

# 物业费调价背后的博弈

中经记者 陈婷 赵毅 深圳报道

“过去在房地产行业快速发展期，房屋供给数量以及价格都处于上行趋势，业主对物业费价格敏感度不高。如今市场调整，业主对物业服务品质和价格的关注度显著提升，部分地方政府顺应出台相关物业费价格政策，物业行业正在从‘规模扩张’转向‘质量竞速’。”8月19日，上市物企万物云（2602.HK）执行董事兼首席运营官何曙华在业绩会上对包括《中国经营报》在内的媒体记者表示。

近一年来，一场物业费“降价

潮”席卷全国多地。其间，政府出台了物业费指导价政策，部分小区通过业主大会表决推动物业费下调、一些物业公司因亏损选择退出管理……据克而瑞资管调研统计，2024年，住宅物业换手率从2021年的1.7%增至3.3%，这意味着，每年约有2万个住宅小区更换物业公司。多数时候，业主最看重的不是物业费本身，而是物业公司提供的服务能否匹配自己所交的物业费。“质价相符”，正成为物业行业破局的关键。

为破解困局，万物云在去年12月推出“弹性定价”模式，将住宅物

业项目解构为158项必选服务和350项业主可选服务，把服务和价格的选择权交给业主。据悉，该模式已在重庆、青岛、太原等多地落地实施。

近日，青岛万科金域蓝湾小区业主代表在接受《中国经营报》记者采访时表示，实行“弹性定价”模式后，业主与物业之间关于物业服务的认知存在偏差、社区治理中的业主需求差异化矛盾等问题得到显著改善。该模式将物业服务的选择权和定价权真正交还给业主，服务实现透明化与精细化，同时化解了社区深层治理矛盾。

## 13轮议事协商

在宏观环境承压的现状下，价格敏感度攀升使业主对于降价的诉求凸显，物企与业主的价值认知错位成为核心矛盾。

8月初，青岛万科金域蓝湾小区在街道和社区的见证下，完成了新的物业服务合同的签署。这份合同的独特之处在于其服务内容与收费价格的制定，均为该小区业主亲自参与，通过一轮又一轮的协商而来。

“业主嫌服务不值价，物业觉得经营压力大，其根源是质价相符的矛盾，双方存在信息差。”金域蓝湾小区物业相关负责人表示。于是，该小区物业选择将服务清单及标准展示给业主，并由其决定方案，实施“弹性定价”。

所谓“弹性定价”，是对物业服务范围内的95个服务空间以及1530个作业对象梳理后，形成508项服务清单。基于清单，物业进行实地勘察，制定初步服务方案框架。随后，业主与物业协商，明确服务重点与可选内容，并由业主自主选择各项服务的具体频次。这些选择最终组合成定制化的服务清单，并据此计算出小区的物业费价格。方案形成后，业主可根据自身需求，对初版服务方案和报价进行多轮沟通与调整，直至双方达成一致。

去年年底的一天，金域蓝湾小区物业办公室里，一份十几页共

406项的《弹性定价服务清单》被摆在业主代表面前，拉开了物业与业主首轮协商的序幕。这些服务清单包括必选的86项和可选的320项。会上，业主代表们认真研究了服务清单，明确提出物业费2.52元/平方米的预期。

“当我们提交了2.52元/平方米物业费服务方案后，业主代表们又提出了更新的要求。”上述相关负责人举例称，有一部分业主代表希望物业能在确保“20分钟响应、30分钟解决”的服务响应标准同时，强化园区儿童安全保障。比如，扩大儿童娱乐区域活动场所、增加公区设施维修频次、延长夜间值班至晚十点，保障夜间尤其是夏季的园区活动安全。还有一部分业主代表要求，提高35岁以下安全员在团队中的占比，提高整体防护能力……

类似的协商，过去半年在街道和社区的监督和指导下，金域蓝湾小区业委会组织业主代表与物业前后一共展开了13轮。最终，80%的业主代表改变了原先对于2.52元/平方米方案的预期，投票选择了2.76元/平方米的方案。

