



革故谋新： 打造广州特殊资产管理新模式 ——国有不动产篇



大湾区特殊资产赋能服务平台

GREATER BAY AREA SPECIAL ASSET EMPOWERMENT SERVICE PLATFORM

湾 区 特 资 • 湾 区 特 拍



仲 量 聯 行

革故谋新： 打造广州特殊资产管理新模式 国有不动产篇

指导单位

中共广州市委金融委员会办公室

支持单位

广州交易集团有限公司(大湾区特殊资产赋能服务平台)

广州产权交易所有限公司

参编人员

邬 金	广州产权交易所有限公司行政资产交易部	副总监
王 露	大湾区特殊资产赋能服务平台	经理
黄 唯	大湾区特殊资产赋能服务平台	经理
吴晓杰	大湾区特殊资产赋能服务平台	经理
曾 丽	仲量联行	华南区研究部总监
苏 彦	仲量联行	华南区研究部经理
许佳苗	仲量联行	华南区研究部助理经理
张栋磊	仲量联行	华南区研究部高级分析师
刘堂兴	仲量联行	华南区研究部高级分析师
谢润霖	仲量联行	华南区研究部分析师

引言

2023年中央经济工作会议强调要持续防范化解重点领域风险,并要求经济大省为稳定全国经济作出更大贡献。自2023年起,广州市率先开启建设特殊资产统一市场先行区的探索。2024年广州市政府工作报告,在国内首次提出“探索建立特殊资产管理新模式”,推动特殊资产管理行业发展提速。2024年6月,广州市出台《广州市推动特殊资产管理行业发展若干措施》(即“特资十条”),明确建立特殊资产管理新模式的总体要求,并提出多项具体措施,意在吸引行业机构和专业人才在穗加速集聚,构建特殊资产生态圈,提升广州在全国特殊资产配置体系中的地位和作用。

“特资十条”是地方政府中首份推动特殊资产管理行业发展的专门政策,更是落实中央有关防范化解风险要求的有力举措。广州率先提出“探索建立特殊资产管理新模式”,逐步完善以大湾区特殊资产赋能服务平台为核心的特殊资产“四梁八柱”体系建设,助力提升特殊资产处置效率,在全国打响了特殊资产管理的广州品牌。这不仅为广州新旧动能转化、发展壮大新质生产力提供了制度保障,也有助于防范化解风险,维护金融安全,推动广州乃至大湾区产业升级和高质量发展。

特殊资产泛指因经济周期、政策管控、信用违约、流动性折价、运营管理折价等特殊原因导致价值低估或需快速处置变现的资产,包括金融不良资产、罚没资产、涉诉资产、企业改制或破产清算过程中的变现资产、一般工商企业经营所产生的低效无效资产及经营困难或发展存在瓶颈的企业资产、特别机遇变卖资产、其他急需处置的资产等。由于处置时间紧迫性、资产完整度、信息不对称等因素,特殊资产通常具有价格低于账面价值的特点,其投资逻辑可归纳为三个维度:资产流动性折价恢复、跨周期资产价值提升及主动型资产管理增值。

在打造特殊资产管理新模式的过程中,国有企业可以充分发挥引领带动作用。国有企业是中国特色社会主义经济的“顶梁柱”,在稳定经济增长、保障民生就业、推动技术创新等多方面做出了重要贡献,发挥着调控资源、维护社会安全、实现经济发展战略的重要作用。为增强国企活力,提高国企核心竞争力,国企持续进行改革深化提升行动。在改革过程中,国企面临“两资”问题,即在国企运营中无法有效利用或者无法产生预期经济效益的低效和无效资产,阻碍国有资产保值增值,影响国企资源配置效率和整体运营效益。其中,闲置、低效的国有不动产资源占比较大,既

包括国企非主业的闲置或收益率较低的经营性不动产,也包括国企长期亏损、未能带来效益的投资项目。因此,盘活存量资产、提升特殊资产处置效率、构建现代化的国企不动产管理体系,对于解决“两资”问题、深化国企改革至关重要。

对于非地产主业国企而言,其不动产问题的形成有多重原因,既有国企“办社会”、产权不清晰等历史因素,也有建筑老化、建筑设计不利于改造、不动产类型分散、定位不清等因素,还有物业管理能力欠缺、运营效率低、考核机制不合理等挑战。多方因素交织,制约国企不动产的市场表现。因此,国企有必要重构不动产管理体系,打造全面科学的管理新范式,以确保国企不动产管理业务有序运作,助力国企实现资产的保值增值和收益最大化,甚至反哺主业。

对此,本书专门针对存在低效无效问题的国有不动产,提出国企不动产管理体系的新范式,即针对国企经营性不动产,以预警防范“两资”问题出现为基础,通过及时抓住经营性不动产盘活利用的黄金窗口期,实现早识别、早介入、早提升。

本书建立了“两资”预警防范机制,通过不动产经营活动产生的现金流量、利润总额等关键财务指标,以及物业出租率等关键运营指标,及时识别经营效率下降、存在形成“两资”问题风险的国企经营性不动产。

本书还明确了不动产盘活提升标准流程。在及时发现不动产经营效率下降的问题后,首先,应通过针对性的项目尽调与市场尽调,作出不动产盘活利用潜力与方向的诊断评估。其次,结合政府在不动产端、消费端的政策导向,以及人口、消费等宏观因素变化对产生的新型不动产载体需求,提出解决方案,即存在形成“两资”问题风险的国企经营性不动产,如何在原业态基础上提高软硬件品质,或改变产品业态,迎合市场新需求。最后,以科学的、详尽的可行性研究报告研判如何激活不动产价值,实现国有存量不动产的盘活,并及时发现和解决“两资”问题。

通过构建国企不动产管理体系的新范式,国企有望以品牌化、市场化和合规化作为战略目标,设立战略、投融资、工程管理、运营、产品等多元业务条线,持续升级经营性不动产的管理与服务能力。我们相信,国企不动产管理体系的新范式,必将能助力国企实现盘活存量不动产,加快高质量发展步伐。

目录

第一章

国企不动产管理对国资国企改革战略意义	3
--------------------	---

第二章

市场新形势下国企不动产管理面临的挑战	5
--------------------	---

第三章

摸家底:建立“两资”预警防范机制和不动产盘活提升标准流程	8
------------------------------	---

第四章

探风向:把握不动产升级方向的政策东风与市场契机	17
-------------------------	----

第五章

建路径:制定国企不动产盘活实施行动方案	24
---------------------	----

第六章

构模式:新范式下的国企不动产管理体系	35
--------------------	----

附录

广州国有不动产盘活中心介绍	43
---------------	----

第一章

国企不动产管理

对国资国企改革的战略意义

当前,为提高国有企业核心竞争力,国企正进行改革深化提升行动,处置低效、无效资产是改革的重要任务。深化国企不动产管理,推进低效和无效资产处置、存量资产盘活,关系着国企资源效率,对于国资国企改革具有战略意义。

第一节

国企不动产管理的内涵

国企不动产管理是指对国企不动产(如土地、建筑物等)进行系统的管理和运营,以实现资产的保值、增值和收益最大化。国企不动产管理包括以下几个方面:

第一,不动产基础信息管理。记录和维护不动产的基本信息,如位置、面积、用途、产权状况等。这些信息是进行有效管理和决策的基础。通过建立和维护详细的资产档案,国企可以随时了解不动产的现状,进行合理的规划和利用。

第二,招商租赁或出售。通过租赁或者出售不动产来获取收益,包括寻找合适的租户或买家、签订租赁并管理租赁关系、签订销售合同。有效的招商租赁可以为国企带来稳定的现金流,提升资产的利用率和收益率;出售可以帮助国企剥离表现不佳的不动产,减轻财务负担。

第三,财务管理和预警监测。管理不动产的财务状况,包括收入、支出、税务等。通过科学的财务管理,国企可以有效控制成本,优化财务结构,提高经济效益。例如,合理安排租金收取和支出计划,确保现金流的稳定和健康。此外,监测国企存量物业在运营过程中可能出现的显示或预示其

经营状况恶化乃至面临形成“两资”问题的预警信号,快速识别经营恶化、有形成“两资”问题风险的国企存量物业,从而针对性调整策略,有效补救和盘活资产。

第四,物业管理。物业管理涉及对不动产的日常维护和管理,确保其正常使用和保值增值,具体包括设施维护、清洁、安全管理等。良好的物业管理可以延长国企不动产的使用寿命,增加国企不动产的吸引力和竞争力,提高其市场价值,并为使用者提供良好的环境和服务。

第五,市场定位重检和改造。定期检查和调整国企不动产的市场定位,确认其是否符合当前的市场需求和趋势。如果发现市场定位与现实情况不符,国企应当迅速采取措施,进行相应的原地改造和升级。此外,国企还应积极承接市场的新需求,灵活调整不动产的用途,实现功能再造。

第二节

国资国企改革的时代背景

国有资本与国有企业作为中国国民经济的支柱，在推动世界一流企业建设的过程中扮演着举足轻重的角色。然而，在国企发展历程中，不可避免地积累了一些在国企运营中无法有效利用或者无法产生预期经济效益的低效和无效资产（简称“两资”），其中不动产资产占比较大，影响国有资产保值增值。为了持续增强国有企业竞争力，中共二十

届三中全会提出通过对国有企业战略性重组与专业化整合，深化国资国企改革战略部署，推动国资国企高质量发展。在当前国资国企改革深入推进的背景下，处置“两资”、盘活存量资产，构建现代化的国企不动产管理体系显得尤为重要。这不仅是提升国企资源配置效率的内在要求，更是实现国企社会经济价值最大化的关键举措。

第三节

国企不动产管理的重要性

国企不动产管理契合国资国企改革的时代背景和要求，在提升国企效益和优化资源配置等诸多方面具有重要作用和意义。随着市场竞争的日益激烈，国企面临着来自国内外的多重挑战。构建现代化的国企不动产管理体系对于国企而言，既是对外部改革环境的积极响应，也是满足自身发展的迫切需求。在这一形势下，国企不动产管理显得尤为关键。

第一，优化资源配置。通过系统化的不动产管理，国企可以更有效地整合和利用现有资源，避免资源浪费。这包括对闲置或低效利用的不动产进行重新规划和利用，使其发挥更大的经济效益。例如，将闲置的办公楼改造成共享办公空间或其他商业用途，从而提高资产的使用效率和收益。

第二，提升国企效益。通过租赁、出售或改造不动产，企业可以获得稳定的收入来源，降低运营成本，帮助国企实现资产的保值增值。例如，通过租赁闲置的办公楼或厂房，国企可以获得租金收入，同时减少维护和管理成本。

第三，提升内部管理水平。通过建立完善的不动产管理制度和流程，国企可以更加规范、高效地进行不动产管理，减少管理漏洞，降低风险隐患，增强风险防控能力。这不仅是国有企业实现不动产管理可持续发展的必然要求，也是其在激烈市场竞争中立于不败之地的关键所在。

第四，促进国企产业升级。通过盘活闲置或低效的不动产资源，国企可以将更多资源投入到核心业务和新兴产业。这有助于国企在市场竞争中保持领先地位，并推动其产业结构优化和升级。

第五，增强国企市场竞争力。有效的不动产管理可以提升企业的市场竞争力，使其在激烈的市场环境中保持优势。通过优化不动产布局和功能，企业可以更好地满足市场需求，提高客户满意度和市场占有率。

第六，支持城市发展。国企不动产管理不仅有助于国企自身的发展，还可以通过参与城市更新和基础设施建设，支持城市的可持续发展。例如，通过参与旧城改造项目，国企可以对拥有的老旧物业进行改造，从而改善城市面貌，提升居民生活质量，同时实现国企资产的增值。

第二章

市场新形势下 国企不动产管理面临的挑战

国有企业在我国经济中发挥支柱作用，在长期的发展过程中积累、承接了大量不动产，其中不乏低效、无效资产，这也是当前国企改革行动的改革重点之一。缺乏效益的国企不动产在市场上表现为区位、楼龄、业态组合、项目面积等诸多方面的问题。国企不动产存在的这些问题，既有历史方面的原因，也有不动产本身和管理运营方面的原因，给国企不动产管理带来了挑战。

第一节

国企不动产存在的问题

非地产主业国企主业经营利用之外的不动产，指的是不具备房地产开发一级资质或者二级资质的国企在其主要业务活动之外持有和使用的不动产资产，包括土地及开发建成的物业等，这些不动产不直接用于国企的核心业务运营，通常不属于国企的主要经营范围，但仍然是国企资产的一部分。

部分国企由于缺乏专业的不动产管理能力，其主业经营利用之外的不动产常陷入低效使用甚至长期闲置的状态。部分物业即使经过原址改造和更新，也可能因为区位与业态定位错配、物业市场变化或者经营管理不善等原因，面临进一步调整经营策略或二次改造的需求。

据各地发改委、规划局和住建局统计，全国各主要城市普遍面临大量低效或者闲置利用资产的问题。国企名下集中了大量此类不动产，存在管理团队有限、招商竞争力弱、租客组合管理能力差、数字化租约管理工具欠缺等外在问题表现，亟待通过有效的运营管理充分发挥其潜在价值。

以广州市为例，仲量联行共统计13家广州市属非地产主业国企及其控股子公司公开披露的195个项目物业样本（除住宅、基础设施配套、物流仓储项目外），合计建筑面积约537.5万平方米。从样本分析来看，广州市属国企物业存在的物业主要包括以下问题特点：

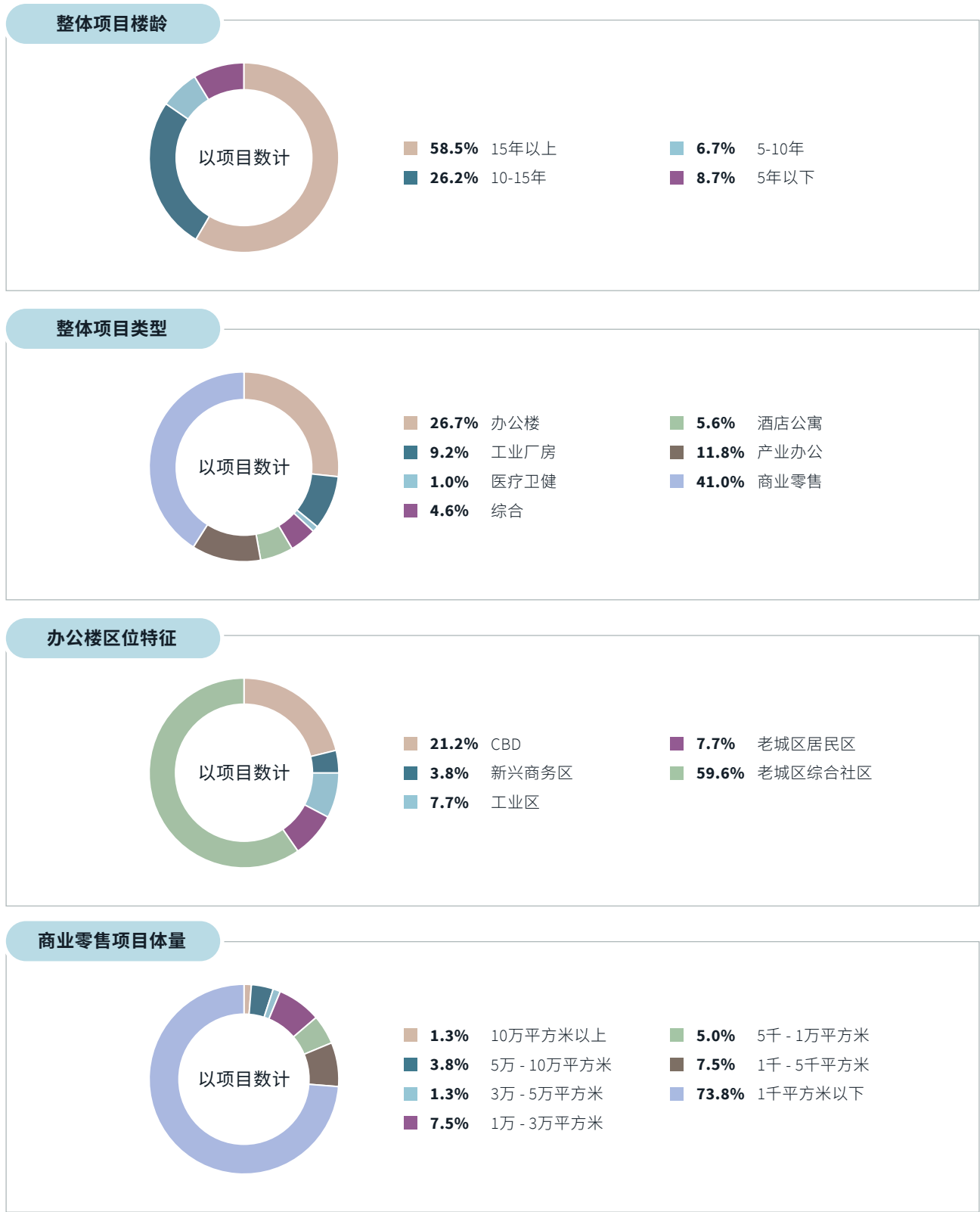
第一，物业楼龄较老。在楼龄方面，广州市属国企不动产整体物业楼龄较老，15年以上的老旧项目占总数的比重约六成，占总面积的比重约42%。

