創新商管個案論叢
2025 年 6 月
第 1 卷第 1 期 pp.25-51

六大營造公司創新與轉型：電子化準整合理論觀點

鄭麗珍[a] 高國安[b] 陳純德[c]

中文摘要

921 大地震後，建築營建產業陷入低谷，六大營造面臨解散危機。當時的副總高國安先生毅然承接，憑藉誠信與專業使公司浴火重生。面對業界普遍採用但具爭議性的統包報價模式，他提出「創新開放管理包」模式，希望藉由成本與利潤結構的公開透明，提升三方信任關係，減少額外監督與溝通成本。然而，公司內部對此新模式產生激烈爭論，部分主管支持傳統總價承攬模式，擔心創新模式會增加流程複雜度、初期投入成本及利潤波動，並可能面臨同業抵制。另一方則認為創新開放模式能提高透明度、靈活應變、優化成本、促進創新並合理分擔風險。本個案旨在探討六大營造重組後，如何在傳統與創新報價模式之間做出決策，以在惡劣產業環境中求生存並共同成長。本研究透過「準整合模式觀點」，分析不同合作模式優缺點及其適用時機，以期為六大營造發展提供具體策略方向，並強化企業競爭優勢。個案後續亦說明了該公司的轉型軌跡，將事業版圖進一步擴展至其他相關領域，朝向「全方位生態管理者」邁進。

關鍵詞：創新開放管理包、準整合觀點、策略聯盟、企業轉型、營建產業

[a] 鄭麗珍為國立臺北科技大學資訊與財金管理系教授
[b] 高國安為六大營造股份有限公司董事長
[c] 陳純德為銘傳大學企業管理學系教授（通訊作者）Email: marschen@mail.mcu.edu.tw

Innovation and Transformation of the Sixtop Construction Company: Perspectives of Electronic Quasi-Integration Theory

Li-Chen Cheng[a] Kuo-An Kao[b] Chun-Der Chen[c]

Abstract

Following the 921 earthquake, the construction industry plunged into a slump, and Sixtop Construction Company faced dissolution. At that time, Vice President Kuo-An Kao resolutely took over, and with integrity and professionalism, he revitalized the company. Faced with the widely adopted yet controversial lump-sum bidding model in the industry, he proposed an "innovative open management package" model. This new approach aimed to enhance trust among all three parties—the construction company, the contractor, and upstream suppliers—by transparently disclosing cost and profit structures, thereby reducing additional supervision and communication costs. However, the company's internal management debated this new model intensely. Some executives supported the traditional lump-sum contracting method, concerned that the innovative model would increase process complexity, initial investment costs, and profit fluctuations, and might even face resistance from competitors. The other faction argued that the innovative open model would enhance transparency, adaptability, cost optimization, promote innovation, and fairly distribute risks. This case study aims to explore how the reorganized Sixtop Construction Company navigated this decision-making process between traditional and innovative bidding models to survive and grow together in a challenging industry environment. This research analyzes the advantages, disadvantages, and applicable scenarios of different cooperation models from a "quasi-integration perspective". The goal is to provide concrete strategic directions for Sixtop Construction Company's development and strengthen its competitive advantages. The case further illustrates the company's transformation trajectory, expanding its business into other related fields and moving towards becoming a "holistic ecosystem manager".

Keywords: innovative open management package, quasi-integration perspective, strategic alliance, corporate transformation, construction industry

[a] Li-Chen Cheng is a Professor at the Department of Information and Finance Management, National Taipei University of Technology
[b] Kuo-An Kao is Chairman at the Sixtop Construction Company
[c] Chun-Der Chen is a Professor at the Department of Business Administration, Ming Chuan University (Corresponding Author) Email: marschen@mail.mcu.edu.tw

個案本文

個案 A

(請老師先發個案 A 進行討論，但先不公布個案 B。待討論告一段落，再發下個案 B，並進行下一階段討論)

壹、前言

921 大地震後，建築營建產業盪至谷底，長昇建設撤銷股票公開發行，使得當時六大營造負責人決意解散公司，員工自尋出路，出現危機。當時副總高國安先生考量員工生計，毅然決然提出承接。歷經一年日夜奔波，許多人被高國安先生的真誠態度感動而成為新的股東群，全新的六大營造也因此浴火重生。

