

物业管理冗余资源的商业模式创新

张栋栋

目前我国物业管理行业赢利状况堪忧，全行业微利甚至亏损，这与物业服务企业普遍缺乏经营理念有很大的关系。从市场规律来看，优胜劣汰，年年亏损的企业必将遭到淘汰。物业服务企业需要构建一个适合自身特点的商业模式，使企业能够扬长避短，从而在激烈的市场竞争中脱颖而出。商业模式是一个较为宽泛的概念，包括运营模式、盈利模式、广告收益模式等等，涵盖了各司其职为客户提供的价值以及企业的内部结构、合作伙伴网络和关系资本等借以实现这一价值并产生可持续赢利收入的要素。

物业服务企业可以通过对冗余资源的创造性利用来实现商业模式的创新。这里所说的冗余资源，包括冗余的物质资源、冗余的人力资源、冗余的市场资源等，并不是没有价值的资源，而是闲置的、被低估的、没有充分利用的资源。组织理论学者通常认为，冗余资源对企业绩效有正向影响，具有激励作用，代表了“超出维持组织基本运作需要之外的对成员的报酬”；冗余资源可成为解决矛盾问题的资源；它作为一个缓冲器，减少了动荡环境对企业技术核心的冲击；冗余资源有助于战略行动的实现。

本文探讨的商业模式创新不同于企业运营改良和运营优化，它是指物业服务企业从冗余资源中发掘出新的需求、创造出新的消费群体，创造出新的赢利模式，用全新的方法来完成经营任务，开发出新的产品，提供客户新的服务，或者以新的方式完成企业运作的其他活动。这种商业模式创新强调对于当前需要解决的问题来说，任何资源都是有价值的和可以物尽其用的。也许对他人而言是闲置、免费的东西，但通过深入挖掘，总能找到可以利用的亮点。不要轻易放弃看上去似乎不利的条件，不断尝试，不断改进。在不同领域，看上去或许没有价值的资源，若经过重新组合，则可能产生新的价值。特定资源的价值不是既定的，往往有待人的创造性行为和即兴发挥，结合其他资源进行整合，从而产生新用途。

一、对冗余资源的合理定位

物业管理管理对象是物业，服务对象是业主和租户。随着业主维权意识不断高涨，物业服务企业与业主之间的矛盾愈加突出。物业管理费收缴率低，入不敷出，有些物业服务企业靠提高物业管理费用或降低服务质量来解决问题，或者开辟一些缺乏合法、合理性的收入来源，如小区内促销广告、电梯广告等收益。物业服务企业利用冗余资源开展经营活动本无可厚非，但必须知晓相关法律法规，事先要充分了解这些资源的属性，以及经营这些资源的基本原则，避免让经营走入误区，侵犯业主的权益，导致与业主的冲突，使企业无法健康有序地发展。

楼顶、露台、外立面、楼道、电梯间、楼梯、大堂、车库、物业用房等都属于物业管理冗余资源，对它们的合理定位十分重要。利用小区里住宅外的设施做广告，收益应该归谁？开辟地上车位出租，该不该收业主的租金？这些关系业主切身利益的问题，物权法作出规定，明确了业主对共有部分的权利，对重点区域的归属进行了划分。如停车场资源，有些小区为了缓解路面停车的压力，辟出空地建停车场，甚至占用规划绿地或道路两旁。这是对冗余资源的一种利用，收益去向必须明确。《物权法》规定：“建筑区划内，规划用于停放汽车的车位、车库应当首先满足业主的需要。建筑区划内，规划用于停放汽车的车位、车库的归属，由当事人通过出售、出租或者附赠等方式约定。占用业主共有的道路或者其他场地用于停放汽车的车位，属于业主共有。”也就是说露天停车场所占用的“空间”，是小区的共同配套空间，开发商或物业公司在业主委员会委托下可以代为管理和出租，出租收益归业主。

又比如小区会所，要明确会所的权属问题，知晓会所的经营内容和价格怎样确定和支配。《物权法》规定“会所归属，有约定的，按照约定；没有约定的或者约定不明确的，除建设单位等能够证明其享有所有权外，属于业主共有”。开发商在开发过程中将会所作为公共配套报建，且能够办理单独的产权权属证书，会所产权应属开发商所有。如果开发商将会所作为公共配套报建，且将会所面积计入公摊的，或者开发商在销售时承诺会所产权归业主所有的，会所产权应该由小区业主共同享有，使用内容和经营收益应归全体业主。小区会所通常专门为业主所建，业主有优先使用权。

物业服务企业对冗余资源的合理定位，能够发挥明确权属、避免争端的作用，

并使这些冗余资源被低估的价值得到挖掘，产生新的亮点。

二、积极探索，不断完善经营手段

物业管理冗余资源的创造性利用，商业模式的创新，是一个循序渐进、探索的过程。好的商业模式应该为广义的客户创造价值。价值创造的目的是让企业价值链上的所有利益共同体受益。广义的客户包括业主或租户、股东、员工、社会。这要求商业模式能创造四种价值：为业主或租户提供一流的服务；为股东提供持续、稳定、高水平的价值回报；为员工创造良好的成长和发展空间；回报社会。

而物业管理作为一个劳动密集型行业，人力成本逐年上升，但物业管理费长期执行较低标准，入不敷出成为许多物业服务企业的经营现状。2008年1月1日生效的《劳动合同法》，标志我国劳动关系管理法律化时代的到来，也让物业服务企业长期存在的“用工透支”现象进一步恶化。员工工资低，企业留不住人；提高工资待遇，人力成本增加，企业经营压力增大，不得不通过降低服务质量来维持收支平衡，最终损害业主或租户的利益，影响社会稳定。在这种形势之下，只有运用科学的管理方法，引入先进的技术力量，探索新的经营手段，才能迅速提高服务效率，创造好的商业模式，最大程度发掘资源的价值。

