

研究报告

2021 年第 36 期

2021.06.09

执笔人：王志超 谢刚

邮箱：

zhichao.wang@icbc.com.cn

银行物业管理数字化转型发展研究（下）

—— 趋势、策略与实践

摘要：

- 服务驱动、科技赋能是银行物业管理数字化转型发展两大要素。需要从根本上将传统以“物”为工作重点转变到以“人”为服务核心的现代化物业管理模式；从实用角度，应重点关注对现有成熟、成套物业智慧化成果的整合。
- 启示与建议：一是积极推进银行物业管理线上线下融合。二是坚持服务驱动，对内为员工办公和银行业务提供前瞻性物业服务；对外反向引导物业人员管理数字化转型。三是加强科技赋能，融入银行智慧，不断探索更高智慧、更深层次的银行物业管理和办公服务。

关键词：

- 物业管理 数字化转型 服务驱动 科技赋能

重要声明：本报告中的原始数据来源于官方统计机构和市场研究机构已公开的资料，但不保证所载信息的准确性和完整性。本报告不代表研究人员所在机构的观点和意见，不构成对阅读者的任何投资建议。本报告（含标识和宣传语）的版权为中国工商银行现代金融研究院所有，仅供内部参阅，未经作者书面许可，任何机构和个人不得以任何形式翻版、复制、刊登、上网、引用或向其他人分发。

移动互联网、物联网、人工智能、大数据等信息技术的迅猛发展为物业管理现代化注入强大动能，新冠肺炎疫情的持续影响更加速了这一进程，高附加值、线上线下深度融合的服务模式成为物业管理发展主流趋势。对于银行物业管理而言，数字化转型需要更加务实、更多智慧。

一、物业管理现代化发展趋势

现代意义上的物业管理起源于 19 世纪中后期的英、美等发达国家。经过一百多年发展，国外物业管理行业已十分成熟；相比之下，国内物业管理起步较晚¹，且地产开发商背景相对浓重。

（一）高附加值物业服务

现代化物业管理不再局限于甚至远超出“四保”基础服务²范畴，而更多转向租赁服务、金融服务、价值评估与咨询服务、投资管理等高附加值领域。

以全球主流物业机构“五大行”为例³，其费用收入大部分来源于高利润率非基础增值服务。2019 年，仲量联行、世邦魏理仕、戴德梁行的增值服务收入分别达到总费用收入的 71.4%、61.0%、53.9%，其中戴德梁行基础服务收入占比最高，也仅有 46.1%，不足一半；租

1 1981 年 3 月，中国内地第一家物业管理企业——深圳市物业管理公司成立。

2 即保修、保洁、保绿（化）、保安。

3 即包括仲量联行（JLL）、世邦魏理仕集团公司（CBRE，以下简称世邦魏理仕）、戴德梁行公众有限公司（CWK，以下简称戴德梁行）、第一太平戴维斯（Savills）、高力国际集团有限公司（CIGI）。



赁和金融服务成为两类主要增值服务。2020 年，受新冠肺炎疫情影响，“五大行”非基础增值服务收入及其占比有所下降，但整体收入结构并未发生根本改变。

表 1 全球主流物业机构费用收入结构

单位：亿美元

2019 年	仲量联行	世邦魏理仕	戴德梁行
基础服务	20.428	46.219	29.490
（占比）	（28.6%）	（39.0%）	（46.1%）
租赁服务	24.557	32.700	19.386
（占比）	（34.4%）	（27.6%）	（30.3%）
金融服务	14.775	29.137	10.294
（占比）	（20.7%）	（24.6%）	（16.1%）
价值评估与咨询服务	6.603	6.304	4.831
（占比）	（9.2%）	（5.3%）	（7.5%）
投资管理	5.029	4.249	—
（占比）	（7.0%）	（3.6%）	—
2020 年	仲量联行	世邦魏理仕	戴德梁行
基础服务	19.756	40.003	29.697
（占比）	（32.2%）	（42.2%）	（54.3%）
租赁服务	18.178	24.043	12.756
（占比）	（29.7%）	（22.1%）	（23.3%）
金融服务	1309.2	24.761	7.697
（占比）	（21.4%）	（22.7%）	（14.1%）
价值评估与咨询服务	6.27	6.143	4.508
（占比）	（10.2%）	（5.6%）	（8.2%）
投资管理	4.007	4.749	—
（占比）	（6.5%）	（4.4%）	—

