房仲同業結盟之整合與競爭—
以三峽北大特區的馬爾·涂克團隊為例

2014. 12月

林妙嫦 林意庭 周上智 劉康文
鄭名君 林可昕 徐韶汶 顏裕祥

大綱

一、緒論

1. 研究動機與目的
2. 研究問題
3. 房仲業背景

二、理論與文獻探討

1. 權變理論
2. 群體生態理論

大綱

三、理論介紹

四、研究方法

1. 研究架構
2. 研究參與者與其背景
3. 研究範圍

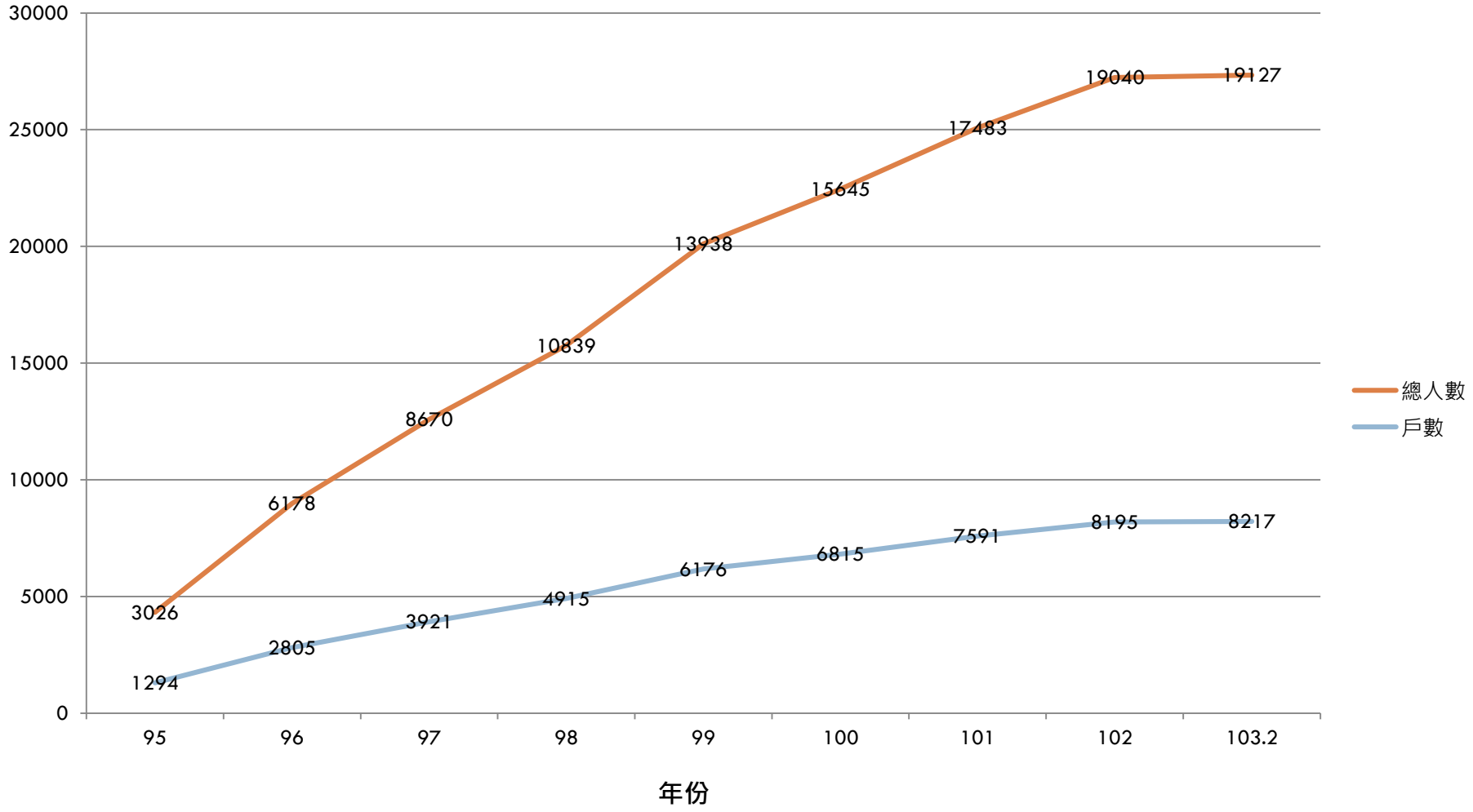
大綱

五、研究結果

六、結論

七、參考資料

研究動機與目的


30000
25000
20000
15000
10000
5000
0
95
96
97
98
99
100
101
102
103.2
年份
3026
6178
8670
10839
13938
15645
17483
19040
19127
1294
2805
3921
4915
6176
6815
7591
8195
8217
總人數
戶數

