
守望邻里、蓄势待发： 社区物业管理行业 “战疫”之下的 挑战与机遇



联系人

单小虎

普华永道思略特中国主管合伙人
+86 (10) 6533 2166
tiger.shan@strategyand.cn.pwc.com

唐海燕

普华永道思略特中国合伙人
+86 (21) 2323 5306
petrel.tang@strategyand.cn.pwc.com

戴冠辉

普华永道思略特中国业务总监
+852 2289 1693
david.gh.dai@strategyand.hk.pwc.com

作者简介

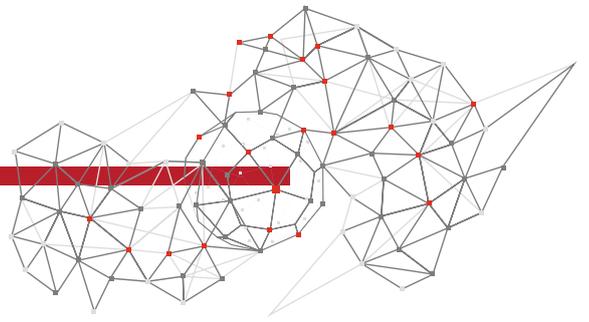
唐海燕 (Petrel Tang) 女士是普华永道思略特在房地产和城市运营领域的思想领袖，她常驻上海办事处，是普华永道思略特中国合伙人。她拥有近20年管理咨询经验，重点关注地产开发、物业管理、商业地产和政府公共服务等领域，擅长为地产和城市发展领域的客户提供业务战略制订、商业模式设计、产业和业态规划、大型项目策划和评估、数字化转型和组织管控优化等方面的咨询服务。

戴冠辉 (David Dai) 先生是普华永道思略特中国业务总监，常驻香港办公室。戴先生具有逾10年的战略咨询和领先企业战略职能经验。他在工业互联网、地产、文旅、能源等领域积累了丰富经验，并服务了美国、欧洲和亚太区域的多个客户，涵盖集团战略、业务战略、运营优化和商业尽调等课题。

本文亦感谢普华永道思略特中国咨询顾问丁光儒的贡献。

目录

概述	1
行业前景看好，市场仍待整合	2
疫情下物业管理的短期运营挑战	5
围绕业主需求，开展防控与服务措施	6
专注培养核心能力，打造未来市场竞争力	7
结语	14



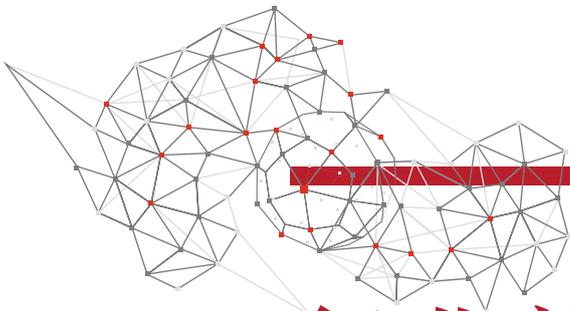
概述

2020年年初突发的新型冠状病毒疫情打乱了原本热闹的传统春节，为了防止传染病的扩散，各地政府相继出台人口流动管控政策，以防止疫情在春节的人口移动和邻里相聚之中进一步恶化。老百姓的日常生活受到影响，平时为居民提供日常服务的物业管理公司在社区防疫工作和日常居民生活中扮演着关键角色。

根据普华永道思略特地产团队观察，物业行业受疫情影响在短期内将面临一定的运营挑战，主要体现在人员成本的上升以及服务需求的变化。然而长期来说，品质物业公司将迎来规模化、专业化、平台化等结构性机会，利于头部企业发展并推动整体行业的市场化进程。

本文将从物业管理行业发展现状出发，分析疫情造成的短期挑战和应对举措，以及长期对于整体行业的影响和企业的应对方案，希望对于社区物业管理行业整体产业链的从业者有所启发和借鉴。

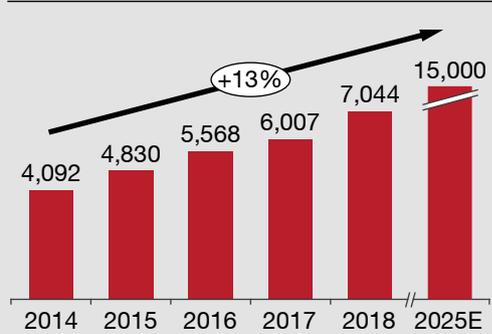




行业前景看好， 市场仍待整合

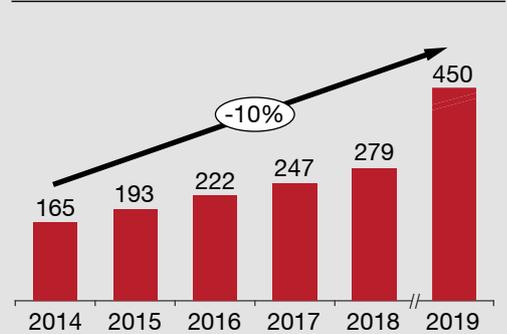
行业市场规模大，成长性高：中国物业管理行业从1981年第一家物业管理公司深圳物业的成立开始，近年来行业已逐渐从探索期的单一经营模式转向多元化经营，行业整体营业收入与管理面积不断增长。预计2025年中国物业行业市场规模将达1.5万亿元人民币（见图1），在管面积超450亿平方米（见图2）。

