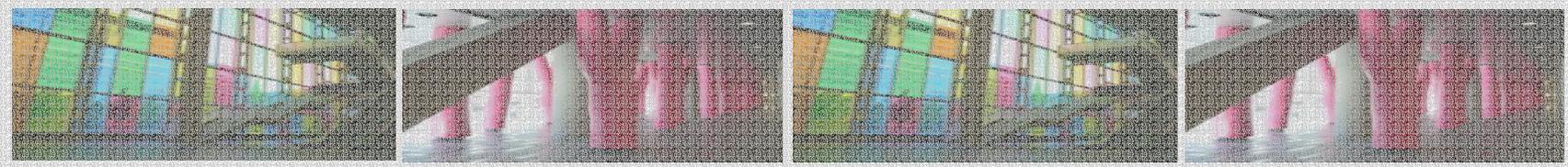


# 台灣物業管理業的競爭策略探討

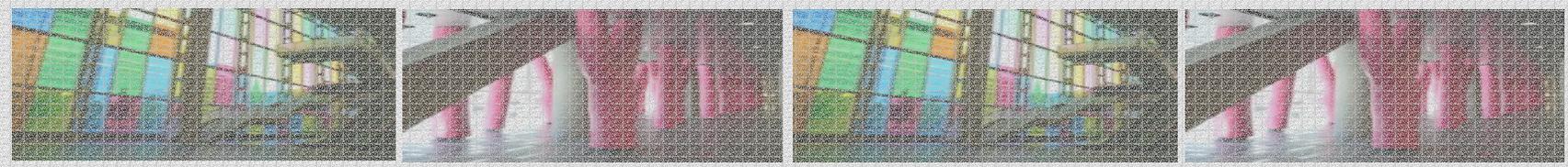


高永昆  
台灣物業管理經理人協會



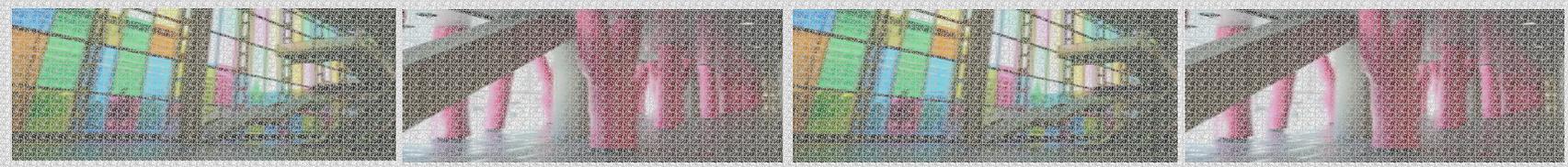
## 研究動機（一）

台灣物業管理業由於產業進入障礙低，產業內廠商數快速增加，服務品質差異不大，以致以價格競爭為主，當面對全球化風潮，要如何因應這些挑戰與研擬最佳的競爭策略？



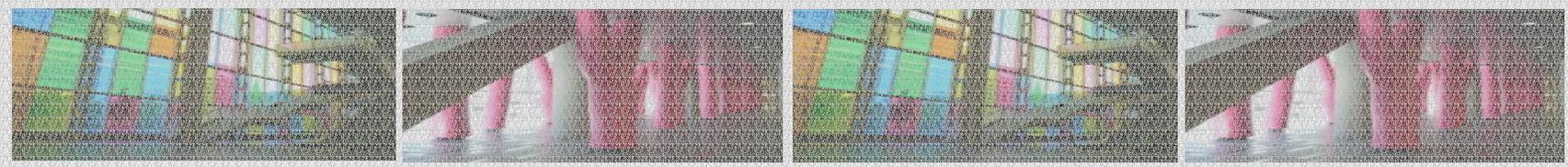
## 研究動機（二）

台灣正積極推動《物業管理服務業法》的立法，探討台灣物業管理業的競爭策略，一方面可供立法參考，另一方面有助業者的策略形成與執行。



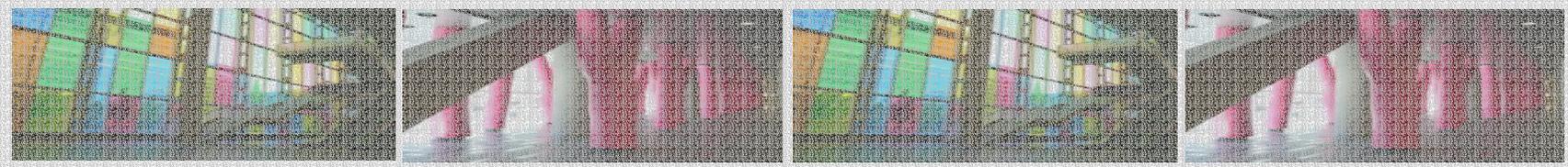
## 台灣對物業管理服務業的分類：

- 第一類：建築物與環境的使用管理與維護
- 第二類：生活與商業支援服務
- 第三類：資產管理



