



2018年“纪念改革开放40周年 上海房地产业发展”论文汇编

浦东专刊

主办单位：上海市浦东新区房地产业协会
上海市房产经济学会浦东分会
上海市物业管理行业协会浦东工作委员会

目 录 CONTENTS

一、房地产业篇

- 《代理经租型公租房的价值意义及对其运营模式的思考建议》
上海交通大学城市发展研究中心 王文 张家春 毛逸铭 刘鸣瑛

- 《上海房管机构改革力推住房保障体系建设》
上海浦东房地产集团 吴鸿根

- 《马云的新零售与传统商业地产转型》
莫科控股集团有限公司 毛正峻

- 《城市更新：文创园区的创意驱动与发展建议》
上海界龙浦东彩印有限公司（界龙创意总部园） 胡清涛

- 《上海国有房地产企业持续发展研究》
上海浦东房地产集团 吴鸿根

- 《长租公寓发展模式分析》
上海交通大学城市发展研究中心、BIM技术研究中心 王昌盛、张家春

- 《低效工业用地评价与二次开发研究》
上海交通大学城市发展研究中心 张家春、周碧怡

- 《“公摊面积”与“套内面积”销售模式的利弊分析》
香港恒丰有限公司 侯瑞、周晓莹、杨慧

目 录 CONTENTS

二、物业管理篇

- 《深化行业改革力推物业管理创新转型对上海物业管理行业可持续发展的再思考》
上海浦东房地产集团 吴鸿根

- 《关于完善物业服务政府采购工作的思考和建议》
上海晟新物业管理经营公司 徐宪安

- 《老旧小区停车痛点分析及其解决途径的实践》
上海浦东房地产集团 周林富

- 《在物业管理工作中关注“发现力”》
上海金晨物业经营管理有限公司 郑善坚

- 《加快楼宇经济发展 提升物业管理水平—物业管理甘当推进楼宇经济的“物小二”》
上海柏悦物业服务有限公司 陈明
民生（林芝）物业管理有限公司 李运世
上海浦江双辉大厦物业公司 江孙剑峰

- 《从六个“度”看服务的重要属性》
上海金晨物业经营管理有限公司 郑善坚

- 《构建上海非居住物业管理法律法规体系研究》
上海浦东房地产集团 吴鸿根

房地产生业篇

代理经租型公租房的价值意义及对其运营模式的思考建议

□ 上海交通大学城市发展研究中心 王文 张家春 毛逸铭 刘鸣瑛

【摘要】代理经租型公租房是指由政府代理经租居民存量房产转入公租房运营的公租房。在特大城市的建设用地减量化的趋势下，这一模式能够有效的扩大公租房供应，疏导居民手中闲置房源，整治城市“群租”现象以及对外来人口进行有效的服务和监管。然而，代理经租目前仍在探索中发展，存在着项目收支平衡难度大，居民存量住房管理难度大、相关监管制度不健全等问题。本文针对代理经租的运营模式提出了一些思考和建议，可以促进代理经租型公租房的进一步研究。

【关键词】代理经租 公租房 存量房产 运营模式

【Abstract】: The agency-rented public rental housing refers to the public rental housing operated by the government agency that transfers the rented property to the public rental housing. Under the trend of reducing the construction land in megacities, this model can effectively expand the supply of public rental housing, divert the idle housing in the hands of residents, rectify the phenomenon of urban “group rent” and effective service and supervision of the foreign population. However, the agency renting is still developing in exploration, and there are problems such as difficulty in balancing the project's revenue and expenditure, difficulty in housing management of residents' stocks, and imperfect regulatory systems. This paper puts forward some thoughts and suggestions on the operation mode of agency renting, which can promote the further study of agency rented public rental housing.

Keywords: rental agent; public rental housing; residents' stock housing; operation mode

【Keywords】: Industry Estate, Urbanization, System, Establishment

0 引言

公租房是国家保障性住房体系的有机组成部分，早在2012年7月住建部正式颁布实施的《公共租赁住房管理办法》就明确指出“公租房可以通过新建、改建、收购、长期租赁等多种方式筹集，……”。但是国有投资建设或者通过招牌挂投资建设的公租房由于地段不佳和配套基础设施缺失而“遇冷”，此外，资金也是约束公租房建设的障碍。[1]针对这个矛盾，各地积极探索解决办法。例如郑州、杭州等城市要求对黄金地段、交通要道等进行房地产规划时，必须配建一定比例的公租房；上海市在长宁、嘉定两区试点，由政府代理经租居民的存量房用于公租房，以整合社会存量房源，扩大公租房的供应量。[2]目前特大城市都处于积极产业升级和转型阶段，建设用地减量化是必然的趋势，所以代理经租型公租房模式优势明显，前景看好。但同时代理经租作为一项创新模式，目前仍在探索中发展，存在诸多争议亟待解决。因此，本文探讨了代理经租型公租房的价值意义，并对其运营模式的风险和隐患提出了一些思考和建议。

1、代理经租型公租房的研究价值

1.1 公租房的有效供应模式

由于公租房具有投入大、收益小、见效慢等特点，私人资金投入公租房建设的积极性普遍不高。在公租房建设过程中，政府的财政投入是公租房建设的重要资金来源。虽然中央政府明确了具体的投入预算，但在实际构建公租房供应体系中，发挥市场化的力量才是国家政策的主要取向。[3]

代理经租模式通过契约形式租借居民存量房产，然后按照公租房管理标准进行装修、出租等，可以很好的弥补目前公租房供给的缺陷。一方面，收储居民存量房产用于公租房，可以减少新建公租房数量，缓解政府财政压力。同时，由于新建公租房需要经过规划决策、设计、施工以及相关配套设施建设等相当长的建设周期后才能投入使用，而代理经租

型公租房模式仅需要对收储的存量房按统一的标准配置后就可以出租，大大缩短了公租房的运行周期，可以快速满足和解决租户的住房需求。[2]另一方面，由于居民存量住房大多分布于城市的各个社区，交通便利，生活配套服务完善，可以满足租户的多样化需求，也可以避免公租房过于集中或位置偏远而“冷场”的现象。

1.2 整治城市“群租”现象的有效措施

所谓“群租”，即社会个人（或二房东）在经济利益的驱动下，把自有（或租到的）富余房产分割成一个个独立的房间，再简单装饰一下，以便宜价格把房子出租给多人的现象。“群租”是当前我国区域经济发展失衡、低收入群体住房保障不全面及相关法律法规不完备的必然产物，存在着难管理、易引发社会矛盾、安全隐患多等问题。[4]而代理经租型公租房是由政府代租、统一管理，有一定的管理制度和操作规程，有利于逐步规范住房租赁市场，能够从源头上预防“群租”现象的蔓延。

1.3 特大城市人口调控和管理的有效措施

“以房管人”是政府监管外来人口的常用手段，其主要思路是对外来人口的居住场所进行管理。而代理经租模式可以要求代理经租公司主动搜集社区内的存量房，及时把握和了解社区内的出租房情况，然后依托公司把房屋出租给有需要的租户，这对掌握租户信息非常方便。同时，对租赁价格、人员入住要求等进行统一管理，可以挤压无序流动人员的居住空间，优化人口结构，从而实现对外来人口的有效服务和监管。[5]

2、代理经租型公租房的风险和存在的问题

2.1 项目收支平衡难度大

第一，代理经租型公租房是以市场价收储居民存量住房，并以略低于市场价出租，以形成与住房租赁市场良性互补的格局。第二，从运营成本看，现行法律法规对企业出租房并没有税收优惠。公租房机构在开展代理经租的过程中，不仅需要交纳公司自身的营业税，还要代房东交纳营业税，这样一来，公司需要交纳双重税收[6]。再者，通常而言，代理经租机构收储房源后，需要通过招投标、报建、装修等一系列流程，造成房屋空置期较长。同时，对于社会企业而言，开拓市场需要投入大量的人力成本，如组件销售团队等。第三，代理经租模式必须严格执行政府的居住管理办法，不仅不能像“群租”那样对住房进行任意分割，还要符合居住人数和居住面积的要求；同时，对租户还有一些严格的筛选条件。这在一定程度上提升了房屋租金水平，减少了潜在客户数量，从而降低了代理经租模式在租赁市场中的竞争力。总的来说，代理经租模式实现项目收支平衡难度大，不具有市场优势。但是由于该模式具有较高的社会效益，政府应明确财政扶持等政策，尽可能实现收支平衡，使之得到有效推广。

2.2 居民存量住房管理难度大

对于租房者而言，房屋在满足必要功能前提下应尽可能紧凑，租金价格尽可能便宜，所以租赁住房以一居甚至单间宿舍的需求为主。而目前，代理经租的房源多以收储动迁商品房为主，房型以两居、三居为主。这导致代理经租机构在开展经租业务时，需要根据市场租赁需求，对收储房屋进行隔断装修出租[7]。同时，居民存量住房往往区域分散、产权多变，这些矛盾使得代理经租的物业管理难度加大，管理成本也会相应提高。

2.3 相关政策、监管制度不健全

第一，从社会功能讲，公租房是保障性住房，享受对象应该是中低收入群体，明显具有保障功能。而房屋租赁属于房产中介市场，是一种市场行为，具有契约性质。[5]两种不同的性质和功能导致了政府在其中的权利义务模糊。第二，开展代理经租需要经过立项、收储房屋、招投标、报建、装修、出租等一系列流程，但现行法律法规对此缺乏相关细则，对什么样的房源符合收储标准、装修过程中能否把非居住房间改造成卧室、出租对象标准如何确定等都没有明确的规定。第三，在三方主体参与的租赁行为中，目前政策并没有规定各主体的权利义务，如对租赁期间房东是否有权干涉代理经租机构选择承租人的标准、代理经租机构对房屋进行装修是否有义务征求房东意见等都缺乏具体政策进行规范。这些政策和监管制度的不健全必然会导致各方主体之间的沟通困难。

3、代理经租型公租房的发展建议

3.1 资产证券化，拓宽融资渠道

存量运营有个突出的问题，就是前期的资本投入很大，盈利空间不高，资本的回收周期又比较长。如果没有金融资本平台的话，仅依靠代理经租机构和政府政策扶持来做大做好的难度值很高。所以金融化，通过金融平台来解决资金、

资本问题，可解决整个模式的动力问题。

2017年跟众多房企联手搞出“按居贷”的建行，最近又与新派公寓达成合作，发起了基于资产证券化的不动产并购基金。别看基金初期规模只有20亿，但意义巨大，其体现了长租公寓行业未来发展的模式：以基金的方式收购存量物业，专业公寓运营商负责运营，后期通过资产证券化方式实现退出。[8]而且CMBS、REITs等融资杠杆都是温和的杠杆，是比较健康的，所以代理经租机构可以借鉴长租公寓的发展模式，通过REITs在内的资产证券化来塑造新的商业模式。同时，资产证券化能够有效的盘活资产，一旦推出真正的公募REITs，不仅可以解决现金回笼的问题，而且收益率也会在现有基础上提高不少，并带动企业做大规模。

3.2点对点做好目标客群定位，确保续租率

代理经租机构可以将房源出租给特定群体（如企业或工业园区），点对点做好目标客群的定位。例如2012年，上海市长宁区在新泾北苑居民小区进行试点，向动迁安置居民代租富余房源，作为公租房使用。并且这部分房源主要承租对象以企业为单位，重点面向长宁区航空服务、高端物流等重点产业和临空园区重点企业。2013年8月，上海市嘉定区公租房公司也开始试点盘活区内闲置房源，将安亭新镇安礼路258弄106套房源配租给上海国际汽车城产业园区内的优秀人才。这种点对点的出租可以提升续租率，减少住房的空置时间，并且可优化产业园区、CBD区域的基础设施配备，缓解员工的住宿问题。此外，相比于“群租”，该模式可以优化人口结构，缓解租户和住户因经济收入、社会地位以及生活格调的差距而产生的隔阂和矛盾。

3.3构建服务化平台，做好运营管理

一方面，代理经租机构可以叠合多种业态，对目标群体提供一些引申服务，在租金收益之外，寻求增值收益。[9]例如，租客往往对房租比较敏感，但对房租之外的支出却不太敏感。未来可孵化多个商业模式，比如引入家庭院线。再比如，房客退租金违约，但如果机构能帮他提供转租服务，避免扣除押金。这样既可保证租客的体验，又可保证房源随时处于满足状态。此外，大城市中，大龄剩男剩女比较多，恋爱是刚需，机构可以和相亲网站合作。这些业态均符合日常生活的场景。

另一方面，机构需重视搭建标准化的运营体系。通过搭建信息化平台管理系统，制定各环节运营手册，规范运营操作流程，让规章制度和信息平台应用落地。例如，在上海市张江功能区的唐镇，租户只要刷下身份证，按下找房钮，唐镇代理经租的房源一目了然。接着租户选择区域，查看空房，选择户型和内部装修，确认，电子屏上签名，拿到房卡，签订协议。租一套房子只需要不到10分钟。[10]这种用科技手段来简化订单交付的流程和提升入住的体验，有利于降低运营的成本，提高信息管理的水平。

4 总结

在特大城市的建设用地减量化的趋势下以及我国住房保障制度不完善的背景下，代理经租型公租房模式是一个很好的创新。该模式如果正规运营，在运作效率，运作成本，管理成本，资金流转等方面拥有显著的优势，可以有效的扩大公租房供应，疏导居民手中闲置房源，整治城市“群租”现象以及对外来人口进行有效的服务和监管等。然而，代理经租目前仍在探索中发展，存在着项目收支平衡难度大，居民存量住房管理难度大、相关监管制度不健全等问题。在具体实施时，各地应根据试点情况扩展范围，以循序渐进的方式稳步实施。当然，随着我国全面深化改革的成果不断显著，住房保障制度日趋完善，代理经租型公租房模式会步入一个市场化的良性循环。

参考文献：

- [1] 陈杰. 公租房“遇冷”的原因探究及解决思路[J]. 中国市场, 2012(33): 90-95.
- [2] 李海涛. 代理经租型公租房运营模式的思考与建议——基于上海长宁、嘉定两区的公租房试点[J]. 土地与房地产, 2015(5): 74-78.
- [3] 徐镭. 公共租赁住房混合供应模式——实施层面战略的构建[J]. 城市发展研究, 2012(8): 54-59.
- [4] 李帆. “群租”规制中的法律问题[J]. 城市问题, 2013(2): 77-82.
- [5] 张波. 代理经租型公租房的运行背景、实践经验与价值意蕴——基于上海T镇实践考察[J]. 求实, 2017(3): 86-96.
- [6] 李万峰. “定价”关系公租房制度成败[N]. 人民日报, 2013.
- [7] 盛亦男, 童玉芬. 北京市外来人口调控政策效应的定量分析[J]. 中国人口科学, 2015(6): 12-22.
- [8] “存量房地产的黄金时代才刚开始!” [EB/OL]. <http://www.mydcyj.com/c1/2018/0112/12722.html>
- [9] “国家队全面进军存量地产，民营房企没得玩？错！这是所有人的大机会！” [EB/OL]. <http://www.mydcyj.com/c1/2018/0329/12991.html>
- [10] 任姝玮. 代理经租，实现四方共赢[J]. 浦东发展, 2018: 21-23.



上海房管机构改革力促住房制度体系完善

上海浦东房地产集团 吴鸿根

改革开放40年，上海房管机构历经7次变革，明确了“一个定位、两大体系、三个为主、四位一体”和租购并举的住房制度框架，为我国住房制度改革、住房保障体系建设、房地产市场有序发展积累了经验。本文将在回顾改革开放40年上海房管机构演变历史的基础上，研究分析上海住房制度改革、住房保障体系建设、房地产市场发展亟需解决的困难和问题，对深化完善住房制度体系作出理性思考。

一、上海房管机构七次改革历史回顾

1978年9月，邓小平关于住房问题的谈话，拉开了我国住房制度改革的序幕。1978年12月18日，党的十一届三中全会吹响了我国改革开放的号角。按照党的十一届三中全会精神和邓小平的住房制度改革理论，1979年3月，上海重启原有房管行政建制，开始了长达40年的机构改革之路。

（一）恢复行政建制试点住房制度改革

上海市房地产管理局组建于1952年10月1日。1966年5月16日，文化大革命爆发，房地局陷入瘫痪。1970年10月16日，房地局革命委员会成立。1978年12月，我国实施改革开放。1979年3月10日，上海首次调整房管机构，撤销房地局革命委员会，恢复“文革”前的房地局行政建制。改革开放前的上海市房地局，集住房建设、分配、管理、维修等多种职能于一身，实施“统一建设、统一分配、统一管理”的公有住房运作模式，政府每年都要投入大量人力、物力建设住房。据《上海房地产志》记载，1950年至1979年，市政府共投资15.7亿元，建设住宅建筑面积2009万平方米，帮助45.45万户居民解决了居住难题。由于建设规模和速度远不能适应社会发展、人口增长需求，上海住房短缺矛盾加剧、居民家庭居住困难、大龄青年结婚无房等问题凸显。统计显示，1978年，上海市区人均居住面积4.5平方米，比1952年的3.4平方米只增加了1.1平方米。改革计划经济模式下的住房制度已迫在眉睫。1979年，上海试点住房制度改革，尝试新的住房供应机制，引进商品住房建设模式。

1、尝试商品住房供应机制

1979年，上海第一次从国家统建公房中拿出20套、建筑面积923平方米的住房，向海外侨胞、归国华侨及侨眷出售，这对福利住房分配体制是一次重大突破。1984年，侨汇商品房销售对象扩大到港、澳、台胞及有外汇支付能力的居民。至1985年底，全市出售侨汇外汇房建筑面积12.94万平方米。

2、引入商品住房建设模式

1983年3月，上海首幢以商品房开发模式建设的大龄青年结婚过渡房——“鸳鸯楼”，在普陀区甘泉新村建成，这是本市改革低租金制度的一次尝试。至1993年，全市共建“鸳鸯楼”17幢、建筑面积5.67万平方米，解决了2252户大龄青年的结婚用房。同时，上海还试点联建公助和合作建房，以三分之一成本价出售给职工；探索住房联建、合作建房模式，以全价或给予补贴出售给个人。截至1985年12月31日，上海全价或给予补贴出售给个人的住房建筑面积达到9.98万平方米；全价出售给单位的住房建筑面积7.8万平方米；出售联建公房建筑面积3.47万平方米，23.62万户居民的居住困难得到解决。探索住房制度改革，试点住房商品化，改变了住房解困长期由政府包办的格局，为上海推行廉租住房制度、建设配套商品房提供思路。

（二）实施房地分离推进住房制度改革

1980年4月，邓小平提出“出售公房、调整租金、提倡个人建房买房”的住房制度改革设想。此时的上海房地产业正由计划经济体制向市场经济体制转轨，土地使用和住房分配双轨并存，法规不健全、运作不规范，催生上海房管机构改革。1985年7月2日，上海第2次改革房管机构，打破沿袭33年的房地合一的行政管理建制，成立房产管理局和土地管理局，实施房屋土地管理分离，以加强土地管理，推进住房制度改革。新组建的房管局改革政府统建、统配、统管的住房制度，力推住房商品化，由国家、集体和个人筹资建设住宅，按自建自分的原则分配，企事业单位渐成住房投资主体。

1、实施住房分配“三个一点”

1984年，上海试行出售商品住宅，不论高层和多层，均以每平方米建筑面积360元的基价向职工出售，国家、单位和个人各承担三分之一。1984年至1987年，上海以补贴价出售商品房建筑面积49.8万平方米。1988年以后，上海又从统建公房中拨出部分住房，以成本价三分之一的优惠价格，出售给困难职工。1988年8月，市政府在黄浦区试点出售旧公房，20名职工出资购买租住的房屋。1980年至1986年，上海共解决23.62万户困难户的住房问题。1988年以后，各企事业单位自建住宅改为按优惠价向职工出售。

2、职工出资购房探索解困新路

1987年，上海鼓励职工出资购房，尝试“政府补贴一点、单位资助一点、个人拿出一部分”的住房解困新路。1987年至1988年，上海解决人均居住面积2平方米以下困难户1.52万户，走出了住房制度改革重要一步，对上海住房保障体系建设作出有益探索。

（三）房地再次合一住房制度改革加速

1992年，邓小平的南巡讲话，明确了社会主义市场经济的发展目标，上海房地产业由此进入高速发展期。上海以此为契机，进一步改革房管机构。1995年2月8日，上海市房产管理局和土地管理局合并，重组市房屋土地管理局，履行对全市土地、房屋和住房制度改革的行政管理职能。2月27日，承担全市住宅建设管理、协调发展职责的市住宅发展局挂牌，这是沪上房管机构改革的重大突破，有利于协调推动土地使用和住房制度改革，促进房地产二三级市场联动，保持上海房地产发展良好势头。

1、加快上海住房制度改革步伐

上海在大力培养房地产市场的同时，加快上海住房制度改革步伐，逐步建立与市场经济相适应的住房制度体系。1991年至2006年，上海建成销售住房建筑面积2.3亿平方米。至2006年，全市城镇居民人均居住面积达到16平方米，比1991年的人均居住面积6.7平方米增加9.3平方米。

2、住房制度改革方案全面实施

1991年5月，上海率先在全国实行住房制度改革，推出“推行公积金、提租发补贴、配房买债券、买房给优惠、建立房委会”等系列措施，构建上海住房制度改革的基本框架，通过建立国家、集体、个人共同负担的住房建设消费体系，为解决住房困难提供新的推力和制度保障，对全国住房制度改革产生了深远影响。1993年10月，上海向居民试点出售85幢5760套成套独用公房。1994年起，上海推行公有住房出售，至2007年，上海出售公有住房174.7万套，建筑面积9427万平方米。1996年，上海试点售后公房上市交易，1998年全面实行住房分配货币化。

（四）改革房管机构建设住房保障体系

进入21世纪，上海房地产业出现了住房价格增长过快、供应结构不合理等问题。经过宏观调控，房屋价格增长趋于缓和，住房供应结构有所改善。针对上海房地产市场存在的问题，上海再次改革房管机构。2000年5月，上海整合土地供应、房屋管理和地矿资源，重组房屋土地资源管理局。2003年7月，市住宅发展局并入市房地资源局，使之成为集土地供应、房屋管理、住宅建设、地矿资源为一体的职能机构。

1、率先建立廉租住房保障制度

从1998年开始，上海探索建立面向低收入家庭的廉租住房保障制度，推出廉租住房保障举措，加大廉租住房保障建设，形成“政府决策、房地局监督、住房保障中心运作、专业公司操作”的管理体制和机制，在全国率先构建分层次、多渠道的住房保障制度。2001年，上海在长宁、闸北两区开展廉租住房试点，建立分层次、多渠道住房保障制度；2002年上半年，上海选择徐汇、卢湾、杨浦、普陀、虹口、宝山、闵行、浦东等8个区扩大试点，同年12月在全市推开；2003年4月

和12月，上海先后放宽人均居住面积认定标准，全市享受廉租住房政策的家庭扩大到万户以上，形成完善的廉租住房运作机制和操作流程；2006年底，上海又在浦东、卢湾2个区的4个街道开展扩大廉租住房受益面试点；2009年，上海规划22个大型居住社区，除开发普通商品房外，更多的是建设公租房、廉租房和共有产权房等保障性住房。至2010年，上海有10万户城镇生活和居住困难家庭享受廉租住房政策。

2、大规模建设配套动迁商品房

2003年，沪上房地产市场出现中低价房源紧缺。为缓解困扰中低收入动迁居民住房问题，上海一方面调整土地供应结构，另一方面启动中低价商品房开发计划。2005年3月26日，上海推出两个“1000万”工程，新开工配套商品房1000万平方米、中低价普通商品房1000万平方米。2008年，上海加大配套商品房建设力度，并开建经济适用房。全年配套商品房竣工建筑面积819万平方米，经济适用房开工建筑面积400万平方米。经过探索和实践，上海已初步构建廉租住房、经济适用房、公共租赁房、动迁安置房“四位一体”的住房保障体系。

（五）构建完善四位一体住房保障体系

房地产业的高速发展，为上海经济发展和城市建设奠定了坚实基础，但也带来房价上涨过快、住房供应结构不合理等问题，住房保障矛盾再次凸显。上海在调控房地产市场的同时，按照党的十七大报告提出的“健全廉租住房制度，加快解决城市低收入家庭住房困难”的要求，将房管机构改革的重点转向住房保障。2008年10月，上海拆分房屋土地资源管理局，成立住房保障和房屋管理局、规划和国土资源管理局，将房屋管理重心转向住房保障。统计显示，“十二五”期间，上海新建筹措各类保障性住房和实施旧住房综合改造87.8万套。

1、重启经济适用住房建设

新建的住房保障和房屋管理局，以建设廉租住房制度为重点，构筑多渠道解决低收入家庭住房困难的保障体系。2008年，上海重启经济适用房建设，全年经济适用房开工建筑面积400万平方米；2009年，上海着力建设以保障房为主的15个大型居住社区。全年经济适用房开工建筑面积205万平方米；2010年，上海新开工经济适用住房建筑面积400万平方米，达到预售条件的经济适用房建筑面积330万平方米；2011年，上海经济适用房建设供应住房8万套、建筑面积500万平方米；2012年，全市享受经济适用房政策的家庭累计已超过30万户。到2013年底，上海新建经济适用房30万套、建筑面积2000万平方米。

2、建设廉租住房成为重点

2009年，廉租住房建设成为上海住宅建设的重头戏。全年住宅建设施工面积6300万平方米。在当年开工的建筑面积1800万平方米住房中，新建、配建经济适用住房和廉租住房面积400万平方米，配套商品房面积400万平方米。新增廉租住房受益家庭2万户，累计受益家庭达到7万户。“十二五”期间，上海廉租住房历年累计受益家庭达11万户。

3、培育公共租赁住房市场

上海多层次、多品种、多渠道发展住房租赁市场，通过新建、改建、配建、收储、转化等渠道，筹措公共租赁住房房源，增加公共租赁住房供应，满足不同层次人群的居住需求；培育和发展以企业为主体的住房租赁市场，坚持市场化、企业化运作，扶持机构化、规模化、专业化运作企业。“十二五”期间，全市公共租赁住房（含单位租赁房）累计供应房源8.77万套，签约出租7.45万套，惠及13.6万户家庭；实现征收安置住房搭桥供应42.76万套、建筑面积3542.85万平方米。

4、推出共有产权住房试点

2009年，上海首次提出“有限产权”概念，即购买经济适用房的居住困难家庭与政府分别承担房屋产权，并在建设模式、产权划分、使用管理、产权转让等方面大胆探索。2000年以来，上海累计开展6个批次的共有产权保障住房申请供应工作，签约购房家庭达13万户。

（六）调整机构职能完善城建管理体制

为完善城市建设综合管理体制，上海第6次调整房管机构。2015年10月9日，上海组建住房和城乡建设管理委员会，不再保留城乡建设和管理委员会、住房保障和房屋管理局。新建的市住建委，将行使建委、房管局职能，意味着上海不再拥有专业住房管理机构，而是将其并入城市建设综合管理部门，旨在为城市综合管理提供体制机制保障。

1、加强市场调控使之回归理性

此次房管机构改革后，上海继续实行现有住房政策，加强房地产市场调控，支持自住和改善需求，抑制投资投机行为，整治房地产市场和住房中介市场双管齐下，上海土地和住房过热得到抑制，房价逐渐趋于稳定，使之逐渐回归理性。

2、健全四位一体住房保障政策

上海强化保障住房运营管理，建立多主体供给、多渠道保障、租购并举的制度架构，制定科学规范的管理制度，健全廉租住房、公共租赁住房、共有产权保障住房、征收安置住房“四位一体”的保障政策。2016—2017年，上海新增供应各类保障性住房54.5万套。

（七）改革管理体制确立住房制度框架

2017年，上海第7次调整房管机构职能。6月16日，上海将住房保障、房屋管理、房地产市场监管等职能，从住建委剥离出来，单独设立房屋管理局，作为上海市住房和城乡建设管理委员会的管理机构。这也是市政府为改革房屋管理体制、完善住房保障体系、加强房地产市场监管而推出的改革举措。

1、优化升级上海住房保障体系

不断优化住房保障体系，形成廉租住房、公共租赁住房、共有产权保障住房、征收安置住房“四位一体”、购租并举的住房保障体系框架。“十三五”期间，上海将新建保障性住房55万套、建筑面积4500万平方米。2018年上半年，上海开建保障性住房2.4万套、建筑面积177.85万平方米，建成保障性住房1.57万套、建筑面积109.35万平方米。另外，上海还培育发展住房租赁市场。“十三五”期间，上海将筹措租赁住房70万套、建筑面积4250万平方米。截至2018年6月，上海公共租赁住房累计筹措房源16.4万套，累计供应房源12.5万套，历年累计保障对象（含已退出）逾30万户。

2、建立健全住房保障运作主体

上海深化房屋管理体制改革的，升级住房保障体系，健全完善住房保障运作主体，按照“国有独资、独立法人、封闭运作”的原则，在各区成立公共租赁住房运营公司，负责公共租赁住房 and 廉租住房（实物配租）的投资建设、房源筹措、定向供应、租赁管理，初步形成“政府主导、市场化运作”的公租房运营管理机制。截至2017年底，上海共建21家公租房运营机构；将区属房管集团转型为以房屋经营管理服务为主业，履行社会职能，定位功能性、回归公共性、强化专业性，承担公租房和廉租住房筹措和运营管理、直管公房资产管理、中低端小区物业托底及应急维修等主营业务的保障型企业。目前，上海15家区属房管集团承担了保障性住房建设管理职能，10家区属房管集团从事公租房运营业务。

3、七次改革明确住房制度框架

历经40年的房管机构改革，上海已在改革住房制度、构建住房保障体系、稳定房地产市场等方面取得显著成效，明确了“一个定位、两大体系、三个主体、四位一体”和租售并举的住房制度框架。即坚持“房子是用来住的，不是用来炒”的定位；聚焦住房市场和住房保障两大体系；深化以居住、市民消费、普通商品房为主的三大主体；优化廉租住房、公共租赁住房、共有产权保障住房、征收安置住房“四位一体”的保障体系，完善租售并举的住房制度。

二、深化房管机构改革亟需解决问题

经过40年的改革开放，上海房屋管理机构发生了7次变革，促使上海住房制度改革成就巨大、住房保障体系日趋完善、房地产市场有序发展。当然，在深化房管机构改革中还存在不少亟需解决的问题和矛盾。

（一）房地产市场健康发展任重道远

持续多年的宏观调控，加上住房保障体系趋于完善，上海房地产市场已纳入有序发展轨道。房价上涨势头得到遏制、房地产投资过热得以缓解、住房供应紧张矛盾有所缓和。但也应该看到，目前上海房地产市场总体供应数量不能满足需求、中小套型商品住房供需矛盾突出、房价虽有所平抑但总体价格偏高、商业办公用房投资增幅偏大、保障房建设资金不足配套设施缺乏等问题依然存在。如何巩固房地产宏观调控成果，同步做好商品住宅开发和保障性住房建设，让房价合理回归，力保房地产市场有序健康发展，还任重而道远。

（二）住房保障法律法规体系缺失

上海已建立了住房保障体系，但法律法规体系尚不健全。《住房保障法》等国家层面的法律缺失；与廉租住房、公共租赁住房、共有产权保障住房和征收安置住房相关的法规不够完善，政府应承担的相关费用如何兑现、保障住房建设、运营和管理企业与房管部门之间关系协调等矛盾和问题较难彻底解决；保障住房管理缺乏系统而又科学的政策法规体系，即便是《物权法》《物业管理条例》《上海市居住物业管理规定》等少量的法律法规，也很少涉及保障住房物业管理，使得现行法律政策无法规范保障住房物业管理相关行为，造成保障住房物业服务模式与传统

