

「大蕭條 新契機」以物業管理產業為例

高永昆
中華民國物業管理經理人協會理事長

因應本次會議主題《經濟衰退下房屋管理的新契機》，本文試圖從此次金融危機下，探討台灣物業管理產業的未來新契機。

大蕭條大衰退之成因與結果

在經濟境況較佳情況，市場的過度投機和炒賣下，容易出現樓市泡沫現象。若再受到外圍的不利經濟因素影響，房地產價格下跌，導致金融機構如銀行不良的債權增加。金融機構在現金周轉不佳之下，唯有採取「雨天收傘」的方法，藉此收緊信貸，減少放款。

金融機構收緊信貸令企業資金出現短缺以致週轉不靈，另一方面因收入下降致企業盈利大幅下跌，甚至虧損。企業在面對經濟大衰退下，往往會透過裁員以降低成本。失去工資收入和收入減少的普羅民眾，消費意慾亦開始減少，最終導致加速經濟惡化的惡性循環，更多的企業採取同樣的方法，以裁減員工來減低生產成本，因而社會上有更多人被裁而失業。

經濟大蕭條大衰退的結果，往往陪隨著股價下跌、房價下跌、物價下跌、利率下降等現象發生。在經濟趨向緩滯下，消費者信心自然大跌，最後令企業獲利銳減而唯有採取裁員去節省成本，失業率上升在所難免。

企業因應之道

儘管經濟環境不佳，企業經營困難，但企業經營人和管理層仍能有它們的應變策略和方法。以下是摘錄自哈佛企管評論的因應之道。

1. 隨客應變策略 - 企業應重新再去進行「客戶區隔」(customer segmentation)，藉此重新制定新的經營策略(marketing strategy)和市場定位(market positioning)。並將策略進一步差異化，令企業可佔有獨特的市場定位。
2. 別節省策略性開支 - 企業除積極改變在經營上的弊點外，在衡量企業員工的表現時，也應平衡對員工計分卡上的策略監控。
3. 紓減員工壓力 - 面對企業的存亡，企業也應關心員工的工作內容以及他們在生活方面的情況。
4. 危機當前更不能集權 - 企業和員工應建立組織互信，並鼓勵員工去挑戰工作的現況。
5. 打折促銷虧更多 - 打折促銷方法可能倒過來令企業虧損更多。故此，企業應考慮那些非核心產品才可給予顧客打折。或可設計預設選項增加顧客的消費。
6. 風險管理與危機管理 - 在風險與危機管理上應有周詳部署，例如在產品營銷策略中設立停損點和設立領先指標，進行預測。
7. 商業模式再創新 - 面對消費市場的萎縮和同業的競



爭，企業應在商業模式尋求再創新。例如如何為顧客創造價值、設計比競爭者更好的方法、幫助顧客把重要事情做好、設計利潤公式進行監控以及確認關鍵資源與流程。

大蕭條下企業如何能存活？

需要考慮的因素包括：

1. 企業的規模大小
2. 企業是追求利潤率或市場佔有率
3. 企業訂立何種的創新策略或品質策略？抑或是全賴低價的銷售策略？
4. 企業的長短期策略規劃
5. 守法增加成本或不守法降低成本
6. 美式管理文化或採取日式管理文化？

以上的因素會絕對影響企業的應變和在組織轉型策略上的不同。

危機成契機--大蕭條下逆勢成長的產業

雖說台灣的經濟也受全球金融海嘯的影響，但台灣物業管理卻奇蹟地是大蕭條下逆勢成長的產業。但原因何在？

物業管理因是低價之民生必需品產業，故其產業的需求也可以持續地保持，且產業的服務價格較低，較少受到價值高低的影響而出現大幅度的波動。再者，物業管理服務是一種必須的服務(essential service)，並

非可以輕易地以減少或替代的方法，去維持有品質的服務。

公寓大廈的治安維護是物業管理服務中的一種重要服務，它和警察、司法一樣，在不景氣期間，治安惡化時，更是不可以輕易地減少或替代。

台灣由於盛行房屋預售制度，俟完工交屋需時二至三年，因此一兩年前的預售案將於今年及明年新建完工，均需物業管理服務，故本產業仍能持續逆勢成長。

物業管理產業亦可扮演解決失業之教育訓練產業，它亦可作為人力仲介與人力派遣產業。

隨著公寓大廈所有權人及使用者對物業管理的服務要求及期望不斷提高下，物業管理公司需要不斷去設計更多的創新服務和增值服務。在某程度上亦間接影響其他相關產業的需求和催生其他更多的提供增值服務的新產業例如鐘點式的家中兒童/老人照顧服務、保姆、宅配物流、生活產品、商業支援以及各類保險產品的推介等。

