



高职高专“十一五”规划教材

物业经营管理

◎ 杨永杰 汤守才 主编



化学工业出版社

WUYE JINGYING GUANLI

高职高专“十一五”规划教材

物业经营管理

杨永杰 汤守才 主编



化学工业出版社

·北京·

本书是高职高专物业管理系列教材中的一本。从物业服务企业在经营管理过程中需要注意的方面入手, 主要包括物业经营管理的理念, 物业服务企业的定位, 物业经营管理的实施, 物业具体资源的经营, 物业服务企业的战略管理, 物业租赁管理, 物业财务管理及写字楼和商业物业经营管理等内容。

本书在保持经营管理体系完整的前提下结合物业企业的具体情况, 突出实践性, 内容系统, 并配有大量案例。

本书可以作为高等职业院校物业管理专业、社区管理专业、房地产专业及相关专业的专业教材, 也可以作为物业经营管理专业的相关岗位培训用书。

图书在版编目 (CIP) 数据

物业管理/杨永杰, 汤守才主编. —北京: 化学工业出版社, 2008.7
高职高专“十一五”规划教材
ISBN 978-7-122-03054-2

I. 物… II. ①杨…②汤… III. 物业管理-高等学校: 技术学院-教材 IV. F293.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 091585 号

责任编辑: 李彦玲 于 卉
责任校对: 蒋 宇

装帧设计: 史利平

出版发行: 化学工业出版社 (北京市东城区青年湖南街 13 号 邮政编码 100011)

印 刷: 大厂聚鑫印刷有限责任公司

装 订: 三河市万龙印装有限公司

787mm×1092mm 1/16 印张 11½ 字数 297 千字 2008 年 8 月北京第 1 版第 1 次印刷

购书咨询: 010-64518888 (传真: 010-64519686) 售后服务: 010-64518899

网 址: <http://www.cip.com.cn>

凡购买本书, 如有缺损质量问题, 本社销售中心负责调换。

定 价: 20.00 元

版权所有 违者必究

前 言

1981年,我国第一家物业管理企业在深圳诞生,从此,物业管理伴随着我国城市化与房地产的发展而迅速发展起来,目前物业管理行业已经有3万多家物业管理企业,从业人员超过300万人。2007年伴随着《物权法》的颁布,修订后的《物业管理条例》将物业管理企业更名为物业服务企业,此举为物业服务企业的进一步发展明确了定位和方向。未来的物业服务企业,服务是根本,管理是手段,管理与服务要有机结合,通过对物业的管理,实现对人的服务。只有管理与服务工作两手抓,才能将物业管理工作水平真正提高到一个较高的水平。但是,在物业管理过程中也存在着物业企业与业主纠纷增多,物业行业利润偏低等诸多问题。目前物业行业面临的问题有的是历史遗留问题,有的是制度建设问题,也有部分是属于物业服务企业的经营管理问题。在机遇和挑战面前,要使前进中的物业管理发展得更快、更规范、更有生机,除在管理体制上向社会化、企业化、市场化方面发展外,还必须进一步树立科学、正确的经营思想,不断提高经营管理水平。

近年来物业管理专业的教育,尤其是高职教育有了很大的发展,在教材建设方面也有了很大的进步。然而,在教材中讲述物业管理概论的居多,涉及物业经营管理的教材却很少。本书就是从目前物业服务企业在经营管理过程中需要注意的方面入手,主要包括物业经营管理的理念,物业服务企业的定位,物业经营管理的实施,物业具体资源的经营,物业服务企业的战略管理,物业租赁管理,物业财务管理及写字楼和商业物业经营管理等内容。希望能对提高物业服务企业的经营管理水平起到一定的作用。

本书在保持经营管理体系完整的前提下结合物业企业的具体情况,并考虑高职学生学习的特点及需要进行编写,突出实践性。本书既可以作为高等职业院校物业管理专业学生的专业教材,也可以作为物业服务企业的培训用书。

本书由北京农业职业学院杨永杰和河北能源职业技术学院汤守才主编。杨永杰编写第一章、第四章和第五章;汤守才编写第二章和第八章;山东商业职业技术学院崔发强编写第三章;北京农业职业学院王晓宇编写第六章;河北能源职业技术学院邢俊霞编写第七章。

本书在编写过程中,参考了部分已经公开出版、发表的著作和文章,在此向这些作者表示衷心的感谢。

由于编者水平有限,书中难免有疏漏之处,恳请读者予以指正。

编者

2008年6月

目 录

第一章 物业经营管理概述	1
学习目标	1
引导案例	1
第一节 物业经营管理的概念	1
一、经营是物业管理发展的必由之路	1
二、物业经营管理的概念	2
三、物业经营管理的特点	2
四、物业经营管理的意义	3
五、物业经营管理的问题	3
六、物业经营管理的类型	4
第二节 物业经营管理的内容	6
一、物业经营管理的主要内容	6
二、物业经营管理不同层次之间的关系	7
三、物业经营管理中的战略性工作	8
四、物业经营管理的常规工作	9
思考题	13
第二章 物业服务企业	15
学习目标	15
引导案例	15
第一节 物业服务企业概述	15
一、物业服务企业的基本概念、类型和特点	15
二、物业服务企业的设立	16
三、物业服务企业资质管理	19
第二节 物业服务企业管理的基本内容	20
一、企业组织机构设置	20
二、企业定员定编	22
三、企业劳动定额	23
四、物业服务费的测算	26
五、物业日常服务	31
第三节 企业人力资源管理	32
一、员工的招聘与解聘	32
二、人员的培训与管理	33
三、员工薪酬管理	34
四、员工的考核与奖惩	36
第四节 企业岗位责任制	37

