

逢甲大學學生報告 ePaper

信義房屋個案分析報告
Case Study of Sinyi Realty Inc.

作者：黃致真

系級：國貿一丙

學號：D1040614

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 第二學期

摘要

這份報告主要描述關於信義房屋的成立及目前概況、公益活動、財務資訊和面臨的危機等，藉由整理這些關於信義房屋更加了解信義房屋的內部資訊如財務資訊、現今房仲業所遇到的問題、公益成果及海外擴張等事項和近年來做出的措施如社區一家、珍珠班計畫的成效如何。在這份報告中，先列出了要探討的關於信義房屋的事項，再從這些列出的關鍵字來搜尋所需要的資料，包括網路上信義房屋的官方資料和財務網站中對於信義房屋的分析調查資料為主。分析完關於信義房屋的種種資料後，發現近年的房屋仲介公司確實過於飽和，加上房屋的價格每年的上漲，讓普遍的民眾實在是無法地輕易買房子。所以轉型和創新是對於房仲產業非常重要的一點，其實不僅是房仲產業，隨著科技世代的到來，所有的產業皆需要轉型。

台灣的少子化也是未來趨勢的重點，各產業要如何精進員工的工作能力和尋找人才將會是未來各產業的重大挑戰。

關鍵字：信義房屋、提升技能、人才

Abstract

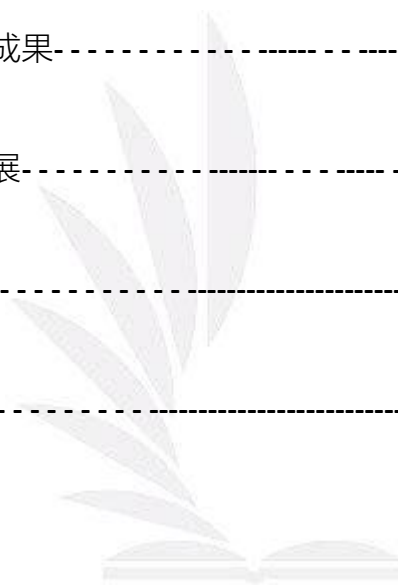
This report mainly describes the establishment and current situation of Sinyi Realty, public welfare activities, financial information and the crises it faces. issues, public welfare achievements and overseas expansion, and the measures taken in recent years, such as the effectiveness of the community family and the Pearl Class program. In this report, the matters to be discussed about Sinyi Realty are listed first, and then the required information is searched from these listed keywords, including the official information of Sinyi Realty on the Internet and the financial website for Sinyi Realty. Analyze survey data. After analyzing all kinds of information about Sinyi Realty, I found that the housing agency companies in recent years are indeed too saturated, and the price of houses has risen every year, making it impossible for ordinary people to buy houses easily. Therefore, transformation and innovation are very important points for the real estate brokerage industry. In fact, not only the real estate brokerage industry, but with the advent of the technology generation, all industries need to be transformed.

The low birthrate in Taiwan is also the focus of the future trend. How to improve the working ability of employees and find talents in various industries will be a major challenge for various industries in the future.

Keywords: Upskill , Reskill , Sinyi Realty Inc.

目 錄

一、	信義房屋成立及房仲產業概要-----	4
二、	信義房屋的財務資訊-----	6
三、	信義房屋的創新及面臨的轉型問題-----	8
四、	房仲產業面臨的問題-----	13
五、	信義房屋的公益成果-----	14
六、	信義房屋海外擴展-----	16
七、	結論-----	17
八、	參考文獻-----	19



一、 房仲產業概要及信義房屋成立

這份報告主要目的是要了解信義房屋的基本概要、產業面臨的困難、成立過程中的創新及回饋給社會的企業社會責任並提供改善建議，所以會針對以上項目去作探討及延伸。

1981年3月成立的信義房屋最初的理念便是「信義立業，止於至善」，不只是擁有專業能力，更加入了溫馨的形象。同行競爭激烈，信義房屋究竟有何核心能力來讓他們在房仲業脫穎而出將會是一大挑戰。

