

訪 談

秉持自我理念的建築之道

將捷集團

訪談時間：2019年9月6日

訪談地點：將捷股份有限公司

與會人員：將捷股份有限公司／張淑惠品牌長

林長勳聯合建築師事務所／陳宗佑建築師

築閱行銷企劃／高名孝企劃總監

台灣建築雜誌／林孝芸、邱孟婕編輯

文字彙編：高名孝



張淑惠品牌長（左）及陳宗佑建築師（右）



林長勳建築師

將捷集團1992年創立至今，已擁有完整的建築專業分工團隊，從土地開發、建築設計、營造施工、室內與景觀規劃施工、不動產銷售服務、商用不動產租賃及管理服務，至資產物業管理，都能提供專業與完整的服務。將捷集團為目前台灣最知名的建築集團之一，由執業超過四十五年的林長勳建築師於1974年所創立。此次專題，編輯團隊希望透過訪談，一窺由建築師創立之建設公司在房地產建築市場中，與其他建設公司的不同之處。

與代銷合作的經驗

高名孝（以下簡稱高）：感謝將捷集團這次在百忙中接受訪談，希望能在這次訪談中，讓大家可以了解一下，關於由建築師所創立的建設公司，在房地產建築的執行過程中，建築師、代銷公司、建設公司的三者關係，是否與一般建設公司有所不同？

張淑惠（以下簡稱張）：感謝台灣建築雜誌這次的邀約，由於我們集團是由總裁林長勳建築師所創立進而擴展之事業體，因此建築師事務所在集團承擔很重要工作項目，扮演著起承轉合的角色，所以在建設公司、事務所、代銷的三角關係中，對建築規劃設計的看法可能會比較從都市和環境的長遠角度來切入，不會純粹考量單個案的獲利。

高：林建築師從事務所開始，爾後跨足創立建設公司，相信這也是很多建築師的夢想。目前將捷有許多住宅案，當初開業時應該也接觸很多代銷幫忙銷售，請問集團對於代銷的看法是如何？

張：我們總裁在事務所開業十八年後，創立將捷公司。早期建商大多都會採納代銷的建議，由於通常是包銷模式，代銷的建議通常也是他們銷售及創價的保證，比如代銷建議「立面和平面產品規劃，他們就保證能夠賣到多少錢。」這種建議對於建商來說可以減少許多銷售壓力。

公司在土地評估前，會同時找多家代銷針對土地建議產品及企劃方向，而我們業務部也會同時評估，但即使我們最後選定了合作代銷，也不完全依代銷所建議的產品，通常是由業務部整理資訊後，與事務所相互討論，由建設公司決定最後的產品定位，與建築企劃包含客群、坪數以及對環境回應的期待，在建案設計部分仍保留有很大的空間給事務所去創造與發揮。

而大概六、七年前開始，集團方向也有所調整，由於政府政策的改變、奢侈稅、豪宅限貸、持有稅、交易稅、實價登錄等，尤其持有稅（契稅、房屋稅）讓高端價值建築受到嚴重銷售困難，當然景氣影響也是絕對的。因此我們已經開始強化集團品牌，針對土地與環境的尊重、對建物施工品質、創新工法的堅持、對建物風物理環境分析、景觀生態的觀點、對居住者安全、幸福的承諾。設法給住戶創造「能住在這裡很幸福」的感覺。在這樣的策略下，我們通常不會因為代銷給予什麼樣的市場定位，就全盤接收規劃什麼樣的建築。

與外部建築師的合作

高：大部分的建設公司，在初期都會找許多家代銷來提案，但是代銷的最高價值在於創價，所以有時企劃做得最好也不見得會拿到案

子，反而是包銷的價格比別人高就勝出，所以比起企劃的精彩度，是不是其實建商更在乎價格可以賣多少？

張：我們集團在尋找代銷來提案時，其實大多已經做過初步篩選，在土地確定，開始做規劃的同時便遴選代銷，請他們分析市場並提企劃主軸，評選的過程會邀請公司的各個部門一同參與，以各部門的分數次序的平均來決定，雖然價格也很重要，但不會是第一優先，我們也曾選擇當時提案第二高價的代銷，結果在執行時，卻能創造出比原來第一高價更高的總銷。每一家代銷在銷售的主導方式都不太一樣，而我們強調的是「誠信」，強調一定要誠實銷售，除了企劃的主軸外，我們很重視銷講，為了避免認知落差，銷售同仁的解說都需相當嚴謹，這是我們品牌策略的一部分，也是我們挑選代銷的重點，所以在合作上我們須找價值觀與理念相近的工作夥伴。

