



國立臺灣大學管理學院臺大-復旦 EMBA 境外專班

碩士論文

Executive MBA Program for NTU-Fudan Joint Program

College of Management

National Taiwan University

Master's Thesis

A 不動產仲介經紀公司發展戰略研究

The Development Strategy Research of the

Real Estate Company A

王競民

Chin-Ming Wang

指導教授：翁崇雄 博士

林永松 博士

Advisor: Chorng-Shyong Ong, Ph.D.

Frank Yeong-Sung Lin, Ph.D.

中華民國 113 年 5 月

May 2024

國立臺灣大學碩士學位論文

口試委員會審定書



A 不動產仲介經紀公司發展戰略研究

The Development Strategy Research of the Real Estate Company A

本論文係王競民（學號 P08750001）在國立臺灣大學管理學院臺大-復旦 EMBA 境外專班完成之碩士學位論文，於民國一一三年五月八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：

翁崇雄

（指導教授）

林水松

（指導教授）

鄭明

新研

系主任、所長

陳宗麟

致謝



本論文承蒙臺灣大學翁崇雄教授四年多來的悉心指導，提出論文架構及寫作方向，期間多次的討論、指導及修改，花了非常多教授寶貴時間，翁教授永遠抱持親切、關懷的態度出發，是一位亦師亦友備受尊敬的長者，對翁教授的付出感念在心，謹致上最誠摯的敬意，同時感謝臺灣大學林永松教授的親切關心及協助，讓論文寫作能更順利進行。

感謝復旦大學駱品亮教授的盡心指導及補充不足之處，讓論文能更臻於完善，特別感謝助理導師翁智澄博士的鼎力協助，不眠不休陪伴指導、建議及修正，其專業執著的精神，讓學生非常感動敬佩，謹向駱品亮教授及翁智澄博士致上最誠摯的謝意及敬意。

感謝七班邵揚威學長的推薦引進及一路上的指導照顧，臺大復旦班所有授課教授、蕭湘勻老師、龔雪梅老師、戴心宜老師、10 班同學及同業先進洪永發、何勝緯、楊倉池、黃聖詠、陳銘倫、陳智仁、陳佑全、蔡凱倫、謝秉吾、林泉興、洪富金等，毫無保留地提供指導、照顧及關心，讓我度過人生最珍貴難忘的學習旅程。

回想當初報考臺大復旦班的初衷，主要想了解兩岸學程的差異及對大陸地區民俗風情的了解，透過學程的推演，已能深刻體認到臺大復旦班的價值，很多活動都只有一次的機會，參加了觀自在戈壁行、深圳及成都移動講堂，感受到兩校學程規劃的嚴謹、優秀名師的教導、班主任蕭湘勻老師及龔雪梅老師的親切回應照顧、大陸同學的熱情互動，雖然學程即將結束，但留在個人心中是永遠的回憶，感謝臺大復旦班所有師長及人員的付出，由衷感謝。

在漫長的四年多學程中，感謝另一半張淑玉在過程中最大的支持、家人的包容協助、公司吳滄池總經理及所有同仁的工作分攤，讓我能安心順利完成學業，祈藉由論文的完成，能提供公司更好的發展方向。

王競民 謹識

于臺大管理學院

民國 113 年 5 月

中文摘要



臺灣地區不動產市場，自 2014 年以來呈現穩定增長的熱絡景象，由於不動產市場的向好、雖對不動產仲介經紀業帶來績效成長的機遇，因進入門檻低，吸引眾多新進入者加入，家數及人數大量增加，對現有經營者造成挑戰，亦對整體行業未來發展產生重大影響，同時在數位科技技術大力發展下，不動產行銷推廣已由傳統行銷工具加速轉向數位工具發展，雖帶來成本降低及效益提升的機遇，亦對數位科技應用帶來挑戰，A 公司面對上述機遇與挑戰，宜制定合理的發展與競爭戰略，透過戰略的實施及保障措施，來達成加速組織發展、強化競爭力及總體績效目標。

本文先進行不動產仲介經紀業的現況及未來發展趨勢分析，藉由 PEST 分析及波特五力模型分析來探討外部戰略環境之機會與威脅，透過價值鏈分析及 VRIO 分析來探討內部戰略環境之優勢與劣勢及自身擁有的資源及能力，結合 SWOT 分析，得到 SO 戰略、WO 戰略、WT 戰略及 ST 戰略，制定 A 公司多元化戰略與差異化競爭戰略，進一步做戰略選擇，提出戰略實施及保障措施來達成發展戰略目標。

本文研究結論包括：運用組織架構及營運模式重整的多元化戰略，持續擴大仲介業務體系規模，同步擴增社會住宅包租代管業務體系及發展室內裝修業務體系，共同形成一體化服務體系，達到擴大組織規模、拓展經營層面及加速組織發展目標，同時通過強化數位科技應用及業務體系擴張的差異化競爭戰略，來扭轉與同業在競爭上的劣勢，達到強化總體競爭力及提升總體績效目標。

本文系統性提出發展戰略，擬定 A 公司未來發展方向，從仲介業務體系擴大生態圈，到橫向、縱向整合形成一體化服務體系的生態鏈，開創不動產仲介經紀業全新的營運領域。

關鍵字： A 公司、不動產、不動產仲介經紀業、發展戰略

ABSTRACT



The real estate market in Taiwan of China has been steadily growing since 2014. The growth of the real estate market brings more opportunities and revenue. Still, it also brings more newcomers to join this industry since the qualifications to enter this industry are relatively low. With more stores opening and the increment of real estate brokers, it greatly impacts the competitors in this market, not only for the veterans but also for the entire industry. Meanwhile, the rapid development of digital technology has expedited the transition of the real estate business strategic tools from conventional to digitized tools. Still, it also brings more challenges to its applications. Facing the challenges and the circumstances above, Company A has developed a reasonable business strategic plan to expedite the organization's development and the team's competencies through strategic execution and safety mechanisms.

This research will first focus on the analysis of the present and future of the real estate industry trends through PEST analysis and the Porter Five Forces analysis to discuss the opportunities and threats of the external environment; furthermore, it will utilize Value Chain Analysis and VRIO to analyze the pros, cons, resources of individuals, and competences to the internal environment of Company A. It then uses the SWOT analysis tool to analyze SO, WO, WT, and ST situations to finalize the business strategies of Company A. The actual execution and the protection mechanisms of these business strategies will help to accomplish the ultimate goals.

The developments of this research paper include: initiating the reconstruction of the organization structure and the business model of Company A to enlarge the scale, increase the public housing subleasing business, and develop the interior design sub-organization to become a multi-business firm to reach out to different fields and expedite the progress of accomplishing the goal of organization developing. Meanwhile, Company A also uses the differences in digital technology applications and the expansion of the organization's differences to compensate for the shortage and strengthen the overall competencies and efficiencies.

This research paper has provided systematic development strategies, cultivated the future direction of Company A from the ecosystem of real estate to horizontal and vertical integrations of the ecological chain, and invented a new operating standard for the real estate business.

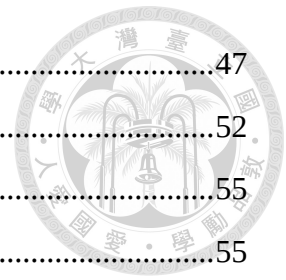
Keywords: Company A, Real Estate, Real Estate broker, development strategies

目次



口試委員會審定書	i
致謝	ii
中文摘要	iii
ABSTRACT	iv
目次	v
圖次	vii
表次	viii
第一章 緒論	1
第一節、研究背景與動機	1
第二節、研究意義	3
第三節、研究方法與框架	3
第二章 不動產仲介經紀行業介紹及 A 公司介紹	5
第一節、臺灣地區不動產仲介經紀業發展歷程及大事記	5
第二節、臺灣地區不動產仲介經紀業發展現況分析及未來發展趨勢	9
第三節、A 公司簡介	12
第三章 A 公司外部戰略環境研究	16
第一節、臺灣地區不動產仲介經紀業 PEST 分析	16
第二節、臺灣地區不動產仲介經紀業波特五力模型分析	21
第四章 A 公司內部戰略環境研究	25
第一節、A 公司競爭能力分析	25
第二節、A 公司價值鏈分析	27
第三節、A 公司 VRIO 分析	31
第五章 A 公司發展戰略選擇	33
第一節、A 公司 SWOT 分析	33
第二節、A 公司發展戰略	37
第三節、A 公司競爭戰略	45
第六章 A 公司發展戰略實施與保障措施	47

第一節、A 公司發展戰略實施.....	47
第二節、A 公司保障措施.....	52
第七章 結論與展望.....	55
第一節、研究結論.....	55
第二節、研究展望.....	56
參考文獻.....	57



圖次



圖 1-1	研究框架圖	4
圖 2-1	臺灣地區不動產經紀業分類圖	5
圖 2-2	直營體系、加盟體系與區域自營商家數比率圖	11
圖 2-3	A公司銷售業務營運模式圖	15
圖 3-1	不動產仲介經紀業波特五力模型分析圖	24
圖 4-1	A公司經營區域店數比率圖	26
圖 4-2	A公司經營區域人數比率圖	27
圖 4-3	A公司價值鏈示意圖	31
圖 5-1	一體化服務體系圖	44

表次



表 2-1	不動產仲介經紀業家數統計表.....	10
表 2-2	各大不動產仲介經紀業家數統計表.....	11
表 3-1	不動產仲介經紀業PEST分析表	21
表 4-1	A公司經營區域品牌店數人數統計表	26
表 4-2	A公司VRIO分析表	32
表 5-1	A公司SWOT分析表.....	36
表 5-2	訪談對象基本資料表	37



第一章 緒論

臺灣地區不動產市場自 2014 年以來呈現一片榮景，臺灣地區政府雖祭出打房政策，惟通貨膨脹及房屋貸款利率仍低因素，不動產市場交易量穩定成長，價格持續上揚，導致不動產仲介經紀業新進入者大量增加，已形成完全競爭市場，對現有經營者造成極大威脅，同時隨數位科技快速發展，已邁入網路化時代，商業模式不斷創新更迭，企業經營勢必數位化轉型，才能迎合未來發展趨勢，面對市場的競爭及數位科技帶來的衝擊，不動產仲介經紀業經營者都必須研擬一套完善的發展戰略，才能在競爭的市場中保持優勢超越對手。

戰略大師理查·魯梅特(Rumelt,2022) 提出，戰略是公司經營的長期規劃，是政策與行動的結合，旨在克服涉及高度利害的挑戰，及一種解決問題（挑戰）的形式，透過對挑戰的診斷，找出關鍵點，研擬產生政策、行動與目標，有別於公司的使命、目標、管理及財務績效等。戰略的擬定流程是診斷挑戰的結構、架構、重新架構、縮窄聚焦、模擬參考以及洞察，戰略是一個不斷應付重要挑戰、以及決定採取什麼重要行動的過程，在不對稱尋找優勢，戰略是要聚焦於一~二個近程目標把心力與資源敏捷地解決最重要的挑戰，戰略大師理查·魯梅特 Rumelt 對戰略提出的精闢見解，可以做為發展戰略擬定時的重要參考。

第一節、研究背景與動機

一、臺灣地區不動產仲介經紀業發展現況

自 2014 年起至今，臺灣地區不動產市場呈現穩定增長的熱絡景象，房價平均漲幅 60%（李同榮，2023），依臺灣地區內政部統計月報資料，買賣移轉棟數自 2014 年逐年增加，至 2022 年達 318,101 棟，期間臺灣地區不動產市場雖受國際情勢及政府政策等因素干擾，惟因通貨膨脹及房屋貸款利率仍低等誘因影響，一般民眾還是優先選擇不動產來保值，由於不動產市場的向好，不斷地吸引更多的新進入者加入，導致不動產仲介經紀業家數及經紀人員人數大量增加，形成完全競爭市場，競爭日趨激烈已衝擊到原有行業的生態，新進入者為求生存，經營模式朝多元化發展，對現有經營者造成非常大的衝擊，亦對整體行業未來發展產生重大影響。



二、數位科技技術大力發展

在面臨 BANI (Brittleness、Anxiety、Non-Linear、Incomprehensibility)時代帶來的巨大衝擊、未知帶來巨大的恐懼、新生代帶來的認知衝擊及新技術、新模式帶來的巨大挑戰，數位科技技術的應用對企業經營而言，已非可有可無的選項，而是為了生存不得不走的一條不歸路，且這樣的轉變是快速的、長遠的及不回頭的一種趨勢。

隨客戶購屋習慣的改變，行銷推廣已由傳統行銷工具逐步轉向數位工具，依 A 不動產仲介經紀公司（後文簡稱 A 公司）2022 年銷售資料顯示，透過網路行銷績效已達整體行銷 77%，且比重持續增加中，不動產仲介經紀人員應熟知數位科技，才能延續職業生涯，不動產仲介經紀公司更需善用數位科技才能更好持續的經營發展，鑒於數位科技應用對公司經營的急迫性，已攸關到公司的生存命脈，不動產仲介經紀業需藉由數位科技來優化傳統產業、擴大生態圈、重新定義產品、服務、生態、重塑組織及數位化領導力的重建。

受 2020 年新冠肺炎疫情影響，商業活動被迫調整改變，這已是疫情後的新常態，數位科技應用不再是可有可無的選項，而是不得不做的必然趨勢，唯有透過數位科技來轉型，企業才能抵擋營運所受到的衝擊，佈局未來新動能。

臺灣地區不動產市場自 1968 年起，歷經多次景氣循環，從復蘇、擴張、榮景到衰退，從現實情況來看，發現有些不動產仲介經紀業經營業者，在歷經景氣或不景氣循環衝擊及公司不同階段經營瓶頸時，都能夠克服困難存活下來並發展的很好。

本研究動機祈透過發展戰略的擬定、實施、保障與參考同業經驗，來探討成功的經營業者，如何進行發展戰略的擬定、實施及保障措施。



第二節、研究意義

在參考國內外相關文獻後，發現在不動產仲介經紀業研究發展戰略之探討甚少（陳經國，2012；黃國書，2019；陳佑全，2019；莊品辰，2021），大都局限在傳統做法上之研究，隨數位科技不斷更新進步，已由傳統思維快速轉換到數位化思維，其參考價值已減低，本研究嘗試應用發展戰略擬定及實施與訪談 9 家不動產仲介經紀業經營者，參考其發展戰略及做法，來擬定 A 公司的發展戰略。

本研究的意義祈善用公司既有的資源與能力，藉由組織架構及營運模式重整的多元化戰略，來加速組織發展及提升總體營運績效，透過數位科技技術應用及業務體系擴張的差異化競爭戰略，來強化總體競爭力。

第三節、研究方法及框架

一、研究方法

本研究採案例研究法來研究 A 不動產仲介經紀公司的發展戰略，採用 PEST 分析及波特五力模型分析來探討外部戰略環境之機會與威脅，採用價值鏈分析及 VRIO 分析來探討內部戰略環境之優勢、劣勢、資源及能力，最後透過 SWOT 矩陣分析，得到 SO 戰略、WO 戰略、WT 戰略及 ST 戰略，進一步做戰略選擇、提出實施與保障措施來達成發展戰略目標。

二、研究框架

本研究探討 A 不動產仲介經紀公司發展戰略，第一章緒論，說明研究的背景、動機及意義，第二章行業及 A 公司介紹，介紹臺灣地區不動產仲介經紀行業的發展歷程、大事記、現況分析及未來發展趨勢，同時介紹 A 公司發展歷程、人才培育規劃、經營理念及業務營運模式，第三章 A 公司外部戰略環境研究，藉由 PEST 分析及波特五力模型分析來探討外在的機會與威脅，第四章 A 公司內部戰略環境研究，透過競爭能力分析、價值鏈分析及 VRIO 分析來探討內在的優勢與劣勢，第五章 A 公司發展戰略選擇，經由 SWOT 分析及參考同業經驗來擬定發展戰略、業務體系及競爭戰略，第六章 A 公司發展戰略實施與保障措施，針對組織架構及營運模式重整策略及強化數位科技應用策略提出實施內容及保障措施，第七章結論與展望，對本研究做出結論並展望未來研究方向。

