

逢甲大學學生報告 ePaper

遠雄集團策略分析

作者：徐明楷、尤靖升、詹曜宇

系級：國際貿易學系碩士班

學號：M0111251、M0151360、M0101274

開課老師：羅芳怡

課程名稱：全球策略管理

開課系所：國際貿易學系碩士班

開課學年：102 學年度 第 1 學期

中文摘要

「策略」此一字彙源自於軍事戰爭，最早見於希臘文 Strategos，是軍事上之用語，其所代表的涵義在運用所有可以利用的資源下，去規劃並執行國家的權利或權力集團的政策，如果將商場視如戰場來做比喻，則「戰略」與「策略」有異曲同工之效。至 1950 年代之後，策略一詞逐漸被沿用於企業管理中，對於管理的相關文獻也多有關「策略」的研究與論述。策略是指企業的形貌（包括經營範圍與競爭優勢等），以及在不同的時間點，這些形貌改變的軌跡（林發祥，2005）。

企業對於策略的選定應非常重視，這與企業日後的經營方向息息相關，除了對於績效有長期的影響外，企業所表現出的核心價值也會有所不同。此外，企業也須依照客戶需求、時空背景甚至地理環境，適時的修正和改變策略內容，以期達到最佳獲利。

本篇報告以遠雄海洋集團為例，運用了各種不同形式模型架構，例如 SWOT 分析、五力分析、價值鏈分析、策略群組等，由概略劃分公司的事業體系至詳細說明策略的分析及應用，由簡而繁的剖析企業由內而外的管理模式。

關鍵字：策略分析、遠雄集團

Abstract

The word “Strategy” was originated from the war, and it became a key word especially in military terms. Actually, this word was first used in Greek. “Strategy” can be explained in many ways, one of the definitions about strategy is that science and art of employing the political, economic, psychological, and military forces of a nation or group of nations to afford the maximum support to adopted policies in peace or war(Merriam-Webster online dictionary). After the year 1950s, “Strategy” was gradually applied in the field of Business Management.

Strategy plays a critical role in leading the whole company. Business enterprises should pay more attention on choosing strategy, once it was decide, the whole company will follow and head in that way. Therefore, managers should timely do some amendment when faces both external and internal interference.

After learning a large amount of strategic- management theory, we would like to obtain some feedback by doing personally research. We used “ Farglory Ocean Park” as an example to do the following analysis, including “Porter five forces analysis”, “Michael Porter's Value Chain Model”, “BCG Matrix” ...and so on

Keyword : Strategic Analysis, Farglory Business Group

目 次

第一章、公司簡介	5
第二章、BCG 模型	14
第三章、企業多角化.....	17
第四章、SWOT 分析.....	19
第五章、策略地圖.....	21
第六章、策略群組.....	24
第七章、五力分析.....	28
第八章、利害關係團體.....	33
第九章、企業社會責任.....	39
第十章、競爭優勢 VRIS 分析.....	49
第十一章、價值鏈分析.....	51
第十二章、策略矩陣.....	53
第十三章、結論.....	54
參考文獻.....	55



表 目 次

表 1-1 遠雄事業集團結構圖	6
表 2-1 BCG 模型	14
表 3-1 相關與非相關多角化	17
表 4-1 SWOT 分析	19
表 5-1 策略地圖	23
表 6-1 策略群組	24
表 6-2 策略群組說明	25
表 6-3 群組間內部競爭強度	26
表 6-4 不同群組間彼此替代的可能	27
表 7-1 五力分析	28
表 7-2 門票種類	31
表 7-3 議價能力	32
表 10-1 競爭優勢與 VRIS 分析	49
表 11-1 價值鏈分析	51

第一章、公司簡介

1. 遠雄國際關係企業集團

- 關鍵核心人物: 趙藤雄
- 經營者的話: 遠雄的企業文化是以「永續經營」為使命，因此要建構「有智慧、執行立競爭力」的學習型團體，以達「公司獲利、客戶滿意、員工忠誠、股東享利、社會肯定」的企業責任。
- 核心公司: 遠雄建築事業股份有限公司
- 創立日期: 1978 年 08 月
- 核心公司行業別: 建築投資業
- 集團概況及全球布局

項目/年度	集團分子企業家數	國內投資家數	海外投資家數	大陸投資家數	經營行業個數	上市櫃公司家數	集團股票市值(年底/億元)
2011	43	31	12	11	16	2	392

2. 企業 LOGO 簡介



- 以英文名稱 Farglory(永遠的榮耀)之英文字首 F&G 為發展基礎，象徵立足遠東，將多元化的服務延伸至全世界。
- 外觀為橢圓弧形，隱含整體社會關係的良性互動與遠雄企業團對社會大眾的關懷與服務。
- 顏色依各事業體的屬性不同而有不同，建築營造事業、空運物流事業、商務

開發事業及海外發展事業為藍色，金融保險事業為紅色，遊憩休閒事業與文教公益事業為仿金色。

- 2006 年起，除開創基業的遠東建設外，遠雄企業團各家關係企業都以「遠雄」命名，始終秉持「堅持專業、不斷超越」之經營理念，希望讓客戶知道近 40 年一直堅持用自己的品牌永續經營。

3. 遠雄企業集團事業結構圖



表 1-1 遠雄事業集團結構圖

A. 建築營造事業－遠東建設、遠雄建設、遠雄營造、遠雄營造

- 1969 年 遠東建設 成立
- 1978 年 大都市建設 成立
- 1981 年 大都市營造工程 成立
- 1989 年 遠洋房屋仲介(股)公司 成立
- 1999 年 大都市建設掛牌上櫃
- 2006 年 遠雄企業團正名，除遠東建設外，十餘家關係企業命名均冠上「遠雄」
- 2007 年 遠雄建設轉上市掛牌為「5522 遠雄建」

遠東建設為遠雄集團的”起家厝”，後來雖在 1978 年成立了同性質的遠雄建設，兩者具有重複的角色，但因遠東建設具有象徵性的意義仍保留在集團中，遠雄集團目前主要以遠雄建設為主。

遠雄建設在台灣已興建完成 400 多個個案，建築面積達 535 萬坪，興建的標的包括住宅、廠辦與商辦，其客戶更遍及亞洲、美洲、歐洲等世界各地，每年為台灣創造新台幣一兆元以上的經濟價值。已創造 20 萬人的住宅建築，因分別在其他國家完成許多建案，建築事業已逐漸朝國際化建築團隊邁進。

遠雄營造主要承攬遠雄建設的建案，但亦承攬非集團的個案達 40 餘個，包括道路與坡地等公共建設，其配合客戶需求來做整體的規劃設計及營建施工，服務項目非常多元，從尋找土地購買到整個規劃興建，提供了一條龍的服務。遠雄房屋主要是以銷售遠雄集團所興建的房屋為主，提供服務平台讓客戶來購買遠雄的房屋。

B. 金融保險事業－遠雄人壽

- 1993 年創立中興人壽
- 2000 年更名為遠雄人壽保險事業股份有限公司

遠雄人壽 1993 年成立以來，秉持「為生命增添好生活，為顧客創造好價值」的經營理念，設計更人性化高附加價值的商品與多元化的優質服務，更因應銀髮、安養、年金等趨勢，提供客戶全方位的生活保障。連續兩年獲天下雜誌評為「成長最快的保險公司」。堅持「資本大眾化，經營公開化」的理念下，遠雄人壽也成為國內唯一經過公開募股而設立之大眾化人壽保險公司。2004 年併購蘇黎世人壽台灣分公司壽險業務，成為國內第一家併購外商之壽險公司。遠雄人壽整合各事業體的資源以滿足客戶各階段的需求，由傳統的只照顧受益人，提升到照顧被保險人；從消極的生命安全保障，轉為積極性的身心健康休閒服務及養生安養。

C. 空運物流事業－遠雄自貿港控股、遠雄自由貿易港區、遠雄物流

- 1991 年 遠翔空運倉儲(股)公司成立
- 1999 年 遠翔空運倉儲掛牌上櫃
- 2004 年 遠雄航空自由貿易港區正式營運。遠翔空運倉-轉上市掛牌「5607 遠雄港」，更名為遠雄自貿港投資控股公司。

成立於 1991 年，遠雄自貿港投資控股公司於 1999 年上櫃，2004 年上市。遠雄空運物流事業群秉持「專業、效率、品牌」之理念，規劃出台灣唯一「境內關外」之航空貨運園區兼自由貿易港區，亦是全球 600 多個自由貿易港區中，第一個結合五大功能之「境內關外」自由貿易港區，功能涵蓋貨運站、倉辦大樓、國內外物流中心、增值園區、運籌中心等。佔地 45 公頃，建築面積 35 萬坪(1,157,026 平方米)，是首座同時享有「桃園航空城機場園區」和「自貿港區」雙重優惠的國際經貿特區，可提供 2.5 萬人以上就業機會，並可創造新台幣 8,000 億以上的年貿易額，也成為最具競爭力的自由貿易基地。

D. 遊憩休閒事業－花蓮遠雄海洋公園、花蓮遠雄悅來大飯店、陽明山遠雄悅來大飯店、阿里山遠雄悅來大飯店、礁溪遠雄悅來大飯店、墾丁遠雄悅來大飯店

- 花蓮遠雄悅來大飯店

起源：1990 年遠雄企業團配合產業東移，於 2000 年取得建照後開始動工，到 2002 年 12 月正式開幕。

經營理念：建立品牌知名度，以感動的服務留住遊客和回流客；內部也安排了詳細的教育訓練，做好人才培育，並安排人員進行國內外考察，紮根服務基礎，且強化宣傳服務亮點。

- 遠雄海洋公園

成立時間：2002 年

特色：共有八大主題區、四大主題表演、東台灣最大的水族館；透過寓教於樂，傳達海洋文化，藉此推廣海洋環境保育概念。是台灣瀕臨太平洋最優質的渡假主題樂園，依山傍海的秀麗美景，開幕第一年即吸引 133 萬人次入園，迄今已超過 700 萬以上的入園人次。帶動花蓮觀光人潮，也帶來當地實質的經濟效益。

