

E-House

彩生活：用科技重塑物业管理





E-House

彩生活：用科技重塑物业管理

彩生活成立于2002年，目前已成长为世界上最大的住宅物业管理公司之一，管理的物业总面积超过4.2亿平方米，遍布中国大陆、香港和新加坡的3000多个社区。¹ 彩生活管理运营面积的增速惊人，而公司在其物业管理部门运用科技的能力则更加受到关注。公司的网络平台充分展示了如何通过轻资产节约成本，提供增值服务以满足日渐多元化的人口需求，并创造新的价值。

中国房地产的高速发展：改善住宅以实现城市化

从20世纪80年代中国房地产私有化开始，中国见证了前所未有的住宅地产建设速度。2003至2014年间，中国新建的住宅建筑面积为1000亿平方英尺，人均建筑面积增加了74平方英尺。在此期间，中国平均每年建造550万套公寓。² 城市化水平也从1978年的17.9%提升到了2015年的56.1%，预计到2020年将超过60%。³

换句话说，在短短的几十年时间里，中国已从一个农村人口占主导地位的国家转变成了以人口密集的城市区域为特点的国家。与经济增长相匹配的是，中国的城市不仅吸纳了新的住户，也吸引了有能力购买更

大住房的购房者。根据统计，城镇的人均住宅面积已从1978年的6.7平方米上升到了2012年的32.9平方米。⁴

物业管理产业：为您服务

在快速建造密集的城市住宅的同时，房地产物业管理服务的需求也随之增加。大多数的开发商起初有内部的房地产物业管理部门，但到了21世纪初期，服务市场的高速增长使得许多开发商（至少是其中的一部分）分拆物业管理部门，并选择单独发展这部分业务。彩生活便是最早的此类服务商之一，其2002年从深圳花样年集团分拆成立。

1. “(彩讯) 彩生活CEO唐学斌：社区做生意要线上线下一体化。” Colour Life, September 28, 2017, Accessed January 20, 2018, http://gw.colourlife.com/nd.jsp?id=209#_np=112_338.

2. Edward Glaeser, Wei Huang, Yueran Ma, and Andrei Shleifer, “A Real Estate Boom with Chinese Characteristics,” *Journal of Economic Perspectives* 31, no. 1 (Winter 2017): 93-116.

3. “Realty Management in China,” IBISWorld Industry Report, October 2017, 11.

4. *Ibid.*, 11.

总体而言，中国的房地产物业管理公司提供三种类型的服务：⁵

- **房地产服务：**这类服务占行业总收入的71.5%，包含许多日常运营大型住宅社区所需要的基础服务，涵盖了安保、清洁、园艺、修理和维护工作；
- **工程服务：**这类服务占行业总收入的24%，包括设备安装、维护与升级、自动化操作服务、节能服务；
- **租赁，销售，以及咨询服务（即增值服务）：**这类服务占行业总收入的4.5%，包括公共区域租赁服务、营销和推广、出租信息系统软件、租赁及销售帮助、建造建议、费用评估以及对合作的物业管理企业提供运营建议。

此类业务也伴随着一些特定的挑战：

- **上升的劳动力成本：**劳动力是房地产物业管理产业中最大的单项消耗，相当于大约29.8%的总产业收入。⁶因此，劳动力成本的不断上升对于整体的产业盈利将产生重要的影响。虽然房地产物业管理产业未公布整体工资标准，但近期中国人均GDP的增长，以及官方公布的制造业工人工资标准的提升，均暗示了以彩生活为代表的房地产物业管理公司因上升的劳动成本而承受了巨大的压力。⁷
- **低技能劳动力：**在这一产业中，许多员工的劳动技能相对较低。⁸虽然低技能的劳动力足够承担基础的房地产物业服务（清洁卫生、园艺等），但这些工人几乎不可能提供更高层次的客户服务或简化流程以帮助物业管理公司获取更高的价值。

- **客户服务/处理和业主的关系：**由于物业公司不具备为不同物业提供标准化服务水平的能力，因此物业管理公司和户主间的关系总是相对较弱。⁹
- **物业管理费用收取：**物业管理公司收取物业费用常常面临挑战，尤其是对中小型物业而言，这很大可能是由业主对客户服务的的天不满造成的。¹⁰
- **规模经营：**由于物业管理公司在不同城市运营多个住宅单元，而每个社区需要配备最低数量的员工和设备，因此获取规模效益有一定难度。