如用“技术防范”代替“人防”，在小区人员出入不频繁的地方，设置“门禁系统”，让业主刷卡进入，替代了原先的秩序管理员。用一次性的投入，取代长期的人力成本，从而缓解企业的财务压力。如购买先进的清洁设备、经济实用的清洁用品，传授科学的清洁方式等，原先四个人的工作量两个人就能完成，能够节省人力成本。物业服务企业可以通过先进的技术力量，来大大提高员工工作效率，发掘员工的潜力，创造更大的价值，为业主或租户提供更完善的服务。

又如当下是电子商务时代，由于技术的高速发展与进步，加快了虚拟经济与虚拟社会的产生。互联网中流行的信息交流方式也在对传统的商业模式带来直接的影响。网络传播逐渐取代平面传媒而产生更加深远的影响力和传播面。这些都会导致传统商业模式被改变甚至被取代。物业服务企业要想改善经营困境，就必须顺应时代发展，积极探索网络平台服务。宣传栏、口口传播等传统信息发布方式费时费力，效率低下，物业服务企业可以在现实的管理区域之外，再构建一个虚拟的网上家园，增强社区的凝聚力，既可通过网上服务、网上意见征询来提高物业企业的工作效率，亦可使物业企业引导小区舆论宣传，进一步维护物业服务

企业的形象。运用网络平台、即时通讯等手段，与业主或租户紧密保持联系，构建全方位服务体系，通过网络即时跟踪服务，反馈意见等，用较少的人力完成较多的服务，充分发掘人力资源的价值，开发出新的市场空间，再造新优势。

三、重新整合冗余资源，发挥最大效用

物业管理冗余资源包括物质冗余资源、人力冗余资源、市场冗余资源等，对于物质资源，企业可将被忽视、遗忘、被认为没价值或用于单一途径的物质资源用于新的用途，开发新价值；对于人力资源，企业可将闲散的人员或者没有充分利用的人员调用起来；在市场资源方面，企业可以从独特的人群中发展顾客和市场，根据顾客独特的需求，提供专门化的产品或服务，却不会造成成本的增加，而是发挥了企业的现有优势。物业服务企业可以通过对多种冗余资源的重新整合产生新的价值。整合就是要优化资源配置，做到有进有退、有取有舍，从而获得整体的最优。

在战略思维的层面上，资源整合是系统论的思维方式，是通过组织协调，把企业内部彼此相关但却彼此分离的职能，把企业外部既参与共同的使命又拥有独立经济利益的合作伙伴整合成一个为客户服务的系统。在战术选择的层面上，资源整合是优化配置的决策，是根据企业的发展战略和市场需求对有关的资源进行重新配置，以彰显企业的核心竞争力，并寻求资源配置与客户需求的最佳结合点，目的是要通过组织制度安排和管理运作协调来增强企业的竞争优势，提高客户服务水平。

如物业的租赁及销售，物业服务企业对日常事务进行管理的同时，由于对物业信息特别是公建房、空置房信息的全面掌握，可以为客户提供租赁、估价、交易、咨询等服务，来满足巨大的市场需求，如果经营得当，会有很好的市场回报。如小区空地经业主同意可建成停车场，解决停车难问题，在优先业主停车的前提下，可适当对外开放。有些小区出现地下车库出租率不高、车位大量闲置的现象，可通过各种手段鼓励业主到地下车库停车，并在严格管理的基础上，进行对外出租。

从整体看，我国的停车产业发展相对滞后，现有停车场经营不规范，车主随意占道停车现象随处可见，不仅造成大范围的停车难，也拖累了停车产业的发展。在一些发达国家和地区，停车产业已成为年产值数十亿美元的大产业。物业服务

企业要积极看待停车难问题，对冗余车位、车库资源多方利用，探索新的商业模式。还有小区公共地带促销广告收入、外墙广告收入、摊位出租收入等利用冗余物质资源产生的收入除纳入公共维修基金之外，部分用于贴补物业服务企业。账目明细接受所有业主的监督。

又如对冗余人力资源和市场资源的整合利用，这就要求物业服务企业在提供基本的管理服务的同时，积极拓展一些能够保持物业管理经营模式滚动发展和多元化收入的资金来源，也就是从特殊群体中发掘出新的需求，提供新的产品或服务。这就意味着商业模式创新不同于企业运营改良和运营优化，它是以客户为中心，为客户创造价值，发掘出新的需求、创造出新的消费群体，创造出新的赢利模式，用全新的方法来完成经营任务，或以新的方式完成企业运作的其他活动。有一家物业服务企业向业主提供了 100 多项“增值服务”，包括“送桶装水”、“订送牛奶”、“代业主购物”、“接送小孩”、“电脑维修”等，靠“多样化增值服务”，获得具有增长潜力的“多样化收入”。这家企业并没有请专人来做增值服务，而是通过奖励和提成，让不当班的保安和管理人员，来给业主送货等。还有的物业企业承接了工作时间 8 小时外的“城管服务”，参与整治城市“牛皮癣”和流动摊点，由企业冗余人力完成这项工作。这些经营活动，既没有增加额外的人力成本，又发挥了冗余人力的作用，很好地整合了冗余人力资源和市场资源。

为了适应日趋复杂的市场，物业服务企业必须不断调整自身价值系统，实现商业模式变革。而进行商业模式创新活动面临巨大机会成本和未知风险，渐进式变革具有更高的成功率。物业服务企业可以通过对冗余资源的合理定位，不断探索完善经营手段，着眼全局，以客户为中心，精心研究客户需求，重新整合各种冗余资源，产生良好的效用，以实现资本价值最大化。（作者系江苏省扬州大学管理学院讲师）