第三届中国房地产资本峰会特刊

经济日报社副社长赵子忠：

物业管理行业被重新定义

本报记者 谢若琳

12月25日，由《证券日报》社主办的“第三届中国房地产资本峰会——乘风·求变2020物业管理资本论坛”在京成功召开。物管企业代表、投资人、相关领域分析师齐聚一堂，共同探讨新环境下物管行业的未来发展方向，就“‘服务为王’时代来临了吗？”“资本+科技赋能下，物管行业如何走？”等问题进行了深入交流。

在新冠肺炎疫情的防控工作中，物业成为疫情联防联控最关键的防线之一。经济日报社副社长赵子忠在致辞中表示：“一方面，优质物管企业除了完成小区日常物业服务外，还积极承担了防疫部门、社区、街道、公安、住建部门委托的相关工作，为保障业主健康和生命安全做出了重要贡献；另一方面，疫情也重新定义了物业管理行业，即在提供有温度的服务的同时，还要提供抗风险服务。在疫情防控常态化的背景下，物管企业如何突破边界，在基础服务之外创造更多的增值服务，也值得业界思考。”

赵子忠表示，2020年，物业服务行业迎来了新的发展机遇。今年《政府工作报告》中提出：“新开工改造城镇老旧小区3.9万个，支持管网改造、加装电梯等，发展居家养老、用餐、保洁等多样社区服务”。报告还重申“房住不炒，因城施策”的政策主基调，住宅逐渐回归居住属性，品质和服务成为业主关注的首要对象，房地产服务行业的重要性愈加凸显。

此外，10月底，发改委会同财政部等13个部门印发了《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。这是国家层面第一次把物业管理纳入扩内需的核心领域，也是政策层面第一次明确鼓励物业管理公司依托科技赋能，开展社区增值服务。

“无论是今年的《政府工作报告》还是《近期扩内需促消费的工作方案》，可以说，都为物管企业发展社区服务提供了战略指引。”赵子忠表示，众多物管企业正在充分深挖客户多元化需求，并纷纷开级品牌战略，奔赴资本市场“乘风求变”。不仅房企将之视作当下存量市场中最大的风口，包括互联网巨头、银行、券商等在内的多类企业机构和投资者也均在积极参与。物管企业从房地产公司的附属转变为有着丰富商业内涵的市场主力，承载了更多科技和管理创新的丰富场景。

赵子忠指出，当下技术革新赋能物业服务的步伐也在加速。5G、物联网、大数据、人工智能等数字化技术大大提升了物业服务水平、优化了物业服务体验，并助力物管企业拓宽增值服务渠道、发展多元化服务以及加快推进智慧社区建设，实现收益多样化的新运营模式。

碧桂园服务执行董事兼总裁李长江：

打造国际领先新物业服务集团 好服务带来万有引力

本报记者 谢琳

12月25日，由《证券日报》社主办的“第三届中国房地产资本峰会——乘风·求变2020物业管理资本论坛”在京成功召开。彩生活董事长潘军在主题演讲中表示，物管行业的上升空间是社区服务，要真正意义上让社区的居民融入进来，让社区拥有温度。

2014年，彩生活上市，成为国内首家上市的物管企业，彼时潘军就曾预言，十年内中国将有100家物管上市公司，其中必将诞生超千亿市值的公司。

这个预判正在实现，2020年物管行业站在资本风口之上，截至12月17日，共有37家物管企业登陆港股、3家企业进入A股，此外还有6家物管企业已递交上市申请。已上市的企业中，碧桂园服务市值突破千亿元。

物管行业应居安思危

尽管物管行业的发展进入春天，但潘军认为，应该居安思危。截至2020年12月22日，有18家物管企业破发。“这背后是资本变了心，还是物业行业不香了？”潘军在演讲之初就抛出了这个问题。

