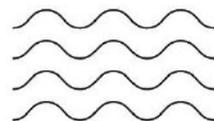


——— 2021中国
新物业服务发展
●白皮书



中国物业管理行业
40周年特刊 (1981-2021)



中物研协 | 碧桂园服务 出品

前言	1
1. 政策+经济+社会+科技，开启物业服务新时代	2
1.1 行业进入政策利好导向期	2
1.1.1 行业迈入市场化，鼓励发展增值服务、智慧物业	2
1.1.2 后勤服务社会化持续推进，延展非住宅物业市场空间	5
1.1.3 新型城镇化衍生城市服务市场	6
1.2 消费升级催生多元服务需求	6
1.2.1 城镇居民收入持续增长，物业消费意愿增强	6
1.2.2 本地生活服务市场渐成规模，重塑社区服务生态	7
1.3 业主自治大幅推进，物企品牌价值凸显	8
1.3.1 业委会组建率上涨，催化业主自治意识觉醒	8
1.3.2 民法典新规出台，业主自治有法可依	8
1.4 新科技兴起，开启智慧物业时代	9
1.4.1 新科技在物管行业中的应用场景越来越多	9
1.4.2 智慧物管科技加速落地，助力建设智慧城市建设	9
2. 蜕变中的物业管理行业	11
2.1 物业服务边界逐渐突破	11
2.1.1 社区生活服务：围绕业主生活需求	12
2.1.2 社区财产运营：聚焦业主资产	12
2.1.3 社区资源运营：盘活社区已有资源	13
2.2 服务场景已从社区延伸到城市	14
2.2.1 从小区走向城市，布局非住宅物业服务	14
2.2.2 融入城市治理，转型为“城市服务商”	15
2.3 转变角色，物企从幕后走到台前	16
2.3.1 品牌价值提升，成为地产的新“名片”	16
2.3.2 勇担防控责任，彰显纳入基层治理重要性	17
2.4 由传统行业转向现代服务业	18
2.4.1 物业服务企业规模化发展趋势明显	18
2.4.2 摆脱劳动密集型特征，注重“科技+人才”	20
3. “新物业”应运而生，重塑行业核心竞争力	22
3.1 新服务	22
3.1.1 服务向专业化、标准化、多样化发展	22
3.1.2 提升多业态服务能力，探索城市服务	25
3.2 新科技	26
3.2.1 打造智慧物业，以新科技改变居民生活	26
3.2.2 解决行业痛点，促行业发展	28
3.3 新生态	29
3.3.1 聚集多方服务资源，构建全新社区生态	29
3.3.2 创新商业模式，跨界合作实现共赢	30
3.4 新价值	31
3.4.1 关注业主需求，赋予居民美好生活	31
3.4.2 聚焦资产全生命周期，为资产保值增值	32
4. 碧桂园服务领跑“新物业”赛道	33
4.1 新服务-以人为本，纵横发展	33
4.1.1 做“精”基础服务	33
4.1.2 做“新”增值服务	36
4.1.3 做“宽”城市服务	38
4.2 新科技-推动新科技落地，满足客户新需求	41
4.2.1 为业主提供个性化、定制化服务	42
4.2.2 降低企业运营成本，提高效率	43

4.2.3	赋能同行，解决行业痛点	45
4.3	新业态-重构商业生态，打造全新社区生活	46
4.3.1	社区新业态-赋予业主美好生活	46
4.3.2	商业新业态-共生共享共创	47
4.4	新价值-满足客户不断成长的需求	48
4.4.1	居民资产价值	48
4.4.2	社区人文价值	48
4.4.3	企业商业价值	49
4.4.4	城市发展价值	49
结语		50

图1	后勤服务社会化大事件	5
图2	近十年我国城镇居民人均可支配收入	7
图3	本地生活服务市场规模	7
图4	碧桂园服务的社区公共资源运营业务	14
图5	2019年500强企业的各业态管理面积占比	15
图6	2010-2019年百强企业管理面积、项目数量及市场份额变化情况	19
图7	百强企业管理效率情况	20
图8	科技应用为物企赋能	27
图9	智慧物业建设三大模块	27
图10	TOP10企业在管面积及市占率	29
图11	海伦堡物业社区服务体系	29
图12	彩生活社区生态圈	30
图13	碧桂园服务的“五好”服务体系	36
图14	碧桂园服务提供一站式社区生活场景全周期服务	37
图15	碧桂园服务逐渐完善城市服务布局	39
图16	碧桂园服务的城市服务运营模式演化	41
图17	碧桂园服务智能标杆社区春天里的智能化成果	42
图18	碧桂园服务通过科技手段增加服务触点	43
图19	碧桂园服务研发的社区机器人	44
图20	天石云平台产品体系	45
图21	碧桂园服务向业主输出覆盖全生命周期的增值服务	47

表1	各地物业市场化政策密集出台	2
表2	科技在物管行业的主要应用场景	9
表3	近年部分物企的智慧物业布局	10
表4	各物企的增值服务开展情况	11
表5	社区生活服务主要内容	12
表6	各物业公司的生活服务平台	12
表7	物业服务企业的经纪业务开展情况	13
表8	头部物企加速布局城市服务	15
表9	部分更换物业管理公司的小区及房价涨幅	17
表10	疫情下小区物业承担的防控责任	17
表11	2020年头部企业的管理规模	19
表12	部分物企标准化工作建设情况	23
表13	物企的多业态服务能力建设	25
表14	部分物企提供城市服务的主要内容	26
表15	物业服务企业的科技应用现状	28
表16	物业服务企业的跨界合作案例	30
表17	物业服务企业提供的房屋资产服务	32
表18	碧桂园服务不断推出标准化服务体系	34
表19	碧桂园服务“四保服务”标准化细则	35
表20	碧桂园服务的智能化应用技术	44

前言

我国的物业管理行业于上个世纪 80 年代起始于住宅物业服务，在很长一段时间里，物业管理行业的服务内容局限于传统的“四保”服务，服务对象绝大多数为住宅类房屋。近些年来政策引导物业管理行业迈向市场化，经济发展也带动居民人均收入提高，业主开始追求更加优质的物业服务，物业管理行业的市场竞争也逐渐激烈起来，物企不断追求创新，实现突破，物业管理的内涵得以改写。

面对激烈的市场竞争，无论大小物企都在积极的求“新”求“变”。一批优质的物业服务企业凭借自身在资本、科技和人才等方面的优势，升级服务内容，转变商业模式，已经走在了行业的前端，并取得了不小的成果。在政策、科技、社会、经济等多重因素的共同推动，加上物业服务企业的积极探索，开启了物业管理行业的新赛道。头部物企已经全面发力，领先奔跑在增值服务、城市服务、智慧物业等多条新竞争赛道。这样的企业与传统的物业服务企业相比已经有了明显的差别，可以称之为“新物业”企业。

碧桂园服务联合中物研协编写了《2021中国新物业服务发展白皮书》，通过解析物业管理行业的发展背景，以及大背景下物业服务企业的转型之路，探索整个行业的发展趋势，提出“新物业”概念并总结符合“新物业”概念的物企标准，阐释“新物业”发展理念，为物业服务企业的创新发展探索提供可借鉴的、可复制的模板。

1. 政策+经济+社会+科技，开启物业服务新时代

1.1 行业进入政策利好导向期

物业管理行业起始于上个世纪80年代，在近40年的发展历程中，相关政策伴随着整个行业的蓬勃发展也不断完善。2014年物业管理行业进入了蓬勃发展阶段，行业集中度持续提升，智慧物业的概念诞生，增值服务开始多样化，出台政策以引导鼓励性政策为主，包括推进行业市场化发展、鼓励发展增值服务、加快发展智慧物业等。2021年3月，“十四五规划”发布，养老、托育、家政等多经类业务、智慧社区、城市治理等行业热点再次被提及，物业管理行业的政策趋势和发展方向日渐清晰。

1.1.1 行业迈入市场化，鼓励发展增值服务、智慧物业

鼓励业主自治，推动行业迈向市场化。2014年国家发改委公布了《关于放开部分服务价格意见的通知》，要求各地价格部门放开非保障性住房物业服务费用的政府指导价，开启了物业管理行业市场化运作阶段。2018年国务院对《物业管理条例》进行了第二次调整，取消物业服务企业资质要求及相关资质惩处条例，同时增加了建立守信联合激励和失信联合惩戒机制的内容，意在加速推进物业管理市场化进程，同时建立信用机制以对物业服务企业进行市场化监督。此后，在国家政策的指引下，地方政府也纷纷对原有物业管理条例进行修改，降低业主大会成立门槛，实行物业费的市场化调节，物业管理行业的市场化趋势愈加清晰。

表1 各地物业市场化政策密集出台

时间	部门/地区	政策	概要
2020年6月	广州	《广州市物业管理条例（草案二次审议稿·征求意见稿）》	将“业主共同决定事项”修改为“业主大会决定事项”，并增加了“调整物业服务费标准”一项内容。
2020年3月	北京	《北京物业管理条例》	要求物业服务收费实行市场调节价并动态调整，规定了针对欠缴物业费人员的惩罚性措施，并降低了业主大会、业主委员会成立门槛。
2019年8月	陕西	《陕西省物业服务收费管理办法》	成立业主大会之前的住宅小区（多层、高层）、保障性住房、房改房、老旧住宅的物业服务费和停车服务费实行政府指导价。除此之外，其他类型物业的物业服务费和停车服务费实行市场调节价。

时间	部门/地区	政策	概要
2019年8月	广东	《广东省发展改革委广东省住房城乡建设厅关于进一步规范物业服务收费的通知》	取消政府指导价范围内物业服务收费标准备案管理
2019年3月	上海	《上海市住宅物业管理规定》	加强对业主大会、业主委员会的筹备、培训等工作，提出物业服务收费市场化等内容。
2019年2月	江苏	《江苏省物业管理收费办法》	将成立业主大会的住宅物业服务收费标准全面放开，非普通住宅和非住宅物业服务实行市场调节价。
2018年11月	广西	《广西壮族自治区住宅物业服务收费管理工作指导意见》	保障性住房、房改房、老旧小区物业管理服务收费、普通住宅小区前期物业（业主大会成立之前）管理服务收费，以及住宅小区停车收费实行政府指导价。其他类型物业及成立业主大会之后的普通住宅小区、保障性住房小区、房改房小区、老旧小区物业服务收费及停车服务收费实行市场调节价。
2018年5月	山东	《山东省物业服务收费管理办法》	由政府制定价格的物业服务收费项目仅仅限定在未能形成有效竞争、容易发生垄断和随意定价的前期物业阶段。

（资料来源：公开资料，中物研协整理）

引导发展增值服务。市场化趋势下，不断创新服务内容和模式是增强物企竞争力的主要途径。随着社区经济的崛起，物业服务企业亦积极探索社区增值服务，国家和各地政府也频繁出台相关政策，支持社区养老、社区医疗、房屋租赁、家政服务社区增值服务。

国家层面，2019年4月，国务院发布《关于推进养老服务发展的意见》，鼓励物业服务企业开展老年送餐、定期巡防等多样养老服务，指出要探索“物业服务+养老服务”模式。2019年8月发布的《国务院办公厅关于加快发展流通促进商业消费的意见》，提出要打造“互联网+社区”公共服务平台，新建和改造一批社区生活服务中心，统筹社区教育、文化、医疗、养老、家政、体育等生活服务设施建设，打造便民消费圈。2019年9月，民政部发布《关于进一步扩大养老服务供给 促进养老服务消费的实施意见》提出大力发展城市社区养老服务。2020年10月，国家发改委等部门印发《近期扩内需促消费的工作方案》，指出要推动物业服务线上线下融合发展，搭建智慧物业平台，推动物业服务企业对接各类商业服务，构建线上线下生活服务圈，满足居民多样化生活服务需求。2020年12月，住建部国家发改委等六部门发布《关于推动物业服务企业发展居家社区养老服务的意见》，提出要补齐居

家社区养老服务设施短板，推行“物业服务+养老服务”居家社区养老模式，积极推进智慧居家社区养老服务。2021年3月，“十四五规划”提出“持续推动家政服务提质扩容，与智慧社区、养老托育等融合发展”。

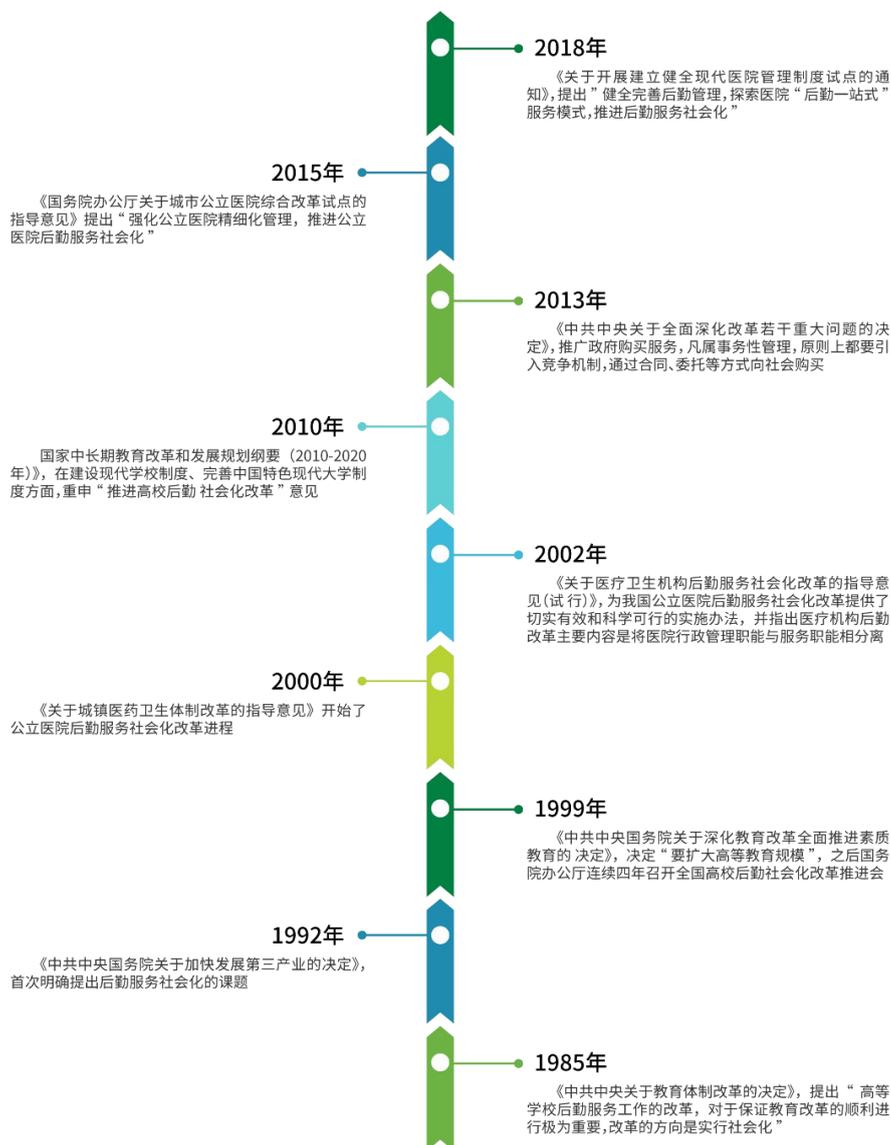
地方政府亦有相关政策出台，2018年4月，成都市城乡房产管理局等四单位联合印发《关于全面提升物业服务管理水平建设高品质和谐宜居生活社区的实施意见》，鼓励物业服务企业创新融合发展，拓展“养老服务”、“租赁服务”、“家政服务”等生活性服务业领域；2020年11月，山东省青岛七部门联合发布了《关于支持物业服务企业开展中介服务促进房地产中介服务行业健康发展有关意见的通知（征求意见稿）》，鼓励物业服务企业拓宽业务范围，发展物业中介新业态和新模式。

