

# 逢甲大學學生報告 ePaper

## 信義房屋個案分析

### A Case Study of Sinyi Realty Inc.

作者：許芯瑜

系級：國際經營與貿易學系

學號：D1015934

開課老師：董正玫

課程名稱：管理學

開課系所：國際經營與貿易學系

開課學年：110 學年度 第 2 學期

## 中文摘要

信義房屋保持「信義立業，止於至善」的初心，並積極拓展事業疆土，是個有實力且樂於回饋社會的一企業。

此個案分析報告為剖析信義房屋優勢與不足之處，並提出發展方向與建議。內容包含：「房仲業概況」，講述房仲業歷史與各房仲業經營分店方式、「信義房屋的創新」，創辦人周俊吉先生的新穎想法讓台灣房仲業有了新氣象、「招募員工」，信義房屋對於員工品質十分注重，為穩定公司良好聲譽與高質量服務品質，有嚴謹的新進人員培訓，更不吝嗇的發放獎金予員工，積極拓展海外市場專業人才、「進軍中國市場」探討在中國的發展與困難、「信義房屋財務分析」從金融了解優缺點。

本報告專注於討論與統整信義房屋歷年的政策方針，解析信義房屋對不同情況採取的方法與應變時代變遷之能力，並提出建議。

### 關鍵字：

信義房屋：1981年由周俊吉先生創辦，因政府尚未核准仲介公司營業，故以「信義代書事務所」進行買賣房屋服務。1987年信義房屋總公司成立。為一樂於回饋社會的企業。

創新：指跳脫現有的思維模式提出有別於常規或常人思路的見解。

房仲業：指在市場上撮合房地產買賣雙方的一種有償行為。

## Abstract

Sinyi Realty Inc. maintains the original intention of "establishing a business with faith and ending with perfection", and actively expands its business territory. It is a powerful enterprise that is willing to give back to the society.

This case analysis report analyzes the strengths and weaknesses of Sinyi Realty Inc., and puts forward development directions and suggestions. Contents include: "Overview of the real estate brokerage industry", which tells about the history of the real estate brokerage industry and the way of operating branches of the real estate industry, "Innovation of Sinyi Realty Inc.", the innovative ideas of the founder Mr. Zhou Junji gave the Taiwan real estate brokerage industry a new look, "Recruiting employees", Sinyi Realty Inc. attaches great importance to the quality of employees, in order to stabilize the company's good reputation and high-quality service quality, it has rigorous new personnel training, and is not stingy with bonuses to employees, actively expanding overseas market professionals, and "entering the Chinese market. "Explore the development and difficulties in China, and " Sinyi Realty Inc. Financial Analysis" understands the advantages and disadvantages from finance. This report focuses on discussing and unifying the policies and guidelines of Sinyi Realty Inc. over the years, analyzing the methods adopted by Sinyi Realty Inc. for different situations and its ability to adapt to the changes of the times, and making recommendations.

### Keyword :

Sinyi Realty Inc. : Founded by Mr. Zhou Junji in 1981, because the government has not yet approved the operation of the agency company, it uses the "Sinyi Agency" to provide housing sales services. In 1987, Sinyi Realty Inc. was established. It is an enterprise that is willing to give back to the society

Innovation: Refers to jumping out of the existing thinking mode and putting forward opinions that are different from conventional or ordinary people's thinking.

real estate industries: Refers to a paid behavior to match real estate buyers and sellers in the market.

## 目 次

一、房仲業概況與信義房屋發展背景.....	4
二、信義房屋的創新.....	5
1. 首次創新.....	5
2. 陸續創新.....	6
三、信義房屋的員工招募.....	8
1. 合作精神.....	8
2. 薪資福利.....	8
3. 服務品質.....	9
4. 拓展海外市場.....	10
四、信義房屋進軍中國市場.....	12
1. 初期.....	12
2. 中期.....	13
3. 近期.....	13
五、財務分析.....	13
1. 三率.....	13
2. 股利分配.....	14
參考文獻.....	16



