

東海大學高階經營管理碩士在職專班(研究所)

碩士學位論文

房地產業面臨少子化衝擊下的轉型策略

—以C建設公司為例

The Transformation Strategy under The Low Fertility Rate in  
Real Estate Industry-A Case Study of C Architecture Company

The seal of Tungshai University is a circular emblem with a scalloped border. It features a central cross, two interlocking rings, and horizontal lines. The text 'TUNGSHAI UNIVERSITY' is written around the inner circle, and '1955' is at the bottom. The seal is overlaid on the text.

指導教授：張永和博士

研究生：吳國良撰

中華民國 108 年 6 月

## 誌 謝

距離上一次學生生活已快三十年，經歷了社會工作的歷練，再次重拾書本踏入校園，重溫學生的樂趣，箇中感受，與三十年前截然不同。感謝東海大學提供這麼美好的環境，在 EMBA 的兩年承蒙各授課教授、老師的循循善誘，獲益良多。研究生的兩年生活充實愉快，感謝家人、同事、老師、同學、朋友的支持、照顧及協助，這將是我人生美好的回憶。

感謝我的指導教授張永和 博士的悉心指導，提綱挈領，讓我得以完成論文，感謝口試委員詹家昌副校長、王元章教授，百忙之中，耐心、辛苦地審閱論文，並加以指導指正，提供寶貴的意見。由衷感謝！

兩年的時間因為充實、歡樂所以過得很快！一起學習的同學，一起成長的夥伴，要跟你們說一聲“有你們真好”！



論文名稱：房地產業面臨少子化衝擊下的轉型策略-以C建設公司為例

校所名稱：東海大學高階經營管理碩士在職專班(研究所)

畢業時間：2019年6月

研究生：吳國良

指導教授：張永和

#### 論文摘要：

本研究主要在探討，房地產業在面臨少子化的趨勢之下的影響以及轉型策略。研究先透過對成功轉型的H建設公司負責人做深度訪談，了解在什麼情況之下迫使該公司必須選擇轉型，再使用SWOT對個案C建設公司做內外部環境分析，以及運用STP對其產品定位做研究，來檢視其面對少子化的趨勢下，所做的轉型選擇。研究結果顯示，針對少子化帶來的家庭及社會結構改變下，個案公司選擇的轉型策略有兩個：一、改推小坪數1戶2房至3房之低總價產品，不再侷限換屋市場，而是跨足首購市場，推案地區亦不侷限於台中市西區。二、瞄準未來市場需求較大的相關產業如：銀髮住宅、月子中心、長照中心…等，透過其長久建立起之品牌知名度來跨足相關產業。

關鍵詞：少子化、房地產業、轉型策略、SWOT、STP

Title of Thesis : The Transformation Strategy under The Low Fertility Rate in Real Estate Industry-A Case Study of C Architecture Company

Name of Institute : **Tunghai University**

**Executive Master of Business Administration Program**

Graduation Time : ( JUNE / 2019 )

Student Name : Kuo-Liang Wu

Advisor Name : Dr. Yung-Ho Chang

**Abstract :**

The purpose of this research is to discuss the transformation strategy under the low fertility rate in real estate industry. This research focuses on the internal and external analysis to C Architecture Company by SWOT analysis and product positioning by STP analysis ; Finally I inspect what the transformation strategies would the C Company choose while facing the low fertility rate. The research result shows that the C Company will produce two transformation strategies given the low fertility rate that leads to family and society structure changes. One strategy is to promote the small size and low total price departments with two or three bedrooms, no longer focusing only on secondary market but also on the beginners market. Also, the construction location will not only be limited on the west area in Taichung. Another strategy is to target on the future related industries with high demand, such as elderly housing, postnatal care center, long-term care center, etc. to build up its own brand awareness and stride across related industries.

Key words : Low Fertility Rate 、 Real Estate Industry 、 Transformation Strategy 、 SWOT 、 STP

# 目次

第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的.....	7
第二章 文獻回顧.....	8
第一節 台灣房地產業之現況.....	8
第二節 少子化之相關文獻.....	11
第三節 轉型策略之相關文獻.....	16
第三章 研究方法.....	20
第一節 深度訪談.....	20
第二節 SWOT 分析.....	21
第三節 STP 分析.....	23
第四章 研究結果.....	25
第一節 訪談結果.....	25
第二節 個案公司背景介紹.....	28
第三節 SWOT 分析結果.....	29
第四節 STP 分析結果.....	32
第五節 個案公司檢視.....	33
第六節 個案轉型策略與選擇.....	34
第五章 結論與建議.....	37
參考文獻.....	38
一、中文文獻.....	38
二、英文文獻.....	43
三、網頁資料.....	44

## 表次

表 1-1 每季出生人口、死亡人口、人口總數表 .....	1
表 1-2 戶數結構表 .....	4
表 2-1 總生育率表 .....	14
表 2-2 總人口數與人口變動表 .....	15
表 3-1 SWOT 矩陣表 .....	22
表 3-2 市場區隔分類表 .....	23
表 4-1 個案公司背景表 .....	28
表 4-2 個案公司 SWOT 分析表 .....	32



# 圖次

圖 1-1 人口結構變動對平均每人 GDP 成長之影響圖 .....	3
圖 1-2 台灣房價指數 .....	5
圖 1-3 27~41 歲人口數 .....	6
圖 1-4 房價指數與人口數對照 .....	6
圖 2-1 景氣循環階段圖 .....	9
圖 2-2 台灣房地產五大循環漲跌走勢圖 .....	10
圖 2-3 人口轉變模型圖 .....	13
圖 2-4 總人口數與人口變動圖 .....	15
圖 3-1 STP 策略分析架構說明 .....	23
圖 4-1 四拼二房 .....	26
圖 4-2 產後護理之家 .....	27
圖 4-3 四房三拼 .....	35
圖 4-4 四房四拼 .....	35
圖 4-5 二房三房六拼 .....	36



# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景與動機

近幾年來，政府相當關注的議題，即是我國的人口結構已經有了重大的改變。從臺灣戰後，1946年至1966年間，是嬰兒出生潮時期，總人口從609萬人，增加至1306萬人，約有每年40萬人的平均出生人口數。但從1998年出生人口數，跌破30萬人以下後，接著2008年出生人口數，更跌破20萬人以下，2010年的虎年，生育率更跌到世界最低水準的0.9人，新生兒人數僅有16.7萬。到了近幾年戰後嬰兒潮的人口，已逐漸到了老年之齡，導致老年人口佔總人口的比例，逐年續攀升之外，再加上持續減少的新生兒人口數，「少子化」的現象，已經成為一個政府重視的國家安全問題。我國出生人口數，可從下表1-1發現，於107年第一季已經開始呈現負成長了。

表 1- 1 每季出生人口、死亡人口、人口總數表

時間	出生(人)	死亡(人)	人口數(人)
107Q2	42,542	41,359	23,574,215
107Q1	47,288	48,454	23,571,990
106Q4	50,814	41,179	23,571,227
106Q3	47,954	43,495	23,557,467
106Q2	45,838	41,477	23,552,470
106Q1	49,226	45,090	23,537,816
105Q4	57,029	41,506	23,539,816
105Q3	50,481	40,045	23,519,518
105Q2	49,504	42,203	23,508,362
105Q1	51,426	48,651	23,496,813
104Q4	59,557	41,230	23,492,074
104Q3	51,472	39,588	23,468,748
104Q2	50,060	40,516	23,461,562
104Q1	52,509	42,524	23,449,287
103Q4	59,289	39,307	23,433,753
103Q3	52,848	39,908	23,410,280
103Q2	49,585	39,965	23,392,036
103Q1	48,661	44,749	23,379,594
102Q4	51,604	39,316	23,373,517
102Q3	47,289	38,046	23,356,588



102Q2	45,692	37,648	23,344,213
102Q1	54,528	40,898	23,332,705
101Q4	66,553	37,036	23,315,822
101Q3	53,350	1,226	23,282,670
101Q2	55,429	37,758	23,261,747
101Q1	52,079	41,796	23,239,268
100Q4	54,282	36,415	23,224,912
100Q3	50,687	35,088	23,197,947
100Q2	47,161	38,309	23,180,477
100Q1	44,497	43,103	23,165,878
099Q4	44,108	36,800	23,162,123
099Q3	40,066	36,165	23,146,090
099Q2	38,995	35,218	23,138,381
099Q1	43,717	37,589	23,131,093
098Q4	53,343	35,636	23,119,772
098Q3	47,166	35,043	23,086,441
098Q2	39,400	34,702	23,069,345
098Q1	51,401	38,201	23,058,550
097Q4	55,967	35,928	23,037,031
097Q3	46,977	33,723	23,007,737
097Q2	45,287	34,893	22,994,262

資料來源：內政部

出生人口數的增減，往往代表未來 30 至 40 年後總體經濟以及消費市場的成長力道，房地產市場在總體經濟面來說，是扮演著領先指標的火車頭角色，房市一片大好的情況下，代表企業看好未來持續發展的動能，有信心及意願增加投資建設，有關人口成長與 GDP 的影響預測如圖 1.1 所示。

### 1981 至 2030 年人口結構變動對平均每人 GDP 成長之影響

單位：%

		1981-1990	1991-2000	2001-2010	2011-2020	2021-2030
中國大陸	幼年人口	2.180	0.801	0.908	0.605	0.148
	老年人口	-0.036	-0.165	-0.208	-0.449	-0.933
	合計	2.144	0.636	0.700	0.156	-0.785
香港	幼年人口	1.502	0.749	0.724	0.592	-0.260
	老年人口	-0.366	-0.439	-0.363	-0.686	-1.915
	合計	1.154	0.610	0.361	-0.094	-2.175
印度	幼年人口	0.426	0.610	0.813	1.113	0.853
	老年人口	-0.051	-0.046	-0.078	-0.154	-0.344
	合計	0.375	0.564	0.735	0.959	0.509
印尼	幼年人口	1.111	1.476	0.942	0.819	0.630
	老年人口	-0.034	-0.107	-0.187	-0.268	-0.442
	合計	1.077	1.369	0.755	0.551	0.188
南韓	幼年人口	2.196	1.413	0.563	0.780	0.074
	老年人口	-0.094	-0.280	-0.564	-0.874	-1.522
	合計	2.102	1.133	-0.001	-0.094	-1.448
馬來西亞	幼年人口	1.138	0.837	1.026	0.994	0.667
	老年人口	0.046	0.030	-0.067	-0.349	-0.589
	合計	1.184	0.867	0.959	0.645	0.078
巴基斯坦	幼年人口	-0.102	0.296	1.270	1.178	0.927
	老年人口	0.261	0.122	0.026	-0.104	-0.147
	合計	0.159	0.418	1.296	1.074	0.780
菲律賓	幼年人口	0.864	0.830	0.938	1.097	0.779
	老年人口	0.004	0.010	-0.079	-0.252	-0.344
	合計	0.868	0.840	0.859	0.845	0.435
新加坡	幼年人口	1.926	0.336	0.314	1.061	-0.111
	老年人口	-0.135	-0.222	-0.373	-1.160	-2.406
	合計	1.791	0.114	-0.059	-0.099	-2.517
台灣	幼年人口	1.428	1.175	0.811	0.976	0.222
	老年人口	-0.306	-0.465	-0.321	-0.694	-1.753
	合計	1.122	0.710	0.490	0.282	-1.531
泰國	幼年人口	2.493	1.673	0.750	0.475	0.074
	老年人口	-0.007	-0.207	-0.260	-0.396	-0.933
	合計	2.486	1.466	0.490	0.079	-0.859
越南	幼年人口	0.949	1.275	1.791	1.494	0.408
	老年人口	0.117	-0.039	-0.099	-0.030	-0.687
	合計	1.066	1.236	1.692	1.464	-0.279

資料來源：Asian Development Bank, "Asian Development Outlook 2011 Update-Preparing for Demographic Transition", September 2011.



