

物业管理+社区服务：移动互联网时代，物业管理企业的创新之路

雷林著



重庆大学出版社



内容提要

本书是物业管理企业在移动互联网时代下转型升级的指导书。全书分为模式篇、战略篇、案例篇,从宏观、中观、微观三个方面讲述物业管理企业向社区服务转型升级的战略、战术、实操推演,为物业管理企业向社区服务转型提供参考。特别是本书最后一部分的“物业管理+中介服务”“物业管理+车辆服务”“物业管理+社区养老”等实操推演,可为物业管理企业以及立志于社区 O O 的企业提供实例参考。

本书适合作物业管理行业转型升级过程中的培训教材,也可供房地产开发、物业管理、物业管理配套供应商、互联网营销策划、社区 O O (Online to Offline)、电子商务等企业工作者参考和学习。

图书在版编目(CIP)数据

物业管理+社区服务:移动互联网时代,物业管理企业的创新之路/雷林著. —重庆:重庆大学出版社,
2016. 12

(物业管理研究书系)

ISBN 978-7-5689-0246-5

I. ①物… II. ①雷… III. ①物业管理—研究 IV.
① F293.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 269211 号

物业管理+社区服务

——移动互联网时代,物业管理企业的创新之路

雷 林 著

责任编辑:范春青 版式设计:范春青

责任校对:邹 忌 责任印制:赵 晟

*

重庆大学出版社出版发行

出版人:易树平

社址:重庆市沙坪坝区大学城西路 21 号

邮编:401331

电话:(023)88617190 88617185(中小学)

传真:(023)88617186 88617166

网址: <http://www.cqup.com.cn>

邮箱: fxk@cqup.com.cn (营销中心)

全国新华书店经销

重庆共创印务有限公司印刷

*

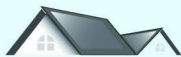
开本:787 mm×1092 mm 1/16 印张:12.5 字数:212 千

2016 年 12 月第 1 版 2016 年 12 月第 1 次印刷

印数:1—3 000

ISBN 978-7-5689-0246-5 定价:46.00 元

本书如有印刷、装订等质量问题,本社负责调换
版权所有,请勿擅自翻印和用本书
制作各类出版物及配套用书,违者必究



赵富林

《中国物业管理》杂志社 总编辑

截至2015年12月,包含社区电商、到家服务和社区媒体在内的整个社区O2O市场规模达到2884亿元,若以保守增速估算,2017年将达到4283亿。

虽然我国物业管理行业总需求正以7%~8%的速度稳步增长,商业中心正向各类社区商业进行形态转化,本地化生活方式逐渐成为主流。但我国社区商业占据社会商业总支出不足30%,同比发达国家60%以上的数据可以看出,我国社区O2O市场有着极为广阔的成长前景,至少有30%的“蓝海”亟待开发。

正如雷林先生所言,物业管理企业向社区服务转型升级不是跟风,而是认真分析实际环境之后的量力而行。大势之下,物业服务行业与互联网结合,进行社区服务转型,已不是能不能做到的事情,不是对与错的问题,而是毋庸置疑必须去做的事情。在这一点上,行业也达成了共识。

目标绕不开,道路却需要选择。雷林先生的书谈到了如何定位受众群体、挖掘用户需求,社区服务的模式创新、营销策划、产品战略、资源战略,企业的平台战略、战略发展规划、企业文化和团队建设;更分析了当下最热的企业资本战略等问题。内部生态与外部生态相互渗透,选择什么样的路径,如何产生新的合力和交互,对物业服务企业来说,都是重要的挑战。这些年,雷林先生对物业管理转型升级有着持续的观察,敏锐地抓住了物业服务企业当下最关注的商业话题,不仅讲述了实践的细节,而且加入了他对这个行业发展凝练的逻辑思考。