大部分營建業合作方式是，建設公司將營建工程包給同集團營造公司，營造公司則依據建設公司設計規畫把房子蓋起來。但工程報價方式，則以「總價承攬」統包方式來進行報價，也就是營造公司制定一個整體工程的總報價，但這樣的報價方式並不透明，很常產生問題。例如建設公司常疑慮工程承攬報價真實性，遲不肯簽約決定，導致建案產品無法依規劃時程銷售。而下游供應廠商則是考量未來工料可能的漲幅，不敢真實報價，因此預先提高報價金額，造成營造成本上漲。這些因素使得營造公司 (承造方) 難以準確預估合約金額及完成情況，進而減少年度業績並增加管理費用的損失。特別是在亞洲金融風暴及 921 大地震後，建築營造相關產業已經相當低迷，建設公司、營造公司及供應廠商大家應該攜手合作，不應該因為傳統報價合作方式，再造成所有人的利益損失。但問題是該怎麼做比較好呢？高國安董事長心中一直如此牽掛。

幾天後，高董事長決定召開會議，找來幾位重要幹部開會討論。但大家結果分成兩派，在「傳統式：仍走總價承攬統包」，以及「開放式：管理包透明報價」這兩種報價方式爭吵不休。

面對兩派不同的主張及激烈辯論，高董事長知道公司同仁都是為了公司著想。不過，高董事長內心確實已有定見。望著窗外，高董事長決定下次會議時，提出他自己心中的看法。只是此刻高董事長仍不知他心中的這個想法是對是錯，畢竟此時才剛接下六大營造公司，需要創造利潤才能讓公司存活下去。在這惡劣大環境下，該如何建立關係及設計合作流程，才能讓六大營造與夥伴們不僅度過難關，還能共同成長呢？這個問題一直在高董事長心中縈繞著…

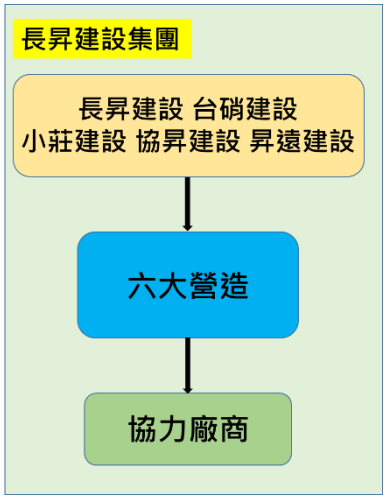
貳、六大營造與建築營造產業介紹

六大營造股份有限公司成立於 1985 年，隸屬於長昇建設集團的一份子，高國安董事長在當年為六大營造的副總。如圖 1 所示，建築營造業最上游為「建設公司」，當年長昇建設集團有好幾家關係企業建設公司，如：長昇建設、台硝建設、小莊建設、協昇建設，以及昇遠建設等，其建案範圍涵蓋台灣北中南等地。建設公司主要負責土地取得、建物大樓的設計及銷售等。其

次則是中游的營造業，也就是負責建物或建案的營造 (蓋房子)。一般來說，同一集團的營造廠，通常只服務該集團的建設公司，同集團建設公司建案很多，因此營造公司幾乎不可能還有餘力與其他建設集團合作及營造，但如仍有產能，還是可以承接其他集團建案。反言之，規模小或是獨立的建設公司，很難有專屬合作的營造廠，因為其承接的建案量可能不足以養活專屬營造廠。因此，規模小的建設公司，如有蓋房子的需求，就必須尋找營造廠，或者是其他集團中，還能提供產能的營造廠。最後供應鏈的最下游則是協力廠商，主要根據營造廠所規劃的原物料進行建案營造之供應。(註：在建築營造業，與一般認知說法不同，會將一般認知的上游 (供應商或協力廠商) 當作是下游，而一般下游 (顧客/客戶) 則當作是上游，特此說明)。