研究動機與目的

- **<u>團隊經營</u>**：
  不同品牌的房仲公司隸屬於同一個公司團隊。

走在路上，總是可以看到很多房仲業主在發傳單，仔細看看傳單後發現他們竟然是很多不同品牌的房仲公司組成同一個集團經營。
例如：永慶房屋、有巢氏房屋隸屬某A團隊

研究問題

房仲業背景

- **勞工住宅轉型為高級住宅**

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。

房仲業背景

一、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，僅是持有該房仲品牌，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。

房仲業背景

二、聯賣機制

- 房仲業為了擴充房源以及客戶市場，會與同業在資訊方面的合作。
- 優點：客戶的案件增多，獲益增加。
  缺點：僅僅在資訊方面合作，制度以及獎金等等各公司各自為政，彼此約束力不高，易發生糾紛。

房仲業背景

三、普專與高專

- 底薪的有無以及獎金的分紅
- 普專每月具一定底薪，但獎金分紅極低。
  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。
  不會有太多的教育訓練，上班時間業務內容的十分彈性，故時常有人以此作兼職。

房仲業背景

四、仲介與代銷

- 獲利模式不同
- 仲介業者在不動產交易完成後，向買賣兩方分別收取一定比例佣金。
- 代銷是賺取賣給消費者及與建商簽約價格之間的價差。

文獻與理論探討

權變理論

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。

文獻與理論探討

權變理論

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）

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　（張力等，2013）

文獻與理論探討

權變理論

業者本身提出了強化組織差異在市場上的優勢，

1）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
2）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
3）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。（王禎群，2010）

