

2024 年中国物业行业年度盘点

克而瑞物管出品



目录

| | |
|--------------------------------------|----|
| ■ 2024 年中国物业行业年度十大关键词 年度盘点① | 2 |
| ■ 2024 年中国物业服务企业管理规模榜 TOP100 年度盘点② | 20 |
| ■ 市场盘点：住宅“难上加难”，非住逐渐变“红” 年度盘点③ | 33 |
| ■ 资本盘点：低位盘整延续，物企有“进”有“退” 年度盘点④ | 44 |
| ■ 物企盘点：经营难题愈加尖锐，自我革新迫在眉睫 年度盘点⑤ | 54 |

CRIC 克而瑞·物管



克而瑞物管为易居中国旗下大物业领域专业研究平台，致力于打造中国物业行业第一专业影响力。

【免责声明】

本报告所载资料与观点及其出处皆被克而瑞物管认为可靠，但克而瑞物管不对其准确性、可靠性做出任何保证，报告内容仅作参考，所涉内容不构成任何投资意向建议。

使用该报告者不应以报告内容取代其独立判断，克而瑞物管不对因使用该报告内容而引致的损失承担任何责任。



■2024年中国物业行业年度十大关键词 | 年度盘点①

CRIC 克而瑞·物管



2024年已经过去，过去一年的物业行业呈现多样的发展特征，有前进有踌躇，有跌宕也有乱象。

克而瑞物管为易居中国旗下大物业领域专业研究平台，致力于打造中国物业行业第一专业影响力。

【免责声明】

本报告所载资料与观点及其出处皆被克而瑞物管认为可靠，但克而瑞物管不对其准确性、可靠性做出任何保证，报告内容仅作参考，所涉内容不构成任何投资意向建议。使用该报告者不应以报告内容取代其独立判断，克而瑞物管不对因使用该报告内容而引致的损失承担任何责任。

站在这个新旧交接之际，以每年研究之惯例，克而瑞物管推出了“年度盘点”系列，以期总结过去、观照未来，与全国物业人一起推进行业更好向前发展。本期为“中国物业行业年度十大关键词”篇。



好房子好服务

社区安全

房屋养老金

物业费降价

催缴

卷服务

骑手友好

上市退市并存

大额回购计划

物协换届

01

好房子好服务

2024年3月9日，住建部部长倪虹在两会民生主题记者会上明确表示，今后拼的是高质量，拼的是新科技，拼的是好服务。谁能抓住机遇、转型发展，谁能为群众建设好房子、提供好服务，谁就能有市场，谁就能有发展，谁就能有未来。“好房子好服务”成为贯穿2024年物业管理行业发展的重要主题。

其一，政策持续落地，进一步明晰“好房子好服务”的内涵。

CRIC 克而瑞·物管



克而瑞物管为易居中国旗下大物业领域专业研究平台，致力于打造中国物业行业第一专业影响力。

【免责声明】

本报告所载资料与观点及其出处皆被克而瑞物管认为可靠，但克而瑞物管不对其准确性、可靠性做出任何保证，报告内容仅作参考，所涉内容不构成任何投资意向建议。使用该报告者不应以报告内容取代其独立判断，克而瑞物管不对因使用该报告内容而引致的损失承担任何责任。

2024年8月，国新办举行“推动高质量发展”系列主题新闻发布会，住建部部长倪虹指出，建设“好房子”需要好标准、好设计、好材料、好建造、好服务。“好房子”需要好服务，将实施居住服务提升行动，下大力气提高物业服务水平，支持养老、托育、家政等线上线下生活服务。11月，国务院总理李强参观调研中国建筑科技展，五次强调了“好房子”的重要性，着重提及“好房子”的四项标准，即安全、舒适、绿色、智慧。

其二，品牌物企积极探索“好房子好服务”的实践路径。

一方面，为了解决产品与服务之间的脱节问题，越来越多的集团企业正在大力推进地物协同发展战略，致力于打造从建设到运营服务全链条的服务体系，以便为业主建设好房子、提供好服务。如在承接查验阶段，碧桂园服务依照工程质量验收标准、规范，前介团队全方位检查房屋墙面土建质量、入户门、门窗、防水等100多项内容，现场测试墙面垂直度、平整度、空鼓开裂、阴阳角方正度等，严格把关房屋质量。并还原真实使用场景，全面排查房屋隐患，不仅注重功能的实用性，更注重业主的体验感。

另一方面，品牌物企迭代升级服务体系，进一步提升服务标准，为业主营造更为优质的服务体验。

首先，服务内容趋向定制。如中海物业基于“好服务”理论研究与多年实践经验总结，构建了“1+2+N”标杆项目服务体系。其中，“1”是指标杆项目需要具备持续稳定高质量运营的能力，“2”是指员工满意和社会认可，“N”是指好服务的多元化场景。又如亚新服务焕新发布“亚新美好家生态服务体系”，住宅业态形成完善的4级产品体系——新享+、新雅+、新舒+、新悦+，其中“新享+”服务重点关

注服务的专属定制、精致化和尊享性，为业主提供美好食堂、美好驿站、美好学堂、美好生鲜、美好水站、美好书吧等专属定制服务。

其次，服务标准颗粒度进一步细化。如保利物业发布《绿化养护全周期管控白皮书》，通过制定绿化养护全周期管理的六个关键阶段和专业的服务动作，解决地产前期开发和物业后期服务存在的问题，保障绿化养护在前、中、后期的质量，进一步提升基础物业服务品质。以后期养护阶段为例，保利物业将通过绿化养护分级定位，明确不同等级的服务标准，并根据四季更迭塑造四时园林，提升业主对绿化服务的满意度。

CRIC 克而瑞·物管



克而瑞物管为易居中国旗下大物业领域专业研究平台，致力于打造中国物业行业第一专业影响力。

【免责声明】

本报告所载资料与观点及其出处皆被克而瑞物管认为可靠，但克而瑞物管不对其准确性、可靠性做出任何保证，报告内容仅作参考，所涉内容不构成任何投资意向建议。使用该报告者不应以报告内容取代其独立判断，克而瑞物管不对因使用该报告内容而引致的损失承担任何责任。

02

社区安全

2024年，社区安全事故频发，给物业安全管理敲响警钟。2月，南京市雨花台区明尚西苑6栋发生火灾，造成15人死亡，44人受伤，火灾为地面架空层停放电动自行车处起火引发。9月，西安一小区发生一起坠井事故，一名8岁女童不幸遇难，事发时井口仅由3块胶合板掩盖。10月，厦门13岁男孩在小区内玩耍时触电身亡，涉事地灯没有安装漏电保护装置，也没有接地线。

中央高度重视社区安全管理工作，出台了一系列的管控政策措施，旨在全面加强社区安全管理。以电动车安全管理为例，2024年4月12日，国务院召开常务会议，部署开展电动自行车安全隐患全链条整治工作，要求全面提升电动车生产、销售、使用、停放、充电、报废回收等各环节安全水平。5月23日，全国电动自行车安全隐患全链条整治工作专班部署各地集中开展夜查行动，当晚全国共组成7.4万个夜查小组，对6.3万个住宅小区、17.5万个自建房以及23.3万家夜间经营场所进行了检查，689家单位、856家物业服务企业被立案处罚，7300余名个人被依法处理。

南京、长沙、浙江等多省市紧急发文，要求加强社区电动车安全管理，并开展社区消防安全专项检查。如河南省消防救援总队等四部门联合发布通告，对违规停放、飞线充电等行为，将分别处以罚款、追究刑

事责任等惩戒措施。

与此同时，品牌物企持续升级社区安全管理措施，并取得了较好的效果。如招商积余早已将窨井安全列入日常巡检中，并加装井盖防坠网，模拟测试防坠网支撑性确保牢固。

CRIC 克而瑞·物管



克而瑞物管为易居中国旗下大物业领域专业研究平台，致力于打造中国物业行业第一专业影响力。

【免责声明】

本报告所载资料与观点及其出处皆被克而瑞物管认为可靠，但克而瑞物管不对其准确性、可靠性做出任何保证，报告内容仅作参考，所涉内容不构成任何投资意向建议。使用该报告者不应以报告内容取代其独立判断，克而瑞物管不对因使用该报告内容而引致的损失承担任何责任。



再如万物云持续开展“G4 行动”，不仅提升了社区的应急救援能力，让更多人跑赢黄金四分钟，还激发了业主参与社区安全管理的积极性，很多业主自发参与众筹资金、应急培训，形成了良好的社区安全文化。目前，万物云在深圳、北京等多城在管住宅小区已全部配置 AED 设备，并实现面客服务者 CPR 技能百分百覆盖。



03

房屋养老金

2024 年 8 月 23 日，住建部在国新办新闻发布会上表示，研究建立房屋体检、房屋养老金、房屋保险三项制度，构建全生命周期房屋安全管理长效机制，上海等 22 个城市正在开展试点。如上海，2024 年先行在浦东等区开展试点房屋养老金制度，在试点基础上，2025 年全市

推开。

表：部分城市房屋养老金试点进展情况

| 城市 | 房屋养老金试点进展 |
|----|--|
| 广州 | 2024年3月，广州市发布《广州市城镇房屋安全保险制度实施方案》，提出在部分条件成熟的范围内率先试点推行房屋安全保险制度。 |
| 济南 | 2024年5月，《济南市住宅专项维修管理办法(征求意见稿)》面向社会公开征求意见，对续筹、使用等作出调整和明确规定。 |
| 天津 | 2024年6月，《天津市滨海新区房屋养老金管理办法(征求意见稿)》发布，成为全国首个发布房屋养老金办法(征求意见稿)的城市。 |
| 上海 | <p>·2024年8月，上海市市长龚正表示，上海将探索房屋体检、房屋养老金、房屋保险三项制度，2024年先行在浦东等区开展试点房屋养老金制度，在试点基础上，2025年全市推开。</p> <p>·8月29日，上海市房管局发布《关于规范本市住宅维修资金管理的若干规定》，对全市住宅物业管理区域内维修资金的归集、使用和管理进行了明确。</p> |
| 杭州 | <p>·杭州已全面推广电梯“养老”保险。</p> <p>·杭州鼓励小区将公共收益补充到小区物业专项维修金账户，在上城区、拱墅区和西湖区率先试点老旧小区物业专项维修续交、补建工作。</p> <p>·2024年3月1日起，《杭州市住宅工程质量潜在缺陷保险试点实施办法》正式开始实施。</p> |
| 重庆 | 重庆市级公有房屋安全保险项目引入了事前事中的风险事故预防管理，建立了“保险+体检+监测+服务”的既有房屋安全管理机制。2024年，重庆首笔公有房屋安全保险赔款支付到位。 |
| 合肥 | 2024年9月，合肥市发布《合肥市集中开展住宅老旧电梯维修改造更新专项行动实施方案的通知》提出，争取超长期特别国债资金支持住宅老旧电梯维修改造更新。 |
| 长沙 | 2024年，长沙制订《维修资金日常续筹试点实施细则(讨论稿)》。2024年8月《长沙市物业专项维修资金使用实施细则(试行)》，就使用范围、流程、主体责任等问题进行了明确。 |
| 宁波 | 新版“房屋养老金”管理办法出台，对于补交物业专项维修资金的老旧小区给予财政补贴，具体缴存办法为：按新建项目的60%交，剩下40%为政府补贴。 |
| 济宁 | 积极推进房屋质量保险制度试点工作，探索推行“商业保险+抽查巡检+技术服务”的自建房安全责任保险模式，并在下辖的邹城市、微山县先行先试推行自建房质量安全责任保险。 |
| 烟台 | 探索建立城市住宅养老金、城市住宅体检、城市住宅保险等制度，莱山区率先试点。 |

资料来源：壳而瑞物管整理

据悉，房屋养老金由个人账户和公共账户两部分组成，其中个人账户就是业主交存的住房专项维修资金，公共账户则由政府负责建立，地方政府可以通过财政补一点、土地出让金归集一些等方式筹集，不会增加个人负担。

综合考虑存量房交付年限、新建商品房规模等多方面因素，截至2024年，全国房龄达到20年以上的住宅项目占比约43%，预计到2030年这一比例将提升至60%，意味着未来6年内老项目占比将激增17%，说明房屋老龄化问题愈加严峻。

分省市来看，上海、辽宁、天津、山西、河北、山东和浙江等省市住房老龄化问题突出，尤其是上海，建成于2000年前的住房家庭户数占比近50%。

【免责声明】

本报告所载资料与观点及其出处皆被壳而瑞物管认为可靠，但壳而瑞物管不对其准确性、可靠性做出任何保证，报告内容仅作参考，所涉内容不构成任何投资意向建议。使用该报告者不应以报告内容取代其独立判断，壳而瑞物管不对因使用该报告内容而引致的损失承担责任。

对于物业管理行业而言，房屋老龄化不仅会加剧维修困境，还将带来高事故率、高冲突等一系列问题。一旦这些问题威胁到业主的生命财产安全，业主潜意识将物业视为第一责任人，势必将进一步激化物业管理矛盾。

虽然房屋养老金制度已步入试点阶段，但相关配套制度尚不健全，如公共账户资金的筹集方式仍需在法律法规层面予以明确。而从局部城市试点到全国大范围推广恐怕还需较长的时间周期，住房老龄化问题依旧是物业管理行业面临的重大挑战。

CRIC 壳而瑞·物管



壳而瑞物管为易居中国旗下大物业领域专业研究平台，致力于打造中国物业行业第一专业影响力。

【免责声明】

本报告所载资料与观点及其出处皆被壳而瑞物管认为可靠，但壳而瑞物管不对其准确性、可靠性做出任何保证，报告内容仅作参考，所涉内容不构成任何投资意向建议。使用该报告者不应以报告内容取代其独立判断，壳而瑞物管不对因使用该报告内容而引致的损失承担任何责任。

04

物业费降价

2024年，重庆、银川、青岛和武汉4城再公示物业费标准，引发降价舆情。部分业主质疑所在小区物业费显著高于政府指导价，且过高的物业费与实际享受到的服务质量严重脱节，要求物企对照政府规定的物业服务标准，详细公示超等级物业服务方案或者下调物业费。部分业主更是希望更换物业公司，以便降低物业费。

青岛严令超出政府指导价的住宅小区限期调整物业费。2024年5月，青岛城阳区住建局印发《关于对普通住宅前期物业服务收费超出政府指导价进行自查整改的通知》，要求物企自查整改，依照物业服务区域收费面积相应调整基准价格上浮幅度。2024年10月，青岛西海岸新区市场监督管理局等3部门联合印发《关于严格执行青岛市普通住宅前期物业服务收费价格政策的特别提醒告诫函》，要求70家超出政府指导价的小区物业公司限期调整收费并退费。

表：2024年部分城市/区政府指导价政策

| 时间 | 城市 | 政策文件 | 变化 |
|----------|-----------|--------------------------------------|-------------------|
| 2024年2月 | 重庆 | 关于发布《重庆市政府定价的经营服务性收费目录清单（2024年版）》的公告 | 限价1.9元/平方米·月，8年未变 |
| 2024年5月 | 银川 | 关于印发《银川市普通住宅前期物业服务和停车收费政府指导价标准方案》的通知 | 限价2.2元/平方米·月 |
| 2024年5月 | 青岛（城阳区） | 《关于对普通住宅前期物业服务收费超出政府指导价进行自查整改的通知》 | —— |
| 2024年6月 | 武汉（江夏区） | 《关于制定江夏区住宅前期物业服务收费标准的通知》 | 限价2.4元/平方米·月 |
| 2024年10月 | 青岛（西海岸新区） | 《关于严格执行青岛市普通住宅前期物业服务收费价格政策的特别提醒告诫函》 | —— |

资料来源：克而瑞物管整理

CRIC 克而瑞·物管



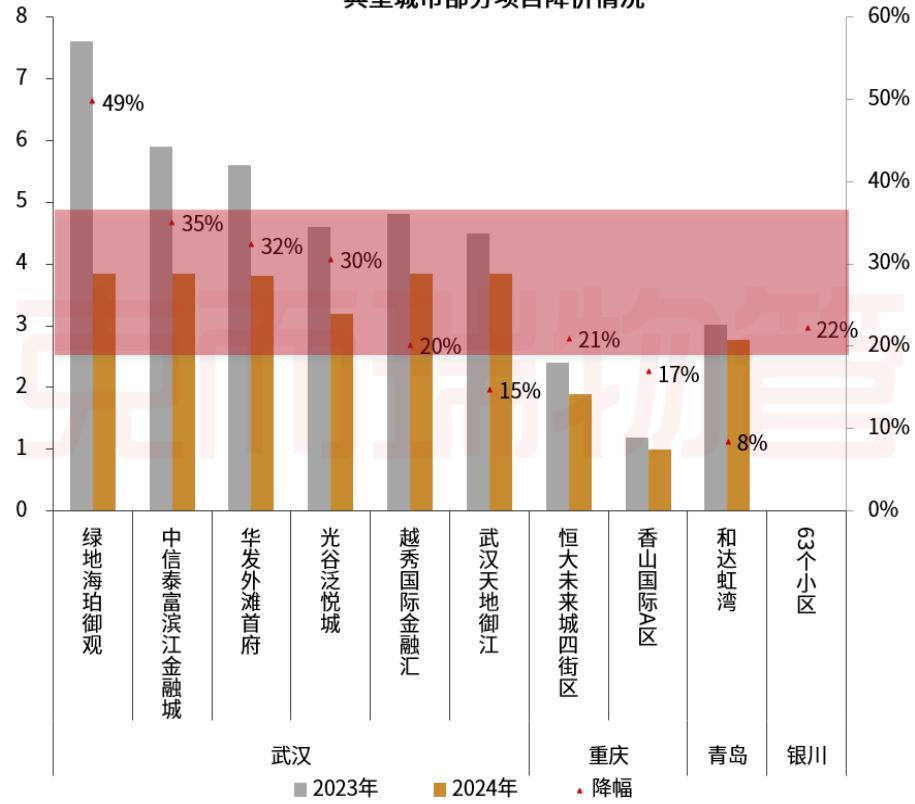
克而瑞物管为易居中国旗下大物业领域专业研究平台，致力于打造中国物业行业第一专业影响力。

【免责声明】

本报告所载资料与观点及其出处皆被克而瑞物管认为可靠，但克而瑞物管不对其准确性、可靠性做出任何保证，报告内容仅作参考，所涉内容不构成任何投资意向建议。使用该报告者不应以报告内容取代其独立判断，克而瑞物管不对因使用该报告内容而引致的损失承担任何责任。

据公开资料显示，2024年上述4城百余个项目实现了物业费的下调，降幅在20%-35%之间。多数降价小区通过业主与物业公司友好协商达成的，物业公司承诺降低物业费，但不降低物业服务标准。部分降价小区则是借助更换物业公司的方式，达成降低物业费的诉求。

典型城市部分项目降价情况



数据来源：克而瑞物管整理

政府指导价难以客观反映各项目的实际运营状况。一方面，近年来，劳动力成本持续上升，但政府指导价连续多年保持不变，显然是有失公允。另一方面，影响物业成本的因素庞杂，政府指导价并未全面考量不同项目的个性化因素。如水景系统维护，简单的静态水景年维护费用可能在10-20万元，单次深度清洁费用在10万元左右，加上能

耗费用，年维护成本高达百万；又如会所运营成本包括水处理、健身器材维护、人员薪酬及能源消耗等，年度运营总费用动辄突破百万。再如每新增1个出入口，大约得增加5名保安才能覆盖全年的门岗需求，最低将产生30-50万元的成本。因此，“物业费”一刀切”并不利于行业健康发展。

值得一提的是，部分物企已积极尝试应对，通过推行菜单式定制服务，更好地适应不同项目的差异化服务需求。如中海物业采用“项目运营成本定额”的方法，对物业项目运营成本、资源进行更合理、更科学的管控，并设计服务菜单，对应不同岗位、工种、服务产品、服务标准生成通用版和定制版服务菜单，让业主明明白白消费。又如万科物业创新推出“弹性定价”，全面梳理社区内的95个服务空间、1530个作业对象，共计508项作业SLA集（服务事项）。其中，158项是底线要求，体现了企业的核心经营原则，剩余的350项作为可选服务，客户根据自身需求进行选择。

CRIC 壳而瑞·物管



壳而瑞物管为易居中国旗下大物业领域专业研究平台，致力于打造中国物业行业第一专业影响力。

【免责声明】

本报告所载资料与观点及其出处皆被壳而瑞物管认为可靠，但壳而瑞物管不对其准确性、可靠性做出任何保证，报告内容仅作参考，所涉内容不构成任何投资意向建议。使用该报告者不应以报告内容取代其独立判断，壳而瑞物管不对因使用该报告内容而引致的损失承担任何责任。

05

催缴

在2024年中期业绩会上，碧桂园服务执行总裁兼首席财务官黄鹏表示，为了应对上涨的应收账款，已成立了欠款追讨委员会，由公司高管组成，通过实行强有力的组织保障来下达任务和全面推进各项欠款追讨。

目前，物企整体现金流吃紧，应收账款的账期拉长。2024年上半年，上市物企经营性现金流净额均值为-0.59亿元，应收账款均值持续提升至17.5亿元，同比增长15.7%，应收账款周转天数持续提升至129天，同比增加3天。

针对不同客户，物企分类采取了差异化的催缴策略：

其一，住宅业主“花式”催收，具体措施包括催收奖励提升、激励政策提升、一户一策攻坚克难等。如开展缴费抽奖活动，提前预缴物业

费的业主即可参与抽奖；又如项目成立催收执行小组，每天制定详细的催收计划和目标，并及时奖励当天催费有收获的员工；再如建立“业主档案库”，以便深入了解每户业主的需求，从而制定更加精准有效的催缴策略。

其二，开发商以资抵债，据不完全统计显示，2024年，万物云、融创服务、金科服务等8家上市物企与关联房企开展了十余笔以资抵债交易，合计抵消应收账款超26亿元。其中，万物云与万科开展了6笔以资抵债交易，共计抵消应收账款超12亿元。

CRIC 克而瑞·物管



克而瑞物管为易居中国旗下大物业领域专业研究平台，致力于打造中国物业行业第一专业影响力。

【免责声明】

本报告所载资料与观点及其出处皆被克而瑞物管认为可靠，但克而瑞物管不对其准确性、可靠性做出任何保证，报告内容仅作参考，所涉内容不构成任何投资意向建议。使用该报告者不应以报告内容取代其独立判断，克而瑞物管不对因使用该报告内容而引致的损失承担任何责任。

其三，政府三角债转化，如雅生活服务通过与业主方(郑镇人民政府等四个政府主体)、关联企业签订贷款协议的方式，将5175万元应收账款以贷款的形式出借给关联企业，然后关联企业再将这笔资金用于支付税款。虽然这种操作最终并未直接转化为现金回收，但对于企业而言，能够获得等值的抵押资产总比坏账计提更为有利，不失为一种创新的尝试。

表：2024年物企针对不同客户的催缴策略

| 客户 | 催缴策略 |
|------|-------------------------|
| 住宅业主 | 催收奖励提升、激励政策提升、一户一策攻坚克难等 |
| 开发商 | 以资抵债 |
| 政府 | 三角债转化 |

资料来源：克而瑞物管整理

与此同时，多城发文要求公职人员带头清缴物业费，并采取约谈教育、媒体曝光等惩戒措施。如2024年12月，贵州省荔波县住建局印发《关于限期缴纳物业服务费的通知》，将欠缴物业服务费的公职人员名单、欠缴时间及金额函告其工作单位，同时报送县纪委监委、县委组织部及县文明办。