图1：中国物业管理行业营收（亿元人民币）



信息来源：中国物业管理协会，普华永道思略特分析

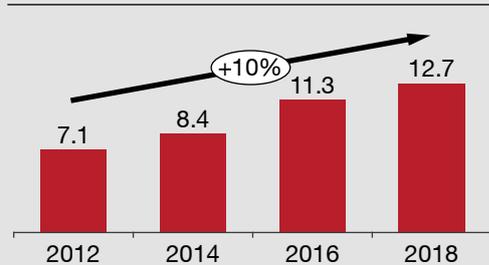
图2：中国物业管理市场管理面积（亿平方米）



信息来源：中国物业管理协会，普华永道思略特分析

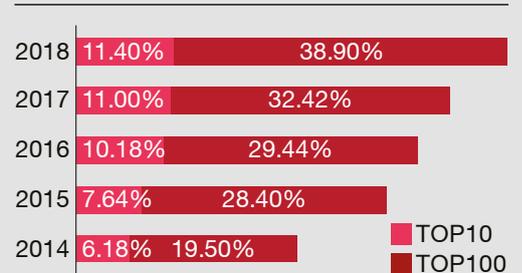
行业竞争格局分散：物业管理企业登记数量自2012年的7.1万间增长至2018年12.7万间（见图3），进入玩家众多。行业集中度虽逐步提升，然而整体仍呈现分散状态。截至2018年，行业排名前10的物业管理公司在管面积加总占行业整体比例仅为11.4%（见图4）。

图3：中国物业管理企业数量（万）

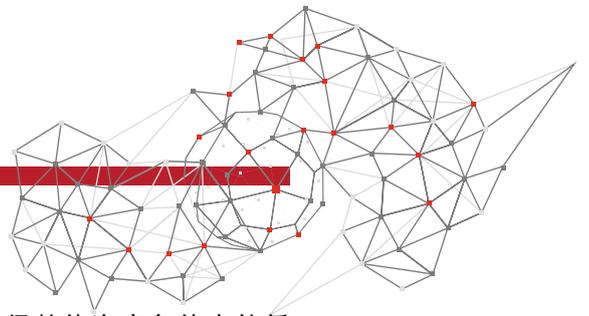


信息来源：中国物业管理协会，普华永道思略特分析

图4：物业行业管理面积集中度（亿平方米）

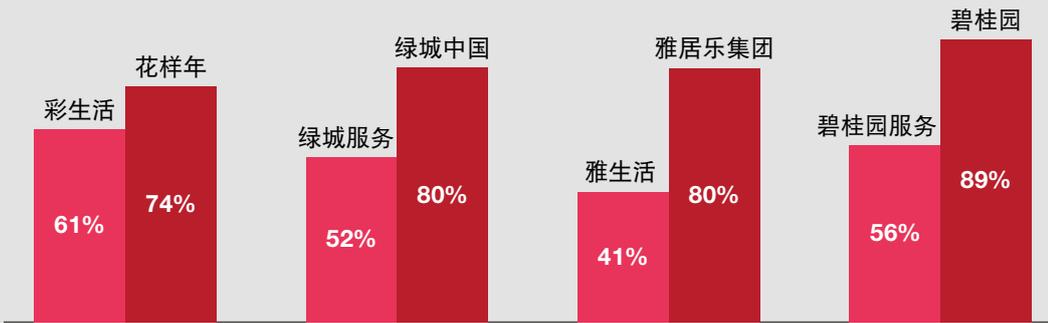


信息来源：中国物业管理协会，普华永道思略特分析



行业抗周期性强：物业服务公司本身不持有物业的轻资产模式，使得整体资产负债率偏低（见图5），且每月固定收费的商业模式具有较稳定的现金流。轻资产与现金牛属性赋予了物业管理行业较强的抗周期性。

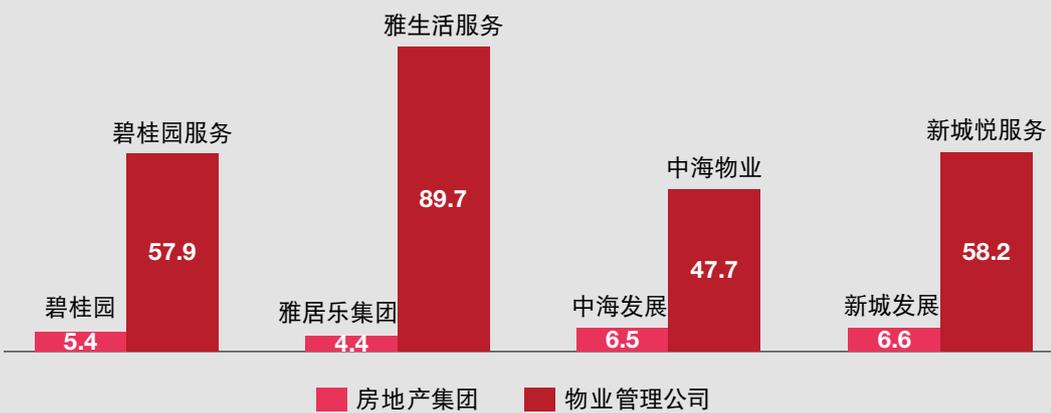
图5：2018年部分物管公司与房地产公司资产负债率对比（%）



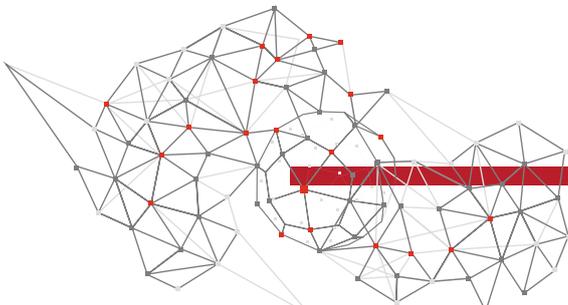
信息来源：wind, 公司年报, 普华永道思略特分析

资本市场认可度高：由于物业管理行业具有稳健现金流、高成长性以及易于嵌入增值服务等优势，近年来资本市场对于物业管理行业充分认可，规模企业受到青睐。

图6：部分物管公司与房地产公司市盈率对比（2020/02/21）



信息来源：股市分析, 普华永道思略特分析



行业盈利模式

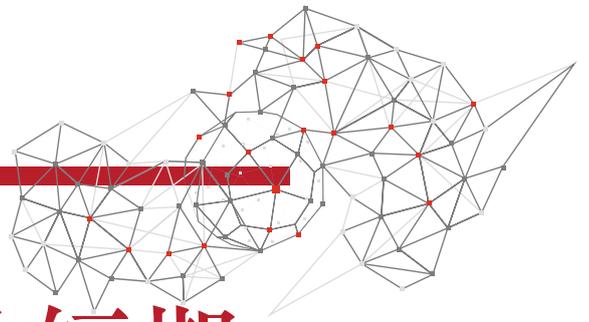
物业管理行业的主营收入分为基础物业服务 and 增值物业服务。其中基础物业服务的客户按照物业交割前后分别是开发商以及业主，具体业务包括物业的绿化养护、保洁服务、公共秩序维护、设施设备维修养护和综合服务等等，一般按照物业面积收取固定的物业管理费。增值服务则区分为业主增值服务及非业主增值服务。业主增值服务一般围绕住户的房屋、车、空间和人四个维度，提供家具生活服务、停车管理租赁等。非业主增值服务则是面向于开发商和其他物业管理服务商。提供案场协销、咨询服务、工程服务等等，增值服务一般按照不同的服务类型个别收取额外费用（见图7）。