数据来源：企业年报。

作为房地产衍生行业，国内物业管理企业仍然以传统物业服务收

入为主。以排名前十的国内物业管理企业为例⁴，其基础服务收入所占比重虽然连年下降，但仍处于较高水平；2020年，排名前十国内物业管理公司非基础服务收入占比升至35.39%，仍与全球主流机构物业水平存在一定差距。

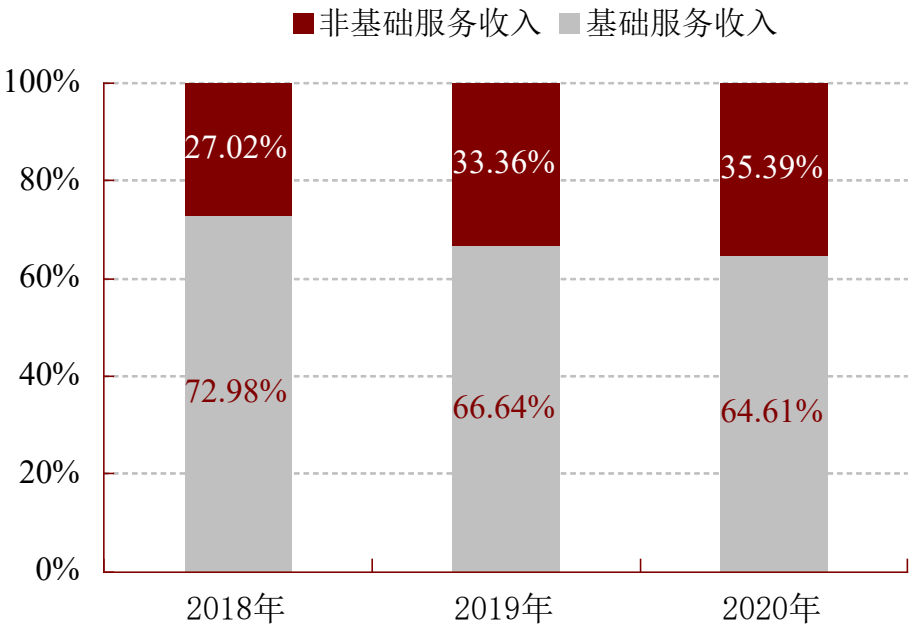


图 1 国内排名前十物业企业收入结构
(数据来源：中指研究院)

综合比较国内外物业管理行业发展路径，高附加值物业服务将是物业管理现代化发展重要方向。

（二）线上线下深度融合

随着移动互联网、物联网等新兴技术的快速应用，特别经过疫情防控长期实践检验，线上线下深度融合成为国内物业管理发展新方

⁴ 根据中指研究院、中国房地产 TOP10 研究组联合发布的“2021 中国物业服务百强企业名单”排名。



向，相关智慧物业平台建设加速进行。

以国内主流物业管理企业为例，借助互联网技术和思维模式，各企业能够实现物业管理服务平台化运行，提供一系列智慧物业解决方案，并不断嵌入高附加价值服务；与此同时，依托线下优势房地产资源，各企业智慧物业平台获客稳定、客户粘性较高，线上线下深度融合的物业管理服务新生态前景光明。

表 2 部分智慧物业平台应用举例

应用名称	关联物业	应用介绍
恒大智慧社区	恒大地产集团金碧物业有限公司	以科技美学的理念重塑人与环境的连接方式，将最新的智能科技应用于社区中，打通业主、社区、物业、商业等多个重要环节，让业主的生活更美好。
凤凰会	碧桂园生活服务集团股份有限公司	为碧桂园业主提供从购房到入住社区生活一站式服务，足不出户，指尖解决生活需求的智能社区服务。
彩之云	深圳市彩生活服务集团有限公司	包揽吃、住、行、玩、游、购，为广大彩生活社区业主提供全方位智慧社区服务。
绿城生活	绿城服务集团	以维修报事、投诉表扬、生活缴费、访客管理、快递管理等基础物业服务为基础，提供送水、家政、园区超市、生鲜配送、绿城精选等园区生活服务。