表：2024年部分城市发文要求公职人员带头清缴物业费

| 日期 | 部门 | 政策 | 主要内容 |
|----------|-----------------------|----------------------------------|--|
| 2024年3月 | 于都县委组织部 | 《全县党员干部带头参与小区物业管理服务十条措施》 | 恶意拖欠物业管理费3个月以上的，由所在单位党组织对其约谈教育并限期1个月内足额交纳；限期内仍未缴纳的，进行全县通报。逾期6个月未缴纳的，由物业服务企业集中向县人民法院提起诉讼，申请强制执行，并在媒体上曝光。 |
| 2024年4月 | 兴国县城市基层党建引领基层治理工作领导小组 | 《全县党员和干部带头维护小区物业管理秩序若干措施》 | 对拖欠物业服务费3个月以上的，经物业服务公司3次催缴仍未按时足额缴纳物业服务费的党员和干部，经县住保中心党组、城市社区党工委核实后，在有关媒体和小区公告栏内予以公示，并反馈至其所在单位，所在单位要对其约谈教育，并限期1个月内足额缴纳；限期内仍未足额缴纳的，在党员到社区报到年度评定中，不得评定为“一般”以上等次。 |
| 2024年11月 | 泉州市委组织部 | 《关于在物业管理提升专项行动中开展“我是党员我带头”活动的通知》 | 全市广大党员要带头树立正确的物业服务消费理念，自觉履行行业义务、承担业主责任，按时足额缴纳物业服务费，自觉补缴历史欠费。 |
| 2024年12月 | 贵州省荔波县住建局 | 《关于限期缴纳物业服务费的通知》 | 将欠缴物业服务费的公职人员（含国企及退休人员）名单、欠缴时间及金额函告其工作单位，同时报送县纪委监委、县委组织部及县文明办。 |

资料来源：克而瑞物管整理

CRIC 克而瑞·物管



克而瑞物管为易居中国旗下大物业领域专业研究平台，致力于打造中国物业行业第一专业影响力。

【免责声明】

本报告所载资料与观点及其出处皆被克而瑞物管认为可靠，但克而瑞物管不对其准确性、可靠性做出任何保证，报告内容仅作参考，所涉内容不构成任何投资意向建议。使用该报告者不应以报告内容取代其独立判断，克而瑞物管不对因使用该报告内容而引致的损失承担任何责任。

06

卷服务

2024年，住宅市场压力进一步加剧，物业服务整体满意度同比下降约2%，换手率则持续提升至3.3%。为了从竞争中脱颖而出，更多物企开始卷服务，不仅是后期物业服务精益求精，更将服务创新延伸至案场营销、规划设计阶段，形成了从前端到后端的全方位服务体系。

其一，基础服务不断细化。对于服务过程，物企正在不断地趋于量化标准，将服务颗粒度打磨得越来越细。如招商积余量化雨雪天气的服务时效，在雨雪停后，15分钟就要对垃圾、积水进行处理，30分钟内擦拭座椅等设施。

对于物业服务结果的考评标准，一些内容很难进行量化评判，比如对于服务人员的“礼貌热情”“耐心倾听”等难以用精确的数字去衡量；但是，对于能够推行量化评判的方面，物企正在将标准变得越来越具象化、数字化，以便更好地考评服务结果。如融创服务用A4纸考评绿化养护结果，灌木篱死亡不可超过A4纸大小，缺株面积不可超过A4纸大小，草坪病虫害发生面积单处不可超过A4纸大小，草坪

内每平米匍匐类杂草不可超过 A4 纸大小。

其二，服务体系全面升级。全面升级服务体系成为越来越多物企的选择。不仅在服务内容上有所创新，在服务方式上也更加注重科技应用，以便更好地提升服务品质和客户体验，积极响应市场变化与客户需求。如金茂服务升级 MOCO 服务体系 2.0，创新提出以“服务美学”为引领的高端住宅物业服务体系，适配中国金茂 2024 年新推出的金、玉、满、堂 4 大新产品体系推出《金茂服务“金玉满堂”服务产品价值体系》，针对示范区同步完成服务升级。

CRIC 克而瑞·物管



克而瑞物管为易居中国旗下大物业领域专业研究平台，致力于打造中国物业行业第一专业影响力。

【免责声明】

本报告所载资料与观点及其出处皆被克而瑞物管认为可靠，但克而瑞物管不对其准确性、可靠性做出任何保证，报告内容仅作参考，所涉内容不构成任何投资意向建议。使用该报告者不应以报告内容取代其独立判断，克而瑞物管不对因使用该报告内容而引致的损失承担任何责任。

其三，案场营销阶段前置物业服务。在案场营销阶段，便前置会所运营服务，如招商积余在武汉的招商·武昌序项目为业主搭建了会所运营序 Club 小程序，并将服务运营前置，会所自项目入市即正式运营。又如华发物业服务在珠海的湾玺壹项目提前运营会所，启动湾玺荟 CLUB，只向内部业主开放，内部打造星级健身、室内恒温泳池、多功能宴会厅、日咖夜酒等高端服务功能。

其四，规划设计阶段推进地物协同。如在规划设计阶段，保利物业发布《品质回顾手册——前介工程篇》，涉及节能降本、效应提升、标准规范、管理优化、精益细节和缺陷改造等六个板块，并通过众多的经典案例展示，进一步助力地产在前期开发阶段提升产品品质。

表：2024年部分物企升级住宅物业服务体系

| 日期 | 物企 | 服务体系升级 | 主要内容 |
|----------|-------|----------------|--|
| 2024年10月 | 保利物业 | 东方礼遇服务体系 焕新 | <ul style="list-style-type: none"> ·在建设阶段，建立专户的《东方礼遇居家维护档案》，通过地产开发和配套图纸信息，整理归类所有家私、家电、数码产品明书及保修证明 ·在收楼阶段，建立实景式培训，以精装样板间作为管家团队的培训间，确保每一位管家都熟悉各项配置的位置、规格和操作方式 ·在入住阶段，建立可视化设备操作指南，当客户遇到的使用问题，可以选择让管家上门辅助，也可以通过远程发送视频指引，快速解决 ·环境服务：针对外立面和主干道的石材，由专业养护团队制定周期性养护计划追求看到石材原色；针对园林绿化，通过《全周期绿化养护白皮书》拉通前后期养护的平稳交替；针对奢石和重点景观，预留备品备件，做到原材料原厂级维修 |
| 2024年9月 | 华侨城服务 | “赏生活”社区服务体系 | <ul style="list-style-type: none"> ·基础服务“品质共赏”，以高品质、高标准的服务确保业主的生理与安全需求得到坚实保障 ·惊喜服务“暖心关怀”，传递爱与尊重，让每一位业主感受到家的温暖与归属感 ·社群运营“乐邻共创”，促进业主间的相互认知与理解，激发社群活力，共同提升审美情趣与生活品质 ·智慧增值“事事无忧”，通过科技赋能，让生活更加便捷高效，助力每一位业主在追求卓越的道路上不断前行 |
| 2024年上半年 | 金茂服务 | 升级MOCO服务体系2.0 | <ul style="list-style-type: none"> ·创新提出以“服务美学”为引领的高端住宅物业服务体系；基于服务体系升级，金茂服务适配中国金茂2024年新推出的金、玉、满、堂4大新产品体系推出《金茂服务“金玉满堂”服务产品价值体系》，同时针对示范区同步完成服务升级 |
| 2024年3月 | 时代邻里 | 社区服务花4服务体系 | <ul style="list-style-type: none"> ·紫荆花：为业主提供尊崇个性化的、细致的定制服务，更以全维度运用行业领先智慧科技，超高效响应业主每一项需求，提供超越期待的专属服务与生活体验 ·金百合：在平凡的细节中渗入更多用心，以更具温度的服务为业主创造惊喜增进情感交融，将人文与善意融入细节，打造老人、儿童、宠物“三友好”的温暖社区 ·郁金香：以服务为链接、以社群为抓手，定期开展活动，汇聚更多的社区成员加入邻里生活，营造“共建共治共享”的乐活社区 ·向日葵：以规范有序的服务保障，以及一专多能的综合素质，重塑社区运行中枢，提升居民的归属感与幸福感，以尺度量化机制赋能公共服务，激发城市发展活力 |
| 2024年2月 | 亚新服务 | 亚新美好家生态服务体系 | <ul style="list-style-type: none"> ·基石服务：以“更舒适、更安全、更便捷、更优美”的居住环境为目标，围绕前期管控、全心服务、数智平台、宜居宜家四大维度进行服务设计 ·共治共享：通过党建引领、共商共议、服务倾听、志愿服务等方式，集聚服务力量，构建起社区党委引领、物业公司服务、业主积极参与的基层共建共治共享体系 ·社群营造：包含多彩活动、主题社团、居家养老、成长驿站，活动内容覆盖从传统社区活动到节庆活动、定制活动等 ·多元体验：为业主提供生活服务和资产服务，并结合会员体系和红色联盟治理体系，关注多业态下不同客户群体的需求差异 ·满意度提升理念：关注客户的五感体验和员工态度、行为的管控，聚焦客户出入动线、管理空间流程等高频场景的规划，进行全面细致落位 ·满意度提升措施：在环境卫生、绿化养护、交通秩序、安全维护管理、公共设施维护和客户维系上，针对性地进行服务内容的升级，强化服务细节的管控 |
| 2024年1月 | 中建物业 | 升级7S社区服务体系 | <ul style="list-style-type: none"> ·Space空间 全龄社区：专注全生命周期的关怀，用细致入微的服务营造全龄社区，提供“儿童优育、成人优乐、老人优活”的生活方式 ·Smart智能 智能土区：以智慧社区搭载智能安防系统，改造并升级过的电子巡更系统，全面覆盖园区、天台、地库等重点高密区，对社区出入口、岗亭内、服务中心、中控室、园区水系高危区等加装云瞳系统 ·Sense兴趣 幸福睦邻：通过丰富有趣的社区文化营造为业主搭建邻里沟通交流的平台，开展“缤纷四季”文化主题活动，培育出可持续、可衍生的睦邻文化 ·Safe安全 人防社区：每日至少2次对公用设施设备进行巡检，每周2次武装巡逻，在集中装修期公区提供成品保护服务 ·Service 舒心管家：管家服务会负责业主档案信息管理、票务代订、暖心提示、访客接待、收发快递及送货上门、空屋管理（水电燃气开关、开窗通风）等服务 ·Summarily 及时服务：报修15分钟内响应、急修20分钟到达现场处理、一般维修1小时内或在双方约定时间到达现场 ·Serve 定制服务：菜单式定制服务从适老化家具定制、搬家及大件物品搬运、室内紫外线消毒、衣柜整理、更改居家布置格局、到电子产品调试及使用指导、居家保洁、洗衣熨烫、绿植代管、食材代购、上门烹饪家宴等，都具有完备的执行规范 |



克而瑞物管为易居中国旗下大物业领域专业研究平台，致力于打造中国物业行业第一专业影响力。

【免责声明】

本报告所载资料与观点及其出处皆被克而瑞物管认为可靠，但克而瑞物管不对其准确性、可靠性做出任何保证，报告内容仅作参考，所涉内容不构成任何投资意向建议。使用该报告者不应以报告内容取代其独立判断，克而瑞物管不对因使用该报告内容而引致的损失承担责任。

07

骑手友好

CRIC 壳而瑞·物管



壳而瑞物管为易居中国旗下大物业领域专业研究平台，致力于打造中国物业行业第一专业影响力。

【免责声明】

本报告所载资料与观点及其出处皆被壳而瑞物管认为可靠，但壳而瑞物管不对其准确性、可靠性做出任何保证，报告内容仅作参考，所涉内容不构成任何投资意向建议。

使用该报告者不应以报告内容取代其独立判断，壳而瑞物管不对因使用该报告内容而引致的损失承担任何责任。

2024年8月，杭州某小区发生一起保安与外卖骑手之间的冲突事件，引发片区内的外卖骑手大量聚集声讨。

一时之间，如何妥善处理保安与外卖骑手之间的关系成为市场热议的话题。一方面，部分业主强调访客管理对于社区安全的重要性，门岗保安应严格执行访客管理制度，并合理规划外卖骑手在社区内的通行路线，从而确保社区安全秩序。另一方面，也有业主指出物业管理、外卖服务均是社区生活不可或缺的服务者，主张不能仅考虑物业管理的便利性，而对外卖服务造成不必要的限制，提倡共建和谐共存的社区生活服务生态环境。

值得关注的是，2024年9月12日，中国物业管理协会与美团联合发布《关于共同畅通配送服务“最后一百米”的倡议书》，呼吁广大物业服务企业与外卖平台、骑手共同行动，畅通配送服务“最后一百米”，共建更加和谐的友好社区。

多家物企与平台企业共建“骑手友好社区”，既便利骑手通行，又保障社区安全管理。万科物业携手美团发布“骑手友好社区”通行解决方案，通过两家企业之间的数据对接，骑手可在小区入口处扫描物业小程序码，实现一键登记、即时验证，通行全过程仅需数秒。随后中海物业、金科服务、金地智慧服务、保利物业、龙湖智创生活、美置服务等物企纷纷加入共建“骑手友好社区”。截至2024年10月底，“骑手友好社区”通行解决方案已累计服务超160万骑手，2024年将拓展至全国万余个小区。



克而瑞物管为易居中国旗下大物业领域专业研究平台，致力于打造中国物业行业第一专业影响力。

【免责声明】

本报告所载资料与观点及其出处皆被克而瑞物管认为可靠，但克而瑞物管不对其准确性、可靠性做出任何保证，报告内容仅作参考，所涉内容不构成任何投资意向建议。使用该报告者不应以报告内容取代其独立判断，克而瑞物管不对因使用该报告内容而引致的损失承担任何责任。

除了为骑手提供通行便利，万科物业、中海物业、金科服务、龙湖智创生活等物企还依托小区门岗建设骑手驿站，为骑手提供休息、饮水、手机充电等服务，并设立 24 小时远程指路热线、规划专用停车区，解决骑手找楼难、停车难等问题。

08

上市退市并存

国资物企成为上市主力。一方面，泓盈城市服务、经发物业两家国资物企上市，上市周期大幅缩短。相较于 2023 年润华服务及众安智慧生活几番递表，平均上市周期达 661 天，2024 年泓盈城市服务、经发物业两家国资物企相继在港交所挂牌上市，平均上市周期缩短至 307 天。从历年国企与民企上市周期来看，国资属性加持效应明显。据统计，2023 年无新增国资物企上市。2022 年，国资物企平均上市周期为 307 天，较民营企业缩短了 23 天。

表：部分国资物企上市时间及周期

| 国资物企 | 首次递表时间 | 通过聆讯时间 | IPO上市时间 | IPO上市周期（天） |
|--------|------------|------------|------------|------------|
| 泓盈城市服务 | 2023-06-25 | 2024-04-24 | 2024-05-17 | 327 |
| 经发物业 | 2023-09-20 | 2024-06-12 | 2024-07-03 | 287 |
| 苏新服务 | 2021-08-30 | 2022-08-01 | 2022-08-24 | 359 |
| 鲁商服务 | 2021-07-02 | 2022-06-21 | 2022-07-08 | 371 |
| 金茂服务 | 2021-08-31 | 2022-02-06 | 2022-03-10 | 191 |

资料来源：公开资料、克而瑞物管整理

另一方面，深业物业、联投城市运营、瑞景城市服务、武汉城市服务等4家国资物企积极筹备上市。2024年2月6日，深业物业获得了中国证监会境外发行上市备案通知书，标志着其上市计划迈出了关键一步。2024年10月16日，深业物业更新招股书，为即将到来的IPO做好充分准备。

表：拟上市国资物企的上市进展情况

| 国资物企 | 上市进展 |
|--------|----------------------|
| 深业物业 | 已获得中国证监会境外发行上市备案通知书 |
| 联投城市运营 | 拟通过A股“ST明诚”进行资产重组上市 |
| 瑞景城市服务 | 已公示H股上市相关的主要中介团队预中标人 |
| 武汉城市服务 | 力争在“十四五”期间实现港股上市战略目标 |

资料来源：克而瑞物管整理

克而瑞物管为易居中国旗下大物业领域专业研究平台，致力于打造中国物业行业第一专业影响力。

【免责声明】

本报告所载资料与观点及其出处皆被克而瑞物管认为可靠，但克而瑞物管不对其准确性、可靠性做出任何保证，报告内容仅作参考，所涉内容不构成任何投资意向建议。使用该报告者不应以报告内容取代其独立判断，克而瑞物管不对因使用该报告内容而引致的损失承担任何责任。

华发物业服务、融信服务两家上市物企主动寻求私有化退市。2024年5月27日，华发物业服务发布公告称，母公司华发股份拟对华发物业服务进行私有化，注销价格为0.29港元/股，较其停牌前收市价0.222港元溢价约30.63%。9月30日收盘后，华发物业服务正式完成退市，成为继蓝光嘉宝服务之后第二家退市的上市物企。无独有偶，2024年11月22日，融信服务发布公告称，控股股东融心一品拟以协议安排方式将公司私有化并撤销上市地位，注销价每股0.60港元，较停牌收报0.52港元溢价约15.38%。

分析上市物企私有化退市的原因，不乏以下两方面因素：其一，股票交易流动性相对较低，且股价呈下降趋势，上市平台已失去融资能力。其二，私有化利于公司长远发展，还能减少审计及合规义务相关的成本支出。

09

大额回购计划

2024年，共计11家上市物企实施了股票回购计划，回购总次数310次，回购总股数1.62亿股，回购总金额8.03亿元。

万物云、碧桂园服务和招商积余3家上市物企抛出了大额回购计划。如万物云于2024年6月4日发布公告称，拟以自有资金回购1.18亿股，回购总金额最高达58亿港元，占公司市值的比例多达20.5%。自公告发布后，万物云共计回购总股数达1417万股，回购总金额3.06亿港元，拟回购股数、金额的完成率分别为12%和5.3%，预示着继续回购的空间巨大。

CRIC 克而瑞·物管



克而瑞物管为易居中国旗下大物业领域专业研究平台，致力于打造中国物业行业第一专业影响力。

【免责声明】

本报告所载资料与观点及其出处皆被克而瑞物管认为可靠，但克而瑞物管不对其准确性、可靠性做出任何保证，报告内容仅作参考，所涉内容不构成任何投资意向建议。使用该报告者不应以报告内容取代其独立判断，克而瑞物管不对因使用该报告内容而引致的损失承担任何责任。

又如招商积余于2024年10月14日发布公告称，拟以自有资金或自筹资金进行股份回购，回购总金额不超过1.56亿元，占公司市值的比例达1.3%。2024年12月10日，招商积余完成了首次回购，回购股份90万股，支付的总金额为989万元。

表：2024年拟大额回购的上市物企

| 企业 | 公告日期 | 拟回购股数 | 拟回购金额 | 占市值的比例 |
|-------|-------------|--------|----------|--------|
| 万物云 | 2024年6月4日 | 1.18亿股 | 58亿港元 | 20.5% |
| 招商积余 | 2024年10月14日 | 1397万股 | 1.56亿元 | 1.3% |
| 碧桂园服务 | 2024年11月18日 | 3.34亿股 | 约17.8亿港元 | 10.0% |

备注：市值为公告日当日市值

数据来源：克而瑞物管整理

上市物企显著加大回购力度，不仅向市场传递了积极的信号，彰显企业对未来发展的坚定信心，同时也反映出企业对于当前市场估值处于相对低位的预判，认为现在是回购股票的较好时机。

10

物协换届

2024年12月24日，中国物业管理协会第六次会员代表大会胜利召开，大会选举产生了第六届理事会理事、监事会监事，王志宏当选会长。



CRIC 克而瑞·物管



克而瑞物管为易居中国旗下大物业领域专业研究平台，致力于打造中国物业行业第一专业影响力。

【免责声明】

本报告所载资料与观点及其出处皆被克而瑞物管认为可靠，但克而瑞物管不对其准确性、可靠性做出任何保证，报告内容仅作参考，所涉内容不构成任何投资意向建议。使用该报告者不应以报告内容取代其独立判断，克而瑞物管不对因使用该报告内容而引致的损失承担任何责任。

对比中国物协历次换届大会，不难发现以下三点变化：

其一，时代及行业背景发生转变。经过 40 余年的发展，物业管理行业规模持续扩容，截至 2023 年末，从业人员多达 854 万人，营业收入接近 1.7 万亿元。需要正视的是，行业发展周期依旧较短，各项规范制度正在加紧完善过程中，为此社会舆论对行业存在一定的误解，这既是行业发展尚不成熟的表现，也是行业未来进步的重要动力。

其二，当选理事单位主体更为多元。克而瑞作为物业管理行业唯一的研究机构，与 50 余家省市行业协会、主管部门和近 90 家物业公司成功当选第六届常务理事单位，克而瑞副总裁张兆娟当选常务理事。这既是政府主管部门、行业协会对克而瑞的褒奖，更是一份沉甸甸的责任，克而瑞将继续秉持专业研究精神，助力企业提升服务力，为行业的高质量发展贡献一份力量！

其三，迎合时代及行业使命，制定未来 5 年新的发展规划。《中国物业管理协会发展规划(2025—2029)》清晰勾勒出中国物协未来 5 年的发展规划：其一，聚焦“好房子、好小区、好社区、好城区”四好建设、健全社会治理体系，推进物业管理行业高质量发展。其二，以行业高质量发展为宗旨，制定中国物协新的发展目标，包括推动物业管理融入基层社会治理，提升人民群众居住福祉，发挥物业管理的专业价值等。其三，重点任务将“增强服务性”放到首位，即服务国家、服务社会、服务群众和服务行业，并量化重点任务，如每年发布不少于 30 项团体标准等。

与此同时，苏州市物协、深圳市物协、河南省物协等成功完成换届。

2024年1月26日，苏州市物业管理协会完成换届，陈留杭当选新一届会长。2024年1月31日，深圳市物业管理行业协会成功换届，陈耀忠当选新一届会长。2024年6月6日，河南省物业管理协会召开换届会议，王研博当选为会长。

物协成功换届标志着物业管理行业已站在新的起点，毫无疑问未来行业发展前景依旧美好，物企将积极践行高质量发展战略，不仅追求规模扩张，而且更加注重服务质量和效率的提升。时代召唤优秀的企业，希望各家企业能够抓住机遇，在实现自身高质量发展的过程中，为居民幸福生活和社会和谐稳定作出更大的贡献。

CRIC 克而瑞·物管



克而瑞物管为易居中国旗下大物业领域专业研究平台，致力于打造中国物业行业第一专业影响力。

【免责声明】

本报告所载资料与观点及其出处皆被克而瑞物管认为可靠，但克而瑞物管不对其准确性、可靠性做出任何保证，报告内容仅作参考，所涉内容不构成任何投资意向建议。

使用该报告者不应以报告内容取代其独立判断，克而瑞物管不对因使用该报告内容而引致的损失承担任何责任。



■2024年中国物业服务企业管理规模榜TOP100 | 年度盘点②

CRIC 克而瑞·物管



2024年已经过去，过去一年的物业行业呈现多样的发展特征，有前进有踌躇，有跌宕也有乱象。

站在这个新旧交接之际，以每年研究之惯例，克而瑞物管推出了“年度盘点”系列，以期总结过去、观照未来，与全国物业人一起推进行业更好向前发展。本期为“管理规模”篇。

【免责声明】

本报告所载资料与观点及其出处皆被克而瑞物管认为可靠，但克而瑞物管不对其准确性、可靠性做出任何保证，报告内容仅作参考，所涉内容不构成任何投资意向建议。使用该报告者不应以报告内容取代其独立判断，克而瑞物管不对因使用该报告内容而引致的损失承担任何责任。





