

市场研究

中国 | 2025年12月

joneslanglasalle.com.cn



智驭未来 资掌全局 ——不动产策略及运营管理白皮书

目录

前言	4
01	
第一章：策略差异化	6
1.1 构建房地产企业长期竞争力的核心要素	6
1.2 支持自用企业战略运营保障的基础	7
1.3 金融投资机构实现投资收益的价值基础	8
02	
第二章：价值证券化	9
2.1 间接融资向直接融资转型	10
2.2 开发融资向经营融资转型	11
2.3 从被动持有到主动管理转型	12
2.4 多元化资产组合策略	12
03	
第三章：设计定制化	14
3.1 需求导向的功能定制	14
3.2 新能源与新建筑技术定制	15
3.3 可持续发展的绿色定制	16
04	
第四章：运营专业化	17
4.1 办公	18
4.2 零售商业	20
4.3 酒店	22
4.4 长租公寓	24
05	
第五章：管理智慧化	26
结语	29





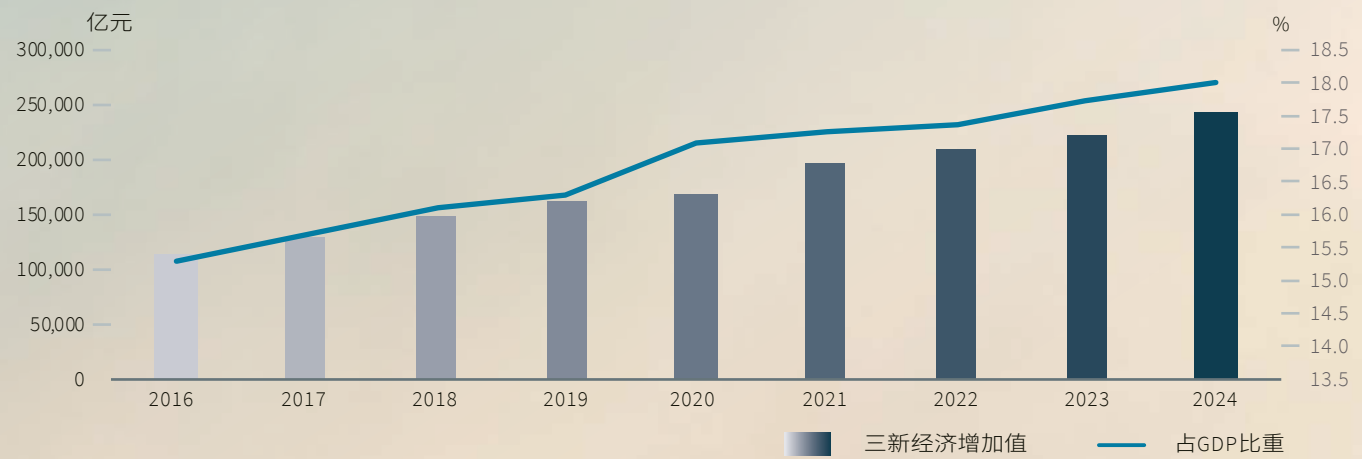
前言

行业变迁与资管使命

中国经济进入中高速增长、高质量发展新阶段。仲量联行、兴业研究、中国建筑科学研究院有限公司持续聚焦中国经济与城市发展现状、新机遇与潜在挑战，从不同专业视角解读不动产未来价值变迁。在宏观发展上，基于滤波法，兴业研究对经济增速进行了模拟测算，结果显示，尽管受到经济周期和全球贸易环境影响，“十五五”期间我国经济潜在增速的中枢仍可保持在4.5%左右的较高水平。

“三新”经济发展迅猛，产业结构和供应链体系转型加速全球空间布局调整。以新产业、新业态、新模式为代表的“三新”经济持续蓬勃发展，占GDP比重在2024年已提升至18%。中国政府在产品服务、信贷支持、跨境结算、风险管理、协同保障等多方面提供政策支持，推动构建面向未来的创新产业体系和供应链网络，加速推动“研发在中国、制造在全球、市场为导向”的中国企业全球2.0模式。基于效率优化的企业全球空间布局对企业不动产策略和运营体系提出了更高的要求。

图表1.
2016-2024年我国“三新”经济增加值及占GDP比重

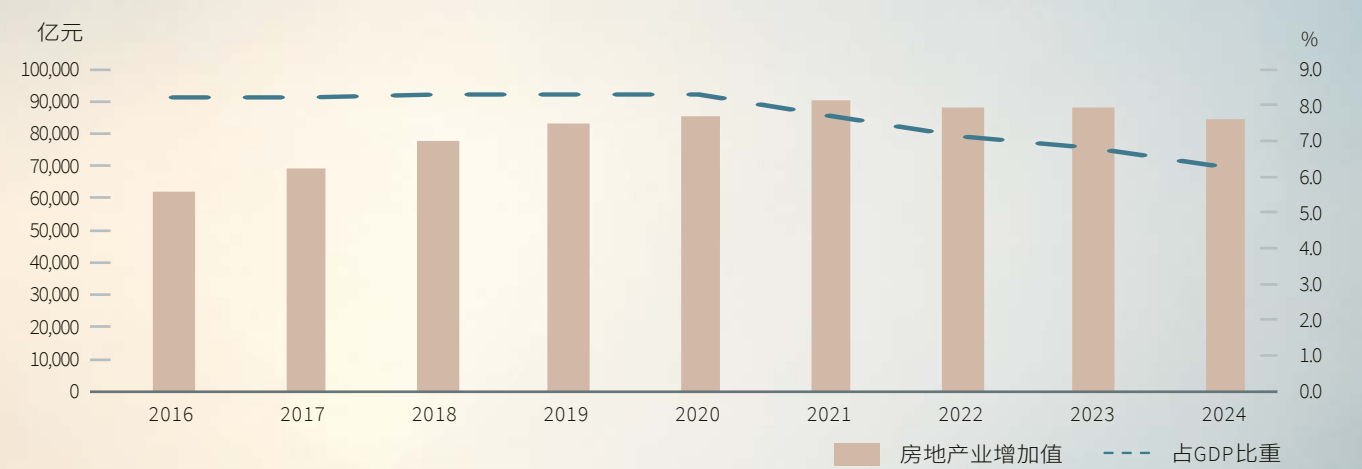


数据来源：国家统计局，兴业研究整理

多重政策叠加助力房地产业止跌回稳。政府实施更加积极有为的宏观政策和专项措施实现房地产风险软着陆。降准降息为化解债务风险提供流动性支持，超长期特别国债支持“两重”“两新”、生育补贴、消费补贴等释放消费潜力，优化核心城

市限购政策改善市场预期，加大收购存量房用作保障房力度、专项债支持土地收储政策、加速实施城中村及危旧房改造、完善城市融资协调机制等发挥逆周期调整作用。

图表2.
2016-2024年我国房地产业增加值及占GDP比重



数据来源：国家统计局，兴业研究整理

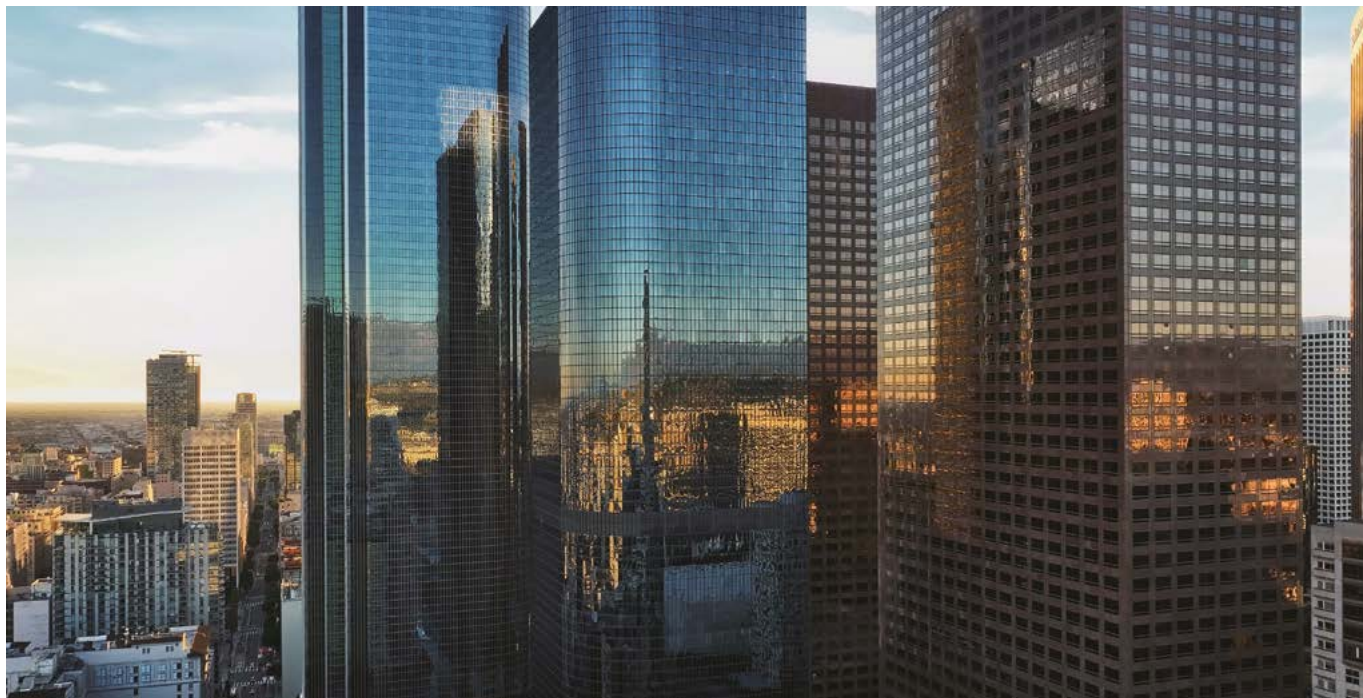
中国城市发展由增量开发向存量运营转型。国家统计局数据显示，2000年至2024年底，中国新建商品住宅累计销售面积213.9亿平方米，新建办公用房累计销售面积5.3亿平方米，新建商业营业用房累计销售面积15.7亿平方米。中国城市家庭人均居住面积为36.52平方米。未来，各类城市功能空间需求从数量扩张需求向品质提升需求转变。

经济发展和政策引领将对房地产领域投资、建设、创新、运营以及企业的选址布局产生深刻影响。2025年7月召开的中央城市工作会议，明确了城市高质量发展和内涵式发展的主题主线。以城市更新为抓手，通过存量不动产提质增效，逐步推动城市结构优化、动能转换、品质提升、绿色转型、文脉赓续、治理增效。可以预见，“十五五”期间，城市群分工协同将提升城市承载能力，人口空间流动展现城市核心竞争力，新质生产力推动城市动能转换和结构优化，城市功能创新实现品质提升

和文化遗产，金融市场创新驱动资产增值和模式创新，制度创新释放城市更新活力和生态韧性。

不动产策略及运营管理的核心使命正从“空间供给”转向“价值创造”。不动产策略及运营管理将成为实现城市发展宏观目标的微观单元和空间载体，通过全生命周期运营释放存量潜力，赋能企业穿越经济周期。

本次白皮书由仲量联行携手兴业研究、中国建筑科学研究院有限公司共同撰写，提炼出不动产策略及运营管理领域的**五大趋势：策略差异化、价值证券化、设计定制化、运营专业化、管理智慧化**，旨在为中国不动产管理机构描绘完整的生态链图景，为制定可持续的资产增值策略提供创新范式框架。



01

策略差异化

在中国房地产市场由增量扩张转向存量提质的战略转型期，不同类型机构不动产管理运营的目标和策略将体现显著差异。房地产企业将以运营收益增值作为核心目标，轻重资产并举、扩大管理规模，发挥规模效益和成本优化，持续提升运营能力，实现资产增值；自用型企业将以支持企业主业发展战略、保障企业日常运营为核心目标，持续优化运营成本和效率，改善员工体验和福祉；金融投资机构将以实现投资收益目标作为核心目标，在金融市场实时反馈市场供需动态的情况下，通过稳健运营现金流和流动性优化，实现资本增值。

