

中国物业管理

理论探索与实践

□ 梁 柱 / 著

hongguo wuye
guanli lilun tansuo yu
shijian

 中国经济出版社
www.economyph.com

中国物业管理理论 探索与实践

梁 柱 著

中国经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中国物业管理理论探索与实践/梁柱著. —北京: 中国经济出版社, 2003. 6

ISBN 7 - 5017 - 5962 - 6

I. 中... II. 梁... 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 (2003) 第 036852 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037·北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 张淑玲 (电话: 88380089)

封面设计: 白长江

经 销: 各地新华书店

印 刷 厂: 北京人民文学印刷厂

开 本: 880 毫米 × 1230 毫米 1/32

印 张: 7.75

字 数: 180 千字

版 次: 2003 年 8 月第 1 版

印 次: 2003 年 8 月第 1 次印刷

印 数: 1 - 10000 册

书 号: ISBN 7 - 5017 - 5962 - 6/F·4810

定 价: 20.00 元

版权所有 盗版必究 举报电话: 68359418 68319282



作者简介

梁柱，1966年12月出生，安徽省无为县人，1996年7月毕业于广西师范大学生物系，获硕士学位。

作者1998年进入物业管理行业，先后在南宁市房产管理局及深圳几家大型物业管理公司工作，现为深圳市梁柱物业管理有限公司董事长。

作者在多年的物业管理实践中，不断进行理论思考和研究，在全国报刊上发表了大量的新闻作品及理论文章，有多项研究成果获国家及省市级奖励。作者在物业管理领域首次提出的许多思想和观点已为人们广泛接受，在业内享有较高的知名度，被《住宅与房地产》杂志聘为“专家级撰稿人”，综合业绩评比获国际性组织——“International VIP Business Network Center”授予的“World Outstanding Public Figures”称号。

序 言

我国的物业管理作为一个新兴行业，在 20 多年间取得了快速发展。管理规模与管理覆盖面逐年增加，管理水平不断提高，从业队伍日益壮大，管理范围也从住宅小区扩大到办公写字楼、商场、厂房、学校、医院，行业地位逐步树立。

物业管理的推进，对改善人民群众的生活工作环境、维护社区稳定、解决社会就业、扩大住房消费发挥着越来越重要的作用。但是，应该看到，与快速发展的行业实践比较，物业管理的理论研究还显得很滞后，对一些问题的认识在业内外还存在较大分歧。比如业主自治组织、业主委员会决策制度、物业管理一体化模式、物业管理对车辆和管理区域内人身安全承担的责任等等。使得我们在制定法规规章和宣传上把握不准确，在工作中走了一些弯路，甚至进入一些误区或出现偏差。

随着物业管理的广泛推开，一些深层次的问题逐步暴露出来，在对这些问题深入研究时，我们认识到行业理论研究的薄弱。在起草制定物业管理条例的过程中，常常感到对物业管理各方主体权、责、利的界定及有关法律关系、法律责任处理非常困难，或临时抱佛脚找书本求答案，或

上门请教专家，深感前瞻性理论研究的重要性。因此，近年来，我在对自己以往宣传过的一些观点进行修正的同时，常常对物业管理理论研究的滞后问题进行反思，也以具体行动并在各种场合呼吁加强这方面的工作。

也正因为这些原因，我答应给梁柱同志的个人论文集作序。我看过一些他的文章，不少观点很有见解，比较超前，有些观点我也并不都认同，但这不妨碍我赞赏他的研究精神。结合自己长期在物业管理第一线的工作实践，进行理性思考，关注行业发展前沿动态，经常发表各类文章，鲜明地提出自己的观点，积极参加到物业管理理论与实践的研究中，这种精神值得提倡。

我们希望在物业管理理论研究的百花园中，能够看到更多更好的成果。期盼物业管理事业在理论和实践的进一步蓬勃健康发展。

建设部总经济师
住宅与房地产业司司长
中国物业管理协会会长

谢家瑾

目 录

序言	谢家瑾 (1)
----------	---------

前沿理论篇

◎中国物业管理市场走势分析	(2)
◎未来物业管理发展的十大趋势.....	(13)
◎中国物业管理品牌化发展之路.....	(22)
◎深圳物管企业进入内地的策略选择	(34)
◎物业管理是“消费”还是“投资”	(41)
◎房地产开发商：物业给谁管理好.....	(44)
◎物业管理：分业经营促进国企改革	(49)

