

Kineer 楷林[®]

城市服务—— 物管行业新趋势

上海楷林楼宇科技研究院
产业研究中心



上海楷林研究院

全称“上海楷林楼宇科技研究院”（统一社会信用代码：52310000MJ4930677N），是上海市科学技术协会主管的民营非企业组织，是楷林控股面向未来的重要组成部分。

上海楷林研究院聚焦于商务空间研发，开展楼宇相关的前瞻性理念、技术与咨询，围绕“打造美好商务空间”，助力楷林持续提升高端商务产业项目的研究策划、设计建造、运营资管、物业管理的全周期服务能力。

同时，上海楷林研究院还与国内外知名咨询研究机构合作，开展高品质商务及产业空间的标准认定体系的研究，致力于打造高端、绿色、智慧型建筑或园区，搭建高效商务产业的协同创新平台，树立国际领先的商务项目标杆。

地址：上海黄浦区斜土东路128号

邮箱：wangsijia@kineer.com

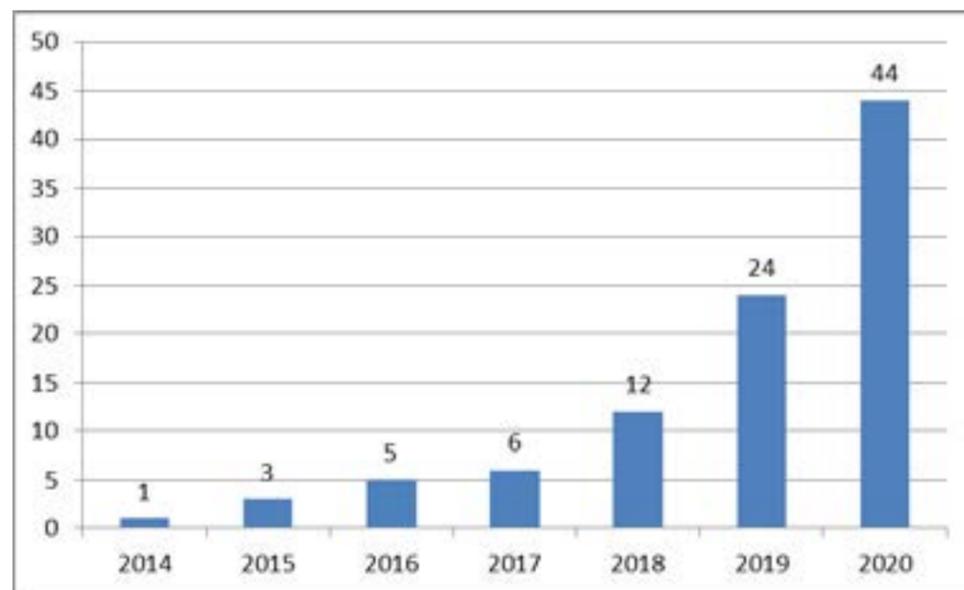
电话：021-35363016

Kineer 楷林[®]

一、物管行业发展迅速，但竞争日趋激烈	6
二、城市服务，大物管时代的新赛道	8
(一) 背景：城市服务成为新型城镇化建设的关键一环	8
(二) 驱动因素	10
1、政府	10
2、物管企业	12
(三) 城市服务主要内涵与代表性企业	14
(四) 市场：短期盈利弱，但收入规模可观	15
(五) 挑战	17
三、案例	18
(一) 万科——“万物云城”，物业城市管理品牌	18
1、城市空间整合服务产品内容	22
2、承接方式	24
3、珠海横琴物业城市项目	27
(二) 保利物业——“镇兴中国”：镇域全域管理模式	30
1、基本模式与主要服务内容	30
2、保利物业天凝镇全域化公共服务管理项目	34
(三) 碧桂园——碧桂园服务“城市共生计划”	38
1、基本模式与主要服务内容	38
2、开原市城市服务一体化项目	40
3、其他城市项目：主要还以环卫为突破口	41
(四) 案例比较总结	43
四、启示	46

一、物管行业发展迅速，但竞争日趋激烈

2020年将成为物企上市“大年”，新上市10家，总量44家，数量将创历年最高；截止2018年物业管理行业整体在管面积已达到279.3亿平方米，经营收入达到7043.6亿元。其中，2013年—2018年物管行业管理面积年复合增长率为12.5%，行业收入年复合增长率为14.7%。预估未来有2万亿以上的市场。



2014年-2020年物管企业上市公司数量



物业行业管理面积及增速

然而，今年10月成功上市的4家物企，有3家股价破发，其中10月22日成功上市的第一服务上市首日跌约27%，刷新纪录。种种迹象来看，未来物企的角逐将进入白热化，能够获得资本关注的核心物管股数量有限，企业的实际运营能力将影响资本市场的表现。

二、城市服务，大物管时代的新赛道

（一）背景：城市服务成为新型城镇化建设的关键一环

2014年“新型城镇化”首次写入政府工作报告以来，关于城市治理的表述持续出现，从最初的让城镇“宜业宜居”，到治理“城市病”，到2018年首次提出“精细化服务”，再到2020年首次提出“大力提升县城公共设施和服务能力”，对于地方政府城市治理水平的要求愈加突出。“以人为核心的新型城镇化”，这意味着国家会在坚持区域协调统筹的基础上，尽量好地提供各类公共服务，满足城镇化后居民的需求。

为推进城市治理体系和治理能力现代化，2017年两会上，习总书记提出了“城市管理应向绣花一样精细”的总体要求，多个城市也相继出台了相关政策推动城市精细化管理落地，“城市服务”也应运而生。

年份	政府工作报告关于城市治理的表述
2014	稳步推进城镇基本公共服务常住人口全覆盖，使农业转移人口和城镇居民共建共享城市现代文明。提高城镇建设用地效率，优先发展公共交通，保护历史文化和自然景观，避免千城一面。通过提高建设和管理水平，让我们的城镇各具特色、宜业宜居，更加充满活力。
2015	制定实施城市群规划，有序推进基础设施和基本公共服务同城化。发展智慧城市，保护和传承历史、地域文化。加强城市供水供气供电、公交和防洪防涝设施建设。坚决治理污染、拥堵等城市病，让出行更方便、环境更宜居。
2016	推进城市管理体制创新，打造智慧城市，完善公共交通网络，治理交通拥堵等突出问题，改善人居环境，使人民群众生活得更安心、更省心、更舒心。
2017	有效治理交通拥堵等“城市病”，使城市既有“面子”、更有“里子”。
2018	城镇基本公共服务向常住人口覆盖，新型城镇化的核心在人，要加强精细化服务、人性化管理，使人人都有公平发展机会，让居民生活得方便、舒心。
2019	抓好农业转移人口落户，推动城镇基本公共服务覆盖常住人口。新型城镇化要处处体现以人为核心，提高柔性化治理、精细化服务水平，让城市更加宜居，更具包容和人文关怀。
2020	加强新型城镇化建设，大力提升县城公共设施和服务能力，以适应农民日益增加的到县城就业安家需求。完善便民设施，让城市更宜业宜居。

表：政府工作报告关于城市治理的表述

在此之前，城市治理的权利一直都在政府手中，但随着“放管服”的持续推进，政府在精细化管理的进程中，其管理粗放、信息化滞后、人手不足、成本高昂等问题越来越突出。而物业服务企业由于经过近几年的发展，已经承担了部分社区治理和公众业态服务、后勤服务等政府性工作，服务体系较为成熟，具备了承接城市管理的基本素质，基于“专业机构做专业的事”的原则，物业服务企业迎来了新的历史契机。

(二) 驱动因素

城市服务的兴起，是物业企业主动拓展业务边界，挑战更复杂业态的结果，也是政府需求与企业能力匹配的结果。

1、政府

(1) 引入强大市场力量，协同改善城市治理，解决传统城市治理存在组织架构、激励机制、治理能力三大弊病。

针对组织架构：地方政府授权物管公司承担多项城市管理职能，相当于在“区块”上建立一个市场化的管理平台，将原先多个“条线”之间的协调内化为公司内部多个团队之间的协调，从而提升协作效率。一旦出现问题，物管公司即为第一责任人，不会再出现政府部门之间的推诿扯皮。

针对激励机制：物管公司进入城

市服务领域的短期目标是凭借出色的服务质量迅速形成口碑，从而能够承接更多项目，长远看则要在维系服务质量的条件下最大化盈利。在打通条块分割的桎梏后，物管公司将倾向于从被动式管理转向源头管理，一方面能够提升服务成效，另一方面能够避免问题不断复发带来的成本损耗。

针对治理能力：城市综合服务的单项目合同金额相对较大，合同期限相对可预期，使得物管公司愿意针对项目投入较多资本、人才和技术，短时间内见成效。此外，目前积极进入城市服务领域的物管公司普遍是全国化布局，同时具有较强的母公司背景，相比传统城市管理主体，有能力进行更多技术研发，提升服务质量，并在项目之间分摊技术投入带来的成本。

