

國立政治大學企業管理學系碩士學位論文

指導教授：黃國峯博士

建設公司策略規劃之研究—以 W 建設公司為例  
A Case Study of Strategic Planning for a Construction Company



研究生：杜家軒 撰

中華民國一〇一年六月

## 謝 辭

民國一〇一年炎夏之際，終於完成了碩士班最後一項作業，碩士論文。回想當初立定了考研究所的志向，把政治大學的照片置於電腦桌面以自我激勵。口試當日，認錯了路，驚險的及時趕到口試會場。帶著緊張的心情，進入了商學院七樓的 701 會議室與其他口試生同場較勁。這一切的過程彷彿昨日之事，歷歷在目。如今，也在同一間會議室完成了我的碩士論文口試。

這份論文的完成，首先，要感謝的即是指導教授黃國峯博士，在他循循善誘的指導下，讓我逐漸找到具體的研究方向，當研究不著頭緒之際，老師總是從旁指點迷津，使研究得以順利進行，在老師的指導下，這一年來的做中學，實讓我獲益匪淺。另者，則是要感謝兩位口試委員巫立宇教授以及鄺芃羽教授，其對於本研究提出之建議，使得此份論文得以更臻完美。

當然，這份論文的完成，也代表著碩士學位的取得，最需要感激的，即是在我背後默默支持的家人。雖說母親不完全了解在研究所過程中，為何會如此忙碌，但她完全了解我的志向為何，並無償的支持我走自己的路。雖說父親不常過問在研究所的生活，但是他在外，始終以我為榮。雖說兄長因事業忙碌，往往很久見一次面，淺聊近況，但大學與研究所大半的求學生涯，他卻是經濟跟精神上，我最大的支持者。家人，真的是這張學位證書背後，最重要的人。

除此之外，還須感謝的還有家族中的親戚，尤其是我的外公、外婆，以及舅舅、舅媽，他們對於我這個外孫、外姪，也是不計報酬的給我各種鼓勵與支持。另者，還有這求學路上的最佳夥伴，政治大學企研所四十七屆的同學們，在這兩年面對無數的團體作業與個案討論，每個同學都展現其擅長領域的知識與技能，使得我們能一次又一次地撰寫出完美的報告，也譜出政大企研所燦爛的一頁。

自己的成長歷程上，也要特別感謝銘傳大學企管系的老師、同學，更重要的是我的系學會夥伴們，沒有你們一起的共同成長，我也不會成為政大企研的一員。最後，則是在基隆從小到大的兒時玩伴，以及在成長過程中的各位良師益友們，這一路的過程，你們都是我最好的學習對象。

最後一段，想給自己，期盼數載後回首之際，能驕傲的回答自己，我做到了。不管未來面對甚麼選擇，"If you can, just do it."，這句座右銘得以貫徹始終。面對自己立下的目標，也要盡力達到，成功後不忘回饋給這一路上幫助你的人。創業之路很辛苦，不能被眼前的現有成就所拘束，因為你自己心裡始終相信，你可以更好。

杜家軒 謹撰於木柵

## 摘要

台灣營建業主要景氣循環階段大約進入了第七波循環，每一波平均每 3~5 年為一循環。每一階段的成長，都有著產業不同成長策略之應用(林瑞陽, 2001)。至今，多數的具規模的營建業者，經營觸角已由本業延伸到各個不同的事業領域，甚至有些事業領域也建立了該廠商新的核心能力，如龍巖建設自民 81 年起，轉型進入了殯葬服務業，其除了開創了一個新的事業領域外，也造就了其新的成長動能。

然而，並非所有的營建業者，都具有多角化的資源以及能力。現行 15,400 家的營建廠商中，仍有大部分的業主屬於中小型營建商，這些營建商除了須承受景氣波動所帶來的影響外，面對萎縮的建案市場需求，仍須尋求突破。

本研究希望透過個案公司面臨業務轉型之際，透過深度訪談與次級資料的分析，勾勒出個案公司之現況全貌。進而透過策略創新之可能性，展開未來預期的策略樣貌。因此，本研究之目的如下：

- 一、 深入研究個案公司之經營流程，辨識出主要之產業價值鏈。
- 二、 以策略形態分析法，作為個案公司策略之分析架構，檢視現行產業環境下，個案公司之策略可行性及未來性。
- 三、 透過公司現有的條件以及外在環境之事實，發展建議策略，並且利用策略形態分析法構面勾勒出未來樣貌，並且檢視可能須滿足之條件、環境前提。

在研究過程中，發現個案公司有在策略上，有其獨特的做法，使得在競爭激烈且土地取得不易的台北市地區，仍可以逐步成長，甚至成功推出一地區之指標性建案，進而能逐步擴張。以下綜合整理出個案公司之策略重點作法。

- 一、 持續在地經營，建立起在地品牌形象。
- 二、 成功整合各方資源，推出高難度建案。
- 三、 及早掌握市場趨勢，成功推出都市更新案件。

本研究也針對該公司策略想法，經過理論架構的分析與實際驗證，做出下述建議。

- 一、 都市更新之環境前提的改變，對 W 建設公司的影響甚鉅。
- 二、 進入新北市之策略，需考量公司品牌的擴散與否，以及人脈建立。
- 三、 仍需更多替代策略，一同納入考量。

## 目 錄

謝 辭.....	I
摘 要.....	II
目 錄.....	III
表 目 錄.....	V
圖 目 錄.....	VI
第壹章 緒論.....	1
第一節 研究背景.....	1
第二節 研究動機與研究問題.....	2
第三節 研究目的.....	3
第四節 研究流程.....	4
第貳章 文獻探討.....	5
第一節 策略.....	5
第二節 策略分析.....	11
第三節 競爭優勢.....	22
第四節 總結.....	24
第參章 研究方法.....	25
第一節 研究方法.....	25
第二節 研究設計.....	30
第三節 研究架構.....	32
第肆章 產業及個案公司.....	34
第一節 產業環境.....	34
第二節 個案公司簡介.....	46
第伍章 策略形態分析法.....	48
第一節 經營流程分析.....	48

第二節	現行策略形態、功能政策、組織方式.....	53
第三節	策略、功能、組織配適與前提分析.....	63
第四節	前提變化檢視與配適問題.....	69
第五節	策略建議與驗證.....	75
第陸章	結論與建議.....	82
第一節	研究結論.....	82
第二節	研究限制.....	85
第三節	未來研究方向建議.....	86
第柒章	參考文獻.....	87



## 表目錄

表 2-1：策略之定義 .....	5
表 2-2：策略構面之彙整 .....	9
表 2-3：SWOT 分析邏輯 .....	11
表 2-4：TOWS 矩陣 .....	15
表 2-5：策略分析法比較 .....	20
表 3-1：研究方法比較 .....	25
表 3-2：不同研究途徑之相關情境 .....	27
表 3-3：個案撰寫格式 .....	28
表 3-4：訪談紀錄表 .....	31
表 4-1：歷年核發建築物使用執照 .....	36
表 4-2：2008 十大優良建商 .....	43
表 4-3：2010 年台灣 10 大建商排行 .....	44
表 5-1：W 建設公司價值鏈 .....	49
表 5-2：W 建設公司建築得獎紀錄 .....	54
表 5-3：現行功能政策 .....	62
表 5-4：策略前提變化與配適問題檢視 .....	72
表 5-5：策略形態可能衝擊 .....	73
表 5-6：W 建設公司未來策略形態 .....	79

## 圖目錄

圖 2-1：五力分析模型 .....	13
圖 2-2：一般性競爭策略 .....	13
圖 2-3：價值鏈 .....	14
圖 2-4：產業價值鏈 .....	18
圖 2-5：資源基礎模型 .....	22
圖 3-1：策略形態分析法 .....	33
圖 4-1：營建業產業流程之定位 .....	34
圖 4-2：台灣房地產景氣指數 .....	35
圖 4-3：欲購置住宅者房價趨勢分數 .....	35
圖 4-4：歷年營建廠商登記家數與資本額 .....	36
圖 4-5：台北市近十年預售市場平均每坪單價 .....	37
圖 4-6：台北市近五年的住宅成屋成交總價區間佔比折線圖 .....	38
圖 4-7：台北市近五年的住宅成屋成交坪數區間佔比折線圖 .....	38
圖 4-8：2009 年~2010 年台北市各行政區預售市場推案金額 .....	38
圖 4-9：大台北都會區建設公司與營建廠登記數 .....	43
圖 4-10：W 集團架構圖 .....	46
圖 4-11：W 建設公司組織圖 .....	47
圖 5-1：W 建設公司流程圖 .....	48
圖 5-2：W 建設公司內湖區主要建案地段 .....	54
圖 5-3：建案開發流程 .....	60
圖 5-4：重點作法一之配適現況 .....	64
圖 5-5：重點作法二之配適現況 .....	66
圖 5-6：重點作法三之配適現況 .....	68
圖 5-7：策略邏輯圖 .....	75





## 第壹章 緒論

本章將會針對研究背景、動機進行說明，並且進一步立定研究目標、範圍。

### 第一節 研究背景

營建業向來視為經濟推手，但綜觀營建業數十年之發展，相較其他產業，並無明顯的成長。其主因是產業特性，易受到外在總體環境之影響。從經濟面角度來看，房地產受到總體經濟景氣影響甚大，以房地產指數為例，此指標屬高度相關之經濟落後指標，由此可知經濟景氣發展對於此產業之影響性；從政策面來看，其亦是容易受政府政策導向影響之產業，例如：民 87 年頒佈之容積面積限制條例，使得房地產進入了數年之產業景氣寒冬期；民 91 年，政府公告土地增值稅減半，隔年度之房地產生產指數即達到了一高峰(台灣房地產研究中心，2003)。除了外在總體環境對於此產業之影響外，營建業在土地資源取得，也受限於台灣地理面積以及土地開發政策限制，其發展性多半受限。也因為無法大面積進行土地開發，使得生產上規模經濟也難以產生。另者，根據民 100 年內政部營建署公告之統計數據顯示，營造業業者總數，共計 15,400 家，相較於民 91 年的 12,513 家，成長了 23.07%。但依據主計處資料顯示，營造業總產值年平均增率僅約 0.82%，由此可見，營造業的總產值處於停滯性成長。因此，此產業特性下，生存以及持續發展，亦成為了學者與該產業業者關注的策略課題。

依據內政部營建署統計，民 93 年至 99 年，建築物建案執照由從景氣擴張期的 45,934 件下降到 29,696 件。除了今年因景氣回升而出現 44.73% 正成長外，連續 5 年出現年平均 18.19% 的負成長。若深入市場需求回升之購屋動機，可以發現市場需求動機逐漸由國民自購轉為投資需求。根據內政部營建署之住宅需求季報的統計顯示，民眾購屋動機為短期投資賺取價差的比例，由 98 年的 40.1% 提高至 99 年的 58.9%。主因今年美元的疲軟以及經濟復甦力道不足，並且歐盟經濟受到了部分國家債信評等的影響，大多數的資金都流向了亞洲地區，除了經濟成長力道持續強勁的中國外，因現今政府針對兩岸經濟持續採取開放政策的影響，導致部分國際投資資金流入台灣，此亦成為台灣房市復甦的動力之一。但此類投資動機所驅動的市場成長，在長期而言，並非能真正幫助營建產業之市場動能，因此，營建業所面臨的市場實際需求萎縮之問題，還是無法獲得解決。

在面臨此產業情勢受外在條件影響甚大，且市場需求已大幅萎縮下，營建業的策略與轉型即成為近年來許多學術及產業研究所探討之問題。而目前多半的營建業者，會採取業務擴張、相關多角化以及非相關多角化三種策略方向，以達到持續成長之目的。其中，中小型建商因資源不足，故多半以業務擴張為主要策略方向，如透過推案區域擴張、拓展土地開發管道與來源以利推案、或是最近熱門的都市更新，都是此些中小建商成長的方式。

## 第二節 研究動機與研究問題

台灣營建業主要景氣循環階段大約進入了第七波循環，而每一波平均每3~5年為一循環，至60年開始的出現期(民50年前)、成長期與低成長期(民70年)、成熟期(民75至80年)、突破期(民80年至今)，每一階段的成長，都有著產業不同成長策略之應用(林瑞陽，2001)。至今，多數的具規模的營建業者，經營觸角已由本業延伸到各個不同的事業領域，甚至有些事業領域也建立了該廠商新的核心能力，如龍巖建設自民81年起，轉型進入了殯葬服務業，其除了開創了一個新的事業領域外，也造就了其新的成長動能。因此，在此循環期，這些營建業者穩住了其易受景氣波動之經濟要素影響而穩定成長。

然而，並非所以營建業者，都具有多角化的資源以及能力。現行15,400之營建廠商中，仍有大部分的業主屬於中小型營建商，這些營建商除了須承受景氣波動所帶來的影響外，面對萎縮的建案市場需求，仍須尋求突破。因此，許多營建業者仍會以既有的本業進行業務擴張之策略行為，如除了合建案的業務、政府公共工程標案外，近年來，都市更新也成為這些建商維持成長的業務選擇。

因此本研究希望能針對這些建商所面臨之成長策略規劃，產生本研究之動機，而主要研究問題如下：

- 一、 中小建設公司如何在現行產業環境下，如何找尋其利基點，並在策略上，透過自身能力以及資源的運用，形成自身競爭優勢，達到持續成長的目的。
- 二、 當中小建設公司面對執行策略上之環境或是條件改變時，如何進行策略調整，並且針對該策略進行可行性分析。

### 第三節 研究目的

從 Michael Porter(1985)提出價值鏈(Value Chain)之概念，以及 Barney(1991)之資源基礎模型後，許多學者在策略規劃領域上，分別從外而內(Outside-In)或從內而外(Inside-Out)的觀點，甚至融合兩派觀點，進行發想。到了 1997 年，司徒達賢提出了策略形態分析法，提出了一個不同的架構，其透過策略形態的六大構面，融合外在(環境)、內在(資源、能力)觀點，使得策略分析上，得以更全面且周延。

因此，本研究希望透過個案公司面臨業務轉型之際，透過深度訪談與次級資料的分析，勾勒出個案公司之現況全貌，進而透過策略創新之可能性，展開未來預期的策略樣貌。因此，本研究之目的如下：

- 一、 深入研究個案公司之經營流程，辨識出主要之產業價值鏈。
- 二、 以策略形態分析法，作為個案公司策略之分析架構，檢視現行產業環境下，個案公司之策略可行性及未來性。
- 三、 透過公司現有的條件以及外在環境之事實，發展建議策略，並且利用策略形態分析法構面勾勒出未來樣貌，並且檢視可能須滿足之條件、環境前提。

#### 第四節 研究流程

本研究會以目前既有之學術研究先做一深度探討，建立起本研究之研究方法後，進而透過個案公司之內部訪談以及次級資料的分析、歸納，透過理論架構，進而導出本研究之目的。

- (一) 確立研究動機與目的。
- (二) 文獻探討，分為策略、策略分析與競爭優勢三方面。
- (三) 進行次級資料蒐集以及個案公司分析。
- (四) 個案公司進行深度訪談。
- (五) 訪談資料輔以次級資料研究進行歸納、分析。
- (六) 利用理論架構，歸納出研究相關之建議與結論。



## 第貳章 文獻探討

本研究主要會探討策略、策略分析以及競爭優勢之學術研究，以立定本研究之理論基礎。

### 第一節 策略

#### 壹、 定義

策略(Strategy)係源自於希臘古字"Strategos"，其原意在於統帥軍隊的將軍，在戰場上指揮調度之作戰藝術。沿用至今，在軍隊中，仍意旨達成軍事任務目標之行動計劃的展現，不同類型的戰鬥如何連結再一起，達成最終之作戰目的。Ansoff (1965)認為 Neuman and Morgenstern(1944)透過賽局理論及經濟行為(Theory of Games and Economic Behavior)一書，將此詞彙帶進了企業領域中。因此在許多企業管理文獻當中，此概念即被廣泛的討論。部分學者認為事業機構制定的一套特定產品市場組合領域，即是策略；另者，亦有學者回到軍事觀點來詮釋策略，認為事業機構之整體經營概念(Concept of the firm's business)，即是策略，並且已經開始與企業政策(Corporate Policy)共通互用(Ansoff, 1965)。

由此可知策略在企業管理領域中，其代表了管理者透過了生產、行銷、人力資源、財務、研發以及資訊等企業功能之調配協調，達成公司的成長目標。因此古今中外之學者，也紛紛針對「策略」一詞，下了不同的註解。下表(表 2-1：策略之定義)，本研究整理國內外主要學者之定義：

表 2-1：策略之定義

學者	年代	定義
Neumann, J. V. and Morgenstern, O.	1944	廠商因應某些特殊情境進而採取之一系列行動。
Drucker, P.	1954	策略係指分析目前情勢，並在必要時刻將情勢加以改變，包括探詢企業現有或應有的資源。
Alfred, D. C.	1962	策略係指長期目的與企業的目標之決策，進而對於此些目標所採行的行動與必要的資源配置。
Ansoff, H. Igor	1965	企業所需之明確界定的範圍和成長方向，此類決策規則與準則即是所謂的策略。策略係為一種”制定決策的規則”(Rule of making decision)



表 2-1：策略之定義(續)

Kotler, P.	1976	企業為了達到自身設立之目標，所需之全盤性的計畫，而策略即是融合行銷、財務、製造等所擬定之作戰計畫。
Steiner, G. A.	1979	策略係為對於使命與目標進行方向性的決策，進而成為實現目標的重要行動之集合。策略主要能回答兩個問題，甚麼是組織應該做的？甚麼是我們最終想達成的？
Andrews, K.	1980	企業策略係為對於公司在決定、顯現自身的目標、目的以及原則政策，跟達成計畫，並且定義企業的營運範疇以及組織之樣貌的決策型態。
Tregoe, B. B, and Zimmerman, J. W.	1980	策略係為一決定組織特質與方向之架構。例如，產品提供、市場需求、技術、生產產能、銷售方式、配銷方式、自然資源、規模以及利潤。
大前研一	1985	策略為直接針對競爭者而調整實力的一種行動。此行動必須與提高獲利率、調整組織、改善管理步驟和改善訓練等等，為了改善營運而採取之行動劃分開來。
Porter, M. E.	1986	策略即是取得競爭定位，並且透過與競爭者不同的活動組合，提供給顧客具有差異性的價值。
Mintzberg, H.	1994	策略為一計畫，如何從一邊到另一邊，並且為一種隨著時間所展現之行動型態，其亦是一種定位，也是一種願景與方向之觀點。
司徒達賢	1997	策略是指企業經營的形貌，以及在不同時間點，這些形貌改變的軌跡。
吳思華	2000	在有限資源下，競爭激烈的環境中採取因地制宜之作為，思考企業未來的方向、勾勒發展之藍圖，並採取適當的經營作為，此即為經營策略。
Mauborgne, R. and Kim, W. C.	2005	策略不只是集中在競爭本位，當市場空間隨著時間被不斷的創造出來時，企業能透視出商場的獨到特質，創造沒有競爭對手的新市場空間的能力。

資料來源：本研究整理

司徒達賢 (1997)之策略定義，策略是指企業經營的形貌，以及在不同時間點，這些形貌改變的軌跡。其中，其進一步認為企業經營之「形貌」即是，企業目前的現況，而此現況可透過「策略形態(Strategic Posture)」加以分析表達。隨著不同時間所改變的軌跡，即是從一策略形態轉換到另一策略形態所產生之變化，這些變化即是「策略態勢(Strategic Move)」。因此策略形態的「形」，係為某一時點上策略之狀態，乃是靜態的策略概念；策略態勢的「勢」即是在不同時點之間，策略變化之方向以及速度，係為動態之策略觀念，此二者之概念截然不同。

結合上述國內外各學者之定義，可發現大部分的學者，皆提到幾個關鍵詞彙，「現在」、「未來」以及「決策」。也因此，本研究認為，策略係指企業在經由內、外部之現況評估過後，決定未來欲發展之方向，進而決策自身營運模式、範疇以及方針。若一言以蔽之的加以定義，策略係為企業從現在的狀態欲改變到下一個狀態所行之路徑。

## 貳、 策略層級

從組織觀點來說，企業在不同的層級與規模之下，會著眼於不同層次的目標，進一步也會面臨到不同形態之策略決策，此時，策略所需之內涵、重點以及扮演之角色就會有所不同。Beard and Gregory (1981)認為，Hofer and Schendel 於 1978 年提出策略應該可分為公司層級策略(Corporate-level strategy)以及事業層級策略(Business-level strategy)之後，許多學者開始在此架構下，研究此兩者策略所應著重之目標，以及發展策略的內涵與重點。公司層級策略所關注的係在於事業的競爭；而事業層級策略則是聚焦在如何在一特定事業領域中競爭。換言之，前者即是每個產業間的策略，後者則是產業中的廠商之事業策略。除此之外，若以階級排序，策略應共可涵蓋三個層級，公司層級(Corporate-level)、事業層級(Business-level)以及功能層級(Function-level)。當公司決定每個事業的資源配置以及發展方向後，每個事業依據所賦予之目標，在該產業領域下制定相關策略，策略進而展開到各個功能，如生產、行銷、研發、財務以及人事等，擬定執行計畫。其中每個階段的決策環節，即是該層級所面臨之策略決策問題。

另者，司徒達賢(1997)在策略管理新論一書中，認為策略決策應分為三個層次，分別處理不同層面或類型之策略問題，以及具有不同之策略內涵。此三個層次分別為網絡定位策略(Networking Strategy)、總體策略(Corporate Strategy)，以及事業策略(Business Strategy)。此三者並非如上述係為層級(Hierarchy)之關聯

性，司徒達賢(1997)認為此三個層次之策略，彼此存在著互相演化、支援以及限制之關係。而針對這三個層次之內涵說明如下（下述摘錄整理自司徒達賢(1997)，頁 23 到頁 26）：

### 一、 網絡定位策略

企業所需之資源，皆來自於外界形形色色之機構與個人。因此，企業目標與追求之價值，甚至是自身的條件多半會與這些角色相互影響、結合以及箝制。這些與企業相關之機構與個人跟企業即形成錯綜複雜之網絡關係，因此，企業要如何在這這些網絡關係中求生存，與那些網絡或對象保持更親密或是疏遠的互動關係，甚至做過此些關係建立起自身之競爭優勢，此即是網絡定位策略之範疇。

### 二、 總體策略

在現行企業的成長中，多角化即是極為重要的成長路徑之一。因此，當企業面臨自身事業單位隨著規模日漸複雜、龐大，資源分配即成為一重要課題，其影響著下面事業單位未來的發展；另者，每個事業單位的定位，也影響著該企業是否能創造共同之競爭優勢以及綜效，使得多角化利益得以最大化。最後，企業該進入或退出哪一些事業領域，亦會隨著企業的體質以及策略需求而面臨決策。

### 三、 事業策略

企業經營僅聚焦在某一產業時，其面對該產業之環境，如何在當中尋求成長之道，即是事業策略所重視之課題。也因此決策之內容著重在顧客導向的經營策略、事業競爭優勢的創造、生存空間的選擇，以及策略決策的內部一致性。此策略是各個層次策略最根本，並且與企業價值功能關係最為密切之策略決策。在事業策略其所處的策略形態，即可透過產品的廣度與特色、目標市場的選擇、垂直整合的取決程度、規模經濟的有無以及地理營運範疇加以分析。



### 參、 構面

進一步去探討策略的實質意涵時，可從不同之面向去加以探究。依據吳思華(2000)之分類，主要將策略管理議題依據探討取向(approach)分成四個不同面向。程序取向，主要說明作業的流程，即是以策略擬定的流程下，所可使用之工具或表單；類型取向，以企業主的角度看策略問題時，有哪些不同的策略類型可應用，例如產品發展、多角化等。邏輯／本質取向，回歸企業存在的本質，思考其所處之環境，具備何種條件，進而運用相關領域，如社會學、經濟學的理论，產生策略邏輯。最後，構面取向，策略制定者在釐清哪些事情「應該」決定、「可以」決定且「必須」決定，進而產出企業策略之具體內容。

由上述分類可知，策略可以從多方面向探討。本研究會以策略構面做為第二部分文獻探討的主軸，主要了解國內外學者在探討策略構面上，從甚麼方向進行探討，期以加以彙整後，針對個案公司之策略進行解析。本研究依據國內外文獻，整理至下表(表 2-2：策略構面之彙整)：

表 2-2：策略構面之彙整

學者	年代	策略構面
Ansoff, H. I.	1965	1. 產品－市場組合 2. 成長向量 3. 競爭優勢 4. 綜效
Hofer, C.W. and Schendel, D.	1978	1. 領域投入 2. 資源投入 3. 競爭優勢 4. 綜效
Miller, D.	1987	1. 複雜的創新 2. 行銷差異化 3. 穩當的成本控制 4. 廣度
Zahra, S. A., and Covin, J. G.	1993	1. 大宗物資到專業化產品 2. 市場飽和度 3. 成本領導 4. 產品線廣度

表 2-2：策略構面之彙整

司徒達賢	1997	<p>事業策略(Business Strategy)的策略形態</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 產品線廣度與特色</li> <li>2. 目標市場之區隔方式與選擇</li> <li>3. 產業整合程度之取決</li> <li>4. 相對規模與規模經濟</li> <li>5. 地理涵蓋範圍</li> <li>6. 競爭優勢</li> </ol>
吳思華	2000	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 營運範疇的界定與調整：產品市場、活動組合、地理構形、業務規模</li> <li>2. 核心資源的創造與累積：有形資產、無形資產、個人能力、組織能力</li> <li>3. 事業網絡的建構與強化：體系成員、網路關係、網路位置</li> </ol>
Fréry, F.	2006	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 價值(Value)</li> <li>2. 模仿(Imitation)</li> <li>3. 障地(perimeter)</li> </ol>

