



COVER STORY

文章分享

建築物大維修應注意事項

鍾沛林律師
香港特別行政區
金紫荊星章、太平紳士

香港的四萬多幢多層大廈中，超過30年樓齡的越來越多，需要進行大維修工程的隨處可見，目的當然是要確保大廈的結構良好，以保障大廈內居住或工作者的安全。政府及公營部門為鼓勵大維修，俱提供津貼、貸款及支援。

最近很多報章都報導有關大維修出現很多問題：聘請「維修顧問」或「承建商」出現圍標；大廈業主、法團管理委員會及管理人員之間的爭駁；及工程質量偏差致未能順利完成工程，導致諸多訴訟。其實吃虧的往往是小業主。

現謹將大維修應注意的若干事項，以簡易答問方式列出，以供各持份者參考及藉此拋磚引玉。

1. 建築物進行大維修，是否需要聘請專業的工程人士作為「維修顧問」或稱「工程顧問」？

大維修通常是指建築物需要進行非經常性、規模較大及複雜性高，涉及建築物的公用部分與設施的維修、保養或改善的工程，而所需支付的工程費用會是相對龐大。進行的工程會包括建築物的外牆、天台、平台、大廈內公共走廊及水、電、煤、電梯、消防等設施不同範圍。要符合相關法例的要求、施工及完工亦需要相關專業的註冊人士的設計、監督和簽證。故此，需要聘請專業的工程人士或授權人士為維修顧問，其職責主要為對建築物進行勘察、報告及建議建築物的公用部分及設施所需要的維修、保養、改善及用料以達至政府或相關法例的要求，協助法團招聘工程承建商、監督工程的進度、核對用料、審批工程款項、發出完工證明、領取符合相關法例要求的證書及向相關政府部門呈交完成符合維修指令的證明書等。對大型工程來說，聘請專業的「維修顧問」或稱「工程顧問」是必須的。須知道維修顧問或工程顧問可以是個人或一間公司。香港的法例並沒有要求「維修顧問」或「工程顧問」須領取牌照。通常此等顧問人士或公司有專業資格的人士作為股東或受聘人士。但亦曾有些公司取了商業登記証後便經營維修顧問，參與投標，待中標後，才外判或聘請有資格的工程專業人士執行工作。

2. 聘請維修顧問需要注意什麼？

首先是維修顧問的專業範圍，確保其或其機構具有所需的專業人士及資格、經驗及相關知識及技術。維修顧問如是一家機構，它的商業背景、財政狀況、董事或主要職員的專業界別、工程經驗、所涉及在工程上的法律訴訟（民事、仲裁及刑事）紀錄等都應是被考慮的因素。須留意有些維修顧問公司本身的合伙人、董事或主要職員為各工程行業的專業人士例如建築師、測量師及工程師，但是有些公司只是待中了標之後才聘請所需的專業人士或外判。

3. 維修顧問是否法團的代理人？

維修顧問是法團（或僱用人）受聘的獨立承建商，亦是法團的代理人，在聘任文件要清楚寫明僱用條件，包括工作範圍、薪酬、權責、工作期限等。特別要注意的是避免授予毫無保留的權力。如法團沒有保留約束維修顧問的權力，萬一所聘用的維修顧問對工程承建商有所偏私，那就會對法團構成不利。常見的情況可能是不履行其職責，疏於監督，隨意批出承建商申請的工程款、增減工程、改用較次的物料、不適當審批完工、不出具滿意紙、及不向有關政府部門申領合格證書等。顧問合約應由專業人士（包括相關經驗的法律界或工程人士）審核。要注意的是儘量避免由擬聘請的維修顧問或工程承建商提供法律或其他專業人士以審核顧問合約的條文及提供意見，以避免利益衝突。

