

國內物業管理企業的困境與出路

中國物業管理企業的前世今生

中國物業管理發展到今天已進入不惑之年，按東北話來講，應該“整得”越來越明白，可實際上似乎越來越糊塗。行業還是這個行業，但行業裡早已物是人非了，忘了自己從哪裡來，要到哪裡去。行業裡的企業有不少已經改名換姓了，行業裡的甲方/業主已看不懂行業的門道，甲方付費買的服務不純粹了，賣方吆喝什麼但不賣什麼，不少企業天天做著“羊毛出在豬身上、牛來買單”的美夢。於是，市場對物業管理專業度的質疑聲此起彼伏，物業管理從業人員的尊嚴受到嚴峻挑戰，從被高看一眼的朝陽產業變成不被人待見的行業。物業行業變得有點陌生了。

“初心不改”，這本應是行業行穩致遠的底層邏輯和前提條件。但行業裡頭腦發熱的商人，跟著房地產的高速發展浪潮到處找風口，誤認為發展只有增長一極，沒有週期輪回，所以不管行業邊界和規則，不管行業賴以生存的基礎是業主滿意和業主資產保值增值，哪裡能搞錢就往哪裡跑，也不管這個錢該不該掙，可不可以掙。於是在資本的推動下，上下聯動、全員策動，朝著“粗放式、規模化”快速前進。只講收入不講收益，只講規模不講規範，只講業績不講軌跡。物業管理企業變得什麼都想做，什麼都可以做，什麼都要去做，科技、電商、金融可以信手拈來，物業管理人變成了跨界大師、整合能手、商業神人。

經濟發展是有週期的，物業管理的發展也是有週期的，既然有週期，就要知道既有高潮也有低谷，不可能永遠只有增長。發展週期就是大浪淘沙，大潮退去之後就知道誰在裸泳。物業管理經過 40 多年的沉澱和發展，本應成熟有加，但經歷了 10 年資本大潮的衝擊，物業管理行業的人造神話開始破滅，“大師”們開始退出江湖，下一集的劇情和主角也換了，物業管理又回到了起點，行業和業主在強烈呼籲“回歸初心”。

中國物業管理企業的困境

中國物業管理企業本應正當年輕、大有可為，但物業管理企業在短期資本和“大師”們的引導下誤入了歧途，導致物業管理企業陷入“業績增長和服務品質相悖”的發展陷阱，隨著房地產業部分企業“爆雷”，其關聯的物業管理企業也走入了發展困境。

中國物業管理企業面臨哪些困難呢？主要有以下幾個方面：

專業之困

專業精神和專業操守已漸行漸遠。不少業主有一個共同感受：慕名引進的知名物業管理企業好像是一個山寨版，服務品質和專業度遠低於人們的心理預期，已經不是早年認知的那個品牌企業。

自律之困

行業有規則、服務有邊界，撈過界、不按市場規則出牌的現象經常發生。比如把物業企業當作施工企業令其帶資入場，把代收代付的管理費當成企業的全部收入；再比如把賣酒、賣月餅的任務攤派到社區專職負責物業管理事務的專案經理頭上，賣不出去就扣工資，經理的工資由管理費出，買賣的利潤歸企業所有。有的企業用潛規則、潛伏等各種手段去爭奪物業管理專案，驚人的內卷讓物業管理企業的競爭變得殘酷而不擇手段，頭破血流之後還無錢可賺。這種“不講武德”、野蠻擴張的行為勢必困擾自律企業，劣幣驅逐良幣導致的結果必然是“取消物業”、“黑物業”的罵聲四起。

資本之困

資本要求收入利潤年年高增長，績效考核也是繞不過去的必選題。但物業管理專案是有限的，物業管理費是相對固定的，如何能持續滿足資本對增長的需要，滿足績效考核要求，企業經理人只有去撈偏門，犧牲品質降本增效，實際上降的是服務之本，增的卻是企業的效。

道路之困

道路可以拓寬，但發展方向不能變，物業的初心不能改。物業管理就像供水供電一樣，沒有風險，但也沒有暴利，物業管理企業如果改變了初心，只是借道物業管理業，去謀取超物業管理的利益，那就不只是換馬甲的問題，如果路偏向了，走得越快，離主道會越遠，踩雷掉坑是遲早的事。

發展之困

績效增長是發展，品質提升也是發展。但是，現在不少物業管理企業只談績效，少談品質，在績效與品質發生矛盾時甚至放棄品質。物業管理企業是類市政企業，其發展之路更倚重服務品質提升。在追求品質不斷提升的前提下追求合理績效才是物業管理企業的高品質發展之路。

人才之困

人才是企業的重要資產，也是行業持續發展的根本。一個人才缺乏的企業和行業，很難想像可以實現可持續發展。物業管理行業現在有超過 35 萬家企業、超過 1,000 萬從業人員，但全國超過 3,000 所大學裡沒有幾所大學設有物業管理專業。**物業管理專業不能獲得廣泛認同，根本原因在於行業走在一條不被社會認同的發展道路上**——企業只追求自身利益，把業主當成了再次消費的對象；而業主期待物業管理企業提供專業規範的服務，不斷提升服務品質。兩者方向相左、目標不同，企業的商業邏輯不同導致業主期待和接受的物業管理價值很難體現。這樣的環境下行業從業人員很難被尊重，很難有尊嚴地工作，這樣的行業怎麼可能吸引人、留住人、成就人？

