

國立交通大學

管理學院碩士在職專班管理科學組

碩士論文

台灣不動產估價業廠商經營策略之研究

A Study of Business Strategy

for Real Estate Appraisal Firms in Taiwan

研究生：王東濬

指導教授：林富松 博士

中華民國九十六年六月

台灣不動產估價業廠商經營策略之研究
A Study of Business Strategy
for Real Estate Appraisal Firms in Taiwan

研究生：王東濬

Student : Tung-Jui Wang

指導教授：林富松 博士

Advisor : Dr. Fu-Song Lin

國立交通大學
管理學院碩士在職專班管理科學組
碩士論文

A Thesis
Submitted to The Master Program of Management Science
College of Management
National Chiao Tung University
in partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of
Master of
Business Administration
June 2007

Hsinchu, Taiwan, Republic of China

中華民國九十六年六月

台灣不動產估價業廠商經營策略之研究

研究生：王東濬

指導教授：林富松博士

國立交通大學
管理學院碩士在職專班管理科學組

摘 要

本研究針對台灣地區三個不同規模與類型之不動產估價業廠商之營運現況，進行全面性的產業及策略研究與分析。首先深入瞭解個案公司經營狀況、網路體系、策略聯盟等活動，進而從不動產業之競合關係進行解構，探討個案公司在價值網中所扮演的角色。接著，本研究以策略的「構面取向」與「邏輯（本質）取向」觀點的角度出發，運用五力分析、SWOT 分析以及價值網分析等方法，比較三家個案事務所過去的成長歷程，目前的營運範疇、核心資源與事業網路，並探討未來可行之經營策略，及其優勢與意涵。

本研究發現台灣不動產估價產業廠商目前面臨之競爭態勢與產業環境有以下之發展趨勢：一、中小型事務所開始以低價競爭滲透低階市場。二、中小型事務所開始以策略聯盟、入股合夥、購併與合併等方式，擴大組織規模。三、中小型事務所開始趨向異業整合發展，以擴大營運範疇。四、大型事務所為避免組織盲目擴張，開始有效篩選客戶。五、大型事務所為維持現有競爭優勢，趨向於專注本業。六、大型事務所間的網絡活動頻繁且不同網絡間競爭日趨激烈。本研究具體結論如下：

- (1) 新創不動產估價業廠商，應注意內部核心能力的建構。
- (2) 現有不動產估價業廠商，應注意外部事業網路的建構。
- (3) 所有不動產估價業廠商，皆應注意營運範疇與附加價值的建構。
- (4) 公協會及學術機構應扮演更積極的角色。

關鍵詞：不動產估價、經營策略、個案研究、五力分析、價值網分析。

A Study of Business Strategy
for Real Estate Appraisal Firms in Taiwan

Student : Tung-Jui Wang

Advisor : Dr. Fu-Song Lin

National Chiao Tung University
Master Program of Management Science

Abstract

This study is aimed to the holistic research and analysis of industry and strategy in terms of the operation condition of three real estate appraisal firms with different size and type. At first, the operation condition, network system, and strategic alliances of the case firms are investigated deeply. The Co-optimative relationship of real estate industry is employed to discuss the role of the case firms on value net. Then, according to the dimension approach and logistic/nature approach, this study uses Five Forces Analysis, SWOT Analysis and Value Net Analysis to compare the previous growth process, current scope of business, core resources, and business network for three case firms, and discuss the feasible business strategy in the future, and their advantages and meaning.

As for the current competitive situation and task environment faced by the real estate appraisal firms in Taiwan, this study indicated that there are the following trends: (1) small and medium-sized firms start using the low-price competition to enter the low-end market; (2) small and medium-sized firms start using the strategic alliances, partnership, mergers and acquisitions to expand the scale of organization; (3) small and medium-sized firms start tending to the industry convergence to expand the scope of operation ;(4) large-sized firms start selecting the customers carefully to avoid the blind expansion; (5)in order to maintain the existing competition advantages, large-sized firms start tending to focus on their core business, (6) the network activities of large-sized firms are much frequent and the competition is much severe in different networks. The conclusions of this study are as follows:

- (1) Newly established real estate appraisal firms have to note the construction of internal core competencies.
- (2) The existing real estate appraisal firms have to note the construction of external business network.
- (3) All real estate appraisal firms have to note the scope of business and the construction of added value.
- (4) The associations and academic institutes have to play a more active role.

Keywords: Real estate appraisal, business strategy, case study, five forces analysis, analysis of value net, strategy management.

誌 謝

驀然回首，自進入大同工學院事業經營學系迄今，一頭栽入管理哲學領域，學而時習之已超過十多個年頭！對於完成一篇自己不甚滿意的論文來說，著實希望它代表的不只是一個階段的努力與學習成果，更期盼它能代表著另一個階段的提升及嶄新的開始。此一階段要感謝的人很多，紙短情長，感恩的心只能藉此機會，聊表一二。

本研究論文的完成，首先要感謝郭國任估價師、陳玉霖估價師以及楊長達估價師，感謝您們在相當繁忙的公務中，仍不吝撥出寶貴的時間，提供本論文「產業分析」方面必要的指點，並無私的參與本論文的「個案研究」。其次要感謝林富松博士、王克陸博士、褚宗堯博士以及陳宜棻博士的悉心指教，使本研究論文能夠順利且完整的呈現出來。尤其感激我的指導教授—林富松博士，感謝您在退休後的閒雲野鶴期間，仍不忘隨時的提點、鼓勵，以及細心的呵護與指導！

感謝我年邁的老父、親愛的阿母、敬愛的爹地與在天之靈的媽咪，感謝您們一直以來的支持、鼓勵與包容，還有心愛的堂堂和可愛的翎翎，您們的愛—將是我一生努力奮鬥的動力泉源！

謹將此獲得管理學碩士學位的榮耀與喜悅，獻給我的愛妻慧儀—

她是助我成長與舒展的和風
她亦是我的摯友與靈魂伴侶
過去如此、現在如此、未來亦將如此

2007/07 東瀛 于風城新竹 交通大學管理學院

目 錄

中文摘要	iii
英文摘要	iv
誌謝	v
目錄	vi
表目錄	viii
圖目錄	ix
一、	緒論	1
1.1	研究背景與動機.....	2
1.2	研究問題與目的.....	4
1.3	研究範圍與流程.....	5
二、	文獻探討	7
2.1	研究策略的四種取向 (Approach)	7
2.2	策略三構面.....	9
2.3	策略思考邏輯取向的九個學說.....	14
2.3.1	「價值」相關學說.....	15
2.3.2	「效率」相關學說.....	17
2.3.3	「資源」相關學說.....	20
2.3.4	「結構」相關學說.....	23
2.3.5	「競局」相關學說.....	27
2.3.6	「統治」相關學說.....	30
2.3.7	「互賴」相關學說.....	33
2.3.8	「風險」相關學說.....	35
2.3.9	「生態」相關學說.....	38
2.4	小結.....	39
三、	研究方法	42
3.1	研究架構.....	42
3.2	個案研究方法.....	43
3.3	資料蒐集方式.....	46
3.4	研究限制.....	48
四、	產業分析	49
4.1	不動產投資業.....	50
4.2	不動產流通業.....	61
4.3	不動產管理業.....	69
4.4	其他不動產服務業.....	76
4.5	不動產估價業.....	81

五、	個案研究.....	91
5.1	外商 D 不動產顧問公司估價師聯合事務所.....	91
5.2	H 不動產估價師聯合事務所.....	98
5.3	L 不動產估價師事務所.....	105
六、	整合比較與分析.....	112
6.1	五力分析.....	112
6.2	SWOT 分析.....	119
6.3	價值網與成長策略分析.....	126
七、	結論與建議.....	130
7.1	研究結論.....	130
7.2	研究建議.....	134
7.3	後續研究建議.....	135
參考文獻	136
附錄	141
作者簡歷	144



表 目 錄

表 2.1	營運範疇的界定與調整內容	10
表 2.2	不動產業核心資源變動表	11
表 2.3	事業網路構面的次架構說明表	13
表 2.4	策略的本質	14
表 2.5	交易與代理成本因素表	31
表 2.6	交易屬性支配結構矩陣	32
表 2.7	產業合作的類型與成因	33
表 3.1	不同研究方法之比較表	43
表 3.2	個案研究處理四種研究設計測試項目的作法	44
表 4.1	近年景氣對策信號	57
表 4.2	台灣地區各縣市不動產仲介或代銷家數	62
表 4.3	台灣地區主要縣市不動產仲介業新增家數統計表	63
表 4.4	2005 年和 2004 年主要都會區仲介業開關店數比較表	63
表 4.5	2005 年已購屋者透過仲介購屋比例統計表	65
表 4.6	2005 年北台灣十大代銷公司排行榜	68
表 6.1	個案廠商 SWOT 分析比較表	124
表 6.2	個案廠商營運範疇比較分析	125
表 6.3	不動產估價業廠商價值網分析表	127

圖 目 錄

圖 1.1	本研究不動產相關產業分類圖	6
圖 1.2	本研究之研究流程	6
圖 2.1	策略基本構面	9
圖 2.2	不動產業事業網路調整示意圖	12
圖 2.3	價值三要素	15
圖 2.4	Porter 的三種一般性策略	16
圖 2.5	以效率為核心的企業成長策略動態邏輯	17
圖 2.6	產品與市場擴張策略	18
圖 2.7	成長策略	19
圖 2.8	五力分析	23
圖 2.9	價值網 (Value Net)	28
圖 2.10	九種策略邏輯在時空構面上的相對定位圖	39
圖 3.1	研究架構圖	42
圖 4.1	不動產投資分析流程圖	51
圖 4.2	不動產生命週期風險圖	53
圖 4.3	不動產投資策略性行銷規劃圖	54
圖 4.4	不動產行銷策略影響因素圖	54
圖 4.5	房地產景氣領先與同時指標綜合指數趨勢圖	57
圖 4.6	不動產開發經營管理內外部風險圖	59
圖 4.7	不動產投資業價值活動與網路關係圖	60
圖 4.8	不動產估價事務所類型	86
圖 4.9	不動產估價事務所業務型態	87
圖 4.10	不動產估價師及估價從業人員學歷分佈	87
圖 4.11	現階段估價發展瓶頸	88
圖 5.1	D 台北公司組織圖	94
圖 5.2	H 公司暨事務所組織圖	101
圖 5.3	H 公司暨事務所人力資源狀況統計	102
圖 5.4	L 公司暨事務所組織圖	110
圖 6.1	價值網	126
圖 6.2	個案公司服務組合與市場擴張策略	129

一、緒 論

「策略」本係軍事用語，在英文中源自於希臘字“strategia”，為「將軍」之意。故英文的「strategy」有「當將軍之藝術」(The Art of General)之意涵，而且有強烈的作戰意義〔1〕。「策略」一詞在企業文獻上之使用最早大概開始於一九五〇年的競局理論(theory of games)〔2〕，真正發展成學問，應可從約米尼的《戰爭藝術》和克勞塞維茲的《戰爭論》開始。我國完整的戰略思想體系却早在先秦時代就已先進發達，鑑諸我國兵家的思想，其中又以《孫子兵法》最具代表性，目前全世界已有數千種關於《孫子兵法》的刊印本。

「企業經營」領域內所發展出的理論，傳統上主要是以「企業功能」(如行銷、財務、人力資源、生產作業、資訊及研究發展等課題)及「管理功能」(如規劃、組織、領導、溝通、控制等課題)兩個構面所形成的管理矩陣及其介面關係(如組織理論、知識管理及決策理論等課題)為範疇。美國哈佛大學商學研究所(Harvard University Graduate School of Business)有鑒於以上範疇仍無法有效滿足當時企業界實務管理上的需求，於二十世紀中引進個案研究法，並結合當時的產業經濟學家、企業政策學者及其他社會科學領域學者，開展並豐富了全世界策略管理相關的研究。近年來在國內管理學界和實務界「企業經營策略」儼然成為一門顯學。

「不動產估價」學門與「策略管理」學門，國內目前雖分別屬於地政與企業管理兩個不同學術領域，卻具有若干共同點：第一、它們皆屬於社會科學的研究範疇。第二、它們皆有嚴謹、自成體系且不斷發展的理論基礎與系統架構。第三、它們理論發展的動力皆源自於事業經營的普遍需求與實務上的應用及發展。基於以上觀點，再加上個人於工作及學習上的反芻，故認為實有必要將新進之策略管理理論有系統的運用於不動產估價產業，期待在不動產估價產業與企業管理界間，搭起一座橋樑，達到拋磚引玉之效，激發更多有志之士投入更深入的研究，並致力於產業的發展。亦期盼本研究能帶給不動產估價業界先進有關策略規劃、分析與執行等各層面上，不同的經營思考方向，使能提供策略決策層面的參考。

1.1 研究背景與動機

台灣地區不動產估價業（早期稱不動產鑑定業）雖起源甚早，但歷經我國建築業以及金融業幾波產業震盪之後，自民國八十九年（2000年）「不動產估價師法」公佈實施，方才正式建立我國不動產估價師制度。爾後考試院共陸續舉辦六次高考、三次特考，截至今年（2007年）四月底止合計錄取人數三百七十七人。於各縣市政府登記開業之不動產估價師，全國總計約二百一十人。故我國不動產估價業相較於歐美國家、日本、韓國及國際間其他地區與國家之不動產估價產業發展而言，並相較於我國醫師、律師、會計師及建築師等高度技術與知識密集的專業服務產業發展而言，著實可謂尚稱處於初步發展之階段。

其次，我國行政與立法機關於民國九十一年（2002年）通過「金融資產證券化條例」，並於民國九十二年（2003年）通過「不動產證券化條例」，我國首宗金融資產證券化產品，由第一銀行與德意志銀行合作，於民國九十三年（2004年）三月「93第一貸」正式發行，國內第一檔REITs「富邦一號」亦於民國九十四年（2005年）二月正式募集。

為使我國財務會計公報制度與國際接軌，會計研究發展基金會亦於民國九十三年間公佈「財務會計準則第三十五號公報」，要求會計師對企業固定資產、閒置資產及商譽等資產，如有跡象顯示價值可能減損時，即需進行資產重估價，並反映在財務報表中。而行政院金融監督管理委員會也要求股票上市上櫃公司，自民國九十四年（2005年）起全面適用。

鑒於國內金融業逾放情形日益嚴重，立法院於民國八十九年（2000年）通過「金融機構合併法」，其中第十五條亦為近年引入國外行之多年之資產管理公司（Asset Management Company, AMC）運作之法源基礎。

此外，我國「都市更新條例」亦於民國八十七年（1998年）公佈實施，依據都市更新權利變換實施辦法之設計，為確保估價結果公正客觀規定，都市更新權利價值係由實施者委託三家不動產估價機構進行評估，並由實施者選定估價結果，據以進行權利變換計算。

綜上所述，無論是「不動產估價師法」、「金融資產證券化條例」、「不動產證券化條例」、「財務會計準則第三十五號公報」、「都市更新條例」及相關法令的公告與實施，皆有利於不動產估價產業市場的開展。

然而，跨國的不動產集團，如戴德梁行不動產投資顧問公司（DTZ Debenham Tie Leung）、仲量聯行（Jones Lang LaSalle）、高力國際物業台灣分公司（Colliers International）及香港商世邦魏理仕有限公司台灣分公司（CB Richard Ellis）等，主要業務以外商來台租賃或購買不動產及工、商業不動產投資評估為主，但因其估價業務仍須以估價師事務所型態經營，故目前多已成立附屬不動產估價師事務所。

國內以不動產仲介公司起家而多角化經營的信義房屋、永慶房屋、太平洋房屋、住商不動產、北區房屋等不動產仲介業廠商，持有龐大的交易案例與區域行情資料庫，享有相關企業資源與商圈高度熟悉等條件，亦欲相繼投入不動產估價市場〔3〕。

此外，建築投資業、金融業、營造業、不動產代銷業、建築經理業甚至地政士業，挾其雄厚之組織、財務及客戶資源，意欲成立不動產估價事務所者，亦所在多有。

故面臨如此機會與威脅充斥且激烈競爭之產業環境與市場初步發展之產業階段，現有不動產估價業廠商的確開始感受到市場惡性競爭的情況與壓力。有些廠商開始擴大業務範圍，例如朝動產（如國內外生產機器設備、生財設備、工業產品等）及無形資產（如專利權、著作權、商標權等）估價業務發展，有些廠商則開始進行多角化策略或垂直整合策略向前或向後整合，有些廠商則開始思考跨業間的策略聯盟、購併策略，甚或國際化策略等方式因應產業變局。

因此本研究擬針對三家不動產估價業廠商之營運現況，進行全面性的產業及策略研究與分析，比較三家個案事務所過去的成長歷程，目前的營運範疇、核心資源與事業網路，並探討未來可行之經營策略，及其優勢與意涵。

1.2 研究問題與目的

1.2.1 研究問題

一般而言，新投入市場的不動產估價師事務所，業務範圍與區域較小，而多以承接金融機構不動產授信的貸款業務以及法院委託拍賣估價業務為主，其原因為此等業務來源穩定，能維持公司基本的收支平衡。而公司歷史較久、規模較大之不動產估價事務所，則承辦業務範圍與區域較為廣泛，多具備不同地區的營業據點，較有機會獲得大型的估價專案，正因如此，市場近期有走向「規模優勢」的情景，故有百分之二十六的估價師選擇投入估價師聯合事務所，估價師聯合事務所因為規模大、人力資源較豐富、業務量也較多，因此具有不動產估價產業市場競爭優勢〔3〕。

故本研究擬以可代表台灣目前不同規模與類型之三家不動產估價師事務所個案為研究標的，其中包含一家全球知名的外商不動產顧問公司所屬之不動產估價事務所，一家為全國排名前三大之不動產估價師聯合事務所，一家為個人之估價師事務所。欲以質化分析方式深入探討以下議題：

1. 探討三種不同規模與類型之不動產估價師事務所，就總體環境中所面臨之環境變遷，對自身經營績效是機會或是威脅影響。其所面臨之機會或威脅影響有何差異？其差異的原因為何？
2. 探討三種不同規模與類型之不動產估價師事務所就其本身優劣勢進行分析與比較。並探討其本身優劣勢差異原因為何？
3. 探討三種不同規模與類型之不動產估價師事務所對產業環境與本身優劣勢的認知，對其所採經營策略決策意涵有何影響？及其發展方向與範圍有何差異之處？
4. 探討三種不同規模與類型之不動產估價師事務所其所運用之經營策略意涵為何？及其策略選擇不同是否造成經營績效上的差異？

1.2.2 研究目的

1. 透過個案研究，歸納整理三種不同規模與類型之不動產估價師事務所近年來之營運概況及不同成長策略活動，分析各事件對個案廠商

- 的影響及意義，討論不同構面之策略在不動產估價產業的應用。
2. 本研究試圖個別以三種不同規模與類型之不動產估價師事務所角度出發，比較其各採取經營策略與經營績效之異同。
 3. 對於台灣現有之不動產估價業廠商，本研究可以直接提供發展可行之經營策略，對其經營發展有立即的助益。
 4. 對於台灣未來即將進入不動產估價業廠商，本研究可以作為未來經營策略分析、規劃與執行，以及事業佈局之參考依據。

1.3 研究範圍與流程

本研究將我國不動產業之業務狀態，大致分為流通、開發、管理、金融及其他服務等五大類〈圖 1.1〉。不動產流通類有預售屋與新成屋銷售之不動產代銷業及針對中古屋銷售之不動產經紀業；不動產開發類則有建築投資業與營造業；不動產管理類則有不動產管理顧問業及不動產經營管理業，金融類則包含銀行業、証券業及資產管理公司（Asset Management Company, AMC）。其他服務類則包含建築師業、室內設計業、地政士業、建築經理業及工程顧問業等。以上五大業務分類之產業，大致上皆與不動產估價業之產業環境與經營策略有關，意即不動產估價業實為不動產業之核心，實有必要將不動產估價業所面臨之相關產業環境，做一有系統之產業整體面剖析，故本研究擬於第四章專章討論以上相關產業之發展狀況，並進行產業與價值網分析。

本研究包含七個部份〈圖 1.2〉。第一個部份從觀察提出研究背景與動機、研究問題與目的、研究範圍與流程。第二部份為文獻探討，除探討策略的主要分類外，主要將從策略的邏輯思考層面相關文獻進行探討。第三部份為研究方法，並發展出本研究之研究架構，第四部份為不動產相關產業及不動產估價業產業分析，第五部份為不同規模與類型之三家不動產估價師事務所個案分析，第六部份為個案廠商經營策略比較分析，第七部份為研究結論與建議。

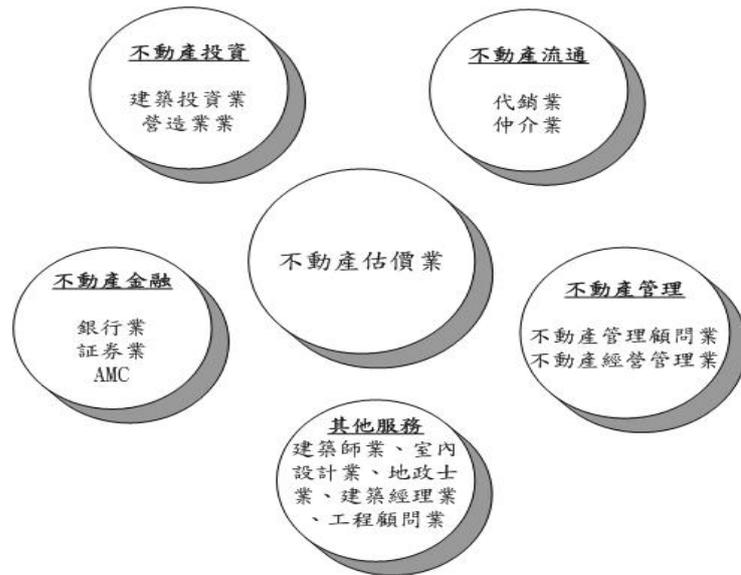


圖 1.1 本研究不動產相關產業分類圖

資料來源：本研究整理

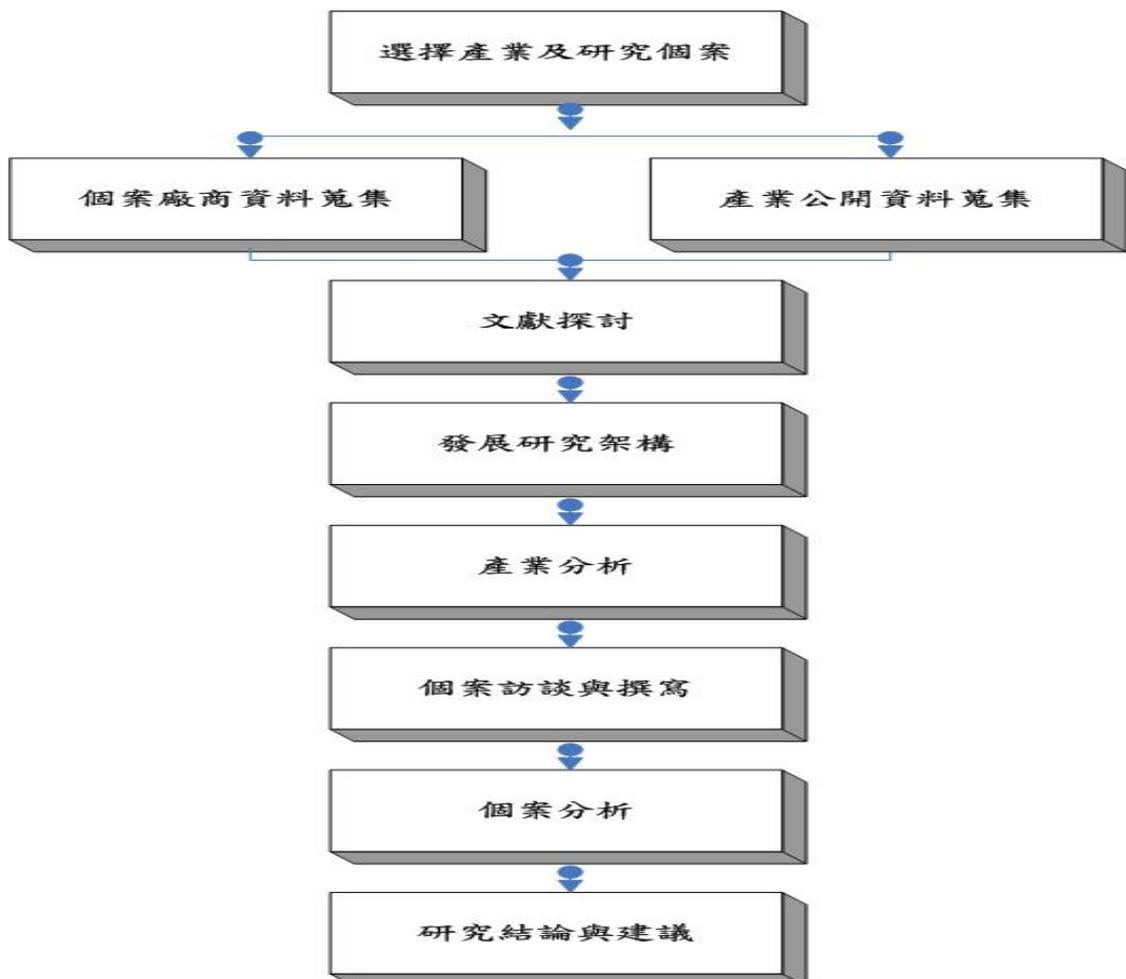


圖 1.2 本研究之研究流程

資料來源：本研究整理

二、文獻探討

2.1 研究經營策略的四種取向（Approach）

依據學者吳思華〔4〕的分類，研究策略管理的取向可以分為程序取向、構面取向、類型取向及邏輯（本質）取向四種。

「程序取向」關注的焦點，是策略管理的程序，其主要目的係建立一套程序或架構模型，作為策略規劃、執行及控制時的指導方針，SWOT（Strength，Weakness，Opportunity，Threat）分析〔5〕是最具有代表性的架構。Hill & Jones〔6〕亦將策略管理常見的程序分為五大步驟，包括決定使命和目標、組織外部環境分析、組織內部營運環境分析、決定各階層之策略（如公司或集團策略、全球策略、事業策略及功能性策略等策略規劃階段），及符合策略之組織結構與控制系統的設計、策略性變革管理等策略執行階段。

「構面取向」是策略決定者必須將策略加以解析成更具實質內涵的細項，藉此清楚勾勒出企業未來發展方向，進而作更精確的策略規劃。換言之，決策者必須知道哪一些事情「應該」決定、「可以」決定、且「必須」決定，才能進一步探討「如何」去做決定。

具體而言，就是決定產品或市場的「營運範疇」、可建立競爭優勢的「核心資源」、企業與環境中各事業夥伴的「網絡關係」等構面〔4〕。另外，而學者司徒達賢〔7〕則將事業策略的策略形態歸納為六個策略構面，包括產品線廣度與特色、目標市場之區隔方式與選擇、垂直整合程度之取決、相對規模與規模經濟、地理涵蓋範圍、競爭優勢等。當然，策略構面的決定，並不侷限於此處所列舉諸項，端視決策者所面對之環境要素及複雜度、各要素對經營之影響程度、期望策略涵蓋之範疇、資源限制及決策者本身能力等項而定。

「類型取向」的觀點，係放在尋找可能的策略方案，許多學者嘗試將

實務上的策略加以歸納，而成許多不同的策略類型，例如Porter〔8〕的全面成本領導(overall cost leadership)、差異化(differentiation)、集中(focus)策略；以及Miles & Snow〔9〕的防禦者(defender)、探尋者(prospector)、分析者(analyzer)、反應者(reactor)策略；還有如Glueck〔10〕的穩定策略(stability strategy)、內部成長策略(internal growth strategy)、外部成長策略(external acquisitive growth strategy)、緊縮策略(retrenchment strategy)。其他常見者如垂直整合、水平購併、產品發展、市場發展、國際化策略、多角化策略等。由策略類型著手，可以清楚感受到策略的外觀與具體作為，使得決策者在執行層面得到更多的指導，但學術上的這些分類，常忽略了原本具有實質影響的策略間細微的做法，因此從實務的觀點言，這種取向的研究常能產生響亮的口號，卻有無法落實的缺憾。

「邏輯(本質)取向」探究的課題，主要係當面對內外部環境進行策略決策時，如何突破思考與推理的困境，將複雜的情境加以歸納，並和策略決策建立起清楚的邏輯關係，即在什麼樣的情境或條件下，該採什麼類型的策略〔4〕。這些策略邏輯大多奠基於企業的生存與利潤議題上已發展相當成熟的社會學與經濟學的理论研究，如社會學的組織生態論(organizational ecology)、機構理論(institutional theory)、資源依賴理論(resource dependence theory)、演進理論(evolutionary theory)、網路理論(network theory)，以及經濟學中的產業組織學(industrial organization)、競局理論(game theory)、廠商理論(firm theory)、交易成本論(transaction cost theory)、資訊經濟學(information economics)、財產權(property right)等理論。學者吳思華將此類策略的本質(或稱為策略邏輯者)，歸納為：價值說、效率說、資源說、結構說、競局說、統治說、互賴說、風險說、生態說等九種學說。

綜上所述，策略管理的內涵相當豐富，以上的四種取向只是方便實務界有效思考與運用的不同分類方式。本研究主要乃採用「構面取向」與「邏輯(本質)取向」進行不動產估價產業與個案廠商策略的分析與研究。

2.2 策略三構面

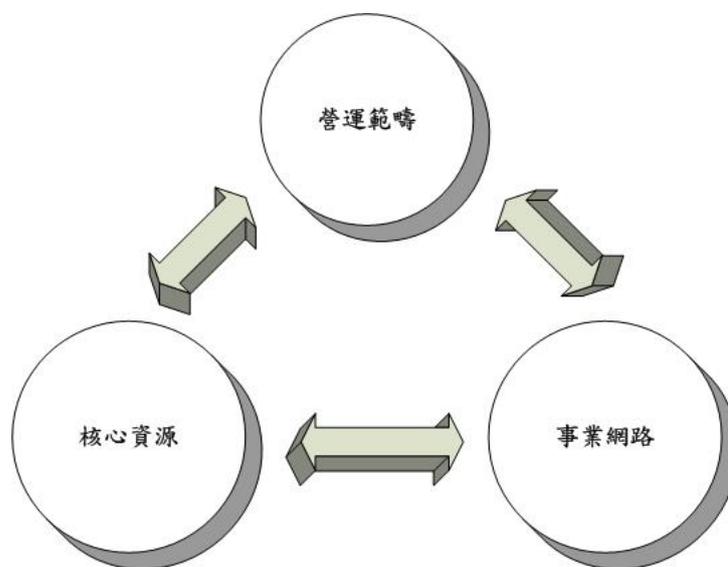


圖 2.1 策略基本構面

資料來源：吳思華〔4〕

學者吳思華〔4〕將策略構面重新歸納整理為：「營運、資源、網路」三大構面〈圖 2.1〉，藉著策略各構面的檢討，一方面可以刺激產生很多新的策略創意，一方面也可以重新形塑企業未來的圖像。

2.2.1 營運範疇的界定與調整

企業必須因應產業環境變遷隨時調整並界定「營運範疇」，產出顧客所需要的產品與服務。「營運範疇」的勾勒是企業具體的外顯表徵，茲整理相關內容如〈表 2.1〉所示：

表 2.1 營運範疇的界定與調整內容

內 容	說 明
產 品 市 場	企業長期規劃最主要的工作是在回答：「我們的業務是什麼？」「將來的業務應該是什麼？」（Peter F. Drucker）故考量「產品（服務）組合」與選擇「目標市場」二項決策為企業對於未來經營藍圖最具體的表達方式。
活 動 組 合	企業在提供產品（服務）時，其內部係經過一連串生產與作業的過程，這些活動對最終顧客而言，均具有附加價值，因此簡稱為「價值活動」，而整個企業或產業則是一連串價值活動的組合，一般通稱為「價值鍊」。企業在勾勒未來營運範疇時，應重新思考「我們目前從事的各項價值活動是否為最佳的活動組合？」「如果重新調整這個組合，對公司發展是否會更加有利？」
地 理 構 形	企業在思考未來方向時，除考量業務內容、安排前述價值活動外，這些活動在區域甚或世界版圖上的地理分布狀況，亦是重要的決策構面。
業 務 規 模	規模成長是企業在發展過程中追求的重要目標，因此一般的企業常以成長目標作為勾勒未來發展藍圖的方式。實務中，常用來表達企業業務規模的指標，包括「資源投入」與「業務產出」兩個部份，如資本額、員工人數、營業額、市場佔有率、利潤、或利率等指標。

資料來源：吳思華〔4〕，本研究整理

2.2.2 核心資源的創造與累積

適當的營運範疇能夠為企業帶來利潤，但是策略係以企業長期利益為首要考量指標，自然希望日常營運活動除了帶來年度利潤外，還能夠持續的創造與累積核心資源，以建立不敗的競爭優勢。所謂資源包含「資產」與「能力」兩大項，前者係指在特定時點可以清點的有形資產（如土地、

建物、機器設備、資金)與無形資產(如商譽、專利、資料庫)，後者則係有助於組織運作的組織能力(如業務運作程序、技術創新與商品化、組織文化、組織記憶與學習等)與個人能力(如專業技術、管理能力、人際關係網路等)。釐清企業目前用有的資源，同時思考未來的核心資源，亦是一種勾勒企業未來發戰藍圖的方式〈表 2.2〉，這種方式或許不如描述營運範疇來的具體而響亮，但卻更能突顯企業未來應努力的重點，對企業發展實有相當重大的價值。

表 2.2 不動產業核心資源變動表

	<u>現</u> <u>在</u>	<u>未</u> <u>來</u>
有形資產		
住宅用地		◎
商業用地	◎	
老人公寓		◎
捷運及網路住宅		◎
商用不動產	◎	
金融資產	◎	◎
無形資產		
品牌/商譽		◎
專業證照	◎	◎
契約/正式網路		◎
資料庫		◎
個人能力		
專業技術能力	◎	◎
管理能力		◎
人際網路		◎
組織能力		
組織學習		◎
組織型態	◎	
組織文化	◎	
業務運作程序		◎

資料來源：本研究改編自吳思華〔4〕

2.2.3 事業網路的建構與強化

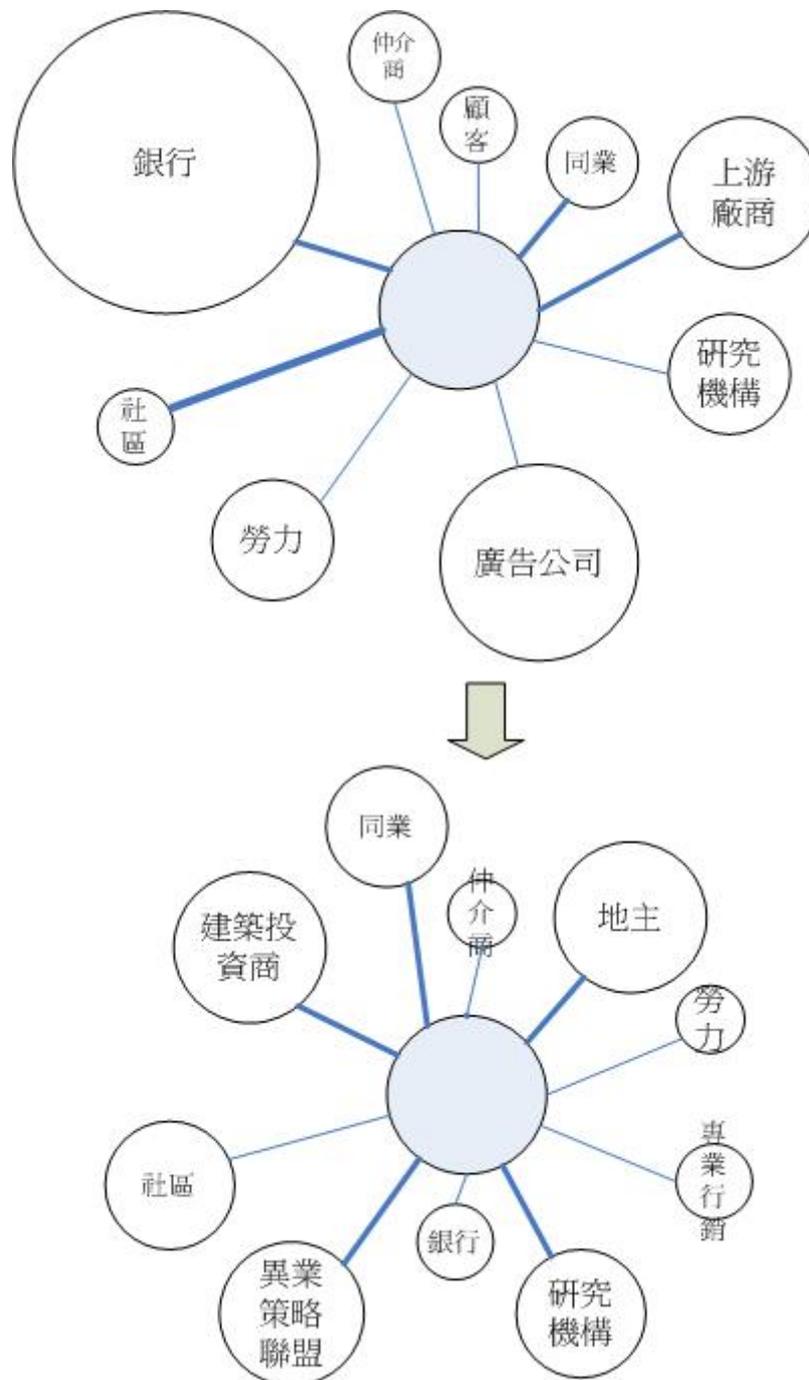


圖 2.2 不動產業事業網路調整示意圖

資料來源：本研究整理

事業網路的概念可由〈圖 2.2〉來顯示，圖中各圓圈代表公司的事業夥伴，圖中圓圈大小顯示該事業夥伴相對重要性，而各圓圈之間線條的粗細則說明事業間彼此關係的強弱。

表 2.3 事業網路構面的次架構說明表

內 容	說 明
體系成員	<p>企業一定需要其他企業成員或組織的支持與合作，才能完成創造價值的任務，因此必須選擇適當的成員，建構一個完整的事業網路體系。理論上，只要和本事業產生互動的其他組織或個人，都可視為事業網路體系中的成員。若依成員的性質加以區分，可分成以下幾類：1.資源供應者（如資金、通路、人力、技術、行銷等）2.同業（競合關係）3.異業（策略聯盟）4.社會夥伴（如股東、政府、企業所在地社區、公協會、消費大眾、輿論媒體及和其他與企業經營有關的專業團體），社會夥伴亦稱為「策略選民」(Strategic Constituency)。</p>
網路關係	<p>當事業體系建構完成後，體系內成員數目相當多，每一個成員都可能和本公司形成互動關係。無論從實務需要或資源使用觀點，企業均不可能與週遭的每一個成員維持相同緊密的關係。因此，如何配合未來的策略構想，適當建立或調整各成員間的網路關係，便成為另一種重要的策略課題。</p>
網路位置	<p>當事業體系形成後，企業與事業夥伴間成為互相依賴的關係，但是由於客觀環境和主觀條件的不同，體系中每一個成員互相間的依賴關係並不相同。有的成員在體系中成為資訊與資源的匯集處，掌握到網路的關鍵位置，在分配網路利益時，自然得到較多的好處；有些成員則處在體系的邊陲位置，雖盡心盡力貢獻，但在利益分配時，並未得到應有得一份。企業從個別的立場思考，應將「網路位置的選擇與調整」視為重要的策略課題，以避免遭到不公平的待遇。</p>

