



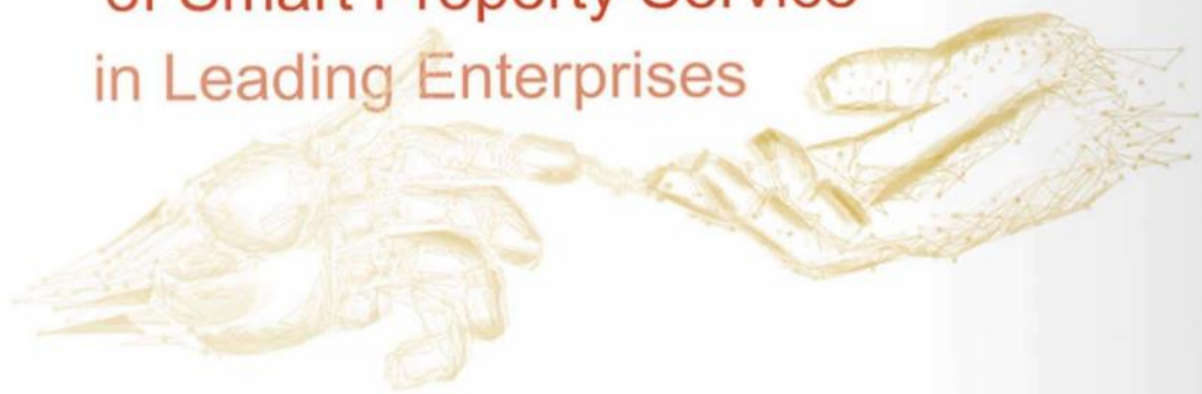
职工教育·现代城市服务：卓越运营能力培训系列教材

智慧物业服务头部 企业案例精解

主 编◎林常青 杨 熙 黄安心

执行主编◎黄安心

Intensive Case Studies
of Smart Property Service
in Leading Enterprises





《中国物业管理百科全书·中国物业管理案例精解系列》

智慧物业服务头部 企业案例精解

主 编 陈 明 副 编 陈 明
编 委 陈 明 等

Intelligent Case Studies
of Smart Property Service
in Leading Enterprises



中国建筑工业出版社
CHINA BUILDING & REAL ESTATE SCIENCE PRESS

内 容 提 要

本书主要选取中国物业管理行业多个头部企业近年来创新发展所取得的成果,以案例分析方式分享给读者,补充了现有高等教育和培训机构实践教学案例材料的不足。本书就基础服务品质提升、社区运营管理服务、服务体系现代化建设、园区物业服务、数字化物业管理服务、数字城镇全域服务、物业管理智慧平台、商务写字楼全场景服务、产业园区一体化智慧服务、数字化集成物业服务、数字化集成指挥与运营、人力资源与组织保障等12个热点问题,遴选12个经典案例来进行全面分析解读,以飨读者。

本书可作为高等学校物业管理及相关专业实践教学教材,也可作为岗位培训、职业能力鉴定案例分析和综合实践培训教材,还可作为物业管理行业从业人员拓展管理思维、解决前瞻性理论与实践问题的参考资料。

图书在版编目(CIP)数据

智慧物业服务头部企业案例精解/林常青,杨熙,黄安心主编. —武汉:华中科技大学出版社, 2022. 6

ISBN 978-7-5680-8404-8

I. ①智… II. ①林… ②杨… ③黄… III. ①智能技术-应用-物业管理-案例-中国
IV. ①F293.347-39

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2022)第 103145 号

智慧物业服务头部企业案例精解

林常青 杨熙 黄安心 主编

Zhihui Wuye Fuwu Toubu Qiye Anli Jingjie

策划编辑:周晓方 宋 焱

责任编辑:苏克超

封面设计:原色设计

责任监印:周治超

出版发行:华中科技大学出版社(中国·武汉)

电话:(027)81321913

武汉市东湖新技术开发区华工科技园

邮编:430223

录 排:华中科技大学惠友文印中心

印 刷:武汉市籍缘印刷厂

开 本:787mm×1092mm 1/16

印 张:10.25 插页:2

字 数:220千字

版 次:2022年6月第1版第1次印刷

定 价:49.80元



本书若有印装质量问题,请向出版社营销中心调换

全国免费服务热线:400-6679-118 竭诚为您服务

版权所有 侵权必究



前言

Preface

福州唐世网络信息技术有限公司(中物教育平台)和北京中物研协信息科技有限公司为响应中国物业管理协会 2020 年“能力建设年”号召,充分利用中国物业管理协会授权的“中物教育平台”优势,适时推出了“对话行业标杆:解读企业成功之道”系列活动。通过对话头部企业,全面解读头部企业的成功秘诀,探寻变革时代企业提升之道。