彩生活的不同之处一：提升服务效率

在认识到科技能解决以上多数挑战之后，彩生活通过旗下著名的彩之云平台，已成为将科技引入中国物业管理行业的领军企业。而彩之云作为一个“从线上到线下”（O2O）的管理平台，可以将社区居民、物业管理公司以及第三方服务供应商紧密联系在一起。（图1）

公司生态系统的线上部分，通过彩之云App，提高了传统物业管理服务的效率，在降低成本的同时也提升了消费者满意度。平台中用来实现这些目标的App包括：

- **E维修：**业主可以通过线上系统提交维修请求并跟踪维修进度。彩生活表示，更完善的跟踪服务使得公司能将固定的劳动力成本转化为可变成本。
- **E能源：**为住户提供仪表读数和节能方法。

5. Revenue statistics are from “Realty Management in China,” IBISWorld Industry Report, October 2017, 10. Segment descriptions based on both IBISWorld Report and “2016 Annual Report,” Colour Life Services Group, Ltd., Accessed January 20, 2018, <http://file.irasia.com/listco/hk/colourlife/annual/2016/ar2016.pdf>, 21.

6. “Realty Management in China,” IBISWorld Industry Report, October 2017, 5.

7. “Labor Costs – Just One Cost to Assess,” U.S. Department of Commerce, Accessed January 20, 2018, <https://acetoool.commerce.gov/labor-costs>.

8. “Realty Management in China,” IBISWorld Industry Report, October 2017, 5.

9. Ibid., 5.

10. Ibid., 5.

图1：彩生活线上线下一体化（O2O）商业模式



Source: Colour Life FY2016 results presentation

- E租房: 为住房库存提供租房服务, 2016年获得了1970万人民币的收入。
- E停车: 优化车位利用率的同时提高了停车费用利润, 2016年带来了690万人民币的收入。¹¹

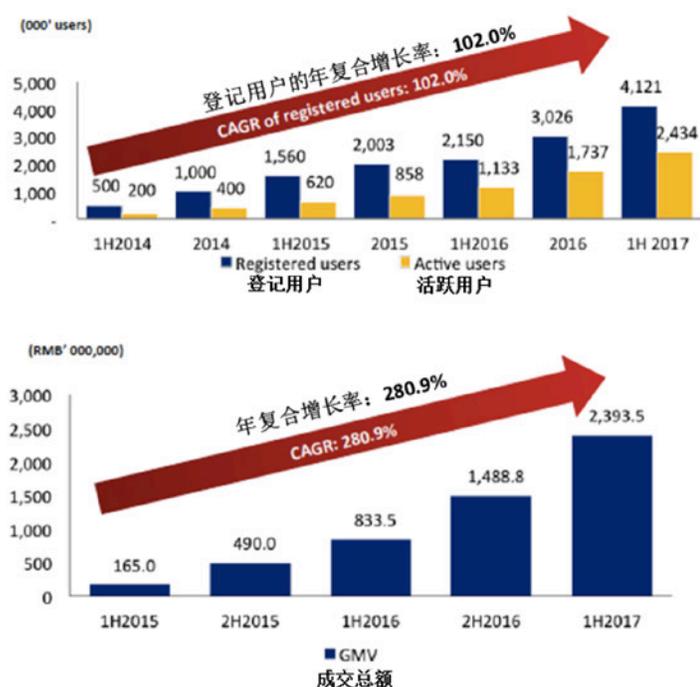
彩之云生态系统的线下部分由三个组成部分, 分别是: 位于社区内的物业管理办公室 (即彩色空间), 负责访问住户的客户服务代表, 以及住户可以通过拨打免费电话联系的客户服务中心。截至2017年6月30

日, 彩之云App已有超过4.12亿注册用户 (其中有大约59.1%的活跃用户); 2017年上半年, 彩之云App的成交总额 (GMV) 达到人民币24亿元 (3.8亿美元)。¹² (图2)

11. "FY 2016 Annual Results Presentation," Colour Life Services Group Co. Ltd., March 2017, Accessed January 20, 2018, <http://file.irasia.com/listco/hk/colourlife/cpresent/pre170319.pdf>.