研究框架圖（如圖 1-1 所示）

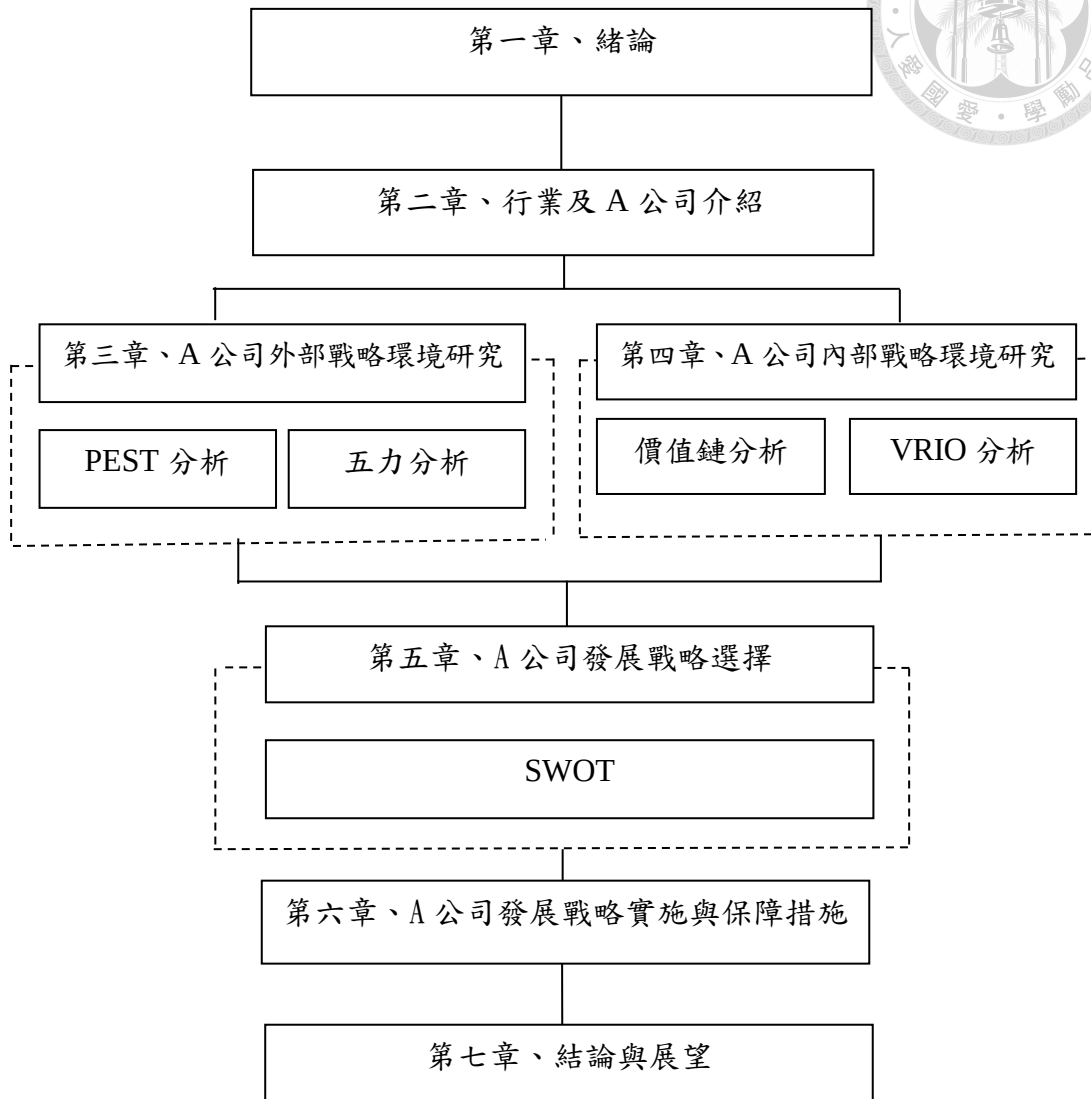


圖 1-1 研究框架圖

資料來源：本研究整理

第二章 不動產仲介經紀行業介紹及 A 公司介紹

第一節、臺灣地區不動產仲介經紀業發展歷程及大事記

臺灣地區於 1999 年制定“不動產經紀業管理條例”，用來管理不動產經紀業，建立不動產交易秩序，保障交易者權益，促進不動產交易市場健全發展，條例內容涵蓋仲介業務及代銷業務兩大類，其中仲介業務指從事不動產買賣、互易、租賃之居間或代理業務，代銷業務指受起造人或建築業之委託，負責企劃並代理銷售不動產之業務，並將名稱統一規範為“不動產仲介經紀業”及“不動產代銷經紀業”，(如圖 2-1 所示)，本研究主要聚焦在不動產仲介經紀業之探討。

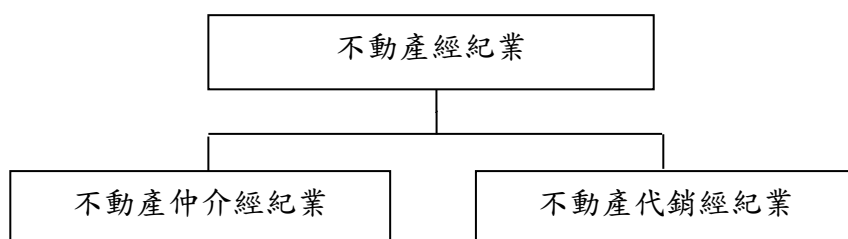


圖 2-1 臺灣地區不動產經紀業分類圖

資料來源：本研究整理

一、臺灣地區不動仲介經紀業發展歷程

1. 傳統掮客、中人階段（1971 年以前）

民間買賣房屋的方式，大都經由親友、代書、地方意見領袖或民意代表介紹，屬兼差性質無一定服務費收費標準，係由買賣雙方隨意給予“紅包”方式，俗稱“掮客”、“中人”或“牽猴子”，無固定營業處所亦無提供專業諮詢服務。

2. 不動產仲介經紀業醞釀階段（1971 年～1984 年）

1971 年“台北房屋”成立，開啟預售屋銷售，1977 年“勵行建設”成立，開啟中古屋市場買賣，是不動產仲介經紀業前身，此時政府不允許房屋買賣介紹為業的公司設立，僅能以“建設公司”、“廣告公司”或“實業公司”的方式進行不動產仲介生意。



3. 不動產仲介經紀業正名發展階段（1985 年～1998 年）

1985 年政府開放不動產仲介經紀業辦理公司登記，太平洋房屋成為第一家正式合法的不動產仲介公司，1987 年政府開放設立房屋仲介商業類，准許成立公會，不動產仲介經紀業得到“正名”，經營方式由樓面式轉換成店面式經營，經營模式逐步發展成直營體系與加盟體系，直營體系包含太平洋房屋、信義房屋、永慶房屋，加盟體系包含住商不動產、力霸房屋、21 世紀不動產、中信房屋等，薪獎制度區分為普專制度與高專制度兩類，普專制度為有底薪加低獎金，獎金占比較低，高專制度為無底薪加高獎金，獎金占比較高。

4. 不動產仲介經紀業擴張階段（1999 年～迄今）

1999 年不動產仲介經紀業進入法制化時代，臺灣地區政府頒佈實施“不動產經紀業管理條例”，2002 年全面實施，正式定名為“不動產仲介經紀業”，至此“人必歸業、業必歸會”，亦即從業人員必須歸屬在合法的不動產經紀業公司，每家公司必須加入公會，由政府與公會協力管理好不動產仲介經紀業的經紀人員及業者，為促進產業健康發展把關（張欣民，2013）。

二、臺灣地區不動產仲介經紀業大事記

1. 不動產經紀業管理條例（1999 年）

臺灣地區為建立不動產交易秩序，保障交易者權益，促進不動產交易市場健全發展，於 1999 年 2 月 3 日訂定不動產經紀業管理條例公告實施，從以往無法制規範邁向法制化時代，並正式將名稱訂為“不動產仲介經紀業”，條例規定從業人員必須具備不動產經紀人員證照，每一個營業處所都必須有一位不動產經紀人負責簽署相關文件，從業人員必須登錄在具有合法的經紀業名下，經紀業必須加入公會，即“人必歸業、業必歸會”，由業者與政府一起推動不動產交易健全化，為臺灣地區不動產交易開創新紀元。

2. 增值稅減半（2002 年）

臺灣地區在 2002 年實施“土地增值稅減半徵收”政策，由原有三級稅率 40%、50%、60%分別調降為 20%、30%、40%。



3. 調降遺贈稅（2009 年、2017 年）

2009 年將遺贈稅調降至單一稅率 10%，2017 年修正遺產稅及贈與稅率，由單一稅率 10% 調高為 10%、15%、20%，共三階段累進稅率。

4. 實價登錄 1.0（2012 年）、實價登錄 2.0（2021 年）

2012 年推出實價登錄 1.0，初步達成不動產資訊透明化目標，惟尚存在諸多缺失，遂於 2021 年修正推出實價登錄 2.0，邁向資訊全面透明化，具體內容為：

（1）除所有權人姓名個資外，完整揭露成交地址門牌、地號。

（2）法定主管機關，對登錄的價格有疑慮時，可直接向相關機關或金融機構調閱金流資料。

（3）預售屋銷售資訊即時申報，預售屋開賣前須立案備查，在簽訂買賣契約後 30 日內逐案申報，刻意隱匿炒作將加重罰則。

（4）紅單交易管制，預售屋買受人不得將預售屋紅單轉售與第三人。

（5）預售屋買賣定型化契約報請地方政府備查，實價登錄 2.0 將成交物件地址、門牌完全揭露，可以讓不動產交易更透明化，同時在不動產交易過程中，提供重要的參考資訊。

5. 房地合一稅 1.0（2016 年）、房地合一稅 2.0（2021 年）

房地合一稅係實價課稅制度，即房屋加土地後實價總額，扣除實際取得成本後，依實際獲利課徵交易所得稅，達到不動產交易利得實價課徵的目的，房地合一稅 1.0 於 2016 年 1 月 1 日實施，房地合一稅 2.0 於 2021 年 7 月 1 日實施，兩者主要差別在於對優惠稅率的短期重新定義，將境內法人納入課稅，境外法人延長課重稅期間一年、預售屋買賣納入課徵、特定股權交易納入課稅範圍，藉以防堵假藉公司股權移轉之名，行房地交易之實的避稅行為。

（1）房地合一稅 2.0 課稅所得公式：（成交價－取得成本－相關費用－土地漲價總數額）× 房地合一稅率。

（2）稅率：持有 2 年以內稅率 45%、超過 2 年未逾 5 年稅率 35%、超過 5 年未逾 10 年稅率 20%、超過 10 年稅率 15%。



6. 房屋貸款選擇性信用管制

房屋貸款選擇性信用管制是臺灣地區中央銀行貨幣政策工具，限縮金融機構的某些業務，用來控制資金的流向與流量目標，藉以管制放款對象及貸款成數，有效抑制投機性資金，達到遏制投機客炒房行為，讓房價回歸正常價位，自 2020 年以來共實施五波，分別為第一波選擇性信用管制 2020 年 12 月 8 日，第二波選擇性信用管制 2021 年 3 月 19 日，第三波選擇性信用管制 2022 年 9 月 24 日，第四波選擇性信用管制 2022 年 12 月 17 日，第五波選擇性信用管制 2023 年 6 月 15 日（呂國璋，2023）。

7. 房屋貸款升息

2022 年 3 月放款利率 1.125% 升息一碼 0.25%，2022 年 6 月升息半碼 0.125%，2022 年 9 月升息半碼 0.125%、2022 年 12 月升息半碼 0.125%，2023 年 3 月升息半碼 0.125% 達 1.875%。

8. 平均地權條例修法（2023 年）

平均地權條例修法於 2023 年 7 月 1 日上路，目的是遏止炒房及投機行為，讓建案回歸正常的市場價格供需機制，新法重點如下：

- （1）禁止預售屋、新建屋換約轉售。
- （2）重罰炒作行為，包含意圖散播影響房價的不實資訊、營造熱銷假像、透過違規銷售（紅單）等影響房屋銷售的情況。
- （3）建立檢舉獎金制度。
- （4）管制私法人購屋。
- （5）解約申報登錄。

第二節、臺灣地區不動產仲介經紀業發展現況分析及未來發展趨勢



臺灣地區不動產仲介經紀業家數，依臺灣地區內政部不動產服務業資訊系統 2023 年 6 月資料統計，直營體系 870 家、加盟體系 3,193 家及區域自營商 3,548 家合計 7,611 家，統計資料（如表 2-1 所示），茲依經營體制、組織架構、薪獎制度、發展現況及未來發展趨勢來分析，依序說明如下：

一、經營體制

臺灣地區不動產仲介經紀業區分為直營體系、加盟體系及區域自營商三大類，直營體系的各分店、人員訓練及財務皆由總公司統一設立、訓練及管理，主要品牌為信義房屋、永慶房屋及臺灣房屋，大多分佈在大都會區一線城市，加盟體系採加盟品牌授權方式，各分店經營管理、人員訓練及財務皆各自獨立，主要品牌為住商不動產、永慶不動產、有巢氏房屋等，分佈在臺灣地區所有區域，區域自營商是除上述兩大體系之外單獨設立之店頭或企業，採自有品牌方式，各店經營管理、人員訓練及財務亦各自獨立，主要是由地政士（俗稱代書或土地登記專業代理人）、建設公司或個人等所成立，（如表 2-1、圖 2-2 所示）。

二、組織架構及薪獎制度

直營體系採雇傭制俗稱普專制度，業務人員皆招募沒有經驗的新人自主訓練，所有分店、人員、財務都隸屬於總公司統一管理，包含休假、薪獎、升遷及福利等制度，加盟體系大都採承攬制俗稱高專制度，各分店與人員屬平行承攬關係，各店各自承擔人員招募及財務盈虧責任，人員休假、薪獎、及福利等制度各自獨立不同，區域自營商依各自發展特性，兼採雇傭制（普專制度）或承攬制（高專制度）。

直營體系因已涵蓋人員福利、勞健保及退休金等所有固定項目，薪獎制度採有底薪加較低的獎金方式，加盟體系因採承攬制，不包含眾多福利、勞健保及退休金等項目，薪獎制度大多採無底薪加較高獎金方式，區域自營商依各自發展特性，兼採直營體系或加盟體系薪獎制度。



三、發展現況

依臺灣地區內政部不動產服務業資訊系統 2023 年 6 月份資料統計分析，臺灣地區直營體系店數 870 家約占 11.4%，加盟體系 3,193 家約占 42.0%，區域自營商 3,548 家約占 46.6%，合計 7,611 家，(如表 2-1、圖 2-2、表 2-2 所示)，加盟體系家數約為直營體系 3.6 倍，加盟體系家數加區域自營商家數約為直營體系家數 7.7 倍，如與 2017 年 3 月比較，當時臺灣地區家數為 5,539 家(王競民，2017)，增加 2,072 家約 37.4%，臺灣地區不動產仲介經紀業已邁入高度競爭行業，會產生如此大的變化，歸納以下因素：

(1) 直營體系採招募沒有經驗新人由公司自主訓練，發展速度慢，加盟體系由有經驗人員所組成，發展速度相對快，因臺灣地區不動產仲介經紀業發展 30 多年來，已培養出非常多有經驗的經紀人員，可以提供加盟體系人力需求。

(2) 自 2016 年以來，不動產交易量未受新冠疫情影響，持續向上盤升呈現一片榮景，房屋買賣移轉棟數自 2016 年的 245396 棟已增至 2022 年的 318101 棟，造成從業人員及店數急速擴張增加。

(3) 不動產仲介經紀業進入門檻低，當景氣好時會呈現大量開店，景氣不好時就會大量關店現象。

臺灣地區不動產仲介經紀業區分直營體系、加盟體系及區域自營商三大類型，將各大類型之家數及占比歸納(如表 2-1 所示)。

表 2-1 不動產仲介經紀業家數統計表

	直營體系	加盟體系	區域自營商	合計
店數	870	3,193	3,548	7,611
百分比	11.4%	42.0%	46.6%	100.0%

資料來源：臺灣地區各加盟品牌總部、臺灣地區內政部不動產服務業資訊、本研究整理

為清楚說明各大體系家數及占比，製作直營體系、加盟體系與區域自營商家數比率圖，(如圖 2-2 所示)

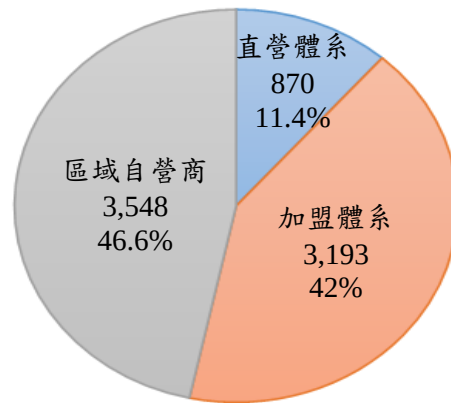


圖 2-2 直營體系、加盟體系與區域自營商家數比率圖

資料來源：本研究整理

為瞭解臺灣地區各大不動產仲介經紀業的家數及區域分佈狀態，製作各大不動產仲介經紀業家數統計表，(如表 2-2 所示)。

表 2-2 各大不動產仲介經紀業家數統計表

	創立 時間	基 隆	台 北	新 北	桃 園	新 竹 市	新 竹	苗 栗	台 中	彰 化	南 投	雲 林	嘉 義	台 南	高 雄	屏 東	宜 蘭	花 蓮	台 東	澎 湖	金 馬	合 計
信義房屋	1987		150	129	42	14	15		77	5				25	40							497
永慶房屋	1988		177	94																		271
臺灣房屋直營	2008				80	7	6															93
太平洋房屋直營	1985		1							4												5
ERA不動產	2004		2											4								3
中信房屋直營	1985		1																			1
直營 小計			331	223	122	21	21		77	9				26	40							870
住商不動產	1979	11	64	103	86	6	13	7	72	25	3	8	18	77	79	20	18	6	5	1	1	623
永慶不動產	2002	6		74	56	31	30	3	109	9	6	4	3	36	93	7	20	10		1	1	499
有巢氏房屋	2003	8		54	65	11	18	7	116	14	7	7	3	11	21	9	10	17	3	1	1	383
台慶房屋	2005	1		14	18	22	17	7	20	6	3	3	9	30	125	14		2	2	1		294
中信房屋加盟	1985	7	37	49	48	4	4	3	33	8	2	7	8	16	10	9	4	3	5	1	1	259
臺灣房屋加盟	2008	7	26	63				2	61	11	4	5	5	25	17	10	13	2	1	1	2	255
東森房屋	1988	11	24	41	19	1	4	3	20	13	1	2	10	11	8	4	4	3	1	2	1	183
太平洋房屋加盟	1985	9	14	34	37	1	1	1	21	18	1	2	5	7	3	4	9	1	1		1	170
大家房屋	2014	2	7	42	13	3	7	3	12	10		12	2	9	10	14	3		2	1		152
21世紀不動產	2003	3	18	17	22		4	1	20	3	2	1		5	4	1	11	1	3		1	117
全國房屋	1984	6	7	29	6			2	6	1	1	3	6	2	3	4	5		1	1	1	84
永義房屋	2021			10	7	8	10		10	4				7	10	5	1	1				73
東龍不動產																						
大聯盟	1995	1	9	8			2	3	4		1	8	2	5	1		6	8	9		1	68
永春不動產				1		1	2	1	16	8	1		2							1		33
加盟 小計		72	206	539	377	88	112	43	520	130	32	62	73	241	384	101	104	54	33	11	11	3,193
小計		72	537	762	499	109	133	43	597	139	32	62	73	267	424	101	104	54	33	11	11	4,063
內政部不動產 服務業資訊系統	2023/ 06/16 統計	90	984	1,007	925	185	267	154	1,456	263	116	145	146	513	704	204	221	122	70	19	20	7,611