十年前，潘军任职中国物业管理行业协会副会长时，曾提议将协会更名为“社区服务行业协会”，他认为，接替物业管理风口的应该是社区服务。

“彩生活是国内第一家上市的物管公司，在这里，我们不仅要做一个先行者，也要做一个反思者。”潘军表示，物管行业已经有超过200年的历史，并不值得夸耀，行业鼻祖——全球五大行平均市盈率12倍-15倍，以世邦魏理仕为例，其年度营收已经接近15亿美元，利润超过中国所有物管行业的利润，在15倍市盈率的背景下，该公司仍然拥有120亿美元的市值。

对比之下，五大行的服务范围包括：物业服务、物业租售、评估与估值、投融资管理，这是所有中介行业的必经之路。“五大行没有母公司，没有增值服务的收入，物业管理只占总收入的30%。而目前国内物管公司基本都靠母公司输血，基础物业服务的收入占到了总收入的80%。如果不突破这个（营收单一）魔咒，国内物管公司是一个比五大行还要传统的公司，凭什么拥有比五大行高那么多的估值？”潘军表示。

在这样的背景下，潘军提出，物管行业要做增值服务。

“物管企业只有一个优势，即距离客户最近。只有把服务客户做到位，才有机会开维。”潘军表示，“小区是我们最关注的目标，但是真正具有灵魂的小区叫社区，只有拥有用户，才能将物管企业打造成流量入口。”

未来物管企业必须升维

在2020年抗击疫情的过程中，充分展示了物管企业的上升空间是社区服务。社区与小区有什么不同？潘军表示，小区是一个物理名词，社区是一个社会学名词。“第一，社区是有边界的，不仅仅是一堵围墙；第二，社区是有共同的价值观的。”

要让小区变成社区，让社区拥有温度，要有真正的社区服务，要将对“物”的管理提升至对“人”的融入。因此未来物管企业必须要升维。

怎么升维？潘军总结称，第一，要真正意义上让社区的居民融入进来；第二，要和党建结合起来；第三，要和街道办、居委会、社区工作站打通起来。最关键的，是要和业委会真正形成互动。

同时，潘军提出“社区温度”，他认为这个词应该代替“客户满意度”。后者是开发商考核物业管理部门的KPI指标，主要是针对小区维修、保洁、安全等服务，而社区最大的价值是人与人之间的交流，是物业公司跟业委会的交流，是社区跟街道办、社区工作站、区委区政府的交流。

事实上，作为国内首家上市的物管企业，彩生活已发展成为业内的“巨无霸”公司。截至2020年6月30日，彩生活合约管理总建筑面积达到5.64亿平方米，对应的社区数量达到2850个，其中已经产生收益的合约管理总建筑面积达到3.64亿平方米。

同时，彩生活打造小区服务在线平台，通过将平台输出给合作伙伴，服务项目遍布中国279个城市，并且已经延伸到海外国家，显示出了在线平台的强大实力。

在毛利率方面，公司2020年上半年物业管理服务毛利率由2019年同期的26.5%，增加0.3个百分点至约26.8%，整体毛利率提升0.1个百分点至32.7%。

彩生活董事长潘军：

“社区温度”应代替“客户满意度”

雅生活集团总裁兼首席执行官李大龙：

资本助力物管行业多元化发展

本报记者 王丽新 见习记者 郭冀川

12月25日，在《证券日报》社主办的“第三届中国房地产资本峰会——乘风·求变2020物业管理资本论坛”上，雅生活集团总裁兼首席执行官李大龙表示，物业管理行业过去依附于地产，现在已经逐渐发展成为独立板块。随着资本化进程加速，更多物业管理公司陆续上市，不仅使整个行业受到更多投资人关注，也在资本助力下由住宅市场向非住宅业态延伸。

资本推动行业收并购活跃

“三年前我们在筹备港股上市的时候，要一次次向投资人介绍中国的物业管理行业，公司的价值，现在这些投资人不再对中国物业管理行业缺乏了解，会问我们有哪些差异化特色，与其他公司相比优势在哪里，进而对不同物业管理公司给出相应的估值。”李大龙说。

据《证券日报》记者不完全统计，通过横向扩张面积规模，纵向延伸产业链，年内雅殷物业管理公司有超过34起收并购案例，投资金额超过80亿元。李大龙认为，物业管理收并购将继续活跃，市场进一步整合，持续寻找细分市场、增值服务的并购机会。