“互联网之父”凯文·凯利在一次演讲中谈到:“我们需要相信那些不可能的事,我们尚处在开始的开始。我们处在变革的第一天,所以我们都还为时未晚。”探索不应停止,关于未来,物业服务企业、企业家还有很多事情要做,还有很长的路要走。本书是近年来对物业管理行业向互联网转型这个大变局的一个颇为难得的观察与思考,相信一定会打通你的认知,与你一起探索更好的未来。

赵富林

2016年9月8日 北京

收到上海银湾集团执行总裁雷林先生的《物业管理 + 社区服务》的书稿,本来我对物业管理开展社区服务尤其是社区 O2O 这个领域不是很熟悉,于是抽空研究了一下,才发现如今的物业管理行业通过开展众多增值服务模式和引进资本运营,开创物业行业新“蓝海”,处在了互联网行业的风口。

近两年在物业优秀标杆企业通过资本市场上市的带领下,其他物业服务企业才发现除了基础服务外,还有更大的社区 O2O 增值服务空间,这为物业服务企业的整体升级转型奠定了坚实的基础,也赋予了优秀企业更大的发展空间。整个行业开始向品牌化、规模化、专业化和集约化方向发展,行业并购重组悄然进行,行业洗牌、资产重组、优胜劣汰也将是大势所趋。预计未来 5 年物业管理行业通过并购重组和资源优化,行业集中度将会进一步提高。

如果说技术和智力是物业管理行业上层建筑的话,资本就是这座大厦最坚实的基础,因为一切发展都离不开资本的支持。物业管理行业未来应该是轻资产运作的行业,通过资本运作带来重组现金、人才引进、创新思维培养、技术革新,从而推动整个行业的整体升级。

物业管理行业现在已经站在风口之上,企业的发展路径该怎么选择? 资本运作标杆企业已经在全面地推进、领跑,但是否只能通过上述重资产和高杠杆的并购模式才能推进行业的资本运作? 行业在转型升级,是否还有更多、更好的路径?

雷林先生的《物业管理 + 社区服务》一书,值得您深研细读。

钱学峰

2016 年 8 月 18 日 上海

物业管理在我国正进行着一场轰轰烈烈的变革,这场变革即是基于“大众创业、万众创新”时代要求下的行业转型升级。它围绕着管理增效与服务拓展两个维度展开,信息技术下的互联网与物联网应用为它插上了翱翔的翅膀,助推着物业管理行业新的腾飞。

物业管理行业 30 多年的实践启迪我们:物业管理的内容不仅仅是传统意义上的“保修、保洁、保绿、保安和客户服务”,而可以是在致力于做好物业管理的核心工作——“建筑与配套的设施设备维修、养护、管理”的前提之下,尽可能地满足与发掘业主文化、健康、舒适生活等多方面需求,为业主提供较高满意度的服务。物业服务的物理空间也不仅限于公共部位,而是可以根据需要向业主的自有部位延伸。

《物业管理 + 社区服务》正是这个背景下的产物。雷林先生总结了这些年他在物业管理和社区服务运营第一线的实践和认知,向我们阐述了社区服务的商业模式、战略规划和实操推演,不啻为物业人提供了很好的借鉴与启发。

翁国强

2016 年 8 月 31 日 上海

应雷林兄邀请为他的新书《物业管理 + 社区服务》作序,实乃“大姑娘上轿”——头一回,虽然水平不够,但我欣然应允了。

物业管理十分重要,开发商卖房子后靠它,业主房产保值增值靠它,社区和谐稳定也靠它。然而拥有十万余家企业、近千万从业人员,物业管理居然还无法理直气壮地成为一个行业!究其根本原因,是对物业管理的研究不够彻底、不够深入!大专院校、科研院所研究物业管理的人才凤毛麟角,像样的学术论文也难觅踪影。

