

# 物业

# 管理企业

# 战略管理

- 全国物业管理专业本科教学系列教材
- 全国物业管理师资格考试辅导系列教材
- 全国物业管理企业高管人员培训系列教材

韩朝 陈凯◎主编

清华大学出版社



全国物业管理专业本科教学系列教材  
全国物业管理师资格考试辅导系列教材  
全国物业管理企业高管人员培训系列教材

# 物业管理企业战略管理

韩朝 陈凯 主编

清华大学出版社

北京

## 内 容 简 介

本书运用理论与实践相结合的方法,对物业管理企业战略管理理论进行了详细阐述,并结合编者实地调研所获得的一手案例进行了分析。

本书分为基本理论和案例分析两大部分,其中基本理论包括十章内容,而案例分析则包含了十个具体案例。在基本理论部分,本书首先介绍了物业管理企业战略管理理论导论、物业管理企业宏观环境分析、竞争环境分析以及企业内部条件分析;然后阐述了物业管理企业总体战略、经营单位战略以及职能部门战略,并对物业管理企业战略分析方法及战略选择以及企业战略的制定、实施与控制进行了细致说明,旨在密切实践,实现理论的指导意义;最后论述了物业管理企业文化与战略管理之间的关系。在案例分析部分,运用基本理论中所提及的理论、分析思路和策略对北京、上海、广州、深圳等地物业管理企业战略管理活动进行了分析与总结,说明了物业管理企业战略管理理论与方法在实践中的应用价值。

本书既可作为相关专业的大学生、研究生的学习用书,也可作为物业管理企业从业人员以及相关政府部门工作人员的理论读物。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

### 图书在版编目(CIP)数据

物业管理企业战略管理/韩朝,陈凯主编. —北京:清华大学出版社,2008.3  
(全国物业管理专业本科教学系列教材. 全国物业管理师资格考试辅导系列教材. 全国物业管理企业高管人员培训系列教材)

ISBN 978-7-302-16879-9

I. 物… II. ①韩…②陈… III. 物业管理:企业管理—高等学校—教材 IV. F293.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 007615 号

责任编辑:徐学军

责任校对:宋玉莲

责任印制:孟凡玉

出版发行:清华大学出版社

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编:100084

[c-service@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:c-service@tup.tsinghua.edu.cn)

社 总 机:010-62770175

邮购热线:010-62786544

投稿咨询:010-62772015

客户服务:010-62776969

印 刷 者:北京市昌平环球印刷厂

装 订 者:三河市溧源装订厂

经 销:全国新华书店

开 本:185×260 印 张:8 字 数:177 千字

版 次:2008 年 3 月第 1 版 印 次:2008 年 3 月第 1 次印刷

印 数:1~5000

定 价:18.00 元

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:(010)62770177 转 3103 产品编号:027745-01

## 编委会名单

主 编：韩 朝 陈 凯

副 主 编：张绍文 翁国强 李健辉 陈耀忠  
董贤钧 杨 勇 王雪丽 陈照新  
孙建伟 陈 纳

编写人员：何 川 杨春梅 郭倩楠 贾 琰  
王子敬 王 敏 蒋 茸 夏春锋

随着经济全球化进程的加快,越来越多的企业意识到在激烈的国际市场竞争中,要想求得生存和长远发展,就必须站在全局的高度去把握未来,通过强化自身的优势,取得企业内部资源与外部环境的动态平衡。因此,研究企业战略管理便成为一个重要的课题。

物业管理在中国的发展尚不成熟,因此,更要认识到战略管理的地位和作用,不断地重视企业的战略管理,有助于决策者从琐碎的日常事务中解脱出来,及时发现和解决那些有关企业生死存亡、前途命运的重大战略问题。

本书结合企业战略管理的系统理论对物业管理企业的战略管理进行了细化分析,全面分析了物业管理企业发展的宏观环境、行业,以及竞争环境和物业管理企业的内部条件。从物业管理企业总体、各经营单位和各职能部门的角度阐述了物业管理企业所要采用的发展战略。结合企业的一般战略管理知识,论述了物业管理企业战略分析方法和战略实施与控制理论,重点强调了良好的物业管理企业文化对实施战略管理的重要性。最后,本书结合物业管理企业战略管理的理论知识对多个物业管理企业的战略管理案例进行了评析。