圖 1

長昇建設集團上下游組織圖

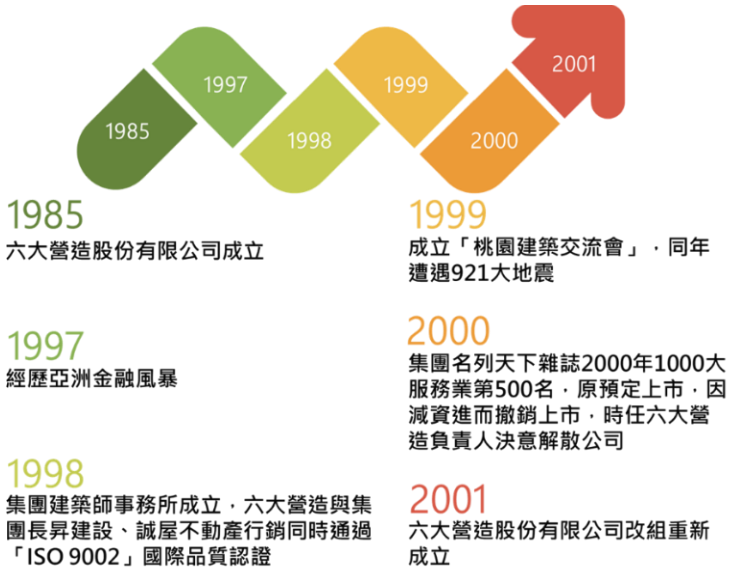


六大營造成立時機，剛好是台灣各項基礎建設起飛的年代，內政部特許為「特甲級營造廠」，配合政府十大建設及民間各項工程推動。後續隨著十大建設的尾聲，六大營造逐漸轉型以經營民間商業建築為主要業務。當年長昇建設主力市場為軍公教消費群，以 40~60 坪中、高層樓等建案為主。1986 年至 1996 年間，公司隨著台灣經濟的蓬勃發展，在民間商業建築領域也取得了卓越成績。如圖 2 所示，六大營造於 1997 年經歷了亞洲金融風暴，1998 年，集團成立了建築師事務所，六大營造與集團長昇建設、誠屋不動產行銷公司同時通過了「ISO 9002」國際品質認證，榮獲內政部營建署優良建商投資業識別標誌，以及多座全國建築品質類高樓層『建築金獎』等。1999 年則籌組成立「桃園建築交流會」，且合作金庫當時還遴選集團為「徵信放款優良範例」，規範並提供完善售後服務系統，設置 0800 免費客服專線，不僅提升了客戶服務質量，改善顧客體驗，有助於企業加強顧客關係管理，提升產業競爭力全面提高服務效率及客戶滿意度，也降低聯絡企業的成本門檻。推動建商售後服務升級，此舉可謂當時業界的領頭羊。

1999 年 9 月 21 日台灣遭遇百年浩劫世紀大地震，六大營造率先集合技師一一檢查承造建築，成為桃園建築投資公會指定為結構安全示範及觀摩營造商。到了 2000 年時，集團已名列天下雜誌當年 1000 大服務業第 500 名，推動社區總體營造，並且與聲寶企業、統一企業 (樂清服務) 業務合作，推展售後選購服務等措施。

圖 2

六大營造股份有限公司營運歷程圖



參、知識淵博，且被產業人士所信賴的高董事長

六大營造的信任基礎，起始於高國安董事長利他誠信的人格特質。1988 年的當時，高國安先生為六大營造的副總，負責興建當時桃園建築業的指標商辦大樓－世貿帝國商業大樓，為少見之地下三層、地上二十層，技術層面較高的鋼骨構造 (steel structure，簡稱 SS) 玻璃帷幕商用辦公大樓。鑒於當時桃園建築業多半屬於透天厝基本工程技術，於是高董事長引進最新建築技術，提升桃園建築產業工程工法。興建期間高董事長還常因建築融資利息壓力，經常過家門而不入，長年睡在工地，不分日夜犧牲睡眠趕工，平均一天僅睡 3~4 小時，曾多次胃出血緊急送醫。但此經驗不僅提高了桃園地區的建築技術水平，還促使高董事長創立了「桃園市營建人交流會 (桃園市建築人交流會前身)」，且擔任創會會長。高董事長時常利用晚上與週末假日，於台硝世貿帝國聯誼會授課並交流討論，協助各會員公司精進各項工法，例如：外牆石材乾式工法、石材施工企劃及檢驗標準、地下室支撐施工法、連續壁施工法、各部防水工法、尤其是地下室半牆止水鋼板、電梯機坑防水工法…等，對於當時桃園建築產業工法技術有很大的提升。特別是協助處理各家建設公司當時普遍常見且頭痛的房屋漏水問題，更是不遺餘力。

漏水通常是建商與消費者最多爭議的問題，建商經常投入無限成本，但仍然無法完成修繕，以至於建商與消費者無限惡性抱怨。漏水對建商而言，形象信譽受損，重工修繕耗費成本並需賠償住戶裝潢、電器、傢俱、家居、修繕期間外宿賠償，甚至進入訴訟。對承造商而言，材料修繕成本巨大，保固期延伸問題與修繕清潔費用增加。對客戶而言，造成客訴，裝潢電器傢俱損壞爭議，家居不便修繕期外宿問題、修繕清潔整理。然而，六大營造卻能夠以獨步業界防水工法，一勞永逸、一次做對做好，根絕漏水痛點、降低售後服務成本、提升競爭力，也因此深獲同業讚賞與肯定。