E. 巨蛋園區事業－遠雄巨蛋

興建緣起：1991 年 11 月 10 日總冠軍的第七戰，當時行政院長郝柏村先生亦前往觀賞，但突然一場大雨打亂賽事。就在延賽的同時，全場觀眾績分高喊要巨蛋，球迷的吶喊和心聲，讓郝院長隨即指示規劃興建不畏風雨的巨蛋室內體育館。孵巨蛋大不易，從政策指示到簽約長達 16 年。首先面臨選址困難，要興建龐大的巨蛋體育館，必須考量土地面積、交通方便以及週邊環境。規劃地點一再變，從關渡運動公園、華山藝文特區、大安森林公園到臺北體育場，克服重重的困難和波折起伏，臺北大巨蛋終於敲定興建在松山菸廠現址。1992 北市府奉行政院指示應興建巨蛋，巨蛋採用民間興建營運後轉移方式(BOT)公開招標，最後由遠雄得標，並於 2006 年 10 月進行簽約

規劃理念：尊重歷史人文、文化古蹟，並更重視生態環保，亦將引入數位科技。

● 規劃特色：

- (1) 可容納 4 萬座席之巨大蛋室內多功能體育館，提供舉辦大型球賽、集會、表演及展覽等複合式功能。
- (2) 附屬商場設施、飯店及辦公大樓。將整合成一個具有國際性、主題性、體育性、文化性及教育性的多功能園區。
- (3) 未來的多元使用趨勢:棒球場、娛樂表演廳、大型展覽館並預留管線以因應蓬勃發展的 MICE(會議、展覽、國際會議、獎勵旅遊)市場。

台北巨大蛋園區將成為台灣最重要的休閒觀光區域，園區內有不畏風雨可以多功能使用的 4 萬席室內體育館，並提供來訪觀眾、國際球星、國際巨星等多元化的附加服務包括住宿(旅館)、休閒(美食、綠蔭)、娛樂(影城)與文化(棒球博物館)，並與國父紀念館、松菸文化園區結合成一個國際級時尚休閒地標。

F. 商務招商事業－遠雄國際商務中心、遠雄招商

- 1993 年成立，是台灣唯一通過國際 ISO 9002 服務品質認證之國際性商務中心

經營理念：

- (1) 亞洲領先：在台灣、大陸、日本、韓國及東南亞等國將陸續建立商務連鎖營業中心，提供客戶在亞洲地區開發業務時所需之資源，建構世界最大的亞洲商務資源整合系統。
- (2) 品質保證：台灣唯一通過國際 ISO 9002 服務品質認證之國際性商務中心，也是台灣地區跨國連鎖辦公室系統的先鋒，未來將更努力突破品質認證的水平，以六星級的態度追求最高品質的極限。
- (3) 資源整合：透過異業策略結盟，垂直與水平整合商務資源，讓客戶不論在辦

公業務或食衣住行上，不費一兵一卒，就能分享龐大後勤資源，使前線的業務開發，如虎添翼。

- (4) 速度第一：企業經營，時間就是金錢，商務中心配備最先進商務辦公信息系統，利用高科技網絡技術、高速度視訊設備，縮短時間與空間距離，提升客戶經營決策及業務開發能力。
- (5) 效率最高：藉由辦公室資源整合及分享，讓客戶使用質感最好的設備，分擔經濟最低廉的成本，使遠雄成為培育新企業成功機率最高的商務支持系統。

服務項目：

- (1) 商務辦公室：各類型會議室租用、人力資源服務、工商登記與通訊地址服務、專業的外語秘書接待、總機代報專線與留言處理、郵件收送與傳真服務、大樓管理
- (2) 秘書服務：專線代接及外撥服務、專業商務接待服務、專案執行、開 L/C、押匯、報關、SHIPPING 等貿易實務、商用文書處理及翻譯服務、代訂飯店、機票與各項採購、會議簡報的協助
- (3) 會議中心：電話、影印、傳真服務、邀請函印刷、餐點及其它代訂服務、外語秘書接待服務等
- (4) 虛擬辦公室：工商註冊服務、通訊地址登記服務、行政庶務服務後勤支援、總機接聽服務、策略聯盟廠商資源運用
- (5) 連鎖體系優惠：亞洲連鎖商務辦公室系統、FG 商務資源整合、專屬會員服務資格
- (6) 策略聯盟資源共享

遠雄國際商務中心成立於 1993 年，提供全方位商務辦公服務，獲得全球 500 大企業指定使用。目前已設立台北信義、台北敦北、台北信義交易、台北內湖那斯達克、上海虹橋、上海淮海、北京及廣州等中心，並與加拿大 Elite 商務中心系統結盟，成為跨國企業租賃小型辦公室的首選。遠雄開發負責自有商場、店

舖之招商與經營，提供多樣化服務，並發展店舖商機，商場經營管理。目前已設置台北汐止、台北中和等服務中心，為商場經營最堅強後盾。

G. 網路服務事業－遠雄網路服務

經營發展：成立於 2009 年，主要銷售業務是透過電話行銷、媒體行銷、網路行銷等通路平台，並集合企業內部商品進行。

營運模式：會員中心(曾在遠雄集團其他事業體消費的消費者)與多元通路整合平台。

理念：透過以人為本，以家為出發點的概念，將幸福來自於健康這個理念付諸行動，為消費者健康所需，提供多項嚴格管理產品；為客戶幸福所趨，建構完整專業服務，創造「健康幸福來自網服 easyhome」，每一次都滿意的會員經驗與樂趣，進而實現「豐富您的人生」的遠雄企業使命。

主要以提供遠雄會員加值服務及資料庫行銷管理，致力於集團企業資源整合，並與顧客完善服務接軌，矢志打造全新「遠雄聯合行銷會員中心」，輔以「跨業積點·免費兌換」的整合行銷模式，提供遠雄關係企業消費紅利積點回饋服務機制。

H. 文教醫療公益事業－遠雄文教基金會、遠雄健康生活基金會

遠雄文教基金會成立於 1997 年，以【清寒、運動、藝術文化、社會教育】為定位，回饋社會，以主動、誠懇、迅速的態度，照顧弱勢族群，善盡遠雄企業團的社會責任。秉持遠雄創辦人趙藤雄 17 歲在故鄉發心蓋廟時的感恩之心，籌備三年的遠雄健康生活園區基金會成立於 2008 年，苗栗縣醫療資源不足，本著回饋鄉里及社會，為求增進全民健康提升醫療水準，將以最佳醫療技術及設備對社會大眾提供最完善之醫療照護與國際醫學園區。

關懷宗旨：以回饋社會，關懷弱勢為己任

三大著眼方向：

- (1) 健康運動：高應大球場模型、台灣棒球百年特展、贊助民視轉播 MLB 比賽。
- (2) 藝術文化：贊助朱銘藝術活動、台中市政府杜蘭朵歌劇、贊助喜瑪拉雅協會百萬種樹活動、贊助台北藝術繪活動。
- (3) 社會教育：2012 年台灣競爭力高峰會活動、小胖威利病友關懷協會。

I. 海外發展事業－美國遠雄建設、大陸遠雄、中東遠雄

遠雄企業團自 1983 年在美國西岸、1993 年到法國巴黎、里昂等，陸續完成數十個個案後，於 1995 年前進中國市場，成立上海遠雄房地產，於長寧、靜安及徐匯推出多項成功的辦公及住宅建案；並於 2008 年更名為上海遠雄房地產。2002 年也成立北京遠雄房地產、青島遠雄房地產、天津房地產，並將遠雄物業、遠雄房屋及遠雄商務等上、下游相關產業，垂直整合成中國「遠雄集團」。在台灣遠雄企業團為後盾下，將更積極佈局中國，以實力打造華人世界最優質的建築品牌。2010 年海外發展事業版圖更擴展至中東，與穆巴達拉開發公簽定阿布達比索沃島開發案，遠雄為第一家取得阿布達比索沃島土地開發權的世界級建商，除提升國際競爭力，更讓遠雄建築業躍登世界舞台。

經營理念：以中國為圓心，畫世界地圖。

第二章、BCG 模型



表 2-1 BCG 模型

問號：

1. 遠雄悅來飯店

市場成長率高，但相對市場占有率低，台灣地區的旅館業在這幾年的現況目前應是需求大於供給，往往在特定的節日時往往一房難求，在這競爭刺激的環境中，許多國內企業紛紛投入旅館飯店經營，市場這個大餅紛紛被各個企業瓜分，整體市場占有率逐年降低，但因為國內旅遊盛行再加上開放大陸自由行因此而受益，使得各家旅館飯店業者又有一片新藍海。

2. 文教基金會

企業社會責任在這幾年非常盛行，企業社會責任的概念是基於商業運作必須符合可持續發展的想法，企業除了考慮自身的財政和經營狀況外，亦加入其對社會和自然環境所造成的影響的考量，故遠雄透過文教基金會來實行 CSR，遠雄文教基金會將以健康運動、藝術文化、社會教育為三大著眼方向，並將持續關懷弱勢團體、重視教育與體育健康活動，加強藝術及文化活動之贊助，但文教基金會本身的支出會讓整體遠雄成本有額外的增加，但在作 CSR 的同時並不一定期許能替集團帶來巨大的營收獲利，只希望社會大眾能夠更認識及接受遠雄，且看到遠雄在企業社會責任有所貢獻，因此我們判定它未來市場成長率高，但相對市場佔有率低。

金牛：

1. 建築營造

在台灣遠雄集團的營造市業，在整體營造市場的相對占有率高，但是營造市場在台灣已經沒有太多的成長空間，因此營造事業雖有穩定營收，但卻無法位公司整體帶來突破性成長，因此市場成長率低。

2. 遠雄海洋公園

花蓮遠雄海洋公園是國內首座結合休閒觀光富教育意涵的遊樂園，靠著獨特的地理位置及行銷活動，在國內遊憩休閒市場中具有領頭羊的角色。然而，因為相對市場占有率高，客源及收入穩定，短期內若希冀創造更多利潤，可能須有差異化或較獨特的行銷作為，但因台灣客源有限，因此未來市長成長率較低。



狗：

1. 金融保險事業

擁有低市場佔有率及低預期增長的業務，這類業務通常只能維持收支平衡，遠雄人壽即為一例。2012 壽險業調查中，知名度最高的前 10 家公司依序為南山、國泰、台灣、新光、三商美邦、富邦、中國、中華郵政、英國保誠以及中國信託。遠雄人壽相對市場佔有率低，進而影響市場的成長，因此位於老狗的象限。

2. 網路服務事業

擁有電子商務的架設對於企業營運固然是件好事，但遠雄目前只對內部相關事業部門做整合，儘管內容非常多元，包含會員紅利積點制度、海洋公園商品購買、特約商店，仍舊只能吸引有限的客戶族群，因此市場佔有率和成長率低。