# 台灣物業管理業發展概況

公司	家數	員工人數
管理	498	5 萬人
清潔	7400	15 萬人
保全	497	3.6 萬人



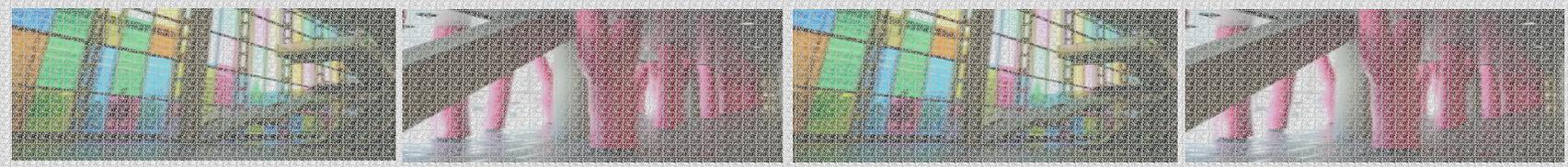
## 學習與成長

台灣物業管理知識技術的發展，依賴自行摸索，並擷取香港的物業管理概念與專門知識，學習日本的清潔維護與機電維修技術，吸取美國物業管理理論與實務作法，考量台灣法律與社會經濟環境，綜合而成。



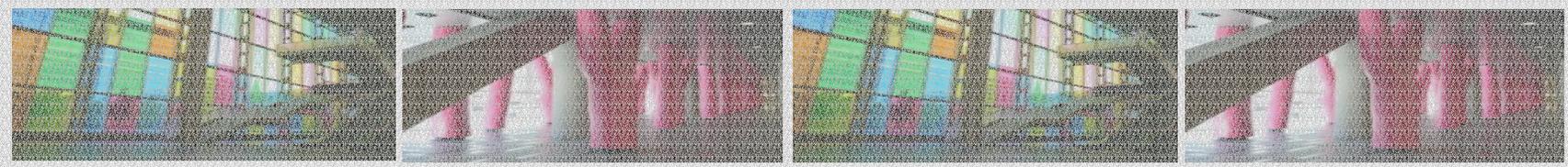
## 困難

- 住戶幾乎無風險管理概念，只要便宜，不在乎服務品質。
- 業者爲了競爭而降價，繼而爲控制成本而降低品質，於是引起消費者不滿，故業者被迫更進一步降價的惡性循環。



## 合作改善

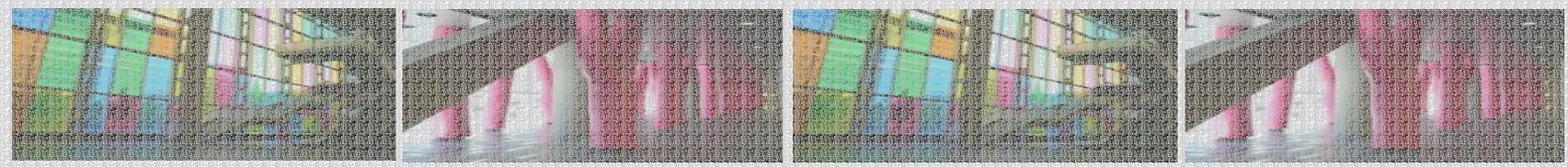
**1998** 年成立由全台灣各大公司及各縣市公會組成的建築物管理維護經理人協會（現已更名爲物業管理經理人協會）致力於「建構法制環境、推廣專業技能、提升業界形象」。



