



中国房地产
最佳实战经验大本营

中国房地产实战特训营丛书

物业管理 赢利套路

决策资源集团房地产研究中心 编著

中国建筑工业出版社

4 大惊喜
超值购书

提升执行 ★ 实战为王

- ✓ 全程解读物业管理四大操作流程
- ✓ 快速实现物业管理的特色管理与盈利经营

1



立即成为
职业地产人俱乐部成员



2



地产信息官

地产资讯《地产信息官》
一年免费赠送



3



地产书友会
book club

《地产书友会》当月赠品



4



地产名企经典项目
图片100张

图书在版编目 (CIP) 数据

物业管理赢利套路 / 决策资源集团房地产研究中心编著. —北京: 中国建筑工程出版社, 2007

(中国房地产实战特训营丛书)

ISBN 978-7-112-09471-4

I. 物... II. 决... III. 物业管理—研究—中国 IV. F299.233.3

中国版本图书馆CIP数据核字 (2007) 第103436号

本书从当前最新的物业管理全程介入战略入手, 详细阐述物业管理全程介入的四大操作流程, 并结合实际案例剖析各大关键操作要点, 让物业管理操作变得不再困难, 迅速提高物业管理操作水平。

本书分为四大部分, 第一部分对物业管理的特点、竞争力、类型、全程介入战略作一概述; 第二部分从项目前期、项目销售期、成功入住以及物业管理后期盈利四个阶段讲述物业管理的完全攻略; 第三部分按别墅项目、写字楼项目、商业物业项目和高级公寓项目解读物业管理手法; 第四部分结合实际案例, 剖析了万科、中海、合生创展三大名企的物业管理操作模式, 为物业管理企业提供具有价值的标杆参考。

本书适合房地产开发企业、物业管理企业等从业人员阅读借鉴。

责任编辑: 封 毅

责任校对: 王 爽 安 东

中国房地产实战特训营丛书

物业管理赢利套路

决策资源集团房地产研究中心 编著

*

中国建筑工程出版社出版、发行 (北京西郊百万庄)

各地新华书店、建筑书店经销

北京嘉泰利德公司制版

北京云浩印刷有限责任公司印刷

*

开本: 787×1092 毫米 1/16 印张: 21¼ 插页: 1 字数: 523 千字

2007年8月第一版 2007年8月第一次印刷

定价: 68.00 元

ISBN 978-7-112-09471-4

(16135)

版权所有 翻印必究

如有印装质量问题, 可寄本社退换

(邮政编码 100037)

编委会

编著单位：决策资源集团房地产研究中心

编委：喻颖正 章伟杰 林旭东 王咏 吴传鲲
张连杰 章俊杰 刘丽娟 房磊 贺颖红
程杰元 滕敏 肖涛 阙文芳 张冬
李石养 周斌 张斌 肖鲲 何广长
顾芳恒 夏联喜 过敏 仲文佳 胡洁贞
谢小玲 黄晴 陈俊俊 郭传文 李林发
何炼明 陈明辉 程桂华 李海维 官鹏
肖煜

执行主编：陈明辉

技术支持：常州奥林匹克花园 《决策情报》整合服务系统

法律顾问：陈少蔚（广东力诠律师事务所）

媒体支持：

 **新浪房产**
house.sina.com.cn

 **房商网**
winfang.com
第一地产网门户

决策资源集团 赢取地产天下
 **决策情报**
DECISION INTELLIGENCE
一流企业的资源中心

21世纪经济报道
21st CENTURY BUSINESS HERALD

地产界
A REAL ESTATE JOURNAL

（本书资料来源一切相关数据及最后标准，以发展商公布信息为准）

序一

开启全员学习的地产新时代

超越竞争，而不要被对手所吞噬

——杰克·韦尔奇

中国房地产已经走过了二十多年的历程，行业 GDP 产值已经超过万亿元，房地产行业已经成为国民经济的支柱产业，在拉动居民消费、带动关联产业发展等方面发挥了重要作用。2006 年，全国房地产开发投资总额为 19382 亿元，占全社会固定资产投资总额的 20.7%，而且保持着 21.8% 的年度高增长率。全年商品房竣工总面积超过 800 万平方米，是美国的 3 倍，是日本的 4 倍。毫无疑问，就规模而言，中国房地产的开发投资总额和市场占有量都是世界上最大的。

