2025 上半年中国物业管理市场总结&下半年趋势展望

中指研究院 2025-07-07

（一）市场环境：政策规范物业服务市场，平衡各方利益

1. 《人民日报》发文整顿物业乱象，规范服务行为

2025 年 4 月，《人民日报》党建版刊发《整治物业管理乱象，靶向发力》，报道成都市在物业管理领域开展专项整治行动的情况。报道从查到底、专项治和建机制三个角度，聚焦物业管理领域乱象，靶向发力，查处腐败案件，健全制度机制，推动解决一系列群众急难愁盼问题。

物业管理乱象是长期困扰基层治理的主要问题之一,其出现原因主要包括以下几个方面：其一，部分物业项目存在先天性的结构失衡，其中“建管不分”的遗留问题尤为突出，由于前期物业管理通常由开发商指定关联物企负责，物业公司缺乏独立性和中立性，容易偏向开发商利益，在房屋质量、规划变更、设施移交等问题上难以维护业主权益。其二，当下行业市场透明度仍处在较低水平，物业企业与业主的信息严重不对称，业主难以清晰了解物业服务成本构成、标准执行细节、公共收益明细，物业公司则掌握全部信息和资源。其三，监督执行与法制建设仍然存在不足，监管力量薄弱、执法难，街道、社区一级缺乏专业人员和有效抓手，对物业违规行为处罚执行难；法规政策细则不清、操作性不强，如公共收益分配、维修资金使用表决机制等，在实践中易产生分歧。

创新收费机制，提升物业收费信息的透明程度，是化解市场机制失灵问题的重要抓手。信托制是在传统的酬金制与包干制以外，一种新型的物业费模式：物业公司通过信托账户支取物业费，公开透明，避免业主产生误解。信托制物业费属于酬金制的改进，将传统物业的双方买卖关系升级为“委托-受托-受益”的信

义关系。信托制物业费最大特点是权责清晰，资金流向全程透明，保证物业服务质价相符。业主将物业费及公共收益归集到一个透明的业主共有资金池作为物业信托基金，业主大会、业委会为委托人，邀请信托机构担任信托受托人，全体业主为信托基金受益人，物业公司为物业服务的受托人。受托人管理物业信托基金，物业公司依照合同提取酬金，并根据信托基金的资金情况提报预算并支取物业费；全体业主通过物业信托基金的查询密码监督账户收支。不过，该模式较为复杂，专业化程度高且需要业主高度自治，目前尚未大面积普及应用。

完善法制建设与监督机制有助于进一步明确各地物业管理市场所面临的具体问题，从而开展针对性的整治行动，并且使行动做到有据可依，使行业做到有标可循。2025 年上半年，全国多地发文开展专项整治物业乱象的活动，关注点包括物业服务履约不到位、侵占业主公共收益、停车位和住宅老旧电梯更新不及时以及物业费定价等群众反映的问题。

2. 空置房物业费减免政策受关注，多方利益平衡待解

2025 年上半年，“空置房物业费减免”成为部分城市物业政策的关注对象。2025 年 2 月，江苏镇江宣布连续空置超过 6 个月的住房，可申请享受物业费七折优惠。同月，长沙市宣布空置房物业服务费实行阶梯式优惠。2024 年以来，山东青岛、甘肃兰州等地也明确连续空置 6 个月以上的房屋物业费打折。

空置房物业费减免政策并非近期才出现的新政策，而是伴随行业限价政策的集中出台，空置房物业费减免作为一种调价模式，重新进入公众视野。据不完全统计，目前，全国已有十余座城市（区）宣布空置房物业费可打折，其中，苏州市、常州市等地最早于 2014 年便开始施行空置房物业费七折优惠政策，至今已超过 10 年时间，奠定了空置房物业收费模式“连续空置 6 个月+书面申请”的

基础框架。

目前，全国并未针对空置房物业费减免出台统一的规范性政策，而是各地基于房地产市场的发展现状，各自判断是否有必要出台空置房物业费减免的相关政策，以及空置房的认定方式和物业费的减免力度。其中，大量空置房的存在是这些区域出台空置房物业费减免政策的先决条件，其中新区、开发区的房屋空置问题尤为明显，这些新区普遍发展迅速，房屋具备升值潜力，但当下设施配套尚不完善，导致这些地方容易出现“愿买不愿住”的问题，造成房屋空置。

空置房物业费减免政策的制定需平衡业主权益与物业企业正常经营的需求。从市场机制角度，物业费本质是业主购买公共区域维护、设施保养等服务的契约成本，空置房仍实际占用电梯、绿化等公共资源并产生基础维护支出，强行通过行政指令减免可能扭曲市场定价，加剧物业企业成本压力。建议通过业主大会与物业企业协商确定差异化收费标准，或由地方政府对空置房业主提供定向补贴，而非直接干预定价，以保障物业服务成本合理分摊，维系社区长效治理的资金基础。

3. “好服务”重要性凸显，企业注重品质提升

2025 年 3 月，住房和城乡建设部部长倪虹在十四届全国人大三次会议民生主题记者会上说，政府工作报告指出，适应人民群众高品质居住需要，完善标准规范，推动建设安全、舒适、绿色、智慧的“好房子”。围绕抓好落实“好房子”的具体方向，倪虹部长提到，好房子不仅要有好标准、好建造，还要有好的服务。