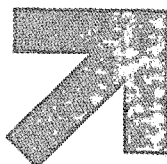
编者

2007年6月



物业管理企业战略管理

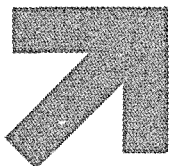
## 前言





物业管理企业战略管理

## 目 录



<b>第一部分 基本理论部分</b>	<b>1</b>
<b>第一章 物业管理企业战略管理理论导论</b>	<b>3</b>
第一节 企业战略概述	3
第二节 物业管理企业战略管理概述	6
第三节 物业管理企业战略的层次	8
第四节 物业管理企业战略管理的基本过程	10
<b>第二章 物业管理企业宏观环境分析</b>	<b>14</b>
第一节 物业管理企业政治环境分析	14
第二节 物业管理企业法律环境分析	15
第三节 物业管理企业经济环境分析	16
第四节 物业管理企业科技环境分析	16
第五节 物业管理企业社会及文化环境分析	17
<b>第三章 物业管理行业及竞争环境分析</b>	<b>18</b>
第一节 物业管理行业的主要经济特性分析	18
第二节 物业管理行业吸引力分析	19
第三节 物业管理行业变革驱动因素分析	20
第四节 物业管理行业竞争结构分析	22
第五节 物业管理行业中取得成功的关键因素分析	26
<b>第四章 物业管理企业内部条件分析</b>	<b>28</b>
第一节 物业管理企业内部条件分析的意义及问题	28
第二节 物业管理企业目前的战略运行效果分析	29
第三节 物业管理企业资源强势与弱势分析	30
第四节 物业管理企业核心能力分析	31
<b>第五章 物业管理企业总体战略</b>	<b>33</b>
第一节 物业管理企业多元化战略	33
第二节 物业管理企业品牌战略	34
第三节 物业管理企业稳定型战略	39
第四节 物业管理企业紧缩型战略	41

<b>第六章 物业管理企业经营单位战略</b>	46
第一节 物业管理企业低成本战略	46
第二节 物业管理企业差异化战略	48
第三节 物业管理企业重点集中战略	51
第四节 分散型物业管理行业的企业竞争战略	52
<b>第七章 物业管理企业职能部门战略</b>	55
第一节 物业管理企业服务营销战略	55
第二节 物业管理企业人力资源战略	57
第三节 物业管理企业财务战略	60
<b>第八章 物业管理企业战略分析方法及战略选择</b>	63
第一节 竞争优势、劣势和机会、威胁的概念	63
第二节 物业管理企业的 SWOT 分析	64
第三节 物业管理企业的价值链分析	67
第四节 物业管理企业的 S-C-P 分析	71
<b>第九章 物业管理企业战略的制定、实施与控制</b>	73
第一节 物业管理企业战略的制定实施	73
第二节 物业管理企业战略的监督与控制	75
<b>第十章 物业管理企业文化与战略管理</b>	77
第一节 物业管理企业文化概论	77
第二节 物业管理企业文化与企业战略的关系	78
<b>第二部分 案例分析部分</b>	83
案例一 上海陆家嘴物业管理有限公司战略管理——四大发展战略提升企业核心竞争力	85
案例二 上海陆家嘴物业管理有限公司战略管理——特色管理部门为战略管理“保驾护航”	88
案例三 广州粤华物业有限公司战略管理——创新经营管理模式、提升经营管理理念	91
案例四 深圳市长城物业管理股份有限公司战略管理——特色服务战略	97
案例五 深圳市长城物业管理股份有限公司战略管理——特色管理为战略实施“保驾护航”	99



