



第一部分

物业服务的提出



第一部分提出了物业服务的概念，剖析了物业服务的本质。随着我国经济的快速发展和改革开放的进一步深化，物业行业所处的内外部环境也发生了巨大的变化，传统的物业管理理念已经不适应行业的发展。提出第一部分“物业服务”概念，从服务科学的视角审视行业，应用服务接触、服务剧场等理论剖析物业服务，理解了物业服务的本质，就可以科学地构建物业服务交互体系。



第一章 物业管理与物业服务

第一节 物业管理的起源

一、我国古代和物业管理相关的服务

物业管理和我们日常的工作、生活息息相关，并且扮演着越来越重要的角色。现代社会对物业管理的理解，主要是常规的保安、保洁、维修、绿化等服务内容，其实这些基础服务自古以来就存在于人们的生活中。保安服务类似于我国古代官宦人家的看家护院，图 1-1 是我国古代大户人家的门房间，窗户朝外，门对着主人家的大门^[1]，这和我们现在新建住宅项目的门卫室非常接近。保洁服务也是一样，过去俗称的“仆人”的“仆”字，繁体字写作“僕”，其来源于甲骨文，右半部的“业”字代表“簸箕”，该字就有清理垃圾的意思。



图 1-1 我国古代的门房间

自古以来，物业管理的各项职能就一直伴随着人类社会的发展而存在，究其原因是因为人们生活中存在着相关的需求。马斯洛需要层次理论将人的需要分为生理需要、安全需要等五种基本需要，以及满足这些基本需要而应具备的一些先决条件，如求知需要、审美需要等^[2]。物业管理的服务内容和其他行业一样，都是从不同角度、在不同程度上去满足人们的某种需要。例如，保安服务是为了满足人们的安全需要，如紧急状况下的应急响应、秩序维护等；绿化养护，使建筑空间内环境干净、美观等都是为了满足人们的审美需要。

物业管理是我国近四十年来发展起来的一个新兴行业，但仔细推敲可以发现，目前常

规的物业服务内容如保洁、保安、绿化养护、工程维修等，一直存在于人类发展的历史长河中，只是随着社会的不断发展，它的称谓及满足需求的方式逐渐发生了改变而已。

二、现代物业管理的起源

现代物业管理起源于英国，是英国城市化发展的产物。18 世纪 60 年代，英国的工业革命不仅促进了各行各业的发展，同时也加快了英国的城市化进程，大量农村人口涌入城市。以伦敦为例，18 世纪中叶到 19 世纪初期，其人口从 67.5 万人增长到 236.2 万人，几十年间人口的成倍增长，使其成为当时英国首个百万人口的大都市^[3]。人口的无序涌入，对城市原有的市政管理模式、公共设施建设及生活方式等提出了极大挑战，一系列社会问题接踵而来，各种矛盾凸显，其中之一就是住房问题^[4]。

弗里德里希·恩格斯(Friedrich Engels)在《英国工人阶级状况》中对伦敦当时的贫民区有这样一段描述：“这里有 1400 幢房子，里面住着 2795 个家庭，共约 12 000 人。安插了这么多人口的空间，总共只有不到 400 码(1200 英尺)见方的一片地方，由于这样拥挤，往往是丈夫、妻子、四五个孩子，有时还有祖母和祖父，住在仅有的一间 10~12 英尺见方的屋子里，在这里工作、吃饭、睡觉。”^[5]。奥克塔维亚·希尔(Octavia Hill)在《伦敦穷人的家》(*Homes of the London poor*)中也写道：“这个地方到处都是害虫；纸上沾满了灰尘，长长地挂在墙上；排水管被堵住了，供水中断了。……因此，居民们不得不在他们的小房间里洗衣服、做饭、吃饭和睡觉。”^[6]

工人们恶劣的居住环境和住房问题给城市管理带来卫生、安全等方面的隐患，引起了英国政府和社会有识之士的广泛关注。英国各地方政府一方面成立市工程局、市卫生局等部门加强对城市工作的管理，另一方面相继出台了《公共寄宿法》《工人阶级住房法》等相关法律法规和制度来规范城市的住房。英国民间的一些慈善家也积极参与到住房建设中，力求改变这种状况堪忧的局面，其中最成功的案例就是奥克塔维亚·希尔 1864 年在伦敦马里波恩实施的住房实践改革。她所创建的这套合理有效的管理制度在 1881 年被慈善组织协会住房委员会命名为“奥克塔维亚·希尔制度”^[7]。

