



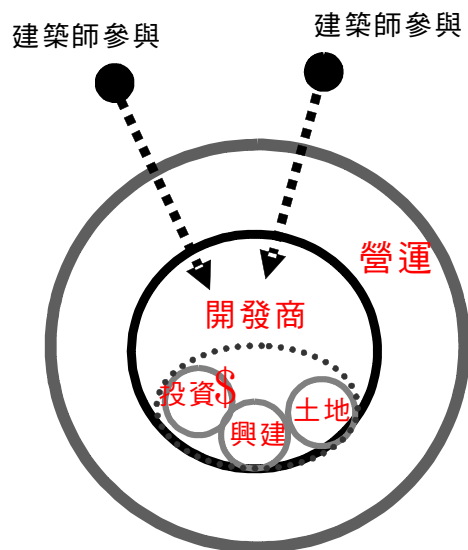
I — 設計論述

2. Model of practice

- 2.1 不動產傳統開發模式
- 2.2 新型態開發模式與建築師整合者角色
- 2.3 建築師角色轉換與跨領域整合能力
- 2.4 新型態工作團隊 (new business model)
- 2.5 新型態工作團隊基本能力
 - 2.5.1 團隊自我定位(position)
 - 2.5.2 市場與政經環境分析(business research)
 - 2.5.3 土地開發(development)
 - 2.5.4 產品定位(production)
 - 2.5.5 整合行銷傳播(integrated marketing communication)
 - 2.5.6 建築空間設計(space design)
 - 2.5.7 談判與溝通協調(negotiation)
- 2.6 開發營運之運作機制
- 2.7 團隊基本構成
- 2.8 各專業功能別對應關係
- 2.9 工作流程與風險管理

建築師不是資本擁有者為受雇者角色，雇主普遍以不動產投資開發興建商為主，提供建築設計專業服務（包含產品建議、坪數計算、法規檢討、土地產權規劃、都市審議報告...等），營建階段為開發商（甲方）的建築監造角色，對整個建築開發案定位來說多為前期開發階段的「外部參與」，現今建築開發案對建築師來說多屬單次服務，建築體完成後建築師取得服務費用後便解除責任，對後期建築物營運的部份建築師並無參與，也無條件參與，不動產開發整體流程無法進到核心地位。

OLD

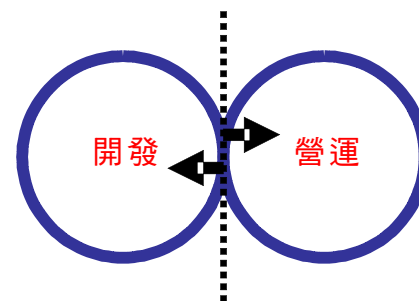


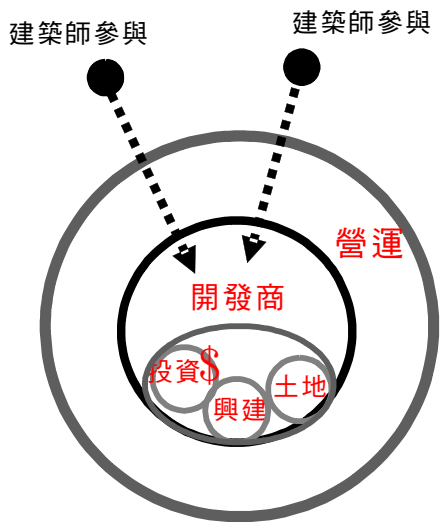
創意經濟下的設計整合(programming)邏輯能力是關鍵，而建築師的設計能力有條件可以滿足這些事！

建築師不該只是單純做"建築的"設計，將建築開發導入設計邏輯思維，建築開發program不只有「開發」，設計出一套營運策略與方法，「營運」更能在後期產生長遠的經濟價值收益。

