

STRATEGY AND PLACE

Managing Corporate Real Estate
and Facilities for Competitive Advantage

〔美〕玛莎·奥马拉 著

高艳山 孙光国 译

战略 与 选点

美国企业如何将公司选址
与办公设施管理纳入竞争战略

 人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

STRATEGY AND PLACE

Managing Corporate Real Estate
and Facilities for Competitive Advantage

战略 与 选点

美国企业如何将公司选址
与办公设施管理纳入竞争战略

〔美〕 玛莎·奥马拉 著
高艳山 孙光国 译

人民邮电出版社

NAJ213

图书在版编目(CIP)数据

战略与选点：美国企业如何将公司选址与办公设施管理纳入竞争战略/
(美)奥马拉著；高艳山，孙光国译. —北京：人民邮电出版社，2004.3
ISBN 7-115-11885-X

I. 战... II. ①奥...②高...③孙... III. 企业管理：行政管理—研究
IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 012968 号

战略与选点

美国企业如何将公司选址与办公设施管理纳入竞争战略

-
- ◆ 著 [美] 玛莎·奥马拉
译 高艳山 孙光国
责任编辑 张宏巍
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
读者热线 010-67129326
北京汉魂图文设计有限公司制作
北京朝阳展望印刷厂印刷
新华书店总店北京发行所经销
 - ◆ 开本：787×1092 1/16
印张：22 2004 年 3 月第 1 版
字数：283 千字 2004 年 3 月北京第 1 次印刷
著作权合同登记 图字：01-2003-1499 号

ISBN 7-115-11885-X/F · 480

定价：39.00 元

本书如有印装质量问题，请与本社联系 电话：(010) 67129223

Martha A. O'Mara

Strategy and Place

**Managing Corporate Real Estate and Facilities for Competitive
Advantage**

Chinese translation Copyright (c) 2003 by Posts & Telecommunications Press

Original English language edition Copyright (c) 1999 by WILLIAM F.
JOYCE

Simplified Chinese characters edition arranged with THE FREE PRESS,
(a division) of SIMON & SCHUSTER INC. through Big Apple
Tuttle-Mori China and Beijing International Rights Agency.

译者序

20 世纪的最后几年，中国经济与世界经济同时发生着巨变，几乎各个领域都在蓬勃发展，各种机会和挑战不断冲击着市场，公司的经营理念和方式都发生了巨大的变化。

受这种变化的影响，各组织机构的办公设施管理也面临着新的机遇与挑战。由于规模缩减、外包经营、网络和电子通信技术的发展，组织的界限日趋模糊，“虚拟化”正在改变办公场所的方方面面，管理人员被迫重新审视公司的办公设施。

由于靠近中关村的缘故，我有幸目睹了这种巨变。20 多年里，这里的人口密度和商家数量一直在飞速增长。汇集到这里的人们，不论是投资者、知识工人、小商贩还是建筑工人，都对未来充满信心。已经入驻和打算入驻这里的公司都在寻觅着适合自己的写字楼和办公场所，考虑着怎样占据有利的位置。如今，“中关村”这一概念已被赋予了更加广泛的内涵。“中关村科技园区”的地理范围也得以不断地强化和补充，其地域范围已经是 20 年前的几百倍。这种产业化聚集现象便体现了本书所阐述的公司在办公设施、选址定位方面的理论。

而我所在的公司，也是本书理论在中国的一个真实写照。

1997 年，我离开了工作 7 年的建筑设计院，到一家主营房地产业务的公司工作。当时公司是在一处非常有名的、北京为数不多的甲级写字楼里办公。这座写字楼装修十分精致，从五层到二十几层分别被几十家公司购买或租用。我所在的公司也对室内进行了装修和分隔：总裁的房间设在有窗户的最佳位置，宽敞明亮，几位副总裁也拥有各自的封闭的办公室，全部用落地玻璃窗隔开。员工们则在中央区域里集中办公，形式与其他公司几乎没有区别。外面的天气是晴是阴，里面全然不知。

