

東海大學管理學院企業管理研究所

碩士在職專班論文

台灣豪宅行銷關鍵成功因素

之研究：以 R 集團為例

The Study on the Key Success

Factors of Taiwan's Luxury Residential Marketing:

The Case Study of R Group

指導教授：黃開義 博士

王凱立 博士

研究生：沈美收 撰

中華民國 106 年 11 月

誌謝

在進修 EMBA 課程的時光，能有幸完成一篇碩論，不僅是對自己在學業上努力的證明，更是人生中重要的里程碑。從 EMBA 學位的視角給自己全新的學習機會，用系統與理論重新印證過去的實戰經驗與成功模式，心中感動與感激溢於言表，首先最要感謝的是指導教授-黃開義、王凱立老師，在漫長的碩論撰寫過程中，教授的辛苦、用心及付出，讓我獲益良多，取得新靈感更永記在心。

進行研究與撰寫論文期間，困難在所難免，每次的突破，都成為我學習上的基石，逐漸積累出日益堅強的毅力與信心，堅持是一種動力，靠著一份堅持不放棄的心態來應對，逐一突破所遇之瓶頸，而每一次的突破，也都肯定自己再一次的成長，以及向目標再邁進一大步。

於此感謝老師、所有家人、朋友、同學及國泰、龍寶建設、趙英傑建築師等同業協助資料的提供與各方面的切磋。感謝大家在我學習過程中的幫忙，這一路走來的支持與鼓勵，得以讓論文撰寫更加順利完美，特於此聊表謝意。

最後在此，特別感謝母親栽培恩惠與家人無私奉獻的愛，無條件的幫助與支持，使我更有完成論文的決心和動力。如今，將這篇論文的榮耀，獻給我最愛的家人。

沈美收 謹誌於 東海大學 EMBA 2017.11

摘要

近年來經濟不景氣的影響下，奢侈稅、豪宅稅的推出，無疑對豪宅市場造成一定的衝擊。台灣的豪宅市場在受到環境和政策的影響下，如何提高自身綜合能力，在面對市場變化時，如何改變行銷策略予以迎合，都是目前台灣豪宅建築業所要面臨和解決的問題。本篇針對台灣之豪宅建築業者為探討對象，目的為深入分析台灣豪宅建築業針對內外部管理行銷策略為何。本研究以採取 R 個案分析搭配豪宅建設公司高管深度訪談的方式取得資料，以 SWOT 分析以及五力分析作為架構進行實證分析，並以豪宅建設公司高管的角度深度訪談，根據 4P、整合行銷以及 STP 分析研究台灣豪宅建築業所面臨行銷問題。

本研究歸納重要結論如下：(1)豪宅建築業需因應大環境的變化而調整，景氣的低迷不振，正提供一個給產業休養生息韜光養晦蓄勢待發匯集能量的大好機會；(2) 品牌忠誠度是豪宅行銷之關鍵，個案銷售好壞往往取決於建商品牌與產品力而大不同，其中品牌忠誠度尤其是關鍵，品牌力與產品力又與價格成正相關；(3) 台灣豪宅建築與總體經濟息息相關，台灣的豪宅目前處於盤整期，在慢慢的適應大環境和政策的變化，而政府方面在未來會有讓利的可能，不動產也處於價升量大的時期；(4)台灣豪宅市場消費族群發生變化，建商面臨轉型，豪宅市場隨著大環境變化面臨著轉型，而消費群體日益趨近於年輕化亦是轉型的重要原因之一；(5) 台灣豪宅行銷策略需針對客戶需求作彈性調整，要做好針對性的傳送方式，找到定位的族群才能做到有效的傳播達到行銷的效果；(6) 台灣豪宅建築業需與世界接軌跟上時代腳步，在房地產高端市場上經營者必須隨時與世界接軌引領時尚潮流，時時持續研發保持創新。

關鍵詞：豪宅市場、台灣豪宅建築業、行銷策略

Title of Thesis: The Study on the Key Success Factors of Taiwan's Luxury Residential Marketing: The Case Study of R Group

Name of Institute: Executive Master of business Administration · Tunghai University

Graduation Time: Nov/2017

Student Name: Shen Mei-Shou **Advisor Name:** Dr.Huang Kai-Yi and Dr.Wang Kai-Li

Abstract:

In recent years, under the influence of the economic downturn, the introduction of luxury tax will undoubtedly exert a certain impact on the luxury residential market. Under the influence of the environment and policies, how to improve the marketing strategy is the critical issue for luxury residential industry in Taiwan. This article is aimed at Taiwan's luxury residential builders for the purpose of indepth analysis of Taiwan's luxury residential industry for internal and external management marketing strategy. This research takes R case analysis and deep interview with senior construction company to get the data, carries on the empirical analysis with SWOT analysis and Five Forces analysis as the framework, and indepth interview from the angle of luxury residential company executives. According to 4P, as well as STP analysis of the luxury residential industry in Taiwan to solve marketing problems.

The main conclusions of this study are summarized as follows: (1) The luxury residential industry needs to be adjusted in response to changes in the environment. The slump in the economy provides a good opportunity for the industry to recuperate for a long time and to gather energy. (2) The performance of depends on the brand building, especially brand loyalty being the key factor. Brand power and product power is positively with the sale price; (3) Taiwan luxury residential and the economy is closely related. While Taiwan's economic slowly adapt to changes in the environment and policies, it is highly expectation that government might relax more regulation to stimulate price rise in the future; (4) While the consumption groups of Taiwan luxury residential market change,

luxury residential market with the transformation of the environment is facing the transformation; (5) Taiwan marketing strategy to customer needs to be more flexibly adjustment to target potential customer, which can be effectively promote marketing strategy; (6) Taiwan residential industry needs to keep up with the world pace in the high-end real estate market. The industry must be ready with the world fashionable, always keeping continuous R &D and innovation.

Key words: Lxury residential market, Taiwan mansion construction, marketing strategy

目錄

誌謝	II
摘要	III
Abstract	IV
目錄	VI
表目錄	VIII
圖目錄	IX
第一章 緒論	1
第一節、研究背景與動機	1
第二節、研究目的	3
第二章 文獻探討	4
第一節、台灣房地產業與豪宅的現況與發展	4
第二節、行銷理論之相關文獻	10
第三節、豪宅行銷相關文獻探討	14
第三章 研究方法	16
第一節、內外部環境	16
第二節、行銷策略分析	19
第三節、研究對象與範圍	23
第四節、深度訪談題目設計	24
第四章 研究分析	25
第一節、R 集團介紹.....	25
第二節、訪談資料分析	37

第三節、R 集團的 SWOT 分析和五力分析.....	47
第四節、台灣豪宅行銷分析.....	50
第五章 結論與建議.....	55
第一節、研究結論.....	55
第二節、研究建議.....	59
參考文獻.....	61

表目錄

表 3-1	SWOT 分析之觀念架構	17
表 3-2	研究對象	23
表 3-3	題目大綱	24
表 4-1	R 集團第一個 10 年	29
表 4-2	個案一基本資料	33
表 4-3	個案二基本資料	34
表 4-4	個案三基本資料	35
表 4-5	個案四基本資料	36
表 4-6	訪談名單	37
表 4-7	訪談題目 1	37
表 4-8	訪談題目 2	40
表 4-9	訪談題目 3	42
表 4-10	訪談題目 4	44
表 4-11	R 集團 SWOT 分析	47
表 4-12	R 集團五力分析	48

圖目錄

圖 2-1	1999-2015 年全台建物買賣交易書	5
圖 2-2	豪宅稅對房屋指數的影響	9
圖 4-1	R 集團品牌價值	26
圖 4-2	R 集團企業社會責任	27
圖 4-3	R 集團定期專刊	32
圖 4-4	個案一建築照片	33
圖 4-5	個案二建築照片	34
圖 4-6	個案三建築照片	35
圖 4-7	個案四建築照片	36

第一章 緒論

第一節、研究背景與動機

建築業在台灣定位上早期屬於不動產製造業且受限於地域性，但由於營建技術不斷進步，讓投入此產業的廠商日益增加，使這個與民眾息息相關的房產業不斷蓬勃發展，而張孟秋等人（2009）發現營建業是國家整體建設中重要的一環，因此被視為經濟發展指標產業，隨著時代不斷進步、經濟活動蓬勃發展，其市場競爭甚為激烈，誰能提供最佳的建築品質、最好的營銷服務，便有最大的獲利空間。雖然進入市場方法較為簡單，但隨著景氣榮枯，當景氣好時，一窩蜂投入，洛陽紙貴，同業競爭者，替代性也較高。而景氣低迷時，房市差、土地卻節節漲，售屋案場甚至乏人問津。間接影響建商在市場上的競爭力，乃至產品定位與通路也不易掌握，致經營難度相對提高。

台灣對於房地產業與總體經濟之關係，有將房地產業視為「火車頭產業」之說法，認為房地產業有相當大的「向前及向後關聯」效果，當房地產業景氣時，可帶動相關產業的發展，亦即具有帶動總體經濟成長的功能，甚至認為房地產業活動具有領先總體經濟景氣的特性，而可成為總體經濟景氣的領先指標（張金鵠，2008）。由此可以看出房地產對於台灣的總經濟的影響可見一斑。

張靜琪、朱郁珊和趙沛（2016）認為房地產市場亦體認到高消費族群的消費能力，因此逐漸轉變建案型態進入「高品質」、「高單價」與「獨特性」，亦稱為「豪宅市場」，可見豪宅將會是未來房地產市場的發展重點，都市中心的豪宅區對於都市發展是相當具有指標意義（林潤華，2004）；許獻叡（2005）發現購屋的消費者而言，因為豪宅所費不貲，若沒有符合個人期待的價值與潛力，消費者也不願將大筆資金花費在豪宅房地產，所以如何強調與再現都市中心地段的價值與

區位特性，逐漸成為建築開發業者在開發這類昂貴房地產的重要課題。房市的熱絡能帶動上中游非常多的產業蓬勃發展，而房地產代銷業在整體產業鏈當中至關重要，在房價居高不下及政策打房等背景因素下，房市交易轉趨清淡，買賣移轉件數創下近年新低，因此房地產關鍵且重要的行銷策略相形重要。

對於一般住宅行銷而言，洪承（2014）研究其銷售成功主客觀因素顯示，主觀影響因素依序為地段條件、推案時機、產品條件、品牌因素，但地段條件是先天因素，無法改變。銷售要成功，銷售期間要短，銷售率要高；產品條件的數量、金額，對銷售期間影響較顯著，產品條件的質量如主力產品則對銷售率影響較顯著；行銷策略的成交均價對銷售期間及銷售率影響皆顯著，行銷策略的合作方式則對銷售期間影響較顯著；所以不同於一般住宅不動產產品。洪依婷（2010）表示豪宅本身具有表彰個人身分地位屬性、突顯消費者的社會聲望等特質，其是住宅產品中的特殊產品，使得消費者在購買時，於受到的影響因素中會有購買一般住宅所忽略的部份，而購買豪宅與一般住宅所受之影響與考量因素會有所差異。許獻叡（2005）發現在多年經濟不景氣的影響下，不少豪宅個案仍能創造優越的銷售率，形成房地產市場的明日之星。因此，本研究主要在探討台灣豪宅行銷狀況及其關鍵成功因素。

第二節、研究目的

台灣房市歷經2016年低迷景氣，買房需求民眾多抱持觀望態度，市場瀰漫悲觀氣氛，房市前景不明造成交易量大減，全國建物買賣移轉登記棟數創下24.5萬棟新低紀錄。2017年初始在賣方讓利下，房價已有鬆動，原先觀望的買盤進場意願提升，整體房市交易量漸趨熱絡，4月份公布最新數據雖有趨緩，但相對去年同期仍維持正成長（劉瑋婷，2016）。

在多年經濟不景氣的影響下，不少標榜擁有高級建材、頂級設備、良好的規劃及量身打造，總價從數千萬元至數億元的豪宅個案仍能創造優越的銷售率，彷彿房地產市場的一顆閃亮明星。隨著不同主題的豪宅產品，不斷地在房地產市場中推陳出新之際，應停下腳步思考此種高總價產品未來的發展趨勢，及其對房地產市場的意義與影響，實是值得進一步觀察、探討與分析（許獻叡，2005）。

本研究即針對建築業進行分析，進一步探討R集團如何在營建業中佔有一席之地，因業者眾多、消費替代性高、競爭者眾，綜觀台灣房地產市場需求受到景氣循環影響甚高，但對其研究、消費者為何購買以及廠商產品之市場區隔及行銷策略規劃均很少見。基於以上動機，本研究希望能探討出消費者購買時所考慮的因素，即為何購買，盼能幫助R集團找出行銷的參考依據。

因此，針對本研究動機，本研究目的如下：

- 一、探討台灣房地產豪宅發展及趨勢；
- 二、探討台灣豪宅建築行銷之內外部環境分析；
- 三、探討豪宅行銷之關鍵因素。

第二章 文獻探討

第一節、台灣房地產業與豪宅的現況與發展

一、台灣房地產業之現況與發展

現今建設工程的複雜性與昔日不可同日而語，而且各類型建設公司投資之專業分工愈來愈細，政府高層及社會賢達常說，建築業及房地產是經濟發展的火車頭工業，可以帶動不少的關聯工業，有提振經濟成長之效，在國家經濟發展上扮演著重要角色，因建設營造業為國家經濟建設主要基礎，與國計民生關係密切，同時牽連著建設營造發展空間（黃能傑，2016）。

許東旭（2002）發現住宅建築其實早已為現代都市街廓中的主要元素之一；人口大量由鄉村移向都市，主要產業背景也由農業、工業轉變為服務資訊業，身為產業的主流產品，都市的住宅需求量自然大增。多元化社會當下價值觀的改變，例如講究住宅區位地段、交通生活之近便性、安全性、耐久性、外觀造型、學區、居住品質佳的產品市場賣相越好。雖然此種傳統商業街道形態的發展，優缺點皆有，但卻嚴重衝擊住宅居住品質及價值，也影響到公共安全、公共衛生。寧靜街廓是優質住宅環境訴求的重點之一，因此在未來住宅市場發展上是必須加以改善，方能有效提昇及建構良好的居住環境品質。而住宅房屋本身具有：必需性、不可移動性、異質性、耐久性、法律規範性、投資與消費雙重性、昂貴性、地域性、下濾性等特性，與一般的商品不同；面對當前經濟與社會環境的結構性變遷、消費者意識的抬頭、消費行為的改變、產業競爭、資訊科技的發展，消費者購屋日趨理性下，如何讓消費者將對住宅產品有更進一步的認識，以滿足消費者「住的需求」成為購屋的參考（賴慧蓉，2007）。

台灣地產業也慢慢發生變化，謝明瑞（2016）根據房地產顧問商Knight Frank公司的統計。台灣的房地產市場之平均漲幅在全世界中亦排名第六，其五年的漲

幅為30.1%，年平均漲幅在6%以上。台灣房價從2001年開始起漲，過去幾年來因政府大幅降低遺產稅等政策，大量的海外資金與游動資金湧入房地產，使得整體房市交易量大增，更有許多煽客開班授課集資鼓動小資上班族一窩蜂投入房地產，2013~2015年許多年輕人也揸上高房貸入市搶買（劉瑋婷，2016）。根據圖2-1可以發現台灣近年的建物買賣發生了很大的變化。

