



逢甲大學學生報告 ePaper

信義房屋個案 Sinyi Realty Inc.



作者：李侑咸

系級：國貿一乙

學號：D1267560

開課老師：董正玫

課程名稱：管理學

開課系所：國際經營與貿易系

開課學年：112 學年度 第 2 學期

摘要

透過這份個案介紹來分析信義房屋在近幾年房仲業競爭激烈的環境下是如何脫穎而出、在企業互相模仿行銷策略時要如何應對或是如何能夠與其他企業產生差異、信義房屋以備金為利潤的條件下為何還要求員工參與志工活動、擁有麼核心能力讓信義房屋可以成功、在往海外擴展企業時是否還能保持營運初心等問題。本報告中應用五力分析法與 SWOT 分析法來檢視信義房屋現存的優點與缺點及未來可能產生的問題與機會，再利用交叉 SWOT 分析(TOWS 分析)思考可採用的相對策略。並根據上述分析來觀察信義房屋的經營模式，發現信義房屋擁有獨特完善的經營系統讓企業在長期運營下能夠保持產業品質外也可以拓展產業規模；為了因應未來社會趨勢的變化，信義房屋可以多利用人工智慧及媒體資源讓經營更好。

關鍵詞：信義房屋經營模式、信義房屋策略經營、信義房屋核心能力

Abstract

The purpose of this study is to analyze how **Sinyi Realty** managed its companies and stand out in the highly competitive real estate market in recent years. It shows the differences between **Sinyi Realty** and other real estate companies.

This study refer to Porter's Five Forces and SWOT analysis to analyze the strengths, weaknesses, opportunities and potential future threat of **Sinyi Realty**.

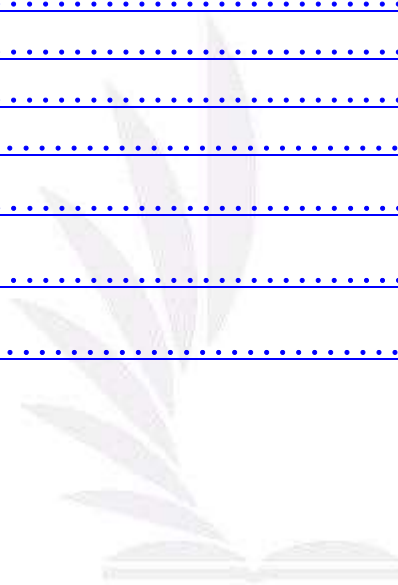
Through the analysis, the study observes that **Sinyi Realty** have unique and comprehensive management systems makes maintain the quality and the expansion over the long term.

I have some ideas for the company to adapt the future societal trends, one is to leverage artificial intelligence and two is to use the media resources to enhance its operations.

Keywords: Business Model of **Sinyi Realty**, the strategic of management from **Sinyi Realty**, the core competencies that **Sinyi Realty** have.

目 次

<u>壹、信義房屋的發展簡介.....</u>	<u>5</u>
<u>貳、信義房屋的經營模式.....</u>	<u>5</u>
<u>參、五力分析.....</u>	<u>8</u>
<u>肆、信義房屋 SWOT 分析.....</u>	<u>4</u>
<u>1、信義房屋的優勢.....</u>	<u>9</u>
<u>2、信義房屋的劣勢.....</u>	<u>11</u>
<u>3、信義房屋的機會.....</u>	<u>11</u>
<u>4、信義房屋的威脅.....</u>	<u>13</u>
<u>伍、信義房屋策略分析.....</u>	<u>13</u>
<u>陸、結論.....</u>	<u>17</u>
<u>柒、建議.....</u>	<u>18</u>
<u>參考文獻.....</u>	<u>19</u>



壹、信義房屋的發展簡介

信義房屋的起源是創始人周俊吉先生受其老師王寶輝先生的啟發下開始接觸房仲產業。在任職的兩個月中周俊吉先生發現當時的房仲業不但欺騙員工、也欺騙顧客，於是決定自行創業—信義房屋；同時訂下信義房屋的經營理念：「信義立業，止於至善。」。

