

## 房地產投資與決策分析第六次上課紀錄

時間：2008/11/03(一) 14:10~17:00

主持人：張金鶚老師

地點：政大綜合院館南棟 270617

紀錄：邱信智

出席：張金鶚老師、陳佳甫、陳妍如、林佑儒、許淑媛、王姿尹、賴靖雯、邱信智、羅于婷、袁淑湄、侯蔚楚、彭竹君、王俊鈞、范清益、許經昌、徐偉棋、張曉慈、程于芳、陳泓汝、楊博翔、羅雅怡、曾祥珉、林君安、劉龍鵬。

### 第一部分：教科書導讀

第七章：房地產市場分析概論

報告人：羅雅怡

#### 課堂討論

老師：我先講一下，市場分析這塊大概是 state of art，在主觀藝術上扮演滿重要的角色，當然另外很重要的部分是資訊的蒐集，怎麼樣把這些東西整合起來形成你要的答案。我想問一下，市場分析的結果是在要什麼答案？市場分析最後提供的點是什麼？最關鍵的是什麼，當然你可以告訴開發商，也可以告訴消費者，你要告訴他什麼？

竹君：告訴他現在的市場情況是什麼樣子。

老師：什麼意思？想告訴他什麼樣子？

竹君：就是現在市場的情況。

老師：市場情況怎麼樣，你舉個例子，如果說現在市場不景氣，你告訴他說現在市場不景氣，他說我也知道啊，當然什麼理由告訴他不景氣，可是真的只有這樣嗎？他會買單嗎？你花了很大的力氣在做市場分析，結果你想告訴他什麼？

竹君：告訴他市場情況，他就可以決策現在該怎麼做。

老師：憑什麼告訴他怎麼做？他怎麼做的意思是什麼？當然「怎麼做」的意思是指生產者生產怎麼樣的產品，那消費者怎麼做？決定買不買？

清益：市場是由供需所組成的，所以市場分析就是在做一個地區或次市場的供給量跟需求量的變化，讓消費者或投資者知道這塊領域的供給需求變化是什麼。

于婷：我覺得市場分析就是讓開發商瞭解現在景氣的狀況，在這個次市場或是這個區位，了解消費者的需求，然後去做產品定位。

老師：講到一個叫產品定位。還有沒有？市場分析最後的 output 是什麼？

龍鵬：合理價格。

老師：其實最終的目的就是告訴他產品的定位如何，從廠商的角度來講這個產品的定位是符合市場所需要的，或者從消費者的角度來講，這個產品是不是

符合在這市場上的品質。定價比較簡單，到底這個價格如何？我們的核心就是兩件事，一個是產品一個是價格。這樣的定價你能不能接受，如果不能你的策略是什麼。市場分析的核心是產品定位和產品定價，是指這個個案的產品定位和定價，其實最大的核心是在講四方格裡面大環境和小環境，現在跟未來，是在講未來的個案，它到底要如何做產品定位和定價。你要給這個答案。所有答案的給定是怎麼給的？當然從供需而得的，到底市場上是供過於求或供不應求。當然這個答案沒有一個絕對，可能是相對、動態的。如果你們搞不清楚市場分析是什麼，你到最後要告訴大家什麼。最後的 output 是什麼，應該是在說這樣的產品好不好，這樣的價格好不好。如果好的話可以進場，也可以推出。裡面分析的過程，供給面要做競爭個案分析，需求面要從需求的角度來看，需求的想法如何，然後兩邊才可以 match 在一起。什麼叫做產品定位？產品定位的核心是什麼？其實市場分析不只是台灣很弱的一塊，很多的產業界也是很弱的一塊，當然一部份資料不好取得，一部分供需的掌握其實不容易清楚，背後怎樣產生出這樣產品的定位定價，其實從研究到產生這件事情還有很多的黑箱，不過我們試圖去透明化、客觀化。回到剛剛講的，到底市場分析的產品定位是什麼？

泓汝：就是說這個類型的不動產，在這個價格的秩序中你到底在哪裡。

老師：產品定位的主要核心是什麼？產品定位做什麼使用？住宅做住宅使用，商業做商業使用，可是也不見得，高強度的可以做低度使用，低強度的不能做高度使用。例如遠雄富都，他其實是商業區可以做商業使用，但他做住宅使用，這合理的。這些大家都知道，那還有什麼是產品定位的核心？