物业管理政策法规之间的不相适应，一旦遇到物业管理难题，往往因缺少法律政策依据而难以化解。

（三）保障住房资金筹措渠道单一

按照《国务院关于解决城市低收入家庭住房困难若干意见》的规定，住房保障资金主要来源于地方财政预算、住房公积金增值收益、土地出让净收益、社会捐赠等渠道。事实上，目前住房保障资金主要依赖于政府财政拨款，资金筹措渠道单一、缺口较大。据统计，上海住房保障资金逾八成来自财政拨款，而住房公积金增值收益、土地出让净收益等资金真正落实到位的并不多。2018年，上海保障住房建设费用高达70亿元。以此推算，“十三五”期间，上海至少需要投入建设资金350亿元。如此巨大的资金，仅靠财政给予的资金补贴，远远不能满足建设需求，长期以往，政府难以负担。而部分企业对投资保障住房建设兴趣不大，其原因在于建设周期长、资金回笼慢、企业收益低，一不小心还会亏损。况且随着房地产宏观政策收紧，企业本身也面临融资难题。如果政府资金不能及时到位，企业还要承担利息支出。一集团参与保障房项目建设，结果不仅项目经营亏本，而且政府在支付回购款时，因资金紧张拖了两年多，造成利率损失，致使企业损失几千万，令企业不愿再主动参与保障房建设。

（四）政府部门依法监管难以到位

物业管理涉及发改委、住建委、物价局、房管局、街镇等10多个政府职能部门，但由于缺乏法律法规依据，相关措施不配套，自身力量不足，使得政府职能部门在监管中未形成有效的协同联动机制。以非住宅物业管理为例，房管局等政府职能部门在监管成立业主大会、配合价格主管部门监督物业服务收费、对物业管理违法行为查处等方面还有不少薄弱环节，非住宅物业在环境保护、装饰装修、使用管理、消防安全等方面监管滞后现象时有发生，甚至在停车收费监管方面还一度出现监管空白。

（五）住房保障统筹协调难度较大

保障住房建设、运营和管理不仅涉及区属房管集团、公租房公司、物业服务企业等单位，而且还关系到房管、民政、人保、财政、税收、公安、街镇等多个政府职能部门，统筹协调难度较大，仅靠企业与政府职能部门沟通，很难解决难题。上海虽已组建住房保障工作领导小组，但以政府职能部门为主导的住房保障联席会议制度还不健全，保障住房开发建设、房源筹措、租赁配售、运营管理、物业服务中遇到的困难和矛盾，往往会久拖不决。如何保证政府职能部门之间的沟通顺畅、加强市区住房保障中心与保障住房建设运营管理机构业务指导和监管考核、协调政府职能部门与区属房管集团等企业之间的关系、建立科学规范、系统严格的住房保障监管考核机制，这些都给企业和政府职能部门之间的协调统筹增加难度。

（六）住房保障体制机制有待理顺

根据市房管局《关于促进本市区属房管集团转型发展的意见》要求，转型后的上海区属房管集团将协同推进住房保障工作。但由于区属房管集团现行管理体制、经营机制发生了很大变化，其承担的住房保障形式不尽相同，个别集团甚至失去原有授权资产管理职能，令不少集团无法行使住房保障运营主体职能。上海已成立21家公租房运营机构，但浦东、徐汇、原静安、原闸北、嘉定等区的公租房运营机构，未纳入区属房管集团，一些集团心有余而力不足。在实际运行中经常碰到投资建设、物业管理在区属房管集团，而负责租赁管理的公租房公司又不属管辖范围的情况。一旦沟通渠道出现问题，就会发生上下链条衔接不畅，彼此互相扯皮，影响工作效率，因而要尽快理顺住房保障体制机制。

（七）住房保障建设管理难以同步

上海已构建住房保障体系，但保障住房物业管理相对滞后，保障住房物业管理政策法规体系缺失、物业收费与市场严重脱节、物业费收入不敷出，从事保障住房管理的企业经营亏损等问题突出。如果保障住房建设与管理不能同步，就较难有效解决居民的居住条件和环境，会再现老公房管理“一年新、二年旧、三年破”的窘况，导致受益居民对物业管理的不满意，以至于政府这一关乎民生安居问题、造福低收入困难家庭的实事工程前功尽弃。

三、深化上海房管机构改革的再思考

上海房管机构改革40年来，在住房制度改革、住房保障体系建设、房地产市场有序发展等方面积累了经验。但也遇到了瓶颈难题。因此，要以改革开放40周年为契机，深化上海房管机构改革，力促住房制度体系更加完善。

（一）缓解供需矛盾规范住房市场

上海房地产市场需求旺盛，发展前景看好，但土地资源稀缺，住房供求结构失衡矛盾突出。因而要坚持“一个定

位、两大体系、三个主体、四位一体”和租售并举的住房制度体系，继续运用经济、法律、行政等手段，对房地产市场实施宏观调控，解决上海房地产市场投资开发过热、住宅市场供求不平衡、住房供需结构不合理、房价上涨过快等突出问题；实施商品房和保障住房建设双管齐下，从有限的土地资源中，逐渐增加保障性住房建设用地，平衡住宅市场供求、改善住房供需矛盾、抑制房价过快上涨，让房价趋于理性回归；引导上海房地产市场朝着规范有序的方向发展，全力建设符合经济规律、健康有序的住房市场，不断完善上海住房制度体系。

（二）履行政府部门行政监管作用

要加快厘清政府职能部门的主体职责，明确责任部门、专业单位的管理事项、业务流程、服务标准和监督措施；拓展城市管理综合执法范围和内容，推动城市管理综合执法向保障住房建设、运营、管理等方面延伸。对常见的不用专业技术即可直接认定的简单执法事项，需要快速查处；相关部门缺乏执法力量的事项，以及矛盾突出、涉及多家执法主体、需要集中力量查处的事项，交由城管综合执法部门实施，逐步实现城管综合执法全覆盖；强化城管综合执法与市场监管、治安、交通等专业执法的协同配合，从城管综合、市场监管、治安交通等专业执法队伍中抽调人员，组建物业管理综合执法大队，探索物业综合执法模式。

（三）尽快构建保障住房法律体系

构建完善的住房保障体系，必须要有健全的法律体系作为保证。要根据住房保障体系发展需要，借鉴新加坡、香港等城市的经验和做法，加强住房保障法制体系建设，建立系统而又科学的法律法规和政策体系。要全面总结《物权法》《物业管理条例》施行过程中的成效和不足，开展立法前期调研，听取各方意见，尽快启动《住房保障法》的制定；修订《物权法》《物业管理条例》《上海市居住物业管理条例》等与行业发展相适应的法律法规，充实保障住房物业管理、非居住物业管理等方面内容，完善住宅小区停车收费等相关条款；出台一批与保障住房建设、运营和管理相关的政策，健全完善保障住房法律、法规和政策，为保障住房建设、运营和管理营造良好的法制环境。

（四）社会保障与市场经营相融合

要在保障住房建设管理中融入市场化经营，运用市场运行机制实施保障住房建设管理。可在政府职能部门聘请的第三方机构监督下，引入市场竞争机制，面向社会选聘有丰富商品房开发经验，又具备多年物业管理实践，而且具有较高社会知名度和较强社会责任感的企业，参与保障房开发管理；由区住房保障服务中心、街镇、居民和物业企业共同出资，并吸纳更多社会资金参与，设立保障住房专项资金，按照“租费封闭运作、住房保障中心监管、政府部门审计”的模式运行；以政府出资购买服务成果、出租经营性房屋、开展有偿服务等形式，保证企业有一定盈利；探索运用市场机制实行社会化服务之路，不断完善保障住房服务配套措施，积极创新企业盈利模式，努力拓展物业管理延伸服务。

（五）发挥房管集团住房保障作用

加快推进区属房管集团的转型发展，按照“功能性、公益性、专业性”的市场定位，将其打造成以房屋经营管理服务为主业的功能性国有企业；理顺区属房管集团与国资委、建交委和房管局的关系，切实履行国有企业社会责任，发挥区属房管集团的住房保障主体作用，参与上海保障房建设、城中村改造、城市更新、历史名镇保护开发、老旧房屋修缮；行使保障房源筹措运营职能，将公租房公司纳入区属房管集团管理；加紧建设物业管理保障体系框架，将区属房管集团管理的保障住房、直管售后公房管理纳进保障范围，解决土地存量缺乏、融资风险增长、物业经营亏损、发展后劲不足等困难和问题，促进企业持续健康发展，为上海经济发展、城市建设和社会稳定作出更大的贡献。

（六）同步推进保障住房建设管理

保障住房的建设管理既不能像普通商品房那样完全市场化，也不能采用福利型老公房那种计划经济模式。要在保障性住房开发建设中，将保障性住房的规划布局、建设标准、设施配套、政策设计与保障住房运营管理有机结合，统筹规划、同步推进，创造条件让保障房运营机构、物业服务企业提前介入，参与前期建设建设；学习借鉴新加坡组屋、香港公屋的物业管理经验，通过市场招标形式，公开选聘有社会责任感、管理经验丰富的物业企业，运用市场机制实行社会化服务；在区属房管集团选择物业管理经验丰富、具有直管售后公房管理实践、社会知名度高口碑好的物业企业，改成专事保障住房物业管理的专业公司。除了承接保障住房项目外，专业公司还可面向市场竞标，获取保障住房项目，以政府出资购买服务成果形式，弥补可能出现的经营亏损；通过对保障住房的经营管理和维修服务，改善保障住房小区的居住环境，提升保障住房的品质和价值。

马云的新零售与传统商业地产转型

莫科控股集团 毛正峻

在网络和智能技术的蓬勃发展，传统商业与电子商务相互激励竞争的形势下，传统商业地产的转型和升级，是一个绕不过去的话题

我们都在关注一个“新零售”概念，这个概念从2016年10月被首次提出，一时间引发街谈巷议。阿里研究院对新零售进行过解读：新零售就是以消费者体验为中心的数据驱动的，泛零售形态，它不是简单的，现有的零售场景和业态的相加。零售的核心是重构，最大程度提升全社会零售业的运转效率。新零售会引导产生全新的商业业态，引起人们关注的新零售有三大特征：一是以消费者体验为中心，重构人、货、场；二是零售要完全数据化；三是随着新的零售物种（含实体业态）大爆发，将会催生更多服务形态，对传统商业地产发生重大冲击。

与任何新事物一样，都有一个逐步的产生、发展的过程，新零售的产生和发展过程可以从新零售的代表人物马云的近年来的多次发言中找到它的产生、发展轨迹。

一、马云的三次演讲与新零售理念的产生

1、马云的第一次演讲：狮子和羊

2012年11月10日，在双11“光棍节”促销大战的前一天，阿里巴巴集团董事局主席马云接受央视采访时，就双11促销抛出了有名的“狮羊论”，他认为以电子商务为代表的新商业系统对于传统商业，将会开展一次革命性的冲击，或者说以电子商务为代表的新经济模式已经成长为“狮子”，将“吃掉”传统商业这只“羊”。马云的原话：“就像狮子吃掉森林里的羊，这是生态的规律……新经济模式已经有点狮子的味道”。他认为新的电子商务的营销方式方法、新的商业流程以及新的商业生态系统，对于传统商业生态系统将会开展一次革命性的颠覆，马云认为电商必胜。顿时，“沉舟侧畔千帆过，病树前头万木春”。似乎传统商业地产的好日子差不多到头了。

王健林此时出来表示：新的商业模式会对传统商业形成冲击，但“双方都能活”。王健林说：“电商再厉害，还是有许多业务，电商是取代不了的。他说：我跟马云先生赌一把：2020年，也就是10年后，如果电商在中国零售市场占50%，我给他一个亿，如果没到，他还我一个亿。”

王健林的意思大约是：以电子商务为代表的新商业系统有强大的生命力，但是，它的作用有被夸大了。我当时查了一下，电子商务在整个年零售商业总额中的比例尚不足5%。狮羊之争的赌局后，我们看到，近年来我国电子商务的迅猛发展，确实对传统零售业造成了很大的冲击。查一下中国电子商务研究中心《2016年(上)中国网络零售市场数据监测报告》网络零售规模占社会消费品零售总额比例：2016年上半年中国网络零售市场交易规模占到社会消费品零售总额的14.8%”。网络零售规模：2016年上半年中国移动网购规模达到16070亿元，而2015上半年是8421亿元，同比增长90.8%”。根据实体商业和网络销售的消费品分类分析，可以找出一点规律性的东西：

那些年容易进入网络销售的商品，大多是日常大量消费（熟悉）的，商品质量稳定的，价格不贵重的商品。不容易进入网络销售的商品，一般是相对高价的，如奢侈品（高档手表）、个性化商品（高端化妆品）、体验性商品（娱乐类、参与类等）。因此，在电商成长的同时，受冲击最大的传统商业门类，首先是大超市，其次是百货业，然后是日常的居家类用品行业。

2、马云的第二次演讲：IT和DT

2015年3月22日，“中国（深圳）IT领袖峰会”在深圳召开。现场有一个阿里巴巴董事局主席马云的视频发言。在视频中，马云说过去七年里互联网经济发展很快，也会很快会从IT（信息技术）时代走入DT（数据处理技术）时代的世界，这不仅仅是技术的提升，同时也是思想观念的提升。

马云还说道：二者的区别在于，IT时代以“我”为中心，DT时代则以“别人”为中心。同时他还表示，现在需要思考如何利用互联网技术、理念与传统行业交融和共同发展。互联网公司如果不和传统行业融合，那么就不会火的很好。DT时代的挑战和机遇，在于把互联网和传统行业相结合。

这次讲话，已经没有三年前提出“狮羊论”时的那种，恨不得你吃了我，或者我吃了你的气氛了，而是强调线上和线下的要融合，网络 and 传统行业要结合。马云提出了“IT时代”和“DT时代”后，引起了网络上和现实中的诸多议论。IT和DT究竟是什么？一时没有人讲清楚。

中国电子信息产业发展研究院总工程师乌宝贵就是其中一位。他说：“马云说人类正‘从IT时代走向DT时代’，这种说法令人困惑”。他的困惑在于他认为IT信息技术与DT数据处理技术没有本质区别。

我们再来听听阿里巴巴集团副总裁、阿里研究院院长高红冰，在2016年7月8日，阿里巴巴“首届十佳数据先锋商家颁奖典礼”的发言，他的发言会方便我们理解马云的“IT时代”和“DT时代”的观念。高红冰讲到数据和商业的关系：在一个全互联网为基础平台的情况下，如何重构未来商业。他说，在零售、商业、批发、生产、制造环节中，实际上分成两个世界，一个是现实的物理世界（经度、纬度、高度和时间），一个是DT网络数据的虚拟世界。在淘宝，每个商品都有条形码，每个用户都有一个账户，每个商家也都有自己的账户体系和后台系统，因此，每笔交易的行为都可以构成数据化链条。

如果把这些数据同商业实践、消费者行为结合起来，可以用（逻辑）算法推动、挖掘消费意愿，去产生更高层次的消费场景，或者说是利用数据（归纳过去）去塑造一个新的商业模式。

如果能够从数据中基于消费者以往的消费行为，去寻找他们可能的意愿，再把可能的意愿拓展后作为选项提供给消费者选择，这时候就会营造一种主动迎合消费者意愿的状态，这是未来商业非常重要的一个发展趋势。高红冰说的这一点，对于传统商业来说，是很有启发的，充分利用网络和数据分析，将会在运行决策时更加理性和自由。

从马云和高红冰讲的“人类正从‘IT时代’走向‘DT时代’”的说法中，我们可以领悟到以下三点体会：体会一，狮子和羊以后不争斗了，大势所趋，要联合起来合二为一，优势互补。体会二，数据经济与线下实体店打通后，会产生新的商业内容和模式。体会三，根据摩尔定律，尤其是进入5G时代后，互联网、物联网、大数据、移动终端和丰富多采的APP应用，万物可以互联，数据可以共享。回到前面的高红冰的观点，就是把线上数据同实体商业、消费者行为结合起来，可以产生更高层次的人、货、场消费形态，塑造（形成）一个新的商业模式。

3、马云的第三次演讲：线上和线下

去年的10月13日，马云在云栖大会上第一次提出“新零售”。

“未来的十年、二十年，没有电子商务这一说，只有新零售这一说，也就是说线上线下和物流必须结合在一起，才能诞生真正的新零售，线下的企业必须走到线上去，线上的企业必须走到线下来，线上线下加上现代物流合在一起，才能真正创造出新的零售起来。”2018年元旦前的11月10日（又是双十一光棍节前一天）凌晨，阿里巴巴正式宣布：阿里巴巴集团将投入约224亿港元（约28.8亿美元），直接和间接持有高鑫零售36.16%的股份。高鑫零售，是中国传统零售界绝对的大佬！是中国最领先的综合性大卖场运营商之一，覆盖全国29个省市，拥有446家大卖场！旗下王牌是欧尚超市、大润发超市。从营收来说，高鑫零售是中国市场毫无疑问的王者，2016年的营收超过1000亿元，远超行业第二名，连续多年保持全国第一！大润发与阿里巴巴的合作，是双方的共赢：

马云早在2016年的一次大型演讲中表示，2017年阿里将不再提到电子商务这个词，未来的新零售时代，是线上线下相结合的方式。这次马云寻找大润发合作，是新零售的正式开始。阿里巴巴化了224亿港元收购了大约三分之一的高鑫零售，就是因为高鑫有丰富的实体空间，以及由（大润发）实体空间形成的良好的仓储和物流优势。大润发的店铺在中国的农村、三四线城市的店达到了67%，这对于扩张电商不太发达的农村市场来说，对阿里是很有诱惑力的。

这次阿里巴巴集团、法国欧尚集团、台湾润泰集团全面战略合作！标志着着阿里巴巴用移动互联网思维改造线下实体店的新零售战略向前跨越了一大步！阿里巴巴集团CEO张勇表示，参与到高鑫零售的发展中，是阿里巴巴推进新零售过程中一个重要的里程碑。在新零售时代，未来不会有实体店和电商之分，“未来所有的实体店都在线上，而线上消费者也需要服务和体验，这也需要在一个合适的空间环境中。这是我们追求的未来。”

说到这里，我们可以清晰地意识到，通过观察马云从2012年、2015年和2017年的三次讲话（观念演化），让我们看到阿里巴巴的目标并不仅仅在于扩大他们的市场份额了，他们的宏大目标是：利用智能化数据处理技术（新零售网络技术），将在未来数年中，完成对实体零售商业（百货和超市行业）一次革命性创新。

如果说马云的第一次讲话的“狮羊论”和第二次讲话的“IT和DT”让我们传统的实体商业受到了“外部环境”的“威逼”，那么，这次的“线上”直接闯进“线下”里面来了，并且要大刀阔斧进行运行模式（体验）、运行手段（数据）和

运行理念（服务）的根本转变。

实体商业目前面临的是：“天下大势，浩浩荡荡，顺我者昌，逆我者亡”的架势了。俗话说：公鸡叫天亮，公鸡不叫天也亮，传统商业除了与线上（DT）充分融合以外，看来没有其他选择了。

二、线上线下结合和商业地产的转型

摩尔定律引导下的网络技术快速发展，让我们意识到，万物可以互联，万物必定互联的虚拟空间有日益强大的趋势。

智能数据处理技术为代表的“新零售战略”的日益发展，不久的将来商业领域将再也没有线上线下之分了，我们的传统的实体商业必须主动应对，还是对应一句老话：凤凰涅槃，烈火重生。

我们的应对策略有二条：

一是：主动利用互联网和数据处理技术，顺应趋势，提升企业能级的策略。有朋友说，这也是吸狮子奶壮大自己的策略。互联网、移动互联网、数据处理技术不是电商（狮子）的专利。我们传统的商业地产（羊）也可以充分熟悉，充分利用。有朋友将这一策略形容为“吸狮子奶”的战术。当然，传统商业这只“羊”要吸“狮子的奶”，让自己强壮起来，首先要熟练地掌握数据处理技术。讲到数据处理技术，我们可以稍加关注，可以浏览一下去年五月份，由文化发展出版社出版的李开复的新作：《人工智能》这本书中的相关内容。简要的了解一下摩尔定律、大数据和人工智能。

1、提到互联网（物联网）、大数据和人工智能，一定会提到摩尔定律：当价格不变时，集成电路上可容纳的元器件的数目，大约每隔18-24个月便会增加一倍，性能也将提升一倍。摩尔定律的本意是要揭示：信息技术进步的速度是飞快的。

2、再来看看李开复是怎么来解释大数据的：

李开复说，今天我们常说的大数据其实是在2000年后，因为信息交换、信息处理、信息存储三方面能力大幅增长而产生的数据。我们可以理解为：2000年后的信息交换、信息处理和信息存储是大数据的三大支柱，从传统商业地产对于数据处理技术的应用角度来看，可以让我们关注以下二个特征：准确的大数据可以取代传统意义上的概略抽样调查，还可以长期存储，随时取用；大数据可以混合多个数据源的多维度信息，在数据分析，数据挖掘的基础上，帮助智能决策。

3、我们再继续顺着李开复的思路来了解人工智能。李开复说：大数据是人工智能的基石。人工智能 = 大数据 + 深度学习。人工智能可以像人那样思考、也可能超过人的智能。……

在这基础上，可以理解为：机器能够胜任商业运行中的一些通常需要人类智能才能完成的复杂工作。例如：因为某种需要设立无人售货的商店，顾客进入无人超市，可以随便观察，随便选择，决定取舍，出门时无感支付，这样的情景，会逐渐普及到实体零售店中。这背后就涉及到大数据，人脸识别，货流识别和无感支付等人工智能技术。在无人商店，计算机经过预先的学习，掌握了认识和分辨人脸和商品参数的技术，既能够辨别成千上万张不同人脸，也能够对商品参数和空间位移等有识别、认定等能力。在无人商店，计算机可以无差错地记住所有的，进入无人售货商店的顾客，并即时记录任何一件商品的动态参数，（商品的外形、价格、空间位置变动。顾客提取、观看商品后放回货架还是放进购物袋或者自己的口袋里），这是普通人做不到的。

在无人商店，待顾客从商店门口出去，计算机就会通过监控摄像头采集的人脸图像认定（刷脸技术）和商品动态，及时申请电子支付系统从该顾客的（刷脸）帐户中扣除货款，同时指示商品的物流系统调整（减少）存储记录和通知后台的库房及时补充。在无人商店持续经营一段时间后，计算机会把这些数据在准确统计的前提下，进行分析并延伸，建立属于自身的大数据库，为企业下一步经营决策提供依据。上面的无人商店的模式，可以让我们意识到，大数据可以帮助传统商业地产企业经营决策，同时，传统商业地产在转型过程中将要具备大数据思维，并建立自身的大数据库（中心）。传统商业地产在生产销售过程中，伴随着大量数据的采集，企业要重视对这些数据进行分析，延伸，为企业下一步经营决策提供依据。

一句话，企业需要大数据。

二是，结合实体商业空间的优势，培育扩大体验性商业业态，并将它培育成为领头羊业态，从而提升人气，提高绩效。与电商相比，实体商业有着良好的实体空间优势，这是我们的有利条件。

前面提到，传统商业中受电商冲击最直接的业态是大超市，百货和居家用品。新颖的商业综合体中的参与性、娱乐性、体验性比较强的业态，受冲击的影响比小。从而可以建立一种新的营销理念：在借鉴和配置良好的高科技网络技术手段进行运行和管理的同时，充分利用实体空间的优势，利用高科技发展带来的体验手段（VR、AR的各类电游等等），培育

体验性消费业态（吃喝玩乐购）和客流群。如果电商希望沾实体空间的光，就要象阿里巴巴进高鑫那样，带上擅长的数据技术（DT）与传统商业协调、融合和发展。

关于对体验性业态的重视这方面，发达国家的应对意识可以借鉴。我们知道，网络上最早开始经营电子商务的公司是亚马逊，它成立于1995年，从一开始经营网络销售的书籍业务，一直到现在的业务扩大到了几乎是无所不包的各类商品。

二十多年来，发达国家的传统商业在亚马逊为首的电商的冲击下，已经逐步调整运行策略，用一句中国的老话，就是：有所为有所不为。他们的百货、超市和家电等业态被精致、简约运行后，一般都把富余出来的空间面积布置为较多的体验性和娱乐性比较强的商业业态，从而拉动人气，延长进店客人的滞留时间，提升营业额。在这里，向大家介绍一个上海电视台第一财经频道“决战商场”节目中，介绍过的一个国外的商业地产考察项目：英国曼彻斯特的特拉福德中心，与各位分享。

特拉福德中心留给我们最深刻的印象就是良好的体验感受。特拉福德中心在2000年前逐步投入运行，然后是多次的业态调整，从早期的百货为主，逐步调整到现在的体验为主（包括百货），美食和休闲广场到2006年正式交付使用。一先来介绍一下区域总体规划：

特拉福德中心（占地60万平方米，14000个免费车位）和周边设施共同构成了一个体验感极强的商业CBD。特拉福德中心的东侧是酒店和展览中心；西侧是码头休闲小镇，是一个以体育运动为主题的内容丰富的大型休闲娱乐项目，其中还拥有180米的滑雪场、跳伞中心、高尔夫、足球等室内外活动项目。特拉福德和周边设施，是适合全家老小，全天候游玩、购物、休闲的乐园。也是交友和组织团体活动的好去处。每年吸引3000万人光顾，在英国被誉为“顾客至上的寺院”——再来看看特拉福德中心内部布局：

特拉福德中心建筑面积约12万平方米，分为东西二层（首层和二层）条状布置，内部动线绵延4.8公里，分别布置有三个风格不同的中庭空间。为了减少视觉疲劳感，沿着人流动线布置有目不暇接的壁画、雕塑、穹顶和各种各样的植物。商场内布置有反映英国宗教、历史和文化的艺术品有上千件。在大空间里为了明确方向感和减少体能疲劳，每个中庭空间是风格、色彩各异的赏心悦目的艺术中心，每个中庭还放置大量的各式椅子，供游客休息、交流。听他们总经理介绍，在商场的整个人流动线上，每隔50到70米就会设置有一个餐饮铺面，他们的意识很清晰，只有消除人们的疲劳才能留住他们，只有留住他们才能留住他们的钱。

特拉福德中心的定位原则是零售、家居和美食、娱乐并重。特拉福德中心有三个高档商品为主的百货主力店及200多个商家，有60多家餐饮和咖啡店，20个厅的电影院，多个儿童活动区域和南梦宫、冒险高尔夫等游艺项目。尤其值得一提的是他们可以容纳1600人的大型美食休闲广场。这是特拉福德中心最有魅力的部份，将美食和狂欢的体验性打造到极致。这个美食休闲广场在商场楼的后面，是特拉福德中心进深最深的部份，也是我们常说的商业价格（坪效）最低的部位。但是，他们运用室内造街、造景的手法后，化腐朽为神奇，营造出一个让人们流连忘返的一个去处。这个休闲广场有二个让人印象特别深刻的地方：

一是进入广场的正面墙上是一艘大船的船头的驾驶台，对于初次光临的人们的视觉冲击力很大，下面挂着号称全球最大的300英寸的大屏幕。它的对面墙上是一个较小的装饰船头。整个广场就是按照船舶上的甲板布置的。有救生艇，有桅杆，缆绳等等。总经理介绍，那个大船是泰坦尼克号，对面那艘小的是第一艘赶来救援的喀尔巴阡号。休闲广场的每一处的细节布置，都让人们在船上的感觉，如甲板椅、救生圈、缆绳等。可以想象，如果在曼彻斯特当地的红魔曼联足球队比赛的季节，这300英寸前面的1600人就进入了狂欢。从特拉福德中心多次调整后的业态布局可以看出，他们的主要出发点不仅仅是营造单一的购物环境，而是为人们提供一个良好的生活方式（体验）的休闲空间，购物行为反而是休闲时附带的。

我相信，随着网络技术无处不联的大环境下。他们也在逐步配置好用于管理的、运行的和娱乐的各类智能化设施（包括数据处理技术），他们的业态调整可以根据季节、节假日、重大事件等因素，依据大数据调整得更加及时、合理。他们的管理决策也会更加科学、理性。他们的客流量和效益会更理想。可以肯定，随着互联网、移动互联网、物联网、移动终端、云计算和5G网络条件普及；随着DT数据处理技术为代表的管理手段进一步优化；随着类似VR、AR等新的人工智能产品的更加丰富，电子商务和实体商业最终必定会彻底的融合为一体。电子商务和传统商业结合后，这艘全新的诺亚方舟将获得新生。全新的商业系统将会为人们的生活提供更加美好的服务。

内容摘要：本文通过对创意城市创建、上海文创园区发展脉络进行梳理论述，认为文创园区正在成为上海城市有机更新的重要载体，并在新形势下从完善政策执行、加强科学规划与专业运作、强化平台功能、建设绿色智慧园区等角度提出建议，从而推动上海文创园区进一步高质量发展。

关键词：城市更新、创意城市、文创园、平台功能绿色智慧

《上海市城市总体规划（2016—2040）》提出，上海市2040年的目标愿景为成为卓越的全球城市，令人向往的创新之城、人文之城、生态之城。2017年，上海出台城市建设新政，城市改造的思路从“拆改留并举、以拆为主”转到“留改拆并举、以保留保护为主”，这意味着“城市更新”已不同于“大拆大建”的风格，主要强调盘活存量而非增量来获得城市经济和社会发展空间。2017年底，上海市出台《关于加快本市文化创意产业创新发展的若干意见》（简称为“上海文创50条”）中首次提出，到2035年上海将全面建成具有国际影响力的文化创意产业中心。在城市更新存量时代，如何真正做到创意驱动，通过文创园区的高质发展，从而有助于一步步走向上海“创意城市”的愿景和目标？本文将就此课题进行论述，并不揣冒昧提出几点建设，以求教于同行。

一、创意和文创产业驱动城市未来发展

（一）创意城市是领先城市下一阶段发展的目标

21世纪，是城市的世纪，世界范围内的中心城市将不断崛起并展开竞争。竞争战略之父迈克尔·波特认为，基于文化的优势是最根本的、最难以替代和模仿的、最持久和最核心的竞争优势。城市的发展与竞争亦是如此，经济水平、科技水平都只能成为城市的标签，文化底蕴才是城市的名片。无论是沿用已久的GDP和人口总量，还是日新月异的基础设施或摩天大楼，或是备受关注的独角兽和上市公司数量，都只是城市发展的一个侧面。城市的宜居程度、口碑形象，城市文化所塑造的城市影响力和感召力，将成为城市竞争的新标杆。

英国经济学家汤姆·坎农提出建立“创意城市”的模式，力推“创意城市”就是“人的城市”，他认为城市基本单元不是道路、桥梁、房屋，而是技术人员、工程师、教师等等，以及这些人的创意。以前，人们总是过多强调城市硬件的发展，强调人应该如何去适应硬件，现在到了回归本位的时候，也就是应该

强调人的发展，重视城市中每一个人。他说：“我们应该依靠人的创意、人的力量，去增强城市竞争力。”前联合国教科文组织战略规划助理总干事汉斯·道维勒指出：创意和人类的创新精神具有更重要的意义，创意也成为当前知识经济的重要驱动力。现在城市已经成为重要的变化平台，成为创意和发现创新解决方法的孵化器，带来更多的机遇，能更好地推动城市愿景的实现。”