图7：物业管理公司业务分类（收入和利润占比按照百强企业2018年平均统计）

		服务对象	业务解释	业务内容示例	收入占比	利润占比
基础物业服务		物业交付前：开发商 物业交付后：业主	核心基础业务，通过物业面积收取固定管理费，为物业公司主要收入来源	<ul style="list-style-type: none"> 绿化养护 保洁服务 房屋/公共设施维护 公共秩序维护 综合管理 	80.5%	55.7%
增值物业服务	业主增值服务	业主	围绕业主需求，从房屋、车、空间和人四个维度提供多样化的服务，依照服务内容收取额外费用	<ul style="list-style-type: none"> 场地运营及社区传媒 车辆服务 房地产经纪业务 家具类服务 教育服务 	19.5%	44.3%
	非业主增值服务	开发商及其他物业服务商	围绕开发商或其他物业公司需求出发，服务项目少但体量较大	<ul style="list-style-type: none"> 案场服务 工程服务 顾问咨询服务 		

信息来源：方正证券，普华永道思略特分析

根据对于中国百强物业管理公司2018年财务数字的统计，平均基础业务收入占企业整体收入约80.5%，为核心收入，增值物业收入占比平均为19.5%。然而增值物业整体的利润水平远高于基础物业，百强平均的基础物业的净利率在5.7%，远低于增值物业的18.5%。综合来看，虽然增值物业的收入占比较低，然而对利润的贡献仍有较好水平，基础物业在物业管理公司中贡献的利润占比平均为55.7%，增值物业为44.3%。



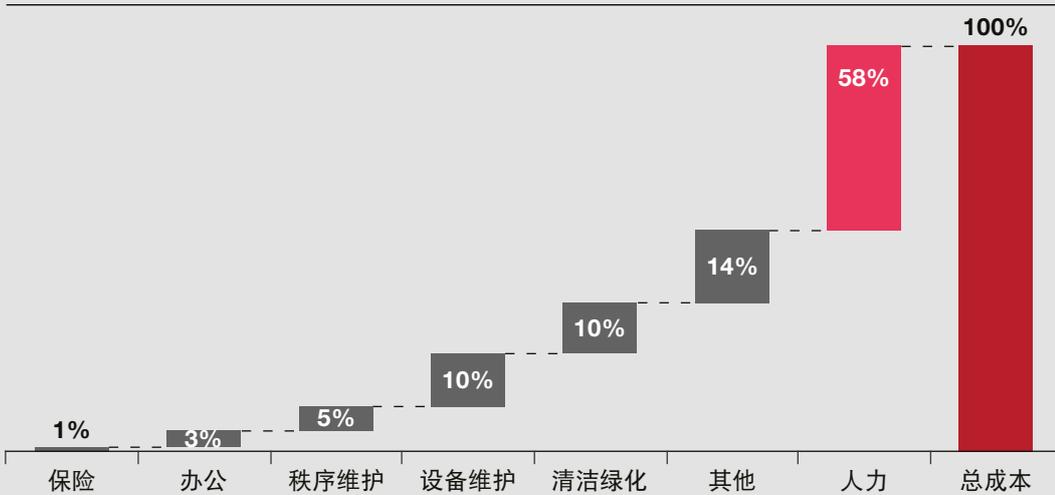
疫情下物业管理的短期运营挑战

基础物业服务

在基础物业管理服务方面，大部分小区物业管理费均进行正常缴纳，对收入面影响较小，体现了物业管理行业的抗周期性。其他主要影响如下：

防疫人力成本压力：防疫举措使物业管理公司在基础物业服务上需要加大原材料和人力成本的投入。从行业整体平均成本来看，人员成本是物业服务中的主要开支，平均占成本比例达58%（见图8）。可以预期防疫带来的人员管理费用和加班薪酬补贴短期内对企业运营形成较大影响。

图8：物业管理公司平均成本结构（非疫情下，2018）



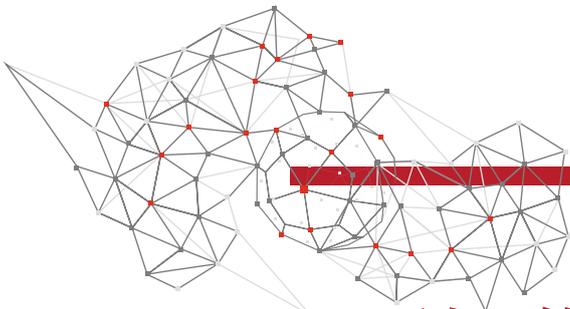
信息来源：中国物业管理协会，普华永道思略特分析

防疫举措易产生物业服务纠纷：配合疫情防控与隔离政策，业主的生活便利度显著下降，物业管理公司在与业主沟通上容易产生矛盾纠纷。例如郑州某小区物业管理员对医护人员业主进入小区进行了阻挡，引发了社会舆论的关注。同时，部分居家维修和保洁服务受制于疾病传染问题而被迫停止，企业需要与业主积极沟通以避免业主积累不满情绪。

增值物业服务

非业主增值服务收入减少：物业销售受到疫情影响，出现售楼处停发销售许可证、在建项目延期复工、新开工项目暂停审批等状况。与其相关的案场协销、咨询服务或住宅房屋监测等非业主增值服务也同时一并停止，造成增值物业服务的整体收入下跌。