然而，对于“好服务”的具体内涵，目前政策层面的解释相对有限，且基本停留在服务内容方面，有待后续进一步出台规范性文件。截至目前，“好服务”的具体标准通常由各物业企业自行制定，每家物业公司都在探寻“好服务”的定

义，每个物业人对“好服务”都有不同的解读。整体看，“好服务”主要聚焦以下几个维度：一是客户需求和体验，如保利物业的好服务中安全力、便捷力、舒适力都是从客户的服务体验来阐释的；二是服务本身的竞争力，如高标准的服务、价值创造以及好的服务设计，则是强调了好服务本身必须具备的硬实力；三是多方参与、合作共赢，通过好服务构建良好的社区生态，形成美好、和谐的人文环境。

为了推动“好服务”的落地，“品质提升”成为当下物业企业战略聚焦的重点方向。中海物业、滨江服务、雅生活集团等多家物业企业在年度会议上明确提及重视服务品质提升，将其作为新一年的战略基础，奠定了企业 2025 年的发展战略基调。

（二）经营策略：追求经营质量，创新定价机制，推动质价相符

1. 企业主动退出项目案例频发，行业有待重构质价平衡

2025 年以来，物业企业主动退出管理项目的案例数量较过往有所增加，成为行业当下的争议热点。中铁建物业、滨江服务、永升服务、众安智慧生活、龙湖智创生活等物企均已经或计划退出企业在管的部分项目。

物业企业主动退出项目案例频发，是企业策略转变、业主诉求觉醒与行业持续承压等因素共同作用的结果。从企业发展策略上看，企业由追求“规模”转为追求“效益”，由追求“数量”转为追求“质量”，聚焦优质项目，退出劣质项目。结合物企退出的具体项目情况来看，物业费收缴困难导致运营亏损是物业企业选择退出的主要原因。

业主诉求同样是导致物企退出项目的重要因素。一方面，业主与业委会能够对物业企业的服务内容起到监督作用，主动淘汰部分服务水平过低，或者服务内

容与服务价格严重不符的企业，推动实现项目的透明化监管与契约精神；另一方面，部分小区的业主将拒缴物业费作为“维权工具”，或者提出的非理性降费诉求脱离成本实际，如杭州万固珺府项目，业委会要求滨江物业把物业费从 2.8 元/㎡降至 2.2 元/㎡，严重压缩了企业的利润空间，导致物业企业与业主发生分歧难以弥合，最终物业公司选择退出项目。

物业项目退出潮也在对物业行业的参与各方产生持续的影响，呈现短期阵痛与长期重构的双重效应。短期看，物企的退出会导致行业面临经营风险与信任危机：物业企业收缩低效项目，会直接导致自身的营收下滑；而被退出的小区则会出现“服务真空”，寻找新的接盘企业需要花费更多的精力与成本，同时这些企业当下存在的问题短期并不会消失，成为困扰下一家物业企业的难题。

随着越来越多业主意识到，一味地强调压低物业服务费只会导致“劣币驱逐良币”的现象发生，单纯因为物业费价格分歧导致物企退出的现象将有所减少，“质价相符”将成为物业企业与业主共同致力于实现的目标。

2. 行业首现弹性定价机制，价格优化与价值提升并进

为破解物业行业当下“质价不符”困局，万科物业于 2024 年 12 月推出了弹性定价模式。2025 年 5 月，重庆南岸区万科金域学府翰林小区成为重庆首个政府指导的弹性定价项目。2025 年 6 月，万科物业开源弹性定价标准，正式发布《万科物业弹性定价白皮书》及 508 项服务清单。

万科物业推出的弹性定价模式，是当下物业企业探索服务公开透明、实现质价相符的重要实践。此次开源的内容主要有两大块核心内容构成：一是《万科物业弹性定价白皮书》，详细阐释万科物业对行业现状和客户需求的洞察、弹性定价模式的核心逻辑和实施思路，以及开源的整体构想和内容构成。另一版块就是

详实的 508 项服务清单，分门别类归属到设备(EQ)、设施(FA)、清洁(CL)、客户服务(CS)、安全(SA)、绿化(LA)六大类中。每点开一个服务清单，都可以清晰地了解到该项服务的质量要求、验收标准、服务频次、操作流程和人员配置等。在清晰了解这些服务内容和标准后，业主就可以像“点菜”一样按需选择。

为了方便业主监督服务清单的落实情况，万科物业每月都会向业主提供数字服务报告，该报告每月初自动生成，通过 APP 向全体业主开放。数字服务报告中，会披露物业服务执行数据、呈现作业过程和结果数据，包含当月服务计划执行次数、工单处理详情、设备维护记录等全维度信息，业主可随时查阅。

（三）资本市场：物业板块表现不及市场整体，低估值与流动性问题有待破局

1. 物企估值略有回暖，但仍处于低位

2025 年上半年，港股与 A 股物业板块走势略有企稳，受政治局会议首次提出“房地产市场止跌回稳”的目标的影响，以及两会政策利好和消费回暖预期推动，总体上呈现稳中有升的态势。截至 2025 年 6 月 24 日，行业共有 67 家上市公司，其中香港主板 61 家，A 股 6 家，上市公司总市值约为 2598.21 亿元，PE 均值为 21.18 倍（剔除负值及大于 500 倍的异常值），均较去年同期有所回暖。

