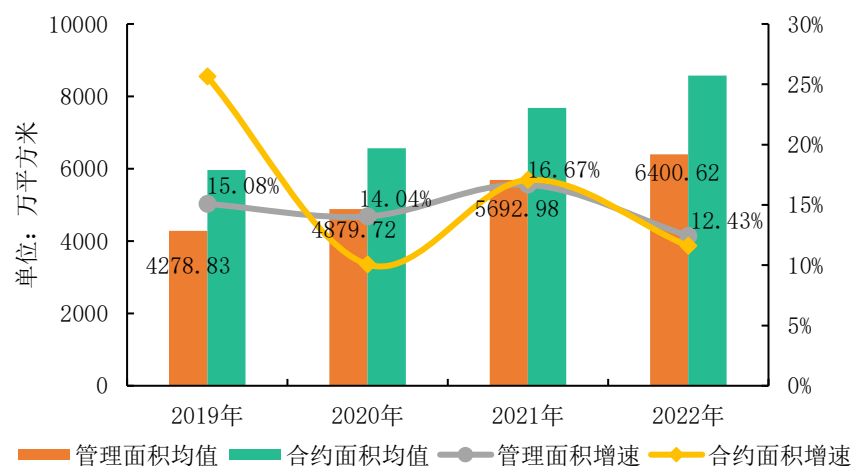


百强企业系列研究①管理规模增速放缓，高速增长转为高质发展

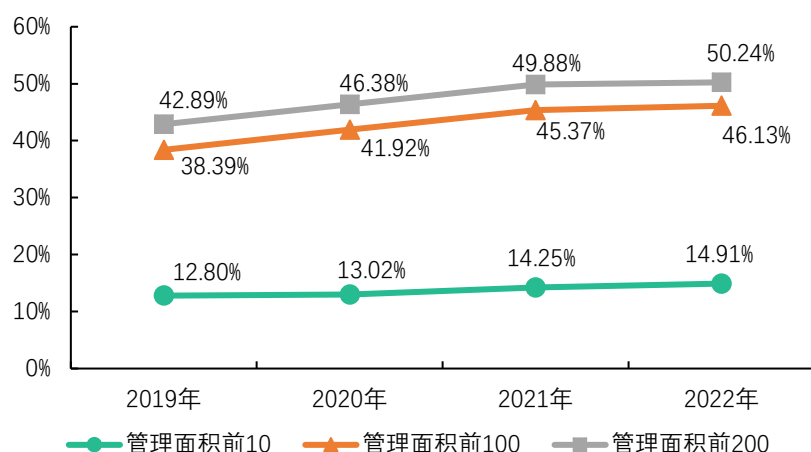
（一）管理面积增速 12.43%，显著放缓，市场集中度进一步提升



图：2019-2022 年百强企业管理面积、合约面积及增速变化情况

行业管理规模增速放缓，开启稳步拓展、高质增长新时代。2022 年，百强企业管理面积均值实现稳步增长，达到 6400.62 万平方米，同比增速为 12.43%，增速明显下降，较上一年下降 4.24 个百分点；合约面积均值增至 8574.16 万平方米，同比增长 11.59%，亦呈现出明显的放缓迹象。一方面由于房地产市场环境的变化以及开发商流动性危机的拖累，增量项目减少，另一方面，物业管理行业如火如荼的并购市场热度骤然下降，企业高速拓规模受到较大影响。物业服务百强企业适时调整战略方向，摆脱对关联开发企业的依赖，开启谋求自身独立发展的新篇章。同时，审慎考虑并购这种高速拓规模方式的利与弊，真正依靠自身资源禀赋和优势实现内生增长，找到速度和质量的平衡点，方能行稳致远。

市场集中度进一步提升，激烈竞争态势延续。2022 年，从管理面积看，排在前 10 的企业管理面积总和占比为 14.91%，排在前 100 的企业管理面积总和占比 46.13%，排在前 200 的企业管理面积总和占比 50.24%，市场份额占比均保持增长。从全国物业管理面积总量看，2022 年物业管理面积总量达 289.24 亿平方米，同比增长约 5%，增速放缓。据统计局公布数据，2022 年商品房竣工面积为 8.62 亿平方米，同比下降 14.98%，是 2011 年以来竣工面积最低的年份，考虑到房地产市场的调整及宏观政策的趋势，物业管理行业将逐步进入存量市场，企业间竞争程度将进一步加剧。