4. 建築物管理條例(344章)第20A條款有關「須由法團以招標承投方式取得」供應品、貨品或服務所指的招標承投方式是否指必須在報刊公開招標？

所指的「招標承投方式」並非單指在報章刊登廣告招標。民政事務總署及廉政公署相關的指引可作參考，最重要的是公開、公正及公平地招標，包括參考政府部門或公營機構所持有合資格承投工程的相關工程承建商的名冊，經法團管委會決議，邀請適當數目的承建商投標亦可。有些法團除了公開在報刊招標外，亦會用混合式以抽籤方式邀請若干上述提及的政府或公營部門名冊內的承建商同時入標承投。

5. 在招標邀請工程承建商時，通常是由維修顧問草擬招標文件，其中包括一份「工程合約的草稿」，其意義為何？

此份「工程合約的草稿」(「草稿」)是一份非常重要的文件。草稿是給擬投標的承建商作參考之用，內裡應包括合約條文、工程範圍、物料質量、工程規格、施工期限、工程款批核及發放程序等重要資料，給承投的承建商評審以定出投標價格而作出回標。雖然是草稿，在招標過程中，連帶彼此間的往來查詢及解答文件，承建商被通知「中標」時即其投標已被接納，該份草稿連上述的往來文件在法律上已構成工程合約，是不可以修改的(除經該承建商及法團的雙方同意)，法團不能以不簽署正式合約為由拒絕聘請該承建商。故此法團要注意該份草稿最好由法團獨立聘請具相關經驗的專業人士、律師等審閱該份草稿及於正式通知中標前提出對草稿的修訂(如有的話)才通知承建商中標。

6. 招標承投工程之前，法團或管業經理須作出什麼準備？

法團及管業經理應在發出招標通告前做適當的部署功課。最重要的是就工程類別、範圍、工程期限等訂定所需的評估，那些是政府部門指令，那些是自發性要、那些是改善添加的工程以備於業主大會討論作參考之用。如聘請維修顧問，這評估對維修顧問準備其評估報告亦有幫助。避免沒有確定性質或空泛的工程或服務要求。同時要注意擬備合約是否有終止維修顧問及承建商的權利，如涉及圖則的版權誰屬，餘下物料怎樣處理。合約要訂明維修顧問必須定期或在法團要求下提供圖則影印本、地盤監察紀錄、物料審核紀錄及書面工程進度報告及出席管委會及業主大會會議接受及解釋提問及質詢。

7. 遇上一個不稱職的維修顧問，怎辦？

可考慮聘請另一位獨立的維修顧問以評估該擬不稱職的維修顧問的工作及表現，作出報告以確定該維修顧問有否失職或違約及在有需要時提議補救方案，包括更換該維修顧問及法律追究。有些顧問合約訂明給予法團在不需要提出任何理由下可以書面通知終止(例如一個月通知)其服務合約而不須作出賠償，但不影響終止合約日之前已發生的與責任。

8. 法團應否監管維修顧問與承建商及怎樣監管？

法團雖然聘請了維修顧問，但法團應負起監察維修顧問及承建商的工作是否符合工程合約的要求及進度。有些法團成立「工程監察小組」聽取維修顧問及承建商的報告，監管工程進度、核對材料等，確保各自履行其職責。工程監察小組成員可包括管委會成員及非管委會成員及有專業知識的業主。有需要時，考慮可聘請獨立的專業人士協助。

9. 在大維修的過程，法團是否需要法律服務？

在整個大維修過程，涉及法律層面的事情甚多，例如與維修顧問及承建商的合約條文，召開業主大會及相關決議的程序有效性，與政府部門及法定團體如香港房屋協會、市區重建局的文書往來等，都涉及法律服務。此外，大維修的集資，業主應繳付的費用的計算方式，必須符合大廈公契條文的規定，如有出錯，科款的決議變得無效影響重大。但要注意的是該位法律服務提供者是否與維修顧問或承建商有利益衝突或甚至是由他們免費或象徵式費用提供的，否則法團與維修顧問及承建商訂立合約條文或在提供服務過程中可能出現偏差，影響對法團及業主的保障。

10. 法團應否聘請「地盤工程監督」(Resident clerk of work)?

