



文 | Article > 马有锐

昨天——在巨人的肩膀比高低

中国物业管理行业在过去房地产发展的黄金十年呈现出高速增长的曲线，相关机构统计出每年的增长面积都让整个行业很 HIGH，目前物业行业有超过 10 万家物业企业，其中营收规模在 1 亿元以上的仅有大约 200 家，从行业龙头企业近年来的大宗并购交易来看，集中度不断提升，前百强企业的市场份额占比从 2013 年的 16% 迅速提升至 2016 年的 29%，物业管理行业的整合在加速。

前两年有人拿每年物业行业的增长数据去和旅游业等行业对比，说物业行业的产值已经超过了旅游行业的增长，但我们好像忽略掉我们是站在房地产这个巨人的肩膀上前行，今天物业行业面临的发展瓶颈，也是因为物业企业过去的增长模式所致，企业经营发展有两种不同的增长模式。

一类叫数量型增长，就是增加管理面积，是依靠不断承接新项目带来的数量驱动增长的。

第二类的增长是面积不增加，依靠提高技术水平、扩大服务范畴、提升组织效率、降低人工成本来实现营收的增长，这种属于能力型增长。

中国物业行业过去十几年的高速增长是什么型的增长？都是数量型增长，是依赖房地产行业的高速发展，所以过去的十几年高速增长的原因是物业行业站在了巨人的肩膀上，而不是来自于能力的提高、技术的进步。物业企业的整体营收与利润确实都在上升，但人均和单位面积内营收及利润却没有增长多少、有些方面还在下降。过去我们不去关注组织结构与人员效能的提升、不去关注人均产值的提升对于物业企业的发展与经营整体影响还没有那么明显，因为当时物业企业的人力资源竞争还是面

向与同行物业公司、酒店、餐饮等传统服务行业的竞争，物业企业给予的职业规划与薪资待遇还可以勉强与之竞争。但今时今日物业企业的人力资源已经不是再与传统服务行业竞争，而是面向掌握海量用户群体的现代服务业企业，是在和物流、电商等行业企业在做竞争，在和快递、外卖、专车、代驾等公司竞争，在和这些岗位及薪资待遇竞争中物业企业的薪资待遇毫无竞争力。

对于物业企业人力资源的挑战还远远没有到来，过去全国绝大部分地区的物业管理基础用工岗位均是 60 后为主体，几年以后目前的用工主体将告别现在的岗位，受现代服务业影响，物业企业的用人成本将成倍增长。

今天——照猫画虎的美梦

近两年来，我们看到很多企业已经意识到了危机，但是不知道哪里是突围

的方向，或者知道哪里是突围的方向，但是不知道如何做。

目前困扰物业企业发展的主要瓶颈问题之一在于物业项目的收入与支出的不同增长速率，因为目前国内物业企业绝大多数依然是包干制收费模式，约95%的物业采用此类收费模式，剩下5%采用酬金制的收费模式。从中短期来看，国内包干制为主导的趋势仍将延续，物业费的定价市场化进程也进展缓慢。虽然2015年国家发改委已明确放开非保障性住房的物业服务定价政策，但2016年各地又有地方性商品房住宅物业费限价政策，前后相互冲突。并且业主群体对于涨价普遍存在抗拒心理，导致市场化定价执行难度较大。

在收入构成上，基础服务仍是所占比重较大，从百强物业企业的收入构成来看，超过80%的收入是来自于基础物业服务，优质的基础服务同时也是品牌口碑的保障。社区服务等增值服务起步相对较晚，盈利能力目前有限，因项目而异的情况较多，导致很难批量复制。

基于国内物业企业的收费模式与收入构成数量型增长地物业企业每年只能依靠不断的新接项目来支撑业绩的增长，但老项目的营收比例基本上都呈逐年递减的发展趋势，因为物业费在目前的政策及市场环境下是不可能逐年递增的，但企业的人工成本、运营成本则是逐年递增。而且随着建筑及设备的逐年老化，物业企业经营的风险其实是日益加剧的。经济学上有一个知识点叫边际收益递减规律。可以想像一下，如果依靠数量型增长，总有一天物业企业的利润会被项目上逐年上升的成本拉平，甚至会出现负增长。