加大推广建设智慧物业力度。在我国智慧城市的政策驱动下，智慧物业概念诞生并兴起。国家和地方均出台指引政策，大力发展智慧物业，助力智慧社区建设。2014年5月，住房和城乡建设部发布了《智慧社区建设指南（试行）》提出了智慧社区的物业服务标准。2019年1月，自然资源部发布《智慧城市时空大数据平台建设技术大纲（2019版）》，提出综合运用物联网、移动互联等技术，构建社区生活服务体系。2019年6月，《大连物业管理条例》发布，提出“推进智慧物业建设。鼓励采用互联网、物联网等信息化、智能化技术，提升物业服务质量和水平，方便业主参与公共事务、开展协商活动。” 2020年6月，住房和城乡建设部等6部门印发《绿色社区创建行动方案》，提出提高社区信息化和智能化水平。推进社区市政基础设施智能化改造和安防系统智能化建设。整合社区安保、车辆、公共设施管理、生活垃圾排放登记等数据信息。鼓励物业服务企业大力发展线上线下社区服务。2020年12月，《住房和城乡建设部等部门关于推动物业服务企业加快发展线上线下生活服务的意见》发布，提出要构建智慧物业管理服务平台，全域采量采集数据，推进物业管理智能化、融合线上线下服务，满足居民多样化多层次生活服务需求，增强人民群众的获得感、幸福感、安全感。2020年12月，上海印发《社区新型基础设施建设行动计划》，提出到2022年，5G、人工智能、物联网、大数据等新技术全面融入社区生活，本市社区新型基础设施建设不断夯实，运营服务体系日益完善，智慧社区支持体系更加优化，社区治理更加智慧、社区生活更有品质。

1.1.2 后勤服务社会化持续推进，延展非住宅物业市场空间

我国于1992年第一次提出后勤保障服务社会化概念，后勤服务社会化是指学校、医院、政府机关、交通枢纽等城市公共建筑和公共空间转变后勤服务模式，从原先自己成立后勤部门或公司，转变为外包给市场化运作的公司，从而发挥专业化分工降本增效、转移运营风险的作用。此后政府机关、国有企业、事业单位（包括高校、医院）、军队等在各自领域一直在推进后勤服务的社会化改革，我国亦出台多项支持政策。后勤服务社会化为物业服务企业带来增量非住宅物业项目，拓展了非住宅物业的市场空间，改革需要在相当长一段时间内进行，因此非住宅物业市场空间也处于逐步释放阶段。

图1 后勤服务社会化大事件



（资料来源：公开资料，中物研协整理）

1.1.3 新型城镇化衍生城市服务市场

2012年，党的十八大明确提出了“新型城镇化”概念，中央经济工作会议进一步把“加快城镇化建设速度”列为2013年经济工作六大任务之一，中国的新型城镇化成为确凿无疑的大方向；2014年“新型城镇化”首次被写入政府工作报告；2018年政府工作报告首次提出“精细化服务”；2020年政府工作报告提出“大力提升县城公共设施和服务能力”。2020年4月，发改委发布了《2020年新型城镇化建设和城乡融合发展重点任务》提出“实施新型智慧城市行动。完善城市数字化管理平台和感知系统；加快推进城市更新。改造一批老旧小区，完善基础设施和公共服务配套，引导发展社区便民服务。”2021年3月，“十四五规划”提出“完善新型城镇化战略，提升城镇化发展质量；推进以县城为重要载体的城镇化建设，加快县城补短板强弱项；不断提升城市治理科学化精细化智能化水平，推进市域社会治理现代化。”新型城镇化进程对城市的治理水平要求越来越高。

地方政府进行城市治理，在组织结构、治理能力等方面存在诸多弊端，引入市场化的城市服务机构显得十分必要。城市服务的部分内容与物业服务有所重叠，物业服务企业具有天然优势，可以在已有业务基础上继续延伸，提供一体化的城市服务解决方案，物业服务企业在城市服务领域面临十分可观的市场空间。

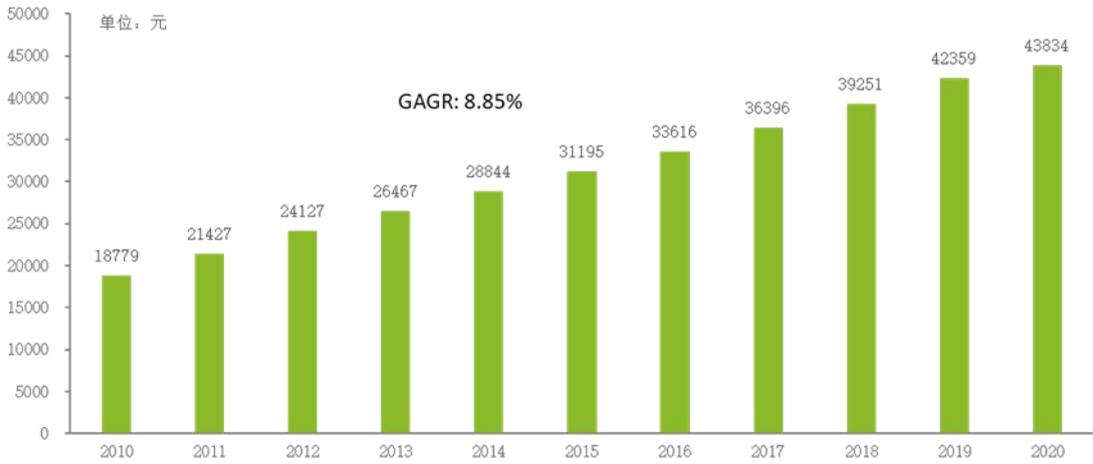
1.2 消费升级催生多元服务需求

2020年我国GDP达到101.60万亿元，同2010年的41.21万亿元相比，十年间增长60.39万亿元，年复合增长率达到9.44%。经济的快速发展带动居民收入的增长，居民消费进入升级通道，对于优质物业服务的购买意愿加强，物业增值服务、本地生活服务 etc 等迎来发展机遇。

1.2.1 城镇居民收入持续增长，物业消费意愿增强

随着经济快速发展，我国城镇居民人均收入也持续攀升，从2010年的18779元升至2020年的43834元，年均复合增长率8.85%。收入提高，居民的购买力增强，愿意为优质的物业服务买单。物企在做好基础服务的同时，也在不断的探索盈利能力更强的增值服务。增值服务发展具有十足的动力。

图2 近十年我国城镇居民人均可支配收入



(数据来源: 国家统计局, 中物研协)

1.2.2 本地生活服务市场渐成规模，重塑社区服务生态

消费升级推动了本地生活服务的快速发展，现阶段我国本地生活服务面临着巨大的市场空间，2019年我国本地生活服务市场规模达10762.3亿元，根据预计数据，2020年突破13000亿元。随着消费者的需求增加，本地生活商业模式还将不断渗透，市场规模还有大幅拓展空间。目前的市场竞争以阿里和美团两大巨头为主，未来本地生活两强相争的格局或将持续。现阶段赢得商户是获取竞争优势的关键因素之一，体量大的物企涉及用户范围广，深入社区，离业主更近，更了解业主的需求，也容易获得商户的认可，或可在本地生活服务市场占有一席之地。

图3 本地生活服务市场规模



(数据来源: 艾媒数据中心, 中物研协)

1.3 业主自治大幅推进，物企品牌价值凸显

在政策和法规因素驱动下，业主自治进程得以大幅推进，业委会覆盖率逐渐增高。新出台的《民法典》中关于业主自治的新规定填补了物业管理中的部分法律空白，让业主自治有法可依。业主自治趋势日益显著，物管企业的品牌效应日益凸显，能够提供优质服务、和业主进行良好互动的物企更被市场所青睐。

1.3.1 业委会组建率上涨，催化业主自治意识觉醒

业主是住宅房屋的所有权人，在物业管理区域内全体业主组成业主大会，业主大会代表和维护物业管理区域内全体业主在物业管理活动中的合法权益，业主在物业管理活动中享有召开业主大会、制定议事规则和选举业主委员会的权力，而且实际操作中，很多问题的解决需要以业委会的名义代表全体业主与部分业主、物业、政府等相关单位进行交涉，以保护所有业主的合法利益，所以能否成立真正代表绝大多数业主权益的业主委员会成为未来小区业主自治建设中的重中之重。

业主委员会作为一种新型群众自治组织，业主自治作为社区治理的新模式，都是社会治理创新中的新生事物。1991年我国第一个业委会—深圳天景花园业委会成立，在政策和法规等因素的驱动下，业主委员会的成立门槛逐渐降低，地方政府都很重视提高业委会的覆盖率。2019年6月上海市就已经成立9478个业委会，组建率高达92.47%。目前北京市朝阳区全区已建立1280个业委会（物管会），组建率达77.3%；北京2020年发布的物业管理行动计划提出，到2022年北京业的业委会或物管会组建率将超90%；2020年西安政府工作报告指出2020年将业主委员会覆盖率提高的60%。业委会将为业主提供参与管理小区公共事务的机会，催化业主自治意识的进一步觉醒。

1.3.2 民法典新规出台，业主自治有法可依

2020年5月，《中华人民共和国民法典》经十三届全国人大三次会议通过，民法典第二百七十七条明确，业主可以设立业主大会，选举业主委员会。业主大会、业主委员会成立的具体条件和程序，依照法律、法规的规定。第二百八十条规定，业主大会或者业主委员会的决定，对业主具有法律约束力。第二百八十一条规定，建筑物及其附属设施的维修资金，属于业主共有。经业主共同决定，可以用于电梯、屋顶、外墙、无障碍设施等共有部分的维修、更新和改造。建筑物及其附属设施的

维修资金的筹集、使用情况应当定期公布。紧急情况下需要维修建筑物及其附属设施的，业主大会或者业主委员会可以依法申请使用建筑物及其附属设施的维修资金。

《民法典》明确业主可以设立业主大会，选举业主委员会，适当降低业主共同决定事项的门槛，特别是使用建筑物及其附属设施维修资金的表决门槛，并增加规定紧急情况下使用维修资金的特别程序，突出小区业主自治权利。通过加强对业主权利的保护、适当降低表决门槛等方式，推动实现小区事务真正的“业主自治”。

1.4 新科技兴起，开启智慧物业时代

互联网、物联网、云计算、大数据、人工智能等新科技兴起，物管行业拥抱科技是必然的趋势。随着智慧社区、智慧城市等概念的普及，物业服务企业也一直在积极的探索，找到更多科技与物业服务场景的结合点，推动智慧物业建设。

1.4.1 新科技在物管行业中的应用场景越来越多

物业公司通过不同的场景实现对物业项目的有效管理，如门禁通行、停车管理、提醒通知、报事报修、巡更等，在这些场景中引入科技可以降低人力成本，改善客户体验，提升运营效率。一些科技巨头开始重视物管科技的研发，大型物业公司纷纷加大科技投入，越来越多的物业服务场景开始和科技结合。现阶段安防系统、生活设备管理、生活服务和物业服务是主要的物管科技应用场景。

表2 科技在物管行业的主要应用场景

应用场景	细分场景
安防系统	智能门禁、智慧停车、巡更、报警、访客、监控等
设备管理	水、电、燃气等设备监测报警、联网监控平台
生活服务	线上商城、健康医疗、到家服务、社区社交等
物业服务	信息公告、生活缴费、报事报修等

(资料来源：公开资料，中物研协整理)

1.4.2 智慧物管科技加速落地，助力建设智慧城市建设

智慧城市、智慧社区等概念的普及加上科技的不断发展，越来越多的物业服务企业投入科技化、智能化改造，2019年的《政府工作报告》首次提出了“智能+”。“智能+”提出综合利用大数据、人工智能、物联网、云计算等先进科技，促进传统企业转型升级。物业公司纷纷布局智慧物业，开始提供基于智慧物业平台的服务，

完成很多传统服务无法实现的功能。

表3 近年部分物企的智慧物业布局

物业公司	智慧物业建设案例
碧桂园服务	推出AI全栈解决方案，向市场推出物业数字化服务品牌“天石云”
万物云	深入实施“沃土”计划，进行数字化转型
旭辉永升服务	首发“AITCH”，共创智慧物业新生态；推出智慧服务科技品牌霖久科技
美的物业	智慧社区升级3.0
绿城服务	牵手松下电器达成“智慧养老”联盟；开发并成功验收智慧养老Saas平台