資料來源：吳思華〔4〕，本研究整理

2.3 策略思考邏輯取向的九種學說

表 2.4 策略的本質

學 說	主 要 論 點
價值說	✓ 聯結價值活動，創造或增加顧客認知的價值。
效率說	✓ 配合生產與技術特性，追求規模經濟及範疇經濟，以降低營運成本。 ✓ 發揮學習曲線效果，獲取成本優勢。
資源說	✓ 經營是持久執著的努力。 ✓ 創造、累積並有效運用不可替代的核心資源，以形成策略優勢。
結構說	✓ 獨佔力量愈大，績效愈好。 ✓ 掌握有利位置與關鍵資源，以提高談判力量。 ✓ 有效運用結構獨佔力，以擴大利潤來源。
競局說	✓ 經營是一個既競爭又合作的競賽過程。 ✓ 聯合次要敵人，打擊主要敵人。
統治說	✓ 企業組織是一個取代市場的資源統治機制。 ✓ 和所有的事業夥伴建構最適當的關係，以降低交易成本。
互賴說	✓ 企業組織是一個互相依賴的事業共同體，彼此間應建構適當的網絡關係。 ✓ 事業共同體應共同爭取環境資源，以維繫共同體的生存。
風險說	✓ 維持核心技術的安定，促使效率發揮。 ✓ 追求適當的投資組合，以降低經營風險。 ✓ 提高策略彈性，增加轉型機會。
生態說	✓ 環境資源主宰企業組織的存續，應採行適當的生命繁衍策略。 ✓ 建構適當的利基寬度，靠山吃山，靠水吃水。 ✓ 盡量調整本身狀況和環境同形。

資料來源：吳思華〔4〕

2.3.1 「價值」相關學說

主要是體認企業存在於社會的正當性，在於有效組合資源、創造價值，滿足社會需求。而價值的形成來自三個要素的交集：傳遞價值的商品組合、認知價值的顧客、創造價值的廠商〈圖2.3〉。其策略邏輯亦以三要素為基礎，發展出一套以價值為核心本質的策略分析流程〔4〕。

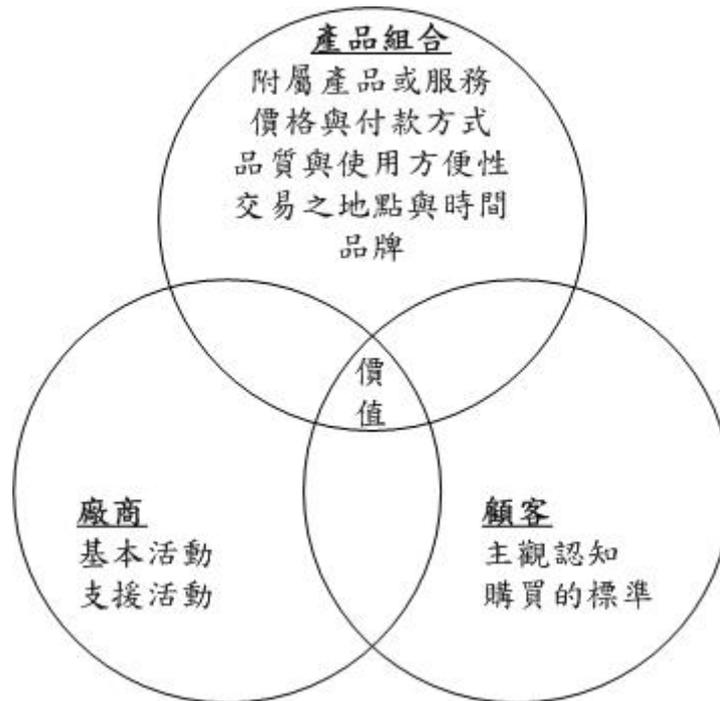


圖2.3 價值三要素

資料來源：吳思華〔4〕，本研究整理

打敗競爭者固然可以確保獨佔利潤，不過，不能滿足顧客需求的競爭，短期或許可取得獨佔地位，但終將會被其它更有價值的替代品所取代；唯有不斷的提升與創造產品本身的價值，廠商才能永遠立於不敗之地。另外，「價值說」亦提供五個原則，有助於針對價值活動尋求「差異化」(Differentiation)時，創造提高價值：(1)有效掌握需求缺口；(2)尋求價值活動的獨特差異；(3)建構一套完全不同、更具效率的價值鏈；(4)嘗試尋求新的上下游的關係；(5)形成包括許多企業合作夥伴的星系價值網路關係〔11〕。

Porter則在1980年提出，企業的最佳策略是根據其本身所處環境而定，但以最廣泛的程度而言，有三種一般性策略〈圖2.4〉可以使企業超越競爭者。三種一般性策略說明如下：

1. 整體成本領導（Overall Cost Leading）策略：比競爭者花費較低的成本，建立明顯的成本優勢。在研發、服務、銷售、廣告各方面儘量縮小成本等措施。在整個公司價值鏈的活動成本極小化，效率極大化。導致低成本的種種因素，常會帶來規模經濟或成本優勢，並造成進入障礙。
2. 差異化（Differentiation）策略：提供不同於競爭者的產品或服務，形成獨一無二的特色。實施差異化有時必須犧牲成本，因為創造差異的活動，本質上都相當花錢，勢必無法同時兼顧成本。
3. 集中化（Focus）策略：將經營重心集中於一特別的購買團體、產品線或地域市場區隔，並進行成本領導或差異化策略。焦點集中，獲利也可能高於產業平均。焦點集中的公司，表示它針對自己的策略目標，擁有低成本地位或高度差異性（或兩者兼顧）。這些地位都可形成抵禦各股競爭勢力的防衛力量。焦點策略也可用來選擇最不怕替代品威脅、或競爭對手最弱的領域。

		策略優勢	
		具有獨特性	低成本地位
策略目標	全產業	差異化策略	成本領導策略
	特定區段	集中化策略	

圖2.4 Porter 的三種一般性策略

資料來源：Porter，1980〔12〕

2.3.2 「效率」相關學說

Chandler〔13〕在其《規模與範疇》（Scale and Scope）中提到：企業先憑藉特殊的技術取得市場利基，接著增加投資、擴大市場，追求規模經濟效益，及發揮經驗曲線，取得領導地位。隨後，發展相關產品，進入新的領域，以充分實現範疇經濟效益。

然後再嘗試開拓新產品的市場佔有率，進一步實現另一個規模經濟利益。「效率說」的核心思想正包含了其中提及的三個觀念：規模經濟（economy of scale）、經驗曲線（experience curve）和範疇經濟（economy of scope）。

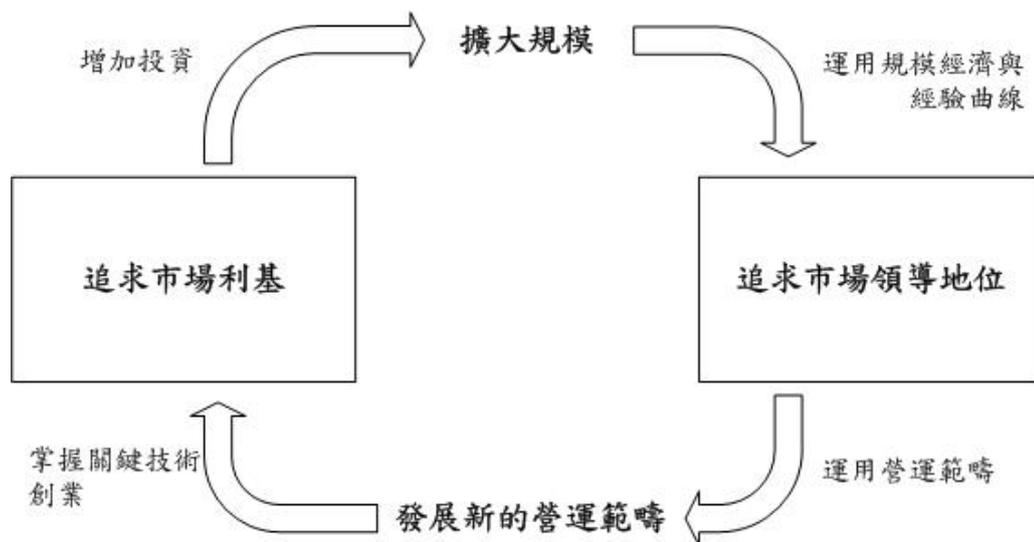


圖2.5 以效率為核心的企業成長策略動態邏輯

資料來源：吳思華，修改自Chandler，2000〔4〕

「規模經濟」在經濟學上的定義為：當廠商以同比例增加所有要素投入時，若產量的增加超過此一比例，則稱為「規模報酬遞增」，若是少於該比例，則稱為「規模報酬遞減」，意即規模經濟是「透過數量的增加，使平均單位成本降低」。「經驗曲線」意指，當生產的「累積」數量（或次數）增加到某一程度後，相對應的平均成本將會快速下降。「範疇經濟」指出，企業還可透過「營運範疇」的擴大，以共享資源，進一步降低成本，此概念和學者安索夫（Igor Ansoff，1965）〔14〕所提出，企業在進入一

個新的市場或新的業務領域時，應充分發揮「 $2+2=5$ 」的「綜效」(Synergy)，在意義上大致相同。

Ansoff〔14〕以產品及市場為兩個座標軸，表達企業的成長策略，可以分為四種型態：市場滲透、市場開發、產品發展、多角化。

		產 品	
		現有產品	新的產品
市 場	現有市場	市場滲透策略	產品發展策略
	新的市場	市場發展策略	多角化策略

圖2.6 產品與市場擴張策略

資料來源：Ansoff I.H.，1988〔14〕

市場滲透 (Market Penetration) 策略係指利用行銷方法將原有產品在原有市場作推廣、滲透。市場發展 (Market Development) 策略係指對原有產品找尋新的市場區隔進入。產品發展 (Product Development) 策略係指以創新產品或改良的產品取代原有產品，求在原有市場中維持差異性與優勢。多角化 (Diversification) 策略係指開發新市場，並以新產品滿足新市場，企業面對的是不同於以往的產品與消費者。

湯明哲〔15〕則認為公司成長基本上有二個方向，一為本業內成長，二為多角化成長。本業成長策略包括擴充現有企業及垂直整合，多角化成長則包括複合式多角化、關聯式多角化及垂直整合〈圖2.7〉。

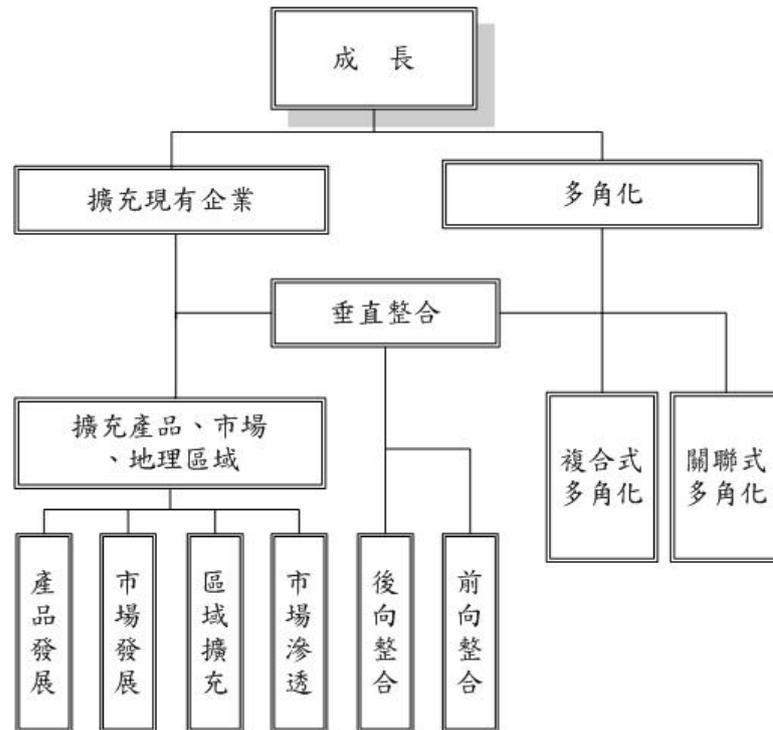


圖2.7 成長策略

資料來源：湯明哲〔15〕

如果現行的行銷系統缺少繼續成長或獲利的機會，或在現有的行銷系統之外有更佳的成長或獲利機會則可考慮採取多角化的成長策略。多角化的策略有以下三種型態：垂直整合（vertical integration）：行銷者可向前整合（如製造廠商取得中間商的所有權或控制權），亦可向後整合（如製造廠商取得其供應商的所有權或控制權）。關連多角化（concentric diversification）是指行銷者開發或外購的新產品與其已有的產品線，可產生技術上或行銷上的綜效；同時，新產品是用來爭取新的顧客群體。複合多角化（conglomerate diversification）是指為新顧客群體開發或外購的新產品與已有的產品、技術或顧客並無關聯。當現有的事業面臨衰退或無利可圖的時候，行銷者會傾向採取複合多角化的策略。但複合多角化不會產生綜效，會將注意力和資源由核心事業上移開，風險和困難都較大。

綜合以上的觀點，企業成長方式以產品和市場為向量，以企業擴展的方向為依據，可區分為以市場滲透、市場發展與產品為主的擴張策略，以及多角化策略。其實現的方式除內部發展外，尚可透過購併、技術合作、策略聯盟、共同經營方式來達成企業成長。

2.3.3 「資源」相關學說

Penrose〔16〕認為企業是一個有機體，企業的活動能培養、累積資源，組織的成長源自內部資源的剩餘（organization slack）；換言之，企業活動累積資源，資源創造企業成長。Penrose 被公認為資源基礎理論的鼻祖，二十五年後，Wernerfelt〔17〕首度提出資源基礎觀點一詞。Grant〔18〕認為資源基礎理論有三個特性：建立資源、能力、競爭優勢與獲利間之關係；廠商的資源與能力是其策略形成的主要考量因素；策略的設計應將廠商獨特的資源作最充分且有效的運用。

「資源說」的核心觀念在於，尋找、創造與累積企業的核心資源，打造組織「能耐」(capability)、形成較佳「核心競爭力」(core competencies)，是企業應持久努力的核心策略課題。

Prahalad and Hamel〔19〕首先提出核心競爭力，認為長期來看，企業競爭力是因為比競爭對手更有效率且快速地建立核心競爭力。他們認為核心競爭力是組織整體學習的累積，特別是學習如何協調分散的技術及整合多元的科技，涉及組織運作系統和價值傳遞。核心競爭力乃是綜合組織內各部門的技術及知識，是跨部門的能力，包含許多單位與層級的功能和人力。核心競爭力是一組差異化的技術、整體資產、組織法則和能力。Winterschied〔20〕認為核心競爭力是企業所整合的一群有形與無形資產的組合，貫穿企業個體和總體的組織，使特定的任務能夠達成。Markides and Williamson〔21〕將核心競爭力視為知識、經驗和系統的組成，核心競爭力將會促進策略性資產的累積，幫助企業適應及整合該資產。學者對於核心競爭力的定義，有下列幾種觀點：

1. 洋蔥觀點：指各功能組成洋蔥的外圍，再決定企業的核心競爭力，如洋蔥般層層分析，譬如：高科技產業的核心競爭力在於研發〔22〕。
2. 樹狀觀點：以樹枝的方式來分析核心競爭力，樹根為核心競爭力，主幹為核心產品，支幹為各事業單位，枝葉與果實則為最終產品與服務〔19〕〔23〕。
3. 資源基礎觀點：強調資源的價值性，Tampoe〔22〕則強調核心競爭

力必須符合獨特性、專屬性和模糊性，尤其製造業欲提升核心競爭力，其所提供的價值必須超越其他競爭者。

Sanchez, Heene, and Thomas〔24〕等人認為企業是由一組資產組合而成的開放系統，係遵循既定的策略邏輯，透過資源的配置與協調，以達成組織的策略目標。企業為達成追求的目標，必須將核心競爭力轉化成最終產品與服務，在面臨環境的變化時，企業將透過「能耐」的建構 (building) 及延伸 (leverage) 來持續成長。由於「能耐」的建構與延伸涉及資源的投入，故資源配置深具策略重要性，管理階層的認知亦是影響資源配置的關鍵。

企業的價值除了考量「能耐」延伸的效果，尚需包含「能耐」建構所創造的策略選擇權。Sanchez 等人更進一步提出「能耐」與組織的系統面、動態面、認知面、整體面的關係：

1. 系統面：企業為達成既定的目標，利用管理流程協調、配置有形與無形的資產，發揮「能耐」建構與「能耐」延伸，提供可被接受的產品或服務。Chiesa and Manzini〔25〕認為企業的「能耐」分為三個層級，最基本的是提供產品與服務的能力，上一層為協調與配置特殊知識與技術的能力，最高層則是面對競爭環境，能夠達成組織目標的策略思維。
2. 動態面：「能耐」建構是質的改變，「能耐」延伸是量的改變，「能耐」的建構和「能耐」的延伸息息相關，不論「能耐」建構或「能耐」延伸皆需要資源投入。在動態的環境，必須能夠妥善配置與調整資源，以因應「能耐」建構與「能耐」延伸需求，同時達成企業長短期目標。Sanchez and Thomas〔24〕認為企業追求最大價值，構築在「能耐」建構與「能耐」延伸的交互循環上，周而復始。
3. 認知面：如何發展與建構「能耐」，係取決於管理階層的認知與選擇，Hamel and Prahalad〔26〕主張企業經理人必須具備策略意圖 (strategic intent)，由企業資源與策略意圖產生的差距，勾勒企業未來的策略架構 (strategic architecture)，據此架構，利用策略與資源的運用〔27〕取得持續的競爭優勢。管理階層的認知亦有盲點，如

果偏好既有的「能耐」，扼殺了創新的「能耐」，將形成「能耐」的僵固性。

4. 整體面：企業的績效不應單從財務績效作判斷，尚需考量整體性的觀點。Sanchez and Thomas〔24〕以「能耐」建構及「能耐」延伸的觀點，來說明公司的價值。管理階層欲追求公司價值的最大化，必須進行「能耐」建構與延伸交互運用，企業投資以現金流量建構新的「能耐」，創造策略選擇權，尋求未來新產品及服務的機會。再者，企業運用「能耐」延伸，實現由「能耐」建構的策略選擇權，產生現金流量，在投入新的「能耐」建構活動。Christensen and Foss〔28〕主張資源的連結性與作業的互補性，為達成「能耐」建構及「能耐」延伸所不可或缺的，說明了「能耐」整體面的觀點。

企業擁有資源的形式相當多樣，真正要了解掌握的，是哪些資源能夠強化組織「能耐」、具有策略性價值，此處有三個判別具有強化組織「能耐」的資源特點，而這也是建構核心資源應遵循的基本原則：(1)獨特性：該項資源具有執行策略時能增進效能或效率的價值，且供應量稀少，無替代品；(2)專屬性：該資源和企業緊密結合，不易轉移分割；(3)模糊性：資源建構的過程，及其與競爭優勢的因果關係，具有內隱性及複雜性，使得競爭者無法取得，也無從學習。

以資源為基礎所建構的策略規劃程序包括：(1)確認並評估現有資源，尤其是注意資源是否有剩餘及仔細辨視資源內隱模糊的特性；(2)根據上述三個策略性資源的特性，檢測價值，設定核心資源；(3)制定企業未來的發展策略；(4)配合策略需求，強化核心資源〔4〕。

2.3.4 「結構」相關學說

「結構」相關學說主要是從市場結構推衍企業策略，認為獨佔結構才是企業超額利潤的主要來源，企業應思考如何透過策略構面的妥善安排，尋找、維持與運用獨佔位置，以形成一個較佳的形勢，並在這獨佔結構中佔有一個較佳的位置，此位置所擁有的獨佔力將能確保企業的利潤。

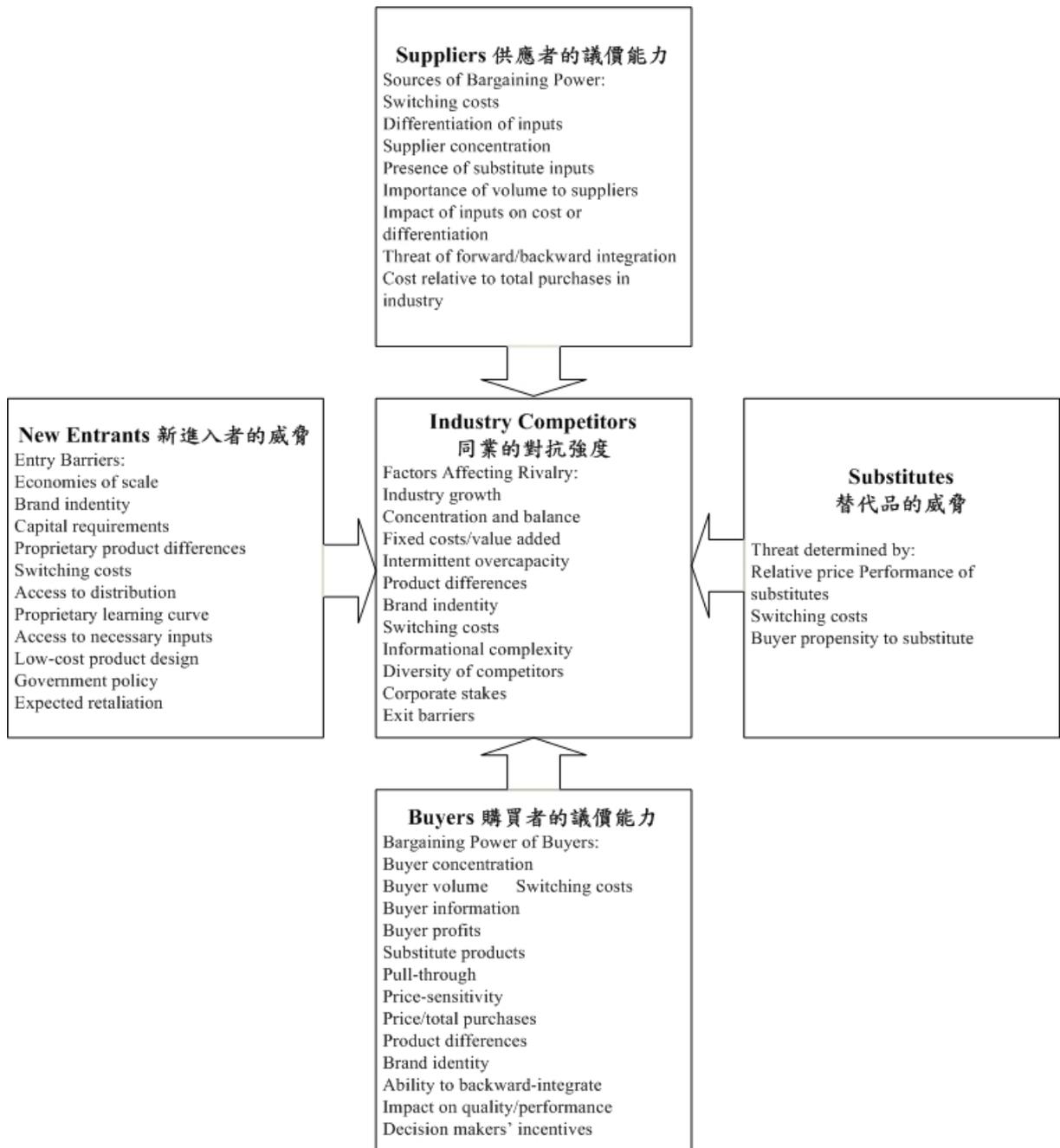


圖2.8 五力分析

資料來源：Porter〔12〕

「結構」相關學說的策略邏輯其實就是以Porter〔12〕的「五力分析」〈圖2.8〉為出發點所推衍出來的，包括：（1）卡位原理（佔個好位置）；（2）降低同業間的競爭強度；（3）提高進入障礙；（4）提高對顧客的議價力量；（5）提高對供應商的議價力量；（6）擴大運用獨佔力。

Porter〔12〕在其『競爭策略』一書中提及，判定某一競爭產業的情勢如何，則視五種基本作用力而定。他認為分析產業競爭程度大小，端賴於產業既有之經濟結構，企業想找出產業的重要結構優勢，找出關鍵性成功因素，則要視五種做用力的推拉（Push and pull）力強弱如何。利用五力分析從產業裡找出公司定位來，有效的對抗各股競爭力，或設法將對自己不利的勢力，轉變成對自己有利的情况。

這與過去傳統研究企業策略規劃時所作的「內向分析」或「外向分析」迥然不同。過去的分析，主要以外在環境的變異來訂定因應策略的邏輯為主軸，以產業面對的外部環境觀念（產業結構與定位）來思考企業的競爭策略，又稱「外向分析」。過度偏向以外在環境變化來調整策略的結果，在產業結構受資訊科技，企業的重組或解釋，產業價值鏈的向前整合或向後簡化，國際化、全球化的無疆界生產或市場轉變，策略所賴以為生的市場，也因為市場的不定性提高，充其量只是虛擬的市場，造成一連串的產業分析、市場定位、產品區隔，價值鏈重組已無法滿足企業經營體的需要。

而內向的分析，當時雖有諸多學者提出以企業核心競爭力為主軸的「內向型分析」，認為企業未來的競爭力成敗建構於主要核心資源的取得；培養；規劃學習與積蓄利用，將企業生存維繫在企業可掌控的「內部專長」，而忽略了外在市場的激烈變化，造成企業無法預應式（Proactive）的主動回應市場變化。

有鑒於此，Porter『競爭優勢』〔8〕一書中提出可兼顧「內向分析」或「外向分析」的企業競爭五力分析。可避免「觀內不觀外」或「觀外不觀內」的單向思考缺失，也可增加企業對競爭力分析的廣度及深度。這五種競爭力作用，完全反應了產業內的競爭不僅限於既有參與者這個事實，對產業內所有公司而言，客戶、供應商、替代品和潛在加入者都是競爭者，

影響程度視情況而定，且這五種競爭力的總體強度會因產業差異而變動，更會隨著產業的發展而消長，致使不同產業先天具有不同的競爭獲利能力。就企業而言，企業五種力量可以透過策略調整而變動，進而影響產業結構。一旦企業能夠正面改變體質結構，結果將根本上強化產業競爭力，進而改變企業自身的獲利能力。所以產業競爭的關鍵因素，在於企業是否有能力做策略性的創新，成功改變競爭法則。在這種較廣泛的定義下，競爭亦可稱為是延伸出去的對立態勢「Extended rivalry」。Porter指出企業主要的競爭五力為：

1. 潛在競爭者（即新加入者的威脅）：

新進入產業的廠商會帶來一些新的產能，不僅分享既有市場，也會拿走一些資源。Aaker〔29〕認為，業界中凡採行市場及產品擴張策略、垂直整合策略、擁有特殊能力或資產待價而沽等策略的公司均為潛在的競爭對手。形成產業的進入障礙可能有法令、特殊資源的取得、經濟規模等因素，茲條列如後：（1）規模經濟（2）專利保護的產品差異（3）品牌知名度（4）移轉成本（5）資金需求（6）取得通路的難易（7）絕對成本優勢（8）專屬學習曲線（9）取得必要採購項目的難易（10）專有的低成本產品設計（11）政府的政策（12）預期的反擊（報復、威脅）。

2. 供應商（指面對供應商的議價能力）

形成供應商談判能力主要的原因是基本的勞務或主要的零件由少數廠商供應，沒有替代品，同時本身又欠缺向上游整合的能力，主要受影響之因素有：（1）供應項目的差異性（2）產業內供應商與企業的移轉成本（3）所供應項目是否有替代品存在（4）供應商的集中程度（5）採購量對供應商的重要程度（6）產業內總採購量與成本的關係（7）供應商項目對成本或差異化的影響（8）向下整合與向上整合對產業內企業的影響。

3. 替代品（替代品或服務的威脅）

決定了本業廠商訂價上限，等於限制了一個產業可能獲得的投資報酬率。當替代品在價格或性能上所提供的替代方案愈有利時，則對產業利潤的限制就愈大，主要的相關影響因素有：（1）替代品相對價格（2）移轉成本（3）客戶使用替代品的傾向。

4. 客戶（客戶的議價能力）

購買者的談判力量除了決定於購買的數量以外，購買者對產品的知悉程度，轉換成本的高低以及自身向後整合的可能性都是主要的影響因素，如：（1）價格敏感度（2）客戶的集中程度和企業集中程度（3）客戶的採購量／品牌知名度（4）客戶的移轉成本和企業移轉成本的比較（5）客戶的資訊／客戶的利潤（6）客戶的向上整合能力（7）替代品（8）直接批貨。

5. 產業競爭者（現有公司間之競爭者）

產業中廠商家數之多寡是影響競爭強度的基本要素，除此之外，競爭者的同質性、產業產品的戰略價值，以及退出障礙的高低都會影響產業內的競爭強度。如：（1）產業的成長（2）移轉成本（3）間歇性的產能過剩（4）產品差異（5）品牌知名度（6）固定（儲存）成本／附加價值（7）集中與平衡（8）資訊複雜度（9）各式各樣的競爭者（10）企業的賭注（11）退出障礙（12）產業內競爭數量與市場勢力均衡狀況。

以上所列，為Porter就企業生存所面對之主要五股競爭力的闡述，這五股競爭力乃是相互影響，任何一股力量的消長對企業的生存或是企業競爭策略的調整都有一定程度的影響或引導作用。

2.3.5 「競局」相關學說

「競局」相關學說認為在以競爭理論分析時，應仔細分析競爭對手的習性，透過策略類型的選擇，決定對手與戰場，並且在可能的情況下尋找一個雙贏的競局。在實務中，廠商的策略類型選擇可概分為攻擊和防禦策略（以下簡稱攻策和防策）兩種。這兩種策略各會產生不同的結果，也有不同適用時機。此外，依據既定目標採用適當的攻防策時，亦必須配合有效地掌握對方動態和釋放對本身有利的競爭訊號。此外，本身屬於弱勢的企業並不代表完全沒有生存的空間；集中資源取得局部優勢，或是有效運用「三位體理論」〔30〕，尋找適當的結盟對抗，常常能產生以小搏大的結局。

所謂三位體理論，是指在某一個連續的情境中，三個相關的成員所組成的社會體系。三位體內的整體利益是可以重新分配的，同時三位體內的成員目標彼此衝突，因此成員可藉由聯盟、合作等策略，來獲得更多的利益分配〔4〕。

Brandenburger and Nalebuff 在『競合理論』(Co-competition)〔31〕一書中，認為在市場中並不只有競爭，也不只是合作，而是合作與競爭同時存在，書中以英特爾為例，英特爾生產電腦中央處理及晶片組，同時是晶片組廠商的競爭者及互補者。尤其在企業聯盟演變為跨產業、跨國家型態時，合作方式也因全球環境的變動性與複雜性，而產生企業間既合作又競爭的關係〔32〕。

競合理論將商業關係視為競局，運用競局的觀念來解釋商業行為所發生的現象。Brandenburger and Nalebuff 將競局中角色分為五類，第一類為企業本身，其它的參與者分成四類：供應者、顧客、競爭者、互補者，而提出價值網 (Value Net) <圖 2.9> 的觀念。

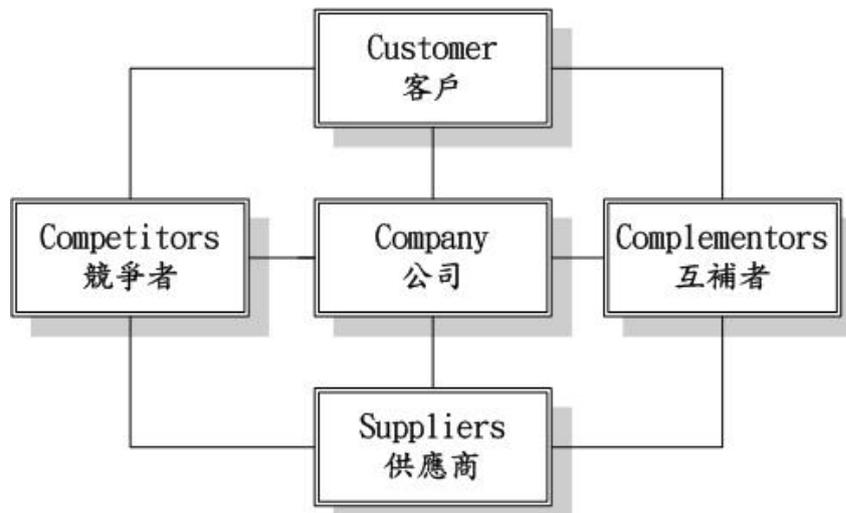


圖 2.9 價值網 (Value Net)

資料來源：Brandenburger and Nalebuff [31]

在價值網之縱向部分，為傳統的價值鏈關係，從供應商、廠商本身到客戶，都參與了價值的創造；水平的部分則是公司與其他廠商的關係，有互補者及競爭者。互補者與競爭者的角色雖然是相對的，也是同時存在的。舉例來說，兩家生產線上遊戲的公司，在不同的市場銷售，從市場開發的角度來看，這兩家沒有合作關係的廠商，同時在創造市場需求，則是互補者的關係；但是在業務本質上，又屬於競爭者的關係。這樣的定義打破了所謂新加入者就是競爭者的看法，新加入者的產品價值不如本公司，則新加入者不一定是威脅，還可能擴大市場的需求，扮演的是互補者的角色。

分析出所面對的環境後，Brandenburger and Nalebuff 認為企業要改善目前的處境，除了在所面對的局勢努力外，更好的辦法是去改變競局，使競局轉而對企業有利，於是提出了五個策略思考觀點：參與者 (Players)、附加價值 (Added values)、規則 (Rules)、戰略 (Tactics) 與範疇 (Scope)，簡稱 PARTS。這五種策略應用如下：

1. 參與者 (players)：第一個方法是改變產業內現有廠商角色，使本身獲得利益；第二是提供服務，使本身獲得關鍵位置；最後可以尋找其他廠商加入，以提供本身產品廉價的互補品。
2. 附加價值 (added values)：可藉由產品的創新改良而提升本身產品的附加價值；或藉由某些方法降低其他廠商的附加價值；或由訂

定長期契約等方法來保護本身產品的附加價值。

3. 規則（rules）：產業中的規則限制了廠商在競局中可能的反應。企業可利用商業中成文或不成文的規則來減低其他廠商的競爭；或者引入新的規則來改變競局。
4. 戰術（tactics）：改變參與者的知覺。由於資訊不對稱，企業採取合約或商業技巧，改變其他企業對資訊的瞭解度，創造模糊性，使局勢對本身有利。
5. 範疇（scope）：每一個競局範圍都不是固定的，事實上競局是一個沒有邊際與現實的世界。因此，適當地改變競局的範圍，能使企業改變所面臨的條件，轉而對企業本身有利。

Hamel、Doz and Prahalad [26] (1989) 提出了同樣的觀點，認為企業要從合作關係獲得利益，必須注意以下原則：

1. 合作在不同情況下就是競爭：合作夥伴彼此都有清楚的策略目標，同時也瞭解，對方的策略目標會影響自己目標的成功與否。
2. 和諧不是合作成功最重要的測量指標：不應該是講求合作關係的和諧，小衝突有時會促進彼此的瞭解，加強利益性的合作。
3. 有限制的合作：合作關係並非把所有的能力、技術都提供給聯盟伙伴；須注意在合作的目的，及合作的需求。
4. 向競爭者學習：成功的公司從合作夥伴及競爭者身上，學習到新的技術與能力，並且有系統的運用於企業中。

2.3.6 「統治」相關學說

企業如果能夠建構適當的「資源統治」機制，來整合資源、降低生產成本，同樣能形成重要的競爭優勢。從「統治」相關學說的觀點，企業任何一項策略作為，都可視為資源取得與運用形式的改變。

在資源統治的分析中，任何一個資源統治策略，都要同時考慮內部自行建構資源，並轉換成價值過程中所必要的「生產成本」，及外部市場取得或交換資源所須付出的「交易成本」。能讓這兩種成本相加的總成本最低的統治形式，便是最佳的統治策略〔4〕。除此以外，「代理成本」亦是策略決策者應注意的課題。

交易成本概念最早由 Coase〔33〕於『廠商的本質』一文中所建立，Williamson〔34〕將產品成本分為生產成本與交易成本。Lacity〔35〕認為交易時會產生監督控制和管理成本。

過去許多經濟學者均忽略交易成本的重要性，而將廠商視為一個將生產要素投入轉換為產出的組織，並以價格機能（市場機能）決定生產要素的購買及產品的產出。但Coase認為，雖然在廠商外部，價格的變動會引導生產活動，並會透過市場的交易來協調，但在廠商內部，市場的交易活動則被企業家的協調所取代。廠商最主要的角色就是取代價格機能，其主要原因是價格機能也有成本，即所謂的交易成本。按照Coase的原意，交易成本是為了進行一項市場交易，除了交易價格之外的成本活動。如人們必須尋找他們願意與之進行交易的對象、告知交易的對象與之進行交易的意願以及交易的條件、與之議價並敲定價格、簽訂契約、進行必要的檢驗、與確定對方是否遵守契約上的規定...等等，這些活動均需耗費相當大的成本。

Jensen & Meckling〔37〕將代理關係界定為主理人（個人或群體）僱用代理人代其執行某種事務，並授予代理人決策權的一種契約關係。代理理論認為廠商是由一群追求自利行為的成員所構成之團隊，因此需關心及解決下列兩個發生在代理關係中的問題：1.當主理人和代理人存在目標衝

突，且主理人很難或需要花費很高的成本去確認代理人實際上在做些什麼事，所產生的代理問題。2.由於主理人和代理人之間存在不同之風險偏好，所產生的風險分攤問題。

而代理成本產生，是因主理人和代理人之間控制權（Decision of Control）與管理權（Decision of Management）分離後，因人的自利動機、有限理性及風險規避，導致代理人的過度特權消費及次佳的投資決策問題。因此在組織內，組織成員會產生目標衝突。而因主理人與代理人之間的資訊不對稱性，因而產生部屬對主管的私有資訊（Private Information）及在代理人之間轉移會產生成本的特殊資訊（Specific Information），故會產生監督成本（Monitoring Costs）及限制成本（Bonding Costs）及剩餘損失（Residual Loss）〔38〕。有關交易成本及代理成本的相關項目及產生與影響之因素如〈表2.5〉所示。

表2.5 交易與代理成本因素表

	產生因素	影響因素	產生成本
交易成本	<ol style="list-style-type: none"> 1. 有限理性 2. 機會主義 3. 資訊不對稱 4. 不確定性 5. 少數交易 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 交易頻率 2. 資產特殊性 3. 不確定性 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 資訊蒐集成本 2. 談判成本 3. 簽約成本 4. 突發事件成本 5. 監督成本
代理成本	<ol style="list-style-type: none"> 1. 自利動機 2. 有限理性 3. 風險規避 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 過度的特權消費 2. 次佳的投資選擇 3. 私有資訊 4. 特殊資訊 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 監督成本 2. 限制成本 3. 剩餘損失

資料來源：本研究整理

表2.6 交易屬性支配結構矩陣

Frequency 頻率	Investment Characteristics(投資特性)		
	Nonspecific(非特定性)	Mixed(混合性)	Idiosyncratic(特殊性)
Ossasional transaction (偶發性)	Market governance (市場支配)	Trilateral governance (三邊式支配)	
Recurrent Transaction (定期性重複)		Bilateral governance (雙邊式支配)	Unified governance (一致性支配)

資料來源：Williamson〔34〕頁253

從顧客觀點看，顧客只在乎企業所提供的產品組合是否有價值，能否為他帶來效用，並不關心這項產品組合是如何生產出來的。因此，企業經營者除了須有敏銳的嗅覺掌握顧客偏好，最重要的任務應是，如何以最有效率的方式統合資源，非只是埋頭於內部的生產活動。故資源應由內部供應或外部取得，交易成本的管理，除了可從Williamson的主張中，了解交易標的物、交易頻次對統治類型的影響外，還可以從交易人、交易情境著手。

在企業營運中，資源取得是一項重要的策略任務，但如何讓資源運用產生較大綜效（synergy），亦是策略決策者必須掌握的原則。有關企業運用資源的策略思考，就是一般所謂的多角化策略。以交易成本的觀點來看，資源運用的方式同樣具有自用與外賣兩種形式，和考量資源取得時具有自製與外購的方式對應，在分析時和考量建構資源，掌握生產成本與交易成本取得最小化的原則是完全相同的。

不過實務上，企業從外界取得資源並非完全公開的市場，而可能是長期往來的合作夥伴，例如授權、策略聯盟、基於人脈的合作默契、正式合作協定、中衛體系等，這些則屬「合作網路」統治形式。