案例六	北京天鸿物业管理有限公司战略管理——“以规模求效益”的发展战略	105
案例七	北京万通鼎安国际物业管理顾问有限公司战略管理——市场渗入战略	106
案例八	北京国宏物业管理有限公司战略管理——特色服务战略	108
案例九	北京首佳物业管理有限公司战略管理——差异化服务战略	110
案例十	北京中实杰肯道夫物业管理有限公司战略管理——多元化经营战略	112
<b>参考文献</b>		<b>116</b>



# 第一部分

物业管理企业战略管理

# 基本理论部分







## 第一章

# 物业管理企业战略管理理论导论

战略管理理论研究的是企业管理层如何从战略角度对企业进行全局的、长期性的、方向性的分析和管理。战略管理涉及两个方面的内容,一是战略的性质,研究企业战略的范围和本质;二是战略管理的全过程,研究企业怎样在经营管理中实施战略。本章主要说明了物业管理企业战略管理的概念、战略管理的必要性、战略的层次和战略管理的基本过程。

## 第一节 企业战略概述

### 一、战略的含义

“战略”一词,原为军事用语。世界上许多著名的军事家对战略都有精辟的论述。毛泽东在《中国革命战争的战略问题》中指出:“战略问题是研究战争全局的规律性的东西。”著名的德国军事家冯·克劳塞维茨说:“战略是为了达到竞争目的而对战斗的运用。必须为整个军事行动规定一个适应战争目的的目标。”一些大型工具书对战略也有解释。《辞海》对“战略”一词的解释是:“军事名词。对战争全局的筹划和指挥。它依据敌对双方的军事、政治、经济、地理等因素,照顾战争全局的各方面,规定军事力量的准备和运用。”

从以上内容可以看出,虽然不同的军事家和工具书对战略的解释不尽相同,但战略的含义基本可以概括为:“对战争全局的筹划和谋略。”

### 二、企业战略的概念

关于企业战略的概念,许多管理学家和战略学家从不同的角度进行了描述。例如:美国

哈佛商学院的教授安德鲁斯认为:企业战略是一种决策模式,决定和揭示企业的目的和目标,提出实现目的的重大方针和计划,确定企业应该从事的经营业务,明确企业经济类型和人文组织类型,企业应对员工、顾客和社会做出的经济和非经济的贡献。

美国达特茅斯学院的管理学教授魁因认为:战略是一种模式或计划,它将一个组织的主要目的、政策与活动按照一定的程序结合成一个紧密的整体。

加拿大麦吉尔大学的管理学教授明茨伯格认为:战略是由5种规范的定义阐明的,即计划、计策、模式、定位和观念。

尽管各位学者对企业战略概念的具体描述不尽相同,但可以看出,这些概念的本质是相同的,那就是企业战略是对企业未来的一种计划或打算。我们认为企业战略应当是:企业从现有条件出发,为了在激烈的市场竞争中求得生存与发展,而对自己今后所从事的所有活动进行的总体性谋划。

### 三、理解企业战略要注意的几个方面

1. 制定企业战略要从企业的现有条件出发。一个企业将来要做什么,必须根据企业现有的人力、资金、技术、物质设备等条件而定。客观地认识自己,了解自己的优势和劣势,是一个企业制定发展战略的前提。

2. 制定企业战略的目的是为了生存和发展。对于任何一个企业来说,生存与发展始终是需要考虑的头等大事。一个刚刚成立的中小企业,如何在市场竞争中抗衡行业中已有的、强大的竞争对手,使自己能够生存下来,是需要经过精心策划的。同样,一个已有一定规模,甚至在某一行业中已成为龙头的企业,也很难说在以后的发展中就会一帆风顺。

3. 发展战略是对企业所有活动的总体规划。这里所说的总体,应该是包括企业中大大小小的各种活动,但在实践中,把企业的各种活动事无巨细地全纳入战略管理的范畴,是不现实的。企业的各种活动,有些对企业战略的实现是至关重要的,如采购、销售、生产等,而有些活动对企业战略的实现则不会产生太大的影响,如门卫、卫生医疗、食堂工作等。如果将这些战略影响不大的工作也纳入战略管理的范畴,就会加大管理的工作量,分散管理人员的精力,其结果可能是抓了芝麻丢了西瓜。

