

東海大學高階經營管理碩士在職專班  
(研究所)

碩士學位論文

房地產業服務創新商業模式研究

- 以 A 建設公司為例

**Service Innovation Model For The Real Estate Industry**

**- The Case Of A Construction Company**

指導教授：金必煌 博士

研究生：蘇郁雯 撰

中華民國 104 年 07 月

論文名稱：房地產業服務創新商業模式研究 -以 A 建設公司為個案研究

校所名稱：東海大學高階經營管理碩士在職專班（研究所）

畢業時間：2015 年 07 月

研 究 生：蘇郁雯

指導教授：金必煌

## 論文摘要：

雖然對於建築業過去二十幾年前的認可是需要改變，建築業仍然在生產力發展與顧客滿意度兩難中掙扎，通常一般的建設公司改進的措施，只專注於建築工程管理與交付流程的做法，不過，在這項研究中不僅瞭解大多建築業的管理方式和概念化的做法，也說明 A 建設公司的商業模式改變了以往建築業的治理邏輯。本研究的目的是要瞭解商業模式在建築管理中的作用，並了解個案公司如何在高品質與高格調的龐大成本支出下，還能維持既定的獲利。這個目的是透過具體的研究問題，訪談 A 建設公司之高層主管及住戶代表，並從中獲取相關資料。本研究遵循質性研究法與個案研究法。主要的資料收集方法是透過訪談的資料內容，彙整而成。這項研究證實了商業模式探討建築產業的開發與分析是合適的。然而，商業模式在運用上必須要對相關活動要素有全面性的瞭解。研究結果顯示，建設公司目前對於價值競爭的關鍵業務模式過於相似。事實上，傳統的商業模式，忽略了以顧客角度出發的觀點，過往大多都從內部效率的範圍開始，而不是為客戶創造價值。因此，一般建設公司通常是逐項計畫的處理方式來管理，卻沒有明確的以顧客為導向的商業模式運作，埋沒了明確長遠的眼光與經營宗旨，將超越成長與永續經營之目標全拋諸於腦後。良好的商業模式對於整個建築業或建設公司來說，提供管理者一個改革的起點。為顧客創造價值的同時，也是為企業本身執行一項價值創造與價值獲取的活動，作為突破當前思維的，促成長期效率與持續發展的企業。

關鍵字：服務創新、商業模式、價值創造、價值獲取、附加價值

Title of Thesis : Service Innovation Model For The Real Estate Industry :

The Case Of A Construction Company

Name of Institute : Tunghai University

Executive Master of Business Administration

Graduation Time : ( 07 / 2015 )

Student Name : Su Yu-Wen

AdvisorName : Jin Bih-huang

## **Abstract :**

Although the need for change was recognized a couple of decades ago, the construction industry is still struggling with its productivity development and customer satisfaction., usually a general construction company improvement measures, only focus on building project management and delivery process approach. However, from this study and conceptualization of the management practices of the construction industry, the construction industry generally believe that revenue and profitability is poor. The purpose of this study was to understand the role of the business model in building management, and learn how the case company huge costs in high-quality and high style, but also to maintain the established profit. This object is achieved through specific research questions, interview top A construction company's executives, and to obtain relevant information. This study follows the qualitative research method and case study. The main data collection method is through the contents of the interview data, aggregated from. This study confirms the business model to explore the development and analysis of the construction industry is very appropriate. However, the business model in the use of the relevant elements of the activity must have a comprehensive understanding. The results show that the construction company is currently competing for the value of key business model is too similar. In fact, the traditional business model,

ignoring the customer point of view point of view, most of the past are beginning to range from internal efficiency, rather than creating value for customers. Thus, the general construction company is usually handled by one program to manage, but there is no clear customer-oriented business model, buried a clear long-term vision and business objectives, will exceed the target of growth and sustainable development of the whole throw all in behind. A good business model for the entire construction industry or construction companies, providing administrators a starting point for reform. While creating value for customers, but also the implementation of a value creation and value capture activities for the enterprise itself, as a breakthrough in the current thinking, contributed to the long-term efficiency and sustainable development of enterprises.

Key words: service innovation 、 business model 、 value creation 、 value capture 、 added value.

## 致謝

大學畢業後進入職場已有二十多年，其實一直有想要再繼續進休的想法與打算，但自己總以「工作忙碌」為藉口，遲遲未能付諸行動，直到前年下定決心，報考東海大學 EMBA，本著「虛心學習及開拓視野」的精神，毅然重拾書本投入學生的行列中，在這其間，努力向老師及同學學習，企求能從中學習或領悟到更多的知識與想法，培養獨立思考解決的策略與方法。

本論文的完成，首先要感謝我的指導教授金必煌博士，對我用心、細心、耐心的啟發與指導，從論文題目的方向、架構的擬定與修正到最後的完成，給我很多寶貴的意見與建議，讓我在這段學習期間收穫滿滿，除了專業知識的獲取外，在待人處事、應對進退間更是獲益良多；金教授具有豐富的學術涵養、認真教學、不斷追求新知運用新穎的教學創意引領學生學習，是我學習的好榜樣，更是我由衷的感謝的好教授。另外，必須感謝，論文口試期間，口試委員楊千教授、洪秀婉教授、曾俊堯教授提供許多寶貴的意見，僅此致上最誠摯的謝意，感謝您！

在論文寫作期間，非常感謝學弟陳志良的鼎力協助及不斷的加油打氣，也要感謝另外二位一起打拼的同學陳美滿、張嘉妤，大家一起如期完成了不可能的任務，由衷的感謝各位一路上協助與打氣。最後，我要感謝我的家人與公司的同事，因為在他們全力的支持下，我才能在這二年期間，專心認真的上課與進行論文的研究！最後，還是要再一次誠摯感謝金教授、學弟志良及口試委員的指導，讓這本論文得以完成！

蘇郁雯 謹誌於東海大學高階經營管理在職專班

中華民國 一百零四年七月

# 目錄

論文摘要：	I
Abstract：	II
致謝	IV
第一章 緒論	1
第一節 研究背景與動機	1
第二節 研究目的	3
第三節 研究流程	4
第二章 文獻探討	5
第一節 商業模式	5
第二節 服務創新	7
第三節 價值創造	10
第三章 房地產業概況	12
第一節 台灣房地產業的歷史	12
第二節 台灣房地產景氣波動歷程	13
第三節 台灣房地產業的發展現況	20
第四節 台灣中部地區的發展概況	25
第四章 研究方法	28
第一節 個案研究法	28
第二節 訪談法	29
第三節 研究對象	29
第五章 個案研究	46
第一節 個案公司簡介	46
第二節 商業模式	53
第三節 動態商業模式-良性循環	56

第四節 商業模式評估-互動分析 .....	61
第六章 結論與建議 .....	63
第一節 研究結論 .....	63
第二節 管理意涵 .....	66
第三章 研究建議 .....	67
參考文獻 .....	68

## 表 次

表 2-1 A 建設公司的服務創新 .....	8
表 3-1 台灣房地產景氣變動歷程分析 .....	15
表 3-2 房地產四次景氣變動的重要經濟變數、政策等環境因素 .....	18
表 3-3 房地產業關聯系統彙整表 .....	21
表 3-4 房屋興建銷售階段與經營管理事項 .....	24
表 3-7 台中市第一次登記案件 100/01-104/01 統計表 .....	26
表 4-1 訪談相關說明 .....	30
表 5-1 個案公司基本資料 .....	47
表 5-2 A 建設公司已交屋各臻邸社區資料 .....	49
表 5-3 A 建設公司商業模式-主要選擇 .....	54

## 圖 次

圖 1-1 研究流程圖 .....	4
圖 3-1 建築開發業營運流程圖 .....	23
圖 3-2 台中市 100/1-104/1 建物第一次登記三區比較圖 .....	37
圖 3-3 台中市 100/1-104/1 建物第一次登記數量統計圖 .....	37
圖 5-1 A 建設公司部門組織圖 .....	48
圖 5-2 A 建設公司大事記 .....	52
圖 5-3 A 建設公司商業模式因果回饋圖 .....	55
圖 5-4 良性循環一 .....	56
圖 5-5 良性循環二 .....	57
圖 5-6 良性循環三 .....	58
圖 5-7 良性循環四 .....	59
圖 5-8 良性循環五 .....	59

# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景與動機

隨著全球產業趨勢快速變化、競爭加劇，國內各企業無不卯足全力，努力思索如何提升競爭力，進而找出關鍵的核心能力。因為，企業若是依然停留在原地，不向前邁進，便會面臨被淘汰的壓力。因此，不論處於何種市場或產業，永續經營可能不再是企業經營的唯一不變方針，唯有不斷的創新、找出企業本身最關鍵的資源與核心能力，並加以強化或提昇，進而創造價值、價值獲取及追求獲利。在現在全球化的局勢，不同的產業或企業間各個環節都會有相互影響。現階段的產業已不再談論供應鏈的關係，而是分享經濟的概念。台灣早期的房地產業多以追求優異的品質與低成本為主。目前關於建築業的研究議題都專注在「附加價值」，而不再是「成本效益」的基礎上。許多企業已經由以往的生產製造模式轉變成提供顧客更多元的客製化服務，滿足顧客的需求。建設公司要提升競爭力，除了產品品質與技術加強外，應該把焦點放在服務創新，以如何增加新的服務價值來滿足顧客需求，儼然已成為企業生存的關鍵。多元的建築業裡，市場環境快速變遷，要如何從異軍中突起，故建築業應該完成的屹立不搖使命，設法增加社會或顧客的附加價值，其透過園藝造景與環境建設，以滿足他們的需求

台灣建築業有火車頭工業之稱，每年創造出來的產值與附加價值，對於國家經濟的成長有非常大的貢獻，橫跨各個產業，如興建中需要投入大量的勞動力、使用各種設備、材料、產品，各項行業串連起來在台灣的經濟發展中，佔有非常重要的地位。房地產因為在經濟的發展過程中扮演極重要的角色，而房地產也是國人最重要的資產來源之一，隨著國家經濟繁榮，各項指標均與房地產息息相關，雖然房地產業競爭激烈，歷經多年的產業變革與轉型，已經從傳統製造業的思維轉變成重視消費者觀念的服務業。雖然台灣在1996年遇到亞洲金融風暴、1997年泡沫經濟與1999年發生921大地震等冷酷無情的摧殘，對於中部的建築市場，更是雪上加霜，也面臨極大的生存威脅與挑戰。經過洗禮後的建築業，靠著自身的

毅力與奮鬥，改變過去既有的經營方式與管理之道，開創出企業間彼此技術交流與觀摩學習。至始至今，台灣的建築業在經濟的發展過程中扮演極重要的角色。歷經多年產業的變革與轉型，從傳統製造業的思維邏輯轉變成重視消費者的觀念，使經營模式不再以短期利益最大為目標，轉而追求長期穩定或倍數成長且獲利的商業模式，締造良好的品牌形象。當產業面臨經營環境險峻且充滿各種不確定的情境下，企業唯有找出獨特的關鍵活動或關鍵的核心能耐，建構出新的商業模式。

## 第二節 研究目的

早期一般傳統的建設公司經營模式是從土地開發、規劃設計、銷售、興建到交屋，便與客戶的連結切斷，甚至是一案公司，經常更改公司名稱，規避其應負的責任，一般建商的思考點，最終的目的大多是以獲得最大利益為其經營模式。但本研究個案 A 建設股份有限公司，成立於 1989 年，在成立之初，便期許自己是一位努力提升建築生態的實踐者，認為從簽約那一刻起，便是永續售後服務的開始，不論是規劃 22 項售後服務、投入社區經營，協助住戶為房子做住宅健診，不斷的透過和消費者的良性互動，希望建設公司的角色不只是賣房子的人，更可以是生活中重要的諮詢顧問。良善的售後服務是住宅生命的保障，以公開、透明、誠懇面對客戶，確保客戶應有的購屋權益，因此建立了獨特的品牌形象與市場的差異性；面對激烈的市場競爭，以服務創新的商業經營模式創造優異的經營績效累積出一群忠誠度高的消費者，消費者對該品牌的偏好與忠誠，更可為企業累積形象，成為競爭優勢的來源。

本研究是以結合理論與個案研究的方式，針對 A 建設股份有限公司因其經營模式與傳統建商的銷售模式不一樣，面對激烈的市場競爭，如何脫穎而出，找出屬於自己的利基市場，使服務創新在 A 建設的體系中，奠定基礎，並希望藉由新思維的商業模式觀點來看服務創新的通則與借鏡。瞭解該企業所採取的何種策略，並加以深入探討與分析，找出 A 建設服務創新之精髓與成功之道。在文獻中，商業模式被認為是成功的企業之關鍵，因為它的主要目的是讓企業了解自己本身與其他相關企業的差異所在，並提供企業優勢與其他競爭對手相互比較 Johnson et al. (2008)、Teece (2010)。商業模式在過去十年迅速的發展且觀念已經越來越受到學者的關注，也解釋如何從商業策略中找出企業的價值並創造高績效與競爭優勢，Zott et al. (2011)。

### 第三節 研究流程

本研究藉由上述研究背景與動機及研究目的，參考國內外相關理論與文獻，分析探討 A 建設股份有限公司之服務創新經營模式，最後，並針對該個案提出結論與建議。綜上所述，將流程分為六大步驟，作為本研究之研究流程，以下圖所示：

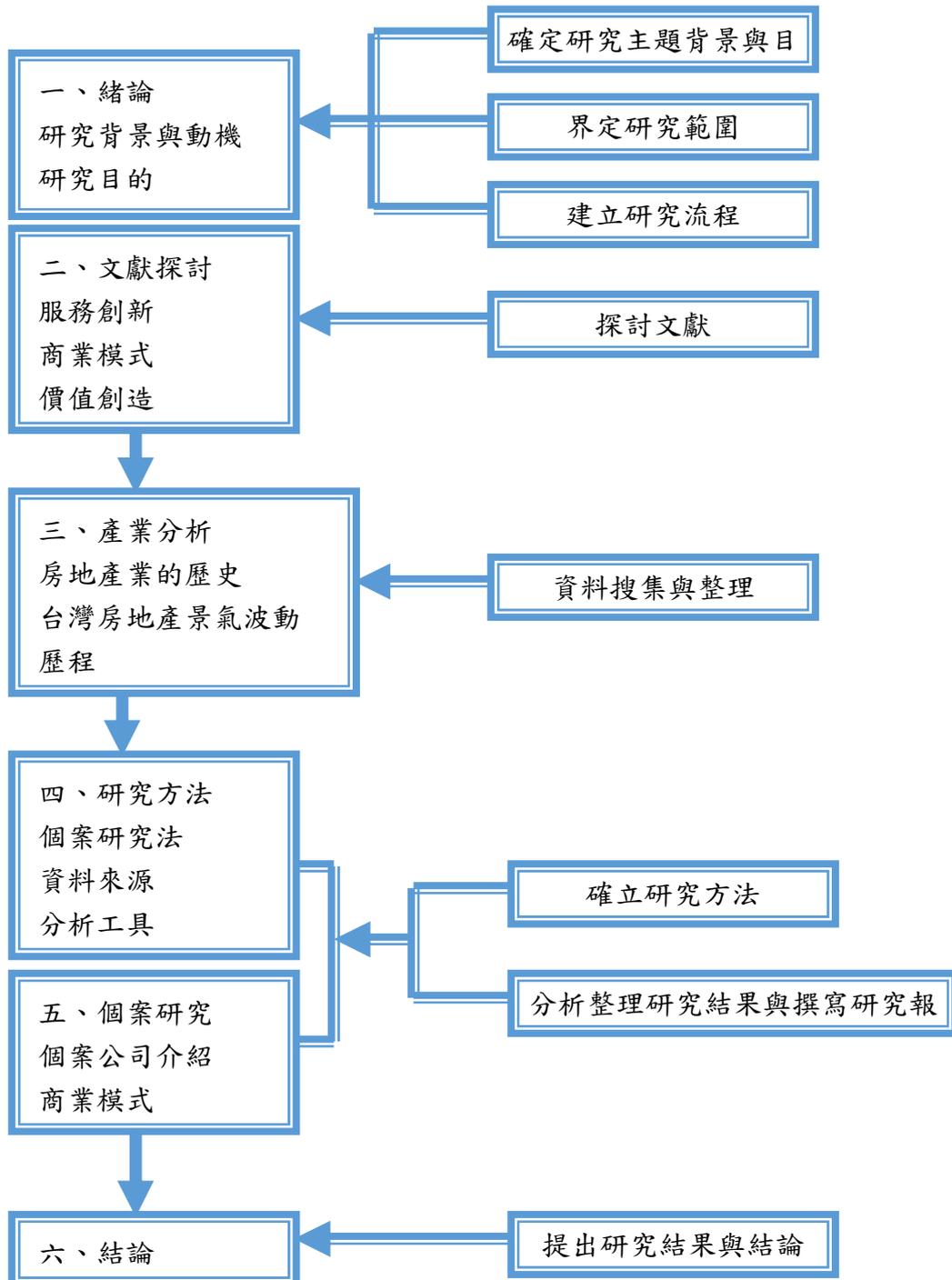


圖 1-1 研究流程圖

## 第二章 文獻探討

本章節主要針對服務創新、商業模式、價值創造與價值獲取等相關名詞作文獻整理，來定義以下名詞：服務創新、商業模式、價值創造與價值獲取，並按照個案所研究的 A 建設之特性，針對相關的服務性作為與商業模式等文獻作介紹，包括 A 建設的服務創新與商業模式，藉由商業模式的分析設計與探討，作為後續章節在商業模式創新上的研究基礎。

### 第一節 商業模式

企業若要蓬勃發展，高層主管必須懂得商業模式是如何運作。對於商業模式的發展至今，商業模式的操作型定義，仍少有共識。學者瑪格瑞塔（John Magretta）將商業模式定義為「說明企業如何運作的故事」，並回歸到彼得·杜拉克（Peter F. Drucker）的說法，其商業模式就是對下列問題的解答：你的顧客是誰？顧客重視的是什麼？你如何以適當的成本實現價值？