如工程費用相當高或技術較複雜，可考慮聘請地盤工程監督，直接向法團負責。其主要工作是監察地盤各項工程的物料使用及施工，以確保用於工程的物料及使用乃按工程合約的要求，並向法團匯報工程的進度是否依預算的工程進度表進行。

11. 在大維修過程中，維修顧問是否有權未經法團的同意批准「後加工程」及更換材料？

「後加工程」通常是指在大維修過程中，原大維修項目範圍以外的工程、法團或經維修顧問的建議將有些合約以外的項目加入於正在施工的大維修範圍內。原則上，維修顧問是沒有權力批准後加工程，除非法團與維修顧問所簽的合約包括授權維修顧問全權處理後加工程或包括被稱為附加或附帶於原大維修項目的工程。故法團必須留意聘請維修顧問的合約有關條文，否則該維修顧問可不經過法團的批准代法團要求或批准承建商進行所謂附加或附帶工程，這可能導致大維修費用超標或甚至嚴重超出預算而須業主再集資。至於更換建造材料的權力，與後加工程類同，法團應保留最後決定權。

12. 在大維修過程中，法團在甚麼情況下需要聘請工料測量師(Quantity Surveyor)?

維修顧問在一般大維修工程合約中同時擔任該工程的授權人士及工料測量師的職責。如工程費用相當巨大，法團可考慮訂明該工程的工料測量師一職須由維修顧問以外的獨立工料測量專業人士擔任。

13. 工料測量師在維修工程中的工作及角色是怎樣的？

通常工程合約都會訂定承建商須每個月將所完成的工程或部分工程及應得的工程款呈交給維修顧問。經維修顧問審批後發放工程款。

如果法團聘請獨立的工料測量師，該獨立的工料測量師審核工程費用，包括確保維修顧問所批給予承建商每期的「上單」的工料是否已如所報，以避免維修顧問對承建商有所偏私而隨意批出工程款項。該獨立的工料測量師亦能確保工程中所使用的物料的質量合符工程合約及招標文書或合約所規定。完工後，工料測量師會檢核整個工程賬項並作出工程開支總計，並與承建商決算整個工程的賬項。

14. 「小型工程監管制度」何時實施及目的為何？

按屋宇署資料，該制度是從2010年12月31日開始實施，如進行小型工程必須聘請屋宇署註冊的承建商，例如註冊小型工程承建商進行，否則違法。註冊小型工程承建商的名單可查閱屋宇署網頁。其目的是簡化現行的法定程序，以提供簡單和便捷的合法途徑，使業主安全地進行小規模的建築工程，例如安裝冷氣機支架和晾衣架等。

15. 業主或住戶委任小型工程承建商應留意什麼？

業主或住戶於委任時必須要確保其委任的工程承辦商已購有各項所需保險，以減低因工程引致的法律責任，而被索償的風險。此外，應考慮其工程是否涉及或使用大廈的公用部份或設施，應預先取得業主立案法團或物業管理公司的同意，及其訂定的裝修規則，並遵守大廈公契的條款。

很高興知道「香港房屋協會」及「市區重建局」為確保津助舊樓業主大維修的款項用得其所，物有所值，對受助的建築物業主制訂了若干措施，在聘用「承建商」的招標過程中，委任大型會計師行參與接收及處理回標的工作，希望將招標的真正公平原則發揮出來。

向侵佔公共地方者索償

郭冠英律師
李郭羅律師行
2013年11月

引言

法團及物業管理公司，主要職責是管理屋苑的公共地方及設施，並執行公契與《建築物管理條例》(下稱「《條例》」)的規定。若屋苑公共地方遭他人非法佔用，不管佔用者是否屋苑業戶，法團及物業管理公司均須採取行動，尋求終止該等行為。