星星：

1. 空運物流事業

隨者台灣陸續有許多自由貿易得協定，預計自貿港區未來會有不小的成長力道，因此未來成長率可期，且現今開放的港口不多，北部也僅此一處，因此市佔率高。

2. 巨蛋

是全台唯一一座大巨蛋，也預估在正式啟用後，會吸引許多活動爭相舉辦，因此會有相對較高之市場成長率。

3. 商務招商中心

全台及少數擁有整棟商辦大樓的企業，因此相對市占率高，且現今正積極簽訂許多貿易協定，預計未來與其他國家的商業活動會更頻繁，因此預計會有較高的市場成長率。



第三章、企業多角化

表 3-1 相關與非相關多角化

事業體	相關/非相關多角化	
建築營造事業	相關多角化	建築營造事業為遠雄集團的主事業體，營業項目主要是承攬集團內的建築案，從土地的購買到整個建築體的設計與興建，提供了一條龍的服務。
金融保險事業	非相關多角化	金融保險事業內只有遠雄人壽這個單位，遠雄人壽在遠雄集團內又屬於獨立的事業體，其營運目的主要為了因應社會的風向，而成立了。
空運物流事業	非相關多角化	空運物流事業主要是提供國內進口、出口及倉儲服務等，並且提供倉庫租賃服務，與建築營造事業較沒有關連性。
遊憩休閒事業	相關多角化	遊憩休閒事業內包含了遠雄悅來飯店及遠雄花蓮海洋公園，其飯店及園區內的建築體主要是由建築營造事業部門來負責建造。
巨蛋園區事業	相關多角化	台北大巨蛋主要是巨蛋園區事業的發展重點，在大巨蛋內包含了體育館、旅館及影城等，內部的建築多是由遠雄本身的建築營造事業來負責建造。

商務招商事業	相關多角化	商務招商事業其主要是提供客戶利用商辦大樓及商務中心，來從事跨國的商務活動，其商務辦公室亦是透過遠雄建設來規劃建造。
網路服務事業	非相關多角化	網路服務事業主要是透過電話行銷、媒體行銷、網路行銷等通路平台，利用虛擬遠端方式來營運，與集團本身的主事業體較沒有連帶關係。
文教醫療公益	非相關多角化	遠雄集團成立遠雄文教基金會來回饋社會，其成立目的亦是為了順應社會上各個集團都在企業社會責任這區塊經營，屬於一個獨立的事業體。
海外發展事業	相關多角化	海外發展事業是以建築營造為出發，在世界各國開發土地並興建各建築案，與集團本身的建築營造事業有極高的關聯性。

遠雄集團是主要是由建築營造事業出發，因在建築營造的領域中擁有豐富的資源與技術，而漸漸地轉投資經營關聯性較高的事業，來建造各事業體的主要建築，例如遊憩休閒事業、巨蛋園區事業、商務招商事業及海外發展事業，這些事業體都是屬於相關多角化的事業體。遠雄集團成立網路服務事業的目的，利用會員制的方式來連結遊憩休閒事業與巨蛋事業，會員可利用平台來訂購門票或至各事業體消費來累積紅利積點換取商品；在文教醫療公益事業體方面，各個事業體亦可以利用文教基金會來統籌舉辦公益活動，屬於一個集團與關懷大眾聯繫的窗口，希望社會大眾了解遠雄集團在企業社會責任方面的努力。

第四章、SWOT 分析

SWOT 分析方法，即優勢(Strengths)、劣勢(Weaknesses)、機會(Opportunities)與威脅(Threats)分析，它是基於企業自身的實力，對比競爭對手，並分析企業內外部環境變化影響可能對企業帶來的機會與企業面臨的挑戰，進而制定企業最佳戰略的方法。



表 4-1 SWOT 分析

- 優勢(Strengths)

因遠雄集團是以建築事業起家，在建築事業領域中的發展具有相當完善的上下游整合，目前在建築營造的事業體中包含建設、營造與房地產，具備生產、製造與銷售的功能，與其他集團相比，遠雄集團在建築領域中具有一定的競爭優勢；

而遠雄集團位在桃園的自由貿易港區，是全世界第一座航空貨運園區加上自由貿易港區，並且結合了空運物流，因其整合性的特殊條件下，在台灣這領域的發展中難出其右。

- 劣勢(Weaknesses)

許多大型集團為了解決內部的交易成本過高的問題，紛紛成立屬於自己集團的銀行，可以有更充裕資金的運用，但遠雄集團目前並沒有成立，雖然有遠雄人壽，但相對於其他集團其金融體系發展尚未完善；因企業社會責任的盛行，許多集團利用開辦學校與醫療機構來一方面做企業社會責任，另一方面也能讓社會大眾更認識集團，教育與醫療是最容易接觸的社會群體，但遠雄集團只利用成立文教基金會的方式，若能加上這一塊會更加理想完善。

- 機會(Opportunities)

因近年來許多新興的遊樂園，紛紛引進國外的遊樂設施，打著全台獨一的口號來吸引遊客，雖然遠雄海洋公園與其他遊樂園定位相比下，已具備差異化，但若仿造其他遊樂園引進更新穎的遊樂設施，打造屬於自己園區特色，在經營遊憩休閒事業中必能脫穎而出；雖然遠雄目前在台北的大巨蛋目前仍興建中，但大巨蛋結合了多功能體育館、商場、文化娛樂城、旅館及商辦大樓，在未來完工後必能為遠雄集團帶來龐大的商機。

- 威脅(Threats)

雖然遠雄集團在建築營造事業中有相當大的著墨，但因近年集團多角化經營的風潮帶動下，遠雄集團亦分散了集團資源來經營其他事業體，但國內許多知名建商，例如寶佳建築機構與興富發建設，仍大舉的專心經營建築事業，因此遠雄集團在未來的發展中深受威脅，若沒有妥善分配資源，在建築營造失業會失去一定的市場。

第五章、策略地圖

至本章開始，本研究以遠雄集團旗下之遊憩休閒產業為例，作為策略管理之主要探討對象。本章之策略地圖主要說明遠雄海洋公園經營策略之相關程度。

遠雄海洋公園策略地圖:

兩大銷售主軸：遠雄海洋公園與花蓮悅來大飯店

1. 海洋公園主要分成 6 大策略:

- A. 休閒:遊樂園除了主要遊樂設施還有與飯店共同結合的休閒娛樂方式
- B. 娛樂:八大主題樂園，四大表演秀以及飯店設施的使用
- C. 教育:包括與花蓮各國中小學及花蓮縣政府共同舉辦的校園親善活動，以及樂園內各式體驗活動，如海豚秀、海洋夜未眠等
- D. 環保:回收寶特瓶製作聖誕樹，與社區結合的海洋淨灘活動
- E. 養生:與悅來飯店內的養生 SPA 做結合，如果有住進飯店，在玩完遊樂園後，可以在飯店的養生 SPA 館放鬆一整天的疲憊
- F. 定價策略:在特定節日對特定族群進行優待票，以及與飯店共同推出相關優惠方案

2. 悅來大飯店主要區分為 7 大策略:

娛樂：海側步道、健身設施、主題花園、觀夜景賞日出之平台

- A. 餐廳:飯店內部設有 6 間不同類型的餐廳有西餐廳、中式餐廳、日式料理、酒吧、酒廊、麵包店等，提供給入住的消費者不同的選擇
- B. 會議廳:飯店內部設有會議廳，開放給一起出遊或是來花蓮洽公之商務旅客租借
- C. 養生 SPA 館: Belle Spa 是悅來大飯店的獨創品牌 Spa，可一邊做 SPA 一邊觀賞海景，也擁有專業芳香療程

- D. 住宿:分為 5 類客房，從一般客房到總統套房，應有盡有，提供給客戶多種類型的選擇
- E. 商店街:在飯店內有 4 間不同性質的商店，販售日常用品、花蓮當地特產品、海洋公園的海生物紀念品以及家飾品等
- F. 休閒:住宿於悅來的旅客，可前往花蓮海洋公園從事不同於飯店的休閒，且飯店跟海洋公園本身，經常共同推出住宿送門票的優惠，來吸引觀光客。