根據 Christoph Zott, Raphael Amit & Lorenzo Massa (2011)將各學者對商業模式的定義加以收斂，並找出其相關重要的共通點：

一、商業模式是一種新的分析工具。

二、商業模式強調系統層面，以全面性的觀點來說明企業下一步該怎麼做。

Note: 它很獨特。不論從產品、企業、產業或者網絡來看，它的焦點集中在「企業」，所顧慮到的邊界很廣泛，不單只是企業與企業之間的競爭。

三、公司內的活動扮演一個很重要的角色，這也成為商業模式為了達成企業目標的關鍵。

四、商業模式不僅專注在獲取價值，其最主要在說明並尋找如何創造價值。

所以當企業透過商業模式來運作時，首當其衝的必須要先瞭解，該針對哪些顧客群？顧客價值主張是什麼（提供顧客什麼樣的價值）？因此，我們在文獻中採用 Zott and Amit (2010)設計交易活動的內容、結構與治理，來推論 Casadesus-Masanell and John E. Ricart (2011)商業模式的一組選擇與一

組從這些選擇產生的結果，再進一步繪製出因果循環的路徑圖，經過一段時間後，將成為一個良性循環。然而，擁有商業模式與良性循環，可試著探討價值如何創造與價值捕捉，因為好的商業模式會自己強化良性循環，故運用此一套做法來與市場上的對手競爭。最後，評估該商業模式是否強而有力與有效性。

## 第二節 服務創新

在早期有很多研究，從不同的角度提出許多服務創新的總類，主要依賴兩個維度，分別是提供福利的類型與獨立分離的程度，以產生四種服務創新的要素：快速反應的解決方案、合適的控制、豐富的獲利與尊重他人進入的權利，Berry(2006)。該企業將尊重客戶的回饋與建議，且在能力範圍許可內，迅速解決相關事宜，並努力滿足每一個客戶的需求。早期認為行銷的本質是在服務客戶，客戶服務的進行不是在購買後或完成簽約後，而是在客戶上門與行銷人員接觸的同時，便開始了所謂的客戶服務，如同流程創新和產品創新能提出四種服務創新，分別為服務產品的創新、結構創新、服務產品的修改及流程與組織的創新Gadrey(1995)。進而將服務創新劃分為五類，分別為全新的服務理念、新客戶的互動、新的價值系統(商業合作夥伴)、新的收入模式和新的組織或技術的服務傳遞系統 Den Hertog(2010)。這種分類保留了傳統的服務創新觀念，但它從公司內部的系統擴展到合作夥伴的外部系統，正因如此，才有所謂的售後服務的活動，來提升企業的附加價值，讓服務活動向後延伸。再進一步表明如何捕捉公司的服務創新是他們研究中的重點。他們定義服務創新為透過新的服務、服務流程及服務商業模式為顧客、員工、股東、結盟夥伴及創造價值 Ostrom(2010)。因為該企業著重於精裝修，因此在工程變更設計或選色選樣作業上，為了讓客戶更有參與性及挑選出自己所愛的建材設備及顏色，讓客戶能到廚具廠商、衛浴廠商、石材廠商等挑選，雖然增加了公司的作業困難度，但卻能滿足客戶的築夢感。全新的服務理念是指一種新的改進方法或新的服務解決方案，能幫助顧客實現所期望的目標 den Hertog et al(2010)。通常在與顧客交屋之後，會藉由公司代管三個月。在這段期間，將成立管委會並將公司的以往成功的管理經驗，協助管委會運作管理，並列席開會一年，協助解決管委會初期所面臨的問題，增進鄰里關係和諧。最後希望能透過新的服務商業模式，描述各個部分的商業系統如何組合在一起 Magretta(2002)。

表 2-1 A 建設公司的服務創新

項目	描述作為
注意力集中在對顧客的期望的把握上	<p>①以使用者的角度來設身處地為顧客服務。</p> <p>②舉辦開工大會，聽取住戶的的意見，解決住戶對建築的疑惑。</p>
善待顧客的抱怨	<p>①公司網站設有客服信箱，有專人會來為客戶處理問題。</p> <p>②當交屋後發現因為是疏失而產生的問題時，A 建設公司會全權負責修繕，讓顧客可以擁有好的住屋品質。</p> <p>③房屋需整修時，A 建設公司也會一起評估，並贊助部分款項來幫助社區修繕。</p>
精裝修的客製化服務	<p>①針對個別客戶的意見去裝修房子。</p>
企業員工比規則重要	<p>①在施工現場架設乾淨的廁所與良好的休息環境給工人使用。</p> <p>②在炎熱或嚴寒的天氣下，準備解暑或暖身的湯品及飲品。</p> <p>③每完成一個建案，並且銷售業績佳，公司會安排員工國外旅遊。</p>
用超前的眼光進行推測與創新	<p>①第一個個案在民國 81 年交屋，由公司列出交屋明細，包含室內房子驗收，也是由公司人員陪同客戶在現場，由工務人員及客服人員依依逐項空間驗收，讓客戶滿意為止。有別於當時交屋只是一串鑰匙和兩張所有權狀的風氣。</p> <p>②傳統建商賣房子喜歡花大錢蓋樣品屋，A 建設公司認為這是一種浪費，寧願把這些預算回饋到營建品質與顧客身上。</p> <p>③首創「綠圍籬」讓正在施工中的工地外圍也是成是得一道風景。</p>
產品設計、體驗服務與服務體系結合	<p>①A 建設公司會舉辦完工交屋說明會，把所有客戶邀約前來，讓公司針對各相關工程、稅務、交屋流程等詳細解釋，讓客戶充分了解，這種「把客戶集結起來面對建商」的做法，對於怕引來糾紛的一般建商都視為畏途，但 A 建設公司卻認為「透明」是維護品質重要的方法。</p> <p>②舉辦開工說明會，讓客戶瞭解如何建造建築和施工的一切流程，使建築施工一切透明化。</p>

表 2-1 A 建設公司的服務創新(續)

項目	描述作為
將「有求必應」與主動服務	①以使用者的角度設計建築，裝修房子。例如：停車場放置手推車，設置儲物櫃，機、汽車分道。
服務顧客與合理約數顧客期望策略	①A 建設公司在售後服務上投注相當多的心力，如舉辦完工說明會、製作實用的房屋使用手冊、舉辦社區聯誼活動等，期望以有情的建築，推動圓融的社區意識。
企業文化	①為了打造圓融的社區環境，與增加鄰里間的互動，A 建設公司的建築沒有築起高高的圍牆，反而採取開放式的空間，美化周遭環境，讓附近居民也能在社區中運動散步，打破豪宅高不可攀的形象。

### 第三節 價值創造

價值創造(Value Creation)是評估企業競爭力的基礎，雖然廠商可以透過降低成本、提供更好的設計、品質或產品，使客戶獲得更多的附加價值，而一個成功企業更好的是不斷創造更高的價值，價值創造是主動創造一個新的市場，而成本降低只能讓企業在原有的市場上進行削價戰爭，無法雙贏。

提出藍海策略(Blue Ocean Strategy)的 Kim & Manborgne(2005)認為：過度強調降低成本、改善效率，追求最佳實務，只能在原有的市場進行價格戰，最終會落入削價競爭的「紅海市場」。因此若我們想要有所突破，就要思考跳脫就有的競爭模式，意味著想要創造一個新的市場，企業就要思考如何為顧客創造更多更多的價值。

在探討價值創造的概念時，一般會以價值鏈(Value Chain)做為分析工具。而 Stabell & Fjeldstad(1998)認為價值創造有三種型態，分別是：(1)價值鏈(Value Chain)：價值鏈是由 Porer(1995)提出的一套系統化的分析方法，在這研究中主要用來檢視 A 建設公司內的各項活動與相互間的關係，並加以分析企業競爭優勢的來源。透過價值鏈將策略性的相關活動拆解以了解各項活動的成本特性與差異化的來源，進一步從上游供應商與下游顧客間的活動連結找出優勢來源及如何保有延續優勢等作法。(2)價值商店(Value Shop)：強調如何讓顧客持續光顧並有效滿足需求。該研究企業的核心是將不同的專業技術整合，透過主要相關業務的密集互動解決顧客問題。因此終端產品的價值並非來自於固定的程序，而是在互動的過程中產生回饋。(3)價值網絡(Value Network)：這項價值創造模式藉由企業內各部門之間的互動所鏈結而成，也因為這樣充分運用組織內部資源與各部門的交互作用，形成一個強韌的網絡。以公司層面來看它也是一個知識密集型的企業。

Don Peppers & Martha Rogers (1995) 指出公司可創造的唯一價值是來自顧客的價值，沒有顧客，也就沒有生意。顧客付出特定價格向產品提供者購買產

品，並從產品獲得特定利益(Kotler, 2010)。根據上面所述，彷彿告訴我們價值就是價錢愈低愈好，不過這不是對的。其實並非如此，顧客是根據「顧客價值」來購買特定的產品。那麼什麼是「顧客價值」呢？「顧客價值」就是顧客認知的利益與顧客認知產品價格的差異。因此同樣的價格下，顧客的認知利益愈高，其價值也就愈高，顧客的購買性也就愈高。

大多建設公司有時會被獲利所迷失，完全忽略價值創造，只注重在利潤，這樣可能會導致企業長期獲利的下降，甚至關閉。從短期來看，企業在新選擇方案的投資上每多花一塊錢，利潤就少一塊錢，財報就不好看，所以就儘量的緊縮投資。這對需要長期經營的公司來說，這種價值創造的觀念是不對的。相對的來說，假如把企業利益的定義擴大，把顧客的利益包含進來，有效的運用研發資金，讓產品或服務更好，讓顧客對產品或服務更滿意。這樣一來有很大的機會可以透過舊有客戶口碑效應而帶來新的客戶，也有機會為公司創造價值和利潤。

## 第三章 房地產業概況

### 第一節 台灣房地產業的歷史

1960 年代，台灣開始由農業時代慢慢轉變為工業發展時代，而公寓大樓的初始發展風貌已慢慢出現，改變了傳統都是透天厝的建築。而一些具有發展遠見的業者，開始以建設公司或投資公司的名義，主要是以開發興建及買賣住宅的業務。國泰建設公司於 1964 年成立，並且於 1967 年 10 月申請股票上市，是台灣第一家申請上市的建設公司。而在 1968 年間由太平洋建設等公司發起成立台北市建築商業同業公會，這時候建築業者已經開始有組織性、專業性的型態參與房地產市場。

1969 年華美建設在台北市推出聯合大廈，在房屋建築未完成前，以預定金、簽約金的繳款方式，讓購屋者預購房屋，這是台灣預售屋的最初始。而所謂的預售屋是指：建築物領得建照執照後，但尚未開始動工或者是正在施工中，建築業者預先銷售買賣的房屋，稱為預售屋。預售屋制度是台灣非常獨特的房屋銷售方式，主要目的是為了減輕購屋者的經濟負擔，無須一次拿出一大筆款項購屋，以分期付款方式慢慢繳納，另一方面，當然也相對減輕建築開發業者在工程興建期間的財務負擔與資金需求，但是也因為建築業者的良莠不齊，造成了許多購屋者與建築業者間的購屋糾紛，不過由於預售屋買賣制度在國內已經行之多年，短時間並不能改變消費者與市場的習慣，當景氣面臨急遽衰退，建築業者面臨財務危機，此時消費者購買的預售屋會面臨無法興建或交屋等求償無門的困境，政府相關部門也注意到預售屋的買賣制度必須要修正調整。

為了要減少預售屋買賣交易糾紛及保障消費者權益，內政部公布「預售屋買賣定型化契約新制」，要求預售屋買賣時需將主建物、附屬建物、公共設施等分開計價，真正進一步保障消費者權益，則為行政院消保會通過實施的『修正預售屋範本及應記載事項』部分條文修正案。修正增訂預售屋「驗收」相關規定，消費者在驗收房屋時，若發現缺失或瑕疵時，得保留房地總價款 5%，待建築業者修繕完成後再行支付。另一個修正則是，強制業者提供『履約保證』機制。建築業

者可在經消費者同意後，選擇「價金返還保證」、「價金信托」、「同業連帶擔保」，及「公會聯帶保證」其中一種方式進行保證。政府希望讓不動產預售屋制度朝向健全的發展。

## 第二節 台灣房地產景氣波動歷程

台灣房地產景氣變化較大的歷程有 1973-1974 年、1979-1980 年、1987-1989 年、2003-2013 年等四次，以下分別說明當時景氣變化的相關政策及影響。

### 一、1973-1974 年：

民國 62、63 年時，消費者物價指數的變動非常快速，民國 62 年為 36.54%、63 年為 53.89%，石油的價格也從民國 60 年的一桶 1.75 美元上漲到民國 63 年的一桶 10.40 美元，因此物價快速上漲，民眾紛紛搶購可以保值的資產，促使房地產交易活絡。政府為了抑制物價，公佈實施穩定物價措施，其中有關房地產的是：暫緩公告土地現值、高樓限建、建築材料限價等措施

### 二、1979-1980 年：

從民國 63 年 1 月政府對建築業者停止融資貸款以來，房地產業者及購屋者紛紛要求開放融資，因此行政院於 66 年 8 月公佈「改善投資環境實施要點」，重新開放對建築業者融資業務，此一措施對房地產業有不小的助益。高度的經濟成長提供了房地產業者更有利的環境，因此從民國 67 年起開始，房地產市場交易量開始逐漸增加，但因 67 年 12 月底中美斷交，因此造成交易中斷，直到 68 年上半年，房地產市場才呈現空前活絡的景象，房價不斷節節高升。政府為了避免房價過高，影響經濟安定，因此於民國 69 年下半年採取一連串的措施房價過高，影響經濟安定，因此於民國 69 年下半年採取一連串的措施：空地限建、追查資金來源，藉此匡正房屋市場投機歪風並且抑制房價。

### 三、1987-1989 年：

從民國 76 年 2 月國泰人壽以超高行情標下華航旁邊土地後，房地產市場景氣慢慢逐漸復甦，此外，由於民國 76 年 7 月重新規定地價，此舉更讓建築業者大打

廣告，一般民眾紛紛搶購房屋，國內房屋價格又因此屢創高價。而此次房地產景氣活絡，主要因素應該是國內游資充裕，房屋市場跌深反彈，而土地日益稀少、財團不斷炒作、政經局勢日趨自由民主，直到民國 78 年央行實施選擇性信用管制才使得房地產景氣開始衰退

#### 四、2003-2013 年：

第四次的房地產景氣復甦，是在民國 91 年政府陸續釋出土地增值稅減半徵收、遺贈稅稅率調降與低利貸款等利多消息，再加上從民國 92 年第二季 SARS 結束後逐漸回溫，房價從此開始不斷上漲，直到民國 97 年發生全球金融海嘯而稍稍緩和，這段期間雖然成交量呈現明顯下降但房價卻不見向下修正幅度，卻又於民國 98 年第 3 季在成交量上昇的帶動下逐步上漲，尤其在二岸政治關係和緩與經貿交流密切、全球資金寬鬆等利多因素下，房價再度出現上漲，預售屋房價更在民國 92-96 年期間，漲幅超過 1 倍以上。民國 99 年 6 月中央銀行宣布針對特定地區實施不動產放款的信用管制，稱之「針對性審慎措施」，而針對建築業者實施土地建築融資最高額度不得超過土地取得成本及鑑價較低的六成五，其中一成開工後才能撥款。除了央行的金融管制措施外，財政部又在民國 100 年 6 月開始徵收特種貨物與勞務稅條例(俗稱奢侈稅)，主要是加重在短期內轉手的非自用住宅移轉成本，內政部地政司也在民國 101 年 8 月實施不動產交易實價登錄制度，並提供給一般大眾上網查詢，主要是希望將房地產的交易價格透明化、制度化，讓買賣雙方的決策更有理性的判斷，避免陷入人為哄抬與炒作的陷阱。不過因為市場游資充斥、利率水準偏低的情況下，雖然市場的交易量雖有下降但房價調整的幅度仍然有限，而且台中市與高雄市的房地產市場交易量較北部地區熱絡。

相較於其他歷次的房地產景氣波動，此次景氣波動相當特殊，是在長達 12-13 年的不景氣後，才在民國 92 年 SARS 結束後開始逐漸復甦，此階段有一些有別於以往的特殊性：以往的房地產景氣循環大約為 7 年且呈現擴張期短收縮期長的現象，但此波房地產景氣波動擴張期已長達 10 年，目前仍看不出有立即大幅衰退的危機。另外，此次房地產景氣波動的幅度大於以往，許多縣市區域的房價上漲幅

度高達 2-3 倍，遠超過同期間的經濟成長率、所得成長率及物價上漲率。最後是此波房地產景氣雖然始於北部地區，但之後不斷向中部南部擴張，最後呈現全面性的房屋價格上漲。讓政府不得不又宣布在民國 105 年 1 月 1 日開始實施房地合一稅制改革。

