

E-House

绿城服务： 在“智慧”服务领域占得先机





绿城服务：在“智慧”服务领域占得先机

在过去的几十年间中国房地产开发行业呈指数增长，并成为世界第二大经济体的支柱产业。然而，随着人口增长放缓和城市化水平趋于稳定，这一行业正在从以房屋销售和建设用地高速增长为标志的“增量时代”转变为“存量时代”，表现为二手房交易比例不断增加，以及一、二线城市二手房周转率显著提高。¹

在此背景下，物业管理服务正成为房地产价值链中的重要环节。同时，消费升级也促使物业管理者提供在基本和标准化服务之外的更加个性化和综合性的增值服务。因此，拥有结合科技提供智慧物业服务并同时控制成本的能力成为关键性的竞争优势。新兴科技--从互联网+和O2O（线上到线下）到物联网、云计算和大数据--正在重塑该行业。

绿城服务是中国物业服务行业的领导者之一，该公司提供物业管理服务，社区生活服务和顾问咨询服务。截至2018年6月30日，绿城服务管理的总物业面积（GFA）为1.508亿平方米，管理项目1095个，覆盖24个省的130多个城市。其母公司--中国最大的房地产开发商和综合生活服务提供商之一绿城中国是其最大客户，并在2017年贡献其总收入的4.4%。

1 Gong, Moheng. "Huaan Securities In-depth Research in Property Management Industry." January 23, 2017. Accessed February 28, 2019. http://file.fdc.fang.com/datafile/datafile3.qyb.soufun.com/DocumentFile/Document493/493018/2017-12-28_35992220-afa3-48a5-9ed4-8d36963b86f6.pdf?wsSecret=E04C5EAB62AE94AB89A623717529161C&wsTime=1551383267

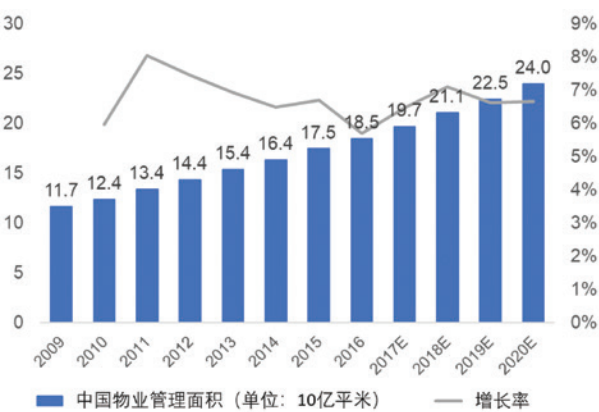
物业管理行业的发展与前景

行业的早期发展

中国物业管理行业诞生于1981年，以深圳物业管理公司的成立为标志。当时，该行业发展缓慢，物业管理仅限于提供最基本的管理服务，这一情况一直持续到2003年国务院颁布《物业管理条例》。2004年，政府放宽了物业管理服务的定价权，开始允许物业管理者提供增值服务。受益于中国房地产行业在2000年代的蓬勃发展，物业管理公司也实现了稳定的增长。在这一阶段，物业管理行业增长主要由新建房屋和企业收购驱动，物业管理企业仍然严重依赖其母公司即开发商，并且仅作为支持业务部门存在。

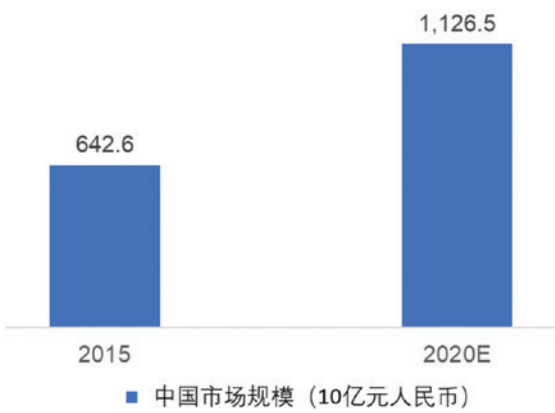
随着移动互联网的普及，从2012年起物业管理服务也开始采用新技术，引领行业进入快速增长阶段。截至2016年底，全国在管物业总面积为185亿平方米，5年复合年增长率为6.7%。预计到2020年，全国物业管理面积将增长到240亿平方米，总市场规模将超过1万亿人民币。²

图表1：中国物业管理面积的增长



来源：华创证券，中国物业管理协会

图表2：全国物业管理市场规模



来源：华创证券

消费升级与新技术共同推动服务需求

随着家庭可支配收入的增加，住户不再满足于基本服务如安全，清洁，园艺，及维护，而希望获得更高水平的物业管理服务。不同的社区也有不同的需求，从洗衣和零售到老人护理和早期教育。与此同时，政府已启动试点项目，旨在建立智慧社区，发展智慧城市以及促进城市化。物业管理的核心已从“财产”转变为“人”，从“管理”转变为“服务”。

