房仲同業結盟之整合與競爭

以三峽北大特區的某團隊為例

2014.12

第六組

林妙爍 林意庭 鄭名君 林可昕

周上智 劉康文 顏裕祥 徐韶汶

目錄

壹、 緒論.....3

第一節　研究動機與目的.....3
第二節　研究問題.....4
第三節　房仲業背景.....4

貳、 文獻與理論探討 5

第一節　權變理論.....5
第二節　資源依賴理論.....7

參、 研究方法 7

第一節　研究架構.....7
第二節　研究參與者與其背景 8
第三節　研究範圍.....9

肆、 研究結果與分析 10

伍、 結論.....20

陸、 參考文獻 21

附錄 訪綱.....22

圖表目錄

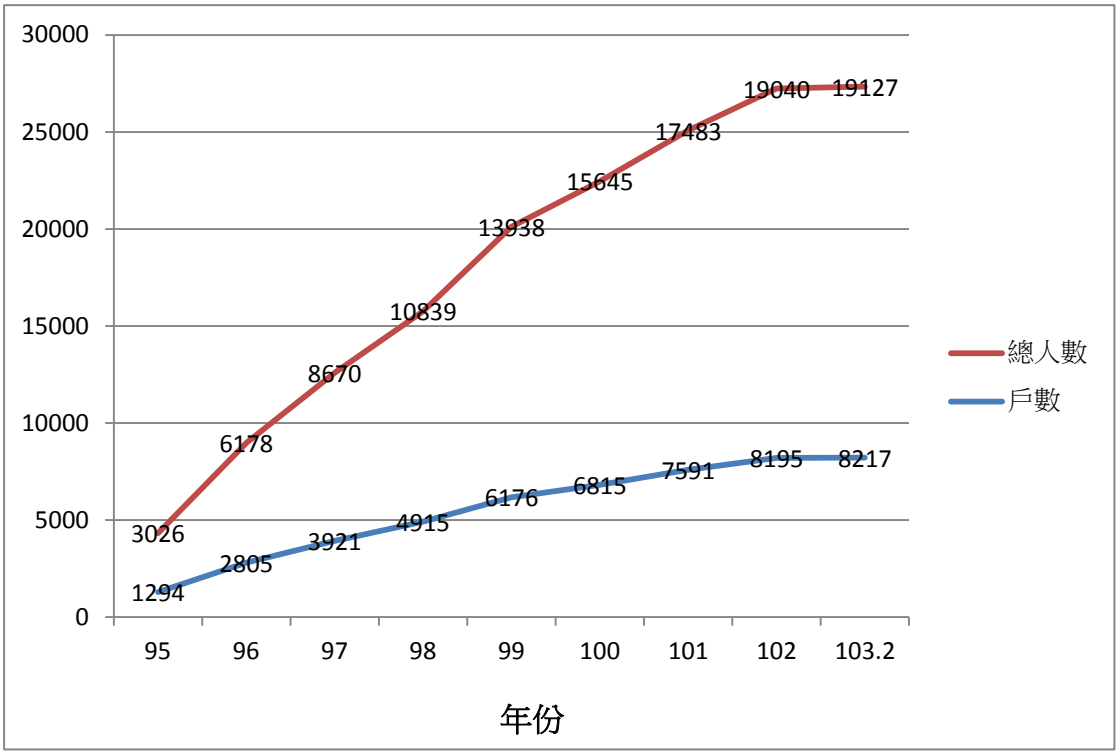
圖表 1　八年間北大特區人口與戶數成長.....3
圖表 2　研究架構 7
圖表 3　研究者背景 ..... 錯誤! 尚未定義書籤。
圖表 4　研究團隊階層圖.....9
圖表 5　研究範圍 9

壹、　緒論

第一節　研究動機與目的

北大特區位於新北市三峽區，是以國立台北大學為核心發展的著名重劃區，走在整齊街道上，隨處可見學生、自住戶及夾雜其中的投資客──有人看上的是這個學區地段、有人考慮房價地產、也有人在意的是住宅區的人文氣息與品質。面對租屋需求與社區建案大量推出，特區內房仲業多不勝數，不禁令人思索這些房仲從業人員如何運用自身優勢在這塊市場搶到客源以生存呢？

2003 至 2005 年間，台北縣政府推出獎勵計劃吸引許多建商到北大特區開發，刻意形塑的棋盤式街道規劃、綠蔭與標榜位於國立大學學區，加上房價與台北市區與鄰近板橋相比相對便宜，吸引了許多首購族與退休族群在此成家；據新北市政府三峽戶政統計資料顯示，民國 95 年在北大設籍戶數是 1294 戶，截至 103 年 2 月為 8217 戶，八年間增加了 6923 戶，其房市的榮景可見一斑。熱絡的房市供需同時使得多不勝數的房仲業進駐在此，並在特區內形成百家爭鳴的情形；不動產業經濟資訊系統便顯示登記在案的經紀業家數達 30 餘家。房市的熱絡也使得大批投資客來此投資，致使房價節節攀升，民國 93 年北大特區發展初期，建案一坪約 13 到 15 萬，至民國 103 年的十年間，房價已上升至一坪 30 萬，一些豪宅建案甚至出現一坪 50 萬的高價(鉅亨網雜誌，2012)，此投資熱潮在 2011 年達到買賣巔峰，終在打房政策與客源逐漸轉型成自住客的情況下使市場逐漸飽和。



圖表 1 八年間北大特區人口與戶數成長

面臨市場趨向飽和的情況競爭壓力，這些房仲業究竟要如何塑造他們的競爭優勢，是我們的疑問。除此之外，只要仔細看看房仲業者發的傳單後便會發現他們常常會在傳單上標明「OO 團隊」，而這樣的團隊卻是由許多不同品牌的房仲公司所共同組成的。令人不禁疑惑這樣的團隊究竟是如何形成的，為何完全不相關的數個品牌卻同屬一個團隊？也讓人好奇團隊形成後是各家公司究竟是純然的合作關係亦或是表面和平但私下競爭的關係呢？又北大特區究竟是怎麼樣的環境而衍伸出這樣的商業模式？這些疑問便進一步的成為我們想要更進一步探討的因素。

第二節　研究問題

三峽房仲業林立，市場已趨向飽和，單店經營的模式勢必會在大市場中難以生存，故區域整合似乎成為趨勢，而在眾多房仲品牌之下中的同業結盟之狀況為此研究重點。

我們研究的核心意識為同業結盟的內部整合與磨合之互動關係。不同團隊結盟之下的彼此合作模式為何，亦或是即使在結盟狀態下，此一組織結構團隊內部還是會有隱性的競爭狀態；而結盟過程當中是以什麼型態結合，結合時原先不同的組織之間的磨合狀況是如何？以及同業結盟後的整合發展方向與互動關係之間有何影響？

