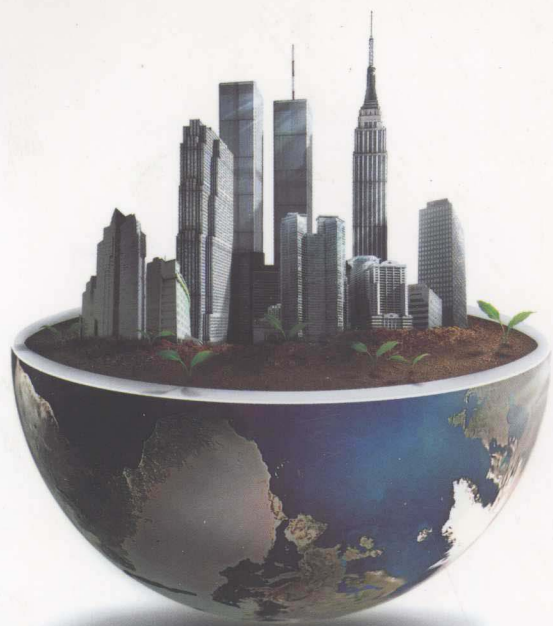




物业 经营管理

● WU YE JING YING GUAN LI

刘昱 编著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



物业 经营管理

● WU YE JING YING GUAN LI

刘昱 编著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

物业经营管理/刘昱编著. —北京:经济管理出版社, 2010. 10

ISBN 978—7—5096—1113—5

I. ①物… II. ①刘… III. ①物业管理—教材
IV. ①F293. 33

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 186154 号

出版发行: 经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷: 徐水县宏远印刷有限公司 经销: 新华书店

组稿编辑: 陆雅丽 责任编辑: 陆雅丽

技术编辑: 杨国强 责任校对: 陈颖

720mm×1000mm/16 18.5 印张 352 千字

2011 年 1 月第 1 版 2011 年 1 月第 1 次印刷

定价: 38.00 元

书号: ISBN 978—7—5096—1113—5

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部

负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

前言

2008 年底国际金融市场动荡，全球经济低迷，中国政府通过努力拉动内需、刺激消费来抵御国际金融危机所带来的经济下滑。房地产业作为国家经济的支柱性行业之一，带动一系列产业的发展，政府首要加大投资，也将需要更多物业服务公司为之服务，由此迫切需要规范的、专业的物业管理服务。提供优质的管理和服务应是物业服务企业间经营和竞争的一种手段，物业服务企业忽视经营，会造成企业盈利能力的低下，企业自有资金的不足又形成物业服务企业扩大规模、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引入，从而限制整个行业的发展。

2009 年 11 月中国物业管理协会会长谢家瑾在南宁中物协理事会上指出，物业服务企业要发挥物业管理的边际效应，增加多种经营收入；要充分利用物业管理领域内多种资源，挖掘边际效益，创造商业价值，改善行业生存状态；要从直接从事低附加值的基础管理服务向承担高附加值的资产管理服务转变。

在传统观念中，物业管理属于劳动密集型行业，但随着行业由“管理物业”进入“经营物业”，物业管理逐步与国际接轨，步入“经营型管理模式”时代。物业经营具有知识性、综合性、创造性、复杂性、收益性等特点，需要大量的法律、租赁、估价、测量、咨询、策划等专业人才为用户提供综合服务，而这需要不断培养专业化、高素质和具有优秀服务意识的员工，建立一支具有丰富物业管理经验和先进物业管理理念的专业团队。物业公司的竞争实力不仅是资本的实力，更重要的是人才的实力。物业管理专业知识和理论的完善对人才培养具有重要意义。鉴于此，编写此书，旨在对物业管理理论在实践中的运用进行探索。