个股市值分化依然明显。截至 2025 年 6 月 24 日收盘，华润万象生活总市值 810.49 亿元，排名第一；万物云、碧桂园服务分别以 219.77 亿元和 199.90 亿元的总市值位列第二、三位。排名前十的公司市值合计为 2007.09 亿元，占总市值的 77.25%，与 2024 年同期 TOP10 企业占比基本持平，头部效应依旧显著。

然而从中长期来看，港股上市物企估值自 2021 年以来总体呈下行趋势，平均值盈率由最高峰时的 42.91 倍一度下滑至 2022 年 10 月底的 7.38 倍，此后虽有所回升，但仍处于低位。截至 6 月 24 日收盘仍仅为 14.61 倍，远低于港股主板同期的 24.60 倍。相较而言，2021 年以来港股主板市盈率维持在 18-30 倍区间内，且自 2021 年 7 月以来，港股上市物企平均市盈率持续低于港股主板平均市盈率，且已长期处于低估值区间。

房地产市场下行是物业企业估值较低的直接原因，导致投资者自 2021 年下半年以来，对物业行业的长期发展信心不足。此外，物业企业与房地产关联方之间存在关联风险，资金挪用、财务侵占的现象时有发生，即便是合规的借款行为，也会影响投资者对物业企业的信心，进而导致估值下挫。例如，金科服务曾发布公告向母公司借款 15 亿元，直接导致公告次日股价暴跌 37%。

然而，相较于房地产行业而言，物业行业具备轻资产、现金流稳定、抗周期性强等特点，具备摆脱房地产市场影响，重振行业估值的潜力。因此，物业企业一方面要强化自身的独立属性，增强市场拓展能力，摆脱对于地产关联方的依赖，走上独立发展的道路；另一方面，物业企业也要通过提供优质服务、推动科技赋能、体现社会价值、提升股东回报等多种途径提升自身的企业形象，展现行业亮点，重塑资本市场对物业行业与物业企业的认知，以获得投资者的认可。其中，分红是当下物业企业吸引投资者、提振市场信心的重要举措之一。截至 2025 年 6 月 25 日，共有 35 家物业服务上市公司宣布发放 2024 年年度现金分红，共计 144.60 亿元，创历史新高，同比增速为 28.05%。

2. IPO 热度低迷退市物企再现，流动性问题引发关注

目前资本市场物业板块 IPO 热度仍然处在低位。截至 2025 年 6 月 24 日，

年内尚无物业企业登陆资本市场。作为其中具有代表性的案例，深业运营最新一期招股书已经于 2025 年 4 月失效，自 2023 年 2 月首次递表以来累计经历四次交表，均宣告失败。2024 年至今，仅有泓盈城市服务与经发物业两家国资物企成功登陆港交所主板市场。

值得注意的是，资本市场也出现了已上市的物业公司基于自身战略选择，主动退出资本市场的现象。2025 年 2 月 17 日，融信服务控股股东融心一品有限公司提出的私有化建议，获法院会议及股东特别大会批准。2025 年 3 月 18 日，融信服务正式完成了私有化流程，退出资本市场，成为第二家主动从港股主板退市的物业企业。

融信服务的退市并非孤例，在 2024 年 9 月，华发股份也完成对华发物业服务的私有化，完成摘牌。融信服务与华发物业服务退市的核心原因均指向资本市场流动性枯竭、股价长期低迷导致的企业融资功能下降。

流动性枯竭的现状也是物业企业不可忽视的问题，在港股上市的物企面临的流动性问题尤甚，不但换手率与成交额远低于 A 股的上市物企水平，同时也低于港股主板以及消费、金融、科技等主要板块，甚至还低于所在的地产建筑业板块。尤其是部分在港股上市的中小物企流动性持续不佳，经常会出现全天甚至在更长的周期内出现 0 成交额的情况，例如，东原仁知服务 2025 年 4 月至 5 月在未停牌的情况下，连续两个月成交量为 0，这种过低的流动性严重损害了物业企业在资本市场的融资功能。

究其原因，一方面港股上市物企绝大多数拥有房地产关联方，这种股权结构导致一旦关联方出现问题，投资者对物业企业的信心也会下降，甚至部分房地产关联方会选择以物业企业的股权进行质押以缓解自身的资金压力，进一步放大了

物业企业的风险，导致投资者往往不会青睐这类物业企业；另一方面，物业企业普遍依赖于长期物业费收入，导致其现金流稳定但增长预期透明，缺乏爆发性的增长热点，因此即便投资者买下物业企业的股票，也通常采取长期持有的方式，从而导致物业板块总体处在低流动性的状态。

（四）技术应用：新媒体拓宽品牌传播路径，AI 助力企业高效投拓

1. 新媒体平台赋能品牌传播，物企视频号流量池扩容

随着互联网时代的快速发展，信息传播渠道加速拓宽，物业企业灵活运用传统媒体和新媒体平台进行全方位、多触角链接，构建传播矩阵，实现信息传播的无边界、全覆盖，提升品牌传播的触达率与传播广度。2025 年上半年，物业企业在微信视频号与抖音视频号等新媒体平台的流量均实现了大幅提升，成为当下物业企业品牌传播的最新亮点。

2025 年 1-5 月，微信视频号排名前 30 的企业视频号观看总量为 333.85 万次，抖音视频号排名前 5 的企业点赞+转发量总计 81.36 万次，均已大幅超越 2024 年上半年的数据，展现了充分的发展潜力。视频号作为全新的媒体流量平台，具备内容形象化、可视化、通俗化的传播特点，这是传统媒体平台所不具备的传播优势，因而在物业企业的品牌传播中有望发挥更加举足轻重的作用，是物业企业未来可以重点开拓的宣传阵地。