信息来源：华为应用市场。

从技术层面，线上线下深度融合包括三层含义。一是设备智能化，通过硬件系统智能化升级改造，使其具备对接未来更多智慧物业服务场景的潜力。二是平台集约化，借助物联网，打通不同智能设备之间的“信息孤岛”，实现“物物互联”。三是服务智慧化，运用人工智能、大数据等技术，充分洞察客户个性化需求，同时调度相关软硬件进行

针对性服务。

二、银行物业管理数字化转型发展策略

不同于长期深耕行业的主流物业管理企业，银行物业管理的首要目标是不断提升银行办公条件、更好支持银行业务开展。国内外物业管理行业发展趋势表明，服务驱动、科技赋能将成为银行物业管理数字化转型发展两大要素。

（一）服务驱动：以服务创造价值

对于银行而言，物业管理服务对象以行内员工为主，服务价值主要集中在办公体验优化、业务保障提升等方面。因此，银行物业管理数字化转型需要从根本上将以“物”为工作重点的传统物业管理模式转变到以“人”为服务核心的现代化物业管理模式；在此基础上，坚持服务导向，用服务需求标定工作内容，用服务创新激发价值创造。具体来说，服务驱动具体包含三个方面。

一是以服务需求为条目线索，重构物业管理工作脉络。按照员工和银行个性化需求对现有物业服务项目进行整合，打破按“物”管理的工作机制，实现物业服务模块化。二是基于需求特征发现，开展前瞻性物业创新。从需求端深挖物业服务创新点和工作增长点，主动发现、主动规划、主动实施，为员工办公和银行业务提升贡献物业解决方案。三是建立物业服务量化评价体系，推动物业人员管理全面提升。根据服务需求动态调整岗位设置，围绕服务效果量化考核物业人员，



反向引导物业人员规模和结构数字化转型。

（二）科技赋能：以科技引领未来

近年来，高新技术加速涌现，银行物业管理数字化转型需要科技持续力。从实用角度，银行现阶段应重点关注对现有成熟、成套物业智慧化成果的整合；在此基础上，通过应用创新和自主研发，最终形成具有品牌特色的物业管理服务模式。从目标路径上看，科技赋能具有四个层次。

一是硬件系统升级改造，依靠外部购置，快速提升物业管理自动化和智能化水平，有效简化大量费时、费力且低效的基础性工作。二是信息化平台建设，通过定制开发，系统构建线上运行、云端管理的物业日常工作机制，实现线上线下相融合的物业管理服务。三是智慧办公提升，基于需求挖掘，开展软硬件多系统、跨平台协同，将物业管理数字化成果向银行办公和业务场景延伸，为智慧办公提供全面支持。四是智慧科技深度应用，不断探索更高智慧、更深层次的银行物业管理和办公服务，提升银行办公科技感，打造具有品牌特色的物业管理数字化转型道路。

综合来看，服务驱动和科技赋能在银行物业管理数字化转型进程中融会贯通、相辅相成。一方面，科技赋能为服务驱动提供重要硬件基础保障，使得银行有能力洞察并针对“人”的多样化需求提供针对性物业服务；另一方面，服务驱动为科技赋能提供关键方向指引，使

得银行能够充分利用软硬件信息化成果,不断提供更加深度的智慧物业服务。

三、银行物业管理数字化转型实践

银行办公场所后发优势显著,物业管理数字化转型起点差异很大。对于 2020 年投入使用的北京亚洲金融大厦、中国尊等,其规划咨询、建设施工、运营管理全过程均由国内外一流团队参与完成,物业管理服务处于全球领先水平;相比之下,工商银行总行营业办公楼投入使用已超过 20 年,物业管理数字化转型涉及范围较广、难度较大,需要融合考虑服务驱动和科技赋能两方面因素,整体规划、系统实施。以下简要介绍现阶段具备一定可行性的银行物业管理数字化转型实践。

（一）硬件智能化

硬件智能化是银行物业管理数字化转型重要基础。实践经验表明:必须制定轮廓清楚、路径可达的硬件智能化建设规划。轮廓清楚要求规划囊括所有建设内容,做到边界可控;路径可达则要求所有建设项目环环相扣,做到风险可控。目前,硬件智能化主要涉及两种类型:一是大型建筑系统信息化改造,比如消防监控系统、安防监控系统、能耗监控系统等;二是小型智慧化设备建设,比如服务机器人、环境监测传感器、信息发布终端等。

