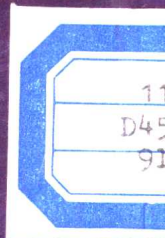


日本泡沫經濟之後——

營造業啓示錄



經營趨勢及(

營造業

日本泡沫經濟之後

營業造業 啓示錄

太聯文化事業股份有限公司

日本泡沫經濟之後：營造業啓示錄／胡文玲文字編輯 一初版．一臺北市：太聯文化，民84
面：公分—(經營趨勢系列；3)
ISBN 957-99950-6-0(平裝)

1. 建築業—日本

441.529

84000950

經營趨勢系列(三)

日本泡沫經濟之後 營造業啓示錄

出版者 太聯文化出版事業股份有限公司
發行人 章啓明
總經理 蕭可輝
副總編輯 洪秀玲
主編 谷方
文字編輯 胡文玲
美術設計 蔡靜穗、王惠美、劉燦燦
封面設計 劉政義
地址 台北市八德路三段20號7樓之2
電話 (02)577-3763(代表號)
郵撥帳號 1179451-9號
登記證 局版台業字第4039號
排版 華韻有限公司
印刷 呈祥印刷事業有限公司
總經銷 黎銘書報社
初版 中華民國84年2月
定價 新台幣250元
◎本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司更換。
ISBN 957-99950-6-0

序

多年來，太聯無時不在秉持以政府與建築業界的橋樑自居，忠實的報導台灣建築的今昔與未來。

隨著時日的演進；歐美思潮西風東漸，對中國傳統和台灣本土文化，產生不少的衝擊與激盪。從人文思想、社會現象，甚至是建築風貌均呈現出前所未有的型態，由建築到生活，再由生活回饋到建築，我們怎能不正視其間所蘊涵的真意和力量呢？

這些年來，我們感謝著許許多多朋友們的支持與愛護，使我們茁壯成長。因此，時時懷著感恩的心，想著該做什麼？有什麼還能更盡一份關懷與助力？所以，值此思念巨流推移之下，我們除了在房地產推出更精緻的系列外，更打算走入社會、走入人群，擴散至周圍每個角落；諸如經營管理、青少年勵志、理財等，均是日後努力的目標。

雖不敢自認為思想的巨擘，僅能以文化界的小園丁，散露出我們的光和熱。

給你
給大家

一國營建品質之良窳，繫於營造業經營與管理體質之虛實。而營造業經營與管理體質之虛實，繫於政府法令制度與經濟發展之健全與否。環顧台灣營造業發展之現象，不但在經營與管理之體質上呈現虛胖，而且在營建技術與品質之要求控制上，更是令人感到虛假。因此如何健全營造業之發展及提昇營造業之水準，乃是當前政府與業界所在應力同心的。

營造業之隆替繫於經濟發展之盛衰。綜觀台灣經濟發展，自解嚴後創造經濟奇蹟。相對的營造業亦呈現出一片榮景。然此榮景，對營造業的體質是福是禍，則是值得深思。尤其當台灣經濟發展有呈現產業空洞化及泡沫經濟的現象隱憂下，營造業的發展應如何因應，則是值得警惕的。

回顧台灣營造業的成長過程，深受日本營造業體制的影響甚大。而日本營造業的發展，不管在經營與管理的體質上，營建技術的開發上，營建品質的需求與控制上，皆值得我們借鏡。尤其日本營

造業的成長與其經濟發展的互動影響關係，更值得我們關心與研究。

太聯文化事業公司對日本營造業的發展長期的意，對台灣營建業發展的關懷。最近欣聞太聯文化又準備出版日本泡沫經濟之後——營造業啓示錄一書，藉日本近年來經濟不景氣對營造業衝擊之經驗，提供國人參考。茲以太聯文化之盛意，得先睹書中大概。果見內容精闢，取材深入，實是值得國內營造業及政府之殷鑑。他山之石，可以攻錯，為期使本著對業界有所貢獻及太聯文化事業公司在營造業之發展專題上，多所服務，特書數得為序。

文化大學建築系暨都市設計系主任 陳錦賜

先進社會、國家的經驗，往往可以提供我們一些省思的素材和方向，尤其是鄰國日本，其民情習俗，比起歐美諸國，與台灣更相近似。日本過去的經驗，經常較晚；但卻似曾相識地在台灣重覆發生；就營造業而言，近年來有識之士所大力提倡的營建自動化、資材標準化、組件部品化、施工合理化等主題，事實上早就在日本被倡議過，同時亦持續地具體落實實現，「營造業啓示錄」這本書所展現現在我們眼前的，是日本營造業在泡沫經濟破滅後，所遭遇的慘痛教訓，以及業者及主管官署分別所採取的應變措施。

