

某物业服务集成模式(下称甲公司)

朱俊春

企业名称： 深圳市某物业管理有限公司(下称甲公司)

主营业务： 物业管理及相关业务

企业创立时间： 1980 年

模式类别： 物业管理服务集成模式（属于资源管理模式与专业化模式结合）

模式突出表现：

甲公司于 2006 年正式提出了“打造中国最值得信赖和最值得尊重的物业管理服务集成商”的企业愿景，将物业管理服务集成商的运营模式，升华到企业发展战略的高度，将前期介入和延伸服务的赢利方式，由逐步试点走向全面“复制”，并获取了良好的社会效益和经济效益。

2006 年，甲公司实现经营总收入 35958 万元。年度实现利润总额 2152 万元，比上年增长 17%。实现净利润 1728 万元，比上年增长 16%。营业收入和净利润均创历史新高。2007 年完成经营总收入 47020 万元，较上年增长 31%。年度实现利润总额 2846 万元，较上年同期增长 32%。净利润 2426 万元，较上年同期增长 40%；2008 年完成经营总收入 54,744 万元，较上年增长 16%。年度实现利润总额 3129 万元，较上年同期增长 10%。净利润 2489 万元，较上年同期增长 3%。预计到 2009 年底基本完成“十一五”预定目标，到“十一五”末期经营收入再实现 10%左右的增长。

2006年，甲公司管理的物业建筑面积累计为853万平方米。全年新拓展项目面积181万平方米，已超额完成全年150万平方米的120%；2007年新增项目面积2097万平方米，新增全委面积171万平方米，新增储备土地面积1762.9万平方米，新增顾问面积163.2万平方米；2008年新增项目面积520万平方米，新增全委面积304万平方米，新增顾问面积215万平方米。

通过上述数据可知，甲公司从2006年将企业愿景确定为“打造中国最值得信赖和最值得尊重的物业管理服务集成商”后，公司无论在财务、规模上均得到了跨越式的发展。

模式核心逻辑：

甲公司认为，一是，市场经济发展推动社会专业分工细化，并且随着科学技术的快速发展，市场竞争也越来越激烈，对企业型的社会组织也相应提出了更高要求，大而全、市场反映迟钝的企业很难在竞争中找到一席之地。

二是，业主对服务需求的多元化与物业公司能力有限性之间的矛盾日益激化，社会思潮的多元化和业主生活环境的差异性直接导致了业主需求的复杂化和差异化。而实际上，物业公司自身服务能力是有限的，靠企业本身所生产的服务产品不可能全面满足业主的要求，也无力去挖掘业主服务需求，即使挖掘出来，也无法提供相应的服务。这种矛盾在目前的服务方式下不可能得到解决，也不利于促进物业管理向经营型企业转变。当这种矛盾激化到一定程度时，就使向服务集成商转型成为可能甚至必然。

综上所述，随着客户需求的不断提高和细化，物业管理企业想要更好的生存和发展，必然要从基础性的事务中寻求解脱，从而转变企业的职能，未来物业管理企业就要扮演服务集成商的角色。物业管理企业不是业主服务需求的生产

者，不再直接向业主提供有形服务，而是通过提供间接服务、人文服务和信息服务，组织和落实社会专业服务。

模式赢利性：

服务集成商，常常被定义为社会服务资源的搜集者、统筹者和组织者。对于甲公司而言，服务集成商就意味着通过组织和落实社会专业服务资源为客户提供最适宜的物业管理解决方案，综合分析物业特性、环境状况及变化趋势，深度挖掘客户显隐性需求，充分运用知识积累创新服务。

前期介入：服务触角向前端需求演化，实现服务“超值”

传统的物业服务并没有高的利润，它只是提供平台，甲公司努力在地产开发运营各环节与客户一起创造价值，从而实现价值最大化。根据发展战略，甲公司近年来一直尝试向地产开发运营上下游延伸，上游涉及地产策划、设计、施工、销售等阶段，下游伸向物业经营及满足业主需求的各项服务，从而不断挖掘赢利潜力。

现在，甲公司在前期介入房地产项目时，不仅参与规划设计，还扮演着“监理”角色。在参与规划设计方面，中航物业力求使设计在符合国家规范的前提下，尽可能地考虑到使用者的要求以及日后管理的需要，用专业眼光及经验有效弥补设计上的不足，使设计方案更加合理。在审阅设计图纸时，甲公司还提出有关房屋结构布局和使用功能方面的改进建议，提出小区（大厦）各项设备配置或容量以及服务方面的改进建议，从管理与使用的角度对设备选型提出建设性意见，以便于日后管理运行及维护，根据各设备特点制定设备大中修养护计划，有效降低管理运行成本；并指出设计中遗漏的工程项目，从而减少设计缺陷。在扮演“监理”角色时，甲公司一方面熟悉房地产项目线路管道的铺设走向，另一方面对设

备安装的质量进行监督，其作用类似监理。

服务延伸：满足客户不断新增的需求，实现服务“升值”

大型机构的后勤社会化物业服务，在近几年甲公司的目标市场中占据重要位置，已经成为甲公司的拳头产品。认真研究该产品服务的需求特点，重视我们为客户认同的优秀特质并持续发扬提升，从而建立全面的优势竞争能力，成为甲公司今后发展战略的重中之重。

甲公司管理某银行深圳分行(下称乙银行)已有 10 个年头。在做好传统意义上的物业服务的同时，在客户充分信任的基础上，2004 年开始，乙银行渐次向甲公司托付了下列服务项目：“行级领导会议 VIP 服务”、“乙银行总值班室的日常管理”、“职工食堂”、“18 个支行 118 个网点的日常维修工作”、“司机承包服务”，今年更将首批 23 个营业网点的大堂服务员委托给甲公司承包管理。甲公司在确保管理质量的同时，也给自身带来了良好的经济效益。

