

综合性分散产权物业管理项目的长期发展

刘煜

北京世邦魏理仕物业管理有限公司 物业总经理

【摘要】

物业管理行业仍然是劳动密集型的服务业。业主（客户）接受服务应按质论价。因此，物业服务企业（物业管理公司）所提供的各项服务工作都是有价值的。对于分散产权的综合性物业管理项目，随着时间的推移，项目由于“业委会不能及时成立”等诸多原因，导致物业管理费收取标准无法顺应大的经济发展趋势进行调整，使得物业服务价值与价格不符，终于导致物业管理公司入不敷出，使得项目服务不能维系、被服务项目品质下降。物业管理费应真正进入市场化，只有顺应市场发展，紧跟经济发展的脚步，综合性分散产权的物业服务才可真正得到长期发展，其服务的效果和目的才能得以实现。

【关键词】

分散产权；综合服务；市场经济；企业发展

第一章 分散产权物业管理项目

众所周知：“房地地建，地为房载”。土地、建筑物及其它附着于土地上的定着物，包括物质实体及其相关权益，统称为不动产。

根据《物权法》规定，所有权人对自己的不动产或者动产，依法享有占有、使用、收益和处分的权利。

分散产权物业与多产权物业不同。多产权物业是指有两个以上产权人的建筑物。而分散产权物业是由众多（单一）独立产权人建筑物的集合。

一、分散产权在物业管理中的优势。

由于产权分散，使得每个产权人的所拥有的物业面积相对差异不大。相对单一产权业主的物业项目，分散产权的物业管理，更能体现大多数业主的利益。分散产权项目中的业主大多存在自我意识与从众意识共存的心态，这种心态导致了业主们在自己利益（自己所有产权范围内）不损失的情况下，对公共部分的管理情况都不过分追究的行为。在这种情况下，给物业管理工作留出了比较宽松的平台。也使物业管理人和企业有了更多的发挥空间。

由于物业管理都是建筑物现状接收管理，因此，各业主入住后，通常都会对项目固有的建筑功能、设备设施提出各自不同的看法和要求。物业管理者们可以利用这一时机多与业主进行沟通，更多地了解业主们各自不同的需求。在业委会成立之前，逐一安抚

业主，使业主逐渐认可和习惯项目环境。把很多可能被引发的危机，处理在初期阶段。

最值得一提的是，大部分分散产权的项目属于住宅立项。根据国家规定，“商品住宅购房者应在办理立契过户手续时，将维修基金足额交至房地局”。也就是说，分散产权的物业管理项目大多都有“公共维修基金”来支持管理项目的大中修工作，有利于项目的长期管理工作。

二、分散产权在物业管理中的不足。

分散产权的物业管理也有很多不便之处。

1、管理成本相对较大。

在同等面积下，对分散产权物业管理项目的管理成本，相对于单一产权业主的物业管理项目管理成本要大。主要是客户服务人员多、公共能源消耗大。因为分散产权项目当中的小业主数量较多，与客户沟通、获取各业主的需求，要想保证其及时完成，就必须由多个客户服务人员共同进行才能顺利完成。这样，项目人员成本支出就很难降低。

另外，分散产权物业项目，业主自用的情况多，使用公共区域的随意性强，就导致了公共区域能耗的加大和设备设施的维保工作不断升级的实际情况出现。

2、项目业主群体活动组织困难、责任大，日常不可预见突发事件发生率高。

分散产权物业项目中，业主通常都不隶属于某一团体、单位或系统。在物业管理过程中，有时为了达到沟通业主，拉近物业管理企业与业主的关系，或为了给业主们搭建一个沟通互动的平台，物业公司会组织一些业主们的互动活动。这类活动虽然出发点积极，也容易得到业主响应，但因分散产权状态下，各业主过于独立自主，所以活动从组织到执行的过程中，很难达到整齐划一。也正是因为业主的独立性，使得每个业主的意识不统一、行为很随机。分散产权项目业主生活与经营活动的随机性大大提高了项目在日常管理当中应对突发事件的难度。比如，某一业主将房屋租赁给了一家私人教育机构，该机构专门对初中学生（未成年人）提供小班制的学习辅导，由于租户是一家非学校式的教育机构，又不断有各种各样的孩子来到楼内学习，租户人员对于前来学习学生的行为无法做到很好的控制，就引发了诸多突发事件。如：学生拆毁卫生间隔板，搬动楼层消防设施，甚至在楼内喷灭火器，向窗外泼水、扔杂物等等。这些事件事发突然，虽没有造成重大事故和人员伤亡，但也经常给周围的业主和租户人员造成惊吓。物业方面虽然通过监控设备每每都能确认肇事者（学生），但也主要是以教育为主，无法采取强制性的管理措施。

3、公共维修基金使用不方便。

分散产权物业项目大多都交纳有“公共维修基金”，为了确保该基金专款专用，国家规定“项目管委会成立前（即维修基金代管期间），维修基金原则上不得使用”。

某些分散产权项目因项目立项与项目后期实际使用性质不符，或业主购房主要用于投资而非自用，就很容易导致项目长期不能成立“业委会（管理委员会）”