时间	政策文件	主要内容
1985年	《中共中央关于教育体制改革的决定》	高等学校后勤服务工作的改革，对于保证教育改革的顺利进行，极为重要，改革的方向是实行社会化
1992年	《中共中央国务院关于加快发展第三产业的决定》	首次明确提出后勤服务社会化的课题
1999年	《中共中央国务院关于深化教育改革全面推进素质教育的决定》	决定“要扩大高等教育规模”，之后国务院办公厅连续四年召开全国高校后勤社会化改革推进会
2000年	《关于城镇医药卫生体制改革的指导意见》	开始了公立医院后勤服务社会化改革进程
2002年	《关于医疗卫生机构后勤服务社会化改革的指导意见（试行）》	为我国公立医院后勤服务社会化改革提供了切实有效和科学可行的实施办法，并指出医疗机构后勤改革主要内容是将医院行政管理职能与服务职能相分离
2010年	《国家中长期教育改革和发展规划纲要（2010-2020年）》	在建设现代学校制度、完善中国特色现代大学制度方面，重申“推进高校后勤社会化改革”意见
2013年	《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》	推广政府购买服务，凡属事务性管理服务，原则上都要引入竞争机制，通过合同、委托等方式向社会购买。加快事业单位分类改革，加大政府购买公共服务力度，适合由社会组织提供的公共服务和解决的事项，交由社会组织承担。
2015年	《国务院办公厅关于城市公立医院综合改革试点的指导意见》	强化公立医院精细化管理，推进公立医院后勤服务社会化
2018年	《关于开展建立健全现代医院管理制度试点的通知》	健全完善后勤管理，探索医院“后勤一站式”服务模式，推进后勤服务社会化

表：后勤服务社会化的主要政策文件

2、物管企业

(1) 物管公司现有业务在服务对象和服务内容方面，和城市服务具有一定重叠，使得业务延展

传统物管服务与城市服务的细分业务条线高度重合。除了社区物管服务对应老旧小区物业管理之外，单项业务来看，保洁对应城市环卫运营，保安对应城市秩序协管，保绿对应城市园林绿化养护，设施管理对应城市设施管理，社区空间运营对应城市资源运营，甚至物管公司近年来提倡的科技赋能亦能对应城市智慧服务，通过机械化、大数据、APP 等手段赋能城市管理。因此，物管公司进军城市服务，在基础业务层面具备天然优势，特大项目管理、应急处置、资源协调、政企沟通等能力则可以通过经验积累不断补强。

(2) 城市服务满足规模扩张诉求，拓展业务边界，快速“跑马圈地”

我国物管行业正处于规模持续扩张、集中度迅速提升的快速发展阶段，龙头座次尚未完全稳固，单纯承接母公司的住宅项目已经无法确保龙头公司保住领先优势。从物管上市公司 2019 年报来看，规模拓展是多家公司当前的首要任务，行业仍将处于跑马圈地的阶段。在此驱动下，物管公司愿意持续拓展业务边界，进入市场规模足够大、利润率尚可、商业模式类似、竞争格局尚未固化的业态领域。城市服务恰好能够满足这些要求。

(3) 城市服务满足密度提升诉求，有利于发挥规模效应和增值服务的开展更为顺畅

城市服务是物管公司快速提升项目密度的重要手段，有利于发挥规模效应和增值服务的开展。物管公司的城市服务方案不只包括“围墙外”，还包括“围墙内”，能够实现住宅、商办、公建、城市公共空间的全面覆盖，从而大幅提升区域项目密度。密度提升后，一方面能够发挥规模效应，缩减管理人员，提高供应链议价权；另一方面有利于掌握线下流量入口，方便部分增值服务的开展。

（三）城市服务主要内涵与代表性企业

总体来说，城市服务旨在运用市场化机制，通过“专业服务+智慧平台+行政力量”相融合的方式，对城市公共空间与公共资源、公共项目实行全流程“管理+服务+运营”，其内容包括城市管理、市政养护、物业管理、停车场管理、社区资产管理服务、交通管理、城市治安、市民生活服务等多领域的业务。目前参与城市服务的代表性企业有万科、保利、碧桂园等下属的物管公司

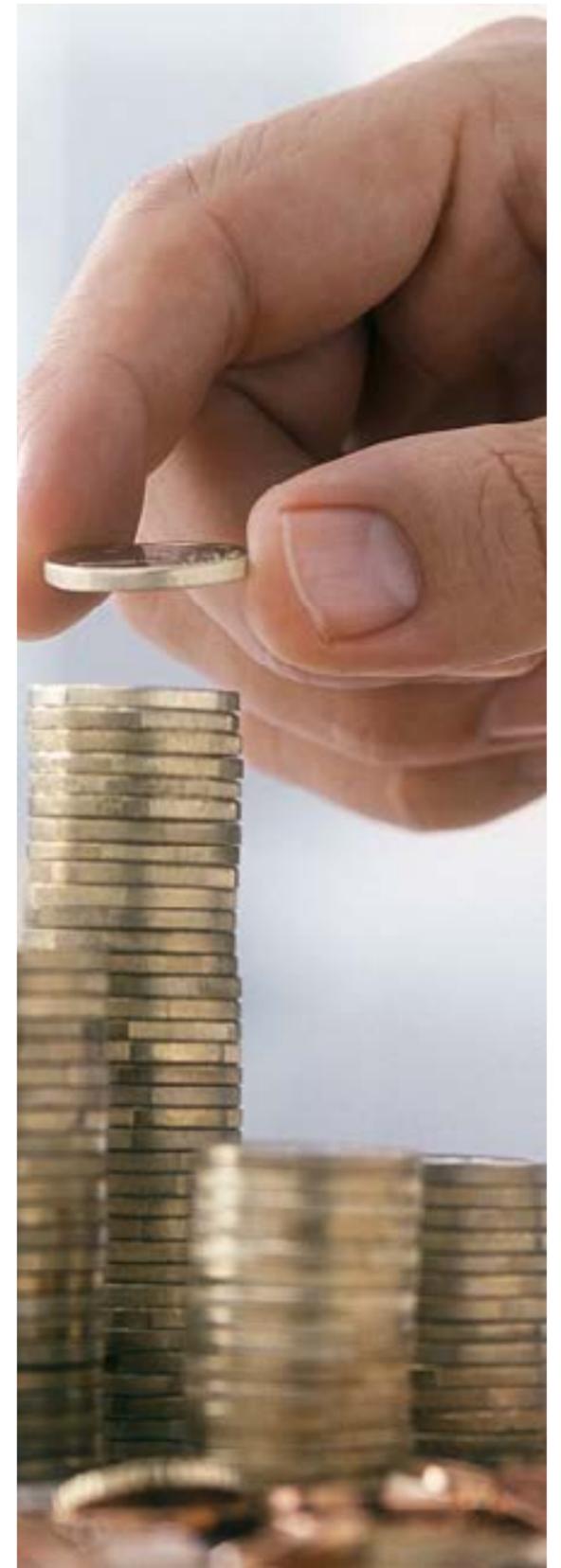


（四）市场：短期盈利弱，但收入规模可观

以保利物业物业 2019 年财报数据为例，其 2019 年公共服务领域在管面积约 1.4 亿平方米，占总在管面积 48.9%；但公共及其他物业的营收约 4.18 亿元，约占物业管理服务总收入 12.5%。

但长期来看，城市服务的增长空间很大。华泰证券研报称，仅市政环卫就能够为物业管理行业带来 16% 的营收增量。2019 年中国市政环卫市场规模为 3171 亿元，预计 2020-2024 的符合年增长率为 7%，2020 年市场规模有望达到 4352 亿元。

非住宅领域主要包括商业物业、办公物业、公众物业、学校物业、医院物业以及产业园区物业等。根据国家统计局数据，2000-2019 年，全国商业营业用房、办公楼、场馆类用房、科研及教育用房、医疗用房的累计竣工面积分别为 15.67 亿平方米、4.32



亿平方米、4.93 亿平方米、17.69 亿平方米及 4.64 亿平方米。截至 2019 年底，全国各类产业园区已超 1.5 万个，包括国家级开发区 600 余家，省级开发区 2000 余家，市场容量巨大。

随着“机关及企事业单位后勤服务社会化改革”和“公共服务领域鼓励社会资本参与投资和运营”等一系列政策的推出，不断为学校物业、医院物业、公众物业等非住宅业态释放市场空间，给物业服务企业带来业务增量机会。从物业服务百强企业在管项目来看，非住宅业态的面积占比由 2018 年的 26.06% 上升至 31.12%，实现进一步提升，但物业服务头部企业对非住宅业态的覆盖度仍较浅，各业态行业集中度不高，呈现较大蓝海市场。而且在非住宅物业服务市场空间广阔、业态多元化、服务专业化驱动下，将产生更多增值服务需求。