周俊吉先生在信義房屋創始初期做出第一次的創新，在與同業的不同下信義房屋面臨公司員工不接受新制度而紛紛離職的危機，在之後屢次透過新穎想法引領業界亦步亦趨的信義房屋成功的將自身企業推廣給大眾。

信義房屋從立業到現在同行競爭對手眾多，甚至能在八大房仲中脫穎而出的原因除了創始人對企業運營的管理外也有對於自身企業的創新和以經營理念做延伸建立品牌形象及口碑。

貳、信義房屋的經營模式

信義房屋相較其他房仲業不同的經營模式使其企業能夠維持品牌特色、長期經營，透過分析可以觀察信義房屋主要的經營模式為何。

1. 企業社會責任(CSR)

信義房屋在經營同時也落實企業社會責任。在產業競爭激烈的環境下除了考量到公司自身營運收穫同時也照顧到公司內部員工之間的協調；設立績效評估制度讓員工在爭取額外獎金的同時可以利用數據分析員工的工作情形；顧客滿意度調查不僅可以督促員工改善服務品質進而讓顧客在下一次的交易中能得到更完的服務形成良性循環；舉辦公益活動來回饋社區，在這之中能夠讓社區環境變得更美好、員工也可以藉此探索新領域的興趣、也間接幫助自身企業建立一個獨特

信義房屋個案

的品牌形象。在這個良性循環中造福員工、社會、最後又回歸到企業，所以在信義房屋的完善經營下才能使自身企業永續經營。

2. 核心能力

信義房屋擁有的核心能力為：效能、領導、創新、創業家精神。

信義房屋能夠運用自身企業擁有的資源做規劃管理；能夠明確的將企業經營理念及企業願景透過集會討論公開完整的傳達給所有員工；在面對市場結構改變的同時能迅速制定新的策略來應對並根據策略運用結果來調整；企業在運營中不僅組織化的經營，也能提倡落實社會回饋完成企業社會責任。

3. 服務至上

信義房屋的經營理念為顧客優先，對於員工服務流程有相關教育訓練，也會根據顧客回饋情況要求改善品質。長期下來對於顧客來說能夠接受到越來越好的服務會讓企業擁有許多忠實客戶、增加現有客戶的黏著度；對於企業來說則是能夠將產業擴增、在同業中脫穎而出。

4. 直營連鎖

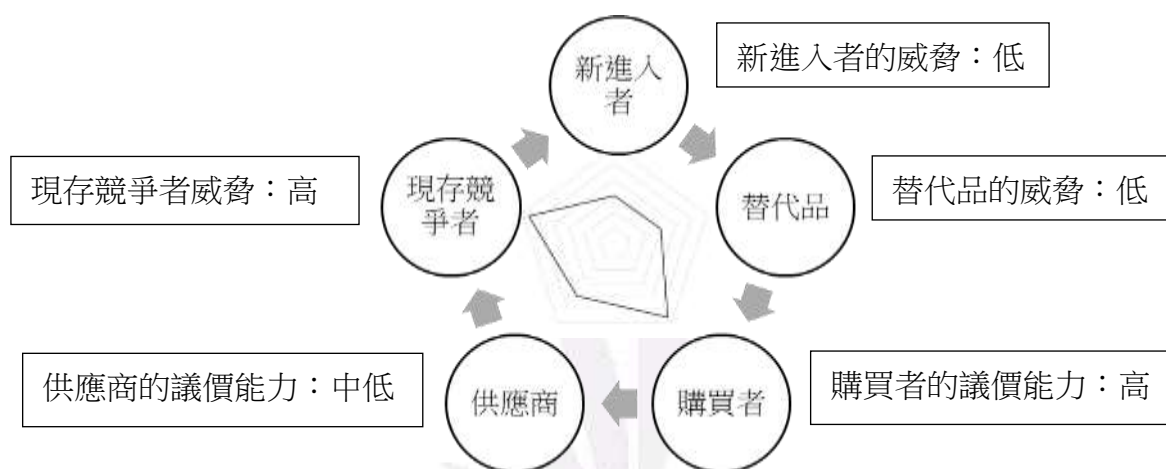
信義房屋在台灣採用直營式經營模式。由於要求服務品質的經營理念讓信義房屋決定以講求員工整體素質與經營統一性的直營方式來擴產店面；在大陸雖然先以加盟店開始擴展，但由於文化上的差異採用加盟店較直營店對於當地民眾的習慣會比較好融入。在大陸的信義房屋加盟到一定規模的時候，開始轉為一開始採用的直營店來經營，而信義房屋之所以會有這樣的策略是因為經營理念講求服務品質。