李大龙说：“在资本推动下，物业管理公司正由过去依赖母公司面积输送的比拼，转变为第三方市场拓展能力的角逐。未来，物业管理公司第三方项目占比会渐提升，同时收并购也成为业内公司发展的重要渠道之一。”

物业管理行业正处于快速、稳定的增长期，李大龙表示，业内预计物业管理整体面积规模仍将持续上升，至2025年突破300亿平方米。但与此同时，行业也在整合、分化，头部企业的增长速度预计将高于行业平均，领跑行业发展。

城市服务是新业务增长极

多业态布局已成为物业管理行业发展的必经之路，更多物业管理公司通过收并购等方式进入非住宅细分市场，进军商办、公建及多个细分领域，头部企业积极延伸产业链。

李大龙介绍，非住宅业态转化快，具有更强抗周期性，雅生活把握行业发展趋势，提前布局了非住宅业态，均衡业态布局，进而建立了各细分市场的先发优势，拓展收入来源，公建、住宅、商办在管面积占比分别为44%、41%、11%。公建特色增值服务与社区增值服务通过相互渗透，逐步打造城市全产业链增值服务体系。

“城市服务为非住宅物业管理的自然延伸，正处于市场化初期阶段，虽然城市服务平台型企业稀缺，但正趋向专业化、精细化、市场化发展，这个万亿元市场蓝海亟待开发。”李大龙认为，非住宅细分市场需要特定资质，管理经验门槛也较高，服务平台型企业稀缺，但正趋向专业化、精细化、市场化发展，这个万亿元市场蓝海亟待开发。”李大龙认为，非住宅细分市场需要特定资质，管理经验门槛也较高，而且非住宅物业管理市场较为分散，未来有空间向优质的物业管理企业集中。

政府出于管理水平提升、成本控制及市民满意度等方面的考虑，正将城市服务职能发业务逐步释放予市场，头部企业纷纷通市政环卫及城市服务，通过招投标、战略合作、合资等方式进入城市综合服务市场，并提出城市服务将成为新的业务增长极。

李大龙说：“数据显示，目前办公楼服务市场规模超1400亿元，产业园规模超250亿元、高校市场超200亿元、医院市场400亿元、公共场馆规模超430亿元。城市服务将有万亿元细分市场潜力，雅生活已经率先布局全业态、全产业链，拥有众多公建知名品牌，将在市场化的进程中抢占先机。”

中指研究院常务副院长黄瑜：

物业服务企业将迎最好的黄金十年

本报记者 刘 琪

12月25日，由《证券日报》社主办的“第三届中国房地产资本峰会——乘风·求变2020物业管理资本论坛”在北京举行。中指研究院常务副院长黄瑜发表了以“物业行业发展回顾与展望——资本与技术赋能行业新发展”为主题的演讲。

在黄瑜看来，当前物业行业的发展策略中最重要的一点就是扩规模，未来可预计的增量空间也让物管市场有着巨大的发展潜力，物业服务企业将会迎来最好的黄金十年。

扩规模是发展主旋律

“在现阶段物管行业的发展策略中，扩规模是主旋律”，黄瑜表示，据中指研究院测算，从2000年至2020年底，全国商品房销售面积累计将达到209.3亿平方米，其中住宅面积约184.4亿平方米。同时，预计“十四五”期间，我国商品住宅销售面积将有67.8亿平方米，加上近30亿平方米的保障性住房，住宅供给的总量将超过90亿平方米。

值得关注的是，《中共中央关于制定国民经济和社会发展第十四个五年规划和二〇三五年远景目标的建议》中明确提出，“加强城镇老旧小区改造和社区建设”。另据国务院办公厅印发的《关于全面推进城镇老旧小区改造工作的指导意见》提出，到“十四五”期末，结合各地实际，力争基本完成2000年底前建成需改造城镇老旧小区改造任务。据住建部调查摸底，全国2000年底以前建成的老旧小区大约22万个，涉及的居民近3900万户。

