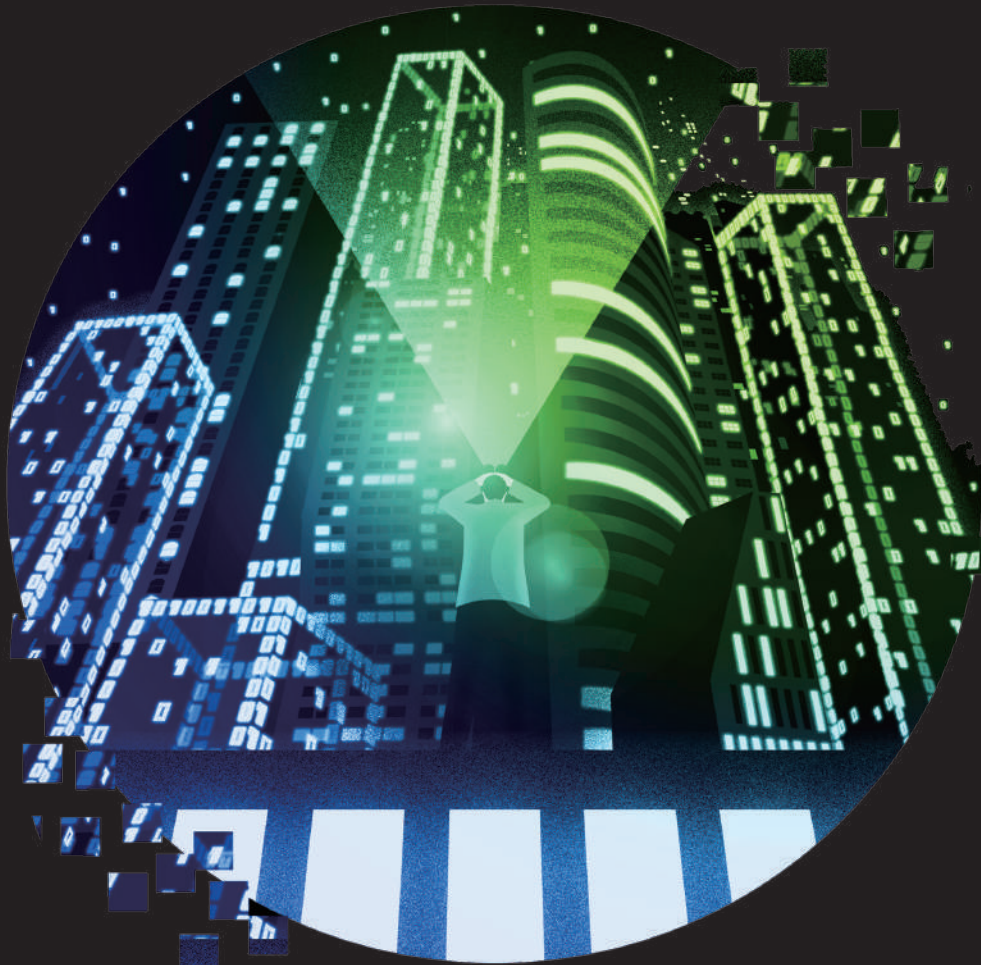




2020不動產業趨勢展望

順應疫情轉變 投入數位轉型



順應疫情轉變 投入數位轉型

勤業眾信聯合會計師事務所 不動產業負責人 楊清鎮會計師

全球疫情動盪下，不動產業¹面臨首當其衝的影響

COVID-19 疫情對於不動產業中不同子產業造成的影響會有所不同，但也環環相扣。在不動產業上游的營建業，面臨了進口建材原料斷鏈、人力短缺加劇等問題，為此，已有地方政府推出建築工期展延之紓困方案；而隨著實體零售及旅遊產業衰退、企業實施遠距辦公