一、企业岗位责任制的重要性	37
二、岗位责任制的制定原则和方法	38
三、物业服务企业主要部门的岗位责任制示例	39
四、岗位责任制的考核与管理	41
思考题	42
第三章 物业经营管理的实施	44
学习目标	44
引导案例	44
第一节 前期物业经营管理的实施	44
一、处理好与房地产开发商之间的关系	44
二、前期物业服务合同	45
第二节 物业经营管理的实施	46
一、物业管理服务的基本内容	46
二、物业管理的经营收入	51
三、物业服务费的构成	52
第三节 合同与风险管理	54
一、物业管理活动中涉及的合同的主要类型	54
二、前期物业服务合同和物业服务合同的内容与区别	55
三、物业服务合同的签订要点	58
四、物业管理工作中经常涉及的商业保险险种	60
思考题	64
第四章 物业资源的经营	67
学习目标	67
引导案例	67
第一节 物业资源经营概述	67
一、物业资源的界定	68
二、物业资源的经营原则	69
第二节 停车场经营	71
一、停车场经营的含义	71
二、停车场经营的基本原则	71
三、停车场经营风险	71
四、摩托车及自行车停放管理	72
五、缓解车位供应紧张矛盾的方法	72
第三节 会所经营	73
一、会所的概念和经营内容	73
二、会所经营的难点	74
三、会所经营的种类和模式	75
第四节 社区广告经营	76
一、社区广告经营的原则	76
二、物业资源中的八类广告经营	77
第五节 其他物业资源的经营	79

一、社区基地建设	79
二、绿化用地的再经营	80
三、摆台经营	81
四、仓储、信号中转及其他	81
五、社区商业经营	82
思考题	87
第五章 物业服务企业战略管理	89
学习目标	89
引导案例	89
第一节 物业服务企业战略管理概述	89
一、企业经营战略的概念及特征	89
二、企业经营战略的构成要素	90
三、物业服务企业战略管理定义	91
四、物业服务企业战略管理过程	92
第二节 物业服务企业战略环境	93
一、物业服务企业宏观战略环境	93
二、物业服务企业微观战略环境	95
第三节 物业服务企业总体战略	96
一、物业服务企业的多元化战略	96
二、物业服务企业品牌战略	96
三、物业管理品牌经营战略的实施过程	97
四、物业服务企业稳定型战略	98
五、物业服务企业紧缩型战略	99
思考题	101
第六章 物业租赁管理	102
学习目标	102
引导案例	102
第一节 物业租赁概述	102
一、物业租赁的特征	103
二、物业租赁的类型	103
三、物业租赁管理模式	104
第二节 物业租赁方案	105
一、物业租赁方案的制定	105
二、租户选择与租金确定	107
三、租赁管理中的市场营销	110
第三节 物业租赁合同	114
一、物业租赁合同相关法律知识	114
二、房屋租赁合同基本条款	120
思考题	125
第七章 物业财务管理	127
学习目标	127

引导案例	127
第一节 物业企业财务管理	127
一、企业财务管理的基本内容	127
二、物业企业财务分析	128
第二节 物业企业成本管理	132
一、物业企业成本的构成	132
二、物业企业收取物业管理服务费的方式	133
三、物业管理成本预算	134
四、物业管理成本控制	136
第三节 物业管理投资	138
一、物业管理投资的原则	138
二、物业管理投资决策	139
三、物业管理投资形式	144
思考题	144
第八章 写字楼和商业物业经营管理	146
学习目标	146
引导案例	146
第一节 写字楼物业经营管理	146
一、写字楼的分类和写字楼物业管理的特征	146
二、写字楼物业管理的目标	149
三、写字楼物业管理工作内容	150
四、写字楼租户选择过程中考虑的主要因素	155
五、影响写字楼的租金水平的因素	156
六、写字楼物业管理工作评价的内容	157
第二节 商业物业经营管理	157
一、商业物业的含义及分类	157
二、商业物业经营管理的主要工作内容	158
三、商业物业租户的选择	161
四、商业物业租金的确定	164
五、商业物业租赁方案和租赁策略的制定	165
思考题	169
参考文献	173