大型建筑系统信息化改造周期长、难度大、费用高,但同时回报



高且影响深远。通过高清摄像头、传感器等装备，可以构建“前端监测、后台判断”的自动化监控机制，在减少传统“人防”所需巡查人员配置的同时，推动了物业人员向信息化人才发展。

在硬件智能化基础上，综合运用计算机视觉、机器学习、大数据等人工智能技术，还可以进一步围绕人员办公和银行业务需求，实现人脸支付、无感考勤、越界警报、轨迹追踪等一系列银行智慧办公场景的深层应用，为银行员工打造更加具有科技感的办公环境。

小型智慧化设备建设难度小⁵、投入低但见效快，近年来发展迅速。通过运送机器人进行银行范围内“点对点”物品运送，可以有效减少员工运送时间成本，促进无接触式办公发展；通过扫地机器人进行大范围、不间断清洁，每台机器人可解放2位保洁员的劳动力，实现集约式、自动化物业服务。

值得一提的是，银行园区智能信息发布系统建设技术难度小、投入成本低，但可以为银行业务开展特别是宣传活动提供强有力支持。在“云端编辑管理、终端联动发布”的运行模式下，众多部门可以有针对性地投放展示信息，实现产品活动推介、市场动态发布等业务宣传，同时在党史学习、文化宣传等方面发挥作用显著。

（二）线上线下融合

线上线下融合是银行构建一体化物业管理服务平台的基本目标。

⁵ 小型智慧化设备市场成熟度高，产品标准化，同时往往自成体系，对原有建筑系统改造要求较低，施工难度较小。

在实现线上线下深度融合进程中，可优先进行“线下向线上”的平台搭建和数据积累工作，以此持续探索“线上向线下”的信息挖掘和价值创造。

银行物业管理服务信息化平台通常涉及三个入口，即电脑端、手机端、微信端（小程序或服务号），三个入口协同运作，实现线上线下融合的物业管理服务。首先，在物业服务方面，通过二维码、定位传感器预先对物业服务节点进行标定，可以生成线上服务表单；综合运用建筑信息建模（BIM）技术，可以进一步构建银行物业管理数字化全貌。这样从手机端⁶，物业人员通过扫码或接触打卡方式即可完成工作记录，实现传统纸质流程向无纸化、线上化发展。

其次，在物业管理方面，从电脑端⁷，物业管理人员通过电子台账即可实现物业服务量化考评；在此基础上，通过物业服务与员工绩效之间的勾稽关系即可实现对物业公司及人员的精细化管理，并通过权重设置，主动影响物业人员结构现代化转型。

最后，对于用户而言，银行员工微信登陆小程序或服务号⁸，即可一键完成物业报修、工位清洁、特殊预约等物业服务；通过这一平台，银行还可以基于需求挖掘嵌入更多高智慧服务场景。

6 综合考虑三方面因素：一是移动快捷；二是针对地下、机房等区域无网络服务、信号屏蔽特殊情况，实现离线记录、延时上传功能；三是避免不必要第三方身份认证过程，强化物业集中管理。

7 除了物业管理人员日常使用外，电脑端还将承担向领导或来宾进行演示的功能，因此需要支持航母驾驶舱式物业管理服务信息可视化呈现功能。

8 需要减少银行员工安装软件、注册等不必要环节，直接使用物业管理服务。



四、启示与建议

一是积极推进银行物业管理线上线下融合。从设备智能化、平台集约化、服务智慧化三个层面着手发力，持续打造银行特色智慧物业平台。

二是坚持服务驱动。坚持以“人”为服务核心的现代化物业管理模式。对内基于需求挖掘，为员工办公和银行业务提供前瞻性物业服务；对外通过服务量化，反向引导物业人员管理数字化转型。

三是加强科技赋能。统筹制定轮廓清楚、路径可达的硬件系统建设规划；在此基础上，通过应用创新和自主研发，融入银行智慧，不断探索更高智慧、更深层次的银行物业管理和办公服务。