· 请别再跟我讲社区 O2O

为了在未来激烈的市场竞争环境之中寻求突破点，自2014年伊始各家大型物业企业、第三方互联网创业公司一直在围绕物业行业的现状及未来发展

趋势在做创新。对比2016和2017年的广州与深圳物博会，有一个共同点就是围绕“互联网”这个元素，物业行业在互联网方面的创新一直是在跟随整个中国的互联网行业发展趋势在前进的。2014年中国互联网O2O元年，社区O2O这个词在某深圳的物业公司上市的催化下在物业行业内空前普及，苦了多年的物业人都感觉自己看到了希望，N多物业企业、第三方创业公司投入其中，在这个风向标下2016年的广州物博会上有众多展示社区O2O平台与业务的物业企业及第三方创业公司。从2016年开始互联网O2O创业公司大面积倒闭，2017年社区O2O创业公司也面临同样的情况，互联网界主题是在新零售与无人便利店上面，在这个大趋势下我们看到物业公司及关注社区的创业公司也积极响应，我们在有些企业的展台上已经可以看到这方面展示案例。

展会各家企业除了展示自己的企业介绍、企业文化、在管项目外，主要围绕两个方面在展示自己的能力和在管理内控方面，几家企业都展示出美国大片的质感的领导决策系统，各种数据、各种图表，除了软件方面外，几家物业企业还成立了科技公司研究机器人和人工智能，让参观群众瞬间感觉做物业管理是一件特别高大上的工作，当时笔者也看到了科技强国的希望，觉得可以跟美国Google、苹果、特斯拉对抗的并不是BAT，而是中国的物业管理企业；二是在面向业主的多种经营与服务方面，这方面从2014年开始时就不用费时费力去思考，因为我们有万亿市场规模，而且业主资源是我的、社区资源是我的，互联网圈流行什么，我们直接拿来就行，从电商、O2O、到家服务再到2017年的新零售、无人便利店。在这般的“照猫画虎”驱使下从2014年开始走到现在，我们依然没什么效果。为什么没有见到实际效果，我们来简单

分析一下。

垂直领域的O2O业务想做成功并非简单地打破信息不对称，实现信息共享，之后辅助用户做决策，最后形成交易闭环而已。我们看到现有的各种O2O，其主旨都是对线下某个具体行业的改造。例如河狸家的上门美甲、美团外卖等。通过互联网带动的产业升级，让商家的数据化和标准化程度都显著提升，或者在原有的服务场景外拓展新的服务场景。

而我们众多的物业企业所在践行的社区O2O主旨是改造什么？是改造传统物业行业还是改造社区商业？改造传统物业行业的具体方法和目标是什么？在不影响服务品质和业主满意度的情况是否真正提高了效率或减少了人力成本的投入？社区商业本身不是由单纯一个行业的商家组成，用户与商家之间的交互属于复合性需求，再换个角度讲社区商业本身不是一个行业，所以无法简单照搬目前单一行业的O2O模式。也可能是我们从一开始就没有真正认清O2O的核心要点和主旨，不了解长尾市场，也没有看清楚电商背后的庞大供应链与资金支持。在中国，B2C的电商只有天猫和京东是赚钱的，排名第二的京东过去在烧供应商、腾讯和股东的钱。1号店烧的是沃尔玛的钱，最后也无功而返，委身下嫁于京东。连O2O领域市场份额占到60%的美团也都是处于烧钱阶段，目前美团也只有20%的业务存在微利。

为什么会出现这种情况？可能跟我们的转型升级定位有关。首先，纠正一个概念，转型不等于转行，不要搞错了。转型指的是经营模式的转变，而不是从物业行业转到互联网行业。有人说转型是找死，不转型是等死。因为他把转型理解成转行了，那就是找死，因为他新的行业里根本就没有经验。

转型需要专注而执着的笨人，不需

要聪明人,不要再寻找政策的风口,或者是商业的风口,要放弃机会主义的习惯。这种机会主义的习惯在这个技术、商业模式创新驱动的时代已经行不通了。

转型需要培养自己的独立思考能力,不要追风,追随潮流是没有创新的,目前各家在尝试的社区 O2O 不叫创新,那叫模仿,因为并没有解决或完善之前垂直 O2O 或电商公司已能解决和未能解决的问题。

我们现阶段从南到北看到的所有主流物业企业或第三方社区 O2O 平台,都打着结合物业服务与业主之间的天然属性而从中切分一块蛋糕。但每家 APP 上面展现给业主的无非还是生鲜或集成家政服务类的商品或服务信息,与垂直 O2O 或大型电商平台所涵盖的内容毫无差异化,但在价格方面却没有优势,不仅在价格方面完全没有优势,也很难满足即时性的消费需求,因为你无法判断不同业主之间的喜好,为此无法提前准备定位足够准确的商品。

