

國立臺灣大學管理學院碩士在職專班

碩士論文



Executive MBA Program in International Business Management

College of Management

National Taiwan University

Master Thesis

建設業垂直整合與成長策略之探討—以馥華集團為例

Vertical Integration and Growth Strategy of the Construction

Industry: Case Study of Forworld Group

游伯湖

Po-Hu Yu

指導教授：連勇智 博士

Advisor: Yung-Chih Lien, Ph.D.

中華民國 111 年 7 月

July, 2022

國立臺灣大學碩士學位論文  
口試委員會審定書

建設業垂直整合與成長策略之探討  
—以馥華集團為例

Vertical Integration and Growth Strategy of the  
Construction Industry:  
Case Study of Forworld Group

本論文係游伯湖君（學號 P08746011）在國立臺灣大學  
管理學院碩士在職專班國際企業管理組完成之碩士學位論  
文，於民國一百一十一年六月二十三日承下列考試委員審查  
通過及口試及格，特此證明

口試委員：

連勇智

（指導教授）

連勇智


陳厚鈞

詹文男

連勇智

系主任、所長

## 中文摘要



近年來，我國營建產業成長動能下降，建材成本、人力短缺、法規限制等問題日益嚴重，形成產業發展的一大挑戰，建設產業已經不如過往可以聚焦在核心本業，而是必須思考如何整合產業價值鏈、提高附加價值、維持企業成長。本研究藉由個案研究的方式說明建設公司如何透過多角化經營與垂直整合突破此困境，並以建案實例描述建案各個環節可能會遇到的實務挑戰和問題，從而優化從開發至完售之流程，以期建立公司永續經營的基礎。研究結果發現。馥華集團的垂直整合和多角化經營策略可以說是一體的兩面，但也可以視為相輔相成的策略，因為沒有垂直整合，集團可能就沒有足夠資源、能力和規模可以去開拓不同建案的市場，但沒有多角化經營就沒有足夠的資金可以採取垂直整合的策略。此外，馥華集團成功背後隱含著長年的策略佈局和市場經營，不是其他新進者或是市場既有競爭者能夠輕易複製的。

關鍵字：建設業、垂直整合、多角化經營、個案研究

**THESIS ABSTRACT**  
**BUSSINESS ADMINISTRATION**  
**COLLEGE OF MANAGEMENT**  
**NATIONAL TAIWAN UNIVERSITY**



**NAME : Po-Hu Yu**

**MONTH/YEAR : July, 2022**

**ADVISER : Yung-Chih Lien, Ph.D.**

**TITLE : Vertical Integration and Growth Strategy of the Construction**

**Industry: Case Study of Forworld Enterprise**

In recent decade, the growth momentum of construction industry has been declining in Taiwan. Obstacles such as the high cost of building materials, labor shortage, and regulatory restrictions have become increasingly serious, posing a major challenge to the industry's development. This study illustrates how construction companies are able to break through this dilemma by diversified operation and vertical integration. To optimize the process from development to completion, and to build a foundation for sustainable management, this study describes the practical challenges and problems that may be encountered in each stage of a construction project with an example. The finding indicates that, without vertical integration, the Forworld Group may not have enough resources, capacity and scale to develop different markets for its projects. On the flip side, without diversification, it may not have enough capital to adopt vertical integration strategy. Besides, the success of the case, Forworld Cheng Yi, implies long years of strategic planning and market operation, which cannot be easily replicated by other newcomers or established competitors in the market.

**Keywords:** construction industry, vertical integration, diversified operation, case study

# 目錄



中文摘要.....	ii
英文摘要.....	iv
目錄.....	vii
圖目錄.....	vvi
表目錄.....	v
第一章 緒論.....	1
第一節、研究背景與動機.....	1
第二節、研究目的與流程.....	2
第二章 文獻探討.....	3
第一節、建設業與其價值鏈.....	3
第二節、企業成長策略、垂直整合與多角化經營.....	13
第三節、建設業之五力分析.....	18
第三章 研究方法與建設業競爭環境分析.....	22
第一節、研究方法與我國建設業發展實況.....	22
第二節、我國建設業競爭環境分析.....	24
第四章 研究主題與個案分析.....	26
第一節、個案公司介紹.....	26
第二節、馥華城奕個案分析.....	31
第五章 結論與建議.....	38
第一節、研究結論.....	38
第二節、研究限制.....	39
參考文獻.....	40

## 圖目錄



圖 1 建設業的構成.....	3
圖 2 行政院主計處對營造業的定義.....	4
圖 3 建設業之價值鏈.....	5
圖 4 營造業之生產過程.....	7
圖 5 營造業之價值鏈與相關產業.....	8
圖 6 Ansoff 成長矩陣.....	13
圖 7 波士頓公司之市場成長矩陣.....	15
圖 8 2021 我國前十大建商之推案量排行.....	23
圖 9 馥華集團品牌策略定位.....	24
圖 10 馥華集團之商業模式九宮格.....	30
圖 11 馥華城奕鄰近環境示意圖.....	31
圖 12 馥華城奕與台灣知名書店蔦屋書店合作打造社區閱讀書廊.....	33

## 表目錄

表 1 章節架構 .....	2
表 2 臺北市土地使用分區與建蔽率、容積率之規範 .....	6
表 3 歷年學者使用波特五力分析模型分析營造、營建及建築產業 .....	19
表 4 馥華集團事業體系 .....	26
表 5 馥華集團事業版圖開發歷程 .....	27
表 6 馥華城奕基本資料 .....	32
表 7 建設業五力分析成果 .....	35

# 第一章 緒論



## 第一節、研究背景與動機

在食衣住行育樂這些基本生活需求中，「住」一般是花費最高的重要民生產業，且建案工程必須投入大量資源、涉及許多不同廠商，可能涵蓋交通、水利、工業等不同產業，對經濟發展也有相當高的影響，所以被稱之為「火車頭產業」。

近年來，我國房價屢創新高，建設業獲利卻逐年降低(營建署，2020)，且原物料成本增加、12萬勞工空缺、物價波動過劇、疫情影響等問題日益嚴重，形成產業發展的一大挑戰。建設產業已經不如過往可以聚焦在核心本業，而是必須思考如何提升產業價值鏈、整合附加價值高的工作程式、維持企業成長。

新北板橋著名建設公司馥華集團在過去數十年期間於雙北各地建置了眾多指標性建築，開發產品涵蓋大型社區住宅、超高層高級住宅、金融辦公大樓、商務旅館、星級飯店、複合式建築。

集團從1980年代創立至今面臨著各種機會與挑戰，必須持續思考期成長策略，才能在瞬息萬變的產業環境中達到最佳的經營效率和成本管理效益，近年來也透過垂直整合促使集團發展日益強大。

本研究以馥華集團旗下作品馥華城奕作為個案研究對象，藉此實例說明建設業從土地取得、設計規劃、工程營造、銷售管理至售後服務遇到之經營管理議題，並說明集團垂直整合體系如何協助個案從開發至完成銷售。透過深入且實務的個案探討，重新檢視各個環節並針對可以改進的部分提出解決方案。



## 第二節、研究目的與流程



本研究藉由個案研究的方式，探討建設公司如何透過多角化經營與垂直整合達成企業成長目標，同時建立公司長期之競爭優勢。

本研究共分成五個章節，分別為緒論、文獻探討、建設業發展趨勢與競爭環境、研究主題與個案分析、結論與建議，依序描述研究方向、過往文獻的實證和理論基礎、產業趨勢和競爭態勢，再切入本研究的主題，實際說明馥華城奕所遇到的各式機會和挑戰，以及如何運用經營策略達到最佳的成果，最後再彙整以上內容做出研究結論。本研究章節架構如表 1。

表 1 章節架構

章節	章名	分節
第一章	緒論	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ 研究背景與動機</li><li>➤ 研究目的與架構</li></ul>
第二章	文獻探討	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ 建設業與其價值鏈</li><li>➤ 企業成長策略、垂直整合與多角化經營</li><li>➤ 建設業之五力分析</li></ul>
第三章	研究方法與競爭環境分析	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ 研究方法與我國建設業發展實況</li><li>➤ 我國建設業競爭環境分析</li></ul>
第四章	研究主題與個案分析	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ 個案公司介紹</li><li>➤ 個案分析—馥華城奕</li></ul>
第五章	結論與建議	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ 研究結論</li><li>➤ 理論與實務意涵</li></ul>

資料來源：本研究整理

## 第二章 文獻探討



### 第一節、建設業與其價值鏈

#### 建設業與營造業之介紹

建設業，包含營造與建設業，因基礎建設的需求在十八世紀的工業革命後大增，營建產業因此應運而生。根據美國經濟分析局的資料，若建設業之國內生產總額增加一美元，同時可以為別的產業帶來額外0.86美元的經濟活動收入(林柏君，2017)，例如營造過程會使用到的砂石、玻璃、水泥、鋼筋等，使用階段則會使用到裝潢、物業管理等，因此建設業在台灣的產業中有著舉足輕重的角色，建設業若繁榮，將會帶領我國的其他行業發展。財政部臺北國稅局(2020)提出營建業分為營造廠商以及建設公司，營造廠商又由工程公司、建築工程與土木工程組成，興建不同性質的物品，而建設公司則負責出租或出售委託營造廠興建的房屋，如圖1 (財政部臺北國稅局，2020)。