第三節　房仲業背景

台灣的房仲市場眾多品牌林立，常見的有東森、永慶、信義、太平洋及台慶等等，整體市場趨於飽和，但還是有一定的成交量以維持市場發展，新市場的發展多與政府的開發與重劃有關，但也有眾多業者尋往國外發展以填補國內市場的不足。

三峽房仲的環境，以研究對象所在之範圍主要在北大特區。北大特區原先是要做勞工住宅，便宜為旨，後來由於政府重劃、交通以及環境的舒適性，漸漸住進來高社經地位族群、退休及年輕族群，故建商開始有建有大坪數住宅。

北大特區為近六至七年間發展起來，房仲進駐也逐漸密集，資料顯示 2011 年是北大特區房仲成交的盛況，甚至領到十幾個月年終，且從 2010 年開始，仲介密集度便為全台之首。但是政府打房政策以及北大特區過度飽和的競爭，使房仲業者逐漸難以生存。

本次欲研究之三峽房仲團隊為北大特區房仲間的第二大團隊，結盟店家為三品牌共七店家，團隊人員達 120 多人左右，且業務員多為年輕族群。

1. 直營與加盟

直營店為品牌直接經營，多有完整的教育體系流程，薪水機制多為普專。全台皆為直營的品牌有信義房屋，其他大多有直營的還有永慶、東森等。

加盟店為品牌加盟，大多僅是持有該房仲品牌，而無較多管理、體制上的傳承，雖總部會有些許幫助，但多為加盟業者獨立經營。例如，太平洋、全國、21 世紀等。

2. 聯賣機制

房仲業者為擴充房源及客戶市場，不同店之間會有此機制，以達成資源共享，但此機制多為並無較強約束性，故時常發生糾紛。此為本次研究對象形成原因之一，因團隊能加強此一聯賣的整體性及穩定性。

3. 普專與高專

普專與高專的分別在於底薪的有無及獎金的分紅；普專每月乃具一定底薪，但獎金分紅極低，好處是有完整的新人培訓流程，但卻有嚴格規劃業務人員的業務內容；高專為無底薪高分紅的機制，但並不會有太多的教育訓練，且上班時間業務內容的十分彈性，故時常有人以此作兼職。

4. 仲介與代銷

仲介與代銷兩者雖然法定資格類似，但仍有不小差異，而最簡單的分辨方式，就是獲利模式的大不相同；仲介業者是在不動產交易完成後，向買賣兩方分別收取一定比例佣金，代銷則是賺取賣給消費者及與建商簽約價格之間的價差。

貳、 文獻與理論探討

第一節 權變理論

社會上並不存在適用於所有環境的組織型態，權變理論認為當組織能針對當前的內部因素與外部環境採取相應的組織形態或是管理方式時，才能有效地適應環境與發揮組織效能。內部包含了組織策略、組織規模、技術、目標等因素；外部則是指外部環境的變化。

北大特區自初期發至今逐漸面臨土地完售、市場轉型即由投資客轉為自住型態，以及市場漸趨飽和，然而發展初期至今，面臨環境的變動，區域中各房仲密集的展店勢必會導致客源的重疊與案件的爭奪，因此如何因應環境變化對外採取策略與對內提升競爭素質是勢在必行的。加盟連鎖系統追求成長，希望創造銷售的經濟規模，以求儘速整合資源，壯大連鎖系統，提昇品牌知名度，進而提高市場佔有率(郭文亮

2009)[1]。這不僅表示出單店進行結盟的發展模式，亦突顯團隊相較於單店在區域內的優勢所在。而加盟店有可能是因為同業結盟，透過合作以達到壟斷市場及製造假象的效果，以提升合作績效問題。(張力、林翠蓉等 2013)[2]提到夥伴特質會否影響合作績效及合作的涉入程度對績效的影響，因此可從組織的合作動機、夥伴特質與關係涉入來了解，從而了解同業之間的合作動機有否影響合作績效。

房地產市場急速熱絡，業者紛紛經營起房仲業來爭奪這塊大餅，而究竟該如何經營才能夠獲得最大的競爭優勢，變成為逐漸重要的課題，因此如何在市場內維持競爭優勢又可分成外部與內部來討論。對外是指組織如何在變動的外部環境採取相應的組織形態改變或是管理方式的重整，對內則是指組織內部的決策、目標設定、人員素質訓練。而在 (王禎群 2010)[3]針對業者本身提出了強化組織差異在市場上的優勢，(一)須調整自身的經營策略或組合以造就差異化，進而與其他業者區別(二)業者需建立物件交流之公平制度，並順應潮流趨勢，發展電腦資訊網路運用，以縮短買賣雙方評估時間(三)房仲公司若朝極大化發展，則需考慮組織存在之綜效；反之，則須採取區隔定位，提供特殊服務滿足特殊市場。這符合北大房仲以同業結盟方式製造出與團隊外業者的差異區別。另一方面，房屋仲介公司是屬於服務業，業務員的素質影響公司的成長相當大，如何招攬人才，留住人才便非常的重要如同(徐郁茹、蔡雅婷 2011)[4]所言，在競爭激烈的房仲市場中，企業如何藉由內部行銷之管理措施(如：訓練、激勵、溝通、獎酬等等)以增進員工的工作動機、自我效能以及工作收入，從而降低人員的流動率，減少人事成本支出，實為房仲介相關業者須重視的議題。畢竟育才、用才、留才是服務業在人力資源管理上十分重要，公司若沒有遠大的願景，沒有良好的前程，就無法激勵員工，領導人應充分的告知員工，公司的願景是什麼？目標在那裏？故目標前景愈明確，愈能激勵員工士氣，士氣一高自然願意在市場內創造出更多獲利。

追求區域的規模經濟效益是基於經濟動機，連鎖系統在同一地區密集展店，內外部分別的行銷資源、人脈與市場情報的共享，可取得低成本優勢，資源整合也可以提高成交比例與成交速度，意即符合權變理論中主動去適應環境，並發展出適合自身組織的經營效能。

---

[1] <區域密集連鎖策略與組織控管_房屋仲介業個案研究>(郭文亮 2009)

[2] <合作動機、夥伴特質、關係涉入程度與組織合作績效之關聯性：以房仲業異業結盟為例>(張力、林翠蓉等 2013)

[3] <房屋仲介業經營模式之探討房屋仲介業經營模式之探討房屋仲介業經營模式之探討>(王禎群 2010)

[4] <內部行銷對房仲業人員工作投入影響之研究─以工作動機與自我效能為中介效果>(徐郁茹、蔡雅婷 2011)