第一章

物业经营管理概述

【学习目标】

- 掌握物业经营管理的基本概念和内涵
- 掌握物业经营管理活动的对象和目标
- 明确物业经营管理企业的基本特征
- 知晓物业经营管理企业的层次和工作内容

引导案例

市场无情 眼光独到

深圳市金地物业管理有限公司（以下简称金地物业）在1999年底开始向市场挺进。面对几乎被垄断的市场，金地物业经过准确的市场分析，将企业的发展定位为集中力量快速占领中低端市场，扩展市场规模，树立品牌，跻身物业管理品牌方阵。2000年，金地物业按照既定的市场目标开始了艰难的拓展工作。项目集中在物业服务费标准为1~3元/（月·平方米）的区域，其中大部分项目处于2元左右。与此同时，行业内正在热衷讨论是否有选择地接管项目，当行业内人士在评议“四不接”口号的是是非非时，也从侧面关注着金地物业的拓展之路。到2002年底，准确的定位使得金地物业已经成为行业内著名的品牌公司之一，其管理面积在短短的两年内从不足100万平方米发展到1000多万平方米，取得了让市场瞠目结舌的成果。

【评析】金地物业先是以压价竞争者的身份出现在市场中，将物业管理高端市场的空间逐渐蚕食，并不断拓展中低端市场，提前结束了行业的暴利期，使行业在高涨、浮躁到低潮、理性的过程中逐渐地过渡。金地物业成功的关键在于找准了合适的位子，最终树立了企业品牌。

第一节 物业经营管理的概念

随着房地产投资规模的不断扩大和投资形式的多样化，对物业经营管理的需求与日俱增。物业的业主或投资者希望通过物业经营管理，不仅使其物业在运行使用过程中能够保值，而且实现增值。这就要求物业管理从传统的物业运行管理服务，向策略性的物业资产价值管理方向拓展。

一、经营是物业管理发展的必由之路

物业管理是一种微利性行业，较低的行业风险和较低的行业门槛吸引了大量资金和人才的进入。资本对利润的追逐，加深了物业服务企业之间的竞争，推动了物业管理的市场化进程。物业服务企业长期以来提倡的是管理与服务，而对经营的问题涉及较少。管理和服务是物业服务企业的本业和对社会提供的基本产品，也是物业管理公司存在的市场基础。但是，提供优质的管理和服 务应是物业服务企业经营和竞争的一种手段。作为企业，经营应是其基本的行为，只有依法进行经营，并获取合法的利润才能从根本上解决物业服务企业的生存和发展问题，达

到社会效益、环境效益与经济效益并重的良性发展的目标。并且，物业服务企业忽视经营，会造成企业赢利能力的低下，企业自有资金的不足又形成物业服务企业在扩大规模和持续稳定发展的瓶颈，并反过来影响服务质量，会影响投资者和高水平人才的介入，从而限制整个行业的发展。

随着物业管理市场化进程的加快，市场竞争日益激化，以及新的房地产形势的发展，经营越来越被提到物业服务企业发展的日程上来，物业服务企业要得以快速发展，经营将是一条必由之路。

二、物业经营管理的概念

物业经营管理可概括为两个方面：一是将物业管理和物业经营融为一体，在做好物业管理工作的同时，为开发商、业主、客户策划并实施物业经营方案，发挥每一平方米物业的增效潜力；二是将物业管理从一般维护、运行阶段提升到对管辖物业全过程的营销、服务和管理层面，亦即将服务眼光由物业管理委托期内这个局部放大到物业长寿命商品的整体去统一考虑、安排，从而为业主、客户提供更全面、更彻底的服务。

物业经营管理的核心思想为：将营销的概念深刻的溶合于物业管理的工作中通过对管辖物业经营与管理的合力运行，更好地体现物业管理，实现物业保值、增值的重要功能。

物业经营管理又称物业资产管理，是指为了满足业主的目标，综合利用物业管理（Property Management）、设施管理（Facilities Management）、房地产资产管理（Real Estate Assets Management）、房地产组合投资管理（Real Estate Portfolio Management）的技术、手段和模式，以收益性物业为对象，为业主提供的贯穿于物业整个生命周期的综合性管理服务。物业公司的经营在提高企业经济效益的同时，还促进了物业的市场流通，挖掘了蕴含于物业中的效益，并增强了业主、客户对物业真正价值的理解。

三、物业经营管理的特点

物业经营管理是物业服务的重要组成部分，是收益性物业管理概念的拓展和延伸，是物业营销与物业管理的有机合成，有着广阔的市场发展空间。它除了具备“纯”物业管理外，还包括商业推广、商业策划和商业管理，它的投资和开发可以获得比一般物业投资回报更大的商业利润，但是这种高回报的实现过程非常复杂，存在诸多变数。物业经营管理水平代表一个城市最先进的物业管理水平。物业经营管理具有以下特点。

(1) 收益性 投资者或租户付出货币获得物业长久或一定期限的使用价值，从而获得经营场所或出租场地，通过经营实现其最大效益。

(2) 复杂性 表现为设备配套复杂、业主或使用人构成复杂、对外关系复杂、环境复杂等。

(3) 综合性 既有物业管理的维修维护、安全消防、清扫保洁等基本服务内容，更有物业租售代理、营造商业氛围、商业推广、商业策划等一系列商务运作，而且还需解决配套问题和商务服务、娱乐服务等。

