

新加坡麗盛集團—海外擴展還是 多樣化經營？

Overseas Market Development or Diversification? The Case of TS Group in Singapore

游志青 *Chih-Ching Yu*

國立台北大學企業管理學系

Department of Business Administration,
National Taipei University

潘睿彬* *Ruei-Bin Pan*

國立台北大學企業管理學系

Department of Business Administration,
National Taipei University

連春長 *Chuen-Jang Lian*

國立台北大學企業管理學系

Department of Business Administration,
National Taipei University

本文引用格式建議：游志青、潘睿彬、連春長，2020，「新加坡麗盛集團—海外擴展還是多樣化經營？」，中山管理評論，28 卷 4 期：653~688。
Suggested Citation: Yu, C. C., Pan, R. B., and Lian, C. J., 2020, “Overseas Market Development or Diversification? The Case of TS Group in Singapore,” **Sun Yat-sen Management Review**, Vol. 28, No. 4, 653-688.

* 通訊作者：潘睿彬；地址：104 臺北市中山區南京東路 2 段 8 號 12 樓；電話：02-25238939；
傳真：02-25239147；Email: apan3131@gmail.com

摘要

新加坡麗盛公司 (下稱 TS Group)，由執行長 Shamkumar son of Subramani (下稱 Sham) 與營運長 Oh Beng Choo (下稱 Tome) 於 2009 年創立，其朝城鎮化的設計特色，更是成為新加坡單一最大的外勞宿舍，也是新加坡外籍移工心目中最想入住的樂園。但 2017 年隨著受到景氣趨緩影響，兩人對於公司未來的發展策略進行了討論，Sham 雖然比較傾向優先到鄰近國家繼續擴展移工宿舍，但在 Tome 帶領專案小組經過評估與分析後，認為朝更高定位的服務式公寓發展是可行的方向，但經營服務式公寓是否要繼續沿用 TS Group 的品牌，討論的主管則有不同的看法。Sham 在經過通盤考量後認為：在企業資源有限之下，策略是有其優先順序的選擇，最後決定先把資源投入 Pasir Panjang Road 服務式公寓的營運，品牌也全新考慮。

關鍵詞：外籍移工，安索夫矩陣，品牌策略，服務式公寓，PEST 分析

Abstract

TS Group Pte Ltd (the TS Group) was co-founded by CEO Shamkumar son of Subramani (Sham) and COO Oh Beng Choo (Tome) in 2009. Through its unique urban design, it has become not only the single largest foreign worker dormitory in Singapore, but also the ideal place to live in the eyes of the foreign workers. However in the 2017, due to the recession, Sham and Tome began taking precautions and discussed the company's development strategy. Sham was inclined towards prioritizing the expansion of foreign worker dormitories in the neighboring countries. However, the project team led by Tome, through their evaluation and analysis, has determined that developing towards service apartments is a viable option. The supervisors also differed in the views on whether the service apartments will continue to use the TS Group brand. After thorough deliberation, Sham has decided that since the company's resources are limited, they will focus their resources on the operation of the service apartments in Pasir Panjang Road. The service apartments will also operate under a different brand and not the TS Group's brand.

Keywords: Foreign Worker, Ansoff Matrix, Brand Strategy, Serviced Apartment, PEST Analysis

個案本文 (A)

壹、茲卡病毒危機

2016年9月1日位於新加坡西海岸區的麗盛公司(下稱 TS Group)總部會議室,到了晚上八點還燈火通明,執行長 Shamkumar son of Subramani(下稱 Sham)正為最近在新加坡爆發的茲卡病毒病例數量上升而擔心,怕病毒蔓延而影響到 TS 經營的幾處移工宿舍,所以召集營運長 Tome 與幾位一級主管討論緊急的因應措施。

Sham 等所有與會主管全到齊時,就直接說出他的擔憂:「政府在8月27日,確認首起茲卡病毒的病例,不到24小時,病例數量一夜之間攀升到41例,在昨天8月31日,衛生部再次更新確診病例為115例,現在的新加坡儼然已成為亞洲茲卡病例最聚集的地區,在我們旗下四個移工宿舍所照顧的移工超過20,000人,我很擔心會造成群聚感染」。

營運長 Oh Beng Choo(下稱 Tome)也補充說明:「在這波病例中,有57名為在新加坡工作的外籍人士,其中有36人是來自某建築工地的外籍勞工。目前政府環保局,已經要求該工地停工,在我們的移工宿舍中大多數都是建築工地的外籍勞工,Sham 特別要我針對 TS 管理的四個宿舍,進行全面環境檢查與防治作為,絕對不能發生任何一個病例。我們現在接著請各相關部門主管依序提出各部門的因應計畫報告。」

此時設備設施經理 Varatharaju Ranjan(下稱 Ranjan)接著報告:「茲卡病毒防治首重環境衛生,並防止蚊蟲肆意進入室內為主要重點,我們最遲會在明天中午前完成宿舍所有紗窗的檢修,並進行環境消毒工作,同時我們也緊急採購了溫度偵測設備,對外勞體溫進行全面監控,我們有信心做好這次的茲卡病毒防疫工作。」

在所有與會主管陸續提出因應計畫與熱烈地討論後,Sham 提出他的結論與期許:「我與 Tome 創立 TS 開始,我們就為集團的發展描繪了一個願景,就是要給外籍勞工創建一個具有護理和確保生活品質的小型城鎮,不想與新加坡眾多的移工宿舍同業走低價的路線,尤其我們現在正著手爭取新加坡政府 Enterprise 50 獎項的評比,管理品質與管理效能更是我們的重要核心工作,所以在明天中午前務必要完成宿舍所有紗窗的檢修與環境消毒工作,同時外勞進出的門禁管制要全面實施體溫監控,務必確保沒有任何的防疫缺口,達到 TS

新加坡麗盛集團—海外擴展還是多樣化經營？

旗下管理的宿舍茲卡病毒零確診的目標，因為如果我們能守住零確診，對爭取新加坡政府 Enterprise 50 獎項的評比是絕對有加分的效果」。

貳、新加坡的外籍移工概況

新加坡是亞太也是全球最自由與進步的經濟體之一，但它長期面臨了兩大問題，一是低生育率和人口老化的挑戰，新加坡政府在 2013 年發表的人口白皮書中，預計將在 2030 年增加人口至 690 萬，但由於在一直無法提升生育率的情況下，所以制定了人才移民措施，以吸引外國人才到新加坡定居，提升新加坡的人口素質與人力資本以增強國力。

新加坡第二大問題就是長期勞動力不足，致使新加坡外籍移工的人數逐年上升。新加坡目前非公民與非永久居民的暫住人口，已從 1980 年的 13 萬人，占當時 241 萬總人口組成的 5.4%，增加至 2017 年的 136.8 萬人。暫住人口已占總人口組成的 24.7%（見附表 1）。由下表中可以顯見新加坡對外來勞動力的依賴已逐年上升。

表 1：新加坡人口與外國勞動力人數 (單位：人)

	Dec 2013	Dec 2014	Dec 2015	Dec 2016	Dec 2017
總人口	5,399,162	5,469,724	5,535,002	5,607,283	5,612,253
新加坡居民	3,844,751	3,870,739	3,902,690	3,933,559	3,965,796
外國勞工總數	1,321,600	1,355,700	1,387,300	1,393,000	1,368,000
E Pass 就業准證	175,100	178,900	187,900	192,300	187,700
S Pass 就業准證	160,900	170,100	178,600	179,700	184,400
家政類工作許可證	214,500	222,500	231,500	239,700	246,800
建築類工作許可證	318,900	322,700	326,000	315,500	284,900
其他類工作許可證	11,200	15,400	23,600	28,300	30,700

資料來源：Ministry of Manpower

新加坡政府在 1970 年起因經濟快速成長，各項建設對勞動力需求孔急，尤其新加坡本地的居民少有人願意從事建築工地的工作，因此自 1978 年起陸續引進來自鄰近的泰國、印尼、印度、孟加拉、菲律賓等地的外籍勞工，以降低工資成本，到了 1988 年更進而採取了外籍人力雇用上限的制度，並積極引進有外國高度專業能力技術或知識的外來人力，並給予就業准證 Employment Pass (下稱 EP)，中級技術水準雇員發給 S Pass (下稱 SP)，及低度技術勞工給予工作許可證 Work Permit (下稱 WP) 之區別政策。自 2017 年起已調整到每月薪資必須至少在新幣 3,600 元以上且須經政府認可的國立大學才符合核發 EP 的資格，一些不具有被認可的大學學歷或薪資未達標準者，必須下降到 SP 簽證，而藍領勞動人口則以最低階的 WP 證件取得居留。

由於新加坡本身地處狹小且人口稠密，無論房價或租金都是居高不下，一般拿 EP 的專業人才薪資較高，或尚可找到居住品質不錯的集合住宅承租，但是薪資較低者在新加坡住宿是一個很大的困擾課題。通常在新加坡分別持有 EP、SP、WP 三種不同簽證者，因為薪資所得的高低差異不同，可以選擇的住宿種類，大致可以有下列幾種：

1. 私人屋 / 政府組屋 HDB：

在新加坡有舉世聞名的政府組屋，它是由新加坡建屋發展局 (Housing and Development Board)，所規劃世界最大規模的集合住宅，土地是政府所有，興建和銷售也完全由政府負責。這樣的組屋，佔了全新加坡 82% 的住宅戶數比例，剩下不到兩成的住房則是「私人屋」因為其稀有性，私人屋的租金自然十分昂貴。因此大多數持有 EP 與 SP 者，還是以 HDB 為首選，承租 HDB 通常就得和房東同住，一間三坪多的房間，月租超過 1,000 元新幣以上。