因事定价、对价支付，业主与物业共同商定物业服务事项和频

次，制定物业服务内容和价格的议事协商机制在青岛城阳区万科桃花源一期小区得到复制，该小区物业服务合同的签订亦引入“弹性定价”模式。

克而瑞资管分析认为，在传统物业服务模式下，前期物业服务合同多是业主直接与开发商签订。这种模式导致两大矛盾：一是业主被动接受服务，对清洁、绿化、安保等基础服务的满意度难以提升；二是物业公司因成本压力难以优化服务标准，容易陷入“低质低价”的恶性循环。

万物云方面表示，在宏观环境承压的现状下，价格敏感度攀升使业主对于降价的诉求凸显，物企与业主的价值认知错位成为核心矛盾。这一矛盾的根源在于房企上行周期主导前期物业高价合同，业主作为付费方缺席决策，埋下“高收费低服务”信任危机。

“‘弹性定价’模式是目前市场自我调节的必然过程，这种定价机制本质上是对行业常态的修复，即服务标准与价格将更透明地挂钩，业主可以根据需求选择基础服务或升级服务，而优质服务的溢价空间也将获得市场认可。”何曙华表示。

## 物企发展策略转向

“亏损项目的退盘是维持板块盈利能力的关键，也体现了企业盲目冲规模的结束。”

值得注意的是，万物云提出物业费“弹性定价”伊始就引来“本质就是下调物业费”的质疑。

对此，何曙华在万物云2025年中期业绩会上表示，“弹性定价”不是鼓吹物业费降价，它既尊重业主对于服务品质期望的合理诉求，也保障物业公司的服务品质与生存空间，最终在业主、企业、政府三方之间形成动态平衡。数据显示，今年万科物业在重庆落地“弹性定价”的项目，物业费收缴率提升20%。

公告显示，今年上半年，万

物云通过蝶城战略与“弹性定价”的组合拳，在存量市场获取114个新项目，年化饱和收入约6.68亿元，同比增长31.5%。

万物云方面对记者表示，“弹性定价”模式需政府完善分级服务标准、企业提供透明化方案、业主掌握品质选择权三方共建，推动物业服务成为“生活品质投资”。万物云将弹性定价向行业开源，有望成为平衡企业盈利诉求与业主品质期望的行业范式，开启存量市场价值重构新时期。

不过，今年以来，物企主动

退出管理项目的案例数量较以往有所增加。据中指研究院统计，龙湖智创生活、众安智慧生活、永升服务、滨江物业、中铁建物业等物企已经或计划退出其在管的部分项目，原因包括物业费收缴困难、项目体量小、降价导致企业亏损及服务质量下降等。

中指研究院认为，物企主动退出项目案例频发，是企业策略转变、业主诉求觉醒与行业持续承压等因素共同作用的结果。从企业发展策略上看，企业由“追求规模”转为“追求效益”，由“追求数量”转为“追求质量”，聚焦优质项目，退出劣质项目。从具体项目情况来看，物业费收缴困难导致运营亏损是物企选择退出的主要原因。

融创服务(1516.HK)亦在2025年上半年业绩预告中坦言，公司预期毛利及毛利率均较去年同期降低，主要是由于公司暂缓确认已完成履约义务但回款存在高风险的若干第三方客户的收入，以及近年交付项目质保到期而带来的维修维护成本增加所致。

中信证券发布的研报指出，截至2024年末，物业服务板块一年以上贸易应收账款金额达到277亿元，较2023年增加38%，客观上说明了收缴的难度。与此同时，物业服务板块的“退盘”力度有所加大。行业遭遇了周期性困难，反过来也使得行业的营收和盈利质量获得提升。“亏损项目的退盘是维持板块盈利能力的关键，也体现了企业盲目冲规模的结束。我们认为，不同项目盈利能力差异较大，且存量项目提价难度较大。预计2025年更多企业可能加大退盘力度，保利润而不是保营收，从而推动行业进一步市场化、质价相符。”