“这都将是未来可增量的空间，从这个角度来看，物管市场潜力非常巨大”，黄瑜表示，目前物管行业集中度较低。据中指研究院统计数据，2019年，物业服务企业前十名在管面积共23.5亿平方米，占全国物业服务企业在管总面积的约10%，远低于同年前十名房地产开发企业销售面积占全国的比重。

黄瑜认为，无论从资本轨迹还是发展轨迹来看，物管行业滞后于房地产行业发展十年。目前，房地产行业仍处于“白银十年”，物业服务企业将会迎来最好的黄金十年。也正因如此，资本市场对物管行业寄予了更多期许，物业公司上市数量逐年增多。

“四化”是扩规模的重要保障

“从企业的发展阶段来说，物管行业处于规模扩张的发展期”，黄瑜认为，一方面，企业规模小、数量多；另一方面，市场化程度偏低，多数物业服务企业尚未摆脱对母公司的依赖。此外，企业多以基础性服务为主，同质化严重。

那么，在此阶段，物业服务企业又该如何扩规模？拓展经营范围就是其中一个答案。据中指研究院分析，近两年，物业服务企业已经将服务范围进行了大幅拓展，并且可以从住宅小区再逐渐延伸至商办、园区、公众物业、医院、学校等业态，城市公共服务、国企后勤服务等领域。

同时，黄瑜还分享了两组数据，一组是2019年土地规划建筑面积前20城市、2000年-2019年累计竣工面积前20城市的数据，另一组是连续三年住宅用地成交规划建筑面积前20城市的数据。她对两组数据进行分析后认为，物业服务企业在拓展新市场或收并购项目时，应选择土地成交面积大、交易市场活跃的城市。

“物业服务企业扩展规模的路径有很多”，黄瑜表示，一是可以借助兄弟开发公司优势，保障规模稳增长；二是可以通过收并购实现规模突围，提速发展；三是可以积极参与投标，扩大管理半径。企业不仅要把服务范围扩大，还要把服务价值基于场景进行深挖。

在黄瑜看来，“四化”是扩规模的重要保障。她进一步表示，一是标准化，即创立高标准、优品质、易复制的服务模式；二是品牌化，即做强原有品牌，树立细分专业品牌；三是专业化，即引进多元优秀人才，包括金融、零售、教育、科技等；四是智能化，即利用互联网、AI等新技术降本增效。

企业发展模式不尽相同

黄瑜表示，中指研究院对主流的企业发展模式进行了系统的分析研究。以碧桂园服务来说，目标是做新物业服务提供商，提供“四新”服务——新科技、新服务、新业态、新价值，实施“大物业管理”和“大社区服务”双轮驱动战略，从社区服务延伸到城市服务。以基础服务为主，同时进行社区家政、保险经纪、社区零售、虫蚁防治、社区媒体等服务主题。同时，碧桂园服务沿着基础物业服务、增值服务、城市服务三条主线进行兼并收购，通过收购专业或是和专业公司进行合作，以此构建大社区管理和大物业管理平台，最终形成横向辐面、纵向延伸的大型新物业服务体系。

“雅生活一直遵循企业成长曲线，特别是企业价值成长的曲线，来不断实现自身增长，致力成为智慧城市服务商”，黄瑜表示，一方面，雅生活在不断做强基础物业的同时还进行“扩面”——通过收购不同区域的物业公司，不断增大基础管理面积；另一方面，以基础物业服务、增值服务、城市服务为基础不断扩大服务范围，成为服务集成商。

黄瑜还提到，保利物业依托央企资源背景，围绕“大物业”战略，积极布局城市服务业务，合作投资业务涉及城市环卫、轨道交通物业、景区物业、机场物业、景区消防物业等。更重要的是，保利物业将社区服务的生命周期全场景打造成系统的服务品牌，而这种模式，对于一般企业而言在效仿上有着难度。