（数据来源：公司资料整理）

2. 蜕变中的物业管理行业

政策引导、经济快速发展、业主自治大幅推进和新科技兴起共同形成了物管行业转型升级的大背景，在多种因素驱动下，物管行业迎来变革阶段，品质物企率先发力，在服务内容、商业模式等方面展开诸多探索，物业管理的定位和内涵已然发生转变。

2.1 物业服务边界逐渐突破

传统的物业服务内容以“四保”服务为主，即保洁、保修、保绿及保安，主要是对住宅及配套设施的维护和管理。随着居民收入水平提高叠加消费升级，居民对于物业服务的要求也越来越高，也愿意为更优质的服务买单。而现阶段我国的物业管理行业还未实现完全市场化，物业费的提价具有相当难度，物企也一直在探索和挖掘更多的盈利增长点。随着“社区经济”的崛起，大多数物企的服务范围和传统服务内容相比已经有了大幅的延伸。

时代邻里执行董事兼行政总裁王萌认为物业的服务边界取决于服务的价值，现阶段基础物业管理服务和社区增值服务之间，就是服务的边界。对于超出服务边界的企业，物业服务企业以社区增值服务的方式呈现。现阶段物企提供的社区增值服务通常围绕社区生活场景，提供生活服务、财产运营和资源运营三大类服务。

表4 各物企的增值服务开展情况

物企名称	社区增值服务内容
碧桂园服务	生活服务：保姆、日常保洁、月嫂、养老、生活团购 财产运营：家居包养、家电清洗、维修、财产保险、花园养护、拎包入住、装饰装修、洗车、充电桩 资源运营：房屋租赁经纪代理、房屋代管、园区空间服务、社区传媒服务
中海物业	自有资产经营：自有产权房产、车位经营 客户资产经营：业主资产经纪服务、公共资源租赁协助服务 生活服务及商业服务运营：包括家居生态、零售、到家服务等
绿城服务	园区产品及服务、家居生活服务、园区空间服务、物业资产管理服务、文化教育服务
雅生活服务	社区资源：停车场运营、会所经营、社区广告、二手房屋、长短租、租赁服务 社区生活：小雅快修、乐享生鲜、小雅园艺、乐享果园、小雅保洁、乐享酒庄、小雅代办、乐享粮仓、小雅快收 家宅装配：拎包入住、毛坯装修、家居配套、房屋翻新
新城悦	社区公共资源管理 拎包入住服务 资产管理服务：车位代销和物业租售中心 新橙社APP服务：线上销售业务

(数据来源：企业年报、官网，中物研协)

2.1.1 社区生活服务：围绕业主生活需求

物企向业主提供基础服务，更容易与业主建立联系，占据着社区入口，在向业主拓展社区生活服务方面具有天然的优势。社区生活服务主要是解决居民的日常生活需求，以满足业主的多样化需求为核心，服务内容比较广泛，包括健康医疗、家政服务、电商购物、社区金融、社区养老、教育培训等，这些服务内容与居民的生活息息相关，与其他社区服务相比发展较为成熟。

表5 社区生活服务主要内容

服务种类	服务内容
社区教育	托育中心、培训班
社区金融	装修贷款、财产险、健康险、车主贷
社区健康	体检、家庭医生、家庭营养师
家政服务	保姆、月嫂、保洁、养老、生活团购
社区新零售	线上生鲜、超市等

（资料来源：公开资料，中物研协整理）

许多物业公司开发了自己的服务APP或者微信小程序作为管理平台，整合线上与线下资源，连接业主和第三方供应商，提供业主所需产品与服务，从而收取渠道收入和销售收入。通过对社区生活服务内容的拓展，以及科技手段的应用，物业公司从单纯提供物业管理服务正在逐渐转型为社区生活服务提供商。

表6 各物业公司的生活服务平台

物企名称	服务平台	平台功能
幸福基业物业	幸福e管家	可实现客户报事报修、缴费、金融理财、管家服务、城市公告等多种功能
海伦堡物业	Hi居APP	拎包入住、长短租管理、金融理财、家政/团购、汽车养护服务、健康管理服务
弘阳物业	弘生活APP	通过社区团购、社群管理、住商联动搭建惠生活体系，打造线上线下一体化服务流程
南都物业	悦嘉家小程序	疫情期间，于小程序上线“应急蔬菜包”、消毒湿巾等“防控物资”，提供送菜上门等服务
世茂服务	茂家APP	包含智能家居的控制，缴纳物业费、停车费、公共服务费，报事报修，周边商户等模块
时代邻里	邻里邦APP	打造了社区一站式家庭服务平台，孵化出邻里星选、邻里出发、邻里优家、邻里到家等社区服务模式，涵盖社区零售、社区旅游、社区家政、房屋翻新、汽车配套服务、社区保险等增值服务

（资料来源：公开资料，中物研协整理）

2.1.2 社区财产运营：聚焦业主资产

房屋和汽车是大多数业主拥有的资产，对这两类资产的维修保养是业主的刚性

需求。因此物企在布局社区增值服务时通常包括家居装配和汽车服务业务，满足业主资产的增量需求。如碧桂园服务的“凤凰置家”拎包入住家居平台，为业主提供全品类、一站式拎包入住家居配套服务，解决新房入住后的家居装修需求；同时碧桂园服务还提供汽车相关的洗车、充电桩等服务。雅生活服务围绕房产的全生命周期提供家装宅配、翻新保养、室内维修、园艺绿化、空气检测、全屋家居等房产服务，针对汽车的使用周期提供汽车美容、维修保养、车辆保险等服务。

业主的资产服务还包括房屋租售代理等服务。随着城市开发趋于饱和，房地产正逐渐步入存量时代。物企离业主和业主的房产比较近，熟悉社区，容易掌握房源信息，具有天然优势，物企从事房产销售和租赁业务代理，从中赚取固定比例的佣金，能够拓宽自身收入渠道。

表7 物业服务企业的经纪业务开展情况

物企名称	业务内容
碧桂园服务	由原来社区租售服务中心升级“有瓦”为提供经纪服务，赚取佣金
绿城服务	通过自营房地产经纪平台“绿城置换”提供经纪服务，赚取佣金
旭辉永升服务	通过子品牌“租售中心”和各地的物业管理办事处网络提供经纪服务，赚取佣金
彩生活	向第三方物业代理转介个案收取渠道费用
龙湖服务	推出“塘鹅”品牌，开启房屋租售、房屋装修C5、C6两大主航道
万物云	将旗下“朴邻”与“为家”两个品牌融合升级成“朴邻租房”

（资料来源：企业年报，中物研协整理）

2.1.3 社区资源运营：盘活社区已有资源

社区资源运营业务能够盘活社区内已有资源，对社区资源进行合理利用，优化资源组合，提高社区资产运营价值。社区资源运营围绕社区内的公共资源和业主资源两大类，进行资源价值变现和资源流通。

社区公共资源归全体业主所有，可以通过用作广告位和租赁两种方式进行运营：可用作广告位的包括常见的LED灯箱广告、电梯轿厢广告、高杆灯广告等，也包括一些公共区域如楼栋大堂、泳池、社区广场等；租赁包括固定场地租赁如车库仓储、临时车位、铺位，还包括非固定场地租赁如条幅、易拉宝等。

图4 碧桂园服务的社区公共资源运营业务



(资料来源：碧桂园服务官网，中物研协)

2.2 服务场景已从社区延伸到城市

传统的物业管理以住宅业态为主，但是在后勤保障社会化的逐步推进、商业用房和写字楼销售面积的不断增加等因素的推动下，物管行业加大了对非住宅业态的拓展力度，不少物业服务企业已经将业务延伸至非住宅业态。而在“城市精细化管理”的进程中，物业服务企业开始逐渐出圈城市服务，探索更广阔的业务空间。

2.2.1 从小区走向城市，布局非住宅物业服务

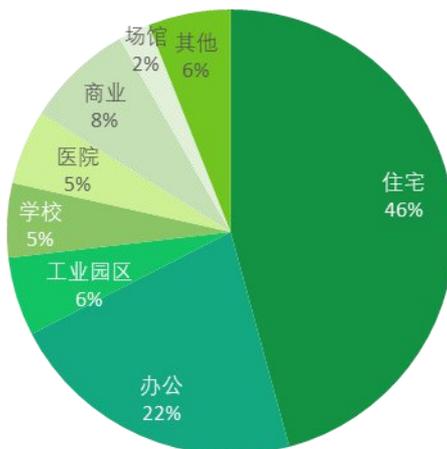
我国的物业服务企业大多数起始于住宅物业服务，传统的住宅物业服务费收入低，现阶段物业费提价较难。而非住宅物业相对住宅物业相比具有品质要求高、具有高附加值、更加市场化等特点，物业费收入高于住宅物业服务。同时非住宅物管密度大、管理成本低，因此盈利能力高于住宅物业服务。因此拓展非住宅业态成为了整个物管行业的必然趋势。

根据《2020年物业服务企业综合实力测评报告》，2019年500强企业非住宅物业管理面积为53.54亿平方米，占500强总在管面积的40.03%，相比2018年增加3.81个百分点；非住宅物业服务收入为1442.39亿元，占500强物业费总收入的54.21%，相比2018年增加1.83个百分点。非住宅业态的市场规模在不断拓展。

非住宅物业范围广泛，包含了商业写字楼、商业综合体、公众场馆、公共交通、产业园区、学校、医院、政府大楼等多种类型，不同业态的服务内容、专业性、盈利水平等方面差别较大。商业类和公建类物业的快速扩充带来非住宅业态物业服务市场需求的极速增长，同时后勤社会化将推动物业服务在医院、学校、政府机关等

多种业态的渗透。

图5 2019年500强企业的各业态管理面积占比



(资料来源：企业年报，中物研协整理)

2.2.2 融入城市治理，转型为“城市服务商”

我国城镇化建设进展顺利，越来越多的人口涌向城市，大城市的弊病日益凸显，完善城市治理体系和加强城市治理能力日趋迫切。单纯依靠政府进行城市治理，存在诸多弊端，城市治理公共服务市场不断开放，这为城市引入物业服务企业参与城市治理创造了机会。

城市治理需要“精细化”的解决方案，一方面是管理范围的精细化，全覆盖、无死角；二是管理手段的精细化，充分运用科技赋能提升智慧城市治理效率。物业服务企业积累了社区治理的丰富经验，传统服务内容与城市治理有一定重叠，如保洁对应城市环卫，保安对应城市秩序，保绿对应城市绿化，保修对应城市设施管理，因此物业服务企业从社区向城市进行业务延展具有天然优势。此外，大多数物企均积极引入物管科技，赋能服务，降本增效，亦可满足智慧城市建设需求。头部物企充分整合自身资源，发挥优势，加速布局城市服务。

表8 头部物企加速布局城市服务

物企名称	城市服务布局
碧桂园服务	2015年，与陕西省韩城市市政府达成战略合作关系，共同出资成立韩城碧桂园城市服务有限公司，启动城市服务新模式；2018年又正式推出“城市共生计划”。2020年10月斥24.5亿元收购环卫公司满国康洁70%股权，随后又收购环卫龙头福建东飞共60%股权
万科物业	2017年开始城市服务计划，主要服务对象为一二线城市新区，“横琴模式”已经在雄安新区、广州白云新城、成都高新区、厦门鼓浪屿等地区实现落地复制
新大正	2020年6月与国资背景的青岛融源合资成立智慧城市运营服务公司（占股65%），为青岛市李沧区提供智慧城市建设和运营保障服务，目前项目正在稳步推进

物企名称	城市服务布局
保利物业	2016年开始进军城市服务，主要参与城镇公共服务管理，“大物业”战略版图中，公共服务已进入全国23个省、自治区和直辖市，实现多种业态的全国化布局
龙湖智慧服务	2020年5月，与岳阳城陵矶临港经营管理有限公司签署合约。龙湖智慧服务将对城陵矶新港区规划占地面积100平方公里的区域，进行运营管理服务，以城陵矶新港区为起点，聚焦“港产城”积极探索城市服务创新模式
旭辉永升服务	2019年12月，与吉林通化高新区达成战略合作，在智慧园区建设、标准化物业管理服务上探索城市服务；2020年4月，与内蒙古自治区乌兰察布市集宁区人民政府达成战略合作，根据协议，双方就乌兰察布市集宁区的城市服务展开深入探索及合作

（资料来源：公开资料，中物研协整理）

2.3 转变角色，物企从幕后走到台前

我国大多数优质物业服务企业脱胎于房地产开发企业，在房地产行业的火爆时期，物企通常被视作房企的附属品，随着房地产行业从增量时代进入存量时代，房地产企业从地产开发商转向地产服务商是必然趋势。自2014年彩生活在港股上市开始，越来越多的房企选择分拆物业管理板块上市，物业管理行业被推到台前，成为独立的行业。物业管理业务从房地产开发业务的附属品开始向自主经营、为业主提供多元化服务、具有高品牌价值的发展方向发展。2020年的疫情爆发后，物业管理行业积极承担防疫责任，受到政府和社会各界认可，地位得到大幅提升。

2.3.1 品牌价值提升，成为地产的新“名片”

物业管理行业的市场化竞争日趋激烈，物企也开始注重对自身品牌的塑造和提升。良好的品牌形象一般在企业长久的打造下形成，并随着企业的规模扩张、服务升级和不断投入新科技而得到提升。进入市场较早的物企，经历多年的积累，拥有规模庞大的客户群。具有房地产背景的品牌物企，规模扩张具有确定性，如碧桂园服务、绿城服务、龙湖智慧服务、保利物业等与房企的关联性较强，具有较高的品牌价值。具有较强品牌效应的物企也将正向促进关联房企的销售和品牌知名度提升。

而现阶段物业管理行业与地产的关联性越来越强，不仅体现为物企通过关联房企迅速抢占市场，加速规模扩张，也表现在物企反过来能够促进地产项目的销售，影响房产售价。物业服务成为了消费者了解地产项目的窗口，优秀的物业服务企业成为地产的“新名片”，是地产项目最好的广告。