資料來源：臺灣地區各加盟店品牌總部、臺灣地區內政部不動產服務業資訊、本研究整理



四、未來發展趨勢

臺灣地區不動產仲介經紀業區分直營體系、加盟體系及區域自營商三大體系，未來發展趨勢說明如下：

(1) 直營體系未來發展呈現趨緩趨勢，主要原因係薪獎制度採普專制度，獎金率偏低，無法與加盟體系高獎金率抗衡，造成人力上的流失，其次是人力資源政策，因招募沒有經驗新人自主訓練，培育養成時間長，減緩組織發展速度，致經營區域大都集中在一線城市，無法拓展至二、三線城市，總體競爭力下降。

(2) 加盟體系未來發展呈現擴張趨勢，主要原因係薪獎制度採高專制度，獎金率高具有極大吸引力，其次是招募有經驗的經紀人員，不需培訓即可馬上作業，組織發展速度快，第三項原因係每一經營區域的特性不同其經營戰略各異，無法用統一的經營模式來營運，加盟體系可以因應此一特性，致經營區域遍及所有區域。

(3) 區域自營商未來發展呈現維持趨勢，主要原因係區域自營商大都由地政士、建設公司或個人等所設立，依個別需求方式來增長，不似直營體系或加盟體系有計劃性的擴張，增加速度會維持在一定的範圍比例。

第三節、A 公司簡介

一、發展歷程

A 公司 1994 年創立即加盟住商不動產，至今已邁入第 30 年，採包區經營模式，目前擁有七家店精耕臺灣地區新北市大淡水地區，包含關渡、竹圍、紅樹林、淡水、淡海新市鎮及三芝等區域，屬區域型加盟店，已構建成大淡水地區最優質的不動產流通平台。

為塑造公司的企業文化及落實經營理念，在創立時採普專制度，即有底薪加獎金模式，皆招募沒有經驗人員從頭開始培訓，透過完整的教育訓練體制，幫助新進人員跨過最艱難的門檻，除專業訓練外，更著重人格養成，因有正確的觀念，路才能走得更長遠更穩健，從創立至今已培育非常多的優秀人才，為行業及社會做出貢獻。

有滿意的客戶企業才能永續經營累積經營成果，為能更周全服務好客戶，我們在大淡水地區各重要商圈皆設有據點，方便客戶就近洽詢服務，運用七家店綿密的服務網及全面流通聯賣制度全方位服務好客戶，亦即客戶在任何一家店都可以得到完整的不動產訊息，公司為了交易安全保障，於1998年全面實施買賣價金履約保證制度，為不動產交易安全嚴格把關，每一件透過A公司成交的客戶資料皆鍵入資料庫平台，定期詢問追蹤客戶後續使用狀況，利用Line聊天工具溝通，隨時提供客戶不動產諮詢及解決問題，做好完善的售後服務。

公司為迎合未來發展趨勢及強化競爭力，在2017年7月公司進行體制改造，由普專制度轉變成高專制度，藉由提高獎金率及各項福利措施，讓人員收入倍增，提早達成“財務自由”，透過入股、分紅制度逐步實現人員生涯規劃。

二、人才培育規劃

(1) 沒有經驗人員培訓：為期九個月專業訓練，前三個月保障3~4萬的收入，後續六個月再享有業績獎勵金，讓新進人員在這裡能夠安心學習無後顧之憂。

(2) 有經驗人員培訓：提供三個月教育訓練，主要在公司企業文化、經營理念及作業規範的說明，祈人員能快速融入A公司的大家庭，為鼓勵介紹優秀人才加入，增加介紹獎金及業績回饋獎金，一起為組織發展盡一份心力。

(3) 中間幹部養成培育：推動接班培訓規劃，從“組長”開始到“店長”再進階到“高階經營主管”，組長及店長除業績獎金外再依貢獻度享有管理獎金，增加管理財收入，店長及高階主管開放入股方式參與公司經營，績優及資深人員透過分紅制度分享經營成果，在這裡不再是為老闆工作，而是為自己的事業在打拼。

三、經營理念

扮演好居間角色，協助買、賣雙方圓滿達成買屋、賣屋任務，提供自我實現平台，達成內部創業的生涯規劃，傳承企業文化，延續擴大經營成果，實現利益共享目標。



四、業務營運模式

A 公司經營型態為不動產仲介經紀業，業務內容涵蓋不動產買賣、互易、租賃之居間或代理業務，屬平台模式，以收取服務費用為公司營利來源，經營內容以不動產銷售業務及不動產租賃業務為主，其中不動產銷售業務是公司主要營利來源，不動產租賃業務營收占比較低，較偏向服務客戶為出發點，藉以擴大經營的深度與廣度。

不動產租賃業務因未牽涉到所有權移轉問題，業務營運模式較為簡單，只要做好出租方及承租方簽訂不動產租賃契約，界定好雙方權利義務即可完成，相對不動產銷售業務，因牽涉到不動產所有權移轉流程，營運模式較為複雜，從銷售物件募集開始至交屋為止，皆須依照“不動產經紀業管理條例”規定來執行，茲將 A 公司銷售業務營運模式說明如下：

A 公司銷售業務營運流程：

募集->開發->委託->議價->行銷->成交->簽約、用印、完稅->交屋->售後服務，內容說明如下：

- (1) 募集：向不動產所有權人徵詢是否有出售意願。
- (2) 開發：向有意願銷售之不動產所有權人進行估價及銷售說明。
- (3) 委託：簽訂委託銷售契約書授權不動產仲介經紀人員銷售事宜。
- (4) 議價：當有效買方有意願購買時，將買、賣雙方價格透過協商達成一致的過程。
- (5) 行銷：透過銷售平台、網路、社群媒體等數位工具及其他方式進行廣告推廣。
- (6) 成交：當買方與賣方價格達成一致時，即進行成交確認。
- (7) 簽約、用印、完稅：簽定買賣契約書，後續依過戶流程完成用印及完稅必要程式。
- (8) 交屋：當不動產過戶完備後，由買方與賣方會同在不動產現場進行勘驗，如無瑕疵即進行點交，此時不動產交易已完成所有的流程。

(9) 售後服務：交屋後進行客戶滿意度調查，考核經紀人員服務品質做為改善依據，同時將客戶資料登錄資料庫平台，利於客戶後續追蹤服務，藉以提升客戶交易體驗及滿意度。

A 公司銷售業務營運模式，(如圖 2-3 所示)

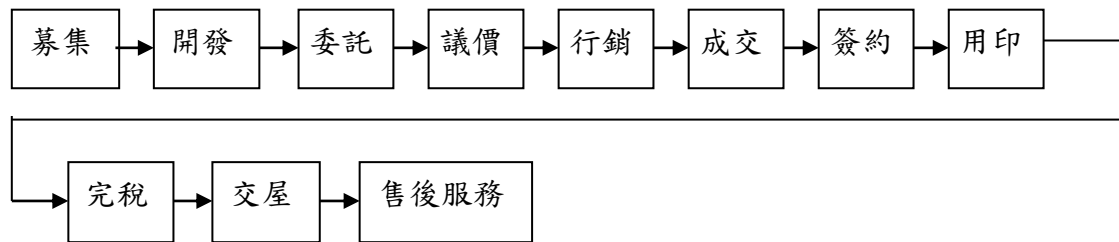


圖 2-3 A 公司銷售業務營運模式圖

資料來源：本研究整理

第三章 A 公司外部戰略環境研究



第一節、臺灣地區不動產仲介經紀業 PEST 分析

不動產仲介經紀業在面對市場高度競爭、經營多元化及平台革命的衝擊下，已產生非常巨大的影響，透過PEST分析對政治(Political)、經濟(Economic)、社會(Social)和科技(Technological)等因素進行分析，來確定那些外在環境因素對不動產仲介經紀業產生之機會與威脅，提供制定發展戰略之依據。

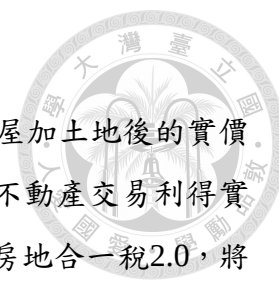
PEST分析模型，最初由哈佛大學教授法蘭西斯·阿吉拉(Francis J. Aguilar)於1967年所提出，PEST分析是一個框架，是瞭解與預測現在或將來對公司經營的外部環境分析，幫助企業做好準備來制定中、長期發展戰略，利於掌握市場潛在機會規避威脅。

一、政治因素

依臺灣地區內政部不動產資訊平台2023年第一季房價負擔能力統計分析顯示，臺灣地區平均房價所得比為9.72，其中台北市為15.22，亦即在台北市需15.22年不吃不喝才能買得起房子，主要原因是物價上漲及薪資跟不上，讓民眾買房負擔越來越沉重，面對這樣的結果，臺灣地區政府為平抑民眾的不滿情緒，推出一系列打房政策如房地合一稅、平均地權修法實施外，亦陸續規劃推出囤房稅，同步在不動產交易稅及持有稅做雙重管制，祈有效抑制房價上漲現象，政治因素包含實價登錄、房地合一稅及平均地權條例修法等，以下將針對這三項來探討：

1. 實價登錄

為達成不動產資訊透明化目標，避免買賣雙方資訊不對稱現象，於2012年實施實價登錄1.0，為進一步邁向資訊全面透明化，於2021年實施實價登錄2.0，揭示完整成交物件之門牌地址、地號，另預售屋簽訂買賣契約後30日內需逐案申報，禁止預售屋紅單轉售等規定，此舉可讓買賣雙方房屋銷售資訊對稱透明化，對不動產未來發展構成機會。



2. 房地合一稅

2016年1月1日推出房地合一稅 1.0，加重房屋交易稅，將房屋加土地後的實價總額扣除實際取得成本後，依實際獲利課徵交易所得稅，達到不動產交易利得實價課徵的目的，為進一步加強管制，遂於2021年7月1日 再實施房地合一稅2.0，將境內法人納入課稅，境外法人延長課重稅期間一年、預售屋買賣納入課徵、特定股權交易納入課稅範圍，全面防堵投機行為，讓不動產市場回歸至正常供需，降低人為炒作哄抬房價行為，對不動產未來發展構成威脅。

3. 平均地權條例修法

為進一步遏止炒房及投機行為，除中古屋加重稅負外，為加強預售屋管制，於2023年7月1日實施平均地權條例修法，嚴格禁止預售屋換約轉售，重罰炒作行為，建立檢舉獎金制度、管制私法人購屋及解約申報登錄，此舉可以讓預售屋市場健康正常化，對不動產未來發展構成威脅。

二、經濟因素

經濟因素除政府推出一系列打房政策外，同步在購屋資金取得上加強管制，包含房屋貸款選擇性信用管制及房屋貸款升息，尚包含通貨膨脹、房屋造價成本飆升及臺灣地區總體經濟等因素，以下將針對這五項來探討：

1. 房屋貸款選擇性信用管制

自2020年至2023年共實施五波管制措施，來管制購屋對象及貸款成數，祈能維持一般民眾購屋剛性需求，同時又能遏止投資客，對不動產市場未來發展構成威脅。

2. 房屋貸款升息

自2022年房屋貸款利率1.125%，經五次升息已達1.875%，利率上升，購屋成本增加，會降低民眾購屋意願，總體房市交易降溫，惟房屋貸款利率仍低，對不動產市場未來發展構成威脅，從相對角度觀之亦可視為機會。

3. 通貨膨脹

受新冠疫情、中美貿易衝突摩擦、供應鏈重整斷鏈、俄烏戰爭等因素影響，依臺灣地區行政院主計總處統計資料顯示，2022年消費者物價指數(CPI)為



2.95%，創下14年新高，造成臺灣地區總體物價上漲，民眾大多選擇購買不動產來保值，對不動產市場未來發展構成機會。

4. 房屋造價成本飆升

受缺工缺料及原物料價格上漲影響，房屋造價成本已上漲至每坪20萬元以上，再加上土地成本，房價下修機率不易，民眾購屋壓力增加，部分民眾會以租屋代替買屋，對不動產市場未來發展構成威脅。

5. 臺灣地區總體經濟狀況

臺灣地區2023年受全球通膨、升息、終端需求不振、中美科技戰升溫、國際地緣政治風險、氣候變遷、商品存貨調整時間拉長、兩岸貿易衰退及RCEP關稅壁壘的影響，進、出口雙雙衰退，出口已連續數月衰退現象，加上民間投資趨於謹慎，經濟成長動能呈現大幅衰退，對不動產市場未來發展構成威脅。

三、社會因素

社會因素主要的影響因素在於臺灣地區人口成長率、年齡結構及M型社會，以下針對這兩項來探討：

1. 臺灣地區人口成長率及年齡結構

臺灣地區人口將朝少子化及高齡化發展，依臺灣地區國家發展委員會2022年發佈資料指出，在2025年65歲人口將超過20%，邁入超高齡社會，在2028年15歲至64歲工作年齡人口開始低於2/3，人口紅利將消失，在2060年幼年與老年人口超過工作年齡人口，扶養比超過100%，在2070年總人口數降至約1,622萬人，較2022年2,326萬人減少30.3%，老年人口將達43.6%，扶養比將達109.1%，面對超高齡、人口紅利消失、人口減少等影響，勢必對產業發展、勞動法規、財政規劃、長照、年金、移民等造成極大衝擊，臺灣地區政府必須提前妥為因應，對不動產市場未來發展構成威脅。

2. 臺灣地區M型社會

M型社會係管理大師大前研一最早提出，指所得階層中低層階層和上層階層往兩邊來移動，所得分配呈現兩端高峰，中間人口的中產階級減少，出現很大的缺口，亦即左邊的窮人變多，右邊的富人也變多，中間的中產階級變少，分佈型態與M的字形相似，稱為M型社會。

臺灣地區薪資成長跟不上通膨速度，造成實質薪資呈現倒退現象，衝擊購買力，三年新冠疫情更加速M型化社會，將不利整體經濟的成長及社會結構穩定，政府應該採取降低中產階級稅收、增加富人階級的稅收、開發更多社會住宅、幫助年輕人創造財富及勞工技能培訓等措施，M型化社會對不動產市場未來發展構成威脅。

四、科技因素

隨第五代行動通信5G技術、人工智能AI及物聯網IOT等資訊通信科技快速發展，加上商業模式的快速變化，已全面改變人類的生活方式及購屋習慣，尤以2020年COVID-19疫情爆發後，更加速這種趨勢發展，當企業面對這樣的衝擊時，唯有主動加快轉型，才能迎合未來發展潮流立於不敗之地，科技因素包含數位化轉型、資料庫、人工智能及數位行銷，以下將針對這四項來探討：

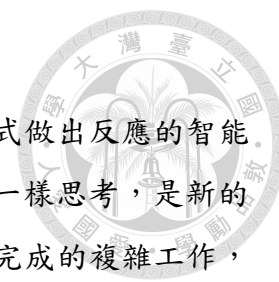
1. 數位化轉型(Digital Transformation)

“數位化轉型”的定義是充分利用資訊通訊技術及工具，來優化企業流程並創造價值，亦即將企業長期經營方向、組織架構、營運模式、資源配置、價值主張及顧客體驗等，重新做整體性的改變，找到新的方式提供價值，重新塑造競爭優勢，增加營收及效率，屬長期性工作且需主動出擊，是企業生存的必經之路。

“數位化轉型”的目標是以消費者為出發點，瞭解客戶的需求，改善企業的營運流程，做到虛實整合全通路的行銷、改善客戶的體驗及創造出新的商業模式，其重要性是可以縮短流程的時間增加效益、可以穩定服務的品質、迎合市場的需求及可以透過大數據的收集、整理、分析，掌握客戶的樣貌，搶攻潛在商機、提高客戶滿意度，提升企業競爭力及獲利能力。

2. 資料庫(Data Base, DB)

資料庫指長期存儲在電腦內，是有組織及可呈現多種形式的可共用資料集合。資料庫因提供完整結構，可以解決存取、刪除、組織和編輯大量資料的問題，能更有效滿足企業需求，資料庫尚具高效擴展性、完整性、安全性及資料分析性能力，除可以支援內部營運外，並可儲存客戶大量互動資料，同時允許多位元使用者在同一時間使用高度複雜的邏輯及語言，安全快速存取和查詢資料，資料庫如和其他運算及商業智慧工具結合，企業可以利用他們收集的資料來更有效地運作及做更好的決策，隨時間延展擴充，資料庫平台可以強化企業所需的效能、規模及靈活性，是企業不可或缺的營運工具。