誠如順達建設黃伯弘董事長所言，「跟六大營造合作有三件事情讓我印象深刻，第一、民國 88 年間，本公司樹林大安尊邸建案地下室工程開挖階段，遭逢 921 大地震，因為高董事長的專業以及六大營造工程品質堅持，做好防震處理，地下室工程無任何損傷及周遭緊鄰房屋均無屋損，得到客戶高度滿意與安心。第二、林口文化馥都建案施工期間，遭逢連續大雨，地下水過多致整個結構體稍有隆起，六大營造以其工程技術專業及積極負責態度，派工連夜 24 小時持續點井，控制水位，固守工程好品質，成為唯一值得信賴合作夥伴。第三、林口文化三星建案，室內地磚採用 1 米正方石英磚，交屋後客訴頻起，經檢討可能為廠商提供石英磚吸水性問題或氣溫極度熱脹冷縮，致石英磚隆起裂開。高董事長得知後，基於工程施工品質承諾，不計成本，一一維修，成為林口建案佳話，是非常負責的營造廠商」。

由於高國安先生超我利他的奉獻精神，結交了建築產業界很多同業友人，並得到大家的信任。福喜機構創辦人簡林龍認為：「六大營造很單純，雙方都是不應酬就可以結合在一起。議價也有默契，不必猜測就能夠成交。高董事長就是誠信的代表，從人生的出發點都是誠信，經過這幾年交往真的覺得高董事長是很單純、很講誠信的人。六大的營造品質是將公司品牌永續發展經營，交屋後的滿意度客戶都很認同，六大對我們的價值就是一個誠信，六大是可以合作的好夥伴、好朋友」。

肆、危機爆發，高董事長臨危受命，重組六大營造

1997 年發生亞洲金融風暴，不僅重創東南亞各國經濟，連帶也導致房地產景氣一路下滑，六大營造也因此從台北市南京東路舊址遷至目前所在的桃園市中正路世貿帝國商業大樓。更慘的是，1999 年 9 月 21 日發生了規模高達 7.7 級的大地震，使得建築營造相關產業盪至前所未有的谷底，房地產及營建業務一片死寂。

原本六大營造所屬營建集團長昇建設因證期會核准，本將進行股票公開發行，但受到 921 地震及景氣所影響，減資後實收資本額 1.95 億低於 2 億元，進而撤銷股票公開發行，處分數案土地讓資金回籠，用以避開土地下跌風險。但此舉卻使得六大營造當時的負責人感覺看不到此行業的遠景，決意解散公司，讓員工自尋出路，因此出現危機。

當時的高國安副總有鑑於六大營造已建立的口碑及員工生計問題，毅然決然向當時負責人提出承接的想法，結果獲得同意。但問題是，在當時不被看好的景氣下，該如何在短期間籌措到公司資金及股東，對高董事長是一個相當大的考驗與挑戰。但令人驚訝的是，高董事長竟然在短短一個月時間裡，說服並獲得股東群支持，順利籌措到資金。經過一年奔波規劃，讓股東們充分了解高董事長經營想法及同意後，2001 年全新的六大營造股份有限公司浴火重生，雖然在 2003 年，營建業再次經歷 SARS 疫情影響，房地產再次受到重挫，但六大營造憑藉著扎實的營造基礎、專業創新技術知識及誠信等，獲得眾多業主肯定而度過困頓。從重整的篳路藍縷，一路穩扎穩打到最後開花結果，從員工 3 人增至 50 餘人，逐年業務穩定成長至今。

伍、試圖改變業界交易方式，但傳統派及開放派爭論不休

在競爭激烈的營建業中，建設公司通常將工程專案打包交給同集團的營造公司，營造公司則負責按照設計規劃完成建案，且彼此通常採用所謂「總價承攬」統包報價法來進行合作。**所謂「總價承攬」承包法，主要重點係買賣雙方議定並確認建案的營造總價後，即可進行合作與執行建案營造。**建設公司會要求工程大致需哪些用料，以及其預算範圍大概是多少。接著雙方會進行協商，最後議定一個建造總價，且建設公司及營造廠可因此了解一坪造價大概是多少。不過，營造廠並不會告知其營造成本及可能利潤是多少，但最重要的是須保證相當品質，如果於合約期限內，建案發生任何問題或風險，則風險皆須由營造公司全部負責及承擔。據此，總價承攬之雙方合作內容主要如下：