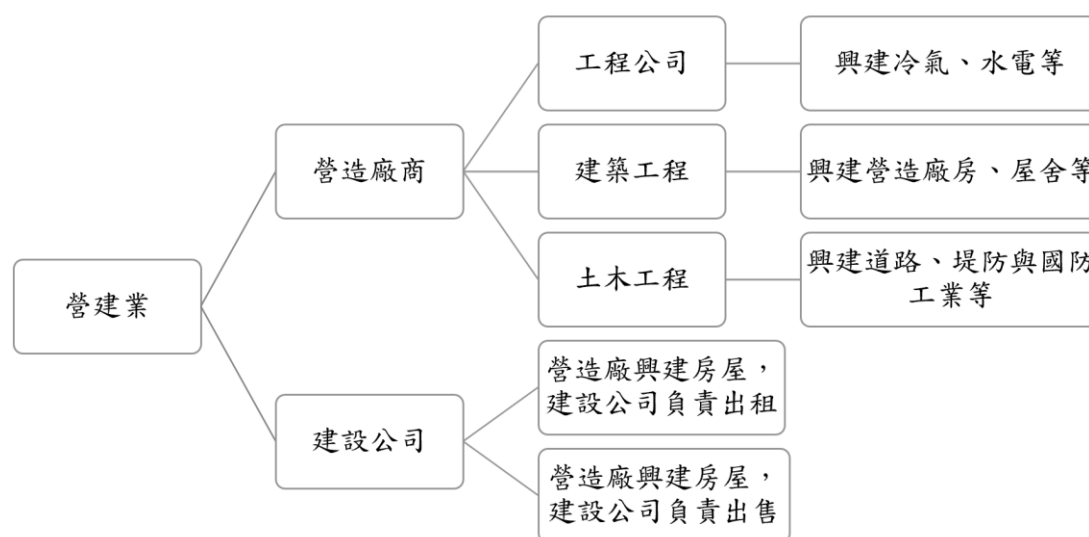


圖 1 建設業的構成

資料來源：財政部臺北國稅局，2020

而根據我國內政部營建署(2019)發布的營造業法中，對營造業的定義為「經由中央或直轄市、縣(市)主管機關辦理許可、登記，承攬營繕工程之廠商」，而根據此定義營造業可分為綜合營造業、專業營造業以及土木包工業三類：

- 綜合營造業：綜理營繕工程施工及管理 etc 整體性工作之廠商。
- 專業營造業：從事專業工程之廠商。
- 土木包工業：在當地或毗鄰地區承攬小型綜合營繕工程之廠商。

行政院主計處編定的「中華民國行業標準分類」中，將營造業定義為「從事建築及土木工程之興建、改建、修繕等其專門營造之行業」，行政院主計處指出營造業又分為建築工程業、土木工程業、專門營造業三大類，如圖2(黃正翰、陳政太、王任遠、洪志岳與李佳龍，2011)。

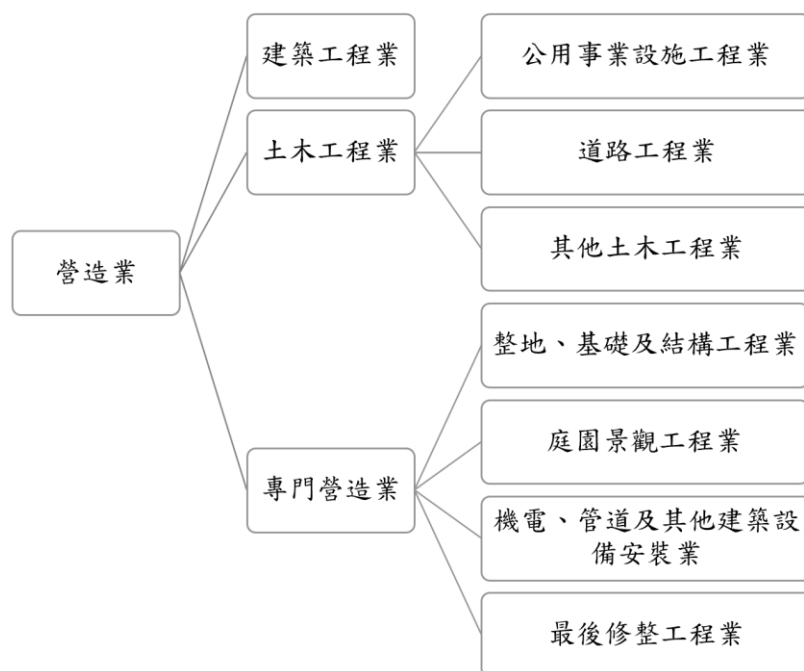


圖 2 行政院主計處對營造業的定義

資料來源：黃正翰等人，2011

黃正翰等人(2011)提出，建設業具有下列特性：

- 相關產業範圍廣，牽涉層面廣泛。如上游之建材供應商、工程公司至下游代銷、物業管理等，皆易受建設業之經營所影響。
- 地域性強烈，通常受當地文化以及建築法規所影響。
- 建設業之產品不具移動性屬於高單價耐久財。
- 其產品生產時間長且動用金額龐大。



### 建設業價值鏈

建設業始於土地開發、產品定位、規劃設計、工程管理、銷售管理與售後服務，並著重於前期之規劃與設計，其牽涉層面廣泛並仰賴不同專業人員之共同協作(詳圖3)



圖 3 建設業之價值鏈

資料來源：本研究繪製與整理

土地開發係指在有限土地、人力與財力之因素限制下，以充分發揮土地之潛在經濟價值為目標。其過程包含尋找土地來源；概估土地投資報酬率；現場勘查與周邊土地及建築物之市場調查；模擬投資計畫與現金流量表；產權調查、稅費計算等等，藉由多面向探討土地潛在利用與發展，以達最大利益與最佳績效之成果(楊世名，2005)。對於中小型土開商而言，由於自有資金有限，除預售所得之頭期款與工程期款外，無法藉由股票或次級市場進行籌資，因此，以土地與建物抵押向金融機構申貸地土建融資為土地開發最常見之方法。

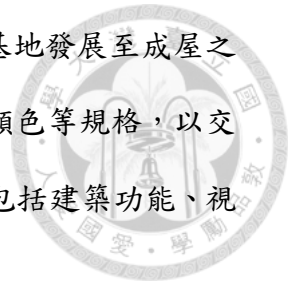
取得土地後，即進入產品定位階段。建商根據取得之土地，針對特定目標市場，決定建物用途與型態，以滿足不同客群之需求。回顧過往文獻，產品定位多偏重行銷策略為主，如Smith(1956)提出之STP策略分析，即首先進行市場區隔(Segmentation)，接著選擇符合的目標市場(Targeting)，最後根據目標市場而規劃出最適合的產品定位(Positioning)；Kotler(1994)認為，企業決定在某些市場營運時，為了選擇市場並有效地滿足市場顧客之需求，必預先區分出主要的市場區隔，然後選擇這些區隔中的一個或多個目標市場，再建立產品在市場上重獨特且重要的價值。此外，產品定位還須符合土地使用分類與相關法律之規範，以臺北市為例，都市規劃分為商業區、住宅區、工業區等，各區域內之建蔽率與容積率均有不同的規範，常見的住宅分類為住二、住三之一、住三之二等等。「住二」係指維持中等之人口密度與建築密度，供設置住宅及商業業或服務業等使用；而「住三之一」與「住三之二」與係指維持較高之人口密度與建築密度，供設置各式住宅及一般零售業等使用，並避免工業與大規模商業等使用而劃定之住宅區域，後者之容積率又高於前者。土地使用分區與建蔽率、容積率之關係，呈如表2所示。

表 2 臺北市土地使用分區與建蔽率、容積率之規範

分區 類別	住宅區									商業區				工業區		行政區	文教區	倉庫區	風景區	農業區	保護區
	住一	住二	住二之一	住二之二	住三	住三之一	住三之二	住四	住四之一	商一	商二	商三	商四	工二	工三						
容積率 (%)	60	120	160	225	225	300	400	300	400	360	630	560	800	200	300	400	240	300	60		
建蔽率 (%)	30	35	35	35	45	45	45	50	50	55	65	65	75	45	55	35	35	55	15	10	15
高度比	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	2.0	2.0	2.0	2.0	1.8	1.8	1.8	1.8	1.8	1.0		
最小前院深度 (M)	6	5	5	5	3	3	3	3	3					3	3	6	6		10		
最小後院深度 (M)	3.0	3.0	3.0	3.0	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	3.0	3.0	3.0	2.5	3	3	3	3	3	3		
最小後院深度比	0.6	0.4	0.3	0.3	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25					0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.6		
最小側院寬度 (M)	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0					3	3	3	3		3		

資料來源：內政部營建署(2020)