文獻與理論探討

權變理論

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。

（徐郁茹、蔡雅婷，2011）

文獻與理論探討

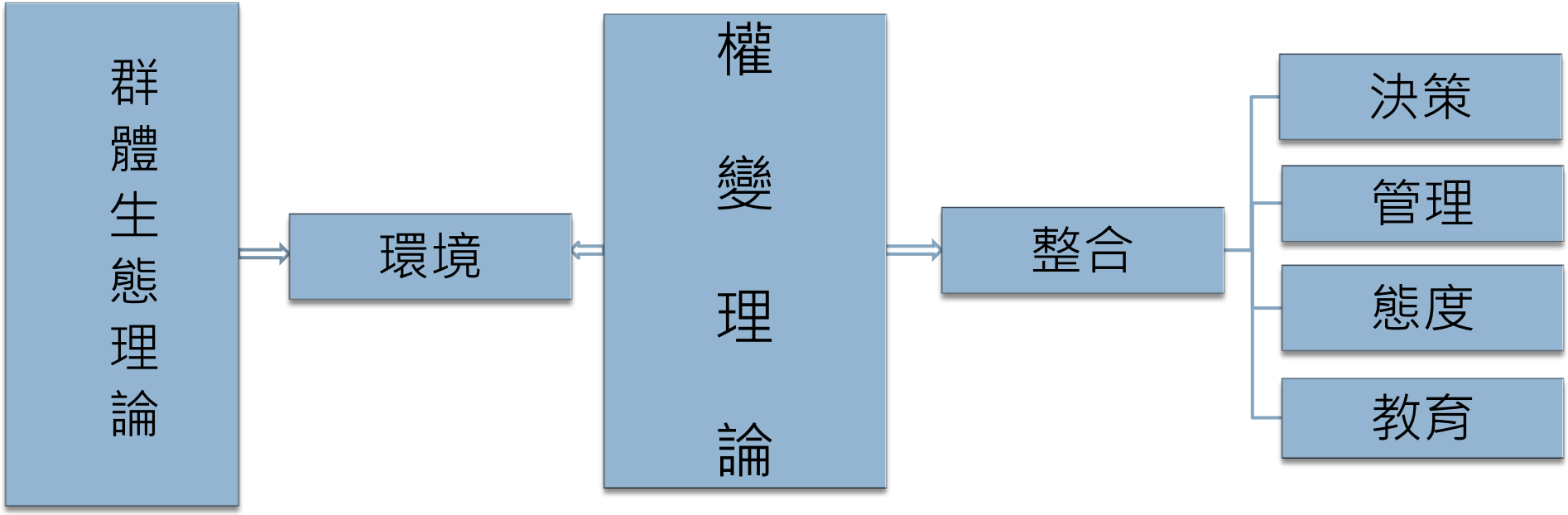
群體生態理論

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。

且由於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。

研究方法

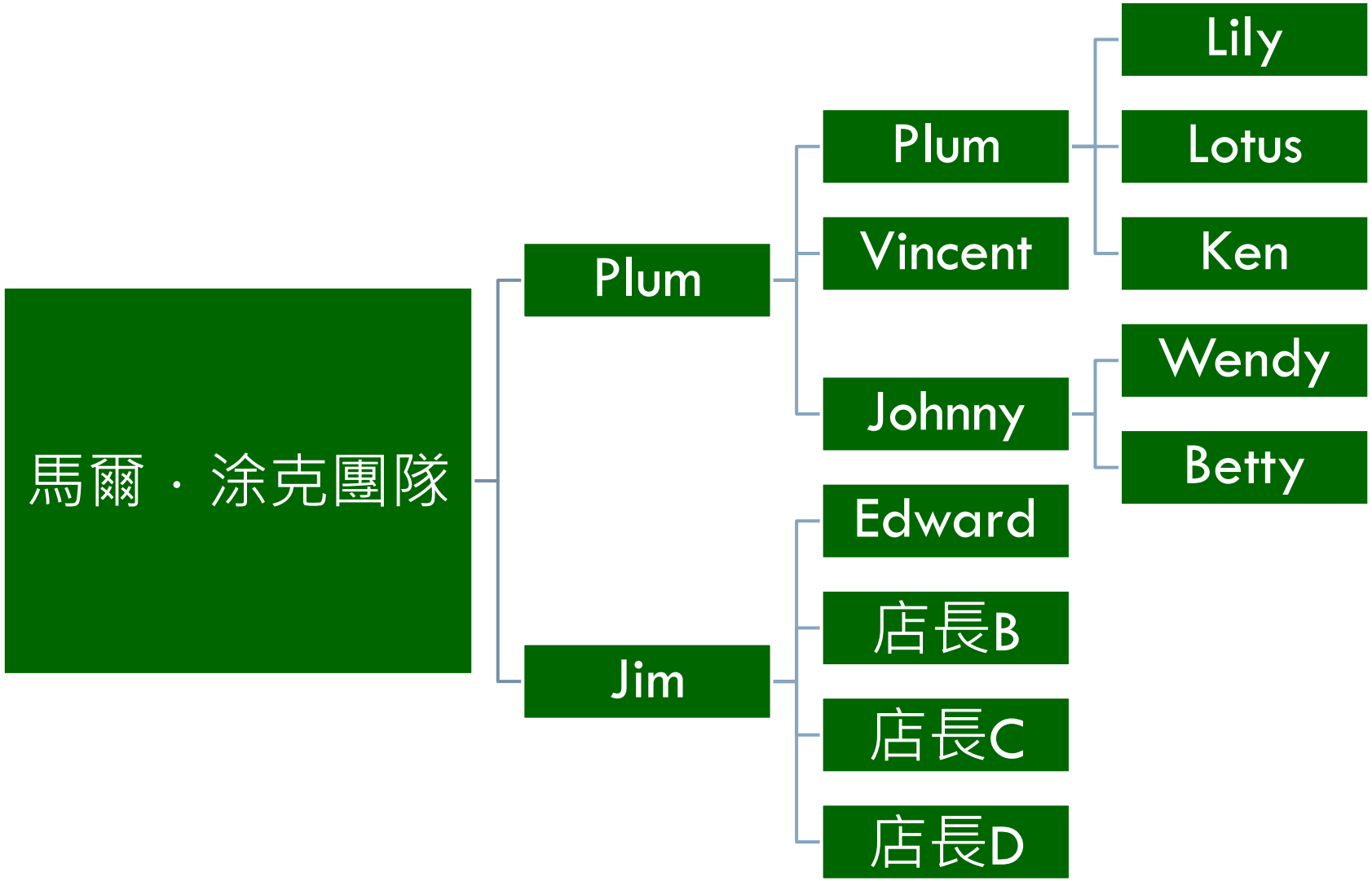
研究架構



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）					

研究參與者與其背景


馬爾．涂克團隊
Plum
Jim
Plum
Vincent
Johnny
Lily
Lotus
Ken
Wendy
Betty
Edward
店長B
店長C
店長D