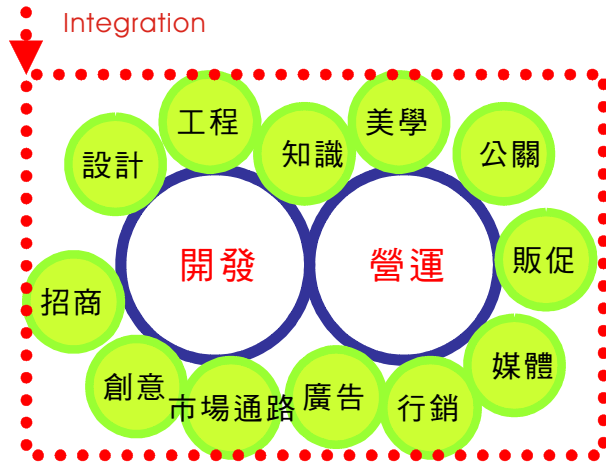
NEW

NEW





建築師扮演「整合」角色



new business model

GOAL

建築教育進化：

未來能做的還有更多，可銜接多方專業的能力

建築設計進化：

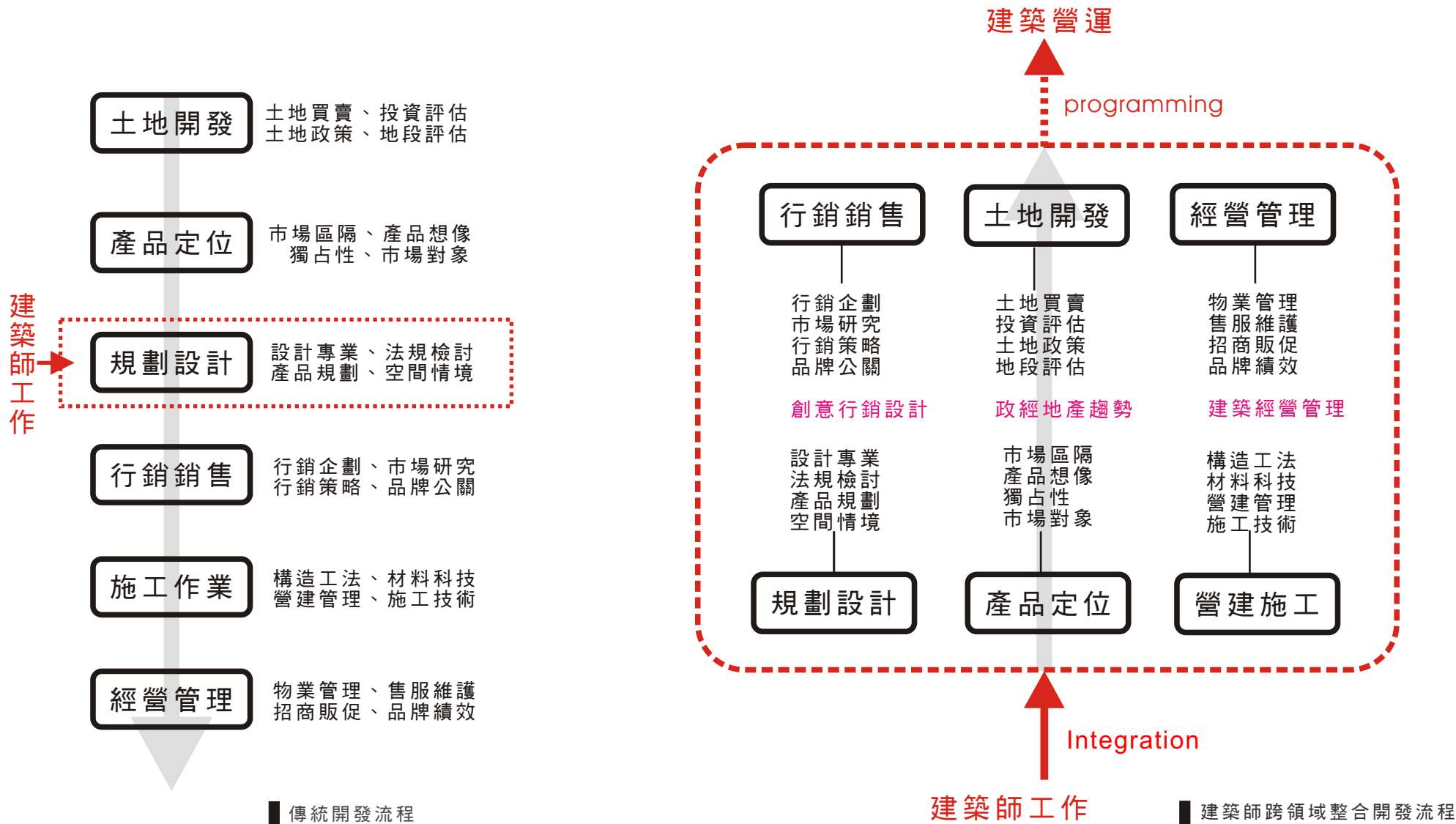
本業外跨領域專業發展，可具備整合跨界人資與專業能力

建築師新定位：

建築師可參與的專業領域向外擴展

建築環境改變：

建築脫離土地開發暴量價值依賴，好的建築是長期經營出來的



2. Model of practice

2.3 建築師角色轉換與跨領域整合能力

創造一個新工作團隊

CITYLIFE.COM

關於創新型態建築工作團隊

價值I 無限的創意

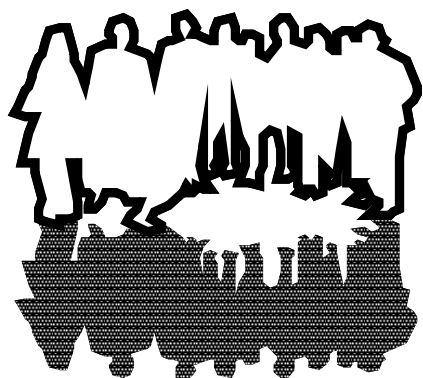
近年來我們在談「創意經濟」、「創意產業」等一切與「創意」這個字眼有關的一切，台灣的經濟型態在改變，產業結構正逢由製造業轉型的必經之痛，由「創意」衍生的價值，儼然成為現代產業與經濟的未來趨勢。

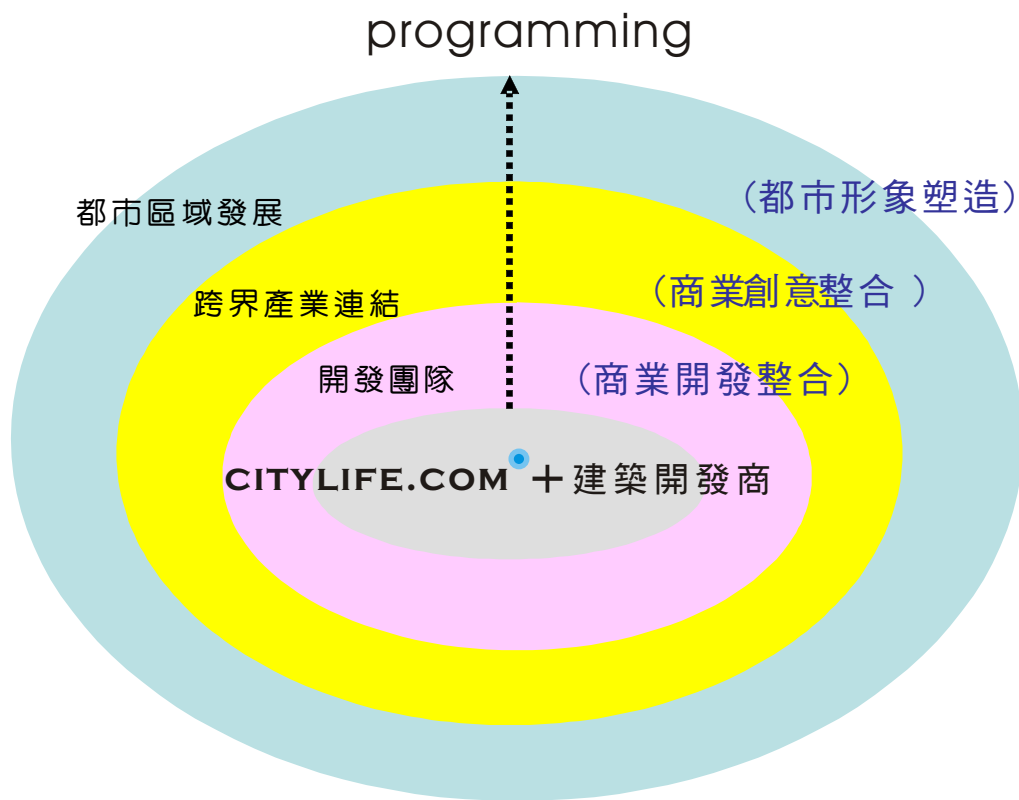
價值II 知識經濟與美學經濟

我們相信台灣的都市空間環境不只需要宜居與美化，更需要開創更多的多角度發展機會，開發更多的經濟附加價值，我們的使命就是透過創意與設計為我們身處的都市環境裡的每一個建築體產生更多的價值。

價值III 跨領域人力資源與專業整合

建築訓練始終以培養兼具理性與感性的專業為職志，我們相信設計的完美來自於整合多元價值與藝術質感的完善！





CITYLIFE.COM 自我定位

我們將自己定位在
「新型態的建築不動產開發團隊」

因為建築設計教育訓練，期待透過創意可以產生不管是在都市形象上、經濟效益上、區域發展上、產業跨界合作上更多的價值。
 因為台灣未來產業必須轉型，都應當找尋面對產業轉型的下一步，都市型態朝更多元更全球化的方向發展，建築業是傳統產業裡的火車頭帶領者更應如此。

2.5.1 團隊自我定位(position)

房產掃描

蔡依林年前也來看房
南港買房子
明星當鄰居

南港區房產市場，在過去幾年來，一直處於「高房價、高投資、高回報」的循環中。南港區房產市場，在過去幾年來，一直處於「高房價、高投資、高回報」的循環中。南港區房產市場，在過去幾年來，一直處於「高房價、高投資、高回報」的循環中。

2008.2

溫州幫砸重金 買杜拜上海島

溫州幫砸重金 買杜拜上海島

溫州幫砸重金 買杜拜上海島

溫州幫砸重金 買杜拜上海島

溫州幫砸重金 買杜拜上海島

溫州幫砸重金 買杜拜上海島

溫州幫砸重金 買杜拜上海島

溫州幫砸重金 買杜拜上海島

全球化浪潮下，世界五大洲國與國之間已迅速全面進行。經濟發展，未來任何國際性事件或動向，都將對全球經濟產生深遠影響。在國際化進程中，各國間的交流與合作日益頻繁，這不僅是經濟發展的需要，也是全球和平與穩定的保障。然而，在國際化進程中，各國間的利益衝突也日益明顯，這需要各國通過對話與協商來解決。在國際化進程中，各國間的利益衝突也日益明顯，這需要各國通過對話與協商來解決。