在此背景下，物业管理公司不得不加强服务以满足客户需求，特别是由于他们需要频繁地接触客户。由于物业管理行业劳动密集程度很高，管理公司在正在采用互联网和云计算等新技术来提高效率和实现规模经济，而不必增加人力。他们还利用大数据来更好地了解客户行为，并通过O2O和物联网扩大服务范围。

评估物业管理企业的价值

中国的物业管理市场高度分散，2018年就有118000个规模各异的物管企业。³ 在过去几年

2 桑梓，“万亿物业管理蓝海市场有待掘金-物业管理研究”，2018年1月12日。网页：<https://img3.gelonghui.com/pdf201801/pdf20180114232124966.pdf>，2019年2月18日浏览。

3 《2018年全国物业管理行业发展报告》，2018年10月20日。网页：<https://mp.weixin.qq.com/s/EJVPWO6GKZGhig52JUJGQA>，2019年2月28日浏览。

中，市场上出现了整合趋势，行业领导者们开始主导市场，这是由于他们拥有更丰富的资源来投资于技术和提供更好的服务，并且能够利用品牌溢价实现规模经济。由于巨大的市场潜力，稳定的长期增长和反周期特征，物管企业正越来越受到资本市场的青睐。

物业管理服务已从以往的辅助部门成长为母公司开发商收入的重要来源。2014年，彩生活从其母公司花样年控股分拆出来，并在香港交易所上市，成为中国第一家上市的物业管理公司。截至2018年底，共有11家物业管理企业在香港上市，包括行业领导者绿城服务和碧桂园服务。由于物业管理行业的潜力受到肯定，资本市场也给予这些企业较高的估值。⁴

“智慧”社区与绿城模式

作为行业领导者，绿城服务一直是探索智慧社区服务和构建综合服务平台的先行者。自成立以来，绿城服务已经历了四个发展阶段。

1.0阶段--基础物业服务

依照行业惯例，绿城服务起初只提供基本的物业管理服务，包括安全，维修和养护，仅仅关注对“物业”的管理。

2.0阶段--园区生活服务系统

2007年，绿城服务率先开发并推出了园区生活服务系统，包括三个关键组成部分：健康服务、文化教育服务、以及居家生活服务。该系统可以满足不同年龄段和不同人生阶段的住户需求，并最终提高他们的生活质量。通过这个系统，绿城服务将其焦点从管理“物业”转向服务“业主”。

图表3：绿城服务园区生活服务系统

健康服务系统	致力于改善业主的生活方式、提高业主的健康水平。
文化教育服务系统	致力于营造浓厚的园区人文氛围，丰富业主的精神生活。
居家生活服务系统	致力于满足业主便民服务的需求，改善业主的日常生活。

来源：绿城中国网站。 <http://www.chinagreentown.com/lifestyle/lifefervice>

3.0阶段--智慧园区服务系统

经过20多年的发展，物业管理行业在2014年出现了商业模式的分化。一些物管企业继续专注于基础服务，而其他企业则开始探索社区O2O服务。在其园区生活服务系统的基础上，绿城服务引入先进科技并于2014年推出智慧园区服务系统。通过大数据平台，智能设备和物联网，移动互联网和手机应用，这一3.0阶段的新系统使业主可以更方便地使用各种物业服务。在这个阶段，物业管理服务的核心演变为专注于人与人之间的互动。

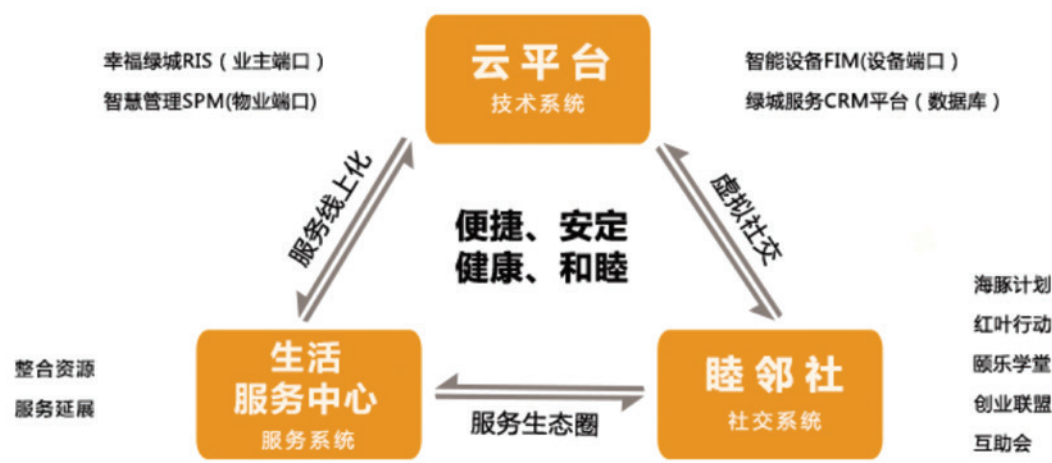
绿城的智慧园区服务系统是由以下三个部分整合合成的以服务业主需求为目标的一站式服务平台。

