

## 【编者按】

今年以来,物业公司迎来了新一轮的上市井喷。来自中国指数研究院的统计显示,今年1—8月,已有6家物业公司成功赴港上市,另外排队递表等待的还有近10家。

碧桂园服务是行业中的较早登陆资本市场的代表企业之一。从2018年在香港上市,截至今年8月31日,短短2年内,公司股价已从上市之初约10港元涨到约54港元,市值高达约1500亿港元。

“城市服务”最近被视作物业领域一个新的增长点。在这方面,碧桂园服务也进行了一定尝试,如2018年11月,在辽宁省铁岭市开原市引入“城市一体化服务”,在开拓自身业务边界的同时,也帮助当地破解了城市管理难题。

如何看待如火如荼的物业上市潮?百舸争流后,城市究竟需要什么样的物业?新常态下,物业能否接过房地产大旗,真正成为“城市运营商”?对此,中国城市报记者专访了碧桂园服务执行董事兼总裁李长江。



# 从社区到城市,物业从幕后走到台前

## ——访碧桂园服务执行董事兼总裁李长江

■中国城市报记者 张阿婧

“大物业管理,城市综合服务,致敬美丽城市!”9月1日,李长江在微信朋友圈写下这样一句话,并附了一张与内蒙古自治区锡林浩特市市长赵飞鹏握手签约的照片。

这是锡林浩特市对城市管理市场化运作的一次探索。引入碧桂园服务后,双方表示将在城市市政公共运维一体化服务、智慧城市建设运营、实施城市红色大物业、区域产业协同发展等领域,率先尝试政企合作。

这项合作在碧桂园服务内部被称为“城市共生长计划”,是把传统物业边界延伸至城市服务的一种跨界探索,目前已在遵义、开原、天津、山西等十余个城市落地。

“事实上,城市服务已逐渐成为物业行业的一片新蓝海。”李长江对中国城市报记者说。

### 城市服务大步快跑

“今年上半年与以往任何年份都有所不同,我们遭遇了疫情的巨大挑战,但在这种情况下碧桂园服务仍保持了高速增长。”李长江一句简单的总结概括了今年上半年的答卷。

8月26日是碧桂园服务发布中期业绩报告的日子。报告显示,上半年该公司实现总收入62.71亿元,同比增长78.4%;毛利23.33亿元,同比增长69.3%;净利润13.35亿元,同比增长61.6%;股东应占利润13.15亿元,同比增长60.9%。

物业,无疑是今年最受瞩目的领域之一。据不完全统计,今年以来物业股累计上涨近50%,远超热门的医疗和保健行业,甚至有5家物业股涨幅超100%。

资本热捧的背后,也让更多人思考物业行业的未来。进军城市服务,能否打开一扇新大门?

言下之意,是把一个城市的公共空间与公共资源整体看成一个“大物业”,像管理小区一样去管理城市。

这尚属一个崭新的概念。记者注意到,今年以来碧桂园服务已在城市领域频繁发力,如中标山西省寿阳县项目,并达成了与大连金普新区、天津军粮城及衢州交投集团等的战略合作。

而2018年11月与开原市政府的一次合作,被视作碧桂园服务在进军城市业务的早期试水。

虽然年报中尚未体现城市服务在碧桂园服务的整体收益情

况,但从合作效果来看,双方应该是满意的。

比如数月内,在铁岭全市的市辖区城市环境考评中,开原市从过去第八名上升到连续四个月全市第一名。在此期间,开原市建成落地了智慧城市运营平台,实现环卫、绿化、路灯管护的信息化管控手段,对作业场景、作业人员、机械车辆设备进行智能管理,告别了垃圾围城。

### 城市需要什么样的服务商

一方面,交通拥堵、垃圾围城、资源紧缺……这些多年来被群众诟病的“城市病”依旧是当前城市管理的“拦路虎”,精细化整治“城市病”是城市管理者亟需解决的重要课题。

另一方面,城市服务在物业公司看来是没有“天花板”的市场蓝海。

事实上,围绕城市业务,除碧桂园服务外,近年来已有万科物业、雅生活、保利物业、龙湖智慧服务等多家物业企业争先试水,甚至进行了与城市相关的更名。

“在城市服务这个新赛场上,创新服务模式、成熟的运营经验是物企能否快速拓展的关键要素。”李长江说。

他把公司定义为新型城市治理公共服务的探行者。具体来说,就是利用物联网技术和AI工具,实现集约化、专业化管控,逐渐连接起一个个孤立的社区服务中心,将它们转化为城市运营中心和网格化分布的城市服务驿站,以此适应城市超大尺度空间的场景服务。