公司的发展速度很快，需要招聘更多的员工和管理人员，很快办公空间就不够用了。半年后，公司搬进了中关村另外一家办公楼。办公场所的面积增加了，但依旧沿袭了旧写字楼里的空间布局风格，没有人提出异议，一切都顺理成章。但使人意想不到的是，业务的不断拓展使公司规模迅速膨胀，两年之后，公司又面临办公场所短缺的状态，不得不考虑再次搬迁。

1999年底，公司迁进了更高档的信息化写字楼，安装了局域网，员工都配备了计算机，办公形式也随之发生了某些变化。由于建筑格局的改变和员工不断增加，各部门都拥有了自己的办公室。部门之间很多时候都是关起门来用网络和电话联系，员工的私密性比以前有了很大的提高，人们也很乐于接受这种改变。

所以，当2001年公司总部再次搬迁的时候，很多人提出改造大的公共办公室，将其分割成小的封闭式的办公室。但这一要求没有得到批准，因为管理层认为，共用办公室更能促进员工之间的交流，更适合团队工作方式，于是员工又回复到集中化办公的状态。

几年来，公司的每次迁徙都会成为一个令人兴奋的话题。从普通员工到总裁，所有人都极力为规划办公场所出谋划策。我想，中关村的许多公司也都有过类似的经历。我也就此问题和很多人交换过看法，但却没有想到从更深层次上探究这一现象。直到后来有机会看到 *Strategy and Place* 这本书，我才对公司发展和选址定位之间的关系有了理论上的系统认识。在这本书中，办公设施管理专家玛莎·奥马拉基于对众多著名企业的研究，对公司的办公设施管理进行了战略性思考，提出了一套战略决策框架，介绍了当公司不再因为具体的工作而束缚在某个特定地方的时候，该如何去选择和规划办公场所，如何将办公设施管理与公司战略有机地结合起来，以及如何在制定正确的战略计划后付诸实施。

本书列出了进行办公设施管理决策的三种主要战略方式：渐进式战略，适合于对办公设施的短期决策，有助于实现投资支出最小化；

标准化战略，采用集中化决策，对设计和管理程序进行严格的控制；以价值为基础的战略，组织价值和企业文化是办公设施决策的有机组成部分，决策程序的灵活性可以满足组织中个体部分的需求。在这本思路清晰、充满洞见的书中，奥马拉详细解释了每种方法的优点和不足之处，并说明了如何恰当地运用它们。

目前，国内这方面的论著尚不多见。我认为，这本书对于许多与我所在的公司有类似经历的，或者正在规划业务发展远景的公司来讲，都会有很大的借鉴作用。

感谢人民邮电出版社的工作人员为我们提供了翻译这本书的机会，希望它能对所有公司管理者和决策者有所帮助。

高艳山

2004年1月5日

对本书的推荐

是玛莎·奥马拉最先阐述了公司办公设施对于组织结构、文化和业绩方面的影响。

莫斯·坎特，哈佛商学院

本书针对办公设施与公司战略之间的关系提出了非常有价值的见解，是公司首席财务官、办公设施管理者、人力资源专家和信息技术专家及房地产专业人士的必读书。

约翰·迈克汉，迈克汉集团经理

本书是所有对股东权益最大化感兴趣的管理者必读的著作。

约翰·W·戴维斯，CB/理查德·艾力斯企业咨询集团执行主席

奥马拉对办公设施在实现公司经营目标过程中起到的作用给出了深刻而独特的见解。

罗伯特·帕特森，美洲银行高级副总裁

奥马拉博士是在该领域工作的第一人，她将办公设施与公司竞争优势之间的联系置于全球环境下进行理解……这是对公司房产资源和办公设施管理知识的一个重要贡献。

赛丽·K·默顿，博士，公司房地产管理者国际联合会执行副主席

本书为那些正在努力寻求办公设施决策与公司战略之间有效联系的管理者提供了一个非常有用的路线图。

爱德华·A·诺哈，约翰·朗·拉萨里公司执行副总裁

献给我爱的人和我尊敬的人

谨此感谢罗伯特、斯亚、爱旦和约纳的耐心帮助以及杰克和康尼的养育。

作者简介

玛莎·奥马拉在哈佛大学设计研究生院教授了 8 年的办公设施和城市规划课程。她主持了公司房地产管理者国际联合会（NACORE）、国际发展研究委员会（IDRC）、国际设施管理协会（IFMA）等组织的办公设施战略研究，并参与或指导过美林公司、Sprint 公司、通用服务管理局、国家银行、AT&T、IBM、英国电信、Johnson & Johnson 公司、RR Donnelley 公司以及 GTE 等公司的办公设施选址与规划战略。奥马拉教授工作和生活在马萨诸塞州的剑桥。