- **技术系统（云平台）**：该平台有前台用户端和后台管理端，能够实现业主、服务提供商和智能设备之间的互联。
- **服务系统（生活服务中心）**：该平台整合了多种资源，包括基础物业服务、社区生活服务、公共服务和社交服务。
- **社交系统（睦邻社）**：由业主领导并由物业管理机构支持的系统，以实现更有效的沟通和互助。

智慧园区系统的核心是其服务整合平台，该平台利用手机应用将业主、物业管理者、零售商

⁴ “物业股扎堆赴港上市，2019年或将迎来新高峰”，2019年3月6日。网页：March 6, 2019. <http://www.ecpmi.org.cn/NewsInfo.aspx?NewsID=7426>，2019年3月10日浏览。

图表4：绿城智慧社区服务系统



来源：绿城服务网站。http://www.lvchengfuwu.com/index.php/work/system

和智能家庭设备（如安全设施、停车、家庭照明等）连接起来。主要的用户端口包括：

- “幸福绿城” APP，针对绿城业主
- “智慧管理” APP，针对物业管理者
- “商家助手” APP，针对第三方零售商和服务提供商

通过该平台，业主可以轻松联系物业经理和第三方商家，享受高品质的服务和商品。另一方面，物业管理者也可以根据这些应用所收集的数据分析业主行为，以提供更多定制的增值服务。

智慧社区服务系统中最重要的环节是业主的“幸福绿城”手机应用。该应用提供多种服务，从基本的物业管理服务和社区生活服务到周边商家服务和园区社交网络服务。绿城通过该系统提供了更加综合性的服务，从而提高运营效率并促进收入增长。

此外，绿城已经推出了多样化的增值服务，包括社区新零售、早期教育、和资产管理。由于这些努力，增值服务已成为绿城服务增长最快的业务部门，2017年贡献了公司总收入的17.5%，同比增长86%。

图表5：绿城园区增值服务

类型	服务
生活服务	主打“幸福粮仓”项目，为业主提供高质量的农产品并满足传统节日（端午节、中秋节等）的商品需求
社区新零售	在社区内设立无人超市
文化教育	关注高端早期教育领域，包括早期教育/幼儿园，课后辅导等
资产管理	为业主的空置房屋提供出租服务

物业管理的其他模式

随着“互联网+”在中国的兴起，中国国务院在2015年公布了一项倡议，鼓励传统行业与“互联网+”相结合以推动经济增长，而物管企业已经在探索不同的模式来为客户提供更好的服务。在行业领导者中，绿城服务采用了上述讨论的智慧园区服务系统，而万科打造了以资产管理为重点的“睿服务”计划，彩生活则重点推出了社区O2O增值服务。

万科于2007年推出了“睿服务”计划，作为物业管理服务的一站式解决方案。它由四个关键部分组成，包括标准培训系统，专业物业管理

团队，合作方管理方案和智慧数据管理平台。通过“住这儿”的业主应用和“助这儿”的物业管理者应用，“睿服务”使业主和物业管理者能够更好地沟通。该系统还依赖于综合数据分析来持续改善其物业服务。至于彩生活，该公司2014年首次提出了“生态圈”的概念并于2016年推出其智慧社区生态圈。彩生活生态圈专注于社区服务，尤其是增值服务和社区O2O，因此比竞争对手具有更高的商业化水平。

绿城服务制定行业标准

虽然许多物业管理行业的领军企业一直在积极开发自己的智慧服务系统，但绿城在管理系统和流程的标准化方面处于领先地位。2015年，绿城服务与中国住房和城乡建设部以及中国城市研究学会合作，成立了国家智慧社区联合实验室。基于多年的研究和实践，联合实验室发布了《智慧园区建设指南》和《中国智慧社区建设标准体系研究》等行业标准文件。

绿城服务目前正与超过1000家房地产开发商和政府机构合作，为其提供物业管理服务。与此同时，物业管理行业的许多小型企业缺乏开发自己的智慧服务系统的资源。绿城服务正在将其标准化系统和流程输出给整个行业，这标志着绿城步入了绿色联盟服务的下一个阶段。

通过这一项目，绿城为合作公司提供综合性打包服务，并分享其物业管理的模式和经验。绿城利用管理和技术平台输出各类资源，如咨询服务，硬件升级，物联网等。通过共享，绿城服务积累了丰富的经验，并能够进一步增强其智慧服务系统。