我覺得因為信義房屋考慮到因地制宜並且將企業的經營理念帶到大陸，才會在經營策略上選擇先以加盟店形式到一定規模後轉回以直營連鎖方式來經營。在這個策略下信義房屋在兩地都有相同品質的服務，讓顧客能夠信任信義房屋、也讓信義房屋可以貫徹企應的經營理念。

參、五力分析

利用五力分析來觀察新進入者、替代品、購買者的議價能力、供應者的議價能力及現存競爭者對於信義房屋的威脅程度(圖 1)。

圖 1：五力分析



1. 新進入者的威脅：低

由於現在房仲業的市場已經由八大房仲業領導，新進入的房仲業在進入房仲市場將會面臨客群較稀少、資源不充足、競爭激烈等問題；較不會遇到具有威脅力的新進企業。

2. 替代品的威脅：低

雖然說現在房仲業競爭激烈，但是信義房屋在當中也佔有一席之地，信義房屋從成立到現在成功創新許多與其他企業不同的策略，擁有自己的消費客群。因此不太會面臨被其他的房仲企業所取代的情況。

3. 購買者的議價能力：高

信義房屋以客戶為優先的經營模式讓消費者在交易中較佔主權，消費者可能對於信義房屋的服務內容或是交易流程提出意見，而由於信義房屋要求以客戶為主導致可能因此面臨消費者議價。

4. 供應商的議價能力：中低

信義房屋的供應商即為屋主，在委託信義房屋代為出售或出租自有房產代表屋主在推銷房屋方面較為劣勢、沒有相關市場可以出售、綜合評估支付房仲費與出售房屋以及自行出售的利得覺得委託房仲較划算等原因委託信義房屋。讓屋主因為上述原因議價能力較弱。

5. 現存的競爭者：高

信義房屋主要的市場競爭者是八大房仲，在房中業都佔有一定比例的市場佔有率、在推出行銷策略時是否會互相效仿、消費者客群可能因為對手的行銷策略或自身公司營運狀況出問題而跑到其他房仲業的市場。

肆、信義房屋 SWOT 分析

透過 SWOT 分析來觀察信義房屋擁有哪些內部優勢是可以運用的；有什麼內部劣勢需要改善；可能有什麼外部優勢可以把握獲利；有哪些未來可能面臨的外部威脅(表 1)。

表 1：信義房屋 SWOT 分析

優勢	劣勢
1. 高底薪低獎金制度 2. 創新思想 3. 服務品質控管 4. 員工薪資及培訓 5. 委員會與志工團隊	1. 直營連鎖方式 2. 資金流量大
機會	威脅
1. 台商住屋需求 2. 口碑建立 3. 全球化策略	1. 同業競爭激烈 2. 房地產通貨膨脹

1、信義房屋的優勢：

(1) 高底薪低獎金制度

由於當時房仲業內部工作模式採用低底薪高獎金制度，在這個制度下講求員工自身的工作效率與業績，當員工表現良好時就能拿到額外的高獎金，進而可以激勵員工提高績效、對於公司而言能藉此檢視內部員工的工作情形也可以因為基礎薪水較低的關係達到節省成本的效果。