本書所謂的日本營造業，係指承包工程以及從規劃設計、施工至營運等一貫作業之土地開發業者而言。其特徵是組織龐大、人員、機具等軟硬體設施齊全，資訊收集處理、研究發展、開發新工法材料等能力極強。反觀台灣所稱之營造業，主要是指經由競標或議價而承包工程者，其組織、軟硬體設備規模及專業能力，與日本業者相較，不可同日而語。

文中前兩篇敘述追逐泡沫經濟給營造業帶來了巨額的債務保證、工程款的滯收、不動產投資的套牢以及股票的虧損等後遺症，也導致不少業者的營運危機，所列舉的典型例子包括：專注於股票與不動產的飛島建設、海外不動產開發受挫的熊谷組，獨裁手段的哈撒瑪公司，無法自拔而淪為賣身轉讓的石原建設，持續擴大經營策略與多元化經營的青木建設以及互有勝算與失算的鹿島建設。

面對泡沫經濟以及隨之而來的廿一世紀挑戰，日本營造業兩大超級集團，鹿島與清水建設分別提出不同的應變計劃，鹿島提出以“KAJIMA EVOLUTION 21”為題的長期計劃，簡稱KE 21，將公司體制分為建設總事業本部、設計機械總事業本部、開發總事業本部以及新事業開發本部等四個齊一對等地位的事業本部，總公司居中協調，總括管理機能及技術開發。這是企圖突破營造業狹窄框架，講求工作機能明確化的重新組合。清水建設則發表了“SHIMZ 21”，強調回歸本行的經營戰略，大膽結束脫離本行的開發事業，

建立以營建事業為核心，發揮企劃、設計、施工、維修一系列總合性運作的體制，以立足於營造業的新旅程碑上。這兩種殊途同歸的戰略，在第三篇有相當深刻的描述。

營造業龍頭階層深知面對挑戰，惟有不斷地自省、有計劃地應變，才是求生存之道。同理身處營造業中下游的小包，若不自覺地保持現狀，很快地就會落伍，慘遭淘汰。面對環境的變遷，小包因應之道，以走向專長特質化的專業小包以及改變體質，邁向以營建管理為主體的大建設公司最為可行，這是本文第四篇針對小包何去何從的分析中，綜理出的較可行答案。

在撲朔迷離的泡沫經濟中，營造業的發展也留下若干軌跡，供後人評論。本文第五篇敘述了這個時空營造業的幾件大事，包括：半圓形屋頂式的建設風潮；更高、更深、更寬新開拓空間概念的形及實踐；美其名為協商體制的搓圓子湯陋規；以及改善不乾淨、嚴苛、危險、沒有休假、薪水低、形象不好等所謂6K營造業不良

勞動條件的努力等。這些事件從營造史的角度來探討，經過時間的檢驗之後，到底會成爲歷史發展中，不可或缺的「真象」或僅是過眼雲煙的「假象」，則有待讀者判斷了。

主管官署所制訂的法令規章，往往跟不上時代的變遷，以符合社會大眾普遍的期望。這種現象中外皆然，連文官制度建全的日本亦不例外。本文最後一篇對日本營造業主管官署建設省所面臨的搓圓子湯問題、投標制度問題以及政策層面構造改善推進計劃，有相當詳實的報導，值得參考，營造業最高主管官署的角色，應該是掌握時代脈動，前瞻性地規劃、檢討，修正可行的政策，並制度化地輔導而非主導業者，避免任其盲目摸索，甚至自生自滅，徒然浪費寶貴的資源。

「營造業啓示錄」給吾人最大的「啓示」應該是「看看別人，想想自己」。這些發生在日本泡沫經濟中的營造業慘況，是否會發生在台灣景氣低迷已久的建築業，甚或已經持續地發生？業者及主

●
序
●

管機關是否未雨綢繆地提出應變計劃？或只能祈禱其不要發生？如果不幸發生，只好聽其自然，讓時間來治療傷痕？閱讀本書，每個人都可從中獲得不同的「啓示」和聯想，這正是本書最引人注目之處，也是最值得推薦之處。