早期代銷通常希望公設越多越好，雖然有助於銷售，不過最後常常成為蚊子館或因維養過高而不常使用（泳池、景觀池水瀑布），因此我們近期更注重社區的客層需求，規劃符合社區應有之公設，公設規劃也朝多功能使用方式，戶外景觀規劃也朝向生態動、植物互為共生的方向邁進，可降低維護維養工作及管理費支出。由於是全新的居家提案，我們整體而言，與代銷的創價思考思維並不違背，而是提出有別於樣板式公設的解決方案。完成後再與代銷說明規劃方向及主軸，研討後略作調整。

與外部建築師的合作

高：有些時候，代銷會為了銷售，將立面、燈光等切成很多部分，在各個部分找所謂「知名大師」來加持，或是找國外的設計師加入，將捷會有這樣的狀況嗎？

另外，像目前將捷集團總部這座建築，是由林長勳聯合建築師事務所與曾柏廷建築師聯合掛名設計，類似情況我們也常在將捷的其他建築作品可見到，也想請問在內部有事務所的狀況下，跟外部建築師配合的模式為何？

張：將捷是一個建築整合平台，針對案件屬性需求，亦會尋求與外部建築師合作；透過外部建築師的強項如數位設計、綠建築設計、生活構想提案、生態環境、室內設計等與內部建築師（集團內部規劃品質控制）合作，共創建築



滬尾藝文休閒園區的生態風貌



因捷連松江南京捷九聯合開發案打造的將捷國際商業大樓

價值。我們總裁一直希望培養本土的建築師，除了是希望多給台灣建築師機會，也是想把經驗傳承下去，所以我們沒有配合過國外的建築師。

比如淡水藝文休閒園區這個案子，一個五十年地上權的BOT案，必須壓縮在四年內完工啓用，在當初競標此案時，希望整體建築是自然融入地景，因此邀請在綠建築表現相當傑出的九典聯合建築師事務所郭英釗建築師來共同討論，發現彼此想法相當接近，因此合作共同取得這個標案，如今園區已順利於九月底開幕營運，當初公司希望追求與環境共生的作品也獲得社會大眾的廣泛迴響，目前已經取得鑽石級綠建築的認證。

陳宗佑建築師（以下簡稱陳）：當我們跟外部建築師合作時，每一位其實都有他們的獨特專長，因此在配合的時候，也會希望放大他們的專長，放入我們的設計之中，但我們並不會特別去找所謂的大師，因為其實國內也有非常多的好設計師。另外，將捷對於很多細節上都有留意用心，譬如在安全上有無障礙門檻的設置；在建築設計完成後，會將所有設計放到BIM（建築資訊模型）系統中測試，

再用電腦模擬興建，興建過程中也不斷比對修正，這是很少建商能做到的部分，最後管委會也能清清楚楚地看到竣工圖，當然住戶也會有所感受，所以相對就不需要太多華麗的廣告。

建築師的發揮空間

高：今天很感謝有事務所的建築師一同接受訪談，想請問建築師，在進入將捷集團之前，你有在其他事務所工作過嗎？有的話，想請問你覺得在其他事務所及將捷集團內，這兩者間在建築工作上有什麼差異？

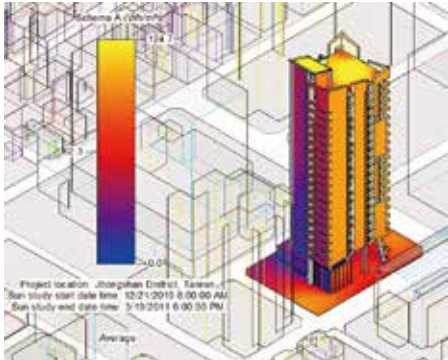
陳：以前曾待過比較小間的事務所，遇到代銷的姿態通常都比較高。小型事務所，常常需要很快速提供業主需要的東西，但業主其實也就是代銷說什麼，他們就要什麼。來到將捷後比較有建築師發揮的空間，基本上就是一直不斷討論，因為總裁本身也是建築師，對於建築當然很有理想，所以規劃時，在以前的事務所只需要照做就好，但在將捷可以提出想法跟業務做討論，在設計上就有很大的