2. 服務式公寓：

新加坡的服務式公寓可以分為兩種類型，日租型的服務式公寓需申請旅館牌照，主要針對短期出差與觀光旅遊者提供住宿與餐飲服務，另一種是沒有申請旅館營業核准，只能提供長租服務。

在新加坡持有新加坡 EP 的高階工作者，若不想在 HDB 與房東同住，則可以選擇長租型服務式公寓是另一項選擇。每月大約在 3,000-10,000 元新幣之間，服務式公寓的收費等級，也是要視其地點、裝修、服務及設備而定。

3. 移工宿舍：

對於薪資較低持 WP 的藍領移工，在新加坡住宿通常是透過人力仲介業者

新加坡麗盛集團—海外擴展還是多樣化經營？

及移工需求公司，直接與移工宿舍業者接洽，這些藍領外籍移工，通常繳了仲介費後，住進一個 4 坪大小的 8 人上下疊床位宿舍中，租金每個床位一個月大約從 280 新幣到 320 新幣之間。但這些移工宿舍的經營業者，經常在住宿環境上是良莠不齊，新加坡政府的勞工部門為了能夠確保外籍移工的居住安全與身體健康，常常派員查緝並對於不遵守法規的業者開罰。

參、勞工宿舍的模範生-麗盛公司

雖然新加坡的移工宿舍業者在管理品質方面良莠不齊，但也有一些品質不錯的宿舍，位於新加坡西海岸區的 Tuas View Dormitory (下稱 TVD) 就是其中一個。TVD 位於柔佛海峽旁，是一座可容納 16,800 人的宿舍，搭配風景優美的海景，外籍移工在閒暇之餘還能夠眺望海景，並常常做運動與散步。它宛如一個小型城鎮，在宿舍裡頭還設有迷你市集、美食廣場及診所，並透過指紋來管理移工的出入，全區全天有多達兩百五十台攝影機監控大大小小的地方。所以無論在生活機能與生活品質或者公共安全的確保方面，均被譽為是新加坡移工心目中的理想住宿地點。而 TVD 就是新加坡麗盛公司旗下所經營的最大宿舍，這次茲卡病毒的疫情來得突然，連新加坡政府都措手不及。但 TS 旗下四個宿舍均安然無恙地度過此次的病毒危機，憑藉的就是其平時良好的管理實力與基礎。

一、創立緣起

新加坡 TS Group 由創始人新加坡籍印度人 Sham 在一次因緣際會中與華人 Tome 深談後理念一致。當時主要是 Sham 跟著其父親有新加坡移工宿舍多年的相關經驗，但 Sham 知道必須與同業有不同的經營思維，Tome 亦認為隨著越來越多的外籍移工經常被邊緣化，在新加坡提供給外籍移工品質不錯的生活住宿空間是頗具商機的事業，於是兩人遂於 2009 年在新加坡成立麗盛公司，並由 Sham 擔任執行長，Tome 擔任營運長。並將 TS 的經營使命定調為提供並滿足在新加坡的外國勞工更好的生活條件空間。

二、TS Group 的組織架構 (如圖 1 所示)

TS Group 主要的部門一級主管，也是由新加坡籍印度人與新加坡籍華人擔任，其中營運部 Subra Subramani (下稱 Subra)為新加坡籍印度人，負責移工宿

舍的招租業務與管理；財會部 Kevin Li (下稱 Kevin) 為新加坡籍華人；設備設施部 Varatharaju Ranjan (下稱 Ranjan) 為新加坡籍印度人，負責宿舍的設備設施開發與研發工作；人力資源部 Pearlle Wong (下稱 Pearlle) 為新加坡籍華人；行政管理部 Sharmila Singaram (下稱 Sharmila) 為新加坡籍印度人，負責所有行政總務採購等工作；品保部 Ganesan Kannan (下稱 Ganesan) 為新加坡籍印度人，負責移工宿舍服務品質的控管工作；稽核部 Lillian Lai 則是持新加坡 EP 簽證前往新加坡工作的台灣人。雖然 TS Group 的組織有各種不同的種族，但平時工作上的溝通協調均使用英文溝通，組織的工作氛圍與工作士氣在 Sham 與 Tome 的帶領下，是非常融洽而有效率的團隊。

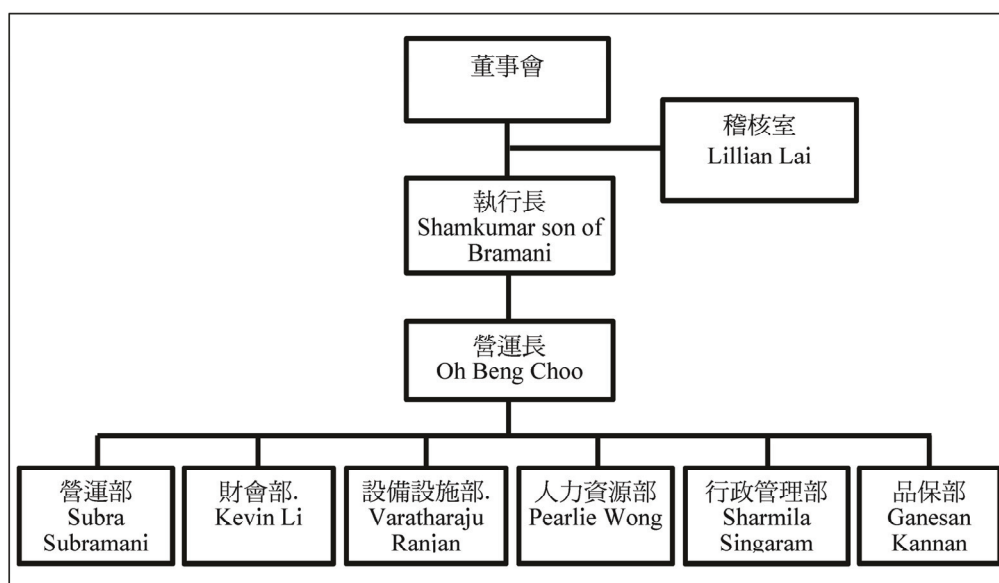


圖 1：TS Group 的組織架構

資料來源：麗盛公司

三、TS Group 營運與競爭狀況

根據新加坡人力部 (MOM) 報告的數據，以 2017 年在新加坡合法登記的移工宿舍大約有 48 處，大約可提供 25 萬個外籍工人的床位，其中可容納 6,000 人以上的大型宿舍有 12 處，除了 TS 外，其他則分別由 6 家主要公司在營運管理 (見表 2 新加坡主要移工宿舍營運商)。這 6 家主要大型宿舍的營運商也是 TS 的主要競爭者。

新加坡麗盛集團—海外擴展還是多樣化經營？

而 TS 在 Sham 與 Tome 決心要為外籍移工提供一個有家的感覺的理念下，歷經了 9 年的努力，完全區隔與競爭對手的服務及管理模式，分別在新加坡共開發管理了四個宿舍，可提供 20,000 個外籍移工的住宿服務 (見表 3. TS 的宿舍與入住率一覽表)。同時也建立了 TS 在業界的管理口碑，而吸引了一些大客戶包括 NatSteel，三星，Hyflux，勝科和聖淘沙名勝世界等成為 TS 長期合作的客戶。

表 2：新加坡主要外勞宿舍營運商

	Name of operator
1	Keppel Housing Pte Ltd
2	Sembcorp Marine Integrated Yard Pte Ltd
3	PSA Tanjong Pagar Complex Pte Ltd
4	TS Group Pte Ltd
5	Civil Tech Management Pte Ltd
6	Jurong Shipyard Pte Ltd
7	D Wall Pte Ltd

資料來源：Ministry of Manpower

表 3：TS 2014 年至 2017 年的入住率

宿舍名稱	面積	總投資額 /新幣	FIRR	床位	2014	2015	2016	2017
Palm Lodge	3,446 m ²	100 萬	12.7%	1,000	73%	73%	49%	98%
TTP1	3,843 m ²	150 萬	12.2%	1,500	-	-	92%	96%
Juniper Lodge	4,228 m ²	170 萬	12.5%	1,800	-	-	47%	89%
Tuas View	83,973 m ²	2,100 萬	15.2%	16,800	42%	58%	78%	80%

附註：TTP1 和 Juniper 在 2016 年推出，因此數字僅反映 2016 年和 2017 年。

資料來源：麗盛公司

四、TS Group 的創新服務-自我維持生態系統

在 TS 經營的策略中，特別有幾項與同業的服務有重大的差異化，Tome 把它稱為：「自我維持生態系統」這項經營上的創新，不但完全與傳統的移工宿舍業者作了市場區隔，還讓 Tuas View 成為新加坡外籍移工心目中最想入住的樂園。新加坡政府人力部與媒體也常將此作為推廣案例，Tome 特別信心滿滿

地提及：「TS 從開發土地或建物標的開始，就把宿舍經營的核心價值定義為以人為本，滿足與照護外籍勞工在生活上的需求。也是有別於新加坡傳統業者，純粹提供外勞睡覺的床位而已。這是一種全新創新的護理模式，我們不斷思考如何在服務和設備設施上滿足外勞的生活所需與一體化住房的解決方案。這些創新服務包含了重視移工的休閒活動與健康；重視移工入住者的意見蒐集與改善；彈性的入住方案與分級服務；城鎮化的生活設計與滿足。所以在如此有效率的管理與科技化監控運用下，可容納 16,800 人諾大的宿舍，在盜竊與其他工安事件的發生防治方面，得到了比其他同業更有效的防範效果」。

五、TS Group 近三年財報

TS Group 的移工宿舍服務，從土地開發及營建開始，視不同項目的策略而定，土地會採取自購、租賃、合作等方式，營建的成本也是會視個案不同採取與建商合作或自籌方式，是一個前期投資大，但後期穩定收益的公司，其 2015 年至 2018 年的財報請見表 4 說明。