第二，物业类型单一。在业态方面，广州市属国企不动产物业类型较单一，以办公楼和商业零售为主，办公楼物业面积占比最大，商业零售物业数量占比最多，两者合计数量占比约七成。

第三，办公楼物业主要分布在老城区。在区位分布方面，广州市属国企办公楼物业主要分布在老城区且体量较小，分布以越秀区和荔湾区为主，建筑面积多数在1万-5万平方米之间。

第四，零售物业项目面积较小。在物业面积方面，广州市属国企商业零售物业中小面积项目占绝对多数，大型单一商业零售项目数量相对较少。其中，1,000平方米以下的小型商业零售项目多是街铺形态，主要零散分布在城市各类住宅物业裙楼中。

图2.1
广州市属国企物业情况



资料来源:仲量联行

第二节

国企不动产问题的成因

国企不动产表现出各种问题,背后存在多种原因。一方面,国企背负“办社会”、产权不清晰等历史包袱;另一方面,国企不动产本身及国企不动产管理运营方面也存在不足。多因素交织并存,共同导致了当下部分国企不动产效益较低的现实。

一、国企不动产的历史遗留问题

第一,国企“办社会”。历史发展上,许多国企从设立起,便负责员工生活的方方面面,开办食堂、澡堂、医院、幼儿园、中小学等,甚至于形成自给自足的小社会。这种独特的国企“办社会”现象,曾经是国企弥补政府和社会公共服务缺失的必然选择,但时至今日却已成为国企的沉重负担。剥离“办社会”职能之后的国企不动产,需要重新配置和利用,面临复杂的产权调整和资产重组过程。

第二,国企不动产产权不清晰。早期国企的资产通常由政府直接分配和管理,缺乏明确的产权界定。加之早期的产权登记制度不够完善,许多国企不动产没有进行规范的产权登记,导致国企不动产产权界定模糊。另外,不同历史发展时期相关的政策变化频繁,导致国企在不动产管理上缺乏连续性和稳定性,进一步加剧了国企不动产产权不清晰的问题。

二、国企物业自身存在问题

第一,国企物业存在物业陈旧的问题。国企许多物业建造年代久远,设施陈旧,难以满足现代市场的需求。这些老旧物业不仅在外观上显得过时,而且在功能上也无法与新建物业竞争,导致客户满意度低,收益不高。老旧的建筑结构和设施设备不仅增加了维护和运营成本,还可能存在安全隐患,进一步降低了物业的市场吸引力。随着时间的推移,这些老旧物业的维护成本不断增加,给国企带来了沉重的财务负担。

第二,国企物业区位优势不明显。国企物业多分布在老城区,随着城市中心的转移和新兴商业区的崛起,老城区的商业活力逐渐减弱,老城区的物业逐渐失去了原有的优势,面对新兴商业区的竞争时,往往处于劣势地位,环境和配套设施也难以满足现代企业和消费者的需求,难以吸引新的投资和租户,进一步削弱了物业的市场竞争力。

第三,国企物业的业态组合缺乏多样性。以广州市属国企为例,其物业业态主要以办公楼和零售地产为主,缺乏多样性,难以适应市场的多元化需求,也难以吸引不同类型的客户。办公楼和零售地产的市场需求受经济周期和消费趋势的影响较大,缺乏多样性的物业组合在市场不景气时容易受到冲击,难以保持稳定的收益,使得物业组合在市场波动中缺乏抗风险能力,在面对市场变化时也缺乏灵活性和适应性。

第四,国企物业存在分布零碎的问题。国企拥有大量分散的小物业,呈现规模小、分布广的特点,管理难度大,资源整合效率低。分散的小物业使得资源难以集中利用,不仅增加了管理成本,还使得整体运营效率低下,难以实现规模化经营的优势。分散的小物业还导致企业难以形成统一的品牌形象和市场影响力,进一步限制了物业的市场表现。

三、国企物业管理运营方面存在问题

第一,部分国企物业管理能力有待提升。管理团队的专业素质和管理水平直接影响到物业的运营效果和市场表现,缺乏专业管理能力的团队难以有效应对市场变化和客户需求。由于管理团队专业化程度不高,加之缺乏系统的管理培训和现代化的管理工具,使得物业管理工作效率低下,服务质量不佳,难以达到预期效果。

第二,对物业定位精准度仍需加强。部分国企对既有物业进行产业园、创意园等的改造尝试,由于市场定位不准确,导致经营表现不及预期,盈利能力偏弱。前期缺乏充分市场调研和分析,导致改造计划不合理;市场定位不精准使得物业难以吸引目标客户,无法形成稳定的客户群体和品牌效应,导致资源浪费和投资回报率下降。

综合来看,国企部分物业长期闲置或者低效使用,未能充分发挥其应有的价值。这些闲置或低效使用的资产不仅浪费了资源,而且可能面临贬值和损坏的风险,进一步增加了企业的财务压力,难以实现资产的增值和收益最大化。

对于国企而言,“两资”清退是国企改革的重要内容。通过持续推动国有企业改革深化提升行动,存量“两资”清退主体任务已基本完成。但是,增量“两资”仍需持续识别和清退。对此,如何监测存量物业的市场表现,及时发现存量物业的负面信号并加以干预,是国企不动产管理的重要命题。

第三章

摸家底：建立“两资”预警防范机制和不动产盘活提升标准流程

第一节

“两资”预警防范机制的重要性

加强国企不动产管理的一个核心内容是从源头遏制“两资”问题的产生。这要求国企在项目的经营表现的滑坡过程中尽早发现问题、尽早做出决策、尽早介入提升运营效益，从而盘活存量物业。多数非地产主业国企因缺乏专业的不动产管理能力，对单个不动产项目的考核机制不完善，难以定期且系统地对旗下物业进行分析科学的经营状况评估，这导致项目风险管理不完善，甚至最终导致“两资”问题形成风险。因此，国企项目亟需制定有效的预警机制，协助识别出有形成“两资”问题风险的黄灯项目，从而能够进行针对性的深化研究，并采取相应的后续处理措施。

通过搭建“两资”预警防范机制，国企可以实现以下目标：

第一，及时识别物业运营下行的风险。物业运营的下行周期存在几个阶段，并非在朝夕之间，而是量变引起质变的过程。物业的良好运营正如健康保健，需要以科学的方法定期“自我检测”，才能防患于未然。

第二，及时决策和介入。想要实现符合预期的决策和项目提升效果，主动作为与市场时机缺一不可，先发者优势至关重要。通过分析预警信号从而及时决策和介入，有利于国企企业主抓住市场机遇，抢占市场先机。

第三，定期评估物业经营状态和行业现状。预警机制为业主定期检视物业经营状态提供了定量的标准，这有助于非地产主业国企形成现代化不动产管理体系，增强不动产管理能力。

第二节

防范形成“两资”问题， 建立预警防范机制

由于经营性不动产的表现受到软硬件水平、所处区位、市场情况、竞品项目等多重复杂因素影响，为运营团队和业主的判断和决策带来较大的挑战，而以财务指标的视角评价物业的运营效益是一种相对直观的方法。因此，我们建议国企从财务指标出发，化繁为简，初步掌握物业的经营水平，构建“两资”预警防范机制，同时在此基础上，借助不动产经营表现的个别关键指标，辅助识别相关风险。

一、财务视角设定运营效益的目标

以财务指标来衡量经营性不动产项目运营效益，一般可以设置三个层次。

第一层次是基础目标，指项目总现金流量净额¹为正，即业主不需要持续额外投入现金维持项目的日常运营成本及偿还利息。

总现金流量净额为负的可能原因包括物业在经营现金流层面入不敷出，或者经营活动产生的现金流净额不足以覆盖利息支出，需要业主持续额外投入现金。这样的经营情况需要及时扭转，否则总现金流量净额长期为负的国企存量物业可基本判定为“两资”，且较难在后期通过调改实现经营效益的突破。

第二层次是拓展目标，指项目利润总额²为正，即利润可以覆盖各种成本和费用，包括资产的折旧和摊销。

利润总额为负意味着该物业的盈利能力完全丧失，哪怕现金流为正，亦无法覆盖资产的折旧、摊销。导致利润总额为负的可能原因有很多，包括收入骤降、成本激增、折旧摊销过大、政府补贴取消等，国企企业主需引起重视并分析实际原因，从而有的放矢地解决问题。

在目前的商业地产市场环境下，实现拓展目标对项目运营各项指标提出了一定的要求，例如出租率与租金水平要朝着市场平均水平靠拢。因此，对于非专业的经营性不动产运营者而言，这个目标具备一定挑战性。

第三层次是进阶目标，指利润总额可以满足业主的投资收益率³要求。

投资收益率是商业地产领域衡量物业经营水平的重要指标，与不动产交易定价指标资本化率直接相关。业主的投资收益率要求受到前期投资成本等其他诸多因素的影响，如贷款利率水平、机会成本等，因此投资收益要求在不同企业具有明显的差异，较难统一标准。与此同时，进阶目标除了考验运营方的专业能力与运营策略之外，也受到整体消费与商业地产市场波动等外部因素的影响。因此，在目前极具挑战的经营环境下，仅有租赁表现极具韧性的项目才能够实现进阶目标。由于整体租金水平的下滑，部分项目甚至即使达成百分之百的出租率也不一定满足此目标。

因此，我们认为进阶目标不适合作为硬性指标纳入国企经营性不动产运营的考量。特别是部分国企存量物业还受到物业条件受限和运营成本相对高的双重影响，面临比一般存量物业更大的挑战。**我们建议国企在建设“两资”预警防范机制、提前识别物业经营性风险时，主要考量基础和拓展目标，而将进阶目标作为国企不动产运营的长期方向。**

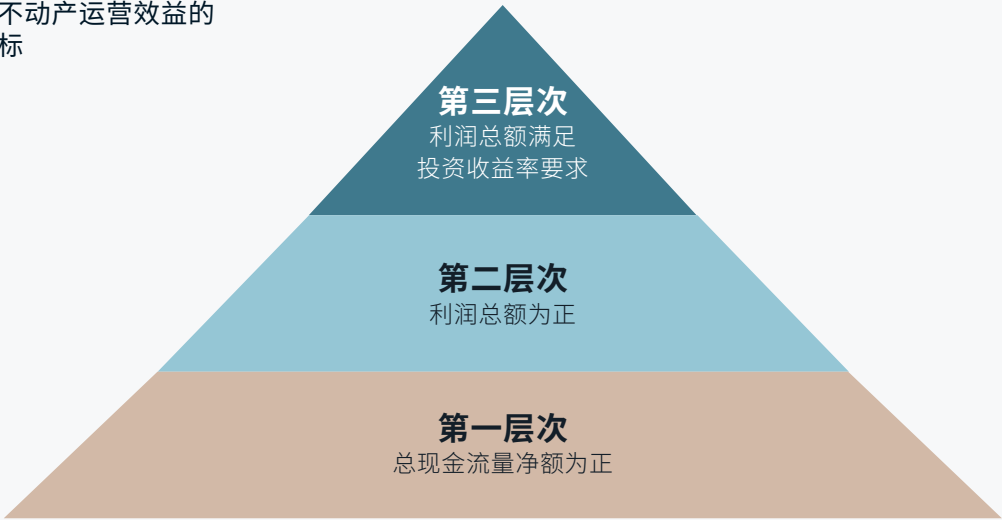
此外，以上目标设置主要适用于多数非上市公司，而部分上市公司不动产策略的主要目标是提高项目的公允价值，暂不在本书的讨论范围内。

¹ 总现金流量净额=经营活动产生的现金流量净额+投资活动产生的现金流量净额+筹资活动产生的现金流量净额

² 利润总额=主营业务收入-主营业务成本-主营业务税金及附加+其他业务利润-营业费用-管理费用-财务费用+投资收益+补贴收入+营业外收入-营业外支出

³ 投资收益率=净营业收入/项目总投资

图3.1
衡量经营性不动产运营效益的
三个层次目标



资料来源：仲量联行

二、不动产运营视角的风险信号

除了上文从财务指标来衡量经营性不动产项目运营效益的三个层次目标外，经营性不动产的运营还需要着重关注以下两大经营表现指标：出租率与租金。正如前文所述，影响不动产运营效率的因素纷繁复杂，其中出租率与租金最能体现项目的综合运营能力，并敏锐反映潜在运营风险。

① 出租率⁴持续同比下滑

导致出租率下滑的原因有很多，包括市场整体需求走弱、物业竞争力下降、进入集中换租期等。出租率下滑本身亦分成短期出租率下滑和长期出租率走低、空置去化周期逐步拉长等不同的状态。物业运营方需深入分析，分析出租率下滑背后的主要原因，再采取合适的措施应对，最终起到提高出租率、增加收入的效果。

② 平均有效租金⁵持续同比下降

平均有效租金的下降的原因分为外部因素和内部因素。内部原因可能由于项目竞争力、非市场化物业定价、招商策略单一、物业软硬件质量下降等因素导致。除了影响当下收益，平均有效租金作为未来收益的参考指标，也会显著影响以收益法计算的物业公允价值。

⁴ 出租率=已租赁面积/可租赁面积

⁵ 平均有效租金=总租金（不含管理费、不含增值税）/已租赁面积×（12-年均免租月数）/12

第三节

“两资”预警防范机制的具体运作模式

结合上文所述的运营效益评判依据，我们构建了一个简单直观的“两资”预警防范机制，即通过分析经营性不动产关键指标，识别潜在“两资”。

一、“两资”预警防范机制的适用范围

由于经营性不动产的复杂性，“两资”预警防范机制并非适用于所有物业，其适用范围具有三个特点。

第一，该机制仅适用于在运营的稳定期物业，而非处于启动期或爬坡期的物业。一般而言，经营性不动产正式投入运营后可以分为三个阶段，即启动期、爬坡期与稳定期。启动期即试营业或开业初期，经营方向以形成市场口碑、快速推进主力租户进驻为主，并给予较大力度的租金优惠。爬坡期即项目初步积累一定运营经验后的成长阶段，随着市场反馈逐步调整运营方向和策略，从而实现稳定的收益、迈入项目稳定期。