尽管规模世界第一，但中国房地产尚处于成长阶段。从远景来看，房地产行业发展空间巨大。按照建设部发展规划，到 2020 年，我国城市化率要达到 50%，也就是说，在未来短短十几年的时间里，要解决 2 亿多新增城市人口的住房问题，这给房地产行业的发展带来了非常庞大的市场成长空间；从增长速度看，近几年房地产行业的投资额和销售额都保持着 20% 以上的持续增长速度；从行业内企业规模看，房地产行业的集约效应还没有显现，以城市地域为特色的竞争态势十分明显，如规模最大的万科在全国市场占有率还不到 1%，而在美国，市场占有率前六位的房地产企业已经占有市场总额的 20%。这表明，随着房地产市场的不断成熟，以各城市为地域分隔的初级竞争态势将逐步向全国性竞争态势发展，行业内企业必然越来越规模化，越来越专业化，行业整合的态势已经开始显现。

2006 年，国家出台了税收、金融、产品供应结构指标（90·70）等一系列政策措施，目标非常明确：其一，调整住房供应结构，满足大众住房需求；其二，使房地产的开发和经营走向规范化和专业化。有业内专家已经预言，行业内企业即将重新洗牌，部分规模小、专业能力欠缺、经营管理不善的企业将逃脱不了被市场淘汰的命运。

在这样一个快速成长、不断变化游戏规则却有着广阔发展空间的朝阳行业内，企业家要求企业走向管理规范、标准化；经理人要求项目操作走向流程化和专业化。因此从业人员的专业知识就显得十分重要了。“中国房地产实战特训营丛书”顺应了行业整合和规范化发展趋势，寓理论知识和实际操作经验于一体，为房地产经理人提供了学习实战知识、提升管理执行力的难得范本和资料。

身处行业整合的变革时代，谨以壳牌企业战略经理盖亚斯（Anede Gens）的名言与同行朋友共勉：

“在知识经济时代，唯一能持久的竞争优势是超越竞争对手的学习能力。”

阳光 100 置业有限公司总经理 范小冲

序二

屋脊上的卖水人

时间是世界上一切成就的土壤。时间给空想者痛苦，给创造者幸福。

——麦金西

爱因斯坦说，假如你让别人知道你很会弹吉他，你一辈子都会弹吉他。按此理论，几乎90%的地产人都知道决策资源出书，那么，可能我们会一直出下去？

事实上，我恰恰如此期盼。前几年，和同行坐在一起，总是要解释我们不光出书，我们还在做些别的，比如策划代理，比如直接参与开发，比如最近的大型购物中心投资。而这两年，我更爱说：我们公司最早是从一本书开始的。

我们出了很多房地产的图书，因为能够积极把握市场脉搏，在内容和形式上求新求变，所以一直是该领域的NO.1。在很多城市，都会有一些同行，亲切地说是决策资源的读者。

今年，我们将和国内优秀的出版社合作，推出更多、更广泛的房地产图书，努力成为更加杰出的卖水者，为中国房地产业创造如下三大价值：复制、效率、平台。

一、复制

麦肯锡的观点是：对大多数商业问题而言，彼此间相似的地方要多于彼此间有差异的地方。这意味着，用较少数量的解决问题的技巧，可以回答范围较大的问题。现实是，由于中国大多房地产公司是区域性的项目公司，所以，每次都重新开始，重新犯错，重新学习，刚找到一点感觉，项目结束，公司散伙。

不要去重新发明轮子，你可以去选择性地模仿、复制、改进。决策资源的图书，在某种意义上，让房地产公司用最低成本“复制”了他人缴纳千万学费方才获得的经验。

二、效率

经济学家张维迎提出这样一个框架：在经济学上，经济发展的动力或者说效率的来源是两类，第一类是配置效率，第二类是生产效率。所谓配置效率是怎样使资源从高的地方流向低的地方；而生产效率是如何使得每一种资源的生产效率得以提高。

所以，决策资源对自身能力定位的两大核心是：

1. 具有实现配置效率的资源整合力与执行力——帮助开发商以最低成本、最快速度造出最新最好的轮子，对应的图书是普及型的地产基础知识，强调拿来主义。
2. 具有实现生产效率的创新力——懂得研究发明更有竞争力的轮子。决策资源集团已经踏入房地产投资开发领域，但依然对“出书”痴心不改，这恰恰令我们更具备“知行合一”的能力，使得我们可以将行业前沿搏杀的“战火心得”加工成可分享的知识。

三、平台

从出书的第一天起，决策资源就立志为中国房地产打造了一个全方位的平台：在这个如同神经中枢般的“高速公路网”上，房地产专业资讯、先进理念、经营模式、专业服务资源、资金资源、土地资源、品牌资源、新技术新材料等行业关键资源，得以实现转移、对接与整合。