淑湄：面積的配比。

老師：什麼意思？

淑湄：就是坪數的組合。

老師：是的，其實這就是核心。在固定的總面積內分配坪數、戶數、主力坪數和非主力坪數。這樣的產品你從消費者的角度來看要不要買。產品定位定的不好。為什麼產品定位的不好會造成困擾？關鍵是什麼？特別是面積，面積和總價以及負擔能力會影響客戶對一個 project 的想法，像是公設比高或低和怎麼樣的公設這也是產品定位的一部份，大家好好想清楚我們市場分析最後要做什麼，站在投資者的立場就是賣掉，站在消費者立場便是願不願意買，這非常重要。土地取得的成本是個核心，土地取得完了就是能不能把它銷售出去。你可以看到市場分析是房地產的核心，如何定位、如何定價。單價基本上是固定的，單價雖有變異，可是真正單價的變異是有限的，每一個容積大概多少錢，問題單價乘上面積那個是總價。當然你說可以試誤法，那個四方格象限，是個很粗略的，那個 how 怎麼得到，那個當然經驗要有，但是除了這個東西還有什麼東西。其實裡面有很多困境，那個 how 怎麼得到，假如文心 AIT 你覺得要是你重新來做，你有什麼產品

定位和產品定價。當然每個個案都不一樣，可是大框架其實是一樣的，就是那四方格象限，現在和未來，大的和小的，裡面都有一些方法論的，在有限的訊息下你如何得到預測。市場分析碰到的第一個問題，大家有沒有感受到？

泓汝：範圍界定。

老師：好極了。意思是要知道市場分析要劃的次市場的範圍是什麼。我們通常會說主力市場是在這個範圍裡面，你要知道主要的市場你能不能掌握，當你市場範圍判斷得不太好的話，當然會有點扭曲。理論和實務在市場分析這一塊最需要對話，市場分析有太多實務上和直覺上考量，可是較少客觀化的調查，台灣大概做供給者分析比較多，很少做需求者分析，房地產市場需求是核心，如果沒有掌握到需求，好像就表示供給者可以決定需求者，建商者過度自信，這是為什麼台灣房地產會大起大落，這是可以好好改進的地方。我們事實上過去有討論到這些，包含廠商定價模式或者產品定位以及景氣好壞的處理，有興趣的同學可以在 marketing 中偏好部份加以研究，還有什麼評論？

祥珉：就像老師說的，產品的需求調查是很重要，但是實際上的情況似乎不太可能做得到，就拿桃園縣和台北縣為例，很多透天無裝潢但裡面停放一、兩輛進口車，進口車價值有時就高於其房屋市值，這往往會誤導我們的需求調查，不清楚哪些客有購屋需求，像我們自己推案會訂購房子的客戶反而是在需求調查設定以外。

老師：我要告訴大家其實我們在六年前就開始每一季做需求調查，不過最後我都覺得做得不夠落實，因為現在的做法實在太粗糙，你們覺得你們放心讓代銷業者去做產品定位產品定價嗎？我的意思是說這一塊是還有發展空間。

經昌：房子是比較有異質性的產品，比較沒有辦法像一般的產品沒有區域性的，它可以為一般的需求者做調查，樣品數可以是很多的，而房地產屬傳統產業，大部份業者都沒有需求調查的概念。

老師：你知道代銷費用多少錢嗎？6%，每一個案場量多少？做市調需要多少費用？頂多 100 萬、50 萬，為什麼不在需求調查上做一點小小的投資？我覺得這是惡性循環。

經昌：其實老師也認識蠻多相關的業者，也可以試著和業者討論這部分。

老師：我們可以試試看。

君安：可是那對我來講，那就是需求的問題啊。那如果是另外一種的房子如果是新成屋的話，不管如何社會是可以被分析，同樣的市場就可以被分析，需求就可以被分析。另外就是台灣一直都是代銷引領市場分析這塊，而他們其實並不十分在乎，因為代銷的產業性不是在市場分析，而是銷售商品。

老師：我們的盲點是資料取得不夠，廠商通常有一手資料，當然這個我們可以慢慢克服，但我覺得分析的方法、邏輯、與推導模擬我們可以做得更好，我相信越來越嚴謹、科學化這件事情。不過你要知道，廠商對這塊一直是心