2.3.7 「互賴」相關學說

企業間常基於專業分工，形成互相依賴關係的事業共同體。「互賴」相關學說的核心思考理念便是如何將「競爭策略」轉化為「合作策略」，並以「網路管理」或「互賴管理」做為探討的主要議題。

「網路」是指兩個以上組織的連結、交換關係；「事業網路」是企業基於策略考量與其他組織所建構的網路關係；「產業合作網路」泛指產業中的合作關係。產業合作網路大致可歸納為人際、產品、顧客、地域、活動、網路等六種核心的類型。

表2.7 產業合作的類型與成因

網路體系類型	成 因	範 例
人際核心型	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 降低（資金）交易成本 ✓ 提高競爭地位 	集團企業
產品核心型	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 規模經濟利益 ✓ 降低交易成本 ✓ 提高競爭地位 ✓ 分散風險 	中衛體系
顧客核心型	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 範疇經濟利益 ✓ 提高競爭地位 	婚姻產業合作網路
地域核心型	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 取得關鍵資源 ✓ 範疇經濟利益 	科學園區 異業合作
活動核心型	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 規模經濟利益 ✓ 分散風險 ✓ 提高競爭地位 	研發策略聯盟
網路核心型	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 取得關鍵資源 ✓ 網路經濟利益 	物流公司/貿易公司 旅行社 國際會議公司

資料來源：吳思華〔4〕，頁238

Johanson & Mattsson認為網路的定義與特質有下列五點：

1. 由一群彼此依賴之公司間關係所形成。
2. 上述關係隱含專業分工的現象，而其協調則是透過網路上的互動行為。
3. 互動包括交換與適應。
4. 交換的功能在取得企業外部資源、銷售企業產品與服務、促進知識技術。而適應的目的則是解決網路中所存在的利益不一致，隱藏了新生網路關係的契機。
5. 網路中同時存在互補與競爭關係。

以互賴為核心的策略邏輯主要有兩個：對外，透過合作網路關係形成集體力量，提高對環境的控制程度；對內，提高其他成員對本身的依賴程度，以分配較多的利益。前者衍生的課題包括：體系中事業夥伴的選擇、網路關係的建構與定位、網路體系的發展與茁壯，及網路關係的維持；後者則以網路位置的選擇為主要課題。

Banson〔39〕提出個別企業可以採用的網路策略，如下所述：

1. 合作策略：及運用合資、合併、吸納對方、人才交流等手段，與所攸關利益組織協商妥協，以改善本身的網路地位。
2. 毀滅策略：有目的的採取行動，抑制其他組織獲取生存所需的資源，如侵入他人事業領域、挪用他人可用資源等。這種策略只適用於該組織在網路中擁有極大的權利。
3. 操弄策略：藉由改變環境的限制條件，改變既存的資源流動方式。此策略適用於，當網路唯一分離形式，而網路成員擁有部分自治權力時。
4. 威權策略：本策略嘗試將網路結構完全改變，如引入新的網路成員，或將網路關係正式化，以取得關鍵地位。此種方法適用於發起者具有絕對的權力，且網路中沒有地位相近的其他組織存在。
5. 序位策略：隨時間遷移，逐步改變與其他組織的關係，為一漸進式的策略。

6. 混合策略：配合環境特性，混合採用上述策略。

學者吳思華〔4〕認為，以互賴為核心的策略邏輯，有幾件事是值得再次強調的：

1. 合作是基於自願所形成的長期互賴關係，因此，雙方必須在自利、互惠的基礎上，進行某種程度的配合，才能發揮網路效益。若有一方式出於被迫，或只尋求短期的利益，則這項關係便很難持久。
2. 化依賴為互賴。一般而言，當某一個企業對另一個企業存在有明顯的依賴關係時，代表其相對談判力較弱。面對這種情況時，傳統的策略邏輯使以「減少依賴、增加自主性」作為主要的因應方式。但在「互賴」邏輯中，這種做法並非最佳方案，因為，完全的自主或不依賴，在實務中是不可能存在的。因此，集中資源在本身擅長的領域，提升本身的效率與能力，形成彼此間平衡的互賴關係，才是值得思考的方向。
3. 事業網路體系中的成員，應以整體利益為先，原是理所當然的事，但是事業網路體系中的成員均應有一共同認知：事業網路體系是一個長期互利共生的集合體，因此，個別企業的貪婪之心仍宜適度節制，發揚互賴互惠、共存共榮之信念，才能夠為網路成員帶來更大的利益。
4. 事業網路體系的建購與維持，是一連串複雜的管理課題，因此，若要能夠長久存在，必須要有高超的「組織管理」能力，同時，設計一個「產業經理」機制，有效處理組織間的關係，是絕對必要的。

2.3.8 「風險」相關學說

James D. Thompson〔40〕曾在其『核心技術』（core technology）提及：組織為了達成其經濟目的，必須運用適當的技術，將投入的資源轉換成產品，所謂核心技術，即是完成此項資源轉換任務所依賴的技術。而環境的不確定性，不但會對核心技術的穩定運作產生影響，且會對企業的核心資源造成侵蝕。故對企業經營者而言，適當的處理環境風險，並設法尋找一個較為安定的經營環境，使之能有效率的經營，乃是一個重要的策

略性課題。

「風險說」〔4〕即在探討企業經營時所面對風險的相關課題。風險之發生必須考慮：(1)驅動因子 (driver)，指外在環境的不確定性，此因子必須存在，風險才可能被驅動發生，它是風險主要根源；(2)乘數因子 (multiplier)，指組織內部資產的僵固性或對某特定對象的依賴性。當驅動因子和乘數因都存在，則風險發生的機率與可能遭受的損失愈大。

風險對抗策略的短期目標在於適當的處理環境風險，盡量降低環境不確定性對營運的影響，以維持核心技術的穩定運作；長期目標則在於選擇適當的核心技術、改變組織習性，以確保組織核心資源，並維持適當的彈性。一般企業對於其所臨之風險對抗策略，不外乎降低風險、轉移風險、分散風險、隔離風險等四種方法。

「降低風險」和一般管理學中所討論到的「環境控制」(environmental control)相近。第一種類型為設法與可能會對企業營運造成風險的關鍵組織，建構有利的聯結關係。實務中作法有以下幾種方式：(1)購併(2)合資、合作、策略聯盟(3)董事會連結(interlocking directors)(4)從外界聘任產業界資深的高階主管(5)增加促銷與廣告(6)建構與風險攸關的事業網路。第二種類型為設法操弄環境領域，使環境成為對組織有利的情境。實務中作法有以下幾種方式：(1)尋找較佳的環境領域(2)影響環境對企業的態度(3)改變環境的不確定因素與程度。

「轉移風險」的特性是，環境的客觀風險水準不變，但轉移給其他成員負擔。如銀行將逾放之不動產貸款債權轉賣給AMC、保證收購價格機制、轉包、保險、聯盟等做法。

「分散風險」的觀念主要源自於學者Markowitz〔41〕的「投資組合理論」。其基本想法是，依個企業若有多種面對不同環境類型的事業組合，便可以讓風險適度分散。實務中，如產品多元化、供應來源多元化、地理範圍涵蓋多元化，都可算是分散風險的具體應用。

「隔離風險」指將核心技術與可能對組織內部運作造成干擾的環境因素加以隔離，以維持核心技術的穩定運作。其具體作法為：（1）建立緩衝機制：投入面的緩衝機制，如內部人員及物料的儲備管理機制。產出面的緩衝機制，如針對外部「利害關係人」（stake-holder）的資源剩餘報酬。（2）預測：為一種以時間當緩衝的機制。企業若能有效預測環境波動的型態，將有助於「預應」策略的規劃。（3）設計配額制度。（4）指派專人蒐集環境資訊、定期判讀環境資訊。（5）調整組織結構。

企業在採行以風險為核心的策略邏輯時，除了參考以上各學說外，以下三點是值得特別強調的〔4〕：

1. 外在環境的變化雖然是一項客觀的事實，但是不代表每一個企業回應該項環境變化的策略作為均相同。俗話說：「風險源於無知。」當企業對環境的知識越多，對抗風險的能力越強，主觀的風險水準越低，則所採用的風險對抗策略自然與其他企業不同。
2. 企業對風險的認知態度，也會影響到風險對抗策略的選擇。例如，美國企業認為風險一定存在，而且無法預知風險的來源，所以常採用「轉依賴為自主」的風險對抗策略，如盡量同時保有多家原料供應商、盡量簽短期合約以保持自主性與彈性，這種哲學較類似投資組合的概念。相反的，日本的企業則一定要設法確認出風險的來源，並設法與風險的來源建構一個適當的聯結，採行「轉依賴為互賴」的策略邏輯，因此，日本的供應與銷售體系之間的關係，往往是一對一的關係，但彼此互相信賴，形成一個長期共存的事業網路體系。上述的例子顯示，美國企業和日本企業的風險對抗策略，在基本的哲學上就有極大的不同。
3. 風險對抗策略原本是用來對抗風險，但是，對抗策略本身亦可能帶來另一種風險，如合資卻帶來夥伴欺騙與協調衝突的風險。因此，如何避免在對抗某一風險時，產生另一種風險，實為一重要的課題。

2.3.9 「生態」相關學說

「生態」觀點學者認為，企業的生存法則，和自然生物一樣，很大一部分是決定於機遇與環境的選擇，即企業的生態環境主宰企業的發展與生死；而且人類組織體系和自然生態系統相似，都具有多層次結構，且由眾多因素制約的複雜系統。除此之外，「生態」觀點的核心理念還包括：(1) 存在就是目的的組織生存法則；(2) 生死有命、適者生存的組織宿命觀；(3) 適用於整個族群的長時間、寬視野觀點。

組織生態環境雖然無常，經營事業應以宏觀角度，力求盡心。探究其原因，除了是因為環保課題受到重視外，組織或個人所感受到的環境約束及個體無力感，是一項重要的因素，這樣的氣氛同樣影響到組織與策略的學術研究。有關「生態」相關學說的策略邏輯，仍有幾點是值得再次加強的〔4〕：

第一、以生態為核心理念的企業策略邏輯，是嘗試透過類比生物生態，得到一些新的啟發。在觀察與類比生物界的現象時，確實可以發現許多值得企業決策者觀摩學習之處。但是，生物組織與企業組織相當的不同，尤其是企業組織，存有相當高的自主性與意志力，在從事這項類比，並進行某些策略邏輯的推行時，應特別留意彼此的差異所在。

第二、死亡其實是生物界偉大發明，由於老舊族群的消逝，才使得具旺盛生命力的族群能夠得到成長所必要的資源。同樣的，在企業組織中，雖以永續經營為其基本前提，但世界上的企業經營，能超越百年的屈指可數。如果接受前面的觀點，我們亦可說，企業組織的消失不一定是完全不好的，新生的組織往往能以更具活力的形式在商業舞台上展現。

第三、生態學是一個長時間、遠距離的宏觀思考，因此，生態觀點的策略邏輯，無疑較適合解釋企業「長期」的經營行為；相反的，對於「短期」的企業活動較難產生直接的指導功能。換句話說，我們在認同企業「長期」生死的必然性時，不能否認企業在「短期間」內獲利成長的偶然性是絕對存在的，而這個部分正是企業經理人得以發揮著力之處。

2.4 小結

以上九種策略邏輯，其實可從時空構面看出其對組織經營觀點的不同〈圖2.10〉。如生態相關學說是考量大環境的趨勢；結構相關學說是從產業的角度來看；競局相關學說特別強調個別廠商間的競爭；價值相關學說著重企業內部價值活動與產品市場定位的重組。從時間幅度來看這九種相關學說，競局、效率、價值主要以短期效果之發揮為主要考量；結構、統治、資源、互賴則著重於長期利益；風險、生態則關心組織的永續生存。



圖2.10 九種策略邏輯在時空構面上的相對定位圖

資料來源：吳思華〔4〕

此外，學者司徒達賢〔42〕也詳細說明了策略形態分析的運用方法以及相關的幾個觀念，例如策略形態與環境分析、條件分析及目標組合等之間的關係，以及「前提驗證」、「主觀研判與風險偏好」等在策略制定過程中的作用，另尚有以下要點：

1. 網絡定位策略（networking strategy）：除了列舉企業世界中無所不在的網絡現象外，也指出網絡定位影響了組織的目標取向、認知環境，以及所掌握的資源條件。
2. 總體策略（corporate strategy）：討論的主題在於多角化企業之整體布局、在各事業單位間分配資源與創造共同競爭優勢的方法，以及總體策略的決策如何在根本上影響其下各事業策略的走向。

3. 事業策略 (business strategy)：重點是事業如何配合市場需要，為顧客創造價值，以及如何界定經營範圍、創造競爭優勢。策略形態分析法的主體，代表一分析思考邏輯在不同層次策略決策上的應用。
4. 策略的落實與執行：內容包括在上述三種層次策略下，從策略形態到策略勢態的觀念，及行動計畫的擬定、組織方式與策略的配合，以及策略控制的方法等。
5. 策略規劃之制度與組織運作：介紹策略規劃制度與組織運作的方法與權責劃分，並舉出策略規劃制度在推動時常見的問題，以及運作順利所需的一些先決條件。這些先決條件包括了管理技巧、觀念能力，以及其他幾種更基本的管理制度等。
6. 策略矩陣分析法：內容係以圖像思考的方式，具體而深入地解析與描述事業策略與產業特色。
7. 策略決策在實務上的作法與現象：介紹實務上常用的狀況分析與策略制定的政治模式。這些作法或現象，與理性策略分析模式頗不相同。承認實務上理性決策的困難以及組織政治的存在，因此也對如何利用思考的方法來逐步改善組織決策理性程度，提出具體的建議。
8. 策略家之角色與高階管理之藝術：做為組織中最高階的策略家，所需要的領導能力、領導風格，乃至於倫理要求、公私分際與個人修養，都和其他管理階層大不相同。因此特別就此一主題，提出一些觀點與建議，其特色如下：

(1) 以策略形態與策略矩陣為核心的實用分析思考架構：策略管理的思想體系是從具體的策略形態描述開始，逐步發展到策略矩陣、策略要素、策略模組與策略組合，具有高度的可操作性與實用性。

(2) 與策略決策相對應的產業分析方法：產業分析是策略規劃過程中十分重要的一部分，因為若要評估策略是否可行，必須對未來產業環境有所瞭解。過去產業分析高度依賴經濟學所發展出來的架構，然而經濟學分析產業的原始目的是希望從政府或整體社會的觀點，來衡量產業中自由競爭的程度，並進而確保產業中沒有壟斷、勾結，以及獨占利益的存在。易言之，經濟學中的產業分析並非為個別企業的策略決策而設計，因此策略分析者在運用這些產業分析

架構時，經常感到不便。從策略矩陣分析法中所發展出來的產業矩陣分析，即是針對每一項策略決策的需要，找出相對應的產業特性項目（或「產業環境之前提」），使產業分析的架構完整而有系統地配合策略分析的思考方式。產業矩陣所分析的實質內容，雖然未必超出傳統產業分析的範圍，但卻能明確指出每一項分析結果或產業資料，對策略選擇的涵義何在，或意圖檢驗哪些特定的策略決策，故應可從產業矩陣分析法中感受到其合理性與系統性。

(3) 網絡定位策略的提出：現代企業身處於許多複雜的「網絡關係」之中。企業與上下游之間的網絡連結與信任關係、策略聯盟、協力體系與加盟體系、家族企業、人際網絡與企業網絡的互動關係等，不僅在東方社會早已存在，近年來在世界學術界亦受到普遍的重視，故將企業網絡的觀念與策略形態分析法相結合，讓企業高階領導人可以更明確地檢視組織的網絡定位策略，並進一步使這些網絡方面的決策與總體策略及事業策略等產生有利的互動互補作用。

綜而言之，由以上文獻探討可清楚地了解「經營策略」的重要思考邏輯、本質、內涵與範疇，目前策略學者皆針對各領域中的相關課題及其介面關係，做深入的研究，期能提出更有利於實務應用的方法。如歐洲商業管理學院(INSEAD)學者Kim & Mauborgne〔43〕在其『藍海策略』(Blue Ocean Strategy)中提出「有價值的差異化」、「選擇性降低成本」及「創造有效新需求」等，即是在「策略三構面」中的「營運範疇」構面以及「價值」與「效率」相關學說的基礎上，深入進行個案研究與分析，提出了具體的分析工具與架構，並強調廠商要學習站在消費者而非生產者的觀點來思考策略相關問題。學者Charan〔44〕在其『實力』(Know-How)一書中，強調企業領導人所應具備的八項實力中，第一個就強調與「價值」與「結構」構面相關的策略「定位再定位」。

本研究亦將應用以上「經營策略」的重要思考邏輯、本質、內涵與範疇，針對台灣不動產估價相關產業與廠商，進行深入之產業及個案分析，期能提供現有及後續不動產估價相關廠商策略規劃、運用與執行面的參考。

三、研究方法

本章共有五節，第一節說明研究架構；第二節為個案研究方法；第三節資料蒐集方式；第四節為說明本研究之研究限制。

3.1 研究架構

本研究主要乃採用「構面取向」與「邏輯（本質）取向」的觀點，分析三種不同規模與類型之不動產估價師事務所，包含一家全球知名的外商不動產顧問公司所屬之 D 不動產估價事務所，一家為全國排名前三大之 H 不動產估價師聯合事務所，一家為個人之 L 估價師事務所，在產業的發展歷程中，所採取的經營策略，及面對產業環境改變時，不同追求成長模式與經營策略下，經營績效的差異。由於廠商進行經營策略選擇的決定因素複雜，且樣本差異性高，不易以具體量化的分析方式進行研究，因此本研究採用個案分析方法。首先深入瞭解個案公司經營狀況、網路體系、策略聯盟等活動，進而從不動產業之競合關係進行解構，探討個案公司在價值網中所扮演的角色，及公司經營策略上有何策略意涵。接著，本研究以 H 不動產估價師聯合事務所的角度出發，探討其經營策略，及不同策略所形成經營績效上的差別。

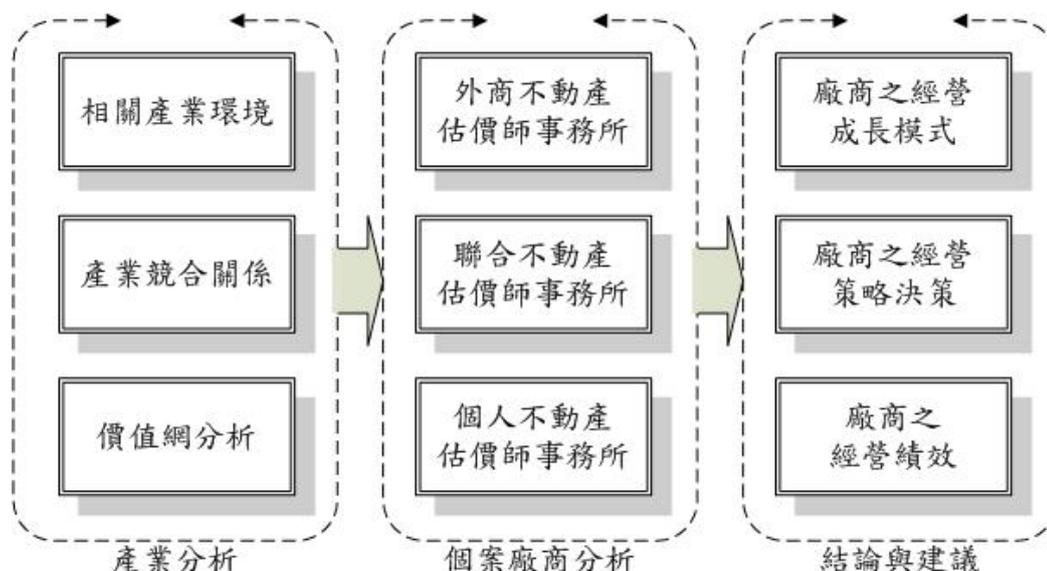


圖 3.1 研究架構圖

資料來源：本研究整理

3.2 個案研究方法

進行社會科學實證研究較常見的方法有五種，包括實驗法、調查研究法、檔案紀錄分析法、歷史考察法和個案研究法〔45〕，各種研究方法的比較如〈表3.1〉所示。另外，謝安田〔46〕則認為社會科學研究的方法，可分為觀察法、調查法、個案研究法、統計法、實驗法、社會計量法和歷史法等七種。不同的研究選擇的方法亦隨之不同。

表3.1 不同研究方法之比較表

策略	研究問題的形式	需要在行為事件操控與否	著重在當時的事件與否
實驗法	如何、為什麼	是	是
調查研究法	什麼人、是什麼 在哪裡、有多少	否	是
檔案紀錄分析法	什麼人、是什麼 在哪裡、有多少	否	是 / 否
歷史考察法	如何、為什麼	否	否
個案研究法	如何、為什麼	否	是

資料來源：Yin〔45〕

個案研究的本質，是試著闡明一個或一組決策：為什麼決策會被採用、如何來執行、以及會有什麼樣的效果。個案研究最常見到的定義，是重複應用個案研究方法所探究之主題的類型〔45〕。然而，只靠著引出主題來建立我們所需要的定義是不夠的，個案研究應以一種『設計的邏輯』開始的，亦即『較偏好的研究策略要考量情境跟研究問題是否合適，而非在什麼情境，都要遵循對意識型態的承諾』。

既然個案研究是從『設計的邏輯』開始，因而研究設計就必須呈現一組邏輯的敘述，可以利用一些邏輯的測試，來判斷研究的品質。實證的社會研究普遍採用的品質標準有四種，為構念效度、內在效度、外在效度及信度。針對不同的測試，個案研究方法有不同的作法。

學者 Yin〔45〕將個案研究定位在一種研究策略（research strategy），和目前的質化研究方法（qualitative research methods）並不相同。Yin 提出了理論存在的必要，並依循理論架構及研究主題來蒐集和分析資料。如〈表 3.2〉所示。然而，學者 Eisenhardt〔47〕則有不同的看法，他認為做個案研究時不需要先提出理論根據，而是反其向而行，由定義研究問題、選擇研究個案、蒐集資料、分析資料、建立假設，透過比較類似及衝突文獻理論建立內部效度，提高理論水準，進而建立理論。

表3.2 個案研究處理四種研究設計測試項目的作法

測試	個案研究作法	作法應用的研究階段
構念效度	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 使用多重證據來源 ✓ 建立一個證據鏈 ✓ 請關鍵資料提供者，檢視個案研究報告的草稿 	資料蒐集 資料蒐集 寫作
內在效度	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 建立類型比對 ✓ 進行建立檢視 ✓ 進行時間序列分析 	資料分析 資料分析 資料分析
外在效度	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 在多重個案研究中使用複現邏輯 	研究設計
信度	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 使用個案研究的計畫書 ✓ 發展個案研究資料庫 	資料蒐集 資料蒐集

資料來源：Yin〔45〕

個案研究是一種實證調查法，係針對少數案例深入解析當代特定事件形成過程（How）和原因（Why）的理想方法。此法較注重少數事件、狀況或交互關係的完整脈絡分析，也因其著重實際問題之詳細分析，故易於接近事實而便於進行因果關係分析，且容易掌握過程和歷史性脈動變化現象，較適用於定性的分析〔45〕。但是研究者可能做選擇性判斷，且假設推論與主張的一般程度較不確定。

茲將個案研究法的優缺點及其適用性，分別敘述如下：

1、 個案研究的優點

(1) 較具深度性 (depth)：

統計研究通常是從一組樣本的特性推論到整個母體的特性，專注於樣本數量的大小，以及較注重資料的廣度。個案研究則可針對少數的事件、情況及其深入的複雜現象，得到訪個案更仔細、更多的資料所以通常較具個別整體性及深度。

(2) 具有動態性 (dynamics)：

個案研究與統計研究相比較之下，個案研究較能便利的放入時間的因數，掌握複雜的動態變化，以及細部的因果關係等，而且個案研究對於真實世界的複雜情況，因果關係的研究，多有相當大的貢獻。

2、 個案研究的缺點

(1) 缺乏普遍性 (generalization)：

在統計理論的大樹法則之下，個案研究較難以少數一個或幾個個案樣本，較難嚴謹說服他人。

(2) 缺乏客觀性 (objective)：

個案研究的另一個缺點是較缺乏客觀的涵蓋，主要是因為多數個案的資料並不是量化的東西，較難做客觀嚴謹的評估陳述與分析，另外，受訪者可能會有其主觀意見，有可能會扭曲或隱藏，而研究者也可能會先入為主，在篩選資料時，參考自己本身的主觀因素，將資料分析加以刪減，且個案通常屬於回溯性質，資料的真實準確性較弱。

本研究採取個案研究方式，在進行田野調查時，即將焦點放在經營策略的形成、選擇及經營績效的分析，進而觀察個案在研究議題方面與理論之間的相同及相異之處，以企圖找出其關聯及脈絡。

3.3 資料蒐集方式

本研究資料蒐集方式包括：次級資料之收集及初級資料之取得兩部份。首先，將研究主題經營策略及產業相關的次級資料，進行文獻探討及後續之產業分析，再透過適切的方法，收集初級資料，以相輔相成、交互驗證，茲將本研究次級資料及初級資料取得來源敘述如下：

1. 次級資料：

本研究次級資料之來源分為內部及外部次級資料，前者指的是源自個案公司內部之資料，如統計資料、會計記錄、銷售報告等皆是。而外部次級資料，包括源自公司以外的次級資料，資料來源範圍相當廣泛，如政府統計資料、相關論文、專業期刊、產業報告、網站資料、雜誌、報紙等資料。

2. 初級資料：

由於研究人員所需之初級資料的特性不同，對不同的資料往往要用不同的方法來進行收集。大體上來講，對於初級資料的收集方法有三種：訪問法、觀察法、實驗法。本研究對初級資料之取得採用「訪問法」，亦稱溝通法，比較重視訪問員與受訪問者之間的溝通工作，其優點是速度快，容易執行且較多面性，但也有缺點，如受訪者不願回答或不據實回答，或者問題的主題不明確或太過專業化以致受訪者無法回答，再者受訪者可能受到訪問員或訪問過程的影響，而回答出與事實不符的答案。

因為訪問法有以上之優缺點，故本研究在用「訪問法」收集初級資料時，特別注意並依循以下深度訪談的程序與技巧：

1、 深度訪談程序的程序

- (1) 取樣：首先應依照研究目的、性質、所需資訊，選擇最應該、最能夠、最方便回答者，無論是個案的選擇或受訪源。
- (2) 前置作業：在邀請訪問以前，應準備研究的相關資料、以及訪問內容等資料，以方便邀約時，對方能瞭解狀況。另外，應對該個案公司有一基本的認識。
- (3) 邀請及訪問：邀請時應讓對方了解研究的需求，甚至思考對方

可獲得的好處。訪問之前必須先做功課，多琢磨及演練訪問技巧。

- (4) 記錄與整理：紀錄應盡量求完整、系統性及有效性，訪談紀錄後應迅速加以整理，以避免遺忘而失去資訊內容。

2、深度訪談的技巧：

- (1) 訪問員的訪問技巧是很重要的，絕不可把深度訪問變成訪問員和受訪者之間一答一問的僵化訪問過程。事先應設計好訪問的架構（訪問架構需視訪問目的，即所需資訊而定），引導受訪者回答，但要保持彈性。
- (2) 在開始訪問之前，應先使受訪者完全輕鬆下來並和受訪者建立融洽的關係。
- (3) 訪問員所提出的第一個問題應該是一般性的問題，能引起受訪者的興趣，並鼓勵他充分而自由的談論他的感覺和意見。
- (4) 有人強調沉默的價值，他們指出：沉默可以使受訪者有時間去組織他的思想，使他感到不自在，或認為訪問員希望他繼續說下去，因此，他會繼續發表意見以打破沉默。
- (5) 訪問員有時也可利用一種「重播」技術（Playback technique），以上揚的音調重複敘述受訪者答覆的最後幾個字，以促使受訪者繼續說下去。這種技術稱之為「回響」（echo）。
- (6) 在進行訪問時，最好讓受訪者能自由暢談，不要輕易中斷或改變受訪者的話題，以免打斷受訪者的思路。惟在某些情況下，訪問者也有必要去打斷受訪者的談話。訪問者干預的幾個理由如下：
 - i. 澄清問題，導正受訪者的回答方向。
 - ii. 取得受訪者提出某種意見的理由。
 - iii. 讓受訪者繼續說話，更深入地談論有關的問題。
 - iv. 再度討論受訪者早先提過的某一意見。
 - v. 終止漫長的問答，提出某一尚未被談論到的新話題。
- (7) 經驗不足的訪問者，常會不好意思追問，因而，喪失挖掘寶藏的機會。訪問者最好技巧的塑造一種愉快、輕鬆、信任、親近

的氣氛，並培養自信與勇氣。

- (8) 進行深度訪問時通常使用錄音設備，不過有人反對採用錄音設備，恐怕會影響訪問者與受訪者之間的融洽關係。
- (9) 深度訪問可以在某一指定地點進行，惟通常已在受訪者的公司進行較佳，對受訪者比較方便。不論在何處實施，深度訪問應單獨進行，不應讓第三者在場，因為讓第三者在場可能會使受訪者感到困窘或不自然，而不提供真實的答覆。

3.4 研究限制

本研究為涵蓋企業與產業提昇競爭力的共同策略性創新做法；其他學者對「不動產估價業」及「經營策略」二者，或有個別深入之研究，然國內同時針對二者探討其共同的整合研究則相當少，我們期待能從理論之了解，產業之分析，進而掌握企業經營之可行策略，以應對產業及資訊環境快速變化之衝擊，此為本研究之主要貢獻。

然而，本研究涉及領域及分析維度廣泛，礙於個人能力、時間及財務資源等因素所限，難以俱全。在初級資料的蒐集上，力求資料的完整性，並透過三角檢定法，以避免資料的偏誤，也就是以透過多重證據來源法，進行研究推論，期望提出更準確有力的研究結果。且在時間及空間的限制上，無法立即與個案公司進行反覆求證，難免會有判定上的誤差。因此，本研究更致力於次級資料蒐集，在文獻探討、研究對象選取、資料分析及解釋上盡力取得完整。基於上述理由，本研究之研究限制有以下幾點：

1. 個案公司所揭露的公司資訊不完整，或基於保密隱私理由，而有偏差或不易取得的資訊。
2. 資料蒐集上有研究者主觀的選擇、解讀的誤差，或有資料提供者主觀的選擇及誤差。
3. 個案廠商皆為高度技術密集之知識服務廠商，公司業務遍及全台，由於受訪對象業務相當繁忙，故無法立即與個案公司進行反覆求證。
4. 對於個案廠商之經營績效，僅能盡研究者之力，就所蒐集的資料歸納整理，推導出最可能的策略決策及其意涵，無法得到直接的確認。

四、產業分析

所謂「不動產」(Real Property)，依民法第六十六條規定為「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」。而依土地法第一條規定，「土地」為「水陸及天然富源」，其中「水」指水地，「陸」指陸地，「天然富源」則指天然資源；而所謂「定著物」則泛指建築物、道路、停車場、水電、瓦斯設施及庭園栽植等。相對於法律名詞的定義，民間則通常慣稱「不動產」為「房地產」(Real Estate)，指土地及開發後附著於土地上的各種結構物及設施，如建築物、道路、停車場、水電、瓦斯設施及庭園栽植等。學者林左裕〔48〕認為，一般而言，不動產產品具有以下特性：產品差異性(Heterogeneity)大、兼具消費財與資本財、短期供給較無彈性及不完全競爭市場。

根據學者 Barlowe 的看法，不動產市場具有以下特徵：(1) 不動產市場集中生產產品之固定位置於一處(即觀念上之集中而非實質上之集中)。(2) 其生產物無標準化而常有不同之性質(3) 基於當地之供需條件(4) 大多數交易包括鉅額酬金(5) 習慣上利用信用協定(6) 市場中普遍購買者及出售者極不易預料(7) 經紀人服務之普遍利用。學者林英彥〔49〕亦針對以上看法補充以下不動產市場之特徵：(1) 隨價格變動而引起之不動產供需增減之反應緩慢(2) 供給者與需求者雙方在一生中從事不動產交易次數很少，故對不動產市場之資訊掌握相當缺乏(3) 成立交易之期間相當長，且須定訂相當複雜之交易契約及辦理相當複雜的登記手續。(4) 不動產交易成立，不僅要支付龐大之價金，而且雙方皆須負擔一筆可觀的稅負(5) 在不動產市場上引起之交易糾紛遠超過一般商品之交易糾紛。

本章共有六節，按照本研究針對不動產相關產業之分類〈圖 1.1〉，第一節為不動產投資業分析；第二節分析不動產流通業，其中包含不動產代銷業及不動產仲介業；第三節分析不動產管理業，其中包含不動產管理顧問業及不動產經營管理業；第四節分析其他不動產服務業，主要包含地政士業(代書業)及都市更新業；第五節分析不動產估價業，以利後續整合以上不動產相關產業，進行個案廠商價值網分析。

4.1 不動產投資業

4.1.1 價值活動分析

不動產投資往往牽涉及土地與房地之取得，因此在不動產開發前，通常應進行一連串慎密的規劃及分析步驟，故不動產投資業價值活動流程大致可分為：投資分析、土地或房地之取得、資金籌措、產品規劃設計、工程發包、工程執行與管理、廣告行銷及租售後服務等活動，均是不動產投資業廠商獲利成功之關鍵過程。

一般而言，大型不動產之投資開發業多由營建業廠商主導，營建業則包含建設公司與營造公司，但由於產業進入門檻低，也有由個人或數人集資發起者。起始階段之主要工作，包括環境偵查、基地比較及潛力分析，經開發研究討論，初步選定較適合之地點及產品類型後，交由投資者或決策者決議之。茲分述不動產投資主要價值活動流程如後：

(1) 投資分析：

不動產投資分析一般可概分為「市場」與「決策」兩項重點，二者交互影響。在市場方面，可細分為區域經濟分析（Analysis of Local Economy）、市場分析（Market）及可市場性分析（或稱去化能力分析，Marketability Analysis）；在決策方面，亦可細分成可行性分析（Feasibility Analysis）及投資分析（Investment Analysis）。綜而言之，不動產投資決策可概分成三個階段—基本分析階段、市場潛力及行銷分析階段、財務可行性分析階段。

各階段投資分析詳〈圖 4.1〉不動產投資分析流程圖，由流程圖中亦可發現，不動產投資分析實為橫跨多領域的專家就其專業提出整合性研究分析與看法，其中包含產業經濟、都市規劃、地政、建築、不動產估價、財務、投資、市場行銷與不動產管理等領域之專門知識，方能做好不動產投資開發案最重要的前期投資分析工作。一般不動產投資人或廠商，會依據投資案的大小，或依靠本身的投資經驗與市場嗅覺，或擁有小單位的研究開發團隊，或委託不動產投資顧問，進行不動產投資研究與分析。

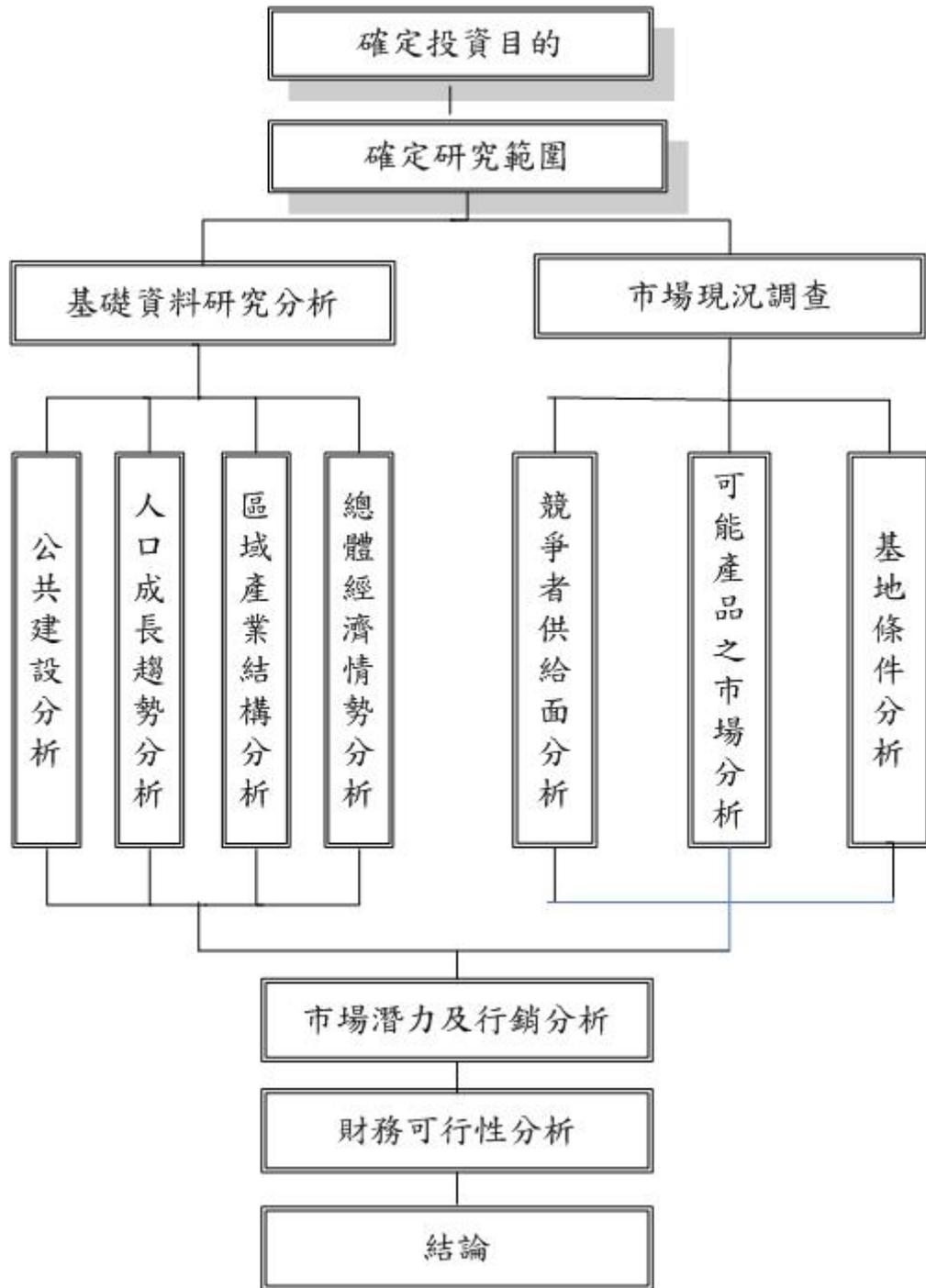


圖 4.1 不動產投資分析流程圖

資料來源：林左裕〔48〕

(2) 不動產取得：

一般不動產之取得有以下之來源：自有房地產（繼承）、仲介者（不動產經紀與代理商）、直接所有權人、公有不動產標售、銀行拍賣及法院拍賣等。開發人員亦須檢核不同來源的不動產之基本資料，如地

籍圖、土地登記謄本、都市計畫圖、不動產相關權力人清冊（含土地所有權人、地上物權利人及他項權利人）、公告現值證明書、現有不動產所有權人所開立之買賣條件，及其他有關標示、權利、法定用途及使用管制等基本資料。

若上述資料完備，便可著手建立該筆不動產檔案，並紀錄以下相關資料：價格比較資料、不動產所有權人條件研判資料、地點比較及資料完整性分析比較資料。若該筆不動產具有投資或開發價值，則需進行現場環境勘查（含地形、地勢、交通及環境狀況）、工程工法（含地質地質狀況）檢討、建築法規檢討及地政資料檢討。

（3）產品規劃設計、資金籌措及預售：

此階段為「產品定位期」，即依據第一階段投資分析之結果，針對特定目標市場（Target Market），如銀髮族、上班族群或高階豪宅族群等潛在客戶，決定提供的產品組合，以滿足潛在顧客需求，並符合投資或開發者利益。

一般而言，此階段同時進行「資金籌措」與「預售」作業。由於不動產投資業的投資金額相當龐大，融資工具少而難度高，因此一般業者或投資人除了少數的自有資本（來自本身、親友或少數股東）外，其餘資金通常是以不動產向銀行抵押貸款而來。由於不動產產品之流動性低，屬於中長期資產，故在考量資金來源時，中長期資金應占相當之比重，以免「借短支長」，產生以短期資金因應長期投資而帶來之系統性風險。