資料來源：本研究整理

當中，司徒達賢(1997)所提出之策略形態構面，主要依照企業經營邏輯上的「What」、「Who」、「How」、「Where」、與「Why」相互對應。其中，對應關係為「產品線廣度與特色」相當於「What」，「目標市場」相當於「Who」，「垂直整合取決程度」與「相對規模」則是對應到「How」，「地理涵蓋範圍」是「Where」，最後「競爭優勢」則同時涵蓋了「Why」、「How」的涵意。因此，此六大策略構面與問題分析與決策的六何分析法(Five Ws and one H)的對應關係，也使得構面之間具備了周延且彼此互斥之優點，應可充分描述一事業體或策略事業單位的策略特性。

## 第二節 策略分析

### 壹、 SWOT

SWOT 分析法，為 Andrews 於 1971 所提出，其主要透過公司內部之優勢 (Strengths)、弱點 (Weaknesses)，以及外部環境的機會 (Opportunities)、威脅 (Threats)，因此集合此四個面向，即稱為 SWOT。SWOT 分析法主要在策略發展前，可以針對公司外部的環境變化，並以公司角度出發，確認此些因素屬機會或威脅；再者，針對公司內部之資源能力強弱進行辨別，同樣以公司角度歸類屬於優勢或弱勢。最後，即可透過一矩陣展開做為策略分析的參考。

現行企業策略制定時，往往會將 PEST、五力分析 (Five Forces) 以及 SWOT 一起納入分析。PEST，係指政治 (Political)、經濟 (Economic)、社會 (Social) 與技術 (Technology)，透過四構面將總體環境分析之後；進而利用五力分析 (Five Forces)，係指產業環境中之五種力量，顧客、供應商、潛在競爭者、替代品以及產業內競爭，將產業環境進行一詳盡分析。最後，透過 SOWT 將分析結果加以歸納，釐清企業所面臨之環境以及擁有之資源，進行策略發展。依據蕭聿琇 (2008) 提到，Collectt (1999) 針對 SWOT 之構面，進行分析邏輯，以求各面向分析之周延性，見下表 (表 2-3：SWOT 分析邏輯)。

表 2-3：SWOT 分析邏輯

外部	內部
優勢(S)： 1. 特色 2. 市場競爭力 3. 明確策略目標 4. 組織文化是否營造正面工作環境	機會(O) 1. 分析了解顧客及市場受歡迎程度 2. 有利環境為何 3. 流行趨勢為何，是否定位符合 4. 新的市場率可能 5. 先進科技的產出
劣勢(W) 1. 評估耐力 2. 了解須改進之處 3. 缺點在哪 4. 避免事項 5. 可否支撐科技 6. 負債比率、現金流量	威脅(T) 1. 評估對手及預測風險 2. 困境所在 3. 對手動向 4. 商品與服務之調整轉型 5. 科技進步之反向威脅 6. 政策影響

資料來源：蕭聿琇(2008)，蔬菜種苗產業經營策略之研究—以農友種苗公司為例。國立政治大學企業管理研究所碩士論文。頁 30 到頁 30。

雖說 SWOT 分析法於策略制定工具中，已廣為學術界、產業界所認可並且廣泛使用。但 Helms and Nixon (2010)集合了許多學者的意見後，認為，SWOT 分析法的模糊性以及過於簡化並無法真正的將現行的企業環境做一精闢的分析。再者，要如何將各個因素分類，亦是涵蓋了主觀意見，使得同一的公司的不同員工會分析出不同之 SWOT 矩陣，進而使得策略發展上，遭受到了困難。因此，在使用 SWOT 分析前，仍須了解其工具限制以及特性，才可能在策略制定時，更達到周延完善之分析。

## 貳、 競爭策略

### 一、 五力分析模型

Porter(1980)認為「競爭」是企業成敗之核心，因他決定了企業之創新、文化凝聚力、執行效率等，與整體表現相關之各種活動。「競爭策略」即是要使企業在最基本的戰場(產業)上，找出有利之競爭地位。因此，競爭策略之目的在於，決定產業競爭要素，進而建立可獲利、又可持續之競爭位置。而競爭策略之選擇，主要在於「如何由長期獲利能力觀點，決定長期獲利能力之關鍵因素，了解產業吸引力(Awareness of industry)」。產業先天的獲利能力是決定企業獲利能力之要素，產業不同，企業持續獲利之機會就不同。其次，「產業中，決定相對競爭位置的因素有那些」。雖然產業平均獲利能力有高低，但大多數的產業中總有某些企業比其他企業賺錢。因此，Porter(1985)認為，競爭位置選擇不當，即使置身於高吸引力產業中，獲利仍會受限。反之，選對競爭地位，可能創造高於產業之獲利。

由上述觀點，可以了解到決定企業獲利能力的首要因素為「產業吸引力」。因此，其建議在擬定競爭策略時，須先了解該產業之競爭法則，而策略之最終目的，即是影響該法則使其對企業有利。競爭法則可透過五種競爭力來具體描述，這五種力量包括：新競爭對手的加入、替代的威脅、客戶的議價實力、供應商的議價實力，以及競爭者的競爭。此五種力量，即是五力分析之主體架構，見圖(圖 2-1：五力分析模型)

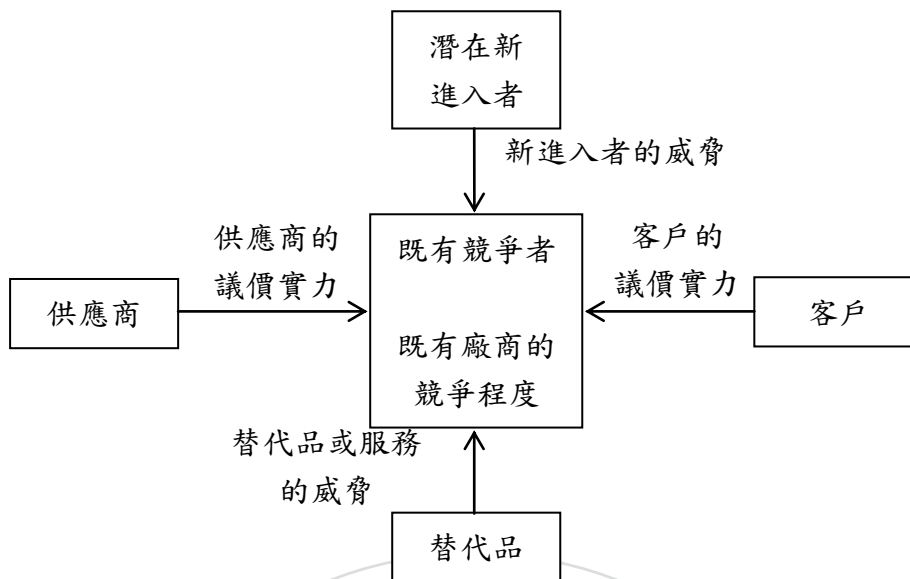


圖 2-1：五力分析模型

資料來源：競爭優勢(頁 38)。Porter, M. E. (1985)；李明軒、邱如美合譯。1999。台北市：天下文化。

Porter(1985)認為，這五種競爭力和其中的結構性決定因素，只是產業內在特質的作用，企業之競爭策略不過是選對產業，以及比對手了解其中的五種競爭力而已。因此，企業不必受限於產業結構，反之，企業可以透過策略來影響這五種力量，一旦企業能改變產業結構，其將從根本上強化或削弱產業吸引力。

## 二、一般性競爭策略

Porter(1985)進一步提出了一般性競爭策略，係為企業透過相對成本優勢或差異化產生的作用，進而建立起持續性的競爭優勢。若將此兩種優勢所採取之行動範疇組合，即可導出三種「一般性策略」：成本領導、差異化和焦點化(Focus)。焦點化又包含了兩種型態，即是焦點成本(Cost Focus)與焦點差異(Differentiation Focus)，見下圖(圖 2-2：一般性競爭策略)

		競爭優勢	
		低成本	差異化
競爭範疇	目標廣泛	成本領導	差異化
	目標狹窄	焦點成本	焦點差異

圖 2-2：一般性競爭策略

資料來源：競爭優勢(頁 44)。Porter, M. E. (1985)；李明軒、邱如美合譯。1999。台北市：天下文化。



### 三、 價值鏈分析

綜合上述兩者架構，管理者即可透過產業中的結構分析，進而尋找自身企業所處之競爭地位，最後透過策略的選擇，改變產業結構力量，達到持續獲利之策略目的。當中，Porter(1985)亦提出價值鏈(Value Chain)之工具，其主要可診斷競爭優勢並且尋求改善。主要的概念來自於，企業概略都包含產品設計、生產、行銷、運輸與相關支援作業，各種不同之活動集合體。這些活動，都是以提供客戶價值而生，因此，稱之為價值活動(Value Activities)。價值活動又可再細分為主要活動，涵蓋進料後勤、生產作業、出貨後勤、行銷與銷售以及服務；輔助活動：企業的基本設施、人力資源管理、技術發展以及採購，可見下圖（圖 2-3：價值鏈）。

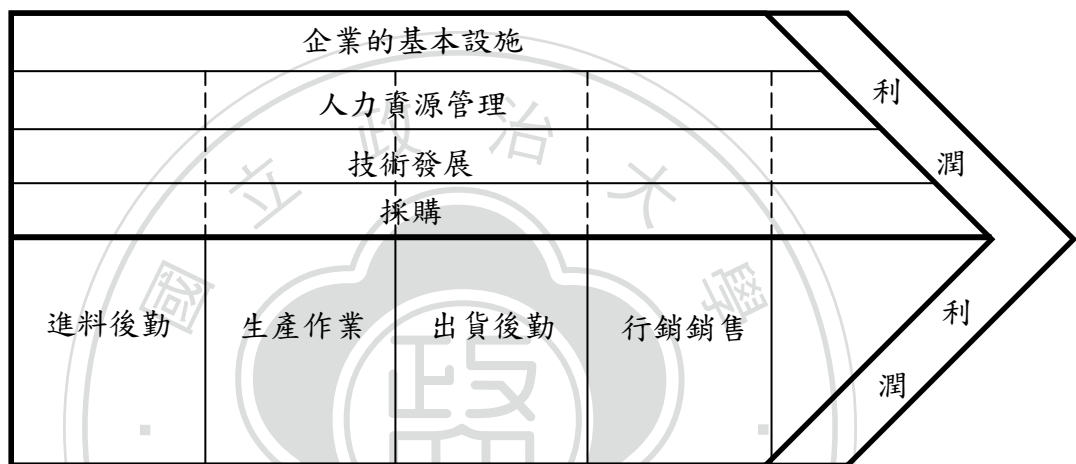


圖 2-3：價值鏈

資料來源：競爭優勢(頁 76)。Porter, M. E. (1985)；李明軒、邱如美合譯。1999。台北市：天下文化。

可以了解到 Porter 的競爭策略架構，整體以外部環境所處之環境為基礎，並且以競爭作為假設，認為產業網絡內的玩家，都會是形成企業獲利與否的相對力量。因此，形塑自身企業在產業中的位置，即是競爭策略最主要之策略邏輯。

### 參、 TOWS

Wehrich (1982)認為策略規劃的分析架構過於簡化，並無法反映實際之企業規劃流程。因此其提出一架構，在 SWOT 四構面的分析基礎上，提出整體分析之流程與邏輯，稱為 TOWS 矩陣(TOWS Matrix)。此架構透過企業的內部以及外部因子，強迫管理者分析企業所處之現狀後，發展出策略、戰術以及行動，進而有效的達成組織目標與願景。

整體規劃流程可透過下表(表 2-4: TOWS 矩陣)輔以清楚的說明。首先, Weirich(1982)認為須先了解企業的概況, 此些可透過幾個基礎問題加以詮釋, 事業類型、地理範圍、競爭情況以及高階經理的傾向。再者, 須初步的了解現在以及未來關於外部環境的情況, 進而偵測組織內部資源的強勢與弱勢。最後, 發展策略、戰術以及更多的行動以達成組織的整體目標, 並透過在環境的動態變化下, 準備相關權變計畫。

表 2-4: TOWS 矩陣

步驟 1: 確認企業概況: 事業形態、地理範圍、競爭情況、高階經理傾向			
		步驟 4: SW 分析: 管理與組織、營運、財務、行銷、其他	
外部	內部	步驟 5: 發展替代方案 步驟 6: 做策略選擇 步驟 1-6: 測試一致性。擬定權變計畫(步驟 7)	列出內部優勢(S)  列出內部劣勢(W)
	外部		
步驟 2: 分析下述因子: 1. 經濟 2. 社會 3. 政治 4. 人口結構 5. 產品與科技 6. 市場與競爭 步驟 3: 預測及偵測未來	列出外部機會(O) (考慮風險)	SO: 最大化—最大化	WO: 最小化—最大化
	列出外部威脅(T)	ST: 最大化—最小化	WT: 最小化—最小化

資料來源: Weirich, H. (1982), The TOWS matrix- a tool for situational analysis. *Long Range Planning*, 15(2), p.12.

策略的發展, 即是透過 TOWS 的四個構面所搭配的 2X2 矩陣內之組合, 分成 WT 策略、WO 策略、ST 策略以及 SO 策略。雖說在實務上, 這些策略可能會互相重複, 但 Heinz 認為其目的在於討論這四者構面間的互動, 進而提供可能的策略方向。這才能幫助管理者產出策略相關細節, 進行作業活動的支援。四個策略約說明如下:

### (一) WT 策略

最小化—最小化策略，即是聚焦在最小化公司內部之弱勢，以及外部威脅之衝擊。當公司面對此兩者威脅時，是處於一個危險的位子。實務上，可能公司為了生存會選擇透過清算的方式。

### (二) WO 策略

最小化—最大化策略，此策略試圖最小化威脅並且極大化機會。當一間公司面對市場機會時，可能其中亦存在著威脅使其難以獲取該機會。可能的解決策略可透過與其他廠商合作以獲取更大的機會籌碼。

### (三) ST 策略

最大化—最小化策略，主要是以組織具有優勢之資源去面對環境所帶來的威脅。然而，並非所有公司都可以直接面臨外部環境的威脅，因其資源可能有限制或其考量。

### (四) SO 策略

最大化—最大化，任何公司希望自己處在此位置，即是極大化自身優勢與機會。例如一企業有能力從自身優勢，利用資源去獲取市場中的優勢。就算面對威脅，其還是可以應對以至於能持續聚焦機會。

## 肆、 策略形態分析法

### 一、 策略形態構面

司徒達賢 (1997)整合了個案教學的經驗，透過理論與實務的相輔相成，進而提出了策略形態分析法此分析架構。當中，司徒達賢(1997)主要認為企業之策略構面，應涵蓋六大構面，其說明如下(下述摘錄整理自司徒達賢(1997)，頁 159 到頁 168)：

#### (一) 產品線的廣度與特色

產品(或服務)是企業與顧客間最直接接觸的介面，也是企業生存最基本之依據，更容易掌握與描述的企業特性。係為企業在策略上可以具體追求精進與變化之所在。因此，產品線之廣度與特徵，即是描述企業事業策略的首要項目。



## (二) 目標市場之區隔方式與選擇

企業存在之目的係為滿足顧客，其為企業長期存活的必要條件。根據每個產業或自身產品的特性，切割出相對的市場區隔。在市場區隔選擇中，加以取捨，此為企業在面對市場時的首要課題。然而，司徒達賢(1997)認為，目標市場除了顧客，應涵蓋到所有之合作對象，亦即企業應以處理「顧客」之方式來服務並滿足經銷商、供應商等角色。

## (三) 垂直整合程度之取決

任何產業，所進行的作業、活動，都可以選擇自製或是外包。因此企業之垂直整合取決策程度，也日漸成為一重要之策略構面。垂直整合程度之取決與競爭優勢、規模以及保密等皆密切相關。企業部分活動與競爭優勢之形成具有關鍵性，應掌握在手，反之，則可進行外包。當企業成長到合理規模時，也可進行垂直整合，以強化自身優勢。

## (四) 相對規模與規模經濟

規模經濟係隨著經營規模的擴大而帶來效益，此些效益的大小，又隨著產業特性而有所不同，並且也會受到科技進步、產業結構的演進等因素有所影響。司徒達賢認為，範疇經濟(Economies of Scope)與經驗曲線(Experience Curve)之概念，因其共同概念還是在於生產量的提升所帶來之效益，故涵蓋在此構面。

## (五) 地理涵蓋範圍

企業依照產品銷售地理區域的不同，可概略分為地方性、全國性或是全球性企業。而生產活動亦有可能集中於一地發揮規模經濟效益，或是分散到各地運用當地資源。因此企業在生產面或市場面的地理布局，已成為全球經營時代下的重要決策。

## (六) 競爭優勢

管理者希望能由以上各項策略決策，創造出事業所獨特擁有的競爭優勢。司徒達賢認為競爭優勢可分有兩大來源，策略形態而產生之競爭優勢，與策略形態以外之競爭優勢。前者係為策略五大形態構面所產出之競爭優勢，如產品品質、規模經濟降低生產成本；而後者，司徒達賢提出主要是綜效、關係、時間、獨佔力、財力、能力以及資訊科技之運用等。

## 二、 價值單元

另者除了策略形態構面外，事業的「經營流程」也是描述經營方式的一種。司徒達賢(1997)提出「價值單位」的概念，此與傳統的價值活動之差別，主要在於涵蓋了「活動」以及「資產」，因此二者在策略上都有其重要性與運作空間，故價值單元即是此兩者之共同稱謂。在策略分析前，制定者須先將整體產業完整的經營流程詳細列舉，並依照概略的生產流程展開成一產業價值鏈，見下圖（圖 2-4：產業價值鏈）



圖 2-4：產業價值鏈

資料來源：司徒達賢(2005)。策略管理新論－觀念架構與分析方法(頁 276)。再版。台北：智勝出版。

## 三、 事業策略分析

司徒達賢(1997)提出，策略形態分析法可運用於事業層級之策略分析。而主要針對事業策略之制定與執行，進行全面性的思考。不但同時可以考慮許多重要的決策因素，還必須注意因素間的相互關係。其中，其提到在策略形態分析法的步驟，可分為以下四圈：

### (一) 第一圈：現狀描述

1. 描述從過去到現在的策略形態
2. 描述現在的各项功能政策，了解具體作法
3. 描述現行組織方式（組織分工方式或權責劃分）
4. 三者彼此間的配合？找出環境、條件與目標前提

此一步驟的主要目的為，使學習者了解如何相互配合、呼應，為了配合當時環境或條件所採取之策略，進而比較出當條件、環境前提產生變化時，哪些策略該進行調整。

### (二) 第二圈：找出環境、條件、目標的變化、改變方向

此圈重點主要在找出環境、條件以及目標等因素變化後，分析對現有作法的

衝擊或影響，主要可分為下列步驟

1. 檢視總體、產業環境，那些前提將要發生，或產生變化
2. 檢視本身所擁有的各項條件或資源，及其消長
3. 檢視目標組合之變化
4. 分析條件、環境以及目標之變化，對現有的衝擊

而此一步驟係為先客觀檢定三項前提之變化，進而將其變化以及未來趨勢與現有的策略、功能政策以及組織做一深入的相互比對。而以分析結果即可提醒分析者或管理者，情勢已在改變，過去之策略需搭配調整

### (三) 第三圈：提出策略方案並選擇

這一階段即是針對環境的變化、條件的消長、目標的不同，提出並選擇新的策略形態，而此階段所需涵蓋的觀念如下：

1. 新的策略或策略構想有賴於策略創意之發揮
2. 未來的策略應明確且周延的策略形態構面來描述
3. 策略方案不應只有一個
4. 新的策略方向必須與前述環境之「機會」、「威脅」或是「條件」之消長有關
5. 每一策略方案都建立在許多前提假設之上，須加以釐清

而將策略加以發展評估後，策略之選擇主要在於找出這些前提之差異，並且加以驗證，檢視哪一個方案的前提比較正確，符合事實所需，就可偏向此一方案。

### (四) 第四圈：配合新的策略形態，調整功能政策與組織方向

而最後一階段，即是針對選出之策略方案，進行功能政策與組織方向的調整。而司徒達賢認為，在第一圈之分析中，已經嘗試將所有相關之功能政策列舉出來，因此在此階段僅須檢視這些政策該如何與策略方案搭配。另者，組織也須針對策略方案進行重組或微調。

## 伍、 小結

綜觀近代策略領域，前述幾個主要學者提出之架構為策略規劃工具 (Strategic Planning Tool) 理論的主流。後續學者，大致上皆以此些架構為主體，進行觀念的細化或架構之改造。其中， Helms and Nixon (2010) 認為，SWOT 在策略管理領域中，可提供最基本的思考，在於組織所需處理之價值或問題。但亦有許多學者 (Panagiotou, 2005； Weirich, 1982) 針對 SWOT 進行修改，以期補足 SWOT 過於簡化、模糊之不足。

本節將近代的策略分析進行一概括的比較，見下表 (表：2-5：策略分析法比較)。透過列表比較，本研究認為，策略形態分析法雖過程繁瑣，但較能完全的顯示一個案公司的策略形貌；另者，對於未來的策略形貌以及策略邏輯的表示都可透過六大構面以及策略矩陣加以詮釋。因此，本研究將以策略形態分析法作為此次的研究架構，以期提供個案公司具體並全面之策略建議。

表 2-5：策略分析法比較

	SWOT	競爭策略	TOWS	策略形態分析法
分析流程	透過企業的優／劣勢以及機會、威脅的分析，產出策略方案。	先針對企業所處的產業結構進行分析，進而透過低成本／差異化之策略選擇改變產業力量，獲取競爭優勢。	以 SWOT 分析構面為基礎，並透過矩陣產出四種策略方案。	透過策略形態六大構面分析公司現行樣貌，進而以六大構面搭配產業價值鏈，進行策略分析，並且驗證環境／條件前提以確保策略可行性。
分析構面	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 優勢 S</li> <li>■ 弱勢 W</li> <li>■ 機會 O</li> <li>■ 威脅 T</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 產業分析</li> <li>上游供應商</li> <li>產業內競爭</li> <li>下游顧客</li> <li>潛在進入者</li> <li>產業內競爭</li> <li>■ 價值活動分析</li> <li>價值鏈活動</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ WT 策略</li> <li>■ WO 策略</li> <li>■ ST 策略</li> <li>■ SO 策略</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 產品線廣度與特色</li> <li>■ 市場區隔方式與選擇</li> <li>■ 垂直整合取決程度</li> <li>■ 規模經濟與相對規模</li> <li>■ 地理涵蓋範圍</li> <li>■ 競爭優勢</li> </ul>
工具	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ SWOT 矩陣</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 五力分析</li> <li>■ 價值鏈分析</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ TOWS 矩陣</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 策略矩陣</li> <li>■ 產業價值鏈</li> </ul>

表 2-5：策略分析法比較(續)

優勢	運用此分析，可使決策者充分了解企業所處之環境以及本身具備的條件。	透過產業分析之構面，可使決策者對於企業所屬之產業結構力量納入考量，且針對企業內部所有價值活動充分掌握。	透過內／外部分析構面的搭配，可強迫決策者思考任何策略的可能性，並且改善SWOT過於簡化之分析流程。	涵蓋了外而內以及內而外的分析角度，並且策略形態六大構面具備周延、互斥之特性。另者，前提的驗證也強化了決策者在策略評估上的邏輯性。
劣勢	構面並非完全周延互斥，且過於簡化，難以充分展現企業全貌。並且在構面歸納時，主要取決於決策者之主觀意見。	由外而內(Out-side In)的分析邏輯，可能導致決策者忽略了企業內部之核心能力的策略分析，且以競爭為基礎的策略思維，忽視了合作的策略可能。	仍無法避免掉SWOT四個構面所帶來的模糊性，以及決策者對於構面歸納的主觀思維。	策略分析流程須不斷循環的建立、驗證目標、環境以及條件前提，流程過於繁瑣，並非一般決策者可迅速熟悉駕馭。

資料來源：本研究整理



### 第三節 競爭優勢

競爭優勢(Competitive Advantage)，由 Porter(1985)在競爭優勢(Competitive Advantage)所提出，此主要係指企業在產業中，相對於競爭者，所擁有之獨特且勝出之競爭地位。而此種競爭地位，其最終亦表現在企業的高市佔率與獲利能力。因此企業所擁有之競爭優勢，則是其在該產業持續性生存的重要來源。

Porter(1985)認為，持久性競爭優勢(Sustained Competitive Advantage)係導源於企業為顧客創造的價值，藉由此價值的創造，形成一長期擁有獨特且勝出之競爭地位。一般而言，企業可能因產業結構之不同，採取不同之競爭策略，進而在該產業態勢中，獲取一優勢地位。因此，企業所執行之作業活動範圍，都可歸因於價值之創造。在前一節，已詳細介紹價值鏈分析(Value Chain Analysis)之法，藉由此分析法，即可了解競爭優勢之來源，並且創造企業所專屬之競爭優勢。

Barney (1991)提出資源基礎模式(Resource Based Model)，首先，其認為傳統的競爭優勢，需建立在兩個前提上，第一，競爭優勢的環境假設係為廠商所面對的競爭者在資源控制或策略運用上有一致性相關。另者，這些模型假設資源在一個產業或群組中，係為同質性的發展且具高度移動性。但 Barney(1991)提出了資源基礎假設，認為廠商策略資源應存在異質性；另者，資源在廠商間，並沒有高度的移動性。

綜合上述，Barney (1991)認為競爭優勢係為廠商所執行的價值創造策略沒有被其他現存或是潛在競爭者所執行。而持續性競爭優勢，則是廠商除了此條件外，並且同時間產業內之競爭者無能力去複製該策略。這些優勢，主要導因於廠商策略資源之運用，並且其亦進一步提出，當廠商的資源具有價值性(Valuable)、稀少性(Rare)、不可模仿性(Imperfectly Imitable)以及替代性(Substitutability)，此資源將可能成為廠商之策略資源，進而形成競爭優勢的主要來源(圖 2-5：資源基礎模型)

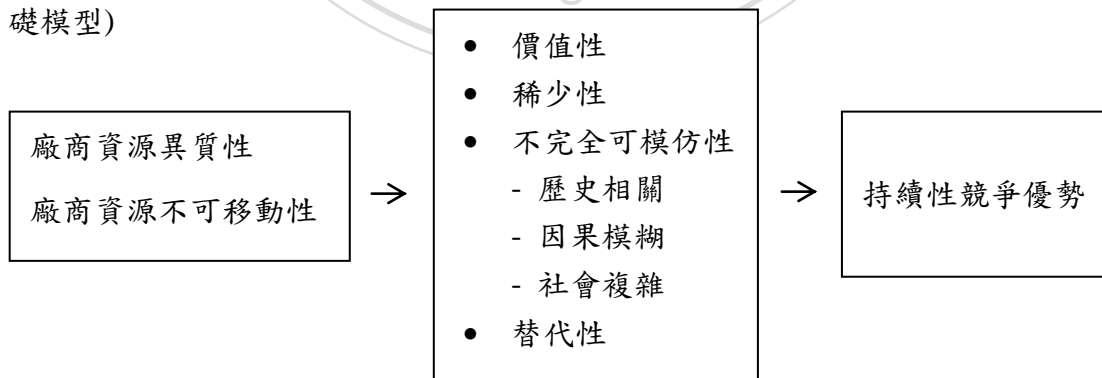


圖 2-5：資源基礎模型

資料來源：Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-99.