基础理论篇

◎2002 年中国物业管理回眸	(58)
◎关于加快物业管理市场化的探讨.....	(73)
◎实施物业管理招投标要解决好三个基本问题	(83)

- ◎物业管理市场化, 买方市场须到位 (86)
- ◎物业管理行业性亏本之七大因素 (95)
- ◎理论研究是物业管理企业发展的强大动力 (100)
- ◎深圳发展物业管理的优势条件及成功经验 (103)
- ◎物业管理企业可以说“不”吗 (111)
- ◎服务标准与收费标准 (114)
- ◎从建管分离到分业经营
 - 行业发展划出的理性轨迹 (117)
- ◎企业发展的三重境界 (120)
- ◎物业管理投诉缘何多 (123)
- ◎物业管理公司频频被炒为哪般 (129)
- ◎业主公约: 物业管理的“基本法” (134)
- ◎物业管理——购房时须考虑的重要因素 (142)
- ◎物业管理是“朝阳产业” (144)
- ◎物业管理各主体及相互关系 (146)
- ◎浅谈物业管理中的增值性服务 (151)
- ◎稳步操作, 绕开误区
 - 剖析物业管理中的“酒店式管理” (155)
- ◎物业管理能否作为附赠品 (161)
- ◎对建立物业管理公共服务等级指导标准
的一些看法 (167)

实 操 篇

- ◎物业管理处如何与各主体单位进行协调 (176)
- ◎管理处客户服务中心运作模式探析 (187)
- ◎房地产立项阶段,物业管理企业应如何介入 (194)
- ◎高层出租型写字楼管理运作模式选择 (199)

房地产理论篇

- ◎知识经济与中国住宅产业化 (208)
- ◎我国传统房地产理论的几大误区 (217)
- ◎“入世”对我国房地产业的影响 (221)
- ◎房地产理论文章写作技巧 (225)

- 后记 (230)

前沿理论篇

中国物业管理市场走势分析

中国物业管理经过 20 多年的发展,已取得了重大的成就。目前,全国物业管理企业已逾 2 万家,物业管理从业人员 230 多万人,管理物业类型已涉及到住宅、写字楼、商场、工业厂房、社会后勤物业等各类物业,管理物业面积数百亿平方米。物业管理已形成了庞大的市场基础,物业管理的市场化也逐步在启动。那么,中国物业管理市场的现状是什么呢?物业管理市场竞争的方式又是什么呢?物业管理市场未来的走势又是怎样呢?本文对此作一些研究、分析。

一、中国物业管理市场的现状

1. 具备了规模庞大的市场基础

我国拥有数以亿计的物业基础,而且随着房地产业的迅速发展,物业的规模将越来越大。此外,像医院、学校等社会后勤物业也将更多地进入物业管理市场。因此,整个物业管理的市场需求是巨大的。对目前物业管理市场的初步估计,目前在管物业面积应该突破 100 亿平方米。物业管理庞大的市场容量为物业管理的市场化奠定了基础。

2. 卖方市场主体已基本形成

物业管理的卖方市场主体是指物业管理公司。目前我国物业管理公司已逾 2 万家,虽然数目众多,良莠不齐,但其中一部分物业管理公司经过市场洗礼,其管理品质已

得到了一定程度的提高,品牌效应已经逐步凸现出来。这部分公司具有抢占市场的能力,其行为将推动物业管理的市场化进程。因此,目前就物业管理市场的主体而言,物业管理的卖方市场已基本形成,并具有一定的实力。

3. 买方市场主体缺位

物业管理的买方市场主体是指房地产开发商和业主委员会。从物业管理的发展来看,物业管理最终的买方主体应是业主委员会。但是目前业主委员会的运作存在着诸多的问题,如业主委员会成立困难,缺乏相应的资金支持,业主委员会成员素质低下,并不能真正代表全体业主的心愿,业主委员会违规操作经常发生,等等。这使得业主委员会在物业管理市场中的买方市场主体地位经常缺位,物业管理的市场化缺乏了最基本的形成要素,物业管理的市场化难以得到实质性的推进。

