

Housing Express

房管專訊



Publication of Chartered Institute of Housing Asian Pacific Branch
英國特許房屋經理學會亞太分會刊物

September 2014

Striving For *Excellence*,
Expanding *Horizon*

精益求精 · 擴闊領域

- 停車場管理
- 停車資源使用效率提升策略
- 押記備忘錄
- 從服務業調查報告分析澳門物業管理發展狀況
- 境外物業公司的商業模式概覽

目錄

CONTENTS

目錄 Contents	2
編者之言 Message from the Editor	3
文章分享 Cover Story	
停車場管理 - 停車資源使用效率提升策略	4-7
Parking Management - Strategies for More Efficient Use of Parking Resources	
押記備忘錄	8-10
從服務業調查報告分析澳門物業管理發展狀況	11-14
境外物業公司的商業模式概覽	15-17
活動資訊 Branch News	18-24

編者之言

MESSAGE FROM THE EDITOR



陳偉光 Frankie CHAN

刊物委員會主委
Chair of Publications Committee

最近業界及香港特區政府就「物業管理服務條例草案」已討論得如火如荼。各相關專業團體就有關條例之內容細則等提出不同意見，目的皆希望行業設立一套劃一的標準及制度，從而提升物業管理行業的質素並推動及確保從業員之專業操守。故此，本會執行委員會主席葉毅明教授亦代表亞太分會就該項議題致函立法會秘書處，提出的意見包括(1) 第一級個人牌照的發牌準則；(2) 監管局及(紀律委員會/上訴委員會)成員組合；(3) 建議監管局在草擬附屬法例時向有關的專業團體作諮詢；(4) 資深從業員之認可資格及(5) 建議政府應分配資源以資助及培訓物業管理從業員。期望《物業管理服務條例草案》委員會考慮我們的建議並予以支持。

此外，刊物委員會希望繼續透過「房管專訊」及「本會網頁」等平台選取一些不同國家學者及房管專才的文章供會員分享。

Recently, a hot topic of “The Property Management Bill” has been widely discussed by the practitioners and the Government of HKSAR. Besides, various opinions are also raised out from different professional organizations.

The main purpose of the mandatory licensing regime establishes a set of industry standards as well as systems in order to enhance the professionalism and ethics of the practitioners. Hence, the Chairman of CIHAPB, Professor Yip Ngai Ming, has submitted letter to the Legislative Council Secretariat to raise our concerns, including (1) the basic requirements of the first tier of property management practitioners (PMPs); (2) the composition of the Property Management Services Authority (PMSA) and the Dis. panel; (3) suggestion that the Authority shall consult our Institute’s Council while establishing any subsidiary legislation; (4) the “Grandfather Rules” in recognition of those senior practitioners; (5) recommendation on the Government of HKSAR to provide funding for training the practitioners. We expect the Bills committee will consider and support our recommendation.

In addition, we shall continue publishing relevant papers/articles written by scholars or professionals of various countries, to share their views on housing industry with our members through “the Housing Express” or “our website”.

停车场管理 PARKING MANAGEMENT

停车资源使用效率提升策略 Strategies for More Efficient Use of Parking Resources



黎玉添 Tim LAI

董事及总经理 Director & General Manager
大众安全集团 General Security Group

有效的停车管理和策略可以提升现有停车场设施的使用效率以及改善提供给停车设施使用者的服务品质。

Effective Parking Management and Strategies can encourage more efficient use of existing parking facilities and improve the quality of service provided to parking facility users.

共用 / 浮动停车

相比固定车位，共用 / 浮动车位通常可增加 20-40% 的用户使用，因为一些潜在使用者不是任何时候都会使用此处的停车位。例如，100 个用户通常可以共用 60-80 个停车位，因为在任何特定时间都会有一些使用者把车开走或使用其他通勤模式，并且不同的活动其会有不同的停车需求高峰时间。例如，一间餐厅可以与办公综合大楼共用停车场，因为餐厅的停车需求高峰在晚上，而办公大楼的停车需求高峰则在白天。

Share/Floating Parking

Sharing/Floating parking spaces typically allows 20-40% more users compared with assigning each space to an individual user, since some potential users are usually away at any particular time. For example, 100 users can typically share 60-80 parking spaces, since at any particular time some users drive out or using an alternative commute mode and different activities have different peak demand times. For example, a restaurant can share parking with an office complex, since restaurant parking demand peaks in the evening while office parking demand peaks during the middle of the day.



限制停车类型

通过划分客户优先使用顺序对停车资源进行管理及调节，可以提升停车场资源的使用效率。这往往涉及到将最便利的停车位用于某些高价值用途。例如，将最便利的停车位提供给服务车辆、客户、共乘车、电动车及残疾人用车。

Limitation on Types of Vehicle Use

Parking facilities can be managed and regulated to encourage more efficient use of parking resources by prioritizing the users. This often involves making the most convenient parking spaces available to certain higher-value uses. For example, the most convenient spaces are dedicated for service vehicles, customers, Rideshare vehicles, electric cars and vehicles used by Disabled People.