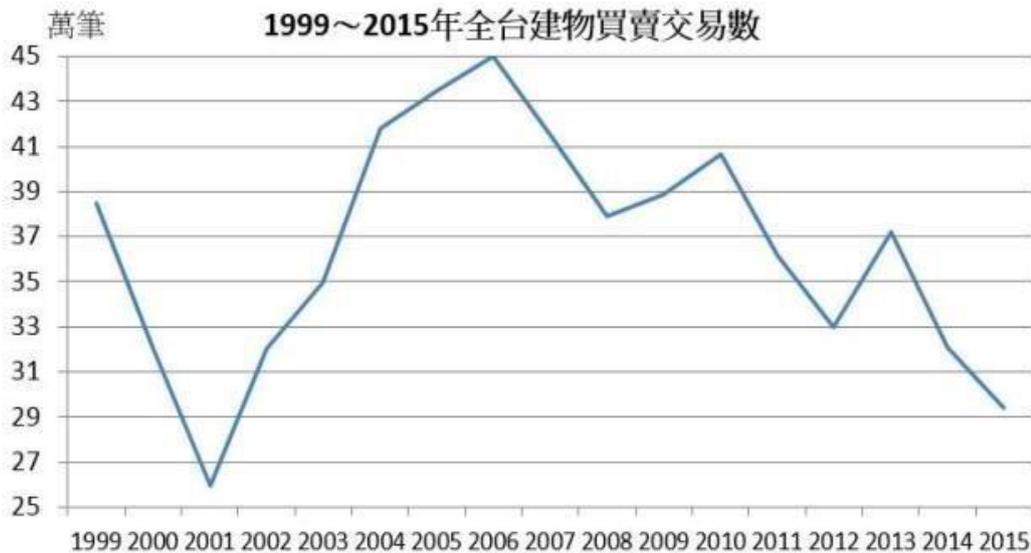


圖 2-1 1999-2015 年全台建物買賣交易書 資料來源：商周財富網

謝明瑞和周信佑（2017）根據國政研究報告之 2016 年臺灣地區房地產行情變動分析與預測，房市受到經濟成長疲弱(經濟成長率保一)、制度面調整(房地合一稅實施及稅基正常化)、趨勢面下跌(房價趨勢展開緩跌格局)、市場面萎縮(交易量持續減少)等因素影響，房市表現依然不佳，雖然金融面有低資金成本及低利率的誘因，加上購屋負擔仍重的基本條件尚未改變，預估台灣的住宅價格仍將維持 2015 年的緩跌格局，唯房價的修正可能會由北臺灣逐步擴展到中南部，但幅度將預期會更加減緩，房價整理的時間也將拉長。台灣有極高的住宅自有率(82.2%)、不尋常的空屋率(台中市 26%、10191 戶)，其實這是一般大眾把住宅當作投資或保值的結果。事實上在流動性甚高的現代社會中，都市裡的租賃房宅不宜低於戶量的三分之一。在台中很難找到品質適當、價位都合適的租賃住宅，結果是迫使許多住

戶承受不必要的自有住宅的財務負擔和通勤不便，而且在家庭成份改變時對住宅消費調整困難（許東旭，2002）。

根據中華民國不動產仲介經紀商業同業公會全國聯合會(全聯會)的報告，台灣房市變動行情可由 4 大指標來加以觀察，然而房市四大指標分別是景氣對策信號(景氣回穩，連續 4 個月亮綠燈)、經濟成長率(2016 年第二季經濟成長率 2.06%)、房屋買賣移轉棟數再創新低(2016 年房屋買賣移轉棟數僅約 24 萬棟，創 26 年新低)，以及建商普遍緩推案(推案戶數與待售房屋死亡交叉，建商緩推案促餘屋去化)。因此根據預測 2017 房市有可能產生回溫的情形，預期較佳（謝明瑞、周信佑，2017）。

二、台灣豪宅之發展現況

許獻叡（2005）發現縱然豪宅擁有與住宅房地產相似的特質，同樣具有耐久、昂貴、消費、投資、異質與空間的僵固性及市場供需彈性小的特性，但是豪宅藉由建材、設備、規劃設計、安全舒適、氣派豪華等層面，打造出高人一等的尊榮消費體驗，創造出有別於一般住宅的高總價、大面積的豪宅市場，使得豪宅獨具下列特點:1.地段稀少性;2.建築不可複製性;3.品質極其舒適性。黃能傑（2016）認為豪宅趨勢每個縣市不同，是以區域性劃分，基地的選擇區域最重要，例如台北市信義區的豪宅，就是交通便捷、生活機能方便，有能力買該區豪宅的人，比較不會把價格納入關鍵因素，主要是考慮區域性與方便性。

那麼豪宅又該如何定義呢？根據台北市政府課徵之「豪宅稅」之定義及課徵條件：(一)獨棟建築（未與其他建物或建案相連結）、外觀豪華（建築氣派、華麗或特殊風格，採用高級建材等）、地段絕佳（地處交通便利、環境幽靜或鄰近名校學區等）、景觀甚好（鄰近公園、林蔭大道、水岸、山景或建築基地整體規劃良善等）、每層戶少（每層戶數少，原則上為 4 戶以下，採光良好）、戶戶車位（車位數大於或等於戶數）、保全嚴密（設監視系統或配保全人員）、管理周全八項標準

(專人或專責門禁管理及大樓之清潔維護)。(二)符合上述條件之鋼筋混凝土構造。(三)符合上述條件之住宅大樓(不含商業大樓與別墅)。由於沒有明確的價格定額，未考慮到未考量市場交易價格、面積等因素，社會各界反映不夠明確，經參採專家意見，增訂下列一致性之審查認定要件：(一)每戶總價 8000 萬元以上。(二)每坪單價 100 萬元以上或每戶面積 80 坪以上。(三)每棟房屋符合上述要件之戶數達 70% 以上者，則整棟列入(台北市稅捐稽徵處，2015)。

臧家宜(2001)發現豪宅房地產的商品並非近年的新產物，其早就存在於不同時期的房地產市場，且在不同時代下表現出不同的特性：(一)第一代豪宅(1986 年之前)：以的別墅型豪宅為特徵，這類豪宅多數擁有前後院，低樓層、安全管理和私密性高等特色。(二)第二代豪宅(1986-1998 年)：後續隨著都市發展與高樓建築時代的來臨，此時豪宅的型態轉變以大廈型獨棟住宅為特徵，此類豪宅以建材的講究、私密性、安全設備、保全系統、出入控管，屬於住戶的公共設施，如健身房、俱樂部等特色。(三)第三代豪宅(1998 年至今)：近年的豪宅型態則以集中住宅型的豪宅為特徵，此類由多棟住宅建物集合成為「豪宅社區」，以位於新開發重劃區的大坪數、低建蔽率、強調一樓一戶、同時兼顧對建材、設備、設計品味、豪華舒適、私密安全等諸多特色。

許獻叡(2005)從豪宅的發展演變進程中，可以發現消費者對豪宅實質功能與意象的轉變。而且豪宅除了需要符合地段、環境、軟、硬體、市場表現與消費者口碑等一切「好房子」的基本條件之外，市場結構的變化與社會階層的流動，更是創造豪宅「特殊身段」的重要因子之一。

張靜琪(2016)根據豪宅特色發展史來看，可以發現豪宅的購買者對於豪宅功能及意義上的轉變，一為住戶型態轉變：過去豪宅主要以「政商名流」「地方權貴」為主要住戶型態，近年來隨著全球化與台商回流，增加了「高階社會地位人士」的住戶型態，直接影響到產品規劃設計，例如大坪數與高價格；二為建案設計規劃轉變：過去豪宅的規劃概念，以實用性為主要考量，目前豪宅規劃策略，則是凸顯

個人身份地位的炫耀式價值;三為總價格局轉變:過去豪宅的總價範圍約為四千萬，但由於目前豪宅刻意放大其坪數，且動輒上百萬的建材與設備之後，八千萬幾乎成為目前豪宅基本門檻，台北市目前課徵的豪宅稅即是以八千萬總價作為課稅標準，但房價變化因各地區地理環境、文化差異與發展程度有所不同;四為價格侷限:早期的豪宅尚未經歷過房地產市場景氣波動，歷經十年的房市變化與整體景氣變化後，平均成交金額至少漲了三倍多。若單從房價數字變化來看，目前豪宅已歷經多次地價與房價飆漲，且政府目前已針對高房價作出打房政策，因此若想再看到動輒數倍漲幅的可能性不大。

吉家網不動產董事長李同榮（2014）表示，房地產景氣反轉向下，依常理不會從蛋黃區先下跌，而應該是欠缺基本面的量大區塊以及後漲補漲的先跌才對，造成大安區市場的領先下跌純粹與政策打豪宅息息相關，以至於高總價的豪宅成交量在第二季急速萎縮，把所有大安區的平均成交單價拉低，此項訊息並不足以當成景氣反轉的指標，只能解讀為有錢人開始對政策的打壓，產生對不動產投資的短期觀望現象。政策對於豪宅的行銷更是息息相關，豪宅加價課徵房屋稅自 2011 年 7 月 1 日起實施後，因房屋稅條例第 11 條規定，每 3 年重新評定 1 次，經檢討豪宅採逐「棟」認定，如整棟 70% 以上符合豪宅認定標準，則全棟列入，造成其中未達標準之小坪數房屋亦需列入，反之，部分大坪數房屋符合房地總價等認定標準，卻因整棟符合認定標準的戶數比率低於 70% 而予以排除之不公平現象。基於租稅公平原則，修正豪宅認定原則及方式，自 2014 年 7 月 1 日起改採按「戶」認定。豪宅之認定為，房屋為鋼筋混凝土以上構造等級，用途為住宅，經按戶認定房地總價在 8,000 萬元(含車位價)以上者。為合理評定豪宅的房屋現值，自 2017 年 7 月起，依下列方式加價課徵房屋稅：(1) 在 1999 年 6 月 30 日以前建築完成之豪宅：因適用原房屋標準單價，仍按該棟房屋坐落地點之街路等級調整率(以下簡稱：路段率)加價核計。例如:原標準單價為 5,080 元，依路段率 200% 加價方式調整後，該豪宅的標準單價為每平方公尺 15,240 元【(5,080 元/m²×(1+200%))】；(2)

在 1999 年 7 月 1 日以後建築完成之豪宅：因適用 2014 年 7 月起新標準單價，自 2017 年 7 月起，改按固定比率 120% 加價。例如豪宅適用新標準單價每平方公尺 13,200 元，依固定比率 120% 加價方式調整後，該豪宅之標準單價為每平方公尺 29,040 元 $[(13,200 \text{ 元}/\text{m}^2 \times (1+120\%))$ 。根據圖 2-2 以北市房屋稅收為例，相對於 1999 年的 91.08 億為 100，跟信義房價指數來比對。十多年來台北房價漲到 2.5 倍，北市房屋稅收一直以來都是較為穩定，可以看到從 1999 年到 2011 年，上漲不到兩成。101 年開始課豪宅稅，豪宅房屋稅加倍，開始有持續增加跡象（台北市稅捐稽徵處，2015）。

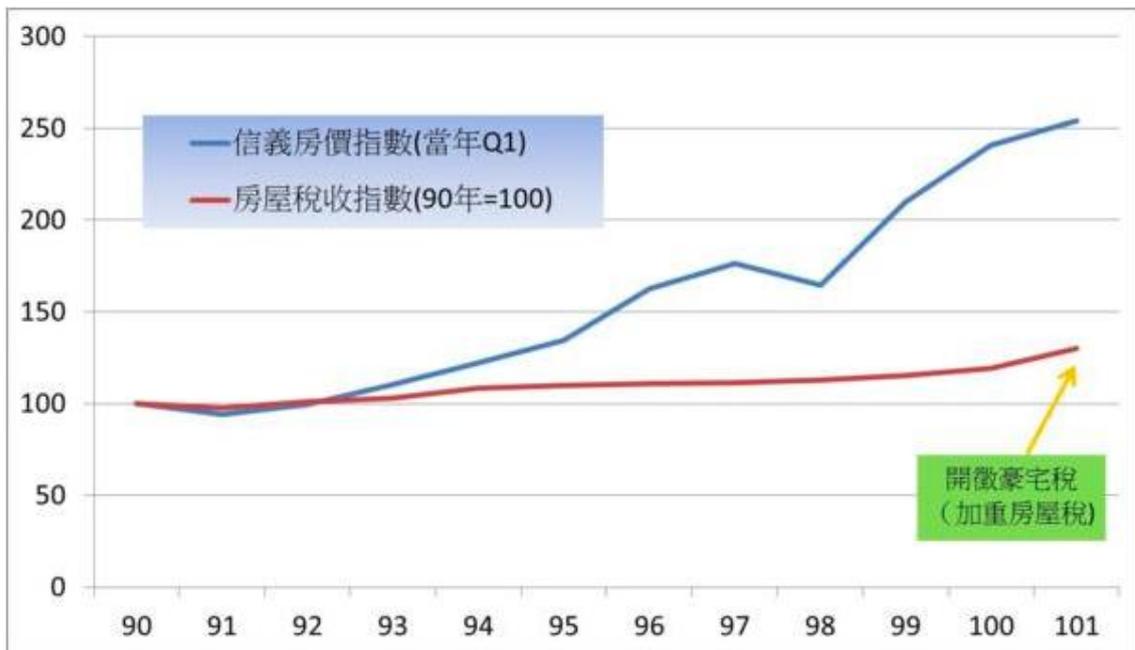


圖 2-2 豪宅稅對房屋指數的影響 資料來源：udn 網路城邦

在多年經濟不景氣的影響下，不少標榜擁有高級建材、頂級設備、良好的規劃及量身打造，總價從數千萬元至數億元的豪宅個案仍能創造優越的銷售率，彷彿房地產市場的一顆閃亮明星。隨著不同主題的豪宅產品，不斷地在房地產市場中推陳出新之際，應停下腳步思考此種高總價產品未來的發展趨勢，及其對房地產市場的意義與影響，實是值得進一步觀察、探討與分析（許獻叡，2005）。

第二節、行銷理論之相關文獻

根據過去文獻關於行銷策略之分析，其理論依據主要有 SWOT 分析、五力分析作為內外部環境分析，4P 理論、整合行銷、STP 分析為行銷策略分析等五項，且研究發現，多數行銷策略均可沿用至不動產行銷策略方面，可見不同產品類型其適用之行銷策略理論皆相同，隨著時代演進改變，茲將五項理論依時間發展。

李明玉（2011）在企業的外部環境分析中，所謂機會是指那些有潛力幫助組織實現或超越其戰略目標的外部環境特徵因素；威脅則是那些可能阻礙組織戰略目標實現的特徵因素。具體的分析思路包括宏觀環境分析和行業環境分析。Hill and Westbrook(1999)在分析公司的戰略地位時使用了各種框架和方法。最簡單的一個是 SWOT 分析，SWOT 是“優勢，弱點，機會和威脅”的縮寫。在經驗上調查這種工具的使用情況比較少見。Dyson(2004)發現 SWOT 分析旨在確定組織的優勢和劣勢以及環境中的機遇和威脅。確定了這些因素後，開發了可以建立在優勢上，消除弱點，利用機會或抵禦威脅的策略。優點和缺點是通過對組織的內部評估和外部評估的機會和威脅來確定的。Pickton and Wright（1998）SWOT 不應該被視為一個靜態的分析工具，其重點只在於其輸出。它應該被用作管理和業務發展過程的動態部分。作為框架 SWOT 分析是非常有意義的，因為其簡單性和價值關注於影響業務發展和增長的關鍵問題。

企業僅僅能夠識別自身存在哪些優劣勢，知道環境帶來哪些機會和威脅還不夠，必須對它們做出迅速反應和果斷的決策。因此，可將調查得出的各種因素根據輕重緩急或影響程度等排序方式，構造 SWOT 矩陣。在此過程中，將那些對組織發展有直接的、重要的、大量的、迫切的、久遠的影響因素優先排列出來，而將那些間接的、次要的、少許的、不急的、短暫的影響因素排列在後面（李明玉，2011）。