司徒達賢(1997)認為，競爭優勢可能展現在企業的任何一方面，無論是策略的執行或是資源的運用。而其將競爭優勢分為兩種主要來源，因策略形態而產生的競爭優勢，亦即前一節所闡述之策略形態六大構面的衍生；再者，則是策略形態之外的競爭優勢，司徒達賢認為綜效、關係、時機、獨佔力、財力、能力與資訊科技之運用等，都是可能的競爭優勢之來源。競爭優勢並非個別獨立存在，而需要透過互相搭配來創造企業整體之優勢，達成競爭者難以超越的優勢堡壘。

若回顧文獻，各學者闡述之競爭優勢來源，約可分內部與外部兩大方向來源，外部的產業結構中的獨特定位所帶來之優勢，或是內部核心資源的運用進而創造之優勢。但司徒達賢提出之競爭優勢，則是跳脫其二者，利用策略六大構面的架構推導出競爭優勢的可能，亦或是非構面所產生之優勢。此種歸納的好處在於對於競爭優勢來源的更明確化，而使得企業之優勢分析時，更能產生共識。



#### 第四節 總結

在近代策略文獻回顧過程中，可以發現對於策略之議題，雖各有其詮釋方式，但總結來說，仍然對此解釋產生了一些構面上的共識，現行狀態、發展選擇、以及未來狀態。因此在後續的策略分析理論架構，也多針對此些構面在各自發展不同的理論架構進行分析，以期能協助策略制定者，更有系統地進行策略構思與分析。而在競爭優勢的詮釋上，則是以內部來源跟外部來源兩大構面為主要方向。

透過了文獻回顧的過程，可以了解到司徒達賢提出之策略形態分析法，與過去策略相關理論或架構都有其不同之處，尤其是在策略分析的部分，其跳脫出既有的策略分析從外而內(Outside in)與從內而外(Inside out)之框架，具體的描述一般公司的策略形成來源作為其構面。另者，主張策略想法的驗證方法與過程，亦是策略文獻中較少談及之領域。

因此，本研究透過策略形態分析法與過去文獻進行分析比較後，發現在此策略規劃操作之法，雖說過程繁瑣且分析涵蓋範圍廣，在實際操作上應有其難度，但亦可協助公司將策略規劃過程與方向明確化，以及將每一步重點做法都可透過驗證以了解其可行性。



## 第參章 研究方法

本章節將會針對本研究採用之研究方法，質性個案研究法做一說明。因此，第一節會針對質性研究及個案撰寫進行本研究之定義；再者，會針對研究工具，策略形態分析法加以說明；最後，將會針對研究流程展開，並逐一說明。

### 第一節 研究方法

#### 壹、 質性研究

質性研究主要管道透過訪談與觀察，並且輔以資料閱讀，在研究過程中，針對相關議題提出之觀點或事實，將互補的資料編織出完整的真相或道理；將矛盾的資料找出值得進一步探究之疑問與假設。而此種找出因果，或是矛盾中找出進一步驗證之方法，透過研究者思考的力道與深度，歸納或演繹出符合邏輯之解釋，並且進一步將此解釋與現存之理論加以連結比對，此即是人類知識系統化累積之程序。(司徒達賢，2006)

許士軍 (1996)認為依據研究對象的不同，應可分為社會、自然以及生物科學之研究範疇，而其中管理，應屬社會科學，即是質性研究的範圍。隨著近年來自然科學的高度發展與成就，自然科學之實證方法成為了研究方法之圭臬。但其認為此方法的前提假為，自然界現象是客觀存在的，故研究者得以透過觀察或變數操作以了解其中的道理；但社會科學之研究若研究者無法設身處地(empathic understanding)，將無法獲得真正的了解，例如某一外顯現象背後之感情、價值和經驗因素，即難以化作一般性的 X 與 Y 之關係。許士軍進一步將定性研究與定量研究作一簡單的整理比較，如下表 (表 3-1：研究方法比較)。

表 3-1：研究方法比較

	定性研究	定量研究
結論獲取	不經由量化之資料與分析已獲致結論	將研究問題量化，以數量分析方法獲得結論
研究價值	發現(Discovery)	驗證(Verification)
研究目的	確認某一事物是否存在	確認某一事物存在之數量
結構化	較不結構化，具彈性	結構化

表 3-1：研究方法比較(續)

研究方法	深度晤談、團體晤談、參與觀察以及投射技術	調查及實驗
建立假設	世界仍是人類主觀知覺存在的	世界是客觀存在

資料來源：許士軍(1996)。定性研究在管理研究上的重要性。中原學報，24(2)，1-3。本研究整理

蕭瑞麟 (2006)在比較量化與質性研究中，亦認為量化過程為研究者可清楚定義問題後，整理過去文獻嘗試建立假說下，再佐以統計方式檢驗因果定律。但質化研究可著眼於觀察事件的預測或解釋，其強調如何「認識」問題，著重揭露事情動態與問題所牽涉的複雜關係，並且研究者應選擇一個詮釋的角度，透過此角度建立前所未見之觀點。

透過上述對於質性研究的定義以及與定量方法的比較，可以了解質性研究可針對一未被清楚定義之現象，加以透過觀察、訪談的方式，建立起獨特的理論觀點。而此一研究方法，符合本研究欲透過針對個案公司的深度分析與訪談，輔以現有的理論架構，嘗試推演出個案公司未來可進行之策略發展方向之研究構想。因此，本研究將會採用質性研究方法。

## 貳、 個案研究與撰寫

Eisenhardt (1989)認為，個案研究係為一個主要聚焦在了解動態環境下單一集合之研究方法。換言之，個案研究可透過單一或是多個個案，進行多樣方法的分析，進而萃取出複雜現狀下，簡化而成的邏輯因果。一般而言，個案研究在針對當問題屬如何(How)及為什麼(Why)類型，以及研究者對於事件有較小的控制力，以及研究焦點是在現實情境下的當代現象時，屬較佳的研究方法(Yin, 1994)。

Yin (1994)認為，定性研究主要可細分為實驗法、調查法、檔案分析法、歷史研究法以及個案研究法。其引用 Shavelson and Townes (2002)之研究，認為一般的迷思在於這幾種分析法應該具階層序列關係，許多社會科學學者仍深信個案研究法僅適合於探索研究階段。調查法跟歷史分析法適合於敘述研究階段，實驗法為唯一可用於解釋型、因果研究。簡而言之，這種階層觀點表達了個案研究法僅是一個初階的研究方法，且不可以被敘述及測試之論點。然而，其實 Yin(1994)的研究中發現，許多現有研究都是透過實驗法進行探索性研究，並且歷史研究法也被發展在因果型研究中。對於這些研究方法，更適合的觀點應是各種研究目的在各個研究方法中皆可複數存在，每一個研究方法都可被用於探索、敘述以及解釋型研究。

若要細部區分各種研究方法的使用時機，Yin(1994)提出可透過三個條件進行選擇，主要為研究問題的型態、研究者控制實際事件的要求、是否聚焦當代事件。透過下表（表 3-2：不同研究途徑之相關情境），研究者可以了解到在甚麼情境下，運用何者研究途徑以確保研究信度以及效度。

表 3-2：不同研究途徑之相關情境

途徑	研究問題的型態	研究者控制實際事件的要求	是否聚焦當代事件
實驗法	How, Why	有	有
調查法	Who, What, Where, How many, How much	無	有
檔案分析法	Who, What, Where, How many, How much	無	有／無
歷史研究法	How, Why	無	無
個案研究法	How, Why	無	有

資料來源：Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and methods*. DC: COSMOS Corporation.

而如前一節所述，本研究主要探索 W 建設公司在現行動態環境下的策略選擇，並且透過策略形態分析法提出未來的策略建議。因此，較符合個案研究法的使用情境，故本研究也將透個案研究途徑，輔以司徒達賢的策略形態分析法作為分析架構，作為本研究之研究方法。

在個案研究中，個案撰寫位於一重要地位，其影響著研究者對於個案的分析結果。而 Harling and Misser (1998)認為，好的個案撰寫，應建立大量的指導性情境，使得分析者得以進行邏輯性的推演分析外，其引用了 Bennett and Chakravarthy (1978)之研究，提出了個案撰寫應具備十個特質，而研究者亦可把此十個特質做為評價個案的準則，其特質如下：

- 一、 個案在闡述一個故事
- 二、 個案議題可引起讀者興趣
- 三、 個案情境對讀者來說具可接近性
- 四、 個案在教導一管理技能
- 五、 個案要求一管理的解決之道
- 六、 個案提及的管理問題有其歷史
- 七、 個案包含引用
- 八、 個案可使讀者融入主要角色
- 九、 個案為近五年的事件
- 十、 個案短小且簡潔

除了個案撰寫的準則外，吳仁和(2010)亦提出了個案寫作架構，其認為個案並無固定之格式，撰寫者須依照個案的特性來決定文章的編排方式以及斷落的標題名稱。但其整理了許多學者的文獻後，其中發現個案開場(Opening)為一重要的寫作元素，在開場後則可依照個案需求自行配置。其中其認為個案還是可大致分為六大部分，如下表(表 3-3：個案撰寫格式)。

表 3-3：個案撰寫格式

段落	撰寫技巧
個案名稱	個案名稱的命名方式約可分為四大類，是否點出公司名稱可以個案公司的保密性與否取決： <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 單純公司名稱</li> <li>2. 公司名稱後加上編號</li> <li>3. 包含界定欲探體議題之副標題</li> <li>4. 同一公司被不同作者撰寫實，可加上副標作為區分</li> </ol>
個案緒論	個案之開場，內容控制在一頁左右，須能涵蓋整篇個案，建構重要資訊，可引用公司的公開資料、專家評論等。
產業環境	撰寫此部分時，須著重產業環境與核心議題之間的關係。

表 3-3：個案撰寫格式(續)

<p>公司背景</p>	<p>簡述公司經營概況，提供足夠的佐證，如市場相關報導、數據資料；亦須涵蓋更多的公司角色介紹，以及公司組織架構狀況等。</p>
<p>個案結語</p>	<p>重述核心議題並列出解決方案，使得讀者可以依據個案資料逐一分析各項方案已制定出一策略。</p>
<p>附件資料</p>	<p>附件資料最好控制在 7~12 頁，除了此部分可提供參考資料外，在個案內文撰寫者亦可依據需求在段落中即提供簡要圖表。</p>

資料來源：吳仁和(2010)。教學個案寫作方法與應用。台北：前程文化事業有限公司。本研究整理。





## 第二節 研究設計

本研究主要資料來源，會分為次級資料整理與初級資料蒐集兩大部分。本研究將會運用蒐集到的產業、個案廠商等次級資料，與從個案公司內部人員訪談所得資訊，彙整後撰寫成逐字稿，進而與次級資料交叉分析，提升研究之信效度，並用以進行個案公司經營策略之分析。

### 壹、 研究範圍

本研究主要探討 W 建設公司公司之成長策略規劃，目前個案公司主要業務範圍在於高級住宅，近年來亦加入了都市更新之業務。主要針對該公司在於營建產業中之現行策略樣貌，進行環境、條件前提之分析，並且依據現行之驗證事實，提供可能之未來成長策略建議。本研究主要次級資料內容，涵蓋：

- 一、 台灣營建產業概況
- 二、 台灣北部房地產概況
- 三、 台灣北部營建公司
- 四、 現行房地產相關法規
- 五、 個案公司營運狀況

### 貳、 資料蒐集

Yin (1994)提出六種個案研究之資料來源，分別為文件、檔案紀錄、訪談、直接觀察、參與觀察以及實體的人造物；許士軍(1996)認為可透過深度晤談、團體晤談、參與觀察以及投射技術取得相關資料。每種資料各有其優缺點，並非任何單一資料來源才有公正性，須透過多元的資料蒐集，加以進行交叉比對，以編織出更為完整的個案。

本研究主要次級資料來源包括國內外現有之學術文獻、坊間報章雜誌報導、網路相關資訊以及個案公司之官方網站、公開資訊等。內容將會涵蓋台灣營建產業概況、台灣北部房地產概況、台灣北部營建公司、現行房地產相關法規以及個案公司營運狀況；初級資料將會透過訪談以及實地觀察兩種方式獲得。

### 參、 訪談對象與初級資料取得

本研究主題為個案公司策略規劃之研究，故主要以個案公司為單一研究對象。為使研究者更了解個案公司之經營流程，除了高階經理人外，也針對主要專案執行部門進行訪談，以期能細部了解公司經營流程上之作法。見下表（表 3-4：訪談紀錄表）

表 3-4：訪談紀錄表

日期	部門	受訪者	時間(分鐘)
20120526	總經理室／營管部	金經理	40 分鐘
20120530	規劃部	梁副理	10 分鐘
20120530	業務部	蔡副理	20 分鐘
20120603	開發部	邱經理	25 分鐘

資料來源：本研究整理。

### 第三節 研究架構

Yin (1994)認為個案研究之資料分析方法可分為兩種。第一，針對問題提出根據理論命題(Relying on theoretical propositions)，其利用假說引導整個個案的分析，另一種為發展一個個案描述(Developing a case description)，透過個案描述，將個案所有關連性串連在一起。本研究將採取後者之法，會先將相關之次級資料以及相關文獻，編織成個案描述，進而做為資料分析之主要來源，以分析個案公司之經營策略。

本研究第四章第一節產業與個案公司介紹中，共分成五個部分。第一部分為台灣營建產業概況，包含了產業鏈介紹、產業發展階段描述以及現行營建產業發展現況；第二部分，主要敘述台灣北部房地產概況；第三部分為現行營建廠商，主要涵蓋了北部房市現況、北部主要的營建廠商之概況等；第四部分，房地產相關法規介紹，包含了重大的政策演變、政府對營建產業之政策走向等；最後一部分為 W 建設公司公司之營運概況，內容主要為 W 建設公司的歷史發展，與現行營運模式。

在第五章個案公司分析中，將以司徒達賢(1997)提出之經營策略「策略形態分析法」，分析 W 建設公司公司之經營策略。依據策略形態分析法之分析架構(圖 3-1：策略形態分析法)，除了策略需依照公司現有策略形貌，考量外部環境以及內部條件前提是否滿足外，亦涵蓋了在策略執行時，功能政策與組織設計使否有共同搭配。因此，此架構的周延性，更有助於本研究在進行個案公司成長策略建議上，能有更全面性且高可行性之策略產出。另者，在目標前提得滿足上，雖目標組合牽涉組織內外許多「利害關係人」，並非透過公司部分主管的訪談得以獲得全貌，但因個案公司主要為家族企業，經營者為主要擁有權與經營權之所有人，故不易產生目標衝突。因此，本研究在針對目標組合前提上，將會簡化分析，以經營者之企業目標，作為本研究目標前提之假設。





圖 3-1：策略形態分析法

資料來源：本研究修改自：司徒達賢(2005)。策略管理新論－觀念架構與分析方法（頁198）。再版。台北市：智勝文化。

## 第肆章 產業及個案公司

本章將會針對個案公司所處之營建產業作一概要介紹，主要分成台灣整體產業概況，進而分析其所在之台北市區域。第二部分將針對 W 建設公司作一概要簡介。

### 第一節 產業環境

#### 壹、 台灣營建產業概況

依據 2003 年制訂的「營造業法」第六條，營造業可分綜合營造業、專業營造業及土木包工業。根據台灣地區房地產年鑑(2011)定義，營建業唯一綜合生產、製造、及服務之工程承攬行業，為負責統籌工程興建期間之資金、材料、勞力、技術之主要管理者，透過一連串規劃流程與管理方式，按圖說規範施工，屬勞力與資本密集之產業。本個案所定義的產業分析區段可見下圖（圖 4-1：營建業產業流程之定位），由於個案公司集團涵蓋了建設與營造，故研究區段涵蓋此二者。

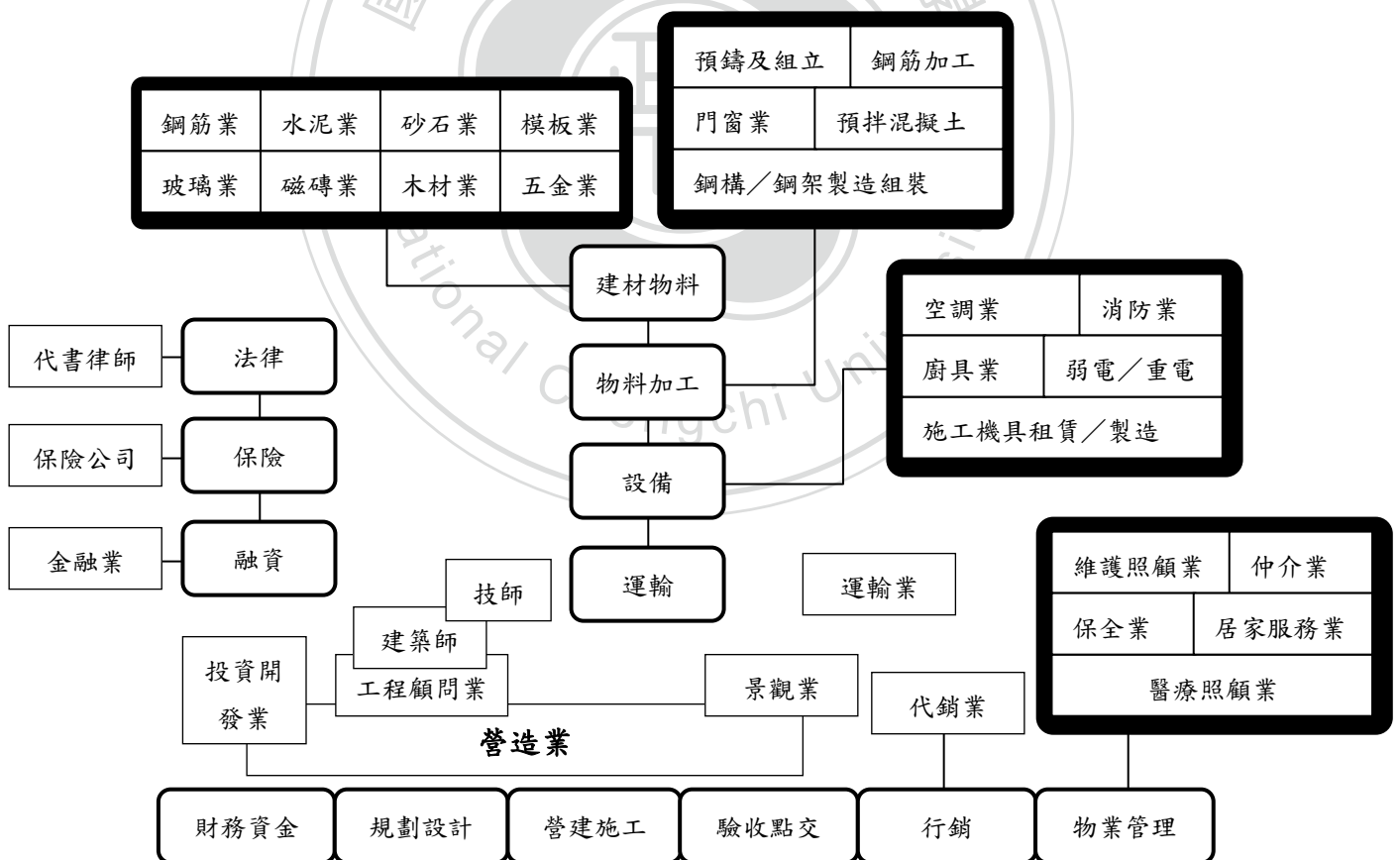


圖 4-1：營建業產業流程之定位

資料來源：政治信義不動產研究中心(2012)。2011 台灣地區房地產年鑑(頁 322)。台北市：行義文化出版有限公司。

根據內政部建築研究所(2011)<sup>1</sup>發布的房地產景氣指數(圖 4-2：台灣房地產景氣指數)，可以發現台灣房市在經歷了 2008 年金融海嘯的谷底後，指數逐步攀升，甚至來到黃紅燈的趨勢，而此高峰也是在 1996 年後即不曾有過的繁榮期。

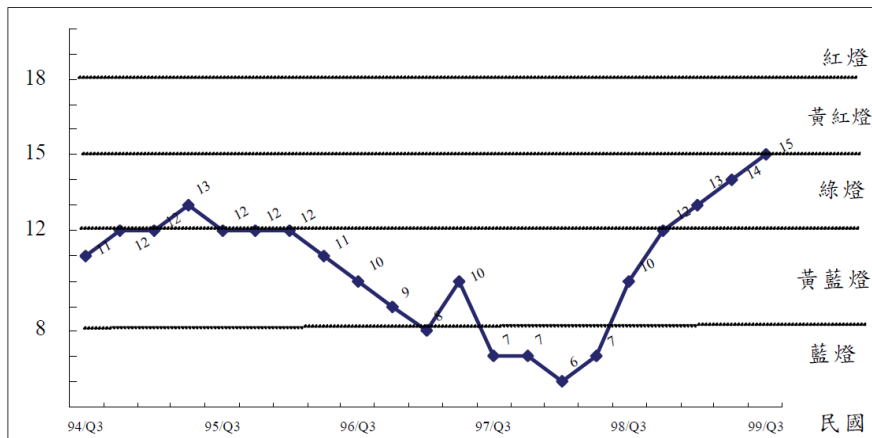


圖 4-2：台灣房地產景氣指數

另者，從房價趨勢分數來看，房價(圖 4-3：欲購置住宅者房價趨勢分數)也來到了近年來的高點，因此可以了解到目前營建產業因投資需求的大幅提升，以及國民所得的逐步提高，進而也帶給台灣房地產在新一波景氣循環下的一個高峰。

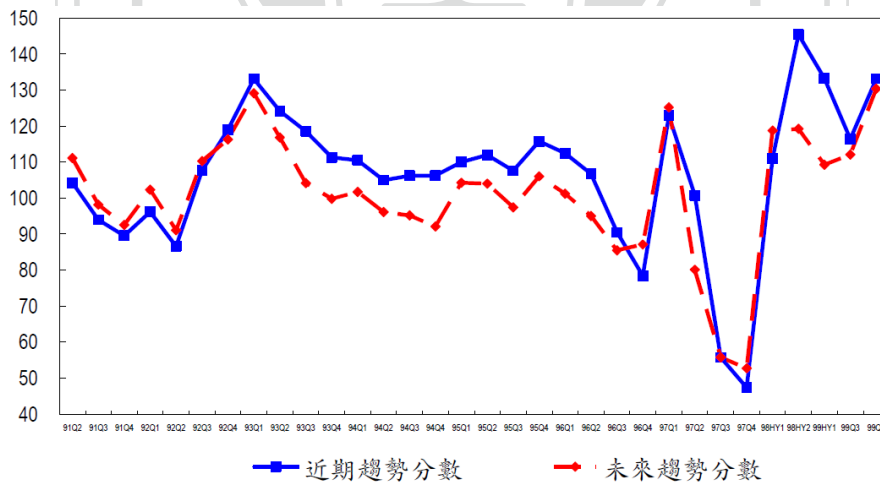


圖 4-3：欲購置住宅者房價趨勢分數

土地，是營建業最大的供給原料，其佔據了整體建案成本六至七成。根據內政部營建署(2011)<sup>2</sup>統計顯示，由下表(表 4-1：歷年核發建築物使用執照)可以了解到，每年核發建物執照在逐年降低，其也隱含了營建產業所需之原料(土地)在台灣有限的土地資源下，將會面臨減少的趨勢。