圖 1-1 人口結構變動對平均每人 GDP 成長之影響圖

資料來源：MyGoNews

房地產業即使在 1994 年到 2003 年遭逢房市泡沫價格下修的情況，但戰後嬰兒潮世代的人口數正處於消費力最旺盛的時期，因此房地產業在 1994 年至 1997 年間的交易量，約有 2016 年 24.5 萬棟的一倍之多，此時期堪稱台灣歷年最旺盛的房地產交易時期。

少子化所帶來的人口變化，會因為不同產業，產生不同階段的影響及變化，因此大多數人對於少子化的數據顯示，並不會未有立即性的感受及危機感，但近幾年國內外許多產業對於少子化的議題的探討，不再像過去一般輕忽，各產業對於少子化的衝擊也擬定了許多因應策略，房地產業者亦是如此，逐漸有學者著手研究兩者之間的關聯性，生育率不斷探底的同時，房價卻沒有如預期的也逐漸往下，未來生育率即使有機會拉高，應該也難以恢復戰後時期那般旺盛，相信房地產業者亦觀察到此趨勢，少子化導致家庭結構出現改變如表 1-2，過去平均每戶 5 人以上的比例在 2006 年約還有 20% 左右，到了 2016 年已經低於一半了，每戶 3 人以下的比例則有高達 70%。

表 1-2 戶數結構表

戶數結構表		單位：戶					
年別	總計	1 人家戶	2 人家戶	3 人家戶	4 人家戶	5 人家戶	6 人以上
2006	7,394,758	1,952,987	1,309,669	1,302,751	1,327,650	764,284	736,703
2007	7,512,449	2,022,901	1,352,358	1,335,536	1,327,161	749,799	724,013
2008	7,655,772	2,111,331	1,400,960	1,370,466	1,333,355	737,138	701,867
2009	7,805,834	2,201,706	1,452,129	1,409,487	1,340,155	723,974	677,768
2010	7,937,024	2,284,980	1,501,732	1,442,514	1,342,424	710,481	654,296
2011	8,057,761	2,363,499	1,543,750	1,470,139	1,344,776	697,433	637,596
2012	8,186,432	2,454,459	1,579,029	1,496,512	1,346,025	684,043	625,785
2013	8,286,260	2,530,995	1,608,927	1,513,385	1,340,542	673,646	618,190
2014	8,382,699	2,610,729	1,634,904	1,526,237	1,334,474	661,499	614,308
2015	8,468,978	2,676,000	1,659,536	1,540,442	1,331,457	652,122	608,875
2016	8,561,383	2,747,386	1,688,064	1,555,706	1,326,372	641,974	601,331
2017	8,649,000	2,814,583	1,719,466	1,571,035	1,319,952	630,673	592,744
2018	8,733,936	2,877,432	1,754,995	1,587,408	1,313,546	619,951	580,604

說明：1. 本表係指戶籍登記之戶內人口數，無涉家庭成員結構。

內政部戶政司 編製

資料來源：內政部

經濟學談的是供需法則，房地產市場當然也不例外。從圖 1-2 中可看出，從 90 年到 104 年台灣的房價指數，一路往上攀升，在 103 年來最高點 297，房地產走了 10 幾年的榮景。但房地產的主要供需因素，應該是人口結構條件，而少子化所帶來的家庭人口結構改變，是否也會影響房市交易及經營生態的改變。根據國外學者研究 27 歲到 41 歲是首次購屋的年齡，如圖 1-3 是我國以單齡人口統計出 90 年至 104 年 27~41 歲區間的總人口數，在 99 年來最高峰 576 萬人，然後開始遞減。這也代表房地產購屋需求的這個區間人口，將逐漸降低。當需求下滑，房價及銷量是否也會翻轉向下呢？我們把 99 年到 104 年的房價指數圖及首次購屋年齡的區間人口數圖，重疊之後就如圖 1-4。雖然 99 年後首次購屋區間人口開始下滑，房價沒有下滑仍然上揚，但房價來到 103 年高峰後，開始下降逐漸回歸到人口需求面。而當需求降低是否需思考替代方案來補足市場的供需。



圖 1-2 台灣房價指數

資料來源：信義房屋



圖 1-3 27~41 歲人口數

資料來源：信義房屋



圖 1-4 房價指數與人口數對照

資料來源：信義房屋

## 第二節 研究目的

少子化+人口老化=房地產市場購買力下降。當人口結構改變，人口紅利轉為負數時，房地產業必須正視這個趨勢，提出應變策略。在產品規劃及設計上，有所調整，提早在經營型態或產品上轉型，才能維持公司正常營運及長久生存下去之道。

本研究透過對成功轉型的建設公司負責人做深度訪談，了解在什麼情況之下迫使該公司必須選擇轉型，再搭配 SWOT 分析以及 STP 對個案 C 建設公司進行內外部環境分析以及產品定位，探討該公司在房地產業在過去人口出生率旺盛時期，到現階段人口成長率極低時期，所採取的因應策略，來達到其可以持續維持穩定推案、提升營運規模的目標，本研究主要目的在於了解：

- 一、探討台灣房地產業現況及趨勢。
- 二、台灣房地產業之內外部環境分析。
- 三、探討房地產業者對於少子化之因應策略供業者經營之參考依據。



## 第二章 文獻回顧

本章將從三個部分來討論，分別為（一）台灣房地產業之現況；（二）少子化之相關文獻；（三）轉型策略之相關文獻，分別敘述如下：

### 第一節 台灣房地產業之現況

#### 一、房地產定義

法令上沒有對房地產(Real Estate)下特別的定義，房地產業，一般會指以從事房產和地產開發業的行業統稱。阮如舫(2005)認為房地產包括土地、房屋、產權三個內涵。

土地可以依目的不同加以分類，區域計畫法將台灣地區土地，按照是否實施都市計畫區分成都市土地、非都市土地。台灣的土地採用「土地使用分區管制」的管理方式，包含建蔽率、容積率的使用強度（使用密度）；住宅區、商業區、工業區等分區種類，依照不同使用方式對土地進行規劃管理。若依土地之權屬區分，則可分為私有土地與公有土地。土地法將土地使用現況區分成四類，建築用地、交通水利用地、直接生產用地以及其他土地。依開發程度不同有生地(Raw Land)、熟地(Served Land)兩種，生地指的是尚未開發的土地，無法立即開發建築使用的土地或尚未取得開發許可；熟地則反之。「地產」指土地財產，其概念主要由土地延伸出來，主要的特性是可以用來互相交易或交換，法律上有明確的權屬關係，為所有人和開發管理者帶來經濟效益的用地。

房屋是具體實物的名稱，指在土地之上的建築改良物。可以依照屋齡、用途及拍賣方式區分。以屋齡區分，可以分成預售屋、成屋、新成屋、中古屋。一般房屋按用途可以區分成居住及非居住兩類，在向下細分，則居住使用、公共使用、辦公使用、商業使用、工業使用及倉儲使用等。若依拍賣方式則分為逾放屋、法拍屋、金拍屋、銀拍屋。「房產」則是一個法律、經濟權屬的概念，經由土地開發、營造、銷售等方式形成具有經濟價值的產品。

房屋雖然不能移動，但是有權利可以轉移，與房地產相關的權類，包含所有權、租賃權、地上權、抵押權、典權、永佃權（農育權）等。從事房地產開發之前，最基本的條件就是要調查清楚產權現況。台灣相關地政法規，針對不動產登記核發土地所有權狀、建築改良物所有權狀以及他項權利證明書三種權狀，台灣法律規定房地產的所有權以登記為有效，採用實質審查的「托倫斯」登記制度，

而目前他項權利證明書以抵押權設定為主要代表，除此之外，限制登記與預告登記都會影響產權的取得。

## 二、影響房地產因素

Schwab(1982)認為利率會影響房地產的需求面，預期通貨膨脹率會影響房地產的需求，進而影響房地產價格。張金鶚(1997)認為影響房地產市場因素包括經濟、社會、政府政策以及房地產本身。Harry S. Dent(2005)提出影響房價有四個根本趨勢，第一是人口消費趨勢、第二是房貸利率和購屋能力、第三為房屋興建的週期循環以及第四整體的經濟趨勢，其中人口消費趨勢是推動房地產的最大因素。莊孟翰(2011)指出影響房地產價格主要因素包括利率、資金行情、遺贈稅賦、預期心理。謝明瑞(2014)認為政經局勢變化、經濟條件、政府不動產政策等都會影響不動產供需變化。

## 三、台灣房地產

房地產市場具有景氣循環的特質，景氣循環指的是長期經濟發展過程中，經濟與成長衰退相互變動的現象，如圖2.1所示。

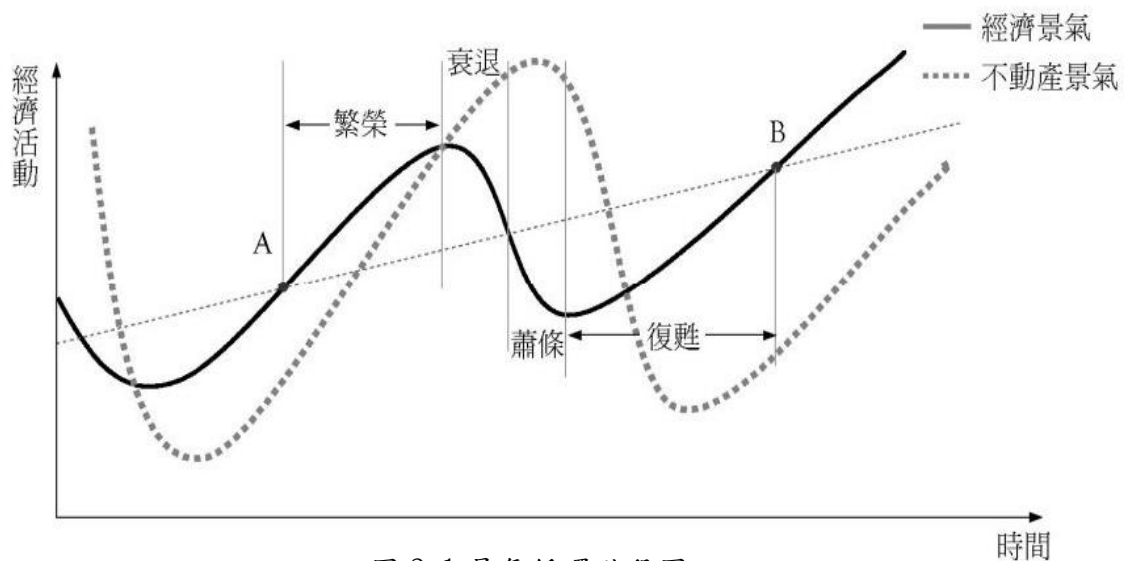


圖 2-1 景氣循環階段圖

資料來源：陳奉瑤、章倩儀，2011，《不動產經營管理》



台灣房地產業受到政治、經濟、社會等層面的影響，從1968年開始至2018年大致歷經了五次循環，李同榮(2019)針對五大景氣循環分析，如圖2.2所示。

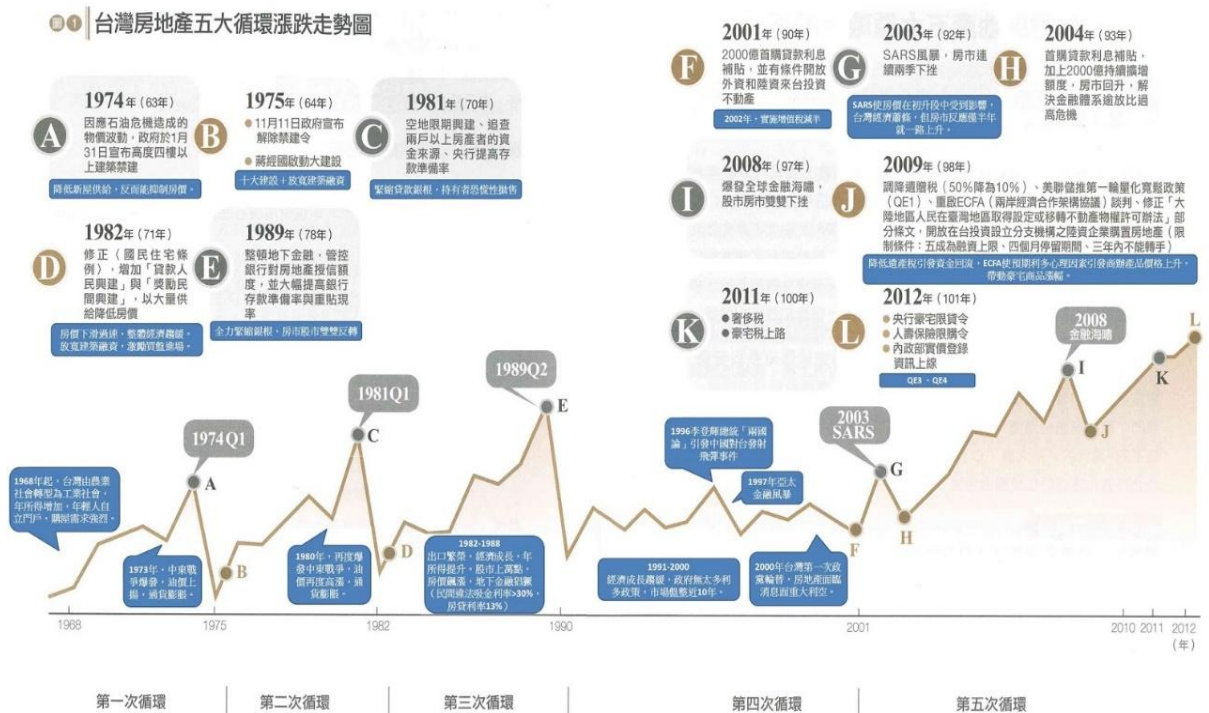


圖 2-1 台灣房地產五大循環漲跌走勢

資料來源：李同榮，景氣循環看台灣房市的觀察

而從圖 2.2 中大約可看出台灣房地產明顯高點有四個波段：

1. 1973 年~1974 年

1968 年開始台灣產業轉型國民所得增加，前往外地就業的人口增加，購買新屋的需求大增。1973 年美元二度貶值，首度發生石油危機，預期通貨膨脹的心理恐慌下，基於購屋保值的想法，造成一波搶購房地產的熱潮。隨後，政府為了導正這股風氣，頒布高樓禁建以及限制融資的法令，到了 1975 年房地產進入最谷底。