由此可见，创意城市，成为世界中心城市下一阶段发展的主要目标。上海作为中国现代化和国际化程度最高的大城市，于2010年正式获准加入联合国教科文组织“创意城市网络”，以“设计之都”的称号引起全球瞩目，2010年上海世博会就是上海作为世界设计之都的一次全面展示。“跨入21世纪，上海以‘创意上海，设计未来’为主题口号，确立了发展创意经济的目标：即开发可持续发展的新经济源泉，创造科学合理、生态友好、可持续发展的城市和生活形态，以此丰富人类的文明成果，将上海建设成为具有世界级影响力的设计之都和创意城市，推动中国、亚洲乃至世界范围内创意产业的发展。”^①2017年底“上海文创50条”首次提出，到2035年上海将全面建成具有国际影响力的文化创意产业中心，更加彰显了上海建设“创意城市”的决心和高度。

（二）创意产业是消费和产业升级的必然选择

1、创意产业是消费升级的必然结果

创意产业是以人的创造力和文化元素为核心驱动要素的产业，包括广告、建筑、艺术、手工艺、设计、文化、旅游、时尚、电影、音乐、研发以及游戏等。“创意产业的发展满足了人民精神文化需求，也挖掘、拓展、提升着人们对精神文化的需求。人们的精神文化需求愈丰富、愈多样，创意产业的发展就愈具有深厚的社会基础和广阔的市场空间。”^②“我国居民文化消费水平每增长1%，文化产业的产出效率提高多达3.31个百分点。”^③现阶段，中国已告别商品紧缺年代，消费并不仅限于有形的商品领域，无形的服务消费重要性得到凸显，过去消费者购买东西主要是为产品本身的价值买单，消费升级是为附加值买单，体现为四大变化：从功能到精神（精神追求）；从品质到精致（审美表达）；从需要到想要（心灵呼声）；从从众到出众（自我风格）。在消费需求升级影响下，信息服务、文化娱乐等领域的消费呈现暴发式增长，从而给文化创意产业发展带来无可限量的机遇与潜力。

城市更新：
文创园区的创意驱动与发展建议

上海界龙浦东彩印有限公司（界龙创意总部园）胡清涛

2、创意产业是产业转型升级的必然选择

一方面,城市经济结构转型为创意产业发展提供了广阔空间;另一方面,创意产业推动了社会经济和产业结构的转型。以上海为例,上世纪90年代末至本世纪初上海进入城市发展的重要历史转折期,经济结构开始向现代制造业转型发展,中心城区的“退二进三”战略为中心城区外迁后的工业用地指明转型发展方向的同时,给包括文化创意产业在内的现代服务业的发展带来了巨大的历史机遇,比如创意设计产业,涵盖工业设计、建筑设计、时尚产业、软件业等获得蓬勃发展;与此同时,创意设计产业对于发展先进制造业、现代服务业和战略性新兴产业也起到了重大辐射带动作用,是提升相关产业能级的重要支撑点。近年来,上海文创产业保持健康快速发展态势,2017年实现增加值3718亿元,比上年增长9.7%,占全市GDP比重12.3%,成为上海经济社会改革发展的重要助力。

3、文创园区成为城市有机更新的重要载体

两院院士吴良镛提出:城市建设应该按照城市内在的秩序和规律,顺应城市的肌理,采用适当的规模,合理的尺度,依据改造的内容和要求,妥善处理目前和未来的关系,在可持续发展的基础上探求城市的更新发展。城市有机更新,是对城市中已不适应一体化城市社会生活的地区作必要的改建,使之重新发展和繁荣。主要包括对建筑物等客观存在实体的改造,以及对各种生态环境、空间环境、文化环境、视觉环境、游憩环境等的改造与延续。

很显然,在城市更新存量时代,越来越多的旧空间和街区将得到保护性利用,文创园区往往是利用传统工业遗存的老厂房、老仓库及其环境进行改造,通过政府推动、社会参与、市场运作,成为城市有机更新、产业升级的重要载体。这主要体现在三个方面:一是空间优化,对原有工业遗存资源优化,在保持主体结构上进行改造改建,既可以保存一定的历史记忆,又可以合理、充分地利用,凸显审美价值;二是产业转型升级,面向城市文化消费新市场、新需求,导入大量文化创意类人才、企业与机构,形成主题鲜明的新兴产业集聚区,实现传统加工制造业向服务业、文创产业的转型;三是破除厂区围墙,打造街区式创业、办公、商业融合的业态环境,引入众多社交、体验、文化、休闲消费等服务内容,带动社区、街区、园区融合发展。可以说,文创园区是城市文创产业物理上的承载之地,也扮演着传承城市文脉、演绎城市精神的重要角色。

二、上海文创园区的发展现状与趋势

(一)上海文创园区的发展现状

上海文创园区的前身,大致可追溯到90年代末期的“都市工业园区”,那时候就是旧厂房、仓库非常简单的利用。此后,随着都市工业园的发展,部分生产性服务业、研发设计和现代物流等行业也逐步纳入到都市工业园的重点发展产业中。随着经济发展,包括设计、广告、传媒、网络等行业的现代服务业开始出现,并且增长极为迅猛,这在客观上催生了创意产业园的产生与发展。

上海自2004年起,在政府加以扶持、引导后,文创园区呈现蓬勃发展之势;而随着多年的持续开发和城市的扩张,上海新一轮文创园区开发与建设的中心,逐步转移至副中心城区以及郊区,杨浦、宝山、嘉定等区的一些园区规模、品牌和影响力逐渐扩大。如今,上海已有128家经认定的文化创意产业集聚区,总建筑面积1000多万平方米,入驻园区企业2万多家。此外,还有大量区级政府认定授牌的文创园区,例如2016年7月浦东新区对首批28家区级文创产业园区进行授牌。此外,未获得任何官方授牌的园区或文创项目星罗棋布,更难以准确统计。可以说,文创园区已成为上海城市更新和产业创新发展的亮丽风景线。

(二)上海文创园区的发展新趋势

近十年来,上海文创园区发展在物理空间上由中心区向外扩散,在营运模式上从原先粗放式的裸租、二房东时代,进入专业化、精细化的内涵式发展阶段。园区不单纯依赖地段、政策,而是越来越依靠品牌、服务和内涵,产业集聚、平台聚合、创业创新、产城融合等正引领园区向纵深转型发展。现阶段,呈现出以下几个主要新特点、新趋势:

1、注重拓展平台功能

园区不再以收取租金和配套物业服务费为主,而是通过建立公共服务平台来建立园区的核心竞争力。据调研统计,上海超过80%的园区至少建有一个公共服务平台,内容包括政策咨询、技术服务、人才引进与培训、展示推广、投融资等。比如张江文化产业园,主要通过各类平台服务企业、投资企业,搭建上海动漫研发公共服务平台、东方惠金投融资和担保服务平台、上海文化产权交易所、华人文化产业投资基金等,将园区年度沙龙打造成企业家展示创新、激荡脑力、跨界创新的展示交流平台。园区还提供法律咨询、工商服务、人才招聘、项目筛选、基金申报等配套服务。

2、成为实践双创重要基地

在“大众创业、万众创新”热潮下,不少园区正在成为新兴企业与科技、创意型人才的集聚地,成为创新创业的重要载体。这固然基于较低廉、优惠的租金成本和政策

扶持的考虑，但园区形成的创业办公氛围、提供的投融资服务和财务、法务等公共服务等也是考量因素。比如，徐汇区越界创意园“众创空间”，占据两层楼，办公面积达5000平方米，主要为移动互联网、数字娱乐、O2O、可穿戴设备等领域的创业企业提供一站式服务。地方政府免费提供场地，不收创业者租金，还为创业者配备人才公寓，在资金、人才、税收等方面给予配套支持。还有以德必WE、裸心社、方糖小镇、米域等为代表打造的共享联合办公、创客空间等新兴办公业态遍地开花，打造适合年轻、创意、自由一代的新兴办公空间，广受新兴创业者、自由职业者青睐。

3、加速推动三区融合发展

上海文创园区如今已逐渐打破固有的环闭式发展理念，园区、社区、街区三区融合发展，从而形成创意社区、创意生活和创意消费三位一体的新模式。一些知名的文创园区正利用集聚效应所形成的辐射功能，逐渐向街区和社区发展转型。最典型的如上海田子坊、新天地、老码头等，探索出一条“商、文、旅”融合的发展之路，将创意产业与商业、旅游业、文化、居民生活等有机结合。新型园区如宝山区“中成智谷”，用“一谷三汇”的定位，在远离市中心的区域，成为一座集合商业、文化、旅游、生活、休闲、健身等为一体的社区型园区，更是一座综合性的大型生活社区。在有的区域，地方政府还主动规划、引导，推动文创园区点向片状、带状联动发展，2007年黄浦区以文创园区集聚的局门路为轴线，划定占地面积约0.5平方公里的一片区域为“上海江南智造文化创意产业集聚区”，让其间的8号桥、智造局等11个文创园区实现资源融合、联动发展，更好地推动区域商、文、旅产业整体发展。

三、促进上海文创园区高质发展的建议

上海文创园区发展从最初的以“文化创意产业要素集聚”，演变为以“文化创意产业要素融合渗透”，再上升到如今“以文化创意产业要素辐射联动”，经历着从量变到质变的跨越式发展，正迎来新一轮的转型升级机遇。笔者就推动上海文创园区进一步高质量发展，提出以下几项建议：

（一）进一步完善政策落地

2014年初，上海市政府发布《关于本市盘活存量工业用地的实施办法》（以下简称“25号文”）和《关于加强工业用地出让管理的若干规定》，对上海存量工业用地的再开发提出了新的发展思路。“25号文”提出“存量工业用地因扩大生产、增加产能等原因，符合条件的，允许按照规划提高建筑容积率”，本来让相关方充满期待，但

事实上，“随后的两年，上海工业用地企业、存量工业用地均难以在新政背景下有效盘活，并且新政出台前园区改造的实施路径也遇到不少障碍，造成2014年后，上海创意园区数理锐减”。④毋庸置疑，上述原因，与政策缺乏稳定、持续性和操作细则有很大关系，而这背后，主要是地方政府对各方利益的博弈考虑，从而使好政策成为“口袋政策”、“松紧带政策”。

“上海文创50条”提出“完善文化经济政策，有效引导资金、土地、人才等资源集聚，减轻文化创意企业负担，进一步保障市场主体的创新活力。”特别是在第47条提出：“合理利用存量用地。支持各类市场主体合作利用工业厂房、仓储用房、传统商业街等存量房产、土地兴办文化创意和设计服务，在符合城市规划的前提下，土地用途和使用权人可暂不变更……在符合城市规划和建设规范、不影响相邻关系及严守安全底线的前提下，鼓励存量文化创意产业用地提高土地利用效率。”应该说，在此次“文创50条”产业政策制订中，特别强调政策可操作、目标能落地，切中了一段时期政策实施不力、文创发展放缓的要害。

笔者以为，在文创产业和文创园区发展上，最关键还是要求地方政府要具备长远眼光和放水养鱼的胸襟，打破“土地财政”的惯性思维和狭隘的利益格局，克服“房地产开发依赖症”，真真切切地从土地、规划上给市场主体松绑，在实施细则予以尽快明确，在落地执行层面予以认可或突破；在实际改造建设和招商运营过程中，消防、安监、城管、环保、市场监管等政府主管部门要主动解决园区发展诸多困难与问题。此外在信息服务、投融资、资金扶持、税收、人才引进与培养等方面，政府应给予力度更大，更加公开、透明的政策扶持。

（二）强化科学规划和专业运营

早期的文创园区，大多是政府或文化人运作，有的以工业园区或开发区的模式来运作，有的缺少对市场和商业发展规律的准确把握；后期文化热了，又有一些披着“文创”外衣的商业地产公司和项目涌入，在定位、规划设计、改造或运营管理上存在短板，造成上海文创园区发展水平参差不齐，有的园区在功能建设、产业导入等方面有所雷同，并未形成产业集聚性和区域特色，在园区整体形象、实际经营效益、品牌效应等方面存在不足。

“怎样才能形成一个好的文创功能区……总结为四点：产业要素充足、运营能力强大、城市文化筑基和其它因素协同”。⑤从发展趋势来看，文创园区以前固有的简单粗放的发展模式都会被摒弃，运营者要从专业化、精细

化上来创造新的价值，这主要体现在两个方面，一是根据资源禀赋进行科学规划布局和定位。比如影视产业、动漫游戏产业、演艺产业、创意设计产业、文化装备产业等，受区位、建筑形态、基础设施、创意人才和消费市场等综合条件影响，不能一窝蜂、大而化之地蜂拥而上。政府应当根据实际条件对文创产业和园区进行科学、宏观的规划布局，企业也要在充分调研的基础上对文创园区有精准的定位。二是强化专业运营。文创园区的建设发展，是一项整合市场调研、产业分析、建筑设计、文化创意、房地产中介和物业服务等多项专业工作的系统工程，需要各个环节上借用专业的资源，“让专业的人干专业的活”：研究定位先行，让专业策划咨询机构在一定程度上参与进来；空间改造建设上，请专业建筑设计机构深度参与；招商运营和管理服务上，引进专业的中介和外包服务机构。近些年，在上海文创产业领域崛起多家专业运营服务商，如上海纺织、静工集团、华鑫股份等国有企业以及德必、锦和、启客、圣博华康、汇橙等民营企业，成为文创园区发展背后推手和中坚力量。

（三）进一步拓展园区平台功能

未来，园区的发展方向应该是无围墙化、去园区化，园区、社区、街区三区融合联动。园区不能坐井观天地看着自己做什么，而是要站在城市发展角度去看自己应该承载什么样的城市功能。在文创园区的运营管理上，要着眼于打造平台型园区。这不仅体现在空间上，要打破封闭格局，探索建立开放式社区与社群运营，敢于融合创新，打造商务、商业、生活集聚的综合创意社区；在运营体系上，要更加重视公共空间和公共服务平台的打造，包括咨询服务、中介服务、投融资服务、知识产权保护服务、培训服务、交流展示服务等平台；在产业集聚上要重视聚焦两、三个主导产业，打造集聚竞争优势，明确园区的主导产业或主导企业群，以其为核心形成产品内容上、产品档次上、产业衔接上的完善产业链。

（四）全面推进绿色智慧园区建设

绿色化、智能化，正在成为引领中国众多产业转型升级的内在驱动力，也逐渐成为产业园区建设的新趋向。当前，上海绿色产业园区创建需求日益迫切，“存量优化、提高产出”成为必然要求；而随着全球物联网、移动互联网、云计算等新一轮信息技术的迅速发展和深入应用，“智慧园区”建设已成为发展趋势。文创产业本身就是无烟产业，文化园区在聚合这些产业的基础上，再融合新兴数字技术、网络技术，创建绿色智能园区有着天然的优势。在国内，深圳“南海意库”文创园区楼宇改造项目获得国家绿色建筑最高奖项，成为全国绿色建筑项目的新典范；在上海，“越界创意园”成为上海市首批12家智慧园区试点建设单位，都是值得借鉴、推广的典范。

创建绿色智能园区，首先要绿色设计上先行，从园区定位、设计环节上就应入手，强调园区的生态设计，使用立体绿化、屋顶花园、垂直绿化幕墙等设计，成为人与自然和谐共生的园区；其次，在园区基础设施改造创建上，遵循上海市经济信息化委制定的“绿色产业园区评价导则”，对照创建十大重点工程：包括分布式光伏发电工程、LED绿色照明工程、立体绿化工程、能源环保监控网络建设工程、绿色建筑示范工程、分布式供能热电冷联产工程、挥发性有机物治理工程、绿色低碳交通工程、节水与中水回用工程、再制造工程等，进行适当的投资建设。第三，在智能化建设方面，在基础设施、网络平台、软件支撑平台、客户消费体验端等维度都要融入数字技术和数据管理；推行软硬件一体化的多种应用，包括人脸识别、一键投屏、智能共享停车、共享充电桩、移动支付等众多元素，从而在商务办公、物业管理、产业发展、产权交易、生活服务等方面实现园区智慧管理和智慧运营。总之，下一阶段，要大大提高绿色智能发展意识，通过推动绿色、智能化技术与创建措施，集中打造一批智慧管理、高效低碳的绿色文创园区，为建设美丽上海、构建绿色低碳循环的产业体系和城市更新做出积极贡献。

参考文献：

- ①花建：《创意城市：文化创意产业的新引擎》，叶朗主编：《北大文化产业评论（2010年上卷）》，金城出版社，2010年，第158页。
- ②厉无畏：《创意产业：推进文化强国策动力》，河南人民出版社，2013年，第35页。
- ③武鹏等：《居民文化消费与文化产业的“效率驱动式”成长》，叶朗主编《北大文化产业评论（2010年上卷）》，金城出版社，2010年，第105页。
- ④上海易居房地产研究院专题组：《上海文化文创园区现状和问题分析》，《上海房地》，2017年7月刊，第35页。
- ⑤刘结成：《对文创功能发展的思考》，向勇、刘结成主编《创意观察》（第一辑），金城出版社，2018年，第46页。

上海国有房地产企业持续发展研究

上海浦东房地产集团 吴鸿根



2017年中央经济工作会议提出，要加快研究建立符合我国国情、适应市场规律的房地产平稳健康发展长效机制，这对破解上海国有房地产企业遭遇的土地资源短缺、开发资金匮乏、发展后劲不足困局，实现企业可持续发展有着重要的战略意义。本文通过研究上海国有房地产企业发展现状，分析日趋激烈的市场竞争和调控政策的持续收紧给企业发展带来的影响，对上海国有房地产企业创新发展路径提出研判。

一、上海国有房地产企业发展现状研究

经过60多年的发展，特别是改革开放40年的快速发展，上海国有房地产企业的综合实力和市场竞争能力得到不断增强，涌现出绿地集团、上海地产集团、上海城投置地集团、上海陆家嘴集团、上海中星集团、中华企业公司、上海城开集团等一批享誉全国的国有房地产企业，为城市建设和经济发展作出了积极贡献。

(一)履行社会责任参与城市建设

上海国有房地产企业的发展历史，可以追溯到20世纪50年代。成立于1954年4月的中华企业公司，是上海解放后首家经政务院批准的国有房地产企业。50年代末，中华企业公司开发了沪上首批高标准高层侨汇住宅。70年代末80年代初，上海市居住区开发中心、上海市房产经营公司等一批由机关后勤部门、统建办、房管所改制而来的国有房地产企业应运而生。由市居住区开发中心改制的上海中星集团，成功开发了仙霞、田林、中原、彭浦等40多个大型居住区、建设项目150多个，建筑面积超过3400万平方米。改革开放后，绿地集团、上海城建集团、上海地产集团、陆家嘴集团、上海中星集团、上海城开集团、中华企业公司等一批国有房地产企业脱颖而出，在上海房地产市场中占据着重要的地位。据不完全统计，上海房地产行业协会现有会员企业890家，其中中国有房地产企业占了六成左右。在上海房地产企业前20强中，国有企业占了11家。2016年，绿地集团、上海地产集团、上海建工房产公司、上海城开集团等8家国有房地产企业跻身全国房屋销售前200名。其中绿地集团以2513亿元的销售金额，排名全国第4，名列2016年世界500强企业第311位。

(二)直面市场竞争寻求转型突破

伴随着我国从计划经济到市场经济的深刻变革，中央

企业、上市公司、民营及外资企业逐渐成为上海房地产市场的主导。上海国有房地产企业由于长期处于政府庇护之下，缺乏改革创新的主动性和积极性，造成企业市场竞争力不足，加上愈加严厉的宏观调控政策，给上海国有房地产企业发展带来新的困难和问题。

面对日趋激烈的市场竞争和困扰企业发展的瓶颈问题，上海地产集团、上海建工集团、光明房地产集团、上海城开集团等不少国有房地产企业，着眼于长远发展，改革求变，创新突破，依托全面建成小康社会和新型城镇化建设目标，明确战略重点，发挥自身优势，推动结构调整，参与新城区建设、棚户区改造和新农村、新集镇开发，力推企业可持续发展。上海地产集团与金山区政府联手，实施朱泾镇城市更新工程；上海建工集团携手金山区政府、枫泾镇政府，投资保护、开发、更新枫泾古镇；光明地产集团与金山、奉贤区合作，参与金山卫镇及山阳镇、金汇镇泰日“城中村”地块改造；上海纺织控股集团与上海地产集团就杨浦滨江环球时尚中心项目建设以及盘活存量资源等方面展开合作；上海城投置地集团、北虹桥建设发展公司和申虹投资发展公司联合改造江桥镇“城中村”项目，努力探索国有房地产企业转型创新持续发展新路。

二、上海国有房地产企业发展瓶颈分析

土地资源短缺、开发资金匮乏、发展后劲不足，已成为困扰上海国有房地产企业可持续发展的主要瓶颈。

(一)土地量少价高市场竞争加剧

2016年的上海房地产市场，中央企业、上市公司、民营及外资企业纷纷抢滩上海，已然成了沪上土地拍卖市场的主角。这些企业有雄厚的资金支持，融资成本相对较低，资金杠杆率普遍较高，令土地拍卖市场竞争加剧，呈

现高总价、高单价、高溢价的“三高”特点。而上海国有房地产企业则节节败退，土地拍卖市场已难觅上海国有房地产企业身影，使得不少企业处于多年无地可拿的尴尬境地。资料显示，2015年，上海土地市场成交商品住宅用地52幅，除绿地集团外，少有上海国有房地产企业的身影。2016年上半年，全市经营性用地成交30幅，仅有绿地集团、奉贤发展集团和市北高新集团拿到过3幅土地。

(二)融资政策收紧贷款难度增大

上海国有房地产企业的资金来源，除自有资金外，主要依靠商业银行贷款，融资渠道相对单一，且银行信贷比例过大。前些年国家金融政策有所松动，房地产融资结构开始呈现多元发展趋势。中华企业公司、陆家嘴集团、绿地集团、上实集团等国有房地产企业通过股票市场融资；上绿地集团、上海地产集团、上海城建集团、上海城开集团、新长宁集团等企业，尝试以不动产投资信托基金、集合资金信托、私募基金、企业债券等方式融资，探索多元化融资新格局。

随着房地产调控政策的深入，商业银行对授信房地产企业资质要求不断提高，不再允许房地产企业通过再融资对流动资金进行补充，企业募集资金不得用于购置土地，严禁房地产企业发行公司债券用于商业性房地产项目。而企业募集到的资金只能用作房地产开发，不可用于拿地和偿还银行贷款。上海监管部门也出台政策，严禁信贷、理财资金违规流入房地产市场，严格限制房地产企业发债融资，对竞买主体的交易资金来源设定30天的审查期限，堵死了企业融资拿地之路。由于融资渠道全面收紧，企业贷款门槛提高，融资渠道变窄，融资成本和难度明显增加，致使企业资金缺口较大。2016年，上海仅有绿地集团、陆家嘴集团、中星集团、中华企业公司发行了公司债。

单一的融资结构，无法满足企业需求，加上银行贷款利率较高，令不少国有房地产企业背上沉重的债务负担，企业利润率不断下滑。一旦出现资金链断裂，企业没有足够资金支撑项目开发和公司运营，就将面临倒闭危机。上海、北京、重庆、山东和广州等5家产权交易所挂牌信息显示，2016年10月份房地产股权、项目挂牌案例增至17例，而前10个月累计不超过34例。上海地产星弘房地产开发有限公司因资金紧张和业绩亏损，只能以15.1亿元标价，出售80%股权及8亿元债权。

(三)资金项目短缺经营风险加大

上海房地产市场竞争加剧，土地供应量少价高，贷款融资难度增大，经营风险开始显现，使得沪上不少国有房地产企业面临严峻的生存考验。目前上海有15家国有房地

产上市公司，除了绿地集团尚能稳居主流房地产企业之列外，已很少有公司能跻身全国房地产开发企业100强。

房地产企业融资渠道收紧、一二线城市拿地门槛提高，房地产行业并购潮开始显现，房地产企业整合将会进一步加速。数据显示，2016年，全国共有131家房地产企业跻身百亿军团。而一批规模较小、实力不强、竞争力弱、资金紧缺、土地缺乏的企业可能在结构调整和资源整合中出局，至越来越多的企业选择退出。据不完全统计，仅北京、上海、湖北、四川等省市，近几年来就有超过1000家房地产企业“消失”，上海地产星弘房地产公司、上海地产古北安亭置业公司、上海民航置业公司等6家中小国有房地产企业挂牌转让。2016年，上海国际集团将其投资的国融莘闵置业公司100%股权及其债权、上海工业投资集团将投资的上海源茂置业有限公司51%股权挂牌转让。

(四)发展后劲不足面临生存压力

众多海内外实力雄厚的房地产企业进军上海，使得沪上国有房地产企业的盈利空间被压缩，不少企业已多年没能在上海拿到土地。部分企业为获得生存空间，只能拓展外省房地产市场，布局二三线城市。由于水土不服，市场有限，加上资金紧张、经营不善、宏观调控等因素，导致房屋价格走低、市场销售受阻，弄得企业进退两难元气大伤。

而国内二三线城市房屋销售受阻，库存积压严重，项目出现预亏，经营风险增加，令一些企业陷入困境，面临着严峻的生存考验，无力参与上海城市开发。2015年，中华企业公司开发的二三线城市房地产市场持续低迷，全年净利润亏损24.87亿元。中华企业公司和上海中星集团只能将持有的天津星华城置业有限公司100%股权及中星集团对天津星华城置业有限公司4.76亿元债权全部转让。

三、上海国有房企可持续发展路径选择

上海国有房地产企业市场竞争能力和经济实力较为薄弱，想从上海市场获取土地确实比较困难。而融资政策的持续收紧，也越来越不利于企业的长远发展。因此，上海国有房地产企业要加快推进转型创新，借助“十三五”发展契机，通过供给侧结构性改革，主动参与保障房建设、城中村改造、城市更新、历史名镇保护开发，着力解决土地存量缺乏、融资风险增长、发展后劲不足等困难和问题，促进企业可持续发展。

(一)挖掘内在动力加速创新转型

上海国有房地产企业要着眼于企业可持续发展，从供给侧结构性改革中寻求发展机会，依托新型城镇化建设，明确产业战略重点，加快企业创新转型，探索多元融资模

式，破解发展瓶颈问题。

房地产业已进入资源整合期，市场格局将面临重构。一批规模较小、经营成本偏高、无充足资金的企业将逐渐被淘汰出局，应运而生的是规模化、产业化、集团化的大型企业。上海国有房地产企业要从兼并重组、资源整合、结构转型、经营升级、品质提升、金融创新等方面着手，重构运作模式，挖掘内在动力，另辟发展新路。加快战略布局调整，明确产业发展目标，集聚优势开发资源，实行企业强强联手，探索资本运作模式，创新经营激励机制，实施商品住宅开发与保障房建设并重，以全新的体制机制、较强的综合实力、丰富的开发经验、较好的品牌形象，参与新城区建设、棚户区改造和新农村、新集镇开发，在投身城镇化建设、参与保障房开发中夯实做强企业。

在此基础上，上海国有房地产企业要从海内外著名企业中寻找合作伙伴，通过借“船”、借“脑”，推行“走出去”战略，实施合纵连横的“强强联合”，建立投资性松散型企业集团，瞄准成熟的、密度大的城市群，参与海内外市场竞争，向酒店、办公楼等商业地产拓展，增加商品住宅开发用地储备，不断做大规模，提增发展能力，全面推进企业在更高起点上持续发展。

(二) 履行社会责任开发保障住房

未来5年，我国新型城镇化建设步伐加快，住宅开发和保障房建设任务艰巨。到2020年，我国保障房开发总量有望超过6000万套。“十三五”期间，上海将新增保障房30万套。这对沪上国有房地产企业来说，无疑是极好的发展机遇。

上海国有房地产企业要将承担社会责任看作可持续发展的战略选择，主动参与保障房建设，抓住新型城镇化建设机遇，力推中心城区旧城和郊区城中村改造，着力解决保障房开发“利润低、功能全、要求高”等难题，用心为社会和居民建设质量好、品质高的保障房，并通过塑造保障房品牌来提升自身价值，用品牌形象获得更大的市场，在日趋激烈的房地产市场竞争中获得更大的发展空间，夺得经济和社会效益的双丰收，既为民生安居工程作出贡献，也为企业发展赢得社会声誉。

(三) 瞄准新型城镇化投身城市更新

加快新型城镇化进程，对上海国有房地产业的发展意义重大。今后5年，上海国有房地产企业将直接受益于新型城镇化建设。以城镇化率年均增长1.02%测算，到2020年，我国城镇化率可达61%，新增6.12%。统计显示，城镇化率每增加1个百分点，预计增加7万亿元的市场需求，由此可带来42.84万亿元的投资。上海未来5年将完成惠南、枫泾等60

个新市镇建设。

上海国有房地产企业要瞄准新城镇化建设，将新市镇综合开发作为加速发展的契机和新的经济增长点，通过参与土地一级市场开发，采用成片开发模式，建立较为完善的市镇结构及公共空间体系，带动区域房产价值和整体经济价值的上扬。新型城镇化还将为商业地产迎来更大发展空间。未来5年，全国将有超过9100万的人口流入城市，势必推动商业地产的全面升级，绿地等国有房地产企业已捷足先登。上海国有房地产企业要从新型城镇化建设中看到商机，及早谋划布局上海商业地产。

城市更新包括新城区开发、旧城区改造、土地二次开发，用地性质和功能转换、工业区转型、港区和滨水区整治与改造。上海已在全国率先颁布城市更新实施办法，将推进中心城区的徐汇区西亚宾馆转办公楼、静安区东斯文里改造等24个更新试点项目，总结一批可复制可推广的城市更新优秀案例。工业地产开发也被列入城市更新范畴。据统计，上海国资委监管企业持有的土地总量多达660平方公里。杨浦区规土局的统计数据显示，全区拥有面积500平方米以上的存量工业仓储用地670幅，占地880万平方米。上海纺织集团拥有420万平方米的存量土地资源。

城市更新为上海国有房地产业的可持续发展创造有利条件，这对企业而言是机遇更是挑战。上海国有房地企业要通过深度开发自有土地资源，按照市场化推进、规模化开发、标准化建设、功能化配套的要求，有效盘活存量土地，积极拓展发展空间，建设一批规划布局科学、产业定位明确、建设规模合理、功能配套齐全的城市更新项目，为企业可持续发展提供有力支撑和强大动力。

(四) 另辟发展新路参与旧房改造

“十三五”期间，上海严控建设用地供应，年均建设用地仅为12.2平方公里，要在市场上拿到地，难度可想而知。这就需要上海国有房地产企业加速转型创新，另辟发展新路。

今后5年，上海将以成片二级旧里以下房屋为重点，开展中心城区零星地块改造，实施城镇旧区和“城中村”改造建设，完成中心城区240万平方米二级旧里以下房屋改造、实施5000万平方米各类旧住房修缮改造。“城中村”改造已被列入国家纳入安居工程，上海已排摸出104个可供改造的“城中村”，2015年开始实施唐镇虹一村、七宝镇联名村等35个“城中村”项目改造，涉及土地面积11.9平方公里，人口36.6万。

“城中村”改造项目沿用国企与镇属企业合作的“1+1”模式。上海国有房地产企业应把握机遇，利用自身

优势，选择有价值的“城中村”改造项目。上海国有房地产企业参与“城中村”改造，要从单纯的看重开发数量向注重质量和功能转变，不断改善居民居住条件和环境，实现企业自身社会价值和市场价值。上海申迪集团、上海地产集团、上海城开集团、上海光地产集团等已将开发重点转向参与“城中村”改造试点。

