

物业管理职业经理人 素质教育丛书

物业管理 案例解析

景象 胥盈 著

拥有我 获得公司制胜之法宝
读懂我 成为著名职业经理人



 **机械工业出版社**
CHINA MACHINE PRESS

建设部总经济师、住宅与房地产业司司长谢家瑾作序
十几位物业管理公司总裁、行业权威人士联合打造

物业管理职业经理人 素质教育丛书

物业管理 案例解析

景象 胥盈 著

拥有我 获得公司制胜之法宝
读懂我 成为著名职业经理人



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书紧扣物业管理行业发展、公司运作、员工行为、业主意识和社区氛围的线索展开撰写,分别从公司的经营决策、外部危机处理、内部危机处理、公司管理与发展、日常管理5个方面,通过52个相对独立的案例反映出物业管理服务过程中的问题,并进行了深入的点评分析。第1个案例从物业管理行业切入到公司的决策,随后19个案例以公司故事为主导反映出行业中某些探索的方向。第21~40个案例,通过描写公司内发生的故事,反映公司与员工的动态关系、员工与业主的服务关系。最后12个案例讲述了业主对物业管理工作的影响,在第52个案例“快乐家园”中,将物业管理服务的思考引申至社会高度,贯彻国家“构建和谐社会”的方针,提出了营造和谐社区的目标,书中所述的物业管理公司和物业服务者都在朝着这个目标不断地努力。

图书在版编目(CIP)数据

物业管理案例解析 / 景象, 胥盈著. —北京: 机械工业出版社, 2006.1

(物业管理职业经理人素质教育丛书)

ISBN 7-111-17999-4

I. 物... II. ①景...②胥... III. 物业管理—案例分析
IV. F293.33

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第144068号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑: 何月秋

责任编辑: 张立荣 责任印制: 杨 曦

北京机工印刷厂印刷

2006年1月第1版第1次印刷

787mm×1092mm 1/16·17.25印张·286千字

0 001—5 000册

定价: 33.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线电话(010) 68326294

封面无防伪标均为盗版

物业管理职业经理人素质教育丛书

编 审 委 员 会

名誉主任



张玉亭 中国物业管理协会法规咨询组成员，中国物业管理专家库成员，物业管理法律研究、培训资深专家，现任深圳市房地产业协会副会长兼秘书长

主 任



臧世胜 深圳市开元国际物业管理有限公司副董事长，中国物业管理 ISO9000 质量管理体系认证的奠基人和先行者。曾任中海物业管理（深圳）有限公司常务副总经理

委 员 (排名不分先后)