非法侵佔公共地方的情況林林總總，輕微的包括在家門外安放神位、鞋子及雜物，嚴重的可以在地下商店門前擺設貨物，在外牆或簷蓬豎立巨型廣告牌，甚至在餐廳食肆門外加置餐桌，自設「露天吸煙區」，以招徠更多客人。

就筆者所見，法團及管理公司即使就上述非法行為採取法律行動，很多時都只會要求法院頒發禁制令，禁止被告人繼續霸佔公共地方，或將僭建物拆除，最多只會要求被告支付訟費，卻較少會要求對方對法團及眾業主作出金錢賠償。

究竟，法團可否要求非法佔用公共地方的被告人賠錢呢？本文會就此問題作簡單討論，並闡述一些最新的本港案例。

公契及條例的規定

在討論如何評定非法佔用公共地方的賠償金之前，讓我們先看看法團及管理公司就該等行為採取行動的法律依據。首先，本港的公契多載有「不得阻塞公共地方」(obstruction of common areas)、「不得作結構性改動」(structural alteration)或「更改大廈外觀」(alter the external appearance of the building)¹及「不得建有非法構築物」(not to erect unauthorized structures)等條款。侵佔公共地方，包括於公共地方建有僭建物供己享用等行為，很多時都會違反了上述規定中的一項或多項。法團及管理公司並可以此為由，要求對方停止侵佔行為，並將僭建物拆除，使公共地方回復舊觀。

其實，即使公契並無相關規定，《條例》第34I條亦載明，任何人士在未得業主委員會(如已成立法團，則為管理委員會)決議同意之前，均不得侵佔公共地方作為一己之用，違反該條規定者，將被視為違反公契。眾所周知，《條例》第VIA部份條文，包括第34I條在內，均透過法例被強制納入所有公契條款之中，並凌駕於相反公契規定之上。故此，即使公契未有明文禁止業戶霸佔公共地方等行為，法團及管理公司往往仍可引用第34I條，向侵佔者興訟。

評定賠償金的一般通用原則

民事與刑事法律其中一項明顯不同之處，就是前者的目標，主要是為補償受害人，而後者卻是要懲罰違法者，以警告其他人不要犯同樣罪行。故此，在「合約法」(Law of Contract)及「侵權法」(Law of Tort)等民事法律範疇之內，即使被告人確有違法，只要原告人並無因此而蒙受任何損失，被告人一般情況下仍不用賠償原告，因為原告根本沒有損失需要賠償，而法律也並非主要為懲罰被告人而設。

舉一個簡單例子，如雙方協議好買賣貨物或樓宇，但買方臨時悔約，拒付貨款完成交易，但賣方另覓新買家，並以較高價錢將貨物或樓宇出售，在這情況下，雖然原買方悔約行為確屬違法，但賣方並無因此遭受損失，故此，買方便不須作任何實質賠款。²

評定侵佔屋苑公共地方的賠償金

如將以上原則引用於非法侵佔屋苑公共地方的情況，則如果法團不能證明對方的侵佔行為令其有金錢或經濟上損失，便很可能得不到實質數額的金錢賠償。或許這就是很多時法團或管理公司不會於該些訴訟中向被告索賠的原因，因為在現實中，那些侵佔行為一般不會令法團蒙受金錢損失。³

可是，如被告無須向法團作出金錢賠償，只須將霸佔的公共地方還原，或停止侵佔行為，這豈非便宜了他，讓他從不法行為中獲取利益嗎？例如霸佔公共空間，放置餐桌招待客人的食肆，無形中非法擴大了店舖面積，卻不用為此交租。法律程序往往需花不少時間，即使一兩年後法庭頒令食肆東主停止侵佔行為，他已省回不少租金。如法庭一成不變的依照「只賠償受害人、非懲罰違法者」的民事法律原則辦事，其實是間接鼓勵更多人違反公契及法例的規定，這實在不合情理，也不符合公義。

中間收益 (mesne profit)