CRIC 克而瑞·物管



克而瑞物管为易居中国旗下大物业领域专业研究平台，致力于打造中国物业行业第一专业影响力。

【免责声明】

本报告所载资料与观点及其出处皆被克而瑞物管认为可靠，但克而瑞物管不对其准确性、可靠性做出任何保证，报告内容仅作参考，所涉内容不构成任何投资意向建议。使用该报告者不应以报告内容取代其独立判断，克而瑞物管不对因使用该报告内容而引致的损失承担任何责任。

【榜单解读】

01

行业集中度持续提升

TOP10 门槛提升 11.7%

CRIC 克而瑞·物管



克而瑞物管为易居中国旗下大物业领域专业研究平台，致力于打造中国物业行业第一专业影响力。

【免责声明】

本报告所载资料与观点及其出处皆被克而瑞物管认为可靠，但克而瑞物管不对其准确性、可靠性做出任何保证，报告内容仅作参考，所涉内容不构成任何投资意向建议。

使用该报告者不应以报告内容取代其独立判断，克而瑞物管不对因使用该报告内容而引致的损失承担任何责任。

1、TOP10 门槛从 3.4 亿平方米提升至 3.8 亿平方米，同比提升 11.7%

克而瑞物管 CPIC 监测数据显示，2024 年有 6 家上榜企业在管面积突破 5 亿平方米。其中，万物云以 10.6 亿平方米的在管面积荣登榜首，碧桂园服务以 10.5 亿平方米的在管面积次之，保利物业以 7.9 亿平方米的在管面积居第三。

数据显示，2024 年 TOP10 企业在管面积门槛值达 3.8 亿平方米，TOP30 企业在管面积门槛值达 1.14 亿平方米，TOP50 在管面积的门槛值达 7190 万平方米。

与 2023 年相比，TOP10 门槛提升 3981 万方，增幅为 11.7%；TOP30 门槛提升 864 万方，增幅为 8.2%；TOP50 门槛提升 1206 万方，增幅达 20.2%；TOP100 门槛提升 556 万方，增幅达 18.6%。随着头部物企在管规模基数的扩大，TOP10 门槛增幅进一步放缓。

2024年与2023年各梯队门槛值对比

| 梯队 | 2024年 | 2023年 | 同比增幅 |
|--------|-------|-------|-------|
| TOP10 | 38000 | 34019 | 11.7% |
| TOP30 | 11400 | 10536 | 8.2% |
| TOP50 | 7190 | 5984 | 20.2% |
| TOP100 | 3550 | 2994 | 18.6% |

备注：单位为万平方米

资料来源：CPIC、克而瑞物管整理

2024 年，共有 7 家上榜企业合约面积突破 5 亿平方米。其中，碧桂园服

务以 16.4 亿平方米的合约面积荣登榜首，万物云以 12.9 亿平方米的合约面积次之，保利物业以 9.8 亿平方米的面积居第三。

数据显示，TOP10 企业合约面积门槛值达 4.2 亿平方米，TOP30 合约面积门槛值达 1.3 亿平方米，TOP50 合约面积的门槛值达 8330 万平方米，TOP100 合约面积的门槛值达 4280 万平方米。

2024年物企合约面积各梯队门槛情况

| 梯队 | 2024年合约面积门槛值（万平方米） |
|--------|--------------------|
| TOP10 | 42480 |
| TOP30 | 13250 |
| TOP50 | 8330 |
| TOP100 | 4280 |

资料来源：CPIC、壳而瑞物管整理

壳而瑞物管为易居中国旗下大物业领域专业研究平台，致力于打造中国物业行业第一专业影响力。

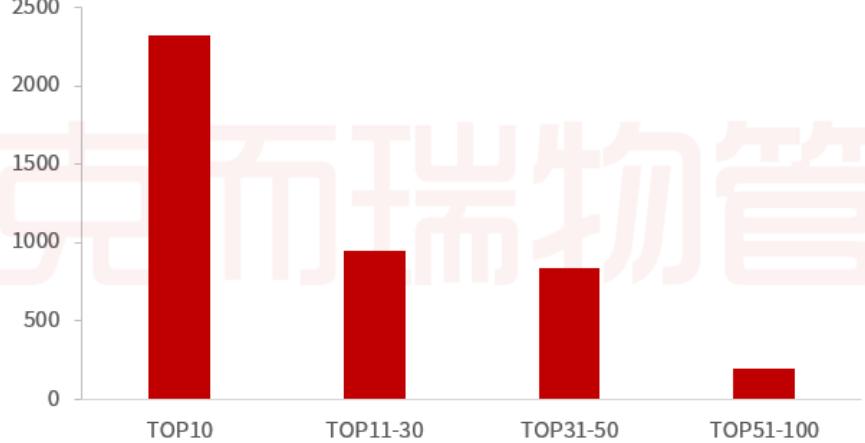
【免责声明】

本报告所载资料与观点及其出处皆被壳而瑞物管认为可靠，但壳而瑞物管不对其准确性、可靠性做出任何保证，报告内容仅作参考，所涉内容不构成任何投资意向建议。使用该报告者不应以报告内容取代其独立判断，壳而瑞物管不对因使用该报告内容而引致的损失承担任何责任。

2、头部效应凸显，梯队差距持续扩大

2024 年，物业行业持续向高质量方向迈进。TOP10 企业更加聚焦高质量项目，新增合约面积为 2320 万平方米，这些企业在规模效应、资源优势、品牌影响力等方面保持着领先地位。头部企业与其他梯队之间的差距进一步扩大。2024 年 TOP10 企业新增合约面积均值为 TOP11-30 企业的 2.4 倍。

2024年不同梯队企业新增合约面积均值（万平方米）



资料来源：CPIC、壳而瑞物管整理

02

规模增长持续放缓

区域深耕加速前行

ERIC 壹而瑞·物管



克而瑞物管为易居中国旗下大物业领域专业研究平台，致力于打造中国物业行业第一专业影响力。

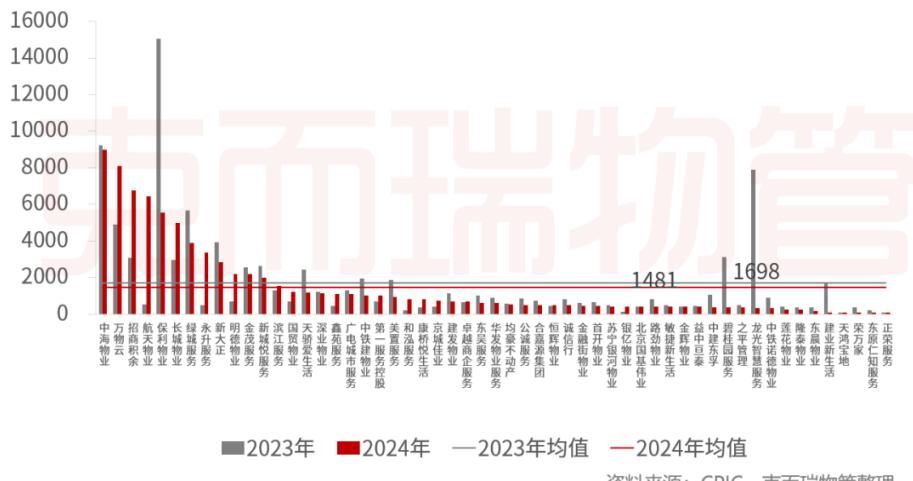
【免责声明】

本报告所载资料与观点及其出处皆被克而瑞物管认为可靠，但克而瑞物管不对其准确性、可靠性做出任何保证，报告内容仅作参考，所涉内容不构成任何投资意向建议。使用该报告者不应以报告内容取代其独立判断，克而瑞物管不对因使用该报告内容而引起的损失承担任何责任。

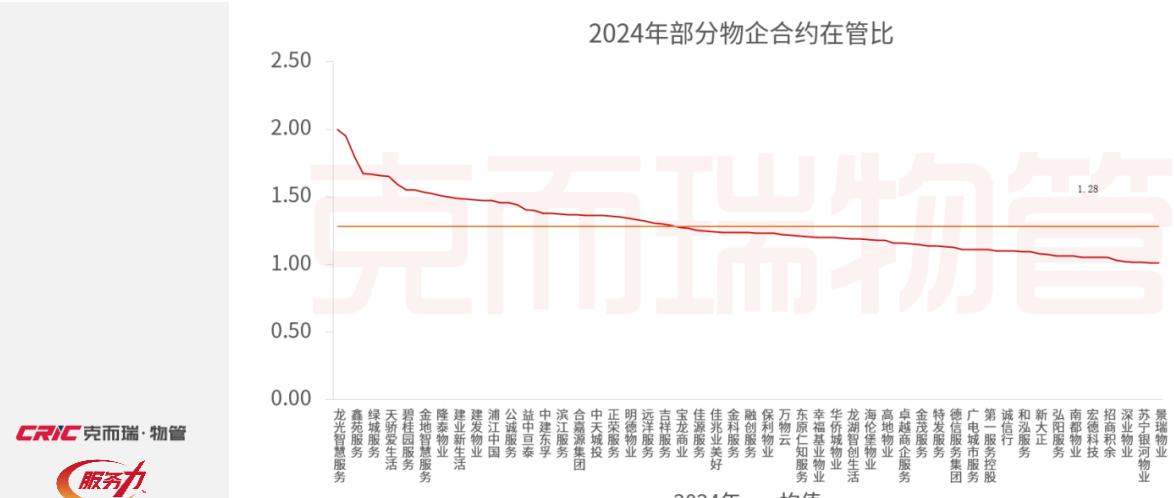
1、新增合约面积下降 12.8%，合约在管比降至 1.28

2024年行业规模增长继续放缓，但头部物企直拓规模依然较大，其中中海物业全年新增合约面积最高，达到9000万平方米，万物云以8098万平方米的新增合约面积次之，招商积余以6760万平方米的面积居第三。整体行业来看，百强物企平均新增合约面积为1481万平方米，较2023年下滑12.8%。

2023-2024年部分物企新增合约面积 (万平方米)



2024 年，百强物业管理企业的合约在管面积比均值下降至 1.28，相较于 2023 年的 1.32 继续呈现下滑趋势。这一变化反映出企业在新项目获取上的增速放缓，以及市场竞争的加剧。尽管如此，当前的企业规模储备仍然足够支持短期内的进一步增长诉求。



资料来源: CPIC、克而瑞物管整理

克而瑞物管为易居中国旗下大物业领域专业研究平台,致力于打造中国物业行业第一专业影响力。

2、区域深耕战略更进一步,持续退出低效项目

【免责声明】

本报告所载资料与观点及其出处皆被克而瑞物管认为可靠,但克而瑞物管不对其准确性、可靠性做出任何保证,报告内容仅作参考,所涉内容不构成任何投资意向建议。使用该报告者不应以报告内容取代其独立判断,克而瑞物管不对因使用该报告内容而引致的损失承担责任。

随着物业管理行业的逐渐成熟,管理面积的增速进一步放缓,行业发展重心转向“质重于量”。企业扩张策略从单纯的规模优先转变为效益优先,区域聚焦和城市深耕已成为行业共识。越来越多的企业开始制定明确的城市深耕计划,设定单个城市内的在管项目数量或规模目标,以集中资源提升项目质量和运营效率。例如,万物云早在2020年就提出了将“蝶城”战略作为未来十年的核心发展方向。截至2024年上半年,万物云的蝶城数量已增长至642个。中海物业则设定了在当地市场实现规模排名前三的目标,积极拓展市场份额。世茂服务明确了19个重点深耕城市。融创服务聚焦于高浓度的优势城市布局,2024年上半年,其核心城市项目密度提升至平均每城市30个项目。

部分物企区域深耕战略进展

| 企业 | 深耕战略进展 |
|------|--|
| 万物云 | 蝶城战略作为未来10年的核心战略。2024年上半年蝶城底层数量增长至642个,其中标准蝶城202个,主攻蝶城180个,目标蝶城260个,蝶城内住宅项目中标率达75% |
| 中海物业 | 明确要在当地市场实现规模排名前三的目标,核心策略是打好聚焦城市深耕战,把“四大深耕”,即区域、业态、客户、项目做深、做实 |
| 世茂服务 | 实行“城市深耕”战略,设定19个深耕城市,重点关注市场拓展的集中化和协同性问题 |
| 融创服务 | 坚持深耕布局、丰富业态、大力拓展第三方,聚焦高浓度的优势城市布局,持续增厚单城市的项目密度,2024年上半年,其核心城市项目密度提升至30个/城市 |
| 永升服务 | 以获得的项目作为基石,继续在当地市场实现渗透,从而实现当地市场密度的提升 |
| 南都物业 | 注重长三角重点粮仓的不断深挖,持续推进“1+N”区域布局 |
| 滨江服务 | 持续深耕长三角洲地区,持续通过战略合作、成立合资公司及存量盘直拓等方式多渠道拓展市场 |

资料来源:公开资料、克而瑞物管整理

在过往规模导向的发展模式下,企业收购了大量低盈利甚至亏损的项

目。随着利润空间的压缩，企业对项目的运营效率和盈利能力提出了更高的要求。因此，企业对于那些低收缴率、盈利能力较弱、位于非深耕区域且管理难度较大的项目正在持续退出。以金科服务为例，2024年上半年累计退出的在管面积接近3000万平方米。

| 2024年部分物企退出项目情况 | |
|-----------------|--|
| 企业 | 退出项目情况 |
| 万物云 | 上半年退出非价值街道内盈利能力较低的住宅项目17个 |
| 金科服务 | 上半年退出低质效、低收缴率、负贡献的项目，合计在管面积约2990万平方米 |
| 世茂服务 | 上半年合计终止在管面积1750万平方米 |
| 永升服务 | 上半年合计终止在管面积953万平方米，以重新分配资源至盈利能力更强的订约 |
| 融信服务 | 上半年撤场在管面积401万平方米 |
| 时代邻里 | 上半年终止在管面积374万平方米，将资源重新分配给收益及回款更优质的项目，以优化物业管理项目组合 |
| 越秀服务 | 上半年终止在管面积361万平方米，退出部分不符合内部业务或财务要求的项目 |
| 朗诗绿色生活 | 上半年主动退出运营效益不达预期项目14个，在管面积148万平方米 |
| 滨江服务 | 为进一步整合业务资源，优化资源配置，上半年共退出10个项目 |

资料来源：公开资料、克而瑞物管整理

CRIC 克而瑞·物管



克而瑞物管为易居中国旗下大物业领域专业研究平台，致力于打造中国物业行业第一专业影响力。

【免责声明】

本报告所载资料与观点及其出处皆被克而瑞物管认为可靠，但克而瑞物管不对其准确性、可靠性做出任何保证，报告内容仅作参考，所涉内容不构成任何投资意向建议。使用该报告者不应以报告内容取代其独立判断，克而瑞物管不对因使用该报告内容而引致的损失承担任何责任。

1、交易金额提升7.8%，关联交易占比超8成

2024年，物业管理企业的规模增长诉求降至低点，收并购活动的数量和金额仍处于低位。全年上市物企共披露了32起收购事项，累计交易金额为36.37亿元，较上一年提升7.8%。

值得注意的是，关联交易在这一年成为收并购市场的主导力量。万物云、世茂服务、德信服务、宋都服务等11家企业发起了22起关联方资产收购，累计耗资30.16亿元，占全年总交易金额的比例高达82.9%。

03

关联交易成收并购主力

“副业”股权出售频现

CRIC 克而瑞·物管
服务力

克而瑞物管为易居中国旗下大物业领域专业研究平台，致力于打造中国物业行业第一专业影响力。

【免责声明】

本报告所载资料与观点及其出处皆被克而瑞物管认为可靠，但克而瑞物管不对其准确性、可靠性做出任何保证，报告内容仅作参考，所涉内容不构成任何投资意向建议。使用该报告者不应以报告内容取代其独立判断，克而瑞物管不对因使用该报告内容而引致的损失承担责任。



资料来源：公开资料、克而瑞物管整理

2、聚焦主业，企业“副业”股权出售频现

值得注意的是，过去几年物业管理企业为了满足旺盛的业绩增长诉求，收并购活动不仅限于常规业态的物业管理项目，还涉足城市服务、社区增值等多元化领域。然而，随着经营环境的日益严峻，企业逐渐回归主业，重新评估其投资组合，并开始剥离非核心资产。

例如，碧桂园服务年内两次出售资产，清仓了珠海万达股权。公司表示，此举旨在战略聚焦和收缩财务性投资规模，按计划退出部分投资以回笼资金，集中资源于核心业务的发展。同样，世茂服务也将此前收购的环卫业务标的金沙田科技“退回”，主要原因该企业应收账款增加、现金流压力增大，且收入增长及市场拓展未达预期。

此外，绿城服务于2019年收购的教育公司MAG的部分股份也被出售，交易价格为1620万澳元，完成后绿城服务在MAG的持股比例将从53.9%降至35%。绿城服务强调，未来将重新聚焦物业服务与社区生活的主航道，确保现金流和盈利的稳健增长。

这些举措反映了物业管理企业在当前经济环境下更加审慎的投资态度，以及对核心业务的重新重视，旨在优化资源配置，提升运营效率，确保长期稳定发展。

2024年部分企业副业股权出售情况

| 企业 | 副业股权出售情况 |
|-------|--|
| 碧桂园服务 | 碧桂园物业香港于9月24日、10月29日分别出售珠海万达商业管理集团股份有限公司约1.49%、0.31%股权，代价分别为31.42亿元、6.49亿元，自此碧桂园服务不再持有珠海万达任何股份 |
| 世茂服务 | 向无锡远游环境科技有限公司出售无锡市金沙田科技有限公司60%股权，总价为2.5亿元 |
| 绿城服务 | 同意出售MAG约11.64%的股份给买方，交易价格为1620万澳元。同时，MAG将回购约10.78%的股份，回购价为1500万澳元。交易完成后，绿城服务在MAG的持股比例将从53.9%降至35%，买方的持股比例将从21.92%增至37.30%。 |

资料来源：公开资料、克而瑞物管整理



克而瑞物管为易居中国旗下大物业领域专业研究平台，致力于打造中国物业行业第一专业影响力。

【免责声明】

本报告所载资料与观点及其出处皆被克而瑞物管认为可靠，但克而瑞物管不对其准确性、可靠性做出任何保证，报告内容仅作参考，所涉内容不构成任何投资意向建议。使用该报告者不应以报告内容取代其独立判断，克而瑞物管不对因使用该报告内容而引致的损失承担任何责任。

04

直拓市场竞争恶化

单项目中标金额最高降幅 25%

1、价格成为招标首要考量因素，7成企业低价中标

随着经济环境的演变和多种因素的持续作用，企业面临的成本压力未见减轻。相较于 2023 年，在当前的企业招标过程中，价格因素的重要性显著提升，已超越其他考量因素跃居首位。在面对宏观经济挑战的过程中，甲方对成本控制和经济效益的关注度进一步增强，企业正通过更优的价格策略来优化资源配置，实现降本增效的目标。

招标考量因素TOP3

2023年

- ①同类型项目经验
- ②价格
- ③风险管理与控制

2024年

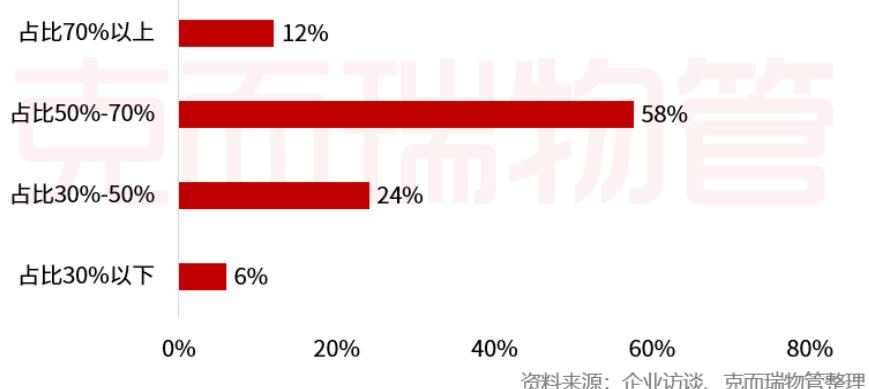
- ①价格
- ②整体服务方案竞争力
- ③同类型项目经验

资料来源：企业访谈、克而瑞物管整理

根据调研结果显示，有 12% 的企业将价格权重设定在 70% 以上，而 58% 的企业则将这一比例控制在 50%-70% 之间。若将价格权重占比超过 50% 的情况定义为“低价优先”的决策模式，则采用此类模式进行招标的企业比例高达 70%。

这一趋势表明，面对持续的经济压力和成本考量，越来越多的企业倾向于选择更具价格竞争力的供应商，以实现成本效益的最大化。

招标过程价格权重



资料来源：企业访谈、壳而瑞物管整理

CRIC 壳而瑞·物管



壳而瑞物管为易居中国旗下大物业领域专业研究平台，致力于打造中国物业行业第一专业影响力。

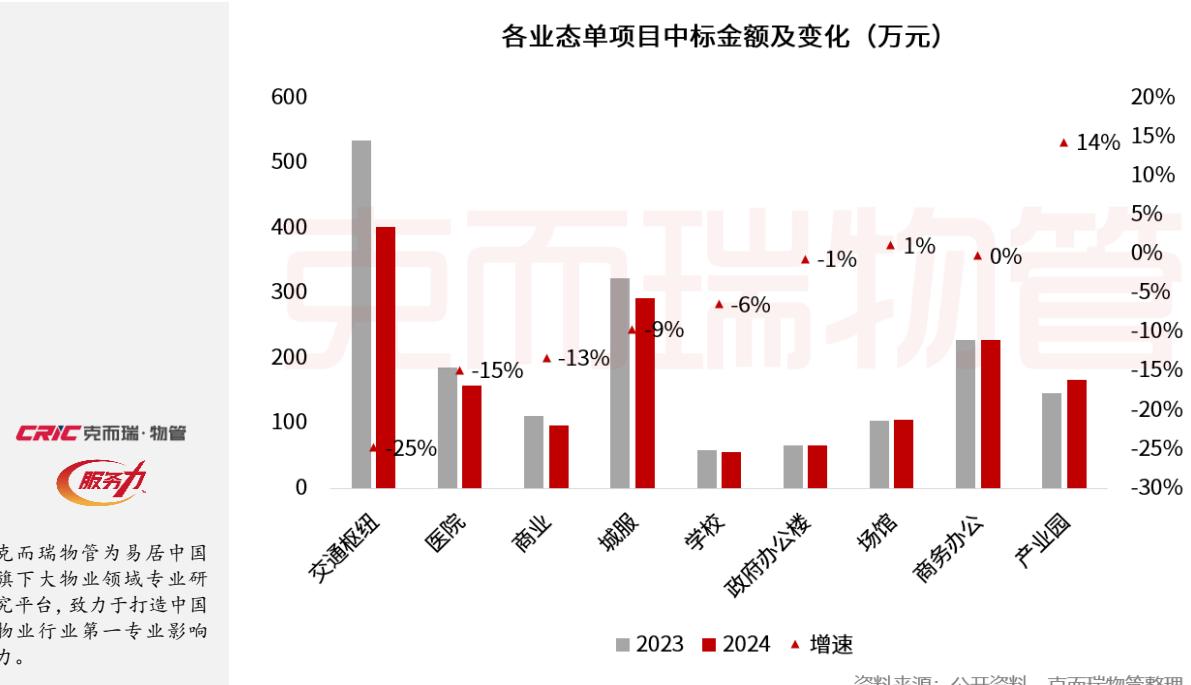
【免责声明】

本报告所载资料与观点及其出处皆被壳而瑞物管认为可靠，但壳而瑞物管不对其准确性、可靠性做出任何保证，报告内容仅作参考，所涉内容不构成任何投资意向建议。使用该报告者不应以报告内容取代其独立判断，壳而瑞物管不对因使用该报告内容而引致的损失承担任何责任。