(4) 创造性 物业经营本身就是创造价值的场所，要求新、奇、特，给顾客留下强烈感观印象。而且经营方式和营销理念也要随时需创新，紧跟市场发展方向。

(5) 品牌性 物业经营要获取最大商业价值，关键在于社会消费群体对本物业场所的知晓程序、美誉度和钟爱程度，而这一切的取得需要依赖物业经营获取收益的各方面达成共识，形成共同的价值观和服务理念，从而营造一种亲情氛围和信任品牌。

另外，物业经营的高档豪华趋势、多功能性、人文休闲文化特色也日趋明显。物业经营管

理面临的难点是市场培育难、经济繁荣难、安全防范难、设备运行保障难、商业推广难、处理业主和消费者的利益关系难。

四、物业经营管理的意义

物业管理企业要获得好的经营效果，离不开对市场的正确分析和把握，只有瞄准市场需求，准确把握机会，才能获得成功。

(一) 物业经营管理的作用

国外和香港地区特别注重物业管理工作中的经营概念。美国物业管理行业大多数企业可以为客户提供租赁、估价、交易、咨询等服务。优秀的物业管理可以为业主、租户提供良好的工作、生活环境，而更重要的作用在于使物业的经济效益得到充分的发挥。物业管理企业寓经营管理于服务之中，将体现出卓越的专业水准和竞争实力。物业服务企业加强经营管理。首先可以更好地满足市场需求和客户需要；其次更好地体现了经营、管理一条龙服务，对客户来讲，提高了服务效率；再次，扩大了物业管理企业的盈利空间。物业管理企业面临的重要挑战之一就是专业化管理与管理费不足之间的矛盾。租赁代理、交易咨询、估价等业务的佣金比例明显高于物业管理佣金比例，使物业管理企业综合实力和生存能力得到提高。

(二) 加强物业经营管理的必要性

① 租赁市场的繁荣给物业管理企业提供了进行房屋租赁中介服务的市场。由于空置房的增加，房地产商需要将部分物业出租以获取回报，加上购置物业收租赢利的投资理财方式被越来越多的人士所采用，使房屋租赁市场具有很大的潜力，物业管理由于最接近业主——出租方，所以在房屋租赁代理领域有得天独厚的有利条件。加上目前支撑租赁市场的中介组织专业水平低，操作欠规范，给物业管理企业留下了广阔的盈利空间。

② 物业管理的策划，已成为房地产营销的一个重要组成部分。物业管理企业充分发挥自身优势，参与房地产营销策划，通过设计适合房屋档次和规模，与房屋的目标客户的消费能力、生活水准和生活习惯相适应的物业管理方案，将建筑设计、环境配套理念延续到建成后的生活方式、社区环境和文化氛围之中。房地产开发商已充分认识到了这一点。

③ 房地产开发的多样性，房屋功能的多样化趋势，商、住混合型房屋及综合配套小区的大量出现也为物业管理企业的经营提供了大量的机会。

④ 随着人们收入的增长，人们不再满足于一生只买一次房，购买住房的目的也不仅限于解决居所问题。人们把住房当作财产来对待，更加关心房产的保值、增值、租赁和流通等问题，在房屋租赁、转让及价格、信息等方面对物业管理提出了需求。

⑤ 随着人们生活水平的提高，需要多层次的服务，对特约服务的需求也呈迅速上升的趋势，这也为物业管理公司的有偿服务提供了广阔的市场。

⑥ 很多物业缺乏专业管理，更缺乏合理的规划和经营。当前众多的业主单位和业主个人缺乏对物业的管理，更渴望对其物业理想的经营，这种普遍现象呼唤着物业管理企业增强营销意识，提高经营水平。物业管理企业如果以纯粹的物业管理业务去拓展市场，将因为服务的局限性、行业微利的现实和海外兵团的综合优势而承受更大的市场压力。

五、物业经营管理的问题

物业经营管理面临的问题有：一是压力大，物业管理企业承担了一项物业的经营管理权，同时也承担了物业经营的义务，而物业租赁及交易成本的波动，相应地加大了物业管理公司的经营压力；二是风险大，一块物业的经营从项目选择、价格控制到客户确定，每个环节都有风险，仅是租赁风险防范就需要很多只能意会无法言传的市场锻炼；三是组建专业队伍困难，物

业经营是一项极为专业的工作，不仅富有实战经验的人才难觅，而且有了人才，形成一个与物业管理配合默契的团队更不容易，一旦经营出现严重偏差和失误，物业公司难以承受。具体来说在经营过程中要注意以下问题。

① 企业在开拓发展的同时要保持头脑的清醒，承接新的物业管理项目之前，应该进行充分的可行性分析和研究，对各种风险因素要进行认真的评估并制定可行的实施方案，使经营走上健康发展的轨道。