1. 報價方式：
   - 營造公司根據業主提供的設計圖與工程要求，提供一個固定總價報價。
   - 總價包括所有材料、人工、管理費用和營造公司利潤 **(註：此為營造公司自行估算，不會透露給建設公司)**。

2. 風險承擔：
   - 總價承攬模式，風險皆由營造公司全部承擔。
   - 如果實際成本超出預算，通常也是由營造公司自行吸收這部分損失。

3. 與業主的關係：
   - 業主主要關注最終交付的產品和總價。
   - 營造公司負責所有施工細節和協力廠商管理。
   - 業主通常不參與日常的施工決策。

4. 協力廠商管理：
   - 營造公司全權負責選擇和管理協力廠商。
   - 協力廠商報價和合同細節通常不對業主公開。

5. 利潤來源：
   - 營造公司利潤主要來自於控制成本和提高效率。
   - 有時也會通過前期低估風險，後期追加來增加利潤。

6. 資訊流通：
   - 資訊流通相對封閉，業主主要通過定期報告了解進度。
   - 成本細節和協力廠商資訊通常不對業主公開。

7. 質量控制：
   - 營造公司負責所有質量控制，定期向業主報告。
   - 業主可能會聘請第三方進行質量監督。

8. 付款方式：
   - 通常採用階段性付款，與工程進度勾稽。
   - 最後一筆款項通常在工程驗收後支付，營造公司需預備總工程款 10-15%流動資金。

9. 合作周期：
   - 合作通常限於單個項目。
   - 工程專案完成後，雙方關係可能就此結束，下一個工程需要重新競標。

事實上,除了少數幾家大型建設集團於直轄市大型政府建設案中須採取透明報價方法之外,幾乎所有營造建案都是採行總價承攬法。然而，這種報價方式常常缺乏透明性，並容易引發問題。建設公司可能會懷疑報價的真實性，延遲簽約，影響建案進度。上游協力廠商則因未來材料價格可能波動而提高報價，導致成本上升，進一步增加了營造公司的預算不確定性。這些因素導致營造公司難以準確預估合約金額及工程完成情況，造成年度業績下滑，甚至增加管理費用的損失。

2001 年六大營造重新改組後，高董事長有意將上述「總價承攬」統包報價法進行改革，他提出「創新開放管理包」模式的構想，用以替代傳統統包報價方式。根據高董事長的想法,「創新開放管理包」模式目的是希望透過所有成本與利潤結構的公開透明，進而提升建設公司、營造廠及上游協力廠商三方的信任關係，減少因不信任而產生之額外監督及溝通成本。不過，高董事長還是希望了解高階主管們對於新報價策略的想法，於是在幾天後召開了高層管理會議。會議一開始，管理部溫經理迫不及待進行發言。

「我知道現在市場環境惡劣,我們公司也需要存活下去,但一直以來的總價承攬統包方式,都會讓業主－營造－協力廠商三方產生合作上問題,流程延誤,成本浮增,結果是三方都受害。我覺得趁我們六大營造重組之際，應該率先開創三方合作的新風氣，透過更透明的報價及歷程階段方式，來建立上下游對我們的信賴 (如附錄表 A1 所示)。」溫經理提出有關創新管理包的主要精神如下，還有更多細節可以再想一想：

1. 成本加成定價：
   - 六大不再提供固定總價，改採成本加成方式定價。
   - 基礎成本對業主完全透明，包括材料、人工及直、間接管理費用。
   - 六大淨利潤為預先約定的管理費比例，初步設定為總成本的 3-5%。

2. 開放式預算：
   - 在工程項目開始前，六大與業主共同制定一個目標預算。
   - 此項預算彈性靈活，可根據工程項目進展進行調整。
   - 如最終成本低於目標預算，則六大營造可與業主分享節省的價值工程金額。

3. 全過程參與：
   - 六大營造從工程項目概念階段就開始參與，提供專業意見。如此可讓六大在設計階段就識別潛在問題，優化方案。

4. 風險共擔機制：
   - 六大營造與業主共同識別和評估風險。
   - 風險發生時，根據預先約定比例共同承擔。

5. 激勵機制：
   - 設立多個關鍵績效指標 (key performance index, KPI)，如工期、質量、安全等。如果超額完成這些指標，六大營造可以獲得額外獎勵。