一直以來「實價登錄事件」的問題層出不窮，內容是不肖房仲業者提供關於房屋的不實價錢，導致消費者以較低的價格託給房仲拍賣，但是不肖房仲卻跟買家提供了更高的價格，以賺取中間的價差，無辜的民眾損失的不僅是那些高額的金錢，更是失去了人與人之間的信任感。導致全房仲業積極拍攝廣告強調提供關於房屋的價錢絕對遵照實價登錄上的金額去銷售以彌補消費者當時對於房仲業者的不信任與疑惑。

台灣有許多房仲業公司，共有八大房屋仲介，信義、中信、住商、東森、21世紀、太平洋、永慶不動產、有巢氏及台灣房屋(表 1)。每家房屋仲介都有著自己的特色來吸引顧客(圖 1)，而我認為信義房屋之所以能夠吸引顧客的原因絕對少不了那顧客至上的態度。

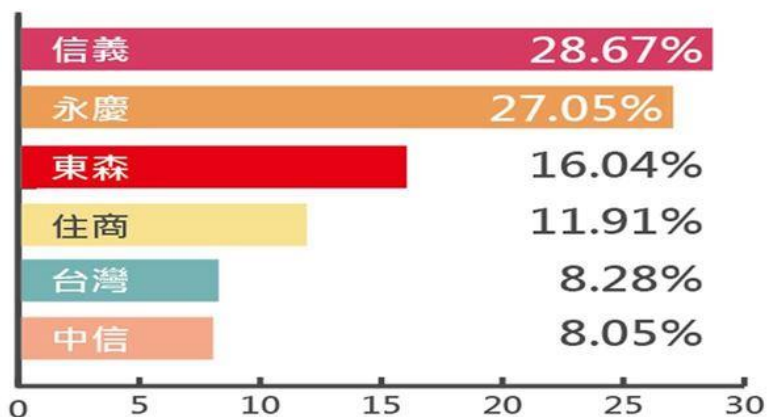
表 1 台灣 2008 年八大房仲產業數比較

	總計	直營店	加盟店	排名
信義	220	220	-	4
中信	259	-	259	3
住商	276	-	276	2
東森	352	-	352	1
21 世紀	217	-	217	5
太平洋	104	58	46	9
永慶	127	127	-	5
永慶不動產	211	-	211	6
有巢氏	116	-	116	8
台灣房屋	169	69	100	7

資料來源:台灣管理個案中心



〉 房仲公司網站整體評價最高滿意度？



調查題目包含：網站反應速度、整體版面、視覺印象、網站操作、便利性、VR、3D、影音功能、物件資訊、物件數量、其他週邊。

資料來源：《ETtoday新聞雲》2020年房仲網站使用體驗調查



圖 1 2020 年房仲網站使用體驗調查

二、信義房屋的財務資訊

信義房屋的房仲收入大致上與全台的房屋買賣移轉棟數連動，在 2013 年以後，房市開始走下坡，當然營收也跟著逐漸往下走。而不只是營收衰退，在房市不好時員工的薪水還是要照常給，雖然底薪不高，獎金也跟著營收下降而減少，但底薪在成本中的占比提高了，毛利率自然也會跟著衰退。

2017 年房市尚未有明顯的起色，但是中國開發業務的營收認列帶動了毛利率上升，中國開發業務營收的毛利率，推估有 45% 左右，公司整體的毛利率回升到 30% 以上。2018 年以後，雖然開發業務僅剩餘屋銷售，導致營收比重降低，但受惠於房市的回升，整體毛利率仍維持在 32% 左右。

從圖 2 可以發現，在 2015 年以前營業毛利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益率高出不少的原因，是來自處分北京投資性不動產的業外收入。