2. 1979 年~1980 年

1975 年政府放寬建築融資、1976 年公教調薪，經濟成長迅速，房地產景氣開始一路上升，到了 1978 年美元貶值、1979 年第二次石油危機爆發，房價開始達到這個時期顛峰。1980 年政府為了抑止景氣過熱，宣布空地限建並追查購屋資金來源，又巧遇世界經濟不景氣，房價到了 1981 年開始往下變動，1982 年夏天跌落谷底。

### 3. 1987 年~1988 年

政府開始放寬建築融資，都會區房屋供不應求，台灣社會財富長期累積，加上新台幣升值等因素，不同於前兩次買房是為了保值，這是房價大幅上漲的原因是為了投資增值。政府 1989 年開始採取一連串整頓地下金融、緊縮銀根的政策，股市和房市反轉直下。

### 4. 2009 年~2010 年、2014 年

1989 年房市崩盤以來，房價均處於微幅的動盪，1999 年當時總統提出兩國論，更造成恐慌房市乏人問津，往後幾年間房地產成長趨緩，2003 年台灣 SARS 爆發，房市又受到影響。政府持續數年提供首購優惠的低利貸款補貼政策、土地增值稅減半、遺產稅調降等因素影響，房市開始回升，房價一路不斷向上攀升，直到 2011 年政府課徵奢侈稅和豪宅稅，房市開始降溫。但是成效不彰，之後一年內房價持續飆高，2014 達到高峰，為了制止高房價，政府再次出手於 2015 年開徵囤房稅、2016 年施行房地合一稅，目的即在為房市降溫。

目前台灣的房地產市場景氣，有許多不同的見解。李同榮(2019)指出，2018 年第三季台灣房市全面達到波段谷底，開始準備止跌回升。顏炳立(2019)認為成交量是房價的先行指標，如果沒有量，顯示價格還沒有得到買賣雙方的認可，他評估至少到 2022 年才可能止跌回升。卓輝華(2017)認為景氣循環週期拉長，代表房地產市場因為市場交易資訊透明化使之趨向於成熟的市場環境。未來台灣房地產市場依然與景氣循環變動密切相關，但是短期的市場變化，仍受政治、政策或國際關係影響。

## 第二節 少子化之相關文獻

### 一、人口理論

人口學一詞最早由吉拉德(Achille Guillard)在 1985 年提出，吉拉德將人口學定義為「關於人口、人口運動、以及人口的物理、文明、智力、心裡等方面狀態的數學知識」。現代人口學研究人口變遷的起因與結果，通常以人口規模、人口增長或減少、人口過程、人口分布、人口結構、人口特徵加以分析(John R. Weeks, 涂肇慶、侯苗苗譯，2010)。

早在西元前人類即有人口學的概念與想法，他們將繁殖下一代視為取代死亡率的方式之一。伯拉圖(Plato)主張人口質量大於人口數量，而人口規模可以透過晚婚、殺嬰及人口遷移控制(John R. Weeks, 涂肇慶、侯苗苗譯，2010)。亞里斯多德提議法律應該規定小孩出生數，墮胎是合理恰當的行為。之後，高生率反對與贊成的學說充斥著西方社會。但是馬爾薩斯(Thomas Robert Malthus)可以說是第一個將人口理論有系統的整理者，馬爾薩斯受到史密斯(Adam Smith)人口數量由勞動力需求決定觀點影響，為其人口理論提供了靈感。馬爾薩斯在1798年發表了《人口論》(An Essay on the Principle of Population)，他以食物及性慾皆為人類生活必需品的假設下，提出糧食短缺和透過預防性抑制(preventive checks)會影響人口增長的自然定律。(John R. Weeks, 涂肇慶、侯苗苗譯，2010)

1929年湯普森(Warren Thompson)根據其收集的資料，將國家人口增長模式分為三類，第一類是高自然增長率轉變為低增長率，第二類是低增長率的情況下，死亡率下降比出生率下降的更為迅速，第三類是出生率與死亡率均高，但國家人口數有快速成長的可能。1945年諾特斯坦(Frank Notestein)更將湯普森論點賦予新的名詞並加以整理，他把第一類稱為初期下降(incipient decline)、第二類稱為變遷型增長(transitional growth)、第三類稱為高潛在增長(high growth potential)。第一類國家通常是歐美等先開發國家、第二類則是部分人口增長速度慢的拉丁美洲國家、多數開發中國家歸為第三類(佟新，2000；蔡宏進，2010，John R. Weeks, 涂肇慶、侯苗苗譯，2010)。此後，關於人口轉型的階段劃分，依不同學者的觀點，通常分成3-5個階段，但是依照生育率、死亡率及總人口數的變化，人口變遷大致上分為四個時間，第一階段為高穩定階段(high stationary)，出生率與死亡率都很高但人口增長緩慢；第二階段為早期擴張時期(early expanding)，此時出生率依然很高，但是死亡率逐漸下降，人口開始穩定上升；第三階段為晚期擴張時期(late expanding)，出生率開始下降和死亡率持續下降，人口依然處於成長狀態；第四階段為低穩定階段(low stationary)，出生率和死亡率都非常的低，但人口數維持穩定。(如下圖)

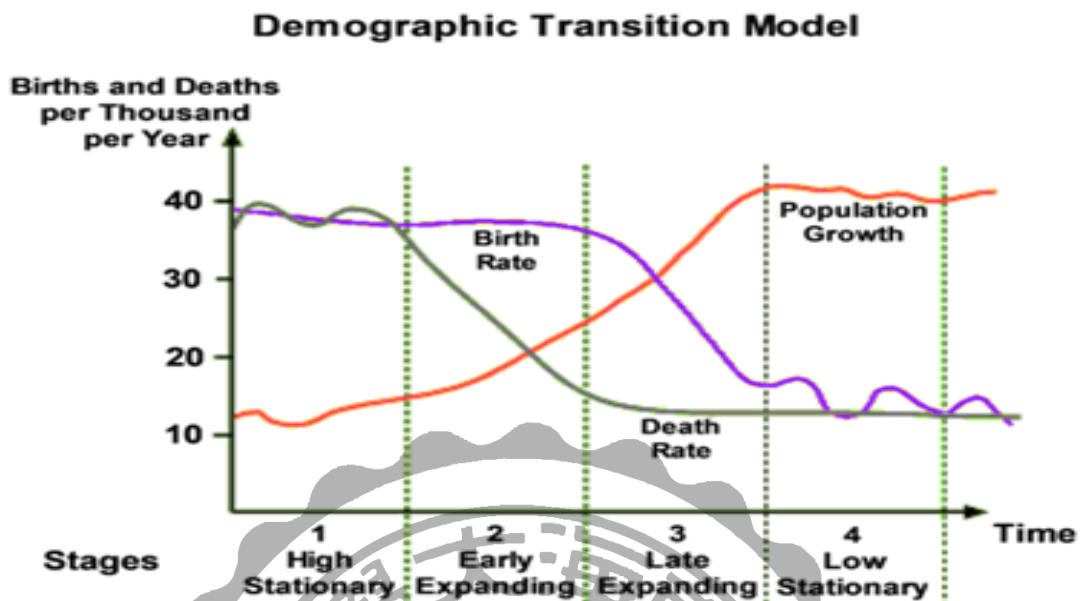


圖 2-2 人口轉變模型

資料來源：<https://geographyfieldwork.com/DemographicTransition.htm>

一個國家人口增減的前因後果非常的多，全球化過程中也會產生移民的問題，本研究不考慮人口遷移的因素下，以人口自然增長率為作為人口轉型的變化，即出生率減死亡率，當出現正值，表示人口增長；出現負數，則表示人口減少。

## 二、少子化定義

根據 BBC 2018 年 11 月的報導，全球有一半的國家，目前面臨「嬰兒蕭條」生育率下降的問題。研究發現 1950 年全球婦女一生當中平均有 4.7 個小孩，到 2017 年婦女生育率下降到每名婦女僅有 2.4 個小孩。台灣少子化一詞引用日本人創造的漢語詞，因為日本比台灣更早出現少子化現象，故當台灣開始面臨少子化問題時，便直接沿用少子化這個用語。一般而言，當出生人口數比不上減少的人口數，即可稱為少子化。客觀的少子化衡量標準，以婦女生育率 2.1 人為指標，一般而言，當一個國家總生育率降到 2.1 以下時，人口會開始萎縮。行政院經濟建設委員會 2008 年核定的「人口政策白皮書」中提到，維持替代人口的水準的具體指標，婦女總生育率為 2.1 個子女數。換而言之，當婦女生育越來越少的現象，可以稱之為少子化。

### 三、台灣少子化現況和成因

40 年代是台灣生育率及人口自然成長最高的時期，但從 1980 年代出生人口開始從 40 多萬逐年下降，雖然台灣比日本晚面臨少子化的議題，但是速度進程卻十分快速，少子化已然成為台灣的人口問題。

在人口現況方面根據內政部統計處的資料顯示如表 2-1，台灣人口自然增加率、總生育率長期以來持續下降，1981 年至 1986 年間，台灣總生育率從 2.455 下滑至 1.680，低於人口替換水準。

表 2- 1 總生育率表

年別 (西元)	粗出生率‰	粗死亡率‰	自然增加率‰	總生育率‰
1951年	49.97	11.57	38.40	7.040
1956年	44.84	8.02	36.82	6.505
1961年	38.32	6.74	31.58	5.585
1966年	32.47	5.46	27.02	4.815
1971年	25.67	4.79	20.88	3.705
1976年	25.92	4.70	21.22	3.085
1981年	22.96	4.84	18.13	2.455
1986年	15.93	4.90	11.03	1.680
1991年	15.70	5.18	10.52	1.720
1996年	15.18	5.71	9.47	1.760
2001年	11.65	5.71	5.94	1.400
2006年	8.96	5.95	3.01	1.115
2011年	8.48	6.59	1.88	1.065
2016年	8.86	7.33	1.53	1.170
2017年	8.23	7.27	0.96	1.125
2018年	7.70	7.33	0.37	-

資料來源：內政部統計處，本研究自行整理（2018 年總生育率資料尚未公布）

內政部戶政司對 2018 年至 2065 年未來人口推估的相關數據如下：

1. 總人口數：台灣人口最高峰將於 2021 年達到 2,361 萬人，之後逐年遞減，到 2065 年時只剩下 1735 萬人。(表 2-2)
2. 人口變動：2019 年後台灣人口將由自然增加轉為自然減少，因 2018 年出生數為 181,601 人，預估 2065 年出生數僅有 9 萬人，；2018 年台灣死亡人數為 172,784 人，因高齡人口增加 2065 年預估死亡人數將來到 33.3 萬人如表 2-2。

表 2- 2 總人口數與人口變動表

	總人口數	出生數	死亡數
2018 年	-	181,601	172,784
2021 年 (預估)	23,610,000	-	-
2065 年 (預估)	17,350,000	90,000	333,000
比率	73.49%	49.56%	192.73%

