與其他事業共享範疇經濟
5. 與地理涵蓋範圍有關者	
<ul style="list-style-type: none"> • 價值單元之地理游動 • 不同地區價值單元之介面 • 多點經營與規模經濟 • 多點經營與風險分散 • 地理區改變對其他策略點之影響 	<ul style="list-style-type: none"> • 地理移動與交易對象之相互影響 • 地理移動與產品特色之調整 • 競爭優勢隨地裡移動而擴散延伸 • 地理局部優勢及其連續創造
6. 與競爭優勢有關者	
<ul style="list-style-type: none"> • 策略形態因素類的競爭優勢 • 非策略形態力的競爭優勢，例如： 獨特能力、獨佔力、時機、綜效、財力、關係、資訊科技之運用 	

資料來源：司徒達賢（2005），策略管理新論，pp.338-339

第二節 專業性服務之定義暨行銷概述

由於本研究所探討的建築師，根據中華民國行政院主計處所公布之「行業標準分類表」(2006)，凡從事建築設計及相關顧問服務之建築服務業，在分類上屬於「專業、科學及技術服務業」，因此，在本節首先透過文獻瞭解何謂專業性服務，在下一節接著探討專業性服務的行銷策略。

一、 專業性服務之定義

根據牛津英文辭典，「專業」的定義為「應用學術或科學領域上之專業知識的職業，尤其指受過長時間訓練或取得正式特定資格者。」

社會科學家 Gould 和 Kolb (1964) 對於「專業」一詞的解釋則為「必須至少部分是從理論性質之課程(非單僅從實務)中獲取高度專業化知識及技巧的行業，從事該行業者須經由大學或其他認證機構的測試，然後轉移到對“客戶”而言具有相當權威的人或單位。另透過實務界人士所組成之同業公會訂定入會、訓練及職業道德等規則，以確保會員的知識技能符合標準，並保護專業報酬的水準，防止競爭團體侵蝕其專業活動的範疇，以維持其專業的地位。」

對於如何判別專業，Murdick (1960) 提出以下判斷標準：

- (一) 須有高度專業化知識。
- (二) 其工作須自行裁量、判斷及對個人績效負責。
- (三) 須接受全國性團體的統制，且其會員必須：
 1. 建立專業技巧或知識的最低水準
 2. 建立執業的道德規範，作為會員彼此之間，與顧客或公眾的關係的指引
 3. 建立標準術語
 4. 設定適切的政策及業務程序標準以供遵循
 5. 出版正式的專業雜誌

6. 促進專業科學及藝術之進步

- (四) 獲得專業地位以前，需經過一段時間的實習或訓練。
- (五) 執業者乃基於其專業知識的延伸。
- (六) 執業者能不吝於傳送其知識與貢獻予同業，並有責任提攜後進。
- (七) 須有法律認可之執照方能執業。
- (八) 專業人員對其工作或社團時時維持下列態度：
 1. 貢獻文明而非從文明中獲利的社會意識，是大眾之福祉高於其他的決心
 2. 強制自己在高智慧層面中，繼續追求卓越的技巧
 3. 負起保護受託人權利的責任
 4. 不斷創新並接受個人責任
 5. 有得到適當財務認可的權利

此外，Wheatley (1983) 認為「專業人員」須符合以下條件：

- (一) 能清楚地定義或描述
- (二) 由一個會員共同接受的道德規範所引導
- (三) 政策由專業者同僚所制訂，包括違反專業道德規範的裁定或除名
- (四) 有詳細的會員入會標準，包括教育經驗，學徒或訓練時期學習績效等評估標準
- (五) 藉由執照之授與而承認其會籍
- (六) 顧客之利益置於自我利益之前

至於「專業性服務」，專業行銷大師 Wilson (1972) 做出之定義：「專業性服務是由企業或機構向個人或組織購買，用以增進購買組織之績效或福利，並藉由這些從正式並被認可的知識所導引出之技能的應用，以降低不確定性，該知識可能存在於各學科之間，並提供應用服務結果之評估標準。」

綜合以上之意見，可歸納出專業性服務的定義為：「專業性服務是由領有執

照之專業者所提供的服務，專業者以其高度專業的知識與技能，為社會大眾解決問題以賺取適當的報酬，且其執業行為受到同業公會的規範」

二、 專業性服務之特性

專業性服務亦屬於服務業的一種，所以具有一般服務業異於實體產品的特性，包含：無形性(intangibility)、不可分離性(inseparability)、易變性(variability)與易逝性(perishability)(林建煌，2002)。

(一) 無形性(intangibility)

服務不像實體的商品在銷售前可進行展示，其在購買之前是無法看到、品嚐、感覺、聽到或聞到的，消費者無法以一般感覺實體商品的方式來感覺服務，購買前是無法得知服務品質的好壞，甚至購買消費後亦無法分辨(例如醫療的服務)。因此，購買者對服務提供者的信賴是很重要的關鍵。

也因為服務是無形的，使得行銷人員在行銷服務時產生向顧客溝通、展示的困難。此外，服務因缺乏具體的實體物，所以很難將價值具體化，造成訂價上的困難。

(二) 不可分離性(inseparability)

一般實體的商品大多是先進行生產、行銷然後再消費，然而服務的生產、行銷和消費這三個流程幾乎是同時進行而不可分的，這也代表著服務與服務提供者是無法分開的，服務提供者會直接影響服務的品質。

基於此特性，消費者實際上也都參與了服務提供的過程，所以服務提供者與消費者之間的互動亦會影響服務品質。此外，當消費者介入服務提供的過程中，在某些狀況下也介入了服務提供者對其他消費者提供服務的過程，因而也會連帶影響到服務品質。

(三) 易變性 (variability)

易變性是指服務不像實體商品一樣可以標準化，服務是由人來執行的活動，由於過程中牽涉到人性因素，使得服務品質不易維持一定的標準 (Rushton & Carson, 1989)。換句話說，服務品質可能會因為服務提供者的不同而有所差異，即便是同一位服務人員提供的服務，也可能會因為時間、地點、服務對象、心情等因素，使得服務品質產生某種程度的差異，難以維持服務品質的一致性。

(四) 易逝性 (perishability)

一般實體商品可在估計市場之需求後生產相當數量予以儲存備用，消費者在採購過程中亦可多買一些以備不時之需。但由於服務是生產與消費同時進行，因此無法加以儲存，所以沒有充分利用完的服務產能，亦無法儲存以供未來使用。

由於此特性，使得服務的供需之間的配合成為服務業者的一大挑戰—當需求大於供給時，服務業者的產能很難立即增加，結果可能造成顧客滿意度的下降；而當需求低落時，服務業者的設備及人力則會出現閒置的現象，造成資源的浪費。

除了此上述一般服務的四個特性外，張瑞仁 (1987) 整理出專業性服務尚具有信賴特質 (credence quality)、客製化程度高 (high degree of customization)、勞力密集度高、自律性等特性。

(五) 信賴特質 (credence quality)

信賴特質指的是「消費者不但無法事前觀察了解其性質，且即使購買消費完後，消費者仍難以評估他所購買的品質是否值得」(Darby & Karni, 1973)。由於專業性服務具相當專業性，除了專家外，一般消費者難以鑑定、評估其品質的好壞，因此僅有在消費者對專業者具有相當程度的信賴下，才有可能向其購買專業服務。

(六) 客製化程度高 (high degree of customization)

專業性服務提供的內容是因人而異的，必須針對不同顧客的需要及偏好，提出不同的服務以滿足顧客，因此，專業性服務是很難標準化的。

(七) 勞力密集度高

專業性服務的提供主要是靠專業者的想像力、判斷力、專業知識，對人員依賴程度相當高，其他硬體設備如廠房、機器等，僅是輔助專業者完成工作之工具而已。

(八) 自律性

專業性服務「自律性」的表現在於專業者是否遵守職業道德規範。一般專業者大多抱持著服務社會、增進人類福祉的崇高理想，講求的是自我奉獻而非法律義務的遵守，其道德規範像是一種精神號召，並藉由職業道德規範的束縛，懲罰那些背叛者，以維持專業的優良傳統。

另有 Ojasalo (2007) 整理出專業性服務的特色如下：

(一) 由具有豐富專業知識的合格者所提供

專業者的資格及高水準的知識是植基於教育、經驗與特殊技能，且其知識通常是集中在某個領域。

(二) 問題解決方法

要能找出最根本的問題所在，設計出解決方法並實行。

(三) 根據任務來營運

專業性服務機構是依靠顧客指定的任務來營運，也就是說，任務是顧客關係

的基本要素。

(四) 道德規範

道德規範約束了服務提供者的行為，而這些規範可能是明文規定的，或是來自於傳統。

(五) 職業公會

公會負責發合格證書給開業者，且監督他們的行為並訂定職業道德規範。

(六) 社會認同

由於專業者是經過多年的訓練、具有專門的技術，而且通常處於有利的供需情形下，故大多數的顧客都會以較高的社會標準及社會地位來看待他們。

(七) 機密性

顧客的問題有時候是很敏感的，他們無法跟其他人討論，僅能跟那些受道德規範約束的外來專業者討論，以確保機密不會外洩。

(八) 特殊的行銷本質：

專業性服務的行銷本質與其他類型的服務或商品相當不同。廣告的角色在專業性服務提供者的行銷或者是經營策略裡並不被廣為接受，甚至被認為是不道德且有失專業者身份的活動。

然而專業性服務仍是需要行銷的，專業性服務的行銷手法除了廣告外，還有許多其他更重要的方法：

1. 要能熟悉並深入瞭解顧客及問題的根本。
2. 社交：透過與顧客頻繁的接觸才能互相瞭解與信任，與其建立長期的關係。

另外透過出書或舉辦研討會，也能藉此建立形象並擴大與顧客接觸的機會。

3. 建立口碑：由於購買者在尋找專業性服務提供者時，通常會搜尋其他的資訊來幫助選擇合適的提供者，所以對於服務提供者而言，提供最好的服務給現存的顧客，建立知名度是最好的行銷方式。

(九) 高度顧客不確定性

專業性服務是經濟學家所謂的「信賴財」，購買者在購買前甚至購買後皆無法確定其服務品質如何，因此購買者必須對服務提供者有很大的信心才會購買。

茲將以上對於專業性服務特性之看法，整理如下表 2-4 所示：

表 2-4 專業性服務之特性

出處	專業性服務之特性
張瑞仁 (1987)	信賴特質、客製化程度高、勞力密集度高、自律性
Ojasalo (2007)	由具有豐富專業知識的合格者所提供、問題解決方法、道德規範、職業公會、社會認同、機密性、特殊的行銷本質、高度顧客不確定性

資料來源：本研究整理

三、專業性服務之行銷概述

(一) 專業性服務行銷發展阻礙之因素

行銷學在經過多年的研究發展，已成為一門成熟的應用科學，被廣泛運用於各個企業中，然而，在專業性服務業的領域中，行銷觀念及其應用並不普及，究其原因可歸納如下：(Kotler & Connor, 1977)

1. 對商業主義的不屑 (Disdain of Commercialism)

很少有專業者認為他們自己是商人，他們不喜歡別人認為他們服務顧客主要是為了賺錢，一談到收費就感到不愉快。

2. 公會的職業道德規範 (Association Codes of Ethics)

有些公會的職業道德規範內禁止商業行為，例如廣告、直接招攬或是給予介紹費等。

3. 以為行銷即為推銷 (Equating Marketing with Selling)

專業人員誤以為行銷就是「推銷」，加上過去規範禁止「推銷」，導致專業服務性機構對於行銷的興趣缺缺。

然而，事實上行銷並不同於「推銷」或者是「廣告」，其實行銷的範疇遠大於推銷或廣告，Kotler 和 Connor (1977) 對於專業性服務行銷做了如下定義：

「專業性服務行銷包含由專業性服務業機構所設計的組織活動與計劃，其藉由察覺、供應、滿足顧客之需求，在付費的基礎且合乎可信的專業目標和規範下，透過傳遞適切的服務，以保留現有顧客並吸引新顧客。」上述的組織活動包含了對市場的瞭解、公司的定位、目標市場的選擇及行銷組合的建立等。

(二) 專業性服務行銷興起之因素

Kotler 和 Bloom (1984) 指出由於後來以下環境因素的改變，使得專業性服務業機構不得不開始重視行銷來因應這些改變：

1. 法律及道德規範的修正

在過去專業性服務對於廣告、推銷、競標及其他促銷工具的限制已漸漸地消除，基本上專業人員現今已是可以自由地宣傳推銷其服務，只是其廣告或宣稱不能誇大不實或誤導消費者。也由於法令的修正使得專業性服務的競爭愈來愈激烈，許多專業性服務機構紛紛尋找其生存的關鍵以因應此競爭的環境。

2. 專業人員超額供給

隨著教育的普及，培養出愈來愈多的專業者加入競爭，再加上有許多輔助性的專業人員提供了一些原本是只有具證照的專業者才提供的服務，因此在專業性服務的供給大於需求的情形下，導致更激烈的競爭。

3. 專業者之形象低落

受到媒體及暢銷書對於專業者負面報導影響，專業者的地位已不像以往那般崇高，很多人將律師視為趁火打劫者、視會計師為專找法律漏洞逃稅者、建築師則過於前衛，而牙醫則是收費過高的工匠。此外，消費者主義興起，顧客開始會對專業者的判斷提出質疑，對於專業者的錯誤判斷會強烈抱怨甚至提出訴訟。因此專業者需要採取行動來提升公共形象及顧客滿意度。

4. 科技之快速進步

通信、資料處理、醫學及其他領域的科技發展對於專業工作帶來相當大的影響。科技的突破使得某些專業性服務被淘汰，然而也創造新的獲利機會。例如，行銷研究機構現可透過電視或者是超市收銀台的電腦化等來取代傳統蒐集資料的方式；行銷人員現可透過網路來接觸更廣大的潛在客戶。因此，專業者必須引進新的服務或者是調整收費，以因應科技突破帶來競爭者及顧客行為的改變。

第三節 專業性服務之行銷策略

一、 服務策略

專業性服務可分成三個層次：核心、知覺及擴大服務，如下圖 2-5 所示。

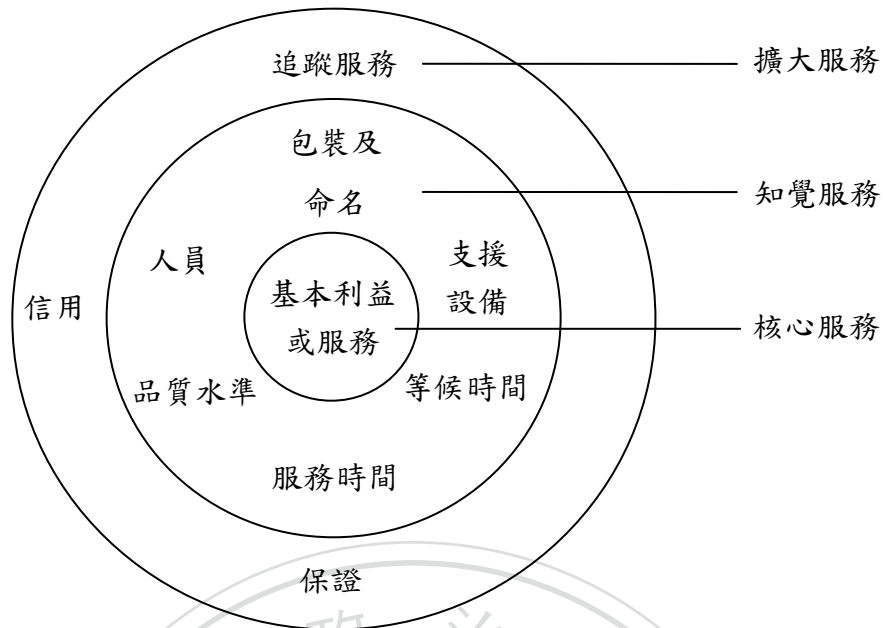


圖 2-5 服務的三個層次

資料來源：Kotler & Bloom (1984), *Marketing Professional Services*, New Jersey: Prentice-Hall, p153

(一) 核心服務 (Core Service)

即顧客真正追尋之服務及利益。例如，顧客找會計師不是只為了聽取稅務上的建議而已，最重要的是為了節稅；找來建築師設計企業總部可能不是只為了建造一棟功能性建築而已，而是想建造具有「紀念性」的建築。在許多專業性服務領域，顧客真正想要購買的是一種「安全感」或「心安的感覺」，行銷人員應去挖掘顧客真正之需要，而不只是專業服務表面上之特徵。

(二) 知覺服務 (Perceptible Services)

即核心服務提供給顧客的型式，可從六項特性加以描述：

1. 人員

即提供服務的人。在專業性服務領域，提供服務的人員尤其重要，人員的經驗、教育水準、人格特質、溝通技巧等都會影響到服務水準。

2. 品質水準

要維持高水準的專業服務品質並不容易，專業性服務機構無法在提供服務的過程中一直監督服務人員看他如何提供服務；此外，其也無法得知顧客是否遵照專業者的建議，故難以確保品質水準；而且，每位顧客與專業服務提供者對於服務品質的看法不同，並沒有客觀的服務品質衡量標準，因此很難去衡量服務品質水準。然而，即使有上述困難，專業性服務機構仍必須持續的監督其品質並維持高度水準，若為了因應低價競爭而降低品質，可能將嚴重的損毀公司之聲譽，甚至纏上官司。

維持高品質水準有以下作法：

- (1) 謹慎的招募與訓練專業服務人員
- (2) 教育顧客使其瞭解聽從專業者建議的重要性
- (3) 執行上級檢核、同僚檢核及自我管理
- (4) 蒐集顧客的意見以瞭解其對品質的認知，並加以改進。

3. 服務時間

服務時間的長短將影響到顧客對品質的評價。隨著付費的基礎不同，顧客所期望服務時間的長短也就不同：在計時收費情況下，顧客通常希望服務時間愈短愈好；而在固定費率時則反之。為避免誤解，專業性服務機構應該試著教育其顧客關於「何謂適當服務時間」，此外，在計時收費的情況下，機構應阻止專業者進行浪費時間的活動；相反地，在固定收費的情形下，應鼓勵專業者多花一些時間與顧客進行非正式的溝通

4. 等候時間

當顧客等候服務的時間愈短，則滿意度會愈高。雖然許多顧客喜歡選擇非常

繁忙的專業者，認為其能力較強，希望其能騰出時間為他們服務。而大多數人們不喜歡花時間在等候接受服務上，因此專業性服務機構必須擁有足夠的人力以快速因應顧客的需求。

5. 支援設備

顧客對專業性服務機構的印象，有部分是來自於辦公室的機器設備，新型、完善的設備能增加顧客的好感。因此，專業性服務機構應重視其支援設備的完善及更新。

6. 包裝及命名

許多專業性服務機構發現為其服務「包裝」並給予「品牌」的重要性。例如有些管理顧問公司將環境掃描、目標設定及策略制訂等組合成一套服務，然後命名為「策略規劃」；美國八大會計師事務所 CAAG (Coopers & Lybrand's Computer Audit Assistance Group) 或 TRAP (Touche Ross Audit Process) 為名推出「財務稽核」服務等。

專業性服務機構將其服務適當的包裝及命名，不僅可與競爭者提供之服務做區別，也可以藉此讓顧客留下深刻的印象。

(三) 擴大服務 (Augmented Services)

乃專業服務行銷者可提供給目標市場超出知覺服務外的服務及利益。例如：提供簡便的付款方式、對委託之工作提供滿意保證、提供免費的相關教育教材等。如今，愈來愈多專業提供這種「額外」的服務以配合顧客額外的需求，並以此方式與其他競爭者做區別。

二、 收費策略

以往，專業性服務的收費方式是依照專業職業公會或政府相關機關所訂定的收費標準，在此收費標準下，專業性服務機構在訂價上無法像其他一般企業自主。然而，隨著時代改變，公會所訂定的收費標準因違反「公平交易法」而被迫取消，也因此，專業性服務機構開始面臨了價格競爭的局面，必須仔細去思考其定價策略。

在訂定價格之前，首先要思考的是廠商追求的目標為何，Kotler 和 Bloom (1984) 舉出專業性服務業定價的目標分為以下幾種：

(一) 利潤最大化 (Current Profit Maximization)

有些機構會制訂一個能使目前獲利最大化的價格。他們會去預測在各種行銷組合下，顧客、競爭者、供應商等相關者的反應，然後從中選取一個能產生最大獲利的組合及收費標準。

(二) 市場滲透 (Market Penetration)

當顧客在選擇專業者時常仰賴過去的經驗，迫使得許多專業性服務機構為打進新的市場而設定比競爭對手更低的收費水準。

低價策略適用在以下的情況：

1. 市場具有高度的價格敏感性、低價可以刺激市場的成長。
2. 低價可以抑制實際及潛在的競爭。
3. 低價不會被顧客視為是低品質的象徵。
4. 吸引及服務顧客的成本可以隨著經驗的累積而降低。

(三) 市場吸脂 (Market Skimming)

先從少數付得起高價的顧客，賺取大量利潤，之後隨著時間經過，在慢慢調

降價格以擴大市場。

市場吸脂法適用在以下的情況：

1. 高價被視為高品質的象徵。
2. 高價不會吸引新競爭者進入市場。
3. 吸引及服務顧客的成本並不會隨著經驗的累積而明顯地降低。
4. 優質專業人員的服務供不應求，其僅能服務少數願支付高價的顧客。
5. 高價不會引起政府的關切或第三團體的抗議。

(四) 滿足感 (Satisficing)

許多專業者是因為熱愛專業工作而加入，他們並不在乎短期或長期的獲利性，只要收入能涵蓋支出，生活過的舒適即可。

另外，專業性服務在定價的方法上，可參考以下建議：

- (一) 專業性服務業之成本較難衡量，因此適用依據市場需求取向或顧客認知價值來訂價。
- (二) 由於專業性服務之品質難以確知與評量的特性，可考慮心理因素，採用聲譽訂價，配合高品質之訴求，提高價格及長期地位。
- (三) 可輔以有形物品來提高價格，如建築師為業主做展示模型等。
- (四) 在競爭的環境下，低價競爭雖然不能明顯的增加需求，卻能提高其市場佔有率。但其前提是要能與客戶充分溝通使之瞭解其具競爭品質，否則不僅獲利率降低，業務量也可能因為客戶擔心品質而減少。

此外，Kotler 和 Bloom (1984) 及 Wilson (1972) 也分別針對專業性服務提出了一些訂價上的戰術建議：

(一) 折扣 (Discounts)

針對購買大量服務、淡季裡的顧客或需要該服務來支持社會利益的顧客，提供收費上的折扣，使顧客覺得特殊而博得好感。

(二) 額外費用 (Premiums)

對於要求趕工、有特殊服務要求的顧客或是其委託的服務對公司的聲譽有損害風險者，收取額外之費用。

(三) 依不同情況變動費率

例如管理顧問公司針對午餐會談、教育訓練、書面報告、電話晤談等不同服務情況之收費費率是不同的。

(四) 高估法 (High estimate)：

在顧客面前先高估服務所需的時間及成本（前提是顧客不會因此轉向競爭者），等到顧客要付款時再收取實際之低價，給顧客一個驚喜，在此情形下，他們都會感到非常滿意並為公司帶來好的口碑。

(五) 保證 (Guarantee)

價格中包含服務到某種成果的保證，將價格的競爭轉移至價值的競爭，對低品質之服務具有很大的競爭力。

(六) 價格直線化 (Price lining)

依照服務的內容及複雜度等，由少到多、由簡到繁的排列，而對應於由低到高的價格。如此一來顧客對於服務的內容、品質及對應的價格便會有清楚的瞭解。

三、 地點策略

就服務地點 (Location) 的選擇而言，隨著專業性服務機構的成長，營運的地理範圍也會漸漸擴展至其他區域或是國家，此時管理階層必須思考兩個問題，第一：是否需要在新的目標市場增設分公司？第二：如果決定要增設分公司，則設置辦公室最佳的地點在哪裡？下面就從這兩點進一步探討。(Kotler & Bloom, 1984)

(一) 新市場是否需要增設分公司

當專業性服務機構在決定是否要在新的市場增設分公司時，必須去思考增設分公司帶來的成本及效益，表 2-5 即列出增設可能帶來的影響：

表 2-5 增設分公司可能帶來的影響

收益增加的因素	成本增加的因素
<ol style="list-style-type: none">1. 方便潛在客戶來訪2. 能夠快速回應潛在及現有顧客的問題及需求3. 增加公司的可見度，使潛在顧客在需要服務時容易想到該公司4. 讓當地顧客感受到公司要在該地服務的誠意，使其有被重視的感覺5. 增設辦公室可激勵在當地服務的員工，使其工作更努力	<ol style="list-style-type: none">1. 因不協調的行銷效能而造成時間及金錢的浪費2. 高層人員要花更多旅行的時間及費用從事協調及管控的工作3. 公司需要從總公司調員工過來或雇用新的員工4. 新辦公室的租金、水電費、保全等費用5. 因刺激當地競爭導致必須要花更多的行銷費用
收益減少的因素	成本減少的因素
<ol style="list-style-type: none">1. 產生不協調的行銷效能2. 較難維持服務品質3. 調到分公司的員工在母公司有已建立的人脈關係，若在母公司招攬的業務可能會較在分公司多4. 刺激競爭廠商在當地投入更多心力	<ol style="list-style-type: none">1. 減少與顧客溝通的成本與時間2. 可直接引進更具效率的辦公室管理系統

資料來源：Kotler & Bloom (1984), Marketing Professional Services, p189

在做完增設分公司所帶來的成本效益分析之後，管理高層即可依此做一個判斷來決定是否要增設分公司。

(二) 辦公室設置地點的選擇

當專業性服務機構在選擇辦公室設置地點時，必須考慮很多因素，而最重要的因素是目標顧客的「態度」及「行為模式」。當目標顧客喜歡去有很多商店和餐廳的鬧區時，此時可考慮將辦公室設置於鬧區；另外，必須瞭解目標顧客來訪時所使用的交通工具。若目標顧客通常是開車來訪的話，則辦公室最好選擇在交通方便、停車容易的地點。除此之外，還有其他考量的因素如下：

1. 競爭者座落何處：可找比競爭者更接近目標顧客的位置以形成差異化。
2. 鄰近常使用的設施：像是醫院、學校、圖書館等顧客常接觸的設施。
3. 鄰近輔助活動的機構：像是銀行、保險公司等其他提供輔助活動的服務機構，不僅大家方便，也可請那些鄰近的相關機構推薦本公司給需要服務的顧客。
4. 鄰近餐廳和俱樂部：方便接待顧客。
5. 租金、停車、保全及維護等成本：在靠近顧客的中心商業區，這些成本相對也會較高；而在郊區雖然上述成本較低，但因距離顧客較遠，需要花較多的旅行時間。
6. 未來人口、房價、消費模式等趨勢：辦公室地點不僅要考量環境現況亦要掌握未來該地點環境的變遷。
7. 地點的彈性：例如辦公室未來是否可擴充，或者是未來要放棄該地點時是否會花費很大的成本。

專業性服務機構可就上面各個因素的重要性，去比較每個地點的優劣，最後選出一個最佳的設置位置。

四、 溝通策略

人們往往對於推廣懷有一種極其惡劣的印象，以為其唯一目的在於使消費者購買其物品，以達到本身圖利之好處。尤其在專業界，更認為推銷活動嚴重破壞專業形象，應加以禁止。事實上，所謂推廣，乃指用來說服客戶或大眾，接受並採用我們服務的技術，其目的在於滿足顧客之需求（張瑞仁，1987）。

由於專業性服務市場供需之間，常存有嚴重之溝通缺口：一方面，供給者不瞭解市場之需求；另一方面，顧客不知道專業者能提供給他們什麼樣的服務。因此推廣在此的角色，即包含一項溝通功能，對於彌補或解決此一缺口問題，是有積極貢獻的（許士軍，1979）。