而信義房屋創始人周俊吉先生認為這個低底薪高獎金制度會造成內部員工有惡性競爭的情況，因此他提出一個新制度—高底薪低獎金制度。

由於這個高底薪低獎金制度讓大家的薪水差異變小，在員工之間就不易產生競爭關係、提升信義房屋整體服務品質，長期經營之下就可以讓企業達成永續經營。

(2) 創新策略行銷

信義房屋在眾多房產業的競爭壓力下能夠推出創新思想或行銷策略來打造與其他企業的差異。像是「不賺價差」、「¹兩段式收費」、「製作不動產說明

¹ 兩段式收費：兩段式收取固定比例的服務費(傭金)。通常賣方收取 4%、買收取

信義房屋個案

書」、「成屋履約保證」等。正是因為信義房屋能夠創新行銷，讓消費者看到自身企業與其他房仲業經營的不同，成功的在消費者心中建立信義房屋的品牌經營概念。

(3) 員工薪資及培訓

信義房屋在員工招募上較無特殊標準，只要求年齡在 32 歲以下者佳、應屆畢業生、要求非應屆畢業生無房仲經驗。

信義房屋的員工薪資是以服務品質及業績為基礎的，在交易中會向買賣雙方收取固定比例的費用當作佣金，這些佣金就是信義房屋員工主要的收入來源；除此之外信義房屋為了長期任職於公司的員工還特別設立獎金，每隔三年會以當年業績的 7%-8%頒發給員工當作獎勵。

而信義房屋的員工培訓也是有特別設立流程，為了訓練未正式上班的新進員工未來面對客戶上擁有一定的溝通能力與應對能力，要求在訓期間須到分店透過打電話給登報自售的屋主或層交易過的客戶來培養實戰經驗、公司也可以透過員工表現結果來評斷員工是否符合信義房屋的徵募需求或具備業務相關能力與繼續培養可行性。為了統一公司新進員工的素質，會在大型會議上簡述信義房屋的經營理念與企業願景；而透過這些員工在職訓練讓信義房屋的整體服務品質達到統一，也讓企業能夠順利用續經營。

(4) 服務品質控管

信義房屋在員工培訓較為講求是因為其經營理念，強調顧客至上的營業模式會請顧客在交易後填寫一份服務滿意度的問卷來調查員工的服務是否讓顧客滿意，問卷只要出現普通這種位於中間的模糊答案就會被視為申訴案件，而對此公司會採連坐懲處制來讓分店有積極態度改善問題；而這些申訴案件也會被公司各部門在研討會中拿出來當案例，再邀請學術界相關領域專員來進行檢討並將結果與建議傳達給公司所有人員，讓信義房屋員工提供的服務更加完善、顧客的滿意

1%；在簽約時先收買賣方佣金中的 7 成，正式交屋時才收取剩下的 3 成佣金

信義房屋個案

度也能就此提高。

在員工內部教育時會利用關鍵時刻行為模式團隊(MOT)的四大步驟來讓員工檢視交易過程中是否以顧客為主的思維模式做出發點來行動、思考交易過程中造成的瑕疵如何做改善等。

(5) 委員會與志工團隊

信義房屋為了讓公司的服務更貼近客會所要求的服務，成立了一個內部委員會，這個委員會主要的功用是讓負責與客戶溝通交易的員工可以將客戶需求傳達給公司，讓公司在制定行銷策略、內部培訓標準可以依此修改來符合客戶所需。信義房屋善盡企業社會責任以公益贊助的方式提升社區凝聚力及協助社區做公益回饋等。由員工自發成立信義志工團以贊助的社區做為對象提供勞動服務、陪伴銀髮族、孩童的陪讀、環保捐血與義賣等服務。

員工可以主動報名參與，交通往返的經費由信義房屋支付。透過志工服務可以讓員工體驗多元廣泛的企業倫理教育；也讓公司更了解員工的人格特質。

2、信義房屋的劣勢：

(1) 完全採直營連鎖方式

信義房屋是八大房仲中唯一一家完全採²直營連鎖方式的企業，直營店在市場上擴展分店的速度較慢、對於員工培訓極為重視、較花時間。

(2) 資金流量大

由於信義房屋改變公司內部的工作制度使在分配薪資上多一筆員工離職或交易出現問題的費用；同時在社區回饋和公益贊助等企業社會責任相關領域的投資比例大，雖然可以成功培訓員工或建立企業口碑，但也可能因此產生營運資金不足的情況。