图：2019-2022 年以管理面积计市场份额占比情况

综合实力 TOP10 企业在激烈的角逐中占据强大的规模与资源优势，头部效应显著。

2022 年，综合实力 TOP10 企业管理面积均值达 4.01 亿平方米，是百强企业均值的 6.27 倍。从增速方面看，TOP10 企业在行业整体增长明显放缓的市场环境下，同比增速为 12.96%。2022 年起，行业管理规模高速扩张的阶段已经过去，平稳高质量发展将成为未来的主基调。TOP10 企业在规模效应、资源禀赋、品牌竞争等方面占据先发优势，能为企业存量市场拓展提供强有力的保障。



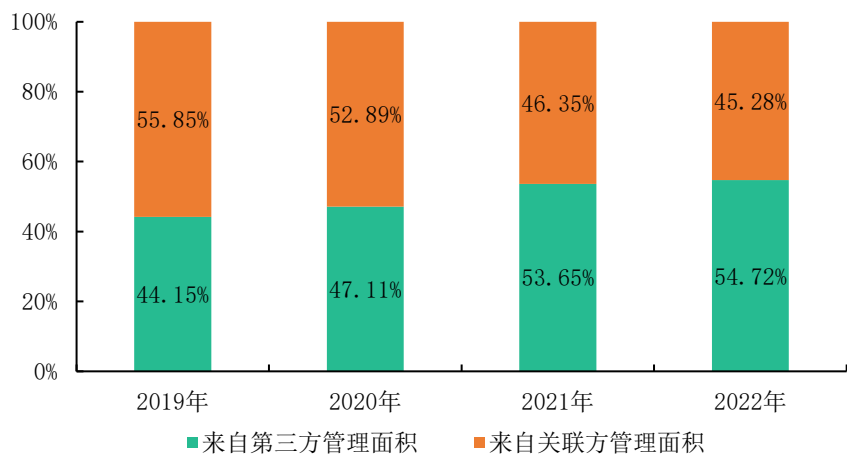
图：百强企业由“规模为王”阶段转为“质速协同”发展新阶段

综上分析，我们认为物业管理行业已经告别高速增长时代，回归高质量稳步发展的行业轨道，并呈现出新特征。第一，“规模为王”的高速扩张战略不再成为市场主流，这是各企业根据市场变化及时作出调整的重要表现；第二，面对地产关联方拖累，百强企业摆脱依赖，

独立化发展迫在眉睫，不论规模拓展还是业务发展方面都应该更多的借助市场力量和第三方资源，形成独立的良性运营模式；第三，部分百强企业已公开表示放慢业绩增速预期，审慎制定战略发展目标，权衡质量与速度间的关系及相互影响，避免效率先行，效益落后的不良结果；第四，在市场拓展中，百强企业重视品牌建设，全力塑造自身品牌特色，提高品牌溢价和企业市场竞争力；第五，百强企业更重视拓展业务的深度和提高密度，创新服务理念、服务对象及服务模式，进一步探索社区增值服务、城市服务、IFM 等多元业务，深挖市场蕴含的广阔空间。