1.1 构建房地产企业长期竞争力的核心要素

加速调整全国城市进入和布局策略。进一步聚焦成长性重点城市群和核心城市，从政策、规划、人口、经济、产业、消费等方面全面审视城市的长期竞争力，为持有物业的投资决策和长期运营提供市场基础。深耕核心市场和优势区域，充分利用既有项目在团队、客户、品牌方面的优势积累，通过增量项目拓展降低边际成本和风险，实现规模效益。

运营、开发双轮驱动，加快企业资产结构和盈利能力转型。逐步建立持有型物业相对独立的业态产品标准和“投融建管退”体系，从被动持有向主动投资转型。房地产企业持有物业类型已经拓展到办公楼、商业、酒店、长租公寓等板块。各类业态在客群结构、需求特征、竞争格局、合作伙伴等方面有显著差异，聚焦和强化企业核心优势，构建生态体系和竞争护城河，提升资产盈利能力。

以人为本，提升客户体验，加速专业化、品牌化、标准化升级。在各类业态中建立细分产品线体系，针对特定人群和客户价值诉求，提供差异化解决方案。坚持以人为本，在市场需求结构性演进的市场环境下，通过持续的产品创新、空间创新、功

能创新和运营创新提升客户体验,解决客户核心痛点问题。充分发挥客户资源基础和会员体系,通过存量挖潜和增量拓展,夯实基础收入来源和增长基石。

轻重并举,扩大管理规模,提高盈利能力。市场下行压力为具备服务产品线体系和成熟运营能力的房地产企业带来二次增

长曲线机会。通过轻资产运营合作,可以从投资机构、政府平台公司或其他投资开发主体中获得核心城市核心区域城市更新项目机会,优化管理资产组合的城市布局和区位结构,以规模效应降低管理运营成本,实现提质增效。

1.2 支持自用企业战略运营保障的基础

企业不动产支出在很多行业已经成为仅次于人力成本支出的第二大运营成本支出。市场波动环境下,分散管理、各自为政的管理模式面临挑战,企业不动产管理模式逐步从分散转向集中,专业化、信息化、扁平化成为构建企业不动产策略和管理运营能力的基础。仲量联行在协助中国企业制订企业不动产空间战略并执行实施的过程中,总结了五个核心要素:企业不动产策略、空间布局规划、运营成本优化、政府政策沟通、合规风险管控。



企业不动产策略应与企业整体战略敏捷协同。企业不动产策略应与集团发展战略相匹配,在推动企业高质量转型发展的战略转型中,存量业务调整 and 战略增量投资并行,企业不动产空间需求面临持续布局调整。不动产空间规划既需要体现需求的即时性,也需要体现长期规划的原则。长期规划原则需体现股东利益和价值最大化,并与管理层充分沟通,在业务发展方面形成统一的战略共识,将不动产策略的战略原则纳入空间变革管理的内部宣贯沟通流程。

空间布局规划顺应房地产市场趋势,保持前瞻视野。根据业务场景需求统筹考虑办公、零售、公寓、工厂、实验室、物流等不动产空间布局,结合业务发展需求和房地产市场趋势,加强空间布局规划的主动管理。前后台职能分离、职场空间整合、灵

活空间使用、自建或定制空间都是空间布局规划需要考虑的策略因素。

以全生命周期运营成本审视成本的有效性和主动管理能力。在优化过程中,需兼顾直接运营成本与衍生影响带来的间接成本,统筹财务成本因素与非财务因素的影响,并平衡短期成本控制与长期灵活性及成本表现。此外,不仅应关注绝对成本的降低,也需重视成本的有效性,即评估体验改善等因素对收入增长的潜在贡献。同时,租赁、自建、购置等重大决策对运营成本结构产生深远影响。

企业选址应综合考虑政府政策沟通与业务发展资源和机会。在企业不动产策略与运营中,应高度重视与政府政策的战略

协同。需主动对接城市规划、产业引导方向，综合评估税收优惠、人才引进及城市配套等政策带来的机遇与影响，以此精准研判并把握潜在的业务发展空间。

合规风险管控以应对市场波动风险和运营风险。在企业不动产策略与运营管理中，需兼顾结果导向与过程合规。一方面，应着力提升空间使用效率，降低资产空置率，控制全生命周期运营成本；另一方面，须确保重大事项决策、项目执行与验收、供应商采购等关键环节符合制度流程与监管要求，实现合规风险的有效管控。



1.3 金融投资机构实现投资收益的价值基础

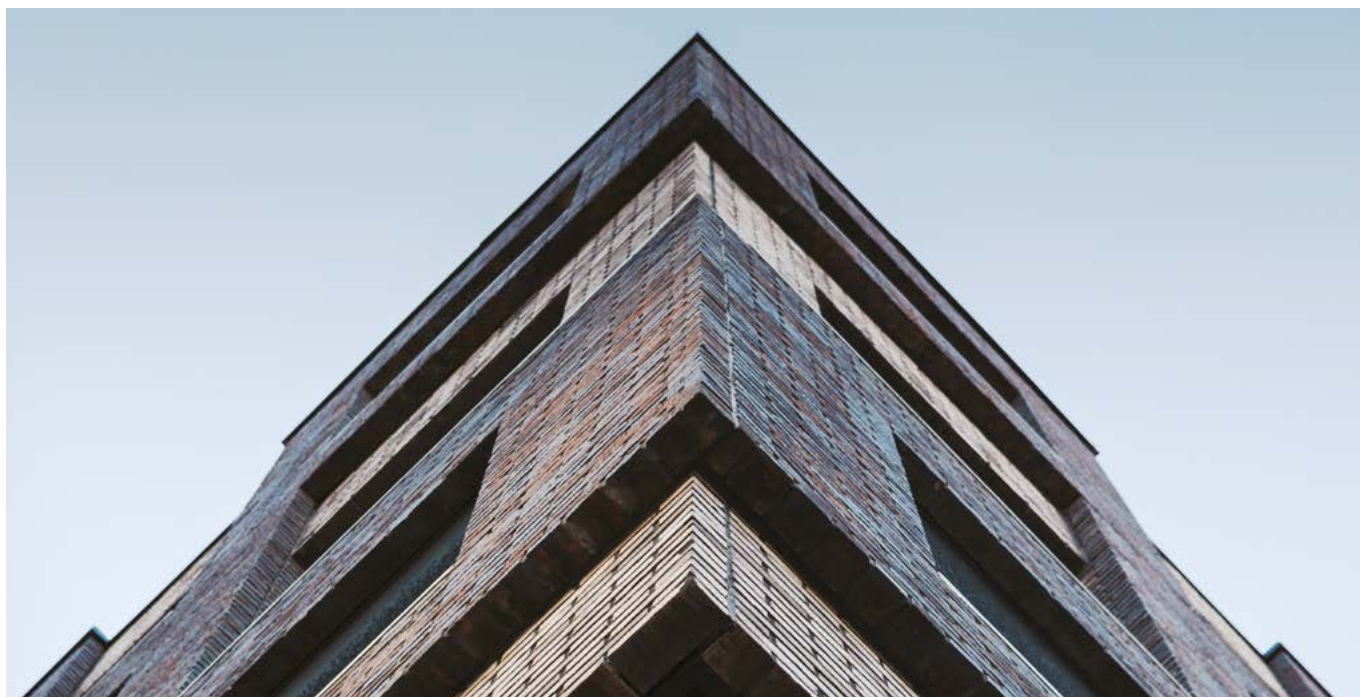
美国REITs市场30年数据显示，其收益率具有回归均值、周期性互补、波动性大的特征。对金融机构而言，保持均衡合理的资产组合是实现长期持续稳定的投资收益的重要基础，而非追逐风口押注单一业态。当前，中国不动产融资模式从开发融资、间接融资为主，逐步向投资人主导的直接融资转型，实现资金管理和资产管理双循环。

投资决策顺势而为，构建基于稳定现金流的商业地产金融产品。金融机构把握政策窗口期和市场窗口期，通过资产收购、股权投资、基金投资等形式，成为不动产重要的投资及持有机构，构建“投资-增值-退出”的资产管理闭环，在多元市场中实现资产端与资金端的协同效应。目前，投资机构专业化、投资业态多元化和资金来源国际化的特征日趋显著，匹配不同机构投资人的金融产品日趋多元。

多元融资渠道，通过现金流设计构建市场风险分担机制。作为不动产资管全流程的重要资金提供方，商业银行也积极参与资产管理相关业务。通过“全流程信贷支持”，以开发贷、并购贷、装修改造贷、经营性物业贷等产品匹配不动产建设、投资与运营的全生命周期资金需求。类REITs和REITs等通过信托、公募基金等进行结构化现金流设计金融产品，覆盖更广泛的投资机构和个人投资者。

持续稳健的管理运营，是构建稳定现金流和提升资产价值的基础。国际成熟的投资机构基于稳健成熟的不动产策略和运营管理体系，实现旗下私募基金面向优质物业开展Pre-REITs培育孵化，再出售给旗下公募REITs平台，完成基于运营能力的资产增值和金融变现。即使在市场调整周期，亦可通过降低核心持有型资产投资比例，提高机会型投资占比。低成本收购优质资产，通过功能调整、业态创新、硬件提升和运营改善等，持续改善不动产现金流和市场竞争力，从而获得超额市场溢价份额。

面向资本市场的退出方式，增加资产运营的透明度，扩大投资者范围。未来五年，中国房地产资产证券化进程将加速，面向不动产资产管理的金融工具快速发展。资产证券化工具主要分为公募与私募两类，前者以公募REITs为主，后者则主要包括持有型不动产ABS、类REITs、Pre-REITs与CMBS四类产品。金融机构通过资产证券化工具将缺乏流动性的存量物业资产转化为标准化金融产品，为盘活存量资产、优化资本结构提供了创新性的价值实现路径。



02 价值证券化



REITs

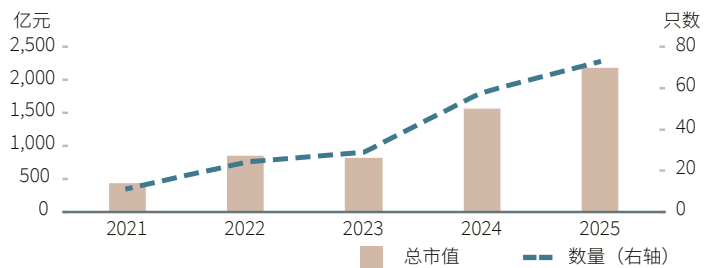
通过发行REITs等资产证券化方式，将不动产转变为金融资产，企业实现重资产变现、轻资产运营，完成投融管退的资本闭环。

投入市场租赁的不动产在企业财务报表中不再简单呈现为固定资产、折旧摊销，一方面通过运营提升及成本控制，不仅为企业贡献经营净现金流，在投资性房地产公允价值计量模式下，更能实现正向利润贡献。另一方面，实现资产估值高于账面值后可对接资本市场，通过发行REITs等资产证券化方式，将不动产转变为金融资产，企业实现重资产变现、轻资产运营，完成投融管退的资本闭环。

2.1 间接融资向直接融资转型

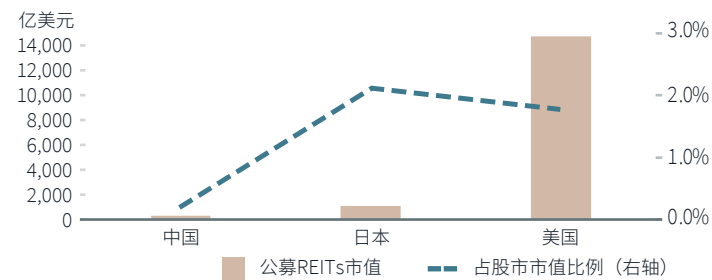
不动产REITs进入常态化发行，市场发展潜力较大。截至2025年10月底，中国公募REITs总市值约为2206亿元（折合约310亿美元），占沪深两市股市总市值的比例仅有0.2%；对比同期的日本与美国市场，两国公募REITs市值分别为16.9万亿日元（折合约1101亿美元）和1.5万亿美元，占两国股市总市值的比例分别为2.0%与1.9%。中国公募REITs发展程度与国际成熟市场仍存在较大差距，未来REITs市场的持续发展潜力较大。