3、信義房屋的機會：

² 直營連鎖：經營同類商品或相同服務，並在同一經營資本並在同一總部集權性管理機構統一領導下進行共同經營活動。

(1) 台商在大陸有住屋需求

一開始在往海外拓展時的銷售對象只有台商而已，可能在交易收穫較沒有增長；但是隨著之後大陸開始慢慢出現買房子的需求後，信義房屋開始有較大量的交易收穫進而可以拓展在大陸的分店。而往大陸發展企業能夠領先其他企業在新環境下開發潛在的擴店優勢、大陸的人口比較台灣多出非常多，因此在大陸設立分店若成功發展將為企業帶來許多利得。

(2) 口碑建立

信義房屋在經營理念上提倡善盡企業社會責任，於是花了很多心思與資金在規劃執行社會公益及社區回饋，也藉由這些活動讓信義房屋順利建立自身企業在消費者心中良好的口碑和品牌形象。讓消費者在有購買房屋的需求下會因為口碑和品牌形象而優先選擇與信義房屋交易。

(3) 全球化策略

信義房屋為了成功邁向國際化經營，與日本大京建設旗下的歐力士集團進行合作，開始計畫進軍日本；除此之外信義房屋為了能讓企業也往歐美國家拓展設立，更積極招募國立大學畢業生及碩士生來培育精英人才。

4、信義房屋的威脅為：

(1) 同業競爭激烈

在房仲業下也有許多大型連鎖房仲業，像是加盟店數最多的東森房屋、住商不動產及中信房屋。而在信義房屋提出新穎策略時，許多房仲業也紛紛在不久之後跟著推出類似行銷策略或是經營方針，讓信義房屋需要時常根據情況調整企業的經營戰略。

(2) 房地產通貨膨脹

房地產的交易情形受到景氣的影響，若房地產景氣好的話，房地產的買賣移轉件數也會成正向成長。近幾年房地產的價格受到經濟通貨膨脹的影響也跟著大

幅飆升，在這樣的條件下造成許多消費者不願意購買房屋，也讓房仲業的營業直接受到衝擊。

伍、信義房屋策略分析

TOWS 矩陣法：

根據信義房屋 SWOT 分析，進一步應用 TOWS 來分析並提出發展策略，讓信義房屋在經營上更有效率(表 2)。

表 2：信義房屋 TOWS 策略

SO 增長策略	WO 多角化策略
<ol style="list-style-type: none">1. 因應全球化發展創新思想2. 進軍大陸培訓員工統一服務品質3. 公益活動建立口碑形象	<ol style="list-style-type: none">1. 加盟直營國際化2. 規劃運用資金創造企業形象
ST 扭轉策略	WT 防禦策略
<ol style="list-style-type: none">1. 員工福利制度吸引人才任職2. 創新服務與維持服務品質	<ol style="list-style-type: none">1. 直營店維持服務品質2. 成本控管

1. SO 增長策略：

(1) 結合創新思想及全球化發展

信義房屋企業優勢之一的創新思想讓信義房屋在初始營運便與市場上其他房仲業的內部規劃及發展趨勢有明顯的不同的，而在面臨向全球化發展產業分店的機會時，信義房屋可以運用自身創新思想優勢讓即使在與台灣文化、生活習慣完全不同的國家也能根據當地的民俗、生活步調來制定新經營策略。

(2) 在大陸擴展分店時培訓員工統一服務品質

以顧客為主的經營理念與強調讓顧客體驗好的服務品質便是信義房屋在進軍大陸設廠立業的基礎策略。在大陸的市場需求較台灣少的情況下，信義房屋先

信義房屋個案

以在大陸的台商租屋需求作為主要經營市場；在之後大陸人民住屋需求開始慢慢出現，信義房屋也把握住這波機會在中國五大城市從原先提供台商租屋的分公司將經營重心轉為買賣房地產。