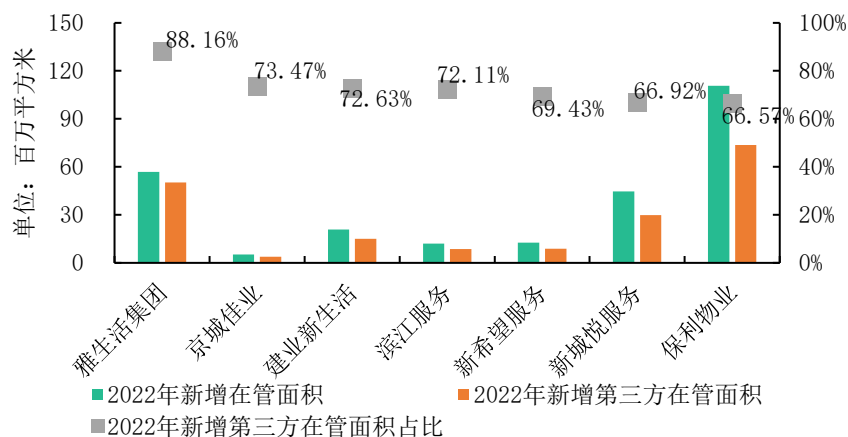
（二）第三方在管面积占比近 55%，审慎并购，逐步摆脱关联方依赖

1、第三方项目拓展更具增长潜力，市场竞标及合资合作成为重要拓展方式



图：2019-2022 年百强企业第三方在管面积占比情况

从管理面积来源看，百强企业对关联方项目的依赖程度逐步降低，第三方在管面积占比持续提升。从地产危机导致的一系列市场风波看，物业和地产仍存在难以分割的联系，可谓唇齿相依，地产是否稳定发展对物业管理行业产生直接影响。百强企业深刻意识到独立发展的重要性，加强独立市场拓展。2022 年，百强企业第三方在管面积均值占比提升至 54.72%，较去年提升 1.07 个百分点。从管理面积增量看，第三方项目拓展更具增长潜力，重要性突出。2022 年，雅生活集团、京城佳业、建业新生活、滨江服务等企业新增在管面积中第三方占比均超过 70%，成为扩规模的支柱力量。



图：2022 年部分百强企业新增第三方管理面积占比情况

市场竞标是独立市场化能力的象征，也是积极、长远的发展模式和拓展手段。首先，百强企业在白热化的竞争中**培育专业、高效的市场投拓团队**，充分发挥企业区域资源及品牌优势等提升拓展能力；其次，百强企业**加大非住宅领域的拓展力度**，尤其对学校、医院、公众物业等热度较高的细分领域，一旦成功突破某种业态，便可以通过打造样本标杆的模式复制推广，赢得招标方青睐；最后，通过**借助科技手段**获取各大城市土地市场、项目招标市场、合约到期项目等信息，快速了解市场动态，研判市场布局，**精准高效地进行项目拓展**。2022年，新希望服务通过招投标、战略合作及合资等多渠道进行市场化拓展，共新增市场化在管面积 1017.5 万平方米（不含并购），同比增长 118.91%，市场化拓展能力不断精进，独立性得到进一步提升。

表：2022 年部分百强企业合资合作情况

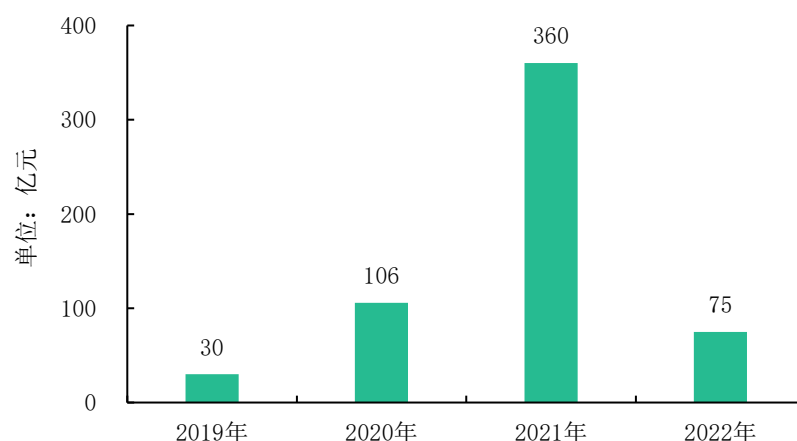
企业名称	合作方式	合作领域	具体案例
中海物业	战略合作	物业管理	与济南市舜民房产服务有限公司开展战略合作，实现资源共享、优势互补，推动物业管理精细化发展。
长城物业	合资公司	物业管理、城市服务	与中核、中交、中煤、中铁、宁投、株投、上投、济投、武投等多家企业合资合作，共成立合资公司 30 余家，在住宅、园区、城市服务等领域取得了新的突破。
宝石花物业	战略合作	物业管理、城市更新	与习水县人民政府签订战略合作协议，围绕物业管理、社区治理、城市更新等方面进行深度合作。
华侨城物业	合资公司	物业管理	联合蓝呈实业于上海新设物业公司，提升在上海市场的竞争力。