4. 自建自管模式仍处于主导地位

目前,房地产发展商对物业管理仍然不太重视,重建设、轻管理思想还是比较严重,加上物业管理市场本身不太成熟,因此,整个物业管理市场自建自管模式仍占主导地位,不少物业管理企业管理规模较小,专业化能力较低,企业经济效益普遍低下。

5. 市场化程度不高,但市场化正在启动

目前,我国物业管理招投标的实施虽然取得了一定的成绩,但总体上物业管理市场仍处于自建自管的状态。通过物业管理招投标获得物业管理权的物业所占比例太少,而且主要集中在社会的一些公共型物业。物业管理的招投标还存在诸多的问题,物业管理的市场化程度并不高。但

即使这样，目前物业管理的发展仍然显示出，物业管理的招标投标数目在急剧增加，物业管理的市场化正在启动，并有一触即发的发展趋势。

6. 专业化程度不高

由于物业管理企业规模普遍过小，因此，物业管理实施专业化就比较困难。此外，目前市场上物业管理的专业化公司也不太成熟，如物业安全管理方面的专业公司就很少或没有，清洁公司虽然很多，但由于人员工资过低，人员流动过快，也影响了物业管理的服务质量。这些因素制约了物业管理专业化的实施。

7. 全国性的品牌格局没有形成

物业管理由于没有进行充分的竞争，使得目前物业管理公司多而杂、小而全。除个别城市外，全国性的物业管理公司的品牌格局并没有形成，大的品牌物业管理公司占据物管主要市场的局势也没有形成。这种状况为未来物业管理市场的重新洗牌提供了良好的条件。

8. 地区间发展不平衡

我国物业管理在经济发达地区和欠发达地区发展差异很大，经济落后地区的物业管理水平明显滞后，经济发达地区则相对规范和成熟。一般来说，南方地区的物业管理水平高于北方地区，沿海城市的物业管理水平高于内地城市，这种状况使中国物业管理市场发展格局呈现出不平衡的状态。

二、中国物业管理市场的竞争方式

（一）按物业管理的管理方式分类

1. 通过委托管理占领市场

这种管理方式是物业管理企业通过全委托方式接管物业。主要表现为：一是通过全委托方式接管上级开发商开发的物业，这就是自建自管模式；另一种方式就是通过全委托方式接管别的开发商开发的物业；再一种方式就是通过全委托方式接管业主大会（业主委员会）委托管理的物业。一般情况下，以这种方式接管的物业大都比较优质，有一定的利润空间。

2. 通过顾问管理占领市场

这种管理方式就是一个物业管理企业不直接管理物业，而是为另外一个物业管理企业的物业管理活动提供顾问、咨询。这种管理主要表现在：一是物业优质，发展商不愿意全委；二是物业品质不是很好，顾问公司不愿意全委。目前，深圳物管企业进入内地物管市场，主要是通过这种方式进行的。目前许多物管企业对全国性物业管理市场的占有仍以顾问方式为主。

3. 通过合作管理占领市场

这种方式就是两家物业公司或物业公司和房地产开发商通过股份制等方式进行合作管理。这种情况一般是：一是物业比较优质，有一定的赢利空间；二是两家公司想通过合作方式将切身的利益联系起来，加强合作，减少风险。

（二）按获得物业管理权的方式分类

1. 通过公开招投标占领市场

通过公开招投标的方式获得物业管理权是物业管理市场化最根本的方式。但目前可通过公开招投标方式获得物业管理权的物业比较少，在整个物业管理市场所占的比例

也小，而且主要集中在一些政府的公共型物业。

2. 通过协议招标方式占领市场

这种方式就是通过协议招标的方式获得物业管理权。一般是较优质物业的开发商邀请一些知名品牌的物业管理公司进行管理。目前，在物业管理市场上，这种方式比较常见，而且项目数目较多。