3. 人工智能(Artificial Intelligence, AI)

人工智能係企圖瞭解智能的實質，能以人類智能相似的方式做出反應的智能型機器，可以對人之思維及意識的資訊過程做類比，能像人類一樣思考，是新的科技革命，目標是使機器能夠勝任一些通常需要人的智能才能完成的複雜工作，AI涵蓋計算器科學、仿生學、生物學、心理學、語言學、醫學及哲學等學科，未來大多數的產業將融入人工智能的技術，對人類生活一定會產生巨大的改變。

ChatGPT是OpenAI在2022年11月發佈的聊天機器人工具，是AI“生成式預訓練轉換器”技術，ChatGPT可以將搜尋的結果提出解答，讓使用者不需再去細看其他網站，可以用於問答、文本摘要生成、機器翻譯、分類、代碼生成，及對話AI等功能，是工作中的助手，未來可望發展成作業系統平台及生態，對各行各業勢必產生深遠的影響。

4. 數位行銷(Digital Marketing)

數位行銷是使用電子裝置、網路和互聯網進行的行銷方式，與以往的傳統行銷最大差異，在於數位行銷可以進行資料收集和分析，定義目標、鎖定受眾來進行廣告曝光及行銷活動，企業可以用最低的成本及最快的速度來開拓新市場及新客戶，因數位行銷具有提供消費者個性化需求，豐富的產品訊息、不受貨架及庫存的限制提供更多的選擇空間、縮短分銷環節具更低的成本優勢、一對一優化服務等優勢，及具有市場觸及範圍的擴大、高調整靈活性、可藉由工具來觀察資料、明確鎖定目標受眾、高性價比、高互動性及客制化容易等特點，創造出前所未有強大的競爭優勢，數位行銷項目諸如:社群行銷、影音行銷、搜尋引擎SEO優化、內容行銷、EDM行銷、數位廣告行銷、通訊行銷、聯盟行銷等涉及電子設備的行銷方式。

消費者行為隨時代的改變，現代人發在網路上的時間越來越多，如依舊採傳統行銷方式，在吸引消費者注意力時會更加困難，企業經營時會處於劣勢而失掉很多商業機會及競爭力，有效掌握並善用數位行銷對企業未來發展至關重要。

透過PEST分析對政治、經濟、社會和科技等因素進行分析所產生的因素，彙總製作臺灣地區不動產仲介經紀業PEST分析表，（如表3-1所示）。

表 3-1 不動產仲介經紀業 PEST 分析表

政治 Political ● 變化 物價上漲、薪資跟不上，政府平抑民眾不滿情緒 ● 機會 實價登錄，不動產銷售資訊對稱透明 ● 威脅 房地合一稅，加重中古屋交易成本，投機行為減少 平均地權條例修法，除中古屋外，同時加強預售屋管制，全面防堵投機行為	經濟 Economic ● 變化 臺灣地區政府除加重稅負外，同步在購屋資金加強管制 ● 機會 通貨膨脹、房屋貸款升息 ● 威脅 房屋貸款選擇性信用管制、房屋貸款升息、通貨膨脹、房屋造價成本飆升、總體經濟衰退
社會 Social ● 變化 臺灣地區朝少子化及高齡化發展 ● 威脅 超高齡、人口紅利消失、人口減少、M型化社會	科技 Technological ● 變化 隨 5G、人工智能 AI、互聯網 IOT 等加速發展，商業模式快速變化，全面改變人類生活方式及購物習慣 ● 機會 數位化轉型、資料庫應用、人工智能應用、數位行銷

資料來源：本研究整理

第二節、臺灣地區不動產仲介經紀業波特五力模型分析

波特五力模型分析係從供應商的議價能力、購賣者的議價能力、新進入者的威脅、替代品的威脅及同業競爭者的競爭程度五個構面做分析，來確定那些外在環境因素對不動產仲介經紀業產生之機會與威脅，提供制定發展戰略之依據。

波特五力模型分析是麥可·波特(Michael Porter)，於1979年所提出的分析架構，屬外部環境之微觀分析，主要依據五項競爭力量來源，提供企業在制定戰略及行動上的基礎，找到最佳定位，創造差異性，幫助企業瞭解本身和整個產業所面臨到的威脅，及可以獲得的利潤，順勢引導企業朝最有利的方向前進。



1. 供應商的議價能力

不動產仲介經紀業供應商主要包括土地、住家、商辦及廠辦等之賣方，大都為一般個體客戶或建商的餘屋，屬不特定對象，集中度及垂直整合度低，在此情況下，賣方較難進行前向聯合或一體化，賣方議價能力會受市場供需影響，當需求大於供給時，屬賣方市場，賣方議價能力提高，當供給大於需求時，屬買方市場，賣方議價能力降低，賣方較關心銷售價格是否符合自己期望，在委託銷售時大都選擇多家不動產仲介經紀公司來銷售，因不動產銷售成交時才需付服務費，致賣方選擇性高、轉換成本低及替代性高，不動產仲介經紀業因賣方屬不特定對象，供應商的議價能力低。

2. 購買者的議價能力

不動產仲介經紀業購買者主要包括土地、住家、商辦及廠辦等之買方，大都為一般零星客戶，屬不特定對象，集中度及垂直整合度低，在此情況下，買方較難進行後向聯合或一體化，不動產議價能力受市場供需影響，當供給大於需求時，屬買方市場，買方議價能力提高，當需求大於供給時，屬賣方市場，買方議價能力降低，因同一物件會在不同的不動產仲介經紀公司銷售，買方選擇性高、轉換成本低及替代性高，因實價登錄因素買方獲取資訊能力高，對價格敏感度高，不動產仲介經紀業因買方屬不特定對象，購買者的議價能力低。

3. 新進入者的威脅

不動產仲介經紀業因投入成本低，進入門檻相對降低，臺灣地區不動產仲介經紀業服務費收取，賣方4%、買方2%，合計6%，可為新進入者帶來足夠的潛在利益，營運風險相對降低，新進入者大多採取加盟方式進入，因加盟體系本身已具有一定的規模及一套完善的作業系統，可馬上受益於品牌及規模的既有效益，新進入者進入市場壁壘低，不動產仲介經紀業新進入者的威脅高。

4. 替代品的威脅

不動產仲介經紀業產品提供者，主要為一般零星客戶之中古屋與建商提供之新建餘屋，因屬不特定物件，替代性高，不動產仲介經紀業各品牌之服務品質及內容已漸趨一致化，品牌效益降低，因不動產資訊透明化，買方可以透過網路搜尋符合自己的住家，買方主要關注在選擇適合自己的產品上，轉換成本低，不動產仲介經紀業替代品的威脅高。

5. 同業競爭者的競爭程度

不動產仲介經紀業進入門檻低，新進入者大量增加，已形成完全競爭市場，無法針對競爭者實施市場行銷戰略，多偏向各自為戰型態，市場競爭威脅大，因競爭因素，會以降低服務費收入來獲取成交機會，降低企業總體營收，為因應市場競爭，必須頻繁修正經營戰略，無形中造成企業經營上的風險及營運成本增加，不動產仲介經紀業同業競爭者的競爭程度高。

透過波特五力模型分析對供應商的議價能力、購賣者的議價能力、新進入者的威脅、替代品的威脅及同業競爭者的競爭程度五個構面做分析，其中供應商議價能力低，因賣方為一般個體戶或建商餘屋，屬不特定物件，集中度及垂直整合度低，購買者的議價能力低，因買方為一般零星客戶，選擇性高、轉換成本低、替代性高，新進入者的威脅高，因投入成本低、帶來足夠潛在利益、市場壁壘低，替代品的威脅高，因替代性高、品牌效益低、轉換成本低，同業競爭者的競爭程度高，因進入障礙低、完全競爭市場、總體營收降低、經營風險提高。

綜合以上分析，彙總製作臺灣地區不動產仲介經紀業波特五力模型分析圖，（如圖3-1所示）。

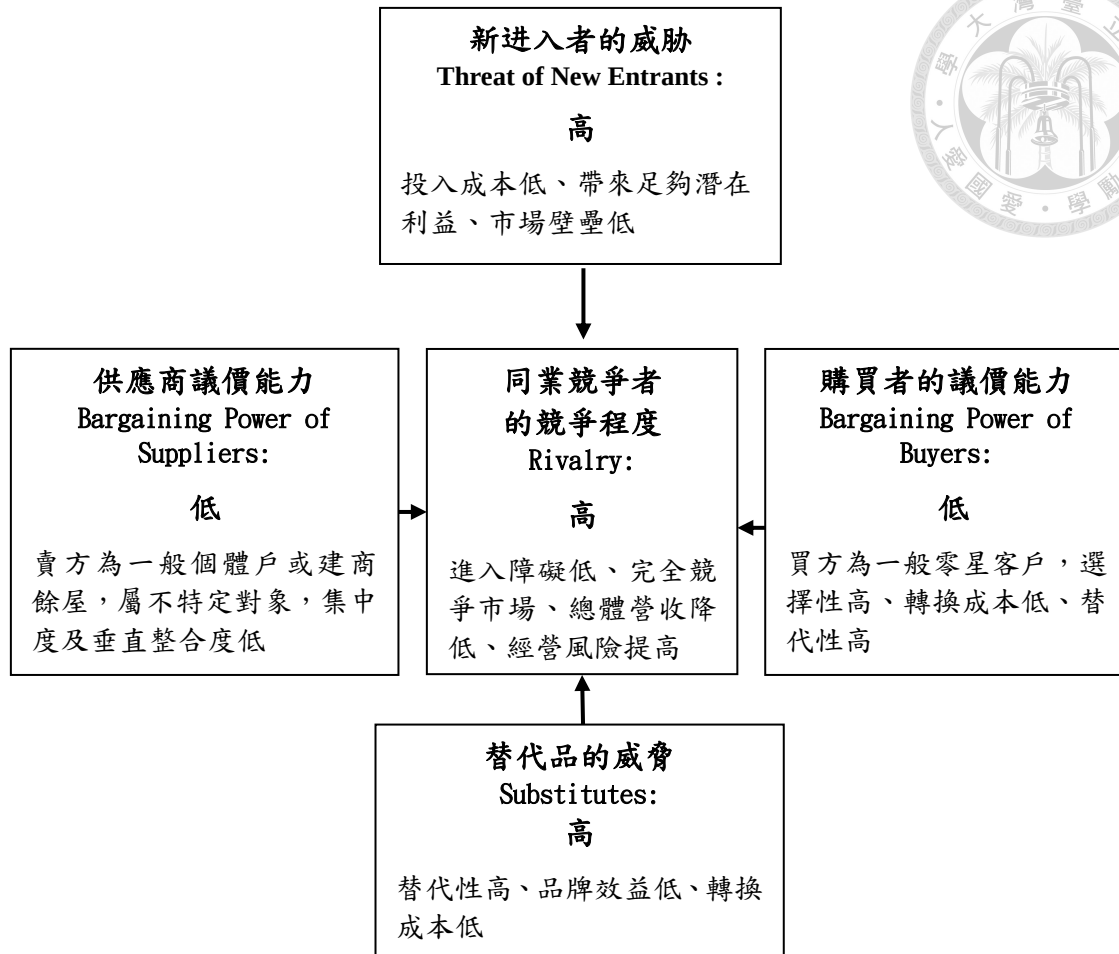


圖 3-1 不動產仲介經紀業波特五力模型分析圖

資料來源：本研究整理



第四章 A 公司內部戰略環境研究

第一節、A 公司競爭能力分析

A公司所處區域為臺灣地區新北市淡水區，依2023年9月臺灣地區新北市政府民政局統計資料，淡水區人口約193,000人，區域內不動產仲介經紀業計有105家店，從業人數843人，其中直營體系9家店，人數70人，加盟體系72家店，人數716人，自營商24家店，人數57人，平均每家店約服務2,050人，市場已趨飽和狀態，處於完全競爭市場，其中有巢氏房屋、永慶房屋、台慶房屋及永義房屋四個品牌隸屬同一家公司，在區域內自成永慶大聯盟，涵蓋52家店577人，店數在區域內占比約50%，經紀人員人數在區域內占比約69%，（詳如表4-1、圖4-1、圖4-2所示），在品牌、店數及人數上均佔有絕對優勢，憑藉其內部大量物件流通加快成交速度，在區域內具有極大競爭優勢，惟永慶大聯盟各家店大都屬個別經營個體，各家店在體制上皆不相同，存在極大差異性為其劣勢。

A公司店數在經營區域內占比約7%，經紀人員人數占比約7%，差距懸殊為其劣勢，惟7家店屬同一經營體制為其優勢。

A公司經營區域內主要由A公司、永慶大聯盟及信義房屋等品牌佔有，在店數上約占65%，在從業人數上約占84%，（如圖4-1、圖4-2所示），在品牌競爭上呈現寡占狀態。

將A公司經營區域品牌、類別、店數及人數，彙總製作A公司經營區域品牌店數人數統計表，（如表4-1所示）

表4-1 A公司經營區域品牌店數人數統計表

編號	品牌	類別	店數	人數
1	信義房屋	直營體系	9	70
	直營體系小計		9	70
1	有巢氏房屋	加盟體系	22	241
2	永慶不動產	加盟體系	17	199
3	台慶房屋	加盟體系	7	74
4	永義房屋	加盟體系	6	63
	永慶大聯盟		52	577
5	A公司	加盟體系	7	61
6	其他加盟品牌	加盟體系	13	78
	加盟體系小計		72	716
1	自營商	自營商	24	57
	合計		105	843

資料來源：本研究整理

將A公司經營區域內各品牌店數占比製作成A公司經營區域店數比率圖，（如圖4-1所示）。

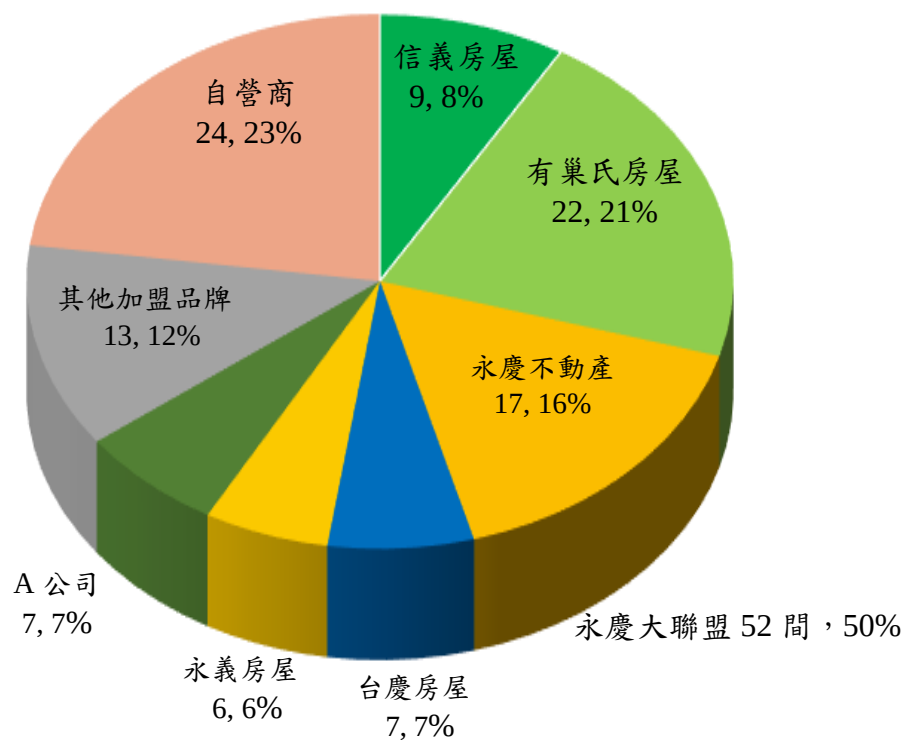


圖 4-1 A 公司經營區域店數比率圖

資料來源：本研究整理

將A公司經營區域各品牌人數，製作成A公司經營區域人數比率圖，（如圖4-2所示）。

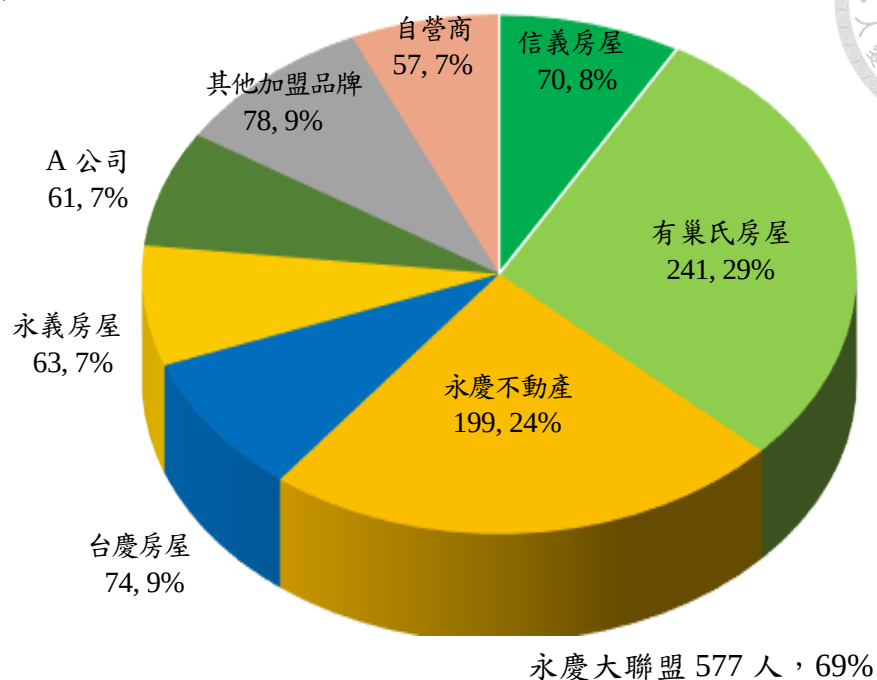


圖 4-2 A 公司經營區域人數比率圖

資料來源：本研究整理

第二節、A 公司價值鏈分析

不動產仲介經紀業係透過整體服務流程中的各項作業活動為客戶創造價值的動態過程，唯有提升企業內部服務品質和外部客戶服務價值，才能優化不動產仲介經紀業的服務價值鏈。

價值鏈分析(value chain)是麥可·波特(Michael Porter)於1985年所提出，波特指出價值鏈係將企業經營流程解構成一系列價值創造的環節，包含基本活動及支持活動兩大項，最終以利潤的形式呈現出來的架構。