目前物业管理专业书籍与教材很多，本书具有以下特点：

第一，独特的视角。全书力求从物业服务企业的角度，全面系统地反映物业

经营管理的过程。是物业管理知识的拓展，理论知识的提升。本书的主要章节介绍收益性物业经营的内容、经营性质、目标等相关问题。

第二，全新的编排。吸收最新物业管理实务资料，运用最新的管理与服务理念，摘录最新的经营管理文献，补充和完善物业经营管理的理论体系。每章“相关链接”是对章节理论知识的补充和延伸；学习要点是对本章知识要点的总结，也是对实际工作的指导和提示；每章的案例及思考题要求学习者课后认真思考；每章所选的阅读资料，是对章节理论知识的深化和拓展。

第三，较强的实用性。全书用通俗的语言对物业管理知识进行深入浅出的阐述，无论是专业从业人员还是非专业的阅读者都容易理解。本书作为物业管理相关人员的案头工具书，参照物业管理专业学科相关要求和基本精神，结合当今先进的物业公司管理特点及工作实际编撰而成。本书的学习应具备物业管理基础知识，具备物业管理员上岗资格及素质，适合企业管理层拓展专业知识、提高理论水平，更是企业主管、部门经理等提升服务和经营理念的专业书籍，适宜作为企业员工培训学习用书。特别值得一提的是，本书主要内容参考了《中国物业管理师执业资格考试大纲》，所以也可以作为物业管理师复习迎考用书。

在编写过程中，本人参阅了业界多部专家学者的论述，实地走访了深圳长城物业服务公司北京分公司、天鸿集团回龙观物业管理项目分公司、北京麦斯顿物业服务企业、北京金诺威亦庄物业管理股份公司等十几家物业服务企业，收集了大量的第一手资料，在此对相关领导和工作人员给予的支持深表谢意。北京市建委赵春凯、北京西城区小区办主任杜平等物业管理行业领导，北京市物业管理协会会长王守一、北京土地学会副会长（原北京房屋土地管理局总工程师）杨燕敏、清华大学房地产研究中心副主任季如进教授等行业专家及学者在2009年7月12日参加中共党校北京房管局分校举行的2007届物业管理本科生毕业典礼活动中，对物业管理行业现状和发展等问题进行了探讨。领导及专家一致认为，目前我国的物业管理理论研究相对于物业管理实践还显得较薄弱，而对物业管理市场问题，更是缺乏系统、全面的研究。对物业管理专业的理论研究者和教育工作者提出了大胆探索、深入研究、努力学习的要求。本人在此次活动中受到了极大的鼓舞，萌生了编写一部以物业经营为核心的物业管理专业书籍，在与清华大学季如进教授的交流中受到很大启发。北京土地学会副会长杨燕敏对本书的提纲和三级目录、内容架构进行了详细的审阅，提出修改意见，并予以指导。

本书编者不仅感谢以上所提及的领导、专家、学者等相关人士，还要感谢我

的先生在英国伦敦商学院学习期间为我收集了大量的国外物业管理资料供我参考。还有我的很多学生，他们大多从事物业管理工作，具有丰富的实践经验，在教学过程中与他们的交流收获很多，他们既是我的学生也是我的老师，我感谢他们对我的信任和支持。还要感谢田维民、滕光增、王健、沈春明、吴继钊、苏芳群、杨文学、王巍巍、张雪莹、刘昊、柏平等人对我无私的帮助和关心。

限于编者学识水平和时间仓促，虽经多次修改和完善补充，但书中肯定存在疏漏和不足之处，敬请广大读者、专业人士给予批评和指正，以便不断修订完善。随着物业管理市场化进程的加快，市场竞争日益激烈，以及新的房地产形势的发展，经营已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。希望此书能够成为这条道路上的一块铺路石。

特别鸣谢

北京市物业管理协会会长、北京天岳恒房屋经营管理有限公司董事长王守一，对本人编写此书所给予的关心、支持与厚望。

北京土地学会副会长杨燕敏（原北京市房屋土地管理局总工程师）对本书的提纲和三级目录进行了详细的审阅，并提出修改意见。

清华大学房地产研究中心副主任季如进教授在百忙之中亲自审阅初稿，对出现的错误、不足之处分别予以纠正和指导，对其治学严谨和专业水平十分敬佩，所提宝贵意见在编著中吸取。