在互联网慢慢度过泡沫时代并且开始深入影响社会的时候，我们提出了“2.0时代的决策资源平台”的口号。

我们要打造的是一个聚合房地产知识资源与交易资源的大平台。

我们将继续完善房地产全行业的“记忆系统”，任何人都可以用最低的成本在这个系统里找到操作经验与实战智慧。

作为交易资源的平台，它是全开放的。中国的15000家活跃的地产商，能够以最高的效率实现“大采购”，其中包括“软采购”和“硬采购”。“软采购”是采购各种专业服务，“硬采购”是采购新技术新材料。

爱因斯坦是对的。不知怎么，即使代理项目显得更赚钱些，即使投资开发能够带来更丰厚的利润数字，我总觉得自己始终是一个出书人。人并不总是有机会去做一些独一无二的事情，而与众不同，将带给我们商业，乃至自身的最大价值认同。

决策资源——中国最大的房地产图书编著者，坚守在房地产业屋脊上的卖水人。

很多人看到我们弹吉他，却没有听见其间的金戈铁马。

决策资源集团董事长 喻颖正



全程介入战略已成为当前物业管理发展的一种趋势。

随着物业管理重要性的提高，物业管理市场将面临深化、细化与层次化。

物业管理也会与其他商品一样，实现从功能到质量到品牌的发展趋势，通过在竞争中优胜劣汰，使得资源配置优化，形成规模效益。

2 / 第一部分 物业管理概述

4 / 一、物业管理的三大特点

特点1. 物业管理的对象具有相对稳定性

特点2. 物业管理的对象更注重物业功能的完整性

特点3. 物业管理具有很强的综合性和专业性

5 / 二、物业管理的两个作用

1. 增加开发商品牌的美誉度

2. 提高产品竞争力

5 / 三、物业管理的两种类型

类型1. 委托管理型

类型2. 自主经营型

6 / 四、物业管理的全程介入战略

1. 全程介入可使日后物业管理纠纷被控制在最低程度

2. 物业管理全程介入的三种最佳时机分析

14 / 第二部分

物业管理四大操作流程

16 / 第一流程

项目前期物业管理介入攻略

18 / 一、物业管理前期介入的三大阶段

第一阶段：项目设计阶段

第二阶段：项目施工阶段

第三阶段：物业管理准备阶段

20 / 二、物业管理前期介入的三项重点工作

1. 物业管理前期要注意熟悉工程建设细节
2. 物业管理重点要做好保洁绿化
3. 物业管理要做好安全防护

23 / 三、物业管理前期介入的操作需要系统规划

1. 提前介入销售推广，实现多方共赢
2. 提前建立与业主或使用人的联络关系
3. 提前全面接触物业设备
4. 针对物业情况提出有效的设备修正意见
5. 提前介入地盘的监理工作
6. 提前学习设备操作与管理
7. 收集整理与设备管理有关的技术文件与资料
8. 建立完善实用的服务系统和服务网络

32 / 第二流程

项目销售期物业管理推广攻略

34 / 攻略一：打造物业管理品牌

1. 物业管理品牌的四个标准
2. 物业管理品牌的四个构成要素
3. 物业管理的品牌定位的三个要点
4. 创造物业管理品牌的八个步骤

46 / 攻略二：推广物业管理卖点

1. 悬念推广策略——让物业管理成为关注点
2. 优惠推广策略——推动销售的第一手法
3. 卖点陈列推广策略——物业超值回报技巧
4. 定位一致性推广策略——汇集产品的核心竞争优势（汇景新城）
5. 逆思维推广策略——站在买方立场沟通（珠江骏景）
6. 跟踪式推广策略——物管综合卖点的整合
7. 全新概念推广策略——差异化制胜要诀

57 / 攻略三：营造超前社区文化

- 步骤一：社区文化超前设计
- 步骤二：进行超前的文化主题概念打造
- 步骤三：组织建设社区文化
- 步骤四：确定社区文化的主题
- 步骤五：控制社区文化活动四大元素

71 / 攻略四：物业服务的客户满意操作手法

1. 实施客户满意CS战略的内容
2. 建立物业服务客户满意战略
3. 客户满意战略实施手法——全方位质量管理

78 / 攻略五：进行物业管理整体形象设计

1. 物业管理企业形象设计的三大核心要素
2. 形象设计的六大主题要素
3. 形象设计的四大关键点分析
4. 形象设计的三大执行步骤

90 / 第三流程

物业管理成功入住完全攻略

92 / 一、物业管理全程控制

1. 前期策划中，与发展商、代理商做好三方沟通工作
2. 销售前期，加强对销售人员的培训工作
3. 工程进行中，保持与客户全程联络与沟通

93 / 二、拟订完善的客户入住方案

1. 做好完善的资料准备工作
2. 进行物业管理培训
3. 仪式策划准备
4. 现场布置
5. 常规操作流程设定

97 / 三、保证业主成功入住的四大要素

- 要素一：如期交房是硬性指标
- 要素二：确保商品房面积准确
- 要素三：确保商品房质量
- 要素四：收费合理和透明

102 / 四、以客户为中心的“试验收”控制

1. 建立“客户代表制度”
2. 建立“一对一”的客户沟通协调机制

目录

3. 建立“业主恳谈会”实施机制

4. 建立“销售公开制”