此次活动开展一年来,引起了行业内外的关注和重视。已举办的 11 期系列活动,通过对标学习与交流,从战略、战术、实操层面逐一展现头部企业在经营过程中的决策、制度、措施;通过在线培训等方式,分享头部企业核心价值、决胜秘诀、组织赋能、未来发展规划等,展现头部企业在学习型组织打造、企业能力建设与知识管理等方面的成功经验,为行业发展贡献了经验和智慧。该活动通过网络平台进行行业头部企业高端对话,以数字化时代的创新理念,引领了物业管理行业“能力建设”的新风向、新模式。

主办单位将此项活动的成果结集成书,分享给更多的企业,既是开拓性、挑战性的工作,也是一件非常有意义的事情。相信对物业管理行业进一步解放思想、开拓创新、提升能力,一定大有裨益。

“对话行业标杆:解读企业成功之道”系列活动,让头部企业的创新成果和优秀经验,成为不断探寻行业规律、提升行业能力、优化行业服务品质的助推器,成为激励企业挑战自我、勇攀高峰的不懈动力,让行业各具特色的故事精彩永续,让优秀企业、优秀物业人铸就的品质永恒!希望大家以此为契机,加强自身能力建设,共创行业辉煌!

出于表达需要,书中难免存在重复之处,敬请谅解。

编者

2022 年 3 月





目录

Contents

第一章	基础服务品质提升	/1
○	学习目标	/1
○	学习指导	/1
○	案例 1：碧桂园服务：物业服务模式整体创新， 打造新时代物业制胜力	/2
○	案例材料	/2
○	案例分享	/6
○	专家点评	/7
○	在线分享	/9
第二章	社区运营管理服务	/10
○	学习目标	/10
○	学习指导	/10
○	案例 2：蓝光嘉宝服务：转型升级下社区增值 服务布局	/11
○	案例材料	/11
○	案例分享	/16



○ 专家点评	/18
○ 在线分享	/20
第三章 服务体系现代化建设	/22
○ 学习目标	/22
○ 学习指导	/22
○ 案例 3：明德物业：以精品奉献人民，用品质引领风尚	/23
○ 案例材料	/23
○ 案例分享	/30
○ 专家点评	/34
○ 在线分享	/37
第四章 园区物业服务	/38
○ 学习目标	/38
○ 学习指导	/38
○ 案例 4：绿城物业服务：品质服务的道与术	/39
○ 案例材料	/39
○ 案例分享	/64
○ 专家点评	/67
○ 在线分享	/69
第五章 数字化物业管理服务	/70
○ 学习目标	/70
○ 学习指导	/70
○ 案例 5：碧桂园服务：数字化变革驱动物业项目良性发展	/71
○ 案例材料	/71
○ 案例分享	/73



○ 专家点评	/74
○ 在线分享	/76
第六章 数字城镇全域服务	/77
○ 学习目标	/77
○ 学习指导	/77
○ 案例 6：保利公共服务：构建公共服务数字城镇	/78
○ 案例材料	/78
○ 案例分享	/83
○ 专家点评	/85
○ 在线分享	/87
第七章 物业管理智慧平台	/88
○ 学习目标	/88
○ 学习指导	/88
○ 案例 7：南都物业服务：信息化、数字化发展的道路	/89
○ 案例材料	/89
○ 案例分享	/92
○ 专家点评	/97
○ 在线分享	/100
第八章 商务写字楼全场景服务	/101
○ 学习目标	/101
○ 学习指导	/101
○ 案例 8：保利商业物业：全生命周期商业物业服务 为企业赋能升级	/102
○ 案例材料	/102
○ 案例分享	/107
○ 专家点评	/108



- 在线分享 /109

第九章 产业园区一体化智慧服务 /111

- 学习目标 /111
- 学习指导 /111
- 案例 9：天骄爱生活服务：构建产业一体化运营平台 /112
- 案例材料 /112
- 案例分享 /116
- 专家点评 /119
- 在线分享 /121