北京首房物业管理有限公司总经理孙新军、北京新东安有限公司市场租赁部经理刘云晖，对多年从事物业经营管理工作的感受及认识撰文，供此书参考。

北京市金诺威物业管理有限公司段云秀总经理对本人工作大力支持，提供实习场地、经济援助，对其无私奉献深表敬意。

编者：刘昱

2010年7月25日于北京

目录

CONTENTS

绪论	1
第一章 物业经营管理概述	6
第一节 物业经营管理概念	6
第二节 物业经营管理中的契约关系	12
第三节 物业服务企业	14
【相关链接】	19
第二章 物业管理程序	26
第一节 早期介入	26
第二节 前期物业管理	38
第三节 承接验收物业	41
第四节 用户入住	44
第五节 装修管理	49
【相关链接】	51
第三章 物业日常管理	60
第一节 客户服务	60
第二节 投诉处理与物业纠纷	65
第三节 档案信息管理	75
第四节 紧急事务处理	80
【相关链接】	84
第四章 写字楼经营管理	94
第一节 写字楼管理概述	94
第二节 写字楼管理实施	98
第三节 写字楼突发事件	102
第四节 写字楼租赁	106
第五节 写字楼成本控制	112

「物业管理」

【相关链接】	115
第五章 商业物业经营管理	126
第一节 商业物业管理概述	126
第二节 商场物业管理	133
第三节 商业物业经营	144
第四节 商业物业租赁	148
【相关链接】	150
第六章 物业经营管理	162
第一节 物业经营管理	162
第二节 物业经营风险	166
第三节 设施管理	173
第四节 物业经营效益	176
第五节 企业经营管理	179
【相关链接】	185
第七章 租赁管理	196
第一节 租赁管理	196
第二节 租赁管理的程序	203
第三节 租赁谈判	209
第四节 租赁营销管理	214
第五节 确定租金方案	219
【相关链接】	223
第八章 物业管理服务	232
第一节 物业管理服务概述	232
第二节 物业服务市场	237
第三节 服务体系	245
第四节 服务质量管理	249
【相关链接】	260
附录	270
参考书目和文献	287

绪论

一、物业管理的起源

物业管理，已经有一百多年的历史。近代意义上的物业管理起源于 19 世纪 60 年代的英国。当时，一位名叫奥克塔维亚·希尔的女士为她的出租房屋制订了一套详细的出租规定，要求承租者严格遵守。希尔女士对损坏的设备、设施进行维修，从而改善了承租人的生活环境，也使以前业主与承租者之间紧张的关系变得友善起来，出租与承租双方相互承诺，业主得到很好的收益。这被认为是最早的“物业管理”。希尔的做法很快被其他业主仿效，并引起英国政府有关部门的重视。物业管理这一行业从此诞生，并被世界一些国家和地区推广，不断发展和完善。

19 世纪 90 年代，物业管理在西方发达国家获得了实质性发展。这一时期，美国等资本主义国家经济发展迅速，进入垄断资本主义时期，官僚垄断资本和金融托拉斯的跨国经营，在积聚巨额财富的同时，带动大规模的国内民工潮、国际移民潮等，使得美国城市人口急剧膨胀。但当时美国政府出于环境保护等方面考虑，对城市土地使用面积有严格的控制，加上当时建筑新材料、新技术的出现，建筑技术不断完善，特别是垂直升降电梯的发明使用，使高层大楼的建造蓬勃兴起，这类建筑往往为多个业主共有，产权呈现多元化局面，其日常维修、管理工作量大，专业性、技术性较强，由谁来管理成为一个非常棘手的问题。从而产生专业的物业管理机构，这些机构按照业主要求，提供专业性的楼宇管理、维修、养护等服务。1908 年诞生了世界上第一个物业管理行业组织，芝加哥建筑管理人员组织（Chicago Building Managers Organization, CBMO）。