等，將造成相關不動產租購需求減少、租金下降等，進而使得不動產開發業的推案進度延遲，以及不動產租售業的交易量表現恐將未如預期。若疫情持續拉長，預估開發商將面臨的挑戰恐較仲介業來的高，係由於大型仲介業在銷售中古成屋時，多有提供線上看屋管道，客戶即使未在現場，也能察看屋況，故在銷售上的衝擊可能相對較低。以下統整不動產相關子產業所面臨的疫情影響：

表1 疫情對於不動產業造成的影響

不動產型態	疫情造成的影響
商辦大樓	<ul style="list-style-type: none"> 因遠距工作而造成短租型聯合商辦空間的需求下降。 為使員工辦公距離間隔拉大，可能需要更多或更大的辦公空間。 租戶對於商辦大樓的防疫相關衛生要求更加嚴格。 物業管理業者可能擴大採用「Proptech (不動產科技)」解決方案，例如可以用以檢測、消毒和清潔建築物等的機器人技術。 為因應遠距工作衍生之需求，物業管理業者或企業本身將增加對大樓科技設施的投資。
零售店面/旅館飯店	<ul style="list-style-type: none"> 消費性產品及餐廳等店家的歇業風險增加，影響房東的租金來源。 因出差及旅遊住宿需求大幅減少，承租大樓作為旅館或飯店之業者可能因經營壓力而退租。
住宅開發/租售	<ul style="list-style-type: none"> 民眾現場看屋意願降低，進而影響仲介或開發商的銷售狀況。 對於線上找房、直播看屋、虛擬實境體驗的需求增加，促使住宅租售業者投入相關技術之投資，以更貼近消費者。
工業廠房/倉庫	<ul style="list-style-type: none"> 因供應鏈斷鏈可能使倉庫或廠房租售業務受到衝擊。 網路購物意願增加，對倉儲空間的需求可能也會增加。

¹本報告所稱之不動產業，係參考行政院主計處第10次修訂之行業分類標準中，屬「不動產業」之範疇，包括不動產開發、租售、經紀、管理等子產業。本報告所指不動產業「客戶」會依各子產業其服務對象不同而有所差異。