第十章 数字化集成物业服务 /122

- 学习目标 /122
- 学习指导 /122
- 案例 10：鑫苑服务：运营可视化、服务数字化和场景在线化 /123
- 案例材料 /123
- 案例分享 /128
- 专家点评 /131
- 在线分享 /132

第十一章 数字化集成指挥与运营 /134

- 学习目标 /134
- 学习指导 /134
- 案例 11：雅生活：集成指挥，数字运营，让服务一直在线 /135
- 案例材料 /135
- 案例分享 /137
- 专家点评 /140



○ 在线分享	/143
第十二章 人力资源与组织保障	/144
○ 学习目标	/144
○ 学习指导	/144
○ 案例 12：鑫苑服务：人力资源战略与组织能力 升级之路	/145
○ 案例材料	/145
○ 案例分享	/149
○ 专家点评	/150
○ 在线分享	/150
后记	/151

基础服务品质提升



学习目标

1. 了解物业管理环境变化及其对物业管理行业和企业的影响；
2. 基础物业服务如何适应新时代政治、经济、科技、法律、政策等环境变化，进行战略调整、业务重组、模式变革；
3. 掌握物业企业为提升基础服务品质，在服务要素、经营模式、针对性措施与方法上的创新。



学习指导

学习本案例，首先要了解物业管理服务环境变化情况，特别是影响物业服务品质的相关因素。然后围绕品质管理的相关要素展开分析，探讨、学习本案例中的做法、经验，主要包括：三个工具，即凤凰会管家体系、客服联络中心、战略管理中心；五个维度，即新模式、新能力、新标准、新体系、新平台；三大服务目标，即N(基础服务)+X(差异化备选服务)+Y(制造惊喜的创新服务)；管理信息化，即以物联网云计算的新技术，实现信息提取、智能分析，并帮助业务部门进行智能决策，让业务流程更精益、服务过程更可视。最后提取可资借鉴的经验，并结合单位或当地实际，创新提升基础服务品质的管理理念、模式和方法。





案例 1: 碧桂园服务: 物业服务模式整体创新, 打造新时代物业制胜力



案例材料

一、公司简介

碧桂园服务控股有限公司(以下简称“碧桂园服务”)创立于 1992 年,是碧桂园集团旗下的物业管理公司。该公司经过近 30 年的稳健发展,业务涵盖住宅、商业物业、写字楼、多功能综合楼、政府及其他公共设施、产业园、高速公路服务站、公园及学校等多种业态。秉持“急业主所急,想业主所想”“一切以业主为中心”的服务理念,碧桂园服务以扎实的业务,精益化管理,完成英国标准协会质量管理体系认证、环境管理体系认证及职业健康安全体系认证,建立精益化的物业管理和服务体系。依托强大的线下服务体系,整合社区商业资源,致力于让业主体验物业服务的美好,围绕业主不动产保值增值,提供全生命周期服务。

二、案例背景

随着物业管理行业(以下简称“物业行业”)进入“大智移云”(大数据、人工智能、移动互联、云计算)时代,以及新冠肺炎疫情(以下简称“疫情”)常态化、供给侧改革、存量市场、市场同质化严重等,客户对美好生活的需求更加多元化。面对新形势,碧桂园服务持续创新服务形式、服务标准、服务内容。

首先,目前信息化形势下,通过使用物联网、云计算、边缘计算、大数据等技术,对物业管理全过程进行信息提取、智能分析、智慧决策的趋势越来越明显。通过信息化技术实现业务流程更精益、反应更快捷、过程更可视、结果标准化,是碧桂园服务多年来不断探索的方向。

其次,物业基础服务重在坚持“一盘一策分级服务、质价相符”的原则,基于物业服务合同履行,基于楼盘业主需求提供服务。而居民不断增长的服务需求同时需要物业企业不断迭代工具,更精准、更快速地识别客户潜在服务需求,从而为业主提供多样化、差异化、个性化服务,打破市场同质化壁垒。例如,碧桂园服务 2018 年起要求凤凰管家全部取得红十字救护员证。2020 年,建立“4F 管家”体系,赋予管家新技能,并通过线上化工具实现管家 24 小时在线服务,都是自身不断变革的体现。

最后,在“红色物业”大背景下,如何实现与业主共建共治共享,探索物业服务的可持续发展新生态。碧桂园服务在“社区志愿者”“红色物业”“社区治理”等新路



径上不断探索,助推物业治理水平提升。

2020年,碧桂园服务不断探索通过信息化、数字化、智能化手段达到任务工单化、服务可视化、服务线上化。试图打破原有的惯性思维,不断更新物业服务的价值认知,将服务价值无限延伸。过去,物业服务更多的是为业主提供资产管理服务;现在和将来,碧桂园服务建立全息客户画像系统,提供更精准的“对人”服务,这是碧桂园服务不断努力的方向和目标。