二、中国香港物业管理的产生与发展

中国物业管理最早产生在香港，由于历史的原因，中国香港地区长期受到英国的殖民统治，物业管理也深受其影响。中国改革开放初期，首先在深圳等地推行的物业管理基本上是引进中国香港地区的做法。香港地区物业管理的产生，可

以追溯到第二次世界大战时期。第二次世界大战前，香港地区人口不足 100 万人，第二次世界大战后，一方面香港房屋因战火摧残残破短缺；另一方面，大量中国内地人口涌入香港，到 1947 年年底香港人口增加到 180 万人，1951 年增加到 200 万人。急剧增加的人口需要大量住宅，一些大型楼宇应运而生，拥有百个以上单元的大型楼房相继推出，并由开发商分层、分单元出售或出租。人口密集、物业权属分散的情况使治安等各种问题日益凸显。如何保持安静、安全的公共环境，成为亟待解决的问题。因此，一些大楼开始聘用“看更”为居民服务，即由专人负责夜间巡逻等治安保卫工作。这就是我国香港地区物业管理的萌芽和雏形。

到了 20 世纪 60 年代，香港地区的现代物业管理正式产生。当时的香港政府大力推行“居者有其屋”计划，大批公共房屋和廉价居屋建设之后的管理也成为当务之急。随着大批房屋的建成，高层建筑和屋村规模的不断扩大以及人们对良好居住环境要求的日益增强，香港政府从英国引进物业管理人才、物业管理理论和方法。1966 年，香港地区物业管理方面的从业人员成立了英国皇家物业经理学会香港分会。1970 年，香港立法局制定了《多层建筑物（业主法团）条例》（1993 年修订，并重新命名为《建筑物管理条例》）。该条例不仅适用于私人楼宇的管理，还适用于开发商建造的房屋的管理。该条例以引导业主自治为立法宗旨，规定业主有权成立自治组织——业主立案法团，该组织通过召开业主大会组建。1990 年成立的香港物业服务企业协会是由各物业服务企业组成的自治组织，它可以代表物业管理人士发言，也可以对同行进行监督。上述所有举措均使楼宇及屋村管理更加全面、深入，更具有群众基础和权威性，更能适应不断增长的对良好居住环境质量的需求，因而成为提高物业管理水平和服务质量的里程碑。

三、中国内地物业管理的发展历程

物业管理在中国内地起步较晚，始于 20 世纪 80 年代初期，以深圳市物业服务企业的成立为标志。

20 世纪 80 年代初期起，中国沿海及内地一些大城市的房地产业蓬勃发展，房地产业的繁荣带动了物业管理市场的发展。当时已经出现了代理经租、清洁卫生、住宅装修、服务管理等经营性的专业公司，形成了中国现代物业管理的雏形。

20 世纪 80 年代起，中国的市场经济日趋活跃，基础建设事业迅速发展，以住房商品化、房屋产权私有化为标志的房地产经营管理体制改革逐步加快。中国第一家涉外商品房管理的专业公司——深圳市物业服务企业 1981 年在深圳成立，这标志着物业管理在中国大地上的兴起。原建设部房地产业于 1993 年在广州和

深圳召开了第一届全国物业管理研讨会，深圳物业管理协会也于此时成立，这就标志着中国的物业管理进入了新的时期。1994年4月，建设部颁布了中国自1949年以来第一个物业管理部门规章《城市新建住宅小区管理办法》，确立了物业管理在房地产业中的独立地位。1995年，国家把物业管理提到城市管理体制改革的配套工程这一高度，要求全社会给予支持。1997年，又要求物业管理在广度上从新建区向建成区延伸，并向市场化发展。2003年9月1日起实施的《物业管理条例》是中国物业管理发展史上的又一里程碑，它标志着中国物业管理的发展正式纳入了法制化轨道，对维护房屋所有人的合法权益、改善人民群众的生活和工作环境、规范物业管理行为，具有十分重要的意义。