2007.10 房市吹西風 大同、萬華走紅 美國房市 明年跌幅恐加深

2007.10 房市吹西風 大同、萬華走紅 美國房市 明年跌幅恐加深

2007.10 房市吹西風 大同、萬華走紅 美國房市 明年跌幅恐加深

2007.10 房市吹西風 大同、萬華走紅 美國房市 明年跌幅恐加深

經濟學人智庫 (Economist Intelligence Unit; EIU)

經濟學人智庫 (Economist Intelligence Unit; EIU)

經濟學人智庫 (Economist Intelligence Unit; EIU)

經濟學人智庫 (Economist Intelligence Unit; EIU)

Harvard Business Review

MANAGING YOURSELF

Managing massive wealth

January 2008

上海陸家嘴金融區 向東擴展

上海陸家嘴金融區 向東擴展

上海陸家嘴金融區 向東擴展

上海陸家嘴金融區 向東擴展

2007.10 一段式加碼房貸

2007.10 一段式加碼房貸

2007.10 一段式加碼房貸

2007.10 一段式加碼房貸

A. 土地開發考量要項

■ 公司經營規模風向
公司經營規模走勢

■ 獲利取決點
建築投資獲利取決點

■ 營收金額預估
公司營業額預判

■ 總成本估算
總工程費、建築設計及顧問費用、開發及工程雜費、
建物總登及地價稅費、公寓大廈基金、管理費、銷售
費用、利息、地主補貼款

B. 土地開發基本判斷

■ 土地價值判斷
土地所有權屬及使用現況
土地區位與使用分區
細部計劃與容積獎勵
區域發展成熟度
嫌惡設施影響度
道路開闢與所有權屬
未來重大工程規劃

■ 土地價格概念
土地購入成本 / 地主合建比例
房屋車位價格預估
全案基地整合時間成本
畸零地取得成本
留設保留地成本
道路路權成本

C. 投資分析注意事項

1. 土地成本以全案考量
2. 土地取得與開發風險
3. 最大銷售量體與法令
4. 基地規模與建物配置
5. 建物設計與停車效率
6. 興建成本及相關稅費
7. 建築投入資金時間
8. 區域行情調查

D. 購地協商

■ 購買土地注意事項

1. 多筆土地所有權人不同
2. 多人共有之土地
3. 買賣與合建混合
4. 地上物所有權人不同
5. 大小土地混雜
6. 鄰房侵界使用

■ 土地價款給付注意事項

1. 需確實與土地所有權人見面商議
2. 價金給付以票據方式
3. 代書盡量以買方指定
4. 價金交付與過戶程序搭配
5. 尾款交付前鑑界點交

■ 土地點交注意事項

1. 地政機關鑑界搭配測量公司一次作業
2. 需通知鄰地所有權人指界
3. 地界疑慮時立即申請再次鑑界
4. 鑑界後如無圍牆盡快以工程圍籬保全
5. 要求原屋主斷水電瓦斯
6. 點交需宜備書面清單
7. 法拍案件需與標的物使用人或占用人斡旋



(...本內容部份參考自2006昇陽建設建築投資達人競賽授課資料)



2.5.3 土地開發(development)

A. 產品定位定義

■以投資興建者或地主的立場為出發點，滿足其利益目的。

■以目標市場潛在客戶需求為導向，滿足其產品期望。

■以土地特性及區域環境條件為基礎，創造產品最大附加價值。

■同時兼顧「設計規劃」、「市場行銷」、「財務法務」三者之可行性為原則，設計供需有效之產品。

B. 產品定位原則

■先決定空間用途，再考慮建築物單元分坪計畫。

■先確定整體容積分配，再考慮棟別或樓別配置。

■先做完整面積規劃，再作畸零面積利用。

C. 產品定位目的

■降低市場銷售風險：避免供過於求、時機不當、或不符合目標市場需求等可能造成的收益損失。

■增加投資報酬利潤：例如創造「個別產品」的單位利潤，或增加「組合產品」的整體利潤，或透過「分期銷售」獲得全程利潤。

■發揮作業整體效果：避免開發、銷售、規劃及財務等作業之衝突，能同時兼顧收益、成本、品質及時效。

土地開發 「開發投資收益」	◎整體投資報酬率 ◎合建條件的因應及地主分屋考量	Goal: 累積產品（建築）的日後營運能量，不動產開發收益轉型
	/設計邏輯運用 / 非單次性土地開發經濟收益，考量後期建築體營運收益。	
建築規劃 「都市環境設計」	◎基地現況因應 ◎建築法令因應	
	/設計邏輯運用 / 突破都市審議制度與法規框架限制，美學經濟與知識經濟結合，重視創意的價值。	
行銷企劃 「行銷策略品牌」	◎市場接受度 ◎銷售風險考量	
	/設計邏輯運用 / 行銷、設計、媒體本為一體的各项切面，設計力等於產品力，整合行銷傳播 IMC 觀念。	
營建工程 「品質技術管理」	◎工程造價 ◎施工難易度與施工期管理	
	/設計邏輯運用 / 設計整合工程技術，將工程知識轉為設計知識並交叉運用。	

六本木中城 Midtown Tokyo



2.5.4 產品定位(production)

2.5 新型態工作團隊基本能力

2. Model of practice

《整合行銷傳播》 Integrated Marketing Communications

■ 整合行銷

「整合行銷」一詞越來越熱門，指的還是不同行銷服務與工具之間的整合。從事整合行銷的人才雖然不一定對每項行銷工具都有實際操作的經驗，但是必須要能精確掌握每項工具應用的最佳時機與方式，當正確的整體大方向規畫出來之後，再與經驗豐富的各類行銷服務執行單位溝通細節，以專案管理的方式產生最大的效果。最重要的是必須深入了解企業客戶內部運作的模式與流程，然後將每項行銷工具的效能，完整地「整合」進客戶內部，解決客戶在經營上每個階段的所有行銷需求，才能真正稱得上是「整合行銷」。能提供這樣的行銷服務，也才能跟客戶產生趨近於生命共同體的夥伴關係。

■ 整合行銷未來式

生命共同體的夥伴關係來自於將各類行銷服務整合進入客戶內部，姑且稱之為垂直式整合 (Vertical Integration)，甚至是更錯綜複雜的交叉整合 (Cross Integration)，其中的關鍵來自於對商品從行銷、銷售直到服務整個流程都有完整的了解及掌握，能為客戶操作全面性的產品及顧客生命週期管理服務，並且在運籌帷幄應用各項行銷工具的同時，也為客戶累積了完整而龐大顧客資料庫。在整個垂直式整合行銷的操作過程中，「顧客資料庫」的收集與分析將是一大關鍵。透過任何一種行銷工具所進行的每一項活動，在執行前都能從資料庫中獲得有利的資訊，執行或互動的過程當中所收集的資訊，也必須即時回存到資料庫當中，以備其他行銷工具執行下個動作所需，並能據以調整銷售及溝通策略。透過有效的資料整合加上即時的互動工具與人性化的溝通方式，將客戶的內部作業流程與代理商規劃的行銷策略完整地串聯起來，便是垂直式整合行銷最大行銷威力的來源，若能說服目標消費群一致但產品互不衝突的客戶，以各自的資料庫進行適當的資料交叉分析 (Data-mining) 或合作促銷 (Joint-promotion)，則更能突顯資料庫與行銷夥伴關係的價值與貢獻。