黄 玮 深圳市开元国际物业管理有限公司总经理, 物业管理经营的理论家与实践家, 物业管理“服务”概念的倡行者



陈之平 中国物业管理协会副会长。曾任职万科物业公司总经理、董事长, 万科集团副总经理。2004 年创办之平物业公司



曹 阳 著名物业管理理论研究专家, 曾任深圳物业管理研究所所长, 建设部房地产业深圳培训中心教授, 深圳物业管理进修学院教授



姚 蓉 西安物业管理专修学院董事长、院长。曾任咸阳市教育局局长, 陕西省教育厅教育装备中心主任



周宏泉 深圳市万厦居业有限公司总经理, 深圳市物业管理协会副会长, 深圳市青年企业家联合会副会长



张红喜 法学硕士, 《住宅与房地产》杂志社副社长, 深圳市物业管理协会副秘书长



周樟生 深圳市福田物业发展有限公司总经理, 深圳市物业管理协会副会长



耿万岭 北京市中海海外物业管理有限公司总经理。曾任北京物业管理商会副会长



阎永平 深圳市龙城物业管理有限公司总经理



侯亚军 深圳市华佳宏物业管理有限公司总经理



郭 克 深圳市联想科技园有限公司总经理, 深圳联想研发中心(全国物业管理示范大厦)建设项目指挥长



魏培孙 深圳市雅豪轩小区(全国物业管理示范住宅小区)业主委员会主任。深圳市第二届人大代表

仇慎谦
张景春

深圳市中航物业管理有限公司董事长, 中国物业管理协会副会长
东莞中信物业管理有限公司总经理, 东莞市物业管理协会副会长

主 编



王 荷 物业管理资源、物业管理第三方组织、物业管理文化营销、东方文化物业管理等概念与理论的创始人。公开发表企业文化、物业管理经营等各类文章 100 余万字

序

物业管理企业经理及物业项目经理（管理处主任、分公司经理），是物业管理职业经理人的两个层次：一个是企业的经营管理者，另一个是直接面对业主的服务提供组织者；他们的业务能力和素质高低，直接关系到物业管理企业的经营状况以及物业管理服务的水平，直接关系到业主的共同利益和社会公众利益。

不少发达国家和中国香港、台湾等地区，通过对物业管理专业人员进行职业资格的认证及继续教育制度，来实现对物业管理行业的规范和管理。我国也在积极建立物业管理专业人员职业资格制度，其中就包括物业管理职业经理人制度，以此造就一支懂经营、善管理、精业务、守道德的物业管理者队伍。与行业的发展趋势及内部需求相比，当前，我国的物业管理培训教育在某种程度上滞后于形势，特别是可用作自我教育的物业管理类图书，不论是内容还是形式，均注重技术细节而没有关注到最关键的人；而人是一切活动的根本因素。有鉴于此，“物业管理职业经理人素质教育丛书”编委会策划和编辑了这套丛书，旨在通过生动活泼的编写方式和实战性极强的内容，为广大从业者提供自我教育的途径。

本套丛书从多角度对物业管理活动进行了深度解析，其中《物业管理经营之道》展示了物业管理行业发展的广阔空间及美好前景；《物业管理市场营销策略》详细探讨了如何开拓市场，谋取适合企业实际的最大份额；《物业管理沟通艺术》一书针对物业管理投诉的日益增加，及物业管理企业与业主之间存在的沟通障碍，力图为读者提供最大的帮助；《物业公司组建与运作》则希望通过吸引社会各界力量的关注和投入，进一步繁荣物业管理行业。本套丛书面向企业经理和项目经理这两个行业管理的最关键点，通过对企业面临的各種重大危机和问题的鲜活案例解析，给人以有益的启迪。

本套丛书倡导一个具有理想精神的精英团队，在经营好一个企业、

服务好一个项目的基础上，能为行业的发展、社会的进步、民族的振兴而努力。因此，丛书通篇贯穿了物业管理从业者的社会责任感，以提高我国人民的生活素质为己任，以建设和谐社区为目的，有效利用物业管理与业主之间的特殊关系，潜移默化地感染、影响业主的思想和行为。正如《物业管理案例解析》一书的前言中所说，物业管理服务在不断地消除着人的孤单、脆弱、孤僻以及人们之间的隔阂、冷漠和排斥，用“润物细无声”的方式逐渐地影响着民众思想和社会道德。通过物业管理服务的实现，承担营造和谐社区的职责和义务，为构建和谐社会打下坚实的基础。

总之，“物业管理职业经理人素质教育丛书”是一套实用性很强且具现实意义的丛书，她不但与整个社会、行业的发展合拍，也顺应了企业的内在规律，吻合了市场的需求。她的出版可谓恰逢其时其势。

建设部总经济师

建设部住宅与房地产业司司长

谢家瑾

前 言

从事物业管理工作以来，一直深爱着这个行业。

物业管理是一个具有顽强生命力的新兴行业，一方面表现出科学、严谨的管理，一方面体现着细腻、温馨的服务，在揭露社会生活中人际关系复杂性和多样性的同时，也隐藏着对人性的一种自我解剖，无论是物业服务者本身，还是作为消费主体的物业使用人。因为一种理解、关爱和支持的存在，物业管理服务在不断地消除着人的孤单、脆弱、孤僻以及人们之间的隔阂、冷漠和排斥；促使社区培养起国人深厚的社会公众意识并源源不断地涌向社会，用“润物细无声”的方式逐渐地影响着民众思想和社会道德。她完全有能力通过物业管理服务的实现，承担营造和谐社区的职责和义务，从而为构建和谐社会打下坚实的基础。