2、单项目中标金额普遍下降，交通枢纽领跌 25%

从不同业态中标金额来看，各类业态单项目的中标金额呈现出不同程度的下滑趋势。在政府预算缩减的大背景下，交通枢纽、城服的业务补贴降低，年内交通枢纽单项目中标金额下降至 403 万元/个，降幅达 25%，成为所有业态中跌幅最大的业务。

值得注意的是，产业园是唯一一个单项目中标金额上涨的业态。然而，调研显示，这一增长背后反映了甲方策略的转变，企业正从过去的分包模式转向整包模式。这种转变旨在增强招标过程中的谈判地位，并通过整合项目来降低成本。



克而瑞物管为易居中国旗下大物业领域专业研究平台，致力于打造中国物业行业第一专业影响力。

【免责声明】

本报告所载资料与观点及其出处皆被克而瑞物管认为可靠，但克而瑞物管不对其准确性、可靠性做出任何保证，报告内容仅作参考，所涉内容不构成任何投资意向建议。

使用该报告者不应以报告内容取代其独立判断，克而瑞物管不对因使用该报告内容而引致的损失承担任何责任。

05

规模导向渐行渐远

优势区域竞争将更加激烈

2024年，物业企业在业务拓展方面遭遇了多重挑战。一方面，来自甲方的压力持续传导至物业行业，对企业的盈利能力和发展空间造成了显著影响。在新项目拓展过程中，如何优化成本组合以满足甲方需求，成为物业企业亟待解决的关键问题。另一方面，随着城市服务和综合设施管理(IFM)等新兴业务的兴起，物业企业正逐步摆脱传统的按建筑面积收费模式。

在此背景下，以往以规模导向的拓展模式正逐渐退出历史舞台。越来越多的企业开始将重心转向服务质量的提升和客户满意度的增强。这种战略转型不仅有助于提高市场竞争力，也促使企业在选择合作项目时更加注重优质资产和高潜力区域，力求实现精准布局和资源优化配置。

但随着越来越多企业的加入，优势区域和优质客户的争夺已进入白热化阶段。为了在激烈的市场竞争中脱颖而出，物业企业纷纷加大对核心市场的投入力度，致力于提供定制化、专业化及高效的服务，以此吸引

并保留高端客户群体。未来，随着更多企业加入这一竞争行列，优势区域和优质客户的争夺预计将进一歩加剧，推动行业向更高层次的服务质量迈进。

CRIC 克而瑞·物管



克而瑞物管为易居中国旗下大物业领域专业研究平台，致力于打造中国物业行业第一专业影响力。

【免责声明】

本报告所载资料与观点及其出处皆被克而瑞物管认为可靠，但克而瑞物管不对其准确性、可靠性做出任何保证，报告内容仅作参考，所涉内容不构成任何投资意向建议。

使用该报告者不应以报告内容取代其独立判断，克而瑞物管不对因使用该报告内容而引致的损失承担任何责任。



■ 市场盘点：住宅“难上加难”，非住逐渐变“红”

| 年度盘点③

CRIC 克而瑞·物管



2024年已经过去，过去一年的物业行业呈现多样的发展特征，有前进有踌躇，有跌宕也有乱象。

克而瑞物管为易居中国旗下大物业领域专业研究平台，致力于打造中国物业行业第一专业影响力。

【免责声明】

本报告所载资料与观点及其出处皆被克而瑞物管认为可靠，但克而瑞物管不对其准确性、可靠性做出任何保证，报告内容仅作参考，所涉内容不构成任何投资意向建议。使用该报告者不应以报告内容取代其独立判断，克而瑞物管不对因使用该报告内容而引致的损失承担任何责任。

站在这个新旧交接之际，以每年研究之惯例，克而瑞物管推出了“年度盘点”系列，以期总结过去、观照未来，与全国物业人一起推进行业更好向前发展。本期为“市场”篇。

01

住宅：市场承压明显

房屋老龄化加剧服务挑战

1、4城百余个项目降价，降幅20%-30%

2024年，重庆、银川、青岛和武汉4城再公示物业费标准，引发降价舆情。部分业主质疑所在小区物业费显著高于政府指导价，且过高的物业费与实际享受到的服务质量严重脱节，要求物企对照政府规定的物业服务标准，详细公示超等级物业服务方案或者下调物业费。部分业主更是希望更换物业公司，以便降低物业费。

青岛严令超出政府指导价的住宅小区限期调整物业费。2024年5月31日，青岛城阳区住建局印发《关于对普通住宅前期物业服务收费超出政府指导价进行自查整改的通知》，要求物企自查整改，依照物业服务区域收费面积相应调整基准价格上浮幅度。10月22日，青岛西海岸新区市场监督管理局等3部门联合印发《关于严格执行青岛市普通住宅前期物业服务收费价格政策的特别提醒告诫函》，要求70家超出政府指导

价的小区物业公司限期调整收费并退费。

表：2024年部分城市/区域政府指导价政策

| 时间 | 城市 | 政策文件 | 变化 |
|----------|-----------|--------------------------------------|-------------------|
| 2024年2月 | 重庆 | 关于发布《重庆市政府定价的经营服务性收费目录清单（2024年版）》的公告 | 限价1.9元/平方米·月，8年未变 |
| 2024年5月 | 银川 | 关于印发《银川市普通住宅前期物业服务和停车收费政府指导价标准方案》的通知 | 限价2.2元/平方米·月 |
| 2024年5月 | 青岛（城阳区） | 《关于对普通住宅前期物业服务收费超出政府指导价进行自查整改的通知》 | —— |
| 2024年6月 | 武汉（江夏区） | 《关于制定江夏区住宅前期物业服务收费标准的通知》 | 限价2.4元/平方米·月 |
| 2024年10月 | 青岛（西海岸新区） | 《关于严格执行青岛市普通住宅前期物业服务收费价格政策的特别提醒告诫函》 | —— |

资料来源：克而瑞物管整理

CRIC 克而瑞·物管



克而瑞物管为易居中国旗下大物业领域专业研究平台，致力于打造中国物业行业第一专业影响力。

【免责声明】

本报告所载资料与观点及其出处皆被克而瑞物管认为可靠，但克而瑞物管不对其准确性、可靠性做出任何保证，报告内容仅作参考，所涉内容不构成任何投资意向建议。使用该报告者不应以报告内容取代其独立判断，克而瑞物管不对因使用该报告内容而引致的损失承担任何责任。

据公开资料显示，2024年上述4城百余个项目实现了物业费的下调，降幅在20%-30%之间。其中，武汉已有30余个住宅小区降低物业费，平均降价幅度多达24%。多数降价小区通过业主与物业公司友好协商达成的，物业公司承诺降低物业费，但不降低物业服务标准。部分降价小区则是借助更换物业公司的方法，达成降低物业费的诉求。



数据来源：公开资料、克而瑞物管整理

2、物业换手率升至3.3%

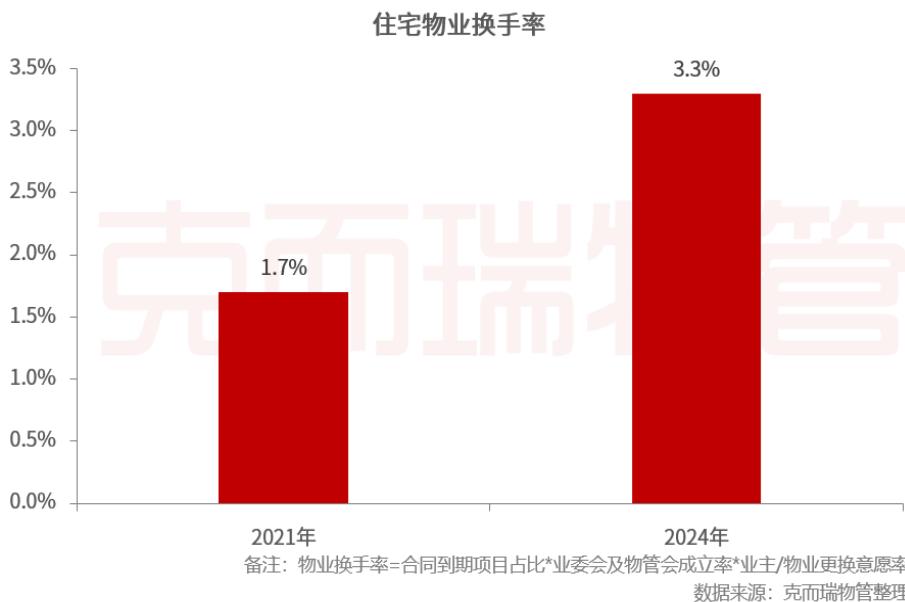
据克而瑞物管调研统计显示，2021-2024年，住宅物业换手率由1.7%持续提升至3.3%，净增长1.6个百分点，意味着每年约有2万个住宅小区更换物业公司。



克而瑞物管为易居中国旗下大物业领域专业研究平台，致力于打造中国物业行业第一专业影响力。

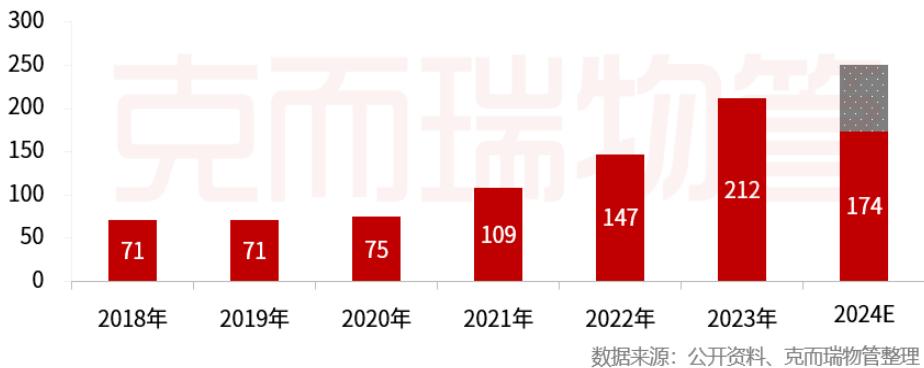
【免责声明】

本报告所载资料与观点及其出处皆被克而瑞物管认为可靠，但克而瑞物管不对其准确性、可靠性做出任何保证，报告内容仅作参考，所涉内容不构成任何投资意向建议。使用该报告者不应以报告内容取代其独立判断，克而瑞物管不对因使用该报告内容而引致的损失承担任何责任。



多城换手率呈持续上升的趋势。典型如上海，2021年以来更换物业的小区数量显著增加，2023年共有212个小区更换了物业公司，2024年前9月已有174个小区完成了物业更换，按照这一趋势，预计全年更换物业的小区数量将再创新高。

近年来上海更换物业的小区数量 (个)



大型社区换手率同样上升。2024年，全国多个大型社区更换物业公司，源于大型社区在服务过程中面临着诸多问题，这些问题的解决涉及政府、社区、企业、居民等多方主体，协调难度大，解决起来非常困难。但在问题发生后，业主潜意识认定物业为第一责任人，尤其是在行业负面舆情不断发酵的大环境下，物业责任更是被无限放大。

分析住宅物业换手率提升的动因，不乏以下两方面因素：

其一，很多城市业委会或物管会成立率提升。早在 2020 年 5 月，《北京市物业管理条例》首次明确提出，街道办事处、乡镇人民政府可以组建物管会。截至 2024 年 7 月，北京已组建物管会 5100 余个，业委会或物管会组建率高达 97%。针对业委会组建率较低的现状，2024 年不少城市重新修订《物业管理条例》，通过组建物管会来补位业委会，如《济宁市物业管理条例》创新性设立了物管会制度。

CRIC 壳而瑞·物管



壳而瑞物管为易居中国旗下大物业领域专业研究平台，致力于打造中国物业行业第一专业影响力。

【免责声明】

本报告所载资料与观点及其出处皆被壳而瑞物管认为可靠，但壳而瑞物管不对其准确性、可靠性做出任何保证，报告内容仅作参考，所涉内容不构成任何投资意向建议。使用该报告者不应以报告内容取代其独立判断，壳而瑞物管不对因使用该报告内容而引致的损失承担任何责任。

表：2024年出台与物管会相关的政策

| 省市 | 政策 | 物管会相关的政策内容 |
|-----|---------------------|--|
| 成都 | 《成都市物业管理条例》 | 申请成立物业管理委员会，在业委会缺位或失能时，代为履行职能，组织业主共同履责行权，并培育产生或选出新一届业委会。 |
| 重庆 | 《重庆市物业管理条例》 | 鼓励在居（村）民委员会设立环境和物业管理委员会，具体指导和监督业主委员会、物业服务企业依法履行职责。 |
| 内蒙古 | 《内蒙古自治区物业管理委员会组建办法》 | 有下列情形之一的，应当依法组建物业管理委员会：（一）不具备成立业主大会条件的；（二）具备成立业主大会条件，但因相关原因影响未能成立的；（三）召开业主大会会议后，未能选举产生业主委员会的；（四）需要重新选举业主委员会，经物业所在地苏木乡镇人民政府或者街道办事处指导、协助后，仍不能选举产生业主委员会的。 |
| 黑龙江 | 《黑龙江省物业管理条例》 | 有下列情形之一的，街道办事处或者乡镇人民政府负责组建物业管理委员会：（一）不具备成立业主大会条件的；（二）具备成立业主大会条件但因各种原因未成立的；（三）业主大会会议召开后，未能选举产生业主委员会的；（四）需要重新选举业主委员会，经物业所在地街道办事处或者乡镇人民政府指导、协助后仍不能选举产生业主委员会的。 |
| 杭州 | 《杭州市物业管理条例》 | 有下列情形之一的，所在地的街道办事处、乡镇人民政府应当及时组建物业管理委员会：（一）新交付物业项目尚不具备召开首次业主大会会议条件的；（二）新交付物业项目具备召开首次业主大会会议条件但是尚未成立业主大会的；（三）业主委员会任期届满需要换届选举的；（四）业主委员会因缺额、被罢免等原因在任期内终止需要重新选举的；（五）已经划分物业管理区域但是尚未实施物业管理的建成居住区需要实施物业管理的。 |
| 安庆 | 《安庆市住宅小区物业管理条例》 | 有下列情形之一的，乡镇人民政府、街道办事处可以组织成立物业管理委员会，临时代替业主委员会开展住宅小区物业管理工作。（一）老旧小区不具备成立业主大会条件；（二）具备成立业主大会条件，但确有困难未成立的；（三）业主大会成立后，未能选举产生业主委员会的。 |
| 济宁 | 《济宁市物业管理条例》 | 物业管理委员会在业主大会不具备成立条件、业主大会会议无法召开或业主委员会无法选举产生时，由街道办事处、乡镇人民政府负责组建。 |
| 贵州 | 《贵州省物业管理条例》 | 有下列情形之一的，街道办事处或者乡镇人民政府负责组建物业管理委员会：（一）不具备成立业主大会条件；（二）具备成立业主大会条件，但确有困难未成立；（三）业主大会成立后，未能选举产生业主委员会；（四）原业主委员会任期届满，未能按照本条例规定选举产生新一届业主委员会。 |

资料来源：壳而瑞物管整理

其二，物企与业主更换意愿提升。一方面，物企主动退出部分低质项目，2024年上半年，金科服务退出低质效、低收缴率、负贡献的项目，终止在管面积约 2990 万平方米；世茂服务同样主动退出部分利润率较低、发展潜力较小的项目，终止在管面积 1750 万平方米。另一方面，物业费降价舆情持续发酵，部分业主通过更换物业公司，以便达成降低物业

费的目标。

表：2024年上半年部分上市物企退出项目情况

| 企业 | 2024H1退出项目情况 |
|--------|---|
| 金科服务 | 上半年退出低质效、低收缴率、负贡献的项目，终止在管面积约2990万平方米 |
| 世茂服务 | 上半年终止在管面积1750万平方米，主动退出部分利润率较低，发展潜力较小的项目，提升整体在管项目的质量 |
| 永升服务 | 上半年终止在管面积953万平方米，以重新分配资源至盈利能力更强的订约 |
| 时代邻里 | 上半年终止在管面积374万平方米，将资源重新分配给收益及回款更优质的项目，以优化物业管理项目组合 |
| 越秀服务 | 上半年终止在管面积361万平方米，退出部分不符合内部业务或财务要求的项目 |
| 朗诗绿色生活 | 上半年主动退出运营效益不达预期项目14个，终止在管面积148万平方米 |
| 滨江服务 | 为进一步整合业务资源，优化资源配置，上半年共退出10个项目 |

资料来源：企业半年报、克而瑞物管整理

CRIC 克而瑞·物管



克而瑞物管为易居中国旗下大物业领域专业研究平台，致力于打造中国物业行业第一专业影响力。

【免责声明】

本报告所载资料与观点及其出处皆被克而瑞物管认为可靠，但克而瑞物管不对其准确性、可靠性做出任何保证，报告内容仅作参考，所涉内容不构成任何投资意向建议。使用该报告者不应以报告内容取代其独立判断，克而瑞物管不对因使用该报告内容而引致的损失承担任何责任。

3、房屋老龄化趋势下，物业管理困境更为凸显

综合考虑存量房交付年限、新建商品房规模等多方面因素，截至 2024 年，全国房龄达到 20 年以上的住宅项目占比约 43%，预计到 2030 年这一比例将提升至 60%，意味着未来 6 年内老项目占比将激增 17%，说明房屋老龄化问题愈加严峻。

房屋老龄化将加剧维修困境。一方面，随着住宅小区交付年限不断延长，维修成本大幅增长。以建筑面积 10 万平方米的住宅小区（10 栋高层）测算，在交付后 5 年内，维修项目较少、费用较低，且在质保期内的维修费用均由开发商承担，业主仅需承担质保期外的部分维修费用；在交付后的第 5-15 年，通常需要修缮屋面防水及外墙，按照屋顶及外墙的修缮面积、耗材及人工成本推算，预估年均维修费用约 10 万元；在交付后的第 16-20 年，通常需要集中修缮管网及消防设施设备，分楼栋计算各类设施设备的数量、采购成本、安装费用，预估年均维修费用约 35 万元；在交付后的第 21-25 年，通常需要更换电梯，假设每栋楼更换 2 部电梯，每部电梯成本 15-20 万元，预估年均维修费用在 60-80 万元之间。

值得一提的是，上述预估的维修费用仅是一个参考值，实际维修费用取决于住房属性（高层、洋房、别墅）、耗材品牌及质量、施工工艺、人工成本等多方面因素，导致不同住宅小区实际维修费用存在较大差异。

表：建筑面积10万平方米的住宅小区维修费用测算

| 住房交付年限 | 维修项目 | 预估年均维修费用 |
|--------|-----------|----------|
| 5年内 | 较少 | 主要由开发商承担 |
| 5-15年 | 屋面防水、外墙 | 约10万元 |
| 16-20年 | 管网、消防设施设备 | 约35万元 |
| 21-25年 | 电梯 | 60-80万元 |

备注：各项维修费用根据维修项目的面积、材料及人工成本综合测算
数据来源：克而瑞物管整理

CRIC 克而瑞·物管

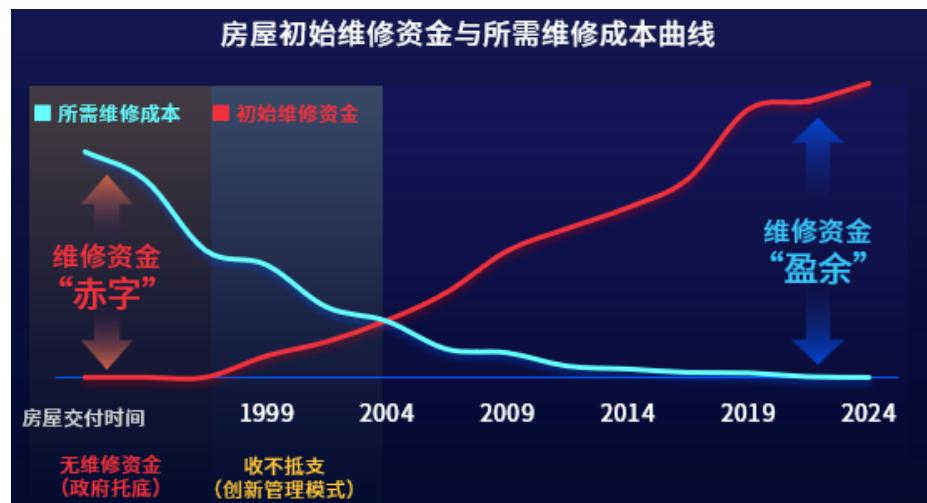


克而瑞物管为易居中国旗下大物业领域专业研究平台，致力于打造中国物业行业第一专业影响力。

【免责声明】

本报告所载资料与观点及其出处皆被克而瑞物管认为可靠，但克而瑞物管不对其准确性、可靠性做出任何保证，报告内容仅作参考，所涉内容不构成任何投资意向建议。使用该报告者不应以报告内容取代其独立判断，克而瑞物管不对因使用该报告内容而引致的损失承担任何责任。

另一方面，老旧小区维修资金近乎枯竭，续筹及使用困难。值得担忧的是，老旧小区普遍面临维修资金短缺的问题，以上海为例，20世纪90年代建成的住宅小区中，维修资金已经见底或者接近枯竭的项目占比达到70%以上。原则上，业主维修资金账户余额低于首期筹集金额的30%，便要启动维修资金续筹程序，但由于业主的对抗情绪，实际续筹难度较大。



维修资金使用门槛较高。动用维修资金原则上须由专有部分面积及人数占比2/3以上的业主参与表决，且参与表决专有部分面积及人数双过半的业主同意。而在实际表决过程中，很多业主因房屋维修不直接影响到切身利益，参与表决的积极性不高；即使参与表决，也会出现诸多的意见分歧，如一楼业主反对安装、维修电梯，非顶楼业主不同意维修屋顶等，短期内较难达成统一意见，共同导致维修资金使用困难。

面对不断上涨的维修成本，如何有效地续筹维修资金，并提升维修资金使用效率，成为亟需破解的难题。

房屋老龄化还将加剧物业管理困境，主要涉及以下两方面内容：

其一，老旧小区通常伴随着屋顶漏水、外墙脱落、设施设备老化等问题，一旦遇到极端灾害天气，事故风险隐患显著提升。为了避免极端天气引发社区安全事故，物企需要提前升级一系列的安全管控措施，为此需要增加相应的运营成本投入。

其二，社区设施设备老化引发事故率提升，给业主生活带来困扰，拉升业主的不满情绪，表现于投诉量增加、满意度下降等，使得物企品牌形象及口碑受损。而在满意度下降的同时，物业费收缴率或将同步下滑，物企经营也将陷入困境。

CRIC 克而瑞·物管



克而瑞物管为易居中国旗下大物业领域专业研究平台，致力于打造中国物业行业第一专业影响力。

【免责声明】

本报告所载资料与观点及其出处皆被克而瑞物管认为可靠，但克而瑞物管不对其准确性、可靠性做出任何保证，报告内容仅作参考，所涉内容不构成任何投资意向建议。

使用该报告者不应以报告内容取代其独立判断，克而瑞物管不对因使用该报告内容而引致的损失承担任何责任。

02

非住 B 端：甲方压力传导 未来或成“红海”竞争

1、商写园租金下滑，空置率持续攀升

受限于实体经济萎靡不振，商办项目招租压力不断加大，租金持续下滑。以一线城市为例，2024年购物中心首层平均租金同比跌幅皆超15%，甲级办公楼平均租金同比跌幅都在10%附近。