奥克塔维亚·希尔认为，如果最差的房子管理得当的话，价值远超管理不善的房子^[8]。她对名下的住房采取了如下措施加强管理^[9]：①改善卫生状况；②防止过度拥挤；③鼓励定期支付租金；④保护安静、值得尊重的人不受声名狼藉的邻居的影响；⑤通过精心管理，尽可能降低租金；⑥改善房东和房客的关系等。针对房屋的管理者，奥克塔维亚·希尔认为过于年轻的人并不适合这项工作，所以她招募了一些有责任心、坚定、温柔、品格坚毅的女性来从事住房管理工作，并对她们进行专业技术培训，包括基本的财务知识、伦敦的税收政策、相关的法律问题等^[10]。奥克塔维亚·希尔的这些措施在今天看来，仍旧有借鉴意义。

住房改革成功实施的第二年，奥克塔维亚·希尔开始接手其他住房项目，而且基督教会也把位于萨瑟克的财产委托给她，由她在那里培训妇女管理集体住房^[11]。实施改革的同时，她还发表了《伦敦穷人的家》一书，一方面提请大家注意城市住房糟糕的环境，另一方面宣传她在住房改革方面的理念和经验。这本书后来吸引了很多有影响力的赞助者，包括维多利亚女王的二女儿爱丽丝公主，她还将这本书翻译成了德文^[12]。自此，奥克塔维亚·希



尔的经验不仅被推广至英国的其他城市，而且逐步传播到欧洲大陆及美国，从而被今天行业内的许多学者认为是现代物业管理的起源。

三、现代物业管理的发展

现代物业管理起源至今已经 100 多年，经历过城市化进程的国家势必都发展这样一种产业。由于每个国家城市化进程的方式不同，以及文化背景、发展阶段、政治体制等方面存在差异，现代物业管理在不同国家各有特色。

北美的物业管理让人印象最深的是服务的专业化和内容的多样化。美国房地产管理协会(Institute of Real Estate Management)对从业人员的认证分为三种：注册物业经理(Certified Property Manager, CPM)、认证住宅经理(Accredited Residential Manager, ARM)、认证商业经理(Accredited Commercial Manager, ACoM)^[13]。这种按照产品类别和服务内容的不同，对从业人员的职业生涯进行专业化引导的思路值得我们借鉴。服务内容的多样化是指大多数物业公司的服务并不局限于通常所说的保安、保洁、工程服务、客户服务等，其宗旨是以客户为中心，客户的非核心业务就是自己的核心业务，服务范围非常广泛。以在纳斯达克上市的北美物业服务领域的领导者福思特斯维公司(First Service Corporation)为例，他们的服务内容不仅涵盖房屋修复、地板设计、安装服务及家庭存储等关于房屋内部的解决方案，还延伸至住宅外部的油漆刷涂、窗户清洁、房屋保险、消防等服务^[14]。

日本的物业管理有两个比较鲜明的特点：一是环境的干净整洁；二是执行建筑物长期修缮计划。到日本旅游的游客都对日本干净的环境赞不绝口，究其原因日本政府对建筑物的环境非常重视，并从国家层面对清洁工作进行了立法，颁布了《关于保护建筑物卫生环境法》《关于建筑环境卫生管理标准》《清洁作业及清洁用机械器具的维护管理方法等相关标准》等。因此，无论建筑物新旧与否，无论是哪家清洁公司，政府的要求完全一样，工作内容和标准也比较接近。同时，日本政府非常重视对建筑物的管理，并提出一个“建筑物百年”的计划。以前日本大楼的设计使用寿命在 50~70 年，但是政府认为，这个寿命太短，必须保证能够使用 100 年，所以物业管理工作中有一项内容是执行该建筑物的长期修缮计划。

可以看出，北美的物业管理特点和日本的物业管理特点并不相同。尽管都是城市化发展的产物，但物业管理和其他行业一样，会受到各个国家自身文化、地域、习俗等因素的影响，从而导致行业今后的发展路径有很大差别，在我国同样如此。