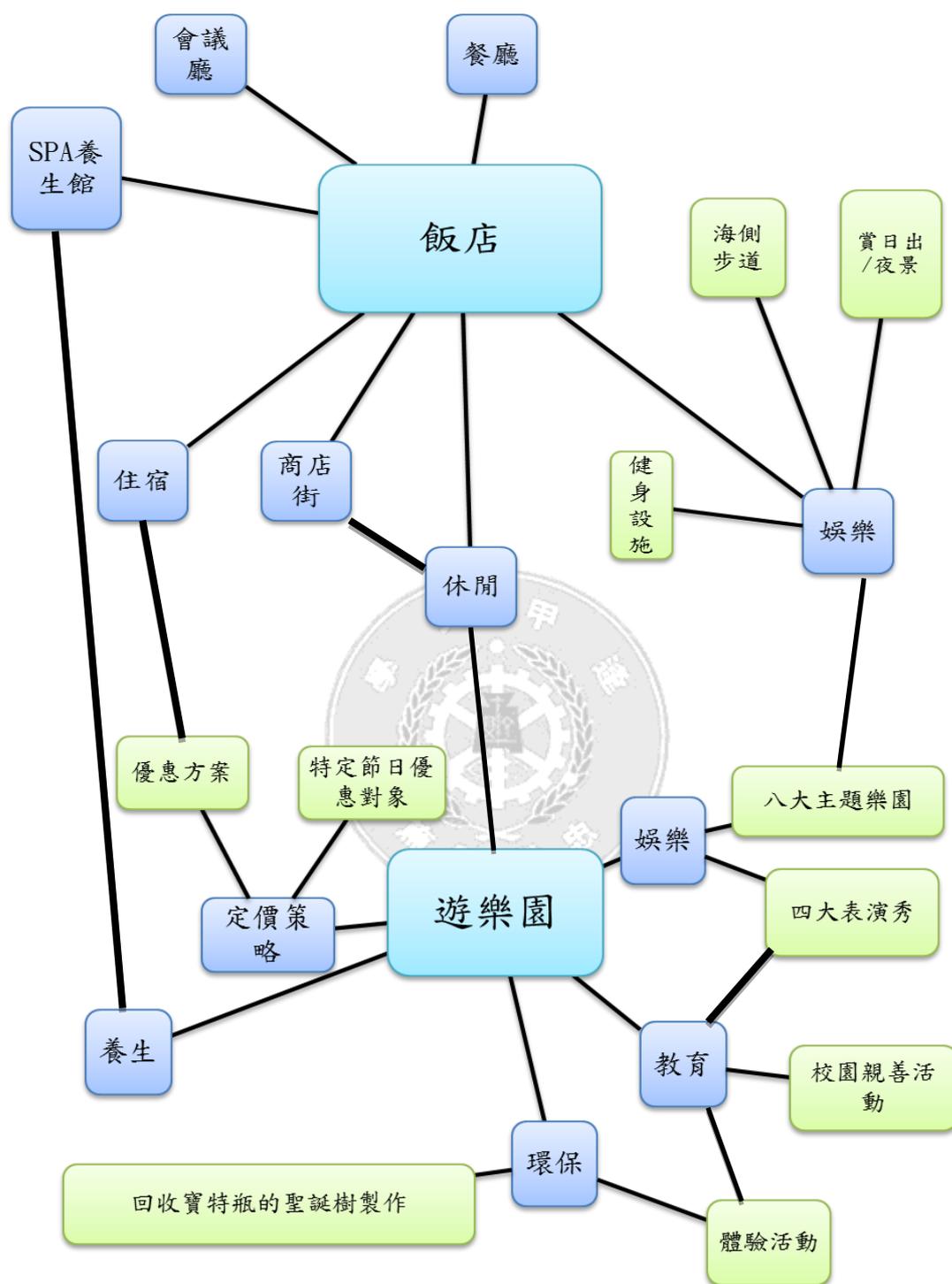


表 5-1 策略地圖

第六章、策略群組

此圖分別以區位選擇及垂直整合作為「遠雄海洋公園」策略群組的主軸。區位選擇分別以台灣的東、西、南、北，四個地理區域作為分界，將台灣幾個較具代表性的主題樂園分別歸納其中。而垂直整合的定義，則指該主題樂園除了提供本身的服務外，是否還另外設有住宿飯店或園區纜車，以此作為垂直整合高低的主要依據，若包含其中一項目，我們將之認定為垂直整合程度中等，若包含此二種項目，則認定為垂直整合程度高。

1. 繪製策略群組

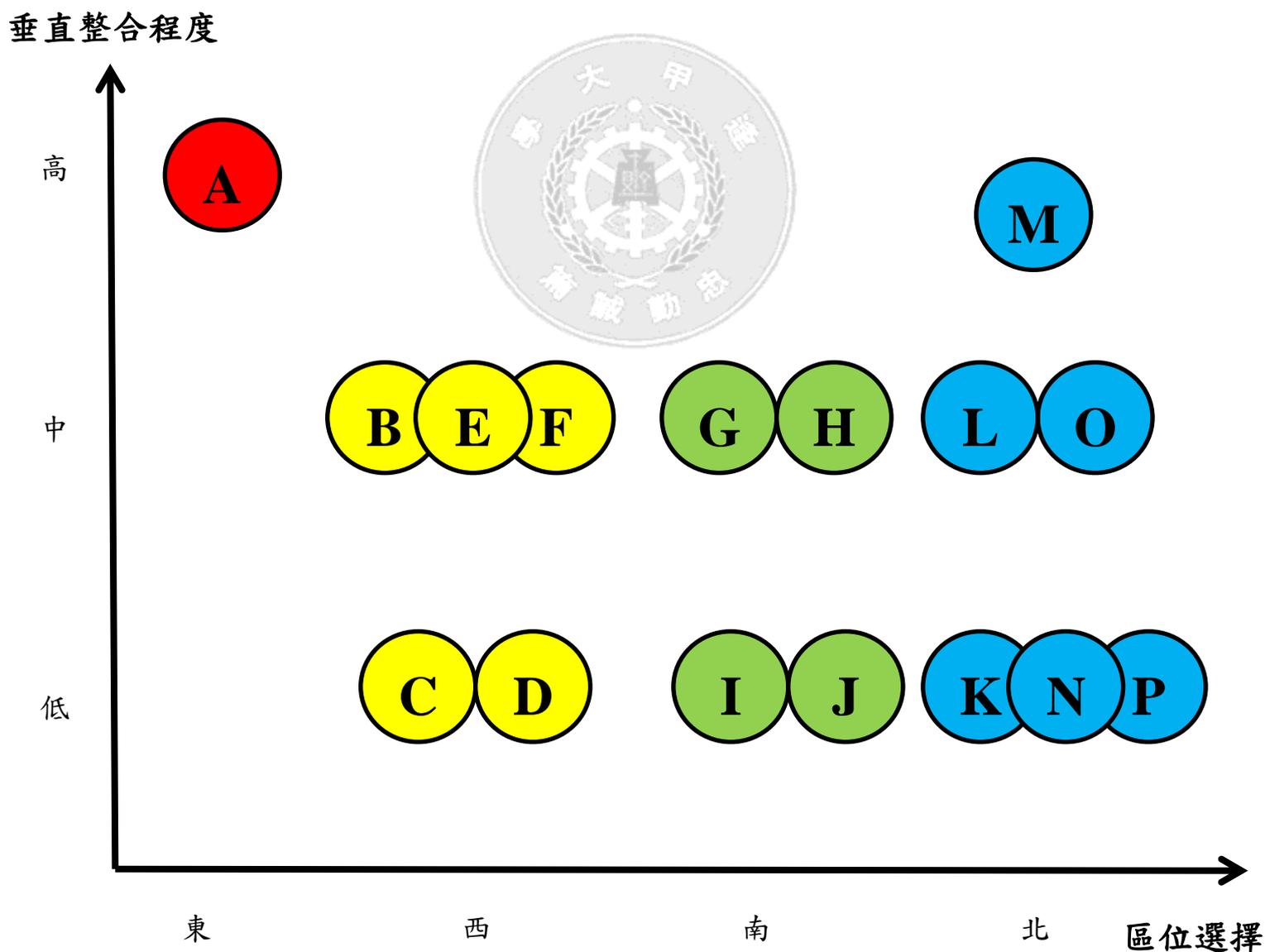


表 6-1 策略群組

2. 策略群組說明

區位選擇	編號	所在地	主題樂園	住宿飯店	園區內纜車	垂直整合
東	A	花蓮縣	遠雄海洋公園	遠雄悅來大飯店	✓	高
西	B	苗栗縣	西湖渡假村	西湖渡假大飯店	✗	中
	C	苗栗縣	香格里拉樂園		✗	低
	D	苗栗縣	火炎山遊樂區		✗	低
	E	台中市	麗寶樂園	福容月眉大飯店	✗	中
	F	南投縣	九族文化村		✓	中
南	G	雲林縣	劍湖山世界	耐斯王子大飯店	✗	中
	H	高雄市	義大世界	義大天悅大飯店 義大皇冠假日飯店	✗	中
	I	屏東縣	國立海洋生物博物館		✗	低
	J	屏東縣	8大森林樂園		✗	低
北	K	新北市	野柳海洋世界		✗	低
	L	新北市	八仙樂園	八仙詩泊溫旅	✗	中
	M	台北市	雲仙樂園	雲仙大飯店	✓	高
	N	桃園縣	小人國		✗	低
	O	新竹縣	六福村	關西六福莊生態 渡假旅館	✗	中
	P	新竹縣	小叮噹科學遊 樂區		✗	低

表 6-2 策略群組說明

3. 評估群組間的移動障礙

移動障礙的存在可維持市場的持續成長及明確界定策略群組，我們即以「區位選擇」及「垂直整合」為劃分策略群組的主要變數。

4. 評估各群組間內部競爭的強度

評估不同群組間彼此替代的可能性，若以「區位選擇」來探討不同群組間彼此的替代性，則其發生的可能性較低，因為每個遊樂園在其所在地投入的資源相當龐大且頗具規模，因此有很高的進入障礙，並非輕易可被取代；但若「區位選擇」再加上「垂直整合」來討論其替代性，我們可發現若某些群組同時都位在西部區域，但因缺少集團本身的休閒飯店或纜車，造成競爭性相對較低，爾後若有意朝此方向開發，則有可能取代現有這些設施的廠商。

BEF	西部、中垂直整合	西湖渡假村因性質較偏向大自然生態園區，與一般遊樂園區訴求不盡相同。而九族文化村與麗寶樂園，一個擁有纜車設施，另一個擁有海上陸上樂園，差異化後皆各擁山頭，內部競爭低。
CD	西部、低垂直整合	火炎山遊樂園及香格里拉樂園皆為以親近大自然為訴求之遊樂區。但仍有不同之處，前者以泡溫泉 SPA 區為主，而後者則提供大型室內機械遊樂設施及老少咸宜之戶外活動，內部競爭低。
GH	南部、中垂直整合	區位接近，都位於南部，客源雷同，且皆有中度的垂直整合，因此兩間內部競爭度高。
IJ	南部、低垂直整合	區位接近，都位於屏東，但主題不同，一為森林園區，另一為以海洋生態教育為主之博物館，因此兩間內部競爭度低。
LO	北部、中垂直整合	兩間性質不盡相同，客源及訴求也有所差異，內部競爭低。
KNP	北部、低垂直整合	小人國與小叮噠科學遊樂區，客層皆為年紀較小之孩童，一為遊樂園為主題，另一為從科學中找樂趣，其差異化程度並不明顯，競爭程度高。而野柳海洋世界內容趨向水族生態導覽與參觀，性質不同，競爭程度相對較低。