第二節　資源依賴理論

資源依賴理論組織強調在環境的影響下，組織如何去運作他們之間的關係。該理論認為組織因為資源的需求而產生了對外部環境的依賴。一個組織所能掌控的資源多寡與該資源的重要性與稀少性則決定了組織間的權力大小，這樣的組織關係便會對組織行為產生影響。為了降低外部環境對自身組織的影響力，組織會用各種策略來降低這樣的依賴，如拓展其他可取得的資源、設法增加對資源的控制程度。

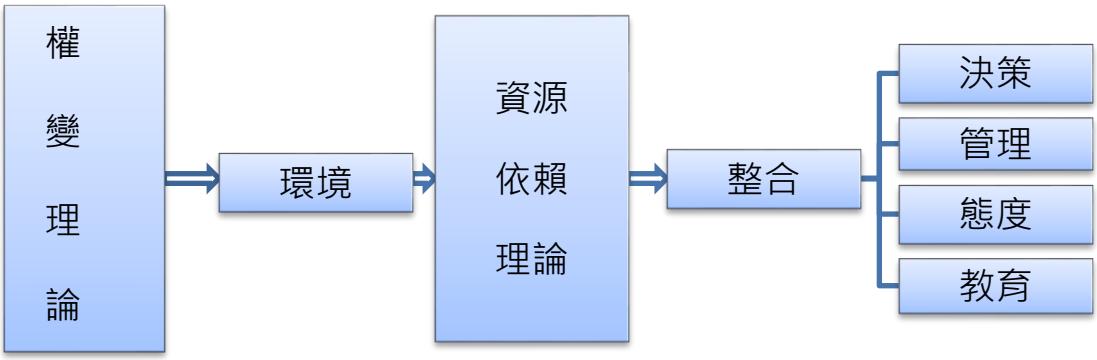
組織間的關係又可分為競爭依賴關係與共生依賴關係，前者是指組織間必須同時競爭相同資源的相對依賴關係，後者則是指組織間有著共同的利益、互相需要的依賴關係。這樣的關係隨時都可能產生變動，不一樣的關係也會影響著組織的策略及行為。

參、　研究方法

在決定研究題目後，我們先透過朋友的途徑去接觸各受訪者，並在受訪組織的協助下，開始與各受訪者進行田野訪談。田野期間我們一共訪問了九位受訪者，受訪者均為三峽地區勢力比較雄厚的其中一支團隊。以觀察及訪談去了解其團隊之下的磨合狀況。

方法我們主要以田野觀察，開始走進三峽的房仲業世界，透過訪談中收集團隊內部之間的磨合互動問題，進而推演三峽房仲業界的大趨勢，在過程中逐漸把資料明朗化，以發展成為研究重點。同時，亦搜集相關的歷史相關文獻，包括學術機構的報告、統計資料、期刊及網誌等。這些資料能夠協助大家掌握房仲業的背景及發展過程，並與田野中所觀察的資料結合，作交叉對照。

第一節　研究架構

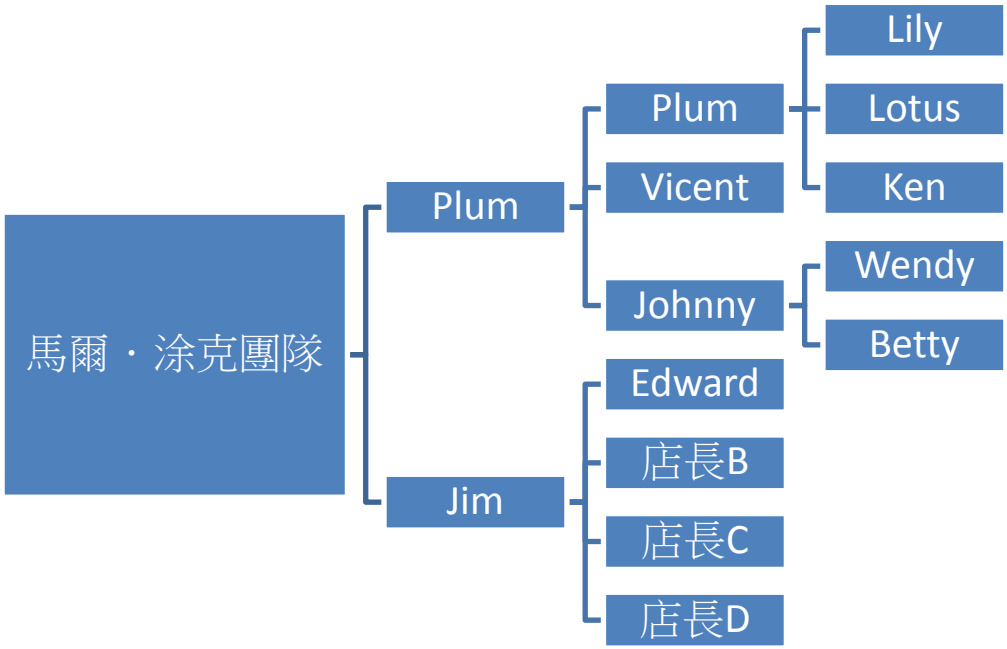


圖表 2 研究架構

第二節　研究參與者與其背景（研究團隊：馬爾，涂克團隊（代號））

受訪者代號	年紀	年資	職位	曾待過的房仲	現服務的房仲
Plum（男）	37	7	馬爾團隊最大股東 太平洋A店長	中信房屋	太平洋 A 房屋
Ken（男）	35	2	馬爾團隊小股東	無	太平洋 A 房屋
Johnny（男）	33	11	馬爾團隊股東 太平洋B店長	東森房屋	太平洋 B 房屋
Edward（男）	58	2	太平洋C店長	永慶房屋	太平洋 C 房屋
Vincent（男）	30	7	馬爾團隊股東 二十一世紀店長	永慶房屋 中信房屋	二十一世紀
Betty （女）	約 55	缺	業務專員	無	二十一世紀
Wendy（女）	26	缺	業務專員	無	二十一世紀
Lily（女）	22	4 月	業務專員	無	太平洋 A 房屋
Lotus（女）	24	3	業務專員	無	太平洋 A 房屋
馬爾團隊：太平洋 A 店、太平洋 B 店、二十一世紀店 涂克團隊：太平洋 C 店、太平洋 D 店、全國 A 店、全國 B 店					
備註：涂克團隊最大股東兼決策者－Jim（拒訪）					

圖表 3 研究者背景



圖表 4 研究團隊階層圖

第三節　研究範圍

紅：大學路區　黃：大義路區　藍：大雅路區　黑：桃子腳區（非主要）

圖表 5 研究範圍

肆、　研究結果與分析

第一節　團隊形成

北大特區的房仲業約從 10 年前開始入駐，現在大多集中在大學路、大義路、大雅路地段。一開始的產業品牌大多為永慶與東森，首先形成品牌團隊結合的是韋思團隊，再形成的團隊則為馬爾團隊，也是本研究的主要研究對象。