完成產品定位之大方向後，進入規劃設計階段，依建築從基地發展至成屋之過程，須規劃待興建建物之格局、面積、形式、規模、材料與顏色等規格，以交由建築師進行設計環節，針對產品細部內容進行設計與雕琢，包括建築功能、視覺感受等。



### 營造業之價值鏈

待規劃設計階段完成後，將進入工程營造階段。營造業主要特性為承攬一個專案工程，向上游取得建造的材料，過程中協調與整合下游包商，讓建造工程透過專業的分工下，著重於工程施作。以下茲營造業之價值鏈上、中、下游進行分述。營造業的營建工程從找尋資金開始，確定資金後便開始做規劃與設計工程，開始施工後便要管理施工的品質與流程，將工程部分做專業的發包，監督工程，在工程結束後便驗收點交，交給下游的經銷商做銷售或其他處理，營造商對產品做後續的服務，如圖4(林慶福，2018)。

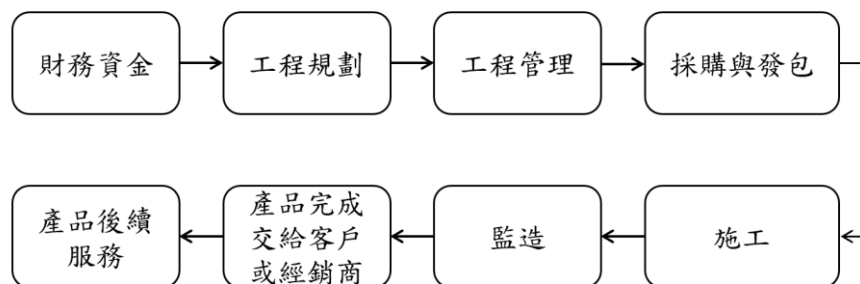


圖 4 營造業之生產過程

資料來源：林慶福，2018

價值鏈為經濟學中的一個概念，是各種產業之間因特定的邏輯關係與產業互動，產生的經濟關聯，將此經濟關聯描繪成一個鏈條式關係形態，而營造業的價

值鏈包含許多相關產業(產業價值平臺，2021)，本研究將其分為上、中、游(詳圖5)。

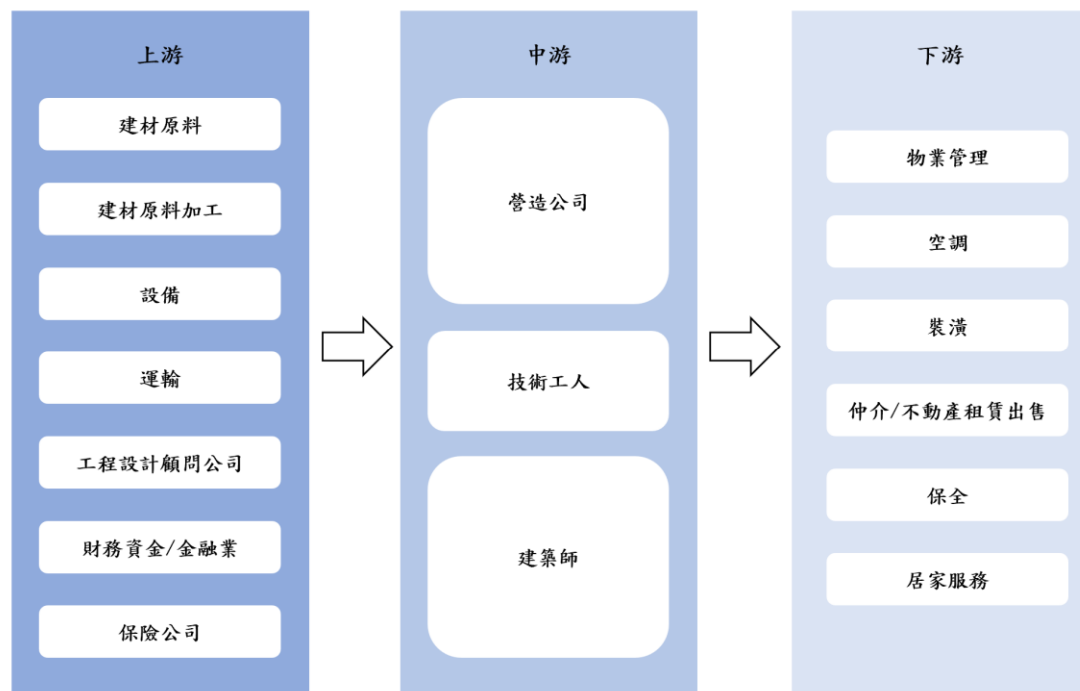


圖 5 營造業之價值鏈與相關產業

資料來源：產業價值鏈價值平臺，2021；本研究整理

營造業的上游產業包含建材物料、建材物料加工、設備業、運輸業、工程設計顧問公司、財務資金/金融業與保險公司。

#### (一) 建材物料

- 水泥業：水泥是建設的基本材料，由石灰石、黏土、矽砂、鐵砂為原料混合，舉凡民間工程或公共工程，水泥皆為不可或缺之材料。
- 鋼筋業：營造業常用的鋼筋包括H型鋼、U型鋼、角鋼，而鋼筋主要用於工程的結構。
- 砂石業：營造業所需的砂、石、礫、金屬、黏土，或是不同種類的石板，例如花崗岩等，皆是由砂石業提供。



- 玻璃業
- 範本
- 磁磚
- 木材
- 五金零件
- 水電

## (二) 建材物料加工

此產業會將原物料進行加工，如鋼筋加工與組裝、門窗業、預拌混凝土。

## (三) 設備業

在營造業建造時，可能需要大型設備的協助，例如起重機等，設備業可提供這些大型設備的租賃。

## (四) 運輸業

建材與大型設備購買與租借都需要交通工具來運送，此為運輸業的業務。

## (五) 工程設計顧問公司

營造業的第一步為設計與規劃，工程設計公司通常為第一階段的介入。

## (六) 財務資金/金融業

營造業的市場可以分為公共資金或民間資金，可能會有銀行或企業的加入來愈借資金。





## (七) 保險公司與銀行

建設業因為需要的資金龐大，案件存續時間長，故通常需要保險公司或銀行之履約保證的加入，以確保其能順利完工。

中游主要為建築師、技術工人、與營造公司構成。

### (一) 建築師/建築師事務所

營造公司通常會聘請建築師擔任設計或監督的工作，美國國家建築註冊委員會定義了建築師，「建築師是需考取證照的專業人員，並接受了訓練，要對於建築物有優良的結構設計及建造，也要兼具藝術與科學」(Hubbard, 2018)。2014年我國頒佈並修正的《建築師法》是我國現建築師的規定依據，此法內明定建築師資格為何並如何取得、建築師的開業方式、負責之主管機關、執業區域以及內容等(黃瓊嬋，2019)。我國的建築法也規定，依法登記開業的建築師才能擔任建築物的設計人及監造人。

### (二) 技術工人

營造公司會將工程發包給專門的技術公司，包含鐵工、木工、電工等。

### (三) 營造公司

營造業的專業性較高，需要擁有專業技術的團隊才能施行，因此營造公司為中游的主要角色，營造公司所執行的工程包含公共工程與民間工程，公共工程多為國家的基礎建設，其他範疇包括承攬修/營繕工程、整地、建設基礎結構、安裝建築設備及興建工程、或是改建與修繕，善用上游的原物料，將工程從無到有的建立起來。整體而言，營建過程就從土地的提供、生產並提供材料、建築師設計

工程、租賃及買賣營建機具、建築技術的研發、承包工程及營造施工等(王翰翔與陳介豪, 2014)。我國的營造業受到「營造業管理規則」的規範, 依法分為甲、乙、丙三級, 依照營造業管理規則相關規定, 綜合營造業皆需設置一人以上之專任工程人員, 使其擔任其所承攬工程之施工安全及技術指導人員(張子元, 2004)。

營造公司和建築師把工程建造完成後, 就會與下游產業相關, 條列如下。

### (一)物業管理業

物業管理業在近年興起, 成為營造的加值服務行業, 物業管理主要管理提供建築物內的用戶勞務與服務, 包括服務前臺、管家、清潔、對建築物內的硬體設備系統做保養和維護等, 使建築物內的用戶享有便利與舒適的生活機能與生活空間。優良的物業管理可透過管理服務來獲利, 延長建築物的壽命, 並提高不動產的價值。

### (二)空調業

空調業即為從事冷凍、冷藏、通風換氣設備、冰水主機、儲能設備等, 或是對空調設備之規劃、監造、檢驗、安裝、測試、維護、保養等(全國法規庫, 無日期)。

### (三)裝潢業

營造業建造後的建築物需要裝潢業將之裝潢, 裝潢業由室內設計師做整體規劃與設計製圖後, 發包給木工、油漆工或水電工依據設計圖, 進行裝潢施工, 通常裝潢業在施工後, 會給予一定時間的保固。