6. 資訊共享平台：
   - 建立線上工程專案管理平台，業主可以即時查看工程進展、成本支出等資訊。

溫經理接著提到，「更何況，我們現在的股東來自於不同建設公司，如果能因此建立更緊密關係，這樣我們六大營造有機會可擴大營運規模及營收可能性。過去，透過總價承攬方式，我們跟業者的關係僅限於營造而已，但透過創新管理包模式，可以透過電子化資訊系統平台的整合，讓我們跟業者流程得以整合，此外由於我們的股東所蓋的房子涵蓋豪宅到一般性住宅，我們還可以累積彼此的產業領域知識及大數據分析，未來六大營造不僅能一直待在營造業，更有機會向更多不同領域發展…」溫經理繼續補充說著。

「我知道這種模式可能在初期會遇到一些阻力，因為它挑戰了行業的傳統做法。但只要我們堅持誠信經營，以創造共同價值為目標，終將贏得合作夥伴的信任和支持，推動整個行業向更健康的方向發展。」溫經理說完後，現場有幾位同仁紛紛鼓掌，同時也表示有相同看法。在此同時，高國安董事長也非常讚賞溫經理深具前瞻性的思維。

「不知溫經理這樣的看法，是否過於樂觀呢？」大家回頭一看，原來是工務部楊主任從後面會議室走進來。楊主任坐下來後，表達了他的看法。

「我覺得雖然傳統總價承攬統包方式有它的缺失，但這麼多年來業界都是這樣的方式，有其重要道理。理由是：人不為己，天誅地滅。我們六大確實是守信用，品質沒話講，其實我們的報價也是合理，也許稍微貴一些，但我們已經為業主及協力廠商皆有考量過了。現在業界也都是這樣報價，所有過程報價透明，是否會招致同業，甚至是供應廠商的猜忌或抵制？此外，你說要透明，這不就也會增加我們內部作業程序的複雜度，並且需要更多人力才能達成嗎？」

楊主任話才剛說完，財務部李襄理在一旁點頭如搗蒜應和：「對啊！公司財務才剛因重組增資回血，若還需要建置新流程，相關的建置成本和人事成本勢必增加，以目前房地產的不景氣，新六大恐怕很快將再次面臨財務危機，還請高董事長多斟酌！」

工務部楊主任及財務部李襄理等幾位主管，還是支持傳統的「總價承攬」報價法，他們認為，傳統的報價方式已經過多年的市場驗證，有其存在的合理性。他們提出的主要論點如下：

1. **簡單明瞭，降低複雜性：**楊主任等主管們認為，總價承攬法提供了一個簡單明確的價格，建設公司只需關心最終的總金額，無需陷入細節的討論與爭論。這樣的報價方式能夠快速達成協議，並減少雙方在細節上的糾結。事實上他們質疑「創新開放管理包」模式的推行，是否

真的能提高效率，因為過於詳細的成本公開，可能反而導致報價過程變得冗長，增加建設公司在每個階段上的干預，從而延長談判時間。

2. **風險得以彈性控制：**總價承攬法能讓營造公司掌控整個項目的成本風險，通過經驗和市場調研，營造廠可以提前考慮到潛在的成本波動，並將這些風險轉化為報價中的潛在利潤。這種報價模式，可以使營造公司在面臨原物料價格上漲時，能夠更靈活的調整內部資源，從而保持盈利。但反觀新的創新管理包模式，過度透明可能導致客戶對成本控制有不切實際的期望，可能涉及一些法律和合約方面的未知風險，需慎思了解方可。

3. **總價承攬市場接受度高：**楊主任等主管們強調，建設公司和市場長期以來已經習慣總價承攬法。如果突然改變，可能會導致合作方的不安，甚至流失部分客戶，因為有些建設公司可能不願意深入理解新的報價模式，並認為這會增加合作複雜度。更慘的是，公開每個階段的利潤，可能會讓建設公司認為利潤過高而進行壓價，造成六大營造議價能力減弱，從而影響實際盈利能力，甚至核心競爭優勢會被競爭對手所了解和模仿。

高董事長沒想到今天的會議，雙方各執己見，展開了激烈的爭論，一時間大家仍然沒有共識，高董事長仍面臨著重要的決策難題。傳統的「總價承攬」報價法雖然簡單高效，但存在缺乏透明度的問題，容易引發雙方不信任。而「創新開放管理包」模式，則試圖通過公開透明來促進合作，但面臨著實施上的挑戰。雙方的爭論顯示出公司在如何平衡效率、風險控制以及市場接受度之間的分歧，如表 1 所示。高董事長陷入長思，他知道必須仔細權衡這些因素，才能為浴火重生的六大營造，選擇出一條適合長期發展的道路，但該怎麼做比較好呢…？