三、内容框架

1. 主要依据

从政策层面来看,自2017年党的十九大报告提出党建引领提升基层社会治理能力开始,各地均在不断试点推行社区党建治理模式。近年来,越来越多的省(区、市)开启红色物业模式,将物业管理纳入社区治理范围。

从法律层面来讲,民法典、相关部委指导性文件及各地新的物业管理条例等,均对党建引领、物业服务履约等提出明确要求,物业服务公开公示、透明化已成为趋势。

从社会层面来讲,疫情带给社会较明显的改变,居民对小区环境卫生及公共健康的要求日益提高,疫情期间美团外卖等服务行业均实现服务过程的可视化、即时评价,物业服务作为服务行业的一项重要,服务过程的可视化、即时评价势在必行。

2. 内容要素

本次服务创新主要基于新时期物业服务行业的新变化及疫情常态化形势下,业主服务需求发生变化和行业服务模式发生变化。碧桂园服务从小区治理模式、服务人员、服务内容、服务标准、服务平台五个方面进行服务举措迭代创新。

碧桂园服务的创新化服务主要包括新模式、新能力、新标准、新体系、新平台,通过不断对物业服务进行颗粒度细分来实现效率更高、业主满意度更高,主要内容如下。

(1)新模式:管理模式升级,匹配当前社会趋势,打造社区治理红色物业模式。

(2)新能力:建立“4F管家”体系,实现核心竞争力升级,打造业主喜欢的全能管家。

(3)新标准:健康安全升级,建立“安全、健康、无毒”的社区公共安全与健康服务体系。

(4)新体系:生活体验升级,碧桂园服务提供独具特色的100多项小而美贴心服务,开展月度贴心服务节。

(5)新平台:响应时效升级,聚焦业主诉求,建立即时响应、服务过程可视化平台。

四、主要的成果及经验

碧桂园服务目前已落地创新化服务的各项举措,并在不断总结、完善,以更好地为业主提供服务。





1. 聚焦党建引领,构建党建社区治理新模式

2019年起,碧桂园服务开始探索构建社区“大党建格局”新模式,联动基层党组织、社区居委会在社区内成立“社企党建共建活动室”,以党建联建、共驻共建为基础,共同开展党建主题活动,做到党建共商、事务共管、资源共享、难题共解、活动共办,不断丰富社区党建活动载体,繁衍红色细胞。目前在碧桂园社区,已形成1087支社区党员志愿者队伍,共有约6980名志愿者参与社区公益活动。在防疫期间,碧桂园服务150多支业主志愿者队伍自发参与到社区防疫第一线,服务时长达30余天。

比如,广州的凤凰城凤馨苑社区,为强化基层党组织力量,社区联动物业建立了联系党员、联系群众的制度,走家入户寻访,注重培养积极分子、发展党员。同时建立走访台账,登记党员户、困难户、重点户等信息,推动基层治理精准化、精细化。通过多方合力及共建活动的开展,社区将党委、物业的服务平台拓展到整个社区,让“五星安全管理物业小区”的品牌影响更大,社区党委、物业和居民共同享受了城市基层党建工作带来的“红利”,也为共建工作的开展奠定了坚实的基础。防疫期间,社区业主志愿者和物业人员同步工作时间,从早6点半到晚10点,均有志愿者参与测体温、排查、为隔离业主送餐等。

2. 聚焦疫情常态化时期客户居家需求,建立服务人员居家服务新能力

疫情常态化时期客户的活动半径和范围再次聚焦到家庭和社区,客户需求回归到对居家和社区的安全、健康、生活便捷这三大方面。因此碧桂园服务根据客户需求的变化而变化,从服务标准、服务形象、服务效率、服务能力上全面打造满足新需求的新物业服务人员。力求打造业主喜欢的4F贴心好管家,增加“10+N”项居家生活知识与技能。如针对业主的健康需求,管家提供居家环境健康常识、膳食健康常识,以及家庭小维修基本知识、收纳常识等,成为业主心中真正的好帮手。通过管家业务的新赋能,让管家在为业主提供物业服务的同时为业主提供“10+N”项个性化尊享服务,提升管家服务的核心竞争力。