方世敏(2013)五力分析從競爭的角度幫助企業能瞭解自己行業的力量來源、強度、影響因素、競爭狀況、自身實力等，進而分析在內外環境中企業應該採取的措施。Narayanan and Fahey(2005)分析揭示了 FFF 理論結構的三個主要限定因素，交易成本，資本流動和競爭法。Karagiannopoulos et al.(2005)根據波特的觀點，五大力量模型的集體實力決定了行業的潛在利潤。五力框架的批評性評論之一是其靜態性質，而競爭環境正在劇烈變化。這五大力量能夠預見到產業擴張嗎？公司可以最好地保護自己免受這些勢力的影響，或者影響他們的利益，或者是成為正在進行的商業的一部分，旨在創造創新的目標會擴大行業規模的想法。環境是否對組織構成威脅，導致供應商和買方作為需要解決的威脅的考慮，還為組織型行業合作夥伴關係提供依據。

尹坤(2015)發現在收入差距逐步加大的情況下，4P 理論中的產品設計尤為重要，產品的使用壽命太短會降低消費者對產品的滿意度和對品牌的感知，而產品的使用壽命太長無法使消費者完成重復購買，無法達成企業獲得利潤這一目標。通過把握產品設計，既可以保持顧客對品牌的忠誠，又可實現消費者重復購買這一目標。范戈(2012)4P 理論是隨著營銷組合理論的提出而出現的，「營銷組合理論」是指市場需求在某種程度上受各種營銷因素的影響。麥卡錫將這些因素概括為產品、價格、渠道、促銷四種因素。4P 組合理論使市場營銷理論有了體系感，並促進了市場營銷理論體系的普及和應用。朱丹(2015)根據現在企業發展特點以及企業管理者管理思路，現行的 4P 營銷理論對企業營銷業績的影響主要表現為：(1)在產品方面，以產品的品牌、服務、實體及包裝為主，實現產品營銷目標；(2)在價格方面，企業結合市場對產品進行相應的調價或定價，例如利用折扣、代金券等方式實現營銷目標；(3)在渠道分銷方面，主要選擇科學合理的渠道類別、渠道地點以及運輸方式實現營銷目標；(4)在促銷方面，主要以銷售人員推銷或者宣傳廣告推銷方法，促進企業營銷業績上漲，並實現營銷目標。

許安琪(2001)根據台灣 2000 年的資料顯示，台灣只有 56%企業主將重心放在推行整合行銷傳播的概念上，另外，雖然台灣的企業主有 81%知道此概念，卻只有不到六成的企業主實際執行或正在做整合行銷傳播。為評估、建構，以及發展整合行銷傳播績效之依據，田祖武等人（2005）綜合以往研究將整合行銷傳播定義為：「整合行銷傳播是以策略性的方式，從利益關係人觀點出發，由外而內，以雙向溝通方式，探究其真正的需求，發展並執行各種不同形式的說服性傳播計畫，再完整結合兩種以上行銷媒體工具(包含支援性行銷工具及說服性傳播工具)，並針對所有利益關係人，發出持續且一致性的訊息，使其達到最大綜效，以使其產生購買行為及合作關係，且維持長期性的品牌忠誠之一系列的過程」。林豐瑞和黃珮婷（2008）發現 90 年代以來傳統的行銷手法則已經無法滿足多變的消費需求與強大的市場競爭壓力，因此企業將單一的價格戰、通路戰、定位戰與事件行銷等方式，融合彙整在一起以增強行銷力(許長田，1998)，於是「整合行銷傳播」概念之興起。李美慧(2002)提整合行銷傳播規劃模式中，最後一階段是評估整合行銷傳播計劃。原因是行銷決策對企業經營的成敗，具有相當大的影響力(余朝權，1991)。

潘彤（2005）認為現代營銷策略的核心為 STP 策略，即目標市場營銷。所謂 STP 模式是按照目標市場營銷過程中細分市場（Segmenting）、選擇目標市場（Targeting）產品及市場定位（Positioning）三個步驟，在房地產項目前期策劃中引入行銷概念，制定出與房地產項目延向性一致的全程行銷策劃方案。房地產消費市場有突出的三個特點：一是消費者市場房產需要的多層次性。在同一商品市場上，不同消費者群體由社會地位、收入水平和文化素養的差異，其需求也會表現出多層次的特點。二是消費者市場對房屋需求的多變性。由於各種因素的影響，消費者對房屋會有多種多樣的需求，隨著生產的發展、消費水平的提高，消費者需求在總量、結構和層次上也將不斷發展，日益多樣化。三是消費者市場對房屋需求的可誘導性。消費者需求的產生，有些是本能的，生而有之的，但有些是與外界的刺激誘導有關的，如經濟政策的變動、社會交際的啟示、廣告宣傳的誘導

等等，都會使消費者的需求發生變化，潛在的需求可以變為現實的需求，微弱的慾望可以變成強烈的購買欲望。這些特點要求市場營銷方案的制訂者必須根據自身條件準確地選擇目標市場以適應和滿足消費者的不同需求，並通過各種促銷途徑影響和引導消費。因此，房地產營銷方案要以消費者的未來期望、市場的現實需求、行業的競爭態勢為依據，按照不同的細分變量將市場劃分為不同的消費群，制定出衡量細分市場吸引力的標準，選擇擬定進入的市場，並根據企業自身的競爭地位來確定其核心定位，向目標市場提供合適的產品（潘彤，2005）。

營銷策劃應用 STP 模式的目的是要為項目的營建，在設計、建設、營銷、服務、管理等方面提出比競爭者更有效地滿足顧客需求的實施細則，從而為開發項目的整體概念準確地建立起一整套價值體系，力求通過產品差異化戰略，最大限度地避免競爭、超越競爭，使開發商及其產品在社會公眾面前樹立良好的品牌形象，最終達到良好的銷售目的（潘彤，2005）。

第三節、豪宅行銷相關文獻探討

朱丹（2015）發現在房地產行業發展體系中，房地產營銷的地位和作用至關重要，但是受各種因素影響，例如房地產行業競爭加劇、規範性制度約束增強等，導致房地產營銷問題日益突出，為房地產行業的健康、持續、穩定發展帶來諸多不利影響。基於此，為改善房地產以銷售為主的傳統營銷模式，在逆市房地產市場營銷中引入了4P營銷理論，以實現房地產營銷過程中渠道多元化、產品多元化、促銷模式多元化以及定價合理化發展。

范戈（2012）認為營銷理論與房地產行業的有效結合對於營銷理論的推廣發展和房地產行業的長遠發展有著深遠的影響，「4P」營銷理論作為管理學中的經典營銷理論，越來越受到地產商的關注和認可，該理論的應用可以有效的促進房地產行業的轉型，對於地產行業的發展起著舉足輕重的作用，對於房地產營銷具有極其重要的意義。研究「4P」營銷理論如何能更有效的運用於房地產營銷已經成為許多學者和企業家關注的話題。「4P」營銷理論被廣泛應用於房地產開發企業在項目營銷策劃中對項目的分析工具，以瞭解項目特點、瞭解目標客戶的需求以更好的實施項目營銷策略。將「4P」營銷理論的產品、價格、渠道、促銷分別應用於房地產營銷的各個環節，可以有效的改善房地產以銷售為主的傳統營銷模式，更好的實現產品多元化、定價合理、渠道多元化、促銷模式多元化等，可以更好的滿足消費者的消費需求，順應市場形勢，提高企業的經濟效益，促進地產行業的健康長遠發展。柯雅藍（2008）對房地產開發企業而言，“以生產者為中心”的4Ps營銷理論已經很難適應當前激烈的房地產競爭環境，對於房地產項目而言，開發商的資金投入比較大，有效的營銷策劃方案不僅能幫助開發商盡快回籠資金，還能在市場上為公司樹立一個優質品牌。因此4Ps營銷組合改進模式對於房地產開發企業而言就顯得更為重要。

張靜琪(2016)研究發現供給面與購屋者面認為豪宅買賣影響因子中,「通路」內次構面「口碑行銷」影響最大,口碑行銷將刺激對建案有需求的人直接接觸到建案資訊,對豪宅買賣較有幫助;供給面於推廣內最重視「知名代銷公司」,購屋者面於推廣內最重視「豪宅顧問公司」,推測專屬該建案的代銷公司,銷售人員於洽談過程中可能為了買賣成交而隱瞞缺點,而豪宅顧問公司較無這方面問題。黃能杰(2016)發現台灣豪宅的產品推廣是藉由「派報」、「樣品屋搭建」、「電視廣告」、「名人或建商拍攝廣告」、「建築設備符合智慧建築」、「對於住戶的隱私與安全」、「生活機能」、「休閒設施的完善」、「售價比週邊行情高貴」、「建築設備融合先進科技與人文藝術氣質」等,皆會提高行銷的效益。

許芬蘭(2014)根據過去公司組織利用 SWOT 分析進行策略規劃時,多是以部門或事業群為主,較少是針對產品或服務來進行分析,建案的類型是界在部門與產品的混合(hybrid)型態。建案在進行 SWOT 分析後,依舊可以針對 S.W.O.T 四大項進行策略規劃、相關行銷活動或補救行動,若未來有新的建案在規劃時,可以在前期進行 SWOT 分析,相信可以為將來的行銷活動與購屋者價值帶來更高的效益。

朱金發(2010)認為而豪宅推案銷售目標能否達成,除與房地產景氣有關,更重要的是建設公司對市場需求的掌握,因此,透過準確市場定位,鎖定目標客戶,是產品順銷的先決條件,而 STP 行銷的運用就是很關鍵的管理工具。

第三章 研究方法

我們的研究方法主要是根據內外部環境、相關行銷策略進行研究設計。本章主要介紹我們所使用的工具及方法設計大綱。

第一節、內外部環境

我們使用的是 SWOT 分析、五力分析作為內外部環境的分析工具。

一、SWOT 分析:

洪承（2015）分析發現在 1960 年代開始，SWOT 分析即為策略規劃的核心架構分析之一即強弱危機綜合分析法，競爭態勢分析方法，是市場營銷的基礎分析方法之一，通過評價企業的在競爭市場上的外部環境-機會(Opportunities)和威脅(Threats)，內部資源-優勢(Strengths)和劣勢(Weaknesses)，用以在制定企業的發展戰略前對企業進行深入全面的分析以及競爭優勢的定位。即可檢視房地產企業或個案外部及內部資源，了解企業或個案競爭力。

SWOT 分析為組織進行策略管理時，為掌握組織所面臨的內、外在環境，常用的分析架構，透過相關資料的蒐集，針對組織內部所擁有的資源與所面臨的外在環境，做一全面性的檢視。使用 SWOT 分析的目的，在於充分運用組織內部的優點與外部機會，同時克服或減少弱點與威脅，期求化解組織發展或事業經營上的危機，以開創契機(潘振雄，1999)。四個字母所分別代表的意義為組織內在環境的優勢(優點、有利條件)、組織內在環境的劣勢(缺點、弱勢、弱點、不利條件)、組織外在環境的機會(契機)及組織外在環境的威脅(危機)，許多組織將 SWOT 分析當成策略管理時的首要步驟，是組織用來辨識、蒐集、控制、分析與綜合環境條件相關資料的一個過程，主要的目的為針對組織所面臨的內、外在環境加以檢視，

找出組織內在環境的優勢與劣勢、外在環境的機會與威脅，SWOT 分析的結果，可作為願景及目標的修改及訂定策略方案的參考，最終的目的在訂出充分利用組織的優勢與外在環境的機會、並克服組織的劣勢與將威脅的影響降到最低的的策略，適用於有明確的競爭者的事業策略層級(謝琬倫，2004)。

構造 SWOT 矩陣的過程，包括以下幾個步驟:列出公司的關鍵外部機會。列出公司面臨的威脅列出公司的關鍵外部列出公司的關鍵內部優勢。列出公司的關鍵內部弱點。將內部優勢與外部機會相匹配並記錄 SO 戰略。將內部弱點與外部機會匹配並記錄 WO 戰略。將內部優勢與外部威脅相匹配並記錄 ST 戰略。將內部弱點與外部威脅相匹配並記錄 WT 戰略。需要特別指出的是，運用 SWOT 矩陣的目的在於產生可行的備選戰略，而不是選擇或確定最終戰略，並不是所有在 SWOT 矩陣中的戰略都要被實施 (李明玉，2011)。

表 3-1 SWOT 分析之觀念架構 資料來源：Asker，(1984)

有利/不利 內部/外部	有利因素 (Favorable Factors)	不利因素 (Unfavorable Factors)
內部因素 (Internal Factors)	優勢 Strength	劣勢 Weakness
外部因素 (External Factors)	機會 Opportunity	威脅 Threat

二、五力分析:

學者 Micheal E. Porter 於 1979 年在產業競爭結構分析理論中，發展出「五力分析」模型，他認為在外部環境分析方面，企業應持續不斷的強調外部環境的掌握，而其最主要分析的重點是在企業所處的產業環境中，所面臨的競爭狀態，即強調企業應如何對產業環境的掌握，以建立核心的競爭優勢;此五種競爭動力決定一個產業的競爭模式，其五力包括有:(1) 潛在競爭者，(2) 現有競爭者，(3) 替用品的威脅，(4) 購買者議價能力，(5) 供應商議價能力。這五種競爭動力共同

決定著產業競爭的密集度與利潤，但是他們的重要程度將視個別的情況而異。可作為了解競爭企業或個案所面臨的競爭狀態（洪承，2015）。

五力分析(five forces analysis)是分析某一產業結構與競爭對手的一種工具，決定企業在產業中的競爭優勢，經營者在評估及了解企業在產業中影響競爭的能力來源後，可依公司的優弱勢釐定企業在產業中的定位，並據以擬定策略與方案（王克武等人，2015）。

第二節、行銷策略分析

一、4P 理論:

市場需求或多或少的在某種程度上受到所謂“營銷變數”或“營銷要素”的影響。為了尋求一定的市場反應企業要對這些要素進行有效的組合，從而滿足市場需求，獲得最大利潤。傑羅姆·麥錫(McCarthy)於 1960 年將這些要素一般地概括為 4 類:產品(Product)、價格(Price)、分銷(Place)、促銷(Promotion)，即為 4P 理論。可研究分析出房地產消費者對產品、價格需求進行不同的銷售方案(洪承，2015)。

4P 營銷理論最早來源於 Alderson(1957)的 Marketing Behavior and Executive Action ,他認為企業在做營銷決策時應該考慮產品、價格、渠道、廣告、人員推銷以及地點決策這六個方面因素。20 世紀 60 年代麥卡錫在 Basic Marketing 中第一次提出 4P 營銷理論，4P 理論將影響營銷活動的因素分為兩大類:一類是企業的不可控因素如政治、經濟、法律、競爭者和消費者等;另一類是企業的可控因素，即產品、價格、渠道和促銷。因此，4P 理論的核心就是企業在充分瞭解自身所處在的不可控因素的條件下，合理對企業的可控因素進行組合使企業及時適應外部環境的變化。在當時產品供大於求的時代背景下，4P 理論將錯綜複雜的營銷理論簡化為通過四個企業可控的因素來適應外部環境的變化，為企業在激烈的市場競爭中脫穎而出指明瞭方向。在理論界，4P 理論的誕生是營銷學發展的里程碑，使營銷管理的研究思路變得更加清晰明瞭，直至今日其作用仍得到了眾多學者的認可。

二、整合行銷:

1992 年，美國西北大學舒茲(Don E. Shultz)等人寫的全球第一部 IMC(Integrated Marketing Communications 簡稱 IMC)專著《整合營銷傳播》在美國問世。認為整合行銷就是如何在符合預算的前提下，運用行銷工具的組合，達到最大的綜效。整合了各項促銷傳播工具，包括廣告(Advertisement)、促銷(Sales Promotion)、公共