所謂「中間收益」(mesne profit)是一法律用語，意思就是「非法佔用他人地方的賠償金」(damages for unlawful occupation)。該詞的本意就是，被告的佔用人須向原告人繳付因其侵佔行為所取得的收益(account of profit)。所以，顧名思義，於評定侵佔他人地方的賠償金時，法庭其實可用被告人獲取了什麼利益為原則，不一定要考究原告人蒙受了什麼損失。

外國與本港相關案例

在英國，遠在1993年，便有兩宗上訴法院的案例涉及這議題。兩案的案情相若，均為與家眷同住於軍方宿舍的士兵，因離婚需要遷出，由於申請其他資助房屋(類似本港的公屋)需時，故涉案士兵於到期遷出日之後的一段時間仍居於原宿舍，法院要評定的就是在該段時間之內，被告士兵因非法佔用屬於政府物業的宿舍，而須支付予國防部的賠償金額。該些已婚宿舍，租值比士兵後來遷往的資助房屋便宜，而該等資助房屋的租值又比市值便宜。從國防部方面來看，即使該些士兵依期遷出，有關單位仍只會租予其他士兵，所收的租金亦只會以較低租值計算。所以，從「政府損失多少」的角度來看，賠償金額應以宿舍租值計算。當然，如作出這樣判決，可謂正中被告下懷，因為他們正正就是不想遷出，繼續享受平租。另一方面，如從「士兵得益多少」的角度去衡量，續佔單位期間使他們不用負擔另覓其他居所須付的租金。由於案中他們於遷出宿舍後可遷往資助房屋，延遲遷出的得益就是，他們可免付該段期間資助房屋的租金。故此法庭裁定，被告人須繳付的「中間收益」，須以該等資助房屋的租值計算(比宿舍租值較高)。當然，如果他們不能享有資助房屋，而需要於市面以市值租住房子，損失評定便應以市面上類似宿舍的單位的市值租金計算，因為這才代表他們因非法佔用行為所取得的利益。實際上，非法侵佔他人地方的收益，法律上一般就是以該地方的市場租值(market rental)計算。

此外，英國也有一宗有趣案例，案中被告人本為英國政府做情報工作，並承諾就工作過程中所獲悉的資料保密，後來他反過來當了蘇聯間諜並出走他方。過了若干時間後，他撰寫回憶錄發售，書中披露了一些他曾承諾保密的資料。雖然到書本出版時，英國政府也認為該些資料已不再是機密，也不會因書本導致政府有任何實際的經濟損失，但英國法院仍裁定，被告人須向政府繳付其出版書本所得的收益，「不應讓被告人經違法行為得益」的原則遂再度得以彰顯。

在香港方面，去年7月時土地審裁處有一宗案例，被告廣告公司未經法團允許，便在位於銅鑼灣旺區的涉案大廈外牆豎立廣告牌，前後為期共32個月。結果遭法團興訟，要求土地審裁處頒令拆除，並支付非法佔用外牆的損害賠償。被告沒否認非法佔用一事，只爭議金錢賠償責任。被告指稱，廣告牌的存在並未對大廈業主及法團造成任何經濟損失，故無須作出賠償。況且公契禁止業主們於外牆建有構築物，所以即使被告的廣告牌沒存在，法團亦不可將外牆租予他

人豎立廣告牟利，因此法團只得象徵式賠償(nominal damages)。但法院跟隨英國案例，認為在這情況下，被告須支付的賠償金不一定根據原告實際損失去評定，即使法團從無意圖出租外牆亦如是。如果只判定被告人支付象徵式賠償，無形中被告人便會取得不公平的利益，故此法院裁定被告人須支付的賠償金應以被告取得的利益計算，即是使用外牆的合理市場價格(the price a reasonable person would pay for the right of user)，結果被告須支付數以百萬計的賠償金。