研究範圍

- 北大特區以及三峽舊市區

紅：大學路區　黃：大義路區　藍：大雅路區　黑：桃子腳區（非主要）

研究結果與分析

- 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。

研究結果與分析

一、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。
- 馬爾團隊起先為太平洋房屋，兩年前為擴展市場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
- 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

研究結果與分析

二、涂克團隊的加入

- 擁有四間店頭，大約成立在三年前
- 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
- 市場趨於飽和、展店速度過快、體制出現缺陷
- 尋找馬爾團隊合作以解決內部困境

研究結果與分析

三、馬爾涂克團隊的形成

- 2014年10月底，馬爾團隊合併了涂克團隊四間店，並將其中一家店改為教育訓練中心
- 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

研究結果與分析

四、對韋思團隊的看法

馬爾團隊的太平洋A店Plum店長：
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。

研究結果與分析

五、為何要以團隊經營

- 馬爾團隊二十一世紀店Vincent店長：

把餅做大！
市佔率的提高！

研究結果與分析

- 馬爾團隊太平洋B店Johnny店長：

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。

研究結果與分析

權變理論

- 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）
- Vincent：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。

群體生態理論

- 組織的存續其實是環境選擇的結果，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

研究結果

團隊的整合與磨合

1. 在決策體制上的差異
2. 在教育訓練上的差異
3. 人力組成的差異
4. 對於結盟的認知差異
5. 採取的磨合方式

團隊的整合與磨合

1. 在決策體制上的差異

馬爾

決策上遵從開會的共同決定

涂克

決策則由Jim負責，店長不參與決策會議

團隊的整合與磨合

1. 在決策體制上的差異

Plum：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。

團隊的整合與磨合

2. 在教育訓練上的差異

2. 在教育訓練上的差異

龍騰課程

(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

馬爾

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

涂克

團隊的整合與磨合

2. 在教育訓練上的差異

- 開課時間與受訓過程不固定
- 龍騰課程
- 請業界高手與跨界講師講課
- 不給予特定話術技巧指導

馬爾

- 讀萬卷書不如名師開路
- 將教育分成人、事、物三面向

涂克

團隊的整合與磨合

2. 在教育訓練上的差異

Plum：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。

向

馬爾

涂克

團隊的整合與磨合

3. 在人力組成的差異

Vincent：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。

團隊的整合與磨合

4. 對結盟的認知差異

Vincent：我們是正式的合併，而不是只有案件上的聯賣機制。

Johnny：團隊是純合作的關係，涂克團隊是合併進來的。

Plum：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。

團隊的整合與磨合

4. 對結盟的認知差異

Edward：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。

團隊的整合與磨合

5. 採取的整合方式

Vincent：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。

團隊的整合與磨合

5. 採取的整合方式—制度面

Edward：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。

團隊的整合與磨合

5. 採取的整合方式—不同團隊的員工關係

Johnny：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。

團隊的整合與磨合

5. 採取的整合方式—搶案件的遊戲規則

Plum：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。

團隊的整合與磨合

5. 採取的整合方式—獎勵制度

Johnny：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！

團隊的整合與磨合

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。

合作績效

研究結果與分析

- 困境下的應變對策

Plum：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。

研究結果與分析

一、維持團隊的經營方式

Johnny：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。

研究結果與分析

二、拓展海外經營

- 先是馬來西亞，接著是柬埔寨
- 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
- 想要把自己的集團發展成一個能夠佈局全球的房地產業

研究結果與分析

權變理論

- 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

Ken：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。

結論

參考文獻資料

- 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>。

參考文獻資料

- 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。

參考文獻資料

- 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。
- 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

敬請指教