

# 物业服务商业模式的梳理及畅想

张荣

---

“商业模式”是近几十年来特别时髦的一个语汇，时髦了几十年，说明这个语汇确实意有所指。依我个人理解，商业模式说通俗一些，就是赚钱的商业逻辑，它和企业组织架构、战略规划、业务构成没有关系，而是直面“价值”，即在提供“价值”这件事情上，你是如何理解价值、如何塑造价值、如何传递价值、如何获取收益的。

在现实生活中如能发现一个独特的价值需求点，并能通过商业运作而形成一条价值链，完成价值的提供与接收过程，则这个价值链的内在的商业逻辑，就是商业模式。

对物业管理行业而言，如要从商业模式的角度加以梳理，则自中国大陆实施“房改”以来，随着住房货币化的深入，物业服务市场化的演进，以物业为平台而进行价值挖掘、价值塑造的商业运作层出不穷，这些运作经过市场的洗礼和大浪淘沙之后，终于沉淀出一些所谓的商业模式。

对商业模式的理解，毫不客气地讲一直存在一些狭义化、庸俗化的理解。很多企业在对外营销宣传中出于标新立异的需要，往往把共性包装成个性，把腐朽描绘成神奇，致使“商业模式”似乎在我们这个发展中国家层出不穷、四面开花，似乎任何一家企业都可以把自己的三脚猫功夫拿出来事，比如“独创”，比如“引领”，诸如此类。这绝对是一个误导，也是一种浮躁。商业模式不等于“运营模式”，以物业服务为例，运行模式大致相同的企业，“赚钱的内在商业逻辑”却可能迥异。运行模式的差异不是商业模式异同的关键，因为大家都清楚物业服务发展到今天依然是安全、清洁、绿化、设备设施维保、礼仪等传统的“家常菜”，无论在宣传上如何包装，在运行上如何设计服务提供，在“做事”这个层面，企业间的差别不大，但为什么做同样的事情，在客户那里感知到的价值却是千姿百态呢？一方面，我们可以认为是服务的品质造成的，另外一个方面，则是商业模式造成的。

在全球化的今天，创新还是模仿？这确实是一个大问题，看着满地的山寨，中国人自得其乐，西方人痛在心里。对于国人，乐的是我们的模仿能力一流，省掉了研发投入；对于西方，痛的是中国人实在聪明，再高精尖的东西都能被中国人拆解，所以要么他们的产品别卖给中国人用，要么他们的产品别拿到中国来生产，但如果真如此，他们就等于自杀。模仿也

是竞争力，只不过模仿也需要时间和成本，这个时间和成本如果超过承受极限或者慢于发展预期，则会造成受制于人的局面，目前国家的状况大致如此，所以我们大力提倡创新的今天，其实是对发展以及崛起的超强预期和迫不及待。

当下，我们可以肯定的是我们在商业模式上对西方的模仿多于自我创新。模仿的成本比较低，从西方搬到中国而已，比如百度、携程等，他们的成功不是因为发现了全新的商业模式，而是因为模仿很到位。发现、挖掘和实践了一种有效的商业模式，就意味着你为社会提供了一个独特价值，即使你没有为此申请专利保护，但也能确保你在“敢为天下先”的努力实践中，获得不能被轻易替代的领先优势。

巴菲特曾经说：只有大潮退去，才知道谁在裸泳。所以营销中的吹嘘不能替代真正的商业模式挖掘，因为这种挖掘，其本质就是价值创新，这也是为什么全世界的创业者和风险投资人一味寻找独特商业模式的原因，一个全新的商业模式短时间内能让一个商业组织远离血腥的“红海”，获得广袤的“蓝海”。

说到我们物业服务的商业模式，就目前我了解的资料，我认为一直缺乏系统的梳理，要么出于对商业模式的误解，要么出于对企业微观领域的过于沉迷。物业服务本质上属于服务行业，即不提供有形产品。它存在的前提是工业、商业、生活的极度发达，一个国家完全靠它，基本不靠谱，特别像中国这样的大国。所以服务工业、服务商业、服务生活，是所有服务行业的大方向，也是我们物业服务行业的大前提。在这个大前提下，我们祛除浮躁，还原本貌，按照巴菲特那句话，来分析我们这个产业在商业模式上真正独创的东西。

## **一、商业模式一：资产管理模式**

很多物业服务企业以为简单地作一些盘活资产、盘活地产的业务就等于“资产管理”，这绝对是误解和贴金。在资产管理领域，我们是后起之秀，但绝对不是领军人物，否则我们很难理解为什么在一线城市的黄金地段、钻石区域，经常看到的是外资地产企业的身影或者隐藏在其背后的金融势力？我们在沉痛反思的同时，必须加以研究。地标的品牌是他们树起来的，资产的泡沫是他们吹起来的，但同时，区域内的繁荣也是他们带动起来的。我们熟知的外资五大行，基本上都是这种商业模式。那么这是一种什么商业模式呢？