业主增值服务需求多样化：防疫期间，居家隔离使业主生活大幅度的从个人自理转向于依赖物业管理公司，从而产生了大量的“宅经济”生活需求，包括医疗资源提供、蔬果配送、代理教材打印等，考验物业管理公司服务能力的同时也带来机会。



围绕业主需求， 开展防控与服务措施

应对短期挑战，普华永道思略特提出五点建议。

1. 响应业主需求

物业服务公司需要充分畅通业主信息搜集管道，及时了解业主需求并提供相应服务。具体举措包括开通24小时服务热线、APP在线需求申请等。对物业管家需要进行培训，要求主动关注业主需求并即时响应。举例而言，万科、碧桂园、保利、龙湖等头部物业服务公司，在疫情爆发后迅速察觉口罩、蔬菜等资源的不易取得性，即时对业主推出送药、送菜上门服务。阳光城物业在线上开学周提出教材打印送上门服务，解决业主孩子上课问题。

2. 承担社会责任

物业管理公司作为防控疫情的一线作战部队，对于防疫基本措施需要做到全面到位，在社区网格化管理中积极承担社会责任。具体而言，企业需要推动四大方面的防疫措施，包括内部员工管理、公共区域防控、小区出入管理以及疫情防控宣传。

对于物业行业而言，承担社会责任并不仅仅是作为物业管理公司的义务，更能够进一步实现企业的增长。传统上中国物业管理公司面临服务品质无法得到有效定价的问题，收费相比于国际水平整体偏低。而在疫情期间，品质物业管理公司将加深其品牌在政府和业主之间的信任感，实现未来物业管理费的增长与品牌价值的提升。

3. 拓展外部合作

对于业主提出的多样化服务需求，物业公司需要积极地调度母集团资源和寻找外部合作伙伴。例如龙湖为响应业主购买新鲜蔬菜的需求，与地方蔬菜基地建立合作，建立果蔬直供通道。保利物业与集团内新零售平台“保利若比邻”合作，共同为业主提供生活用品。

4. 加强人员管理

企业需要通过合理安排轮班轮岗加强疫情期间的人员管控，并严格关注员工身体健康。对于防疫带来的新增人力需求，积极探索灵活用人机制。对空闲职能采用适当轮班以释放人力，加强对一线人力的补充。

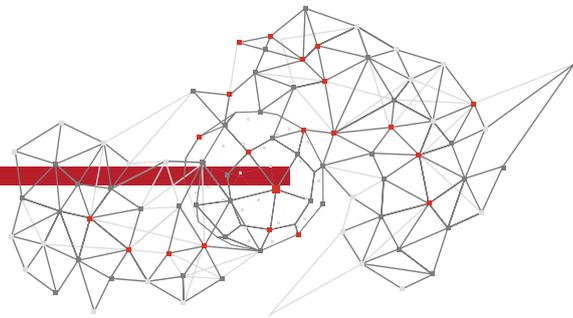
例如，彩生活在防疫期间执行三大举措以保障员工健康并优化安排。一，严格保障基本防护物资，要求员工按严格流程做好防护举措，最大程度减少由员工感染引发的风险；二，要求所有在岗值班员工进行分小组轮班，每个班次仅配备能够保障社区服务需求的岗位，减少非必须工种的人员配置，各班次之间按轮班时间上岗，互相之间不见面聚集；三，对员工宿舍进行及时通风、检测和消杀。

5. 改善数字服务

应对疾病传染，数字化和智能化系统的效用得以彰显，并得以优化业主在疫情中的服务体验。头部物业管理公司应基于已有APP或其他线上平台，将能够通过数字化手段提供的服务向线上迁移并尽快在疫情中改善体验，或是引入智能化设备降低传染率。

例如，时代物业通过旗下智慧生活平台邻里帮APP，为业主提供智能门禁、社区公告、报事报修、物业缴费等一键解决，使业主在疫情期间能够最大限度的在基础生活条件上不受疫情影响。同时，时代邻里也与阿里巴巴旗下智能搜索夸克联合推出实时疫情查询服务，为业主提供疫情实时播报、患者同行程查询、医生在线问诊、谣言鉴别、预防指导等功能。

美的物业在佛山则是在疫情初期紧急采购了智能紫外线杀毒灯，安装在多个公共区域，通过自动检测在无人时开启紫外线杀毒，为业主提供更加安全生活空间的同时，也减少人工杀毒的感染风险。