表 3-1 台灣房地產景氣變動歷程分析

時間	民國 62-63 年	民國 67-69 年	民國 76-78 年	民國 92-102 年
現象	62 年上半年，由於世界性通貨膨脹、貿易順差、美元貶值、物價節節升高，引發人民之購屋保值行為。62 年下半年市場交易較為平穩。63 年上半年由於政府之干預措施，持續已久的房地產熱潮開始冷卻。	67 年 3 月美元貶值，國際油價醞釀上漲，帶動了沉寂已久的房地產市場。市場交易大增，但因中美斷交而受挫。68 年 3 月石油價格調整放寬融資消息等因素，使得市場交易開始活絡。69 年上半年房地產價格暴漲，但至下半年由於種種抑制措施出現，交易活動銳減。	75 年年底房地產交易略有起色，76 年 2 月國泰人壽標下華航邊之土地，輿論喧嘩，加上重新規定地價，更助長民眾瘋狂搶購，而房價更是節節升高，至 77 年 1 月由於蔣經國先生逝世，市場交易沉寂一陣子。77 年 4 月國內房地產又開始活絡，直到 77 年 4 月國內房地產又開始活絡，直至 77 年 10 月後，市場交易稍為平穩至 78 年。	92 年第 3 季在 SARS 結束後，房地產景氣開始好轉，初期台北市與新北市房價上漲，呈現北熱中溫南冷的現象，但在 97、98 美國次級房貸風暴之後，尤其是 100 年奢侈稅開始實施後，呈現北冷、中溫、南熱的現象。
成因	1. 物價上漲 2. 美元貶值 3. 僑胞歸國置產 4. 建材價格暴漲 5. 石油價格上漲	1. 油價調整 2. 物價上漲 3. 「改善投資環境實施要點」的公佈公教人員調薪，水電價格上升。 4. 容積率實施	1. 地價上漲 2. 游資充斥 3. 外匯存底過高 4. 美元貶值 5. 利率低 6. 貨幣供給居高不下 7. 公共措施之推波助瀾	1. 美國寬鬆貨幣政策 2. 利率處於歷史低檔 3. 兩岸政治關係和緩 4. 調降遺產與贈與稅率至 10%

表 3-1 台灣房地產景氣變動歷程分析(續)

時間	民國 62-63 年	民國 67-69 年	民國 76-78 年	民國 92-102 年
政府 措施	1. 62.6 高樓 禁建。 2. 63.1「穩定 當前經濟措 施方案」。	1. 69.7 追查資 金來源。 2. 69.7 空地限 建。	1. 77.10 興建合 理價位住宅方 案。 2. 78.3 緊縮空地 貸款。 3. 78.4 大幅提高 存款利率。	1. 央行推出針 對性審慎措 施，實施選擇 性信用管制。 2. 健全住宅資 訊。 3. 通過住宅法 4. 課徵奢侈稅 5. 房價實價登 錄。
結果	1. 62.6 之措 施並未達到 預期效果， 建材價格反 而更高，而 高樓禁建反 而讓建商往 郊區大量興 建。 2. 63.1 之措 施掃除了房 地產之投機 心理，市場 景氣因而冷 卻下來。	1. 抑制投機者 購屋。 2. 增加建地供 給穩定房價。	1. 建商融資受 困，購屋者負擔 加重，交易量明 顯地減少。	總體經濟復甦 不如預期，為 振興經濟的市 場資金過於龐 大，房價下跌 不易。

表 3-1 台灣房地產景氣變動歷程分析(續 1)

時間	民國 62-63 年	民國 67-69 年	民國 76-78 年	民國 92-102 年
檢討	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 事前準備有欠周詳。</li> <li>2. 房價仍居高不下。</li> <li>3. 促使建商以預售方式募集資金。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 良好措施但是國內經濟不景氣早已出現，使得房地產低迷很長的時間。</li> <li>2. 實施時機稍晚。抑制土地投資，但資金流的扭曲，土地資源浪費均為負面影響</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 空地貸款對大財團或有門路之建商影響不大，而對購屋者影響深遠。</li> <li>2. 實施時間較晚</li> <li>3. 國內通貨膨脹壓力仍在，恐將引發人民之購屋保值心理。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 財產稅制相當不健全，持有與移轉的賦稅均相當輕。</li> <li>2. 房地產相關逃漏稅嚴重。</li> </ol>

資料來源：修改自張金鵠主持研究(1989)，房地產景氣指標之研究，P20。

表 3-2 房地產四次景氣變動的重要經濟變數、政策等環境因素

指標走勢	1973-1974	1979-1980	1987-1989	2003-2013	註
GDP 成長率	↑	↑	↑	-	●
M2 年增率	↑	↑	↑	↑	●
中長期放款最低 年利率	↑	↑	↓	↓	★
股價指數變動率	↑	-	↑	-	
黃金價格	↑	↑	↓	↑	★
CPI 變動率	↑	↑	-	-	★
國際油價	↑	↑	↓	↑	★
超額儲蓄	↑	↑	↑	↑	●
貿易順差	↑	↑	↑	↑	●
重要財經政策及 事件	73•五樓以上高樓禁建 •暫緩公告土地現值 •首次石油危機，世界性通貨膨脹 74•頒布建築融資禁令 •宣布解除高樓禁建十大建設開始	79•第二次石油危機，世界性通貨膨脹 80•宣布空地限期建築，追查三戶以上資金來源 81•北市實施容積率 82•廢止建築融資禁令 •建設公司大量倒閉	85•十信、國信事件 86•台幣大幅增值，股價指數突破千點 87•國產局標售華航土地，開啟房價飆漲•放寬外匯管制 88•公共設施保留地補償費發放 89•二二八選擇性信用管制•公佈住宅問題因應措施方案 90•公告地價與現值兩價分離•宣布放寬二二八選擇性信用管制措施	08-09 •美國次級房貸風暴 09 •調降遺贈稅稅率 10 •兩岸正式簽署 ECFA 100.06.01 •開徵特種貨物與勞務稅(奢侈稅) 100.12.1 •通過居住正義五法 101.08 •不動產交易實價登錄	

表 3-2 房地產四次景氣變動的重要經濟變數、政策等環境因素(續)

重要政治事件	72 • 繼 71 年與聯合國斷交後，再與日本斷交	78 • 蔣公崩殂 79 • 中美斷交	87 • 解嚴 88 • 蔣經國總統逝世 89 • 開放黨禁 • 天安門事件 90 • 伊科戰爭	99.1.15 • 兩岸金融 MOU 正式生效 99.6.2 • 兩岸正式簽署 ECFA 99 • 台北縣、台中市、台南市、高雄市升格直轄市 100.6.28 • 開放陸客自由行
--------	---------------------------	------------------------	---	--

資料來源：修改自張金鶚主持研究(1995)，房地產景氣與總體經濟景氣關係之研究，P81。

註：「●」表三個時間變動方向均相同；「★」表僅第一、二時期變動方向相同；另「↑」、「↓」、「-」分表該變數長期趨勢為上升、下降與持平。

### 第三節 台灣房地產業的發展現況

#### 一、房地產產業特性

房地產的英文為 REAL ESTATE，而在台灣「不動產」與「房地產」是經常被交互使用的，但一般民眾比較喜歡使用房地產，因為就字義上來看，「房」是指房屋，「地」是指土地。不過，國內比較正式的用法則是「不動產」。依據民法第 66 條：「稱不動產者，謂土地及其定著物。不動產之出產物，尚未分離者，為該不動產之部分」。整體來看：不動產的範圍較房地產廣泛。由於房地產兼具消費財與投資財特性，國人在「有土斯有財」的固有觀念及鼓勵長期持有的土地稅制誘因下，房地產成為主要資產投資標的。而房地產的生命週期可分為投資、規劃、興建、交易、使用等不同階段，因為歷程較長，不同階段參與的專業人員也不同。

影響房地產的價格基本上是由市場的供需狀況而定，但因房地產具有異質性，其價格也會和品質有密切的關係。在市場經濟體制下，產品的價格主要是依據市場的供需狀況相互影響，評估房地產的價格包含使用目的、權利條件及市場機制等因素相互影響。而房地產的價格是什麼？與房地產的價值又有什麼不同？

依據美國估價基金會所編撰的專業估價準則的定義來看：房地產的價格是指開價、出價或支付的價格，而且一旦提出了就成為一個事實。而房地產價值又是什麼呢？依據國際估價標準委員會所編撰的國際估價標準來看：價值基礎是指在評價的假設下，對基本條件衡量的一種描述，因此以價值基礎來看待房地產價值時，會產生個人之尺與市場之尺的差別，前者可視為個人對價值的主觀認定，後者則是所謂的市場價值或是市場價格。

而房地產產業是屬於資本密集的產業，容易受到國際局勢原物料波動影響（如石油、鋼筋、鉛……等）、金融政策等外在環境影響，而且與金融機構往來關係非常密切，所以房地產業是一種跨越製造工業及商業的技術密集性、服務性等，牽涉之上下游產業者眾、上遊包括運輸業、鋼鐵業、砂石業、水泥業、水電業、景觀業等，下游則包括仲介業、金融保險業、家具業、照明業、物業管理業等，在整個個案興建過程中，均需要投入大量的財力、物力與人力，且需經過較長時

間才能完成，與一般行業有較大不同。且整個個案從土地管理、建築開發、規劃設計、營造施工、代銷銷售、產權移轉交屋、社區管理維護與經營等各項環節與分工均可成立一家專業公司經營。

## 二、房地產相關行業

在我們每天的日常生活中，幾乎與「建築物」脫離不了關係，不論是自家的住宅、上班的辦公室、上學的學校、購物的商場、百貨公司、量販店、用餐的餐廳、娛樂等等，都在所謂的「建築物」進行，不僅外觀、機能、安全、節能等都是相當重要的。好的建築物需要符合安全、實用、好用、經濟、價值、建康、牢固、便利、隱私、環保……等多項要求重要因素都需要考量，因此，不動產的開發與一般產業的開發有著極大的不同，可說是耗日廢時、手續繁瑣、牽涉的人、事、物也相當眾多，投入的龐大金額，才可以完成的任務。為了滿足現代人注重生活品質的需求，房地產業發展至今共可歸納出幾個專業領域，如表 3-3 所示：

**表 3-3 房地產業關聯系統彙整表**

產業	內容
建築開發業	意即所謂的建設公司，為一個個案的最重要主導者，扮演溝通協調統籌整合的重要角色
建築設計業	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 建築設計與造型設計</li> <li>2. 燈光設計</li> <li>3. 景觀設計</li> <li>4. 室內設計與家具設計</li> </ol>
營建工程業	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 基礎工程</li> <li>2. 結構工程</li> <li>3. 安衛管理工程</li> <li>4. 水電工程</li> <li>5. 裝修工程</li> <li>6. 建築材料設備</li> </ol>

表 3-3 房地產業關聯系統彙整表(續)

產業	內容
房屋經紀業	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 代銷業</li> <li>2. 仲介業</li> <li>3. 廣告企劃業</li> <li>4. 公關業</li> </ol>
土地登記業	地政士即所謂的代書
建築金融業	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 不動產鑑價業</li> <li>2. 建築經理業</li> <li>3. 資產管理業</li> <li>4. 銀行業不動產部門</li> </ol>
建築管理業	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 物業管理業</li> <li>2. 租賃管理業</li> <li>3. 房屋修繕管理業</li> </ol>

三、建築開發商即所謂的建設公司，一般營運流程是從土地取得、規劃設計、產品銷售、營建施工、交屋到使用管理，有一套專業的施工計畫及相關產業專業配合！

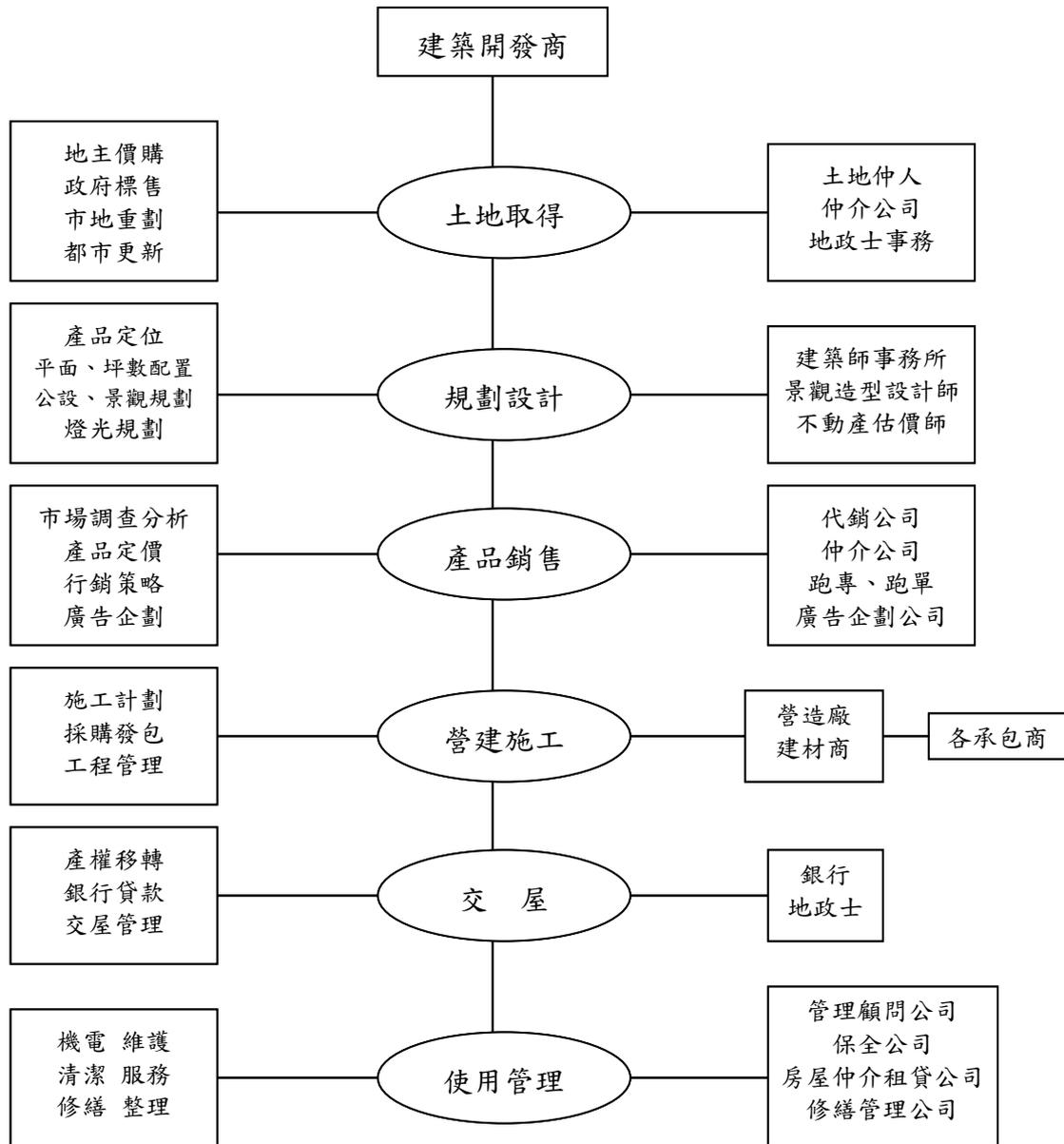


圖 3-1 建築開發業營運流程圖

建築開發商在經歷了土地取得、規劃設計、產品銷售、營建施工到交屋及使用管理，就像是一場不落棒的接力賽，必須環環相扣才能讓最終交付到消費者的手中，能夠將品質落實，繼而創造價值，都是非常重要的！因此，為了要能夠在房屋銷售後能夠順利交屋，對於客戶端的服務與聯繫是非常重要的，因為要有好的服務、客戶才能滿意。客戶滿意後，才能創造口碑、增加品牌價值。因此有關房屋銷售在興建階段的管理事項匯整，如表 3-4 所示：

**表 3-4 房屋興建銷售階段與經營管理事項**

	施工期	完工期	銷售經營期
客服業務	1. 銷售簽約、客戶服務 2. 開工動土典禮 3. 舉辦施工說明會 4. 工程期款收款 5. 辦理變更設計及選色選樣作業 6. 實品屋參觀作業 7. 物業管理公司洽詢 8. 產權登記作業準備、土地合併 9. 貸款銀行評估	1. 舉辦完工交屋說明會 2. 建物辦理保存登記，取得測量成果表 3. 辦理分戶貸款 4. 辦理產權過戶移轉、不動產交易實價登錄 5. 房屋室內內部初、複驗及通知客戶初驗 6. 客戶交屋複驗、款項結清 7. 管理公司進駐、大樓管理委員會成立、交屋期代管、管委會驗收移交 8. 完工結算、償還融資	1. 餘屋銷售 2. 餘屋出租經營 3. 售後服務 4. 報稅處理、完工入帳

一般建設公司在完成交屋後，即進入所謂的使用管理維護階段，此一階段對於維護或創造一棟建築物的價值是非常重要的，一般建築開發商在完成交屋後都會導入專業的物業管理公司協助管理社區的大小事務。

## 第四節 台灣中部地區的發展概況

2016 總統大選及政府打房、房地合一稅制等因素干擾，全台房地產買氣受影響，但台中市每年人口移入近 2 萬人，工業園區創造就業機會，帶動購屋需求，除 7 期站穩 1 坪 50-80 萬高標，8 期、單元 2、3 豪宅區房地產市場被看好，小坪數、低總價的產品將成主流，預估今年推案量將有 2000 多億。台中縣不動產開發公會發表 2014、2015 年房地產回顧與展望，該會理事長陳正哲表示，建商對政府稅改方案「房地合一」尚未明朗化，及營建工人短缺嚴重，成本增加，普遍預期房價會有 5 到 10% 跌價空間。

2014 年大台中地區房地產市場建照申請量 547 案 17800 戶，原縣轄 21 區請領建照 341 案 9249 戶、原市轄 8 區 206 案 8551 戶。以區域來看前 5 名分別為，第 1 名北屯區 3230 戶、第 2 名南屯區 1977 戶、第 3 名太平區 1878 戶、第 4 名西屯區 1632 戶、第 5 名大里區 1184 戶，與 2013 年總體推案量 17925 戶量能比較維持相當。

陳正哲說，台中有其他城市羨慕的優點，人口成長快速，中科、軟體科學園區、精密科學園區等，創造許多就業機會，購屋需求水漲船高，2015 年大台中推案量將達 2000 億元，可以看出台中市的房地產業競爭之激烈。因此建商除了在原建築規劃中比設計、公設項目、建材設備、價格外，各個建商無不卯足全力努力參加公益活動、投入藝術文化，舉辦社區活動等，希望積極提高品牌形象，獲得消費者的青睞。