表 4：TS 2015 年至 2018 年的財報 幣別：新加坡元
(1 美元= 1.39 新加坡元)

	2015	2016	2017	2018 (預估)
營收	19,433,575	20,088,051	15,544,854	21,034,478
毛利	12,427,201	12,440,697	11,156,058	15,333,774
毛利率	36%	38%	28%	27%
營業費用	5,632,816	5,441,005	3,178,350	2,319,144
其他收入	130,897	187,584	3,411,509	147,004
稅前淨利	1,504,555	2,393,933	4,621,955	3,528,564
稅前淨利	8%	12%	30%	17%

資料來源：麗盛公司

肆、發展策略的路線之爭

一、董事會後的討論

Sham 在 2018 年 4 月的一次董事會後主動找 Tome 討論：「Palm Lodge 宿舍因為合約到期房東不再續租，而且新加坡受到景氣影響，建築工人需求有趨

新加坡麗盛集團—海外擴展還是多樣化經營？

緩狀況，董事會對此也很關心，我們是否加速到鄰國馬來西亞、泰國發展移工宿舍的開發」Tome 隨即不假思索的說：「那是肯定的，不過目前整個新加坡、馬來西亞與泰國是一個區塊經濟，一樣受到了景氣趨緩的影響，是否仍有移工宿舍的需求，要好好評估一下。」

Tome 接著說：「現在既然景氣趨緩，如果要到鄰近國家繼續開發移工宿舍，還不如先在新加坡，再往白領的市場發展，根據新加坡人力部的資料，拿 EP 與 SP 的總簽證人數也有 35 萬以上，並不輸給藍領勞工的數量，我們可朝更精緻化的服務式公寓發展，每個平均入住的單價收入也會更高。」Sham 很聚精會神地聽著 Tome 的分析，但其表情還是有點困惑的感覺，因為 Sham 從成人起就一直跟著父親在移工宿舍的領域中學習，雖然今天 Tome 的話也是有幾分道理，但畢竟不是他熟悉的領域，於是他決定先暫緩此次的討論：「今天我們只是先不設限的隨便聊聊，我下周出國回印度老家二個月處理事務，公司就要全權先麻煩你了，回來後我們再找時間好好的討論這件事。」Sham 想說還有時間，就等他從印度探親處理完私事回來再說。

二、難得的新商機？

在 Sham 出國後，Tome 偶然得知在 Pasir Panjang Road 有一政府機構的閒置宿舍已釋出招標且已開始進行中，整個建築物的建築面積有 12,129m²，於是他就急著帶設備設施部門主管 Ranjan 一起去場勘，當一到現場後 Tome 馬上就被一片大草皮所吸引，而聳立在草皮上的 12 樓白色建築，再登上其最高樓層後，克拉克碼頭的漂亮海景馬上一覽無遺，而聖淘沙也在不遠處可見，況且此地點離新加坡 Google 總部也只距離不到 500 公尺而已，不禁讓 Tome 發出既驚喜又興奮的聲音：「哇！Ranjan 這真是一處發展服務式公寓的好地方，如果能順利把它標下來，再改裝租給持 EP 的白領，如此一來 TS 的轉型就有一個試水溫的基地了。」Ranjan 則附和地說：「這是一個絕佳的地點，要競標的人一定很多。」Tome 點點頭示意他也同意：「Ranjan 不管如何，你先調查一下附近房地產的租售行情，並評估各種不同型態的經營模式，可能需要投資多少錢，並先找財務長 Kevin 你們討論一個可行的租金底線告訴我，我再用電話與 Sham 討論一下是否要投標，而且評估的速度要快，不然就會趕不上截標的日程」。

Ranjan 在接到 Tome 的指示後，他其實是一個頭兩個大，他一看現在離政府公告 5 月 8 日的截標日期，只剩不到短短的 20 幾天，加上他過去主要的經驗都在移工宿舍，對於這種類飯店的服務式公寓是完全沒任何經驗的，他只好

硬著頭皮到處請教一些對酒店或服務式公寓有多年經驗的朋友，並與財務長 Kevin 及人資部 Pearlie 等幾個主要主管組成了一個專案評估小組，立即著手進行市調與評估工作。

在專案小組各自發揮不同的專業分工下，終於在 5 月 6 日完成了初步的評估報告，並根據在業界所蒐集到的情報及 Kevin 財務試算在入住率 80% 下的內部收益率 (FIRR¹) 為 12.8%，把每月給政府的租金設定在不超過新幣 5 萬元，並隨即向 Tome 報告，Tome 在聽完專案小組的報告內容後也覺得整個評估是合理可行，於是當場就裁示：「離截標日只剩 2 天，請先備齊所有投標文件，並將每月投標的租金設定為 48,800 元，等我與 Sham 溝通後再投標。」Tome 與專案小組開完會後立即打了電話給 Sham，但 Sham 可能正位在印度較偏遠山區而電話沒通，Tome 心想反正每次有關的土地租售開發也是都是他在主導，Sham 多數也不會有甚麼意見，由於時間急迫截標在即，他就指示 Ranjan 先按會議結論進行投標。

2018 年 5 月 10 日一早 Ranjan 趕到開標現場，心情非常緊張與複雜，一方面專案小組非常辛苦的忙了一段時間，今天如果能順利得標對於團隊的努力是一種肯定，公司也可能從此有一個新的發展局面，但另一方面心理壓力也隨之接踵而來，公司如要再另外發展服務式公寓，也要克服許多的問題...。就在 Ranjan 失神陷入一陣掙扎的思緒中時，突然聽到招標承辦人宣布 TS 以每月租金 48,800 元得標的訊息。Ranjan 趕快打電話向 Tome 報告這一好消息。

Tome 也再次打電話給 Sham，這次電話終於可以接通了：「Sham 抱歉，投標前你的電話一直打不通，因為案子比較急，所以我就先投標了...。」Tome 把所有招標過程與專案小組的分析向 Sham 非常詳盡的說明了一遍。Sham 聽完後就跟 Tome 說：「反正既然 8 月交屋起有 6 個月免租金優惠，就等我 6 月回去安排所有主管再來把發展路線與定位好好討論清楚，這對公司而言是一件重大的策略改變，我們絕不能草率行之。」Tome 知道 Sham 對於不熟悉的領域一般會比較保守，而這一次他自己因為截標日期比較緊迫，也疏於先取得與 Sham 的共識，但 Tome 還是對於服務式公寓的經營非常有信心，不過他依然先做好萬一無法說服 Sham 接受時，要如何善後的準備。

¹ Financial Internal Rate of Return

三、一個兩難的局面

Sham 回新加坡後於 6 月 11 日下午在 TS 會議室召集所有一級主管的策略會議，首先由 Ranjan 代表專案小組報告將 Pasir Panjang Road 項目開發為服務式公寓的可行性評估建議：「由於新加坡是國際金融中心，對於傳統強勢的行業，例如金融服務、金融科技及政府所鼓勵的新興行業區塊鏈、人工智慧等信息技術，推動了服務式公寓的需求，因為國際化公司需要將海外員工安置數月之久。依據 HVS (Hotel Valuations & Appraisals) 調查新加坡的品牌服務式公寓供應量，截至 2017 年 12 月 31 日止有 4650 套 (如表 5 所示)，現有的私人或政府組屋可租賃數加上 32 處的服務式公寓，高階白領市場尚有很大的市場機會。」

所以我們規劃以此地點，以原 TS 的品牌再進行開發一個新的服務式公寓項目，主要鎖定在新加坡持 EP 簽證的高科技外籍白領人才，經調查附近 8 公里範圍內的 6 家服務式公寓 (如表 6 所示)，我們擬規劃比競爭者單位面積更小的房間策略，以每間每月平均 3,223 元新幣左右租金規劃 195 套房間，預計投入 800 萬新幣裝修，如入住率達到 65% 即可達到損益平衡點，並在營運第三年起入住率可達 80% 以上，與政府 9 年的合約期間 FIRR 可達 12.8% (如表 7 所示)…。」

表 5：新加坡品牌服務式公寓供給需求一欄表

需求數		供給數	
E-Pass 人數	187,700 人	服務式公寓 (32 處)	4650 套
		私人屋或 HDB 可租賃數	64,898 套
		2019 將增加 Citadines Rochor	320 套
		2020 將增加 Lyf Funan	279 套

資料來源：麗盛公司

表 6：Pasir Panjang Road 的競爭者

Serviced Apartment	距離/公里	房間數	月租金/新幣
1. Oasia Residences	5.9	140	8,800
2. Village Residence West Coast	6.4	51	7,500
3. Great World Serviced Apartments	6.7	302	6,500
4. Village Residence Clarke Quay	7.4	128	7,800
5. Village Residence Robertson Quay	7.1	72	7,800
6. Fraser Place Roberston Walk	6.7	161	7,250

資料來源：麗盛公司

表 7：Pasir Panjang Road 服務式公寓投資效益評估：

營運設算		投資效益預估	
房間數	195	投入資金	8,000,000
每套每月平均租金	3,223 元	月營收預估 (出租率 80%)	502,788
損益平衡出租率	65%	內部收益率預估 (FIRR)	12.8%
正常營運後之出租率預估	第 1 年 50%、第 2 年起 80%		

