

物业项目经营管理实操丛书

居住类物业项目

JUZHULEI WUYE XIANGMU

经营管理的策划运作

JINGYING GUANLI DE
CEHUA YUNZUO

赵向标 高 强 康亚娥 编著

中国建筑工业出版社



[illegible]

赵向标 高 强 康亚娥 编著

與此其來無異。故曰：『此其來無異。』

图书在版编目(CIP)数据

居住类物业项目经营管理的策划运作 / 赵向标, 高强, 康亚娥
编著. —北京: 中国建筑工业出版社, 2016. 5
(物业项目经营管理实操丛书)
ISBN 978-7-112-19394-3

I. ①居… II. ①赵… ②高… ③康… III. ①住宅—物业管理—研究 IV. ①F293.33

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第087129号

随着物业管理行业的发展, 居住类物业的物业管理已逐步进入到成熟阶段。但是由于物业资源和企业能力的限制, 我国绝大多数从事住宅物业服务的企业开展物业经营工作极为有限。在物业管理发展的新常态下, 如何在住宅管理中全面开展物业经营, 是摆在物业管理人面前的一个重大课题。

本书走出物业管理的视野看待新常态下的居住物业, 以物业管理服务为基本点, 切实从经营管理的视角关照居住物业项目。本书包括八章, 分为六个模块: 第一模块: 居住类物业与住宅小区经营管理概论(第一章)。第二模块: 居住社区物业常规经营(第二章)。第三模块: 社区物业资源经营(第三、四章)。第四模块: 移动互联网时代的社区物业经营管理(第五章)。第五模块: 高档居住项目的物业经营管理(第六、七章), 包括第六章“公寓、别墅物业经营管理”和第七章“酒店公寓的物业经营管理”。第六模块: 居住物业的资产管理(第八章)。

责任编辑: 毕凤鸣

书籍设计: 京点制版

责任校对: 李美娜 李欣慰

物业项目经营管理实操丛书
居住类物业项目经营管理的策划运作
赵向标 高强 康亚娥 编著

*

中国建筑工业出版社出版、发行(北京西郊百万庄)
各地新华书店、建筑书店经销
北京京点图文设计有限公司制版
北京富生印刷厂印刷

*

开本: 787×1092 毫米 1/16 印张: 18¾ 字数: 382千字

2016年7月第一版 2016年7月第一次印刷

定价: 45.00 元

ISBN 978-7-112-19394-3

(28666)

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)

物业项目经营管理实操丛书

编审委员会

主 编: 周心怡 林正刚

副主编: 陈智勇 赵向标 夏 青

编 委: (以姓氏笔画为序)

马 骏 王兆春 王 蓓 王 欢 张万和 葛浩龙 廖小斌

张富强 李茂顺 李亚萍 艾 杰 张 雄 冯德榕 全 进

周 宏 朱 勇 姜 林 汪守军 范国章 易德林 夏欣刚

闫翠萍 陈家发 李 钊 何 劲 余绍元 聂栋伟 邵庆会

刘长森 刘昌兵 李海涛 许建华 杨 蔺 程 胜 彭 荣

尚 剑 杨 华 梁志军 夏 毅 罗 洋 周平安 侯庆宏

赖新林 俞建松 高 强 赵 敏 康亚娥 鹿钦连 周攀科

策划单位: 深圳房地产和物业管理进修学院

广东众安康后勤集团股份有限公司

序

从共性的意义上看,物业项目管理机构开展的物业经营包括物业管理主业经营与物业管理资源经营两部分。物业管理主业经营就是按照物业管理的基本定义,在物业服务合同约定的范围内,向服务对象提供管理和服务并收取服务酬金。主业经营是物业管理经营之本,是物业服务企业获取利润的重要渠道。物业管理资源经营是在物业管理主业经营的基础上,把物业管理主业有关的所有社会资源和生产要素,包括人、财、物、知识产权等有形资产和无形资产,都作为可以经营的价值,通过对这些价值的综合运营,提高物业管理的边际效益,从而达到资本最大限度的增值。物业管理资源经营,是对物业管理主业经营的有益补充。