1.　馬爾團隊的形成

一開始的產業品牌大多為永慶與東森，首先形成品牌團隊結合的是韋思團隊，再形成的團隊則為馬爾團隊，也是本研究的研究對象。馬爾團隊起先為太平洋房屋，股東含業務原為四人，而在兩年前為擴展市場而建立了第二家以太平洋為品牌的店家，最後再整合了一家 21 世紀房仲，以此三家店形成馬爾團隊，此外，每家店的店長均是店長身兼股東的狀況──Plum 為大股東，Johnny 為二股東、Vincent 為三股東。接案大多以北大為中心，包含三峽舊市區、鶯歌、樹林和土城，因為房仲業講求地緣性，所以通常不會超過十公里外。

在問到為什麼要以團隊經營時，受訪者馬爾團隊二十一世紀店 Vincent 店長提及：

> 一方面也是市場的氛圍，那時候的永慶、有巢、中信不動產都是五六家店，人員也有一兩百位的規模，市佔率也以他們為主。獨立的店頭自己經營在利潤的賺取上確實不會有問題，但是當獨立經營的想擴大營運時，就會有難度，畢竟人員與案件數不夠多，市占率也低。
>
> 我們採用的是正式的合併，而不是連賣機制。連賣機制只有案件上的交流，並不會去持有另一家公司的股份；那這樣就會延伸出很多問題。

他緊接著提到：

> 其實就是一個觀念：把餅做大，市佔率的提高。獨立的店頭自己經營，在利潤的賺取上確實不會有問題，但是當獨立經營的店想擴大營運時，就會有難度，畢竟人員與案件數不夠多，市占率也低。在合作之後就有跨平台的交流，案件變多，站在經營者的角度來看，業績量也會有所提升。

而其他受訪者也在訪談過程中也表達出類似的意思，覺得加入集團會因為店家數的提升而得到比較多的客戶與案件，進而增加公司的銷售額。此外，由於馬爾團隊是以逐漸併購[5]的方式來擴大集團，受訪者馬爾團隊太平洋 B 店 Johnny 店長解釋到：

[5] 即”併購”的方式

我們可以花很少錢來得到最大的效益，成立店家要花三百萬，而且還要考慮人員、資金的問題，如果是（併購）這種方式只要花三分之一的費用就可以了，你自己開店合併會比從頭開間店更節省成本。

2. 涂克團隊的加入

此欲討論之馬爾團隊中的涂克原是擁有四間店頭的團隊，大約成立在三年前，有別於馬爾團隊的持股狀況，涂克團隊起於 Jim，是團隊的最大股東；這四家店都是由他出資拓展，店長也是由他所教育出來的業務來擔任。然而涂克團隊在市場趨於飽和、展店速度過快、體制出現缺陷的情況下，產生資金的缺口與人力的問題，進而導致了營運上的困難。因此 Jim 找馬爾團隊提出合作的意願，欲解決其內部困境；馬爾團隊則基於擴大營運的考量，便同意與涂克團隊合併。

因此在 2014 年 10 月底，馬爾團隊合併了涂克團隊手下的四間店頭，並將其中一家店改為教育訓練中心，馬爾涂克團隊於焉成形。馬爾團隊則是由入股方式對涂克團隊進行併購──由原馬爾團隊三家店加上涂克團隊四家店共七家店所組成──而在持股狀況則為馬爾團隊三店長交叉持股涂克團隊的股票，涂克團隊則沒有持股馬爾團隊的股票。

3. 對韋思團隊的看法

馬爾團隊的受訪者提及到韋斯團隊時，均認為韋斯團隊是採人海戰術的方式在經營，使得組織太過肥大；另一方面，韋斯團隊對於員工的規範也較多，不僅較不重視員工訓練，員工福利也不高，他們都認為韋斯團的情形很難留住人才。

涂克團隊的太平洋 C 店 Edward 店長便是如此描述韋斯

他為唯利是圖，尤其是人海戰術團隊，不重視業務權利與教育訓練，只希望帶顧客回店裡，接著就由店長負責買賣上的細節交涉與簽約，但像馬爾團隊是希望每個業務都能自己完成成交。

馬爾團隊的太平洋 A 店 Plum 店長則說

北大特區第一大的房仲集團老闆是 Tom，下面的公司有永慶、台慶、有巢氏，四五年前賺蠻多錢的，還轉移往外發展，像是桃園也有，但是因為他們公司不重視教育訓練，福利也一直下降，所以還蠻多他們的員工轉職到我們這裡來。

4. 小結

Vincent 在訪談時曾提到，馬爾會選擇以團隊經營這種發展模式是因為當時的市場已經有團隊的存在、是受到整個北大特區的市場所影響。如同權變理論強調發揮組織效能的前提，乃在於按組織的特殊環境，採取適當的組織型態及管理

方法（彭文賢，2002），我們可以說馬爾團隊在兩年前選擇以團隊的方式拓展是順應環境之所趨，如果他在當時不選擇以團隊的方式擴張而是獨立經營的話，就很有可能就無法維持組織效益或是在房仲市場上佔有一席之地。

而部分受訪著也有提到，之所以會持續的合併其他店家，是因為藉著擴大團隊的方式可以讓公司得到更多的資源（如客源、房仲資訊等）、且採用合併而非新增店家的方式也可以降低他們的營運成本，一如資源依賴理論所提及，對外部資源的依賴會影響著組織策略與行為，進而影響組織間的關係。馬爾與涂克兩團對彼此都是基於能夠取得更多資源的考量，而選擇合併；當 Vincent 強調他們是正式的合併而非不持股的聯賣機制時，其實就隱含聯賣機制使組織在資源的掌控上有一定的不穩定性，他們因為想要對這些資源有更大的掌控權，所以才會採用較為正式的手段

總而言之，不管是採取團隊的經營模式或是持續合併其他店家。這些都是為了提高他們在房地產業的競爭優勢而產生的組織策略。

此外，我們也觀察到涂克團隊在三峽房市最為熱絡的時候進入房地產業，但卻沒有意識到環境的變化，在房市前景逐漸消退的時候快速展店，使得他們無法達成預期中的組織績效，進而在最後選擇要與馬爾合作。涂克這樣的情況也可以用群體生態理論[6]來解釋，不適合的環境以及不適合的策略造成了涂克的經濟困難，再加上組織難以改變的結構惰性，非常需要一個全新的體制來刺激涂克團隊，於是 Jim 希望能藉著與馬爾團隊的合作來達成目的。

