

以未来社区理念提升物管服务的路径探索

黎英¹ 吴晨玮² 刘力元³

1. 中铁置业集团上海投资发展有限公司
2. 浙江省建科建筑设计院有限公司
3. 浙江方寸规划设计咨询有限公司

摘要：未来社区是浙江打造共同富裕现代化基本单元，是城镇化建设新阶段的践行探索。本文以物管服务为行业视角，探讨如何结合未来社区理念，提升和丰富“大物管”服务的方向和路径。

关键词：未来社区；物管服务；社区运营模式

【DOI】10.12254/j.issn.2096-6539.2024.03.005

引言

在中央“房住不炒”精神指引下，“稳地价、稳房价和稳预期”宏观调控目标逐步落到实处，房地产行业已进入发展模式转型和重塑的新阶段，市场需求越来越清晰指向商品、服务的本质属性，倒逼着行业企业发展转型。

未来社区是浙江打造共同富裕现代化基本单元。2019年省两会将建设未来社区写入政府工作报告，确立“139”顶层设计方案，即以满足人民美好生活向往为中心，形成人本化、生态化、数字化三维价值坐标，搭建“平台+管家”线上线下服务网络，标准化集成邻里、教育、健康、创业、建筑、交通、低碳、服务和治理九大场景^[1]。并推动在开发运营全过程统筹机制创新，实现可持续社区服务模式。在全省上下试点实践中，针对性的解决物业服务不足、收费与品质不匹配、服务设施覆盖不全等顽疾问题，也将传统物业管理内涵向“泛社区服务”领域延伸。

一、物业管理行业发展现状及趋势

（一）行业发展概况

在过去的二、三十年时间里，物管服务一直从属于房地产业，被视为服务于主业发展的下游“配套”。近年来，受疫情、政策以及地产行业形势影响，物管业务的独立性、重要性不断增强。国内一批头部物业管理公司凭借长期运营积累，持续规范、提升物业服务质量，成为行业转型过程中为数不多的增量和亮点。2018-2022年，物业管理行业整体呈向上发展态势，市场规模不断增长，根据数据统计，全国物业服务总市场规模从2018年的4960.5亿元上涨到2022年底的6161.5亿元，其中商业物业服务市场规模为733.5亿元，公共及其他物业服务市场规模为1216.05亿元，住宅物业服务市场规模为4211.95亿元，住宅物业服务领域的上市企业数量达49家，在管总面积已接近70亿平方米。

受房地产行业整体下行影响，2021年以来物管行业也面临着营收增速放缓、利润率下滑的不利局面。如何减少对房地产的依赖，顺应城市化发展新阶段需求，开辟新的增长路线，是摆在行业企业面前的现实问题。

（二）现阶段发展趋势

1. 消费观念升级叠加政策支持，对物业服务提出更高要求

近年来，随着中国城镇化水平的跨越提升，国内居民住房消费需求已从规模化转向品质化，消费升级带来

新的服务需求，不断成熟的智能家居、智慧社区、智慧物业的产品日渐成为日常生活中的基础标配。尤其经历了“疫情大考”，物业作为基层服务单元所发挥的作用和价值被重塑。近两年，国家相继出台《关于加强和改进住宅物业管理工作的通知》《关于加快发展数字家庭提高居住品质的指导意见》《关于加强城镇老旧小区改造配套设施建设的通知》等系列政策，强化物业基层治理角色，引导物业企业参与社区养老、智慧社区、社区治理、设施改造等工作。未来的物管服务，将更深层次的植根、融入居民生活的方方面面。

2. 行业发展不断向规模化、增值化整合，项目管理密度普遍增强

物业管理行业具有明显的规模经济特征，近年来行业马太效应显著增强，头部企业在管面积普遍保持30%以上增速，2022年前200强物业管理企业管理面积总和占比超50%，百强企业在管规模首尾差超40倍。收并购已成为企业规模增长的重要方式，其中中央国企成为并购市场主力，2022年占比超过55%，物企收并购正由“规模型”向“业务型”转变，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”并购逐渐受到重视。同时，头部企业不断提升项目区域的规模化管理密度，包括增加区域范围内服务项目的数量，深耕社区增值服务、城市服务、综合设施管理、商业运营等创新型服务，拓展项目运营空间，据中指研究院发布的《2023中国物业服务百强企业研究报告》显示，2022年百强企业社区增值服务中，空间运营服务、社区零售、房屋经纪、美居经济占比较大，分别为31.82%、19.06%、13.04%、12.09%，将业务进一步聚焦于对空间和人的服务。2022年，百强企业创新型服务收入均值达到0.40亿元左右，同比增长约33%，呈快速发展态势。