(五)探索金融创新试点多元融资

受宏观调控影响，房地产企业贷款融资更难，资金筹措成本更高，面临经营风险更大，资金短缺问题更严重。虽然上海国有房地产企业在融资便利度和成本上有一定优势，但受限于体制和机制因素，影响了企业融资积极性。对于资金需求大、风险高的房地产行业，要实现企业持续发展，首要任务是要破解融资难题。探索金融创新，试点多元融资，提升国有房地产企业的融资能力，对于上海国有房地产企业来说已刻不容缓。

上海国有房地产企业要突破传统融资方式束缚，摒弃以银行贷款为主导的单一融资结构，学习借鉴万科、绿地、万达、恒大等标杆企业成功的金融创新经验，尝试房地产基金信托、不动产投资信托基金、房地产众筹等新型融资手段，实现银行贷款、债券融资、信托投资、资产证券化、房地产基金、上市融资多元并举；加快推进小微信贷资产证券化，寻求与保险公司等金融机构的联合；政府部门要改革住房公积金制度，探索建立政策性住房银行，推进房贷资产证券化；推出政府、企业和居民合作融资新机制，创建社会资金参与城市更新的激励模式，为上海国有房地产企业赢得充足的资金支持；针对房地产多元融资中存在的风险问题，加强金融风险预警、监控防范体系建设，避免金融风险可能给企业带来的经济损失，构建完善的企业内控机制，走出一条适应上海国有房地产企业可持续发展的多元融资新路。



长租公寓发展模式分析

上海交通大学城市发展研究中心、BIM技术研究中心 王昌盛 张家春

2018年是中国房地产行业动荡的一年。自2015年政策放松之后房市经历了三年的高速发展期，2018年上半年也不例外，上半年恒大做到了半年销售额4000亿的销售，旭辉以约70%的高溢价率拿下了南通市崇川区的住宅地块，龙湖等TOP10房企还在美国哈佛等名校大张旗鼓的招募人才。但是没过多久，仅仅七月份，碧桂园开始公开道歉自己在上海、六安等地因为高周转造成的安全事故，泰禾宣布裁员30%其中不乏管培生，万科董事会主席郁亮宣布将万科名字中的“地产”二字去掉，杭州、苏州、南京等热门城市出现了多起土地流拍现象，上海、北京房价开始涨停甚至略有跌幅。仅仅两个月时间，房市出现了天差地别。

市场开始恐慌，中国的房地产泡沫是否即将破灭，日本“失去的二十年”是否会在中国重演。笔者认为，房地产行业虽然不会像前十年那样疯狂，仍然会在相当长一段时间内保持旺盛的生命力，理由有以下几个方面：（1）

房地产是中国经济增长的重要来源之一，房地产规模的增长率和中国GDP的增长率是相一致的，在当前中美贸易战股票市场一片哀嚎的背景下，房地产指数或许是中国经济发展的“风向标”。加之人民币贬值，未来大多数人仍会选择房产作为投资的目标；（2）中国人口虽然不会大增涨，但是也不会跌太快，并且二胎政策还有后续，一二线城市的住房需求不会减少；（3）中国的土地是国有的，虽然中国国土辽阔，但是建设用地用量是相当有限的，农业用地不能转化为建设用地，如果要转化就要修改法律，而修改法律需要时间。如《上海市城市总体规划（2017-2035）》规定上海市建设用地规模不超过3200平方公里，截至2017年已经实现建设用地3110平方公里，土地供给极度短缺；

（4）根据国家统计局发布，截至2017年末，中国城镇化率达到42.35%，距离发达国家80%城镇化率标准还有相当大的差距，中国的城市化进程离不开房地产。综上所述，虽然短

期内政策开始收紧，但是房地产行业仍然是未来中国经济发展的排头兵。不同以往的是，房企将会回归理性，不会再疯狂拍地，将来也不会存活这么多的房企。TOP30房企将开始收缩资金进入还债期，排名靠后的房企仍然会拿地以保障自己的资金链，大型房企需要土地时只需要在合适的时机出手收购资金状况出现问题的小型房企就能以更低的价格获得小型房企手中的地块。最为关键的是，房企已经开始从纯住宅领域逐渐转向商业、产城、和长租公寓领域，由于商用地块的出让文件中是有自持比例要求的，也就意味着未来租赁将成为房企的主要收入来源。

一、租购并举是大势所趋

租赁在中国有着几千年的历史，如中国古代的客栈其实就是一种短期住房租赁。十三五规划党中央提出“租购并举”的战略之后租赁开始在中国蔓延开来。党的十九大报告明确坚持“房子是用来住的，不是用来炒的”定位，建立多主体供给、多渠道保障、租购并举的住房制度。未来国家将着重发展长期租赁市场，支持专业化、机构化住房租赁企业发展。截至2018年上半年，国内已经注册超过500家长租公寓机构。我国排名前30位的房地产商中，已有2/3以上在这一领域有所布局。在住房需求方面：根据某房地产研究院指出，从2009年到2017年，中国流动人口（非本地户籍）规模从1.8亿增长到2.5亿。其中的67.3%，也就是1.7亿人，需要靠租房解决住的问题。随着中国的城市化进程，住房需求普遍存在于不断流入城镇的人口中。在房价上涨带来的购房压力下，大批有长租需求的租客以及大量存量房的出租需求将推动长租市场不断发展。即将出台的房地产税政策也将逼迫大多数准购房户转化为潜在租房客户。在住房供给方面：未来中国的房产增量可能会受到限制，巨大规模的存量将在市场上占据主导作用。过去十年间中国出现了一大批炒房客，他们的房子要么出不出去要么不能以满意的价格套现，每年还需要还给银行高额利息，出租房屋是他们最合适的选择。加上国内过去几年大规模的棚改，出现了一大批小产权房，远超过棚改户自身居住要求。而且租房不同于售房，尚未出现比较严格的政策约束和管制，存在较自由的管理空间。所以，如果能出现一家高效的长租公寓管理公司，将能够大大提高房屋的使用效率。

二、重资产和轻资产

从资产类型来看，租赁用房分为持有型重资产和非持有型轻资产。重资产比较代表性的是国内前30房企的自持部

分。如万科的泊寓、龙湖的冠寓中就有一部分资产是由公司内部持有。由于初期成本高、回报周期长等原因，房企长租公寓项目中重资产仅占据一小部分。但是重资产具有分布集中，方便管理等优点，所以大型房企都会留有一部分公寓独立运营。龙湖2017年获得上海市闵行区剑川路综合体项目，项目包含9.4万m²的商业、4万m²的办公、3万m²的长租公寓等业态。附近遍布高校、科技园、产业园，辐射人群超过25万。该冠寓目标客群定位中高层白领，加上距离5号线剑川路地铁站仅200米且经过精装修，项目预期租金达到4.4元/天/ m²，高于附近平均租金水平。但是由于重资产特征，龙湖仍需10年时间才能达到现金流平衡。轻资产经营模式主要通过企业大量在业主方手中租下房屋，再通过改造批量出租，具有分散性特征。轻资产的优势是不需要支付土地成本，直接将租出和租入之间的差价作为自己的收入来源。比较代表性的是自如和中原地产，这些企业类似于中介机构，虽然没有TOP30房企规模，但是它们一般会形成自己特殊的客群和竞争力。如主要针对蓝领客群的魔方公寓、主要针对女性客群而专门打造“女神公寓”的包租婆、采用OTA（线上旅行社）方法建立实时房源预订系统以主打订房准确性、真实性的嗨住等等。租赁行业百花齐放，迎来了前所未有的空前盛况。现在的长租公寓就如同“风口上的猪”，风险低、政策导向、回报率稳定，只要融资成功，谁都想“分一杯羹”。

三、租赁是一种融资

当前市场上存在两种租赁形式，融资性租赁和经营性租赁。融资租赁是商品资金形式表现的借贷资金运动形式，是集融资和融物为一体的信用方式，兼有商品信贷和资金信贷的双重特征。在这个过程中，出租人通过出租商品的形式向承租人提供了信贷便利。而承租人直接借入商品，取得了商品的使用权，这实际上就是获得了一笔资金信贷，并在从事生产经营的过程中创造出新的价值。经营租赁是为满足承租人临时或季节性使用资产的需要而安排的“不完全支付”式租赁。经营租赁是一种纯粹的、传统意义上的租赁。承租人租赁资产只是为了满足经营上短期的、临时的或季节性的需要，并没有添置资产上的企图。经营租赁泛指融资租赁以外的其他一切租赁形式。简单来说，甲把房屋出租给乙，如果甲的目的只是单纯的为了获得租金作为一种盈利模式，那就是传统意义上的经营性租赁。如果甲将房屋打包成可以在市场上买卖的证券的形式，乙租赁甲的房屋就相当于借了银行的钱去支付甲，狭义上的房租其实是乙每个月还给银行的贷款和利息。融资

性租赁完全符合未来房地产证券化的要求也是当前市场上主要推崇的经营模式。在发改委关于企业债券的最新通知中，按照住房城乡建设部等九部委《关于在人口净流入的大中城市加快发展住房租赁市场的通知》（建房【2017】153号）文件要求“积极组织符合条件的企业发行企业债券，专门用于发展住房租赁业务”。国家也在大力推动房地产证券化的进程。

四、租赁市场的房地产证券化

房地产证券化是房地产融资手段的创新，是随着全球房地产金融业的发展而衍生出来的。资产证券化源于70年代美国的住房抵押证券，随后证券化技术被广泛应用于抵押债权以外的非抵押债权资产，并于80年代在欧美市场获得蓬勃发展。90年代起，资产证券化开始出现在亚洲市场上，特别是东南亚金融危机爆发以后，在一些亚洲国家包括中国得到迅速发展。目前市场上流通的主要房地产证券化产品是ABS（资产抵押债券），ABS简单来说就是对于资产预期的一种贴现。与房地产相关的ABS主要有两类：一是企业应收款类产品；二是不动产投资信托类，也就是REITS。REITS起源于美国，也在美国应用最广，国内尚处于初步阶段。2017年10月13日，上交所才通过了国内首单租赁住房类REITs——保利新派公寓。今年上半年，自如、蛋壳等大型长租公寓机构的几轮大规模融资都是在模仿美国最大的出租公寓运营商EQR（Equity residential properties）。目前美国发行REITS收益率能达到13%，中国REITS收益率目前仅仅7%，处于中等水平。目前国内REITS没有专门公司来做，都是发行一个专项计划来进行资产管理。但是可以看到，国内REITS和长租公寓已经产生了“化学反应”，推动了长租公寓的规模化扩张。

五、长租公寓在我国发展还不成熟

长租公寓的发展形式可以公认是一片大好，未来有望取代房地产公司的部分功能。但是不可否认，长租公寓在我国发展还不成熟，缺少高效的管理企业和成熟的政策法规。当前国内的长租公寓市场主要还是模仿国外的经营模式，缺少创新。我们看到的其实还是由于房市收缩，资本大量流入长租公寓领域所造成的虚假繁荣，背后衍生出一系列的问题亟需解决。首先，租金方面，在中央倡导“租购并举”之后，魔方公寓、蛋壳公寓、自如、新派公寓等规模化租赁企业竞相开始“跑马圈地”，争抢房源、哄抬价格。据中国房情网的数据显示，北京7月房租同比上涨21.89%，上海同比上涨16.46%，深圳同比上涨

29.68%，热点二线城市成都同比上涨30.98%，合肥同比上涨24.04%，宁波同比上涨19.92%。长租公寓机构以租售比1/200的合理性作为定价逻辑，但是他们忽视了当前租售比的异常是由于房价过高造成的，而不是租金太低。常态化的抬高租金将极大遏制年轻人的工作激情，不利于社会稳定。其次，从政策方面，国家和地方缺少相关的管制，很多地方业主违规改造房屋还得不到有效的处理办法，分散式N+1合租模式的合法性也有待明确。北京虽然近三年进行了大规模的拆违行动，但是造成了群租房的极度短缺，根据北京统计年鉴2017，北京2016年拆违建筑面积5985万m²，总竣工面积只有3594万m²，社会总空间是减少，净需求增加。明明拆了违建建筑是件好事，却为长租公寓机构提供了抬高租金的借口。最后，从企业层面，长租公寓机构的自我定位其实是互联网巨头，而非线下牵线搭桥的传统中介。他们为租客定制各类增值服务，从搬家、维修到沙龙、郊游和聚会，形成社群内的重复消费。他们的发展需要资金源源不断地流入，如果有一天资本不再流入，长租公寓也可能会像当下的P2P一样爆仓，为此买单的却是广大的老百姓。这些问题如果不能及时解决，将如同当下的房价政策一样将会榨干年轻人的新鲜血液，后患无穷。

六、未来合理的长租公寓经营模式

总的来说，目前国内长租公寓行业发展仍处于初级阶段，未来长租公寓市场格局将由政府、开发商和部分运营商构成。政府负责市场监管和宏观调控。开发商具有资源和资金优势，运营商负责房源的集约化管理和供应。品牌推广、运营效率和资金链管理未来是最核心竞争力，品牌价值决定产品溢价能力。相较于国外，国内的长租公寓稀缺的不是房源而是服务。运营能力较强的品牌将在未来掌握市场的主导权。未来将是资产托管为主的轻资产运营模式长租公寓运营商通过专业服务带来租金溢价，拿地规划、产品定制、装修定位、设计风格、以客户需求为核心进行定制，在硬装、软装、广告、营销各环节提升附加值。资本会更加理性地走进长租公寓，他们意识到“割韭菜”不是一个健康的资本市场的表现。一套成熟的长租公寓平台系统将会出现，提供市场上最真实最准确的信息，帮助长租公寓运营商大量节省管理人员成本、财务人员成本、营销成本等，并积淀客户数据用于未来产品改善。对于政府来说，则需要尽快完善监管制度和税收政策，在长租公寓市场上承担领导者和监管者的责任，推动长租公寓向良性发展。长租公寓不同于房地产，长租公寓更需要解决的是年轻人和中产阶级的短期住房问题以缓解当前的高房价带来的社会隐患。只有这样，国家十三五的“租购并举”战略才能算真正成功。



低效工业用地评价与二次开发研究

上海交通大学城市发展研究中心 张家春 周碧怡

摘要：在分析以往用地效率评价标准的基础上，提出了四项用地评价指标，并构建综合计算模型。以实际调研数据为依托，应用计算模型，进行了低效工业用地的定量评价。提出了低效工业用地二次开发的原则与建议

关键词：低效、工业用地、二次开发、定量评价

一、低效工业用地现状研究

前阶段快速城镇化和招商中的不尽完善的政策导致我国工业用地粗放利用。在产业转型、城市功能优化和土地集约利用背景下，上海已经进入存量土地开发阶段。为此，低效工业用地的转型升级与退出管理已经成为各级政府的重要职责，且涉及土地、产业、环保、规划、城建、工商等众多部门。低效工业用地概念虽在我国广泛使用，但其内涵并未有统一界定，更缺乏对低效的统一认定标准，不利于低效用地的控制与管理。国内学者对低效工业用地的认识主要集中在：一是不具备区位优势、缺乏竞争力、处于衰退期的低效益用地；二是土地用途、投资强度、容积率、建筑系数、土地产出率、行政办公及生活服务设施用地所占比重、绿地率等未达到相关要求的工业用地；三是目前处于土地闲置、厂房闲置的状态，仍有调整利用空间的工业用地；四是高耗能、高污染，环保安全等指数不达标的高风险用地。

从当前城镇低效工业用地现状、成因及特点看，可将低效工业用地分为4类：一是城镇发展过程中必然存在淘汰类以及禁止类产业的用地；二是低效益、高污染、高能耗的工业用地，不符合国家环保以及安全生产的要求；三是产出效率与土地利用相对较低的工业用地；四是土地利用过程中，由于某种原因导致停业，如企业倒闭、合同违约等情况导致用地闲置、厂房闲置的工业用地。

近些年，整个上海面临产业调整以及升级的问题，通过产业转型针对性解决工业用地的产出效率低的问题。到2014年末，上海工业用地在建设用地中占比达到27%，相比之下，伦敦、纽约、东京等国际大都市工业用地占建设用

地的一般比重在5%以下。并且，上海地均工业总产值仅为纽约的1/2、东京的1/4。整个上海区域都面临工业用地效率偏低的情况。不仅如此，上海开发区土地利用绩效评价显示，工业园区之间，土地利用效益差异较大，用地绩效不均，各类开发区之间差异达数倍甚至几十倍。数据背后，反映的是上海工业用地占比过高、产出效率偏低的现实问题。如何提升工业用地利用效率是各级政府致力解决的问题，同时，土地利用效率的提高也为各区更好地引进新兴产业提供有利条件。

二、低效用地统计分析

根据获得的数据，对其进行整理和分类，提取出有效数据：企业名称、企业地址、环评情况、占地面积、总建筑面积、厂房使用情况、劳动力数量、产值（万元）、销售收入（万元）、上缴税金（万元）。通过参阅大量文献，对收集到的数据进行分析，提出四项土地利用效率评价指标（图1），包括：企业集约用地水平=产值或销售收入/占地面积；企业集约用地效率=税收/占地面积；劳动投入=劳动力数量/占地面积；容积率=总建筑面积/占地面积。这四项用地指标参考了上海市低效工业用地标准指南（2014年版）、上海市产业用地指南（2012），比其更加全面。

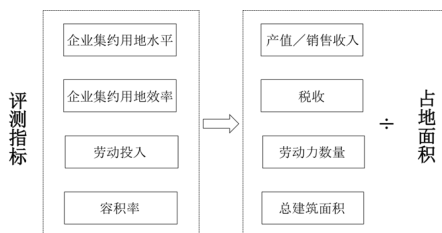


图1 低效用地评测指标及计算公式

三、低效工业用地评价

针对上海市某区的产业用地，用地效率需要反映土地的投入产出关系，投入的生产要素主要包括土地、资本、劳动力等。已有研究采用的测度指标主要包括累计开发土地面积、当年完成固定资产投资、财政支出、实际利用外资、年末从业人数等，而产出主要是指开发区用地所发挥的经济效益，其测度指标主要包括国内生产总值、工业总产值、营业总收入、税收收入、净利润、出口交货值等。结合相关研究成果并基于指标的可测性、独立性和实际性以及数据可获得性和可操作性等原则，选取土地面积、总建筑面积、上缴税收、产值、销售收入、年末从业人员作为投入指标数据；选取容积率、单位面积产值、单位面积税收、单位面积从业人员作为产出指标，用以反映园区产业企业经济效益及土地利用情况。

(一) 低效工业用地评价体系

本评价体系将土地面积、总建筑面积、上缴税收、产值、销售收入、年末从业人员作为计算指标，按比例构建评价模型如下：其中， $M_{0,i}$ 表示第*i*家企业的评价得分；

$\phi_{i,j}$ 表示第*i*家企业评价指标*j*的占比；

$\lambda_{i,j}$ 表示第*i*家企业的评价指标*j*的得分 ($j=1, 2, 3, 4$)

另外，由于指标评价具有相对性，为将各项指标评价量化为统计数字，选取各项指标的最大值作为最前值，即为1；又因为考虑到现实中，无法就企业的相对低效程度进行低效定义，故选取数值0作为下界。如下：

$$M_{0,i} = \sum_{j=0}^3 \phi_{i,j} \lambda_{i,j} \quad (i=1, 2, 3, \dots \text{ (企业数)})$$

$$\lambda_j = \frac{\lambda_j}{\max_{i=1, 2, 3, \dots} \lambda_{i,j}}$$

$$\lambda_{j, \min} = 0$$

$$\lambda_{j, \min} = 0$$

其中， λ_j 表示第*i*家企业的评价指标*j*的相对得分。

对本系统的评价结果，分为四档：

[0.8, 1]为高效利用；绿色（图上圆圈颜色，下同）

[0.3, 0.8]为较高效利用；蓝色

[0.1, 0.3]为较低效利用；紫色

[0, 0.1]为极低效利用。红色

(二) 上海某园区评价结果

低效用地评价结果通过模型计算，上海某园区相关结果如图2。

四、产业用地二次开发原则与建议

低效产业空间即是整体土地利用效益较低低的产业用地，整体土地利用效益包括经济效益、社会效益和环境效益。获取土地使用权的主体并没有完全发挥出土地的区位价值，需要进行土地“二次开发”。

新常态下，上海郊区的产业转型升级既要立足本区域，

又要对接当前国新、前沿展趋势这高度，以导战术，型升级新新路径。所建立的率评价成



图2：上海某园区用地分级

和把握内外最产业发个战略战略指提出转模式、以前面用地效率果为基

础，同时考虑产业转型升级导向以及对于科创倾向性等核心因素，研究区域新旧动能转换于用地转型升级、二次开发方案。基于土地效率评价体系关键指标、初步评价成果以及实际低效产业土地面临问题，针对性给出低效产业空间优化开发建议，为了确定切合奉贤实际情况的再开发原则，我们首先对国内外低效产业空间提升的先进经验进行了梳理。总体来看，国外各地政府所采取的措施主要：

- (1) 鼓励已建成区再开发利用；
- (2) 对园区周边需保护区域加大保护力度；
- (3) 推广建筑按多维度、高密度的紧凑型原则来设计；
- (4) 鼓励园区土地的多功能混合型开发。

国内方面，各地因地制宜进行实践，都探索出了适合自身发展的低效用地二次开发做法。上海市宝山区出台了《宝山区2006年土地再开发实施方案》、《加快宝山工业、仓储业土地再开发工作》等一系列文件，有针对性的消除历史原因所带来的用地弊病，鼓励区内企业通过将闲置厂房出租等方式充分利用原有土地资源，扩大产能。浙江省宁波市出台《关于调整工业用地结构促进土地集约利用的意见（试行）》，完善新增工业用地供应，灵活改变建筑物功能并鼓励企业自行改造，对不同类型的低效工业用地采取多种措施加快二次开发。天津经济开发区则结合自身情况充分利用市场机制以及政府协调机制，建立土地退出机制、改革土地供应和鼓励企业联合开发等一系列措施。

结合国内外先进经验以及各区产业空间再开发的实际情况，制订了如下低效产业空间再开发原则与建议：

(1) 完善低效用地认定标准，实行差别化管理

完善现有的低效产业空间认定标准，对于闲置土地、厂房因地制宜，实行差别化管理，对不同产业土地利用效率的企业，采取不同的土地政策。

(2) 完善低效建设用地退出机制

对于落后产能和用地粗放的生产方式应该予以淘汰。应通过土地管理手段建立健全低效工业用地退出机制，以此优

化开发区工业用地数量结构和空间布局，从而提高工业用地效率及单位土地产能，有力地推进土地资源市场化配置，促进土地资源科学合理利用。

(3) 改革工业用地供给制度

改革工业用地供给制度，首先要提高企业的准入门槛，要严格工业建设项目审查。对进入工业项目的用地依照聚类分析指标进行考核，严格淘汰不符合要求的项目和企业用地。改革和调整供给方式，推行土地供给年租制，缩短出让年限；优化用地出让方式，探索“弹性出让”。建立工业用地的转让制度，增加有效供给。

(4) 鼓励企业联合开发

鼓励企业通过建设“联合工厂”等方式，提高既有产业空间的使用效率，本着利益共享的原则，针对不同企业低效土地利用的特点，分别采用不同再开发方式。

(5) 加倍征收土地使用税、开征土地资源空置税

根据规定，为了防止长期征地而不使用和限制多占土地，可在规定土地使用税税额的2—5倍范围内加成征税。按照大城市1.5元至30元，若按照5倍计算，每平方米最高可以征收150元，10亩地一年需交100万元。较高的空置用地成本，将有效地限制多占土地的行为。空置税是对占用资源的惩罚性税收，国际上不乏先例，有利于提高土地利用效率。

五、小结

(1) 上海各区产业用地转型升级工作初见成效，其后应重点抓好落实工作。(2) 各区产业用地转型升级空间较大，闲置用地、闲置厂房较多。(3) 二次开发新模式的落实在进行中，优缺点仍需时间检验。总之，应以新产业、新零售、新链接打造智能互联产业平台，继而从功能维度、技术维度、数据维度构建产城一体化，实现动能转换、产业转型升级。



“公摊面积”与“套内面积”销售模式的利弊分析

香港恒丰有限公司 侯瑞、周晓莹、杨慧

1、前言

从1998年进入商品房时代开始，由消费者分摊购买的共有建筑面积（以下简称“公摊面积”），就因不符国际惯例、现有法律法规没有设定上限等问题一直为人诟病。公摊面积一直处于法律的灰色地带，甚至已经是约定俗成的一种做法，公摊面积已经常常变成了开发商变相涨价的手段。近年来，随着商品房价格攀升，部分开发商更利用普通消费者对公摊面积缺乏深入了解与测算能力，不断推高公摊面积和公摊系数。

2010年，山东高密某楼盘推出后的公摊系数为52%。2017年，南京某商住公寓一些户型的公摊系数发展到58%。2018年7月下旬，武汉多名消费者就某楼盘开发商在公摊面积上玩猫腻而维权抗议。消费者反映，该楼盘公摊比例高达27%，而且该项目备案毛坯房，售卖时却捆绑精装，开发商对电梯、走廊等公摊面积也按室内精装价收费，且价格虚高。2018年7月27

日，新华每日电讯发表评论《“公摊面积伤民”矛盾亟待求解》，将公摊面积的讨论推上了风口浪尖。本文将对公摊面积与套内面积的历史背景，及利弊进行分析研究。

2、定义

目前我国房地产销售市场上采用的销售定价基准主要有建筑面积和套内面积两种，建筑面积为套内面积与分摊面积之和。

(1) 套内面积

套内面积全名套内建筑面积，是由房屋套内使用面积、套内墙体面积、套内阳台建筑面积三部分组成。套内使用面积为套内房屋使用空间的面积，以水平投影面积计算。套内墙体面积是套内使用空间周围的维护或承重墙体或其他承重支撑体所占的面积。套内阳台建筑面积均按阳台外围与房屋外墙之间的水平投影面积1/2计算。

(2) 公摊面积

公摊面积是由整栋楼的产权人共同所有的公用部分建筑面积，主要包括电梯井、管道井、楼梯间、垃圾道、变电室、设备间、公共门厅、过道、地下室、值班警卫室等，以及为整栋服务公共用房和管理用房的建筑面积，以水平投影面积计算。独立使用的地下室、车棚、车库、为多栋服务的警卫室，管理用房，作为人防工程的地下室不计入公摊建筑面积。公摊面积的计算公式如下：

公摊面积=公摊系数×套内面积

公摊系数=总公共分摊面积/(套内面积×总套数)

(3) 公摊面积的影响因素

公摊面积的影响因素较多，主要有户型、套内面积、公共设施、建筑规模。一般情况下，同一楼栋里，户型不同，公摊面积不同，点式楼和板式楼不同；房子面积越大，公摊面积越大；公共设施、走廊越多，公摊面积就越大；建筑规模楼层高度越高，公摊越大，因为楼层越高，则电梯、消防等公共设施越多。

通常，在有电梯的板式高层建筑中，公摊面积比例通常在18%-25%之间；在有电梯的塔式小高层建筑中，公摊面积比例通常在18%-22%之间；在有电梯的塔式高层建筑中，公摊面积比例通常在20%-30%之间；房改房的公摊比较低，通常按照10.65%计算公摊的。

3、公摊面积的历史背景

改革开放之后，各地开始探索在福利分房之外其他的房地产供应模式，于是慢慢形成商品房制度。根据瞭望智库数据显示，1987年深圳从香港引进了土地招拍挂模式，1994年从香港引进楼花形成内地的房屋预售制度，而公摊面积也是从香港引进的。沿袭香港模式，1995年住建部发文《商品房销售面积计算及公用建筑面积分摊规则（试行）》，其中的第五条是“商品房按“套”或“单元”出售，商品房的销售面积即为消费者所购买的套内或单元内建筑面积（以下简称套内建筑面积）与应分摊的公用建筑面积之和。”此外，住建部在2001年颁布并实施的《商品房销售管理办法》，其中规定了开发商销售商品房可以选择三种计价方式：按套计价、按套内建筑面积计价和按建筑面积计价。政策上确立了三种销售计价方式，但是，国内开发商却不约而同地选择了“套内+公摊”的模式。

纵观国际上的销售计价方式，都是以实际居住面积，也就是按“室内面积”来计算房价。2013年，香港出台新政，结束了房屋销售的“建筑面积”时代，而内地绝大多数城市还在将“公摊面积”计入房价。

4、我国政策现状

我国城市基本都在延续香港“建筑面积”计价模式，个别城市在试行“套内面积”或“建筑面积+套内面积”的“双轨制”计价模式。2002年，重庆市以法规的形式明确要求：商品房现房和预售，以套内建筑面积作为计价依据。不按这一计价依据销售的开发商，将被行政主管部门重罚。2011年，重庆市又对这一政策进行了完善。

目前，广州实行的是按建筑面积卖房，销售合同中也同时要求标明套内建筑面积的“双轨制”，产权证上也分别列明套内建筑面积、共有分摊面积、单元总建筑面积，以方便换算。

“公摊面积”虽然是我国在政策法规上认可的销售计价方式，但是相关法律和法规却并没有对公摊面积与的比率作出

相应的规定。由于法律法规对所谓公摊面积与比率的规定与监管存在一个非常模糊的地带，在执行时，不同开发商不同地区不同楼盘都有自己的标准，而消费者不仅没有话语权而且往往还被“剥夺”知情权，处于信息不对称的被动地位。鉴于公摊面积缺少标准、管理混乱，按照实际使用面积来计算房价，消费者能更清楚明白，专家呼吁取消公摊面积全面实行套内建筑面积计价。

5、套内面积的利弊分析

(1) 套内面积的优势

a、公摊面积缺少标准、管理混乱，在住宅销售过程中，容易出现开发商有意增大消费者所应承担的公摊建筑面积现象，对消费者实行面积欺诈，损害与侵犯消费者利益。消费者不仅没有话语权而且往往还被“剥夺”知情权，处于信息不对称的被动地位，消费者即便感觉分摊的公共建筑面积与实际不太相符，由于难以自行进行测量，难以获得有效证据。

如果住宅销售按照套内建筑面积计价，由于消费者可以自行对套内建筑面积进行测量与复核，因而可以抑制开发商对消费者多计算面积的行为发生，有利于减少面积欺诈现象出现，有利于维护消费者的权益。

b、在“限价”的背景下，开发商试图借助公摊面积来变相涨价，公摊比例大、捆绑装修等问题层出不穷，让消费者在购房时需支付更多房款，更使之在未来要支出物业费、取暖费等更多成本。随着房屋精装修政策乃至未来房地产税出台，高比例的公摊面积使得公摊部分所缴纳的税费更高，增加了房屋持有成本。如果按照套内面积进行销售，将有效降低物业费、取暖费、房产税，为消费者降低未来资金压力。

(2) 套内面积的弊端

a、目前套内面积计价模式仅在重庆、广州等极少数城市实行，套内面积的定价与其他按建筑面积计价的楼盘相比，缺乏可比性。

b、降低或取消公摊面积，可能会让开发商忽视公用设施部位建设、降低环境配套等公共公用设施质量，故意将公摊面积做小，以降低成本。公摊面积不是越少越好，要减少公摊面积，就必须通过减少电梯数量，缩小走廊、过道、管道井、楼梯间面积等方法，这无疑将影响居住的舒适度，甚至有可能带来安全隐患。