後疫情時期不動產業應思考的關鍵議題

現階段各產業除了持續觀測疫情影響並制定相應措施外，也關注在展望疫情過後的轉變，以能提前做好充足準備。而不動產業可針對下列趨勢變化，思考後疫情時期之因應策略：

●遠距工作

若未來可能再次實施遠距工作，或當企業習慣遠距工作型態時，不動產之開發或經營業者應思考如何評估商辦大樓租售需求。

●整合性科技

隨著遠距工作的實施程度提升，未來更需要能夠跨越生活和商業的整合性科技，住宅和商辦之開發或經營業者應將眼光放遠，思考如何打造這樣的環境。

●線上消費

防疫期間線上消費的比例大幅上升，對於物流及倉儲空間的需求亦隨之增加，倉儲空間的租售業者應提前擬定因應對策。

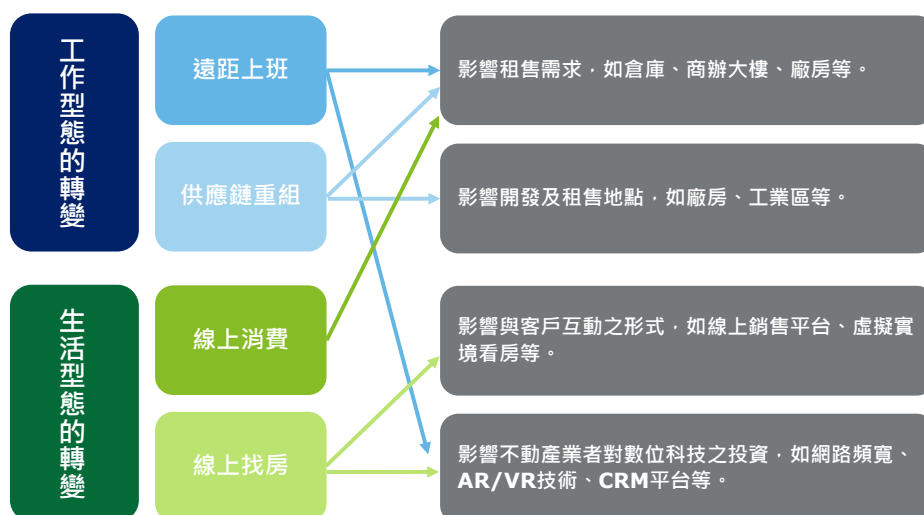
●客戶體驗

疫情期間更促使民眾在線上看房，此可能將成為長期趨勢，仲介業及開發商可思考如何強化數位技術來提升客戶體驗，以因應疫情過後的市場需求回溫。

●供應鏈重組

此次疫情及先前持續的美中貿易戰皆促使企業思考供應鏈重組，亦將影響工業區開發、辦公廠房等需求，不動產業者需找尋未來合適地點及目標租客。

圖1 後疫情時代不動產業應思考的關鍵議題



資料來源：勤業眾信整理

運用新興技術與資料分析，創造革命性的客戶體驗

隨著疫情影響全球經濟與消費型態，客戶對於與實體環境互動方式的期待亦有所改變，不動產業者必須開始轉化思維模式，從原本單純提供空間的功能，提升到能提供有價值的客戶體驗。因此，不動產業者須增進分析和預測的能力，應用在選擇開發地點、找尋目標客戶及辨識客戶需求偏好等，以因應不斷改變的客戶期待及提供相應的服務。為了解全球不動產業對於新興科技與分析技術的導入程度及策略觀點，Deloitte 調查了 10 個國家的 750 位不動產公司主管(包括不動產開發、經營、仲介及投資等公司)²，摘要重點如下，期能作為不動產業者於思考轉型決策時之參考。

雖然當前全球皆面臨疫情延燒及經濟走勢的不確定性，若疫情持續擴張，不動產業者可能受限於預算壓力而難以滿足技術投資之需求。然而，倘若能「超前部署」，不失為帶領企業改革和升級的轉機。展望 2020 年開始的未來十年，若能夠精準掌握「地點、體驗與分析技術」，將是不動產業者的致勝關鍵。

數位化：開啟個人化的客戶體驗

隨著客戶對於不動產消費的期望日益提高，不動產公司需設法創造良好的客戶體驗，不僅應提升與租戶（如商辦大樓的承租企業）互動的頻率及品質，更需將服務延伸至實際使用者（如商辦大樓的辦公職員）。在接受調查的不動產公司主管中，有 64% 的受訪者表示其公司在過去近兩年中，增加了與客戶體驗相關技術的投資，而受訪者一致認為，「物聯網技術」與「行動應用程式」（如智慧操控電燈或空調、建築指引或服務導覽 APP 等）是提升客戶體驗十分重要的元素。

2020 年展望關鍵：加速智慧建築的拓展、強化行動體驗

發掘數據的價值：取得、管理與應用

由物聯網感測器或行動應用程式蒐集而來的大數據可運用於改善決策、提升營運績效、創造差異化客戶體驗等面向上，不動產業者應更重視對於資料的控管、存取與分析。然而，多數不動產公司尚未完全掌握蒐集資訊的管道，60% 的受訪者表示，其公司尚未開始蒐集物聯網感測數據。這可能是因為不動產公司不清楚數據擁有者與授權者為何，也可能由於監管規範（例如歐盟的 GDPR）的限制。

2020 年展望關鍵：建立數據管理框架、增強數據所有權的明確性、辨識適當的技術和工具

人工智慧：分析技術的中樞

人工智慧技術對於各業務流程皆有所助益，不僅有助於提升營運效率，還能更快速地辨識風險和機會。然而，不動產公司尚未深入了解如何有效使用這些技術。在本次調查中，已使用人工智慧的不動產公司家數不到三分之一。若以地區與產業型態區分，以日本、新加坡、香港、中國大陸等，及大型不動產仲介商（收益高於 50 億美元者）使用人工智慧的比例相對較高。