物业项目管理应包括管理、服务与经营三个侧面。多年来,物业管理行业较多关注管理与服务界面,而对物业项目的经营管理则显著关注不够。随着房地产行业的快速发展,物业作为一个重要的投资标的越来越受到投资者的青睐。物业投资者无论个人还是企业,都希望通过持有或使用物业从而获得收益。这就对物业管理提出了新的要求,物业服务企业的工作重心应当从以往的物业运行管理服务,转而把物业作为一种资产进行经营管理,提供价值管理服务。同时,全行业面临的越来越严重的经营压力,也迫使我们必须更多地注目物业经营,研究物业经营工作的规律性。

与行业发展趋势及内部需求相比,当前我国物业管理行业对物业项目经营管理工作的研究总结明显滞后于形势,特别是可用作行业培训的实操型物业经营管理类图书,严重缺乏。有鉴于此,“物业项目经营管理实操丛书编审委员会”策划并组织编写了这套丛书。

参照业内的最新研究成果,择其要者,本套丛书计划分批推出四个分册。第一批围绕商业物业的主要业态先行出版《购物中心运营与管理的策划运作》与《写字楼物业经营管理的策划运作》两册。《居住类物业经营管理的策划运作》与《其他业态物业经营管理的策划运作》初步计划易德林 夏欣刚于2016年上半年出版。本套丛书的编写思路主要有以下四点:

其一,业态分明,保证各分册内容富有个性。

其二,扩大视野,强调将物业管理与物业经营融为一体,在物业管理的同时对物业实施经营,创造效益,促使物业保值、增值。

其三,规划在先,注重各类项目经营管理的整体运作策划。

其四,注重实操,强调案例研究,提高实战指导价值。

《物业项目经营管理实操丛书》由深圳房地产和物业管理进修学院及广东众安康后勤集团股份有限公司联合策划,在业内多家品牌物业服务企业的鼎力支持下,由多位业内专家汇集众家智慧,经数年潜心努力编写完成,在此向他们致以衷心感谢!

感谢在本丛书编写过程中参考过的所有书籍和文论的作者们。由于时间仓促,书中不足之处在所难免,欢迎业内人士和广大读者提出宝贵意见和建议。

丛书编审委员会

2014年9月

前言

随着物业管理行业的发展，居住类物业的物业管理已逐步进入到成熟阶段，主要体现在物业服务市场化程度越来越高、覆盖面越来越大，业主对于一些品牌物业服务企业的依赖度不断增强。这一切为物业服务企业在做好基础物业管理的同时，开展多种经营创造了良好的条件。但是由于物业资源和企业能力的限制，我国绝大多数从事住宅物业服务的企业开展物业经营工作极为有限。在物业管理发展的新常态下，如何在住宅管理中全面开展物业经营，是摆在物业管理人面前的一个重大课题。

诚如中物协前任会长谢家瑾所言：“物业管理的行业本质，是以物业为基础，以业主（客户）需求为导向，以管理为手段，以准公共性服务为核心产品的商业活动。诚信精致的服务让业主满意是行业的立足之本，精细化的专业管理让物业保持完好、让管理区域处于和谐是行业的核心价值，依托管理区域通过拓展业主需要的各类服务以搞活企业经营是行业可持续发展的支撑与保证。”住宅业态物业管理服务的长足发展和科学经营管理，呼唤着图书市场能够推出一本内容翔实有益的有关住宅物业经营管理的图书，以便指导物管行业从业人员正确认识和科学组织项目物业经营工作！

从多数读者的现状出发，在结构本书内容时，我们希望能走出物业管理的视野看待新常态下的居住物业，既要物业管理服务为基本点，又要切实从经营管理的视角关照居住物业项目。本书包括八章，分为六个模块：

第一模块：居住类物业与住宅小区经营管理概论（第一章）。概述了居住类物业经营管理主要类型、原则和商业模式，并对住宅小区经营服务的对象特点和重点问题做了概要分析，对业内影响较大的万科物业“睿服务”、长城物业“云物业服务”、花样年“彩生活”、龙湖物业 O2O 社区服务、华侨城物业“金管家”模式等做了重点案例展示。

第二模块：居住社区物业常规经营（第二章）。从前期物业管理与后期物业管理两个不同阶段阐述了物业常规经营的运作要点，重点分析了物业服务收费问题，并对业内管理费提价和收缴个案做了案例呈现。