② 避免受“多元化”的影响，坚持“靠山吃山”的原则，以物业管理为基础。企业的经营如果脱离物业管理，将面临来自市场和社会的激烈竞争。企业在资金、技术和经验上都处劣势，经营风险大为增加。同时，这种经营不仅不能对物业管理有所帮助，反而由于资源的精力大量占用，使企业丧失管理基础，势必对物业管理产生不利的影响。

③ 经营中坚持以强化内部建设为立足之本，使企业的经营得到稳健发展。在拓展经营项目的同时，调整管理机制和管理方法，培养人才，总结经验。特别是对某些经营项目管理和从业人员仅知道物业管理方面的知识，经验和管理方法远远不够的，需要进行大的调整，甚至需要专业资质的认可。

④ 注意经营和收益的合法性、与业主共同发展。依靠物业本身进行的经营行为，要按照国家和地方法规的要求进行，其中哪些经营权和收益属于业主，哪些属于发展商或企业自己，以及收益的分配等问题，都应引起企业的注意。同时要有高超的处理问题的技巧，合作各方只有共存才能共荣，只有在客户业务不断发展、业绩不断提高中，企业才能赢得更大的实际利益和持续发展的条件。

⑤ 适应和满足顾客多层次、多元化的需求，提供全方位的综合服务，合理配置不同商品服务的结构。对物业功能、潜在价值的全面了解和对市场需求的准确判断。

⑥ 实现利润目标、信誉目标和服务目标的统一。市场经济条件下，利润是企业运行的基本目的和生存最重要基础。企业要通过理顺各方关系和强化内部管理，保证各项收入及时足额地入账，将费用及一些不可预测的损失降至最低限度，通过人的努力改变物业的价值，包括发挥潜在价值和物业升值。企业要在实施管理中锻炼出一支优秀的管理队伍，实现企业服务、信誉及利润的良性循环。

要搞好经营，关键在于认真分析客户需求，把握商机，树立创新意识，同时应合理化配置资金和其他资源，才能取得好的效果。

从1981年3月全国第一家物业管理公司——深圳市物业管理公司的设立，至2007年全国已有各类物业管理公司20000余家，从业人员近200万人。应当说物业管理在我国已有了长足的发展。但是，也应当看到物业管理在我国仍属一个新兴行业，正处于发展阶段，还面临着诸多的矛盾和制约因素。因此，面对我国物业管理的快速发展，如何从我国的国情出发，全面分析影响我国物业管理发展的因素，探索我国物业管理可持续发展的思路，加快采取一些更为切实可行的措施；推进物业管理行业的持续发展，已成为我国物业管理亟待研究和解决的重大课题。

六、物业经营管理的类型

物业服务企业是按照法定程序成立并具有相应资质条件，经营物业管理业务的企业型经济实体，是独立的企业法人，属于服务性企业，它与业主或使用人之间是平等的主体关系，它接受业主的委托，依照有关法律法规的规定或合同的约定对特定区域内的物业实行专业化管理并获得相应报酬。

物业服务企业的发展过程，通常是从物业管理起家，逐渐向上延伸，过渡到物业管理与资

产管理并重的复合型企业。也有少量房地产资产管理企业，通过向下延伸，发展成综合的物业经营管理企业。实践中，大量的物业经营管理企业还是以物业服务企业的名义出现，但其管理能力已经大大突破了传统物业管理的范畴。

物业服务企业以公司的形式存在。公司是指依法定程序设立的，由两个以上股东共同出资经营，以营利为目的，具有法人资格的经济组织。可以看出，作为公司，一般应具有以下五个特征：①依照有关法律进行登记注册；②由两个以上股东共同出资经营；③以营利为目的；④具有法人资格；⑤是经济组织。

物业服务企业可以多种经营，它可以接受业主委员会的委托，代为业主管理经营业主共同所有的财产，以其收益补充小区管理费。如从事开放夜间停车、家电维修与安装、娱乐餐饮等。

物业管理是一种公司化、社会化、专业化、市场经营型服务，是集管理、经营、服务为一体的有偿劳动。

物业经营管理属于服务性行业，同时又是经营性行为，因此，物业服务企业既是服务性单位，又是经营性企业组织。现代物业服务企业完全按照自主经营、自负盈亏、自我约束、自我发展的机制来运作，靠提供经营管理服务获得报酬，取得盈利。

物业服务企业从经营角度可以分为管理型、专业型和综合型三种。

1. 管理型物业服务企业

管理型物业服务企业是具有策略性物业管理能力的企业，它受业主委托对物业经营管理绩效承担综合责任，在物业管理活动中处在总包的位置。管理型物业服务企业的工作重点在于物业管理工作的规划与计划、物业市场营销与租赁管理、预算与成本管理、专业物业管理服务采购与分包商管理、现金流管理、绩效评价和客户关系管理等。管理型物业服务企业的出现，是业主需求变化和物业管理行业发展的结果，有利于提升物业管理工作的管理内涵，提高物业管理运行效率，为业主提供更加满足其多元化目标需求的服务。