<sup>1</sup> 內政部建築研究院網站，<http://www.abri.gov.tw>

<sup>2</sup> 內政部全球資訊網，<http://www.cpami.gov.tw/>

表 4-1：歷年核發建築物使用執照

單位：件，平方公尺，仟元，戶

年 月 別 Year & Month	總 計 Total		
	件數 Case	總樓地板 面 積 Total Floor Area	工程造價 Construction Expenditure
民國 90年 2001	28 507	31 167 915	195 576 783
民國 91年 2002	22 786	24 386 270	160 807 814
民國 92年 2003	26 579	26 497 263	172 144 294
民國 93年 2004	31 902	27 872 724	182 271 070
民國 94年 2005	35 271	31 027 550	204 429 033
民國 95年 2006	37 978	36 202 229	244 845 529
民國 96年 2007	34 797	36 024 385	254 004 222
民國 97年 2008	27 376	32 717 134	246 476 575
民國 98年 2009	16 770	26 534 930	213 321 500
民國 99年 2010	22 293	24 013 834	185 920 181

資料來源：內政部營建署 99 年營建統計年報

另者，由營建署發布的營建廠商登記資料（圖 4-4：歷年營建廠商登記家數與資本額），可了解到近十年的營建廠商在家數及資本總額都逐年增高。當中，甲級營造廠 12.81%、乙級營造廠 8.22%、丙級營造廠 40.33%<sup>3</sup>，營造廠商呈現兩極化增長，即是大者恆大，但又因轉包的業務特色，亦使得小營造廠林立。

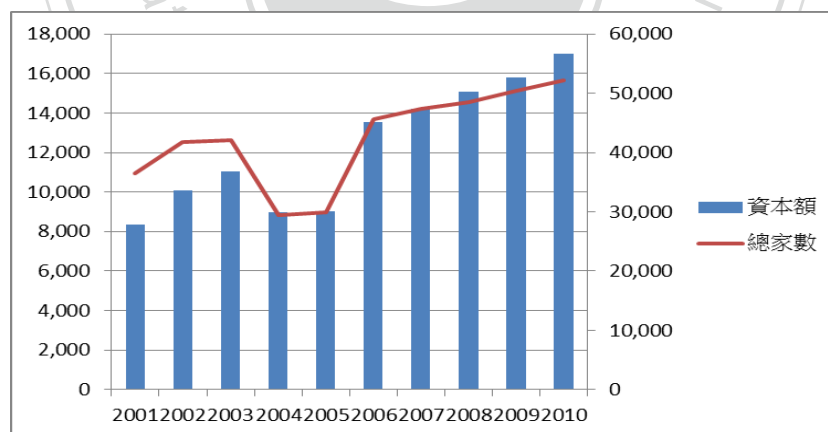


圖 4-4：歷年營建廠商登記家數與資本額

<sup>3</sup> 依據營造業法及施行細則，可將營造業分成甲、乙、丙三等，甲等之資本額為新台幣兩千兩百五十萬元以上；乙等之資本額為新台幣一千萬元以上；丙等之資本額為新台幣三百萬元以上。除了資本需足額之外，其審核還要經過一定時間、業績標準才可獲得執照，並且政府有進行執照之總量管制。

因此，台灣營建產業在新的一波景氣循環下，可望重回高峰期，並且在政策輔助下，投資需求大幅提升，此也成為此次房地產景氣的主要成長動力。但是，在土地的有限供給，國民所得提升幅度不對等下，營建廠商要如何取得土地並且確保建案順利銷售則會是在此產業結構需面臨的問題，另者，過多的競爭家數也使得廠商是否仍在此波循環下得以持續成長也成為了重要課題。

## 貳、 台灣北部房地產概況

北台灣房地產以大台北都會區（包含台北市、新北市）為主要競爭市場，根據內政部營建署的資料，2002年1月全台灣營建業登記家數共計87,889間，大台北都會區即佔了37,473間，約42.6%。並且，本研究個案公司主要市場集中在台北市內湖、士林區，因此在本小節的市場分析將以台北市為主要分析範圍。

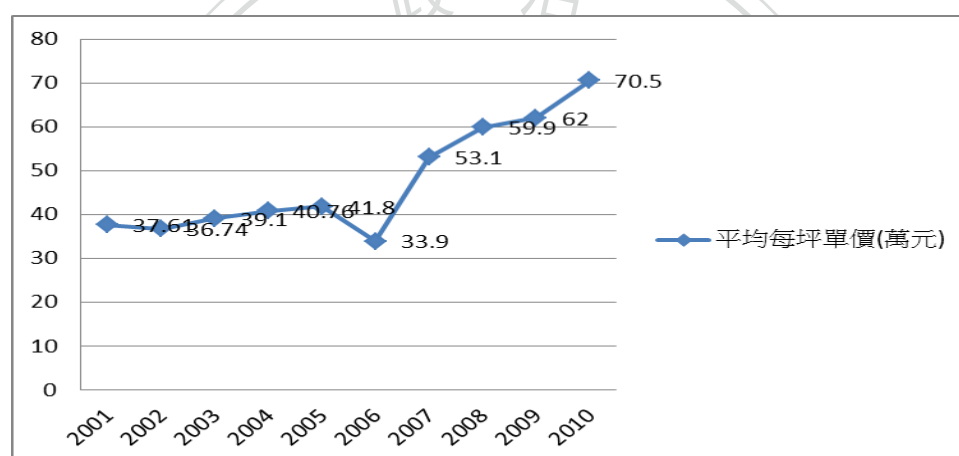


圖 4-5：台北市近十年預售市場平均每坪單價

由上圖（圖 4-5：台北市近十年預售市場平均每坪單價），可以了解台北市每坪單價幅度自五年前平均 40 萬的價格，漲到 70.5 萬，約 176% 的漲幅。如果從產品區隔的角度來看，根據惟馨周報(2010)，台北市預售市場的規劃用途約集中在 14~22 樓住宅占整體推案金額 49.3%，銷售率 86.03% 各產品之冠。但以推案個數來看 6~13 樓住宅則是有 101 個，占整體 59%。

在成屋銷售上，若從台北市近五年的住宅成交總價區間（圖 4-6：台北市近五年的住宅成屋成交總價區間佔比折線圖）以及坪數區間（圖 4-7：台北市近五年的住宅成屋成交坪數區間佔比折線圖），可以了解到產品(住宅)區間在 2000 萬以上有很大的成長，而 1000-2000 萬的房價住宅則佔了交易市場近 40%；在坪數方面，則是以 25-35 坪的住宅為主要交易規格，在每坪價格不斷上漲以及土地供給越來越吃緊下，使得各坪數之銷售額沒有太大的變化。

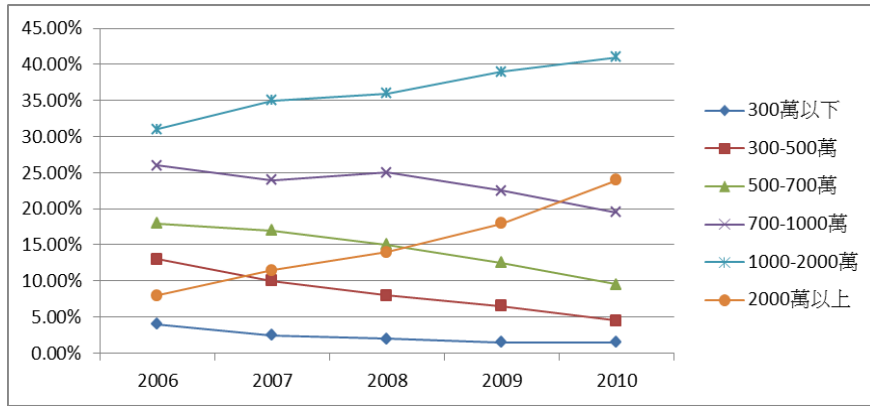


圖 4-6：台北市近五年的住宅成屋成交總價區間佔比折線圖

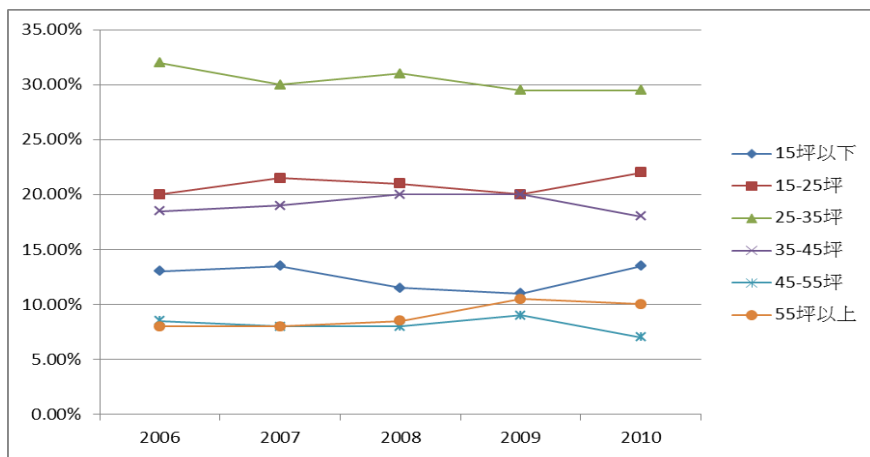


圖 4-7：台北市近五年的住宅成屋成交坪數區間佔比折線圖

深入各行政區分析，根據下圖（圖 4-8：2009 年~2010 年台北市各行政區預售市場推案金額）可以了解到內湖、南港區都呈現高度的成長。主因於內湖線通車以及南港科技園區的形成，也逐漸疏解市區精華地帶土地不足的開發壓力。

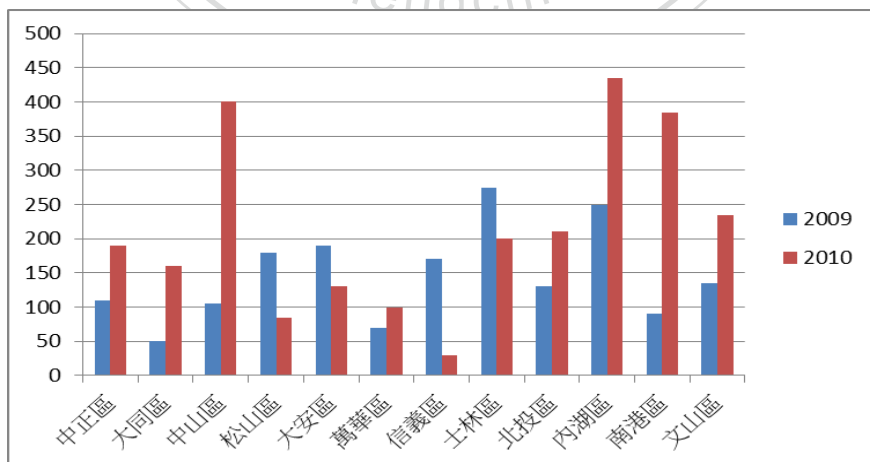


圖 4-8：2009 年~2010 年台北市各行政區預售市場推案金額



根據台灣地區房地產年鑑(2011)，針對目前台北市各行政區房市概況以及該區市場特色分析如下：

#### 一、 文山區

早期文山區即有多數軍公教人員居住人口，如今文教機能仍強，區內生活環境良好，文山區住宅的寧適性佳，因此可及性成為影響房價的關鍵因素。由於地勢多起伏，本區有許多位於斜坡的住宅社區，因可及性及交通便利性不如鄰近捷運站、地勢平坦的住宅，房價水準形成落差，此為文山區住宅市場的特色。

#### 二、 南港區

近年來南港軟體園區、南港展覽館等多項大型公共建設帶動本區發展，台灣高鐵亦將在此設站，形成三鐵共構。未來將再設置北部流行音樂中心及國家生技研究園區，顯示政府對本區多元發展的企圖心。政府的積極建設與市中心的人口壓力，使本區住宅成屋房價有很大的成長空間；近五年本區房價漲勢驚人，以市郊而言房價已達相當高的水準。

#### 三、 內湖區

內湖區近年來房價快速攀升的消息時常見報，捷運文湖線通車與內湖科技園區的發展產生相乘的正面效益，對本區房價的發展自是大利多。由於本區具有湖光山色的景觀優勢，吸引建商積極在此興建高品質住宅，帶動住宅成屋價格。

#### 四、 北投區

由於以捷運系統往返市中心通勤相當便利，淡水線捷運沿線的住宅頗受購屋者喜愛。捷運石牌站、明德站週邊，因生活機能良好，學校、醫院等服務設施完善，為北投區精華住宅區，近年來房價快速上升。

#### 五、 士林區

士林區為台北市近郊以居住環境良好著稱的地區，可分為四個區塊：一為雙溪以北、以高單價住宅為主的天母地區，區內開放空間多、環境優良，吸引不少中高所得人士定居。二為雙溪以南，沿中正路、文林路、基河路及承德路發展的住商混合區，區內交通便利、生活機能良好，距離市中心亦較近。三為依傍陽明山的別墅區，區內受土地使用管制、開發強度較低，保留較寧

靜的親山環境。四為社子島地區，區內房價相對低廉，近年台北市政府已規劃相關措施推動此區建設，未來發展可期。

## 六、 信義區

在公、私部門有計畫的積極建設之下，信義區在短時間內坐穩台北市政治、經濟、文化的重心，國際化的程度亦非常高。信義區是台北市的金融中心，伴隨而來的大量需求使信義區的住宅市場快速發展，房價水準緊追在大安區之後。本區有許多指標性豪宅，於台北市豪宅市場中具有與大安區同等重要的地位，每每引起各界熱烈討論。

## 七、 萬華區

萬華區為台北市與新北市三重、板橋、中和等區聯絡的廊道，以華中、光復、華翠、萬板、華江、中興、忠孝七座大橋與這些地區銜接，且台鐵西部幹線及捷運板南線經過本區，為大台北地區交通的樞紐。本區北半部多為商業區，以西門商圈為發展中心，龍山寺一帶亦熙來攘往，融合古風與青少年次文化的商業活動獨具特色；南半部多為住宅區，區內有許多早年興建的國宅社區。萬華區為亟待更新的老舊市區之一，台北市政府於本區劃有 24 處更新地區，公告更新單元 20 處。政府除積極在本區推動都市更新事業，規劃之捷運萬大線將能為本區注入新的發展活力。

## 八、 大安區

大安區人文薈萃，商業發達，交通便捷，高級學府林立，由於具備多項得天獨厚的優勢，本區向為台北市住宅市場的指標地區。大安區堪稱台北市豪宅最多的行政區，大安森林公園週邊及敦化南路林蔭大道沿線，均具興建豪宅的條件。大安區住宅供不應求，土地資源更為珍貴，本區面積較大之土地多為公有土地，於當前以標租或標售地上權方式取代標售土地所有權的政策方針下，欲取得可開發土地更為困難，故住宅供給必須仰賴都市更新的推動。台北市政府於本區劃有 12 處更新地區，公告更新單元多達 90 餘處，為台北市之冠。大安區捷運系統目前有南北向的文湖線、東西向的板南線通過；但信義路沿線東西向大眾運輸仍依賴公車，興建中的捷運信義線將使本區東西向交通更加便捷，舒緩尖峰時段塞車的問題。

## 九、 松山區

松山區位居台北盆地東北方，區內有多項大型公共建設，住、商活動發展成熟，市容景觀良好，且有敦化國中、敦化國小等明星學區，本區住宅向來搶手。本區道路系統規劃良好，但過去大眾運輸主要依賴公共汽車及客運，區內捷運站較少，目前興建中的捷運松山線將可改善此美中不足的劣勢。2010年台北航空站與日本東京羽田機場啟動直航機制，為本區商業及商務住宅的發展增添利多。此外，坐落於南京東路、敦化北路、八德路及北寧路之間的體育園區，近年來重整出一番新風貌，大幅提升本區環境。由於土地利用近乎飽和，且土地均屬高度利用狀態，近年來本區幾乎無土地供給，亟待以都市更新方式實施再開發，以紓解居高不下的房地產需求。

## 十、 中山區

中山區位居台北盆地中央，以基隆河為界劃分成二大區塊，基隆河以北為大直地區，於北安路、大直街、明水路等形成優質的水岸住宅區，而以依山傍水的優美環境著稱，吸引許多高所得人士在此置產、居住。近年更受惠於捷運文湖線通車，串連市中心與內湖區，帶動此區房價加速攀升。基隆河以南為住宅與商業發展成熟的市區，有淡水線、文湖線及2010年通車的蘆洲線三條捷運路線通過，交通四通八達、生活機能良好且公共設施完善，具備便利的生活條件。觀察中山區區域發展軸線，南北向的中山北路林蔭大道貫穿全區，中山北路早期為”官道”，如今仍保有獨特的閒適氣息，知名飯店林立、文化創意產業聚集，隨著二岸觀光交流開放、開放陸客來台自由行在即，帶來本區發展利多。東西向的南京東路、民生東路及民權西路沿線為辦公商圈，辦公大樓屋齡雖較老舊，但因交通便捷，需求仍相當穩定；巷內則為鬧中取靜的居住環境。中山區發展較早，實質環境已稍老舊，且本區區位條件優良，土地供給具稀少性，故實施都市更新的需求相對高，台北市政府於本區劃有20處更新地區，公告更新單元65處，僅次於大安區。

## 十一、 大同區

大同區為台北市早期的商業中心之一，位於台北最西端，與新北市三重區隔淡水河對望，河濱的大稻埕早年曾風華絕代，隨著台北市發展重心東移，逐漸成為老舊市區，近年來台北市政府政策著重於西區軸線的再發展，但大型的實質建設多規劃在中山區及中正區，此等政策利多對於大同區住宅市場究能產生多大作用，值得觀察。大同區土地使用規劃以商業區及住宅區為主，民權西路以南為傳統商業中心，多劃設為商業區，包括南京西路圓環、迪化街等著名的傳統商圈；民權西路以北多為住宅區，捷運紅線圓山站週邊近2年有幾處大型新推建案，為此區市容帶來些許新風貌。2010年受惠於台北國際花卉博覽會的相關建設及捷運蘆洲線通車(該路線於大同區設有民權西

路、大橋國小二站)，住宅成屋房價有擺脫 2009 年成長停滯的跡象。大同區近市區中心，為台北市通往新北市三重、蘆洲、新莊等區的要道，具備良好的地理條件，房價則相對低廉，隨著都市更新推動逐步改善市容，住宅市場未來發展可期。

## 十二、 中正區

中正區地處早期台北城的發展中心，中央級政府機關多設於此，因此公共設施完善、實質環境發展成熟。文化氣息濃厚為本區一大特色，擁有中正紀念堂、國家圖書館、國家戲劇院、國家音樂廳、國立臺灣博物館、國立歷史博物館、南海學園等文化社教機構。區域發展以台北車站周邊、博愛特區及古亭等區塊為重心。中正區辦公室市場(政府機關除外)主要集中於台北車站商圈，其餘地區則以住宅及住商混合型態居多，由於發展甚早，具備都市更新條件的土地較多，台北市政府都市更新處網站公告政府劃定的更新地區，中正區就有 27 處，為台北市最多的行政區，公告劃定更新單元則有 55 處，僅次於大安區及中山區。都市更新需求較高的地區，易產生中古住宅惜售的現象，帶動成屋市場價格上升。

由上述各行政區目前房地產發展現況分析下，可以了解到 W 建設公司所在的內湖及南港區相較於早期開發的台北市區精華行政區，如大安區、中正區等，算是較晚期開發的區域。但在地方政府的有心推動下，一些有利於當地發展的政策，如內湖科學園區、南港軟體園區或是展覽館等公共建設，都紛紛開始動工建造，甚至已經發展成熟。因此，此兩者區域也被認為是台北市房地產的未來發展重點指標，也使得 W 建設公司在此環境條件的改變下，取得了一個有利的戰略位置。

## 參、 台灣北部營建公司

大台北都會區在 2008 年受到金融風暴的影響，也使得與景氣高度相關的營建產業受到衝擊。從下圖(圖 4-9：大台北都會區建設公司與營建廠登記數)，可以了解到建設公司登記數在 2008 年後有逐步增加的趨勢，甚至超越了 2007 年的景氣高峰期。相較之下營造廠因資本額龐大，進入／退出障礙較高，因此數量上並沒有較大的變化。故可見，在大台北都會區的建設市場，呈現一完全競爭的狀態。



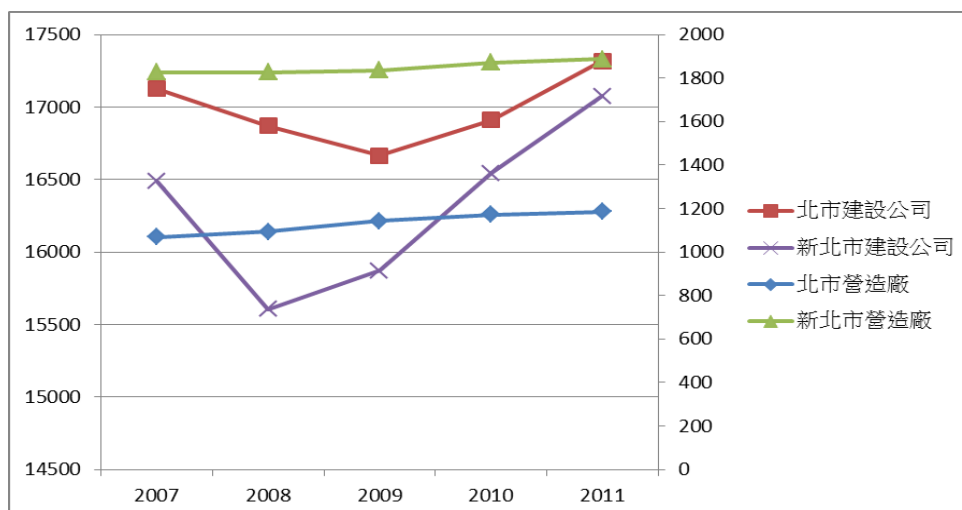


圖 4-9：大台北都會區建設公司與營建廠登記數

根據住展雜誌(2009)的調查，十大優良建商都集中在北台灣市場（表 4-2：2010 十大優良建商），並且愈來愈多的建商訴求「高機能性、永續住宅」的觀念，對品牌建商而言，所謂的五大要求，也就是安全、舒適、美感、經濟與永續建築。

表 4-2：2010 十大優良建商

1	國泰建設	6	冠德建設
2	遠雄建設	7	昇陽建設
3	潤泰創新	8	大陸工程
4	華固建設	9	泰子建設
5	麗寶建設	10	中悅建設

資料來源：住展雜誌(2011)。2010 年房市品牌大調查。住展雜誌。333 期。台北市：租售報導。本研究整理。

此些建商中，除了國泰建設、麗寶建設與太子建設三家，在北中南三區都有推案外，其他的七家建商，推案都以北台灣為主，其中華固建設只集中在台北市推案，中悅建設原以桃園地區為推案主力，近年也開始在台北縣推案，而冠德建設今年則將第一次進軍台中市七期推案。

若以推案量分析，住展雜誌(2011)，統計 2010 年推案量的台灣 10 大建商，見下表（表 4-3：2010 年台灣 10 大建商排行），除了豐邑建設為中部建商外，剩下還是以北部建商為最大宗，其主要策略除了在房價不易下跌的大台北都會區持續推案外，更將觸角伸及其他都會區，以取得足夠的推案業務。

表 4-3：2010 年台灣 10 大建商排行

排名	建商	推案量 (億元)	排名	建商	推案量 (億元)
1	寶佳建設	588	6	華固建設	184
2	遠雄建設	398	7	國泰建設	154
3	麗寶建設	236	8	茂德機構	150
4	興富發建設	205	9	皇翔建設	142
5	甲山林建設	200	10	豐邑機構	139

資料來源：住展雜誌(2011)。2010 年房市品牌大調查。住展雜誌。333 期。台北市：租售報導。本研究整理。

由此可見，無論是以品牌面及推案量，北部建商多具有較佳的競爭力，其主因在於北部房市因土地有限、平均所得較高及投資需求較大之因素，進而在推案金額上，多能高過中南部許多。也因如此，建商的推案能見度以及品牌知名度都大於中南部建商。而 W 建設公司相較於這些大建商，其品牌僅有在地知名度以及推案量約略 50~60 億的規模下，僅屬中小型建商。而此類建商要如何在競爭激烈、土地供給有限的北區市場下生存，則是本研究欲探討的議題。

#### 肆、 近年房地產相關政策

此部分將針對政府近年來對於房市所推行之重要政策，當中也隱含了政府對於房市的態度以及預期發展方向。政策面涵蓋範圍相當廣泛，下列將會針對影響力較鉅之政府政策進行分析。

##### 一、 都市更新條例

1997 年，中央政府正式宣布都市更新政策，開啟了都市更新趨勢的發展。到了 2006 年建築容積獎勵辦法細則公布後，其驅動了更多建商開始進入此領域。簡而言之，都市更新係指將舊屋整合重建、整建或是維護，亦即「土地利用在開發」。主要針對 20 年以上磚造房屋，或 30 年以上鋼筋混凝土，或 40 年以上鋼骨混凝土建築之老舊建築，本意在於早期建蓋的房屋不僅屋齡已久遠，且在鋼骨結構上，並不符合現代防震、防災之要求，故欲透過原地重建之方式進行建築物重建。

政府為了鼓勵並加速都市更新之進展速度，在近幾年不斷修改相關條例細則，如建築物容積獎勵辦法，即是希望透過都市更新後建築可擴大其容積範圍，促使原住戶因都市更新後可擴大住屋面積之獎勵，進而願意自辦都更或是與建商