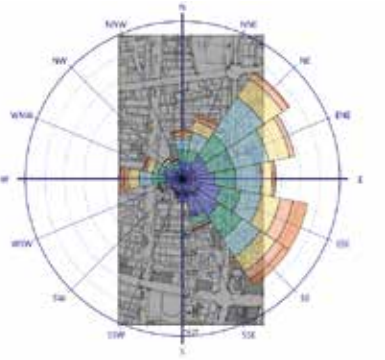
滬尾藝文休閒園區



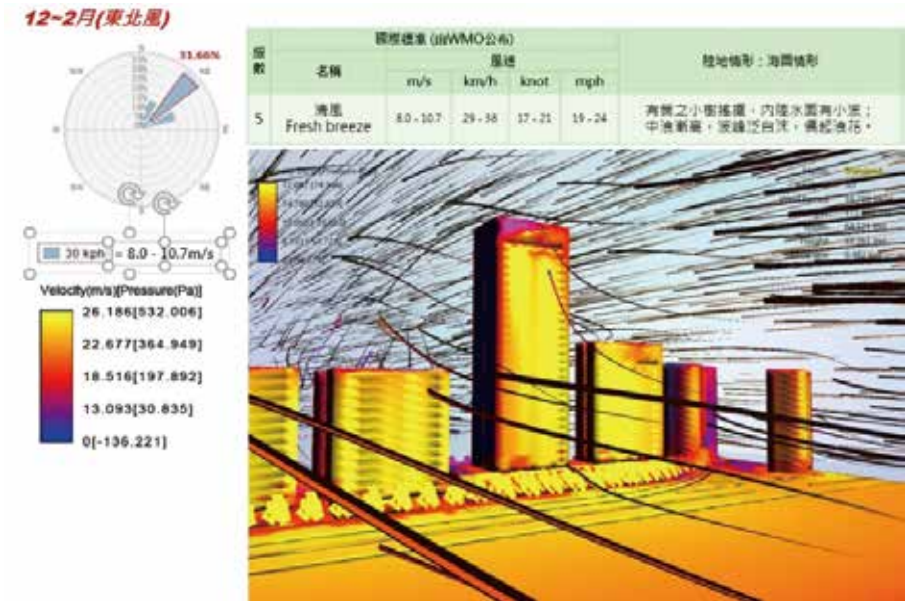
建築資訊模型製程



日照熱輻射評估：外殼熱輻射



日照熱輻射評估：外殼熱輻射



風場環境分析



將捷黎明海



將捷巴菲特

彈性。建築師們所提出的想法，多半是空間的質感、空間品質等，希望能給使用者有好的體驗；集團對這一塊也非常重視，所以提出這些，基本上都會被接受。另外，因為工作量的關係，有些案子會委外建築師，而外部建築師也都是精挑細選出來的，對於集團理念通常也都有所共識及認同，因此與他們討論的時候，常常也都是教學相長、相互交流，所以我覺得在這裡當建築師其實真的是有很大的空間。

建築規劃時的著重點

高：一般來說，建築師通常必須配合建商的想法，製作需要的產品，而將捷集團的特色在於建築師事務所存在於集團內部，因此能堅持建築師的創意，能跟我們說明一下將捷建案的執行流程？

張：在前面的土地評估階段完成後，我們會以業務部的建議為主進一步討論，決定產品定位，再將產品雛形、公設條件等與事務所討論細部設計，事務所團隊會針對方位、風向、採光、法規等專業項目深入探討，等案子大致定案後，才會加入代銷的銷售建議，不過仍是以將捷的品牌為主要考量。我們總裁有一句話：「建築是一輩子的責任。」集團內的每個子公司也都奉行這個宗旨，因為房子可能一輩子只買一次，因此要讓客戶感到安心，覺得住在這邊很幸福，這是我們努力的目標。因此我們有很多貼心的規劃設計，這些大都是代銷無法提出來的。我們也將通用設計（UD）及全齡化空間概念融入到規劃設計中。團隊於落實DJSI（道瓊永續指數）及CSR（企業社會責任）相當重視，這也是我們和其他建商不同之處。