· 请别再跟我讲培养用户习惯

中国很多做互联网出行的公司在模式上跟 Uber 不同,给了补贴人才来,补贴哪一天取消,人就没了。中国的消费者哪有忠诚度?中国的消费者只对价格忠诚,不对任何品牌忠诚,凭什么对你忠诚?当你的价格比出租车还高的时候,凭什么在你这里消费?我们自己也不会消费的,所以物质水平不达到某一层,对应层次的消费习惯是无法培养出来的。

· 请别再跟我讲社区生态圈

打造社区生态圈,不会因为项目是物业企业服务的,业主或周边商户就会跟你齐心协力建社区生态圈。现在垂直 O2O 对业主的渗透力远远超出物业企业的认知,一个 e 袋洗、一个 e 家洁、一个大众点评、一个美团、一个京东生

鲜基本上就可以满足一个家庭日常生活的需要。

社区 O2O 担心业主回家晚没时间去买菜做饭,小区周边也没什么好吃的餐厅,就提供净菜让业主回家可以直接下锅炒。不好意思,也许一个美团外卖覆盖方圆 10 公里范围内的所有大中小餐厅,从公司下班出来下单,也许人还没到家,外卖已经恭候多时。

再有在一线城市的各位亲们,可以留心一下你们的小区底商,看看那些商户还能组成你们想像中覆盖业主生活方方面面的生态圈吗?高涨的房价推高了租金,租金就把原来社区周边小的零售类商家给 PASS 掉了。放眼望去,小区底商现在都是以金融服务类、房屋经纪类、美容美发类为主,这些商家类型根本不需要某个中间层级过来再瓜分一层。

如果说了这么多您还是觉得现在您在做或加盟的社区 O2O 可以做成,那您可以换个角度再思考一下,如果您或家人朋友住的小区上了个 APP,你在什么条件下才会上面产生消费,并且可以让这种消费行为持续下去。

物业企业在创新这件事上,缺乏独立思考的能力,于是他的行为就变成了从众的行为,别人干什么,我也干什么。在我们的思维方式中,抽象思维长期被忽视,以至于我们的抽象思维能力是比较弱的,抽象思维能力的低下不仅阻碍了我们对于经济现象和企业经营状况的分析,而且还有一个特别大的负面影响,就是使得我们企业的创新能力无法得到提高。创新是需要一点抽象思维能力的。因为,创新是在做前人没有做过的事情,是在做没有看到过的东西。相当于进入到一个非经验的世界,在这个非经验的世界中想像新商业模式、新产品的样子。

明天——重新定义企业组织与业务模式的创新

在当今高度互联的时代,没有哪家企业能够独立完成所有的工作,所以物业企业需要在原有基础上创新组织、业务模式与合作网络。重新定义规则、担任更加重要的角色,学会利用各个资源方的流程、技术、产品、渠道和品牌。

· 组织模式的创新

创新的目的是为适应当今社会日新月异的发展,组织并匹配你的人才和资产来确保企业不落伍跟上行业的脚步。我们这里指的组织的创新不仅仅包含部门和人员的,是一种更加广泛的范围,是指以特有的方式组织企业资产(包括固定资产、人力资源和无形资产)来为企业创造价值。组织的创新可以是优秀人才的管理输出服务,也可以是对资本、设备的独创配置,也可以通过结构创新来改善一个企业的固定成本和部门职能,包括对人力资源部门、产品研发部门和 IT 部门的改善。通过这些改变,物业企业可以创建出新的激励机制来鼓励员工完成特定的指标;可以实现资产管理标准化来降低企业的运营成本和复杂性;甚至成立企业大学为员工提供细致的、持续的培训等。

未来物业企业面临人力资源的问题,一定是需要通过组织结构创新去解决,传统服务业为典型的金字塔型组织结构,传统大型集团物业公司一般都是四级组织结构:项目——城市公司——区域公司——总部,庞大的中间管理层稀释了部分利润,同样使得管控的延时性也随之增加。而现代服务业为典型的哑铃型结构,两头大,中间小,通过管理与技术手段相结合可以最大程度发挥总部及专家团队的作用,垂直监督与控制住末端作业情况。

· 业务模式的创新

创新的业务模式常常会挑战行业旧

有的产品体系、定位策略以及收益模式。大部分的物业企业服务的是业主与租户，一些外资物业企业向国内的物业企业提供顾问服务，在过去何尝不是一种创新，他们依靠的是原来在国外积累的先进管理经验转换成知识对外输出获得回报。如果你对这种事情习以为常，不去思考，那么你永远跟创新无缘。中国在过去10年房地产市场的高速发展中，高档小区、5A级写字楼的数量已经是全世界第一，为什么我们的企业没有形成这样的能力？物业企业如何发现这些潜在的盈利模式的创新，可以从这几个方面思考：