表：购物中心及甲级办公平均租金

| 城市 | 购物中心首层平均租金（元/平方米·天） | | | 甲级办公平均租金（元/平方米·天） | | |
|----|---------------------|-------|--------|-------------------|-------|--------|
| | 2023年 | 2024年 | 同比 | 2023年 | 2024年 | 同比 |
| 北京 | 24.2 | 20.0 | -17.4% | 8.4 | 7.6 | -9.8% |
| 上海 | 25.1 | 20.6 | -17.9% | 6.0 | 5.4 | -8.5% |
| 广州 | 18.7 | 15.7 | -16.0% | 3.8 | 3.3 | -14.1% |
| 深圳 | 14.2 | 12.0 | -15.5% | 4.8 | 4.2 | -12.7% |

数据来源：克而瑞

甲级办公楼空置率持续上升。以一线城市为例，2024年北京、上海和广州甲级办公空置率都在20%左右，较2023年均有不同程度的增长，深圳空置率提升2.4个百分点至29.1%。

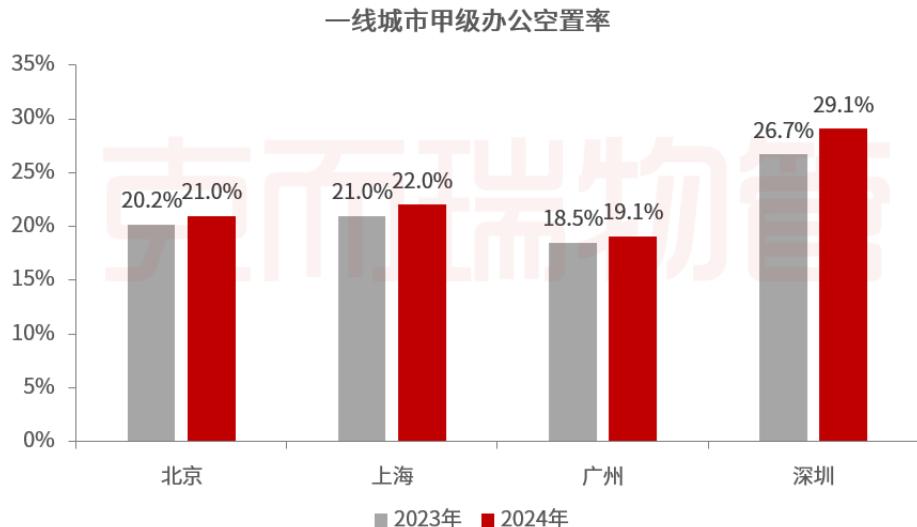


克而瑞物管为易居中国旗下大物业领域专业研究平台，致力于打造中国物业行业第一专业影响力。

【免责声明】

本报告所载资料与观点及其出处皆被克而瑞物管认为可靠，但克而瑞物管不对其准确性、可靠性做出任何保证，报告内容仅作参考，所涉内容不构成任何投资意向建议。

使用该报告者不应以报告内容取代其独立判断，克而瑞物管不对因使用该报告内容而引致的损失承担任何责任。



数据来源：克而瑞

产业园不仅租金下行，而且空置率持续上升。2024年，工业厂房租金同比下降16.2%，空置率升至19.8%，同比提升2.6个百分点；研发办公楼租金同比下降33%，空置率高达30.1%，同比提升6.5个百分点。

表：厂房、研办租金及空置率

| 年份 | 租金（元/平方米·月） | | 空置率 | |
|-------|-------------|-------|-------|-------|
| | 厂房 | 研办 | 厂房 | 研办 |
| 2022年 | 36.76 | 70.41 | 16.4% | 21.5% |
| 2023年 | 34.26 | 63.26 | 17.2% | 23.6% |
| 2024年 | 28.71 | 42.41 | 19.8% | 30.1% |

数据来源：克而瑞

2、甲方压力传导，市场渐入“红海”竞争

而在租金下滑、空置率攀升等多重压力作用下，甲方经营压力逐渐传导至物企，主要涉及以下两方面内容：

其一，甲方要求增多、变严。首先，邀标书细化，以某文体中心餐饮服务为例，邀标书具体细化到服务人员要求、饭菜出品时间、质检等。其次，建立COE团队监管供应商，如华为行政专业COE能力中心建立专业标准、基线、制度和流程。

其二，低价中标现象明显增多。部分项目中标价格明显低于合理的成本线，给未来服务履约埋下隐患。那些低价中标的物企难以长期承受亏损状态，实际服务过程中难免会降配人员，降低服务质量，致使满意度下降、投诉量上升。随着物业矛盾加剧，叠加低价亏损局面难以缓解，最

终低价中标的物业大概率将提前退场。

03

非住 G 端：学校、医院分化加剧

公建物业整体账期拉长

CRIC 克而瑞·物管



克而瑞物管为易居中国旗下大物业领域专业研究平台，致力于打造中国物业行业第一专业影响力。

【免责声明】

本报告所载资料与观点及其出处皆被克而瑞物管认为可靠，但克而瑞物管不对其准确性、可靠性做出任何保证，报告内容仅作参考，所涉内容不构成任何投资意向建议。使用该报告者不应以报告内容取代其独立判断，克而瑞物管不对因使用该报告内容而引致的损失承担任何责任。

1、学校、医院分化加剧，优质项目陷争夺战

学校、医院市场分化加剧，优质项目竞争激烈。数据显示，2023 年双一流高校数量占比低至 6%，但双一流高校预算则是其他普通高校的 6.2 倍；2023 年三级医院数量占比约 10%，预算占比却达到了 30%。受此影响，物业投拓将重点聚焦双一流高校、三级医院这类优质项目，致使竞争愈加激烈。



2、公建物业账期拉长

公建物业市场压力持续加码，主要涉及以下两方面内容：

其一，政府采购金额下降 8%，低价中标渐成主流。2020-2023 年，政府

采购金额由3.7万亿元缓步下滑至3.4万亿元，累计降幅达8%。一方面，为了控制政府采购成本，更多公建物业项目鼓励低价中标。另一方面，部分物企积极打造标杆项目，采用较激进的价格策略，甚至以牺牲利润为代价，进一步加剧了公建物业低价竞争的局面。

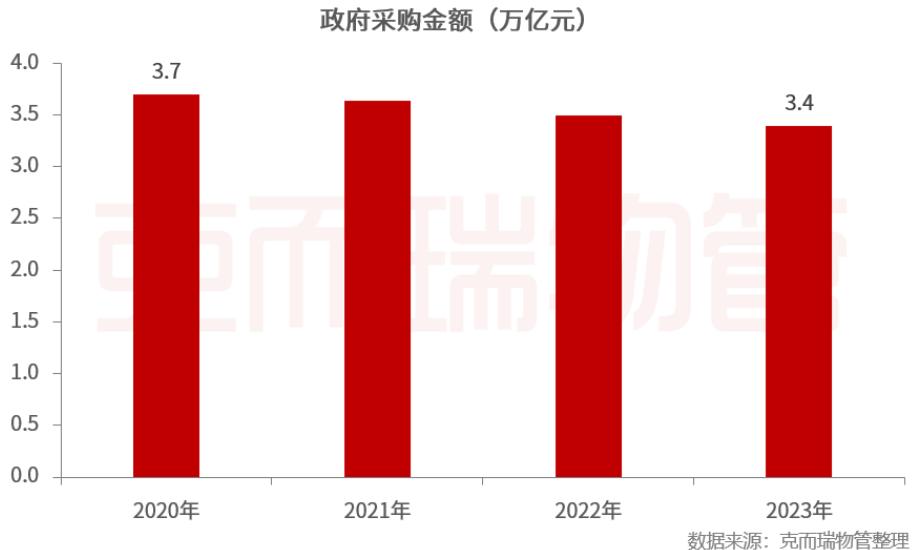
CRIC 克而瑞·物管



克而瑞物管为易居中国旗下大物业领域专业研究平台，致力于打造中国物业行业第一专业影响力。

【免责声明】

本报告所载资料与观点及其出处皆被克而瑞物管认为可靠，但克而瑞物管不对其准确性、可靠性做出任何保证，报告内容仅作参考，所涉内容不构成任何投资意向建议。使用该报告者不应以报告内容取代其独立判断，克而瑞物管不对因使用该报告内容而引致的损失承担任何责任。



其二，公建物业账期拉长，回款难成挑战。公建物业账期由2023年的3个月拉长至2024年的10个月，明显高于6个月的警戒线。回款难已然成为公建物业面临的最大挑战，随着回款周期的延长，导致物企资金周转压力加大，一定程度上影响企业的日常运营和新项目的拓展。



3、政府债务压力大，短时间难以改善

考虑到政府显性及隐性债务压力依旧较大，短时间公建物业回款难题较难改善。

一方面，显性债务压力大。2017-2023年，地方政府债务规模快速攀升，负债率由19.8%持续提升至32.3%，净增长12.5个百分点，反映地方政府显性债务压力不断加大。



壳而瑞物管为易居中国旗下大物业领域专业研究平台，致力于打造中国物业行业第一专业影响力。

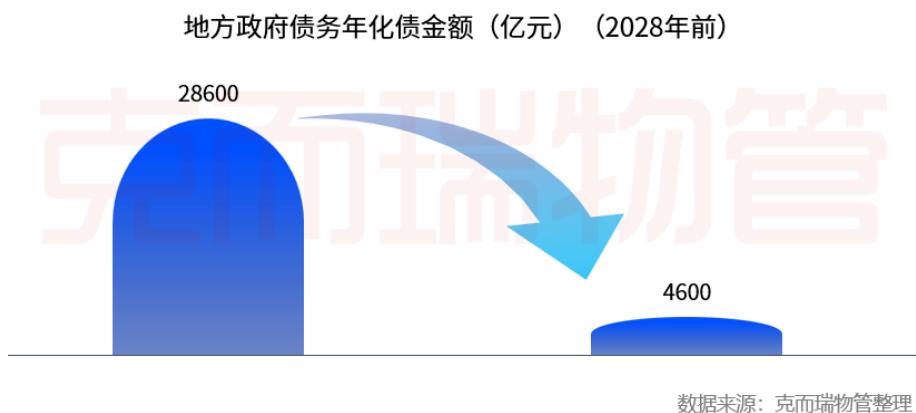
【免责声明】

本报告所载资料与观点及其出处皆被壳而瑞物管认为可靠，但壳而瑞物管不对其准确性、可靠性做出任何保证，报告内容仅作参考，所涉内容不构成任何投资意向建议。

使用该报告者不应以报告内容取代其独立判断，壳而瑞物管不对因使用该报告内容而引致的损失承担任何责任。



另一方面，隐性债务化解需至2028年。2024年11月，财政部发布重磅政策，从2024年开始将直接安排10万亿元用于化解地方债务，意味着2028年之前地方需要消化的隐性债务总额将从14.3万亿元大幅下降至2.3万亿元，年均化债金额则将从2.86万亿元降至4600亿元。



综上所述，C端、B端和G端市场压力不断加剧，住宅物业费降价、换手率上升，房屋老龄化进一步激化物业矛盾；商写园租金下滑、空置率上升，甲方经营压力向物业传导，低价中标现象持续增多；学校、医院优质项目竞争愈加激烈，公建物业低价中标渐成趋势，且账期拉长。



■ 资本盘点：低位盘整延续，物企有“进”有“退”

| 年度盘点④

CRIC 克而瑞·物管



克而瑞物管为易居中国旗下大物业领域专业研究平台，致力于打造中国物业行业第一专业影响力。

【免责声明】

本报告所载资料与观点及其出处皆被克而瑞物管认为可靠，但克而瑞物管不对其准确性、可靠性做出任何保证，报告内容仅作参考，所涉内容不构成任何投资意向建议。使用该报告者不应以报告内容取代其独立判断，克而瑞物管不对因使用该报告内容而引致的损失承担任何责任。

2024年已经过去，过去一年的物业行业呈现多样的发展特征，有前进有踌躇，有跌宕也有乱象。

站在这个新旧交接之际，以每年研究之惯例，克而瑞物管推出了“年度盘点”系列，以期总结过去、观照未来，与全国物业人一起推进行业更好向前发展。本期为“资本”篇。

01

港股政策转向宽松 上市平均用时缩短至307天

1、港股政策基调转向宽松，支持企业赴港上市

2024年4月，中国证监会发布5项资本市场对港合作措施，明确提出支持符合条件的内地行业龙头企业赴香港上市。2024年12月，香港联交所发布《建议优化首次公开招股市场定价及公开市场规定》的咨询文件，旨在增加对潜在发行人的吸引力。

2024年香港资本市场部分重要政策

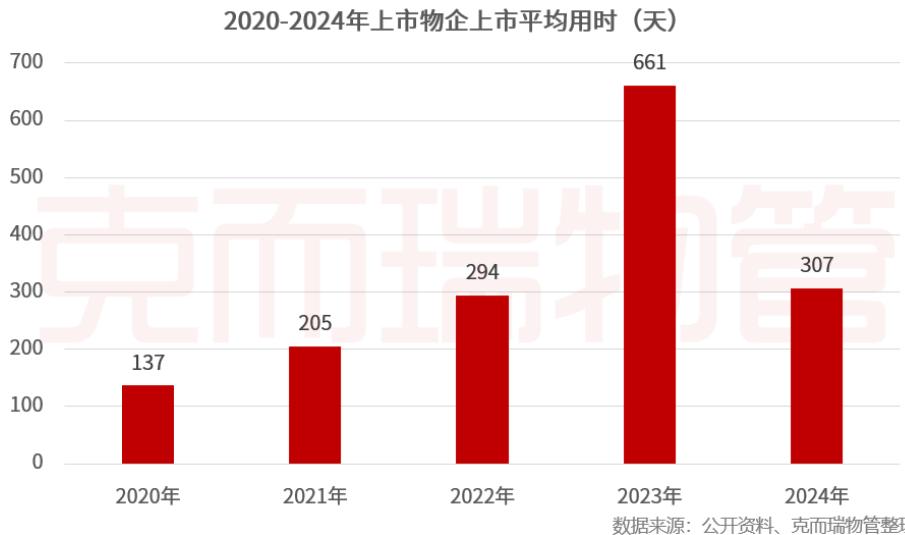
| 日期 | 部门 | 主要内容 |
|----------|-------|---|
| 2024年1月 | 香港财政司 | 司长陈茂波1月表示，正积极与内地相关的监管机构讨论加快审批企业赴港交易所上市的进度。 |
| 2024年4月 | 中国证监会 | 支持内地行业龙头企业赴港上市，畅通内地企业利用两个市场、两种资源规范发展的融资渠道。 |
| 2024年12月 | 香港联交所 | 建议对首次公开招股市场定价流程及公开市场的监管框架进行全面改革，以确保其上市机制对现有及潜在发行人具有吸引力和竞争力。 |

资料来源：政府网站、克而瑞物管整理

2、上市平均用时缩短至307天，国资上市依然积极

随着港交所政策环境的转变，物业上市平均用时大幅下降。相较于2023年润华服务及众安智慧生活几番递表，上市平均用时达661天，2024年泓盈城市服务、经发物业两家物企上市平均用时缩短至307天，这一水

平与 2022 年 294 天基本持平。



克而瑞物管为易居中国旗下大物业领域专业研究平台，致力于打造中国物业行业第一专业影响力。

【免责声明】

本报告所载资料与观点及其出处皆被克而瑞物管认为可靠，但克而瑞物管不对其准确性、可靠性做出任何保证，报告内容仅作参考，所涉内容不构成任何投资意向建议。使用该报告者不应以报告内容取代其独立判断，克而瑞物管不对因使用该报告内容而引致的损失承担任何责任。

2024 年，新上市的两家物企均为国有企业，在国资发展和改革措施的推动下，其他国资背景的物业服务企业对上市仍保持着积极性。其中，深业物业作为典型代表，在 2024 年 2 月获得了中国证监会境外发行上市备案通知书，并于 10 月更新了招股书，为 IPO 做足准备。

与此同时，联投城市运营、瑞景城市服务及武汉城市服务等国资物企也在积极筹划上市事宜。例如，联投城市运营在 2023 年底成为 ST 明诚控股股东后，计划将城市运营业务注入 ST 明诚以实现借壳上市。2024 年 6 月，ST 明诚成功“摘星”，股票简称变更为“ST 明诚”，标志着其解除了退市危机，破产重组工作取得了阶段性成果。

此外，瑞景城市服务已公示 H 股上市的主要中介团队预中标人名单，包括保荐人、境内外律师及会计师等，显示其上市筹备工作正在有序进行。武汉城市服务也明确了其港股上市的战略目标，力争在“十四五”期间完成这一重要里程碑。

拟上市国资物企的上市进展情况

| 国资物企 | 上市进展 |
|--------|------------------------|
| 深业物业 | 已获得中国证监会境外发行上市备案通知书 |
| 联投城市运营 | 拟通过 A 股“ST 明诚”进行资产重组上市 |
| 瑞景城市服务 | 已公示 H 股上市相关的主要中介团队预中标人 |
| 武汉城市服务 | 力争在“十四五”期间实现港股上市战略目标 |

资料来源：克而瑞物管整理

02

物业股持续底部盘整
股价年内 2 次冲高回落

1、板块指数弱于大盘，差距进一步扩大

CRIC 克而瑞·物管



克而瑞物管为易居中国旗下大物业领域专业研究平台，致力于打造中国物业行业第一专业影响力。

【免责声明】

本报告所载资料与观点、点及其出处皆被克而瑞物管认为可靠，但克而瑞物管不对其准确性、可靠性做出任何保证，报告内容仅作参考，所涉内容不构成任何投资意向建议。使用该报告者不应以报告内容取代其独立判断，克而瑞物管不对因使用该报告内容而引致的损失承担任何责任。

自 2023 年以来，宏观经济的不确定性以及房地产企业的信用风险持续影响市场，恒生物业服务及管理指数呈现波动下滑的趋势。

进入 2024 年，尽管在政策的支持下该指数经历了两次显著的反弹，但这些上涨势头未能持久。截至 2024 年 12 月 31 日，恒生物业服务及管理指数收于 1691 点，相较于 2023 年末的 1847 点下跌了 8.4%。与之形成对比的是，恒生指数年内表现出色，升至 20060 点，较 2023 年末的 17047 点增长了 17.7%。两者对比来看，物业板块指数与大盘同频共振，但两者之间的差距在 2024 年进一步扩大。

2023-2024年恒生物业服务及管理指数及恒生指数走势



2、股价年内 2 次冲高回落，较 2023 年初仍下降 3 成

2024 年，物业股的股价经历了显著波动。年初，延续 2023 年下滑趋势，上市物企的平均股价在 2 月份触及 3.4 港元/股的新低。然而，随着 5 月地产“5.17”政策的出台，物业股跟随地产股出现了反弹。

10 月份，央行、金融监管总局和证监会联合宣布了一系列提振资本市场的措施，并通过央行逆回购操作向市场注入了充足流动性，推动资本市场整体上扬。受益于此轮行情，物业股平均股价攀升至年内高点 5.7 港

元/股。

不过，随着政策效应逐渐减弱，物业股未能维持涨势，股价再次回落。截至 2024 年 12 月 31 日，平均股价收于 4.6 港元/股，较年初上涨 12.2%，但与 2023 年年初的 6.9 港元/股相比，仍下跌了 33.3%。

2023-2024年上市物企收盘价均值(港元/股)



CRIC 壳而瑞·物管



壳而瑞物管为易居中国旗下大物业领域专业研究平台，致力于打造中国物业行业第一专业影响力。

【免责声明】

本报告所载资料与观点，及其出处皆被壳而瑞物管认为可靠，但壳而瑞物管不对其准确性、可靠性做出任何保证，报告内容仅作参考，所涉内容不构成任何投资意向建议。使用该报告者不应以报告内容取代其独立判断，壳而瑞物管不对因使用该报告内容而引致的损失承担任何责任。

3、市盈率仍处低位，全年均值微升至 11.9 倍

近年来，物业股的估值持续下滑，并在 2022 年底触及历史低点 8.9 倍市盈率。2023 年，物业股估值维持在较低水平，整体处于盘整阶段。进入 2024 年后，在有利的政策环境推动下，5 月和 10 月物业股估值年内出现了两次显著的反弹。其中 10 月达到了近两年来的最高点，市盈率均值升至 15.2 倍。但随着政策影响力的减弱，物业股的估值再度滑落。截至年末，上市物企的平均市盈率回落到 13.2 倍，全年平均市盈率为 11.9 倍，仍处于较低水平。

CRIC 克而瑞·物管



克而瑞物管为易居中国旗下大物业领域专业研究平台，致力于打造中国物业行业第一专业影响力。

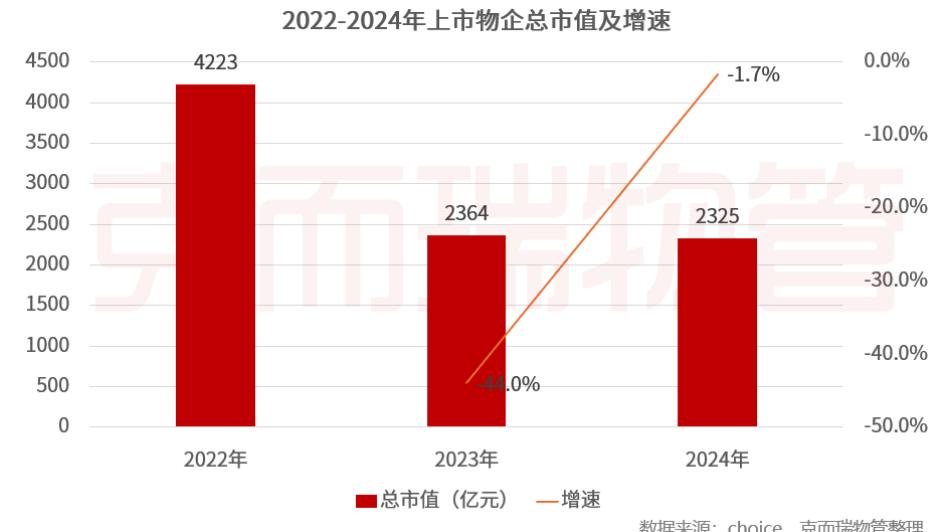
【免责声明】

本报告所载资料与观点及其出处皆被克而瑞物管认为可靠，但克而瑞物管不对其准确性、可靠性做出任何保证，报告内容仅作参考，所涉内容不构成任何投资意向建议。使用该报告者不应以报告内容取代其独立判断，克而瑞物管不对因使用该报告内容而引致的损失承担责任。



4、总市值与上年基本持平，百亿物企增加1家

过去两年，物业企业面临了诸多挑战，整体经济环境对资本市场的持续影响使得上市物企的市值修复进展缓慢。尽管期间有政策支持带来的短暂反弹，但行业的整体市值仍未恢复到之前的水平。截至2024年12月31日，62家样本企业的总市值为2325亿元，较2023年同期微降1.7%，与2022年的4223亿元相比，大幅下降了44.9%，物业企业重建投资者信心仍需一定时间。



分企业来看，企业市值表现分化。截至2024年末，超3成上市物企市值较2023年末上涨，其中特发服务、新希望服务、恒大物业等6家上市物企市值涨幅超50%。近7成上市物企市值同比下滑，3家上市物企市值腰斩。

表：2024年末市值同比涨幅超50%的上市物企

| 上市物企 | 2024年末市值（亿元） | 2023年末市值（亿元） | 同比 |
|--------|--------------|--------------|--------|
| 佳源服务 | 3.5 | 1.5 | 126.7% |
| 领悦服务集团 | 3.4 | 1.7 | 99.7% |
| 特发服务 | 81.8 | 42.8 | 91.1% |
| 新希望服务 | 14.9 | 8.6 | 74.4% |
| 第一服务控股 | 3.2 | 2.0 | 59.2% |
| 恒大物业 | 75.1 | 47.5 | 58.0% |