雷林兄作为一个企业家,在繁忙的工作之余能潜心研究物业管理的理论和实践,实乃我辈同仁之福,能撰文传播,更值得同行学习、尊敬!物业管理转型为社区服务是“互联网 +”时代的必然产物,本人深为认同,也在不断实践。本书的很多章节切中要害,点到本质,是物业管理实践不可多得的参考资料,值得一读。

唐学斌

2016 年 9 月 1 日 深圳

说物业管理是一个很老的产业,很多人说不定还不赞同,事实上,物业管理早在几百年前就诞生在工业革命时期的英国,我们今天稍微熟知的“管家”称谓也由此而来。今天,大家又常说物业管理是一个新的产业,因为30多年来制造几百亿平方米的房子,总得需要有人去管理、服务它们,而且是需要管理50年、70年甚至更长。

随着中国物业管理行业转型升级的进程,“物业管理+社区O2O”的创新模式的力量,正引领越来越多、大大小小的物业公司,朝着阳光灿烂的大道上努力地奔跑着,一大批新老物业人也加入了这个奔跑的大军中。雷林先生就是这几百万物业大军中的一员,他既有丰富的传统物业企业管理的理论,也亲身参与传统物业管理向现代物业管理转型升级的进程。读罢雷林先生的大作,仿佛看到了这个古老的行业在这个新时代绽出的一缕曙光。

胡祝帮

2016年9月9日 上海

未来的物业管理将是利用移动互联网和物联网技术,通过社区物业服务平台、邻里社交平台、O2O社区生态圈、智慧社区管理系统等众多连接点,将物业企业、社区和家庭建立最密切的联系,并通过服务积累信誉来开展社区资源的整合和跨界经营。

因此,我们只有改变传统物业服务模式,提高用户体验,降低服务成本,挖掘客户资源,最终实现客户资源价值的再生,从而抵消不断上涨的人工和运营成本,并寻找到新的经济增长点和企业新的盈利模式,这将是未来市场环境下物业管理的唯一出路。

汪英武

2016年9月5日 深圳

前言



“物业管理是物业管理，物业管理不是物业管理，物业管理还是物业管理。”这三句话既是本书的脉络，也是中国物业管理行业发展的归途。不忘初心，方得始终。

中国物业管理发展已走过35年，在这段时间里，中国物业管理企业从蹒跚起步到相对规模化发展和规范化运营，经历了“甲方输血”到“自给自足”再到“压缩经营”三个阶段。而今，除了（移动）互联网技术的成功应用所带来的部分管理成本下降外，其他成本仍没有找到根本性的解决方案，物业管理转型升级需要从源头上创新。

如何转型？朝什么方向转？这是物业管理企业普遍面临的问题。当前，中小物业管理企业苦于缺人才、资金、技术，无法依靠自身能力完成转型升级，即便一些大型物业管理企业仍在不断摸索着创新，但也仅仅在服务模式和渠道上作了一些改良，还不能完全从根本上实现转型升级。

现在物业管理企业的竞争不再是管理传统项目的规模之争，而是商业模式等企业战略层面的竞争。合理制订企业战略，提炼商业模式，有助于物业管理企业找准转型升级的发力方向；没有好的商业模式，再好的团队、再好的技术、再好的品牌、再多的资金也无济于事。随着“互联网+”的提出并上升为国家战略，中国物业管理行业协会沈

建忠会长多次提出“物业管理+”号召，无疑为转型困惑的物业企业指出了方向，成为中国物业管理企业转型升级的总纲。现在，已经不是要不要“物业管理+”的问题，而是物业管理“+”什么和物业管理如何“+”的问题。面对社区庞大的资源无从着手，行业之外的企业借助移动互联网试图悄然敲开大门分走蛋糕，物业管理企业严防死守的小区大门成了兵家必争之地，物业管理企业坐拥的“金矿”吸引着各路豪杰前来“打劫”。