合作。另者，政府也不斷修正審議流程，使得原本須 7~10 年的都市更新申請流程，得以縮短至 4~6 年，增加建商投入之誘因。

## 二、 奢侈稅

政府於 2011 年 7 月 1 日實施奢侈稅，其主要課徵範圍在於限制了擁有第二戶以上房產的屋主，若買進房屋後兩年內欲轉賣，將會課徵 10~15% 的奢侈稅，以防投資客利用市場的爛頭寸進行買空賣空的投資行為。

所謂「奢侈稅」，法律上稱為「特種貨物及勞務稅」，立法院在民國一百年五月十五日三讀通過「特種貨物及勞務稅條例」，行政院並發布命令自同年六月一日起施行，在不動產方面，是針對短期買賣非供自住不動產課徵特種貨物及勞務稅。換言之，所有權人銷售持有期間在 2 年以內(含 2 年)在中華民國境內之房屋及其坐落基地或依法得核發建造執照之都市土地，除屬本條例第 5 條規定之排除課稅項目外，皆應依法繳納特種貨物及勞務稅。據財政部表示，開徵特種貨物及勞務稅是為健全房市及強化租稅公平，以符合社會公益，讓民眾以合理價錢購屋。<sup>4</sup>

## 三、 不動產實價登錄，實價課稅

2011 年底立法院三讀修正通過不動產經紀業管理條例、平均地權條例及地政士法部分條文，不動產仲介業者、地政士及土地買方在不動產交易後需登錄成交案件實際資訊，但不為課稅依據。根據修正通過條文，未來經營仲介業務或經營代銷業務者，與其業務相關的案件，要在簽訂買賣契約書並完成所有權轉移登記或簽訂租賃、買賣契約書後 30 天，向主管機關申報登錄成交案件實際資訊。地政士應在買賣受託案件完成所有權轉移登記 30 天內，向主管機關申報登錄土地及建物成交案件實際資訊。法案明定，這些登錄的資訊，得供政府機關利用，並以區段化、去識別化方式提供查詢，已登錄的不動產交易價格資訊，在相關配套措施完全建立且立法後，始得為課稅依據<sup>5</sup>。

上述主要政策中，都市更新可謂對於建商是新的市場機會，在土地供給有限的大台北都會區，更是建商得以持續開發土地的管道之一。但相對的，以投資為主要驅動力的房價高漲現象，也使得政府祭出相關政策壓抑此種上漲型態，奢侈稅與實價課稅，即是因應此所推出之政策。

<sup>4</sup> 21 世紀不動產奢侈稅介紹，<http://www.century21.com.tw/index.aspx?fn=luxurytax>

<sup>5</sup> 顏瑞田部落格，<http://www.ezsell.com.tw/mep082>

## 第二節 個案公司簡介

### 壹、 歷史

W 建設公司董事長葉先生秉持奉獻台灣、開發建設之誠摯理想在講求專業、樸實之步履下，於 1977 年成立了 W 建設公司。而當時適逢十大建設次第展開、經濟蓬勃發展之際，深感一般民生基礎建設因陋就簡，故開始投入於營建產業。1996 年，W 建設公司第二代接班人葉曉甄返台後，從協理開始逐步累積企業經營經驗，現擔任 W 建設公司總經理。而集團歷經三十五年的苦心經營，已成為內湖、士林以及南港地區之老牌建設集團。

W 建設公司於 2011 年揭示了企業辨識系統，取形於象形文字的「心」，更結合創立者的姓氏，構成三心三葉的綻放樣貌，三心包含了，體現人文本質的執著之心、追求建築工藝的秀美之心、尊重自然和諧的曠達之心；三葉代表著人、建築、環境的平衡融合，同時象徵 W 將不斷開枝散葉的永續經營。

### 貳、 集團架構

W 企業在業董事長領導下，逐步成為由五家公司組成之企業集團，集團下包括了 W 建設公司、C 建設公司、B 建設公司、G 甲級營造與 Y 建築公司，見下圖（圖 4-10：W 集團架構圖）。集團架構以 W 建設公司與 G 甲級營造為主要骨幹<sup>6</sup>。

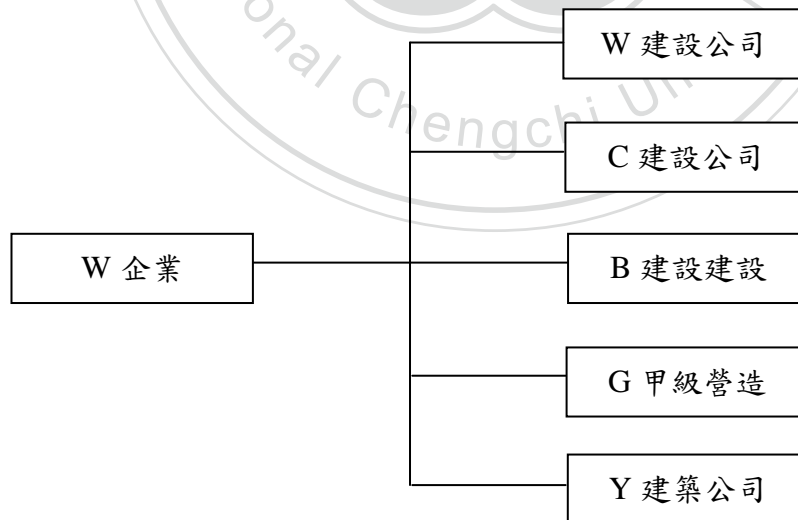


圖 4-10：W 集團架構圖

<sup>6</sup>資料來源：W 建設公司官方網站

集團中，W 建設公司為集團中最早期創立之主要事業單位，因此，本研究將針對 W 建設公司做為事業層級策略分析的個案主體。W 建設公司目前依據主要業務及支援單位劃分共開發、建管、業務以及財管四個大營運系統為主體的功能別組織架構，而個系統下共計九個功能部門，其組織架構見下圖<sup>7</sup>（圖 4-11：W 建設公司組織圖）

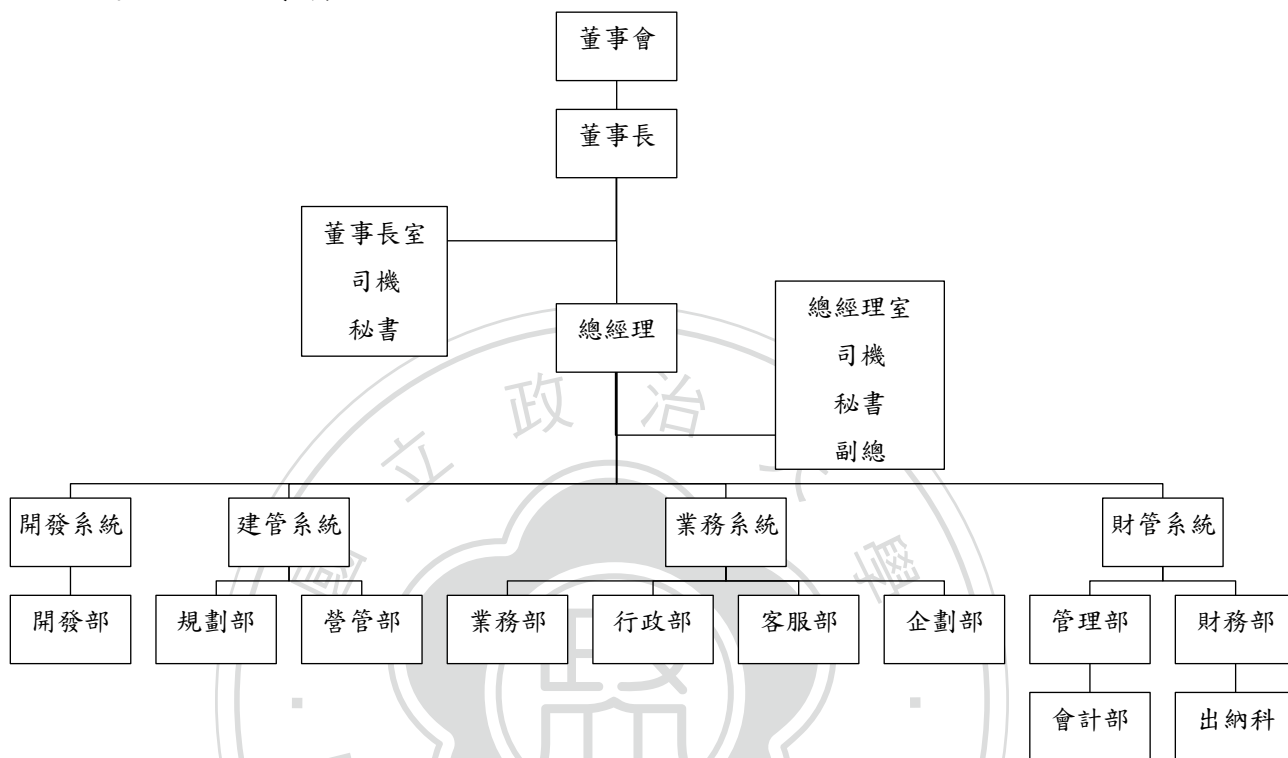


圖 4-11：W 建設公司組織圖

<sup>7</sup>資料來源：W 建設公司個案，黃國峯，2011，國立政治大學企業管理學系。

## 第五章 策略形態分析法

### 第一節 經營流程分析

本節主要會針對 W 建設公司經營流程進行分析，檢視 W 建設公司現行在各價值單元的現況。

#### 壹、 經營流程分析

W 建設公司在過去建案上，開發模式主要以合建案為主，其主因在於董事長過去在內湖、南港地區建立的在地人脈，以及法律實務經驗，使得 W 建設公司得以處理位於台北市黃金地段但有許多問題的土地。因此將會針對合建案之建案流程，辨識出 W 建設公司公司之價值單元圖。

合建案主要流程為下圖（圖 5-1：W 建設公司合建案流程圖），首先在「土地開發」階段，會先透過開發部對當地市場以及土地的掌握，進而取得土地進行合建，並且在此過程中，透過市地重劃、工業地變更等方式，提供土地開發價值；到了「產品設計」階段，產品的設計需透過當地市場研究、地主溝通、設計師等，找尋出產品定位，並進行規劃設計以及建築執造的請領；在「企劃銷售」階段，則是與代銷公司合作，進行建案的銷售；「發包施工」階段，除了發包給得標營造廠以及監工外，進行客變以及工程疑義澄清也是主要重點；最後則是「結帳交屋」，主要是成屋點交並進行售後服務<sup>8</sup>。

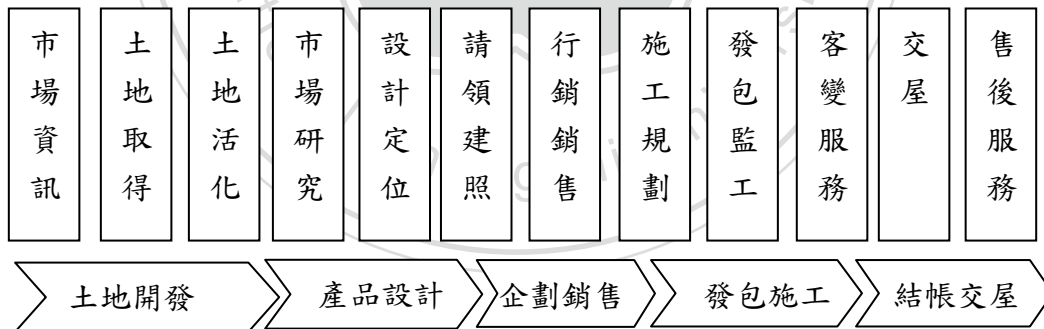


圖 5-1：W 建設公司流程圖

#### 貳、 價值單元分析

依據司徒達賢(1997)的定義，價值單元係指公司中可產生價值的「活動」以及「資產」。因此本研究依據 W 建設公司上述的經營流程分析，輔以其在經營流程中有價值的資產，最後產生 W 建設公司的價值單元如下表（表 5-1：W 建設公司價值鏈），並參考尤俊傑(2011)之研究，將會針對每個價值單元作一說明。

<sup>8</sup> 一般合建案 VS 都更案，黃國峯，2011，國立政治大學企業管理學系。

表 5-1：W 建設公司價值鏈

市場 資訊	土地 取得	土地 活化	市場 研究	產品 定位	規劃 設計	請 領 執 照	銷 售	行 銷	品 牌	邀 標 發 包	施 工	客 變 服 務	資 金	交 屋	售 後 服 務	住 宅 大 樓
----------	----------	----------	----------	----------	----------	------------------	--------	--------	--------	------------------	--------	------------------	--------	--------	------------------	------------------

資料來源：本研究整理。

#### 一、 市場資訊

W 建設公司主要為內湖、士林以及南港區的三十年在地建商，也因此，在當地建立了雄厚的人脈基礎，並且將此基礎轉化為該公司之競爭優勢。使其無論在土地相關法規管制、產權與所有權人資訊、以及該區域未來之都市規劃，進而提早一步進入市場。

#### 二、 土地開發

在法律以及當地豐沛的人脈資源支持下，使得 W 建設公司在上述三個行政區能取得理想的土地資源，甚至 W 建設公司能運用其核心資源，處理更為複雜的土地，例如一些產權劃分不清、部分共有人因債務關係或法院查封、祭祀公業下的文提土地。也因為此類土地一般建商不會去涉入，使得 W 建設公司在取得土地成本上有相對低價的優勢。

除此之外，透過都市更新與捷運站的聯合開發也是 W 建設公司近年來在土地開發上運用的途徑之一，例如內湖線 K 捷運站的共構建築開發案，即是由 W 建設公司得標。

#### 三、 土地活化

一般而言，建商取得土地後，可能會透過「市地重劃」的方式，將依定區域內畸零細碎的土地加以整合，興建公共設施以增加該土地的價格，政府亦有訂定「獎勵土地所有權人辦理市地重劃辦法」，鼓勵土地所有權人自行辦法市地重劃。(尤俊傑，2011)

#### 四、 市場研究

主要在土地取得後，W 建設公司會透過市場調查，蒐集市場相關資訊，以作為建案投資報酬分析。亦會研究該區域之居住型態或生活模式，發展出符合該地之產品定位與規劃設計。市場研究主要涵蓋市場分析、個案分析以及市



場價格與潛力，且除了由公司人員進行內部訪談外，也會參考外部如代銷公司、不動產投資顧問公司等次級資料。

## 五、 產品定位

W 建設公司在企業理念上，希望透過一座座歷久彌新的作品，建立起山水、書香、科技和時尚內湖的品味。因此，在產品定位上，除了為依據當地環境特色、市場需求作些許調整外，其主要還是以人文為主軸作為其產品定位，而此透過其系列建案的命名，就可觀察到，如 S 案、I 案以及 M 案等。

## 六、 規劃設計

沿襲上述定位，W 建設公司在規劃設計上，也會知名建築設計師合作，使得建案的設計感與獨特感得以形成最終的產品特色。例如 A 案即聘請了美國後現代建築大師查爾斯·摩爾（Charles Moore）生前創立的建築設計事務所 MR Y（Moore Ruble Yudell）負責。

另者，W 建設公司集團經營自身甲級營造廠—G 甲級營造，也使得其在管理營造工程上有其豐富的經驗，進而在施工規劃設計上，得以將設計師的獨特設計加以整合規劃。

## 七、 請領執照

W 建設公司因經營 30 多年，並且跟相關主管機關有著良好的關係。另者，其對於建築法規、都市計畫等都相當熟悉。因此，W 建設公司在於申請建築執照以及使用執照上有著一定的優勢，也使其能縮短申請時間，相對降低資金積壓成本。

## 八、 銷售

房屋銷售主要會依時點的不同，有未建先售、建售並行以及先建後售三種型態。而 W 建設公司會依據當時景氣環境，以及建案潛在的銷售程度，選擇適合的銷售策略。

## 九、 行銷

一般而言，W 建設公司會透過代銷公司的提案，針對其對於產品的行銷定位、銷售企劃等，做一整體性的評估。並且在建案行銷過程中，需與公司自身品牌定位有一致性的形象與策略，才能形成相互輝映的效果。



## 十、 品牌

隨著推案價格的提高，中高端市場區隔也較重視建商的品牌形象，其過去的建案歷史、客訴問題以及經營年數都會影響其建商的品牌價值，進而影響到中高端住宅的銷售狀況。W 建設公司已深根內湖、南港區 30 餘年，近年來特別著重品牌形象的塑造與維護。在組織架構上，亦成立企劃部專責負責公司形象之行銷。

## 十一、 邀標發包

邀標發包，係指建商針對工程所需，對外部營造廠或是相關機電、設備廠商進行投標邀請與發包。而主要發包型態會依據個案的土地開發型態、銷售、工程難易等選擇適合之發包方式，以求維護最佳的工作品質。

發包主要可分三種基本型態，統包方式，係指建商將設計團說、施工圖說及估價表等資料準備周全後，以公開招標或比價方式，依照最低標決定工程總價款，而承包商即依據建商提出之圖說與規範完成建造後收款；分包方式，係指建商將工作項目自行拆解成不同項目後，以發小包的方式，自行發包，而省略過營造廠轉包之成本與時間；管理顧問方式，承包商協助或代替建商執行工程管理與成本控制兩大事務，以降低建商監督成本，但相對建商也需付出一筆委託成本。

## 十二、 施工

一般而言，建設公司並不涉入工程營造領域，其主要聚焦在土地取得後的規劃設計、資金運作以及包商協調。因此，在建案施工之單元，多以外包為主要策略。部分建設公司會以策略聯盟或是集團內子公司持有的方式，提高對營造廠的施工品質掌握以及加速溝通協調。但大體上而言，建設公司在此價值單元主要以發包、監工為主。

## 十三、 客變服務

客變，係指客戶變更設計之服務，一般主要在預售屋銷售方式時，客戶可有較大的變更空間。而此服務的提供與否，也會成為顧客買預售屋的考量之一。因若可變更設計依照購買者依照想法進行局部變更，也會讓購屋者會對產品有更高的涉入感以及購買意願。但此服務一般是要搭配銷售之價值單元，因為隨著銷售型態的不同，也會提高客變之困難度。

#### 十四、 資金

資金亦為建設公司重要的有形資源之一，因建案的興建牽涉到資金龐大且複雜，有眾多的購屋者、銀行等資金來源，亦有眾多的包商、設計師等需支付資金廠商。因此，建設公司之資金調度能力亦牽涉到其可否承受規模較大、興建期較長之建案。

資金來源大約可分為自有資金以及融資資金，前者係為本身之現金流量，可自身運轉之資金；後者則是向銀行借貸之資金，建商會透過土地與其在建工程作為擔保，進而融資比率多半可達 50%。若該建商有很好的品牌形象以及網絡關係，亦可能將借貸超過 50% 之資金。

#### 十五、 交屋

此可視為建案交易的最後一道成交手續，而 W 建設公司公司主要由行政部負責該單元，會針對當初與客戶的立約、規範等相關條例，進行交屋核對，以確保實際成品與客戶預期不會有太大落差。為預防交屋後客戶預期落差過大，多半 W 建設公司也會定期舉辦一些工程進度說明會，完工後 W 也會依照圖說先行核對，以降低相關風險。

#### 十六、 售後服務

售後服務主要是建商在交屋，並且所有權完全移轉後，針對住戶對於房屋的相關需求提供後續服務。主要可分為軟體及硬體兩類，軟體主要是社區營造，包括推動社區文藝活動、凝結社區向心力等活動；硬體則是如房屋裝潢、機電維修、大樓管理等。

當中，不同的產品，客戶所著重的售後服務也不盡相同，如商辦大樓較重視硬體維修部分，住宅社區即是對於社區意識營造有較高需求，相對的，協助推動委員會自治就變得重要。因此，售後服務也會成為購屋者購屋時的考量之一。

#### 十七、 產品一：住宅大樓

產品種類依照建築物最終用途，可細分成住宅、商業辦公大樓、廠辦、醫院等。本研究之個案公司，主要係以住宅大樓為主，故將會著重住宅產品探討。住宅商品若再細分其用途，將可分為獨立住宅（透天厝或別墅）、公寓（無電梯設備）、電梯大樓、套房等。亦有針對特定目標市場所規劃之產品，如國宅、商務住宅、休閒住宅或銀髮住宅等。

## 第二節 現行策略形態、功能政策、組織方式

### 壹、 現行策略邏輯

W 建設公司現行策略主要集中在南港、內湖區的地方經營，建立起自身在地方的人脈經營，以及地方性品牌，此人脈資源與品牌更進一步回饋到土地開發、市場資訊等價值單元，更鞏固其地方經營優勢。在土地開發上，亦隨著市場趨勢以及政府政策的推動下，納入都市更新作為另一開發重點，其深厚的人脈網絡以及對於在地市場的熟悉性，加速了對於主管機關的審核以及對於當地住戶的整合優勢上，使 W 建設公司得以成功推出幾個都市更新建案。並且近幾年的推案，與知名設計師的合作，搭配自身擁有營造廠的工程優勢，強化了自身在最終產品的品質與設計，另一方面，利用逐步建立的品牌及在地市場的趨勢掌握，使得 W 建設公司得隨著市場趨勢，逐步走向中高價的預售屋市場。

上述 W 建設公司公司策略可分為三大部分重點作法，在地深耕經營、拓展都市更新開發業務以及進入中高價預售屋市場，下述將會針對 W 建設公司公司在此策略下的策略型態、組織架構以及功能政策做一說明，進而在下一節將會分析此些重點作法之前提，還有策略、組織及功能配適現況。

### 貳、 現行策略形態

#### 一、 產品廣度與特色

營建產業主要產品可分為三大區塊，住宅大樓、商辦大樓以及公共建設，而 W 建設公司主要推案集中在住宅大樓。主要原因有二，首先，W 建設公司為住宅建案起家，因此在於公寓的建築設計上，也累積了長期以來的核心能力；再者，台灣的商用辦公市場波動大，對早期以非主要商辦市場內湖、南港區為主的 W 建設公司，並無較大的優勢。在公共建設上，因公共建設往往需要較大的資金積壓，對中型建商來說，難以進入該市場。但 W 建設公司近年來藉著政府捷運聯合開發的政策，也以自身在於住宅建築的核心能力發揮到其市場，使其也承攬了捷運住宅共構大樓類型的產品。

W 建設公司主要在住宅產品特色上，主張將人文思維結合設計為主要產品特色，山水、書香、科技和時尚即是其產品的主要理念，也因此，在建案地段上，由下圖（圖 5-2：W 建設公司內湖區主要建案地段）可知，主要集中在內湖區生活機能較成熟的區域。





圖 5-2：W 建設公司內湖區主要建案地段

在產品外型上，也注重成高格調的外部造型與景觀設計，而此特色主因在建築設計上，W 建設公司都與知名建築事務所合作，也使 W 建設公司公司的許多建設能贏得各大小不同設計獎項，見下表（表 5-2：W 建設公司建築得獎紀錄）

表 5-2：W 建設公司建築得獎紀錄

建案名稱	年度	獎項
M 建案	2011	第十三屆國家建築金質獎 住宅中層組/規劃設計類
S 建案 I 建案	2009	榮譽入圍台灣住宅建築獎 高層集合住宅類
Z 建案	2000	中華建築金石獎

資料來源：W 建設公司

在建案價格上，相較於傳統住宅建案，W 建設公司公司的產品特色也使其得以在每坪建案價格上，屢創新高。從 06 年 S 建案每坪 55 萬元，至 09 年 ID 建案開出每坪 75 萬的價格，甚至到 10 年的 M 建案，建案價格亦達每坪 85 萬，而當中 08 年的 A 建案，更開出每坪 105 萬的區域歷史高價。因此 W 建設公司主要在產品價格上，也逐漸往中高價位的住宅產品為主。

W 建設公司之所以在地段、建築設計以及價格上之產品特色得以形成，主要原因在於創辦人的網絡關係之運用，使其可以取得較好的地段，進而搭配知名建築師事務所，創造出獨特的住宅大樓，也使得這些建案在內湖區仍可開出中高價位的每坪單價金額。

而現今消費者在選擇預售屋時，主要會關注其建商之品牌跟客服品質，因為越接近中高價位時，其在預售屋購買方面就會更在意建商之聲譽，若是一些一日建商，將會使消費者避免選購此些預售屋。

另者，同業間在產品及服務特色上，可依兩方面區分，製造流程面來說，有土地開發型建商，其主要指著重在土地開發，並不會參與後段的建案設計或營造；產品定位跟設計上，極可能是代銷公司或是建築設計公司，透過自身對於建案產品設計或是市場的敏感度，提供符合市場的產品。最後則是營造廠跨領域經營，而其比較有成本控制的優勢，因此以低成本的建案作為其特色。另者，以購買者角度來說，則是以建商品牌形象度作為區分，在大建商品牌形象較好的影響下，其產品特色上會有所加分。而一些小建商，沒有足夠的品牌知名度支撐下，擇是在產品特色上，主要以價格為主。

## 二、 目標市場區隔方式與選擇

住宅商品的特殊性，在於其需依照建案所在地段、周圍地段主要居民，甚至是未來發展性，進而設計該建案所銷售之市場區隔。此種客製化商品的生產模式，也難以認定 W 建設公司所鎖定之客層。但若單純以建案每坪單價分析，可以了解到 W 建設公司目前建案普遍購買客群主要集中在中上社會階層，能負擔 2 千至 3 千萬元的購屋者。若將此推案價格搭配上節的台灣營建產業分析中，近十年台北市預售屋推案價格之趨勢（約 1 千~2 千萬元為主流），可以看出 W 建設公司公司的推案還是高於整體台北市區成交金額。