# 專業化的努力

## 1. 證照制度：

- 管理公司均需至少四張事務管理人員認可證與四張技術服務人員認可證。目前已有 **2** 萬人取得認可證。
- 保全人員均須經一週之職前專業訓練及每月 **4** 小時之在職訓練。



# 專業化的努力

## 2. 專業知識技術：

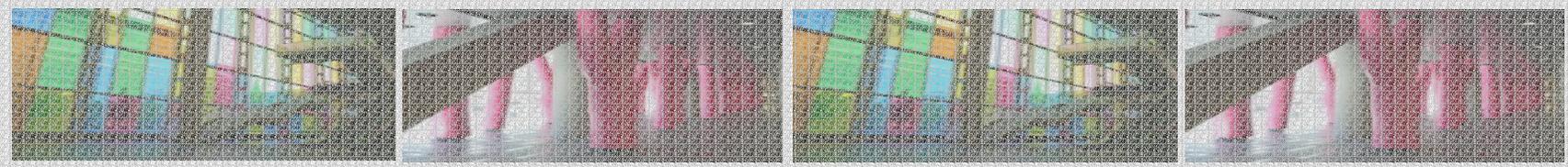
- 出版專書及管理服務人訓練教材。
- 經常辦理專業知識研討會、論文發表會或國內外相互觀摩，參加世界建築物服務廠商聯盟 (WFBSC)
- 目前未參加英國特許房屋經理學會，主要是證照採用英文教材與考試之障礙。



# 專業化的努力

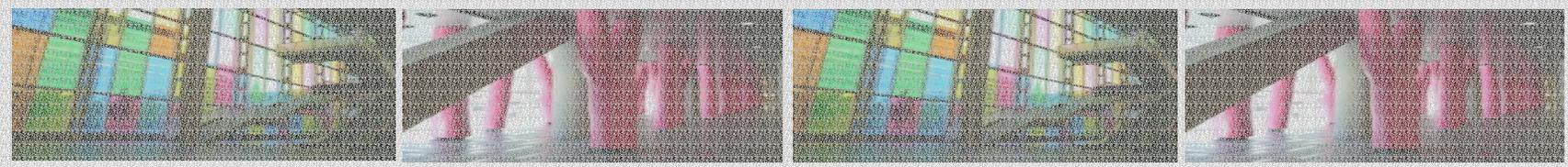
## 3. 專業倫理規範：

- 《保全業法》修正案及《公寓大廈管理服務人管理辦法》，均已訂定從業人員應遵守的紀律規範。
- 已公布公寓大廈管理維護公司的業務執行規範。



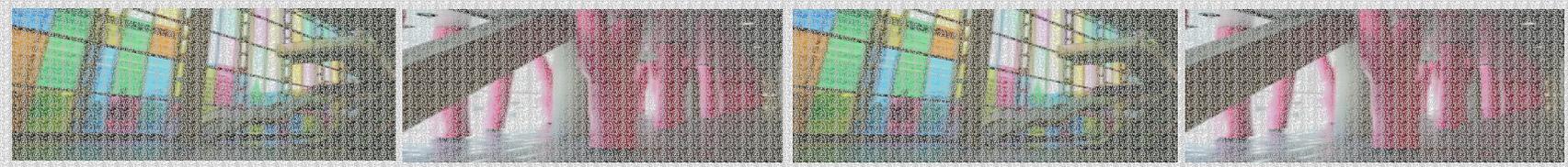
## 景氣的影響

- 物業管理業基本上是不受景氣影響的行業，平均每年成長率 **14 %**。
- 服務價格持續多年的不斷下跌，純屬各公司盲目追求擴大市場占有率所觸發的價格戰所致。