#### (四)仲介業/不動產租賃出售業

當營造業的建設完成，完成的建築物可以拿來租賃或買賣，這就會牽涉到客戶、房屋仲介、個人仲介、房東或不動產公司。



#### (五)保全業

營造業的個案物件若是房產，不管是公共建築或是民間建築，在營運時都有可能需要保全的協助。

#### (六)居家服務業

當營造業的建設完成，需要清掃，或是住在房產裡的人也可能需要一些與居家相關的服務，例如清潔、外送業等。

都姿安(2011)提出五個方式，可以增強營造商與下游廠商長期合作夥伴之方式(1)與下游廠商建立優良的長期合約；(2)營造業提供下游廠商一個安全、舒適的施工環境；(3)提供下游廠商短期貸款；(4)雙方建立穩定且合理的付款系統；(5)雙方一起共同研發新工法。

## 第二節、企業成長策略、垂直整合與多角化經營

企業成長策略大致可分成三大類：本業成長、整合成長、多角化成長。Ansoff (1957)的成長策略矩陣將成長策略分成增加市場滲透、開發新市場、開發新產品、多角化經營四類(詳圖 6)。增加市場滲透採用降價、行銷、併購、改善產品、垂直整合來提升市占率和增加市場滲透率。開發新市場使用現有產品去開發新市場、新客群。開發新產品就是透過新產品、新專利、共同研發等方式增加產品類別的深度和廣度。多角化經營是難度最高的策略，利用現有通路銷售完全新的產品，可分為相關多角化和非相關多角化兩類。

	現有產品	新產品
現有市場	市場滲透	開發新產品
新市場	開發新市場	多角化

圖 6 Ansoff 成長矩陣

資料來源：Ansoff，1957

從上述可以發現到，企業除了自行開發、垂直整合、多角化經營之外，也可以透過併購、外購的方法取得新市場、產品、技術，藉此開發新市場、產品、客群、商業模式，進而形成一個全新的競爭態勢，達到一個新的成長境界，接續成

長減緩時又能再利用這些策略達到新的高峰。



企業進行垂直整合策略時，經常涉及的另一個問題是多角化成長策略。和垂直整合在學術界具有不同的定義一樣，多角化同樣因為考慮角度和分類標準不同而有所區別。Gort (1962) 認為當生產與分配所擁有資源可以移轉服務於兩個市場時，即為多角化。Berry (1975) 認為當公司涉足另一個產業或生產另一產業的產品時，便是多角化。Kamien and Schwartz (1975)則視公司在某一產業中之產品與另一產業中之產品的差異程度，來定義多角化程度。Pitts and Hopkins (1982)界定多角化為公司同時經營不同的事業體來衡量。在過去的數十年中，建設公司常選擇多角化經營作為成長策略(Wang，2001；Low & Jiang，2003)。這使得多角化策略成為一關鍵的研究議題。大多數情況下，多角化策略的實施是為了通過增加服務、市場和產品來擴大公司的活動範圍。使公司能夠進入與現有活動不同的其他業務部門。

大多數的文獻都認為多角化經營是成長策略的一種形式(Amit，1998；Lyon et al.，2002；John et al.，1999)。在早期，多角化的出現要麼是偶然，要麼是純粹的直覺，著手進行企業集團的多元化經營是降低企業現有業務中的風險的一種方式。Montgomery(1994)指出，企業多角化經營作為成長策略有三個原因，第一是市場權力信念，當一個公司成為聯合體時，它可以獲得更強的市場地位；第二為是代理態度，在這種情況下，管理者實施多元化經營是為了提高公司的地位，並在經濟動盪時期為公司的財務狀況提供保護；最後，以資源基礎觀點，當公司有多餘的資源可以用於其他地方並提高生產力時，鼓勵多角化經營以推動企業成長。

圖 7 說明以市場導向的企業規劃可以作為規劃業務部門和行銷組合之基礎，該圖使用了波士頓諮詢公司的市場成長矩陣，其中市場機會是通過市場成長來實現的，而利用機會的內部能力則是通過相對市場份額（自己的市場份額與最大競爭對手的份額相比）來實現的。圖中白色圓圈代表目前的位置，深色圓圈代表組合中各個業務領域的期望位置，圓圈的大小反映了產品的銷售份額。例如，產品 D 的市場地位需要大大改善，而產品 B 的市場地位應該保持住，根據此矩陣有助於制定並規劃步驟多角化經營之方向。

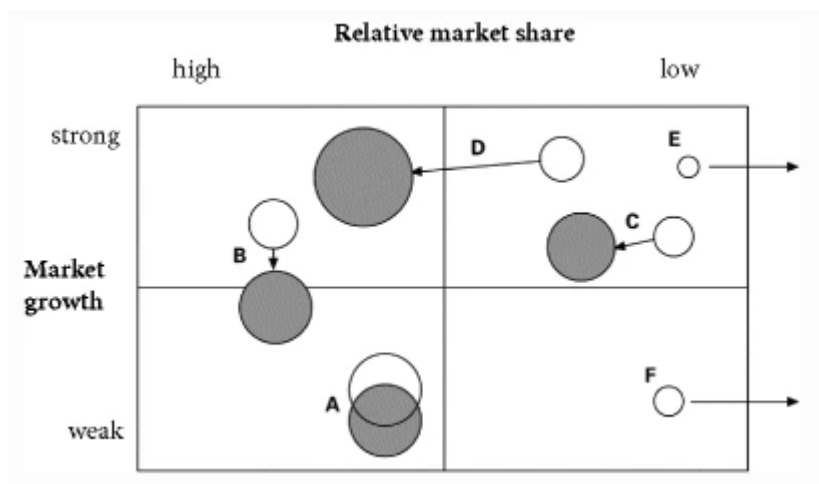


圖 7 波士頓公司之市場成長矩陣

然而，企業多角化經營之重大決策，多取決於企業目標和各產業具體情況，以市場機會而言，這些因素包含：市場規模、市場增長、行業利潤率、競爭強度、市場進入障礙、資本投資水準、資本投資的可重複性、買家的數量和結構、對原材料和能源的依賴、對經濟趨勢的依賴、對政治框架條件的依賴。其中，成長快速的市場被認為是特別有吸引力的，因為這些市場的供應商在某種程度上可以與市場一起成長。

在國內文獻方面，蘇怡如(2002)研究中提出，多角化策略是使業務基礎多

角化以提高成長率或降低總風險的一種方式，包括投入非直接現有營業競爭力的投資，對新產品、新服務、新客戶或新地理市場的投資，或內部開發、併購，策略聯盟和授權。總體而言，多角化是進入新市場或新產品的成長策略。

多角化策略主要是為企業通過內部業務發展或收購而進入的新領域，其中可能包括新興行業，產品線或產品服務市場，並導致管理結構、系統或其他管理程式發生變化。多角化通常是企業的動態擴張行為。但是在多角化過程中，企業還應考慮績效和風險指標，包括財務指標和其他非財務指標(張麗娟及鍾雅雯, 2010; Ramanujam & Varadarajan, 1989)。因此，根據以上相關文獻，企業新增的產品線或新產品加入企業的營運，如果會造成企業內部系統之任何改變，即可稱為多角化。

在探討完多角化的定義之後，文獻上也列出許多企業之所以進行多角化的動機和所帶來的優勢。陳月珠(1992)將過去學者的研究整理歸納出幾個台灣企業集團多角化的動機為：新的投資機會、以確保原料來源、避免波及原企業、融資的便利、維持企業的領導地位、培養接班人、與外界技術合作。另外，司徒達賢(1995)更進一步將其分為：新機會之掌握、綜效追求、生命週期交替、現金流量互補、風險分散、整體作戰與多點競爭、垂直整合程度的變化、維持創業精神...等。雖然上述動機皆不盡相同，但可整合出企業多角化動機主要來自於企業外部環境變化，內部資源基礎和高階主管的邏輯(蒲筱德，2011)。

而就企業進行多角化成長策略，方至民(2000)提出以下三種主要模式：

1. 與本業具高度相關：主要以公司現有資源，方法包括內部發票、內部創業及水準購併等。
2. 與本業具部分相關：主要結合內部現有資源和向外取得的資源，方法

包含取得授權或技術移轉、垂直購併、策略聯盟和合資等。


3. 與本業具低度相關：直接對外取得資源，學習性投資或購併、對外招募新團隊和創業投資等。



然而，在營造相關產業方面，黃忠發(2000)則指出，其基本價值鏈包括採購材料與發包分包商等，通常皆由專門部門各自負責完成。而對於其價值活動，採購發包則佔有關鍵的角色，一般來說，當營造業者希望對外招標工程，必須透過採購發包對外包商取得材料來源、設備或分包單價等技術資訊，而營造業者獲得其業務後，則是需透過採購發包作業，藉以找到適合的分包商進行工程。同樣的，在管理作業與施工規劃上也常需要分包商的配合，而完工之後的後續相關問題，則應請承包商進行維修作業，因此採購發包作業與營建商其經營核心包含業務、工務及財務等需具有相當密切關係。



