

某（深圳）物业管理商业模式(下称:甲公司)

程家龙

甲公司于 1993 年开始在深圳及周边区域向房地产市场提供物业管理服务，至今已超过 16 年。期间见证和伴随了深圳经济特区的房地产发展历程，也在行业里取得了较好的经济和社会效益。

回顾甲公司的深圳公司十多年来的物业管理历程，我们认为甲公司在深圳片区的成功主要是“商业模式的准确把握，贴合市场需求，与时俱进”。物业管理是房地产开发过程中的售后服务，其作用体现在对开发商的品牌维护、物业的硬件保养及物业的保值增值、业主/使用者的客服服务等。随着市场不同阶段开发物业的性质类别，甲公司也厘定接近资产管理相应的物业管理商业合作模式。

例如：在上世纪 80 年代至 90 年代初期，由于住宅的开发占较大比重，而当时本地物业管理方面的有关法规、行业规范、业主的消费意识等还有待进一步提高和完善，甚至有业主对于物业管理的理解存在各种误区，如“已拥有物业的产权，房子属我所有，为什么还要交物业管理费”等。还有认为“传统意义上的物业管理仅指保洁、保安、绿化等服务，是对物业管理服务的初始认识。”实质上物业管理应以保值增值为核心，包括对物业“硬件设施设备”的管理与维护，延长其使用寿命；对物业“软件配套服务”质量的提升；对用户的资产商业价值的持续维护、管理及提升。

甲公司认为设定物业管理商业模式应该以“物业保值增值”作为切入点，物业管理企业以提供优质的服务来取得收益，树立良好的信誉与市场口碑。

甲公司的深圳公司在上世纪 90 年代在深圳片区的物业管理服务，主要是针对高端住宅项目（含别墅在内），为香蜜湖片区数个的豪宅项目提供了物业管理的全管或顾问服务，成功引进了“港式物业管理服务的模式与理念”，于全管服务时采用“酬金制”，真正体现专业管家的服务意识，财务管理的高度透明值得广大业主的信赖，是开发商与业主/租户的沟通桥梁，共同打造了优质物业的形象，使物业得以保值和升值。在当时市场上独领风骚，树立了良好的口碑。

甲公司在业务的发展上亦颇具前瞻性，刚进入深圳片区拓展业务时承接了深圳的地标物业——“地王大厦”，这一大型的城市商业综合体。与开发商就物业管理进行强强合作，引进境外的先进模式，建立科学的管理系统与制度，有系统的培养了优秀的管理人才。在开发商的通力合作下，各项管理运作得以一一执行。“地王大厦”至今在物业管理行业中仍独树一帜，极具昭示性和代表性。

2000 年左右深圳城市建造中以办公楼物业是地产开发的另一市场重点，办公楼物业主要集中在福田中心区、南山科技园区。甲公司也因应市场的变化，把握商机，曾为福田中心区数个标志性物业提供了物业管理顾问服务，例如“招商

银行大厦”、“新世界中心”、“时代金融中心”、“兴业银行大厦”、“新华保险大厦”、“中央商务大厦”等。期间我们更多地应用了“设施管理”的服务模式，切合项目的实际情况，参与了项目的规划设计、施工、推广、销售推广、交付使用等各个阶段，为客户提供了切实可行的顾问建议，取得了良好的成效。

近几年来在深圳市及华南片区，陆续建筑大型的集文化、休闲、娱乐、购物等不同主题的商业物业，甲公司也瞄准此市场商机，集合集团不同专业部门的资源和专长为数个此类物业提供资产管理顾问等方面的专业服务，如“深圳华侨城欢乐海岸”便是点对点的服务模式，减低了客户内部跨部门的协调，增大沟通面和深度，让项目发展获得利益最大化。

甲公司对于不同类型的物业，以及相同物业在不同时期的物业管理商业模式也不尽相同，能贴合市场需求，迎合客户的需求，同时附以更多的增值服务。例如我们倡导对豪宅物业侧重提供“24小时全天候一站式服务”，用心聆听业户的意见；对于办公楼物业侧重提供“使用功能的布局建议、设备设施的配置与管理维护、风险控制与应对、安全管理、物业的营运与增值”；对于商业 Shopping Mall 物业侧重提供“资产增值管理、设备设施管理维护、商业营商/推广的配合、物业的装潢布置、人流车流的疏导等”。

甲公司的深圳公司物业管理商业模式的厘定主要依据下列因素：

- 一、 客户（合作方）的合作需求；物业管理是一种服务，服务对象是客户（业主）。因此物业管理服务企业必须迎合客户的需求，若能引导客户/市场必能成为行业的领头羊。
- 二、 依法管理，守法运营。以政府主管部门的法律法规、行业规范为依据，作为提供物业管理服务的依归；物业管理企业面对业主，总有众口难调的情况，业主也难免对管理服务有不同的诉求或误解，物管公司必须根据相关的法律、法规来制订各种日常管理制度与办法，例如“业主规约”、“管理协议”、“管理费收费标准”、“二次装修手册”等。
- 三、 根据项目当地的物业管理收费物价水平；以及项目实际的运作成本；物业项目具有较强的地域特色，与项目当地的管理规定、物价水平、业主的消费意识等息息相关。物管企业必须把先进的管理模式或服务理念有机的揉合于特定的物业项目中，令各项服务得以切实执行。
- 四、 公司内部资源（如人力、财力、物力、技术、信息）及分配。甲公司是一个综合的房地产顾问专业服务公司，除了物管服务以外，还有其他顾问服务如“市场调研”、“投资组合”、“建筑顾问”、“营销策划”、“估价”等。能集合公司资源为客户提供增值服务，这也是甲公司的核心竞争力。甲公司在物业管理服务中强调制度的建设与完善，并且非常重视管理人才的培养，通过培训的方式的提升人员的管理服务意识与水平。

甲公司将结合上述几大因素，于宏观的商业模式运作及操控基础上，再根据各个项目的独特个性进行细分，对具体项目的运作模式、收费标准、服务理念、服务特色等予细化。

甲公司物业管理将继续发挥自身的行业优势，如集团庞大的信息资源与先进的技术支援、良好的品牌效应及优质的服务品质、精良的管理团队与人才培养，根据市场的发展需求，不断整合和优化物业管理商业模式，使物业管理业务得以持续健康的发展，为广大客户提供优质的管理服务同时，企业自身也得良好的市场回报。