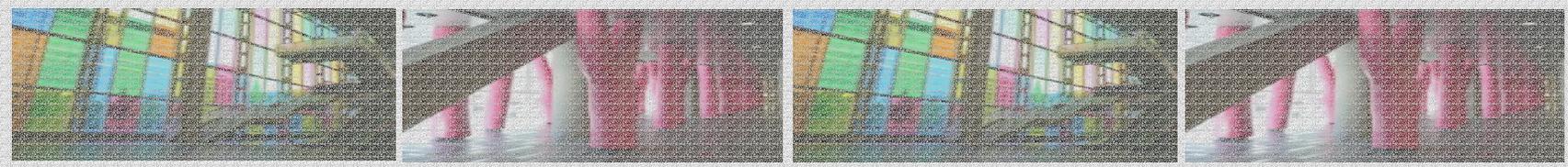
# 全球化競爭對物業管理業的影響

- 外包與策略聯盟機會增加。
- 全球化購併風潮興起。



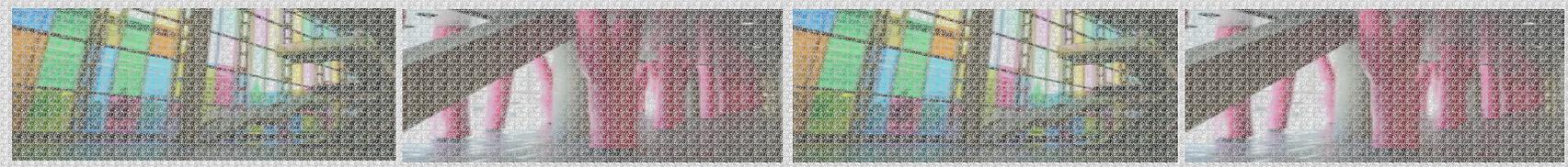
# 全球化競爭對台灣業者的影響

- 強大優勢競爭者（大財團與全球化競爭者）的加入
- 關鍵成功因素的改變
- 資源的限制



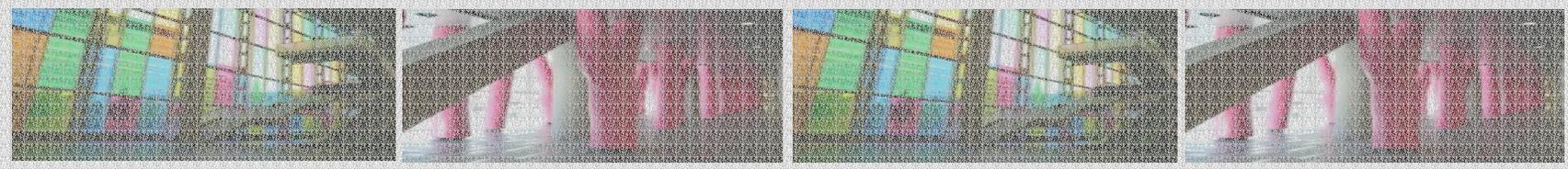
## 物業管理服務品質的重要性

- 物業管理品質的好壞，影響公寓大廈區分所有權人與住戶的居住與生活品質、安全衛生與舒適，以及建築物的壽命、設備的正常運作、管理維護的生命週期成本。
- 服務品質的提升將有助提升物業管理公司的形象、降低營運成本、減少損害賠償與提高市場占有率。