依據本研究推算，能負擔此客群的家庭收入約要在 180 萬元以上<sup>9</sup>。而 W 建設公司之所以逐漸改變目標客群往中高收入家庭移動的主因，以總體面來看，近年來台北市房市景氣逐步復甦，且投資購屋型需求的注入下，使得房市呈現兩極化繁榮，中高價位住宅市場，呈現供不應求的狀況；若策略面來看，往中高價客群移動的策略，也使 W 建設公司公司得以其他中小型建商作出區隔，進而建立起 W 建設公司公司的品牌形象。

依據統計局 2010 年家庭收支調查資料，年收入 180 萬的家庭已處於全台灣收入前 25% 之家庭。因此可推斷該家庭對於家的需求應除了基本設備外，在於建

<sup>9</sup> 以 W 推出的 I 建案為例，每坪 75 元，25 坪試算，總價 1875 萬元。若以貸款成數 8 成，1.85~2%，30 年攤提試算，每月約需 5 萬元房貸，若以佔家庭收入比例 1/3 計算，年收入約 180 萬。

築外觀設計、公共設備提供，甚至是建商的品牌形象，都會成為購屋參考。W 建設公司在提供的產品特色，無論在地段的精選、建築設計的獨特感，都可符合該目標市場的需求。

### 三、 垂直整合取決程度

W 建設公司主要針對土地開發、營造工程、交屋以及售後服務等這幾項價值單元進行垂直整合，而多半這些價值單元在產業中仍有公司提供專門性的服務。垂直整合的原因在於，土地為建設公司重要原料，並且透過人脈優勢可確保取得土地的品質，但是當中還是許多比例會透過中人的介紹，以擴大自己的網絡。營造工程則是關係到建築設計是否可付諸實行，以及建築成本的高低，故 W 建設公司在集團內，即有 G 甲級營造，而在交屋及售後服務上，其會影響建設公司的品牌，故若未能掌握好，長期下則會造成建商品牌的損害。

在外包方面，主要是市場研究、產品定位、規劃設計、請照以及房屋銷售，會進行全部或局部的外包。如市場研究與產品定位上，除了搭配代銷公司的市場調查外，其也會輔以內部人員的研究報告，進而也會決定產品定位。在規劃設計上，則是會完全外包給建築師事務所，除了要增加產品的設計特色外，也會帶給該產品建築師品牌的外溢效果。最後在建照申請上，W 建設公司會利用內部網絡資源的優勢，協助建築師在建築執照上的申請。房屋銷售上，W 建設公司即會完全外包給代銷公司負責，其中主要原因在於無推案檔期壓力，使得銷售方式與時程較為彈性，另者也因為推案單價溢價高，因此可負擔以銷售額比率為收費方式的代銷佣金費用。

### 四、 相對規模與規模經濟

W 建設公司每年推案約在一至兩個建案，推案量約在 60 億上下，此規模屬於中型建商。在生產規模經濟上，同一土地上，容積量將會是規模經濟是否形成的最大要素，因為土地成本約占建築成本六成，若容積量的增加，將可攤提其成本。而從 W 建設公司主要建案來看，06 年的 S 案是 11 樓建案，07 年 N 案是 15 樓、I 案是 18 樓，到了 10 年的 A 案則高達 26 樓。高樓層因受限於法令管制，故 W 建設公司需取得足夠的容積才可建造高樓，此時豐沛的人脈資源以及政府單位的熟稔則是使 W 建設公司在生產規模經濟上形成的主要條件。



## 五、 地理涵蓋範圍

營建業的產品有就地建造的產品特色，故生產地點即是銷售地點。而 W 建設公司的生產地點與推案地點，即集中在內湖區與南港區。其主要原因在於 W 建設公司為在地建商，且人脈或市場熟悉度上已有豐沛資源，故在此些區域推案較具優勢。

## 六、 競爭優勢

### (一) 策略形態而產生的競爭優勢

在產品特色上，W 建設公司在建案設計上，相較其他中小型建商，即較具獨特感。在規模經濟的形成，藉由營造廠的垂直整合，也使其在生產上能產生規模經濟優勢。另者，在地經營 30 幾年的地理區隔，也使得 W 建設公司在士林、南港與內湖區具有一定的經營優勢。

### (二) 策略形態之外的競爭優勢

人脈關係網絡與整合能力是 W 建設公司最大的優勢來源。因 W 建設公司葉董事長自創立開始，專注在地經營，因此在其經營範圍內建立了龐大的網絡資源。此資源也回饋到土地取得、市場研究與執照申請等，進而形成產品特色。另者，土地開發屬建設公司之關鍵價值單元，而當中整合能力就成為建設公司能否成功土地開發的關鍵成功因素。葉董事長在土地開發的數百億案件中，總是能滿足每一土地上每個利害關係人之需求，進而達成一個開發目標之平衡值，使得 W 建設公司在土地開發效率上，能勝過一般中小型建商。

另者，W 建設公司早在 1977 年即成立，算是最早期投入營建產業的公司之一，此先進者優勢也得其在品牌上有良好的名聲，而此名聲也回饋到終端產品的特色，使其在推案金額上面得以屢創新高。

## 參、 組織方式與結構

### 一、 W 建設公司各功能別簡介

由前一節集團架構介紹中，可以了解到 W 建設公司組織可分為四大系統，開發系統、建管系統、業務系統以及財管系統。下述將針對此四大系統，作一概要說明，了解各自之職掌及權責<sup>10</sup>。

<sup>10</sup> W 建設公司個案，黃國峯，2011，國立政治大學企業管理學系。

### (一) 開發系統

開發系統下面主要為開發部，系統員工人數約 6 人。主要職掌在於土地取得，而主要來源有少數地主合建案模式、或是多數住戶的都市更新案。因此，在土地取得的過程中，開發部主要能力須能與相關利害關係人交涉之能力，無論是少數的大地主，或是零散的住戶族群，都能夠取得合作的契機。除此之外，對於土地的發展潛力、利潤評估也是開發部所需具備之能力，因為此將會影響未來公司開發此土地所獲得之利潤。

### (二) 建管系統

建管系統下有規劃部以及營管部，整個系統員工人數約為 16 人。前者主要進行建案專案的進度審查與控管，審核工程施工準則、各項圖說與施工材料說明，以及審核成本預算與控制。因此，該部門須對整體建案工程都有其專業熟悉度，並且針對政府營造法規亦須相當熟稔，才可針對整體工程有所掌握，另者，專案管理能力也是該部門所需擁有的能力。

營管部，主要負責所有發包工程，包括對營造廠邀標與得標之議訂契約，機電、瓦斯、園藝等副包工程。在施工過程中，亦須針對外包廠商之變更需求獲問題，與規劃、行政部來回協議，以求建案設計、實際施工以及客戶預期三者得以平衡。因此，該部門需有協調商議之能力，並且對於相關投標流程熟稔。

### (三) 業務系統

業務系統底下則有業務部、行政部、客服部以及企劃部，系統員工人數約為 9 人。首先，業務部之執掌分為三大部分，協助土地開發評估、建案銷售外包以及掌握市場動態，因此可以了解到業務部需針對市場有一定的敏感度，才可使建案的銷售得以貼近市場需求，並減少市場波動的影響。

行政部，主要在於顧客關係管理，其在整個銷售流程中，即負責與客戶的買賣流程，從簽約、保證金收取、客變到最後的交屋，都是由行政負責；客服部，則是公司面對客戶客訴的第一線窗口，其會將客戶之需求抱怨加以彙整後，交付相關部會處理；企劃部則是負責公司整體品牌的塑造以及管理。由此可知，此三部門都需具備了解客戶需求、管理關係之能力。

#### (四) 財管系統

財管系統下分為財務部以及管理部，財務部主要處理 W 建設公司以及 G 甲級營造的財務管理，系統員工人數約為 9 人。管理部下，則是在細分成人資、總務以及資訊三組，主要都是屬支援單位，個別針對公司人才選、訓、用、留整體、一般庶務以及資訊軟硬體規劃維護進行管理。

#### 二、 組織流程

W 建設公司主要業務係為住宅大樓建設，其中較大的業務比例來自於合建案。因此，本研究將針對合建案流程，作為該公司主要營運創價流程說明。





由上圖（圖 5-3：建案開發流程）可知，整體建案流程都涉及到不同部門之間的合作，並且當有部門專案項目無法即時達成時，將有可能影響其整體建案之時程。W 建設公司目前主要營運流程，在建案不同階段進度時，會有相關部門為主要權責單位。其負責專案各項目的時程掌握，以及其他部門的工作進度跟催，並且會透過專案會議的方式，會照相關部門，進行跨部門的溝通協調以及問題解決。

土地取得階段主要權責單位是開發部，商品設計階段則是由規劃部會進行建案專案的開啟與整合，企劃銷售階段則是會由業務部整合各部門，到了營建管理階段則是會由營管部負責整體建案進度的執行以及溝通協調，最後交屋則是會由行政部與開發部共同整合各部門執行結案相關工作。

## （二）專案會議

W 建設公司主要在專案溝通平台，是以跨部門專案會議為主，以解決部門間的專案執行問題，如變更設計的問題可能影響到地主承諾、或是建案設計，或是工程問題影響到交期、預算等。當這些問題需要透過跨部門溝通解決時，都會透過此會議進行協調。目前主要會議方式，會由該專案所處之階段的承辦部門舉行會議，並且擬定相關議程，邀請相關部門會商。例如目前在建階段的 A 建案，營管部會針對所遇到的施工問題，邀請規劃部、業務部及下一交屋階段主要負責單位，行政部一同參與會議，主要出席單位是負責部門所有同仁，兩位副總，以及相關部門中階主管。會議進行時會由營管部會議負責人進行議程的掌控與紀錄，所有議題之相關結論都會記入會議紀錄，由各部會簽核後上報。遇到無法裁決的議題，將會由各部會表達意見後以書面方式上報，交由總經理進行裁示。

以目前 W 建設公司所有的專案中，僅剩下營管部會針對幾個在建專案舉行會議。雖說此為 W 建設公司在專案進行時最主要之溝通平台，但是目前經常發生議而不決的問題。主要原因在於參與會議者無足夠的權責能力以及裁決權，在會議中，各部門容易以本位導向去面對問題，例如規劃部求不需重新變更設計、營管部求施工順利不影響交期、業務部則會以是否容易銷售角度評估，往往在各部門意見分歧時，卻無法有一位擁有決策權的高階主管在場，以致議題到最後經各自提出需求後，交由上級裁示。往往一來一回，拖慢了決策速度，也使得各部門容易對議題最後的決議有不同的解釋。

#### 肆、 功能政策

下表（表 5-3：現行功能政策）將針對目前 W 建設公司各功能部門的主要政策，作一概要說明，而與建案生產流程有直接相關之部門，如開發部、規劃部、營管部、業務部，其主要政策較容易依據目前在建專案的進度，進而決定今年的年度執行重點。對於非相關部門其執行重點較不容易隨著公司策略作太大調動，因其還是以支援公司主要生產活動為主。

表 5-3：現行功能政策

開發部政策	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 提高都市開發業務比例</li> <li>■ 縮短土地開發時程</li> <li>■ 重視在地人脈資源建置</li> </ul>
規劃部政策	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ A 案成屋銷售，裝潢配置，主要機電系統</li> <li>■ T 案，執照申請</li> <li>■ F 案推出，進入銷售階段</li> <li>■ 重視外包建築師事務所之聲譽以及設計感</li> </ul>
營管部政策	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 各在建專案進度目標達成</li> <li>■ A 案今年度交屋</li> </ul>
業務部政策	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 大小 A 案成屋銷售階段</li> <li>■ F 案預售銷售階段</li> <li>■ 外包主要考量代銷公司之企劃提案</li> </ul>
行政部政策	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ A 案年底成功交屋</li> </ul>
企劃部政策	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 公司整體品牌塑造及管理</li> </ul>
財務部政策	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 監視公司財務，確保流動性</li> </ul>
管理部政策	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 人資組，確保公司人才無缺口，績效監視</li> <li>■ 總務組，確保各部門所需之軟硬體、庶務無缺</li> <li>■ 資訊組，建立、維護公司資訊系統</li> </ul>

資料來源：本研究整理



### 第三節 策略、功能、組織配適與前提分析

本節主要會針對 W 建設公司現行策略邏輯，分三個重點作法進行驗證，並各別分析此作法背後之支持前提，以及組織、功能政策與此作法之搭配現況。下述會以黑色字體強調，目前所驗證之重點做法。

#### 壹、 重點作法一：在南港、內湖區深耕，建立指標性建案創造口碑

W 建設公司現行策略主要集中在南港、內湖區的地方經營，建立起自身在地方的人脈經營，以及地方性品牌，此人脈資源與品牌更進一步回饋到土地開發、市場資訊等價值單元，更鞏固其地方經營優勢。在土地開發上，亦隨著市場趨勢以及政府政策的推動下，納入都市更新作為另一開發重點，其深厚的人脈網絡以及對於在地市場的熟悉性，加速了對於主管機關的審核以及對於當地住戶的整合優勢上，使 W 建設公司得以成功推出幾個都市更新建案。並且近幾年的推案，其利用了與知名設計師的合作，搭配自身擁有營造廠的工程優勢，強化了自身在最終產品的品質與設計，另一方面，利用逐步建立的品牌及在地市場的趨勢掌握，使得 W 建設公司得隨著市場趨勢，逐步走向中高價的預售屋市場。

#### 一、 與策略前提之配合

##### (一) 與環境條件之配合

- 內湖、南港區近年來的快速發展，使得該些地區，對於住宅大樓需求存在成長性，得以支撐 W 建設公司之成長需求
- 在內湖、南港區仍有許多未開發之重劃區，其發展潛力大，地段佳、具可取得性

##### (二) 與條件前提之配合

- 針對住宅大樓在內湖、南港區未來趨勢的掌握上，因其在地經營已久之經驗，具有一定的市場敏感度
- 擁有對當地的土地資訊、土地開發所需之在地關係網絡，使其能在土地資訊的掌握上，優於其他小型建商
- 具有設計出符合南港、內湖區消費者，所需之建案商品的能力
- 在當地已經累積一定的品牌知名度，得以在推案時具有一定的地方性品牌優勢
- 可取得足夠容積，主要為政府法令之熟悉度、土地規劃與地主溝通協調

能力，得以在一塊土地上取得較多的建造面積

- 具備足夠的資金、有品質之外包廠商、溝通協調能力及產品銷售包裝能力，得以創造出該區域之口碑建案

## 二、 策略、組織、功能政策三者搭配現況

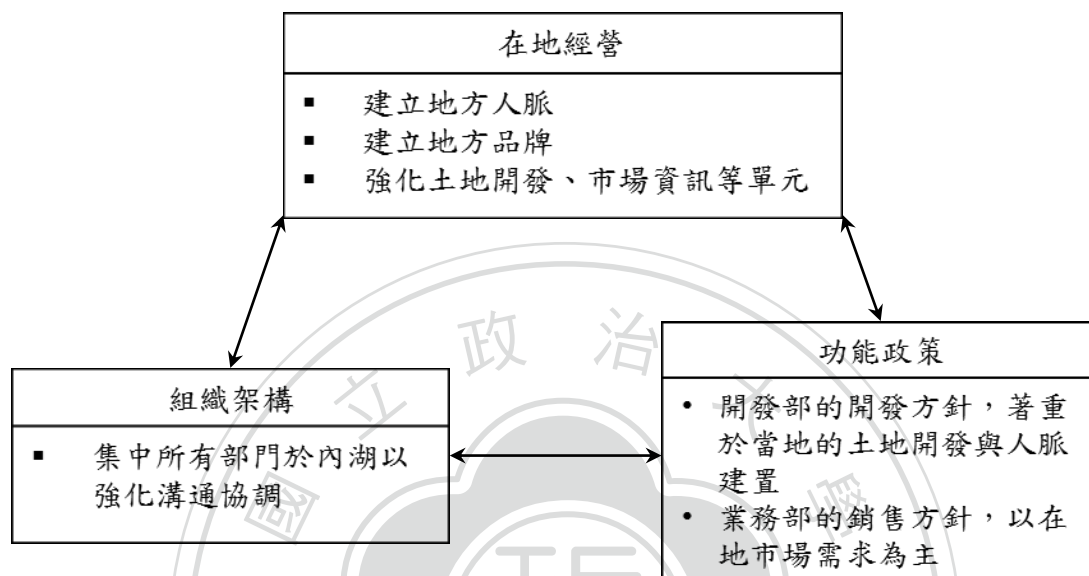


圖 5-3：重點作法一之配適現況

上圖(圖 5-4：重點作法一之配適現況)主要在地經營之作法下，組織與功能政策的配適現況。在組織配適而言，營建產業有一重要特性，即是從土地原料、大樓建造、銷售活動到後續的課後服務，都有其在地生產銷售之特性。另者，建案之生產方式，並非像一般製造業流程式生產，其大樓建造的過程中，需各個部門不斷的溝通協調。因此，在地深耕的重點作法，在組織設計上，其亦將所有部門皆集中於位在內湖的總公司，以利生產銷售活動的在地運作以及協調。

在功能政策的部分，針對在地深耕策略，W 建設公司各部門之部分政策，亦圍繞此策略制定與執行。首先，在開發部部分，因其需對於土地資訊有相當程度之掌握，在部門政策上，也會注重在地網絡的建立。規劃、業務部則是需對當地環境、市場需求有的了解，以求在規劃及銷售上，得以創造成符合該地市場需求之產品。而營管部，則是需對當地的主管機關有一定的熟稔，才可在建案建造或是執照申請時，得以順利進行。

在功能政策與組織架構的搭配上，因為所有部門的集中設置於內湖，使其對於在地的市場、土地資訊以及人脈網絡等資源，得以相互分享。另者，也符合建案須大量溝通協調的生產特性，使其在跨部門協調上，提高了溝通效率。

## 貳、 重點作法二：提高都市更新開發業務比例，取得更多可開發土地

**W 建設公司現行策略**主要集中在南港、內湖區的地方經營，建立起自身在地方的人脈經營，以及地方性品牌，此人脈資源與品牌更進一步回饋到土地開發、市場資訊等價值單元，更鞏固其地方經營優勢。在土地開發上，亦隨著市場趨勢以及政府政策的推動下，納入都市更新作為另一開發重點，其深厚的人脈網絡以及對於在地市場的熟悉性，加速了對於主管機關的審核以及對於當地住戶的整合優勢上，使 W 建設公司得以成功推出幾個都市更新建案。並且近幾年的推案，其利用了與知名設計師的合作，搭配自身擁有營造廠的工程優勢，強化了自身在最終產品的品質與設計，另一方面，利用逐步建立的品牌及在地市場的趨勢掌握，使得 W 建設公司得隨著市場趨勢，逐步走向中高價的預售屋市場。

### 一、 與策略前提之配合

#### (一) 與環境前提之配合

- 政府政策持續支持，使得都市更新申請流程得以縮短時程，順利進行
- 社會上，因政府的宣導與部份成功案例，使得對都更需求與態度大多持續持正面
- 公司主要發展區域，內湖區有 11 處公告都更地區，南港區有 10 處，以及士林區有 15 處，其公告都更地區足量
- 產業內都市更新公司及中人的蓬勃發展，得以協助都市更新開發之協調整合

#### (二) 與條件前提之配合

- 具有足夠資金得以進行承受建案長期的資金積壓，而不產生流動性風險
- 具備都市更新土地開發能力，得以協調住戶尋求一致開發共識
- 具有足夠的外部溝通協調能力，得以整合承包商順利提出具優勢之都市更新提案
- 在地之品牌聲譽與知名度，反映在與都更戶的提案優勢上
- 在地關係網絡的熟稔，可隨時掌握都市更新資訊，且順利整合多數住戶意見，進而回饋至都市更新開發的優勢上

## 二、 策略、組織、功能政策三者搭配現況與問題

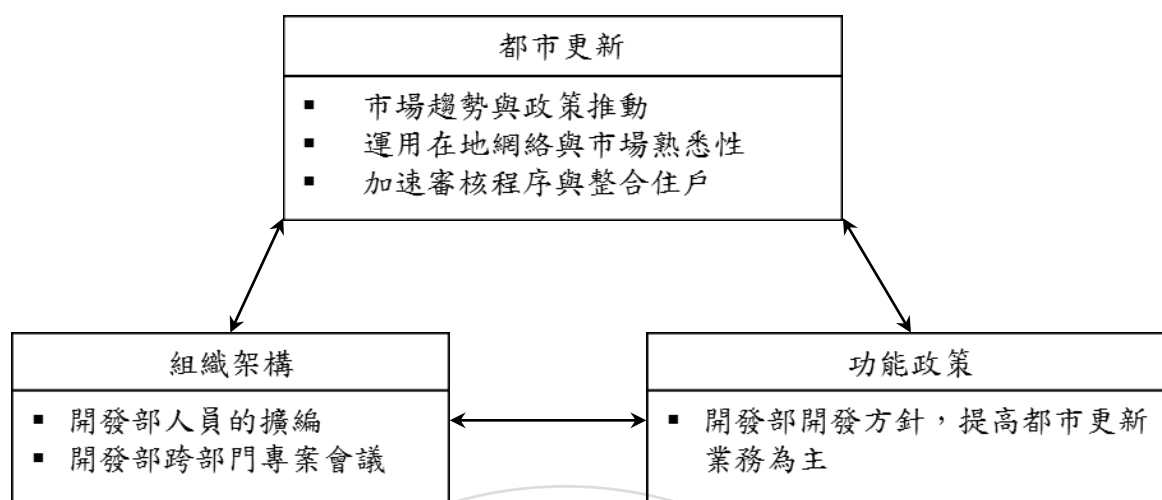


圖 5-4：重點作法二之配適現況

上圖(圖 5-5：重點作法二之配適現況)主要都市更新之作法下，組織與功能政策的配適現況。在組織配適而言，W 建設公司在進入都市更新開發的業務策略上，除了開發部會自行開發外，亦會透過都市更新開發公司或中人的進行。確定開發後，整體建案流程除了因地主數變多，故在跟此些原住戶的溝通上比較複雜外，因此，在人員擴編上，也因應都市更新業務需求，有些許增加。另者，都市更新每個申請階段有其計畫案須呈報，以及需要一些初步圖說與住戶溝通，因此開發部亦透過跨部門開發專案會議去整合其他部門，以求在每個階段的協助。

在功能政策搭配上，開發部主要針對都市更新的開發，提高其占比，因此在合作的委外廠商選擇中，會選擇都市更新開發較擅長之中人，或是都市更新開發公司。另者，因都市更新申請時段冗長且具有不確定性，所以針對此狀況，開發部亦建置了正式專案的成立標準，以降低專案中斷或取消的風險。例如在開發進度達 75% 時，開發部門可開始遞送都市更新第三階段的事業計畫等資料，而此時開發部在此之前也會成立正式專案，並且要求其他部門的協助，如規劃部先行找建築師設計初步圖說等。

在組織架構與功能政策的搭配上，開發部門的人員擴編，以及跨部門專案會議的建置，使得開發部門在提高都市更新業務比例的開發方針，得以順利執行。主因都市更新業務下，須溝通的屋主數量遠大於合建案，因此開發人員需要擴編才可負荷此工作量的增加。另者，因為都市更新每個階段都有其需繳交的文件、圖說，以加速與政府的申請或是屋主的溝通，因此，開發部建置此專案會議使其得以與其他支援部門溝通，已完成所需的工作項目。綜合上述，此組織架構的調整使得開發部面對都市更新的業務，可以快速反應。



### 參、 重點作法三：推出中高價位建案，瞄準中高消費能力家庭

W 建設公司現行策略主要集中在南港、內湖區的地方經營，建立起自身在地方的人脈經營，以及地方性品牌，而此人脈資源與品牌更進一步回饋到土地開發、市場資訊等價值單元，更鞏固其地方經營優勢。在土地開發上，亦隨著市場趨勢以及政府政策的推動下，納入都市更新作為另一開發重點，其深厚的人脈網絡以及對於在地市場的熟悉性，加速了對於主管機關的審核以及對於當地住戶的整合優勢上，使 W 建設公司得以成功推出幾個都市更新建案。並且近幾年的推案，其利用了與知名設計師的合作，搭配自身擁有營造廠的工程優勢，強化了自身在最終產品的品質與設計，另一方面，利用逐步建立的品牌及在地市場的趨勢掌握，使得 W 建設公司得隨著市場趨勢，逐步走向中高價的預售屋市場。

#### 一、 與策略前提之配合

##### (一) 與環境前提之配合

- 中高價市場區隔之住宅需求足量，前述分析中，兩千萬以上的房子，需求成長最快，得以支撐 W 建設公司之銷售
- 消費者對住宅設計品味要求逐步提高，一般指標性建案，都有國外設計師形成加值效應，成為購屋的主要考量
- 精華地段之土地供給仍然足夠，使 W 建設公司得以取得開發
- 產業中所有外包項目（市場研究、產品定位、規劃設計、房屋銷售等外包之價值單元）之廠商都足量且具一定品質

##### (二) 與條件前提之配合

- 能夠說服外國設計師的合作，並且得以溝通、協調設計出符合台灣環境、國內消費者喜好之住宅商品。
- 可精準掌握中高價位客層對於住宅大樓的需求考量，並納入建案設計
- 對中高價位客層消費者，具有足夠的品牌知名度與聲譽
- 具備土地開發能力，得以不斷在精華或開發潛力大的地段，取得土地原料進行建案
- 具有外部溝通協調能力，得以整合各家承包商推出更高品質之建案
- 售後服務維持以及延續之能力，得以持續回饋到品牌聲譽的累積