物业管理企业践行“物业管理+”向社区服务转型升级是未来物业管理企业发展的新路子，也是提升物业管理的社会价值和反哺物业管理基础服务的根本路径。物业管理企业完成了向社区服务的转型升级后，依然还是物业管理。物业管理企业转型升级的初衷不是要脱掉物业管理的帽子和外衣变成其他行业的企业，而是通过转型升级获得更多、更好的资源与优势，更好地为中国亿万业主提供服务；是为了反哺物业管理服务，让物业管理服务的价值提升。其为业主服务的初心不变。

本书从宏观、中观、微观三个方面讲述物业管理企业向社区服务转型升级的战略、战术、实操推演，为物业管理企业向社区服务转型提供参考。

雷 林

2016.9.9

目 录



第1篇 “物业管理+社区服务”商业模式

第1章 传统物业管理商业模式分析	2
1.1 传统物业管理服务模式	3
1.2 传统物业管理经营模式	5
1.3 传统物业管理市场拓展模式	8
1.4 传统物业管理资金循环模式	11
1.5 传统物业管理分配模式	12
1.6 传统物业管理的危机	13
1.7 传统物业管理转型升级须知	15
第2章 定位受众群体	18
2.1 物理范围内的社群	18
2.2 用户结构分析	22
2.3 寻找核心用户	23
第3章 挖掘用户需求	26
3.1 一般需求分析	27
3.2 用户核心需求分析	28
3.3 用户隐性需求分析	30
3.4 用户调查	32
3.5 用户数据库	35
第4章 社区服务价值链开发	37
4.1 物业管理的上游	38
4.2 物业管理的下游	41

4.3	物业管理的左侧	43
4.4	物业管理的右侧	45
4.5	社区服务系统性价值链	46
第5章	社区服务模式创新	49
5.1	服务场景设计	49
5.2	服务功能增加	51
5.3	外包服务模式	52
5.4	众包服务模式	54
5.5	自助服务模式	56
5.6	叠加服务模式	57
5.7	后服务模式	59
第6章	社区服务营销策划	61
6.1	营销策划组织和团队建设	61
6.2	营销策划分层设计	64
6.3	营销渠道建设	69
6.4	闭环营销模式设计	72

第2篇 “物业管理+社区服务”战略

第7章	社区服务产品战略	77
7.1	产品思维	77
7.2	产品选择与设计	80
7.3	产品开发	84
第8章	社区服务平台战略	87
8.1	社区服务平台思维	87
8.2	平台的竞争力	91
8.3	平台的数据应用	94
第9章	社区服务战略发展规划	97
9.1	阶段性战略发展规划	97

9.2	战略发展规划要件	101
9.3	战略发展规划的特性	104
第 10 章	企业文化建设	107
10.1	企业文化	107
10.2	企业文化建设	111
10.3	企业文化传播与传承	114
第 11 章	社区服务人才战略	117
11.1	树立正确的人才观	117
11.2	发掘企业内部人才	120
11.3	引进外部人才	123
11.4	绩效考核	126
11.5	股权激励	130
第 12 章	社区服务资源战略	133
12.1	资源分布与梳理	133
12.2	资源共享与再生	136
第 13 章	物业管理企业资本战略	140
13.1	物业管理企业的资本意识	140
13.2	资本运作	143

第 3 篇 “物业管理 + 社区服务” 实操推演

第 14 章	物业管理 + 二手房中介服务	149
14.1	案例	150
14.2	经营状况分析	152
14.3	跨界	154
第 15 章	物业管理 + 车辆服务	164
15.1	案例	164
15.2	现状分析	165

