

2020年7月30日，碧桂园服务（06098.HK）宣布将分两阶段收购城市纵横，这被外界看作是碧桂园服务通过收并购加码多元化业务的又一举动。站上行业领头羊的位置，碧桂园服务用了两年时间。随后，碧桂园服务收并购的注意力不再局限于跑马圈地，而是注重业务多元化的拓展。

随着物业管理行业的发展逐步深化，与规模高度相关的业态多元化正渐行渐远，随之而来的业务多元化却方兴未艾，正吸引头部物业公司纷纷试水。碧桂园服务就是其一。

规模增长难以为继 跑马圈地按下暂停键

背靠碧桂园集团，碧桂园服务率先完成了规模之战的卡位。然而，碧桂园服务的规模化之路正愈发艰难。

在2017-2019年三年间，碧桂园服务通过两年的规模扩张，实现了在管面积、合约面积的高速增长，并一跃成为物业管理行业中合约面积最大的物业公司。其中，在2019年，碧桂园服务合约面积高达684.7百万平方米（不含三供一业），高居行业第一；在管面积高达276.1百万平方米（不含三供一业），仅次于彩生活及保利物业。若将三供一业的在管面积包含在内，碧桂园服务2019年在管面积也是行业第一。

然而，规模持续扩大，碧桂园服务依靠收并购进而实现营收及利润的快速增长已经变得不可持续。一方面，物业管理行业理想的收并购标的愈发稀少。尤其是物业管理行业在资本市场的表现使物业公司的收并购价格水涨船高，收并购的性价比逐步降低。另一方面，碧桂园服务自身规模愈发庞大，通过收并购带来的营收与面积贡献也在逐步下滑。

不难发现，除了在管面积持续扩大，过去两年疯狂的收并购使碧桂园服务的在管项目业态逐步丰富。

资料显示，在2018年11月至2019年3月，碧桂园服务先后与5家物业管理公司订立收购协议，包括收购北京盛世物业服务100%的股权、成都佳祥物业管理100%的股权、成都清华逸家物业管理100%的股权、南昌市洁佳物业100%的股权、上海睿靖实业100%的股权。上述收并购完成后，碧桂园服务在高端住宅物业、医院等方面的业态布局得以完善。

2019年7月，碧桂园服务收购了港联不动产服务及嘉凯城100%的股权。港联不动产主要在天津、上海、武汉、广州、四川等地从事写字楼、产业综合体、公建、产业园区及增值服务。嘉凯城的业务已经布局至全国10余个城市，在管项目涵盖城市

综合体、酒店式公寓、别墅、住宅小区、办公楼、商业街、购物中心、高档会所等业态。上述收并购有助于碧桂园服务在区域布局与在管业态方面有所提升。

在收并购之外，碧桂园服务也通过成立合资公司扩大在管面积。早在2016年6月，国务院国资委、财政部发布了《关于国有企业职工家属区“三供一业”分离移交工作指导意见》，将逐步在全国范围内推进国企家属住宅区域“三供一业”分离工作。2018年7月，碧桂园服务与洲际海峡能源投资(北京)成立合资公司并以4亿元认购合资公司80%的股权，全面承接中石油“三供一业”改革的物业管理及增值服务。截至2019年底，碧桂园服务已接管84.9百万平方米物业管理面积及40.8百万平方米供热业务面积，项目数量近1000个。

与此同时，碧桂园服务将触角伸向了城市服务领域。今年5月，碧桂园服务中标山西省寿阳县环卫项目，中标金额为1.08亿元三年期，提供包括清扫保洁、垃圾转运、老旧小区管理、绿化、地下管网维护、公厕路灯维护等全方位服务。

实际上，自2015年起，碧桂园服务先后在陕西省韩城市、辽宁省开原市、辽宁交投集团、广东南粤高速、山东高速、北京大兴国际机场南航基地、衢州交投集团等多个城市服务项目签订了合作协议。

通过一系列的收并购，无论是住宅抑或是商写，还是更为复杂的医院学校等其他业态，或是引发行业关注的城市服务，碧桂园服务均已有所布局。

值得注意的是，2020年初至今，碧桂园服务与基础服务有关的收并购极为有限，已知的有碧桂园服务与深圳市鸿效节能股份有限公司的股权合作。此次收并购主要是引入鸿效节能的水泵房节能改造，旨在提升碧桂园服务的成本管控能力，与规模增长并不相关。

显然，碧桂园服务的收并购正悄然转向。

收并购侧重多元业务 社区金矿仍待挖掘

众多周知，物业公司的多元化往往包含业态多元与业务多元双重含义。但在不少物业公司仍旧热衷跑马圈地的当下，其关注点更多放在业态多元与做大规模方面。而碧桂园服务已经从规模之战过渡至业务多元化拓展。

在2019年，碧桂园服务社区增值服务营收占比仅为8.97%，远低于同期绿城服务的22.29%、保利物业的19.35%、永升生活服务的25.73%。显然，在挖掘社区服务的潜力方面，碧桂园服务还有很长的路要走。

早些时候，碧桂园服务首席战略官徐彬淮曾表示，2020年在增值服务方面，碧桂园服务继续保持高投入和推进力度。去年年底、今年年初的时候，碧桂园服务正式成立了一级组织，即社区生活服务事业群，希望通过该组织整体规划、协同推进公司各个板块相关的增值业务。2020年，碧桂园服务还会坚持既定的一些策略，碧桂园服务下面一共有5大板块，包括社区团购、社区传媒、家政服务、资产管理服务、家装服务等。

而碧桂园服务今年以来的多项收并购均与增值服务有关，这也印证了上述言论。

2020年4月9日，碧桂园服务宣布收购文津国际。据了解，文津国际成立于2007年11月，涉及财产保险、人身保险、再保险经纪业务。不难发现，此次收并购将助力碧桂园服务的资产管理服务板块实现进一步发展。

2020年6月，碧桂园服务完成收购合富辉煌集团3.53%的股权事项。合富辉煌作为国内领先的房地产代理服务公司，后续能否与碧桂园服务的房地产经纪服务产生良好的化学反应值得期待。

2020年7月30日，碧桂园服务宣布将分两阶段收购城市纵横。城市纵横成立于2010年，其主要业务为城市楼宇电梯海报媒体的开发、运营和广告发布服务。城市纵横在全国拥有数百万块可调度的框架广告版位资源，是国内少数拥有全国性广告资源整合及发布能力的电梯海报广告发布服务提供商之一。收购城市纵横，无疑是碧桂园服务在社区传媒板块发力的标志。

在2019年，碧桂园服务社区增值服务中社区传媒服务营收占比仅为0.97%，营收总额不足1亿元，营收甚至不及蓝光嘉宝服务的广告业务。无疑，碧桂园服务希望借助专业公司的力量，不断推动自身相关业务的发展。

从不动产到空间运营再到客户服务本身，碧桂园服务正通过收并购在业务多元化方面持续进行尝试，以期找到新的盈利增长点。

对物业公司而言，社区服务是一座金矿，但尚未形成清晰的盈利模式。碧桂园服务仍需摸爬滚打，其业务多元化仍然任重道远。