第三模块：社区物业资源经营（第三、四章）。概要说明了社区资源经营的两种主要类型。包括第三章“住宅社区物业资源经营项目运作”和第四章“社区业主资源经营的运作”。着重从广告经营、停车场经营、会所的经营管理等领域展示了社区物业资源的经营实际运作过程，从社区商业经营、业主动态财产资源的经营、业主知识资源的经营和业主社会关系资源的经营等层面说明了业主资源经营的运作内容。

第四模块：移动互联网时代的社区物业经营管理（第五章）。包括如何运用互联网改造传统物业管理服务，如何借助互联网推动社区经营的转型升级，及物业服务企业践行社区 O2O 的基本思路、有效利用微信平台优化社区物业经营管理。

第五模块：高档居住项目的物业经营管理（第六、七章）。包括第六章“公寓、别墅物业经营管理”和第七章“酒店公寓的物业经营管理”。

第六模块：居住物业的资产管理（第八章）。针对居住物业资产管理是一块亟待开发的处女地的实际情况，探讨了物管企业走向居住物业资产管理的不同路径，并从业内采撷经典案例做了全方位的实证研究，以资示范。

本书写作过程中，对国内数十个居住项目展开横向、纵向的研究和探索。我们主要关注的是，居住物业项目主要有哪些不同的经营项目，某些物业服务企业是如何成功开展居住物业项目的经营工作的？我们希望这些初步的规律性认识能够指导我们科学地看待居住物业的经营管理，并能够对住宅项目物业经营实践产生一定的启发示范作用！

赵向标
2015年6月8日写于深圳

本书共分八章，第一章为总论，主要阐述了居住物业资产管理的概念、意义、特点、分类、原则、目标、任务、策略、方法、步骤、保障措施等。第二章至第八章为分论，分别阐述了居住物业资产管理的不同路径和模式。第二章为居住物业资产管理的现状与趋势，第三章为居住物业资产管理的组织架构与职责分工，第四章为居住物业资产管理的商业模式与盈利模式，第五章为居住物业资产管理的运营管理模式，第六章为居住物业资产管理的风险控制与风险防范，第七章为居住物业资产管理的绩效评价与考核激励，第八章为居住物业资产管理的总结与展望。

本书在写作过程中，得到了许多专家和学者的帮助，特别是赵向标先生的悉心指导和大力支持，在此表示衷心的感谢。同时，也要感谢本书的编辑和出版单位，为本书的顺利出版提供了有力的保障。

由于时间仓促，书中难免存在一些不足之处，恳请广大读者和专家批评指正。本书的出版，旨在为居住物业资产管理领域的从业者提供一定的参考和借鉴，也为相关领域的研究提供一定的思路和方法。

赵向标
2015年6月8日写于深圳

目录Contents

Chapter 1

第一章 居住类物业与住宅小区经营管理概论



第一节 居住类物业经营管理概述 003

- 一、居住类物业概述 / 004
- 二、居住类物业经营管理主要类型 / 004
- 三、居住类物业经营的原则 / 006
- 四、居住类物业经营管理的商业模式 / 006



第二节 住宅小区物业经营管理概述 009

- 一、住宅小区的功能 / 010
- 二、住宅小区的特点 / 011
- 三、住宅小区经营服务对象特点 / 011
- 四、住宅小区物业管理经营中的重点问题 / 012



第三节 居住物业经营管理整体策划案例 015

- 案例 01: 万科物业“睿服务”模式让服务更简单 / 016
- 案例 02: 长城物业“云物业服务”模式成功实践 / 020
- 案例 03: 龙湖物业用 O2O 社区服务创意智慧生活 / 022
- 案例 04: 彩生活——移动互联网下的中国物业服务新模式 / 025
- 案例 05: 华侨城物业高档社区“金管家”服务模式 / 027

Chapter 2

第二章 居住社区物业常规经营



第一节 物业常规经营的运作 033

- 一、常规经营的市场形式 / 034
- 二、前期物业管理经营的关注点 / 034
- 三、物业常规经营的关注点 / 035
- 四、获取常规经营的最大收益 / 036



第二节 常规物业服务收费 039

- 一、物业服务收费形式 / 040
- 二、住宅小区公共服务收费的成本构成 / 041
- 三、物业服务收费定价形式 / 043
- 四、国家发改委放开部分物业服务价格的理解及应对 / 045
- 五、有效提高物业服务费收缴率 / 048