表 6-3 群組間內部競爭的強度

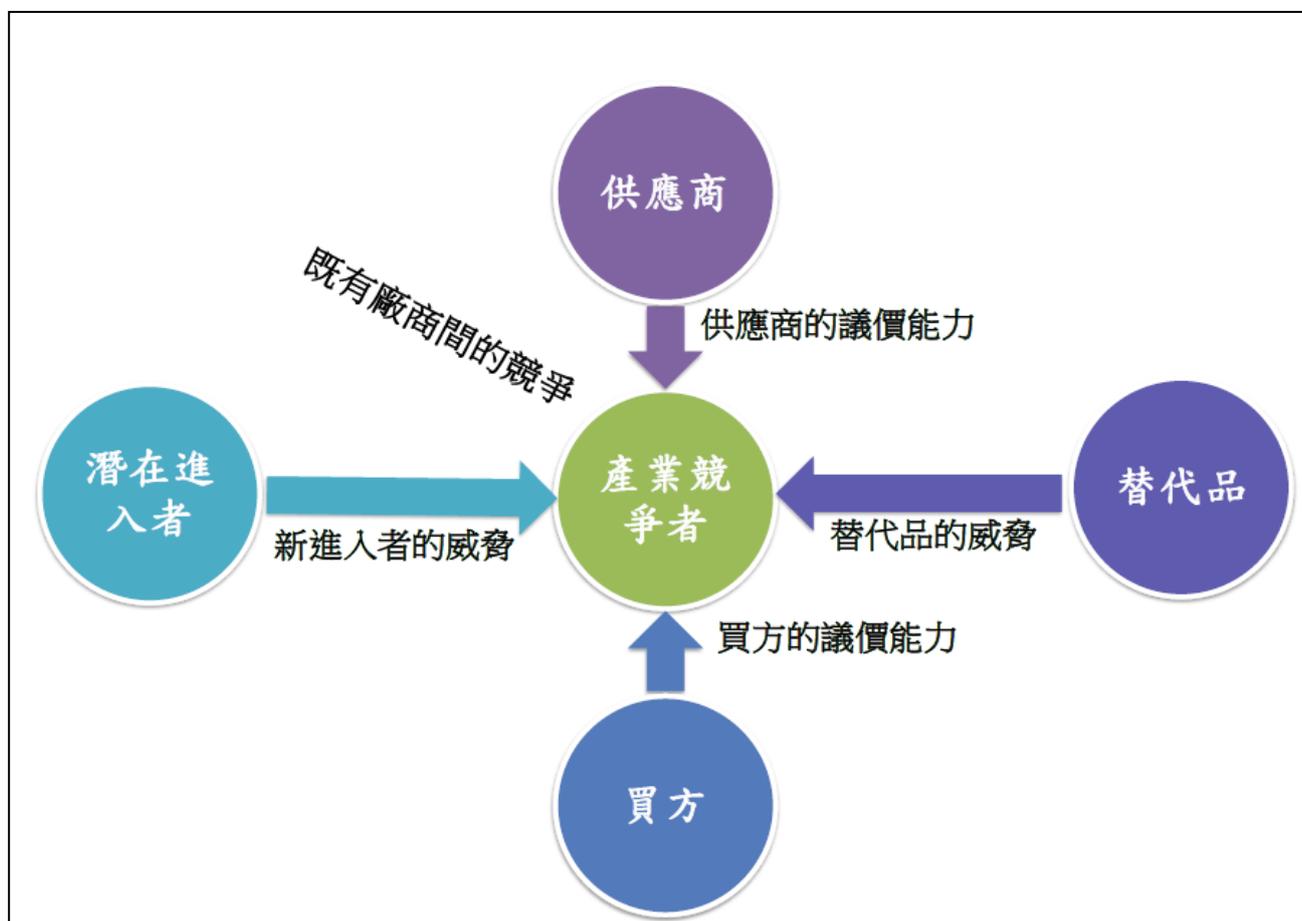
5. 評估不同群組間彼此替代的可能性

A	東部、高垂直整合	享有地利之便，獨佔東部領域市場，且垂直整合程度高，創造除了遊樂園外的商機。
BEF	西部、中垂直整合	交通便利性高，匯集南北遊客，但客源不盡相同。
CD	西部、低垂直整合	
GH	南部、中垂直整合	知名度較高，遊樂器材新穎多樣。
IJ	南部、低垂直整合	票價親民，富寓教於樂效果。
M	北部、高垂直整合	全台最早空中纜車(大型巴士車廂)，且位於風景區內，鬧中取靜之地。
LO	北部、中垂直整合	歷史悠久，知名度較高。
KNP	北部、低垂直整合	吸引較低年齡客層

表 6-4 不同群組間彼此替代的可能

第七章、五力分析

五力分析



潛在進入者的威脅 (低)

表 7-1 五力分析

- 資本需求 (高)

科技的進步與機械遊樂器材的演進，顧客的要求越來越多，大型遊樂園在投資方面傾向於大量資金的挹注。由於現今經濟的不景氣，且現今主題遊樂園的開發皆朝向大型化，造成投資大型遊樂園所需資金龐大，若不是由財團資助或者銀行大量貸款，不容易開設大型遊樂園。且台灣可使用來蓋遊樂園的土地有限，因此也提高了資本需求。

- 規模經濟 (高)

就業者來說，若不在遊樂園上做大量投資，並且做不定時的更新，顧客很容易就玩膩。因此造成遊樂園皆需要大規模營運，建造許多遊樂設施，而海洋

公園因為海洋生物的問題需要更多的專業人員，使得單位成本又高於其他樂園，因此需要較大規模的營運，才可以負擔這些成本。

- 產品差異化 (高)

與其餘主題樂園相比，花蓮海洋公園主打的是以海洋生物為主軸，且提供相關娛樂表演或是設施，跟其他主題公園相比，對消費者會有較高的品牌辨識度，也因為在台灣以海洋為主的相關設施不多，因此消費者在選擇上也會存有一定忠誠度。

- 政府和法規障礙

大型主題樂園的建立需要更多的土地，也因此環境保護的法規上會有相對較高的要求，這些要求會使廠商成本提高造成進入障礙。

產業競爭(高)

- 產業集中度 (高)

就遊樂園產業來看，市場上僅有少數幾家遊樂園，其產業集中程度偏向寡占，因彼此價格相近，競爭焦點多放在廣告或產品發展。

- 競爭者的多樣性 (高)

一群廠商能夠避免價格戰並採取勾結價格的程度要視其目標、成本、及策略的相似程度而定。

- 退出障礙 (高)

當資源是耐久並且有專業化用途時，可能會有可觀的退出障礙。以「花蓮海洋公園」為例，水族館的興建、遊樂設施的架設、以及園區的建設規劃…等，皆屬於沉沒成本。

替代品的威脅(低)

- 買方對替代品的偏好 (低)

若與目前市場上之遊樂園相比，幾乎無替代品。就海洋生態園區來看，「國立海洋生物博物館」可能為其替代品；若就遊樂園區來看，「劍湖山世界、

小人國主題遊樂園、九族文化村」可能為其替代品；但若將海洋生態園區與遊樂園區整合，遊客能選擇的遊樂場所可能就僅此一家，因此，替代品的偏好較低。

- 相對價格與替代的績效 (較難衡量)

產品愈複雜，愈難衡量價格績效。以全票價格為例，「花蓮海洋公園」其全票價格為 890 元，較「國立海洋生物博物館」450 元高 440 元；較「劍湖山世界」899 元低 9 元；較「小人國主題遊樂園」799 元高 91 元；較「九族文化村」780 元高 100 元；因此，這些價格的差異如何解讀，完全端看消費者對此遊樂場所的定義為何。

供應商的力量(低)

- 議價能力: 低 (需求性特殊)

花蓮海洋公園的供應商主要為遊樂設施的建造商、表演活動的業者、提供特殊海洋動物的廠商與負責培育的業者。因為花蓮海洋公園強調是台灣第一座最大最美且具國際水準的海洋休閒、旅遊及度假的遊樂園，聘請世界 61 個專業規劃團隊，集合世界 300 位以上主題樂園專家規劃設計，獲得國際組織極高評價與肯定。是全國唯一集主題樂園、自然景觀公園、五星級休閒飯店為一體的休閒樂園，提供四大主題表演與全台唯一「海洋哺乳動物生態教室」，因為所需的產品與服務特殊性高，故廠商與海洋公園議價時可挾此其特殊的條件而有較低的議價空間。

買方的力量(低)

- 價格敏感度: 低 (獨特性高)

2013 年勞動基準法第 21 條所規定的基本工資為 NT \$19,047，對於一般民眾來說，假設購買的門票種類為”全票” 其所需花費 NT \$890，即佔了當月所得的百分之五，即使所佔的比例相當高，但因為花蓮海蓮公園與其它遊樂園相比其獨特性高，故遊客仍願意花錢進入園區。

門票種類		價格	適用對象
一般	全票	NT \$890	<ul style="list-style-type: none"> • 19 歲(含)以上，65 歲以下之成年人
	優待票	NT \$790	<ul style="list-style-type: none"> • 13 歲(含)以上、18 歲(含)以下之青少年 • 學生身份不限年限年齡，須驗票、驗簽證有效之個人學生證
	學童/博愛票	NT \$590	<ul style="list-style-type: none"> • 身高 115cm 以上、12 歲以下之兒童 • 65 歲(含)以上長者憑身份證(須出示相關證件) • 有明顯身孕者
	特惠票	NT \$390	<ul style="list-style-type: none"> • 身障朋友及陪護者乙名(須出示相關證件) • 100 公分以上、115(含)以下之兒童

表 7-2 門票種類

● 議價能力: 低 (獨特性高)

因為花蓮海洋公園處在一個東部一個未受汙染的優美環境再加上不同於一般遊樂園著重於機械、人工的遊樂設施，花蓮遠雄海洋公園呈現給遊客的是一座結合遊樂與教育意義的休閒園區，與其他遊樂園相比其獨特性相當高，另外又有全台獨特的「海洋夜未眠」體驗營，晚上可以跟海洋動物一起睡覺，若遊客想體驗對於園區所提供的特殊活動與環境，必須得接受海洋公園的票價規定，故遊客對於票價的議價能力相對低。

潛在進入者的威脅	替代品的威脅	產業競爭	供應商的力量	買方的力量
(低)	(低)	(高)	(低)	(低)
資本需求 (高)	買方對替代品的偏好 (低)	產業集中度 (高)	議價能力 (低)	議價能力 (低)
規模經濟 (高)	相對價格與替代的績效 (較難衡量)	競爭者的多樣性 (高)		價格敏感度 (低)
產品差異化 (高)		退出障礙 (高)		
政府和法規障礙				

表 7-3 議價能力

第八章、利害關係團體

組織所以能存在是因為他們的產出有價值，而且被許多利害關係團體所接受。利害關係團體（stakeholders）是指其利害會受到組織、組織的所作所為、與組織績效影響的人或團體。

請說明此組織之利害關係團體有哪些？

(1) 顧客

1. 如何管理與利害關係者之關係:

- 差別訂價

門票種類		價格	適用對象
一般	全票	NT \$890	• 19 歲(含)以上，65 歲以下之成年人
	優待票	NT \$790	• 13 歲(含)以上、18 歲(含)以下之青少年 • 學生身份不限年限年齡，須驗票、驗簽證有效之個人學生證
	學童/博愛票	NT \$590	• 身高 115cm 以上、12 歲以下之兒童 • 65 歲(含)以上長者憑身份證(須出示相關證件) • 有明顯身孕者
	特惠票	NT \$390	• 身障朋友及陪護者乙名(須出示相關證件) • 100 公分以上、115(含)以下之兒童