表 3-5 台中市第一次登記案件 100/01-104/01 統計表

行政界	案件數	土地筆數	土地面積 (平方公尺)	建物棟數	建物面積 (平方公尺)
中區	62	6	291	242	48654.08
東區	297	21	27320	1744	325994.32
西區	372	18	1173	1714	457335.69
南區	392	16	7713	3417	1038175.98
北區	566	29	4193	1653	383270.31
西屯區	1018	5	396.87	8415	3028215.61
南屯區	701	30	39664.03	5345	2020439.56
北屯區	1335	33	43760.62	9149	1942924.12
豐原區	893	135	95652.78	1768	471872.6
東勢區	305	77	70767.19	350	99436.04
大甲區	461	42	57420.72	776	280929.93
清水區	427	75	131198.2	1125	292739.89
沙鹿區	583	11	22847.24	3482	841234.3
梧棲區	362	17	9402	914	661951.48
神岡區	552	268	70901.91	952	516561.25
后里區	465	203	156235.55	791	678108.14
大雅區	473	41	20283.02	1437	602135.17
潭子區	434	11	5034.4	1399	544374.65
新社區	202	97	68506.79	213	73268.76
石岡區	82	10	20810.51	89	24238.96
外埔區	193	304	336710.68	307	121982.46
大安區	80	20	98764.04	80	24606.11
烏日區	455	251	243112.31	2442	519048.21
大肚區	280	55	112369.86	654	174329.74
龍井區	319	5	130261.88	916	433927.93
霧峰區	374	604	267853.19	930	272325.67
太平區	774	105	60196.95	4637	1015867.78
大里區	710	206	76063.93	3171	806192.51
和平區	28	5	12296	34	21970.9
臺中市總值	13195	2700	2191200.67	58146	17722112.15

資料來源：台中市政府 158 不動產資訊樂活網 <http://158.taichung.gov.tw>

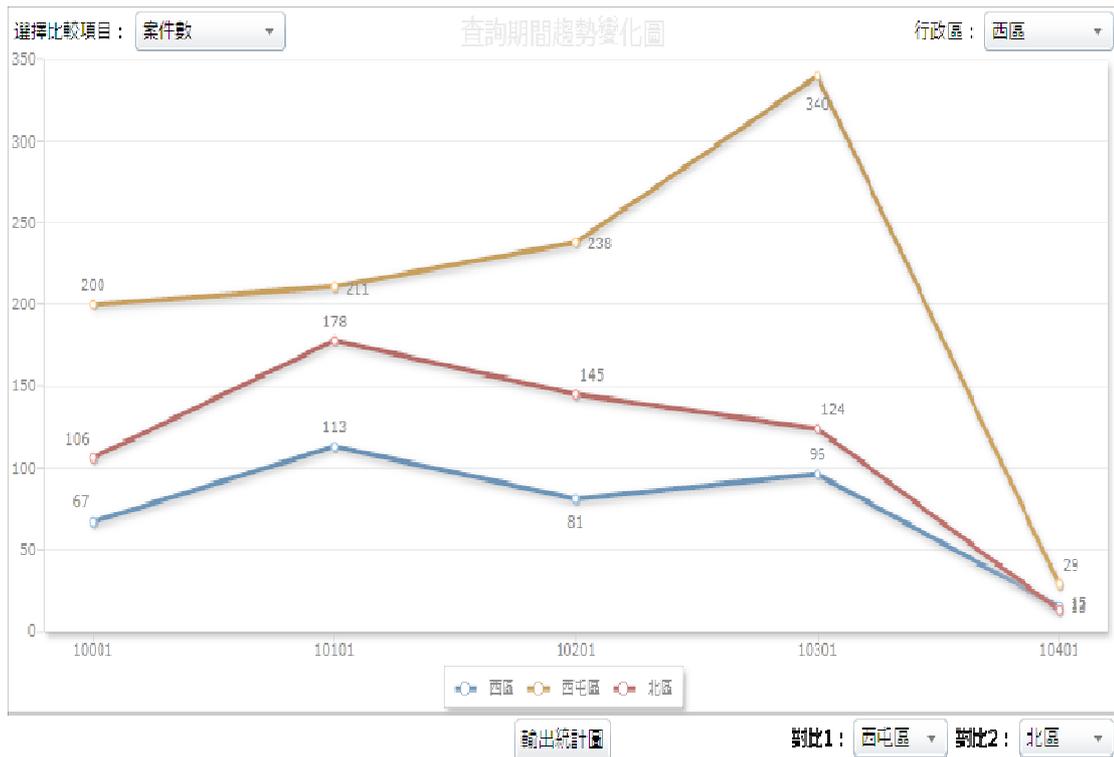


圖 3-2 台中市 100/1-104/1 建物第一次登記三區比較圖

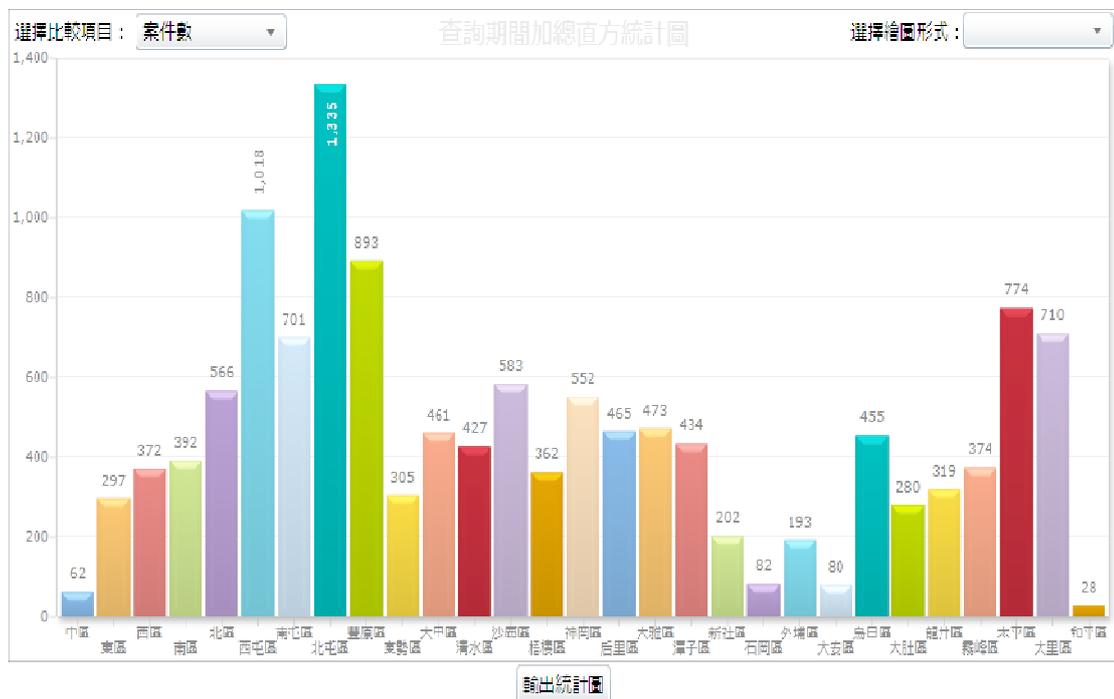


圖 3-3 台中市 100/1-104/1 建物第一次登記數量統計圖

## 第四章 研究方法

本論文之研究方法，包括研究架構與步驟、研究類型與所使用的研究方法有質性訪談法之個別深度訪談以及個案研究法。

### 第一節 個案研究法

個案研究法係一種質性取向的研究方法，必須遵循嚴謹的研究步驟與方法，也是蒐集、組織和分析資料的特殊策略，以產生結論。它具有敘述性、探索性與解釋性等效益。同時可以包含多種個案與不同層次的分析與探討，通常也合併多種資料收集方法，像是訪談、檔案資料的匯集或實地觀察等。所以個案研究方法可以分為追朔性與現時性、多重幾個不同性質或單一類型的研究方法。針對某既定企業做廣泛和詳細審視的敘述，希望能捕捉到重要的複雜性問題，沒有使用實驗設計與控制 Van Horn(1973)。

研究方法可以分成下列三大階段：

- 一、定義與研究設計階段：其步驟包括發展理論、決定分析單位、決定單一或多重個案、選擇研究對象與研究設計。內容組成(1)研究問題：最常使用在「為什麼」(Why)和「如何」(How)的問題上；(2)待回答問題：明確且清楚的指出研究方向與研究目的；(3)能夠確切的界定分析單位；(4)有邏輯性的將資料與帶回答的問題作連接；(5)研究發現的詮釋標準。
- 二、準備、蒐集與分析階段：如資料的蒐集方法與準備，以及資料分析策略與方式。且蒐集資料的來源有訪談、文獻、直接觀察檔、檔案紀錄、外在人為物件。根據理論命題，進一步發展個案描述性的架構，有助於企業個案研究，並且澄清所要分析的因果關係。
- 三、分析與結論階段：像是資料分析與解釋、組合報告。

## 第二節 訪談法

在質性研究方法中，訪談屬於蒐集初級資料的技巧。訪談狀況依參與訪談的人數、結構層級、訪談者和受測者的距離、研究其間進行訪談的次數而有所不同。它也是一種人與人之間的相互溝通，藉由這種交互作用，訪問者可以得到所需的資料、認識社會的一種基本方法，這種方法是依照一定的調查目的，根據調查主題，藉由訪談調查員面對面地訪問與調查課題有關的當事人，而獲得資料的一種方法。研究者在訪談時可以採取「個別深度訪談」或「團體訪談」，此外還可以選擇結構化訪談、半結構化訪談與非結構化訪談，來與受測者展開對話。

該研究主要採用個別深度訪談與半結構化訪談進行，雙管齊下。訪談重點不再只是針對調查物件的重點挑選，而是在訪問的過程中所側重的內容。整個環節不僅著重在該企業如何掌控與治理，還包括該企業最為關鍵的部分-精裝修。在競爭激烈的產業且土地資源有限的情況下，如何能夠以「精裝修」的關鍵因素在建築業中建構出自己的利基市場，創造出高品質、高獲利與高格調的定位。

## 第三節 研究對象

本研究所選擇的是以房地產業的 A 建設公司做為研究對象。A 建設公司為深耕中部 26 年的公司，公司於民國 78 年成立，所推出的作品雖然少，只有 20 棟(其中已經交屋的有 16 棟，尚在興建的有 4 棟)，每棟皆有藝術的氣息，各具特色，屢屢榮獲參選獎項，深獲各界好評。該建設公司在沒有投入廣告成本，也沒有建立接待中心以樣品屋的方式呈現給顧客瀏覽。全藉由顧客(現有住戶)、同業與新聞媒體的口碑宣傳，正因為如此，每當 A 建設公司推出一個新建案，都能在很多的時間內銷售一空，甚至還需要搶著排隊登記。究竟是什麼樣成功的商業經營模式才能造就此一光景？該公司是採用什麼樣的服務創新，才能讓客戶住的滿意又願意主動推薦呢？面對中部地區建築業競爭激烈的情況下，還能占有一席之地，與之抗衡。對於精裝修的服務，只為了滿足顧客的需求，發展出另類的高品質與高格調的建築豪宅。但在高成本的壓力下，A 建設公司如何創造出高獲利？

這種種一切皆是此篇文獻選擇個案公司之緣故，並進一步深入探討，並一一挖掘各種達成目標的關鍵因素。A 建築公司一直抱著努力追求完美的心情，只是現在不想當第一，只想當一流的公司。「第一只有一個，一流卻可以很多，」我們希望讓更多台灣人享受優質生活空間，而我們也始終相信「即便世界沒有 A 公司，還會繼續運轉，但是有了 A 公司，將會更好」永遠比客戶領先一步，達到顧客滿意，以前瞻性的思考，創造差異性的競爭優勢，讓客戶永遠住在幸福的國度裡。

表 4-1 訪談相關說明

代 號	服務機構/居住社區	職稱/名稱	訪談時間
A	A 建設公司總經理	總經理	2015 年 05 月 20 日
B	A 建設公司客服部	襄理	2015 年 05 月 27 日
C	某營建公司營建部	協理	2015 年 06 月 26 日
D	A 建設公司*臻邸	蘇太太	2014 年 01 月 02 日
E	A 建設公司*臻邸	Rebecca	2015 年 03 月 27 日
F	A 建設公司*臻邸	Derek	2015 年 06 月 27 日

受訪人:A(A 建設公司總經理)

訪談題綱：對於貴公司投入建設公司的動機為何？經營理念又是如何推廣？

訪談內容整理：

公司負責人從大學畢業後，第一份工作是在外商公司擔任秘書，婚後隨夫家移居美國波士頓，在美國期間，投資房地產，從買屋、裝修到出租等事情都自己一手包辦，還修讀室內設計相關課程，取得學位，並擁有室內設計師專業證照。1984 年跟著先生回台在台中定居，但由於對品質、美學的要求嚴格，對建設公司原先提供的地磚都要另外挑選，因為建商的施工師傅貼做品質不佳，未能達到她的要求，寧可花錢買地磚，再重鋪一次，由此可見她對住家品質要求完美及不妥協的個性，因此，便興起創業自己蓋好房子的念頭……。

1989 年創業，成立建設公司。在踏入建築業之前，她只是一個家庭主婦，憑著熱情理想與傻勁投入房地產業，她認真學起，從土地買賣、規劃設計到現場施工都全程參與，她說：「我是以一個最貼近消費者角度在規劃蓋房子，希望能設計出最貼近購屋者需求的住家。」。公司開幕當天，當初被抱怨的建商前來祝賀，不免挖苦地說：建築業沒有妳想像中容易，你自己做了就會知道。之後也有建築業前輩不客氣地對她說：「一個查某郎(台語)，跑來這裡蓋什麼房子？」但這種鄙視的言語並未激退她，反而讓獨特的女性特質，規劃出細膩的細節，讓住的人感到溫馨。

自己曾被冠上「最挑剔的客戶」，相對的，蓋的房子怎麼能讓客戶嫌棄呢？所以在工程的品質要求非常嚴格，難怪曾有師傅跟客戶說，有這麼挑剔的老闆，你們可以不用擔心啦，是我們比較辛苦啦！

現在外界看到的幾乎都是她風光的一面，其實創業初期考驗不斷，甚至曾有過放棄的念頭是在 1999 年歡慶十周年時，特別推出一個新建案，但台中市無奈被 921 震垮買氣。房子品質雖然經得起考驗，卻經不起地震後的市場低迷，為了堅持要對的起買的客人，不肯跟隨一般市場模式降價出售，足足熬了五年之久。「所有的客戶真的是一戶一戶撿回來的，」她為了周轉，還跟家人借貸週轉，終於，皇

天不負苦心人，總算獲得客戶的肯定與讚賞！A 建設公司董事長，台灣最有親和力的建築人，在絕大多數的負責人都是男性的產業裡，她始終是嬌點，也是焦點。她說：「男性的關注點和女性是迥然不同的，他們關注市場總量體及動態，但他卻注意到更深更細微的細節。」

訪談題綱：貴公司在規劃的細節是如何掌握呢？

訪談內容整理：

因為身為女性，所以每個建案都展現她細膩心思，會從對女主人的需求出發。如工作陽台加做水槽、裝設自動升降曬衣架、設計自動滴灌系統定時澆花、走道櫃內設有儲藏櫃、浴室設計收納櫃等等。就以 2014 年 5 月剛交屋的某個案為例，一樓兒童遊戲空間不只有玩具、也有書籍，游泳池旁的淋浴間不只有蒸汽、烤箱，還有置物櫃、體重機，連吹風機都有準備，甚至沐浴乳、洗髮精、洗手乳都有準備。頂樓陽光曬被區旁規劃貝殼沙坑，是小孩子的最愛，方便家長曬被時，孩子可以玩耍。地下停車場，備有手推車，方便住戶量販購物後使用，而每個車位配置的置物櫃，可擺放高爾夫球具或是其他較少使用的物品。

喜愛藝術的她，也將美感運用在建築上，將藝術作品規劃融入社區，藝術街道傢俱，與民眾分享、應用實用藝術融入生活機能、連地下室停車場的牆面用彩繪藝術，讓住戶最常使用的地下室空間變得溫暖、退縮建築，保留綠化空間與環境和居民共享。

訪談題綱：A 建設公司對於不搭設樣品屋堅持只做精裝修的堅持為何？

訪談內容整理：

A 建設公司的推案強調不蓋樣品屋、不打廣告，將廣告預算節省下來，回饋到社區經營及提升建材設備，平均每年推出不到一案，重質不重量，雖然價格比通區行情貴約 1-2 成，但每個案子在未正式推出前，就有一堆人預約排隊，主要多是藉由已購客戶介紹及慕名而來的客戶。

堅持只做精裝修已經是我們公司的標準，雖然每戶的量身打造，會增加現場人員的負擔，但卻可以幫客戶節省日後交完屋的再次進場裝修，讓比較早搬進來

的住戶永遠像住在工地裡面，毫無生活品質可言。

訪談題綱：您對 A 建設公司未來的期許為何？

訪談內容整理：

也許是因為曾是游泳選手，因此從小就有不服輸的個性。做建築她同樣抱著努力追求完美的心情，只是現在她不想當第一，只想當一流的公司。「第一只有一個，一流卻可以很多，」她做的，是讓更多台灣人享受優質生活空間，她始終相信「即便世界沒有 A 公司，還會繼續運轉，但是有了 A 公司，將會更好。

受訪人: B(A 建設公司 客服部 襄理)

訪談題綱: A 建設公司對於客戶端經營的想法為何?

訪談內容整理:

客戶服務創業界許多先例，公司深耕客戶成立至今邁入第 25 年，讓客戶感受深刻：例如從第一個個案「\*\*臻邸」開始，就首創在飯店舉辦完工交屋說明會、設置 0800 免付費的客戶服務專線，獨創年度房屋住宅健診，編制五位售服人員，長年穿梭在社區，保固期滿仍定期執行，一直是社區不可或缺的家人，讓客戶得到安心、在社區內規畫 DIY 庫房，裡面放置與大樓相關的原始建材並且定期派員教導住戶如何使用？等 22 項售後服務，強調永續服務的概念

對於社區活動規畫非常重視，每年舉辦結合跨社區運動會、音樂會、游泳比賽、健走、活力營、社區饗宴等活動，不但能讓社區的住戶彼此交流並且增進住戶之間的感情。無形間，社區與建設公司的連結像是家人而非只是一般買賣的關係。也因為這樣住戶自然而然努力介紹周遭親朋好友搬進這樣幸福的大家庭。

受訪人:C(某營建公司營建部協理)

訪談題綱: A 建設公司對於品質的追求為何?