备注：汇率按照2024年12月31日1港元=0.92604元计算

数据来源：choice、克而瑞物管整理

从企业市值分布来看，市值在30亿以下的物企占比依然是绝对主力。百亿市值以上的物企有6家，数量较2023年末增加1家，百亿市值以上企业分别为华润万象生活、万物云、碧桂园服务、保利物业、中海物业、绿城服务和招商积余。其中，华润万象生活市值多达611亿元，依旧高居榜首，同比上涨6%。

2023-2024年不同梯队市值企业数量（家）

| 梯队 | 2023年 | 2024年 |
|----------|-------|-------|
| 500亿以上 | 1 | 1 |
| 100-500亿 | 5 | 6 |
| 30-100亿 | 9 | 9 |
| 30亿及以下 | 49 | 50 |

数据来源：choice、克而瑞物管整理

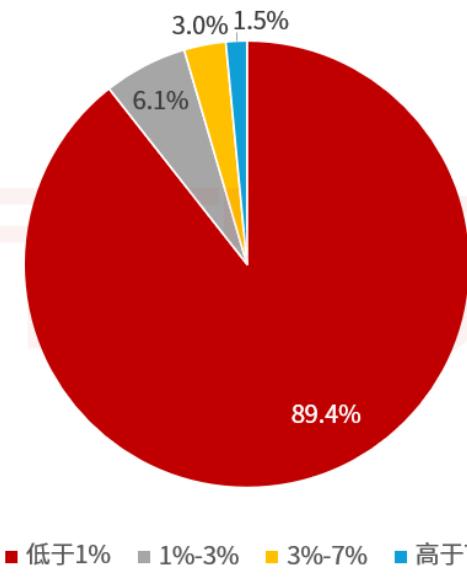
03

流动性持续低迷 2家物企主动谋求退市

1、近9成上市物企日均换手率低于1%

2024年，66家上市物企中59家企业日均换手率低于1%，占比高达89.4%，4家上市物企换手率在1%-3%之间，2家上市物企换手率在3%-7%之间，仅有特发服务1家企业股票交易较为活跃，日均换手率达到7%以上。

2024年上市物企日均换手率



数据来源: choice、克而瑞物管整理

CRIC 克而瑞·物管



克而瑞物管为易居中国旗下大物业领域专业研究平台，致力于打造中国物业行业第一专业影响力。

【免责声明】

本报告所载资料与观点，及其出处皆被克而瑞物管认为可靠，但克而瑞物管不对其准确性、可靠性做出任何保证，报告内容仅作参考，所涉内容不构成任何投资意向建议。使用该报告者不应以报告内容取代其独立判断，克而瑞物管不对因使用该报告内容而引致的损失承担任何责任。

2、2家寻求私有化退市，另有8家募资余额覆盖“私有化成本”

2024年，华发物业服务和融信服务两家上市物企相继宣布私有化并退出资本市场。

华发物业服务于5月27日发布公告，称母公司华发股份计划对其进行私有化，注销价格定为每股0.29港元，较其停牌前收市价0.222港元溢价约30.63%。经过数月的程序，华发物业服务在9月30日收盘后正式完成退市，成为继蓝光嘉宝服务之后第二家退市的上市物企。

随后，11月22日，融信服务也宣布控股股东融心一品拟通过协议安排方式将公司私有化，并撤销其上市地位。融信服务的注销价格为每股0.60港元，相比停牌时的收市价0.52港元溢价约15.38%。这两家物企选择私有化的主要原因在于股票交易流动性低、股价下降以及上市平台失去融资能力，认为私有化更有利于公司的长远发展。

值得注意的是，两家企业的私有化注销价格均显著高于停牌价格，分别为30.63%和15.38%的溢价。如果按照30%的溢价计算收购小股东持股的成本，建业新生活、宝龙商业、中骏商管等八家企业均有足够的资金覆盖这一成本，其中建业新生活的剩余金额最高，可达8.63亿元。

在当前市场环境下，一些物业企业正逐步选择从公开市场退出，以寻求更广阔的发展机遇和发展空间。

部分物企募资余额与“私有化成本”对比

| 上市物企 | 募集资金余额 (亿元) | 小股东持股市值 (亿元) | 私有化成本 (亿元) | 是否覆盖 |
|--------|----------------|-----------------|---------------|------|
| 建业新生活 | 14.91 | 4.83 | 6.28 | √ |
| 宝龙商业 | 10.68 | 5.32 | 6.91 | √ |
| 中骏商管 | 5.60 | 1.55 | 2.02 | √ |
| 康桥悦生活 | 3.28 | 1.28 | 1.67 | √ |
| 领悦服务集团 | 2.14 | 0.89 | 1.16 | √ |
| 力高健康生活 | 0.95 | 0.14 | 0.19 | √ |
| 鲁商服务 | 1.17 | 0.49 | 0.64 | √ |
| 烨星集团 | 0.57 | 0.26 | 0.33 | √ |

备注：募集资金余额截至2024年中期，小股东持股市值为2024年11月29日，私有化成本按照小股东持股市值溢价30%计算。

数据来源：choice、克而瑞物管整理

克而瑞物管为易居中国旗下大物业领域专业研究平台，致力于打造中国物业行业第一专业影响力。

【免责声明】

本报告所载资料与观点及其出处皆被克而瑞物管认为可靠，但克而瑞物管不对其准确性、可靠性做出任何保证，报告内容仅作参考，所涉内容不构成任何投资意向建议。使用该报告者不应以报告内容取代其独立判断，克而瑞物管不对因使用该报告内容而引致的损失承担任何责任。

04

回购分红力度加大 持续提升市场信心

1、分红企业由 8 家增至 16 家，3 家分红率超 100%

2024 年，尽管物业板块整体仍持续处于低迷状态，企业发展依然艰难，但为了增强投资者的信心，越来越多企业选择通过分红来回馈股东。上半年，共有 16 家上市物企宣布派息分红，分红企业数量较去年同期实现翻倍增长。同时企业分红率也在显著提高，其中万物云、建业新生活和华润万象生活 3 家企业分红率均超过了 100%，万物云更是高达 149%。

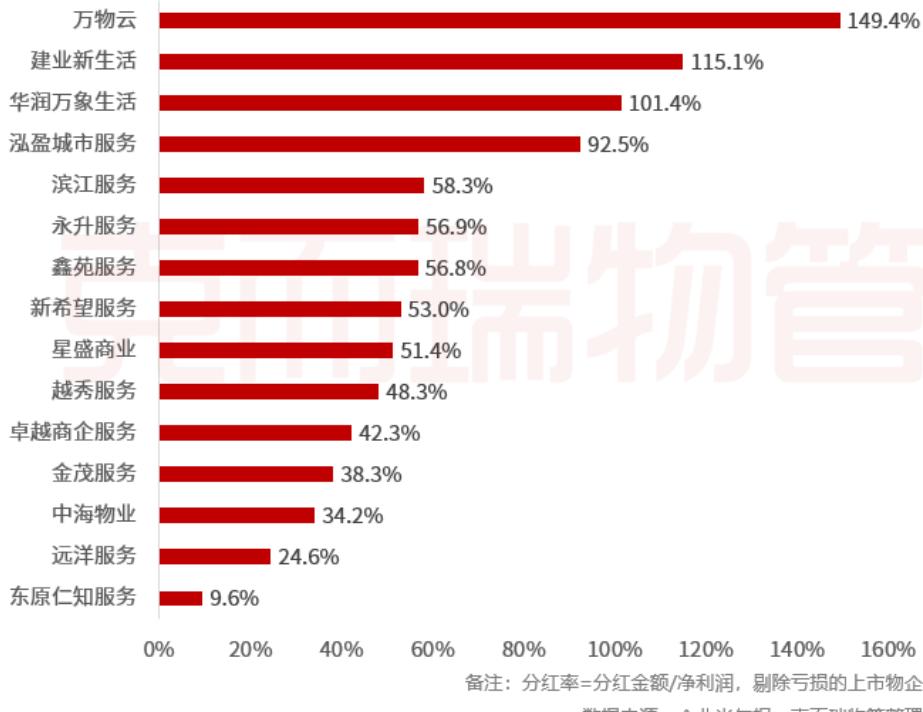


克而瑞物管为易居中国旗下大物业领域专业研究平台，致力于打造中国物业行业第一专业影响力。

【免责声明】

本报告所载资料与观点，及其出处皆被克而瑞物管认为可靠，但克而瑞物管不对其准确性、可靠性做出任何保证，报告内容仅作参考，所涉内容不构成任何投资意向建议。使用该报告者不应以报告内容取代其独立判断，克而瑞物管不对因使用该报告内容而引致的损失承担责任。

2024H1上市物企分红率



2、全年回购金额超 8 亿元，3 家拟大额回购

2024 年，物业企业股价持续承压，为了稳定股价和增强市场信心，中海物业、招商积余、越秀服务等多家企业纷纷加入股份回购的行列。根据克而瑞物管的监测数据，年内共有 11 家上市物企实施了总计 321 次的回购行动，累计回购股数达到 1.62 亿股，总金额为 8.03 亿元。全年企业回购活动呈现出高频小额的特点，回购次数明显远高于上年(259 次)。

表：2024年上市物企股票回购情况

| 上市物企 | 回购次数(次) | 回购数量(万股) | 回购金额(万元) |
|--------|---------|----------|----------|
| 万物云 | 73 | 1831 | 35719 |
| 金科服务 | 68 | 2693 | 17378 |
| 德信服务集团 | 8 | 5475 | 9149 |
| 绿城服务 | 17 | 2725 | 7317 |
| 越秀服务 | 82 | 1156 | 3387 |
| 永升服务 | 53 | 1532 | 2099 |
| 南都物业 | 4 | 229 | 2008 |
| 中海物业 | 3 | 290 | 1145 |
| 新大正 | 7 | 105 | 990 |
| 招商积余 | 1 | 90 | 989 |
| 星盛商业 | 5 | 76 | 91 |
| 合计 | 321 | 16202 | 80272 |

备注：汇率按照2024年12月31日1港元=0.92604元计算

数据来源：choice、克而瑞物管整理

同时，万物云、碧桂园服务和招商积余 3 家上市物企抛出了大额回购计划。如万物云于 2024 年 6 月 4 日发布公告称，拟以自有资金回购 1.18 亿股，回购总金额最高达 58 亿港元，占公司市值的比例多达 20.5%。自

公告发布后，万物云共计回购总股数达 1417 万股，回购总金额 3.06 亿港元，拟回购股数、金额的完成率分别为 12% 和 5.3%，预示着继续回购的空间巨大。

又如招商积余于 2024 年 10 月 14 日发布公告称，拟以自有资金或自筹资金进行股份回购，回购总金额不超过 1.56 亿元，占公司市值的比例达 1.3%。2024 年 12 月 10 日，招商积余完成了首次回购，回购股份 90 万股，支付的总金额为 989 万元。

表：2024年拟大额回购的上市物企

| 企业 | 公告日期 | 拟回购股数 | 拟回购金额 | 占市值的比例 |
|-------|-------------|--------|----------|--------|
| 万物云 | 2024年6月4日 | 1.18亿股 | 58亿港元 | 20.5% |
| 招商积余 | 2024年10月14日 | 1397万股 | 1.56亿元 | 1.3% |
| 碧桂园服务 | 2024年11月18日 | 3.34亿股 | 约17.8亿港元 | 10.0% |

备注：市值为公告日当日市值

数据来源：壳而瑞物管整理

上市物企频繁发起股票回购并推出大额回购计划，不仅表达了对公司自身经营状况的看好，也展现了对行业前景和股价的信心。此举向外界传递了公司价值可能被市场低估的信号，有利于缓解投资者担忧，稳定股价与市值，并提振整体市场信心。

CRIC 壳而瑞·物管



壳而瑞物管为易居中国旗下大物业领域专业研究平台，致力于打造中国物业行业第一专业影响力。

【免责声明】

本报告所载资料与观点及其出处皆被壳而瑞物管认为可靠，但壳而瑞物管不对其准确性、可靠性做出任何保证，报告内容仅作参考，所涉内容不构成任何投资意向建议。使用该报告者不应以报告内容取代其独立判断，壳而瑞物管不对因使用该报告内容而引致的损失承担任何责任。



■ 物企盘点：经营难题愈加尖锐，自我革新迫在眉睫 | 年度盘点⑤

CRIC 克而瑞·物管



克而瑞物管为易居中国旗下大物业领域专业研究平台，致力于打造中国物业行业第一专业影响力。

【免责声明】

本报告所载资料与观点及其出处皆被克而瑞物管认为可靠，但克而瑞物管不对其准确性、可靠性做出任何保证，报告内容仅作参考，所涉内容不构成任何投资意向建议。使用该报告者不应以报告内容取代其独立判断，克而瑞物管不对因使用该报告内容而引致的损失承担任何责任。

2024 年已经过去，过去一年的物业行业呈现多样的发展特征，有前进有踌躇，有跌宕也有乱象。

站在这个新旧交接之际，以每年研究之惯例，克而瑞物管推出了“年度盘点”系列，以期总结过去、观照未来，与全国物业人一起推进行业更好向前发展。本期为“企业”篇。

01

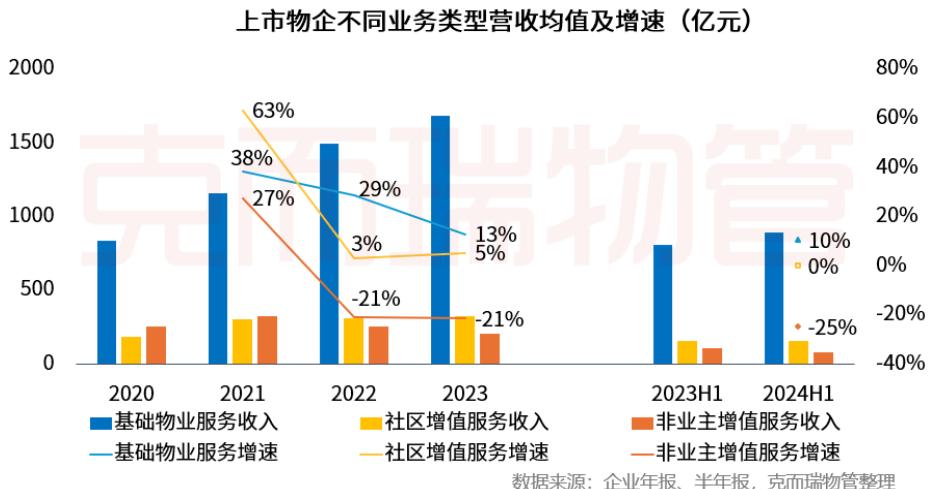
经营业绩：营收、净利润、现金流持续承压

1、营收增速创新低

上市物企营收增速再创新低，2023 年上市物企营收均值 45.7 亿元，同比增长 7.5%，营收增速首次跌破 10%，较 2022 年下降 8.4 个百分点。2024 年上半年，上市物企营收均值 23.2 亿元，营收增速进一步回落至 4.7%，再创近年来新低。



不同类型业务营收表现各异。2024年上半年，上市物企基础物业服务的收入增长显著减速，同比增速下降到10%。社区增值服务未能延续以往的增长态势，收入增长陷入停滞。特别值得注意的是，非业主增值服务遭遇了更为严峻的挑战，收入持续走低，同比降幅达25%。



壳而瑞物管为易居中国旗下大物业领域专业研究平台，致力于打造中国物业行业第一专业影响力。

【免责声明】

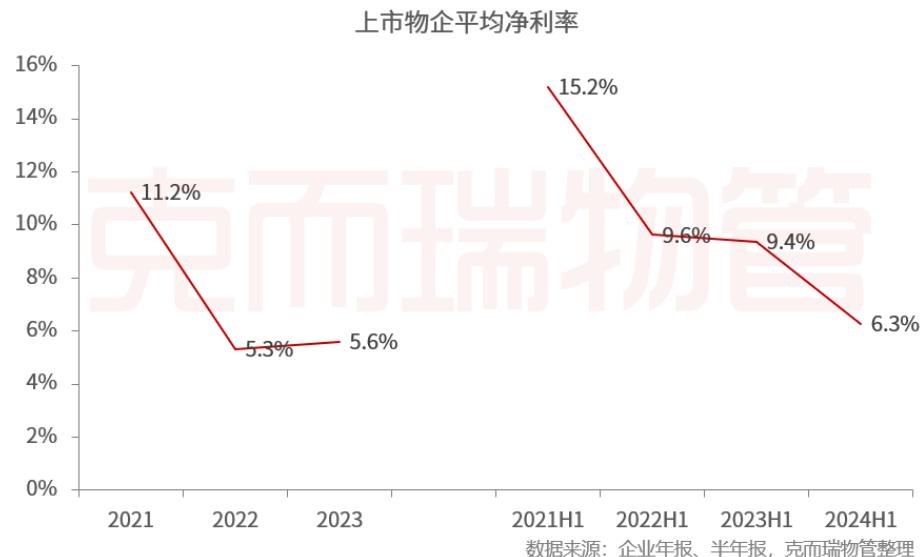
本报告所载资料与观点，及其出处皆被壳而瑞物管认为可靠，但壳而瑞物管不对其准确性、可靠性做出任何保证，报告内容仅作参考，所涉内容不构成任何投资意向建议。使用该报告者不应以报告内容取代其独立判断，壳而瑞物管不对因使用该报告内容而引致的损失承担任何责任。

2、净利润再度转跌

2024年上半年，上市物企净利润均值1.4亿元，同比下降30.1%。其中，超6成的上市物企净利润同比下滑，更有7家上市物企陷入了亏损的状态。



2024年上半年，上市物企平均净利率跌至6.3%，创历年同期新低。其中，超7成上市物企净利率同比下滑，更有5家上市物企由盈利转为亏损。



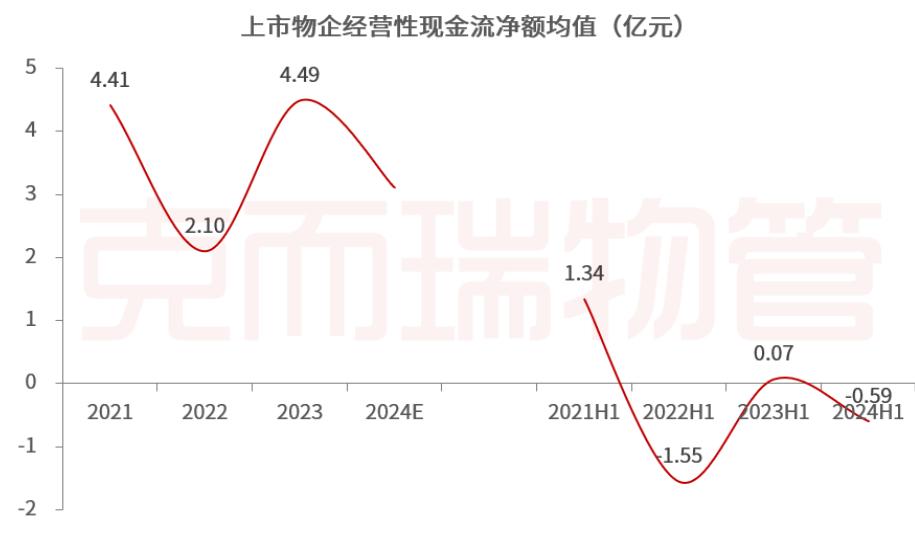
克而瑞物管为易居中国旗下大物业领域专业研究平台，致力于打造中国物业行业第一专业影响力。

【免责声明】

本报告所载资料与观点，及其出处皆被克而瑞物管认为可靠，但克而瑞物管不对其准确性、可靠性做出任何保证，报告内容仅作参考，所涉内容不构成任何投资意向建议。使用该报告者不应以报告内容取代其独立判断，克而瑞物管不对因使用该报告内容而引致的损失承担任何责任。

3、现金流再度下滑

2024年上半年，上市物企现金流再度恶化，经营性现金流净额均值为-0.59亿元，说明企业在现金流管理层面整体陷入了收不抵支的状态，资金缺口较为明显。其中，现金流为负的企业占比多达64%，较去年同期提升11个百分点，直观反映多数企业资金链的紧张程度有所加剧，若不及时采取有效的应对措施，可能会对企业的稳定经营和长远发展产生诸多不利影响。



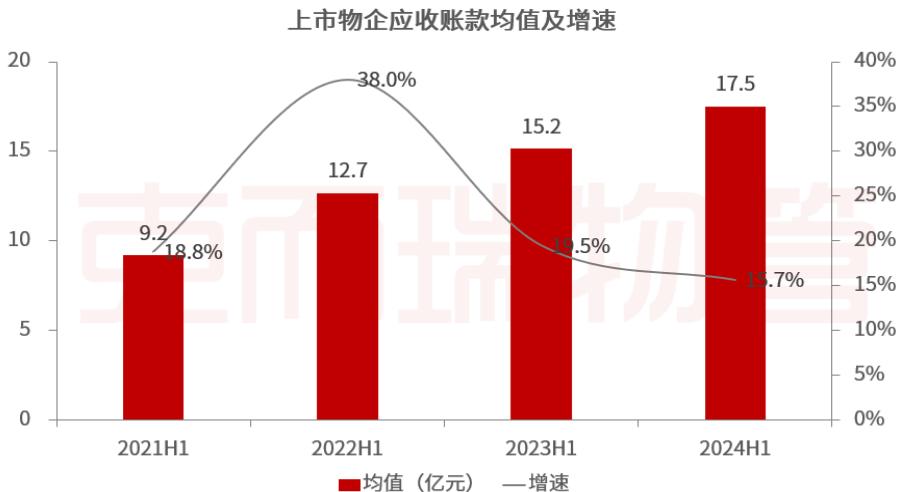
2024年上半年，上市物企应收账款均值持续提升至17.5亿元，同比增长15.7%。其中，碧桂园服务应收账款多达237.8亿元。

CRIC 壳而瑞·物管
服务力

壳而瑞物管为易居中国旗下大物业领域专业研究平台，致力于打造中国物业行业第一专业影响力。

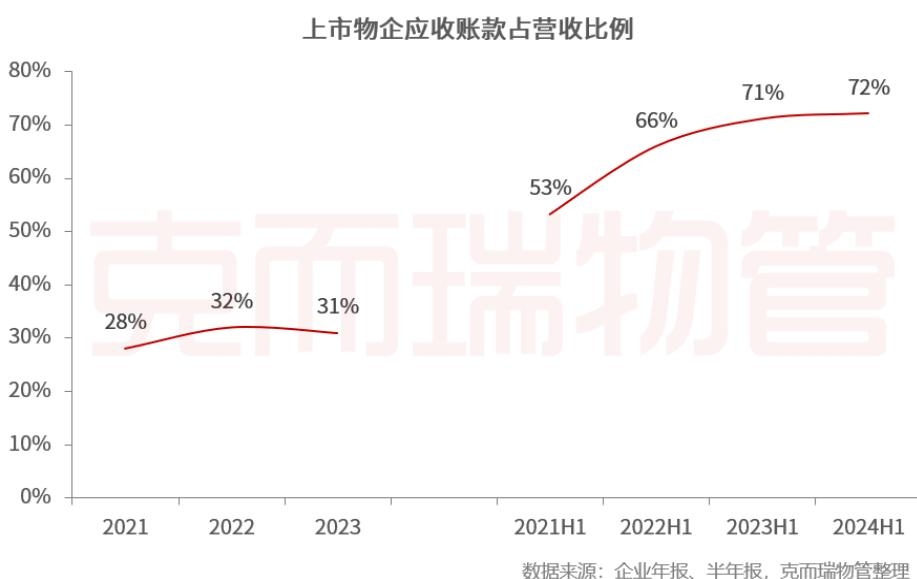
【免责声明】

本报告所载资料与观点及其出处皆被壳而瑞物管认为可靠，但壳而瑞物管不对其准确性、可靠性做出任何保证，报告内容仅作参考，所涉内容不构成任何投资意向建议。使用该报告者不应以报告内容取代其独立判断，壳而瑞物管不对因使用该报告内容而引致的损失承担任何责任。