15.3 智能化改造 167

15.4 套餐式车辆服务模式设计..... 169

15.5 赢利预测及目标规划 172

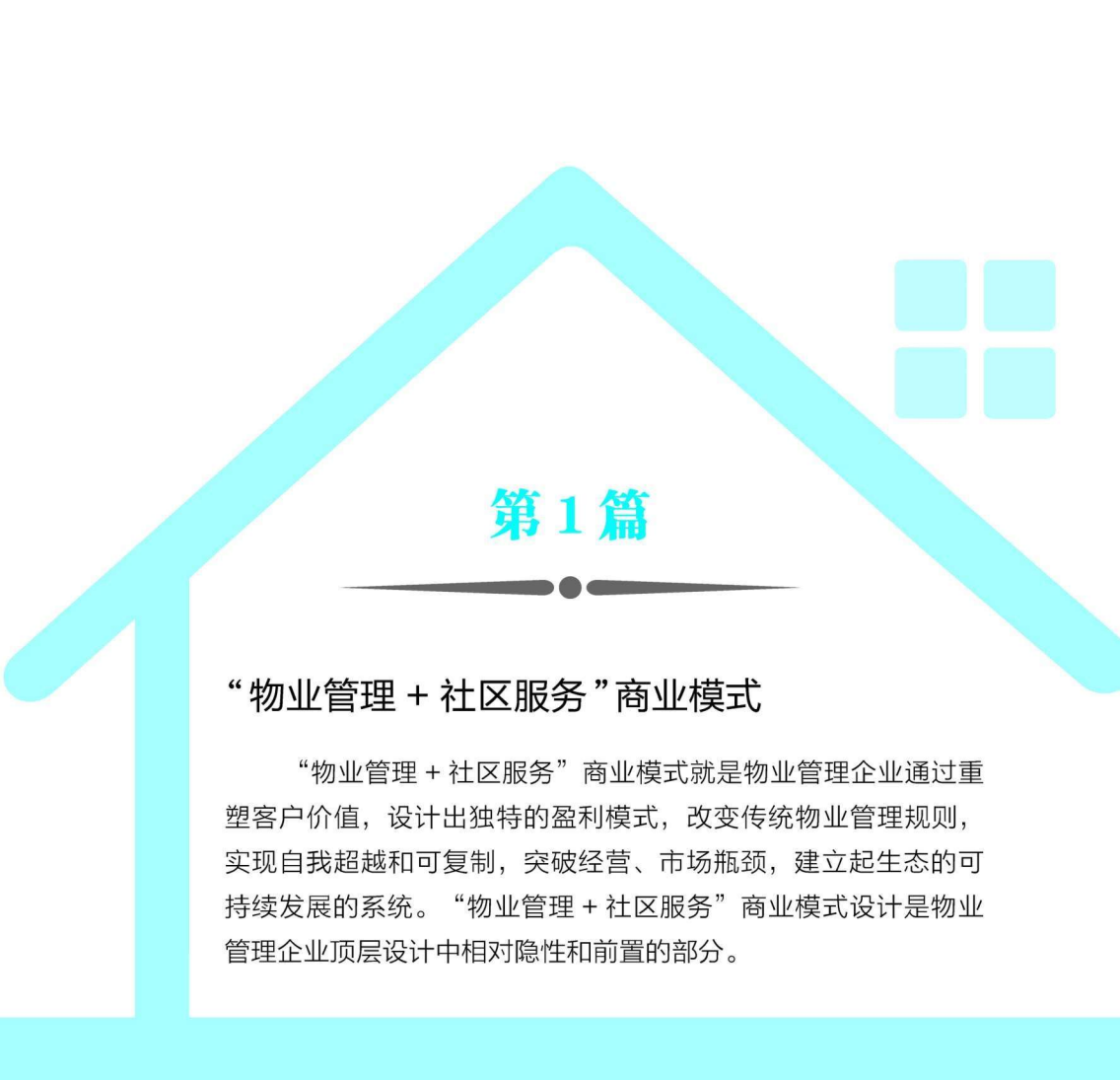
第 16 章 物业管理 + 居家养老 175

16.1 案例 176

16.2 居家养老服务开展 176

后记..... 183

参考文献 184



第 1 篇

“物业管理 + 社区服务”商业模式

“物业管理 + 社区服务”商业模式就是物业管理企业通过重塑客户价值，设计出独特的盈利模式，改变传统物业管理规则，实现自我超越和可复制，突破经营、市场瓶颈，建立起生态的可持续发展的系统。“物业管理 + 社区服务”商业模式设计是物业管理企业顶层设计中相对隐性和前置的部分。