訪談內容整理:

如何做好精裝修的品質:1. 從好的建築規劃設計開始, 減少繁雜的客戶變更及設計好的選色選樣減少客戶辦退 2. 有良好規劃設計再配合客戶生活需求進行細部變更 3. 將生活需求變更詳實轉至客變施工圖(含衛浴細部立面及機電細部尺寸)4. 依客變圖面落實執行現場施作及查驗(查驗制度: 工地自主查驗/品管部查驗/客服部初驗)

降低成本:1. 提前完成規劃設計並減少持續變更 2. 提前完成客戶變更並設定原則性截點 3. 提前完成客變簽認避免施工後簽認產生風險 4. 階段性查驗避免前置作業客變錯誤造成後續飾材修改增加成本。5. 如期或提前完工。

有快樂的師傅才能蓋出品質良好的健康住宅, 工地在規劃時會主動提供備有冷氣空調的乾淨餐廳, 讓師傅不必席地坐在路邊、午休還能睡個好覺。旁邊設置廁所及熱水淋浴間, 方便師傅門下班後回家前能洗淨身上髒汗與疲憊後回家。每月並舉辦榮譽榜及慶生會, 溫暖大家的心。

受訪人:D(A 建設公司\*臻邸住戶)

訪談題綱: 請問您如何認識龍寶這間公司?緣起如何?過去的居住經驗如何?

訪談內容整理:

8年前,在朋友的推薦下,首度參觀A公司在北區的建案「\*\*臻邸」,就此留下好印象,也打定主意未來一定要購買A公司起造的房子作為新居。爾後因緣際會,終於如願購得位於七期新市政區的新家。「搬到新家,工作和生活的線就這樣清楚又明白,真是太好了!」蘇太太開心的說。一家人透過移居,也共同建立一個全新的生活秩序。

仔細環顧這間房子裡頭的每個房間,所能感受到的不止是居住空間的明亮、簡單、舒服與安靜,客廳中大棵的聖誕樹、陽台上聖誕老人的充氣裝飾、隨意擺放在矮櫃上的松果,也讓人感受到他們在其間生活由衷的喜悅。

家,一個滿足所有家人需求的空間「家,是休息的地方。猶記得女主人這麼宣誓著,「所以我們需要的是一個可以喘息的空間,樸實簡單就好。」

「我渴望有溫暖的陽光照進家裡,既使沒有太多裝飾,只要光線很好就會覺得很舒服。」她滿足地說。不只是買一個新家,也是買一個生活「為什麼一定要買A公司的房子?」當拋出這樣的疑問時,蘇太太堅定地回答:「我們一直覺得花這麼多的錢,買的不只是一個房子,也是買一個生活。」

由於舊家是老式街屋,光線昏暗,但搬到新家後,情況完全改變。「我發現這個家讓我們待得住,前兩天,女兒的同學來社區唱KTV,兒子一個人在客廳看電影,我們夫妻倆則在廚房料理,非常自在。」社區公共空間完善的功能,每個家庭成員能在其間安然的享受,也讓家人能夠在家裡待得住,這是這家人過去無法想像的生活,舊家讓孩子們都無法帶朋友回家,現在爸爸則會跟女孩說:「妳朋友要來,非常歡迎,爸爸請她們吃披薩!」除此之外,A公司對房子的許多貼心主婦設計,更讓女主人讚嘆不已。一般家庭都會在廁所放一個籃子用來堆置換洗衣物,但這樣一來,客人如果要如廁時,勢必會看到一堆髒衣服堆在那兒,這個讓人困擾的生活小難題,龍寶考慮到了。「污衣收納籃實在太好了,我不用到每個

角落收家人脫下來的換洗衣物，也不用擔心整籃衣服擱置在廁所讓人看了尷尬，只要通通放在這個收納籃，然後兩天洗一次就好了。」讓蘇太太使用起來得心應手的小設計，看來非常成功！「還有地下一樓的推車超級方便，有一次我要拿很重的衣物、棉被到頂樓晾曬，突然想起可以用地下車那台推車運送，當下省下不少力氣！」蘇太太一邊贊歎的同時，也忍不住說：「這樣想起來，我們忍受過去的生活實在很久了，現在這間房子讓我們第一眼就無可挑剔，沒有缺點可以講，連停車位都好，A公司不會為了節省空間，就把停車格設在畸零角地。」是啊！能夠深入生活思考的設計，才能符合住戶真正的需求，「因為這樣的設計會讓我就想要住在這個房子裡頭。」蘇太太是這麼說的！

受訪人: E(A 建設公司\*臻邸住戶)

訪談題綱: 請問您如何認識龍寶這間公司?緣起如何?過去的居住經驗如何?

訪談內容整理:

十年前, Rebecca 離開台北, 來到台中這個人生地不熟的城市, 試著想要在這裡開始新的生活。她未曾料到, 這一住就是近十年, 來時獨自一人, 至今也因為奇妙的緣分擴大成為三個人的小家庭。結婚之前, 為了先生就近工作方便, 選擇\*\*臻邸作為婚後的新居, 「我幾乎第一眼就喜歡上這裡!」Rebecca 說。Rebecca 是\*\*臻邸的第一批住戶, 由於先生工作滿檔, 連週日也常是加班狀態, 因此在家帶孩子的 Rebecca 反而跟鄰居建立了深厚的感情。

「住在\*\*臻邸的那段時間, 我跟鄰居互動很密切, 當時的很有眷村味, 鄰居相處融洽, 我們互相幫忙、一起看顧著孩子們長大, 有時候我把小孩託付給鄰居, 然後就出門去買菜; 我生完小孩後, 身體比較不好, 鄰居們都會排班來我家幫忙帶小孩; 常常一些鄰居的小孩還會從樓下打對講機上來找我老公說: 『下來跟我們玩, 好不好?』」回憶起在\*\*臻邸的時光, 感情深重的 Rebecca 幾乎要掉淚, 當時擔任社區主委的關係, 對社區的事務義無反顧, 就算是自掏腰包也會認真做。一直不斷地付出, 只希望讓大家都感受到社區的愛。對 Rebecca 而言, 來到台中時只有孤身一人, 竟能有緣住在這樣一個美好的社區, 認識一群交心的鄰里, 這比什麼都來得珍貴, \*\*臻邸就像是她的後頭厝(娘家), 住戶間的感情比家人還親, 一直到現在都時常聯繫, 每次 A 公司舉辦運動會等社區間活動時, 她還是會乖乖地跑回\*\*臻邸那桌找老朋友。這家人, 原本兩顆流浪的心, 就這樣在\*\*臻邸安定下來, 美好的房子、親切的鄰里關係, 讓她開始在台中這個當初自己覺得俗氣到不行而且只有泡沫文化的城市紮根、成長、茁壯。

\*臻邸是夢想中的七期居所「我記得我從北區\*\*臻邸搬出來那天, 我打電話給鄰居們一一告別時, 哭到抽搐。」Rebecca 說。然而, 人生沒有不散的宴席, 由於先生工作地點遷移的關係, 為了方便上下班, 他們一家人也只得搬離有深厚感情的\*\*臻邸, 那麼, 這一家三口的下一站, 要到哪裡去呢? 「如果我告訴你我未來

只會買 A 公司的房子，不會去買別人家的房子，妳會覺得我很做作嗎？」Rebecca 誠懇地說出上面這段話。Rebecca 說自己很幸運有能力可以在購屋時有很多的選擇權，然而她卻獨獨鍾情 A 公司的房子。「住過 A 公司的房子，很難買別的房子。」這句話令人印象深刻，然而，為什麼呢？「蓋房子的人有成長，她的作品也會跟著成長，我能在\*臻邸的細節設計中，感受到張董的進步，她不再侷限在某個區塊，整個格局都打開變大了！」Rebecca 說，\*臻邸的細節表現與 A 公司其他的建案有明顯的不同，公共設施的空間配置十分人性化，她時常從二樓的健身房運動出來後，到健身房外被綠意環繞包圍的長桌旁小坐，享受從落地窗灑落的溫暖陽光，身心靈充分洗滌。最特別的是，捨棄過往建案常用的石材與雕塑，誠臻邸改將陽光、植物、空氣等大自然的元素帶進社區的每個角落，每個空間都顯得開闊舒服，每個角落都有陽光的剪影，綠意盎然，處處都是生活感，不僅賞心悅目，也讓人感受蓬勃的生機。

「許多建案都強調豪宅，要有巨大的雕塑、匾額，覺得那樣才能展現大戶人家的氣勢，但其實對真實生活在其間的人來說，並不需要那樣的東西。對我來說，如果真要談豪宅，不如說好的房子——好宅。」能夠得到使用者的肯定，無疑是對 A 公司最大的讚美。

事實上，在等待\*臻邸完工的這段時間，這家人曾買賣過三個房子，每一間買了之後都曾入住，可是卻又都住不慣，索性賣掉再搬家，一直到\*臻邸完工、入厝，才安了心，結束一家人的流浪生活。「我們搬進\*臻邸後，其實花了一、兩個月的時間才說服自己是住在家裡，不是住在飯店。」Rebecca 說，\*臻邸無論是私宅的陽台花園，乃至公共設施的配置與安排，實在都非常有生活感、太舒服了，讓人不敢相信這是自己的家。來到他們日常的居所，木造平台是家人生活的重要空間；餐桌則是一家人建立感情的地方，一天三餐都在家裡開伙；一家人的活動空間都集中在臥房以外，當媽媽在廚房煮飯時，孩子就在旁邊寫功課；而 A 公司原裝氣密度極高的鋁門窗，適切地隔開了隔鄰正在建設吵雜不斷的工地，總能在家中享受片刻寧靜。「我永遠都坐在這裡看外面，每天會花一些時間在這裡

發呆、無所事事的休息。」Rebecca 指著綠意盎然的戶外陽台滿足地說著。社區二樓的桌球室，是這家人經常使用的公共設施，爸爸跟小孩打桌球，媽媽則每天都在健身室跑步，有別於一般社區的公共空間除了會議室偶爾有管理委員會開會使用外，Rebecca 覺得\*臻邸的公設配置非常完善也符合人性，綠色植物的環繞大大提供公設的使用率，因為實在很舒服。「我們也會利用宴會廳請朋友來吃飯，比方說家人的生日、入厝、姊妹會等等。」Rebecca 說自己以前帶朋友去看 A 公司的房子，不管是哪一棟，都帶點虛榮跟驕傲的心態，可是現在不一樣了，感覺比較真實，真實地體驗過它的美好。面對過往生命中的風浪，成長中的不順遂、失去的戀情、異鄉生活的孤單、生子所帶來的健康風險，Rebecca 說此刻面對生命中的每一天，她總是心懷感激：「我生命裡頭有非常多不足，但是我很有福報，人生的好際遇把這些不足都補強了，感謝生命中有機緣可以住在這裡成家立業，安居樂業、身心安定，這是有錢也買不到的。」

受訪人:F(A 建設公司\*臻邸住戶)

訪談題綱：請問您如何認識龍寶這間公司?緣起如何?過去的居住經驗如何?

訪談內容整理：

買房不若換衣櫃，是動輒數百上千萬的決定，蓋房子與搬家這檔事，同樣需要極大的動力。因此，當初站在「\*臻邸」這塊基地前，張董和 Derek 兩人的腦海裡頭想必都迴盪著同樣的聲音：「會有人選在大眾運輸系統尚不便利、出門沒幾步就人聲雜沓的逢甲夜市周邊作為養老安居的家嗎？」也許看到更遠的未來，A 公司和 Derek 的答案都是：「Yes！」位處十二期的\*臻邸購屋成本雖然較台中七期低，但當初基地周邊偌大的鐵皮屋、與超級透風的環境，起初確實也曾讓 Derek 等預購戶有些遲疑。「那時候，大家都說張董一定會改變這邊！」就因為對 A 公司與張董的信心，他們在預售開賣的第二天，走進 A 公司，決定了未來的住所。「有一好，就嚙兩好」，倘若這「一好」恰恰是讓人能忠於自我的「最美好」，答案就顯得既清楚又明白，讓人猶豫難決的二三事，也都相對能夠逐步克服了。對 A 公司來說，「最美好」就是替住戶打造一個美好的家園；而對 Derek 一家人來說，心中的「最美好」一直都沒變過，就是 A 公司。換屋的動力，源自對理想家園的追求深入了解，可以明白 Derek 對 A 公司的信心，並非憑空而來。在搬進\*臻邸之前，Derek 曾換住三處居所。很多人考慮換屋，是因為整合理財的需求或對原本房屋格局、地段不滿意，也可能是因為家庭成員的擴張等原因。而他們此次移居並非對先前住家有太多不滿意的地方，最主要的動力來自心中對理想家園的追求。他心中對「家的想像」清晰明白。「我喜歡看房子，這個興趣到現在都沒有改變，只要有新建案就跑去看，會想看有什麼新鮮的建材、設計等等，每一次差不多都要用掉兩個鐘頭的時間。」在遇到 A 公司之前，男主人看過無數的新案與舊房，平日也喜歡收看空間改造的節目。這些經驗讓他更確認自己喜歡的家該是如何的氛圍。「曾經參觀過一個強調私密性的社區，電梯直達每戶家門口的，中間樓層不停，所以住戶從停車場下車一直到入家門，都不會遇到任何其他鄰居。我看過那個社區之後，心想：我不要這種生活，我要看到人哪！」Derek 回

憶他的看屋經驗。自己就是最好的生活空間設計者「家是什麼？應該要長得怎麼樣？用什麼樣的建材、窗飾、家具，壁面要塗那種漆料...？」諸多成家的細節，他做足了功課，心中一直有篤定的答案。曾經住過的三個房子，是他與太太攜手打造的，他們就是自己生活空間的設計者。一直以來，Derek 聽聞過許多朋友對 A 公司的好評，無奈不得其門而入，好不容易因為開放新案有機會參訪過去的作品，這些實地參訪的體驗，讓他們一家人對未來在 A 公司的家充滿期待，他回憶了那日的參訪說：「\*臻邸的圖書室是我們全家參觀後最喜歡的地方，那天是晴天，陽光從窗戶灑進來，光影很美，架上又有豐富的藏書，我的孩子從小就愛念書，於是我就想像小孩子如果坐在那邊看書應該很不錯，很棒！A 公司就是很有家的感覺，雖然沒有金碧輝煌，但卻很適合我們家。」平實簡約的美式鄉村風他們對自我深刻的認識與了解，加上對建材的豐富知識，以及對空間的反覆掌握練習，構築出來的家園，兼具實用與自我風格。因為 Derek 跟太太是在美國留學時期認識的，夫妻倆在討論過後，非常有默契的選定以美式鄉村風格中將較簡約的部分帶進新居的空間規劃中，用空間記憶了過去的青春歲月。

選擇中隱在喧鬧的市井中，除了要有在街市生活的能力外，還需要一身自律的深遠功夫，能夠無視無聞於身外的吵雜，從而追求心中的寧靜，這看似簡單卻又難得的平實生活，應該就是他們家的最美好吧！「很多昂貴的房子有錢就買得到，但 A 公司的房子有錢不一定買得到，我想應該就到此為止了，這大概會是我退休前的最後一個房子了！」Derek 笑著這樣說。

綜合以上訪談，彙整說明如下：

A 公司期許自己是努力提升建築生態的實踐者，自 1989 年成立，即以「努力提升建築生態的實踐者」自我期許，回歸使用者角度，以人為本在建築產業推動環境保護提升建築品質，深耕至今 26 年，成功打造建築品牌，建立客戶獨一無二的信任與口碑，榮獲各項建築獎項的肯定。

#### 一、開發減碳綠圍籬 取代傳統鐵板區隔工地

(一) 設計開發綠圍籬美化工地環境、降低污染、減少二氧化碳，並於 1995 年 5 月取得綠圍籬專利權。

(二) 2008 年以無償授權方式授予台中市所有工地使用專利綠圍籬。環保局預估台中將有 300 處工地施作綠圍籬，每年至少可降低 540 公噸二氧化碳，相當種植 45000 棵樹。

(三) 免費施作及美化鄰地景觀：擴大建築環境，設計美化並免費施作工地鄰里景觀，共同提升生活環境品質。

1. A 建設公司於 2009 年規劃興建位於育德路之個案「\*\*臻邸」，規畫之初便針對現有的環境進行整理，無償為附近的市場整頓門面、雨遮、工廁等設施。並協助鄰里店面進行壁面彩繪，俾使週邊鄰里呈現美化之效果。

2. 2011 年 A 建設公司的第 17 號作品「\*\*臻邸」，尚在規劃之際，除了綠圍籬的圍護外，在基地內更撒滿波斯菊的種子，當波斯菊開花時，基地內外呈現自然又美麗的景緻，讓鄰里在散步時不會因為是施工的基地，而有荒蕪的視覺以及環境的污染。

#### 二、樹立公平交易典範

(一) 實品屋取代樣品屋：公司成立之初，即突破傳統搭建樣品屋銷售方式，為確保客戶「知」的權益，建築結構體達 3、4 樓層進度時，即在低樓層依實際交屋標準，包含建材與設備。以原尺寸原樣作「實品屋」，作為完工

交屋的標準實品屋完成後，會分次邀請客戶進行實品屋參觀，同時美化工地，規劃參觀路線，環保又實惠。

(二) 標準交屋全裝修：設計之初，便考慮住戶全方位的使用，以精裝修的方式規劃空調、衛浴、地板、廚具、更衣空間與鞋櫃等，住戶只需配置傢俱即可入住。每案皆有專屬之全方位設計，例如門框、線版、天花等，施工過程中，針對客戶進行多樣建材選擇，提供建材的多元性與色樣，讓客戶挑選喜愛與合適的款式。