專業性服務業的溝通組合，可分成人員接觸、公共關係及媒體廣告三類，如下圖 2-6 所示，現分述如下：

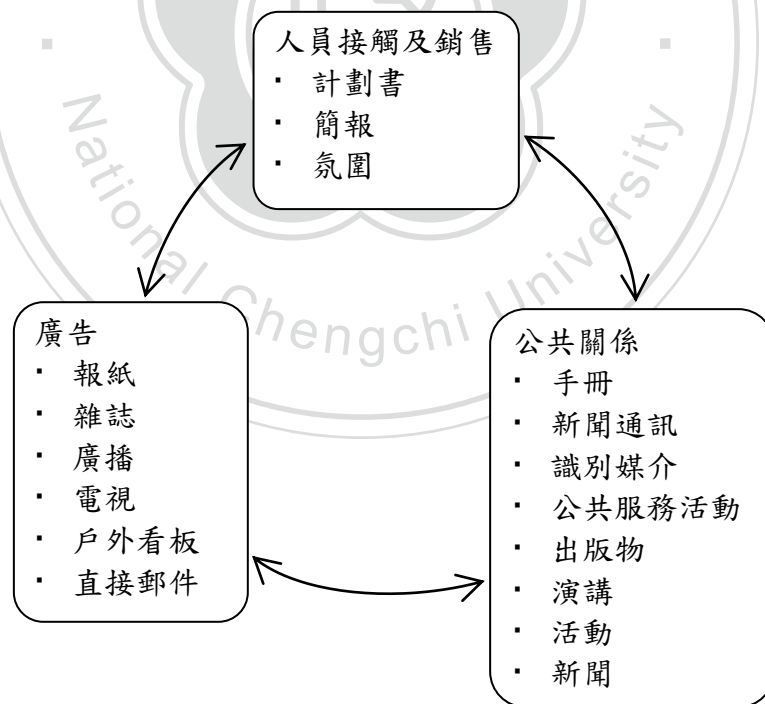


圖 2-6 專業性服務機構之溝通工具

資料來源：Kotler & Bloom (1984), *Marketing Professional Services*, p201

(一) 人員接觸及銷售 (personal contact and selling)

由於專業性服務非一般人所熟悉與瞭解，顧客在選擇時面臨了相當大的不確定性，唯有透過專業人員與顧客直接面對面針對問題做溝通，才能降低顧客在選擇專業性服務時的認知風險，因此人員接觸是專業性服務最重要的溝通方式。人員銷售之主要步驟如下圖 2-7 所示：

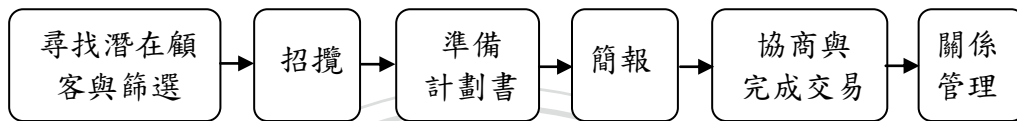


圖 2-7 人員銷售之主要步驟

資料來源：Kotler & Bloom (1984), Marketing Professional Services, p213

1. 尋找潛在顧客與篩選 (Lead-Finding and Qualifying)

行銷人員應主動積極的透過各種管道去挖掘機會、搜尋潛在顧客及潛在服務需求。找到了潛在顧客後，在有限的時間及預算下，行銷人員必須檢視潛在顧客成為我們客戶的機率，和其所帶來的價值及接觸的成本，以確定是否要進一步追求。

2. 招攬 (Courting)

潛在顧客在決定購買之前，通常需要經過一段時間的招攬，Wittreich (1966) 指出招攬的方式有以下兩種：

(1) 外部的 (The extrinsic)：

此方法適用於當專業性服務機構對於顧客的問題不甚清楚時，其以一般問題的解決方法、描述自己的能力和經驗或以講述為其他顧客解決問題之成功實例來說服顧客。

(2) 內部的 (The intrinsic) :

針對顧客感興趣並覺得重要的問題，深入瞭解並指出癥結，以建立顧客信心，進而接受服務。

3. 準備計劃書 (Proposal Preparation)

現今許多公司或機構在選擇專業性服務之前，都會要求專業性服務機構提供計劃書。而一份好的計劃書，其內容要能針對顧客的需要及偏好去撰寫，重點要放在其如何滿足顧客的需求，而主題要與其定位策略一致，使顧客能清楚地辨別出與競爭者的差異，並且不要創造不切實際的預期，以免造成顧客造成過多的期望。事前最好先擬定草稿，讓外部的專家或顧客檢視並給予意見，以確保計劃書的方向是正確的。

4. 簡報 (Presentation)

簡報前應有充分的準備，包括要瞭解簡報的流程、注意問答的時間以及哪些人會參加？簡報時要注意服裝儀容、態度及舉止，過程中適時與顧客互動及溝通。最好讓未來要服務顧客的人員來參與或者是負責簡報，因為可藉此讓顧客知道未來要合作的人員表現如何。

5. 協商與完成交易 (Negotiating and Closing)

此階段是重點是在於如何達成交易。達成交易的關鍵在於行銷人員必須瞭解顧客對於購買服務還有哪些疑慮及異議，並設法蒐集資訊以排除顧客的異議。其方法包括行銷人員可試圖讓顧客澄清及定義其異議，反問顧客使其必須回答其異議，然後否定這些異議的效力，並把異議轉變成購買的理由。因此，行銷人員談判技巧的訓練相當重要。

6. 關係管理 (Relation Management)

在完成交易後，專業者仍須與顧客持續接觸，告知專案的進度與發展，以確保服務能順利提供。針對較重要的顧客，最好有專人負責與其經常性地聯繫接觸，隨時提供建議及服務，以維持良好的顧客關係。

(二) 公共關係工具 (Public Relations Tools)

專業性服務機構不僅要與消費者、供應商及廠商建立關係，也必須維繫一大堆利益相關的公眾。所謂公眾 (public) 是指企業在達成目標前，任何具有實際或潛在利益或影響力的群體。公共關係主要的目的在於形成、維持及改變公眾對公司的態度，以建立公司良好的形象。

常見的公關工具有：

1. 書面資料：專業性服務機構最常用來與目標公眾溝通的工具。如年報、手冊、新聞通訊以及視聽器材。
2. 識別媒介：讓大眾能立即辨認的視覺識別。視覺識別應出現在公司商標、文具、手冊、招牌、公司表格、名片。
3. 公共服務活動：可幫助提昇公司正面的形象。如捐款、提供獎學金、為弱勢團體提供免費專業服務等。
4. 出版物：可藉由出版書籍、在期刊上發表文章或在報紙、雜誌上有固定專欄等以展現公司人員的專業性，建立可信賴的形象。
5. 演講及教學：演講可創造與目標公眾溝通的機會並留下深刻的印象。另外，許多專業人員會利用業餘時間到學校教學，不僅可獲得良好的聲望，也可幫助教學者瞭解現今該專業的發展，且課堂中也可能出現未來的潛在顧客。
6. 活動：可藉由參與活動來吸引目標公眾對公司的注意。如舉辦研討會、商業展覽、旅遊、週年紀念或大型的派對等。

7. 新聞：公關人員主要的任務之一是尋找或創造有關公司的正面新聞，及讓媒體接受新聞稿，藉此打免費的廣告、增加公司的曝光率。

由於專業性服務結果之不確定性高，因此顧客在選擇時，常會以公司的知名度及形象好壞作為抉擇的依據（Wilson,1972），所以公共關係的運作以增進公司的知名度與形象是很重要的。

（三） 媒體廣告（Media Advertising）

廣告是指透過付費的媒體進行非個人化的溝通，其為一種傳達速度快且範圍廣的推廣工具，但也可能是昂貴的、冒險的或無效的，因此，專業性服務機構在決定進行廣告前，必須先經過審慎的思考與評估。

專業性服務機構在發展廣告計劃時，必須做出五個重大的決定，如下圖 2-8 所示：

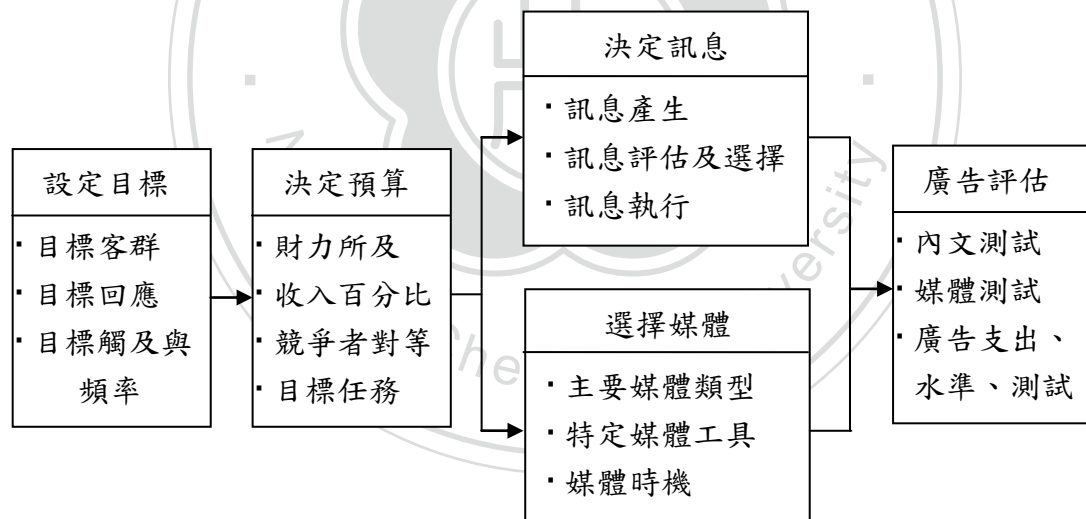


圖 2-8 廣告管理的主要決策

資料來源：Kotler & Bloom (1984), Marketing Professional Services, p.246

1. 設定廣告目標

發展有效溝通的過程必須從清楚辨別目標客群開始：專業服務的潛在購買者、既有的使用者、決策者或是會發生影響作用的人；個人、團體、特定群眾或

是一般大眾。溝通者再決定要說什麼、怎麼說、何時說、在哪說、由誰來說。

當目標客群決定之後，接下來溝通者必須確認目前大多數的目標客群對於專業服務或機構是處於六個購買者準備階段中「認知」、「瞭解」、「喜歡」、「偏好」、「確認」、「購買」的哪個階段，依據目前的階段發展溝通訊息以將目標對象推向下一個階段。

最後，溝通者必須決定廣告最適的曝光量，包括在特定期間內要觸及的範圍及頻率以達成想要的目標回應。

2. 決定廣告預算

以下為四種最常用來決定預算的方法：財力所及法、營業額百分比法、與競爭者對等法，以及目標任務法。

- (1) 財力所及法：按照公司能負擔的金額來設定廣告預算。
- (2) 收入百分比法：以目前或預定的收入百分比來設定廣告預算。
- (3) 與競爭者對等法：依競爭對手的廣告花費來設定本身的廣告預算。
- (4) 目標任務法：廣告預算相當於達成特定目標所需完成的任務花費。

Kotler 和 Bloom (1984) 認為最後一個方法較佳，因當決定廣告預算時，應該要考量到不同廣告水準可能會帶來不同的效果，而前面三種方法都忽略了這點。

3. 發展訊息

要發展有效的訊息，專業性服務機構與廣告主必須經歷三個步驟：產生訊息、評估及選擇訊息、執行訊息。

(1) 訊息

訊息的產生有很多方式，其中一種方法是與目標客群或其他有影響力的

人交談，以瞭解他們對於該專業服務的看法及渴望。第二種方法是找組織內的優秀人員召開腦力激盪會議以激發創意。第三種方法是使用某些推論的架構來找出可能的廣告訊息，像是從理性、情緒性及道德性訴求三種不同的訊息類型架構出發做思考，或者是從改變目標客群對組織的認知著手去思考。

(2) 評估及選擇訊息

Twedt (1969) 提出訊息可從三個要素來衡量，分別是：渴望度、排斥性、可信度。首先，好的訊息要能激起潛在客群對於專業性服務的渴望與興趣；此外，好的訊息要能傳達其與其他競爭對手不同的地方；最後，好的訊息還須具備相當程度的可信度。管理者可以從這三個要素來衡量訊息的溝通力量。

(3) 執行訊息

訊息的影響力不僅與傳達的內容有關，更重要的是，如何傳達。訊息的執行方式具有決定性，因此訊息在風格、文字、順序或形式等呈現方式要仔細思考選擇以吸引目標客群的注意及興趣。

4. 決定媒體

選擇媒體有四個基本步驟，依序為選擇主要媒體通路、選擇特定媒體工具、選擇特定廣告工具、選擇廣告時機。

(1) 在主要的媒介類型做選擇

媒體企劃必須瞭解主要廣告媒介類型對於傳遞觸及範圍、頻率及影響力的能耐，找出何種媒介類型在傳遞訊息上最具成本效益。表 2-5 列出主要廣告媒介的優點及限制。

媒體企劃在做決定時會考慮以下變數：

A. 目標群眾的媒體習慣

- B. 服務類型：媒體類型對於呈現方式、視覺化、說明、可信度及色彩上都有不同的潛能。
- C. 訊息特性：宣布研討會或演講的訊息要靠廣播、電視。包含大量技術資料的訊息可能要透過專門的雜誌或信件。
- D. 成本：電視廣告非常昂貴，報紙廣告相對不算貴。要視每千次曝光成本而定。

表 2-6 主要媒介類型介紹

媒介	優點	限制
報紙	彈性；即時性；有效的地方市場披露；廣為接受；可信度高	壽命短；複製品質差；較少讀者「互相傳閱」
電視	結合影像、音效、動作；吸引感官注意；高注意力；高觸及範圍	成本十分高昂；高度紛亂；曝光短暫；不太能選擇觀眾
直接信函	可選擇對象；彈性；在同一媒介中無廣告競爭；個人化	成本相當高；「垃圾信件」的形象
雜誌	讀者的地理與人口選擇性高；具可信度及聲望；複製品質高；壽命長；讀者經常傳閱	購買廣告的前置期長；一些流通浪費；不能確認地點
網際網路	高選擇性；有互動可能性；成本相當低	相當新的媒介，在某些國家使用者不多

資料來源：樓永堅、方世榮（譯），行銷管理學，p.618

(2) 選擇特定媒體工具

媒體企劃必須在每種媒體類型中找出最具成本效益的工具。以雜誌為例，媒體企劃在做抉擇時，應該考量雜誌的發行人數以及廣告大小、顏色、位置、品質等刊登成本，此外，尚須評估每種雜誌的可信度、聲譽等各方面的編輯品質。最後，媒體企劃必須做出判斷，找出能提供最佳觸及範圍、頻率及影響力的雜誌工具。

(3) 選擇特定廣告工具

當決定媒體工具之後，接下來必須選擇特定的廣告工具，舉例來說，在

雜誌上刊登廣告可以有三種方式：圖像式廣告、分類廣告或回函的方式。

(4) 決定媒體時機

媒體的最後一個步驟就是要決定時機，其又可分為大排程與小排程的問題。大排程問題牽涉有關季節和業績循環的廣告排程，對大多數的專業性服務而言，業績通常有淡旺季之分，行銷者會偏好在旺季投入大量廣告預算；小排程問題則牽涉到短時間之內應配置多少廣告預算以求最大影響力。有以下三種模式：

- A. 集中式：係在短期間內大量曝光，以引起最大的注意力及興趣
- B. 連續式：在特定期間內平均地安排曝光。此模式適合針對經常購買或使用服務的購買者，以持續性的提醒他們。
- C. 間歇式：先廣告一段時間，接著一段空檔沒有廣告，在接著第二波的廣告。此模式可創造比連續式多一點的注意，並有連續式中提醒的效果。

5. 評估廣告

有效應用廣告的最後一個步驟為評估廣告效果，評估內容包括拷貝版本測試、媒體測試以及支出水準測試。

(1) 拷貝版本測試

拷貝版本測試可以在廣告上媒體之前進行，也可以在印刷或播放之後進行。有三種主要的方法進行廣告的前測：

- A. 直接評分：請目標客群或廣告專家觀賞各個廣告並填寫評分問卷。此方法屬於主觀判斷，相較於對目標客群影響的確切證據而言，較不具可信度，因此適用於篩選劣質的廣告而非找出優質的廣告。
- B. 內文測試：要求受訪者觀賞或閱讀廣告內容，受訪者接著會被要求

回憶每個廣告及其內容，面談者可能會或不會從旁輔助。測試結果顯示出廣告是否有能力讓訊息被瞭解，且從眾多廣告中脫穎而出。

- C. 實驗室測試：使用設備測量消費者對廣告所產生的生理反應——心跳、血壓、瞳孔放大、出汗。這些測試在測量廣告吸引消費者注意的力量。

另外，有兩種廣告後測的方法，其目的在於測試廣告是否達到預期的效果，以及廣告可能的弱點。

- A. 回憶測試：找出媒體工具的經常使用者，接著要求他們回憶欲研究的廣告及其內容。面談者可能會或不會從旁輔助，回憶的程度顯示出廣告能被注意及被記憶的能力。
- B. 認知測試：從特定媒體工具的讀者中抽樣，分別調查看過該廣告的、閱讀過該廣告的任何部分且知道廣告主的名字的、仔細閱讀過該廣告的讀者比例。透過廣告的熟悉度調查以瞭解廣告的效果。

(2) 媒體測試

媒體測試主要是要檢視所選擇的媒體工具在觸及與影響目標客群上具備成本效益。媒體測試最普遍的一種方法是在媒體工具中置入折價券廣告，最後看回收多少張折價券，即可知道成效。

(3) 支出水準測試

支出水準測試是安排一個實驗，檢視不同的廣告支出水準在相似的市場上產生的反應變化。若較高的廣告支出並未帶來相當的銷售成長，在其他條件不變下，廠商採取較低的廣告預算即可。

第三章 建築師事務所執業環境

第一節 台灣建築師執業體制及環境現況

本節主要將探討台灣建築師的執業體制及環境現況兩大部分。首先將從台灣建築師之資格取得方式、開業方式、執業範疇及執業流程等構面來介紹台灣建築師的執業體制；第二部分則是從目前台灣建築師開業人數及開業家數、事務所規模、經營型態、業務開發方式、主要業務來源等構面來檢視目前國內建築執業環境現況。

一、 台灣建築師執業體制

(一) 台灣建築師之資格

根據台灣「建築師法」(2009)第一條及第二條規定，在台灣欲成為建築師，須參加建築師考試，通過考試者方能取得建築師資格，唯具備某些特定資格者，得以申請並經核定後准予部分或全部科目免試。以下為建築師考試所有項目：

1. 建築計畫與設計
2. 敷地計畫與都市設計。
3. 營建法規與實務。
4. 建築結構。
5. 建築構造與施工。
6. 建築環境控制。

(二) 台灣建築師之開業條件

根據「建築師法」(2009)第六條及第七條規定，經考試及格而領有建築師證書，並具有二年以上建築工程經驗者，得申請發給開業證書。建築師欲開業者，

應設立建築師事務所執行業務，或由兩個以上建築師組織聯合建築師事務所共同執行業務，並向所在地直轄市、縣（市）辦理登記開業且以全國為其執行業務之區域。除此之外，根據第二十八條規定，建築師尚須加入該管直轄市、縣（市）建築師公會，否則不得執行業務。

（三） 台灣建築師之執業範疇

「建築師法」(2009) 第十六條規定，「建築師受委託人之委託，辦理建築物及其實質環境之調查、測量、設計、監造、估價、檢查、鑑定等各項業務，並得代委託人辦理申請建築許可、招商投標、擬定施工契約及其他工程上之接洽事項」。以下我們依據「省（市）建築師公會建築師業務章則」(1993) 來詳細介紹建築師的主要業務：勘測規劃、詳細設計及現場監造。

1. 勘測規劃

建築師受委託人之委託後，應根據委託人提出詳細準確地繪圖，進行規劃，並親赴該建築地址詳細察勘地勢、鄰近情況、公用事業設備、都市計畫情形等。之後應根據委託人之需求與意見擬訂初步規劃圖及簡略說明書並徵得委託人之同意。初步規劃圖包括必要之配置圖、平面圖、外型圖。簡略說明書包括構造方式、材料種類、設備概要及工程概算。

2. 詳細設計

建築師應依據勘測規劃圖說辦理下列詳細設計圖樣：

- (1) 配置及屋外設施設計圖。
- (2) 平面圖、立面圖、剖面圖、一般設計。
- (3) 結構計算書及結構設計圖。
- (4) 給排水、空氣調節、電氣、瓦斯等建築設備。
- (5) 裝修表。

而其設計內容應能使營造業及其他設備廠商得以正確估價，按照施工。
除此之外，並編訂預算及工程說明書。

3. 現場監造

- (1) 監督營造業及其他設備廠商依照詳細設計圖說施工。
- (2) 遵守建築法令所規定監造人應辦事項。
- (3) 查核並督導營造業及其他設備廠商提供有關建築材料之規格、品質及證明文件。
- (4) 工程上所有應付款項，得由建築師按照建築契約之規定，予以審核及簽發領款憑證，委託人憑該領款憑證，直接付與營造業。
- (5) 凡與工程有關之疑問由建築師解釋之，並得視為最後決定。

而現場監造事項不包括營造業及其他設備廠商採行之施工方法、工程技術、工作程序及施工安全。

(四) 台灣建築師之執業流程

建築師通常是由業主委託或以競圖方式取得業務，執業流程中主要業務為建築設計與監造，其間並經過建築許可、施工管理及使用管理之過程。

從接到業務後，經過勘查、規劃、繪圖及劃施工圖與編列預算的整個過程稱為建築設計過程。在取得業務後，建築師必須去勘查現場與規劃，並與業主討論，若是公家機關則需經過審核，才能進行下一步的實質設計與繪圖，而中間涉及相關專業部分則須複委託專業技師辦理簽證工作。接下來是畫詳細的施工圖並編列預算，此時，就需要先向建材廠商查詢材料規格與價格，請他們提供一些規範與估價，之後才將工程發包給營造廠商施工並申請建築執照。

申請建照時，如果是公共工程，則需招商投標，此時，建築師需協助業主辦理投標資料，公開招標。在得標營造廠商接受委託承攬工程開始施工之後，便開

始了互動關係，在施工過程，建築師須負起監造的責任，到現場查驗營造廠商是否按圖施工及材料是否符合合約規定，且每層樓都須向建管單位申報查驗。而在工程完工後，營造廠商須依法申報竣工，並向建管單位申報完工及申請使用執照，經驗收並核發執照後才算施工過程的結束。

依據「公寓大廈管理條例」，對於建築物的使用，業主須成立管理委員會，另依據「建築物公共安全檢查簽證及申報辦法」須定期提出申請公共安全檢查，建管單位對建築物的使用須負起管理的責任。而若建築物在使用過程中，如需變更使用、公共安全檢查，或在結構上有破壞、安全疑慮時，可請建築師來辦理並變更使用、或做檢查與鑑定。下圖 3-1 大致簡介建築師整個的工作流程（吳夏雄，1997）：

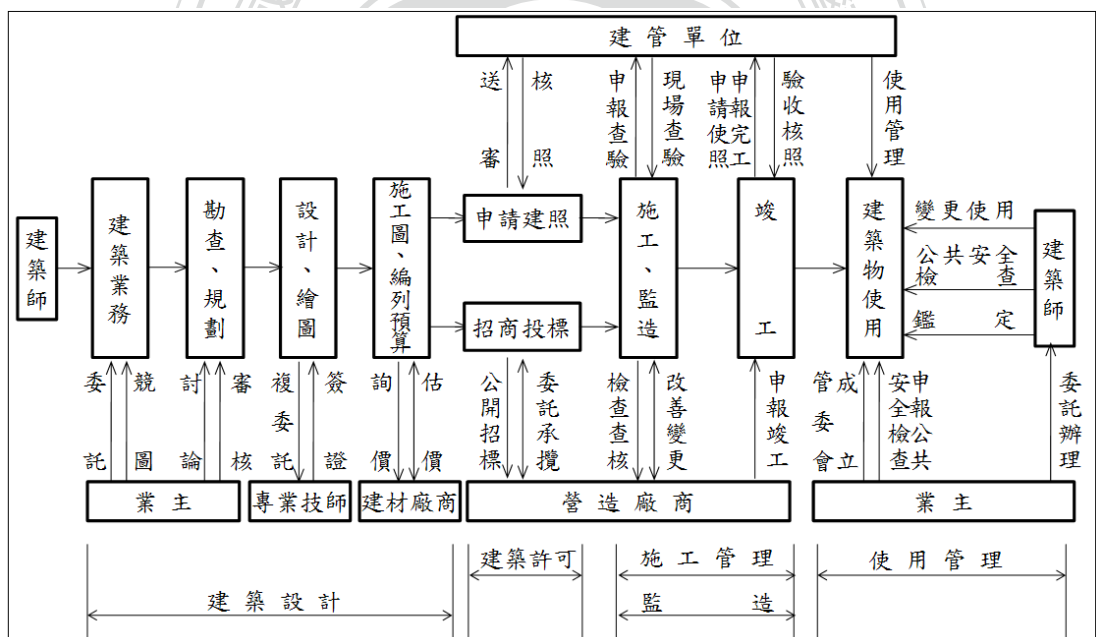


圖 3-1 建築師執行業務流程圖

資料來源：吳夏雄（1997），「談建築師執業環境」，建築師雜誌，23(3)，p.38

二、 台灣建築師執業環境現況

(一) 台灣建築師開業人數及事務所開業家數

根據營建署統計資料顯示（參照表 3-1），截至 2009 年底建築師開業人數為 3,362 人，較上一年（2008）底增加 1.45%；事務所開業家數至 2009 年底為 3,298 家，較上一年底增加 1.38%。

若按照事務所分佈區域顯示（參照圖 3-2），以台北市 1,116 家最多，其次依序為台北縣 503 家、台中市 405 家、高雄市 248 家、桃園縣 152 家、台南市 150 家，以上六個縣市占全部建築師事務所 78%。由此可見都會區人口集中，因此建築物需求較高，外加這些區域資訊較為發達及交通方便之故，致使建築師事務所集中設置於上述區域。

表 3-1 2001~2009 年台灣建築師開業人數及事務所開業家數

年度	建築師		建築師事務所	
	人數(人)	年增率(%)	家數(家)	年增率(%)
2001	2,972	-	2,932	-
2002	2,995	0.77	2,949	0.58
2003	3,038	1.44	2,992	1.46
2004	3,121	2.73	3,057	2.17
2005	3,203	2.63	3,151	3.07
2006	3,251	1.50	3,199	1.52
2007	3,300	1.51	3,245	1.44
2008	3,314	0.42	3,253	0.25
2009	3,362	1.45	3,298	1.38

資料來源：內政部營建署

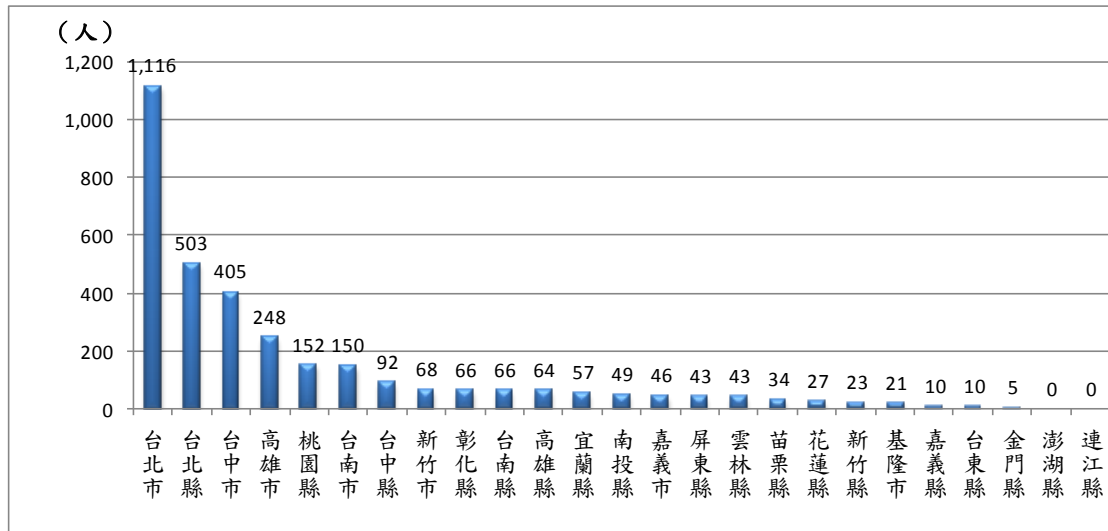


圖 3-2 2009 年建築師事務所區域分佈

資料來源：內政部營建署

(二) 台灣建築師事務所規模

根據內政部營建署 2006 年「建築技術服務業經營概況調查與效益指標建立」的成果報告書，在研究抽樣的 1,047 家建築師事務所中，建築師事務所員工為 20 人以下就高達了 98.47% (參見表 3-2)，與之前王紀鯤教授於 1997 所調查事務所員工人數在 20 人以下占全台事務所總數 87.7%；以及建築師公會於 2001 年完成之「建築師執業環境普查」資料顯示，事務所員工人數在 20 人以下約占 96.6%，可見建築師事務所所有愈趨小型化的趨勢，如表 3-3 所示。相較於國外動輒上百人之設計團隊，台灣建築師事務所的規模顯然小了許多。