關係(Public Relationship)、直效行銷(Direct Marketing)與人員銷售(Personal Sales)等五個傳播機能，以發揮整體性的活動效果。整合各項媒體資源，專業研討銷售個案。

關於整合行銷傳播績效的評核，田祖武（2005）根據目前發展較具雛型者可區分為四類。第一類為九大構面分析法:整合行銷傳播過程管制的模式，其認為衡量整合行銷傳播應包含「促銷組合之整合」、「促銷組合和行銷組合之整合」、「訊息與主題之整合」、「內部組織之整合」、「組織間之整合」、「資訊及資料庫之整合」、「利益關係人之整合」、「企業形象與認同感之整合」、「地理區域之整合」九個構面。針對不同的構面，評量個別的整合程度之滿意度，而評量的工作可委由外部專家或機構進行，再針對不滿意的構面，進行事後改善的工作。此種方式，或許是力求在內部稍偏主觀的評量方法下，儘量達到客觀的效度，但缺點是未以系統觀點方式呈現整合程度。

第二類為整合行銷檢視法:整合行銷傳播績效評估有兩種方法:「輸出管制」是整合行銷外在結果的評估，如品牌知名度研究、追蹤研究、顧客滿意度調查、銷售成果等，以關係矩陣作為評估的方式代表，其內容包含顧客收益性、終身顧客價值五分法分析、購買次數指數、推薦指數、顧客佔有率等五大構面之評估因素;「過程管制」是評估公司內部進行整合行銷傳播的成效，包括評估整合計畫運作和功能發揮的情形，及影響整合計畫的態度與認知，如財務狀況審查、時間與行動的調查研究及企業溝通檢視等，以整合行銷檢視法作為評估的方式代表，其內容包含「公司基礎組織」、「互動」、「任務行銷」、「策略一致性」、「企劃與評估」五個檢視重點。但不論是過程或輸出的部份，都似乎將整合程度的效果與行銷績效混為一談，其結果將可能無法分辨企業的獲利好壞，究竟是由整合還是非整合因素造成。

第三類為問項法:根據美國企業的資深經理人所做的交叉樣本而得出測量整合行銷傳播四問項法。首先，他與 15 位來自美國競爭性產業，如電信業、食品業、

飲料製造業及金融業的資深行銷經理人進行面談，詢問對整合行銷傳播的定義、包含因素及行銷傳播活動的主要成份等問題，並發展出四項以 Likert9 點式量表之問卷。其次，針對美國 DandB 資料庫中隨機選出 1400 家公司的資深經理人回答問卷，最後，以雙變異相關分析及多元迴歸方式分析問卷結果，但未能以邏輯的方式找出整合行銷傳播應著重的重點，也未能表達出評量整合行銷傳播的完整性。

第四類為六因素法：以台灣服務業如金融業、百貨公司、貨運、壽險業者為對象，針對 37 家服務業者的調查研究，探討影響整合行銷傳播績效的重要因素。經資料因素分析得出六個重要影響因素：顧客導向、關係利益人基礎、員工支持度、高階主管支持度、部門共識性、報酬制度，並以高、低績效兩個群組，探討這六個構面對服務業者在重要影響因素認知與掌握能力上之差異。結果服務業者在重要影響因素認知與掌握能力上有顯著差異；而高績效群組與低績效群組在重要影響因素認知與掌握能力間，除員工支持度外，無顯著差異。但詹力權所歸納出的六個影響整合行銷因素的構面，最後只以 t-test 方式判別高、低績效群組在六項構面上有無差異，卻未進一步探討是否確實代表評量整合行銷傳播績效，更遑論確知其為完整的整合績效評量之代表。

三、STP 分析：

學者 Kotler(1994)認為，一個企業決定在某些市場營運時，為了選擇市場並有效地服務市場顧客，必先區分出主要的市場區隔，然後選擇這些區隔中的一個或多個目標市場，再建立產品在市場上重要且獨特的利益，並與目標顧客溝通，而將產品或品牌有效的深植於消費者的心目當中的明顯地位，具體的步驟包括進行市場區隔(Segmentation)、選擇目標市場(Targeting)、擬定市場定位(Positioning) (洪承，2015)，進行區隔，找出藍海市場，準確找出產品定位。

現代營銷策略的核心為 STP 策略，即目標市場營銷。所謂 STP 模式是按照目標市場營銷過程中細分市場 (Segmenting)、選擇目標市場 (Targeting) 產品及市

場定位（Positioning）三個步驟，在房地產項目前期策劃中引入行銷概念，制定出與房地產項目延向性一致的全程行銷策劃方案。

營銷策劃應用 STP 模式的目的是要為項目的營建，在設計、建設、營銷、服務、管理等方面提出比競爭者更有效地滿足顧客需求的實施細則，從而為開發項目的整體概念準確地建立起一整套價值體系，力求通過產品差異化戰略，最大限度地避免競爭、超越競爭，使開發商及其產品在社會公眾面前樹立良好的品牌形象，最終達到良好的銷售目的。應用 STP 模式，營銷策劃在項目立項時即著手進行市場需求調研，正確確定目標市場的需求和慾望，利用差異化、避免競爭等營銷理論，推出既比競爭對手更能有效地滿足市場需求又是獨一無二的特色樓盤。

第三節、研究對象與範圍

本研究資料來源以收集次級資料與深度訪談為主，並應用此資料加以分析探討目前台灣建築業豪宅建案行銷策略關鍵成功因素。深度訪談對象以各台灣建築業相關高階主管進行訪談對象，透過深入分析本研究訪談對象之彙整，進而深入了解產業行銷策略及主要訊息，探討分析出結論與建議。如表 3-2 所示。

表 3-2 研究對象

調查方法	說明				
	訪談對象	職稱	訪談日期	人數	時間
訪談對象	A 先生	建築師	2017 年 10 月 16 日	1 人	2 小時
	B 先生	總經理	2017 年 10 月 19 日	1 人	2 小時
	C 小姐	董事長	2017 年 10 月 20 日	1 人	2 小時

第四節、深度訪談題目設計

本研究資料來源以收集次級文獻資料與深度訪談為主，並應用此文獻資料與訪談資料加以分析，探討目前豪宅市場發展以 R 集團為研究對象。訪談對象為台灣建築業高階主管。本研究訪談題目設計分為外部環境挑戰面、內部策略發展面、市場行銷面，題目大綱（如表 1-3）。

表 2-3 題目大綱

題目 1	請問你認為在目前大環境下，台灣建築業豪宅建案所遇到的機會和挑戰為何？
題目 2	請問影響豪宅行銷的關鍵因素為何？請就 4P 包括產品(Product)、價格(Price)、渠道(Place)和促銷(Promotion)等方式，提出您的看法。
題目 3	請問就您觀察台灣的豪宅銷售案例，有哪個豪宅案例之行銷策略讓您印象最為深刻？可以透過整合行銷的五個傳播機能，包括廣告(Advertisement)、促銷(Sales Promotion)、公共關係(Public Relationship)、直銷行銷(Direct Marketing)和人員銷售(Personal Sales)等，提出您的看法。
題目 4	根據 STP 法則，請教豪宅銷售要如何做好市場區隔 (Segmenting)、目標市場 (Targeting) 和市場定位 (Positioning)，以找出藍海市場？

第四章 研究分析

第一節、R 集團介紹

一、R 集團簡介

董事長從房仲業起家後轉戰代銷，從事房地產業迄今已 25 個年頭。民國 95 年創立「R 集團」，並為公司負責人，公司成立後擔任董事長職位。R 集團深耕中部，更深知建築在一個城市的影響力與重要性，R 集團以「鷹的視野，洞見趨勢環境的歷史與未來」，將每棟建築活出質感、品味與美學的最大值。

R 集團並針對購屋者需求，創造全方位完美、幸福的建築藍圖，量身訂製層峰人士專屬尊貴宅邸，打造永恆建築地標，堅持「量少質精」，並以國際美學為起點，匯集台灣、美國、日本等頂尖建築團隊、原創設計，輔以工藝級的施工水準，打造永恆建築地標，打響 R 集團建築品牌，順利在台中建築業崛起。

「地段」、「設計」與「品質」是經典建築必備的條件，而「量少質精」則是 R 集團建築不隨波逐流的堅持。作為建築業新秀，R 集團建設定位明確，鎖定最具增值效應不被複製的絕佳地段，以「人性思考設計」、「最新科技工法」、「國際名牌加持」打造極富品味且具典藏傳家價值的精品建築，並以國際觀的建築視野，提升建築永續價值。為開創 R 集團「國際名品建築」血統，R 集團建設匯聚全球知名專業名牌團隊，共同主導建構「R 世界建築」的品牌，不僅標誌出國際團隊的原創設計，更處處可見殿堂級大師的身影與影響力。低調奢華的精品路線營造出富豪人生的空間氛圍與美學態度，使得近乎透明的幸福感，就此鮮明了起來。為了彰顯建築的價值，打造無可挑剔的居家環境，所以務求完美構築與討論每個小細節，也因為由「心」出發，注重購屋者對家的需求與渴望，所以更知道住戶需要的是什麼樣的「家」。

讓住戶們在家也能享受頂級 SPA 才有的香氛與紓壓體驗，R 集團邀請朵薩 SPA 生活旗艦館，為住戶舉辦「玩味香氛·紓壓樂活」美感講座。活動以輕食下午茶與香氛抓周揭開序幕，藉由輪脈香氣還原自身能量，接著由專業樂師進行「頌鉢祝福」，以西藏頌鉢演奏感受身與聲的共振、舞動，藉以淨化並激發身心，隨即分組進行「按摩油製作」與「簡易居家按摩示範」，以釋放體內高度壓力，還原身心平衡。從而維繫住戶間的情誼。

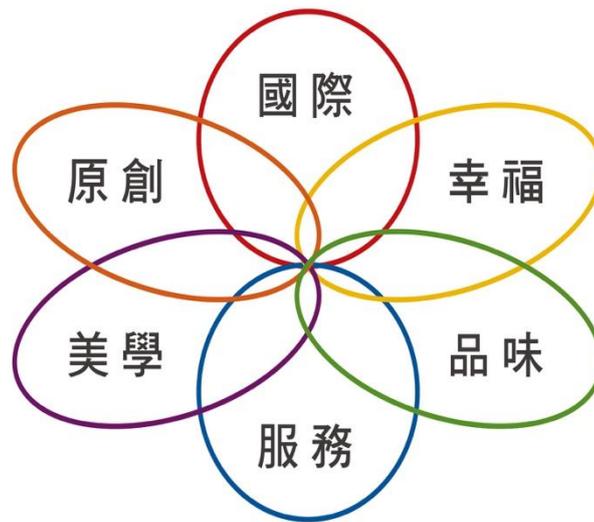


圖 4-1 R 集團品牌價值 資料來源：R 集團

建築產業的本質，在於串連「人與生活」。而 R 集團追求創造一種生命的感動，堆砌生活中的美好滋味，不斷進化提升來「接近」客戶需求，因此 R 集團不斷追求好的設計、安全的結構、精準的工法、優良的材質、周到的服務，從協助裝修、公共設施的整建，到景觀植栽的養護指導，對客戶的尊重與體貼、幸福生活倍增價值；「以人為本」，創造 0 到 100 歲的幸福。



圖 4-2 R 集團企業社會責任 資料來源：R 集團

當今的建築業競爭日益激烈，董事長相信若無法建立明確完整的目標與道德規範來作為企業經營之指標，將難確保企業的永續經營，更無法塑造企業獨特風格及文化。因此時時期勉員工實事求是、追求完美，建立「道德感」「榮譽感」「使命感」的工作態度是 R 企業始終不變的信念。「獲利」一直是企業努力追求的目標，而如何在追求獲利的同時，兼顧與發揮企業的社會責任，是目前企業都該努力的任務。R 建設體會到企業必須堅持遵守應有的道德規範，在經濟發展上做出貢獻，並致力於改善員工及其家庭、社區及整體社會的生活品質，因此，企業社會責任除了最基本的行為遵守與法律規範外，還必須遵循道德規範，不僅對股東負責，對顧客、員工、生意夥伴、環境和社區的責任；這樣才能永續經營、長期獲利，同時並達到社會全體最大的利益。因此，R 集團的社會責任便從產品規劃、客戶服務、公益回饋等三方面做起，並將 CSR 融入營運環節中。

R 集團努力朝向造橋鋪路的奉獻精神，在行有餘力，回饋關懷社會外、更關心我們的下一代，將「取之於社會、用之於社會」的理念化為行動，成立 R 集團志工隊，並建置「志工服務平台」，提升志工服務效能。積極參與甘霖單車送便當、歲末獨居老人關懷活動，愛心園遊會，夏綠地園道義賣、贊助藝文，認養道路景

觀公共藝術，用愛與關懷慰問弱勢民眾、藉由公益慈善，協助貧困、弱勢團體等，讓所有需要愛與關懷的人得到周全的照顧，為台灣下一代打造美好的成長環境，讓社會處處綻放溫馨、希望、快樂的花朵。

R 集團尊崇踏實、拼搏、責任的精神，並以誠信、共贏、開創經營理念。重視建築專業的領域外，更著眼於風險管理，並在創新、品質、獲利及人才養成上締造最大價值，忠於卓越是 R 集團建設朝向永續經營邁進。「人有品德和智慧，才能在財富、地位和權力上淡泊」。深信企業跟人一樣要有品德、智慧，和淡泊的想法，才會正派經營，善盡社會責任，在「面臨重大的利害選擇之際」，也不會有悖離倫常的行為。

二、R 集團第一個 10 年

表 4-1 R 集團第一個 10 年 資料來源：本研究整理

2006	<p>深耕房地產業 30 年，從住商不動產起家後轉戰代銷，我們想做的不只是賣房子，而是讓客戶買到真正優質的房子，2006 年 R 集團建設正式成立。推出首個建案「R 一中街」坐落學府文教、百貨商場的一中商圈，彌足珍貴，創下五天銷售一空的驚人紀錄。</p> <p>從取得第一塊七期土地開始，我們觀摩、造訪全球知名建築與酒店，聘請世界首席設計團隊，打造專屬「R 四季花園」非凡人物，非凡居所的建築品味。邀請世界前三大景觀設計，美國貝爾高林國際 Belt Collins，為「R 四季花園」規劃 Art Deco 藝術花園建築。</p>
2007	<p>「R 一中街」精品透天店面，優質落成。</p> <p>成立設計部門，目的將國際原創設計轉成國內工程的詳細施工圖面，更能落實原創設計在施工關鍵中的終極信念。</p>
2008	<p>邀請日本前衛空間大師、東京半島酒店設計者—橋本夕紀夫操刀，聯手世界頂尖團隊，以國際建築美學為起點，打造「R 四季花園」。「R 四季花園」歌劇院地標建築，以四個月完銷佳績，驚豔七期。讓城市生活更美好，R 集團不遺餘力，贊助安德烈·波伽利洲際棒球場演唱會。</p> <p>當設計圖轉換成實際建築的工程中，團隊兢兢業業的精神，突破各種艱難任務，為追求「R 四季花園」成為一座「被記住，而非只是被看見」的國際名宅。</p>
2009	<p>新市政特區土地越來越稀有，再次取得七期絕版珍貴角地「R 悅觀」誕生。在「R 四季花園」交屋前，妥善準備了大樓使用保固手冊，在空間場域、建材保養與安全管理等，均有詳實貼心叮嚀，讓住戶生活更舒適愉快，也獲得同業極大的讚賞。</p>