■ 整合行銷vs整合行銷傳播

Marketing指的是行銷，其中含4Ps：「產品PRODUCT」「價格PRICE」「流通PLACE」「推廣ROMOTION」。整合行銷是說把許多資源使用在一個既定的整體目標上，而不要使個別的行銷活動單打獨鬥，差別在"傳播"，傳播的主要工作是透過公關、媒體等的運用，推廣一個概念或商品對大眾或小眾產生做用力。行銷面對媒體主要在媒體的選擇和效益，而傳播主要在媒體的執行手段和技巧。在整合行銷傳播來說，就是運用整合行銷的力量做傳播的工作，傳播的主要工作就是溝通，不管是直接雙向溝通還是運用媒體告示等的單向溝通(然後以產生意見回饋機制回收意見)。行銷上卻不是把主要目標放在各種媒體或公關的運用，而是一種策略的規劃，目標雖然也是推廣一個概念或商品，但是主要是在策略的規劃上，而傳播是對某種策略的實際執行技巧與方法。

行銷是看數字說話重點在數字也就是計算的效益；
傳播是用說話來成就數字，也就是說傳播技巧愈好數字自然提高。

2.5.5 整合行銷傳播
(integrated marketing communication)

2. Model of practice

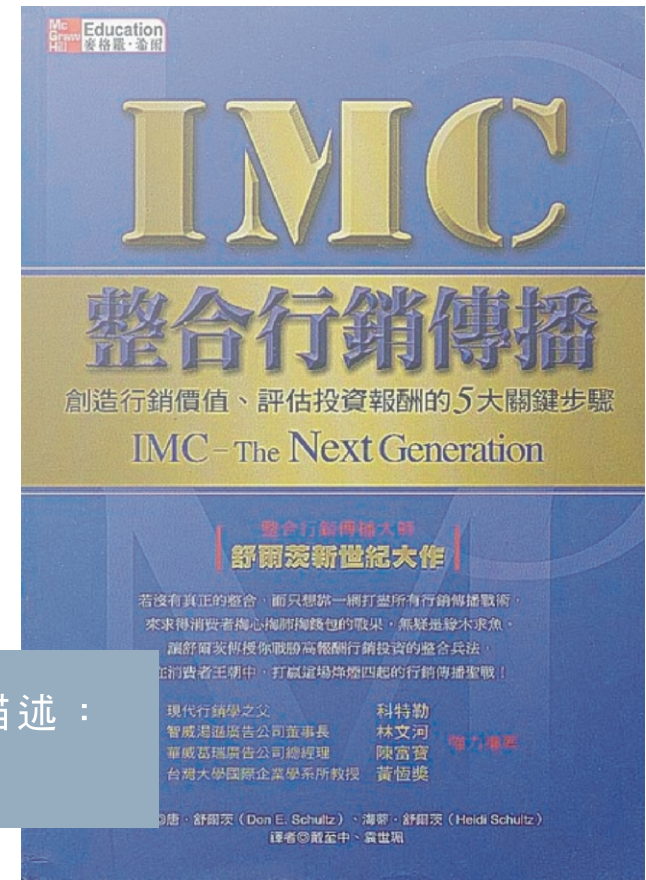
2.5 新型態工作團隊基本能力

Integrated Marketing Communications

在2004年最新力作《IMC整合行銷傳播》中，舒爾茨則和海蒂·舒爾茨聯手利用整合行銷傳播的方法，對現今有力的新商業與傳播模式提出了更新的見解。它說明要如何全力找出正確的顧客、判斷他們的價值、投資傳播方案，然後衡量這些傳播作業帶來的報酬與影響。

舒爾茨指出：整合行銷傳播理論試圖把行銷當作一門「科學」，而不僅僅依賴於行銷藝術。他認為整個行銷過程就是一個與顧客溝通的過程，要讓顧客瞭解產品或服務的價值，以及它是為誰設計的。企業傳播的資訊如果與顧客大腦中既有的資訊相契合，或與外在的來源相契合，傳播才會有效力。他認為整合行銷傳播是21世紀惟一仍持續的競爭優勢，在實力越來越接近的市場上，廠商真正能夠產生差異化利益的行銷手段只有兩項：流通與傳播。「流通」是指以快捷高效的方法與手段輸送產品、勞務、資訊，然而上世紀90年代中期以後，流通已讓位與傳播。

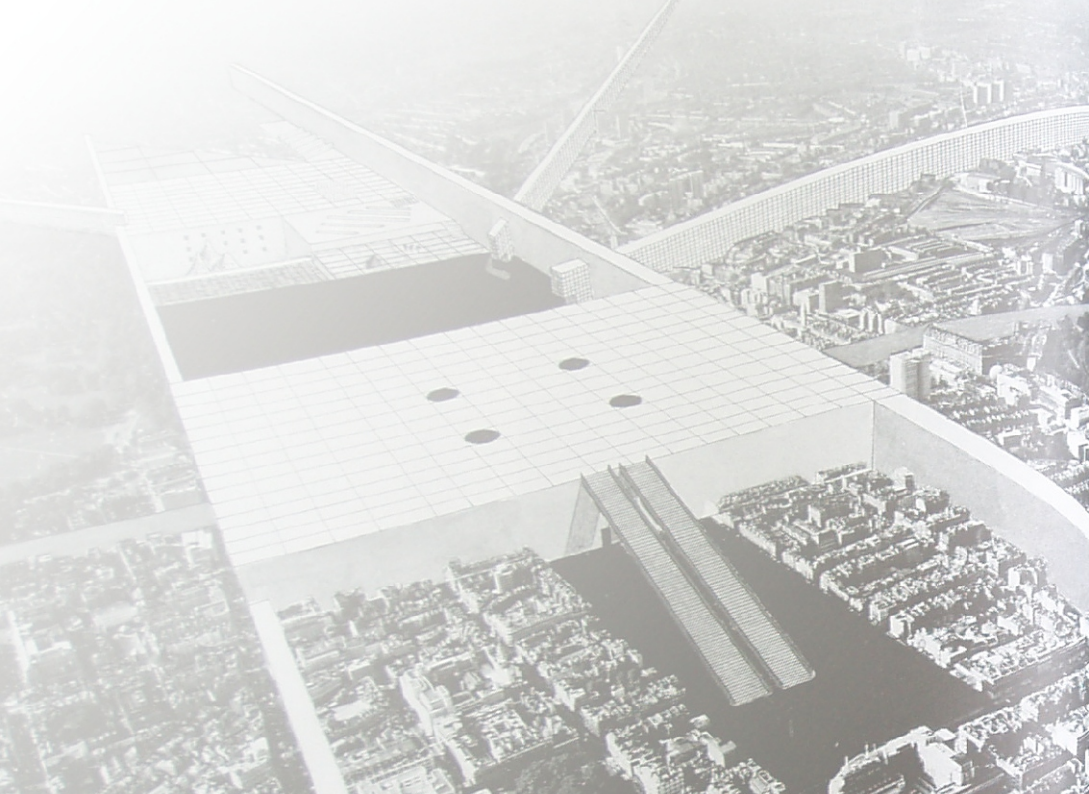
關於傳統行銷與整合行銷的區別，舒爾茨用了一句非常生動的話描述：前者是「消費者請注意」，後者是「請注意消費者」。