2020 年展望關鍵：增強預測能力、租賃流程自動化及彈性化、解決衍生的人才問題

數位實境：與客戶建立初步連結的管道

數位實境(Digital Reality, DR)³可應用於各行各業的設計、行銷與營運，不僅能夠在員工分散於各處的情況下增進協調能力，且有助於提供顧客充滿未來感的體驗，以及提升營運效率。就不動產業而言，企業採用數位實境的狀況仍相當不普遍，僅有不到三分之一的受訪者正在使用相關技術。如同人工智慧技術之使用情況，使用數位實境的公司其所在地區以亞洲地區(尤其是日本與新加坡)的比例居冠。

2020 年展望關鍵：在開發階段使用數位實境、增強建設期間的營運效率及員工安全性

2 出自於Deloitte出版之2020 Commercial Real Estate Outlook報告。

3 數位實境 (Digital Reality, DR) 包括擴增實境 (Augmented Reality, AR)、虛擬實境 (Virtual Reality, VR) 及混合實境 (Mixed Reality, MR)。

網路安全與隱私保護：成功打造數位客戶體驗的關鍵要素

不動產公司有許多管道可取得個資（例如客戶之位置、通訊、偏好、行為與意見），而隨著不動產公司與外部公司（例如物聯網感測系統商）成為合作夥伴，受到網路安全與隱私的風險也隨之增加。41%的受訪者認為，最大的資料安全風險來自多家不動產公司與第三方服務供應商系統連接的漏洞；40%的受訪者認為，最大的隱憂是管理支援與資金的缺乏、網路安全性策略的不足，以及對於網路風險與安全的認知不足。

2020年展望關鍵：將網路安全與隱私保護視為管理階層的重要議題、解決資安人才短缺問題、注意第三方風險、隱私預設設計 (Privacy by Design, PbD)

帶動產業鏈各環節數位轉型，催生新商業模式

受此次疫情影響，越來越多不動產公司開始選擇數位轉型作為新的生存之道，上述物聯網、大數據、人工智慧、數位實境等新技術能應用於不動產業鏈之諸多環節，為不動產業帶來變革提升的機遇。藉由積極擁抱新技術，實現數位化、智慧化與不動產業務深度結合，催生新商業模式。

(一) 開發環節：數位化有助於企業降低成本及增進效率，補足從開發端到營運和服務端轉型的核心能力。在專案管理方面，透過對專案計畫、成本、銷售等流程的標準化和資料化管理，可以實現對專案進展和關鍵指標的精準化和即時監控，提升專案項目收益及現金流的可控性。

(二) 銷售環節：利用線上行銷管道（如網站、社群平台、APP等）搭配智慧化場景（如即時視訊、數位實境等），幫助不動產公司推廣品牌、提升看房及銷售量，並對接如銀行等與購房、貸款相關服務提供者之系統，縮減自客戶看房到交易的流程，提升銷售轉化率。同時，構建客戶資料庫平台，蒐集並分析客戶屬性和行為，實現精準銷售。

(三) 營運管理環節：不動產業者需要建立數位化的資產營運管理系統，將原有的「死資料」透過大數據演算法模型，與標準化的商業資產營運指標做分析比對，使資產管理、營運、招商和物業等管理層面，能以更有系統性的方式呈現。使業者更清晰地把握資產狀態、租金、物業費、停車費等業務資料，並對收入、成本、利潤、投資報酬率等關鍵指標與市場資料、市場平均水準做比較分析，進而運用於開發、招商、營運、服務等全流程決策，使營運成本降低、效率增加、服務價值提升。

在地化案例：不動產開發集團打造全新的客戶經營模式

勤業眾信風險管理諮詢公司 張益紳執行副總經理 / 邱鈺珊協理

數位轉型儼然已是全球各大企業亟需正視的議題

面對著不斷改變的消費者期望，以及激烈的市場競爭，許多企業已開始進行數位轉型，或考慮邁向數位轉型。麥肯錫公司於 2019 年底的一項調查發現，1,732 名受訪的高階管理者中，僅有 14% 表示他們的數位轉型已見成效，但真正成功轉型的企業僅有 3%。雖然這樣的結果顯示，企業在數位化轉型時的成效可能不如預期，造成許多企業仍裹足不前；然而，當那些 3% 案例成功時，已掌握了接觸客戶的先機，並提升了企業本身的營運效率，而身為落後的企業，則可能難以在產業轉型浪潮中維持競爭力。