### 四、企业战略的构成要素

企业所处的行业不同,在发展中遇到的问题性质与难度也不相同,处理方法也就不一样。撇开企业的个性看其共性,就会发现有些问题是每个企业在发展中都会遇到的,这些问题就构成了企业发展战略的内容。

#### (一) 经营范围

经营范围是企业生产领域和市场领域的总和,也称为“经营领域”。它既反映出企业目前与其外部环境相互作用的程度,也可以反映出企业计划与外部环境发生作用的要求。如



何确定自己的经营范围,对一个企业,尤其是新成立的企业来说,是要特别慎重的,因为一旦确立了进入某一行业,企业就必然要在人、财、物等方面进行大量的投入,如果过上一段时间后才发现决策错了,那么投入的一切就都会化为泡影,所耗费掉的时间更是无法弥补的。确定经营范围,一是看市场需求;二是看客观的环境;三是要看自身的条件。只有将这三方面有机地结合起来,做到相互适应,才能制定出适合自己的战略。

## (二) 资源配置

资源配置是指企业过去和目前资源、技能配置的水平 and 模式。资源配置的好坏会极大地影响企业实现目标的程度。企业中的资源一般包括企业的人力、物力、资金、商标、信誉等,它们在很大程度上决定了企业能有多大的发展余地。考察企业的资源时,不仅要考察企业目前拥有什么样的资源,更要考察企业将怎样对这些资源进行配置。

企业资源是企业进行生产经营的支持点。一个企业只有通过自身的努力,取得并运用适当的资源,形成自己特有的技能,才能在市场竞争中占主动地位。现在我国企业的很多管理者只注意到水、电等有形物质的浪费,却没有意识到人才、商标、信誉、资金等的使用不当而造成的管理上的失误是更大的浪费。

## (三) 竞争优势

竞争优势是指企业在所从事的经营领域中与竞争对手相比较而强于竞争对手的市场地位。俗话说:“没有特色别开店”,一个企业要想生存和发展,就必须在经营上树立自己的特色,哪怕是一个方面也行。青岛海尔的成功在于它有完善的售后服务系统;海信电器的成功在于它有严格的质量控制体系;而清华同方的成功则是因为它有众多的高科技人才,才能在高科技领域处处领先。所以,企业培育自己的经营特色,形成自己的竞争优势,是企业要常抓不懈的一项长期任务。

## (四) 协同作用

协同作用是指企业从资源配置和经营范围的决策中所能寻求到的各种共同努力的效果。在管理文献中,协同作用常常被描述成  $1+1>2$  的效果。例如,有一根大木头,两个人分别各自去搬,谁也搬不动,如果他们一起去抬,这根木头就有可能离开原地。这就是最简单的协同作用的例子。

需要注意的是,如果协同作用使用得不当,也会产生副作用的问题,即形成内耗,产生  $1+1<2$  的结果。

# 五、企业战略的特点

## (一) 全局性

企业战略的全局性是指战略是对企业各项经营活动的整体规划,而不是各项经营活动的简单汇总。企业是由若干相互影响、相互制约的因素结合在一起形成的一个有机系统,只



有各个组成部分相互协调、相互平衡才能稳定发展。那种厚此薄彼,只见树木不见森林的做法只会导致企业的失败。

## (二) 长期性

在实践中,评价战略优劣的一个重要标准就是看其是否有助于实现组织的长期目标和保证长期利益的最大化。换句话说,就是战略更关注长远利益,而不是关注短期利益,这也正是战略与一般战术和计划的显著区别。例如,不注重产品的售后服务问题,从眼前来看是既省钱又省事,但对企业的长远发展会造成极大的危害。

## (三) 方向性

企业战略规定着企业未来一定时期内的基本方向,企业短期的活动都应在这一基本方向的指导下进行,并对战略的实施提供保证。企业战略不是对企业日常经营或外部的环境短期波动做出反应,也不是对日常短期经营报告,如销售量、价格等做出的反应。它关心的是“船只航行的方向,而不是眼下遇到的波涛”。