在回首行业历程和冀望行业愿景的时候，我们想到了每一个物业管理公司和从业人员。我们的健康成长和不断提高，才是行业发展的主要动力。物业管理企业在提供物业服务之前，目标要高远些，正确地把握方向，避免陷入经营决策的困惑和各种危机的困境；在思考企业管理与发展的问題时，借鉴同行的经验，既可以达到事半功倍的效果，又可以避免重蹈覆辙；在提供管理服务之际，管理应专业，服务要细腻，切莫眼高手低，轻视日常管理工作。

《物业管理案例解析》的读者定位是思考企业发展的物业经理们，所以，在撰写本书时列举的是物业管理企业运作过程中的案例，注重深入浅出和简洁实用，通过发散型的思维，引起读者对个人、企业及行业的思考。如果能够实现这点，作者也就心满意足了。

本书第1~4章由景象撰写，第5章由胥盈撰写。全书从提纲、修改到最后定稿，都得到了黄玮先生和王荷先生的大力指导，特此表示感谢。

作 者

目 录

序

前言

第 1 章 公司的经营决策	1
案例 1 给企业找个合适的位子	2
案例 2 企业发展规划的修订内容	8
案例 3 抢滩登陆外地市场	13
案例 4 关于本地市场的“猫论”	19
案例 5 瞄准发展商的项目	25
案例 6 通过业主激活沉淀的市场	31
案例 7 从容应对价格战	35
案例 8 是否有必要成立专业公司	40
案例 9 给优秀的项目化妆	46
案例 10 企业合作分享蛋糕	51
第 2 章 外部危机处理	56
案例 11 狼来了，岂能固步自封	57
案例 12 毁约边缘	62
案例 13 煮熟的鸭子还能飞吗？	68
案例 14 品牌不是第一生产力	72
案例 15 我的奶酪有谁在动	78
案例 16 “非典”袭来之后	83
案例 17 “国优”褪色的隐忧	88
案例 18 多年后的信任危机	93
案例 19 5 元=16 万元？	98
案例 20 媒体曝光与知名度	104
第 3 章 内部危机处理	109
案例 21 让企业成为人才跳板	110
案例 22 “放任”企业机密泄漏	115

案例 23	高层管理者集体出走	121
案例 24	企业的道德底线	125
案例 25	企业人才青黄不接	130
案例 26	手中无“核”心发慌	136
案例 27	“间谍”和信息	141
案例 28	创新不新的困惑	145
案例 29	驱散职业厌倦症的幽灵	150
案例 30	不存在信息金库	155
第 4 章	公司的管理与发展	159
案例 31	ISO9000 不是万能的	160
案例 32	笑迎 ISO14000	165
案例 33	不能承受 OHSAS18000 之重	171
案例 34	“1 + N”模式的管理难点	176
案例 35	氛围管理 ABC	181
案例 36	人性化管理不仅仅是理念	186
案例 37	规模与效益	190
案例 38	合作伙伴在哪里	195
案例 39	“四不接”论点的背后	200
案例 40	道德就是力量	204
第 5 章	日常管理	207
案例 41	欢天喜地搬新家	208
案例 42	管中窥豹看装修	214
案例 43	创优要达标	219
案例 44	火情危机	225
案例 45	一块瓷砖	230
案例 46	洗手间决定服务档次	235
案例 47	文化的魅力	239
案例 48	放大镜下的物业服务费	243
案例 49	没有不出故障的设备	248
案例 50	投诉, 投诉!	252
案例 51	左邻右舍	256
案例 52	快乐家园	260

第1章

公司的经营决策

1981年诞生的中国物业管理，经过24年的波澜起伏，开始逐渐走向成熟。

在物业管理公司的运作过程中，随时面临着公司经营决策类问题的困扰。为了降低公司在经营决策时不可预见的风险，本章将列举常见的公司经营决策案例进行分析和点评，供公司领导集体决策时参考，以促进公司健康快速的发展。