市场竞标竞争激烈、难度较大，百强企业也在寻求与第三方企业合作，在住宅、非住宅、城市服务等领域充分发挥合作企业的资源优势，进一步提升第三方项目拓展能力。长城物业已与中核、中交、中煤、中铁、宁投、株投、上投、济投、武投等多家企业合资合作，共成

立合资公司 30 余家，在住宅、园区、城市服务等领域取得了新的突破。

近两年，物业公司合资经营的案例层出不穷，究其原因主要有以下几点。**第一**，从物业公司角度，合资相比于收购，投入更少便可拿到市场中的优质项目；**第二**，从合资方角度看，合资方多是中小房企，其引入品牌物管，可以提升楼盘吸引力和溢价水平，达到互利共赢的效果；**第三**，国央企对合资合作的需求意愿强烈，一方面因为物业服务是持续稳定的现金流资产，另一方面国央企为提质增效进行混改是政策鼓励的方向；**第四**，品牌物业公司也在尝试与中小物业公司合作，凭借中小物业公司在特定区域内拥有的市场资源，提升区域项目密度。**第五**，随着社区增值服务的发展以及物业公司业务的延伸，与专业公司的合资案例也越来越多，如餐饮、环卫、社区生鲜零售等。

2、并购注重质量和战略协同，国企并购成为重要力量



图：2019-2022 年物业管理行业收并购¹交易金额（中指数据库·物业版监测）

2022 年全年，物业管理行业并购市场热度明显下降，披露相关信息的典型并购交易超 40 宗，涉及交易金额约 75 亿元，相比 2021 年交易金额大幅下降约 80%，且低于 2020 年并购市场的交易总金额。并购市场风格突变并呈现出新的特征。**第一，并购市场环境错综复杂**，并购方更谨慎、全面地平衡标的的质量、价格、盈利能力，并综合考虑战略协同和投后管理的难易程度。**第二**，由于地产困局的影响，年内大型并购案例较为少见，主要原因在于来自预算压力以及对标的风险的考量。**第三，国企并购活跃度提升**，华润万象生活、中海物业、金茂服务、远洋服务、京城佳业等国企赫然在列，扛起了并购大旗。2022 年内国企并购涉及总交易金额超 40 亿元，占比过半。华润万象生活成为 2022 年的“并购之王”。**第四，并购类型由“规模型”并购向“业务型”并购转变**，且“规模型”并购更集中于特色细分赛道。

¹ 并购统计口径以年度内发布收并购公告或相关信息为基础整理，视并购后续进展年度盘点数据可能会有调整。

盘点 2022 年并购交易，我们发现并购标的为传统物业服务的约占一半，机场、度假村、酒店、金融类等细分领域物业备受关注；同时诸如汽车服务、养老服务、电商服务、咨询服务、家政服务、城市服务等“业务型”并购逐渐受重视。

表：2022 年部分百强企业收并购情况

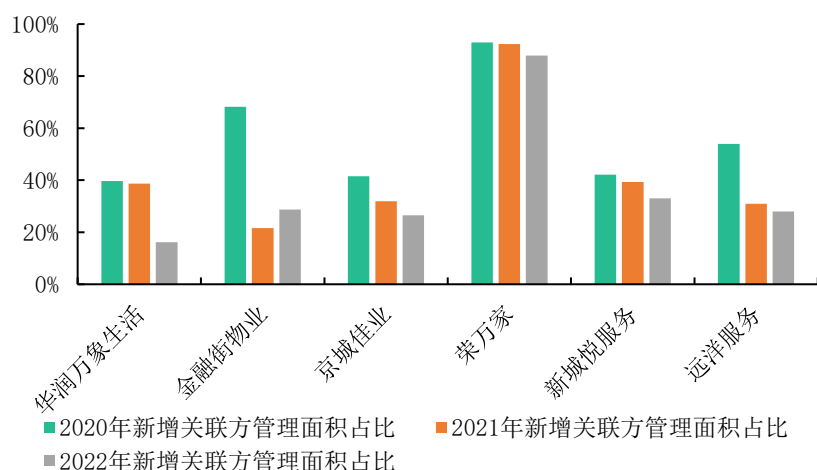
并购方	标的	标的公司 主营业务	披露交易总金额 (亿元)	股权份额	涉及在管面积 (万㎡)
华润万象生活	中南服务	物业管理	24.9	100%	5147
	禹洲物业	物业管理	10.58	100%	1760
长城物业	共享之家	养老服务	—	100%	—
远洋服务	红星物业	物业管理	5	100%	1390
合景悠活	特丽洁	市政公共设施管理	1.65	50%	—
第一服务控股	绿色星火电商	销售、零售、 装修装饰	—	100%	—
新力物业	车享家	汽车服务	—	100%	—