表9 部分更换物业管理公司的小区及房价涨幅

小区	更换物业管理公司	前物业管理公司	更换后物业费	更换前物业费	房价超额涨幅
深圳山湖居	万科物业	深圳彩生活物业	4.5	1.98	2.6%
杭州嘉里桦枫居	绿城物业	嘉里物业	2.1-3.2	2.1-2.3	8.4%
武汉金湖天地	万科物业	武汉兴业物业	2.2-2.9	1.5	7.3%
深圳茵悦之生花园三期	碧桂园服务	深圳茵悦物业	2.88	1.8	3.8%
天津云锦蓝庭	万科物业	街道办事处（居委会）代管物业	1.5-2.2	1.5	2.1%
成都蜀郡	龙湖物业	成都中铁瑞城物业	1.2-3	1.2-1.5	14.9%
成都华熙528艺术村锦都	戴德梁行	华熙鑫安成都物业	2.8-2.9	2.03	16.7%
杭州国信嘉园	万科物业	上海上房物业	2.0	1.3-2.5	5.7%
杭州风雅钱塘	绿城服务	上海深和平物业	2.5-3.0	1.68-2.5	9.9%
上海春申景城湖滨晨韵	万科物业	上海协沁物业	2.75-2.85	1.65-1.78	7.3%

（资料来源：中信证券研究部，中物研协整理）

注：房价超额涨幅为更换物业前后房价数据的涨幅高于所在城市房价涨幅的部分

2.3.2 勇担防控责任，彰显纳入基层治理重要性

2020年春节期间，疫情在全国多地蔓延爆发，多个地区和城市实行社区封闭管理，部分地区政府直接提出要求物业承担小区的疫情防控主体责任，小区物业成了住宅小区防控主力军，负责了小区封闭管理期间疫情防范的主要工作。

一方面，物业在疫情期间有效协助了街道和居委会的防控工作，额外承担了一定公共服务责任：

表10 疫情下小区物业承担的防控责任

防控责任	防控工作	具体措施
小区出入管理	小区封闭管理	只留1-2个出入口，封闭其他所有小区入口
	人员信息登记	小区内人员出入须出示出入证，外来人员进出小区须进行信息登记
	体温测量	出入人员须进行体温测量，不符合条件的不能放行，并上报有关部门
	快递、外卖物品管理	设置外卖、快递存放点，限制高暴露职业人员进出社区
	规劝佩戴口罩	对未佩戴口罩进出人员进行规劝
公共区域防控	公共区域消毒	对电梯、大堂、楼道、垃圾回收点、绿化带等室内外公共区域实施高频次的消杀
	垃圾处理	设置废弃口罩专用回收垃圾桶，生活垃圾及时处理
	车辆核查登记	排查小区内车辆近期是否前往疫区
疫情防控宣传	政府防疫通知张贴	在公告栏、电梯口、社区出入口等张贴政府防疫通知
	疫情防控科普宣传	利用微信群、朋友圈、公众号等渠道，向业主进行疫情防控科普宣传
配合政府其他工作	协助上门排查	重点关注疫区籍贯人员和疫区归来人员
	向政府报送信息表格	将每天记录信息及时报送街道或其他主管部门

（资料来源：各物企微信公众号，中物研协整理）

另一方面，优质物业公司还为业主提供尽可能多的贴心服务，彰显物业服务企业“最后一公里”的服务价值。一是生活贴心服务，如帮助业主采购生活必需品，上门消杀等服务；二是“非接触”服务。无接触的电梯、智慧通行、无接触物业服务智能机器人巡视园区、无人机消杀等；三是防疫物资保障，为业主提供免费的洗手液、消毒酒精、口罩，或协助业主采购口罩、消毒液等防疫物资；四是防疫能力服务，如线上会诊、防疫讲座、心理咨询、APP疫情查询服务等。

在疫情防控过程中，物业服务企业深入参与到基层群防群控治理工作中，彰显了其在基层治理方面的价值，品质物业公司通过疫情中做出的贡献可以得到政府的更深程度的重视和信任。

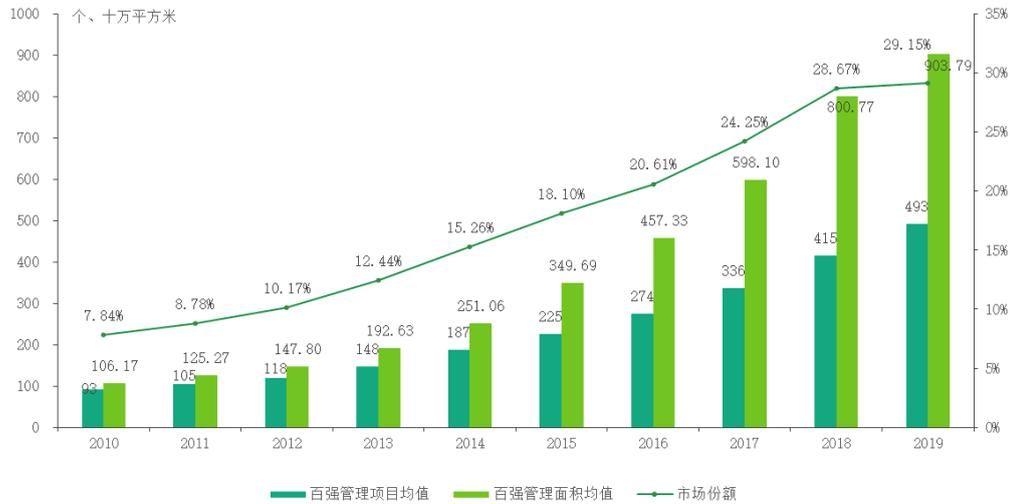
2.4 由传统行业转向现代服务业

物业服务企业近几年轮番上市，并且颇受资本市场青睐，在资本助力下，物企也加大了对科技和人才的成本投入，在持续的转型升级过程中渐渐具备了现代服务业的特征，产业集中度在不断提升，同时以科技赋能，摆脱劳动力密集特征，正在转型为现代服务业。

2.4.1 物业服务企业规模化发展趋势明显

中国物业管理协会会长沈建忠认为，物业管理行业向现代服务业转型的一大标志就是产业集中度提升。物业管理行业建设现代化服务平台，一定要符合“二八”定律，即20%的骨干企业，掌握80%的产业资源。近些年来，物业管理行业在政策支持、资本助力和消费升级等因素驱动下进入了快速成长阶段，整个行业的集中度在不断提升，扩规模成为近些年来物企发展的主旋律。近些年百强企业的管理规模、项目数均在持续增加，市场占有率也随之提升，已经从2010年的7.84%提升至2019年的29.15%。

图6 2010-2019年百强企业管理面积、项目数量及市场份额变化情况



(资料来源：500强测评数据，中物研协整理)

注：2011、2013 和 2016 年数据系按照邻近两年增速相同估算

得益于关联房企支持和物企自身加大力度拓展第三方项目，加上对中小型物企的收并购，头部企业的规模化扩张势头尤其强劲。截至2020年底，碧桂园服务、保利物业、彩生活、绿城服务、雅生活服务、中海物业的在管面积均已过2亿平方米。此外，各个物企的储备面积也快速提升，为未来企业管理规模继续提升的增加提供确定性。2020年，碧桂园服务、绿城服务、保利物业、彩生活、雅生活服务的储备面积均超过1亿平方米，分别为4.44亿平方米、1.87亿平方米、2.84亿平方米、2.02亿平方米和1.22亿平方米，分别为其在管面积的1.18倍（不包括其“三供一业”在管面积）、0.49倍、1.13倍、0.55倍和0.39倍。物业服务企业的储备面积将会逐步转化成企业的在管面积，扩大企业管理规模。

表11 2020年头部企业的管理规模

物企名称	在管面积 (亿平方米)	储备面积 (亿平方米)	营业收入 (亿元)
碧桂园服务	3.77	4.44	156.00
保利物业	3.80	1.87	80.37
绿城服务	2.51	2.84	101.06
彩生活	3.61	2.02	38.45
雅生活服务	2.34	1.22	51.27

(资料来源：企业年报，中物研协整理)

现阶段的物业管理行业仍然具有中小规模企业多、行业分散度较高的特点，但是行业集中度在不断提升，头部企业规模化扩张的趋势十分明显。头部物企通过规

模扩张，得以对资源进行高效整合，形成规模效益优势，整个行业正在向高度集中趋势发展。

2.4.2 摆脱劳动密集型特征，注重“科技+人才”

传统的物业管理行业一直被视为劳动密集型行业，且从业人员平均学历较低。由于物业服务主要通过人力完成，因此人力成本一直是物业服务企业的经营管理中的头号问题。物价上涨、最低工资上调，导致物业服务企业的运营成本飙升。此外，由于物业管理行业还未进入完全市场化阶段，物业费上调较困难，物业服务企业的利润空间受到挤压。

在“科技+人才”的助力下，物业管理行业在不断的转型升级，正逐渐摆脱劳动力密集特征，向知识密集型转变，向现代服务业转型。

首先，用高科技释放劳动力。物企通过互联网管控平台来管理绿化、保洁、保安和维修等基础物业服务，可以做到省时、省工、降本、增效，同时扩大管理半径、提升管理效率。2014-2019年，百强人均管理面积从3439.39平方米提升至6496.41平方米，上涨幅度达88.90%；人均产值从8.92万元提升至15.53万元，涨幅为74.10%。百强企业的物业管理效率显著提升。

图7 百强企业管理效率情况



（资料来源：中物研协整理）

其次，增强人才优势。物业服务企业目前对人才的需求可谓是“求贤若渴”。人才需求被许多物企纳入企业战略当中。目前，我国已有27所学校开设有物业管理本科专业，而211以上大学中北京林业大学和武汉大学开设了物业管理本科专业。利用高校资源，引进高端人才，可以助于物企更好投入智慧物业建设和发展多元增

值服务。2014-2019年，百强企业本科以上学历人员占比从6.43%提升2.53个百分点至8.96%，物企更加注重人才引进，高学历人员占比在逐渐上升。

物业管理行业在蜕变，物业服务企业也随之变革着服务内容和手段，服务内容和业态多元化，将科技注入服务，创新商业模式，承载着不一样的物业新价值。

3. “新物业”应运而生，重塑行业核心竞争力

物业管理行业起始于四保服务，从1.0物业管理时代重视对“物”的管理，到2.0物业服务时代开始关注业主需求，再到3.0物业资本时代迎来上市潮，物企越来越重视市场化能力，如今物业服务正在迈向全新4.0的价值服务时代。一些头部物企走在行业前沿，不断变革创新，已经进入价值服务时代。“新物业”的“新”是价值服务阶段下物企对于物业服务的内容、手段和模式的创新探索，“新物业”企业的核心竞争力主要聚焦于服务质量、科技含量和商业模式三方面，通过延伸服务边界，引入科技以变革服务手段，重塑商业生态，承载着物业服务新价值。

3.1 新服务

物业服务的本质是满足人对于建筑空间的需求，“新物业”要与时俱进，满足人与社会不断成长的需求，服务内容和方式都有了新的突破，业务边界不断延伸，服务质量一直在提升。

3.1.1 服务向专业化、标准化、多样化发展

随着物业管理市场化的不断推进，业主的决策力在不断增强，业主的需求主导着物业管理行业的发展方向。物业服务企业越来越注重业主的服务体验，物业服务正朝着标准化、专业化和多样化方向发展，以提升服务品质和业主满意度。

服务标准化：标准化建设提升服务质量

目前，众多物业服务企业在发展过程中，日益重视服务流程的标准化建设，提升企业服务质量。从建立具有自身特色的内部服务标准，到积极参与编制地方和行业标准，推进整个行业的标准化建设，品质物企始终重视物业服务的标准化建设。龙湖智慧服务早在2012年就率先修订出涵盖近3000条物业服务标准的《龙湖物业服务白皮书》；诚信行物业先后成立“诚信行物业管理集团标准化领导小组”、“诚信行物业管理集团标准化办公室”和“诚信行物业管理集团标准化工作组”，专项负责推进标准化建设重点的各阶段管理和深化应用工作；新大正发布的五大业态物业服务标准，其中的商业楼宇和高校物业管理标准已经成为重庆市的地方标准。

表12 部分物企标准化工作建设情况

物企名称	服务标准化内容
碧桂园服务	成立5类品质检查团队 制定并不断修订《标准化工作手册》等10项服务品质管理与检查标准 实施6大类内外部品质检查，落实服务标准化、精品化
幸福基业	制作涉及各类业务的作业标准化突击，包含8类专业模块的1000余个作业触点，以现场作业结果标准化为指导，既明确具体场景中物品摆放位置，又对作业人员的动作、频次、用语等过程进行说明。
弘阳服务	将标准化落地成为客户动线可视化标准-“草长青、水常绿、物长新、人过地净、秩序井然”，快速响应“52021机制”，对基础物业服务、工程及设施设备管理监理标准化手册、可视化服务标准，让基础服务精细化、标准化。
龙湖智慧服务	首创15分钟及时响应业主，不管以何种渠道报事龙湖智慧服务都会在15分钟之内给予响应； 针对一天之内无法解决的复杂报事有首次三天响应、之后每七天主动响应的管理机制直击传统物业“急报慢应”痛点。

(资料来源：中物研协整理)

服务专业化：专业度提升，打造有品质的社区服务

随着物业管理内涵的变化，物业服务体系也在不断更新。品质物企一方面要保障房屋得到养护，另一方面要追求业主满意。物业管理由“对物管理”逐渐转向“对人服务”，自2014年以来，物业服务企业纷纷开始进行服务体系升级，打造更加专业的新服务体系，为业主提供更贴心、更有温度的品质服务。

案例1：雅生活服务：以业主需求为核心，呵护业主一生乐活多彩

雅生活服务通过“管理数字化”、“流程标准化”、“服务专业化”、“操作机械化”的落地，实现停车场系统、远程监控系统、手机功能等全面覆盖。集团高管年度品质大巡查、标杆项目打造、与金钥匙及英国管家协会等优质物业管理单位的强强携手推动雅生活集团现场服务品质大幅提升。此外，为了满足业主精神需求，雅生活服务2019年在全国11个项目开展了3695场社区文化活动。