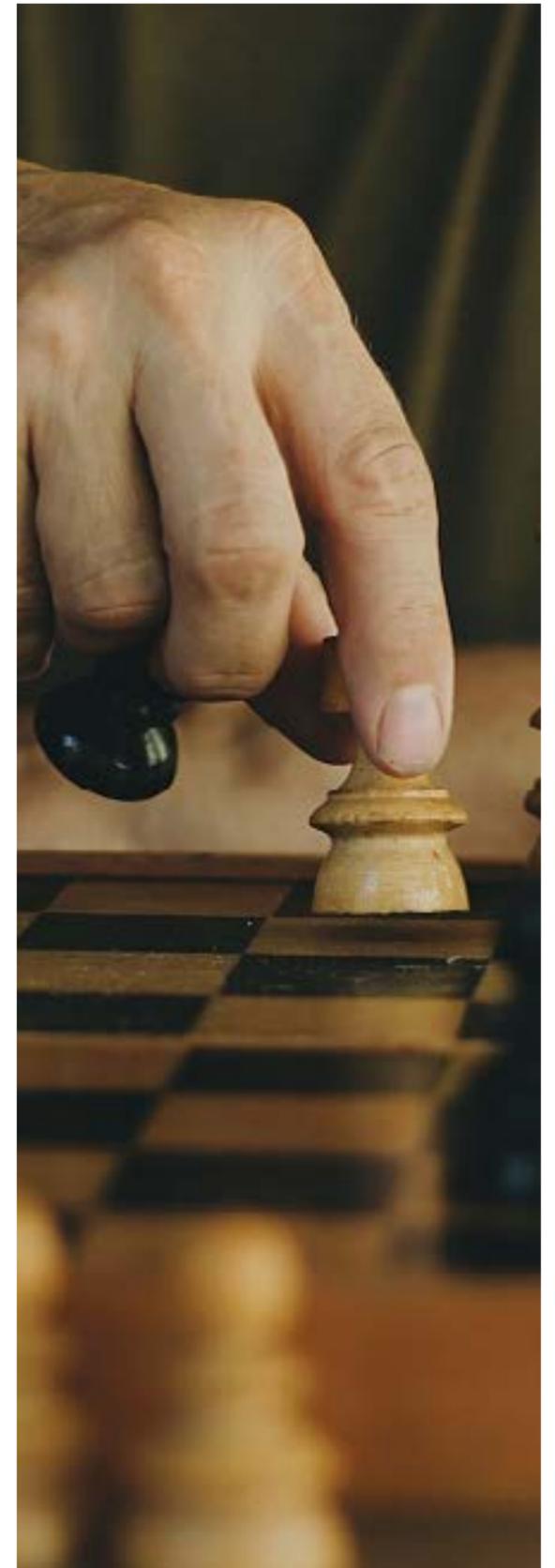
如万科物业 CEO 朱保全曾公开透露，2019 年横琴“物业城市”带来的收入大约有 5 亿元。若未来三年成功落地 100 个项目，城市服务为万科带来的收入或至少达到 500 亿元，将大概率超过万科住宅物业。再如 2020 物业管理行业发展指数报告发布会上，碧桂园服务执行董事兼总裁李长江曾言，“碧桂园服务上半年的合约收入接近 30 个亿，而城市服务的合约收入超过了 15 个亿，这是从来没有过的。”

（五）挑战

首先，业务面更广，比如设计城市管廊、污水处理等业务，则需要更高的专业水准，对物业公司来说也是一个挑战。

其次，城市服务的业主为政府单位，更倾向于综合实力较强的大型品牌企业或者国企央企等企业，规模较小的企业难以承接综合管理委托。

再次，而且随着政府的要求与民众的诉求不断提升，服务难度也会加大，因此如何提升定价能力和洽谈能力，保证运营利润，也是物业服务企业需要考虑的问题。



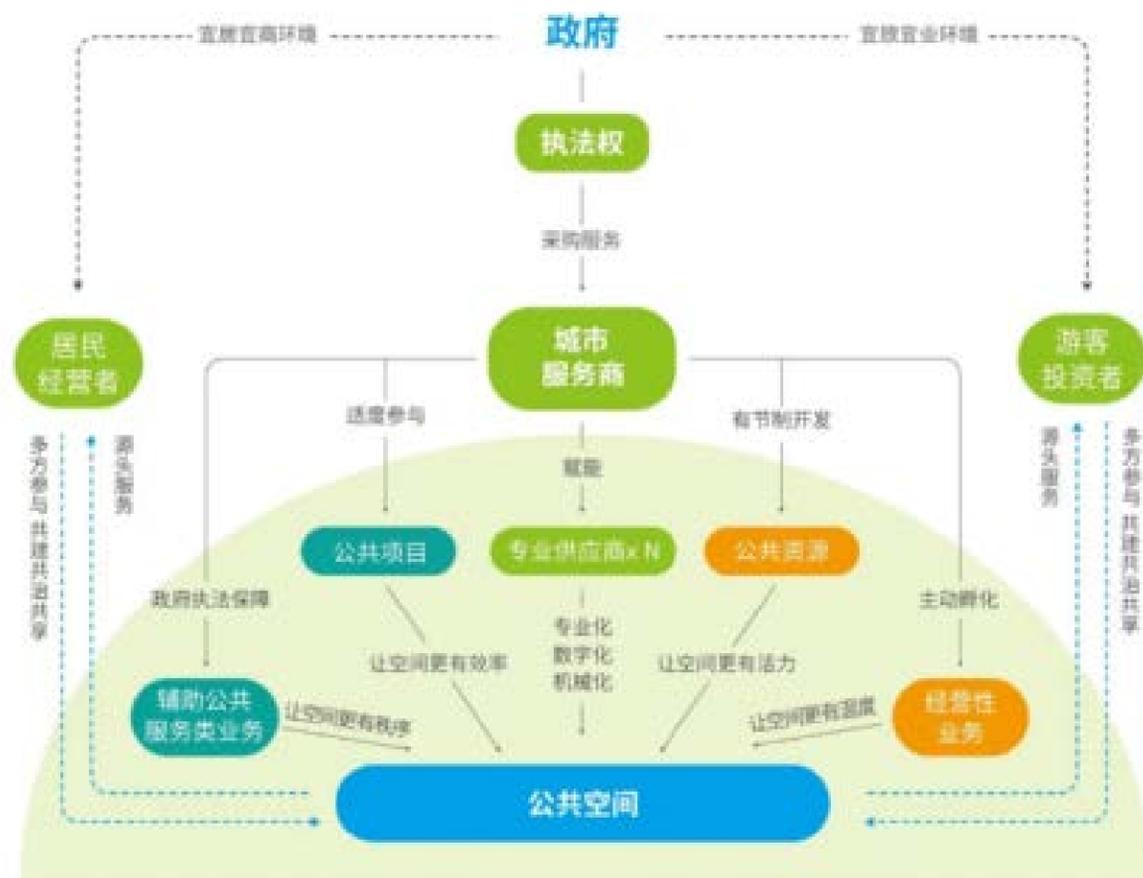
三、案例

（一）万科——“万物云城”，物业城市管理品牌

2018年5月24日，万科物业与珠海大横琴投资有限公司签订战略合作框架协议，通过“专业服务+智慧平台+行政力量”相融合的方式，对城市公共空间与资源实行全流程“管理+服务+运营”。这种模式既有政府，也有专业的市场化公司，同时也有老百姓的参与，由此形成了一个共治、共建、共享的社会治理模式。其中，万科物业承担了城市管理、市政养护、社区资产管理服务等业务，并在交通管理、城市治安、市民生活服务等多个领域，尝试创新突破。此后，万科物业又相继进驻雄安新区、成都高新区、鼓浪屿等地，进一步探索城市空间整合服务。

10月24日，在深圳万科浪骑游艇会举办的万科集团中西区域媒体交流会上，万科集团物业BG宣布，正式推出了国内第一个以城市服务为定位的全新品牌——“万物云城”。

从以往的经验来看，市政环卫服务往往都是物业服务企业切入城市服务的重要入口。比如，时代邻里收购广州东康，承接大湾区6个市政环卫项目；雅生活服务与环卫上市公司玉禾田战略合作，共同开发环卫，再到碧桂园服务收购满国康洁70%股权，体现都是类似的思路。万科物业显然在这方面有着不同的思考和行动。根据万科物业方面的介绍，作为国内首个城市服务品牌，万物云城的目标并非做传统的市政环卫，而是将高端的服务文化和技术注入城市空间，推动城市服务领域的创新与转型，做政府可信赖的城市服务商。



万科物业城市运营已经陆续拓展至雄安新区、广州白云设计之都、成都高新区、青岛动车小镇、厦门鼓浪屿等处。基于这些创新管理实践，公司于2020年5月正式提出“城市空间整合服务（Urban Space IntegratedService, USIS）”的新型空间管理模式。打造城市空间整合服务（Urban Space IntegratedService, USIS）”的新型空间管理模式。

万科物业 CEO 朱保全曾公开透露，2019年横琴“物业城市”带来的收入大约有5亿元。若未来三年成功落地100个项目，城市服务为万科带来的收入或至少达到500亿元，将大概率超过万科住宅物业。