此外，与并购相反，市场出现不少物业企业退出或卖掉物业子公司（原并购对象）或转让专业公司股权的案例，这表明在业务整合方面行业出现了新的变化。碧桂园服务退出嘉宝服务和财信服务的几家物业管理附属公司；雅生活集团转让城关物业 51%股权；绿城服务转让绿升物业 100%股权等案例时有发生。背后的原因除了战略调整之外，还有一个重要原因在于**并购是把双刃剑，风险重重，在后续双方的整合中并没有发挥出“1+1>2”的效果，甚至出现业绩不达预期，财报难产等情况，迫使并购方不得不及时卖掉或退出**。2018 年雅生活集团收购城关物业，希望成功进军西北市场，提高在该区域的业务密度和竞争力。但因收购后城关物业经营业绩未能达到目标，雅生活集团才转让该资产。从这个角度看，担心并购的效果，权衡并购多方面风险是导致目前并购市场越发趋于理性的重要原因之一。

目前，受地产流动性危机影响，仍有几家上市公司处于停牌阶段，长期“掉队”，还有部分上市公司受地产影响较大，尚未走出危机，面临被出售的风险。而另一方面，部分上市公司发展势头良好，战略节奏沉稳，并购资金充足，部分投资机构或国资背景企业亦有收购动向。未来，买方的发展战略需求与卖方的解决债务危机需求相碰撞，很可能会出现上市公司成为并购标的的案例或出现上市物业公司之间的兼并收购情况。

3、关联公司项目供给是补充，不再是依靠

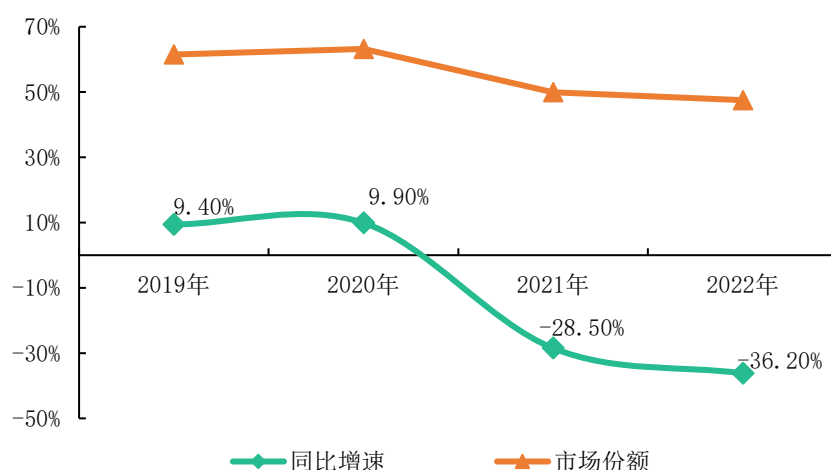
地产关联公司对物业公司发展的支持在行业变迁和市场检验中逐步弱化，依靠地产关联方项目输血不可能实现长远发展，甚至会承受地产行业传导而来的运营风险。长期看，地产关联公司只能为物业公司的规模发展提供补充，但不再可能成为长久增长依靠。



图：2020-2022 年部分百强企业新增管理面积关联方占比情况

从新增面积情况看，百强企业承接关联方项目的占比普遍减少，对其依赖度逐步降低。

部分上市百强企业每年新增管理面积中，关联方的贡献程度趋于减弱，华润万象生活、建业新生活、京城佳业、新城悦服务、远洋服务等多家百强企业新增管理面积中关联方供给占比出现持续下滑，且下降趋势明显。