表 3-2 建築師事務所規模統計

事務所員工人數	家數	所占之比例 (%)	累積百分比 (%)
1 人	132	12.61	12.61
2~5 人	679	64.85	77.46
6~10 人	168	16.05	93.51
11~15 人	38	3.63	97.13
16~20 人	14	1.34	98.47
21 人以上	16	1.53	100
總計	1,047	100	-

資料來源：內政部營建署（2006），建築技術服務業經營概況調查與效益指標建立成果報告書

表 3-3 台灣建築師事務所 1997~2006 年規模之比較

年份	建築師事務所員工 20 人以下之比例	資料來源
1997	87.7%	王紀鯤教授
2001	96.6%	建築師公會
2006	98.5%	內政部營建署

（三） 台灣建築師事務所經營型態

建築師法第六條之規定—「建築師開業，應設立建築師事務所執行業務，或由二個以上建築師組織聯合建築師事務所共同執行業務……」。根據內政部營建署 2006 年「建築技術服務業經營概況調查與效益指標建立」成果報告書中研究顯示：台灣的建築師事務所以個人事務所型態方式經營占了 93.05% 的高比例，而以聯合建築師事務所型態方式經營的僅占 6.95%，顯示出台灣建築師事務所多以中小型為主。

（四） 台灣建築師事務所業務開發方式

根據王紀鯤（2003）的研究，將建築師主要的業務開發方式整理成以下三種：

1. 業主遴選建築師

台灣民間建築新建案普遍是由業主單獨直接選定建築師，或業主自行比價而後給予建築師承攬設計案，或透過介紹而來。業主除非規模較大之規劃開發案須審慎評估依公司作業程序而採比圖競圖方式遴選建築師。

2. 建築師爭取業主

由建築師個人關係所爭取而來的設計業務；建築師平時建立的人脈關係所牽引而來的或透過行銷廣告方式招來業務。

3. 競圖

台灣建築師對於國內公家機關之公共工程之設計案多半需以競圖方式取得設計權。

(五) 台灣建築師事務所業務來源統計

根據內政部營建署 2006 年「建築技術服務業經營概況調查與效益指標建立」成果報告書中研究，如圖 3-3 所示，2004 年各建築師事務所主要業務來源為私人工程建築物的設計監造，公共工程的設計監造業務次之。

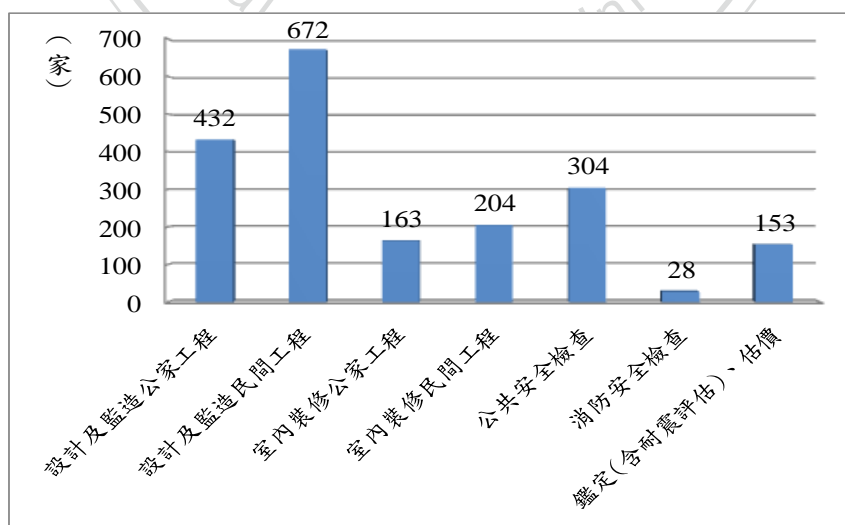


圖 3-3 建築師事務所業務來源統計

資料來源：內政部營建署，建築技術服務業經營概況調查與效益指標建立(2006)

第二節 中國大陸建築師執業環境探討

由於本個案建築師事務所的市場版圖拓及中國大陸，因此本節將介紹中國大陸的建築師制度、建築設計企業型態，然後瞭解台灣建築師在大陸執業的方法。

一、 中國大陸建築師制度之認識

以下分別就中國大陸建築師資格取得方法、建築師之開業條件與執業範圍作說明介紹。

(一) 中國大陸建築師之資格

依據「中華人民共和國註冊建築師條例」(1995)及「中華人民共和國註冊建築師條例實施細則」(2008)，將建築師分為一級和二級註冊建築師，表 3-4 為各級建築師應考資格及應考內容整理說明。

表 3-3 中國大陸各級建築師應考資格及應考內容

類別	應考資格	應考內容
一級註冊建築師	<ol style="list-style-type: none"> 1. 取得建築學碩士以上學位或者相近專業工學博士學位，並從事建築設計或者相關業務 2 年以上 2. 取得建築學學士學位或者相近專業工學碩士學位，並從事建築設計或者相關業務 3 年以上 3. 具有建築學專業大學本科畢業學歷並從事建築設計或者相關業務 5 年以上的，或者具有建築學相近專業大學本科畢業學歷並從事建築設計或者相關業務 7 年以上 4. 取得高級工程師技術職稱並從事建築設計或者相關業務 3 年以上的，或者取得工程師技術職稱並從事建築設計或者相關業務 5 年以上 5. 不具有前四項規定的條件，但設計成績突出，經全國註冊建築師管理委員會認定達到前四項規定的專業水平 	<p>包括：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 建築設計前期工作 2. 場地設計 3. 建築設計與表達 4. 建築結構 5. 環境控制 6. 建築設備 7. 建築材料與構造 8. 建築經濟 9. 施工與設計業務管理 10. 建築法規等 <p>科目考試合格有效期為「八年」</p>
二級註冊建築師	<ol style="list-style-type: none"> 1. 具有建築學或者相近專業大學本科畢業以上學歷，從事建築設計或者相關業務 2 年以上 2. 具有建築設計技術專業或者相近專業大專畢業以上學歷，並從事建築設計或者相關業務 3 年以上 3. 具有建築設計技術專業 4 年制中專畢業學歷，並從事建築設計或者相關業務 5 年以上 4. 具有建築設計技術相近專業中專畢業學歷，並從事建築設計或者相關業務 7 年以上 5. 取得助理工程師以上技術職稱，並從事建築設計或者相關業務 3 年以上 	<p>包括：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 場地設計 2. 建築設計與表達 3. 建築結構與設備 4. 建築法規 5. 建築經濟與施工等 <p>科目考試合格有效期為「四年」</p>

資料來源：整理自「中華人民共和國註冊建築師條例」(1995)及「中華人民共和國註冊建築師條例實施細則」(2008)

在有效期內通過一級註冊建築師考試者，由全國註冊建築師管理委員會核發一級註冊建築師執業資格證書；在有效期內通過二級註冊建築師考試者，由省、自治區、直轄市註冊建築師管理委員會核發二級註冊建築師執業資格證書。

(二) 中國大陸建築師的執業條件與執業範圍

根據「中華人民共和國註冊建築師條例實施細則」(2008)規定，取得執業資格證書或者互認資格證書的人員，必須經過註冊方可以註冊建築師的名義執業。申請註冊建築師初始註冊，應當具備以下條件：

1. 依法取得執業資格證書或者互認資格證書；
2. 只受聘於中華人民共和國境內的一個建設工程勘察、設計、施工、監理、招標代理、造價諮詢、施工圖審查、城鄉規劃編制等單位；
3. 近三年內在中華人民共和國境內從事建築設計及相關業務一年以上；
4. 達到繼續教育要求。

經註冊取得中華人民共和國註冊建築師註冊證書和執業印章，方可從事相應的執業活動。茲將各級註冊建築師註冊流程及執業範圍整理如表 3-5 所示：

表 3-5 中國大陸各級建築師註冊流程及執業範圍說明

類別	註冊流程	執業範圍與限制
一級註冊建築師	<ol style="list-style-type: none">1. 一級註冊建築師的註冊，由全國註冊建築師管理委員會負責2. 全國註冊建築師管理委員會應當將准予註冊的一級註冊建築師名單報國務院建設行政主管部門備案3. 准予註冊的申請人，由全國註冊建築師管理委員會核發由國務院建設行政主管部門統一製作的一級註冊建築師證書	<p><u>範圍</u>：</p> <ol style="list-style-type: none">1. 建築設計2. 建築設計技術諮詢；3. 建築物調查與鑑定4. 對本人主持設計的項目進行施工指導和監督5. 國務院建設行政主管部門規定的其他業務 <p><u>限制</u>：</p> <p>一級註冊建築師的執業範圍不受工程項目規模和工程複雜程度的限制，但不得超越其聘用單位的業務範圍</p>

表 3-5 (續) 中國大陸各級建築師註冊流程及執業範圍說明

類別	註冊流程	執業範圍與限制
二級註冊建築師	<ol style="list-style-type: none"> 1. 二級註冊建築師的註冊，由省、自治區、直轄市註冊建築師管理委員會負責。 2. 省、自治區、直轄市註冊建築師管理委員會應當將准予註冊的二級註冊建築師名單報省、自治區、直轄市人民政府建設行政主管部門備案。 3. 准予註冊的申請人，分別由省、自治區、直轄市註冊建築師管理委員會核發由國務院建設行政主管部門統一製作的二級註冊建築師證書。 	<p><u>範圍</u>：</p> <p>同一級註冊建築師</p> <p><u>限制</u>：</p> <p>二級註冊建築師的執業範圍只限於承擔工程設計資質標準中建設項目設計規模劃分表中規定的小型規模的項目。</p>

資料來源：整理自「中華人民共和國註冊建築師實施細則」(2008)

(三) 中國大陸建築設計企業型態

中國大陸原本的建築設計企業主要可分成國營建築設計院與民營工程設計事務所，但隨著社會主義市場經濟的改革，以及國外的建築設計企業進軍中國競爭業務，國營設計院封閉的經營模式也面臨著改制的壓力（蕭憲聰，2006）。國務院決定參照國際通行的工程公司、工程諮詢設計公司、工程勘察公司、設計事務所等模式進行改造，將工程設計單位轉化為企業，達成民營化與國際接軌的目標。

除了上述的設計單位，其餘還有一些為境外設計師或者無註冊建築師資質的設計人員為避免違法執業，改以成立工程設計諮詢公司、建築裝飾裝修設計公司作為替代方案以執行業務。以下為中國大陸各種建築企業執業型態：

(一) 工程勘察設計企業

根據「建設工程勘查設計資質管理規定」(2007)，工程勘察資質分為綜合、專業、勞務三種資質。工程勘察綜合資質只設甲級；工程勘察專業資質設甲、乙級，根據工程性質和技術特性，部分專業可設丙級；工程勘察勞務資質不分級別。各工程勘察資質可承接的業務範圍：

1. 取得工程勘察「綜合」資質的企業：可承接各專業（除海洋工程勘察外）、各等級工程勘察業務。
2. 取得工程勘察「專業」資質的企業：可承接相應等級相應專業的工程勘察業務。
3. 取得工程勘察「勞務」資質的企業：可承接巖土工程治理、工程鑽探、鑿井等工程勘察勞務工作。

工程設計資質則分為綜合、行業、專業及專項四種資質。工程設計綜合資質只設甲級；工程設計行業資質、工程設計專業資質、工程設計專項資質設甲級、乙級，而根據工程性質和技術特性，個別行業、專業、專項資質可以設丙級，建築工程專業資質可以設丁級。各工程設計資質可承接的業務範圍：

1. 取得工程設計「綜合」資質的企業：可承接各行業、各等級的建設工程設計業務。
2. 取得工程設計「行業」資質的企業：可承接相應行業相應等級的工程設計業務及本行業範圍內同級別的相應專業、專項（設計施工一體化資質除外）工程設計業務。
3. 取得工程設計「專業」資質的企業：可承接本專業相應等級的專業工程設計業務及同級別的相應專項工程設計業務（設計施工一體化資質除外）。
4. 取得工程設計「專項」資質的企業：可承接本專項相應等級的專項工程設計業務。

(二) 建築工程設計事務所

根據「建築工程設計事務所管理辦法」(2000)，所謂建築工程設計事務所是指由具備一級註冊執業資格、在當地有一定知名度的專業設計人員合夥設立，從事建築工程設計或從事某一專業設計業務的設計機構。設計事務所分為綜合設計事務所及專業設計事務所兩類。綜合設計事務所分為甲、乙兩級，按「建築工程設計資質分級標準」(1999)規定的標準設立和規定的承接任務範圍承接設計任務；專業設計事務所不分級別，按「建築工程專業設計事務所資質標準」規定設立，並按規定的執業範圍及承接任務範圍承接設計任務。

而專業設計事務所又分建築、結構、機電三類資質，其中建築設計事務所可以承接所有建築工程等級(包括建築裝飾工程)的項目方案設計、初步設計及施工圖設計中的建築專業設計與諮詢業務。其申請資質條件：

1. 至少有三名具有良好的職業道德和業績的一級註冊建築師作為發起人，且發起人之一必須從事設計工作十年以上(其中60歲以下不得少於1名)
2. 有固定的工作場所及必要的技術設備。
3. 註冊資金不少於人民幣50萬元。

(三) 其他執業型態的設計企業

1. 工程監理企業

中國大陸的工程監理制度與台灣有些許不同，台灣的工程監理業務是由建築師事務所負責，而中國則是由另外的工程監理公司負責(蕭憲聰，2006)。根據「工程監理企業資質管理規定」(2007)，將工程監理企業分為綜合、專業及事務所三種資質等級，其中專業資質按照工程性質及技術特點又劃分為若干工程類別。綜合資質、事務所資質不分級別；專業資質分為甲級、乙級；其中，房屋建築、水利水電、公路和市政公用專業資質可設立丙級。各工程監理資質可承接的

業務範圍：

- (1) 取得「綜合」資質企業可承擔所有專業工程類別建設工程項目的工程監理業務。
- (2) 取得「專業甲級」資質企業可承擔相應專業工程類別建設工程項目的工程監理業務；「專業乙級」資質則可承擔相應專業工程類別二級以下（含二級）建設工程項目的工程監理業務；取得「專業丙級」資質則可承擔相應專業工程類別三級建設工程項目的工程監理業務。
- (3) 取得「事務所」資質企業可承擔三級建設工程項目的工程監理業務。

2. 建築設計諮詢公司

建築設計諮詢公司部分是由境外建築師以外資或內資身份註冊的，部分是由從海外歸國的設計菁英或國內建築師脫離原設計單位自己註冊的設計諮詢公司。雖然設計諮詢公司無法執行簽證，只能承接規劃或方案設計，施工圖製作必須與有註冊建築師資質的境內設計單位合作才行，但從它們的所有制性質、經營模式及創新機制來看，跟民營建築設計事務十分類同，是中國設計體制轉型過程的一種特殊現象。目前台灣的建築師大都是採用此暫行方式進入中國市場執行業務，以規避法令的限制（蕭憲聰，2006）。

3. 建築裝飾裝修設計公司

依據「住宅室內裝飾裝修管理辦法」（2002），目前對建築裝飾裝修公司的資質限制不高，唯獨申請裝飾裝修方案前必須經由物業管理單位進行使用安全審定。由於此時正值中國大陸各地快速發展的情況下，有不少的室內裝修案件，故此型態的公司數量亦逐漸增多，台灣許多建築設計人員也藉由此型態公司進入中國大陸市場（蕭憲聰，2006）。

茲將中國大陸建築設計企業型態及承接業務範圍整理如表 3-6：

表 3-6 中國大陸建築設計企業型態及承接業務範圍

企業型態	資質分類	承接業務範圍	
工程勘察設計 企業	勘察	綜合	各專業（除海洋工程勘察外）、各等級工程勘察業務
		專業	相應等級相應專業的工程勘察業務
		勞務	巖土工程治理、工程鑽探、鑿井工程勘察勞務工作
	設計	綜合	各行業、各等級的建設工程設計業務
		行業	相應行業相應等級的工程設計業務及本行業範圍內同級別的相應專業、專項（設計施工一體化資質除外）工程設計業務
		專業	本專業相應等級的專業工程設計業務及同級別的相應專項工程設計業務（設計施工一體化資質除外）
		專項	本專項相應等級的專項工程設計業務
建築工程設計 事務所	綜合	分為甲、乙兩級，按「建築工程設計資質分級標準」規定的標準設立和規定的承接任務範圍承接設計任務	
	專業	建築	承接所有建築工程等級（包括建築裝飾工程）的項目方案設計、初步設計及施工圖設計中的建築專業設計與諮詢業務
		結構	承接所有建築工程等級的項目方案設計、初步設計及施工圖設計中的結構專業（包括輕鋼結構）設計與諮詢業務
		機電	承接建築工程（包括建築智能化設計）方案設計、初步設計及施工圖設計中的機電設備專業的設計與諮詢業務
工程監理企業	綜合	所有專業工程類別建設工程項目的工程監理業務	
	專業	相應專業及等級工程類別建設工程項目的工程監理業務	
	事務所	三級建設工程項目的工程監理業務	
建築設計諮詢公司		只能承接規劃或方案設計，無法執行簽證，施工圖製作必須與有註冊建築師資質的境內設計單位合作才行	
建築裝飾裝修設計公司		室內裝飾裝修業務	

資料來源：本研究整理

(四) 外商投資建設工程設計企業規定

中國大陸為了進一步擴大對外開放外資投資建設工程設計企業，自 2002 年 12 月開始施行「外商投資建設工程設計企業管理規定」，針對外商投資設計企業其有以下規定：

1. 外商投資建設工程設計企業的外方投資者及外國服務提供者應當是在其本國從事建設工程設計的企業或者註冊建築師、註冊工程師。
2. 中外合資經營建設工程設計企業、中外合作經營建設工程設計企業中方合營者的出資總額不得低於註冊資本的 25%。
3. 外資建設工程設計企業申請建設工程設計企業資質，其取得中國註冊建築師、註冊工程師資格的外國服務提供者人數應當各不少於資質分級標準規定的註冊執業人員總數的 1/4；具有相關專業設計經歷的外國服務提供者人數應當不少於資質分級標準規定的技術骨幹總人數的 1/4。
4. 中外合資經營、中外合作經營建設工程設計企業申請建設工程設計企業資質，其取得中國註冊建築師、註冊工程師資格的外國服務提供者人數應當各不少於資質分級標準規定的註冊執業人員總數的 1/8；具有相關專業設計經歷的外國服務提供者人數應當不少於資質分級標準規定的技術骨幹總人數的 1/8。
5. 外商投資建設工程設計企業中，外國服務提供者在中國註冊的建築師、工程師及技術骨幹，每人每年在中華人民共和國境內累計居住時間應當不少於 6 個月。

(五) 台灣建築師事務所入中國大陸之執業模式

大陸地區由於建築法制的規定，建築師並無法直接在當地執行所有建築設計業務，根據葉正興（2004）與蕭憲聰（2006）的研究，整理出目前台灣建築師事務所前進大陸執業的方式有以下幾種：

1. 獨資經營設計諮詢公司

台灣建築師在欲進駐的大陸城市當地申請成立外資設計諮詢公司，但由於諮詢公司僅能承接初步方案設計項目，因此，必須另外委託大陸當地的設計單位執行施工圖設計與簽證。

與當地設計單位的合作模式視業主的意願可分為兩種：一種是由台灣建築師負責初步方案設計工作及負責尋找大陸設計單位執行施工圖製作。此種方式業主較易傳達其設計理念、台灣建築師也較能掌握大陸設計單位的施工圖設計品質；另一種方式則是台灣建築師僅負責方案設計，業主於確認後交由大陸之設計單位負責施工圖製作，此種方式權責清楚，但業主需負責雙方的工作界面協調。

2. 與當地建築設計單位合作經營、合資經營

由於大陸之建築相關法規、行政規章相當複雜，且大陸幅員遼闊、各地區差異性大，稍有不慎極易導致糾紛，故台灣建築師若在大陸有熟稔或長期合作的設計單位時，可試著合資成立建築諮詢公司，以建立合作平台，互相學習開拓業務，降低與法令抵觸之困擾。不過兩岸經營方式及觀念差異大，不易建立共同目標及共識。此種模式必須建立在雙方互信、互補的基礎上，才能持續長久。而合資時最好是台資佔絕對多數股份，甚至若遇到適當的對象以及財務配合，台灣建築師可以買下一半以上境內設計單位的股權，由台方建築師完全主導經營權，亦即可以承接任何建築設計業務，而中方僅負責對外公關部分，不介入公司內部經營。

3. 擔任台商的设计技術諮詢顧問

隨著台商業主赴大陸投資設廠發展，擔任業主的設計及諮詢顧問，從旁協助業主處理各項建廠相關事務，包括尋找當地設計、施工單位，與當地設計單位進行設計任務的溝通與進度、品質的督導……等。

近年來為了促進兩岸建築領域專業技術人才交流，中國人事部、建設部、國務院台辦於 2006 年聯合發布了「關於允許台灣地區居民取得註冊建築師資格有關問題的通知」，內容包括：

1. 自 2007 年度起，凡符合註冊建築師資格考試報名條件的台灣地區居民，均可在大陸的任何省、自治區、直轄市的註冊建築師資格考試考務管理機構，報名參加全國統一組織的一級註冊建築師資格和二級註冊建築師資格考試，在規定的期限內，通過相應級別註冊建築師資格全部科目考試的人員，可獲得該級別註冊建築師資格證書。
2. 對部分符合註冊建築師資格評估認定條件的台灣地區知名資深建築師，開展一次評估認定工作。經評估認定合格人員，可獲得一級註冊建築師資格證書，具備相應條件者可申請註冊執業。

目前台灣共有 37 位知名建築師免試取得一級註冊建築師資格，只要符合下列三項條件後，即可在大陸申請註冊，展開建築業務：

1. 本人申請；
2. 需要受聘於大陸的一家建築工程勘察、施工、監理、招標代理、造價諮詢或規劃編制單位（中資、外資均可）；
3. 近三年內在大陸有一年以上的大陸建築工程設計及相關業務經歷。

過去台灣建築師在中國大陸因為沒有註冊建築師資格，必須與當地設計單位合作，業務範圍也只能做到建築諮詢、提出建築概念等初步工作，如今開放台灣人民透過上述管道取得註冊建築師執照後，將使得台灣建築師在大陸可以從事更深入的建築環節、進一步掌握品質。但取得執照後要進一步在大陸開設事務所，仍是相當困難，因為受限於中國大陸開設事務所的條件規定（例如：必須擁有一名一級建築師、註冊資金的要求……等）；即便順利開設了事務所，也必須掛在工程單位下才能接案子，所以要真正進入中國大陸建築市場仍屬不易之事。

(六) 小結

由中國大陸建築設計企業執業的管理制度可發現其與台灣有很大的差別，在台灣，只要是建築師事務所即可執行建築物及其實質環境之調查、測量、設計、監造、估價、檢查、鑑定，並得代委託人辦理申請建築許可、招商投標等業務，但在中國大陸，上述各個業務都有其執業資質規定，建築設計企業不論要執行哪項業務都必須要先申請通過相對應的執業資質規定，所以一個工程中的不同業務可能是由不同的企業單位來負責。另外，中國大陸對於外商投資建設工程設計企業也有諸多規定。因此，國內建築師到中國大陸執業前，首先須瞭解前面所介紹的建築制度及規章，以避免執業上產生問題及糾紛。

第三節 大環境分析

本節將依據 PEST 分析，介紹近年來比較重大的總體環境變化。

一、 政治 (political)

(一) 建築師服務費用保護傘取消，導致價格競爭

過去建築師的服務費用大都參考建築師公會所公布的一套收費標準，其標準依據使用的材料、建築類型及樓層之不同而有不同的單價，再乘上樓地板面積來計算工程費用，而服務費用採取按照工程費用之一定比例區間給付，但由於此收費標準觸犯了公平交易法第七條所稱之「聯合行為」，於是建築師公會也不再堅持收費制度的統一標準。而有部分建築師為爭取業務，採取削價競爭之手段，致使建築師之利潤受到壓榨。

(二) 我國加入世界貿易組織，開放國際競爭

隨著我國於 2002 年正式加入世界貿易組織 (WTO)，建築產業開放競爭已經是在所難免。受到 WTO 設立協定中服務貿易協定 (General Agreement on Trade

in Service，簡稱 GATS）的規範，我國事務所或公司可跨國為其他會員國服務，並可於其他會員國境內設立分事務所執行專業建築之服務業務，也可以個人事務所名義在他國提供專業建築之服務；反之亦然，其他會員國也可以在我國提供服務。加入 WTO 另外一個對建築師事務所經營環境有影響的是政府採購協定

（Agreement on Government Procurement，簡稱 GPA），此協定規範國內政府採購事務應該以公平、公開的採購程序邀請國內外廠商參與投標，故國內公共工程若達特定金額以上，除了某些特定情況外，應公開招標，有興趣的國內外廠商皆可參加。由於先進國家的建築師事務所在某些特殊建築的技術比台灣進步，因此對台灣的事務所造成威脅。

（三） 政府成立公共工程委員會、訂定採購法

為建立公平、公開的公共工程運作制度，政府於 1995 年成立公共工程委員會，負責統籌公共工程事務。另於 1998 年制訂政府採購法，採取網路資訊的公開作業，使得建築師事務所容易擷取所要的資訊，以往的圍標工程的現象也減少許多，漸漸改善政府的採購環境。但這幾年來，採購法制度亦開始為人詬病（陳耀光，2002），如：

1. 委員之公平性

如何確認評審委員名單在公告前不洩漏？又委員是否有可能被買通？

2. 雖為最有利標，但最後還要經過議價程序，失去制度原意

依政府採購法第五十六條規定，「採用最有利標應依招標文件所規定之評審標準，就廠商投標標的之技術、品質、功能、商業條款或價格等項目，作序位或計數之綜合評選，評定最有利標。」雖然採用最有利標在評定廠商時，是從多種層面去評定，再依評分排序，非只有考量價格，故篩選出來的廠商在品質上具有

一定水準，但是經過政府的議價程序後，使得原本排序前幾名的好廠商可能因為無法達到政府底價只得放棄得標資格，而能符合政府底價要求而得標的廠商在品質上可能不如前幾名的廠商。這樣的議價程序不僅對好廠商不利，也使得工程品質水準無法提升。

3. 查核之層級介面不清，讓居最下層的建築師遭受不合理的工作要求

政府機關的工程通常關連的單位眾多，而層級也多，但層級之間的權責卻沒清楚劃分，使得最下層的執行單位——也就是建築師所需負責的對象不明確，因而遭受到許多不合理的工作要求。