第二，该机制仅适用于可以获得独立的基础项目指标的物业，其中包括受独立的项目公司管理的单一物业，或可以通过账务分割获得单个项目的主要财务指标信息。

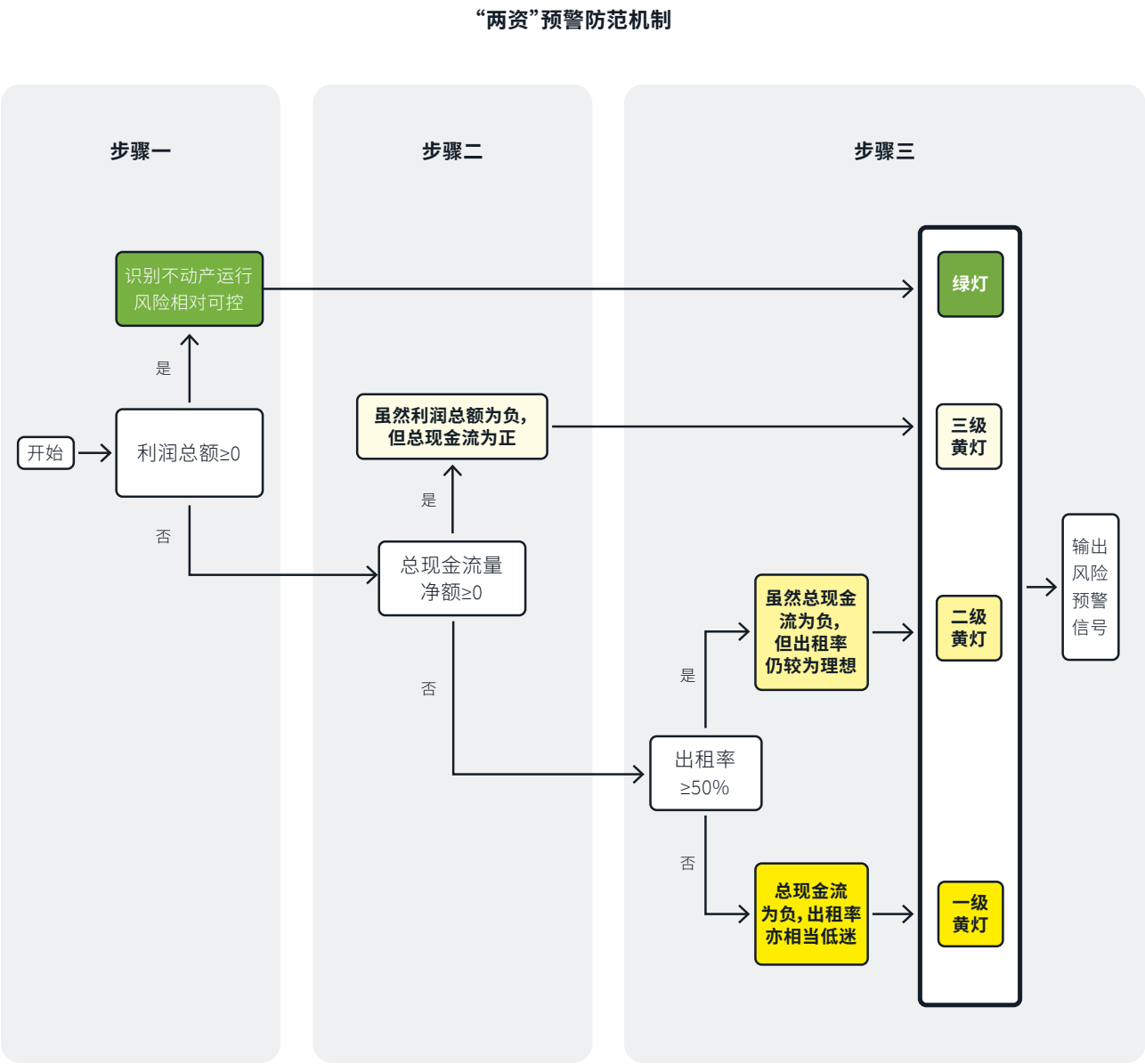
第三，该机制适用于涵盖办公楼、商场、酒店、公寓等在内的多种物业业态。

二、利用机制识别潜在“两资”

针对国企实现资产保值增值的最终目标，“两资”预警防范机制着重于识别潜在“两资”，即经营表现亮起“黄灯”的经营性不动产。结合上述不同维度的财务和经营表现指标，“两资”预警防范机制主要根据以下三个关键指标进行风险识别和预警：利润总额、总现金流量净额和出租率。当项目利润总额为负时，机制识别其为黄灯项目，并根据后两个指标进一步将其分类为一级、二级和三级黄灯项目。其中，一级为最高级别风险预警，潜在风险程度高，三级为最低级别风险预警。二级和三级黄灯项目更有潜质经过合适的处理扭转颓势，实现资产保值增值。



图3.2
“两资”预警防范机制之风险识别流程



资料来源：仲量联行

注：预警机制的分析对象是单个物业的财务与经营指标，当多个物业的财务与经营数据混合呈报时，则需根据单个物业进行独立、客观的拆分。第三阶段中出租率标准取值的50%是部分城市、部分市场的经验值，可根据具体物业所在市场和行业的实际情况进行合理调整。

第四节

诊断评估,充分认知黄灯项目

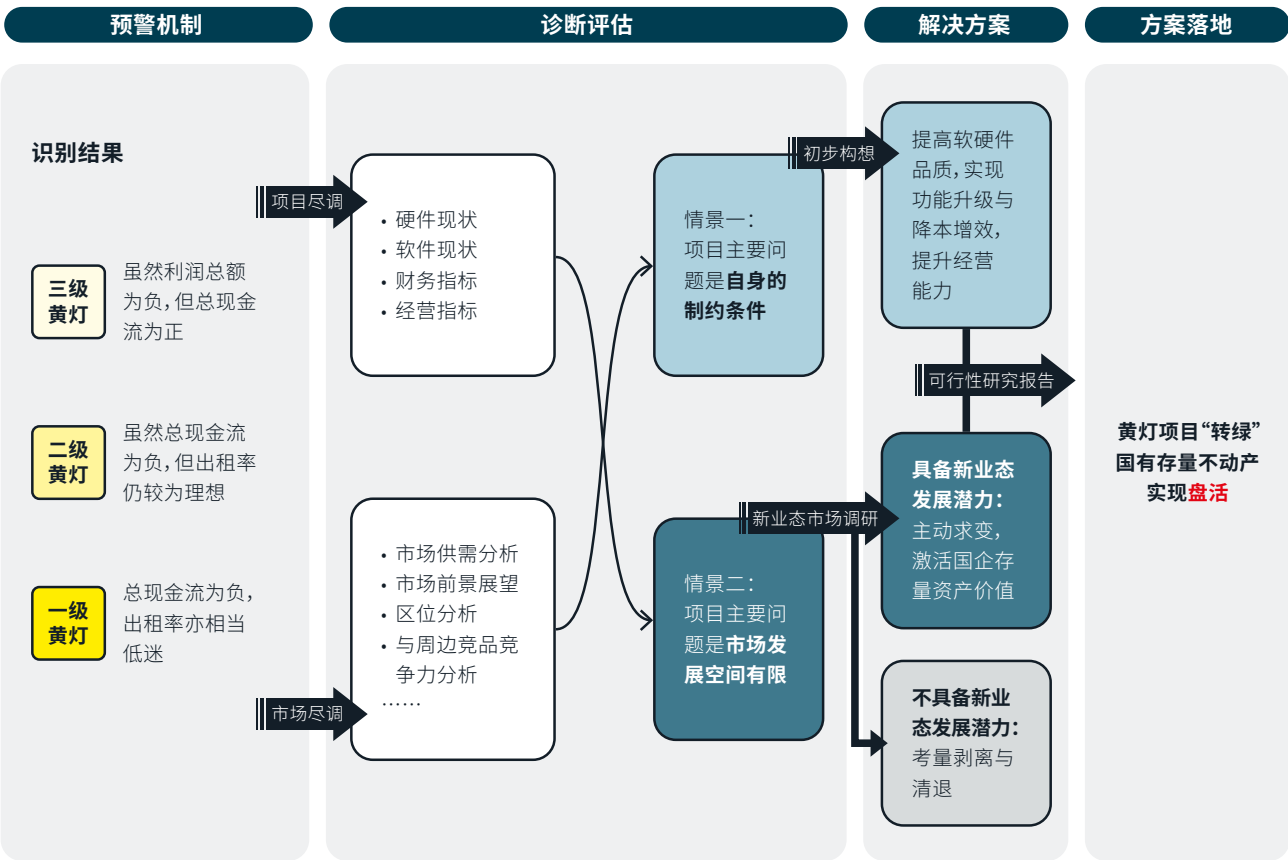
通过“两资”预警防范机制,国企得以大致掌握潜在的“两资”问题。下一步,国企需要对识别出的黄灯项目进行诊断评估,掌握物业经营的具体症结,从而判断黄灯项目是否具备“转绿”的潜在机会,即是否具有价值提升空间。因此,对项目进行诊断评估,包括进行项目尽调和市场尽调,显得尤为重要。

相较于“两资”预警防范机制仅采用关键财务与经营指标判断识别,本文建议的项目尽调和市场尽调利用更加多维和灵活的分析方式,从而综合分析黄灯项目的主要问题,

即是否主要由自身的制约条件影响经营表现,亦或主要受到市场发展空间有限的影响。在此基础上,国企得以直观地认识到黄灯项目的具体问题和提升空间,从而为下一步物业提升方案的制定打下基础。

另外,物业提升方案还涉及严谨的决策流程,包括改造成本、投资回报、未来收入等财务测算、综合成本和敏感性分析,本文并没有在这方面展开讨论,具体项目实操需依靠专业的可行性研究报告作为决策依据。

图3.3
不动产盘活提升标准流程



资料来源:仲量联行

一、项目尽调

项目尽调主要详细分析了物业的运营现状，包括产品特征、经营表现等，并以此判断其经济效益现状。项目尽调主要的内容包括硬件现状、软件现状、财务指标、经营指标，其中部分可参考研究内容如下，具体细则需要根据实务性和落地性原则，针对项目进行一定的调整。

① 硬件现状

评估物业硬件设施设备的状态、能耗和可持续性，分析硬件是否需要翻修以维持使用效能，从建筑结构和消防要求等维度研究改造成其他产品业态的可行性等。

② 软件现状

评估运营管理和物业管理的现状和优化空间，具体包括经营目标设置和人员配置是否合理，管理系统是否科学，企业服务、人员培训是否完善等。

③ 财务指标

除了“两资”预警防范机制的基础指标之外，需整理项目的资产负债表、利润表和现金流量表，提取多维的财务指标，由专业人员进行客观分析。

④ 经营指标

除了出租率和租金两大基础经营指标外，还应考虑换租率、租户结构、合同条款、租金涨幅、营销渠道管理等一系列影响短期和长期不动产经营指标的关键因素。

二、市场尽调

市场尽调即针对市场供需动态，研究特定片区的特定商业模式发展现状与前景。在进行市场尽调时，应保持开放思维，积极探索多元化的产品发展可能，例如业态调改、物业综合性利用等，以最大化地发掘资产价值。高质量的市场尽调有助于国企发现潜在增长点，充分挖掘资产价值。

市场尽调针对不同的城市、区域、产品，具备较高的灵活性，因此其涵盖类目不一而足。一般来说，可以通过判断各业态功能是否符合上位规划、中长期需求趋势研判、是否具有收益提升潜力，从而判断物业现有的硬件基础能否支

撑其通过功能规划、业态、招商决策等方面的调整，实现经营收益的增长。市场尽调常见的内容包括市场供需分析、市场前景展望、区位分析、竞品分析等。

① 市场供需分析

分析经济层面和政策层面等宏观因素，需求特征、产业发展及土地招拍挂、同类项目竣工情况等供应变化对该业态市场供需关系的影响。

② 市场前景展望

分析市场发展历程与发展现状，叠加行业政策背景研讨，评价市场竞争格局，作出行业发展前景及趋势预测。

③ 区位分析

分析项目在城市与区域规划、人口统计分析、通达性分析，以及项目所在区位发展特定业态相对于其他区位的竞争优势和不足。

④ 项目周边竞品分析

识别竞品项目，分析产品特征、租金、出租率、招商策略、未来供应等。

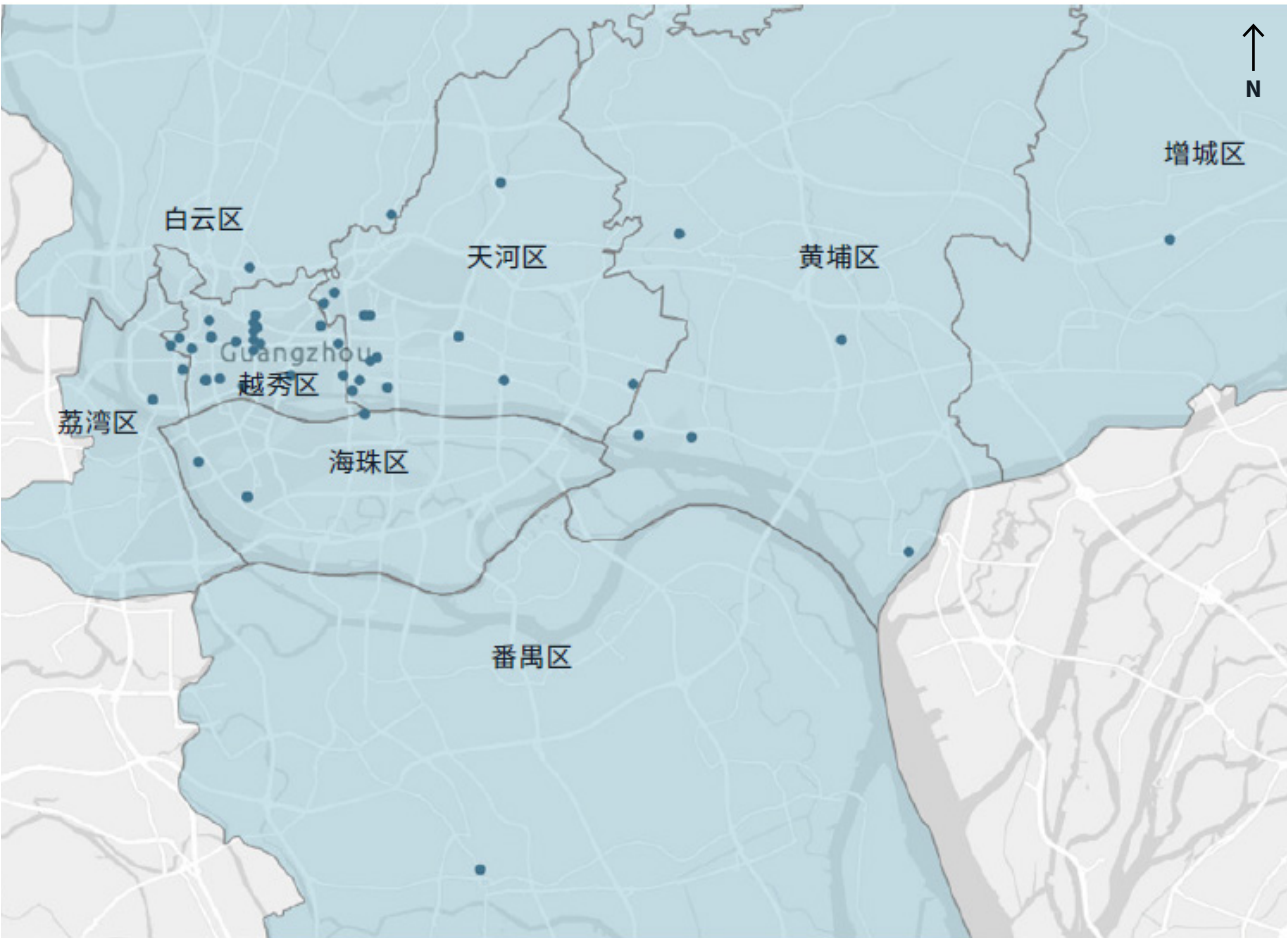
三、老旧办公物业价值提升模拟案例

以下，我们以一个模拟案例简要展示如何综合分析项目尽调和市场尽调结果，从而初步得出黄灯项目潜在价值的提升方向。

据广州市属非房地产国企及其控股子公司公开披露信息所示，其管理的办公楼项目六成以上分布在以越秀区和荔湾区为代表的老城区。随着广州的商业中心逐渐转移至珠江新城，老城区的办公物业租赁情况面临挑战。如何盘活利用这些物业成为了值得思考的问题。