四、我国目前物业管理行业发展状况

随着我国住房制度改革和住房商品化政策的持续推进，以及乡村城市化、城市现代化进程的加快，物业管理作为一个新兴的服务行业，近几年得到了长足发展，在经济发展与和谐社会建设中发挥着越来越重要的作用。首先是服务水平显著提高。物业管理有效提高了城市管理和房地产管理水平，赢得了政府、社会和广大业主的良好赞誉。其次是社会效益表现突出，支持就业再就业工程，减轻社会就业压力；积极参与社会公共事务，协助公共秩序管理；热心参与社会公益事业，自觉承担社会责任。最后是经济效益逐步改善。物业管理行业在环境效益方面的作用也是十分明显的。由于物业管理覆盖了城市大部分区域，污染减少了、社区整洁了，环境优美了，生活方便了，人们的环境意识不断增强，生活习惯日益文明。

2009年底，国家统计局公布了第二次全国经济普查结果的主要数据。在第三产业的主要数据中，物业管理服务的房屋建筑面积、物业服务企业数量、行业从业人员、物业管理主业收入等均大幅增长。

2008年，物业服务企业在管的房屋建筑面积是1254632.2万平方米，比2004年的288252万平方米增长了335%，年均增速为44.4%。2008年末物业服务企业58406个，比2004年末增加26724个，增长84%；从业人员2501195人，比2004年末增加106.7万人，增长74%；主营业务收入2076.7亿元，比2004年末增加1394.7亿元，增长104.5%。

就企业数量和从业人员的角度来看，58406个物业服务企业解决了250多万人的就业问题。对比来看，至2008年末，全国铁路运输业共有企业法人单位252个，从业人员179.3万人；邮政业的企业法人单位4387个，从业人员78.4万人。而全国铁路运输业和邮政业历经多年发展，一度在第三产业中占据重要地位。近几年，物业管理行业超越了传统的优势服务行业。

1. 物业服务企业数量情况 2008 年末,我国物业服务企业 58406 个,比 2004 年末增加 26724 个,增速达 84%。从区域发展看,东部地区共 31231 家,占全国 53.47%;西部地区 11110 家,占 19.02%;中部地区 9761 家,占 16.71%;东北地区 6304,占 10.79%。从各区域企业的增长速度看,中部,西部和东北发展较快,东部增速较慢,分别是 129.44%,91.93%,91.11% 和 58.75%。

2. 物业管理从业人员情况 2008 年末,物业服务企业从业人员 2501195 人,比 2004 年末增加 106.7 万人,增长 74%。从区域发展看,东部地区 1533628 人,占全国 61%;西部地区 441431 人,占 18%;中部地区 310478 人,占 12%;东北地区 215658 人,占 9%。从各区域从业人员的增长速度来看,西部、中部最快,东部、东北增速较慢,分别是 97.67%,92.44%,61.83% 和 60.91%。

3. 物业管理主营业务收入情况 2008 年末,全国物业管理主营业务收入 2076.7 亿元,比 2004 年末增加 1394.7 亿元,增长 104.5%。从区域发展看,东部为 1486.6 亿元,占全国 72%;西部地区 235.11 亿元,占 11%;东北地区 212.7 亿元,占 10%;中部地区 142.4 亿元,占 7%。物业管理人均产值东北、东部、西部和中部地区分别为 9.86 万元、9.69 万元、5.32 万元和 4.59 万元。

4. 整个行业呈现加速发展态势 2006~2009 年 4 年间,行业保持着 84%的企业数量增幅,74%的企业从业人员增幅,以及 335%的在管房屋建筑面积增幅。企业平均管理面积由 2004 年的 9.1 万平方米增长到 2008 年的 21.48 万平方米。这些数据表明行业呈现快速增长,发展势头总体良好。