图：2019-2022 年房地产百强企业销售面积增速及销售额市场份额情况

从房地产市场数据看，房地产百强企业近几年销售面积增长动力日渐不足，增速由 2019 年的 9.4% 逐年下降至 2022 年的 -36.2%，销售面积体量也由逐年增长转为进入下行通道。随着房地产行业进入加速出清、优胜劣汰的阶段，房地产百强企业的销售额市场份额于 2021 年首年出现明显下滑，至 2022 年仍处于下降阶段。对于物业服务企业而言，关联方项目供给出现乏力，再加上近两年保交楼的压力，预期后面的增量转化会变得更少。因此百强企业应摆脱关联企业的项目依赖，聚焦市场化拓展，更多的依靠第三方力量实现长远发展，同时，应把握存量市场中蕴含的机遇，强化存量市场拓展能力。

（三）IFM、城市服务拓宽规模边界，提供新的增长动因

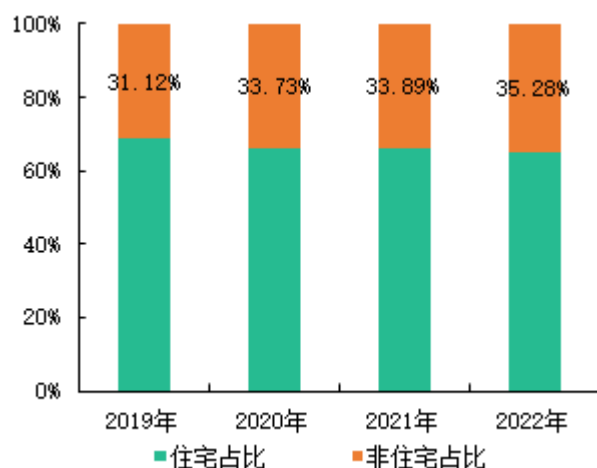
伴随行业的不断发展，百强企业转换服务对象，升级服务理念，调整商业逻辑，将业务进一步聚焦于对空间和人的服务，拓宽了规模边界，打开了 TO B 端的不同场景和业务需求，即 IFM（综合设施管理）服务，其目的是提高客户核心业务的生产效率，本质上可以理解为企业或机构非核心业务的外包服务。

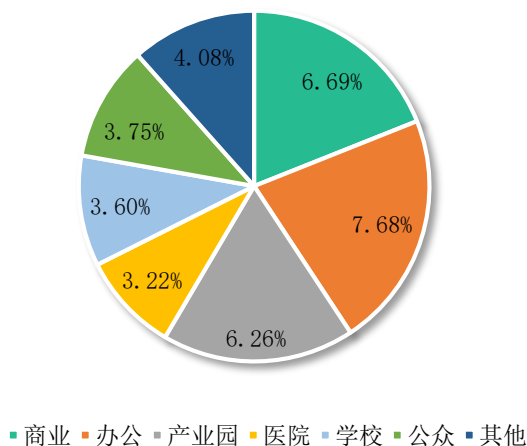
IFM（Integrated Facility Management）是在非住宅项目的基础上对存量的深度挖掘，契合当前行业的发展趋势，是高标准定制化的服务需求和高品质综合性的服务能力的联合碰撞。目前，金科服务、卓越商企服务、长城物业等争相布局 IFM 领域，引领行业新的发展方向，打开市场更大的想象空间。金科服务的金悦企服在全国服务项目累计超 500 个，包括保时捷、宝马、奔驰等汽车品牌，工商银行、建设银行等银行机构，以及医院，高校，产业园区等，IFM 服务体量处于行业内领先水平。金科服务积极构建 IFM 服务的产品矩阵，提供从投资选址、设计装修、交付入驻、办公管理和退租搬离的全流程、全周期服务。

表：部分百强企业 IFM 布局情况

企业	主要服务客户	IFM 主要业务及聚焦业态	品牌及模式
金科服务	保时捷、宝马、工商银行、建设银行、医院、学校、政府机关等	金融类办公物业、汽车园区、公众物业、学校、医院等	IFM 领域建立高端服务品牌金悦企服
卓越商企服务	广发证券、唯品会、苏州华为研究所、海康威视等	中高端商写物业	搭建完善服务体系，提供综合设施管理服务解决方案

IFM 的沃土主要是非住宅领域，加强非住宅项目的拓展是当前行业的重要趋势。面对住宅物业管理激烈的市场竞争环境，百强企业发力商业、办公、医院、学校、产业园、场馆、机场、TOD 等特色细分物业管理赛道，为规模持续拓展创造更多可能，奠定未来业绩增长的稳固基础。