1. 基本活動

實現價值創造的直接活動，主要在生產和銷售的流程環節，如生產、銷售、進料後勤、發貨、售後服務等。

2. 支持活動

支援主要活動的流程環節，如採購、研發、人力資源、財務、基礎建設等。



價值鏈在經營策略規劃中，係創造價值最大化，採用成本優勢及差異化兩項，即透過企業自身的運作降低成本產生成本優勢與優於競爭者的優勢產生差異化，來創造企業價值最高成本最低的競爭優勢。

一、A 公司的基本活動(Primary Activities)

包含人力資源、物件開發、行銷推廣、售後服務及新事業（社會住宅包租代管業務、室內裝修業務），以下將針對這五項來探討，說明如下：

1. 人力資源

人力資源是不動產仲介經紀業最重要且是最基本的組成要素，唯有充足的人力才能推動後續流程來創造價值，A公司為塑造自有企業文化，在1994~2017年皆招募沒有經驗的人員，透過自有教育訓練培訓完成，導致人力增加速度緩慢，組織規模無法快速擴大，為加速擴大組織規模，自2017年起由普專制度改制成高專制度後，加入招募具有經驗的人員，至2023年人力統計，A公司現有人力61人中，無經驗自訓人員約占80%，有經驗人員約占20%，自2017~2023年公司改制後，總體績效、人員數及物件數約增加2.5倍，已初步展現改制後的成效，仍無法追趕上競爭品牌的速度，為加速擴大組織規模，拉近與競爭品牌的人力差距，除招募沒有經驗新人培訓外，需全力加入有經驗人員招募，才能趕上並超越競爭品牌強化競爭力，A公司在人力資源上僅占7%尚處於劣勢，（如圖4-2所示）。

2. 物件開發

物件是不動產仲介經紀業經營之母，誰能掌握物件誰就可以掌握主導權，才能推動後續銷售作業，創造公司營利目標，致物件開發已成兵家必爭之地，競爭相當激烈，不動產經紀人員為能取得客戶的信賴與認可，必須具備完整的專業知識、親切的服務態度及後續的服務口碑，增加服務的廣度與深度，才能不斷累積人脈，延續客戶的介紹推薦。

不動產仲介經紀業物件開發的物件為一般零星客戶、老客戶、介紹客戶或建商殘留未售戶，物件開發流程係透過不動產經紀人員對客戶的募集、估價及銷售建議，客戶確認後經正式簽訂委託銷售契約書，才算完成物件開發任務。

A公司經營區域內委託銷售物件總量約3,000件，A公司約占總量18%，物件量尚處於劣勢，為解決物件偏少困境，除A公司內部流通外，積極加強與同業之間流通，來增加銷售機會，惟在與同業流通時，主導權及成效會相對被削弱，唯有不斷增加自有物件量才能突破公司經營的限制線。



3. 行銷推廣

由於科技的進步及網路化快速發展，不動產仲介經紀業已從傳統的行銷工具轉化為數位化工具，如SEO搜尋引擎優化、社群媒體行銷（Facebook、Instagram、YouTube、Line@...等）、物件銷售平台（591銷售平台、樂屋網銷售平台）、VR、影音行銷、ChatGpt、短影音，A公司自2017年即開始推動數位轉型，由數位化到數位化優化再進階到全面數位化轉型，A公司在區域內已居於領先地位且績效顯著。

4. 售後服務

售後服務是不動產仲介經紀業服務的延續，可以提升客戶滿意度及回流率，讓經營的成效能夠累積成長，主要包括以下項目，建立客戶資料庫，將客戶的成交資料掃描成電子檔，利於後續查詢服務，交屋後即做滿意度調查，對客戶進行追蹤訪查，做為持續改善服務的指標，邀請客戶加入公司line@聊天工具群組，定期提供不動產資訊，提醒年度稅費繳交事宜及意見回饋管道，為客戶提供個性化完善服務。

5. 新事業-社會住宅包租代管業務及室內裝修業務，開創公司第二成長曲線

臺灣地區內政部為滿足就學、就業、經濟或社會弱勢居住需求，保障人民居住的權益，實踐居住正義，提升居住品質，健全租賃市場，推出社會住宅包租代管政策，鼓勵合法登記之業者辦理包租代管業務，參與之出租人（即房東）及業者享有稅優減免，承租人（即房客）依所得狀況享有租金補助，自2017年開始推動，期能達成8年20萬戶目標。

為配合臺灣地區政府政策、延伸現有經營之深度及廣度及開創公司第二成長曲線，於2023年成立社會住宅包租代管新事業來增加總體經營綜效，因社會住宅包租代管業務主要集中於房屋租賃項目，A公司2022年資料統計全年度租賃行銷件數達393件，2023年行銷件數達322件，具有非常雄厚的基礎，此為A公司優勢。

發展室內裝修業務體系，從買屋、賣屋、租屋延伸至室內設計及房屋修繕業務，與仲介業務體系與社會住宅包租代管業務體系，共同形成一體化服務體系。



二、A 公司的支持活動(Support Activities)

包含整體活動、人力資源活動、數位科技技術開發、資料庫平台，分析說明如下：

1. 整體活動

不動產仲介經紀業整體活動包括組織架構、戰略規劃、作業規範、財務管理、法律事務及企業文化。

不動產仲介經紀業屬服務性質行業，必須面對市場、員工及客戶，構建完整的組織架構，才能讓主要活動順利進行，發揮團隊綜效，A公司構建完善行政體系，包含作業規範、人力資源、數位行銷、行銷企劃及行政秘書群，財務管理及數位雲端工具應用，提供第一線業務人員最強後勤支援，戰略規劃係由各店店長、行政主管組織推動團隊，結合市場現況及實務來擬定整體戰略規劃事項落實執行，A公司歷經30年來努力，已建立完善的經營理念及企業文化，引導公司朝健康永續方向發展。

2. 人力資源活動

不動產仲介經紀業主要由人組成，人力資源活動當屬首要活動，包含人力資源規畫、配置、招募、培訓、雇用、留才、績效考評、薪獎制度、升遷制度、福利制度等。

A公司設置人力資源部門，負責“選”、“訓”、“用”、“留”、“評”事項，構建自己的教育訓練平台，對有經驗與沒有經驗人員分別施與四階段九個月教育訓練，藉由教育訓練平台控管，可以消除人為的疏失遺漏，達到一致性高品質的水準，經由不斷的改善，新進人員留任率已大幅提至80%以上，對公司組織發展提供穩定的助力，因公司具有教育訓練的能力，可以篩選符合未來發展的人才來維護公司既有的企業文化及經營理念。

3. 數位科技技術開發

科技進步、互聯網廣泛應用及商業模式更新，已改變一般民眾的購屋習慣，數位工具已取代傳統工具，企業唯有不斷數位化轉型才能跟上時代的腳步，否則就會被淘汰，A公司成立數位行銷部門，負責推動數位行銷、社群媒體、物件推廣、品牌形象曝光、數位工具研發、員工數位教育訓練、老客戶維繫追蹤回饋等，在數位化轉型上已累積一定的成效，符合未來發展趨勢。

4. 資料庫平台

不動產仲介經紀業作業涵蓋龐大的物件及客戶資料，必須透過資料庫平台的建檔歸類，才能達到事半功倍之效，A公司已構建完整資料庫作業平台及教育訓練平台，資料庫作業平台係將人員的個人作業資料及客戶資料建檔，提供經紀人員查詢資料及作業規劃的工具平台，教育訓練平台係將人力資源相關課程資料建檔，提供經紀人員教育訓練之用，厚植公司人才的培育及發展。

A公司將基本活動及支持活動項目，彙總製作A公司價值鏈示意圖，（如圖4-3所示）。

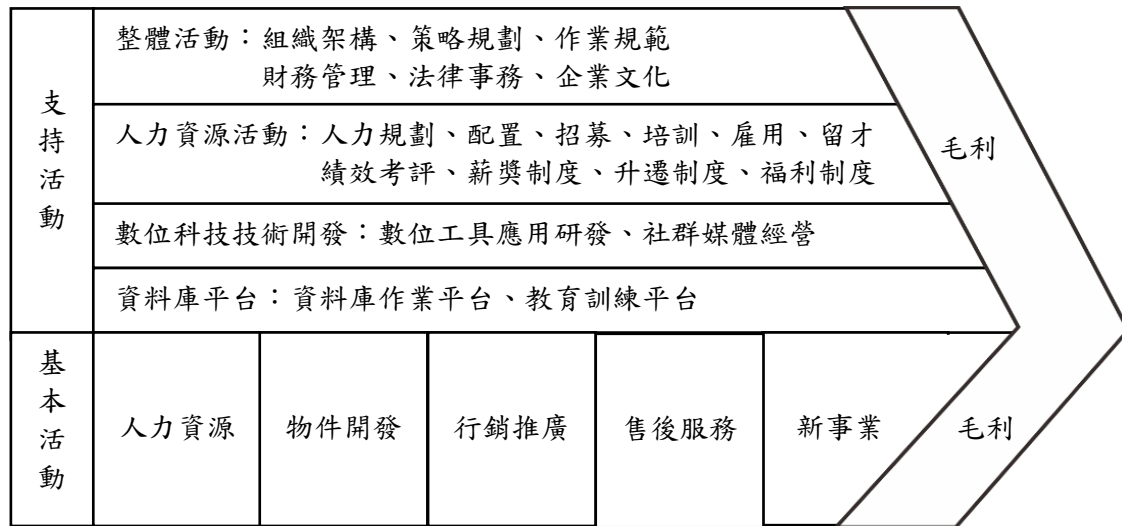


圖 4-3 A 公司價值鏈示意圖

資料來源：本研究整理

第三節、A 公司 VRIO 分析

VRIO模型於1991年由傑恩·巴尼(Jay B. Barney)所提出，企業應從內部來尋求獨特的資源及能力，找出對企業有價值的、稀缺的、模仿成本高的資源，從而組織開發利用這些資源，來創造永續競爭的優勢。

VRIO分析是由價值(value)、稀缺性(rarity)、難以模仿性(inimitability)和組織(organization)四個構面所組成的模型，是在SWOT分析的基礎上，進一步分析企業內部能力的分析模型。

A公司成立至今已邁入30年，擁有一群認同公司企業文化的經營幹部、資深人員及良善的企業文化，從創立時即開始建立完整的管理制度、財務制度及行政制度，做為公司內部管理及支援第一線業務工作，設立人力資源部推動人力資源管理工作，設立數位行銷部強化數位科技的導入及應用，透過經營會議來擬定公司發展戰略，推動實施來達成公司的設定目標。

透過VRIO模型分析對A公司的優勢及能力進行分析，（如表4-2所示）。

表4-2 A公司VRIO分析表

	價值性	稀缺性	不易複製性	組織性
企業文化	V	V	V	V
行政支援能力	V	V	X	X
財務管理能力	V	X	X	X
教育訓練能力	V	V	V	V
數位應用能力	X	V	X	X
創新能力	X	X	X	V
組織管理能力	V	X	V	V

資料來源：本研究整理

藉由VRIO模型分析A公司資源與能力，獲知以下結論：

（1）A公司在企業文化、行政支援能力、財務管理能力、教育訓練能力及組織管理能力具有價值性。

（2）A公司擁有專屬的部門及堅強的經營幹部團隊，相較於同業多屬單一個體公司較缺乏足夠的人力及物力來執行此項任務，A公司在企業文化、行政支援能力、教育訓練能力及數位應用能力上具有稀缺性。

（3）A公司在企業文化、教育訓練能力及組織管理能力上，具不易複製性。

（4）A公司因具備良善的企業文化、教育訓練能力、創新能力及組織管理能力上，具有組織性。

第五章 A 公司發展戰略選擇



第一節、A 公司 SWOT 分析

本研究透過PEST分析及波特五力模型分析做外部戰略環境分析，再利用價值鏈分析及VRIO分析做內部戰略環境分析，經內、外部分析而獲知A公司之優勢、劣勢、機會及威脅，茲分別敘述如下：

SWOT分析係由美國舊金山大學教授海因茨·韋裡克(Heinz Weihrich)於1980年代提出，涵蓋內部及外部分析，內部分析為優勢(Strengths)、弱勢(Weaknesses)，外部分析為機會(Opportunities)、威脅(Threats)，透過SWOT分析，可讓企業知道自己的優點及缺點，瞭解市場面臨的威脅，可以強化自己的優勢並改善自己的劣勢，來創造機會，幫助企業制定發展戰略，來降低經營的風險及提高獲利的成功率。

一、優勢

(1) 現有七家店隸屬同一團隊，在體制、管理、經營理念及企業文化上一致，將所有規定透過作業規範來規定，在政令及業務推動上有所依據，可以達到明確、快速及效率，對公司經營運作上具有完整性及累積性。

(2) A公司自創立以來即構建教育訓練培育機制，歷經30年累積修正，已趨於完善，由於可以自己培訓無經驗人員，非只靠外來有經驗人員，可以維護公司既有的經營理念及企業文化。

(3) 有鑒於數位科技快速發展，網路化已取代傳統作業模式，為扭轉人力及店數的劣勢，唯有加強數位科技應用，才能實現跨代轉型超越對手的競爭優勢，A公司在數位工具推動及應用領先同業。

(4) 不動產仲介經紀業是經營人與資料的行業，包含經紀人員及客戶，在面對龐大的資料及眾多經紀人員及客戶，唯有構建完善堅強的資料庫平台，才能有效支援第一線人員作業及公司管理，目前架構有資料庫作業平台及教育訓練平台兩項，強力支援客戶管理及人力資源管理，達到正確、效率及快速功能。

(5) 擴增社會住宅包租代管業務體系及發展室內裝修業務體系，與仲介業務體系共同形成一體化服務體系。



二、劣勢

(1) 經紀人員增加速度慢，連帶影響組織發展速度慢，銷售物件數、店數及成交件數偏低，對公司整體經營帶來負面影響，為增加行銷廣度，除加強自身內部流通聯賣外，有必要擴大與同業合作，由於體系不同的限制，會削弱對外流通聯賣的效益。

(2) 長期以來人力資源多靠自行培育，養成時間長且適用率偏低，連帶影響組織發展速度。

三、機會

(1) 實價登錄揭示不動產銷售資訊透明化，買賣雙方可以快速方便上網查閱，加速雙方對價格的共識，有利提升成交率。

(2) 在臺灣地區，通貨膨脹造成物價持續上漲，土地及房屋造價成本不斷飆升，房價隨之上漲，惟不動產相較於其他理財工具，相對具有保值性。

(3) 隨客戶交易習慣及溝通方式的改變，為迎合客戶的需求，不動產仲介經紀業的行銷推廣方式亦隨之改變，善用數位行銷科技已是不動產經紀人員必備的技能，因數位行銷科技有不分時空限制及後續長尾效應，在面對不特定的買方及賣方時極具效益。

四、威脅

(1) 臺灣地區政府為平息一般民眾購屋壓力，在稅負、預售屋及房屋貸款上祭出一系列管制措施，包含房地合一稅、平均地權條例修法、房屋貸款選擇信用管制及房屋貸款升息等，祈杜絕投機行為，讓不動產交易趨向正常需求，往自住自用方向發展，因不動產交易受政府政策影響甚鉅，對不動產交易造成負面影響。

(2) 臺灣地區總體經濟受國際局勢影響，呈現衰退現象，少子化、高齡化及M型化社會持續惡化，這些因素對不動產交易產生不利影響。

(3) 不動產仲介經紀業進入門檻低，大量開店造成同業競爭激烈，客戶購屋主要關注在對象本身是否適合自己需求，替代性高及轉換成本低，相對品牌效益低。



五、A 公司 SWOT 矩陣分析

1. SO 戰略

在此戰略組合中，A公司面臨同業激烈競爭、人力資源爭奪、大環境改變及考慮長期穩定發展，A公司運用同一團隊、優良企業文化、完善教育訓練及強大的行政體系等優勢能力，進行組織架構及營運模式重整來加速組織發展及迎合未來發展趨勢，諸如：成立人力資源部，強化人力資源管理，做好“選”、“訓”、“用”、“留”、“評”項目，做為公司發展之基石，為留住經營人才、滿足人員成長需求及生涯規劃，公司將經營體制由獨資轉變成合夥制，開放店長入股，由受雇者轉變成經營者，加入公司經營行列，為留住績優及資深人員，納入分紅制度，累積經營成果。