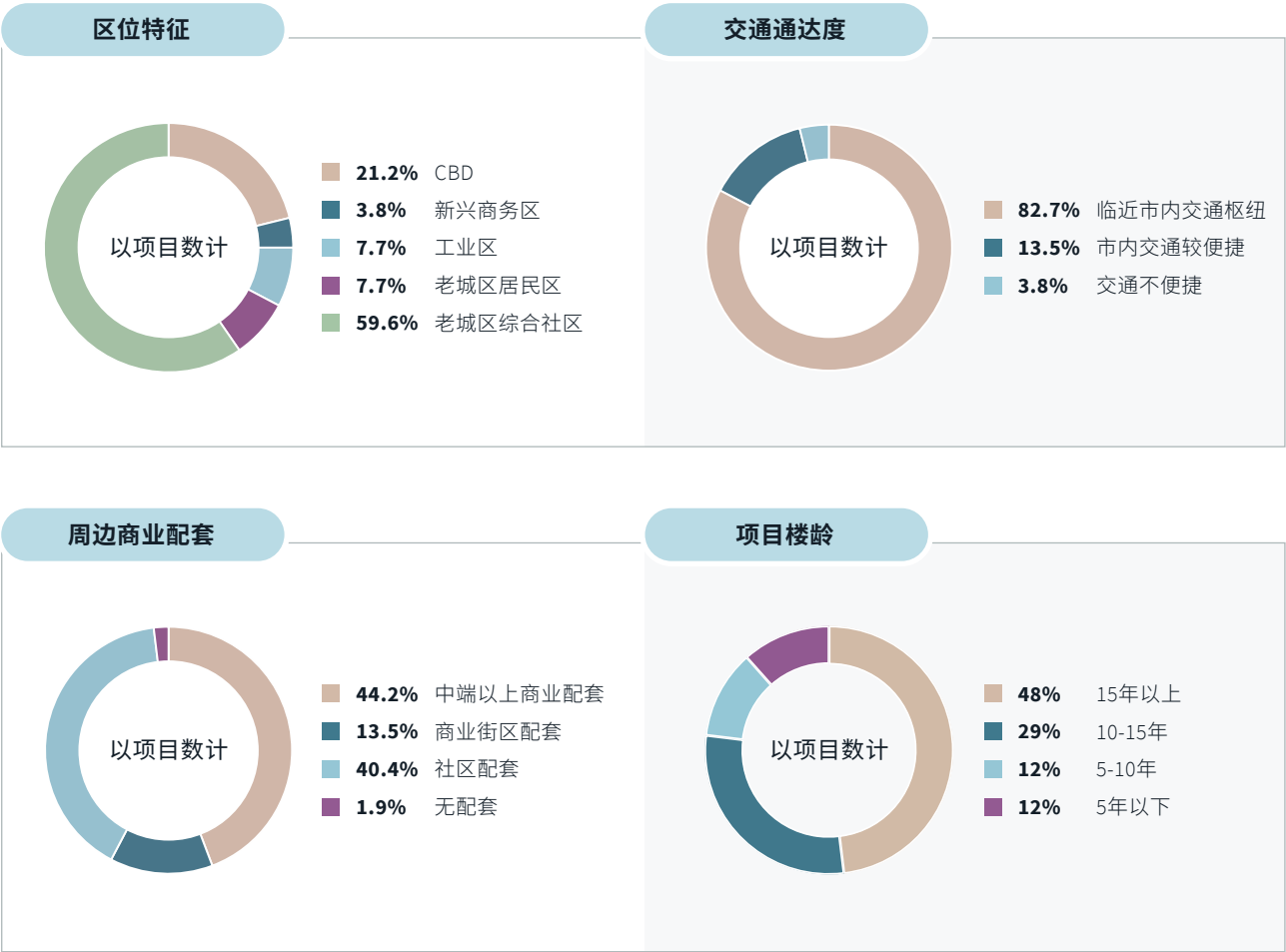
图3.4
广州市属国企存量办公楼项目地理分布



● 办公楼项目 ■ 广州行政区 — 广州行政区分界线

资料来源:仲量联行

图3.5
广州市属国企存量办公楼项目情况



资料来源:仲量联行

假设物业A为上述办公楼物业中的一个项目,且目前其经营表现较不尽如人意,空置率高企、招租困难,被预警机制识别为黄灯项目。

物业A的项目尽调报告结果显示,该物业存在建筑老化、远离核心商务区、物业管理服务落后等极不利于办公楼招租的因素。

物业A的市场尽调报告结果显示,当下办公楼市场竞争激烈,存在供过于求的困境,尤其物业A所处区位并非核心商务区,市场前景不佳。

因此,我们得出结论,由于物业A同时受到自身的制约条件以及市场发展空间有限影响,因此需要进行新业态市场调研,分析物业A是否具备改造的可能性,通过引入其它更具竞争力的业态,提升经营表现。

其中,物业A作为养老公寓业态的市场尽调报告显示,由于其位于土地资源稀缺的城市中心区域,临近交通枢纽,交通便捷,周边商业配套完善,且周边老龄人口聚集,因此具备了改造为养老公寓的潜力。而养老公寓市场竞争压力相对较低,对于物业A而言,改造为养老公寓具备一定的发展空间。

在此基础上,物业A还需要针对养老公寓进行可行性研究分析,以详尽地阐述项目改造提升的方向、有利因素、潜在风险、资金投入、实施方案和收益预测等具体方面,以推动升级方案落地。

第四章

探风向:把握不动产升级方向的政策东风与市场契机

通过建立“两资”预警防范机制,深化项目研究和市场研究,国企能够对不动产当前的价值和未来提升方向具有基本认识。在此基础上,国企需要结合对政策倾向和市场趋势的理解,把握不动产升级方向,最终制定提升方案与推动方案落地,从而切实改善不动产的市场表现和盈利能力,强化不动产管理。

第一节

政策利好赋能国企存量不动产盘活

一、不动产端政策

近年来,政府出台一系列政策,引导存量不动产进行老旧改造、设备更新,支持多渠道融资盘活闲置资产,为国企不动产升级改造提供了良好的政策环境。政府政策主要包括:

第一,开发不动产新业态新功能。盘活保障性租赁住房、产业园区、仓储物流、老旧厂房、闲置土地等不动产,开发卫生健康、体育健身、保障性租赁住房等新功能。鼓励建设连锁化、标准化的居家社区养老服务网络,支持建设托育综合服务中心和公办托育服务网络。

第二,综合运用多种盘活方式。综合运用REITs、PPP合作、改扩建等盘活方式。通过提供税收优惠和鼓励社会资本

参与等措施推动REITs的发展。通过政府和社会资本合作(PPP)模式,推动基础设施和公共服务项目建设,提升公共服务的质量和效率。通过政策支持和资金投入,对老旧小区进行改扩建,提高居住质量和环境。

第三,提供融资便利和金融支持。引导金融机构发放保障性住房贷款。支持地方国有企业以合理价格收购已建成未出售商品房用作保障房。支持具备房地产专业投资和管理能力的自持物业型住房租赁企业,拓宽住房租赁市场多元化投融资渠道。

二、消费端政策

不动产是经济活动的重要载体，不动产升级改造有利于更好匹配和适应各类消费市场需求。近年来政府也出台了一系列支持消费的政策，旨在激发市场活力，扩大消费市场体量。

第一，打造消费品牌促进消费。鼓励各地分级分类打造消费品牌，举办各类消费节等促进活动，完善消费环境，激发消费者热情。

第二，培育壮大新型消费场景。推动国货“潮品”消费，提倡全民健身运动，倡导健康生活方式，建设育幼服务体系，促进银发经济发展，培育国货消费、体育消费、健康消费、育幼消费、银发消费等新型消费场景。

第三，提供财政补贴和信贷支持。安排国债资金支持地方提升消费品以旧换新能力，对个人消费者给予以旧换新补贴，鼓励金融机构提升消费信贷便利。

不动产端的引导政策和消费端的促进政策相互促进，继续推动消费和不动产市场的繁荣发展，也为国企不动产的发展指明了方向。目前，不动产端的政策主要集中于具有民生属性的保障房和小区改造、基础设施盘活等方面，同时也开始探索建设医疗康养、养老托幼等新物业形态，以适应消费市场的新形势。

未来，政府可加强对兼具民生属性的商业地产的引导和支持，在功能规划、土地资源、物业改造、金融支持等方面出台更多针对性政策，进一步推动消费和不动产市场的融合健康发展。这不仅有助于提升居民的生活质量，也将为经济的可持续发展提供有力保障。

图4.1
政府出台关于不动产和消费的部分政策

不动产端			
发布主体	发布时间	政策	主要内容
中国人民银行	2024年9月	《关于优化保障性住房再贷款有关要求的通知》	引导金融机构发放保障性住房贷款，支持地方国企以合理价格收购已建成未出售商品房用作保障房
国家发展改革委	2024年7月	《关于全面推动基础设施领域不动产投资信托基金（REITs）项目常态化发行的通知》	推动基础设施REITs常态化发行
住房城乡建设部	2024年3月	《关于印发推进建筑和市政基础设施设备更新工作实施方案的通知》	引导住宅更新老旧电梯、供水设施、污水处理设施设备、供热设施设备，建筑节能改造
国家发展改革委、民政部、国家卫生健康委	2024年3月	《“十四五”积极应对人口老龄化工程和托育建设实施方案》	建设连锁化、标准化的居家社区养老服务网络，支持建设托育综合服务中心和公办托育服务网络
中国人民银行、国家金融监督管理总局	2024年1月	《关于金融支持住房租赁市场发展的意见》	支持具备房地产专业投资和管理能力的自持物业型住房租赁企业，拓宽住房租赁市场多元化投融资渠道
中国人民银行、国家金融监督管理总局	2022年11月	《关于做好当前金融支持房地产市场平稳健康发展工作的通知》	支持房地产开发贷款、信托贷款存量融资合理展期
国务院	2022年5月	《关于进一步盘活存量资产扩大有效投资的意见》	盘活保障性租赁住房、产业园区、仓储物流、老旧厂房、闲置土地，综合运用REITs、PPP合作、改扩建等方式，开发卫生健康、养老托育、体育健身、保障性租赁住房等新功能
国务院	2020年7月	《关于全面推进城镇老旧小区改造工作的指导意见》	支持引导老旧小区改造
中国证监会、国家发展改革委	2020年4月	《关于推进基础设施领域不动产投资信托基金（REITs）试点相关工作的通知》	聚焦重点区域和重点行业，推进基础设施REITs发行

资料来源：仲量联行根据公开信息整理

消费端			
发布主体	发布时间	政策	主要内容
工业和信息化部	2024年9月	《关于分级打造中国消费名品方阵的通知》	打造和传播消费名品
国家金融监督管理总局	2024年9月	《关于促进非银行金融机构支持大规模设备更新和消费品以旧换新行动的通知》	鼓励金融机构提升消费信贷便利,支持消费品以旧换新
国务院	2024年8月	《关于促进服务消费高质量发展的意见》	促进养老托育类、文化娱乐类消费、体育消费、健康消费。创新服务消费场景,加强服务消费品牌培育
国家发展改革委、财政部	2024年7月	《关于加力支持大规模设备更新和消费品以旧换新的若干措施》	安排超长期特别国债资金,用于支持地方自主提升消费品以旧换新能力。对个人消费者给予以旧换新补贴
国家发展改革委等5部门	2024年6月	《关于打造消费新场景培育消费新增长点的措施》	培育国货“潮品”消费,推动健康消费发展,拓展银发消费新场景,积极发展育幼消费
商务部	2024年4月	《数字商务三年行动计划(2024-2026年)》	培育壮大新型消费,鼓励发展健康消费,开展家居焕新、国潮焕新等主题促销,围绕医疗康养等打造消费新场景
商务部等14部门	2024年3月	《推动消费品以旧换新行动方案》	促进汽车、家电、家装厨卫等消费品以旧换新
国家发展改革委	2023年8月	《关于恢复和扩大消费的措施》	提升家装家居和电子产品消费,促进文体体育会展消费,提升健康服务消费
国务院	2022年4月	《关于进一步释放消费潜力促进消费持续恢复的意见》	加力促进健康养老托育等服务消费,持续拓展文化和旅游消费

资料来源:仲量联行根据公开信息整理

第二节

抢抓消费市场转型带来的新机遇

一、消费需求多元化激活新型商业市场需求

中国人口结构和特点随着社会发展而发生深刻改变，相应的，消费市场也正经历转型，“一老一小”群体、流动人口的消费场景逐渐拓展，消费者理念也日趋多元化，为商业市场提供了新的增量需求和发展方向。

① 人口特征新变化

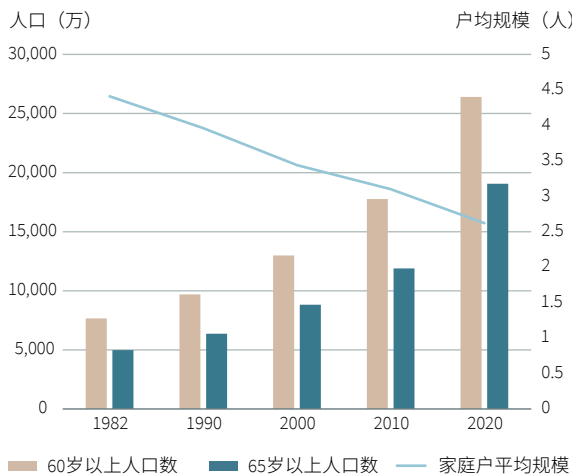
随着社会经济发展和医疗卫生条件进步，中国人口年龄结构与家庭结构正迎来前所未有的结构性转变。

第一，老龄化与少子化。2023年末，中国60岁及以上老年人口达3亿，占总人口的21%。预计到2035年左右，60岁及以上老年人口将突破4亿，总人口占比将超过30%，中国进入重度老龄化阶段。同时，2020年总和生育率为1.3，低于国际公认的1.5警戒线，人口结构正朝着倒金字塔形状转变。

第二，家庭结构小型化。伴随着代际价值观的差异化，中国家庭户均规模逐渐减小，核心家庭逐渐成为主流家庭类型，单人户家庭比例不断增加。2010年，家庭户均规模为3.1人，至2020年便已缩小至2.6人。

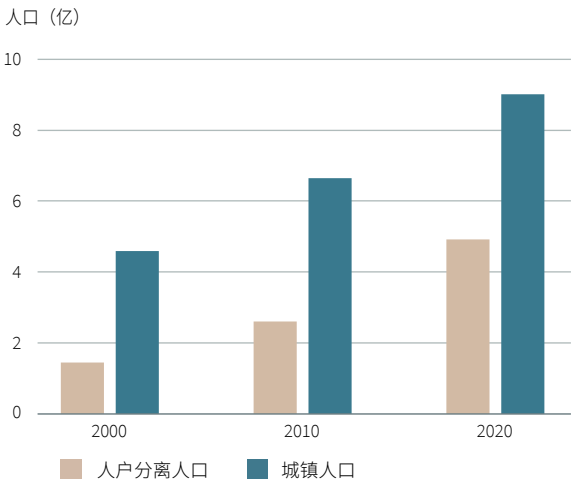
第三，流动人口规模巨大。中国经济社会的快速发展和城市化的推进，推动大量人口流入中大型城市，极大改变了人口的地理分布格局，为城市消费市场带来新动能。根据全国人口普查数据，2000年人户分离人口⁶为1.44亿人，2010年上升至2.61亿人，2020年更是上升至4.93亿人，年均增加1,700万人户分离人口。与此同时，城镇地区获益于人口流入，城镇人口持续增加，2000年至2020年共增加4.43亿人，扩充了城市繁荣经贸的人口基础。

图4.2
中国老年人口和家庭户均规模情况



资料来源：中国人口普查年鉴，国家老龄事业发展公报

图4.3
中国人户分离人口和城镇人口情况



资料来源：全国人口普查数据

⁶ 人户分离人口是指居住地与户口登记地所在的乡镇街道不一致且离开户口登记地半年以上的人口。

② 消费需求多元化

受人口基本面和经济环境的影响，中国整体消费市场呈现多元化的变化趋势。随着中国人口老龄化以及全面三孩政策施行，“一老一小”两个群体的消费需求日益增长。老年人群体在健康医疗、养老服务、休闲文旅等方面带来增量消费需求；幼儿和儿童群体在托育服务、教育辅导、儿童娱乐等方面激活消费需求。中大型城市大量的流动人口则对住房租赁质量、模式提出了更高的服务要求。