要想了解本书中包含的有关玛莎·奥马拉研究理念的详细信息，请访问以下网址：

<http://www.stragetyandplace.com>。

前 言

本书是我人生的一个里程碑。

早在加利福尼亚大学欧文分校学习时，我就确定了本书的大致研究方向。由于对所选专业的课程不感兴趣，我报名选修了丹·斯多科尔斯教授的环境心理学。当时，这门学科刚刚兴起，主要解释办公设施*如何影响人的行为。我对这门课程产生了浓厚的兴趣。大约经过25年，经历了许多挫折后，我终于达到了自己的目标——对办公场所所在组织行为中所起的重要作用有了较为全面的认识。虽然今后还有很长的路要走，但在此过程中得到的收获依然令我非常高兴。

大学毕业后，我找到了一份建筑设计师的工作。建筑行业中的新观点是：社会科学将成为建筑业的“救世主”。然而在此之前没有人听到过这种说法。后来我得到了一份管理咨询公司的工作，雇用我的人就是大名鼎鼎的西奥多·巴瑞。当时著名的空想家泰德（Ted）也在他的公司中从事与此类似的规划工作，并且这项工作已经扩展到建筑学与工程科学的实践中。我在TB&A工作了四年。在这期间，我负责将公司的服务拓展到办公设施内部规划与设计方面，并将电脑这种新事物和系统办公场所理念融入到办公设施的管理中。随后，我加盟了一家专门进行办公设施内部规划与设计的公司，这是一家为办公自动化和刚起步的办公设施管理行业提供咨询服务的公司。直到此时，我才意识到，如果想真正明白咨询委托方的意图，就必须再经过MBA的深造。于是在20世纪80年代，我进入哈佛商学院学习，当时MBA刚刚成为热门专业，因此，我们都认为自己身处知识世界的中心。不

* 本书中译为“办公设施”的词，在原书一般为 Real Estate 或 Facility，直译应为房地产或设施，但因为在中文中“房地产”一词意义有些偏狭，且中文中的“设施”一词除了指相应的设备外，还指相应的建筑和工事，所以我以“办公设施”统概了 Real Estate 和 Facility 的翻译，意指公司的办公用地、用房等相应设施。译者注

久，我注意到一点，在我们所学习的有关组织行为学和高效管理的案例中，几乎没有考虑到任何实体上的有形的因素。我想知道案例中的这些人在什么地方工作——在办公室？在接听电话？在飞机上？还是在另外一个星球？为什么组织行为中的实体因素被完全忽略了？而我6年的咨询经验已经表明：对绝大多数组织而言，办公场所是一个非常紧张的、充满矛盾的地方。我曾经很鲁莽地质问教授，而他们则通常回答：“嗯，这是一个很有趣的问题，但从没有人研究过组织中的这个问题。”于是，当同学们都已离校找到工作时，我决定再学习四年组织行为学，而且论文题目已经闪现在我的脑海中。

那之后，我成为哈佛大学设计研究生院的教师，讲授房地产开发与管理方面的课程。当时，为了表达自己的思想，我对一系列原则和想法进行了测试。

虽然在准备论文时我就开始着手此书，但真正的写作开始于1994年，也就是我的第一个小孩——塞拉出生后的两年。当时我拥有喜欢的工作，而且也拥有自己热爱的家庭，因此写作总被其他事情打扰，但在这方面的兴趣依然长期支撑着我继续努力。