運用團隊數位能力優勢，成立數位行銷部，強化數位科技應用，及進行業務體系擴張，提升競爭力，扭轉與同業在競爭上的劣勢。

2. WO 戰略

在此戰略組合中，面對與同業在人數及店數尚處於劣勢情況下，A公司透過自身的優勢，加強人力及店數的拓增，形成更強大的流通聯賣生態圈，來提升市占率與競爭力，諸如：成立人力資源部，積極培訓無經驗新人，同時招募有經驗人員加入，藉由介紹獎金及業績回饋獎金的設立，鼓勵員工介紹，同步達成人力倍增目標，擴大“組長”編制，積極培育店長人才，為增加新據點做儲備。

3. WT 戰略

在此戰略組合中，A公司在增加新人力時，必須同時做好留才措施，才能保持人力正成長，達成人力倍增目標，諸如：藉由入股及分紅制度的設立，來留住優秀人才，累積經營成果，善用教育訓練平台，加強人員專業訓練來提升服務品質，定期升遷考核，達到標準即升遷，鼓勵人員積極爭取榮譽，設立月及年度獎勵措施，用來補強經營弱項及激勵人員作業的動力。

4. ST 戰略

擴增社會住宅包租代管業務體系，開創公司第二成長曲線，由不動產仲介業務延伸至客戶資產管理業務，將客戶自住以外的資產做更有效的運用，其中“代管”業務係將客戶資產納入社會住宅供給行列，享受稅費減免優惠，由A公司代為監管租金收取、資產維護與租客維繫管理等事項，包租係將客戶資產統籌委託專業的

公司來“包租”業務，亦即客戶將不動產委託A公司，由A公司全權處理租金收取、資產維護及租客管理等事項，可以省掉客戶處理時間與其他繁瑣事務，創造客戶資產的收益及價值，另發展室內裝修業務體系，將客戶從買屋、賣屋、租屋延伸至室內設計及房屋修繕業務，與仲介業務體系及社會住宅包租代管業務體系共同形成一體化服務體系。A公司SWOT分析表，（如表5-1所示）。

表 5-1 A 公司 SWOT 分析表

外部因素 內部能力	優勢(Strength)	劣勢(Weakness)
	● 同一經營團隊及體制，具優良經營理念及企業文化 ● 完善教育訓練培育制度，培訓能力強 ● 數位工具推動及應用領先同業 ● 資料庫作業平台及教育訓練平台構建完善 ● 擴增社會住宅包租代管業務體系、發展室內裝修業務體系	● 店數少 ● 從業人數少 ● 銷售物件數少 ● 同業銷售物件流通效益低 ● 人力增加及組織發展速度慢
機會(Opportunities)	SO 戰略	WO 戰略
● 實價登錄，不動產銷售資訊對稱透明 ● 通貨膨脹，不動產具高保值功能 ● 數位行銷工具應用效益大 ● 資料庫平台應用效益大 ● 買方、賣方議價能力低	--運用團隊優勢，進行組織架構及營運模式重整，加速組織發展及總體績效 --運用團隊數位能力優勢，強化數位科技應用及業務體系擴張，創造總體競爭力	--通過構建人力資源部及教育訓練培育平台，加速增加人力及店數，擴大組織規模
威脅(Threats)	ST 戰略	WT 戰略
● 房地合一稅，加重中古屋交易成本 ● 平均地權條例修法，加強預售屋管制，防堵投機行為 ● 房屋貸款選擇信用管制、房屋貸款升息 ● 土地及房屋造價成本飆升 ● 總體經濟衰退、少子化、高齡化、M 型化社會 ● 新進入者壁壘低、同業競爭激烈、品牌效益低、替代性高、轉換成本低	--擴增社會住宅包租代管業務體系，由不動產仲介業務延伸至不動產資產管理業務，創造客戶收益及價值 --發展室內裝修業務體系，將客戶從買屋、賣屋、租屋延伸至室內設計及房屋修繕業務，與仲介業務體系及社會住宅包租代管業務體系共同形成一體化服務體系	--面對市場競爭，增加人力同時做好留才措施，保持總體人力正成長，累積經營成果，厚植發展利基

資料來源：本研究整理



第二節、A 公司發展戰略

一、A 公司企業定位與業務發展目標

經探討臺灣地區不動產仲介經紀業發展現況、未來趨勢及內外部環境研究後發現，不動產仲介經紀業經營常因區域特性不同產生經營模式各異的情況，很難採用一套標準的經營模式來涵蓋所有區域，這種現象造成臺灣地區直營體系發展呈現趨緩趨勢，加盟體系呈現快速擴張趨勢，提供 A 公司在擬定發展戰略的參考。

A 公司企業定位為區域型不動產仲介經紀公司型態，屬加盟體系，採包區經營模式，精耕臺灣地區新北市大淡水區，專注區域內商圈精耕、提升人員專業素質，做好客戶服務，累積經營口碑，塑造經營區域內最優質的銷售平台。

A 公司業務朝多元化目標發展，除持續擴大仲介業務規模，同步開展新事業，擴增社會住宅包租代管業務及發展室內裝修業務，將仲介業務體系、社會住宅包租代管業務體系及室內裝修業務體系，共同形成一體化服務體系，加速組織發展速度、強化競爭力、提升經營層面及總體績效。

二、同業經驗

1. 訪談對象

本研究訪談對象為不動產仲介經紀業經營卓越之公司，經營型態與 A 公司雷同之加盟體系經營業者，訪談對象合計有九家，包含單店及多店同一團隊的經營業者，對不動產仲介經紀業經營具有深厚的見解，具有高度參考性，訪談對象基本資料，(如表 5-2 所示)

表 5-2 訪談對象基本資料表

受訪公司	受訪者	員工人數	店數
A 公司：台北市大安區知名加盟店	洪店東	198 人	1 家
B 公司：台北市中山區知名加盟店	何店東	65 人	1 家
C 公司：台北市士林區知名團隊	楊店東	100 人	6 家
D 公司：台北市中山區知名加盟店	黃店東	73 人	1 家
E 公司：桃園市知名團隊	陳店東	78 人	3 家
F 公司：台南市知名團隊	陳協理	1,100 人	20 家
G 公司：台南市知名團隊	陳店東	280 人	8 家
H 公司：台北市內湖區知名團隊	蔡店東	97 人	6 家
I 公司：台北市雙和區知名團隊	謝店東	245 人	7 家

資料來源：本研究整理



2. 訪談內容

本研究分別針對A公司“組織架構及營運模式重整”及“強化數位科技應用”兩項戰略之相關構面進行訪談，訪談內容歸納摘要說明如下：

(1) 組織架構及營運模式重整

從訪談資料及研究者多年的實務經驗，本研究認為不動產仲介經紀業在組織及營運上最重要之構面包括：組織規模、入股制度、分紅制度、留任制度等四個構面。因此本研究針對這四大構面分別進行訪談，訪談資料摘要如下：

I. 組織規模：經紀人員人數是不動產仲介經紀業最重要的基石，人數多寡與經營績效呈正相關，經紀人員多才能形成組織規模創造經營效益，訪談對象中單店經營業者，會在組織架構上編制“事業單位”及“組”，利於控管及績效推動，多店同一團隊經營業者，每店人數約介於25~35人，店內會編制“組”的編制來協助店長推動業務及一般交易處理，“組”人數約介於8~10人，分析資料顯示，“組”編制是店最基層及最重要的組織單位，訪談對象的組織規模及經紀人員人數的基本資料，（如表5-2所示）。

II. 入股制度：區分成三種型態，在訪談物件9家之中，獨資占2家、只開放店長入股占5家、開放店長及員工同時入股占2家，只開放店長入股比例最高達56%，是訪談物件中較普遍的入股方式。

III. 分紅制度：在訪談對象9家中，只開放店長分紅占5家，店長及員工同時分紅占3家，無分紅占1家，只開放店長分紅比例最高占56%，是訪談物件中較普遍的分紅方式。

IV. 留任制度：依經紀人員年度業績高低，設立留任獎金，留任獎金必須經過一年時間以後才能領取，主要利用延後發放時間來留住優秀人才，在訪談對象9家中，設有留任獎金占5家，無留任獎金占4家，設有留任獎金比例約占56%，是訪談物件中較為普遍應用的方式。

從以上四個構面資料分析顯示，在訪談對象中，多數經營者將人力擴增列為第一優先事項，開放店長入股、分紅及留任獎金來做為留才的輔助措施。



(2) 強化數字科技應用

數位元科技包含網站SEO搜尋引擎優化、社群媒體（Facebook、Line、Instagram、YouTube等）、物件銷售平台（591銷售平台、樂屋網銷售平台）、VR虛擬實境看屋、ChatGPT AI等，隨數位科技不斷快速發展，數位科技能力已是不動產仲介經紀人員必備的技能，本研究對不動產仲介經紀業經營者在數位科技應用的重視程度、應用廣度及應用深度三個構面進行訪談，訪談內容摘要說明如下：

I. 經營者對數字科技應用的重視程度，在訪談物件9家中，認為重要者占8家，重視但做不到占1家，做不到的主要原因系未能持續新增年輕世代人員，原有人員隨公司老化所致，訪談資料分析顯示，經營者大都認為數位科技是未來的趨勢，亦非常重視數位科技的應用。

II. 數位科技應用的廣度，在訪談物件9家中，高度者占4家，中度者占4家，低度者占1家，由資料顯示經營者對數位科技應用廣度尚集中在特定的項目上，尚未能全面性的展開。

III. 數位科技應用的深度，在訪談物件9家中，高度者占4家，中度者占4家，低度者占1家，由資料顯示，經營者對數位科技應用的深度，礙於人力、物力的限制，未設置專人更深一層的研發應用，尚停留在一般淺層的應用。

由以上三個構面資料分析顯示，不動產仲介經紀業對數位科技的應用都非常重視，但在廣度及深度尚停留在一般特定項目上，第一項原因係不動產仲介經紀業日常工作大都集中在業務推廣上，較無時間來研發應用數位科技，第二項原因係加盟體系之加盟店礙於人力、物力的限制，無法設立專門的數位科技應用部門來專人專責推動所致，訪談資料顯示，經營業者雖知悉數位科技應用的重要性及趨勢，惟廣度與深度尚停留在一般性應用，無法全方位應用。

透過同業訪談資料分析後，可以檢視同業在實施戰略時，有那一些戰略是可以沿用或修改或避免的項目，做為A公司在擬定及實施發展戰略的參考。



三、發展戰略

綜合考慮 A 公司自身的資源與能力，結合 SWOT 分析結果，A 公司採用組織架構及營運模式重整的多元化戰略，即以仲介業務為中心，擴增社會住宅包租代管及發展室內裝修新業務，共同構建一體化服務體系，進行跨品牌經營，增加 A 公司經營的廣度及深度，達到擴大經營層面、加速組織發展、提升總體績效及盈利目標，說明如下：

1. 仲介業務擴大規模

A 公司首要發展目標為縮小在經營區域內與同業店數及人數的落差，優先增加人力及店數，來擴大經營規模及生態圈，厚植 A 公司未來發展及開展新事業的利基，衡量 A 公司目前的優勢、資源及能力，訂定業務目標為：至 2025 年達成店數 10 家、人力 120 人、經營績效增長 50%。人力是達成店數及經營績效的源頭，A 公司在人力資源規劃上，除增加新人力外，同時還要留住績優及資深有產值人員才能形成人力正成長，在增加新人力方面，包含招募無經驗新人及有經驗人員，透過人力資源部加速招募新人，藉由教育訓練體制快速培育養成，每一位新人搭配一位資深人員為生活指導人，採一對一輔導，輔導內容包含不動產法令、契約書說明使用、數位工具使用、實務作業指導等。

在招募有經驗人力方面，透過設立介紹獎金及業績回饋獎金，鼓勵公司人員介紹有經驗人員加入公司行列，在留才方面，透過分紅制度來留住績優及資深人員，同時開放店長入股參與公司經營，達到利潤共享目標，在店長培育方面，透過組長編制來培育店長人選，為開店做儲備，藉由人力資源的實施及保障，達成 A 公司人力 120 人倍增目標。

在店數增加方面，採子母店模式來進行，由目前七家母店擴增至八家母店及兩家子店，隨人力增加再順勢將子店提升為母店，達成 10 家店目標。隨人力及店數增加，達成經營績效增長 50% 目標，隨經營績效的增長，帶動公司盈利收入的增加，厚植公司未來發展動能。

2. 擴增社會住宅包租代管

社會住宅包租代管係臺灣地區政府在 2017 年開始推動的政策，除由政府提供社會住宅外，同時開放一般民眾加入社會住宅供給行列，市場商機龐大，A 公司進行橫向整合，設立社會住宅包租代管新公司，由仲介業務體系之不動產租賃業務擴展至不動產資產管理業務，進行跨品牌經營來擴大經營層面。

新公司包含包租與代管兩項業務，其中包租業務係不動產所有權人將不動產與包租業者簽訂包租契約，約定好權利義務後，由業者全權處理不動產之租賃、維修及租金收取業務，代管業務係不動產所有權人加入社會住宅行列，業者協助尋找房客、簽訂社會住宅契約、平日維修及監管租金繳交狀況，以上兩項服務費收入皆由業者向臺灣地區政府申請支付，不動產所有權人則享有免支付服務費、維修補助及稅費優惠等好處。

A 公司跨入社會住宅包租代管新業務，可以達到與仲介業務體系間之資源互通及營運項目互補功能，同時協助客戶增加不動產收益及價值，A 公司還可以由仲介業務體系一次性服務擴展到長期性資產管理業務，對 A 公司長期經營提供穩定及累積的效益。

在資源互通方面，除善用仲介業務體系既有龐大租賃客源，轉化成社會住宅客戶，同時進行跨品牌經營，吸收廣大市場客戶，擴大經營的廣度與深度，在營運項目互補方面，藉由長期性服務客戶的優勢，當社會住宅所有權人由租賃轉為銷售時，優先轉介紹給仲介業務體系來銷售，可以增加 A 公司銷售物件來源，同時可以爭取到“租轉售”龐大商機，對 A 公司總體績效提供穩定的來源。

3. 發展室內裝修

A 公司為滿足客戶不動產售前、售中及售後服務及社會住宅包租代管平日維修需求，進行縱向整合，成立室內裝修新公司，提供客戶室內設計及房屋修繕全方位服務，新公司除服務 A 公司客戶外，同時以廣大市場為經營目標，進行跨品牌經營，為與一般室內裝修公司做區隔，提出全新的室內裝修裝潢觀，採用透明報價、透明施工及先報價後施工模式，解決客戶長期以來在室內設計及房屋修繕的痛點。

在透明報價方面，先進行現場丈量後製作施工圖及報價單，明列施工項目及金額以為點交時核對，在透明施工方面，將每天施工進度及內容照片，透過 Line 聊天工具上傳給客戶存檔，讓客戶不用到現場也可以監工，在先報價後施工方面，讓客戶先知悉裝修費用，杜絕漫天追加工程費用行為，讓客戶能掌握好裝修預算，透過室內裝修服務過的客戶欲將不動產進行銷售時，可以透過室內裝修公司轉介紹給 A 公司來銷售，優先爭取“轉介紹”龐大商機，同時可以與仲介業務體系及社

會住宅包租代管業務體系緊密結合，共同形成一體化服務體系，提供客戶全方位服務，提升總體競爭力。



四、業務體系

A公司當前以仲介業務為中心，根據擬定的發展戰略下，A公司逐步引入社會住宅包租代管業務(以下簡稱包租代管業務)及室內裝修業務，與仲介業務共同形成一體化的服務體系，從仲介業務擴大規模加大生態圈，延伸擴展至包租代管及室內裝修業務共同形成一體化服務體系的生態鏈。其中包租代管業務是仲介業務的延伸，將現有租賃客戶資源，推薦加入社會住宅行列，從一次性租賃服務轉變成長期性資產管理服務，達到客戶長期經營目標，室內裝修業務則提供客戶從買屋、賣屋、租屋到室內設計、房屋修繕的全方位服務，透過完善全新的服務理念，解決客戶長期以來在室內設計及房屋修繕時的痛點，A公司新引入的兩項業務皆採成立新公司自有品牌模式來經營，同時進行跨品牌服務，除服務A公司客戶外，同步擴大服務廣大的市場客戶，其構建及運行方式說明如下：

1. 擴增包租代管業務體系，跨入不動產“資產管理”業務項目

社會住宅包租代管係臺灣地區政府為照顧弱勢居住需求，除加速興建社會住宅外，同時開放一般民眾加入社會住宅供給行列，自2017年開始推動社會住宅包租代管政策，設定8年達成20萬戶目標，市場商機龐大是A公司極力爭取加入的業務體系。