第1章 传统物业管理商业模式分析

传统物业管理商业模式无法实现物业管理价值最大化,物业管理企业主要精力投入到对“物”的公共维护上,出现收入低、待遇低、地位低的“三低”局面。物业管理企业身陷竞争的“红海”,员工流动性大,对企业没有忠诚度,物业与业主没有黏度,可以随便更换物业管理企业,从商业模式上无法形成一生一世的强关系。

回顾物业管理企业30多年来走过的路,1981年中国的物业管理服务在深圳起步,从“扶上马,送一程”到走入市场化竞争,无论是依靠开发单位输血扶持,还是依靠收取物业服务费自给自足,物业管理企业似乎从未离开过“乙方”位置。业内一些领先的物业服务企业虽然依靠服务品质、规模经营杀出了一条血路,但也未取得项目准入的话语权,从根本上进入“甲方”序列;一些房地产开发企业的下属物业服务企业虽然目前生存压力不大,但也有随时被“断奶”的可能。30多年来大多数物业服务企业专注于“四保一客服”基础物业服务,但管理手段与技术落后,靠什么来提升竞争力呢?如果把服务人员的年龄、形象、技能、经验作为竞争力,就得接受薪资标准的现状,逐年上涨的人力成本和“一定多年”的物业服务费之间的矛盾让很多物业服务企业囊中羞涩,尤其是随着80后和90后成为企业发展的骨干时代的到来,他们对企业的选择,更多的是关注自由、平台、未来、创新,反对教条、保守;如果把服务的品质、口碑、专业、个性化、人性化作为竞争力,就得站在业主的立场上换位思考业主的最大需求,将对物业本身的管理与对业主服务联系起来,通过运营的手段将管理物和服务人有机结合,实现物业管理和业主服务,建立起物业管理企业与业主的强关系链接,这就需要有一定的资金、技术,就必须突破传统的商业模式束缚。目前,大多数物业管理企业还在基础服务的标准化、品质化、精细化上努力,基础服务是物业管理企业转型升级的立业之本,服务品质固然是第一位的,但服务品质本身无法带来企业的快速成长,也无法使物业管理企业脱离竞争的“红海”,更无法直接帮助物业管理企业突

破经营上的“瓶颈”。

总之,传统的物业管理商业模式最大的要害是物业管理企业的黏度缺失,包括物业管理企业与业主之间的黏度,物业管理企业与员工的黏度,物业管理企业与其他合作组织的黏度。没有黏度的商业模式无法体现企业的核心竞争力,既没有温度也没有热度,更无法形成高忠诚度下的一生一世黏度。

1.1 传统物业管理服务模式

传统物业管理服务模式之所以传统,主要原因是渠道的传统,包括法律关系的实现、信息采集渠道和传输渠道的单一。

1.1.1 传统物业管理服务模式



(传统物业管理服务模式关系)

1.1.2 传统物业管理服务模式中的法律关系建立与实现

传统物业管理服务模式是以“物业”为中心建立起来的权利义务关系,传统物业管理服务依据物业服务合同之约定实现对物的管理和物业费的收取。物业管理企业基于对物业的管理来完成服务合同的约定,业主基于物业服务合同约定的义务缴纳物业费,因此,在传统的物业管理法律关系中,物业管理企业与业主共同关注的焦点是物业本身,即物业管理企业通过提供保洁、保安、绿化、维修等基础服务工作,以实现业主对物业的正常使用和保值、增值。

从物业管理服务合同关系中可以看出,义务的履行是服务合同最核心的要