到了今年3月，又有另一宗涉及同樣爭議的土審案例。涉案大廈1樓為商用，其中6間商店的業主將其單位全部出租予同一租客，租客將各單位「打通」，並佔用一些原屬公共地方的空間如走廊通道，將6間小舖接連成一間大舖，又在部份非法佔用的地方擺放數部空調機，及在屬於公共地方的外牆豎立招牌。法團對商店的業主及租客興訟，要求禁制彼等非法佔用公共地方的行為，並作出賠償。土地審裁處裁定商店的業主及租客均須承擔法律責任，在評定賠償金額時，土審處認同去年的案例，認為應以租客的得益，而非法團的損失去衡量，即應以被佔地方在市值租金計算賠償。但土地審裁處認為相關之走廊通道的租值應較店舖低，因為一般只有店舖的使用者才會租用貼鄰的走廊通道，故給予五成多折扣。在招牌方面，土地審裁處接納一些專家意見，認為應按其面積，再以十分之一的市值租金計算賠償金。

使用許可協議

法團或管理公司有時於公契明文容許之下，會與業戶(主要是商戶)簽訂許可使用協議(licence agreement)，於收取一定款項後，同意讓業戶使用某些公共地方。我們處理的訴訟案件中，不止一次見過由於物業轉手或有新的經營者使用店舖，新業戶為著省回使用費(licence fee)，或種種其他原因，突然拒絕簽訂新協議及支付費用。在這情況下，過往曾協定的使用費，就是相關地方市面租值的重要參考指標。除非任何一方有充分證據證明，在非法佔用期間，該地方的市面租值已有所改變⁴，否則法院可能以過往協定的使用費金額去評定被告人應付的「中間收益」。

結論

法團及物業管理公司有責任執行公契及法例規定，並維護全體業主利益。於屋苑公共地方被人較長期霸佔時，除應當採取行動清除僭建物及還原地方，還應積極考慮向非法佔用者追討金錢賠償，計算原則就是佔用人因其非法行為所得的利益(profit)，即以相關地方在被佔用期間的市面租值計算。本港已有判例支持以上論點，計算租值時如有需要，更可尋求估價測量師提供專業意見。如法團及物業管理公司純因沒有經濟損失，便完全不考慮這方面的追討，便可能被其他業主指其未盡責任，或不夠專業。

《完》

- 1 針對在外牆等結構性公共地方的僭建物而言，該等霸佔行為很可能改動了屬於大廈結構部份的外牆，及大廈的外觀。
- 2 可能需要象徵式賠償(nominal damages)一百數十元不等。
- 3 一個例外情況就是法團須自費清拆於公共地方的僭建物，故向相關業戶討回所耗費用。
- 4 例如商店租值上升，貼鄰公共地方的市值也應水漲船高。可是，這可能需要援引專業的估值測量師撰寫的報告去證實，可能令訟費增加。

- 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。

房地产租赁市场管理与物业管理结合模式的探讨

李春云

广州城市职业学院城市建设工程系

目前城市的房地产租赁市场存在很大的管理盲点，政府部门很难掌握真实的租赁情况，对城市人口管理和房地产经营管理构成很大的决策障碍；另一方面物业管理公司掌握著大量的房地产租赁物业的管理服务资源，却很难从中获取经济收益来提高物业企业的经营收入。本文将以广州市的房地产租赁市场分析为依据，探讨如何构建一种房地产租赁市场管理和物业管理结合模式，一方面为城市管理提高准确的人口数据和租赁资料，另一方面为物业企业提高稳定的经营管理收入。