3. 品质服务塑造品牌物业，成为产品竞争力的重要组成

目前头部物业品牌已建立起以服务 and 运营为导向的清晰品牌定位，如万科“城乡建设与生活服务商”、保利“打造最具人情味物业服务品牌”等，并持续向精细化管理、人本化服务、智慧化基底提升，极大的助力了房企主业的品牌效应。据贝壳网数据显示，剔除区位等影响因素，品牌物业实现房屋保值增值的城市占比超90%，品牌物业较其他物业在管房屋均价高出14%左右，其中一线城市高出11%，二线城市高出13%，三四线城市表现尤为明显，拥有品牌物业的房屋均价高出非品牌物业15%。

二、未来社区的创新性服务探索

未来社区在服务模式上，核心以“线下空间载体”和“线上数字平台”联动，整合多元化功能场景，实现“造房子”向“造社区、造生活”转变，主要的创新点包括：

(一) 设施新要求：“标准+定制”，活化社区空间

未来社区的九大场景相互融合、互动交织，为有效指导场景运营落地，浙江出台《浙江省未来社区试点创建评价指标体系》《浙江省城镇未来社区验收办法》，对场景服务的空间载体提出面积、功能等具体要求，如复合型邻里中心、文化礼堂、幸福学堂、双创空间、日间照料中心等，作为刚性约束的配套空间，按照“标准化+定制式”结合，确保项目在标准清单范围内，也根据项目特色、服务人群特点，形成个性定制场景。如以老年人为主的未来社区，考虑人群的居住消费习惯，灵活增设社区食堂、室内菜场、药

店等服务设施。

九大场景中社区公共服务空间更加强调共享利用，鼓励建设复合型邻里中心，比如杭州萧山七彩社区打造土地复合高效利用、公共功能“七合一”的TOD邻里中心，包括文化传承中心、TOD出行中心、公共服务中心、运动健康中心、创业创新中心等，为社区文化活动、生活实验室、社区创业提供了活化空间。同时，鼓励盘活架空层、连廊、建筑庭院等灰色空间，打造多样互动载体，如丽水灵山未来社区利用连廊下方及住宅架空层功能区，提供无人超市、健身运动区、儿童活动区、休闲游乐区等多种邻里交互场所。

表1 未来社区线下场景约束性空间载体与功能设置要求

	指标性质	场景空间模块	功能设置
邻里	必要性	社区特色文化户外场所	以游憩为主要功能，兼具生态、美化等作用，配套完善的服务设施
		复合文化空间/社区礼堂	邻里交往与休闲娱乐、文化活动室、健身室、社区宴会厅、多功能文化礼堂，新建类设置面积不小于600平方米的社区礼堂
教育	必要性	养育托管点/社区照护驿站	3周岁以下幼儿托管、婴幼儿养育培训、早教中心
		幸福学堂	四点半课堂、老年大学、社区兴趣俱乐部、职业培训中心、儿童教育培训
	社区共享书房		
	引导性	家庭托育点	提供全日托、半日托、计时托、临时托、社区驿站“养育小组活动”等多样化婴幼儿照护服务
健康	必要性	日间照料中心/居家养老服务设施	居家养老日间照顾、保健康复、膳食供应
		社区卫生服务站	“院前院后”医疗点、心理咨询中心、社区健康管理中心
		社区运动中心	配建健身场馆、球类场地、室内、室外健身点等场所
	引导性	智能慢跑绿道	
社会办全科诊所、智能医务室、MedicalMall等			
创业	必要性	社区众创空间	联合办公空间、创业路演发布平台、共享会议室、创业指导中心等，面积不小于300平方米
	引导性	社区创客学院	开展双创交流、学习、竞赛等活动
		人才公寓	
建筑	必要性	复合型邻里中心	灵活采取集中式或分布式布局，复合配置生活服务、社区活动、商业服务等功能
治理	必要性	社区议事会	社区客厅、以及社区工作站、党群联系点、社区委员会等办公空间
		社区服务空间	开展社区政务服务服务
服务	必要性	社区品质商业	连锁商超、运动健身、休闲娱乐、文化体验、购物、餐饮等家庭生活消费业态