图表3.
中国公募REITs近五年市场规模



注：2021-2024年为截至每年年底数据，2025年为截至10月底数据。
数据来源：Wind，兴业研究整理

图表4.
中国、日本、美国公募REITs市值及占各国股市总市值比例



注：公募REITs市值、股市总市值、双边汇率均选取2025年10月31日收盘数据。
数据来源：NAREIT官网、Japan-REIT官网、Wind，兴业研究整理

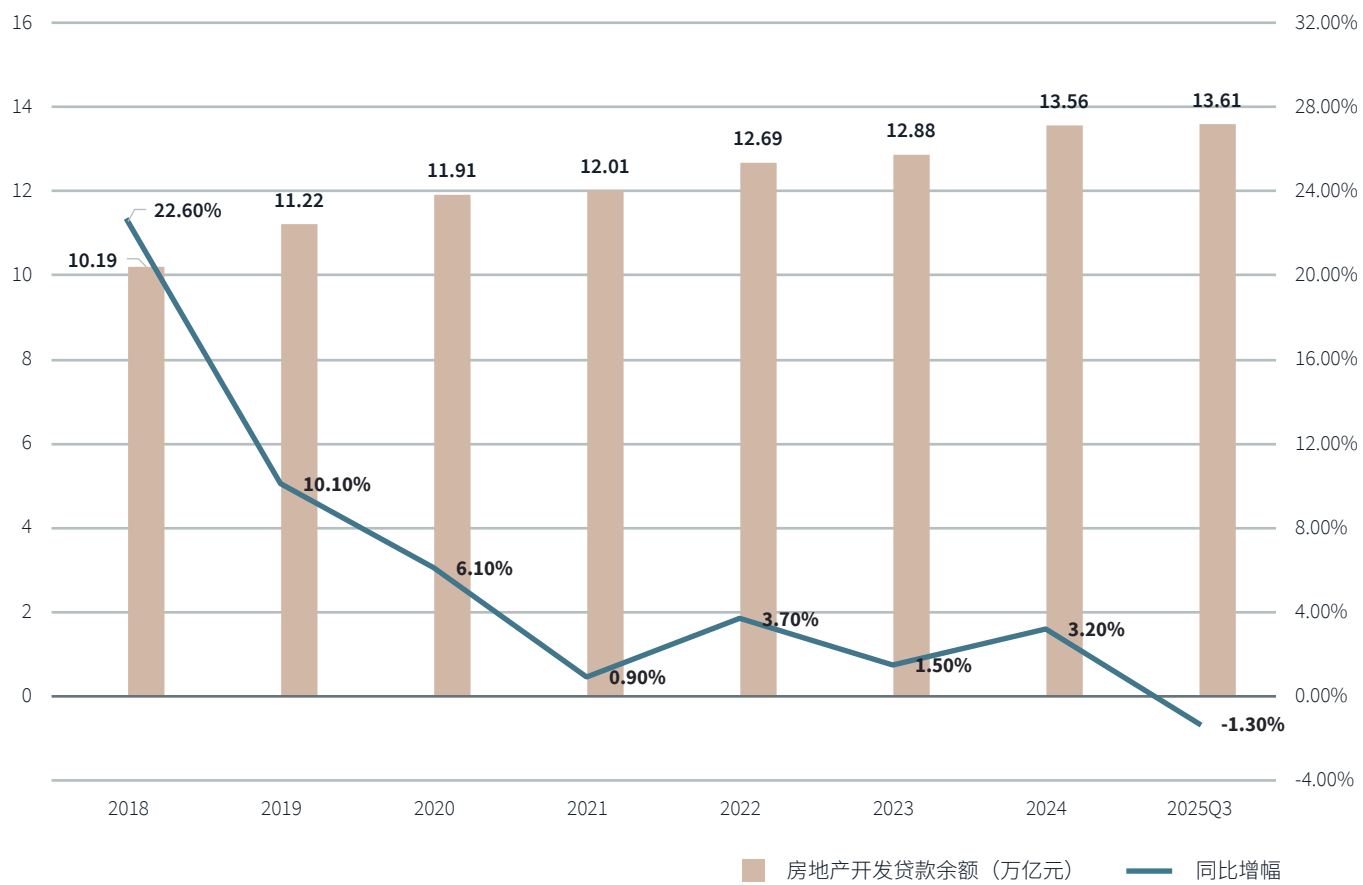
不动产私募投资基金试点政策出台，进一步规范、促进不动产基金的发展。2023年2月，中国证券投资基金业协会发布《不动产私募投资基金试点备案指引（试行）》，进一步规范不动产私募基金管理人、投资人门槛，适度提升资金运作灵活度，更好满足不动产领域直接融资诉求。从国际经验来看，不动产私募投资基金在投资策略方面，涵盖BREP（机会型，通过收购低估资产、积极管理和出售来获取高回报）、BPP（核心增强型，投资主要城市优质成熟物业，通过轻微增值措施如翻新、租赁策略调整来提升价值，与BREP相比风险更低、回报更稳定）、BREDS（债务策略，不直接投资资产，而是为不动产开发商及持有人提供贷款并赚取利息收入），基于此，可建立成熟可复制的运作模式，积极挖掘市场潜力。



2.2 开发融资向经营融资转型

伴随房地产行业深度调整及新增投资放缓，行业由开发融资向多样化的经营融资转型。截至2025年三季度，我国金融机构房地产开发贷款余额13.61万亿元，同比下降1.3%，2020年后开发贷款增幅显著放缓。

图表5.
金融机构房地产开发贷款余额及增幅



数据来源:中国人民银行

与此同时，经营中的融资手段更加多样化，类REITs、ABS、REITs等为资产持有者提供了多样化的融资选择。针对希望拓展融资渠道并保留一定控制权的项目，可采用类REITs工具；对于稳健运营但尚未达到公募REITs发行条件的项目，可采用持有型不动产ABS工具，尤其是针对办公楼、酒店等资产类型，

持有型不动产ABS具有较好的兼容性。而对于已成熟运营、有资本退出需求的项目，可采用公募REITs融资方式并实现资本退出。无论采用哪种融资手段，最终都是以不动产后续稳定运营现金流分配给投资人，良好的资产管理是经营融资的必要条件，也是资产在资本市场取得认可的基础。

2.3 从被动持有到主动管理转型

2022年11月“金融16条”明确鼓励资产管理公司通过发行并购主题金融债券、设立基金等方式，参与不动产企业及其不良资产的纾困及投资。借助投融资优势，同时构建不动产运营管理、物业管理等领域专业力量，资产管理公司能够更好地控制并化解不动产经营风险，改善项目经营净现金流，修复资产估值，实现资产退出回报。从成熟市场经验来看，不良资产投资有着更加稳定、更加优良的投资收益表现。

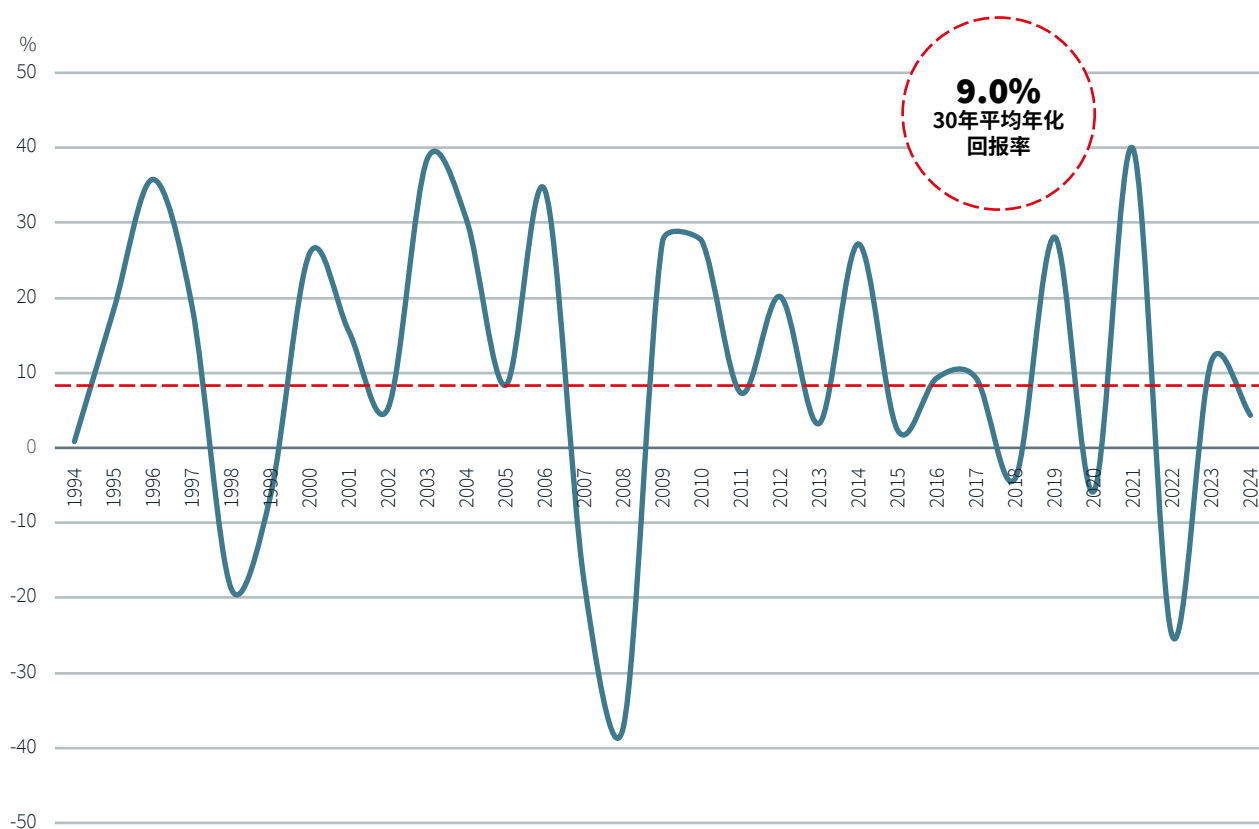
2025年9月12日国家发展改革委印发782号文，强调做好公募REITs的常态化申报推荐工作，提出应积极探索养老设施、文旅景区、市场化租赁住房等尚无发行案例的资产类型。随着REITs市场逐步发展，一方面，可打通不动产资产管理的“投融建管退”闭环，推动企业挖掘存量物业价值；另一方面，各类REITs产品对于不动产的现金流、合规性等提出要求，倒逼企业提高存量物业的运营管理能力和效率。

2.4 多元化资产组合策略

仲量联行分析了美国过去30年不动产REITs的收益表现。美国REITs平均年化回报率9.0%，略高于社会资本平均回报率8.5%，但不同年份波动显著，最大回撤率接近平均回报率的4倍。

图表6.