案例2：华润物业：两大原则+三重标准+四大产品提案，赋予品质生活无限可能

华润物业秉持“高品质基因+客群细分的立场”两大原则，以服务链接客户最真实的需求，建立标准化的产品体系并基于社群需求明确分级，为客户提供量身定制的品质服务。以“安心保障+舒心服务+悉心服务”三重标准，多维度打造业主品质生活。以“优悦+怡悦+星悦+甄悦”四大产品为业主带来全新感受，升级服务体验。

案例3：蓝光嘉宝服务：“幸福居”提升业主幸福感

蓝光嘉宝2019年启动嘉宝“幸福居”活动计划，并于2020年5月升级为2.0版本，围绕“责任、专注、温度、智慧”四大品牌内核，沿“服务产品迭代”、“智慧生活升级”、“精神文化进阶”三个路径，从硬件品质改善到软性服务提升，将幸福宏观价值最大化，持续提升业主的获得感和幸福感。此外，蓝光嘉宝服务差异化打造并形成“优质、酒店、管家、金管家”四种服务模式，制定了各类服务的标准，为业主提供个性化服务。

案例4：世茂服务：布局社区多元服务，打造社区生活新生态

世茂服务针对用户生活服务需求研发了“OCEAN X 世茂深蓝服务系统”，围绕“深蓝品质、智慧互联、人文多元”三大核心服务价值，为世茂业主和用户 provide 贴心、安心、智慧、多元的深蓝社区服务体验；推出“世茂1001生活管家”服务，将世茂社区的传统楼栋管家升级成为1001生活管家，将社区重新划分成三大网格，并细分1001项服务标准；创造性打造了“0-2KM社区生活服务新态”，重点布局不动产全维度增值、社区新生活消费、社区教育与健康服务。

案例5：新城悦服务：卓悦生活服务体系，缔造幸福社区

新城悦服务的4.0版“卓悦生活服务体系”中，社区全面实现网格化服务，每个网格配置专属管家，将管家塑造成为业主幸福圣湖的代言人，主动发现和创造服务的价值，做幸福社区的缔造者。

透视各个物企的服务体系，专业化是最大特征。首先，对焦“对人服务”，从业主需求出发，以提升业主服务体验为准则；其次，管家概念得以普及，实行网格化管理，配备专属管家，管家主动发现客户需求，快速反应，有效整合、调度专业资源，更好地为业主提供服务、解决问题；最后，服务以产品的形式提供，用差异化的产品，针对不同类型客户提供有针对性的服务，更加贴合业主的需求。

服务多样化：满足业主多样化需求，完善社区生活场景

随着居民收入提高、消费升级，业主对于物业服务的需求也开始变得多元化。物企开发多种经营业务能够增加新的盈利渠道，因此物业服务内容多元化成了现阶段物业服务发展的大趋势。品质物企占据着社区流量入口，在提供社区服务、满足业主需求方面具有天然优势。物业服务企业通过深度挖掘社区内新的消费场景，打造全方位的社区场景服务体系。现阶段的社区服务除了基础物业服务，还囊括了家政、装修、教育、医疗、教育、养老、金融，对业主生活形成全方位覆盖。

3.1.2 提升多业态服务能力，探索城市服务

从社区到商业、写字楼，再到学校、医院、公建交通，物业服务企业承担了更多元化的生活场景的服务职能，由于非住宅物业所具有的一些不同于住宅物业的特征，非住宅物业管理相对于住宅物业管理的服务标准和服务要求有明显的不同。物业管理行业已经注意到了非住宅物业服务领域的巨大潜力，各物企也开始注重提升自身的非住宅业态服务能力，建立适应多业态服务需求的服务体系。

表13 物企的多业态服务能力建设

物企名称	多业态服务能力
世茂服务	构建了“M智慧+”世茂全业态服务体系，包括住宅、商办、开发商服务8条标准化、规范化的服务线。
诚信行	开展了《高铁客运站物业服务规范》、《旅游景区物业服务规范》、《光电传媒物业服务规范》等重点项目建设工作。
天骄爱生活	编制了《商业物业服务提供标准体系》、《住宅物业服务提供标准体系》、《产业物业服务提供标准体系》，形成了覆盖“商住产”的全息服务体系。
华侨城物业	制定了住宅、写字楼、商业、产业园区、公共物业、度假区等六大类产品的12套服务标准。

（资料来源：中物研协整理）

随着多元业态服务能力的逐渐增强，从服务社区向服务城市延展成为了众多物业服务企业的重点发展方向。在新型城镇化战略以及“放管服”的深入推进下，时代对城市管理提出了更加科学化、精细化、智能化的要求，为物业服务企业参与城市服务带来了更多可能性，也促成了更多物企涌入城市服务这条“蓝海”赛道。头部企业在拥有较强的多元业态服务能力以后，基于在住宅、商办、公建等多个业态积累的服务经验，开始涉足城市服务。城市服务作为一种全新模式，创新性地引入市场化和社会化机制，通过“专业服务+智慧平台+行政力量”相融合的方式，以专业化的服务总包、模块化的服务划分、社会化的治理结构、精细化的治理手段，将城市公共服务整体外包，对城市公共空间与公共资源、公共项目进行全流程“管理+服务+运营”，政府、市场、社会多元主体协同治理。

物业服务企业通常先以市政环卫服务作为入口进入城市服务领域，主要服务内容包括道路清扫、垃圾清运、园林绿化养护等基础内容。万物云、碧桂园服务、保利物业的部分项目还涉及老旧小区保洁管理，为解决老旧小区改造后的持续管理问题提供了一个市场化的可选路径。幸福基业还可提供城市消防、安保巡防、城市抗洪等服务。

表14 部分物企提供城市服务的主要内容

物企名称	城市服务内容
碧桂园服务	环卫保洁，垃圾清运，园林绿化，基础设施养护，城中村管理，公共资源经营，公共服务等
保利物业	环卫保洁，垃圾清运，园林绿化，物业弃管老旧小区保洁等
万科物业	市容市貌协管，环卫保洁，垃圾清运，开放式小区保洁等
招商积余	市容市貌协管，环卫保洁，垃圾清运，园林绿化，设施管理等
幸福基业	道路清洁、城市妆点、城市亮化、城市消防、安保巡防、城市抗洪

（资料来源：华泰证券研究所，中物研协）

现阶段物企在城市服务上的探索还处于起步阶段，服务内容有局限性，随着环卫、绿化、交通协管等各条线逐步市场化，城市服务商将朝着城市“大管家”的方向发展，成为城市综合运营管理服务商，主打向政府提供一整套功能使用、经济适用的一体化公共服务解决方案。

3.2 新科技

近几年，物管行业加速和新型科技的结合，头部企业在科技投入和研发方面尤为积极，科技在物企的转型之路上发挥了不可忽视的作用。时代邻里集团总经理夏冠明认为，将科技注入物业服务，能够改变业主的生活方式和生活形态，通过智慧物业享受到的便捷、舒适和高效的社区生活是业主美好生活的重要组成部分。“新物业”离不开新科技，“新物业”企业以新科技赋能，降本增效，优化服务。物业管理行业因科技改变了竞争格局和经营情况。

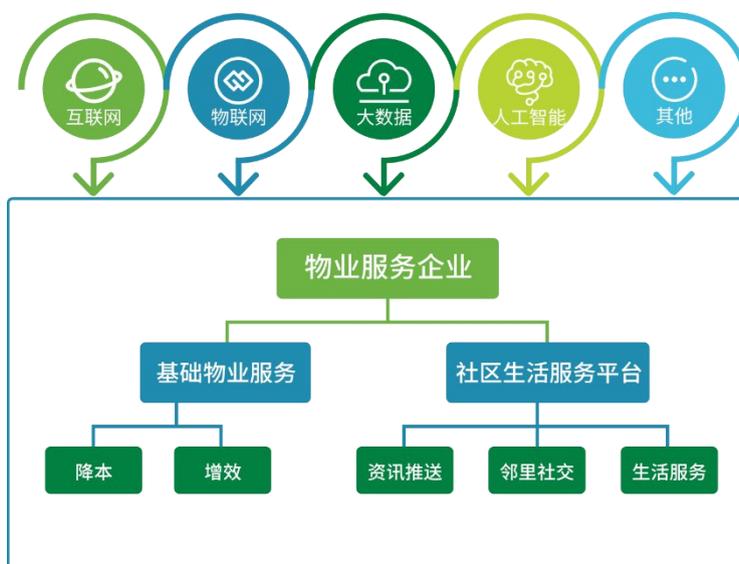
3.2.1 打造智慧物业，以新科技改变居民生活

由于物业管理行业具有的广泛性特点，其管理及专业技术的发展应符合社会各相关行业的技术发展要求。因此随着物联网、云计算、移动互联网、大数据、人工智能等新科技产生了突破性的进展，物业管理行业也迎来新的发展机遇。物管科技的不断发展和落地给行业带来了显著的转变，一方面通过新科技深度挖掘社区增值服务，满足业主日益多元的服务需求；另一方面能够帮助企业降本增效，增强企业竞争力。

物管行业的科技应用能够有效优化人力资源的配置，实现“用机器解放人”，

比如在停车、门禁、保洁、巡更等环节使用科技手段，将人员投向其他岗位，通过科技手段提高了人员的调度效率。此外，科技应用为物企深度挖掘增值服务提供了基础，通过打造社区服务平台，深层次优化和升级基础物业服务的智慧缴费、智慧报修、智慧三巡等功能，以及渗透到增值服务相关的资讯推送、邻里社交、生活服务等应用场景，构建满足业主全方位需求的社区生态圈。物企以“线上+线下”的方式连接社区服务，有效整合社区资源，拓展服务内容。

图8 科技应用为物企赋能



(资料来源：中物研协)

在行业普遍面临人力成本负担重、转型升级需求迫切的大背景下，物企纷纷开始拥抱科技，建设智慧物业。通过智慧物业的深入开展，物业服务智能化、网络化、平台化正在变成不少企业常态化的标配，主要涵盖针对建筑物本体的维护和管理系统、企业运营和业务管控系统、针对业主和客户的服 务供给系统。

图9 智慧物业建设三大模块



(资料来源：2019中国物业管理行业年鉴，中物研协)

头部企业在资本助力以及科技创新发展的驱动下，一方面与科技企业合作，借助外部力量建设智慧物业；一方面主动加大科技投入，自主研发物管科技。两方面因素驱动下，物企的科技应用普及程度越来越高。目前物管企业的科技应用主要集中在社区管理、设备运维、社区增值服务等几方面。

表15 物业服务企业的科技应用现状

物企名称	科技运用现状
碧桂园服务	基于人工智能平台的社区综合管理体系：智能安防、智能门禁、车辆出入及车场管理 基于大数据和云计算的数字化经营管理体系；能源管理、环境治理、ERP及CRM及其他管理信息系统 基于物联网和人工智能相结合的设备运维体系：智能物联设备设施管理、应急响应管理、消防监控、报事报修、垃圾处理、人工智能客服、电子商务、
合生活	物业ERP、现场移动管理、智慧车行人行、全域安全、智慧巡更、EBA管理、增值业务系统
世茂服务	智慧家居空间、车辆识别道闸、人脸识别闸机、智能梯控、智能门禁、电子围栏、智能摄像头、智能停车场、茂家APP、茂管家APP
时代邻里	智慧大管家系统、智慧云门禁系统、智慧云车场系统、智慧云安防系统、邻里邦APP等
上实物业	推出智慧物业平台，开通设施设备管理、视频监控管理、智慧办公、智慧物业、智慧建筑、智慧运营几大功能
彩生活	E缴费、E电梯、E投诉、E能源、E停车、E保洁、E装修

（资料来源：中物研协整理）

3.2.2 解决行业痛点，促行业发展

物管行业处于成长期，行业集中度不断提升，行业在管面积持续增长，增值服务持续扩张，政策推动行业向市场化迈进。同时行业也面临着人力成本负担重、物业费提价难等诸多问题。科技手段的引入能够有效解决行业痛点，促进行业的发展。

物业管理行业现阶段具有中小企业多，分散度高的特点，尽管已经涌现了一批如万物云、碧桂园服务、保利物业等规模庞大、业务范围广的品质物企，但目前行业仍保持着“大行业+小龙头”的竞争格局。物业服务企业相较其他行业需要投入更多的人力，管理上难度也更高，因此对其规模扩张形成一定限制。科技应用有助于释放劳动力，提高人均在管面积，有助于物企的规模扩张。自2015年以来，物管行业的科技应用加速，人均管理面积保持增长，行业的集中度也加速提升。根据物业服务企业综合实力测评历年数据，TOP10企业在管面积占行业总管理面积的比重从2010年的2.09%上涨至2019年的10.38%。

图10 TOP10企业在管面积及市占率

单位: 亿平方米



(资料来源: 中物研协整理)

3.3 新生态

通过建设智慧物业, 大力发展社区增值服务, “新物业”企业能够聚合更多方的社区服务资源, 并创新商务合作模式, 打破传统的服务模式和经营模式, 重塑社区生态和商业生态。

3.3.1 聚集多方服务资源, 构建全新社区生态

在资本助力、科技兴起和消费升级等多因素驱动下, “新物业”企业能够聚集多方服务资源, 挖掘社区服务场景, 重塑社区生态。业主、社区、互联网成为新生态的主要构成因素。物业服务企业利用互联网平台实现线上线下整合服务资源, 形成以社区为中心, 集成包含衣、食、住、行、娱、购在内的全场景社区服务生态圈。

图11 海伦堡物业社区服务体系



(资料来源: 海伦堡物业, 中物研协)

物企名称	合作模式	事件
雅生活服务	社区+电商	2020年成为京东联盟官方合作伙伴，雅管家APP全面介入京东商城。
碧桂园服务	社区+营销	通过广告传播和产品销售，扩大竹叶青的销量

(资料来源：公司官网，中物研协)