表 1

傳統總價承攬統包方式與創新開放管理包模式比較表

	傳統總價承攬統包方式	創新開放管理包模式
優點	1. 簡單明確：業主只需關注最終價格，無需深入了解細節。 2. 行業慣例：各方都熟悉這種模式，操作起來較為順暢。 3. 利潤空間：可能帶來更高的利潤，特別是在成本控制得當的情況下。	1. 提高透明度：增進各方互信，有利於長期合作。 2. 靈活應變：能更好地應對市場變化和突發情況。 3. 優化成本：通過共同努力，可能找到更多降低成本的機會。 4. 促進創新：鼓勵各方提出創新解決方案。 5. 風險共擔：合理分配風險，減輕單一方的壓力。

	傳統總價承攬統包方式	創新開放管理包模式
缺點	1. 信任缺失：業主可能懷疑報價的合理性，影響合作關係。 2. 缺乏彈性：難以應對市場變化或項目中的突發情況。 3. 協力廠商壓力：為控制成本，可能對協力廠商施加過大壓力。 4. 創新受限：缺乏動力去尋找更高效、更經濟的解決方案。 5. 風險轉移：大部分風險由營造商承擔，業主風險較小。	1. 流程複雜：需要更多的溝通和協調，可能增加管理成本。 2. 初期投入大：需要建立新的系統和流程，前期成本較高。 3. 利潤波動：利潤可能不如傳統模式穩定。 4. 行業阻力：可能面臨來自同業和部分協力廠商的質疑或抵制。

討論問題：

1. 根據個案本文所述，請問建設公司有無專屬的營造廠是否重要？擁有專屬的營造廠，有何優缺點？若無的話，又有何優缺點？請說明你的理由。

2. 站在高董事長的立場，新的六大營造若仍採行總價承攬方式，究竟對公司發展會帶來什麼不利影響？非得採創新開放管理包模式不可？請說明你的看法。

3. 除了個案本文所提的問題外，創新開放管理包模式在實施過程中，還可能面臨哪些潛在風險和機會？可以如何克服？

附錄

表 A1

創新開放管理包之報價範例

	XX建設股份有限公司					估價單：1/27
	YY段住宅新建工程估價單					
公司地址：						
公司電話：						聯絡人：
公司傳真：						填表日期：
項次	工程項目及說明	單位	數量	單價	複價	備註
壹	假設工程	式	1			
貳	基礎工程	式	1			
參	結構工程	式	1			
肆	裝修工程	式	1			
伍	門窗工程	式	1			
陸	雜項工程	式	1			
柒	景觀工程	式	1			
捌	設備工程	式	1			
玖	營造安全及環境衛生設備費	式	1			
拾	運雜及清潔費	式	1			
拾壹	空氣污染防治費	式	1			
拾貳	營造綜合保險費	式	1			
拾參	營造管理費	式	1			
拾肆	營業稅	式	1			
	總計					
總工程費：x億x仟萬元整						
	XX建設股份有限公司					估價單：2/27
	YY段住宅新建工程估價單					
公司地址：						
公司電話：						聯絡人：
公司傳真：						填表日期：
項次	工程項目及說明	單位	數量	單價	複價	備註
一	**假設工程**				XXXXX	
1	鄰房鑑定	式	0			業主自理
2	基地整平運棄費	式	1			
3	工地大門與安全圍離	式	1			
4	安全警示設備	式	1			
5	工地照明（升位水電照明及維修）	式	0			屬水電工程暫不估
6	臨時水電申請裝設耗材	式	0			屬水電工程暫不估
7	臨時水電電話費用	式	0			業主自理暫不估
8	工務所庫房臨時衛浴設備租金	式	1			
9	垃圾管道及清理	式	1			
10	工地事務費	式	1			
11	各項檢定及試驗費	式	0			實報實支；暫不估
二	**基礎工程**				XXXXX	
1	挖土及運棄	m3	19.1382			
2	臨時稅一剩餘土石方	式	0			目前尚未徵收暫不估
3	棄土証明	m3	17.6268			
4	回填土	m3	0			實際狀況無回填土
5	營建廢棄物	m3	1.72089			