4. 作業文件化

作業文件化使得建築師必須花費大量時間、金錢去處理文件流程，變成無暇處理設計事宜，讓創意人才流失於公共工程

5. 要求建築師常駐工地、駐館

為了業主聯繫方便，要求建築師需常駐工地，致使建築師花費大多時間在溝通管理上，而非創造價值的活動，例如創意能力等，導致建築師事務所的成本增加。

以上種種問題顯示採購法仍存在許多問題，對建築師的執業環境改善有限。

（四） 政府實施提振經濟擴大公共建設計畫

受到 2008 年美國金融海嘯的影響，造成全球信貸緊縮、經濟衰退。政府為確保我國經濟仍穩健成長、促進國內需求、維持國內經濟成長動能，因而決議自 2009 年起連續四年擴大加速辦理公共建設，以振興經濟、提昇國際競爭力並增進國民生活品質。該計畫共六大目標、二十大重點投資建設，如表 3-7 所示：

表 3-7 提振經濟擴大公共建設計畫六大目標及二十大重點投資建設

六大目標	重點投資建設
完善便捷交通網	<ul style="list-style-type: none"> • 都會區捷運 • 北中南都市鐵路立體化及捷運化 • 東部鐵路服務效能提昇 • 台鐵安全提昇及支線改善 • 高快速公路健全路網
建構安全及防災環境	<ul style="list-style-type: none"> • 省道橋樑及危險路段防災 • 山坡地及沿海地層下陷地區防災 • 老舊校舍補強整建
提升文化及環境生活品質	<ul style="list-style-type: none"> • 自來水穩定供水及河川環境營造 • 農村再生 • 優質生活設施 • 下水道建設 • 原住民基礎建設
強化國家競爭力之基礎建設	<ul style="list-style-type: none"> • 國際航空城 • 國家資訊應用建設 • 都市及工業區更新 • 海岸新生
改善離島交通設施	<ul style="list-style-type: none"> • 離島海運設施
培育優質研發人力，協助安定就學及就業	<ul style="list-style-type: none"> • 就學安全網 • 培育優質人力促進就業

資料來源：行政院經濟建設委員會（2008）

其中一些重點項目，如：老舊校舍補強整建、都市及住宅區更新……等建設的需求，將可為建築設計業增加一些業務機會。

二、 經濟 (economic)

(一) 中國大陸建築市場的崛起

中國大陸市場改革開放後，經濟逐漸成長，吸引許多外商投資，此外人民的消費能力也提高了，導致廠房、營業場所、住宅興建的需求都增加；此外，在中國大陸政府積極舉辦國際比賽及展覽下，如 2008 年的奧運及 2009 年上海的世界

博覽會，也帶動了公共建設興建的需求。

(二) 金融海嘯致使高科技產業減緩擴廠

受到 2008 年美國金融風暴的影響，造成全球經濟不景氣、失業率上升、平均所得減少，使得消費者購買力下降，連帶影響對高科技產品之需求，因此高科技廠商（如：半導體、面板廠商）紛紛減緩投資擴廠計畫。

三、 社會 (social)

(一) 消費模式的轉變

隨著經濟及建築產業環境的發展，使得業主的需求逐漸轉變，「統包」制度與「專業營建管理」制度因而興起。

「統包」(Turn-Key)，其本意與「設計/施工」(Design/Build)相近，依據美國建築師協會定義，「設計/施工」係指由一個機構同時負責設計與施工，並與業主簽訂負全工程責任之單一契約，此一機構同時提出設計與施工報價，並在工程進行初期即獲得施工委託，設計與施工有可能同時作業；而「統包」契約除提供設計與施工的服務外，可由統包商提供其他服務，例如：土地取得、融資、營運、運轉、維護及人員訓練……等。「統包」制度取代以往先遴選建築師設計，設計完成後工程另行招標、發包給施工廠商，並另外遴選建築師監造之繁複作業，對業主而言，採用「統包」具有縮短工期、節省經費、簡化管理及提升效率的優點。在國內，統包商通常是以營造商為主體，結合建築師事務所的設計服務(黃品君，2007)。

「專業營建管理」(Professional Construction Management；PCM)係指業主視其需求將工程之規劃、設計或履約業務等之專案管理全部或一部份委託廠商為之，以整合及協調工程介面、控制進度、品質及節省成本(黃品君，2007)。由

於近幾年來營建工程規模浩大，建築物功能也愈趨複雜，又建築過程的參與者眾多，且來自不同的專業領域，因此業主更需要 PCM 廠商來負責溝通、協調及整合的工作。在國內，提供營建管理服務的廠商甚為廣泛，包括工程顧問公司、營造公司、建築經理公司。建築師若能與營造商維持緊密合作關係，爭取統包工程，或者提升在營建管理這方面的能力，有助於擴展更多的業務機會。

(二) 學校的教育訓練不夠完整

台灣建築系所的師資目前大多具博士學位、以研究導向為主，由於缺乏實務經驗，以致於畢業生在學校所學的知識難以與實務上操作之技能銜接，使事務所必須再對畢業生進行專業技能的教育訓練。

四、 科技 (technological)

(一) 綠建築成為新的建築趨勢

面對全球氣候變遷、自然災害頻傳，促使人民的環保意識覺醒，訴求節能減碳的「綠建築」因而成為建築新趨勢。所謂「綠建築」簡單來說，即為「花費最少的資源建造，產生最少的廢棄物」(綠建築發展協會)，例如：避免使用鋼筋混凝土建材，改採用可回收的鋼構建材與寒帶木材建材、減少二氧化碳的排放。此外，行政院為了響應「綠建築」的趨勢，於 2001 年頒布「綠建築推動方案」，訂定了環境評估九大指標系統：「基地綠化」、「基地保水」、「水資源」、「日常節能」、「二氧化碳減量」、「汙水垃圾改善」、「室內環境品質」、「生物多樣化」、「廢棄物減量」，供廠商申請認定及消費者參考。

由於「綠建築」牽涉到許多新的工程技術及新建材的使用，使得建築師必須加緊學習相關的新知識，以因應市場的需求。

(二) 網路科技發達，帶來業務機會

由於網路已經非常普及且迅速，使得建築師事務所得以把過去的作品，透過照片的呈現再加上文字述說，呈現在網站上。而消費者透過網路連結即可瀏覽該事務所的作品，瞭解其設計風格及理念，藉此引起消費者的興趣、增加業務機會。同時網路關鍵字的服務，讓想取得相關資訊也更容易取得，也更快速掌握訊息。

第四節 產業環境分析

本節將運用 Porter(1980)提出的產業結構分析方法，分別就五種競爭動力——「潛在進入者的威脅」、「同業的對抗強度」、「來自替代品的壓力」、「供應者的議價力量」及「購買者的議價力量」，來分析整個產業環境。

一、 潛在進入者的威脅

新建築師事務所進入的威脅，其程度大小要看目前的「進入障礙」，及現有廠商的反應而定。在建築設計產業而言，最大的進入障礙來自於「產品差異化」、「資金需求」、「獨家技術」及「經驗曲線」。

(一) 產品差異化

目前建築師爭取私人企業業務已逐步專業化，使得建築師事務所漸漸被冠上「高科技」、「民間房地產」、「醫院」、「企業辦公大樓」、「學校建築」、「聯合開發」、「都市更新」、「廠辦大樓」、「捷運設施」……等頭銜，對於建築師事務所而言，冠上該頭銜的好處為易於被業主肯定其專業能力及品質，形成差異化，在該專業市場的領域具有相當競爭力；但另一方面，在專業能力以外的其他市場，如果沒有強力的業績或人脈關係則將難以進入，特別是對於剛出道缺乏經驗的年輕建築師更為不利。

(二) 資金需求

基於現行建築師法，事務所的組織形態無法「法人化」，因此與一般企業不同，當事務所有資金需求時，必須以事務所主持建築師個人名下之不動產向銀行辦理抵押貸款或個人信用貸款，使得建築師除了肩負專業責任外，尚須承擔沈重之財務壓力。又由於建築設計產業特性，事務所在領得設計酬金之前，需要先投入大量的人力成本與金錢，且若是參加比圖，一旦比圖落選，之前投入的成本更是無所回饋，因此若沒有龐大的資金是無法承擔失敗的後果。

(三) 獨家技術及業績

不同的建築類型，如醫院、高科技工廠、博物館、住宅等，都需要不同的建築技術，現有的事務所透過經驗的累積不斷地改進技術，以因應各種需求設計，而這些技術都是任何一個新進入者在短期之內難以超越的。另對業主而言，為保障其建築師來源的經驗無誤，常會設計業績能力條款，無形中對新進入者產生進入障礙

(四) 經驗曲線

以建築設計業而言，「經驗曲線」是指當事務所因為在設計某一類型的建築經驗愈多，單位成本就會下降，而成本的下降可能來自於設計方法的改進及標準規範圖說的建立，或者是熟練度增加，使得效率增加。而新進入的事務所經驗可能較為不足，成本較現有的事務所高，且必須以低於或近於實際成本來訂價，承擔初期的虧損，以期獲得經驗，達到和現有事務所相近的成本地位。

就以上所有的進入障礙來思考，最有可能進入這個市場競爭的潛在競爭者即為從現有事務所離職的員工，這些員工帶著在原本事務所累積的專業知識、技術、經驗及人脈，並且可能透過價格的競爭來搶奪市場，帶來威脅。而就公共工

程的市場來說，由於政府為了國家形象的考量，在某些類型的公共工程開放歡迎國外建築設計公司參與競圖，這些來自先進國家，如歐、美、日的建築設計公司通常較國內事務所規模大，且在技術或設計上的能力較國內先進，並在國際上具備高知名度，無疑是國內建築師事務所一大威脅。

二、 同業的對抗強度

以建築設計業來看，同業之間的對抗是由下列一些交互影響的結構性因素所造成的：

(一) 競爭者很多或旗鼓相當

根據營建署的統計資料，建築師執業人數每年都在成長，至 2009 年底已成長至 3,362 人（參照表 3-1），表示競爭者不斷地在增加；而又根據統計，建築師事務所規模約有 93.51% 都集中在 10 人以下（參照

表 3-2)，這些事務所由於規模大小及可用資源差不多，因此競爭也可能較為激烈。

(二) 產業成長的緩慢及客戶外移

根據營建署統計如表 3-8 所示，自 2005 年以來不論是核發的建築物建照執照數或者是總樓地板面積，都逐漸下降，尤其 2008 年受到金融海嘯的影響，下降的幅度更是明顯，直至 2009 年才又微幅成長。但從整體來看，產業成長還是呈現下滑的趨勢，加上某些客戶投資外移中國或東南亞市場，這將使得那些尋求擴張的事務所，將競爭轉為爭取市場佔有率的比賽，分食愈來愈小的市場大餅。



表 3-8 2001~2009 年核發建築物建造執照暨樓地板面積統計

年度	核發建造執照		核發建造總樓地板面積	
	件數 (件)	年增率 (%)	面積 (m ²)	年增率 (%)
2001	22,175	-	21,629,533	-
2002	25,282	14.01	23,078,809	6.70
2003	34,468	36.33	28,356,495	22.87
2004	45,934	33.27	42,497,328	49.87
2005	43,805	-4.63	43,200,430	1.65
2006	35,184	-19.68	36,664,413	-15.13
2007	31,704	-9.89	34,732,493	-5.27
2008	19,484	-38.54	26,166,355	-24.66
2009	20,516	5.30	19,915,466	-23.89

資料來源：內政部營建署

(三) 固定成本高

對於事務所來說，人力佔成本很大的比重，因此過多的人力閒置會對事務所造成強大的壓力，為了讓人力能充分應用，不少事務所會採取殺價競爭的方式來爭取業務。

(四) 缺乏差異性

當建築設計都呈現大同小異的時候，業主此時選擇的依據主要是價格與服務，將帶來更激烈的競爭壓力。反之，差異化的作品對特定的業主來說，因為有所偏好，可形成保護層，成為競爭戰場的絕緣體。

(五) 競爭者多元化

每個競爭者都有不同的目標或策略，有些建築師事務所可能滿足於比一般還低的投資報酬率，而某些事務所則對於此報酬率無法接受，甚至認為它不理智，因此這種滿足低報酬率事務所的存在可能限制整個產業的利潤。

就以上述各點來思考，可以發現目前整個建築產業呈現不景氣的狀態，且市

場上又存在許多規模大小相近的競爭者，在僧多粥少的情形之下，不惜降低價格爭取業務，以求產能不要閒置，此時若大家的設計能量之差異性不大，將使競爭更為激烈。

三、 來自替代品的壓力

建築師事務所行業的替代品是指原本非從事建築設計業務的其他類型公司(如：房地產開發公司、工程顧問公司、營建公司、營造廠)，開始擁有自身的設計人員，進行設計的工作，而對現有建築師事務所造成威脅。由於台灣近年來營建工程愈來愈龐大複雜，業主與其分別與專門業務領域的業者簽訂多個專門性的契約，不如以全部一式之契約交由一個組織承包，使得統包契約逐漸興起，這些公司為了能夠獲得業主的青睞，紛紛向上游整合，以期能夠滿足業主的需要。這些公司可能採取下列兩種方式以進行設計的工作，一是投資成立自己的具有設計簽證資質的建築師事務所，由自己的事務所來完成公司的工程項目，不僅溝通方便有效率，且可以大幅降低成本；二是成立設計部門，聘請有經驗的建築師，根據公司的策劃，參與前期的方案設計，可大幅壓低給設計單位的設計費用，而僅需支付較低的設計人員的薪資成本(蕭憲聰，2006)。由於這些公司能提供給業主完整的服務，使得這些替代品的威脅愈來愈大。

四、 供應者的議價力

對於建築師事務所而言，最息息相關的供應商就是專業的技術顧問團隊，例如：結構、大地、景觀、機電、空調、燈光、交通、綠能、環評等，由於這些技術顧問的技術水準對建築師事務所的設計品質影響很大，他們可以透過降低品質來對事務所施加議價壓力，如果事務所無法透過價格結構的調整來消化因應這些技術顧問所造成的成本增長，則利潤就會降低。

五、 購買者的議價力

對於建築師事務所而言，購買者（即業主）主要是民間企業與政府機關兩大類。以民間企業來說，品質與價格為其選擇建築師事務所最重要的兩大考量，有些業主對抗產業競爭的方式，是採用議價的方式選擇最低價，然後再爭取更多的服務，或者是選擇最滿意的設計，然後再以別人較低的底價去議價，而這些業主的議價力主要是來自於建築師事務所間激烈的競爭，使得業主往往是獲得最大利益者。而以政府單位來說，公共工程在決定與哪一家建築師事務所合作時，有一套標準的審查程序，一旦決定合作的建築師事務所後，也同時決定了價格，雖然仍可議價，但不會有太大空間。

六、 小結

透過五力分析架構，在分析整個產業環境之後，發現唯有不斷地提昇技術、服務品質，塑造與其他建築師事務所的差異性，或擴展設計之外的專業能力，向上下游整合，如此才有可能在競爭的環境中脫穎而出。

第五節 建築師事務所新的業務機會

就如同前面所描述，隨著經濟及建築產業環境的發展，業主的需求也漸漸在轉變中，從過去建築設計及監造服務之需求外，新興跨領域之整合市場等待建築師進入服務，此參考先前的環境分析及陳耀光（2002）的研究，茲將公部門及民間部門新的業務機會分述如下：

一、 公部門的新業務

（一） 企劃業務

企劃性作業跟一般所稱的規劃作業不同，企劃書內容涵蓋：基地的條件、市

場需求、經濟效益、財務計畫、法令問題（如建築、採購法）、時程計畫及政府關心的 BOT 可行性……等。

企劃作業嚴謹程度攸關專案成功與否，但由於公部門負責企劃之專案種類繁多且人力不足，故有不少公共建設在企劃作業不夠周詳下導致錯誤決策。如今公部門逐漸重視企劃階段作業，以往被忽略或由公部門自行進行企劃之作業漸漸被釋出，成為建築師可積極爭取的業務來源。由於企畫作業涵蓋的層面相當廣泛，需考慮市場需求、經濟效益、財務規劃等，在此建議欲爭取此類業務的建築師，除建築專業外，應充實市場學、統計學、工程經濟學、財務管理等專業能力。

（二） 專案可行性評估業務

為避免公共工程因決策錯誤而影響到日後的開發成效，在前置的企畫作業完成後尚須進行「可行性評估」，以釐清專案未來可能面臨的問題，事先擬定預防或降低風險之計畫。由於評估牽涉的層面甚廣，因此工程顧問公司通常較建築師具有競爭優勢，雖然如此，建築師仍可嘗試拓展此類型業務。

（三） 專業營建管理（PCM）

如同前面所述，由於公共工程日益龐大複雜，工程期間長，且參與者多，以 BOT 為例，參與的成員就包括了政府部門、特許公司、銀行、承包商等，因此需要委託 PCM 公司長期整合、監督並管理這些參與者；此外，統包制度的實施，將規劃、設計及施工作業交由單一廠商執行，為確保工程品質，政府亦需委託 PCM 公司進行監督與管理作業。建築師可加強專案管理方面的專業能力以爭取此類型的業務機會。

（四） 社區規劃師

政府近年來積極推動「社區總體營造」政策，顯示社區規劃的市場興起，所

謂「社區總體營造」，是指社區居民自發性地共同塑造居住空間，建築師在此可利用其設計的專業，整合居民的意見，協助社區規劃，將大家的意見轉換為實質空間。目前建築師參與此類型業務的比例仍低，但此類業務對於建築師而言，有很好的發揮空間，為可積極開發的新市場。

(五) 統包的監造業務

根據行政院公共工程委員會於 1999 年發佈的「統包實施辦法」第三條規定，「機關以統包辦理招標，其併於同一工程採購契約辦理招標之範圍含細部設計及施工，並得包含基本設計、測試、訓練、一定期間之維修或營運等事項」，其中未包含監造。故統包案之監造單位須由獨立另一標的建築師辦理，提供建築師事務所一個機會。

(六) 新類型的大型公共建築

近年來的公共建設，像是捷運、高鐵、小巨蛋、歌劇院等等，對於台灣來說，都是屬於新類型的大型公共建築，除了牽涉到更專業的技術，台灣的建築師大多缺乏此類型公共建築設計之經驗，對建築師而言，不僅是新的市場機會，也是新的專業挑戰。

(七) 政府扶植的新科技產業

全球競爭力互相競賽下，各國間接鼓勵某些科技產業投資及提供優越的土地資源，如光電、生技、醫藥、.....等，對這些具發展性的新興產業，建築師事務所投入部分的人力，可以取得其開發案機會，競爭者相對為少。

二、 民間部門的新業務

（一） 新興發展產業

電子高科技產業，由於科技進步，生產技術不斷地提升，因此不斷地有擴廠及廠房改建之需求；此外，隨著現代人對健康的重視，生技及製藥產業也快速發展，這些產業在廠房設計建造上都需要非常專業的技術，以符合法規標準。而這些產業的發展帶來建廠的需求，也為建築師事務所帶來新的市場。由於政府鼓勵及推動生技產業之形成、光電產業上下游整合等等，均可為建築師事務所帶來新機會。

（二） 都市更新

隨著都市發展，狹窄的老舊社區及不敷使用的公共設施，使得都市的居住品質低落，為了改善此現象，提升都市機能，以增進全民利益，政府正積極推動都市更新，並鼓勵民間企業參與，給予容積率等獎勵，以加快更新的速度，而都市更新也創造了建築師事務所新的市場。

（三） 捷運聯合開發

所謂聯合開發是指由捷運聯合開發區範圍內之土地所有人提供土地，並由主管機關徵求投資人來出資蓋房子，主管機關則利用土地所有人部分土地興建捷運設施，但捷運設施所使用之空間，則不計入容積。另為鼓勵民眾參與聯合開發，補償其提供土地興建捷運設施，得提高允建容積作為捷運聯合開發獎勵與都市計畫獎勵，如此一來，土地所有人除維持原有可建樓地板面積外，還可與政府共同分享捷運聯合開發獎勵與都市計畫獎勵的樓地板面積。聯合開發為政府興建捷運系統，除一般徵收外的一種土地取得方式，並可有效利用土地資源、促進都市發展、改善地區環境與景觀。土地所有人參與聯合開發，除土地不必被徵收，且可分享土地有效利用及改善生活環境之效益，並獲取開發利潤，至於投資人則經由此一投資開發案而獲取合理利潤，因此實為三贏之作法（台北市政府捷運工程

局，2010)。隨著政府積極興建捷運設施，建築師事務所可與投資開發商合作，開拓聯合開發市場。

(四) 鐵路車站聯合開發

類似捷運聯合開發，是在車站站體興建聯合開發大樓。由於車站的聯合開發可以帶動整體發展與地方繁榮，在政府積極推動下，增加不少此類型的建築機會。

(五) BOT 市場

許多大型的公共建設，由於工程經費龐大，且政府編列預算興建、營運公共建設之預算監督、審查程序費時、延誤執行效率，所以政府採用 BOT 的方式，引進民間資金與效率，將工程交由民間興建並經營一段期間後，再由政府回收經營。在政府積極推動公共建設之際，建築師事務所可與投資企業合作，並可藉由公共建設擴展事務所知名度。

(六) 中國大陸市場

中國大陸市場改革開放後，經濟逐漸成長，吸引許多外商投資，此外人民的消費能力也提高了，導致廠房、營業場所、住宅興建的需求都增加；而在中國大陸政府方面，積極舉辦國際比賽及展覽下，如 2008 年的北京奧運及 2009 年上海的世界博覽會，也帶動了公共建設興建的需求，而新年度 2011、2012 年的新計畫是帶動綠能市場、醫療服務市場等，均有利於台灣具有高度專業類型事務所投入。

(七) 東南亞市場

特別是越南地區，由於該地區土地取得容易、工資低，加上外銷策略考量，因此吸引不少台商到當地投資，也帶來不少該地區的建築機會。

由上述介紹可知，許多新的市場需求已跳脫以往建築師「建築設計與監造」的服務範疇，轉而更上層之協助規劃、決策之需求，除了涉及層面更廣之外，並需要有專案管理方面的專業能力。因此，建築師若欲擴展新的業務，必須加強除了建築設計外的其他專業及管理能力。



第四章 個案分析

本章將從所執業之事務所介紹其背景，然後介紹事務所的策略發展，及其發展歷程，接著描述事務所目前的策略形態及環境變化，以規劃未來的策略方向，最後根據所制定的事業策略來發展行銷策略。

第一節 事務所背景簡介

本個案建築師事務所—潘冀聯合建築師事務所，是由潘冀建築師於 1981 年創辦，以其三十多年國內外執業之經驗，引進國外的新技術、新觀念，將之與我國的傳統文化、地域特色作結合，並集結各方面之優秀人才，提供綜合性的設計服務。事務所的願景為「追求卓越、永續經營」，因此，於 2000 年擴大為潘冀聯合建築師事務所，陸續加入五位原事務所的資深同仁共同主持，為事務所的傳承注入生力軍。其經營理念如下：

一、 雋永自然的創新

創造歷久彌新，不卑不亢，與時空、環境和諧相映，並能表達社會、文化、科技、人文特色的建築。

二、 敬業誠信的服務

發揮專業素養、敬業誠信，對機能、使用尊重體貼，並能妥善掌握資源，達到兼具前瞻與周全的成效。

三、 精確可靠的執行

提供精確可靠、適時適切，對經費、時間有效把握，並能於品質、標準與代價間謀取最佳之平衡。

第二節 事務所的策略發展

依據本個案建築師事務所的策略形成如圖 4-1 之策略矩陣。在建築設計業中比較重要的價值單元有人才、2D 繪圖、3D 繪圖、資訊系統、法規、創意研發、品質管理、服務、品牌等價值單元。事務所的策略發展如下：

一、 1981~1990 年：招攬優秀人才，在台灣市場建立灘頭堡

事務所在創立初期，需要人才，創辦人當時被延攬至學校教學，在教學期間，以其人格特質及教學能力，提升了事務所的品牌形象，藉此招攬並吸引了優秀的學生在畢業後進入事務所工作，並依據他們的個人特質加以培養為創意或品質專業人才。有了優秀人才做出好的作品後，除了贏得業主的口碑，使原有業主繼續接受事務所的服務外，並介紹同業給事務所，使事務所在建築市場上取得一席之地，也漸漸建立起知名度。

人才	2D 繪圖	3D 繪圖	資訊系統	法規	創意研發	品質管理	服務	品牌	產品一	產品二	產品三	
A01	A02	A03	A04	A05	A06	A07	A08	A09	A10	A11	A12	產品線廣度與特色
B01	B02	B03	B04	B05	B06	B07	B08	B09	B10	B11	B12	目標市場區隔與選擇
C01	C02	C03	C04	C05	C06	C07	C08	C09	C10	C11	C12	垂直整合程度之取決
D01	D02	D03	D04	D05	D06	D07	D08	D09	D10	D11	D12	相對規模與規模經濟
E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E08	E09	E10	E11	E12	地理涵蓋範圍
F01	F02	F03	F04	F05	F06	F07	F08	F09	F10	F11	F12	競爭優勢

圖 4-1 1981~1990 年事務所的策略方向

由圖 4-1 的策略矩陣說明了：

事務所創辦人以其人格特質及教學能力(F09)，

從學校(B01)吸引優秀的人才(A01)，

並依據個人特質培養為創意(A01→A06)或品質(A01→A07)專業人才

設計出優良的作品(A06→A10、A07→A10)，

滿足了業主(A10→B10)，建立良好的口碑(A10→A09)

二、 1991~1995 年：建立品管制度、提升知名度以增加業務機會

為了在競爭激烈的建築設計產業環境中脫穎而出，滿足客戶對品質的要求，事務所一方面成立品管組織，建立繪圖、法規及設計的制度，以確保設計作品的品質；另一方面，藉由參與競賽及作品在雜誌上刊登的機會，提升事務所的知名度。透過品質及知名度的提升，取得業主的高度認同，以增加業務機會、擴展產品線。

人才	2D 繪圖	3D 繪圖	資訊系統	法規	創意研發	品質管理	服務	品牌	產品一	產品二	產品三	
A01	A02	A03	A04	A05	A06	A07	A08	A09	A10	A11	A12	產品線廣度與特色
B01	B02	B03	B04	B05	B06	B07	B08	B09	B10	B11	B12	目標市場區隔與選擇
C01	C02	C03	C04	C05	C06	C07	C08	C09	C10	C11	C12	垂直整合程度之取決
D01	D02	D03	D04	D05	D06	D07	D08	D09	D10	D11	D12	相對規模與規模經濟
E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E08	E09	E10	E11	E12	地理涵蓋範圍
F01	F02	F03	F04	F05	F06	F07	F08	F09	F10	F11	F12	競爭優勢

圖 4-2 1991~1995 年事務所的策略方向

由圖 4-2 的策略矩陣說明了：

事務所成立品管組織 (C07)，

建立繪圖、法規及設計制度 (C07→A02, C07→A05, C07→A06)，

以確保設計作品的品質 (A02→A10, A05→A10, A06→A10)，

滿足客戶對品質的要求 (A10→B10)，並塑造優質的品牌形象 (A10→A09)，

以獲得更多甚至是其他產品線的業務機會 (A09→B11)

三、 1996~2000 年：建立產品特色及專業品質，爭取高科技建廠機會

此時台灣高科技產業蓬勃發展，科技廠商紛紛加速擴廠投資，產生大量高科技廠房的興建需求，為新的市場機會。由於高科技廠房建廠需要相當專業的技術，為了爭取高科技廠商的建廠機會，事務所與國外工程顧問公司合作，以建立客戶信心，並從合作的過程中吸取經驗；另一方面為滿足高科技廠「快」、「準」的服務價值鏈，事務所加速培養高科技建廠專案人員與專案經理、建立高科技廠房施工圖標準、取得工地監造 ISO、建立 2D 繪圖系統、加強資訊系統等。待內部人力、系統等各方面的能力強化、制度的建立及經驗的累積，並創造出口碑後，漸漸取代國外工程顧問的地位，推動本土化，建立事務所高科技建廠的品牌。