“万物云则是致力于做‘空间科技服务者’”，黄瑜表示，这也就是要构建一个智能化、数字化、基于人工智能、大数据等一系列先进技术的数字化科技服务运营赋能平台。不仅对内提升运营管理、设施管理、业务流程的数字化能力，而且希望给更多企业赋能。同时，万物云还希望做的是，用科技工具构建空间服务商，而空间服务商更多构建的是资产管理式的模式。比如在社区空间服务方面，以原来的住宅物业管理平台“万科物业”为基础，延伸出房产交易平台“朴邻发展”；在商企空间服务方面，与戴德梁行成立“万物梁行”，致力于商业物业管理运营服务；在城市空间服务方面，推出首个城市服务平台“万物云城”。

此外，中指研究院对中小物业企业也进行了系统的研究和梳理。对于中小物业企业未来如何发展，黄瑜也给出了几点建议：第一，深耕区域，扎实做好主业，提升服务力和满意度，增强区域市场竞争力；第二，通过企业间战略合作，协同带动成长；第三，以上市为目标，强化各项能力；第四，企业间兼并收购，在行业成长期享受估值溢价空间，与上市公司共同成长。

中信建投房地产首席分析师竺劲：

企业要回归规模与业绩确定性

本报记者 许 洁

截至12月17日，共有37家物业服务企业登陆港股、3家企业登陆A股。未来，物业管理行业究竟应该如何估值？行业的增长点又在哪里？12月25日，在由《证券日报》社主办的“第三届中国房地产资本峰会——乘风·求变2020物业管理资本论坛”上，中信建投房地产首席分析师竺劲分享了自己的观点。

竺劲认为：“物业企业上市数量比较多以后，估值是有所下滑的，未来可能会分化的更严重。因此，物业管理企业的初心还是要回到本身的规模增长和业绩确定性上来，要做好基础的物业管理。”

竺劲认为，合约面积规模的增长将会带动住宅类物管估值的提升。“对于以住宅类项目为主要收入来源的物管公司，单位合约面积价值与合约面积规模呈现较强的正相关性，主要是因住宅类物管项目规模效应明显，规模提升带来的边际效应递增，从而推动单位合约面积价值上升。”

“所以，规模很重要，物业到底能不能解决一些增值的东西也很重要。”竺劲表示，“此外，市场也在依据母公司进行估值。因为现在所有的开发商都知道，手里的物业管理面积是香饽饽，都要给自己的‘亲儿子’。

2014年6月30日，彩生活赴港上市，成为国内首家上市的物管企业。

竺劲表示：“彩生活上市主要讲的是社区流量，同时做社区金融、社区理财，2014-2015年主要是这个故事；后来互联网浪潮退潮，大家开始聚焦于业主增值服务，回归到社区里面有哪些业务可以做，绿城服务是那段时间的明星公司；到了2018年，由于2015年-2017年中国房地产市场出现了新一轮的增长，带来了大量房屋的销售和交付，所以碧桂园成为了明星公司；但到了2019年以后，大家发现原来物业管理企业的边界不像原来想的这么小，也可以做城市服务，可以跟社区更加紧密，所以当时火的是保利物业等；在2020年以后，市场更加关注偏商业运营类的企业，给了他们很高的估值和很大的期待。”

“资本市场在2016年跟踪绿城服务以后，发现业主增值服务似乎还是很难做出来。现在还是‘老三样’：空间管理、房屋经纪、家居服务，包括生鲜也做得有点难，团购现在还在探索之中。因此，在这个过程当中能否突破物企的边界、摆脱同质化的竞争，或者物企能不能做物管费的提价，这是当前资本市场最为关注的点。”竺劲表示。

“现在大家最关心的是未来的面积从哪里来，现在已经进入了后并购时代。老大哥碧桂园服务已经开始并购专业的服务公司了，而不是简单的并购面积，说明这个市场可能有点白热化了。因此，独立第三方项目的拓展能力是物业公司重要的业绩来源。”竺劲表示，“因为并购有风险，外拓也有不确定性，中期还是看合约面积、覆盖的在管面积倍数，这个可能是资本市场更关注的指标。”

“最后要看增值服务，业主增值服务才是赚取超额利润的正道。未来物业管理企业不是面临存活的问题，而是面临能不能提价、营业收入能不能增长的问题，这个问题可能五年以后会开业会暴露出来。”竺劲认为，物业管理行业是一个准消费行业，物管企业的本质属性为消费成长股。