数据来源：企业半年报，壳而瑞物管整理

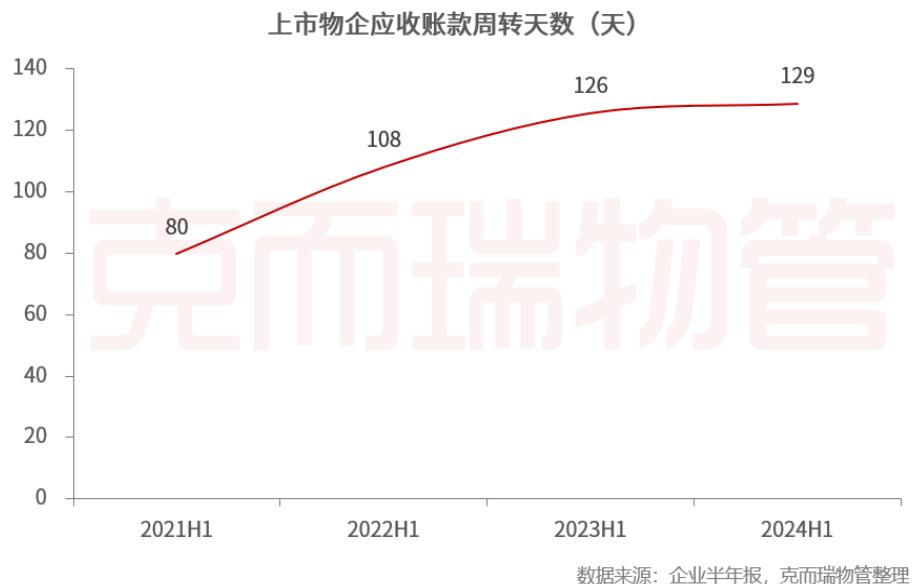
2024年上半年，上市物企应收账款占营收比例升至72%，较去年同期提升1个百分点。其中，近两成的上市物企应收账款占营收比例突破100%，德信服务集团、宋都服务更是高于200%。居高不下的应收账款不仅加剧了企业资金周转压力，一定程度上还将提高坏账风险，进而侵蚀经营利润。



数据来源：企业年报、半年报，壳而瑞物管整理

上市物企不仅面临着应收账款持续攀升的压力，而且回款难度进一步加大。2024年上半年，上市物企应收账款周转天数持续提升至129天，较去年同期增加3天。其中，近两成的上市物企应收账款周转天数达到半年以上，德信服务集团、荣万家和宋都服务更是突破一年。

如此漫长的回款周期，使得企业的资金被大量占用，无法将充足资源及时投入到新业务拓展、品质提升、人员培训等关键运营环节，严重制约了企业的经营活力和竞争力，甚至影响到企业的正常运转。



壳而瑞物管为易居中国旗下大物业领域专业研究平台，致力于打造中国物业行业第一专业影响力。

【免责声明】

本报告所载资料与观点及其出处皆被壳而瑞物管认为可靠，但壳而瑞物管不对其准确性、可靠性做出任何保证，报告内容仅作参考，所涉内容不构成任何投资意向建议。使用该报告者不应以报告内容取代其独立判断，壳而瑞物管不对因使用该报告内容而引致的损失承担任何责任。

02

服务表现：满意度下行，收缴率降幅扩大

1、满意度降至新低 69.3

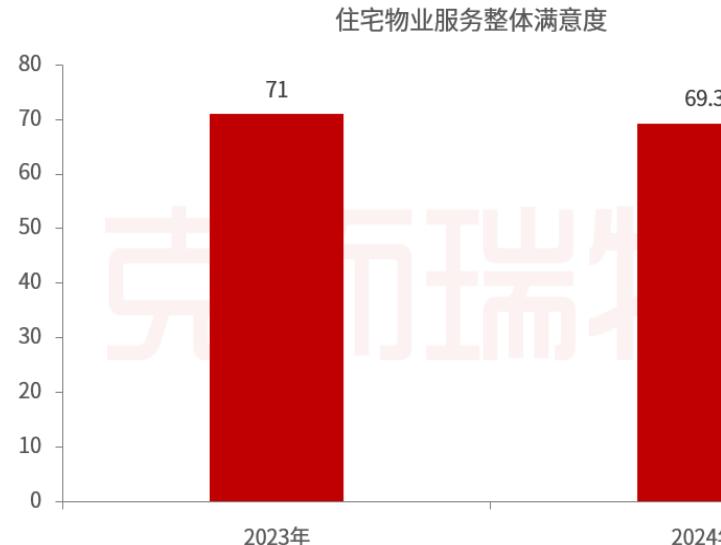
据调研数据显示，2024年住宅物业服务满意度继续下行，整体满意度评分降至69.3分，较2023年的71分下降约2%。一方面，行业负面舆情持续发酵，包括社区频发重大安全事故、房价下跌追责物业、部分人士呼吁取消物业等，导致公众对物业服务产生偏见，不可避免地影响了业主对物业服务满意度的客观评价。另一方面，业主更为关注物业服务品质，其对服务品质的要求越来越高，即便物企保持原有的服务标准不变，也难以匹配业主不断提升的服务需求，满意度自然有所下滑。



克而瑞物管为易居中国旗下大物业领域专业研究平台，致力于打造中国物业行业第一专业影响力。

【免责声明】

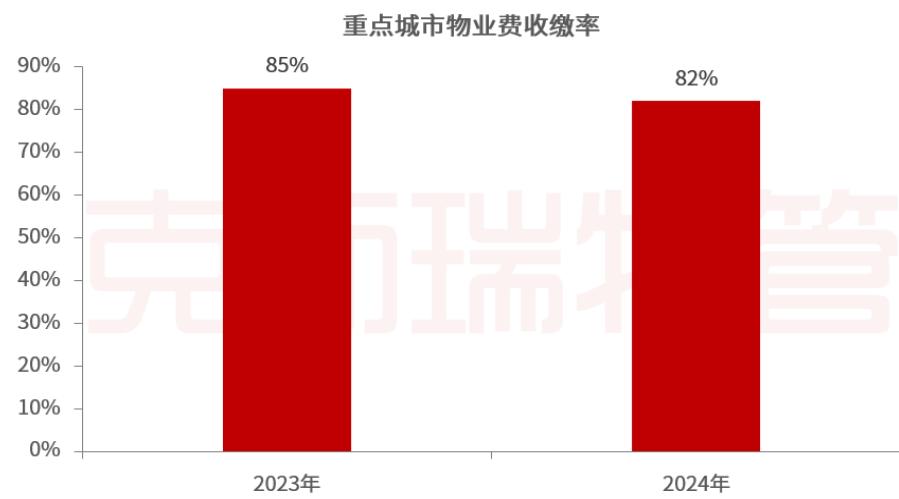
本报告所载资料与观点，及其出处皆被克而瑞物管认为可靠，但克而瑞物管不对其准确性、可靠性做出任何保证，报告内容仅作参考，所涉内容不构成任何投资意向建议。使用该报告者不应以报告内容取代其独立判断，克而瑞物管不对因使用该报告内容而引致的损失承担任何责任。



数据来源：克而瑞物管整理

2、收缴率下降 3%-5%

物业费收缴率与满意度存在较强相关性，部分业主因对物业服务不满，选择拒交物业费的方式进行变相“维权”。因此，在满意度整体下行的大背景下，物业费收缴率同步下滑，2024年重点城市物业费平均收缴率跌至82%，较2023年净减少3个百分点。尤其是那些受限价政策影响大的城市，物业费收缴率的降幅更为显著。

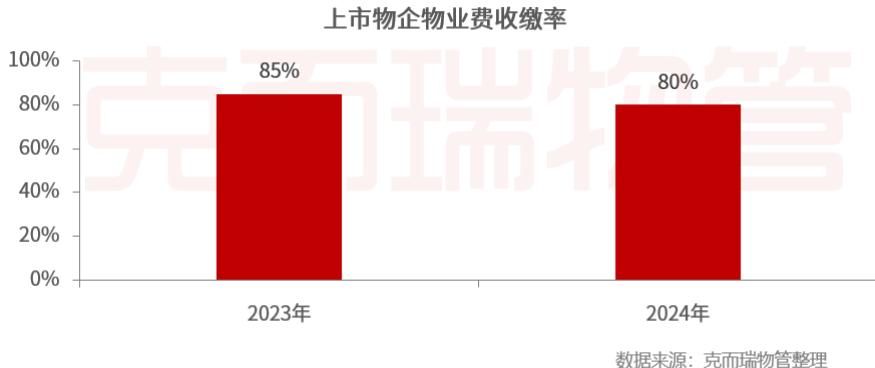


备注：重点城市包括上海、北京、广州、武汉、重庆、合肥、郑州

数据来源：克而瑞物管整理

物企普遍面临着物业费收缴难的问题，即便是上市物企，收缴率也在下滑，平均降幅达到5%，部分物企降幅高达10%。考虑到基础物业服务的毛利率本已处于低位，物业费收缴率5%至10%的下滑进一步加剧了企业的财务压力，可能导致利润空间被压缩至成本线附近，甚至使一些项目面临收入不足以覆盖成本的困境。在这种情况下，撤场退出似乎成为“理性”的选择。2024年上半年，万物云退出了17个住宅项目，金科

服务撤场在管面积 2990 万平方米，世茂服务退出项目在管面积 1750 万平方米。



CRIC 克而瑞·物管



克而瑞物管为易居中国旗下大物业领域专业研究平台，致力于打造中国物业行业第一专业影响力。

【免责声明】

本报告所载资料与观点及其出处皆被克而瑞物管认为可靠，但克而瑞物管不对其准确性、可靠性做出任何保证，报告内容仅作参考，所涉内容不构成任何投资意向建议。使用该报告者不应以报告内容取代其独立判断，克而瑞物管不对因使用该报告内容而引致的损失承担任何责任。

03

经营策略：加强现金流管理，持续推动服务迭代

当前形势下，物业服务企业面临的经营挑战不断加剧。应对策略需聚焦于精准现金流管理，削减不必要的开支，保障企业稳健运营。现金流>利润>规模为物企当前及未来相当长一段时间的有效策略。优化现金流管理，强化应收账款催收措施，并持续推动成本降低与效率提升，已成为企业应对当前形势的必然选择。

1、优化现金流管理，加大“催缴”力度

针对应收账款高企、账期拉长等问题，物企制定并实施了多种更有针对性的催缴策略：

其一，成立欠款追讨委员会。为了提升追讨欠款的效率，碧桂园服务首开行业先河，成立追讨欠款委员会，并由总裁徐彬淮挂帅，反映企业积极追讨欠款的决心和行动力。

其二，聚焦优质项目、退出低质项目。如万物云，2024年上半年蝶城底盘数量增长至 642 个，蝶城内住宅项目中标率达 75%，并退出了 17 个住宅物业项目。

其三，住宅业主“花式”催收。具体措施包括催收奖励提升、激励政策提升、一户一策攻坚克难等。如开展缴费抽奖活动，提前预缴物业费的业主即可参与抽奖；又如项目成立催收执行小组，每天制定详细的催收计划和目标，并及时奖励当天催费有收获的员工。

其四，开发商以资抵债。据不完全统计显示，2024年，万物云、融创服务、金科服务等8家上市物企与关联房企开展了十余笔以资抵债交易，合计抵消应收账款超26亿元。其中，万物云与万科开展了6笔以资抵债交易，共计抵消应收账款超12亿元。

2、提升降本增效水平，科技应用更趋成熟

受限于人力成本持续上涨，但物业费难以同步上涨，更多物企通过精益管理实现降本增效，以便提升盈利能力，主要涉及以下两方面内容：

CRIC 克而瑞·物管



克而瑞物管为易居中国旗下大物业领域专业研究平台，致力于打造中国物业行业第一专业影响力。

【免责声明】

本报告所载资料与观点及其出处皆被克而瑞物管认为可靠，但克而瑞物管不对其准确性、可靠性做出任何保证，报告内容仅作参考，所涉内容不构成任何投资意向建议。使用该报告者不应以报告内容取代其独立判断，克而瑞物管不对因使用该报告内容而引致的损失承担任何责任。

其一，组织精简、岗位革新，降低人力成本。

在组织精简层面，部分物企将区域合并或缩减，使得组织更精简、扁平。如世茂服务创新打造“职能一线下沉、业务区域化管理”的协同管理模式，并限制平台岗位配置上限。2024年上半年，世茂服务员工成本同比下降6.9%，人均效能同比提升3.4%至9.2万元/人，管理费用同比下降6.6%，管理费率同比下跌0.5个百分点至10.4%。除此之外，在项目密度提升的基础上，实现片区多项目的员工复用。如远洋服务试行职能共享中心，助力人效提升。2024年上半年，远洋服务人均在管面积同比提升6.4%，人均营收同比提升1.5%，人均核心净利润同比提升8.1%，人工成本同比下降7.9%。

其二，科技赋能物企降低运营成本、提升服务水平。

一方面，应用智能设备助力员工提效。如中海物业旗下的海博工程于2024年3月发布《无人机外墙瓷砖检测业务白皮书》，并在深圳率先落地无人机检测业务。据悉，一栋百米高层，人工检测通常需要20天，无人机检测仅需2-3天便能完成，精准度提升至95%，还能节省约30%的费用。

另一方面，借助智能化系统，优化管理流程。如万物云通过飞鸽工单系统，实现业务工单化和智能调度。2024年上半年，飞鸽任务平台在39个蝶城试点，优化缩短员工在途时间损耗90%，人工有效作业工时从7.4小时/天提升至9.1小时/天，员工作业效率提升18.7%。

图：中海物业“无人机外墙检测”提效



资料来源：公开资料、克而瑞物管整理

从长远发展的角度来看，物业服务企业必须坚守服务初衷，始终以提供卓越服务为核心。在此基础上，物业服务企业不断探索服务的创新、升级和迭代，万物云在成立十周年之际，创新服务模式，推出“智选”产品+“灵石”系统。其中，“智选”产品开启住宅“弹性定价”，目标将服务选项和定价权利交还给业主。其中的必选服务关联万科物业的价值主张，自选服务则不仅事项可选，频次也可选。“灵石”系统定位于空间操作系统、项目智能决策核心。其代表着万物云在资产管理领域率先构建了一个泛在实时、全域覆盖的物联感知体系，打造了“云调度、边计算、端智群”的先进数据架构。除此之外，子品牌丹田物业将专注于高校和医院空间服务。

CRIC 克而瑞·物管



克而瑞物管为易居中国旗下大物业领域专业研究平台，致力于打造中国物业行业第一专业影响力。

【免责声明】

本报告所载资料与观点，及其出处皆被克而瑞物管认为可靠，但克而瑞物管不对其准确性、可靠性做出任何保证，报告内容仅作参考，所涉内容不构成任何投资意向建议。使用该报告者不应以报告内容取代其独立判断，克而瑞物管不对因使用该报告内容而引致的损失承担任何责任。

与此同时，物业服务企业积极推动服务品质的全面提升，有效解决客户信任问题，不断进行品牌更新和形象重塑，确保品牌活力源源不断，持续引领行业发展。

3、基础服务越来越“卷”，“底限”与“上限”同步提升

2024年，住宅市场压力进一步加剧，收缴率、满意度呈现下滑趋势，物业换手率则呈现上升势头。与此同时，随着房屋使用年限的增加，众多住宅小区的设施设备逐步老化，引发了部分业主的忧虑和不满，并将这种不满情绪迁怒于物业。

为了从竞争中脱颖而出，物企纷纷进行服务创新与升级，持续“卷服务”。

基础安全服务底限得以夯实。2024年，社区安全事故频发，聚焦居民普遍关注的社区安全问题，品牌物企持续升级社区安全管理措施，并取得了较好的效果。如招商积余将窨井安全列入日常巡检中，并加装井盖防坠网，模拟测试防坠网支撑性确保牢固。中海物业开创“高龄电梯医保”新路径，推动使用维修资金购买电梯维修保险的试点正式落地执行。碧桂园服务在2024年启动的“乘梯无忧”电梯品质专项提升活动，目标为每年平均故障率降低10%，突发事件的响应时效在15分钟内。数据显示，与2023年相比，业主对电梯的投诉类报事率下降超过了20%。万物云持续开展“G4行动”，提升社区的应急救援能力。2024年9月27日，万科物业北京在管的119个住宅项目已实现AED设备100%覆盖，1764名物业人员完成相关培训。

个性化服务上限不断突破。部分物企积极推行“一户一策”的个性化服务策略，通过深入了解每位业主的具体需求，提供定制化服务方案，旨在精准提升服务质量，增强业主的满意度和忠诚度。如新城悦服务针对“空置房”管理，实现定期全项目覆盖，自动派发巡查任务，业主线上查询。招商积余打造的“小招服务站”，集物品借用、休息娱乐、书刊阅读、医药健康及增值服务功能为一体，为业主提供线上/线下全方位服务，提供了“服务无止境”、“服务无边界”的一站式服务平台。永

威物业针对房东及租户“退租验收”服务，退租时将入户检查水电气等安全问题及家电使用情况，更好的保障房东权益。

图：典型物企持续夯实服务品质举措

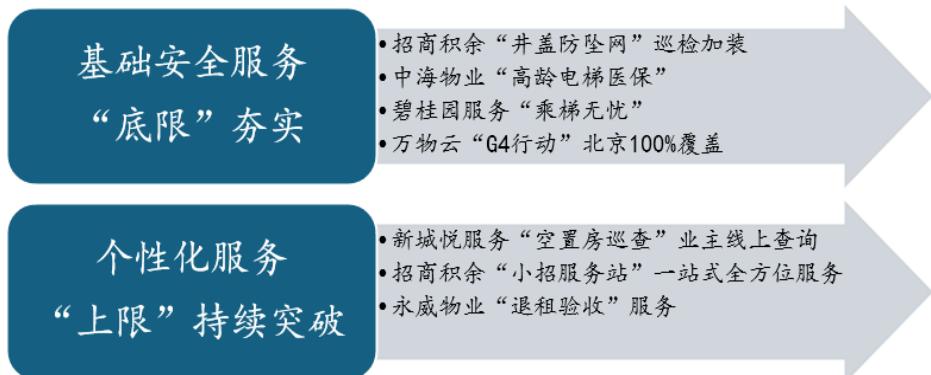
CRIC 壳而瑞·物管



壳而瑞物管为易居中国旗下大物业领域专业研究平台，致力于打造中国物业行业第一专业影响力。

【免责声明】

本报告所载资料与观点及其出处皆被壳而瑞物管认为可靠，但壳而瑞物管不对其准确性、可靠性做出任何保证，报告内容仅作参考，所涉内容不构成任何投资意向建议。使用该报告者不应以报告内容取代其独立判断，壳而瑞物管不对因使用该报告内容而引致的损失承担任何责任。



资料来源：公开资料、壳而瑞物管整理

4、地物协同更进一步，服务前置更加凸显

随着住房逐步回归居住属性，地产开发与物业管理之间的联系变得更加紧密。众多物业服务企业洞察到这一趋势，积极投身于提升居住属性的实践中，通过创新服务和精细化管理，不断增强居住体验的舒适度和便利性。

从规划设计、营销策划、施工建设、承接查验、集中交付到日常运营，越来越多的集团企业正在大力推进地物协同发展战略，致力于打造从建设到运营服务全链条的服务体系，以便为业主建设好房子、提供好服务。

规划设计阶段，将物业服务经验转换成设计要点，助力集团降本增效。保利物业发布《品质回顾手册——前介工程篇》，涉及节能降本、效应提升、标准规范、管理优化、精益细节和缺陷改造等六个板块，并通过众多的经典案例展示，进一步助力地产在前期开发阶段提升产品品质。2024年，保利物业迭代升级前介咨询服务新模式，通过“五审两验一评估”的八维嵌入式服务，助力地产开发建设在产品定位、规划设计、施工建设、交付运营四个阶段品质提升。

图：保利物业“五审两验一评估”



资料来源：保利物业公众号

案场营销阶段，物业服务前置，准业主提前享受服务权益。如招商积余

在武汉的招商·武昌序项目为业主搭建了会所运营序 Club 小程序，并将服务运营前置，会所自项目入市即正式运营。又如华发物业服务在珠海的湾玺壹项目提前运营会所，启动湾玺荟 CLUB，只向内部业主开放，内部打造星级健身、室内恒温泳池、多功能宴会厅、日咖夜酒等高端服务功能。电建物业则启动未入住先服务，准业主可提前享受生活服务、会所礼遇、酒店礼遇、生日臻礼、案场礼遇、商超折扣六大尊享权益。

承接查验阶段，多轮验房提升交付品质。如金地集团内部“联合预验收”由项目工程部、施工方、监理、预验收团队、客服、物业等工作人员组成超强“验房团”，以客户视角按照住宅工程分户验收规程的要求标准开展此项工作。

日常运营阶段，协调工作流程和整合资源，重点落位维保。如保利地产与保利物业每季度召开地物联席会，围绕满意度、维修、交付、品质等多个维度完善机制，优化流程，全方位提升客户体验等。

CRIC 克而瑞·物管



克而瑞物管为易居中国旗下大物业领域专业研究平台，致力于打造中国物业行业第一专业影响力。

【免责声明】

本报告所载资料与观点、及其出处皆被克而瑞物管认为可靠，但克而瑞物管不对其准确性、可靠性做出任何保证，报告内容仅作参考，所涉内容不构成任何投资意向建议。使用该报告者不应以报告内容取代其独立判断，克而瑞物管不对因使用该报告内容而引致的损失承担任何责任。

表：2024年部分地物协同优秀做法

| 协同阶段 | 企业 | 协同做法 |
|------|-------------|---|
| 规划设计 | 保利地产&保利物业 | 发布《品质回顾手册——前介工程篇》，涉及节能降本、效应提升、标准规范、管理优化、精益细节和缺陷改造等六个板块。 |
| | 大家房产&大家服务 | 在产品开发设计阶段物业深度参与到规划设计、施工建设、竣工验收等多个环节，围绕土地出让中的特殊条件、产品市场定位以及后期管理服务中特殊要求，将后端服务经验提前植入。 |
| 营销推广 | 招商蛇口&招商积余 | 武汉招商·武昌序项目为业主搭建了会所运营序 Club 小程序，并将服务运营前置，会所自项目入市即正式运营。 |
| | 华发地产&华发物业服务 | 珠海湾玺壹项目提前运营会所，启动湾玺荟 CLUB，只向内部业主开放，内部打造星级健身、室内恒温泳池、多功能宴会厅、日咖夜酒等高端服务功能。 |
| 承接查验 | 中国电建地产&电建物业 | 中原华曦府启动未入住先服务，准业主可享生活服务、会所礼遇、酒店礼遇、生日臻礼、案场礼遇、商超折扣六大尊享权益。 |
| | 金地集团&金地智慧服务 | “联合预验收”由项目工程部、施工方、监理、预验收团队、客服、物业等工作人员组成超强“验房团”，以客户视角按照住宅工程分户验收规程的要求标准开展此项工作。 |
| 交付运营 | 保利地产&保利物业 | 每季度召开地物联席会，围绕满意度、维修、交付、品质等多个维度完善机制，优化流程，全方位提升客户体验。 |