案例1 给企业找个合适的位子

【案例】

“滚滚长江东逝水，浪花淘尽英雄，是非成败转头空，青山依旧在，几度夕阳红。”

在改革开放的大背景下，房地产市场悄然兴起；作为房地产的陪嫁，物业管理在1981年的深圳诞生了。经过近10年的摸索发展，伴随着商品房市场的跌宕起伏，物业管理行业也在不断地发展和成长，但始终未能引起社会的关注。1992年，随着商品房市场高峰的来临，形成了物业管理市场化的肥沃土壤，物业管理单独地出现在住宅概念中，不再作为房地产概念的内容之一。

社会背景的改变催促着行业的不断发展。1996年，部分物业管理公司在获得ISO9002国际质量体系认证后，从内部开始扩张，拉开了物业管理行业市场化的序幕。1997~1999年间，物业管理市场的大致格局是：几家品牌物业管理公司垄断着商品房物业管理市场；同时，一大批新兴的物业管理公司也在房屋管理的改制过程中出现了。

领跑者的出现有历史的原因，也是企业自身发展的结果。下面列举3个成功的物业管理公司的发展历程供大家参考。

把握时势 依托地产

万科集团股份有限公司（以下简称万科集团）随着地产开发的高峰逐渐站立潮头，成为房地产市场的弄潮儿。与此同时，其下属的深圳市万科物业管理有限公司（以下简称万科物业）也随着地产公司的发展而不断地成长。从通过ISO9002国内国外机构双认证到提出人性化管理，万科物业在物业管理中引入了许多新的概念，加上集团良好的口碑信誉和大力的扶持，万科物业很快走红。在1996~1999年的短短4年内，万科物业的管理面积从不到20万m²扩展到近200万m²，包括社会接管的项目和万科集团开发的项目；其中万科集团开发的项目有万科城市花园、万科俊园、万科四季花城等。

从市场的表现来看，万科物业的市场定位是紧密围绕发展商的品牌做文章，其接管的社会项目相对来说都属于精品项目，数量有限。对于物业管理公司来说，项目不应仅仅局限在上级地产公司开发的项目中，毕竟这些项目只是物业管理市场的一部分，而社会发展商开发的项目才是物业管理真正的市场。但是，对外发

展也存在品牌效益被利用的问题。分析利弊后,万科集团又成立了深圳市万科物业发展有限公司,作为其地产开发项目以外的房地产项目的物业管理运作公司。准确的定位让万科集团获得相应的收益,从市场销售价格分析,万科开发的商品房售价比同质楼盘平均高出10%左右;其品牌溢价中也包含了物业管理因素。

从万科物业的发展历程可知,万科物业既拓宽了市场,也维护了万科的品牌。

市场无情 眼光独到

深圳市金地物业管理有限公司(以下简称金地物业)在1999年底开始向市场挺进。面对几乎被垄断的市场,金地物业经过准确的市场分析,将企业的发展定位为集中力量快速占领中低端市场,扩展市场规模,树立品牌,跻身物业管理品牌方阵。2000年,金地物业按照既定的市场目标开始了艰难的拓展工作。项目集中在物业服务费标准为1~3元/月·m²的区域,其中大部分项目处于2元左右。与此同时,行业内正在热烈讨论是否有选择地接管项目,当行业内人士在评议“四不接”口号的是是非非时,也从侧面关注着金地物业的拓展之路。到2002年底,准确的定位使得金地物业已经成为行业内著名的品牌公司之一,其管理面积在短短的两年内从不足100万m²发展到1000多万m²,取得了让市场瞠目结舌的成果。

分析自身 准确定位

深圳市开元国际物业管理有限公司(以下简称开元国际物业公司)在物业管理行业相对低迷的2002年决心大力开拓市场,准备从深圳向全国市场挺进。面对中高端市场已经被品牌物业管理公司占领、低端市场被众多的小物业管理公司瓜分的事实,一个没有响亮品牌的物业管理公司应该如何迈出第一步,市场定位应该放在何处,是否有发展的空间,开元国际物业公司何去何从?关注她的人都在翘首以待。