微信公众号作为物业企业传统的品牌宣传阵地，同样具备举足轻重的作用。2025 年 1-5 月，微信公众号阅读量排名前 50 的企业阅读总量为 1336.04 万次，和 2024 年上半年相比，微信公众号的阅读量基本保持稳定，仍是绝大多数物业企业开展宣传的主要阵地，绿城服务、彩生活服务、长城物业均有多篇阅读量超过 2 万次的爆款文章，能够让受众群体更好地了解企业的业务动态与品牌理念，

进一步提升了品牌的知名度。

在品牌传播媒介上面，物业企业进一步优化了宣传展现形式，强化了图片与文字的结合，采用“一图读懂”等形式，对企业年报、ESG 报告等内容进行解读，将专业化、复杂化的业绩数字展现为更加生动、形象的图表，方便业主与投资者进行理解，从而进一步提升了企业的宣传效率。

2. AI 赋能行业发展，中指研究院推出 AI 招投标 Agent

2025 年 4 月 18 日，秉持着“用大数据与创新科技赋能中国地产行业”的企业使命，中指研究院联合小冰公司和指尖科技推出了“AI 物业服务场景大模型”及首款落地产品“AI 招投标 Agent”，该产品为行业首款大模型多智能体招投标解决方案。

该产品核心突破在于打造具备专业认知能力的 AI 招投标智能体。通过吸收数十年行业专家沉淀的标书编制经验，从市场中高效匹配海量投标信息，实时匹配优势项目源，AI 协助 3 分钟完成撰写，并覆盖所有评分要点，能够像资深投标顾问般理解并完成 70%招标文件撰写，更多的解放人工冗余工作，投入 30%即可完美满足招标要求。AI 招投标 Agent 在商机挖掘环节，智能引擎可实时追踪各地招标动态，自动筛选高契合度商机并生成定制化投标建议。帮助企业 5 倍提升投标数量，3 倍提升中标率，企业得以在投标效率、方案质量、成本控制等方面形成复合竞争优势，在存量市场竞争中建立差异化的服务能力壁垒。

2025 年以来，AI 大模型的引入进一步丰富与完善了物业行业科技赋能的模式。以 DeepSeek 为代表的 AI 大模型，赋予了物业企业创新业务实践和管理决策的能力，让物业企业能够更加高效、准确地处理企业日常运营中遇到的各类具体问题。例如，中海物业推出“海宝 AI 助手”，通过多场景嵌入和多流程覆盖，

精妙地融合了 DeepSeek 大模型的强大功能，为一线员工提供了便捷的业务指引。中海物业的员工可以通过集团的门户网站进入这一智能交互界面，随时咨询业务相关的问题，并立刻获得相应的解决方案。该应用不仅能够为员工节省工作时间，还提升了物业问题解决的效率。

（一）市场规模：存量蓝海持续扩容，长坡之上积雪可期

1. 上游增量市场收缩，行业发展降速进入存量时代

受益于房地产市场的黄金发展期，物业管理行业在 2000 年-2020 年间实现了持续快速增长。但自 2021 年以来，我国房地产市场供需关系发生重大变化，进入深度调整阶段，增量市场持续收缩。物业管理行业也随之进入发展动能转换期，增速逐步放缓，正步入以精细化管理和提质增效为核心的高质量发展阶段。据全国经济普查公告数据，2023 年，物业管理企业法人单位全年实现营业收入 16960.5 亿元，2004-2023 年均复合增速 18.43%；分阶段来看，2018-2023 年的复合增速下降，由于该阶段房地产市场经历了由盛转弱，复合增速还维持在 10%以上。

2021 年以后，物业管理行业的发展速度持续显著放缓。一方面，管理面积增速进一步下降，部分企业甚至出现负增长。截至 2024 年底，百强企业管理面积均值为 6946.30 万平方米，同比增长 2.18%，增速较上年下降 4.03 个百分点。另一方面，物业企业营业收入增速也显著持续放缓，已经下降至 5%以内。2024 年，百强企业营业收入均值为 16.05 亿元，同比增长 3.52%，增速较上年回落 1.04 个百分点；2024 年，物业服务上市公司营业收入均值为 45.97 亿元，同比增长 4.01%，增速较上一年下降了 3.82 个百分点。

2. 存量市场空间巨大，管理面积超 300 亿平，总营收 1.7 万亿元

尽管物业公司不可避免地进入存量时代，但行业广阔的市场空间蕴含着巨大的发展潜力，值得物业公司进一步深拓。从管理面积上看，截至 2024 年底，全国物业管理行业总管理面积为 314.14 亿平方米，预计到 2029 年将进一步增长至近 380 亿平方米。

从营收规模来看，物业管理行业作为劳动密集型服务业的核心赛道，其营收规模已超越餐饮业、住宿业、邮政业、居民服务业等传统服务业，凸显出强劲的市场需求韧性及业务挖掘潜力。据第五次全国经济普查公告公布的数据，2023 年，物业管理企业法人单位全年实现营业总收入 16960.5 亿元，高于第三产业中其他几个相似的劳动密集型服务业，如餐饮业，邮政业，住宿业，居民服务、修理和其他服务业。未来，在政策支持、消费升级、技术赋能、业务优化等多重力量驱动下，物业管理行业的营收规模将保持增长。