「2019 年台灣網路報告」調查結果顯示，台灣上網人數推估已達 2,020 萬，整體上網率達 85.6%，國人透

過網際網路即可隨著隨地查詢及接收各地的訊息。隨著圍繞在消費者身邊的數位化行銷渠道愈來愈多元化，包括電話、手機簡訊、社群媒體、影響者、手機程式、線上平台、E-mail、郵寄、實體據點，若僅依賴過去與客戶接觸的管道(如電話、E-mail、手機簡訊)，企業會感受到客戶逐漸變少，無法吸引人群聚集，不久將來可能面臨到銷售困境。但往往當企業警示到要反應時，卻已經造成損失。因此，數位轉型儼然已是全球各大企業亟需正視的議題。

透過客戶關係管理與數位化行銷，不動產開發商打造以客戶為主的服務

在過去，不動產開發公司要推銷一個建案，大部份從電視、十字路口看版、雜誌、報紙或人行看版等放置

圖一：勤業眾信數位化客戶關係管理(Digital CRM)



資料來源：勤業眾信整理

廣告，增加建案的曝光度，讓對購屋有興趣的人主動到預售屋展示中心諮詢。從這一個接觸點開始，行銷業務即開始進行後續經營客戶的活動，包括電訪、邀約、拜訪等，且每次的客戶拜訪、聯繫，全靠記憶、小筆記本記錄。經過時代更迭、科技進步之下，在現今，當顧客有購屋想法的時候，不僅接觸的方式改變了，且行銷管道更加多樣化，亦不再侷限於實體行銷，故行銷業務與顧客之間的聯繫方式也不同以往，縮短了時間跟空間的距離。這一切的變化，若企業無因應的對策，僅能隨著時間漸漸被市場淘汰。因為光擁有的標的和服務是不夠的，還要有好的行銷策略跟方式，才能帶動銷售能量，達到企業獲利目標。

台灣某知名不動產經營集團在市場係針對住宅與廠辦需求，為客戶打造一條龍的服務，從建設、營造到房地產等，提供各項服務，包括客戶在網際網路上搜尋相關資訊的資源投入、行銷團隊在銷售中掌握完整的客戶需求、處理成交後之客變需求、交屋後住宅修繕維護等服務。該集團的e化原先已領先同產業的企業，然而，因意識到近年數位科技帶來的衝擊，於是開始針對其現行系統架構進行全面性地檢視。發現到其原先系統係以「案件」而非以「客戶」為基礎，故不同案件可能會留同一名客戶的資料，造成客戶資料重複率高且難以辨識資料正確性，而影響到即時且精確的客戶服務品質。此外，行銷團隊為配合資料蒐集與管理，需記錄客戶及銷售相關資訊，增加了繁瑣的作業量，進而也影響到客戶服務品質。因此，在最高領導者的帶領下，該集團邁入數位化轉型，透過資訊系統的轉換，將「客戶資料管理」置換成「客戶關係管理」，將轉型專案拆成不同的項目，並依各項目之工作藍圖進行規劃、實施、橫向整合。

全面性導入一條龍客戶關係管理及行銷平台

勤業眾信將該集團對於數位化轉型的期待與目標，結合企業現行與未來e化的規劃，在客戶關係管理(CRM)上

提供建置客戶關係管理(CRM)及行銷(Marketing)數位轉型推動規劃之藍圖建議，以「客戶」為中心，從銷售管理、自動化行銷、客戶服務、保養維修管理等層面，建置相關資訊系統。其中，無論是透過客戶主動提供或由行銷團隊開發所取得有購屋需求的客戶資訊，都將被有效管理在「銷售管理平台」，讓企業掌握所有訊息、建構客戶360視角，以協助行銷團隊更有效率接觸目標客戶，並提供符合客戶需求的建案，提高案件成交率。