### 第三節、建設業之五力分析



五力分析模型是 Porter 在 1985 年提出的概念，提到企業必須具備良好的競爭策略才能獲得相較於競爭對手更好的績效。五力分析模型包含五種互相影響的力量：(1)新進者的威脅力、(2)購方者的議價能力、(3)供應方的議價能力、(4)替代品的威脅力及(5)產業既有廠商的競爭。其中新進者的威脅力取決於規模經濟、產品差異化、資金需求、轉換成本、銷售通路、政府政策。議價能力來自購買數量、組織規模差異、整合能力、產業資訊取得的難易度。替代產品的威脅取決於替代品的價格、價值、成本、應用潮流、與消費者的關係。既有廠商的競爭程度取決於競爭者的數量和規模、產業成長速度、產品差異性、轉換成本、退出障礙。

過去有曾有多位學者利用五力分析模型來分析營造、營建及建築產業，如表 2-1。學者皆認為五力分析模型對於企業長期經營有著舉足輕重的影響，盧繼先(2006)認為企業必須適當的使用五力分析模型及選擇適當的經營策略，才能維持企業長期的競爭優勢。陳盛隆(2006)與李雪玉(2012)認為建設業成功的關鍵包括：選擇高利潤的區隔市場、估價算標能力、e 化營建管理能力、採購規模經濟、公司商譽、財務調度能力，同時加強產品差異化能力、創新、售後服務、轉控成本等，對於不同地段也需要提供不同商品的規劃。林立斌(2009)認為建設公司需積極發展都市更新事業、建立風險控管機制、建立品牌形象的行銷策略與加強策略聯盟，以提升競爭力，而政府也藉由強力支持都市更新，幫助我國建設業的發展。Safari 等人(2016)以五力分析模型分析國外的建設公司，認為五力分析模型中，現有競爭者對建設業之影響最大，而與供應商之議價能力影響最小。

有些研究者應用五力分析模型針對營建與建設業個案公司進行分析與建議，張正嶽(2005)發現個案公司使用市場業務通路多元化策略，將公司轉型而提升獲

利。楊順兆(2007)發現，我國對於營造業的進入門檻不高，因此多角化的經營企業為營造業主要的潛在競爭者威脅，至2006年底，現存12,682家營造業公司，為現有的競爭者威脅，此研究中的個案公司因提供客製化的工程服務，因此並無面對替代品的威脅，購買者之議價能力是利用投標者之間的相互競爭而成，另外，其性質特殊之產品、採購之數量、協力廠商之特殊工法等，都能影響供應商之議價能力。鄭鎰鋁(2017)在研究中針對建設業之個案公司進行分析，認為個案公司應進一步採取差異化策略，也應繼續招募相關科系專業人才、與工作室合作使專業分工化，讓個案公司的既有人力能更集中，進而提升工程效率。表3茲上述國內文獻對我國建設業與營造業之重要結論進行整理：

表 3 歷年學者使用波特五力分析模型分析營造、營建及建築產業

學者	年份	結論
張正嶽	2005	以五力分析模型分析營造業個案公司，發現個案公司透過市場業務通路多元化後，擺脫過去因多數業務投標個案集中在公共工程，而導致財務虧損狀況。近年轉型後，公司增加民間工程個案及提升內部管理，進而使營收及毛利率大幅提升。
盧繼先	2006	學者認為建築產業使用五力分析、經營策略，對企業具有重大影響，企業經營者必須分析和選擇適當的經營策略，才能使企業在多變的產業環境中，維持或創造一個長期的競爭優勢。
陳盛隆	2006	學者使用五力分析模型，發現台灣大型建設業的關鍵成功因素分別為：選擇高利潤的區隔市場、估價算標能力、e化營建管理能力、採購規模經濟、公司商

學者	年份	結論
		<p>譽、財務調度能力，建設業應以審視本身的競爭力。未來大型營造廠商重要的業務來源，以都市更新計畫、海砂屋改建、捷運場站開發計畫、BOT、BOO建設計畫為主。台灣營造需及早因應國際性大型營造廠商將先進的工法及施工機具引進我國，而壓縮台灣營造廠商生存空間的問題。研究者認為在此篇研究的個案公司，以新市場開發為最適當的成長策略，最能達成個案公司成長及獲利的目標。</p>
楊順兆	2007	<p>學者以五力分析模型針對營造業個案公司的各方面進行分析，發現在潛在競爭者之威脅方面，因我國規定進入營造業的門檻不高，故主要的潛在進入者為多角化經營企業；在現有競爭者方面，至2006年底為止，我國營造業家數共計12,682家，為個案公司現有競爭者；在替代品的威脅方面，由於個案公司施行客製化承包工程，因此現有市場上並無替代品；購買者之議價能力方面，因公開招標特性通常為價低者得標，故購買者之議價能力是利用投標者之間的相互競爭而成；供應商之議價能力方面，其性質特殊之產品、採購之數量、協力廠商之特殊工法等，都能直接影響議價的空間。</p>
林立斌	2009	<p>學者以五力模型分析獲得以下結論：(一)政府應通過政策強力支持都市更新，並協助推動民間建設業；(二)積極發展都市更新事業；(三)建立風險控管機制，</p>

學者	年份	結論
		以因應高度資金需求之產業特性；(四)建立品牌形象的行銷策略；(五)加強策略聯盟以提昇競爭力。
李雪玉	2012	學者以五力模型分析提出對於我國建設業未來的建議，研究結果發現建設業公司因加強產品差異化能力、創新、售後服務、轉控成本等方面，對於不同地段也需要提供不同商品的規劃。
Safari et al.	2016	學者研究結果發現，五力模型分析中，現有競爭者對企業影響最大，而與供應商之議價能力則企業影響最小。
鄭鎰鋁	2017	學者針對個案營造公司所進行的五力分析模型之結果，個案公司替代品威脅、潛在競爭者威脅與顧客議價能力皆低，而供應商議價能力及產業內廠商競爭程度高，顯示雖個案公司廠商間的競爭激烈，但仍有許多獲利的機會。學者也根據分析結果提出未營運建議，個案公司應進一步採取差異化策略，也應繼續招募相關科系專業人才、與工作室合作，使專業分工化，讓個案公司的既有人力能更集中，進而提升工程效率。

資料來源：本研究整理

### 第三章 研究方法與競爭環境分析



#### 第一節、研究方法與我國建設業發展實況

##### 個案研究法

本研究旨在藉由個案研究的方式，探討建設公司如何透過垂直整合等經營模式達成企業成長的目標，並透過一建案從開發至完銷之流程，說明垂直整合與多角化經營如何幫助企業提升品質與降低成本，以建立長久之競爭優勢。

Yin(1994)認為，當研究者對於所研究的事件或對象，無明顯控制力亦無法控制其他變量時，適合採用個案研究法；在企業經營管理等相關議題，亦適合採用個案研究法進行研究；此外，當研究之問題屬「如何(How)」類型問題，如企業成長與策略形成等問題。由於本研究之研究主題屬「如何(How)」類型之問題，故本研究採取個案研究法進行，並以一實際案例作為說明。

##### 我國建設業發展實況

根據住展雜誌(2021)報導，2020 年全台建築推案量約為 1.7 兆，按推案量進行排名芝前十之建商分別為寶佳、興富發、麗寶、遠雄、豐邑、璞園、亞昕、威均、國泰、昌益等建設公司，而這 10 家建設公司貢獻逾 4,000 億之推案量，可見其規模與集中度(詳圖 8)。



圖 8 2021 我國前十大建商之推案量排行

資料來源：內政部營建署(2021)

位居首位的寶佳機構之開發模式為透過旗下百餘家子公司進行開發，在國內各大重點重劃區同步進行，開發蹤跡遍及從南到北，以至於多年屹立不搖；興富發於 2020 年以前，開發主力集中於中南部，於 2021 年後逐漸轉移重心至北部，與寶佳機構分庭抗禮，此外，興富發近期在高雄、基隆、桃園分別推出總價逾 300 億之指標型建案，較前年激增 80% 以上，推案力道非常強勁；第三名之麗寶集團，積極獵地，不但搶攻新北市一級戰區，在中、南部之雲林、虎尾、仁愛鄉也持續發展，相較去年推案量年增 2 成。

## 第二節、我國建設業競爭環境分析

對於競爭分析，本研究從行銷管理角度切入，先將建設公司經營分為三個部分，包括市場分析、產品策略、行銷通路分別探討競爭環境與建設公司經營之間的關聯性。

圖 9 根據各家建設業不同之特色，分為品質導向(成本導向)多角化經營(單一事業)兩個座標軸進行品牌策略與定位之討論。第一象限(多角化經營與品質導向)之代表品牌主要為馥華與冠德集團，其建設公司以高品質之建材與多元的事業著稱，同時兼具住宅、酒店、商辦、百貨、廠辦等不同建築類型開發與經營；第二象限之代表為華固、國泰與昇陽建設，其以優質的建築品質與服務在市場享譽盛名，但多半以住宅建築為主，並未跨足其他事業體；第三象限之代表為新富發建設，其以大量建造與優惠的房價吸引消費者與投資客；第四象限之代表企業為遠雄與寶佳建設，以實惠的價格、多元的事業發展著稱。

