

“外行”看物业管理商业模式

谢凤清

说到商业模式，人们自然会想起管理大师德鲁克的那句名言：当今企业间的竞争，不是产品之间的竞争，而是商业模式之间的竞争。如今，物业管理行业也兴起探索和总结商业模式之风。为了可以换个角度看问题，从其他领域为物业管理行业吸收更丰富的营养，记者试图采访了其他行业的有识之士，听取他们对物业管理行业的商业模式的看法。由于各人对物业管理商业模式的理解不同，每个人分析的维度也各不相同。

高峰（原是物业公司总经理，现在是地产公司总经理）：

我认为要谈物业这个行业的商业模式，首先必须得清楚地明确，物业管理存在的价值是什么？存在的必要性是什么？这个行业的核心产品是什么？在我看来，物业管理的核心产品就是对物业的管理和对人的服务。所以我们在琢磨物业管理的主营业务时，我们就应该去分析客户需要什么，然后在需求点上去盈利。可是我们今天却会发现，很多人在为物业管理商业模式争执不休的时候，却还没有弄清这个问题。

事实上，我要说明的是，要谈物业管理的商业模式，我们关键要厘清一个问题。就是从业务的层面上来谈商业模式，还是从资本运营的层面上谈商业模式。如果把业务和资本的概念混淆的话，这个问题是谈不清的。如果一个物业公司以物业管理起家，后来有了钱，去投资其他领域，比如地产、煤炭或者别的行业，这是资本运营层面的问题。而如果回到主营业务来谈物业管理的商业模式，则是另一回事。比如我们也可以提多种经营，这是无可厚非的。但是有一点必须说清楚的是，如果一个物业公司连主营业务都没做好，今天去开超市、明天去做租赁，那我从地产行业的角度来看，认为物业公司这样做就是不务正业。这就好比一个学生，他可以去勤工俭学，但他的主要任务是学习，如果他的学习成绩科科都考得不好，那么即使他的勤工俭学拿了一百分或挣了很多钱，那么我們也不能说他就是一个好学生。

另外，对业内的一种说法，我也想谈谈自己的意见。就是有的同行会认为类似万科物业这样的公司，有地产公司补助的，不能称为公司，只能称为物业部。对于这种说法，我是不认可的。大家只是看到了个个住户是业主，但是并没有看到开发商一开始就是大业主。对于物业公司来说，母公司房地产公司作为其股东，拿补贴给它是正常的，因为地产公司愿意这样做，肯定是意识到物业公司能为其股东创造了价值，只不过是它听起来就是“补贴”和“前期配合费”这类叫法，概念的不同让人们对它产生了诸多误解。试想，如果这些子公司物业公司不能发挥其作用，地产公司为什么要给费用它呢，还不如到市场上通过招标找一家公司。所以说，地产公司下的物业公司是靠自己主营业务生存的，并且生存得很好，只是它没有民营物业公司这么容易被看出市场属性罢了。这也是我认为要谈物业管理的商业模式，就必须事先厘清的一个问题。

李皓（原是物业公司总经理，目前是地产公司总经理助理）：

物业管理公司作为一个商业公司，当然要明了其赚钱之道，也即所谓的商业模式。纵观现在大多数的物业管理公司，采用的都是“圈羊取毛”的做法，将地盘占着，半强制性地提

供保安、保洁、保修等几种样板服务，收取管理费，维持公司的运作。这样的做法是物业管理市场缺乏充分竞争所造成的，而不是物业管理公司本身想这样做。而竞争自由的不足，其背后的原因是政府部门未能在对物业管理这个市场进行管理与保证这个市场享有充分竞争自由之间找到平衡点，致使政府部门的有形之手大过市场无形之手，造成了物业管理行业市场这么多年发育不良，商业模式单一。

物业管理行业市场现有的竞争，其实质可以归结为三种偏好的对碰：一是业主偏好；二是政府偏好；三是物业管理公司偏好。业主偏好对物业管理公司可以进行自由选择；政府偏好社会和谐、市场稳定以及利益集团的利益得到保证；物业管理公司偏好付出最低成本取得最大利润。从这三种偏好中我们会发现政府部门的偏好与物业管理公司偏好之间的交集最多，而与业主偏好交集最少。这种交集呈现出了一个共同的偏好：维持现状。

而市场的原动力恰恰在于消费者需求的跃动，当作为消费者的业主并不能相对自由地选择物业服务方时，所有的商业模式只不过是现有利益集团群的单方设计，而不是来自对市场需求的灵活满足。