资料来源：《浙江省城镇未来社区验收办法》

(二) 智慧新要求：“平台+管家”，构建服务生态

“平台+管家”即线上线下联动的O2O服务模式。目前，浙江已上线“浙里未来社区在线”应用，构建了全省统一的“社区-小区-住宅（设施）-居民”等基础数据底座，每个社区再根据自身社区特色、物管企业自有系统，定制开发社区一体化线上服务平台。通过打造智慧社区APP平台，集成设备维护、公共空间保洁、公共绿地养护、生活缴费、访客预约邻里社交等基础物业服务，接入家政、洗衣、快递、宠物照看、车位租赁、快递到家、房屋中介等增值服务，并联动周边商圈，整合线下超市、便利店、餐厅、美容院、咖啡厅、健身房等

商业资源，进一步丰富服务内容。在具体组织中，各未来社区以政府搭台方式，倡导由第三方社区商业运营主体牵头，组建未来社区产业联盟，有效实现服务信息、场景的整合。同时，鼓励各社区结合自身资源禀赋，打造各类特色服务场景，如温州瑞安忠义街未来社区，拥有众多非物质文化遗产，在数字化建设中重点围绕“文化传承”，引入、整合非遗传承人等主体和业态商家，提供非遗活动报名、线下工坊预约、获取传承积分、兑换非遗纪念品等丰富功能。丽水庆元同心未来社区则聚焦下山安置就业帮扶，开发“技能百事通”应用，联动部门、街道、社区成立“社区服务联盟”，深化线上线

下“社企联动”服务模式，针对需求开展帮扶活动。

（三）文化新要求：“活动+社群”，营造特色氛围

打破现代社会邻里藩篱，延续“熟人文化”，是未来社区重要的人本内涵。模式上以邻里场景为重点，营造特色邻里文化和交互空间，打造“远亲不如近邻”的生活共同体。具体实施中尝试从入住居民特征、传统文化肌理，时代文明精神等角度出发，通过建设社区文化精神堡垒、组织丰富多样的社区活动、设立邻里公约、搭建社区积分机制、建设社团组织，活跃社区文化生活氛围，让文化浸润养老、幼托、医疗、休闲娱乐、创新创业的全生活链中。

丽水灵山未来社区针对新居民特点，以打造人才友好型、青年发展型社区为定位，成立人才社群、互助积分体系，让居民通过邻里互助、达人授课、知识分享（如烹饪、插花等）、社区运动会、健康义诊、垃圾分类、志愿者服务等获得积分，兑换相应的社区服务，实现邻里氛围的良性营造。龙游归仁未来社区，充分利用社区内大南门历史建筑遗存，打造归仁门公园、柳浪西湖公园、社区文化礼堂、胜利路文创市集等一批特色文化空间载体，开展徐偃王庙会、清明祭祖灯会、祭孔仪式等传统活动，让居民一起体验皮纸制作、糶印雕刻、发糕制作等龙游特色非遗，成为社区的特色文化标识。

三、未来社区理念下物管服务提升思路

（一）定制以居民需求为主导的服务清单

浙江未来社区建设中，针对如何实现可持续性的精准服务，在项目策划前期以“规定动作”的要求，通过问卷、访谈等形式，系统梳理了社区居民生活属性、职业属性、兴趣标签、居住标签、需求标签等画像信息，以此制定社区服务体系落地方案，并以政府监管的方式保障方案落地。在实际工作中，物管企业也往往通过各种形式，掌握小区居民的人群特征，有条件更好的去整理服务人群的痛点需求、潜在需求，主动优化服务响应。

（二）加强与政府、专业机构的合作协同

从浙江未来社区实践可以看出，政府的引导角色是建设运营全过程的重要保障。在社区管理服务中，往往也存在“围墙内外”的服务边界。对于物管企业，尤其是项目管理密度集中的头部企业，可以更主动的与街道、社区等管理部门沟通衔接，整合搭建优质的专业运营合作资源，在补充社区短板、共享空间营造、引入服务资源、公共设施运营等各方面，开展服务创新探索。