「預售」作業為不動產投資商已申請執照而準備開工興建之個案，購物者須等一至兩年後房屋才會完工。「預售制度」之所以受到投資開發者的喜愛，是因為預售所得款項可為投資者紓解龐大的資金壓力，在中小型投資者自有資金率普遍偏低的情況下，高預售率更可確保投資專案工程的順利執行與獲利性。但在預售屋順利出清（Clean）時，投資開發者有可能仍會面臨通貨膨脹及其所帶來之工資和原料上漲等風險，因此投資推案採預售制度者，應附加「通貨膨脹」或「物價

上漲」條款，如在物價上漲超過幾個百分點時，即可依上漲幅度調整原售價，以免功虧一簣。

(4) 工程發包與工程專案管理：

投資個案經規劃設計及取得建築執照後，始得以進行開發流程中之硬體部分—工程發包、工程施作與工程管理。一般而言，中小型之建築個案施工期限為二年，裝修個案施工期約二個月至四個月，但專案越大，所牽涉的包商、人工及建材也越複雜，工程進度與工程成本也越難掌控，因此，具豐富經驗的工程採購發包人員，以及工地主任或監工或專案經理（Project Manager）將是本階段成敗的重要關鍵。此階段相關的人員及單位，包含建築師、工程技師、施工人員、營造公司、承包商、建材供應商及工程顧問公司等。

(5) 廣告銷售：

就市場及受益分析，一般在需求驟升、供不應求、去化容易，即一般所謂的賣方市場時，預售屋可為投資商帶來極高的獲利，但在需求趨緩、供過於求、餘屋充斥，即一般所謂的買方市場時，消費者傾向比較後再行決定，因預售屋無法進行比較，以至於買氣多聚集於新成屋及中古屋上。相對於投資開發者與消費者風險而言，不動產生命週期風險、不動產投資策略性行銷規劃，以及不動產行銷策略影響因素，詳如下圖所示：

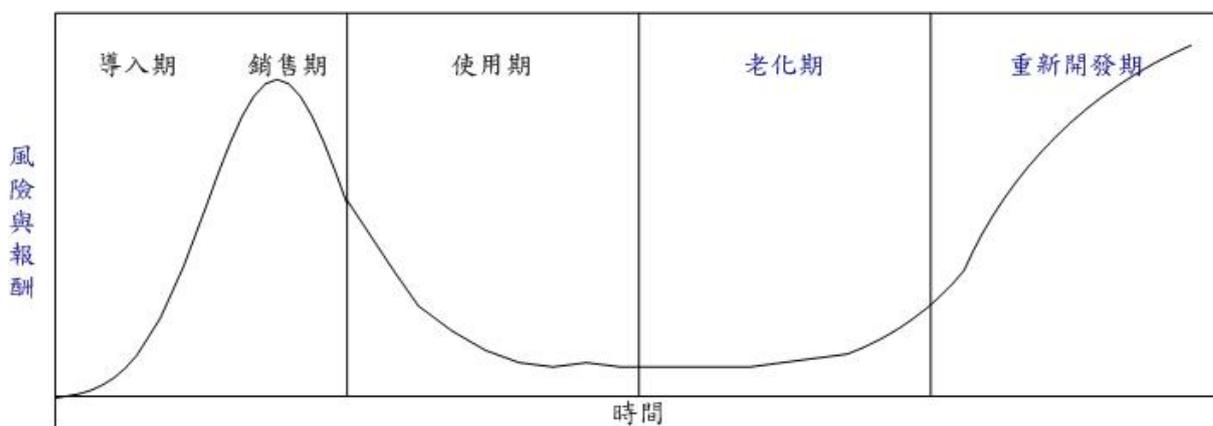


圖 4.2 不動產生命週期風險圖

資料來源：林左裕〔48〕

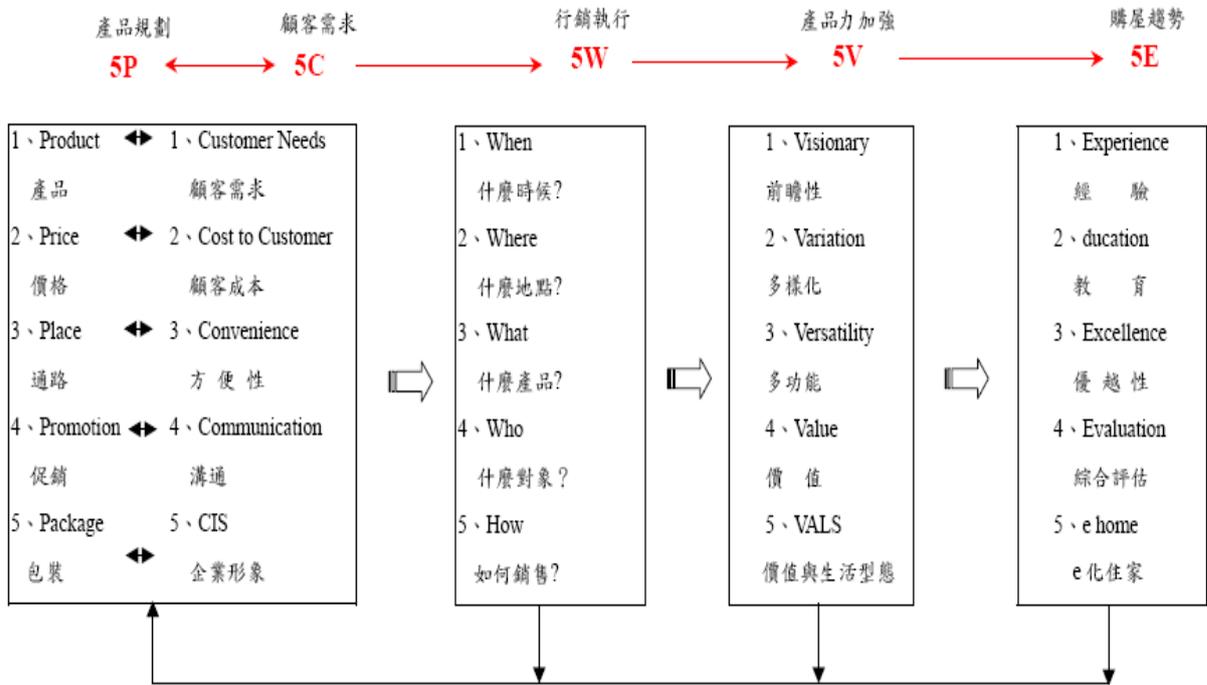


圖 4.3 不動產投資策略性行銷規劃圖

資料來源：侯西泉〔50〕

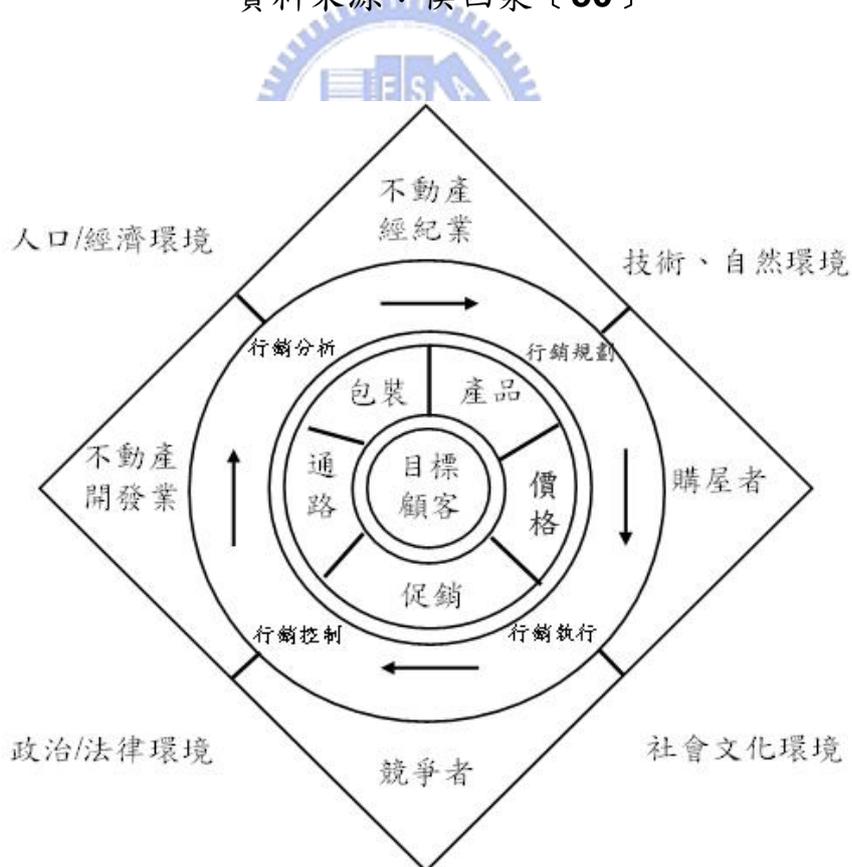


圖 4.4 不動產行銷策略影響因素圖

資料來源：本研究整理自 Kotler & Armstrong〔51〕

不動產投資最重要之一環，即不動產定價決策。一般不動產定價目標，通常在於追求資金週轉、預防物價及工資在施工期間上漲之風險、追求最大利潤，以及追求公司商譽品牌的建立。除上述各點外，整體市場景氣及不動產市場走勢、區域性市場行情及競爭狀況、公司知名度與市場認知之商譽、廠品本身之特色及優點、彈性訂價策略及促銷策略等，亦為影響不動產價格之重要因素。不動產產品價格決定方法，一般採用：成本加利潤訂價法、成本加成定價法、損益兩平定價法、目標報酬訂價法及底價訂價法等方式為之。

(6) 租售後管理：

以往之不動產投資個案多為中小型，且通常以賣斷方式為之，因此不動產投資者除了在完工數年內需對結構體強度負保證責任外，多無售後管理或長期經營的型態。然而，不動產投資組合中，中長期投資將是不動產投資業的獲利關鍵，故不動產的租售後服務、設施維護與物業管理，將扮演不動產中長期增值的重要推手。未來市場上的房客找尋、租金收取、支出給付、維修處理、保全控制及整體居住品質的維護，均可由專業的物業管理或不動產管理公司一手包辦，可說是不動產專業分工下，租售後管理的主流。

4.1.2 不動產投資市場現況分析

觀察 2006 年不動產投資，大台北地區確是鎂光燈的焦點；通車後每逢假日必大塞的北宜高，及已開始營運，卻仍毀譽參半的高速鐵路，或者是大台北相關的捷運建設，更都是最受矚目和關切的利多。但無論區域不動產投資怎麼火熱，交通建設如何被看好、被炒作，嚴格而論都還是片面的。要真正看出一個年度不動產投資的變化與趨勢，以數據來做分析，恐怕還是最客觀、最有效率的方式。

根據內政部建築研究所（2007）針對台灣房地產 2006 年第四季的產業景氣研究資料顯示，2006 年第四季房地產市場景氣較上一季大致呈現持平，未來景氣在領先指標微幅上升，而廠商下修預期下，景氣走勢略為趨緩，且南北區域差異縮小，供需雙方宜審慎面對。2006 年第四季房地產景

氣相較於上一季，同時指標微幅上升 0.02%，房地產景氣對策訊號與上季同為 12 分，廠商景氣判斷淨增加為-12.5%，綜合上述指標顯示房地產景氣為持平。展望未來房地產市場發展，2006 年第四季房地產領先指標仍呈現上升，但幅度僅有 0.59%，屬於穩定區間，雖然多數廠商對於本身的經營狀況仍偏向樂觀，但對於市場的資金週轉難易度、推案量、銷售狀況、以及金融機構承作房貸意願等指標則並不看好，且對市場房價看法分歧，對於未來兩季房地產市場景氣也呈現保守預期，且北部廠商也與中南部廠商看法一致。此外，就市場消息面來看，主要利多消息包括總體經濟景氣回升、投資人信心轉趨樂觀、失業率創新低、以及高鐵正式通車營運，利空消息則有建造執照面積大幅減少、投資客比例過高、房貸利率、央行持續升息、以及銀行開始緊縮房貸成數等。整體來看，在房地產市場供需存在落差下，未來景氣可能呈現略為減緩趨勢，供需雙方均應審慎面對。

如就各項客觀條件來看，要在 2005 年尾期間預測 2006 年之市場供給，應該是呈現供給小縮的情況；這一方面是因為土地資源減少，另一方面也是因為 2004、2005 兩年持續爆出天量的供給額，可能讓 2006 年出現些許賣壓，而抑制新供給進場。然而就實際的數據觀察，2006 年不動產投資供給面，顯然仍持續加碼，且是預售及成屋市場都有增加。

另依據住展雜誌（2007）的資料顯示，台灣地區房地產在總銷金額部分，2006 年較 2005 年還小增約兩百億，可售戶數則是預售屋稍縮、成屋小增之情況，整體等於維持平盤。而這個總銷小增，戶數持平的數據，代表 2006 年不動產投資仍呈現供給量增的情況，但幅度較過去兩年已降低不少。進一步看到六大行政區的供給情況，台北市及桃園市是供給量縮，台北縣、新竹、基隆及宜蘭四區則是推案量增加。因此 2006 年北台灣不動產投資除了供給小增外，還有各區此消彼長的情況；而其中變化較大的，包括北市成屋及桃園預售市場縮量，及基隆整體供給幾近倍增等。至於需求面，桃竹地區銷售率兩年之間的落差，是最大、最顯著的變化。

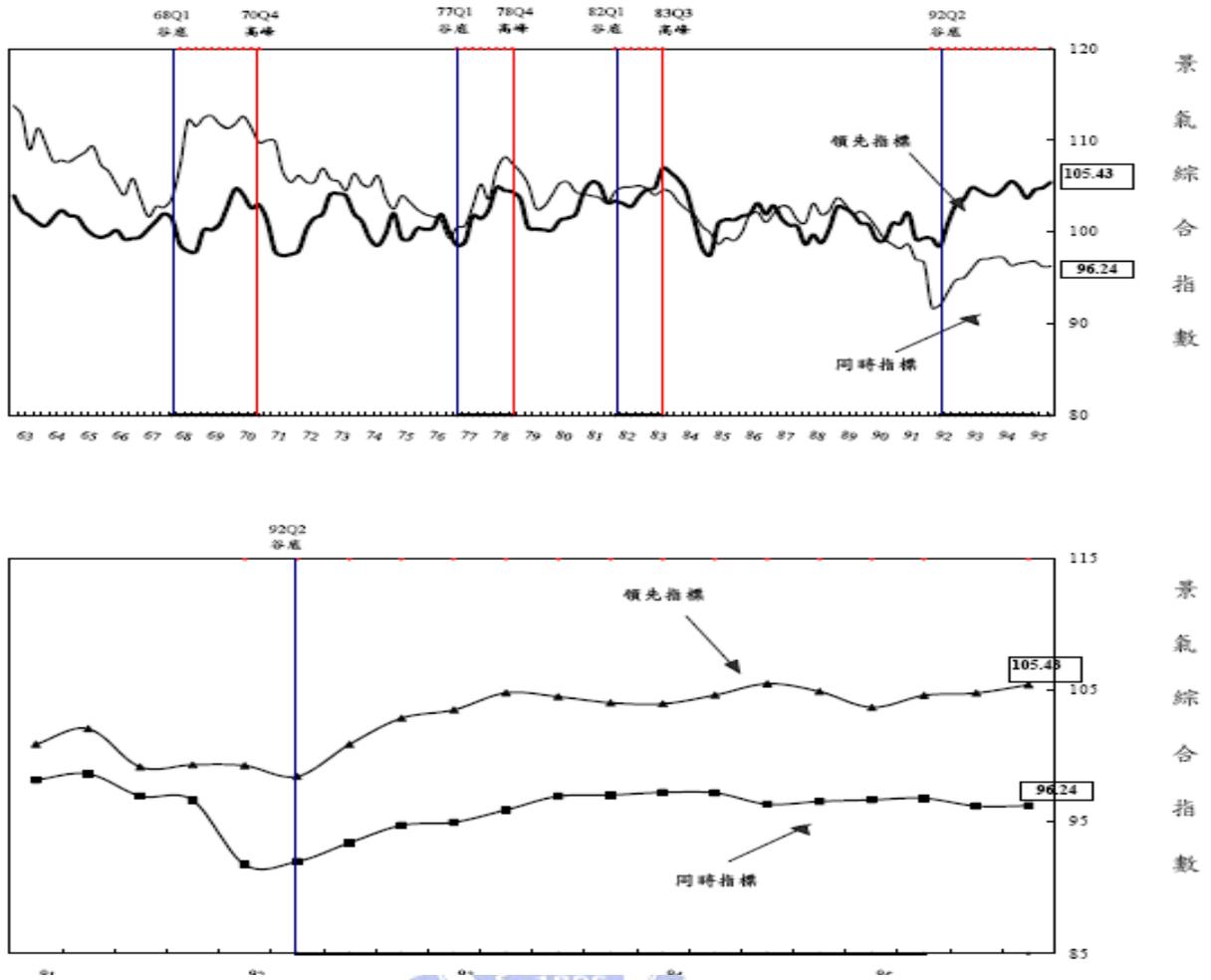


圖 4.5 房地產景氣領先與同時指標綜合指數趨勢圖

資料來源：內政部建築研究所，政治大學房地產研究中心，2006〔52〕

表 4.1 近年景氣對策信號

年季別	民國 76 年				民國 77 年				民國 78 年				民國 79 年				民國 80 年				民國 81 年				民國 82 年				民國 83 年				民國 84 年				民國 85 年			
	第 1 季	第 2 季	第 3 季	第 4 季	第 1 季	第 2 季	第 3 季	第 4 季	第 1 季	第 2 季	第 3 季	第 4 季	第 1 季	第 2 季	第 3 季	第 4 季	第 1 季	第 2 季	第 3 季	第 4 季	第 1 季	第 2 季	第 3 季	第 4 季	第 1 季	第 2 季	第 3 季	第 4 季	第 1 季	第 2 季	第 3 季	第 4 季	第 1 季	第 2 季	第 3 季	第 4 季				
素地交易量指數	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎				
建造執照面積	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎				
新推個案標準單價	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎				
住宅使用率	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎				
綜合判斷(分)	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎				
	16	16	17	16	16	16	17	18	17	16	14	11	13	12	6	7	8	12	16	15	14	15	13	10	10	9	10	10	11	9	9	8	9	8	7	7	8	8	8	12

年季別	民國 86 年				民國 87 年				民國 88 年				民國 89 年				民國 90 年				民國 91 年				民國 92 年				民國 93 年				民國 94 年				民國 95 年			
	第 1 季	第 2 季	第 3 季	第 4 季	第 1 季	第 2 季	第 3 季	第 4 季	第 1 季	第 2 季	第 3 季	第 4 季	第 1 季	第 2 季	第 3 季	第 4 季	第 1 季	第 2 季	第 3 季	第 4 季	第 1 季	第 2 季	第 3 季	第 4 季	第 1 季	第 2 季	第 3 季	第 4 季	第 1 季	第 2 季	第 3 季	第 4 季	第 1 季	第 2 季	第 3 季	第 4 季				
素地交易量指數	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎				
建造執照面積	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎				
新推個案標準單價	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎				
住宅使用率	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎				
綜合判斷(分)	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎				
	13	14	16	12	10	11	12	12	10	9	8	10	10	10	7	6	7	7	6	7	9	11	11	10	9	10	13	12	14	13	13	12	12	12	11	12	12	13	12	12

註：●：紅燈 ○：黃紅燈 ◎：綠燈 ▽：黃藍燈 ○：藍燈

資料來源：內政部建築研究所，政治大學房地產研究中心，2006〔52〕

綜而言之，從推案、銷售及產品兩大面向分析的 2006 年北台灣不動產投資供需實況，可說除桃園地區外，大體是呈現供給量增之情況，但在需求面，大台北地區的熱度頗高，但其他地區則僅是持平。由此來看，2007 年北台灣不動產投資將是進入盤整期。至於整體及各區主流產品變化上，基隆產品面看顯然是全區全面的增加，從需求角度看，因為並沒有出現某種產品暴增的現象，故算是正向發展。宜蘭產品面的變化，則是來自屬特殊區域的礁溪，故實際趨勢也無改變。桃竹雖然最大的變化都在店面，但由於就量體之比例看，店面產品並不高，因此整體趨勢其實也未有變動，北縣則仍是三房之不動產產品為壓倒性多數；因此除北市套房及豪宅激增之改變較具體外，北台灣不動產投資在產品面上，實未出現明顯變遷。

4.1.3 小結

由於不動產投資採用了高的財務槓桿方式，所以可以用不到銷售金額百分之二十的資金投入，即可完成一個建築開發案。這代表的意思是，假如成本是一百萬元的不動產投資，如果能在市場上賣到一百二十萬元時，投資者的報酬率就已經可以達到百分之一百（自有資本的投資報酬率）。

如果同時採用了預售制度，在興建過程中，通常還會有銷售金額的二十%至三十%現金流入，此時，可能不用自己的資金一毛錢，就可以順利完成興建案，此時對所投入的自有資金而言，其實報酬率就會增加到無限大，因為分母為『○』（甚至還可能是負的）。

如果在規劃的過程中，又有機會增加了容積，或是採取了容積移轉的方式，增加了低成本的容積，則其報酬率就會更加增大。再加上，如果銷售時的售價因市場景氣而向上攀升時，報酬率自然也會更高，在如此多的「如果」、「可能」之下，報酬率是可以不斷地被增加，這是不動產投資的最大魅力所在。

基於以上觀點，以及針對台灣地區房地產四十年來的價格分析，有不動產投資者認為，房地產投資是沒有風險的一只要「時間夠長」。殊不知「時間夠長」這個前提下，除了必需考量資金成本及高槓桿的財務風險外，仍舊必須留意其所隱藏的內外部風險，如〈圖 4.1.6〉所示。

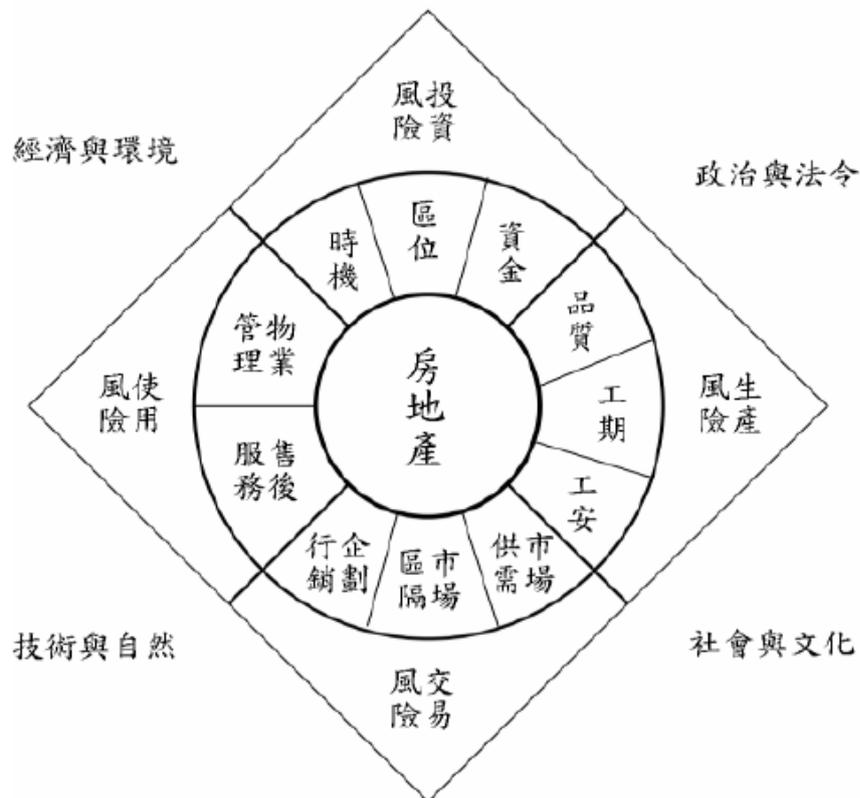


圖 4.6 不動產開發經營管理內外部風險圖

資料來源：陳明宗〔53〕

綜上所述，不動產投資業不同於一般商品的投資，原因是投資金額高、週轉率低、回收期長，因此不動產投資業必須長期維持高額的資金成本支出，才能獲的日後的投資效益。故獲得長期而穩定且低成本的資金來源、提升產品組合之品質與提升組織競爭力，為目前不動產投資業須深入研究之課題。除了面臨以上之機會與風險威脅外，法令的鬆綁、公有地租金優惠、籌資優惠以及投資稅賦（如地價稅、房屋稅、所得稅）的優惠與減免，亦於近期提高了不動產投資產業的吸引力。

除此以外，不動產投資的技術相關問題，包括有產權問題、容積問題、買賣條件與方式問題、財務與稅賦問題、法律問題、設計問題、工程問題與管理的問題，皆需要整合各領域與產業之專家或廠商（如不動產估價師、會計師、律師、建築師），以求取最佳之不動產投資專案。茲整合不動產投資業價值活動與網路關係圖於〈圖 4.7〉。

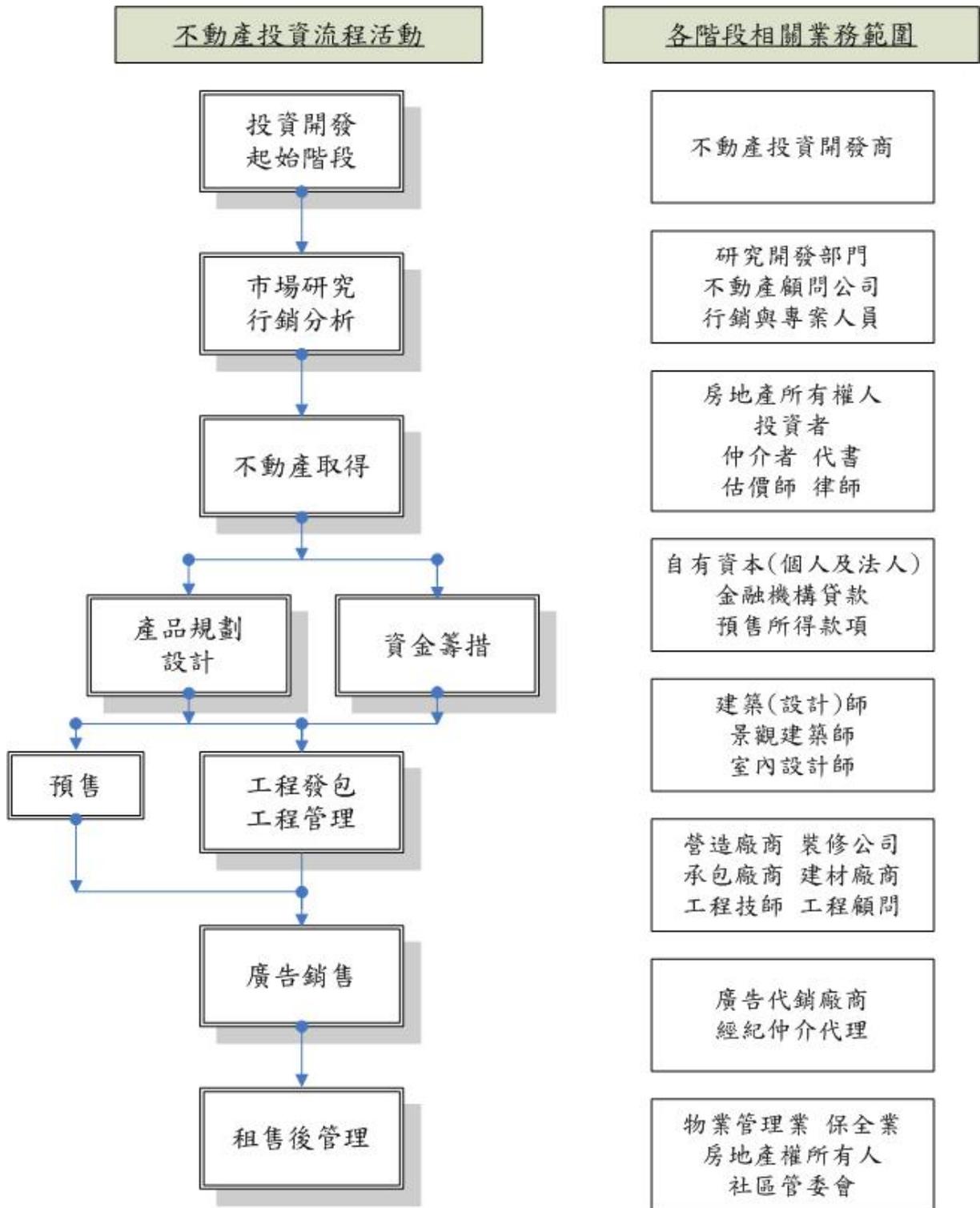


圖 4.7 不動產投資業價值活動與網路關係圖

資料來源：本研究整理

4.2 不動產流通業

本研究將不動產流通業概分為不動產仲介業及不動產代銷業二種業別。不動產仲介業主要以代理銷售與租賃中古屋業務為主體，而不動產代銷業主要以代理銷售預售屋與新成屋為主要業務。茲概要分析此二種不動產流通業現況發展如后。

4.2.1 不動產仲介業分析

不動產仲介業自民國 70 年代興起至今，已有 20 餘年，而仲介制度發展亦隨著時空環境而不斷改變。在「在不動產經紀業管理條例」公佈施行前，經營仲介之房屋仲介業者，僅需依公司法第 6 條向經濟部申請公司登記並發給「公司執照」或依照「商業登記法」第 3 條、第 5 條及第 7 條向直轄市或縣（市）政府建設（局）課申請商業登記，並發給「營利事業登記證」後，即可營業；其公司執照或營利事業登記證之營業項目登記為『房屋租售之介紹』、『房屋租售之服務』、『土地仲介業』或『房屋仲介業』。

為管理不動產經紀業，建立不動產交易秩序，以保障交易者權益。政府於 1999 年 2 月 3 日公布實施「不動產經紀業管理條例」，同年 2 月 5 日生效。此後，國內的不動產仲介制度正式邁入證照管理的新紀元，於條例實施前已設立之公司或商號，依該條例第 5 條、第 7 條及第 36 條規定，應於 2002 年 2 月 2 日以前領得『經紀業證照』，始得於 2002 年 2 月 3 日以後繼續營業。

4.2.1.1 台灣不動產仲介業總家數、分布與消長情形

由〈表 4.2〉可知，截至 2006 年 4 月 25 日為止，全台經營不動產仲介業務的總家數達 1,714 家，經營不動產仲介及代銷兩種業務有 1,261 家，故全台不動產經紀業家數有 2,975 家，已創下歷年最高記錄。隨著近二年來房地產市場景氣轉佳，加上建商推案增添商機，房仲業拓點的腳步明顯加快，都會地區三步一家，五步一店的現象越趨明顯。其中以台北縣市與桃園縣名列前三名，且有五成以上的不動產仲介業位於北部地區，而兼營代

銷之仲介業家數達四成二以上。

表 4.2 台灣地區各縣市不動產仲介或代銷家數

區域	縣市	仲介	仲介與代銷	各縣市總計	各區域總計
北部	基隆市	11(0.37%)	20(0.67%)	31(1.04%)	1630 (54.79%)
	台北市	286(9.61%)	218(7.33%)	504(16.94%)	
	台北縣	255(8.57%)	278(9.34%)	533(17.92%)	
	桃園縣	149(5.01%)	184(6.18%)	333(11.19%)	
	新竹縣	16(0.54%)	56(1.88%)	72(2.42%)	
	新竹市	22(0.74%)	30(1.01%)	52(1.75%)	
	宜蘭縣	79(2.66%)	26(0.87%)	105(3.53%)	
中部	苗栗縣	52(1.75%)	5(0.17%)	57(1.92%)	620 (20.84%)
	台中縣	110(3.70%)	22(0.74%)	132(4.44%)	
	台中市	262(8.81%)	38(1.28%)	300(10.08%)	
	彰化縣	13(0.44%)	24(0.81%)	37(1.24%)	
	雲林縣	20(0.67%)	32(1.08%)	52(1.75%)	
	南投縣	6(0.20%)	36(1.21%)	42(1.41%)	
南部	嘉義縣	5(0.17%)	0(0.00%)	5(0.17%)	648 (21.78%)
	嘉義市	36(1.21%)	23(0.77%)	59(1.98%)	
	台南縣	25(0.84%)	33(1.11%)	58(1.95%)	
	台南市	84(2.82%)	57(1.92%)	141(4.74%)	
	高雄縣	49(1.65%)	27(0.91%)	76(2.55%)	
	高雄市	184(6.18%)	38(1.28%)	222(7.46%)	
	屏東縣	43(1.45%)	44(1.48%)	87(2.92%)	
東部	花蓮縣	2(0.07%)	48(1.61%)	50(1.68%)	73 (2.45%)
	台東縣	1(0.03%)	22(0.74%)	23(0.77%)	
外島	金門縣	0(0.00%)	0(0.00%)	0(0.00%)	4 (0.13%)
	澎湖縣	4(0.13%)	0(0.00%)	4(0.13%)	
	連江縣	0(0.00%)	0(0.00%)	0(0.00%)	
總計		1714 (57.61%)	1261 (42.39%)	2975 (100%)	2975 (100%)

資料來源：內政部地政司〔54〕（統計期間—88/01/01~95/04/25）

表 4.3 台灣地區主要縣市不動產仲介業新增家數統計表

年度 縣市	2004 年底		2005 年 10 月 5 日止		2005 年 10 月 5 日止	
	增加	增加幅度	增加	增加幅度	全部	市佔率
台北市	106	36.80%	98	24.90%	492	17.40%
台北縣	105	35.40%	87	21.60%	489	17.30%
桃園縣	52	33.50%	100	48.30%	307	10.90%
台中市	97	72.90%	59	25.70%	289	10.20%
高雄市	51	30.90%	37	17.10%	253	9.00%
台南市	30	42.30%	36	35.60%	137	4.80%
台中縣	40	85.10%	26	29.90%	113	4.00%
宜蘭縣	28	50.00%	13	15.50%	97	3.40%
屏東縣	15	25.40%	7	9.50%	81	2.90%
新竹縣	23	69.70%	15	26.80%	71	2.50%
高雄縣	13	30.20%	9	16.10%	65	2.30%
台南縣	7	21.20%	17	42.50%	57	2.00%
苗栗縣	8	22.90%	10	23.30%	53	1.90%
嘉義市	8	20.00%	3	6.30%	51	1.80%
雲林縣	9	47.40%	20	71.40%	48	1.70%
新竹市	16	66.70%	5	12.50%	45	1.60%
總計	654	41.10%	566	25.70%	2825	100.00%

資料來源：內政部地政司〔54〕、政大台灣房地產研究中心〔55〕

表 4.4 2005 年和 2004 年主要都會區仲介業開關店數比較表

區別	2005/12 總店數	累計開店數			累計關店數		
		2005	2004	增減幅	2005	2004	增減幅
大台北地區	740	158	177	-10.70%	39	17	129.40%
桃竹苗地區	237	52	53	-1.90%	13	12	8.30%
中部地區	158	28	46	-39.10%	6	10	-40.00%
南部地區	216	59	68	-13.20%	18	7	157.10%
合計	1,351	297	344	-13.70%	76	46	65.20%

資料來源：永慶房仲集團網站整理〔56〕

近二年各縣市仲介業家數增加情形如〈表 4.3〉所示，就仲介家數而言，近二年台北縣新增 204 家最多，為仲介業最看好地區；而首善之區的台北市家數仍持續新增 192 家，市場熱度依然不減。桃園縣、台中市各增加 150 多家，有持續增溫現象。在經營項目上，於 2002 年以前不動產仲介業增加的家數主要朝向仲介及代銷兩項業務發展，佔總成長數五成五以上，而 2003 年至今，則又改以仲介業務發展為主，佔總成長數六成以上，其原因是因為於前段時期為房市衰退期，故不動產仲介業若僅以仲介業務為主，並無法支持公司營運，故多跨足至預售屋及新成屋市場，增加案源。

在立足台灣、放眼中國的產業佈局策略之下，台灣不動產仲介業者紛紛前往大陸進行投資，如信義房屋、太平洋房屋、住商不動產及北區房屋等，均已在大陸開設營業點，而台灣不動產仲介業目前於大陸的主要經營區域仍集中於沿海城市，如上海市以信義房屋、太平洋房屋、住商不動產等台資品牌為主，北京市則有信義房屋與太平洋房屋，至於廣州地區目前僅北區房屋進駐。

4.2.1.2 台灣不動產仲介業市場概況

依據 2005 年第四季經建會委託財團法人國土規劃及不動產資訊中心調查的「購屋需求動向調查」，針對已購屋者詢問其購屋管道所統計結果〈表 4.5〉，發現近期已購屋者透過仲介購屋者比例均維持在四成以上，且有逐漸接近五成的趨勢，而且透過仲介購置中古屋的比例更可高達六成以上，故市面幾乎有一半以上的中古屋買賣均透過不動產仲介來出售，其亦代表著消費者越來越可接受透過仲介購屋，且接受度有提高的趨勢。由於房地產市場為資訊不完全的市場，其資訊無法有效流通，因此，買賣雙方不易獲得市場資訊，房屋買賣更顯四困難，但有了不動產仲介的服務後，其蒐集與公布房屋買賣資訊，使資訊流通，加速了房屋買賣速度，亦成為近期購屋的主要管道，因此，民眾對其需求也逐漸增加。

表 4.5 2005 年已購屋者透過仲介購屋比例統計表

縣市別	透過仲介購屋比例				透過仲介購置中古屋比例			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
台北市	48.8%	60.7%	61.2%	53.6%	58.6%	70.3%	78.0%	67.1%
台北縣	61.8%	63.3%	66.7%	53.6%	79.0%	81.9%	82.3%	72.6%
桃竹縣市	42.4%	39.0%	44.9%	28.9%	62.1%	69.9%	81.4%	56.3%
台中縣市	41.8%	39.4%	36.4%	35.1%	63.6%	63.0%	55.8%	54.3%
高雄縣市	31.6%	41.9%	32.3%	19.0%	54.9%	70.6%	56.3%	40.0%
合計	47.4%	50.3%	51.0%	40.1%	65.5%	72.2%	73.5%	60.3%

資料來源：台灣住宅需求動向季報〔57〕，2006

2005 年台灣地區建物買賣移轉登記件數共 434,871 棟，較 2004 年成長 3.99%，2005 年各月的建物買賣移轉登記件數除了二月、四月、十二月之外，剩餘的八個月均高於 2004 年，但增加的數量並不多；相較於 2004 年全年建物買賣移轉數超過 40 萬棟，較 2003 年成長 13.38%，在 2005 年成長幅度有縮減的趨勢。此外，從不動產仲介業店數與買賣移轉件數增幅來看，2005 年 1 月至 11 月主要都會區建物買賣移轉件數為 34.2 萬，較 2004 年同期增加 4.6%。其中，大台北地區件數為 14.6 萬件，較 2004 年同期增加 2.8%，而 2005 年大台北地區總店數則較 2004 年成長 19.2%；另外，南部地區 2005 年 1 月至 11 月買賣移轉件數為 6.6 萬，較 2004 年同期微幅成長 2.8%，房仲總店數增幅卻高達 22.7%，此二主要都會區內買賣移轉件數增加幅度與總店數增加速度有一致的情形，此現象可能是因為南、北二地區仲介店數本來就相對比較多且競爭激烈，所以並沒有與買賣移轉件數同步成長。而在中部地區及桃竹苗地區，買賣移轉件數較去年成長較為明顯，增幅分別為 7.4% 及 8.3%，總店數增幅分別為 11.3% 及 16.2%，顯示市場交易量與店數成長比例相近。

綜上所述，不動產仲介業廠商主要提供之價值活動為「加速」流通不動產、提升交易品質、降低不動產交易糾紛與提升不動產交易資訊透明度之中介服務機構，相對的，提升服務品質、網站使用率、e 化服務廣度與經紀人員素質（專業與道德）將是不動產仲介業之關鍵成功因素。