資料來源：麗盛公司（附錄一）

Sham 在聽完專案小組報告後並沒有立即做出裁示，而是要非專案小組成員的其他主管發表看法，並盡量挑戰這份評估報告。

Sharmila 首先發難：「Pasir Panjang 這個項目如果繼續使用 TS 這個品牌，會不會造成這些高端科技人才與外籍移工宿舍聯想在一起，而影響招租形象。」Kevin 也舉手發言：「目前公司可動用的自有資金大約還有 700 萬新幣左右，所以 800 萬的項目投資，其中 600 萬需向銀行融資方式籌措比較好，TS 近十年來與銀行往來建立了良好的信用，所以銀行也只認 TS」。Ranjan 也接著應聲說：「沒錯，我們所有供應鏈上的廠商也都只認 TS。」

此時 Sham 突然問 Tome：「如果我們得標不履行簽約，會有甚麼損失與風險？」Tome 雖然聽到 Sham 如此一問有一點錯愕，但也並不意外，他早已把備案與其他同業協調好了，所以就向 Sham 報告：「得標又棄標，25 萬押標金被沒收事小，嚴重的是三年內不能再參加政府的各項標案，不過有一未得標的業者，希望我們標下後可以轉包給他們經營，它們願意確保我們每月租金的 2% 利潤。」

Sham 接著說：「我回印度前有交代 Lillian，以投資的角度幫我評估一下馬來西亞與泰國的政治、經濟、社會、技術等層面的各種環境，是否值得我們現在加速前往投資移工宿舍，現在請 Lillian 接著報告，讓所有主管一併完整參考，我們再來做最後的決定。」

Lillian 在 Sham 指示後就接著報告：「首先報告泰國的市場概況，人口 6,800 萬，有 500 萬名外籍勞工，但只有 130 萬人是合法申請。2017 年 6 月底泰國軍政府頒布了新版外籍勞工法，要求境內 400 萬名非法外勞即刻離境，否則外勞本人最高將面臨 5 年徒刑與 2 千至 10 萬泰銖罰款；雇主每非法聘用一人，也將被罰款 40-80 萬泰銖，並將農林牧業、建築業、製造業與零售業列為原則不開放外籍勞工的行業，以保障其本國勞工。瞬間引爆缺工恐慌，也讓大

新加坡麗盛集團—海外擴展還是多樣化經營？

批中小企業主憤怒串聯，直稱新法上路太急讓泰國經濟撐不下去。」人力資源部 Pearlle 聽到此馬上舉手插話：「泰國移工大缺工？那豈不是對我們有大商機」。Lillian 先是點點頭表示同意，但隨即又說：「泰國移工缺工潮，的確對我們前往開發移工宿舍是利多沒錯，而且泰國政府也正大量建設公共工程與新興區域的住宅興建，2017 人均 GDP 為 6,591 美元，泰國央行預估 2018 年的經濟成長率可望上修為 4.1%，政府把進軍數位經濟稱為泰國 4.0，積極發展為創新與知識的數位中心，但是在其政治上有黃衫軍與其左派小黨的紅衫軍紛擾不斷，且其政體仍為軍政府長期把持權力，對內進行政治禁令、媒體審查壓制反政府聲音與打壓異己，所以造成政治與社會氛圍比較對立不安，相關的外勞簽證也曠日廢時，連白領外勞簽證也一樣非常嚴格。對很多急須外勞的企業而言，引發嚴重而難以復原的勞力斷層，甚至動搖剛從政治不安復甦的泰國經濟。」

此時 Pearlle 完整聽完 Lillian 對泰國的報告後馬上補充：「這樣營運風險稍高，光白領與藍領的外勞申請要這麼久，就算有市場需求，我負責的人資部門恐怕壓力會很大。」。

Lillian 也微笑回應「讓我先報告完」與新加坡鄰近的馬來西亞，很多地方與新加坡相似，人口約 3,230 萬人，加上馬來人生性樂觀，勤奮程度不足，不喜藍領工作，致產生勞力短缺問題，根據馬國人力資源部 (Ministry of Human Resources) 統計，截至 2018 年 3 月 31 日止，馬國合法外勞人數約 176 萬人 (占總勞動力 11.9%)，已由 2008 年的 206 萬人 (占總勞動力 19.3%) 大幅下降。但自 2018 年 1 月 1 日起，馬國政府落實「僱主強制責任制度」，規定僱主須承擔外勞人頭稅及強制僱主須為外勞提供符合標準的宿舍等。馬國政府並將於 2020 年限制僱主聘請外勞，只能占員工總人數 15%，以及通過外勞人頭稅，目的在控制低技術外勞流入馬國」。

Sham 則不疾不徐地再繼續問 Lillian 「馬國在政經大環境上妳的評估如何？」Lillian：「還行，2017 年正值馬國脫離英國獨立 60 周年，2017 人均 GDP 為 9,813 美元，其經濟成長率達到 5.9% 創下近 3 年來的高峰，房地產為服務業投資額達 409 億馬幣，占總投資額之 34.6%，2017 年經濟成長表現是東協五國的第一名，目前馬國大選剛結束，也由馬哈迪重返政壇出任首相，預期其政治將會穩定且全力發展經濟。馬國於首都吉隆坡南方建立了多媒體超級走廊，發展資訊產業希望打造智慧城市建設。」

Lillian 最後把赴海外泰國與馬來西亞投資的評估做了總結：「我與財務長 Kevin 也討論了赴海外投資的規模及投資效益，投入資金也暫定以 800 萬為評

估的規模，如表 8 所示。至於到泰國或馬國，我個人是認為馬來西亞比泰國合適，兩個國家經濟表現都不錯，但馬來西亞政治相對穩定，與新加坡相鄰，有管理上的區位優勢，自 2018 年起馬國所實施的雇主須提供符合標準的外勞宿舍，正是公司的強項，不過還是要看老闆您怎麼抉擇。」

表 8：海外移工宿舍投資效益評估：

營運設算		投資效益預估	
宿舍床位	4,000	投入資金	8,000,000
每床每月平均租金	220 元	月營收預估(出租率 80%)	704,000
損益平衡出租率	70%	內部收益率預估 (FIRR)	10.2%
正常營運後之出租率預估	第 1 年 40%、第 2 年 50%、第 3 年 70%第 4 年 80%		

資料來源：麗盛公司

Sham 聽完大家的分析及熱烈的討論後，心中已有定見，他宣布讓大家休息 20 分鐘等一下再做結論，自己則先回到辦公室喝了一口咖啡，順便把剛剛大家的討論他用筆在桌上的筆記本上整理了一下：如果要走高科技服務式公寓，雖然經營人才尚可解決，但品牌策略是繼續用 TS 好，還是用全新的公司與全新品牌與 TS 完全切割？又或者是用 TS 結合延伸一新品牌好呢？最後 Tome 提到轉包的方案雖然有少許的穩定收入，但對公司獲利及轉型幫助不大，不過倒是可以將資金與心力全心去開拓鄰國馬來西亞的移工宿舍...。Sham 在經過一連串反覆思考後，又再次喝了一口咖啡，然後從他的辦公室站起來，此時他帶著已思考好的答案，準備走進會議室做出他的決定。

附錄 1

5 Pasir Panjang Road PRELIMINARY CASH FLOW ANALYSIS											
	Year ending	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	1/Jul/18	1/Jul/19	1/Jul/20	1/Jul/21	1/Jul/22	1/Jul/23	1/Jul/24	1/Jul/25	1/Jul/26	1/Jul/27	1/Jul/27
Occupancy Rate		50.00%	80.00%	80.00%	80.00%	80.00%	80.00%	80.00%	80.00%	80.00%	80.00%
Gross Residents Rental Income (adjusted for vacancy)		3,621,840	5,794,944	5,794,944	5,794,944	5,794,944	5,794,944	5,794,944	5,794,944	5,794,944	5,794,944
Miscellaneous Income (adjusted for vacancy)		150,000	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000
Total Gross Income		3,771,840	6,034,944	6,034,944	6,034,944	6,034,944	6,034,944	6,034,944	6,034,944	6,034,944	6,034,944
Operational Costs		-2,376,368.92	-3,802,190.27	-3,802,190.27	-3,802,190.27	-3,802,190.27	-3,802,190.27	-3,802,190.27	-3,802,190.27	-3,802,190.27	-3,802,190.27
Rental to SLA		-585,600	-585,600	-585,600	-585,600	-603,168	-603,168	-621,263	-621,263	-621,263	-621,263
SLA Rental Appreciation Ever: 3 years	3%										
Net Operating Income (NPI)		809,871	1,647,154	1,647,154	1,647,154	1,629,586	1,629,586	1,629,586	1,611,491	1,611,491	1,611,491
Running NPV Yield (on All in cost)		9.8%	19.9%	19.9%	19.9%	19.7%	19.7%	19.7%	19.4%	19.4%	19.4%
Fitting Out Costs											
Professional Fees		-211,000									
Construction Cost		-8,097,000									
All-in-Cost plus Enhancement Cost		-8,298,000									
Unlevered Cash Flow (b/f tax)			899,871	1,647,154	1,647,154	1,629,586	1,629,586	1,629,586	1,611,491	1,611,491	1,611,491
Less: Depreciation											
Annual Taxable Income			899,871	1,647,154	1,647,154	1,629,586	1,629,586	1,629,586	1,611,491	1,611,491	1,611,491
Less: Annual Corporate Tax	17%		-137,878	-280,016	-280,016	-277,103	-277,030	-277,030	-273,953	-273,953	-273,953
Unlevered Cash Flow (a/f tax)			672,193	1,367,138	1,367,138	1,352,556	1,352,556	1,352,556	1,337,537	1,337,537	1,337,537
Unleveraged IRR	6.7%										
Unleveraged Profit	3,188,749										
ROI	38.5%										
Leveraged Cash Flow											
Loan Term	9yrs										
Loan Amount (% of Capital Costs)	73%	6,008,800									
Shareholders Equity (upfront)	28%	2,279,200									
Loan Paredown		6,008,800	5,341,156	4,678,511	4,005,887	3,338,222	2,670,578	2,002,933	1,335,289	667,664	-
Loan Instalment			-907,995	-881,291	-854,385	-827,859	-801,173	-774,468	-747,762	-721,058	-694,350
Interest payment (bank)	4.00%		-240,352	-213,646	-186,940	-160,235	-135,529	-106,823	-80,117	-53,412	-26,706
Principal Repayment (per year)	9		-667,644	-667,644	-667,644	-667,644	-667,644	-667,644	-667,644	-667,644	-667,644
Levered Cash Flow (b/f tax)		-2,279,200	-88,125	765,863	792,569	801,707	838,412	855,118	863,729	890,435	917,140
EBITDA		-8,298,000	1,580,189	2,248,428	2,221,722	2,180,445	2,153,729	2,127,024	2,085,299	2,038,593	2,031,887
Annual Taxable Income			569,519	1,433,506	1,460,213	1,469,351	1,496,057	1,522,763	1,531,373	1,538,079	1,584,785
Less : Annual Corporate Tax	17%		-96,818	-243,696	-248,236	-249,750	-254,330	-258,870	-260,333	-264,873	-269,413
Less: Capital Gain Tax											
Levered Cash Flow (a/f tax)		-2,279,200	-194,944	522,167	544,333	551,917	574,083	596,269	603,395	625,561	647,727
Leveraged IRR	12.8%		-8.6%	22.9%	23.9%	24.2%	25.2%	26.2%	26.5%	27.4%	28.4%
Leveraged Profit	2,191,288										
ROE	96.1%										