第二节 现代物业管理在我国内地的产生与发展

中华人民共和国成立后，中央政府将房屋收归全民所有，为了解决老百姓住房困难的问题，于 1951 年指示各级政府和各大城市尽量加大住宅建设投资，从而确立了我国计划经济时代这种以政府福利分房为主、个人自主租房为辅的住房分配制度和房产管理体制^[15]。

居民的住房由国家统一分配，形成了计划经济时代在房屋管理上的三种形式：一是由房管所负责公房的管理、修缮和房租收缴；二是企事业单位成立后勤部门自行实施管理；三是少部分私房由业主自己管理。

这种模式一定程度上缓解了中华人民共和国成立初期老百姓的住房困难问题，但随着时间的推移，计划经济模式下的住房管理制度给整个国家经济的发展及老百姓的生活带来了许多问题。首先，福利分房体系下的公有住房租金收取与房屋日常管理、维护的支出不匹配，给国家财政带来很大负担；其次，计划经济模式下的住房分配制度显然和市场需求不匹配，因为住房建设投资完全依靠国家，渠道单一、数量有限，供需严重失衡，住房问题成为摆在每个家庭面前的头等大事，四世同堂现象非常普遍；最后，产权不是自己的，导致住户对房屋的修缮、维护没有积极性，而“大锅饭”式的房管所模式和住户的需求也严重脱节。

计划经济背景下的房屋管理模式形成了一种观念：每个公民是“单位人”，单位包办一切，大家在住房管理上从来不花钱，没有付费的习惯。这种沿袭下来的思想观念在物业管理产生初期阻碍了行业的发展，导致住宅小区的物业管理费收不抵支，小区物业从业人员的积极性不高，直至今日一些城市依然存在政府补贴居民物业管理费的现象。

一、现代物业管理在内地的产生

1978 年，国务院批转了当时的国家建委提交的《关于加快城市住宅建设的报告》，拉开了我国商品房开发建设的序幕。随着深圳特区的建立和发展，特区房地产公司与香港妙丽集团合作开发了第一个涉外商品房小区——东湖丽苑，但这个商品房小区建设完成后由谁来管理呢？如果沿用传统的计划经济模式，涉及的相关政府部门不少于 15 个。鉴于上述困惑，特区房地产公司组织相关人员到香港地区学习，并于 1981 年 3 月 10 日成立了我国内地第一家物业管理公司——深圳市物业管理公司，对东湖丽苑小区实施专业化的物业管理，自此现代物业管理行业在我国内地诞生了^[16]。现代化的住房管理模式很快获得了社会的认可，全国各地的物业公司像雨后春笋般快速出现，到 1999 年我国内地已有 12 000 家物业管理企业，从业人员达 150 万人^[17]。

在全国各地城市化进程的推动下，新建商品住宅物业管理的需求越发凸显，而新事物带来的矛盾也层出不穷，当时的建设部和各地方政府陆续出台一些相应的法律法规指导行业的发展。尤其是 2003 年 9 月 1 日，国务院《物业管理条例》正式施行，从国家层面立法规范物业管理行业，理顺各相关主体的法律关系，并要求通过竞争机制选聘物业公司，为行业能够健康、有序地发展奠定了法律基础。这使得万科、中海等一大批优秀的物业管理公司脱颖而出。

二、现代物业管理在内地的发展

现代物业管理在我国内地发展已经 40 多年了，从全国组织机构代码数据服务中心获悉，截至 2024 年 7 月 31 日，我国物业管理企业数量为 54 万家^[18]，产品包括住宅、学校、医院、写字楼、产业园区、公共场馆、城市管理等多种业态。随着改革开放的



进一步深化，物业行业也步入了快速成长期，尤其是资本的介入和物联网等新技术的应用，成为当前推动整个行业发展的双引擎。

2014 年，彩生活服务集团在中国香港联交所主板上市。这家集物业服务、楼宇智能、社区服务为一体的科技型、综合型的物业管理企业成为我国第一家上市的物业管理公司，标志着物业管理行业得到了资本市场的认可，行业的发展步入了一个全新的时代。彩生活服务集团从传统物业管理的“四保”服务向社区服务提供商转型的突破，不仅是盈利模式的创新，更将大家的视线带进了拥有万亿体量的社区消费市场，使得“解决最后一公里”的智慧社区在一段时间内成为物业行业的一种时尚。资本市场的介入颠覆了人们传统的物业管理理念，有利于提高行业的集中度，促进物业企业逐步实现规模经济。同时，资本市场的介入为行业的技术创新带来了资金支持，企业可以更好地由传统服务业向现代服务业转型。据统计，截至 2024 年 9 月 13 日，A 股和港股共有 66 家上市物业管理公司，总市值达到 1969 亿元。^[19]