12. Colour Life, 2017 Interim results presentation.

图2：彩之云App用户和成交总额（GMV）统计



除了著名的彩之云平台，彩生活也想出了更为巧妙的方法，利用科技来降低成本以及提高标准化服务水平。公司通过将小区的保安替换成能被总部遥控的监控摄像头和入侵检测系统，节约了劳动成本。¹³ 公司也对设备进行集中维护管理来降低成本。因此，彩生活总部的工作人员现在能够决定不同物业在不同时间所需要的特别维修。他们通过电子设备浏览发送给他们的照片，并与现场管理人员和社区居民沟通，来监督工作质量和评估设备状况。¹⁴ (图3)

总体而言，这些创新有助于彩生活更有效地进行管理。虽然公司管理物业的总面积增长了7%，但该公司

的员工人数（不含合同制的社区服务人员）却从2016年底的7727人下降到2017上半年末的6662人。¹⁵

彩生活的不同之处二：通过业务拓展提升价值

除了利用科技提高效率外，彩生活还利用他们的技术平台，延伸出与物业管理相联系的全新业务。在作者 Alan Lewis和Dan Mckonecite共同撰写的《边缘战略》一书中，他们以彩生活为例，将“边缘战略”定义为“通过销售配套的商品和服务抓住公司核心业务周边的机会，从而使现有客户业务更完整的战略”。¹⁶

最明显的是，彩生活运用彩之云平台，连接了住户与许多他们日常生活所需要的服务，如：

- 电子商务：彩生活和当地厂商及大型零售商（如京东）合作，通过彩之云App推销居民需要的产品和服务。¹⁷
- 彩富人生增值计划：将物业管理费与居民投资需求联系在一起。通过在App里存钱，居民可以获得略高于银行存款利率的回报率，同时享受减免管理费。¹⁸
- 彩生活房地产：在该服务下，彩生活将代表开发商销售房产。作为交换，彩生活得到房产管理权，而购房者将得到“套餐优惠券”，可在彩之云电子商务平上使用。¹⁹

13. 2014 Prospectus, 159.

14. 2014 Prospectus, 148.

15. Colour Life 2017 Interim Report, 29; 14.

16. Alan Lewis and Dan McKone, *Edge Strategy: A New Mindset for Profitable Growth* (Boston, Harvard Business School Publishing, 2016), viii.

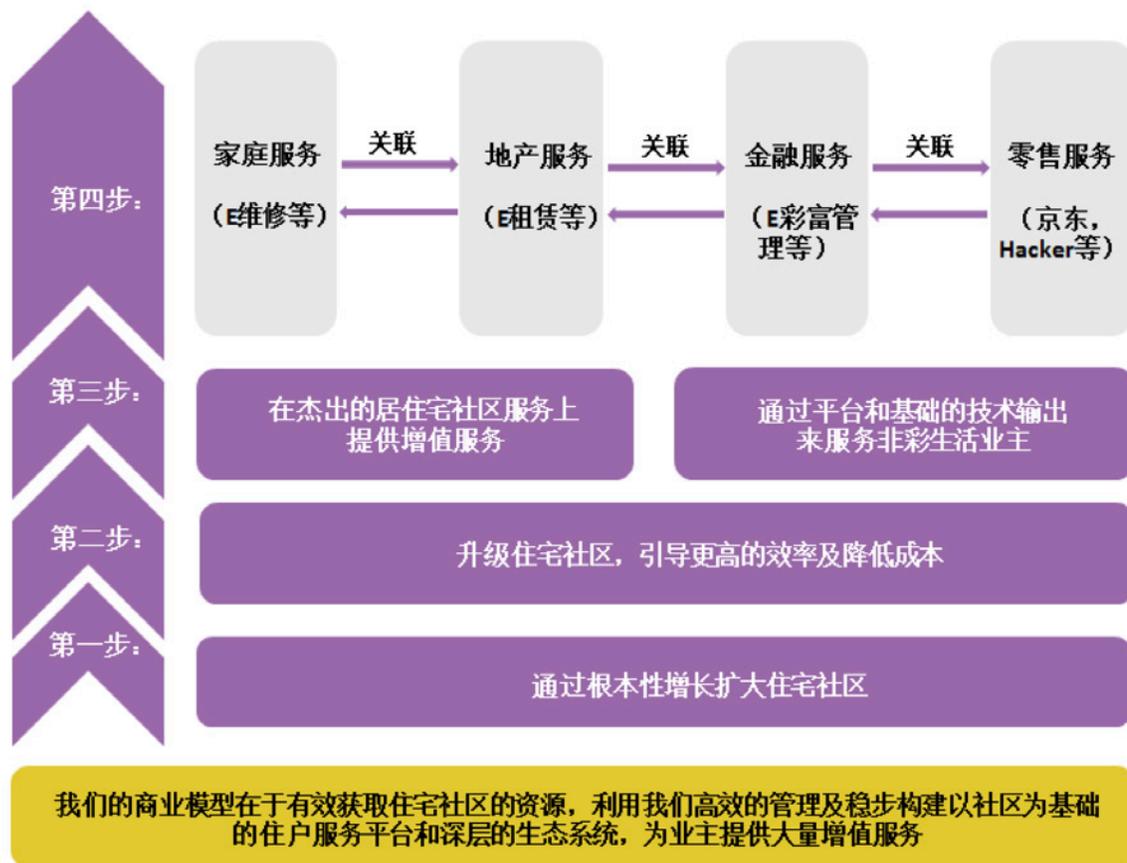
17. Colour Life, 2016 Annual Report, 31.