。项目即便有使用需求，也很难在短时间内启用基金，时效性没保证。

第二章 分散产权物业管理项目

分散产权的综合物业服务项目，大多是多种性质、功能的建筑集合体。比较多见的如：写字楼与商业的综合项目、住宅与底商相结合的综合项目。

一、综合项目物业服务的内容。

综合项目物业服务的内容具有多样性和多元化的特点，服务内容可分为保障性服务、个性化服务和特约服务几个方面。

保障性服务主要包括日常管理和日常养护。是以物业管理服务合同约定的要求为基础，做好如：公共区域保洁、保安、绿化、消防、设备设施维护保养等工作，也包含处理协调项目各方面社会关系和处理内部人际关系方面的工作。

特约服务是指，根据业主和住户的要求，提供各类别有偿的服务。如：代购物品、看护家人、订票送票等等。此类服务其实也是物业管理企业开展的一种“多种经营性活动”，它可以增加物业管理收入，补充管理经费不足，减轻业主的负担。

个性化服务，这类服务工作，往往是项目管理的亮点，特别是在综合项目的管理过程当中起着十分重要的作用。它要求项目的物业管理具有一定的创新精神。个性化服务是在各个功能不同的建筑区域内，在不增加业主物业费支出的情况下，通过物业管理服务更好地支持业主的经营活动的开展，或创造更为舒适的活动空间（公共区域）。这类服务工作的开展能更好地满足客户（业主）的需求，增强业主对物业服务的依赖感，对项目长期稳定发展具有很好的支持性。

二、综合项目服务的重点。

综合项目的服务重点是：人际关系。人际关系是支持项目长期良性发展的重中之重。这里的人际关系主要讲的是物业与业主之间的关系。物业管理服务的对象从服务的层面讲就是人，而不是物。物业管理服务的工作只有更好，没有最好。更何况物业服务是一种“积百善而得一誉”的工作，也就是说“你工作做到 99 件业主满意，他都不一定称赞你好”！

如何能够使业主们认同物业服务工作？那就要看物业服务人员的服务于沟通技巧了。老话说，“能够登上高山的，是因为他知道‘山性’，能够在激流深潭中游泳的，是因为他知道‘水性’”，因此，做服务工作的就必须懂“人性”才能获得成功。

其实，归根到底，良好的人际关系的基础是“做人”。只有真正为业主（客户）去考虑问题，人才能被业主们认可。当一个人对另一个人表示认可和接纳以后，那么另一个人所从事的工作和他所提供的服务业就顺理成章地被这个人所接受和认可。所以，在综合项目这种业主的层次，所在行业参差不齐，需求多种多样，甚至互相矛盾的物业管理项目中，物业管理方只有很好地把握各方面层次的良好的人际关系，才能立于不败之地。

三、综合项目经营重点。

综合项目经营重点在于：“现金流的维系”。分散产权综合项目的管理服务财务状况

与单一业主产权的项目相差很大。因为，分散产权综合项目的“现金流”是靠物业管理公司一户一户地向业主收取的，不仅难度大，回收时间长，而且由于部分业主是以其自身商业经营获取的利益来支付物业管理费的，所以，分散产权综合项目的物业费收取还具有一定的“不确定性”（尽管交纳物业费是每个业主的责任和义务）。即，业主生意开展得不顺利，也会成为拖欠物业费的理由。

如果作为一个分散产权综合项目的物业管理者，不能清楚地认识到“现金流”问题，是非常危险的。

现金流的形成主要有两种途径：一种是项目收取的物业管理费，而另一种来源途径则是项目应付的“债务”。合理地延迟一部分应付的费用对保护项目现金流安全是有一定好处的。

分散产权综合项目的经营，通过对现金流设定“安全红线”，即以年度月平均支出为标准，以三个月的成本支出总额为项目“财务预警线”进行观察，我们不难发现，随着对项目管理时间的延长，项目的“现金流”就越不稳定（不安全）。

这种不稳定，导致了两种比较极端的现象，一种是物业管理方越来越疏远项目，最终放弃项目；一种是物业管理方越来越贴近业主，最终在业主的支持下重新制定物业费交纳标准，使项目运作重新回到新的平衡状态，项目管理继续持久地向前发展。但是后者有一定的难度，要求物业管理者必须具有很好的把握现金流的技巧，直至项目进入新的“平衡”状态。

第三章 分散产权综合物业管理项目的长期发展

一、项目长期发展，即持续管理所遇到的困难。

房地产项目实施物业管理的目的是“保值增值”，即延长建筑物的使用功能及使用周期，为投资人或拥有者带来更多的收益。实现这一目标，需要对项目进行长期有效的管理规划，短期的管理行为很难实现这一管理效果。而现在市场化的物业管理服务合同签订周期，长的三年，短的也就一年。因此，对于项目未来管理周期的不确定，是阻碍项目管理持续的一个困难。