图：2019-2022 年百强企业管理面积业态分布

图：2022 年百强企业非住宅管理面积分布

2022 年，百强企业非住宅业态管理面积占比达 35.28%，较上一年增长 1.39 个百分点，且近几年呈现逐年递增的趋势，表明越来越多的企业在拓宽管理业态，挖掘非住宅领域的蓝海市场。进一步看，商业物业和办公物业占比最高，分别达到 6.69% 和 7.68%；产业园物业、医院物业、学校物业、公众物业占比分别为 6.26%、3.22%、3.60%、3.75%，抢滩非住宅市场已经成为行业发展的必然趋势。相比住宅业态，非住宅业态市场化属性更强，无疑是百强企业外拓的重要发力点。

此外，管理规模也不再受限于传统的有形建筑，而是可以基于城市空间衍生出更多综合服务项目。百强企业勇于跳出传统的单个物业项目管理形态，将服务空间由社区延伸至城市甚至村镇，进一步扩大管理版图。截至 2022 年底，碧桂园服务的城市服务项目已覆盖超过 150 个城市，虽然没有增加实际管理面积，但是扩大了服务项目数量，实现了服务规模的全新突破。

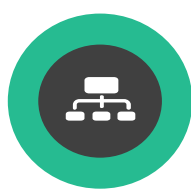
从拓展渠道看，百强企业获取城市服务项目的手段主要有四种。第一，资源、品牌、实力较强的企业通过市场竞标较易获得成功。如保利物业依靠自身的竞争力和央企资源在竞标过程中占据较大优势，更容易获取项目。第二，并购市政环卫、清洁等专业服务公司，直接获得其城市服务项目，并借助标的资源和业务优势进一步拓展更多项目，如雅生活集团并购大连明日、中航环卫等。第三，与城市、区政府或当地国资企业合资成立城市管理平台公司，承接当地城市服务项目，本质上是得到政府或有关部门的支持，获取属地资源。第四，与城市专项服务公司达成战略合作，把握拓展城市服务项目的机会。