限制停车时间

为提升停车场使用率及倾向便利短时间使用者，某些地区的停车场可能会限制停车时间。举例来说，写字楼停车场月卡用户被限制于办公时间使用停车场，而下班之后停车位开放给商业客户。在医院，医护人员在访客高峰期被要求使用便利性较差的车位，而将便利性最好的车位留给访客及客户。

Limitation on Parking Duration

To encourage turnover and favor shorter-term users, parking duration for some areas may be restricted. For examples, the monthly users of car park from office are limited to office hours while the parking spaces are open to commercial customers after office hours. For hospital, employees are required to use less convenient parking spaces during visiting peak periods in order to leave the most convenient spaces for visitors & customers.

提高收费标准并缩短付款周期

对于一些车位供应有限但需求较大的停车场，管理者为了提升停车场使用效率可能收取较高的停车费及缩短付款周期。例如，在某些医院和大学第二小时的停车费是第一小时停车费的两倍。

Charge Higher Rate and Shorter Payment Period

For some car park with high demand but limited supply of spaces, the management may charge higher Parking Prices and shorter payment periods in order to enhance the turnover. For example, the charge rate is double in the 2nd and subsequent hours than the 1st hours in some hospitals and colleges.

灵活的定价策略 / 可变收费标准方式

更灵活的定价或可变收费标准可使停车场管理者提高停车场的使用效率、减少某些特定地点的停车难题、减少该区域的车辆拥堵、回收停车设施成本、产生收益，也便于驾车人按其所需停车时间来支付停车费用。定价策略包括：

Flexible Pricing Strategy/Variable Rate Method

More flexible pricing or variable rate can allow the car park management to enhance efficiency of the car park usage, to reduce parking problems in a particular location, to reduce vehicle traffic in an area, to recover parking facility costs, to generate revenue and also to facilitate motorists to pay for only the amount of time which they need to park. The pricing strategies include:

周期固定收费

该策略能够满足和吸引拥有不同需求的客户。这给了驾驶者更多的选择及经济诱因来使用替代模式。这里有一些例子：

- 按月收费 / 按时收费 / 每半小时收费
- 白天停车收费 / 夜晚停车收费
- 特别短期停车收费（例如在机场提供以停 3 天计算的收费标准）

Periodic fixed term rate

The strategy can cater for and attract different customers in different needs. This gives motorists more options and a financial incentive to use alternative modes when possible. There are some examples:

- Monthly rate/hourly rate/half-hourly rate
- Day parking/night parking
- Special Short-term parking (such as parking rate for 3 days at airport)

时间变数收费

在高峰时段和节假日使用高收费标准，但非高峰时段使用较低的收费标准。

Time variable rate

Higher rate during peak hours & holidays but lower rate for non-peak hours.

按时间比例收费

按 15 分钟、30 分钟间隔收费，这使较短的泊车时段相对具有吸引力。

Time pro-rata rate

Rate is charged at 15 minutes, 30 minutes, which makes shorter parking periods relatively attractive.

最低收费

这种收费方式将降低停车位车辆轮换率，但可以为某些停车场最大程度降低其为短期停车用户提供代客泊车服务的工作量。

Minimum charge

It will deter the turnover but can minimize the operations to serve short period users for those car parks in need of valet service.





预先付款特别优惠收费

这种收费方式可以帮助保留长期和忠实客户。这样的折扣适用于相对不便利的停车设施，但不适用于黄金地段的停车场。

一篮子租户停车套餐优惠 / 买 2 送 1

此优惠便于停车场管理者的获取稳定收入，特别是与邻近的停车场存在激烈竞争的情况下。

限制路边停车或访客停车

限制大型车辆（例如，车辆超过 22 英尺长或拖车）的路边停放有利于疏导交通流量及避免商用车用作存货用途而占用公共停车资源。

为了增加车道，在特定时间段的特定道路（如高峰时段干道）禁止路边停车或访客停车。例如，在工业建筑中的装卸高峰时段不提供访客停车。

降低住宅区街道宽度要求

出于安全或消费者需求的考虑，设置宽阔的住宅街道是不合理的，因为如果道路宽阔，许多家庭都不会选择支付停车场的停车费而选择直接停在路边。降低住宅区街道的最小宽度可以阻止未经授权的路边停车，并鼓励居民使用停车场。

远程停车和停车换乘

远端停车包括鼓励驾驶者使用异地或城市边缘的停车设施，如此可把最方便的空间留给优先顺序使用者（如服务车辆和客户）。驾驶者通常喜欢最近的停车位置，但如果停在远一些的地方可以节省停车费，他们也可能选择。在某些情况下（机场、大型娱乐中心、大型商业中心），穿梭巴士服务可允许停车设施和目的地之间有更远的距离。

由位于交通中转站、公车站和高速公路匝道附近的停车设施，特别是位于城市边缘地区的这些设施组成的停车换乘可促进运输及共乘使用。这些停车设施通常是免费使用或给予特别优惠。

Early bird special rate

It can help retention of long term & loyal customers. Such discounts are appropriate for less convenient parking facilities, but not for parking at prime locations.