美国REITs市场过往30年整体回报率(1994-2024)

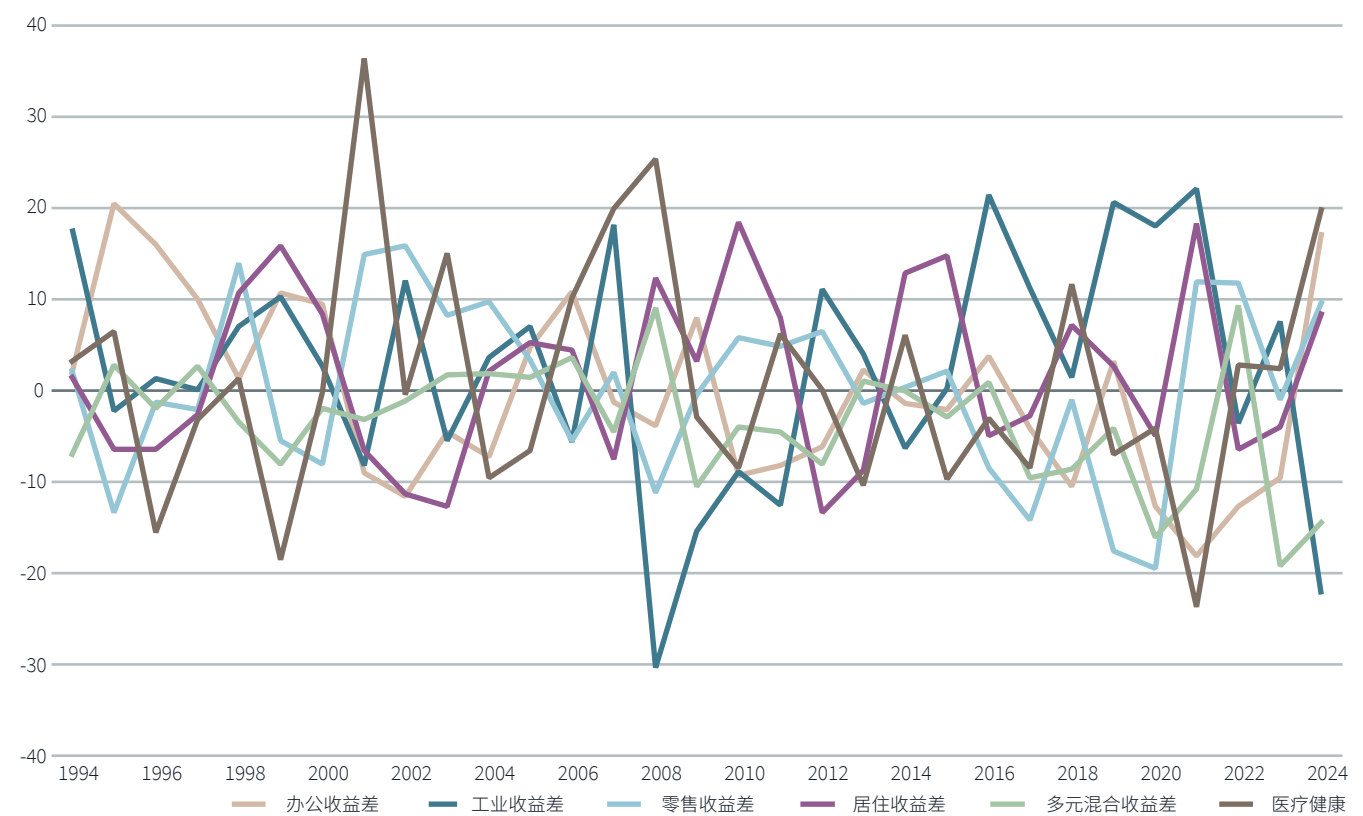


数据来源：NAREITS, 仲量联行整理

拉长时间周期, 可以看到不同业态年化收益率趋于平均值, 但波动系数差异显著, 其中零售业态波动最大, 多元混合收益则相对稳定。不同业态间也表现出显著的风险对冲作用, 如办公和零售两类REITs, 投资回报率整体呈反向变化。在2008年金融危机期间, 虽然办公、零售REITs均呈下跌态势, 但居住类、医疗类、多元混合类REITs仍保持正向收益率。REITs市场波动一定程度反映了底层资产的经营情况及估值变化, 即使是同一投资人或运营商, 由于不同业态面临的市场环境、目标客户、供求关系不同, 其资产经营及资本市场收益也可能表现较大差异。

“因此对于投资人, 无论是投资不动产资产或是投资相关金融产品, 坚持多元化资产组合策略有利于提升投资收益稳定性, 实现更优现金回报, 保持资产增值潜力, 对冲市场波动风险。

图表7.
美国REITs市场30年不同业态年收益率变化(1994-2024)



	市场整体	办公收益差	工业收益差	零售收益差	居住收益差	医疗健康	多元混合收益差
年化回报率	9.0%	-0.7%	+1.8%	+ 0.1%	+ 1.5%	+ 0.45%	- 3.6%
年化收益标准差	0.19	0.1	0.13	0.09	0.09	0.13	0.07

数据来源: NAREITS, 仲量联行整理



03 设计定制化

3.1 需求导向的功能定制

伴随工作方式和生活观念的迭代，空间使用者对空间服务的需求不断更新和分化，新兴业态和创新场景涌现，建筑设计朝着适应性、灵活性、多功能性进化。空间产品的差异化定位、细分需求的精准匹配、场所价值的极致挖掘已成为不动产资产提质的重要课题。

以办公建筑为例，当代职场力求通过优化健康环境、促进团队协作、激发创造活力，吸引和留存高水平人才，提升员工工作绩效，并塑造良好的品牌形象。健身设施、户外场景、团队用餐环境、生活便利服务的集成强化对于全天工作的支持；可变的模块化家具、可移动的隔墙系统实现多元工作模式间的无缝切换；亲自然的设计、人体工学的融入助益员工的身心健康；跨部门的共享空间和动线、开放式阶梯等非正式区域的打造支持团队的深度协作和灵感碰撞。

供应红海之下，不动产资产管理机构需以更高的战略眼光进行空间创造，把握细分市场机会，提升产品的辨识度和稀缺性，避免陷入同质化困局。此外，通过对低效空间的适应性改造、对公共区域的精益规划和积极运营，将闲置面积和基础性功能转化为溢价锚点，通过配套增值、活力增值、形象增值实现对资产潜力的深度挖掘。

3.2 新能源与新建筑技术定制

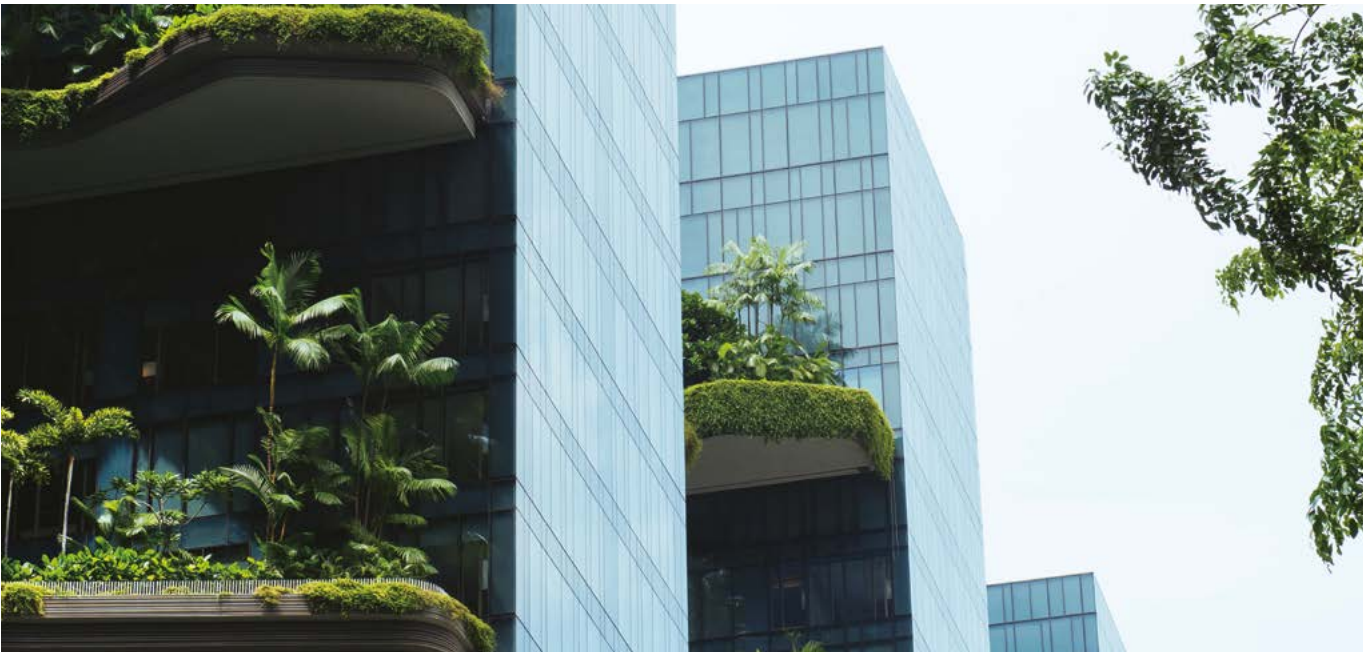
新能源与新建筑技术的快速革新，正深刻影响传统资产的运营模式与价值评估体系，这些技术在提升能源效率、优化建筑功能的同时，也对传统资产提出了适配性挑战。例如，可再生能源系统、智能材料的应用可能带来额外的改造成本和技术整合难题，而新技术标准的不断升级则对传统资产的评估方法提出了更高要求。面对这些挑战，资产管理者需要深入研判技术革新对资产生命周期的影响，平衡技术投入与价值提升之间的关系，以应对技术变革带来的不确定性，同时探索实现长效价值增长的路径。

资产运营技术革新的价值逻辑主要体现在以下三个层面：能源效率提升，如光储直柔技术，可以降低建筑碳排放10%以上；空间功能优化，装配式改造使工业空间功能迭代升级；生命周期延长，智能监测系统实现预测性维护。这些技术虽需前期投入，但能够带来长期的收益。

图表8.
主要新建筑技术在资产运营中的应用效益对比

技术类型	应用场景	改造成本	价值创造路径	投资回报期
光储直柔系统	公共建筑、商业综合体	中高	能源自给+电费节省+碳配额交易	3~5年
装配式改造	老旧厂房、住宅	中	施工周期缩短50%+租赁溢价+空置率下降	2~4年
智能楼宇管理平台	办公楼、长租公寓	低中	能耗降低15%-30%+运维效率提升	1~3年
建筑信息模型(BIM)	全生命周期管理	中高	决策优化+故障减少+资产数字化增值	持续回报

数据来源：中国建筑科学研究院有限公司





3.3 可持续发展的绿色定制

可持续理念正在深度融入不动产全生命周期管理。2024年世界经济论坛发布的《打造绿色建筑价值链：中国经验和全球思考》报告提出建筑行业绿色转型价值链的11项战略性举措，包括绿色能源供应、建筑材料回收利用、传统建筑材料脱碳、综合能源管理等。环境、社会和治理（ESG）因素已从边缘考虑转变为资产价值评估的核心要素之一。ESG对资产价值的影响主要通过三条路径实现：环境效率（降低运营成本）、社会认同（提升品牌价值与用户忠诚度）和治理优化（增强风险管控）。这些因素共同构成了资产的“ESG溢价”，不仅可以降低项目的运营成本，还成为智慧治理的有机组成部分。

绿色建筑认证已成为资产环境价值的权威认可，国际上广泛采用的LEED、BREEAM以及中国的绿色建筑评价标准，共同构成了评估建筑环境性能的框架体系。这些标准涵盖节能、节水、材料、室内环境等多方面要求，推动资产管理从“达标思维”转向“卓越追求”。节能技术应用是减少资产运营成本和环境足迹的关键。智能建筑技术融合物联网、大数据、云计算等先进技术，为用户提供更加便捷、舒适、安全的居住和工作环境。循环经济与资源利用促进了建筑废物循环利用和可持续材料采购。通过系统性的ESG整合，资产管理者不仅能够提升资产的经济价值，还能增强社会影响力和环境可持续性，最终实现长期竞争力与投资吸引力的双重提升。



04 运营专业化



“投、融、建、管、退”

构建系统性的解决方案，从而平衡短期现金流与长期资产增值。

存量时代不动产管理所面临的内部挑战，其本质在于从以开发销售为导向的短期思维转向贯穿“投融建管退”全周期的长期主义思维、金融化思维和运营驱动思维。最大的挑战在于，每一个环节都不再孤立，任何一个环节的短板都会迅速传导并影响整个资产运作周期。存量时代的全面挑战需要以精细化、数字化和金融化的思维来应对，这对复杂性和专业性的要求远超以往。这要求管理者在策略制定中构建系统性的解决方案，从而平衡短期现金流与长期资产增值。