3.4 新价值

在物业管理行业的转型升级过程中，物业服务企业也在不断的拓展服务内容，变更服务形式，物业服务的价值不仅局限于对房屋及公共设施的维护保养。“新物业”带来新价值，一方面物业服务企业聚焦于对人的服务，以业主需求为核心，向业主提供有温度的品质服务，满足业主不断成长变化的服务需求；另一方面，房地产逐渐进入存量时代，业主更加注重资产的保值增值，物业服务企业转向运营思维，提高资产价值。

3.4.1 关注业主需求，赋予居民美好生活

社区通常因地段、规划、公共资源等因素具有价值差异，“新物业”服务除了能够提升居民的生活品质，更是一种人性关怀的体现，赋予社区人文价值。随着社会和经济的发展，居民对于物业服务的需求也在不断发展变化，传统的物业管理聚焦建筑和管理，新时代背景下的物业服务价值更多的体现在能够满足业主不断成长的需求，赋予客户更美好的社区生活。

品质物企的服务体系大多数强调从业主出发，关注业主多方面需求，强调提供“有温度”的社区服务，打造居民的美好生活。现阶段不少物企都在发力智慧物业和拓展增值服务，让业主在社区范围内能够享受全方位的生活服务。品质物业在此基础上关注业主的其他诉求，让服务更加贴合业主需求，如雅生活服务关注业主的精神需求，打造“雅天使部落”、“幸福集结号”、“绿洲行动”、“大雅之堂”四大品牌活动，2019年在全国111个项目开展3695场社区文化活动；新城悦服务的派单系统能够做到1秒将业主诉求派单至管家，管家15分钟内响应，并根据诉求紧急程度及客户需求入户时间解决用户诉求，向业主提供专业及时的服务；另外不少物业服务企业在疫情期间为业主提供“跑腿”服务、发放防疫物资等。物企的服务内容越来越多体现了其人性化的一面，极大的提升了物业服务企业的公众形象，改善业主和物业的关系，赋予社区人文价值。

3.4.2 聚焦资产全生命周期，为资产保值增值

房地产行业已经入存量时代，房屋的增值保值日益受到重视，物业服务企业在关注业主的需求的同时，对于“物”的管理也在不断升级。许多物业服务企业能够像业主提供租售经纪代理、美居装修等围绕房屋的资产服务，还包括商铺、车位的销售代理等。物业服务本身能够改善社区的居住条件，也是房产价值的影响因素之一。从购买、装修、居住到资产管理，物业服务企业提供覆盖房产全生命周期的资产服务，实现资产的增值保值。

表17 物业服务企业提供的房屋资产服务

物企名称	事件
碧桂园服务	房屋租赁、房屋转让、房产咨询、房屋管理、商铺租赁、代办过户
雅生活服务	拎包入住、家电软装、升级翻新、租售服务
万物云	房产托管、房产销售代理、权证交易、房屋装修及家居产品、商铺运营改造
南都物业	室内装饰维修服务、存量资产管理服务
华润物业科技	资产投资与运营、房屋经纪、房屋装修
世茂服务	不动产经纪、中介服务，家装家居

（资料来源：公司官网、年报，中物研协整理）

4. 碧桂园服务领跑“新物业”赛道

“新的时代，物业服务的内容、对象、方式和业务边界，都在不断延伸；不变的是一切以客户为中心，为客户创造更多的价值。”

——碧桂园服务执行董事、总裁李长江

碧桂园服务致力于成为“国际领先的新物业服务集团”，围绕人和空间、横向和纵向双向深耕发展，开拓新服务、发展新科技、打造新生态、创造新价值，领先进入了“新物业”赛道。碧桂园服务基于新时代背景下对物业服务的重新理解，形成了独具特色的“新物业”体系。

4.1 新服务-以人为本，纵横发展

碧桂园服务的“新服务”就是要实行纵横发展策略，延伸新业态，切入新场景，构建新模式。碧桂园服务纵向上以住宅物业服务为根基，深耕全周期社区生活服务，做“精”基础服务，做“新”增值服务，以基础物业服务和资产运营、家装服务、到家服务、社区传媒、社区金融、本地生活等增值服务与业主实现社区生活场景的强连接；横向上将业态延伸至客户求学、工作、就医、出行、休闲等空间场景，提供全业态的服务解决方案，突破社区，拓展城市，做“宽”城市服务。

4.1.1 做“精”基础服务

碧桂园服务坚持以客户需求为中心，提出做“精”基础服务。据碧桂园服务副总裁陈风华介绍，“精”就是以精益化的管理流程让物业服务的颗粒度更细、清晰度更高，实现更高的业主满意度和运营效率。

客户体验为先

洞察客户体验：碧桂园服务2020年成立了客户体验研究院，深入洞察客户需求，联动其他服务部门，优化服务方案、创新服务设计并落地实施。据客户体验研究院院长曹宁钊介绍，研究院的研究团队由来自服务一线的物业经理、增值业务人员以及管理咨询、战略咨询、精益管理方面的专家组成，研究团队以影响客户满意度的关键要素作为专题方向，基于碧桂园服务在长期的物业管理项目经验中积累的客户数据，并结合现场走访和调研，输出案例分析和研究成果，提出优化客户体验解决方案。现阶段物业服务同质化较严重的背景下，研究院的成立旨在针对行业的痛点难点，提出解决方案，切实提升自身服务能力，形成差异化品牌优势，同时引领整

个物业管理行业进行体验创新，赋予行业新的价值。

服务清晰度更高：加强服务过程的可视化和结果清晰度，让服务产品的提供过程和客户的最终服务体验融合，能够增强客户的信任感。碧桂园服务2020年推出“业主报事1分钟响应8小时销项、服务过程可视、结果业主即时评价”的快速响应体系，实现服务过程可视结果清晰。业主在社区APP凤凰会上下单，系统端自动接单响应分配至负责跟进的物业人员，并将跟进人员的信息通过短信形式发至业主，整个跟进过程随时可见，服务结束业主可直接进行服务评价。同时，碧桂园服务正在建立物业服务任务工单系统，将物业服务重要品质履约工作全部实现线上化操作，实现物业服务法定义务过程管控线上化。

服务颗粒度更细：精细化的物业服务体现在物业服务的颗粒度更细，首先体现在服务动作的细化。碧桂园服务推出标准作业流程以细化服务动作，2016年碧桂园服务开始启动“浮标”项目，以客户体验为导向的原则，聚焦服务标准化建设，梳理总结出碧桂园服务31个“服务触点”、“N+X+Y”差异化服务标准体系、SOP标准作业程序。

表18 碧桂园服务不断推出标准化服务体系

时间	标准化流程	具体内容
2016年	“服务触点”的标准业务流程	共计31个：场景触点：按业主动线梳理，共11个一级触点；事件触点：按触发主体梳理，共14个一级触点；管家触点：按公司特色梳理，共5个一级触点。
2017年	“N+X+Y”服务体系	“N”指物管企业为业主提供的基准服务，必须落实； “X”指根据不同项目和业主差异化需求提供的备选服务，据实际需求而定； “Y”指孵化的创新类服务，为业主提供惊喜。
2018年	SOP标准作业程序	53个SOP作业标准化保障工具，标准化作业视频和一页纸指导卡，规范作业流程提高作业效能。

（资料来源：碧桂园服务）

精细化还体现在对服务人群的细分：碧桂园服务对服务对象的结构特征和需求进行分析，根据地域、年龄、社会阶段、经济条件等将服务群体细分，设计有针对性的服务方案和举措，满足客户差异化和个性化的需求。如2019年碧桂园服务针对不同年龄段、不同地域、不同群体、不同季节和时节，推出了贴心服务100+，如针对老人和孕妇等特殊群体提供免费代跑腿服务；针对妈妈建立妈妈圈、提供护理小贴士等；在不同季节提供不同的服务，南方雨季除湿小技巧、北方冬季供暖小贴士。

加强标准化建设：秉持“急业主所急，想业主所想”、“一切以业主为中心”的服务理念，碧桂园服务持续推进物业服务标准化建设，除了业务流程标准化，亦

重视硬件标准化，制定了248项园区VI标识标准体系、54项对客户服务通知、温馨提示标准体系、47项园区生活配套标准。此外，对大客户服务、管家服务以及“四保服务”，碧桂园服务都有相应的标准化方案和细则。

表19 碧桂园服务“四保服务”标准化细则

四保服务	标准化内容
工程服务	建立设施设备零事故的考核机制，推行“六个一”入户维修服务标准，致力于打造配套完善、设备先进、居住和谐的社区。建立设施设备巡查、维护、保养和技术改造的四级管理标准体系，通过科学保养计划，延长房屋本体、设施设备的使用寿命，结合智能在线监控设备和三级品质管控体系，确保设备安全运行。
清洁服务	建立完善的清洁作业标准，引入环保型清洁车、洒水车、落叶吹风机等清洁设备，“隐形清洁”全面升级，生活垃圾分类，建立环保型社区，满足业主个性需求，提供个人定制服务。
绿化服务	科学的管理方法，先进的机械设备，规范的养护标准，专职的病虫害防治专家和绿化造型园艺师，提供定制的绿化服务。
安全管理	装备标准：对讲机+电动车+警犬；门岗服务：对业主识别率100%；巡逻标准：天上、地面、水上，30分钟全覆盖；车辆管理：业主车辆识别率100%；智能监控：24小时监控，5分钟全视频巡视；消防管理：24小时义务消防队，预警5分钟内处置。

（资料来源：碧桂园服务）

深化创新，提升专业度

模式创新：在社会分工愈加精细的趋势下，为了提升“四保服务”的品质，2020年碧桂园服务开始实行四保业务专业化公司运作，孵化或者并购专门从事绿化、保洁、工程、安保的专业化公司，通过引入机械化、AI技术，节约化运作模式实现精细化运营促使“四保服务”变得更经济、效率更高、服务更好。专业化的“四保服务”公司在服务好碧桂园服务管辖项目的情况下，还可承接外部项目，获得更高的利润。

服务创新：为了提升客户的服务体验，碧桂园服务围绕服务人员、服务内容、服务平台、服务标准、邻里圈层五个维度打造“好管家”、“好环境”、“好生活”、“好平台”、“好邻里”的“5好”服务体系：“好管家”全面提升管家服务的核心竞争力，建立4F管家服务体系，除多项必备的业务技能外，赋能铂金凤凰管家应急救援及十项居家业务能力，打造业主最喜欢的全能管家；“好环境”满足后疫情时代业主的服务需求，建立业主最信赖的“安全健康无毒”社区公共安全与健康服务体系；“好生活”破局服务同质化的市场竞争壁垒，提供业主最喜欢的碧桂园服务特色100+项小而美贴心服务；“好平台”应后疫情时代服务行业过程可视化要求和业主互动需求调整，建立业主最满意的、行业最快捷的报事服务响应体系及最便捷的物业服务 and 业主互动平台；“好邻里”应对社区自治和网格化趋势，建立友好和谐的社区生态和邻里圈层。

图13 碧桂园服务的“五好”服务体系



(资料来源：碧桂园服务，中物研协)

工具创新：为了更好地满足业主的服务需求，设置了碧桂园服务微创新小程序，发动全体员工进行各类创新化服务，全国推广了20多个成果；通过在碧桂园服务管家工作APP大管家及社区APP凤凰会，实现AI客服24小时在线响应客户需求；投入使用智能视频品质检测系统，实现自动巡检动态画面捕捉抓拍，实现智能异常告警。

技术创新：使用智慧电梯，在电梯内安装电梯信息采集器，通过实时监控、数据采集、故障定位、联动告警，实现阻止电动车进梯、电梯内抽烟、违法乱按楼层；身份验证乘梯、状态实时监测并联动响应等功能；使用智慧消防系统，联动水压监测、烟感监测、电流监测系统，实现远程一键巡检、异常告警工单、AI预警提示功能；使用设备管理IRBA系统，实现智能巡检、智能预警、自动工单和报表统计四大功能。

4.1.2 做“新”增值服务

据碧桂园服务首席战略官徐彬准介绍，碧桂园服务主要围绕资产和流量两个核心，深挖业主需求，搭建增值服务体系。增值服务内容以住宅物业服务为根基，围绕社区成熟发展周期、业主家庭成长周期和房产价值周期，目前已形成规模化的几大板块，包括到家服务、家装服务、社区传媒服务、本地生活服务、房产经纪服务等。

图14 碧桂园服务提供一站式社区生活场景全周期服务



盘活社区资源，变现业主私域流量

碧桂园服务在全国管理数千家社区，拥有424万户业主，与客户具有良好的黏性，通过布局增值创新业务、社区传媒业务、家政服务，为业主提供多元化的社区服务，将庞大的客户流量变现。

本地生活服务：碧桂园服务挖掘业主新生活服务模式，搭建客户本地消费场景，通过战略合作（与汾酒集团、美的小家电等）、自主研发（自由食品公司产品、联名开发等）以及平台介入（各大电商、社区团购平台），开展社区团购、社区新零售等；同时进行社区驿站等基础设施建设，通过建设基础社区新零售网络，实现未来新零售业务对业主的交付，激发新零售的成长潜力。此外，还根据业主需求，孵化社区健身、托幼等创新业务。

到家服务：碧桂园服务深挖业主需求，拥有14大类、128细项到家服务的业务体系。碧桂园服务成立了家政学院，在全国设立多个家政专业培训中心，打造包括自有员工作业、标准化运营和120小时理论+实践专业培训在内的三大业务优势。碧桂园服务以专业化的运作模式，促进家政行业规模化职业化持续化发展。

社区传媒服务：碧桂园服务拥有数千个社区的媒体资源，除了利用户外大牌、灯箱、道旗、道闸、交通中心大牌等投放广告。碧桂园服务2020年收购了在电梯海报市场具有领先地位的“城市纵横”，增强专业化服务能力，业务遍布277个城市、直接或间接拥有的近300万个电梯海报资源。