### 一、房仲業概況與信義房屋發展背景

1984年，經濟部開放房屋仲介公司登記，房屋仲介業正式從由代書或民意代表的「土地掮客」，以及以建設公司或實業公司名義介紹買賣的時期，邁入「仲介公司」時期。從前有「八大房仲」，分別為中信房屋、信義房屋、住商不動產、臺灣房屋、力霸房屋(2006年更名為東森房屋)、永慶房屋和21世紀。到了現今，部分房仲業已合併為最主要的三大房仲集團，泛信義房屋集團、永慶房產集團和台灣房屋集團。而其中各個房仲業單獨看，直營店最多的是信義房屋，也是唯一完全採直營方式的房仲業者，永慶房屋、台灣房屋則採取連鎖與直營皆有的政策(表1)。

表 1. 台灣三大房仲業概況

泛信義房屋集團	永慶房產集團	台灣房屋集團
信義房屋(直營)	永慶房屋(直營+加盟)	台灣房屋(直營+加盟)
住商不動產	有巢氏房屋	優美地產
大家房屋	台慶不動產	永春不動產

資料來源:各房仲業者、記者方明

信義房屋創辦人周俊吉先生在恩師的鼓勵下，從事充斥著不動產糾紛的房仲業，並了解到「房仲業不但騙顧客，更騙員工」。1981年3月成立信義房屋，而經營理念為「信義立業，止於至善」。因政府尚未核准仲介公司營業，故以「信義代書事務所」進行買賣房屋服務。1987年信義房屋總公司成立，全臺店家數也日益增長(表2)。

表 2. 信義房屋於台灣各區營業據點店家數

北區	256
桃竹區	64
中區	60
南區	50
合計	430

資料來源:MoneyDJ

信義房屋名字中的「信」就是重視承諾、說到做到，「義」就是合宜的思考或行為，因此信義就是「該做的事，說到做到」。信義房屋除了專業房仲服務與現今臺灣唯一一家上市的房仲業者外，更提出經營公益品牌概念，例如：社區一家贊助計畫、信義志工團，希望能加入一些溫馨形象，帶領公司往更高境界發展。

## 二、信義房屋的創新

### 1. 首次創新

1987年，信義房屋創辦人周俊吉先生做了第一次的創新，卻也使公司面臨了第一次的危機。周俊吉先生想要改變當時房仲業低底薪、高業績獎金(最高可達80%)之模式，轉為高底薪、低業績獎金(8%)。在舊有的薪資模式中，一旦員工離職，該筆房屋的交易，公司就不負責，轉換為新薪資模式後，改為一旦員工離職或房屋交易有任何問題，信義房屋會概括承受。

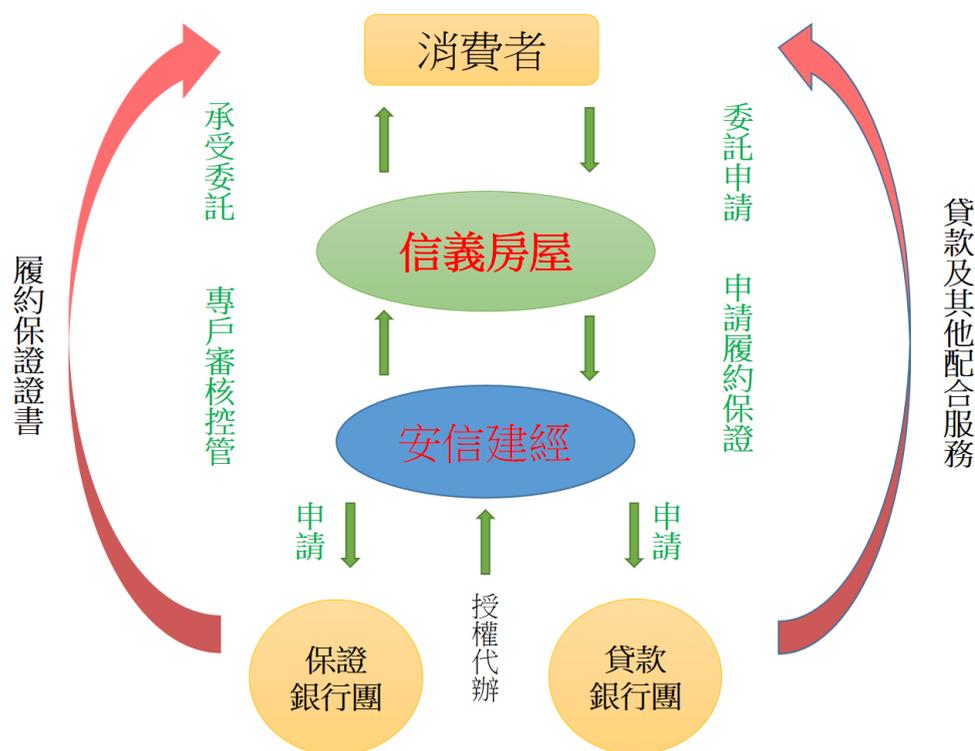
我認為這是一個極具風險之創新，打破舊有規則，自創新穎規定。周俊吉先生為房仲業開了第一聲改革鳴笛，勇於創新與面對他人質疑，令我十分佩服。舊有模式為低底薪、高獎金，這種情況容易造成公司同仁間的惡性競爭，而忽略了最該悉心服務的客人，影響消費者利益。創新後的模式改為高底薪、低獎金，促使同仁間合作團結為消費者帶來最大利潤，信義房屋發言人