而从人均产值指标看，2023 年，物业管理行业的人均产值约为 19.85 万元，相比于其他几个相似的服务业，人均产值最低，表明行业劳动密集程度较高，对人员的依赖较强，效率较低。物业管理行业以人力服务为主，目前自动化与数字化渗透率较低，仍过度依赖人工导致人均产出受限。因此从经营效益方面看，物业管理行业效率偏低，转型升级迫在眉睫，任重道远。

3. 追求合理利润率水平，保持“长坡薄雪”，注重长效发展

近年来，物业管理行业的利润率水平持续下降。2024 年，百强企业的毛利率和净利率分别为 19.87%和 4.98%，较 2021 年分别下降 5.24 个百分点和 4.10 个百分点。未来，行业的利润率水平或将进一步下探，但降幅逐步收窄。

利润率的下行印证了行业逐步由“增量市场”向“存量市场”的演变。物业管理是“长坡薄雪”的行业，目前的低毛利更贴近物业管理的业务本质。目前，

新开发项目的减少直接影响非业主增值服务，也会对物业公司的部分社区增值服务产生影响，如新房精装修业务和新房销售业务。增量市场的收缩导致高毛利业务大幅减少，毛利率必然呈现下行趋势。存量市场逐步成为物业公司的核心市场，而基础服务低附加值、低毛利的特征显著。因此，毛利率下降本质上是行业利润率更趋合理的表现，也是行业逐步转入存量市场的必然结果。

现金流稳健，核心业务需求刚性等特征决定了物业管理是一门“稳盈利”的生意。2024 年，港股物业上市公司净利率中位数与港交所 12 个行业大类横向对比，排在第 3 位，且与公共事业行业较为接近，符合物业管理具备民生服务的行业属性。

（二）发展策略：聚焦深耕成主流，降本增效是关键，做好服务是根本

1. 聚焦深耕：区域、业态、客户三维深耕，增强效益构筑竞争壁垒

随着中国房地产市场的环境转变，物业管理行业的发展逻辑由过往的“规模至上”逐渐转变为“效益优先”。在此背景下，物业企业摒弃了过往的粗放式发展模式，专注于有优势的区域，做好自身更擅长的业务，以实现高质量发展，聚焦深耕成为当下的行业共识。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。

企业经营策略从规模优先转为效益优先，除了对项目的质效进行把控外，还要发挥集约优势，形成规模效应、集聚效应。优秀上市公司的深耕策略从最初的区域深耕，到后续的区域与业态深耕并重，再到当前区域、业态、客户三个维度的深耕，通过持续深耕优势领域，提升专业服务能力，构筑自身竞争护城河。

对特定业态和专业赛道的聚焦深耕逐步成为部分物业公司重点发力方向。不同赛道、不同业态的服务专业性较强，如果盲目扩展可能会消化不良、适得其反。

因此，聚焦优势领域、发力重点赛道尤为重要，不少企业明确表明拓展方向仅聚焦少数几种业态。如融创服务明确表明“不追求盲目扩张”，并特别强调对非住宅业务进行创新布局，其非住宅业务主要聚焦三类业态：高端办公及商务服务、专业智慧的医院服务，以及城市服务。

此外，部分物业公司对服务的特定客户群体进行聚焦深耕，持续挖掘客户的多元服务需求，逐步提升自身的综合服务能力。尤其在 IFM 领域，不同类型客户的服务需求差别较大，深耕优势客户群体并强化专业服务能力，可以显著提升市场竞争力，构筑竞争壁垒。保利物业深耕金融、税务、交通、能源和通讯等国资优势领域，并积极开拓新制造、新能源和新技术等“三新”产业资源。

2. 项目拓展：“拓优”与“逐劣”延续，“保盘”与“拓盘”并举

在项目拓展方面，物业公司不断调整拓展策略，聚焦高能效的优质资产与核心项目，注重项目的现金流保障能力和盈利能力，提高市场拓展质量。滨江服务始终坚持以品牌及高品质服务拓展市场，在新的市场环境下严控项目准入门槛，动态优化资源配置，通过跨部门协同与全员努力，构建有机市场拓展生态，持续提升项目含金量。

未来，物业企业对优质项目的拓展主要聚焦以下三大方向。第一，核心城市的高价值项目或标杆项目：这类项目往往能为企业带来品牌效应，成为市场拓展的“金钥匙”，并具备收费高、收缴率高、现金流稳定、增值服务需求强烈等特征。

第二，面向高净值人群的高端项目：此类项目可以为企业带来超高溢价的服务费，定制化、高毛利的非标服务以及高端的跨界合作资源等。

第三，具备专业竞争优势的细分赛道项目：专业赛道需要掌握专属的服务技

能，比如产业园区需要理解企业生产运营流程、交通枢纽需要掌握大客流应急响应以及设施设备高标准运营管理的方法，拓展专业赛道项目有助于企业在垂直领域不断形成专业沉淀，构筑竞争壁垒，并为企业带来较高的利润空间。

同时，物业企业权衡规模与效益，主动退出低质、低效项目，持续优化在管组合，未来“拓优”与“逐劣”或将持续。退出劣质项目本质上是经营效率的必然选择，可释放资源投入高回报领域。物业公司主动割舍项目主要是那些在财务状况、设施设备维护、业主管理难度、资源配置、项目改造升级等多方面没有优化空间的低质效项目。