3. 聚焦客户健康安全的核心需求,建立业主最信赖的社区公共安全与健康新标准

疫情常态化后期,对健康、安全的关注,成为客户新的关注点。碧桂园服务作为社区安全守护者,致力于建立新社区公共安全与健康体系。

首先,基于客户的健康需求,碧桂园服务建立客户关键服务触点的消毒标准,如在门岗配置免洗消毒液,在大堂、电梯、楼道、游乐场、地下车库、垃圾投放点等易感区域每天以固定频次进行消毒,真正为业主提供新时期立体化全动线的安全服务。

其次,碧桂园服务一直致力于构建智能安全社区,通过建立智能安全服务中心(ISSC),将智能监控云平台、租户线上一体化实时管理、临时入区第三人线上管控、智能家居联网业主与物业互联一体化管理、智慧消防等多项让业主安心的服务功能,通过智能云平台实现大屏化一体即时展示、实时预警、一键触发派单。除建立新社区公共安全与健康体系外,碧桂园服务也在探索社区健康管理线上到线下模



式。在疫情期间,全国有 600 多个社区邀请春雨医生进社区进行线上义诊,当地医疗机构进行防疫线上讲座。未来将体系化地提供社区健康服务,线下提供诊疗、预防、咨询服务,线上利用云端健康数据以及具有一键问诊、名医服务、就医帮助、健康管理、体质监测、名医讲堂、紧急救援等服务的智能终端,提供远程视频问诊等服务。

最后,匹配业主需求,碧桂园服务在不断运用新工具实现新标准。在疫情暴发期,碧桂园服务首创了在电梯内配置固定及移动式红外线消毒灯的消毒服务。在疫情常态化时期,仍研发、引进新工具。如碧桂园服务旗下专业保洁公司绿高园林近期引入荷兰 i-team 清洁洗地机进行物理消毒。和传统的喷洒化学消毒水不同,新款的清洁洗地机只需加注自来水,将“重能+动能”全部转化为热能,洗地水温被提升至 40℃ 以上,起到消毒作用,实现环保、降本、高效。经测算,电梯洋房室内公共区域消杀面积 10 万平方米,每月可节省万余元成本。碧桂园集团旗下广东博智林机器人有限公司的自研产品电梯内消毒机器人——“第三代雾化消毒机”,同时具备“人体识别+运动状态识别+科学消毒杀菌+智能作业”功能。机器人通过红外检测、惯性导航模块准确识别电梯的工作状态、启动服务,实现智能、安全、精准作业。

4. 聚焦客户新时期多元需求,建立线上线下融合的社区文化和生活服务新体系

首先,在社区文化方面,疫情期间,碧桂园服务将社区文化活动通过线上方式延伸到千家万户,首创线上社区文化活动,组织全民 KTV、成语猜猜猜、家中美食秀、大家一起来健身、社区好声音、线上打病毒、助力武汉抗疫等社区文化线上活动近 2000 场,有超过 20 万名业主参与,其中沈阳碧桂园社区单次全民健身活动参与人数超千人。将活动持续融合到日常生活中,同时进一步丰富传统的线下社区文化活动。碧桂园服务拟开展月度贴心服务节,并为业主提供自选菜单式的多彩生活清单。

其次,碧桂园服务通过日常物业服务深度客户画像,依托全球领先的 CRM(客户关系管理)系统,全面了解业主消费习惯并形成五类人群画像,将房屋租赁、汽车服务、装修服务、社区金融、智能家居等“资产+”服务,以及社区医疗、家政服务、旅游服务、社区零售等“客户+”服务,通过社区广告、展示、体验活动、管家、微信公众号、App 等渠道,实现对消费者从认知到体验再到转化的全链路营销,进而实现全渠道精准触达。

最后,各地的碧桂园服务项目均致力于将政务服务窗口向社区延伸,探索打通政务服务的“最后一公里”。为房屋交易、租赁、公积金、住房保障、社保、民政、医保、行政审批、城管、综治、公安等政务服务向社区下沉提供入口,与教育、医疗、供水、供电、供气、供暖、电子图书馆等公共服务无缝对接。

5. 聚焦客户诉求,建立即时、可视的新平台

针对上文提及的客户的各类新需求,以及客户对日常诉求响应的即时性、物业服务的透明化要求,碧桂园服务搭建即时响应、过程可视、数据透明的平台,以进一步拉近物业与业主的距离。多年来不断推进建立物业阳光公示平台,实现物业服