## (四) 相对稳定性

战略体现的是组织的长期利益,而长期利益是不可能短期内完成的,它的实现有时甚至要以牺牲一些短期利益为代价,因此,战略一经制定,一般不要轻易调整。对于战略实现过程中出现的多种不确定因素,一般可通过调整具体的战术或策略来加以解决。

## (五) 竞争性

企业战略如同军事战略一样,其目的也是为了克敌制胜,赢得市场竞争的胜利。战略的核心内容之一,便是要变革自身的经营结构,形成差别优势,以奠定在竞争中获胜的基础。

## 第二节 物业管理企业战略管理概述

### 一、物业管理企业战略管理定义

物业管理企业战略管理就是根据企业的内部条件、行业环境和外部环境的分析,为求得企业的生存和长期稳定的发展,对物业管理企业的发展目标,以及达到的目标的途径和手段的总体谋划。



## 二、企业战略管理的必要性

### (一) 实施战略管理是市场经济发展对企业的客观要求

我国建国后,曾搞了相当长时期的计划经济。在计划经济体制下,尤其是在封闭的国内或地方市场上,如果企业没有战略还可以勉强维持生存的话,那么,在改革开放、国门大开,尤其是我国加入 WTO 之后,世界上许多著名的企业将大举进入我国的环境下,企业如果没有战略,则它将失去发展的可能性,甚至难以维持生存。

在市场经济体制下,我国企业,尤其是国有企业的地位和作用发生了历史性的变化,由传统计划经济体制下政府的附属物和执行生产任务的大车间,逐渐地转变为自主经营和自负盈亏的法人实体和微观竞争主体。这一转变,客观上促使企业开始关心自身的生存和谋求长远发展。另外,与以前相比,我国企业生存发展的环境也发生了巨大的变化,一是企业外部已经有了一个复杂多变的市场,企业不仅要研究错综复杂的市场竞争特点,还要从市场上取得员工、技术、资金等生产要素。二是企业还要面对错综复杂的国际环境。因此,一个企业要想生存并得到长远发展,就必须研究市场的变化趋势,认真谋划自己的行动战略。

### (二) 战略管理有利于企业确定长远的发展方向

市场是复杂多变的,但企业的生产或经营却不能天天在变。一个企业从事某种产品的生产或经营,一旦建立起厂房,购置了设备,招聘了人员,就不能说变就变。那么,企业面对复杂多变的市场应该怎么办呢?这就要求企业对内外环境及其变化的趋势进行科学的定性和定量分析,明确企业的机会和风险,认识企业在竞争中的地位,从而确定企业长远发展的基本方向,而且这个方向是相对稳定、较长时期不变的。企业管理人员在工作中必须通过一系列的战略决策和行动,保证企业朝着有利的方向长期稳定地发展。

### (三) 战略管理能提高企业各项决策工作和管理工作的效率

一个企业如果没有明确的战略,许多干部和职工都不知道自己到底应该干什么、怎么干。他们在工作中没有明确的目标,在决策时缺乏对未来的考虑,导致了很多人短期行为。近十多年来,我国许多企业忽视产品质量、不重视售后服务、不重视企业文化的建设就是很好的证明。在大多数情况下,一个较好的战略及其规划方法对高级管理人员的帮助很大:规划能使管理人员把目光放得更远,能迫使他们完整地看待其可承担的全部任务;能提供有关未来的新数据,引导更多的人高瞻远瞩;能完善一个交流有关未来情况的系统方法,并提供一个明确的范围和依据,以便评议各种建议和预算方法。

### (四) 战略管理赋予了企业理想与活力,增强了企业内部凝聚力

企业战略的核心就在于它规定了企业在一定历史时期内的基本目标和实现这一目标的基本途径。企业的目标就是企业的理想,是全体职工奋斗的方向。企业战略不仅为企业的



经营管理活动提供了一个指导原则,而且会使职工感到自己的企业大有发展前途,激发出他们的工作积极性。

### 三、物业管理企业实施战略管理的必要性

1. 物业管理企业实施战略管理可以提高企业的经济效益。企业通过实施战略管理,可以及时对经营活动和市场需求变化做出反应,在正确的战略方针指导下改变发展战略,使企业的经营方式和整体经营战略别具一格,形成差异化,从而增强企业的竞争能力。