[6] 組織生態理論則認定組織的存續其實是環境選擇的結果，認定組織發展到一定程度後會產生抗拒改變的惰性，所謂的惰性有來自內部的沉沒成本，意即已經花出去的成本，如果做任何改變的話，那原先成本即會變動，先前付出就白白損失了，另外外部的規範及合約限制，使架構不管再怎麼調整，大概都不脫離其最開始設立時所使用的結構模式。

第二節　團隊的整合與磨合

馬爾涂克團隊的合併距今也不過兩個月，中間肯定有著許多需要協調與溝通的地方，在訪問的過程中，我們也察覺雙方的文化、制度都有著一定的差距，這樣的差異為何，會不會成為他們在整合過程中的雜音？就是我們在接下來會進一步細說的部分：

1.　在決策體制上的差異

馬爾團隊三家店，在決策上遵從開會的共同決定。涂克團隊四家店的決策則由 Jim 負責，店長不參與決策會議。

在馬爾涂克團隊中，儘管涂克團隊在加入馬爾團隊後便拋棄其原有的制度，但在行政上還是偏向各自為政。像是 Jim 代表涂克團隊在會議上與其他馬爾團隊三人開會，但會將會議結果再帶回店中與他人討論，若有異議即打回票，意即推翻共同開會共識，造成團隊在效率上的低落與時間浪費。

儘管馬爾團隊主導了整個馬爾涂克團隊的運作，但對於涂克團隊不同意的部分，其中一個馬爾團隊的受訪者便表示他們不會強迫，僅能希望涂克團隊能跟上馬爾團隊的決策效率與魄力，不要因回店回報後而推翻全局決策。有位馬爾團隊的受訪者也有些無奈的表示：

> 我們馬爾團隊有什麼都直接講直接解決，但給他們一個東西他們是要先回去討論再回報。而當他們在拖累我們的時候，開始要想辦法，我們只需要做好自己就好，希望他們（涂克）可以跟上我們（馬爾）的步伐。

2.　在教育訓練上的差異

馬爾團隊由太平洋起家，因此能接收到太平洋總部的教育訓練，名為龍騰課程，但其開課時間與受訓過程並不固定，甚至有新進人員已經從業四個多月卻仍沒有經過正式的課程訓練。除了龍騰課程，馬爾團隊也會不定期聘請業界高手與跨界（如法務、稅務）講師進行業務知識上的充實；而對於與人面對的技巧，馬爾團隊團隊則完全放手讓業務自行摸索，不給予特定話術技巧指導。

該龍騰課程的教育內容分為新進人員職前教育訓練課程以及在職教育訓練。期課程內容為：

1. 公司經營理念
2. 房地產市場未來分析概況
3. 公平交易法與房屋仲介業
4. 人事規章、部門組織與公司福利介紹
5. 不動產仲介流程簡介

6. 各項作業表格使用說明
7. 不動產產權認識
8. 不動產重要事項說明書之認識與應用
9. 不動產相關法令研討
10. 書契類條款解釋
11. 開發基本動作流程與待委託物件經營
12. 賣方客戶心理分析
13. 不動產估價／估價方法
14. 開發異議處理／賣方客戶問題解答
15. 開發模擬演練
16. 專任委託書購買意願書要約書之簽訂實務
17. 膽識訓練
18. 代書作業流程暨增值稅概算
19. 成屋履約保證制度及作業流程
20. 水電保固制度
21. 結訓典禮暨雙向溝通

而涂克團隊則有著自己一套教育體系，「讀萬卷書不如名師開路」是涂克教育訓練宗旨，他們將教育分成人、事、物三面向，事指的是法務、稅務與交易流程，物則是對於案件的熟悉度，至於人的方面，即是面對客戶、同行的技巧，重視團隊一致對外的口徑，對於拉客有一套話術，以下為其六個基本提問：

1. 看多久，看多少間
2. 是什麼原因
3. 想買怎麼樣的房子，有沒有看上什麼房子、哪個社區，有跟哪個業務員看過
4. 預算（有沒有出過價）
5. 想什麼時候買到
6. 誰能做主

然後涂克團隊的教育課程則分為管理類和業務類，

管理類：

1. 主管的心理建設
2. 主管的自我審視
3. 成功主管的領導要件
4. 如何組件高產值的業務團隊
5. 如何帶領業務團隊
6. 成為有魅力的主管
7. 經營人的藝術

業務類：

1. 顧問式銷售術
2. 業務擒拿術
3. 開發高總價產品
4. 讓客戶無力攻擊的讚美術
5. 銷售心理學
6. 談判心理學
7. 銷售的核心技術

在談到對方，他們對於彼此的教育方式都有些不認同，馬爾團隊覺得涂克團隊太過流於教條且缺乏實務上的應用；涂克團隊對於教育訓練有一套自己的想法和信心存在，但談到馬爾的教育訓練時卻保持著不同文化無從比較、沒有誰優誰劣且閃躲不多做回應的保守態度，不過就像前面所提及，他們自合併之後便將其中一間店改為教育訓練中心，可說他們在教育方面已經逐漸有了共同的方向。

Plum 則對於 Edward 的教育理念表示：

> Edward 是大學講師，用教育方式來教業務，會說、可是執行力不夠，業務本來就大多不愛讀書，也不是笨蛋，用教學生方式教外面的業務是帶不動的，只有社會新鮮人才帶得動，因為他們沒什麼實戰經驗。

3. 人力組成的差異

馬爾團隊房仲業者年齡層大約為三十歲左右的青壯年，且大多為全職房仲業者，故整個團隊整體氛圍較活潑與有衝勁，能使整個團隊在此一市場較具競爭意識與競爭力。相較於涂克團隊的年齡層大多偏高，大部分的人並非以房仲作為主要行業，有些是退休來的、有些是只將房仲視為兼職工作，因此 Plum 便如此描述涂克團隊的情況：

> 因為他們年齡層比較大，很多業務不見得是真的以此為生，並不缺錢，不像年輕人依樣拚，兩個團隊差異性在企圖心、行動力，馬爾年輕人多、拚勁夠，兩個團隊的人數和店數是相當的，讓同事業務案件和機會增多，沒有孰強孰弱的差別，是個雙贏的局面，做主事者的重點在把格局變大，大家有更多的機會有錢賺。

而 Vincent 也有提到：

> 涂克團隊的人員在體質上出了一些問題，營運上跟人員的流動有些問題，制度上必須改善；而我們自己一方面也想要擴大，不管營運的點、案件的量、業務人數。短期內無法這麼快擴大，但合併就可以很快地達成我們的目的。

4. 對於結盟的認知差異

馬爾與涂克團隊基於各自考量下而結盟，雙方表面上是案件、客戶、教育的互通交流，但私下各店長對於雙方結盟的看法卻存在著歧異，對於彼此究竟是互相合作關係、競爭關係甚至是併購關係存在價值認知上的不同。