2010	<p>「R 四季花園」歌劇院第一排 Art Deco 建築，非凡落成。</p> <p>「R 悅觀」再度與貝爾高林、橋本夕紀夫兩大國際團隊合作，量身訂製層峰宅邸，打造永恆建築地標。品味生活是 R 集團的核心價值之一，大力贊助張藝謀導，演杜蘭朵公主大型景觀歌劇演出。</p> <p>與精品品牌 LOEWE 合作，於悅觀接待會館舉辦時尚走秀活動。攜手頂級樂沐餐廳，於悅觀接待會館舉辦法式餐會，品味美食美酒與建築。</p>
2011	<p>值得驕傲的肯定，「R 四季花園」榮獲國家卓越建設獎-最佳規劃設計類-金質獎。為了在建築領域外，分享精緻品味生活給 R 集團貴賓，創辦 R 雜誌 NO.1。</p>
2012	<p>最優質的見證，「R 悅觀」榮獲國家卓越建設獎-最佳規劃設計類-金質獎。</p>
2013	<p>在打造「R 悅觀」一千五百多個日子中，團隊是以工藝精神及態度落實在每道工程環節中，每個方寸之間的取捨都是深思熟慮的決定，決心創造經典永恆的百年建築。</p> <p>橋本夕紀夫台灣第三件住宅作品「R 一峯青」，科博綠園道特區，感性登場。橋本夕紀夫多次實地勘查結構期的「R 悅觀」，無數次檢討、修正，為達到原創性十足的公共空間。</p> <p>R 集團全員參加行動菩薩園遊會，義賣桂圓蛋糕，當日所得全部捐贈幫助弱勢孩童。</p>
2014	<p>「R 悅觀」新市政特區，雲端豪宅傲世落成。</p> <p>與東海大學合作，成為東海藝術表演月最大贊助商，提供文藝與公益的優質平台。</p>
2015	<p>再次參加行動菩薩園遊會，義賣手工餅乾捐贈當日所得，盡微薄的力量為孩子點一盞燈。參與甘霖基金會單車送餐活動，為弱勢</p>

老人帶來溫暖的歲末祝福。

R 集團是建築人，也熱愛幫助逐夢人，贊助 2016 年世界麵包大賽台灣代表隊。

2016 「R 一峯青」接待會館，榮獲義大利 A' Design Award & Competition 銀獎。R 建設再次與住戶們參加甘霖單車傳愛日，成為一日送餐天使，拋磚引玉期盼引起眾人對公益活動的重視與共鳴。

一座多面迎風的山「R 一峯青」接近完工之際，我們跋山涉水，看盡百餘株樹木，為了尋找中庭的精神之樹，植入一峯青的靈魂寄託。

Future 建築是一場永遠的挑戰！

每一棟 R 建築的完成，都是一種對於永恆承諾的實現

為了提供新產品與新市場的擴展，以及 R 集團的層峰客群與貴賓更多生活質感與精品訊息，R 集團於 2011 年創立了「XX 專刊」，內容蒐羅了包括食、遊、住、行、與許多設計相關類的資訊，發行情約 2000-3000 本，至今已發刊九期，第十期刊物預計於 2018 年初發刊。希望透過 R 採訪團對趨勢的親身走訪體驗，提供精品時尚與居家品味一個均衡的平台，讓「享受」不再高不可攀，反而更貼近幸福生活的溫度。



圖 4-3 R 集團定期專刊 資料來源：R 集團

三、建案介紹

在 R 集團精挑的優質地段與美好環境開始，從外觀、門廳、庭園、公共空間、燈光、空中花園，都在追求人與空間之間的一種感動，R 集團不只是打造優質建築，也在堆砌生命中的美好滋味，不僅讓原創藝術建築成為 R 集團的國際建築特色，建築質感加上貼心舒適的規劃，更為冰冷生硬的住宅，注入了濃郁與溫情十足的幸福樂章。因此，2011R 四季花園，2012R 悅觀，2013R 一峯青，連續三年榮獲國家卓越建設獎，最佳規劃設計類金質獎，獲得建築最佳實力與肯定。以下是 R 集團的個案介紹。

- 個案一

表 4-2 個案一基本資料

個案一：2007R 一中街	
基地位置	台中市 XX 街上
產品規劃	四樓精品透天店鋪
總戶數	12 戶
完工日期	2007 年 12 月



圖 4-4 個案一建築照片 資料來源：R 集團

2006 年台中房地產市場起飛，R 集團初試啼聲的「R 一中街」在產品定位成功的利基下，一推出就創下五天銷售一空的紀錄。

● 個案二

表 4-3 個案二基本資料

個案二：2010R 四季花園	
基地位置	台中市 XX 二路
建築設計	美國貝爾高林國際、日本橋本夕紀夫
總戶數	48 戶
完工日期	99/09
獎項	2011 年國家卓越建設獎 最佳規劃設計類金質獎



圖 4-5 個案二建築照片 資料來源：R 集團

2008 年，「R 四季花園」以初犢之姿前進台中豪宅聚落—七期重劃區，隨即也以四個月完銷的速度驚艷七期，一炮打響公司在台中建築業知名度。當四季花園交屋近七年的時刻，客服部門接到住戶修繕的訊息，R 集團仍能立即處理，讓住戶十分感動與稱讚。服務永遠是 R 集團首要的承諾，除了對住戶提供安全住宅與完善的售後服務，在客戶需求時立即反應並回覆客訴，是 R 集團不斷提昇客戶滿意度與維持長久友好關係的終極目標。

● 個案三

表 4-4 個案三基本資料

個案三 2014R 悅觀			
本案位置	台中市 XX 路、XX 二路		
建築設計	美國貝爾高林國際、日本橋本夕紀夫		
建築規劃	地上 28 層樓，地下 6 樓/98 米/SRC		
使用分區	第六種新市政中心專用區		
基地面積	1776.65 平方公尺	總戶數	72 戶
完工日期	民國 104 年 3 月	投資興建	R 集團
結構工程	中鋼 SRC 結構/新日鐵制震	工程營造	XX 營造
獎項	2012 年國家卓越建設獎 最佳規劃設計類金質獎		

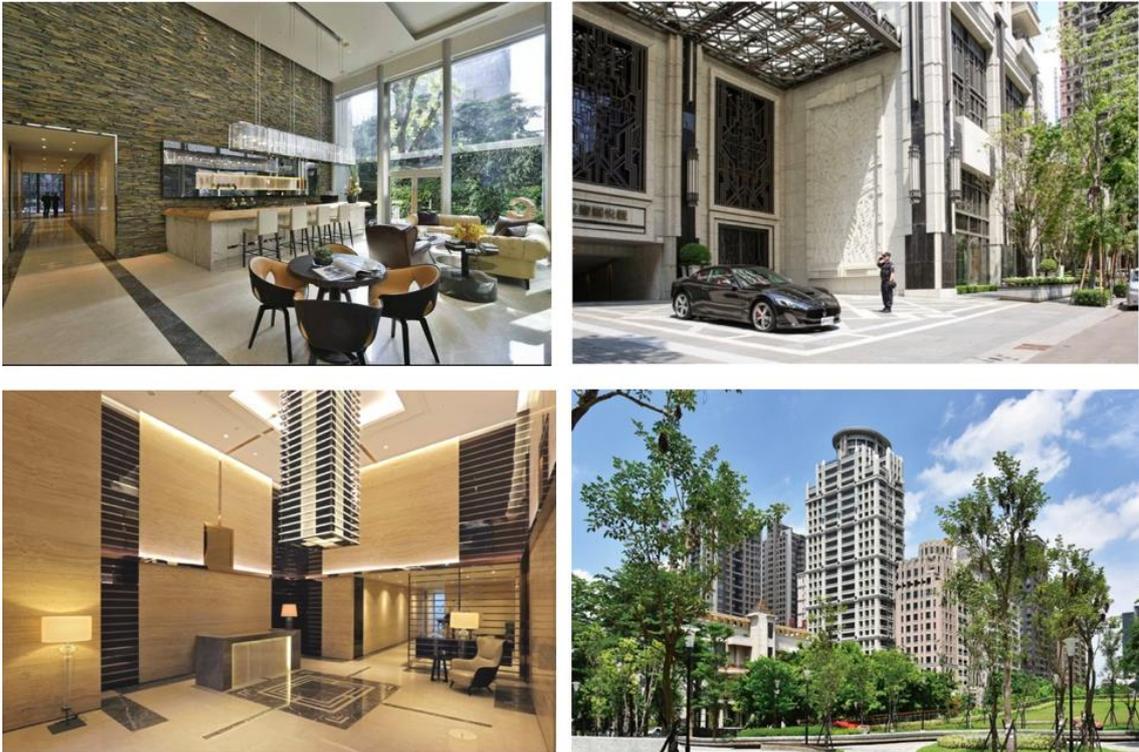


圖 4-6 個案三建築照片 資料來源：R 集團

2010 年「R 悅觀」在新市政特區誕生，身處新市政府、新市議會、大都會國家歌劇院的黃金鐵三角地理位置，在美日國際團隊的原創光環加持下，國際新地標的地位儼然成形。

● 個案四

表 4-5 個案四基本資料

個案四 2017R 一峯青			
本案位置	台中市 XX 路、XX 路口		
建築設計	XXX 建築事務所	公共設計	日本橋本夕紀夫
建築規劃	地上 22 層樓，地下 3 樓/89.3 米/RC		
使用分區	第一種新市政中心專用區		
基地面積	1776.65 平方公尺	總戶數	62 戶
完工日期	民國 106 年 10 月	投資興建	R 集團
獎項	2013 年國家卓越建設獎 最佳規劃設計類金質獎		



圖 4-7 個案四建築照片 資料來源：R 集團

2013 年，「R 一峯青」前進台中市北區，移植七期豪宅建築團隊，以「一座多面迎風的山」意象配合社區森林的多處綠化，為新舊市區交界提供新的美學激盪與空間路徑，再度於半年內完銷。

第二節、訪談資料分析

本研究依據 4P、整合行銷和 STP 等層面向專家進行訪談並探討，將訪談資料彙整後歸納並分析。

表 4-6 訪談名單

訪談對象	職稱	訪談時間
A 先生	建築師	2017 年 10 月 16 日
B 小姐	董事長	2017 年 10 月 19 日
C 先生	總經理	2017 年 10 月 20 日

表 4-7 訪談題目 1

題目 1	請問你認為在目前大環境下，台灣建築業豪宅建案所遇到的機會和挑戰為何？	
訪談內容	A	<p>基本上什麼叫豪宅?其實根本就沒有這個名詞，而是說我們怎樣賣一個比現在市場上更好的住宅，價格當然就可以比現在的住宅更高價，因為我們花更多的心血、更多的設備更多的人力去創造一個更好的產品。我們現在面臨到的一個最大問題就是價格迷失，要談價格那就不要賣房子，因為我賣你認同的價格，不是賣你認知的價格。不是市場認知的價格，這就是我們遇到最大的挑戰。</p> <p>這個機會跟挑戰就是生活，在豪宅經營這個區塊你是一個經營者必須要非常懂得生活，然後去創造一個跟市場有區別的個案，大家一看到或感受到就是要這樣的生活，現在各家建設公司在經營公設已經超乎大家的需求，其實這個部分應該都滿足了，接下來只是裝修的品味而已，你要用怎樣的品味去裝修?這個部份就是要找出我們到底是要做出什麼樣等級的產品。</p>
		<p>在經濟有任何變動之下，這個產業其實都還可以殺出一些血路，我覺得這是台灣產業界的一個命脈，它是有它的特質，那為什麼從豪宅去講產業跟經濟?我覺得豪宅本身它需要靠的購買者，也就是說我們的對象，目前其實我們碰到問題就是延續我剛剛講的經濟問題，我沒有看好未來的幾年台灣的經濟會有很巨大的變化變好，反而我覺得有可能會讓大家的消費型態變</p>

B	<p>得更保守，所謂保守就是說不管以前常態性出手的台商，他該買的都買了，如果沒買的都是深思熟慮且非常謹慎，買不下手的就是永遠買不下手的那群，如果買的下手其實都買了。</p> <p>當競爭力都沒有的時候，他可能認為保有的現金遠勝過保有不動產，更何況不動產本身如果已經有居住的品質，他可能就不會去碰。這是傳產可是目前真正有經濟能力、真正有在賺錢的都是這些人，所以怎麼樣讓這些人去出手買豪宅?我覺得是一件很困難的事。我覺得豪宅市場面對目前經濟環境、銷售市場的環境跟有購買力對象的環境，如果還是在訴求以往類五星級飯店訴求五臟俱全，所有的空間讓你能迎賓宴會，可能已被冷凍。</p> <p>所以我覺得豪宅的狀況是這樣，目前的狀況是這樣，那挑戰呢?就是如果當你客群都稀釋，已經都往下修正，對住的期待值不是那麼高，沒有任何彌補作用，只是滿足住的需求，又或許七期對他來講有點吸引力，但要他花多少錢去吸引他?</p>
C	<p>我個人認為，豪宅在短時間裡面，應該會有一段很長的盤整期，那大概從民國 103 年一直到最快也是西元 2020 年，或許它會是一個止跌點，西元 2020 年剛好是另一波的總統大選，那現在就是要看新的執政當局是否願意對所謂的豪宅，就選擇信用管制的部分可以放寬，那如果他放寬表示他釋出第一步的善意。</p> <p>因為總統大選的關係，個黨通常會釋出一些利多，那利多就要看他對豪宅市場有沒有比較特別的優惠，像他的稅改已經把富人稅從 45% 降到 40%。我覺得第一個時間點應該會是在 2020 年，就像我講的第一階段富人稅，第二階段信用管制取消六成銀貸，那可能是一個落點，或許就是這樣子然後持平，那什麼時候再上去?這就需要很長時間，大概是現在和未來他還是會這樣，我的判斷是這樣。</p> <p>機會就是說，其實不動產就是價升量大的時候，它的價格就會不斷的推升上去，那其實這個有時候講起來是一種非理性的狀態，可能今年一坪賣 50 萬，明年一坪賣 55 萬，其實這個很不理性，那是人太多想要買的關係，那現在這個時間點就是要回歸這些企業主去思考整個邏輯，比如說:土地成本多少?營建成本多少?營建品牌它值多少?然後賦予這一棟豪宅，它真正的價值在哪?這個階段它會顯示出來，它的價位包括建設公司的讓利，或許他的機會就是在讓消費者可以買到真正物美價廉的</p>

	豪宅，而且是真豪宅，不是好時機下的假豪宅，所以我覺得機會點在這裡，若回到理性面，我是自住的想給家庭一個好的生活環境產品，那我就會在這個時間點，有一個機會點可以去接觸到這個所謂的豪宅。
--	---

小結：

在目前大環境下，台灣建築業豪宅建案所遇到的挑戰無疑是消費者對於豪宅價格的認知，對於一種新品味生活的認知，由於地域的影響，不同地方對於住宅的品味都不太一樣，而在台灣對於豪宅的認知並沒有非常的成熟，亦或者說，真正能過豪宅生活的人往往不太適應於豪宅中生活，這是一個對於生活觀念的過度，就豪宅市場而言是一個挑戰，然而現在各家建築公司在經營公設已經超乎消費者的需求，其實這個部分應該都滿足了接下來只是裝修的品味而已，建商要做出不同等級的產品則是需要用不同的品味解釋。

豪宅本身所需要的消費者是否能繼續延續下去與台灣整體經濟有著緊密的關係，未來的經濟會有巨大的變化亦會變好，然而卻有可能導致消費者的變得更為之保守，所謂的保守則是不管是常態性的消費群體不會發生變化。