1、城市空间整合服务产品内容

政府把城市公共空间整体作为一个“大物业项目”，委托一家市场化的企业统筹运营管理，运用一体化的思想，遵循市场化的原则，通过数字化、机械化、专业化的运营手段，赋能各专业作业端，提高城市服务的效率和水平，政府以法定职权对整合服务商进行执法保障，公众通过多种渠道积极参与城市公共空间的管理，最终实现政府主导、社会参与、源头治理、执法保障的城市治理“新生态圈”。



社区综合服务：政府把社区综合治理各项业务整体委托给社区综合服务运营商进行统筹管理，通过一体化、信息化、专业化的手段，达到提升社区人居环境、减轻政府管理负担、实现基层社区自治的目标。

城市运营服务：在城市维度上，政府把城市公共空间管理及社会治理服务工作整体作为一个项目，委托给城市运营服务商进行统筹运营管理，通过市场化、专业化、数字化的手段，结合政府在大型城市基础设施养护方面的需求，响应“像绣花一样精细”的城市管理新要求，达到全面提升城市综合治理水平的目的。

产城运营服务：以覆盖园区全生命周期需求、提升园区附加价值为切入点，通过提供规划建设时期的前介咨询提升园区竞争力，招商代理及营销引入优质客户，提供针对企业、人才的配套、公共服务持续保有客户，提升园区整体的资产价值，打造产城融合的新城新区。

服务一级分类	服务二级分类	具体内容
社区综合服务	社区基础服务	环境卫生管理、公共绿化养护、公共设施设备养护
	社会治理业务	流动人口信息管理（网格巡查）、治安联防巡逻、党群服务中心、家庭综合服务中心、垃圾分类宣传等
	社区活动组织	链接社会公益力量丰富社区文化活动
	线上社交平台	建立社区管理数字化平台、社区服务APP
城市运营服务	公共资源经营	停车场、广告、快递自提柜等公共资源经营
	大型基础设施养护	管廊、桥梁、隧道等
	城市生态基础设施管养	水体、公园等
产城运营服务	资产运营类业务	招商招租代理、资产交易、资产评估
	企业服务	PFM服务、工程服务、孵化及金融服务

表：万科物业“城市空间整合服务”的细分产品

2、承接方式

委托方式承接：适用于城市建成区，以“万物云城”为主体与政府城市管理部门或街道办事处签订委托协议，管理既定范围内的市政一体化业务或社区综合服务业务（例如探索的深圳市坪山区石井街道试点合作业务）。

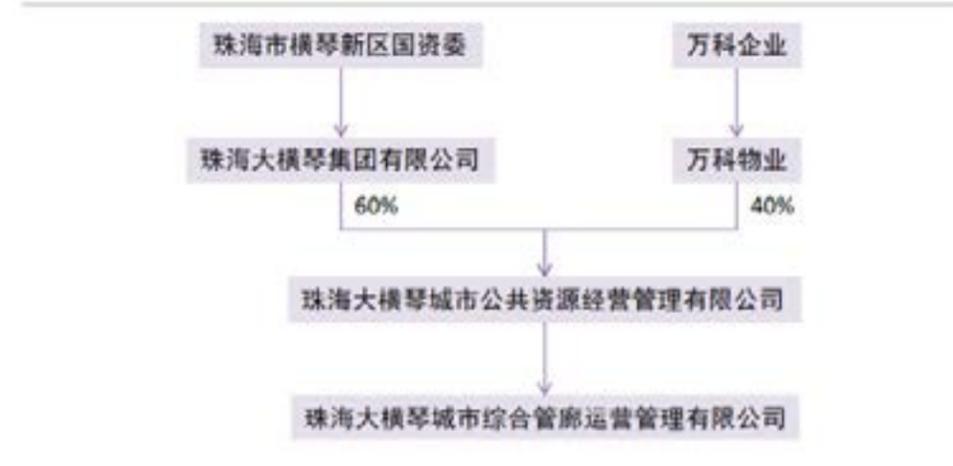
股权合作方式承接：适用于新城新区，由“万物云城”为主体与新区政府控制的国有企业合资新设城市管理平台公司，管理既定范围内的城市空间整合服务业务。目前公司落地的6个项目，均是以股权合作方式展开。

项目公司	股权结构	经营范围
珠海大横琴城市公共资源经营管理有限公司	珠海大横琴国有资产有限公司 (60%, 国资) 万科物业发展股份有限公司 (40%)	城市公共资源管理；市容、环卫、园林绿化、城市照明、水资源等管理、管理和养护；综合管理；公共设施建设管理；市政设施处理；垃圾分类业务；垃圾分类项目运营管理；垃圾分类及清运处理；垃圾分类工程咨询服务；垃圾分类宣传培训服务；垃圾分类教育培训；废旧物资回收业务；垃圾分类设备生产及销售；环保设备生产；机动车停车场、客运站、货运站（场）的建设、经营和管理；公共汽车、出租汽车运营；租赁服务；商务服务；设计、制作、代理、发布广告；道路运输；以自有资金进行项目投资；建筑规划、设计、施工、竣工验收管理；物业管理；物业租赁；体育场馆管理；保安服务；保安服务；企业管理咨询；人力资源服务；劳务派遣服务；法律服务；法律服务；餐饮服务；批发、零售、电子商务；货物或技术进出口（国家禁止或涉及行政审批的货物和技术进出口除外）；土木工程建筑；建筑安装；建筑装饰、装修及其他建筑工程
河北雄安城市资源经营管理有限公司	中国雄安集团城市运营发展投资有限公司 (60%, 国资) 万科物业发展股份有限公司 (40%)	市政设施管理；环境卫生管理；城乡市容管理；城市公用管理；商业地产综合管理；物业管理；专业保洁服务；园区管理服务；策划创意服务；公司礼仪服务；会议及展览服务；接待服务；专业设计服务；餐饮服务；安全系统监控服务；商业地产综合管理；设计、制作、代理、发布广告；建筑施工及设备安装工程；体育场馆管理；百货零售
广州城市空间运营管理有限公司	中国城市运营发展投资有限公司 (51%, 国资) 万科物业发展股份有限公司 (40%)	城乡市容管理、园林绿化工程服务、水资源管理、综合管廊的建设、运营、维护、管理（不含许可经营项目）；环保设备批发；商务咨询服务；广告业；企业自有安全管理；汽车租赁；物业管理；酒店管理；餐饮服务；社会法律咨询；法律文书代理；以设备外包方式从事智能管理服务和项目管理服务以及人力资源服务和管理；人力资源管理咨询；向游客提供旅游、交通、住宿、餐饮等代理服务（不涉及旅行社业务）；会议及展览服务；建筑工程机械与设备租赁；建筑智能化设备、通风设备系统安装服务；建筑工程后期装饰、装修和清理；建筑材料设计、咨询服务；建筑工程、土木工程技术服务；房屋建筑工程设计服务；停车场经营；保安服务；废旧金属回收与销售（不含报废汽车回收拆解）；城市生活垃圾经营性清扫、收集、运输服务；垃圾分类服务；客运汽车站、出租车客运站、货运站服务；公共汽车客运站；道路运输
成都高投城市资源经营管理有限公司	成都高投资产运营管理集团有限公司 (40%, 国资) 万科物业发展股份有限公司 (40%) 成都高新区投资发展集团有限公司 (20%, 国资)	许可项目：各类工程建设活动；城市生活垃圾经营性服务；道路运输（不含危险货物）；施工专业作业；一般项目：城乡市容管理；城市绿化管理；市政设施管理；水污染治理；物业管理；城市公用管理；房地产经纪；广告设计、代理；广告制作；广告发布（非广播电台、电视台、报刊出版单位）；餐饮服务；酒店管理；会议及展览服务；办公服务；企业管理；停车场服务
青岛万科城市资源经营管理有限公司	青岛万科小横琴运营发展集团有限公司 (50%, 国资) 青岛万科物业服务有限公司 (40%)	市政工程；公用市政设施管理；道路养护工程；城市及道路照明工程；道路清扫；从事城市生活垃圾经营性清扫、收集、运输、处理服务；垃圾分类运营管理；城市园林绿化及养护；河道治理工程；施工；水资源管理；设计、制作、代理、发布国内广告业务；机械设施租赁；物业管理；餐饮服务；酒店管理；酒店管理；会议展览服务；企业管理咨询；停车场服务；劳务分包；建筑装饰工程；市政公用工程施工总承包
厦门市思明城市资源经营管理有限公司	厦门市思明环保服务有限公司 (50%, 国资) 万科物业发展股份有限公司 (40%)	市政设施管理；城乡市容管理；园林景观和绿化工程施工；水资源管理；绿化管理；公用管理；环卫管理；物业管理；物业管理；园林景观和绿化工程设计；建筑劳务分包；建筑装饰业；会议及展览服务；其他未列明商务服务业（不含需经许可审批的项目）；企业管理咨询；未列明的其他建筑业；市政道路工程建筑；管道工程建筑；管道和设备安装；其他未列明法律服务（不含须经行政许可的事项）；建筑劳务分包；家政服务；安全系统监控服务（不含报警运营服务）；计算机和辅助设备修理；社会经济咨询（不含金融业务咨询）；汽车租赁（不含营运）；其他未列明的机械与设备租赁（不含需经许可审批的项目）；提供施工设备服务