陳文祥說道：「唯有這樣，才能帶領提升房仲業服務品質，讓公司永續經營。」

## 2. 陸續創新

信義房屋持續推出「不賺取價差」、「兩段式收費」、「製作不動產說明書」和「成屋履約保證」(圖 1)等創新服務(表 3)。

圖 1. 成屋履約保證流程圖



資料來源:信義房屋 2011 企業永續發展報告書

表 3. 信義房屋歷年創新服務

年	名稱	內容
1994	先調查產權在進行買賣	
	不賺價差	
	兩段收費	簽約時收取買賣方傭金 7 成，正式交屋時，才收買

		賣方剩下的 3 成傭金。
1989	不動產說明書	包含房屋細項，目前已成為政府對房仲業的強制規定。
1992	漏水保固制度	
1993	購屋全面保障系統	
1996	成屋履約保證	
2002	線上影音環場看屋	
2008	四大保障	1. 高氯離子瑕疵保障制度 2. 高放射瑕疵保障制度 3. 成屋履約保證制度 4. 漏水保固制度。凡出現四大保障涵蓋問題之房子，信義房屋直接買回，不須經過訴訟。
2011	凶宅安心保障服務	
2015	3D 互動看屋	HDR 高畫質全景攝影，身歷其境檢視房屋。
2018	租事平安住宅保障專案	
2019	蟲蛀保障服務	
2020	DINDON 智能賞屋	可線上套入不同風格裝潢，突破房屋現況。

資料來源:信義永續網

### 三、信義房屋的員工招募

信義房屋對應徵有基本的要求，應徵者的年齡最好在 32 歲以下(不成文規定。因為產業特性，體力很重要，但仍視體力決定)、要應屆畢業，若非應屆畢業則必須沒有房仲經驗。對於招募對象的要求:大學(含)以上、無房仲工作經驗、需具備機車駕照與自備機車。

#### 1. 合作精神

員工的薪資主要取決於服務品質和業績，信義房屋講究「合作分工」，即先合作再分工。從買賣雙方收取共 5%的佣金中，除了個人獎金佔 8%外，團體獎金佔 4%。未正式上班的新進員工，必續先到分店練習打電話，對象包括登報自售的屋主和過去經營過的顧客。經由這樣的「新人體驗日」(內部稱之為來電五十)，除了公司可據此判斷新人是否有業務的特質外，分行也可以了解新進員工是否符合他們的需要。

穩定一間偌大的公司，最基礎的便是員工，員工為根基為孕育大樹的土地，我很認同信義房屋對內部員工的獎金制度與新進員工採用的培訓方式，前者讓員工齊心協力，避免惡性競爭，合作得當更可拿到團體獎金。讓新進員工到分店練習在電話中與顧客交流我認為是一個大膽且進步飛快的行為，新人在高壓環境下會快速熟悉且熟記公司流程與面對顧客的禮儀，而這些表現也代表著是否能進入信義房屋工作與服務。