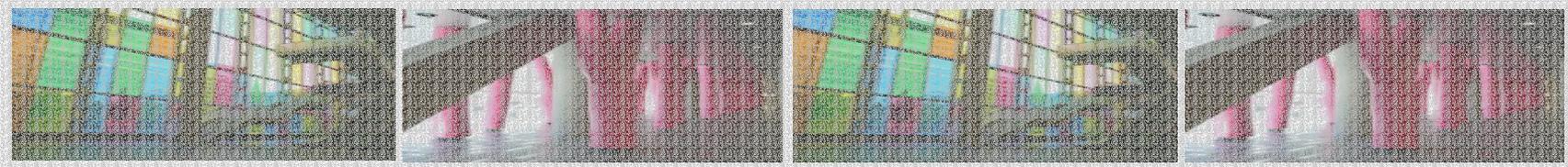
# 業者提升服務品質的方法

1. 提升管理水準、培育管理幹部
2. 推行作業標準化、建立品質和績效標準
3. 實施全面品質管理、持續追求專業化
4. 降低人事流動率、加強教育訓練



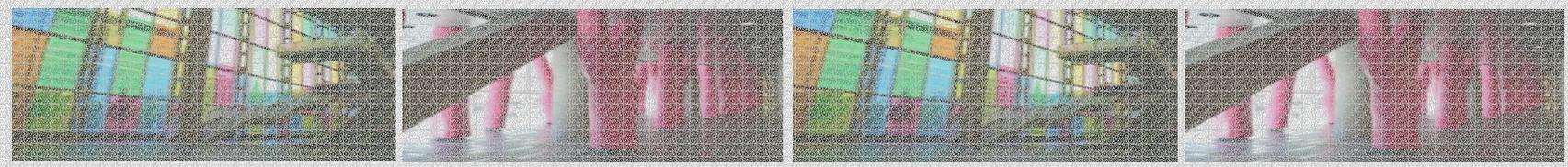
## 業者提升服務品質的方法

5. 利用新科技、增進作業績效
6. 熟悉法令、協助管理組織有效運作
7. 成功的品質策略在於執行



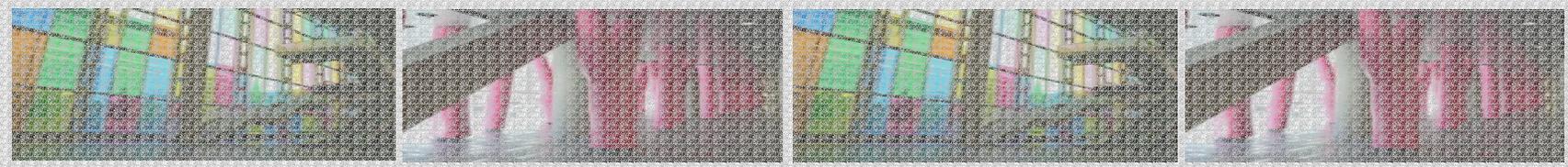
# 提升競爭力的一般方法

1. 降低成本：精簡人員、削減開支、購併
2. 流程改造：去除不必要工作、縮短流程
3. 企業重整：發展核心資源能力  
建立競爭優勢



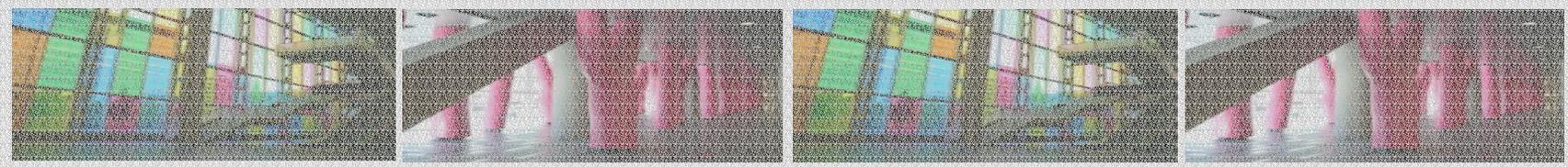
# 競爭優勢的一般基礎

- 效率
- 品質
- 創新
- 顧客回應



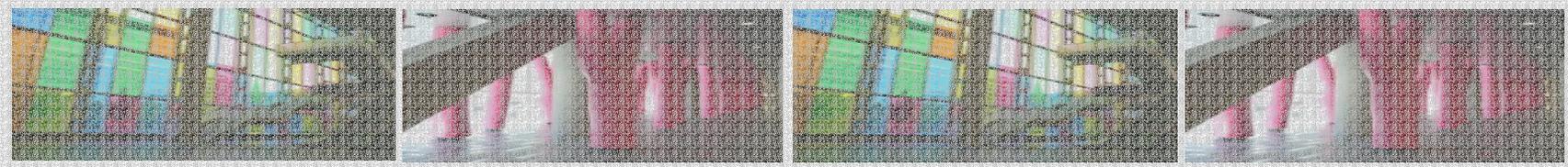
## 物業管理業建立競爭優勢的方法

- 規模不等的物業管理公司建立競爭優勢的做法各不相同，中小公司較易提供快速、便利的服務；大公司則較易提供創新與良好品質的服務。



