

境外物业公司的商业模式概览

朱宇彤

物业公司的商业模式主要是指物业公司能为客户提供的价值，以及公司的内部结构和经营模式等能用以实现这一价值并产生可持续盈利的各种要素。我国的物业管理经历了从无到有，随着房地产市场的繁荣日渐壮大，但不容忽视的是，虽然经过了十几年的发展，我国的物业公司的商业模式仍然存在着层级低、业务单一、创新性不足等问题，不仅不能满足业主多元化的需求，也使公司自身的发展陷入困境。如何做好物业管理，提高物业管理的经营水平一直是业内人士关注的热点问题。“它山之石，可以攻玉”，境外的物业管理历史久远，公司的发展模式也比较成熟，他们先进的管理理念和经营模式有很多值得我们学习借鉴之处，下面便略举几例，以飨读者。

一、 境外国家及地区物业公司商业模式的先进经验

（一）美国

1、服务内容：多领域、多样化的物业服务

与我国物业公司主要服务于在住宅小区和商业物业、服务内容局限于绿化、保洁和保安不同，在美国，物业管理十分普遍，服务内容灵活多样，几乎能遍及社会各个领域、满足业主的各种需求。一些有着优秀管理经验的物业公司，他们的服务根据社会的需求无限扩展。如在美国物业管理公司中排第一位的甲公司，其管理范围延伸到医

疗、IT 行业、教育、证券以及高科技企业等各类物业。一些物业公司在常规的服务之外，还根据业主各方面的需求提供个性化、有针对性的服务，如提供车辆保管、绿化养护、洗衣熨衣、看护儿童、护理病人、代订代送报刊、通报天气预报和股市行情等，尽可能地满足业主现实和潜在的服务需求，让每个人感到舒适方便。这些都对物业公司提出了很高的技能要求，要求物业公司既要具备有效的管理手段，同时还要具备跨领域、全方位的专业服务能力，满足业主的不同需求。

2、组织结构：专业发包，集中管理

美国物业管理的专业化程度比较高，物业公司一般只负责住宅小区的整体管理，具体业务则聘请专业的服务公司承担，这种组织结构类似于管理学上的直线职能制。具体来说，物业公司接盘后将管理内容细化后再发包给清洁、保安、设备维修等专业单位，例如小区绿化由专业绿化公司来承担，保洁由专门的保洁公司来承担，维修交由专业维修公司按维修合同负责。据悉，纽约市各类外包合同总金额约 1000 万美元，占全年物业管理总费用的 25%。总体来说，这种组织结构将机构分为两个层次，一是管理层，一是作业层，这对提高决策质量和工作效率起到了非常重要的作用。我国上海的一些物业管理公司已经开始借鉴美国这种专业细分的做法，专业管理与专业服务相分离。对物业公司来说，这种模式节省了人力、提高了效率，充分整合了资源，可以想见，这种组织形式也许是国内物业公司的发展方向之一。

3、管理模式：标准化管理

美国物业管理公司的规模都比较大，但作为一个公司来讲，出于战略的考虑，在特定的服务领域，其管理模式、管理制度、管理程序，都是统一的，实行标准化管理，这就避免了公司因规模扩大、人员增加、异地业务扩张等造成的企业管理上的问题。

（二）英国

物业管理最早起源于 19 世纪 60 年代的英国，发展到今天，英国的物业管理作为一个成熟的行业，其整体水平是世界一流的。英国的物业管理已成为社会化的服务行业，任何人、任何公司都可从事物业管理，只要具备条件，领取营业执照即可。这些物业管理公司或管理机构绝大多数都是自主经营、自负盈亏的经济实体。其商业模式的特点主要有：

1、服务内容:全过程拓展业务

英国的物业公司，除了传统意义上的房屋维修、养护、清洁、保安外，物业管理的内容已拓展到物业功能布局和划分、市场行情调研和预测、物业租售推广代理、目标客户群认定、工程咨询和监理、通讯及旅行安排、智能系统化服务、专门性社会保障服务等方面，服务项目多，内容广泛，包括了物业建设前后，物业使用全过程的服务。这也决定了物业公司的收入来源渠道多样，有租金收入、服务费收入，交易收入、估价收入、咨询收入、代理收入等。这样就在一定程度上拓展了物业管理公司的业务，增加了收入来源，解决了物业管理公司“收不抵支”的发展困境。

2、组织结构：精简高效

跟美国类似，英国的物业公司人员精干，效率高，固定人员少，一些项目尽可能临时聘请，可承包的就不设固定人员以节约开支。一般，一些小修工程、日常服务可由物业管理公司内部的维修人员完成，而大、中修工程则采取承包方式转给别的专业公司完成。一个项目或工程如绿化管理，可单项承包也可整体承包。费用由双方协商，计费方法可依时间长短，也可按次计费。

（三）德国

1、服务特色：业主的法律代理人

德国的物业公司除了为雇主提供常规的绿化、维修、保洁等服务之外，还替雇主出面履行德国相关房地产法中规定的责任和义务。物业公司直接受雇于房东，是雇主利益的维护者和代理人，这一点在房屋租赁关系中表现得尤为突出。