由于市场竞争加剧以及物业企业或主动或被动退出低质效项目，行业的项目留存率显著下降。2024 年，百强企业项目留存率为 96.81%，较上一年下降 1.36 个百分点，相较以往年份降幅较大。物业企业需要保持清醒认知，退出项目是质量管控的底线手段而非目标。“质量优先”并不否定规模价值。在竞争加剧的市场环境下，“守盘”与“拓盘”同等重要，这就要求企业建立科学的项目质量评估管理体系，对项目的收缴率、现金流、设施设备、业务潜力、资源配置等多维度进行综合决策，定期分析项目的运营管理情况和综合质量水平，及时发现问题和风险并采取相应措施。

3. 降本增效：破解经营困局，多维度优化人员成本提升运营效率

近年来，物业企业在管面积增速降低，营收增速逐年放缓，增收不增利现象仍在持续，毛利率和净利率双双下降，物业管理行业面临着前所未有的挑战。

人力成本是当前物业企业成本构成中最大的支出项，从过去的数据来看，通常占总成本的四至五成左右。随着全国十余省份陆续上调最低工资标准，多地人社局上调 2025 年社保缴费基数，企业用工成本存在进一步提高的压力。在此背

景下，降低人力成本的最直接的方式就是减少对用工的需求，具体策略包括：持续优化组织架构，落实扁平化管理，提高决策效率；借助多元化用工模式、科学定岗等方式优化人力资源；通过科技赋能、技术替代人工、业务外包等举措管控员工成本。

从人力成本优化的成效来看，2024 年物业服务上市公司的人员成本均值为 16.45 亿元，较上一年微增 0.44 亿元；虽然人员成本均值增加，但其增速小于营业成本均值的增速，人员成本占总营业成本的比例下降，2024 年为 42.36%，较上一年减少 1.82 个百分点，物业企业的人力成本控制策略已初见成效。

供应链也是物业企业实现降本增效的重要途径，供应链优化能够让物业企业以更低的成本，获取更加优质的产品或服务供应。物业企业可向上游延伸，接入供应链体系，通过成为供应商的方式，为自己定制最适合的产品，如越秀物业与奥的斯电梯成立合资公司，参与电梯业务。这种模式可以从需求端转变成供应端，在采购和运维等环节中获得较为优势的地位。对于供应商而言，为具有一定品牌影响力的企业长期、稳定提供产品，是提升供应商口碑、降低企业经营风险的很好的方式。

增效方面，科技赋能是当下最常见的提升运营效率的方式。科技硬件工具能够直接提升服务效率，通过引入服务机器人、智能设备，或是在关键部位设置传感器，利用智能管理平台，实现无人化操作，提高服务效率。例如，中海物业利用搭载无人机对高层建筑外墙饰面安全信息、楼体违建等情况进行长期跟踪监测，主动预防外墙空鼓、开裂破损等安全事故的发生。软件则可以优化业务流程，重构业务平台，从而提升管理效率。通过智能管理平台，分析相关数据，优化业务流程，拆解复杂项目，智能协调工作，也能够达到降本增效的目的。

4. 夯实主业：发挥基础服务“压舱石”作用，赋能资产保值增值

近年来，随着房地产市场下行，物业公司的业务结构发生显著变化，突出表现为基础服务在整体业务中的占比持续提升。2024 年，百强企业基础服务收入均值为 13.43 亿元，在营业收入中的占比为 83.71%，同比提升 1.66 个百分点，且近几年该占比连续保持增长，基础服务的压舱石作用显著。

短期来看，未来基础物业服务收入占比或将进一步提升。一方面，伴随地产增量市场的持续收缩，非业主增值服务收入在企业营业收入中的占比将越来越低。另一方面，对于社区增值服务和创新型服务，物业企业布局多年，至今仍处于探索阶段，不少物业企业仍在调整、聚焦、收缩多元业务。但取得持续且稳健的增长并形成成熟的业务模式还有一定难度，面临较大压力。

从角色定位上看，物业基础服务从“后勤保障”升级为企业发展的压舱石。第一，基础服务具备稳定的现金流，抗周期性强，运营风险较低，物业费收缴受立法保护，在宏观环境承压的背景下更有利于企业保持稳健发展。第二，基础服务是客户黏性的核心。物业公司通过基础服务与业主建立高频的互动和联系，拥有天然的用户流量，通过基础服务形成客户黏性有利于增值服务的发展。第三，基础服务是品牌信任的载体。通过优质服务赢得业主信任，建立品牌优势，形成竞争壁垒。

“好服务”不仅是业主美好生活的基石，以精细化服务覆盖全维生活场景，更以专业服务保障物业及配套设施的高品质运行，在资产保值增值方面发挥重要作用。高品质物业管理提升房产的溢价能力。上海市仁恒河滨花园与一路之隔的另一住宅项目地段接近、楼龄接近，均为较高端项目，有独立会所，配有健身房、游泳池、球馆等。仁恒河滨花园的物业费高一些，物业品质更好，小区内设施设

备维护用心，会所场地崭新，喷泉水池清澈见底。但另一个临近项目的物业服务明显差一些。根据中指数据，仁恒河滨花园的二手房均价比对面临近项目每平方米高 8000 元。

但基础服务物业费定价及收缴问题仍是很多物业公司面临的问题。自 2024 年各地物业费限价政策落地以来，全国多个主要城市相继掀起物业费调价潮。截至目前，围绕物业费降价、物业服务标准的争议仍在持续发酵，引发社会广泛关注与行业深度思考。