18. "FY 2016 Annual Results Presentation," Colour Life Services Group Co. Ltd., March 2017, Accessed January 20, 2018, <http://file.irasia.com/listco/hk/colourlife/cpresent/pre170319.pdf>.

19. Colour Life Services Group Co., Limited, "Colour Life announced its 2017 interim results Momentum of high growth continued as revenue rose by 29.8% and Net profit increased by 35.6% year on year Gross profit and gross profit margin further increased Platform service area expanded rapidly Platforms further developed for community-based ecosystem of businesses," August 25, 2017, <http://www.irasia.com/listco/hk/colourlife/interim/2017/intpress.pdf>.

图3：彩生活如何通过科技获取更多价值

	问题	彩生活的解决办法
挑战 (降低成本)	上升的劳动力成本	<ul style="list-style-type: none"> 通过E维修提高效率 使用电子监控设备替换保安 总部进行集中维护计划
	低技能劳动力	<ul style="list-style-type: none"> 通过E维修提高效率
	物业管理费用收取	<ul style="list-style-type: none"> 彩富人生增值计划
	客户服务/处理和业主的关系	<ul style="list-style-type: none"> 派遣总部客户服务经理拜访业主
	规模经营	<ul style="list-style-type: none"> 使用电子监控设备替换保安 总部进行集中维护计划
机遇 (获取很多价值)	居民对金融服务的需求（银行、投资、保险）	<ul style="list-style-type: none"> 彩富人生增值计划
	开发商推动销售的需求	<ul style="list-style-type: none"> 彩生活房地产
	居民对于便捷电子商务/本地商业选择的需求	<ul style="list-style-type: none"> 彩之云电子商务平台
	其他物业公司寻求更高的科技	<ul style="list-style-type: none"> 咨询服务/合作协议



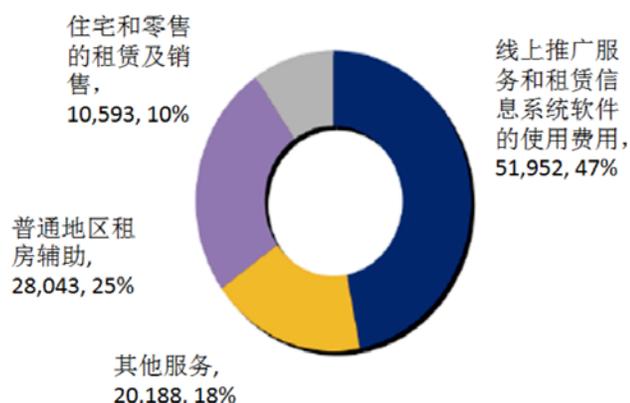
Source: Case information, Colour Life FY2016 results presentation

对于这些服务的需求是显而易见的。2017上半年，彩生活的增值服务产生了1.108亿元人民币（约合1760万美元）收入，年增长率达55.1%，这一惊人的增长使得彩生活的增值服务超过了工程服务，成为公司第二大收入来源，仅次于物业管理服务。（图4）此外，增值服务部分的毛利率（84.5%）比物业管理（36.4%）或工程服务（60.8%）高得多。²⁰