经过多年的研究，在这本书中，我试图将众多办公设施管理者的担忧与应用性的实际决策相结合。在经过时间考验的、更广阔的战略组织管理框架内，我与这些管理者一起工作了多年。我受到了保罗·劳伦斯（Paul Lawrence）、菲利普·斯通（Philip Stone）以及罗萨白·默斯·坎特（Rosabeth Moss Kanter）的亲切鼓励和影响。MBA学习经历帮助我觉察到了战略、行为和系统之间的相互关系。我尤其要感谢战略与竞争方面的权威迈克尔·波特（Michael Porter）、组织行为方面的权威迈克尔·比尔（Michael Beer），以及管理控制系统的全体教职员工。我有幸被授予哈佛大学组织行为学的博士，又在社会学系的文学与科学专业学到很多知识。当时我几乎没有遇到什么障碍，充满好奇心，并且拥有一些很出色的同事。我还与管理人员进修中心（the Center for Executive Development）通力合作，向其创始人理查德·汉

默麦希 (Richard Hamermesh)、道格·安德森 (Doug Anderson) 和约翰·卡迪 (John Cady) 学习, 他们的将管理理论转化为能够鼓舞管理人员的、有实际意义的指导经验使我受益匪浅。

我真诚地感谢我的老师们。我有义务将他们的理念和思想应用到公司办公设施的管理理念中去。虽然这些想法有些不足之处, 但我希望它们能对公司办公设施管理人员、物流管理专业人士以及高层管理者有所帮助。

数年来, 这方面的研究一直受到国际发展研究委员会 (IDRC)、房地产研究协会、房地产协会 (ICRE)、公司房地产管理者国际联合会 (NACORE), 国际设施管理协会 (IFMA), 以及哈佛大学米尔顿 (Milton) 基金会的支持。我的专业委托人也承担了许多重要研究, 但他们的研究都处于保密状态。在此, 特别要感谢那些办公设施管理方面的战略思想家——罗伯特·帕特森 (Robert Patterson)、罗恩·达夫 (Ron Duff)、史蒂芬·贝尔 (Stephen Bell)、萨莉·梅腾斯 (Sally Mertens)、克劳斯·克雷默 (Klaus Kramer)、大卫·斯赞特 (David Sreeter)、比尔·阿涅罗 (Bill Agnello)。他们花费了很多时间, 为我的写作提供了许多真知灼见。

据我的笔记记载, 写完这本书花费了比原来计划还要多的时间, 这期间我的孩子出世了, 我经历了维持婚姻、抚养幼子、照顾年迈的父母和为处于危机中的朋友提供帮助甚至养家糊口的境况, 我与同事们都在尽力实现自己设定的目标。我为自己没有中途放弃而感到庆幸。有许多人值得赞誉, 这也是我表达感谢的最好机会。因此我希望读者能够体谅我的啰嗦。

我的丈夫罗伯特为了帮助我达成这个目标作出了很多牺牲, 我非常感激他。我的家庭也始终鼓励着我, 他们甚至在并不理解我的痴迷的情况下也给予了我许多支持。我还要衷心感谢莫瑞恩 (Maureen)、安东尼·史蒂文斯 (Anthony Stevens)、约翰·奥马拉 (John O'mara)、赫梅 (Herm)、温迪·施瓦兹 (Esther Schwartz) 等人的关爱和帮助。

我非常想念我的母亲康尼·奥马拉（Connie O'Mara），她没能活到这本书出版。

我祝福所有鼓励和帮助过我的人们。乔伊斯·奥汤普森（Joyce O. Thompon）在整个写作过程中一直为我提供灵感。她鼓励我克服逆境，她的丈夫吉姆·汤普森（Jim Thompson），以及我的家人和朋友不断提醒我始终保持优先目标，体验生活的单纯和纯朴。丹尼斯·杜普（Denise Dupre）、马克·努内里（Mark Nunnelly）、卡兰·巴瑞·托马斯（Kelan Barry Thomas）、帕姆·格梅（Pam Germain）、坦尼娅·波·格万希尼（Tanya Pole Giovacchini）、迈克·佛瑞德蒙（Mike Friedman）、伊莉斯·布拉克希尔（Elise Blaxill）、堂娜·霍顿·诺维斯克（Donna Horton Novitsky）、苏珊·莱曼（Susan Lehmann）、萨莉·彻科特尔（Sally Chicotel）以及其他书友会成员都是我极其珍贵的朋友。在我感到失落的时候，他们一直鼓励着我。