Discount on package parking users/Buy 2 get 1

The offer can facilitate the management to secure certain income of the parking, in particular under the keen competition with neighboring parking facilities.

Limitation on On-street or Visitor Parking

On-street parking of large vehicles (e.g., vehicles over 22 feet long or trailers) is limited to ease traffic flow and discourage use of public parking for storage of commercial vehicles.

On-street or visitor parking on certain routes at certain times (such as on arterials during rush hour) is prohibited in order to increase traffic lanes. For example, no visitor parking is offered in industrial building in the peak hours of loading & unloading.

Reduce Residential Street Width Requirements

A wide residential street is not justified for safety or by consumer demands since many households would not choose to pay for parking if the street is so wide for parking. Reducing minimum residential street widths will discourage unauthorized parking and encourage residents to use proper car park.



Remote Parking and Park & Ride

Remote Parking involves encouraging motorists to use off-site or fringe parking facilities, so the most convenient spaces are available for priority users (such as service vehicles and customers). Motorists usually prefer the closest parking location, but given a choice some will park further away to save on parking fees. In some situations (airports, large entertainment centers, and large commercial centers), Shuttle Services may allow longer distances between parking facilities and destinations.

Park & Ride consists of parking facilities at transit stations, bus stops and highway onramps, particularly at the urban fringe, to facilitate transit and rideshare use. Parking is generally free or given special offer.



提高现有停车设施容量

除了实施管理策略使得最大限度地有效利用停车设施外，也可以通过以下措施提高停车设施的停车容量能力：

- 使用目前浪费的区域（角落、边缘、未开发土地等）
- 由平行停车改为斜向停车
- 为摩托车规划特殊停放区域
- 通过使用各种类型升降机和电梯以增加停车容纳的立体车库和机械车库。这种方式可以让某个特定停车区域的停车数量翻倍，虽然他们只适合轿车（大多数卡车、面包车和 SUV 太高），并且需要一个服务人员进行操作。
- 提供代客泊车服务。与自行停车相比，该方式可以增加 20-40% 的停车容量。

通勤财政奖励（停车套现和交通福利）

向通勤人员提供经济奖励鼓励其使用替代出行方式及减少停车设施的使用，尤其适用于一些企业，其办公大楼设于停车位有限的情况下。

停车套现意味著公司为其提供免费或优惠停车位的员工可以选择相同金额的现金或交通福利（指雇主资助员工交通和拼车的费用）。例如，员工可能可以在一个免费的停车位、每月的地铁通行证或每月固定现金之间进行选择。这些款项可按比例分配，例如，30% 时间选择驾驶车辆，其余时间使用其他通行方式的员工可获得 70% 的现金补贴。考虑到不同的出行方式，通过让乘客决定他们更喜欢的通勤补贴方式，这种方式创造了更中立的福利。

总括来说，合适的停车管理策略可以提高停车设施的使用效率，但在付诸实施之前管理人员还应综合考虑租赁条件、公契、租约条款及相关的法定要求。

Increase Capacity of Existing Parking Facilities

Apart from implementing management strategies to maximize the efficient use of parking facilities, the car park performance can also be enhanced by increasing the capacity of the parking facilities by following measures:

- Using currently wasted areas (corners, edges, undeveloped land, etc.).
- Changing from parallel to angled parking.
- Sizing a portion of spaces for motorcycles
- Car stackers and mechanical garages using various types of lifts and elevators to increase the number of vehicles that can fit in a parking structure. They can nearly double the number of vehicles that can be parked in a given area, although they are only suitable for cars (most trucks, vans and SUVs are too high), and require an attendant to operate.
- Using valet parking services. This can increase parking capacity by 20-40% compared with self-park.

Commuter Financial Incentives (Parking Cash Out and Transit Benefits)

This means that commuters are offered financial incentives to use alternative travel modes and reduce their use of parking facilities, particularly the businesses with limited adequate parking.

Parking Cash Out means that commuters who are offered a free or subsidized parking space have the option of choosing the cash equivalent, and Transit Benefits means that employers help fund their employees' transit and rideshare fares. For example, employees might be able to choose between a free parking space, a monthly MTR pass, or a fixed cash per month. These payments may be prorated, so for example, employees who drive 30% of the time receive a 70% cash-out payment. This creates a more neutral benefit with respect to travel mode, letting commuters decide which commute subsidy they prefer.

To conclude, adequate parking management strategies can enhance the efficient use of the parking facilities but managers should take account into the lease conditions, the Deed of Mutual Covenants, the tenancy terms and relevant statutory requirements before taking them into implementation.