Vincent 覺得他們大多是正面的合作關係：

合作之後就有跨平台的交流，店頭數沒那麼多，案件變一倍，站在經營者的角度來看業績量也有所提升。負面的很少，我們是正式的合併，而不是只有案件上的聯賣機制。

Johnny 也說：

團隊是純合作的關係，涂克團隊是合併進來的。

基於這樣的合作架構之下，使得他們的客戶、案件等各種資訊得以互相流通，進而提升自己的營業額；不過 Plum 還補充：

對，我他娘就是想吃掉對方！不會一步步，會一次吞掉，我還在等待機會。

從這句話以及該位受訪者所散發出的態度讓我們可以觀察到，他以原主人之姿認為涂克團隊是被自己以入股方式併吞而非對等的合作關係，甚至是在等待時機成熟的時刻讓他們能一舉把涂克團隊四家店完全納為己有，然而，Edward 卻不這麼認為

我說我們是既競爭又合作，既合作又競爭。要怎拿捏那個分寸，就像職業籃球隊，當你的表現跟利益有關的時候，你還是一個團隊，但要在團隊內獲取最好的表現、贏得出場機會，這就叫競爭，但這算是一種良性競爭。而整個團隊去跟另外一個球隊比賽的時候他們就叫合作。

簡言之，加入馬爾團隊後，Edwa 認然對內跟原先結盟店家當然是競爭的，但在對外與其他團隊抗衡時卻是合作關係。

5. 採取的磨合方式

馬爾和涂克兩個團隊合作之後，兩團隊之間的制度、獎金、福利等等都必須做一個整合，因為如果不做這方面的整合，就會變成像是聯賣的制度，僅僅只有案件上的交流，會造成雙方糾紛不斷，就像 Vincent 所說的：

我們是正式的合併，而不是只有案件上交流的聯賣機制，合併一定要實質上的合併，要制度化。所有的制度就是一套，像是只要有接這個案件，其他人就不能接這種規則，這樣團隊才不會有衝突。畢竟才合併兩個月，還有很多要磨合的地方。

在進一步的問到制度上的差異是怎麼整合的，Edward 提到：

公司決定要合作時，我們雙方就有坐下來好好談，各自把自己團隊的公司規章拿出來討論，好的留下，不合適的就做修改或是捨棄，完成現在我們雙分一起遵守的制度。

除了制度上的整合使員工們在工作上有個依據的方針，如何增進員工之間的感情也是很重要的，因此 Johnny 說：

我們每個月都會定期辦聚餐旅遊，讓大家一起吃吃飯聊聊工作的狀況，不僅互相聯誼增進感情，也可以互相切搓交流。

而關於員工之間有了案件糾紛時，Plum 就提到了所謂的團隊的遊戲規則：

像是一個業務已經打過電話去找客人，其他同事可以同樣打給該客人嗎？那當然是可以。只要案子一天還沒簽約，業務都可以去爭奪該案子件，畢竟大家都要生活」。你不可能說電話打了客人就屬於你，不然全三峽的案件都被我先打過一遍，豈不是大家都不用打？開玩笑！大家都要吃飯。能不能留住客人是看個人本事。

Plum 提及所謂的遊戲規則，主要是看賣家誰找、案件誰接以及什麼時候接。能不能成交很大因素是看個人能力，並非先搶先贏，還是需要看客戶個人意願，客戶他們才有權利選擇與哪位業務合作。假若 Plum 手上的店與店之間出現糾紛的話，通常是由店長與店長交流，以旁觀者清的態度去釐定誰對誰錯。而與涂克團隊出現糾紛的話，則由兩邊負責人 Plum、Jim 二人出面解決問題。

最後，遊戲規則裡面也有獎機制，類似銷售排行的獎勵，根據業務的績效表現給予實質獎勵，Johnny 提到：

像我們就有獎勵說例如兩個月內作出 30 萬的業績就送員工除國旅遊，最高級的獎勵如長灘島旅行、IPhone 6、或是現金獎。這樣不但大家工作會更帶勁，業績也會比預期之中更好，因為你看嘛，如果你差五萬就達到目標，是不是會再努力做成一筆交易，但一筆交易的金額絕對不僅僅只有五萬元對吧！

透過獎勵可以給予業務一個銷售目標，這對他們對公司都有利。

6. 小結

合作績效可用合作動機、夥伴特質、關係涉入程度三者來評估他們的現在的關係（張力等，2013）。我們將沿用這個架構來看馬爾涂克團隊現階段的合作關係。

從合作動機來看，兩個團隊選擇合作的出發點是非常不一樣的，馬爾團隊基於擴大經營的考量而想併購涂克團隊，後者則是因為在營運產生困難才會與馬爾商談合作；而且因為動機不同，所以雙方對於合作方式的認知有著一定的不同。如馬爾團隊便很明確地傳達出他們是合作關係──甚至是以併購為前提、一個不對等的合作關係；涂克團隊則認為他們是既競爭又合作，也認為他們尚在嘗試合作的階段，對他們而言，這是一個相對對等的合作關係。

在夥伴特質的部分我們則可以從人員、制度、教育等各種面向都可以馬爾與涂克團隊有著非常不一樣的企業文化。

至於在關係涉入程度中，馬爾團隊提到他們有試著藉由一些活動來拉近兩個團隊間的關係、結合後也有由平台的的建立來讓彼此的資源（如店面據點、客戶數量、房屋案件）、也有共同的獎勵制度、遊戲規則等──儘管這樣兩團隊在乍看之下有著頻繁且正向的互動關係，但我們認為這樣的正向關係僅是表象的──因為良好的關係涉入還包含彼此認為這樣的合作關係是值得的，且願意為這個關係投入更多資源與努力；可是馬爾團隊的最終目標是要把整個涂克團隊給吃下來，而涂克團隊對於這個合作關係也持保留的態度。

綜合這三個面向，我們認為馬爾涂克團隊的合作還存在著許多矛盾，假如要建立起成功且長久的關係勢必要有更多的磨合。

第三節　結論困境下的應變對策

在訪談的過程中，許多受訪者都有提到儘管每個月都還是有一定的案件，但三峽的房市發展已經趨向飽和，有趣的是，儘管有些受訪者大方承認北大特區已經面臨市場飽和的問題，有些受訪者卻不直接承認，如 Plum 一開始便主動提及現在房市處在淡季的時期，但在我們反問現在真的是處在淡季的時期嗎？他又改口說：

> 沒有所謂的高峰低峰、淡季旺季 ，現在就只是處在一個買方跟賣方市場的轉換期，所以市場比較冷。

總而言之，不管是直接挑名著說或是我們在訪談過程的觀察，北大特區的市場確實有萎縮的趨勢，而為了使現在的營業額能維持一定的目標，他們也有著一定的因應對策。然這而，在這次訪談中，馬爾涂克隊似乎沒有共同的經營目標，如同 Plum 所提到：