門票種類		價格	適用對象
團體	全票	NT \$820	• 19 歲(含)以上，65 歲以下之成年人
	優待票	NT \$720	• 13 歲(含)以上、18 歲(含)以下之青少年 • 學生身份不限年限年齡，須驗票、驗簽證有效之個人學生證

學童/博愛票	NT \$520	<ul style="list-style-type: none">• 身高 115cm 以上、12 歲以下之兒童• 65 歲(含)以上長者憑身份證(須出示相關證件)• 有明顯身孕者
特惠票	NT \$320	<ul style="list-style-type: none">• 身障朋友及陪護者乙名(須出示相關證件)• 100 公分以上、115(含)以下之兒童

配合特定節日推出對於特定對象的優惠

✓ 九三軍人節

優惠對象：全國軍人

優惠期間：2013 年 9 月 1 日起至 2013 年 9 月 30 日止

特惠內容：憑現役軍人、替代役憑相關證明文件臨櫃購票並免費加入「遠雄會員」，軍人本人即可享有 NT\$590 優惠票價；同行親友 3 位同享 NT\$590 優惠票價

✓ 教師節

優惠對象：全國教師

優惠期間：2013 年 9 月 16 日起至 2013 年 10 月 15 日止

特惠內容：憑教師證或其他證明文件，並免費加入「遠雄會員」，教師本人即可享有免費暢遊

- 設立專責之客戶服務人員，協助接聽及處理客戶反映之問題
- 公開網站上設有連絡電話及電子郵件信箱，供客戶直接反映問題，以落實保護消費者及客戶政策

2. 他們希望從組織獲得的利益為何:

票價優惠、遊客權益保障

3. 組織將所創造的價值分配給利害關係團體時，可能的選項與衍生的問題:

如何提升顧客服務品質

(2) 員工:

1. 如何管理與利害關係者之關係:

- 對於人權、員工權益、僱員關懷等所採行之制度或措施，依法令規定載明於工作規則、員工手冊中，例如兩性平等、性騷擾防治與處理辦法等，並訂定『誠信經營作業程序及行為指南』，供員工遵循，並透過內部會議與教育訓練課程向員工及董監事宜導誠信經營之政策，作為員工平常工作及行為之遵循依據。

- 公司設有意見反應信箱，隨時處理員工各項權益反映問題

- 定期召開勞資會議，爭取員工權益

- 定期召開總經理與各部門間會議，以增進溝通管道及橋樑

2. 他們希望從組織獲得的利益為何:

薪資保障、員工權益保障

3. 組織將所創造的價值分配給利害關係團體時，可能的選項與衍生的問題:

員工流動率降低

(3) 股東

1. 如何管理與利害關係者之關係:

- 設有發言人，並隨時即時更新有關投資訊息達透明化

- 定期召開股東會

2. 他們希望從組織獲得的利益為何:

穩定收益

3. 組織將所創造的價值分配給利害關係團體時，可能的選項與衍生的問題:

投資機會增加

(4) 競爭者：

野柳海洋世界、八仙世界、劍湖山世界

1. 如何管理與利害關係者之關係：

與其他相關水上主題樂園提供差異化的服務(海豚秀、生態教室)、相異的地理位置

2. 他們希望從組織獲得的利益為何：

透過保持相互競爭之間的關係，激勵彼此提供更多的服務與設施，藉此吸引更多消費者，來把餅做大

3. 組織將所創造的價值分配給利害關係團體時，可能的選項與衍生的問題:

惡質競爭

(5) 環境

1.如何管理與利害關係者之關係：

(1)公益性環境保護: 保護生物多樣性(復育鸚鵡螺、救援抹香鯨)、資助各類環保組織

(2)責任性環境保護:廢物回收利用(以回收的寶特瓶製作聖誕樹)

2.他們希望從組織獲得的利益為何:

透過組織的力量，帶動社會對環境進行保護，使環境得於永續發展

3.組織將所創造的價值分配給利害關係團體時，可能的選項與衍生的問題:

延伸上述概念，為自然環境創造更多福祉。

(6) 供應商：

遊樂設施：提供大型遊樂器材，並定期維修與保養。

餐飲業者：招商餐飲業者進駐餐廳、擺攤。例如：美食商店街的設立。

表演活動：劇場演出及生態解說之企畫與人力。

水族廠商：景觀設計工程、防水工程、海藝設計。



養殖業者：提供健康魚源、館內水族生態維護。

1.如何管理與利害關係者之關係:

企業作為原材料、設備等的買主，需要與供應商討價還價。購入的價格較高，會使企業的生產成本上升，影響產品的競爭能力與企業的獲利能力。因此，加強與供應商的合作，並與供應商建立長期互惠互利的關係不失為一個較好的方案。

2.他們希望從組織獲得的利益為何:

如前述說明，供應商透過買賣交易，賺取利潤，當利潤越高，對供應商利益越大。

3.組織將所創造的價值分配給利害關係團體時，可能的選項與衍生的問題:

公司應依據契約規範以及法律的規定對供應商承擔相應的義務，這種義務可視為公司所必要承擔的償債責任。

公司若有穩定收益，與供應商的長期合作將不成問題，但若公司已付款，而供應商未如期履約，這筆呆帳將對供應商造成負面影響。

(7) 政府

花蓮遠雄海洋公園開發案係響應政府 79 年「產業東移政策」而投資的，可說是結合遠雄企業團精緻的規劃設計理念、施工品質及國際開發整合經驗，在新世紀之初公諸於世的國際一流超級大傑作。

1.如何管理與利害關係者之關係:

評估政府政策之可行性，盡力配合，達到該政策之目的。

2.他們希望從組織獲得的利益為何:

以此「產業東移政策」為例，政府希望透過此政策，使台灣東西部經濟均衡發展。

3.組織將所創造的價值分配給利害關係團體時，可能的選項與衍生的問題:

遵守並執行政府政策實為企業之義務，而此互利共生的概念，將可為社會帶來宏觀的福祉。

但是，經過近 20 年的考驗，這項政策證實「名存實亡」，但也託政策失敗之

福，許多污染性的產業並未進駐，花蓮縣專心朝觀光產業發展，幸運地保持為台灣最後一塊淨土。

(8) 媒體：

透過媒體傳遞訊息，以達到宣傳或宣稱之功用。現在媒體眾多，包含報紙、雜誌、網路、廣播、電視...等。

1.如何管理與利害關係者之關係:

提供公關票或相關優惠活動給媒體記者，並定期提供最新資訊。

2.他們希望從組織獲得的利益為何:

經過可靠消息來源，訪談並報導最新消息資訊給社會大眾。

3.組織將所創造的價值分配給利害關係團體時，可能的選項與衍生的問題:

現今知識爆炸的時代，媒體力量對企業之影響甚為可觀。對於正面形象之報導，可為企業帶來財富上之收益；相反的，負面消息一旦曝光，若無適當即時處理，將造成一連串の後續效應。

第九章、企業社會責任

企業社會責任 (Corporate Social Responsibility, 簡稱 CSR), 是指企業對其利害關係人應付的責任。企業在創造利潤、對股東利益負責的同時, 還要承擔對員工、社會和環境的社會責任, 包括遵守商業道德、生產安全、職業健康、保護勞動者的合法權益、節約資源等, 企業除了考慮自身的財政和經營狀況外, 也要加入其對社會和自然環境所造成的影響的考量。

請說明此組織負責哪些企業社會責任

1. 在公司治理方面

遵守法律規範, 維持良好公司治理, 嚴守商業道德規範。實施健全內部控制與風險管理制度, 維護資訊安全, 落實公開資訊揭露。提供員工安全健康及充分發揮所長的工作環境, 以及合理的報酬與福利。

2. 在環保方面

辦公室落實 E 化多年, 大量減少紙類廢棄物產生, 垃圾處理上亦採嚴格分類處理, 落實資源回收。水電節能方面, 雨水及客房用水回收澆灌再利用, 辦公室室溫隨時調整適合空調設定等。

公司設有景觀環境之管理制度, 並定期進行環境評估。設有景觀環境之管理人員, 以維護環境之美觀與清潔, 落實執行節約措施, 以達節能減碳之效。

3. 在社會服務方面

公司不定期參與各項社會活動, 例如贊助世界展望會公益活動、參與縣政府各項觀光推展活動等, 目前仍持續進行中。積極參與縣內活動並提供必要之贊助, 配合活動順利進行。

4. 在建教合作方面

公司長期以來均與各大專院校訂定年度建教合作協議，提供學生工讀實習機會。

5. 企業社會責任分工

(1)經營治理

以股東及政府主管機關為主要溝通對象，為滿足其對公司正派經營，持續獲利穩健成長期望，就達成永續發展與強化公司體質所必須面對考量之議題，進行研討並研議回應方式，以供經營者管理決策，並藉此維繫公司與上述利害關係人間之信賴關係。

(2)社會關懷

以公司員工、社會團體為主要溝通對象，並以「培養人才」之企業使命為依循方向。對員工除了創造安全和諧的職場工作環境及保護員工合理權益外，更要對其在專業上的培養及未來生涯規劃的發展議題進行規劃。藉此維持良好的勞資關係，以使員工可無後顧之憂地為公司永續成長做出貢獻。

而在社會參與方向，本於教育的基礎，與教育單位合作，以結合本身專業，提出適合並對社會有幫助之做法，使公司可善盡身為社會公民之責任。

企業社會責任對於組織的績效影響

隨著全球化的逐步開展，大眾對企業營運所可能造成的社會、環境衝擊和影響日益敏感。越來越多的企業發現投資社會責任，將使企業有更多發展的機會，推進企業社會責任，既有利於社會和諧與生態永續發展，更符合企業本身之商業利益，亦可透過落實社會責任而降低企業活動所造成的負面影響及生態衝擊。主動積極參與公益活動，循序漸進將 CSR 精神內化為公司的文化，公司開始推動 CSR 工作，獲得了員工支持、社會的喝采，大幅提升遠雄的企業形象。藉著 CSR

工作的推動，創造和諧職場環境，注重環保工安，增強員工對公司的向心力；分享知識，提升節能減碳意識；回饋社會、關懷社區，讓股東及社會認同我們的努力。

這樣做對嗎？對公司或整體社會好嗎？有沒有需要改進得的？

目前遠雄海洋公園在施行企業社會責任方面，在各個面向中都有兼顧，對於公司與整體社會都有善盡企業的責任，因此就目前現況中並沒有須立即改進的

海洋公園社會責任 案例說明

1. 十年目標—減 10%碳排放 (TRAVEL QnA, Ricky)