4.1 办公

优质办公楼市场处于“软着陆”进程中。最近三年，中国优质办公楼市场供需关系已经发生逆转。人工智能的发展和应用、国有金融机构的扩张以及中国企业“走出去”等因素，都导致办公楼市场的需求结构出现了结构性调整。未来三年，主要城市的甲级办公楼市场仍将面临集中供应的局面，租金水平依然存在下行压力，空置率也将继续处于高位。中国办公楼市场租金调整在部分市场和区域存在制度刚性效应，市场价格调整不会一步到位。在市场“软着陆”过程中，应逐步调整投资回报预期，逐步降低企业运营成本。不动产策略和运营管理可采取“以时间换空间”的方式，通过持续降本增效和精细化管理运营，提高楼宇资产的使用效率和市场竞争力。

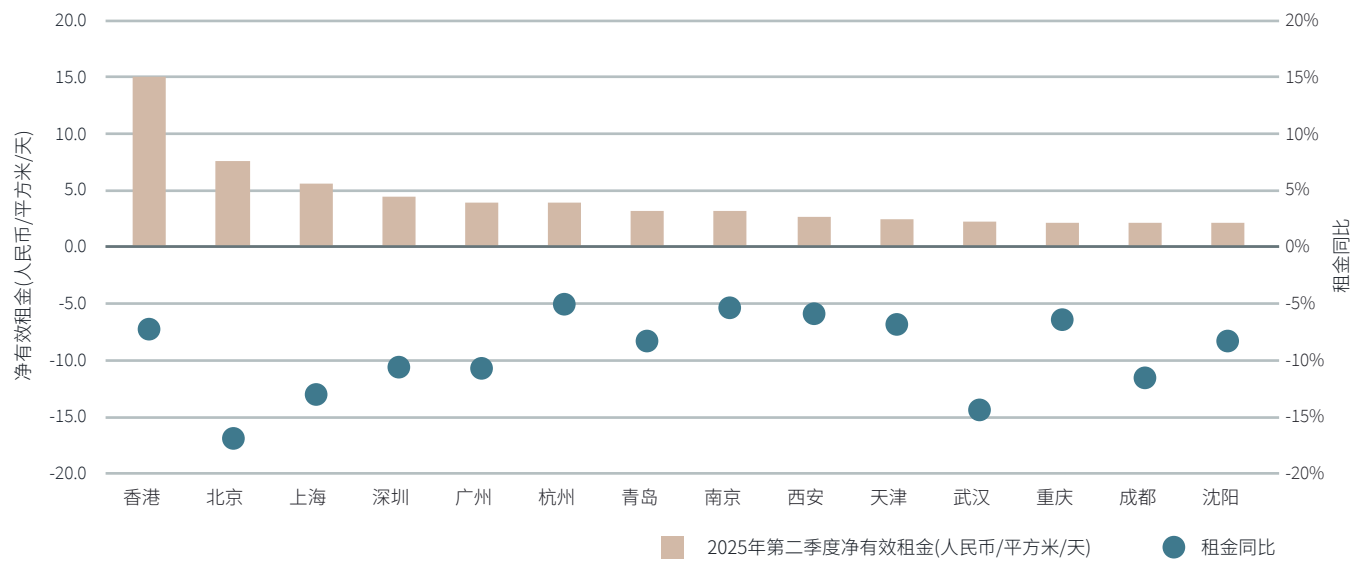
从业主方视角来看，聚焦与差异化策略成为长期核心竞争力。业主应从产业链生态营造、企业文化价值、长期信任培育以及绿色责任合作等角度入手，聚焦并锁定核心客户群体，以保留核心租户。业主还可以通过一系列举措提升服务品质：改善员工体验，完善配套服务设施，提供差异化和专属服务，以及定制化的“交钥匙”解决方案。同时，以文化价值认同为基础建立企业社群服务体系，并通过签订绿色责任租约，建立更紧密的业主—租户关系，实现信息、数据和资源的共享共担。



从自用企业视角来看，全生命周期的降本增效已成为企业长期竞争力。企业不动产策略与运营管理涉及策略规划、选址租赁、建设装修、运营管理等多个环节，涵盖了从单个业务环节能力建设到系统协同能力培养的全过程。建立完整详尽的企业不动产管理信息平台，实现信息的集中穿透，是打造系统协同能力的第一步。由总部实行集中统一规划、成本统筹，有利于实现整体成本优化和风险规避。对闲置自用物业与对外租赁自用需求的规划统筹已成为重要考量。将闲置自用资产转变为投资性物业，有利于提高资产运营效率并提升资产的市场价值。

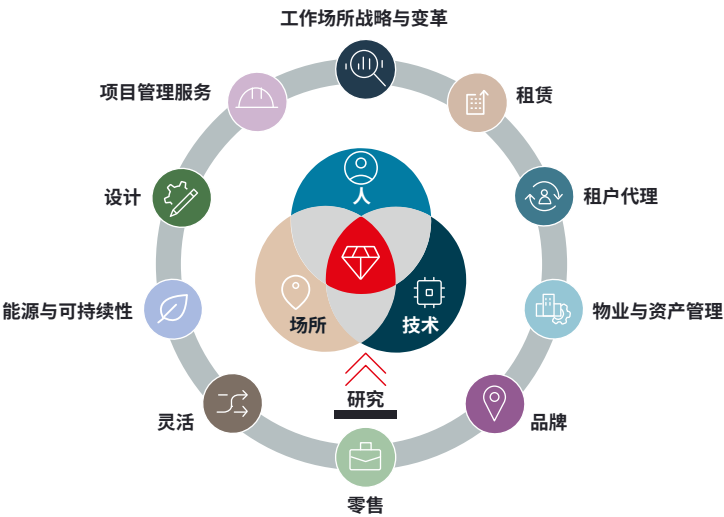
从投资人视角来看，机会型投资将提升不动产运营水平作为实现资产增值的核心策略。在市场下行周期中，不动产策略和运营管理能力成为资产增值的关键。以博枫 (Brookfield) 为例，其投资方自建了资产运营管理团队，并为其他投资人提供资产运营管理服务。或者，投资人与专业运营商建立长期战略合作关系，由专业运营商提供资产管理服务，而投资人则专注于资金投后管理和风险控制。

图表9.
全国甲级办公楼重点城市租金和同比涨幅



注：重庆数据统计截至2024年年底；天津及沈阳数据统计截至2025年第一季度。
数据来源：仲量联行研究部

在资产提升分析研讨会中审查
右侧要素，提供整体性提升策略





4.2 零售商业

零售商业市场进入价值回归时代。根据仲量联行统计数据，2025年上半年，全国21个重点城市优质零售商业地产总存量达14989万平方米，新增供应206.9万平方米。中国优质零售地产市场的供给侧已经进入增量放缓周期，其中一线城市占比高达61.0%。增量引领和存量创新共同推动零售商业资产进入差异化、个性化竞争阶段。

锚定核心客群，把握理性消费新机遇。传统的购物中心已经难以满足消费者的体验需求。在理性消费的大趋势下，必选消费增长稳健，可选消费快速分化，保值类消费快速增长。零售商业项目唯有聚焦特定核心客群，提供特定消费场景，引领消费潮流，才能在客流量和销售额两方面实现双赢。

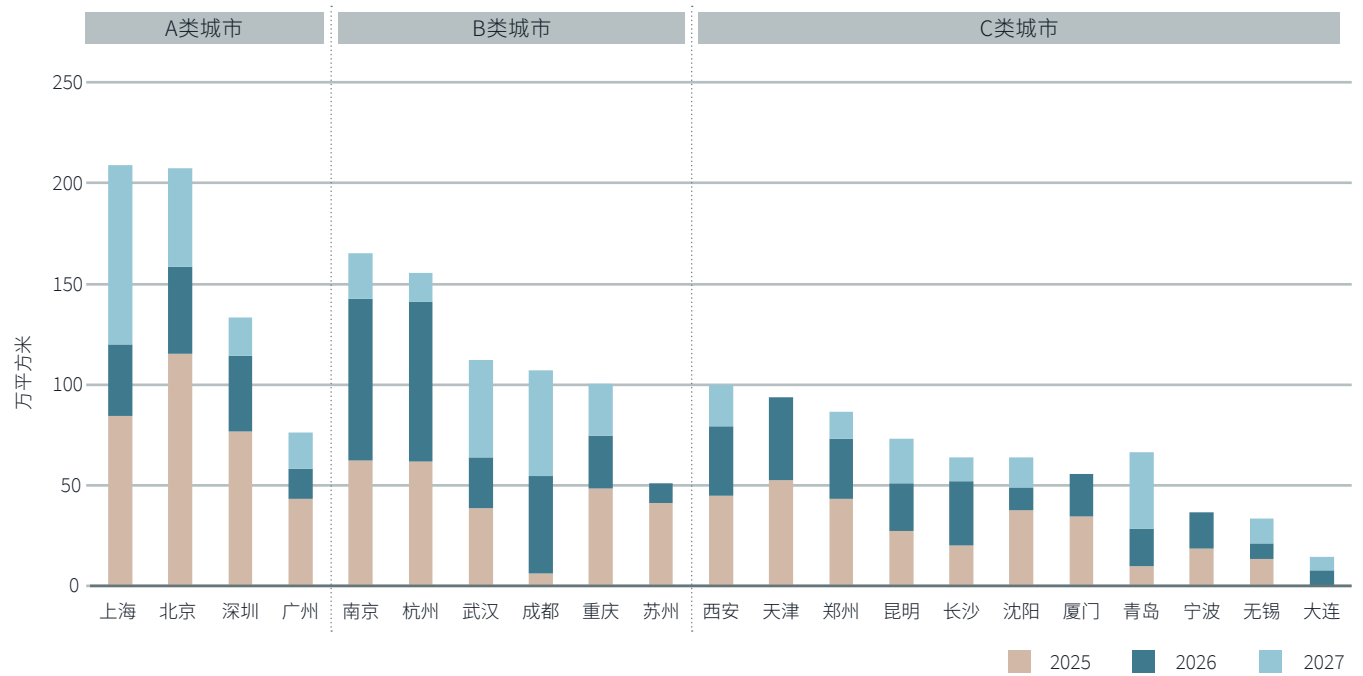
深耕核心市场，优化城市布局。中国将面临长期的人口负增长，城市化进程和人口布局将持续调整，人口将进一步向核心城市聚集，并在各大城市群中形成产业生态体系。核心城市之间的消费能力平权化趋势愈发显著。县域经济对农业人口城市化的吸附能力进一步增强。零售商业体验创新的动力不再源自稀缺品牌资源自上而下的“滴灌”，而是蕴藏于“胖东来”式的日常情感价值之中。

推动商旅文体融合，创新消费体验。非标商业、滨水公园运营、奥特莱斯等业态的快速增长，一方面源自理性消费理念和消费平权化趋势的兴起；另一方面得益于将文旅体验植入在地文化并于本地消费相融合。通过充分利用非商业用地、临时设施空间、快闪品牌运营、文体赛事活动、多元文化尝试等元素，可以以低成本、高频次地探索并创新消费体验。

焕新城市空间，重塑在地文化活力。商业往往是多数城市更新项目的灵魂所在，并成为这些项目多元功能组合中的点睛之笔。闲置工业厂房改造文创商业街区，公园综合体联动运营、历史街区的保护修缮与活化、既有楼宇的改造再定位、完善文旅景区功能、社区邻里中心升级等，都是常见的城市更新举措。而此类项目能否成功，关键在于能否通过精准的商业定位，将办公人群、酒店住客、公寓租户及社区居民等各类消费者的体验需求黏合起来，并融入本地文化和生活方式。

图表10.