参考资料：维多利亚交通政策学院 TDM 百科全书

Reference: TDM Encyclopedia Victoria Transport Policy Institute





郭冠英律師
李郭羅律師行

2014年6月

性質

當某單位業主積欠管理費、或其他按公契應付的費用，如大廈維修費等已有一段時間，業界常會於土地註冊處該單位的紀錄上註冊一份「押記備忘錄」(Memorandum of Charge)，俗稱「釘契」或「註契」，載明欠款情況。一般大廈公契都會規定，「釘契」之後，該單位在法律上便會變為償還欠款的抵押品。

「釘契」是一種既便捷又有效的追討方法，不需要經過訴訟，也不必欠款業主同意，即可完成程序。之後，法團或管理公司便成為「持有抵押品的債權人」，只要單位相關價值高於欠款總額，債權的變現就有保障。

公契須包含相關規定

「釘契」這種單方面構成「押記」的法律行為，在其他界別較罕見。一般來說，若要成為「持有抵押品的債權人」，須在借款前先由借款人簽立「按揭」或「押記」文件，將資產「押」予貸款人，作為償還欠款的保證。否則，債權人往往須先於法院興訟，向債務人提出申索，待法院判他勝訴後，再按法定程序申請「扣押令」，要求法院頒令將被告人某房產「扣押」予原告作為還款的保證。總的來說，這些構成「押記」的程序，必須是經欠款人同意，或經法院判決，要花上的時間金錢，往往比註冊「押記備忘錄」多。

那麼，物業管理人員為何享有這便捷的特權呢？原因是公契早已有規定，若某業主欠款若干天，管理公司便可單方面進行「釘契」。概念上，這等同各業主在入伙前已先行簽立公契這份合約，容許管理公司代其他業主，在他未有按公契規定支付其份額的管理費時「釘契」。故此，當欠款行為確實發生時，管理公司便無須再取得違責業主同意，也無須取得法院頒令，即可單方面進行「釘契」。

故此，如果公契根本沒有相關的「釘契」條款，就不能採取這步驟去保障債權。雖然，絕大部份的公契均具備該條款，但確有部份舊樓，特別是單幢大廈，不知為何是沒有「釘契」條款的。更不幸的是，我們見過有物業管理人員，在這情況下，仍委托律師進行「釘契」，甚至也真的有「釘契」因此被註冊在土地註冊處有關物業的紀錄中。一言以蔽之，這些所謂「押記備忘錄」，在法律上都是無效的。



如果公契沒有「釘契」條款，管理公司或法團便先要向法庭起訴欠款之業主，取得勝訴判決後，再向法庭申請扣押令，然後將扣押令於土地註冊處註冊，才取得與「押記備忘錄」相同的「持有抵押品債權人」的法律地位。

根據現時法例，如款額不超過 50,000 元，申索須在小額錢債審裁處提出，法團或管理公司必須親自出庭，不能委派律師代表。很多時如被告提出抗辯，即使理由不很充分，仍可能要出庭兩、三次甚至更多，頗為費時失事。另一方面，如在區域法院或高等法院興訟，雖然可委托律師代表處理，卻要支付訟費，未必能向被告業主全數討回。由於管理費等欠款的數額本身已不大，如法團要自行負擔部份訟費，損失比例可能不菲。

由此可見，除非大廈公契沒有「釘契」條款，否則一般來說，於土地註冊處登錄「押記備忘錄」，其實較興訟更可取。可是，以我們所見，即使大廈公契有「釘契」條款，好些業界人員很多時仍選擇於小額錢債審裁處向欠交管理費或維修費的業主追討。據他們解釋，審裁處一般頒予管理公司或法團的訟費只有幾百元，但「釘契」要透過律師進行，還款後又要經律師擬備一份「解契」文件，涉及總費用往往要四、五千元，假如欠款只有三、兩千元，但追討費用又涉及數千元，最終這些費用又要該業主償還，可能會被投訴。

這裡涉及的已非法律問題，而是現實問題。如果公契明文規定管理公司在某種情況下可以「釘契」，從法律角度看，管理公司選擇這種追討方式當然完全沒有問題，但著重提供優質服務（quality service）的專業物業管理人員，因某種原因而選擇一種明顯較為吃力及愚蠢的方法去追討欠款，只能夠說一句：「無奈」！

要不停地「釘」

如果其單位業主在「釘契」後仍繼續欠交管理費，對於新積欠的款項，須否再「釘契」呢？換一句話說，可否於押記文件中說明，該押記是涵蓋著過去及將來所有欠款，從而省卻不停「釘契」須耗的法律費用呢？

其實大部份較近期的公契都規定，欠款一段時間（多為 30 天，很多居屋屋苑則為 7 天）以上，管理公司才可以進行「釘契」。故此，「先釘未來債」一般都是不可行的。在景田苑案件中（DCMP 2185/2004；判決日期：2009 年 11 月 3 日及 12 月 21 日），被告業主欠交管理費被「釘契」，最後法團及管理公司獲法庭頒令可將他的物業出售，以抵償欠款，過程中雙方經過連場訴訟，除管理費欠款及「釘契」費用外，法團方面獲法院評定再可向被告追討 40 多萬元的訟費。案件其中一個爭議點就是涉案的「押記備忘錄」是否涵蓋該筆訟費，如果答案是肯定的話，被告業主便先要全數支付款項，方可獲「解契」，免卻物業被出售。