6、小结

综上所述，“套内面积”与“建筑面积”的计价模式均有利弊，如公摊面积能实现透明化，“套内面积”与“建筑面积”只是数字问题。鉴于此，国家应出台相关规范，规定购房合同中须明确公摊面积明细，以及单元建筑面积、总公摊面积，鼓励消费者维权，并对不良开发商与测量机构进行惩戒。另外，规范还应设立得房率下线，防止开发商不断推高公摊面积和公摊系数，损害消费者的利益。

公摊面积问题积弊已久，越涨越多的公摊面积实质上已经侵占百姓的利益，也损伤了市场经济的公平与公正。人们期待着相关职能部门在研究房产调控政策之时，能正视公摊面积问题，探索更科学、合理的计价方式，切实保护百姓权益。



物业管理篇



深化行业改革力推物业管理创新转型

—对上海物业管理行业可持续发展的再思考

上海浦东房地产集团 吴鸿根

改革开放40年，上海物业管理行业从传统的计划经济体制到有中国特色的市场经济体制；从原有的房管所模式到提供专业化、社会化、市场化的物业服务；从单一的物业管理到延伸服务跨界经营，发生了翻天覆地的变化，在法制建设、产业规模、企业数量、从业人员、行业竞争、市场经营、管理能力、服务水平和社会影响等方面都有了长足进步，为推动城市管理、改善人居环境、增加住房消费、解决就业问题、促进经济发展、维护社会稳定做出了重要贡献。本文将在回望上海物业管理行业发展成就的基础上，研究制约行业创新转型亟需破解的瓶颈难题，对深化行业改革推动上海物业管理可持续发展作出理性思考。

一、上海物业管理行业在改革开放中兴起

改革开放前，由于受计划经济体制影响，上海房屋管理实行的是集分配、管理、维修等职能于一体的公有住房运作模式。1978年12月，党的十一届三中全会吹响了改革开放的号角，上海加快推进住房制度和房管体制改革，物业管理在改革开放大潮中应运而生，新兴的物业管理行业由此诞生。

（一）学习香港经验深圳引入物业管理

1980年8月26日，我国改革开放后第一个经济特区在深圳设立。同年8月，深圳首个涉外房地产开发项目——东湖丽苑开建。作为经济特区的深圳，学习借鉴海内外房管经验，首次从香港引入物业管理，并在新建的东湖丽苑小区实施。1981年3月10日，全国第一家涉外商品房管理专业公司——深圳物业管理公司成立，开创了我国物业管理的

先河。1993年6月28日，深圳又在全国率先成立物业管理行业协会，标志着新兴的物业管理行业的兴起。

（二）适应房改需要上海推行物业管理

上海从1979年开始酝酿探索住房制度改革，尝试新的住房建设和供应机制。1985年7月2日，上海打破沿袭33年的房地合一的行政管理建制，首次将房地产管理局拆分为土地管理局和房产管理局。新组建的房管局改革传统的住房制度，积极开展住房商品化试点，试行公有住房出售，逐步形成房屋产权多元化。1988年8月，上海市政府在黄浦区开展出售旧公房试点，1991年5月，上海出台住房制度改革实施方案。随着住房制度改革的深入，原有房管所管理模式已难以适应房屋产权多元化需要，推行专业化、社会化、市场化的物业管理势在必行。1991年11月23日，上海第一家沪港合资的安居乐物业公司（古北物业公司前身）成立，告别长达近40年的行政性、福利型的房管形式，开启全新的物业管理模式。1994年12月28日，拥有112家会员单位的上海市物业管理行业协会成立。至1995年，上海物业公司已发展到867家，管理房屋建筑面积6197万平方米，占全市房屋总量的28%。为适应房管体制改革需要，上海有重点、有计划、有步骤地将作为事业单位的房管所，转制为社会化、专业化、企业化的物业公司。1996年底，全市150余家房管所转制为物业公司。

二、上海物业管理行业成长发展成就回顾

改革开放中诞生的上海物业管理行业，得益于上海经

济的高速增长。27年来，上海物业管理行业的法制建设不断加强，市场环境趋于完善，产业规模日益扩大，服务内涵得到拓展，转型升级初见成效，商业经营有所创新，涌现了科瑞、东湖、高地、明华、陆家嘴、古北、浦江、锐翔上房、上实、德律风等一批在全国颇有知名度的物业服务企业。

（一）企业数量增加产业规模扩大

虽然上海物业管理行业的起步比深圳晚了10年，但上海城市建设和房地产业的迅速发展，为行业腾飞奠定了坚实基础，在产业规模、企业数量、从业人员、市场经营、管理水平、服务质量、转型升级、盈利能力和社会影响等方面取得重大突破，迈入了专业化、市场化、集约化的发展轨道。据《上海统计年鉴》（2017）统计，至2016年底，全市房屋建筑面积12.77亿平方米，比1978年的8653万平方米增加11.9亿平方米。其中居住房屋建筑面积6.55亿平方米，比1978年的4117万平方米增加6.14亿平方米；非居住房屋建筑面积6.22亿平方米，比1978年的4536万平方米增加5.77亿平方米。《2018年上海物业管理行业发展报告》显示，全市房屋物业管理覆盖率为80.3%。其中居住房屋的物业管理覆盖率达到97.33%，非居住房屋的物业管理覆盖率为60.94%。2017年，全市共有物业服务企业3529家，比2014年的2630家，增加899家，比1995年的867家，增加2662家；从业人员数量达到87.55万，其中在编人数59.57万，比2014年的41.03万，增加18.54万。上海浦江物业公司、上海锐翔上房物业公司分别在香港证券交易所和深圳证券交易所新三板上市，上海锐翔上房物业公司、上海东湖物业公司跻身全国物业服务企业前20名。

（二）非居大幅上升物管水平提升

非居住物业在行业转型发展中占据举足轻重的地位。40年改革开放，上海城市建设日新月异，非居住物业发展突飞猛进，总量呈大幅上升趋势。据《上海统计年鉴》（2017）统计，截至2016年，上海共有商业、办公、园区、公众、学校、医院等非居住房屋建筑面积6.22亿平方米，占全市房屋总量的48.71%，比1978年的4536万平方米增加5.77亿平方米。

上海非居住物业的发展，使得从事非居住物业管理的企业数量增加，产业规模扩大，专业化、市场化、集约化程度较高。《2018年上海物业管理行业发展报告》显示，全市由物业服务企业管理的非居住房屋建筑面积比2014年增加4800万平方米，科瑞、高地、锐翔上房、明华等物业公司管理的非居住物业建筑面积超过七成。

上海非居住物业总量的增加，对物业管理提出了更高要求。东湖、高地、科瑞、明华、上实、上房等物业服务企业，引进和培养了一批懂管理、善经营、知法律、会外语的高素质复合型人才，造就一支管理能力较强、专业知识丰富、技术过硬、综合素质好的管理团队；学习和借鉴国内外非居住物业管理标杆企业的经验和做法，创新非居住物业管理模式，向专业化、多元化、定制化和智能化方向发展；优化业务结构，提升管理品质，深化服务内涵，经济效益稳步提升，产品占有率、品牌美誉度和创新能力逐年增强。

（三）拓展服务内涵改善居住质量

上海物业管理行业延续优良传统，传承行业精神，承载社会责任，秉承“为民、便民、利民”的服务宗旨，实施住宅小区综合治理三年行动计划，开展诚信承诺企业创建，组织物业服务质量提升年活动，举办劳动竞赛、技能比武，评选最美物业人，引导物业人员提高服务技能，注重服务品质提升，改善居民居住质量，全力破解住户反映强烈的公共安全、居住环境、房屋维修等急、难、愁问题，物业服务满意度有了明显提升。据《2018年上海物业管理行业发展报告》统计，上海物业管理行业已有诚信承诺企业794家，占会员企业的54.12%，其中三星诚信承诺企业187家，占会员企业的12.75%。全市住宅小区物业满意度为75.86分，其中安全满意度以77.84分高居榜首。

上海物业管理行业加强高素质物业维修队伍建设，各区房管集团先后成立房屋维修应急中心，组建一支活跃在大街小巷的千人橙色房修队伍，为住户提供24小时房屋应急维修服务，树立了“打得进、叫得应、修得好、管得牢”的房屋维修品牌。永业集团还成立了上海首家社区综合抢险和管理平台——黄浦区卢湾（房屋）应急管理中心，利用公房应急处置平台，整合房屋、市政、绿化等应急抢险力量，构建全覆盖、全过程、全天候、智能化、标准化、高效化的应急管理指挥中心。据统计，2017年，上海962121物业服务热线共受理各类诉求157.49万件，其中物业报修、投诉件数比上年分别减少14%、44%。

（四）寻求创新突破促进服务转型

上海物业管理行业从满足居民需求出发，立足遍布全市1.2万个住宅小区的现有资源，挖掘潜在市场机遇，延伸物业服务链条，创新社区商业模式，拓展传统服务业向现代服务业转型发展新路。

万科、上实、上房、仙霞、景瑞、科瑞等企业在开展延伸服务、创新商业模式、试行跨界经营、推进物业与

互联网+融合、实施集成化管理等方面寻求突破，创建了“幸福驿站”“99生活服务”“慧生活”“天地e家”“集成管理”等新的运作平台，由传统物业管理注重“物”向关注“人”转型，努力为社区居民营造安全、舒适、便利的现代化、智慧化的生活环境。上海万科物业公司加强社区资源整合与经营性业务拓展，开展幸福驿站建设，开办“第五食堂”“万物仓”等业务。上海锐翔上房物业联合有关物业企业，签订互联网社区生活服务合作协议，共同探索新的社区生活服务方式，创新社区商业模式。仙霞物业公司开发“慧生活”物业服务平台，依托现代化信息技术手段，集“智慧型互联、管家式体验、互动性平台”与一体，以建设“手机+WEB+管理平台”为基础，通过平台展示与输出，积极打造居家养老、家政服务等新业务，为居民呈现新型智慧社区版图。

（五）业务收入增长经济效益递增

上海物业管理行业产业规模不断壮大，业务收入得到稳步增长；试行新的商业经营模式，将业务拓展到设施管理、居家养老、家政服务、房屋经租等产业，并拓展多元营收渠道，开展资产管理、经营等衍生服务，营业收入和经济利润大幅提升。2016年，东湖、陆家嘴、德律风、科瑞、上实等13家物业公司的营业收入超过5亿元，东湖物业公司利润总额突破亿元。据《2018年上海物业管理行业发展报告》统计，2017年，上海物业管理行业营业收入为909亿，同比增加4.6%，占上海GDP总量的3.02%，比2014年增加0.51个百分点。营业收入比2014年的591.35亿元增加317.65亿元，增幅达到53.72%；利润总额为73.67亿元，占营业收入的8.1%，比2014年的13.54亿元增加60.13亿元，增幅达到444.09%；实现净利润55.3亿元。据上海物业管理行业协会对238家企业的抽样调查，2016年纳税总额为12.67亿元人民币，占对应企业199.34亿元营业收入的6.36%。

（六）培育物业人才造就专业团队

上海物业管理行业的发展，对人才培养提出了更高要求。科瑞、东湖、高地、明华、陆家嘴、古北、浦江、锐翔上房、上实等知名企业，在人才培养和储备方面独辟蹊径，造就了一支管理能力较强、专业知识丰富、技术过硬、综合素质好的物业管理团队，为行业发展输送了一批懂管理、善经营、知法律、会外语的中高级经营管理和工程技术人才。统计表明，2017年底，上海物业管理行业59.57万名在编人员平均年龄为42.6岁，同比下降1.4岁。

其中40岁以下的从业人员占到38.33%，大专以上学历文化程度人数超过18%，中高级职称人数占3.46%，高级工、技师、高级技师占0.39%。但就总体而言，年龄趋于老化、专业结构不尽合理、经营人才短缺、维修力量薄弱、后备干部数量不足，尤其是支撑行业转型发展的复合型创新人才更是紧缺，很难适应上海物业管理行业可持续发展需要。

三、上海物业管理行业转型发展难点研究

上海物业管理行业在快速发展的同时，累积的问题日益凸显，矛盾纠纷增多，行业发展所依赖的法制建设、社会舆论、市场经济、行业合作、企业经营等环境尚不完善，与国家和社会的期望还有距离。

（一）行业持续发展缺乏战略思考

上海物业管理行业在战略发展、法制建设、市场经营、管理机制、人才培养等方面，存在着不少阻碍行业发展的瓶颈问题。如何从战略上明确行业定位和发展目标，深化行业改革，加快物业管理市场化进程，从体制和机制上实现突破，促进整个行业在高起点上持续健康发展；增强企业核心竞争力，提升行业盈利水平；构建与行业发展相适应的人才培养机制，改变物业管理人才结构不合理的状况。这些难题短期内很难得到根本解决，必须制定长远的行业发展规划，从战略上为物业管理行业的深化改革、创新转型、持续发展提供规划支撑。

（二）法律政策体系有待健全完善

伴随着物业管理行业的不断发展，《物权法》《物业管理条例》《上海市居住物业管理条例》等与之配套的法律、法规相继出台，为规范行业发展起到了推动作用，但行业法律政策体系还不够完善。目前尚没有一部专门针对保障房物业管理、非居住物业管理的法律法规，加上法律、法规与司法解释之间的不配套，可操作性不强，致使保障房、非居住物业管理中遇到的新问题和矛盾、住宅小区停车收费等不少矛盾纠纷，因缺乏相应的法律依据而难以圆满解决。法制建设滞后于行业发展，缺少系统而又科学的政策法规体系支撑，无法为行业持续健康发展提供法律保障。

（三）企业规模不大发展空间受限

上海物业服务企业数量众多，但总体规模偏小，不少企业各自为政，专做自己的产业，企业形不成规模，因而跻身全国前20名的企业屈指可数，在全国有影响的品牌企业不多。由于企业规模不大，企业品牌效应难以显现，很

难在市场竞争中立于不败之地，更难同海内外知名物业企业抗衡，市场拓展能力和企业发展空间受到一定限制。

（四）运营成本增加面临生存压力

受宏观经济形势影响，上海物业服务企业运营成本逐年增加，整个行业的平均利润率下降，不少企业出现了经营亏损，面临着严峻的生存压力。

上海职工最低工资从1993年的210元调至2017年的2300元，致使人工成本居高不下。调查显示，上海物业管理行业主营收入中的人工成本占到七成左右。浦东一家拥有194名保洁保安人员、管理着52万平方米房屋的物业企业，由于最低工资调整，职工工资增加46.56万元，社保缴纳基数多支出55万元，全年多负担费用101.56万元。还不包括法定假日加班、高温补贴等费用，让原本就捉襟见肘的企业举步维艰。

企业人工成本递增、运营费用不断上升，而物业收费却偏离市场，维持在较低的价格水平上，与企业服务成本变动不挂钩，未形成良性有序的价格机制。据对上海95家企业的调查，全年经营收入为46.27亿元，而经营成本却达到40.86亿元，成本占比88.31%，而人工成本又占总成本的69.1%。2017年，物业从业人员整体工资收入虽有提高，但平均月薪仅为3898元。月收入低于3000元的从业人员占35.54%。本市一集团近年来因物业服务企业经济效益不佳而跳槽的业务骨干逾20人。

物业企业经营亏损，要靠较低的收入来调动从业人员工作积极性，留住业务骨干，确实有点力不从心。据统计，本市物业人员流动率达到22%，其中保安人员流动率高达35%。而物业服务不到位，又引发居民不满，不少居民以服务不到位、管理措施跟不上为由拒付管理费，造成物业费收缴率逐年下降。全市物业费平均收缴率不足八成。业务骨干辞职，服务标准降低，居民拒绝缴费，形成企业经营困难、服务不能到位、居民欠费严重的恶性循环。

（五）市场经营社会管理难以结合

受计划经济模式下形成的思维定式和陈旧的经营理念的影响，不少从事老旧小区管理的物业人员，市场竞争意识淡薄，用传统的经营理念和管理模式，固守着自己的“一亩三分地”，企业盈利模式和手段单一，缺少生存和发展的危机感。如何在老旧小区物业中融入市场化管理，这是物业管理行业转型升级需要解决的难题。如果不能很好地解决物业服务和市场经营矛盾，光靠收费调整、政府补贴、税收减免，会使企业和从业人员服务意识淡薄，市

场观念缺失，竞争能力下降，走不出一条运用市场机制实行社会化物业管理的新路，也无法扭转企业经营窘境。要实现市场经营与社会管理结合，必须采用市场招投标、政府购买服务成果等形式，倒逼企业转变经营方式，逐步走向市场。只有这样，才能破解物业服务和市场经营难题。

（六）人员趋于老化专业人才短缺

上海物业管理行业的发展，吸引了不少年轻、学历高、经验丰富的专业人才，不少企业通过自培和引进，培养了一批经营管理和工程技术人才，人才集聚效应得到初步显现。但人员趋于老化、职工技能偏低、经营人才短缺，骨干队伍梯队配备不合理，后备干部数量不足，特别是支撑行业发展的高素质优秀人才更是奇缺，影响了行业的持续发展。《2018年上海市物业管理行业发展报告》显示，从业人员30岁以下的占16.96%，而50岁以上的从业人员则占到35.44%；初中以下文化程度的从业人员占52.1%，大专以上文化程度人数占比15.6%；具有初级以上职称的从业人员仅为7.9%，其中中高级职称人数分别占3.42%和0.05%；初级以上技工仅占4.07%，而中级技工占0.8%；高级工、技师、高级技师仅占0.39%。中高级人才总量不足、高层次年轻人才短缺、复合型创新人才匮乏，成为困扰上海物业管理行业创新转型的又一难题。

四、对上海物业管理行业创新转型的再思考

习近平总书记指出，要总结经验，乘势而上，在新起点上推动改革开放实现新突破。改革开放让新兴的物业管理行业从无到有、从小到大，不断成长。尽管行业发展势头良好，但劳动密集型的性质决定了企业经营和盈利空间狭窄，限制了行业向更高层次发展。因此，要深化改革开放，从战略高度思考上海物业管理行业创新转型的紧迫性和重要性，力推物业管理行业由传统服务业向现代服务业转型。

（一）深化行业改革明确转型目标

要准确把握上海物业管理行业27年的成长发展轨迹，从战略高度思考物业服务企业创新转型的重要意义，明确发展战略、基本定位、规划目标，在战略实施、法制建设、市场选择、规模扩张、产业延伸、转型发展等方面制定切实可行的保障措施；改变传统物业管理思路，建立适应市场经济发展的经营机制，通过适度的市场扩张，提升企业核心竞争力和盈利能力；抓住物业延伸服务带来的商机，为行业发展培育新的经济增长点；把握新型城镇化和上海新一轮发展带来的机遇，坚持产业经营、资产经营、品牌经营相结合，

整合现有物业服务企业的运行机制、组织架构、资源配置，推动传统物业管理向现代服务业转型。

（二）健全法规体系提供法律保障

上海物业管理行业的创新转型持续发展，必须要有健全的法规体系作保证。要加快制定一批与行业持续发展相配套的法律法规和政策，构建以《物权法》为基础的法规体系，用较为健全的法规体系，保障政府部门、物业服务企业和业主的权利义务，为物业管理行业营造较好的政策法律环境；修改《物权法》《物业管理条例》《上海市居住物业管理条例》，增加保障房物业管理、非居住物业管理内容，从法律法规上明确保障房、非住宅物业管理的对象标准、资金来源和专门机构，以及对违法违规行为的惩处措施，从制度和措施上保证保障房、非居住物业管理规范合理，让政府职能部门监管时有法可依。

（三）实施品牌战略探索资本运作

面对深化改革开放的大背景和潜在的物业管理市场，上海物业管理行业要励精图志、夯实基础，汲取海内外物业企业的先进理念和管理方法，建设强有力的竞争团队，打造具有海派文化特色、上海地域特征的物业服务品牌。在此基础上，借助上海发展优势，发挥行业自身长处，整合内外资源，调整产业结构，参与市场竞争；实施品牌战略，培育享誉沪上、全国有影响的物业服务品牌；以东湖、上实、明华、陆家嘴等知名企业作为“旗舰”，建立松散型的物业企业集团，集聚业务骨干，实行强强联手，扩大企业规模，探索资本运作，以良好的品牌效应，高效的管理模式，丰富的服务内涵，参与海外物业市场竞争；从海外著名物业企业中寻找合作伙伴，通过借“船”、借“脑”，推行“走出去”战略，提升上海物业服务企业的社会知晓度，力争未来5年有1-2家企业进入资本市场、2-3家企业跻身全国前10强。

（四）立足社区资源延伸物业服务

要从满足居民需求出发，立足社区现有资源，挖掘潜在市场机遇，延伸物业服务链条，创新社区商业模式。

鼓励物业企业参与社区居家养老服务。利用物业企业对小区情况熟悉的优势，整合社区文化、教育、医疗、家政、保安、保洁、绿化等资源，依靠社区力量，以家庭为核心，由政府或个人购买服务，企业提供包含房屋维修、生活护理、餐饮配送、家政服务、精神慰藉等内容的“家庭式”居家养老服务模式；试行物业代行收费职能。

由物业企业代行小区收费职能，实行小区各类费用收缴一门式和电子化，并向连锁化、联盟化、集成化方向发展；推出代理经租和房屋经纪业务。组建房屋评估队伍，承接业主和企业委托的房屋经营管理业务，为居民代理经租和买卖房屋提供咨询、抵押贷款、手续办理等专项服务；开展网络通信维修服务。与网络通信、有线电视等部门展开合作，由网络通信、有线电视等部门对维修电工进行业务培训，授权物业企业在小区设立应急维修点，实行24小时服务；打造小区电子商务平台，拓展快递收件、代送牛奶、代发报纸、餐饮配送等服务，尝试在小区放置自动售货机、银行柜员机，引入农业合作社进小区销售平价新鲜蔬菜，设立实体或网络微型家用品超市，寻求经济发展途径，提升企业盈利能力，解决物业管理成本倒挂问题。

（五）改变经营方式创新社区商业

要发挥市场主体作用，依托自身具有的客户资源、设施设备维护、供应商渠道、小区广告推广等优势，有效整合物业服务链条，使之产生聚合与规模效应；运用网络技术和物业服务信息资源，打通线上线下客户需求和供应链，构建社区商业服务模式，开设家政养老、医疗卫生、家装维修、文化教育、旅游培训等服务项目，利用互联网为社区居民提供物业延伸服务；改变传统的物业经营方式，创新住宅小区服务手段，建立适应市场的社区电子商务平台，增加企业盈利能力，全面推动物业管理行业转型升级。

（六）着眼长远发展强化队伍建设

要着眼于长远发展，强化人才队伍建设。以行业协会和企业培养、国内和海外培训相结合的办法，选派综合素质高、实践经验丰富、有发展前途的中青年优秀经营、管理和技术人才赴新加坡、香港等国家和地区培训；联手上海财经大学、上海师范大学等高校，举办物业人员高级研修班，组织业务骨干赴深圳、上海的物业标杆企业挂职锻炼，培养具有战略头脑、善于经营管理的紧缺人才队伍；实施“5+5”人才培养工程。今后5年内，采用企业自培、市场引进、校园招聘、公开招聘、挂职锻炼等途径，培育行业发展急需的高级人才500名；自培和引进高级技师、技师和高级技工500名；委培和自培高级项目经理、商业经营、互联网+等紧缺人才500名；深入重点高校招聘应届优秀毕业生500名；储备综合素质好、有发展潜力的青年后备干部500名，为行业转型发展培养一批懂管理、善经营、知法律、会外语的高素质复合型人才，造就一支适合行业发展、技术过硬、综合素质好、相对稳定的经营管理团队。

关于完善物业服务政府采购工作的 思考和建议

上海晟新物业管理经营公司 徐宪安

摘要：本文结合政府服务采购中物业管理招标投标的实例分析，对政府采购二期评审平台实施以来，物业管理项目评审中，招标投标活动的相关参与方和评审环境等方面存在问题和不足，提出相应的建议和思考，以促进政府采购工作在制度建设和监管考核的不断完善，实现政府采购工作规范、公平、公正的目标效率。

关键字：物业管理 政府采购 制度和监管

政府采购制度起源于欧洲，形成于18世纪末，最早可追溯到1761年美国《联邦政府采购法》，迄今已有200多年的历史。在我国，1995年上海市财政局对部分行政事业单位大额财政拨款的设备购置实行集中采购，拉开了我国政府采购试点的序幕。2002年6月29日第九届全国人大常委会第28次会议通过了《中华人民共和国政府采购法》，这部法律对我国的政府采购市场作了进一步的规范。

三十多年的改革开放带来了经济建设的高速发展，国家综合实力和经状况日益提高，政府采购的资金和项目也成倍增长，采购的目录和范围不断扩大，从产品类、劳务类、加工类、服务类采购也逐步纳入其中，在“公开、公平、公正和高效、透明原则”的原则下，政府采购工作建章立制日益完善。

近年来，随着“服务外包”和服务社会化改革的推进，政府的机关大楼、公众场馆和学校、医院物业服务等均推向社会采购，市场招标，快速促进了政府采购物业服务市场化的进程。其中，物业服务采购的评审工作，同其他政府采购产品一样，历经了网下评审，一期网上评审到二期网上评审三个阶段，评审工作的相关规则、程序下不断改进和完善、程序和流程，日趋公平、合理。但是物业管理服务的采购项目作为特殊服务产品，其涵盖内容的政策性、专业性、技术性、综合性比一般的服务更为复杂，因此无论对采购方、代理机构、评审专家都有更高的专业要求和业务知识。财政局二期政采平台的投入运行，采购评审工作的效率和流程又有了新的创新和进步，取得了明显的成效，但是伴随物业服务采购项目数量的增加，中介代理、评审专家、参与企业的队伍的不断地扩大，新的招标环境下新的问题逐步暴露和显现，尤其是制度和监管缺陷、专业培训不足、专家队伍建设和企业的信用行为等方面较为突出。笔者就以上这些现象结合自身的参与体会，提出自己的思考和建议。

一、目前采购物业服务项目评审中存在的问题：

1、政府采购网上评审平台稳定性较差，无法体现前期工作效率。

政府采购项目实现网上评审以来，采购中心实现了信息传递的便利和采购中心统一的管理，推动了政府采购评审工作的进步。2016年政采投入使用的评审“二期采购平台”，在一期平台确有了很大的进步，尤其是在工作的界面、每个阶段的工作层次和评审的同步性方面，但是“二期采购平台”系统的不稳定问题还非常严重、维护工作的应急能力不足、在项目的评审过程中平台系统不稳定造成电脑“卡壳”的现象时有发生，评审操作中屡屡被“踢出”评审系统的问题，几乎每次评审中都会发生，有时，评审好的分数和评标结论全部会被“清零”。因此，评审过程中的系统“状况”往往成为评审过程中的“主角”，决定评审的效率，而且甚至有个别项目到了评审最后的签字环节，出现“系统罢工”，单签字就会耽误近个把小时，网上评审的预期效率荡然无存。

2、评审专家的聘任条件不尽科学合理，专业方面培训明显不足。

根据2012年5月31日上海市财政局发布的《上海市政府采购评审专家和评审工作管理办法》中第六条第（二）款规定的评审专家受聘资格：“从事相关领域工作满八年并具有本科以上学历程度，高级职称或者具有同等专业水平，精通专业业务，熟悉产品情况，并具有一定的招投标理论知识和较丰富的实践经验”。物业管理是一项复杂性的综合性的服务，评审中，专家除了需要对专业知识有一定的掌握，还要对物业管理政策和法规有所了解。但是在目前物业管理相关领域评审专家库中，非专业领域的专家比例相当大，悖于上述《上海市政府采购评审专家和评审工作管理办法》要求的基本条件。在项目评审中表现为：

其一、评审专家不专业，专家的聘任和遴选应更规范和有效。在日前新聘任的物业管理的专家库里非专业领域的专家的比重不断增大，尤其是从来没有接触过物业领域的大学教师大量涌入，相反从事专业工作20年以上的物业行家被拒之门外，其中大多是在技术职称上不符合要求。

本人在一次较大物业项目的评审中，参与评审的4个评审专家中3个是居然都是大学老师，还分别是搞化工的、教育学的、外语系的，整个评审过程感觉在上教学实践课。笔者认为选聘一个物业管理领域的评审专家，“大门”不仅仅只为高技术职称的“开放”，而更应该让懂行的专业人员加入，否则就更应验了外界一句流言：“人人可以成为专家”。

其二、评审专家的缺乏物业专业等知识的系统培训，难以胜任专业评审岗位。众所周知，由于物业管理的政策性、专业性和实践性较强的特点，项目的评审涉及到物业管理的政策法规、项目的成本构成、合理的费用测算、规范的用工政策以及服务企业的酬金依据、税收政策等，只有熟悉和掌握这些要素和专业知识，方能在项目评审中游刃有余。

而目前物业领域外的专家，对这方面的有效培训和实践基础非常欠缺，致使他们在评审中的发言和表态“很难专业”，往往凭自己的感知、认知来评分和发表评审结论，甚至大说“行外话”，对评审中物业常规性的要素一知半解，如：物业管理项目的“部优”“市优”概念、相关资质证书，甚至个别的看不懂财务报表，更看不懂物业的排班、作业文件、服务标准，这样怎么给项目的管理方案科学打分？

其三、部分评审专家的自律性有待加强。我们知道专家的自律行为是一个合格专家的基本素养，也是专家对外形象的一个展示，但是我们个别专家时间概念差，评审迟到、晚到已成为习惯，由于网上评审工作的同步性特点，一个专家迟到往往要影响整个评审进程。有一个知名大学老师的评审专家，几乎每次评审都要迟到，有时晚到近一个小时，并且每次迟到总是理由满满，在专家群里已经小有名气。其次，部分专家在评审过程中，不注意言语自律，随意发表导向性的意见和态度，甚至为了赶时间而“草草了事”等等。

近日，深圳市财政局取消了4位政府采购评审专家的资格，据不完全统计，该市自去年11月以来，共有22位评审专家被取消资格或受警告，原因就是评审过程中没有履行规范的评审义务，产生了不良的社会影响。因此，政府采购评审专家作为项目评审的主角承担着重要的公平责

任，更应该按照有关规定，约束自己的言行和行为，规范地履行评审义务。

3、代理机构的评审代理工作普遍缺乏规范，监管考核工作有待加强。

根据《中华人民共和国政府采购法实施条例》的第十三条要求“采购代理机构应当建立完善的政府采购内部监督管理制度，具备开展政府采购业务所需的评审条件和设施”。但是在目前的代理机构中存在着诸多不规范和不达标的现状：

其一、部分代理机构的评审条件和设施良莠不齐，内部的监督管理制度缺乏，代理工作的随意性较大。

从当前比较规范的市级代理机构和部分区级采购中心来看，无论硬件配置和网络条件，以及代理工作人员的操作流程、言语行为都非常规范和严谨，为专家的评审工作创造了良好的环境。而相当一部分的代理机构或中介服务机构中，评审条件还非常不规范，甚至有个别代理机构，没有规定的配备评审会议室，随意安排评审会议，甚至有的在公司通道搭台操作，没有设立专门电脑和专线网络的现象普遍存在，有的评审时临时租用个人工作电脑和无线网络，导致评审工作频繁中断、专家轮换电脑，评审工作的效率和规范受到严重影响。

其二、代理机构人员上岗培训不到位。有些代理机构工作人员，根本不了解业务规程，甚至把“公开招投标项目”当成“竞争性谈判项目”的流程来操作，评审的表单却是公开招投标的内容。特别是对“竞争性项目的谈判”或者“单一来源的评审”，由于新评审系统的上线，个别代理公司的工作人员几乎“零培训”上岗，每一步操作都在“探索”和“猜测”，最后代理人员的工作在评审专家“指导”下，才勉强地完成评审操作。