#### 2. 薪資福利

除了基本薪資與福利(圖 3)，信義房屋另外設有「久任獎金」。原則是每隔三年，公司就會將三年前的那一年業績 7%-8%當作獎金頒發。近期最高的久任獎金高達二千多萬元。

圖 3. 薪資福利



資料來源:信義房屋官網

信義房屋薪資有保障且福利優渥，十分出色，則久任獎金制度對員工可能存在不合理的問題，為了讓員工待在公司而採取三年後才發放當年業績獎金，對於員工而言存在不公平之處。

### 3. 服務品質

信義房屋具有具體的服務衡量機制。在房子成交後，顧客會收到一份「服務滿意度調查表」，是一份七分量表，一旦顧客勾選「普通」就會被列為申訴案件，該業務員將會被懲處，整家分店也會被連坐。為了幫助員工盡可能地了解如何讓顧客滿意，公司內部教育訓練時有一套「ABCD理論」:Attitude(發自內心對企業認同)、Behavior(好的態度產生好的行為)、Content(員工所學的房地產知識就是呈現給顧客最好的東西)和 Deliver(傳達的過程中顧客是否感受到)。

凝聚公司員工之向心力十分重要，發明與採用「ABCD理論」十分明智，讓員工真誠的工作與為公司之未來努力，秉持著「以人為本」的信義精神，貫徹公司之名。「服務滿意度調查表」是最直接得到客戶意見的方式，並支撐著信義房屋如此高水準客戶滿意度(圖 4)，而被列為申訴案件會受到嚴重的懲處，能讓員工更上心的為消費者服務。信義房屋也是