绿城服务集团行政总裁吴志华：

物业管理行业迎来“盛世”
企业需从三方面构筑自身护城河

本报记者 周尚伃

2020年，在疫情防控常态化背景下，物管企业将如何突破边界，在基础服务之外创造更多的增值服务？当风口降临，如何乘风借力，腾飞发展？又该怎样创新求变，开辟物业服务新价值？

“物业管理行业已迎来‘盛世’，即高成长、高估值、高确定性、政策利好的优质赛道。”12月25日，在《证券日报》社主办的“第三届中国房地产资本峰会——乘风·求变2020物业管理资本论坛”上，绿城服务集团行政总裁吴志华表示。

物业公司不断突破边界

“2020年北京、重庆等城市出台了相应的物业管理条例，实行市场调节定价的动态定价机制；部分城市允许物业费在政府最高指导价基础上上浮10%-30%，这都为行业奠定了非常好的基础。而这几年行业里的标杆企业、头部企业不断创新，乘风破浪、迭代前行。从住宅服务到生活服务，从生活服务到城市服务，从城市服务到空间科技服务，就如本次论坛的主题所言‘突破边界前行’，物业服务企业在不断地突破边界前行。”吴志华表示。

“在物业公司不断突破边界前行的过程中，需要构筑自身的护城河。然而，当下的护城河和短板到底在哪里？”吴志华提出两大问题。

吴志华认为，物业管理行业估值很高、成长性很强，具有非常强的吸引力，当前物业管理行业的护城河包括三方面：第一，品牌声誉。物业管理行业极为特殊，房地产开发品牌与物业管理品牌往往结合在一起，物业管理的满意度也与小区营建质量有关。第二，准公共服务属性和监管的要求。商品化的居住体系，构成物业管理的基础。《民法典》《物权法》《物业管理条例》构成准公共服务产品的法律体系。疫情期间物业管理公司出色的表现，也令政府更加认同物业行业的存在。第三，资源整合能力。物业管理公司善于对接甲方、分包需求、群体性客户的消费模式。城市公共服务的开展逐渐开始以物业管理公司为枢纽。

“当下，物业管理在拥有三个护城河的同时，又存在着非常明显的短板。”吴志华指出，第一个短板，是缺乏算法支撑的服务体系。以科技推动服务效率与管理效率的双向提升已初获成效，但尚未完成从量变到质变的迭代，未形成以算法为支撑的服务体系。第二个短板，是缺乏人才。低工资的现实就说明行业缺乏效率、低工资的根源在于无法利用系统发挥人的潜力。第三个短板，是缺乏差异的服务。社区生活服务附加值高，布局社区生活服务成为行业共识，社区生活服务是目前增速最快、毛利最高的业务，同时也是未来重要的业绩增长点，但当前社区生活服务AR-PU（即单位家庭所创造的营业收入）值仍然很低。主流公司均布局于新零售、家政服务、房屋置换、空间服务等业务，服务差异度低。

构建规模和效率的良性循环

大家经常在问，物业服务企业应该先增加规模还是先提高效率？如果要提高效率，物业服务企业是应该先更新科技系统还是先培育垂直服务能力？如果要增加规模，资金应用于产业链并购还是扩大在管面积？

吴志华认为，“这些问题没有谁先谁后，在目前的行业格局下，这些问题必须同步解决，既要规模又要效率，既要效率又要多元化服务，既要多元化服务又要科技服务。正确的问题是，如何改变地上捡钱的传统增值服务思维和盲目叠加的规模扩张思维，如何构建规模和效率的良性循环？”

对此，吴志华表示：“第一，融合。资本市场赋能，上市物业管理公司账面货币资金充裕，外延扩张潜力雄厚。第二，独立运营和激励。物业管理行业有非常好的基石，每家上市的物业服务企业大股东都给予了非常好的激励机制，足以去吸引和保留优秀的人才。第三，科技成熟，最大的表现在成本大幅度下降。物联网、人工算法、互联网的成本都大幅下降。”