其三、部分代理机构的工作随意性大。按照采购中心的要求，评审专家参加项目评审请假，需要提前一天通知，确认同意后方为完成。但是很多代理公司在项目评审的当天急促通知专家评审取消，不尊重专家的时间安排，甚至有些专家已经在去评审的高速公路上，被通知项目评审取消，弄得该专家进退两难。甚至还有一次，专家到了评审地点，才被告知开标失败，评审取消，代理公司发些车费打发专家，费用支付相当随意。笔者认为，采购、代理和专家是共同完成项目评审工作的三个缺一不可的角色，代理公司的有关行为应该健全制度，规范执行，相互尊重应该是对等的，不能因为专家作为行为个体就可以随时、随意差遣打发，这更需要制度的完善和制约。

4、代理机构的评审文件标准差异性大，不利于“公平、公正”的评审原则。

目前，代理机构对评审的标准差异性较大，招标文件中项目的评审标准的分值设立偏差，缺乏监督，对评审的结果会带来直接的影响，操作不当，更容易违背公平、公正评审原则。评分体系的评定分值通常分为三个大块：投标项目的商务报价得分、项目客观分项评定得分和专家个人主观评分，其中客观分项作为投标企业的客观条件，分值有专家共同评定，客观分项，通常包括公司项目负责人、公司综合实力情况、公司在管项目规模、类似项目的管理业绩、公司获奖情况、三项ISO管理体系论证等，其决定投标企业的基本得分，对能否中标至关重要。但是在有些代理机构的项目评分体系中，客观评分项中还会增加“地区有否管理服务项目”、和“投标项目所属地域是否熟悉关系”、“投标公司有没有专业培训中心”或是“有没有专业服务平台”等分值，就明显带有倾向性的意图和不公平的限制条件。另外，对于评审项目的评分项目的评定，各代理机构的招标文件中，也通常存在较大的差异，有的细分的成十几项，就连客观分就有7-8项，而最少的评分整个评分体系只有4-5项，客观分只设立1项甚至1项都不设，这样很容易产生分值的取向异议。

因此，项目的招标文件的制定中，对客观分及其他评分的分值项设定的权限和规定应该加以规范和统一，过于宽松，缺乏监督，容易产生不合理的评审导向和结果。甚至在个别代理机构的评审项目文件中，评审标准不设定任何的客观分，分项少，分值大，由专家直接打分，这对专家的评审工作带来了困惑，只能“跟着感觉走”，最终容易产生低价中标等恶性竞争的结果，违背了投标参与者公平、公正和有效地竞争的初衷。

去年的《中国采购报》刊登的标题为“上海向代理机构‘喊话’”文章中，明确提到上海市财政局近日检查发现部分代理机构代理组织的政府采购活动存在不合规之处，为此对代理机构在采购文件的编制和采购信息的公开方面提出明确要求。

5、采购中心对企业规模评定性标准不够明确，影响商务分的计算条件。

项目评审中队企业规模的评定标准应进一步明确，这将涉及到报价的政策上的优惠，影响商务分的分值。比如对企业规模的评判：大型企业、中型企业和小型或微型企业的标准，是以注册资金、年度销售收入、利润还是企业

员工数，每项的标准是什么？企业员工人数是否包括外包的人员？不能依据企业自己申报的而定，这一问题在评审过程中经常会导致专家组的意见不一致，甚至影响评审的工作正常进行。例如：个别企业为了达到商务得分计算上的优惠，其报表年度利润超千万，员工超过2000人，应该完全符合大中型企业，但是自报小微企业。

另外，又如对“企业管理规模”和“综合实力”两项分值的评定，这两项既是企业客观的要素，又是很难评定的结论，企业的在管面积，通常是企业自报管理面积，缺乏验证材料。又如，针对评分中：公司类似项目的管理业绩，指的是何种“类似”，是指管理项目类型的类似，（如学校、办公楼、住宅），还是中标方式的类似，（政府采购中标、非政府采购中标或是其他中标），往往专家组就现场临时统一，也比较容易出现判断上的公平异议。

再如，对公司的获奖情况的评分，也会出现较大的分歧，通常物业管理项目获奖，物业专家非常清楚，得分依据项目荣获建设部和物业行业的部优和市优数量确定，但是有些专项获奖项的标准往往不低于市优或部优，比如大楼的“五星管理奖”、“生态环保奖”、“节能降耗奖”都不被认同，这一标准有待改进和完善。

6、服务供应商中部分投标物业企业还存在“陪标”和恶意抢标、低价竞标的行为。

物业管理市场竞争激烈这是众所周知的现实，而企业的信用更是一个企业立足于社会的根本和良好口碑。在政府采购的物业项目中，采购方组织完成一个项目的采购流程通常需要在50天左右的时间，并且由于某些专项拨款的时间紧、项目多，往往留给项目的招投标时间更捉襟见肘，因此采购单位也都非常希望招标工作一次成功，但是还是由于个别投标企业的“抢标”，客观地产生了废标和流标情况。例如，某个院校的物业服务采购项目，由于上级拨款明确规定扶持小微型物业服务企业，招标要求中也明确只接受小微型物业服务企业报名参加，但还是有这么一家大型的物业服务企业，为了“抢”项目，通过网上成功进行了报名。由于该项目只有三家物业服务企业参与投标，因此在项目评审时由于那家大型物业服务企业报名的资格性不符合要求，导致该项目不满三家投标企业而最终流标，学校方面只能无奈地接受现实，只能再走流程，造成很大的浪费。可见，由于企业的不诚信，会直接影响采购的效率。

类似以上这种情况，甚至造成有些项目经过多达3次以上的评审流程才完成招投标，更有某一个项目已经超过合同期延期6个月，还在补走招投标评审程序。

其次，在部分项目评审中，还有明显存在着“陪标”的现象，一些知名的物业企业，投标文件的编制严重背离实际情况，在企业的客观分值中，不提供应有的证书、获奖证明、在管项目的合同和数量，存在“主动让分”的现象，这样的做法极大地影响了这些企业的品牌形象和诚信承诺。此外还有个别企业为了赢得项目，不惜低价竞争，违背物业管理的基本成本规则，极大地扰乱了采购市场。

因此，如何加强投标企业的“诚信守法”，建立投标企业的信用记录，设立“黑名单”制度，以震慑有意提供虚假信息指标和不当承诺的行为，以及恶意低价竞争的企业，严重的或限制其参加项目投标的资格，便于政采工作的健康、有序发展。

二、对完善和优化物业服务政府采购工作的建议：

1、加强完善制度建设和提升评审系统硬件的水平，确保采购工作的效率优先。

应进一步加强物业管理采购服务工作的制度建设，细化评审工作的操作流程，在网上评审的前提下，明确部分评分体系的定义和界定，比如明确企业规模定性的具体指标、评分体系和客观评分的要求、界面，商务得分和技术得分的设立标准，完善政府采购的工作立法，建立有效的异议、申诉和救济机制，健全政府采购管理模式。

同时，加强对“二期采购平台”的建设和改进，特别是加强对代理机构硬件和软件的监管、查验和考评，保证各地区评审工作的规范、有序地进行。其中，也可以充分利用专家的“督管”作用，通过有效的方式，进行意见反馈，不仅仅只形式上和表面的评价，建立年度评价制度，如实反映问题，推进评审工作的进步和公平、公正。

2、完善政府服务采购工作的立法，建立有效的异议、申诉和救济机制，健全政府采购管理模式。

健全和完善采购评审工作“维权申诉”机制，也是政府采购制度有效运行和实现政府采购目标的重要保证，允许政府采购合同的双方当事人通过磋商、仲裁、司法或行政等手段维权，保证采购实体、供货商、服务提供者的正当权益。同时，进一步细化和完善单项法规的制定，包括：有关分散采购管理办法、部门服务集中采购管理办法、竞争性谈判采购管理办法、单一来源采购管理办法、政府采购代理机构监督考核办法、供应商质疑处理办法、政府采购监督管理办法等，最大限度规范政府采购行为，尽可能地减少权力寻租。

3、加强对采购代理机构的监管和考评，倡导树立“阳光代理”服务标杆。

采购代理机构应当建立完善的政府采购内部监督管理制度，具备开展政府采购业务所需的评审条件和设施，代理机构除了严格按照政府采购要求配置会议室、专用电脑和专线网络以外，还要加强对代理的规范操作、文件编制和招投标文件论证加以检查，纠正代理机构在招标文件和评分细则方面的不规范做法，确保依法采购、公平规则的落实。

同时，加强对采购代理工作人员的专项培训，严格进行监督考核，代理作业人员必须考试合格上岗，并且要从工作绩效、制度建设、人员素质等服务能力和服务质量方面进行量化评价，对于不达标的代理机构建立退出机制加以公示。

日前，上海市财政局指出：“代理机构应根据采购人的委托严格依法编制采购文件确保采购文件合法合规，要合理设定供应商应当具备的条件，不得以不合理条件限制或者排斥潜在供应商”；“应当按照政府采购法实施条例第十七条等相关规定在采购文件中明确供应商应当提交的材料”；“评审文件不得设定与采购项目不相适应或者与履约无关的资格、技术、商务条件，不得以特定行政区域或者特定行业的业绩、奖项作为加分条件或者中标、成交条件，不得非法限定供应商的所有制形式、组织形式或者所在地”，这些具体的要求和细则，进一步加强了对招标评审工作的规范化，增加了对代理机构的约束力。

倡导采购代理机构结合诚信原则，树立代理机构的服务品牌，成为政府信得过、采购供需双方服务满意的“阳光代理”，努力创建公平公正的采购形象的载体。

4、加强对服务供应商的“合格管理”。

建立服务供应商的诚信档案目录，供应商的“合格”既要有合格的服务质量保证，又要有合格的企业信用保证。为规避部分供应商在参与竞标中的不当行为，建立服务供应商的诚信档案，对有意提供虚假信息指标的和不当承诺的，以及恶意低价竞争的企业，实行“记分制考核”，加以警告，对进入“黑名单”的不合格供应商，限制其参加项目投标的资格。

5、加强政府采购服务评审专家的管理，提高评审工作的专业效率。

在物业评审专家的遴选，应适时改进政府采购专家的引进机制，力争做到引进与需求一致，道德审查与专业审查并重，破格与资格并举，除了看高中级职称以外，还

应该结合物业行业的特点，大胆引进品德高尚、有真才实学和实践经验的专业人才。坚持专家应是“专业之行家”的原则，应更重视对专家实践经验的审查。同时，还应该加强对专家的专业政策和专业知识的培训，建立更完善的专家考评制度，把专家的评审行为置于各方的监督之下，不断提高专家清正廉洁和客观公正的思想意识，建立起评审专家的优胜劣汰、动态管理的体制和机制，从职业道德规范、专业水平、执业能力、遵纪守法等方面进行全面考核。此外，有关部门应建立采购中心和专家沟通交流学习的平台，便于专家对评审工作中发现的问题和改进意见和建议进行反馈，及时得到双向沟通，不断改进工作，同时加强专家网上专业培训，使投标评审工作不断完善和高效。

依法治国就是指依照体现人民意志，反映社会发展规律的法律来治理国家。政府采购行为的法制化和规范化而言，则应以立法形式确认政府财政部门为政府采购主管机构，使其利用与政府采购事务密切相关的优势承担起维护政府采购市场公正、透明、平等竞争秩序的职能。

值得欣慰的是今年3月上海市财政局最新发布了《上海市政府采购评审专家和评审工作管理办法》，并于5月1日正式执行，其中：对“评审专家的聘用管理”和“评审专家条件”有了新的要求，特别是加强对专家的培训工作，增加专家视频培训的考核要求，并重申了“上海市政府采购评审专家工作纪律”，严格规范专家的行为自律；今年4月国家财政部出台了《政府采购代理机构管理暂行办法》的规范性文件，进一步明确了“采购人和采购代理机构的职责”以及“评审准备工作”，最为细化的是规定了“临时取消评审的处理”意见，明确“确需取消评审或者改变评审时间的，应当至少提前24小时在专家抽取系统报备并通知有关评审专家”。6月上海市财政局发出了《关于开展2018年度政府采购代理机构监督检查工作的通知》，政府相关部门接连出台的各项制度和监管手段，正在不断地改善和规范政府采购领域的法制环境。2018年是我国改革开放的四十周年，政府采购工作和物业管理行业发展也将面临着新的融合发展和转型提升，完善制度化建设和加强责任监管，必然是各项工作的基础保障，是推进政府采购工作实现公平效益的重要保障。

参考文献：

- [1]中国政府采购报2017年1月16日 《上海向代理机构“喊话”》
- [2]中国政府采购网2017年6月6日 《动真格！近20位政府采购专家被取消资格》。
- [3]上海政府采购网 《上海市政府采购评审专家和评审工作管理办法》上海市财政局 2018年3月
- [4]上海政府采购网 《政府采购代理机构管理暂行办法》上海市财政局2018年4月





上海物业管理创新人才培养路径研究

上海浦东房地产集团 吴鸿根

经过26年的快速发展，上海物业管理行业在产业规模、企业数量、从业人员、市场经营、管理水平、服务质量、转型升级、盈利能力和社会影响等方面有了突飞猛进的发展，涌现了科瑞、东湖、高地、明华、陆家嘴、古北、浦江、上房、上实、德律风等一批在全国颇有知名度的企业，为改善人居环境、增加住房消费、解决就业问题、促进经济发展、维护社会稳定作出了积极贡献。截至2017年12月，上海共有注册的物业服务企业3529家，其中本市的物业服务企业3473家。上海市物业管理行业协会登记注册的会员企业1467家，其中物业服务企业1254家。企业从业人员总数为87.55万，其中在编职工人数59.57万。2017年上海市统计年鉴数据显示，至2016年底，上海共有各类房屋总建筑面积12.77亿平方米。其中居住房屋6.55亿平方米，占总量的51.29%，物业管理覆盖率达到97.33%；非居住房屋6.22亿平方米，占总量的48.71%，物业管理覆盖率为60.94%。

当然，我们应该客观地看到，上海物业管理行业在战略发展、管理机制、市场经营、人才培养等方面，还存在着不少阻碍行业发展的瓶颈问题，制约了行业在更高层次上的持续健康发展。特别是物业人才结构性矛盾突出，行业发展所需的人才整体素质、年龄专业结构、综合创新水平，还难以适应行业可持续发展的需要，企业转型发展急需的复合型创新人才奇缺。因此，加快上海物业管理行业创新型人才培养，建设高素质物业人才队伍是当务之急。本文在分析上海物业管理行业人才培养现状的同时，就如何构建与行业可持续发展相匹配的物业管理人才队伍作些初浅的探索和研究，提出上海物业管理创新型人才培养的具体路径。

何构建与行业可持续发展相匹配的物业管理人才队伍作些初浅的探索和研究，提出上海物业管理创新型人才培养的具体路径。

一、上海物业管理行业人才培养现状

随着上海城市建设步伐的加快，上海物业管理行业得到了迅速发展，产业面积日益扩大，物业企业不断增多，从业人员大幅增加，服务内涵得到拓展，在企业规模、竞争能力、管理水平和社会影响等方面有了长足进步，同时对上海物业管理人才的培养也提出了更高的要求。科瑞、东湖、高地、明华、陆家嘴、古北、浦江、上房、上实、德律风等沪上知名物业服务企业，在人才培养和储备方面独辟蹊径，建立了较为完善的人力资源管理体系，引进和自培一批懂管理、善经营、知法律、会外语的高素质复合型人才，造就了一支管理能力较强、专业知识丰富、技术过硬、综合素质好的物业管理团队，为行业持续健康发展培养和输送了一批中高级经营管理和工程技术人才。

上海物业管理行业的迅猛发展，吸引了不少来自各行业的年年轻、学历高、实践经验丰富的专业人才，人才集聚效应得到初步显现。统计表明，至2017年底，上海40岁以下的物业从业人员占到38.33%，大专以上文化程度人数超过15.6%，中高级职称人数占3.46%，高级工、技师、高级技师占0.39%。但就总体而言，从业人员年龄趋于老化、专业结构不尽合理、经营人才短缺、维修力量薄弱、后备干部数量不足，尤其是支撑行业转型发展的复合型创新人

才更是紧缺，很难适应上海物业管理行业可持续发展的需要。《2018年上海市物业管理行业发展报告》显示，全行业30岁以下的从业人员仅占16.96%，而50岁以上的从业人员则占到35.44%，大专以上学历程度人数占比15.6%，中高级以上职称人数占3.46%，高级工、技师、高级技师仅占0.39%。高级人才总量不足、高层次年轻人才短缺、复合型创新人才匮乏，成为困扰上海物业管理行业发展的难题。

二、物业行业人才结构性紧缺矛盾分析

尽管沪上不少物业服务企业已意识到人才的重要性，通过自培、引进等多种途径，培养了一批经营管理和工程技术人才。但总体来说，从业人员趋于老化、职工技能学历偏低、后备干部数量不足、创新人才严重短缺、梯队配备不太合理，能够适应行业转型发展需要的复合型创新人才更是稀缺，人才结构性紧缺矛盾较为突出，制约了行业的可持续发展。

1、物业行业人才总量不足

历经26年的磨砺，上海物业管理行业涌现了科瑞、东湖、高地、明华、陆家嘴、古北、浦江、上房、上实、德律风等114家一级物业服务企业。这些沪上知名企业注重长远发展，自培和引进了不少适合企业发展的专业人才，但就专业人才总量而言，距离行业发展的要求还有较大的差距，高级经营管理、物业项目招投标、市场分析研究等紧缺人才数量不足，企业转型发展急需的创新型人才更是匮乏。据上海市物业管理行业协会2018年的统计，2017年，全行业共有高级职称人员270人，占总人数的0.05%；技师和高级技师280人，占总人数的0.05%。另据上海市物业管理行业协会对沪上60家企业37987名从业人员的调查，大专以上学历占比仅为24.13%，其中一级资质企业占比25%，二级企业占比20%，三级企业占比15%。60家企业中，博士研究生仅有5人，硕士研究生为131人。另据一家区属房地集团的调查，7家物业公司具有中级职称的从业人员仅占职工总数的13.41%，而高级职称的从业人员为零。

2、物业人员结构不尽合理

要保持物业管理行业的可持续发展，必须要有一支结构合理的人才队伍。但从现有从业人员情况看，年纪轻、素质高的中高级经营管理和技术人员比例偏低，结构不尽合理。据上海市物业管理行业协会的统计，至2014年底，全行业共有50岁以上的从业人员17.59万，占行业总人数的42.87%，而30岁以下的从业人员仅为3.08万，占行业总人数的7.34%。据上海市物业管理行业协会2018年7月的统计，2017年，全行业在编职工平均年龄为42.6岁。其中30岁以下的从业人员比例占16.96%，50岁以上的从业人员占

35.44%。另据一家区属房地集团的调查，51岁以上的从业人员占34.48%。全行业现有中级以上职称的从业人员1.65万，占从业人员总数的4.02%；有中级以上技术等级的从业人员4300人，占总人数的1.05%，而具备高级职称和高级技术等级的优秀青年人才更是凤毛麟角，无法满足行业发展对人才的需求。不少层次高、年纪轻的紧缺人才由此成了市场上抢手的“香饽饽”，因而待价而沽，这山望着那山高。

3、维修技术力量较为薄弱

伴随着生活和居住条件的改善，居民对房屋维修质量要求越来越高。但就目前上海物业管理行业的现状来看，房屋维修队伍的状况有些令人不安：维修人员数量不足，高级技工严重短缺，维修技术水平下降，难以满足居民日益提高的房屋维修要求。据统计，上海现有高级以上技术等级的维修人员不足2000人，而技师、高级技师更是屈指可数。据统计，2017年，上海具有中级技术等级的从业人员4780人、高级技术等级的从业人员2060人、技师和高级技师280人。据对51家企业3079名技术等级人员的调查，技师和高级技师共111名，占比仅3.61%。据调查，本市一个区房屋应急维修中心共有42名维修人员，其中初级工占66.67%，中级工占19.05%，高级工占4.7%。中高级维修人员的短缺，维修技术力量的薄弱，已成房屋维修质量不能让居民满意的主要原因之一。

4、发展所需创新人才匮乏

上海物业管理行业正在积极探索传统物业服务业向现代服务业转型，上实、上房、仙霞、景瑞、科瑞等企业在延伸服务内涵、创新商业模式、试行跨界经营、推进物业与互联网+融合、实施集成化管理等方面寻求新的突破，“幸福驿站”、“99生活服务”、“慧生活”、“天地e家”、“集成管理”等新的运作平台应运而生。物业行业产业集中度和科技含量的提升，对智能化、信息化管理的要求也越来越高，迫切需要能够适应企业转型发展的复合型创新人才。而目前行业人才状况令人担忧，缺少一支既熟悉物业管理，又精通互联网技术的创新型人才队伍。调查显示，不少物业服务企业虽然培养和引进了一批经营管理和工程技术人才，但单一的经营、管理、技术人才较多，懂技术、会经营、善管理、知法律、熟英语的复合型、综合性人才严重缺乏。不少企业苦于缺少高级经营管理和工程技术人才，而制约了企业在更高层次的发展，进而难以做大做强。所以，要着眼于物业行业的战略发展，有针对性地培养一批高素质复合型创新人才。

5、高端人才流动不断加剧

由于近年来物业管理行业发展较快，掩盖了人才素

质偏低、高端人才缺乏的结构性矛盾，忽视了紧缺人才培养的紧迫性。人才结构不合理、人才存量未盘活、现有人才作用得不到发挥等问题相当突出，不仅高素质人才远远满足不了需求，而且高端人才流动正在不断加剧，不少物业招投标策划人员、高素质项目经理等急需人才更是奇货可居。一些企业只注重短期利益，不重视长期发展，对现有人才缺乏有计划的培训。只有从市场拿到了新项目，才知“人到用时方恨少”，只能去市场临时招聘人才，“拎到篮里就是菜”，根本谈不上战略性的团队建设和长远性的创新人才培养，导致物业人才没有稳定的发展空间，加上物业管理行业薪酬不高，致使高素质的优秀人才流动频繁。据统计，2016年，全市物业从业人员平均月薪不超过4000元。一项统计表明，2017年，行业职工平均月薪3000元及以下的占35.54%，3000-5000元的占54.72%，5000元以上的占9.74%。据对244家物业企业的抽样调查，8522名从业人员的平均月薪3898元，其中总经理的平均月薪为14480元，项目经理的平均月薪为6540元，保安人员平均月薪为3150元。物业行业收入不高，要靠较低的收入留住业务骨干，已经有点力不从心，再要投资培养复合型创新人才，更是难上加难。而在流动的物业人才中，中高级经营管理和工程技术人员占了六成以上。某区房地集团下属的物业公司近年来由此而“跳槽”的业务骨干多达20余人。

三、物业行业创新人才培养路径研究

要推进物业管理行业转型发展，实现由传统服务业向现代服务业转化，必须从战略高度认识行业创新人才培养的紧迫性和重要性，加快行业人才队伍建设，着手培养一批适合市场和企业转型发展需要的复合型创新人才，以改变目前人才培养尚难满足行业发展需求的窘况。

1、实施行业人才发展战略

要根据《上海市中长期人才发展规划纲要（2010—2020）》《上海市人才发展“十三五”规划》《上海市建设交通“十三五”发展规划纲要》要求，着眼于物业管理行业的长远发展，实施行业人才发展战略，为上海物业管理行业转型升级持续发展提供强有力的人才支撑。

要加强行业人才资源的开发与建设，加快紧缺型、创新型人才培养，着力培育一批的复合型人才，造就以能力和素质为核心的高素质创新人才队伍；加紧建设多形式、高标准、严考核、重素质、有激励的人才培养体系，通过人才市场合理配置，优化适应物业行业发展的人才结构，打造一支适合行业发展、技术过硬、综合素质好、相对稳定的经营管理团队；健全薪酬激励机制，逐步实行工资收入与其承担的责任与经营业绩挂

钩；设立物业管理创新人才发展资金，专项用于行业人才引进、培养、培训、奖励等工作；创造有利于创新人才脱颖而出的舆论氛围和法律环境，将行业发展和其人生价值的实现有机结合，让更多的优秀人才尽快成长。

2、构建行业人才培养机制

要善于在企业内部发现有经营、管理和技术才能的后备干部，并充实到关键岗位加以实践，拓宽知识面，更新业务知识，提升业务水平；制定并发布《上海市物业管理行业紧缺人才开发目录》，有计划、有目的、有针对性地培养和引进一批高素质的物业招投标策划、高级项目经理、高级技师等急需的高层次专业人才；将建设高技能、复合型的物业维修队伍作为重大战略任务来抓，培育一支素质高、技能高的物业维修队伍；发挥行业专家和领军人物的“传、帮、带”作用，成立专家顾问团，设立行业人才智库，组建劳模志愿者服务队，推出导师名师带徒活动，开展劳动竞赛技能比武，传授管理经验和维修技能；根据人才自身发展条件，建立行业人才培养模式模型，分析人才培养投入产出比，总结推广创新人才培养管理的成功方法和经验。

3、加快行业人才队伍建设

《上海市建设交通“十三五”发展规划纲要》对物业行业人才培养提出了新的目标和要求。为此，物业管理行业要加快人才队伍建设，通过政府和企业培养、国内和国外培训相结合的办法，在立足岗位成才的基础上，选派综合素质较高、实践经验丰富、有培养前途的优秀经营、管理和技术人才赴新加坡、香港等国家和地区培训；与本市相关高校建立战略合作关系，选择若干企业建立高层次创新人才培养基地、教学实习基地；通过与相关高校联手举办高级研修班、组织业务骨干赴名企挂职锻炼等多种形式，培养具有战略头脑、善于经营管理的紧缺人才队伍；实施“5+5”复合型创新人才培养工程。今后5年内，采用企业自培、市场引进、校园招聘、公开竞聘、挂职锻炼等途径，培育行业发展急需的高级人才500名；自培和引进高级技师、技师和高级技工500名；委培和自培高级项目经理、商业经营、互联网+等紧缺人才500名；深入重点高校招聘应届优秀毕业生500名；储备综合素质好、有发展潜力的青年后备干部500名，逐步改善和优化行业人才结构，建设一支适应行业可持续发展，有创新意识的经营、管理和技术团队。

4、健全职业发展培训体系

健全完善多渠道、多层次、多样化的从业人员职业发展培训体系，建立专家委员会、行业师资库和企业内训师制度，参照保利、彩生活等名企的做法，成立企业管理学

院；联手上海大学、上海师范大学等开设物业管理专业的高校，举办物业管理创新人才高级研修班；组建行业专家和内训师队伍，对从业人员进行业务能力和综合技能深造升级培养，组织商业案例分析、物业市场洞察力与经营决策等业务技能训练；抓好行业职业技能人才队伍建设，举办各类技能鉴定和比武竞赛，通过开展岗位技能培训和业务技能竞赛，加大物业服务、房屋维修等领域一线技能人才培养力度，造就一支门类齐全、数量充足、技艺精湛、结构合理、勇于奉献的工匠型技能人才队伍；构筑衔接沟通各级各类教育技能培训、认可多种学习成果的终身学习制度。

5、培育复合型的创新人才

物业服务内涵在扩大，正朝着多元化方向发展，其科技含量也在不断提升，需要越来越多的复合型创新人才。要放眼行业未来发展，发挥高层次人才引领示范作用，尽快培养复合型创新人才。

以行业协会和企业培养、国内和海外培训相结合的办法，在立足岗位成才的基础上，开发培养一支既熟悉物业管理又懂互联网技术的复合型创新人才；选派综合素质高、实践经验丰富、有发展前途的中青年优秀经营、管理和技术人才赴新加坡、香港等国家和地区培训，为行业可持续发展开发市场紧缺的技术和技能人才；组织业务骨干赴万科、绿城、碧桂园、中海等名企挂职锻炼，培养具有战略头脑、善于经营管理的紧缺人才队伍；实施优秀人才培养计划，推进“5+5”复合型创新人才培养工程，从中遴选具有创新精神和能力的青年拔尖人才；有针对性地培养一批懂技术、会经营、善管理、知法律、熟英语的高素质复合型人才，选拔上海领军人物、政府特殊津贴获得者 and 行业杰出人物等高层次人才，创建一支适合企业发展、技术过硬、素质较高、意识创新、相对稳定的物业管理队伍，显现物业管理队伍年轻专业、复合创新、梯次分明的优势。

6、建立创新型人才后备库

要加紧完善人才培养、实践锻炼、岗位竞争、评价流动、激励创新机制，建立覆盖整个行业的创新人才后备库。建立从业人员培训体系，对市场紧缺人才实施岗前培训、转岗培训，适时选送有发展潜力的年轻干部，去海内

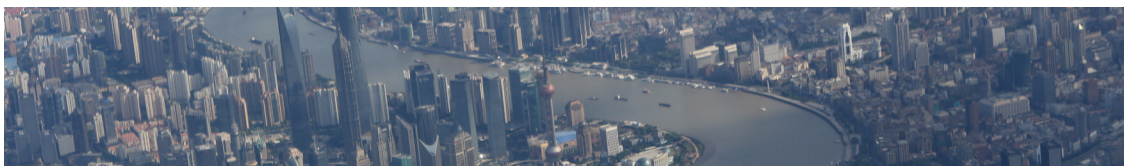
外知名物业企业实习和培训；强化青年人才培养，深入同济等“985”“211”重点高校招聘应届优秀毕业生，制定有利于青年人才脱颖而出的任职规定；改革现有分配机制，可以尝试与经济效益挂钩的年薪制、股份期权制等分配形式，建立符合企业发展的薪酬体系；设立人才培养奖励资金，推出行业优秀青年人才培养工程，重点奖励有发展潜力、业务过硬、影响较大、贡献突出的青年复合型创新人才；抓住吸引、培养、使用、激励、保障环节，用好现有人才、稳定关键人才、引进急需人才、培养未来人才，为企业发展凝聚更多的青年创新人才。

7、搭建人才培养评估体系

要针对目前行业人才培养存在的薄弱环节，完善人才引进、培养、选拔、评价标准，建立健全物业人才培养评估体系。按照行业发展需要，对现有人才的能力要求、知识结构和素质情况进行自评，预测行业未来发展短缺人才数量，确定行业发展所需人才；设立行业人才评估委员会，对各类人才实施能力测评，并组织专家对企业人才结构实行分析评估；通过对现有人才的自评、测评、分析、评估，明确人才需求和发展走势，确立人才培养发展目标，形成科学、规范、系统的人才评估体系；发挥政府、市场、专业机构、物业企业的多元评价主体作用，构建科学化、社会化、市场化的人才评估机制。

8、构筑人才信息管理系统

开展行业人才普查，摸清人才基础数据，完善现有人才信息，建立行业人才信息库；研发建设数据齐全、功能完备的行业人才信息管理系统，对人才申报、许可、备案、查询、验证、评价、监督等实施动态管理；定期发布行业人才供求信息，及时分析、研究企业各类人才需求，引导企业经营管理人才合理流动；搭建便捷、高效的物业管理行业人才信息平台，为人才开发培养、考核评价、选拔任用、流动配置、激励保障等提供依据和指导；探索人才培养数据化、信息化和集成化管理模式，对行业人才发展规划实施情况展开监测调查，剖析和解决企业人才培养中出现的新情况、新问题和矛盾，走出一条具有行业特色的创新人才培养新路，助推上海物业管理行业转型发展。



老旧住宅小区停车痛点分析及其解决途径的实践

上海浦东房地产集团 周林富

摘要：停车矛盾是住宅小区物管纠纷焦点，也是政府聚焦社区治理的重要内容。本文从分析小区停车痛点入手，提出解决途径的业务原理和技术路线，展示实践后的效果，最后展望共享停车发展愿景。