一是企业赚钱的方式是否不同于竞争对手或行业标准？

二是对于物业企业提供的服务，实际享受的用户和购买方是否不同？

三是企业的销售利润（尤其是毛利）是否显著高于或低于竞争对手？

四是在可变成本或固定成本方面是否和竞争对手有显著区别？

例如在房地产行业步入“白银时代”，过去“黄金时代”一去不复返。现在增量开发逐步放缓，增量开发以三四五线城市为主，一二线城市转为改造开发兼持有经营为主，房地产行业未来进入存量时代。高品质的物业服务能够带来住宅产品5%~10%的销售溢价，并且为持有型（长租公寓）项目提供优势服务留住客户，成为开发商面向终端消费者的重要入口。“黄金时代”房子只要地段好随便盖盖或者找个好的营销团队就赚钱，“白银时代”地产公司更加注重产品设计，打拼产品细节，业主买房子开始考虑多种功能组合而不仅仅是为了睡觉，物业配合开发商的协同开发业务所占比重越来越大，这个时候就是考验物业企业服务产品的创新能力，开发商花心思设计出业主满意

的产品，后面能不能满足业主对于服务的期望就是考验物业企业产品设计能力了，因为业主的需求绝对不再是简单的“四保一服”范畴。

· 组织与业务创新的基础条件——深度信息化

随着技术的快速发展以及服务产品设计、服务方式、营销方式的变化，今天的企业经营已经是一个高度依赖科技、高度依赖金融的时代。在这样的大背景下，我们看到，中国企业已经从原来的工业化、信息化发展阶段，进入到产业互联网化（数据驱动）与金融化的新发展阶段。未来的物业企业想要快速、稳健地发展是需要数据与金融的驱动助力，而这些则需要企业先行具备相应的能力。

金融化则意味着企业金融（企业融资、理财、与资本市场对接等）在所有企业会变得越来越重要，会成为企业主营业务之外又一个重要的经营领域和发展方向。但如果没有先实现互联网化与数据化，就很难大规模实现金融化，所以，物业企业未来一定要认真思考产业互联网化与数据化的事。

之前有人曾经说过，未来所有的企业全都是互联网公司，但过往我们物业行业的管理层对于互联网的理解过于片面，这里所讲的未来的企业全都是互联网公司，是指企业未来的营销、业务提效、企业供应商管理、企业合作网络、面向客户的增值业务，以及非主营业务分拆等均是通过网络协同完成实现的。

“互联网+”这几年在行业里面折腾得各个企业头大，几年下来都没见什么成效，大多在故事忽悠阶段，源于我们对这部分的理解偏差。

一是过于神话“互联网+”，简单地认为做个APP就能开启物业企业的美好新生活了。

二是过于狭义地理解“互联网+”，以为互联网就是电商，就是O2O，其实不然，当然它也没那么神秘，其实互联网就是一个技术一个工具，我们需要做的是学会怎么利用这个技术和工具服务好业主，提升效率，增强管控能力。所以，互联网和物业结合第一步要做的是提高生产力，之后是降低成本、促进企业组织结构变化。转型的第一步不是去开展多种经营，而是组织结构的转型，这也是从传统服务业向现代服务业转型的必然经历。

其实很多互联网公司不是科技企业而是现代服务企业，因为他并不创造新的技术和专利，只是利用现有技术重新调整组织结构和商业模式，把服务做到极致，京东就是这方面的典型代表。他是典型的现代服务业公司，组织结构是哑铃型，两头大中间小，服务在一定时间内大部分还需要人来执行，顶层设计制度和规则，但调度和监管由系统代劳，这样可以实现快速发展需要。

而反过来看，四格互联认为目前影响物业企业发展速度及影响企业经营风险的一个重要因素就是人。项目的管理水平过度依赖项目经理的专业程度与职业操守，合格的项目经理与部门经理成为影响企业快速扩展的瓶颈问题。扩大项目经理的管理半径与减少中层管理人员数量，这些恰恰是利用新技术的落脚点。

在这里写了这么多，是希望可以帮助各位读者朋友去深度思考物业企业的未来发展所需要具备的条件，衷心祝福物业行业发展越来越好！■

（作者单位：深圳市四格互联信息技术有限公司）