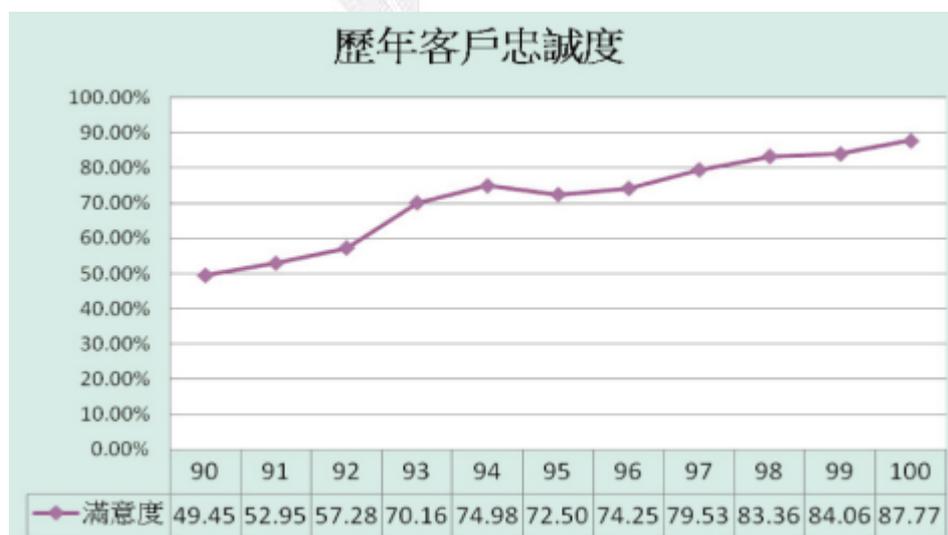
有如此嚴謹之內部控管，才能達到現在高品質的服務口碑並獲得客戶的信賴(圖 5)。

圖 4. 2001 至 2010 滿意度趨勢



資料來源:信義房屋 2011 企業永續發展報告書

圖 5. 歷年客戶忠誠度



資料來源:信義房屋 2011 企業永續發展報告書

#### 4. 拓展海外市場

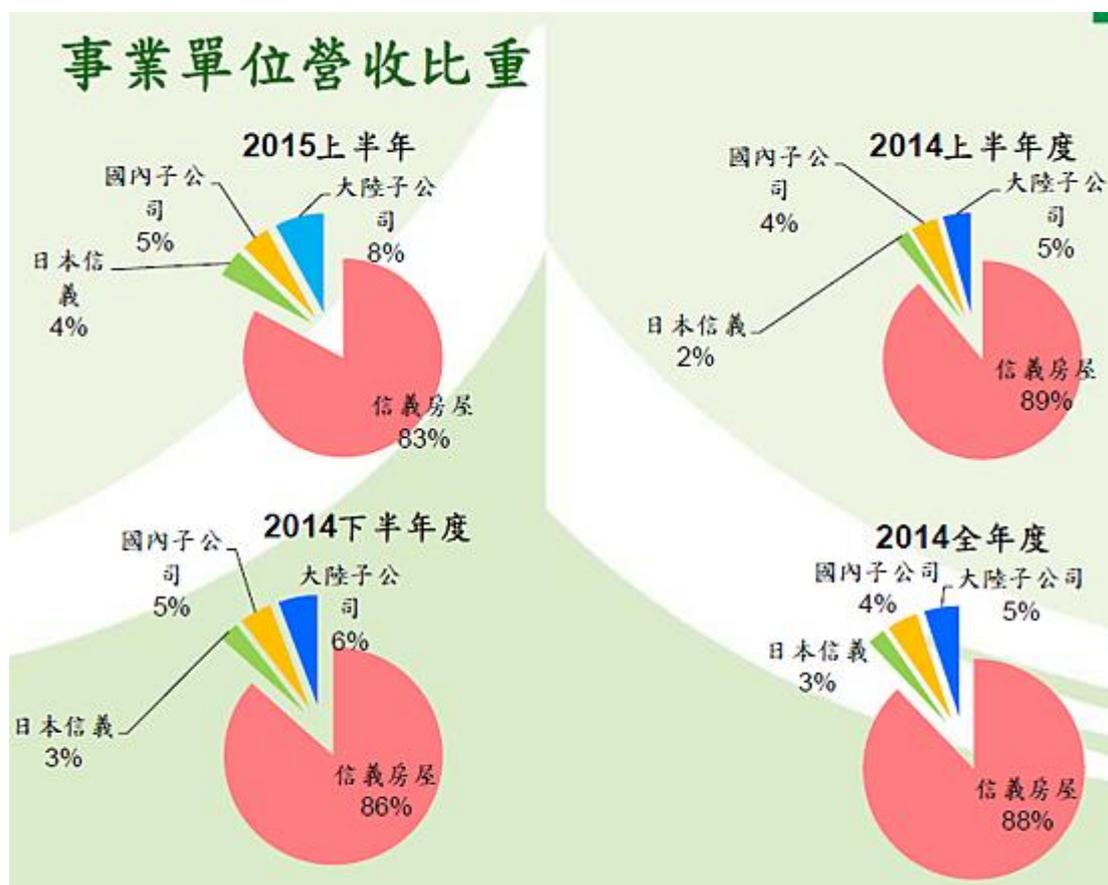
為了企業成長，信義房屋積極展開全球化策略(圖 6)，除了日本最大建

設公司(大京建設)的歐力士集團合作，進行日本展店計畫，此外，信義房屋更預計在 5 年內培養 1,000 名專業經理人，達到全球化的目標。這些專業經理人主要從 2007 年後所有國立大學畢業生和碩博士生來延攬，第一年保障每月底薪五萬，兩年保障兩百萬的「聚英計畫」。而這些培育出來的專業經理人未來不只可能被派往日本了解人文和房地產交易，也可能派往美國和東南亞國家，用來佈局整個海外市場。

拓展海外經營點的原因莫過於國內房地產市場飽和企業成長不易，走向海外對大型領導品牌來說，是擴充營業版圖再成長的必然做法，各國房產購屋文化、銷售模式、法規差異極大，進入他國配合當地市場所建立的銷售及營運模式，對其他國家來說都可能是完全創新的做法，多國的經驗借鏡與學習、融合，對於台灣母體企業來說，也會是很好的創新。截至今年，信義房屋已在日本發展 11 年，馬來西亞信義也已成軍 4 年