自社會住宅包租代管政策實施後，形成與仲介業務體系租賃業務出現消長現象，依近三年資料分析顯示，A公司每年約有10%的案件會流向社會住宅包租代管市場，且這種趨勢是不可逆的，A公司思考如何將這10%流失客戶留在公司業務體系內，其次社會住宅包租代管業務體系，可以由目前仲介業務體系之不動產租賃傳統業務延伸至資產管理業務，與仲介業務體系形成資源互通及營運項目互補的相乘效益，開創公司第二成長曲線，邁向多元化發展，同時社會住宅包租代管業務具有固定且持續性收益特性，對A公司長期發展提供穩定的助力，與仲介業務體系共同形成一體化的服務體系，綜合以上考慮，是A公司擴增社會住宅包租代管業務體系的主要動機。



在構建方面，因經營內容及對象與A公司不同，社會住宅包租代管業務體系採獨立公司組織自有品牌經營模式，重新架構業務體系、行政體系、財務體系及管理體系，同時架構資料庫作業平台來管理龐大的客戶群，形成一個完整的營運體系，其中業務體系編制業務主管及租賃住宅管理人員，進行物件募集、開發、行銷、簽定社會住宅租賃合約、點交及維修等工作，行政體系編制社會住宅專業人員及行政秘書，專業人員負責法令解說及業務內容指導工作，行政秘書負責客戶維繫管理及向臺灣地區政府申請服務費收入工作，通常一位租賃住宅管理人員及行政秘書約可管理120位客戶，當客戶增加時，租賃住宅管理人員及行政秘書會逐步隨之增加擴充，同時架構全新資料庫作業平台，提供租賃住宅管理人員平日客戶募集、開發及客戶資料建檔管理的作業工具，同時做為行政秘書客戶管理的平台，將成交後客戶資料登錄，用於查核客戶租金收取狀態及維修記錄。

在運行方面，社會住宅包租代管公司可以連結運用A公司仲介業務體系現有的租賃客戶資源，當仲介業務體系客戶在完成租賃契約簽定後，經紀人員會先審核客戶的社會住宅資格，如符合時，向客戶推薦加入社會住宅行列，經紀人員後續填寫一份意向調查表交付租賃住宅管理人員來接洽說明社會住宅的內容及優點，並從旁協助，為保障經紀人員的權益，將來客戶由租賃轉為銷售時，優先保障該經紀人員銷售權利，增加經紀人員推廣的動力，同時社會住宅包租代管公司可以跨越品牌的限制，與其他仲介品牌合作，運用與A公司同樣的作業模式來推廣，加速擴大社會住宅包租代管經營的對象及範圍。

在人力資源調度方面，建立A公司與社會住宅包租代管公司人員相互調動機制，讓人員可以依自己的特性來選擇適合自己的工作，達到人力互補功能。

2. 發展室內裝修業務體系，跨入室內設計、房屋修繕業務項目

為服務社會住宅包租代管業務體系不動產維修及滿足仲介業務體系不動產售前、售中及售後室內設計及房屋修繕需求，解決一般客戶長期以來叫修不易及維修後不滿意的痛點，A公司成立室內裝修新公司，採用全新的理念做法，貼近客戶需求，提供貼心的全方位服務，並與仲介業務體系及社會住宅包租代管業務體系共同形成一體化服務體系。

在構建方面，室內裝修營業項目區分室內設計及房屋修繕兩大部門，其中室內設計部門聘請專業室內設計師幫客戶做空間規劃、繪製室內設計圖及報價服務，施工及監工部份則交由房屋修繕部門工程師來執行，達到專業分工的任務，房屋修繕部門聘請專業工程師，執行室內設計案件施作監工外，另協助客戶在不涉及房屋結構範圍內進行房屋修繕工程，諸如：衛浴更新、廚房更新、水電更新、地板更新、牆壁油漆及漏水施工等項目。

在運行方面，採透明報價、透明施工及先報價後施工模式，當客戶登記室內設計或維修案件後，先由設計師或工程師至現場與客戶洽談施工項目及現場丈量，後續製作裝潢設計圖或施工圖同時進行估價作業，再向客戶進行報價確認，簽訂裝修合約書後才施工，施工過程中透過Line聊天工具將每一天施工的進度及內容照片上傳，讓客戶不用到現場也可以監工，全部完工後進行點交，無瑕疵後再付尾款，並開立保固書，再將客戶資料登錄資料庫平台，做為客戶後續使用狀況追蹤及售後服務。

A公司以仲介業務體系為中心，從仲介業務體系擴大規模加大生態圈，延伸結合社會住宅包租代管業務體系及室內裝修業務體系共同形成一體化服務體系，構建完善的生態鏈，如圖5-1。

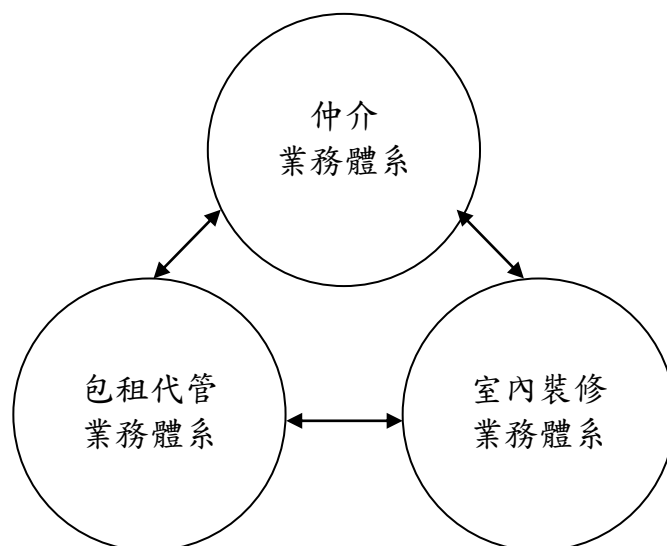


圖 5-1 一體化服務體系圖

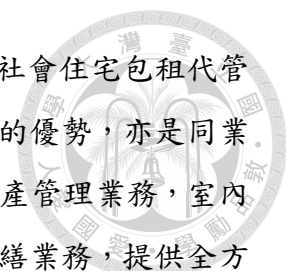
資料來源：本研究整理



第三節、A 公司競爭戰略

A公司為達成發展戰略目標，善用自身的優勢、資源及能力，評估同業劣勢及公司未來發展方向，採用差異化競爭戰略來強化總體競爭力，分別從強化數位科技應用及業務體系擴張兩方面來進行，其構建、運行、推廣及成效，分別說明如下：

在強化數字科技應用方面，A公司為七店團隊，經營體制一致，相較於同業多屬單店作業模式，囿於人力及物力限制，大多仍停留在傳統行銷的做法上為其劣勢，A公司針對同業的劣勢，善用自身在組織結構堅強、專業人力配置及數位科技應用能力佳等優勢，來開展競爭戰略。在構建上，設立數位行銷部，自外部招聘數位專業人才，專責執行數位科技應用工作，對內執行數位工具的引進、測試、應用、推動及人員教育訓練等任務，對外執行各項數位媒體的推廣行銷任務，另增加招聘專業美工人才，進行對內、對外文宣的優化工作，共同組成堅強的數位團隊，隸屬於公司經營管理層之下，利於整體數位目標的推動與控管。在運行上，為加速推動數位行銷進度，搭配外部數位專業行銷公司一起協同作業，減少在執行上的偏差，同時吸取其經驗並進行公司內部數位人才養成，數位行銷部工作涵蓋對內，新增及錄製數位科技應用教育訓練課程，並將錄製課程影片放在資料庫教育平台上，用於新人教育訓練及人員平時複習使用，另每月固定開課，對所有經紀人員進行教育訓練，達到汲取新知及溫故知新之效，祈塑造每一位人員都成為數位經紀人目標，對外，規劃每週、每月及年度數位推廣目標，透過每週數位會議來報告檢討推動狀況、驗收成果及修正執行方向。在推廣上，為鼓勵經紀人員使用動力，每月補貼經紀人員銷售平台推廣費用，依推廣文宣上放置單純照片、影音影片及ChatGpt一分鐘影片三種類型來區分補助金額，引導經紀人員使用影音及ChatGpt工具，強化經紀人員在數位工具應用的廣度及深度，另訂立獎勵辦法來引導及修正人員使用方向。在成效上，數位行銷工具有別於傳統行銷工具，只要熟悉數位行銷工具的使用方法及技能，就能大量投放，可以抵銷同業在店數與人數上優勢，是超越競爭對手的利器，A公司數位行銷績效已上升到77%占比成效卓越，已大幅擴大與同業的競爭優勢。



在業務體系擴張方面，A公司在原有仲介業務體系下，擴增社會住宅包租代管業務體系與室內裝修業務體系，共構一體化服務體系，是A公司的優勢，亦是同業無法複製構建的體系，社會住宅包租代管業務將A公司延伸至資產管理業務，室內裝修業務將A公司從買屋、賣屋、租屋延伸至室內設計及房屋修繕業務，提供全方位客戶服務，兩項業務主要體現在提升A公司總體競爭力。在構建上，因業務屬性不同，社會住宅包租代管業務體系及室內裝修業務體系，採獨立公司組織經營模式，屬全新業務項目，透過兩項業務體系的擴張，可以實踐跨品牌經營，將觸角擴展到廣大的市場並侵蝕同業的客戶，同時開發及累積眾多新客戶及忠誠客戶，擴大A公司經營廣度及深度，厚植公司競爭優勢。在運行上，建立完善三方合作機制，規範客戶管理流程、業務交接流程、資料庫建檔規定及數位溝通記錄控管規範，構建完善服務流程，達到零誤差、提升客戶高品質體驗及提升知名度及指名度的目標。在成效方面，透過社會住宅包租代管業務體系可以爭取到租轉售龐大商機，藉由室內裝修業務體系可以爭取到轉介紹商機，同步擴大A公司銷售物件案源，增強總體競爭力及績效，透過業務體系擴張帶來客戶及績效持續穩定增長，提供A公司強化競爭力的保障。



第六章 A 公司發展戰略實施與保障措施

第一節、A 公司發展戰略實施

公司的戰略目標必須透過實施來達成，並隨時將實施成效做為修正的參考，從SWOT分析得到的戰略，都有密不可分的關係，必須依優先順序選定1~2項策略來實施，才能達成公司的戰略目標，以下針對組織架構及營運模式重整策略及強化數位科技應用策略的實施內容及保障措施做說明。

一、組織架構及營運模式重整策略實施

A公司首先面對大量新競爭者進入的威脅，其經營方式大多採提高獎金率及入股方式來招攬，在人力資源生態上產生巨大變化，其次為滿足人員生涯規劃需求，留住優秀人才、才能累積經營成果做好傳承任務，讓公司持續提升競爭力健康永續經營，A公司在既有良善企業文化及強大行政支援體系兩大優勢上，祈構建人力資源部、開放店長入股、開放績優人員及資深人員分紅、擴大“組”編制、擴點增量、留才、強化公司資源提供、發展新事業來實踐組織架構及營運模式重整策略，實施內容說明如下：

1. 構建人力資源部

隨人力持續膨脹增加，設立人力資源部，專司“選”、“訓”、“用”、“留”、“評”工作，做好人力資源現在及未來規劃管理任務，主要事項為新人培訓、資深人員養成、中間幹部培育、店長遴選及升遷考評等，內容說明如下：

(1) 新人培訓：構建教育訓練平台，規劃四階段三個月教育訓練教材放在平台上，由平台控管課程及新人學習進度，每一課程結束時會以測驗方式來完成學習成果驗收，擺脫以往人為干擾因素，達到教育品質一致性，同時可以大量快速培訓新人，在三個月新人訓練期間，會定期進行四次新人訪談，瞭解新人學習動態及教材改善更新的建議。

(2) 資深人員養成：每月聘請專業講師授課，課程內容涵蓋接待禮儀、風水課程、稅法及不動產專業知識等，祈熟知最新法令規定，提供客戶最專業的服務。

(3) 中間幹部培育：挑選具有開創性及企圖心的人員做培育，除公司開設專業課程外，增加公司外相關專業課程進修學習，績優者優先提升為“組長”，組長管理人數約3~10人，協助並分攤店長管理工作，做為店長培育人選。

(4) 店長遴選：“組長”是晉升店長的優先人選，優先在店設置組長職務，透過組長職務的磨練，讓公司有更多儲備人才。

(5) 升遷考評：制訂完善升遷考評制度，每季定期考評，達到標準即晉升，縮短考核時間及時激勵人員爭取榮譽。

2. 開放店長入股

開放一定比例股權讓店長入股，參與店經營共用經營成果，將店長由受雇者提升為經營者共同肩負經營責任共創未來，公司由獨資轉變為合夥制模式，除迎合市場變動的需求，留住優秀店經營人才累積經營成果，還可以讓人員在公司完善體制下創業當老闆，實踐自我實現的生涯規劃，相對比自行創業風險更小收益更大。

3. 開放績優人員及資深人員分紅

開放績優人員及資深人員分紅實踐利潤共享目標，以年度為週期，公司從利潤中提撥一定比例金額，人員凡達到一定績效以上即可參與分紅，另增加資深人員加入分紅，以肯定其對公司的貢獻及穩定度。

4. 擴大“組”編制

“組”是店推動店業務的基石，是培育店長的搖籃，組長人選必須具備人品、利他、企圖心、責任感及績效等條件，是推動公司組織發展最重要的管道。

5. 拓點增量

不動產仲介經紀業經營首重人力及物件量，人是物件量增加的先決條件，A公司會依循人力增加->培育組長中間幹部->店據點增加方向來前進，當組織規模增加，物件量自然增加，透過內部流通聯賣形成完善生態圈，強化公司市占率及競爭力，當“組”人數到達一定規模時，即可獨立擴大為店，為拓店做準備。



6. 留才

從雙因子理論及馬斯洛需求理論來探討留才對策(王怡文, 2023)中提出, 赫茲伯格(Herzberg)認為從滿意和不滿意兩個角度進行歸類, 提出“保健因子”與“激勵因子”兩項因數, 公司經營時除“保健因子”是必須具備的要素, 當與不滿意中和後, 就不能產生更積極的效果, 唯有加入“激勵因子”, 才能產生更好的績效表現, 馬斯洛(Maslow)把需求從低到高分為生理需求、安全需求、社會需求、尊重需求和自我實現需求五個層次, 其中社會需求包含友愛的需求及歸屬的需求兩項。

不動產仲介經紀業是屬於經營人的產業, 從沒有經驗開始培育起至純熟獨立作業止, 需發費很多人力、物力才能完成, 其中績優又能獨立作業的人才比例更少, 屬稀缺專業人才, “留才”在不動產仲介經紀業更顯重要且必須重視的項目, 唯有留住績優優秀人才, 才不會造成人才斷層阻礙公司發展, A公司在人力增加部分除大量培訓沒有經驗的新人外, 積極招募有經驗的人員加入, 透過設立介紹獎金, 鼓勵員工介紹人員加入, 透過設立“組長”職務培養中間幹部, 為店長人選做儲備, 透過店長入股及績優人員、資深人員分紅來留住優秀人才。

7. 強化公司資源提供

A公司由七店組合已形成一個團隊, 非一般單店可以比擬做到, 具有強大競爭優勢, 除各店人力配置外, 團隊中尚設立人力資源部, 專司人力資源管理, 設立數位行銷部專司數位科技應用, 設立行銷企劃部專司文宣美編項目, 提供第一線人員作業最強的後盾。

8. 發展新事業

擴增社會住宅包租代管業務體系, 配合政府大力推廣社會住宅政策, 銜接公司長期經營租案優勢, 擴大經營廣度及深度, 可以與仲介業務體系在人力及資源上取得互通及互補作用, 同時發展室內裝修業務體系, 提供客戶從買屋、賣屋、租屋延伸至室內設計及房屋修繕業務, 將仲介業務體系、社會住宅包租代管業務體系及室內裝修業務體系, 共同形成一體化服務體系, 構建更強大的生態鏈。



二、強化數位科技應用策略實施

隨科技不斷發展，人類生活已快速進入數位時代，數位科技已在不動產仲介經紀業廣泛應用，亦是不動產仲介經紀人員必備的技能，其應用的廣度與深度攸關不動產仲介經紀業未來的發展，面對數位科技時代，A公司祈構建數位行銷部、資料庫平台擴大使用、社群媒體經營、影音行銷、ChatGPT AI應用及銷售平台擴大使用等事項來實施“強化數位科技應用”的策略，內容說明如下：

1. 構建數位行銷部

因應數位科技不斷推陳出新，必須持續投入研發應用才能累積成效，A公司有鑒於數位科技應用對未來發展的重要性，已構建數位行銷部，由外聘專人負責數位科技應用相關的研發、更新、測試、運用及人員數位技能教育訓練等工作，累積、延續及擴大數位科技應用績效。

2. 資料庫平台擴大使用

A公司已構建兩個資料庫平台，即資料庫作業平台及教育訓練平台，將相關資料整合在同一個平台上，達到方便第一線人員快捷查閱應用及公司管理的目的，藉由平台來管理，尚可以消除人為的干擾及執行上的落差，達到一致性標準，大幅提升人員作業及公司管理效益。

(1) 資料庫作業平台：構建與客戶、經紀人員和公司相關的強大作業平台，內容涵蓋市場銷售物件搜尋功能、賣方物件管理功能、買方物件管理功能、商圈資料(含社區、人脈)管理功能、績效統計管理功能、公司作業規範及教育訓練管理功能、員工資料及財務管理功能、合約書及鑰匙管理功能及平台系統管理功能等，將公司相關資料整合在同一個平台上，依權限設定管制資料安全性，可以不受時空限制，提供第一線作業人員及公司管理人員快速便捷查詢。