图4：增值服务的增长和商业板块的收入



2017年中期增值服务收入占比

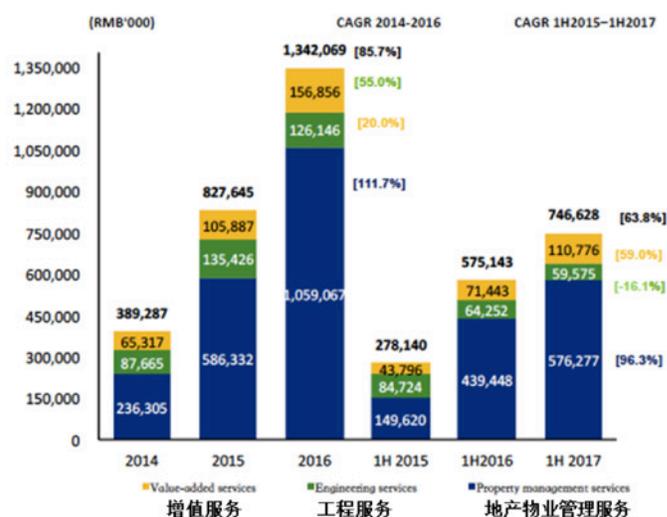


20. Colour Life FY17 Interim Results Presentation, 10, 17-18.

21. Colour Life 2017 Interim Report, 20.

22. Colour Life 2017 Interim Report, 19.

商业收入部分



除了寻找新的方式为居民提供增值服务外，彩生活也通过向其他物业管理公司销售其技术和专长，赢得了创收机会。例如，该公司为其他房地产开发商提供了自动化及其他设备（如安全、对讲机、报警器）的安装服务。反过来，这项服务也让彩生活能够在住宅建成后马上成为签约合作的物业管理企业。²¹

彩生活还为区域物业管理公司提供咨询服务。根据合约，彩生活为这些物业管理人员提供使用彩之云平台建议。该公司还将根据一些合约提供销售和租赁服务。2017上半年，咨询服务收入约为人民币2490万元（合390万美元）。鉴于这些服务的材料成本低廉，彩生活获得的毛利率接近100%。²²

作为科技公司的彩生活：改变经济增长的本质

鉴于科技对彩生活业务的重要性日益增强，其未来经济增长的基础正在发生变化。正如公司所言，彩生活正从“房地产+互联网”转向“互联网+房地产”，而这意味着公司计划从一家房地产物业管理公司转变为一家高科技公司。²³ 这种转变也暗示着截然不同的增长战略。

传统的物业管理模式下，企业的增长一般仅仅凭借增加管理的总面积，而这通常是通过直接收购其他物业管理公司或通过向业主方签约提供管理服务的方式来实现的。这就形成了一个零和竞争的市场，意味着每一幢被指定公司管理的房产将不受其他公司管理。因此，物业公司自身的增长潜能也受限于其阻止竞争对手扩张的能力。

然而在另一方面，科技公司却通过扩大用户基础而成长。毫无疑问，科技公司互相间也在大力争夺用户，但科技产品的吸引力，特别是平台产品，通常取决于平台整合其竞争对手产品和服务的能力。这种现象的一个典型的例子是苹果允许竞争对手的App出现在其iOS平台上，如Spotify（与苹果音乐竞争）、Netflix（与苹果电影竞争），和亚马逊的Kindle（与iBooks竞争）。因此，作为一家科技公司，你的竞争对手可以同时成为你的合作伙伴。