第三节 常规物业经营案例展示 051

- 案例 01: 上海万科物业管理费成功提价案例 / 052
- 案例 02: 一线实操人士对物业费提价经验的分享 / 052
- 案例 03: 一线员工总结的物业费催缴技巧 / 057
- 案例 04: 物业企业提高物业费收缴率的成功实践 / 059
- 案例 05: 珠海某物业企业与欠费钉子户对簿公堂到法院 / 062

Chapter 3

第三章 住宅社区物业资源经营运作



第一节 住宅小区物业资源经营概述 067

- 一、物业资源的含义与界定 / 068
- 二、物业资源经营的法律法规规定 / 069
- 三、利用物业共用部位、共用设施设备进行的经营 / 071
- 四、取得物业资源的途径 / 073



第二节 住宅小区广告经营 075

- 一、社区广告的经营特点 / 076
- 二、住宅小区的广告资源 / 076
- 三、在小区内经营广告的原则 / 078



第三节 住宅小区停车场经营 079

- 一、停车场经营的核心问题 / 080
- 二、停车场经营的注意事项 / 080
- 三、缓解车位供应紧张矛盾的方法 / 081
- 四、停车场经营汽车业务 / 083



第四节 小区会所的经营管理 085

- 一、会所的经营现状与问题 / 086
- 二、会所的基本功能与定位 / 087
- 三、会所的经营模式 / 088
- 四、会所经营项目的种类及特点 / 089
- 五、会所的多方位经营 / 090



第五节 其他物业资源的经营 091

- 一、社区基地建设 / 092
- 二、绿化用地的再经营 / 092
- 三、摆台经营及其他 / 093



第六节 物业资源经营案例 095

- 案例 01: 物业企业出租业主共有架空层引发纠纷 / 096
- 案例 02: 物业企业不得擅自出租小区电梯间 / 097
- 案例 03: 物业公司是否有权收取外墙广告收益 / 098
- 案例 04: 长城物业精心设计某地下停车场经营内容 / 100
- 案例 05: 西安部分社区停车经营成功经验 / 101
- 案例 06: 小区会所经营应当合法进行 / 102

Chapter 4

第四章 社区业主资源经营的运作



第一节 业主资源经营概述 107

- 一、业主资源的分类 / 108
- 二、业主资源经营管理的方式 / 108
- 三、业主资源经营的实施过程 / 109



第二节 社区业主需求资源经营的策划与运作 111

- 一、业主需求资源经营 / 112
- 二、社区特约便民服务内容 / 112
- 三、住宅小区常见特约经营项目的运作 / 113
- 四、企业开展多种经营应优先选择的经营项目 / 115



第三节 业主资源经营的运作方式 117

- 一、社区商业经营 / 118
- 二、业主流动财产资源的经营 / 118
- 三、业主知识资源的经营 / 119
- 四、业主社会关系资源的经营 / 119



第四节 业主资源经营案例展示 121

- 案例 01: 花样年彩生活物业对社区资源经营的探索 / 122
- 案例 02: 长城物业 (CCPG) 物业延伸服务探索 / 125
- 案例 03: 某大型住宅小区有偿服务项目价格表 / 127
- 案例 04: 中航物业维修服务规范图解 / 135
- 案例 05: 西安某社区物业与商家共同开设足浴修脚店 / 141
- 案例 06: 福州融侨物业着力打造融侨旗山微商圈系列 / 141
- 案例 07: 国内品牌物业服务企业对社区养老服务的成功探索 / 142

Chapter 5

第五章 移动互联网时代的社区物业经营管理



第一节 运用互联网改造传统物业管理服务 149

- 一、提高企业内部管理效能 / 150
- 二、项目日常运营的网络化管理 / 150
- 三、互联网技术对物业管理各环节的影响 / 151
- 四、集团化物业企业多级组织架构的集中管控 / 151
- 延伸阅读：对陈耀忠的【微访谈】：物业服务从线下到线上的迁徙是必然 / 152



第二节 借助互联网推动社区经营的转型升级 155

- 一、在传播层面要强化网络营销 / 156
- 二、掘金社区电子商务 / 156
- 三、积极参与智慧社区建设 / 157
- 四、合作共赢，跨界分金 / 157
- 五、集成运用互联网技术实现社区经营全覆盖 / 158