資料來源：內政部戶政司，本研究自行整理

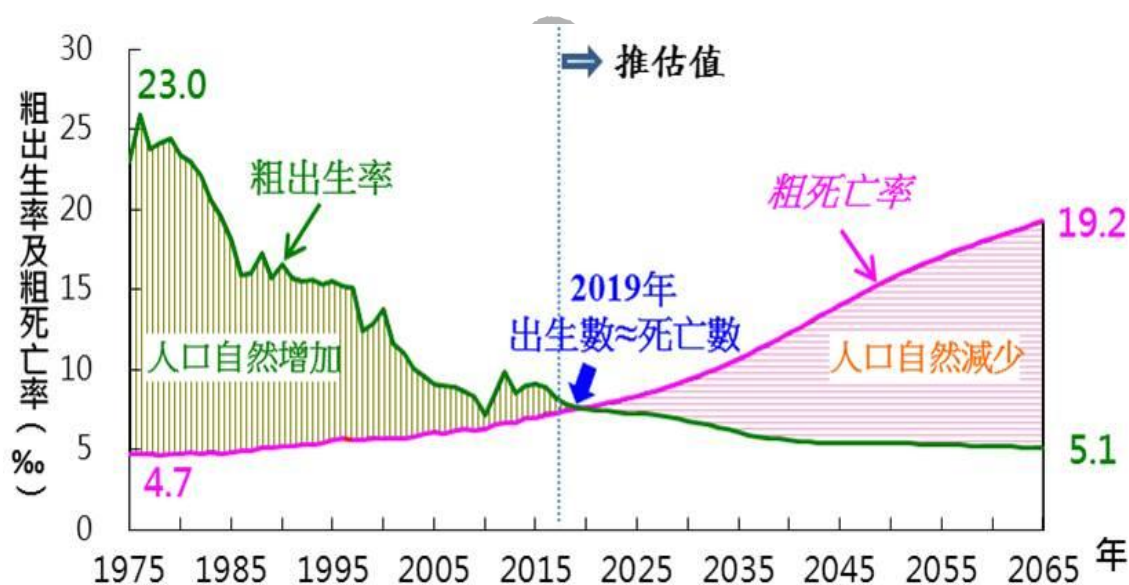


圖 2-3 總人口數與人口變動圖

資料來源：國家發展委員會「中華民國人口推估(2018年至2065年)」

至於少子化成因在人口政策白皮書及實施計畫之研究中以生育水準下滑、出生嬰兒性別比例變化、婚姻與生育變化以及鄰近國家與我國人口動態資料比較四個面向探討台灣少子化的成因。謝宛靜(2010)研究指出，晚婚晚育人數、不婚離婚人數、社會價值觀念改變、女性勞動參與率、養兒成本，均會影響生育率。葉采頻(2010)彙整台灣造成少子化的因素，政府家庭計劃的推廣、結婚與生育意願下降、離婚率上升、社會價值觀改變、經濟負擔加重、養育子女壓力提升。尤惠珊(2012)透過實證分析驗證導出教育水準越高，生育率越低。高毓露(2015)研究提出有偶率下降、婚育年齡延後、經濟條件限制、女性勞動參與率提升、教育普及、受教程度提高

及價值觀改變造成生育率下降。張瑋婷(2010)以初婚年齡延後、離婚率增加、生育年齡言及總生育率下降探討台灣少子化成因。

由上述研究探討的角度及研究的成果，可以發現造成台灣少子化的原因可以彙整成有偶率降低(其中包含不婚、離婚率提高)，根據內政部的推估，台灣到 2031 年時，女性有偶率將降到 3 成以下，台灣受傳統儒家思想的文化影響極深，未婚生子的情形不多見，因此有偶率降低，會造成生育率下降；教育普及婚育年齡往後延伸，女性受教不再受限，婚育年齡因而提高導致生育的年限縮短，進而影響生育率；女性勞動參與率提高，當婦女投入職場工作，若沒有完善的配套措施，家庭與工作難以取得平衡下，進而影響婦女生育意願；經濟壓力及養兒負擔大，陳彥仁(2006)研究發現，平均家戶可支配所得與生育率成正相關，但目前台灣普遍瀰漫薪資低迷氛圍，養兒成本高昂，進而導致生育率下滑。

### 第三節 轉型策略之相關文獻

當產業界面臨整體大環境越來越差、企業的領導者面臨經濟危機必須尋求新的商機、政府法令修正或社會結構的改變等情況下，為了因應整個大環境的衝擊，大部分的企業都無法避免變革，透過整體性轉變，達到新的企業型態，才能讓企業持續保有競爭力。

#### 一、轉型策略的定義

有關轉型策略定義的相關文獻有，Adam(1984)對轉型的定義是思考與行為同時完全改變，創造與以往不連續的系統。Levy & Merry(1986)提到當企業無法一如既往繼續運作的情況下，為了生存，在結構面上發生重大的變化，其中包含組織使命、整體結構、組織目標、以及企業文化等，稱為二次變革(second-order change)，指的是多面向(multidimensional)、多層次(multi-level)、質性(qualitative)、非連續性(discontinuous)、激烈的組織變革包含典範轉移(radical organization change involving a paradigmatic shift)。

Hammer & Champy(1993)將轉型定義為重新思考與檢討傳統功能式企業組織結構徹底變革，以企業的橫向作業流程為主軸，達到成本、質量、服務、速度等重要的現代績效業績改進。Barbara & Philippe(1994)認為策略性轉型為透過策略改

變，包含經營方向、行銷方式及組織架構全面性轉變，重新規劃企業願景、策略改變與建立企業使命和核心競爭力，成為一個新企業型態的過程。Shaheen(1994)為了讓組織更佳彈性化，根據環境的變化及時因應，企業改變型態、價值、態度及策略等方面是為轉型，而轉型目的是為了能維持企業競爭力並促進競爭績效。徐連恩(1996)指出企業組織日漸成長與科技環境不斷地演變，即使是長期處於成功的企業組織也必須變革。陳明璋(1992)指出當企業經營環境及條件發生變化，為突破困境而透過組織調整或轉移企業目標等方式，改變企業的結構型態，締造適應未來的經營形式。

Kalakota & Robin(1999)表示企業轉型為一種新經營結構型態的轉變，非依循既有的經驗與經營方式，而是讓企業組織架構、經營策略、行銷方式和作業流程等各方面都進行徹底改變以適應外在商業環境的變化。Jonathan & Michael(2000)認為當企業環境越來越差時，即是企業組織轉型的時機，當面臨危急情況時，果斷地切斷過去的牽扯，加快腳步進行改變即是轉型。

綜合以上論述可知，企業在外部經營環境或內部組織發生變化時，為了讓企業突破瓶頸避免停滯不前、提升成長績效和永續經營，企業透過徹底改變整體架構、經營策略、行銷手法、作業流程，創造不同以往的經營型態藉以因應進而提升競爭優勢。

## 二、轉型的型態

企業決定轉型時，需先評估企業本身面臨的威脅及困境，針對當前的環境與轉型的需求，做全面策略性的考量，才能制訂最適合的轉型方式。Bibeault(1982)對於提出五種企業轉型類型，管理過程的轉型( The management process turnaround )、經濟或商業循環的轉型( The economic or business cycle turnaround )、競爭環境的轉型( The competitive environment turnaround )、突破產品發展的轉型( The product breakthrough turnaround )、與政府政策有關的轉型( The government-related turnaround )。有三分之二以上的轉型都算是管理過程的轉型，因改變不完善的管理及整體組織的變革，都屬於這類型。

森口八郎(1987)將企業轉型之型態分為行業轉型、產品轉型、市場轉型、事業轉型、經營轉型；轉型的方法則是全面轉型、部分轉型以及多角化經營。行業轉型顧名思義即由 A 行業轉型至 B 行業；行業不變但產品結構改變或調整為產品轉



型；市場轉型為目標市場、目標顧客、品牌、通路、銷售方法等行銷策略的改變，例如因匯率變動，原本銷售主力轉往其他市場；當未改變行業及產品時，而事業內容的性質卻發生改變稱為事業轉型；行業及產品同樣未改變，但經營型態轉變則稱經營轉型。全面轉型指的是由 A 行業或產品，全面轉變為 B 行業或產品；部分轉型則是保留原來一些部分的行業或產品，但是大幅度轉變為新行業或產品；多角化經營為繼續維持原來的行業或產品經營，但同時加入新事業或產品項目。陳明璋(1996)分成產業別、產業型態轉型、市場轉型、產品轉型、經營型態轉型、經營體質轉型。產業別、產業型態轉型包含產業別之間的轉換；製造業、批發業、零售業之間的轉換；多角化經營或縮小產業規模。經營型態轉型包含垂直及水平整合和被合併或併購其他公司等。產品轉型如調整產品線結構、提升品質、提高附加價值以及開發新產品。市場轉型指行銷面的改變，包含品牌、通路、客群、銷售方針等。經營體質轉型為生產技術、設備與流程、研究發展和人事等改善、調整或加強。

### 三、轉型的階段

Davidson(1993)將轉型分成第一階段自動化(automation)、第二階段提升強化(enhancement)、第三階段重新定位(redefinition)。第一階段的時候，企業依現況分析檢討，簡化內部作業流程、組織架構層級，提升作業效率、降低成本，打造第二階段與第三階段所需的企業架構基礎。第二階段即在第一階段的基礎架構下，延伸到外部作業，著重創新、提升產品服務、建立良好客戶關係以及強化供應鏈管理提升創造利益極大化。最後第三階段企業已經改變原來的營運模式、轉化新的核心能力以及企業價值，因此重新定位企業。

日本中小企業診斷協會曾提出轉型有幾個階段，確認轉型經營理念、分析市場變化、探討產業興衰趨勢、擬訂具體行動計畫、蒐集並活用情報等，雖然這些階段沒有一定的先後順序，但之間互有關連。

### 四、轉型成功的關鍵

Bibeault(1982)提出三大影響轉型的因素，第一是人(There are people aspects)、第二完全競爭的態勢(There are the business aspects of total competitiveness)、第三

為財務資源( Adequate bridge financing )。

Joyce, Nohria & Roberson (2003)對 160 間企業的十年資料進行調查研究分析，發現企業轉型成功關鍵在於堅持明確的核心策略、符合顧客期望的品質、企業文化以績效為導向、具彈性的組織架構；成功的企業至少具備留住優秀人才、管理者用心經營、產品創新或環境創新、尋找伙伴合作促進企業成長等其中兩項特點。袁素萍(2003)歸納十項關鍵因素分別是經營者策略敏銳度、經營者參與程度、領導團隊、企業規模或國際化腳步、支援產業競爭優勢、產業競爭態勢、發明與創新能力、人力素質、人際網絡或策略聯盟以及願景溝通。



## 第三章 研究方法

本篇研究擬透過對成功轉型的 H 建設公司負責人做深度訪談，了解在什麼情況之下迫使該公司必須選擇轉型，再以 SWOT 分析對個案 C 建設公司在產業界的現況以及 STP 分析對其產品瞄準的市場以及定位，最後搭配對個案公司轉型策略的選擇與檢視，歸納出 C 建設公司面臨少子化衝擊下的企業轉型策略。

### 第一節 深度訪談

深度訪談這個方法被廣泛的應用在質性研究之中，此方法可以有效的讓研究者蒐集深度的資料，並且在雙向的口語交談過程中，觀察到受訪者的反應、表情、口氣作為補充的資料，也能夠深度的擷取受訪者對問題的看法及觀點。Bernard (1988) 將訪談過程的控制程度高低區分為以下四種訪談類型：結構式訪談 (structured interviewing)、半結構式訪談 (semi-structured interviewing)、非結構式訪談 (unstructured interviewing) 以及非正式訪談 (informal interviewing)，本研究擬使用半結構式訪談，對成功轉型的建設公司負責人做深度訪談，訪談前會先擬定一些訪談大綱，訪談過程中隨時保持開放的態度，讓受訪者可以沒有拘束的侃侃而談，不會像結構式訪談那邊嚴謹，亦不會像非結構式那般隨意。

#### 一、訪談對象：

本研究選擇使用深度訪談的原因，是希望透過訪談轉型成功的 H 建設公司負責人吳董事長，來了解建設公司面臨少子化是否需要轉型，轉型的路線可以有哪些選擇，以及對整個產業未來的趨勢看法，如此取得之資料相當值得做為參考依據

#### 二、訪談地點：

訪談的地點挑選在咖啡廳，讓受測者毫無拘束，輕鬆自在的對訪談大綱知無不言，言無不盡，訪談時間大約為兩個小時，將事先擬好的訪談大綱逐一訪談，在訪談結束之後將內容加以彙整於第四章訪談結果。

#### 三、訪談大綱：

本研究所使用之訪談方式為半結構式訪談，在與受訪者面對面訪談之前，為了能夠確切的得到與少子化衝擊相關的轉型策略，因此根據研

究目的設計出以下幾個訪談大綱：

- 一、請問貴公司選擇轉型的主要原因有哪些？
- 二、選擇轉型的路線為何？原因是？
- 三、請教您對未來房地產業面臨的機會與挑戰為何？

## 第二節 SWOT 分析

SWOT 分析是由美國舊金山大學管理學教授 Heinz Wehrich 於 1982 所提出，所用之處相當廣泛，對於企業在制定行銷手法、預測產業未來趨勢或是產品規劃時能有效的做出正確的決策。SWOT 是由四個英文字母所組成，分別是優勢 (Strength)、劣勢 (Weakness)、機會 (Opportunity)、威脅 (Threat)，優勢與劣勢主要是探討企業的內部條件，包括生產技術、人力資源、公司制度...等；機會與威脅則是探討企業的外部條件像是景氣循環、政治環境、法律、消費習慣...等，SWOT 分析即是以上述四個面向對企業內外部做探討，用矩陣的方式列舉出來，能有效的從混沌不明的狀況中發現問題的癥結點，幫助企業了解本身的優勢與機會，同時亦正視到本身的弱點與其所面對的威脅，主要目的無外乎是善用優勢、增加機會、改善劣勢、防禦威脅，使公司決策明朗化，表 3-1 為 SWOT 矩陣圖，內容僅為本研究簡單列舉幾項可能影響企業的內外部要素，對於不同產業可做不同的增減變化。

