

物业事业部“十四五”规划

一、物业事业部基本情况与发展回顾

（一）基本情况

1. 事业部概况

物业事业部，作为中信投资有限公司旗下商务楼宇的物业管理平台，在管物业项目涵盖高端写字楼、政府办公楼、商业综合体等多种业态，管理面积 101 万平方米，为中央组织部、中信集团总部、中信银行、京城大厦、国际大厦、沈阳侨荣项目等多家重点单位提供专业的楼宇物业管理服务。

2. 组织架构与管理模式



在经营管理上，物业事业部负责物业板块战略规划，项目处党群、行政、人事、财务、工程等各项工作的集中管理，增量业

务拓展。各项目处、子公司负责日常经营管理目标拟定，在物业事业部授权体系内组织落实。

3. 主要下属企业基本情况

物业事业部下属企业，除丽信公司为独立法人单位外，其余各项目处均为事业部管理的下属物业管理业务。目前，各项目处经营稳定，近年来物业服务水平、人员管理效能、能源管控能力等各方面持续提升。

（二）“十三五”发展回顾

无。物业事业部于 2020 年成立，未参与“十三五”规划制定，本次“十四五”规划为事业部第一个五年计划。

二、“十四五”发展环境及战略议题

（一）物业行业宏观发展环境与政策分析

我国物业诞生于 80 年代、起步于深圳，1994 年首次发布《管理办法》，迈向法制化轨道。2003 年，《物业管理条例》国务院令 379 号公布，成为物业管理行业的纲领性文件，标志物业管理的法制法规建设的完善。同年，国家发改委、建设部发布《物业服务收费管理办法》，规范物业服务收费行为。2017 年，国务院取消一批行政许可事项的决定，取消物业服务企业一级资质核定审批，住房城乡建设部加强事中事后监管。

四十年的发展，物业管理行业发生了巨大的变化，2020 年的疫情让物业从幕后走到了台前，让社会看到了物业提供的服务的

广泛适用性与不可替代性。随着城镇化的持续推进、居民消费的升级与政策的推动，物业对生活服务领域不断渗透，物业管理行业在整个社会职能中的重要性进一步增加。从宏观指标来看，物业管理行业稳步发展。经中物研协测算，2021年年末行业在管面积约为351亿 m^2 ，行业总营收超1.3万亿元，近5年复合增长率分别为9.2%和14.5%。行业的发展离不开政策的支持，从上世纪企事业单位后勤服务社会化改革，到本世纪初物业管理条例的制定，再到近年老旧小区改造释放的资源、公共服务领域的开放、智慧物业、多元增值服务的推动，各级政府出台的政策为行业各阶段的发展奠定了厚实的基础。2021年前三季度，国家相关部门陆续出台多项政策文件，政策主要围绕规范行业行为及推进老旧小区改造两个方面，物业服务企业正成为新型城市治理与城市公共服务的重要角色。

2021年前三季度，物业管理行业整体保持良好发展势头，行业管理规模与增速屡创新高，据不完全统计，2021年三季度物业服务企业发生并购案例近30宗，并出现了刷新行业纪录的百亿级大型并购案例，通过并购行业优质资源正在加速向头部企业聚集，物业管理行业集中度提升速度或将超过预期。国内头部物业服务企业正积极围绕社区资源及业主资源，不断开拓新的增值服务业务，围绕“全生命周期”的管理理念，从需求、产品、渠道等多维度拓展新兴增值业务，促进服务收入高质量快速增长。同时，在数字化的时代，新兴消费者也随时随地做好了接触新产品和品

牌的准备，在这个新时代，数据是核心资产，掌握并挖掘核心数据资源，实现数据价值，将会是物业服务商在科技革命浪潮中的重要使命。

（二）细分市场机会与挑战

根据中国物业管理协会及行业资深人士的分类方式，非住宅物业可细分为商务写字楼、政府及企事业单位自有办公楼、商业物业、产业园区物业、公众场馆场所及城镇景区物业、轨道交通物业、学校物业、医院物业等多种管理业态。其中，高端商务写字楼、政府及企事业单位自有办公楼对物业管理服务的专业化、规范化、精细化、特色化水平要求更高，同时经营收益也优于其他门类，且具有较高的收益稳定性。

近年，随着商务楼宇的快速建设和旧楼升级改造的方兴未艾，建筑设计和建造标准正逐步提高，物业管理的重要性也显得越发突出。特别是新冠肺炎疫情发生以来，物业行业的价值得到充分释放，物业管理企业的发展动力也进一步激活，应急能力、科技能力、人性化服务水平已经成为评价商务楼宇品质的重要标准。