（三）组建专业化社区运营服务联盟

未来社区九大场景的功能设置，可以说极大拓展了物管服务的范畴，其中托育、养老、文化、健康、社区商业等专业服务，也代表了社区消费升级的主要方向。物管企业可充分发挥在管设施优势、在地化服务优势，探索组建社区运营服务联盟，面向社区居民需求，积极引入特色服务头部运营商，打造智慧健康站、老年食堂、健康小屋、婴幼儿成长驿站、积分兑换站、社区团购点等新业态服务空间。探索党建引领社区物业管理新路径，吸纳在职党员带动群众参与、支持、配合小区建设运营工作，联合线下运营企业、小区业主，定期开展“走访、清单、协商、监督”工作。

（四）提升智慧化服务能力

积极利用不断成熟的数字化技术，深化智慧社区建设，系统构建社区智慧运营中心，加强对社区人员、设

备、事件的精细化运营管理，同时对接城市大脑，打通智慧消防、税务服务、生活缴费等政府高频公共服务。提供面向居民APP端口，整合基础物业服务、社区商业服务、信息发布服务、社群服务、政府高频公共服务于一体，提升服务效率和服务体验，让业主通过一个APP即可享受社区所有服务。

（五）有效盘活社区公共空间资源

充分利用社区各类资源提升和丰富服务功能，整理社区集体资产、私人产权所有、社区公共空间等各类载体，建立以自愿为原则、以权属资产为对象、以统一运营主体为纽带的社区资源盘活与运营机制，通过补贴租赁、私有资产自愿纳入、闲置空间整理、非经营性空间盘活利用等多种模式整合社区资源，并以一定比例将运营收益反哺社区公共服务及居民基本物业费。如探索共享停车运营模式，运营商搭建线上停车管理系统，向用户提供信息发布及车位租赁交易服务，并且线下提供停车管理服务，通过平台收益分成反哺运营管理费用；居民则通过线上平台享受优惠停车服务，并利用自身闲置车位资源获得收益，同时减免停车管理费用，对于车位所有者和运营方都是双赢之举。

（六）建立灵活多样的社区公共活动运作机制

推动建立“公益+社群”运作机制，联合居委会、社区商家、社区管理部门，发掘社区党员、达人、热心居民资源，组建公益服务队伍和各类兴趣社群，定期开展围绕居民公共生活需求的居家生活、文化社交、健康医疗等公益、社群活动，促进良好互动的邻里关系。推广以时间银行为模式的活动激励机制，制定统一的时间认定制度、完善的时间资产管理制度以及区域统筹的通存通兑制度，激励更多居民参与社区公共活动。

四、结语

服务是物管工作的出发点，也是落脚点。从“物业服务”走向“社区服务”，提升的不仅是项目经营范围，更是对经营理念、经营能力的系统更迭。浙江未来社区实践提供了先行的方向范式和探索经验，物业管理企业、社区运营机构可以从自身条件、在管项目特点出发，把握人本化价值坐标，以居民需求为导向，以更加深耕的方式，拓展行业价值。

参考文献

- [1] 浙江省发展和改革委员会，浙江省发展规划研究院. 未来社区：浙江的理论与实践探索[M]. 浙江：浙江大学出版社，2021.
- [2] 胡轶敏，刘志斌，何金道. 未来社区顶层设计为老旧住区智慧更新提供思路[J]. 浙江经济，2022，6：54-55.
- [3] 刘长江. 运营前置导向的未来社区空间复用理论研究[J]. 浙江建筑，2022，39（1）：73-75.
- [4] 杨国水，董清清. 探索未来社区“平台+管家”服务新模式[J]. 社会治理，2020，2：57-63.
- [5] 朱红缨. 未来社区服务运营的组织模式创新研究——以浙江七彩未来社区为例[J]. 浙江树人大学学报（人文社会科学版），2022，22（6）：46-55.
- [6] 武开有. 城乡未来社区可持续运营模式探索与研究[J]. 未来城市设计与运营，2023，4：37-39.
- [7] 张鸣春. 探寻城市社区物业管理的发展之道：研究综述与未来展望[J]. 复旦城市治理评论，2021，1：3-39.