要能在海外市場拓展事業必須培養適當人才，企業需投入人才培養，信義房屋要提供良好在職教育與高薪留住優秀人才實屬不易。

圖 6. 信義房屋事業單位營收比重



資料來源:法說會、安泰價值投資網

#### 四、信義房屋進軍中國市場

1993年進軍中國，因當時台商並無久居中國的想法，所以採取租屋服務為主，且因基於當地人較了解風土民情與幅員太大，選擇由加盟店的方式起步。1999年，中國市場開始出現買賣房子的需求，台商客戶比例大幅下降。至目前為止，中國的101家分店中有95%以上已轉為直營。

##### 1. 初期

1993年，因考量到台商赴中國發展有住的需求，信義房屋以合資的方式(礙於當時中國法令限制)在上海開了第一家店，正式進軍中國。剛進

入中國的信義房屋，只能以台商為主要銷售對象，但當時沒有台商想長期居住在中國的想法，因此業務內容以提供台商的租屋服務為主。1998年起，信義房屋開始以「Coldwell Banker 信義房產」(代理品牌 Coldwell Banker)這個名稱，在中國上海、北京、重慶、蘇州和杭州五大城市發展。

## 2. 中期

1999年起，中國市場開始出現買賣房子的需求，信義房屋便又將業務範圍擴大到買賣房屋。而台商佔 Coldwell Banker 信義房產的客戶比例，也從一開始的 7 成，下降到現在的 3 成。而競爭對手永慶房屋也於 2005 年在上海開了第一家分店，稱為「台慶房屋」。

## 3. 近期

2017 年因大陸嘉定首件推案「信義嘉庭」完工認列帶動下，創下年度合併營收 178 億元歷史新高，過去幾年在國內房市穩步復甦，交易量持續加溫，房仲及代銷本業成長。

遠赴中國開拓未來的初期受限於中國法令，而採合資模式，更基於當地人比較了解風土民情且幅員太大的理由，選擇以加盟店的方式起步。

2008 年時，中國的 101 家分店中的 95% 以上已轉為直營。近年，信義房屋在中國發展出色，但中國開發業務的稅非常重，除了營業相關的稅，還需要負擔土地增值稅，也讓獲利表現可能要打一些折扣。