关键字：停车痛点 智慧管理 共享 住宅区

一、物管小区停车的痛点分析

沪府发[2018]8号《本市住宅小区建设“美丽家园”三年行动计划（2018-2020）》提出要疏解住宅小区车辆停放矛盾，规范停车资源使用和业主停车行为，充分利用住宅小区周边小区周边给类资源，推进停车错时共享，鼓励专用停车设施对小区开放服务，结合美丽家园建设，探索利用住宅小区现有场地及空间资源建设停车位。类似全市住宅小区情况，笔者所在物业集团服务200多个物业管理小区，其中房改房小区170多个，遍及当地城区20多个街镇。房屋类型除了旧里外，多数小区基本上有完整的公共停车场所和进出门卫。随着生活水平不断提高，老旧小区的停车难问题成为近年来困扰物业管理的一大难题。

据统计，全年停车发票（含计算机打印发票和通用面额发票）数量达到110万多张，物业公司停车管理压力艰巨。2017年，笔者所在集团物业服务呼叫中心接到关于保安的投诉件531件，其中停车问题377件，占比71%。据日常管理经验和现场巡查发现，老旧住宅小区停车管理存在以下痛点：

1住宅小区车位数量严重不足

这些老旧小区都是80-90年代建设的，国家还未进入汽车社会，当时《城市居住区规划设计规范》没对住宅小区私人小汽车车位数量做强制配比。部分2000年后建设的动迁配套商品房和普通商品房车位配比也没达到1:1。随着社会发展，小区业主拥有小汽车是普遍现象，虽不能跟高档小区汽车/户比值超过1的惊人现象，小区的公共停车场地已经不能满足业主汽车停放的需求。

2停车场周转率不高

许多业主如同拥有普通电器一样购买了轿车，必须拥有但不一定要使用。因为停车位紧张，这些业主基本在周末购物休闲外出等情况下开车，日常工作乘坐公共交通，小区里“僵死车”现象形成一道“风景”。

3外来车辆占用小区造成本小区业主找不到车位

因为车位不足，这些老旧小区基本不设固定车位，谁先到先停。这些老旧小区与商务区相邻，由于停车收费比较低，与附近办公楼形成价格差。外来上班族比较倾向泊车至小区里，可下班比较晚，在离开小区之前时段里，业主则要返回到小区，这个时间段造成业主无法停车。由于停车资源冲突，许多小区业主强烈要求禁止外来车辆进入小区，间接影响社会和谐。特别严重的是，沿黄浦江片70%小区临近商务区，由于人工无法动态调节外来车辆有效进出，临停车辆与业主车辆之间常常造成对冲，小区停车矛盾层出不穷。

4车辆进出较难纳入全面监管

物业公司管理策略是，让不同老旧小区之间的保安会定期进行轮换，避免形成监管漏洞。而现实情况经常出现，保安收钱不给票或者用外来定额停车票替代所在物业公司发票。理论上，车子进小区时收费还是出小区时收费、计费金额等操作要求须依据停车管理制度规定，而遗憾的是保安的执行力只能靠抽查来评估。因此，监管时只能依据当时的进出记录全凭手工登记簿或者历史账册来推断，物业公司无法做到精细化抽查。

5收费标准因人而异产生弊端

未经审核的临时车辆可以当作包月车辆管理、临停车辆可以按次计费也可按时计费，类似情形的关于停车收费方面的投诉达到66件，占保安投诉531件的12.4%。显而易见，这些投诉来自对收费有异议的车主，而反过来分析，遗漏收费或减少收费则不大可能会产生投诉。停车收费主要依赖小区保安人工来执行，小区经理管理效能与保安素质直接影响停车管理的满意度和收费的完整性。

6小区停车基础信息无法得到有效统计，停车管理无法形成合理的量化考核指标

物业公司曾安排管理人员于夜晚清点小区公共地面实际可停小汽车的数量，可最终放弃此项工作。因为车辆信息是每天都发生变化的，无法分辨出哪些是业主车辆、哪些是临停车辆、哪些是访客车辆。

二、解决新业务原理与技术路线

停车管理痛点产生的根本原因是车辆出入信息未集中记录。因为数字化信息化车流数据库未形成，停车信息的对比分析也如空中楼阁。如果车辆出入的记录都无法快速被掌控，那么住宅小区停车秩序的有效有序管控就无从谈起。

(一) 停车管理的业务原理

机动车按来源可分为业主包月车辆、业主常驻车辆、外来访客车辆、外来临停车辆、错时包月车辆、线上预约车辆等等。业主包月车辆指的是车主有自己停车位或相对固定停车场地的；业主常驻车辆指的是车主在住宅小区无固定车位，先到先停，在小区里停车时间较长；外来访客车辆指业主亲戚与朋友来拜访的，例如子女周末固定到探访父母，可能在父母家住一两宿；外来临停车辆指的是去周边商务楼办事、到商业中心购物休闲时，把车辆停在小区里，而且基本在当天进出；错时包月车辆则是错时共享车位。周边停车位紧张的单位与小区有约定，在白天或晚上相互交换停车资源，白天小区空余车位让周边商务楼职员停，晚上周边商务楼车位交换给小区业主停。

车辆类型	车牌预知否	业主相关性	时间可控性	收费高低	备注
包月车辆	已知	相关	不可控	低	
常驻车辆	已知	相关	不可控	低	
访客车辆	未知	相关	可控	中到高	超时高收费
临停车辆	未知	无关	不可控	高	
错时车辆	已知	无关	可控	低	
预约车辆	已知	无关	可控	适中	

表1 车辆类型属性分析表

从“车辆类型属性分析表”可知每类车都有相应特点，如何利用车辆类型特点实施靶式控制是我们解决住宅小区痛点的途径。住宅小区停车资源的有限特性决定车位不可能无限制拓展，这是一种稀缺性与排他性资源。要解决停车矛盾，小区管理方必须堵疏结合、合理配置资源。例如，临停车辆通过提高收费调控转换到预约车辆；常驻车辆与错时车辆交换时间资源，延伸小区与社会停车场互通，克服“各自为政”现象；包月和常驻车辆的比例控制依据每辆车平均停车时长来合理调节，因为常驻车辆不保证车位特点可以引导车主能多停到单位固定车位。怎么实现优化停车资源配置？基本思路是了解车辆进出信息进行智慧控制，可分三个层次发展管控。

第一层次：采集车牌、管理出入。

利用车牌识别道闸信息系统自动记录车辆基本信息，积累小区业主车辆与外来车辆进出流水账，实时写入数据库。外来车辆进入小区需经过停车电脑发送指令才能进入，通过收费杠杆使得小区初步降低外来车辆进入数量和减少长时间停留状况。

第二层次：分析类型、理清信息

通过分析积累的巨量车辆进入记录，物业小区管理处可以清晰了解各类车辆类型对应数量和车辆出入规律，解决现有小区车位数量如何配置最优资源。

第三层次：共享停车管理，打通住宅小区和附近停车资源错时交换。

利用停车大数据自动分析住宅小区停车空闲资源和冲突资源，自动预测和调节车辆进出（道闸管控）。

要实现以上三个层次的车辆管控，物业公司必须以精细化管理为导向，依赖信息化、数据化和物联网技术来支撑。

(二) 停车管理的技术路线

住宅小区停车智慧管理及共享平台有别于传统停车道闸系统。通过对进出车辆车牌号、车型、车身颜色进行抓拍，以车牌号为主要甄别因子，停车信息系统可自动控制出入口闸杆，对车辆进行管理和收费。车牌识别（传感技术）的使用管理自动采集了小区进出车辆信息和显著提升了门岗的通行效率。另外，借助网络传输技术、云计算方式实现集中调配与共

享，停车管理水平提升到智慧层次。动态的小区车位空闲资源可以推送公众的移动化终端。当然，物业公司与小区管理者也能对停车信息进行远程监管，掌握小区停车状况，也为停车管理者提供决策依据。

1小区端局域网停车管理系统

住宅小区基本存在多个出入口，根据现场实际配置摄像头。小区停车系统采用c/s结构保证速度，满足车辆快速进出的响应要求。

每次车辆出入具体流程是这样的：

摄像头能够识别大小型车辆、警车、新能源车等各类车牌。车辆入场时识别后的车牌传送给停车管理系统→停车管理系统对本小区车辆数据记录→计算是否允许进入（入口端）→是否收费和金额（出口端）→弹出信息显示在道闸旁的播报屏和保安操作电脑→如自动放行则发指令给控制屏、抬闸放行（包月车辆和预约车辆），需要保安人工干预则人工操作电脑软件发指令（临停和访客车辆）。当然，停车管理系统还涉及到车辆与业主地址的关联、车辆缴费过期提醒、各类统计报表等等。

2网络传输

停车系统数据集中还要远程管理，需要可靠的以太网。初期上线时，采用因特网宽带实现传输，我们发现网络传输服务质量不稳定。分析原因在于小区对外的宽带服务商有很多，路由复杂造成停车记录传输丢失。后期，我们自己构建基于EPON技术的裸光纤技术，保障了稳定高带宽的网络传输通道。这样高带宽网络还可以满足监控摄像头动态录像的传输，实现停车道闸工作现场的监管。

3智慧管理数据平台

数据平台系统利用虚拟化技术，四台高端物理硬件服务器虚拟出16台服务器，Data server、Web sever等采用HA方案，可以实现24*7服务；对外服务由专业级防火墙隔离，做到安全、可靠、高效；小区的停车中心端定时发送预警信息，提示停车场系统是否正常运转。

大平台还可以实现二次计费以满足个性化需求，为公众提供移动化前端服务，目前物业公司以微信公众号作为轻量级APP来实现，该公众号可以实现业主停车费在线缴付。临时停放车主根据所在地或地图定位小区，实时查看空余停车位来决定预约与支付费用。

数据平台会根据历史时间段停车状况实时计算（类似AI技术）可获得的预约车位数量和共享停车数量，这样能够保证本小区业主使用车位资源的稳定性、连续性，小区停车才能实现高满意度。

三、实践效果的分析

1经济效果

停车系统应用最明显的效果是杜绝停车收费风险，每一辆车进出的记录能够对应收费金额。即使由于多种原因保安收不到费用，信息系统也有相应记录为证，为改进管理措施提供精准的决策支撑。据大平台初步统计，已上线的小区包月车辆数量达2万多，每天进出的临停车辆可达3万多辆，年积累记录可达千万条。该系统解决了人工收费低效率与资金监管困难，在线支付和现金收费纳入系统信息流杜绝管理漏洞。在聚合支付系统上线后，出口收费利用与停车系统实时交互的POS机器来交易。这样，物业小区业务流、资金流、信息流的统一能够提升小区管理的数字化水平，加强了小区服务质量闭环体系监管效能。停车系统近上线一年，笔者所在物业集团增收停车费1100多万，缓减老旧小区物业费不足的窘境。

2社会效果

停车系统能够高效率管控外来临时停车入场权限，在提高小区业主停车满意度初步发挥效用了。实时监控分析小区剩余车位数量、动态计算小区不同时段的闲置资源、杜绝无限度开放外来车辆，这些智能化功能将满足业主与外来停车者可以快捷获得车位使用权，不必借助繁重低效的人工干预，直接扁平化了停车管理流程。

四、结论与愿景

住宅小区停车位与车主之间资源配置的难点在于车主信息和车子进出动态调节的不可控，而物联网技术恰如其分地解决了停车资源管控与拓展。车牌识别技术和本地边缘计算（感知层）记录了小区现场车子信息和计费，电信级的网络传输技术（连接层）可靠快速传递了海量的车牌与进出时间数据，智慧云平台（应用层）融合大量小区停车数据产生关联与智能分析，可指导物业公司配置停车类别、开放外来车辆预约、计算小区车位实时空闲资源等。基于物联网的整合式虚拟化

小区停车场，让物业公司提高小区停车管理满意度和经济营收，更可喜的是打破小区地域界限，如同河流里的水相互融合，产生新的经济运营模式——共享停车。笔者所在集团有100多个物管小区靠近商务区连成片成规模，这些住宅小区停车位具有公共流动的、与非居住区停车时间互补和距离相邻三个特性，非常契合2016年市交通委等7部门联合印发的《关于促进本市停车资源共享利用的指导意见》。智慧停车管理平台可以最大限度挖掘住宅小区之间、住宅与非住宅之间的停车资源联动。

共享停车理念把小区停车资源与社会停车资源打通，业主和社会停车者取得共赢。有详细进出记录并且实名制的准入条件更能够保证车位使用者的身份真实。网络共享既是赋能业主满意度，也是平台信用经济，使得物业公司能够整合大量的潜在资源，实现了巨大的市场价值。

物业服务商业模式可能随着智慧停车深度运营发生飞跃性变化。传统的物业管理按合同约定房屋管理，无法满足业主个性化生活需求。车辆日常管理推动物业公司与业主的发生高频链接，链接关系产生数据，数据产生个性化需求，物业公司必然成为社区服务综合体的主角。大数据和互联网链接将助力物业公司服务方向转型是基于社群关系思维开展，随之推动的商业机会成为物业公司新的赢利增长点。

在物业管理工作中关注“发现力”

上海金晨物业经营管理有限公司 郑善坚

一、什么是发现力？

发现力，简单地说就是一种洞察和分析、判断问题的能力，一种对问题的敏感性。为什么要在物业服务行业强调发现力的重要性？因为物业服务与业主的生活密切相关，内容繁多琐碎，但琐事绝非小事。如果缺乏对服务管理问题的洞察力，发现力，工作中的差错和闪失、工作不到位的现象将难以避免，使得作为物业服务消费者的业主，会因某一个问题引发不满，导致对物业服务很难做出全面客观正确的评价。这是我们在日常工作中常常遇到的尴尬境况。物业管理有句行话：“看不出问题，才是最大的问题”。物业的基础工作是巡查，而巡查的基础就是善于观察发现。许多情况下，物业的职责是告知（物业没有执法权），而告知的前提是自己先要发现问题。如果熟视无睹，眼中没活儿，巡查将是走过场，凡事就不可能做到防患未然，等到危机、事故发生了，往往为时已晚。发现并不神秘，生活、工作中无处不在。比如，你发现一件衣服很漂亮，很适合自己，于是就买了一件，在这个过程中，发现是决策和采取购买行动的开始；企业参与市场竞争，要发现和寻找市场机会；ISO QMS（质量管理体系）、EMS（环境管理体系）和OHSAS（职业健康安全管理体系）所体现的PDCA管理要求，都是从识别管理对象开始；等等。发现是解决问题之源，发现也是创新之源，因为创新往往基于对“痛点”的发现（这里不做详述）。

二、发现的六个要素

1. 观察 用五官进行观察（主要是肉眼），从而发现问题。
2. 标准 法律法规，行业及公司规范、制度、以往的经验值、测量仪器等是标准。

3. 测量 通过感知或检查（包括使用仪器和设备）进行测量获取的信息，跟标准比较，跟应有的理想状态比较，从而发现问题。

4. 评估 通过观察和测量的信息进行分析，从而发现问题。注：有观察和测量，没有评估和判断（或者不会评估），等于什么都没做（无法决策或采取相应的行动）。

5. 时间间隔 常态化管理的事物，为保证发现的即时性和有效性，应当按规定的时间间隔，重复进行观察，测量和评估。

6. 客观性和主管性 在观察分析评估中都会遇到的问题。采用正确的流程，设定客观性评估指标，是增加客观性，避免主管性的好方法。

三、发现，体现在于物业现场工作的每天、每刻

1. 管理者要善于发现

项目经理每天的首要工作就是项目巡视，充分了解物业的运行状况（包括对项目各岗位及各项工作的质量检查，需要互相配合的工作协调，外包单位质量检查等），发现问题及时解决。这个要求同样适用于各部门主管。

2. 客服

对客户的反应和真实需求是否善于观察了解；日常接访、报修、投诉是否处理得当；收费是否正常；维修派工是否及时；重大节假日、异常天气是否及时发放温馨提示，档案、记录是否安全完整保存等。

3. 秩序维护

门岗对于外来人员、车辆的判断和记录；巡逻岗对于消防隐患、车辆停放状态（有无乱停放、安全隐患等）、区域各项安全要素的判断和记录（包括违法搭建、装修、高空坠物

等)；监控岗对于监控信息的判断和记录等。

4. 工程

对于设施设备运行状态的把握，磨损状况，维保状况（包括维保计划及实施状况、维保记录），工具使用是否规范，操作安全防护等。

5. 保洁

清洁标准是否达到，清洁用具是否规范使用，清洁范围是否覆盖所有服务区域（是否存在卫生死角），气候变化时如何应对等。

6. 绿化

浇水施肥、修剪整修是否规范正常；还有除草、病虫害、死株清理及补栽、落叶清扫、绿化带卫生情况等。另外，人事是否善于发现人才，财务是否善于发现数据异常，外包单位资格审查及工作质量检查是否到位、管理者是否善于发现管理的漏洞或盲区，等等。值得一提的是，除了物业本职工作外，能够发现业主的困难，及时提供帮助，往往是体现物业超值服务和赢得客户赞许的契机。比如下雨时提醒业主收衣、拾金不昧、帮客户拎行李、发现孤独老人摔倒及时拨打120救助等。更重要的是，因为物业服务工作的特点，经常在现场贴近客户，不论你是客服、保安还是保洁，没有职务工种之分，都是可以提供这种“爱心”服务的。能够“让客户感动”，客户才会成为你的“粉丝”，这也是高端服务品牌塑造的要点所在。

四 物业工作需要注意培养的几种观察力

发现的首要工作是观察，然后才有判断和决策。下面着重讲一下观察力的问题。

1. 对危险的观察力

窨井盖没有盖好，也没有设置围栏及警示标记，你是否看到并且意识到危险的存在？如：工程或保洁人员一个人在爬扶梯；工程或保洁施工没有做维护提醒；阳台上的盆花是否会掉下来；……等等。从建筑物到设施设备，再到绿化等，如果使用或维护不当，都会产生安全隐患。安全管理，是物业管理的重要特征。

2. 对服务标准的观察力

通过观察，能否看出物业的服务标准是几级，相应的四保工作是否达标等。物业服务讲求的是质价相符，是按合同约定的标准提供服务。不熟知服务标准，不依据服务标准工作，是无法对服务质量做出正确评价的。

3. 对管理痕迹的观察力

通过表象，能否看出有无管理痕迹（标识标牌、宣传告示栏、告知单、警示标记、巡检记录等）；通过观察和检查记录，能否发现缺岗、离岗、怠岗情况及记录的真实性、逻辑性等。比如有巡视而无巡视记录，管理上就属于

没有留下管理痕迹。

4. 待改进的观察力

我们的服务能不能做得更好？这个地方是不是应该就是这个样子（这里是否缺了什么）？对客户正确的意见是否敏感？对现有的缺陷有无弥补、改进的办法等。

5. 对客户困扰的观察力

客户遇到困难时，你是否在第一时间发现，并提供爱心帮助，或敏感发现问题及时处置，还是无动于衷不闻不问，是体现物业是否具有超值服务水平的重要标志。

6. 对同行、行业的观察力

看到别的物业，与自己所处的物业进行比较，是否发现好在哪儿，差在哪儿；目前行业的发展趋势如何，新技术新方法的应用情况如何，品牌差异化竞争的点在哪儿等。

五 如何提高观察力

1. 提高注意力

标牌的字旧了，褪色了，或设计陈旧不好看，你是否天天看到却没有注意到？保安在睡岗，或是执勤中在看手机，你是否看到却没有注意到？正在装修的房间，门口虽有施工许可证，但上面没写具体的内容（比如装修单位，责任人缺失），你是否看到却没有注意到？……物业服务中还有许多细小的事情，如果不注意观察，问题就会与你擦肩而过，或者让你“熟视无睹”。我们说看到不等于注意到；看见，不等于看清。人对于目视得到的大多数信息并不会在大脑中形成反射和认知，或者说人只会注意他熟悉的，感兴趣，期望的东西或事物（心理学镜像原理）。这就要求物业工作者，要充分培养对物业类型问题的兴趣。

训练方法：

1) 学习物业知识，熟悉物业工作，特别是自己本职工作的要求和技术要点。

2) 把发现过，容易出现的问题，列表记录下来，然后在观察时逐一对照，这样就容易发现问题。这也是物业管理 and 检查考评时，常用的方法。

3) 培养良好的习惯

当你养成良好的习惯后，会习惯性地区观察和注意一些需要注意的事项（心理学条件反射原理）。物业有许多工作是可以明确规定必要的执行频次的，如每日一次，每周一次或每月、每季度、每年一次，全年52周PDCA循环，做好计划和表格，通过重复、频次化作业，可以很好地避免发现问题不及时、执行操作不熟练等问题。

4) 对事物永远保持一种好奇心，多问几个为什么。

2. 服务，要有精度意识

从某种意义上说，精度=品质。精细化服务的反面，就是粗糙的服务。毫米级精度的产品与微米级精度的产品

相比，就是粗糙的产品。72dpi画面的照片和300dpi画面的照片相比，就是低画质的照片，问题是你能否一眼看出，还是要等像素值更低，粗糙到有明显的马赛克现象时才发现。明明地上不干净，明明就是脏乱差，为什么有的人觉得蛮干净了？因为不同人对干净的精度感知标准不同。一杯热牛奶端上来，如果太烫，客人是无法拿起来喝的，此时牛奶的温度也是你服务品质的体现。

训练方法：

1) 向优秀的管理项目学习，学标准，找差距。多看优秀的服务和设计，并和自己服务管理的现场作比较，有比较才会有提高。评优评级都是有标准、指标的，达标了才能说自己的管理是优秀的。

2) 经常注意观察评估不同精度的产品和服务，并进行比较。要看到机房和机房也是不一样的，扫地、站岗也是有差异的。必要时用拍照图片和摄影视频进行比较。

3) 物业服务内容琐碎繁多，须注意细节。

4) 量化分析，注重事物的内涵，而非只是外表。

3. 熟悉生产工艺、操作规程

我们说看清，也不等于看懂。外行看热闹，内行看门道；行家伸伸手，便知有没有。优秀的物业管理工作者，应该也是专业的学科带头人。从草木的状态，能否看出植物的品种，生长状况，有没有良好的种植，施肥，浇水等，这个需要绿植方面的专业经验；看到电梯，机器设备的外观和运行状况，能否判断其维护保养的状况（磨损程度，养护级别，哪里修理过等），是否正常运行，有没有缺失的指示标牌等；看到业主没有按时支付物业费，你是简单上门催缴，还是了解业主的心态和其没有支付的原因？从客服端送茶水的姿势，你能否判断其是否受过专门的训练？为什么设计师的眼力比较好，因为他见多识广，而且拥有专业知识（在设计师眼里，设计无处不在）。如果你是平面设计师，你会注意画面的构思，排版，字体，大小，间距，色彩，质感，比例等因素；如果你是建筑或室内设计师，你会注意空间，光线，材质，装饰风格等因素；这些对于不专业的人，往往考虑不到，或者只有一种朦胧的美感。

训练方法：

1) 多学习本行业的专业知识，操作方法和操作技能。熟悉兵法者善战，熟练兵器者善武。获取相关专业技术职称和执业证书，在企业中进行劳动竞赛和各种专业技能比武等都是比较好的方法。为什么违反作业规程，出事情的往往都是那些没有证的人？因为他们意识不到危险的存在，或者说有大勇而无细谋。

2) 还要学习与行业相关的知识和技术

不要认为建筑知识与你无关，因为你管的就是建筑；

不要认为金融知识与你无关，因为你管的不仅是物，而且是资产；不要认为心理学与你无关，因为你不仅管物，而且管人，即带领员工齐心协力服务管理好项目。....

3) 做好各种应急预案，并勤加练习，是重要的应变方法。所谓养兵千日，用兵一时。平常不做功课，遇到突发事件就会手忙脚乱。

4. 观察不仅用眼，也用手，耳，鼻中医讲究望闻问切，其实就是一种观察，感知能力。物业工作中，看，闻，听，摸等都是常用的识别方法。比如检查保洁工作质量时，戴好白手套到处摸一下看有无灰尘；秩序维护员巡逻时，一面仔细看是否有异常现象，一面认真听沿途是否有异声，包括闻一下，及时发现异味源头；保洁打扫卫生时，听到异声，发现情况等。一线员工通过细心的观察，违章现象可以阻止在萌芽状态；各种安全隐患可以及时发现和排除；还可以为遇到困难的客户及时提供帮助。

六 提高分析和解决问题的能力

发现问题不是目的，正确的判断和做出评价，从而采取的措施，制定方案，落实行动才是目的。

1. 发现的过程管理

发现有偶然，有非偶然。作为物业服务提供商，工作范围内发现问题是一种职责，也是一种履约行为。科学的发现，围绕事件的整个过程，体现在事前、事中、事后管理的方方面面。

2. 信息处理的方法

1) 判断法：对比较简单明确的问题，可以直接判断得出结论。

2) 评估法：对复杂的问题，可采取各种常用评估的方法。如标准法：根据标准、指标（SOP/KPI等），画成表格，对照后进行评估；分级法：将质量、精度分级（如一级、二级、三级；优良中差；ABD等）；市场法：选取可比对象，对比各项指标并修正后，得出评估对象的结论；量化法：将评估内容量化，变成可以用数字表达的参数进行打分。

3. 解决问题的方法（这里不做详述）

1) 运用他人成功的经验

2) 分解与综合

3) 逻辑思维：概念，判断和推理

小结：

在物业管理服务中，发现力具有特殊的重要意义；发现的六要素是观察、标准、测量、评估、时间和主观客观性；物业的基础工作就是巡视和记录，发现，存在于物业现场工作的每天、每刻；看到不等于注意到，对看到的问题没有判断、处理，等于没有发现；对发现的问题及时做出改进，我们的服务才能做得更好！

加快楼宇经济发展 提升物业管理水平

一物业管理应当推进楼宇经济的“物小二”

上海柏悦物业服务有限公司 陈 明

民生（林芝）物业管理有限公司 李运世

上海浦江双辉大厦物业公司 江孙剑峰

随着我国城市建设高速发展和城市经济结构深入调整，楼宇经济总量持续攀升，规模急剧扩张，楼宇经济已经成为我国城市发展中新的经济增长点。新时期楼宇经济的崛起，既是城市土地集约利用发展的必然趋势，也是现代服务业和金融贸易区集聚和辐射的结晶，其中物业管理服务在楼宇经济发展过程中，发挥着不可或缺的功能和作用。

一、楼宇经济及其发展现状

楼宇经济是城市经济发展到后工业化阶段，在大城市出现的一种新型经济形态。以商务楼宇、商业楼宇、工业园区、科技园区、软件园区和城市综合为主要载体。通过规划建设、运营开发、租赁销售、招商引资而实现引进和培育税源，快速带动区域经济和发展，集中体现了城市核心区基础建设的集约型、复合型和高密度、高产出发及区域竞争优势的特点。同时，楼宇经济发展规模更是凸显了一座城市综合实力和现代产业体系水平及服务集聚程度和重要标志。在楼宇经济条件下，由资本、技术、信息、知识、人才、企业家等多个要素组合的同时，又形成了资本集中、人才集中、信息集中、资源共享的综合集聚优势。以陆家嘴为例，在今年下半年召开的陆家嘴金融城楼宇工作会议上信息披露，目前陆家嘴已建8层以上楼宇249幢，总建筑面积达1284万平方米，平均出租率90%以上，在浦东110幢亿元税收楼宇中，陆家嘴区域就占93幢，这意味着逾八成的税收亿元都集聚在陆家嘴区域。而在这93幢亿元楼宇中，10亿元以上的楼宇有15幢，20亿元以上的楼宇有10幢，40亿元以上的楼宇有2幢。同时，陆家嘴区域还集聚了银证保持牌类机构800多家，功能性要素市场13个，总部型企业300多家，跨国公司地区总部90多家。因此，在陆家嘴金融区域每一幢商务楼宇就是一条名副其实的“垂直金融街”。

二、物业管理在楼宇经济发展中发挥着重要作用

在陆家嘴楼宇经济蓬勃发展“节节高”的背后，不仅是金融机构和总部企业的集聚，也是物业管理企业的集聚。楼宇经济要发展，离不开物业管理的服务支撑，离不开物业管理企业默默无闻的奉献，无论是超高层的标志性高端

楼宇，还是普通商务楼宇，都离不开物业管理与服务。实际上，物业管理服务已成我国城市化建设发展中具有不可替代的功能与角色。无论从物业资产的角度，还是从业主客户的角度，物业服务企业都承担了重要使命。例如，在我国召开的G20首脑会议，在上海举办的世博会和刚结束的“进口博览会”，物业服务企业提供了优质服务保障，所作出的贡献和取得的成就受到了主办方和社会的广泛好评。中国物业管理协会会长沈建忠指出：从物业管理行业近40年的发展历程来看，物业管理的重要性越来越凸显，物业服务与美好生活的关系越来越密切，物业服务的价值也越来越被社会所认同，但是要主动地拥抱互联网技术，分享新技术革命带来的红利，这样传统行业才能降低成本，才能真正发挥物业管理的特殊作用。因此，物业管理服务企业在主动服务楼宇经济时，首先要树立良好的服务楼宇经济“物小二”意识，在塑造楼宇经济品牌，提升楼宇服务和质量、优化楼宇工作环境，丰富楼宇企业文化，保障楼宇运行安全，完善楼宇设施配套，实现楼宇资源共享等方面，充分发挥物业管理企业主导作用。在“互联网+”和现代服务业的背景下，物业企业要逐步从传统“汗水驱动增长”向智慧驱动增长阶段迈进，物业人必须发扬“物小二”精神，推动新一轮的楼宇经济发展。发扬“物小二”精神，物业企业除了以实际行动擦亮“物小二”的品牌外，更要全面提升物业管理企业的综合服务能力。

当前，在新时期、新时代、新使命的伟大征程中，物业管理行业经过近40年的努力奋斗，物业管理已成为人们生活和工作的不可或缺的重要组成部分，初步培育了人们的物业服务消费意识。随着物业管理规模不断扩大，物业服务企业及其从业人员数量不断增长，其行业地位也已初步确定。但是，我们必须清醒的认识到，物业管理虽然作为我国社会发展中的一个行业，仍处于初级发展阶段。长期以来，管理模式的简单复制，体制机制的粗放设计，使得物业管理实践根基始终在粗放型的边缘而难以突破。楼宇经济专家夏效鸿指出：“楼宇经济是由于土地资源越来越稀缺而被迫产生的，随着土地资源稀缺要素，更需要集约利用，产品更需要集约发展，企业更需要集约经营”，从这个角度理解，实际上楼宇经济已经成为现代服务业的具体形态，为物业管理企业拓展市场提供较大的发展空间。