技术创新是行业发展的另一个助推器，国际电信联盟于 21 世纪初提出物联网的概念，给物业管理行业带来了巨大的冲击，使传统的劳动密集型服务逐步萎缩，取而代之的是借助物联网技术的新型服务方式。射频识别技术(Radio Frequency Identification, RFID)的应用将逐步减少物业管理企业对人工的依赖，保安、保洁、工程等各工种之间的联动将更加便捷，并且各工种之间的边界也会越来越模糊。建立在传感器上的传感网技术赋予了建筑物以新的生命，使得物业公司对建筑物的管理更加科学、有效，逐步摆脱了传统粗放的人工巡检模式。建立在云计算基础上的大数据分析，也让物业从业人员对客户的服务更加精准、贴心，从而推动物业管理行业从劳动密集向技术密集转型。

第三节 物业管理与物业服务的思考

物业管理行业从诞生之日起就得到了全社会的关注，但消费者对物业管理的投诉一直居高不下。2017 年 4 月，上海市消费者权益保护委员会联合相关单位发布了《上海市民用物业管理现状调查》，针对徐汇区、长宁区、杨浦区、闵行区、浦东新区和松江区 40 个居委会 2000 名业主的调研显示，消费者对于物业管理公司的总体满意程度仅为 69.7 分。数据显示，对物业公司服务不满意的消费者中，29.0%的消费者认为物业公司支出不合理，26.5%的消费者认为物业公司支出不透明，25.5%的消费者认为物业公司的基础服务不到位，还有 24.5%的消费者表示物业公司对外出租小区业主的车位，18.4%的消费者表示物业公司接到投诉后不管或管理不到位^[20]。

而从事小区物业服务的从业人员却是叫苦不迭，他们调侃自己，“上辈子作孽，这辈子做物业”。北京中物研协信息科技有限公司在《2020 物业服务企业综合实力测评报告》中统计，全国 500 强物业公司从业人员学历构成中，高层次学历人员相对较少，本科、硕士、博士三者总和占比不到 10%。消费者和物业从业人员的认知为什么会有这么大的差别？这不能不引起我们深层次的思考。这个问题需要从物业管理行业产生的原因，以及它为什么在我国能得到快速发展两个角度进行分析。

一、物业管理行业产生的原因

本章第一节的阐述说明了现代物业管理所包含的服务内容，无论国内还是国外，自古以来就一直存在。18、19 世纪的工业革命使人类社会的生产组织形式发生了根本改变，推动了各个国家城市化的发展，人口一方面从农村向城市迁移，一方面从小城市向大城市聚集。人口向城市聚集直接推动了城市住房的建设和基础配套设施的建设，那么，新建的建筑物如何有效管理，如何让城市井然有序，是城市管理者必须要面对的现实问题，至此现代物业管理应运而生。

尽管现代物业管理是城市化发展的产物，但其包含的服务内容自古就有，只是这些服务以前是零散的，现在被组合成一种集成服务，所以市场上有些公司提出了类似的企业使命——“服务商的集成商”，其本质是随着社会的发展进步，满足消费者居住需求方式发生的改变。城市化的发展催生了房地产业的繁荣，城市居民在住房条件改善后，对生活的品质有了进一步要求，且需求变得多样化，对物业管理行业的期望值也越来越高。如果明白了这个道理，就理解了物业管理其实并不存在什么范式。它是城市化进程大背景下人们工作、学习、居住等空间改善后，所产生的新的市场需求，哪种方式能满足市场需求，哪种方式能让消费者满意，就是最满意的物业管理。

二、物业管理行业在我国快速发展的原因

现代物业管理是社会发展到特定阶段的产物，在我国特有的城市化进程、特定的文化传统及政治体制等大背景下，整个行业才有了现在的规模，这其中既有行业从业人员的主观因素，也有我国从计划经济向市场经济转型的客观因素。