在眾多物業管理服務的增值服務中，亦有利於物業管理公司或其相聯或相關的產業公司為那些以投資獲利的公寓大廈所有權人或其他產權人提供為其單位的租售服務。擴大房產租售服務產業或資產管理的更大發展空間。

大蕭條對台灣物業管理產業之衝擊

縱使我們認定台灣物業管理是大蕭條下逆勢成長的產業，但必須承認大蕭條對台灣物業管理產業亦造成一定的衝擊。

1. 大環境因素方面

由於利率下降、物價下跌、失業率上升、勞保費之調整等，令台灣物業管理產業的經營成本不斷上漲的同時，也令企業利潤不斷下降。

其次大陸和台灣的三通政策，受政治考慮而影響了大陸居民來台灣投資房地產的機會。間接影響台灣房地產的進一步發展。

新建完工房屋數量也因大蕭條而需求停頓而減產。對於二三年後的物業管理產業也帶來一定的需求下降的影響。

另外，在全球化衝擊下，國內業者將面對更嚴苛的國外大公司的全球化競爭。全球化除了外來競爭者將不斷增加，國內業者更大的衝擊是將出現利用全球整合基礎以從事經營與競爭的全球競爭者，其全球策略的優勢為：專業技術能力較強、成本較低（尤其是研發與製造成本）、品牌形象較佳、顧客偏好與忠誠度較高、競爭力強等。

2. 市場因素方面

根據統計，物業管理員工流動率竟高達80%至300%，對物業管理公司的衝擊相當大。但在經濟大蕭條下，普羅員工為保就業，而新入行者亦願意接受現時的待遇和福利，導致員工流動率下降，此對產業服務品質的提升未嘗不是一個有利

的因素，另外因可降低新進勞工的成本，故也有利於企業控制經營成本。

面對同業競爭，物業管理公司採取價格割喉戰，甚至出現「社區零繳管理費」，損害了產業的共同利益和團結性。物業管理公司、業主/管委會因物管事宜所發生的糾紛而進行訴訟時，法院的判例也對產業造成相當程度的不利影響。因其他公寓大廈的業主/管委會當與其物業管理公司發生糾紛時如在委任契約內容、殺價或更換業者上的糾紛，他們也可以參照此等法院判例去與物業管理公司週旋。

物管服務採取外包的原因

從觀察，台灣的大企業，其物管服務採取外包方式。原因可能是考慮其可以因此削減成本、成本彈性或經濟規模效率、信賴專業技術服務，也可能是受到經濟衰退和全球化影響。台灣的大企業亦會考慮服務的永續性效果。

決定外包策略的重要因素要建基於對公司現有員工的聘用、退休、資遣、轉調、物管公司承接等安排。當然，物管企業必定要有健全人力資源管理系統，且在物管服務方面，企業必須加強「顧客服務關係管理」(customer relationship management)才能有效爭取到大企業的外包業務。

大蕭條對物業管理服務之影響

到底，大蕭條對台灣物業管理服務有那幾方面的影響？首先，保全服務和餐飲服務應不會受到太大的影響；而清潔服務或許會有稍微萎縮的情況；但資產管理性質的物業服務和辦公室支援服務相信將可以逆勢成長。

結論

總體而言，經濟大蕭條下，相信台灣物業管理服務仍具以下數方面的新契機。首先，台灣物業管理產業營業額仍將逆勢成長。雖然因物業管理服務不斷降價、呆帳與扣款比例增加而令到利潤率微降，但另一方面人事成本卻可降低。全球化促使更多外來的新競爭者，相信台灣物業管理產業全仁定必抱持物競天擇，適者生存信念；正確的因應策略與作法是事業成敗關鍵。

（編者按：本文根據高永昆博士於2009年2月28日的講話稿輯錄，並經高博士過目，講話稿全文登載於英國特許房屋經理學會亞太分會網頁

http://www.cih.org.hk/Traditional/News/events_review_folder/events_review2009022701.html