而在另一边，小型物业企业也受益于标准化管理系统，从而能更好地为客户服务。此外，这种行业标准化也可提高效率并产生协同效应。

以绿城服务为例，2017年咨询服务占绿城服务总收入的13.2%，同比增长10.1%。

图表6：绿城智慧服务标准化输出模式



- **综合管理咨询** - 提供运营规划，项目管理和优化方面的综合咨询服务，以高效的方式构建综合集成的IT系统。
- **综合服务输出** - 提供有关智慧平台开发，运营和维护的定制服务包，并对管理系统进行持续性支持。
- **综合物联网服务** - 为智能家居设备提供规划，运营和维护服务，并为业主提供体验式生活。
- **综合数据输出** - 提供数据挖掘，分析，交换和报告服务，以构建有效的用户数据库并推动业务发展。
- **IT基础设施服务** - 提供云计算，服务器托管，企业电子邮件系统和容器即服务（CAAS）等各类服务，帮助小型物业企业构建稳定，安全，高效的IT基础设施并降低运营成本。

挑战

随着中国智慧服务的蓬勃发展，挑战和局限也随之出现。首先是大数据环境下的数据隐私。智慧服务主要建立在以了解用户行为为目标的

数据挖掘和分析之上。随着移动互联网和应用程序的普及，物业企业正在收集有关业主的更加详细的信息。如何平衡数据隐私与定制服务已经成为一个很大的悖论。从长期来看，行业监管可能成为一种切实可行的解决方案。

由于物业管理行业高度分散，大型物业企业与小型物业企业之间的服务质量差别明显。尽管行业领导者在智慧服务系统方面已经具有丰富的经验，但许多小型企业却仍在努力提供基本服务。缺乏坚实的基础设施也会削弱智慧服务系统输出的效用。

中国物业管理行业大事记

阶段	时间	主要事件与法规
萌芽	1981年3月	深圳物业管理公司正式成为深圳第一家涉外商品住宅物业管理公司，标志着中国物业管理行业的诞生。
	1993年6月	深圳物业管理行业协会成立。
	1994年	深圳市颁布了《深圳经济特区住宅区物业管理条例》。 4月，建设部颁布了《城市新建住宅小区管理办法》，明确指出：“住宅小区应当逐步推行社会化、专业化的管理模式，由物业管理公司统一实施专业化管理。”这为中国物业管理体系的建立提供了法律基础。
发展	1996年2月	《关于深入住房制度改革的决定》出台，提出“改革现行的城镇住房管理体制，发展多种所有制形式的物业管理。”
	1998年7月	国务院发出《关于进一步深化城镇住房制度改革、加快住房建设的通知》。当时全国有超过12000家物业管理公司，从业者近200万人。
行业 巩固 与繁 荣	2001年	《中华人民共和国国民经济和社会发展第十个五年计划纲要》提出了规范物业管理业发展的重要精神，指明了物业管理行业的发展方向，并明确了物业管理商业化和专业化的改革路径。
	2003年	国务院常务会议通过了《物业管理条例》。该条例成为新时期物业管理行业的纲领性文件，也标志着该行业的法制化。
	2004年	《物业服务收费管理办法》规定，物业服务费不再由价格管理部门批准和备案。相反，服务费将遵循“物业管理服务合同”。
	2007年	国家发改委与建设部发布《物业服务定价成本监审办法》。中华人民共和国《物权法》开始实施。
	2012年	国务院出台《服务业发展“十二五”规划》，提出要“建立和完善旧住宅区推行物业管理的长效机制。”
	2014年	国家发改委发出《放开部分服务价格意见的通知》，取消了之前对于一些行业运营的限制，从而进一步放开了物业管理服务的市场。
	2016年	住建部在《住房城乡建设事业“十三五”规划纲要》中提出“以推行新型城镇化战略为契机，进一步扩大物业管理覆盖面积……健全物业服务市场机制，完善价格机制，改进税收政策……转变物业服务发展方式，创新商业模式，提升物业服务智能化、网络化水平……允许提取公积金用于支付自住住房物业费”。

来源：百度文库、中国物业管理协会、国海证券

结论

经过30多年的发展，随着近年来智慧社区的蓬勃发展和行业整合，中国物业管理行业开始实现快速增长。万科，绿城和彩生活等行业领导者纷纷推出了自己的智慧服务系统，以便为业主提供更加个性化，综合性和智能化的物业管理服务。采纳和整合先进技术的能力已经成为物业管理企业的关键竞争优势。尽管智慧服务的标准化和输出可以赋能小型物业企业并推动整个行业的发展，然而数据隐私和行业基础设施仍然是标准化智慧物业管理模式和流程实现规模化扩张的关键挑战。