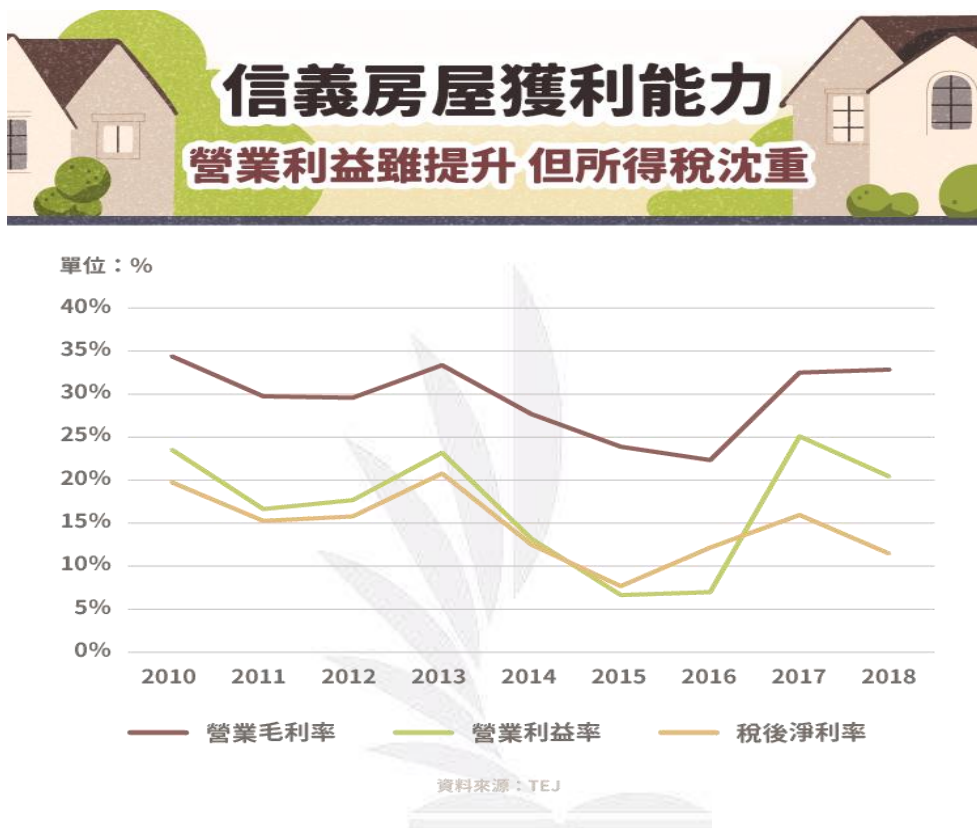


圖 2 信義房屋的獲利能力

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是太大，並且也沒有出現業外損失，營益率跟稅後淨利率的差別來自於所得稅，2017 年以後，信義房屋的所得稅佔營收比重來到約 10%，相較於過去的 2 ~ 3%，提升幅度非常大，是因為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，由此可以知道，中國建設業務雖然毛利率遠高於國內建商的 30% 左右，但如果將更高的所得稅也納入考慮，獲