2.5.5 整合行銷傳播 (integrated marketing communication)

2.5 新型態工作團隊基本能力

2. Model of practice



■ 跨越建築設計的基本核心

建築設計必須跳脫過去舊有的設計思維與架構，設計本質是多元多變多面向的，目前國際知名建築師中Rem Koolhaas或許是個很可以參考與討論的建築師，他具備開發商對潮流大趨勢的觀察力此商業特質，同時也具備建築師對都市空間裡各項跨界議題的敏感度，他是學者也是建築師更是商人，他可以大膽且創新對都市議題提出各種想像與研究論述，建築以跨越傳統建築設計思維。

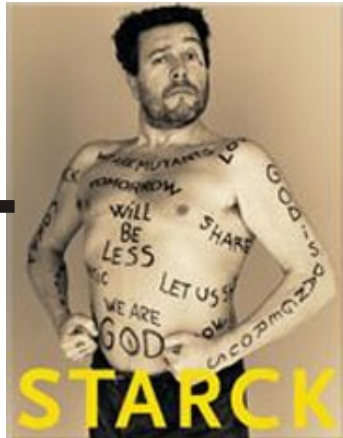
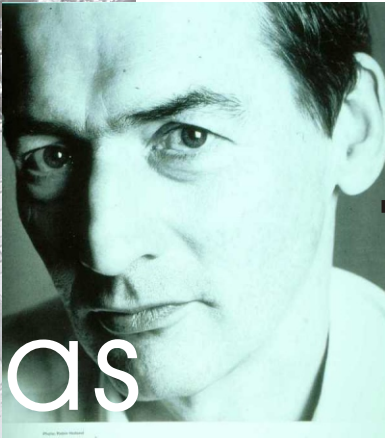
建築設計該要跨越一般建築營建規劃的基本範疇，一個開發案以設計論述為核心價值，設計產出不只服務資方更是服務社會大眾，開發案經濟收益的本質可以被滿足外，開發更深層裡的理論層面因為新的設計論述可以被廣泛討論。

在1970年代早期，庫哈斯與增西利在AA建築學院相遇，當時Rem Koolhaas是學生，而Elia Zenghelis是建築學的講師。

1972年，他們合作的第一個案子是庫哈斯AA的畢業作品：稱為烏托邦/惡托邦計劃，此作品宛如一道柏林圍牆，將倫敦切開成兩半。

名稱是「大出走：或成為建築的志願囚徒」(Exodus, or the Voluntary Prisoners of Architecture)。此作品帶有強烈的庫哈斯風格，將尖銳的概念貫穿整件建築作品。

OMA Rem Koolhaas Exodus



2.5.6 建築空間設計(space design)

2.5 新型態工作團隊基本能力

■談判技巧

A. 破解僵局的技巧

1. 絕大多數案例均呈現談判僵局：勞資談判；兩岸談判
2. 僵局出現的原因：無形因素；雙方認知差異太大；優劣勢差距過大
3. 讓對手或雙方願意坐下來談：衝突管理技巧
4. 為對手或我方設計下台階：保留再談空間

B. 衝突管理技巧

1. 降低雙方敵意及緊張關係：積極傾聽；休會；同步降幅
2. 增進溝通的準確度：角色互換
3. 控制議題項目及幅度：建立共識；建立共同目標或看法；建立共同敵人；同意某些法則或程序
4. 將人與事分開：我們十分尊重貴公司，所以...
5. 將談判議題具體化：勿過度強調政策或原則
6. 以互利立場，使對手更能喜歡此方案
7. 透過第三者解決衝突：調解；仲裁；程序諮詢

C. 權力的運用

D. 溝通與說服術－其他應變技巧

■國際經貿談判者應具備之充要條件

1. 良好的組織能力及說服力
2. 懂得傾聽（視機會發言）及進退拿捏（信心與謙虛兼備）
3. 從容不迫、隨機應變及適度之幽默感
4. 非常優越之外語能力（聽、說、寫）及臨場反應
5. 具備優良之專業知識及嚴謹的邏輯觀念
6. 隨時掌握人或情勢的改變，配合調整談判策略及立場
7. 充分掌握國內之產業及經貿現況
8. 良好的臨場反應
9. 創意及有替對方解套之心理準備

■談判策略

1. 修正對方對其談判結果效用的認知：提出數據或分析報告以降低對手期望
2. 強化雙方共同點：同學、同鄉、同事、同性.....
3. 加重對方延誤或不談判的成本：加重後果承擔或懲罰
4. 提出可令雙方滿意的方案：提出較接近對手期望的方案
5. 擴大雙方談判所得：使雙方都可獲取更多利益
6. 非特定補償：以等值或其他物品折換予對手
7. 滾木法：這次你幫我，下次我一定會幫你！
8. 夾帶：方案中夾雜對手所渴望獲取的目標
9. 成本節省法：雙方各犧牲一些
10. 強化己方優勢或削弱對方優勢：為我方造勢 聯合次要敵人打擊主要敵