4.2.2 不動產代銷業發展現況分析

不動產代銷業乃為因應台灣房屋預售制度所衍生而出的行業，在「不動產經紀業管理條例」實施之前，代銷業一直處於定位不明階段，未能有一明確產業別，因此業者大多以廣告公司名稱設立，直到 1999 年公布條例之後，正式將代銷業務納入條例規範，長久處於混沌未明地位的代銷業者，終於有明確的產業定位，正式納入不動產經紀業管理。根據「不動產經紀業管理條例」對代銷業務的定義：指受起造人或建築業之委託，負責企劃並代理銷售不動產之業務。故不動產代銷業者業務，涵蓋代理建築業負責市場調查、產品定位、行情查估、廣告企劃及代理銷售等。

4.2.2.1 價值活動與經營型態

不動產代銷業其價值活動從參與建地取得、產品規劃、廣告企劃、房屋銷售，但主要活動乃以企劃和行銷為主，茲說明如下：

1. 參與建地取得：協助建設公司取得建地或土地規劃。
2. 產品規劃：經由市場調查與研究，對開發個案進行評估，提供建設公司產品定位及訂價策略。
3. 廣告企劃：針對產品特色及目標市場制定廣告策略，廣告製作與執行，媒體組合與執行，及接待中心的租賃與設計。
4. 房屋銷售：包含銷售人員訓練、銷售現場管控、銷售計畫檢討、考核與追蹤。

北部代銷業者比較有組織，可提供一系列不動產買賣專業及相關服務，而中、南部代銷業者，大多跑單人員轉戰，組織小且資源較不足，能提供的專業服務有限。基本上代銷業與興建業主合作方式，主要可分為包櫃、包銷、企劃、跑單四種型態，茲說明如下：

1. 包櫃：係由不動產代銷業者向建設公司承接個案銷售，廣告費支出、文宣製作及發行、接待中心、實品屋的興建實用由建設公司支付，代銷業者只需自負管銷費用，包櫃制的收費約為總銷金額的 1.5～

2.5%。

2. 包銷：係由不動產代銷公司支付所有廣告費用、企劃費用、業務執行費用，並且全權接受建商委託執行銷售事宜，對於大型且具財力的代銷公司，較會使用此種方式，包銷制收費約為總銷金額的 4~5%。包銷制度裡又分為二種模式，一種是按成數跳獎金百分比的做法，另一種是包案銷售成數，至合約約定結案日若未達銷售成數時，則無任何費用獎金請領。
3. 企劃：可分為純企劃、企劃與顧問型企劃三類，收費約為總銷金額 1~2%。「純企劃」：係由不動產代銷公司支付全部的企劃費用與業務執行費用，而由建商支付廣告費用；這種合作方式，業主控制力較強。「企劃」：係由建商支付全部廣告費用與業務執行費用，不動產代銷公司支出企劃費用。「顧問型純企劃」：係由建商支付全部廣告費用、業務執行費用及企劃費用。
4. 跑單：通常為案量較小或僅為餘屋處理時，興建業主為節省費用，直接雇用單點銷售人員，以保障底薪，按件加酬方式進行銷售。

4.2.2.2 不動產代銷業產業發展現況

依據內政部地政司網站公佈的統計資料顯示，截至 2006 年 4 月 11 日為止，台灣經營不動產代銷業務的總家數達 1,428 家，經營不動產仲介及代銷兩種業務有 1,258 家，純代銷業務有 170 家。依據縣市別統計，代銷業家數的前五名縣市，分別是：台北縣市、桃園縣、高雄市、新竹縣，外島地區無；可發現目前不動產代銷業者多集中在都會區，且有六成以上的不動產代銷業位於北部，城鄉差距亦會造成代銷業設立據點之考量。由純代銷業者比例僅佔 11.90% 來看，此產業主要是以兼營仲介業者居多，比例高達 88.10%，且中、南部純代銷業者數量相當少，這是由於代銷業受到房地產景氣波動影響甚大，僅依賴代銷業務發展，其業務量並不穩定。以純代銷業的家數來看，前五名分佈的縣市為：高雄市、台北市、台北縣、台中市、台南縣。

此外，根據住展雜誌統計「2005 年北台灣十大代銷公司排行榜」〈表 4.6〉，年度「代銷王」由海悅廣告以 370 億元奪冠，領先亞軍新聯陽實業

282 億元，二者之間差距近百億元。排名第三到十名，分別為：信義房屋代銷事業部、新和廣告、新理想廣告、甲山林廣告、甲桂林廣告、翰昌廣告、新高創廣告、聯頡廣告。就前十大排名來看，2005 年除翰昌廣告與聯頡廣告為首度躋身進榜之外，其他八大代銷去年都已入榜，只是名次稍有變動。

表 4.6 2005 年北台灣十大代銷公司排行榜（依接案金額排名）

業者	2005 年排名	2004 年排名	2003 年排名
海悅廣告	1	2	1
新聯陽實業	2	4	3
信義代銷	3	6	6
新和廣告	4	5	5
新理想廣告	5	3	2
甲山林廣告	6	1	--
甲桂林廣告	7	8	10
翰昌廣告	8	--	--
新高創廣告	9	7	8
聯頡廣告	10	--	--
五十甲廣告	--	9	9
鴻慶廣告	--	10	7

註：1. 排名標記為—表示該廠商當年度並未進入前十大排名內。

2. 2003 年排名第 4 名為創意家廣告，2004 年下滑至 11 名。

資料來源：住展雜誌企研室〔58〕

綜上所述，不動產仲介業與代銷業同屬於不動流通業，其中「代銷業務」是指受起造人或建築業之委託，負責企劃並代理銷售不動產之業務；而「仲介業務」係指受一般大眾之委託從事不動產買賣、互易、租賃之居間或代理業務。仲介業可兼營代銷業務，但代銷業不得兼營仲介業務。隨著市場競爭益趨激烈，仲介業廠商已積極跨入租賃、商用不動產及新成屋市場，而代銷業廠商亦積極跨入半成屋及新成屋甚或中古屋市場，孰能勝出，端視個別廠商之服務品質與組織競爭力而定。

4.3 不動產管理業

4.3.1 不動產管理業範疇分析

不動產管理業範疇以國內目前業界發展實務來看，主要涵蓋兩個主要領域，一為涉及不動產的開發投資管理顧問業務，另一個有關不動產物業管理的業務。不動產的開發投資管理顧問，主要提供市場研究、相關投資開發與開發規劃、招商等之服務工作，其中包括不動產領域主要為商用不動產，包括辦公室、零售百貨商場、購物中心、旅館、遊樂區、工業區....等不動產類型開發投資；不動產物業管理業務，主要包括不動產的物業及設施管理兩部份，就其工作服務型態來看，又可以分為單純的顧問服務工作及兼具管理與顧問的服務工作。

根據學者林錫勳〔59〕的研究，「物業管理」的範疇應區分為「投資管理」及「建物管理」兩個層次。其中，「投資管理」的目的在於創造或提高物業之附加價值，為投資人創造最大之不動產投資報酬，因此服務的項目包括投資可行性評估、建物使用規劃及租賃、處份管理等；「建物管理」的目的則是在對於物業的實體設施做有效機能的維持及正常運作的監督及控制，讓使用者擁有更高品質的建物使用環境，並為所有權人維持並保有建物的最高價值。

此外，相較於不動產投資、營建與開發等行業，不動產經營管理公司在台灣的发展並不蓬勃，行業未有明確定義，且在行政院主計處之行業標準分類中亦未明確歸類於某一類別。若從字義解釋，不動產經營管理公司係指涉及不動產之一切經營、管理服務之公司，例如不動產管理顧問公司、物業管理公司、旅館經營管理顧問...等。故此行業之意涵，即「藉由諮詢、參與等模式，提供不動產經營、管理之專業知識 know-how 服務為業務者。」

綜上所述，本研究擬針對台灣目前現有發展情況，將不動產管理業概分為不動產經營管理業及不動產管理顧問業（即物業管理業）二方面進行分析與探討。

4.3.2 不動產經營管理產業

有關不動產經營管理顧問公司之分類，若由提供此項業務的公司成立性質來分，可歸納為兩類：

1. 由不動產開發、經營者衍生發展：

部份經營管理顧問公司藉由配合公司開發個案推動過程所累積的經驗，於個案經營一段時間後，衍生發展管理顧問業務，獨立成立經營管理顧問公司，將自己的營運 know-how 再行利用，這也是目前國內大多數經營管理顧問的模式。

這類不動產經營管理顧問公司主要以各類不動產開發公司、飯店業者居多，例如台茂開發中心將台茂購物中心、宏財股份有限公司將三重湯臣園區經驗提供予其他業者，劍湖山世界轉投資之路易士休閒產業管理顧問公司等，其他尚有成立較早的麗緻管理顧問公司與中信觀光開發公司，以及由老爺、晶華、福華、凱薩、長榮、國賓、六福、神旺、春秋等各自成立旅館管理顧問公司。

2. 由不動產顧問公司提供服務：

國內類似工作大多仍由各企業主自行摸索、處理，鮮少將經營管理的重責大任交由專業顧問公司處理，因此僅有少數幾家較具規模之顧問公司將之納入業務範圍，並針對業主需求提供相關服務。例如仲量聯行(Jones Lang LaSalle)(原「諮群企業管理顧問公司」)，高力國際物業(Colliers International)(原「怡和高力公司」)，世邦魏理仕(CB Richaed Eills)等。

國內不動產之開發經營委託經營管理顧問公司者，主要以商場、旅館等營運管理較為複雜之不動產為主，其中又以旅館管理顧問發展較具規模。其可能原因在於旅館經營管理的經驗較能夠被歸納、複製，已逐漸發展成一套較為成熟的領域，有足夠專業人才提供相關協助，且較無進駐廠商競爭等直接利益衝突問題。委託方式依個案而異，大致可分為：

1. 實際參與營運：

由業主全權委託顧問公司並實質掌握經營權以及成敗風險。顧問公司負擔營運所需之各項成本、掌握各項收益，並提撥部分盈餘給委託業主；另一方面，人事派用、採購、定價等各項實際營運業務均由顧問公司決定。

2. 僅提供營運診斷、諮詢、分析

僅提供經營業者所需各項資訊分析、建議或訓練協助，因經營決策權仍掌握於業主手中，故業主需自行負擔營運成敗風險。協助模式上通常由顧問公司指派少數專業經理人提供經營者所需諮詢、協助，業主支付顧問諮詢費或經營管理費用予顧問公司。

目前國內以第二種方式居多，例如台中老虎城購物中心於營運初期委託仲量聯行協助經營；大多數旅館顧問公司提供之服務亦屬於第二種方式。

如前所述，國內之顧問通常僅扮演提供諮詢、協助之角色，而較少實質介入營運管理，因此在服務範疇上偏重於各項協助工作。另一方面，國內目前多數顧問服務往往針對個案需求不同，提供可行性評估、規劃設計至開發營運等一連串綜合性服務，而非明確劃分出經營管理階段的服務，此外亦會因個案性質、委託客戶需求以及顧問公司專長而異。一般而言，若從時間點劃分，經營管理顧問服務範疇通常包括下列項目：

1. 規劃及開幕前階段服務：

例如為確保商場之營運效率、切合市場需求提供商場設計規劃之基礎，以及進入開幕前籌備階段時之各項諮詢工作，如教育與訓練諮詢服務、委託經營及管理系統建立等。

2. 營運後階段服務：

又可分為實質環境之維護（例如於營運階段提供保全、消防、機電等實質環境之維護、保養）、整修改建策略建議；以及營運策略上之各項諮詢服務（例如營運診斷 Management Operation Review、行銷推廣策略...等）。此外，目前國內部份旅館經營管理顧問除提

供前述服務外，也有結合飯店母體資源，提供聯合行銷、聯合採購等服務，型態已近似加盟體系之運作模式。

分析此產業長期發展停滯不前的原因，以及實際參與經營管理時遭遇的問題，包括下列幾點：

1. 公司鮮少求助於專業，寧可自行摸索處理：

經營決策事項幾乎均由公司、集團內部領導者自行決定，較少徵詢專業意見；另一方面，較具規模之公司僅自行成立相關部門或由開發部門之同仁兼任、聘僱少數員工負責，物業維護部分則外包予一般物業公司，無需專責委託顧問公司。

2. 經營管理直接涉及不動產發展成敗，顧問公司不易深入參與：

經營管理之相關資訊多屬機密，且關係不動產開發之成敗，業主通常不願將此責任交予顧問公司，顧問公司也常顧慮經營風險而婉拒。

3. 顧問與員工權責關係之界定不易

專業顧問不易取得充分授權，且若無實質決策能力，則員工因此通常不願貫徹執行顧問交付事項，或推諉工作予顧問（顧問指導與執行之分工界定不明），造成顧問角色尷尬。

4. 不動產顧問專業分工模式尚未成熟

基於前述因素，相較於歐美國家顧問公司之分工細緻，針對不同不動產、開發營運階段各司其職，經營管理顧問工作多屬於不動產顧問公司之服務項目之一。

總結而言，不動產經營管理顧問公司目前雖然發展尚未成熟，但一方面由於產業西進，大陸不動產開發的蓬勃發展，將促使台灣現有經營管理 know-how 大量移植，進而提昇本行業的成熟度與發展性。

另一方面，國內不動產證券化、資產信託逐漸推動成形，以及近年來國內陸續推動購物中心等大型商用不動產開發，使得地主與開發商逐漸意

識到不動產經營管理專業之重要性，衍生之服務需求也不再侷限於單純的物業管理，而是委託專業經營團隊執行，對於企業資產整體進行規劃、經營、利用。例如台灣糖業公司委託仲量聯行就其位於台南縣之台糖仁德購物中心擔任開幕前與營運後之經營管理諮詢總顧問即是近期一成功的委託經驗；由此可知，不動產經營管理顧問公司從長遠的發展角度而言仍是深具潛力的行業。

4.3.3 不動產管理顧問業（物業管理業）

近年來，隨著社會、經濟的進步以及營建技術的日新月異，建築物早已擺脫單純滿足使用者遮風避雨的需求，逐漸朝向「設備複雜化」、「科技化」以及「高層化」的方向發展。因此，建築物在管理及維護上的需求，也日漸趨於專業化及複雜化，一棟管理完善的建築物不但可以有效提升建築物在軟、硬體方面的服務水準，也可以相對減少建築物的維護成本，進而延長建築物的經濟耐用年數。

「物業管理」〈property management〉的概念最早可以回溯自十九世紀中期的英國，到了二十世紀初期，隨著工業化的腳步在美國本土的進一步發展，建築高層化、設施與設備的複雜化以及不動產共有情況的普遍，導致維護修繕技術的專業化；而另一方面，土地、房屋投資性質的提升，均導致物業管理理念的蓬勃發展。到了二十世紀末，跨國企業的興起更加著重於企業資產的經營與管理，「企業化物業管理」迅速成為物業管理的新趨勢〔60〕。

台灣地區早期對於公寓大廈的管理維護，僅止於政府提供之國民住宅設置管理站加以管理，並無專門針對建築物管理、保養、維護等事項提供服務之產業，然而，隨著經濟的發展，中高樓層的集合式住宅、商業大樓逐漸興起，區分所有建物公共使用的管理逐漸為政府所重視，1984年6月內政部營建署訂定「建築物區分所有管理條例〈草案〉」之後，即為日後公寓大廈管理維護相關法令訂定之濫觴。然而，1980年代公寓大廈管理維護的問題並未受到各界的重視，因此遲至1994年方送至立法院進行審議，1995年6月才完成三讀，並同時修訂法令名稱為「公寓大廈管理條例」，

其後依序頒佈施行細則、「公寓大廈規約範本」、「公寓大廈管理服務人員管理辦法」...等相關法令規範。

根據公寓大廈管理條例第 42 條之規定，公寓大廈管理委員會、管理負責人或區分所有權人會議，得委任或僱傭領有中央主管機關核發之登記證或認可證之公寓大廈管理維護公司或管理服務人員執行管理維護事務。另公寓大廈管理服務人條例第 13 條之規定，公寓大廈管理維護公司之服務範圍包括：

1. 公寓大廈一般管理服務事項〈事務管理〉。
2. 建築物及基地之維護及修繕事項〈建築物維護與修繕〉。
3. 建築物附屬設施之檢修及修護事項〈設施設備檢查與維護〉。
4. 公寓大廈及其周圍環境衍生之維持事項〈清潔與衛生〉。
5. 公寓大廈及其周圍環境安全防災管理維護事項〈安全防災〉。

台灣目前不動產物業管理顧問產業最主要分成「物業管理公司」及「物業管理顧問公司」二種型態發展。「物業管理公司」以提供樓管及相關設施管理等之服務工作為主。主要內容包括有不動產物業設施的保全、環境清潔、設施維修及保養、停車場管理、財務管理、開放空間植栽維護管理...等工作。

「物業管理公司」以目前市場實務來看，其發展可歸納為三個形態來加以說明：一為由開發或建設公司成立，包括像是國泰、和信、太平洋...等集團，因其興建之大樓甚多，便會自行轉投資成立管理維護公司及保全公司，進行相關管理服務工作；另一則為由過去的機電公司、清潔管理公司所成立，如王牌、嘉新、金牌等，其所提供服務，即以傳統物業的設施管理工作為主；第三種則有國內財團及國外專業管理顧問公司結盟發展。

「物業管理顧問公司」的服務對象主要在企業主，為其提供物業設施管理規劃及監督管理之服務，以提高企業主對不動產物業經營管理的效率。工作項目之一著重在物業設施管理的規劃上能回應客戶要求及營運效率，代其處理各式的事務，包括有與物業設施管理相關事務規劃、合約協

助議定、並制定最理想的非核心服務安排等有關的顧問服務工作，及提供物業設施之改善工程或裝潢提供建議；另一項工作則為監督業主委外，或管理顧問公司接受業主統包時對分包的管理公司之工作監督，主要檢討現行管理組織編制級管理系統，以確保取得成本效益，另同時支出檢討範圍包括人員編制、清潔、維修保養、保全、合約安排及服務品質進行監督。

「物業管理顧問公司」，其發展型態之一為由開發建設公司或清潔管理公司所成立，如太平洋或大唐等不動產管理顧問，從事物業管理顧問之工作；另一型態則有近年國際大型不動產管理顧問公司包括像是世邦魏理仕、高力及仲量聯行等外商公司，直接進入台灣提供更多元的顧問服務工作。

再從房地產「投資」、「生產」、「交易」、「使用」的生命週期來看，國外不動產管理公司所提供之服務涵蓋了整個房地產的生命週期，屬全功能型之綜合型服務；但國內受限於缺乏物業管理的專責法令，因此公寓大廈管理維護公司僅能針對「使用階段」提供服務。以下就台灣目前不動產管理顧問業之發展現況與趨勢，條列如下：

發展現況：

1. 缺乏專責法令的規範，產業定義不清。
2. 建築物委託管理尚未普及，市場規模成長有限。
3. 進入門檻低，同業間低價競爭。
4. 勞力密集，人員素質偏低。
5. 垂直整合態勢明顯。

發展趨勢：

1. 提供涵蓋了整個房地產的生命週期之多元服務。
2. 建立產業資料庫、分級評鑑制度及管理專業之「證照制度」。
3. 建立管理資訊通信化及標準化的服務流程。
4. 深化單一窗口的設施及生活管理服務。
5. 因應國際化提供跨國企業住宅顧問服務。

4.4 其他不動產服務業

其他與不動產相關之產業，包含地政士業（代書業）、都市更新業、建築師業、會計師業、律師業、室內設計及裝修業、建築經理業，以及屬於不動產金融業之金融業、信託業及資產管理公司（Asset Management Company, AMC）等服務業。以上產業廠商業務範圍皆與不動產業之價值活動具有相當程度之利害關係。茲就與不動產估價業營運範疇相關度較高之地政士業（代書業）及都市更新業分析如後。

4.4.1 地政士業（代書業）

土地登記代理制度，在我國已行之有年，早自清康熙時代即有「代書」之名稱出現於文獻中，隨著時代的演變，代理土地登記行業名稱由清朝之「代書人」演變為日據時期的「司法書士」、「行政書士」。光復初期，政府公布「台灣土地代書人管理規則」，台灣特有的土地代書制度於焉形成；土地法於 1975 年修正後，又將民間俗稱「土地代書」易名為「土地登記專業代理人」，惟「土地登記專業代理人」因名稱冗長，內政部遂於 2001 年 10 月 24 日公布「地政士法」並於 2002 年 4 月 24 日施行，至此代書正名為「地政士」。

地政士的業務榮枯與台灣經濟發展及專業分工制度息息相關，1970 年代，由於政府實施各項經濟建設及土地改革成功，社會經濟突飛猛進，建築用地、工業用地之需求增加，再者，人口由鄉村往都市移動，房地產供需活絡，因此，土地建物交換分合、金融機構抵押設定等等登記業倍增，而與不動產相關之房地仲介、法拍業務等等，地政士亦多所跨足。然至 1980 年代，公平交易法、消費保護法制定之後，不動產交易相關輔助行業相繼完成立法規範，相對縮減了地政士傳統從事的執業項目，諸如，1999 年 2 月 3 日公布的「不動產經紀業管理條例」，限制了地政士傳統經營的房地介紹買賣業務；2000 年 10 月 4 日通過的「不動產估價師法」，使原本最接近市場真實價格的地政士，無法經營不動產估價業務。再者，1992 年 11 月 16 日修正律師法第二十條，規定律師勿須經過地政士國家考試即取得地政士之執業資格，是以，地政士執業範圍因專業分工而限縮，律師瓜分執

業版圖，讓地政士未來的路越來越窄，地政士的發展受到嚴峻的挑戰。

此外，依律師法第二十條第二項規定，律師得辦理「商標、專利、工商登記、土地登記及其他依法得代理」之事務。故律師亦得從事與地政士業務相同之事務。惟因律師得直接以律師義申辦登記，故可執行土地登記業務人數部分無法統計。

地政士，依法應通過專技特考或檢覈考試始能執業，其業務範圍為接受不動產權利人及義務人委託，代理申請土地登記之業務，依地政士法第十六條規定，地政士得執行下列業務：

1. 代理申請土地登記事項。
2. 代理申請土地測量事項。
3. 代理申請與土地登記有關之稅務事項。
4. 代理申請與土地登記有關之公證、認證事項。
5. 代理申請土地法規規定之提存事項。
6. 代理撰擬不動產契約或協議事項。
7. 不動產契約或協議之簽證。
8. 代理其他與地政業務有關事項。

詳言之，地政士可提供服務範圍甚為龐雜，主要包括如下：

(一) 內部行政作業事項：

1. 處理各種不動產契約及協議：如買賣、贈與、交換、共有物分割(含遺產分割)、信託、委建、合建或承攬等契約或協議之代為撰擬、簽訂，乃至於為當事人履行契約所為之連繫事項。
2. 受託案件之資料整理、比對、分析、提供諮詢建議、依委託內容準備應附書類文件等。
3. 辦理不動產契約或協議之簽證事宜。

(二) 須向登記機關辦理之事項：

1. 各種謄本之申請：如地籍、地價或建物勘測成果之謄本。

2. 各種登記之申請：如買賣、信託、交換、贈與、繼承、拍賣、共有物分割、他項權利設定、他項權利移轉及標示變更、消滅或塗銷登記等。
3. 申請土地鑑界、地界調整、土地分割合併、建物分割合併等。
4. 申請時效取得用益性物權之位置圖測繪及申請登記。
5. 申請回復所有權登記。

(三) 須向財稅金融機關辦理之事項：

1. 須向金融機關辦理：如申請貸款、徵信或對保等事宜。
2. 向稅務機關辦理：如辦理契稅、土地增值稅、贈與稅、遺產稅等申報、或申請更正、覆查等相關程序。
3. 機關辦理：如向各級公產管理機關申購公有土地，或與之辦理交換或調整地形之協議。

(四) 須向一般行政機關辦理之事項：

1. 戶政機關：如代申請戶籍謄本，或申請編釘門牌。
2. 鄉鎮市公所：如申請耕地租約之變更、終止或註銷等事宜；申請都市土地之使用分區證明；申請農業用地作農業使用證明。
3. 縣市政府：
 - (1) 地政機關：如徵收補償事件、市地重劃、區段徵收、地價更正，耕地租約變更、終止或註銷，或辦理非都市土地分區或編定使用種類之更正、變更等手續。
 - (2) 都市計劃機關：辦理都市土地之使用分區證明，或查閱建築線或土地使用管制事項等。

(五) 與法院有關之事務：

1. 與地政有關之非訟事件：如向法院(或民間公證人)聲請辦理有關不動產非訟事件相關之公證、認證事項；提存案件，如土地徵收補償費之提領、依土地法第三十四條之一辦理之對價提存等；關於繼承事件，如繼承權拋棄之聲請備查、限定繼承之呈報、遺產管理人及遺產清理人程序之辦理事項。
2. 民事與非訟事件：包括關於失蹤人之利害關係人聲請法院指定財產

管理人、未成年監護、收養、禁治產宣告、死亡宣告、拍賣抵押物、本票裁定、支付命令、公示催告、除權判決、提存、公認證、假扣押及假處分等。

隨著經濟社會的繁榮，交易型態的改變，特別是不動產市場的多樣式，地政士執業範圍將不能只侷限在傳統的登記案件方面，就一般所見，並觀察社會需求，地政士有多角化經營的趨勢，如下所示。

1. 兼營不動產經紀業：如法院拍賣業務、不動產仲介或代銷等業務。
2. 參與土地利用、整體開發：如農地開發業務、土地變更業務、土地重劃業務、都市更新等業務。
3. 祭祀公業、神明會與宗教團體之清理與登記。
4. 參與物業管理業務。
5. 綜合理財規劃業務。

4.4.2 都市更新業

都市是一個有機體，都市隨者時間不斷發展，其一定會經歷盛衰的過程。為了都市能永續發展，「都市更新」是一個維持都市永續發展的策略，也是下一個世紀的臺灣都市發展必須且必然要走的路線。「都市更新」不只是老屋換新屋，也不只是振興房地產市場給予容積獎勵，而是要因應新世代社會、經濟、交通模式、都市與區域結構的改變而必須推動的「都市再生」。

我國都市更新的立法，早在民國六十二年「都市計畫法」第二次修法，增訂第六章「舊市區之更新」，賦予都市更新法定地位。民國八十七年，我國「都市更新條例」完成立法後，終於有一專法做為都市更新之依據；惟條例通過迄今，實際辦理更新之案例有限，法規有待充實改進之處仍多。

何謂都市更新？都市更新在英文稱之為：「都市再發展」（Urban Redevelopment）或是「都市再生」（Urban Regeneration）。依據都市更新條例開宗明義之第一條都市更新是為了促進都市土地有計畫之再開發利

用，復甦都市機能，改善居住環境，增進公共利益。根據都市更新條例第三條，所謂都市更新，係指根據本條例所定程序，在都市計畫範圍內，實施重建、整建或維護措施。

這些字眼都意味著都市更新不只是拆老屋蓋新屋，而是要帶給都市新的精神與機能。都市更新應當為都市實質環境與機能帶來全面性的改善，甚至更廣泛地帶動社會與經濟環境的改善，創造更多的工作機會改善都市經濟，建造符合永續發展的綠建築，引入豐富的文化活動活化都市等。更重要的是要引入民間投資的資本與企業化管理，擴大政府與民間合作的關係。

都市更新之主要推動流程包括三個階段：第一階段：都市更新事業地區之劃定。第二階段：都市更新事業計畫之擬訂，包括都市更新計畫擬定、都市更新事業計畫擬定(包括事業概要及都市更新事業計畫擬定兩部份)、權利變換計畫擬定。其中都市更新事業計畫是由實施者自行擬訂，詳細以書面表列明白如何進行開發、財務規劃、建築規劃、是否牽涉都市計畫變更、公共設施之興修、拆遷戶之安置、推行進度等，由各地方政府「都市更新審議委員會」審議修正通過後據以實施。其中權利變換計畫部分則視更新事業計畫中所定實施方式是否採行權利變換方式而定。第三階段：都市更新事業計畫之執行。「都市更新條例」共分八章合計六十二條，現謹就其特色綱要條列如下：

1. 建立整體更新制度
2. 健全都市更新事業之實施主體
3. 縮短行政審核程序
4. 建立強制參與都市更新制度
5. 公有土地取得與處理
6. 建立權力變換制度
7. 建立不動產證券化制度
8. 建立建築容積轉移制度
9. 給予建築容積獎勵
10. 給予稅捐減免
11. 建立監督管理制度

為配合「都市更新條例施行細則」之推動執行，內政部業依本條例之規定研擬完成「都市更新條例施行細則」、「都市更新審議委員會組織準則」、「都市更新團體設立管理及解散辦法」、「都市更新權利變換實施辦法」、「都市更新事業接管辦法」及「都市更新建築容積獎勵辦法」六項子法，除「都市更新條例施行細則」及「都市更新審議委員會組織準則」尚需經行政院審議外，其餘四項子法業已發佈施行。

4.5 不動產估價業

4.5.1 發展沿革

台灣地區不動產估價業（早期稱鑑定業）的發展，自 1958 年經濟部財團法人中國生產力中心開始為企業提供「不動產估價」服務以來，已歷 40 餘年。1966 年中華徵信所於徵信業務附有不動產估價業務，為民間估價業之濫觴；至 1975 年中國不動產鑑定中心取得國內第一張「不動產鑑定執照」後，展開了民間企業經營以不動產估價業務為主軸的局面。及至 2000 年「不動產估價師法」公佈施行，正式建立了不動產估價師證照制度。另依「不動產估價師法」規定，該法施行前已登記經營不動產估價業務者，於 2005 年 10 月 5 日後不得繼續經營，不動產估價師事務所將代之而起，估價業的發展即將邁入另一新紀元。

不動產估價師法公佈後，考試院於 2001 年 9 月發布「不動產估價師考試規則」，並於同年 12 月舉辦第一次不動產估價師考試，並於 2002 年、2004 年、2005 年舉辦三次專技特考，也使現行執業人員之特考走入歷史。截至 2007 年 4 月底止，共陸續舉辦過六次高考、三次特考，合計錄取 377 人。

不動產估價專業制度的建立，除建立證照考試制度、執業登記外，更需配合估價技術之提升與道德之規範。有關不動產估價專業技術的提升，內政部已著手進行不動產估價技術規則之修訂；至於道德規範部份，則有賴不動產估價師公會的成立。依不動產估價師法「業必歸會」的規定，不動產估價師開業後的業務執行，須由公會負起自律管理的任務。是以，繼 2003 年 1 月及 4 月台北市、高雄市不動產估價師公會成立後，2004 年 3 月底中部亦成立台中市不產估價師公會；中華民國不動產估價師公會全國聯合於特許的情況下，突破不動產估價師法需經 7 個以上地方公會發起才

能成立全國聯合會之規定，於 2005 年 3 月 12 日正式成立。

4.5.2 營運範疇

國內估價體系可概分為二大類：一為政府機關辦理之公告土地現值與公告地價之地價查估作業，主要作為課徵土地稅、土地徵收補償價格的依據。另一為基於市場需求，而由民間不動產鑑定估價業者承作的不動產估價業務；惟其實際從事的業務範圍，擴及「有形資產（不動產和動產）」與「無形資產」的評估，並不限於不動產之估價。依據中華民國不動產估價師公會全國聯合會網站揭示的不動產估價師業務內容包括：

1. 金融機構不動產抵押擔保物之估價。
2. 公開發行公司不動產買賣交易之估價。
3. 法院民事執行處拍賣不動產之估價。
4. 法院民事糾紛有關土地分割、合併等之估價。
5. 都市更新權利變換前後不動產價值之估價。
6. 聯合開發有關政府、地主、投資者之權益價值估價。
7. 土地開發合建分配之權益價值估價。
8. 土地重劃前後地主價值估價。
9. 區段徵收地主分配抵地價估價。
10. 政府公共工程徵收地上改良物之估價。
11. 政府公共工程徵收農作物之估價。
12. 政府公共工程土地征收之估價。
13. 不動產證券化之不動產開發價值之估價。
14. 各項工程造價或鄰居損害之不動產價值減損之估價。
15. 土地使用分區變更前後之價值差異估價。
16. 會計作業對不動產以最近日期重新估價。
17. 企業購併對不動產價值之估價。
18. 企業投資已不動產作價入股之估價。
19. 各級政府供有不動產價值之估價。
20. 移民國外有關之不動產價值之估價。
21. 不動產權利（地上權、抵押權等）之估價。
22. 其他土地、建築改良物、農作改良物及其權利之估價。

此外，有關動產鑑定部分，主要項目包括：國內外生產機械設備、生財設備、機械工程安裝之責任鑑定，工業產品、設備裝設合理承攬價格之評估、原料、再製品、製成品、牲畜、古董字畫、航空器、船舶、車輛等交通工具的價值，火災、天災、人為損害的價值鑑定。

而在無形資產鑑定部分，則包括專利權、著作權、商標權等智慧財產價值評估，專業技術、團隊、行銷通路、客戶名單、資料庫及商譽等價值評估，礦權、開發權、經營權等授權權利金價值評估，及網站、部門、公司之整體或股價價值評估等。

另外，台灣在 2003 年通過不動產證券化條例之後，國內第一檔 REITs 「富邦一號」於 2005 年 2 月正式募集。依規定運用不動產投資信託基金，進行一定金額以上之不動產或不動產相關權利交易前，應先洽請專業估價師依不動產估價師法規定出具估價報告書。目前內政部及台北市、高雄市不動產估價公會已訂定估價報告書範本。依不動產證券化條例第 22 條規定，受託機構委請專業估價者出具估價報告書時，應符合下列規定：

1. 同一宗交易金額達新台幣三億以上者，應由二位以上之專業估價師進行估價。若專業估價師在同一日期價格之估計達 20% 以上之差異時，受託機構應依不動產估價師法第 41 條規定辦理。
2. 交易契約成立日前估價者，其價格日期與契約成立日期不得逾六個月。
3. 專業估價師及其估價人員應與交易當事人無財務會計準則公報第六後所定之關係人與實質關係人之情事。
4. 其他不動產估價主管機關規定之事項。

台灣近年來出現大量不良資產，因此對於不良資產估價方面也出現市場需求，未來外資大量進軍台灣市場後，外商會依賴專業估價師事務所的報告來評估。另外，為了使企業在執行固定資產評估方式以及其評價金額的依據更加明確，依 35 號公報規範，必須重估所屬設備、廠房、商譽等行與無形資產價值，一旦資產重估後低於過去數字，及必需提列虧損，而子公司資產損失也必須反映在母公司財報上。這項財會公報原則的實施，將使上市櫃公司過去可隱藏在資產負債表長期投資評價損失中長期企投資項目評價損失中的長期投資項目，必須實際呈現在損益表中，也就是財報中須認列長期投資損失。

4.5.3 市場定位

前述有形資產與無形資產的鑑定評估，範圍極廣；而個別不動產估價

師事務所所經營的業務範圍與區域，於經營策略、經營規模、成本負擔以及估價人員專長等限制因素下，在市場定位上通常會有所選擇，並非每一個不動產估價師事務所，都會承做上述的所有業務。

一般而言，新投入市場的不動產估價師事務所，業務範圍與區域較小，而多以承做金融機構不動產授信的貸款業務、法院委託拍賣估價業務為主，主要原因為此等業務來源穩定，能維持公司基本的收支平衡。而公司歷史較久、規模較大的不動產估價師事務所，則承辦業務範圍及區域較為廣泛，多具備不同地區的營業據點，較有機會獲得大型的估價專案，正因此市場近期走向「規模優勢」的情景。截至 2006 年 4 月底在 193 位已登記開業之不動產估價師中，有 26% 的估價師選擇投入聯合估價師事務所，聯合估價師事務所因為規模較大、人力資源較豐富、業務量也較多，因此具有不動產估價業市場競爭的優勢。

跨國的不動產集團，如戴德梁行不動產投資顧問有限公司(DTZ Debenham Tie Leung)、仲量聯行(Jones Lang LaSalle)、高力國際物業台灣分公司(Colliers International)及香港商世邦衛理仕有限公司台灣分公司(CB Richard Ellis)等，主要業務以外商來台租購不動產及工商業不動產評估為主，與國內本土性的估價師事務所業務衝突較小，但因其估價業務依法仍須以估價師事務所型態經營，逾緩衝期截止前多已成立附屬之估價師事務所。

另外，以房屋仲介公司起家而多角化經營的信義不動產估價師事務所、太平洋不動產估價師事務所等，持有龐大的交易案例與區域行情資料庫，享有相關企業資源及商圈高度熟悉等條件，原本對傳統估價師事務所具有相當的威脅；但在考量相關企業業務與鑑定估價業務前景及投資報酬率差距頗大的情況下，投入的心血相對有限。另 2005 年北區房屋亦挾其仲介市場的競爭力投入估價市場。仲介業多角經營是否真的具有較強的優勢，還須經較長時間的觀察，惟對於部分委託人而言，恐會造成「球員兼裁判」之潛在考量。

目前各不動產鑑定公司轉型為不動產估價事務所的情形，幾乎多維持原有的品牌，以原有公司名稱成立估價師事務所，再聘請估價師幫忙。其中有些估價師接受聘僱，如仲量聯行；有些則為股東，如宏大。此外，不動產估價是極度仰賴專業以及信用的行業，個人事務所不易形成專業分工，也不容易累積品牌形象，部份估價師為了提升競爭力，合資組成聯合事務所，以提供更多元的服務，如巨秉、麗業。少部分以舊有的不

動產鑑定股份有限公司進行整併，例如世衡、宏基、政大、亞太、協和等五家不動產鑑定股份有限公司，與現代地政代書聯盟及房地產專業資訊網站（現代地政網、房屋網），合資組成遠見不動產估價師事務所及遠見資產顧問股份有限公司。為了競爭優勢，估價業是否會進行規模整併或結盟，而走向獨占性競爭的型態，則有待觀察。

4.5.4 產業現況分析

在不動產估價師法通過以前，任何人僅需依公司法規定，向經濟部申請設立不動產鑑定公司，即可從事不動產估價業務，由於缺乏相關法令規範職業條件與責任，所以職業水準良莠不齊。在不動產估價師法施行後，冀望透過專業證照考試制度的建立，吸引更多更優秀的從業人員，以專業與專心的態度投入估價產業，提昇整體產業發展及從業人員的形象與社會地位。而對於應考人員參加考試的資格，未達上述目的則訂有需大專以上學歷的限制，若非相關科系亦須補足夠的學分；而原有從業人員則需再不動產估價師法公佈施行以前以從事估價業務滿三年始具參加考試資格。

估價師事務所大體以台北、台中及高雄市為中心向其他縣市延伸分布。若從開業者背景分析，部份為原估價公司轉型為事務所型態，負責人多為原公司主管。新開設之估價師事務所，其負責人可能原為從事代書、仲介業者，於通過估價師特考後成立事務所，擴展業務範圍。不論型態為何，約有三分之一的並未開業，考用不合一的情況值得深思。如果原因只是在培養兩年的估價經驗，那估價業的品質提升可預期；如果考上而不願意投入此行業，那就令人擔憂；當然亦不排除部分考取者對於該證照採取「備而不用」的態度，擬待市場情況趨於明朗後再行開業。

此外根據學者梁仁旭於 2006 年六月針對估價從業人員的調查研究顯示，若由不動產估價事務所的類型來看，台灣目前約有 30% 為不動產估價師聯合事務所，70% 為個人的不動產估價師事務所。不動產估價事務所月平均營業額分布情況並不平均，以勞動基準法規定台灣地區勞工最低薪資 15,840 元為分界，在 24 份回收樣本中有兩個樣本低於最低薪資，有一個樣本介於最低薪資與平均大學畢業生月薪 28,000 之間，根據調查發

現，再過去一年平均月營業額低於 50,000 元的估價師事務所，全都是 1~2 人組成的個人估價師事務所，營業額在 100 萬元以上的事務所，則清一色皆是由聯合估價師事務所創造。