表 3- 1 SWOT 矩陣表

優勢 Strength	劣勢 Weakness
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人才方面具有何優勢？</li> <li>● 產品有什麼優勢？</li> <li>● 有什麼新技術？</li> <li>● 有何成功的策略運用？</li> <li>● 為何能吸引客戶上門？</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 公司整體組織架構的缺失為何？</li> <li>● 技術、設備是否不足？</li> <li>● 政策執行失敗的原因為何？</li> <li>● 哪些是公司做不到的？</li> <li>● 無法滿足哪一類型客戶？</li> </ul>
機會 Opportunity	威脅 Threat
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 有什麼適合的新商機？</li> <li>● 如何強化產品之市場區隔？</li> <li>● 可提供哪些新技術與服務？</li> <li>● 政經情勢的變化有哪些有利機會？</li> <li>● 企業未來 10 年之發展為何？</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 大環境近來有何改變？</li> <li>● 競爭者近來的動向為何？</li> <li>● 是否無法跟上消費者需求的改變？</li> <li>● 政經情勢有哪些不利企業的變化？</li> <li>● 哪些因素的改變將威脅企業生存？</li> </ul>

資料來源：本研究自行整理

### 第三節 STP 分析

Wended Smith 於 1956 年提出市場區隔(market segmentation)的概念，Kotler(1994)將其概念完善形成 STP 理論，STP 是市場區隔(segmentation)、目標市場(targeting)、市場/品牌定位(positioning)的縮寫。其產品研究架構可以下圖表示之：

資料來源：<http://eportfolio.lib.ksu.edu.tw/~4970M025/blog?node=000000059>

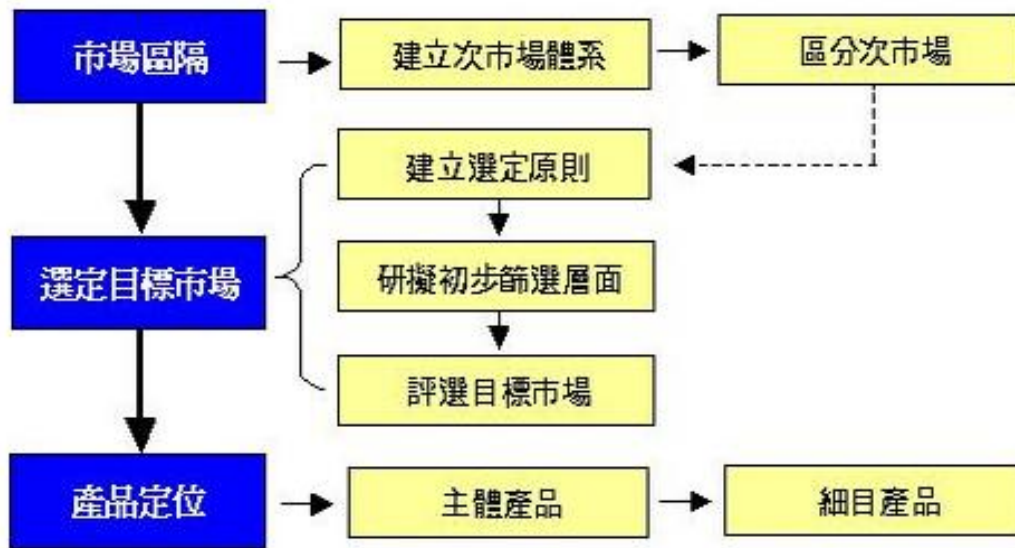


圖 3-1 STP 策略分析架構說

首先是市場區隔，市場區隔不是以產品區分，而是以消費者角度進行劃分，由於市場是一個綜合體，因此企業應該根據人口統計變數、地理變數、心理統計變數、行為變數等區分不同型態的市場彙整如下表：

表 3-2 市場區隔分類表

變數	典型的分類
人口統計	年齡、性別、所得、職業、教育、宗教、種族、國籍等
地理區隔	國家、氣候、地形、地理區域、人口數、人口密度等
心理區隔	社會階層、生活型態、價值觀、人格等
行為變數	追求利益、時機、使用頻率、消費金額、品牌忠誠度、購買準備

資料來源：本研究自行整理

其次是目標市場，針對區分出的族群與市場進行分析與評估，篩選出據潛力與獲

利能力的目標客群，找出利基市場。選擇目標市場一般會運用三種策略，第一是無差別市場策略，即企業不考慮市場差異，僅考慮市場需求，將整個市場都是其目標市場，運用一種產品、一種價格、一種行銷手法吸引消費者，這種策略的優點能降低生產和銷售成本，但是缺點是容易產生侷限；第二是差別性市場策略，針對不同的自市場，設計不同產品和制訂不同行銷策略，以滿足不同消費族群，這種策略的優點是有利於擴大銷售、佔領市場，但缺點是因產品多樣化增加管理難度；第三是集中性市場策略，採用這種策略的企業需對目標市場有相當程度的瞭解或是資源有限的企業，選擇少數幾個市場作為目標，實施專業化生產和銷售，提高特定市場的佔有率，此種策略具有集中行銷、提高企業產品知名度的優點，但因小眾、市場單一容易發生經營風險。除了前三種策略，還有一種個別行銷，針對特定需求的消費者，進行客製化行銷。

找出目標市場後，企業需分析自有資源，評估自身市場的定位，確定自身產品或服務在目標市場的競爭地位，為自身產品塑造獨特的市場形象，擬定企業的行銷策略。產品差異化通常是實現市場定位的手段，但是必須注意的是現代市場營銷觀念，不僅僅是產品差異化，而是對市場分析建立產品特色，才能在消費者心中佔有特殊位置。

潘彤(2005)認為房地產消費市場有三個特點，第一是房產的多層性，同一商品會因消費族群的社會地位、收入水平和文化素養不同，展現出需求多層次的特點；第二是房屋的多變性，隨著消費水準的提高，消費者對於房屋會有多樣的需求；第三是消費者市場對房屋需求的可誘導性，消費者可能經由經濟政策、廣告宣傳的誘導，由潛在需求轉變呈實際需求，進而產生強烈購買慾望。因此制訂行銷策略時，必須以消費者的期望、市場現實需求、產業競爭為依據，劃分不同的消費群，向目標市場提供合適的產品。

## 第四章 研究結果

本研究先透過對成功轉型的 H 建設公司負責人做深度訪談，了解在什麼情況之下迫使該公司必須選擇轉型，再根據 SWOT 分析個案公司在產業界的現況以及 STP 對其產品瞄準的市場以及定位分析，最後搭配對個案公司轉型策略的選擇與檢視，得到以下的研究結果分別如下：

### 第一節 訪談結果

針對轉型成功的 H 建設公司負責人吳董事長所進行之深度訪談內容，分別針對訪談大綱彙整如下：

#### 一、請問貴公司選擇轉型的主要原因有哪些？

公司選擇轉型的原因，主要是房地產業與景氣波動的影響息息相關，加上近幾年政府政策如奢侈稅、豪宅條款、房地合一稅、社會住宅等控制房市的策略及日益嚴重的少子化問題帶來的家庭結構以及人口結構改變，房子的銷售也會隨其影響而低迷，近幾年國內集合住宅面對大環境變化銷售日益遲緩、獲利減少，加上公司股東結構有所改變，所以思考是否應該將產品與公司的市場策略做轉型。

#### 二、選擇轉型的路線為何？原因是？

因為公司本身為小型開發商，開發的規模本來就比較小，在產品的規劃，原就瞄準小家庭為主要銷售對象，推出小坪數的產品也是配合少子化後人口結構簡單為主之設計，但產品建造完成銷售的去化時間及銷售完成再開發的時間，都屬於短期獲利資產處理，並沒有長期擁用資產持續穩定獲利的來源，而好的地段土地只會越來越少，土地原料也會越來越難取得，成本也會越來越高。以最近公司的開發案為例，原本近期的開發案規畫為小坪數二房，一層四拼為主的集合住宅建案如下圖 4-1：



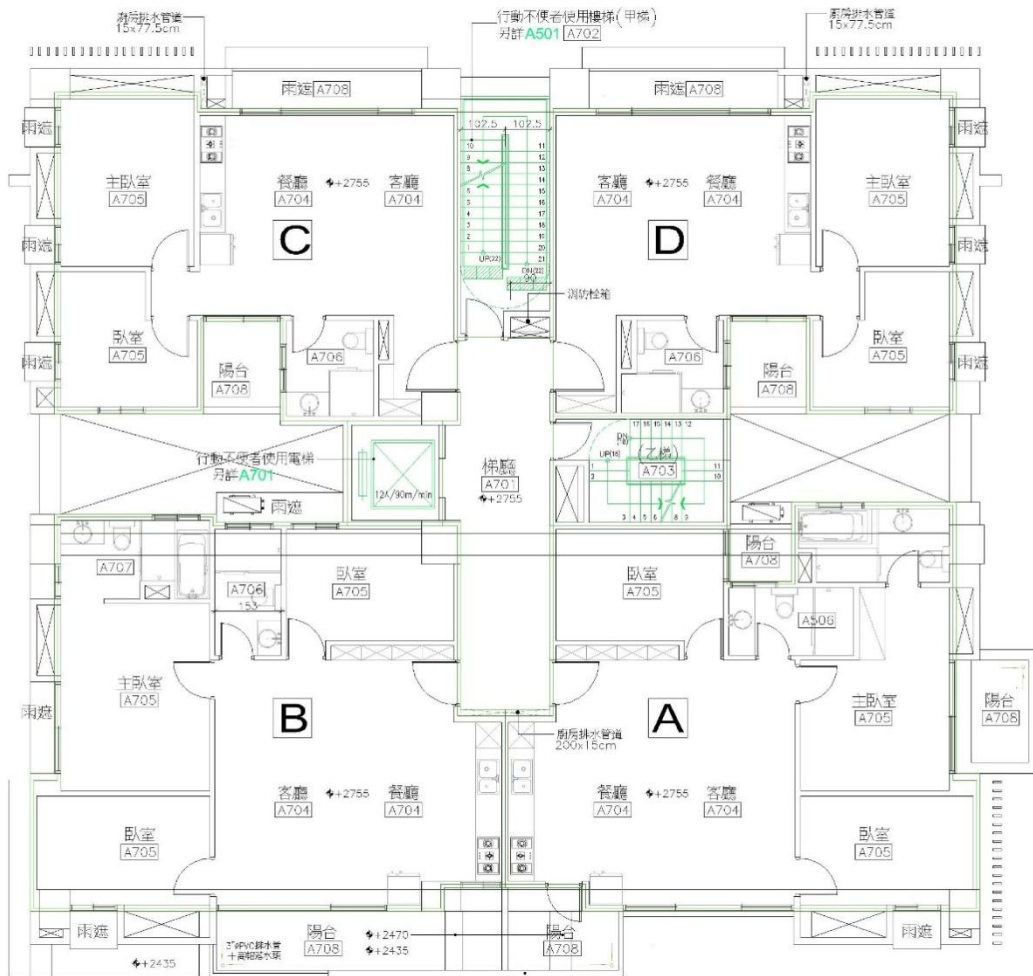


圖 4-1 四拼二房

資料來源：H 建設公司

因為考慮到少子化的問題，集合住宅可能面臨銷售速度遲緩影響投資回收時間，所以就將產品轉為因少子化產生的新商機，在父母特別重視產婦生產後的調理及新生嬰兒照顧的時期，將投資案改為產後護理之家，既長期擁有資產，每個月也有不錯的收入，改為產後護理之家如圖 4-2 所示：