3、珠海横琴物业城市项目

(1) 运营主体与股权比例

作为“物业城市”的重要实施主体，大横琴城资由万科物业和珠海大横琴集团（实控人珠海市横琴国资委）分别持股 40% 和 60%，负责横琴新区 106.5 平方公里内城市公共空间与资源的全流程管理、服务与运营。大横琴城资由万科物业“操盘”，采用总经理负责制。大横琴城资总经理宋澜涛来自万科物业。



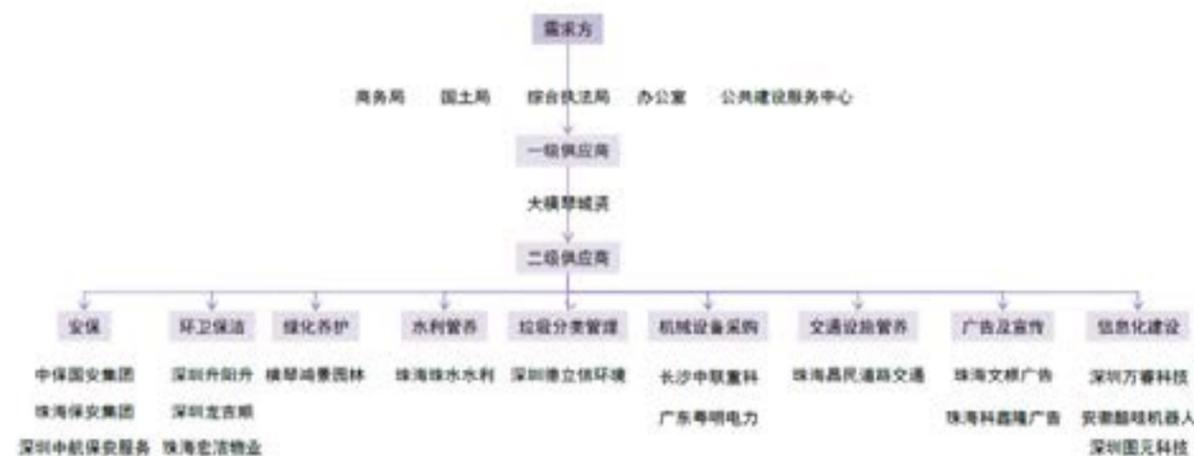
(2) 服务内容

包括市容环卫、园林绿化、城市照明、高压管养、城市桥梁、市政道路、水利设施在内的管养服务，形成了以空间管理、资源管理、公共服务、物业服务、经营业务和综合管廊为主的城市空间整合服务业务板块。

业务类型	项目	明细
管理类业务	地上空间	市容环卫、园林绿化、城市照明、高压管养、城市桥梁、市政道路在内的管养服务
	地下空间	横琴新区地下综合管廊、多条城市隧道的运维工作，并筹备成立武汉分公司，为黄家湖大道城市地下综合管廊项目提供专业养护服务
	水利管理	横琴全岛的水闸管养、水库管养、排洪渠管养、海堤和天沐河水域漂浮物打捞及堤岸保洁等城市公共水利设施的管养服务工作
服务类业务	物业服务	为横琴口岸、横琴总部大厦、横琴创意谷、城市新中心等十多个重点项目提供物业管理服务，服务对象涉及住宅、商业、产业园、政府机关、口岸等多种城市主体，服务总建筑面积合计约 90 万平方米。
	公共服务	横琴新区城市管理及国有土地储备管理服务、信访矛盾调解服务和横琴智慧中心统筹管理服务，协助开展巡查、整顿、执法、调研等具体工作
运营类服务	资源管理	垃圾清运和垃圾分类工作；公共停车场建设与管理；社会停车场的运营服务；户外公共广告资源；新能源公共充电站及配套设施建设运营
	经营业务	展览花园创意集市、十字门流动摊贩集中点、“橙予小屋”新零售项目

(3) 运作模式

大横琴城资主要承担“大平台”的作用。大横琴城资承接来自政府部门（如商务局、国土局、办公室、公共建设服务中心、综合执法局）的需求，并分包给各个专业化公司。



(4) 效果

市场效益好。根据珠海市公共资源交易中心的数据，万科物业入股后，合资公司累计承接珠海市横琴新区公共建设服务中心、商务局的项目金额达到 6.5 亿元。其中最重要的项目是一年一度的“横琴新区（岛内）市政管养采购项目”，中标金额从万科物业入股前 2018 年度的 2939 万元/年，大幅提升至 2019 年度的 2.7 亿元/年，再提升至 2020 年度（截至 5 月末）的 3.0 亿元/年。其中，2019 年以来合资公司分包项目累计合同金额达到 2.3 亿元（部分项目以费率报价，不能体现实际开支）。

时间	需求方	项目	服务期限	中标金额 (万元)
2017/12/29	珠海市横琴新区公共建设服务中心	2018 年横琴新区市政公用设施管养采购项目	1 年	2939
2018/5/8	珠海市横琴新区管理委员会办公室	珠海市横琴新区管理委员会办公室关于物业管理服务的采购项目	1 年	203
2019/1/7	珠海市横琴新区公共建设服务中心	2019 年横琴新区（岛内）市政管养采购项目	1 年	27191
2019/9/17	珠海市横琴新区管理委员会商务局	横琴大桥二线通道 2019 年物业管理服务采购项目（第三次招标）	1 年	699
2019/12/23	珠海市横琴新区管理委员会商务局	横琴口岸物业管理服务采购项目	2 年	6872
2020/1/22	珠海市横琴新区公共建设服务中心	2020 年横琴新区（岛内）市政管养采购项目	1 年	27081
2020/4/13	珠海市横琴新区公共建设服务中心	2020 年节日环境美化工作	1 年	643
2020/5/19	珠海市横琴新区公共建设服务中心	2020 年横琴新区（岛内）新增市政管养采购项目	1 年	2678

表：珠海大横琴城市公共资源经营管理有限公司中标项目一览

时间	中标方	项目	项目分类	中标金额 (万元)
2019/1/14	深圳市龙岗区实业发展有限公司	2019-2020 年度横琴新区东部片区市政环卫清洁服务	环卫清洁	3407
2019/1/14	深圳市升阳升清洁服务有限公司	2019-2020 年度横琴新区中北部片区市政环卫清洁服务	环卫清洁	5565
2019/2/16	深圳市德立信环境工程有限公司	横琴新区生活垃圾分类示范区综合运营管理服务项目	垃圾分类	768
2019/2/19	中联重科股份有限公司	多功能洗扫车、清洗车、路面养护车、垃圾压缩车采购项目	设备采购	550
2019/2/19	珠海市广海汽车销售服务有限公司	皮卡车、面包车、平板车采购项目	设备采购	96
2019/2/19	珠海市广海汽车销售服务有限公司	皮卡车、面包车、平板车采购项目	设备采购	103
2019/3/11	珠海市广海汽车销售服务有限公司	3 辆皮卡车采购项目	设备采购	48
2019/3/22	中保国安集团有限公司	2019 年度横琴新区自然村、区机关办公楼等保安服务采购项目	保安	793
2019/3/22	广东国盾特卫保安集团有限公司	2019 年度城市管理服务采购项目	保安	570
2019/4/12	珠海横琴绿景园林绿化工程有限公司	2019-2021 年物业项目绿化养护服务采购项目	园林绿化	342
2019/4/16	广东北邦智能科技有限公司	2019 年智能化系统年度维保项目采购公告	智能化系统	49
2019/4/25	广州市升阳升清洁服务有限公司	2019-2021 年横琴科技创新中心等项目保洁服务	环卫清洁	1409
2019/5/14	广东粤明电力工程有限公司	2019-2021 年横琴新区市政 20KV 电缆线路、箱变、设备保养采购项目	设施管理	41
2019/5/23	珠海亿华电动车辆有限公司	7 辆纯电动环卫车采购项目	设备采购	224
2019/5/29	珠海市洁城环卫工程服务有限公司	横琴新区 (高栏) 生活垃圾分类运营服务项目	垃圾分类	308
2019/5/31	深圳市图元科技有限公司	城市管理信息化平台 (一期) 采购项目中标公告	智能化系统	277
2019/6/5	珠海市广海汽车销售服务有限公司	9 辆皮卡车采购项目	设备采购	146
2019/7/5	安徽酷哇机器人有限公司	智慧环卫服务项目	设备采购	179
2019/7/25	珠海宏润物业管理服务有限公司	2019-2021 年物业管理事业部保洁服务采购项目	环卫清洁	1602
2019/8/5	珠海中成通汽车销售服务有限公司	1 辆随车起重运输车采购项目	设备采购	67
2019/8/23	五洲中联重科环境产业有限公司	2019 年作业车辆采购项目	设备采购	251
2019/8/26	珠海中成通汽车销售服务有限公司	2 辆厢式运输车及 2 辆双桥自卸车采购项目	设备采购	50
2019/9/5	深圳市龙岗区实业发展有限公司	2019-2020 年度横琴新区东部片区新增市政环卫清洁服务	环卫清洁	1434
2019/9/5	深圳市升阳升清洁服务有限公司	2019-2020 年度横琴新区中北部片区新增市政环卫清洁服务	环卫清洁	2072
2019/12/20	深圳市万睿智能科技有限公司	信息化建设项目	智能化系统	989
2020/4/15	中山市奥恒园林绿化工程有限公司	2020 年横琴新区天然道、文艺二道、仙掌道及开新三道绿化苗木采购项目	园林绿化	275
2020/5/9	珠海市天邦软件技术有限公司	2020-2021 年工作服务项目	设备采购	252