项目管理中的另一个难题就是持续增长的成本支出与项目物业费收取标准长时期恒定，且增长可能性小，实际操作困难之间的矛盾。

国家的国民生产总值在提高，全民生活水平在提高，社会的发展使得市场物价也在不断提高。几乎各种服务性行业的服务销售价格都潜移默化中向着更高价位移动，在近十年的时间里，如果留心的话，你会发现，连“早点”的价格都上涨了不少，但唯有物业费“不受经济大潮”的影响，仍然稳稳地一动不动。

是不是物业费的设定不是市场经济的产物？那么为什么物业费的合理化这么困难？物业管理之不存，到底最大的受害者是谁？这些问题都值得我们很好地思考。

二、项目健康管理、持续发展。

认识到产权状态对物业管理项目的影响，认识到项目包含业态多少对物业管理整体运营策略的影响，我们不难发现，一个分散产权的综合物业管理项目，要达到健康管理、

持续发展的目的，就必须满足以下几个条件：

1、管理办法要实事求是，要具有多样性，根据业主、业态、不同的功能区域，实施不同的管理服务方案，不能一概而论。

2、内部环境与外部环境的和谐。这里的内部环境是指物业管理企业内部的环境。外部环境是指业主接受物业管理服务的平台，即项目日常管理环境，往往在物业管理与服务、业主与物业服务人员之间产生矛盾，都是由于这两方之间或某一方内部极不和谐导致的。

在内部环境与外部环境之间，内部环境一般对项目健康管理和持续发展起主导作用，因为物业管理服务工作能够体现出来的最直观的方面就是人对人的服务工作。物业企业内部能不能提供“积极”、“阳光”、“正面”的员工引导与培训是非常重要的，它直接影响员工对外服务的出发点的主观心态。俗话说：“办法总比困难多。”业主与客户的需求是不断变化和增长的，而且，每当物业服务人员面对客户时，业主和客户的状态都是全新的，因为业主们的情绪可能收到生活和工作中各种因素的影响，因此，今天还笑脸满面的客户，明天就有可能怒不可控或心绪烦乱，使本来很顺理成章的事情变得开展起来、沟通起来都很困难。在这种情况下，物业客服人员能继续为客户提供良好的服务，就取决于物业企业内部环境的营造，如果内部环境很正面、阳光并培训服务人员以包容、感恩的心态去主动与“业主”“调频”，那么不论是什么样的业主都不会与物业公司产生大的摩擦，久而久之反而会产生对物业服务的依赖感，对物业服务有较高的认可度，能够有效的支持物业企业对该项目长期有效的服务与管理。

3、不同产权、业态的预算要分开，不同的产权特别是不同的业态，预算工作必须分开。由于时间的推移，项目的管理成本会逐渐升高，当升到收支完全平衡时，项目的运作一定会出现“现金流”的问题。在这一时期，如果项目预算没有分开进行，那么管理者将很难分清楚，到底是哪一部分的管理成本提高得多，或者已经出现亏损。而且，由于管理预算没有分开进行，则项目的物业费如需调整（增长），就会出现普涨的情况，没有针对性。在这种情况下，业主们往往不会支持物业管理者上调物业费的行为，主要原因就是，物业自己说不清，到底什么原因（哪部分成本提高了多少），导致成本增加，不能提供详细的分析报告。

4、物业费纳入真正的市场机制。现代市场经济有五大特征：独立的企业制度，有效的市场竞争，规范的政府职能，良好的社会信用，健全的法制基础。市场机制正是通过有的竞争来实现“优胜略太”。就物业管理而言，所谓有效的竞争机制就是有序的竞争，有序的竞争首先要符合市场经济要求的“游戏规则”。这种规则即包括正式的法律、法规，也包括非正式的行业规范、国际惯例等。物业行业是一个不完整的市场经济产物，是因为真正市场经济下的企业行为是即可以自由进入市场，也可以自由的推出。而现在的物业企业一旦通过“招投标”等凡是进入了某一物业管理项目，就不能“自由的推出”，即便经营亏损也不能随便推出。这种情况阻碍了物业行业的真正市场化，不利于这一行业的健康发展。物业管理项目要健康管理，持续发展，除了物业管理企业自己不断练“内功”以外，还必须得到政府、政策、新闻媒体正面引导的支持。

在整个物业管理活动的过程中，物业管理企业其实不是“强势群体”，它是随着时

间的推移不断地沦为“弱势群体”的。物业费标准的僵化，业主以各种理由的费用拖欠，地方法院的对物业诉讼的限制条款等实际问题，都在把物业行业推向越来越艰难的境界。

对物业项目实施物业管理，业主交纳物业费购买物业服务，这本身就是在中国旧的用房体制上的变革。现在，已经有越来越多人接受了这一变革的事实。但，仅仅让大家认识到应该交纳物业管理费是不够的，必须从政策法规上对物业管理行业给予真正市场化的支持，必须要教育大家清楚地认识到，物业管理是市场经济的一部分，物业费是可调整的。

只有物业管理者（方）专业自律、国家政策规范完整，第三方监督机制得到业主公允，物业与业主双方真诚、信任，才能真正使物业管理项目健康持续地发展。

【参考文献】

《物权法》

《物业管理条例》

《北京市住宅公共维修基金使用管理办法》