从市场机会来看，政府机关、事业单位、国有企业正在积极深入地推进后勤服务社会化改革，国家及地方政府也连续出台多项政策以吸引和鼓励社会资本参与公共服务领域，非住宅物业的市场空间正在加速释放，这为物业管理企业的加速发展注入了新动力。此外，“服务”、“科技”等元素的植入，正在打破传统

物业管理的边界，使企业摆脱“物业管理”的陈旧标签；通过深挖服务价值，进而推动的定制化、特色化、多元化经营服务也正在成为物业管理企业新的经济增长点。

在行业挑战方面，国家对非住宅物业管理的立法滞后，法律体系不够健全，行业准入门槛偏低，强制标准缺失，投机者的进入拉低了物业行业的定位，社会认可度仍然不高；以高科技应用释放人力需求的效果仍不明显，专业技术人员供给缺口越来越大，人工成本逐年上涨；行业的自我变革与创新缺乏动力，对不同层次客户消费需求变化的捕捉不够主动和精准，在布局和业态上有较明显的趋同倾向。

（三）竞争与对标分析

1. 在市场格局方面，资本的介入加速了行业的整合，也挤压了中小企业的生存空间，行业分化日益严重。上市企业在资本市场上的表现有较大差异。从规模上看，截至 2021 年年中，47 家上市物企总在管面积达 52.4 亿 m^2 ，其中 5 家企业在管面积超 3 亿 m^2 ，16 家企业在管面积超 1 亿 m^2 ，头部企业与尾部企业在管规模差异高至 378 倍。从估值上看，规模与模式导致了上市物企的 PE 分化。在管面积 1 亿 m^2 以上、1 千万至 1 亿 m^2 、1 千万 m^2 以下企业的平均 PE 有较大分化，大规模企业估值表现显著优于普通企业。此外，物管+商管模式企业平均 PE 约为传统物管模式企业的 1.51 倍。

2. 在市场对标方面，物业事业部还没有成为独立运作的法人

实体，与保利物业、华润物业、万科物业等历经市场淬炼的同行业龙头企业相比，在资产规模、项目总数、管理面积、营业收入、营收效能等方面都不具备可比性。但是，物业行业市场广阔，在未来五年仍难以形成垄断格局，每个市场主体都有着均等的发展机会。

（四）战略议题

物业管理的核心目的是为了更好地发挥物业最大使用功能，维持楼宇正常运行，并为用户创造安全、舒适、便捷、健康、洁净的生活及工作环境，是提升物业品质及客户满意度的关键，确保运营收益的基础，作为公司业务拓展的重要入口，物业管理规模越大，开展增值业务的空间就越大，对于公司发展关重要。

三、“十四五”发展战略

（一）指导思想

高举中国特色社会主义伟大旗帜，以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，认真落实中信集团及中信资产运营公司“开源节流、降本增效”、“全面风险大排查”、“压降层级、瘦身健体”等重点工作，为实现公司高质量发展奠定更加坚实的基础。

1. 坚持以客户为中心。实行以客户为导向的经营策略，把“客户为本”的经营理念提升到战略高度，精耕客户需求。

2. 坚持高质量发展。以市场化、集约化、特色化为发展路径，通过行业对标和科技赋能，不断优化内控模式，整合业务职能，

实现管理效能的提高、服务品质的提升、应急机制的健全，增强核心竞争力，扩大行业影响力。

3. 坚持轻资产拓展。以管理输出为驱动，在健全和完善薪酬体系和服务标准化体系的基础上，深挖客户价值，外拓优质物业项目，初步形成规模效应。

（二）愿景与定位

1. 发展愿景：打造具有中信特色的一流物业管理服务平台。

2. 市场定位：立足中信，服务社会。在做好中信内部协同的同时，拓展中高端商务楼宇、政府及企事业单位办公楼市场，力争进入国务院机关事务管理局和北京市政府采购平台。

（三）“十四五”发展目标与战略

1. 战略目标：坚持“总部大厦专业管家”的战略定位，在传统业务领域推动“降本增效”，通过整合专业职能、优化业务布局、建立分类考核、引入智能平台等方式，提高管理和运营效能；在增值服务领域推动“开源节流”，提供定制化服务，如管理咨询、商务宴请、会议服务等，以满足不同层次客户需求。

2. 发展战略：以“规范、专业、创新”为经营方针，坚持市场化方向，立足基础业务，深挖服务价值，发展多种经营，着眼科技赋能，健全薪酬体系和服务标准化体系，推动物业管理平台的实体化运作，实现由内部整合向外部拓展转变的目标。在业务指标上，力争使物业管理面积达到 115 万平方米。