5. 行业在国民经济中的地位日益提高 2008 年末,物业管理主营业务收入达到 2076.7 亿元,略高于旅游饭店的 2071.5 亿元和文化、体育和娱乐业的 1956 亿元。北京、上海、深圳等城市物业管理主营业务收入分别占当地 GDP 的 2.48%、2.48%和 2.14%,若加上延伸服务的业务收入,所占比例将会更高。这突出表明物业管理行业对扩大居民服务性消费支出以及在拉动经济增长中贡献突出,社会对行业的认知度还将进一步提升。

6. 行业劳动密集型的特点没有发生变化 2008 年末,物业服务企业从业人员 2501195 人,其中大部分是秩序维护员、清洁工、工程维修人员、车辆管理人员、绿化养护人员、其他勤杂工种等一线操作工人。人均产值虽然由 2004 年的 4.76 万元增长到 2008 年的 8.3 万元,但仍处于较低水平,行业劳动密集型特点明显,将对扩大就业持续发挥积极作用。

7. 专业分包已成行业发展趋势 2008 年末,物业服务企业从业人员

250.12 万人，如果加上清洁、绿化、秩序维护等专业分包出去的一并计算，物业服务从业人员应该在 500 万~600 万人。企业平均管理面积增长 136% 的同时，平均人数由 2004 年的 45 人下降到 2008 年的 43 人。行业的人均管理面积也从 2004 年的 2010 平方米，增长到 2008 年的 5016 平方米。这些数据充分反映近些年来随着越来越多的物业服务企业将非核心业务分包给专业公司，企业自身呈现从业人员逐步减少、人均管理面积增加的趋势，物业管理行业升级和产业结构调整正在加快进展中。

8. 行业发展的地域差距十分明显 随着近些年东部地区经济在这些年间率先发展，其物业管理的发展也远远领先于其他地区，占据了全国 53.47% 的企业数量，61% 的从业人员和 72% 的主营业务收入，行业发展的地域差异十分明显。

第一章

物业管理概述

我国物业经营管理是在房屋及配套的设备设施和相关场地进行维修、养护、管理的基础上，逐步提升管理水平和服务价值，以业主为核心提供价值管理服务，满足其物业投资收益或企业发展战略及主营业务发展目标的需求。物业管理活动既包括了保证物业正常使用的运行操作管理即日常管理，也包括了将物业作为一种收益性资产所进行的资本投资决策、市场营销、租赁管理、成本控制、物业价值和经营绩效评估、服务质量管理等经营活动。写字楼、零售商业等收益性物业通过物业经营管理活动为业主或投资者创造利润和回报。物业管理行业的发展不能停滞在物业日常管理和处理纠纷的低层次管理，随着房地产市场发展的成熟，法律法规的不断完善，物业经营管理是该行业发展的必然趋势，而物业资产管理在我国尚处在萌芽阶段，所以传统物业服务企业从物业管理拓展到物业经营管理，还有很大的发展空间。由于为业主提供了具有更高附加价值的服务，要求物业服务企业要不断地拓展和创新，这必将为其自身发展提供有力的市场竞争力，而物业经营管理是企业价值提升和市场竞争发展的必然趋势。

第一节 物业经营管理概念

一、物业经营管理的概念

在市场经济中，“经营”是指企业为实现最大限度资本增值目标，对可以支配的资源和生产要素进行筹划和管理的行为，是自然人、法人或其他组织为取得或扩大财产效益而围绕市场展开的各项活动。物业管理经营，就是把物业管理活动中所能涉及的所有社会资源和生产要素，包括人、财、物、有形资产、无形资产等，都作为可以经营的价值，通过对这些价值的综合运营，达到资本的最大限度增值。物业经营管理是物业管理的宏观概念，物业经营管理的第一层次是物业