这个被设计出来的市场，就如一个被人为划定的“羊圈”。在这个“羊圈”内，作为消费者的业主被驯服，被消费，而不是享受服务和自主消费。作为对物业管理行业有一定经验和了解的人士会很容易发现，是哪几道围栏围成了这个行业的“羊圈”：资质管理办法、业主委员会与业主大会组织办法、招投标管理办法等。本来，物业管理行业的兴旺和繁荣，靠的就是这些法宝规范和保驾护航，但现在，海龙王的定海神针却成了孙悟空的金箍棒，变成了不利于行业发展的东西，把行业框得太死了，生产关系制约了生产力的发展，是到了需要调整的时候了。

当有实力的物业管理公司并不是提供最好物业服务产品的公司时，当一级资质并不代表一级水平的优质服务时，说明这个行业起作用的还不是商业模式的独特性，而是别的一些东西在起作用。

目前物业管理商业模式对具体某些物业管理公司来说已是最好，但从行业角度来看，目前的商业模式不利于竞争，不利于新兴物业管理公司的成长，行业内只有一批老人固守阵地而没有新人推陈出新，物业管理行业最终会象现在的清洁公司一样，沦落到收入头费的地步，服务水平也将难以进一步提高，最终会影响到物业管理行业的健康发展。

依我看来，若要激活物业管理这个行业的活力，就必须打破“圈羊取毛”的做法，政府应取消目前的物业管理综合资质的管理办法，物业管理公司不再分一二三级，而是由取得资格的注册物业管理师作为专业人士来组织提供物业管理服务，使所有的物业管理公司不论大小在竞争时都有同样的起跑线，而专业性较强的保安及清洁工种等，则应取得相应资质。这样，才符合专业分工越来越细的市场规律，从而使物业管理这个行业不再靠圈羊取毛生存，而是在广阔的市场牧场中纵横驰骋，根据客户的需求采用合适的商业模式，实现物业管理公司与消费者的双赢。

舒可心（自己曾做过企业，对物业管理行业作了大量研究，目前以独立学者身份对中国社区治理模式进行研究）：

物业管理商业模式是个非常非常有趣而且值得探讨的问题。

大家可以看看《合同法》，其中有“承揽”和“委托”两种法律关系。中国的物业管理，从建设部最早确定这个行业的时候，就是“定义”为承揽关系，即承包。就是所谓的包干制。

有西方背景的发展商开发的房地产项目，作为房产的第一业主，即主人。发展商一般不能允许物业公司“承包”管理物业。人家要“看着”物业公司干活儿。自然选择委托（其实是信托）关系确定物业管理模式；而有西方背景的物业管理企业，也不能想象“我自己不受监督来承包使用资金”——他们没有不受监督的习惯，故也施行委托（信托）制的物业管理。

所以，中国大城市中绝大多数的是采用包干制，而极少数外销楼盘或外资物业管理企业管理的项目施行酬金制。而在二线城市以下的城市中，几乎全部是包干制。包干制的基本法律关系是我国《合同法》中的“承揽关系”，但用在物业管理中，因为这种“包干”必然导致企业以最大限度减少设备设施管理投入为企业获利的途径，则体现出是一种落后的，低水平的，掠夺性使用资源的，不受监督的资产管理模式。

那么，我们从国外引入的“酬金制”在它的出生地，真的是委托关系呢，还是信托关系呢？委托关系，是双边关系，即委托人与受托人之间的合同关系。委托人是业主组织（业主大会），受托人是物业服务企业。有关活动在这两个主体之间发生和调解解决。但业主大会这个组织（特别是在中国）很难运转，开会，投票表决，都是非常困难的。因此，只要业主大会会议不能召开，委托人就是一个“笨拙的巨人”、“睡眠的雄狮”，有名义上的权利但无实际的操作可能性！这样的问题，西方人早就明白。因此，他们采用的其实是信托模式。信托关系不像委托关系，它有三方。即委托人（业主大会），受托人（物业服务企业）和受益人（委托人在信托契约中制定的人群，即全体业主）。它的优势是单个的受益人可以在无门槛的情况下，监督受托人并直至通过诉讼向受托人（即物业服务企业）主张委托人的权利（见《中华人民共和国信托法》）。

建筑施工中广泛采用的商业模式，就是承揽的模式；一对一的事务代理委托，如律师事务所的商业模式，就基本上是按委托关系设定的模式；我要说的，物业服务企业，肯定不能按承揽的模式再走下去了，走不通了。至少应该改成委托关系。但委托关系运转起来也自然会有难度，而信托关系，则是物业管理运转的最佳模式。

物业服务企业，不仅是为股东创造利润，而是通过受托管理业主（们）的财产和社区事务并获得酬金来获得利润的一种企业。否则，股东的投资可以用于如金融行业等其他创造利润的行业，那自然企业就不是物业服务企业了。