(三) 開工說明會及完工交屋說明會營建過程公開透明化，達到客戶 100%滿意度，為建築業樹立公平交易典範。

1. 自第一個案 1991 年「\*\*臻邸」始，即於完工交屋之際舉辦「完工交屋明會」，將施工過程與客服相關資訊說明，讓消費者清楚自身之權益，並與建商作現場交流和互動。迄今 20 餘年，15 個個案完成。

2. 開工之初亦舉辦「開工說明會」，將未來的施工計劃和客服資訊於開工時便說明，讓購屋者完全了解並掌握工程。

### 三、購屋終生保固服務

(一) 編制客服人員執行售後服務，保固期內一年三次，並於交屋保固期滿後，每兩年定期「住宅健診」，並安排修繕講座課程，老舊公設免費施作更新，或贊助補貼社區管委會施，購屋終生服務為住戶保障，徹底執行「住戶服務滿意調查」。多年來住戶滿意調查表均達 99.7%。售服團隊，長期陪伴於各社區執行售後服務，只要撥打專線，即有客服人員協助解決問題。

(二) 領先投入社區總體營造，社區管理培訓計畫：A 建設公司是中部積極投入社區總體營造的先驅，並每年定期主辦跨社區大型活動：

1. 「臻邸家族運動會」自 1997 年始每年訂期舉辦，同時於場外規劃「跳蚤市場」讓住戶可以同樂，攤位所得全數捐贈公益團體。至 2014 年已

舉辦 20 屆運動會。

2. 「臻邸家族音樂會」自 2006 年始，舉辦屬於臻邸家族的音樂會，分為古典與演唱會，讓住戶能發揮所長，分享音樂與生活的美好。
3. 「臻邸活力營」透過每二年夏天舉辦之臻邸活力營，由 A 建設公司委請專業老師針對社區共識進行課程的規劃，同時規劃兒童活動，在充滿陽光綠意的環境中，共同成長。
4. 「臻邸阿甘日」為響應阿甘精神，每年五月的第一個週六，發起社區住戶為周邊鄰里進行環境整理與清潔。
5. 其它活動如料理活動、攝影、繪畫比賽、母親節、父親節、委員春酒等活動，長期深耕社區，與住戶維繫友誼。

#### 四、發行生活觀刊物，成立 A 建設公司文化創意館

- (一) 1993 年「生活觀」創刊號發行，傳達回歸人文的生活價值，並藉此刊物與社區住戶、建築同業和社會大眾建立深入精神層面的溝通管道，同時，藉由刊物之主題，拋磚引玉，為社會弱勢團體付出關懷。此刊物迄今已發行 56 期，除了印刷書面之刊物外，在公司網站亦有電子刊物同步完成。
- (二) 為響應環保，不搭設樣品屋，於公司內成立「文化館」，藉由公司文件的陳列，使消費者能親身了解公司文化與理念。2011 年又於台中市中美街興建成立「文化創意館」，以推動建築美學為宗旨。

#### 五、公開 Know How 分享同業

致力推行建築同業觀摩交流，特別於 2010 年 A 建設公司 20 週年時策辦『20 回顧展』，承租台中創意文化園區五個展覽館共 550 坪空間舉辦。舉凡設計規劃、營造工程、公共藝術、銷售方式、社區總體營造、居家健檢、客服中心、售後服務…等建築 Know How 公開分享同業與民眾。參觀展覽人次達 15000 人。

## 第五章 個案研究

### 第一節 個案公司簡介

1989年4月，A建設公司以一種設身處地的心情踏入建築業。A建設公司的成立可以說是對切身居住環境不滿的改善為原始出發點，以經營合乎自己使用期望的空間為起步，再進一步進入開發工作。可以說是以消費者起家，從服務自己到服務客戶；將身為客戶的心情帶入企業經營的準則中，由此引申為客戶至上「律己以嚴，信譽至尊」的基本經營理念。就A建設公司對「臻邸」的期許，建築與社區是密不可分的，臻邸建築是高度人性關懷的「有情建築」。藉由對企業理念及產品規劃的認同，來吸引一群生活觀念相同的人，共同構築一個鄰里間相互關懷，生活互動的圓融社區。所以它要告訴您的不是這裡有一棟房子給您，而是這裡有一種新的生活觀念要和您討論。即認為從簽約的那一刻起，便是永續售後服務的開始，不論是22項售後服務的規劃經營努力，透過和消費者的良性互動，希望將來建設公司不只是賣房子的人，更是生活中重要的諮詢顧問。A建設公司有句名言，長期以來一直奉為圭臬，即「建築可以模仿，品質無法複製」對品質經營的看法便是；不僅要求產品的品質，也要求做事的品質。在專業團隊的運作下，注重環節相扣的無間配合，來完成一場不落棒的接力賽。在堅持居住品質實踐者的理念下，結合關係企業-臻品藝術中心，執行臻邸社區公共藝術品的規劃，所興建之社區，洋溢著濃厚的藝術氣息，而最終便是追求「臻邸建築」之人性化·藝術化與生活化的理想目標。然而，回歸到使用者腳步的反省，促使A建設公司重新思考人與住宅的合理關係，企圖引導一種生活型態的啟發、改革、另外都會人文生活環境的基地選擇標準，施工現場的環保、綠化，社區無障礙的規劃理念，資源回收廠所的設置等，在呈現對人本的尊重。所以並不自我設限為一個單純的建築業者，而是從消費者起家，並以律己以嚴的專業團隊，追求藝術、建築與生活完美結合，不斷創造優質生活觀念的開發者。

表 5-1 個案公司基本資料

統一編號	23179610
公司狀況	核准設立
公司名稱	A 建設股份有限公司
資本總額(元)	200,000,000
實收資本額(元)	200,000,000
代表人姓名	張**
公司所在地	臺中市*區**里**路**號**樓之 1
登記機關	臺中市政府
核准設立日期	078 年 01 月 06 日
最後核准變更日期	102 年 11 月 07 日
所營事業資料 <b>(新版所營事業代碼 對照查詢)</b>	E801010 室內裝潢業 F105050 家具、寢具、廚房器具、裝設品批發業 F106040 水器材料批發業 F106050 陶瓷玻璃器皿批發業 F111090 建材批發業 F113010 機械批發業 F113990 其他機械器具批發業 F199990 其他批發業 F401010 國際貿易業 H701010 住宅及大樓開發租售業 H701020 工業廠房開發租售業 H701040 特定專業區開發業 H701050 投資興建公共建設業 H701060 新市鎮、新社區開發業 H701070 區段徵收及市地重劃代辦業 H701080 都市更新業 H702010 建築經理業 H703090 不動產買賣業 H703100 不動產租賃業 H703110 老人住宅業 I102010 投資顧問業 I103060 管理顧問業 I401010 一般廣告服務業 I503010 景觀、室內設計業 J303010 雜誌(期刊)出版業 E801061 室內裝修業 (備註)

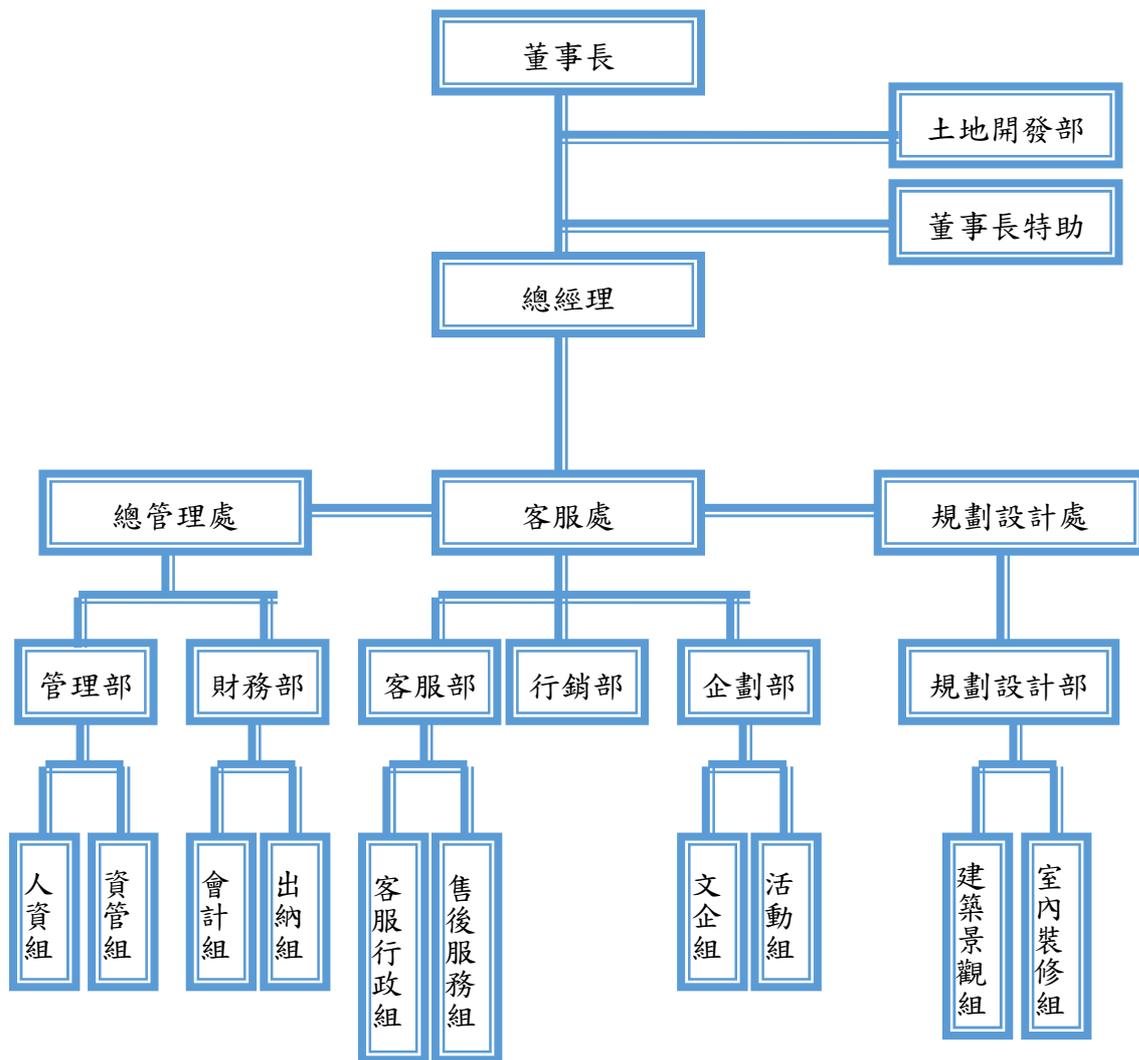


圖 5-1 A 建設公司部門組織圖

表 5- 2 A 建設公司已交屋各臻邸社區資料

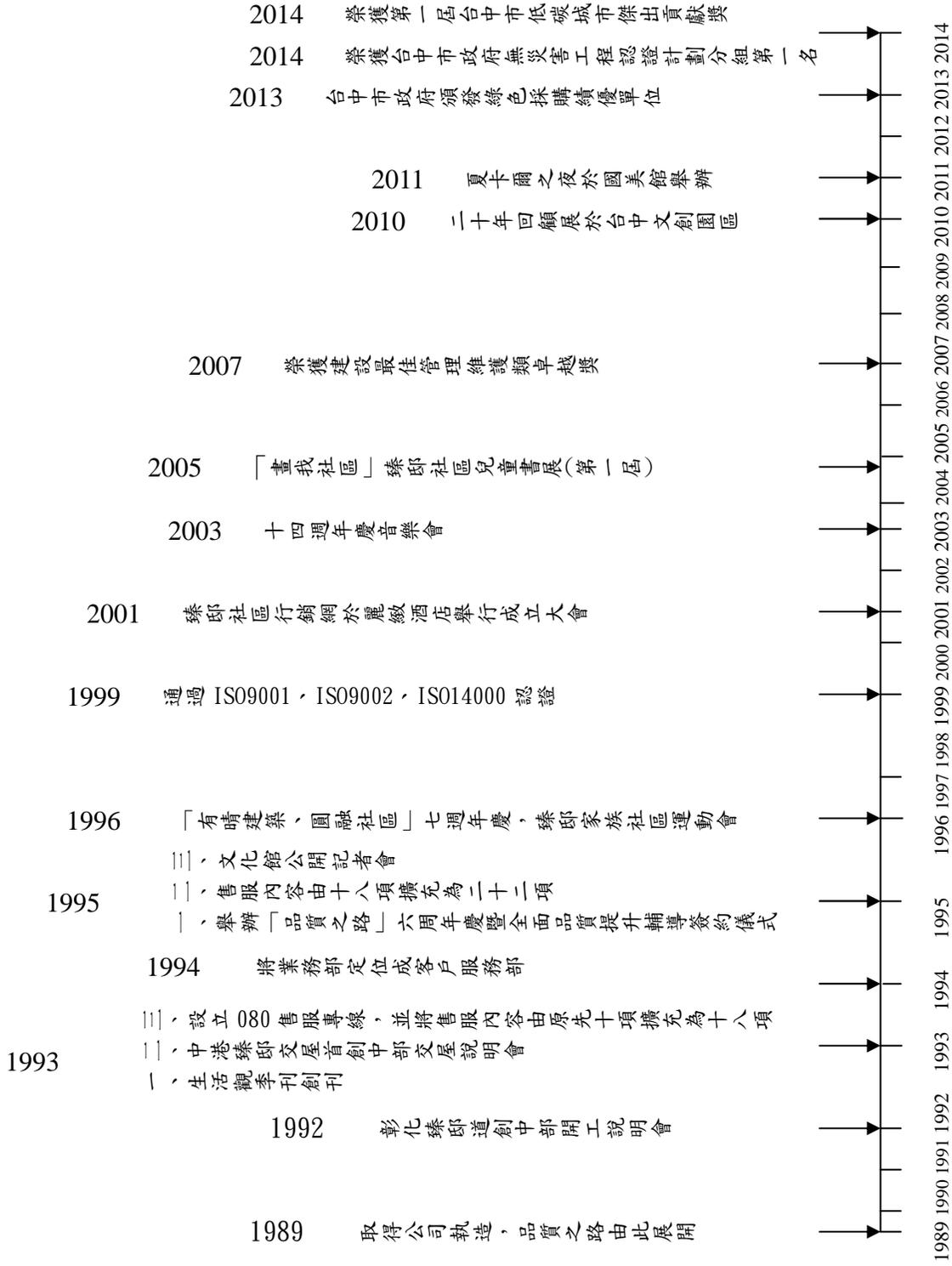
序號	社區名稱	戶數	坐落區域	完工時間	得獎記錄
1	**臻邸	95	台中市 西屯區	1993. 03	1993 第十屆中華民國建築金獎 (中區中層建築最佳建築品質類) 1996 中華文化復興運動總會優良社區文化優質獎
2	**臻邸	135	台中市 西屯區	1994. 03	1995 第十一屆中華民國建築獎 「最佳建築品質類暨管理維護類 雙料冠軍」 1996 中華文化復興運動總會優良社區文化金質獎 1998 內政部主辦中華民國第一屆管理維護金獎銅牌獎。
3	彰化**臻 邸別墅區	35	彰化市	1994. 03	
4	彰化**臻 邸大樓區	155	彰化市	1994. 06	1996 第十二屆中華民國建築獎 「最佳建築品質類」 1997 彰化縣環保局推動環境保護有公社區獎
5	**臻邸	16	台中市 西區	1996. 05	1997 第十三屆中華民國建築金獎「中區中層最佳建築品質類建築金獎」
6	**臻邸	105	台中市 西屯區	1997. 06	1996 第十二屆中華民國建築獎 「最佳建築規劃優質獎」 1998 第十四屆中華民國建築獎 「最佳建築品質類中區金獎」 1999 台中市第二屆社區環保大樓金像獎景觀獎
7	**臻邸	33	台中市 西屯區	1999. 01	
8	**臻邸	31	台中市 西區	1999. 08	2003 第四屆台灣燈會建築大樓 夜間燈光設計競賽 季軍 2010 台中市優良公寓大廈評選 「永續組特別績優獎」

表 5-2 A 建設公司已交屋各臻邸社區資料(續)

9	**臻邸	88	台中市 北區	2001.12	2002 第四屆國家建築金質獎「規劃設計住宅類全國首獎」「規劃設計類金質獎」「施工品質類金質獎」 2006 國家卓越建設獎「施工品質類 金質獎」 2007 國家卓越建設獎「最佳管理維護類 卓越獎」 2008 國家卓越建設獎「最佳規劃設計住宅類 金質獎」「綜合成就獎」
10	**臻邸	21	台中市 西屯區	2006.05	2010 優良公寓大廈特色社區獎「書香家園」
11	**臻邸第 二期	79	台中市 北區	2007.06	2008 國家卓越建設獎「最佳規劃設計類 住宅類 卓越獎」 2009 國家卓越建築獎「最佳管理維護類 卓越獎」、「綜合成就獎」「最佳施工品質類 金質獎」 2009 內政部友善建築 特優 2010 優良公寓大廈特色社區獎「社區融合」 2010 內政部友善建築 特優 2011 第二屆臺中市政府都市空間設計「設計臺中大獎」
12	*臻邸	74	台中市 西屯區	2008.12	2010 優良公寓大廈特色社區獎「環境美化」 2011 國家卓越建設獎「最佳規劃設計類 金質獎」、「住宅類金質獎」 2012 台中市優良公寓大廈小型社區組第一名

表 5-2 A 建設公司已交屋各臻邸社區資料(續 1)