利表現可能需要打一些折扣(圖 3)。

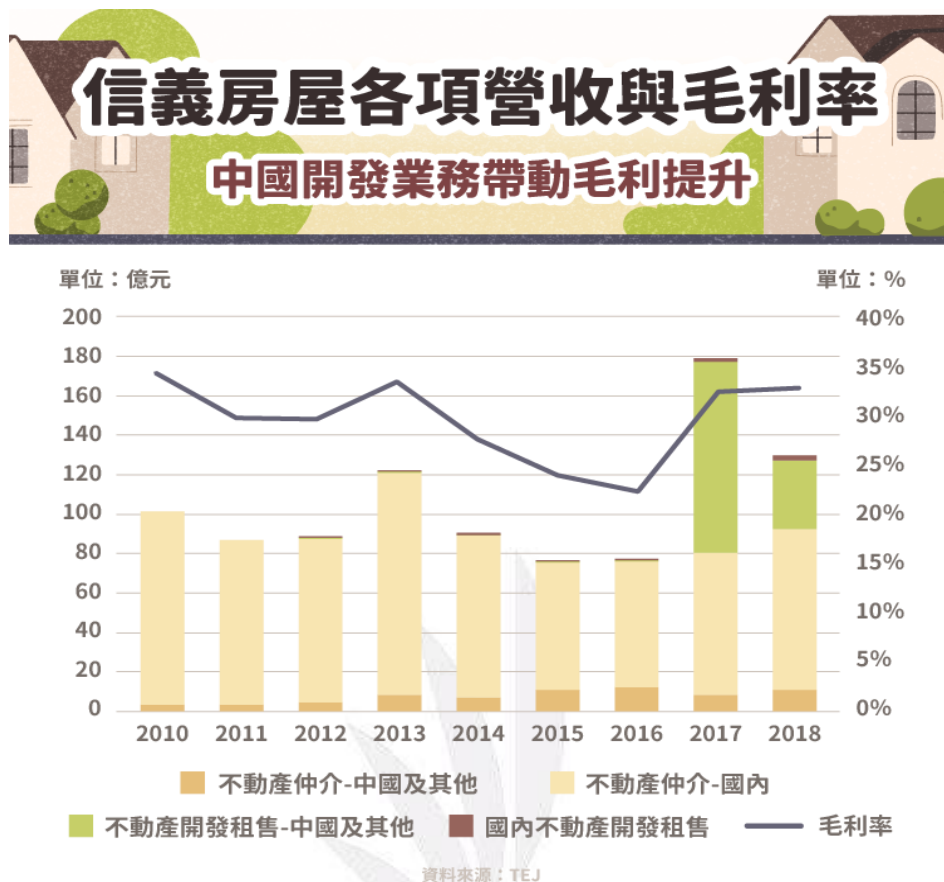


圖 3 信義房屋各項營收與毛利率

三、信義房屋的創新及面臨的轉型問題

信義房屋創立者周俊吉先生在創立第六年做了第一次創新，將薪資制度從低底薪高業績獎金改到高底薪低獎金制度，但卻招來員工大力反彈，導致員工全部出走，而這也成為日後不能有房仲經驗門檻的原因之一。

公司將第一線服務、面對顧客的業務人員所提出的新穎想法及反饋，進一步落實成為可行的措施並應用到實務上。為了激勵員工提供新想法，若是員工的提案通過，會獲得 1 萬到 10 萬不等的獎金。

董事長周俊吉先生如此堅持改變，希望信義房屋可以不斷的去嘗試，找到對於經營和運行信義房屋最好的辦法將會是不斷創新及嘗試的最終目的。

從表 2 可以得知不斷的創新不僅是遵守政府規範，讓信義房屋的系統更加完善，更是持續地為了廣大的顧客群所著想，而這也符合信義房屋從一而終的信念，「信義立業，止於至善」。

隨著世界的加速運轉，AI 及數位科技產品已經開始占掉人們生活中的大部分，這也是世界未來發展的趨勢。要如何將 AI 或是數位科技技術融入自身專業是全世界各大產業需要面臨轉型的主要原因。而最近的信義房屋正在慢慢地開始轉型了，並宣布加入搶才大戰，為了加速建構出完整的「居家生活生態圈」，除了招募不動產經紀人員，更是積極的尋找數位科技人才，和啟動儲備幹部計畫以因應科技時代的來臨。

不只是因應數位科技時代的來臨需要轉型，台灣自 2020 年開始，出生率已小於死亡率，全台陷入少子化(圖 4)、缺工(圖 5)的浪潮。為此，台灣的許多企業包括國泰金控、台達電子、台灣 IBM、信義房屋等逾百家知名企業及大專院校共同響應參與「TALENT,in Taiwan 台灣人才永續行動聯盟」，透過六大指標培育台灣人才，同時也要輸出業界專業技能到大專院校，協助學校共育人才。