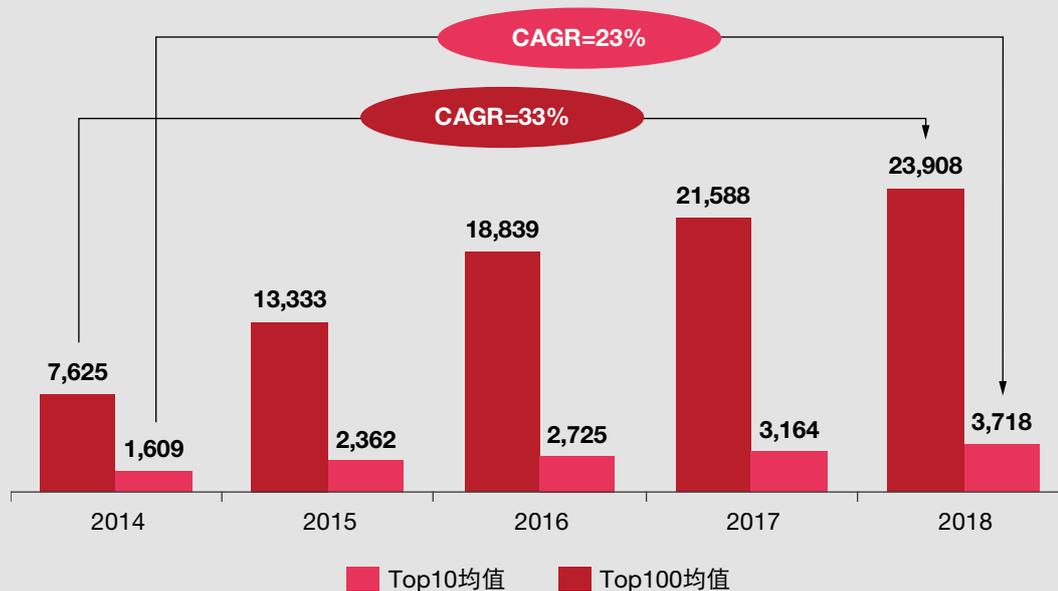
专注培养核心能力， 打造未来市场竞争力

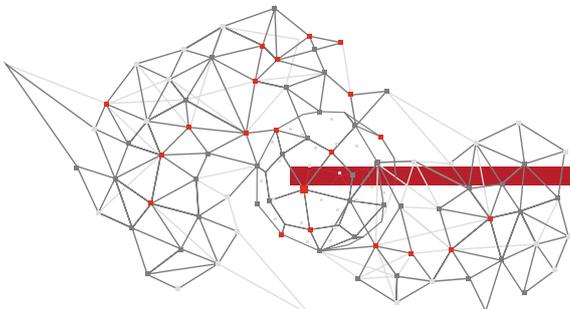
疫情终将过去，特殊的管理和服务应急举措会逐步取消，而品质物业将在疫情中得以发挥其价值并深化业主信赖。致虚守静，复归其根，企业致力长期可持续发展，仍然需专注培养核心能力，在未来愈发激烈的市场竞争中取得更长远的发展和成功。

1. 规模化

物业管理行业目前竞争虽仍分散，然而头部企业规模扩大的趋势愈发明显。对比整体行业2014-2018年14%的年复合增长率，百强企业的平均值为23%，行业排名前十平均则高达33%。

图9: 物业管理公司管理面积均值 (万平方米)



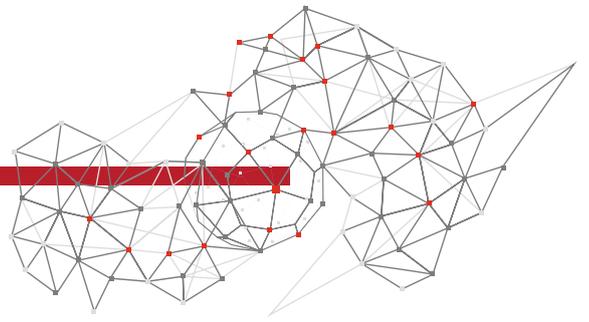


规模化成为企业竞争的重要手段，拓展在管面积能够实现营业收入的增长、品牌价值的提升，以及业务标准化带来的降本增效等。因此企业需要通过拓展在管面积做大做强，具体举措除依靠集团开发物业的内生增长之外，还需要开拓其他开发商和物业公司等外部市场，并配合资本引入推动兼并收购（见图10）。

图10: 2018-2019部分上市物业企业收购案例

收购方	日期	被收购方	收购股权比例	收购对价
彩生活	2018.04	万象美物业	100%	20.13亿
雅生活服务	2018.04	南京紫竹物业管理股份有限公司	51%	2.05亿
	2018.07	兰州城美物业服务集团有限公司	51%	1.48亿
	2018.08	京基物业服务	100%	1050万
	2019.01	青岛华仁物业股份有限公司	90%	1.34亿
	2019.02	哈尔滨景阳物业管理有限公司	60%	1.14亿
	2019.03	广州粤华物业有限公司	51%	1.95亿
	2019.09	中民物业	60%	15.6亿固定对价，及总额不超过5亿可变对价
碧桂园服务	2018.07	港联不动产	100%	3.75亿
	2018.07	嘉凯城物业	100%	1.9亿
	2018.11-2019.03	成都清华逸家物业管理有限公司	100%	7.73亿
		成都佳祥物业管理有限公司	100%	
		南昌市洁佳物业有限公司	100%	
		上海睿靖实业有限公司	100%	
	北京盛世物业服务服务有限公司	100%		

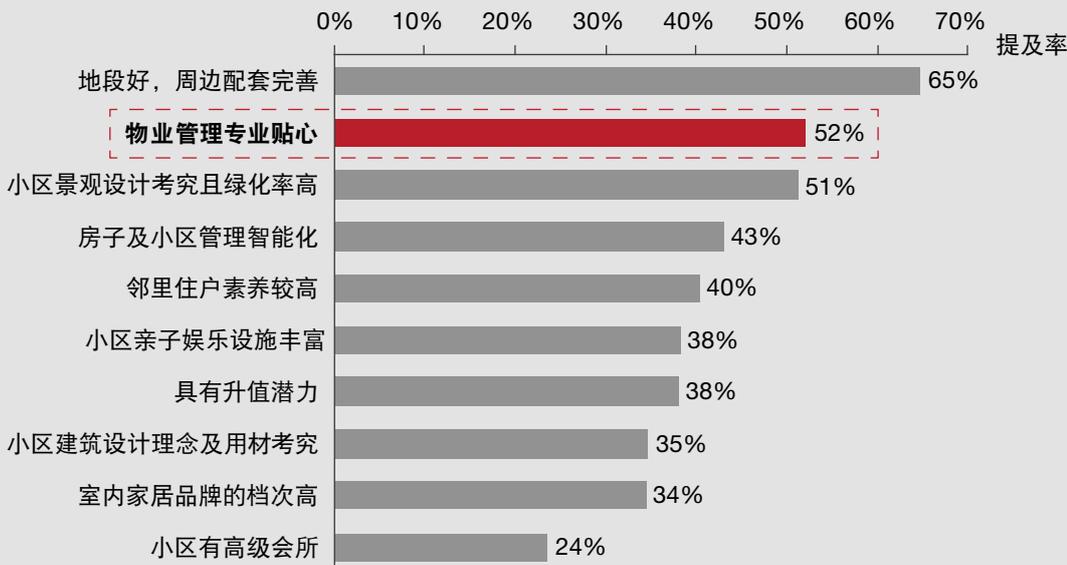
信息来源: 公司年报, 方正证券, 普华永道思略特分析



2. 专业化

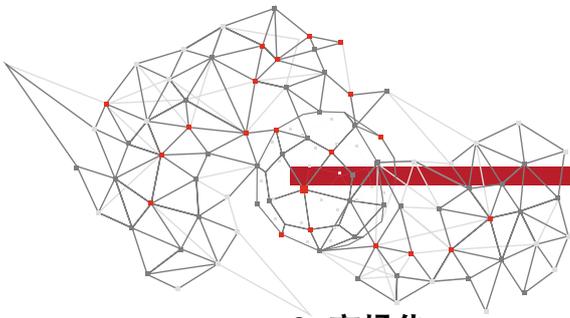
传统物业公司的出现大多是地产开发商配合开发项目的需求匹配进行基础的物业管理工作，缺乏专业化服务能力。然而根据普华永道思略特在2019年调研问卷中发现，业主对物业管理的需求随着整体经济水平发展不断提升，专业化的物业管理已经成为大多数业主考虑良好居所的重要条件（见图11）。