13	*臻邸	102	台中市 西屯區	2009.12	2010 友善建築獎 2012 國家卓越建設獎「綜合卓越成就獎」、「最佳規劃設計類 卓越獎」、「最佳施工品質類 卓越獎」、「最佳管理維護類 卓越獎」 2012 台中市優良公寓大廈「中型社區第三名」 2014 全球卓越建設獎「高層住宅類 銀獎」
14	*臻邸	41	台中市 北區	2011.05	2011 友善建築獎「特優」
15	*臻邸	76	台中市 西屯區	2012.12	2015 國家卓越建設獎「規劃設計類 卓越獎」、「施工品質類 卓越獎」、「管理維護類 特別獎」
16	*臻邸	88	台中市 西屯區	2013.10	



1989 1990 1991 1992 1993 1994 1995 1996 1997 1998 1999 2000 2001 2002 2003 2004 2005 2006 2007 2008 2009 2010 2011 2012 2013 2014

圖 5-2 A 建設公司大事記

## 第二節 商業模式

「過去」，策略一直是營造競爭力的主要基石。「未來」，企業對持久優勢的追尋，可能得從商業模式開始著手（Casadesus-Masanell & Ricart 2007）。本個案研究對象為 A 建設公司。

A 建設主要帶給顧客高品質、高格調與歸屬感，是針對金字塔中高端的客群去佈局。在過去的建設公司只專注於低成本與高獲利，為的是以同業相同售價的情況下，盡量降低可變動成本，進而獲取可觀的利潤。與此同時，現今的建設公司，不單只有專注於品質上的控管、標準的售後服務以及活動規劃。對於 A 建設而言，不但提供一個良好的產品，也為標的物周遭的環境加以美化，與鄰里共同創造一個綠色與藝術的環境，其主要是為顧客搭建一個與附近週遭住戶的互動橋梁。環境設計的所需材料，皆是就地取材，藉由藝文中心來設計，此設計是從 A 建設第一個建案開始傳承的藝術文化，這一系列的藝術設計，對顧客而言，是一種「陪伴」的概念，代表該企業的文化與理念將一直陪伴著顧客。該企業也隨之提供顧客精裝修的客製化服務，讓顧客能進一步參與設計，共同打造自己的愛巢。

該研究主要在探討 A 建設在聚焦於精裝修與服務這兩大要素，投資了許多資金與心力，為了解決顧客購屋裝修的困擾。一般情況下，購屋後裝修設計大多都以固定，有些設計與結構在購屋與交屋這段過程中是很難變更，因此顧客為了滿足自我的需求，需要在花費額外金費與時間，重新裝修屋內格局，這些事後種種的處理事宜，往往都是顧客的困擾。故 A 建設為了一氣呵成，在工程管理中納入特殊的客製化服務-精裝修，來滿足並解決顧客的需求，不僅提供高品質、高關懷的產品與服務，同時也讓顧客參與設計與規劃的環節，共同打造屬於自己嚮往的環境氛圍，讓顧客擁有一種優越感。即使交屋後，標的物有任何瑕疵或毀損，該企業會立即處理顧客之問題。由此一來，該企業與顧客建立起良好的信任感。

表 5-3 A 建設公司商業模式-主要選擇

選擇	解釋
品牌形象	顧客能夠過接觸與感知的品牌訊息，經由自己的選擇與整合，形成有關該品牌印象的總合。
精裝修	從毛胚屋經由顧客參與規劃設計。
不搭設樣品屋	不對外作樣品展示的動作。
加值服務	完工交屋並不代表結束，而是另一個關係的開始，並持續提供軟硬體協助。
專業諮詢	提供專業相關知識給需要的人或法人。
跨業合作	與不同產業相互合作，碰撞出異域場。
物件稀少	建案不多，導致供應件數有限。

為了說明 A 建設商業模式的概念，首先，必須要瞭解該企業商業模式的重要選擇包含：精裝修與服務。所有顧客選擇該企業提供之產品，無謂是為了打造一個屬於自己格局、自己風格的房子，並不是只有專注在品質與價格上的考量，當然在固定成本方面相較於其他業者，是相對有彈性，顧客不單可以選擇原先附設的傢俱和設備之外的同性質產品，來做變更。而這些選擇的後果，從整體獲利模式來看，就是固定成本會隨之降低。同時，A 建設的這些作為，不僅可以滿足顧客需求，還能換來一個良好的聲譽，也建立起顧客對該公司的信任關係，一舉多得的利益，形成雙贏的局面。因此，我們不僅瞭解整個產業概況，也考慮到該往哪方面去加強與補足，故可以透過商業模式相關理論去說明選擇與結果彼此之間是有相關。例如：箭頭從精裝修(選擇)到產品售價高(結果)，反映出需求函數的理論，導致供不應求的情況出現。我們就因果循環圖來表示 A 建設的商業模式，如圖 5-3 所示：

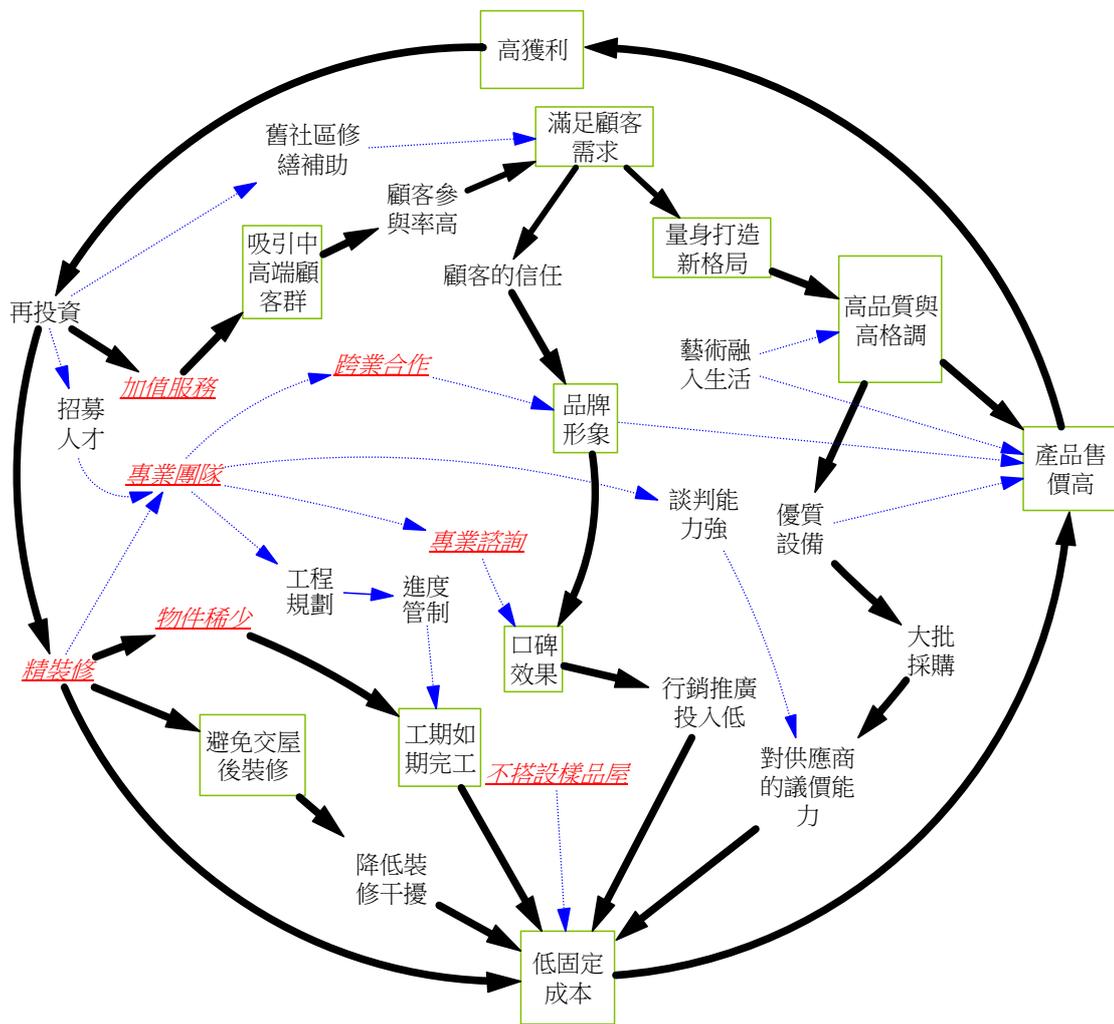


圖 5-3 A 建設公司商業模式因果回饋圖

在 A 建設公司主要良性循環中表示主要有六種選擇包含精裝修、物件稀少、  
 加值服務、跨業合作、不搭設樣品屋、專業諮詢與專業團隊，表示但也有其他重  
 要的選擇與許多結果。我們應該強調的是，這些選擇是否會一直替公司帶來相對  
 的發展或是有未來可言。經過圖 5-3 A 建設公司商業模式因果回饋圖之理論解釋，  
 經過多個路徑依然會回到原先四個選擇，且每次循環皆會強化該四個主要選擇。  
 我們可以很有自信的說，商業模式理論帶入圖 5-3 是非常貼切的，因為 A 建設公  
 司的其他重要的選擇，也是通過考慮許多精細且重要的挑選。

### 第三節 動態商業模式-良性循環

由因果循環圖可知，每一個選擇與結果。A 建設公司的商業模式重要的選擇包括：精裝修、專業團隊、物件稀少、不搭設樣品屋、專業團隊、跨業合作等。這些選擇後的結果包括：低固定成本、產品售價高、品牌形象、口碑效果以及高品質與高格調。使我們能夠推測 A 建設公司，能夠以另類的客製化服務-精裝修，來吸引中高端客群，不僅可以與專業團隊一同規劃暨打造自己的房屋，從格局規劃變更到系統家具、廚具和衛浴設備，都可經由顧客喜好更換，這不僅可以讓顧客減少交屋後不必要的裝修，還可以藉由專業人員來完成自己的需求，共同打造擁有歸屬感的棲息地。既然公司以精裝修為主要選擇，勢必要投入一定的資金與增加相關活動來促成一個動態的循環系統。

良性循環是公司整體運作流程採取最為關鍵的運作型態稱之，一旦開始運作，它就會像是一個快速運作的個體，是難以停止的，且可以因應外界的動態環境。良性循環會經由時間的推移，自行強化，變的健全又強勁。良性循環會影響有關公司尋求實現目標的結果，會呈現成長狀態。例如，圖 5-3 顯示了 A 建設公司的商業模式，從中可以發現此模型有許多重要的良性循環，使精裝修導致低成本進而高獲利。分別下列五個良性循環：

- ✚ 良性循環一：精裝修→避免交屋後裝修→降低干擾→低固定成本→產品售價高→高獲利→再投資→精裝修

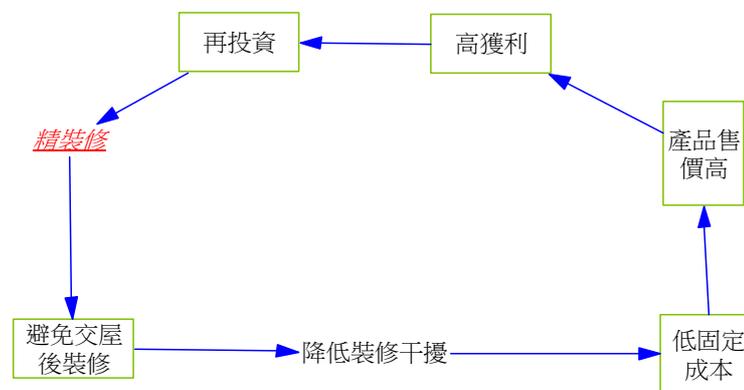


圖 5-4 良性循環一

A 建設公司選擇精裝修的目的在於避免後續客戶交屋後，還需要另外請設計師重新規劃與裝潢修改。精裝修不僅可以大幅降低對其他住戶的干擾，並維持社區優質的生活品質。然而，選擇了精裝修這個選擇，需要採購家俱設備多且金額龐大，相對的議價空間大，進而可以使成本降低。且該公司已經品牌的基礎，透過公司的訂價機制，不僅提高產品售價，還能有可觀的獲利。在交屋結案後，還會將獲利的部分資金再投資於精裝修所需的資本上，作一個加強的動作。

■ 良性循環二：精裝修→物件稀少→工期如期完工→低固定成本→產品售價高→高獲利→再投資→精裝修

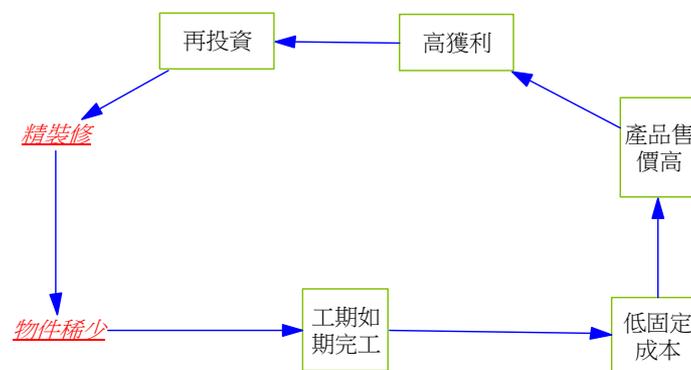


圖 5-5 良性循環二

因為專屬量身打造的精裝修，專案管理難度相當高，對公司的整體治理的確是具有挑戰性，因此推出建案有限，因此，透過專業的管理團隊能夠讓建案工期提前、如期完工，在自身建案量少的不足之處，藉有此一舉動來降低固定成本。因為 A 建設公司具有一定品牌基礎，即使物件稀少，對消費端時常會出現供不應求的情況，故在定價策略上會採高單價的方式，去取得權衡，進而促使獲利提高。然而，結案後可以將獲利金額再投資開發精裝修的房屋。

- 良性循環三：再投資 → 增值服務 → 吸引中高端顧客群 → 顧客參與率高 → 滿足顧客需求 → 量身打造新格局 → 高品質與高格調 → 產品售價高 → 高獲利 → 再投資

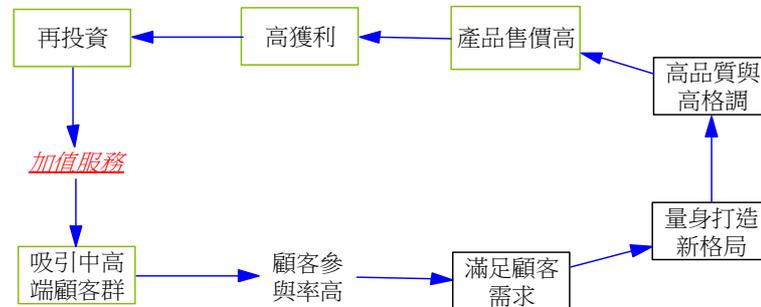


圖 5-6 良性循環三

A 建設公司在個案結束後，可以將獲利金額再投資開發精裝修的房屋，提供各項服務吸引金字塔中高端顧客，因為積極舉辦各項作業活動，讓住戶能夠踴躍的參與，促進住戶與住戶間的互動與熟悉，並從中了解顧客的生活品質。為了滿足顧客期望與要求，該企業會盡力達到顧客的期許，因此也榮獲顧客的青睞。即使房屋售價高，也必然會讓消費端願意支付購買。每當交屋結案後，都會從獲利中挪用部分資金運用在人才招募和訓練及土地開發，尤其是在後續能夠為顧客端增值服務的延伸性種種作為。

- 良性循環四：再投資 → 增值服務 → 吸引中高端顧客群 → 顧客參與率高 → 滿足顧客需求 → 量身打造新格局 → 高品質與高格調 → 優質設備 → 大批採購 → 對供應商的議價能力 → 低固定成本 → 產品售價高 → 高獲利 → 再投資

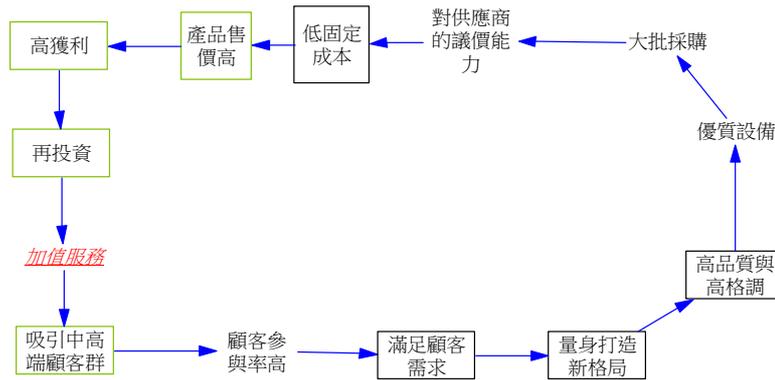


圖 5-7 良性循環四

A 建設公司在個案結束後，不僅可以提供各項服務吸引金字塔中高端顧客，或者積極舉辦各項作業活動。基於上述之作為使得顧客參與率逐漸提高，進而滿足顧客的期望與需求，獲得客戶的信任，品牌形象佳，口碑效果大，可以不用廣告短時間就可以完銷，節省龐大廣告預算，產生低固定成本效應，所以產品售價高，進而高獲利，結案後可以將獲利金額再投資開發精裝修的房屋。

- 良性循環五：再投資 → 加值服務 → 吸引中高端顧客群 → 顧客參與率高 → 滿足顧客需求 → 顧客的信任 → 品牌形象 → 口碑效果 → 行銷推廣投入低 → 低固定成本 → 產品售價高 → 高獲利 → 再投資