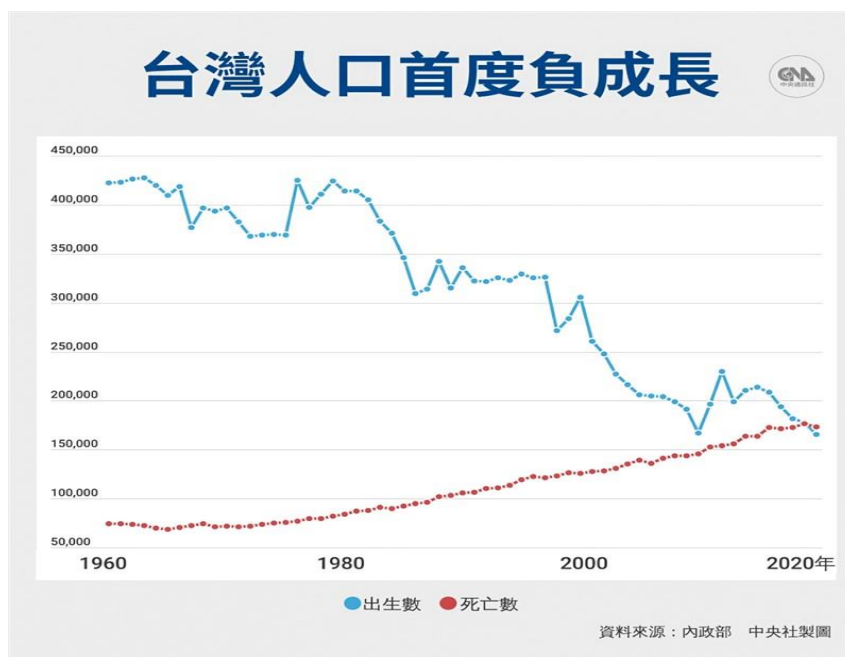


圖 4 台灣人口成長

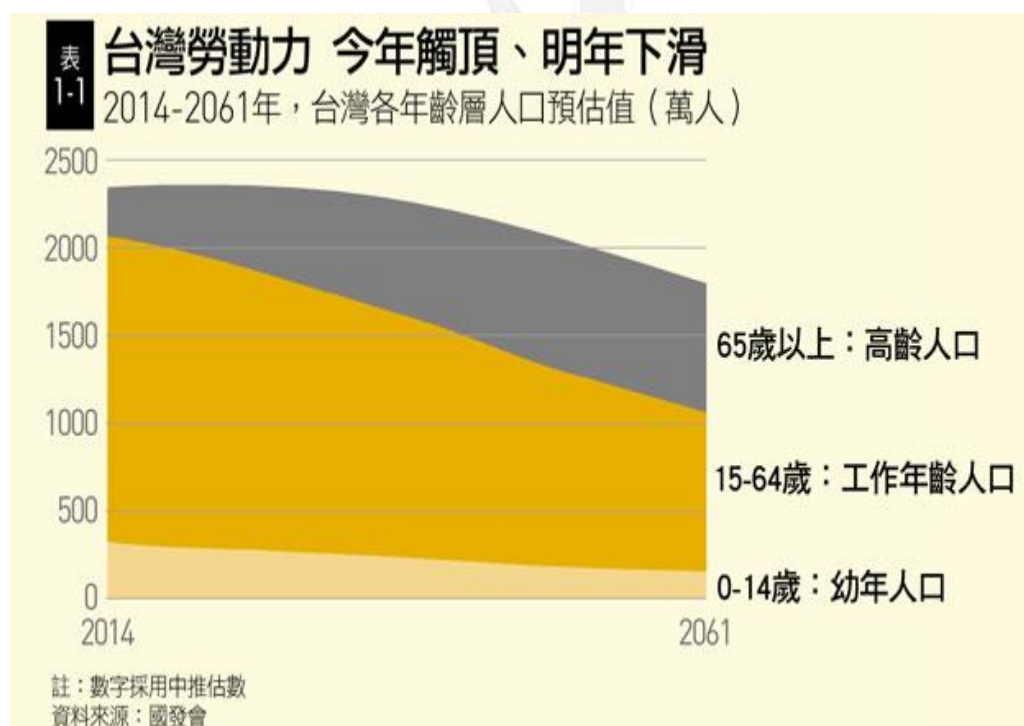


圖 5 台灣勞動人數預估

鑒於台灣面臨的少子化、缺工問題，有超過 8 成的企業認為員工每年至少要有一次的 Reskill（學新技能）及 Upskill（提升技能），以保持員工在

職場上的競爭力(圖 6)。



圖 6 重點產業人才欠缺之原因占比

資料來源:國發會

而「TALENT,in Taiwan 台灣人才永續行動聯盟」就是各大企業針對缺工及招募人才所簽屬的活動，顯現個企業對於台灣人才議題的重視，其中包含展現企業社會責任、使員工感受到工作價值，招募多元族群員工、達成平等共融，了解員工心聲、建立信任及尊重文化，提供合理且具競爭性的薪酬，提供優於勞基法的工作安全環境、多元彈性員工福祉設計，也要培養員工技能、協助員工發揮個人潛能，同時敏捷回應市場，提供與時俱進的產品和服務。而表 2 內收錄了信義房屋 1984 年至 2008 年的創新服務事項(表 2)。

表 2 信義房屋的創新服務

年	名稱	內容
1984 年	先調查產權自進行買賣	
	不賺價差	
	兩段收費	兩段式收取固定比例服務費(佣金)。佣金一般來說, 賣方收取 4%, 買方收取 1%。第一階段在簽約時, 先收買賣方佣金的 7 成, 正是交屋時, 才收買賣方剩下的 3 成佣金。
1989 年	不動產說明書	裡頭包括房屋的材質、房屋年齡、周邊環境等。主要提供給買方, 若賣方需要也可以要求信義房屋提供。目前已成為政府對房仲業的強制規定。