在獨立顧問工司低碳亞洲協助下，海洋公園以 2011/12 財政年度為基準年下，至力提昇園內動物維生系統、設置太陽能裝置、回收廚餘製造動物飼料加上其他減碳措施，目標在 2021/22 財政年度減少百分之十絕對排放量及百分之二十五人均碳排放量，一系列措施期望為海洋公園節省 7 千萬元電費支出，保護環境的同時減省營運成本，達至雙贏效果。

四方面的減碳計劃

海洋公園在節省用電上訂了多項措施，當中最特別的是研究中的高效能動物維生系統。海洋公園工程執行總監曹志強先生解釋：「海洋公園動物維生系統，在未來十年內，將該步更新現在設施，如採用水冷式和高效能冷凍機、低溫室效應破壞指數的冷凍劑及增加隔熱裝置以減少能量損失等。與此同時，亦會透過電腦監控換水量、鮮風量和水流量，以便配合動物生理所需即時作出調控。此外，公園每天都會從香港南區抽取海水供園內眾多動物設施使用。配合新設施運作，公園計劃更新部份海水輸送管道，縮短管道距離，達致節能供水效果。另外，公園現時有 24 台裝有太陽能發電板的車作為員工在園內外運輸用途，未來還會加入更多太陽能動力車，期望能減少百分之 30 的用電量。最後，公園亦會全面採用節能照明系統，屆時用電量將大幅減少。」自 2010 年 7 月，公園從小食亭、

餐廳、員工飯堂和中央廚房共收集了 186 公噸廚餘並轉化成動物飼料。除了減省食物浪費外，廢物管理也是減碳計劃中一個重要部分；當中包括紙張、金屬、塑料、可充電電池、碳粉盒、電腦。為了更有效監管減碳目標，海洋公園成立了環境及碳管理督導委員會去監督公園的碳管理政策的實行。

2. 花蓮縣政府秋季集團婚禮 悅來越有 fu (旅遊經編輯部)

102 年秋季「愛戀花蓮 幸福一生」花蓮縣集團結婚盛會，共計有 1060 對的新人、2120 個的家族在花蓮留下美好的回憶。花蓮縣政府也特別慎重規劃舉辦的場地，選擇具有代表花蓮好山、好水美景的遠雄悅來大飯店，及充滿歡樂氛圍的遠雄海洋公園，邀請 80 對新人以及親友，其中包含 20 對原住民朋友，一同在藍天與大海的見證下，留下一生一世的難忘回憶。

花蓮擁有國際級的自然景觀美景、巧奪天工的峽谷風情與猶如大地畫布的花東縱谷等，特別是一氣呵成的花東海岸，渾然天成的山海美景，最是浪漫。然而延續令人印象深刻的花東海岸浪漫美景，今年遠雄悅來大飯店與遠雄海洋公園將創造名符其實的「愛戀花蓮 幸福一生」主題婚禮，邀請花蓮當地 80 對甜蜜新人，在 2013 年詩情畫意秋高氣爽的氛圍下，以「愛戀花蓮 幸福一生」為主題性的集團結婚。

負責安排此屆集團結婚的遠雄悅來大飯店總經理王慶祺表示，集團結婚記者會敬邀花蓮的大家長傅縣長，來一同宣誓「愛戀花蓮 幸福一生儀式」，為集團結婚的新人許願祝福，更要在 10 月 20 日活動當天讓新人留下難忘的回憶，希望一舉將花蓮打造成為全台最受歡迎的婚禮縣市。

3. 永續發展－2013 花蓮縣水與生物多樣性嘉年華活動 花蓮縣水與生物多樣性嘉年華活動 (中廣新聞網，梁國榮)

『2013 花蓮縣水與生物多樣性嘉年華活動』在花蓮美崙山舉行，結合在地保育團體宣導生物多樣性概念，透過可動、可摸、可玩的互動模式，吸引不少大小

朋友駐足聆聽，藉由活動讓民眾了解生物多樣性的重要。水與生物多樣性活動配合 2013 國際宣導主題『生物多樣性公約』，強調環境生態的重要性，結合野鳥協會、海洋公園、生態保育志工等單位，解說環境與生物之間的重要關係，宣導生物多樣及永續發展的概念，水與生物多樣性嘉年華活動結合 14 個單位，共同宣導自然資源對地球的影響性。



4. 海洋公園與花縣家庭教育中心力推親子共讀 (花蓮遠雄海洋公園，楊均維)

遠雄海洋公園同企業界與花蓮縣家庭教育中心攜手，積極推動及鼓勵『親子共讀』的理念，藉由「家庭閱讀手冊」將花蓮打造成為一個更有質感的閱讀國度，為全國首創將閱讀的種子，播灑在學子們的心田中，永續地將閱讀的種子播灑在花蓮縣的各個角落。這本由花蓮縣家庭教育中心印行的『洄瀾的閱讀桃花源記-家庭閱讀手冊』，即將於 102 學年度再度登場，同時亦邀集花蓮企業界共同盛舉，積極參與支持這別出心裁與意義的活動，為國家未來的主人翁們盡份心力。



5. 遠雄海洋公園第一屆海洋兒童月「生態教育」繪畫著色比賽開跑囉～



6. 青春專案犯罪預防工作

警分局為宣導暑假期間青春專案犯罪預防工作，昨天上午由偵查隊及鹽寮派出所員警前往轄區海洋公園和遊客們一起同歡樂，同時利用公園中各種可愛的海洋明星布偶發放宣導品，果然吸引了許多大小遊客的目光，達到預防犯罪宣導的效

果。

警分局指出，暑假期間青春專案犯罪預防的工作，這次選定較熱鬧的花蓮海洋公園舉辦，海洋公園也配合整個活動，出動鯊魚、海豹、美人魚等布偶明星加強陣容，果然吸引前往旅遊遊客的目光，讓整個會場擠得水洩不通，員警也趁機忙著向現場的大小朋友做宣導。

公園的布偶明星最獲得小朋友的青睞，在場有許多父母帶著小朋友都紛紛上前索取各項的宣導品，小朋友在拿到小禮品後都非常開心，有許多外地來的遊客也爭著和員警與明星布偶拍照，現場警民之間的氣氛相當融洽，也達到警方宣導預防犯罪的效果。



7. 快樂烘焙，讓愛蔓延~遠雄與憨兒溫暖幸福一整年

為響應公益活動打造溫馨社會，遠雄會員網與喜憨兒福利基金會共同舉辦「快樂烘焙•讓愛蔓延」公益活動。活動期間從2013年1月1日至12月31日熱烈展開，期協力推廣喜憨兒手工烘焙製品，完成憨兒自立更生的夢想。凡12月31日前首次購買喜憨兒烘焙手工製品，遠雄會員網回饋您3,000點愛e點紅利點數，

歡迎社會各界與大眾熱情響應，一起點亮希望讓愛看得見！

遠雄企業團去年與喜憨兒福利基金會共同推廣「送愛到部落」活動，幫助偏遠地區且物資缺乏的弱勢孩童們營養補給，獲得各界熱烈迴響，今年再度與喜憨兒福利基金會共同合作「快樂烘培・讓愛蔓延」公益活動。連續兩年與喜憨兒合作即是公益團體與企業合作的良好示範，期藉由企業資源與行銷創造社會迴響，讓愛心無限蔓延！

遠雄企業團善盡企業社會責任，於 1997 年成立遠雄文教基金會，以運動、藝術、文化、社會教育為定位，協助弱勢團體與社會服務為宗旨；此外出身於苗栗的企業團董事長趙藤雄，有感於苗栗地方醫療資源不足，於 2008 年成立「遠雄健康生活園區基金會」，提供苗栗一流的醫療技術及設備回饋鄉里，所捐贈成立之「趙萬枝紀念醫院」也已經於 2012 年 5 月動工，預計將於 2014 年正式啟用。遠雄企業團回饋社會，善盡企業社會責任不遺餘力。

8. 遠雄捐贈便民景觀跨堤橋 朱立倫表達感謝

【新北市訊】耗資 3.5 億元興建的中和遠雄跨堤景觀橋－「遠雄左岸橋」今（3）日舉行啟用暨捐贈典禮，新北市議長陳幸進、市長朱立倫及遠雄企業集團董事長趙藤雄等人與會。朱立倫表示，這是企業力量走入政府的證明，感謝遠雄集團本著企業社會責任，與政府一起照顧市民。

朱立倫說，讓市民親近水岸是一座偉大城市重要的里程碑，而遠雄集團所興建的景觀橋，連結了河堤內外，讓民眾減少對堤防的距離感，不只行走距離拉近，心也更親近了。

趙藤雄表示，動工期間遠雄以華中重劃區主題造鎮、景觀美化、綠地認養等美化工程，並且以河岸、花園、綠蔭為元素，希望創造低碳、永續與生態的水岸生活，也回應新北市政府積極推動的「綠色未來城」都市發展目標。趙藤雄說，遠雄今日正式將捐贈的跨堤景觀橋移交予新北市政府使用，並認養往後 3 年橋梁及周邊公共設施維管工作。

水利局表示，跨堤景觀橋由遠雄集團出資 3.5 億元打造，水岸帆船造型塑造啟航意象，象徵前瞻、創新的意念，總長約 400 公尺、最高高度為 7.3 公尺，可供民眾及自行車通行，讓民眾便於跨越堤防，親近河堤的美景；越過跨堤橋，一旁還有華中橋運動場，也可欣賞橋梁光雕，夜晚景色十分舒適宜人。水利局也提醒想前往跨堤橋的民眾，堤外的出入口在中和區中原二街及三街的交叉路口，另一端則在中原抽水站向河堤內延伸處，期望民眾多加利用。



標題：遠雄捐贈便民景觀跨堤橋 朱立倫表達感謝

9. 海洋家族校園親善活動～台東最北端的一座小學台東樟原國小



10. 花蓮明義國小進行海洋生態教育



第十章、競爭優勢 VRIS 分析

1. 花蓮遠雄海洋公園－ 競爭優勢與 VRIS 分析

競爭優勢 VRIS 分析	價值 (V)	稀少 性(R)	不可 複製 (I)	耐久 性(S)	競爭結果	績效影響
有形資源 集團財務支持、遊樂設備、館場設施、海生動物、土地	✓				平價的競爭優勢	達到平均收益
無形資源 品牌信譽、客戶關係	✓		✓	✓	暫時的競爭優勢	高於平均收益
人力資源 馴獸師、育養員、專屬活動表演者	✓		✓		平價的競爭優勢	達到平均收益
總體企業功能 多事業部門協調(遠雄悅來飯店、網路服務事業)	✓	✓	✓	✓	持續的競爭優勢	接近收益最高標準
行銷能力 特定對象與節日專屬票價、海洋求婚大作戰	✓				平價的競爭優勢	達到平均收益