从主观层面来说，最初的物业管理从业人员面临的整体市场环境并不是很好，相当一部分消费者习惯了以前政府打包一切的做法，没有支付物业管理费的习惯，所以最初物业管理费定价不高，价格调整机制也没有形成。随着人工成本的逐年上涨，管理住宅小区的物业公司逐渐收不抵支，在经营压力之下，物业从业人员不得不另行寻找商机，逐步突破了最初从香港地区引入的物业管理的内涵，有的经营者尝试向产业链上下游探索，如二手房买卖(万物云旗下朴邻·万科物业二手房专营店)、装修(南都物业旗下乐勤装饰工程有限公司)、家政(雅生活社区商业)等；有的经营者尝试延展产品结构，向非居住物业转型，如写字楼、机构物业、医院物业等；有的经营者尝试搭建商业平台，探索社区消费市场，围绕“最后一公里”做文章；有的经营者围绕消费者需求拓宽服务内容，如餐饮服务、咖啡服务、票务服务等。我国物业管理从业人员勤劳、勇敢、智慧，为物业行业探索出了很多有价值的经验和做法，推动了整个行业飞快地发展。

从客观层面来说，我国的改革开放使得整个社会发生了翻天覆地的变化，很多客观因素也促成了物业管理行业规模的指数级增长：①城市化所带来的房地产业的蓬勃发展，给物业管理行业带来了巨大的蓝海市场，大多数房地产公司都自行组建物业公司管理自己开发的项目；②政府相关部门的机构改革、事业单位的转企改制、后勤部门的剥离，使得大量闲置资产进入物业管理市场；③国有企业的改革，使得原来在国企后勤部门的工作人员



分流、下岗，成为物业行业从业人员；④房管所改制，房管所从以前的事业单位整体转制为物业公司。

上述主、客观因素使我国的物业管理行业的规模，从 1999 年的 1.2 万家发展至 2024 年的 54 万家，并且产品类别越来越丰富，已经突破了最初的服务内容，且服务的边界也越来越模糊。

三、物业服务的思考

从前面的分析可以发现，无论是奥克塔维亚·希尔采取的管理房屋的措施，还是后期物业管理在各个国家的发展，其实都是城市化的产物，是社会发展到一定阶段后，人们产生了这样的生活需求，自然而然也就出现了满足这些需求的服务。换句话说，物业管理所包含的服务是由市场决定的，是为了满足城市发展后人们生活的需求，也就是马斯洛需要层次理论中的人相应的需要。

和 20 世纪八九十年代相比，今天我国消费者的需求已经不仅仅是基本的生理需要、安全需要，人们对生活的期望在不断增长，现在更多的可能是社交需要、尊重需要等。通过分析上海市消费者权益保护委员会的统计数据可以发现，消费者不满意的地方大多是小区管理是否透明、停车难是否能解决，他们希望享有相应的权益，自己的诉求能得到尊重，物业管理所提供的服务能解决他们目前所面临的问题。马斯洛需要层次理论指出，人的需要是随着生活水平的提高而逐步改变的，而有些物业从业人员认为应当按照相关格式合同履行，所提供的服务就是“保安、保洁、维修、保绿”。这种消费者的需求和物业企业所提供服务之间的不匹配，是导致双方认知差距如此之大的主要原因之一。

现代物业管理诞生初期，大家都很期待，也正是因为消费者当时的需求得到了满足，才有了今天的市场规模。但今天消费者的需求发生了改变，他们希望物业企业收费更加透明、小区停车需求能得到满足、工作人员服务态度友善、物业企业能参与调解邻里纠纷……那么，如何满足大家今天的期待呢？难道物业管理指的就是“保安、保洁、维修、保绿”吗？

奥克塔维亚·希尔最初开创的是在当时社会环境下的一套住房管理经验，但其服务的内容并不仅仅局限于这些所谓的“基础服务”。她根据伦敦住房的现状梳理出工人阶级的住房需求，进而总结出的一套行之有效的做法，包括她专门为管理住房的妇女设置的培训课程，都是基于当时社会客观的市场需求。传统“四保”服务的认知误区也引起了物业行业很多有识之士的关注，他们认为目前我国很多非居住物业所从事的工作其实是国际上的“Facility Management”，翻译成中文叫“设施管理”，国内的物业管理应当向设施管理转型。Facility Management 的定义是“通过整合人员、场所、流程和技术等多个学科来确保建筑物环境功能的专业”^[21]，应该说这个概念比较接近我们所从事的物业行业，但这个概念也很容易和我们平时所说的“设备设施管理”相混淆，后者的概念非常狭隘，立脚点是设备管理。