3. 通过自建自管方式拥有市场

这种情况就是房地产开发商将所开发的物业委托给下属的物业管理公司进行管理。这是目前非常普遍的一种现象。这种管理方式影响了物业管理的市场化进程。

4. 企业兼并、重组，走强强联合之路

企业为了做大、做强，也可走兼并、重组之路。这是企业寻求自身发展，增加自身实力的一种途径，也是企业占领市场的一种方式。

三、中国物业管理市场走势

1. 未来3—5年，中国物业管理的“战国时代”

中国物业管理从产生之初，走的是一种自建自管的发展模式。这种发展模式造成整个物业管理行业企业数目多，企业管理规模小，管理质量差，市场化程度低，物业管理的品牌效应差等。同时，由于物业管理行业的门槛较低，物业管理的市场化未能全面启动，全国城市，特别是中小城市，物业管理公司的数目仍在急剧上升。这种趋势在全国又加剧形成了众多的、区域性的、封闭性的物业管理市场。

但物业管理发展到今天，其发展状况已发生了明显的

变化。虽然物业管理是一种微利性行业，但较低的行业风险和较低的行业门槛仍会吸引大量资金和人才的进入。资本对利润的追逐，加深了物业管理企业之间的竞争，必然会推动物业管理的市场化进程，促进物业管理品牌化格局的尽快形成。一些物管企业通过市场获得更多的物业，形成规模效益和品牌效应；另外一些物管企业可以通过兼并、联合和重组等方式，形成规模化管理和企业集团，以增强企业的竞争力。通过市场洗礼，最终会形成少数物业管理企业占据大部分物业管理市场的格局。

而少数品牌物管企业占据大部分物管市场份额，又会使物管行业的竞争门槛自动加高，行业的竞争更加激烈而且层次更高。这种状况会使一般的企业不敢介入或者已经无法介入物管行业，行业发展的大局已定，行业间重新洗牌的可能性减少。

目前，全国物业管理市场正是处于这种一触即发的状态。市场化的导火索一旦点燃，整个物管市场就会烽烟四起。因此，我们可以预测，未来3—5年是中国物业管理市场的“战国时代”。到2005年末，全国性的物业管理品牌格局将基本形成，届时，一个企业再想进入物管市场，分得一杯羹，困难更大，为时已晚。所以，对一个物管企业而言，目前是抢占物管市场的最佳良机。

2. 写字楼市场化程度低，高档商品住宅市场化程度高

在全国物业管理市场中，表现比较明显的就是写字楼物业管理的市场化程度低，高档住宅物业管理的市场化程度高。预计，在未来相当长的一段时间里，这种状况仍会维持。从目前物业管理市场的分析来看，写字楼物业管理

费定价标准较高，而且写字楼面向的是商业用户，收费反而容易。同时，又由于智能化设施、设备的运用，写字楼在管理运作上较易规范，成本又较低。因此，写字楼的物业管理有很高的利润。目前，全国写字楼的物业管理全面飘红，在一定程度上就说明了这个问题。如果说，在物业管理中还有暴利的话，这就是写字楼的物业管理。

写字楼往往是出租型物业，业主单一或业主数目较少。这种情况使业主的意愿较易实现或得到表达。写字楼物业管理的较高利润，往往驱使写字楼的业主自己成立物业管理公司进行管理，以免“肥水流入外人田”。在物业管理市场化方面，写字楼业主一般是聘请专业的顾问公司进行顾问管理，而不是聘请别的公司进行全委管理。

目前，高档住宅的物业管理尚有一定的利润空间，对物业管理企业有很大的吸引力。同时，由于高档住宅是一种完全市场化的物业，业主数目较多，业权分散。这种情况下业主的需求或意愿要想得到满足，就只有通过物业管理的招投标方式来实现。房地产开发商在前期物业管理中选聘优秀的物业管理公司主要是为了增加卖点，满足众多业主对物业管理的需求。业主委员会重新选聘物业管理公司是为了实现或表达全体业主的意愿。鉴于此种情况，未来高档住宅是市场化程度最高的物业。

此外，像一些档次较低的物业，如低档住宅、工业厂房等，由于物业管理费定价较低，业主经济承受能力有限，维修基金积累很少或根本没有积累，物业管理遗留问题多，物业管理收费难，物业管理难度大等，造成物业管理处于亏本状态。这类物业对市场化的物管企业吸引力较小，其