2. 企业通过实施更加系统性、更加有效的战略可以改变单一的物业管理内容,拓宽经营业务,并获得较多的利润,特别是目前的物业管理存在许多误区,企业靠单纯的“服务集成”业务难以获得足够的发展积累,必须积极开拓利润来源。

3. 通过战略管理能够把企业各部门的生产经营活动联系成一个有机的整体,调动员工的积极性,共同为实现企业目标而奋斗,使企业的各项经营活动衔接协调,便于公司内部的有效管理。

## 第三节 物业管理企业战略的层次

对于现代社会一个典型的企业来说,企业战略在组织内部是分层的,其可分为公司战略管理、事业部战略管理和职能层战略管理三个层次。

### 一、公司战略

公司战略是由一些相对独立的业务战略组合而成的企业整体战略。公司战略是企业整体的发展战略,是企业最高管理层指导和控制企业中一切行为的最高行动纲领。

公司战略的主要内容包括企业投资决策等一系列最关键的因素,是企业存在的基本逻辑关系或基本框架。概括起来,公司战略强调两个方面的问题:

一是我们应该做什么?即确定企业的使命和目标体系,确定企业活动的范围和重点。

二是我们怎样去做?即确定实现企业使命和目标的政策。

从企业战略管理的角度来看,公司战略的侧重点主要表现在以下三个方面:

1. 企业使命的确定。是选择企业最适合于从事的业务领域和服务对象,以及企业经营的发展方向。

2. 确立不同战略经营单位在公司总体战略中的不同地位。

3. 关键性战略经营单位的战略目标。





## 二、事业部战略

事业部战略,又称经营单位战略,是在总体性的公司战略指导下,经营管理某一个特定的战略经营单位的战略计划,是公司战略之下的子战略。

事业部战略的目的有两个:

1. 使企业在某一个特定的经营领域取得较好的经营业绩,努力寻求建立可持续的竞争优势。应当关注如何有效地满足消费者群体需要,怎样使自己的产品别具一格,如何通过营销组合实现企业的市场定位,以及怎样使事业部的经营活动与本行业的发展趋势、外部宏观环境变化趋势相适应。

2. 对那些影响企业竞争成败的市场因素的变化做出正确的规划。这需要协调和统筹安排企业经营中的生产、财务、研究与开发、营销、人事等职能部门的活动。事业部战略可以为这些经营活动的组织和实施提供直接的指导作用。

综合起来,事业部战略的重点有5个方面:

1. 怎样贯彻企业使命。
2. 分析事业部发展的机会与威胁。
3. 分析事业部发展的内部微观条件。
4. 确定事业部发展的总体目标和要求。
5. 确定事业部战略的战略重点、战略阶段和战略实施方案。

## 三、职能战略

职能战略是为贯彻、实施和支持公司战略与事业部战略而在企业特定的职能管理部门所制定的战略。与公司战略及事业部战略相比较,企业职能战略更为详细、具体和更具可操作性。它是由一系列详细的方案和计划构成的,涉及企业经营管理的各个领域。职能战略一般可分为营销战略、人事战略、财务战略、生产战略、研究与开发战略、公关战略等。从管理的角度而言,职能战略的侧重点在于以下几个方面:

1. 怎样贯彻事业部发展的战略目标。
2. 职能目标的论证及其细化。
3. 确定职能战略的战略重点、战略阶段和主要战略措施。
4. 战略实施中的风险分析和应变系统设计。

## 四、不同层次战略的关联性

公司战略、事业部战略和职能战略共同构成了企业战略体系。实际工作中,这三个层次的战略制定与战略实施过程必须是各级管理者相互协商、紧密配合的结果。可见,在一个企业内部,企业战略的各个层次之间是相互联系、相互配合的关系。任何战略层次的失误,以