在收入预期变化和消费观念转变的作用，消费的务实性普遍增强，消费者追求性价比消费，更加注重衣食住行游购娱的效用。另一方面，消费者对消费品质和体验的要求逐渐提升，对情绪消费、健康消费、国潮消费等新型消费场景的关注度和消费热情不断提升，消费市场表现出多元化的需求特征。

图4.4
国内消费市场日趋多元化



资料来源:全国老龄工作委员会办公室,国家统计局,中国国际经济交流中心,世界银行,麦肯锡,仲量联行

二、商业物业需求呈现新热点

受到新型消费趋势的影响，一线及二线头部城市的商业物业的经营业态也对应呈现出结构性新热点。在良好的经营表现支持下，相关新业态的市场规模不断攀升。

① 长租公寓

近年来，长租公寓成为住房租赁市场的新趋势。一线、二线城市由于聚集了大量流动人口和青年人口，叠加初婚初育年龄延后、家庭小型化等趋势，住房租赁需求因而持续扩大。目前，房价收入比较高，更凸显出住房租赁的性价比。根据仲量联行统计，北京、上海、广州和深圳四个一线城市的长租公寓平均出租率均达到较高水平，尤其是广深两地在高比例租住人口的支持下，2024年上半年平均出租率分别高达98%和96%，充分显示出长租公寓需求旺盛。这也与长租公寓品牌披露信息一致，泊寓、龙湖冠寓、金地商置、窝趣公寓、相寓等品牌披露2023年已开业房源整体出租率均在95%以上，华润有巢、中海整体出租率也非常接近95%。

② 有限服务型酒店

有限服务型酒店指以住宿为核心业务，只提供B&B（住宿+早餐）服务，其他业务有限衍生的酒店，为旅游提供较高的性价比。由于有限服务型酒店不提供泳池、宴会厅等设施和服务，因此项目的投资回报率较高，回报周期短，更具投资价值。近年来，有限服务型酒店发展迅猛。多数品牌倾向于在一线、二线城市核心商圈以及经济发达的三线城市进行布局。

乘着疫情后商务活动重启与旅游市场火爆的东风，有限服务型酒店快速扩张。以具备一定消费能力和对住宿体验有较高要求的商务及休闲旅客为主要目标群体，提供品质化的设施、居住环境与服务各个档次的有限服务型酒店市场规模不断扩大，投资者热度高涨。以锦江集团、华住集团、首旅酒店和亚朵酒店四家酒店行业代表性企业为例，2023年度该四家酒店集团的有限服务型业务增长迅猛，旗下中高端市场客房数量同比增速均在两位数以上。

图4.5
四家国内代表性酒店企业快速扩张

2022年中高端产品 客房数合计	2023年中高端产 品客房数合计	同比增长率
1,330,361	1,539,080	15.7%

注：四家国内代表性酒店企业指锦江集团、华住集团、首旅酒店和亚朵集团。

资料来源：各企业2023年年报

③ 消费医疗

消费医疗涵盖眼科、口腔科、医疗美容、健康体检等兼具消费和医疗性质的服务板块。随着消费者对自身健康与外表的关注度提升，消费医疗市场在过去十年内快速增长，消费医疗类机构在重点城市已基本完成布局，并通过市场下沉进一步拓展业务增长空间。

以健康检查市场为例，健康检查板块目前主要由医院和其他专业医疗部门主导，随着商业化医疗体系的进一步发展，体检中心及专业公共卫生机构将拥有更加广阔的发展前景。

图4.6
中国非公办专科医疗卫生机构发展迅速

	2021年 总量	10年复合年 均增长率	2021年 收入数据 (单位:亿元)	10年复合年 均增长率
口腔医院	891	19.3%	386.51	20.53%
美容医院	524	19.3%	201.66	33.71%
眼科医院	1,150	17.5%	431.77	23.37%
康复医院	692	13.5%	230.46	22.87%

资料来源：中国卫生健康统计年鉴

除了上述业态以外，月子中心、活力老人养老公寓等高附加值服务业在一线及二线头部城市也呈现较大的发展空间。随着人口结构的进一步演化与消费者理念不断更新，其市场渗透率有望逐步提升，成长为新的市场亮点。

第三节

机遇与挑战并存， 盘活国企存量不动产 大有可为

中国人口结构特点和经济发展环境持续演进，带来了多元化的消费需求，创造出更多消费新热点。相对应的，消费市场各类不动产业态带来全新需求。在政策端，政府也陆续出台多项政策对消费市场和不动产发展加以引导和支持。新型消费市场和不动产将融合更加紧密，国企应抓住这一潮流和机遇，盘活存量物业，匹配消费需求，提升物业价值，以实现不动产活化和保值增值。



第五章

建路径:制定国企不动产 盘活实施方案

政策东风和市场契机,为“两资”预警防范机制中被识别为黄灯的国企存量不动产升级赋予了想象空间与可能性。然而,如何调整商业布局和定位来增加商业活力及营收效果,如何针对现存的不足进行针对性的优化和提升,仍然需要进一步的可行性研究。在解决方案形成阶段,我们认为国企不动产升级路径,大致有两个主要的方向:

一、在原项目经营业态不变基础上提高软硬件品质,实现功能升级与降本增效。主要适用于已形成良好口碑、有一定品牌优势、产品功能与市场需求较匹配的不动产。

二、调整产品业态,迎合市场新需求。这主要适用于该项目的产品定位与整体市场供求趋势及项目周边的需求偏离,难以仅通过升级项目硬件改善经营情况,且具备一定改造条件的不动产。



第一节

提高软硬件品质， 实现功能升级与降本增效

我们认为，功能升级与降本增效是国企存量物业在原物业业态精耕细作和最终实现资产升级之间的关键阶段目标。

一、功能升级

功能升级包括硬件和软件层面的功能升级。对于不同物业业态，功能升级的方向有共通点，也有个性化的差异，国企物业业主需根据自身项目资质和特点、市场竞品的产品水

平和亮点、市场客户的痛点和变化趋势等，决定物业的具体升级方向。图5.1以办公楼产品为例，展现了物业软硬件功能的升级路径。

图5.1
办公楼产品软硬件功能升级参考

	区位及配套	硬件设施	职场配置	多维服务
硬性需求	- 靠近行政单位机关 - 具备政策优势 - 交通便利	- 高效的电梯配置 - 高质量的空调及新风系统 - 网络通讯安防级别高	- 合规的办公室面积划分 - 充足且高质量的会议室设置 - 涉密机房及档案柜 - 专门的党建展示区域 - 良好的采光照明 - 体现庄重、朴素、实用和节约资源原则的装修陈设	- 职工食堂 - 专业的安保团队 - 良好的安全运营管理 - 充足的停车位
功能升级	- 多样的员工居住配套 - 产业集聚、人才聚集	- 怡人的绿化景观 - 洗手间厕格配比高 - 以传感器为代表的物联网空间利用效率检测设备 - 智能化的能源、空气质量管理系统	- 优化的空间功能设计 - 办公资产数字化管理平台 - 专业的办公空间使用效率评估	- 醒目的企业标识或冠名权 - 运动场所配套

资料来源：仲量联行

二、降本增效

国企通过对存量物业精耕细作，实现不动产管理降本增效的主要方式有两类：

一是“修炼内功”。国企不动产管理系统可以通过制定合理的战略和目标、引入先进的管理方法和技术、优化组织结构和流程、强化人才管理、保持敏锐的市场洞察力等具体方式，提高自身的管理能力，实现降本增效。

二是“借助外力”。自身能力的建设需要时间和经验，国企也可以通过借助市场专业化团队的经验和服 务，精准优化成本、提升管理合规性，并降低物业运营的相关风险，从而最终实现降本增效。

图5.2
不动产服务采购的优势



资料来源：仲量联行

第二节

主动求变，激活国企存量不动产价值

对于部分国企存量物业黄灯项目，其功能定位可能因为片区发展和人口变迁与市场相悖，在原有物业业态已无法继续显著优化。在这种情况下，国企需要通过科学的、详尽的可行性研究，判断合适的改造提升方向，以适配新的市场需求，实现物业价值再发现。

一、新型消费业态的选址特征

本书第四章中分析指出，一线及二线头部城市的消费业态出现了结构性新热点，其中包含长租公寓、有限服务型酒店、消费医疗等。普遍而言，这些消费业态具有较强的区位要求，人口密集、毗邻公共设施、交通便利的城市区域是其最重要的市场。此外，新型需求对于不同规模的物业载体适应性普遍较好，但在消防、空间改造的灵活性等方面有一定的要求。

以广州市属国企为例（详见第二章第一节），国企管理的经营性物业较多位于城市人口聚集的老城区，轨道交通通达度高，且部分物业在建筑规模、消防、设施设备等硬件方面具备改造的基础条件，因此适配新型消费需求业态的选址要求。



图5.3
部分新型消费业态的选址特征

长租公寓		有限服务型酒店		消费医疗 ⁷ 、 月子中心	广州国企存量 物业样本
软件 条件	区位选择	白领公寓靠近商务区, 蓝 领公寓临近产业园	靠近商务区或旅游景区	居民区等人口聚集区域	六成以上项目位于城市 人口聚集的老城区
	交通配套	临近轨道交通站点	靠近交通枢纽, 交通便 利性高	便捷公共交通	轨道交通通达度高, 七成 以上临近市内交通枢纽
	商业配套	丰富生活配套选择	靠近商业中心、购物中 心、餐饮场所、娱乐设施 等, 医疗机构、教育机构 等公共服务设施也是重 要的考虑因素	靠近其它医疗设施或 医院	多数项目有丰富商业或 生活配套
	邻避设施 ⁸	与居民住房一致	与居民住房一致	避开污染工业区	多数位于居民区和商业 区, 远离工业区和污染源
硬件 条件	总规模	一般不小于2,000平方米	一般80-100间	根据需求制定	较多项目体积超过1万平 方米, 具备改造价值
	房间面积	使用面积一般不小于 15平方米	基础房型不小于 20平方米	根据需求制定	多数办公楼项目进深符 合改造条件, 其他物业 类型看平面布局及其 他条件
	消防	与居民住房一致	参照旅馆建筑防火要求	参考卫健委及消防规范	消防合规化改造便利
	设施设备	适合的电梯配比, 水电 (燃气) 等基础生活能源	适合的电梯配比, 供应水电燃气	供应水电, 满足水电气 管道及其检修空间和其它 医疗设施布置的层高	供应水电, 多数办公楼项 目具备电梯、管道等设 施的加装空间
	其他	最好具备适宜改为大堂、 公区的空间	最好具备适宜改为大堂、 公区的空间, 需要配备一 定规模的停车场	符合无障碍标准以接待 行动不便的客户, 需要配 备一定规模的停车场	办公楼或体量达一定规 模的商业项目普遍具备 大堂、公区改造空间, 部 分整栋物业配备停车场
共性: 位于人口聚集区、交通通达度高、商业配套丰富, 具备建筑、消防、设施设备改造安装条件					

注: ⁷指口腔科、眼科、美容院、体检中心, ⁸指3km范围以内可能对邻近居民带来不良影响的公共设施。

资料来源: 仲量联行根据市场信息整理

二、与新型消费业态的合作模式

新型消费业态大多通过轻资产运营输出管理和品牌的模式扩张经营，与存量物业合作是其中主要的渠道之一。物业业主一般可以通过两种方式参与轻资产运营，其一是单纯作为业主出租物业获取租金，其二是通过引进品牌方利用自持物业参与经营。

相比于仅仅出租物业，通过与品牌方合作并一定程度参与经营可以为业主带来更多的收益。在基础的租金收入以外，业主能享受经营活动产生的额外利润。在这样的模式中，业

主能更好地监控和优化自有资产的利用效率，对市场变化做出更灵活的响应，调整业务策略以适应经济和行业的变动，从而最大化投资回报。

在财务收益方面，新型消费业态的轻资产的合作模式及良好的市场经营表现，符合国企在合规要求的指导下盘活资产的经营模式。因此，可以通过改造或重建实现这些物业的再利用。

图5.4
部分新型消费业态的合作模式

	长租公寓		有限服务酒店		口腔、眼科医院、美容院、体检中心	
运营模式	业主引入运营——长期租赁	业主引入品牌方——委托运营	业主引入品牌方——委托管理	业主引入品牌方——特许经营	业主引入品牌方——长期租赁	与公立医院合作
业主角色	物业出租	利用自持物业经营	利用自持物业经营	利用自持物业经营	物业出租	利用自持物业经营
经营链条	业主将物业出租给运营方，无需运营	品牌方负责招租、日常运营和设施维护	业主只投资，品牌方负责日常运营管理	业主独立运营，品牌方提供品牌支持和标准化服务	业主将物业出租，无需运营	业主投资，公立医院派出管理团队运营
业主盈利方式	租金收益	品牌方获取基础管理费和租金提成，收入的剩余部分归业主	品牌方从营运收益提取管理费，业主获得剩余利润	经营收益（房费和其他服务费）	租金收益	按照合资合同分配经营收益
运营风险	运营方完全承担	大部分由业主承担，小部分由品牌方承担（影响管理费）	大部分由业主承担，小部分由品牌方承担（影响管理费）	业主完全承担	运营方完全承担	业主和公立医院根据合资合同约定分别承担各自份额
业主主要开支	装修改造费、招商成本	装修改造费	管理费（基础+提成）、装修改造费和运营成本	特许经营费、装修改造费和营销费等运营成本	改造费、维护费	改造费、维护费和管理费
改造融资方式	业主自有资本或物业抵押贷款	业主自有资本或物业/经营收入抵押贷款	业主自有资本或物业/经营收入抵押贷款	业主自有资本或物业/经营收入抵押贷款	业主自有资本或物业抵押贷款	业主自有资产、物业抵押贷款或政府补贴
退出方式	业主：资产出售；运营方：收益证券化	业主：资产证券化或出售	相对复杂，需根据合约具体分析	业主：转让特许经营协议或资产出售	资产出售	转让合资合同或股权
方案对比	业主不需运营，不承担风险，收益最稳定	业主引入品牌管理，承担运营风险，收益上限更高	业主引入品牌方帮助运营管理，共享收益	业主独立运营并获取绝大部分收益，对运营能力要求最高	业主不需运营，不承担风险，收益最稳定	业主借助公立医院背书，合作经营共享收益

资料来源：仲量联行根据市场信息整理

三、改造升级焕新不动产的综合价值

总体而言，鉴于国企物业资产的特性，它们具有适应新型物业市场需求的潜力。通过针对性的改造升级，并与新型业态运营商合作，不仅可以增强资产本身的市场竞争力，还能更好地满足市场的实际需求。此外，政府政策的支持、多种改造模式的选择以及技术上的可行性，为国企存量物业的转型升级提供了坚实的基础和无限的可能性。

借助创新的设计理念与改造策略，老旧物业得以重获新生，迎合新型业态的发展需求。同时，结合产权类公募REITs等金融工具的运用，可以有效提升资产退出时的收益率，从而打通资产市场中的供应、需求与金融之间的良性互动与循环。

图5.5
以新型消费需求驱动国企存量不动产改造

 新型需求 高端/活力养老、品质租住、商务出行、城市度假、新型产业	
改造模式 • 原址改造并自营 • 原址改造并引入专业运营商	退出方式 • REITs、类REITs等资产证券化方式 • 引入战略投资者 • 转化为保障性租赁住房（“纳保”） • 大宗交易
物业改造政策支持 • 国务院及相关部委和各市政府发布了一系列鼓励国企存量物业改造的一系列政策 • 政策对象包括业主、社会资本、金融机构等 • 政策工具包括金融、财政、行政审批等	优势 • 通过利用现有物业实现较少资本性支出，改造周期较短 • 总体规模大且较为集聚，易形成以点带面的规模效应 • 改造时国企可将物业抵押，参与租赁住房贷款计划或普惠养老专项再贷款等获得低息贷款
技术限制性 • 物业的建筑特征（结构、层高、平面布局等）可能无法满足所有新业态客户的硬件和设施设备需求	技术可行性 • 可根据物业特征和新需求，创新性地设计、分割、改造旧物业，在满足需求的同时增加物业特色和竞争力
风险 • 合作方的实际运营能力和前景存在不确定性 • 前期需求定位不准确，导致需要二次改造，增加额外成本 • 新业务可能需要较长的培育期 • 国企与民营运营方合作面临合规风险	收益 • 提升不动产运营效益，规避“两资”问题 • 持续经营以获得长期稳定的现金流，提高未来收入的规模和稳定性，甚至反哺主业，增加企业估值