表：珠海大横琴城市公共资源经营管理有限公司分包项

科技感强。合资公司加大源头治理和投入，充分利用现代科技和人力资源优势，运用专业化、机械化、数字化手段，解决政府服务难覆盖的问题。根据公司官网，珠海大横琴城资构建了城市管理平台，横琴新区每一棵树、每一盏路灯、每一辆车都被记录到数据库，大幅提升城市治理的精细度。2019 年 6 月以环岛东路及长隆大道为试点，与安徽酷哇机器人有限公司合作打造无人作业示范路段。

能够形成良性循环。合资公司将城市的公共资源按照市场化原则进行运营，盈利部分可反哺城市公共空间的管理，形成造血机制。根据公司官网，珠海大横琴城资成立社会停车场项目服务中心，承接多个社会停车场的运营服务；改造、建设和经营银鑫花园创意集市 (880 平，可容纳 29 户商铺)、

十字门流动摊贩集中点 (1000 平，可容纳 33 个摊位)、物业集市 (11000 平，可容纳 16 个商铺、48 个摊位和 200 个停车位) 等商业项目。

居民参与感强，满意度高。合资公司将借鉴万科物业“住这儿”APP 在社区治理中的实践经验，建立政府主导、企业助力、市民参与的共建、共治、共享的城市治理新格局。根据公司官网，横琴新区城市管理中的各种问题 (市政、市容、交通、生态、警情等)，市民均可通过手机客户端“物业城市”以拍照、录像、语音等形式上传，甚至可以抢单参与问题的处理和化解，后台对各项数据统筹、分析、处理以实现快速响应。

（二）保利物业——“镇兴中国”：镇域全域管理模式

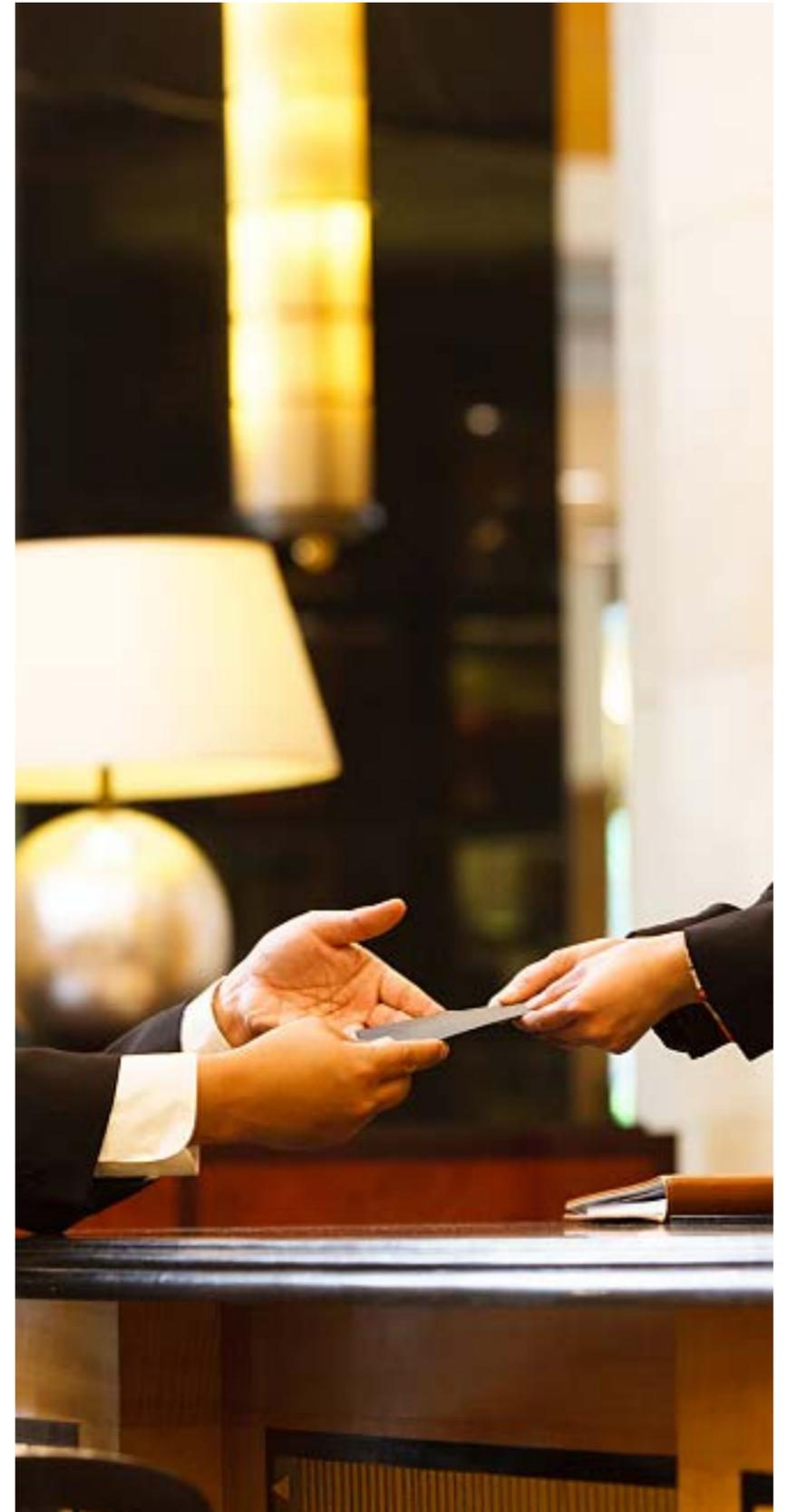
1、基本模式与主要服务内容

2016 年公司以央企助力乡村振兴为突破口，开始在嘉善县西塘景区探索公共服务的新模式。2016 年 6 月，保利物业接管西塘景区，用“绣花功夫”推进精细化治理，通过加强反扒、民宿整治、食品安全监管等工作，明显改善景区风貌与治安秩序，推动景区于 2017 年 2 月晋升为国家 5A 级旅游景区、2018 年 5 月入选最美特色小镇 50 强，客流量和景区收入持续提升。根据嘉善县公共资源交易中心的数据，公司 2019 年续签“嘉善西塘古镇景区公共服务管理项目”，合同金额 1365 万元。

此外，公司还先后中标西塘景区弄堂检票售票、停车场收费及核心区域票口管理、邮电路公共服务等独立项目，并逐渐延展至景区外，中标西塘镇翠南中心社区公寓房、人民政府及便民服务中心等项目的物业管理，独立项目累计合同金额达到 1543 万元（不完全统计）。

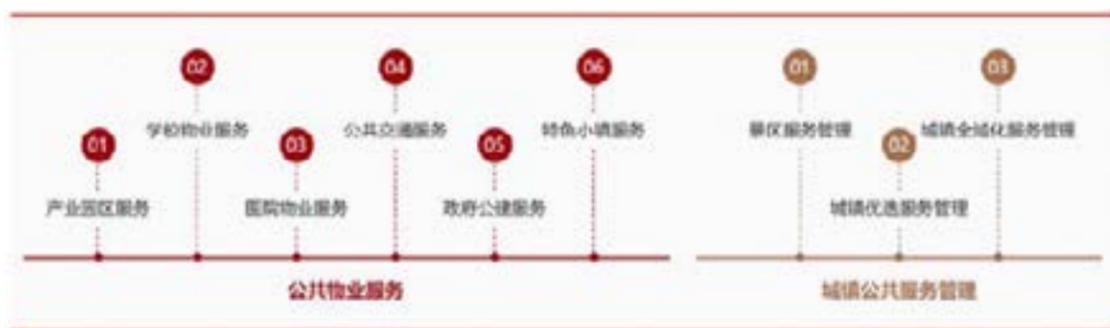
中标时间	项目	招标方	合同金额（万元）
2017/4/21	西塘景区弄堂检票售票项目	浙江西塘旅游文化发展有限公司	100
2018/7/2	西塘景区第二、第三停车场收费及管理人员招标	浙江西塘旅游文化发展有限公司	76
2018/8/28	西塘古镇邮电路公共服务管理项目	浙江西塘旅游文化发展有限公司	198
2019/4/2	2019-2021 年西塘景区生活垃圾分类清运项目	浙江西塘旅游文化发展有限公司	92
2019/5/5	西塘景区第二、第三停车场收费及核心区域票口管理服务	浙江西塘旅游文化发展有限公司	508
2019/6/18	嘉善西塘古镇景区公共服务管理项目	嘉善西塘旅游休闲度假区管委会	1365
2019/7/5	西塘镇翠南中心社区公寓房 1-3 期物业服务	嘉善县西塘镇人民政府	262
2020/4/16	西塘镇人民政府便民服务中心物业服务	嘉善县西塘镇人民政府	127