人才	2D繪圖	3D繪圖	資訊系統	法規	創意研發	品質管理	服務	品牌	產品一	產品二	高科技廠房	
A01	A02	A03	A04	A05	A06	A07	A08	A09	A10	A11	A12	產品線廣度與特色
B01	B02	B03	B04	B05	B06	B07	B08	B09	B10	B11	B12	目標市場區隔與選擇
C01	C02	C03	C04	C05	C06	C07	C08	C09	C10	C11	C12	垂直整合程度之取決
D01	D02	D03	D04	D05	D06	D07	D08	D09	D10	D11	D12	相對規模與規模經濟
E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E08	E09	E10	E11	E12	地理涵蓋範圍
F01	F02	F03	F04	F05	F06	F07	F08	F09	F10	F11	F12	競爭優勢

圖 4-3 1996~2000 年事務所的策略方向

由圖 4-3 的策略矩陣說明了：

事務所為爭取高科技廠房的業務，其與國外工程顧問公司合作（F12）以建立高科技廠商的信心（F12→B12）。

並從合作的過程中，從中學習高科技廠房的設計建造技術（A06）

另一方面，建立高科技廠房施工圖標準、2D 繪圖系統（A02），並取得工地監造 ISO（A07）、加強資訊系統（A04）等，

同時加速培養高科技建廠專案人員與專案經理（A01）

使得事務所得以提供更有效率、品質的設計服務（A06→A12，A02→A12，A07→A12，A04→A12，A01→A12）

以滿足高科技廠「快」、「準」的服務價值鏈（A12→B12），

也建立起事務高科技建廠的口碑（A12→A09）

四、 2000~2008 年：跟隨高科技廠商，前進大陸市場

台灣高科技廠商因成本考量紛紛遷移至大陸設廠，事務所為了就近服務這些

廠商在大陸的建廠需求，因此到大陸當地成立設計諮詢公司。為了快速將台灣的建廠經驗及服務帶到大陸，並維持事務所的服務品質及設計創意以取得當地的知名度，事務所派遣中高階主管研習當地的法令、管理事務所。此外，當時適逢大陸景氣蓬勃發展，外商紛紛至大陸投資、建設，產生大量建築需求，事務所可藉由在當地建廠所取得的知名度，爭取此市場機會。

人才	2D繪圖	3D繪圖	資訊系統	法規	創意研發	品質管理	服務	品牌	產品一	產品二	高科技廠房	
A01	A02	A03	A04	A05	A06	A07	A08	A09	A10	A11	A12	產品線廣度與特色
B01	B02	B03	B04	B05	B06	B07	B08	B09	B10	B11	B12	目標市場區隔與選擇
C01	C02	C03	C04	C05	C06	C07	C08	C09	C10	C11	C12	垂直整合程度之取決
D01	D02	D03	D04	D05	D06	D07	D08	D09	D10	D11	D12	相對規模與規模經濟
E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E08	E09	E10	E11	E12	地理涵蓋範圍
F01	F02	F03	F04	F05	F06	F07	F08	F09	F10	F11	F12	競爭優勢

圖 4-4 2000~2008 年事務所的策略方向

由圖 4-4 的策略矩陣說明了：

為配合高科技廠商至大陸建廠(E12)，事務所派遣中高階主管至大陸(E01)，

研習當地的法令及品質管理在地化(E01→E05，E01→E07)，

但創意設計部分仍由台灣支援(E06)，

繪圖與資訊系統則由台灣提供及架構(B02，B04)，

使得服務品質及設計創意，得以滿足到大陸建廠的高科技廠商(A08→B12)，

並取得當地知名度(A08→A09)，

在大陸取得更多的業務機會(A09→E12，A09→E10，A09→E11)

茲將本個案事務所過去的策略發展整理如下表：

表 4-1 本個案建築師事務所策略發展

年代	策略分析說明	
1981 1990	策略目標	<ul style="list-style-type: none"> • 基礎穩定，成長為 30 人的中型事務所
	環境與威脅	<ul style="list-style-type: none"> • 業主追求好的設計品質
	本身能力與條件	<ul style="list-style-type: none"> • 無任何社會背景(曾為宗邁合夥人資格) • 創辦人之個人特質及能力 • 在建築系教學中，大量找尋挖掘人才至事務所，培養為中階幹部 • 引用美國工作經驗及做事方法
	策略效果	<ul style="list-style-type: none"> • 建立口碑 • 形成事務所創新型組織架構 • 建立作品知名度
1991 1995	策略目標	<ul style="list-style-type: none"> • 建立產品廣度與深度，以增加業務機會 • 向 80 人事務所方向拓進
	環境與威脅	<ul style="list-style-type: none"> • 台灣中小型事務所多於 1000 家，競爭激烈 • 台灣建築發展快速，但平均水準下降
	本身能力與條件	<ul style="list-style-type: none"> • 成立估算部門控制出手品質，建立預算控制機制 • 成立工務部門，建立工地監造管理組織
	策略效果	<ul style="list-style-type: none"> • 建立工地品質制度 • 成立品管組織
1996 2000	策略目標	<ul style="list-style-type: none"> • 爭取高科技建廠的機會 • 確立差異化目標 • 主張高價位高品質服務
	環境與威脅	<ul style="list-style-type: none"> • 建廠快速，學習曲線要快、人力支援度要夠、人力派遣要靈活 • 外商與本土事務所之競爭
	本身能力與條件	<ul style="list-style-type: none"> • 培養高科技建廠專案人員 • 培養英文能力，以與外商合作及競爭 • 建立建廠標準圖 • 投入 ISO 制度之建立（監造→設計監造）
	策略效果	<ul style="list-style-type: none"> • 開拓晶圓廠市場，從 8 吋進入 12 吋晶圓 • 開拓參與台灣 TFT-LCD 的建廠 • 達到寡佔市場目的 • 取代外國 GC 地位，推動本土化

表 4-1 (續) 本個案建築師事務所策略發展

年代	策略分析說明	
2001 2008	策略目標	<ul style="list-style-type: none"> • 在上海、廈門、天津等地成立設計諮詢公司
	環境與威脅	<ul style="list-style-type: none"> • 台灣高科技廠商至大陸設廠 • 大陸市場多元化及機會多
	本身能力與條件	<ul style="list-style-type: none"> • 為本地高科技廠商就近服務，將台灣的建廠經驗及服務帶到大陸
	策略效果	<ul style="list-style-type: none"> • 開拓大陸市場，並與高科技產業一同進入中國大陸 • 掌握部分業務機會

第三節 事務所未來的策略規劃

參照文獻，依策略形態分析法的程序來做策略思考，以規劃事務所未來的策略。

一、 現有事業策略之形貌

(一) 產品線的廣度與特色

事務所的作品類型廣泛，如圖 4-5 所示，作品類型包括了高科技廠房、辦公大樓、醫療設施及學校各類系館等，而最為擅長的是涉及尖端科技，需專門性技術與創意設計、研究、協調配合之繁複工程。

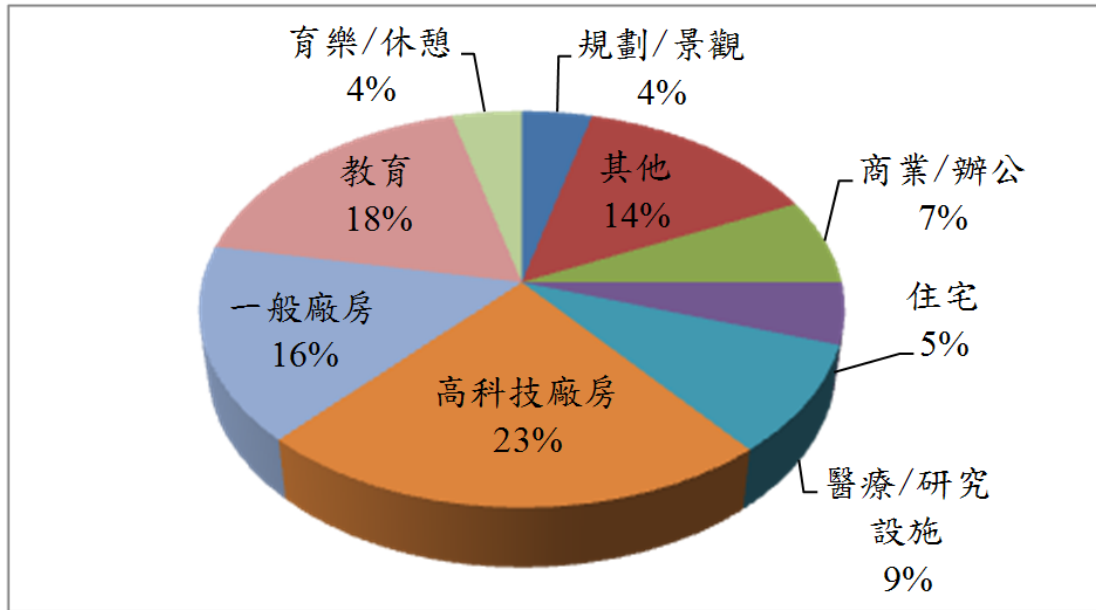


圖 4-5 潘冀聯合建築師事務所建築作品類型
資料來源：潘冀聯合建築師事務所內部資料

在服務方面，該事務具有以下特色：

1. 功能熟諳：對各種專業設施功能瞭解熟諳、經驗豐富，並不斷學習吸取新知。
2. 配合溝通：強調與業主間之密切溝通，以共同創造出圓滿適用之成果。
3. 整體設計：自結構體至機電、管線、設備、裝修、傢俱、指標、環境景觀，皆予整體考慮，統合協調設計。
4. 預算掌握：對業主所訂預算之控制與分配，過去工程皆能有效確切掌握。
5. 篤實監造：嚴格要求施工中之嚴謹監督與品質管制。
6. 售後服務：與業主保持密切聯繫，瞭解並解決完工後使用時之任何可能狀況。

此外，由於本個案事務所誠信嚴謹、篤實精確之作風，致使其在業主端建立起良好的口碑，作品更屢獲國內外專業雜誌之刊載報導，並多次獲得各種之設計獎項。由此可知其品質及設計表現相當突出。

(二) 目標市場之區隔方式與選擇

在上一節事務所策略的發展介紹中，提到台灣高科技產業發達，常有廠房建造或擴廠的需求，帶來了大量高科技建廠的市場機會。由於台灣高科技產業剛起步時，當時國內擁有高科技廠房設計技術的建築師並不多，本個案事務所則把握住此市場機會，透過與國外工程顧問公司的合作，學習到高科技廠房設計的技術，並且在與高科技廠商合作的過程中，充分展現其效率、配合度與設計美學，因而在市場上豎立良好的口碑，深獲業主信賴，具有競爭優勢，因此本個案事務所選擇有建廠需求的高科技廠商作為目標市場。

(三) 垂直整合程度之取決

在建築設計業中，包括勘查、規劃土地、設計、繪圖等各階段的活動，都會深深影響設計成果及品質，因此本個案事務所選擇由自己執行。而為了提供給客戶更完整的服務，確保其服務品質，事務所於 1988 年投資成立室內設計工程股份有限公司，以提供更專業、完整的室內設計服務；另外於 1990 年成立工程顧問公司，針對新建工程，進行結構設計與管理。

(四) 相對規模與規模經濟

事務所從創立至今，其規模一直不斷地擴大，歷年來的員工人數如圖 4-6 所示。

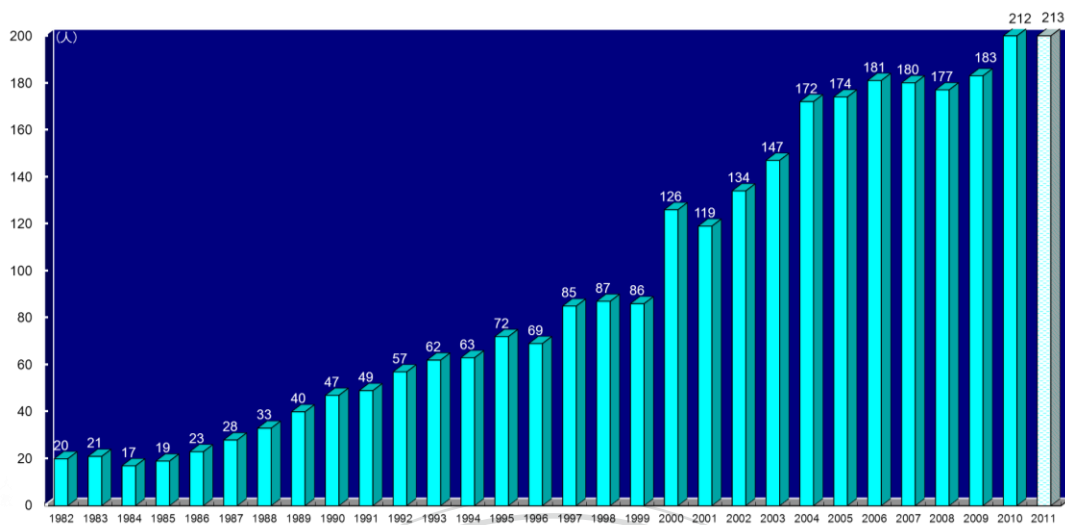


圖 4-6 潘冀聯合建築師事務所員工人數 (2001 年起員工人數含大陸台幹及陸幹)

資料來源：潘冀聯合建築師事務所內部資料

本個案事務所初創時，僅有 20 人，接著 2000 年因業務量加大，員工大幅增加，員工人數突破一百人，雖然 2001 年受到景氣不佳的影響，員工又有小幅的減少，但到 2008 年為止，事務所人數已成長至 177 人，為台灣規模最大的建築師事務所。而這麼大的規模使得事務所在教育訓練及管理上更具成本效益，另一方面，在人力的專業類別或屬性較多元化，應用上也更具彈性，使事務所得以承接較大規模的設計案、有能力提供給客戶更多的服務。但相反的，當事務所業務量較少時，大量的員工可能帶來人力閒置的問題，進而造成事務所成本上的負擔。

(五) 地理涵蓋範圍

為了配合台灣高科技廠商到中國大陸建廠之需求，並因應建設蓬勃發展之中國市場，事務所亦陸續於 2001 年、2006 年及 2007 年分別於上海、廈門及天津成立設計諮詢公司。事務所在各地提供的服務項目如表 4-2 所示。

表 4-2 潘冀聯合建築師事務所服務項目

台灣	大陸
環境規劃	環境規劃
需求擬定	專案管理
建築設計監造	建築設計
室內規劃設計	室內設計
景觀建築設計	城市規劃及環境景觀設計
專案管理	水電環控設計
工程顧問	投資諮詢

資料來源：潘冀聯合建築師事務所官方網站

(六) 競爭優勢

1. 具有強勢的領導人

創辦人潘冀先生以其關懷人與環境、對業主忠誠、不彰顯個人的低調態度，帶領著事務所成為兼顧效率與美學的設計團隊，完成了許多優質、令業主滿意的作品，促成了潘冀的事務所成功茁壯。

此外，潘冀先生，曾獲得中華民國傑出建築師獎，並被《天下雜誌》選為「影響 200 飛越 2000」人物之一，唯一榮獲美國建築師協會院士（FAIA）頭銜的台灣建築師，是台灣最具國際知名度的建築師之一。他的知名度也為事務所在拓展業務上帶來相當的助益。

2. 重複業主的口碑與支持

就如同之前在「目標市場之區隔與選擇」所描述的，在高科技廠房的領域中，由於本個案事務所很早就進入此市場，藉由合作關係學習到高科技廠房設計的專業技術，並且提供良好的設計品質及後續服務，深獲高科技廠商業主的信賴，因此，當有建廠或擴廠的需求時，許多業主會選擇繼續與本個案事務所合作。圖 4-7 為事務所業務來源統計圖，可發現高達 65% 的業務來源是重複業主，20% 為

業主推薦，顯示上述那些長期合作的業主是事務所主要的業務來源。

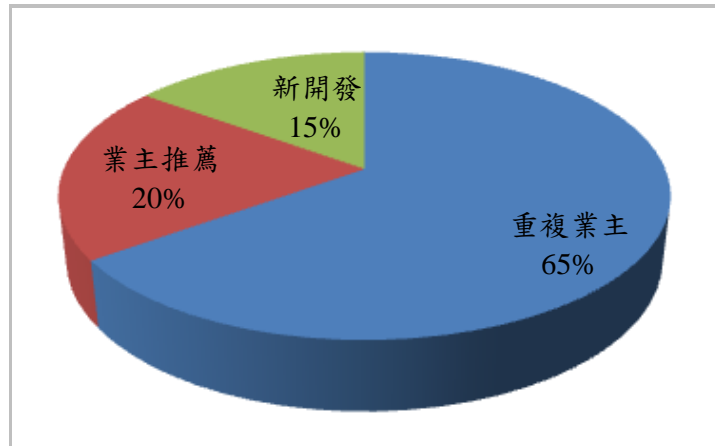


圖 4-7 事務所業務來源

資料來源：潘冀聯合建築師事務所內部資料

3. 建築設計類型較具廣度

雖然本個案事務所主要的目標市場是高科技建廠，但其實事務所的作品類型不僅只侷限於高科技廠房，舉凡一般商業大樓、醫療大樓、教堂、飯店、圖書館、博物館等各建築領域，本個案事務所都有令人印象深刻的案例作品，顯示事務所具有多元設計的能力及經驗，得以達成業主之需求，完成各種類型之建築專案。

4. 員工流動率低

本個案事務所得以圓滿完成各種困難度高之業務，成員流動率低為其主要動力。圖 4-8 為事務所員工年資統計圖，可發現在事務所年資超過 5 年的員工人數占事務所總人數將近一半。由於流動率低，使得知識及經驗可以累積在事務所內，並得以不斷地傳承下去。

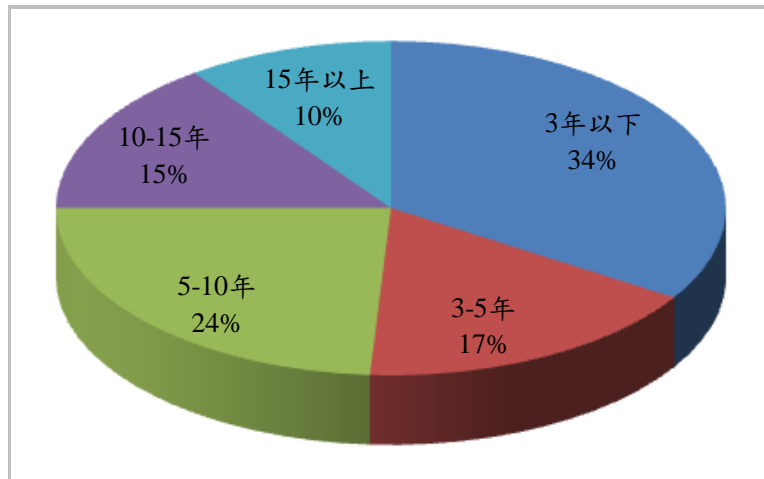


圖 4-8 事務所員工年資統計圖

資料來源：潘冀聯合建築師事務所內部資料

5. 具學習曲線優勢

由於本個案事務所已成立了三十年，這期間完成了非常多的作品，透過每次設計經驗的累積或執行方法的改進，使得事務所的效率得以不斷地提升、品質上也能有所精進。

6. 每年設計得獎為大家所認同

事務所的作品屢屢獲得肯定，眾多的得獎記錄如表 4-3 所示，透過獎項的取得，可讓潛在客戶對事務所更具信心，提升與事務所合作的機會。

表 4-3 潘冀聯合建築師事務所得獎記錄

年份	獎項	得獎作品
2010	公共工程金質獎建築設計優等獎	金門縣大同之家
2009	科學工業園區科技建築服務創意獎	TSMC12P4 連通管橋
	江西省優秀工程勘察設計行業二等獎	南昌菱光科技一期工程 T 棟辦公樓
	國土建設特別貢獻獎(國家卓越建設獎)	潘冀建築師
2008	■ 第二屆《商業週刊》/《建築實錄》中國獎(最佳歷史保護)	上海群裕辦公室
	■ 美國紐約州建築師協會傑出獎(舊建築再利用)	

年份	獎項	得獎作品
	桃園縣桃花源建築獎金質獎 (工業及商業建築類組)	德律科技林口廠
2006	中華民國建築師雜誌佳作獎	交通大學機車停車棚
	美國紐約州建築師協會佳作獎	台北真理堂全人關懷大樓
	上海市優秀住宅工程單體設計項目三等獎	上海延安西路綠地廣場
2005	世界華人建築師協會金獎	交通大學機車停車棚
	桃園縣桃花源建築獎銀獎 (住宅類及廠房類)	宏碁龍騰三和三期渴望村 廣輝電子液晶薄膜顯示器廠房
2004	公共工程金質獎建築設計特優獎	台北縣四知八村統包工程
2003	中國 2003 年酒店式公寓建設整體評比 全國第二名	上海延安西路綠地廣場
2001	美國紐約建築師協會年度建築設計獎	文化大學城區部增建工程
	內政部建築研究所優良智慧型建築獎	旺宏電子總部大樓
1999	第一屆遠東傑出建築設計入圍獎	文化大學創辦人紀念圖書館
	全國公共工程品質優良獎	海洋生物博物館第一期工程
1998	台灣省政府優良建築設計獎	中原大學工學館
1997	內政部建築節約能源優良設計獎	中原大學張靜愚紀念圖書館
	中華民國建築金獎	美好林口櫻花山莊
1996	中華民國傑出建築師獎	國立交通大學活動中心
1995	台灣省政府優良建築設計獎	國立交通大學活動中心
	中華民國建築金獎	陽光加州一、二期
1994	中華民國建築師雜誌佳作獎	中正大學圖書暨資訊大樓
1993	中華民國建築師雜誌銀牌獎	松江詩園
	台灣省政府優良建築設計獎	彰化師範大學總圖書館
1992	中華民國建築師雜誌銀牌獎	中原大學體育館游泳池
1991	內政部建築節約能源優良設計獎	台中榮總醫學研究大樓及會議廳
	中華民國建築師雜誌佳作獎	國科會精密儀器中心
1990	台灣省政府優良建築設計獎	台中榮總醫學研究大樓及會議廳
1989	台北市政府優良建築設計獎	救世傳播協會辦公大樓
1988	台灣省政府優良建築設計獎	中原大學張靜愚紀念圖書館
	中華民國第一屆十大傑出創意建築師金塔獎	海洋學院育樂館
1985	中華民國建築師雜誌金牌獎	中原大學張靜愚紀念圖書館

7. 取得兩張大陸建築師證照

日前中國大陸允許台灣地區居民取得註冊建築師資格，而本個案建築師事務所目前已經取得兩張中國大陸一級建築師證照，透過與其他取得一級建築師證照的台灣建築師合作，便得以在中國大陸申請註冊開業。這也代表著本個案建築師事務所在大陸得以直接從事更深入的建築環節、進一步掌握品質及設計成本。

二、 現有功能政策與組織方式

(一) 現有之功能政策

事務所在行銷方面的產品政策上，主要是強調設計作品的品質及服務良好，尤其在高科技廠房的市場，能夠配合業主快速建廠之需求，有效率的提供其廠房設計；在顧客政策上，該事務所的客戶主要集中在高科技廠商；在收費政策上，則是參考過去建築師公會所提供的收費標準，並針對持續之客戶給予折扣；至於在溝通政策上，則努力建立事務所優質設計的形象，並透過作品集出版與網路方式，將設計作品介紹給社會大眾。在人力資源方面，主要是利用學校及人力銀行的管道徵才，以績效作為升遷的標準。

(二) 組織方式

潘冀聯合建築師事務所的組織架構如圖 4-9 所示。以潘冀聯合建築師事務所為整個企業的營運中心，主要業務為建築設計，分為五個組別，創意組負責建築設計創意發想、設計組負責建築細部的設計並繪製施工圖、企劃開發組負責拓展事務所的知名度及開發業務、研發組負責研發建築材質的應用、品保組負責監控設計的品質。此外，設有工務部，負責工地相關事宜；另有管理部，負責行政作業、人力資源管理、資訊設備維護及軟硬體更新；財務部則負責金錢相關的事宜。

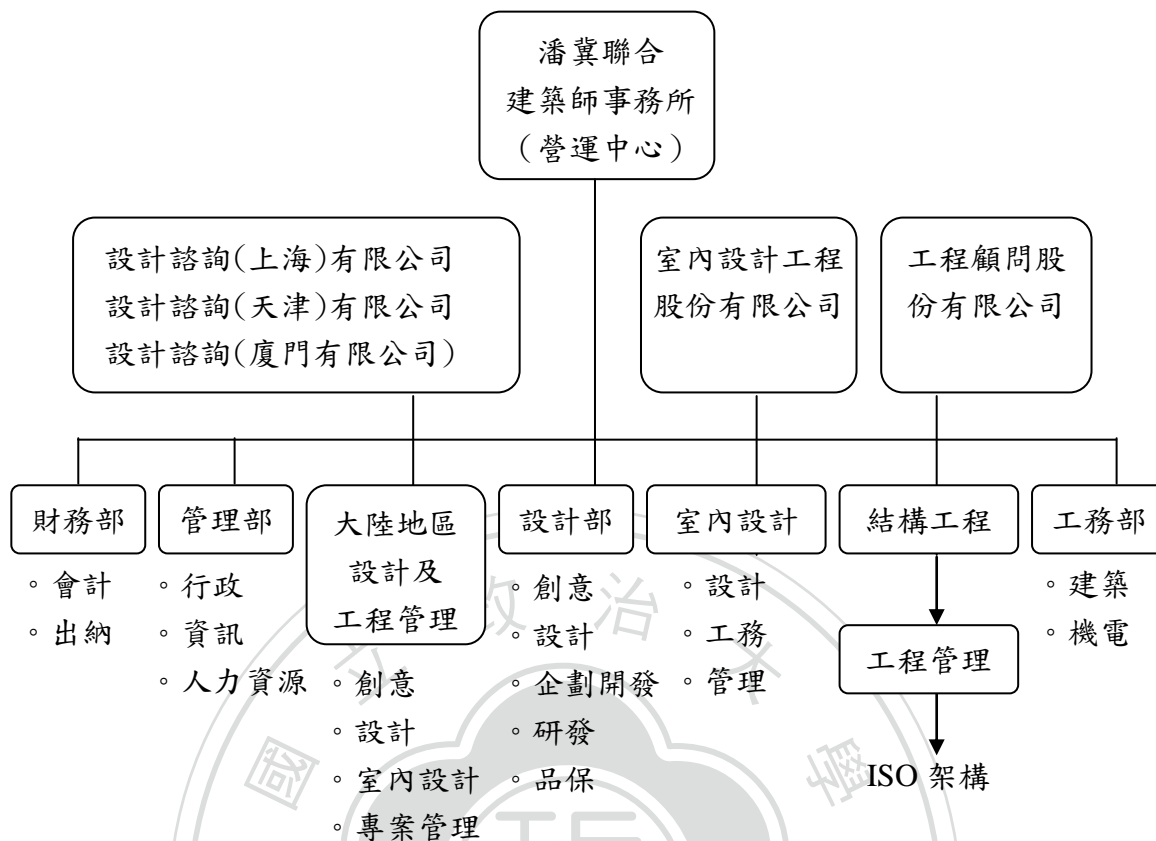


圖 4-9 潘冀聯合建築師事務所組織架構圖

資料來源：潘冀聯合建築師事務所內部資料

三、 現有策略形態與功能政策、組織方式間的配合方式

由於目標市場的高科技廠商，因成本因素考量紛紛到大陸設廠，事務所為能有效率的提供其設計服務，因此選擇至大陸開設設計諮詢公司，而在組織設計上，亦將大陸地區的單位獨立出來，給予較高的授權，以便快速回應大陸方面業主的需求。此外，為了維持事務所設計作品的品質，在組織方式上，另外成立品保部門，負責監控設計的品質。

四、 目前策略形態下的經營績效

本個案事務所的業務來源，主要倚重在高科技廠房的市場，由於台灣高科技產業發達，高科技廠房的需求量大，再加上事務所在此市場擁有最專業的技術、

良好的口碑及忠誠的客戶，因此事務所的经营績效一直都不錯。

五、 現有事業策略形態可行或成功之前提

台灣高科技產業發達，有大量高科技廠房建造或改造的需求，而本個案事務所透過與國外工程顧問公司合作習得此技術，並且透過經驗的累積及不斷地學習改進，因而在此市場擁有最專業、頂尖的技術，得以解決客戶之問題、滿足其需求。由於在台灣擁有像本個案事務所如此專業技術的競爭者並不多，因此競爭較不激烈，利潤也較高。