如今，甲公司通过延伸服务的触角不断深入。以中國某大網絡公司(下称丙公司)及深圳某大学为例，甲公司不仅提供内部保安、内部清洁和绿化、绿化租摆、夜宵等服务，而且还提供代收干洗衣物、代购大商场的商品，代订鲜花和蛋糕、代订酒店的折扣房、团队健身卡等多项合同外的服务项目。此外，还配合组织大型集会、VIP 接待，负责现场安全秩序维护及控制。如接待国际大体联主席及官员、波兰外交官、太赫兹研讨会议、全国经济学年会、深台港大学生大联欢活动、丙公司 10 周年庆典等等各项大型活动。

经过数年的摸索实践之后，甲公司正借力“集成商”模式，将前期介入和延伸服务的赢利方式，由逐步试点走向全面“复制”，全面推广。

模式风险控制：

如果把物业管理从接管到第一月收费作为一个生产周期，物业服务企业所扮演的角色——服务代理集成商，它的作用和职责就是负责制定服务标准（产品生产工艺）、验收标准（产品检验工艺）、管理标准（产品组装工艺），并代表业主按着相应的标准将专业服务项目分包给各社会专业服务公司完成，各职能部门负责落实、监督、验收。项目经理（管理处主任）所扮演的角色——服务分销商，它将组合而成的物业服务（产品）分销（送货）给用户，并提供相应的售后服务；同时将用户新的需求反馈给代理分包商。这种新的模式最大的优点是：可以最大限度的降低管理成本，提升服务质量，扩大经营规模，增加企业市场竞争能力。

随着服务集成商模式的不断完善和发展，对于应用这种模式物业企业规避风险的能力也将进一步加强，经过集成商模式的催生，物业管理企业对于整个产业链上下游的渗透随之进一步深化，对于企业的盈利能力提升有着不可估量的作用。

应用物业服务集成商模式后，物业管理企业不再是业主服务需求的生产者，不直接向业主提供有形服务，而是通过提供间接服务、人文服务和信息服务，组织和落实社会专业服。从而规避了行业现有的大部分政策、法律等风险。

随着服务集成商模式的发展，应用该模式的物业企业其核心竞争力逐步从劳动密集型转向了知识密集型企业，而随着企业的知识不断积累和综合发展，必将使企业在行业中逐步确立领先地位，从而避免了成本的低质竞争，有效地规避了行业内风险。

模式后续发展：

物业服务集成商模式的后续走向，我们认为大致有以下几点：

1. 基础业务细节雕刻清晰。物业服务集成商模式除在“科学选择、成本控制、合同约定”等方面外，其“监督体制”是成功实施的细节部分，也是核心部分。而现在，对物业管理服务市场机制、物业服务企业、物业项目的监督、考核、评价等方面都是稍显薄弱的，还不足以达到监督每一个细节的效果。深入推进物业服务集成商模式，要完善企业内部的价值评定体系，建立与业主沟通评价的机制，调动一切相关环节，建立一个严格的监督体系，以此保持物业服务集成商模式运行稳定。

2. 有偿服务内容顺势展开。保持物业服务集成商模式的稳定发展，另一个关键环节就是提升有偿服务的价值，塑造管家品牌的实力。只有创造利润，才能保持稳定，开展有偿服务是物业服务企业实力、服务周到与全方位的一种展示，更是物业服务企业利润的关键点，但考虑到上面所说的基础性管理中普遍存在的问题，在有偿服务的开展过程中，不得不对开展的时间阶段、服务项目、投入等方面进行考虑。香港的部分物业服务企业都不收取业主的物业公共服务费，反而在公共收益、多种经营、有偿服务等方面给业主进行分红，“香港模式”体现出来的是客户资源的广泛，以及可再生性与可挖掘性，这种资源可带给物业服务企业的经济效益与社会效益是长期的、可观的、持续的。若将常规物业服务与物业服务费收取比作主业的话，那么有偿服务与收益则为企业发展的副业。副业对企业的成长与发展不言而喻，但企业的发展策略应该关注企业发展的现实状况，对于处于集成商模式发展初级阶段的企业来讲，传统物业服务模式仍然占主导，由此向有偿物业管理服务转变需要一个过程，即便展开有偿服务，开展进度与程度、方式等也要有所策划和控制。

模式整体协调：

甲公司总结的经验是：

资金运作——即通过资金运营和资金掌控，协助公司在财务层面的集成发展。甲公司在资金运作方面全面推进财务精益六西格玛项目，通过预算与“收支两条线”及周资金计划结合，对收支进行实质控制，强化了预算的执行力，推进资源集成管理，提高了议价能力，降低成本支出，建立内部市场机制，推进公司向集成商转型。

战略管理——即企业能审时度势，结合实际制定适合自身的发展战略。如甲公司在经过数年的摸索和实践之后，大胆创新、勇于变革，于 2006 正式提出了“打造中国最值得信赖和最值得尊重的物业管理服务集成商”的企业愿景，将物业管理服务集成商的运营模式，升华到企业发展战略的高度，全面践行，并正在获取良好的社会效益和经济效益，公司综合实力持续提升，每年保持近 30% 的增长速度。

人才管理——引进、选拔、培养、考核、任用、激励、评估机制，完善系统性人才培养体系，满足快速发展所需人才的储备。

内部协同——建立企业内部个人、组织间的战略协同能力，提升执行力。如在项目的前期介入工作中很大程度依靠企业有很强的综合统筹能力和内部协同能力。甲公司在前期介入房地产项目时，不仅参与规划设计，还扮演着“监理”角色。深圳飞亚达科技大厦还在施工过程中，甲公司就开始前期介入。