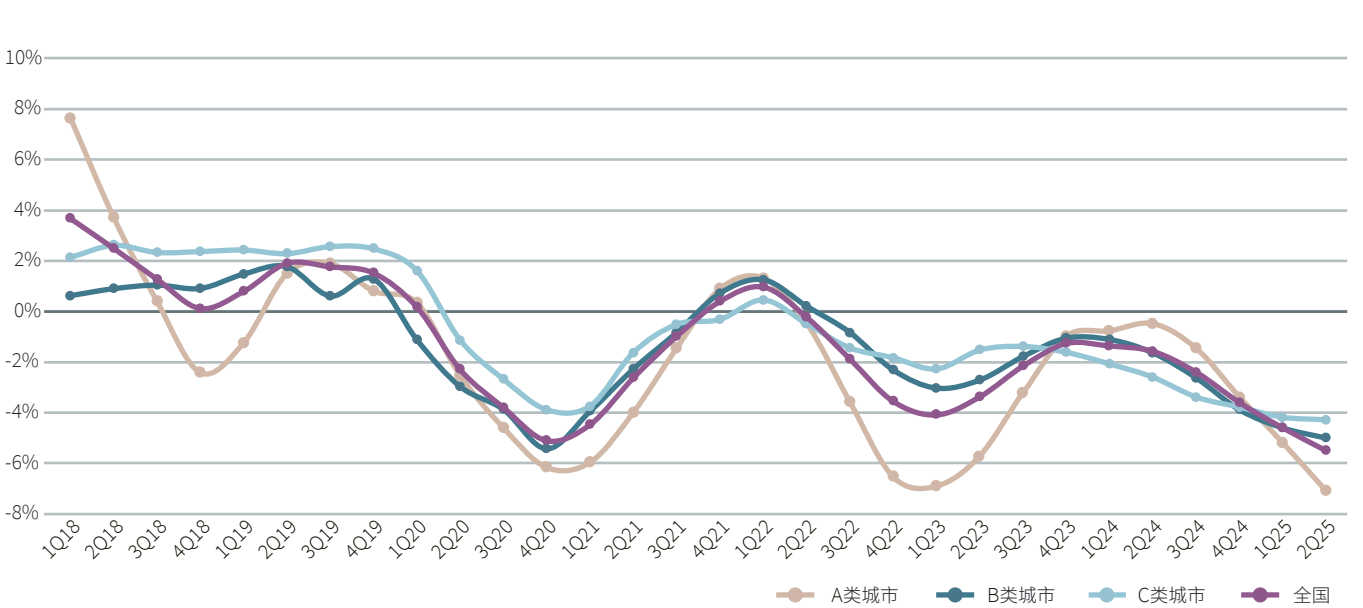
未来三年中国重点城市零售地产年增供应预测



数据来源:仲量联行研究部, 2025年8月

图表11.

2025年上半年中国主要城市优质零售地产平均首层租金当季同比



注:租金变化为同样本变化。

数据来源:仲量联行研究部, 2025年8月



4.3 酒店

截至2024年底，中国酒店业门店数量达34.87万家，客房总数达到1764万间；其中连锁酒店9.33万家，客房数约707万间。受相关政府政策影响，中高端酒店市场需求的复苏速度明显慢于精选服务酒店。内资酒店管理集团加速行业整合并购，行业集中度进一步提高。与此同时，国际酒店管理集团也在加快其在中国市场的扩张步伐。万豪、洲际、希尔顿等主要国际酒店管理集团中国区RevPAR¹仍然处于下降趋势中。酒店经营业绩持续承压，中国酒店资产价格也在不断探底，酒店的大宗交易结果基本印证了买卖双方对于市场趋势、经营业绩提升空间以及现金流压力等方面的预期。

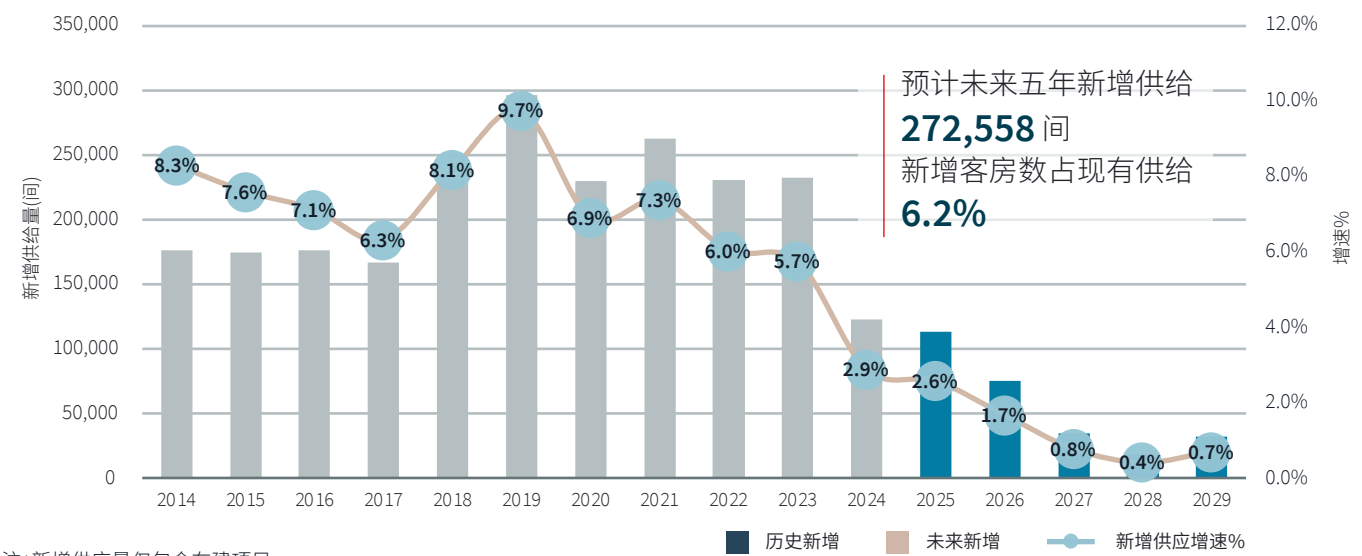
主题式精选服务酒店的需求和市场表现持续增长。传统的全服务式酒店由于需运营大规模的公共空间，致使其面临较高的运营成本压力。投资者和运营商更青睐精选服务型酒店，这类酒店通过聚焦核心功能来强化自身的主题和优势，例如提供舒适的睡眠体验、引入艺术家联名设计以及开展健康社群活动等，以激发可持续的非客房收入。同时，通过减少大型宴会厅、豪华餐厅等使用率较低的传统设施的配置，实现更高的空间利用率，并提高酒店整体的投资回报率。

中高端酒店需应对商务客群结构的演变。外资企业和外国商务旅客的酒店住宿需求持续下降，且尚未出现反弹迹象。同时，政府和国企高管的公务出行也在加强预算管理。当前，中高端酒店的商务客源主要来自科技企业和传统商务需求。针对商务客群结构的这一演变，在遵循国际运营标准的基础上，酒店还需要考虑为特定客群提供定制化的服务解决方案。

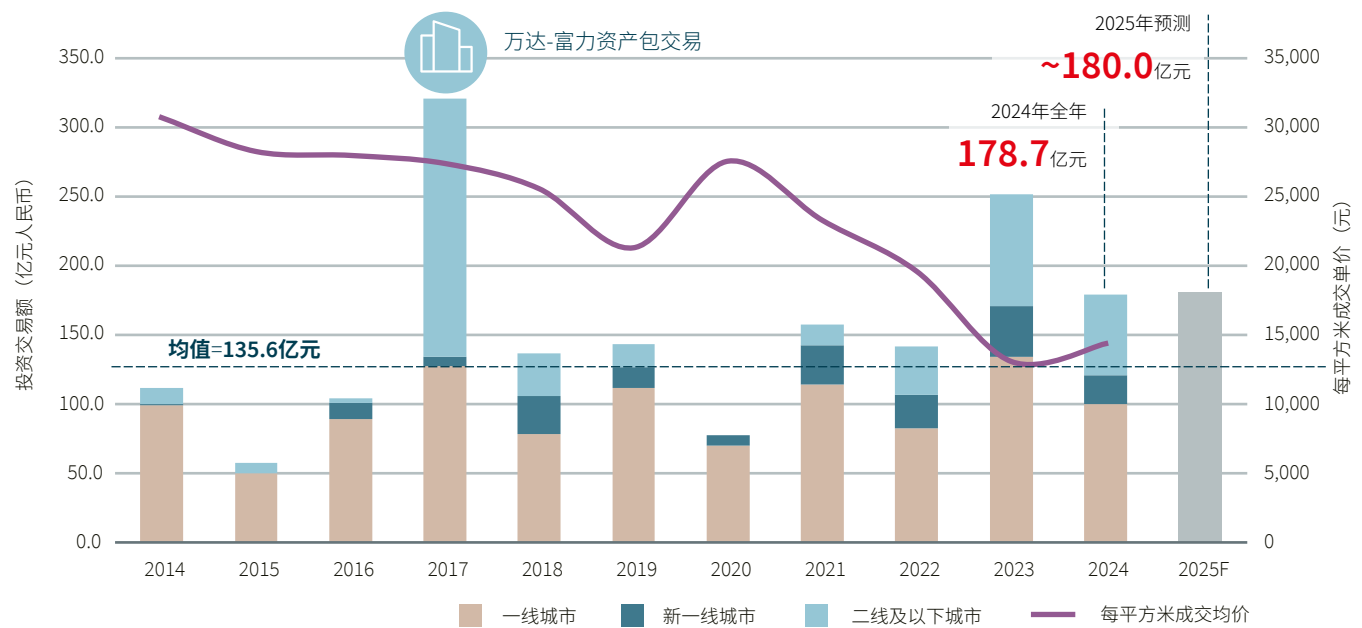
酒店业主应强化资产管理和收益管理。在持续面临市场竞争压力和新开业酒店竞争的情况下，酒店核心经营指标出现了下滑。对此，酒店业主除了采取常规的收益管理措施外，也开始考虑更换品牌、缩减客房规模、调整业态功能、集约配套等举措，以提高资产运营效率，扩大客群覆盖，并吸引短期和长期客户。

¹ Revenue Per Available Room: 每间可供出租客房收入

图表12.
中国内地酒店客房新增供给量及增速 (2014-2029)



图表13.
中国内地酒店投资交易额





4.4 长租公寓

长租公寓市场是介于国际品牌服务式公寓和普通住宅租赁市场之间的细分市场。中国长租公寓市场发轫于2014年前后，经过十多年的发展，特别是被纳入基础设施REITs之后，长租公寓已成长为资本市场备受关注的另类资产类别。

长租公寓的商业模式已基本成型。长租公寓市场在经历了爆发期、快速扩张期、调整恢复期和资本整合期之后，其周期性波动逐渐平息，市场重新回归理性增长。目前，长租公寓项目拓展主要聚焦一线或部分新一线城市的中心城区或产业聚集区。在这些区域，租赁市场增长潜力较大，就业人口流动性强。相较之下，二线城市由于装修成本高、购房成本低、人口相对稳定且住宅供应过剩，租赁市场的增长空间有限，长租公寓的市场空间也相对较小。

供应阶段性承压，但看好中长期成长性。尽管取消住宅限购限售措施，以及集中推出的集租房、保租房项目在短期内会对长租公寓市场需求造成一定冲击，但从长期来看，在城市中心区和产业成熟区能提供个性化、高品质且私密居住空间的长租公寓依然具有强劲的增长潜力。

功能转换推动长租公寓供应再中心化。2025年8月，上海在存量商务楼宇兼容租赁住房方面给予政策空间。这为中心城区的老旧存量办公楼提供了功能转换的机会。通过建立15年期全周期合同管理模式，可以完善城市配套功能，促进职住平衡。若该政策能够在一线城市进一步推广，将有利于年轻高知人群回流中心城区，并提升中心城区的城市活力和消费潜力。

产品市场细分和服务品牌差异化实现区位溢价。随着长租公寓商业模式进入成熟期，运营商需要根据就业人口结构和周边社区居民结构，聚焦核心客群的主要诉求。并从居住空间体验、配套服务设施、社群网络服务、安全与舒适的平衡等方面细分市场、打造差异化品牌，挖掘区位所带来的空间、文化、产业资源价值。