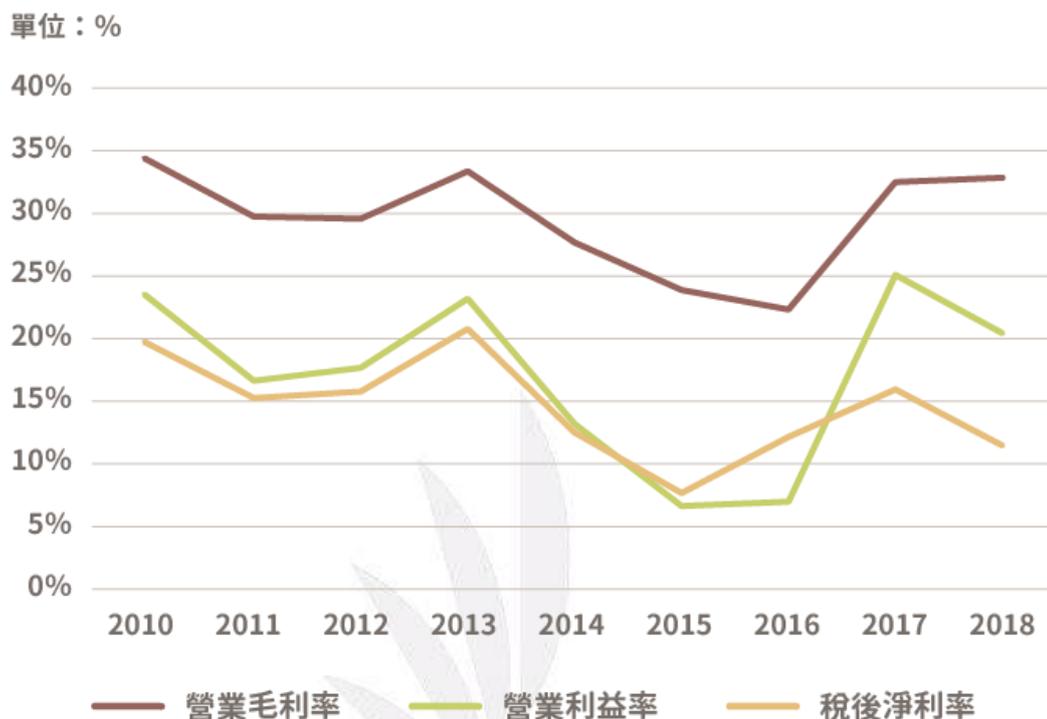
## 五、財務分析

### 1. 三率

財報季常在新聞上看到「三率」(圖 7)，即為可以透視成本結構、

經營能力、業外損益與公司最終賺不賺錢的關鍵指標，而三率指的是(1)毛利率：代表公司產品及服務的競爭力 (2)營業利益率：代表公司本業賺錢的能力 (3)稅後淨利率：代表公司整體賺錢的能力。

圖 7. 信義房屋獲利能力



資料來源:TEJ、STOCKFEEL

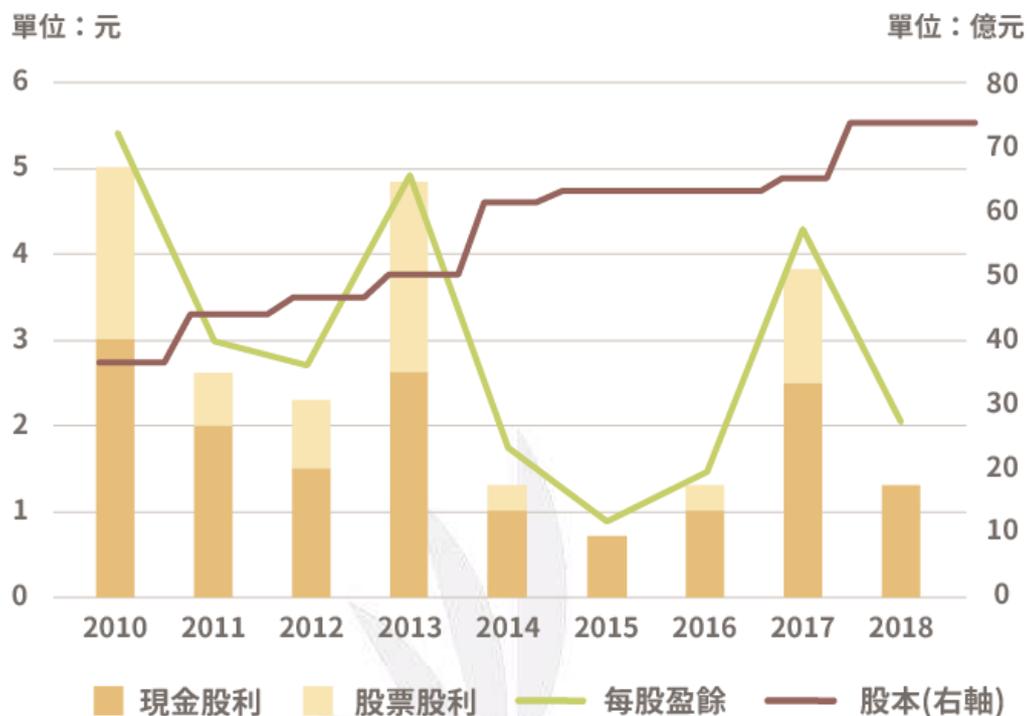
在 2015 年以前營業利益率與稅後淨利率大致上與毛利率同步，從毛利率跟營益率的差距可以發現，信義房屋的營業費用大致在 10% 上下，主要的來源是人事費用和廣告費用。而 2016 年之所以售後淨利率較營業率高出不少的原因，是來自處分北京投資性不動產的業外收入。而在 2017 年以後，營益率雖然受惠開發業務利潤較佳而提升，但稅後淨利率的提升幅度卻不大，也沒有出現業外損失，營益率跟稅後淨利率的差別來自所得稅，原因則為中國稅負極重。