此外，「自動化行銷平台」則整合了與客戶溝通的多元渠道，不管在哪個購屋階段，企業都能透過該平台傳遞各種訊息給客戶，包括活動告知及提醒、新建案資訊、權益通知等，以協助客戶更方便且順利地購屋。而「客戶服務平台」是延續客戶購屋後的體驗，提供售後服務，使客戶不管在交屋前或交屋後，隨時都可以申請任何的客戶服務需求、查詢案件處理狀態，且任何服務需求都被完整記錄，以避免讓客戶產生不被重視的負面感受。所有資訊系統的建構皆以客戶角度出發，思考在購屋體驗上需要有哪些的資訊與服務。

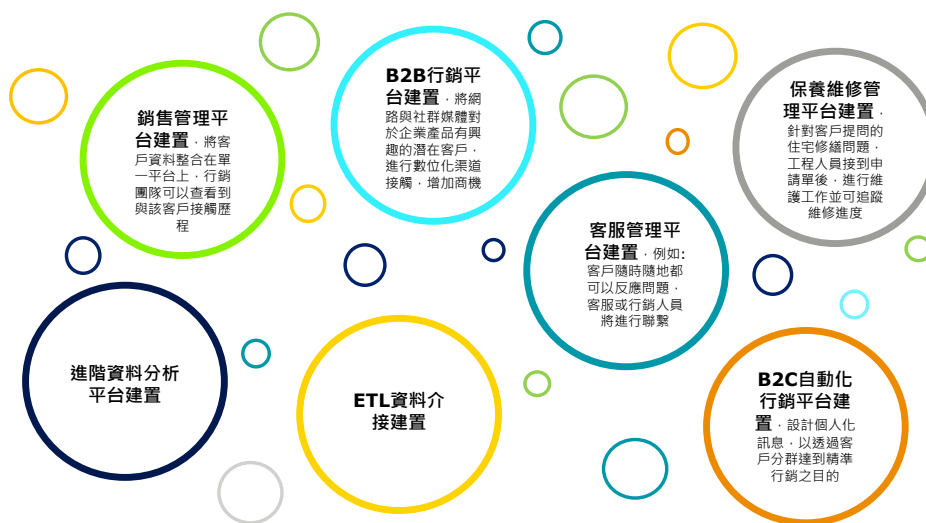
結語

大部份不動產企業尚未意識到數位科技帶來的影響，畢竟業務人員手上握有許多有購屋需求的客戶名單，主動並當面與這些客戶聯繫的銷售模式並不會被完全替代；但相對地，企業需思考這樣的銷售模式是否有更好的方式可以改善，例如以精準行銷提升成交率與銷售效率。因數位科技而改變銷售型態的產業比比皆是，任何一個產業都面臨這項改變所帶來的影響，不同的產業各有輕、重、急、緩的影響程度，企業需評估哪些環節將受到衝擊。

數位科技在不動產業之應用，對外能使得客戶不再只能透過報紙、電視、路口看板廣告等得知建案訊息，

在線上網站及社群平台皆能隨時隨地查詢相關訊息及經驗分享等，這些管道將影響民眾的賞屋及購屋意願。對內能供企業將客戶資訊從個別的業務人員身上慢慢移轉到銷售管理平台，協助企業建立更完整的客戶數據庫，並協助業務團隊做更有效的資料管理、縮短成交時間，為企業與客戶帶來雙贏的局面。在數位科技發展的潮流下，若要邁向數位化轉型，需要不斷地改變、成長，考驗著企業的風險反應能力與經營企圖心，才能在過程中看到數位化轉型所帶來的效益，進而在新世代站穩產業領先地位。