一、房地产租赁市场管理存在的主要问题

1. 房地产租赁市场庞大，管理不规范。目前城市商业经济不断加速，流动人口不断涌入，带来了城市巨大的房地产租赁市场，同时也对租赁市场管理提出了更高的要求。目前商业物业租赁管理较为规范，住宅物业租赁存在较大的管理难度，以广州市为例，2008年广州市商业物业租赁在50多万件，住宅租赁按流动人口计算至少在180多万件，但备案率不足35%。目前房地产租赁市场管理的主要机构是市、区的房地产租赁管理所，街道居委等其他政府机构辅助管理，由于多部门管理协调困难，房地产租赁市场管理还很不规范。
2. 业主租赁备案登记积极性差。据广州市房管局数据，2009年1月-9月全市房地产租赁合同备案71万多件（其中住宅租赁备案约48万件），租赁备案面积3,669万 m^2 ，租金收入约7.4亿元。按2009年7月的数据，广州市现有流动人口616万，按3口一家计算，住宅租赁数量至少在200万件以上，目前业主租赁备案率不足40%。据调查造成业主备案积极性差的主要原因是房屋租赁的税费过高，按现有规定房屋租赁的税费占租金收入的20%以上。
3. 政府房地产租赁市场管理力量不足。虽然广州等地都制定了房地产租赁管理的有关法规，但由于市场管理力量不足，在具体执行上有相当大的困难。一方面大量业主租户不进行备案，大大增加了市场管理机构的排查难度；另一方面房地产中介机构也出于商业的需要很难执行房屋租赁备案制度，大量的中介业务也造成管理机构很难对中介机构实施备案的监督管理。
4. 部门协作机制不畅通。房地产租赁市场管理是一项复杂的社会工程，商业租赁涉及工商注册、税务登记，居住租赁涉及承租人的户籍管理、计生管理、治安管理等，单靠租赁管理部门的力量是远远不够的。目前工商、税务、计生、公安等部门与房屋租赁管理部门的协作机制还不够通畅，加大了管理的难度。好的协作机制往往要求各有关部门在办理涉及有关房屋租赁的业务时，按规定必须认真审查其是否持有房屋租赁管理部门核发的租赁许可证，严格按房屋租赁管理部门登记的租赁合同办理，不得用于超出许可证核准的范围。同时，房屋租赁部门在进行合同登记时，必须配合有关部门进行计划生育审查、暂住户口登记、社会治安管理等工作。我们应该积极探索租赁所与派出所「房户合一」管理，租赁所、派出所和物业管理公司合作的「三位一体」管理，以及多部门联合办公租赁管理，租赁部门代征租赁税款等一系列行之有效的协作模式。

二、房地产租赁市场管理与物业管理结合的意义

单一依靠政府部门的力量对房地产租赁市场管理是很难进行全面准确的管理，一定会存在巨大的管理漏洞。因为城市物业基本上都实施了物业管理，利用物业企业的管理服务优势，联合物业公司来执行租赁管理的具体事务，将会为城市房地产租赁市场管理的规范性带来重大的突破。

1. 为城市人口管理提供最为准确的人口数据。城市的经济政策、建设规划、人口管理都需要准确的人口数据，而大量流动人口的涌入也带来了城市人口管理的巨大挑战。实施「以房管人」模式是非常有效的管理机制，而通过物业企业对物业进行管理服务优势，利用物业企业的力量对其管理物业进行物业租赁情况和居住人员情况进行调查和登记是非常可行的有效模式。
2. 弥补房地产租赁市场管理的盲点。目前各城市的房地产租赁市场管理基本上停留在决策、管理层面，在执行层面严重力量不足，自然带来租赁管理的巨大盲点。而让政府部门组建庞大的租赁管理执行队伍也是不现实的，让具有对物业进行管理服务优势的物业企业成为房地产租赁市场管理的一个执行机构，是目前弥补房地产租赁市场管理盲点的一个切实可行的办法。数量众多的物业企业对其服务的物业进行全面的房屋租赁备案和居住人员登记，必然会为城市的房地产租赁管理带来重大的突破。
3. 提高物业企业经营收入，改善物业管理服务。物业企业在法律层面上没有义务要进行房地产租赁市场管理，没有利益驱动物业企业也不会有进行租赁登记备案事务的积极性。政府部门与其花费巨额资金去建立租赁市场管理队伍，不如建立对物业企业租赁备案登记的奖励补贴机制，按照其提供的房地产租赁备案数量进行奖励补贴，补贴经费可以从房地产租赁税费中提取专项支出；同时对物业管理公司从事房地产中介服务业务进行政策许可，鼓励物业企业利用其调查掌握的物业租赁资料进行房地产中介服务业务，提供物业企业的经营收入。