商业模式既然是创造价值的流程，判断其优劣的标准就应该是创造价值的效率。具备优秀商业模式的企业为社会提供一定的产品和服务，占用（消耗）的资源就较少。商业模式也是战略执行力的集中体现。如果一个企业的战略与战术（执行力）相脱节，其商业模式也难称得上优秀。承揽、委托、信托，都一样为了企业股东利益——创造财富。但不同的模式，会导致股东长远利益不同和社会价值的巨大不同。

我认为，物业服务企业最佳盈利模式是，以信用为基础，以财产管理技能为产品，以市场占有率为目标。尽管每个项目微利，但大厦不倒，信用常在，企业就永远盈利。

物业服务企业，不是资本密集型的，而是知识密集型的，信用先导型的。它不是靠资本运作赚钱的机构，而是靠信用和技能赚钱（获得酬金）的机构。这，就是模式的基础。

其实，物业服务企业的商业模式，应该模仿律师事务所，会计师事务所，建筑师事务所等机构，而不是别的。它其实是资产管理师事务所！律师靠什么？靠信用！会计师靠什么，靠信用！他们同时又靠专业技能。他们是没有任何现金为基础的机构。物业管理，就是这样的“盈利”模式。它就该是这样的，受托管理别人的资产，而不是抢占资产自己管理。中国物业管理几十年，都是包干制的，它的确解决了中国的很多问题。但，再这样下去，业主会“造反”的。

谈物业管理的商业模式，首先就要弄清楚，我们是谈物业管理企业的方向，还是泛泛谈企业的方向。企业该赚钱！这还用说？！但问题是物业管理企业该如何赚钱，才能既满足了市场对物业管理的需要，又赚到钱。与只认识钱而没有理想的商人，别谈行业，只谈钱就行了。什么模式挣钱他们就做什么，所谓“赔本的买卖没人做，杀头的生意都有人做”就是他们的“硬道理”。他们，只认识钱！如果这个思路，物业管理企业开饭店也行呢！可，那还是物业管理企业吗？那不就是投资企业了吗？不围绕着“行业”谈模式，谈的就是赚钱的模式而不是物业服务企业的赚钱的模式了。如果只谈赚钱的模式，那咱们都去投资吧。前几天

我和一个物业服务企业的老总（我们是很好的朋友）在一起讨论上市。我就告诉他，你，已经快不是物业服务企业了。上市融资你干什么用？！他自己都不知道。他只是想赚钱，而不是想干物业管理了。

当然，物业服务企业淘到第一桶金之后，有两个选择。1，以现金资本作为转型的动力，干什么行业都行了。2.以企业物业管理积攒的信用和人才为基础，做高端的物业管理活动。比如可以做信托资产管理企业。但这也和资金没有什么大关系。这样的企业原则上也是信用+智慧为主要资本的，就像国际上的大咨询公司一样。

刘奕灵(曾从事过旅游、手机等行业，目前是深圳市宇信达商业连锁有限公司总经理，一直在思索物业管理行业的商业模式，并打算付诸实践):

我认为物业管理的业态可以是下面几种情况：

1、传统业态的再造：得人心者得天下，失人心者失地盘。从管家、保姆转变为专家和合作伙伴。传统的物管模式注定它是微利的，实行优质不优价的原则赢得业主的信任和拥护。

2、社区商业经营：从洗车场到商业连锁店，从卖报到卖牛奶，组织业主进行大型团购。社区商业潜力很大。

3、社区服务业经营：即服务集成商。从衣、食、住、行、游各方面，横向整合各种资源，把优秀的服务品牌引进社区，打造一站式订购品牌服务的平台，成为代理商。它的内容很广，可以包括房屋租售、家居装修、社区培训、订餐、旅游、家政、家教等业主现实和潜在的需求。它的商业模式：代理销售。盈利模式：代理佣金、团购差价。

4、物管购物网：主打家居用品。网购最大的障碍在于社会诚信的缺失。由于优秀的物管已经取得了居民的信任，更加上居民有了家门口的物管平台作为购前购后的保障，物管网购较易推行成功。

我认为，上述第一、第二种业态物管直接参与，第三、第四种业态物管不能直接参与，只能间接参与才能取得成功。首先成立由物管企业为股东的物管联盟商业运营公司作为独立于物管企业的实体去经营。然后再由物管企业共同出资成立风险投资公司，帮助物管商业公司去抢占地盘以及经营网站。或者由小区业主共同出资成立风投公司去支持物管商业的发展。