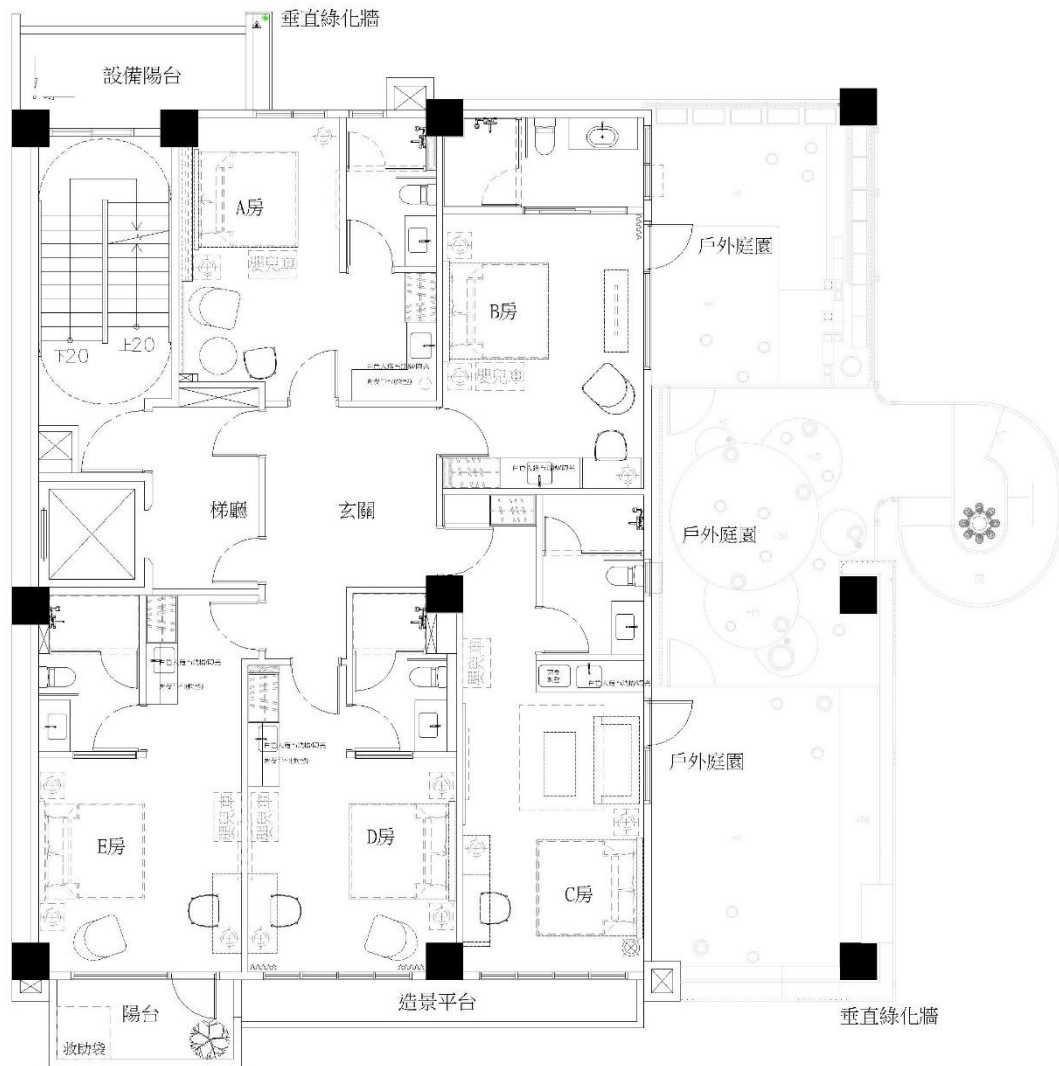


圖 4-2 產後護理之家

資料來源：H 建設公司

將開發案由集合住宅改為月子中心反而不受少子化影響，現今生的少的時代只要願意生，家族都很願意負擔動媳婦輒 2~30 萬的坐月子費用，這也是我改變產品架構的動力之一。

### 三、請教您對未來房地產業面臨的機會與挑戰為何？

未來房地產業面對的問題，必須要特別重視的就是人口結構的改變以及政府政策的影響。面對少子化、人口老化、扶養比的變化，房市的需求一定會隨之改變，少子化的經濟因素影響買房的能力變小、

房子的需求空間變少，所以低總價、小坪數、低房間數的產品當道為主流。再加上買不起房子的改用租房，也會降低對房子的需求。少子化的影響還會影響到房地產業的另一個層面是因為蓋房子屬於純手工的行業，缺乏工人導致成本出現改變。所以房地產業應該有應變的策略及思惟。如人口老化需要長照、養生村的需求。少子化對生育就特別重視的趨勢，坐月子中心可以順勢而為，本業建築的部份當然應該是針對未來趨勢適時調整策略及方向，以環保、健康、智慧、科技、綠建築為導向，以客戶需求蓋出客戶滿意能接受的產品，持續的成長進步。

小結：綜觀以上所述可以發現，H 建設公司選擇轉型的原因有股東結構改變、少子化衝擊、景氣循環、以及政府政策等相關因素迫使其必須重新檢視公司的整體策略，H 建設公司選擇將開發案由集合住宅為坐月子中心，乃是依照未來整個產業的需求產品是什麼趨勢所制定出來的因應策略，轉型成功的模式相當值得同業依循參考。

## 第二節 個案公司背景介紹

表 4-1 個案公司背景表

成立時間	1991 年個案公司成立於台中市西區。
資本額	資本額 2500 萬。
推案量	成立至今總共推出 12 個案件，962 戶。
產品型態	主力產品型態為 3 房以及 4 房為主。
區域	推案區域落在台中市西區為主。
宗旨	C 建設公司秉持「良心經營、服務社會」，創造一個「長住久安·滿懷溫馨」的人性化理想家園為終極目標。

資料來源：本研究自行整理

### 第三節 SWOT 分析結果

針對個案 C 建設公司 SWOT 分析的結果將分成以下兩個部分討論，首先是優勢與劣勢，優勢與劣勢的分析，可以讓企業將行動和資源集中投入在自己的強項，並且在面對自己弱點時積極補強，在個案 C 建設公司擁有的優勢部分，有以下幾點：

- 一、品牌形象。不管任何產業要樹立一個優良的品牌形象都是不是一蹴可幾的，經過數十年的耕耘，C 建設公司堅持始終如一的理念之下，已然成為極少數建設公司能夠在完工之前就已經銷售完畢的建設公司。
- 二、市場區隔。C 建設公司的目標客戶群有別於一般的建設公司以普羅大眾或首購族群為目標市場，而是瞄準高收入的換屋族群，主要的客戶族群為企業主、教師、醫師、律師或高階主管收入高的族群...等，此類歸屬於金字塔上層的客戶群，對於住宅或鄰居的品質皆會有一定程度的要求。
- 三、機能規劃。C 建設公司在生活機能方面的巧思可在其產品中隨處見得，例如：在設計上為客戶在浴室及工作陽台內加裝四合一乾燥風機及收納櫃，除了能讓在這兩個空間活動時可以有通風、及夏天涼爽、冬天溫暖的舒適感受外也能在下雨時烘乾衣物，並有充足的收納空間，引進住戶的緊急供電不斷電系統、全熱交換系統...等，都是走在同業之前設計規畫施作。而在許多的小地方均能夠看見該公司對客戶的用心。
- 四、創新能力。C 建設公司總是能夠走在前端的原因就是創新能力也是其優勢之一，許多創新的設計如：首創規劃說書(住宅 DNA)及交屋說明書，讓客戶能清楚明瞭買了什麼產品及如何使用維護。水塔隔間，將水塔內隔成兩層，即可分開清洗，不須停水也可清洗水塔、外牆綠化引進滴灌的方式可以取代人工澆水、停車場及車道的彩繪及彩色輸出美化、全社區的自來水的自動過濾設備...等，都是獨具匠心令其他建設公司爭相學習的創意。

劣勢的部分則有以下幾點：

- 一、土地來源不足。現階段能夠持續保有穩定推案量的建設公司，過去皆是有不斷在購買土地置產，才有源源不絕的土地可以加工，C 建設公司因早期並無在地價較低時提早購入土地，導致現在沒有大量土地可以持續推案。
- 二、股東異動頻繁。由於過去 C 建設公司自有資金不夠龐大，許多推案都必

須仰賴不同股東採取個案投資的模式提供資金，自有資金不足也會影響不能先購買土地置產，導致每要推一個新案就必須找新股東募資。

三、區域限制。C 建設公司推案區域的首選一向都選擇在成熟的都會區，過去主要都集中在台中市西區，在生活機能已經成熟的區域推出高品質的建案總是能讓客戶心動，但也因此錯過了許多新興地區房價大幅成長的機會。

四、成本過高。由於推案數量並不向一般建設公司能夠持續且穩定，往往是數年才推一案，因此在與營造商的議價能力上無法透過以量制價的方式壓低價格，以及對於細節上的各種要求往往其營造成本總是居高不下，再加上都會區的土地很難低價取，因此整體建案的成本是相當可觀的。

機會與威脅的部分，為了在變化日以劇烈的大環境下，在企業現階段的基礎上做出正確的決策，帶領公司前往有機會的方向前進，避免自己招受威脅，讓公司未來的戰略與走向變得更明朗清晰，個案 C 建設公司所擁有的機會有以下幾點：

一、政府獎勵開發舊市區。C 建設公司在台中市舊市區已經是具有相當知名度的建設公司，政府現階段為了鼓勵都市更新以及危老建築改建，分別提出了各種獎勵條款，或許這是 C 建設公司的契機，雖然取的土地成本是高的，不過在獎勵條款之下，或許是另一個獲利空間的來源。

二、同業結盟。雖然 C 建設公司過去並沒有大量置產土地，但由於其專注於產品規劃與創新能力上，已經塑造相當程度的品牌價值，可以透過與早期有購置土地的建設公司或者準備轉往高單價市場的同業結合，共同推案。

三、平價住宅。在經濟成長動力趨緩的情況下，許多靠金字塔頂端之稱的經典品牌也紛紛推出平民版的產品，挾帶其品牌的優勢，讓一般民眾只需要多花一點點錢就能擁有高檔品牌的產品，C 建設公司亦是如此，其推案的住宅在台中市可以算是高單價的精品住宅，如若進攻平價或者市場，可想而知勢必會造成一波轟動。四、銀髮住宅。過去台灣的住宅是為健康成人所設計出來的產品，並未考慮到年老體衰者的使用需求，高齡化社會結構的來臨，也代表未來住宅需求必須考慮更多的層面，諸如社區必須結合醫療，或者規劃上有更多的無障礙設計等，都是未來推出新產品的重點考量。

威脅的部分則有以下幾點：

一、少子化是目前國家各產業面臨的重大議題之一，過去 C 建設公司推出的主流產品都是三房以上或四房的中大坪數產品，雖然因為品牌價值的關係

不致於影響案件銷售，但是家庭結構改變，家庭人口數驟減的情況下，大坪數產品的需求客層只會越趨稀少，是不可忽視的潛在威脅。

二、社會住宅及合宜住宅。由政府主導為了照顧收入偏低無力購屋的族群，分別要在八年內完成 20 萬戶的社會住宅，此政策是以社會福利為考量立意良善，不過卻也爆發許多爭議，且對於房市也是一大重擊，首當其衝的便是以首購族群為目標市場的建商。

三、推案間隔太久，忠實客戶群流失。C 建設公司成立約 30 年間，一共僅推了 12 個建案，雖然全數完售深受廣大住戶的熱愛，但是平均 2 至 3 年才推出一個案子且並非大案件，許多忠實客戶在有需求卻等不到產品的情況下，只好轉移目光選擇其他建設公司之產品。

四、目標客戶族群縮小。近幾年實質的國民所得倒退房價卻不見下修的情況下，過去主要的目標客戶群現在的實質購買力已經漸漸無法負擔 C 建設公司所推出的產品價格，如果沒有將產品坪數縮小總價壓低，未來可能在銷售上會漸漸遇上瓶頸。

小結：透過 SWOT 分析可以了解，個案 C 建設公司從創立以來堅持以帶給客戶舒適的生活為宗旨，瞄準高端市場，專注開發設計好的產品，逐漸樹立其品牌形象，長住久安，清清楚楚的承諾、實實在在的住家，已經讓自己的產品在該市場有鮮明的地位；美中不足的部分則是雖然目前銷售上面幾乎沒有困難，但是因為股東異動頻繁，可以用來規劃長期走向的資金稍嫌不足，無法在早期先取得便宜的土地原料成為推案數量無法持續甚至間隔太久的原因，對細節的要求以及選擇成熟都會區域推案都是讓成本居高不下的關鍵因素。C 建設公司為了避免在少子化以及家庭結構改變的趨勢之下再加上政府推行的社會福利政策，導致公司的產品在市場上可能銷售不如以往熱絡，勢必要漸漸調整整體的市場策略以及規劃產品的方向，透過與有土地資產的同業結盟來共同開發、改推低總價產品來衝擊首購市場、瞄準未來高齡化社會需求的銀髮住宅甚至是政府釋出鼓勵都是更新即危老建築的獎勵條款，皆是 C 建設公司轉型以及永續經營的契機。個案 SWOT 分析結果如下表：

表 4-2 個案公司 SWOT 分析表

優勢 Strength	劣勢 Weakness
<ul style="list-style-type: none"> <li>◎ 品牌形象。</li> <li>◎ 市場區隔。</li> <li>◎ 機能規劃。</li> <li>◎ 創新能力。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎ 土地原料不足。</li> <li>◎ 股東異動頻繁。</li> <li>◎ 區域限制。</li> <li>◎ 成本過高。</li> </ul>
機會 Opportunity	威脅 Threat
<ul style="list-style-type: none"> <li>◎ 政府獎勵開發舊市區。</li> <li>◎ 同業結盟。</li> <li>◎ 平價住宅。</li> <li>◎ 銀髮住宅。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎ 少子化。</li> <li>◎ 社會住宅及合宜住宅。</li> <li>◎ 推案間隔太久，忠實客戶群流失。</li> <li>◎ 目標客戶族群縮小。</li> </ul>