個案本文 (B)

在 20 分鐘後 Sham 再次走進會議室內，見到 TS 的所有一級主管，非常熱烈的在打賭 Sham 會如何決定，Sham 不改其以往的幽默笑開懷地說：「看樣子今天我的決定不但對公司非常重要，也可能會讓某些主管破財喔，有沒有人要行賄我的！」Sham 的幽默引來大家一陣哄堂大笑。

Sham 隨即回到了正題：「首先要謝謝我在印度老家休假二個月期間，公司在 Tome 與所有主管辛苦的努力下正常營運，並極力協助思考公司成長的策略方向，在聽完大家的分析及熱烈的討論後，我認為你們思考的方向都很有依據，也都是不錯的策略選項，但是因為資源有限，這些策略選項還是有優先順序的選擇的」。此時 Sham 翻到剛剛在辦公室筆記本上所整理的頁面，接著說：「我從小跟著我父親一直在移工宿舍學習，所以對移工宿舍的經營是比較熟悉也是比較有把握的。」不過今天聽了各位主管的評估分析後，我有以下幾個思考點：

- 一、移工宿舍與服務式公寓 FIRR 分別為 10.2% 與 12.8%，兩者都符合我們所設定最低 10% 以上的投資收益原則，所以在新加坡發展服務式公寓，也是可以考慮的選項。
- 二、原先是考量新加坡移工需求趨緩，我才會主張到海外鄰國繼續拓展移工宿舍，以持續保持公司的成長。所以如果在新加坡可以跨出原有移工宿舍市場，往 18 萬的 EP 白領新市場發展，對 TS 來說是一個再次提升經營技術層級的機會，從你們的評估中發現：在新加坡 EP 的居住市場尚有很大的商機需求未被滿足。
- 三、Pasir Panjang Road 這個項目，如果棄標則會影響 TS 未來三年在新加坡不能再參與政府標案的權利，轉包給其他業者經營也是一種對政府履約的方式。但從轉包業者固定獲取 2% 的利潤，對 TS 整體成長的貢獻度並不大。
- 四、要經營服務式公寓，高端服務的經營人才是 TS 所缺乏的，但可聘任有經驗的專業人才輔導與訓練。

綜合以上的考量，我決定先把資源投入 Pasir Panjang Road 服務式公寓的籌備，由 Tome 全權負責並另組一個全新有經驗的服務式公寓營運團隊，品牌也全新去考慮，品牌命名要與科技感連結，不要繼續用 TS 的品牌。」

新加坡麗盛集團—海外擴展還是多樣化經營？

此時 Lillian 舉手要求發言：「Sham，海外市場要完全放棄嗎？」Sham 先是停頓一下，馬上補充說明：「海外的移工宿舍不是放棄，只是優先順序的選擇。泰國由於整體政經社會尚不穩定，其對外籍勞工的限制也過於嚴苛，我們就暫不考慮前往，至於馬來西亞政治相對穩定，經濟表現也非常亮麗，雖也有外勞政策緊縮的問題，但因其緊鄰新加坡，公司的資源人脈尚可互相支援，等我們先把 Pasir Panjang Road 服務式公寓的籌備完成正式營運穩定後，再往馬來西亞發展移工宿舍。」此時 TS 的會議室內，再度掀起了一陣此起彼落的歡呼聲，因為有的主管今晚要破財請客了。

個案討論

壹、導讀

新加坡是亞太與全球最自由與進步的經濟體之一，但它長期面臨了低生育率、人口老化與勞動力不足的兩大問題，致使政府必需制定人才移民措施與外籍人才、移工的簽證制度，藉此來達成國家人口政策與建設目標。新加坡目前非公民與非永久居民的暫住人口，已從 1980 年的 13 萬人，占當時 241 萬總人口組成的 5.4%，增加至 2017 年的 136.8 萬人。暫住人口已占 561 萬總人口組成的 24.7%，這對於國土面積只有 721.5 平方公里的新加坡而言，居住與外籍移工的管理是一個大課題。

Shamkumar son of Subramani (下稱 Sham) 與 Oh Beng Choo (下稱 Tome) 見到了外籍移工居住與管理的商機，於 2009 年創立了新加坡麗盛公司 (下稱 TS)，並分別擔任執行長與營運長。麗盛公司從土地開發、移工宿舍營建到宿舍出租管理，非常用心地在經營策略上致力拉開與其他競爭對手的服務差異化，九年間在新加坡設立了四個移工宿舍可提供 2 萬床位的住宿服務，其中位於西海岸區的 Tuas View Dormitory 可容納 16,800 人，其朝城鎮化的設計特色，更是成為新加坡單一最大的外勞宿舍，也是新加坡外籍移工心目中最想入住的樂園。

但 2017 年隨著受到景氣趨緩影響，Sham 與 Tome 為了未雨綢繆，兩人在 2018 年對於公司未來的發展策略進行了討論，Sham 比較傾向優先到鄰近國家繼續擴展移工宿舍，Tome 則帶領專案小組經過評估與分析後，認為朝更高定位的服務式公寓發展也是可行的方向，但經營服務式公寓是否要繼續沿用 TS Group 的品牌，參與討論的主管則有不同的看法。

Sham 思考後認為：在企業資源有限之下，策略是有其優先順序的選擇，最後決定先把資源投入 Pasir Panjang Road 服務式公寓的營運，品牌也全新考慮，不繼續使用 TS 的品牌。並在服務式公寓的正式營運穩定後，再往馬來西亞持續發展移工宿舍。

本個案為真實個案，在田野調查之後，個案公司已做出了策略的選擇，故將個案本文分為 A 與 B 兩個部分，待同學完整討論後，教學者在結論前，再把個案本文 B 發給同學們看 3 分鐘，然後再進行結論。

新加坡麗盛集團—海外擴展還是多樣化經營？

本個案試圖以新加坡麗盛公司，透過個案協助學生了解個案公司在發展策略與品牌策略的抉擇問題，並藉由個案有系統的分析與討論，以引導學生對於企業市場與服務的成長策略；宏觀環境的 PEST 分析；Kotler 品牌策略矩陣相關觀念，能有所認識與運用。

貳、教學效益與目標

本個案資料多元與豐富，足可供學生在課堂中討論的面向與預期達成的效益目標如下：

- (一) 市場區隔方式與目標市場選擇。
- (二) 運用安索夫矩陣分析企業的發展策略。
- (三) 使用 PEST 模型分析宏觀環境。
- (四) 了解品牌策略決策的模式類型與運用。
- (五) Kotler 品牌策略矩陣的運用與分析。

參、主要教學對象與課程

本個案之內容，屬於管理與策略層級，故建議較適合做為大學商管學院、休憩管理、餐旅管理等科系大四以上或研究所學生做為管理學類、行銷學類、策略管理等相關的研討課程。教學時間建議以 80 分鐘為原則，如有需要教學者可視實際教學需求及課堂討論狀況調整。

肆、學生課前作業

- 1、從個案公司的角度，本個案可以區分為那幾個市場區隔？
- 2、請就個案中對於海外市場的描述，將泰國、馬來西亞市場做一分析歸納。
- 3、如果你是執行長 Sham，你會決定優先到鄰國的泰國、馬來西亞等區域繼續發展移工宿舍，還是在新加坡開發新的服務式公寓？
- 4、到海外發展移工宿舍或在新加坡發展服務式公寓，以個案公司的現況，其組織資源各有何優缺點？
- 5、如果Sham最後決定在新加坡發展服務式公寓，你認為繼續延用TS做為服務式公寓的品牌，還是使用全新品牌？各有何優缺點？

伍、個案分析

這是一個討論企業成長策略與品牌策略的個案，在進行討論與分析時，可以從個案中有那些市場及服務、企業成長策略、品牌策略等依序進行討論分析。

討論本個案的成長策略時，可以結合市場區隔 (Market segmentation)、安索夫矩陣 (Ansoff matrix) 等相關理論進行分析。

一、市場區隔 (Market segmentation)