第三节 物业服务企业践行社区 O2O 的基本思路 159

- 一、社区 O2O 服务：互联网思维颠覆传统物业 / 160
- 二、传统物业到社区 O2O：两个转变 / 160
- 三、如何转型社区 O2O：三步走 / 162
- 延伸阅读：寻找物业“互联网+”的智慧原点 / 163



第四节 有效利用微信平台优化社区物业经营管理 169

- 一、微信公众平台在社区管理中的应用 / 170
- 二、物业企业微信公众平台的功能 / 170
- 三、迎接“微”时代的物业服务 / 172



第五节 移动互联技术助推社区经营管理转型升级成功案例 175

- 案例 01：长城物业利用现代网络技术开创物业管理新常态 / 176
- 案例 02：O2O 来袭 物业服务迎来新的革命 / 177
- 案例 03：佳兆业物业用互联网思维改变传统物业服务 / 179
- 案例 04：国内品牌物业服务企业参与智慧社区建设的尝试 / 181
- 案例 05：绿地物业与家 e 通公司合作打造智慧社区 / 182
- 案例 06：物业公司运营“微小区”进入“微增收”时代 / 185

Chapter 6

第六章 公寓、别墅物业经营管理

章正策



第一节 公寓、别墅及其经营管理特点 189

- 一、公寓的概念和特点 / 190
- 二、别墅的概念和特点 / 190
- 三、公寓、别墅物业经营管理服务特点 / 191



第二节 公寓、别墅物业经营的策划与运作 193

- 一、公寓、别墅物业特约服务的需求调查 / 194
- 二、特约服务的设计要点 / 194
- 三、公寓、别墅物业经营服务项目 / 195



第三节 公寓、别墅物业经营管理案例展示 199

- 案例 01: 振业城别墅项目经营管理整体策划与运作 / 200
- 案例 02: 某高尔夫别墅有偿服务项目收费表 / 212
- 案例 03: 某高档别墅业主家政和维修服务单 / 214
- 案例 04: 某别墅项目有偿服务开展情况 / 217
- 案例 05: 北京高档公寓物业费价格 / 217

Chapter 7

第七章 酒店公寓的物业经营管理



第一节 酒店公寓管理服务 223

- 一、酒店公寓的含义和特点 / 224
- 二、酒店公寓管理服务的基本要求 / 224
- 三、酒店公寓管理服务基本内容 / 225
- 四、酒店公寓管理服务关注要点 / 225
- 五、酒店公寓的管理服务形象 / 227



第二节 酒店公寓经营的策划运作 229

- 一、酒店公寓的营销理念 / 230
- 二、长包租赁管理服务 / 230
- 三、散客租赁管理服务 / 231
- 四、酒店公寓的延伸管理服务 / 232
- 五、酒店公寓的特约服务 / 232



第三节 酒店公寓经营管理服务案例 235

- 案例 01: 海怡轩酒店式公寓物业服务及委托经营方案 / 236
- 案例 02: 北京部分酒店式公寓物业费价格示例 / 252

Chapter 8

第八章 居住物业的资产管理



第一节 物管行业开拓物业资产管理概述 255

- 一、我国的物业资产管理及其发展 / 256
- 二、物业资产管理与传统物业管理的关系 / 256
- 三、物业资产管理模式 / 258



第二节 物管行业开拓居住物业资产管理概述 259

- 一、居住物业资产管理是一块亟待开发的处女地 / 260
- 二、居住类物业能否开展资产管理 / 261
- 三、物管企业走向居住物业资产管理的不同路径 / 262
- 四、提供专业的物业出售代理服务。为客户建议物业增值方案，令投资物业的收益得以提升；不时为物业组合更新估值；建议物业翻新设计方案；拟订合适的物业出售策略。 / 263
- 延伸阅读：陈之平：由物业管理服务向资产管理服务转型是实现行业产业升级的必然选择 / 264



第三节 居住物业资产管理案例展示 267

- 案例 01：重庆金科物业公司从物业服务到资产管理的嬗变 / 268
- 案例 02：嘉里建设为天津雅颂居业主提供一站式资产管理服务 / 270
- 案例 03：上海“晟曜行”成为业主一致认可的房屋管家 / 271
- 案例 04：香港恒生物业的物业资产管理服务 / 272
- 案例 05：长城物业 CCPG 秦皇岛澳景蓝湾公寓项目资产管理 / 274
- 案例 06：北京某出租公寓项目投资分析案例 / 275