資料來源：本研究自行整理

#### 第四節 STP 分析結果

針對個案 C 建設公司的產品定位以及其瞄準的目標市場做 STP 分析，將分析結果分析結果分別敘述如下：

##### 一、市場區隔(Segmentation)

首先地理區域方面，分為已充分開發的成熟都會區即是俗稱的蛋黃區、正在開發中的新興地區或者重劃區即蛋白區、離都心最為偏遠土地價格最低的蛋殼區三種，C 建設公司主要評估的推案區域瞄準在台中市西區，此區域地段為台中市內較為成熟穩定的都會精華區，居住環境寧靜、鄰近美術館、科學博物館、綠園道等公園綠地眾多、生活機能健全，百貨公司、購物商場、學校…等，不會選擇往新興地區或者重劃地區甚至蛋殼區生活機能尚未完善的地區推案。

其次為產品價格方面，本研究分為小坪數產品總價稍低約在一千萬上下及適當坪數且建物品質以及周圍環境優良，此類產品約在二千萬至三千萬的區間、最後是價格落在三千萬以上的豪華住宅。C 建設公司的產品主要鎖定在第二階，評數中等品質工法優良，周遭生活機能皆已完善的中階市場。

##### 二、目標市場(Targeting)

在目標市場方面，C 建設公司有非常明確定位的族群，主要瞄準是由教師或教

授、醫生或律師、企業高階主管…等，經濟能力稍佳喜歡居住環境優良且鄰居生活單純的家庭，對於有購屋需求的客戶稍作篩選，讓整體住戶的品質水準是良好的，昔有孟母三遷即是映證了千金買房萬金買鄰的道理，如果社區鄰居組成分子太過複雜，即便房屋建造品質高檔地段優良，也是讓有能力購買高價產品的客戶望之卻步。

### 三、定位(Positioning)

在鎖定了明確的推案區域、產品價格以及目標客群以後，C 建設公司就是專注於其公司的核心理念，以帶給客戶舒適的生活環境為宗旨，各種領先同業的創新設計，以及獨具匠心的生活機能規劃，再加上對住戶的條件篩選，經過幾十年來的專注耕耘，在市場上已經有非常鮮明的定位，樹立其獨有的品牌價值，買了該公司的產品就是品質能夠放心、生活舒適、鄰居單純的保證，才能有推案快速完售的榮景，在現階段房市逐漸趨於買方市場的產業現況，扭轉成為賣方市場且產品保值性相當高，不太受折舊影響。

小結：透過 STP 分析 C 建設公司的產品可以發現，該公司產品可以力抗折舊、相對保值的關鍵因素是其始終專注於核心精神，以人為出發點規劃出舒適且具有巧思的產品，推案區域生活機能健全、居住環境單純漸漸塑造出其獨特的品牌形象，成為換屋族群或者對居家品質環境有一定要求的客戶群競相追逐的熱門產品。

## 第五節 個案公司檢視

本研究在經過前兩節對於個案公司的產業環境以及推案產品的分析後，整體評估與檢視目前所面臨的劣勢以及未來的環境威脅，歸納出以下幾個面臨的經營問題：

### 1. 股東異動頻繁

個案公司過去因為其個案投資股東眾多，個案投資的股東資金無法長期讓公司運籌帷幄，持續推案或者先購置土地，導致個案公司長期運用的資金不是那麼足夠。

### 2. 少子化帶來的家庭與社會結構改變

台灣少子化趨勢已經漸漸成為每一個產業都必須考慮的威脅之一，少子化帶來



家庭結構出現變化使房地產業亦無法置身事外，對於個案公司這種主推大坪數產品的建設公司更是需要擬定策略來因應，未來會購買三至四房以上產品的客戶群勢必會逐漸勢微。

### 3. 目標客戶族群縮小

過去個案公司瞄準的銷售族群，可能因為近幾年實質工資倒退，薪資成長幅度緩慢已經漸漸無法負擔產品價格，又因為個案公司推案緩慢，許多忠實顧客以及目標客戶群已逐漸流失。

## 第六節 個案轉型策略與選擇

本研究上一節對個案 C 建設公司歸納出所面臨的困境與威脅後，本節為個案公司未來對這些危機的轉型策略與選擇。

### 1. 股東異動頻繁的因應策略

未來不再招收個案投資股東，尋求認同公司產品與經營理念的金主、財團或同業引進資金，供公司長期運用規劃購置土地，保持穩定的推案數量。

### 2. 少子化帶來的家庭與社會結構改變因應策略

因為少子化的趨勢，造成家庭結構的改變，未來個案公司產品已調整策略，改推 2 房至 3 房為主總價相對較過去低價的產品來因應，從換屋族群為主的客戶群，調整為兼做首購族與換屋族的市場，且不再侷限於台中市西區。以近期的開發案為例子，原先產品也是依循過去的規劃以四房大坪數的產品一層有三拼、四拼兩種設計，如圖 4-3、4-4 所示：

興建28層 超過限高線

三併

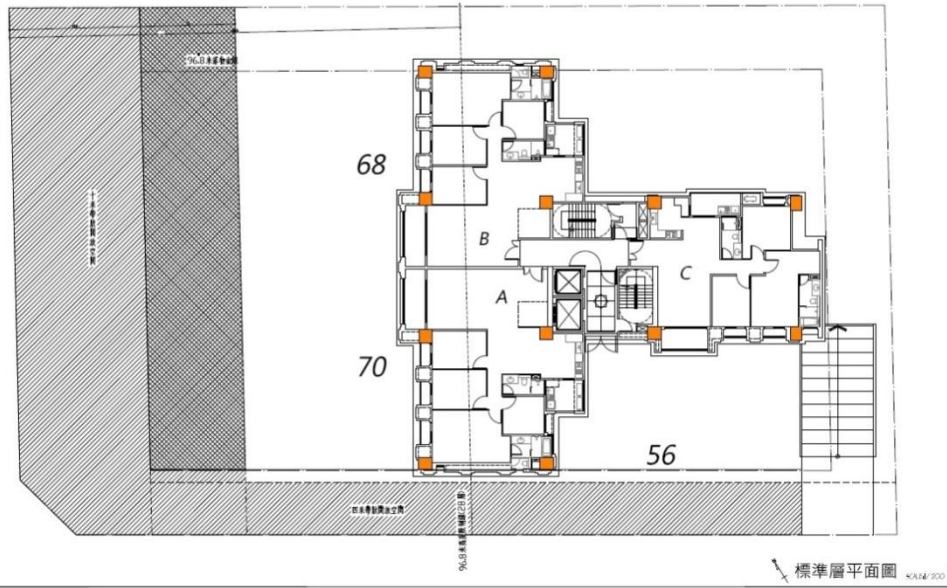


圖 4-3 四房三併

資料來源：C 建設公司

興建21層

四併

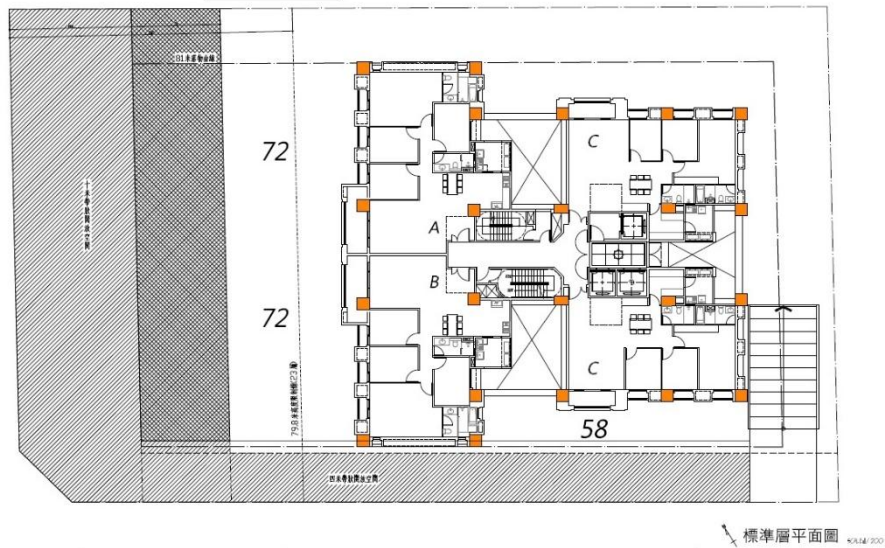


圖 4-4 四房四併

資料來源：C 建設公司

因考慮應少子化的衝擊，人口減少以及購買需求改變，為了迎合銷售主流趨勢，C 建設公司將整體開發案重新檢討設計，調整為兩房、三房小坪數一層有六拺，總價相對較低的產品如圖 4-5 所示：

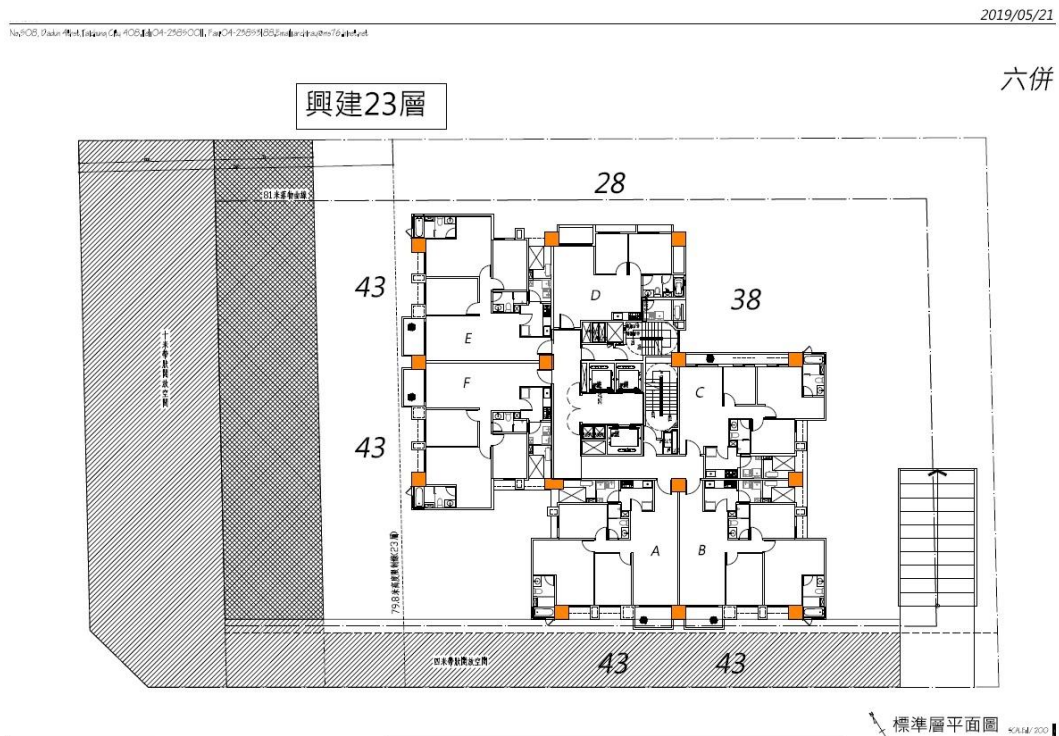


圖 4-5 二房三房六拺

資料來源：C 建設公司

### 3. 目標客戶族群縮小的因應策略

目標客戶族群縮小的困境之下，在考慮到少子化帶來的家庭結構與社會結構變動後，C 建設公司將採取的策略為瞄準未來較有需求的市場調整產品的方向如：銀髮住宅、月子中心、長照中心...等，因為生育率下降，人口結構偏向高齡化，未來 C 建設公司將考量社會趨勢變化，評估上述這些市場，善用公司的品牌形象及優勢量身打造出符合該市場需求的產品。

## 第五章 結論與建議

近幾年各行各業均面臨少子化的衝擊與挑戰，有些產業面臨的危機是市場萎縮，有些是招募人力出現瓶頸，許多企業在面臨危機與威脅的時候為了使公司能夠長久經營，轉型是大多數採取的方式之一，個案 C 建設公司在少子化的趨勢下，受到家庭結構改變以及社會人構結構改變的衝擊，如何透過轉型帶領企業走出困境是其經營者必須面對的重要課題。

已經有了轉型成功的 H 建設公司案例作參考個案 C 建設公司透過 SWOT 分析其位於房地產業的內外部環境，再搭配 STP 檢視其產品定位，歸納出主要面臨的劣勢與未來潛在的威脅有以下三點：

1. 股東異動頻繁。
2. 少子化帶來的家庭與社會結構改變。
3. 目標客戶族群縮小。

依據上述對個案公司整體檢視，得到所面對的劣勢與未來潛在的威脅後，個案公司擬定未來調整的轉型策略有以下幾個：

1. 不再招收個案投資股東，引進認同公司經營理念的投資者，資金供公司長期運用及規劃。
2. 改推小坪數 1 戶 2 房至 3 房之低總價產品，不再侷限換屋市場跨足首購市場，地區亦不侷限於台中市西區。
3. 瞄準及評估未來市場需求較大的相關產業調整產品如：全齡住宅、月子中心、長照中心...等，透過其長久建立起之品牌知名度跨足相關產業，應可以有相當的成效。