106 / 五、实施一站式交楼

108 / 第四流程

物业管理后期赢利攻略

110 / 攻略一：严格控制物业管理各项成本

1. 物业管理运作资金集成渠道

2. 物业管理成本分析

3. 管理成本费用的预算控制

122 / 攻略二：七大常规亏本因素及应对方法

因素一：物业管理规模小

因素二：物业管理人员配置不合理

因素三：物业管理收费低

因素四：物业管理收费难

因素五：配套设施不齐全，物业管理难度大

因素六：物业管理手段落后，管理成本高

因素七：服务项目单一，物业管理公司自身造血功能差

126 / 攻略三：拆解物业管理中的各种矛盾与问题

1. 物业管理中投诉事件处理

2. 物业管理收费处理

3. 物业管理应急处理手法

150 / 攻略四：发掘物业管理赢利增收点

1. 挖掘新利润增长点

2. 进行物业管理经营

162 / 第三部分

四大物业类型的管理手法

164 / 第一类型

别墅项目物业管理手法

166 / 一、别墅项目物业管理要素分析

1. 别墅项目的特殊性要求，物业管理比普通物业管理具有更高的标准
2. 别墅项目物业管理具有人流稀疏、人员密度小、财产价值大、隐患部位多的治安特性
3. 别墅项目业主支付能力强，对物业管理要求极高
4. 别墅项目星级宾馆的建设标准要求是星级宾馆式的服务
5. 别墅项目物业管理为保证服务质量，具有成本开销大的特征

168 / 二、别墅项目物业管理六大操作要点

- 要点一：建立一套治安防范紧急反应系统，安全服务
- 要点二：增设具有艺术品位的建筑小品或人造景点，进行环境绿化管理
- 要点三：注意设施、服务配套的养护
- 要点四：物业管理公司要对住户装修房屋进行严格的审批
- 要点五：别墅项目要突出“寓管理于服务之中”，全方位服务
- 要点六：组织住户开展一些格调高雅、健康向上、丰富多彩的文化娱乐活动

171 / 三、别墅项目物业管理五大实施技巧

- 技巧一：建立健全各级各类人员岗位责任、考核标准和行为规范
- 技巧二：提高工作人员工作效率，完善各项服务
- 技巧三：加强与业主的相互沟通，坚持共同管理方式

技巧四：实施透明式服务

技巧五：适应别墅项目的客户特性，采用灵活的收费方式

174 / 第二类型

写字楼项目物业管理手法

176 / 一、写字楼项目物业管理要点分析

1. 写字楼项目服务主体三大特征
2. 写字楼项目管理主体三大特征

177 / 二、写字楼项目物业管理操作要点

- 要点一：写字楼项目工程设备管理五大手段
- 要点二：写字楼项目保安全管理
- 要点三：写字楼项目清洁管理
- 要点四：写字楼项目商务服务
- 要点五：写字楼项目前台服务

184 / 第三类型

商业物业项目物业管理手法

186 / 一、商业物业的前期两大功能

186 / 二、商业物业的前期管理事项

- 要点一：规模建议
- 要点二：物业造型建议
- 要点三：主体形象建议
- 要点四：配套设施建议
- 要点五：门面和店面设计建议

189 / 三、商业物业管理六大要点

要点一：设备养护管理，保证其正常运行

要点二：环境卫生及绿化管理，创造整洁、优美、和谐怡人的商业氛围

要点三：安全保卫管理

要点四：广告管理

要点五：装修管理

要点六：租赁管理

192 / 四、商业物业管理的实施技巧

技巧一：强化内部管理机制

技巧二：实施人文管理模式

技巧三：精心策划各类营销活动

196 / 第四类型 高级公寓项目物业管理手法

198 / 一、高级公寓的物业管理要素特征

1. 房屋环境品质好
2. 物业管理费标准高
3. 投资型业主比例高

199 / 二、高级公寓物业管理服务特点

1. 管理服务要求规范化
2. 提供全方位多项目的服务
3. 注意管理服务的仪表态度

200 / 三、物业管理服务操作要点

- 要点一：重视物业管理服务的前期介入
- 要点二：需要具备完善的服务设置
- 要点三：具备高水准的专业化服务