市場區隔是市場中可以確認、有相似欲望組合的顧客群 (謝文雀，2010)。討論市場區隔的文獻很多，市場區隔的概念最早是由 Smith (1956) 所提出，所謂市場區隔 (Market segmentation) 乃是依據消費者對於產品與行銷組合的不同要求將市場區分成幾個明確區別的子市場，並描述各市場的輪廓 (Kotler, 1997)。市場區隔的基礎，可依企業行銷策略目的不同進行分類。Marcus (1975) 依人及產品將變數作分類，如動機、生活型態、地理變數、人格特質及社會階層等及以產品有關的其他特徵。Wind (1978) 則是將市場區隔的變數分為顧客的一般化特徵與顧客的特定特徵。Kotler (1997) 則是將市場區隔化變數分為二大來源，消費者特徵包括地理、人口統計與心理三類變數，消費者反應變數包括使用時機、利益尋求、品牌與忠誠度等行為性變數。

討論建議 (一)：個案中可以區隔出那些市場

為了引起學生們的興趣，及讓學生在討論企業成長策略前，對個案公司「市場」的分類有清楚的了解，可以問同學：「本個案可以區隔出那些市場？」

本個案採用 Kotler (1997) 所提出的市場區隔理論分析模式，將同學的討論歸納為下列幾個市場 (如圖 2 所示)。

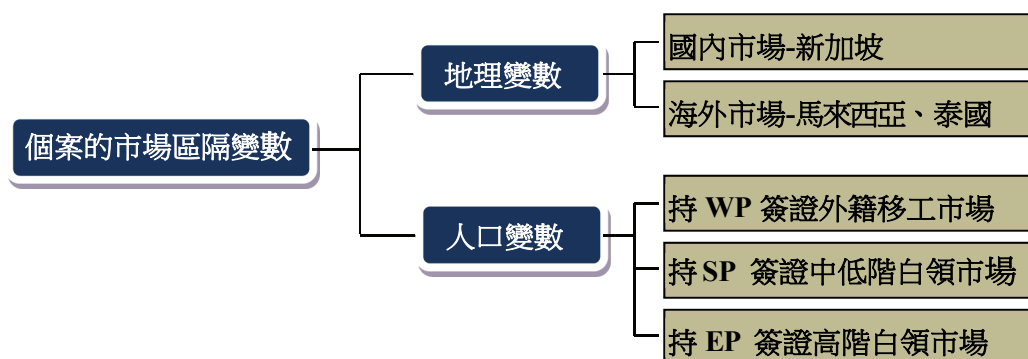


圖 2：個案的市場區隔變數

資料來源：本研究整理

二、新加坡的住宿類型 (Housing types)

雖然新加坡為經濟發展需要，同時引進了專業人才和外籍勞工，但兩個顧客族群並非受到同等對待，一端是高收入和高教育的專業人才，新加坡政府發給就業許可證，可在新加坡參與各種的社交活動，另一端是收入較低或技能較末端的外籍勞工，除工作之外，大部分是被新加坡社會隔離的一群（鄭安玲、宋鎮照，2012）。因此除了薪資所得的高低差異不同，兩個族群的生活滿足方式及社會認同度也不一樣。

服務式公寓與酒店式公寓相同（英文都稱 Service apartment），主要針對的客層包含了休閒 (Leisure) 和商務 (Business) 旅客，提供專業管理、家庭式的設備，讓居住的客人不管是短期居住 (Short-stay)、延長居住 (Extended stay) 或長期居住 (Long-stay) 都有賓至如歸、如住家般的感受 (Home away from home)，所以通常擁有較大的空間，除了房間外，也會有客廳、廚房等配置（王毓均，2016）。與外籍勞工宿舍通常是一個 4 坪大小的 8 人上下疊床位，兩者無論是在硬體設備或管理服務的層次是完全截然不同的。

討論建議 (二)：個案的產品 (服務)

在討論完市場區隔變數之後，建議讓同學討論依據本文 P657 新加坡持有 EP、SP、WP 三種不同簽證者，可以選擇的住宿種類有哪些？並將之歸納如下表 9 所示。並再問同學：「個案公司原有的產品服務與新的產品服務是什麼？」如圖 3 所示。

表 9：新加坡外籍工作者住宿類別等級

住宿類別	每月租金/元(新幣)	簽證	主要服務對象的職務
私人屋 (高級公寓)	30,00-6,000	E-Pass	跨國企業高階主管
服務式公寓	3,000-10,000	E-Pass	跨國企業高階主管 新加坡企業高階主管 高階技術人員 跨國企業短期出差人員
政府組屋HDB	1,000-1,300	E-Pass S-Pass	中低階主管與技術人員 一般職員
移工宿舍	280-320	W-Pass	低度技術員 移工 家政工

資料來源：本研究整理

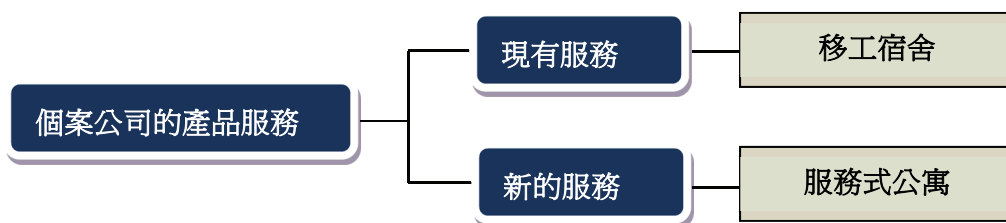


圖 3：個案公司的產品服務

資料來源：本研究整理

三、個案公司的可能成長策略選項討論

要分析個案公司的成長策略選擇問題，安索夫矩陣是非常能夠幫助思考與分析的一種工具，此模型可以協助企業解析企業過去的策略與未來企業擴展與獲利成長的策略規劃。

安索夫矩陣 (Ansoff matrix) 是 Ansoff 發表於 1957 年的哈佛商業評論，提出將策略行銷規劃分為四類，以產品和市場作為兩大基本面向，區別出 4 種產品／市場組合和相對應的行銷策略。這個 2X2 的矩陣代表四種選擇，其主要的邏輯是企業可以選擇四種不同的成長性策略來達成增加營收的目標。(如圖 4 所示)

	現有產品 Existing product	新產品 New product
現有市場 Existing market	市場滲透 Market penetration	產品開發 Product development
新市場 New market	市場開發 Market development	多樣化 Diversification

圖 4：安索夫矩陣 (Ansoff matrix)

資料來源：Ansoff (1957)

討論建議 (三)：個案公司可能的成長策略選項

運用 Ansoff 理論，參考本文 P662-P667 將個案情境套入四種產品(服務)／市場組合的成長策略，如圖 5 所示。並進行下列可能的選項進行討論：

	現有產品 Existing product	新產品 New product
現有市場 Existing market	在新加坡繼續開發新的移工宿舍	將 Pasir Panjang Road 項目，開發為移工的服務式公寓 (Serviced apartment)
新市場 New market	到海外擴展移工宿舍 (馬來西亞或泰國)	在新加坡針對 18 萬的 EP 白領新市場，推出更精緻化服務式公寓 (Serviced apartment)

圖 5：個案公司可能的成長策略選項

資料來源：本研究整理

(1) 市場滲透 (Market penetration)

如果採用最保守的市場滲透策略，就是在新加坡繼續開發與經營其他外籍移工宿舍。並透過房租優惠促銷或是提昇服務品質等方式來爭取原市場中其它競爭同業的顧客，達到擴大原服務在原市場占有率的目標。但目前個案公司在新加坡移工宿舍的市場上，已屬於較高租金與服務品質不錯的業者（個案本文 P659-P660，TS Group 營運與競爭狀況/TS Group 的創新服務）。以降租達到拓展規模的目的，會淪為與一般業者低價競爭無服務差異化，所以市場滲透策略，對於 TS 而言並不適用。

(2) 市場開發 (Market development)

Sham 想選擇到鄰國馬來西亞等區域繼續開發外籍移工宿舍，將國內市場延伸至國際市場，企業在不改變其產品或服務的核心技術的前提下，在不同的市場上尋求更多對相同產品或服務有需求的顧客，以擴大其營收與新市場的佔有率，此部分無論是技術與服務對象對於個案公司是相對較有把握的，差異的只是從國內市場要跨到海外市場的不同。

對於是否適合到泰國或馬來西亞擴展，分析時可以再運用 PEST 分析模型來進行分析，PEST 為 Aguilar (1967) 所提出針對總體環境之四大面向：即政治 (Political)、經濟 (Economic)、社會 (Social) 及科技 (Technological)，用以協助產業或企業檢視外部環境的一種方式，我們可以針對本文 P665-P667 Lillian 對於泰國與馬來西亞的宏觀環境分析，以這四種面向做為影響外部環境的主要因素，分別探討如下表 10：

表 10：TS Group 海外擴展 PEST 分析

PEST 海外市場	政治 (Political)	經濟 (Economic)	社會 (Social)	科技 (Technological)
泰國	1.軍政府長期把持權力，政治與社會氛圍比較對立不安。 2.2017軍政府發布新外籍勞工法外勞簽證曠日廢時。並限制建築業、零售業等不對外開放，必要時特許申請。	1.人均 GDP 6,591。 2.經濟成長4.1%。	1.人口 6,800 萬人。 2.外籍勞工 500 萬人，其中只有 130 萬是合法外勞。	推行數位經濟泰國4.0
馬來西亞	1.政治相對穩定 2.2018年起強制僱主外勞人頭稅及須為外勞提供符合標準的宿舍。	經濟成長表現是東協五國的第一名。	1.人口 3,230 萬人。 2.外籍勞工 176 萬人。 3.國內人口不喜歡藍領工作，有勞動力短缺問題。	發展資通訊產業打造智慧城市建設。