资料来源：仲量联行

第三节

投资可行性研究

在识别黄灯项目并采取项目尽调与市场尽调初步研判其提升方向后,国企业主还需进行完整、科学的投资可行性研究,以详尽地阐述项目改造提升的方向、有利因素、潜在风险、资金投入、实施方案和收益预测等具体方面,以推动升级方案落地。一个规范的投资可行性研究包括以下模块:

1

基础信息

主要包括项目地址、占地面积、容积率、建筑面积、用地类型、土地年限、是否可售等。

2

区位分析

包括项目大区位和项目小区位,其中前者主要分析项目在城市的位臵,距离主要交通枢纽的通达时间等;后者主要分析项目的四至,周边主要的主干道、高速公路、轨道交通、公交线路等。

3

市场分析

包括城市整体市场格局、项目周边竞品等,其中要求一手和二手数据相结合,强调实地调研获取客观的信息和数据。

4

项目定位

通过分析物业条件、政策支持和客户定位等,判断拟打造的产品类型,拟引入的产业资源等。

5

设计方案

根据项目定位对物业进行产品设计,需明确物业分区和分期规划。成本管理也是本部分的重要内容,需基于设计方案预估项目发展成本合计总数及按不同业态分摊的成本单价,如与竞品项目成本差异较大则需说明原因。

6

运营方案

涵盖施工、招商、销售和整体退出(如有)的进度预期,如果物业分区和分期开发,则需分别列示清楚。其中,招商方案和节奏需重点参考市场分析里对竞品的分析。

7

经济测算

基于以上全部分析内容,转化为测算关键假设(改造单方成本、首年租金、租金涨幅、去化速度等),经过专业的投资测算表后得到核心投资指标(投资收益率、项目内部收益率等),与前期设定的投资指标相对比后进行投资决策。



第四节

案例分析

一、提高软硬件品质，实现功能升级和降本增效的案例

① 老旧商务楼宇改造升级，实现运营效益提升

内容提要：某一线城市老城区商务写字楼经内外同步改造升级，赢得了租户高度认可，并提升了项目出租率和租金的表现。

项目背景：项目为省级国企A在90年代建成的老城区地标建筑之一。大厦硬件的自然老化及过时的内外部装修使项目较难适应现代办公需求。为重建项目市场竞争力，国企A决定对项目物业进行升级改造。

升级过程：针对内外部装修，国企A参考现代写字楼设置，对大厦幕墙和大堂进行了提升改造。大堂方面，通过将首二层贯通增加了层高，拓展优化了大堂空间环境。外立面方面，使用超白中空隔热玻璃对其整体进行升级，增强了通透感和立体感。针对楼内硬件，对大厦洗手间、电梯轿厢等基础配套设施进行了全面升级。另外，通过在室外新建立体停车塔楼，项目停车难问题得到一定程度的缓解。

效果和意义：通过升级改造，本项目不仅获得了近100%的租户满意率，更实现了租金和出租率的双提升。

② 旧写字楼升级配套设施，经营表现明显改善

内容提要：某省级国企B自有老旧租赁型写字楼提质改造，切实改善了项目市场表现及抗风险能力。

项目背景：项目建于90年代末期，位处某一线城市公共交通便利、周边配套设施完善且商业资源丰富的老城区。近年来，由于楼内设施老化、装修风格陈旧等问题，项目经营表现下降。

升级过程：项目的提质改造主要涉及大堂、楼内基础配套设施、公共区域装修及管道设置等。具体措施包括对大堂和公区走廊进行了翻新，改善了部分区域的层高，和对洗手间和电梯系统进行了全面升级等。

效果和意义：改造升级后，租户满意率提升，并带动了大厦的招商租赁。据统计，项目经改造后出租率接近满租，租金水平即使在疫情期间也实现了增长，项目抗风险能力良好。

③ 国企办公楼引入专业物管服务，运营效益全方位提升

内容提要：由某市属国企C持有的一处建成时间超十五年的写字楼借助专业的物业管理团队实现国有资产保值增值。

项目背景：项目坐落于某一线城市商务核心区，早年由国企C投资建成。为持续保持高端项目定位，国企C在2010年正式引入某专业第三方机构作为物业顾问，持续为其提供管理服务。

升级过程：第三方专业机构将一套差异化高标准物业管理理念与标准引入该项目，并采用了一系列智能化管理工具和平台。租户体验及客户关系管理方面，进一步理解楼内租户的爱好和需求，并组织了各项社团活动，打造多样化的社群氛围。一系列管理服务提升得到了国企C的充分认可。

效果和意义：通过引入高质量物业管理服务，项目实现了全方位运营成果及效益的提升，其中包括但不限于租户粘性增强、专业领域认证、维修成本可控、出租率及租金表现领跑区域市场等。

二、主动求变以适应市场新需求的案例

① 老旧厂区改造成多业态综合园区，租金大幅上涨

内容概要：国企D在成功改造盘活老旧厂区的同时保留了一定的建筑历史风貌，不仅吸引了多种业态进驻，还实现了可观的租金收益增长。

项目背景：该老旧厂区位于某一线城市老城区，自建国后初期开始主要用于生产手电筒等生活消费品。直到90年代末期，该厂区物业改作仓库出租。由于物业使用年限长，建筑内部存在结构和设施自然老化等问题，影响租户使用体验运营状况欠佳。

升级过程：国企D于近年接管厂区物业，经过细化研究和理性决策，最终在保留原有建筑的历史风貌和特征的同时，通过路面修补、建筑外立面改造、电房配置升级、绿化提升等具体举措，使得厂区成功改造焕新，从生产仓储的单一功能载体转变成涵盖办公、商业、公寓等多业态产品。

效果和意义：经历了三个月的改造后，原老旧厂区吸引了多种业态的企业进驻，出租率达到95%，年租金同比增长超5倍。

② 老旧纺织机械厂变身城市中心创意产业园，经济效益可观

内容提要：国企E将某老旧纺织业生产基地改造升级成了创意产业园，不仅实现项目营收的显著提升，还为城市产业发展及人口就业带来助力。

项目背景：项目位于某一线城市市区，原建于20世纪50年代，主要用作纺织业机械生产。随着90年代政府鼓励实施“退二进三”政策⁹，厂区在2000年后逐渐停产，面临与城市发展逐步脱轨的困境。

升级过程：国企E按“修旧如旧”的原则对项目物业进行了改造，同时优化了园区整体环境并增强了园区与城市景观体系的联系和融合。改造后园区整体容积率约为0.5，绿化率超过80%。招商策略方面，国企E以纺织服装业服务为切入点，积极拓展包括创意设计、互联网在内的高端产业客群。

效果和意义：升级改造后的园区取得了可观的经济效益。从开园初期至2024年，园区租金实现了5倍左右的增长，就业人数亦较改造前增加近3成。



⁹ 注：“退二进三”政策即鼓励第二产业从市区退出，发展商业、服务业等第三产业。



③ 国企携手专业品牌, 盘活存量商办物业打造品质公寓

内容提要:某国企自用办公楼改造成公寓并纳入城市保障性租赁住房供给。公寓开业后运营情况良好,为探索国企存量物业盘活新模式提供了重要的案例范本。

项目背景:某一线城市住建局正式发布既有非居住房屋改造保障性租赁住房(下文称“非居改保”)的相关试行政策后,某市属国企单位F主动探索其自用办公楼的改造可能性。该项目临近多个产业园片区,交通便捷、配套完善,但随着楼龄老化使用效能降低。

升级过程:经过研究、决策,国企F最终与某专业长租公寓品牌合作完成了原物业的改造升级。改造过程中,国企F积极利用合作方的专业优势,在保证改造质量的同时,实现了工程的快速推进。特别是在产品设计上,项目组合应用优质环保材料,并采用极致收纳空间和智能家居模块,确保生活设施齐备,满足“拎包入住”的需求。

效果和意义:项目历时不到一年就完成了从落地改造到全方位投入使用的过程,开业之际项目即接近满租。本项目亦作为走通“非居改保”新模式的首批项目之一,在切实增加了保障性租赁住房供给的同时,给该市其他存量国企物业的盘活工作展示了一个切实可行的新思路,获得政府高度认可。

④ 品牌酒店投资助力, 国有存量不动产焕新

内容提要:某国企自有闲置办公物业将部分楼层长租给某品牌酒店品牌方出资改造成品质酒店。酒店的进驻在显著提升了项目出租率,为项目实现稳定的经营收入提供了有力支持。

项目背景:该物业位处某一线城市老城区,毗邻多个商圈和住宅小区,商业和居住配套丰富。经过市场研究,物业业主某国企G认为该物业宜将楼内数层空间改造为酒店以匹配市场需求。

升级过程:经过积极寻找和接洽潜在合作方,国企G最终与一家知名连锁酒店品牌达成合作,将部分楼层以10年以上租约长租给酒店品牌,而品牌方负责出资改造成房间布局合理、室内装潢舒适的品质酒店。

效果和意义:借力品牌资源,项目成功盘活了位置及配套良好但长期闲置的商办资产,出租率上升到82%。“长租+品牌方出资”的改造模式也为国企低成本改造盘活存量物业提供了重要的参考。

第六章

构模式:新范式下的国企 不动产管理体系

第一节

国企不动产管理体系新范式

一、国企不动产管理体系业务架构概述

国企不动产管理是指对国企不动产(如土地、建筑物等)进行系统的管理和运营,以实现资产的保值、增值和收益最大化。在本书的第三、四、五章中,我们阐述了非地产主业国企如何通过业务功能的调整升级盘活国企存量经营性不动产。事实上,国企不动产管理业务的高质量运作需要全面科学的业务架构设计,从而系统性地刻画业务蓝图。业务架构中既包括相对具象的业务功能和业务流程,也涵盖了企业战略、组织架构搭建等企业制度与管理方面的内容。

业务架构作为一个整体,牵一发而动全身。尤其对于非地产主业国企而言,在不动产管理领域拓展探索的道路上面临着诸多挑战,如资源的合理配置、业务流程的优化、以及

组织结构的调整等。为实现前文国企不动产业务功能的转型升级,国企需要重构不动产管理体系,打造管理新范式,确保其不动产管理业务的有序运作。

国企不动产管理体系业务架构包含三大模块:企业战略、业务流程和组织架构。业务架构以企业战略为基石,致力于达成企业战略所设定的目标。为此,业务架构首先识别并构建关键业务能力,进而将这些能力转化为具体的业务服务,为业务流程提供坚实支撑。最终,通过优化组织结构,确保整个业务架构的稳定运行与持续发展。

二、非地产主业国企现有不动产业务架构简析

国有企业大部分是集团化管理型公司，其经营业务主要集中在下属的分支机构或子企业。对于非地产主业国企而言，持有的大部分国有不动产通过重组整合由下属资管或物管公司统一运营，而此类主管单位向上受集团总部的管理。

结合前文对国企不动产存在问题的研究，我们发现，大部分非地产主业类国有企业在不动产管理领域的业务架构受到自下而上和自上而下两种作用力糅合而成。自下而上，指不动产业务的业务流程围绕具体的日常实践展开，并在此基础上配备了一定的业务功能设置。自上而下，指集团管理层对于企业不动产管理设定了业务考核目标，主管单位依此推进业务。总体而言，这种以业务为导向的业务架构具备一定的合理性和实用性，但随着市场情况的复杂程度加深和不动产管理要求的提高，逐渐暴露出了一些明显的弊端。

① 定位和战略不清晰

在聚焦主业和盘活“两资”的重要方针指引下，非地产主业国企往往缺乏不动产管理的专业基础和发展决心，难以对业务的战略发展方向和业务定位制定清晰的规划。因此，不动产管理业务的主管单位受到职能范围和专业能力的限制，无法将行业标准贯穿于整个经营过程中。因此，非地产主业国企的不动产管理往往在市场化运作方面显得力不从心，品牌化建设也相对薄弱，难以敏锐地捕捉到效益的潜在增长点，从而限制了业务发展的广度和深度。

② 业务功能设置不全

在目前的市场环境下，不动产业务效益的提升要求管理方不仅要守正，更要创新。然而非地产主业国企不动产管理的业务功能设置不全面，不仅不具备业务拓展的能力，甚至可能由于职责与分工的精准性不足，影响了运营效率和响应速度。另一方面，随着国企合规管理体系建设的日益推进，不动产业务部门零散的组织结构也不利于合规义务履行与业务流程的结合。

③ 专业能力有待提升

在组织架构设计方面的不足也直接影响了不动产业务部门人员配置和人才制度的建设。由于缺乏科学合理的组织架构设计，不动产业务部门无法敏锐跟随业务需求调整资源投入，人才制度建设也相对落后。这不仅导致了基础管理人员的技能储备不足，还使得专项培训和技能提升等人才培养具有明显的滞后性。这种人力资源配置上的不合理和专业能力发展的滞后性，无疑成为了制约国企不动产管理业务进一步发展的关键因素。

第二节

以战略为导向的国企不动产管理业务架构

一、非地产主业国企不动产管理的战略目标

结合当下市场的商业环境与国企加快实现“两资”盘活利用的时代命题，我们认为非地产主业类国企在不动产管理方面的强化工作，可以明确以品牌化、市场化与合规化三大目标为导向，全面提升经营性物业的商业价值。

① 品牌化

品牌化是企业提升不动产管理价值的关键途径。通过塑造强有力的品牌形象，企业不仅能够增强自身在市场上的影响力和竞争力，还能够吸引更多优质客户和合作伙伴，从而进一步提升经营性物业的知名度和商业价值。为了实现品牌化目标，企业需要注重品牌战略的规划和实施，加强品牌宣传和推广，以及不断提升服务质量和客户满意度。

② 市场化

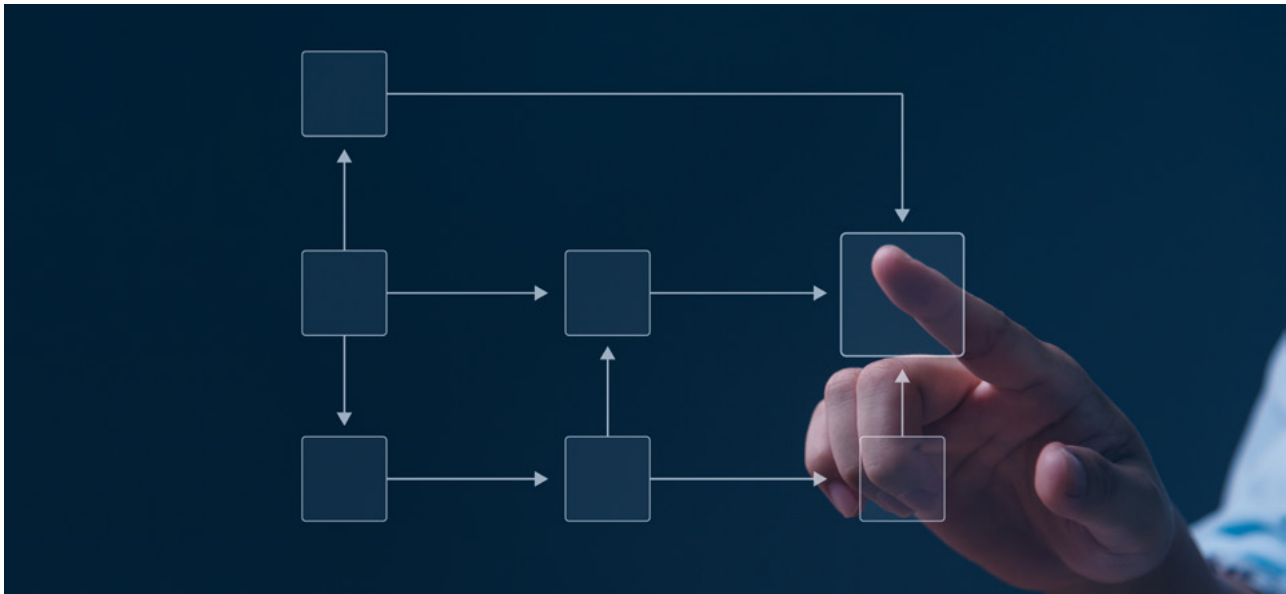
市场化是企业不动产管理发展的重要方向。通过深入了解市场需求和行业动态，企业可以更加精准地把握市场机遇，制定出符合市场需求的经营策略和管理模式。同时，积