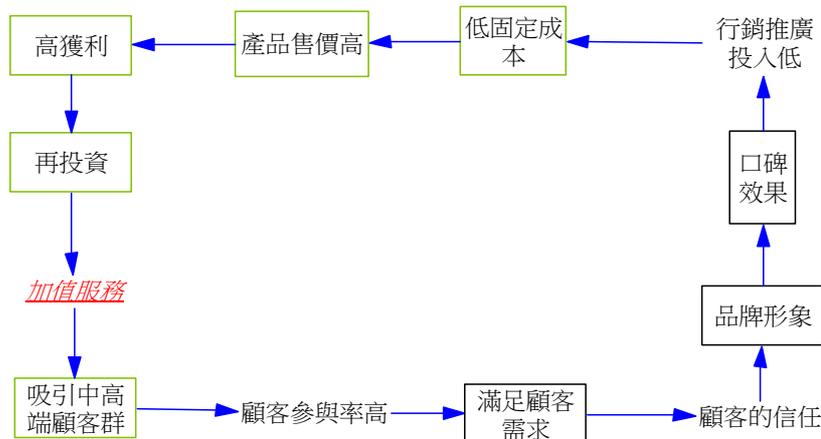


圖 5-8 良性循環五

在交屋個案結束後，可以將獲利金額再投資開發精裝修的房屋，提供各項服務吸引金字塔中高端顧客，因為積極舉辦各項作業活動，顧客參與率高，A 建設公司滿足了顧客需求，提供高品質高格調的各項優質設備，藉由精裝修的大批採購，對供應商的議價能力強，產生低固定成本，所以產品售價高，進而高獲利，結案後可以將獲利金額再投資開發精裝修的房屋。

A 建設公司的主要目標是在台灣中部地區耕耘，堅持從居住品質的消費者起家，經營規畫合乎自己使用期望的空間為起始點，期許自己是一個努力提升建築生態的實踐者，以客戶導向為出發，讓客戶感受幸福生活為目標，創造高附加價值，要做到這一點，A 建設公司發展出一套特殊的客製化服務，特地鎖定中高端客群為主要銷售對象。此舉不但打破傳統的單純房屋標的買賣，更在現今同業競爭中做出服務差異，創造龐大的顧客價值模型。關鍵的良性循環連接精裝修以相對低的固定成本，藉由公司的訂價機制，產生高獲利與相關創新，以及再投資。該企業的經營理念「以人為本」，追求幸福人生，必須從根基-「家」做起；因此特別注重服務的質與量，使得 A 建設公司促進其使命。為了證明這一個循環週期，我們列出重要的選擇精裝修、不搭設樣品屋、品牌形象、加值服務、專業諮詢、跨業合作、物件稀少，其帶來的結果，將 A 建設公司商業模式因果回饋圖所呈現拆分成五個小回饋循環圖，其最主要的關鍵就是共享同一個邏輯，A 建設公司商業模式會形成良性循環，經過一段時間之後，讓公司的營運績效更好且更具競爭力。最後我們再進一步分析良好的商業模式的三大特殊性與有效性。

## 第四節 商業模式評估-互動分析

商業模式的效果，時常會取決他人的商業模式設計與彼此互動，且互動的程度相當的大，因此商業模式並不是一個獨立運作的個體。但必須注意的是商業模式的互動可能會非常複雜，其主要的原因是它伴隨著選擇與結果。複雜性來自於選擇對結果成什麼影響，以及其他的選擇會對該企業產生怎樣的影響。我們將藉由 Casadesus and Ricart (2010) 所提出之商業模式有效性驗證，檢驗驗證 A 建設公司商業模式的有效性，好的商業模式能夠符合企業的目標而且強勁有力，成功的商業模式會產生能自我強化的良性循環。且進一步的瞭解，A 建設公司的整體目標是否具有的一致性，且評估目前的商業模式是否穩健，其就能推論該商業模式是否為正向的良性循環，因為一個穩建良性循環會隨著時間的推移，而逐漸強化，就如同加強鞏固自我的壁壘，使得此套商業模式是十分難以仿效與進入之。

### 一、目標一致

商業模式的選擇造就了其結果，即提供了 A 建設公司朝著實現目標的方向。該企業具有非常優質的產品，藉由商業模式的分析也十分清楚其動向與發展脈絡，A 建設公司的初衷及既定的目標，與商業模式各選擇中提供的結果是相同一致的，高獲利與高品質與高格調，至於價值創造後該如何捕捉，最終能獲利多少，全得看公司內部的治理方式與外部的因應能力與鐵腕。當然，在不同市場動態競爭的境況下，可能的目標，也許就不再侷限於高獲利，可能就是高品質與高格調或是品牌形象等。

### 二、自我強化

自我強化係指能夠相互呼應且互補的選擇。A 建設公司在商業模式中，有跨業合作與專業諮詢兩個主要互補性選擇。其不僅能透過同業間的技術交流(專業諮詢)，還能碰撞出新的利基市場或加強自身的不足之處，使競爭能力超越現況。關於這一步棋，能有兩個結果，一是藉由同業競爭者之力來替自己彌補缺陷，將競

爭者轉變成合作夥伴，進而增獲利，並擴大既有的市場占有率；二則是透過學習與模仿同業的相關技能與知識，且更深入的探討，使其技能或知識能更熟練。

對於 A 公司商業模式的增強性，若是以精裝修之選擇為出發點，藉由其他相關活動交互作用的影響，導致固定成本隨之降低，公司也採用一套訂價機制來拉大淨利空間，再藉由高獲利的資金作再投資的活動。假使同業採用複製 A 建設公司的商業模式，並充分運用精裝修的手法。其實對於 A 建設公司根本就毫無威脅性。因為公司治理與人員或專業團隊的智慧等相關的軟知識，是不能完全仿效的。加上此個案公司鎖定中高端客群，且建案少提供物件有限，依同業的標準訂價的情況下，個案公司低固定成本的結果，會提供獲利空間。

### 三、穩建

從 A 建設公司商業模式因果回饋圖與上述的解釋，A 建設公司的商業模式，在既定的時間內能維持其有效性。A 建設公司的主要關鍵選擇雖然易於模仿，但由於公司結構與軟知識等，並不相同。所以模仿只是表面，卻不是全部整體，使得競爭者難以有威脅性，更別說是要達到綜效。其最難模仿的是 A 建設公司的品牌形象以及「以人為本」的企業文化，因為這些都需要時間去累積和培養才能建立。但如果競爭者可以重新配置並專注於相似的選擇，以及建立嚴格的結果，此時便會迅速成為一個具有威脅性的競爭者。

A 建設公司為了要防範未然，故不僅需要一套完善因果回饋圖，從中找尋多個良性循環，因為良性循環會因時間累積而增強。從這句話可瞭解，因果回饋圖就如同是策略，其中各個良性循環(小因果回饋圖)就像是戰術，無謂是為了因應外部動態環境所要採取的動作。除此之外，還需要擬設障礙，使商業模式得以鞏固或者加固，避免同業競爭者仿效。故 A 建設公司有兩套互補性選擇的業務。因為互補性選擇的活動通常是最難以模仿的，有其是有許多因素且強而有力的互補性選擇活動。

## 第六章 結論與建議

### 第一節 研究結論

本文重點分析了 A 建設公司商業模式的基本邏輯與治理概念，並探討該企業內的主要選擇之間的連帶關係，為什麼會為該企業帶來價值創造與價值捕捉的機會。根據研究結果，就企業整體的結構來看，管理者對商業模式的瞭解與認知不同於其他部門成員或其他相關學術研究。主要的差異在於他們運用這商業模式的邏輯來運作，維持公司目前的營運亦或者逐漸提升自身的獲利模式，透過專業團隊的業務領域、公司原先基本的營運方式、特定項目的交付方式、合約類型以及財務目標與爭取更多相關的工作領域。經訪談的結果顯示，管理者雖不理解此商業模式之概念，但在整體的運作流程確是如此相似，正確利用公司內部各個資源與相關業務，使得精裝修這個主要選擇能夠成為價值創造的機會。受訪者也描述了他們公司的運作模式與價值創造之間的問題，該公司藉由每次的項目交付過程，能夠準確的瞭解顧客價值與需求。且從文獻中我們可以發現 A 建設公司的一貫作為，擺脫了以往過去建設公司只專注於施工管理與品質，以及交付流程為基礎的框架。這可能是在建築產業裡，始終無法瞭解顧客端的色彩之一。該研究企業不單只有專注於品質上的控管、成本的掌控外更加重視售後服務及活動規劃。同時也主動地與顧客有所互動，以滿足顧客對於家的期待，結論分述如下：

#### 一、從服務創新的商業模式看出 A 建設公司對客戶的重視

在過去的建設公司只專注於低成本與高獲利，為的是以同業相同售價的情況下，盡量降低可變動成本，進而獲取可觀的利潤，交完屋之後關係也就結束，不強調永續服務也不重視社區經營，經營的策略永遠只是成本與利潤。然而，自從此個案公司出現後，不單只有專注於品質上的控管、成本的掌控外更加重視售後服務及活動規劃，該公司認為從簽約那一刻起，便是永續售後服務的開始，不論是規劃產權保證、工程服務、住宅健診及社區經營等 22 項售後服務、像是讓客戶距離、投入社區經營，協助住戶為房子做住宅健診，不斷的透過和消費者的良性

互動與接觸，滿足顧客對於家的期待，希望建設公司自己的角色不只是賣房子的人，更可以是生活中重要的諮詢顧問，更像是家人一樣的彼此關心與問候。良善的售後服務是住宅生命的保障，以公開、透明、誠懇面對客戶，確保客戶應有的購屋權益，因此建立了獨特的品牌形象與市場的差異性。對於個案公司而言，不但提供一個規劃良好的產品，也讓顧客融入社區的生活，更讓造訪社區的親朋好友感受深刻，進而為該社區也為該個案公司共創出新的價值，變成雙贏的局面。

## 二、A 建設公司適合採用「精裝修」服務的策略

一般建設公司採用毛胚屋的興建方式，對於工程管理及財務管理面向，均相對容易且快速，因為可以減少人力資源的配置及減少與施工廠商溝通協調的作業，更可因為施工興建期間縮短而提早獲利。雖然，一般建設公司不願意選擇用精裝修的模式，但本研究之個案公司對於精裝修的服務模式，從第一個個案開始，慢慢累積，已經擁有豐富的經驗與專業，在顧客心中也奠定深厚基礎，認為這是該個案公司的核心競爭力，因此，這是其他建設公司不容易進入的障礙。

## 三、房地產商品適合採用口碑效果的商業模式經營

金字塔中高端的客層大多屬成功人士，對於品味、人文、藝術、品質都有非常高的要求，彼此間的人際網絡連結都非常深，適合對於注重隱私、品質、服務及社區經營的金字塔中高端的顧客，研究個案公司自然而然享受到口碑宣傳的效果。

## 四、A 建設公司選擇不搭設樣品屋、不打廣告的策略，用價值創造藍海

提出藍海策略(Blue Ocean Strategy)的 Kim & Manborgne(2005)認為：過度強調降低成本、改善效率，追求最佳實務，只能在原有的市場進行價格戰，最終會落入削價競爭的「紅海市場」。因此若我們想要有所突破，就要思考跳脫就有的競爭模式，意味著想要創造一個新的市場，企業就要思考如何為顧客創造更好更多的價值，A 建設公司不以追求低價的行銷策略，而且不搭設接待中心及樣品

屋、不打廣告，寧可把這些預算節省，投入在該個案的建材設備的提升或是回饋給舊社區的修繕社區經營，不斷的為過往的舊社區創造新的價值，讓客戶感受深刻且因為 A 建設公司的物件稀少，造成 A 建設公司在同區域的房屋售價高於同區段約 1-2 成。

A 建設公司未來可以將原先就已經充滿藝術氣息的建築風格，注入到藝術與科技文化相結合的領域，提供潛在消費者與顧客新生活之選擇。尤其在公司既有的服務體系中，強化本身的核心競爭力與優勢策略，因為在建築產業競爭激烈的情境下，唯有執行差異化與強化服務的改變，讓客戶深刻感動，才能創造價值；A 建設公司選擇執行「精裝修」這種差異化策略，是深獲客戶認同與感動的其中一種重要因素，但 A 建設公司如何在「精裝修」的執行面向上，除了在工程品質的掌控、建材的選擇如何更豐富外，應該再進一步思考，除了這些之外，有沒有什麼地方可以以服務創新的思維，吸引顧客感動顧客？唯有讓顧客注視到該建設公司的產品與作為，才能擁有價值創造後的獲利。此外，該建設公司還能發展出另類的選擇方案既可以滿足顧客需求，也可以提升在中部建築產業裡的競爭優勢，因為在中部地區已經有越來越多的北部上市櫃公司投入市場，在資金來源、土地來源比不上大建設公司多的缺點，就只能持續強化本身建案優勢，將其作到盡善盡美，止於至善。藉此來穩固根基，當有競爭者進入此領域之時，A 建設公司就保有先驅者的一項優勢，在加上好的良性循環會經過時間的推移，逐漸強化。

## 第二節 管理意涵

本研究之個案-A 建設公司，從民國 78 年成立以來，至今已有 26 年，但目前僅有 20 個社區(16 個已經完成交屋的社區，4 個興建中的個案)，興建的數量真的不多，可以說是相當少，但每一棟都具有獨特性及代表性。創業以來經歷 1999 年的 921 大地震、2003 年的 SARS 風暴、2008 年的全球金融風暴、2010 年的歐債危機、2011 年的國內課徵特種貨物及勞務稅、2012 年實施不動產交易實價登錄制度等國內重大政經及國際金融事件影響，一路堅持的初衷，希望努力成為建築生態的者，並未受到局勢所影響，以其獨特的商業經營模式，在房地產產業中深耕，是深獲客戶喜愛與感動的品牌。

根據本研究個案公司的演進與前述的服務創新、商業模式及價值創造等與實務印證，可以看出國內房地產業在商業經營模式的變化，近三十年來，注重策略一直是許多企業所認知且認為最重要的，但是，近期針對全球執行長的調查中顯示；自 2006 年以來的調查結果顯現，各國的高階主管都認為，規劃創新的商業模式是首要的任務，聰明的公司會讓商業模是形成良性循環，經過一段時間後，這樣的循環是會讓公司的營運績效更好，也就是說，創新的商業模式是公司未來最重要的競爭力關鍵，要永續發展，不被淘汰，甚至長期領先產業界，就必須要從商業模式的不斷創新開始，這也是本研究中最重要管理意涵。

### 第三節 研究建議

該研究的研究限制最主要是攸關於個別深度訪談、訪談對象的數量和選擇的企業。之所以會選擇 A 建設公司作為研究的目標，是因為它能夠以新的營運模式來打破早期傳統建築業既定的營運方式，以及跳脫目前一般建設公司的交付流程與施工管理之框架。雖然在精裝修之活動，仍有其他同業學之仿效，但因為企業內部結構與資源配置不同，才導致這些企業只能望其項背，進而放棄此選擇方案。而對於訪談對象與個別深度訪談的部分，因為同樣的問題對每位訪談對象而言，都有不同的解釋獲回答，且針對企業經營邏輯或是運作模式的有不同層次的見解。其原因可能是受訪者的部門別、教育或經驗的不同，加上些許的個人主觀意識之關係，才有所區別。尤其是建築公司內部結構可以拆成工務部與客戶服務部兩個主要部門，像是有設計技術層面的問題，並不是其他業務主管能確切答覆。這也是建築業中很常見的現象。此外，該研究只局限於台灣中部地區的建設公司作為研究範圍，故受限於地理區域。若這類型的研究與方式能夠加入量化的方法深入探討，更能清楚地呈現出該研究公司的價值捕捉的能力強度。

## 中文文獻：

1. 台中市政府 158 不動產資訊樂活網 <http://158.taichung.gov.tw>
2. 郭姿吟(2013)。服務創新對顧客知覺價值、顧客滿意度與顧客忠誠度影響之研究 -以旅行業者為例。逢甲大學企業管理學系碩士論文，未出版，台中市。
3. 鍾尹堂(2007)。房地產預售制度對景氣與營運影響之探討。逢甲大學經營管理碩士在職專班論文，未出版，台中市。
4. 張金鶚等(2013)。房地產市場分析理論與實務。臺北：華泰文化事業有限公司。
5. 卓輝華(2014)。房市激盪五十年。台北：財信出版有限公司。
6. Donald R. Coope · Pamela S. Schindler(2014)，企業研究方法-第五版，古永嘉、楊雪蘭譯。

## 英文文獻：

1. Berry, L. L., Shankar, V., Parish, J. T., Cadwallader, S., & Dotzel, T. (2006). Creating new markets through service innovation. *MIT Sloan Management Review*, 47(2), 56.
2. Den Hertog, P. (2010). *Managing service innovation: firm-level dynamic capabilities and policy options*. Dialogic Innovatie & Interactie.
3. Gadrey, J., Gallouj, F., & Weinstein, O. (1995). New modes of innovation: how services benefit industry. *International journal of service industry management*, 6(3), 4-16.
4. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). Exploring corporate strategy: Text and cases. *Pearson Education*.
5. Kim, C. W. (2005). *Manborgne, Blue Ocean Strategy*. Harvard Business School Press, Boston, USA.
6. Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). Principles of marketing. *Pearson Education*.
7. Mark W. Johnson, Clayton M. Christensen and Henning Kagermann, Reinventing Your Business Model, *December 2008, Harvard Business Review*.
8. Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard business review*, 80(5), 86.
9. Ostrom, E. (2010). Beyond markets and states: polycentric governance of complex economic systems. *The American economic review*, 641-672.
10. Porter, M. E., & Van der Linde, C. (1995). Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship. *The journal of economic perspectives*, 97-118.
11. Ramon Casadesus-Masanell and Joan Enric Ricart (2007), *Competing Through Business Models*, IESE.

12. Ramon Casadesus-Masanell and Joan Enric Ricart (2010). *Form Strategy to Business Model and onto Tactics*, ELSEVIER.
13. Ramon Casadesus-Masanell and Joan Enric Ricart, How to Design A Winning Business Model, *January-February 2011, Harvard Business Review*.
14. Stabell, C. B., & Fjeldstad, Ø. D. (1998). Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks. *Strategic management journal*, 19(5), 413-437.
15. Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long range planning*, 43(2), 172-194.
16. Van Horn, R. L. (1973). Empirical studies of management information systems. *ACM SIGMIS Database*, 5(2-3-4), 172-182.
17. Zott, C., & Amit, R. (2010). Business model design: an activity system perspective. *Long range planning*, 43(2), 216-226.
18. Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: recent developments and future research. *Journal of management*, 37(4), 1019-1042.