此外，創辦人潘冀先生的知名度，對事務所拓展業務上帶來很大的幫助，在其管理、帶領下，設計團隊完成了許多優質、令業主滿意的作品，也促成了事務所的成長茁壯。

事務所的規模也是促成事務所成功的前提之一，由於市場上絕大多數都是小於 20 人以下的事務所，大規模的事務所可以承接較大規模的設計案，以跳脫激烈的競爭，而人力也可以作更彈性的應用，並且有能力提供給客戶更多的服務。

六、 前提的變化

(一) 高科技產業市場愈趨競爭

隨著高科技產品製造技術的進步，高科技廠房的環境要求不像以往嚴苛，因此有愈來愈多建築師事務所以較低的價格投入此市場競爭，導致競爭愈來愈激烈，而高科技廠商也漸漸以設計費高低為決標條件，使得事務所利潤大幅下降。

另外，又遭逢 2008 年全球經濟不景氣，台灣的高科技產業受到非常大的影響，擴廠的計畫幾乎都停擺，導致事務所業務量大減。

（二） 接班人問題

事務所過去大多由創辦人潘先生負責管理，而未來潘先生退休後，勢必要有新的管理者帶領事務所繼續成長，因此培養管理者亦為事務所當前重要的議題之一。除此之外，事務所平均年資過高，因此必須找尋年輕的優秀人才，做世代交替，以求事務所能永續經營下去。

（三） 組織龐大，過度相互依賴，墊高成本

隨著事務所不斷地成長，組織日益龐大，再加上專案的複雜度高，PM 的專業能力仍嫌不足，組織在相互依賴下，無形中墊高了事務所的成本。

七、 未來可能的事業策略形態

由於上述那些前提的變化，使得事務所漸漸意圖轉型。首先，事務所未來的目標市場不能僅聚焦在高科技廠房的建築市場，要拓展其他建築市場或其他建築相關業務，以因應新市場機會：大型公共建設、都市更新，新興發展產業等，以分散風險。另一方面，為了因應經濟不景氣，造成事務所業務量減少、人力過剩的問題，除了大型專案外，事務所也必須承接一些小型專案，以有效運用大型專案外閒置之人力，培養執行專案的彈性。

而若要拓展其他建築市場或業務甚或是規模較小的專案，則產品線的廣度與深度或垂直整合程度亦須配合做調整；或者是要開拓其他國家的市場，則代表著策略形態中的地理涵蓋範圍亦有變動。

八、 未來策略方案之前提、驗證並選擇

在此列出幾個事務所考慮拓展的新市場及業務：

(一) 投入大陸市場

基於大陸市場有許多的建築需求的前提，由於中國大陸經濟成長迅速，並且擁有廣大的消費市場，吸引許多外商投資，此外人民的消費能力也提高了，導致廠房、營業場所、住宅興建的需求都增加，帶來許多建築機會。由於大陸建築專業的發展不如台灣長久，又本個案事務所目前取得了中國大陸一級註冊建築師證照，有助於在中國大陸執業，因此開拓大陸市場為本個案事務所選擇的策略之一。

(二) 參與公共建設

其前提條件是政府大量投資公共工程建設預算，並且事務所有能力應付繁瑣的公共工程制度及緩慢的進度。

關於政府大量投資公共工程建設預算，自 2009 年起連續四年擴大加速辦理公共建設，因此政策上是確定的。雖然公共工程制度繁瑣，但事務所可以透過教育課程讓員工瞭解這些制度，使其更有效率地去面對這些制度。再者，一般中小型事務所不易進入公共工程市場，不具競爭力，對本個案這種大型的事務所而言是一種優勢，再加上公共建設是提供社會大眾使用的，曝光度高，可提高事務所的知名度，因此參與公共建設策略亦為本個案事務所選擇的策略之一。

(三) 專業營建管理

雖然現在市場上有許多專業營建管理的需求，但由於專業營建管理需投入大量的人時成本，毛利不高，績效卻仰賴業主選擇之建築設計的品質與營造廠的執行力，對於事務所知名度的提升並沒有太大的幫助，因此事務所不考慮此策略。

在此，茲將本個案事務所本身的優劣勢，及外在環境機會與威脅整理如表 4-4 所示：

表 4-4 事務所的 SWOT 分析

優勢 Strengths	劣勢 Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> • 重複業主的口碑與支持 • 員工流動性低 • 員工向心力強 • 具有強勢的領導人 • 具學習曲線優勢 • 建築設計類型較具廣度 • 每年設計得獎為大家所認同 • 3D 及 3D 動畫人才持續培養 • 本所較早進入大陸市場，並已取得兩張大陸建築師證照 • 整體素質高，具有高度競爭力 • 口碑好 • 規模大 	<ul style="list-style-type: none"> • 平均年資過高 • 接班人問題 • 組織龐大，過度相互依賴下，墊高了成本 • PM 的專業完整能力不足 • 過去專案快速變成專案執行緩慢(專案成員組合變異)
機會 Opportunities	威脅 Threats
<ul style="list-style-type: none"> • 公共工程評選制度已獲改善 • 政府大量投資公共工程建設預算（一般中小型事務所不易進入公共工程市場，不具競爭力） • 大陸市場成長快速、機會多 • 每年大於 500 億建築設計費用之市場機會 	<ul style="list-style-type: none"> • 大陸市場執業限制，只能專注於台商為主的業務，無法打開當地知名度，與大陸設計院平等競爭 • 台灣每年有上百名年輕建築師開業投入該市場 • 高科技產業面臨低價競爭 • 業主的付款能力受金融風暴影響，進而影響到事務所的現金流量 • 專案的複雜度高，成本控制不易 • 工務部監造人力受公共工程綁約指定證照及年資，致使人力調度困難，年資薪資過高造成成本下降不易

資料來源：本研究整理

九、設計行動計畫

依據所選擇的策略方案，並順應過去策略成功前提條件的改變，行程下列行動計畫。

(一) 組織再造調整

為了因應組織變大，而造成管理上如人力調度彈性、組織間互相依賴的問題，因此將組織架構重新規劃如圖 4-10 所示：

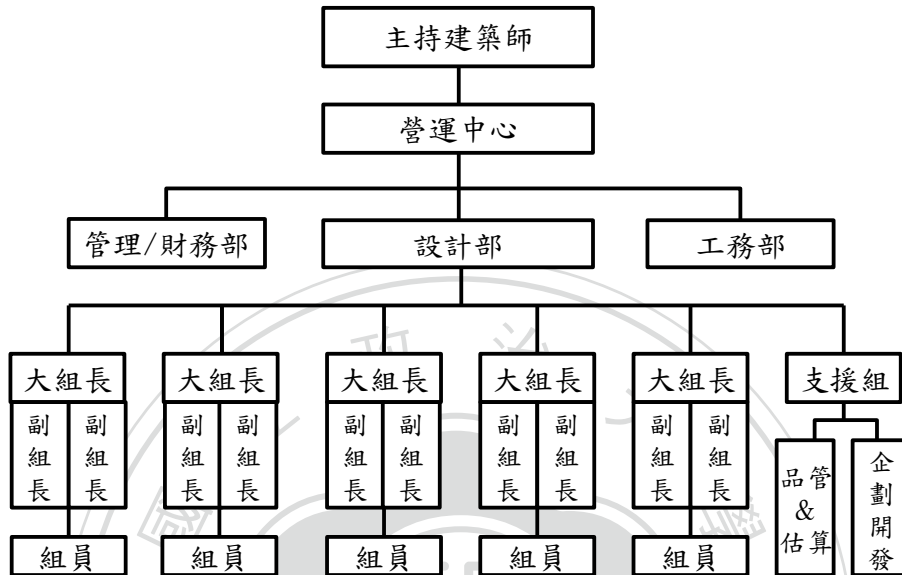


圖 4-10 潘冀聯合建築師事務所新的組織架構
資料來源：潘冀聯合建築師事務所內部資料

設計部底下各組人數依專案現況來調節，約為 10 至 15 人左右。各層級的職責分工如表 4-5 所示：

表 4-5 潘冀聯合建築師事務所職責分工

職務	主持建築師	大組長	副組長	支援組
職責	<ul style="list-style-type: none"> 業務開發 營運規劃與管理 事務所總體人力調配 專案簽證與執行督導 分公司、其他部門管理 	<ul style="list-style-type: none"> 協助業務開發 各專案人力調配 組內行政簽核 管理組內專案之執行與品質 組內成員的教育訓練規劃 擔任專案 PM 	<ul style="list-style-type: none"> 組長代理人 組內專案之品管 組內成員之教導與諮詢輔導 擔任專案 PM 	<ul style="list-style-type: none"> 專案品質的把關與同仁品質意識提升 估算的協助與同仁能力的養成 企劃開發事項的完成 業務開發整合及研判

由表 4-5 中可看到各組內的主管（組長或副組長）皆有設計及製作施工圖專長者；組內已能獨當一面的同仁，則盡量培養安排使其成為專案 PM。

圖 4-11 為本個案事務所組織與部門之關係，從圖中可看出各部門幾乎都有管理單位及技術支援單位，部門的架構也趨於完整。

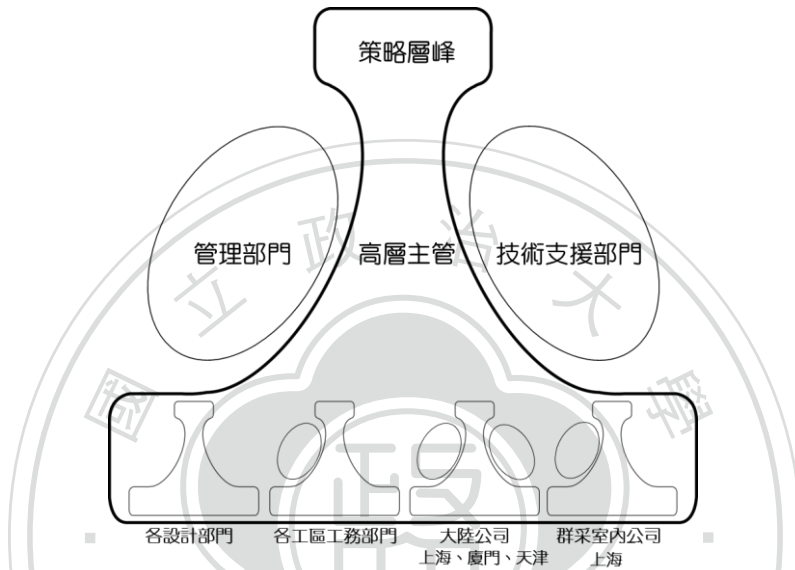
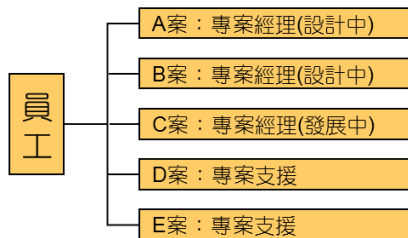


圖 4-11 潘冀聯合建築師事務所組織與部門關係
資料來源：潘冀聯合建築師事務所內部資料

另一方面，從圖 4-12、4-13 可看到，在新的組織設計下，員工可同時加入多個專案團隊，使人力能更靈活運用外，並在權責清楚劃分之下，同時兼顧了員工的成長。

PM 制下：



行政管理面：

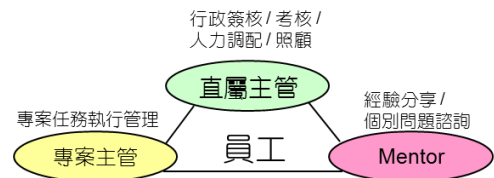


圖 4-12 員工在新組織制度下的調度與照顧（設計組）

資料來源：潘冀聯合建築師事務所內部資料

PM 制下：



行政管理面：

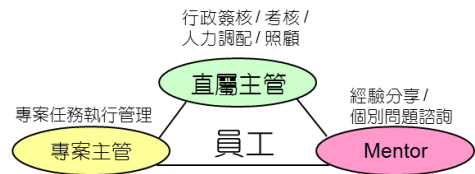


圖 4-13 員工在新組織制度下的調度與照顧（工務部）

資料來源：潘冀聯合建築師事務所內部資料

而當事務所接到專案時，即根據專案的規模大小，挑選不同特性的成員及人數組成專案小組，如圖 4-14、4-15 所示：

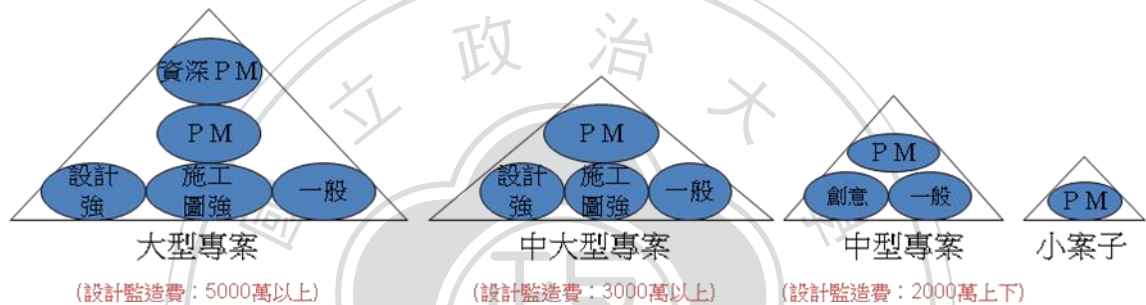


圖 4-14 潘冀聯合建築師事務所專案小組之組成（設計組）

資料來源：潘冀聯合建築師事務所內部資料

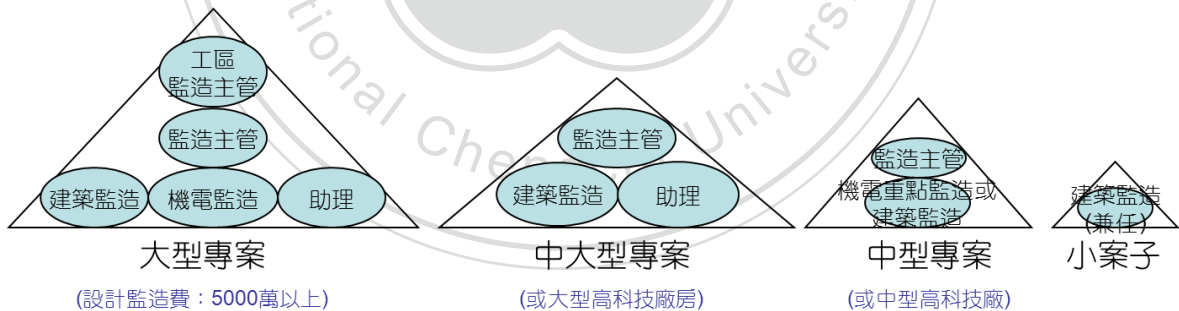


圖 4-15 潘冀聯合建築師事務所專案小組之組成（工務部）

資料來源：潘冀聯合建築師事務所內部資料

透過組織的重新調整，並藉由各大小類型的專案，可以培養 PM 的專案能力，並從中觀察挑選出適合的管理人才，加以培養。

（二） 業務能力之提升

為了積極拓展高科技產業外的市場，事務所必須強化業務能力，透過網站、社交圈及關鍵字等方法，尋找潛在客戶。

（三） 人才招募與培育

1. 暑期菁英計畫

為了事務所的永續經營，解決事務所年資平均過高的問題，尋求新的優秀人才成為事務所重要的課題之一。為此，事務所拓展了新的招募管道，推動「暑期菁英計畫」，希望能透過此計畫從更多的學校發掘優秀人才，招攬至本事務所。

2. 員工成長計畫

事務所也發展出新的績效考核方式，以幫助員工成長、改善組織績效，並透過組織的調整，加強訓練 PM 的專案管理能力。

（四） 資訊管理系統建立

由於公共工程類型專案時間長，並多指定要求證照及年資，造成成本下降不易，另一方面，隨著高科技產業面臨低價競爭，亦使利潤下降。因此，事務所積極建立 MIS 系統，以提升員工工作效率及組織績效來降低成本。

（五） 品質策略

本個案事務所對於品質非常的重視，除了進行工地 ISO 化確保服務品質外，並持續加強品質組的支援力，此外，更將品質與績效連結，以持續提升品質。

所有計畫的作法細節，將在下節做更詳盡的介紹。

第四節 事務所的行銷策略

本節將介紹事務所的行銷策略，除了介紹過去一些好的、仍舊延續的作法，也包括了新策略之下新的行動方案。

一、 服務策略

在此，我們從服務的三個層次依序去探討潘冀聯合建築師事務所的作法：

(一) 核心服務

好的建築師要能瞭解客戶真正的想法。與私人企業的合作，基本上事務所負責該專案的經理及設計師會親自去拜訪業主，而拜訪、溝通的對象為使用該建築的上游至下游端，包括高階主管及廠務人員等，並且在合作期間內會與業主召開經常性的需求會議，透過緊密的溝通以瞭解其真正的需求。至於公共工程的案子，基於公平防弊原則，在比圖競賽結果發表前是無法與業主做設計上的溝通，僅能從招標時業主所提供的需求書(內容包括了業主需要的空間及其預算等詳細資訊)去瞭解業主需求，等到在比圖競賽脫穎而出後，才能與公家機關作進一步的溝通，以設計出真正符合其需求之建築。

(二) 知覺服務

即核心服務提供給顧客的型式，以下從六項特性加以描述本個案建築師事務所的作法：

1. 人員

服務人員的設計能力、創新力、經驗、教育水準、人格特質、溝通技巧等都會影響到服務水準，因此對於服務人員的甄選及訓練都相當重要。

(1) 招募

為尋求優質的員工，事務所過去招募員工的管道包括由在學校教學的主持建築師從學校發掘表現良好的學生，或者是請學校老師及同事推薦。為了從更多學校招募優秀的學生，因此本個案事務所自 2010 年開始舉辦了暑期菁英計畫，招募大學應屆畢業生或研究所在校學生，並從中選取 20 名學生，事務所將給予教育訓練、工地參觀及專案協作的培訓，結訓後並請他們作學習心得簡報及設計作品展覽。透過這樣的計畫，事務所可以從中挖掘優秀的學員，延攬他們進入事務所；另一方面，藉由提供一個讓學生學習的機會，以提升事務所的形象，吸引更多人才來加入事務所。

(2) 甄選

此外，在建築業中，要能為業主設計出好的作品，員工的「創意」能力很重要，因此，事務所在甄選的過程中會去檢視應徵者過去的作品集，藉此篩選出具有創意的人材。

(3) 輔導與訓練

甄選優質的人才之後，為了能讓員工能迅速融入工作環境，以提供給業主良好的服務水準，其新進員工的輔導及訓練也是很重要的。在輔導方面，事務所設有「Mentor 制度」，由資深員工擔任輔導員，提供經驗分享及個別問題諮詢，協助新人在三個月試用期間內迅速融入工作環境。

在訓練方面，事務所開設許多訓練課程，如表 4-6 所示，以提升員工的技能。另外針對新的目標市場，事務也會增開相關課程，例如針對公共工程，事務所增開了政府採購法、公共工程作業說明等，與公共工程相關的課程。

此外，事務所每兩個月會召開一次雙月會，另外還有讀書會及比圖分享

會，透過這些活動讓員工交流、分享心得及經驗。以上這些課程活動都有助於員工在專業知識及技能上的提升，並在交流中凝聚向心力，可共同合作，提供更優質、更具效率的服務，幫助客戶解決問題

表 4-6 潘冀聯合建築師事務所訓練課程

訓練類別		訓練課程（依年度訓練需求調整）
設計	基礎專業技能 1	動畫多媒體製作、基本 3D 模型製作、影像製作、進階 3D max 教學、3D 彩現的生力軍-Arlants、3D max 小班教學
	基礎專業技能 2	AutoCAD 專業環境設定、AutoCAD 與 AutoLISP 之配合運用、Office 軟體應用、REVIT 軟體
	基礎專業技能 3	Illustrator 操作基本概念、Illustrator 平面設計、Indesign 軟體教學、Indesign CS2 入門引導
	核心專業技能 1	政府採購法簡介、公共工程之業務爭取、公共工程之業務執行、公共工程作業說明與專案配合事宜
	核心專業技能 2	專案標準作業手冊注意事項及 QC 組常發現的施工圖問題、公共工程繪圖注意事項、施工圖實務講解及繪製施工圖之基本要求、估算流程及裝修簡易計算程式、預算書/標單編列、工程概算編列
工程	工務專業技能	鋼結構系統審查項目注意事項、施工查檢注意事項、機電監造作業 SOP 初版成果說明、合約管理與履約爭議實務講座心得分享、勞工安全衛生相關法令說明、公共工程上級機關施工品質查核作業說明……
行政	實務工作專業分享	安全及防衛性駕駛、事務所之財務管理、服務建議書製作教學
管理	管理技能	基本溝通能力養成、認識行為風格、Mentor 訓練、講師技能訓練、績效考核面談訓練

資料來源：潘冀聯合建築師事務所內部資料

(4) 能力鑑別

在金融風暴後，事務所為充分運用閒置人力，除了大型專案外，亦必須承接一些小型專案，因此專案經理的需求量增加。為此，本個案事務所加強培訓專案經理，並訂定了專案經理的能力鑑別，讓專案經理清楚瞭解必須負擔的職責以及能力需求。表 4-7 即為事務所專案經理之職責說明。

表 4-7 PM 之職責

資深 PM	獨立開會、簡報代表	電腦繪圖設定、圖面整合、 執照推動取得、工地問題回應、 專業顧問（機電、結構...）協調
PM	部分會議代表	

事務所主持人對 PM 的要求如下：

- A. 代表事務所對外溝通協調，對於設計應依原設計呈現，不隨意妥協
- B. PM 不能只是作分工、冷眼旁觀，要指導組員，促使專案完成
- C. PM 應從事務所整體的觀點做思考，而不是站在個人或組的角度搶事務所的資源
- D. 完整記錄專案過程，所內意見不同時應提出討論
- E. 要的是作品不是產品：要有好的業績作品，而不只是業務

(5) 考核

為了有系統回饋事務所同仁之工作表現並激發其成長，以促進個人與事務所目標之達成，故事務所引用新的考核制度，圖 4-16 即為事務所現行績效考核作業流程。

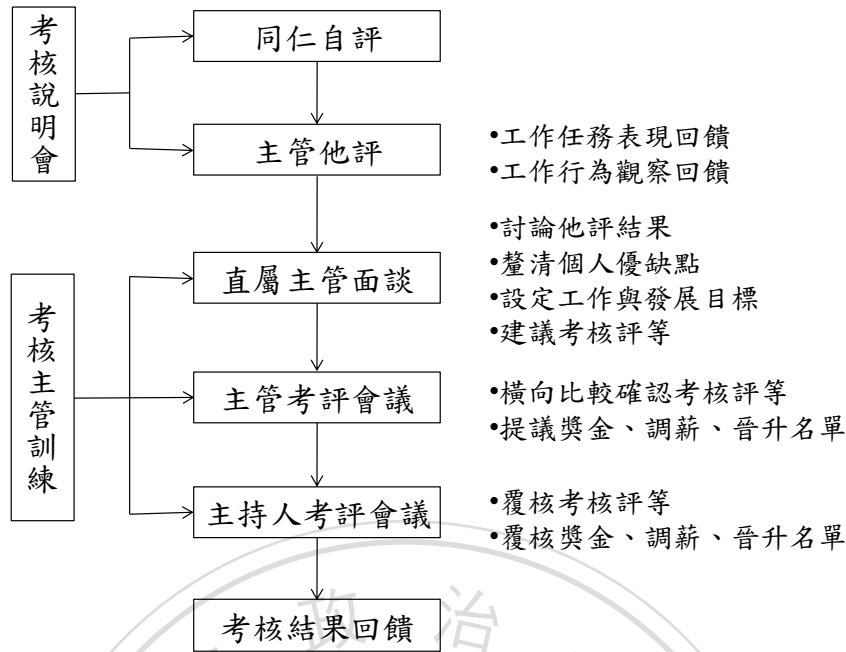


圖 4-16 潘冀聯合建築師事務所現行績效考核作業流程

資料來源：潘冀聯合建築師事務所內部資料

透過主管、同僚及自我的全方位評核，加上直屬主管的面談回饋，讓員工瞭解自己還有哪些地方需要改進加強。因此，考核結果除了作為考績獎金、調薪、升遷之依據外，並用來調整員工訓練之方向。

茲將事務所對於人員的招募、甄選、訓練、考核員工的作法整理如表 4-8 所示。

表 4-8 事務所招募、甄選、訓練、考核員工的作法

招募管道	<ul style="list-style-type: none"> • 主持建築師在學校教學時挖掘優秀的學生、 • 學校老師、同事推薦 • 暑期菁英計畫 	
挑選條件	創意最重要	
訓練	Mentor 制度	由資深員工擔任輔導員，協助新人迅速融入工作環境
	課程	事務所開設多項專業技能的訓練課程
	雙月會、 比圖分享會	請員工作心得及經驗分享
考核	兼具員工與組織目標發展的全方位考核	

資料來源：本研究整理

2. 品質水準

為維持高水準的專業服務品質，事務所的設計部及工務部都有明文訂定了一套專案標準作業制度，並設有品保部門，針對專案的各個流程進行監控，以確保專案品質。

另一方面，事務所每一年也會挑選一些建築類型代表的業主或者是熟客進行訪談，瞭解業主對於該次合作的意見及滿意度，並藉由訪談的方式，深入瞭解事務所需要加強的地方，以作為改善的方向。

3. 服務時間

由於建築設計服務是採固定收費制，而非計時收費，對業主而言，當然希望事務所能為他們服務的時間愈多愈好，而設計能在充分溝通下愈快完成愈好。為避免誤解，事務所會在服務建議書內將合理的设计服務的時程表告知業主，讓業主能夠瞭解並安排相關的計劃。

4. 等候時間

基本上若跟業主確認合作後，即有一組專案人員專門負責該業主的案子，並無等候時間。此外，若業主有任何設計上的問題都可以隨時聯絡該專案小組成員尋求解決。

5. 支援設備

在建築設計領域，事務所的軟硬體設施相當重要，包括繪圖軟體、圖面輸出及模型製作的材料設備等，這些都會影響到作品呈現在業主前的成果，進而影響業主的決定。事務所的設備基本上相當完善，並視需求進行更新或添購新的軟體設備。

另外，為了提升工作效率，事務所建立了知識庫，圖 4-17 即為知識庫示意圖，從圖中可看出事務所將過去所有專案的資料或建築相關的資訊分類整理好，放入知識庫中，以供員工能快速取得所需參考資訊。

綠建築	簡報簡介資料	工務部
<ul style="list-style-type: none"> 📁 A_全球綠建築案例網站 📁 B_JPan建築案例手法資料庫 📁 C_各國綠建築指標系統 📁 D_建築類型綠建築資料庫 📁 E_綠建築評估軟體 📁 F_其他綠建築網站資源 📁 G_專案候選綠建築申請 📁 H_工作會議_專案簡報檔案 📁 I_參考文件 📁 J_Archive 📁 總目錄 📄 Green Building Database.htm 	<ul style="list-style-type: none"> 📁 01規劃(都設-校園-廠區) 📁 02住宅(獨棟+集合住宅與宿舍) 📁 03教育(各級學校-系所) 📁 04文化(圖書館-美術館-表演廳-展覽會館) 📁 05醫療保健(醫院-醫藥-安養) 📁 06宗教(教堂-教會機構) 📁 07政府-公共建築(市政區中心-郵消警設施) 📁 08商業(商場店舖-銀行-辦公大樓-總部) 📁 09旅遊育樂(旅館-遊樂觀光-活動中心) 📁 10交通(航運-停車場) 📁 11工業廠房(標準-高科技-研發) 📁 12運動設施(體育館場-健身中心-俱樂部) 📁 13研究設施(實驗-先導-生技) 📁 14環境景觀 📁 15室內 📁 16大陸地區 	<ul style="list-style-type: none"> 📁 01_監造文化 📁 02_監造業務開發 📁 03_規劃階段 📁 04_發包階段 📁 05_工務部SOP 📁 06_工地發文範本 📁 07_工地稽核報告 📁 08_監造計畫報告及簡報 📁 09_請照法規 📁 10_工程經驗彙整 📁 11_安全環境衛生 📁 11_機電資料庫