极参与市场竞争，加强与行业内外企业的合作与交流，有助于企业不断提升自身在不动产管理领域的专业能力和市场竞争力，从而推动经营性物业的商业价值持续增长。

③ 合规化

合规化是企业不动产管理稳健发展的基石。一方面，在日益严峻的监管环境下，国企必须严格遵守相关规章制度，加强内部风险管控和合规意识培训，建立完善的合规管理体系和风险防范机制。另一方面，这也考验国企如何在合规的大前提下明确管理的职责和权限，通过全面加强管理竞争力，挖掘不动产长期增长点。

以品牌化、市场化与合规化三大目标为导向，全面提升经营性物业的商业价值，不仅是企业实现不动产管理可持续发展的必然要求，也是其在激烈的市场竞争中获得成功的关键所在。

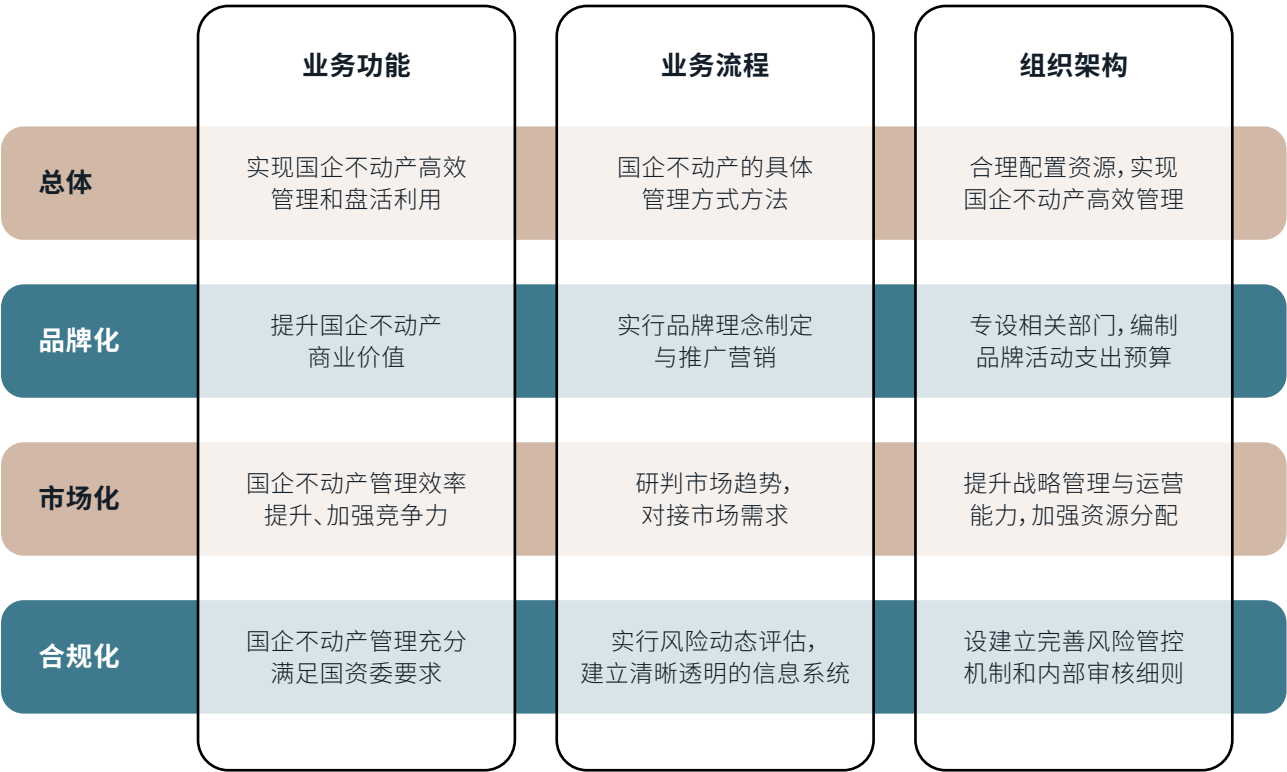


二、搭建战略导向的非地产主业国企不动产管理业务架构

综上所述,非地产主业国企需以战略为导向的多元综合的业务架构,实现不动产的高效管理和盘活利用。通过专设相关部门、编制品牌活动支出预算、实行品牌理念制定与推广营销等具体措施,提升国企不动产的品牌价值。同时,强调市场化运作和合规化管理,研判市场趋势、对接市场需求,并建立完善的风险管控机制和内部审核细则,从而加强国企不动产管理的效率和竞争力,且充分满足国资委的监管要求。

以业务战略目标为指导,不仅界定了业务运营的范围,更凸显了最核心与至关重要的业务模块。在这样的架构下,国企能够精准把握自身不动产业务的命脉,确保各项关键任务得以高效执行,并积极寻求外部协作,充分挖掘不动产潜力。

图6.1
战略目标驱动,搭建多元综合的业务架构



资料来源:仲量联行

第三节

丰富业务功能设置

一、增设不动产管理业务条线

本书第五章中提出,国企存量物业从黄灯到绿灯的升级路径,一是在原有物业业态精耕细作,实现功能升级与降本增效,二是主动改变物业业态,重新激活存量物业价值。存量物业的改造与运维管理能力的升级,要求国企在相应业务板块具备高度的专业性和精细化操作能力。为了满足这些需求,我们认为非地产业主国企业应当专门设立以下不动产管理业务条线,并涵盖基本业务功能:

① 战略发展

战略发展的业务目标是提升企业战略管理能力,推进各项工作落地。该业务功能的工作内容主要包含:战略洞察,即开展宏观经济、行业、公司、客户、竞争企业析,明确不动产战略机会点;战略制定,即制定企业整体的不动产战略,以及具体的战略执行策略;定期评估,根据环境变化和执行情况定期修订;战略解码,即化战略为执行,分解公司整体不动产战略目标到各部门、各业态、各物业的关键任务,制定经营计划和考核指标。

② 产品

产品的业务目标是实现项目品牌化和核心价值萃取。该业务功能的工作内容主要包含:产品开发,即进行市场和项目分析,确立产品愿景,开发不同业态的标准化产品,明确设计和成本要点;品牌管理,即研判品牌发展路径,设计品牌线,产品全流程导入品牌理念;会员管理,即建立和管理会员体系,维护会员关系,提供增值服务。

③ 开发投资

开发投资的业务目标是实现项目的综合价值最优化及高度把控风险。该业务功能的工作内容主要包含:投资体系建设,即制定投资标准,明确开发投资的标准流程,编制可行性研究报告模板和投资测算表;项目投决,即进行立项前期策划与可行性研究,规划项目投资结构,组织各部门参加投资评审会,进行投资决策;开发管理,即对接政府职能部门、街道等关联方,进行风险动态评估与管控。

④ 工程管理

工程管理的业务目标是确保高效、合规的物业改造运营。该业务功能的工作内容主要包含负责工程设计、工程招标和项目实施管理,整合供应链并管理供应商,确保物业改造运营的高效和合规。

⑤ 运营

运营的业务目标是以市场化手段实现资产保值增值。该业务功能的工作内容主要包含:运营管理,即开发数字化管理系统,常态化跟进各物业运营数据,防范风险,发现问题并及时调整运营策略;营销管理,即践行品牌方针,制定租赁决策、招商策略,进行合规化租务管理。

⑥ 企业融资

企业融资的业务目标是拓展融资渠道,保障企业发展。该业务功能的工作内容主要包含:融资管理,即与各金融机构、银行及相关机构联络、接洽,建立融资渠道,分析、探索和实施各种融资方案;交易管理,即分析和推进可能的投资引入、资产证券化、资产出售。

图6.2
不动产管理专业条线及基本职能

不动产管理业务条线	业务功能	战略目标
战略发展	战略洞察:开展宏观、行业、公司、客户、竞企分析,明确不动产战略机会点。 战略制定:制定企业整体的不动产战略,以及具体的战略执行策略;定期评估,根据环境变化和执行情况定期修订。 战略解码:化战略为执行,分解公司整体不动产战略目标到各部门、各业态、各物业的关键任务,制定经营计划和考核指标。	提升企业战略管理能力,推进各项工作落地
产品	产品开发:进行市场和项目分析,确立产品愿景,开发不同业态的标准化产品,明确设计和成本要点。 品牌管理:研判品牌发展路径,设计品牌线,产品全流程导入品牌理念。 会员管理:建立和管理会员体系,维护会员关系,提供增值服务。	完善产品业态,实现项目品牌化
开发投资	投资体系建设:制定投资标准,明确开发投资的标准流程,编制可行性研究报告模板和投资测算表。 项目投决:进行立项前期策划与可行性研究,规划项目投资结构,组织各部门参加投资评审会,进行投资决策。 开发管理:对接政府职能部门、街道等关联方,进行风险动态评估与管控。	在控制成本和风险的同时实现投资价值最大化
工程管理	负责工程设计、工程招标和项目实施管理,整合供应链并管理供应商,确保物业改造的高效和合规。	确保高效、合规的物业改造
运营	运营管理:开发数字化管理系统,常态化跟进各物业运营数据,防范风险,发现问题并及时调整运营策略。 营销管理:践行品牌方针,制定租赁决策、招商策略,进行合规化租务管理。	以市场化手段实现资产保值增值
企业融资	融资管理:与各金融机构、银行及相关机构联络、接洽,建立融资渠道,分析、探索和实施各种融资方案。 交易管理:分析和推进可能的投资引入、资产证券化、资产出售。	拓展融资渠道,提高资本利用效率,推动企业发展

资料来源:仲量联行

二、建立完备的制度规范

完成组织架构的确立及专业队伍的搭建之后，国企在不动产管理领域还需进一步夯实基础，按照不动产管理链条设立一套完备的基本制度。这套制度的设计，旨在确保企业不动产管理运营的高效、合规与可持续。

首先，国企需要确立清晰的经营业务管理授权流程。这一流程应明确股东对董事会的授权范围，以及董事会对管理层的具体授权事项。通过层层授权，确保各层级在享有相应权力的同时，也承担起相应的责任，形成权责明晰、运转协调的治理机制。

其次，国企应以“三张清单”（风险识别清单、岗位合规职责清单、流程管控清单）为抓手确立项目各环节评审和决策的规范。这包括制定详细的项目评审标准、决策流程以及操作细则，确保项目从立项到实施的每一个环节都能得到科学、公正的评审和决策，并对项目执行过程中的潜在风险进行实时监控和预警，确保项目稳健推进。

再次，国企需要建立一套完善的员工绩效考核与追责办法。紧密围绕企业的战略目标和业务特点，制定科学合理的考核指标和评价体系。通过对员工绩效的定期考核，激励优秀员工脱颖而出，同时及时发现并纠正工作中存在的问题。对于因工作失误或违规行为造成的损失，应依法依规进行追责处理，确保企业利益不受损害。



第四节

内外求索提升专业能力

由于业务性质的特殊性，非地产主业国企的下属资管公司较难与集团其它业务部门形成专业知识的互助与提升，因此更加需要借助内部管理与外部交流，增强业务水平，实现业务目标。

一、持续升级管理与服务

在国企不动产管理领域的发展进程中，内部专业技术能力的提升显得尤为重要。这种提升并非单一层面的进步，而是涵盖了资管技术和知识更新、工作规范与流程细化、业务指导加强，以及资管信息化平台建设和服务创新等多个维度的综合发展。

企业需要积极推进人才培养和培训体系，及时引进和应用新的技术成果，并优化工作流程，提高业务指导的针对性和实效性，提升工作效率和服务质量。

此外，搭建资管信息化平台是推动专业技术能力提升的重要手段。借助信息化技术，国企可以实现不动产管理数据的集中存储、高效处理和实时共享，促进各部门之间保持紧密的沟通协作，利于内部审计的缜密推进，为决策层提供全面、准确的信息。

最后，服务创新是国企在不动产管理领域持续发展的动力源泉。国企应该建立完善的反馈机制，及时收集和分析员工在实践过程中遇到的问题和意见建议，以便对管理流程和服务模式进行持续优化和改进，满足客户日益多样化的需求。

二、积极吸收行业领先经验

对于非地产主业的国企而言，在不动产管理领域面临专业程度不足的挑战时，积极吸收行业领先经验显得尤为重要。这样做不仅有助于国企迅速弥补短板，还能更好地应对市场变化，实现业务的高质量发展。

一方面，国企应该保持敏锐的市场触觉，广泛关注国内外不动产管理行业的最新动态和趋势。通过及时捕捉和吸纳先进的管理理念、技术手段和业务模式，紧跟行业发展步伐。

另一方面，与行业领先企业建立交流合作机制是国企提升不动产管理能力的重要途径。通过讲座、培训、参观学习等多重方式，国企可以深入了解这些企业在不动产管理方面的成功经验，从而为自己的发展提供有益的借鉴。同时，可以选择性地引入第三方机构的针对性服务。这些机构通常拥有丰富的行业经验和专业知识，能够为国企提供量身定制的解决方案，帮助国企在短时间内提升不动产管理水平。在引入第三方服务时，国企应明确自身的需求和目标，与机构建立紧密的合作关系，确保服务的质量和效果。



附录

广州国有不动产盘活中心介绍

广州国有不动产盘活中心(下称“盘活中心”)系由大湾区特殊资产赋能服务平台联合业界知名服务商共建的专业不动产盘活服务平台,通过构建专业的不动产全流程盘活服务体系,为国企事业单位提供模块化、流程化、标准化的不动