法院指出，根據公契，管理公司只能於業主逾期 7 天以上仍未繳付管理費時進行「釘契」，而「押記備忘錄」亦應載明欠款數目。案中「釘契」時，法團及管理公司仍未向法院申請售樓令，有關訟費尚未產生，當時被告仍未有責任支付該些訟費，所以涉案的「押記備忘錄」不能涵蓋訟費。換言之，被告無須先行支付 40 多萬元的訟費也可獲「解契」。法庭表示，如有需要，法團方面可以就該些後來產生的欠款再進行「釘契」。

故此，一般情況下，要保障法團及各業主權益，應每隔一段時間便就新的欠款再「釘契」。換言之，要不停地「釘」，直至沒有新的債務產生為止。



由誰簽署「押記備忘錄」

《建築物管理條例》第 19(1) 條有以下規定：

「如公契規定，業主如沒有繳付公契所訂應付的任何款項，某人即可將該業主的土地權益出售，或於土地註冊處針對該業主的權益註冊一項押記，則儘管公契的條文有所規定，法團而非該人亦可循同樣方式，受同樣條件的限制，行使上述出售土地權益或註冊押記的權力，猶如法團乃公契所提述的人一樣」（底線為作者所加）

在景發工業中心一案中（LDBM 28/1997；判決日期：1997 年 9 月 19 日），管理公司在法團成立後仍自行以本身名義進行釘契，共涉百多單位。後來其委任終止，法團向土地審裁處申請，要求頒令管理公司「解契」。土地審裁處指出，上述條文（尤其是有底線的字句）的解讀是，即使公契規定由管理公司進行「釘契」，一旦法團成立後，「釘契」便應改由法團執行，管理公司只能受托以法團代理人名義去「釘契」，以其本身名義進行的釘契屬於無效。

基於上述的法例及判例，為免「押記備忘錄」的法律效力受到質疑，於法團成立後，「釘契」應以法團而非管理公司的名義進行。「押記備忘錄」也應由法團管理委員會會議決議所授權的人士（可以是一個或多個委員，也可以是管理公司的職員）代表法團簽署。管委會可考慮通過一個常設的決議（standing resolution），例如「任何一位管理委員會可代表法團簽署所有根據公契第 X 條所擬備的押記備忘錄」，決議中無須加上委員的名字，該決議便可一直生效，就算管委會換屆亦然，直至管委會或業主大會通過另一個簽署安排的決議為止。

執行時效

如果「釘契」後，欠款累積至相當數目，相關業主仍未清償，法團可以向法庭申請出售物業，法庭有「酌情權」是否頒發樓令。一般來說，如果欠款數目與物業價值比較少得不成比例，法庭便可能不頒發樓令。

另一方面，如果款項積欠得太多太久，卻又可能產生超越時效的問題。在富德大廈一案中（CACV 259/2006；判決日期：2007 年 10 月 9 日），上訴法庭裁定，基於《時效條例》第 19(1) 條以下的規定：

「追討藉按揭財產或其他財產押記而獲得保證的本金的訴訟，或追討售賣土地所得收益的訴訟，不得在收取有關款項的權利產生的日期起計滿 12 年後提出」

售樓令的申請應在欠款到期繳付的 12 年內向法院提出，超越此時限的欠款，雖已「釘契」，仍不能討回。案中被告人自 1992 年 1 月起已沒交管理費，至該年 11 月，管理公司首度「釘契」，但被告人繼續欠交管理費，管理公司等到 2005 年 4 月才再次「釘契」，並在 2005 年 6 月 30 日入稟法院要求出售被告人物業。上訴法庭判決管理公司只可追討入稟日起計之前 12 年內的欠款（1993 年 7 月及以後的管理費），早前該日期的欠款在法律上已逾時，不可再討回。

以上只是與讀者們分享有關押記備忘錄的三數事，並不能涵蓋所有可能發生的問題，遇有不明情況，仍須尋求法律意見。

《完》

- 1) 作者保留一切版權。
- 2) 本文純供讀者作參考之用，如遇真實個案，敬請尋求法律意見。

從服務業調查報告分析 澳門物業管理發展狀況

文章分享 Cover Story

周嘉進博士

英國特許房屋經理學會亞太分會
澳門區代表

根據澳門特區政府統計暨普查局有關物業管理行業之 2012 服務業調查顯示，澳門有 195 間不動產管理（物業管理）公司。該年不動產管理收益為 9.2 億澳門元，支出為 8.1 億澳門元，毛利率約為 14.1%。根據過去 5 年不動產管理（物業管理）公司平均增長 3.64% 之比例增長推算，估計至 2014 年第一季約有 203.9 間不動產管理（物業管理）公司於不動產管理（物業管理）行業共有在職員工 5,139 人，佔澳門當期勞動人口 35 萬 7 千人中的 1.44%。根據 2014 年 4 月份勞動人口 38 萬 1 千人之比例增長推算，估計至 2014 年 4 月份約有 5,484 名不動產管理（物業管理）行業在職員工。