简单讲，这种商业模式，是站在商业地产开发商或者拥有者的角度，为商业物业持续保值、增值、实现长期效益最大化的一种服务提供模式。商业地产成功的关键要素是上下游两端，上游的关键是空间地理资源（即地理位置、空间设计等），下游的关键是品牌商户资源。这两个资源都是稀缺资源，外资五大行之所以能在大陆取得极大成功，关键因素是把这两种

资源紧紧地抓在手中。通过公共关系、人脉、专业能力（定位、营销、整合）等不断赢得上游地产资源，通过战略合作、协作多赢理念不断抓住下游品牌资源。去除上下游资源，商业地产专业服务公司做的事情其实和传统的物业服务公司一样。一旦某商业物业在定位、招商、管理等环节运作成熟之后，他们迅速退出，将常规物业管理工作交棒给专业的物业服务提供商。这种商业模式在操作上具有短期性，不像物业服务企业，强调服务的连续性。但不能否认，商业地产专业服务公司这种资产管理模式是服务于开发商、服务于城市商业非常有效的模式，而且也得到了商业地产开发商的极大认可。这种价值认可，其实是对物业服务在资产管理层面上的肯定。

## **二、商业模式二：创业支持及投资模式**

在中国城市化进程不断加速的今天，几乎所有的一二线城市都兴起了一股开发区热、产业园热、总部经济热，其发烧、发昏、发狂程度在其他国家可能无出其右。但冷静观察一下，我们发现，成功的毕竟是少数。那么那些成功的又是如何成功的呢？这种成功和物业管理有什么关系呢？

我想说，目前国内服务于工业、服务于企业的这种产业园、开发区，要想成功，其关键就是物业管理。如若一个产业园、开发区失败了，那其他因素先不讲，物业服务失败肯定是重要原因。以前我们谈物业管理，更多的是谈居住物业、商办物业，很少谈公众物业、工业物业等，但如果从服务工业、服务商业、服务生活的大方向来看，物业服务的潜力和需求确实是非常大的，差别仅在于是自我管理还是社会化委托的问题，即便我们目前的现实是物业管理市场化的程度不高，但你不能否认物业服务“这件事”存在于各行各业的现实。

说到产业园物业管理，就不能不提我熟悉的几个例子。如上海的张江高科技产业园区、上海市北高新技术产业园、863软件孵化基地。张江高科产业园在发展过程经历过艰苦的摸索，从定位分析到园区管理，完全是外行人做内行人的工作，但在中国，这种独立划出一片广袤荒芜的区域、组建一支良莠不齐的管委会队伍、逐渐过渡到政企分离的商业化运作，非常普遍。最终，这个产业园区几经历练之后，发展为以产业服务为基础、以参股投资等资本运作为本质的平台，当然经过摸索，他们也深刻认识到物业服务对一个产业园的成功有多重要。产业园区管理对物业管理而言，是新领域，而且存在商业模式创新的空间。我曾经遇到的一个例子是有一家做园区物业管理的公司，它希望把主要精力放在物业服务的创新及延伸上，为入驻的企业创造价值，比如提供从公司注册、入驻、日常管理等全程服务。

简单讲，这种商业模式多存在于产业园区、创业基地类物业中。物业企业虽然接受的是

园区开发商或者业主的委托，但它更强调的是为入驻企业提供增值服务。这区别于商业物业的资产管理模式。

### **三、商业模式三：辅助经营模式**

整个物业市场在不断进行细分的同时，我们看到了越来越多的带有对外经营性质的特种物业，比如公众场馆、旅游场所、会务场所、赛事场所等等，这些物业类型在日常运行过程中，和传统的物业服务内容差异不大，但在组织及提供方式上略有不同，比如物业服务企业如何服务于会展、赛事、大型会务？

在上海，甲物业公司经过多年实践，在公众物业运营服务方面积累了大量经验，也带出了许多物业领域的一些发展课题。当然，总体而言，这种服务模式更多的是填补市场空白，辅助业主方的经营活动，不可能“喧宾夺主”。虽然，在这家企业的发展历史上，1999年之后的数年时间内，曾经全权经营管理过一家地标性公众场馆，经过三年经营管理，取得了备受瞩目的经济效益和社会效益，后由于经营权的收回，目前仅提供物业服务。

但通过这个例子我想说明，物业管理企业在公众性、经营性项目的服务提供过程中，其实是存在一些经营参与机会的，比如合资经营、授权经营、承包经营等等，这对于物业服务企业而言，有孕育新的商业模式的可能。

这三种类型是对非居住物业领域商业模式的简单梳理，但我想这肯定不是全部。从服务工业、服务商业、服务生活的角度，我们需要商业模式的创新与发现；即使我们大部分物业服务企业并没有独特的商业模式引以为傲，也不要紧，毕竟这需要大胆的创新和尝试，而面对创新，失败的机会人人平等，所以，我们需要机缘、需要契机、需要不断从客户需求的角度去审视我们的服务。