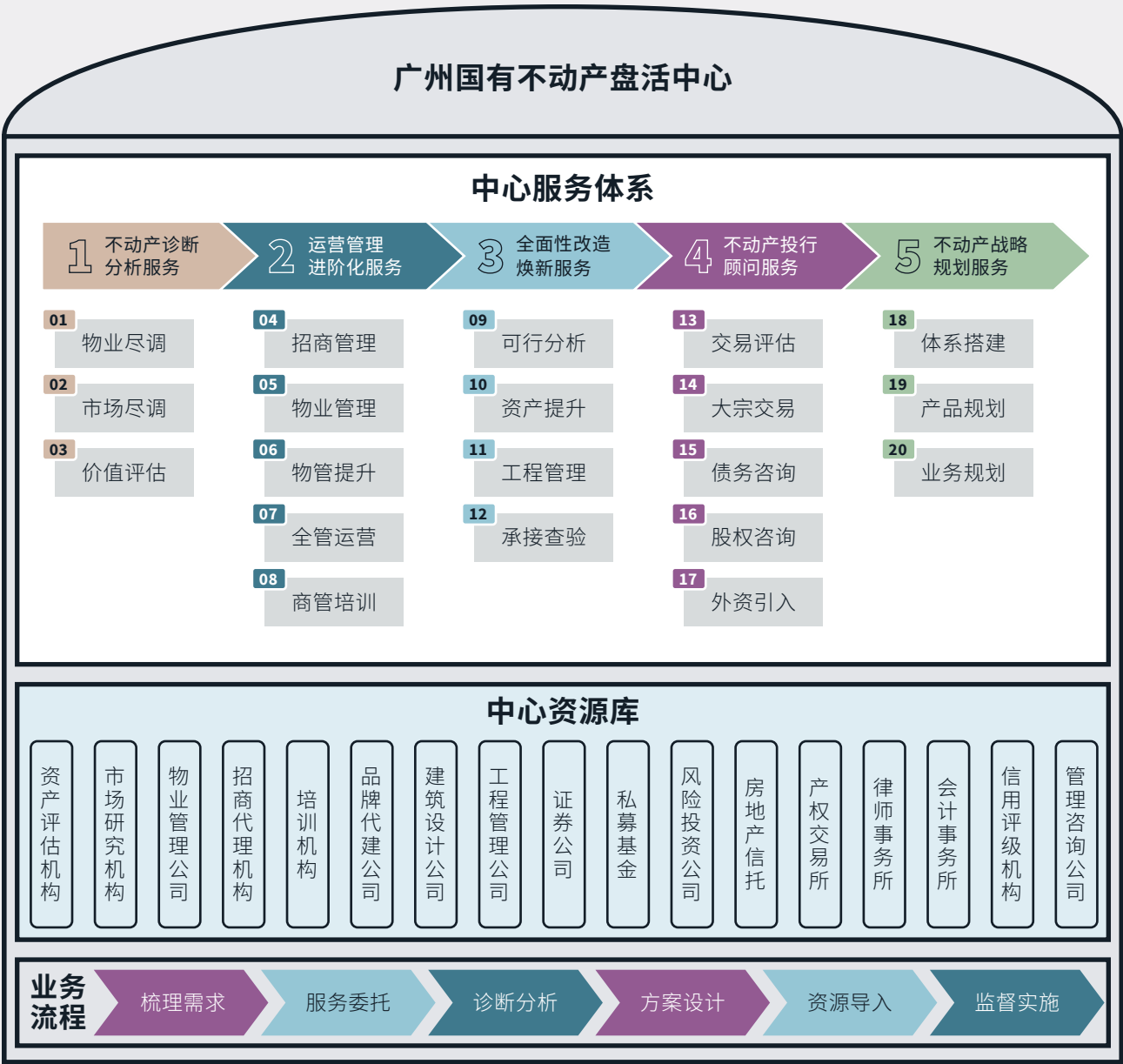
产盘活方案,与不动产资产信息平台、国有资产交易平台和国有物业出租平台构成不动产管理赋能的闭环生态圈,共同助力国有企业改革深化提升行动,加快盘活我市存量不动产资产,完善现代金融服务体系,助力经济社会发展。



广州交易集团不动产管理赋能生态圈

中心围绕无法有效利用或者无法产生预期经济效益的国有低效、无效不动产，通过提供专业不动产全流程一站式盘活服务，助力国企事业单位明确不动产管理的问题和升级方向，或重点提升运营管理软实力，或全面升级改造提高硬实力，最终达到降低运营成本、增加运营收入、提高不动

产公允价值的目的，并在不动产管理全周期提供投行顾问和战略规划服务。服务涵盖：不动产诊断分析服务、运营管理进阶化服务、全面性改造焕新服务、不动产投行顾问服务和不动产战略规划服务。



广州国有不动产盘活中心服务体系

盘活中心从官方层面发挥全流程监督见证作用，通过市场化方式最大效用提升效益与效率，聚力提升国有不动产盘活质效；从市场层面发挥行业资源整合优势，精选专业、适配的服务机构，共同为国企事业单位提供全流程一站式盘

活服务；从平台层面发挥资源要素配置功能，有效对接协调政府部门、司法机构等资源，推动解决痛点、难点、堵点，助力不动产资产管理业态高质量发展。

一、不动产诊断分析服务

盘活中心可通过物业尽调和市场尽调,对经营性不动产当前的运营效率进行摸底排查,并结合市场供需动态研判项目提升未来运营收入的策略。通过本服务,国企可以明确和分析不动产经营中遇到的经营问题和市场问题,将不动产项目按照升级改造的潜能和方向进行分类,从而采取有针对性的对策。

成功案例介绍:

① 越秀地产投资性物业组合

越秀地产投资性物业组合包含五十多处物业,包括广州环贸中心、南沙越秀国际金融中心、新时代大厦、祥康商贸大厦等项目的办公楼、购物中心或者专业批发市场,以及星汇园商、金亞花园和越秀星瀚TOD等项目的社区商铺、车位和保障性租赁住房。

服务过程和成效:为越秀地产投资性物业组合提供年度估值服务、运营管理提升建议以及项目投融资咨询。该服务通过分析物业的经营表现,定期调整估值水平,使得业主更好地掌握旗下投资性物业地经营状态,并有的放矢地进行调整,有效提升了资产投资经营效益。

② 越秀房托及商管旗下项目组合

项目组合包括越秀金融大厦、杭州临安万豪酒店、武汉国际金融汇、武汉财富中心、环贸雅诗阁等26个办公、商业、公寓及酒店项目。

服务过程和成效:从2020年开始提供机电技术顾问服务,对机电设备设施进行一年两次的评估检查、技术分析并提出建议、编制《综合评估报告》。这项服务旨在协助业主全面掌握物业硬件设备的当前状况,确保其稳定运行,进而降低设备故障率。通过此举,能够提升物业管理的专业水准和效率,同时有效辨识并应对项目中可能存在的隐患。及时的整改措施不仅能够增强项目的安全性和舒适度、有效提升业主的满意度,还能够提升物业的整体价值,为项目创造更为优越的经济效益。

二、运营管理进阶化服务

盘活中心以涵盖招商、运营、物管、培训的全流程运营顾问服务提高不动产项目的软实力。通过本服务,运营方可通过提高自身的运营能力或借助中心统筹资源从而降低运营成本,增加运营收入,达到在资本投入较少的前提下改善不动产经营状况和提高国企利润的目标。

成功案例介绍:

① 广州国际金融中心

广州国际金融中心位于广州珠江新城中央商务区,建筑面积45.6万平方米,楼高454米,业态包括超甲级办公楼、五星级酒店、商场、服务式公寓。

服务过程和成效:自2010年至今,为广州国际金融中心提供首席租赁代理服务和全委托物业管理服务。在租赁方面,成功引进著名租户包括友邦保险(AIA)、法国兴业银行、锦天城律师事务所、京东安联财产保险、怡安集团(Aon)、苏黎世财险、招商永隆银行广州分行等。在物业管理方面,帮助项目获得BOMA COE(建筑管理卓越认证)和BOMA 360等多个国内外专业性建筑管理认证,其采取的低成本节能措施最高年投资回报率超过300%,将超甲级建筑的绿色运营实践提升至全新水平。

② 侨鑫国际中心

侨鑫国际中心坐落于广州珠江新城CBD,是集甲级办公楼、豪华酒店式服务公寓和商业零售于一体的大型商业综合体,项目总面积17.5万平方米,其中办公楼总建筑面积9万平方米。

服务过程和成效:早在距离该项目竣工还有四年的2012年,便被委任为办公楼和商铺的前期规划定位顾问,以及项目前期工程和物业管理顾问。招商阶段再次被委托担任首席租赁代理和展厅物业管理顾问,为业主方提供了国际水准的商业管理和物业管理咨询服务。该项目展厅的接待环境和服务品质成为了广州的行业标杆,并成功吸引了瑞士领事馆、雷格斯等众多知名企业及组织入驻。在项目竣工前四个月,预租率便已超过七成,并在落成后的十个月内即实现满租。在2021年,当项目面临疫情冲击和主力租户退租的双重挑战时,作为特约租赁顾问帮助业主精准识别了物业存在的问题,并重新进行项目包装和价值挖掘。最终,一半的主力租户退租面积成功实现零空置期租约过渡,并成功引入了宝洁、嘉士伯等优质的跨国企业。

三、全面性改造焕新服务

盘活中心协助不动产项目挖掘优势资源禀赋，重构不动产项目的发展定位，以兼顾成本和收益的改造方案从业态焕新、硬件改造方案、工程管理等方

成功案例介绍：

深物业集团国贸商场

国贸商场位于深圳国际贸易中心大厦，后者是1985年建成投入使用的综合性多功能超高层建筑，坐落在深圳市人民南路与嘉宾路交点东北侧的罗湖商业区高层建筑群的中心地段，占地面积2万平方米，建筑面积10万平方米。

服务过程和成效：2021年至今，作为不动产战略顾问为深物业集团提供不动产战略咨询和商业管理体系建议，并为旗下国贸商场进行商业定位调整。服务期间，提供了零售商业市场调研、商业运营机构甄选、商场重新定位、零售业态规划、商场升级改造可行性研究等全流程服务，通过深入挖掘物业的历史、政治价值，研判发展痛点与难点，并结合商业领域的发展趋势分析、国内外案例对标、商户和目标客群访谈，协助深物业集团成功推进国贸商场升级改造可行性研究，建立长效运营管理机制保障项目落地。改造工程已于2024年11月正式开工。

四、不动产投行顾问服务

盘活中心可为不动产的投资引入、交易、退出和资产证券化提供最佳解决方案，协助国企实现不动产融资顺畅、退出有序、方式多样、公允合规。

成功案例介绍：

① 广州凯华国际中心

广州凯华国际中心位于广州核心CBD珠江新城新城中轴线东侧，建筑面积15.3万平方米，共53层，楼高253米，业态包括商业配套、超甲级办公楼。

服务过程和成效：2014年，作为交易顾问帮助凯华集团收购该物业。交易完成后，该物业更名为凯华国际中心。通过持续提供尽职调查、招商中介、改造工程管理、物业管理等全流程服务，成功帮助凯华集团总部办公室以105分高分荣获WELL铂金级认证，成为广州首个WELL铂金级项目。服务期间，为凯华国际中心成功引进近六成的租户，其中包括美国银行、渣打银行、星展银行等知名外资企业。高峰期项目租金超过300元/平方米/月，比预测租金水平提高六成。

② 公募REITs（房地产投资信托基金）相关咨询服务

累计服务公募REITs产品共十只，包括：华夏中国交建REIT、鹏华深圳能源REIT、中信建投国家电投新能源REIT、工银河北高速REIT、中信建投明阳智能新能源REIT、工银蒙能清洁能源REIT、华安张江光大REIT、华夏和达高科REIT、广发成都高投产业园REIT（尚未上市）、嘉实物美消费REIT。

服务过程和成效：为客户提供公募REITs尽职调查、现金流预测、底层资产估值、项目发行前期股权评估、市场研究及咨询等专业服务。服务对象覆盖产权类和特许经营权类公募REITs项目，涉及住宅/公寓、酒店及康养中心、办公楼、商业综合体、物流园、工业厂房及产业园等多种资产类型。在服务的10个公募REITs项目中，华夏中国交建REIT、工银河北高速REIT以及中信建投国家电投新能源REIT这三只产品募资规模均超过了50亿元，在市场中属于领先水平。

五、不动产战略规划服务

从项目管理上升到企业战略,国企可以通过本服务完成不动产战略规划,使得国企不动产管理达到“远期有目标规划”、“中期有工作路径”、“现时有管理体系”的成效。

成功案例介绍:

前海金融控股大厦

深圳前海金融控股大厦位于前海大道35号,建筑面积93,700平方米,是深圳前海金融控股有限公司及世纪证券有限责任公司的总部大楼,目前仍处于建设阶段。

服务过程和成效:2024年6月至今,作为战略顾问机构给予深圳前海金融控股有限公司及世纪证券有限责任公司提供不动产战略咨询服务,涵盖招商运营模式架构梳理、商业管理模式研究等,并为旗下物业前海金融投控大厦开展持续性的物业前期规划及招商运营方案研究,提供了设计施工图优化建议、配套商业运营规划、资产价值评估、物业前期顾问、物业公司选聘顾问等全流程服务,定制化编制了超十二个专项报告,包括从前期的项目深化定位、招商营销,到后续的物业管理和资产评估等服务,如:《市场研究报告》《项目深化定位及客户规划报告》《商业租赁策略报告》《商业定价方案报告》《写字楼租赁价格策略报告》《项目招商策略及营销方案》《项目品牌推广策略报告》《项目资产评估及物业分配建议书》《项目重点空间运营方案建议书》《项目物业管理方案建议书》《项目运营分析与建议》《设计优化服务内容》。涵盖战略规划、资产评估、物业管理以及招商运营的联合服务协助业主方制定清晰的不动产战略规划,建立不动产管理的制度和组织架构,保障前海金融控股大厦招商运营的有效开展。

广州国有不动产盘活中心业务咨询



王露

18123597307

结语

国有企业的发展历史长远,历经数十载风雨,取得了辉煌的成就,做出了卓越的贡献。从早期的筚路蓝缕,到如今的规模宏大,国企在国家经济建设中扮演了不可或缺的角色。然而,随着时代的变迁和市场环境的变化,商办物业供过于求问题显著,国企不动产面临愈发激烈的市场竞争,部分不动产存在经营表现滑坡、逐渐沦为“两资”的问题,对国企的不动产管理带来严峻的挑战。

本书旨在为国企提供一套行之有效的不动产管理体系构建方案,帮助其在新时代背景下实现更高效的资源配置和管理。本书通过探讨搭建“两资”预警防范机制,并建立不动产盘活提升标准流程,帮助国企强化“两资”问题防范化解的能力。结合当前的政策导向和市场需求,国企通过评估不动产项目功能升级和业态改造的可行性,

探索新的不动产发展路径。以成功案例的分析和实践经验的总结,本书希望为国企的不动产管理提供新的思路和启发,打造国企不动产管理新范式。

当然,本书也存在一定的局限,比如为了保障“两资”预警防范机制的适用性和实用性,一定程度上牺牲了判断流程和指标采纳的全面性。愿读者诸君可以不吝交流、指正,共同优化本书提出的观点。

路虽远、行则将至,事虽难、做则必成。让我们各方携手,政府出台针对性政策引导,地方国企创新本地化模式,专业机构提供全方面服务,精准定位问题,准确把握方向,助力国企解答不动产盘活的时代命题!





关于大湾区特殊资产赋能服务平台

围绕省委“1310”具体部署和市委“1312”思路举措,按照广州市政府关于探索建立特殊资产管理新模式的工作部署,广州交易集团有限公司牵头组建大湾区特殊资产赋能服务平台(以下简称“平台”),构建以“1+5+N”为核心的多层次市场服务体系,建成“立足广州、服务湾区、辐射全国、走向国际”的综合性服务平台。

“1”即建设一个“强公信、强合规、强赋能”的特殊资产综合性赋能服务平台,为金融不良资产、涉诉资产、企业改制或破产清算过程中的变现资产、罚没资产、商业不良或抵款资产、特别机遇变卖资产、其他急需处置的资产等特殊机会资产,提供线上+线下、全链路、全周期、市场化、专业化的综合解决方案。

“5”即聚力打造五大业务功能中心。统一信息披露与路演中心、多方联动与协同解纷中心、产融对接与重组重整中心、交易流转与服务见证中心、特殊资产研究与发展中心。

“N”即围绕特殊资产的形成、处置、盘活及人才培养等产业链条,创设多个旨在提质增效的工作机制和政策工具。

关于仲量联行

仲量联行(纽交所交易代码:JLL)创立于1783年,是全球领先房地产专业服务和投资管理公司。两个多世纪的发展历程让公司拥有强大的国际化运营网络,能够共享全球范围内的最佳实践,帮助客户进行房地产的投资、购买、建造和租用,实现业务目标。作为《财富》500强企业,我们整合全球平台资源并深耕本地市场,携手客户、员工和社群“向光而为”。我们与最具商业抱负的开发商、跨国企业、科创公司、投资者合作,在房地产领域持续创新,不断创造机遇,打造未来空间,实现价值回报。

30年来,仲量联行根植中国,业务覆盖80多个城市,包括所有一线城市和重点二、三线城市,为房地产行业输送了逾5万名专业人才,推动了整个行业的长足发展;以独特视角和前瞻研判,助力中国城市高质量,促进国内外高水平交流与互通。仲量联行的房地产专业服务覆盖房地产行业全生命周期。2023年,公司在中国实现办公楼租赁面积超113万平方米,投资交易总额达16亿美元,评估咨询物业价值超6,700亿美元,物业管理近6,000万平方米,交付240+咨询项目。

大湾区特殊资产
赋能服务平台



仲量联行微信号