一旦房屋租赁合同生效，物业管理公司就成了租赁双方的纽带，物业公司替业主处理租房中出现的房屋和设备质量问题、房客违约问题，并调解可能出现的租赁纠纷。当双方租赁合同终止时，物业管理公司还有代为验收的义务，因此住房所有人一般无需与房客直接打交道。

2、管理模式：与专业公司长期合作

按德国租房法规定，房屋出现质量缺损或配套设施出现自然损坏的话，房主都有义务提供免费维修和更换服务，因此，作为雇主的代理人的物业公司在接到住户电话后，就有义务及时找到相关的技术人员前去修理，否则，即为失职。为保证管理任务的顺利执行，公司一

般都会与水暖电等专业维修公司签订长期合作合同，以确保管辖区的物业不论何时出现意外情况，都能及时找到维修人员。

3、保洁服务提供方式：专业公司与“楼长”相结合

在保洁服务上，由于德国人对楼道和小区内的卫生要求很高，物业公司一般委托专业保洁公司负责清洁卫生，但如住宅区规模不大，只有一幢或几幢小楼的话，公司就会找一名“楼长”专门负责清洁卫生。“楼长”在合同期内可以免费或以很低的租金在小区内拥有一套住所，除要保证住宅区整洁外，“楼长”还需要懂一些家电维修常识，这样，碰上房客家中出现小故障，可找“楼长”临时救急。对物业公司来说，“楼长”的雇佣费用比专业保洁公司要低，在节省成本和为居民提供服务的便利性上更有优势。

（四）法国

法国物业公司最突出的特点在于它的生财之道，即经营模式。与传统的模式不同，法国物业公司更注重以资产的经营的方式实现资产增值。

经营模式：以投资和租赁的方式拓宽财路

在法国，大部分物业公司并不靠收取管理费赚钱，因为在政府部门严格审查下，管理费大多被作为工资支付给公司员工。物业公司真正的生财之道有两个：一是投资。由于大部分物业公司兼管多座大楼，它们所收取的大修基金以及每季度初收取的物业费总和数目惊人，这笔钱通常被投入收益不高但风险也很小的领域，以保证物业公司有一笔稳定的收入。对于物业公司的这种做法，严格意义上讲属于“非法

挪用资金”，但法国政府基本上默认这一行为，也没有公布特别规定加以制止。二是房屋租赁中介。许多业主买房只是投资的一种手段，他们通常将房屋简单装修并通过物业公司将其租出去，物业公司则每月提取固定的手续费。这属于物业公司的合法“外快”。

（五）瑞士

1、管理模式：与社区管理相结合

瑞士的物业管理公司，在为小区提供物业服务的同时，也要承担起社区管理的责任，实行物业管理与社区管理相结合的管理模式。物业管理小区的管理不搞大而全，而是按社区的安排将服务设施出租，完善社区对居民的基本服务。

2、经营模式：提供优质服务，提高物业投资的附加值

在瑞士，投资者可以委托物业公司出租或出售所拥有的房产，因为大多数人选择住房的条件是周围环境好，生活便利，同时特别看重物业公司的服务质量，因此物业公司往往把提供优质和多品种服务视为竞争的重要因素。通过提供方便的生活条件和优质的服务使房产增值，为物业投资者服务，同时也获得较高的佣金收入。物业公司经营的房产选择性很强，从一室一厅到七室一厅不等，住户可买可租。

二、对我国物业公司商业运作的启示

1、精简公司机构，加快实现管理与作业的分离。从上面可以看出，境外的物业管理往往是由物业管理公司提供物业管理方案，而具体的工作由专业性的服务公司来做，物业公司并不直接对物业进行日

常管理。实际上这是一种“服务代理集成商”的模式，这一模式可以很好地降低物业管理方面的运营成本和组织结构上的压力，使物业公司将更多的精力投入到经营管理上。我们也可以借鉴这一模式，逐渐将保洁、绿化、保安、维修、装修等外包给专业的服务公司，打破物业管理企业既要实施管理又要从事作业的传统运作模式，提高服务效率，降低服务成本。

2、拓展多样化的物业服务，满足业主需求。根据业主实际需求和消费能力，提供多样化的物业服务，引导业主灵活选择物业服务项目和服务标准。如提供家政服务、报刊代订、看护儿童、洗衣熨衣、护理病人等，尽可能满足业主的多种需求。并建立菜单式的服务体系，清楚明白地告诉业主什么样的服务是什么样的收费标准，可以让业主来自由选择，让业主能够在明明白白消费的同时享受到自己想要的服务。

3、重视物业经营，拓宽收入来源渠道。物业管理公司在提供服务同时，把对物业项目的有效经营管理培养成为企业的核心竞争力，这对提高经济效益和开拓市场会起到巨大推动作用，扩大了企业的盈利空间，如房屋租赁代理、小区车位出租、会所有效经营等经营收入明显高于物业管理佣金，使住宅项目管理企业的综合实力得到提高。另外，物业公司可以适当拓展咨询、中介类服务，为物业提供全过程服务的同时，拓宽自身的收入来源渠道。

(作者系中国人民大学土地管理系硕士研究生)