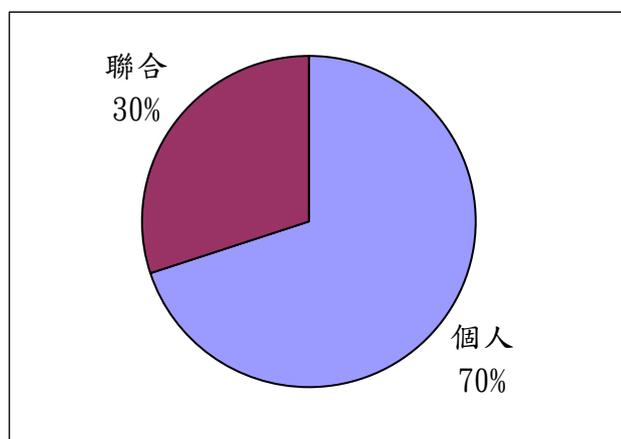


圖 4.8 不動產估價事務所類型

資料來源：梁仁旭〔3〕

針對不動產估價事務所經營業務型態的調查，主要涵蓋範圍為法拍、不良債權、民眾委託、政府委託、市政重劃、不動產證券化、都市更新、企業資產重估及其他專案等等，其中法拍佔了 34%，為 10 項業務型態所佔比例最高一項，其次為不良債權及抵押擔保的估價業務，由〈圖 4.9〉的百分比圖我們可以很清楚發現，在不動產估價事務所業務型態中，較為吃力的「苦力型」工作如抵押擔保、法拍、不良債權佔了總業務量的 53%，反而是需要專業度較高、較具挑戰性的估價業務如不動產證券估價、企業資產重估、都市更新估價等，呈現較少的業務比例。

不動產估價師個人事務所取有估價師資格多數都只有一位，而不動產估價師聯合事務所則擁有 1~3 位不等的估價師，甚至有網羅 10 位以上估價師的聯合事務所。由〈圖 4.10〉可以看出不動產估價師事務所中的估價從業人員學歷分佈，其中大專以上的比例佔了 99%，可見不動產估價業從業人員以教育背景來看，素質相當整齊與優秀。

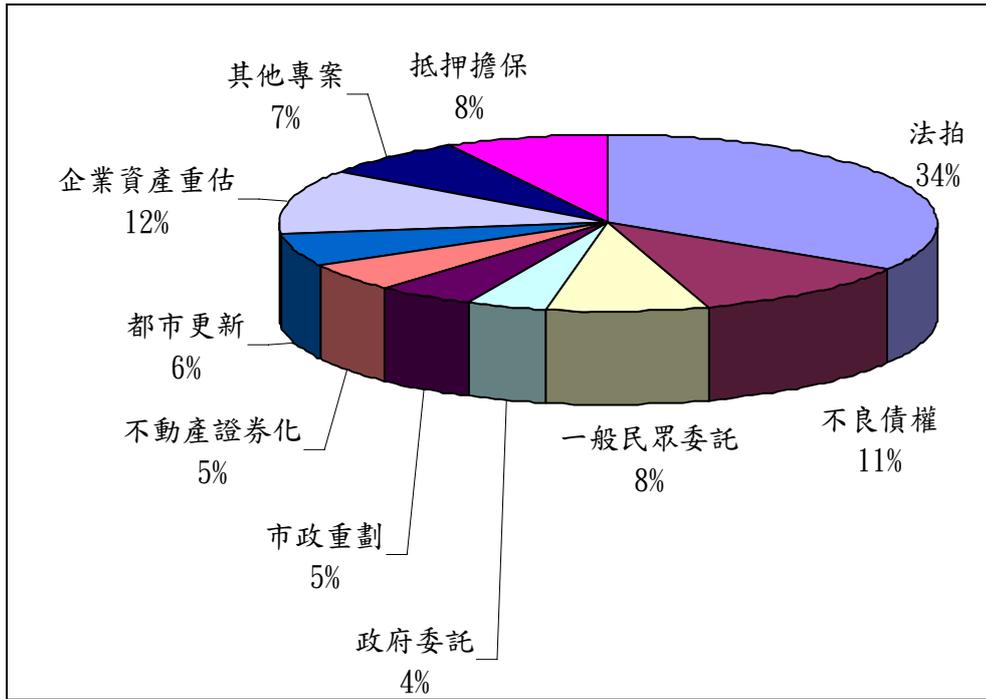


圖 4.9 不動產估價事務所業務型態
資料來源：梁仁旭〔3〕頁 137

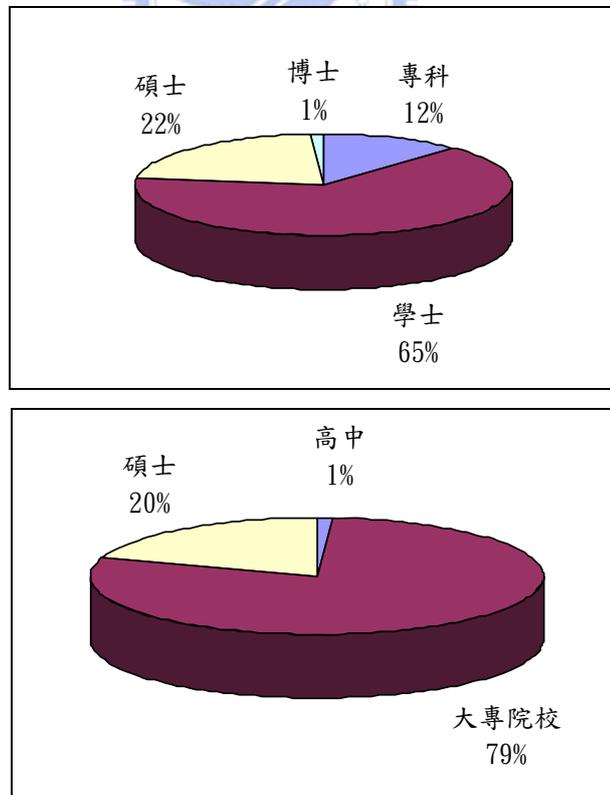


圖 4.10 不動產估價師（上）及估價從業人員（下）學歷分佈
資料來源：梁仁旭〔3〕頁 138

調查不動產估價從業人員的教育背景，不難發現大多數為與不動產相關，包括地政、土地管理、不動產城鄉規劃、都市計劃等，佔最多的 76%，另外商學相關的從業人員也佔了 15%，有越來越多非不動產相關專業進入估價業的領域，相信對於不動產估價的專業技術將有相當大的幫助。經調查的 24 家不動產估價事務所中，擁有 7 年以上年資不動產估價從業人員佔了 36% 的比例，5 年至 7 年者也佔了 16%，可見不動產估價從業人員的經歷豐富，從事估價多有相當的經驗。

在進行估價事務所對於現階段面臨的困境調查，整理出〈圖 4.11〉的結果，其中認為「同行的惡性競爭」為現階段估價發展瓶頸的佔了 21%，尤其以中小型的估價師個人事務所情況最為嚴重，同時在調查中發現，小型的估價師個人事務所同時也都面臨業務量不足的情況。而在大型的估價師聯合事務所中，多數認為現階段估價發展困境為缺乏收費標準、估價業務拓展困難等問題。

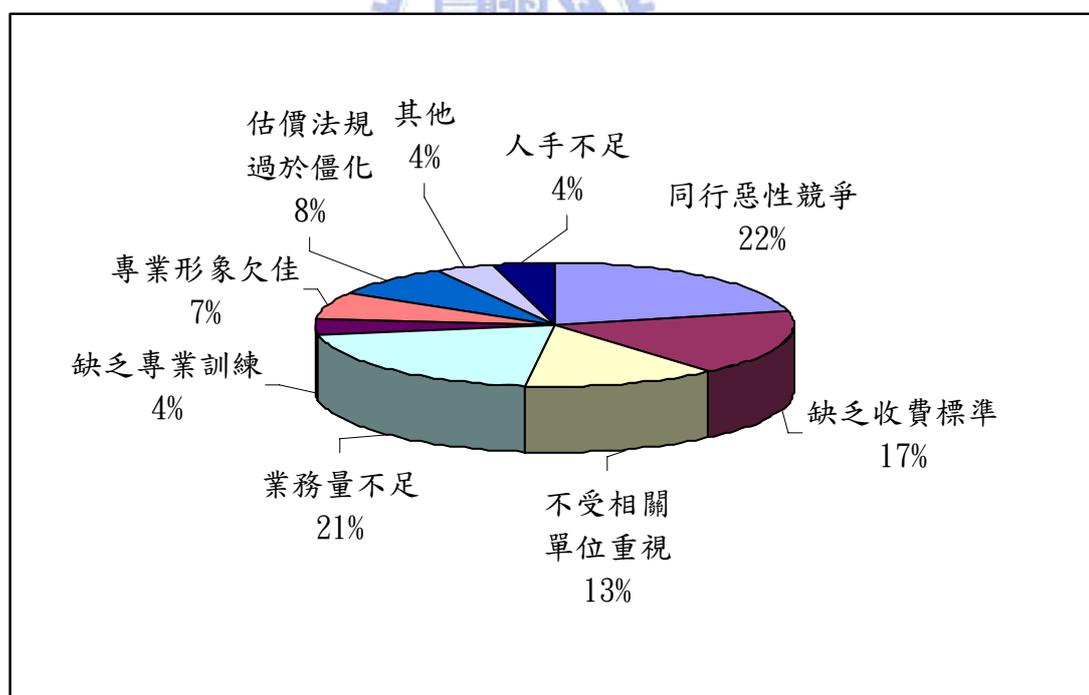


圖 4.11 現階段估價發展瓶頸

資料來源：梁仁旭〔3〕頁 140

4.5.4 不動產估價業未來發展

1. 簽證制度上路，迎向估價新紀元：

「不動產估價師法」第 44 條規定之適用已於 2005 年 10 月 5 日屆滿，我國自此正式邁入估價師證照時代。此意味著估價業務的專業化與品質的提升指日可待。惟建築師無需受不動產估價師法執業、換證、懲處等相關規範的限制，卻仍能執行建築物估價業務，此等一國二制的情形值得斟酌。

2. 會計準則第 35 號公報，擴展不動產估價業務：

為使台灣財務會計公報制度與國際接軌，會計研究發展基金會年間公佈財務會計準則第 35 號公報，要求會計師對企業固定資產、閒置資產及商譽等資產，如有跡象顯示價值可能減損時，即需反應在財務報告中。而行政院金融監督管理委員會也要求股票上市上櫃公司，自 2005 年起全面適用。亦即未來企業資產重估將是估價業的重要業務，且將成為估價與會計產業相互銜接的重要橋樑。

3. 積極建立資料庫，提升我國估價技術：

頒佈不動產估價師法以來，相關之配套法規、技術規範、基本資料均待建立，未來應結合各估價師公會、學界與政府部門，建立不動產估價資訊，減少前置作業基本資料蒐集時間，政府部門應積極建立一個全國性通用的買賣實例不動產資料庫，一方面可提供估價人員更多更透明的資訊以掌握市場價值，一方面也可提供該資料庫作為研究分析的基礎，可加速提升估價水準與技術。尤其在不動產估價師全國聯合會成立後，各項適用表格的研擬與估價技術的普獲共識，更應積極被促成。

4. 整合不動產專業知識，朝不動產專業諮詢顧問發展

隨著不動產估價師專業能力認證制度的建立，估價師角色不僅為不動產價格資訊的提供者，更是不動產之專業人士，是以，不動產估價師應由評估角色轉變為價值創造之專業顧問。未來估價業應整合不動產專業知識，並結合不同學們的專家，兼顧水平整合與垂直整

合的人才統整，整合成跨領域的宏觀視野。以提供完整不動產專案的分析能力，朝向不動產專業諮詢顧問發展。以都市更新權利變換之參與而言，不動產估價師的角色應可由單純的估價技術提供，轉變為提供價格資訊與協商的諮詢角色，當然，此種發展趨勢，將促使目前之小型不動產估價事務所結盟，或轉為聯合事務所的型態，而原有之大型鑑定估價公司亦將成立附屬的估價師事務所，延續原有品牌之優勢。

5. 建立不動產估價資格標準，防杜同行惡性競爭

目前在未有收費標準的情況下，不動產估價業面臨有同行為了業績，不惜破壞行情以超低價惡性競爭的情況，不僅造成估價品質優劣參差，甚至使不動產估價業的專業形象受到嚴重破壞。委託不動產估價師事務所估價時，不應該只利用競標價格做為選擇事務所の唯一標準，如果能建立一套不動產估價資格標制度，也許能防止同業惡性競爭情形。當銀行、證期局或法院有估價案需求時，可利用估價事務所資格標的制度，是估價案件需求設立相當品質、能力的資格標準，作為事務所參加競標資格的最低門檻，讓符合資格者簡報，由審查委員會依執行能力決定順位，再由委託單位與第一順位者議價，若價格上無法協議，再由次順位者遞補議價權。如此一來，當法院、銀行有類似的估價需求時，就能優先選擇與最合適的估價師事務所合作。

此外，亦可思考建立一套公正公開的專業評等制度，以獎勵表現優秀的估價師。如此，一方面可鼓勵同業良性競爭，另一方面更可做為政府或民眾委託估價案的參考依據。

6. 釋放公部門業務，拓展估價業務

隨著估價師事務所的成立，估價業務急需拓展，除了原先舊有的業務型態，加上近年來興起的不動產證券化估價，估價業未來擴展業務方向可朝公部門的地價調查、區段徵收、土地重劃、金融機構抵押放款估價等方向發展，藉由與政府部門的業務交流，加強不動產估價的專業能力。

五、個案研究

5.1 外商 D 不動產顧問公司估價師事務所

5.1.1 簡介

外商 D 不動產顧問公司（以下簡稱 D 公司）為國際主要的房地產顧問公司，為世界各地客戶提供專業創新的房地產及商業解決方案。在物業市場和客戶需求日趨國際化的前提下，D 公司遍佈全球的分公司，能有效地照顧客戶橫跨歐洲、美洲及亞太區的服務需求。

D 公司在全球各主要城市均享有盛名，由三藩市至上海、斯德哥爾摩至雪梨，均家喻戶曉。公司在全球四十個國家二百家分公司共有一萬餘名員工為客戶服務。D 公司亦為北美的國際企業提供專業的房地產諮詢及顧問服務。D. Rockwood 將增加客戶直接投資房產及集資的機會，而與 The Staubach Company 的合作則為客戶提供優質的企業服務。

D 公司的專業團隊不單為業主、租客及投資者提供綜合的物業服務，同時亦照顧跨國企業、大型金融機構、政府及公營機構及世界各地發展商的需要，為他們提供在商業、財務、物業、經濟及政策上的解決方案。D 公司在不同物業類型為客戶提供的多種服務和解決方案。

D 公司就商用（工業、店舖及辦公室）和住宅不動產的買賣及租賃，為客戶提供獨到的交易建議，專業顧問服務涵蓋不動產組合管理、建築顧問、測量及估價，並協助提升物業資產值。

D 公司的研究顧問團隊是整體業務的核心，透過追蹤和分析對業務有影響之市場因素和經濟走勢，協助前線專才為客戶提交最適切的解決方案。他們亦為公營及私人機構提供策略性預測服務，匯集社會、經濟、市場及商業等資訊，協助客戶就這些因素對企業及業務構成的影響和風險作全面深入的評估。

5.1.2 成長背景

D 公司為世界頂尖的物業顧問之一，具有深遠悠久的歷史。公司的成立可追索至一七八四年，當時，其中一家參與合資組成 D 公司的 Chesshire Gibson 公司於英國百明罕正式開業。

一八五三年，Frank Gissing Debenham 及 Edward Tewson 於倫敦 Cheapside 創立了 Debenham & Tewson。公司自一九一三年與 Chinnock, Clarke & Chinnock 合併為 Debenham, Tewson & Chinnocks 後，便旋即成為倫敦房地產市場的主要參與者。

D 集團母公司 Debenham, Tewson & Chinnocks Holdings plc 於一九八七年在倫敦交易所上市。公司期後於一九九九年更名為 D. Holdings plc。公司於一九八八年和一九九三年分別與百明罕的 Chesshire Gibson Limited 及 Bernard Thorpe & Partners 合併，成功擴大了在英國的辦事處網絡。一九九三年，公司分別與法國的 Jean Thouard 及在德國和荷蘭的 Zadelhoff Group 組成合資公司，重新取名為現有公司集團名稱。

公司於九零年代不斷鞏固和擴張在歐洲的業務，現時公司在歐洲的辦事處網絡已為業界之冠。一九九七年，公司收購了一家英國顧問公司 Pida plc，並改名為 D. Pida Consulting Limited。一九九八年，公司購入以都柏林為基地之商用物業顧問 Sherry FitzGerald 的部分股權。兩家公司均於二零零零年入股貝爾法斯特最強大的商業代理 McCombe Pierce。

一九九九年，D 公司與位於亞洲的梁振英測量師行和 Edmund Tie & Co 交換股權，跨越亞洲及全球的 D 公司正式成立。二零零零年，公司與美國的 Staubach 聯手組成環球企業服務公司 D. Stauback Tie Leung。二零零一年，D. Corporate Finance Limited 正式成立。二零零三年，公司的法國分支取得 D. Asset Management France 的操控權。

公司於二零零四年繼續拓展其環球業務，除了在印度和巴林開設辦事處外，亦不斷擴展中國市場。公司除與 The Staubach Company 合作，在

北美提供企業服務外，於二零零六年五月，更宣佈收購 Rockwood Realty 50%權益，成立 D. Rockwood，進一步完善公司在北美為客戶提供的房地產服務。自一九八三年起，D 公司的團隊人數每五年便翻一翻。現時 D 公司在四十個國家，共有二百家分公司含一萬餘名員工為客戶服務。

D 公司集團於一九九三年進入台灣，成立台北公司，成為國內首家領有正式牌照的境外獨資房地產顧問公司，隸屬大中華區集團組織，為一獨立運作之機構。公司為因應我國「不動產估價師法」第 44 條規定之適用（2005 年 10 月 6 日始），提前於 2003 年成立所屬 D 不動產估價師事務所（獨資），由原有之估價部門負責運作。在法律層面，估價部門雖為獨立之法人機構，但就管理層面而言，D 不動產估價師事務所實為 D 公司中的策略性事業單位（SBU）。目前 D 公司不動產估價師事務所的估價師人數約為十一人，團隊總人數維持在二十至二十三人之間。

5.1.3 營運現況



D 台北公司服務的地理範疇涵蓋整個台澎金馬地區，致力為本地客戶及跨國企業，提供國際水平的一站式房地產解決方案（Total Solution），服務範疇包括研究顧問、環球企業顧問、估算及顧問、物業代理、資產管理，以及物業管理等。其中又以研究顧問、估算及顧問、物業代理、資產管理為主要營運範疇，環球企業顧問以及物業管理為未來服務範疇之發展方向。其組織亦以此做分工方式。

D 台北公司不動產估價師事務所即是該公司所屬之估價研究部，除了負責來自於公司外部的估價業務外，亦負責內部研究資料庫的建立、提供不動產市場研究報告以及公司刊物的編訂。此外，估價研究部門之其中幾位資深估價師亦兼任該公司研究顧問部的成員，亦提供該公司資產管理部及代理部有關不動產價值與行情之資詢工作，實為公司最主要之智庫。

D 台北公司不動產估價師事務所組織分工方式，乃以「專案別」為基礎，共分成六個專案團隊，每個專案團隊人數約三人，由 Team Leader 負責整體專案管理及內部人員的在職訓練。另有一組行政組負責行政支援。

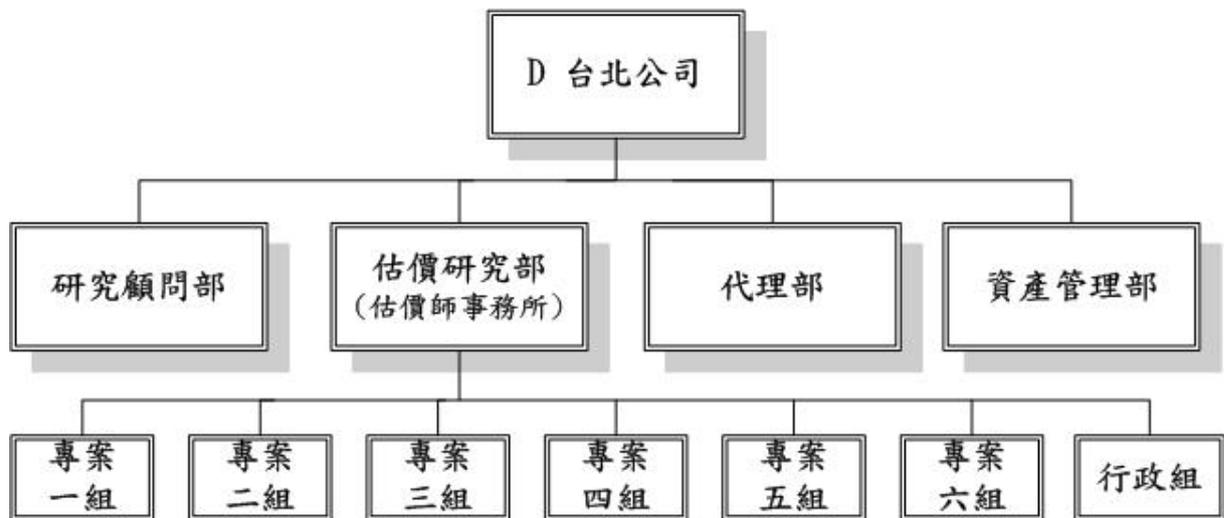


圖 5.1 D 台北公司組織圖

資料來源：本研究整理

D 台北公司最主要之客戶可分為三類：第一類為一般客戶。第二類為企業客戶，企業客戶類又加以區分為一般企業客戶、不動產投資者及不動產開發商三類。第三類客戶則為公部門。D 台北公司依不同客戶別之不同需求，切割價值活動，並提供不同客戶需求的服務組合，茲分述如下：

針對第一類為一般客戶，D 公司提供一般商業及財務方案。因不動產組合對換、項目私有化、資產證券化以及其他專門投資工具的出現，令市場對獨特及創新的方案有迫切的需求。要妥善處理這些複雜問題，D 公司利用綜合的策劃、企業融資及房地產技能，為此類客戶解決所有房地產問題。其中包含：集資、融資、擬定稅務及財務結構、策略建議、策略實施、財務模型分析、資產分佈、組合管理、盡職審查、評估及定價、物業及房地產組合估價、物業買賣等服務項目。擬從嶄新的角度為客戶解決難題。憑藉與各類型融資機構建立的長遠關係，集合市場參與者和顧問，為此類客戶制定適切的不動產解決方案。

針對第二類的企業一般客戶，D 公司根據企業客戶的要求，由企業客戶團隊為客戶提供一套結合由傳統市場研究帶動的房地產服務、領先市場的物業及經濟顧問服務以及融資建議。其中最主要乃提供「代理」及「環球企業服務」。「代理」服務，不管是在商廈、商圈、分流及工業、商舖

或是休閒物業市場，團隊運用一級的研究分析及預測模型，讓團隊充分掌握經濟和商業因素變化對各個市場的影響，從而為客戶提供適切的解決方案。「環球企業」服務團隊，是由倫敦（歐洲）、紐約（美洲）及香港（亞洲）等地的國際專才組成，滿足國際企業跨國越洲的物業需求。由於團隊對整過服務過程均非常重視，加上研究部的配合，使不管在任何地域，面對任何需求，皆能為客戶提供所需的資訊，讓他們掌握每個市場機遇。無論身處何地，客戶均可從透過當地的 D 公司取得全面的國際服務。

針對第二類的不動產投資客戶，D 公司為不同類型的投資者，包括基金經理、物業發展商、建築商、風險投資者以及私人投資者提供各式投資服務。雖然投資者的需求各有不同，但他們皆渴望從市場中覓得投資良機。D 公司遍布全球的專業不動產團隊，憑藉優越的研究及開發能力，能有效為客戶尋找不同類型的投資機會（如企業收購合併、建立合資經營企業、私人股本配售），並為商場開發提供策略建議，或是辦公室裝修，D 公司的國際團隊均能為投資者實現不動產價值。

針對第二類的不動產開發客戶，由開發項目的起草到竣工，D 公司為客戶提供一系列的專業服務，包括：物色發展機會、市場及項目發展評估制定收購方案及集資建議、制定詳盡發展計劃、確立規劃同意書、地盤考核及買家簡介、銷售洽商直至項目完成等服務。

針對第三類的公部門客戶，D 公司為國際貿易組織、國家政府、地區決策機關，由經濟學家及研究人員組成的國際團隊，為客戶提供下列服務：現行政策諮詢以及國家政府及管理機構的未來政策分析、就各城市和地區在國際上的競爭力，在公營及私人市場的投資及發展方面提供策略性建議、就政策和空間配置的修改對戰略性計劃的影響提出建議。

就其功能面而言，D 公司不動產估價師事務所除須扮演好內部市場與不動產價值研究及諮詢的角色外，並為其客戶群提供估價、評估及盡職審查服務。龐大的網路以及不斷創新的估價服務（D 公司之大中華區總部香港辦公室，設有網上估價系統 <http://www.dtzworld.com/index.asp>，提供二十四小時的香港不動產估價服務，使客戶能第一時間掌握地產市場動

態，作出精明抉擇），令 D 公司不動產估價師事務所成爲大型機構、銀行及企業以至個人客戶的最佳合作夥伴。憑藉遍佈大中華的辦事處網路及對各地市場均有深入認識，並能迅速調配資源以承接大型專案，在指定期限內達成客戶的要求。寶貴的研究資源亦有助作出明智的決策，從而獲取不同類型專案的經驗。高質素之調查研究服務有賴各類不動產專才和財務、會計、投資銀行等知識的配合，並利用嶄新的方法爲客戶處理估價問題。此外，該公司亦整合不動產相關產業之專家及廠商，提供如：工業及物流、市區改革及重建、建築顧問、投資代理、綜合住宅服務、物業發展服務及物業管理等服務。

就 D 台北公司不動產估價研究部門而言，目前最主要之估價業務可分爲四大類：第一類爲一般傳統估價類：其中包含一般房地估價、上市公司買賣參考之不動產估價及抵押權設定估價等。此類估價案，約佔年營業收入之 35%。第二類爲金融機構之不良債權估價（NPL）此類估價案，亦佔年營業收入之 35%。第三類爲不動產投資信託（REIT）及不動產資產信託（REAT）類估價，此類估價案，約佔年營業收入之 15%。第四類爲都市更新類估價業務，約佔年營業收入之 15%。

就公司整體而言，不動產估價研究部門爲公司最重要之策略性事業單位，雖其對外營業額佔公司總體營業收入比例不高（所佔營收比重最高者來自不動產代理業務），但其所負責之業務範圍，不但有效的提高了公司的品牌形象，其充實的市場及研究資料庫，更有效的支援了其他業務單位（如研究顧問部及代理部）的有效執行，可謂帶給公司許多無形的資產、價值與利潤。

根據受訪者楊所長的看法，不動產業的產品組合生命週期以及產業的景氣循環相當重要，公司的資源配置以及策略方向，亦常根據此外部環境的變化而做調整，就估價事業來說，不動產業景氣不好時，金融機構之不良債權估價（NPL）業務比例將提升，景氣情況開始轉變時，不動產投資信託（REIT）及不動產資產信託（REAT）類業務比例亦將超越其他類業務，而在景氣情況良好的情況下，都市更新類估價業務就會趁勢而起。就企業客戶而言，不同的景氣狀況下，企業客戶對不動產的資源配置或融資方面

也會呈現不同思考與策略，連帶影響公司不同營運範圍比例的運作，例如景氣不好時，該公司資產管理部門的「不動產拍賣」業務，所佔營收比例提高，景氣轉好時，公司代理部門的「代理」業務，所佔營收比例提高。而無論景氣狀況如何，估價研究部門的研究與智庫工作，皆需不斷的持續進行，有差異的是上述外部業務來源屬性的不同。正因如此，該公司的營運狀況呈現相當穩定的成長。

5.1.4 未來展望

正因 D 台北公司不動產估價師事務所，須努力同時扮演好公司智庫及策略性事業單位的角色，故「人力資源」的培養與發展，就成為該所的當急之務。除了積極開發相關業務外，有效提高人均產值，順利消化目前龐大之業務量，為該所之短期目標；持續充實資料庫與培養該所中階主管，為該所之中期目標；整合各不同領域的專才（如都市計劃、建築設計與工程、企業管理、財務金融、地政人才），以培養為全方位的通才，為客戶提供全方位的不動產服務（Total Solution），以朝全方位的不動產顧問前進，為該所長期努力的目標。

為達成該所目標，該所目前任務分組，乃以專案別分組的方式進行，各專案團隊須有全方位的接案能力，而不單限於某個業務領域（如都市更新或 NPL 估價業務），並採取「師徒制」的方式，一對一的逐步進行人力養成計劃。除此之外，由於 D 台北公司為 D 跨國集團的一員，故該公司中高階主管每年需不定期出國接受並參與集團的人才養成與交流計劃，甚至須做不同部門、國家或地區的職務輪調。

面對不動產估價產業的發展，D 台北公司不動產估價師事務所認為「同業的惡性競爭」為該產業最大的威脅與隱憂，因為一個專業的建立需依靠所有執業廠商與人員長期的技術提升、品質保證與專業道德，方能得到社會普遍的認同與依賴。至於產業的發展機會，將可隨著政府及立法單位相關配套措施的開展、整體經濟情況與兩岸關係的改善，而日益蓬勃發展，故整體而言，不動產估價產業市場潛力相當高，值得耐心觀察與期待。

5.2 H 不動產估價師聯合事務所

5.2.1 簡介

H 資產評估顧問股份有限公司（以下簡稱 H 公司）係由一群以不動產估價及不動產經營顧問為職志的專業人員組成，創立於民國八十三年九月，標榜「評估合理價值，恪遵道德操守」為其經營理念。目前有台北總公司及台中、高雄分公司，客戶遍及金融、司法、各級政府、公營事業、律師、會計師、企業集團及各民營機構等。

H 公司於民國九十年五月三十一日率先成立國內第一家估價師聯合事務所，並由台北市政府核發不動產估價師開業證書。目前擁有十二位國家考試及格之不動產估價師（其中包含八位合夥估價師），及近二十位不動產估價助理人員，皆為大學地政、土地管理、土地資源、都市計畫、建築及企管系以上學歷，研究所以上佔八位，平均估價年資為五年以上。H 公司不動產估價師陣容與估價水準可說居業界之翹楚地位。

H 公司於民國八十六年，與美國估價協會（AI）簽署學術合作，並獲得其授權翻譯「The Appraisal of Real Estate」一書；又於民國八十九年發行「不動產估價」雜誌，一方面藉以提昇國內估價技術水準，另一方面也將歐美的估價理論與方法有系統地引進國內，供不動產估價的產、官、學界參考。

民國九十一年起，H 公司更提供中國大陸不動產諮詢、估價服務：特與中國人民大學土地管理系林增杰教授及在中國評等為 A 級並擁有 8 家分公司的「北京仁達房地產評估有限公司」進行策略聯盟，以服務大陸地區的台商。

H 公司估價人員及估價主管皆要簽署對客戶承諾的道德與專業信條，而在出具估價報告書之前，均對每一案件召開「不動產估價評議會」，各估價報告書均需經由五年以上估價經驗之資深估價師層層審核，以確保出件品質，並維持每一估價標的價值的合理性與穩定性。

5.2.2 營運現況

H 公司暨不動產估價師聯合事務所（以下簡稱 H 公司暨事務所）目前服務範疇可概分為估價與顧問服務兩類，估價服務類包含：資產價值證明之鑑定估價、授信抵押擔保品鑑定估價、土地開發利用之鑑定估價、財產價值爭議之鑑定估價四類。顧問服務類主要包含：不動產鑑定顧問、資產評價以及資產規劃三類。各類服務內容如下所述：

（一）估價服務－資產價值證明之鑑定估價類：

1. 公開發行公司資產之鑑定估價。
2. 法院拍賣不動產之鑑定估價。
3. 移民資產證明之鑑定估價。

（二）估價服務－授信抵押擔保品鑑定估價類：

1. 銀行擔保品鑑定估價。
2. 消費性融資鑑定估價。
3. 建築工程融資鑑定估價。
4. 經銷商貨品擔保鑑定估價。

（三）估價服務－土地開發利用之鑑定估價類：

1. 聯合開發價值分配之鑑定估價。
2. 合建價值分配之鑑定估價。
3. 更新重建價值分配之鑑定估價。
4. 使用分區變更前後價值之鑑定估價。
5. 土地重劃前後價值之鑑定估價。

（四）估價服務－財產價值爭議之鑑定估價類：

1. 法院財產價值爭訟之鑑定估價。
2. 政府徵收補償價值之鑑定估價。
3. 產物保險價值之鑑定估價。
4. 不動產前期後期價值之鑑定估價。
5. 其他疑難之專案委託估價。

（五）顧問服務－不動產鑑定顧問類：

1. 不動產證券化之估價與評估。
2. 商圈調查、規劃與評估分析。

3. 大型不動產投資開發財務效益評估與可行性分析。
4. 大型購物中心開發財務效益評估與可行性分析。
5. 不動產產權、稅務、法規、政策等諮詢顧問。
6. 不動產經營、管理、規劃、代理、財務等諮詢顧問。
7. 土地最高最有效利用評估分析與價值鑑定。
8. 工商綜合區開發財務效益評估與可行性分析。
9. 都市更新前後效益評估、權益分配與可行性分析。
10. 其他土地開發財務評估與可行性分析。
11. 遊憩區開發效益評估與可行性分析。

(六) 顧問服務－資產評價類：

1. 機器設備等動產價值評估。
2. 專利權、著作權、商標權等智慧財產價值評估。
3. 專業技術、專業團隊、行銷通路、客戶名單、資料庫、商譽等無形資產價值評估。
4. 網站、部門、公司之整體或股權價值評估。
5. 授權權利金價值評估。

(七) 顧問服務－資產規劃類：

1. 上市/上櫃增資營運計劃、財務分析。
2. 投資評價。
3. 企業購併規劃。
4. 動產、不動產等有形資產及技術、團隊、產品、通路等。
5. 無形資產移轉。
6. 規劃技術入股規劃。
7. 技術授權分析與權利金設計。
8. 技術商品化價。

以上七大類四十一項服務項目中又，又以下述十三大服務範疇為主：

1. 都市更新權利變換價值評估。
2. 捷運聯合開發。
3. 不動產證券化。
4. 公營事業民營化評估、重大工程資產評估。
5. 公開發行公司取得處分不動產價值評估。

6. 飯店、百貨市場經營規劃評估。
7. 休閒不動產開發評估。
8. 商圈調查、消費者特性調查案。
9. 上市上櫃營運計畫評估。
10. 規劃變更開發效益評估案。
11. 眷村改建開發、海埔新生地開發評估案。
12. 特殊機器設備及廠房價值評估。
13. 無形資產評估。

然而根據本研究個案訪談結果顯示，H公司暨事務所目前乃以不動產估價業務為主，約佔其總營業收入之百分之九十五以上。顧問及其他資產評估業務，約佔其總營業收入之百分之五以下，且並非該所之主要服務組合與目標市場。目前該所不動產估價業務，若概分為以下五大類服務範疇，則各類服務範疇佔總營業收入之比例約為：房貸估價業務（20%）、都市更新估價業務（20%）、金融機構之不良債權估價（NPL）業務（20%）、不動產證券化估價業務（10%）以及其他一般估價業務（包含上市公司資產重估價、一般買賣及融資參考等估價業務）（30%）。

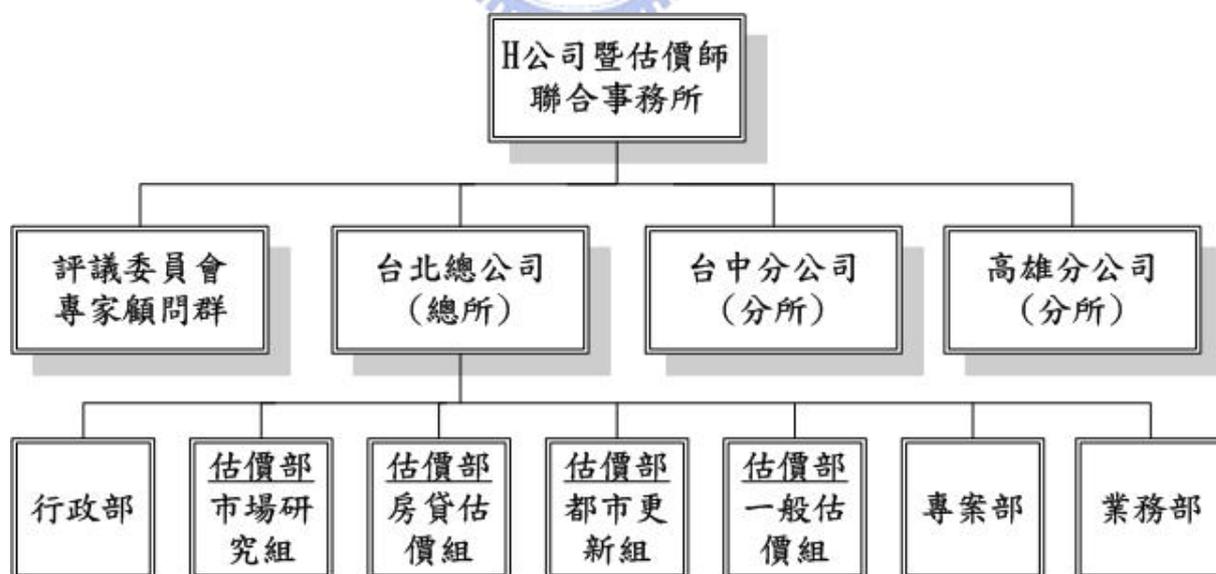


圖 5.2 H公司暨事務所所組織圖

資料來源：本研究整理

組織部份，H 公司暨事務所總部設於台北，服務地區遍及全台，為就近服務客戶，故於台中市及高雄市設有分所。台北總部設有：行政部，負責公司人力資源、財務會計、行政總務及出版相關事務；專案部，負責研究發展、財務分析及專案諮詢等工作；業務部，負責客戶服務、行銷企劃、媒體公關及資訊處理業務；估價部，以主要估價業務類別分組，主要分為都市更新、房貸估價以及一般估價三組，市場研究組則負責小型研究案的規劃與執行。其中，最值得關注的是估價部都市更新組，因參與九二一大地震之災後復建的公益性活動，大量執行有關都市更新權利變換估價業務，培植出相關領域之人才，累積了相當豐碩之實務經驗，故從民國八十九年至今接受委託進行都市更新權利變換估價達 50 個以上個案，其中台北縣市共計完成 28 個個案，評估經驗豐富，市佔率極高。

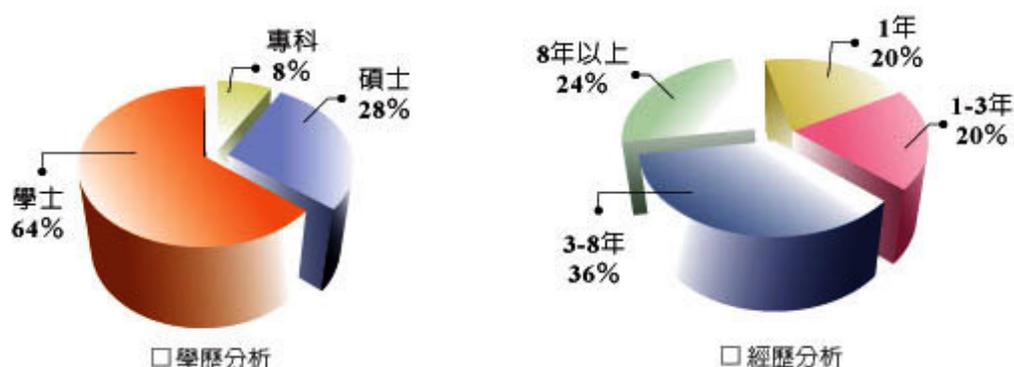


圖 5.3 H 公司暨事務所人力資源狀況統計

資料來源：H 公司暨聯合事務所網站

人力資源部分，H 公司暨事務所專業經理人及估價師的學經歷，在不動產估價業界，堪稱素質優異。公司人員共計 30 餘位，百分之九十以上為大學地政、土地管理、土地資源、都市計畫、建築及企管系以上學歷，其中研究所學歷人員以上佔 8 位，大學學歷以上人員佔 16 位，目前擁有 12 位國家高等考試及格之不動產估價師（含 8 位合夥估價師），平均年齡為 30.7 歲，平均估價年資為 5 年。