这就把物业服务边界拓展到了更广阔的领域,打造城市服务生态价值链,最终提升城市文明环境、生态环境、社会环境,为许多城市管理者一体化高效解决城市治理难题。

那么,从社区到城市,城市究竟需要什么样的物业服务?在李长江看来,首先是要

能满足城市发展需求。目前城市之间的竞争日益加剧,同时城市治理涉及多元业态、场景,其对运营及服务水平的要求也越来越高;且不同城市在不同发展阶段也会有不同的服务需求,需要考虑综合服务方案。

此外,物企自身要具备经验和实力。从社区到城市,意味着更多元的服务人群、服务场景、服务需求,这要求物企具备过硬的服务能力。

### 物管的大时代也是大物管的时代

近年来,物业登台,逐渐成为涉房企业上市的新风口。但“对母公司过度依赖、高收入低毛利率”等问题也长久困扰着整个行业。如何看待物业公司的上市潮?

一方面,李长江认为,物业行业所满足的需求是持续、抗周期的。

首先,过去房地产增长非常快,未来将迎来交付面积的激增;第二就是城市化和城镇化,城中村改造、农民进城、学生工人等落户置业的需求都将转化成城市人口的扩张、城市面积的扩大,这些都会带来大物业管理的相关服务需求;第三是美好生活消费升级,产生了物管一些新业务的驱动。

与此同时,这是物管的大时代,也是大物管的时代。

他判断,如今物管服务的外延也正在变化、放大:从对房屋建筑管理扩展到对人的生活和资产的打理,以及随之渗透进去的对美好生活的服务。未来更可以为商业社会提供设备设施管理、资产增值等专业服务。

另一方面,近两年物业价值开始得到越来越多的认可。

“买房看地段”一直以来是传统的置业观念。事实上,好的房子配套需要有好的物业管理和维护,这也是房子保值、增值的观念。但在以往,多数小区的物业服务相对隐

性,长远的价值眼前也难以看见,所以业主们多少会缺乏对物业的感知。

而随着行业不断升级发展,以及受今年疫情的影响,物业的重要性进一步凸显。特别是在社区防疫下,李长江认为,物业服务从“幕后”走到了“台前”。比如好的物业服务可以在关键时期坚守一线,守护社区安全;可以在出门不便时跑腿代购、买菜送货。

眼下,与城市服务类似,社区的增值服务也被认为是拥有广阔想象空间的物业蓝海。

“如果物业服务是万亿级蓝海的话,物业增值服务拥有更大的想象空间。”李长江说。

这项最赚钱的业务颇受碧桂园服务重视,目前共包括六项内容:家政服务、拎包入住服务、社区传媒服务、增值创新服务、房地产经纪服务以及园区空间服务。

这一方面源于其较高的毛利率。以碧桂园服务为例,2020年上半年业绩报显示,其在社区增值服务的毛利率远高于主营的物业管理服务的毛利率。

另一方面,其收入的增长速度也颇快。半年报数据显示,碧桂园服务上半年实现社区增值服务收入约为6亿元,同比增长96.2%。

虽然行业在此方向上的探索已久,但记者注意到,目前社区增值服务在整体物业公司中的收入占比仍然较低,基本不超过10%。

对于碧桂园服务来说也不例外。截至今年上半年,社区增值服务占公司总体收入比例为9.6%,但增速较快,较去年同期上升0.9个百分点。

这也从另一层面印证着,物业行业尚有很大的增长空间有待挖掘。

“这是资本和行业企业意识觉醒的时代,行业的广度、深度都没有边界,短期内看不到天花板。而资本市场对物业上市公司看高一线,也是基于这些判断。”李长江说。



碧桂园服务团队冬季在辽宁省铁岭市开原城区路段除雪。  
图片由碧桂园服务提供