1992 年	漏水保固制度	2004 年漏水保固屋齡由 20 年提高至 30 年
1993 年	購屋全面保障系統	
1996 年	成屋履約保證	和玉山銀行合作, 由銀行開保證書給賣方, 保證房子賣掉能拿到錢; 同時, 銀行也開保證書給買方, 保證產權清楚。
2002 年	線上影音環場看屋	
2008 年	四大保證	高氯離子瑕疵保障制度、高放射瑕疵保障制度、成屋履約保證制度和漏水保固制度。凡出現四大保障涵蓋問題的房子, 信義房屋直接買回, 不用經過訴訟。

資料來源: 台灣管理個案中心

四、房仲產業面臨的問題

近年的房屋仲介公司越來越多，但是台灣不斷上升的房價讓人實在是無法輕易的下手，房市景氣低迷，先前財政部長張盛和曾經說：「台灣的房仲業幾乎跟 7-11 一樣多，台灣根本不需要這麼多的房仲業」近日，東森房屋董事長王應傑認為，若以全國買賣移轉棟數 25 萬棟推估，國內房仲家數應比目前再少一半多，合理家數應該在 3000 家左右，房仲未來必須專注經營在社區、商圈等方面，若只走投資客路線將可能面臨陣亡的危機，然而房仲業目前的分店家數還是持續的再增加(圖 7)。

項目 時間	經紀業 許可(家)	受僱不動產 經紀人(人)	受僱不動產 經紀營業員(人)
2014年5月	7929	8316	3萬9102
2015年5月	8195	8703	4萬0141
2016年5月	7840	8230	3萬7005
2017年5月	7529	8163	3萬5610
2018年5月	7585	8249	3萬6688
2019年5月	7755	8531	3萬8222
2020年5月	7943	8896	4萬1224
2021年5月	8524	9562	4萬5553