中的痛，什麼樣的動作要你做產品定位產品定價。產品定價沒有一個基準，廠商大多只是跟隨者，直到有失敗者出現才發現是錯誤的，這樣一個大數目的投資商品，形成過程不夠科學化。

## 第二部分：房地產學術思潮論文集導讀

設計經濟中各種決策間替換的模型(見附檔)

報告人：林佑儒

## 第三部分：Case Study(見附檔)

ZOO MALL

報告人：林佑儒、賴靖雯

### 課堂討論

老師：這個個案和我們較有切身關係，又和我們討論主題有所聯結我覺得是很好的。有沒有什麼想法？Zoo Mall 看起來市場是有的，貓纜雖然很可惜，但我想他應該會恢復營運才對，這段時間剛好也是重新整頓的時候。

佳甫：我想請問一下經營團隊，你們想提出浪漫約會景點的主題，這跟我想得這邊都是老人小孩為主有些落差，請問你們文山區的年青人是從哪邊來的？因為文山區老人比較多，還有就是為什麼我不要搭公車去信義區去？那邊這麼棒，消費類型這麼多；另外我覺得，抓住旅客逗留時間，這確實是一個不錯的賣點，但你們特色似乎鎖定在年青人那這個時候的老人和小孩好像是孤兒一樣，他們該怎麼辦？

佑儒：基本上，這部份在我們書面報告上有較詳細的說明，在年輕客層部分我們是使用夜景搭配浪漫小燈泡裝飾以吸引情侶延長逗留時間，而在小孩和老人方面則可使用附近的餐飲設施。

靖雯：其實基本上老人和小孩我們設定服務是在白天，而晚上服務年輕人這部份是希望能再有一些附加的價值。客層在晚上鎖定在年輕人。

老師：很好啊，拉長銷售時間，這是關鍵。

清益：可是我覺得特色和信義商圈有點重複，再者就是說可能年輕人的範圍有點太狹隘了，而且就是老人跟小孩反而是假日主要的客層，那你們這方面有做什麼規劃？

佑儒：所以我們期望是引進一些較有特色的商店，所以一樓的店面是想打造出白天客群會有需要的。

老師：不過他剛剛問的問題問的很好，跟信義區的華納有什麼差異？你們的定位是什麼？

靖雯：我們的定位和信義華納不同在於：信義華納的客群還是屬台北頂級消費群，而我們希望服務客群除了旅客之外，另外就是文山捷運轉乘旅客。

老師：剛剛的問題是在說，是的確不太一樣，這裡來的有很多是中南部的，他要瞭解台北或是這裡面可以吸引他，讓中南部民眾比較瞭解屬於台北的。需求意思是說怎麼樣把來的人分析一下，我覺得這還是不錯得是在這麼短的時間可以提出，當然基本上怎麼樣把產品的定位定價可以重新來，或者比

現在更好的，這些想法是不是有利可圖。一方面的想法是分析，包括技術，著重在財務分析等，另一方面是創意，著重在建築實體方面等等，這兩件事在過去是沒有交集的，現在則是要連結在一起的。所以你們要好好定位自己。其他意見？

俊鈞：我想問剛剛你們說劍湖山那個已經倒閉了，為什麼你還要讓它繼續營運並且每月預計有一千兩百萬的收入呢？

佑儒：我們一開始設定的是青少年館，但不能只著重於青年，小孩部分要納入，所以我們是希望能有合作廠商以照顧到小孩客層，其實他們整體營運的績效是非常好的，而且他本身設備都完善，不會增加我們成本。

老師：這個東西跟動物園的關係是什麼？

佑儒：這部分我們是設定在下雨天，家長可以帶孩子使用。

老師：NO。這是在動物園的旁邊嘛，這是別人沒辦法取代他的部分，如果旁邊是跟動物園有關的或相關的活動，怎麼樣能夠讓這些東西產生連結並發揮各自長處？是不是可以發展成套裝行程？

于婷：延續剛剛的說法，我覺得還是要強調在地的特色，不然沒有辦法跟信義商圈或公館做競爭。

佳甫：老師我覺得你的想法很好，我覺得可以多想一些如何可以滿足旅客的購物需求，例如看到小動物很可愛，或是旁邊的景觀很棒，那是不是可以賣點小動物的娃娃。那第二點就是說文化創意產業，像是貓空上去之後，並不能滿足我們對這邊的文化氣息的感覺，那如果可以在這些地方多做加強，或是說附屬的一些茶具等商品。