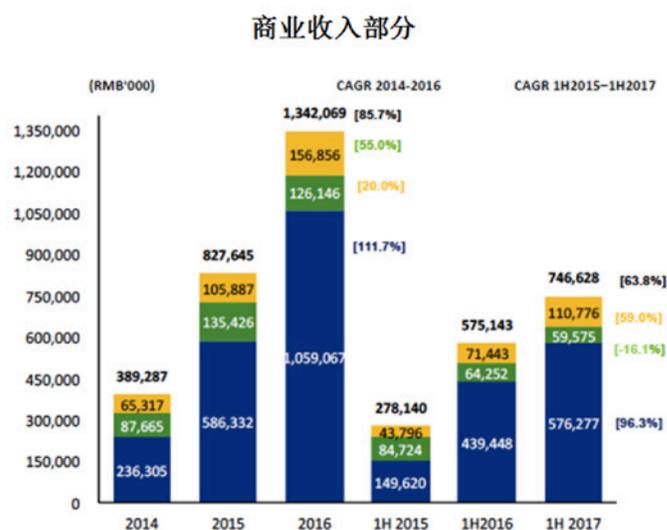
两项重大的战略转型表明，彩生活越来越像一个高科技公司。

轻资产增长战略

彩生活像其他大型中国物业管理企业和房地产开发商一样，在传统上通过收购来实现增长。在2015-16年间，彩生活购买了12家物业公司的控股权。虽然在那期间帮助公司提高了其总建筑面积的137%，但作为资本密集型项目，需要投入6.8亿人民币（1.8亿美元）的资金，并有可能推高未来潜在收购目标的价格。²⁴

到2016年底，彩生活转向了更为轻资产化的“少数股权”策略，专注于提升彩之云平台用户基数。具体来说，彩生活已经与其他物业管理公司签订了“合作协议”，以购买对方5%-10%的股权作为交换，将对方物业管理的客户引入彩之云平台。这一模式的首批合作方之一是上海银湾房地产，根据协议彩生活将不获取银湾物业服务的利润，而将得到由银湾客户使用彩之云平台所产生利润的50%。²⁵ 在这些合作协议的有

图5：彩之云平台增长情况



力推动下，彩之云平台所服务的物业总建筑面积已实

23. “(博览会之星) 彩生活服务集团：构建智慧社区生态圈引领物业行业转型升级, Colour Life, September 28, 2017, Accessed January 20, 2018, http://gw.colourlife.com/nd.jsp?id=210#_np=112_338.

24. China Merchant Securities Report, 10/20/2017 (list of M&A transactions in report)

25. CMB International, “Colour Life (1778): Adopt the Platform Output strategy,” May 25, 2017, 1.

现翻倍增长，从2015年的3.22亿平方米增至2016年的7.69亿平方米，2017年也保持了持续增长的态势。²⁶（图5）

通过合作提升彩之云功能

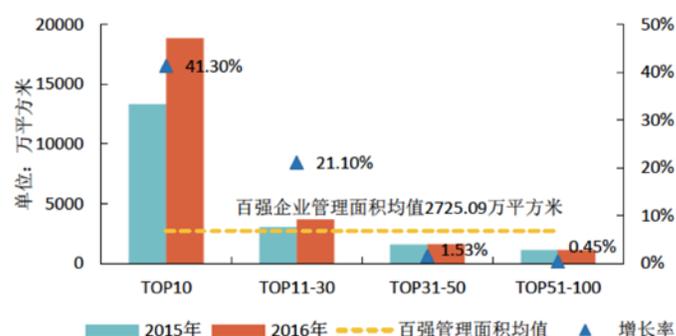
从一开始，彩生活就积极推进与第三方的合作关系，以此来增强彩之云的综合能力。这表明，公司认识到了平台的价值是由其可实现的各种功能所决定的。然而，彩生活可能并不是提供所有功能的最佳载体。因此，它向一个新的商业模式过渡的过程不仅仅是从线下到线上服务的简单转移。事实上，公司更倾向于“Business to Family”（B2F）的描述，以说明其平台连接居民所需的服务。公司董事长潘军表示，“彩生活将着眼于建立一个社区服务平台，为B2F事业提供水和土壤，我们有信心以专业的经验为社区提供垂直服务。”²⁷也就是说，通过与其他公司的合作，彩生活平台也提供多种增值服务（如E维修，E财富，E租房）。²⁸