开元国际物业公司自成立之日起就立志做中国最好的物业管理民营企业,创造物业管理与服务的未来。面对残酷的市场竞争,她清醒地认识到需要给企业的发展合理定位,亦即在中市场找个合适的位子。

2002年1月16日,开元国际物业公司为此专门召开了一次发展战略会议。会议中有人提出公司应该瞄准中低端市场,力求迅速打开局面,创造品牌;有人说结合企业的出身应将目标定位为高端市场,力争精品项目;有人说应该发挥人才优势,提供技术输出,重点攻克顾问项目。总经理面对众议,经

过长时间的思考后，一改往日快捷的语言风格，缓缓说道：“物业管理公司生存的根本就是阵地和舞台。阵地是全权委托管理服务项目（以下简称全委项目），是最重要的；舞台就是顾问咨询服务项目（以下简称顾问项目），是相对重要的。公司目前所管理和签约的项目中顾问项目数量居多，结合公司大量人才所能够提供的技术支撑说明我们近期的目标定位应该是重点关注顾问项目，集中优势资源将物业管理的顾问咨询做到一个极致。一方面展示我们公司的技术力量，用我人才所长；一方面积累资金、传播品牌，为稳定全委项目和签约新项目打下市场基础。”

这番话成为了2002年开元国际物业公司的工作指导思想。

开元国际物业公司组成了近10人的顾问团，由总经理牵头负责，成员个个都曾历任知名物业管理公司的副总经理以及部门经理等要职。2002年，开元国际物业公司凭借良好的技术资源和人才优势铺开了15个项目的顾问咨询工作。开元国际物业公司在市场上站稳了脚跟，并实现了成立武汉、南京等分公司的战略发展目标。实践验证了这条市场路子是对的。

发展商关键还是看重企业实力和执行合同的力度以及团队的工作态度，这点也为牌子不响的物业管理公司的发展提供了一条思路。开元国际物业公司经过2003年的巩固和内部改革后，将2004年的市场重新定位，至2005年年初，该公司已在全国近30个省市管理和 service 几十个项目，建筑面积超过800万 m^2 ，成为中国物业管理公司中发展最快的优秀公司之一；她还在成立仅仅3年多的时间里，即从深圳市甲级资质企业晋升为国家一级资质企业。

开元国际物业公司的出现、发展和品牌的逐步提升，证明了市场可以容纳任何企业的进入；而企业的发展，关键是路子的选择是否正确。开元国际物业公司的发展如何也取决于其自身的市场定位，让我们拭目以待，继续关注着一个民营企业的成长故事。

【案例解析】

在物业管理行业出现并逐渐走向成熟的过程中，一些不适应市场的物业管理公司会被淘汰，而新生的物业管理公司也将不断地进入这个行业。在更换交替的过程中，企业都按照自己设计选择的发展道路前进着。

不同时期 3种选择

作为成功的物业管理公司，万科物业、金地物业、开元国际物业公司所选

择的3种类型的发展道路,已经成为行业的宝贵财富。万科物业紧密依托地产做物业品牌,品牌效应逐渐增加。金地物业先是以压价竞争者的身份出现在市场中,将物业管理高端市场的空间逐渐蚕食,并不断拓展中低端市场,提前结束了行业的暴利期,使行业在高涨、浮躁到低潮、理性的过程中逐渐地过渡。金地物业成功的关键在于找准了合适的位子,最终树立了企业品牌。开元国际物业公司从立业到迅速成为知名企业也有一个过程。她清楚地认识到想要跻身已经被瓜分的物业管理市场是很困难的,而如何利用资源开拓新兴市场相对比较容易,于是决定集中人才、技术和信息等企业资源投入到目标市场中去运作;同时,准确而深刻地把握发展商的需求,以及内地物业管理市场品牌意识相对薄弱的实情,做到有的放矢,从而一击即中。