市場行銷部分，公司創辦人及 7 位合夥估價師分別積極參與台北、台中、高雄以及全國不動產估價師公會創設工作，並擔任公會重要職務；亦於國內多所大學及教育機構兼任教職、參與學會運作、定期與不定期參與

金融機構的內部教育訓練及演講工作、擔任政府相關委員會諮詢委員等，對外人際關係網路運作積極，故對提升 H 公司暨事務所品牌與知名度產生相當高之綜效。組織內部亦有專人負責將資料庫內之小型市場研究案整理轉化成新聞稿，定期與不定期對外部媒體發送，與平面及電視媒體關係互動良好，故相當擅長媒體行銷。此外，公司每年亦會舉辦不動產估價研討會、公司網站定期發布市場與公司相關重要訊息、發表專業文章、參與公報及技術規則之制定、參與學術活動、翻譯出版重要刊物、參與社會公益活動、贊助不動產相關會議與活動、與知名會計師事務所及財務顧問公司策略聯盟，故與國內外同業、企業客戶、學界及中央與地方政府機關等事業網路關係成員，維持一定程度且友好之關係，對其事業之發展多所助益。

就生產部份而言，H 公司暨事務所執行長認為，調整組織最適規模為現階段組織發展之重要課題。由於不動產估價產業市場方才正式啟動，業務量隨著不動產景氣循環與地區性的差異而波動頗大，而人力資源成本占公司營業成本比例相當高，故組織規模並非越大越好。所以除了致力於提升個人產能外，維持適當的核心組織人力，善用外部的人力資源，以解決短期或波動性的產能不足，為現階段的努力方向。H 公司暨事務所包括台北、台中及高雄三所，三所人力資源的彈性運用，是現階段維持適當組織規模並解決產能不足的方法。提升現有人力個人產能部份，則從以下幾點作起：（1）加強內外部之在職專業訓練，積極導入學習型組織。（2）架構內部網路（Intranet）與積極充實內部資料庫，以降低溝通及作業成本。（3）致力於估價技術與技術平台的研究與發展。

由於不動產估價師及事務所必需對其估價簽證業務及報告負起完全之法律及賠償責任，故 H 公司暨事務所針對「善用外部人力資源」（即外包 Outsourcing）並「維持作業品質」的控制面，有以下五項執行要點：（1）委任外包的對象，通常是由 H 公司暨事務所訓練出來並離職的資深估價師擔任，以降低作業風險及溝通成本。（2）委任外包的對象，對公司的威脅性必須為最低，故通常為企圖心較低的個人事務所，以免客戶流失之風險。（3）重大案件應避免外包。（4）外包案件必需經由嚴格之審核與控管。（5）委任外包的對象跟公司本身，具有一定程度之默契與互信關係，以降低交易成本與代理成本。

5.2.3 未來展望

目前H公司暨事務所年營業額約新台幣五千萬元，該事務所希望將中期營運成長目標能訂為營業額新台幣一億元以上，足見該所對不動產估價市場外來潛力以及本身運作能力深具信心。

值得一提的是H公司暨事務所未來仍將朝估價業務深化發展，並不強調其他顧問服務且無涉入其他不動產相關業務的計畫，一方面該所執行長認為，不動產顧問服務業務及其他不動產相關業務所需要的其他相關資源相當龐雜，除了本身技術平台與資料庫系統需相當充實與完備外，尚需有相關經驗，且跨領域的通才，進行長時間的資源整合。H公司暨事務所目前並無計畫將公司資源分散到與估價業務本身無關的服務範疇。另一方面，為符合客戶對估價業務以外其他顧問諮詢服務的基本需求，該所則把不需耗費公司太多資源的基礎顧問服務，如不動產產品定位服務及市場資訊分析等服務，結合（Bundle）在其估價業務中，並依顧客需求的深入程度額外收取費用，藉以提高現有服務組合的附加價值。

除此以外，H公司暨事務所現階段以「降低營運成本」及「提高營運效能」為首要之務。其具體的作為包括不斷充實現有市場資料庫、導入學習型組織以及外包估價師團隊的養成。不斷充實現有市場資料庫最主要的優點在於（1）可有效降低人員作業成本。（2）可有效發揮經驗曲線的優勢。（3）可有效避免因人員的流動所造成智慧資本的流失。導入學習型組織的優點則在於提升現有團隊成員的人均產值。外包估價師團隊養成一方面可避免組織規模無限制的膨脹，增加固定成本的支出，另一方面亦可增加公司服務的產能與成長的彈性。

由此看來，H公司暨事務所對外有八位合夥估價師齊心合力的以綿密的人際網路與優質的服務陣容逐步擴展組織的業務規模，對內則思考營運效率的提昇及成本的有效降低，並將服務的產品組合調整到對目前組織能耐最有利的程度，相信隨著不動產估價市場發展潛力的提升與實現，對H公司暨事務所的營運效率與組織成長，將帶來顯著的效益。

5.3 L 資產顧問公司估價師事務所

5.3.1 簡介

L資產顧問(股)公司暨不動產估價師事務所(以下簡稱L公司暨事務所)成立於民國九十四年二月,是由一群看好企業資產(含不動產及智慧財產)獲利模式及評價業務在未來具相當發展潛力的專業人士所組成。L公司暨事務所原以獨資與個人事務所模式成立,為有效整合業界精英,提高組織規模,遂於民國九十五年三月重組而成現有公司運作模式。並持續以號召專業人士共同發揮專長之模式,專注於企業資產價值相關服務。

L公司暨事務所認為,企業之資產種類包括:有形資產及無形資產兩大領域,為滿足服務企業客戶整體資產管理之需求,故L公司暨事務所設有不動產部門及無形資產部門,藉此提升顧客資產價值所需的資本及創新管理服務,並將它們融合在公司暨事務所的顧問及評估服務中,以增加企業客戶對於本身資產的有效運用性。

對於無形資產價值評估,L公司暨事務所除了遵守中華無形資產鑑價研究發展協會(Chinese Association of Intangible Assets Valuation, CAIAV)「職業準則(Uniform Standard)」草案、經濟部工業局「智慧財產鑑價準則與程序」草案、金管會證期局「公開發行公司及其資產鑑價作業要點」草案外,所出具的報告均符合國內外相關主管機關的要求。然而在L公司暨事務所嚴格的自我要求下,每一客戶的委託專案,不論是在客觀立場、專業品質及時效上,均符合業界最高標準。簡言之,該所提供專業鑑價服務,並對於每一委託專案,均投以最大的關心及多年的發展經驗。

除了提供無形資產評價及顧問服務之外,L公司暨事務所延續其不動產相關承作經驗,提供各種不動產估價專業服務,並長期研究不動產市場各領域之變動與趨勢,故可針對各類型之不動產市場狀況,提供多元化之顧問服務,藉以提昇企業客戶之不動產使用效率及其價值。此不動產顧問服務,除藉由本身已建立之研究基礎及長期市場觀察成果外,並需配合實際市場調查及累積多年之不動產顧問經驗。

5.3.2 營運現況

L公司暨事務所的專業團隊成員自創立以來，已贏得業界及委託客戶的敬重；委任並接受L公司暨事務所所提供之服務的客戶來自於臺灣地區各產業公司、會計師、律師、專利師、專業顧問、股東、銀行及其他專業不動產投資者。同樣的，各級法院、中央及地方各主管機關也審核且接受該團隊的評估意見及專業服務。由於L公司暨事務所提供且呈現深度經驗、專業判斷，獨立且正直的評價服務，相信人是所有事物的根本，而且是智慧財產的核心，故能滿足客戶智慧資產及不動產評價的專業需求。

L公司暨事務所是定位在企業資產顧問及評估的公司。原因是現在的投資人，對資產價值顧問服務的需求，除了成本面的分析以外，更重視企業策略、市場研究、投資市場及收益層面對資產價值的影響。在探求資產價值的同時，除需要對機械設備、不動產有高度經驗外，更需要對企業無形資產，如股權、商譽、專利權、商標權、著作權(版權)、營業秘密等進行深入地瞭解。以下是該公司暨事務所所提供的專業價值顧問及評估服務。

(一) 企業資產評價服務：

L公司暨事務所根據客戶需求，由相關企業、無形資產、智慧財產、或機器設備評估人員，為企業提出專業價值評估，項目包括：

1. 公司股權交易、併購 (Mergers and acquisitions) 。
2. 公司上市櫃新股訂價、少數股權 (Minority interest) 移轉。
3. 企業子公司、部門或利潤中心合併分割。
4. 交易移轉合理性意見 (Fairness opinions) 。
5. 企業資產減損測試 (財務會計準則第 35 號公報) 。
6. 資產購買價格配置及商譽減損測試 (FASB 141 & 142) 。
7. 研發中技術 (In-process research & development valuations) 。
8. 無形資產評價，如客戶名單、合約、技術團隊、行銷通路等。
9. 智慧財產評價，如專利權、商標權—品牌、著作權—軟體/版權、營業秘密等評估。
10. 機器設備等動產價值評估。

（二）智慧財產服務：

在知識經濟的時代，智慧財產已經變得愈來愈重要，智慧財產的管理和企業策略息息相關，特別是在未來價值的創造方面。因此，為了維持企業的持續成長，公司通常會採取必要的動作，包括：辨認智慧財產及其現金流量、衡量個別智慧財產價值、保護及授權、智慧財產交易標售等。

L公司暨事務所智慧財產服務為提供相關評價及顧問服務，包括：技術入股、移轉定價、融資申請、商品化可行性評估、侵權損害賠償、智慧財產交易標售等服務。

（三）不動產顧問服務：

L公司暨事務所認為，不動產之投資價值須藉由精準之市場調查研究、相關專業法令之分析、不動產之開發方式探討、方能確認不動產之明確市場定位，透過良好之經營團隊之建構，方能創造投資個案之成功，一個有經驗的不動產投資顧問團隊，透過精準之產業調查分析及合宜之市場定位，可以讓投資個案之投資風險降低，提高經營績效，創造良好之經營價值。L公司暨事務所所提供之不動產顧問服務項目包括：

1. 都市更新權利變換計劃及可行性分析。
2. 大型物業土地開發、投資可行性評估分析。
3. 不動產證券化之不動產開發價值之顧問服務。
4. BOT 之不動產投資可行性分析。
5. 土地資產處理模式研究。
6. 不動產之市場調查分析及產品規劃定位。
7. 不動產合建合理性分析。
8. 商用不動產(購物中心等)投資可行性評估。
9. 上市上櫃公司營運計畫評估。
10. 休閒不動產投資開發可行性評估。
11. 不動產經營、管理、規劃、代理、財務等諮詢顧問。

（四）不動產估價服務：

不動產估價服務項目包括土地、建物及改良物等不動產價值評估：

1. 都市更新權利變換計劃及不動產更新前後價值評估。
2. 不動產證券化估價服務。
3. 不動產融資擔保物價值之估價。
4. 聯合開發有關政府、地主、投資者之權益價值估價。
5. 工程造價合理性評估。
6. 鄰房損害之不動產價值減損之估價。
7. 法院財產價值爭訟之鑑定估價。
8. 法院民事糾紛有關土地分割、合併等之估價。
9. 不動產土地使用分區變更前後之價值差異估價。
10. 其他土地、建築改良物、農作改良物及其權利之估價。
11. 購物中心價格評估。
12. 大陸及海外不動產價值評估。
13. 國營事業民營化之資產價值評估。
14. 高爾夫球場價值及球證價值評估。
15. 畸零地合理價格評估。
16. 不良債權(NPL)價格評估。
17. 不動產權利（地上權、租賃權、礦權、水權等）之估價。
18. 其他疑難之專案委託估價。

L 公司暨事務所相較於 D 及 H 公司暨事務所之組織規模相對較小，然其組織發展之策略彈性相對較高，從其運用策略聯盟之程度及其直接朝向該產業附加價值較高之服務範疇發展可清楚看出。L 公司暨事務所之所以能以如此小而美的公司組織形式，於業界佔有一席之地，或許可由二位創辦人即合夥人—陳估價師與駱估價師的個人成長經歷與背景看出端倪。

陳估價師，國立政治大學地政系學士，國立交通大學經營管理研究所、淡江大學 EMBA 碩士班研究，國家考試及格之不動產估價師及不動產經紀人。目前除擔任 L 公司暨事務所總經理兼合夥人外，為現任台北市不動產估價師公會理事長、台北市政府市有財產局審議委員會委員、台北市地價及標準地價評議委員會委員、中華民國土地估價學會常務監事以及中華民國不動產估價師全國聯合會秘書長等重要職務。

經常受邀至台灣銀行、中國國際商業銀行、國泰人壽、新竹企銀、KPMG、泛亞銀行、上海銀行、文化大學不動產教育推廣中心、台灣金融研訓院不動產估價推廣課程、中央大學財管所等政府機關、學術及金融機構進行講學與專題演講活動。

駱估價師，L公司暨事務所總經理兼合夥人，畢業於清華大學工程及系統科學系，於英國雷汀大學 University of Reading, UK 取得不動產投資碩士，而後參加美國華盛頓大學商學院（與國立政治大學）跨領域科技管理研習班、工業局 TWTM 智慧財產評價種子師資培訓班、中華無形資產鑑價研究發展協會企業鑑價班等專業訓練課程。他是企業資產價值顧問領域之專家，特別是智慧財產權評價方面，有多年實務經驗。

在成立L公司暨事務所之前，他曾經服務於中鼎工程及益鼎工程公司，擔任工程師的工作；於人本資產、中華徵信所，從事有關包括不動產、動產設備及智慧財產等企業資產價值評估的顧問工作，包括併購分割、技術入股、融資、侵權損害賠償等目的。一直到擔任人本資產、中華徵信所副總經理，除了領導團隊工作外，他還到各場合講授有關智慧財產鑑價議題，同時到法院擔任專家證人工作。現有他除參加中華企業評價學會、土地估價學會、中華無形資產鑑價研究發展協會外，也擔任中小企業信用保證基金計畫顧問、中小企業處融資計畫智財診斷顧問，他同時也是中華民國合格不動產估價師及土地登記專業代理人。

L公司暨事務所二位合夥人皆出身於中華徵信所，中華徵信所為我國最早投入不動產估價及智慧資產評價顧問諮詢服務的廠商之一，二位合夥人自基層做起，直至擔任中華徵信所副總經理數年後，方才陸續出來創業，成立L公司暨事務所，故二位合夥人在不動產估價及智慧資產評價領域，為具有多年經驗之專家，且相當嫻熟不動產估價業廠商的公司治理、策略運作與營運細節，再加上二人專長互補，各負責不動產估價及智慧資產評價業務，對外人際關係網路綿密。

組織發展部份，由於L公司暨事務所正式改組後實際運作不到一年半的時間，其內部組織亦跟隨整個大環境的變化進行彈性調整，但該公司暨事

事務所於產業界的聲望與知名度已超越一般小型估價師事務所。公司暨事務所內部分為四個部門：不動產估價事業部、資產評估事業部、投資研究部以及管理部。



圖 5.4 L 公司暨事務所所組織圖

資料來源：本研究整理

管理部負責統籌財務、會計、人力資源、資訊管理及業務支援等事宜；不動產估價事業部負責包括土地、建物及改良物等不動產價值評估業務；資產評估事業部負責企業資產評價以及智慧資產服務業務；投資研究部則負責長期研究不動產及其他企業資產市場各領域之變動與趨勢，可針對各類型之不動產及無形資產市場狀況，提供二大事業部多元化之研究並支援其顧問服務業務，藉以提昇客戶不動產及其他資產使用效率及其價值，並評估進入不動產投資與管理領域。其中，不動產估價事業部與資產評估事業部為目前公司暨事務所營運主力，投資研究部以及管理部目前定位為技術幕僚部門。

目前L公司暨事務所資產評價相關業務（如無形資產及智慧資產評價與諮詢服務）營業額約佔該所營業收入約百分之三十五，不動產估價相關業務營業額約佔該所營業收入約百分之六十五。不動產估價相關業務中，不動產證券化及金融機構之不良債權估價（NPL）業務約佔估價業務總營業額的百分之二十；都市更新業務約佔百分之二十；專案型估價業務（如聯合開發、BOT專案及高爾夫球場評價專案等）約佔百分之四十；法院拍賣及法院民事糾紛有關土地分割、合併等之估價約佔百分之十。

5.3.3 未來展望

值得注意的是L公司暨事務所「資產評價事業部」相關業務目前營業比重佔該所營業總收入約百分之三十五，為本研究三個個案廠商中比例最高者，且為國內目前智慧資產評價廠商中之知名廠商，足見L公司暨事務所對此營運範疇著力甚深，發展策略異於傳統估價業者。且該公司於民國九十六年六月初即聯合亞太技術交易公司、萬國專利商標事務所、連穎科技及誠泰聯合會計師事務所等四家智慧財產服務業者，共同成立「企業智慧財產交易中心」(EIPMart)，除了配合經濟部工業局「台灣技術交易機制發展計畫」，也是國內第一家民間專利拍賣聯盟。國內第一場民間主辦的專利權等智慧財產公開標售，亦於民國九十六年七月二十八日在台大校友聯誼社舉行，有二百多件專利權參加標售，總底價約新台幣二十餘億元。

此外，L公司暨事務所新近成立之「投資研究部」，除了提供不動產估價及資產評估二大事業部多元化之研究並支援其顧問服務業務外，近期亦計劃投入不動產投資相關業務活動，足見該公司暨事務所善用核心資源，朝向範疇經濟與多角化策略發展的企圖心。不動產投資業務於近期展開台灣與中國大陸地區的市場評估與測試階段，相信隨著此領域業務的開展，將對L公司暨事務所整體營運規模將帶來快速與倍數的成長力道。

目前，L公司暨事務所當前努力的重點工作為各事業部內部中階幹部的養成，以及外部估價師團隊的整合。公司暨事務所合夥人陳估價師表示，人力資源為一般中小型公司暨事務所面臨最直接的問題，因為一般中小型公司暨事務所資源有限，工作又相當繁重，故中階幹部與人才的選、訓、養、用等工作，為本行業的關鍵成功因素。此外，公司成立至今，主要乃在進行公司暨事務所的基礎建設(Infrastructure)，有鑒於目前台灣不動產估價業廠商尚未有特殊品牌廠商(如會計師行業的四大會計師事務所)出現，但的確有朝大型事務所整併的趨勢，故L公司暨事務所亦積極運作與台灣中部及南部的不動產估價師團隊合作，正朝中大型公司暨事務所邁進。綜而言之，L公司暨事務所目前正朝建立組織品牌、有效控制成本、提高服務品質以及強化範疇經濟的目標與方向邁進。

六、整合比較與分析

根據以上的個案研究發現 D 公司暨事務所、H 公司暨事務所以及 L 公司暨事務所的成長歷程、面對產業環境的看法與經營者的策略性思考有明顯差異，在經營策略的選擇上亦然。本節擬整合上述個案廠商的策略思惟進行不動產估價業廠商五力分析、SWOT 分析與價值網分析，以解構不同廠商所採取的經營策略。

6.1 五力分析

(一) 潛在競爭者 (即新加入者的威脅)：

在不動產估價師法通過以前，任何人僅需依公司法規定，向經濟部申請設立不動產鑑定公司，即可從事不動產估價業務，在不動產估價師法施行後，則個人必須通過國家考試—專門技術人員高等考試 (即不動產估價師考試) 及格，取得不動產估價師證書。具有實際從事估價業務達二年以上者，始得申請發給開業證書。而對於應考人員參加考試的資格，亦訂有需大專以上學歷的限制，若非相關科系畢業者，須補修足夠的相關學分。截至 2007 年 4 月底止，台灣共陸續舉辦過六次高考、三次特考，合計錄取 377 人，開業人數約 210 人。亦即不動產估價正式執業人員總人數，已開始須經過國家法定規定的節制，然而隨著不動產估價師錄取人數的增加，人力資源的不斷提昇，但市場仍未充分成熟的同時，現有估價廠商已開始感受到新進潛在競爭者的威脅。

就產業現況而言，跨國的不動產集團，主要業務以外商來台租賃或購買不動產及工、商業不動產投資評估為主，但因其估價業務仍須以估價師事務所型態經營，故目前多已成立附屬不動產估價師事務所，如本研究的 D 公司暨事務所即屬此類廠商。國內以不動產仲介公司起家而多角化經營的仲介業廠商，持有龐大的交易案例與區域行情資料庫，享有相關企業資源與商圈高度熟悉等條件，亦相繼投入不動產估價市場。此外，不動產代銷業、建築經理業以及地政士業，挾其雄厚之組織、財務及客戶資源，相繼

成立不動產估價事務所者，亦所在多有。

就目前不動產估價產業市場之客戶層面觀之，企業客戶約佔現有客戶的百分之九十五以上，其中包含金融業、建築投資業、營造業、財務顧問業（會計師業）及其他上市公司等大型客戶，而這些企業客戶亦擁有大量的組織及財務資源，難保其在不動產估價產業規模經濟到達某種程度時，進入本產業或培養屬於集團或公司所專屬的估價師團隊。

故潛在競爭者的威脅對我國不動產估價服務市場之衝擊相當大，而現有廠商必須提高本產業之進入障礙以因應之。可能的因應方法分述如下：

1. 建立規模經濟：如本研究個案 D 及 H 公司暨事務所即聯合十位以上國家考試及格之不動產估價師，建立本產業初步之經濟規模，以壟斷不動產市場之中大型估價案。
2. 建立品牌知名度：如本研究個案 D 台北公司暨事務所，除了擁有全球性品牌優勢外，該公司總經理亦針對一般（非企業）客戶出版一系列不動產投資專書，以提高其品牌知名度。H 公司暨事務所藉由與美國估價協會（AI）簽署學術合作，並獲得其授權翻譯「The Appraisal of Real Estate」一書；發行「不動產估價」雜誌；並妥善運用媒體行銷，以提高其品牌知名度。L 公司暨事務所則藉由聯合其他智慧財產服務業者，共同成立「企業智慧財產交易中心」(EIPMart) 及積極參與公共事務，以建立其品牌知名度。
3. 提供客戶額外的高附加價值服務，如 D 台北公司暨事務所提供客戶對於不動產的一站式服務（Total Solution），L 公司暨事務所則提供企業客戶所有資產類別之顧問服務，以提高顧客忠誠度，增加客戶的移轉成本。
4. 累積與強化公司暨事務內部的市場資料庫，以發揮學習曲線與絕對成本優勢。
5. 以政府及公協會的政策力量，提高產業進入門檻、提高執業品質標準，以及建立標準收費機制，以淘汰無競爭力之廠商。

（二）供應商（指面對供應商的吸引能力）：

不動產估價業屬於知識密集型的產業，不動產評價公司及估價師事務所最主要乃提供客戶不動產估價與顧問服務為主，故國家考試及格之不動產估價師以及不同領域的專才（如都市計劃、建築設計與工程、企業管理、財務金融、地政人才）就是最主要的服務供應者。本研究個案 D 公司暨事務所，以提供及培養不動產領域的全方位的業務範疇領域通才，吸引優秀人才的投入。H 公司暨事務所，以開放合夥人制度之公司治理模式，留住人才；並以龐大的業務資源吸引個人事務所的投入。而 L 公司暨事務所，則以舒適的工作環境、工作的愉悅感以及工作的成就感來吸引人才的投入與凝聚組織向心力。

對供應商的管理部份，H 公司暨事務所的作法可作為重要的參考依據：

（1）供應商的選擇，通常是由公司暨事務所訓練出來並離職的資深估價師擔任，以降低作業風險及溝通成本。（2）委任供應商的對象，對公司的威脅性必須為最低，故通常為企圖心較低的個人事務所，以免客戶流失之風險。（3）重大案件應避免外包。（4）外包案件必需經由嚴格之審核與控管。（5）供應商跟公司本身，具有一定程度之默契與互信關係，以降低交易成本與代理成本。

（三）替代品（指替代服務的威脅）：

雖然不動產估價師事務所的服務範疇在不動產估價簽證服務上具有不可替代性，但在不動產行情諮詢以及顧問業務方面，常遭受「地政士業」以及「不動產仲介業」廠商的威脅。尤其是不動產仲介業廠商，挾持大量的市場成交資訊，大打「免費估價」的廣告，造成投資者對不動產估價專業的錯誤印象，亦間接大量的削減了不動產估價廠商對直接客戶服務的業務量，形成劣幣驅逐良幣的現象。然而，影響不動產價格的因素非常複雜，非專業的估價人員不容易掌握，故面對不動產仲介業廠商對直接客戶不動產估價業務的替代，最終受害者將是接受此服務的直接客戶，並造成對不動產市場的傷害。目前學界已發現此問題，仍有賴政府以及公協會致力於推廣並灌輸一般投資人對不動產估價專業的正確觀念及其重要性，以維護

投資人及不動產估價業廠商的權益。

其次，為使我國財務會計公報制度與國際接軌，會計研究發展基金會於民國九十三年間公佈「財務會計準則第三十五號公報」，要求會計師對企業固定資產、閒置資產及商譽等資產，如有跡象顯示價值可能減損時，即需進行資產重估價，並反映在財務報表中。表面上，此「資產重估價」業務，會擴大不動產估價市場，然而，「會計師業」廠商卻牢牢的抓住此一市場大餅，會計師業介入不動產估價市場之方法，常以財務顧問公司名義聘任不動產估價師或培養內部會計人員考取不動產估價師執照的方式進行，目前影響層面難以估計。

此外，不動產估價業廠商常面臨「建築師業」廠商估價的替代威脅。不動產投資業者最常接觸的專業廠商為建築師，按六十年十二月二十七日總統令制定公布之建築師法，依該法第十六條及第十七條規定：「建築師受委託人之委託，辦理建築改良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。」及「建築師受委託設計之圖樣、說明書及其他書件，應合於建築法及基於建築法所發布之建築技術規則、建築管理規則及其他有關法令之規定；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。」關於建築師辦理之估價業務，營建署七十七年九月二十二日（七十七）營署建字第一一八〇〇號函釋：「關於建築師法第十六條及第十七條所稱估價業務，係指建築師依建築法及建築技術規則、建築管理規則等之規定辦理『建築物之新建、增建、改建、修建行為時所為工程上之估價』而言。」業有明定，可見建築師估價業務範疇，依建築師主管機關長期以來見解，係屬「建築物之新建、增建、改建、修建行為時所為工程上之估價」無疑。然一般動產投資業者為節省相關費用，仍常把估價業務委託建築師辦理。

除了地政士業、不動產仲介業、會計師業及財務顧問業、建築師業的服務替代威脅外，專攻不動產相關法規的「律師業」廠商，以掌握相關的客源優勢，亦或多或少的瓜分了不動產估價市場，其進入模式亦和會計師業及財務顧問業相同，造成不少的潛在客戶流失與服務替代威脅。

綜而言之，之所以讓各專業服務廠商介入不動產業，造成嚴重的替代威脅，除了以上替代服務的相對價格、移轉成本以及客戶使用替代服務的傾向所影響外，不動產估價業廠商本身對直接客戶的漠視與忽略，亦是造成此結果的重要成因。長久以來，**B TO B** 市場始終是不動產估價業廠商關注的焦點，在此企業客戶有足夠的資源與能力培養屬於企業集團的估價團隊之潛在進入者威脅下，**B TO C** 市場或許亦是本產業的潛力市場。

（四）客戶（指客戶的議價能力）：

目前不動產估價業廠商的主要客戶包含：金融機構（尤其是銀行業者）、不動產投資業廠商、都市更新業廠商、上市上櫃公司、法院以及政府機關。其中，來自金融機構的業務，由於案量相當大，故其對估價業廠商之規模要求程度較高，議價能力相當強，但其伴隨而來常有相關行舍及其他不動產的估價，故相對利潤不低。來自不動產投資業廠商的業務，由於其本身亦是不動產產業的專家，但是由於案量偏低，故議價能力不高，惟其要求之作業品質亦相對較高，作業成本亦偏高，故利潤適中。來自都市更新業廠商的業務，由於此市場技術含量高，需要具備有專業能力強、經驗相當豐富且本身具備相當說服力之不動產估價廠商，故目前可謂寡占市場，利潤最高。來自法院以及政府機關的業務，由於案量大但預算低，議價能力強，故目前可謂勞力密集的低階市場，利潤最低。

一般而言，目前客戶議價能力較低者，通常對不動產估價廠商的規模以及服務專業程度要求較高且較為嚴謹，此類客戶多為大型估價廠商的服務對象，而對議價能力較高的客戶（如法院及政府機構），通常則為中小型事務所或個人事務所的主要客源。

（五）產業競爭者（指現有廠商間的競爭）：

台灣不動產估價業廠商目前仍以中小型不動產估價師事務所為主，然而目前已有幾家大型規模事務所的出現（如本研究之 D 及 H 個案公司暨事務所），且很快的佔有附加價值較高的大型客戶及都市更新市場。本研究

所指之中小型不動產估價師事務所為不動產估價師人數在三人以下，從業人員在二十人以下之不動產估價師事務所（如本研究之L公司暨事務所），此類事務所目前約佔所有估價廠商總數的百分之八十以上，而其佔有附加價值較高的大型客戶及都市更新市場的份額不及百分之十。換言之，台灣目前已出現百分之二十不到的大型估價師廠商佔有約百分之九十以上的大型客戶市場，而剩下的勞力密集且附加價值較低的市場則由約百分之八十的中小型估價師事務所瓜分。

由是之故，目前台灣不動產估價市場現有競爭者已出現下列的競爭情況與趨勢：

1. 中小型事務所低價競爭以搶奪市場：中小型事務所為了個人及團隊的生存，開始以低價競逐「價格導向」的客戶市場，造成估價報告品質低劣以及不動產估價市場惡性循環的現象，然而此類廠商亦面臨後續可能發生的損失求償風險。
2. 大型事務所有效篩選客戶：在不動產估價市場之需求仍未有效擴張的同時，為維持適當的組織規模，避免組織盲目擴張，大型事務所開始篩選優質客戶，淘汰要求配合估值的顧客，以降低營運風險，提高營運品質與口碑。
3. 中小型事務所擴大組織規模：不動產估價是極度仰賴專業以及信用的行業，個人事務所不易形成專業分工，也不容易累積品牌形象，部份估價師為了提升競爭力，開始思考並進行擴大組織規模，以爭取進入附加價值較高的估價市場，以及服務大型客戶的機會。擴大組織規模的方式，則有策略聯盟、入股合夥、購併與合併、自行招募與訓練不動產估價師等模式。例如世衡、宏基、政大、亞太、協和等五家不動產鑑定股份有限公司，與現代地政代書聯盟及房地產專業資訊網站（現代地政網、房屋網），合資組成遠見不動產估價師事務所及遠見資產顧問股份有限公司。
4. 大型事務所回歸於專注本業：為維持現有競爭優勢，大型事務所目前大多集中資源於本業，以大量的個案資源強化市場資料庫，降低營運成本並強化規模經濟優勢，以發揮更大的產業影響力。例如本研究之個案公司H公司暨事務所，在組織成長歷程中，曾發生合夥

股東因經營理念不同，而將公司不同營運範疇的業務與團隊切割而出的情況，導致 H 公司暨事務所回歸於專注其不動產估價之營運範疇與服務項目。

5. 中小型事務所朝向異業整合發展：彈性與速度為中小型事務所的競爭優勢，故連結不動產相關專業人才或組織，以提供客戶更多元的服務，或以其不動產專業知識與經驗朝不動產其他相關領域發展。如以一定區域範圍內之中小型企業及個人客戶為目標客戶群，朝不動產投資、不動產仲介、都市更新、無形資產評價與整合顧問業發展等附加價值較高的營運範疇發展，藉以快速擴大組織營運規模與累積組織資源。
6. 大型事務所間的網路活動與激烈競爭：目前大型事務所已各自連結價值活動相關網路成員進行業務上的合作，如本研究個案 D 公司暨事務所與資誠會計師事務所（PricewaterhouseCoopers Taiwan）、普華財務顧問公司及理律法律事務所合作，H 公司暨事務所則與致遠會計師事務所暨其財務顧問公司 Ernst & Young Global（EYG）及萬國律師事務所合作，另一家宏邦不動產估價師事務所則與勤業眾信會計師事務所 Deloitte Touche Tohmatsu 合作，因而形成一種以策略聯盟型態而成的集團與集團間的競爭，且此競爭態勢益趨激烈，亦造成在大型客戶層面上一定程度的進入障礙。

6.2 SWOT 分析

SWOT 分析為進行企業外部環境以及內部條件的分析，從而尋找兩者最妥適可行策略組合的一種分析工具。SWOT 分析中的 S (Strength) 代表企業廠商內部現有的「優勢」或「長處」，W (Weakness) 代表企業廠商內部現有「劣勢」或「弱點」，O (Opportunity) 代表企業廠商外部環境中存在的「機會」，T (Threat) 代表企業廠商外部環境所構成的「威脅」。本節擬延續上一章節依據個案研究深度訪談的內容與結果，針對不動產估價業廠商進行 SWOT 相關分析。其中，組織規模的大小往往會影響以上四大因素的分析結果，故本研究分析擬將現有不動產估價業廠商分成大型公司暨事務所（指事務所之不動產估價師人數在三人以上，從業人員在二十人以上之不動產估價師事務所，如本研究之 D 和 H 公司暨事務所）以及中小型公司暨事務所（指事務所之不動產估價師人數在三人或三人以下，從業人員在二十人以下之不動產估價師事務所，如本研究之 L 公司暨事務所）兩類進行分析。本節亦將個案廠商的個別情況分述於以下 SWOT 分析中。

（一）優勢 Strength 分析：

就整體不動產估價業廠商而言，不動產估價公司暨事務所具有下列優勢：（1）為國家考試通過之執業資格，非一般人可任意進入的行業，具有產業進入之障礙的功能，尤其在不動產估價簽證上更具資格專門性，非有資格不得為之。（2）不動產估價師受過長期且專業的養成訓練，國家考試亦有學歷以及受教學科類別等限制，執業期間在職進修亦有嚴格規範，故對不動產專業知識掌握度與市場資訊敏感度較強，故能提供客戶深入且專業的服務。（3）不動產估價業廠商為不動產投資業、不動產管理業、不動產流通業與不動產金融業等產業攸戚相關且互動密切，亦是整體產業的價值分析者，對不動產產業價值的創造扮演相當重要的智庫角色，故對不動產整體產業價值鏈具有具足輕重的優勢。

就大型不動產估價業廠商而言，具有以下內部優勢：（1）組織優勢：大型公司暨事務所擁有三位以上之不動產估價師，從業人數在二十人以上，故其組織與生產能力相當強，如本研究個案之 H 公司暨事務所，其創

辦人與六位合夥估價師之人際網路相當綿密，專業分工細緻，故 H 公司暨事務所之服務及生產效率相當高。再加上該所導入之「學習型組織」成效高，對整體組織氛圍與吸引優秀人才具有相當正面的影響。(2) 資源優勢：大型公司暨事務所擁有相對優勢的人力資源、財務資源與業務資源，故對市場資料庫的快速累積、規模經濟利益的提高、行銷與媒體活動的進行等策略活動皆具有相當的內部優勢。

就中小型不動產估價業廠商而言，則具有以下內部優勢：(1) 彈性優勢：中小型公司暨事務所由於固定成本（尤其是人力資源成本）較低，且服務的客戶多為在地型的中小型企業甚至個人投資者，故無論在服務範疇的深度與廣度常賦有彈性，較能夠提供「量身訂做」、「物美價廉」與「快捷方便」的服務，以切合顧客的需求，並藉以提高顧客的忠誠度。(2) 速度優勢：中小型公司暨事務所內部交流頻繁且暢通，對外部環境變化十分敏感，且其決策速度快，能夠迅速的調整個人及組織，以因應整體環境的變化，快速且有效的採取適當之營運策略，故具有速度上的優勢。

(二) 劣勢 Weakness 分析：

就整體不動產估價業廠商而言，不動產估價公司暨事務所具有下列劣勢與弱點：(1) 投入執業的人數每年增加，分食業務大餅：國家考試不動產估價師錄取人數逐年增高，而不動產估價市場成長率卻呈現停滯狀況，將造成粥少僧多的情況。(2) 一般社會大眾對不動產估價師專業的認知與信任度不足：目前除了金融業及大型企業對不動產估價師的專業，具有一定程度的認知，一般中小企業以及社會大眾則對不動產估價專業的認知相當不足，故對相關領域的問題，仍習慣尋求地政士（代書）或不動產經紀人的協助。再加上現有執業之不動產估價師將服務範疇仍侷限於不動產估價簽證業務上，頗有畫地自限之譏，故尚未獲得一般社會大眾對不動產估價師專業的正確認知與高度信賴。(3) 整體行業而言，大、小型事務所結構失衡：目前產業發展狀況仍有「大者恆大，小者恆小」的情況出現，且大型事務所的大型客戶雖占多數，但其目標客戶有朝中小型企業客戶移動的趨勢，而中小型事務所則以爭取大型客戶為目標，造成結構失衡的情況產生。(4) 營業收入深受不動產業景氣循環效果的影響程度相當大。

就大型不動產估價業廠商而言，具有以下劣勢與弱點：（1）決策的彈性較低與速度較慢：大型不動產估價公司暨事務所由於組織相對較大，決策由上而下及組織僵化的結果，往往會造成彈性較小且速度較慢的劣勢。（2）固定成本較高：大型不動產估價公司暨事務所由於組織相對較大，固定開支（尤其是人力成本支出）與作業成本較高。

就中小型不動產估價業廠商而言，則具有以下內部劣勢：（1）市場範圍狹窄：目前金融機構、上市上櫃公司、都市更新業廠商及外資企業等大型企業客戶主要掌握在大型事務所手中，而中小型企業及個人投資者市場因無估價簽證需求，故市場尚未開展，再加上中小型事務所資源有限，服務區域亦有先天上的限制，故中小型公司暨事務所若無法在營運範疇與服務的深度與廣度突破，則只能接受附加價值較低且勞力密集的業務。（2）個案作業成本高：中小型公司暨事務所雖具有固定成本較低之優勢，但由於案量少、接案區域無法掌控、市場資料庫累積速度慢、無法吸引及留住優秀人才等因素影響，將導致作業成本高居不下。（3）作業品質參差不齊：目前中小型公司暨事務所因受到市場、成本、收費等諸多環境因素影響，整體作業品質難以控制。此劣勢最主要與收入問題與專業標準相關，目前不動產估價師公會並無像建築師公會一樣建立標準收費機制，且不動產估價作業流程與細節的專業標準雖已建立，但仍有許多人為操作空間，故中小型事務所若無嚴謹的內控機制，將導致面臨作業品質參差不齊的劣勢，亦有礙不動產估價產業的發展以及不動產估價師形象的提升。

（三）機會 Opportunity 分析：

不動產相關產業廠商的異業連結與競相投入，將推動台灣不動產估價服務市場從目前以價格競爭為主的競爭策略，逐步轉向以服務類型、服務範疇和服務品質為核心的深層次市場競爭為主。

台灣不動產估價廠商目前提供的服務，乃以金融機構、大型企業、法院、政府機關的不動產估價簽證等業務為主，而此類業務多為風險高、技術性低且附加價值低的服務，隨著台灣地區都市更新的需求不斷提昇、政

府不斷釋出土地及產業面的利多、兩岸未來關係的加溫與演進，以及一般高階消費者及中小企業對不動產價值與投資的理財觀念逐步提升，故針對潛在客戶所需的高附加價值、技術性高且風險低的不動產投資顧問諮詢服務等業務實尚待開發。

由於現階段不動產市場尚未發展成熟，但隨著不動產估價師國家考試錄取人數的不斷攀高與一般小型事務所如雨後春筍般不斷設立，短期間內雖會造成市場殺價競爭的情況出現，但同時亦不斷的逐步淘汰掉無法與時俱進的不動產估價廠商，此外由於一些國際知名的不動產業相關廠商進入台灣不動產估價市場（如本研究個案之 D 不動產估價公司暨事務所），其先進的管理與發展經驗，高超的專業與執業能力，以其紮實的人員培訓與執業道德訓練等方面的先進發展經驗，可增強台灣不動產估價廠商及執業人員的競爭能力和素質修養，並有效提高台灣地區不動產國際化程度與整體服務品質。