展望未来

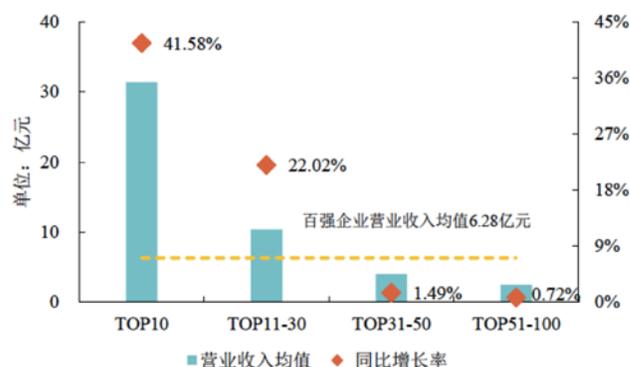
虽然存在众多大型企业，但传统的中国物业管理市场集中度仍较低。事实上，尽管作为世界上最大的房地产物业管理公司之一，彩生活只有大约1%的市场份额。²⁹根据中国指数研究院数据显示，2016年中国物业10强企业（包括彩生活）占全国物业管理面积的10%。尽管如此，行业整合仍在进行。无论是管理面积还是收入的增长，很大程度上都集中在最大的物业管理公司之间。2016年，中国物业10强企业管理总面积和收入的增长率分别为41.30%和41.58%。相比之下，排名

31-50的物业企业管理总面积和收入的增速只有1.53%和1.49%的。（图6）³⁰这表明，中国物业管理行业将进一步整合，规模更大、成本更高、技术更先进的物业管理公司将吞并小型物业管理公司。

图6：2015-2016百强企业不同层级物业管理面积及收入
2015-2016百强企业不同层级物业管理面积及增长率情况



2015-2016百强企业不同层级营业收入均值及增长率



彩生活很好地利用了这一新兴的整合趋势。它与其他物业公司（通过咨询服务和合作协议）形成的合作关系为

26. Colour Life 2017 Interim Presentation, 8.

27. Colour Life Services Group Co., Limited, "Colour Life Announces Its Interim results for 2016 Achieved Persistent High Growth in Revenue with Strong Cash Flow Structural transformation – value-added services to become key growth driver," August 11, 2016, <http://file.irasia.com/listco/hk/colourlife/interim/2016/intpress.pdf>.

28. Colour Life 2016 Annual Report, 30.

29. Langi Chang, "Estate manager looks for HK target," South China Morning Post, March 11, 2015.

30. China Index Academy, "2017中国物业服务百强企业研究报告," 8.

公司提供了潜在收购目标的重要信息。彩之云平台的不断扩大提升了消费者对于彩生活品牌的意识及选择，同时也凭借其不断增加的用户形成强大的网络效应。最后，彩生活通过科技实现的成本节约为进一步的收购提供了令人信服的金融优势。

尽管如此，公司必定会面临与其他顶级物业管理公司的激烈竞争，而且大多数此类公司也已经把科技平台纳入其战略之中。例如，中国海外发展物业管理有限公司已开发物业管理信息系统e-PMIS。³¹ 2017年3月，绿城中国控股以发展“高品质生活服务平台”为目标，建立了一家科技子公司。³² 此外，未来也将可能有一个或多个中国科技巨头（如阿里巴巴，百度，腾讯）整合大量的资金和研发资源，进入物业管理行业。

当然，彩生活和在中国其他物业管理公司也面临着中国房地产整体市场的不确定性。房地产价格在中国一线城市

的持续高速增长使得很多人将其称为地产泡沫。尽管如此，一些行业分析师认为，目前的房地产价值仍在合理的范围内，其他一些因素（例如双收入家庭，更高的首付要求）将减轻不负责任的个人贷款所带来的风险。中国政府在确保房地产市场稳定方面也进行了大量投资，并有许多调控工具可供选择。³³

无论物业行业和房地产市场会发生什么样的趋势，中国住宅业主与物业管理公司之间关系的本质正在发生变化。业主们将期望在一个移动平台上与物业管理公司进行大部分互动，并且该平台能提供越来越多的服务。与此同时，现有服务的日益复杂和广泛起到两方面的作用：它通过高效率和会员福利为用户提供更多的价值，同时允许物业管理者从和业主的关系中获取更多的利润。

本文所引用的资料详情，请参见英文原文，链接为：

<http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/colour-life-using-technology-reinvent-real-estate-management/>

31. (IBIS 27)

32. Greentown China Holdings Ltd., 2016 Annual Report, 36.

33. Tom Nunlist, "China's Housing Market: The Iron Bubble," CKGSB Knowledge, July 31, 2017, <http://knowledge.ckgsb.edu.cn/2017/07/31/real-estate/china-housing-market-iron-bubble/>.