## 二、 策略、組織、功能政策三者搭配現況

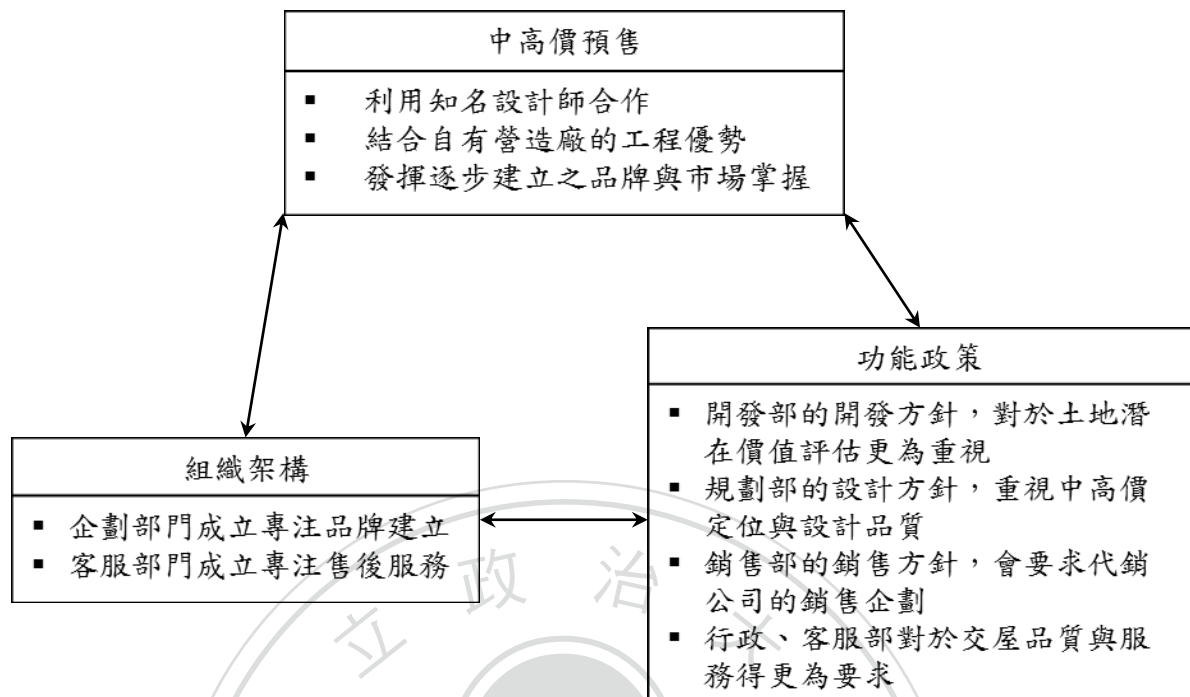


圖 5-5：重點作法三之配適現況

上圖(圖 5-6：重點作法三之配適現況)主要在推案瞄準中高價客群之作法下，組織與功能政策的配適現況。在組織配適而言，主要是企劃部門的成立，針對 W 建設公司的品牌塑造及行銷能更為提升，使得在面對建商品牌為購屋主要考量的中高區隔消費群中，得以建立其知名度。另者，則是客服部門的成立，售後服務亦是影響品牌價值的關鍵因素之一，因此客服部門可針對 W 建設公司推出的所有建案，直接進行客戶服務需求的資訊蒐集以及反應，進而提高中高收入消費者的購屋滿意度，回饋到其品牌價值。

在功能政策搭配上，開發部在面對土地開發評估時，重視該土地所在之區域以及開發潛力，而非僅以土地取得與利潤可否作為唯一考量。在規劃部政策上，面對產品定位與建案設計，注重產品形象包裝與建案設計獨特感以及時尚感，在外包建築師事務所上，即會注重該事務所聲譽以及知名度，使其亦可成為建案銷售的賣點之一。在預售及成屋銷售上，面對包銷提案的代銷公司，則會參考該公司之知名度，以及評估銷售企劃提案上，是否能與該推案設計以及公司品牌的形象一致，而非只單就包銷價格或是保證包銷額度進行考量。在最後行政與客服部搭配上，則是會針對交屋的品質，以及交屋後的客後服務為主要政策。

在組織架構與功能政策的搭配上，企劃部門以及客服部門的成立，主要負責 W 建設公司之品牌的塑造以及售後服務。此兩者價值單元也相對回饋到各個部門在執行高品質建案的方針上，提升了其推出的建案價值。因為消費者在考慮建案時，若該公司在品牌上面的宣傳夠廣以及售後服務品質佳，將會強化對於建案的整體評價，使其在地段、設計或是銷售包裝都會有加分的作用。

## 第四節 前提變化檢視與配適問題

### 壹、 現有環境變化

- 政府推出打房政策，如課徵奢侈稅、推動社會、國民住宅等，降溫房市
- 台北市區精華地段的土地取得越來越不易，且大部分空地多半屬於產權問題複雜，或是仍具有司法問題之土地
- 都市更新與土地正義議題的衝擊，導致政府對於都市更新政策轉趨保守
- 幾次都市更新強迫少數住戶遷出新聞，導致社會大眾對於都市更新觀感，影響住戶對於都市更新的意願
- 內湖科學園區、南港軟體園區以及許多重要公共建設的進入，使得內湖、南港地區的房價漲幅居台北市之冠

政府於 2011 年 7 月 1 日實施奢侈稅，其主要課徵範圍在於限制了擁有第二戶以上房產的屋主，若買進房屋後兩年內欲轉賣，將會課徵 10~15% 的奢侈稅，以防投資客利用市場的爛頭寸進行買空賣空的投資行為<sup>11</sup>。另者，2011 年 1 月 12 日，內政部提出「社會住宅短期實施方案(草案)」，規劃五處地點去興建社會住宅，並且台北市政府亦規劃在未來四年於市郊區域，如文山、內湖等區興建公營出租住宅。此些政策，主要都針對台灣，尤其是一些大都會區，如台北市、台中市等的高價房市現象進行降溫。從信義房屋研究中心發表的 2012Q1 房價指數，台北市季增率為-0.04%，整體台灣房市為季增率-1.45%<sup>12</sup>。另者，依據住展雜誌(2011)統計<sup>13</sup>，2011 年預售屋銷售量不僅減少，銷售率仍跌至 40%。

1997 年，中央政府正式宣布都市更新政策，開啟了都市更新趨勢的發展。到了 2006 年建築容積獎勵辦法細則公布後，其驅動了更多建商開始進入此領域。但這一兩年來，許多都市更新的衝突，突顯了政府的配套措施不足，法令滿足都市更新中各個利害關係人。許多案子，如文林苑強制拆遷案、歸綏街古蹟保存事件，使得社會大眾開始對都市更新產生了質疑，這種多數決議制是否符合土地正義的本質。這也使得政府對於都市更新的態度轉向保守，導致許多申請案件難以通過審核。以台北市政府為例，都市更新核定案件從 2008 年的高峰 20 件核准案件後，逐步下降，到今年度至上半年為止，核准件數為 0 件。

而由第一節營建產業簡介可知內湖、南港區的推案金額在台北市所有行政區

<sup>11</sup> 《60 秒讀新聞》快速了解奢侈稅 QA，<http://www.cw.com.tw/article/article.action?id=5011634&page=1>

<sup>12</sup> 社會住宅的迷思，[http://www.taiwansig.tw/index.php?option=com\\_content&task=view&id=3352&Itemid=123](http://www.taiwansig.tw/index.php?option=com_content&task=view&id=3352&Itemid=123)

<sup>13</sup> 2012 台灣房價滾下來，<http://key88.net/article34718.html>

中，是呈現高度的成長，並且在當地政府的積極規劃發展下，許多企業進駐內湖及南港科技園區，以及如南港展覽館、內湖 AIT 等公共建設的興建，都使當地房產呈現蓬勃發展。以 2009-2010 年台北市預售市場的推案價格為例，內湖與南港地區在推案金額成長上，即居台北市之冠。

## 貳、 現有條件變化

- 創辦人女兒建築設計學成歸國，貢獻其整合能力，成功整合國外頂尖設計師與公司合作推案
- 與國外設計師合作中，為求達到其設計的獨特性以及品質，也強化了自有營造廠內的工程技術與施工品質
- 成功連續推出內湖區指標性建案，如目前位居內湖房價之冠的 A 建案，使其品牌知名度與形象增加
- 都市更新業務提高溝通複雜性，且組織規模隨著業務量的擴增，導致各部門平行溝通效率降低，垂直決策速度減緩
- 建案難度提升，突顯了生產（規劃、營管部）與銷售（業務、行政）的溝通衝突

創辦人葉董事長長女於 1998 年左右於建築設計系學成歸國後，即投入了 W 建設公司之經營。其對於房子設計與品質的要求，也逐漸了影響 W 建設公司在建案品質要求。於 2006 年興建的 A 案，其利用自身的整合能力，成功說服國外頂尖設計師與 W 建設公司合作合作。在合作中，為求達到國外設計師的特殊設計要求與品質，自身的營造廠也藉此強化了工程技術與施工品質。再者，也因長女對於設計及工程品質的要求，使其在內湖區陸續推出了許多指標性建案，如港墘捷運站的共構大樓 ID 案，其特殊的設計即成為附近區域的指標建築，或是年底即將交屋的 A 案，亦被稱為內湖區豪宅指標案。這一系列的指標性建案，也使得 W 建設公司打出品牌知名度，甚至品牌效益擴散至鄰近行政區域，也增加了 W 建設公司的品牌競爭力。

都市更新的業務性質，建商從少數地主面對到多數的原住戶時，也提升了其複雜溝通性，使得開發部門與負責交屋的行政部門在面對更多的溝通協調量時，使得其在原本合建案的開發流程進而不適用。另者，隨著 W 建設公司組織的擴大，從早期僅數位員工包辦所有專案項目，至今員工人數達 40~50 人。此規模在建設公司以屬中型建商，因為大部分建設公司所有項目都承包出去，主要工作集中在溝通協調及進度監測，故 40~50 位員工表示其推出的建案已有一定規模。但也因組織的擴大，使得各部門功能開始形成專業本位，此本位主義也造成了平行溝通的障礙，面對需大量協調的專案流程模式，卻以功能方式分工，也導致各部



門非自己階段的專案項目也產生了推諉，消極的參與會議。這也導致 W 建設公司內部無論平行部門間的溝通，或是垂直上下階層的溝通都產生階級、部門障礙而降低了效率。

另者，如前節分析所述，W 建設公司在建案難度上逐步加高，以進入中高價預售市場。但是，原早期在一般建案的執行，容易以利潤以及建造可行性出發，但如今面對中高價位特殊設計之住宅，則是須以顧客導向角度思考且施工難度增加。這兩者會反應在生產部門（規劃部、營管部）以及銷售（業務部、行政部）的溝通衝突上，許多會議上的溝通發生，都在銷售單位對於建案建造是否符合中高階層消費者所需的質疑為主要部分，但以長期以來的建造導向的營運模式，也使得生產單位對於部分問題與質疑不願正面回應，或是提出解決方案。此也降低了 W 建設公司在產銷協調上的能力。

### 參、現行配適問題

雖說 W 建設公司在策略執行時，其仍針對組織架構與功能政策做搭配調適，但針對部分做法的現行配適上，卻仍有缺口之處，因此將仍會以 W 建設公司三個主要做法探討其配適上的可能問題。

在地深耕策略做法與組織結構、功能政策的配適上，並無明顯的問題。其中主要原因在於 W 建設公司本身之營運模式，即是以在地建商起家，故整體發展和組織成長方式都盡可能符合此策略之所需。

都市更新策略法在整體現況搭配上，主要面臨問題在於開發部對都更案何時可正式成立為公司專案，難以有明確標準，使得各部門在搭配協調上，經常會產生專案中斷或是取消之情況。而當中主要原因在於，都市更新之開發流程過程中，需整合許多住戶共識，以及需符合政府機關在申請上許多條件或資格，故往往開發時程攏長。若在開發過程中，任何一方之需求無法滿足時，就會導致該案的停滯甚至是失敗。例如，有時雖符合法規，取得 75% 之住戶同意權，並且成功遞交事業計畫書等申請文件，還是可能遭遇到剩下不同意之住戶之碑葛。

對於中高價市場此策略之搭配問題上，雖在組織以及各功能搭配上，都有針對主要策略，推出中高價建案，進入中高消費區隔市場，進行調整與配置，但是在訪談過程與參與會議中，發現在各部門協調上，卻因為組織架構以及專案執行流程問題，會使得溝通上不一致。早期在一般建案的執行，容易以利潤以及建造可行性出發，但針對中高價位特殊設計之住宅，則是須以顧客導向角度出發。而這兩者會反應在生產部門（規劃部、營管部）以及銷售（業務部、行政部）的溝通衝突上，許多會議上的溝通發生，都在銷售單位對於建案建造是否符合中高階層消費者所需的質疑為主要部分，但以長期以來的建造導向的營運模式，也使得生產單位對於部分問題與質疑不願正面回應，或是提出解決方案。而又面臨跨部

門專案會議參與者決策權不足，使得許多衝突問題在會議提出後，僅可往上呈報，進而造成溝通來回的時間落差，甚至部分問題已隨著建案逐步完工，而無法完全解決，僅可透過補強方式。例如：建案二工範圍確立時，發現監視系統架設所在位置亦處二工，使得交屋時面臨無監視系統的成屋狀態問題。因此，各部門是否改變心態具備消費者導向，使得生產部門得以在建案興建時，多以消費者為考量。以及專案溝通流程上，跨部門專案會議平台能否達到有議有決的結論，則是此策略執行時的問題。

#### 肆、 小結

表 5-4：策略前提變化與配適問題檢視

作法一	配適問題
在地 深耕	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 無明顯的問題</li> </ul>
	改變前提 <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 內湖科學園區、南港軟體園區以及許多重要公共建設的進入，使得內湖、南港地區的房價漲幅居台北市之冠</li> </ul>
作法二	配適問題
都市更 新開發	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 開發部對都更案何時可正式成立為公司專案，難以有明確標準，使得各部門在搭配協調上，經常會產生專案中斷或是取消之情況</li> </ul>
	改變前提 <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 都市更新與土地正義議題的衝擊，導致政府對於都市更新政策轉趨保守</li> <li>■ 幾次都市更新強迫少數住戶遷出新聞，導致社會大眾對於都市更新觀感，影響住戶對於都市更新的意願</li> <li>■ 都市更新業務提高溝通複雜性，且組織規模隨著業務量的擴增，導致各部門平行溝通效率降低，垂直決策速度減緩</li> </ul>
作法三	配適問題
中高價 建案	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 生產部門（規劃部、營管部）以及銷售（業務部、行政部）的溝通衝突，許多會議上的溝通發生，都在銷售單位對於建案建造是否符合中高階層消費者所需的質疑為主要部分</li> <li>■ 跨部門專案會議參與者決策權不足，使得許多衝突問題在會議提出後，僅可往上呈報</li> </ul>



表 5-4：策略前提變化與配適問題檢視(續)

改變前提	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 政府推出打房政策，如課徵奢侈稅、推動社會、國民住宅等，降溫房市</li> <li>■ 創辦人女兒建築設計學成歸國，貢獻其整合能力，成功整合國外頂尖設計師與公司合作推案</li> <li>■ 與國外設計師合作中，為求達到其設計的獨特性以及品質，也強化了自有營造廠內的工程技術與施工品質</li> <li>■ 成功連續推出內湖區指標性建案，如目前位居內湖房價之冠的 A 建案，使其品牌知名度與形象增加</li> <li>■ 建案難度提升，突顯了生產（規劃、營管部）與銷售（業務、行政）的溝通衝突，進而降低產銷協調能力</li> </ul>
------	--

資料來源：本研究整理

#### 伍、對現行策略形態之衝擊

根據目前 W 建設公司所遭遇之環境前提的變化，當中有威脅亦存在著機會，並且在條件隨著時間以及組織成長的過程中，亦有所消長。另者，並非每一個策略做法都有完全與組織架構、功能政策進行完整的搭配。因此，下述將會針對 W 建設公司面臨這些改變及問題時，可能對現行策略形態造成衝擊進行分析，其分析結果整理如下表（表 5-5：策略形態可能衝擊）。

表 5-5：策略形態可能衝擊

策略形態	正面	負面
產	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 成功整合國外設計師經驗，提升最終產品的品質、設計等特色</li> <li>■ 品牌知名度與形象的提升得以回饋成為最終產品的特色之一</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 溝通效率與產銷協調能力降低，影響產出最終產品—中高價住宅的品質、交期等特色</li> <li>■ 都更市場的寒蟬效應使得土地取得上產生困難，進而影響最終產品的地段特色</li> <li>■ 決策速度的緩慢影響土地開發的時程，進而影響公司資金優勢與最終產品的地段特色、交期</li> </ul>

表 5-5：策略形態可能衝擊(續)

市	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 內湖、南港地區的蓬勃發展，提升了對於中高價位的市場需求</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 政府的打房政策，使得房市整體有降溫現象</li> </ul>
垂	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 與國外設計師的合作累積了自身營造廠的工程技術與施工品質</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 都市更新的降溫，降低了開發部在都市更新市場取得土地的可能性</li> <li>■ 溝通效率與產銷協調能力的降低，導致與承包商整合上，可能產生問題</li> </ul>
規	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 短期內，無明顯衝擊</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 短期內，無明顯衝擊</li> </ul>
地	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 內湖、南港地區的蓬勃發展，也使 W 建設公司產生了在地優勢</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 無明顯衝擊</li> </ul>
競	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 品牌知名度與形象的提升</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 溝通效率與產銷協調能力降低了公司整體整合能力</li> </ul>

資料來源：本研究整理

由上述分析可發現，雖說內湖、南港區的發展，以及成功的指標建案經驗，使得 W 建設公司在策略形態上，有正面影響。但卻可發現因組織規模成長、內部溝通流程問題而產生的協調能力，亦會進一步影響到公司的整合能力，一消一長下仍對 W 建設公司現行的策略形態產生潛在問題。另者，土地是建設公司最重要的核心原料，但面臨都市更新外在環境的改變，使得 W 建設公司在土地取得上，也遭遇到的困難。

針對無明顯衝擊的部分，主要這些環境或條件前提的變化上，並不會立即的對於 W 建設公司之相對規模或是規模經濟產生巨大的影響。但在長期上，若正負影響的消長逐漸明朗，都可能對該公司之規模造成衝擊。在地理範疇的構面上，相關前提的改變或是配適問題，亦不會形成 W 建設公司內湖、南港或士林經營區域的改變，唯有在正面部分，因為內湖、南港的蓬勃發展，帶給 W 建設公司在地理範疇經營上的正面影響。

## 第五節 策略建議與驗證

根據訪談者所闡述之未來策略方向，本節將會針對 W 建設公司目前面對上述環境、條件改變的困境與機會，所產生的策略構想，加以進行檢視與分析，並且提出相關建議。

### 壹、 策略構想與邏輯

W 建設公司未來可能策略為，降低都市更新開發比例，回歸原自立自建與合建之開發模式，將土地開發範圍擴及新北市地區，以持續取得足夠土地原料。透過中人、承包商之轉介，建立新北市之人脈範圍，以掌握更多的土地資訊以及提升市場熟悉度，轉化成其在地競爭優勢。並且運用建立之指標性建案作為品牌代言，配合自身擁有的工程品質及施工優勢，在非內湖、南港地區，持續針對當地中高價房市，推出高品質住宅。而上述邏輯可整理為下圖（圖 5-7：策略邏輯圖）

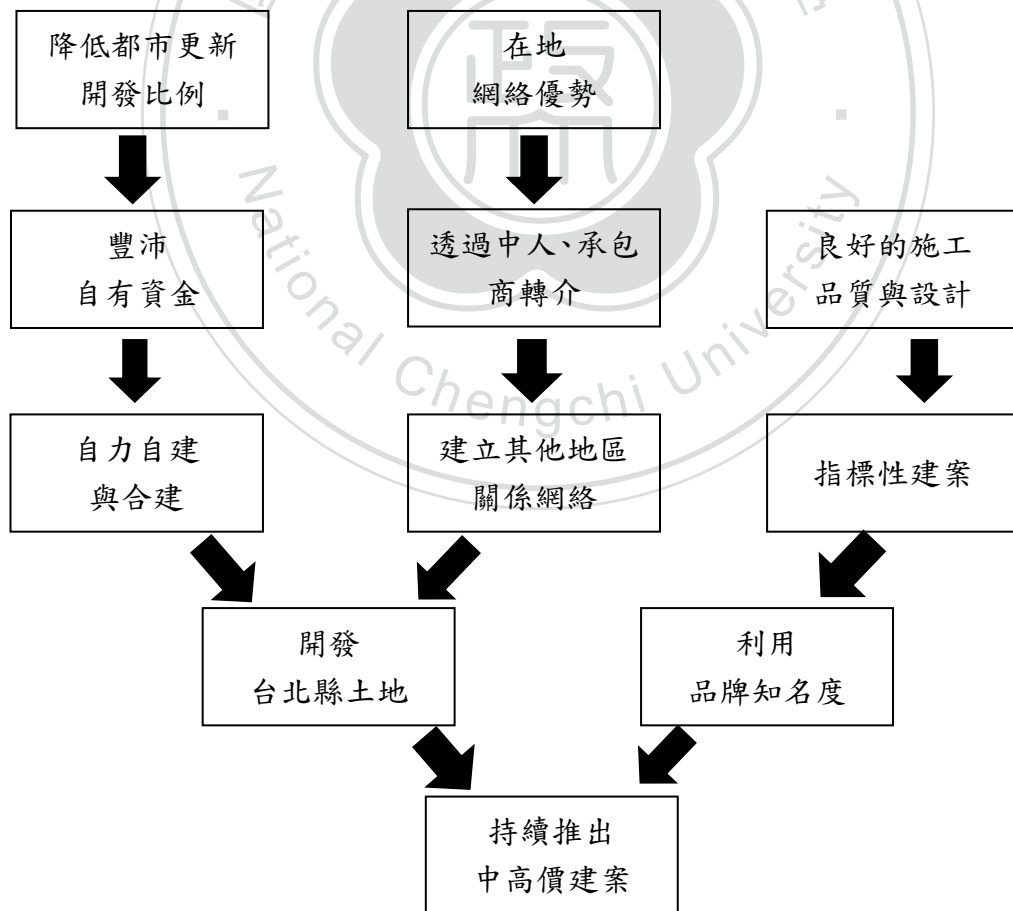


圖 5-6：策略邏輯圖

## 貳、 策略矩陣

市場資訊	土地取得	土地活化	市場研究	產品定位	規劃設計	請領執照	銷售	行銷	品牌	邀標發包	施工	客變服務	資金	交屋	售後服務	住宅大樓	
A01	A02	A03	A04	A05	A06	A07	A08	A09	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	A17	產
B01	B02	B03	B04	B05	B06	B07	B08	B09	B10	B11	B12	B13	B14	B15	B16	B17	市
C01	C02	C03	C04	C05	C06	C07	C08	C09	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	垂
D01	D02	D03	D04	D05	D06	D07	D08	D09	D10	D11	D12	D13	D14	D15	D16	D17	規
E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E08	E09	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	地
F01	F02	F03	F04	F05	F06	F07	F08	F09	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16	F17	競

1. B02：土地取得方式之改變，因應環境變化之需求，降低都市更新開發業務，改為自立自建或合建取得土地。
2. F02→E02：利用原本的人脈網絡優勢，進行網絡擴張，以建立起台北縣之人脈，進而掌握土地開發資訊、市場資訊。
3. B02→E02：尋求長期以來合作的中人、承包商之協助，尋找新北市區域之土地，提供相關資訊。
4. E02→A02：掌握土地及市場資訊後，進而可取得台北縣地段佳、發展潛力大的土地。
5. F14→C02：透過充沛的自有資金，直接購買土地，提升自立自建之開發比例，以降低合建方式之溝通成本。
6. C02→A02：透過直接購買土地，取得台北縣地段佳、發展潛力大的土地。
7. B17→F10：利用內湖地區推出之指標性建案作為宣傳工具，逐漸建立自身品牌知名度與形象。
8. F10→E10：將此品牌優勢擴散至新北市地區，創造該地區的品牌知名度。
9. E10→A10：使此品牌也成為新北市推案之產品特色，提升台北縣消費者對建案的購買信心。

10. F12→A12：與國外設計師合作所產生的施工經驗與能力，回饋到其他推案上。
11. A02, A10, A12→A17：利用地段佳的土地、品牌優勢以及施工技術，創造出高品質之相對於該區域平均價格之中高價住宅。
12. A17→E17, B17：得以將在內湖區以設計、施工品質以及品牌為特色的最終產品，得以複製至新北市區域，並且滿足該地的中高價消費族群。

## 參、 策略前提分析

此部分將會針對 W 建設公司所構思之未來策略，進行條件以及環境前提之分析，以了解其此策略在現行當下的外在環境與自身內在能力是否可行。分析主要以次級資料以及訪談結果為主，但因部分前提驗證難以量化或是涉及公司本身之機密，故會以無法驗證表示。