工業技術學院營建系副教授 陳乃城

太聯叢書系列

不動產叢書系列

第九屆建築金獎紀念專刊(訂價1200元)

第十屆建築金獎紀念專刊(訂價1800元)

黃文暉建築藝術圖冊(特價900元)

衝破景氣難關(訂價200元)

78、80、81、82年不動產市場年鑑

(訂價3000元，週報訂戶6折)

智慧人生叢書系列

現代贏家公關手冊(訂價220元，特價150元)

玩遊戲(訂價590元)

寰宇地產投資叢書系列

英國住宅天地——不動產政策與金融(訂價390元)

「台灣不動產趨勢」套書(1~10冊)

單本定價280元全套合購1500元

趨勢經營叢書系列

1. 日本泡沫經濟之後——房地產啓示錄(訂價230元)

2. 日本泡沫經濟之後——證券業啓示錄(訂價250元)

3. 日本泡沫經濟之後——營造業啓示錄(訂價250元)

投資理財系列叢書系列

1. 小錢變大錢(訂價220元)

2. 香港投資入門(訂價360元)

3. 如何在39歲後擁有億元身價

第一篇 抱著炸彈的營造業的苦悶 1

第一章 幻滅後蕭條景象 2

第二章 四個經濟後遺症 6

第三章 建設公司如何面對？ 18

第二篇 倒閉或傷殘的營造業 21

第一章 飛島建設的沈沒 24

第二章 熊谷組的重創 42

第三章 哈撒瑪公司的獨裁手段 58

第四章 石原建設淪落為賣身 70

第五章 多元經營的青木建設 76

第六章 鹿島的勝算與失算 80

第三篇 鹿島清水的絕地反擊 85

第一章 面對廿一世紀的戰略 86

第二章	KE 21的強烈衝擊	90
第三章	清水建設的回歸本業	108
第四篇 小包業何去何從	119	
第一章	保持現狀就是落伍	120
第二章	如何面對業界環境的變遷	130
第五篇 假象與真象	139	
第一章	「半圓形屋頂式」建設風潮	140
第二章	更高、深、寬的新開拓空間	144
第三章	協商的體制，猶如搓圓仔湯	154
第四章	出面改善勞動條件的六K	172
第六篇 建設省能脫胎換骨嗎？	187	
第一章	如何解決協議問題	188
第二章	從鐵錘機構轉變為政策機關	196

第一篇 營造業的苦悶

第一章 幻滅後蕭條景象

哄抬地價中的空屋及無人居住的大廈

在東京都淺草這地方的某個角落有個正進行到一半的建築物，但卻擱置在一旁的現場。現場四周雖然是圍上了薄板而無法瞧見裏面的情形，但已知是正在進行基礎工程途中的現場。鬆弛的鋼筋，吊車的怪手在那兒任憑風吹雨打，雖說是在白天，但工地卻無人來問津。居住在附近的居民卻說道：「每天早上，建設公司都有人過來，但都只來一小時左右而已。」

社會結構中以大企業建設公司為中心來承建商業大樓的投資者，因為泡沫經濟的崩盤，使資金短缺而半途中止工程的進行。

工程上，一旦取得各有關機關發給的許可執照後，開工的現場便

不可完全撤離。除此之外，基於已撤離的工地，若要再開工的話，就必須重新申請取得復工許可的法令下，承包的建築商就必須每天來察看一下，使工地在整個形式上看起來還像是在「建築仍在運作中」的模式。

有位建設公司的主力幹部認為「假如工程是在建造基礎工程時就中止的話，只要把地填平了仍可轉售出去。最無奈而且也只能放棄的就是：當投資者的資金面臨短缺；而建築大廈卻快完工的時候。」

新宿的曙橋下有座高級豪華公寓，也在營造業中被嘲笑為「泡沫之塔」。它那將近100公尺的高樓猶如壓倒鄰近低層大樓般地聳立著。圍在圍牆內一、二樓的工程，只露出鋼筋水泥的材質，而且，「依那樣的工程進度，看來大約只有持續半年左右。」

另一方面，在大田區J R蒲田車站前，聳立著一座巨大的大樓，壁面採全玻璃窗、智慧型外觀，地上十一樓層，地下四層樓，地坪面積高達一萬三千二百坪的巨型建築物，卻沒一戶住家。投資者的桃源社公司受到泡沫經濟崩盤的波及，無法付出工程款項，而受到銀行團