（三）威脅 Threat 分析：

台灣現行不動產估價案可概分為「法院估價案」以及「一般估價案」兩種類型。法院估價案，包括地方法院民事執行處之招標估價案，以及法務部行政執行署各行政執行處之招標估價案。一般估價案，包括一般民間之委託估價案、都市更新之委託估價案，以及不動產證券化之委託估價案。法院估價案由於是由法院指定第三者（即受委託之不動產估價師）進行不動產估價，故不動產估價廠商較能以公正的立場，獨立進行估價業務。而一般估價案是由客戶自由選擇符合其需求之估價師及估價廠商，因此若依「顧客至上，以客為尊」的市場導向原則進行估價，現有不動產估價廠商（含本研究之三家個案廠商）將面臨估值未符合實施者或委託機構滿意之價格，實施者或委託機構即拒絕支付估價費或錯失商機的困境。此威脅將導致為延攬業務而一味配合實施者或委託機構估值的不肖估價廠商充斥，造成劣幣驅逐良幣的情況出現，亦造成社會及一般大眾對於不動產估價廠商及估價師專業的質疑與不信任，更因此大大的限縮了不動產估價業的市場的發展。

不動產相關產業異業涉入不動產估價市場，亦是台灣現有不動產估價廠商的主要威脅。如本研究 6.1 節中所揭示，雖然不動產估價師事務所的服務範疇在不動產估價簽證服務上具有不可替代性，但仍遭受地政士業、不動產仲介業、會計師業及財務顧問業、建築師業及律師業的服務替代威脅。以及大型客戶自行設立估價師團隊的威脅（如大同公司設立尚志資產管理公司，自行建立不動產估價團隊）。

此外，台灣現有不動產估價廠商亦面臨本身最適營運規模與營運範疇的威脅與考驗。擴大營運規模雖可造成規模經濟以及學習曲線所帶來的競爭優勢，並可有效降低個案作業成本，但卻造成營運成本的急遽擴張與組織僵化的問題衍生。隨著不動產相關產業發展週期之不同，不動產估價廠商勢必將朝擴展營運範疇的經營方向前進，如本研究個案之 D 不動產估價公司暨事務所，根據受訪者楊所長的看法，不動產估價業廠商不應自外於整體不動產業，而須跳脫出原有的格局來看不動產估價業的發展。故深入了解不動產業產品組合的生命週期以及產業的景氣循環相當重要，公司的資源配置以及策略方向，亦常根據此外部環境的變化而做調整。如就估價事業來說，不動產業景氣不好時，金融機構之不良債權估價（NPL）業務比例將提升，景氣情況開始轉變時，不動產投資信託（REIT）及不動產資產信託（REAT）類業務比例亦將超越其他類業務，而在景氣情況良好的情況下，都市更新類估價業務就會趁勢而起。就營運範疇而言，不同的景氣狀況下，企業客戶對不動產的資源配置或融資方面也會呈現不同思考與策略，連帶影響公司不同營運範疇（如不動產估價、不動產代理、不動產標售與不動產顧問諮詢）比例的運作。

跨國企業的競爭亦為台灣現有不動產估價廠商所面臨之威脅與考驗，尤其是大型的估價廠商，面臨跨國的不動產集團，如戴德梁行不動產投資顧問公司（DTZ Debenham Tie Leung）、仲量聯行（Jones Lang LaSalle）、高力國際物業台灣分公司（Colliers International）及香港商世邦魏理仕有限公司台灣分公司（CB Richard Ellis）等的競爭，再加上大型企業客戶對跨國不動產估價及諮詢業務上的需求日益升高，國際化程度不足的結果，將會面臨無法與跨國不動產集團競爭的威脅。

表 6.1 個案廠商 SWOT 分析比較表

	D 公司暨事務所	H 公司暨事務所	L 公司暨事務所
優勢 Strength	<ul style="list-style-type: none"> ✓國際化程度 ✓國外業務來源 ✓範疇經濟 ✓規模經濟 ✓組織資源 ✓組織文化 ✓地理構形 	<ul style="list-style-type: none"> ✓規模經濟 ✓組織資源 ✓人力資源 ✓生產效率 ✓公司治理 ✓人際網絡 	<ul style="list-style-type: none"> ✓服務彈性 ✓決策速度 ✓活動組合 ✓人力成本
劣勢 Weakness	<ul style="list-style-type: none"> ✓公司治理(目前為獨資,尚未建立合夥人制度) ✓人際網絡 ✓固定成本 ✓決策彈性 ✓決策速度 	<ul style="list-style-type: none"> ✓國際化程度 ✓活動組合 ✓服務彈性 ✓決策速度 ✓固定成本 	<ul style="list-style-type: none"> ✓國際化程度 ✓組織資源 ✓人力資源 ✓人際網絡 ✓地理構形
機會 Opportunity	<ul style="list-style-type: none"> ✓市場開展 ✓服務品質 ✓管理發展經驗 ✓策略聯盟 ✓服務組合 	<ul style="list-style-type: none"> ✓市場開展 ✓服務品質 ✓策略聯盟 ✓地方資源 	<ul style="list-style-type: none"> ✓服務組合 ✓市場開展 ✓服務品質 ✓策略聯盟 ✓地方資源
威脅 Threat	<ul style="list-style-type: none"> ✓估值配合 ✓異業競爭 	<ul style="list-style-type: none"> ✓估值配合 ✓異業競爭 ✓跨國企業競爭 ✓服務組合 	<ul style="list-style-type: none"> ✓估值配合 ✓異業競爭 ✓殺價競爭 ✓跨國企業競爭 ✓管理發展經驗

資料來源：本研究整理

表 6.2 個案廠商營運範疇比較分析

內容	D 公司暨事務所	H 公司暨事務所	L 公司暨事務所
產品市場	<ol style="list-style-type: none"> 1. 不動產顧問服務 2. 不動產估價服務 3. 不動產代理服務 4. 不動產競拍服務 5. 物業管理服務 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 不動產估價服務 2. 不動產評價服務 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 不動產估價服務 2. 不動產顧問服務 3. 資產評價及顧問服務 4. 不動產投資管理
活動組合	<ol style="list-style-type: none"> 1. 不動產開發分析 2. 不動產投資分析 3. 不動產價值評估 4. 不動產產品定位 5. 不動產流通代理 6. 不動產設施管理 7. 不動產物業管理 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 不動產市場調查 2. 不動產價值評估 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 不動產市場調查 2. 不動產價值評估 3. 不動產投資分析 4. 無形資產評估 5. 無形資產流通 6. 不動產投資管理
地理構形	<ol style="list-style-type: none"> 1. 歐洲地區 2. 亞洲地區 3. 美洲地區 4. 台灣地區 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 台灣北部地區 2. 台灣中部地區 3. 台灣南部地區 4. 台灣東部地區 	台灣北部區域
業務規模	全球性大型企業	台灣地區性 中型企業暨事務所	台灣北部區域性 小型企業暨事務所

資料來源：本研究整理

6.3 價值網與成長策略分析

Brandenburger and Nalebuff 將競局中角色分為五類，第一類為企業本身，其它的參與者分成四類：供應者、顧客、競爭者、互補者，而提出價值網（Value Net）的觀念。在價值網之縱向部分，為傳統的價值鏈關係，從供應商、廠商本身到客戶，都參與了價值的創造；水平的部分則是公司與其他廠商的關係，有互補者及競爭者。互補者與競爭者的角色雖然是相對的，也是同時存在的，廠商之間的關係，可能同時是競爭者、互補者及供應商等多重角色。

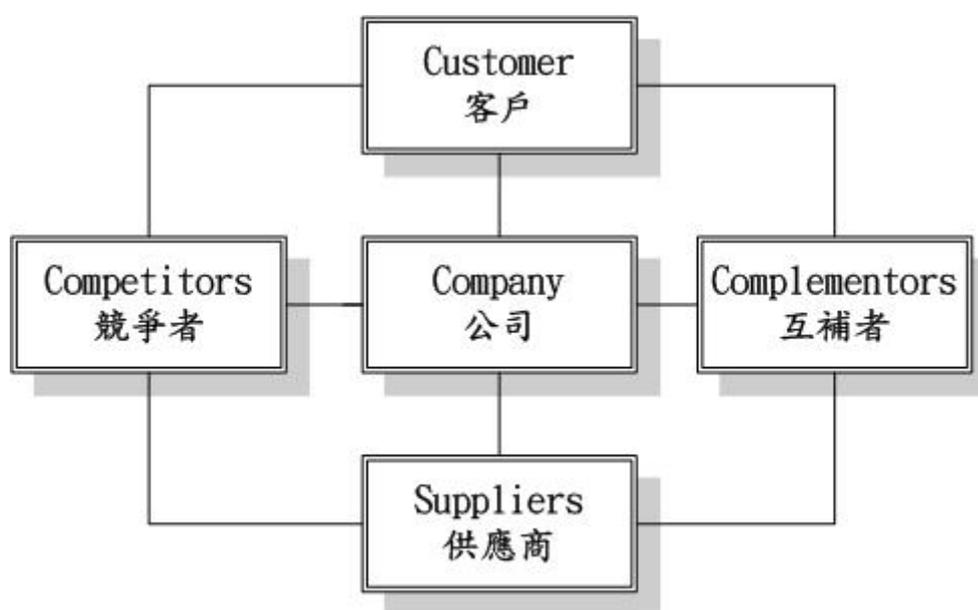


圖 6.1 價值網

資料來源：Brandenburger and Nalebuff，1996

由於不動產估價業廠商本身為不動產業的一環，且受其他不動產相關產業影響甚深，且對不動產價值鏈的每個環節，皆具有一定程度之關連性，故本研究認為若將以上價值網分析放大到整個不動產業來看，將更能突顯出不動產估價產業廠商所面對之價值網，以重新衡量廠商本身之價值創造，並發展出可能的價值創新。

表 6.3 不動產估價業廠商價值網分析表

生命週期	流程活動	價值網廠商	價值網角色	個案廠商
投資階段	市場研究	不動產投資開發商 不動產顧問公司 行銷與專案人員 會計師/財務顧問 律師/法律顧問 不動產估價師 地政士（代書）	客戶	D/H/L
	行銷分析		客戶/競爭者	D
	財務分析		客戶/互補者	D
	不動產取得		客戶/互補者 公司/競爭者 互補者/競爭者	L
生產階段	資金籌措	金融機構 建築師 景觀設計師 室內設計師 營造廠商 承包廠商 工程顧問	客戶	D/H/L
	規劃設計		客戶/互補者	D
	工程發包		互補者	-
	工程管理		互補者 互補者/競爭者	-
交易階段	廣告銷售	代理商 仲介商 經紀人 不動產估價師 地政士（代書） 物業管理廠商	客戶/競爭者	D/L
	租賃買賣		客戶/競爭者	D/L
	事務管理		客戶/競爭者 公司/競爭者 客戶/互補者	D
使用階段	設施管理	物業管理廠商 不動產管理顧問 保全業廠商 社區管委會 房產所有人 維護廠商	客戶/互補者	D
	安全管理		客戶/互補者	D
	衛生防災		客戶/互補者	D
	維護修繕		客戶/互補者	D
	生活服務		客戶/互補者	-

資料來源：本研究整理

由〈表 6.3〉不動產估價業廠商價值網分析表中發現，D 不動產估價公司暨事務所規模最大，且涉入不動產相關產業程度最深，L 不動產估價公司暨事務所規模最小，但以其小而靈活的策略涉入不動產相關產業程度事，而 H 不動產估價公司暨事務所規模適中，但涉入不動產相關產業程度最低。

不動產估價廠商涉入不動產相關產業的程度，可以推論出不同的策略思考邏輯。涉入程度高者，有以下策略思考取向：

1. 參與者 (players)：第一個方法是改變產業內現有廠商角色，使本身獲得利益；第二是提供全方位服務，使本身獲得關鍵位置；最後可以尋找其他廠商加入，以提供本身產品廉價的互補品。
2. 附加價值 (added values)：可藉由服務的創新改良而提升本身服務的附加價值；或藉由某些方法降低其他廠商的附加價值；或由訂定長期契約等方法來保護本身服務的附加價值。
3. 規則 (rules)：產業中的規則限制了廠商在競局中可能的反應。企業可利用商業中成文或不成文的規則來減低其他廠商的競爭；或者引入新的規則來改變競局。
4. 戰術 (tactics)：改變參與者的知覺。由於資訊不對稱，企業採取合約或商業技巧，改變其他企業對資訊的瞭解度，創造模糊性，使局勢對本身有利。
5. 範疇 (scope)：每一個競局範圍都不是固定的，事實上競局是一個沒有邊際與現實的世界。因此，適當地改變原有不動產估價業市場競局的範圍，能使企業改變所面臨的條件，轉而對企業本身有利。

從另一角度觀之，D 不動產估價公司暨事務所明顯採取產品發展 (Product Development) 策略，以創新服務或改良的服務組合取代原有服務，以求在原有狹小的估價市場中維持差異性與優勢。H 不動產估價公司暨事務所明顯採取市場滲透 (Market Penetration) 策略，利用行銷方法將原有產品在原有市場作推廣、滲透。而 L 不動產估價公司暨事務所明顯採取市場發展 (Market Development) 策略，靈活運用本身優勢對原有服務組合找尋新的市場區隔進入。就一定程度而言，D 和 L 不動產估價公司暨

事務所易有趨向於多角化 (Diversification) 策略的趨勢，以開發新市場，並以新的服務組合滿足新市場，故其所面對的是不同於以往的產品與消費者。而此種類型之多角化策略，實屬關連多角化 (concentric diversification) 即積極開發或外購的新服務組合與其原有的服務組合，可產生技術上或行銷上的綜效；同時，新的服務組合是用來爭取新的顧客群體。如此一來將可避免複合多角化 (conglomerate diversification) 不會產生綜效，而將注意力和資源由核心事業上移開的風險和缺陷。

		產 品	
		現有服務組合	新的服務組合
市 場	現有市場	H不動產估價公司 暨事務所 (市場滲透策略)	L不動產估價公司 暨事務所 (產品發展策略)
	新的市場	D不動產估價公司 暨事務所 (市場發展策略)	D/L不動產估價公 司暨事務所 (多角化策略)

圖 6.2 個案公司服務組合與市場擴張策略

資料來源：本研究整理，整理自 Ansoff I.H 1988

綜而言之，無論公司規模的大小的不動產估價公司暨事務所，成長方式以服務組合和不同生命週期的不動產市場為向量，以企業擴展的方向為依據，可區分為以市場滲透、市場發展與產品為主的擴張策略，以及多角化策略（以關聯式多角化策略為主）。其實現的方式除內部發展外，尚可透過購併、技術合作、策略聯盟、共同經營方式來達成企業成長。由〈表 6.3〉不動產估價業廠商價值網分析表中發現，台灣現有不動產估價業廠商經由上述方式選擇不同的成長策略，若經由適當的連結方式與不同價值網廠商進行整合，將可發現完全不同於現有市場環境的經營與發展模式產生，可做為現有不動產估價廠商及新進廠商經營策略思考的依據。

七、結論與建議

7.1 研究結論

一、新創不動產估價業廠商，應注意內部核心能力的建構

D 公司集團於一九九三年進入台灣，成立台北公司暨不動產估價師事務所成為國內首家領有正式牌照的境外獨資房地產顧問公司，隸屬大中華區集團組織，為一獨立運作之機構。故 D 不動產估價師團隊，須努力同時扮演好公司智庫及策略性事業單位的角色，而「人力資源」的培養與發展，就成為該所的當急之務。

為達成該所目標，該所目前任務分組，乃以專案別分組的方式進行，各專案團隊須有全方位的接案能力，而不單限於某個業務領域（如都市更新或 NPL 估價業務），並採取「師徒制」的方式，一對一的逐步進行人力養成計劃。除此之外，由於 D 台北公司為 D 跨國集團的一員，故該公司中高階主管每年需不定期出國接受並參與集團的人才養成與交流計劃，甚至須做不同部門、國家或地區的職務輪調。

H 公司暨事務所包括台北、台中及高雄三所，三所人力資源的彈性運用，是現階段維持適當組織規模並解決產能不足的方法。提升現有人力個人產能部份，則從以下幾點作起：（1）加強內外部之在職專業訓練，積極導入學習型組織。（2）架構內部網路（Intranet）與積極充實內部資料庫，以降低溝通及作業成本。（3）致力於估價技術與技術平台的研究與發展。

L 公司暨事務所當前努力的重點工作為各事業部內部中階幹部的養成。公司暨事務所合夥人陳估價師表示，人力資源為一般中小型公司暨事務所面臨最直接的問題，因為一般中小型公司暨事務所資源有限，工作又相當繁重，故中階幹部與人才的選、訓、養、用等工作，為初入本行業的關鍵成功因素。

經由以上分析，可以發現不動產估價業廠商應注重核心資源的建構，亦即人才的培育與養成，以避免進入市場初期在品牌與資源上的劣勢。

二、 現有不動產估價業廠商，應注意外部事業網路的建構

D 公司暨事務所提供一般商業及財務方案。因不動產組合對換、項目私有化、資產證券化以及其他專門投資工具的出現，令市場對獨特及創新的方案有迫切的需求。要妥善處理這些複雜問題，D 公司利用綜合的策劃、企業融資及房地產技能，為此類客戶解決所有房地產問題。其中包含：集資、融資、擬定稅務及財務結構、策略建議、策略實施、財務模型分析、資產分佈、組合管理、盡職審查、評估及定價、物業及房地產組合估價、物業買賣等服務項目，擬從嶄新的角度為客戶解決難題。其主要就是憑藉與各類型融資機構建立的長遠關係，集合市場參與者和顧問，為客戶制定適切的不動產解決方案。

H 公司暨事務所創辦人及 7 位合夥估價師分別積極參與台北、台中、高雄以及全國不動產估價師公會創設工作，並擔任公會重要職務；亦於國內多所大學及教育機構兼任教職、參與學會運作、定期與不定期參與金融機構的內部教育訓練及演講工作、擔任政府相關委員會諮詢委員等，對外人際關係網路運作積極，故對提升 H 公司暨事務所品牌與知名度產生相當高之綜效。組織內部亦有專人負責將資料庫內之小型市場研究案整理轉化成新聞稿，定期與不定期對外部媒體發送，與平面及電視媒體關係互動良好，故相當擅長媒體行銷。此外，公司每年亦會舉辦不動產估價研討會、公司網站定期發布市場與公司相關重要訊息、發表專業文章、參與公報及技術規則之制定、參與學術活動、翻譯出版重要刊物、參與社會公益活動、贊助不動產相關會議與活動、與知名會計師事務所及財務顧問公司策略聯盟，故與國內外同業、企業客戶、學界及中央與地方政府機關等事業網路關係成員，維持一定程度且友好之關係，對其事業之發展多所助益。

本研究發現，不動產估價業廠商應以策略目標為起點，努力建構為達成目標所需之事業網路，進而調整組織本身位於事業網路的位置，以避免遭受不公平的待遇，並取得競爭優勢。

三、 所有不動產估價業廠商，皆應注意營運範疇與附加價值的建構

外商 D 公司集團為國際主要的房地產顧問公司，為世界各地客戶提供專業創新的房地產及商業解決方案。在物業市場和客戶需求日趨國際化的前提下，D 公司集團遍佈全球的分公司，能有效地照顧客戶橫跨歐洲、美洲及亞太區的服務需求。D 公司在全球各主要城市均享有盛名，由三藩市至上海、斯德哥爾摩至雪梨，均家喻戶曉。公司在全球四十個國家二百家分公司共有一萬餘名員工為客戶服務。

D 台北公司暨事務所服務的地理範疇涵蓋整個台澎金馬地區，致力為本地客戶及跨國企業，提供國際水平的一站式房地產解決方案（Total Solution），服務範疇包括研究顧問、環球企業顧問、估算及顧問、物業代理、資產管理，以及物業管理等。其中又以研究顧問、估算及顧問、物業代理、資產管理為主要營運範疇，環球企業顧問以及物業管理為未來服務範疇之發展方向。

L 公司暨事務所認為，企業之資產種類包括：有形資產及無形資產兩大領域，為滿足服務企業客戶整體資產管理之需求，故 L 公司暨事務所設有不動產部門及無形資產部門，藉此提升顧客資產價值所需的資本及創新管理服務，並將它們融合在公司暨事務所的顧問及評估服務中，以增加企業客戶對於本身資產的有效運用性。

此外，L 公司暨事務所新近成立之「投資研究部」，除了提供不動產估價及資產評估二大事業部多元化之研究，並支援其顧問服務業務外，近期亦計劃投入不動產投資相關業務活動，足見該公司暨事務所善用核心資源，朝向範疇經濟與關聯式多角化策略發展的企圖心。不動產投資業務於近期展開台灣與中國大陸地區的市場評估與測試階段，相信隨著此領域業務的開展，將對 L 公司暨事務所整體營運規模將帶來快速與倍數的成長力道。

四、公協會及學術機構應扮演更積極的角色

頒佈不動產估價師法以來，相關之配套法規、技術規範、基本資料均待建立，未來應結合各估價師公會、學界與政府部門，建立不動產估價資訊，減少前置作業基本資料蒐集時間，政府部門應積極建立一個全國性通用的買賣實例不動產資料庫，一方面可提供估價人員更多更透明的資訊以掌握市場價值，一方面也可提供該資料庫作為研究分析的基礎，可加速提升估價水準與技術。尤其在不動產估價師全國聯合會成立後，各項適用表格的研擬與估價技術的普獲共識，更應積極被促成。

此外，台灣現行不動產估價案可概分為「法院估價案」以及「一般估價案」兩種類型。法院估價案，包括地方法院民事執行處之招標估價案，以及法務部行政執行署各行政執行處之招標估價案。一般估價案，包括一般民間之委託估價案、都市更新之委託估價案，以及不動產證券化之委託估價案。法院估價案由於是由法院指定第三者（即受委託之不動產估價師）進行不動產估價，故不動產估價廠商較能以公正的立場，獨立進行估價業務。而一般估價案是由客戶自由選擇符合其需求之估價師及估價廠商，因此若依「顧客至上，以客為尊」的市場導向原則進行估價，現有不動產估價廠商（含本研究之三家個案廠商）將面臨估值未符合實施者或委託機構滿意之價格，實施者或委託機構即拒絕支付估價費或錯失商機的困境。此威脅將導致為延攬業務而一味配合實施者或委託機構估值的不肖估價廠商充斥，造成劣幣驅逐良幣的情況出現，亦造成社會及一般大眾對於不動產估價廠商及估價師專業的質疑與不信任，更因此大大的限縮了不動產估價業的市場的發展。

因此，由台灣不動產估價師精英所組織而成的地方性及全國性不動產估價師公會，勢必擔負起匡正時亂的責任。例如由公會負責訂定收費標準，委託者自行選任估價師，但需向公會提出估價請求，並由公會收取鑑價費用，扣除手續費後轉匯受委任估價師，並由公會組織審查委員會，審查委員會可由執業估價師、政府主管機關以及學者組成，藉以審查估價報告書，如此一來，將可解決上述劣幣驅逐良幣的問題，建立合理可行的不動產估價制度，有效提升估價師之專業形象，健全不動產估價業的市場的發展。

7.2 研究建議

- 一、專注於核心能力成長與專注於本業的廠商，目前雖有較佳之經營績效，仍應注意成長策略的選擇，避免核心能力僵化。H 不動產估價公司暨事務所長期專注於不動產估價服務的策略，以產業中的技術領導者自居，但是過去的成功與否，並不是未來成功的保證，除了注意策略目標是達成與否，還要密切觀察產業環境的變動，以免在快速變動的不動產業大環境中，錯失成長的機會。
- 二、靈活運用本身優勢與客戶需求的中小型不動產估價業廠商，目前雖具策略性優勢，但仍應注意組織分工、資源分派與市場區隔的確立，以避免無法產生綜效，而將注意力和資源由核心事業上移開的風險和缺陷。L 不動產估價公司暨事務所目前以較居劣勢的組織資源，企圖以策略聯盟的合作方式整合與連結事業網路成員，無論未來整合的成功與否，需隨時檢視本身所擁有的資源，並隨時根據產業環境之變化檢討資源分配與市場區隔的妥適性，如此方能架構出「進可攻，退可守」的經營策略。
- 三、注重附加價值提升的大型企業廠商，目前雖具有高進入障礙、組織資源及範疇經濟之優勢，但仍應注意組織本身公司治理的問題。D 不動產估價公司暨事務所為一家具有優良傳統與文化的外商不動產公司暨事務所，而不動產業屬於一種較接近地方性的產業，故若能更加貼近台灣地區不動產估價市場的人力資源狀況，建立合夥人制度，以完備公司治理機制，留住人才，而非完全以既有品牌及個人魅力領導公司組織，如此方能真正進入台灣市場，重新開展高成長的新紀元。
- 四、策略本身並無優劣之分，不同的經營與成長策略，有不同的營運效果，不動產估價業廠商除了應該先了解內部的優劣勢以及外部的機會與威脅後，再選擇適合的策略，以達成公司階段性營運目標。
- 五、市場佔有率高的不動產估價業廠商，在內部資源足夠的情況下，應採取積極的擴張作法，擴大產品線組合，增強策略夥伴的關係，使市場

地位更加鞏固。

7.3 後續研究建議

本研究採取質性研究方法，在研究者能力、資源有限的情況下，盡力取得完整的參考資料、相關文獻，以求資料的廣度及深度。但是資料的收集上，難免有遺珠之憾，不能確保百分之百的完整性。基於以上的限制，本研究在資料分析及文獻探討上，力求正確性及邏輯性，但仍可能有邏輯推論錯誤之處，進而影響研究結果。因此，本研究提出二點建議，供研究者參考。

一、 研究方法的建議

本研究採取質性個案研究方法，分析探討個案公司成長選擇，以真實呈現個案公司進行決策的脈絡。但由於個案研究範圍較小，以觀察及多重證據法進行推論，仍易受主觀判斷因素，導致邏輯推論的偏差。

因此，後續研究者可以增加個案研究數量，或採取定量之研究方法，驗證本研究所提出的研究架構。

二、 研究對象的建議

本研究以不動產估價業廠商為研究對象，進行個案研究，侷限於單一產業的研究與推論。因此，後續研究者在研究對象的選擇上，可以不同產業為研究對象，或進行跨產業的研究，進行一般化推論。

參 考 文 獻

- [1] 湯明哲，策略精論：基礎篇，天下遠見出版社，台北市，民國九十二年。
- [2] 唐富藏，企業政策與策略，大行出版社，台南市，民國七十七年。
- [3] 梁仁旭，2006 台灣地區房地產產業年鑑，行義文化出版社，台北市，民國九十五年。
- [4] 吳思華，策略九說：策略思考的本質，臉譜出版社，台北市，民國八十九年。
- [5] Steiner, G.A., Strategic planning: What every manager must know, Free Press, New York, 1979.
- [6] Hill, Charles W. L., Gareth R. Jones, Strategic Management: An Integrated Approach, Fifth Edition, Houghton Mifflin Company, Boston, 2001.
- [7] 司徒達賢，策略管理新論：觀念架構與分析方法，智勝文化出版社，台北市，民國九十年。
- [8] Porter, M.E., Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, New York, Free Press, 1985.
- [9] Miles, Raymond E., Charles C. Snow, Organizational Strategy, Structure, and Process, McGraw-Hill, New York, 1978.
- [10] Glueck, W.F., Business Policy: Strategy Formulation and Management Action, Second Edition, McGraw-Hill, New York, 1976.
- [11] Normann, R., Ramirez, R., "From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy", Harvard Business Review, July-August, pp.65-77, 1993.
- [12] Porter, M.E., Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York, Free Press, 1985.
- [13] Chandler, Alfred D., Jr., Scale and Scope-The Dynamics of Industrial Capitalism, Harvard University Press, Cambridge, 1990.
- [14] Ansoff, Igor, II., Corporate Strategy, McGraw-Hill, New York, 1965.

- [15] 湯明哲，策略精論：基礎篇，天下遠見出版社，台北市，民國九十二年。
- [16] Penrose, E. T., The Theory of the Growth of the Firm, John Wiley&Sons, New York, 1959.
- [17] Wernerfelt, B., "A resource-based view of the firm", Strategic Management Journal, 5, pp.171-180, 1984.
- [18] Grant, R. M., "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategy Formulation", California Management Review, 33, pp.114-135, 1991.
- [19] Prahalad, C.K., Hamel, G., "The core Competence of the Corporation," Harvard Business Review, 90, May-June 1993.
- [20] Winterschied, B. C., Building Capacity from within: The Insider's view of Core Competence, Wiley & Sons, Chichester, 1994.
- [21] Markides, C.C, Williamson P. J., "Related Diversification, Core Competence and Corporate Performance", Strategic Management Journal, 15, pp49-165, 1994.
- [22] Tampoe, M., "Exploiting the Core Competence of your organization", Long Range Planning, Vol.27, No.4, pp.66-77, 1994
- [23] Leonard-Barton, D., "Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development", Strategic management Journal, 13, pp.111-125, 1992
- [24] Sanchez, R., Heene, A., Thomas, H., Dynamics of competence-based competition: theory and practice in the new strategic management, Elseriert Science Ltd., Oxford, 1996.
- [25] Chiesa, V., Manzini, R., "Competence-Based Diversification", Long Range Planning, 30, pp.209-217, 1997.
- [26] Hamel, G., Prahalad, C.K., "Strategic intent", Harvard Business Review, 67, pp.63-76, 1989
- [27] Hamel, G., Prahalad, C.K., "Strategic: as stretch and leverage", Harvard Business Review, 61, pp.75-84, 1993
- [28] Christensen, J.F., Foss, N.J, Competence-based Strategic Management, John Wiley&Sons, New York, 1997.

- [29] Aaker, D. A., Strategic Market Management, John Wiley & Sons, New York, 1984.
- [30] Caplow, Theodore 著，權力的遊戲-人際關係中的二對一，丁庭宇、章英華譯，桂冠圖書公司，台北，民國七十七年。
- [31] Brandenburger, A.M., Nalebuff, B.J., Co-competition , Currency Doubleday, New York, 1996.
- [32] Levinson, N.S., Asahi, M., “Cross-national alliances and interorganizational learning”, Organizational Dynamics, 24, pp.50-63, 1995.
- [33] Coase, R., II, “The Nature of the Firm”, Economics, 4, pp.385-405, 1937.
- [34] Williamson, O. , “Transaction-cost Economics: The Governance of Contractual Relations,” Journal of Law and Economics, 22, pp.233-261, 1979.
- [35] Lacity, M. C. and R. Hirschheim, Information System Outsourcing: Myths, Metaphors and Realities, John Wiley & Sons, New York, 1993.
- [36] Coase, R. H., The Market, the Firm and the Law, The University of Chicago Press, Chicago, 1988.
- [37] Jensen M. C., W. H. Meckling, “Theory of Firm Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure”, Journal of Financial Economics, 3, pp.305-360, 1976.
- [38] Fama, E. F., and M. C. Jensen, “Separation of Ownership and Control,” Journal of Law and Economics, 26, pp. 301-326, 1983.
- [39] Banson, J.T., “The Interorganizational Network as Political Economy”, Administrative Science Quarterly, 20, pp.229-249, 1975
- [40] James D. Thompson, Organization in Action, McGraw-Hill, New York, 1967.
- [41] Markowitz, M., II, “Portfolio Selection”, Journal of Finance, March, pp.77-91, 1952.
- [42] 司徒達賢，策略管理新論：觀念架構與分析方法，智勝出版社，台

- 北，民國九十年。
- [43] W. Chen Kim and Renee Mauborgne 著，藍海策略，黃秀源譯，天下文化，台北，民國九十四年。
- [44] Ram Charan 著，實力，李振昌譯，天下文化出版社，台北，民國九十六年。
- [45] Yin,R.K., Case study research: Design and methods, CA: Sage Publications, Newbury Park, 1989.
- [46] 謝安田，企業研究方法論，二版，台北，著者發行，民國八十七年。
- [47] Eisenhard,K.M., “Building Theories from Case Study Researcht”, Academy of Management Review, 14, pp.532-550, 1989.
- [48] 林左裕，不動產投資管理，三版，致勝文化出版社，台北，民國九十六年。
- [49] 林英彥，不動產估價，十一版，文笙書局，台北，民國九十五年。
- [50] 侯西泉，台灣房地產創意性行銷策略之研究，國立台北科技大學，民國九十三年。
- [51] Philip Kotler 著，行銷管理概論，周善謙、鄒月如譯，華泰文，台北，民國九十一年。
- [52] 內政部建築研究所，台灣房地產景氣動向季報，政治大學房地產研究中心，第四季，民國九十五年。
- [53] 陳明宗，「兩岸房地產投資經營風險之比較研究」，私立淡江大學，碩士論文，民國九十三年。
- [54] 內政部地政司，網址：<http://www.land.moi.gov.tw>，民國九十五年。
- [55] 政大台灣房地產研究中心，網址：<http://www.housing.nccu.edu.tw>，民國九十五年。
- [56] 永慶房仲集團，網址：<http://www.yungching.com.tw>，民國九十六年。
- [57] 財團法人國土規畫及不動產資訊中心，台灣住宅需求動向季報，民國九十五年。
- [58] 住展雜誌企研室，，網址：<http://www.myhousing.com.tw>，民國九十六年。
- [59] 林錫勳，「台灣與大陸物業管理產業結構分析－兼論跨國物業管理

公司之進入策略」，國立台灣大學，碩士論文，民國九十年。

- [60] 王世燁，陳柏廷，「台灣物業管理發展之基礎研究」，中華民國建築學會第16屆建築研究成果發表會論文集，1305-1310頁，民國九十三年。



附錄

訪談問題綱要

敬愛的受訪者：

您好！本人為交通大學管理學院管理科學系碩士班研究生，目前正在進行「台灣不動產估價業廠商經營策略之研究」。經研究調查發現 貴事務所為台灣不動產估價業界極具代表性之廠商，端此，特請 貴事務所能撥冗接受本研究之深入訪談，期能發展出當前台灣不動產估價廠商可行之經營發展策略！

本研究主要內容為解構與分析目前台灣不動產估價業所面臨之產業環境；廠商面對此環境所帶來之機會和威脅與本身之優劣勢，可發展出哪些不同構面的經營策略；以及不同策略對經營績效面的影響等相關議題。期待本研究能為不動產估價產業貢獻一份心力，更希望本研究能提供 貴事務所經營策略決策之參考。

您的鼎力協助，對本研究深具意義，謹此先致上個人十二萬分的謝意！本研究個案訪談之內容與結果，僅供學術上之分析與探討，不做個別揭露，且研究期間，本人將與 貴事務所進行直接的交流與密切的溝通，個案完稿後，亦會請貴事務所核閱個案內容，故請無虞擔心公司機密外洩。

以下為本研究即進行之訪談內容綱要（開放式問卷），再次感謝您寶貴的時間。若 貴事務所對本研究結果有興趣，俟本研究完成後，將依 貴所要求提供本研究全文或摘要之電子檔乙份，謹供 貴所參考，期望本研究能對 貴所日後之營運與發展有所助益。端此 順頌

鴻圖大展！

指導教授：林富松博士

研究生：王東濬 謹識

國立交通大學管理學院管理科學系碩士班

一、個案基本資料及受訪者資料：

- (1) 事務所發展歷程、經營理念、願景 (Vision)、組織結構、專案流程、營運規模、營運績效等相關資訊。
- (2) 受訪者職稱、個人學經歷等相關資訊。

二、個案策略構面取向相關問題

- (1) 請問 貴所目前的服務項目有哪些？
- (2) 請問 貴所目前各項服務項目營收約占年度營業額之比例？
- (3) 請問 貴所在進行上述服務時，提供給最終顧客哪些價值活動？
- (4) 您認為 貴所目前從事的價值活動是否為最佳的活動組合？
- (5) 您認為若調整以上活動組合，是否會更加有利？
- (6) 請問 貴所目前服務的地理範圍，包含哪些？
- (7) 您認為若調整以上服務的地理範圍，是否會更加有利？
- (8) 請描述 貴所目前的營運規模。您對目前的營運規模是否滿意？
- (9) 請問 貴所短、中、長期營運成長目標為何？
- (10) 您認為目前 貴所核心資源中，有哪些有形與無形「資產」？您對目前「資產」配置是否滿意？後續欲努力創造與累積的重點為何？
- (11) 您認為目前 貴所核心資源中，有哪些組織與個人「能力」？您對目前「能力」配置是否滿意？後續欲努力創造與累積的重點為何？
- (12) 煩請描述 貴所目前事業網路體系的成員（若依成員性質區分，包含資源供應者、同業、異業、策略選民），及與其關係遠近。
- (13) 請問您對 貴所目前的事業網路體系及 貴所目前所處之事業網路位置是否滿意？
- (14) 您認為若調整以上目前的事業網路體系成員及目前所處之網路位置，是否會更加有利？

三、個案策略邏輯取向相關問題

- (1) 您認為目前的顧客對 貴所目前的服務組合是否滿意？
- (2) 您認為目前的顧客對 貴所目前的服務組合中，有哪些您提供的價值活動能帶給他最大附加價值？有哪些您提供的價值活動，對目前客戶而言，是可有可無？
- (3) 您認為目前顧客的需求完全被 貴所目前的服務組合滿足了嗎？

- (4) 您認為目前有哪些上游廠商能對 貴所提供有益的價值活動？您期待他們（上游廠商）能對 貴所提供支援活動進行哪些改變？
- (5) 您認為目前 貴所的服務組合，跟其他事務所有何不同？
- (6) 您認為台灣不動產相關產業及不動產估價業，目前所面臨產業環境的機會和威脅有哪些？
- (7) 您認為針對以上不動產估價業之產業環境，政府應有何作為？
- (8) 請問 貴所目前有進行「多角化」的策略考量嗎？其考量因素為何？
- (9) 策略性資源一般具有獨特性、專屬性與模糊性的特性，請問 貴所目前有據以檢測並調整核心能力（core competencies）的計畫嗎？
- (10) 您認為目前台灣不動產相關產業，有哪些尚待填補的營運範疇，能夠運用甚至強化 貴所既有的核心能力？
- (11) 您認為目前台灣不動產估價業廠商，是否已經在不動產相關產業中，取得較佳的位置？還有哪些方向值得努力呢？
- (12) 請描述您認為目前台灣不動產估價業廠商的「競合關係」現況？
- (13) 請問 貴所目前有進行同業或異業間「策略聯盟」的策略考量嗎？其考量因素為何？
- (14) 林英彥教授認為，「朝不動產投資顧問轉型」不失為不動產估價廠商新的發展方向，對此，您的看法如何？
- (15) 您認為擔任「不動產投資顧問」與「不動產估價師」所應具備的核心能力與服務組合有何異同？
- (16) 您認為不動產估價業廠商，若朝「不動產投資業」發展，有何優劣點？ 貴所目前或未來有進行該方向發展的計畫或可能性嗎？
- (17) 您認為不動產估價業廠商，若朝「不動產管理業」發展，有何優劣點？ 貴所目前或未來有進行該方向發展的計畫或可能性嗎？
- (18) 您認為不動產估價業廠商，若朝「不動產流通業」發展，有何優劣點？ 貴所目前或未來有進行該方向發展的計畫或可能性嗎？
- (19) 您認為不動產估價業廠商，若朝「其他不動產服務業」發展，有何優劣點？ 貴所目前或未來有進行該方向發展的計畫或可能性嗎？
- (20) 您認為 貴所目前的營運策略與組織結構是否仍有調整的必要？
- (21) 您認為 貴所目前面臨最大的管理議題與困擾為何？
- (22) 請描述 貴所之「組織文化」與「組織學習」的現況。
- (23) 請更進一步具體描述 貴所未來發展之遠景（Vision）。

研究者簡歷

單位：國立交通大學管理學院碩士在職專班管理科學組

姓名：王東濬

地址：台北縣中和市南山路七十巷二之一號二樓

電話：(02) 2247 8249

手機：0935 434 945

電子郵件：jackwang14@gmail.com

學歷：

國立交通大學管理學院管理科學研究所碩士

大同工學院事業經營學系學士

興國管理學院 估價師學分班結業

經歷：

龍采興業有限公司 管理部經理

台北聯合設計股份有限公司 執行總監

交通大學網路學習研究中心 行政經理

華彩軟體股份有限公司 管理部經理

指導教授：

國立交通大學管理科學系 林富松 博士

手機：0932 119 614

電子郵件：stone9521@gmail.com