台灣的豪宅目前處於盤整期，在慢慢的適應大環境和政策的變化，而政府方面在未來會有讓利的可能，不動產也處於價升量大的時期，消費者可以在這段期間買到合意的豪宅，真正的所謂的豪宅，好的地點、好的品牌、好的規劃，那又可以買到價格相對合理的價位點，這個階段它會顯示出來其價格包括公司的讓利，讓消費者可以買到物美價廉的豪宅，是真正的豪宅而不是好時機下的假豪宅，讓消費者回到理性面，回歸到豪宅最初到本義，是給家庭一個好的生活環境產品，對於台灣豪宅市場而言就是一種機會。

表 4-8 訪談題目 2

<p>題目 2</p>	<p>請問影響豪宅行銷的關鍵因素為何？請就 4P 包括產品(Product)、價格(Price)、渠道(Place)和促銷(Promotion)等方式，提出您的看法。</p>	
<p>訪談內容</p>	<p>A</p>	<p>應該說豪宅市場我們要抓住四個字，物有所值；如果是一個中價位的產品，我們要做出一個物超所值。這是兩回事，為什麼豪宅不是物超所值？因為我要告訴這些有錢人，你要享受要生活，就必須要花出你能夠付出的代價，你能付出多少代價就可以享受多少生活，所以叫物有所值！可是可以確保你花的每一分錢都值得，可是在中價位的譬如像一峰青以下的，我要賣他是一個物超所值，因為我要你能夠享受更多，可是還達不到最好。我在規劃這個產品的時候，就要把你的生活方式，你要如何生活？你的品味要如何創造？就在產品一開始規劃的時候就把它制定進去，我們講的就是在創造一個價值性，所以它的價格就會跟一般的產品不一樣！</p> <p>和客戶談生活，我認為一家公司裡面都要一個超級 sales，這個就代表公司，不是每個人都有這方面的能力，可是你只要這方面的能力就必須去負責所有客戶。所以公司內部最大的經營重點在於員工的教育訓練。所謂的渠道，也就是促銷，其實這個等於是牽扯到公司整個內部團隊的一個經營模式。這是一個公司的核心競爭力。</p>
	<p>B</p>	<p>產品價錢我覺得都是因素之一，當然我覺得產品價錢背後有個品牌，品牌是一種信任。連產品價格都可以僅供參考。所以我才會說如果你說的 4P 裡面沒有品牌，我覺得品牌應該拿出來，可是品牌不是兩個字，品牌是企業文化的累積，它不是用錢買的到，不是說我花什麼錢來創造品牌。對房地產業的品牌，需要很長的時間累積，不可能花錢買的到，那品牌力是用時間去累積企業文化展現信任，我覺得信任跟忠誠，客戶的忠誠度要夠到讓這個事情可以推動，你不覺得在買賣房子中間還是會出現一個情人眼裡出西施，他如果有一個信任的品牌，看你怎麼看都覺得 OK。</p>
		<p>其實豪宅銷售我覺得要建立在所有銷售團隊的專業性專業度。那至於行銷的部分我是認為，因為七期豪宅客，基本上他們有一定的 sense，所以就我們講行銷的媒體的部分好了，包括像我執行國泰的幾個豪宅案，其實我們是針對包括一般的雜誌廣告，雜誌廣告我們也不打一般的商周、天下、財訊，我們</p>

	<p>C 比較不會去登，我們偏向於走向比較高端的雜誌。例如：臺灣的藝術市場也是很蓬勃，台灣目前最大的拍賣公司「羅芙奧」，包括在今年我們連續刊登四季的羅芙奧季刊，因為它分成春拍跟秋拍兩個階段，事實上臺灣有很多人對藝術的這一塊琢磨得很深，而且在一些人的口袋都很深，深不測底，例如講的就是拍賣雜誌，我們就會去 focus 這種比較高端雜誌，再來比如說遊艇，這幾年才開始，像臺北貴婦百貨的專屬的季刊比較特定的，那我們豪宅的行銷媒體，可能有別一般傳統的產業操作模式，報紙、廣告這是比較基本的，但是也不用像一般首購首換的產品，無限制的去打廣告，沒有意義，那樣客層完全不同。客戶會不會買是其次，但是我們認為來的客戶的準確度是高的，那當然要不要買？客戶會理性評估，所以我覺得豪宅的市場，他的客層是非常有目標性的。</p>
--	--

小結：

從 4p 的角度看到的豪宅成功關鍵因素，產品(Product)的設計要符合客製化的要求，根據客戶對豪宅的認知，給符合他們的豪宅，產品開始規劃的時候就要把品味這個觀念制定進去，即是創造一個價值性，因此這個產品的價格就會跟一般的產品不一樣；價格(Price)要做到物有所值，而對於中等價位的豪宅要做到物超所值，這也是對客戶的一種負責，對豪宅建商的認可，而產品價錢是因素之一，但產品價錢背後有個品牌，品牌是一種信任，連產品價格都可以僅供參考。

渠道(Place)主要是人員銷售，廣告刊登等，對於這種高價位的商品人與人的溝通是很重要的，一個好的人員銷售也可以看出這個企業的綜合能力，提升企業的品牌度和加強客戶對企業的認可。研究發現事實上臺灣有很多人對藝術的這一塊琢磨得很深，而且在一些人的口袋都很深，深不測底，那麼廣告的刊登也是很有講究的，針對客戶的目標性要強，豪宅市場的目標客戶主要是對於藝術有一定的認知，對生活是有品味的客戶群，可能要別一般傳統的產業操作模式，那報紙廣告這是比較基本的，但是也不用像一般首購首換的產品，無限制的去打廣告，沒有意義，所對應的消費群體完全不同，因此能準確的找到目標客戶是關鍵；所謂的渠道，也就是促銷，這個等於是牽扯到公司整個內部團隊的一個經營模式。這

個一個公司的核心競爭力。在上述中對於中等價位的豪宅要做到物超所值，其實這也是一種促銷(Promotion)方式，能以中等的價格享受到頂級豪宅的設計，提高企業知名度。

表 4-9 訪談題目 3

<p>題目 3</p>	<p>請問就您觀察台灣的豪宅銷售案例，有哪一個豪宅案例之行銷策略讓您印象最為深刻?可以透過整合行銷的五個傳播機能，包括廣告(Advertisement)、促銷(Sales Promotion)、公共關係(Public Relationship)、直銷行銷(Direct Marketing)和人員銷售(Personal Sales)等，提出您的看法。</p>
<p>訪談內容</p>	<p>A</p> <p>我覺得要談行銷最厲害的應該是聯聚，再來就是龍寶，然後成功個案，有很多包括悅觀也都是，可是大家能夠最強而有力的認知，其實是天空樹，天空樹事實上是一個不好的個案，可是他在行銷方面，剛好是台中那時候所欠缺的行銷方式。尊貴獨有，其實富邦當時去標那塊地的第二天，他們負責標地的協理，就跑到我們事務所來找我，他開口的第一句話就問我：「我是不是算錯了？」我說：「對！你算錯了，你就剩下一個解。只做一棟雙拼，留下 2400 坪的空地拉高，因為我知道那是台中市沒有的，反正你成本已經在那裡了，成本多少就疊上去，重點是產品已經完全不一樣了。」他就問我說：「那一塊基地我要擺哪邊？」我說：「你當然是要擺在這邊，因為龍寶是我設計的，這樣留出來的空地剛好跟美術館來做個呼應，要這樣去強化你所有的包裝！」</p> <p>其實只要領導者知道，就有辦法控制整個團隊，然後包括你要怎樣去訓練你的團隊更強大，其實這不是一個短時間累積的，要長時間的經營。</p> <p>B</p> <p>我們以前是到社區辦產品說明會，後來賣得很快根本來不及辦產品說明會，若以成功案例我覺得就用潛銷來講，所謂潛銷就是說我們從土地取得就讓外界知道，甚至我相信我們的行銷人員會把有望客戶的名單一一打電話去通知，所謂有望客戶 ex:曾經看過沒有買，或者是曾經來買了以後還留話如果有再跟他說，這些就會留下備檔，還有我們買了土地外界會報導，透過報導，會有些關切的留言，包括網路上留言，譬如說我們有活動透過我們臻邸先聞也會報導，會分享一下我們哪裡取得土地，另外我們也</p>

	<p>有常態性活動，ex:音樂會、運動會.....，我們售服單位也會透露新資訊，多少有一些訊息時透過社區的網絡、社區的活動還有媒體，我們會提早醞釀，譬如說我們要推出的價格及等級，並詢問有沒有需要通知客戶，做一個彙總表。</p>
C	<p>我說實話我經營七期大概 6~7 個案，其實讓我印象最深的是港洲的市政 101，雖然它是小坪數。</p> <p>那個案子是讓我感受最深的，雖然定位是小豪宅，但就銷售的角度來講是我感受最深刻的，那其他的包括像國泰的一些案子，就我的感覺來講，都沒有什麼特別的挑戰。</p> <p>因為現在切開來看就是執行面跟銷售面，它的產品定位先不管，就是以銷售來講，這個案子我們是做二手預售，因為這家代銷公司他完全不熟悉七期豪宅區段的操作模式，導致他進去之後，一百七十戶在三四個月只處理四戶到五戶。就在我們的銷售期，我們整個案子把它沖到八成以上，等於賣了一百多戶。那為什麼有這麼大的一個差異性?就是我們的團隊，在執行七期有相當的經驗，也就是每組客戶進來都會融入七期，講得跟之前銷售那些人完全不一樣，等於說同樣的產品、同樣的區段，但是他的行銷結果就完全不同，這是建立在這個部分。</p> <p>我們針對那個案子，就銷售面來講、業務面來講，當然我們有相當的經驗，也不管它的坪數，哪怕 15 坪還是 150 坪，其他都是一樣的銷售模式。就媒體的部分也就是廣告的 key point 來講，我們先建議業主去找一個代言人，有別於在七期操作不一樣的地方，然後把整個企劃的路線做一點改變，那改變的重點在哪裡?比如說廣告訴求，我們會把港洲市政 101 這個案子的小豪宅，跟所謂英國的超跑奧斯頓馬丁，放在同一版面上，去讓客戶消費者可以去感受，當你買一部車，一部超跑要花一千萬，那我這個小豪宅這麼好的區段，我可能只要 500 萬。</p> <p>我是覺得那個案子是最有成就感的。因為第一個代銷賣不好，那你要有差異的行銷。第三個就是，人脈的銷售，因為畢竟總價三五百萬左右帶投資性質、保值性質的商品，其實有很多客戶是雷同的，所以你透過客戶介紹客戶是很快的，有一組客戶就買九戶了。</p>

小結：

無論是整合行銷的哪種傳播機能，領導者都需要清晰的知道如何操作，才能有辦法控制整個團隊、訓練團隊、強化團隊，是需要長時間的一個累積和經營，就整合行銷的傳播機能而言，廣告(Advertisement)要做好針對性的傳送方式，什麼樣的人才會關注豪宅會去買豪宅，找到這部分人群才能做到有效的傳播達到行銷的效果。而代言人也是屬於廣告的一部分，合適的代言人會有更好的效果，當然也要結合業主的經費作規劃；直銷行銷(Direct Marketing)根據研究分析從土地取得，就開始讓外界知道，通過行銷人員通知目標客戶，亦可對外界舉辦說明會，透露出最新的資訊，達到消息以最直觀且最有效率傳播。

公共關係(Public Relationship)中包括的人際傳播，正如上述說的人脈行銷，每個商品都有固定的客戶群體，而客戶群體間的交流正是一個有效的且快速的傳播模式，而作為豪宅企業與客戶也應該存在互相信任的關係，畢竟豪宅還是個具備保質性質、投資性質的商品，客戶類型雷同，傳播的速度也較為迅速，也是實現資訊透明化的一個途徑。這也就是所謂的口碑行銷，好的口碑、品牌其傳播效應是很顯著的；人員銷售(Personal Sales)一個好的團隊領導是很重要的，培養出專業的銷售人員，更是致勝的關鍵。

表 4-10 訪談題目 4

題目 4	根據 STP 法則，請教豪宅銷售要如何做好市場區隔 (Segmenting)、目標市場 (Targeting) 和市場定位 (Positioning)，以找出藍海市場？	
訪談內容	A	我要強調的是我們雖然是豪宅市場，可是我們在另一個市場，就是一個中價位甚至到以下的也是很厲害，其實我是一個專業建築師，任何一個 level 不會只會一套，我很清楚從下面到上面怎麼做，我可以做很高端回過頭來用很高端的東西來做一個中低價位的，我不會讓你多花任何一毛錢，可是我會讓你生活更美好。 那是慢慢累積的一個過程，你周邊朋友都是，只要把訊息丟出去，到最後就會有認同的人來買這棟認同的建築物!要去做功

	<p>課了解，可能要談的事情、看的事情慢慢堆疊，堆疊到某一個程度時自己往上提升，再教育周邊員工，最後，你會發現有哪些員工值得帶!以後才有辦法跟這些人談這些事情。</p>
B	<p>我們台灣的經濟層面還有房地產業面對的客群有做一些改變，自住型想擁有的並不需要非常大，這些族群他的喜好、跟他的認知，跟他對於他生命生活的習性價值觀是如何去想?而他怎麼去想的時候，你不是跟他講你在想什麼我給你什麼，所謂品牌不是迎合他，你可以客變量身打造都是其次，第一個 catch 是怎麼 catch 他不是迎合他，是你自己知道先把他抓出這些族群，才是現在市場有能力買房子的人，這些族群他的喜好、believing 是什麼?把它抓出來後自己發光，你自己創造自己的，即使剛成立的品牌，可是你那個發光會讓他靠過來，當他靠過來才有辦法跟他對話，因為他先認同你這個東西，而不是跟他聊他會很封閉，剛開始如果你還沒先展現自己的光芒，他不會跟你聊，根本不會很深入跟你談到買賣。</p>
C	<p>豪宅本來就有別於一般傳統的產品，那既然定位豪宅，那絕對是消費者金字塔頂端這個區塊，那這個區塊他絕對是人數最少，但是他們一定有所謂的特別喜好或者什麼之類的，所以我們產品定位一定是要找金字塔頂端這些人，那接下來我們要透過什麼方式可以跟他們對話，我想這個就是企劃的重點，我們會去分析這些人，到底他比較偏向喜歡什麼樣的東西?</p> <p>我們可以透過媒介做一個對話，所以就設定一些比較高端的雜誌也比較小眾的市場，那這種小眾的雜誌類的廣告，就像我講的藝術拍賣，ex:遊艇甚至有一些鐘錶、汽車、百貨精品 VIP 的，或許是這些比較高端的客戶會去琢磨看到的一些雜誌，所以我們大概就是偏向這樣子比較小眾的部分，然後再搭配一些大眾的，畢竟房地產廣告第一手訊息還是報紙，所以會搭配一些比較大眾的廣告，當然包括一些接待中心營造那種感覺，那種氛圍你要做出來，可以讓消費者參觀房子時，那種比較不一樣的氛圍，大概就是媒體主跟輔，還有接待中心這個氛圍塑造，我想這大概就是架構，你怎麼針對豪宅去應對這些客源是很重要的因素，亦是重要的行銷策略。</p>

小結：

豪宅市場發展至今，可謂傳統的行業，包括一些接待中心需要營造出一種感覺，可以讓消費者參觀房子時，那種比較不一樣的氛圍，那大概就是媒體主跟輔還有接待中心，這個氛圍塑造，這大概就是架構，如何針對豪宅去應對這些客源很重要的因素，是重要的行銷策略。而豪宅給人的刻板印象都是以高端大氣為標誌，那麼金字塔頂端的人無疑就是目標的客戶群，因此在行銷上這個目標市場不可或缺；豪宅市場的定位近些年也發生了改變，過去都以高價位作出標竿，客戶群體無疑受到侷限，因此可以發現近年出現了些中高價位的豪宅，對於豪宅市場區隔也就擴大了，那麼在大環境下，對於豪宅企業也是一種機遇。