圖二:不動產業客戶關係管理(CRM)與數位化行銷導入藍圖規劃



資料來源：勤業眾信整理

聯絡我們

勤業眾信金融服務產業團隊

吳怡君 會計師 Jessie Wu
金融服務產業負責人
jessiewu@deloitte.com.tw

楊清鎮 會計師 Ching Cheng Yang
不動產產業負責人
chyan@deloitte.com.tw

林旺生 會計師 Eric Lin
保險產業負責人
ericwlin@deloitte.com.tw

陳盈州 會計師 Joe Chen
銀行與資本市場產業負責人
joechen4@deloitte.com.tw

黃海悅 會計師 Alice Huang
投資管理產業負責人
hahuang@deloitte.com.tw

李惠先 會計師 Susan Lee
稅務服務
susanhlee@deloitte.com.tw

李紹平 執行副總經理 James Lee
財務諮詢服務
jamesslee@deloitte.com.tw

劉曉軒 副總經理 Kelly Liu
風險諮詢服務
kellyliu@deloitte.com.tw

黃志豪 副總經理 Casper Huang
管理顧問服務
cashuang@deloitte.com.tw

劉承宗 副總經理 Alston Liu
精算諮詢服務
alsliu@deloitte.com.tw

專案聯絡

林岑俞 Michelle Lin
金融服務產業專案經理
michelleclin@deloitte.com.tw

吳家瑄 Tiffany Wu
金融服務產業專案專員
tiffwu@deloitte.com.tw

Deloitte. Insights

Sign up for Deloitte Insights updates at www.deloitte.com/insights.



Follow @DeloitteInsight

Deloitte Insights contributors

Editorial: Karen Edelman, Blythe Hurley, Anya George Tharakan, and Rupesh Bhat

Creative: Emily Moreano and Molly Woodworth

Promotion: Hannah Rapp

Cover artwork: Neil Webb

About Deloitte Insights

Deloitte Insights publishes original articles, reports and periodicals that provide insights for businesses, the public sector and NGOs. Our goal is to draw upon research and experience from throughout our professional services organization, and that of coauthors in academia and business, to advance the conversation on a broad spectrum of topics of interest to executives and government leaders.

Deloitte Insights is an imprint of Deloitte Development LLC.

About this publication

This publication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or its and their affiliates are, by means of this publication, rendering accounting, business, financial, investment, legal, tax, or other professional advice or services. This publication is not a substitute for such professional advice or services, nor should it be used as a basis for any decision or action that may affect your finances or your business. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser.

None of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or its and their respective affiliates shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this publication.

About Deloitte

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee ("DTTL"), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as "Deloitte Global") does not provide services to clients. In the United States, Deloitte refers to one or more of the US member firms of DTTL, their related entities that operate using the "Deloitte" name in the United States and their respective affiliates. Certain services may not be available to attest clients under the rules and regulations of public accounting. Please see www.deloitte.com/about to learn more about our global network of member firms.



Deloitte 泛指Deloitte Touche Tohmatsu Limited (簡稱"DTTL")，以及其一家或多家會員所。每一個會員所均為具有獨立法律地位之法律實體。Deloitte("DTTL")並不向客戶提供服務。請參閱 www.deloitte.com/about 了解更多。

Deloitte 亞太(Deloitte AP)是一家私人擔保有限公司，也是DTTL的會員所。Deloitte 亞太及其相關實體的成員，皆具有獨立法律地位之法律實體，提供來自100多個城市的服務，包括：奧克蘭、曼谷、北京、河內、香港、雅加達、吉隆坡、馬尼拉、墨爾本、大阪、上海、新加坡、雪梨、台北和東京。

本出版物係依一般性資訊編寫而成，僅供讀者參考之用。Deloitte及其會員所與關聯機構(統稱"Deloitte聯盟")不因本出版物而被視為對任何人提供專業意見或服務。在做成任何決定或採取任何有可能影響企業財務或企業本身的行動前，請先諮詢專業顧問。對信賴本出版物而導致損失之任何人，Deloitte聯盟之任一個體均不對其損失負任何責任。