資料來源：內政部統計月報 製表：記者徐義平

圖 7 近 8 年不動產經紀業統計表

2016 買賣移轉棟數跌破 30 萬棟，創下 14 年來新低紀錄。不過，去年底政府開始設立房屋相關措施來拯救低迷的房市，如降息及放

寬信用管制區域等，但房市景氣短期內仍無法好轉，房仲業者將會大受影響。

現在台灣所面臨的問題也逼著各大房屋仲介業者轉型，否則很難在台灣每況愈下的生態中生存。

五、信義房屋的公益成果與社會責任

信義房屋不只在創新上有許多的成果，在公益方面也是表現得非常出色，在 2004 年成立了「社區一家」贊助計畫，而(表 3)收錄的是信義房屋社區一家自 2004 至 2007 的歷年提案件數及贊助金額。信義房屋董事長周俊吉先生認為應善盡身為企業家的社會企業責任，經常時間規劃、討論，最後決定了「社區一家」計畫名稱，希望能加強人與人、家與家間的交流互動，強化社區意識，並改善社區的生活品質，不過在社區計畫在籌備時也曾面臨一些質疑的聲浪，企劃部專案經理說：「其他公部門也有贊助案，別人會認為信義房屋有企圖，但目前贊助的 311 個社區有 7 到 8 成沒有信義房屋的分店，為了避免外界質疑評選的公正性，評審都是產官學界具代表且公正性的學者出任」，他們的公益並不是為了要行銷，就像是董事長說的：「公益的純度越夠，才能做得越久」。

而在 2007 年也成立了「信義志工團」，信義志工團由員工自主性發起，透過「社區一家」計畫了解真正需要幫助的對象，深入社區，知道每個社區的需求，需要的服務。信義房屋以給予員工志工假並以獎勵制度，鼓勵員工參與。主要目

的為藉由人與人之間互動德真摯情感來激發員工服務的熱忱。信房屋刊登了廣告：

「比得獎更重要的事」中也包含了董事長的理念：「企業如果沒有善盡企業責任，根本就不能生存，做事情一定要利人利己，你幫了別人，自己終究會得到好處。」

表 3 為社區一家行動自 2004 年至 2007 年所提案件數、贊助類別、贊助社區及贊助金額。

表 3 社區一家歷年提案件數及贊助成果

年	提案件數	贊助類別	贊助社區	贊助金額
2004 年	569 件	一般贊助(57)個	57 個	2023.69 萬
2005 年	561 件	一般贊助(65) 個 小額贊助(26) 個	91 個	2041.9 萬
2006 年	610 件	一般贊助(48) 個 小額贊助(24) 個 大學青年贊助(27) 個	79 個	2000.97 萬
2007 年	594 件	一般贊助(53) 個 小額贊助(31) 個	84 個	2003.24 萬
總計	2334 件		311 個	8069.8 萬

資料來源：台灣管理個案中心

同仁也在公司內部自主發起募捐活動，累積募得逾 100 萬元的愛心基金，提供全台各地醫療機構內醫護人員食品、飲料、醫療防護衣、醫療隔離衣，及警消人員醫療等級的防護面罩。另外，各區域信義房屋分店則在疫情爆發初期提供超過 200 頂帳篷給醫院、快篩站、疫苗施打站。實聯制進行時，協助社區店家製作 QR code，加快店家作業時間以利防疫網建立；受疫情影響血庫缺血，發起捐血活動。

從信義公益基金會官方網站公布說明得知，「以人為本」向為信義企業集團創立以來秉持不移的立業精神，全體同仁人本信義，除致力於建立誠信的房地產交易秩序外，並以取之社會、用於社會的信念，持續推動企業社會責任。由於醫療保健制度完善，加上出生率急劇降低，台灣老年人口比例正在大幅增加。2018 年統計資料顯示，台灣老年人口已突破 14%，超越新生兒童總數，正式進入聯合國定義的「高齡社會」，且 2025 年即將躍升為「超高齡社會」。信義企業集團成立「信義公益基金會」，除辦理一般的公益事項外，也致力於銀髮族的長期關懷與扶持。

六、信義房屋海外擴展

1993 年是為了台商在大陸有住宿需求的關係，信義房屋開始以合資的方式在上海開了第一家店，正式進軍大陸。在大陸的發展使用不同於台灣直營的方式，而是用加盟店的方式起步，不過到現在的 101 家分店中的 95% 已經轉為直