圖 4-17 知識庫資源示意圖
資料來源：潘冀聯合建築師事務所內部資料

為了有效利用內、外部的資訊資源，事務所亦積極開發資訊管理系統，其架構如圖 4-18 所示。透過資訊管理系統提供與傳遞有價值的資訊與知識，藉此提升組織內外部的經營績效與競爭優勢，達成組織目標。

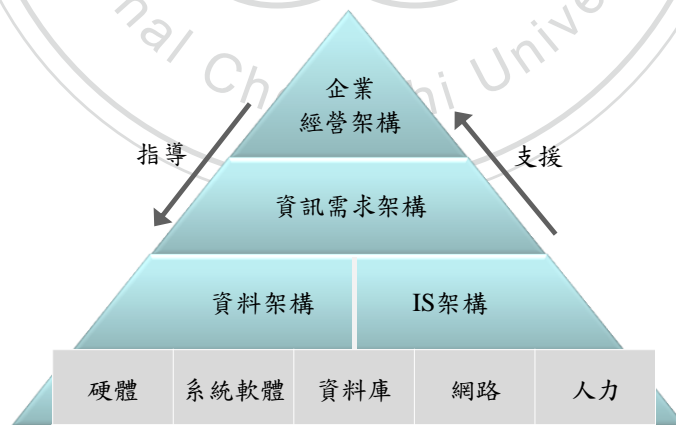


圖 4-18 MIS 架構概念圖
資料來源：潘冀聯合建築師事務所內部資料

事務所未來預計完成的 MIS 架構規劃如圖 4-19 所示，目前 E 化基礎建設幾近完成，而在資訊處理系統也已建構完成 50%，未來將持續努力完成所有的 MIS

系統。



圖 4-19 MIS 建構圖

資料來源：潘冀聯合建築師事務所內部資料

6. 套裝服務及命名

目前事務所雖無推出套裝服務並予以命名，但由於事務所的資源豐富，除了建築設計外，還能提供 PCM、工程發包或室內裝潢等其他建築設計相關服務。因此，倘若業主有設計服務外的需求，事務所亦能一併提供。

(三) 擴大服務

事務所除了建築設計基本服務外，另額外為業主做價值工程分析服務，協助業主在不降低性能的前提下，開發降低成本的方案。除此之外，事務所提供給業主永久的保固服務，若業主建築使用上有任何的問題，事務所亦會幫忙檢視，並找相關人員來解決。

二、 收費策略

以往為保障建築師的權益，建築設計的收費方式是依照建築師公會所訂定的收費標準，依據不同的構造及樓層而設有收費的上限與下限，如圖 4-19 所示。本個案建築師事務所在收費策略上，仍然是參考此標準，但是針對重複客戶則會給予折扣，並致力於提升服務內容及品質，而非隨同業殺價競爭，以維持優質的品質與形象。



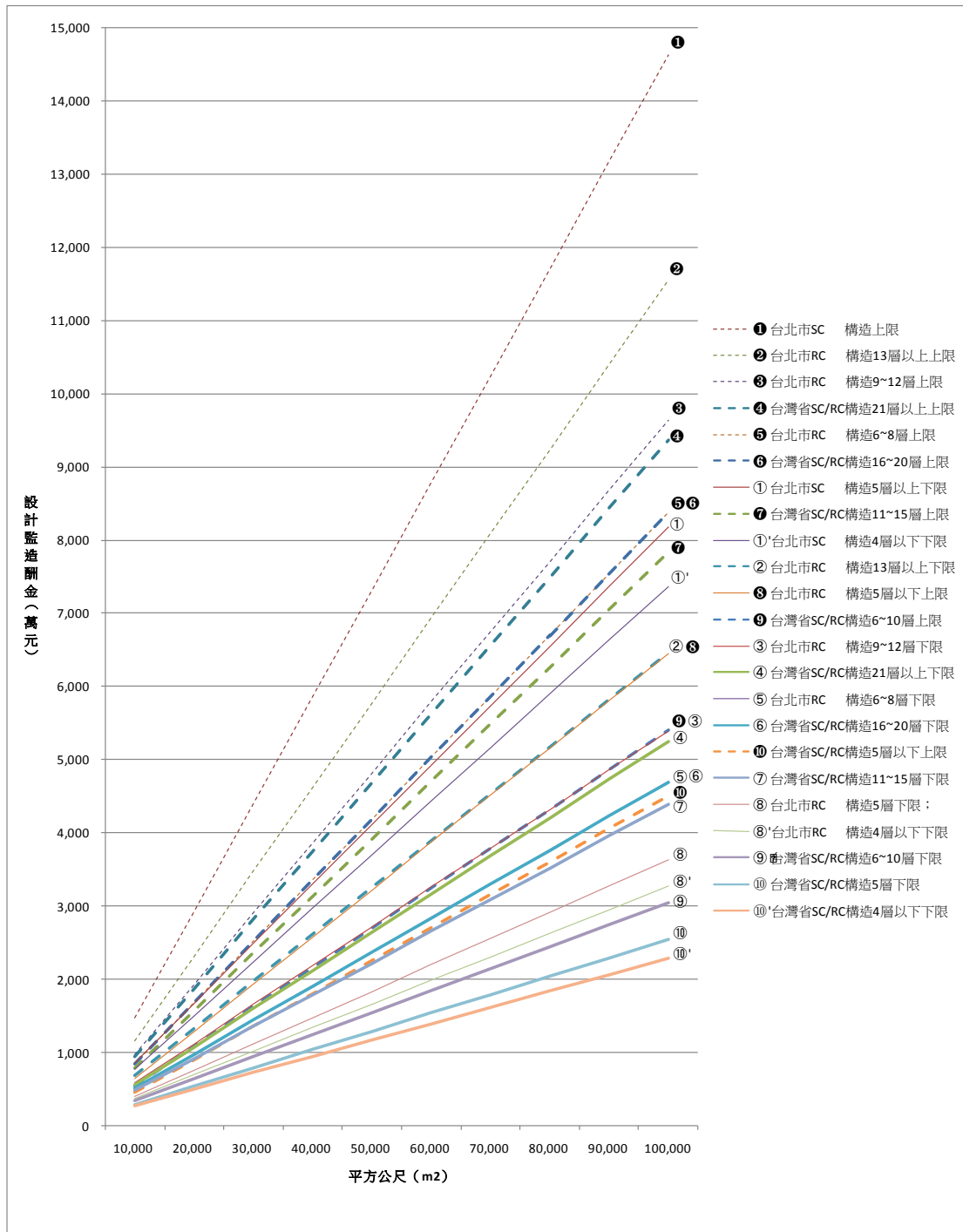


圖 4-20 建築設計收費標準
資料來源：整理自台灣省建築師公會

三、地點策略

透過文獻探討知道當專業性服務機構在選擇辦公室設置地點時，最重要的考慮因素是目標顧客的「態度」及「行為模式」，但由於建築行業大多是由建築師

去拜訪客戶居多，因此，在設置辦公室時客戶相關的考慮因素其重要性也就沒這麼高了。

潘冀聯合建築師事務所台北公司設於仁愛路巷弄內，相較於大馬路旁的辦公大樓，除了租金較低外，位於寧靜的巷內，能使員工在舒適的環境下充分發揮創意。

之前事務所一些重要的高科技業主紛紛至大陸設廠，如：台灣積體電路、友達光電等，為快速服務這些重要的業主，事務所也因此跟隨著業主至大陸設廠的據點，例如上海、廈門及天津等地增設了分公司。除了考量能夠快速服務這些重要的台灣業主因素外，上述這些據點也是大陸重點發展的城市，像是北京奧運或是上海的世界博覽會等重大國際活動，都會帶動地方建設需求快速成長，因此對事務所而言，增設分公司有助於增加事務所在大陸的可見度，更希望能藉此機會擴展大陸市場。

四、 溝通策略

依據文獻探討，專業性服務的溝通組合可分成人員接觸、公共關係及媒體廣告三類。以下分別說明潘冀聯合建築師事務所各個溝通組合的做法：

(一) 人員接觸與銷售

1. 尋找潛在顧客與篩選

尋找潛在顧客與篩選為主持建築師的責任，潘冀聯合建築師事務所尋找潛在顧客有以下幾種作法：

(1) 關鍵字搜尋

由於網路資訊的發達，因此我們可以從幾個構面去發想跟業務來源相關的關鍵字，然後在網路上透過關鍵字的搜尋以找出潛在的業務機會，如表

4-9 所示：

表 4-9 關鍵字搜尋之構面與關鍵字舉例

構面	關鍵字舉例
建築	新建、建廠、擴廠、興建、擴建、標地、投資案、營運總部、運籌中心、工業局表示、建立
新區域開發	越南設廠、前進越南、天津建廠
重要首長	顏宗明（新竹科學工業園區管理局局長） 陳俊偉（台南科學工業園區管理局長） 楊文科（台中科學工業園區管理局長）
有興趣業主	台肥（土地資產雄厚） 茂迪（太陽能產業代表） 旭硝子（TFT-LCD 玻璃製造大廠）
重要單位	科學工業園區審議委員會、加工出口區
其他	併購

資料來源：本研究整理

而這些關鍵字都可以利用「Google 快訊」或者是「PChome 新聞快訊」等平台訂閱，當網路上出現包含關鍵字的文章或新聞時，系統就會寄送電子郵件通知訂閱者。藉此方式搜尋關鍵字，可以即時獲知業界的最新動態，並透過一層層連鎖的追蹤，例如：訂閱關鍵字「投資案」、「設廠」可獲得「綠陽光電公司申請進駐屏東園區設廠投資」的訊息，接著可繼續訂閱「綠陽光電」以獲得設廠的相關訊息，如此可進一步分析是否有潛在的業務機會，若適合則主動與潛在顧客接觸，掌握機會。

另一方面，為了讓潛在顧客從網路透過關鍵字（如建築師事務所、高科技廠房等）更容易搜尋、接觸到本個案事務所，並留下好的印象，因此事務所開始去分析官方網站的設計。在分析過後發現，事務所的首頁太乾淨、次頁連結的關鍵字太少，導致潛在顧客不易由關鍵字的搜尋，連結至本個案事務所的網站，因此本個案事務所決定在網頁設計上採取下列行動：

- A. 提高關鍵字在網頁內容出現的次數
- B. 縮短點選網頁等待時間
- C. 時常更新網頁
- D. 網頁的連出連結（在網站上加入連結到別人的網站的連結）
- E. 影像檔案命名與關鍵字相關（關鍵字.jpg）

期藉由上述行動能提高官方網站的點閱率。

(2) 訂閱電子報

透過某些電子報的訂閱也可以掌握潛在的業務機會。例如：訂閱「購物中心協會」的電子報，該協會的電子報中包含購物中心及商用地產等新聞，透過訂閱的方式可獲得購物中心或其他投資開發案的最新資訊，事務所可從中尋找交易機會。

(3) 參與社團或社交活動

主持建築師可透過參與社團或社交活動來拓展人脈，進而增進事務所的業務機會。所謂的社團包括像是政府、產業、學界、商會、教會等，並藉由出席上述目標社團所舉辦的活動，如市場經濟、高科技研討會、天下論壇、科學園區管理局研討會、學術交流活動等，以瞭解產業趨勢、與潛在客戶建立關係。此外，主持建築師會主動搜尋上述目標社團的新聞，予以問候，並主動分享事務所近況，跟潛在業主維持關係，以爭取業務機會。

另外，根據六度分隔理論（參考圖 4-21），該理論認為在人際脈絡中，要結識任何一位陌生的朋友，這中間最多只要通過六個朋友就能達到連結。因此事務所各個主持建築師亦被鼓勵參與不同的社團，以拓展各種不同的人脈關係，當各個主持建築師人脈重疊愈少，對事務所而言，整體的社交圈則愈大，如此業務機會也會愈多。

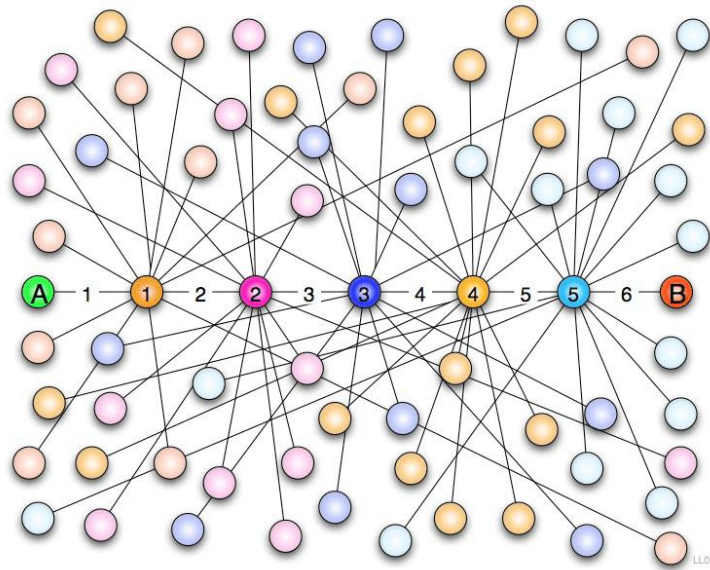


圖 4-21 六度分隔理論

資料來源：維基百科

(4) 公家機關採購資訊網

公家機關的採購資訊大多會公告在「行政院公共工程委員會政府電子採購網」(<http://web.pcc.gov.tw/>) 或該公家機關的官方網站上，而事務所內會有行政人員專門負責定期上網去確認是否有新的採購招標案件，並將訊息傳遞給主持建築師。

主持建築師群透過以上方法搜尋新的業務機會，找到機會後接著必須去做每個案子的成本分析，並同時檢視事務所內的人力資源現況，以決定是否要爭取該案子。若成本分析後發現有利潤，則參與競標，而不敷成本的案子則選擇放棄。

2. 招攬

為了能夠吸引顧客選擇我們合作，事務所通常會強調本身的設計能力，利用公司簡介及過去的業績，並給予一般性的服務建議書來說服顧客，有時甚至提供顧客一些無償的簡單服務，使其感受到事務所積極爭取合作的誠意。

3. 準備計劃書

為了能夠針對顧客的需求去撰寫計劃書，事務所內的企劃開發人員會去蒐集跟顧客及需求相關的資料，然後把資料交給負責的專案小組，以作為設計的參考。而一份完整的計劃書包含的內容有：公司簡歷、專案成員介紹、價格分析、時程表、法規分析、土地調查、初步方案建議...等。計劃書的內容也會依照事務所的策略定位，強調我們是設計創意導向的事務所，並提出過去的業績說服顧客，使顧客辨別出我們與競爭對手的差異。在專案小組完成計劃書後，會由督導的建築師負責審查，以確保計劃書的品質。

4. 簡報

簡報通常是由專案小組成員負責，透過簡報的過程也可以讓顧客與未來合作的對象有初步認識，且專案小組成員對顧客的案子也較為熟悉，因此簡報時顧客如有問題也可以直接溝通、做專業的解答。而關於正式簡報前的準備，除了平時有開設簡報相關訓練課程外，專案經理也會負責指導該次要上台簡報的人員，並詳細討論簡報內容，如遇重要的案子，會請事務所其他專案小組外的人員參與正式簡報前的彩排，給予意見。

5. 協商

此階段事務所會針對所顧客提出的疑慮做解釋溝通，而若顧客對於設計上有任何意見，我們也會與顧客協調，做設計上的修改以達到顧客的需求。

6. 關係管理

在完成交易後，事務所仍會持續與顧客保持聯繫，在社交場合碰面時也會寒暄，除此之外，每逢過年過節都會寄卡片問候，顧客在建築後續使用上有任何問題事務所也都會幫顧客解決，以維持一份友好關係。除此之外，本個案事務所會

採取以下作法，以期能擴大重要客戶之服務範疇：

- (1) 全面施行業主滿意度調查
- (2) 有始有終跟催業主提出之議題
- (3) 了解業主未來 5 年發展計畫
- (4) 配合業主發展，儲備伸縮彈性&業界聯盟
- (5) 每季以公開光明形式聯誼
- (6) 主動提案討論下年度合作目標

(二) 公共關係工具

為了建立公司良好的形象，事務所採用的公關工具有：

1. 書面資料：包含官方的文宣及官方網站。在文宣方面，事務所持續做一些精進，像是增列前三名競圖圖文的單頁簡介、得獎記錄、綠建築認證等，讓潛在客戶可以看到事務所優秀的表現，增加客戶對事務所的信任。在官方網站方面，事務所不斷地在做內容的更新，在網站放上事務所的作品集及與事務所相關的最新資訊，可讓一般大眾透過網站的連結而對事務所有進一步的認識
2. 出版物：事務所分別於 1999 年出版「The Master Architect Series IV J.J. Pan & Partners, Selected and Current Works」及 2006 年出版「Freedom in Design: The Architecture of J.J.Pan and Partners」共兩本作品集，內容詳細介紹事務所過去的作品，可讓一般大眾對事務所的作品有深入的瞭解。
3. 演講及教學：事務所的創辦人潘冀先生經常受邀演講，分享關於建築師的專業倫理或建築相關議題，而透過演講的機會可讓一般大眾留下深刻的印象。此外，事務所也有主持建築師及專案經理在大專院校內兼任教學，不僅可將理論與實務整合傳遞給學生，並可從中挖掘優秀的人材。藉此也可以獲得良

好的聲望，塑造專業的形象。

4. 新聞：事務所的企劃開發小組會負責將與事務所相關的正面新聞，如得獎的資訊或事務所內設計師設計的優秀作品等題材提供給媒體報導，藉此增加事務所的知名度。

(三) 媒體廣告

事務所原則上是不採取付費主動刊登廣告，但相關媒介物的報導如有正面性及價值性則選擇性參加，以下為相關的幾種媒介：

1. 專業建築雜誌：建築師雜誌、台灣建築、室內雜誌、World Architecture、Archifield、準建築人手札。
2. 高階主管與財務長期刊：天下、遠見、商周、今週刊、航空雜誌、車主雜誌、career、美僑商會月刊、園區簡訊
3. 設計時尚雜誌：La Vie、當代設計、GQ、BAZZAR、VOGUE
4. 娛樂媒體：偶像劇、廣告、旅遊、生活時尚、藝文

無論是事務所的作品介紹，或者是本事務所建築師的思想及文章，透過以上媒介的刊登、宣傳，將有助於接觸潛在客戶，並傳遞事務所的理念，並可與讀者分享設計成果，也略盡社會教育與關懷之責。

本節最後茲將本個案建築師事務所業務開發流程整理如圖 4-22 所示，由圖 4-22 中可看到本個案建築師事務所業務來源包括了人脈關係、潛在業主自行來電、或者從關鍵字或公共工程招標訊息搜尋而來。發現機會後，由主持人研判投資程度，並安排調度合適的人員，接著戰情室負責蒐集與業主相關的訊息並提供所需資源給業務開發群，而業務開發群則負責拜訪潛在業主，簡介事務所及實績，展現事務所充沛的資源，並瞭解其需求，做即時準確的服務，甚至進一步提出業主未設想之問題，使業主體認到事務所專業思考之縝密，及爭取業務之積極。

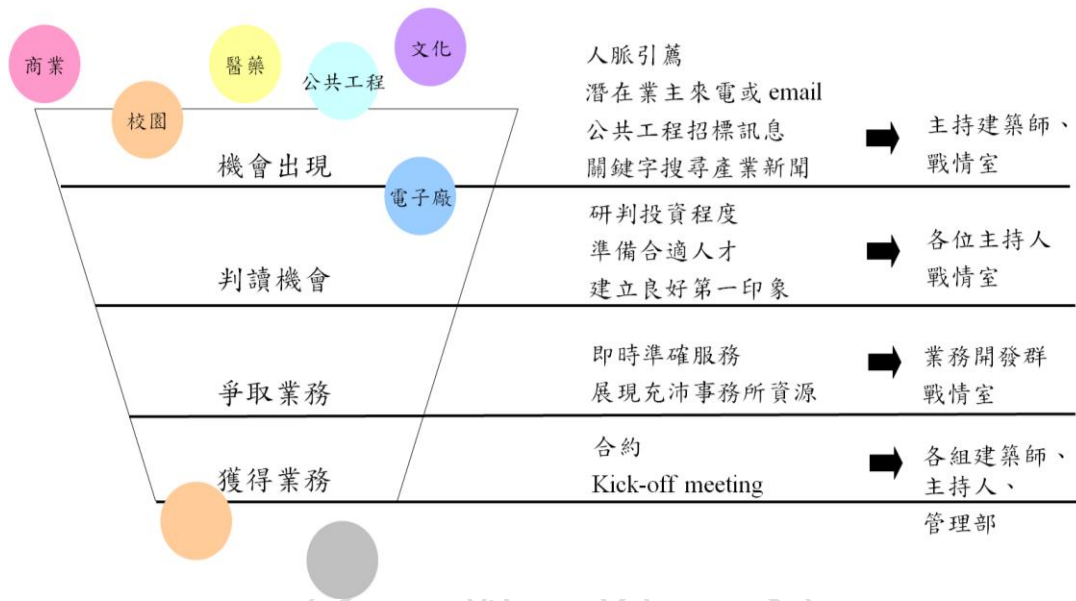


圖 4-22 業務開發流程
資料來源：潘冀聯合建築師事務所內部資料

第五節 個案競爭分析

本個案建築師事務所在爭取新業務時，進行策略分析的案例如下：

一、 臺中圖書館遷建工程

有關個案的業主背景、競爭狀況、事務所的競爭分析及競爭結果詳見表 4-10。

表 4-10 台中圖書館遷建工程競圖分析

業主背景	
國立臺中圖書館原設於臺中公園旁因空間不足擬搬至目前的新用地上，在比圖前已執行可行性分析及初步規劃，執行過程原隸屬文建會，2008年體制改變，改為教育部下屬單位。	
主要互動對象	臺中圖書館 PCM 亞新工程
需求與期待	業主對新館造型及空間內部設計有相當高的期望，目標是建造一座兼具傳統與數位功能的圖書館。
關係程度	亞新工程與本所有其他合作案例：土城頂埔站。曾承辦教育部管轄之公共工程，如師大林口教學樓。臺中圖書館則為新業主。
競爭狀況	
主要競爭者	大元、印記、九典、洪清安、張樞、竹間、大宇 (分二階段比圖)
本所團隊成員	結構：群策 機電：正弦
對手強項/弱項	大元：創意設計、簡報能力強。 印記：為原先之初步規劃團隊，與業主合作一段期間，勢在必得。 張樞：比圖的常勝軍 九典：剛完成北投圖書館以綠建築為出發獲得好評。



事務所的競爭策略分析		
優弱勢	競爭優勢 ■速度 ■品質 <input type="checkbox"/> one-stop shopping 的模式 ■整合能力 <input type="checkbox"/> 價值工程 ■創新能力	競爭弱勢 <input type="checkbox"/> 速度 <input type="checkbox"/> 品質 <input type="checkbox"/> one-stop shopping 的模式 <input type="checkbox"/> 整合能力 ■價值工程 <input type="checkbox"/> 創新能力
	其它： 1.圖書館設計業績完整。 2.動畫及簡報表現能力佳。	其它： 1.與業主第一次接觸 2.參加家數過多，有分數分散的可能。
	成本效益 可能報價：固定價格 4,950 萬 開發成本：290 萬 執行成本：4,200 萬（約八·五成計算） 獲利空間：460 萬（約一成計算）	
競爭對策	1.強調事務所在圖書館方面的過去業績。 2.以事務所團隊組織及執行能力來獲得好評。 3.以外觀創新設計吸引業主及評選的注意。 4.“數位”圖書館概念上的突破。	
競爭結果		
成功主因 1.業主及評選委員對事務所業績及團隊執行力的認同 2.評選委員對於本所提案之外觀設計之創新性較為讚賞。 3.與都市的協調性佳。 4.二階段比圖，將部分競爭者排除後，競爭者的分數差距減少，較能比較優勢。	可能的潛在風險： 1.公共工程行政手續複雜，且有專案管理單位及各方面顧問之審查，意見較發散，增加執行難度。 2.契約規定駐館人員 1 名，駐地監造 5 名，執行成本頗高。 3.不具價格決定權 4.工程複雜度高	

二、 國泰人壽民生建國新建工程

有關個案的業主背景、競爭狀況、事務所的競爭分析及競爭結果詳見表 4-11。

表 4-11 國泰人壽民生建國新建工程競圖分析

業主背景	
1.國泰人壽主要的土地及資金提供者，並負初期土地價購及整合之責。 2.國泰建設為未來都市更新事業計畫實施者及工程督導者。 3.基地內另有他項合建地主。	
主要互動對象	國壽
需求與期待	配合時程要求替業主爭取最大容積獎勵，並滿足未來自用與出租辦公用之最佳效益。以本所的團隊完整性提供最佳的服務。業主的市場考量，選擇的團隊應有醫院設計能力，因此土地未來亦有朝醫院方向規劃設計可能。
關係程度	第一次接觸合作。
競爭狀況	
主要競爭者	大元、三大、三門、宗邁
本所團隊成員	服務建議書階段以本所人員為主
對手強項/弱項	大元：與業主高層互動佳、過去有合作經驗，與承辦階層互動性差。 三大：商業類型專案經驗豐富，較不擅比圖。 宗邁：報價具競爭力。



事務所的競爭策略分析		
優弱勢	競爭優勢	競爭弱勢
	<ul style="list-style-type: none"> ■速度 ■品質 ■one-stop shopping 的模式 ■整合能力 □價值工程 ■創新能力 	<ul style="list-style-type: none"> □速度 □品質 □one-stop shopping 的模式 □整合能力 □價值工程 □創新能力
	其它 本所人力充足	其它 與業主高層人員未有互動性機會
成本效益	可能報價：約 NT\$3,000/坪，共約 5,500 萬 開發成本：50 萬 執行成本：4,600 萬 獲利空間：900 萬（約 15%）	
競爭對策	<ol style="list-style-type: none"> 1. 爭取業主工作團隊的支持與信任，並建立無礙的溝通管道。 2. 提供較佳較好的設計品質與時程有效性的掌握。 3. 事務所與公部門(都發局)良好的溝通管道與方式。 4. 價格合理化。 5. 建立永續服務品質概念，使承辦單位能力薦本所與高層。 6. 提供本所過去在醫院方面的業績。 	
競爭結果		
成功主因	可能的潛在風險	
<ol style="list-style-type: none"> 1. 與執行的關鍵人物保持充分之溝通。 2. 較具彈性與策略性的報價及降價方式。 3. 強化本所品質稽核制度完整有助於業主的執行推動。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 與業主高層的接觸與溝通不足往後執行的不確定性高。 2. 另涉未來工地整合(遠雄)的不確定性及都更程序冗長，皆具極高的風險。 	

三、 潤泰萬大路都市更新案

有關個案的業主背景、競爭狀況、事務所的競爭分析及競爭結果詳見表 4-12。

表 4-12 潤太萬大路都市更新案競圖分析

業主背景	
潤泰創新為潤泰集團的土地不動產開發公司，專注於住宅商用不動產的開發。本案經部分地主推薦潤泰創新為都市更新的實施者，而促成整體地主大部分的認同與協議初簽。	
主要互動對象	潤泰創新 李安憲建築師
需求與期待	配合其內部業務部門及廣告代銷(幕樺)之市場需求，創造合理最佳效益的住宅商品。都市更新的經驗及配合度。
關係程度	本所與其相關集團部門合作過，並已多次合作相關投標事宜。
競爭狀況	
主要競爭者	李安憲建築師事務所、陳克聚建築師、羅興華建築師...等。
本所團隊成員	服務建議書階段以本所人員為主
對手強項/弱項	李安憲：屬其內部事務所，整合及設計面較弱。 陳克聚：擅長豪宅、住宅案，施工介面整合較弱。 羅興華：擅長比圖合作，執行與信賴感較弱。 周大同：擅長比圖合作及高科技廠房，在住宅案的業務較少。