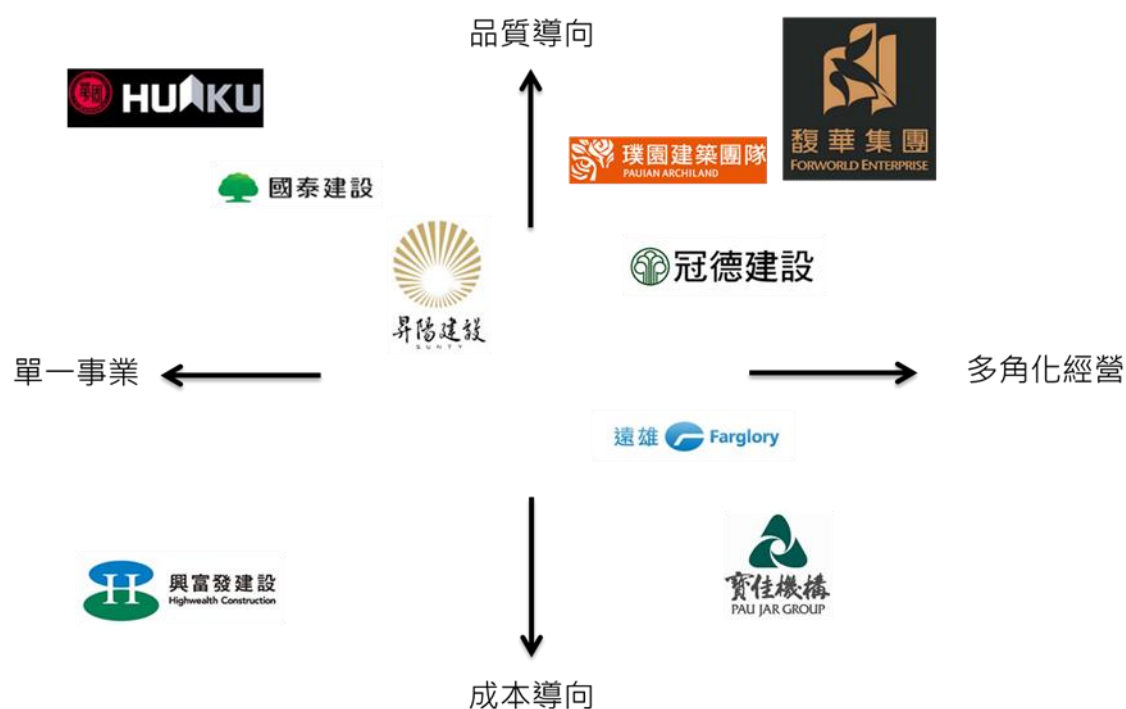


圖 9 馥華集團品牌策略定位

資料來源：本研究彙整



## 疫情對建設業之影響

2020 年初新冠疫情爆發，對建設業價值鏈造成全方面的影響。在上游部分，鋼筋水泥等原物料價格上漲、進口建材斷鏈與營造人力短缺情況嚴重；中游部分，因人力短缺問題造成建築工期展延；下游部分，由於經濟衰退與商業活動之減少，導致不動產整體需求減少與租金下滑。整體而言，不動產交易市場觀望心態濃厚，其中不動產投資交易較 2019 年同期衰退 42.41%(住展，2020)。

然而，對建商而言，國內土地交易似乎未嚴重受到疫情的影響，畢竟土地為建商關鍵資源。由於超低利率環境，部分大型建商甚至趁機獵地，為景氣反轉時做好準備。

此外，不同型態之不動產受疫情影響各不相同，觀光飯店與商務旅館首當其衝，由於各國紛紛進行出入境管制與隔離機制，出差及旅遊住宿需求銳減，觀光/商務旅客幾乎降為零，影響最甚。然而，部分業者配合政府防疫措施作為防疫旅館，個案集團的部份商旅也轉型為防疫旅館，以減少疫情帶來之衝擊；住宅開發與租賃方面，由於民眾看屋意願降低，導致房屋仲介銷售狀況慘淡。

2020 年底，由於我國疫情控制得宜，加上歐美等國政府大量紓困措施，國內景氣呈 V 型反轉，不動產市場更是快速回溫。馥華集團趁勢於 2021 年初推出數案(馥華城奕、馥華沐白、馥華城真等)，皆於推出後數月內完銷。2022 年四月，本土疫情快速升溫，再次為我國經濟帶來不確定性，加上美國高通膨與聯準會升息政策，預期我國央行會隨之採取緊縮的貨幣政策，預料相關措施對不動產市場將有一定程度之影響。



## 第四章 研究主題與個案分析



### 第一節、個案公司介紹

#### 馥華集團介紹

馥華集團於 1980 年成立，是新北板橋在地建商，憑藉著「誠懇、務實、穩健」的經營理念在過去 40 年開發諸多大型社區住宅、金融辦公大樓、超高層建築、國際級商務飯店等指標性建案，擁有豐富建築規劃經驗和龐大的集團事業版圖。

馥華集團「建築、飯店雙核心價值」事業版圖在 1989 年開始展開，如今旗下集團共有四個主要事業群，分別為建築事業群、營造事業群、飯店事業群、社會公益四大事業群(詳表 4)、公司事業版圖開發歷程如表 5。

表 4 馥華集團事業體系

馥華集團事業群	單位
建築事業群	馥達建設、馥御建設、馥麗建設、華悅建設、欣羽公司、馥華開發、華鉅開發、大華國際
營造事業群	永大興營造
飯店事業群	臺北板橋馥華艾美酒店、馥都飯店、馥華飯店、臺北馥華商旅[松江館、南港館、敦北館]、馥俐商旅[I 館、II 館]、馥華大觀商旅、俐仕商旅、金來商旅
社會公益	陳太陽基金會

資料來源：馥華集團資料

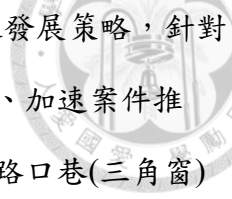
表 5 馥華集團事業版圖開發歷程

年份	建築	飯店
1989	統領世界 仁愛大廈	馥麗商旅
1991	重慶金融大樓 總督天下	
1992	遠東貴族 站前新星	
1994	將帥星座 寶群金融大樓	
1996	漢江春曉	
1997	公園大鎮	
1999	公園世紀	
2000		馥華飯店
2002	大華國際辦公大樓	
2004		馥都飯店
2005	馥華生活家 超級 F1	
2006	馥華大臺北 巴黎 16 區	
2008		馥華大觀飯店
2009		馥華商旅松江館
2010	馥華松苑	馥華商旅南港館
2013	馥華雲鼎 馥華城心	馥華商旅敦北館

年份	建築	飯店
	馥華原鄉	
2014	馥華原美	俐仕商旅 馥俐商旅 艾米旅店
2017	馥華城安	
2018	馥華城峰	
2019		馥華商旅東門館
2022		馥華艾美
2024		臺北板橋馥華艾美酒店
2025	馥華城奕	

資料來源：馥華集團資料

## 馥華集團之成長軌跡與發展歷程



馥華集團的前身為土地開發與建設業，採「一案一建」之發展策略，針對每一個建案開設一家獨立的建設公司，不但有利於建案之管理、加速案件推展、更能降低可能的風險。在因緣際會下，取得了板橋一十字路口巷(三角窗)之土地，原本規劃為住宅，但因未能成功整合周邊住戶，考量該基地兩面比鄰街道，商務發展蓬勃，故規劃為飯店之用，遂於 2000 年成立馥華飯店在台北市高房價與成長飽的影響下，板橋區在數年內快速成長，也帶動了觀光旅遊、商務旅遊之發展，馥華飯店在這樣的時空背景下快速成長，建立了相當不錯的口碑。據此，集團決定捨棄原本「一案一建」的模式，並以「自有品牌」作為新的發展策略，而飯店經營也可視為集團多角化發展之濫觴。

當時，受臺灣第二波嬰兒潮(1976；龍年)的影響下，我國自有住宅需求大增，建設業蓬勃發展了約 15 年，導致甲級營造廠商供不應求，合規之土木技師(簽證)更是一將難求。對於建設公司而言，上述現象不但大幅增加建造成本，施工品質更是難以掌控。為維持建設事業之發展與自有品牌策略，馥華集團於 2003 併入永大興營造工程公司，專門提供集團內部營建之用。以企業成長策略之角度而言，此舉偶然形成了建設業的垂直整合，在降低建造成本的同時消除外部廠商工程品質的不確定性。嗣後，基於馥華集團飯店的營運經驗與自有營造廠，陸續推出「酒店式公寓」，以頂級住宅為市場區隔，開發諸多大型社區住宅、超高層建築、國際級商務飯店等指標性建案。綜觀上述，馥華集團之核心競爭力建立於長期飯店經營之經驗與大量土地的積累，加上其品牌與品質的保證，吸引了大量固定客群，建案往往一開賣就銷售一空。