## 2. 股利分配

在股利分配中(圖 8)，信義房屋 EPS 呈現正數，代表公司沒有虧錢，

而信義房屋大部分的盈餘都會分享給股東，但不一定是以現金的形式，尤其在獲利相對較佳的年份，股票股利的比重更是會拉高。

圖 8. 信義房屋股本與股利政策



資料來源:TEJ、STOCKFEEL

## 六、結論與建議

信義房屋建立在「信義立業，止於至善」的基礎上，並勇於突破業界規範，打破舊有的惡性競爭循環模式，創造同仁互信互助、分工合作的精神，進而為消費者創造最大的服務價值，提升房仲業服務品質，讓公司永續經營。

近期，信義房屋在中國發展蒸蒸日上，卻因中國課稅嚴重，導致獲利表現不如預期，因此建議信義房屋可往賦稅壓力較低的國家發展。

參考文獻

文化部委託研究案(2016)。圖書定價銷售制度對出版產業影響評估研究。取自 <https://nccur.lib.nccu.edu.tw/bitstream/140.119/116653/1/7dcead63.pdf>

信義永續網(2022)。信義房屋創新服務。取自 <https://csr.sinyi.com.tw/client/innovation.php>

小軍師(2015)。信義房屋《薪水篇》。取自 <https://www.facebook.com/1500252813633291/posts/1502232403435332/>

信義房屋官網(2022)。信義房屋薪資獎勵。取自 <https://hr.sinyi.com.tw/elite>

風傳媒(2021)。房仲開發並進，信義房屋國際化佈局腳步不停歇。取自 <https://www.storm.mg/lifestyle/3482729>

安泰價值投資網(2015)。信義房屋(9940) 研究報告(上) 仲介服務篇。取自 <https://reurl.cc/vdokzL>

安泰價值投資網(2015)。信義房屋(9940) 研究報告(下) 代銷建設海外篇 <https://reurl.cc/x9olbz>

信義房屋官網(2022)。經營理念。取自 [https://hr.sinyi.com.tw/about?gclid=Cj0KCQjwmuITBhDoARIsAPiv6L9HKjVuGcAzZkqouPfiWCkwSX-XYZnYdL4scZE9WsUji0c6gPDIcaEaAhXvEALw\\_wcB](https://hr.sinyi.com.tw/about?gclid=Cj0KCQjwmuITBhDoARIsAPiv6L9HKjVuGcAzZkqouPfiWCkwSX-XYZnYdL4scZE9WsUji0c6gPDIcaEaAhXvEALw_wcB)

STOCKFEEL(2020)。信義(9940)-財務分析。取自 <https://www.stockfeel.com.tw/%E4%BF%A1%E7%BE%A9-9940-%E8%B2%A1%E5%8B%99%E5%88%86%E6%9E%90/#p-2>

痞客邦(2015)。台灣三大房仲集體概況。取自 <https://davidli.pixnet.net/blog/post/45541330-%E5%8F%B0%E7%81%A3%E4%B8%89%E5%A4%A7%E6%88%BF%E4%BB%B2%E9%9B%86%E5%9C%98%E6%A6%82%E6%B3%81>

信義房屋 2011 企業永續發展報告書(2011)。客戶關懷。取自 [https://csr.sinyi.com.tw/report/pdf/2011CSR\\_7.pdf](https://csr.sinyi.com.tw/report/pdf/2011CSR_7.pdf)

信義房屋官網(2022)。信義房屋大事紀。取自

<https://www.sinyi.com.tw/aboutsinyi/stone.php#1981>

TPIU(2018)。何謂創新？以及創新的種類。取自

<https://www.tpisoftware.com/tpu/articleDetails/1110>

財團法人國家政策研究基金會(2018)。由房仲業變動看房市走勢。取自

<https://www.npf.org.tw/2/18865>

MoneyDJ 理財網(2022)。信義房屋仲介股份有限公司。取自

<https://www.moneydj.com/kmdj/wiki/wikiviewer.aspx?keyid=2f340bf4-498f-41d0-b21a-39e1d7559bf6>

信義房屋官網(2022)。集團職缺。取自

<https://hr.sinyi.com.tw/jobs/714>

中國信託證券(2021)。洞察公司的營收！一篇看懂「三率三升」。取自

<https://ctbcsec.win168.com.tw/Article/Info/ea103774-0eb9-42ac-a1b1-61189b40aa38>

永豐金證券(2022)。三率三升。取自 <https://reurl.cc/55VMaR>