聚焦业主资产，拓宽收入渠道

碧桂园服务围绕业主资产的保值增值，提供家装、二手房销售代理、房屋租赁等房产服务、社区金融等。其中拎包入住服务和房产经纪是表现较为突出的两大板块。

家装服务：碧桂园服务围绕业主的新房交付及存量房翻新需求，整合知名的家装品牌资源，为业主提供全品类、一站式家居服务，包括硬装、软装、设计、智能家居等。碧桂园服务制定了供应商的选取与考核标准，赋予客户更多选择且能保证服务品质，目前已与600多家标杆企业建立深度战略联盟合作关系。

房产经纪服务：碧桂园租售服务中心是碧桂园服务旗下的房屋经纪机构，截至目前，在全国80多个城市拥有230多家门店，为业主提供房屋租赁、房屋转让、房产咨询、房屋管理、商铺租赁、代办过户等房产经营服务。2021年，碧桂园租售服务中心全面升级为新经纪品牌“有瓦”，搭建专业化团队，并布局线下租售门店。

资产端的增值服务拓宽了碧桂园服务的收入渠道，体现了较大的创收潜力，家装收入2020年同比增长145%，和房产经纪收入合计贡献了约四分之一的社区增值服务收入。

4.1.3 做“宽”城市服务

碧桂园服务坚持新型城镇化聚焦战略，基于多年沉淀的大型社区管理经验、服务产品研发优势，积极把握十四五规划背景下政府对城市治理精细化、公共服务数字化融合治理的需求，秉持着“服务，让城市更美好”的核心理念，以市场需求和核心技术为驱动，以生态伙伴和资源平台为共享基础，以经济效益、社会效益、环境效益均衡最优化为目标，兼顾城市治理公共服务的综合效益和长期效益的平衡，开启城市运营服务集成探索之路。

碧桂园城市服务产品始终坚持以“善治 益业 美境 惠民”为核心输出价值，以数字化城市服务管控+数字化社区治理服务平台为切入点，通过一体化服务整体解决方案破解政府公共服务“碎片化治理”难题，助力城市高质量发展。

2015年，碧桂园服务同韩城市政府合资成立了韩城碧桂园城市服务有限公司，开启市政一体化服务模式，显著提升城市人居环境。2018年正式发布了城市服务2.0产品-“城市共生计划”，并在开原市首个落地，并在遭遇极端台风灾害和疫情防控期间表现突出受到多方高度好评，充分体现出物业服务企业从事城市服务在公共服务补位、城市应急救援协同方面的巨大优势。2020年，碧桂园服务分别与山西省寿阳县、天津市军粮城、大连市金普新区，广西省岑溪市、广东省英德市等达成战略合作。此外，对环卫行业龙头公司满国康洁及福建东飞的收购与整合，进一步加强在城市服务领域的市政环卫专业能力并扩大市场规模。此外，碧桂园服务围绕着城市市政

服务、城市空间运营、城市社区治理三大核心业务相继推出城市市容秩序管理、老旧小区长效管理、高速公路美好+服务体系等等一系列全场景解决方案。

图15 碧桂园服务逐渐完善城市服务布局



(资料来源：碧桂园服务官网，中物研协)

碧桂园服务首席市场官汪英武说，碧桂园服务已经构建了“头部有智库、线上有平台、线下有服务、周围有生态、上下能贯通”的城市服务业务发展框架，未来将实现“左手合伙人、右手生态伙伴”的业务实施路径，建立全新的数智中台，完善城市服务上下游产业链，打通资源壁垒，擘划高层次、宽领域、可持续的城市服务新生态系统，从而提升中国城市治理水平、推动中国城市的高质量发展。

服务产品化，组合满足客户个性需求

城市服务一般指的是以政府采购、公私合营、混合改制为交易形式，以公共服务为载体、以城市空间运营、产业发展支持、社区民生服务为主要领域，通过数字化赋能、智慧化手段，实现规模化、一体化运营，面向城市属地政府、企业、居民等终端客户提供综合服务的集合总称。

城市服务通常包含市政环卫、园林绿化、公建物业管理、交通协管、智慧城市建设等诸多细分领域，各细分领域的服务内容大致相同，服务内容的标准化程度较高。而不同的城市基于自身的建设和发展特点又具有不同的侧重点，如有的城市重

点在于老旧小区治理，有的小区需要数字化转型。不同政府的城市服务需求既有共性也有个性，碧桂园服务将服务内容标准化，形成二十个产品线，涉及市政公共服务、城市空间云、数字化社区治理三大领域，通过将标准化的产品做不同的组合形成不同的城市治理解决方案，在全面覆盖标准化城市服务内容的基础上能够满足各地政府的个性化需求。

多场景联通，实现空间统一运营

和传统的物业管理相比，城市服务涉及更加多元的服务场景，如住宅物业管理只涉及社区服务，而城市服务包含了社区、市政公共服务、公建物业等诸多服务场景。碧桂园服务横向打通多业态、多场景的服务资源，联通城市里的各个空间要素和各个场景的服务商，给予政府一揽子的城市治理解决方案。

当城市遭遇台风后，户外广告牌、霓虹灯需要做停电保护措施，政府需要对接电力局、路灯管理所等多个部门；写字楼里的车位，白天是满的，晚上是空的，住宅区的小区晚上是满的，白天会出现大量空位，写字楼和住宅均面临特定时段停车难的窘境。这些城市治理所面临的通用问题可以通过一揽子城市治理方案得到解决，碧桂园服务能够整合市政、环卫、园林、路灯等业务，提供有效快速的协调机制，同时降低城市的治理成本；整合相邻住宅和写字楼的停车位资源，能够有效提高城市空间运营效率。

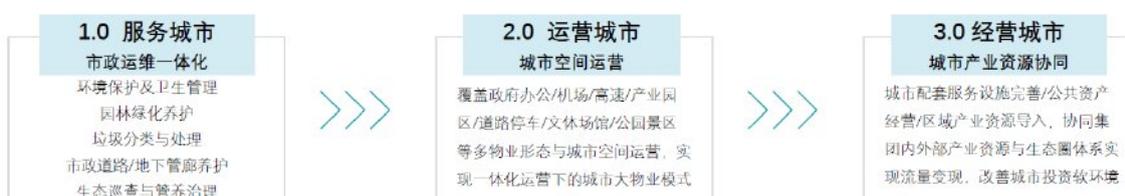
实现城市空间统一运营，还有利于解决许多社会治理的痛点和难点。以老旧小区为例，老旧小区的物业服务收费标准低、提价难，市场化运作的物业公司接管后通常面临收支不平衡的难题。碧桂园服务将老旧社区的治理纳入整个城市服务方案当中后，就可以通过服务资源的横向联通，实现盈利。例如市政环卫作业车辆清扫道路后，可以顺便为小区公共区域提供保洁；同理，市政园林服务人员也可同时为小区的园林进行修建，市政设施维护人员可以同时维护小区的公共设施。用市政公共服务的资源覆盖小区的物业服务，可以降低成本，在老旧小区物业费极低的情况下也可维持盈利。

不同场景、不同服务的联通离不开科技手段的支撑，碧桂园服务在每个城市打造数字化的指挥平台，运用互联网、大数据、硬件物联等大量科技手段，以数字化赋能城市服务，降本增效，提供高性价比的优质服务。

三大运营模式，促进城市发展

根据不同城市的发展特征和需求，碧桂园服务提出了服务城市、运营城市和经营城市作为城市服务阶段性演进的三种运营模式。碧桂园服务通常选择环卫服务作为切入点，进行城市服务的市场拓展，首先介入一个城市的市场环卫、园林绿化等业务，提供市政运维一体化服务；通过市政街道，串联起整座城市内的学校、医院、住宅、写字楼、机场、产业园、公众场馆等业态，为城市提供空间运营服务；进而完善城市配套服务设施，经营城市公共资产，导入区域产业资源等，实现内外部产业资源与生态圈体系流量变现，改善城市投资软环境。

图16 碧桂园服务的城市服务运营模式演化



（资料来源：碧桂园服务官网，中物研协整理）

服务城市阶段主要是满足政府的需求，以环卫、园林、市政维修、生态治理等服务让城市环境变得更舒适，提升城市居民的居住体验。

运营城市阶段主要面向企事业单位，有效利用城市内可供经营的资产和资源，比如公共广告、公共停车、公共厕所等，以公共资产经营产生的收益反哺城市服务带来的成本支出，缓解地方政府的财政压力，实现城市空间资源的价值最大化。

经营城市阶段主要是以城市居民为客户，相比服务社区，服务于城市可以为碧桂园服务带来更加庞大的客户流量，碧桂园服务建立城市服务平台，导入产业资源，如地方农副产品、文旅资源等，就可以将庞大的客户流量变现，实现城市产业资源协同。

4.2 新科技-推动新科技落地，满足客户新需求

“新科技”强调人性+科技，科技只是手段，不是目的。碧桂园服务强调以人为本，让“科技”惠及业主，从业主需求出发，推动行业新科技的发展与落地。碧桂园服务不止积极响应需求，更要主动预判需求，从“千人一面”到“一人千面”，以新科技为手段，为业主提供个性化服务，带给业主极致的体验。

数字化运营平台+物联网+机器人，构成碧桂园服务“新科技”的基础框架，覆盖物业的线上和线下各个运营。对业主而言，新科技可以提供个性化、定制化服务，提前预判并满足服务需求；对企业而言，新科技可以提升企业运营管理效率和降低运营成本；对行业而言，新科技可以赋能同行，实现降本增效和业主服务体验升级。

4.2.1 为业主提供个性化、定制化服务

碧桂园服务进行数字化变革的核心目标，是做到一切以客户为中心，能不能为客户提供更加贴心服务是衡量变革成功的唯一标准。首先，碧桂园服务需要更好的洞察和了解客户，做到“一人千面”；其次，为业主提供个性化的服务；最后，提供给业主极致的服务体验。

碧桂园服务首席信息官袁鸿凯提到，想要给客户提供更好的服务，就要先洞察客户的需求。每一位业主，在不同场景下、不同时间都会有不同的需求。碧桂园服务借助科技力量，围绕生活服务展开智能化场景建设，包括为业主提供全场景智能化服务，如人脸识别通行、语音报修；包括AI替代人工远程实时监控、AI辅助人工全自动化服务；还包括物联网平台接入、大数据驱动的运营和管理模型等多元化场景应用。

图17 碧桂园服务智能标杆社区春天里的智能化成果



(资料来源：碧桂园服务)

通过这些智能场景化应用，碧桂园服务在整体社区内部署了众多的服务触点，线上和线下结合，线下包括智能安防、智能停车场、语音报修等，线上包括业主APP、微信小程序、微信群、社区商城等。

图18 碧桂园服务通过科技手段增加服务触点



(资料来源：碧桂园服务)

碧桂园服务将所有数据触点，与语音识别算法和人工智能算法得到匹配，及时发现和洞察到业主需求，然后通过碧桂园服务的线下服务团队向客户提供个性化、定制化的服务，做到业主需求“一人千面”。此外，碧桂园服务还会将400系统、CRM系统、客户分析系统、智能进行一一匹配，并投入大量算法工程师，对个性化服务匹配算法进行研究，不断优化和提升，加快响应速度，为客户提供极致的客户体验。

4.2.2 降低企业运营成本，提高效率

物业管理作为服务行业具有明显的劳动型密集特征，“四保”服务面临着一线人员老龄化的问题，人工成本也日趋上涨，招工难、人力成本挤压利润成为整个行业的发展瓶颈。

大多数物业服务企业已经开始布局AI+社区服务，通过智能化技术提升业主满足感的同时。碧桂园服务与AI、机器人深度融合，在人工智能上挖掘出新的价值，改进内部管理系统，改善业主的服务体验，提升企业运营效率并降低运营成本。

碧桂园服务寻求多方合作力量，与国际科技巨头合作开发人工智能平台，以及人工智能的训练平台，可以根据社区的场景做定制化处理；与全球领先的安防产品及行业解决方案提供商合作的社区边缘智能服务器，也就是凤凰魔盒，能够赋能到项目的终端，让每个社区都变得智能起来；与国内5G运营商达成战略合作，提供社区人工智能服务，目前已建设国内首个5G试点社区。碧桂园服务已经在社区多个服务场景实现了人工智能技术应用，如智能安防、智能电梯、智能消防、设施设备管理系统、智能停车场、智能门禁、智能照明等，实现降本增效。

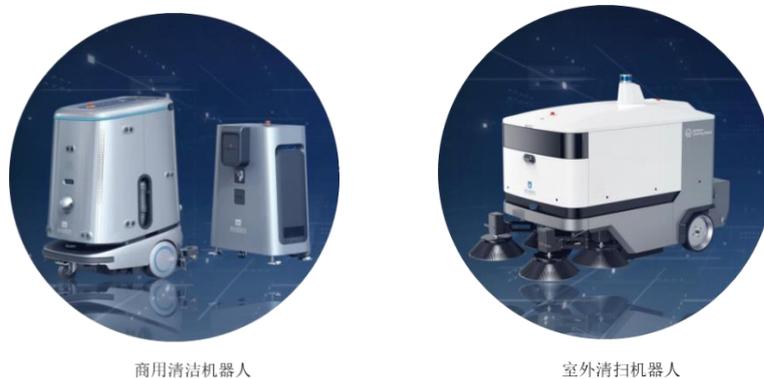
表20 碧桂园服务的智能化应用技术

智能化技术	具体应用
智能安防	利用图像识别技术实现自动报警，工单联动，快速响应处理，保证社区安全
智能电梯	自研的电梯黑盒子使用非侵入式的安装方式实现对电梯的监控，能够在电梯故障困人立刻发送警告到相关人员，快速响应，避免安全事故
智能消防	对消防主机、消防栓、消防供水等关键设备进行监控，实现异常警告，避免消防安全
设备设施管理系统	利用物联网传感技术对设备房进行全时状态监控，智能预警，及时识别异常并自动触发工单实现线下闭环
智能停车场	通过停车云平台，集成多家供应商硬件，实现车牌识别、微信缴费、后端数据分析、远程计费规则下发、访客远程授权等功能，同时建立数据管控体系来实现无人值守
智能门禁	支持蓝牙摇一摇、二维码扫描、人脸识别、访客远程授权等能力实现无感通行，提升通行体验，建立无人值守体系
智能照明	持光感、声感、雷达等技术实现场景式启动，同时解决远程控制与规则能力，帮助社区管理人员有效降低公共区域的能耗，实现绿色环保的社区环境