2. 专业型物业服务企业

专业型物业服务企业是具有物业运行过程中某种专业管理能力的企业，通常以专业分包的形式，也以直接接受业主委托的形式，在成本、绩效或成本加绩效合同的基础上，获得物业管理业务。由于物业管理工作涉及的清洁、安全、电梯等建筑设备设施的维护保养、建筑维护与维修、环境绿化、停车场具有很强的专业性，设立专业型物业服务企业，面向更广泛的物业范畴，在其物业管理的某个环节提供专业管理服务，既能提高管理效率和质量，也能有效控制和降低管理成本，提高物业服务企业的劳动生产率和效益。

3. 综合型物业服务企业

综合型物业服务企业是同时具备物业策略管理和物业运行管理能力的企业。综合型物业服务企业一般在公司总部设置管理层，履行策略性物业管理的职能，同时还设置若干专业化的分公司，履行物业运行过程中专业物业管理的职能。随着网络和通信技术的发展和普及，物业服务企业越来越多地借助现代计算机和网络技术，来提高物业管理的服务水平。同时，信息技术的应用，物业管理思想和企业战略的转变，使越来越多的综合型物业服务企业将物业管理中的日常建设工程、运行管理工程分包给专业物业服务企业，加速了综合型物业管理供应商内策略管理和运行管理职能的分离。

鉴于物业服务企业通常要对多个地点的多个物业同时实施管理，因此从管理的层次上，又可以分为公司管理、现场管理和现场作业三个层次。管理型和综合型物业服务企业，也能为业主提供物业管理顾问、咨询服务。

第二节 物业经营管理的内容

一、物业经营管理的主要内容

物业经营管理的内容与物业类型和业主持有物业的目的密切相关，通常将其分为物业管理或设施管理、房地产资产管理和房地产组合投资管理三个层次。其中，物业管理和设施管理以运行管理为主，房地产资产管理和房地产投资组合管理以策略性管理为主。

（一）物业管理

物业管理的核心工作是对物业进行日常的维护与维修，并向入住的客户或业主提供服务，以保障其始终处在正常的运行状态。对于居住物业，物业管理就是物业经营管理的全部内容。然而，对于收益性物业或大型非房地产企业拥有的物业，除了物业管理，还要进行相应的资产管理和组合投资管理。此时的物业管理除了进行物业的日常管理，还要执行资产管理所确定的战略方针，以满足组合投资管理的目标。

小提示：房屋买了还没住，要交物业管理费吗？

交的理由：肯定要交，非交不可，我们没有入住时，水电费可能很少，但是物业管理公司对整个小区的管理是一种公共性服务，也包括空房的管理。就是说物业管理公司的服务不会因为个别业主没有实际居住而停止服务，所以我们只要办理了入住手续就得从办理入住手续后按合同的约定缴纳管理费。

（二）设施管理

设施管理是一种新型的房地产服务业务，其主要功能是通过对人 and 工作的协调，为某一机构（企业或事业单位）创造一个良好的生产、办公环境。设施管理的对象，主要是高新技术企业用房、医院、科研教学设施、大型公共文体设施、政府和企业办公楼等物业，服务对象通常为拥有房地产的非房地产企业或机构。随着社会经济的发展，越来越多的机构开始认识到，房地产作为一种重要的战略资源，其良好的管理对创造一个有益于员工健康的高效生产办公环境、降低房地产使用成本、保持房地产价值，配合机构发展战略的实现，均具有十分重要的意义。因此，各类机构对设施管理专业服务的需求日益增加。

（三）房地产资产管理

房地产资产管理从对物业、设施和租户的管理上升到聘用多个物业服务企业和设施管理公司来同时管理多宗物业。房地产资产管理公司负责管理物业服务企业和设施管理公司，监督它们的行为，指导它们为物业发展制定战略计划，以便使这些物业在所处的房地产市场内实现价值最大化的目标，满足房地产组合投资管理者的要求。

（四）房地产组合投资管理

房地产组合投资管理的视野更加广阔，包括理解和执行物业业主的投资目标；评价资产管理公司的表现；审批资产管理公司为维护物业资产结构安全、功能先进，保持其市场竞争地位而提出的更新改造计划；以经风险调整后的组合投资回报最大化为目标来管理资产；以及在合适的时机购置和处置物业资产。

房地产投资的利润是通过三种基本途径创造出来的：一是在极好的条件下购买物业（从开发商或原业主手中）；二是在持有期间以现金流量的现值最大化为目标来经营物业；三是在合适的时机售出物业。物业经营管理公司代表个人投资者或机构投资者来促使这三个目标的实现，实际上就是以物业业主的角色在工作。

二、物业经营管理不同层次之间的关系

物业管理或设施管理、资产管理和组合投资管理的作用是相互关联的。在小型房地产“投资组合”里，某一种层次的管理可能同时扮演三种角色。图 1-1 显示了在一大宗房地产投资组合中，物业管理或设施管理、资产管理和组合投资管理之间的相互关系。