从以上案例中可以获悉很多的信息,其中主要集中在两个方面,即正确地预测市场和准确地选择定位。

首先,企业必须深刻地分析市场,把握企业与市场的关系,以此做出正确判断。例如,2002年,开元国际物业公司的市场定位就是集中人才优势拓展顾问市场。如果企业自身定位没有放在行业市场划分中考虑,单纯地认为在企业发展过程中不确定性因素占有极大影响,那就是对企业的不负责任,当市场风起云涌的时候,企业就不会有稳坐钓鱼台的自信。

其次,企业定位的关键是让最适合自身的因素发挥最大的作用。在预测市场时,应该给企业以准确定位,就如找个合适的位子给自己,让最适合的因素来积极而正面地影响企业。这种对形势的准确定位具有很强的前瞻性和战略性,影响的因素很多,限于篇幅,不再详述。

多方思考 路在何方

对物业管理来说,2003年是一个特殊的年份。这一年,《物业管理条例》正式颁布,展示了政府扶持、规范和发展行业的决心;同时,业主的维权沸沸扬扬,质疑、批评和否定的声音不断地出现。这个时期,既是企业展示实力和承担责任的最佳时机,也为物业管理公司选择道路带来了困惑。如此微妙的市场氛围,物业管理公司应该如何面对呢?这就需要企业找到合适的位子。寻找合适位子的方法可以从以下几个方面来考虑:

1. 对市场有信心

物业管理市场包括存量和流量两个概念。市场存量就是人们居住的房屋总

建筑面积,包括已经居住的和建成后没有居住的房屋。目前,我国的城市住宅存量约为85亿 m^2 ,预计到2025年,城市人口数量将达到7亿,按人均住房建筑面积30 m^2 计算,则届时的房屋建筑面积总存量就有210亿 m^2 ;物业管理市场是可以预期的,也是值得期待的。

市场流量则是每年新建房屋面积。无论其建筑类型如何,是否及时进入商品房流通市场,都将是物业管理的市场目标。例如,深圳在2003年的新建商品房总面积近1020万 m^2 ,施工面积为2838万 m^2 ,而销售面积为900万 m^2 。没有不成熟的市场,只有不成熟的企业。企业应该从市场定位方面进行考虑。物业管理行业虽然还在徘徊,但已经显现朝阳行业的生机。

2. 符合政策导向

政策导向中关键是规范和发展,规范是针对目前运作中不透明、争议大的部分,而发展则是政府希望看见的,也是《物业管理条例》出台的目的。所以说,大的政策面是积极的利好,关键在于物业管理公司是否能够各显神通去开拓市场,将沉淀于计划经济中的物业解放到市场化的物业管理行业中去。

3. 企业需要因地制宜

根据当地所处市场的主要环境进行市场定位和策略选择。例如,正处于发展阶段的北京物业管理市场,投标和接管新建楼盘是目前市场的主流,物业管理公司开拓北京市场时应重点考虑这点。如果当地市场没有一个商品房,全部属于计划分配房,则物业管理市场化和招投标行为的概率相对较小。物业管理市场的形成和蓬勃发展是需要耐心的,开启物业管理市场也需要一个等待的时间。开拓当地的物业管理市场,需要与当地政府部门进行接洽,如对电信、金融以及政府的住宅区和办公大楼进行投石问路,就是符合市场环境的企业拓展策略,而其成功的因素则是获得政府主管部门的支持。

4. 企业需要拓展思路

国资委第71号文件的颁布和2004年8月31日“土地市场大限”的到来,规范了房地产行业,也有可能短期内缩减物业管理市场的流量。这个时刻,物业管理公司应做到“欲取之,必先予之”,把握有限的时机,深化内部管理,并提供出能够让业主亲身感受的物业服务;这才是物业管理公司合适的发展道路。以深圳为例,2005年年中,可供开发的土地仅剩余200 km^2 ,并规划在15年内分期开发,这就导致今后的物业管理一手项目市场非常有限,物业管理公