

# 物业服务正从“管物”走向“为民”

■中国城市报记者 张永超

在我国城市发展正从大规模增量扩张阶段转向存量提质增效为主的阶段的背景下，“小物业”牵动“大民生”，其服务质量正成为衡量城市宜居水平的重要标尺。

自1981年在广东省深圳市诞生国内首家物业服务企业至今，我国内地物业行业已走过40余年改革发展历程。截至2025年，全国物业服务企业已超37.5万家，从业人员883.3万人，服务覆盖面积达405.7亿平方米。

当居民需求从“有房住”升级为“住好房”，物业服务如何突破传统的“四保一服”（保安、保洁、保绿、保修、客服）的基础供给，成为“好房子、好小区、好社区、好城区”的价值内核？物业服务企业又如何以“好服务”为纽带，深度融入基层社区治理？答案，藏在楼宇、园区的蝶变故事中，也映射出行业深刻的发展逻辑转型。

## “管理”退场 重构发展逻辑

故事，从广东省深圳市罗湖区的东湖丽苑说起。

1981年3月10日，深圳市物业管理有限公司（以下简称“深物公司”）成立。同年，“中国内地第一个物业管理处”——东湖丽苑物业管理处挂牌。在那个“房屋维修靠申请、公共卫生靠自觉”的年代，这里传递出一个清晰信号：房屋管理，可以走一条新路。

今年3月10日，深物公司在东湖丽苑开展“物业开放日”活动，物业工作人员走进高龄老人家中，主动问候拜访，关心居民健康情况和生活需求，收集日常服务和文体活动建议。一位东湖丽苑的老住户感慨：“现在的物业不一样了，逢年过节有人问候，若是头疼脑热打

个电话就有人上门。他们叫作服务，我说这就是把咱当家里人。”

从“颁发牌匾”到“上门服务”，两个画面折射出物业发展方式的蜕变。“从‘管理’到‘服务’，看似两个字的变化，实则是整个行业发展逻辑的重塑。”广东省物业管理行业协会名誉会长、深圳市物业管理有限公司原总经理陈家发坦言。这位从业几十年的物业人，见证了行业发展起伏，也亲历了物业服务企业从“守门人”变身“家里人”的角色转变。

“当前物业行业进入深度调整期，企业必须摒弃重市场扩张、轻规则建设的思维。”陈家发深知，行业若不能以服务立身，不在基层治理中找准定位，生存空间将会进一步收窄。

数据也印证着紧迫性。全国37.5万家物业服务企业面临AI技术迭代、行业政策革新、市场竞争加剧三重浪潮叠加的压力，转型已不是选择题，而是必答题。

“物业服务行业是事关人民群众美好生活的重要民生行业，是落实‘好房子、好小区、好社区、好城区’理念的重要领域。”陈家发指出，要把物业服务深度嵌入共建共治共享的基层治理大格局之中。坚持以人民为中心，以高质量发展为牵引，以党建引领为纽带，推动物业服务从基础管理向品质服务、从单一供给向多元共治全面跃升，让千家万户在服务升级中感受到城市的温度、治理的厚度与生活的美好。

## 聚焦民需 让服务触手可及

服务好不好，居民说了算。北京市海淀区的石油大院，一个典型的老龄化小区，时光在这里留下了浓重的印记：人口基数大、老人占比高，便民业态却单一，养老服务更显薄

弱。“买菜远、做饭难、办事累”，曾是石油大院小区居民常挂在嘴边的叹息。

困境如何破题？宝石花物业管理有限公司北京分公司负责人的回答斩钉截铁：“靠党建引领，把大家拧成一股绳！”

近年来，宝石花物业以党建为引领，着力构建多方联动机制，创新推出“物业品质体验官”、“520爱家日”、助老管家等一系列服务举措。通过推选老党员、热心居民，参与监督环境、维修、服务，广泛收集民意、建立工作台账，畅通沟通渠道。

针对居民急难愁盼问题，宝石花物业定期召开“大家商量着办”议事会，让物业服务人员与居民代表共商共议；同时，建设“幸福食堂”，让老人吃上热乎实惠的饭菜；引进菜市场、便民超市，开通老年卡消费；打造“诚意小屋”一站式便民服务平台，实现小事不出社区。

老住户赵大爷曾是小区里出了名的“倔老头”。今年初，赵大爷老伴身体抱恙，儿女远在国外，急需找保姆照料。情急之下，他找到物业管家，依托宝石花家政平台，从筛选到面试再到签约，短短2天就找到了合适的保姆。后来赵大爷突发疾病，又是物业安排人员上门专业照顾。“以前总觉得物业就是收钱的，现在才明白，真遇到事，他们是能指望上的人。”赵大爷感慨道。

如今，石油大院“12345”工单解决率提升至92%，居民满意率达95%，物业服务投诉占比大幅降至18%，业主满意度攀升至97.35%。小区先后获评北京市、海淀区优秀住宅物业项目、全国典型案例等多项荣誉。从“难沟通”到“真心赞”，从“问题小区”到全国先进典型，石油大院的蜕变，正是党建引领下基层多元共治的生动实践。