事務所的競爭策略分析		
優弱勢	競爭優勢 ■速度 ■品質 <input type="checkbox"/> one-stop shopping 的模式 ■整合能力 <input type="checkbox"/> 價值工程 ■創新能力	競爭弱勢 <input type="checkbox"/> 速度 <input type="checkbox"/> 品質 <input type="checkbox"/> one-stop shopping 的模式 <input type="checkbox"/> 整合能力 ■價值工程 <input type="checkbox"/> 創新能力
	其它： 過去合作取得公共工程品質金牌的口碑	其它 價格費用較高
	成本效益 可能報價：NT\$15,000,000 (NT\$1,495/坪) 開發成本：NT\$500,000 執行成本：NT\$12,000,000 獲利空間：NT\$2,500,000	參考專案：
競爭對策	1.藉由合作投標的過程中建立信賴的基礎。 2.複委託相關顧問由其內部事務所整合與分包，共創互利雙贏。 3.將繁複的面積計算，利用電子化減輕人力的負擔。 4.將部份複委託項目切出交由業主自辦，降低本所費用及差異性。 5.直接向尹總裁表達有承辦的意願，由上面指定建築師人選。	
競爭結果		
成功主因 1. 本案規模尚可，在二造雙方成本利潤皆可承擔下，取得成本優勢。 2. 長期與業主在比圖上建立的合作關係。 3. 向尹總裁表達承接的意願。	可能的潛在風險 1. 土地整合及原住戶的意願。 2. 都更流程長，有法令變動的風險。	

四、 華南銀行總行世貿大樓新建工程

有關個案的業主背景、競爭狀況、事務所的競爭分析及競爭結果詳見表 4-13。

表 4-13 華南銀行總行世貿大樓新建工程競圖分析

業主背景	
華南銀行總行原設於重慶南路，於信義計畫區擁有一筆土地，基於公司需求擬將總行及相關事業搬遷至此基地。本案為邀請式比圖，一般投入成本可較低。	
主要互動對象	營保科
需求與期待	企業總部大樓容納華南銀行相關企業進駐信義計畫區，應表現華南銀行的企業文化及形象。
關係程度	合作案例：華銀圓山分行
競爭狀況	
主要競爭者	大元建築師事務所、三大建築師事務所
本所團隊成員	結構：群策 機電：吳建興 景觀：潘一如
對手強項/弱項	大元：設計能力強，與業主董事長有過合作經驗。 三大：都市開發經驗豐富、人脈良好。



事務所的競爭策略分析		
優弱勢	競爭優勢	競爭弱勢
	<input type="checkbox"/> 速度 <input checked="" type="checkbox"/> 品質 <input type="checkbox"/> one-stop shopping 的模式 <input checked="" type="checkbox"/> 整合能力 <input type="checkbox"/> 價值工程 <input checked="" type="checkbox"/> 創新能力	<input checked="" type="checkbox"/> 速度 <input type="checkbox"/> 品質 <input type="checkbox"/> one-stop shopping 的模式 <input type="checkbox"/> 整合能力 <input type="checkbox"/> 價值工程 <input type="checkbox"/> 創新能力
	其它：團隊士氣高	其它：較無金融事業總部實績、與華南銀行高層無交往關係
成本效益	可能報價：一億零五百萬(三十億之 3.5%) 開發成本：2,448,955 元(業主支付七十萬元) 執行成本：73,500,000 元(以七成計算) 獲利空間：31,500,000 元 (以三成計算)	
競爭對策	1.藉由漢象於金融界裝修的實績，提升本團隊的實力。 2.藉由本所於高科技業企業總部的實績，執行的品質及團隊的能力，使業主相信將此案交付本所規劃是最好的決定。 3.提出有利的創新構想。 4.將業主風水因素納入設計考量。 5.經由互動性多方了解業主高層的主要法。	
競爭結果		
失敗主因	未來的改善做法	
1.對於華銀較保守的公司，本所雖然前衛，受到其他執行階層設計的喜愛，但缺少金融界穩重的企業形象。 2.本案分採三次提送設計成果，其他設計單位已瞭解本所配置方式，其於簡報過程中以分析此配置方案不符合設計之需求，對於最後的結果多有影響。 3.前幾階段的表現據業主承辦單位表示第一名的可能度高，亦獲得高層的認同，但最後排名為第三名，表示未獲得其他高層的認同。	1.此類型案子(非一般新的金控公司)設計宜保守，外觀立面建材可以以石材為主。 2.設計宜採機能為設計出發點，再輔以造型說明。	

五、 力晶三、五路(12”晶圓廠)新建工程

有關個案的業主背景、競爭狀況、事務所的競爭分析及競爭結果詳見表 4-14。

表 4-14 力晶三、五路(12”晶圓廠)新建工程競圖分析

業主背景				
力晶半導體股份有限公司是 D-Ram 的製造領導廠商，基於市場需求取得新竹科學園區三、五路建廠基地為開發 12”晶元製造廠遴選設計監造廠商。				
主要互動對象	童貴聰副總	陳成章處長	吳元義經理	李冀端經理
需求與期待	1.提供全方位的服務及價值工程評估。 2.規畫方向應能滿足力晶未來 12”晶元產能需求。			
關係程度	合作案例：力晶 12”晶元 A 廠、B 廠			
競爭狀況				
主要競爭者	周大同建築師事務所、宗邁建築師事務所			
本所團隊成員	服務建議書階段以本所成員為主			
對手強項/弱項	周大同：1.價格便宜，接受降價 2.強調服務迅速 3.新進入者業績較少，事務所規模較小 宗邁：1.與業主曾配合 8”晶元廠 2.價格亦有競爭力			



事務所的競爭策略分析		
優弱勢	競爭優勢	競爭弱勢
	<ul style="list-style-type: none"> ■速度 ■品質 □one-stop shopping 的模式 □整合能力 ■價值工程 ■創新能力 	<ul style="list-style-type: none"> □速度 □品質 □one-stop shopping 的模式 □整合能力 □價值工程 □創新能力
	其它 1.過去的配合度 2.建廠經驗豐富 3.將本所最好的團隊提供業主	其它： 1.事務所強調服務應有工本費配合免費服務意願低 2.價格費用成本高
競爭對策	1.在事務所允許的條件下提供價值工程服務及設計案提報。 2.強化服務力，派另一組人馬貼近服務。 3.價格費用大量 Cost down 予業主，表達增取意願。	
競爭結果		
失敗主因	1.無法突破業主採購單位的價格決選因素。	未來的改善做法 1.對於力晶的邀請如以價格為導向放棄參與徵選。 2.控制服務建議書階段的人時費用投入。

六、農委會生技園區二期增建廠房比圖

有關個案的業主背景、競爭狀況、事務所的競爭分析及競爭結果詳見表 4-15。

表 4-15 農委會生技園區二期增建廠房競圖分析

業主背景	
屏東縣政府為發展農業科技成立園區，由農業生物科學園區籌備主辦興建供投資廠商使用的標準廠房。	
主要互動對象	PCM 國工局麥良辰
需求與期待	如期如預算替籌備處完成此新建工程，國際性農業科技意象
關係程度	與 PCM 合作案例：中二高收費站、金門技術學院圖書館
競爭狀況	

主要競爭者	林承祺、陳信樟、許坤南、陳哲士、葉錫銘	
本所團隊成員	結構：群策 機電：宜德、元泰	
對手強項/弱項	主要競爭對手與南部官方關係良好，本所第一次與業主接觸屬外來競爭者。	
事務所的競爭策略分析		
優弱勢	競爭優勢	競爭弱勢
	<input type="checkbox"/> 速度 <input checked="" type="checkbox"/> 品質 <input checked="" type="checkbox"/> one-stop shopping 的模式 <input checked="" type="checkbox"/> 整合能力 <input type="checkbox"/> 價值工程 <input checked="" type="checkbox"/> 創新能力	<input checked="" type="checkbox"/> 速度 <input type="checkbox"/> 品質 <input type="checkbox"/> one-stop shopping 的模式 <input type="checkbox"/> 整合能力 <input type="checkbox"/> 價值工程 <input type="checkbox"/> 創新能力
	其它 1.標準廠房&新世代廠房業績完整 2.動畫能力 3.團隊能力高	其它： 1.未完全了解業主擴大基地是為了地下室做儲存及地面停車 2.第一次參與農業生物園區籌備處業務，不了解當地的文化
成本效益	可能報價：固定價格 4,750 萬 開發成本：80 萬 / 執行成本：3,500 萬 獲利空間：1,250 萬	
競爭對策	1.以事務所名義向招標單位提出釋疑單，以及現場會勘與業主接觸，儘可能讓有意投標者知道本所將投標，進而減少投標家數，避免事務所因被惡意打分，排名大幅拉後。 2.強化事務所對於投標準廠房的經驗優勢。 3.簡報順暢，對於委員可能提出問題應有題庫應對。	
競爭結果		
成功主因	可能的潛在風險	
1. 事務所整體比圖資料豐富，規模及信譽業主產生信心。 2. 此次評選事務所未被鎖定攻擊對象，得分數集中 2、3 名。 3. 動畫部分受業主喜歡。	1. 公共工程行政手續繁多。 2. 公婆很多，意見整合費時。 3. 地點位於屏東交通較遠，交通人時成本高。	



七、 小結：

根據上述幾個個案的競爭結果，整理出本事務所成功的主要原因包括：

- (一) 事務所的業績、品質及信譽獲取業主信任
- (二) 事務所的比圖資料豐富、動畫能力強、團隊表現佳，讓業主有信心
- (三) 與執行的關鍵人物保持溝通

至於失敗的主要原因歸納如下面幾點：

- (一) 對於較為保守的公司，本事務所設計過於前衛，或過於務實，未被業主認同
- (二) 在跟業主多次提報設計過程中，本事務所的設計被競爭對手所洞悉進而被攻擊
- (三) 業主採取價格標，使本事務所不抵低價競爭的同業
- (四) 競爭對手的設計有所突破，受業主或評審委員賞識
- (五) 未獲關鍵人物的認同

總結以上成功及失敗的原因，從中瞭解到事務所若要爭取更多的業務，未來必須持續強化業績表現並維持事務所的信譽，在比圖時準備豐富的資料、發揮團隊優異的表現，以獲得業主的青睞；另一方面，應針對業主的特性，多加瞭解業主關鍵人物需求，以設計出業主所期待的作品。

第五章 結論與建議

第一節 研究結論

本個案事務所在策略執行之後，已經逐漸看到以下的成效：

一、 組織重新調整，權責清楚劃分，減少組織成員間相互依賴

在新的組織分工設計下，管理的工作被分配到各個層級，不但可以讓更多人協助管理，並可藉此培養事務所未來接班人的管理能力。另外權責清楚劃分之下，也改善了組織成員間相互依賴的現象

另一方面，新的組織設計下，員工可同時加入多個專案團隊，使人力能更靈活運用外，並在權責清楚劃分之下，同時兼顧了員工的成長照顧。

二、 暑期菁英計畫，擴大了校園徵才範圍

本個案事務所自 2010 年起舉辦的暑期菁英計畫，吸引不少學校的學生來參加，而從中得以觀察到學生的表現，未來希望能進一步招募其中優秀學生成為事務所的一份子。另一方面，由於計畫中的各個訓練課程是由事務所內的資深員工依其擅長的課程內容來負責授課，藉此讓內隱在資深員工的知識分享出來。今年仍持續舉辦招生中，預期可帶來各校的熱烈回應。

三、 新的績效考核方式，兼具個人與組織的成長

過去績效考核的重點往往僅是作為決定考績獎金、調薪及升遷方面的依據。但新的績效考核方式，不再像以往只是直屬主管單方面即決定底下員工的考績，新的方式在考核過程中加入了員工的自評與其他專案主管的他評，使得直屬主管可以從全方位的角度來瞭解此員工的表現。除了自評與他評，在過程中加入了直

屬主管與員工的面談，得以讓直屬主管與員工共同討論他評的結果給予回饋，以協助員工釐清個人的優缺點、改善其績效；並且透過討論設定員工的工作與發展目標，得以督促員工成長、確保朝組織有利的方向前進，如圖 5-1 所示。

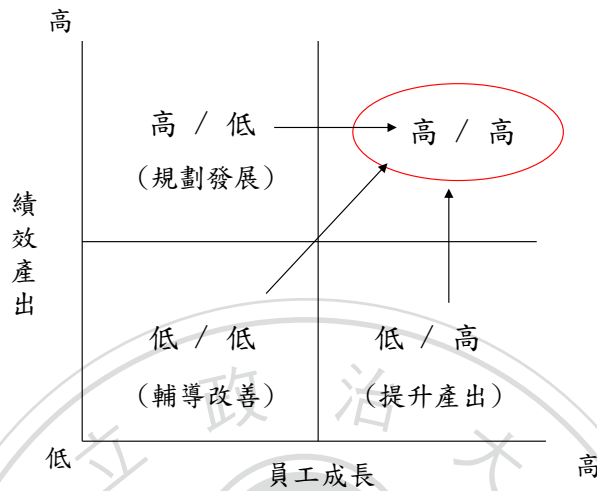
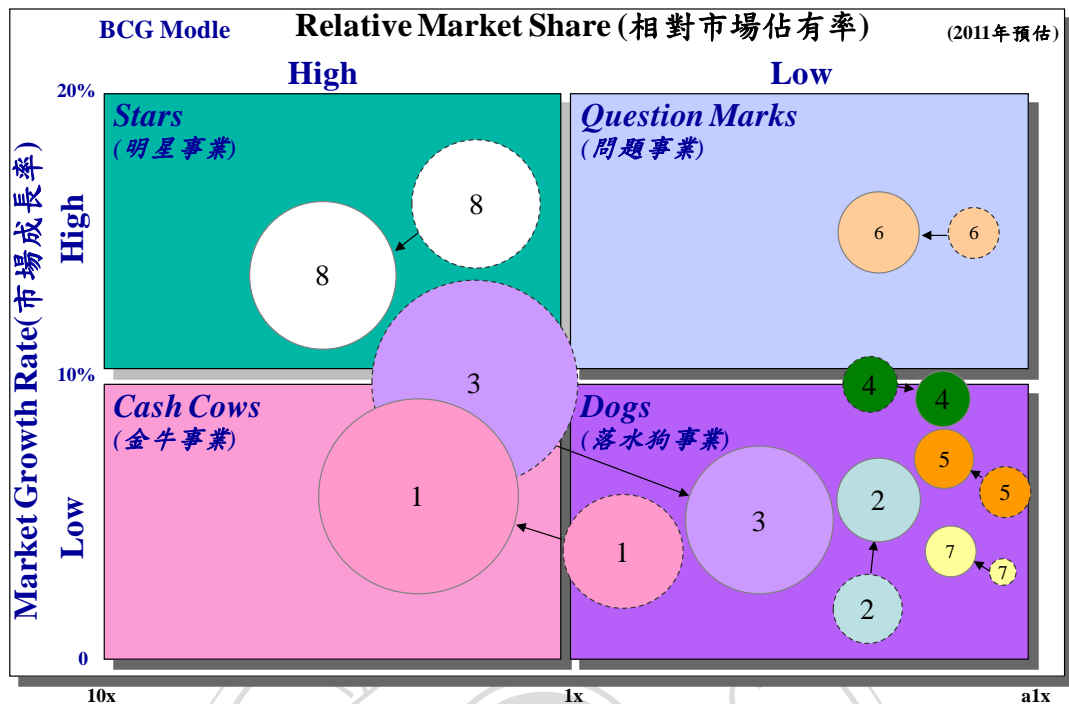


圖 5-1 新績效考核方式的理念

四、 關鍵字的搜尋及網頁的排名點選率高，協助事務所取得更多業務

本個案事務所已有運用關鍵字搜尋並取得業務的成功案例。其利用關鍵字的訂閱，從網路新聞中發掘新的市場機會，接著行銷企劃人員蒐集相關的商情，並運用人脈關係取得拜訪業主的機會、建立良好的形象、獲得業主的信任而取得業務。從圖 5-2 中，可看到本個案事務所在多數市場的成長率或是相對市場佔有率都是呈現成長的狀態。



- | | | |
|--------------|----------|--|
| 1. 高科技廠房 | 5. 一般廠房 | 註：
1. 圓圈大小代表每一事業之規模大小
2. 相對市場佔有率：策略事業單位相對於最大競爭者的市場佔有率(衡量市場優勢)
3. 市場成長率：該事業在市場每年的成長率 |
| 2. 辦公大樓 | 6. 住宅 | |
| 3. 大專院校/研究機構 | 7. 育樂/休憩 | |
| 4. 醫療院所/安養中心 | 8. 大陸市場 | |

圖 5-2 事務所的 BCG 矩陣

資料來源：潘冀聯合建築師事務所內部資料

五、 將 BCG 矩陣分析運用在事務所建築類型分析上

本個案事務所的 BCG 矩陣如圖 5-2 所示。從圖中可發現本個案事務所除了大規模的專案之外，亦會承接一些小規模的專案，這些小規模的專案除了可填補大專案的空隙，善用閒置人力，以保持人力資源彈性而有效的運用，也可為事務所增加一些營收。有些時候小規模的專案並非為獲利，但具有社會公益性，提升事務所對社會的關懷。此外，透過小案子可幫助事務所訓練一些年輕有潛力的 PM，提升其專案能力及經驗。小案子若作的好，讓業主滿意的話，業主未來也會回饋，將大規模的專案交給本事務所。

第二節 從產業的接觸給建築人成長的建議

一、 LED 磊晶製造看建築人

磊晶 (Epitaxy) 又稱為「單晶薄膜」，是一種厚度小於 $1\mu\text{m}$ 的化學分子薄膜呈單晶分子分佈，一般最常使用的基板就是常聽到的「矽晶圓」或「砷化鎵晶圓」或「藍寶石晶圓(氧化鋁晶圓)」或「有機化學相沉積 MOCVD」。而 MOCVD 機台是整組的機器，當製作時 MO 材料逐次像下雨般灑在晶片基板上逐層磊起來，形成 N 型層、發光層及 P 型層後，就完成它的任務。之後還有許多道的製程在其他區域完成後才交付切割成晶粒檢測分類。

在了解 MOCVD 特質後，從中聯想到事務所每個人就如同 MOCVD 機台般，大家都是來自最好教育下的社會人，一但是處於：1.高品質的、2.參數調到最佳化的區域、3.開始跑出成績、4.很有精練的操作人手上、5.進入穩定生產相關設施運作正常、6.蒸鍍打靶命中率極高、或 7.處於長期穩定中，或 8.其他台可以停機但該數台 MOCVD 機不停機。也就是當一個人處於合適的環境中，把自己的狀況調整到最好，成長的表現就會高、升遷快。當表現不好時，應找出原因，若是因處於不適合的環境導致表現不佳，則可考慮轉換新環境，可能績效就會有所提升。

二、 聯發科的 PM

聯發科是作 DVD 放映機的晶片設計，過去 DVD 放映機的「影」、「音」是分開的兩個 IC，後來聯發科將這兩種不同功能的晶片整合，成為具有完成整系統功能的一個 SoC (System on a Chip) 晶片，由於整合後的晶片方便又便宜，因此馬上席捲了市場。

在深入瞭解後，發現影音的 IC 設計圖與製造圖相當地複雜，他們的 PM 要

帶領約 100 人的團隊來蒐集並解決所有問題，有些局部圖面可以向市場上購買，但要確保整合不會出問題。由於生產樣品的成本很高，老闆最多只給三次機會將圖送去晶圓廠安排生產 12 吋晶圓樣品，而由於真正賣出去的是大量的複製品，所以最後的設計更是不被容許有任何一項錯誤或不確定性。

後來因為手機換機潮帶來相當大的市場，因此聯發科便投入手機的晶片設計，為了手機整合，他們研發出 SIP 系統封裝 (System in a Package)，將「多個 IC 記憶體、CPU、邏輯晶片、被動元件」封裝在一個「單一基板」上，並進一步客製化的加入某些指定用途 IC，由於整合的基板較為便宜，因此又再次席捲了市場。

從上述兩種產品來看，基本上他們是 Total Solution Provider，加強整合資源及服務，整合的力量愈大，整合的能力愈高，將愈能走向藍海。而藉由聯發科成功的例子，未來事務所希望能夠強化 PM 的「整合能力」與「專業能力」，讓每個人都能走出自己工作與學習的瓶頸，朝 SIP 邁進。當事務所愈有能力扮演 Total Solution Provider 的角色，未來就愈能走向建築新藍海。

三、 iPod 及 iPhone 手機

Sony 經歷數十年，發明許多音樂數位產品的載具，像 CD、MP3、MD..等，賣了一輩子的載具，而蘋果電腦的 iPod 卻在一年內就達到 Sony 一輩子的銷售量，究其成功的原因，主要就是：(1)操作簡單，(2)容量大(可放 1,000 條以上音樂)，(3)外型簡單，(4)音質好，但價格不便宜。iPod 最大的吸引力，就是「極簡」。

再從 iPod 談到 iPhone，全球智慧型手機市佔率第一的「諾基亞」，已在 2009 年開始虧損，市佔率下滑。在 2009 年一共推出了 20 款智慧型手機，沒想到蘋果只靠一支 iPhone 就打敗了諾基亞，而且二年來造型都沒變。探討 iPhone 成功

的原因，依據台大副校長湯明哲的說法，是 iPhone 在做營運模式的「典範移轉」，從過去單靠賣硬體時代，轉變為整合軟硬體的時代；而照政大李仁芳教授的說法，則就是「硬體、軟體加服務、內容的戰爭」，雖然 iPhone 每支看起都一樣，但灌進不同的軟體及 iTunes 網站的協助，兩千萬支 iPhone 就是兩千萬支不同的手機。

從上述例子再聯想到建築師事務所，從中得到的啟示如下：

（一） 典範移轉

事務所內的每一個設計師都是一支 iPhone，事務所給予一個最好的平台，這個平台包括所有的價值單元：創新設計、施工繪圖、電腦輔助運用、研發品管、相關法規、發包、監造等，而在這多元的平台上，留心「典範移轉」的趨勢，利用這些價值單元找到新藍海。

（二） 平台使用

為了讓平台的每一個使用者能充分競合，事務所除了應不斷提供各種教育訓練外，事務所內的每個人應盡可能的使用此平台充實自己職能。

（三） 創新設計

身為一個建築設計師，其應有的核心能力為「創新設計」，讓每一個執行案都是好的「作品」。一個人也許無法獨力達成，但是至少應能藉由合作來「體驗」。事務所創辦人潘先生認為設計不是要炫麗、不要抄襲，只要概念簡單走自己的路，是不退流行的。

再套上 iPhone 的營運模式來看，未來事務所間的競爭將是「人才(硬體)+創新設計(軟體)+業主服務(服務)+事務所平台(內容)」的整體戰。

第三節 未來的研究建議

一、 未來須持續觀察策略的有效性

由於策略的執行有些並不是立即可以驗證成效的，除此之外，也可能因為環境的變化，而衝擊到策略的效果，因此建議未來可以持續觀察這些策略的有效性，也可觀察因環境而讓策略的效果產生的變化。

二、 台灣建築師在大陸如何生存及型態

近來中國大陸逐漸放寬台灣建築師在大陸取得註冊建築師資格條件，使得台灣建築師在大陸可以從事更深入的建築環節，但由於在大陸要承接案子除了必須開設事務所外，還必須掛在工程單位下，要真正進入中國大陸建築市場仍相當不易。未來可持續研究台灣建築師應以何種型態在大陸市場發展。

三、 大陸競爭市場未來發展

中國大陸的建築市場相當廣大，可持續研究大陸建築市場未來的建築趨勢，協助台灣建築師掌握此市場先機。

四、 台灣專案成本架構及費率

以往為保障建築師的權益，建築師公會依照不同的構造及樓層訂定一套收費標準，但自從此收費標準因違反公平交易法取消後，建築師事務所便陷入了價格競爭的困境。未來可針對專案成本架構進行研究，協助建築師事務所制訂合理的收費費率。

五、 建築師事務所在節能減碳的努力

在綠色建築、減少二氧化碳排放、永續地球等環保議題上，建築師事務所扮

演著火車頭的角色，為了人類的生活環境，應努力說服業主及吸收更多的新知識、新科技，投入綠色建築的「新科技建築」。因此未來可針對建築師如何去推廣這些綠色建築進行研究。



參考文獻

一、 英文參考資料

1. Aubrey Wilson (1972), *The Marketing of Professional Services*, London; New York: McGraw-Hill, pp.1,121
2. Edward W. Wheatley (1983), *Marketing Professional Services*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, pp.16-17.
3. Jukka Ojasalo (2007), "Characteristics of Professional Services and Managerial Approaches for Achieving Quality Excellence," *The Business Review*, Cambridge, 7(2), pp.61-64.
4. Julius Gould & William L. Kolb (1964), *A Dictionary of the Social Sciences*, New York: Free Press of Glencoe.
5. Michael R. Darby & Edi Karni (1973), "Free Competition and the Optimal Amount of Fraud," *Journal of Law and Economics*, 16(1), pp.68-69.
6. Philip Kotler & Paul N. Bloom (1984), *Marketing Professional Services*, New Jersey: Prentice-Hall, pp.6-7,60,152-156,167-169,177-179,187-191,200,212-260.
7. Philip Kotler & Richard A. Connor, Jr. (1977), "Marketing Professional Services," *Journal of Marketing*, 41(1), pp.71-72
8. Raymond E. Miles & Charles C. Snow (1978), *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York: McGraw-Hill, p.29
9. Robert G. Murdick (1960), "The Meaning of Management As a Profession," *Advanced Management Journal*, 25(4), pp.13-14.
10. Roger W. Schmenner (1986), "How Can Service Businesses Survive and Prosper ?" *Sloan Management Review*, 27(3), p.23.

二、 中文參考資料

1. 蔡正雄 (譯) (1991)。 **競爭策略** (原作者: Porter, Michael E.)。 台北市: 華泰書局 (原著出版年: 1980)。 pp.3-28,35
2. 王紀鯤 (1997),「建築師執業型態與權責劃分之研究」, 台北市建築師公會。
3. 方至民&鍾憲瑞 (2006), **策略管理: 建立企業永續競爭力**, 台北縣: 前程文化, pp.41
4. 司徒達賢 (2005), **策略管理新論: 觀念架構與分析方法**, 台北市: 智勝文化, pp.37-42
5. 吳夏雄 (1997),「談建築師執業環境」, **建築師雜誌**, 23(3), pp.38-42
6. 林建煌 (2002), **行銷管理再版**, 台北市: 智勝文化, pp.289-292
7. 張瑞仁 (1987),「專業性服務業行銷策略之研究—台北市建築師業實例」, 中原大學企業管理研究所碩士論文。
8. 陳耀光 (2002),「建築師功能角色之轉變」, 成大建築簡訊第 28 期。
9. 黃品君 (2007),「公有建築物統包工程專案管理介面衝突之研究」, 國立成功大學碩士在職專班論文。
10. 楊千 (2007), **策略管理: 理論與實務**, 台北市: 華泰文化, pp.62-72
11. 葉正興 (2004),「建築師赴大陸執業機制之研究」, 私立中華大學營建管理研究所碩士論文。
12. 蕭憲聰 (2006),「小型台灣建築設計事務所於中國之發展策略探討」, 國立中央大學管理學院高階主管企管碩士論文。

三、 參考網站

1. 內政部營建署全球資訊網, <http://www.cpami.gov.tw/>
2. 中華人民共和國住房和城鄉建設部, <http://www.mohurd.gov.cn/>
3. 行政院經濟建設委員會, <http://www.cepd.gov.tw/>
4. 台灣綠建築發展協會, <http://www.taiwangbc.org.tw/index.htm>

5. 台北市政府捷運工程局，<http://www.dorts.gov.tw/>