但在这个过程中，我们要尽量避免下面几个误区：

1、传统物管认为企业与业主之间是一种博弈关系，利益最大化乃是企业最高指导原则。这种误区必将走到业主的对立面。

2、“一脚踢”：物管员兼作地产中介，保安员兼卖牛奶。这种做法因为杂而不专会导致业主反感、客户流失。

3、轻视传统物管“五保”业务：保洁、保绿、保安、保修、保值，没有考虑到业主利益这个最根本的因素，导致物管合约稳定性存在风险。

4、单家物业企业可以做好以上四种商业业态，甚至可以做到 IPO。

5、物管企业之间是一种你进我退的恶性竞争关系，其实只有联合才能做大做强。

陈子义（原在酒店行业，现任南宁市 物业公司总经理):

在从事物业管理行业前，我是从事酒店行业的，目前不能算是外行了。但在做物业管理的时候，我常常思考如何从成熟的酒店行业里借鉴一些有用的东西过来。

伴随着社会经济发展及住宅理念模式更新，延伸出一种新的房地产类型，即在纯住宅小区设计中，融入商业、金融、娱乐、办公等多种功能于一体的社区，其中还不乏大型商业旗舰进驻小区从事经营，这就给传统物业管理模式提出了新的课题——商业物业管理。公共性商业楼宇一般会有很多独立的商家从事经营，各行各业的经营为敞开式管理，有别于纯住宅封闭

式管理方式，服务范围、对象与纯住宅管理既存在共性，又有其差异性，需要新一代物业人共同探索一条新的管理模式。

目前商业管理模式还是沿用住宅的被动点式管理模式，而商业服务对象既有商场经营、还有购物顾客，需要的是随机移动式服务；被动点式管理对于长期固定居住客户来说，服务内容是周而复始，即使一次服务不满意，可以通过后续服务弥补挽回；商业服务对象是流动性客户，特别是大型购物的轴心地带，涵括停车场、商业、餐饮、娱乐等场所，流动人口多，物业一次服务不满意，客户就很有可能“一票否决”，所以要求从业人员服务质量、管理水平等综合素质较高；相应的管理成本也要比住宅要高。

酒店的服务特点在某种角度来说雷同于商业服务，所以一些较成熟的酒店管理概念，可以借鉴到商业物业管理中，比如说酒店大堂副理制——商业值班经理制，酒店工程全天候服务，酒店的明岗服务、便衣巡逻值勤等。

商业物业管理还要结合商业类型，综合考虑管理模式，比如商业还分为敞开式的市场和广场型，也有封闭式的购物中心型，从功能上来分，有专业性品牌旗舰中心，也有商住两用混合小区，要根据实际情况采用适合的管理模式，以达到安全、舒适、清洁、文明物业管理目标。

前面谈到商业的管理成本高，为弥补管理经费的缺口，应充分提升管理人员经营意识、理念，在不违背法规的前提下，尽可能挖掘商业物业经济潜力，达到管理效应和经济效益的双赢。

张戈(原在物业行业，后出来自己开公司，从事旅游和电子行业):

为了却心中的躁动与多年的疲倦，金融危机肆虐的 2008 年，我离开了爱恨交加的物业，并先后进入旅游行业和电子行业。现在让我从外行的角度来谈谈这个行业的商业模式，具体的模式谈不上，不过，我倒是想谈谈自己的一些看法。

过去老认为物业人是天下干活最累、待遇最低、心里压力最大的群体；离开物业后，发现并非如此，倒认为是物业的行业属性决定了物业管理企业与从业人员的现状，物业的轻资产决定物业企业的风险远小于其它有着高额负债与资产的企业，物业的成本控制与核算也是其它行业无法比拟的，物业的弱周期性甚至与经济周期的无关性更是目前这种金融危机时代的最大优势所在；但凡事都有两面性，正是由于物业的这种低风险性与弱周期性，加上政府对物业管理行业的服务与被服务主体实行了不对称管制，决定了物业行业的利润没有爆发性，更谈不上有高额利润的体现（就是有也不可能体现出来），物业从业人员的薪酬福利水准被人为压制在社会平均水准附近（收费低、规模小的项目无法给予高待遇；收费高、规模大的项目不敢给予高待遇）；至于心理压力大问题就更没法说了，请问物业的心理压力还能大过随时可能面临破产的创业者与因完不成销售任务随时可能失去工作的销售人员吗？至于干活累的问题，就更不用说了。

当然做为被很多业内人士称之为鸡肋职业的物业管理，也并非有朝阳行业的虎虎生气，更没有如官方与媒介所叫喊的那般阳光，更多的是无奈，比如业务单一问题、不对称管制问题、账面盈利有限问题、承担了不该承担的工作与责任等问题。个人认为实行两条腿走路，三条腿立足，在坚持物业主业专业化的基础上、充分利用物业与最终用户近距离接触的优势、搞二元到三元化也许是解决这些问题的一条思路，比如专业化的房地产中介、专业小额信贷、专业汽车服务公司等等。