吴志华表示，企业需要在每个领域都拼尽全力（规模扩张、品牌维护、SAAS外拓、基础服务效率提升、生活服务专业能力提升等），市场空间如此之大，但被时代抛弃的威胁也近在眼前。

绿城集团创始人宋卫平说过，管理模式在变，世界格局在变，气候环境在变，科技进程在变，人文内容在变，但人们对美好生活的向往没有变。

吴志华表示，这就是绿城服务当前的战略调整，接下来的方程式是（人本+科技）×生态平台。所谓人本，是持续研究数字生活新服务下的客户消费模式、员工行为模式，持续开展基础用户体验的服务管理与创新。所谓科技，是以科技为基重塑管理及服务系统，连接自我与外界的资源与流量，实现用户体验和企业效率的双向提升。所谓平台，是建立一个连接客户群与资源服务商的平台，确保客户群的服务需求与资源服务商得到及时、精准、可持续的匹配。所谓生态，是以平台为基础，以业主、资产、员工、伙伴为服务对象，所有参与者共享、共建、共生、共荣，不断发展、进化形成服务生态体系。

具体措施包括：一是，构建以算法为支撑的服务体系，破局效率瓶颈。研发和拆解基础服务和增值服务的业务人员操作流程，建立强大的中后台系统，构建以算法为支撑的服务体系，提高服务效率与管理效率。

二是，描绘客户画像，强化社区智能化的底层数据。底层考核机制从任务达成型考核，逐渐转为客户满意度和任务达成并重的考核。客户满意的前提是客户触达，以客户触达实现对客户画像的描绘。

三是，走出围墙，重新定义规模。只有细分服务走出在管面积的围墙，规模效应和差异化才能真正实现。走出围墙的前提，是服务专业水平的提升和实现共赢。联盟化是实现走出围墙目标的出路之一，走出围墙的根本在于提升专业度。

四是，企业有多大、责任就有多重。新时代卓越的企业，越来越依赖于独特的价值观驱动。价值观不仅是推动员工奋进的内部力量，更是推动社会认同的外部推手。

世茂服务控股执行董事兼总裁叶明杰：

物业管理需借技术探索精准化服务

本报记者 谢若琳 见习记者 李豪悦

大数据时代，物业管理行业在技术的想象和应用上，依然需要继续探索。

12月25日，在由《证券日报》社主办的“第三届中国房地产资本峰会——乘风·求变2020物业管理资本论坛”上，世茂服务控股执行董事兼总裁叶明杰在谈到物业管理数据化时认为，数据化技术不应局限在内部管理，还要向外探索多维用户画像，打造完整的社区生态闭环。

目前，科技赋能已成为物业企业的共识。叶明杰在谈到科技在物管领域扮演的角色时指出，科技让数据化成为行业发展趋势。遗憾的是在行业要实现完全的数据化之前，仍需要跨越物业管理存在难标准化的问题。

“数据化是做什么用的？它能解决的首先是精准问题。”叶明杰坦言，地产行业标准化程度高，所以地产做数据化时同早。而实现数据化的前提是，先从标准化到精细化，“而物业的标准化程度没那么高。”

但数据化能为物业带来的优势是显然易见的。兴业证券指出，按照现有技术简单估算，科技赋能预计会为每个物管企业节省平均1.1万安保人员和0.4万清洁工，合计平均为企业节省约3%的营业成本。提高物业的科技含量，增加智能化投入，可降低企业用工成本、提高单位员工的管理面积和管理效率，使物管企业更好的创造营收和利润，从而提升企业的人均创收和人均创利水平。

为此，解决物业标准化难题迫在眉睫。叶明杰介绍，世茂服务正在通过“网格化”的方式，实现“模块标准化”。什么是网格化？据叶明杰介绍，世茂服务以500户-600户为一个网格，围绕每一个网格明确收入、成本和利润。客户满意的评价度、经营指标的评估也细化到这一网格。且团队的奖励与此挂钩，团队的激励和服务品质直接相关，真正平衡成本和效益。