導致物業管理企業困境的原因

導致物業管理企業困境的原因有很多，有發展週期、經濟環境等外部原因，但企業自身的認知和操守等內部原因是主要原因。

以投機代替投資

房子是百年大計，需要長期精心而專業的維護，如果以投機代替投資，作秀、偷工減料、降（服務）本增（企業）效、追求企業利益最大化等現象一定會出現，如此下去最終受損的是房子，受害的是業主。

以短期代替長期

由於物業管理企業特別是上市企業的管理者是任期制，背著沉重的績效考核指標，這就限制了管理者的抱負和作為，他們只想活到“下一集”，只考慮眼前如何過關，導致短期行為大行其道，長期主義思維無法入局。

以企業利益代替業主利益

企業利益是集中的，是當下的，關乎自己的工資獎金。業主利益是分散的，是長期的，關乎業主資產保值增值。業主的長期利益表面上同物業企業自身利益關聯不大，所以自覺不自覺地把企業利益放在首位，甚至以企業利益代替了業主利益。

以物業管理代替物業管理企業

企業可以多元化經營，但物業管理需專注業主委託管理的事務，如果收了業主的管理費，不做業主委託的物業管理，無異於耍流氓。物業管理業務與企業的其他業務在財務上、人力資源上要嚴格分開，各自核算，各負盈虧，不能混合經營，侵佔業主利益。

以暫時繁榮代替可持續發展

因為受投機和短期行為影響，不少物業管理企業以上市為終極目標，追求暫時的市值和繁榮，結果被時間打臉，短短幾年折騰幾下後就破發、“踩雷”甚至“爆雷”，有的最後被轉讓、並購，或者在艱難掙扎，可持續發展幾乎成了奢望。

走出困境，實現可持續發展

沿著正確的方向走正確的路一定會走出困境，一定可以實現可持續發展。

認清物業管理行業性質、守住行業底線

物業管理的底層邏輯是業主委託物業管理公司對其所委託的物業進行管理，並按質價相符原則交納管理費，物業管理公司收取物業管理費後就應委派專業管理團隊做好物業管理事務。這也是基本的商業道德底線。

明晰物業管理的屬性，回歸初心

物業管理的本質屬性是對物的管理和實現業主不動產的保值增值，以及對環境與秩序的維護和對人的服務。離開物業管理的基本屬性談物業管理是不可能有的，只會走向一條不歸路，這已經被 40 多年物業管理發展週期證明。物業管理企業只有回歸初心，按物業管理的本質屬性來發展物業管理，才會行穩致遠。

拓寬國際視野、堅持專業發展

境外物業管理（特別是“四大行”的物業管理），走的就是專業發展和價值服務的路線。他們百年發展歷史和被尊重、有尊嚴工作的環境不是上天賜予的，而是憑專業和價值獲得市場認可的。

堅持長期主義思維

物業管理是一個沒有暴利的行業，與物業共存、與業主共生，需要長期的堅守和付出，才能獲得慢而長的回報。只有長期主義思維才能適配物業管理的長期發展。

結合資產長期性引進投資性資本

資本市場有短期投機性資本，也有長期投資性資本。物業管理可升級為物業運營，包括資產管理、設施管理，吸引一些追求長期穩定收益的不動產投資基金（如境外的養老基金）參與，升級物業服務品質、提升服務價值，獲得物業運營長期穩定收益，實現資產長期價值回報。

服務向善，建立行業道德規範

物業管理的重要內容之一是對人的服務。要持續獲得業主的滿意，沒有善心善舉、服務向善、內心驅動服務持續改善是很難做到。服務向善能讓業主感知感受，是獲得業主信任的基礎。服務向善是企業的道德底線，企業有操守，業主有尊重，

服務有價值，物業管理就會被認同、被讚譽、被接受，長期存在的物業管理矛盾就會被化解。

吸引人才，培養人才

面對物業管理行業人才缺乏、人才供應嚴重不足的情況，企業首先要練好內功，走專業發展道路，讓物業管理行業成為被社會尊重、被市場高度認可的行業。其次，讓物業管理經理人真正成為有操守、有作為、社會不可或缺、業主可以依賴的專業人士，當物業管理人成為有尊嚴、受尊重的職業經理人，人才才會願意來、留得住、有發展。

清流流經沙漠和荒地時，可能會被吸納，可能會碰到暫時的困難。但只有堅守專業發展道路，憑藉企業的操守、業主的認同、市場的認可，彙聚越來越多的清流，企業的發展空間一定會越來越廣，清流會變成洪流，百年可持續發展就不只是夢想。

作者為頤華不動產管理（深圳）有限公司董事長，特許房屋經理學會亞太分會副主席(中國內地事務)