> 基本上我們會把資訊跟對方講，至於對方要不要合作就要看對方的意願了，把自己根本顧好。

而涂克團隊因為部分的受訪者不願受訪，唯一受訪的 Edward 並未表示出涂克有經營目標，因此，此段我們以馬爾團隊的陳述為主。

1. 維持團隊的經營方式

一如 Johnny 所提及，團隊的存在會緩和目前三峽房市趨向飽和的問題，他提到：

> 老街的房市也飽和很久了，但還是有一定的客戶群，而北大特區之前雖然是有投資客，但最近自住客比較多，所以空屋率下降後、房屋市場的案件也相對下降不少，有些飽和。
>
> 而且因為上面的原因，市場飽和後過度發展的房仲業者會開始萎縮，所以要用合併的方法來壯大自己的勢力，這個狀態下只有一間店、兩間店的業者可能會開始沒落，然後資源就分散到各大團隊中。」

這也解釋了為什麼在市場相對飽和的情況下馬爾團隊會併購涂克團隊，Plum 也提到未來想要把團隊高度整合，以提高執行效率。

2. 拓展海外經營

馬爾涂克團隊提到他們有在經營海外的事業，根據 Plum 的說法，最近團隊在開拓海外市場，先是馬來西亞，接著是柬埔寨，海外市場這一塊，三峽地區只有他們在做，因此就能夠做出與其他團隊、單店經營者做出商品（原本都僅限於三峽）上的差異化，且除了多元外，Plum 也表示，新興市場投報率保守估計 15%~20%，讓打房下的台投資者可更彈性的佈局資金，而且該新興市場收益補足了相當大部份的營收目標。除了柬埔寨的市場，他提到熱錢往哪走，他們的海外的投資重點就在那，並提到想要把自己的集團發展成一個能夠佈局全球的房地產業。

3. 小結

在面對三峽房市走向飽和的情況下，馬爾團隊一方面藉由壯大勢力的方式來讓更多的資源可以流進團隊之中；另一方面，他們也到海外市場尋求更高的營收與利益，另外馬爾團隊太平洋 A 店的專員(也是馬爾團隊的小股東)受訪者 Ken 便說團隊的發展標的其實很簡單：

> 就是有業績、再想如何讓公司再發展，所以我們會有併購、會縮減，但重點在於可以讓公司賺取利潤。

Ken 的描述其實也隱含了權變理論的概念，一如前面所提及，權變理論指的是在環境變遷之下調整出相適應的型態，而不管是選擇以團隊的存續或是擴展到海外市場都是為了因應市場變化而在組織策略上有所調整的，整體而言都是以公司的利益為最終目的，然後依據這個目的而發展出各種經營公司的方式，使公司營運日益精進。

伍、　結論

藉由這次的研究，我們發現三峽，尤其以北大特區的房仲業是如何同業結盟的方式，也就是透過不同品牌的結合來提高競爭力，來面對既存的房仲團隊與逐漸飽和的市場。

我們原欲以北大特區其中之一的團隊為觀察對象，然而在研究過程中，我們意外發現了原來在馬爾團隊的架構之下，還存在著一支勢力相當的涂克團隊，這說明了就連已經擁有四間店頭的團隊，在這逐漸飽和的市場都欲尋求聯盟了，況且是其他單一店頭的經營者；因此，我們推論那些依舊堅持單間店頭的經營者，將面臨嚴重的困境，一是來自外部環境的交易量已不如三年以前的盛況，一是來自內部有限資源的整合上面臨困境，這些經營者無法如大團隊那樣擁有相對大的案件開發量。

如此的發現，我們可以推斷以團隊方式來經營確實已經成為趨勢。結合權變理論與組織生態理論的觀點，環境會對組織群體去做篩選，生存下來的組織除因為其本身的資源實力外，更有著獨特的結盟經營方式，透過這樣來克服自身資源相對不足的問題。

儘管團隊的存在可以提高競爭優勢，但是藉由這次的研究可以發現在合作之後還有許多要磨合的地方，究竟要如何去處理這些狀況，就是要進一步解決的問題。

陸、　參考文獻

郭文亮，2009，〈區域密集連鎖策略與組織控管─房屋仲介業個案研究〉。

張力、林翠蓉等，2013，〈合作動機、夥伴特質、關係涉入程度與組織合作績效之關聯性：以房仲業異業結盟為例〉。

王禎群，2010，〈房屋仲介業經營模式之探討房屋仲介業經營模式之探討房屋仲介業經營模式之探討〉。

徐郁茹、蔡雅婷，2011，〈內部行銷對房仲業人員工作投入影響之研究─以工作動機與自我效能為中介效果〉。

林忠原，2012，〈連鎖加盟店經營成功的競爭力因素研究-以房屋仲介公司為例〉

張玲星、林東清，2005，〈從多重理論觀點詮釋企業資訊化中的政治行為〉，資訊管理學報，第十二卷，第四期：185-210。

劉興岳，1995，〈權變管理理論在策略管理上之運用〉，國防管理學院學報，第十六卷，第二期：12-32。

彭文賢，1992，〈權變組織理論之評析〉，中國行政評論，第十一卷，第二期：21-46。

蕭婉鎔、黃同圳，2009，〈策略性人力資源管理理論之驗證－普遍性、構形、及權變觀點〉，管理與系統，第十六卷，第一期：1-23。

马迎贤，2005，〈资源依赖理论的发展和贡献评析〉，甘肃社会科学，第一期：116-119。

周雪光，2009，《組織社會學十講》，社會科學文獻出版社：北京

新北市三峽戶政事務所，2014.12.23，北大特區人口數
http://www.sanxia.ris.ntpc.gov.tw/_file/1152/SG/36402/D40000001152000004_2.html

周恬弘，2007，組織理論--組織生態理（Organizational Ecology Theory)
http://thchou.blogspot.tw/2007/11/blog-post_3203.html

附錄　訪綱

1. 工作動機
2. 初入房仲
3. **作為店長，在加入團隊前的經營與工作經驗（訪問重點）**
4. **加入昇龍集團後……（訪問重點）**
5. 對於仲介這個工作的價值觀