图11: 对于“理想的居所”，以下哪些描述最符合您的理解？（2020年）



信息来源：定量问卷，普华永道思略特分析，N=1520

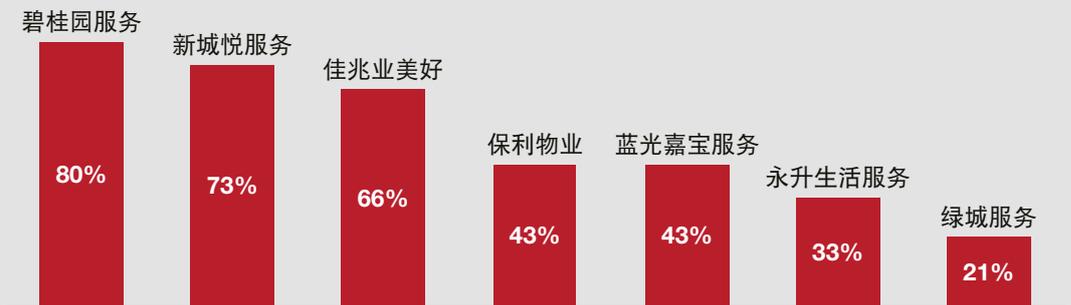
同时，疫情期间物业与业主之间的密切互动使企业的专业化服务能力受到严格检验，缺乏专业服务能力的物业管理公司被加速淘汰，品质物业则深受消费者肯定，强化了企业的品牌价值，成为企业发展的重要护城河。因此，企业需要积极巩固专业的物业服务能力，在内部建立服务体系，运用数字化管理手段提升效率。



3. 市场化

随着企业的重视和资本市场的青睐，多个头部地产集团在近年剥离物业子品牌，成立专业服务公司，加速物业品牌的专业能力建设与独立发展，推动物业管理业务自负盈亏。除了服务母集的关联开发商物业之外，各个物业公司也积极开拓外部市场（见图12），市场化的独立物业服务公司应运而生。仍依托于母集支持的物业服务品牌需要尽快实现业务上的独立，开展外部市场合作，避免在物管需求市场上失去品牌声浪，错失增长机会。

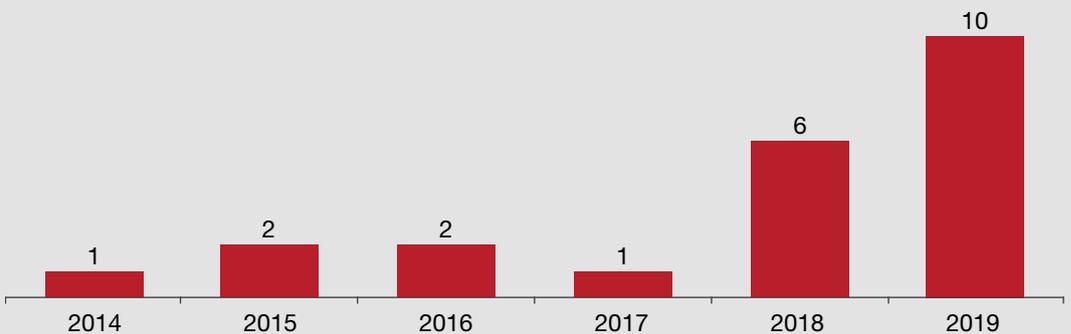
图12: 2019 H1在管面积来自关联开发商占比



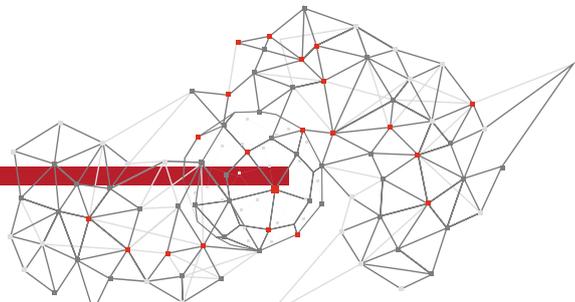
信息来源: 公司公告, 国信证券, 普华永道思略特分析

在开发外部客户的同时，独立物业管理公司近年也积极推动上市（见图13），通过资本注入加快规模扩张，进一步带动了行业整体的规范化和市场化。在疫情下，物业行业的抗周期性被资本市场充分认同，并看好未来头部品质物业的发展机会，预计行业资本化速度将进一步加快。企业应趁势探索与资本如何进行有效合作，拥抱资本的同时对资金进行更有效的利用，以加快品牌发展速度。

图13: 物业管理公司A股和港股上市数量 (个)



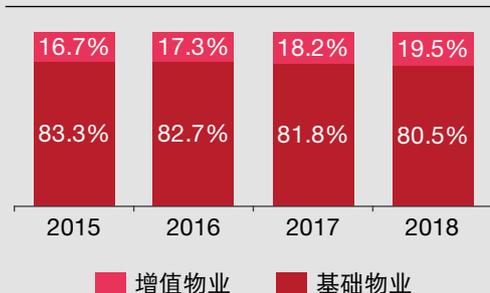
信息来源: 中国物业管理协会, 普华永道思略特分析



4. 平台化

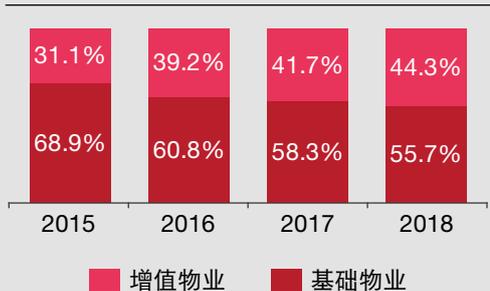
增值服务作为物业行业的重要利润来源，物业管理公司近年来积极探索业主需求，力求延伸增值服务类型。在百强企业中，增值服务的平均营业收入占比从2015年的16.7%上涨至2018年的18.5%（见图14）。而利润贡献占比增长更块，自2015年31.1%上涨至2018年的44.3%（见图15）。预计未来仍将持续上涨。