在这里，物业管理和设施管理定位在现场操作层面的管理，其主要作用是为用户提供及时的服务和保证物业的持续收入和现金流。

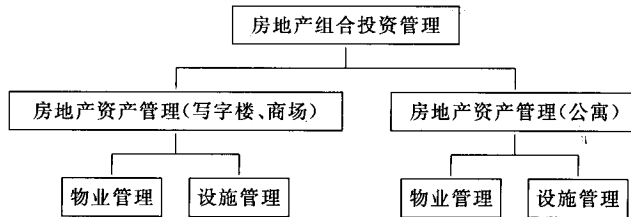


图 1-1 物业经营管理的层次

而资产管理通常不在现场，它们通常负责几处不同的物业。资产管理一般按照物业类型、地理位置或两者结合起来（如北京的写字楼或长江三角洲地区的公寓）的分类原则来管理物业，因此比现场物业管理具有更广阔的视角。资产管理公司作为物业投资者或业主的代表，“管理”物业服务企业。更确切地说，资产管理公司通过监控物业的运行绩效，来聘用、解聘和调配物业服务企业。资产管理通过物业管理的工作来实施自己的战略计划，并在资产持有期间努力满足投资者的投资回报目标。

物业服务企业为了减少物业维护维修的工作量，通常倾向于选择新建成物业或物理状况良好的物业，因此会经常提出一些物业更新改造等资本改良投资计划。房地产资产管理公司就需要考察这些资本开支是否能有效提升物业价值，来决定是否批准物业服务企业提出的更新改造计划。

房地产组合投资管理公司则以投资者的目标和风险回报参数特征为基础，来详细制定和执行一个投资组合战略。组合投资管理公司监督物业购置、资产管理、处置和再投资决策，同时监督现金的管理并向其服务的客户定期汇报。在一宗大型的投资组合中，房地产组合投资管理公司会在物业类型或地域分布上努力地分散投资，以减少投资组合的整体风险。表 1-1 明确了物业管理、资产管理和组合投资管理的主要职责。

表 1-1 物业经营管理三个层次工作的主要职责

管理层次	物业管理	资产管理	组合投资管理
主要职责	保持与租户的联系；收租；控制运营成本；财务报告与记录的保存；物业维护；资本性支出计划；危机管理；安全管理；公共关系	制定物业发展战略计划；持有/出售分析；物业更新改造等主要开支决策；监控物业绩效；管理和评价物业服务企业；协助物业管理的租户关系工作；定期进行资产的投资分析和运营状况分析	制定投资组合目标与投资准则；制定并执行组合投资战略；设计和调整物业资产的资本结构；负责策略资产的配置和衍生工具的应用；监督购置、处置、资产管理和再投资决策；负责投资组合的绩效；客户报告与现金管理

正如房地产资产管理公司要确保物业服务企业所提出的资本性开支是个好的投资那样，房地产组合投资管理公司必须协调不同的资产管理公司，以平衡整个投资组合的现金流需求。组合资产管理公司还需要对何时出售物业进行决策，但资产管理公司和物业服务企业往往不喜欢自己管理下的物业更换业主，因为新业主可能会更换资产管理或物业服务企业。但对组合投资

管理公司来说，其出售物业的决策往往是基于对组合投资绩效评价的结果，而不会偏爱某宗具体的物业。

为了实现投资者所拥有的房地产资产价值最大化的目标，三个层次的物业经营管理必须进行有效的协调，并根据市场需求的变化主动地调整经营策略。随着保险公司、社保基金等机构投资者越来越多地涉足房地产投资，为了更好地服务于这些客户，房地产资产管理服务的领域，更进一步发展到房地产资产所有权结构的管理，即组合投资管理公司与机构投资者共同来决定投资目标和满足这些目标的物业类型组合。

三、物业经营管理中的战略性工作

（一）确定战略

大多数投资者对金融市场有较为深刻的理解，但对那些缺乏实际物业投资经验的投资者来说，需要了解投资股票和直接物业投资的差异。首先需要明确的是频繁改变资产组合是不切实际而且不经济的，因此根据发展战略认真确定初始组合非常重要。有必要通过买卖来维持和提高当前资产组合的质量，但如果能严格精确地定义资产组合的相关属性，就可以有效缩短调整期。众所周知，物业资产是非流动的且一般是不可分的，而且把已经确定用于现有物业的资金投资到其他项目上也存在风险。与此同时，投资者还需要有应对机遇的愿望和能力，因为这些机会总是发生在最不可能发生和最不方便操作的时候。

每宗物业都具有独特的区位和其他法律及物理上的特点，使它和其他项目有所区别，即使它们表面上可能比较相像。因此，市场调研不仅很难操作，而且一旦情况发生改变，调研结果的适应性也不强。因此，人们开发了一些监控工具来帮助资产管理及时了解市场行情。目前在英国，已有至少八九种主流的监控工具，尽管这些监控工具有不同的误差和特点，但在市场表现和评估信息的基础上，都可以用来对物业资产的资本增长率、租金变化和收益变动等绩效指标进行监测。