### 一、 環境前提

- 新北市地區，充分的完整土地供給，且地段佳、具可取得性。
- 新北市地區之預售中高價市場需求足量，得以支撐 W 建設公司之成長。
- 承包商、中人在新北市有足夠的人脈資源、土地資訊，並且可成功轉移至 W 建設公司。
- 建商地域性在新北市與台北市區隔不明顯，許多建商都容易跨市推案。
- W 建設公司之產品特色訴求，如設計、產品企劃、銷售方式等，可符合台北縣區域消費者之需求。

### 二、 環境前提檢驗

以新北市市場而言，根據政治信義不動產研究中心(2012)年，主要認為新北市在相對台北市低之價格水準下，有其相對發展潛力。並且加上各項重大開發案與交通建設的持續推動，吸引通勤及首購族群陸續進駐。另者，在政府欲紓解一些精華市區的房價之政策有心推動下，許多重劃區如雨後春筍般的成立，也間接帶動相關區域地價的上漲如近期新莊副都心重劃區的標售價格及屢創新高，並且搭配捷運蘆洲線等公共建設完工效應下，周邊房價水平呈現明顯的上漲。

根據信義房價指數(2012)來看，2012Q1 相較於台北市的季增率衰退，新北市則是呈現 1.07% 的季增長率，表示無論是消費者在購屋選擇上，或是政府政策的主導上，新北市還具一定程度的成長空間。政治信義不動產研究中心(2012)所



公布之上半年預售屋推案金額來看，新北市雖平均推案價格不及台北市，但總推案金額上，卻為 750 億左右，超過台北市的 720 億。由此可見，相較於台北市的高價推案，許多建商更傾向在新北市推出相關預售案，也隱含著新北市在房市上的需求量，是具吸引力的。

在跨入新北市推案可行性驗證上面，在政府欲推動大台北都會區的政策推動下，其不斷簡短兩市通勤之交通方式與時間，如近年來開通的捷運新莊線、蘆洲線以及建造中的三重線，其欲紓解市中心居住擁擠的政策方向明確，也因此，其也降低了建設公司在跨市推案的區域門檻。另外，大台北都會區在建設產業中也似為同質市場，像是許多中小型建商，如竹城建設、東巨建設、鉅鼎建設，或東宣建設的中小建商，都在有跨市成功推案之案例。因此 W 建設公司在跨市推案的可行性驗證上，可間接證實有其可行性。

對於 W 建設公司之推案產品的最終特色，是否亦能滿足新北市購屋者需求上肢驗證上。首先，W 建設公司推案特色主要在地段、人文科技的設計，以及國外建築設計師加持有所訴求，根據住展雜誌(2012)<sup>14</sup>公布之 520 檔期指標性推案上，其中永和的雍河院，以及三重的幸大百御園最為受矚目。若細部分析其主要推案訴求上，雍河院主打國際建築師所設計之水岸住宅，而百御園則是主打高樓層景觀與歐式設計風格。由此可見，在推案訴求上，以 W 建設公司目前的產品特色策略，是可滿足新北市之消費者。

### 三、 條件前提

- 公司自有資金足夠，得以負擔自立自建之土地成本
- 在內湖地區推出之指標性建案，創造之品牌形象得以跨區域擴散，以在台北縣具有較佳之競爭優勢
- 具備與跨地區之當地主管機關、承包商溝通協調之能力，以利執照申請與工程外包
- 具備跨地區人脈的建置能力，以創造新的在地關係網絡之競爭優勢

### 四、 條件前提檢驗

根據訪談結果，W 建設公司在運用自有資金之能力上，其並無太大問題。而是否在內湖指標性推案的成功案例，能成為自身品牌形象與知名度在跨區域推案時有其貢獻，此部分較難驗證。但以 A 案在推出時的公關媒體網路曝光度，其應可推論是具有品牌知名度有正面的提升，且 A 案將在年底進行成屋銷售，

<sup>14</sup> 住展房屋網，<http://www.myhousing.com.tw>

出售價格將又可造成一番媒體宣傳。

另者，在與跨地區主管機關、承包商之溝通協調能力上，從前一節對於 W 建設公司組織架構與策略配適分析中，可以發現 W 建設公司在內部溝通與決策流程上，有其弱勢。因此，若進入了其他縣市推案，其溝通複雜度亦可能因地理區域或關係網絡的不同而提升。此也可能造成 W 建設公司在進入新北市推案策略中，條件前提不足之處。在建置跨地區人脈的能力上，因此為組織之隱性能力，故較難以驗證，但是經由前述分析了解到台北市與新北市在市場差異性不大之環境事實下，W 建設公司是有可能透過原在地關係網絡的擴散，或是藉用早期建構人脈的經驗，重新建立起新北市之在地關係網絡。

#### 肆、 策略形態推演

根據上述策略邏輯之展開，可以推演出此策略下在每個策略形態構面所執行之策略重點，因此，下表（表 5-6：W 建設公司未來策略形態）將會針對未來之策略形態做一重點整理，其中粗體部分即是策略改變後之增加或改變的型態。

表 5-6：W 建設公司未來策略形態

策略形態	原先	改變
產	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 以住宅大樓產品為主，也開始承攬類公共建設案件，如捷運共構大樓</li> <li>■ 以山水、書香、科技和時尚作為產品設計理念</li> <li>■ 推案地段集中士林、內湖、南港區，以內湖區為最主要區域</li> <li>■ 推案價格逐漸走向當地之中高價位</li> <li>■ 透過創辦人網絡關係的運用，使得在地段上得以形成特色之一；並且高階團隊整合知名建築師事務所形成設計特色</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 以住宅大樓產品為主，也開始承攬類公共建設案件，如捷運共構大樓</li> <li>■ 以山水、書香、科技和時尚作為產品設計理念</li> <li>■ <b>推案地點擴及新北市，如板橋、新莊、三重等重劃區</b></li> <li>■ 推案價格逐漸走向當地之中高價位</li> <li>■ <b>透過網絡關係的擴散，使得在其他區域取得地段佳之土地，進而形成特色之一；高階團隊整合知名建築師事務所形成設計特色</b></li> </ul>
市	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 推案價格所及之客群約在中高收入家庭族群</li> <li>■ 中高收入家庭對於建案需求主要在於外觀設計、公共設施以及建商的品牌、售後服務</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 推案價格所及之客群約在中高收入家庭族群</li> <li>■ 中高收入家庭對於建案需求主要在於外觀設計、公共設施以及建商的品牌、售後服務</li> </ul>

表 5-6：W 建設公司未來策略形態(續)

垂	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 營造工程、交屋及售後服務採垂直整合</li> <li>■ 土地開發、市場研究、規劃設計、請照以及房屋銷售採部份外包或全部外包</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 委外廠商的選擇上，擴及到新北市當地市場熟悉度較高之廠商</li> <li>■ 營造工程、交屋及售後服務採垂直整合</li> <li>■ 土地開發、市場研究、規劃設計、請照以及房屋銷售採部份外包或全部外包</li> </ul>
規	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 推案規模約在 60 億左右</li> <li>■ 豐沛人脈資源與政府單位熟識助於土地活化，增加容積量擴大規模經濟</li> <li>■ 自有營造廠之規模經濟</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 推案規模約在 60 億左右</li> <li>■ 豐沛人脈資源與政府單位熟識助於土地活化，增加容積量擴大規模經濟；但在新進入區域礙於市場不熟悉與缺乏關係網絡，較難創造出規模經濟</li> <li>■ 自有營造廠之規模經濟</li> </ul>
地	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 以內湖、南港以及士林區，內湖區為最大宗</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 以內湖、南港以及士林區，內湖區為最大宗</li> <li>■ 地點擴及新北市，如板橋、新莊、三重等重劃區</li> </ul>
競	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 內湖地區當地網絡關係</li> <li>■ 相較於小建商之品牌優勢</li> <li>■ 整合能力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 相較於小建商之品牌優勢</li> <li>■ 當地網絡關係</li> <li>■ 整合能力</li> </ul>

資料來源：本研究整理

#### 伍、 策略、組織架構、功能政策配適

依據策略形態分析法之第四圈，係配合新的策略形態，調整組織功能政策與組織方式。因此，下述將針對新的策略形態，加以衍生組織架構與功能政策的重點配適方式。下圖（圖 5-8：新北市策略之配適建議）即是本研究根據訪談資料與上述策略形態，進而推導出組織架構與功能政策之建議作法。

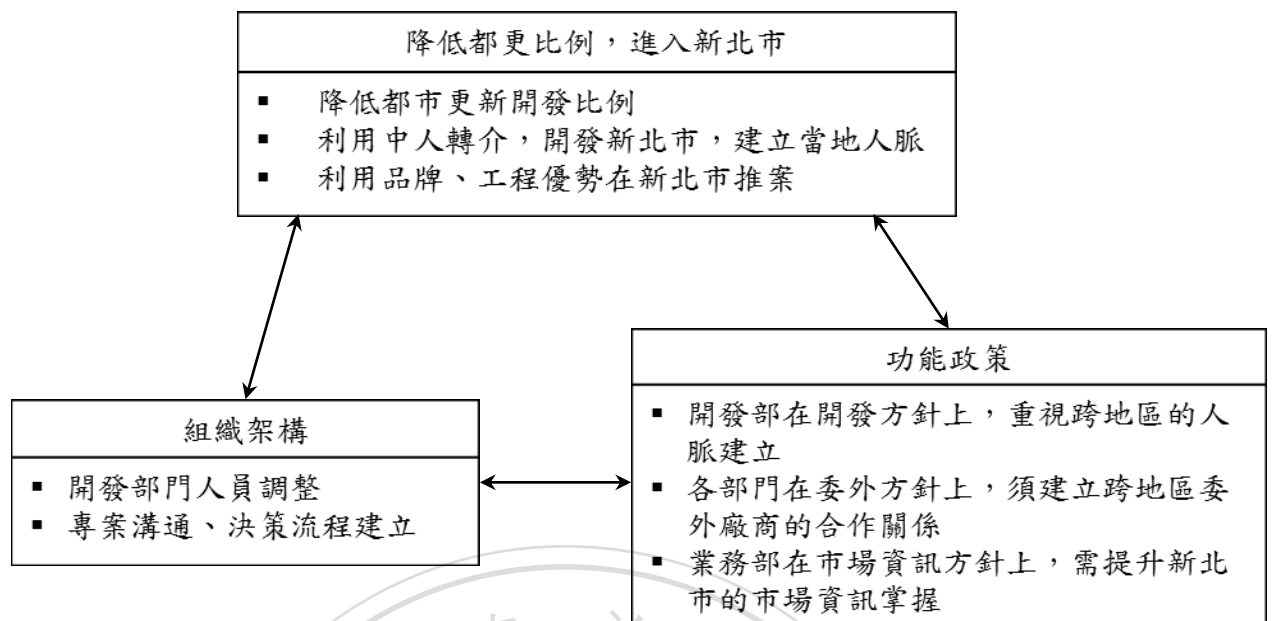


圖 5-7：新北市策略之配適建議

在組織架構方面，原先，針對開發部人員編制方面，為因應都市更新業務需較多人員與原住戶進行溝通協調，以及處理政府審查流程作業，其在人員上有進行擴編。但現在若回到合建或自立自建之開發方式，長期而言，人員編制可能需要進行調整。另者，因組織規模擴大以及都市更新業務所暴露之溝通、決策問題，仍需進行調整，首先，在專案溝通、決策流程需進行改善，而最大的問題在於專案績效歸屬不清，每個部門都僅負責專案的部分區段，無一專案負責人進行統整與裁決，才會導致每遇到問題時僅可向上呈報，由老闆負責裁決。因此建議可先從專案績效制著手，進而改善跨部門專案會議方式與流程。

在功能部門方面，開發部為因應此策略，應開始針對新北市建立當地人脈，以掌握當地土地資訊。在業務部分面，亦須針對新北市之市場資訊或區域行情有一定程度的掌握，以便進行銷售企劃時，得以塞選出適合的代銷公司。規劃部方面，真是須了解不同區域購屋者對於房屋的偏好，已擬定出適合的產品定位，如林口區因地價較低且幅員較廣，購屋者可能就偏好獨棟透天之休閒住宅。在營管部方面，則是需針對新北市相關主管機關的關係建立，以利建案營造以及執照申請時程。除此之外，各部門多半都有配合之外包廠商，但往往外包廠商亦有其地域施工限制，如機電、裝潢廠商因規模較小，多半僅服務一定地理範圍內之客戶，基於此產業特性，各部門亦須開始建立起新北市區域之合作廠商關係，以利對於建案品質的掌握。

在組織架構與功能政策的搭配上，開發部門的人員調整，將會由都市更新為專業背景的人員，逐漸轉為有新北市開發經驗的人員，以協助開發部的新政策方針執行。另者在溝通、決策流程的改造上，也會回饋到各部門的跨地區推案方針，提升內部的溝通協調效率，以應付跨地區推案所需帶來的大量溝通需求。



## 第陸章 結論與建議

本章共分成三節，第一節部分提出針對個案公司之研究發現、實務建議以及在操作策略形態分析法時，對於此架構之想法。第二節則是提出本研究之限制。最後則是研究建議。

### 第一節 研究結論

#### 壹、 研究發現

在研究過程中，發現個案公司有在策略上，有其獨特的做法，使得在競爭激烈且土地取得不易的台北市地區，仍可以逐步成長，甚至成功推出一地區之指標性建案，進而能逐步擴張。以下綜合整理出個案公司之策略重點作法：

##### 一、 持續在地經營，建立起在地品牌形象

W 建設公司於內湖地區已經營三十餘年，歷經過房地產景氣的繁榮期，也成功度過 2004 年的 SARS 事件，以及 2008 年的金融風暴。其即是透過專注的在地經營，不任意隨著景氣過度擴張。另者，在地品牌形象的維護，也是跟一般一案建商不同，即是到現在為止，推案已近二十年之建案，W 建設公司仍提供相關的售後服務，協助住戶在住宅結構或外觀上的維修。

##### 二、 成功整合各方資源，推出高難度建案

許多建設公司推案策略，僅以推符合自身以及承包商能力範圍之建案，因此，無法創造出高知名度的指標性建案。但 W 建設公司隨著創辦人女兒的加入，其透過國外進修的經驗與能力，成功整合國內外知名建築師與承包商，進而推出在內湖地區目前最高單價之 A 案。而此超越公司原先推案能力之挑戰，也成功創造了中小型建商所沒有的高知名度。

##### 三、 及早掌握市場趨勢，成功推出都市更新案件

W 建設公司在都市更新條例出來時，即發現此業務之未來發展性，進而配置部分資源在此市場，無論是對於都市更新的專業知識以及相關委外商的人脈，都成為其能成功推出幾個都市更新案件之關鍵成功因素。相較於此，許多中小型建商僅注重都市更新的利潤分配，對相關法規以及住戶整合皆不關注進而造成可能的損失以及社會事件，此亦是 W 建設公司與其策略不同之處。



## 貳、 實務建議

在針對 W 建設公司之策略形態分析之過程中，針對 W 建設公司在進入新北市的策略上，本研究歸納出幾項具體建議。希望此些建議得以協助該公司在執行此策略時，提高其成功機率，亦提供給中小型建設公司，在此考慮此策略時，得以有一具體方向。

### 一、 都市更新之環境前提的改變，對 W 建設公司的影響甚鉅

土地，係為建設公司最重要的原料，土地取得與否，則是建設公司的關鍵成功因素之一。W 建設公司現今面臨政府對於都市更新的態度轉換，以及社會公眾的不支持，將會影響其是否能持續得土地原料的因素。因此，W 建設公司勢必須正視此議題，且找尋其他的替代策略方案，以達到持續成長。

### 二、 進入新北市之策略，需考量公司品牌的擴散與否，以及人脈建立

在進入新北市策略的前提驗證過程中，可以了解到部分前提難以直接獲得驗證，甚至是無法驗證。對於 W 建設公司進入新北市，其公司品牌能否擴散至其他地區，使其得以持續推出中高價建案，此前提僅能以間接驗證的方式，確立其可行性；另者，W 建設公司目前的人脈網絡，是否能擴及到新北市，進而建立起當地的網絡，以取得土地、市場等資訊，則是難以驗證的部分。因此，建議 W 建設公司在此兩前提上，須加以監控，以確保新北市策略的執行。

### 三、 仍需更多替代策略，一同納入考量

此次策略形態分析法的驗證，僅針對進入新北市之策略進行評估，經營者並未提供更多的策略替代方案得以進行驗證比較，因此公司未來策略選擇性上，受到了限制。建議 W 建設公司得以進行更多的策略腦力激盪，以防陷入了單一策略選擇的發展限制。策略發想可透過經營者對於產業的熟悉、前人的策略典範等，搭配公司目前的策略形態產生策略創意。

## 參、 理論貢獻

### 一、 策略形態分析法之步驟化

根據策略形態的四大圈分析法，以概略說明整體架構使用之邏輯以及步驟，但在實際操作時，發現因策略所需分析及驗證的步驟更多，使得在此些步驟上，難以有明確之順序。因此本研究建議此架構，得以有一更具體之分析步驟，使得其更可為實際公司經營者所用。

例如：根據四大圈，有一策略形態之計畫書架構，教導策略制定者每一步驟所需思考或撰寫之內容，並輔以相關表單的填寫，使得使用在進行策略討論時，得以了解目前需討論之主題，並且亦容易協助制定者們進行策略思考。

### 二、 策略構思陷入框架的可能

在策略形態分析法的架構下，策略的思考，建議可透過目前形態進而思考任何策略的可能性，其優點在於策略制定者一方面可以有其根據的思考，另一方面則是思考出來的策略亦符合公司現狀的可執行之優勢。但若以另一角度思考，許多成功的策略，是策略制定者在廣泛檢視整體產業甚至相關產業之機會威脅時，所產生之策略想法。若以兩者策略思考的角度比較，後者較為廣泛且也跳脫出公司甚至所處產業的框架，因此在策略形態分析進行的過程中，策略的構思，建議制定者除了參考目前公司策略形態外，仍可去透過廣泛的資料蒐集，以防陷入了公司現狀之策略框架。

### 三、 有限理性下之極致理性

策略形態分析法最大的優點，就是針對策略的每一制定過程都盡量以理性的方式進行每一前提的仔細驗證與分析。因此在操作過程中，大量的細節的分析與驗證，反而使得策略制定難以聚焦，人在有限理性下，僅可接受一些關鍵資訊，並且有限的分析。故此架構若可在實際操作上，得以簡化，將可能增加許多公司經營者使用的可能性，亦或是提出配套準則，使得制定者在分析時了解如何分辨關鍵前提或是資訊，將可以降低此架構之使用困難性。

## 第二節 研究限制

- 一、 本研究，研究方法主要採用質化分析，並非使用大量樣本之間卷分析，因此在分析中以及結論推導會部分參雜主觀成分在其中。但整體研究分析，仍盡量將所有假設前提，建立在大量第三方發表之次級資料與研究報告，以及訪談所獲得之初級資料上。
- 二、 受限於時間，本研究僅對單一個案公司進行深度探究，並未納入其他類似個案公司或是可供對照之個案公司進行比較分析，因此可能無法完全代表建設產業所採用之策略。但本研究之深度分析結果，仍希望可作為許多中小建商之策略擬定時的參考。
- 三、 本研究所分析之資料涵蓋面廣，且涉及個案公司內部的經營作法與產業相關活動，因此在分析資料上，有不可衡量性或是牽涉公司機密之事宜，因此部分分析僅以推導方式間接驗證，故結論可能有所偏頗。
- 四、 在實務上，產業的廣泛性以當中複雜的連動性，並非單一研究得以涵蓋。本研究在針對個案公司策略擬定過程中，缺少了競爭者或是產業上下游可能之動態分析，此部分亦為本研究不足之處。

### 第三節 未來研究方向建議

本研究在分析過程中，發現仍有許多可探究之方向，因此提出下述建議議題，供後續研究者得以作為研究參考。

#### 一、 中小型建設公司成長策略研究

由於本研究僅針對單一個案公司進行策略分析，因此在樣本數上稍嫌不足。故建議後續研究可增加其他個案公司進行對照比較，進而萃取出中小型建設在策略擬定上的共通性或是相異性。

#### 二、 中小型建設公司網絡關係之探究

在研究過程中，本研究發現建設公司因其大部分價值單外皆採部分或全部外包之營運型態，故在網絡關係的運用相當重要，更可視為此產業之關鍵成功因素之一。因此，建議後續研究者可針對中小型建設公司的網絡關係型態、連結、以及位置進行深度研究，以了解建設公司在此成功因素的運用方式。

#### 三、 營建產業研究

營建產業一向視為經濟成長的重要推手，此產業之發展對於台灣經濟有極大的影響。故建議後續研究者可運用量化分析，以綜觀的角度了解此產業在面對土地供給日漸減少的外部環境下，會如何發展以重回過去之房地產榮景，或是在成熟期的產業環境下，各建設公司營運模式的轉型與變化。

## 第柒章 參考文獻

### 壹、中文

- 大前研一(1985)。21世紀企業全球戰略。台北市：經濟與生活。
- 尤俊傑(2010)。臺灣北部地區建設公司經營策略之研究-策略矩陣之應用。國立政治大學企業管理研究所碩士論文。
- 台灣房地產研究中心(2003)。台灣房地產景氣動向季報。台灣房地產景氣動向季報。第十二卷，第三期。
- 司徒達賢(1997)。策略管理新論－觀念架構與分析方法。台北市：智勝出版社。
- 司徒達賢(2005)。策略管理新論－觀念架構與分析方法(頁276)。再版。台北市：智勝出版社。
- 司徒達賢(2006)。不用數字的研究：鍛鍊深度思考力的質性研究。書序。台北市：培生教育出版集團。
- 住展雜誌(2011)。2010年房市品牌大調查。住展雜誌。333期。台北市：租售報導。
- 吳仁和(2010)。教學個案寫作方法與應用。台北市：前程文化事業有限公司。
- 吳思華(2000)。策略九說：策略思考的本質。台北市：臉譜。
- 李明軒、邱如美(譯)(1999)競爭優勢。台北市：天下文化。(Michael E. Porter, 1985)
- 林瑞陽(2001)。臺灣營建產業不同發展階段經營策略分析之研究。國立雲林科技大學企業管理研究所碩士論文。
- 政治信義不動產研究中心(2012)。2011台灣地區房地產年鑑。台北市：行義文化出版有限公司。
- 許士軍(1996)。定性研究在管理研究上的重要性(The Importance of Qualitative Research in Management Research)。中原學報，24(2)，1-3。
- 蕭聿琇(2008)。蔬菜種苗產業經營策略之研究—以農友種苗公司為例。國立政治大學企業管理研究所碩士論文。
- 蕭瑞麟(2006)。不用數字的研究：鍛鍊深度思考力的質性研究。台北市：培生教育出版集團。



## 貳、外文

- Alfred, D. C. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press
- Andrews, K. R. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. New York: Richard D Irwin.
- Andrews, K.(1980). *The concept of corporate strategy*. Homewood, IL: Dow Jones–Irwin.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-99.
- Beard, D.W. and Gregory, G. (1981). Corporate-Level Strategy, Business-Level Strategy, and Firm Performance. *Academy of Management*.24(4), 633-688.
- Bennett, J. B. and Chakravarthy, B. (1978) What Awakens Student Interest in a Case. *HBS Bulletin*, March/ April: 12-14.
- Collectt, S. (1999). SWOT Analysis. *Computer World*. 33(29), 58.
- Drucker, P. (1954). *The principles of management*. New York: Harper-Collins Publishers.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories From Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-532.
- Fréry, F. (2006). The Fundamental Dimensions of Strategy. *MIT Sloan Management Review*, 48(1), 71-75.
- Harling, K. and Misser, E. (1998). Case Writing: An Art and A Science. *Interantional Food and Argibusiness Management Review*, 1(1): 119-138.
- Hart, B. H. L. (1967). *Strategy*. New York: Praeger Publishers
- Helms, M. M., and Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis – where are we now?: A review of academic research from the last decade. *Journal of Strategy and Management*, 3(3), 215-251.
- Hofer, C.W. and Schendel, D.(1978). *Strategy formulation: Analytical concepts*. New York: West Pub. Co.

- Kenneth, R. A. and Irwin, D. J. (1980). *The Concept of Corporate Strategy*, 2nd Edition. New York: McGraw-Hill.
- Kotler, P. (1976). *Applying marketing theory to college admissions*. College Entrance Examination Board.
- Mauborgne, R. and Kim, W. C.(2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. New York: Harvard Business School Publishing Corporation
- Miller, D. (1987). The Structural and Environmental Correlates of Business Strategy. *Strategic Management Journal*, 8(1), 55-55.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Free Press and Prentice Hall International
- Neuman, J.V. and Morgenstern, O. (1944). *Theory of Games and Economic Behavior*. New Jersey: Princeton University Press.
- Panagiotou, G. (2005). The "telescopic observations" framework: an attainable strategic tool. *Marketing Intelligence & Planning*, 23(2/3), 155-171.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1996). *What is Strategy?*. New York: Harvard Business School Press.
- Shavelson, R., & Towne, L. (2002). *Features of education and education research*. Washington, DC: National Academy Press.
- Steiner, G. A. (1979). *Strategic Planning: what every manager must know*. New York: Free Press.
- Tregoe, B. B, and Zimmerman, J. W. (1980). Top Management Strategy Simon and Schuster. *Strategic Management Journal*, 2(4), 419-419.
- Wehrich, H. (1982). The TOWS Matrix - A Tool for Situational Analysis. *Long Range Planning*, 15(2), 54-54.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and methods*. DC: COSMOS Corporation.

Zahra, S. A., and Covin, J. G. (1993). Business Strategy, Technology Policy and Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 14(6), 451-451.