我不是女超人。在尽量保持孩子健康快乐、家庭舒适的情况下，我能完成这本书的惟一原因就是得到了许多可爱的人的帮助。我要向他们表达感激之情——劳瑞·埃文斯（Laureen Evans）、吉姆·陈（Jim Chen）、斯拉·曼恩德哈（Sheela Manandhar）、凯文·奥伯恩（Kevin O'Brein）、萨莉·隆克（Sally Longk）、莫斯·克伍（Mercy Krua）以及吉娜·瑞塔奥（Gina Reitano）。

许多研究助理为我提供了写作素材，他们是希瑟·卡尔普（Heather Culp）、约翰·李（John Lee）、莎伦·特普尔（Sharon Tepper）、希拉里·路易斯（Hilary Lewis）、杰克·格拉格（Jack Glagola）、玛瑞克尔·斯里维（Mauricio Silva）、唐纳德·格森（Donald Gibson）。哈佛大学设计研究生院提供了非常有价值的资料，在此要特别要感谢彼得·罗（Peter Rowe）、弗朗科斯·维格（Francois Vigier）、约翰·塞勒（John Seiler）、詹罗德·凯德（Jerold Kayden）。自由出版社的编辑罗伯特·华莱士（Robert Wallace）特别值得赞誉，感谢他的精湛业务，他的耐心。甚至在我打电话一再推迟进度时，他也从来没有放弃过我！同时也感

谢自由出版社的其他职员。

最后，我还要感谢那些在写作过程中与我一起工作过的许多办公设施管理人员，以及房地产协会的专家们所表现出来的奉献精神和职业操守。我希望我能够帮助人们增强对他们所起的作用的认识：他们能使组织获得竞争优势，每天都能为公司做出突出的贡献。

玛莎·奥马拉
剑桥，马萨诸塞州

目 录

绪论	1
办公设施的战略性体现在何处	3
本书的读者范围	5
本书的组织体系	7
办公设施管理的研究基础	10

第 一 部 分

导论：通过办公设施的管理获取竞争优势势在必行	15
第一章 办公设施在虚拟世界中扮演的角色	16
虚拟工作的基本概念	16
真正的源头不是技术，而是战略不确定性	17
办公设施在虚拟世界中依然是必需的	19
办公设施成为关键的战略资源	23
对虚拟技术的第一波反应	24
关于办公设施的决策——下一轮冲击波	27
第二章 促使公司办公设施管理变化的力量	29
客户、竞争者和雇员的全球化	30
计算机和通信技术的变革性发展	31
生活方式与人口变化	33
公司形式的变化	34
外部办公设施环境的变化	35
快速增长的变化率	37
办公设施的变化意味着其战略意义更强	38
第三章 创造有利的战略远景：使办公设施成为竞争优势	39

转变公司办公设施管理思维——控制模型	39
知识点 3.1 CRE 2000	41
市场思想	42
成本最小化思想	46
战略思想	49

第 二 部 分

导论：决策战略	57
第四章 渐进式战略	65
渐进式战略与高度战略不确定性	67
初创公司的案例研究：分子设备公司	69
为求生存，高成长公司实施渐进式战略	76
高成长公司的案例研究：Sun 微系统公司	77
渐进式战略在许多初创公司和高速成长的公司中占主导 地位	92
遵循渐进式战略的财务原因	93
警惕负债，保持现金充足：对密力博公司的案例研究	93
忠诚投资公司：大规模的渐进式战略	96
渐进式战略的优点	100
渐进式战略的不足之处	103
更理性地运用渐进式战略	106
第五章 标准化战略	112
明确标准化	114
标准化和低度战略不确定性的关系	115
知识点 5.1 人员—职位标准的起源	117
规划标准	117
知识点 5.2 基准（Benchmarking）	118
管理制度及其执行的标准	122