妍如：那如果你叫 Zoo Mall，跟動物園要有更明確的關係。

老師：策略聯盟的問題。

佑儒：其實我實地去跟動物園的人接觸，其實我覺得動物園給我的態度是這塊地招標出去之後就不關他們的事了，所以這樣的策略聯盟可能沒辦法實行。

老師：這基本上就是 OT，因為當然要先看這有沒有潛力，另外要看在地人的想法和外來企業想法上有些什麼差異。

雅怡：這個地方還是做商業使用，但我覺得商業使用的客源還是要很穩定。動物園在周末時才會有較多的老人小孩和中年人客層。

老師：有一部份我們可以做方法上或調查上加強的東西，你也可以提出說如果要做，我們要進行哪些程序，然後使我們的決策可以更穩健，應該還有哪些程序應該要做，這個案子才能夠競標。這完全是產業經營的想法，當然要有創意，要想想看要不要整個 remodel，可以做一些改善，可是要把他打掉會有點冒險，坦白講對這個決策我有點保留。

泓汝：其實我在一兩年前我有去過這個地方，就我的個人感覺，其實我去動物園逛完就很累，也不會想去進一步做什麼。

老師：當然問題的關鍵在哪，如果這個是一個沒有希望的案子，那就…。或是說這只是一個沒有吸引力的案子，那是產品定位和產品設計沒有好好發揮，

當然這是可以加值的，意思在說如果這是在低潮了，越爛的案子是越有希望的。創意的發揮是在，如果現在已成型，那就沒有創意的發揮。

偉棋：其實我滿贊成佑儒學姐所講的。重點是相對於信義區和公館的土地成本它是低的，廠商的成本也就會降低，而影城部分也可以和動物園結合。

老師：你覺得剛剛他講的大螢幕如何？有些東西是要有突變的想法，當然這些都是要再做市場調查。我想要有更多創意想法的可能性，至少是值得鼓勵的。

清益：我想問的是，假如我們已經做好決策分析了，如果這個地方我們已經決定好做為住宅或商場，那我們的創意要如何發揮？

老師：創意當然每個人都不一樣，只是你剛重點是在判斷，判斷是要有分析技巧，要有資料且供給需求的分析都要有，我同意現在我們的訊息還不夠，還在創意階段，創意只是其中的一種，決策是要從分析得到，不能憑感覺，當然創意可以提供 alternative 出來，創意可以設計跟分析，我們學不動產的人，創意的部分比較少，這篇文獻是在講創意跟分析如何結合在一起。

祥珉：我想問的是那個 NOI 怎麼算出的。我在想他的年總收入和貸款利息的比例並不協調，我想問老師貸款是有可能的嗎？

老師：貸款是有可能的啊，理論上你有一個計畫本來就可以貸款，當然貸款後的因素還有很多。但貸到多少我不敢說，不過財務是很關鍵的。

君安：我剛剛問學弟的是，要如何讓在這裡使用的人知道，它是處於有山有水的地方？不然他現在兩層樓，他是在捷運的軌道下。

老師：當然他們講露天的咖啡廳是可以有的，不過因為有貓空纜車的關係，怎麼樣創造出內部的景跟外部的景做連結，讓旅客更有停留的可能性。你可以想看看有沒有什麼例子？台灣有沒有一些成功的例子？台灣的民宿是不錯的。當然有些是不好的，例如清境農場算是較特別的例子，不能算它完全失敗，它仍舊吸引了許多遊客。以不動產角度來看台灣在這部份是有很好的契機，例如在花東開始有些東西產生出來。

老師：我舉個另外一個例子，大家知道「薰衣草」的那二個女孩，在奮起湖及一些地方民宿，我覺得感覺很不錯。我剛剛講的是說，民宿在台灣不動產開發裡面是很獨特有趣的，其實不動產這件事情除了要賺錢之外，你還有設計上的價值，還有許多有趣的東西，你們可以想成這些跟生活上連結的一些關係。我希望大家找些有趣的例子，培養對每個標的的敏感度，多去看、多去討論、感受，你慢慢就有 sense，sense 不會是自己跳出來的啊。