三、房地产租赁市场管理与物业管理结合需解决的问题

1. 建立有效管理机制。建立市区房地产租赁管理所、街道居委房地产租赁管理站、房地产租赁登记备案执行机构(物业企业、中介公司等)的三级管理机制。市区房地产租赁管理所负责政策制定、监督管理；街道居委房管站负责区域内统计上报，协助执行机构工作，对执行机构进行补贴经费发放；执行机构(如物业企业)负责协助业主租户进行备案登记的具体事务。
2. 适当降低房地产租赁税费。目前房地产租赁税费太高，导致业主登记备案的积极性很低。在规范房地产租赁市场的前期可以适当降低税费，提高业主租赁备案的积极性，个人认为可以从目前的22%左右降到10%左右。
3. 健全租赁管理法规办法。虽然目前各地制定了一些房地产租赁管理法规，但缺乏具体的有操作性的管理办法，需要健全租赁管理法规，加强对不登记备案业主和中介机构的惩罚力度，加大对依法租赁业主、协助备案物业企业的奖励力度。同时加大房地产租赁管理的宣传力度，提高业主房地产租赁备案的意识。
4. 给予物业企业补贴，许可经营房地产中介服务业务。物业企业开展房地产租赁登记备案工作，自然应该获取收益，政府可以建立管理机制，从租赁税费中列支专项补贴经费，根据物业企业协助登记备案数量进行相应补贴；同时鼓励物业企业开展房地产租赁中介服务，提高企业经营收入，大力提高物业企业协助房地产租赁管理的积极性。个人建议每协助登记备案一件补贴经费50-100元，或者按照物业年租金收入的0.5%-1%计取。

四、房地产租赁市场管理与物业管理结合的模式

为了规范城市的房地产租赁管理市场，可以专门制定一个房地产租赁管理和物业管理结合的模式，建立三级管理机制，从而对城市房地产租赁市场实施尽可能的全面管理。具体运作模式如下：

1. 市、区房管局房地产租赁管理所为总管理机构。管理所负责制定有关法规、协调税务、人口等政府部门开展房地产租赁市场管理、负责租赁登记备案具体事务、协调登记备案经费的发放、市场的监督管理。
2. 各街道居委房管站为各区域统计协调机构。各街道居委房管站负责协管辖区内各物业企业的房地产租赁登记备案事务，负责辖区内租赁情况和人口居住情况的统计汇总上报，负责核发物业企业租赁登记备案专项补贴。
3. 各物业项目的物业管理公司为具体执行机构。负责排查其物业管理辖区内物业租赁情况，协助业主租户进行登记备案，负责向街道居委房管站上报房地产租赁和居住人员数据和资料。
4. 物业管理提供的租赁物业资料中，有不执行登记备案情况时，由房管部门联合其他部门强制执行；有经过房地产中介服务完成的租赁合同不备案的，对中介机构按有关规定进行惩罚，进而提供中介机构的租赁合同备案率。

总之，城市房地产租赁市场管理是项系统工程，需要多个部门协调和各个环节进行控制，房地产租赁市场管理和物业管理进行结合的模式只是作为一种创新模式来探讨，在机制健全和模式规范的前提下，也许是一个非常有效的规范房地产租赁市场管理的运作模式。

物业服务商业模式的梳理及畅想

张荣

上海中技桩业股份有限公司

行政人事经理

「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，随著住房货币化的深入，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。很多企业在对外行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」，无论你在宣传上如何包装，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，看著满地的山寨，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，就意味著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。所以行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、行销、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者。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：创业支援及投资模式

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软体孵化基地。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、经营性专案的服务提供过程中，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。