資料來源：本研究整理

從以上表 10 PEST 的列表中，可以再歸納為以下的討論：

(一) 整體投資環境與需求面：

由於泰國與馬來西亞都屬於開發中國家，正值需要大量投入公共工程與新興住宅的興建，兩個國家基礎建設與經濟表現都算不錯，因此對勞動力應該是有其需求，但是無論是泰國或馬來西亞，其對外籍勞工的政策均為特許行業，政府對於外籍勞工的法令，是 TS 決定是否到該國投資外勞宿舍需要考慮的重要關鍵。(本文 P665-P667)

(二) 政治問題與外勞法令面：

- 1、政治上泰國因長期由軍政府把持，又時常有黃衫軍與左派紅衫軍的紛擾不斷，整體政治、社會尚屬於不穩定對立抗爭狀態。並且泰國政府在

2017 年通過的外籍勞工法，主要在保障泰國本地國民的就業權，限制了農林牧業、建築業、製造業、零售業等等勞力密集或基層服務業，原則上不對外開放外籍勞工，勞工違反者將處以最長五年有期徒刑與 2 千至 10 萬泰銖罰款，業主每違法雇用一人，亦將被罰款 40-80 萬泰銖 (本文 P665-P667)。由於建築業與製造業是外勞宿舍集中管理的最大來源，泰國政府的原則不開放政策，對於個案公司而言會是前往投資的最大障礙。

- 2、馬來西亞政治相對穩定，經濟表現也非常亮麗，地緣上緊鄰新加坡，加上馬來人生性樂觀，不喜歡藍領工作，跟新加坡相同也有勞動力不足問題，馬國政府在 2018 年 1 月起所實施的雇主強制責任制度，強調雇主須提供符合標準的外勞宿舍，正是個案公司的強項 (本文 P665-P667)，雖然馬國對於低技術性外勞流入，也是採比例逐年下降的政策，但尚不造成影響，是可以納入執行長 Sham 的選項之一。

(3) 產品開發(Product development)

如果將 Pasir Panjang Road 這個項目，開發為新加坡外籍移工的服務式公寓，以服務想要追求更高居住品質的外籍移工另一選擇，但以服務式公寓每月最低收費在 3,200 新幣以上，一般外籍移工的薪資是負擔不起的。本項策略並不可行。

(4) 多樣化經營 (Diversification)

在新加坡針對 18 萬的 EP 白領新市場，推出更精緻化服務式公寓，個案公司原來主要是經營外籍移工低度服務的市場，是否有能力將經營品質提升到高度服務的中高階人才市場，其軟硬體設備與服務品質是全然不同的市場與產品服務境界。這是 Sham 評估時主要需考慮的問題。如果 Sham 建立一個可以經營高端服務式公寓的團隊，對於個案公司而言確實是一個提升經營技術的轉型機會，也符合其延伸原有的核心技術或其競爭優勢。

討論建議 (四)：執行長 Sham 該如何抉擇

上述透過運用 Ansoff 理論，將個案公司可能的四項成長策略選項進行了初步的分析篩選後，海外市場開發與新加坡多樣化兩項策略，都是個案公司可以選擇的可行策略，此時可以問同學：如果他們是執行長 Sham 該如何抉擇？2 者選 1 個？或 2 個都選？或 2 個都不選？並請同學以舉手投票方式表達意見，

此時應該有 2 個都選與 2 個都不選的同學，你則針對這些同學先把不可以 2 個都選或都不選的原因寫在黑板上：

(一) 無法 2 個都選的原因：

財務面的資源問題，無論是海外投資移工宿舍或在新加坡發展服務式公寓，都屬於前期投資較大，從尋找土地開始、宿舍營建、內部裝修、設備採購、正式營運管理，其所建置投入的資金均為新幣 800 萬，因此，對於個案公司而言在財務面資源有限下，無法兩個都選。(見本文 P661 移工宿舍從土地開發及營建開始、P665 表 7、P667 表 8)。

(二) 無法 2 個都不選的原因：

個案公司的四項成長策略選項，初步篩選已排除「市場滲透」與「產品開發」策略，如果海外市場開發與新加坡多樣化兩項再都不選，企業就留在原地不動了。

(三) 選擇新加坡多樣化策略的原因：

1. 原先 Sham 會想優先到海外擴展移工宿舍，是因為在新加坡的移工宿舍需求下降。但透過分析後，發現在新加坡國內市場內尚有未被滿足的需求存在 (就是 18 萬的 EP 簽證白領市場)。
2. 從本文 P664 新加坡品牌服務式公寓供給需求一欄表中，可以看到 18 萬持 EP 簽證白領，現有服務式公寓加上政府組屋租賃數，尚還有 10 萬人左右的市場商機。
3. 從本文 P665 Pasir Panjang Road 服務式公寓投資效益評估表中，如入住率達到 65%即可達到損益平衡點，並在營運第三年起入住率可達 80% 以上，與政府 9 年的合約期間 IRR 可達 12.8%，其財務設算的投報率稍比移工宿高一些。
4. 既然在當地新加坡市場評估有把握達成企業成長的目標，應該優先留在新加坡先發展服務式公寓。
5. 服務式公寓對個案公司來說是一個再次提升經營技術層次與轉型的機會。

(四) 選擇到馬來西亞海外擴展的原因：

1. 透過本文 P667 Lillian 的分析，及討論三對於海外投資的 PEST 分析，到馬來西亞海外擴展，是可以納入執行長 Sham 的選項之一。

新加坡麗盛集團—海外擴展還是多樣化經營？

2. 對於個案公司而言，到海外馬來西亞是 Sham 比較熟悉與有把握的領域，人才與經營技術比較不是問題。
3. 從本文 P667 海外移工宿舍投資效益評估表中，入住率達到 70%即可達到損益平衡點，在營運第四年起入住率可達 80%以上，9 年的合約期間 FIRR 為 10.2%。
4. 如不考慮企業的創新與轉型機會，到馬來西亞海外擴展，對個案公司是相對比較保守策略。

(五) 討論小結：

如果執行長 Sham 要採取比較保守的策略，可以選擇到馬來西亞拓展移工宿舍。反之，如果 Sham 要把握這次提升經營技術層次與轉型的機會，向上爭取在新加坡 18 萬持 EP 簽證的白領市場，則可選擇優先留在新加坡先發展服務式公寓。

四、品牌策略分析

Davis (2002) 認為把品牌當作公司資產來管理，可以維持企業長期的競爭優勢，因為品牌如同於有形資產，擁有自我創造價值的能力。而從企業經營得意義與消費者的價值來看，品牌就代表企業的根本與一切 (洪順慶，2006)。所以品牌是扮演了消費者與企業價值的重要角色，可以讓消費者簡化購買決策及降低風險，同時品牌忠誠度也創造了進入障礙，因此品牌可視為取得競爭優勢的有利手段 (Kolter & Armstrong, 2007)。但品牌不是行銷者自己定義，而是代表著目標市場的認知，關鍵在於目標市場的選擇以及經營者的企圖。討論時可以運用 Kotler (1997) 的品牌策略矩陣理論進行分析。

討論建議 (五)：服務式公寓的品牌策略分析

本個案主要採用 Kotler (1997) 的品牌策略矩陣進行討論分析，品牌策略矩陣是以品牌名稱、產品類別這兩個構面繪製了品牌策略矩陣圖，個案公司四種品牌策略矩陣分析如圖 6 所示。

	現有產品	新產品
現有品牌	<p>產品線延伸 (Line extension)</p>	<p>品牌延伸 (Brand extension)</p> <ul style="list-style-type: none"> ●在新加坡針對白領新市場，推出更精緻化的新產品－服務式公寓，沿用 TS 品牌。 如：TS Dormitory、TS Serviced apartment。
新品牌	<p>多品牌 (Multi brand)</p>	<p>新品牌(New brand)</p> <ul style="list-style-type: none"> ●在新加坡針對白領新市場，推出更精緻化的新產品－服務式公寓，適合建立一個全新的新品牌。

圖 6：個案公司服務式公寓品牌策略矩陣

資料來源：本研究整理

1. 品牌延伸 (Brand extension)

與家族品牌策略相同，就是母品牌的概念，原 TS 是經營外籍移工宿舍品牌，而 Pasir Panjang 服務式公寓，如以品牌延伸方式，以 TS 為母品牌的概念，都用 TS 相同的品牌延伸，例如：TS Dormitory、TS Serviced apartment，但個案公司母品牌為較低端服務，故並不適合採用此策略。

2. 新品牌 (New brand)

Kotler (1997) 認為，企業推出新產品所要表達的訊息與企業既有品牌所提供的訊息不一致時，新品牌策略對新產品來說，是比較是當的作法。如果選擇多樣化策略，在新加坡針對 EP 的白領新市場推出更精緻化的新產品服務式公寓，因高端的白領市場所要表達的訊息與外籍移工宿舍及 TS 既有品牌所提供的訊息並不一致，適合建立一個全新的新品牌。

六、結論

本個案為真實個案，在田野調查之後，個案公司已做出了策略的選擇，Sham 最後在綜合考量後認為：在企業財務面資源有限之下，策略選擇有其優先順序的。本案無論是海外投資移工宿舍或在新加坡發展服務式公寓，都須於前期投資較大的資金，從尋找土地開始、宿舍營建、內部裝修、設備採購、才能進入正式營運管理階段。所以到馬來西亞投資，必須要找到好的標的（土地或房舍），而在

新加坡麗盛集團—海外擴展還是多樣化經營？

新加坡正好有 Pasir Panjang Road 這個政府房舍，是個機會。

並且透過專案小組評估分析在新加坡市場上仍有其他未被滿足的相關需求存在，財務試算也認為服務式公寓方案可行。Sham 想把握這次向上爭取在新加坡 18 萬持 EP 簽證的白領市場。因為對 TS 公司來說是一個再次提升經營技術層次與轉型的機會。