## 房企北京市场半年考

# 海淀“地王”项目蓄势 北京中海今年能否夺魁？

## “地王”项目揭开面纱

中经记者 吴静 卢志坤  
北京报道

销售市场分化之际，豪宅产品成为房企突围的利器。

近日，北京海淀树村项目规划公示，中海地产“地王”项目正式揭开面纱。该项目位于产业与学区资源高度集中的上地板块，规划建设低密叠拼和洋房产品，叠拼单套总价预计达6000万元级别，刷新区域高端市场预期。

该项目由中海地产北京公司打造。据悉，中海地产在北京有两个操盘团队，即中海新城和北京中海。去年，中海新城凭借西二环豪宅京华玖序实现业绩赶超，并于当年11月斥资153亿元首进朝阳。

而北京中海则紧随其后，接连在丰台南二环以150亿元总价拿下两宗地块，随后打造为丽金府和丽泽壹号院两个豪宅项目。

目前，这些项目所处的板块在此前土拍密集，新盘扎堆入市，区域内竞争激烈，考验房企的产品打造能力和操盘策略。

备受市场期待的中海树村项目近期对规划方案进行了公示，并收到30条反馈意见。

《中国经营报》了解到，该项目于今年3月18日拿地，当时地块吸引中建壹品、越秀、首开、建发、华润+招商、海开、中海、金茂、保利以及绿城等十余家房企报名竞拍。最终，北京中海以75.02亿元竞得该宗地，楼面价约10.23万元/平方米，溢价率27.93%，当时刷新了北京单价“地王”。

地块之所以受到十余家房企竞夺是因为其具有极其优越的地理位置及配套资源。据悉，该地块位于北五环外，距离地铁13号线上地站步行约1.2公里。北侧紧邻华联商场，生活配套完善。东侧是北京体育大学，南侧距离圆明园遗址公园直线距离仅1.2公里，再往南是清华大学和北京大学。

中指研究院土地市场研究负责人张凯介绍，该地块最强优势是所处上地板块兼具产业优势和学

区优势。一方面，腾讯、网易、百度、新浪等互联网大厂聚集后厂村区域，吸引了大量高科技人才，对应较高购买能力。另一方面，教育资源上对应上地学区，区域内分布有上地实验小学、清华附中上地学校、二十中学以及在建的101中12年一贯制学校等优质教育资源。

地块占地39737.8平方米，地上建筑规模73299.74万平方米。容积率1.6，控制高度18米，东侧0035-2地块为不出让防护带，与0035-1地块统一核算容积率、绿地率，不纳入出让范围，后续拟移交上地街道进行管理维护，另含北侧1条不小于15米的东西向街坊路。若去掉防护带和街坊路，0035-1地块整体容积率超过1.84。

根据已经公示的规划方案，项目将分成南北两个区，总计16栋楼，北区是5层叠拼产品，这也是海淀北五环目前唯一的叠拼项目，主力户型400平方米左右，单套总价预计达6000万元级别；南区是5—6

层洋房，中间是会所、中轴线。

对于这些规划，反馈意见集中在小区楼栋排布方式、围墙设计、电动非机动车停车位等方面。

据了解，该项目所在区域目前改善盘集中。地块西北两公里即海淀功德寺“双子星”项目，往东两公里则是朱房村“双子星”项目。

去年11月5日，海淀功德寺“双子星”迎来出让，两宗地块合计建面超16万平方米，起拍总价100.5亿元。其中，001地块由绿城以51.75亿元摇中，溢价率15%，楼面价约7.11万元/平方米；002地块由越秀以63.825亿元摇中，楼面价约7.16万元/平方米。两个项目销售指导价均为10.5万元/平方米。

001地块定名为和樾玉鸣，总计444套房源，户型为139平方米、178平方米、216平方米、267平方米的四居室；002地块定名为和望云，总计693套房源，除了四居室外，还有部分98—108平方米的三居室。