從表面數字上看，物業管理行業不論在公司數量，員工人手，以至收益上均有著一個正常的增長。但當進一步再作明細分析時，不動產管理（物業管理）行業確實出現不少隱憂。

各行業主要指標

	不動產管理
場所（間）	195
在職員工（人）	5,139
收益（百萬澳門元）	924
支出	810
增加值總額	523
固定資本形成總額	6

物業管理行業員工待遇欠競爭性

於服務業調查報告文中提及，不動產管理（物業管理）的員工支出及經營費用各佔支出總額一半；保安和清潔服務的員工支出較高，分別佔支出 84% 及 81%。根據上述行業之總支出及該行業的在職員工總數；計算得出不動產管理（物業管理）的員工平均每月支出為 6,567 澳門元，保安和清潔服務的員工平均每月支出分別為 9,299 澳門元及 6,174 澳門元。不動產管理（物業管理）的員工支出與清潔業的員工支出相約，但遠低於保安業的員工支出達 41.6% 之多，不動產管理（物業管理）的員工的待遇相對欠吸引力。另外，由於澳門目前特區政府輸入外勞政策尚未配合，物業管理行業仍需員工以兩班制運作（8 小時基本工時連 4 小時加班）及強制性假期上班，如每月平均員工支出已包括加班費用方可達 6,567 澳門元；其福利及待遇亦估計較清潔業為低。入行人手則難上加難。

服務業員工支出

	不動產管理	保安	清潔
場所（間）	195	20	114
在職員工（人）	5,139	5,119	4,395
收益（百萬澳門元）	810	680	402
員工佔支出比率	50%	84%	81%
員工支出（百萬澳門元）	405	571	326
場所平均員工人數	26.35	255.95	38.55
平均每年員工支出	78,809	111,584	74,089
員工每月支出	6,567	9,299	6,174

物業管理公司本地人手比例緊縮及差異性大

從 2012 服務業調查顯示，195 間不動產管理（物業管理）公司平均每間約有 26.4 名本地員工。但當回顧過往 5 年之本地員工平均狀況，均發現平均每間公司的人手比例由 2007 年 165 間公司的 28.4 名降至 2012 年的 26.4 名。此意味著人手增長速度遜於不動產管理（物業管理）公司數目增長，或不動產管理（物業管理）行業於整體勞動力市場未具足夠吸引力讓更多人員加入，不動產管理（物業管理）行業面臨緊縮的人手政策。

不動產管理服務曆年資料

	2007	2008	2009	2010	2011
場所（間）	165	165	171	177	184
在職員工（人）	4,689	4,928	4,404	4,917	4,803
收益（百萬澳門元）	769	852	797	826	808
支出	595	640	625	710	700
增加值總額	492	549	486	475	468
固定資本形成總額	20	4	41	4	5

於同一調查報告另一組數據上，祇有 28 間公司佔總數 14.4% 數量擁有不少於 50 名以上的在職員工，28 間公司總在職員工共 2,786 人而平均值為 99.5 人，而剩下來的 167 間公司佔總數 75.6% 數量均為祇擁有低於 50 名的在職員工，167 間公司總在職員工共 2,353 人而平均值為 14.1 人。由此可見，佔市場 14.4% 的不動產管理（物業管理）公司竟然擁有整個行業勞動力之 54.2%，而多於四分之三市場數量的不動產管理（物業管理）公司祇佔有整個行業勞動力之 45.8%，兩個組別的行業勞動力人手比例為 7.06 : 1，公司之人手差異性非常大。

不動產管理服務規模及收支

	場所 （數量）	在職員工 （數量）	收益 （百萬澳門元）	支出 （百萬澳門元）
50 人	165	165	171	177
50 人	4,689	4,928	4,404	4,917

物業管理公司平均成本增大及利潤下降

根據 2012 服務業調查報告中有關不動產管理（物業管理）行業之收益與支出，跟過往 5 年比較，發現雖然其收益由 2007 年的 7.69 億澳門元增至 2012 年的 9.2 億澳門元；當中含 20.2% 的增幅，但支出的增長速度則由 2007 年的 5.95 億澳門元增至 2012 年的 8.1 億澳門元；當中更達至 36.1% 的增幅。於 2012 服務業調查報告中，不動產管理（物業管理）的員工支出及經營費用各佔支出總額一半，即反映出員工的工資於本整體費用影響極大。由於支出增加比率大於收益增加比率，故行業的整體毛利則由 29.2% 降至 14.1%。此外，由於新加入的行業競爭者每年亦有所提升，故不動產管理（物業管理）行業亦出現僧多粥少的情況出現，平均每間公司的毛利由 2007 年的 105 萬澳門元降至 2012 年的 58 萬 4 千澳門元；平均每間公司毛利降幅達 44.4%。