所以最後 Sham 改變了原先想優先到海外擴展的想法，決定先把資源投入 Pasir Panjang Road 服務式公寓的籌備，並另組一個全新有經驗的服務式公寓營運團隊，品牌也全新考慮，不繼續使用 TS 的品牌。

對於到海外擴展移工宿舍，Sham 也沒放棄，而是採先把 Pasir Panjang Road 服務式公寓的籌備完成正式營運穩定後，有機會再往馬來西亞持續發展移工宿舍。

教學計畫(TP)

一、開場破題

本個案為了提高學生討論時的興趣，建議可以在一開場的破題問題就問：「畢業後有想到海外工作的請舉手。」並進而開始問舉手的學生：「為何想去海外工作」與最想去那些國家工作？透過開場調查讓學生增加對本個案討論時的關注力並自然的導引與銜接到教學的主題。

二、教學主題與時間分配建議

Block	時間(分)	主題	重點	板書
1	10	開場	1、畢業後有想到海外工作的請舉手？ 2、有舉手的同學為何想去海外工作？ -將同學的各種理由歸納為： 學習與成長 現實問題(工作收入考量) 移民準備 3、海外打工最想去哪個國家？ 新加坡/澳洲	A
2	10	討論(一) 個案中可以區隔出那些市場	在進入正式個案討論時，可以再問學生：從個案公司的角度，可以區分那幾個市場區隔？ <ul style="list-style-type: none"> ●依地理變數區隔 <ul style="list-style-type: none"> - 新加坡(國內市場) - 馬來西亞、泰國(海外市場) ●依人口變數區隔 <ul style="list-style-type: none"> - W-Pass (藍領市場) - E-Pass、S-Pass (白領市場) 	B
3	10	討論(二) 個案的產品(服務)-住宿種類與顧客定位	赴海外工作如果住宿需自行安排，有哪些選擇性？(藉由討論將可選擇的住宿種類歸納如下，並導引出各類別的顧客定位 -私人高級公寓：高級管理人員 EP -服務式公寓：高級管理與技術人員 EP -分租公寓(HDB)：中級管理與技術人員 EP/SP -移工宿舍(租床位)：藍領工人 WP 個案的產品服務： 現有服務：移工宿舍 新的服務：服務式公寓	C

新加坡麗盛集團—海外擴展還是多樣化經營？

Block	時間(分)	主題	重點	板書
4	15	討論 (三) 個案公司成長 策略分析	1.安索夫矩陣理論介紹與運用 2.個案公司四種產品/市場組合分析： ●市場滲透(Market penetration) -在新加坡繼續開發與經營其他移工宿舍 ●市場開發Market development -到海外開發經營外籍移工宿舍 -個案公司海外市場 PEST 分析 ●產品開發 (Product development) -將 Pasir Panjang Road 項目，開發為新加坡外籍移工的服務式公寓 ●多樣化經營Diversification -在新加坡針對白領新市場，推出更精緻化的新產品—服務式公寓	D
5	15	討論 (四) 執行長 Sham 該如何抉擇	(一) 無法 2 個都選的原因 (二) 無法 2 個都不選的原因 (三) 選擇新加坡多樣化策略的分析 (四) 選擇到馬來西亞海外擴展的分析	E
6	10	討論 (五) 服務式公寓的 品牌策略分析	Kotler 品牌策略矩陣分析 品牌延伸 (Brand extension) ●在新加坡針對白領新市場，推出更精緻化的新產品—服務式公寓，沿用 TS 品牌。 如：TS Dormitory、TS Serviced apartment 新品牌 New brand ●在新加坡針對白領新市場，推出更精緻化的新產品—服務式公寓，適合建立一個全新的新品牌。	F
7	10	結論與提問	1.結論前先發下個案本文 B 給學生讀 3 分鐘。 2.結論 3.Q&A	G

板書建議

A.開場：赴海外工作的理由與想法：
學習與成長/現實問題(工作收入考量)/移民準備
最想去哪個國家工作？新加坡、澳洲

B.討論(一) 個案中可以區隔出那些市場

- 依地理變數區隔：
國內市場(新加坡)
海外市場(馬來西亞、泰國)
- 依人口變數區隔：
持 WP 簽證外籍移工市場
持 SP/EP 中高階白領市場

C. 討論(二) 個案的服務-住宿種類與顧客定

-私人高級公寓：(高級管理人員 EP)
-服務式公寓：(高級管理與技術人員 EP)
-分租公寓(HDB)：(中級管理與技術人員 EP/SP)
-移工宿舍(租床位)：(藍領工人 WP)

個案的產品服務：
現有服務：移工宿舍
新的服務：服務式公寓

D. 討論(三)個案公司成長策略分析

	現有產品	新產品
現有市場	市場滲透 ●在新加坡繼續開發與經營其他外籍移工宿舍	產品開發 ●將 Pasir Panjang Road 項目，開發為新加坡外籍移工的服務式公寓
新市場	市場開發 ●到鄰國馬來西亞、泰國、印尼等區域繼續開發經營外籍移工宿舍	多樣化 ●在新加坡針對白領新市場，推出新產品－服務式公寓 ●轉包給專業的服務式公寓業者經營

D. 個案公司海外市場 PEST 分析

海外	政治 P	經濟 E	社會 S	科技 T
泰國	政治不穩、外勞法令限制	GDP 經濟成長	外勞政策與結構	發展泰國 4.0
馬國	相對穩定	GDP 經濟成長	外勞政策與結構	發展資通訊打造智慧城市

E. 討論(四)執行長 Sham 該如何抉擇

(一) 無法 2 個都選的原因
(二) 無法 2 個都不選的原因
(三) 選擇新加坡多樣化策略的分析
(四) 選擇到馬來西亞海外擴展的分析
(五) 討論小結

F. 討論(五)服務式公寓品牌策略分析

	現有產品	新產品
現有品牌	產品線延伸	品牌延伸 ●將 Pasir Panjang Road 項目，開發為新加坡服務式公寓，沿用 TS 品牌。如：TS Dormitory、TS Serviced apartment。
新品牌	多品牌	新品牌 ●在新加坡針對白領新市場，推出更精緻化的新產品－服務式公寓，建立一個全新的新品牌。

**G
結論**

參考文獻

- 王毓均，2016，酒店式公寓進入觀光住宿市場之可行性分析，臺北大學不動產與城鄉環境學系學位論文。(Wang, Y. J., 2016, **A Feasibility Study on Service Apartment Industry Enter Tourism Accommodation Market**, Master Thesis, Department of Real Estate and Built Environment, National Taipei University.)
- 洪順慶，2006，台灣品牌競爭力，初版，台北：天下雜誌。(Hong, S. C., 2006, **Taiwan Brand Competitiveness**, 1st, Taipei: Commonwealth Magazine Group.)
- 鄭安玲、宋鎮照，2012，「勞動移民政策之政經分析：台星兩國之比較研究」，稻江學報，5卷2期：81~105。(Jent, A. L. and Soong, J. J., 2012, “The Political Economy of Labor Immigration Policy: A Comparative Study between Taiwan and Singapore”, **Journal of Toko University**, Vol. 5, No. 2, 81-105.)
- 謝文雀譯，Philip Kotler, Kevin Lane Keller, Swee Hoon Ang, Siew Meng Leong, Chin Tiong Tan 著，2010，行銷管理：亞洲觀點，五版，台北：華泰文化出版。(Hsieh, W. C., 2010, **Marketing management: An Asian perspective**, 5th, Taipei: Hwa Tai Publishing Co.)
- Aguilar, F. J., 1967, **Scanning the Business Environment**, 1st, New York: New York Macmillan.
- Ansoff, H. I., 1957, “Strategies for Diversification,” **Harvard Business Review**, Vol. 35, No. 5, 113-124.
- Davis, S., 2002, “Brand Asset Management 2: How Businesses Can Profit From the Power of Brand,” **Journal of Consumer Marketing**, Vol. 19, No. 4, 351-358.
- Kotler, P., 1997, **Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control**, 9th, New Jersey: Prentice-Hall.
- Kotler, P. and Armstrong, G., 2007, **Principles of Marketing**, 12th, New Jersey: Prentice-Hall.
- Marcus, B., 1975, **Modern Marketing**, 1st, New York: Random House.
- Ministry of Manpower, 2018, “Work Passes,” <https://www.mom.gov.sg/>, accessed on October 15, 2018.
- Ministry of Manpower, 2018, “Foreign Employee Dormitories,” <https://www.mom.gov.sg/>, accessed on November 20, 2018
- Smith, W. R., 1956, “Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies,” **Journal of Marketing**, Vol. 21, No. 1, 3-8.
- Wind, Y., 1978, “Issues and Advances in Segmentation Research,” **Journal of Marketing Research**, Vol. 15, No. 3, 317-338.

作者簡介

游志青

美國普渡大學消費者行銷博士，國立台北大學企業管理系副教授。研究領域為綠色行銷、品牌管理、消費者行為、訂價理論。學術論文曾發表於 Information Systems and e-Business Management、Environmental Engineering Science、管理評論等期刊。

E-Mail: yucc@mail.ntpu.edu.tw

潘睿彬

國立台北大學企業管理系博士生，目前為怡盛集團總經理。研究領域為服務品質、關係行銷、品牌管理。學術論文曾發表於 International Journal of Services Economics and Management 期刊與國內外研討會。

E-mail: apan3131@gmail.com

連春長

國立台北大學企業管理系博士生，目前為台達電子企業本部採購處長，研究領域為政策論證、供應鏈管理系統、跨國企業供應鏈建置暨實務管理。

E-mail: james.lan@deltaww.com

新加坡麗盛集團—海外擴展還是多樣化經營？