■提升談判力

1. 談判策略與技巧的運用訓練
2. 對於情境的觀察
3. 以心理學或觀人術等方式自我訓練
4. 培養創造力
5. 訓練表達力
6. 塑造自己的談判風格

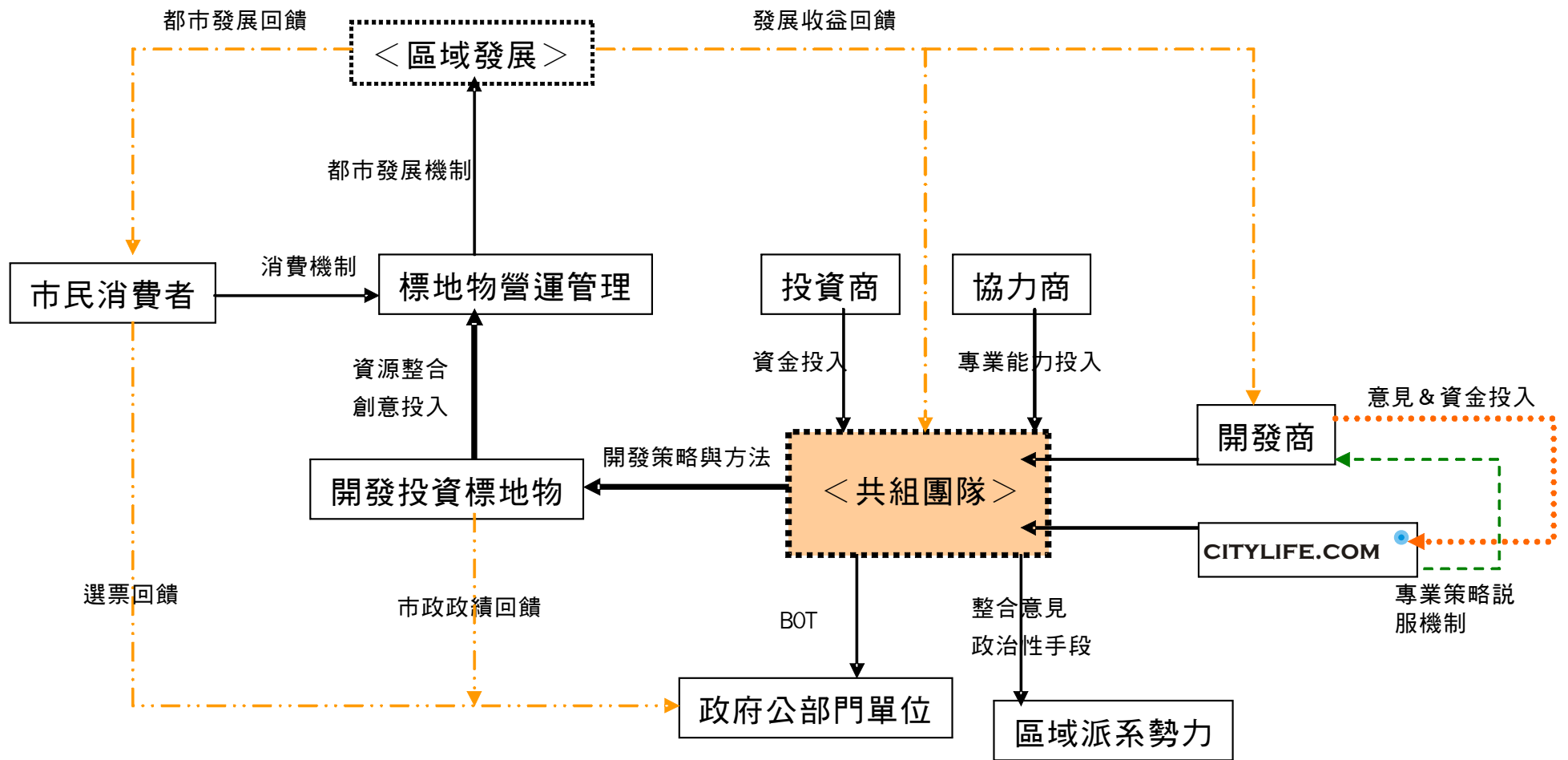


(...部分內容取自中原大學企管系商業談判課程講義資料/邱子霧)

2. Model of practice

2.5.7 談判與溝通協調(negotiation)

2.5 新型態工作團隊基本能力



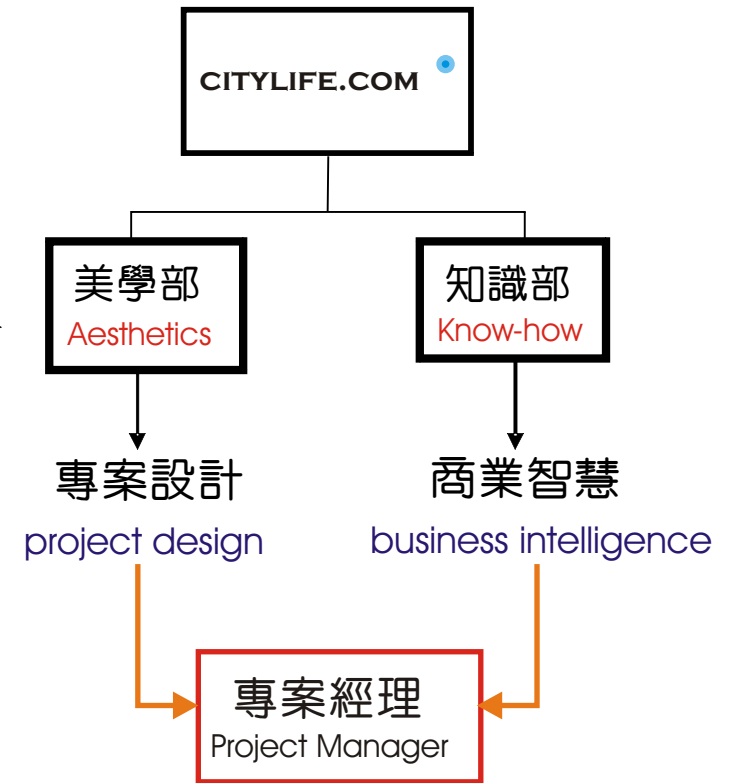
mechanism & process

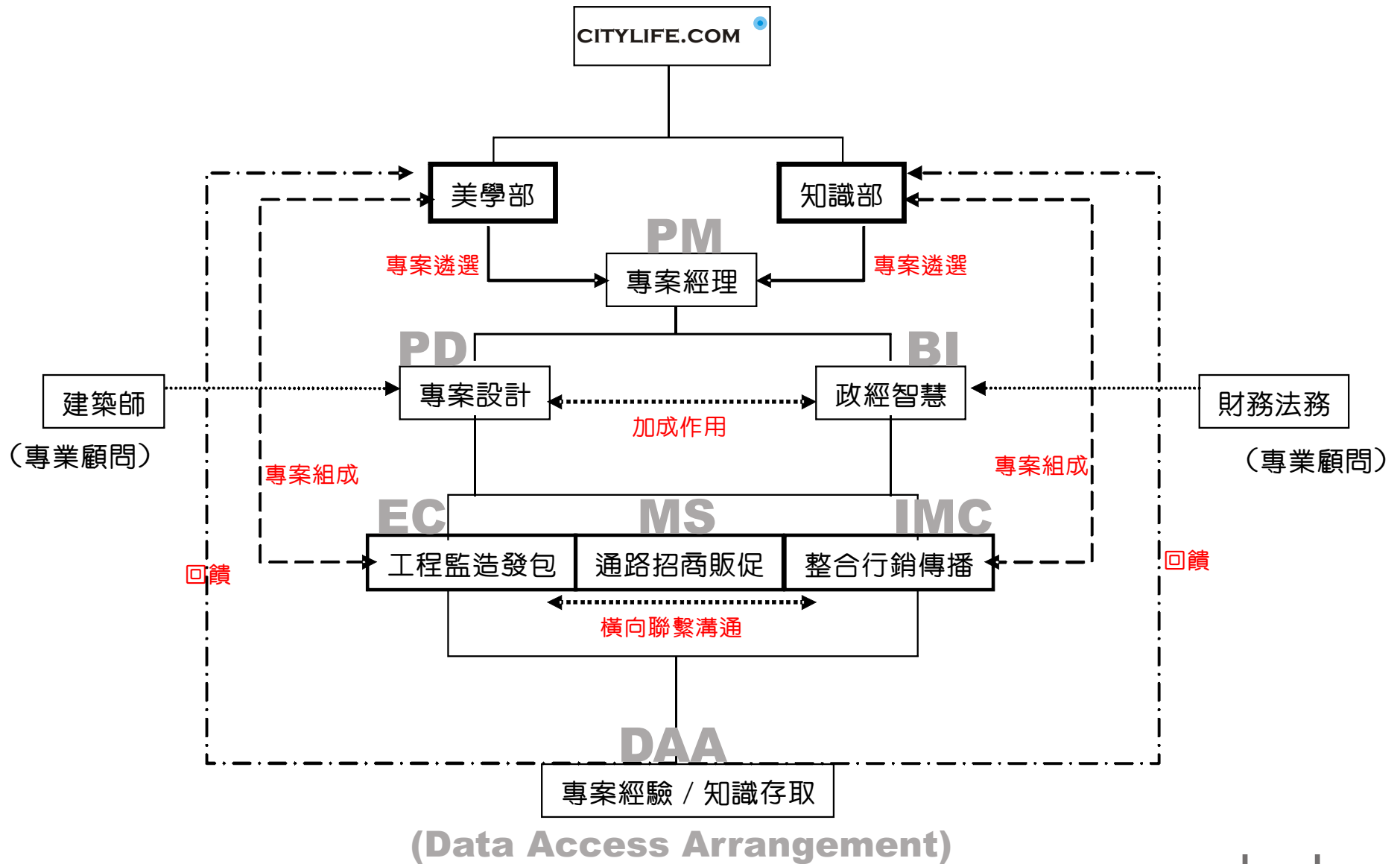
美學
 美學經濟主流價值，各類商品（事物）是美學產出的，並可以經由消費動作產生的經濟效益，強調的是經由美學引發的體驗與價值感。