陳：集團內部另制定建築與機電設計原則，藉由每個建築完成使用者的回饋，PDCA的循環修正，讓將捷的每座建築都能持續進化。

未來與代銷的關聯性

高：所以現在代銷對貴集團而言，似乎常僅只是銷售單位，意即你們對代銷的需求越來越低，是不是有考慮慢慢轉變成一條龍的集團模式？建商的此種變化，對於未來的代銷生存空間又會有什麼影響？

張：其實我們已經有自行銷售的個案在執行，這也是集團這幾年的目標，希望慢慢可以自己銷售，這改變主要是從對公司品牌的走向而形成，因為「我們想要給客戶什麼？」才是最重要的。因此如果從土地取得、規劃設計、營造施工、管理營運等細節都能緊密整合協同作業，很多優質的想法就能夠具體落實。這其中的過程包含了點點滴滴的巧思。因此，有時候我們自己銷售，反而比代銷更有說服力，有時還可賣得更好。

確實代銷所接觸的案子比我們多很多，在全台分布也非常密集，因此每個區域的客源和需求也能掌握得相當清楚，經年累月下來代銷就擁有非常龐大的客戶網資訊，不過隨著網路越來越發達，而且將捷集團有建設、事務所、室內設計、景觀、營造、資產管理公司、文創休閒等，事業體非常龐大，也使將捷的品牌力可以讓有需求的人，越來越容易接觸到產品資訊，對我們銷售層面上就是很大的支撐力。關於未來銷售模式，現階段將捷努力做出自己的產品線，與代銷仍是友好的夥伴合作關係，但我們也不放棄任何可直接面對客戶的銷售機會，期待我們的品牌未來能成為銷售的保證。

建築師主導的集團理念

高：最後想請問兩位，在將捷服務後，對於由建築師成立的建設公司，和其他建設公司有什麼樣的差別嗎？

張：我曾待過小一點的建設公司，基本上建築、營造等工作，全部都是外包，所以處理方式相對單純，而在將捷有很多資源，如果作業期間遇到任何問題，都可以透過各個專業部門很快地得到解答。而且比較小的建設公司，通常比較沒有自己的主張，比較會聽從代銷或是建築師的意見；但將捷的主導力就比較強，最大差別是產品的想法都是由公司内部各個部門所凝聚而成，所以都會是一個有強烈核心理念的提案。比如我們在烏石港的案子，因為產品定位為休閒建築，觀察附近休閒活動，我們為愛好衝浪的客層，一樓戶外設有熱水器，可以直接沖洗，並規劃衝浪板掛置區。此外也設計腳踏車的停放位置，或另設置水龍頭，讓小孩或毛小孩在外面玩髒了，可以先洗一洗再進社區；換言之可以針對個案去做一些比較貼心的設計。

陳：集團內的事務所其實也會接外面案子，就能感受到很多建商老闆並不是真正的建築專業，所以可能就比較著重於獲利多寡，而事務所也會盡量滿足他們需求，創造最大效益，因此在設計上就比較沒有彈性空間。

張：我們總裁本身是建築師，對都市規劃有種責任感，十二、三年前松江路錦州街口有個捷運共構案，是有權狀可以銷售的建案，當時所有代銷都建議一定要蓋住宅，而我們當然也清楚，蓋住宅價格一定比蓋商辦高15%至20%，所以通常建商都一定會選擇蓋住宅，但我們總裁就認為這種繁華地段就像紐約華爾街一樣，怎麼可以在這種商業街蓋住宅，因此堅持規劃了商辦，當然很順利地賣完，也讓這種商業街道呈現出它該有的都市樣貌。

高：我想最後這一段，清楚讓我們了解到將捷對於理念的堅持，除了要設身處地為使用者著想外，做為一個建商，也必須對都市面貌充滿責任感。再次謝謝兩位！