## 台灣業者因應全球化競爭的方法

- 業者首先應加強專業知識能力，以改善效率和品質。
- 應依賴創新與關係：以快速彈性應變，積極創新回應顧客；再加上綿密的人際關係網路，才能以本土關係取勝。



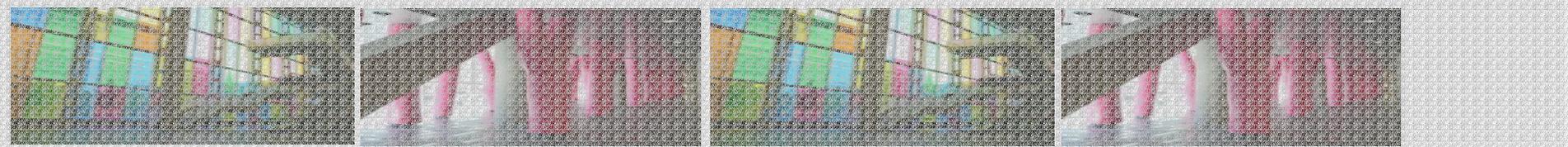
## 台灣業者提升競爭力的方法

- 除持續降低成本、改善品質與提升效率外，尚需能提供量身訂做的服務，並與顧客積極互動共創價值，不斷彈性調整物業管理公司的服務項目、內容和方式。



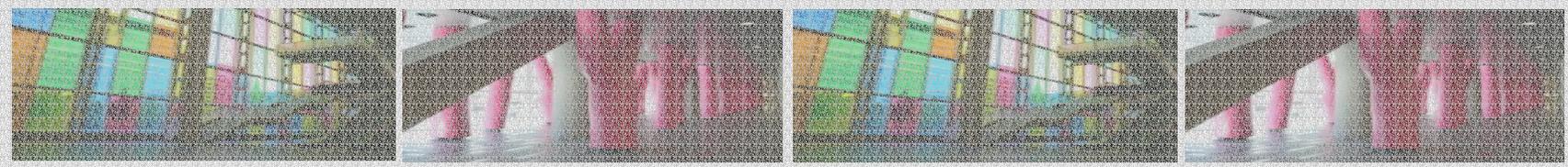
## 物業管理業需要策略管理

- 物業管理業欲建立長久的競爭優勢，維持持續的競爭力，需要從事策略管理，規劃企業的使命願景、目標與策略。



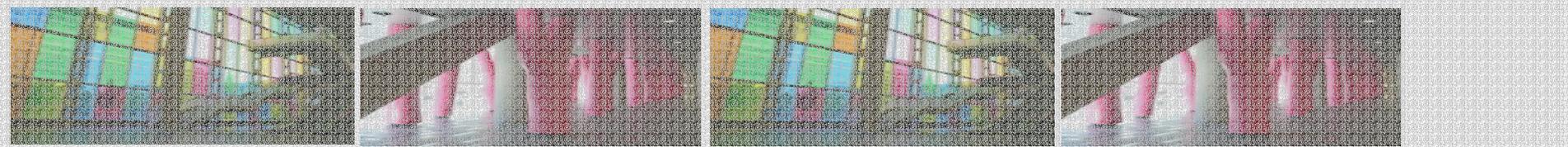
## 對台灣業者未來的競爭策略建議

1. 持續提升專業化能力，推動專業證照與訓練制度，以提升社會形象，加強服務品質與成效，增加承擔更多的賠償責任，並降低損害賠償風險。
2. 應穩中求變（預為因應式變革，而非後應式變革），公司的獲利與體質應優先於業績與市場占有率。