許多同行業者也紛紛在大陸市場新增分公司，但是由於展店速度過快導致大陸的房仲業市場開始面臨飽和、基層員工太多卻只有少量的管理層員工，而有嚴重的人才挖角問題；信義房屋卻沒有面臨這個問題是因為他們堅持自身企業的經營方針，重視服務品質，因此在人才培養上面花費許多心思、在擴展分店上雖然較其他公司慢，但是基於整體服務佳所以在長期經營下信義房屋能夠維持統一品質的分公司。

(3) 創立志工公益團隊讓公司企業形象良好

與許多產業在經營上的不同是，信義房屋在確保自身企業有足夠的業績或收益能夠支持走向更長遠經營的同時，也顧慮到企業在社會上應盡的企業社會責任及公益。在公司成立相關公益團隊讓內部員工在經歷公益活動能夠有反思和收穫，藉此員工能夠更積極提供社區回饋、另一方面企業本身也能夠建立企業形象讓信義房屋在社會中的口碑良好；若是信義房屋能夠維持利用這個經營策略，就能永續經營。

2. ST 扭轉策略：

(1) 員工福利吸引人才任職

在同業競爭愈見激烈的環境下除了需要思考產品品質、服務品質外也要為了招募符合公司任職條件的人才。而信義房屋在內部員工規定與一般業界的薪資制度較不同，信義房屋採用的是高底薪低獎金制讓員工可以放心的在信義房屋任職、較不會有內部業績競爭問題；而除了基本薪資之外信義房屋也有設立紅利獎金來鼓勵員工長期任職於信義房屋。

(2) 創新服務與維持服務品質

信義房屋從立業初期就在行銷上推出許多與業界不同的方案，在新方案的運

信義房屋個案

作下信義房屋成功與其他企業產生差異化，而其他企業企劃部門為了更良好的經營會參考信義房屋推出的新方案做修改後沿用到自身企業。但就像比賽一樣，得第一名的人才最讓人印象深刻；信義房屋作為第一家推出新方案的企業讓消費者對於信義房屋的印象較深，若是信義房屋能夠把握這項優勢和企業經營理念要求的顧客服務品質兩者相輔相成的話就可以拉開跟其他房仲業之間的差異性。

3. WO 多角化策略：

(1) 海外分店採用加盟直營模式

信義房屋在往中國發展新分店時為了根據當地習慣做策略上的調整先以加盟店型式擴展產業規模，等產業規模達到一定程度後將每一個城市設立一間總店，慢慢地將在大陸的加盟店改回在台灣採用的完全直營店型式，這樣不只可以保證產業的規模、也可以保證公司的營運品質；未來若是往其他國家發展經營的話，也可以採用跟大陸一樣的策略再根據當地改善策略內容。

在海外拓展經營規模的同時需要能夠有組織性的規劃分配內部資源的運用較能節省成本的同時也能夠在經營上達到最大效率。加盟經營的模式可以採用組織式功能結構來進行公司內部管理，在各方面的專業都設有相關部門讓企業可以用優良的管理效率來彌補直營店擴店速度緩慢的缺失。

(2) 規劃資金創造企業形象

信義房屋在社區回饋、社會公益上都是積極參與；但是在資金運用上需要多加規劃分配額度，信義房屋在贊助社區方面投入大量資金可能造成企業當年的資產報酬率低於總營收或是不理想，長期下來容易使企業虧損增加。可以成立一個相關部門來進行規劃資金比例運用與舉辦公益活動等，這樣在建立企業形象回饋社會也能兼顧控管成本運營問題。

4. WT 防禦策略：

(1) 直營店維持服務品質

信義房屋作為房仲介少數完全採用直營連鎖營業的企業，應該維持直營型式來繼續擴展經營規模；雖然展店速度慢，但在服務品質上較其他連鎖經營企業不需擔心服務變質、加盟店影響整體企業形象、總店傳達的訊息容易在加盟店間傳出錯誤訊息等問題。