资料来源：公开资料、克而瑞物管整理

5、服务体系持续升级，个性化、高端化显现

目前，逐步优化和提升服务体系已成为众多物业企业的共识。这些企业不仅在服务内容上推陈出新，更在服务方式上更加注重科技应用，致力于提升服务品质和优化客户体验，以敏锐应对市场动态和客户需求的变迁，推动企业持续发展。

2024 年，中高端住宅成为主导力量的环境下，针对高端服务领域的体系发布与更新更为显著，更加聚焦于提升服务品质和满足精英消费群体的需求。保利物业焕新发布“东方礼遇”服务体系，通过“不断线”的极致响应，“不断点”的房产维养，“不断代”的科技兑现服务，为客户

提供【通情达礼·恒久如一】的真诚服务。金茂服务升级 MOCO 服务体系 2.0, 创新提出以“服务美学”为引领的高端住宅物业服务体系, 推出《金茂服务“金玉满堂”服务产品价值体系》。宸嘉物业发布“CARE”服务体系, 以隐藏式服务诠释高端服务精髓。

表: 2024年部分物企发布&升级住宅物业服务体系

| 时间 | 物企 | 服务体系升级 | 主要内容 |
|----------|-------|---------------|---|
| 2024年11月 | 电建物业 | “七彩”服务体系 | “七彩”服务体系, 以标准化色彩标识搭建全维度服务触点, 先锋红聚焦红色物业引领, 通过红悦邻服务, 打造悦邻之家, 成立悦邻学院, 把党和政府的温暖传递给业主、群众; 活力橙聚焦多彩社群活动, 为业主营造温暖、有烟火气的邻里关系和幸福生活; 安心黄聚焦软、硬件设施维护, 助力物业服务保值升值; 环保绿依托绿色环保理念, 降低能耗, 推动传统管理模式向绿色管理模式转型; 老少青关注“一老一小”需求, 提供友好设施, 多角度开展精神文化生活建设; 商办蓝聚焦商务办公专业服务, 针对多元需求, 全面提升写字楼物业管理水平; 增值紫挖掘增值服务的广度与深度, 整合优质资源, 提供具有电建特色的增值服务。 |
| 2024年10月 | 保利物业 | 东方礼遇服务体系焕新 | <ul style="list-style-type: none"> ·在建设阶段, 建立专户的《东方礼遇居家维护档案》, 通过地产开发和配套图纸信息, 整理归类所有家私、家电、数码产品明书及保修证明 ·在收楼阶段, 建立实景式培训, 以精装样板间作为管家团队的培训间, 确保每一位管家都熟悉各项配置的位置、规格和操作方式 ·在入住阶段, 建立可视化设备操作指南, 当客户遇到的使用问题, 可以选择让管家上门辅助, 也可以通过远程发送视频指引, 快速解决 ·环境服务: 针对外立面和主干道的石材, 由专业养护团队制定周期性养护计划追求看到石材原色; 针对园林绿化, 通过《全周期绿化养护白皮书》拉通前后期养护的平稳交替; 针对奢石和重点景观, 预留备品备件, <u>做到原材料原厂级维修</u> |
| 2024年9月 | 华侨城服务 | “赏生活”社区服务体系 | <ul style="list-style-type: none"> ·基础服务“品质共赏”, 以高品质、高标准的服务确保业主的生理与安全需求得到坚实保障 ·惊喜服务“暖心关怀”, 传递爱与尊重, 让每一位业主感受到家的温暖与归属感 ·社群运营“乐邻共创”, 促进业主间的相互认知与理解, 激发社群活力, 共同提升审美情趣与生活品质 ·智慧增值“事事无忧”, 通过科技赋能, 让生活更加便捷高效, 助力每一位业主在追求卓越的道路上不断前行 |
| 2024年上半年 | 金茂服务 | 升级MOCO服务体系2.0 | 创新提出以“服务美学”为引领的高端住宅物业服务体系; 基于服务体系升级, 金茂服务适配中国金茂2024年新推出的金、玉、满、堂4大新产品体系推出《金茂服务“金玉满堂”服务产品价值体系》, 同时针对示范区同步完成服务升级 |
| 2024年5月 | 宸嘉物业 | “CARE”服务体系 | <ul style="list-style-type: none"> ①便捷生活服务: 基础服务, 社区服务, 资产维护, 资产托管*, 安全服务, 高端家政*; ②陪伴关怀服务: 健康档案, 康养关怀, 医疗资源*, 长者关怀; ③至尊礼遇服务: 业主接待, 访客接待, 泛会所服务, 文化活动; ④圈层臻享服务: 代泊车服务, 代订服务, 商务出行*, 上门私宴*, 纪念日/生日惊喜策划*, 国内外出游专线私人定制* (带*为定制增值, 不含在常规物业费中)。 |

【免责声明】

本报告所载资料与观点, 及其出处皆被克而瑞物管认为可靠, 但克而瑞物管不对其准确性、可靠性做出任何保证, 报告内容仅作参考, 所涉内容不构成任何投资意向建议。使用该报告者不应以报告内容取代其独立判断, 克而瑞物管不对因使用该报告内容而引致的损失承担责任。

CRIC 克而瑞·物管



克而瑞物管为易居中国旗下大物业领域专业研究平台，致力于打造中国物业行业第一专业影响力。

【免责声明】

本报告所载资料与观点及其出处皆被克而瑞物管认为可靠，但克而瑞物管不对其准确性、可靠性做出任何保证，报告内容仅作参考，所涉内容不构成任何投资意向建议。使用该报告者不应以报告内容取代其独立判断，克而瑞物管不对因使用该报告内容而引致的损失承担责任。

| | | | |
|---------|------|-------------------------|--|
| 2024年3月 | 时代邻里 | 社区服务花 ⁴ 服务体系 | <ul style="list-style-type: none"> ·紫荆花：为业主提供尊崇个性化的、细致的定制服务，更以全维度运用行业领先智慧科技，超高效响应业主每一项需求，提供超越期待的专属服务与生活体验 ·金百合：在平凡的细节中渗入更多用心，以更具温度的服务为业主创造惊喜增进情感交融，将人文与善意融入细节，打造老人、儿童、宠物“三友好”的温暖社区 ·郁金香：以服务为链接、以社群为抓手，定期开展活动，汇聚更多的社区成员加入邻里生活，营造“共建共治共享”的乐活社区 ·向日葵：以规范有序的服务保障，以及一专多能的综合素质，重塑社区运行中枢，提升居民的归属感与幸福感，以尺度量化机制赋能公共服务，激发城市发展活力 |
| 2024年2月 | 亚新服务 | 亚新美好家生态服务体系 | <ul style="list-style-type: none"> ·基石服务：以“更舒适、更安全、更便捷、更优美”的居住环境为目标，围绕前期管控、全心服务、数智平台、宜居宜家四大维度进行服务设计 ·共治共享：通过党建引领、共商共议、服务倾听、志愿服务等方式，集聚服务力量，构建起社区党委引领、物业公司服务、业主积极参与的基层共建共治共享体系 ·社群营造：包含多彩活动、主题社团、居家养老、成长驿站，活动内容覆盖从传统社区活动到节庆活动、定制活动等 ·多元体验：为业主提供生活服务和资产服务，并结合会员体系和红色联盟治理体系，关注多业态下不同客户群体的需求差异 ·满意度提升理念：关注客户的五感体验和员工态度、行为的管控，聚焦客户出入动线、管理空间流程等高频场景的规划，进行全面细致落位 ·满意度提升措施：在环境卫生、绿化养护、交通秩序、安全维护管理、公共设施维护和客户维系上，针对性地进行服务内容的升级，强化服务细节的管控 |
| 2024年1月 | 中建物业 | 升级7S社区服务体系 | <ul style="list-style-type: none"> ·Space空间 全龄社区：专注全生命周期的关怀，用细致入微的服务营造全龄社区，提供“儿童优育、成人优乐、老人优活”的生活方式 ·Smart智能 智能土区：以智慧社区搭载智能安防系统，改造并升级过的电子巡更系统，全面覆盖园区、天台、地库等重点高密区，对社区出入口、岗亭内、服务中心、中控室、园区水系高危区等加装云瞳系统 ·Sense兴趣 幸福睦邻：通过丰富有趣的社区文化营造为业主搭建邻里沟通交流的平台，开展“缤纷四季”文化主题活动，培育出可持续、可衍生的睦邻文化 ·Safe安全 人防社区：每日至少2次对公用设施设备进行巡检，每周2次武装巡逻，在集中装修期公区提供成品保护服务 ·Service 舒心管家：管家服务会负责业主档案信息管理、票务代订、暖心提示、访客接待、收发快递及送货上门、空屋管理（水电燃气开关，开窗通风）等服务 ·Summarily 及时服务：报事15分钟内响应、急修20分钟到达现场处理、一般维修1小时内或在双方约定时间到达现场 ·Serve 定制服务：菜单式定制服务从适老化家具定制、搬家及大件物品搬运、室内紫外线消毒、衣柜整理、更改居家布置格局、到电子产品调试及使用指导、居家保洁、洗衣熨烫、绿植代管、食材代购、上门烹饪家宴等，都具有完备的执行规范 |

资料来源：克而瑞物管整理

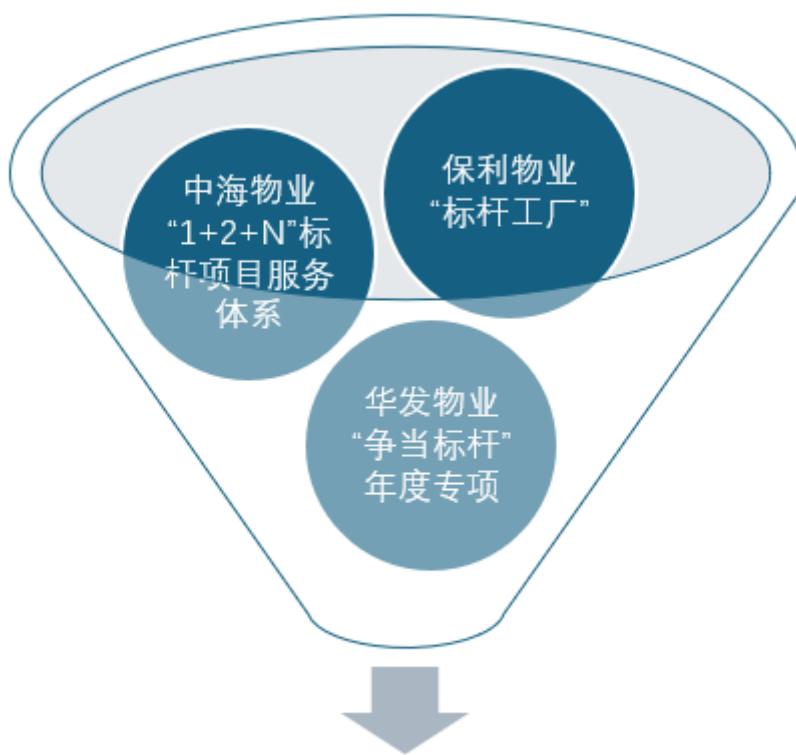
6、重视标杆打造，重塑服务标准

行业进入品质时代，从企业自身发展出发，标杆项目创建成为提升服务力的重要抓手。近年来，奋力打造标杆的物业企业数量越来越多。一方面，标杆项目有助于产品体系精准落位，赋能项目管理，另一方面，也是兑现对业主及客户的服务承诺、展示企业品牌的榜样表现。同时，标杆项目也为行业的持续发展和服务升级树立了典范。

部分物企积极实践，以标杆批量落地，重塑服务标准。保利物业立足“产品品牌服务一体化”战略需求，建造了“标杆工厂”，通过树立一批具有服务代表性和示范效应的标杆项目，以不断刷新的服务力与场景力，向内促进品质服务不断升维，向外展示品质服务的显性标签。2024年标杆创建工作聚焦全国24家平台公司，锁定案场、交付、后期管理三大阶段，筛选了超过150个项目参与打造，推进全流程服务标准落地。

部分物企以打造“标杆”为引领，推动服务品质提升。中海物业举办“好时节 好物业 好社区”中海标杆2024发布会，率先面向行业推出“1+2+N”标杆项目服务体系。以持续稳定高质量运营的能力、员工满意和社会认可、好服务的多元化场景实践落地“好服务”美好愿景。华发物业2024年初提出“争当标杆 服务华发 奉献社会”的年度专项任务，推动服务品质的持续优化提升。标杆创建工作取得了显著成效，每季度客户满意度稳步提升，服务品质得到了实质性提高。

图：典型物企标杆推广实践路径



标杆推广落地，助力品质全面提升

资料来源：公开资料、克而瑞物管整理

7、解决信任危机，打造熟人社区，强化“阳光共管”

为了化解信任危机，增强社区凝聚力，许多物企持续加大社区营造力度，开展丰富多彩的社文活动，构建熟人社区，同时积极强化“阳光共管”，

【免责声明】

本报告所载资料与观点及其出处皆被克而瑞物管认为可靠，但克而瑞物管不对其准确性、可靠性做出任何保证，报告内容仅作参考，所涉内容不构成任何投资意向建议。使用该报告者不应以报告内容取代其独立判断，克而瑞物管不对因使用该报告内容而引致的损失承担任何责任。

以服务透明度获取业主信任度。

部分物企积极开展社文活动，共建睦邻友好氛围。如雅生活服务，2024年上半年逾百城开展超3000场社区文化活动，既加强小区文化建设，又维护良好的业主关系。针对一老一小这两类主要受众群体，许多物企精心策划并开展了一系列有针对性的社文活动，如远洋服务落地远洋小公民成长实践基地，2024年上半年在超30城累计开展160场以上的活动，包括健康讲座、环保行动、亲子活动等多种形式。

表：2024年部分上市物企社区活动开展情况

| 物企 | 社区活动开展情况 |
|--------|---|
| 雅生活服务 | 上半年于逾百座城市开展超过3000场社区文化活动，加强小区文化建设 |
| 中海物业 | <ul style="list-style-type: none"> 围绕“好时节”，上半年开展多项热闹非凡的社区活动 上半年投入义工时数长达1万4千多小时，参与义工超过3300人次 |
| 世茂服务 | 重点关注“一老一小”，开展特殊服务，组织多彩的社区文化活动 |
| 融创服务 | <ul style="list-style-type: none"> 社区安全：通过法律科普、青少年心理健康教育和防灾自救课堂等，提升安全意识 社区文化：通过全龄化社群打造，让社区中每位业主都能找到志同道合的朋友 空间共创：对社区闲置微小空间进行改造共创，打造邻里文化空间及独特景观 公益践行：以融光志愿服务队为载体，开展党建、公益活动，让公益有组织、有活力 |
| 滨江服务 | 开展植树节活动、“银杏服务”相伴老人计划、体育健身、跳蚤市场等活动 |
| 建业新生活 | 围绕建业幸福时光里体系，上半年举办时光里活动5010场，超47万人次参加 |
| 远洋服务 | 落地“远洋小公民成长实践基地”，30+座城市累计开展160+场活动 |
| 第一服务控股 | 上半年组织「爱我家园之社区文化活动」1000余场，参与人数超8万人 |

资料来源：公开资料、克而瑞物管整理

部分物企更是将社文活动打造成企业的专属标签，如融创服务全国篮球大赛便以运动为纽带，为拥有共同兴趣爱好的业主搭建欢聚的社交平台，旨在共筑和谐社区、共创美好社区。分析融创服务全国篮球大赛迅速出圈的原因，不乏以下三方面因素：首先，办赛规格高，比赛场地均为专业篮球场，并聘请专业裁判执裁，比赛期间还有精彩的啦啦队表演，似有“社BA”的错觉。其次，业主参赛热情高，2024年这股篮球热潮席卷9大赛区，29城、128支战队热血PK。最后，曝光率高，武汉市物协、成都市物协、青岛市物协、郑州市物协等多地物协转发报道了该项赛事，对融创服务与业主共建和谐、美好社区给予了较高评价。

【免责声明】

本报告所载资料与观点，及其出处皆被克而瑞物管认为可靠，但克而瑞物管不对其准确性、可靠性做出任何保证，报告内容仅作参考，所涉内容不构成任何投资意向建议。使用该报告者不应以报告内容取代其独立判断，克而瑞物管不对因使用该报告内容而引致的损失承担责任。

图：融创服务全国篮球大赛



资料来源：融创服务、克而瑞物管整理



克而瑞物管为易居中国旗下大物业领域专业研究平台，致力于打造中国物业行业第一专业影响力。

【免责声明】

本报告所载资料与观点及其出处皆被克而瑞物管认为可靠，但克而瑞物管不对其准确性、可靠性做出任何保证，报告内容仅作参考，所涉内容不构成任何投资意向建议。使用该报告者不应以报告内容取代其独立判断，克而瑞物管不对因使用该报告内容而引致的损失承担任何责任。

2024年，在强化“阳光共管”方面，物企继续坚实步伐，持续提升服务透明度与公信力。除了持续推进阳光物业服务模式的长城物业，其他物企亦积极践行。嘉信物业积极推广“阳光码”，率先在武汉三个小区（水晶郦都、保和·墨水湾、颐桂苑）实行“阳光透明集体共治”。在社区内所有涉及公共收益的地方都已经张贴了“阳光码”，如丰巢快递柜、自动售货机、直饮水机、电梯、小区大门通道楼栋入口等等，扫码即可看到该公共收益的清单。以嘉诚新悦为代表，则在社区内践行“晒服务、晒收支”双晒行动，以468云玺5期为例，定期晒合同履行情况、物业服务工作、暖心物管实事；如实晒共有经营收益、酬金制资金收支、包干制费用收支等等。各项物业服务公示资料在智慧物业系统同步完善，并通过业主群推送等形式开展线上公告，确保业主及时了解动态、实时在线查阅。

8、品牌焕新升级，重构业主心中第一印象

2024年，物企通过品牌焕新、更名，旨在传达与时俱进的服务理念和创新精神，深入挖掘并展现企业的核心优势与独特魅力，以此实现品牌价值重塑，进而巩固客户信任，提升市场地位，为企业的持续健康发展奠定坚实的基础。

其一，多家物企完成更名，展现企业全新的品牌形象和发展蓝图。如旭辉永升服务更名为“永升服务”，旨在强化独立物业服务提供商的身份，提升品牌独立性。银城生活服务更名为“瑞森生活服务”，反映了公司业务聚焦特色发展，及独立发展的未来战略方向。中航物业则更名为“招商积余物业”，旨在推动招商积余品牌继续发展壮大。

表：部分物企更名情况

| 日期 | 原名称 | 现名称 |
|----------|--------|--------|
| 2024年4月 | 旭辉永升服务 | 永升服务 |
| 2024年5月 | 银城生活服务 | 瑞森生活服务 |
| 2024年11月 | 中航物业 | 招商积余物业 |

资料来源：克而瑞物管整理

其二，品牌形象及内涵焕新，向市场和消费者传递更加明确的品牌理念。如南都物业围绕“让生活更美好”的使命，企业LOGO焕新升级，不再

以房子作为标识，而是以 NACITY 作为核心元素，围绕城市全业态全场景，以开放的视界，让服务无边界延伸。并焕新了两种色彩，理性的蓝象征专业、智慧，值得信赖，感性的红代表活力、创新，温暖亲切。

表：部分物企品牌焕新情况

| 日期 | 物企 | 焕新项 | 焕新内容 |
|---------|--------|-----------------|--|
| 2024年3月 | 南都物业 | LOGO焕新 | 不再以房子作为标识，而是以NACITY作为核心元素，围绕城市全业态全场景，以开放的视界，让服务无边界延伸。 |
| 2024年3月 | 东原仁知服务 | 品牌slogan | 品牌焕新发布「HELLO 美好生活」，将用服务、创新、品牌，与每一位业主发生更多链接可能，链接每一天、每一个家庭、每一个社区，丰盈独具特色的仁知式美好生活，打造有温度的安心生活能量场。 |
| 2024年5月 | 融创服务 | LOGO焕新 | 新LOGO从服务初心、高品质、不断向上的生命力三个维度，综合诠释了品牌的精神内核。 |
| 2024年5月 | 嘉诚新悦 | “专属守护服务”发布 | 围绕“成长守护”与“健康守护”两个维度，为全龄友好城市建设注入新的活力和动力。 |
| 2024年5月 | 招商积余 | 品牌年度主题 | 提出“招商积余服务美好”的品牌年度主题，致力于提升空间效率、赋能资产价值，为社会民生提供更美好的服务品质。 |
| 2024年7月 | 领悦服务 | 上市3周年发布「健康守护计划」 | 从健康的关怀细微处入手，用八项行动计划，打造16个健康服务场景，让社区可持续的健康之源，生生不息。 |
| 2024年9月 | 华侨城服务 | 品牌战略发布 | 全新品牌愿景“服务无限 生活无界”，在高品质的物业服务基础之上，不断优化、持续扩展，将业务生态扩展至城市全场景。 |

资料来源：克而瑞物管整理

小结

综上所述，物企在面临多重挑战的市场环境下，坚持以客户为中心，持续推动服务全面革新，构建企业的核心竞争力，包括服务模式创新、夯实基础服务、地物协同、服务体系升级、标杆打造、社区营造、精益管理降本增效、解决信任危机、品牌焕新升级等，不断寻求服务突破，推动企业的高质量发展。

【免责声明】

本报告所载资料与观点、及其出处皆被克而瑞物管认为可靠，但克而瑞物管不对其准确性、可靠性做出任何保证，报告内容仅作参考，所涉内容不构成任何投资意向建议。

使用该报告者不应以报告内容取代其独立判断，克而瑞物管不对因使用该报告内容而引致的损失承担任何责任。

⑩ 了解克而瑞物管

克而瑞物管，易居中国旗下大物业领域专业研究平台，致力于打造中国物业管理行业第一专业影响力。

专业力

克而瑞物管基于数据管理平台搭建了完整的研究体系及成果报告，为行业协会、政府等相关顶层决策提供支持；为众多头部和成长型物企提供战略咨询、产品咨询、满意度调查、品牌咨询等服务。



数据力

克而瑞物管自主研发推出了国内第一个基于多业态打造的物业数据系统——中国物业管理行业决策咨询系统(CPIC)，获得了中国物业管理协会年度重点课题荣誉认证，为数字化时代物企科学决策提供持续助力。



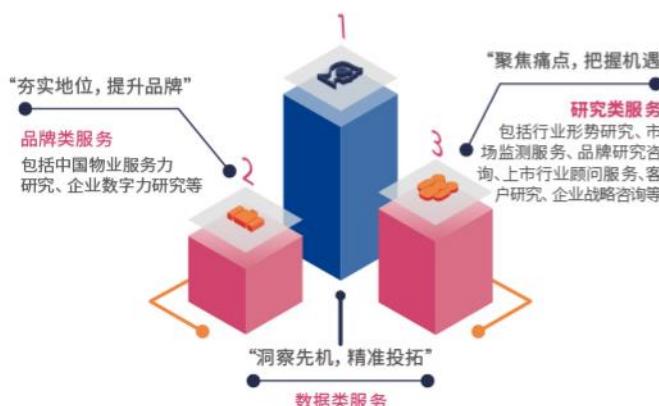
资源力

克而瑞物管立足易居大矩阵服务能力，聚合各板块优势，包括中国物业管理协会、中物研协以及广州、上海、北京等各地物协，地新引力、克而瑞证券、乐居财经、易居红杉物业投资基金、易居乐农等协同资源，为行业、企业打造强大资源平台。



⑪ 业务模式与理念 - 为企业决策保驾护航

克而瑞物管“**三大标准业务**”模块，
协助企业开疆拓土，稳健增长。



以“**陪伴式服务**”理念，为企业提供
“10+N”全周期解决方案。