美學經濟 + 知識經濟 → 創意經濟

知識
 在知識經濟理論架構下，對知識進行管理與存取的動作，有獨特的系統與運作方法，經由知識去創造經濟效益，重點在於知識庫的管理與研究。

數位時代雜誌 2006 年九月號專欄 政大科管所教授 李仁芳





prototype

PM

專案經理

1. 視專案類型由知識或美學部中挑選最適人選。
2. 專案經理帶領各專業單位, 整合各專業形成專案能力。

PD project design

專案設計(硬體)

1. 由專案經理遴選專案設計單位, 負責設計工作並與顧問單位(建築師or工業設計師)配合。
2. 專案設計會接受並整合其他專業單位的意見資訊做出最適當的設計內容。

BI business intelligence

政經策略(軟體)

1. 由專案經理遴選的重要單位人員, 對大環境政經情勢分析並提供發展策略。
2. 政經分析與應對發展策略會與設計單位形成一種橫向溝通聯繫的工作模式。

DAA Data Access Arrangement

專案經驗知識存取(DAA)

團隊中最為重要的一個角色, 將專案運作經驗與過程中運用的大量知識重新整合, 並將資訊量化, 建立一個資訊系統資料庫, 藉此回饋系統創造優勢是:

1. 新專案可有效降低風險並提高效率(內部)
2. 專案經驗可成功說服業主投資商(外部)

EC

工程監造與發包單位(EC)

1. 設計階段完成後, 交由工程監造單位發包, 在團隊內部形成一個專責的監督單位, 追蹤整體工程的施作進度
2. 更重要的是與招商販促單位建立起一套橫向聯繫的管道機制
3. 並透過媒體端的公關單位對外協調與發布工程施作進度

MS

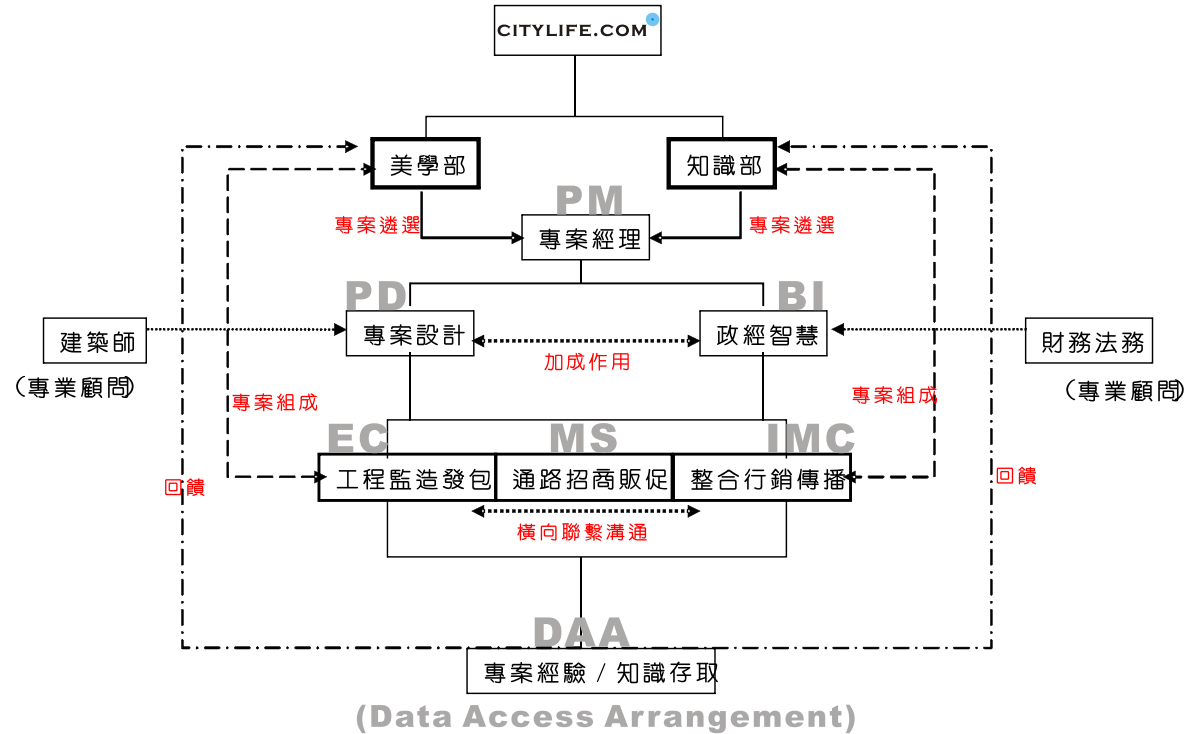
招商販促與市場通路(MS)