图表14.
中国长租公寓行业发展推动力



数据来源:仲量联行

图表15.
多方位、多渠道支持租赁住房发展



数据来源:仲量联行根据政府公开信息整理



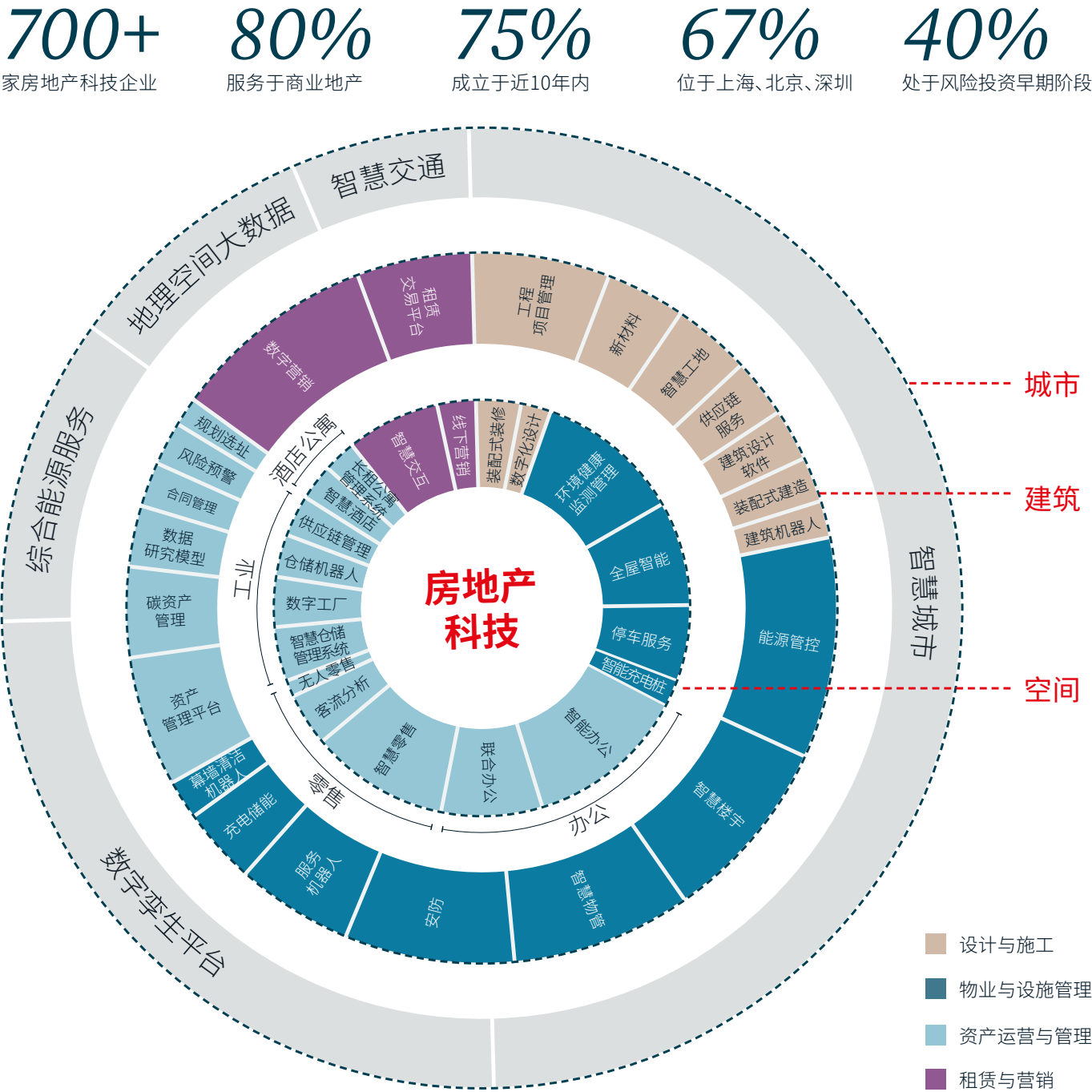
05 管理智慧化

基于仲量联行对全球房地产科技的持续研究与深度实践，人工智能技术正驱动房地产领域进入以智能决策、全链融合、人机协同为特征的范式重构阶段。

当前技术演进已超越单点工具赋能，呈现三大核心趋势：首先，AI智能体 (Agent) 实现从信息查询到自主执行的跨越，通过多模态交互与 workflow 编排，在房产搜索、客户洞察等场景完成复杂任务决策；其次，技术架构向端边云一体化演进，随着AI终端设备渗透率显著提升，推动算法能力下沉至楼宇巡检、空间管理等边缘场景；更重要的是，技术价值从效率提升延伸至战略重塑——仲量联行全球调研显示，超90%企业将人工智能相关的不动产管理列为优先预算，技术投资重点转向数据基座建设与业务场景深度耦合。

相较于对“降本增效”的单一追求，技术演进将更注重在能源管理、租户体验等垂直领域形成闭环价值，这种“工具—平台—生态”的递进式发展，为后续房地产科技产品的创新路径奠定了明确方向。

图表16.
房地产科技全景图



数据来源：仲量联行中国房地产科技企业数据库

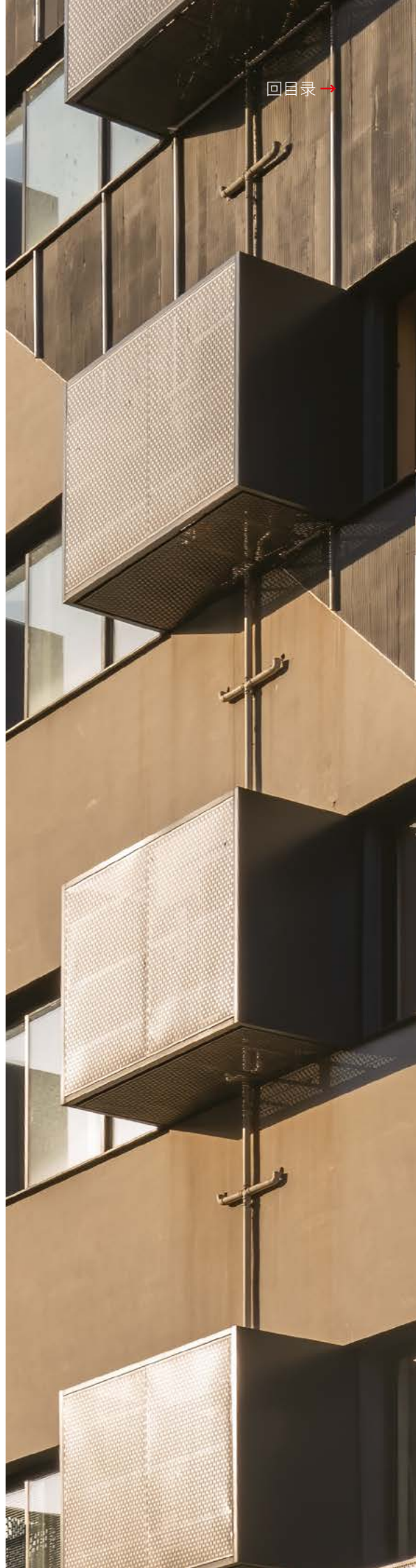
在租赁与营销领域，随着移动互联网、数字交互式多媒体、大数据、人工智能等技术的发展和普及，出现了很多例如虚拟看房、电子楼书、数字沙盘等新的数字营销手段，传播的媒介也日益丰富，并能通过如CRM（客户管理系统）等营销工具触达、管理和维护客户关系。仲量联行结合自身行业优势及领先的科技产品研发能力，推出多款地产科技工具以辅助业主、地产经纪人在当下市场困境中突破招商瓶颈。例如“睿见数据”的潜在客户挖掘模块，可帮助业主客户高效锁定优质客户名单，同时业主还可通过地产搭档业主营销平台协同应用，构建从房源展示到智能获客的全链路招商解决方案，以“科技+服务”助力招商和推广，实现高效去化。

在设计与施工领域，随着商业地产精装项目设计越来越复杂，施工技术的难度和实施风险也在不断提高。为了提高施工信息的透明度以及确保高质量的按时交付，仲量联行利用联合开发的智慧施工数字孪生平台——筑视Visioneer，服务位于四川成都某甲级办公楼内的一家科技企业实现办公楼约4500平方米的精装项目全过程数字化管理，使得该项目施工过程中巡检的次数降低了5倍，问题解决的速度提高了3倍。

在物业与设施管理领域，房地产科技企业的竞争力主要体现在一些综合性的解决方案，例如智慧楼宇、智慧物管，以及市场需求和关注度都较高的能源管控、智慧安防等赛道。随着机器人技术、人工智能等新兴技术的突破性进展及其产业化应用日趋成熟，这些智能化技术正逐步实现大规模人力替代，未来5-10年内，人力将成为成本下降的热点。

在资产运营与管理领域，人工智能技术在房地产领域的商业化应用落地不断加速，包括智能物联网、人工智能以及机器人在内的泛人工智能技术在资产运营与管理使用场景最为广泛，包括智能办公、智慧仓储、联合办公及合约管理等多个方面，全面提升租户体验和管理效率。结合这一趋势，仲量联行推出一站式数字化租约管理解决方案——睿界智管，协助企业在全国范围内的租约整合在数据平台上实现统一规范化管理，帮助客户高效管控降低合规风险，优化资产组合，提升企业房地产管理效率和决策能力。

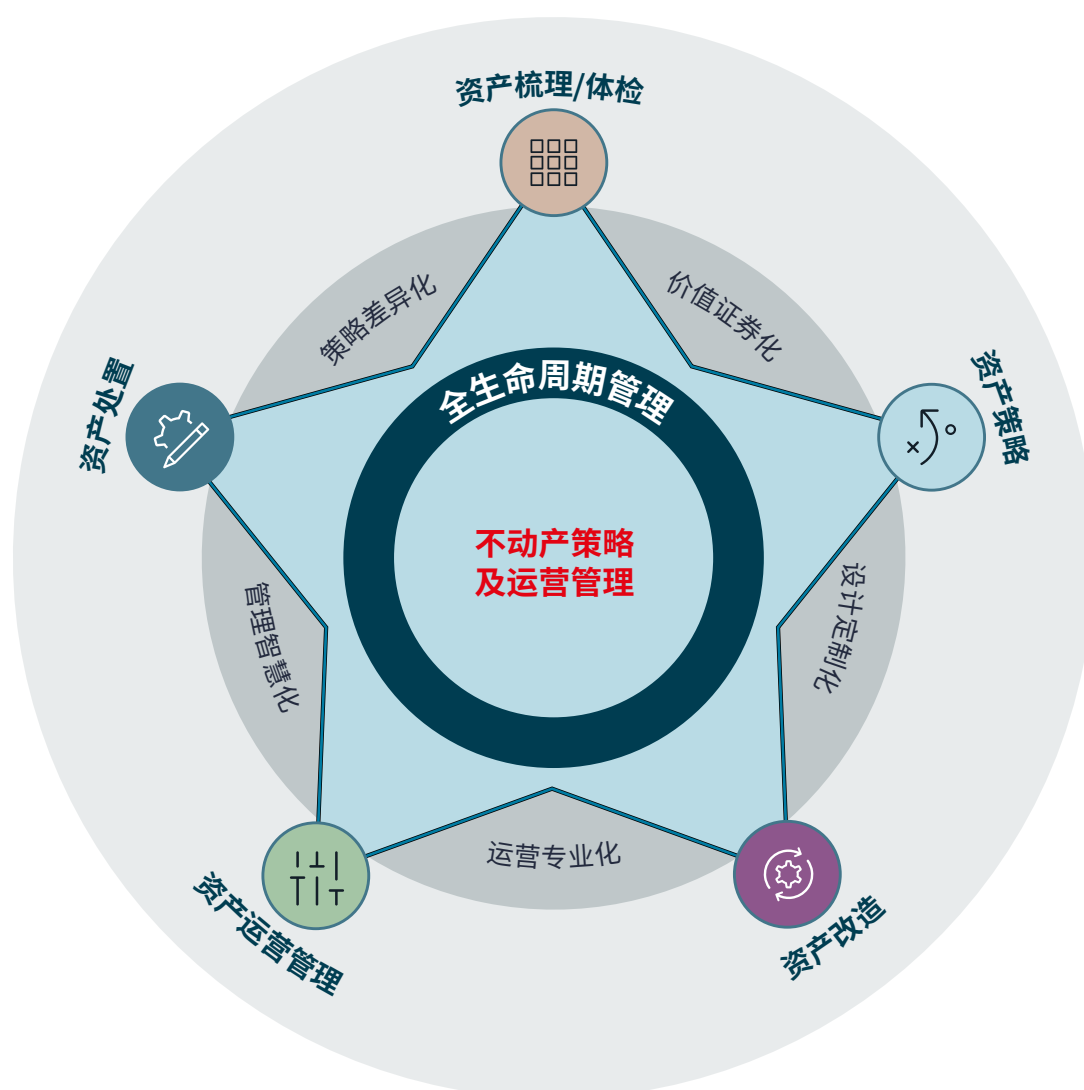
企业房地产正迎来数字化变革的浪潮。通过数字化应用平台、机器人技术、AI流程助手以及先进的能源管理系统，企业不仅能够实现成本的大幅降低，还能以数据驱动决策，提升管理效率、增强员工满意度，并在绿色可持续发展方面迈出坚实步伐。随着AI的快速发展，企业房地产管理的新时代已悄然来临。