少子化衝擊整個家庭結構由每戶平均人口 5-6 人下降到 3-4 人、社會結構轉向高齡化社會的整題情況來看，個案公司最有價值的部分就是品牌優勢，僅需要稍微調整產品路線與定位，再加上跨足未來需求市場較大的相關領域，即可收到不錯的轉型成效。

## 參考文獻

### 一、中文文獻

1. 于宗先(2004)，臺灣幼少年人口銳減的警訊，經濟前瞻，第93卷第2期，頁26-31。
2. 王淑玲(2011)，「新北市國中教師對少子化的知覺與班級經營之研究」(未出版之碩士論文)，淡江大學教育政策與領導研究所碩士論文。
3. 尤惠珊(2012)，「教育費用與高齡少子人口結構之關聯性分析」，南開科技大學福祉科技與服務管理研究所碩士論文。
4. 申旆瑄(2017)，「總體經濟變數、個體經濟變數與政府政策對房價的影響」，朝陽科技大學財務金融系碩士論文。
5. 行政院經建會(2016)。《中華民國人口推估(105至150年)》。行政院經濟建設委員會。
6. 沈文訓譯(2010)，大山秀一著，《圖解行銷入門：一定要知道的行銷原理》，台北市：商周出版。
7. 呂司軍(2017)，「探討建商評估合資建案投資報酬率之影響因素-以新北市為例」，中華科技大學經營管理研究所碩士論文。
8. 阮如舫(2005)，《房地產行銷》，台北市：五南圖書出版。
9. 李同榮(2012)，《良心房仲的告白：李同榮的房產趨勢關鍵報告》，台北市：經濟日報。
10. 李長泰(2015)，人口結構變遷對我國總體經濟之影響，台灣經濟研究月刊，第38卷第1期，頁50-56。
11. 李昀珊(2015)，「中小製造業轉型策略-以A公司為例」，逢甲大學經營管理碩士在職專班碩士論文。
12. 李佳勳(2017)，「少子化現象教師班級經營、工作投入與工作滿意度之研究」，高苑科技大學經營管理研究所碩士論文。
13. 沈美收(2018)，「台灣豪宅行銷關鍵成功因素之研究-以R集團為例」，東海大學高階經營管理碩士在職專班碩士論文。
14. 吳家德(2018)，《房地產理論與實務(十一版)》，台北市：五南圖書出版。
15. 杜啓弘(2017)，「精釀啤酒目標市場分析」，元智大學管理碩士在職專班碩士論

- 文。
16. 佟新(2000),《人口社會學》,北京市:北京大學出版社。
  17. 邱敏芳(2018),「從購物中心發展探討對房地產價格波動-以南紡購物中心設立前後周邊為例」,南台科技大學企業管理系碩士論文。
  18. 林淑娟(2017),「台灣台灣房地產景氣循環週期之研究:頻譜分析之應用」,國立臺灣大學經濟學研究所碩士論文。
  19. 林莉蓉(2018),「少子化與十二年國教之賽局」,佛光大學應用經濟學系碩士論文。
  20. 邱嘉慧(2016),「房地產租稅政策與各縣市交易效率研究」,健行科技大學國際企業經營係碩士在職專專班士論文。
  21. 俞玫姣譯(2008), Philip Kotler, Ned Roberto, Nancy Lee 著,《社會行銷》,台北市:五南圖書出版。
  22. 侯勝敦(2019),「文化創意企業之品牌經營與轉型策略:以台灣吉而好(股)公司為例」,國立中山大學兩岸高階主管經營管理碩士在職專班碩士論文。
  23. 紀榮村(2016),「房地合一稅課徵對台灣房地產價格之影響」,國立臺北科技大學管理學院經營管理 EMBA 專班碩士論文。
  24. 涂師孔譯,森口八郎著(1992),《開拓中小企業的活路:企業轉型成功實例》,台北:前程企管公司。
  25. 袁素萍(2003),「企業轉型成功關鍵因素之研究」,國立成功大學企業管理學系(EMBA)專班碩士論文。
  26. 高毓露(2015),台灣生育率全球吊車尾:少子化的四大衝擊,禪天下,第 125 期,頁 37-40。
  27. 涂肇慶、侯苗苗譯(2010),Week, John R 著,《人口學:觀念與議題》,台北市:前程文化事業股份有限公司。
  28. 徐聯恩(1996),《企業變革系列研究》,台北:華泰書局。
  29. 張士元(2017),「少子化對新北市國民中學校長領導作為之影響研究」,國立臺灣師範大學教育學系碩士論文。
  30. 張元一(2017),「台灣私立大學對少子化現象因應策略之初探-以某 T 大為例」,南臺科技大學休閒事業管理系碩士論文。
  31. 郭元勳(2016),「房地產產業之網路行銷及創新策略研究-以花蓮地區業者為

- 例」，佛光大學傳播學系碩士論文。
32. 陳明璋(1996)，企業轉型的策略與成功關鍵，*貿易週刊*，第 1690 期，頁 18-21。
  33. 張金鶚(2004)，我國不動產市場之現況與未來--從三個研究調查成果談起，*金融月刊*，第 40 卷第 6 期，頁 87-108。
  34. 陳彥仁(2006)，「台灣生育率下降因素之實證探討」(未出版之碩士論文)，國立成功大學政治經濟學研究所碩士論文。
  35. 章倩儀、陳奉瑤(2011)，*《不動產經營管理(二版)》*，台北市：智勝文化事業有限公司。
  36. 張朝勇(2018)，「租賃住宅的創新營運模式」，國際暨南國際大學兩岸高階主管經營管理境外碩士在職學位學程碩士論文。
  37. 陳湘滢(2018)，「微型企業之行銷策略-以台灣牛肉麵南南一村為例」，環球科技大學中小企業經營策略管理研究所碩士論文。
  38. 張瑋婷(2017)，「少子化經營策略、學校行銷、教學效能與幼兒園就讀意願之研究—以嘉義縣、嘉義市及臺南市為例」，南華大學企業管理學系管理科學碩博士班碩士論文。
  39. 許維翔(2018)，「台灣手搖茶產業競爭策略研究」，東海大學高階經營管理碩士在職專班碩士論文。
  40. 張薇苓(2018)，「國內少子化對某私立大學行政人員工作壓力之影響研究」，中華大學企業管理學系碩士論文。
  41. 陳瓘伊(2018)，「籃球運動服務平台之建置與經營技術報告—以球咖 BALLERS 為例」，世新大學公共關係暨廣告學研究所碩士論文。
  42. 黃郁婷譯(2017)，吉川洋 著，《人工智慧時代人口經濟的危機和轉機：面臨下一波智能革命,如何思考長壽、創新和經濟成長》，新北市：大牌出版。
  43. 游琬萍(2019)，「運用實證分析制定政府預算決策-以提升宜蘭縣生育率為例」，東吳大學會計學系碩士論文。
  44. 詹任偉(2004)，「臺灣房地產景氣動向預測之準確度研究」，政治大學地政學系碩士論文。
  45. 葉采頻(2009)，「國民小學面對少子化衝擊與因應策略之個案研究」(未出版之碩士論文)，國立臺南大學教育經營與管理研究所碩士論文。
  46. 楊朝欽(2019)，「房地產景氣程度與宏觀調控政策關係的研究——以上海為例」，

- 世新大學傳播管理學研究所碩士論文。
47. 葉榮義(2006),「企業轉型策略執行力與經營績效關係之研究-以台灣石化工業為例」,國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
  48. 楊寶麗(2018),「傳統產業新通路-合進製麵廠行銷策略」,長榮大學高階管理碩士在職專班碩士論文。
  49. 廖淑伶、陳水蓮譯, Kotler, Philip; Armstrong, Gary 著,《行銷學》,新北市:台灣培生教育出版。
  50. 趙崇軒(2017),「台北市都市發展與少子化所引起的學童變化趨勢之空間差異分析」,國立臺灣師範大學地理學系碩士論文。
  51. 蔡宏進(2010),《人口學》,臺北市:三民書局。
  52. 蔡宜君(2016),「消費者信心指數與房地產景氣之關連性研究」,世新大學管理學院財務金融學系碩士論文。
  53. 鄭宗朋(2018),「影響房地產價格因素之研究—以台中市屯區為例」,嶺東科技大學企業管理系碩士班碩士論文。
  54. 劉品辰(2018),「台中地區豪宅建案關鍵成功因素之研究」,東海大學高階經營管理碩士在職專班碩士論文。
  55. 鄭惠方(2016),「台灣紡織產業轉型策略營運模式探討-以聚陽實業為例」,南台科技大學企業管理學系碩士論文。
  56. 盧永昌(2008),「企業轉型策略之研究-以勝華收購瀚宇彩晶生產線為例」,國立交通大學管理學院碩士在職專班國際經貿組碩士論文。
  57. 盧怡琳(2018),「美容市場之進入策略與轉型策略之研究」,國立暨南國際大學管理學院經營管理碩士學位學程在職專班碩士論文。
  58. 賴春永(2018),「政府打房政策之執行與營建股股價變動趨勢分析」,嶺東科技大學企業管理系碩士班碩士論文。
  59. 蕭弼濂(2012),「生技廠商創新經營模式與轉型歷程探討」,朝陽科技大學企業管理系碩士班碩士論文。
  60. 鍾俊文(2010),《台灣高齡少子化的影響與對策》,台北市:台灣經濟新報文化事業。
  61. 戴國良(2016),《行銷管理:實戰指南與精華理論(3版)》,台北市:鼎茂。
  62. 鍾皓宇(2017),「數據時代下行銷策略與顧客管理之研究—以O公司為例」,國



立中山大學企業管理學系研究所碩士論文。

63. 蘇若嫻(2018),「台灣團產業轉型策略之研究」,國立臺灣師範大學大眾傳播研究所碩士論文。



## 二、英文文獻

1. Adams, J. D.(1984) *Transforming Work*, Miles Review Press, Alexandria. °
2. Barbara, B. & Philippe, H. (1994), “*Toward a definition of corporate transformation*, *Sloan Management Review*”, 35(3), 101-106. °
3. Bibeault, D. B. (1982)“*How Managers Turn Losers into Winners*”, McGraw-Hill.
4. Davidson W. H.(1993)”*Beyond re-engineering: the three pfase of business transformation*”, *IBM systems Journal*, Vol.32, No.1, 65~79.
5. Levy, A., & Merry, U. (1986) “*Organizational transformation – approaches, strategies, and theories*”, New York: Greenwood Publishing Group.
6. Jonathan, D. D.(200)0 “*Corporate transformation without a crisis*”, *The McKinsey Quarterly*, New York, Iss,4 (3), 116-128.
7. Shaheen, G. T. (1994) “*Approach to transformation*” , *Chief Executive*, 2-5.



### 三、網頁資料

1. Demographic Transition Model，網址：  
<https://geographyfieldwork.com/DemographicTransition.htm>。
2. James Gallagher(2018)，'Remarkable' decline in fertility rates，網址：  
<https://www.bbc.com/news/health-46118103>。
3. STP 策略分析架構說明，上網日期：2019 年 4 月 25 日，網址：  
<http://eportfolio.lib.ksu.edu.tw/~4970M025/blog?node=000000059>。
4. 內政部戶政司，網址：<https://www.ris.gov.tw/app/portal>。
5. 內政部統計處，網址：<https://www.moi.gov.tw/stat/index.aspx>。
6. 李同榮(2019)，2018 台灣房市全面止跌正式結束第五循環（下），理財周刊，第 972 期，網址：  
<http://www.moneyweekly.com.tw/Journal/article.aspx?UIDX=22626243640>。
7. 李同榮(2019)，2018 台灣房市全面止跌正式結束第五循環（上），理財周刊，第 970 期，網址：  
<http://www.moneyweekly.com.tw/Journal/article.aspx?UIDX=22590689160>。
8. 房地產營銷策劃的 STP 模式，網址：  
<https://wenku.baidu.com/view/da8b1c28647d27284b735107.html>。
9. 卓輝華(2017)，房價何時落底？從歷史找到答案，網址：  
<https://news.housefun.com.tw/Alpha/article/109433152581>。
10. 國家發展委員會人口推估查詢系統，網址：<https://pop-proj.ndc.gov.tw/>。
11. 國家發展委員會人口與人力推估，網址：  
[https://www.ndc.gov.tw/Content\\_List.aspx?n=84223C65B6F94D72](https://www.ndc.gov.tw/Content_List.aspx?n=84223C65B6F94D72)。
12. 謝明瑞(2014)，房地合一政策之研究--房地合一稅能降低房價嗎，網址：  
<https://www.npf.org.tw/2/13832>。
13. 謝宛靜(2010)，〈搶救嬰兒大作戰——由新加坡經驗看台灣的少子化對策〉，網址：  
<http://writcent.nthu.edu.tw/writcent/main/viewnews/289>。
14. 商周財富網(2016)，〈4 張圖告訴你....十年後，台灣房價少 1 / 3 是很合理的事〉，網址：  
<https://wealth.businessweekly.com.tw/m/GArticle.aspx?id=ARTL000058832>