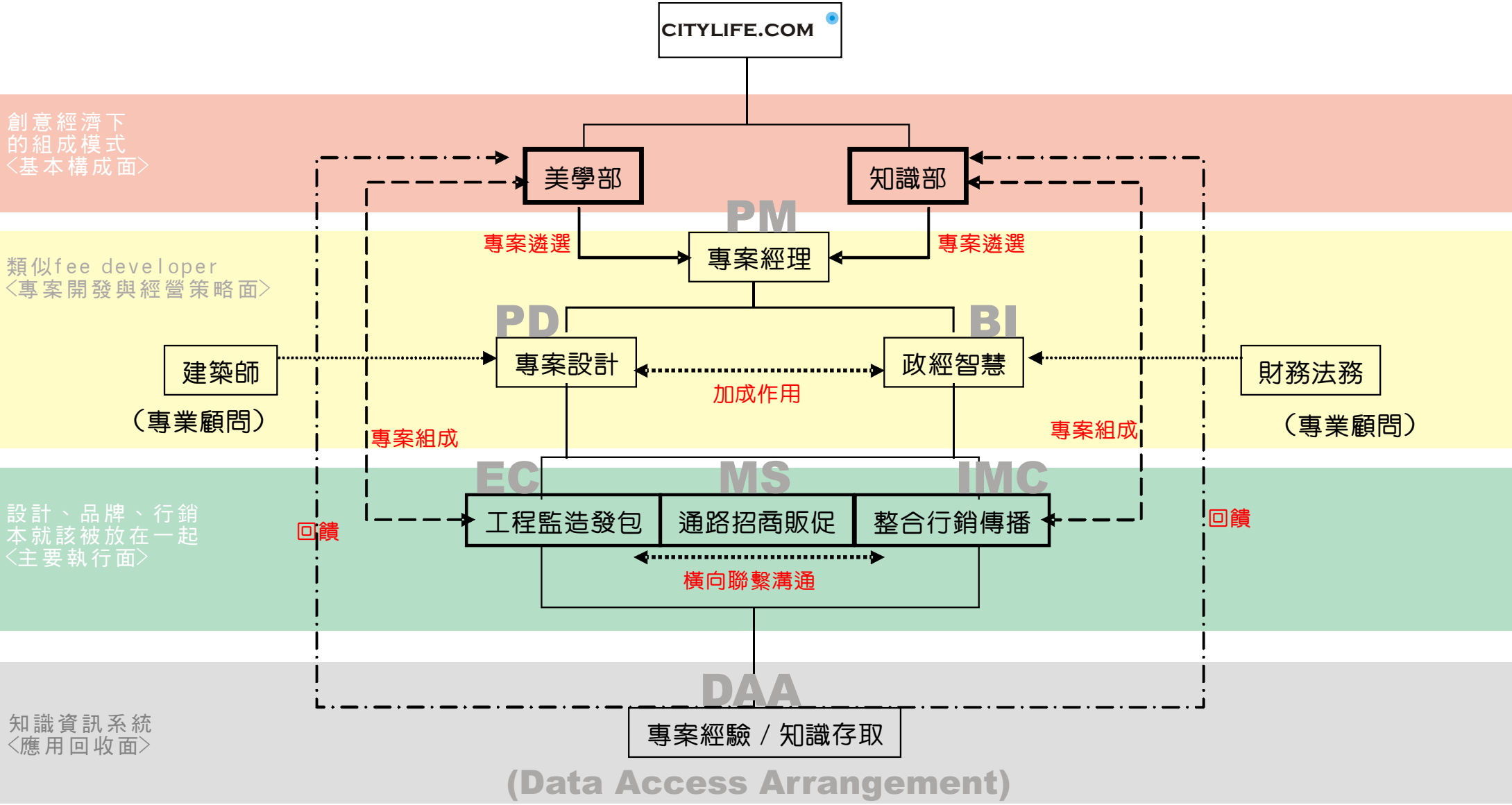
1. 招商販促與工程監督是一體的, 協調各方勢力與需求後, 再去找尋最適當的配合廠商, 共同完成各項硬體設施。
2. 與工程監督單位在工程進行階段必須緊密聯繫與協調施作, 三方必須有一聯繫溝通的機制。
3. 更重要的是對外與市場通路商談判, 彼此協調共創收益。

IMC

整合行銷傳播(IMC)

1. 指的是不同行銷服務與工具之間的整合, 重要的是必須深入了解企業客戶內部運作的模式與流程, 然後將每項行銷工具的效能, 完整地「整合」進客戶內部, 解決客戶在經營上每個階段的所有行銷需求
2. 集合並整合行銷企劃、公共關係、媒體傳播各項專業能力, 更重要的是與招商販促與工程監造共同形成一個精英團隊, 互相配合協調與有效聯繫。





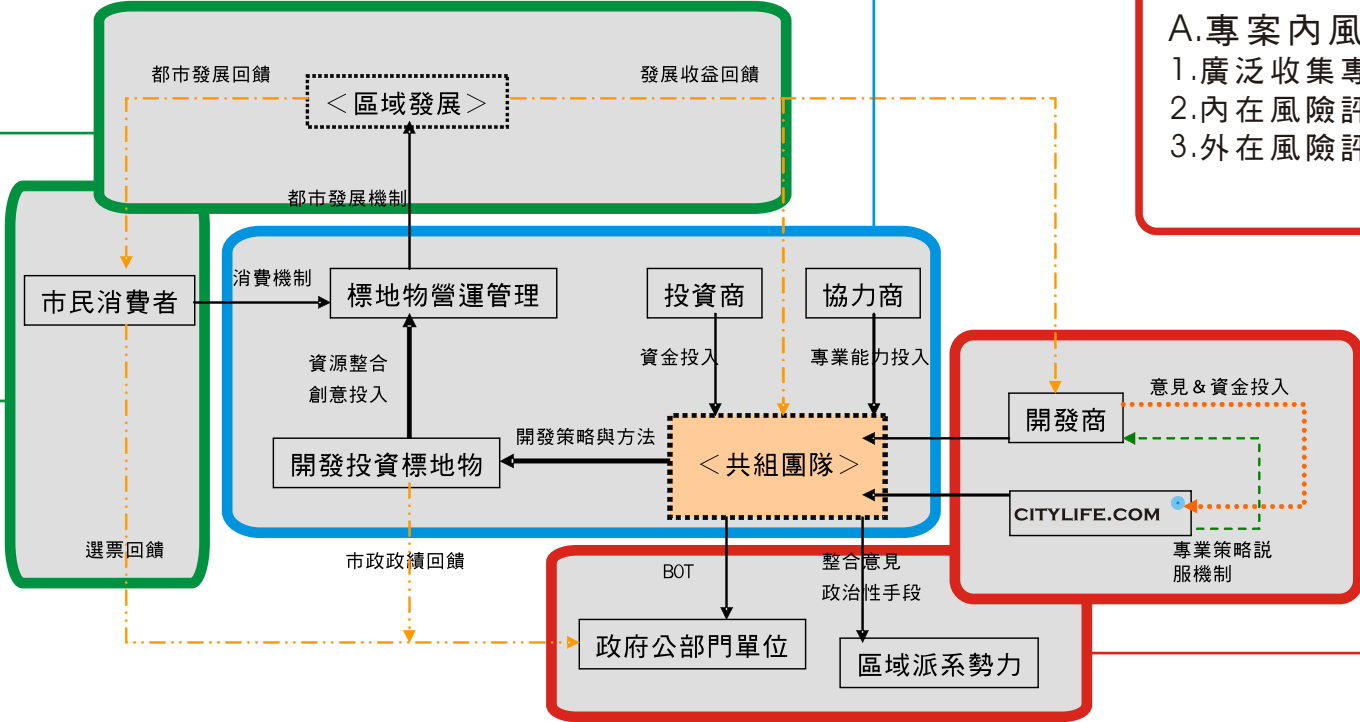
2. Model of practice

2.8 各專業功能別對應關係

C. 潛在危機評估
 1. 大環境未來趨勢
 2. 市場不確定性
 3. 政府政策促進或干預

B. 確認專案內風險範圍
 1. 專案內各功能別風險評估確認
 2. 專案內各功能別風險對應策略
 3. 人力資源風險評估確認
 4. 財務控管與資金流量風險評估確認

A. 專案內風險稽核
 1. 廣泛收集專案團隊成員意見
 2. 內在風險評估與確認
 3. 外在風險評估與確認



■ 風險控管與評估(Risk control)