## 馥華集團之商業模式

馥華集團的成長或許是精心策畫或許是「摸著石頭過河」，從當年集團由酒店經營轉而投入建設業，亦或經歷美國股災而設立自有營造廠，看似屬於企業內部需求所推動的偶發事件，但卻一步步地勾勒出集團的事業版圖與建立了企業成長策略，也造就了今天的馥華集團。目前集團之商業模式九宮格呈如圖 10。馥華集團之價值主張為「建築、飯店雙核心價值」；在客戶區隔方面，在飯店部分以商務旅客為主，在疫情爆發後配合政府政策轉型為防疫旅館，在建築方面鎖定高資產戶與投資客；通路方面，在飯店部分與 OTA 與網路平台配合，在建築方面，與國內前十大代銷配合；顧客關係方面，馥華集團長期經營之品牌與品質；收入來源方面包含飯店之經常性收入與建案銷售收入；核心資源方面，由於集團於 1980 即進入建設業，長期獵地累積了許多稀有的土地資源，是其他建商很難模仿的主因之一；關宴活動方面，包含獵地與購地、自地自建以及飯店經營；在主要夥伴方面，包含上述提及之四個事業群；在成本結構方面，主要成本來自於購地、建造成本以及經常性的人事費用。



圖 10 馥華集團之商業模式九宮格

資料來源：本研究彙整



## 第二節、馥華城奕個案分析

### 馥華城奕個案介紹

馥華城奕位於土城區金城路，占地約 795 坪，結合綠建築、智慧住宅的概念，採用高規格建材，建築外部以簡約紋理營造奢華低調的質感，而內部挑高 7.8 米的大廳融合氣派、藝術氣息，再透過各種喬木與灌木交錯的景觀設計，塑造城市內的低調優雅，且馥華集團開業界先河與台灣知名書店蔦屋書店合作打造社區閱讀書廊，更是馥華城奕的一大特色，更凸顯飯店美學的新穎設計概念(詳圖 12 與表 6)。

馥華城奕具有方便的生活機能，鄰近步行 10 分鐘即可抵達的捷運海山站，且附近的板橋、新莊、中和也都在 10 分鐘內的車程，更能快速上國道三-土城交流道、65 快速道路以及預計 2027 年完工的北土城交流道。馥華城奕的生活圈包含日月光摩漾廣場以及學府路與裕民路的區域商圈，還以公園、學校為鄰。



圖 11 馥華城奕鄰近環境示意圖

資料來源：馥華集團資料

表 6 馥華城奕基本資料

	項目	內容及說明		
一、 基本資料	座落地點	新北市土城區金城路二段與學士路 33 巷交叉口之街廓		
	土地地號	新北市土城區明德段 6、7、8 地號等 3 筆土地		
	基地面積	2013.15 m <sup>2</sup>	(794.57 坪)	
	開發方式	部分合建、部分買賣		
二、 建築規劃	土地使用分區	第二種住宅區		
	面前道路路寬	35 M		
	建蔽率	50%		
	法定容積率	240%		
	獎勵 容積 比例	都市 計畫	綠建築	6%
			智慧建築	6%
		獎勵 容積	耐震標章	3%
			住宅性能	2%
		容積移轉		39%
		合計		56%
	總容積	374.40%		
	設計樓層	地上 23 層，地下 3 層	(RC 造)	
總樓地板面積	17920.23 m <sup>2</sup>	(5420.87 坪)		
總銷售面積	15894.49 m <sup>2</sup>	(4808.08 坪)		
總銷售車位數	130 部			

資料來源：馥華集團資料

除了優雅的設計和便利生活之外，馥華城奕獲得了鑽石級綠建築標章、黃金級智慧型建築標章、住宅性能無障礙環境第一級、耐震標章，期望讓住戶不但可



以住得舒服，也可以住得安心。考量到後疫情時代的防疫建築需求，馥華城奕也以戶戶為邊間的概念去做設計。



繼「城心」、「城安」、「城峰」、「城真」之後，「城奕」鞏固馥華集團在板橋、土城一帶高端住宅霸主的地位，而馥華城奕也勢必成為當地的代表性地標建築。



圖 12 馥華城奕與台灣知名書店蔦屋書店合作打造社區閱讀書廊

資料來源：馥華集團資料

「馥華城奕」案件成功在短時間內引起市場話題且快速完售，可謂馥華集團的經典代表作。這樣的成功看似簡單，甚至有人可能會覺得過去已經建造各種大大小小的住宅、飯店、辦公大樓的馥華集團獲得這樣的成功是很自然的成果，但其實這樣的成功背後隱含多年累積的策略佈局。

舉例而言，過去長年被視為雙北蛋白區的土城開始開發、重劃時，馥華集團在 2017 年就以「馥華城安」率先進入重劃區，當時迅速完銷的經驗結合集團對於當地的認識作為馥華城奕銷售策略的基礎，因此可以達到開賣一天就完售的驚人紀錄，且非常亮眼的價格也引起市場話題性。



## 建設產業的五力分析

如同前述，建設業的價值鏈包含重多不同的廠商，從上游的營建廠商，中游的營造廠和建設公司，至下游的各種工程公司、建築、土木、水電、冷氣、物業管理公司等，每一個廠商都有自己各自的角色和功能。

以產業既定廠商而言，許多業外人士認為營建、營造、建設公司的工作性質相近，且外界幾乎無法判斷一家建設公司和另一家建設公司有什麼的差異，頂多只能從一間公司過去的建案、取得的獎項標章、新聞報導獲得資訊形成一些差異化或品牌效益。但是事實上，對於一般消費者來說，即便是有聽過的建設業「大品牌」中，也很難說出各家的設計、建造等特色。除此之外，若是同等級的廠商，融資和管理能力也大致相當，互相的取代性就變得更高。由此可見，來自既有廠商的威脅仍是高的。

進入營建產業確實有一些技術、資金門檻，必須要取得政府各類執照，也需要有一定的軟硬體設備投資，還需要有足夠現金周轉和財務管理的能力，因此產業中來自全新的新進者威脅並不高，但若新進者是產業中既定廠商其他成立的營建、建設子公司，或是如果新進者背後有龐大的集團力量可以支撐，帶給產業既定廠商的威脅就會非常大。

各類建築的性質差異很大，如住宅、廠房、辦公大樓、飯店都各自不同的功能，消費者不能捨棄住宅居住在廠房或辦公大樓中，也很難將住宅改建為廠房，因此來自替代品的威脅不高。

在購買方和供應方的議價能力上，建設公司或營建公司可說是處於上下夾擊的窘境，一方面需要和上游的開發公司談妥建案的各種分潤條件，另一方面將工程外包給下游各個廠商時需要注意成本結構的組成，避免利潤流失。即便是具有高知名度、過去有實績證明的廠商，仍然無法獨占市場，對於購買方和供應方的議價能力仍受到一些限制(詳表 7)。

表 7 建設業五力分析成果

五力面向	威脅程度/議價能力	說明
既有廠商	高	在建設業的寡占市場中，既定廠商即便有些知名度仍很難形成差異化或品牌效益，同等級廠商互相取代性高
新進者	中等	進入建設產業確實有一些技術、資金、執照、設備、財務管理能力，但若新進者背後有產業既有廠商或是龐大集團力量支撐，威脅程度就會變高
替代者	低	各類建築取代性不高
購買方	中等	在沒有獨占市場的情形下，建設公司和營建或開發公司談判分潤條件無法取得絕對優勢，議價能力仍受到一些限制
供應方	中等	在沒有獨占市場的情形下，建設公司和下游外包廠商談判條件時無法取得絕對優勢，議價能力仍受到一些限制

資料來源：本研究整理

### 垂直整合

有鑑於上述建設業的威脅和議價弱勢，也考慮到建設圖面、公文等資訊往來頻繁、溝通繁雜、專業度高等特性，馥華集團在發展早期就意識到，若要鞏固自己在產業中的地位，一定需要朝向垂直整合和多角化經營的策略邁進。

傳統上建設產業採用的營運模式是從上游開發、營建廠商接獲案件之後，轉而將工程、管理業務外包給下游廠商，扮演著上游廠商和下游廠商的橋梁角色，負責其中溝通、監工的工作。然而，即便是有建立長期合作的廠商，在文書、公

文、設計圖面、合約、需求溝通往來的過程非常繁瑣，難免會出現遺漏、延遲等效率問題。在建築成本上，長期薪資上漲、原物料價格調升、勞動力缺乏等問題下，建設公司必須要精準拿捏所有成本項目，才能避免利潤流失甚至虧損。

為瞭解決這樣的問題，馥華集團在多年前就開始著手佈局產業垂直整合的策略，如今已經旗下已設有八家建設公司，業務範疇包含建築規劃、土地開發、工程營造、物業管理，可經手方方面面的建設產業工作。這樣的垂直整合策略可達到以下三項優勢：

### 1. 成本優勢

馥華集團並非獨占市場，因此與其他外部廠商合作時時常必須做出一些讓利或妥協，而在當前勞動力和原物料成本持續高漲、處處缺工的時代，讓利的幅度必須要高於其他競爭者才能確保案件能順利進行。而採用垂直整合策略之後，馥華集團可以全盤各個環節的實際成本並做適當的分配，且可降低過往與不同廠商溝通和合作所需的中間成本。