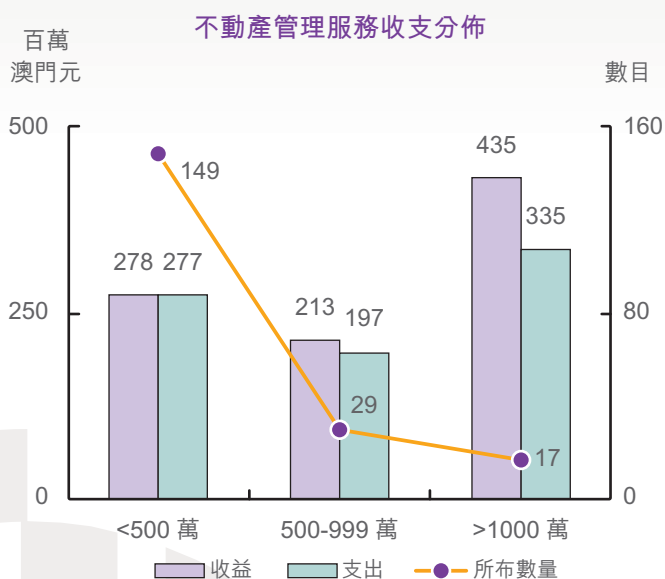
不動產過往年收支及毛利

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
公司數目	165	165	171	177	184	184
收益	769,000,000	853,000,000	797,000,000	826,000,000	808,000,000	924,000,000
支出	595,000,000	640,000,000	625,000,000	710,000,000	700,000,000	810,000,000
毛利	174,000,000	213,000,000	172,000,000	116,000,000	108,000,000	114,000,000
毛利率	22.6%	21.6%	21.6%	14.0%	13.4%	12.3%
均值毛利	1,054,545.5	1,290,909.1	1,005,848.0	655,367.2	586,956.5	584,615.4



不動產服務收支分佈不均衡

根據 2012 服務業調查報告中有關不動產管理 (物業管理) 服務的收支分佈中, 澳門特區統計暨普查局將不動產管理 (物業管理) 的收益及支出以每年 500 萬澳門元以下, 500 萬澳門元至 999 萬澳門元, 及 1,000 萬澳門元或以上三個級別來劃分。當中發現 149 間年收益在 500 萬以下場所佔行業 76.4%, 收益及支出分別佔行業 29.9% 及 34%。相反, 年收益在 1,000 萬或以上佔行業 8.7% 的 17 間場所之收益 (4.4 億元) 及支出 (3.4 億元) 按年分別上升 17% 及 22%, 佔總數 47% 及 41%。而年收益 500 萬至 999 萬的 29 間場所佔行業 14.9%, 佔總數 23% 及 25%。由此可見, 市場競爭分佈極不平衡, 低收益市場 (500 萬以下) 為競爭最劇烈的部份, 而高收益市場 (1,000 萬或以上) 則祇由佔行業 8.7% 的 17 間場所來瓜分。



低收益市場競爭白熱化

根據 2012 服務業調查報告中有關不動產管理 (物業管理) 行業收支分佈, 加入毛利率計算及對每組內的所佔公司均值分析, 發現低收益 (500 萬以下) 組別正面對 -0.4% 的虧損邊緣; 而平均每間公司每年則出現平均 6,710 澳門元的虧損。反之高收益 (1,000 萬或以上) 組別的公司則分享達 23.0% 毛利率; 而平均每間公司每年則出現平均 588 萬澳門元的毛利。以上資料, 均發現兩個啟示。首先低收益 (500 萬以下) 組別的公司將緊縮其營運開支而保存其生存價值; 包括減少人手或維修費用減省, 不動產 (物業) 服務有機會因此而出現落差及設施設備出現問題時未有即時處理。另外, 低收益 (500 萬以下) 組別當中應出現不少份額以包幹制度的合同來營運, 故自負盈虧的情況反影於其毛利上。此方式有別於香港及鄰近先進國家/地區的經理人酬金合同營運制度; 管理公司收取固定行政費用來替不動產物營運 (固定毛利率), 盈餘及虧損屬不動產業權人共同承擔。

不動產服務收支分佈比率

公司數目	收益	支出	毛利率	均值收益	均值支出	均值毛利	佔有率
149	276,000,000	277,000,000	(0.4%)	1,852,349	1,859,060	(6,711)	76.4%
29	213,000,000	197,000,000	7.5%	7,344,828	6,793,103	551,724	14.9%
17	435,000,000	335,000,000	23.0%	25,588,235	19,705,882	5,882,353	8.7%
195	924,000,000	809,000,000	12.3%	34,785,412	28,358,046	6,427,366	100.0%

結論

翻閱澳門特區政府統計暨普查局 2012 服務業調查報告中有關物業管理行業狀況的資料，發現不少隱憂。於人手方面，近年每年不斷有新公司加入不動產物業市場，新樓宇也不斷加入，而員工支出待遇祇為 6,567 澳門元，以至入行之員工人數增長速度慢，不動產管理（物業管理）服務於人手上已達至非常緊迫邊緣。於收益上，149 間不動產管理（物業管理）公司佔行業 76.4% 竟集中競爭於年收益在 500 萬以下（低收益組別），當中祇涉及 9.2 億總收益 30% 的而毛利出現虧損 0.4% 市場上，競爭已達至白熱化階段。相反祇佔市場 8.7% 的 17 間高收益（1,000 萬或以上）組別的公司則可分享達 23.0% 毛利率，回報率頗為理想。於運作上，於年收益在 500 萬以下（低收益組別）的不動產管理（物業管理）公司出現赤字，意味著當中不少部份仍推行包幹制；以至因突如其來的樓宇維修或員工支出提升等因素引至入不敷支。其應省則省的理念長遠亦影響到日後物業的價值，以及用戶的對不動產管理（物業管理）公司提供服務的信心。