表：保利物业在西塘镇中标的城市服务项目（不完全统计）



凭借西塘景区的服务经验和口碑，保利物业总结形成“景区服务管理模式”，并在周边地区继续探索“城镇全域化管理模式”。自2018年12月起，公司连续两年举办“镇长论坛”，向全国镇长推广公共服务模式。根据公司官网，除西塘景区外，保利物业在同属于嘉善县的天凝镇、大云镇、陶庄镇，以及嘉善周边的上海宝山区罗店镇、杨行镇均有项目落地，并逐渐拓展至辽宁孤山镇，重庆贾嗣镇、永城镇、羊角镇，山东郯城县红花镇等其他乡镇，亦开始在城市市区落子。根据洛阳市公共资源交易中心，2020年5月25日，公司中标河南省洛阳市涧西区道路清扫保洁服务项目第三标段，中标金额2699万元，服务期限3年，年化合同金额900万元。

2019年公司发布大物管战略，其中公共服务正式启用“镇兴中国”品牌，为政府或其他企事业单位提供公共产品与服务，承接政府所剥离的部分公共服务管理职能。公共服务具体分为公共物业服务 and 城镇公共服务管理两大业务板块，其中公共物业服务主要为城市公共建筑提供传统的物业管理服务；城镇公共服务主要包含景区服务管理、城镇全域化服务管理和城镇优选服务管理，提供“5M+7M+XM”的服务清单。



表：保利物业公共服务两大业务模块



图：5M+7M+XM 服务清单



通过将物业服务拓宽到城镇服务，保利物业非住宅的管理和收入逐步提高

2、保利物业天凝镇全域化公共服务管理项目

该项目由嘉善县天凝镇人民政府招标，保利物业于 2018 年 5 月中标，总金额 2475 万元 /2 年。负责对天凝镇 22 个行政村，3 个社区进行全域化公共服务管理，全镇总面积 75.6 平方公里，项目具体分为全域公共服务管理、集镇和工业园区保洁服务、中转站（资源化处理站）运作服务三部分内容，包含 9 个子项目，要求配备至少 206 名工作人员和必要的环卫设备。

序号	项目内容	度预算金	项目开始时间	项目结束时间
1	城镇公共服务管理	300	2018年7月15日	2020年5月31日
2	“集镇和工业园区”保洁作业	530	2018年12月1日	
3	农村（含市河及外港河道）保洁作业	1250	2018年6月1日	
4	压缩式垃圾中转站（资源化处理站）运作服务及垃圾桶配备等	55	2018年6月1日	
5*	城镇绿化养护工程	85	2018年8月1日	
6*	农村公路养护工程	80	2018年4月1日	
7*	城镇零星市政养护工程	400	2018年6月1日	
8*	城镇亮化养护工程	20	2018年6月1日	
9*	镇城区老旧小区公房及立面整治项目	30	2018年6月1日	

表：天凝镇全域化公共服务管理项目

注：加 * 项目必须由具备相应资质的单位进行施工

人员要求：作业范围内涉及的现有保洁员工原则上由中标供应商全部吸纳，设定过渡期为 1 个月，过渡期后中标供应商可根据工作要求及保洁员工工作表现决定保洁员工去留，所有作业人员必须按劳动合同法规定执行要求建立信息化

管理系统：能够满足全域化管理的信息化需求，实现政府、企业、居民同一平台协同管理，高效提升服务管理和效率，能够通过 PC、手机、平板多端访问实现跨平台、跨时空、跨区域实时监控、全域管理无死角，还能实现智能化社区便民服务。

分包要求：按照规定，该项目可以分包，其中城镇绿化养护工程、农村公路养护工程、城镇零星市政养护工程、城镇亮化养护工程、镇城区老旧小区公房及立面整治项目必须由具备相应资质的单位进行施工，如中标供应商未有相应资质，必须分包给具备相应资质的单位进行施工，且不得再次分包。

(三) 碧桂园——碧桂园服务“城市共生计划”

1、基本模式与主要服务内容

2015 年底公司与陕西省韩城市市政府签署战略框架协议，开启城市服务 1.0 模式。公司采用“智慧城市基础设施运营 + 城市文化活动支持服务”的双轮驱动模式：

一方面，接管当地公建项目、市政道路景观护栏项目等，通过绿化修整养护、道路养护、设备更新、环卫形象打造等提供城市公共运维服务，改善城市面貌；另一方面，承接当地招商推介会、赛事举办等项目，塑造城市形象，并引入旅游客群，带动当地经济发展。其后，公司与遵义、衡水、开原、西昌等十余个城市达成战略合作，持续探索城市服务模式，其中遵义公园、韩城国道作业、衡水高铁站、高速服务区等成为代表项目。

2018 年 12 月 26 日，在前期实践基础上，碧桂园服务发布城市服务 2.0 模式，即“城市共生计划”。其主要包含 AI 城市公共服务、DC 数字城市综合管理服务、IS 产业协同运营服务三大服务模块，共 33 个细分领域场景应用，借助已有技术平台及大盘运营经验，深度拓展现代城市服务上下游产业链，为城市提供一套功能适用和经济实用的一体化、精细化公共服务解决方案。



图表：碧桂园服务城市共生计划主要内容

从已注册的项目公司来看，多采用股权合作方式。其中广东碧桂园物业有限公司占控股地位，另一方由当地政府部门或当地企业参股。经营范围多涉及物业管理、市政道路清洁、市政设施养护、家居清洁、绿化养护等。

项目公司	股权结构	经营范围
开原碧桂园城市服务有限公司	碧桂园智慧物业服务集团	物业管理、市政道路清洁、市政设施养护、家居清洁、河道水环境治理、城市公厕管理、绿化养护、垃圾清运、固废垃圾处理等
韩城碧桂园城市服务有限公司	广东碧桂园物业 (60%) 韩城市新城住房管理所 (40%)	物业管理、市政道路清洁、市政设施养护、家居清洁、公厕维护、垃圾清运、固废垃圾处理等
衡水碧桂园城市服务有限公司	广东碧桂园物业 (60%) 衡水市财政局 (40%)	物业管理、市政道路清洁、市政设施养护、家居清洁、绿化养护等
保定碧桂园旭成城市服务有限公司	保定旭成投资 (45%) 碧桂园智慧物业 (55%)	市政设施养护、道路清扫、物业管理、垃圾清运、园林绿化等
广州碧桂园安华城市服务有限公司	广东碧桂园物业 (60%) 安华白云控股集团 (40%)	市政设施管理、物业管理、城乡市容管理、旅游景区管理等
山西碧桂园城市服务有限公司	广东碧桂园物业 (55%) 朔州市佳泉消防设备 (40%)	物业管理、市政道路清洁、市政设施养护、家居清洁、绿化养护等

图表：碧桂园城市服务项目公司

截至 2020 年上半年，碧桂园服务实现营业收入同比增长 78.4% 至 62.7 亿元，其中物业管理服务收入为 40.0 亿元，同比增长 57.3%，占总收入比重为 63.8%；社区增值服务收入约为 6.03 亿元，同比增长 96.2%，占总收入比重的 9.6%，同比增加 0.9 个百分点；非业主增值服务收入 6.74 亿元，同比增长 13.2%，占总收入比重约为 10.8%。综合估算，目前涉及到城市服务的项目收入约占总收入的 3%-5%。

2、开原市城市服务一体化项目

广东碧桂园物业服务股份有限公司于2019年1月15日中标“开原市城市服务一体化项目”，中标金额为3.11亿元，服务期为10年，年化合同金额3114万元。公司需要为开原市区、工业园区、滨水新城及开原西站提供环卫运营和园林绿化等服务。根据公司年报，2019年公司正式入驻辽宁省开原市，向其提供一体化的智慧服务，在城市环境改善、公共灾害应急联动服务等方面表现突出，并逐渐开展及实践增值服务模式。

	具体内容
服务规模	开原市区、工业园区、滨水新城及开原西站
服务内容	道路清扫、垃圾收集清运、餐厨垃圾收集清运、公共场所综合清扫保洁、公厕清掏保洁养护、冬季除雪、园林绿化养护服务、垃圾分类试点工作、主要街区小广告治理
服务期限	10年，分为三个服务周期：第一个服务周期为2019年至2021年，第二个服务周期为2022年至2024年，第三个服务周期为2025年至2028年
服务价格	总计3.11亿元，年化合同金额3114万元