图14: 物业管理百强企业业务收入占比趋势



信息来源: 中国指数研究院, 方正证券, 普华永道思略特分析

图15: 物业管理百强企业业务净利润占比趋势



信息来源: 中国指数研究院, 方正证券, 普华永道思略特分析

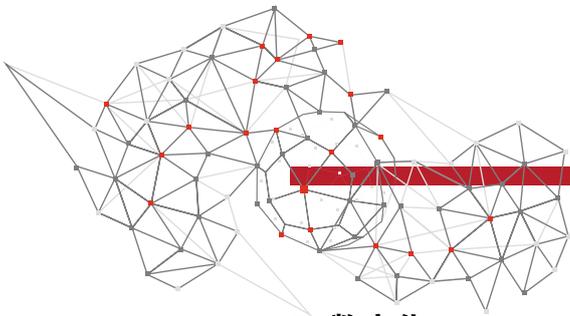
增值物业服务的开展核心在于围绕居民需求打造生态，企业需要通过数字化手段建设平台，接入各类型服务。其中，部分企业运用地产母集的业务多元化优势，通过收购和内部业务协同打造在集团内的“小平台”模式。例如绿城服务打造“幸福粮仓”、“幸福果园”等，收购澳洲早教品牌MAG、在线音乐教育Tuotuo等公司，推出一系列面向业主的自营品牌增值服务。除了在集团内部进行平台建设外，企业还需要进一步延伸至外部打造“大平台”模式，通过外部合作伙伴的引入打造居家生态圈。如彩生活打造的2C平台“彩之云”，至2018年末已吸引京东、百果园、58到家等多个优质企业进入，共同向业主提供生活服务。

疫情催生了“宅经济”的短期爆发增长，使提供增值服务的机会点增加。其中，物业管理公司对于需要“到家服务”的宅经济更高度相关，而非单纯的线上服务如短视频、游戏、在线办公等。具体而言，到家服务的宅经济可分为餐饮、家政、丽人、递送等四类（见图16）。本次疫情是否从根本改变消费习惯和创造新需求仍待市场检验，且短期物业公司的代行职能在中长期大多仍会回归常态——例如送菜服务未来仍由外卖和新零售平台提供，然而业主仍有可能通过突发事件而触动新的消费需求，或是使物业公司得以和外卖平台、家政平台形成新的利益分成模式。未来是否能够在宅经济上创造新的业务机会，取决于企业的市场敏锐程度、产品设计能力和资源整合能力。

图16: “到家服务”宅经济分类



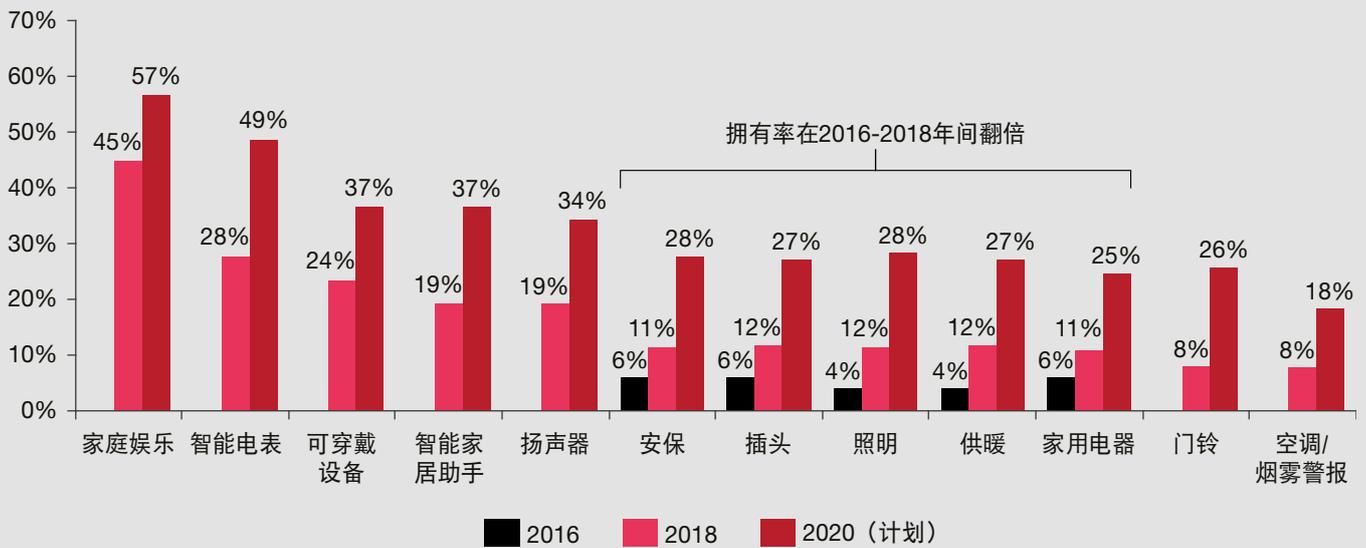
信息来源: 公开资料, 普华永道思略特分析



5. 数字化

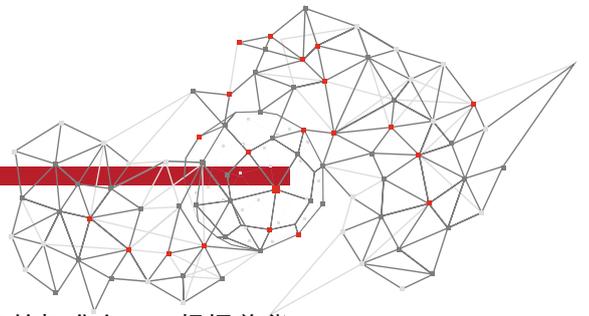
数字化与智能化体验已成为快速发展的重要趋势。根据普华永道英国统计，近两年来居民对于智能家居设备的排斥感大幅下降、依赖感上升，拥有智能家居设备的业主大幅上升。例如在智能安保、插头、照明、供暖、家用电器等方面，从2016年到2018年的设备拥有率基本翻倍（见图17）。