视角转向山东省济南市。在新建小区鲁能领秀城漫山香墅云麓二期，物业服务呈现出另一种面貌——科技范十足。

“小鲁，帮我缴物业费。”“小鲁，家里下水道堵了，帮我报修。”“小鲁，访客登记怎么弄？”在云麓二期入户大堂，一个圆头圆脑的AI机器人“小鲁”，成了业主离不开的“新管家”。

“这个‘铁疙瘩’，看着冰冷，用起来却充满温度。”业主李女士说，“它解决了年轻人没时间、老年人弄不懂的双重难题，实实在在为生活提供了便利。”

“科技是冷的，但用法可以是热的。”小区物业经理的这句话，点明了物业管理行业正在发生的深层转变。如今，智慧物业平台以物联网、AI等技术为支撑，实现了报修、缴费、投诉等业务的在线闭环处理。与此同时，服务边界不断拓展——从保洁、安保等传统领域，延伸至社区健康、能源管理、养老服务多元板块。

老旧小区用协商共治捂热人心，新建小区用数字技术贴近生活，两条路径不同，底色却相通：都以居民需求为中心，让服务触手可及。

中国社区发展协会会长陈越良对此深有感触：“当下各地的无物业服务社区自治探索，从长远看缺乏一定可持续性。我们不应纠结于‘有’‘无’物业服务的形式，而应回归‘好服务’本质。要发挥党建引领作用，推动专业化的物业服务，构建起稳定、规范、可持续的社区服务供给体系，这正是基层治理不可或缺的重要方面。”

## 边界拓展 激活商圈多元业态

在城市核心商圈，物业服务正成为激活多元新业态、消费新动能的关键一环。

四川省成都市春熙路核心商圈，时代广场矗立于此。这座建筑面积约10.4万平方米的写字楼，曾是成都市第一座纳税过亿元的楼宇，一度吸引众多国际品牌入驻。然而，运营20多年后，设施老化、企业退租等问题接踵而至，出租率与租金水平双双下滑。

如何让商业楼宇重焕活力？物业服务方——新城悦集团旗下的成都悦时代物业服务有限公司（以下简称“悦时代物业”）商办运营事业部总经理舒钰杰的回答出人意料：不做“管家”，做“合伙人”。

在这一理念下，团队系统梳理了楼内企业，发现出国留学培训类机构正在形成集聚趋势。于是，他们主动将时代广场定位为“环球留学港”，把出国留学服务确立为链主产业，并据此招引国际教育、语言培训等领域的头部机构入驻。

入驻该楼宇的企业新通教育成都分公司负责人詹婷婷对此深有感触：“这个定位打出后，知名机构的公信力更强了，客户来访转化率也提升了。如今，这里已成为西南留学服务的一张名片。”

目前，时代广场已吸引约13家知名国际教育机构入驻，经营面积逾万平方米。运营

22年的楼宇，电梯效率成为最大痛点。为此，物业主动对接老旧小区更新改造政策与资金，计划年内完成全楼12台电梯的整体更新。

“政策扶持资金覆盖一部分，我们用经营性收益补足一部分。”舒钰杰说，这种“政府引导、物业统筹、多方共担”的模式，为分散产权楼宇的更新难题提供了新思路。

业态的变革，牵引着服务逻辑的升级。随着时代广场从单一商务办公向“办公+教育+文创+体验”的复合业态转型，节假日客流量已突破万人次。面对新挑战，物业服务企业主动求变：在管理上，对人员配置、岗位职责、管理制度进行全面调整；在运营上，实施分时段电梯分流，按高低区调整招租策略；在安全上，为人员密集商户建立“一户一档”安全台账，并主动融入基层治理体系。

入驻的“花花驾到”文创商品负责人沙柳花，用一个小细节印证了变化：“春熙路人流量大，但以前写字楼营业时间短，上下货很不方便。现在，物业延长了空调和电梯的运行时间，还协调了货梯和送货时段。一到寒暑假和旅游旺季，我们的销售额蹭蹭往上涨！”

从服务一栋楼，到赋能一个产业，再到营造一种新消费场景——好物业的价值清晰可感：看得见的客流、听得见的笑声和稳得住的租金。

不仅是时代广场，在成都高新区，诚悦时代物业正将“好服务”的增值版本同步输出至多个产业园区：在智能硬件中试产业园，物业服务团队将入驻企业产品融入接待参观线路，免费为企业引流，促成企业间意向合作；在创业大厦，为千人企业定制专属安全服务包，让企业省下人力成本专注研发；在盈创动力大厦，协助反无人机企业完成玻璃幕墙改造，大幅缩短改造工期、降低改造成本。

从东湖丽苑的“第一”牌匾，到时代广场的“合伙人”；从石油大院的“诚意小屋”，到云麓二期的AI机器人，一条主线贯穿始终：物业服务正加速从“物的管理”转向“民生服务”，从小区围墙内走向城市治理的广阔舞台。

这不仅是883万从业者的行业革新，更是一场关乎美好生活的共同奔赴。当“好服务”成为好房子的标配、好小区的底座、好社区的纽带、好城区的名片，“小物业”便可托举起关乎万家灯火的大幸福。



北京市海淀区石油大院小区物业服务工作人员贴心对接居民需求。毛亚军摄