市场竞标
资源丰富、品牌认可度高、综合实力较强的企业有竞争优势



并购
通过并购直接获取城市服务项目，但要重视投后管理运营



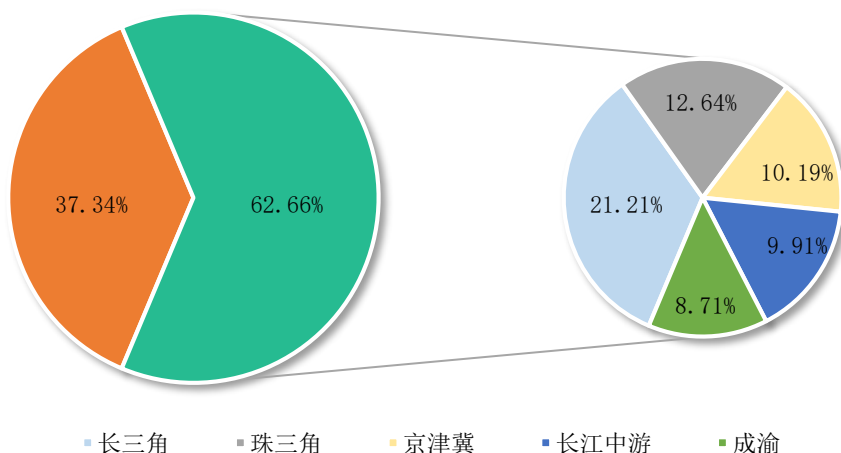
合资合作
与政府或国企成立合资公司，获得有关部门支持及属地资源



战略合作
与城市服务相关专业公司达成战略合作，优势互补，增强拓展机会

图：百强企业城市服务项目的拓展手段

（四）聚焦核心城市群，深耕重点城市，提升密度成为重点策略



图：2022 年百强企业不同城市群管理面积分布情况

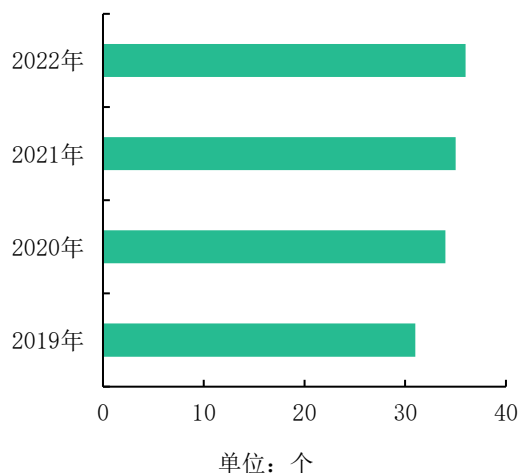
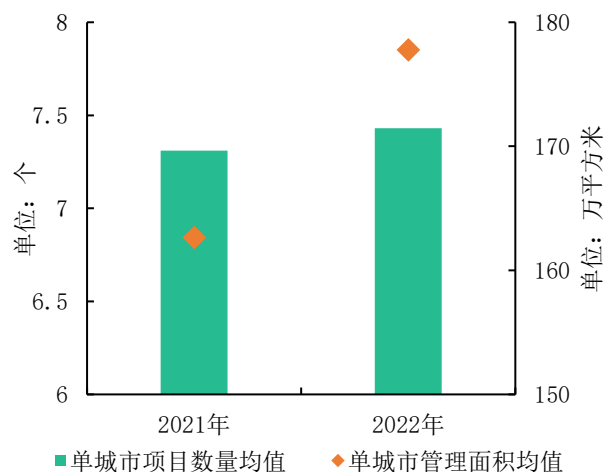
面对日益激烈的市场竞争，百强企业有战略、有选择的布局重点城市群，深耕核心城市，奠定规模增长的坚实基础。2022 年，百强企业约 62.66% 的管理面积位于五大城市群，较 2021 年上升 1.32 个百分点，分布较为集中。其中，长三角、珠三角城市群管理面积占比分别为 21.21%、12.64%，较上一年分别增长 0.74、0.55 个百分点，增长较快；长江中游、成渝城市群面积比例分别为 9.91%、8.71%。

从微观层面看，越来越多的百强企业结合自身资源禀赋及战略方向精准聚焦重点城市进行深耕，提升重点城市服务密度。一方面，提升城市服务密度有利于资源整合和匹配，形成一定的规模效应，优化管理并在一定程度上实现降本增效；另一方面，结合企业自身情况聚焦重点城市，可以使资源得到更好的配置，过度追求多个城市深耕，会导致资源配置不充足，各城市拓展不能兼顾，资源整合效果差等问题。以雅生活集团为例，其战略布局尽量集中协同资源，减少跨地区的资源匹配浪费，同时重点放在 31 个战略城市和 22 个深耕城市上，把其余 170 个城市作为机会型城市进行配置和探索，有效实现资源的优化。

表：部分百强企业城市深耕策略

企业名称	城市深耕策略
雅生活集团	将资源集中投入到 31 个战略城市和 22 个深耕城市，而其他已进入的 170 个城市作为机会型城市。
保利物业	深耕区域，聚焦一、二线核心城市，通过发挥多业态协同拓展优势加大核心城市拓展力度，实现核心区域密度提升。
融创服务	持续深耕上海、杭州、北京、西安、重庆、天津等一、二线战略重点城市。
新希望服务	深耕成都，聚焦大成都市场，做深城市浓度，做透核心资源。

此外，在做好精耕深拓的基础上，百强企业也需要适度拓展新的城市。目前新拓城市的主要策略由原来对地产关联方的跟随政策转变为通过跨区域合作、并购等形式实现，体现了百强企业更多的主观能动性和战略选择性。如滨江服务凭借自身口碑，借助战略合作方的资源，于 2022 年进入浙江省海宁市并成功获取四个项目。同时，在拓展新城市的过程中，要综合考虑自身特色和优势，精准选择合作对象及并购对象，选择核心城市群的重点城市进行发力。



图：2021-2022 年百强企业单城市管理项目情况 图：2019-2022 年百强企业进入城市数量均值

百强企业持续加大深耕力度，2022 年单个城市项目数量均值为 7.43 个；单个城市管理面积均值为 177.79 万平方米，较 2021 年增长 9.30%。整体看，2022 年百强企业进入城市数量均值达 36 个，呈现稳中有增的趋势。