2025 年以来，“降费风潮”似乎仍在持续。上海、重庆、武汉、郑州、常州等出现物业费降价呼声，有三种结果。第一，部分住宅项目实现成功降费，如近期，浦东大华斐勒公园通过业委会引入第三方评估机构，将物业费单价调整为住宅 8 元/㎡、地下室 4 元/㎡（原物业合同约定物业费单价为住宅 10 元/㎡、地下室 5 元/㎡）。第二，少数住宅项目经多轮协商后仍在僵持中。重庆江山樾项目经历两轮协商会议后仍没有结果，物业公司也没有正式回复，这类案例反映了物业公司与业主之间的博弈。第三，物业公司迫于降费压力退出在管小区。如重庆市中渝·春华秋实小区今年 3 月召开业主大会，要求将物业费降低 40%，物业公司 5 月发布公告退出项目。此类项目反映了物业公司坚守价格和服务底线，拒绝“低价高配”。对于物业费降价的物业费争议的背后反映的是业主与物业公司之间的矛盾和痛点。

因此，对物业费定价机制的创新和探索势在必行。万物云以服务透明、价格匹配需求为切入点，创新提出物业清单化服务加弹性定价的模式，其核心在于将物业费的定价权和部分选择权交还给业主。业主自主选择服务项目和服务效果，物业公司根据业主的选择提供质价相符的服务，化解传统模式供需错配矛盾，使

“服务-价格”更透明。“弹性定价”模式开始进入实践阶段，有望引发行业物业费定价模式新变革。5 月 21 日，重庆市南岸区南坪镇人民政府发布《万科金域学府翰林小区临时业主大会通知》。公开资料显示，该小区在各级主管部门的监督和指导下，将通过召开业主大会的形式，进行物业服务合同重新签订，并引入“弹性定价”模式。

此外，为了解决业主和物业公司之间的争议和矛盾，对物业费收费模式的探索和实践越来越受到关注。目前，行业已经初步形成了“信托制”和“信酬制”两种创新的物业费收费模式，主要目的是提升物业服务、收费与开支、公共收益的透明度，未来或将进一步加大试点力度。物业费收费模式的创新驱动力主要源于以下几个方面。第一，相关政策的推动，如《中华人民共和国民法典》第二百八十四条明确：“业主可自行管理或委托物业服务人管理”为信托制和信酬制的产生提供了基本依据；多地政府出台相关政策鼓励信托制收费模式并开展试点，如武汉市武昌区近几年开展信托制物业服务模式试点工作，目前，全区已有 30 个住宅小区成功引入这一创新模式；海南省推出信酬制模式，并形成系统的操作指南。第二，业主权利意识的觉醒，对财产权、知情权、参与权的诉求升级，业委会的实际组建率逐渐提升，促进了创新收费模式的发展。第三，新技术赋能使物业费及公共收益透明化，实时、公开监督每一笔开支成为可能。

5. 多元探索：需求深耕与模式适配为破局关键，构筑多元业务长线价值

在当前房地产下行、宏观经济承压、消费需求疲软的环境下，物业管理行业原有的高速扩张逻辑被打破，进入精耕细作、提质增效、聚焦核心业务的新阶段。物业公司的多元服务也面临深刻的结构性调整。

从结构上来看，非业主增值服务收入贡献越来越低，成为企业非核心、非重

点且仅作为收入补充的辅助性业务。目前，已经有不少上市公司非业主增值服务在总营收中的贡献降至 2%以内，星悦康旅的非业主增值服务甚至达到 0.39%的低水平。未来，非业主增值服务收入仍有下降空间。

从百强数据看，2020 年，百强企业非业主增值服务收入占比约为 12.12%，到 2024 年已下降到 3.86%，近几年呈现快速而持续的下跌趋势。非业主增值服务依赖于开发商的新房开发及销售活动，在增量市场转入存量市场的背景下，这种变化趋势是不可逆的。

社区增值服务收入贡献更稳定，是物业公司多元服务中的核心业务，但目前面临结构性调整，短期内难以实现突破性发展。近五年，百强企业社区增值服务收入占比主要位于 8.5%-11.5%之间，近两年部分企业该业务收入出现小幅下滑，但整体保持稳定。

整体来看，以上四大困局可以从两方面来解决。第一，深度挖掘市场需求。既要把握存量市场下的需求转向，同时也要加强与业主间建立信任，通过高频接触不断挖掘业主的日常生活需求，精准匹配对应的服务。如融创服务深化存量房局部改造、装修业务发展，美居服务实现逆势增长；保利物业的社区零售业务主要聚焦刚需重物、节日礼品、品质标品、地理产品等几类核心产品，精准匹配业主需求。

第二，探索适配的业务运营模式。物业公司应根据自身特征、资源优势、专业优势，并结合具体业务的特征和市场竞争情况来决定采用适宜的业务运营模式。如家政服务需求量大，频次高，快速增长，而供给端较分散，市场集中度低，服务标准化低。家政服务的类型丰富，包括上门保洁、维修、送水、家电清洗，甚至保姆、育儿等。而究竟采用怎样的运营模式，自营模式和平台模式各有千秋，

需要物业公司结合实际情况和业务特点进行布局。

从百强企业和上市公司数据看，社区增值服务收入规模整体上呈现下降趋势。2024 年，物业服务百强企业社区增值服务收入均值约为 1.60 亿元，较上一年有所下降，主要由于增量市场的收缩、消费需求的下降以及部分企业业务调整等因素造成。具体看，物业企业的社区增值服务收入出现分化。滨江服务 2024 年社区增值服务收入增速达 61.69%，主要受益于滨江集团商业项目的硬装业务需求；多数央国企该板块基本稳定；多数上市物业公司社区增值服务出现了不同幅度的下跌。