在面對目標市場時，需要注意的是台灣的經濟層面還有房地產業在面對客群都會自行做出轉變，如自主型的、小坪數的都有這其獨立的認知，對生命生活的習慣性價值觀，可客觀連身定做都是其次，品牌不是刻意的迎合，而是要展現出自己光芒，從而得到目標客戶群對企業、產品以及品牌的認可。現今快速流動的市場，跟上時代的浪潮找出一片屬於自己的藍海，準確的找到目標市場，無疑亦是豪宅行銷成功關鍵因素之一。

第三節、R 集團的 SWOT 分析和五力分析

建築業在台灣定位上早期屬於不動產製造業，且受限於地域性，但由於營建技術不斷進步，讓投入此產業的廠商日益增加，使這個與民眾息息相關的房產業不斷蓬勃發展。雖然進入市場方法較為簡單，但隨著景氣榮枯，景氣好時，一窩蜂投入，洛陽紙貴，同業競爭者，替代性也較高。而景氣低迷時，房市差、土地卻節節漲，售屋案場甚至乏人問津。間接影響建商在市場上的競爭力，乃至產品定位與通路也不易掌握，致經營難度相對提高。

一、SWOT 分析

表 4-11 R 集團 SWOT 分析

優勢	<p>1、R 集團累積多年推案經驗，不惜重金禮聘跨國建築團隊與重量級設計大師，參與規劃操刀，傾力打造七期豪宅產品，精耕細作，屢創佳績獲獎無數，贏得同業口碑及購屋者認同，同時建立出 R 集團建設的企業品牌度。</p> <p>2、積極參與公益活動提供多元化社區服務，營造社區一家概念，由已購客戶入住後之尊榮感擴散至社交圈人脈，成效顯著。</p>
劣勢	<p>1、相較於知名品牌大型建商而言，R 集團推案仍屬少量，七期豪宅僅四季、悅觀二建案，可供客戶參考業績較為薄弱，垂直水平整合資源欠缺。</p> <p>2、本身並無營造廠直接興建公司自家營建工程，所有推案皆需仰賴他家營造廠，對於工程品質進度成本控管較為不利。</p>
機會	<p>1、在台中七期 R 集團目前推出四季花園、悅觀二豪宅建案，迅速累積口碑，擠身進入七期豪宅建商之林，博得滿堂采，贏得不少掌聲，相當成功，誠屬不易，為往後續推個案奠定良好基礎。</p> <p>2、景氣低迷不振，正提供一個休養生息韜光養晦蓄勢待發匯集能量的大好機會，可趁勢調整組織體質與人員教育訓練，為下一次登上高峰做充分的準備。</p>

威脅	<p>1、現今情勢不論豪宅或一般住屋市場，皆已呈現飽和狀態，經歷十多年長期多頭房地產作為投資工具閑置空屋量仍多，須有相當時日方能去化，市場上賣壓沉重，已是常態。</p> <p>2、房地產進入空頭市場，投資客紛紛退場，僅剩自住型購屋撐盤，粥少僧多，體質欠佳之建設公司將很難存活。</p>
----	--

二、五力分析

表 4-12 R 集團五力分析

現有競爭者	<p>R 集團的品牌給消費者的印象是擅長蓋豪宅的一家年輕的建設公司，深耕台中市豪宅市場有口皆碑者，領導品牌有聯聚建設、寶輝建設、龍寶建設、由鉅建設等各自有自家品牌忠誠度支持者，但對廣大的消費者而言，對某一產品的專一度也沒那麼深。同業雖彼此互相競爭激烈，但卻不會有相互廝殺降價的情形，換言之，想在眾多競爭者脫穎而出，必須有更好的產品策略。</p>
潛在競爭者	<p>作為一個新加入豪宅市場新兵，R 集團潛在的競爭者非常多，尤其豪宅市場客戶群，截然不同於一般購屋族群，是屬於房產消費族群中的高端市場，要在眾多競爭者中，獲得高端購屋者的青睞脫穎而出，並不容易，潛在進入者威脅力大，惟有提昇公司品牌形象及客戶忠誠度，增強與客戶間之黏著度，積極參與公益活動連結社區生活化課程與活動，區隔市場、採客制化產品力與創新產品規劃差異化，以創新思維前瞻做法，取得代表業界話語權。</p>
替代性產品	<p>R 集團所推出的中部豪宅建案目前僅二案例，並未如同前述領導品牌如聯聚建設，寶輝建設、由鉅建設、龍寶建設等，各領風騷在台中市不動產高端市場，站穩腳步，故容易與其他位階相近品牌競爭，加上景氣持續低迷，仍不斷探底中，建商爭相讓利、市場淪為價格戰，觀望買盤加速淘汰，替代品威脅力大。</p>
購買者議價能力	<p>個案銷售好壞往往取決於建商品牌與產品力而大不同，其中品牌忠誠度尤其是關鍵，品牌力與產品力又與價格成正相關，議價空間也隨之產生重大落差，強者恆強，使建築業者呈現兩極化的經營模式，惟目前整體房地產市場低迷近乎停滯量縮價跌，不論大小建商無不偃旗息鼓，</p>

	苦撐待變。
供應商議價能力	自美國雷曼兄弟案，房地美、房麗美次級房貸危機，衍生性金融拖跨美國經濟，連帶影響全球整體經濟，美國聯邦準備理事會實施 QE 寬鬆貨幣政策，開啓全球低利金融環境，市場因此興起一波波低利時代熱錢投資熱潮，加上房地產剛剛經歷十年多頭行情，建商在這波多頭行情中個個荷包賺滿滿，對剛步入空頭市場但仍屬低利環境的房地產市場，短期內仍不會有致命傷，因此低利環境勢必拉長盤整期。

第四節、台灣豪宅行銷分析

近年台灣經濟的跌宕起伏，可為所有的行業都受到了或多或少的影響，而本研究注意到台灣的豪宅市場今年來的變遷，通過對豪宅的行銷做出了以下的分析，大致分成 4P、整合行銷和 STP 做出分析。

一、4P 分析

根據我們的訪談內容發現每個人對於豪宅的定義似乎都有不同的定義，而在台灣的大環境下，並不是每個人對住宅的品味都一樣的，因此對於產品的推出就要具備一定的差異性，而這個產品的差異性則可以滿足更多顧客的需求，以達到產品的多樣性。

而 R 集團一向將自身品牌視為最重要的資產，因此，形象策略更顯重要，對品牌形象有特別的要求，依市場變動而做調整，對於顧客有不同的購買需求，提供量身訂作服務設計出令客戶驚艷的產品、獨特且具有意義及收藏價值的紀念性豪宅建築。

根據 R 集團的建案，可以發現產品自己會說話，好的產品已奠定行銷的成功基因，因此建案在取得土地即進行產品定位，為金字塔頂級客層之產品訴求，成立產品規劃研發小組，延攬跨國設計團隊，採先進營造技術及專業設計理念、打造屬於頂級客層需求的七期「新市政特區豪宅」。而產品包括了建築的設計、品質、特色、性質、規劃、服務…等一切與產品相關的事物。在產品設計面，「我將藝術融入建築，讓建築昇華為藝術品」堅持原創建築美學，聘邀美日台國際建築團隊，為追求每一棟 R 集團建築都是「被記住，而非只是被看見」的國際原創名宅。

產品的價格也是一個重要關鍵因素，然而像豪宅這樣高價位的商品，價格的拿捏無疑影響著這個行銷是否成功。而這個價格的設定當然也是根據了產品的價值、品牌的效應等等所制定的，而品牌是企業文化的積累，對於豪宅企業而言更

是一種時間的積累，對於一個企業一個產品的信任以及忠誠，價格是一個重要的因素，但是這個因素同時也是受到企業內部因素所影響的。R 集團在取得的每一塊地，就是 R 集團建築藝術創作的素材，投資興建的每一個建築個案都是獨特的不做價格競爭。R 集團的建案基地座落七期核心帶，屬蛋黃核心區於整體規劃綜效顯著。因此在價格上超越同屬七期的鄰近個案，推案掌握時機並配合價格策略運用，運用對於銷售節奏與順利去化效果俱佳。價格包括潛銷價、公開價、折扣、付款方式及繳款期限，或因銷售進度及銷售成數調價，以及因產品的差異性訂價等。

渠道(Place)主要是人員銷售，廣告刊登等，對於這種高價位的商品人與人的溝通是很重要的。那麼廣告的刊登也有一定的講究，針對客戶的目標性要強，豪宅市場的目標客戶主要是對於藝術有一定的認知，對生活是有品味的客戶群，因此能準確的找到目標客戶是關鍵。R 集團則是通過一個好的建案成就一件好的藝術品，好產品自己會說話，好房子客戶自然找上門。當好房子結合 R 集團的品牌形象與忠誠度，通路自然形成。R 集團建案推案之初，即選定於建案基地搭設接待會館、樣品屋，並採預約賞屋制。選定目標客層及買家喜愛的媒體通路，製作專屬網站，以營造專屬尊貴、稀有性的七期豪宅產品作為強力訴求，運用有效 CRM (客戶 Customer、關係 Relationship、管理 Management) 採客製化專屬一對一尊貴 VIP 服務，從各通路有效樣本中，加以分類判定，進而精準掌握客戶需求與有效締造各買家訂單。

在訪談中對於中等價位的豪宅要做到物超所值，其實這也是一種促銷(Promotion)方式，能以中等的價格享受到頂級豪宅的設計，提高企業知名度。R 集團既有已購客戶口耳相傳人脈行銷，藉由公益活動鞏固購屋者認同公司品牌形象。R 集團建案推案之前即採潛銷模式，接受客戶預訂，客戶在此期間訂購得以享更長鑑賞期，以無壓力行銷方式獲取客戶高度肯定，在銷售第一階段預期效果良好，從客戶口中得知客戶對產品認同度高，奠定個案公開日締造達五成佳績。隨著銷售過硬門檻，更運用飢餓行銷手段，製造多組買家同時競逐同一個標的戶別

的壓迫式行銷，迫使客戶深怕向隅之心理因素下，必須在極短時間內做出決定的促銷手段效果極佳，並於短期間內一舉將銷售成數拉高至八成結案。

二、整合行銷

整合行銷是透過五個主要傳播機能達到成功行銷效果，根據研究發現，台灣豪宅企業都有使用這些傳播機能，而且都有發揮到不錯的效果。廣告(Advertisement)是最廣泛且最直接到人們視野一個傳播機能，因此很多的產業都會運用該技能，豪宅也是一樣，但是豪宅企業更多的注重針對客戶群的劃分，因此在哪裡刊登廣告就顯得關鍵，如豪宅企業會更多的專注比較高端雜誌，比較特定可能有別於一般傳統的產業操作模式。R 集團為了提供新產品與新市場的擴展，以及不同層峰客群與貴賓更多生活質感與精品訊息，於 2011 年創立了「R 專刊」，內容蒐羅了包括食、遊、住、行、與許多設計相關類的資訊，發行情約 2000-3000 本，至今已發刊九期，第十期刊物預計於 2018 年初發刊。希望透過 R 集團採訪團對趨勢的親身走訪體驗，提供精品時尚與居家品味一個均衡的平台，讓「享受」不再高不可攀，反而更貼近幸福生活的溫度。人員銷售(Personal Sales)一個好的團隊領導是很重要的，培養出專業的銷售人員，一個好的人員銷售也可以看出這個企業的綜合能力，提升企業的品牌度和加強客戶對企業的認可，更是行銷策略中致勝的關鍵之一。

公共關係(Public Relationship)中包括的人際傳播，每個商品都有固定的客戶群體，而客戶群體間的交流正是一個有效的且快速的傳播模式，而作為豪宅企業與客戶也應該存在互相信任的關係，更為之重要的是企業應該要對外部傳播正向的訊息，有助於企業正面的形象建立。R 集團在維繫住戶間的情誼辦了很多的活動，如讓住戶們在家也能享受頂級 SPA 才有的香氛與紓壓體驗，R 集團邀請朵薩 SPA 生活旗艦館，為住戶舉辦「玩味香氛·紓壓樂活」美感講座，活動以輕食下午茶與香氛抓周揭開序幕，藉由輪脈香氣還原自身能量，接著由專業樂師進行「頌

鉢祝福」，以西藏頌鉢演奏感受身與聲的共振、舞動，藉以淨化並激發身心，隨即分組進行「按摩油製作」與「簡易居家按摩示範」，以釋放體內高度壓力，還原身心平衡。而企業所開展的活動，亦是一種傳播也是實現企業資訊透明化的一個途徑，R 集團努力朝向造橋鋪路的奉獻精神，在行有餘力，回饋關懷社會外、更關心下一代，將「取之於社會、用之於社會」的理念化為行動，成立 R 志工隊，並建置「志工服務平台」，提升志工服務效能。同時必需透過各種公益活動，產學合作等相關行動回饋社會，提升消費者對公司形象的認同感，並經由消費者使用產品後的見證與推薦及口語相傳，將品牌價值深植消費者心中，公司品牌的良好評價自然不脛而走。好的口碑、品牌其傳播效應是很顯著的。

三、STP 分析

台灣豪宅市場是一個很特別的產業，即是傳統產業亦是個年輕的產業，傳統是因為豪宅容易給人刻板的印象，高端大氣這些標籤，這些都是一些好的標示，但是往往就會容易受到限制，隨著豪宅客的年輕化，更多的是需要一些新興的產品吸引這群年輕的客戶群，對於目標客戶就有更為針對性的行銷策略。

如何找到豪宅建築業的目標市場 (Targeting)，細分市場 (Segmenting) 是選擇和了解目標市場的前提和基礎。以 R 集團為例，其市場細分參數分為四類：家庭參數、地區參數、心理參數和行為參數，其中以行為參數劃分消費群體是創建細分市場的最佳起點，而細分參數的選擇，要注意其社會經濟用途。雖說豪宅是一個區域性的市場，但是購買力並不會侷限在同一個區域，由於區位環境具有三重性質，即自然地理、經濟地理和人文環境因此在選擇目標市場市場時應充分考慮消費者需求對地域環境對評價和偏好。更應該注意的是影響消費者行為是心裡因素，除了由需要引起的動機這是一個很重要的動機，更需要了解該消費群體的生活方式，行為參數是消費者對豪宅產品的認識、態度、使用及其反應，是最有效的一個細分參數。

當目標市場 (Targeting) 已經選定的情況下，建商還需要對目標市場需求進行預測和風險分析，以準確的訂立其為目標市場。豪宅作為一種耐用且兼有投資的特殊商品，其開發項目的創意、地理環境以及房屋質量的好壞，對建商而言無論是品牌形象還是口碑都有著重要的影響。

在面對目標市場時，市場定位 (Positioning) 需要注意的是台灣的經濟層面還有房地產業在面對客群都會自行做出轉變，如自主型的、小坪數的都有這其獨立的認知，對生命生活的習慣性價值觀，可客觀連身定做都是其次，品牌不是刻意的迎合，而是要展現出自己光芒，從而得到目標客戶群對企業、產品以及品牌的認可。R集團則針對追求時尚品味生活喜愛獨一無二的富豪新貴，因此在「地段」、「設計」與「品質」經典建築必備的條件，「量少質精」則是R集團不隨波逐流的堅持。作為建築業新秀，R集團定位明確，鎖定最具增值效應不被複製的絕佳地段，以「人性思考設計」、「最新科技工法」、「國際名牌加持」打造極富品味且具典藏傳家價值的精品建築，並以國際觀的建築視野，提升建築永續價值。