（二）确定标准

资产投资者将还需要结合对市场的跟踪、分析判断，确定不同市场条件下的投资标准。这些投资标准包括现金流、租金波动和基于市场交易的收益变化。

尽管投资者的目标是建立一个“完美”的资产组合，并通过投资者或其顾问确定的投资规模、地点和物业类型来形成，但这更多的是一个目标而不是一种现实。简单地说，要实现和维持理想的投资组合非常困难、昂贵和耗时，风险也较大。

（三）构建信息基础

提出一个建议和制定一个策略的首要前提是有足够的信息可用。因此，必须有一个可靠的足以使资产组合中的各个单元都得到合适评价的数据库。对搜集到的信息，应当进行分类保存。正如上面提到的，可能用到的信息量很大，最好要系统地搜集而不是直到需求产生时才开始进行。在低成本的计算机硬件和功能强大，操作简单的计算机软件问世后，数据搜集、分类、存储和重新获得信息的工作变得比较容易了。

（四）决策分析

决策分析是对各种可能的方案进行分析比较的过程。通常对某一问题的解决方案不止一种，每种方案的结果都具有某种或大或小的不确定性。近年来，制定决策的过程越来越复杂，投资决策主要取决于两个关键因素，预期收益和风险水平。

（五）进行资产组合

资产组合理论的原则是投资者应当把一些合适的持有物进行分散，从而有效地抵消一部分风险。这种理论的假设是投资者是理性的，愿意在可以接受的风险水平上追求最大的收益。如

果两个投资项目的潜在收益水平相同，那么必将选择低风险的那个方案。在任何情况下，都将选择收益最大和风险最小的那个组合。这个原则获得了广泛的认可，并且被归纳为一句话：“不要把鸡蛋放在同一个篮子里。”

在一定收益水平上具有最小风险的资产组合被认为是有效的，代表这种资产组合的点可以组成一个有效边界曲线。期望收益率是各个组成部分的加权平均数，投资在不同资产上的数量可以被用来作为权重。各个组成部分在一定的收益水平上的风险被组合起来测度资产组合内部的相关系数。

在合适的选择下，整体风险应该尽可能低。换句话说，资产组合的风险将低于各个组成部分的加权平均风险，因为当风险不随时间变化、风险方向也不改变的时候，不同投资方式之间存在补偿。在考虑物业组合中减少风险时，投资者将在可以选择的范围内，寻求相关系数为负的投资，例如，选择不同的部门和不同的地理区域。

对于任何投资来说，实施这种理论都有一定的困难，特别是对在物理形态上存在差异的物业投资。进一步来说，这种投资的很大部分是根据对未来的预测来确定租金水平的，可能对租金水平和未来的空置水平存在错误预期，这都将影响到整体的收益水平。

四、物业经营管理的常规工作

持有股票等证券的成本不过是支付给财务顾问的咨询费用、佣金和买卖时的印花税等费用。相比之下，拥有和管理物业则需要支出各种各样的成本和费用，这些支付不仅数额较大，而且是维持物业正常使用和保证其保值升值不可缺少的组成部分。物业业主希望让最终使用者承担尽可能多的费用，因此业主不仅尽量避免各种不确定性支出，还要节省发生在组织、管理和监管过程中的各种支出。但即使租户或者使用者承担了大部分的成本和费用，业主仍然有必要确保租户履行租约，保证物业收益达到预期的水平。资产管理的主要内容本质上就是对成本和收益的控制，主要包括对物业的物理形态和财务状况的管理。

对物业的权力伴随着必须承担的义务。不像证券投资者，在未来某一时间处置其证券之前，可以暂时不必考虑和关心证券的情况；而对于物业投资者来说，即使是最基本的物业收益也要求必要的管理工作，这种工作还很可能伴随一定的成本支出。

例如，有一宗在已开发物业旁边的一小块土地，它本身可能适合进行某种开发，但可能因为排水系统或者其他某项关键服务无法实现，也可能因为规划管理部门认为它没有达到开发要求的成熟度，这块土地无法进行实际的开发运作。即使这样，谨慎的业主也将会每隔一段时间去看看这块土地，以保证没有什么负面因素作用在土地上。他们或者指定代理人来检查土地的栏护情况，确保临近土地的使用者没有侵占其土地；他们也要防止他人的某些权利或者名义对自己的土地所有权造成的侵害，因为这些行为可能会造成他们今后对土地的开发计划受损或者破产。他们还要对土地进行等级评定和保险。如果土地的面积比较大，特别是上面有建筑物或者其他东西存在时，往往需要特别的监护和合适的管理，这同时也增加了成本和费用。

（一）常规工作内容概述

从日常工作的角度看，具体负责资产管理的物业管理师要使物业处于正常并可以接受的水平上，保持合理的开支水平，尽量减少给使用者带来的不便。

在建筑物的经济寿命周期中，累积起来的维修成本很可能大大超过初始投资水平。虽然常规检查可以减少意外损失发生的概率和造成的损失，但仍需要必要的替代措施随时处理意外事件。技术手册、录像资料、承包商和分包商提供的技术资料都非常重要，它们可以给维护队伍提供比较精确的信息和有效的指导。

在大多数情况下，物业管理师是在物业业主授权的工作范围内工作，但如果租户没有很好