(资料来源：碧桂园服务)

此外，碧桂园服务重点布局社区机器人研发，作为社区智能化的重要补充，机器人取代繁杂、低价值的工作，缓解人力成本压力，解决物企用工难题。作为物业服务企业，碧桂园服务深耕住宅物业服务二十余年，有足够大的体量和足够繁杂的服务场景。2018年，通过行业摸底观察和前期市场调研，碧桂园服务决定先从保洁机器人切入，2019年正式启动机器人研发项目。据碧桂园服务首席运营官龚顺松介绍，迄今为止，碧桂园服务已推出四款保洁军团的服务机器人，有别于市面上的单机版机器人，碧桂园服务通过数字化的运营平台和机器人的调度系统进行无缝对接。从业主角度，社区机器人投入使用可以为业主提供无感化服务，让客户体验高科技服务，提升服务品质；从企业角度，可以替代人工，一台机器人可以替代两个人，能够提升企业运营效率，并降低人力成本。

图19 碧桂园服务研发的社区机器人



(资料来源：碧桂园服务)

碧桂园服务对于社区机器人的开发应用现阶段以“四保”服务场景为主，2021

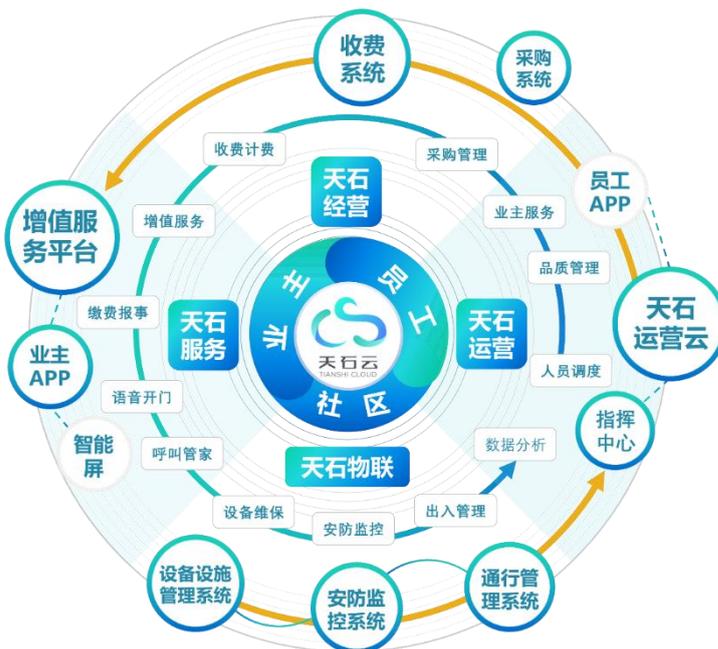
年计划实现保洁机器人的大规模应用。同时，碧桂园服务也在延伸社区机器人的更多服务场景，未来应用于社区增值服务，比如将社区团购的产品、快递运送上门，以及开发社区养老服务机器人等。碧桂园服务定位于社区机器人的主要提供商，助力全行业解决发展瓶颈，引领行业向机器人时代迈进。

4.2.3 赋能同行，解决行业痛点

碧桂园服务近五年累计投入超过5亿元，与腾讯、阿里云等科技企业合作研发，打造物业数字化管理云平台，2019年智慧物业产品全面市场化，向全物管行业输出数字化解决方案。

天石云是碧桂园服务科技研发中心面向物业管理行业推出的企业级数字化服务，结合了碧桂园服务在物业服务和社区增值服务上的管理经验与落地场景，聚焦于解决物业服务企业的管理能效、客户服务、社区增值三方面的痛点，提供一站式的数字化产品及服务。天石云平台分为天石运营、天石经营、天石服务、天石服务四大板块。

图20 天石云平台产品体系



（资料来源：碧桂园服务）

天石云聚焦于物企数字化转型四大目标——业财一体化、管理自动化、服务在线化、社区智能化。平台功能围绕十二大场景打造，覆盖收费缴费、品质运营、业主服务、公区安防等，以提升人均管理效能、缩短服务响应弧长、提升社区增值收

入。

碧桂园服务通过天石云平台助力物业服务企业完成数字化转型升级，实现全行业的降本增效和业主服务体验升级。目前天石云平台在全国已有3000+项目落地经验，涉及2.7亿平米的收费管理面积，服务于超过340万业主。

除了为物企提供数字化平台建设方案的天石云平台，碧桂园服务还提出了众企连横的联盟项目，为物企提供增值服务能力建设方案。通过天石云平台与众企连横项目，碧桂园服务与物企同行共享科技、共享生态，有效帮助物企同行提高市值，提升收入。

4.3 新生态-重构商业生态，打造全新社区生活

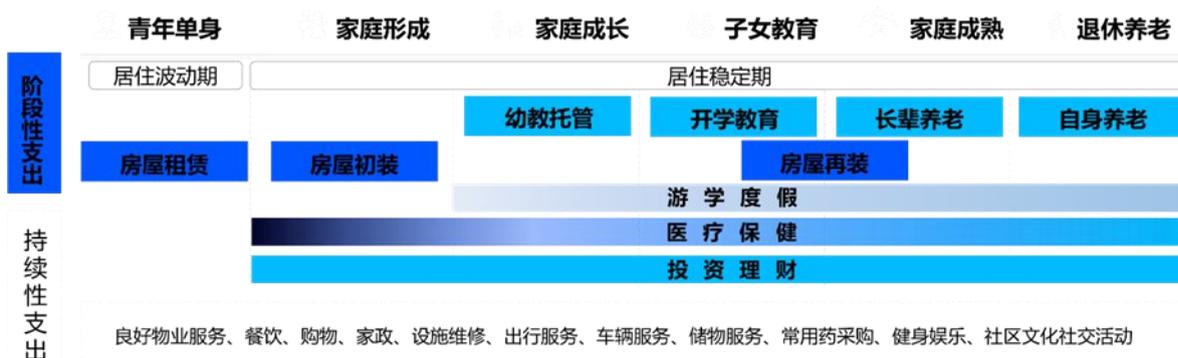
“新生态”是通过联合各行业的优秀合作伙伴，构建一个“以客户需求为导向”的服务生态，形成共生共享共创的合作模式。未来，碧桂园服务不止是一家物业服务公司，更是一个物业服务生态联合体，为业主精选质优价美的生活好物，提供一种美好生活方式。

4.3.1 社区新生态-赋予业主美好生活

随着社会和经济进步，业主对于美好生活的需求在不断丰富。碧桂园服务具有数十年的社区服务经验，在深入了解业主需求的基础上，打造业主真正想要的社区生态，满足业主对于美好生活的多元化需求。

碧桂园服务以业主需求为核心，依托强大的线下服务体系，聚集多方资源打造社区生活场景全周期服务平台，可以让业主在社区范围内享受生活团购、家政服务、健身娱乐、车辆服务、社区养老、教育培训等全场景生活服务。如线上团购服务，通过整合优质商业资源，实现线上电商平台购物服务，精挑细选优质粮油副食、特惠家电、有机食品、进口零食、新鲜水果、日常用品等优质商品，从原地直达社区客户，为业主提供专享品质产品。

图21 碧桂园服务向业主输出覆盖全生命周期的增值服务



(资料来源：碧桂园服务)

4.3.2 商业新生态-共生共享共创

碧桂园服务作为具有丰富经验的社区服务商，拥有庞大的客户群体，占据社区流量入口优势，可以拓展多种社区服务场景，是碧桂园服务吸引商家合作的核心优势。碧桂园服务通过构建共生共享共创的商业生态，赋予企业更强大的资源整合能力，通过跨界融合，与社区服务场景融合，满足业主的多元化需求，为合作方带来利润，实现共赢。

碧桂园服务引入合作伙伴优先选择全国性的行业龙头企业，2020年开展生态化合作的典型代表就是和汾酒集团的整合营销，碧桂园服务以广告传播和产品销售方式扩大汾酒集团的竹叶青酒的销量，仅清明节“诗酒忆故人”一项活动探索，1个小时即吸引了10万关注阅读，实现销量超过1000万。跨界整合营销为合作企业带来销售额，碧桂园服务用半年时间实现竹叶青品牌销售额过亿，同时让业主享受直接采购，以实惠的价格获得品质好物，同时也实现了自身的价值创造，达成三方共赢。

碧桂园服务构建的“新生态”不只是商业价值创造，也包括社会责任的履行，合作伙伴不仅是知名企业和大品牌，也会面向中小企业。疫情期间，碧桂园服务推出“众企共渡计划”，为来自社区业主、周边商家的超2000家企业提供支持，将他们的好产品在碧桂园服务管理的社区进行宣传推广，帮助这些企业渡过难关。

碧桂园服务与商家的合作模式非常的开放、灵活，也会提供定制化的服务方案，除了承担平台角色，还会基于对客户了解，为合作伙伴提供商业策略，为业主提供更好、更契合需求的服务。

截至2020年10月，碧桂园服务已连接超1000个商家，全年超20万人次通过社区生活服务买到自己心仪的产品；还有家装服务，碧桂园服务与超600个家装建材品牌商结成战盟，为近10万户业主打造美好家居生活。

除了构建自身社区生态，碧桂园服务还面向物企同行推出创新生态合作模式，以社区传媒生态合作为切入点，通过供应链共享+信息化赋能，为合作伙伴提供社区经营的整体解决方案，以全面合作、传媒合作、资源整合等多元的合作模式，助益物企提升市值、提升经营收入。

4.4 新价值-满足客户不断成长的需求

碧桂园服务首席财务官黄鹏提出，“新价值”就是满足客户不断成长的需求，为客户创造价值。为了解客户的真实需要，碧桂园服务的400团队，365天不间断抽样调查，打造“天天满意度”；成立客户体验研究院，成立上百个客户体验提升小组，探索客户不断成长的需求。业主需求不断更新，现阶段主要体现为居民资产价值、社区人文价值、企业商业价值和城市发展价值四个方面。碧桂园服务顺应业主需求发展变化，与时俱进，通过新的服务内容，延伸到业主的生活、资产甚至整座城市的治理，引入新科技，构建新生态，全面覆盖业主需求。

4.4.1 居民资产价值

碧桂园服务立足于服务，以精细化、专业化运作模式，持续提升绿化养护、环境清洁、工程维修、安全管理等四保服务的专业服务水平，提升业主的居住环境。良好的物业服务品质可对房屋价值产生正面影响，物业服务好的小区，因为居住体验好，能够达成资产保值增值的效果。

另一方面碧桂园服务为客户提供资产运营服务，包括房屋租赁、房屋转让、出售经济评估、商铺租赁、权证代办及按揭等服务，聚焦房屋生命周期，为业主资产保值增值。

4.4.2 社区人文价值

城镇化以来，社区成为人们生存生活最重要的新空间。社区与居民的体验感、获得感、政府基层治理密切相关。物业服务内涵相比传统的物业管理丰富很多，为业主提供社区人文价值，就是要注重社区广泛的安全、和谐，提供更好的人居环境、邻里关系，更好居民自治。

碧桂园服务始终秉持着“一切以业主为中心”的服务理念，聚焦业主需求，为业主家中提供更多的服务。在服务中注入科技基因，让业主体验“智能+”的便捷

服务，提升服务体验；聚集多方资源，围绕业主生活周期打造全方位的社区服务体系，为业主提供养老、托幼、教育、医疗等多种增值服务；持续推进服务分级，将“四保+管家（客服）”服务内容梳理成服务菜单，供业主个性化选择，实现按需服务，优化资源配置。碧桂园服务致力于为业主提供有人性化的、有温度的物业服务，成就业主的美好生活，彰显碧桂园服务的社区人文价值。

4.4.3 企业商业价值

碧桂园服务为商写物业提供服务内容范畴远远超出四保服务，包括助商办物业资产方提供从企业总部寻址、园区/楼宇敏捷FM设施管理、智能能耗控制、到企业行政支持服务、空间成本管理等的全新全生命周期WORKPLACE资产运维解决方案。

碧桂园服务不断创新商办物业服务体验，承担了秩序组织者、总体策划者的角色。从设计、前策、验房、交收、招商、运营、资产管理，到大后期的整体协同管理，可以为底商、街区盒子商业、大型社区商业等多种类型物业提供覆盖全生命周期的全面服务方案。此外，碧桂园服务进入企业的后勤服务领域，如餐饮、交通设施设备、会务、商旅、消杀能源管理等，为企业发展提供创造更多的商业价值。

4.4.4 城市发展价值

碧桂园服务将大型社区的物业管理、配套服务建设、公共空间运营方面的经验，转化为城市服务的优势，将社区服务延伸到城市空间，在城市数字化运营、城市资产管理、空间运营管理、公共市政服务等方面创造价值。城市发展需要精细化管理、和产业资源协同，从城市的顶层治理到社区的基层网格化管理，碧桂园服务可以在城市发展进程中创造更多价值。

新价值与新服务、新科技、新生态之间具有一脉相承的关系。新价值是新服务、新科技、新生态的结果，同时也能反哺新服务、新科技、新生态，新价值能够推动推动生态的构建、科技力的提升、数字化转型，只有创造价值才能支持在生态、科技和服务方面的投入。新服务、新科技、新生态和新价值构成了一个完整的“新物业”体系。

结语

市场化进程不断推进，业主需求不断升级迭代，物业管理行业进入求新求变的转型阶段。头部物业服务企业以业主需求为核心，积极探索与创新，“新物业”成为物业管理行业转型升级背景下崛起的新赛道。碧桂园服务深化聚焦大物业管理和大社区服务的业务组合战略，延伸打造服务能力、科技能力、渠道能力、投资能力四大核心能力，通过新科技、新服务、新生态、新价值“四新”服务，重塑“物业服务”的方式、内涵、边界和价值，发挥行业领头羊作用，推动着行业的创新发展，通过对“新物业”的探索发展，为行业带来新的思考和共振。