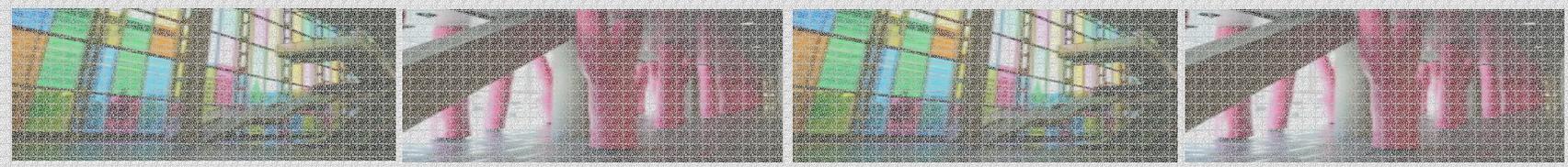
## 對台灣業者未來的競爭策略建議

- 3.** 中小規模公司宜有效採行適當的策略管理與競爭策略，例如追求利基市場、維持經營彈性、善用資源、增進效率，而大幅提升競爭力與建立競爭優勢。亦可考慮出售公司或業務，先獲利了結，或尋求合併與策略聯盟。



## 對台灣業者未來的競爭策略建議

4. 大型公司需精簡瘦身與降低成本，並減少制度化程度，改造服務流程，提供更具彈性的服務，或採垂直整合、多角化方式，以創新服務、開拓新市場與發揮經營綜效。



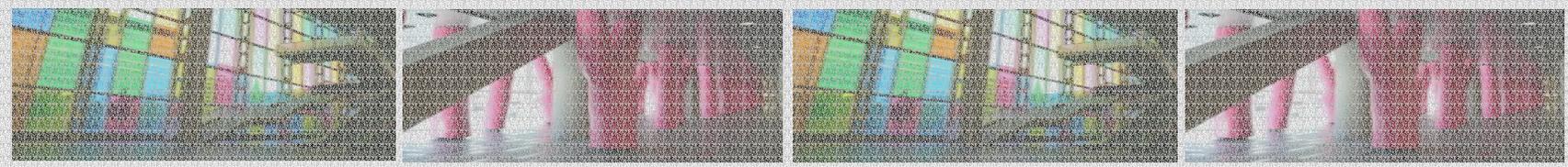
## 對台灣業者未來的競爭策略建議

5. 同業不要只單純從事改善營運效益的做法，而宜依自己的優劣勢、機會與威脅分析，各朝不同的方向競爭，避免競爭聚合。



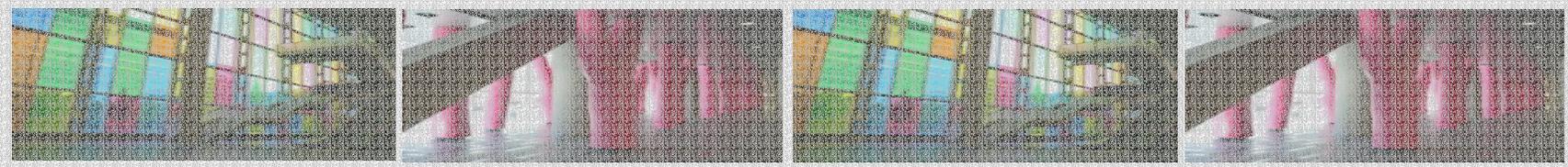
## 對台灣業者未來的競爭策略建議

6. 應針對目標顧客，提供所有的物業服務，並限制本身只做最有效率的幾項服務，而將其他服務外包。



## 未來展望

- 台灣業者需更進一步地與政府、消費者、大眾媒體密切合作，並與香港、中國、日本及英美等國際物業管理業者與經理人團體密切交流觀摩，加強提升專業能力並建立自己獨特的競爭優勢。
- 配合台灣建築業百貨零售業與製造業廠商到大陸投資，積極前往中國各大城市發展或與當地物業管理業者合作。



簡報結束

謝謝