部分企业社区增值服务的毛利率变动较大。宋都服务、佳源服务、德信服务等企业 2024 年社区增值服务毛利率水平提升均在 10 个百分点左右；而领悦服务、恒大物业、新希望服务、滨江服务等的毛利率却出现显著下降。

当前阶段，社区增值服务仍处于探索期，且业务类型多、业务模式尚未成熟，对于业务发展情况的评价不能局限于营收和毛利的情况，更应该注重业务的发展潜力和可持续性。因为营收和利润的变化部分是由于业务类型、业务结构、业务模式的改变而造成的，并不能精准地代表业务的发展现状和未来的市场空间。

创新服务业务相对比较稳定，但收入贡献低，仅占总营收的约 2%-3%，未来有较大的拓展潜力。该板块业务是 2020 年前后物业企业逐渐布局的新赛道，主要包括城市服务、IFM、商业运营等业务。在宏观经济承压的背景下，不同的业务面临不同的问题，物业企业仍在持续探索中。尽管目前物业企业在城市服务和 IFM 发展过程中都面临一些挑战，诸如毛利低、收款难、要求高等，但在行业基础物业服务微利化趋势不可逆转的背景下，从存量运营、政策导向、需求空间、业务可持续性等角度看，多元服务仍具备发展潜力，长期看也是行业突破增

长瓶颈和盈利瓶颈的重要支撑点。

6. 拥抱 AI：新技术推动新场景落地，多维度破解科技应用难题

随着科技的飞速发展，物业与科技的逐步深入融合是必然趋势，也是物业公司降本增效、提升服务体验、突破行业发展困境的金钥匙。2025 年以来，以 DeepSeek 为代表的 AI 大模型进一步加速了物业与科技的融合，越来越多的物业公司通过 AI 科技赋能解锁更多应用场景，掀起一场重要的智慧场景变革。第一，优化能源管理，对照明大户进行智慧管理，通过 AI 节能策略为业主提供定制化的节能方案；第二，提升员工工作效率，如中海物业推出“海宝 AI 助手”，为员工提供 AI 智能应答、写作支持、办公提效等支持；第三，智慧工单管理，通过 AI 技术自动提取要素形成工单、自动派单，可替代一线客服自动生成内容填入工单、分析打标等；第四，赋能舆情监测，AI 技术构建风险预警系统，帮助管理者及时掌握项目舆情动态，防范潜在风险。

此外，部分物业公司正在尝试技术跨界应用，挖掘更多创新场景。新大正的布局聚焦低空经济与机器人应用两大领域。南都物业则选择资本赋能路径，以 3300 万元参与设立杭州赛智助龙基金，重点投资人工智能、机器人及具身智能领域。可以预见，未来，在科技不断迭代发展的趋势下，物业公司可以在传统的物业管理领域以及其他与物业管理相关的新场景下实现 AI 技术的深度应用赋能，通过技术驱动实现企业转型升级和能力重构，真正构建智慧物业生态，重塑行业价值。

然而，物业企业在加深科技应用和布局时，常常面临着各种挑战，主要包括以下四类。第一，技术渗透困境。尽管头部物企已在智能硬件布局上取得进展，但不同品牌系统间的数据孤岛问题显著，此外，物业企业的标准化技术方案面对

个性化、多元化的服务场景，其效力无法正常呈现。第二，组织转型阵痛。物业行业数字化转型面临的首要挑战是基层员工的技术能力与工具要求不匹配。传统物企的多层级管控模式，难以适应智能化服务的快速响应需求。物业公司的组织建设尚有优化改善空间。第三，价值验证滞后。在行业科技化转型的进程中，硬件设备和系统集成的集中性投入与技术效能转化的渐进性之间存在矛盾，不可控风险更高，容易陷入“技术先行、需求后置”的决策误区，导致业主群体对科技工具价值感知不足。第四，数据治理僵局。技术需求驱动的数据“全量收集”，难免与个人信息保护的“最小必要原则”产生冲突，使企业面临隐私保护的合规风险。

针对以上挑战，物业公司可从以下几个方面寻找突破。第一，打通技术应用堵点，通过通信协议统一、数据格式统一、接口规范统一等方式推动设备和场景落地。第二，让科技与人高效协作，在基层团队中定向培养“数字管家”，优化管理组织架构，提升管理和决策效率。第三，分阶段进行科技化投入，如按照试点验证、优化迭代、规模复制等阶段依次推进，这种“小步快跑”模式既避免盲目投入，又确保技术方案与业务场景深度适配。第四，以分级授权筑牢合规边界，明确“敏感数据不越界”的原则；以透明机制重建信任基础，建立数据使用的“双向知情”通道；以场景适配穿透数据价值，通过规范治理将“风险点”转化为“信任点”。

物业科技化、数字化建设是一项涉及技术融合、系统重构、生态协同的复杂系统工程，绝非一朝一夕就能完成。物业公司在推进智慧化建设的过程中，物业企业须具备战略前瞻性，主动融合 AI 等前沿技术，深度理解技术内核与应用逻辑，结合自身资源禀赋科学规划场景落地路径，最终实现科技驱动下的系统性转

型升级。