建議與期望

根據以上澳門物業管理的隱憂及考慮到澳門特區的中長期發展，現於此提供 4 點建議與期望供作參考。

第一，行政長官崔世安去年底發表澳門特區政府 2014 年施政報告中指出，特區政府將全面規劃本地人才培養，以「人才建澳」作為基本理念。而澳門不動產管理（物業管理）行業之發展與本澳居民生活息息相關，影響至社會各階層及每一個角落。建議特區政府應將物業管理從業員規劃納入於本地人才培養名單內，舉辦一個可提升知識水平的專科不動產管理（物業管理）學位課程，從而讓業界培育出一批精英，讓他們可處事時更主動，並緊貼市場脈搏及創新思維，革新現行不動產管理（物業管理）行業的環境及模式。

第二，未來數年澳門特區政府實施之多元化發展下，將有更多大型娛樂場綜合體、酒店、屋苑、商廈、工廈等相繼落成，不動產管理（物業管理）從業員的角色必須較以往更專業，除提供予居民安居樂業的生活條件外，亦提供其他物業維修保護的專業知識及技能，讓用戶因考慮到其物業增值而願意提高較好的不動產管理（物業管理）收益條件，從而使不動產管理（物業管理）公司及其從業員提供一個更具完善的不動產管理（物業管理）服務。

第三，從香港以至鄰近地區 / 國家多年的物業管理營運經驗上看，澳門不動產管理（物業管理）公司及負責代表樓宇的管理委員會；應盡早檢討及商議採用更透明，更有效的定額經理人酬金制度，以面對未來澳門因經濟環境改變及實施最低工資的挑戰。

第四，調整現行特區政府對輸入外勞的政策，在不影響本澳居民利益及收入情況下，提供一個更便捷及更有效率的寬鬆政策，讓此人手密集的不動產管理（物業管理）行業能在營運上發揮更佳，更優質的不動產管理（物業管理）服務。

《完》



朱宇彤

中国人民大学土地管理系硕士研究生

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，随著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著层级低、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准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社区和商业物业、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。一些有著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社区的整体管理，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，例如社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，这对提高决策品质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、管理程式，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，其整体水准是世界一流的。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、智慧系统化服务、专门性社会保障服务等方面，服务专案多，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管道多样，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。一个专案或工程如绿化管理，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品质问题、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，房屋出现品质缺损或配套设备出现自然损坏的话，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社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社区内拥有一套住所，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。二是房屋租赁仲介。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，在为社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。物业社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品质，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专案和服务标准。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。并建立功能表式的服务体系，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，拓宽收入来源管道。物业管理公司在提供服务同时，把对物业专案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、社区车位元出租、会所有效经营等经营收入明显高于物业管理佣金，使住宅专案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、仲介类服务，为物业提供全过程服务的同时，拓宽自身的收入来源管道。

活動資訊 BRANCH NEWS



澳門物業管理實務工作坊

10-Jan-14

澳門



2013 Annual General Meeting
2013 年周年大會

16-Jan-14

香港城市大學





Brain Storming Session of Branch Executive Committee 執行委員會集會

15-Feb-14

香港沙田萬怡酒店

The Spring Cocktail Reception of The Hong Kong Professional Property Services Alliance 香港房地產專業服務聯盟新春酒會

17-Feb-14

香港會議展覽中心





Legal Talk on Recent Court Cases

29-Mar-13

香港城市大學

Visit to Macao Housing Bureau 拜訪澳門房屋局

11-Apr-14

澳門房屋局





Forum on Management Services of High End Properties
in Xiamen
廈門高端物業管理服務研討會

23-Apr-14

廈門艾美酒店

Study Visit to CLP Black Point Power Station
參觀考察中電龍鼓灘發電廠

03-May-14

屯門龍鼓灘發電廠





Qing Dao Study Tour
青島物業專題交流考察

17-18 May-14

青島

Joint Forum on
Property Management Services Bill
物業管理服務條例草案聯合研討會

07-Jun-14

香港城市大學

『粵澳物業管理經理人交流研討會』

12-Jun-14

澳門新口岸





CIH Housing Conference and Exhibition
英國特許房屋經理學會房屋會議及展覽

24-26 Jun-14

曼徹斯特

Study Tour to Global Harbor, Shanghai
參觀考察『月星環球港』項目

28-Jun-14

上海





Technical Visit to CLP Energy Efficiency
Exhibition Centre
參觀考察中電能源效益展覽中心

19-Jul-14

中電能源效益展覽中心

VENCI-CIH
物業管理發展論壇

19-20 Jul-14

深圳