如果说楼宇是“面子”物业是“里子”，那么如何把“面子”和“里子”融合成一条被子，充分发挥“面子”和“里子”的各自功能，这是物业企业绕不过的一道坎。

三 探索高端商务楼宇物业管理新模式

物业类型的不同价值取向的差异，也决定了客户核心需求的多样性。普通小区的业主要求的是方便和实惠，而楼宇的企业特别是高端楼宇客户追求的是享受和尊重。因此，物业企业在楼宇经济发展中，首先应对的是大数据、云计算、物联网、移动互联网在楼宇建筑中的广泛运用，特别是“智慧楼宇”建筑不再是设备的堆积，不再停留系统集成，数字自动化等要素，而是以大数据为基点，以绿色生态为导向，以移动互联网为助力将“智慧楼宇”中绿色建筑，自动化集成、现代物业管理、智慧城市建筑等为主导的基数转型升级，成为智慧楼宇建设发展的主要趋势。探索楼宇物业的转型创新发展模式，除了给物业企业带来新的理念、新的趋势、新的服务、新的技术、新的标准外，还面临着许多困难和挑战。比如物业企业运营成本大幅增加，专业人员尤其是高端人才的严重缺乏，加上房地产行业发展受阻，使物业拓展市场进入了巨变的环境和颠覆与被颠覆时代。虽然转型升级在短期内能帮助企业渡过难关，但从长期发展目标来看，仍然存在很多问题。其中现代楼宇不但涉及相关先进的建筑、机电、电子、信息、工程等高端IT技术外，还涉及社会科学，人文科学、管理科学等在内所有创新性科学技术的成果，应用于楼宇经济的服务。总之，管理服务一幢技术高新，性能超强，形体豪华，服务上来，总体结构复杂，统筹协调较多的楼宇，这些都需要强大的物业管理团队予以支持，才能胜任当好楼宇经济的“物小二”，在楼宇经济转型升级过程中，物业企业是“急转”还是“缓转”，是弯道超车，还是变道超车，所有这些都考验着物业企业的应变能力和应对能力。因此，高质量的楼宇经济发展更需要高质量的物业管理，正确处理协调好“面子”与“里子”关系，物小二在新的楼宇经济条件下，如何构筑新优势，培育新动能，提供新服务。对楼宇服务有求必应，无事不扰，对照楼宇服务标准，坚持自我加压、自我完善、自我提高，全心全意甘当楼宇服务的“物小二”。

四 推进楼宇物业管理的几点思考

一是楼宇物业管理人员要有宏观整体思维。作为楼宇提供物业服务的从业人员，首先要站在楼宇经济发展的战略高度，自觉增强政治意识、大局意识、团队意识、合作意识、服务意识，全力配合楼宇业主和客户，做好各项物

业管理服务。

二是加强商务楼宇之间的信息共享、资源共享。尤其是在经济增长缓慢，客户需求减少，存量办公面积增多情况下，更要加强楼宇之间将可租、待租的信息交流沟通，避免信息不对称而形成价格战。

三是政府部门要加强楼宇经济扶持力度。政府相关部门应定期召集楼宇专题会，分析研究楼宇经济运行过程中的存量问题和增量问题，帮助楼宇解决实际困难。如物业企业普遍存在人员结构老化、中高端人才难招、难留，专业工程技术人员再学习、再培训等问题。政府部门出台楼宇经济扶持政策，由政府相关部门与行业协会和专家组成评审小组，设定评审标准，通过公开、公平、公正评审，每年评审一些示范达标楼宇，并给予精神鼓励和资金奖励。

四是搭建商务楼宇间相互借鉴交流的平台。开展楼宇文化交流活动和楼宇改造设计楼宇节能降耗智能化、数字化、网络化、商务化等专项业务交流，使楼宇真正成为安全、舒适、高效、节能的工作和生活环境。组织具有楼宇共性需求的培训活动。例如：楼宇礼仪接待、会务接待、商务接待、客服接待等。

五是加强楼宇物业管理信息化专业人才培养。楼宇经济发展与物业管理服务还存在相当的差距，特别是人才需求上更是问题多多，所有这些问题都制约和阻碍了物业企业的快速发展。在相当多的楼宇设备管理中，物业企业挖掘人才潜力，已将大数据、物联网+、节能降耗、绿色环保等科技手段运用在楼宇设备管理中。比如：原来机房设备巡检是由工程专业人员每天2-4次进行人工巡检，现在运用物联网+巡检后，每5秒采集的设备，包括温度、压力，运行数据自动上传到平台并将数据自动进入数据库后，根据系统设定数据进行实时记录，不但减少了人员，更重要的是全覆盖、无盲区、无缝隙、全天候对设备进行监控，而且管理人员通过手机上系统平台可即时了解设备运行情况，这些都是物业企业在转型升级中自我提升、自我完善的一个缩影。综上，在无边界的未知巨变时代，每个行业都在整合，都在交叉相互渗透，在这个跨界打劫、迅速迭代的时代，竞争就是十面埋伏，无论楼宇经济还是物业服务，我们当为如履薄冰。无论时代如何变迁，楼宇建筑如何变化，物业永远提供的是“物小二”服务。所做、所思、所见、所闻，物业始终在努力，在深刻多元的思想和温暖心灵情怀中共同创造楼宇经济的崭新未来。

从六个“度”看服务的重要属性

上海金晨物业经营管理有限公司 郑善坚

许多人熟悉生产，但搞不清服务是怎么回事。在经济飞速发展，服务业占GDP比重不断提高的今天，尤其是自身从事服务行业工作的人，实在有必要搞清楚这个“服务”的内涵。这里采用六个“度”来探讨一下我们一直在做的“服务”的重要属性。可以说“服务”，除了定位和内容属性之外，最重要的也最容易被忽视的，就是这六个属性。

一、态度

什么是态度？做任何事情，如果态度不端正，甚至是错误，那么后面的一切行为都可能是错误的。

1. 态度是企业精神文化的体现

调整好员工的服务心态，直接关系到企业战略方针的制定、内部管理和思想宣传，从而关系到企业经营的成败。因为态度不端正，员工的“不关心态度”或“不正确态度”将直接影响客户对企业的认知，从而导致服务偏差和危机发生，最终导致客户流失。我们说“认真做事是做对事，用心做事才能做好事”。这个“心”，首先是一种态度。做你喜欢做的事和做你不喜欢做的事，态度不同，结果肯定不同。

2、不正确的态度，源于不正确的认知

1) 对自己的不正确认知

作为服务人员，如果你一开始就非常自卑，认为自己低人一等，接下来的行为就会是惟命是从，法理不分，成为一个“奴才”而不是正常的服务提供者；反之，如果你一开始就非常自以为是，认为自己是“管”客人的，接下来的行为就会是骑在客人头上，随便指手画脚，引起客人的不满。对服务而言，“不卑不亢”是一种很重要的态度。但这基于你对专业知识掌握和对法律法规的熟悉。

2) 对客户及相关人的不正确认知

我们常说要把握客户的需求，但许多时候，其实你并不了解你的客户。所谓你“以为”他是这样想的，你“以为”他需要这个，往往是有偏误的。只有与客户充分沟通，了解对方的真实想法，才能采取针对性的方法，使我们的产品和服务更适应和满足客户的真实需求。

3) 对事物和环境的不正确认知

你“以为”这个事物是这样的，但它真的是这样的吗？你的知识、能力和信息的局限，往往导致你对事物的判断有所偏误，从而导致处理问题时的态度偏差。比如你

以为这个设备是好的，但它其实存在安全隐患；你以为2分钟可以走过去，其实真的出现问题时，你10分钟也走不过去。所以我们需要不断做检查和准备好应急预案。

3. 端正态度，要善于调整心态

举个例子，公司让某个新管理处的工程人员去支持另一个新成立的管理处验房。一开始大家心态不好，觉得事不关己，为什么要去支持别人。但当领导进行了一番开导，提示大家第一：你有没有验房的经验？如果没有，去学习 and 练习一下不是很好的机会吗？第二：自己项目以后也要验房，有了经验不是验房更顺利？第三：你现在帮助了别人，以后别人也会帮你啊。这样一想，大家马上心态就很好，积极地去协助验房了。

当你不能要求环境来适应你时，你首先要适应环境。这好比把自己变成水，“水无常形”，才能适应你的“容器”。你的知识、你的能力、你的成见都会影响你对事物的看法。站得高才能看得远。眼前利益和长远利益，个人利益和集体利益，局部利益和整体利益，有多少人能做到兼顾？大到人生哲理，小到生活琐事，我们每天都在接触各种事物，产生各种心态和矛盾。心态不好，事情怎么能做得好？

二、速度

1. 速度是服务指标的一种量化

投诉多少时间回应？保修多少时间上门？送餐多少时间能上餐桌？快递多少时间送到？……等等。速度不同，好坏差异自然明了。

2. 在企业考核指标中，是否吧速度作为一种指标和要求，是衡量企业间服务差异和细分的重要参数。

3、速度不一定是越快越好，而是要有一个合理的值。

首先，你对发生的事情是否有一个正确的判断，而不是盲目采取行动；其次，这还关系到成本、关系到客户对你的认同。

4. 速度是一种专业性指标

试想一个不专业，不熟练的人，怎么可能会有较高的服务速度？速度是专业价值的一种具体表现。服务的速度就是一种服务的专业价值。

三、精度

1. 精度是服务指标的一种量化

比如什么是微笑？当你把“露出八颗牙齿”作为微笑的标准时，这就是一种精度。

当服务指标被量化时，你的服务才有精度什么叫合格？一周几次？每月几次？时间、数量、重量等量化指标都是精度。什么叫新鲜？你对新鲜度有要求吗？……等等。

2、精度是一种细节和深度

我们常说细节决定差别，细节决定成败。但什么是细节，如何辨识细节，许多人搞不清楚。

1) 细节来自对顾客需求的正确和精确的分析

2) 细节是一种差异化细分，有差别才有好坏，问题是看到这种差别了吗？“看虎画猫”是因为你没有看出来猫和虎的区别。

3) 低要求的服务可以忽略精度，因为客人支付的费用较低；高要求的服务不能忽略精度，因为客人支付了高昂的服务费用。酒店为什么要分星级，五星级的服务和四星级的服务当然是有差别的。

3、精度是一种专业性指标

精度往往是区别专业性高低的重要指标。你说你的销售额提高了，销售面积、管理面积扩大了，但不落实到百分比，同比和环比这些精度指标，那就太笼统，太不专业了。服务的精度也是一种服务的专业价值。

四 完整度

1、服务的完整度一般有4种情况

1) 没有任何服务

当你跑到一个地方投宿，这个地方除了住宿不提供任何其他服务，你就需要自己解决你的一切“其他”需求。这是最低级的服务状态。

2) 有一定的服务，但不完整

许多城市都有地铁，这算是交通便利服务吧。但进出地铁，既没有停车场、非机动车蓬，也没有解决最后1公里的公交线路，这种服务从规划上讲就是不完整的，对使用地铁的乘客而言，这种“便利”是有缺陷的。在4C理论中，什么是“顾客便利”，顾客真的便利了吗？

3) 有完整的服务

除了主体服务，还充分考虑到与之相关的延伸服务，这样才能构成一个完整的服务体系。

4) 有出乎意料的服务

引用余世维讲的五星级的酒店的案例：当酒店客满时，如果你会主动向客户推荐并安排入住周围的其他高级酒店，这就是一种从完整度上让客户满意并喜出望外的服务，说明你对顾客需求的真正了解和满足。

2、服务的完整度，来源与对客户需求的全面、完整的了解

同样的住宿服务，为什么有好与差，为什么你的服务会“缺项”？因为你不了解客户的真实需求。比如住宿只是生活的一部分，而生活又是生活方式的一部分。你不了解客户的生活方式（而且这种方式还可能是动态的），怎么能为其提供全面周到的服务呢？举例：奢侈品包包的营销，一般除了主品，还会有一系列叫做“连带销售”的副品，虽说有点“奢侈”，但的确是应有尽有。CRM也好，大是数据也好，都要求全面分析和掌握客户需求信息，因为你是服务的供应方，Marketing要求的是“按需提供”，你不了解“需”，你怎么“供”？还有，你觉得你真的了解你客户的“需”了吗？回到上面第三点，你对“需”的了解有没有“精度”？有没有把客人的需求列表，并提取为各项参数来分析？……等等。

3、完整度是一种专业性指标

一种服务不专业，或者说专业性不够强，往往导致服务的不完整。因为你看不出诸如延伸服务的必要性价值，以及其对主体服务的意义，所以你往往就忽略了一些其实很有必要的“补充服务”。当你觉得自己的服务已经很好的时候，你不妨静下心来想一想，你有没有把客户想到的事情都想到，并在力所能及的范围内提供了所有必要的服务？

五 创新度

在经济飞速发展的今天，没有人喜欢看到一成不变的服务。这可以用来解释，为什么电视台的节目一直在变、报纸新闻杂志一直在变、我们生活的城市一直在变……变是永恒的，不变是暂时的。

1. 没有变化，就没有生产力

从会计意义上说，生产力等于收入减成本，但如何增加收入，创新是永远的动力。创新，尤其是颠覆性的创新，往往可以创造巨大的新生产力。如工业化相对于原始农业是一种变化，所以激发起巨大的生产力；信息化相对于传统工业又是一种变化，iphone取代传统键盘式手机就是一种颠覆性创新。

生产性产品需要创新，服务性产品同样需要创新。

从传统的等客上门，到送货上门，主动服务，再到提供人性化、个性化、信息化的菜单式服务，都是服务创新的体现。

2、服务创新从本质上讲，是一种生活方式的创新。当社会进入信息时代，网络和通讯方式的改变，已经从根本上改变了人们的生活方式，那么所有的产品和服务只有适应这种改变和引导这种改变，才是“适者生存”。如果将来一步手机

可以解决生活的所有问题，你的服务是否也在上面？

3、创新在每时每刻，每一个细节。创新不是都要从大处讲的，创新不等于发明创造。你身边的每一点改变，都可能是一种创新。但是不要为改变而改变，那将使创新留于形式主义。**六 满意度**

从客户满意到客户感动，让客户成为你的“粉丝”，这是服务的最高境界和目标。

1、客户满意的构成之一——设想

综合以上分析，我们可以大概分析出客户满意度的构成，即第六个“度”应该至少是前五个“度”之和：客户满意=1服务态度+2服务速度+3服务精度+4服务完整度+5服务创新度不论是哪种服务行业，只要你做到了，做好了前面5个度，应该说客户就会满意（在定位和内容都正确的前提下），或者说客户满意度就比较高。你知道降龙十八掌吗？第十八掌其实是前十七掌并用。

2、服务的最高境界，是你感动了客户，让客户真正感受到你在“用心做事”并成为你的“粉丝”最成功的服务是当客户一想到要某种服务时，第一个想到的就是你。每当你提供一个新的服务或产品时，客户会一拥而上，争相体验。苹果好像做到了这一点。因为他是潮流的引导者而非追随者。

最后再分析一下前五个度的关系：为什么把服务态度放在第一位？试想一个态度不好的人，怎么做得好后面几个度？其实还有一个“专业度”，它可以等于“速度+精度+完整度”，这些都是专业的体现和细化指标，试想一个不专业的人，他的服务能有这3个度吗？表面上看到的是速度、精度，其实背后可能有一大堆专业、资质的东西在做支撑。创新度可以说是一种提高的要求，它以前4个度为基础，才有可能实现。一个不用心做事的人，不会去创新、一个不专业的人，没有能力去创新。试想一个态度不好，又不专业的人，他凭什么创新？



构建上海非居住物业管理法律法规体系研究

上海浦东房地产集团 吴鸿根

随着上海城市建设的迅速发展，沪上非居住物业建设规模不断扩大，管理水平也得到显著提升。当然，上海非居住物业管理在快速发展的同时，也存在着不少制约其发展的瓶颈难题。特别是非居住物业管理法律法规的缺失，使得业委会组建困难、维修资金数额不足、消防安全存在隐患、监管考核尚难到位等矛盾和问题，难以依法得到彻底解决。本文在分析上海非居住物业管理法律法规建设现状的同时，就如何构建与上海非居住物业管理可持续发展相匹配的法律法规体系，提出具体的对策和建议。

一、上海非居住物业基本情况分析

房屋按其使用性质，可分为居住房屋和非居住房屋两种类型，两者在使用和管理中存在着明显的差别。

（一）居住非居住物业区别

居住物业是用以居住的房屋，如公寓、别墅等，而非

居住物业则是用于居住以外的房屋及其附属设施设备和场地，主要用来满足人们办公、生产、学习、就医、购物、娱乐等需求。居住物业与非居住物业在使用功能、服务对象、管理方式、质量要求、技术含量、安保难度等方面有着本质的区别。

（二）非居住物业基本分类

从50年代至今，我国非居住物业的划分口径几经调整，从原先分成17类调至目前的9类。上海市统计局、上海市房管局将非居住物业分为工厂、学校、仓库堆栈、办公建筑、商店店铺、医院、旅馆、影剧院和其它等9类。上海市物业管理行业协会则根据近年来非居住物业类型的增加而将其分成办公楼、学校、园区、商业综合体、商场、展馆、工厂、商业街、体育场馆、医院、其它等11类。

（三）非居住物业主要特征

非居住物业种类繁多，产权多元，功能复杂，归纳起

来有5个基本特征:

1、产权集中与分散并存

居住物业一般以套为基本单元进行产权分割,一个居住小区业主众多,形成庞大的业主群体。而非居住物业的产权归属有相当一部分归开发单位所有,也有部分分割销售,但总体来讲,单一产权人所占比例较高,其中大型商场、学校、医院、园区、展馆、剧院体育场馆等,主要以单一产权人为主。而在办公楼、商办楼等非居住物业中,则以多产权人为主。

2、产权多元责权明确难

以多元产权为主的非居住物业,一旦遭遇矛盾纠纷,责权往往较难确定。鉴于目前的物业管理法律法规,对产权人或使用人需要承担的消防安全、维修保养、房屋使用等职权没有明确,令多元产权人的责权利不清,大业主和小业主、产权人和使用人产生矛盾和问题,就会互相推诿,由此引发的纠纷屡见不鲜,一批多元产权楼逐步沦为“垃圾大楼”。

3、服务对象呈现多样化

居住小区物业服务群体相对稳定,就是业主和少数租户。而非居住物业服务对象复杂,流动性大,呈现多元化格局。既有产权人,也有经营者、租赁户和消费者。由于非居住物业服务对象众多,人员不固定,公共安全管理压力非常大,存在不少安全隐患,矛盾和纠纷时有发生。

4、协调解决矛盾难度大

面对非居住物业管理中的行业规范和行为准则不统一、缺少维修资金设施设备改造无法实施、业委会组建缺乏相应规定业主诉求难实现、法律法规缺失监管难以到位、物业企业与政府职能部门之间如何协调解决物业矛盾和问题,已成为非居住物业管理的难点之一。如果没有专门的协调机构,单靠业主或物业服务企业自行协调推进,其难度可想而知。

二、上海非居住物业管理发展现状

上海是全国非居住建筑增长最快的城市之一。全市非居住建筑总量增幅较大、项目类型呈现多样,已从功能相对单一的办公楼、酒店、工厂等,向复合型的商业街、商业办公综合体、产业园区等演变。从事非居住管理的物业服务企业,在产业规模、企业数量、从业人员、市场经营、管理服务、转型升级、盈利能力和社会影响等方面也有了长足进步。

(一)非居住物业建设发展迅猛

改革开放40年来,上海城市建设日新月异,非居住

物业得到突飞猛进的发展,建筑总量呈大幅上升趋势。据《上海统计年鉴》(2017)统计,截至2016年底,上海共有各类房屋建筑面积12.77亿平方米。其中商业、办公、园区、公众、学校、医院等非居住房屋建筑面积6.22亿平方米,占全市房屋总量的48.71%。2016年,上海非居住物业建筑面积为6.22亿平方米,比2000年的1.33亿平方米增加了4.89亿平方米,为2000年的3.68倍。2016年,受制于房地产宏观调控政策的收紧,本市居住房屋新开工面积有所下降,而非居住房屋新开工面积则得到较快增长。《上海统计年鉴》(2017)统计显示,2016年,全市房屋新开工面积2840.95万平方米,比2015年增长9.05%。其中居住房屋新开工面积1436.13万平方米,比2015年的1560.28万平方米下降了8%;办公楼、商业用房和其它非居住房屋新开工面积为1404.89万平方米,比2015年的1044.8万平方米增长了34.53%。《上海统计年鉴》(2017)统计资料显示,2016年,上海非居住物业建筑面积比2010年的4.1亿平方米增加2.12亿平方米,增幅达到51.71%。预计到“十三五”期末,上海的居住与非居住房屋物业的比例会缩小到5%左右。

(二)非居住物业规模持续扩大

非居住物业未来将在上海物业管理行业转型发展中占据举足轻重的地位。上海非居住物业的发展,使得从事非居住物业管理的企业数量增加,产业规模扩大,迈入了专业化、市场化、集约化发展轨道。据上海市物业管理行业协会的抽样调查,全市由物业服务企业管理的房屋建筑面积达到8.99亿平方米,比2012年增加1.01亿平方米,其中居住房屋建筑面积5.93亿平方米,覆盖率达到96.74%,非居住房屋建筑面积3.06亿平方米,覆盖率为59.76%。抽样调查显示,在参与调查的167家物业服务企业中,在管的物业管理项目2403个,其中非居住物业项目940个,占全部项目的39.12%,总建筑面积6543.8万平方米,占总建筑面积的30.4%。上海高地物业公司、上海科瑞物业公司、上海明华物业公司管理物业建筑面积超过了1000万平方米,其中非居住物业建筑面积逾八成。据统计,参与调查的60家一级物业服务企业,共管理非居住物业项目757个,占全部项目的80.53%,一级企业在非居住物业项目的数量上远远大于居住项目。

(三)非居住管理水平明显提高

伴随着上海城市建设的发展,全市非居住物业的总量大幅增加。同时,对非居住物业的管理也提出了更高的要求。东湖、高地、科瑞、明华、上实、上房等沪上以从事非居住物业服务为主的龙头企业,整合现有资源,集聚业务骨干,实施强强联手,引进和培养一批懂管理、善

经营、知法律、会外语的高素质复合型人才，造就一支管理能力较强、专业知识丰富、技术过硬、综合素质好的管理团队；学习和借鉴国内外非住宅物业管理标杆企业的成功经验和做法，创新非居住物业管理模式，完善有企业特色的物业服务理念，向专业化、多元化、定制化和智能化方向发展，实现非居住物业管理的专业化、标准化、品牌化；在激烈的市场竞争中优化业务结构，提升管理品质，深化服务内涵，经济效益稳步提升，服务品牌、产品占有率、品牌美誉度和创新能力逐年增强，走出了一条非住宅物业管理的探索之路，为上海物业管理行业的持续发展积累经验、寻找新的经济增长点，取得了突出成效。

当然，非居住物业管理在长期的发展中也积累了不少突出矛盾和瓶颈问题。一是法律法规缺失监管难以到位；二是政府部门监管缺少政策支撑；三是业委会组建率偏低；四是装修频繁监管不力引发纠纷；五是设施设备改造缺少经费；六是电梯消防安全存在隐患；七是物业管理覆盖面不够协调难度大；八是矛盾问题凸显导致纠纷增加；九是物业管理模式有待研究探索。法律法规缺失、协调难度较大，推进力度不够，瓶颈难以破解，成了非居住物业管理发展亟需解决的难题。

三、非居住物业管理去法规缺失研究

上海非居住物业管理在快速发展的同时，也存在着管理机制尚未形成、法律法规体系缺失等矛盾和问题。尤其是法律法规体系缺失，制约了上海非居住物业管理的持续健康发展。

（一）法律法规体系框架尚未搭建完成

我国目前的物业管理法制建设滞后于行业发展，缺乏系统而又科学的法律法规体系。特别是非居住物业管理的立法工作还处于起步阶段，尚未形成法律法规体系框架。我国目前还没有一部专门针对非居住物业管理的法律法规，不论是《物权法》《物业管理条例》等国家层面的立法，还是《上海市住宅物业管理规定》等地方性法规，均将约束重点放在了住宅物业管理上，很少涉及非住宅物业管理。以《物业管理条例》《上海市住宅物业管理规定》为例，国务院颁布的《物业管理条例》，对非住宅物业管理只是给出原则性指引。《上海市住宅物业管理规定》仅在第八十七条中提及：“非住宅物业管理，参照本规定执行”。而现有物业管理法律法规与司法解释不相配套，在实际操作中，物业服务企业遇到多业主非居住项目业委会运作矛盾、产权人和使用人在使用环节中的责任界定等难题，因缺少针对性较强的法律条款，使得现行的法律法规难以规范非居住物业管理的相关行为，直接导致非居住物

业服务模式与传统物业管理政策法规之间的不相适应，无法为非居住物业管理提供法律支撑和政策保障。《物业管理条例》明确了政府行政监督管理体制和制度，是政府行政主管部门履行物业管理监管职责的法律依据。但一些政府职能部门在非居住物业成立业主大会、撤销业主大会和业主委员会做出的违反法律法规的决定或者责令其限期改正、批准符合条件的建设单位、采用协议方式选聘物业服务企业、配合价格主管部门监督物业服务收费、查处物业管理活动中的违法行为等方面监管滞后。究其原因，主要是缺乏法律法规依据、没有相关的政策和配套措施、未形成有效的协同联动机制、采用行政干预又太牵强，令一些非居住物业出现监管真空。

（二）非居物业管理法律法规严重匮乏

非居住物业总量的增加，也令物业管理矛盾和问题增多。多产权人非居住物业的业委会组建和运作困难，现有物业管理法律法规存在空白；早些年出售的非居住物业，因缺少维修基金或基金数额太少，设备更新和维修费用无法落实；产权人和使用人在使用环节的法律界限不清，行业主管部门的管理范围和监管责任不太明确。由于非居住物业管理法律法规的匮乏，非居住物业管理实践中出现的新问题、新矛盾和新纠纷，只能参照《物权法》《物业管理条例》《上海市住宅物业管理规定》等少数几部法律法规。然而现行的法律法规，无论是《物权法》《物业管理条例》等国家层面的法律法规，还是《上海市住宅物业管理规定》等地方性法规，对于物业类型更加多样、涉及利益群体更为复杂的非居住物业管理，缺乏有针对性的法律条款。面对房屋维修资金缺乏、服务收费没有依据、房屋保修如何实施、住户长期欠费、业委会组建运作困难、监管机制缺失等矛盾和问题，因法律法规不完善，加上监管难以到位，导致非居住物业管理纠纷不断，且很难依法彻底解决。长期以来，会带来严重的社会问题。

（三）现有法律法规缺少非居管理内容

我国物业管理法制建设滞后于行业发展，已是不争的事实。不论是《物权法》《物业管理条例》，还是《上海市住宅物业管理规定》，涉及非居住物业管理方面的内容较少。上海非居住物业数量巨大，物业管理情况复杂多样，物业服务企业经常会碰到许多不同于居住物业管理的矛盾和问题。针对商业楼宇业主大会组建运作难、设施设备改造更新经费少等这些新问题和矛盾，让物业服务企业感到棘手的是非居住物业管理法律法规的缺失，无法用法律法规去依法破解争议和纠纷。物业人员只好凭借自己积累的经验，借用商品房和直管公房、售后公房的管理办

法,去协调本应用法律条文解决的物业管理问题,无法为非居住物业管理提供法律支撑和政策保障。

三、构建非居住物业管理法律法规体系对策

上海非居住物业管理将在“十三五”期间得到进一步完善,但由于物业管理法律法规体系尚未建立,由非居住物业管理法律法规缺失引发的问题和矛盾,因无法可依而互相推诿的情况时有发生,制约了上海非居住物业管理的可持续发展。因此,要加快研究非居住物业管理立法问题,构建非居住物业管理法律法规体系,对推动上海物业管理行业可持续发展具有重要的意义。

(一) 搭建非居物业管理法律法规体系框架

我国物业管理法制建设滞后于行业发展,与之相配套的法律法规缺失,法律体系框架尚未形成,特别是发展势头正猛的非居住物业管理,至今还没有一部专门的法律法规。要推进上海物业管理行业的持续健康发展,必须加快非居住物业管理法律法规体系建设。

非居住物业管理法律法规的滞后,严重制约了物业管理行业的发展。在非居住物业管理实践中,每每遇到新问题和新的矛盾,物业人员因无现成的法律法规可依,往往参照商品房和直管售后公房的管理办法,因而不少非居住物业管理瓶颈问题得不到彻底解决。要借鉴新加坡、香港和台湾等国家和地区的经验,根据非居住物业管理发展需要,加快法律法规体系建设,通过加强调研,制定立法规划,将修订《物权法》、起草《物业管理法》、完善《物业管理条例》、制定《上海市非住宅物业管理条例》、出台与非住宅物业管理相配套的规章制度,列入“十三五”非居住物业管理立法规划,逐步建立系统而又科学的非居住物业管理法律法规体系,为物业管理行业持续健康发展营造良好的法制环境。

(二) 修改现有法律法规增加非居管理内容

《中华人民共和国物权法》施行已10年,国务院颁发的《物业管理条例》实施也已15年。国务院颁发的《物业管理条例》虽然其间修订了两次,但具体内容并未涉及非居住物业管理,只是对非居住物业管理给出了原则性指引。在非居物业管理实践中,物业人员碰到业委会组建率难题、装修监管不力引发纠纷、设施设备改造遭遇经费瓶颈等非居住物业管理问题,找不到相对应的法律条款,加上《物业管理条例》和司法解释又不配套,在管理实践中可操作性不强。立法部门要加紧前期调研,听取各方意见,尽快启动《中华人民共和国物权法》《物业管理条例》的修订,完善和充实非居住物业管理内容,从法律法规上明确房屋产权人和使用人在使用环节的责任、业委会

组建和运行、物业维修基金筹续以及对违法违规行为的惩处措施,从制度和措施上保证非居住物业管理规范合理,让政府职能部门做到监管有法可依。

(三) 健全非居物业管理法规提供法律保障

我国现行的物业管理法规主要适用于居住物业,而对写字楼、工业区、学校、医院、商场、车站、码头、运动场馆等非居住物业缺乏具体的法律法规指导。要在已公布的《办公楼物业管理服务规范》《商业物业管理服务规范》《公众物业管理服务规范》《医院物业管理服务规范》《工业园区物业管理服务规范》的基础上,针对上海非住宅物业管理发展状况和存在的主要问题,对办公楼、商场、学校、医院、工厂、园区、展馆、影剧院、体育场馆等不同类型的非居住物业实施梳理,分析非居住物业与居住物业管理在服务要求、维修资金管理、设施设备养护、业主大会组建、装修消防安全等方面的共性和差异,尽快制定《上海市非居住物业管理条例》《上海市非居住房屋使用安全管理条例》等地方法规,以保证非居住物业管理有法可依、合规操作。

(四) 启动立法调研加快制定物业管理法律

我国目前在物业管理立法上,主要依据国务院颁布的《物业管理条例》和深圳、北京、上海、广州、沈阳、合肥等城市立法机构制定的物业管理地方法规,尚没有一部物业管理法律,即便是一些已经实施的物业管理法规,因操作性不太强,也较难用来指导物业管理实践。《物权法》已出台10年,《物业管理条例》也已实施了15年,具备了《物业管理法》的立法条件。所以,建议立法部门要在总结《物权法》《物业管理条例》实施过程中取得成效和存在不足的基础上,加紧前期调研,听取各方意见,尽快制定融居住物业管理与非居住物业管理为一体的我国首部《物业管理法》,以促进我国物业管理行业的健康发展。

(五) 尽快出台非居物业管理相关配套规章

要在启动非居住物业管理立法、健全非居住物业管理法规的同时,先行制定出台《上海市非居住物业管理若干规定》《上海市非居住物业维修基金管理办法》等一批相关配套规章,落实非居住房屋所有权人的使用安全主体责任,规范非居住物业业委会的组建和运行,健全业主自治、前期物业管理、物业管理服务等制度,用完善的法律、法规和规章来保障政府部门、物业服务企业、业主的权利和义务,努力破解装修频繁监管不力、设施设备改造经费缺乏、电梯消防安全隐患排除等非居住物业管理难题,推进非居住物业管理法律法规体系建设。