豪宅市場是領導品牌先行者贏者全拿的市場，在房地產高端市場上經營者必須隨時與世界接軌引領時尚潮流，時時持續研發保持創新，大量投資經費，並配合贊助各種公益活動，將品牌形象深植消費者心中，成為金字塔頂端富人社交圈文化生活型態的一種。因此在競爭激烈的豪宅市場中，R集團以卓越的產品力以及過去經營累積的品牌形象吸引消費者購買。

第五章 結論與建議

第一節、研究結論

台灣房地產業有視為整體經濟的「火車頭產業」之說，認為房地產有著相當大的「向前及向後關聯」效果，那麼當房地產景氣時，可帶動相關產業的發展，亦即具有帶動總體經濟成長的功能（張金鶚，2008）。而豪宅將會是未來房地產市場的發展重點，城市中心的豪宅區對於城市發展是相當具有指標意義的。而近年來經濟不景氣的影響下，奢侈稅、豪宅稅的推出，無疑對豪宅市場造成一定的衝擊。台灣的豪宅市場在受到環境和政策的影響下，如何提高自身綜合能力，在面對市場變化時，如何改變行銷策略予以迎合，都是目前台灣豪宅建築業所要面臨和解決的問題。本研究採五力分析和 SWOT 分析探討台灣豪宅市場其內外部發展現況，並使用 4P 分析、整合行銷與 STP 分析及台灣建築業高階主管訪談，歸納整理出如下結論。

一、豪宅建築業需因應大環境的變化而調整

本研究以 R 集團作為案例考察台灣豪宅建築業的現況所存在的問題做出研究分析。現存的豪宅建設公司都有著一定的年資，也就是說現在存在市場中都是較為成熟的建築公司，有著自己的企業品牌度，因此在大環境中有著一定的優勢；豪宅的建案相對於一般宅的建案需時較為之長，因此在建立品牌和客戶忠誠度上耗時較久，需要建築企業長期優質的經營與管理，且推案較多還是需要仰賴他家營造廠，對於工程品質進度成本控管較為不利，是當今台灣豪宅建築業還在面臨劣勢。那麼景氣的低迷不振，正提供一個給產業休養生息韜光養晦蓄勢待發匯集能量的大好機會，可趁勢調整組織體質與人員教育訓練，為下一次登上高峰做充分的準備。

二、品牌忠誠度是豪宅行銷之關鍵

台灣的豪宅建築業同樣存在競爭者，如何做到在這些競爭者中脫穎而出，也同樣是考驗著這些建商的內部管理能力以及外部的行銷能力。個案銷售好壞往往取決於建商品牌與產品力而大不同，其中品牌忠誠度尤其是關鍵，品牌力與產品力又與價格成正相關，議價空間也隨之產生重大落差，強者恆強，使建築業者呈現兩極化的經營模式，惟目前整體房地產市場低迷近乎停滯量縮價跌，不論大小建商無不偃旗息鼓，苦撐待變。一個產品的成功，同時必需透過各種公益活動，產學合作等相關行動回饋社會，提升消費者對公司形象的認同感，並經由消費者使用產品後的見證與推薦及口語相傳，將品牌價值深植消費者心中，公司品牌的良好評價自然不脛而走。

三、台灣豪宅建築與總體經濟息息相關

豪宅本身所需要的消費者是否能繼續延續下去與台灣整體經濟有著緊密的關係，未來的經濟會有巨大的變化亦會變好，然而卻有可能導致消費者的變得更為之保守，所謂的保守則是不管是常態性的消費群體不會發生變化。

台灣的豪宅目前處於盤整期，在慢慢的適應大環境和政策的變化，而政府方面在未來會有讓利的可能，不動產也處於價升量大的時期，消費者可以在這段期間買到合意的豪宅，真正的所謂的豪宅，好的地點、好的品牌、好的規劃，那又可以買到價格相對合理的價位點，這個階段它會顯示出來其價格包括公司的讓利，讓消費者可以買到物美價廉的豪宅，是真正的豪宅而不是好時機下的假豪宅，讓消費者回到理性面，回歸到豪宅最初到本義，是給家庭一個好的生活環境產品，對於台灣豪宅市場而言就是一種機會。

四、台灣豪宅市場消費族群發生變化，建商面臨轉型

豪宅市場隨著大環境變化面臨著轉型，而消費群體日益趨近於年輕化亦是轉型的重要原因之一。研究發現，中高階的人群往往容易被忽略，從而導致市場區隔變得侷限，挖掘更多的潛在族群，可為台灣豪宅建商在目前整體經濟低迷的環境下找到新的出路。

台灣中部地區已有陸續的小豪宅推出，所謂的小豪宅，是指坪數較小，其對質量與環境的要求都以豪宅為標準，售後、軟性服務面面俱到，這也就是建商在制定目標市場所做出的改變，所針對的目標客戶群體不在是口袋夠深的豪宅客們，漸漸的開始轉變為中高階的消費者。但並不是所有的豪宅建商都做改變目標客戶的轉型，亦有轉而發展大型百貨公司、酒店、寫字樓等等的這些轉型，台灣豪宅建商在面對環境的變化所做的轉變對建商本身而言亦是一種契機。值得注意的是在面對目標市場時，台灣的經濟層面還有房地產業在面對客群都會自行做出轉變，如自主型的、小坪數的都有這其獨立的認知，對生命生活的習慣性價值觀，可客觀連身定做都是其次，品牌不是刻意的迎合，而是要展現出自己光芒，從而得到目標客戶群對企業、產品以及品牌的認可。

五、台灣豪宅行銷策略需針對客戶需求作彈性調整

隨著銷售過硬門檻，更運用飢餓行銷手段，製造多組買家同時競逐同一個標的戶別的壓迫式行銷，迫使客戶深怕向隅之心理因素下，必須在極短時間內做出決定的促銷手段效果極佳，並於短期間內一舉將銷售成數拉高至八成結案。

研究發現廣告的刊登須針對客戶屬性作調整，針對客戶的目標性要強，豪宅市場的目標客戶主要是對於藝術有一定的認知，對生活是有品味的客戶群，要做好針對性的傳送方式，找到定位的族群才能做到有效的傳播達到行銷的效果，有別一般傳統的報紙廣告媒體操作模式，需能準確的找到目標客戶。整合行銷是透過五個主要傳播機能達到成功行銷效果，根據研究發現，台灣豪宅企業都有使用

這些傳播機能，而且都有發揮到不錯的效果。豪宅建築所謂的口碑行銷很重要，好的口碑、品牌其傳播效應是很顯著的，更是致勝的關鍵。

六、台灣豪宅建築業需與世界接軌跟上時代腳步

台灣豪宅市場是一個很特別的產業，即是傳統產業亦是個年輕的產業，傳統是因為豪宅容易給人刻板的印象，高端大氣這些標籤，這些都是一些好的標示，但是往往就會容易受到限制，隨著豪宅客的年輕化，更多的是需要一些新興的產品吸引這群年輕的客戶群，對於目標客戶就有更為針對性的行銷策略。豪宅市場是領導品牌先行者贏者全拿的市場，在房地產高端市場上經營者必須隨時與世界接軌引領時尚潮流，時時持續研發保持創新，大量投資經費，並配合贊助各種公益活動，將品牌形象深植消費者心中，成為金字塔頂端富人社交圈文化生活型態的一種。

第二節、研究建議

台灣豪宅建築業在面對大環境下，都有著各自的經營之道，然而時代正在發展和進步，過去行銷方式方法也要做出相應的改進才能更好的去融入到現今的市場以及越來越年輕化的消費者。本研究根據前章節的分析，歸納整理對台灣豪宅建築業發展行銷策略，可作為建設企業未來提升發展行銷競爭優勢的參考，建議如下。

一、建設公司實務上的建議

以現今環境而言對於豪宅建設公司最大的瓶頸是大環境的影響，經濟的萎靡導致消費者消費力度下降。因此建商應該更需要務實的去考量成本的預算，從經營管理的面向去控管成本，準確的定位市場，了解具有消費能力的族群，制定出更符合消費者的產品及價格，而目前中階級的消費者仍然是未完全被開發的族群，建商應該更多的開放該消費群體的產品，度過消費力低迷的這個時間區域。豪宅建設公司還要注重提高售後服務，軟體服務越來越受到消費者關注，企業做好服務方面，做好品牌的經營，有助於提高消費者忠誠度。

對於中部豪宅建設公司，均為較成熟的公司，在市場打滾已久，那麼相較於成熟的公司，目前的現況年輕的公司則較沒有那麼包袱，因此，年輕的公司更應該利用時間建立好品牌。但是在此環境，每個企業都應該找到自己的生存之道，跳出框架找到更多的出路，是現階段台灣豪宅建設公司所要做出的改變。

二、台灣豪宅行銷策略建議

開發新的客戶群，研發更多適合現今消費者的豪宅，增加銷售的面向，對建設公司的多元性有著更好的發展，那麼建設公司要找到適合自己的生產線。目前，中部更多的是在轉型，如投資中小豪宅的建築，找出新的消費族群，而對於中小

豪宅的消費者，其議價能力也受到影響，建商需要更好的制定價格，當消費者的議價能力提高時，成本控制就顯得更為重要。由於部分豪宅的轉型，行銷的方式也需要轉型，擬定出相關的行銷策略。本研究根據前章節的分析，歸納整理對豪宅建築業發展行銷策略，可作為建設企業未來提升發展行銷競爭優勢的參考，建議如下。

（一）產品面向：在時代變化下，傳統的豪宅不再符合所有消費者的需求，一些新貴的加入，對於產品的品質有著更為之嚴苛的要求，如科技、品味的要求，那麼這些都是需要豪宅建商公司在應對豪宅行銷所要做出的改變。豪宅建設公司在制定價格時，則要做好成本的控管，由於目前景氣低迷狀態下的大環境促使供應商願意有更多的配合建商完成建案，較不會有議價能力，而由於目標市場的改變，新興消費者群體則有著較高的議價能力，可見成本的管控才是建商的生存之道。

（二）市場面向：在大環境的壓迫下，不少豪宅建設公司都做出了轉變，如開始建設中小型的豪宅，在做出轉變之際，建商對於產品在市場的定位就需要更為之準確，才能更精準的找到相對應的目標客戶，從而達到行銷目的。而通路則要因應產品的變化做改變，如刊物的選擇、推廣的對象都應該重新制定，擬定出符合產品都行銷策略。

三、未來研究建議

本研究探討台灣豪宅行銷的關鍵成功因素，以 R 集團分析研究，主要研究地區在台灣中部地區，但對台灣北部及南部豪宅、新興地區之建商行銷決策模式建立，本研究並未深入探討；後續研究可針對建商進行調查或深入訪談，以便建立更全面的行銷決策模式。未來訪談可以再更針對消費者的角度，在個案分析方面結合消費者面向做研究。

參考文獻

一、中文文獻

1. 王克武、賴姍姍和黃安文 (2015)。以 SWOT 及五力分析探討民間參與校園休閒運動中心之經營。嶺東體育暨休閒學刊，第 13 期，P1-12。
2. 田祖武、魏上凌和李美慧 (2005)。整合行銷傳播績效指標之建構與衡量。行銷評論，第 2 卷第 2 期，P193-217。
3. 朱丹 (2015)。基於 4P 營銷理論下的逆市房地產市場營銷策略分析。太原城市職業技術學院學報，第 9 期，P161-162。
4. 朱金發 (2010)。台中豪宅市場 STP 理論應用。國立中山大學高階經營碩士班碩士論文，台灣高雄。
5. 李同榮。台灣房地產六大都會最新房價趨勢報告。2017 年 9 月 20 日，取自：<https://news.cnyes.com/news/id/1328540>
6. 李明玉 (2011)。淺談戰略管理中的 SWOT 分析法。價值工程，第 227 期，P14-14。
7. 林豐瑞，黃珮婷 (2008)。休閒農場整合行銷傳播決策型態及其行銷績效影響因素之研究。台灣農學會報，第 9 卷第 3 期，P254-269。
8. 柯雅藍 (2008)。基於 4Ps 營銷組合改進的房地產營銷策劃研究。哈爾濱工業大學碩士論文，哈爾濱。
9. 洪依婷 (2010)。豪宅購買決策之研究-以台中市七期重劃區為例。逢甲大學土地管理所碩士論文，台灣台中。
10. 洪承 (2015)。房地產行銷策略研究~以代銷業銷售成功影響因素之探討。國立政治大學地政學系碩士論文，台灣台北。

11. 張金鶚。政府救房市應有所不為。2008 年 12 月 31 日，取自：
<http://www.taiwansig.tw/index.php/政策報告/科技經濟/913-政府救房市應有所不為>
12. 張靜琪、朱郁珊和趙沛（2016）。從供需角度來探討豪宅買賣之關鍵成功因素以高雄市為例。住宅學報，第 25 卷第 1 期，P19-36。
13. 從金典地政士事務所網頁中，可以獲得台北市政府課徵之「豪宅稅」之定義及課徵條件的重要訊息(<http://blog.xuite.net/ifhouse035545218/twblog/321271300-台北市政府課徵之「豪宅稅」之定義及課徵條件>)。
14. 從臺北市稅捐稽徵處網頁中，可以獲得高級住宅房屋稅加價方式(<http://www.tpctax.gov.taipei/ct.asp?xItem=22204836&CtNode=52393&mp=103011>)。
15. 許東旭（2002）。臺中地區住宅市場發展趨勢之研究。逢甲大學建築所碩士論文，台灣台中。
16. 許獻叡（2005）。台中市豪宅投資方案評估模式之研究。朝陽科技大學建築及都市設計研究所碩士論文，台灣台中。
17. 陳雅倫、徐茂洲和黃惠民(2016)。臺北富邦馬拉松的 SWOT 與五力分析探討。運動與觀光研究，第 5 卷第 2 期，P1-7。
18. 黃能傑（2016）。購買豪宅影響因素之研究。佛光大學管理學系碩士論文，台灣宜蘭。
19. 劉瑋婷（2016）。2016 年台灣房地產業現況與趨勢。台灣經濟研究月刊，第 38 卷第 12 期，P122-127。
20. 範戈（2012）。基於 4P 營銷理論下的逆市房地產市場營銷策略分析。西南財經大學碩士論文，四川。

21. 賴慧蓉 (2007)。消費者購屋決策模式之建立-以台中市透天別墅為例。朝陽科技大學企業管理學系碩士論文，台灣台中。
22. 謝明瑞(2016年12月)。台灣房市稅制改革與健全發展方向。研討會主持人(朱雲鵬)，2016年台灣房市趨勢展望。「2016年台灣房市趨勢展望」產官學研討會，台灣省商業會(台北市中山區104松江路168號13樓)。
23. 謝明瑞，周信佑。國政研究報告-2016年臺灣地區房地產行情變動分析與預測。2017年9月20日，取自：<http://www.npf.org.tw/2/16551>
24. 鍾懿萍，張孟秋(2009)。淺談建築開發業之價值鏈核心。土地問題研究季刊，第8卷第1期，P16-28。

二、英文文獻

1. Alderson, W. (1957). Marketing behavior and executive action.
2. Dyson, R. G. (2004). Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. *European journal of operational research*, 152(3), 631-640.
3. Hill, T., & Westbrook, R. (1997). SWOT analysis: it's time for a product recall. *Long range planning*, 30(1), 46-52
4. Karagiannopoulos, G. D., Georgopoulos, N., & Nikolopoulos, K. (2005). Fathoming Porter's five forces model in the internet era. *info*, 7(6), 66-76.
5. Narayanan, V. K., & Fahey, L. (2005). The relevance of the institutional underpinnings of Porter's five forces framework to emerging economies: An epistemological analysis. *Journal of Management Studies*, 42(1), 207-223.
6. Pickton, D. W., & Wright, S. (1998). What's swot in strategic analysis?. *Strategic change*, 7(2), 101-109.