基础性管理,其中包括设施管理;第二层次是物业资产管理;第三层次是组合投资管理,它不同于个别资产管理。目前,物业管理已从产品(服务产品)经营阶段步入商品(把物业管理作为商品出售)经营阶段,产品具备了商品的属性。21世纪以来,部分企业进行了资本经营的探索,但还处在初级阶段。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、设施管理、房地产资产管理、房地产组合投资管理的技術、手段和模式,以收益性物业为对象,为业主提供贯穿于物业整个寿命周期的综合性管理服务。

认识误区

(1) 物业服务企业的认识误区。物业管理从业人员的普遍认识是物业管理是“微利保本”的行业,既然“微利保本”,也就没有多少经营可谈。企业囿于服务费收入,对经营采取了漠视态度,丧失了经营的主动性,弱化了经营意识,也因此没有建立相应的规则,企业在处理经营问题时采取的是随意性极强的经验做法,埋下了短期行为的祸根。

(2) 业主的认识误区。业主们一般习惯性地推定,物业服务企业既然是企业就一定要赚钱,就会采用各种手段“剥夺”自己的利益,必将占有本属于业主的资源,或无谓地增加业主的负担,或扰乱业主的正常工作与生活,背离物业管理的服务宗旨和目的。这种认识造成了一个矛盾的现实,即两个物业管理的主体因经营问题而导致对立,加剧了行业矛盾。

(3) 房地产业的认识误区。物业管理是房地产的关联行业,且在很大程度上受制于房地产业,使物业管理对自身的价值认识要附从于房地产业的认识。而房地产业对价值的认识很大程度上取决于房地产项目的销售业绩,因此,有可能忽略物业管理本身巨大的价值体现。

(4) 社会环境的认识误区。例如资金方面,人们普遍认为,物业管理是一个“无本”行业,其维持正常运行的资金是由业主的交费来源源不断地供应,不再需要更多的资金支持。至于技术方面,更是认为物业管理没有技术,只要会站岗、扫地、修水龙头就可以了。总之,种种人为的、客观的、主观的、历史的、现实的因素,阻碍了物业管理经营的发展。

二、物业管理经营分类

下面的分类是依物业管理资源的属性进行划分:

1. 物业管理常规经营 所谓常规经营,亦即人们对物业管理含义的基本认识。按照对《物业管理条例》的定义理解,物业管理常规经营就是指物业服务企业在合同约定范围内,通过向业主提供管理和服务收取服务酬金。

2. 物业服务企业资源经营 物业服务企业的财产、人员、物资、组织、

经营场所、信息、品牌、商标、专利等资源，都可以通过经营创造价值，所掌握的客户资源及社会资源也可经营，但这些资源的开发主动权并没有完全掌握在企业手中。

3. 物业资源经营 物业资源是指建成并投入使用的各类房屋及与之相配套的设备、设施和场地。物业及其包括的内容只要可供经营，都是物业资源。绝大部分物业资源的所有权属于全体业主所有，这是进行物业资源经营的首要认识前提。

4. 业主资源经营 通过整合社会资源对业主的可供经营的物业、知识、需求等资源进行经营。业主资源完全为业主所拥有，经营中必须切实保护所有人的权益，且不得与物业管理主业相背离。

5. 物业管理文化资源经营 文化产业是指从事文化产品与文化服务的生产经营活动以及为这种生产和经营提供相关服务的产业。物业管理行业中也蕴涵着大量与文化有关的资源，对其开发经营将是物业管理财富的亮点所在。

6. 物业服务企业资本经营 资本经营的广义范畴包括企业的一切经营活动，狭义的理解是买卖债券、股票，货币信贷以及收购和出让产权等行为。物业管理资本经营，指将资本投入到可以获得更多收益的经营活动中，以及对公司资本进行合理的控制和理财。