個案 B

(個案本文 A 討論告一段落後，再發下此部分並進行下一階段討論)

壹、創新開放管理包模式，與客戶共創價值並建立更緊密的合作關係

經過一番激辯後，高階主管們最後仍有所共識，一致決定以「創新開放管理包模式」作為六大營造與建設公司合作的重要方式，其原因是六大營造可因此扮演「誠信執行者」和「價值創造者」的角色。連接客戶和協力廠商的價值信任平台，提高透明度和效率為整個產業鏈創造更多價值。

「當然，實施這種新模式並非沒有挑戰。我們需要投入資源建立新的管理系統，培訓員工適應新的工作方式，並且可能在初期面臨一些阻力。但我相信，只要我們堅持這個方向，細心規劃，逐步實施，就一定能夠克服這些困難。」高董事長信心滿滿的說著。

事實上後來也證明，六大營造透過創新開放管理包模式與上下游夥伴合作，確實帶來許多效益：

1. **不僅是營造，也是夥伴專業營造顧問：**建案承造不僅僅只是銀貨兩訖的交易，更是營造專業及營造品質的展現與保證。在整個建案營造的前中後，六大營造於建設公司建案設計時就已經涉入，提供專業用料建議、營造流程及用料成本等資訊。誠如一位與六大合作過的老闆所說，六大營造幫建設公司省錢省時間並提供一流營造品質，其實就是幫我們建設公司賺更多錢及打響品牌聲譽。因此這樣的合作及管理模式，有助於強化建設公司對六大的信任及持續合作的可能性。

2. **打團體戰，與他人共創價值：**由於六大營造為建設公司打造了一流營造品質的建案及打響品牌聲譽，建設公司建案及營收也愈加成長。更進一步的，六大營造也因此跟長期合作的建設公司進行相互投資，形成更緊密的戰略性結盟關係。高董事長提到，「我們持有合作建設公司 15%~50%不等的股份，同時，這些建設公司也持有我們的股份。這種交叉持股模式使我們的利益更加緊密地結合在一起，形成了一個利益共同體。」

3. **從營造擴展進入建設公司事業：**高董事長後續於 2005 年 10 月成立了陸昇建設，這也意味著六大公司規模的擴大，從單純營造公司，朝綜合性建築集團前進的重大轉變，業務範圍更廣，影響力也更大。透過自有建設公司，使得六大可更直接參與土地開發和房地產投資，更好的控制整個建築過程，從規劃設計到施工再到銷售。據此，可提高利潤率，因為六大不再僅僅是承包商，而是整個建案計畫的所有者。

貳、持續創新轉變，六大邁向更嶄新的未來

過去六大營造多專注於豪宅建案市場，但近年來市場有所轉變，特別是政府大力推動社會住宅建設。雖然符合大眾化的青年型住宅（青年型住宅：符合青年居住需求與其經濟能力許可

的住宅，減少不必要的公設與額外負擔。）建案相較於豪宅建案，其單項利潤率較低，不過其建設規模大、穩定性高有相當發展潛力，符合六大營造長期發展需求，且可提升企業社會形象並展現企業社會責任。據此，高董事長決定進軍青年型住宅這個市場，且研發更經濟及環保的建築技術，不僅達成高品質青年型住宅居住水準，也因此降低住宅建設和維護成本。

不過，也因為青年型住宅建案，使得高董事長事業版圖營運範疇更加拓展。傳統上建設集團可說是 B2B 型的事業，其服務對象皆為企業，但青年型住宅建案完成後，入住的居民有許多衍生需求及服務有待滿足及開發，更有機會發展成 B2C 型的事業，且與相關企業合作，擴展成一個跨業聚合的商業生態體系。例如智能家居和社區管理系統、裝潢傢具電器生活用品、金融貸款服務、住宅租賃買賣等。高董事長表示，青年型住宅建案市場的進入，意味著六大正從一個傳統建築營造公司，轉變成一個「全方位生態管理者」。也因此六大不再僅僅關注單一個案建築物的建造，而是致力於創造可持續發展的生活環境和社區發展。

這一路走來雖然篳路藍縷，但也因為客戶對六大的信任及員工們認同高董事長理念，一起奮鬥共創，因此得到豐碩成果。不過，高董事長一刻也沒有閒下來，他凝視窗外，思緒萬千，突然靈光一現，又想到了可與夥伴共創價值的新方向，令他興奮不已，二話不說，即刻著手行動，再創六大事業高峰！