其实，现代物业管理从香港地区引入内地，经过 40 多年的积累和沉淀，已经走出了一条属于中国特色的发展之路，即确保一定建设规划区域内建筑物的功能实现，为满足建筑空间内使用者的需求而提供服务的这样一个行业。基于这个阐述，物业管理所提供的是一

种服务。那么，究竟是叫物业管理？还是叫设施管理？抑或是叫物业服务？哪种概念才能准确表达其内涵，这值得每一个物业管理从业人员深思。目前，行业内对物业管理隶属服务业已经达成共识，但实践运作中从服务科学的视角审视物业管理的却并不多。服务科学至今已经发展得相对成熟，用服务科学的理论方法去探讨、研究物业管理，是让行业回归本源。

本章参考文献

- [1] 你们单位的保安室真的发挥作用了吗？[EB/OL]. (2020-10-14)[2024-10-25]. https://zhuanlan.zhihu.com/p/265598910?utm_id=0.
- [2] Maslow A H. Motivation and personality, 3rd ed. , 1987.
- [3] 汪蒙. 19 世纪英国城市工人阶级住房问题及对策分析[D]. 安徽师范大学, 2011.
- [4] 舒丽萍. 19 世纪英国的城市化及公共卫生危机[J]. 武汉大学学报(人文科学版), 2015, 68(005): 86-92.
- [5] 弗里德里希·恩格斯. 英国工人阶级状况[M]. 北京：中央编译出版社, 2022.
- [6] HILL O. Homes of the London poor[M]. Cambridge University Press, 2010.
- [7] 丁建定. 从济贫到社会保险：英国现代社会保障制度的建立(1870—1914)[M]. 北京：中国社会科学出版社, 2000.
- [8] MALPASS P. Octavia Hill and the Social Housing Debate: Essays and Letters by Octavia Hill[J]. Housing Studies, 1998, 13(5): 739.
- [9] HANKINSON A. Miss Octavia Hill's System of Management of Working-class Property by Trained Ladies[J]. Charity Organization Review, 1912, 32(187): 8-21.
- [10] HILL O. Management of Houses for the Poor[J]. Charity Organization Review, 1899, 5(25): 20-28.
- [11] Encyclopaedia Britannica. Octavia Hill[EB/OL]. (2024-08-09)[2024-10-25]. <https://www.britannica.com/biography/Octavia-Hill>.
- [12] Octavia Hill Birthplace House. Social Housing[EB/OL]. [2024-10-25]. <https://octaviahill.org/social-housing/>.
- [13] Institute of Real Estate Management. Certifications[EB/OL]. [2024-10-25]. <https://www.irem.org/certifications>.
- [14] FirstService Corporation. Brands[EB/OL]. [2024-10-25]. <https://www.fsvbrands.com/>.
- [15] 蔡玉卿. 建国前后的城市房地产管理工作——以 1949—1956 年的上海为个案[J]. 党史研究与教学, 2010(5): 73-77.
- [16] 彭武锦. 难忘的历程——内地首家物业管理公司成立及运作回忆[J]. 城市开发：物业管理, 2017, 5(505): 18-19.
- [17] 张玉亭. 春江水暖唱大风——忆 1999 年第三次全国物业管理工作会议[J]. 中国物业管理, 2011(5): 2.
- [18] 沈慧. 我国服务业企业总量近 4700 万[N]. 经济日报, 2024-08-16(002).
- [19] 华泰|物管中报：业务收敛聚焦，国央企盈利改善[EB/OL]. (2024-09-20)[2025-03-19]. <https://finance.sina.com.cn/stock/stockzmt/2024-09-20/doc-incptzku6341544.shtml>.
- [20] 徐晶卉. 消费者对物业管理满意度不高[J]. 文汇报, 2017(3).
- [21] DAVID C. The Facility Management Handbook[M]. American Management Association, 2014.