(2) 成本控管

由於現在發展趨勢使市場經濟通貨膨脹，房地產的交易價格也愈見增長，讓很多有購屋需求的消費者選擇存到足夠資金再來買房子，除了房地產業者受到影響外房仲業也直接遭遇營業危機。在這個環境下信義房屋應做好運營成本的控管，盡量節省不必要支出；或是可以將主要以買賣房屋為主的營業內容改為提供買賣房屋兼租屋仲介的方式，讓有購屋需求的消費者可以改選擇以租屋的方式。

陸、結論

信義房屋在產業之所以可以成功的原因是因為擁有關鍵的核心能力(效能、領導、創新、創業家精神)；其企業在面對市場變化的時候能夠迅速做出相關策略的改善、在公司營運上除了顧及企業本身的營運狀況外可以回饋到整個社會、在發展成功後依舊堅持企業原先的經營理念讓顧客服務維持相同的品質，並再根據客戶要求做服務的改善與員工的培訓、在市場競爭下可以推出新穎策略與其他企業產生差異化等，這些都讓信義房屋在房仲業的消費者客群中建立良好口碑，消費者對於信義房屋的印象深刻進而產生企業忠實顧客。

透過五力分析可以發現信義房屋具有較大的產業規模及品牌知名度，因此在面對新進入者及替代品的威脅程度較低；由於信義房屋的產品服務較為單一，因此在面對供應商的議價能力會相對較高一些；在自身企業的經營理念下讓信義房屋在面對購買者的議價能力為高；市場上現存的競爭者包含其他八大房仲產業對於信義房屋而言威脅程度高。

在 SWOT 分析及 TOWS 分析下可以發現信義房屋自身擁有許多內部優勢，像是員工的培訓與薪資福利、服務態度、創新思想與制度等；在外部機會上則可以成功拓展廠業規模與企業知名度等；信義房屋應重新規畫企業資源來改善自身企業內部劣勢；面對外部威脅信義房屋應配合企業擁有的優勢做策略的應對或利用外部機會來化解。

柒、建議

1. 品質、設計思考、社群媒體競爭優勢

信義房屋可以善用維持企業服務品質的優勢來發展相關競爭策略、以顧客及員工的角度做思考提出改良的策略與管理、根據現代消費趨勢運用社群媒體來讓公司提高曝光度。

2. 功能式結構

信義房屋未來選擇往國際方面發展，需要較完整的組織結構來管理公司營運，可以採用功能式結構來專業分工內部人員；可以達到節省營運成本的功效、在內部員工的溝通上也較有效率。

3. 善用人工智慧

科技發展過於快速，人工智慧的出現讓許多企業在經營上便利很多。信義房屋可以規劃運用人工智慧來進行基礎的線上服務，人工智慧無法解決的再由原本相關人員進行處理、運用人工智慧來整理數據分析等，能夠節省成本又讓公司閒置員工能夠分配到較有員工需求的部門。

4. 行銷計劃書

面對企業資金流量大的情況下，信義房屋除了可以以功能式結構來專業分工外，也應讓各部門管理人員擬定相關計畫書來讓企業能夠依據計畫書來分配資金的運用；在行銷過程中檢討計畫書的規劃實行是否有落差並召集員工共同改善。

參考文獻

百科知識，直營連鎖，

<https://www.jendow.com.tw/wiki/%E7%9B%B4%E7%87%9F%E5%BA%97>

鉅茲行銷，交叉 SWOT 分析，<https://internet-marketing.tech/swot-analysis/>

維基百科(2005)，企業社會責任 CSR，

<https://zh.wikipedia.org/zh-tw/%E4%BC%81%E6%A5%AD%E7%A4%BE%E6%9C%83%E8%B2%AC%E4%BB%BB>

信義房屋個案分析(2008). 台灣管理個案中心(A_R0000897). 天下雜誌

Robbins, S. P., Coulter, M. (2020). *Management: 14 版*. 華泰文化