“这样的方式会令标准化程度提高很多，也让数字化技术有了应用。”叶明杰称。

兴业证券研报指出，根据物管企业披露的知识产权明细来看，涉及安防系统与设备管理这两个应用场景的知识产权成果较多，软件著作权大多数涉及设备管理和智慧平台等应用场景。

“现在由有数据化应用，只是企业的数据化应用，集中在对内管理这一环节，但是我们讲的数据化应用，类似于消费品的数据化应用依然是比较狭窄的。”叶明杰在现场举例说，200万、1000万的用户数据在物业领域已经相当优秀，然而相较于电商巨头和互联网巨头的用户数据，就显得杯水车薪。

与此同时，增值服务正在成为越来越多物业公司增加营收的新手段。克而瑞数据显示，2019年，全国物业500强企业包括增值服务在内的多种经营收入为574亿元，在总收入中占比高达20.2%。

这一趋势，凸显了数据化在解决服务问题方面的价值。叶明杰指出，“大数据要解决的是客户画像问题。对客户进行多维深度画像，同时提供个性化的产品和定制化服务，这个很关键。只要这个问题能够解决，我们整个增值服务就可以形成。”

正荣服务执行董事兼行政总裁黄亮：

计划在中长期进入行业第一方阵

本报记者 张 敏

12月25日，《证券日报》社主办的“2020第三届中国房地产资本峰会——乘风·求变物业管理资本论坛”在京成功召开。正荣服务执行董事兼行政总裁黄亮带来了主题为“上市后中型物业的挑战及应对”的演讲。

“中型物业企业是指管理面积在3000万平方米到1亿平方米之间的物业公司，囊括了当前物业百强名单中的第15名到第50名。13万家物业公司里面，腰部力量是很重要的一股力量，如何突破和面对挑战十分关键。”黄亮认为，“和大型企业相比，中型企业的要求更加综合，一方面要求品质好，一方面财务指标也应该更好，同时品牌也要产生溢价。从这个角度来说，中型物业企业的压力一点也不小。”

将时钟拨回到三年之前，正荣服务仅是住宅基础服务的服务商。求变，是正荣服务走向壮大的第一步。

2017年，物业行业开始发生变化，正荣服务也紧随时代的步伐拓展发展边界，在横轴上做延伸服务，在纵轴上做非住宅服务。在坚持服务品质和客户满意度的基础上，正荣服务不断尝试新领域，除了继续拓展住宅、写字楼、工业园、学校等业态，正荣服务今年也在积极开拓城市服务领域这个“新赛道”，在实现服务面积大幅增长的同时，扩大增值服务的开展空间。

作为中部物业企业代表，正荣服务提出了“1234战略”：“1”，是公司计划在中长期进入行业第一方阵。“2”即双轮驱动，做到住宅和非住宅的平衡。“3”即核心能力，包括人才发展、体系建设、服务创新。“4”是四好学生，希望实现均衡发展。

当前，正荣服务已经进驻40多个城市，覆盖290多个项目，在管项目180多个。公司目前已经成为行业最均衡的物业公司之一，在众多物业同行中异军突起；当下中型物业在住宅和非住宅均衡发展，所占比例接近1:1；内外部均衡，即一部分物业依托于正荣地产开发，另外一部分通过市场化拓展，目前第三方物业在管面积已占比过半；市局均衡，未来二、三线城市将成为公司市拓主要目标，并在一线城市与同行进行错峰竞争。

同时，正荣服务结合自身资源、发展模段，推出“荣企”服务品牌，为商企物业服务量身打造一套“FINE服务体系”，制定出可执行的步骤和服务标准。

黄亮称，未来，正荣物业将坚持“1234”发展战略，以及3个发展策略，以实现规模和实力的增长；第一是扩规模。没有规模是万万不行的，扩规模有很多方式，包括单项外扩、收并购等，以更开放的心态做合作，以实现业务呈几何式增长。让营收和利润达到相对安全的规模。第二是差异化竞争。物业公司一定要有自己的独特特色，跟同行不同，才能在将来走得长久。第三是聚焦重点，一定要形成对细分市场的深耕，形成局部比较优势，依托现有的业务延伸，打造一些标杆项目和标杆产品，然后聚力提升。