结语



基于不动产策略及运营管理领域的**五大趋势：策略差异化、价值证券化、设计定制化、运营专业化、管理智慧化**，仲量联行提出了**不动产策略及运营管理的范式框架**。



全周期不动产管理未来仍将聚焦**精细规划、空间运营**和**资本退出**三个关键切入点。

01

- 前期战略端，通过市场价值评价为导向的资产梳理与资产体检，明确资产发展策略以更好规划投融资决策，并契合企业中长期发展战略；

在不确定性成为新常态的时代，卓越的资产管理正从支持性职能，跃升为组织塑造核心韧性与驱动范式创新的战略基石。其价值已超越传统的成本管控与效率提升，演进为在宏观变局中把握确定性的关键能力。

我们看到，前沿趋势正重塑资产管理的价值内涵，从“价值守护”转向“价值共创”。资产管理不再仅是成本的消耗中心，而是通过运营资本化与能力平台化，直接参与商业模式创新，孵化新的增长极。资产本身也正在从“物理实体”迈向“数字孪生”双线管理。基于物联网与AI的数字线程，实现资产全生命周期的虚实映射与模拟优化，使决策从“经验驱动”变为“预见驱动”。

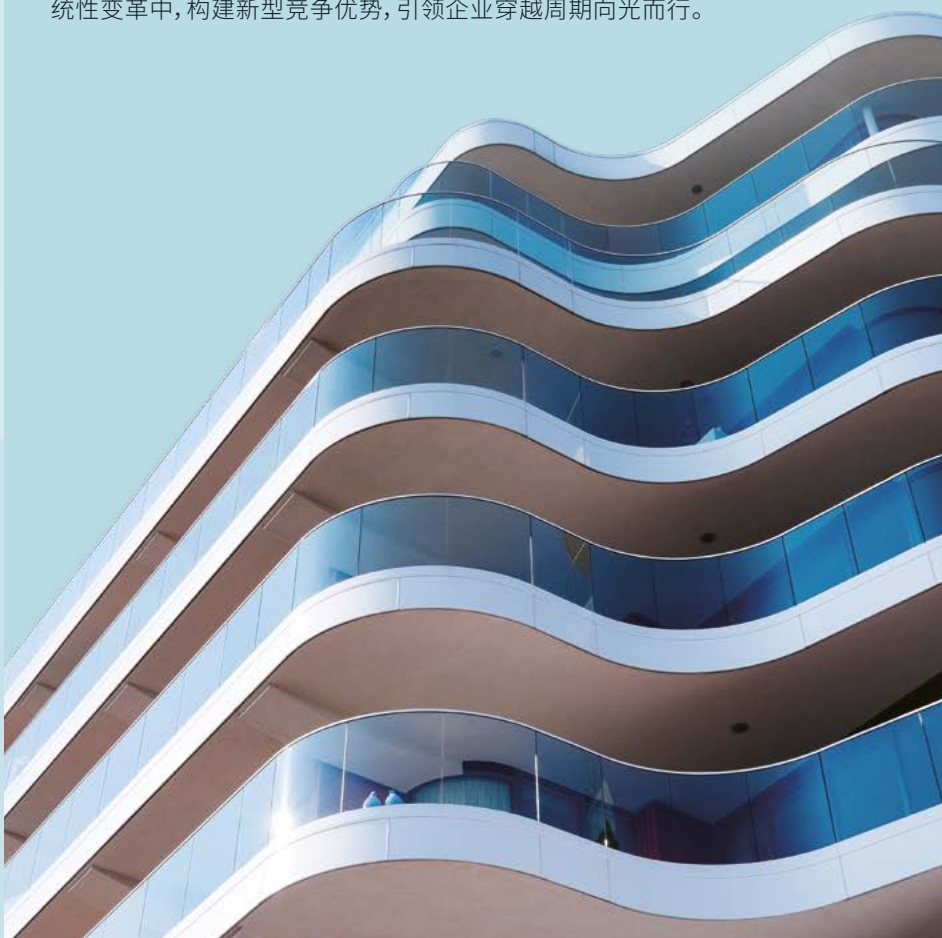
我们相信，未来的资产管理是企业战略的“感知器官”与“决策中枢”。它通过对资产生态的深度洞察与动态配置，不仅保障组织的运营韧性，更在绿色可持续、产业链重构、价值运营提升等系统性变革中，构建新型竞争优势，引领企业穿越周期向光而行。

02

- 在资产提升过程中，空间端注重精细化改造与可持续设计方案引入，以提升空间使用效率与服务竞争力；运营端聚焦专业化招商和数字化运营，以现金流稳定提升为目标搭建管理体系；

03

- 在后端拓宽资产退出通道，以不同资产类别匹配灵活的资产证券化方式，实现不动产由资产端管理向资本化运作的价值迁移。从而在资产“全生命周期”内实现“价值运营”持续升级。



指导专家

鲁政委

兴业银行首席经济学家、
兴业研究学术评审委员会主席

刘永晖

中国建筑科学研究院有限公司
经营管理部主任

姚耀

仲量联行中国区研究部
总监

作者

仲量联行

余恬

仲量联行战略顾问部
资深董事
sophie.yu@jll.com

杜怡

仲量联行战略顾问部
董事
april.du@jll.com

苟希

仲量联行战略顾问部
高级经理
icey.gou@jll.com

王飞

仲量联行战略顾问部
资深董事
fei.wang@jll.com

王予琛

仲量联行战略顾问部
高级经理
stephen.wang@jll.com

祁佳

仲量联行战略顾问部
高级经理
cilla.qi@jll.com

关于兴业研究

兴业研究2015年6月成立于上海，因推动银行转型、促进科技创新、服务实体经济而生，以高质量研究赋能银行穿越周期，促进银行业高质量发展和新型智库建设。兴业研究深耕“战略研究、行业研究、市场研究”三大研究领域，围绕宏观市场、绿色金融、金融行业、外汇商品、固定收益、细分行业等领域开展专业研究，助力银行确定战略、精选行业、把握市场。兴业研究打造兴业研究APP和兴魔方两大平台，兼顾移动端和PC端双平台使用体验，以专业、便捷、高效的综合研究产品与服务提升研究成果触达成效，全面深化业研融合。

关于中国建筑科学研究院有限公司

中国建筑科学研究院有限公司，隶属于国务院国有资产监督管理委员会，是全国建筑行业最大的综合性研究和开发机构，具有建设行业博士、硕士学位授予权，同时具有土木工程博士后科研流动站，拥有包括院士、工程勘察设计大师、数百名各领域知名专家和大批中青年科技骨干在内的优秀人才队伍；同时不断研发新技术、新产品，充分发挥综合技术优势，形成了集科研与标准、建筑工程咨询与服务、规划与建筑设计、建筑工程施工与监理、建筑工程检测与产品认证、建筑行业软件与信息化、建筑工程材料与专用设备制造为一体的多元化发展格局。

兴业研究

钱炜武

兴业研究基础行业部
总经理助理/高级研究员
qianweiwu@cib.com.cn

张伟康

兴业研究国内宏观研究员
zhangweikang@cib.com.cn

中国建筑科学研究院有限公司

续晨

中国建筑科学研究院有限公司
环境健康可持续发展中心
主任工程师
xuchen@cabr-design.com

周甜甜

中国建筑科学研究院有限公司
环境健康可持续发展中心
主任工程师
zhoutt@cabr-design.com

北京

北京市
朝阳区针织路23号
国寿金融中心8层
邮政编码 100026
电话 +86 10 5922 1300

成都

四川省成都市
红星路3段1号
成都国际金融中心1座29层
邮政编码 610021
电话 +86 28 6680 5000

重庆

重庆市
渝中区五一路95号
复星国际中心
601-602室
邮政编码 400010
电话 +86 28 6680 5000

广州

广东省广州市
天河区珠江新城珠江东路6号
广州周大福金融中心
2801-03单元
邮政编码 510623
电话 +86 20 2338 8088
传真 +86 20 2338 8118

杭州

浙江省杭州市
上城区新业路228号
杭州来福士中心
T2办公楼802室
邮政编码 310000
电话 +86 571 8196 5988
传真 +86 571 8196 5966

南京

江苏省南京市
建邺区江东中路347号
国金中心一期15楼1506-08单元
邮政编码 210000
电话 +86 21 6393 3333

青岛

山东省青岛市
市南区香港中路9号
香格里拉中心办公大楼13层1312室
邮政编码 266071
电话 +86 532 8446 8816

上海

上海市
静安区石门一路288号
兴业太古汇香港兴业中心一座22楼
邮政编码 200041
电话 +86 21 6393 3333
传真 +86 21 6393 3080

沈阳

辽宁省沈阳市
沈河区北站路61号
财富中心A座21层
邮政编码 110013
电话 +86 24 3195 8555

深圳

广东省深圳市
福田区中心四路1号
嘉里建设广场第三座19楼
邮政编码 518048
电话 +86 755 2804 5388
传真 +86 755 2263 8966

天津

天津市
和平区南京路189号
津汇广场2座29层2910室
邮政编码 300051
电话 +86 22 2318 5000

武汉

湖北省武汉市
硚口区京汉大道688号
武汉恒隆广场办公楼3908-09室
邮政编码 430030
电话 +86 27 5959 2100
传真 +86 27 5959 2155

西安

陕西省西安市
雁塔区南二环西段64号
凯德广场2202-03室
邮政编码 710065
电话 +86 29 8932 9800

香港

香港鲗鱼涌英皇道979号
太古坊一座7楼
电话 +852 2846 5000
传真 +852 2845 9117
www.jll.com.hk

澳门

澳门南湾湖5A段
澳门财富中心16楼H室
电话 +853 2871 8822
传真 +853 2871 8800
www.jll.com.mo

台北

台湾台北市信义路5段7号
台北101大楼20楼1室
邮政编码 11049
电话 +886 2 8758 9898
传真 +886 2 8758 9899
www.jll.com.tw

联系客服

400-000-8250



关于仲量联行

200多年来，作为全球领先的商业地产服务和投资管理公司，仲量联行（纽交所交易代码：JLL）始终致力于协助客户投资、建造、租赁和管理各类办公、工业、酒店、住宅和零售等物业。作为《财富》500强企业，公司2024财年收入达234亿美元，业务遍及全球80多个国家，员工总数超过113,000人。我们秉承“塑造房地产的未来，让世界更美好”的企业宗旨，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”。JLL是仲量联行的品牌名称以及注册商标。

更多信息请浏览 joneslanglasalle.com.cn

©仲量联行、兴业研究、中国建筑科学研究院有限公司2025年版权所有。保留所有权利。此处所载所有信息来源于我们认为可靠的渠道。但我们不对其准确性做出任何保证或担保。



仲量联行

仲量联行微信号



仲量联行小程序



SEE A BRIGHTER WAY

向光而为