图表：碧桂园服务开原市城市服务一体化项目具体内容

3、其他城市项目：主要还以环卫为突破口

2020年5月6日，根据山西省政府采购网，碧桂园服务中标寿阳县城环境卫生管理中心寿阳县环卫作业市场化运作项目，城市共生计划再落一子。公司将为寿阳县城（包括老旧小区）、工业园区、乡镇垃圾中转站、部分国道及周边商铺门前区域提供市政环卫、园林绿化、设施管理、老旧小区保洁、智慧平台建设等一体化服务，服务期限为3年，成交价格为首年3884万元，后续3454万元/年。与开原项目相比，寿阳项目虽然仍以环卫运营为主，但服务内容更为多样。

	具体内容
服务规模	1、清扫保洁服务面积约400.19万平。其中：主城区96.15万平、工业园区3.77万平、G307线76.90公里、S216线50.12公里、G339线（原九榆线）为50.31公里，国道周边商铺面积42.80万平，物业接管老旧小区41.14万平，寿羊线6公里； 2、城区垃圾收集转运（生活垃圾日均产量64.65吨，餐厨垃圾日均产量15吨）； 3、公厕45座（后续新建公厕按本方案管护单价计算费用）； 4、路灯管护9777盏； 5、绿化养护面积146.96万平（绿地194.13万平，乔木4003株，绿篱7152米，铺装地面22.12万平）； 6、26.57公里地下管网清淤维护； 7、11座乡镇中转站运营及垃圾转运。
服务事项	1、街路、道路清扫保洁（含沿街绿地）、工业园区道路清扫保洁； 2、城区垃圾收集、运输及餐厨垃圾的收集运输，乡镇垃圾中转站垃圾转运及中转站运行维护（如餐厨垃圾收集处置3P项目签约，则由中标单位与建设单位自行商议费用）； 3、公厕设施管理、运行维护及保洁； 4、环卫基础设施管理和维护； 5、物业接管老旧小区院区清扫保洁、垃圾清运； 6、广场、公园（含生态植物园、国家森林公园）、绿化带清扫保洁； 7、绿地游园植被养护； 8、交通设施清洗及街道立面小广告、喷涂广告清理； 9、路灯的定时开关和日常维修工作； 10、创卫、迎检等重大活动保障任务及突发事件、灾害天气应急处理； 11、清雪、融雪、市政排污管道淤堵清掏及污水井口、井盖的维修、清理； 12、国道两侧商铺区域保洁； 13、配合政府做好垃圾分类等其它工作； 14、智慧环卫平台建设； 15、城区卫生死角、乱倒垃圾的清理和日常管理作业。
服务期限	3年
服务地点	寿阳县城（包含老旧小区）、G307线、S216线、G339线（原九榆线）及周边商铺门前区域、工业园区、乡镇垃圾中转站、寿羊线东河村口至工业园区等区域
服务价格	首年3884万元，后续3454万元/年

图表：碧桂园服务寿阳县环卫作业市场化运作项目具体内容

此外，在衡水、遵义等三四线城市，碧桂园服务仍以环卫等为突破口，渗透到当地城市物业服务中去，以年或面积收取服务费。

时间	项目	中标方	采购方	金额(万)
2017.4.25	河北衡水高新技术产业开发区创业大厦2017年度物业管理服务采购项目	广东碧桂园物业服务	衡水高新技术产业开发区综合办公室	539万/3年
2018.4.4	河北衡水高新技术产业开发区创业大厦2018年度物业维修管理服务采购项目	衡水碧桂园城市服务	衡水高新技术产业开发区综合办公室	130万/2年
2019.10.10	衡水科技园区物业服务项目	碧桂园智慧物业服务集团	衡水网创企业管理有限公司	147万/年
2020.4.28	河北衡水高新技术产业开发区创业大厦物业管理服务采购项目	衡水碧桂园城市服务	衡水高新技术产业开发区综合办公室	733万/3年

图表：碧桂园城市服务在河北衡水招投标项目

时间	项目	中标方	采购方	金额(万)
2019.4.29	遵义市档案馆大楼物业管理	遵义碧桂园物业城市服务	遵义市档案馆	99.5万/年
2019.8.15	遵义碧桂园物业城市服务有限公司公共区域的清洁业务招标	无	遵义碧桂园物业城市服务	160万/年
2019.8.2	遵义金融商务中心(CBD)项目A、B区公共环境清洁外包业务	无	遵义碧桂园物业城市服务	无
2019.7.31	遵义金融商务中心(CBD)项目生活垃圾清运业务	贵州兴耀物业管理	遵义碧桂园物业城市服务	110元/车, 4立方/车

图表：碧桂园城市服务在遵义市招投标项目

(四) 案例比较总结

以上三个公司模式的比较

从已有的项目布局来看

万科物业主要布局一二线城市的新区，如珠海市横琴新区、雄安新区、成都市高新技术产业开发区；碧桂园服务主要布局三四线城市，如开原、韩城、遵义等；保利物业则以乡镇为突破口，在嘉善县多个村镇取得良好示范效应。

服务内容

市政环卫服务是各家龙头试水城市服务的主要触角，各个项目基本都包括道路清扫、垃圾清运、园林绿化养护等基础内容；万科物业、碧桂园服务、保利物业部分项目服务内容包括老旧小区保洁管理，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。

运作模式

万科物业以“大平台”的角色承接政府综合性需求，然后按照细分领域进行二次招标，属于总包-分包的形式。由于整体负责范围较广，据公司介绍，横琴项目参与工作的人数超过1700人；保利物业直接从政府方承接项目，且所承接项目多为垂直领域项目（如交通整治、公共管理），从已有的招标项目来看，单个项目所需人员编制一般小于100人；碧桂园服务在运作模式上较为灵活，如“遵义金融

商务中心（CBD）项目”进行了多次分包，“韩城市 108 国道北线交通隔离栏、标识牌、桥梁护栏等公共设施清洗清洁项目”则为垂直领域保洁项目，公司还承接部分住宅前期物业项目。

股权结构

万科物业城市服务项目多由国资控股（珠海大横琴集团持股 60%、中国雄安集团城市发展投资持股 60%），万科物业操盘，具体表现在董事长和总经理人选；碧桂园服务城市服务项目则多由公司本身控股，合资方为政府部门或当地企业（韩城市新城房管所持股 40%、衡水市财政局持股 40%）；保利物业则较少涉及合资，多由公司单独进行投标。

	万科物业	碧桂园服务	保利物业
业务品牌	城市空间整合服务	城市共生计划	慎兴中国
布局区域	以珠海横琴、雄安新区、广州白云设计之都、成都高新区、青岛动车小镇等城市新区为主，目前开始向老城区拓展，如厦门鼓浪屿	韩城、遵义、衡水、开原、西昌、寿阳等三四线城市	前期围绕嘉善、上海特色小镇，目前逐步拓展至重庆、辽宁、山东的特色小镇，亦在河南洛阳西工区落子
具体服务内容	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	环卫保洁，垃圾清运，园林绿化，物业弃管老旧小区保洁等	市容市貌协管，环卫保洁，垃圾清运，开放式小区保洁等
单项目面积	横琴新区保洁面积 427 万平	寿阳县保洁面积 400 万平	天凝镇保洁面积 90 万平
单项目金额	横琴新区市政管养项目 3 亿元/年	3000-4000 万元/年	全城服务 1000-2000 万元/年
拓展模式	与国资成立合资公司承接总包，亦将在北上广深渝试点通过招投标承接单个项目	招投标承接项目	招投标承接项目

图表：代表性物业公司城市服务案例对比



四、启示

随着各大型地产公司逐渐加强物业板块的扩展,传统物业市场的竞争日趋激烈,向“城市服务”这个大赛道转向就是必然选择。楷林作为专注写字楼领域的“小而美”企业,其物业服务既有其专业化的优势,也有领域较为单一的短板。目前,楷林物业已经有承担区域综合物业服务的需求,对标该领域前沿企业,现提出如下几点建议:

一是菜单化和标准化。可以设计若干城市物业服务内容,制定标准化作业流程、分级人员物资配备和价格体系,供业主灵活选择。

二是平台化。由于城市物业服务涉及大量工作内容,专业化和资质要求比较高。作为区域统管的物业企业,应当将自己定位为“城市服务平台”,大量的专业工作应通过分包的形式对外派发,自身承担管理者和质量监督者的角色。

三是品牌化。物业城市服务这个领域方兴未艾,群雄逐鹿。楷林应利用在郑州

金融岛这个标杆项目的介入,打造自己的“城市服务商”品牌,从而利于向其他地市拓展。

四是从市政环卫入手。根据其他公司经验,以及物业公司的基础业务能力,市政环卫这个点是切入城市服务赛道的最佳入口。

五是开发加强老旧小区与公共建筑物业服务管理能力。目前写字楼市场整体发展较为缓慢,而老旧小区改造以及教育、卫生等公建成为今后市场的重点,其物业管理的市场化也正在推进,会逐渐成为“城市服务”这一业务的重要领域。

Kineer 楷林®

「 楷 林 」
专注高端
「 写 字 楼 」