表 10-1 競爭優勢與 VRIS 分析

2. 花蓮遠雄海洋公園的競爭優勢與 VRIS 分析：

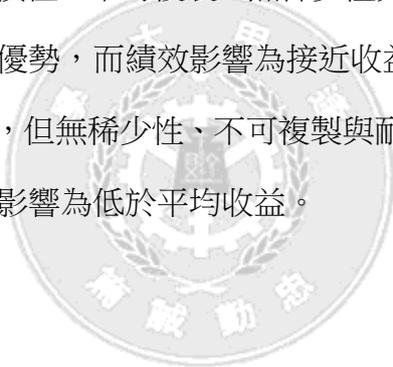
企業競爭優勢是這些有利條構成的整體，是企業競爭力形成的基礎和前提條件。

- A. 有形資源：集團財務支持、遊樂設備、館場設施、海生動物、土地
- B. 無形資源：品牌信譽、客戶關係
- C. 人力資源：馴獸師、育養員、專屬活動表演者
- D. 總體企業功能：多事業部門協調(遠雄悅來飯店、網路服務事業)
- E. 行銷能力：特定對象與節日專屬票價、海洋求婚大作戰

3. 花蓮遠雄海洋公園的 VRIS 分析：

VRIS 即價值(Value)、稀少性(Rare)、不可複製(Costly to Imitate)與持久性(Sustainable)之縮寫。

- A. 有形資源：具有價值，但無稀少性、不可複製與持久性，因此其是屬於平價的競爭優勢，而績效影響為低於平均收益。
- B. 無形資源：具有價值、不可複製與持久性，但無稀少性，因此其是屬於暫時的競爭優勢，而績效影響為高於平均收益。
- C. 人力資源：具有價值與不可複製，但無稀少性與持久性，因此其是屬於平價的競爭優勢，而績效影響為低於平均收益。
- D. 總體企業功能：具有價值、不可複製、無稀少性與持久性，全部具備，因此其是屬於持續的競爭優勢，而績效影響為接近收益最高標準。
- E. 行銷能力：具有價值，但無稀少性、不可複製與持久性，因此其是屬於平價的競爭優勢，而績效影響為低於平均收益。



第十一章、價值鏈分析

1. 遠雄海洋公園價值鏈分析

表 11-1 價值鏈分析

(輔助活動)			
企業的基礎架構：總體管理、財務運作、會計運作、品質管理、政府往來事務			
人力資源：招募、員工教育訓練、誠信經營作業程序及行為、勞資會議、薪資保障、員工權益保障			
技術發展：官網架設、魚缸造景、復育物種(鸚鵡螺)、電子商務			
採購：與供應商議價、海生動物採購			
輸入後勤：	生產作業：	行銷：	服務：
養殖漁業、景觀工程、水草場、防疫檢驗、遊樂設引進及架設	海生動物維護、遊樂設施維護	門票定價策略、四大主題表演、海洋夜未眠、海洋求婚大戰、住宿套票	旅遊資訊、代辦交通、寵物寄放中心、博愛座專區、信用卡消費、生態導覽
(主要活動)			

2. 價值鏈分析：

價值鏈分析方法說明企業是由一系列的輸入、生產轉換與輸出的活動集合，每個活動都有可能對最終產品產生增值行為，進而增強企業的競爭地位。我們可將這些增值的活動區分為主要活動和輔助活動，主要活動涉及企業輸入後勤、生產作業、行銷與服務。輔助活動涉及企業的基礎架構、人力資源、技術發展與採購，而主要活動和輔助活動構成了企業的價值鏈。

輔助活動：

- A. 企業的基礎架構：包含總體管理，即依照來自集團或總部的指令運作；財務運作，即以公司名義進行對外投資或發行金融性商品；會計運作，即公司內部財務帳目管理；品質管理，即各式品目之執行完整程度或標準；政府往來事務，即與政府雙向溝通公共事務。
- B. 人力資源：包含招募、員工教育訓練、誠信經營作業程序及行為、勞資會議、

薪資保障、員工權益保障，其主要目的在於招募員工的同時，也將公司制度、福利、營業宗旨一併傳遞給大家，將之實際執行於企業中。

- C. 技術發展：包含官網架設，運用現今網路平台，將最新訊息第一時間與大家分享；魚缸造景，即園區內之主要展覽空間之設計，此為吸引遊客焦點的一重要部分；復育物種〈鸚鵡螺〉，即企業營利之餘，將部份資源投入參與生態研究，宣揚永續發展之觀念乃企業社會責任之一大重點；電子商務，即透過網路販售門票或周邊商品。
- D. 採購：包含與供應商議價、海生動物採購。

主要活動：

- A. 輸入後勤：包含養殖漁業、景觀工程、水草場、防疫檢驗、遊樂設引進及架設，綜觀所有與海洋公園架設之前置作業，主要集中於此環節。
- B. 生產作業：包含海生動物維護、遊樂設施維護，即定期修繕設備，提供安全之娛樂設施，以及健康活力之水族生物。
- C. 行銷：包含門票定價策略、四大主題表演、海洋夜未眠、海洋求婚大作戰、住宿套票，即各式海洋公園之特色，藉由這些方式將其行銷並宣傳各處。
- D. 服務：包含旅遊資訊、代辦交通、寵物寄放中心、博愛座專區、信用卡消費、生態導覽，即除了海洋公園本身所擁有之特色外，若提供上述多種額外服務，會讓遊客倍感貼心。

第十二章、策略矩陣

司徒達賢〈民 90〉針對單一事業單位提出企業事業策略型態的六大構面(產市垂規地競)，供企業界以及學術界分析研究之用。以遠雄集團為例，此六大構面分別為：

1. 產品線廣度與特色

遠雄集團的事業體多達九項，從最初的建設產業，跨足到遊憩事業、金融保險業...等，產品線分布非常廣泛。其中又有許多事業體運用到建設產業的專業，在營造建築上多有著墨。

2. 目標市場的區隔與選擇

以遠雄海洋公園為例，在相同的事業體中，遠雄提供的不僅僅只是海生館的展示，還將教育、遊樂、休閒、餐飲...等特色融入其中，像是海豚海獅表演秀、戶外遊樂設施、渡假飯店、園區美食餐廳，都獨立且詳細的規畫出來，最終成為一個多元化的遊憩休閒事業。由此可見，其目標市場與一般的遊樂園不同，差異化也使得其客層更加廣泛。

3. 垂直整合程度之取決

如同上述所說明，遠雄海洋公園不僅提供海洋園區應有的設施及觀賞內容，也將飯店一併列入服務的其中一部分，這樣不僅為海洋公園招攬客群，也藉由遠雄集團最初的建設專業，打造另一完整的事業部門，可說是遊憩產業中一非常成功的案例。

4. 相對規模與規模經濟

以遠雄海洋公園為例，因為產業規模特別龐大，對於運輸以及原材料的採購有一定需求量，非常具有議價空間，也因為如此，公司於價格談判上具有強勢地

位。

5. 地理涵蓋範圍

遠雄海洋公園所在地位於台灣東部花蓮地區，相對於台灣西半部競爭激烈的遊憩產業，其所在地具有絕佳的優勢。倚仗自然環境的先天優勢，日後更會朝向第二期的開發園區發展。

6. 競爭優勢

企業的資源有限，如何在所處環境中有效地配置及運用相關資源，以達到最大效益，為各企業所面臨的重要課題。而競爭優勢的創造、運用及維持，即為企業的經營策略。綜合上述概念，遠雄海洋公園正朝向多功能形式的綜合遊憩園區發展。

第十三章、結論

在全球策略管理這堂課，我們以遠雄集團為觀察目標，首先以“集團”的角度，利用 BCG 模型、企業的相關/非相關多角化及 SWOT 分析，來觀察遠雄集的整體策略，發現遠雄集團在經營各事業體的策略選擇下，都具有獨到的見解，例如在空運物流事業中，創造全台灣獨一無二亦是世界上首屈一指的遠雄桃園自貿港，或是在自己本業的建築營造事業中，仍積極地開拓市場。隨後我們以“遠雄花蓮公園”分析，利用繪製策略地圖、策略群組、五力分析、價值鏈分析等，來觀察遠雄集團在遊憩休閒事業體的策略，我們發現與其它集團相比，遠雄集團在經營花蓮遠雄海洋公園中，不管是在定位的選擇、資源的利用及行銷的手法，都是讓競爭者望塵莫及，最後我們希望透過學習分析遠雄集團的過程中，除了更加了解遠雄集團外，也更加認識如何利用各種策略分析方法，來剖析每個集團的策略。

參考文獻

1. 遠雄企業網站
2. 林發祥 (民 94)。從價值網、財務績效來分析購物中心之關鍵成功因素－以台茂、大江購物中心為例。國立政治大學經營管理碩士學程。
3. 梁國榮 (民 102)。海洋公園淨灘撿 3 萬寶特瓶 化身聖誕樹，中廣新聞網。取自
<http://tw.news.yahoo.com/%E6%B5%B7%E6%B4%8B%E5%85%AC%E5%9C%92%E6%B7%A8%E7%81%98%E6%92%BF3%E8%90%AC%E5%AF%B6%E7%89%B9%E7%93%B6-%E5%8C%96%E8%BA%AB%E8%81%96%E8%AA%95%E6%A8%B9-010020752.html>
4. 旅遊經 (民 102)。秋季集團婚禮 「花縣」幸福一生。取自
<http://tw.news.yahoo.com/%E7%A7%8B%E5%AD%A3%E9%9B%86%E5%9C%98%E5%A9%9A%E7%A6%AE-%E8%8A%B1%E7%B8%A3-%E5%B9%B8%E7%A6%8F-%E7%94%9F-023848233.html>
5. 楊均維 (民 102)。海洋公園與花縣家庭教育中心力推親子共讀。取自
<http://www.poja.com.tw/news/life/2013-08-28/5457.html>
6. Ricky (民 101)。海洋公園社會責任 十年目標 — 減 10%碳排放。取自
<http://www.travelqna.org/travel/archives/36094>