一、　入行動機（希望他能講出的的人生背景，如求學，初入社會狀況、其中經歷的波折，進而問出他為何成為房仲業者）

1. 當初怎麼會選擇進入這一行？

   * 若這是他第一份工作：為什麼會選擇選擇做仲介？（是和學歷背景有關、有人推薦、對於房仲感到好奇、想嘗試這個形象還是因為好賺？）→ 那麼到目前你做了幾年呢？

   * 若是轉職：之前做過什麼工作以及工作狀況（如曾挫折曾發財（跟他聊））→ 那轉換跑道為什麼是選擇房仲呢（是家庭因素、自身個性、和上份工作性質雷同或完全不同、一個夢想嘗試、走投無路勉強試試還是因為容易致富……看他講哪方面然後與他聊天，這或許是支持他持續待在這行的動力）→ 那麼到目前你做了幾年呢？

二、　仲介個人經驗（初入房仲業與個人技巧）

2. 是一開始就在北大特區的房仲市場工作了嗎？

   * 是：為什麼會選擇在北大特區這邊？

   * 否：之前還在哪裡做過？

3. （延續問題 2）那麼在剛開始時，有做什麼事情來幫助自己了解這塊市場嗎？(像是遠雄於北大特區的經營狀況？當時的房價？)→你當時覺得三峽的前景怎麼樣，那你現在覺得呢？關於「市場」相關問題的詢問要再更具體一點嗎？

4. 當初剛入行時是誰指導著業務的技巧或知識？ → 那麼現在公司有沒有一套教育體系能讓剛入行的新人學習？（如果有就問如何訓練） → 最後再問一下現在平常會做什麼來增進自己的銷售/業務能力？

5. （延續問題 3）那入行到現在應該有一些和客戶相處的經驗吧，可以和我們分享嗎？像是你做了多久才成交？曾賣哪個社區、而客戶是怎樣的人、你好不容易成交的經驗或是你成交很迅速的經驗~

   * 再承上述講法接問）你後來覺得可以成交的關鍵是什麼呢？如果當時客戶猶豫不決或是對價格有疑慮，你都怎麼講讓他相信這間房子值得買呢？或是你會怎樣貼近客戶生活讓他覺得”你知道他的需求”？

三、 店長工作經驗（加入昇陽前）

6. 可以談一下每天進公司後會做些什麼事嗎（上班流程）→（他講完後可接問）那這些事情工作中你最有成就感及最不願意去做的是什麼呢？為什麼？

7. 你從什麼都不懂到今天（店長）的位子，你是怎麼做到的？其中你覺得付出最多的是什麼呢？ → 而身在這個位子有讓你有更多的工作慾望嗎？

   * 如果他提到是直接來北大特區開店，就接著問如何選擇要加盟哪個品牌的店？加盟準備金又有什麼限制？

8. 所以在當上店長之後，在工作內容和上班時間的方面有什麼改變嗎？ → （他大概會提到多了經營管理的工作，就接著問）那你如何經營管理公司的呢？ → 可以跟我們分享一下你做為店長之後）在內部管理或外部經營上）有遇到怎麼樣的困難嗎（像是會不會需要塑造出自己的權威、要如何讓屬下信服、要去摸索如何做好管理工作等）？你又是怎麼克服的呢？

四、 關於昇陽團隊

加入團隊的動機

9. 為什麼會想要跟梅店長合作？

10. 就你知道，有沒有哪些店是因為打房政策而加入團隊的？ → 就你個人的經驗，在面對打房政策這個問題，從剛開店到加入團隊前後狀況會差異很多嗎？大概是差在什麼地方？ → （看他怎說之後）所以這些原因是你覺得跟別人形成團隊可以解決或是避掉的嗎？（這題主要是想問為什麼是選擇加入梅的團隊而非趙）

    * 可以的話在訪談中提問他選擇加入團隊的心情跟感受

11. 在加入團隊之後，你是跟隨自己的經營理念，還是團隊的理念？

    * 如果有提到他的理念跟團隊有些不同，便追問他是如何自我調適的

加入團隊後店內的關係

12. 加入團隊後對你自己的這間店有起什麼樣的影響？（資訊流通量、成交量、客戶量）在員工間的氛圍呢？（像是士氣、員工向心力、成交量等）

團隊裡店與店的關係

13. 你有跟哪家店長比較好嗎？

14. 如果今天有個 case，你覺得其他店的人比較適合做這個 case，你會把他轉介給其他店嗎？還有你們會互相介紹客戶嗎（彼此的客源是不是互相流通的）？

    * 是，便問不會擔心失去自己的競爭優勢嗎？所以你們不會彼此競爭嗎（像是搶對方的客源）？那如果成交後會在利潤上做分配嗎？

    * 否，為什麼不採互相合作的方式？店跟店的競爭很激烈嗎？

14. 跟其他店會有競爭型態嗎？比如會搶客源之類的？還是完全就是合作模式？抑或是不太相互有來往？

15. （接著 13 問）所以店跟店之間會有銷售排行之類的嗎？ → 這樣的排名會不會影響到店長之間的相處呢？

16. （接著 14 問）你要怎麼讓你的店維持自己的優勢？

17. 你們會去挖角其他店的人嗎？還是團隊中的人本來就可以互相流動？

18. 那如果今天店與店出現衝突，你們要怎麼去協調？

團隊大小事

19. 團隊有什麼共同的目標或是長遠的計畫嗎？（像是集資投資房地產？）

20. 相較於自己一家店在北大特區單打獨鬥，你從團隊中你得到什麼優勢或是說特別的生存之道？ → 而賺錢時你們會怎麼分配？

21. 加入集團之後會不會覺得辦起事來不如以前自在？

22. 所以你會覺得這種集團的發展模式，是北大特區的房仲市場發展到最後一定會形成的狀態嗎？那要在北大特區獨立經營房仲公司的困難點是

什麼呢？→以你個人的經驗觀察，會覺得三峽房仲的團隊經營模式與其他地區相比，有什麼不一樣的地方嗎？

23. 覺得梅店長是個怎麼樣的人？

五、 價值觀

24. 這樣回首，這份工作是你原先想像的那樣嗎（差別在哪）？ → 例如入行門檻、入行後/掌握工作程度的難易、心中對房仲形象是否有所落差、真的好賺嗎（可再問他既沒有底薪那會如何分配財務，有錢時會把錢拿去幹嘛？）

25. 對你而言，身邊同事來來去去的人這麼多，你怎麼看待這些待不久就離職的人？你覺得他們缺乏什麼行業所需的特質 → 那你曾經是否也有這樣過呢？是什麼動力（家庭、錢、成就感……）或是信念讓你留下來繼續打拼？

25. 所以真正讓你覺得這是一份可以做長久穩定的工作是什麼時候？又是什麼情形下或原因讓你這麼覺得呢？ → 因此你覺得什麼樣個性或是背景的人可以在這行業持續打拼而不會被業績壓力打敗？

26. 整體而言，你覺得這份工作帶給你了什麼/對工作有什麼想法？ → 所以你現在會不會覺得人生已經到了一個階段，該轉換跑道或是去做新的嘗試呢？