四、2021-2025 年业务发展目标与实施规划

（一）规划体系

1. 业务组合及各项主营业务经济指标

物业事业部通过存量物管业务提升与增量物管业务拓展，计划在“十四五”规划期间增效 2900 余万元。物业事业部“十四五”主营业务经济指标如下：

单位：万元

主要经营指标	2021 年	2022 年	2023 年	2024 年	2025 年
营业收入	39,702	42,850	45,134	46,742	47,953
成本费用	41,206	45,054	46,001	46,623	46,539
利润总额	-1,504	-2,205	-867	119	1,413

2. 关键外部假设与年度目标分解

（1）事业部物业管理面积规模目标分解：

物业事业部目前在管面积 101 万平方米，预计通过三年时间在 2023 年将管理面积扩大至 140 万平米，力争 2025 年前管理面积达到 260 万平方米。

单位：万平米

项目	2021 年	2022 年	2023 年	2024 年	2025 年
存量业务	101	101	101	101	101

增量业务		10	30	60	60
合计	101	111	131	161	161

(2) 事业部税前利润目标分解：

存量项目总物业管理面积为 101 万 m²，通过人员优化及向新增项目输出人员等方式降本增效，预计到 2023 年将亏损控制在 1600 万元左右水平，力争到 2025 年将亏损控制在 1500 万元左右。

(注：上述存量亏损额基于原资管物管模拟拆分方式，以市场对标方式确定的资管物管拆分方案尚在制定中)

增量业务随着管理面积的提升，预计到 2023 年实现税前利润 700 万元，到 2025 年实现税前利润 2900 万元。

单位：万元

项目	2021 年	2022 年	2023 年	2024 年	2025 年
存量业务	-1,504	-2,406	-1,568	-1,584	-1,500
增量业务		202	701	1,703	2,913
合计	-1,504	-2,205	-867	119	1,413

上述经营数据的测算和计划基于现行物业行业相关政策，因此在外外部条件方面，若物业行业相关政策调整，可能会在一定程度上对事业部的业务增长、业务状况、财务状况及经营业绩等方面造成不利影响。对此，事业部将严格遵守行业法律法规，合法合规经营，保持与工商、税务、环保、消防等各个部门的良好联系，了解其相关政策动态及导向，避免行政性惩罚或诉讼给公司

带来损失。同时，强化全员特别是管理人员的风险意识，关心时事时政，对政策法规趋势从宏观层面进行预研预判并把握其变化趋势，创造应对风险的先机。

（二）各项主营业务发展目标与实施规划

1.整合物业管理法人平台。资产管理和物业管理专业化运作是行业的通行做法，而目前公司物业管理板块仍未与资产管理业务做分离，无独立运作的法人实体，对经营效益进一步提升造成较大制约，目前正是非住宅物业专业化、规模化发展的窗口期，推动建立独立运作的物业公司迫在眉睫。

2.对物业事业部组织架构进行优化，将各经营主体重复设置的部门进行整合优化，实现集约化、专业化管理，为事业部发展和业务拓展做好组织体系保障。

3.建立标准化服务体系。按照“规范、专业、创新”的要求转变思想，形成统一的服务规范，建立质量管理体系、安全生产企业标准体系、工程与安保及保洁等运营控制体系，把质量管理体系建设与标准化认证，安全生产企业标准化认证等内部基础建设作为实现工作目标的基本策略。

4.建立市场化薪酬体系。物业服务业务拓展的顺利推进，其中一个重要因素是人工成本是否具备市场化的竞争力。同时，物业服务靠人提供，能否在长期竞争中胜出，很大程度上取决于是否拥有具备市场竞争力的管理能力和执行力。因此，物业事业部需要建立起一套符合物业行业标准的市场化薪酬体系，充分激发

员工干事创业热情，并按照“用好现在的、留住关键的、培养自己的、吸引外来的”工作思路，努力建设起适应事业部发展的人才梯队。

5. 信息化、数字化管理平台建设。物业行业从传统，到信息化、互联网再到物联网、智能化开展持续性变革。物业事业部将通过建设和统一信息化管控系统，实现移动互联网物业系统与物联网系统融合，打造智慧项目，创新提升物业品牌影响力；通过数据采集、数据汇总、数据分析，精准管控，实现组织绩效优化与提升。

6. 外拓物业项目。物业事业部在管数个优质项目，下属项目处具有近 40 年的物业服务经验和历史底蕴，已经初步形成了总部型物业服务的能力及有中信特色的物业管理体系，具备了独立运作并外拓项目的业务基础。同时，“政府和企业事业单位后勤服务社会化改革”、“鼓励社会资本参与公共服务领域”两大政策释放了市场潜力，为拓展优质物业项目提供了重要机遇。借助中信集团品牌影响力，事业部将提炼多年来积累的较好经验，联合行业协会打造物业管理标杆，发力市场拓展工作，在实践中学习，在实践中历练，在实践中提高，增强获取外部项目的能力。