务全过程留痕、可回溯管理和全流程监督,促进物业服务信息公开、透明。对物业服务事项、履约情况、收支情况等进行公示,充分保障业主知情权,增强物业服务透明度。

疫情期间,碧桂园服务推出社区生活 App 凤凰会,提供即时防疫评价服务,业主可随时对物业园区的防疫服务进行评价,物业人员对存在的问题即时响应解决。在 2020 年 2—3 月,整个疫情暴发期,对于碧桂园服务的防疫工作,业主主动评价好评率保持在 92% 以上,其中湖北地区的好评率保持在 95% 以上。对业主诉求的即时响应延伸到疫情常态化时期。碧桂园服务探索建立即时、可视的新平台,业主诉求通过 App 下单,物业 1 分钟内响应,8 小时内销项,业主可对服务质量进行评价。同时,碧桂园服务也在探索服务过程的可视化,将业主关注度高、感知强的服务(如消毒、测体温、消杀服务)场景,通过业主群、朋友圈、抖音直播等形式即时呈现给业主,让业主更放心、更有安全感;将物业服务数据(如当日的测体温次数、服务人员的体温情况、重点疫区人员及车辆返回园区隔离情况、为业主提供代跑腿等贴心服务的次数等),通过凤凰会 App 即时推送给业主,实现服务数据化、可视化,进一步拉近物业和业主的距离。



案例分享

分享主题:围绕五个维度积极创新碧桂园服务

分享人:陈风华(碧桂园生活服务集团股份有限公司副总裁)

2013 年创立的凤凰管家模式,构成碧桂园服务的“铂金凤凰管家”体系基础,并在碧桂园服务项目中全面推广。2020 年,提出创新化服务概念及多项措施,并推动全国碧桂园服务项目在小区落地实施。碧桂园服务的“铂金凤凰管家”体系主要围绕以下五个维度积极创新碧桂园服务。

1. 构建党建社区治理的“新模式”

积极开展社区治理创新探索,构建社区“大党建格局”,逐步形成基层党组织领导、居委会主导、物业公司尽责、社会组织协同、社区居民参与的共建共治共享社区治理新格局。碧桂园服务社区共组建了 1087 支社区党员志愿者队伍,并开展公益活动。在 2020 年疫情期间,有 150 多支业主志愿者队伍自发参与到社区防疫第一线,服务时长长达 30 余天。

2. 建立服务人员居家服务的新能力

在疫情常态化时期,客户的诉求回归到居家、健康、生活三个方面,碧桂园服务对工作人员的技能进行了升级,增加“10+N”项居家生活知识与技能,提供个性化服务,力求打造业主喜欢的 4F(Family,视业主为亲人;Fastest,最快最便捷;



Friendly,贴心的服务;Favorite,最喜欢的人)贴心好管家。

3. 建立业主最信赖的社区公共安全与健康新标准

疫情催生了业主对安全与健康的核心需求,对此,碧桂园服务建立了客户关键服务触点的消毒标准,建立了智能安全服务中心,将社区健康管理从线上到线下融合,实现一键问诊、名医讲堂、健康管理、紧急救援等服务,并运用自动消毒机、扫地机器人等新工具实现新标准。

4. 线上线下融合的社区文化和生活服务新体系

面对客户需求日益多元化,碧桂园服务在线上组织了全民线上KTV、成语猜猜、一起来健身、线上打病毒、线上助力武汉抗疫等活动。在线下,向业主提供房屋租赁、社区医疗等服务,并为政务服务向社区下沉提供入口,与社保、供水、供电、供气、电子图书馆等公共服务无缝对接。

5. 打造即时、可视的新平台

疫情期间,为了让业主更安心、放心,碧桂园服务推出社区App的新功能,物业人员在社区App上推送服务动态、小区生活咨询,并承诺做到对业主诉求1分钟内响应、8小时内销项,业主可以随时对物业服务进行评价;同时,社区App还上线业主群聊、社区文化活动组织等新功能。

碧桂园服务在新时期物业创新化服务方面的措施,始终以客户满意为中心,不断通过提供新技术、新模式、新工具、新服务,实现让客户满意、投资者满意、员工满意。持续努力为物业服务行业不断做出价值突破,与同行一道为中国人追求美好生活做出专业贡献。



专家点评

专家问诊一:王宏杰(中国物业管理协会名誉副会长,山东省诚信行物业管理有限公司董事长)

王宏杰:作为一个在全国31个省(区、市)共拥有2405个项目的物业管理集团,碧桂园如何有效、快速地识别业主的需求?又如何统一标准,满足不同地域业主的需求?另外,陈总作为集团高管,能不能从个人的管理体验谈谈数字化给碧桂园服务带来的管理改变?