(2) 教育訓練平台：構建與教育訓練相關的平台，內容包含知識目錄、我的學習、課程中心及開課管理等項目，知識目錄包含週及月績效統計表、提案討論及公司發文等，我的學習記錄個人所有學習的記錄軌跡，課程中心包含新人培訓課程、公司內部及外部教育訓練課程，開課管理彙總所有課程，讓人員可以重複上課複習，教育訓練平台將教育訓練相關課程資料整合在同一個平台，透過權限管制，可以方便快捷查閱及重複複習使用，已達到標準化及一致化目標。



3. 社群媒體經營

A公司由數位行銷部專人經營的社群媒體包含FB、IG、YouTube、Line@等，其中Line@主要以成交客戶為主軸，提供與客戶互動、維繫及問題解答的功能，提升客戶售後服務滿意度，FB及IG經營以觸及數、按讚數、粉絲追蹤數、貼文互動數、留言數、分享數、貼文數及廣告物件數（來訊數、來電數、帶看數）為重點，YouTube經營以訂閱數、觀看數及廣告物件數（來訊數、來電數、帶看數）為重點。

4. 影音行銷

隨科技進步數位時代崛起，人們大量使用智慧手機及移動設備獲取資訊及娛樂，影音行銷內容能迅速吸引觀眾注意力、能在短時間內提供豐富多樣性資訊內容及易於分享迅速傳播等優點，隨社群媒體蓬勃發展，影音行銷已成為一種靈活且廣泛適用的行銷工具，尚可藉由提高網站停留時間來提升搜尋引擎優化SEO排名，A公司數位行銷部針對影音行銷規劃執行事項如下：

（1）每一件不動產委託銷售物件，強制製作VR（虛擬實境）影片，放在公司網站及銷售平台上。

（2）篩選物件分別製作三分鐘及一分鐘銷售推廣影片，其中三分鐘影片由人工製作，內容涵蓋物件基本資料、特色、交通機能、生活機能等，放在YouTube及公司網站上，提供客戶點閱，一分鐘影片由ChatGPT AI生成，製作成短影音模式，放在銷售平台（591銷售平台、樂屋網銷售平台）及社群媒體（Facebook、Instagram、TikTok）上，用於吸引客戶關注物件，再利用連結至YouTube三分鐘影片，讓客戶能更進一步瞭解物件詳細資訊。

（3）數位行銷部規劃月及年度不動產相關影片製作，如稅費、不動產知識、交通重大建設、生活機能、社區資料、區域內食衣住行報導等，用來加強與潛在客戶的互動與連結，有效提升轉換率及績效。

5. ChatGPT AI應用

ChatGPT是2022年11月30日由Open AI發佈研發的聊天機器人程式，是一款由人工智能技術驅動的自然語言處理工具，A公司將其運用在不動產開發及行銷上，不僅可以節省作業時間，同時可以縮短人員在資歷上的落差，對業務量繁重的不動產仲介經紀業經營者及人員，提供非常大的幫助，A公司對ChatGPT應用說明如下：

(1) 應用ChatGPT生成物件影片：利用手機直立式拍攝1分鐘影片，再製作1分鐘文字稿，交由ChatGPT生成1分鐘影片，利用其節省大量人工成本及快速生成的優勢，放在社群媒體及銷售平台上加強曝光，可以節省大量時間及成本，對不動產銷售模式更進一步提升。

(2) 應用ChatGPT生成開發函及行銷函：以往製作一份開發函及行銷函需花費很多時間，礙於不動產經紀人員因文學素養及資歷的差異，製作出來的作品參差不齊，現在只要下對指令交由ChatGPT就可以生成一份文情並茂的作品，可以縮短人員訓練時間及作業限制。

(3) 應用ChatGPT生成公司推廣影片：搭配月計畫及年度計畫規劃事項，ChatGPT可以快速製作出長與短的影音影片，不再受限於專業軟體及專業人員，對不動產仲介經紀業經營產生顛覆性的變革。

(4) 強化ChatGPT的教育訓練：為確保ChatGPT執行成效的持續性，數位行銷部每月規劃訓練課程，由淺至深教導經紀人員如何使用ChatGPT，並將教育訓練過程錄製成影片，納入教育訓練平台教材，提供新人及資深人員複習使用。

6. 銷售平台擴大使用

A公司銷售物件曝光管道大部分集中於銷售平台，如591銷售平台及樂屋網銷售平台，約占總體成交量44%，是目前成交量最大來源，為取得更高成效，在銷售平台成立大店鋪，即將多位經紀人員的物件集合在一起用同一個帳戶來曝光，可以讓客戶在一個帳戶上方便搜尋更多的銷售物件，達到快速搜尋配對，提升客戶搜尋效率及體驗。

第二節、A 公司保障措施

一、人力保障措施

A 公司經營之仲介業務體系以及延伸的社會住宅包租代管業務體系及室內裝修業務體系，都需要龐大的人力資源，考慮未來人口結構改變，朝人口老化及少子化趨勢發展，需預先妥為規劃因應，做好人力資源管理是 A 公司組織發展的首要任務，為使人力資源管理順利開展，A 公司設立人力資源專屬部門做為統一窗口，由資深行政主管擔任人力資源主管，統籌人力資源的“選”、“訓”、“用”、“留”、



“評”工作，做好人力資源全方位管理任務，因資深行政主管深諳公司企業文化及經營理念，可以確保人力資源執行的方向與品質，在“選”方面，統籌人力銀行、介紹、推薦等來源，先進行洽談與篩選，合適者才進入面試階段，以節省主管面試的時間，在“訓”方面，透過教育訓練平台，規劃三個月四階段新人培訓及有經驗人員教育訓練課程，定期訪談並收集回饋意見，做為教育訓練課程改善之依據，每月定期開設不動產專業課程，強化所有人員專業知識，並透過考試來驗收成果。在“用”方面，除培訓新人外，設立介紹獎金及業績回饋獎金，來加強有經驗人員招募，全方位擴大組織發展，另構建“組長”培育計畫，儲備店長人選為設立新店做儲備，在“留”方面，開放店長入股參與經營，績優人員及資深人員採分紅制度留才措施，留住有產值人員累積經營成果，在“評”方面，新人採月考評、資深人員實施季考評，達到標準即升遷，激勵人員爭取榮譽，公司組織發展先朝增加人員再增加店的步驟前進，設立人力資源部提供 A 公司人力資源的保障。

A 公司隨社會住宅包租代管及室內裝修新公司加入運作後，因營業內容不同，人力資源管理趨向多元化，勢必依新公司屬性，增加各自人力資源專屬人員負責人力管理工作，目前 A 公司編制以資深行政主管來統籌整體人力資源的運行，下轄三大業務體系專屬人員負責人力資源管理任務，進一步提供新公司人力資源的保障。

二、數位科技應用保障措施

數位科技發展日新月異，為達到對數位科技的掌握及應用，設立數位行銷部，直屬公司管理層之下，利於溝通、管理及推動，在構建方面，聘請專業人才專人專責數位科技的應用，同時增加專業美工人員編制，共同組成堅強的數位團隊，為縮短發展時程及掌握成效，另搭配外部專業數位公司進行輔導，同步養成數位行銷人員的專業能力，在運行方面，每週定期開會，進行數位科技應用的規劃、執行及成效報告，每月定期開設數位科技課程，教導人員數位科技的專業知識及新工具介紹應用，並將上課的內容錄製成影片，放置在教育訓練平台上，提供新人教育訓練使用，同時開放給資深人員複習使用，以達溫故知新之效，為強化數位科技的成效，數位專業人員必須擬定週計劃、月計劃及年度計劃，在社群媒體、影音行銷、Line@等，依規劃來執行，以收執行之成效，在推廣方面，為鼓勵人員擴大使用，採費用補貼及獎勵辦法來進行推廣，透過數位行銷部設立，專人專責推動數位科技應用，提供 A 公司數位科技應用的保障。

三、管理保障措施

隨人力及組織不斷擴大，必須倚賴一套完善的管理制度，才能讓公司運作井然有序，A 公司自開業以來，即開始構建各項管理制度，包括業務管理制度、財務管理制度、行政管理制及資料庫管理制度等，在業務管理制度上，區分為作業規範及公司制度兩大項，作業規範係將業務執行流程、步驟、遵守事項、違反事項清楚規定，並公佈實施以為遵守，作業規範會隨時空轉變做主動式修改或經由人員提案討論確定後被動式修改，當發生爭議時做為仲裁之依據，公司制度係將人員休假、薪獎、升遷及福利等制度規範，在財務管理制度上，每月製作損益表，向店長、經營者及股東彙報經營成果，以為經營改善依據，年度製作年度損益表，以為年度分紅之依據，在行政管理制上，各級職皆製作工作規範，包含店長、經紀人員及秘書，讓所有人員知悉各級職工作內容，可以達到善用公司資源及相互支援協助的功能，在資料庫管理制度上，基於客戶資料保密及維護原則，在資料庫使用上會依級職設定權限，透過 IP 管制，限制資料庫使用範圍，確保資料的正當使用，A 公司在管理上透過完善的管理制度，提供 A 公司管理的保障。



第七章 結論與展望

第一節、研究結論

臺灣地區自 2014 年以來，不動產市場迎來九年榮景，為不動產仲介經紀業帶來營收增長的機遇，亦帶來同業競爭激烈的挑戰，同時，數位科技技術大力發展下，不動產行銷從傳統行銷快速往數位行銷的方向發展，數位行銷可以大量節省成本及增加效益的機遇，亦帶來數位工具應用上的挑戰，A 公司經營時間已逾 30 年，已建立良善的企業文化及公司制度、培育一群認同公司經營理念的中間幹部、累計為數眾多的客戶等資源，雖 A 公司具有經營上的優勢，尚有待改善不足的地方，面對外部環境不斷變化挑戰，A 公司必須適時做出適當的變革，才能積極為未來佈局。

通過對內外部戰略環境研究及 SWOT 分析，瞭解 A 公司的各項資源與能力後，本研究擬定了 A 公司發展戰略，即選擇組織架構及營運模式重整的多元化戰略及強化數位科技應用及業務體系擴張的差異化競爭戰略來實施，並提出了人力保障措施、數位科技應用保障措施及管理保障措施來保障實施。

(1) 在組織架構及營運模式重整上做出調整，首先在原有仲介業務體系擴大規模，採變更經營體制由獨資轉變成合夥模式，開放店長入股，讓店長由受雇者轉變成經營者角色，共同承擔經營責任共創未來，同時賦予銜接公司傳承及世代交替任務，其次增加分紅制度，讓績優及資深人員共享經營成果，擴大“組”編制，加速儲備店長人才，為拓點做準備。同步擴增社會住宅包租代管業務體系，由銷售、租賃業務延伸至資產管理業務，發展室內裝修業務體系，由買屋、賣屋、租屋延伸至室內設計及房屋修繕業務，並與仲介業務體系共同形成一體化服務體系，來加速組織發展。

(2) 在強化數位科技應用及業務體系擴張上，首先是社群媒體的經營，來強化公司的知名度與指名度，善用影音行銷在社群媒體、公司網站及銷售平台上的曝光推廣，來增加成交率及行銷績效，新科技 ChatGPT 擴大使用，可以不受專業軟體及人才限制，節省大量人力物力，快速製作影音行銷素材加強曝光。同時透過業務體系擴張，將仲介業務體系、社會住宅包租代管業務體系及室內裝修業務體系，相輔相成共同形成一體化服務體系，來增強總體競爭力及績效。

第二節、研究展望

本研究探討A不動產仲介經紀公司發展戰略研究，以A公司做為研究對象，對其發展戰略的擬定、實施及保障進行分析，研究過程中發現尚有待改善不足之處，說明如下：

(1) A公司屬區域型不動產仲介經紀公司，因區域特性不同，所提出之發展戰略僅適用於A公司經營上使用，無法適用於臺灣地區其他區域，惟A公司發展戰略研究流程，可以提供同業在發展戰略研究時之參考。

(2) 同業經驗是制定發展戰略重要的參考資料，透過訪談資料可以檢視曾經犯過的錯誤，及預防未來在經營上的盲點。

(3) 社會型態及競爭環境不斷的變動改變，經營者必須適時改變經營思維加強學習新知來調整發展戰略，才能跟上時代的脈動。

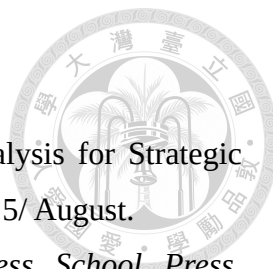
(4) 不動產仲介經紀業主要在經營人的行業，後續可以聚焦在人力資源、薪獎制度、入股制度及分紅制度等領域，做更進一步分析探討。



參考文獻

一、中文部份

1. 王競民，“薪獎制度對組織發展的影響-以不動產仲介經紀業為例[D]”，臺灣地區：臺灣科技大學管理研究所，(2017)。
2. 王怡文，“以雙因子理論、馬斯洛需求理論探討企業的留才對策-以 A 企業為例之個案研究[D]”，臺灣地區：中山大學人力資源管理研究所，(2023)。
3. 希爾、鐘斯與周長輝，“戰略管理[M]”，孫忠(譯)，7 版。北京：中國市場出版社，(2007)。
4. 李同榮，“房市超狂大預測《邪惡的第七循環》降臨[M]”，臺灣地區：巔峰潛能有限公司，(2023)。
5. 肯尼斯 C·勞頓與簡 P·勞頓，“執行資訊系統[M]”，黃麗華與俞東慧，(譯)，15 版。北京：機械工業出版社，(2018)。
6. 徐佳馨，“新科技在臺灣房仲業的應用與發展：以案源開發系統為例[D]”，臺灣地區：臺灣大學財務金融組，(2020)。
7. 陳經國，“房仲業經營策略之探討-以某公司為例[D]”，臺灣地區：元智大學管理碩士在職專班，(2012)。
8. 陳威如與于卓軒，“平台戰略：正在席捲全球的商業模式革命[M]”，北京：中信出版社，(2013)。
9. 陳佑全，“房仲公司經營管理之策略研究-以住商不動產舒適家房仲團隊為例[D]”，臺灣地區：昆山科技大學房地產開發與管理研究所，(2019)。
10. 麥克爾·A·希特、R·杜安·愛爾蘭與羅伯特·E·霍司基森，“戰略管理競爭與全球化(概念)[M]”，焦豪等，(譯)，12 版。北京：機械工業出版社，(2018)。
11. 莊品辰，“房仲業經營策略初探-以金門地區某房仲業為例[D]”，臺灣地區：金門大學企業管理學系碩士班，(2021)。
12. 理查·魯梅特，“好策略的關鍵[M]”，李芳齡，(譯)，臺灣地區：商業週刊，(2022)。
13. 黃國書，“不動產仲介業策略規劃之個案研究-以雙新不動產為例[D]”，臺灣地區：嶺東科技大學高階主管企管碩士在職專班，(2019)。
14. 熊國鉞，“市場行銷學[M]”，5 版，北京：清華大學出版社，(2017)。



二、英文部份

1. Joseph Kim-Keung Ho, “Formulation of a Systemic PEST Analysis for Strategic Analysis[J]”, *European academic research*, (2014), Vol. II, Issue 5/ August.
2. Michael E Porter, “What is strategy?[M]”, *Harvard Business School Press*, (1996), 74 (6), 61-78.
3. Richard W. Puyt a b, Finn Birger Liec and Celeste P.M. Wilderom a, “The origins of SWOT analysis”, *Long Range Planning[J]*, 2023, Volume 56, Issue 3, June (2023), 102304.
4. Shyama Prasad, “What Is Value Chain[J]”, *VCM Porter's-E-Commer*, (1985).
5. Tony Grundy, “Rethinking and reinventing Michael Porter's five forces model”, *Strategic Change[J]*. (2006), Volume 15, Issue 5 p. 213-229.
6. Vesna Jankovic Milic. Jelena Stankovic, “Application of VRIO framework for analyzing human resources role in providing competitive advantage [M]”, (2013), *Marija Andjelkovic Pesic, University of Nis, Faculty of Economics*.

三、網路部份

1. 呂國璋, “選擇性信用管制”, [EB/OL], [2003-11-04]。
<https://www.housefeel.com.tw/article/央行-打房-選擇性信用管制-豪宅-國房稅-空屋稅/>
2. 張欣民, “臺灣地區房仲業從田埂到馬路發展的進程”, [EB/OL], [2003-11-04]。
好房網: <https://news.housefun.com.tw/hsinmin/article/17967246344>
3. 臺灣地區內政部統計月報, [EB/OL], [2024.01.28]。
<https://ws.moi.gov.tw/001/Upload/400/refile/0/4413/4950fd32-36a4-4c99-af23>.
4. 臺灣地區內政部不動產服務業資訊系統, [EB/OL], [2024.01.28]。
<https://resim.land.moi.gov.tw/Home/PriIndex>
5. 臺灣地區不動產仲介經紀商業同業公會全國聯合會, [EB/OL], [2024.01.28]。
<http://www.taiwanhouse.org.tw/a/blogs/show/3092709>
6. 臺灣地區行政院主計總處, [EB/OL], [2024.01.28]。 <https://www.dgbas.gov.tw/>
7. 臺灣地區國家發展委員會, [EB/OL], [2024.01.28]。 <https://www.ndc.gov.tw/>
8. 臺灣地區新北市政府民政局, [EB/OL], [2024.01.28]。
<https://www.ca.ntpc.gov.tw/home.jsp?id=88f142fb0f4a0762>