图17: 英国家庭当前的智能设备拥有率及预计购买比例 (2018年调研)



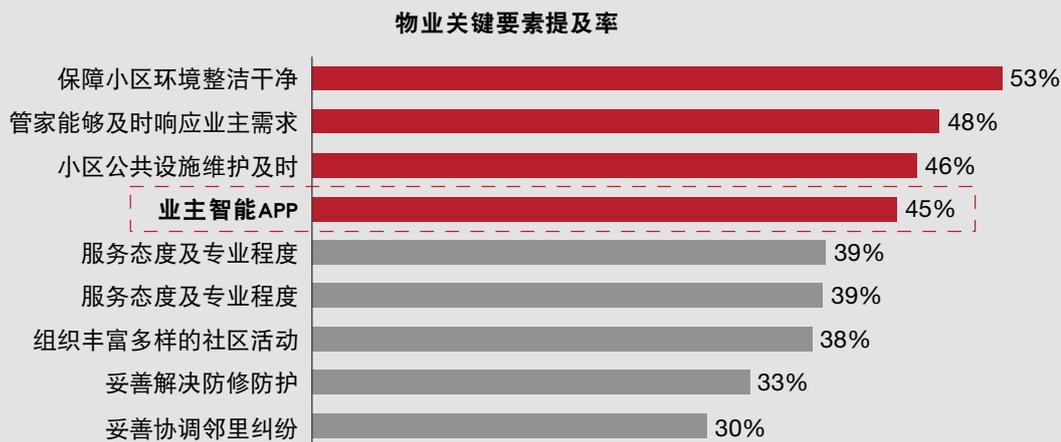
信息来源: 定量问卷, 普华永道思略特分析, N>2000





在中国，围绕生活提供智能化家居服务也逐渐成为业主评估物业服务的标准之一。根据普华永道思略特2020年问卷调查显示，业主智能APP已成为良好物业服务的关键考虑因素之一（见图18）。

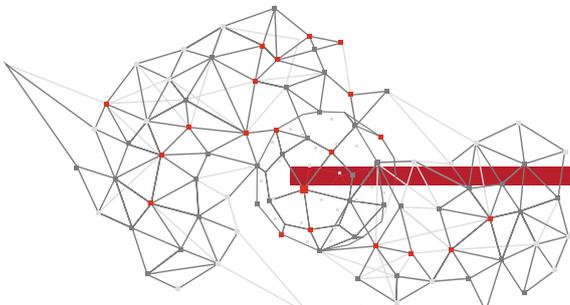
图18: 您认为好的物业服务应该包含哪些因素? (多选, 2020年)



信息来源: 定量问卷, 普华永道思略特分析, N=460, 仅针对已入住业主

数字化和智能化服务在疫情间带来的良好体验使居民对其排斥感降低，且同时为物业公司实现了降本增效。例如，某头部物业公司发现疫情期间通过线上缴费能够有效的提升物业费用收缴率，同时降低员工收费成本。

因此，企业应通过平台加快建设围绕业主的数字化和智能化家居服务。在基础业务中，智能电梯、智能开锁等提供良好的公共区域智能体验，APP线上生活缴费、线上信息实时公布能够有效提升传统服务效率。在增值服务上，引入智能化家居设备，线上教育、健身、医疗等服务增加与业主的触点。通过上述方式，企业能够同步构筑更清晰的业主用户画像，并依照用户需求提供更精准的数字化解方案。例如通过会员体系的建立来强化业主与物业之间的粘性。



结语

物业管理行业仍未成熟，近年来发展伴随着相当挑战。疫情的爆发虽然带来短期运营压力，然而却同时打破了多个行业掣肘，包括业主需求更加明确、专业服务得以彰显、行业抗压受到肯定等。对于在过去数年间深耕专业化服务的品质物业服务公司而言，长期机遇大于短期挑战。预期未来行业将加速整合，在头部企业的带领下逐渐走向规范化。

最后，普华永道思略特向所有在一线进行奋斗的广大物业从业人员致以最深的敬意和谢意。并期许物业服务企业能够在为中国社会贡献力量的同时，实现企业的长期高质量增长。



有关思略特

思略特是一家定位独特的全球战略咨询公司，专注于协助客户成就美好未来：根据客户的差异化优势，为其量身定制战略。

作为普华永道网络的一员，我们一直致力于为客户构建核心成长的致胜体系。我们将远见卓识的洞察与切实的专业技能相结合，帮助客户制定更好、更具变革性的战略，从始至终，一以贯之。

作为全球专业服务网络中的唯一一家规模化的战略咨询团队，思略特结合强大的战略咨询能力与普华永道顶尖的专业人士，为客户制定最合适的战略目标，并指引实现目标必需做出的选择，以及如何正确无误地达成目标。

思略特制定的战略流程，足够强大以助企业捕获无限可能，确保务实并有效地交付。正是这种战略让企业得以顺应今日的变化，重塑未来。思略特助您将战略愿景变为现实。

更多资讯，请浏览：<https://www.strategyand.pwc.com/cn-s/home>

strategy& 思略特

Part of the PwC network

www.strategyand.pwc.com

© 2020 普华永道版权所有。普华永道系指普华永道网络及/或普华永道网络中各自独立的成员机构。详情请进入www.pwc.com/structure。文中提及的思略特(Strategy&)系指普华永道全球网络中的管理咨询团队，详情请访问www.strategyand.pwc.com。未经普华永道书名许可，不得全部或部分复制文章内容。免责声明：本文件内容仅作提供信息之用，不能用于替代专业咨询顾问提供的咨询意见。

守望邻里、蓄势待发：社区物业管理行业“战疫”之下的挑战与机遇