陈风华:碧桂园服务通过三个工具来实现对业主需求的收集和识别。首先是成熟的凤凰会管家体系,这是收集业主需求的第一平台,目前已经做到识别率100%,业主满意度超过95%;其次是全国统一的24小时在线的客服联络中心,业主可以随时来电咨询和办理业务,客户的需求会被立即派发给一线人员;最后是我们的战略管理中心,通过感知评价和体验评价两套体系对客户需求做动态追踪。

针对不同地域业主的需求,碧桂园用服务标准化来建设项目,根据地域和业主提供差异化服务。标准化是指管家服务标准化。差异化是指针对不同地域、不同



楼盘的客户需求,我们做到一盘一策,实现 N(基础服务)+X(差异化备选服务)+Y(制造惊喜的创新服务)。

对于管理的数字化,碧桂园服务运用物联网云计算的新技术,实现信息提取、智能分析,并帮助业务部门进行智能决策,让业务流程更精益、服务过程更可视。我们的任务工单系统,将 300 个内控服务场景上到工单系统。每个楼盘什么时间节点需要做什么事,到了时间就会自动触发,通知人员根据既定计划和标准去执行。另外,我们还有日常的工单系统,总公司的指令形成工单直接下发到一线,可以快速实现公司的决策意图。这些流程的标准化,可以有效降低企业培训、沟通和会议的成本。

王宏杰:通过陈总的讲解,我有了更清晰的认识,碧桂园成长为港股市值最高的物业公司,我相信数字化转型的成功是根本原因。我们物业人也需要从过去简单的产品观,转向对客户需求的聚焦,经营观念要转变。以前我们自己抓内部品质管理,但这些品质是不是客户所需要的,能不能让人产生尊重,过去我们在这些方面有很大的不足。物业产品其实就是一线员工面对客户的服务、精神、态度和技能,一方面需要标准化,像碧桂园的凤凰会管家和 400 热线,就能做到即时响应和满足客户需求。碧桂园的战略管理中心,通过感知评价和体验评价两套体系,为业主提供一盘一策的差异化服务,值得所有同行学习。我们意识到企业的目光应该聚焦在客户身上,而不只是自己的产品做得如何。完整的管理体系,既能够收集、判别、了解客户需求,还能关注其变化。另一方面是数字化,碧桂园的快速建设和响应能力给我留下深刻印象。虽然碧桂园数字化起步时间较晚,但 2015—2019 年,这么短的时间内就能向行业输出集成化应用,凸显了碧桂园数字化转型的决心。我们很多同行也有对数字化转型的思考,但总在犹豫,碧桂园的榜样告诉我们,下定了决心就不怕开始得晚。

专家问诊二:郝霆(中国物业管理协会产业发展研究委员会委员,好生活物业管理集团有限公司总裁)

郝霆:感谢陈总的分享,碧桂园服务通过创新,打造了新时期物业的竞争力,并且在党建、居家服务、业主健康、社区文化,以及管理模式的智能化、数字化等方面,给物业管理行业带来了更多新的启发和引领!我国中小物业企业占比达到 95% 以上,可否结合碧桂园的创新过程和综合能力建设,推荐一些适合中小企业实践的能力建设和创新建设经验,给中小物业企业提供增加收入的捷径?

陈风华:开源节流是所有企业永恒不变的命题,对于碧桂园来说,我们 1000 户以下的项目占比达到 60%~70%,虽然碧桂园是大企业,但同样面临楼盘规模小而分散的难题。对此,我们采取了以下措施。①创新机制:包括战略层面自上而下的创新和基层的微创新,激励全体员工在日常工作中提出对工具类、流程类问题的创新。2019 年,我们月均提出数千项微创新,落地 500 多项,年度节约成本达两千万。②运用信息化技术:特别是投入新工具,如机器人和其他自动化工具。③采用新模式:如采用六西格玛模式、阿米巴模式,鼓励员工自主创新,实施一职多能、劳务分包等。④提供新服务:围绕物和人提供社区增值服务。