### 2. 效率優勢

採取垂直整合策略之後，馥華集團即能建立起適用於全公司的系統和制度，利用採用統一的檔案格式、工作流程這樣簡單的轉變就可以省下不少時間。集團內部也更能導入新興科技協助工作的進行，如自動化流程管理系統、公文管理系統、表單管理系統、簽核管理系統有助於提升文書傳送和簽核的效率，也能彙整所有不同檔形成寶貴的資料庫資源，經年累月下來每一個案件的點點滴滴都被保留下來，可做為未來新進員工的參考依據，不需要每次都從零開始。此外，統一的跨部門系統能集結多種不同工作於一人，過去需要廠商內外部人員共同完成的工作可以改由一人自行完成，也能再次提升整體效率。



### 3. 規模優勢

在所有投入因素成本都持續上漲的情況下，垂直整合讓馥華集團能夠提升經營規模，無論在採購、銷售、談判上都可以更具有議價優勢，且各種資源可以交叉應用。

#### 多角化經營

除了垂直整合之外，馥華集團也採取了多角化經營的策略。某方面來說，垂直整合和多角化經營可說是一體的兩面，垂直整合統整了供應端的資源，而多角化經營利用馥華集團的既有實力開拓市場需求端。多角化經營讓馥華集團能夠達到以下優勢：

##### 1. 開拓市場

相對於聚焦在單一商品類型，將既有的能力應用在不同的建案上開拓了馥華集團的市場商機，讓馥華集團可以跨足飯店、住宅、辦公大樓等市場區塊，依據大環境需求或景氣循環轉變廠商的主力商品型態。

##### 2. 交叉應用資源

不同建案雖然使用性質可能有差異，但是在建造上有許多相似之處。舉例而言，建造一間飯店和建造一間高級豪宅所需要的能力非常相近，因此資源可以交互應用。

## 第五章 結論與建議



### 第一節、研究結論

馥華集團在過往創下建設業「四個第一」(新北板橋第一棟電梯大樓、第一間星級飯店、第一家推出總統套房的飯店、第一棟豪宅，而本文的個案研究對象馥華城奕可說是馥華集團過去數十年來經驗、實力累積的成果，在開賣第一天就完售，且售出價格創下土城重劃區的新價格帶，有望帶動同區其他住宅、土地的價格，進而提升當地整體發展和經濟繁榮，形成正向循環。

回顧過去馥華集團的發展可以發現集團很早就發現經營規模式建設業的重要關鍵成功因素，因此朝向垂直整合和多角化經營的策略邁進，過程中累積了不同建設層面的能力可以用來拓展新市場，形成多角化經營的策略。

如此看來，馥華集團的垂直整合和多角化經營策略可以說是一體的兩面，但也可以視為相輔相成的策略，因為沒有垂直整合，集團可能就沒有足夠資源、能力和規模可以去開拓不同建案的市場，但沒有多角化經營就沒有足夠的資金可以採取垂直整合的策略。

對於外界來說，馥華集團的優秀記錄、馥華城奕的成功可看似大型建設公司的必然成果，但是其實這樣的成功背後隱含著長年的策略佈局和市場經營，不是其他新進者或是市場既有競爭者能夠輕易複製的。

## 第二節、研究限制

本文以馥華集團的馥華城奕作為個案研究的對象。以單一個案進行質化研究可能有失客觀性，且本案的成果無法直接適用於其他建設公司的類似專案，可能也無法像量化研究一樣展現一個整體趨勢的結果。然而，本案被認為是馥華集團過去數十年累積經驗下的成功結果，因此具有一定參考性。

另一方面，可能會有讀者質疑，營造、建設業都必須要有大量資源和資金才能達到馥華集團垂直整合和多角化經營的規模。這樣的成功是否只是金錢資源堆砌出來的結果罷了？確實，一般小型建設公司可能沒有足夠資源可以依循馥華集團的策略，形成這樣的龐大集團體系，但在建設產業中，規模與馥華集團相近、經營手法類的集團並不在少數，但建案的成果仍不如馥華集團，顯示除了資金之外，仍然需要搭配一定的管理、策略能力，才能達到馥華城奕這樣的成功結果和佳績。

## 參考文獻




### 英文文獻

1. Ansoff, I. (1957). Strategies for Diversification, *Harvard Business Review*, 35(5), 113-124.
2. Hubbard, B. (2018). Architect definition: what does an architect do? The architect's guide. <https://www.thearchitectsguide.com/blog/architect-definition-what-does-an-architect-do>.
3. Kotler, P. (1994). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*. 8th Edition, Prentice Hall.
4. Porter, E. (1985). *Competitive Advantage: Creating & Sustaining Superior Performance*. The Free Press, New York.
5. Safari, N., Farhang, M., & Rajabzadehyazdi, E. (2016). The study on the competitive status of construction companies based on Michael Porter's five competitive forces (Case study: Armeno project development and management company). *Journal of Natural and Social Sciences*, 5(3), 72-81.
6. Smith, R. (1956). Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies. *Journal of Marketing*, 21(1), 3-8.
7. Yin, K., Case Study Research : Design and Methods, Newbury Park, CA: Sage Publications, 1994

## 中文文獻

1. 內政部營建署(2019)。臺北市土地使用分區管制規則，2022年4月22日，取自  
<https://www.laws.taipei.gov.tw/Law/LawSearch/LawArticleContent?lawId=P13B1002-20110524&realID=>。
2. 內政部營建署(2019)。營造業法。2022年4月22日，取自  
<https://www.cpami.gov.tw/%E6%9C%80%E6%96%B0%E6%B6%88%E6%81%AF/%E6%B3%95%E8%A6%8F%E5%85%AC%E5%91%8A/10522-%E7%87%9F%E9%80%A0%E6%A5%AD%E6%B3%95.html>。
3. 王翰翔與陳介豪(2014)。營造產業發展概況。2014台灣地區房地產年鑑。  
[https://nccur.lib.nccu.edu.tw/bitstream/140.119/80947/1/2011\\_4-2.pdf](https://nccur.lib.nccu.edu.tw/bitstream/140.119/80947/1/2011_4-2.pdf)。
4. 全國法規庫(無日期)。冷凍空調業管理條例。2022年4月27日，取自  
<https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?pcode=J0030079>。
5. 住展(2021)，駐展月刊2021年2月號，2022年4月22日，取自  
<https://www.myhousing.com.tw/category/magazine/monthly/>。
6. 李雪玉(2012)。建設業建案決策因數之分析研究—以K公司為例。國立高  
學大學高階經營管理碩士論文。
7. 林立斌(2009)。營建業經營都市更新事業之競爭策略研究—以個案公司為  
例。輔仁大學管理研究所碩士學位論文。
8. 林柏君(2017)。我國營造業之發展與趨勢。經濟前瞻，174，43-48。
9. 林慶福(2018)。從交易成本觀點探討我國營建業營運模式—以中小型營造  
廠為例(未出版碩士論文)。東海大學高階經營管理碩士在職專班。
10. 張子元(2004)。營造業法專業營造業制度之探討(未出版碩士論文)。國立高  
雄第一科技大學營建工程所。



- 
11. 張正嶽(2005)。影響營造業在低價競爭之產業選擇策略分析研究。國立交通大學管理學院經營管理學程碩士論文。
  12. 產業價值鏈價值平臺(無日期)。建材營造產業鏈簡介。2022年4月25日，取自  
<https://ic.tpex.org.tw/introduce.php?ic=S000#:~:text=%E4%B8%80%E3%80%81%E4%B8%8A%E6%B8%B8%3A,%E7%9A%84%E8%A3%BD%E9%80%A0%E6%89%BF%E5%8C%85%E5%B7%A5%E7%A8%8B%E6%A5%AD%E5%8B%99%E3%80%82>。
  13. 都姿安(2011)。營造業與下游承攬廠商合作夥伴關係強化策略之研究(未出版碩士論文)。逢甲大學經營管理碩士在職專班。
  14. 陳盛隆(2006)。我國大型營造業之經營策略分析—以個案公司為例。輔仁大學管理學研究所碩士學位論文。
  15. 黃正翰、陳政太、王任遠、洪志岳與李佳龍(2011)。台灣地區房地產年鑑。財團法人台灣營建研究院，320-341。
  16. 黃璿燁(2019)。建築師業務因應景氣循環與大環境變化的關係探討(未出版碩士論文)。南華大學科技學院資訊管理學系。
  17. 楊世名(2005)。建設公司土地開發投資實務之探討，國立高雄應用科技大學，碩士論文。
  18. 楊順兆(2007)。應用平衡計分卡觀點探討營造產業之經營績效—以某營造廠為例。中華大學科技管理研究所碩士學位論文。
  19. 鄭鎰鋁(2017)。營造公司之策略研究—以Z個案公司為例。國立高雄大學亞太工商管理學系碩士論文。
  20. 盧繼先(2006)。大高雄地區建設業經營策略之研究。義守大學管理研究碩士學位論文。