三、影响物业管理经营发展及效果的因素

影响物业管理经营发展及效果的因素有企业自身、行业、物业、科技、经济发展、社会文明、法制建设、关联行业等。在此择要介绍几个紧密的因素。

1. 物业管理与房地产业的关系 房地产业既是项目的开发建设者，又是前期物业管理的责任者和产权代表者，也是物业项目的质量责任者。在物业管理市场中，房地产是第一要素，是物业管理经营所面对的第一个对象。物业管理必须了解房地产市场，并尽可能地介入其设计、开发、销售的各个环节，通过房地产业的配合为后续经营提供条件。物业管理与房地产保持一种平等的主体关系是做好市场经营的心理素质要求。

2. 科技化、专业化与集约化发展的影响 随着科技和建筑业的飞速发展，以信息化和智能化为主要特征的物业大量出现，为物业管理展示了经营的空间。专业化分工使各项服务内容趋于极致，并使成本费用降至最低，物业管理应共同培育“专、精、特、新”的专业公司市场。集约化能有效提高效率与效益，但并非所有的集合都能产生最大的能量，而是有一个适应企业实际的度量值，如不能有效把握，反而可能加速企业的衰亡。

3. 物业管理经营的风险性 有人认为物业管理虽然收益很低，但风险



也很小，是一个稳赚不赔的行业。这种认识违背了市场规律，使企业的目光短浅，失去做大做强的动力。物业管理暗藏着巨大的隐性风险，经营稍有不慎，就会给企业带来巨大的损失。

4. 积极的市场观念 企业必须通过多种途径和方法主动培养市场。一是培养消费群体。既要培养欠发达地区的物业管理消费欲望，亦须将物业管理项目的类型从住宅、写字楼、机关、学校医院、工业区等领域，向更广阔的空间发展。同时，要培养业主的消费观念，增加更多的消费内容。二是培养企业的市场竞争力。企业要全面提升自身素质，培养成熟的市场观念，积极研究消费者心理，随时更新服务内涵，善于借鉴其他行业的经营优势，以弥补不足和缺陷。

四、物业经营管理的地位与作用

物业管理行业是服务性行业，物业服务企业也是服务性企业，物业服务企业也可以称为物业服务企业。企业管理的是硬件如房屋、设备等，而服务的对象是业主，通过管理达到服务的效果。物业经营管理与物业经营服务从严格意义上讲是有区别的，但在实际管理中通常将物业经营管理称为物业经营服务。

从物业经营服务的地位与作用来看，它和公共服务或常规服务同等重要，而且是相互促进的。具体来看，主要表现在以下几个方面：

第一，有利于物业服务企业的发展壮大。

多种经营服务是物业服务企业利润的主要来源，是物业服务企业能够发展壮大的源泉。因为物业日常管理服务的收入只能用于公共服务的日常开支，物业服务企业不可能，也不能指望从管理费中获取高额利润，否则不能长久获得这些利润，也将因为管理费太高而被业主或业主管理委员会“炒鱿鱼”。再者，国家也限制了物业管理的利润率。国家规定，物业管理费的收取应坚持“专款专用”、“取之于民，用之于民”及“保本微利”的原则。目前，我国大多数居民的收入和生活水平还不高，物业管理费的标准较低，所收物业管理费不用说“微利”，就是“保本”也很困难。所以，物业服务企业如果要提高经济效益，就必须坚持在搞好物业管理公共服务的基础上，通过开展多种经营弥补管理费用的不足，逐步完善多种经营的“造血”功能，为企业创造利润。这样，物业服务企业才能有更充足的资金搞好物业管理公共服务，才能增强自身的市场竞争力，从而有利于自身的发展壮大。

第二，方便广大业主和使用人，提高他们的生活质量和工作效率。

物业经营服务不但有利于物业服务企业的发展壮大，增强其市场竞争力，而且也方便了广大业主和使用人。因为业主或使用人因专业知识、健康状况、时间、社会知识、信息等方面的局限而难以处理很多生活和工作上的矛盾和难题，