3月21日，两个项目同时开盘，官宣以152亿元热销业绩引爆市场。目前，两楼盘所推房源均已售罄，成交均价为10.5万元/平方米。

今年1月2日，朱房村“双子星”地块出让，两宗地块总起拍价150.3亿元，东西相邻，无上限价和销售指导价。其中，0030地块最终以90.404亿元由建发摘得，溢价率25.04%，成交楼面价95047元/平方米；0029地块由华润+中铁置业+招商联合体竞得，成交价91.52亿元，溢价率17.33%，成交楼面价89234元/平方米。

0030地块定名为建发海晏，共推出约435套房源，以183平方米和218平方米为主力户型，还设有3栋一层一户的单体平墅，单建面超300平方米。项目于6月中旬入市，目前网签167套，去化率38%，成交均价13.5万元/平方米。

0029地块打造为臻漾，推出549套房源，户型面积段在134—275平方米，其中134、139、187平方

米户型占比六成。项目于今年6月份入市，目前网签60套，去化率11%，成交均价12.5万元/平方米。

此外，区域内目前还有位于永丰站南北两侧的海开·颐海湾领以及保利建工·嘉华天珺在售。其中，颐海湾领共752套房源，主力户型为110、123、124平方米，于今年3月16日开盘，根据其官微发布的消息，开盘30分钟即实现销售606套，销售额突破72.5亿元。目前网签509套，网签去化率为67%，成交均价9万元/平方米。

保利建工·嘉华天珺共1276套房源，主力户型为99平方米的三居和134平方米的四居户型，于今年1月中旬开盘。目前网签197套，去化率约15%，成交均价8.5万元/平方米。

张凯指出，大量新盘入市使得海淀区新房市场竞争程度加剧，开发企业唯有从园林设计、会所打造、精装品质、“零公摊”、风雨连廊等各个细节方面入手，全方位提升产品竞争力，才能在市场中站稳脚跟。

## 丰台豪宅市场激战正酣

在北京市场，中海地产已连续七年保持销冠位置，这一成绩主要由两个操盘团队贡献，即北京中海和中海新城。其中，北京中海主要布局丰台、海淀、房山和昌平等区域；中海新城长期深耕石景山区，此前以更新类项目为主。

此前，北京中海在京销售额远超中海新城。但随着部分楼盘热销，中海新城去年业绩大幅提升。

今年上半年，中海新城在京实现112亿元权益销售额，北京中海实现65亿元权益销售额，两个团队继续稳住中海地产在北京市场销售榜首的位置。

去年11月，中海新城斥资153亿元拿下朝阳“酒仙桥+小红门+十八里店”组团地块。北京中海则于12月以110.54亿元拿下丰台万泉寺地块，并于今年1月份再以40.08亿元拿下其隔壁西南郊区冷

库地块。

万泉寺地块被打造为中海丽金府，项目位于丰台区南二环，步行10分钟可达地铁丽泽商务区站。项目规划13栋9—26层的住宅楼，总计1060套房源，主力户型为136、165、184、203、231平方米的全四居大平层，总价在1400万—2600万元。

该项目也是近年来北京首宗不限地价、不限售价纯居住项目。今

年4月底开盘后，目前网签116套，去化率11%，成交均价约10.5万元/平方米(楼面价6.2万元/平方米)。

西南郊区冷库地块则被打造为中海丽泽叁号院，11栋楼530套房源，户型起步面积略小于丽金府，涵盖99—114平方米的三居室，以及139、158平方米的四居室，总价在900万—1500万元。项目于今年6月初开盘，目前网签72套，去化率13%，成交均价约9.4万元/平

方米(楼面价5.8万元/平方米)。据悉，丽金府和丽泽叁号院直线距离不足1公里，在“好房子”政策加持下，通过内置阳台、外置花池、北向设备平台叠加的多赠送，得房率都达到了90%—95%，高于周边此前的改善盘。

不过，两个项目所处的丰台区近两年同样供地密集，项目之间竞争激烈，丰台区域各项目后续去化如何尚待观察。



位于深圳市福田区的万物云总部。

陈婷/摄影