營模式。2008 年信義房屋變更組織，將「CB 信義房屋」事業加以分割，改用「信義房屋」及「科威國際」的雙品牌策略行銷大陸市場，以「信義房屋」專司直營體系，而「科威國際」則經營加盟體系。科威國際的營收部分在剛開始占信義房屋的總營收大概 3%，但近幾年的營收比例已經提高 10%，平均每年有 2 到 3 成的成長率。也效仿了台灣的「社區一家」計畫，修改為「珍珠班」計畫，主要由公司內部同仁發起捐助行動，並幫助大陸落後地區的孩童可以安心求學。

七、結論

從以上關於信義房屋的各种資訊，包括財務、創新、志工服務等，可理解到信義房屋的不管是台灣地區還是大陸地區的生產毛利率、信義房屋的創新措施，如將薪資制度從低底薪高業績獎金改到高底薪低獎金制度發現，信義房屋所做出的創新，讓員工提出自己的想法並轉換成實際的行動，並藉由獎金制度鼓勵員工提出各種反饋合作出的公益活動。而社區一家、珍珠班計畫和信義志工團等行動，更是維持了信義房屋從成立到現在的信念，「信義立業，止於至善」及「信任」的核心價值。

信義房屋跟許多房屋仲介業者碰到的問題大多類似，像是需要因應世界的轉變而開始慢慢地轉型等問題，因為如果不轉型，勢必會被其他的企業所超前，也會慢慢地被世人所拋棄，所以我認為轉型和創新將會是世界上所有公司的目標，不管是內部創新，有新的公司治理制度，或是外部的創新，提供顧客更完善的服務等，都是公司需要去追求的。

此外，隨著科技及 AI 產業迅速發達，許多產業逐漸面臨被 AI 所取代的挑戰，因此企業需要審視其所擁有的優勢，像是信義房屋主打顧客至上和人與人之間的關懷及信任，舉辦了許多活動像社區一家或是信義志工團等，是很好的出發點，將社區關懷與 AI 做結合，將拜訪過的社區住戶資料利用大數據分析，了解大多數住戶面臨的問題，將會是信義房屋面臨的轉型及創新的可行方向。



參考文獻

朱曼寧(2016年3月15日)。信義招科技人祭百萬年薪。經濟日報。

https://money.udn.com/money/story/5621/6164515?from=edn_search_tag_result

盧紀安(2020年08月29日)。信義(9940)-財務分析。股感知識庫。

<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>

林旻柔(2016年1月15日)。交易量低迷 房仲業面臨慘澹困境。GRi 草根影響力新視野。

<https://grinews.com/news/%E4%BA%A4%E6%98%93%E9%87%8F%E4%BD%8E%E8%BF%B7%E3%80%80%E6%88%BF%E4%BB%B2%E6%A5%AD%E9%9D%A2%E8%87%A8%E6%85%98%E6%BE%B9%E5%9B%B0%E5%A2%83/>

信義公益基金會官方網站, <https://www.sinyicharity.org.tw/view/about.aspx>

黃日燦(2012年12月20日)。黃日燦看併購,信義房屋房仲業合縱連橫典範。經濟日報。

<https://www.jonesday.com/zh-hant/insights/2012/12/%E9%BB%83%E6%97%A5%E7%87%A6%E7%9C%8B%E4%BD%B5%E8%B3%BC,-%E4%BF%A1%E7%BE%A9%E6%88%BF%E5%B1%8B-%E6%88%BF%E4%BB%B2%E6%A5%AD%E5%90%88%E7%B8%B1%E9%80%A3%E6%A9%AB%E5%85%B8%E7%AF%84,-%E7%B6%93%E6%BF%9F%E6%97%A5%E5%A0%B1>

鄭啟明(2022年4月6日)。TALENT, in Taiwan 台灣人才永續行動聯盟正式出擊。工商時報。

<https://ctee.com.tw/industrynews/cooperation/622242.html>

天下遠見股份有限公司(2008年09月30日)。個案編號 AR0000897。台灣個案管理中心。

