

市场研究

中国 | 2024年10月

joneslanglasalle.com.cn



厚积薄发，重塑韧性

中国商业地产物业与资产管理白皮书

前言

在过去几年间, 物业管理行业经历了一个从讲故事到回归业务的过程。

近年来, 物业管理行业一度在资本领域和投资市场中备受追捧。很多大型物业管理企业成为了潜在的优质投资标的, 市场和投资人开始用更大的声量, 不断讲述物业管理的故事。这也引导了一批物企在这个过程中, 一味地追逐扩张在管面积和业务规模, 以追求体量增长作为主要甚至是唯一的发展目标。资本浪潮褪去、投资人回归理性后, 很多物企业绩增长动能不足, 难以支撑此前的高估值, 市值持续缩水。

当前, 物业管理行业估值回归价值本性, 收并购活动持续降温, 步入冷静期。行业需要从“讲好故事”的急速扩张逻辑, 回归到“做好服务”的稳健发展逻辑。在这样的变化中, 行业必然面临一个洗牌、淘汰、优胜劣汰的过程, 只有做到“笃实”和“创新”的物业管理机构才能领航穿越——领先的物业管理机构须在夯实传统物管服务的基础上, 持续探索行业新的增长点、深化物业管理服务对资产持有人不可或缺的价值。

我们常说, 决定房地产价值的因素是“地段、地段、地段”, 但在项目建成或投资落定后, 它的地理位置就已经不会改变了, 这个时候就需要考验持有人的资产保值能力。物业管理并不是资产链条中最末端的一段, 而是项目生命周期中存在时间最长、最重要的一环。

中国商业地产物业与资产管理行业正处于多个关键脉络转变的交叉路口——除了面对资本市场的冷却, 行业也同时面临着租赁市场下行和建筑资产楼龄增长挑战。此时此刻, 正是我们做出思考和沉淀的时机。基于丰富的业务经验、最佳实践及国际视野, 仲量联行将致力于引领商业地产行业在不确定的环境中塑造资产韧性, 探索革新路径, 寻求破局之道。

“

李从越

中国区物业与资产管理部总监
仲量联行



目录

01

资管逻辑领航物业管理升级	3
识别市场与楼宇的双重生命周期	4
前介顾问：将实际运营思维嵌入项目规划设计期	6
租务管理：以经营者视角拓展物业管理服务边界	7
一组对照案例：优质的物业管理与标杆资产表现互相成就	9

02

资本性改造：项目生命周期中的重要课题	10
市场迫近第一次“大修”时点	11
维修保养与升级改造的长周期计划	13
资本性改造的经济账	15
电梯的故事	17

03

服务客户的客户：从个体体验到资产收益的传导链	19
马斯洛需求层次理论在物业中的应用	20
降本方案不能压缩租户体验及风险安全管理	22
真实管理场景中的实践	24

04

行业蜕变的思考与启发	26
绿色双碳：从一到零的归元之路	27
地产科技：从“锦上添花”到“务实去华”	28
轻量升级：从职能直管到网络协作	30
结语	33



01

资管逻辑领航物业管理升级

“**在市场下行与存量时代的双重影响下, 物业管理在资产全生命周期中提升价值和提供长期战略支持的重要性凸显。**”

物业管理的内涵早已远远超出“三保一维”, 专业机构已开始代入资产管理视角拓宽物业管理的服务边界。在市场波动下, 资产价值不再简单地水涨船高了, 而是需要稳健、可持续的现金流作为支撑, 因而需要长周期、高品质的资产与物业管理护航。因此, 本文开篇将先聚焦资产管理的逻辑, 我们相信做出这样的思考和讨论恰逢其时。

识别市场与楼宇的双重生命周期

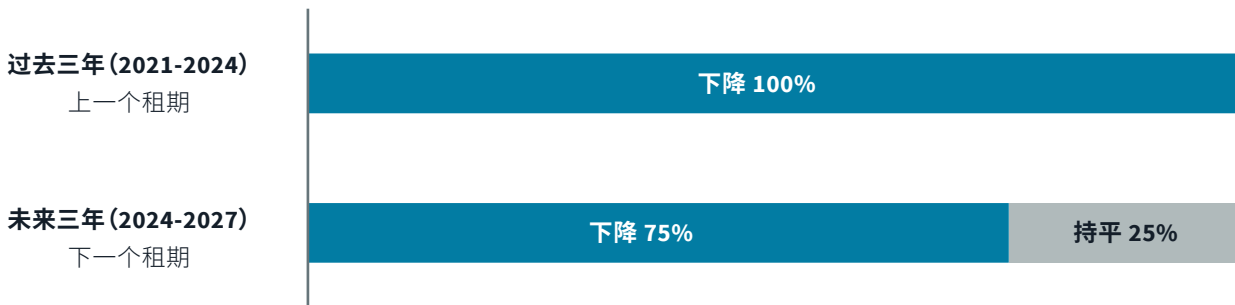
当前市场环境充满挑战，全国各商业地产领域基本均处于横盘或下行阶段，也对物业与资产管理提出更高的要求——物业管理的概念开始向资产管理逻辑延伸，向资产管理链条的上下环节拓展，对资产价值的影响力凸显。

市场中也开始有一些资产持有人，试图通过压缩资管和物管方面的相关成本来应对下行市场压力。但我们认为，引入具备资管逻辑的成熟物业管理战略才是根本答案。物业管理机构和专家需要在传统物管功能的基础上，增加资产管理的思维模式，**即以经营视角下的业务逻辑反推自身管理服务功能，拓展有利于项目现金流收益、超出传统物管服务范畴的工作，对资产进行全局性的、长周期的规划。**

从市场周期的角度来看，当市场处于增长区间时，资产价值随行就市，通过短期持有和出售，资产持有人能获得显著收益，因此物业管理所带来的价值提升被浪潮掩盖。而当市场步入下行区间时，短期内退出处置价格与预期不符，推动市场整体资产持有周期延长，现金流收益重要性提高，物业管理长周期、高品质的陪伴对于资产的保值乃至增值的基石性价值浮出水面。

图1：全国重点二十城市甲级办公楼市场租金涨跌占比

当前办公楼市场处于下行周期



*注：基于全国重点二十城市甲级办公楼市场租金表现趋势及未来预测；
当前中国重点城市办公楼租赁合同的租期以3年（36个月）更为普遍，因此在此作为参照。

数据来源：仲量联行研究部

我们当前所处的市场正在经历下行周期，并将在未来中期内持续面临下行压力。承压时，中低端品质的物业或可寻求全面压缩成本、抱守底线思维，而标准以上的优质项目反而更需要

脚踏实地、保持竞争力、保障现金流，应对风险与挑战，而其必要手段之一就是确保物业管理的支出合理、服务品质优越。

从楼宇生命周期的角度来看, 资产与物业管理的价值与资产楼龄也有密切关系。当然, 如果“高龄”楼宇能够始终保持设施设备的品质感和完善功能性, 且空间设计和理念根据需求趋

势及时调改, 则楼宇的租赁表现完全可以打破楼龄限制, 达到乃至突破市场均值。

根据牛津大学赛德商学院*的伦敦办公楼市场研究显示, 简单来看, 办公楼的楼龄与租金呈负相关, 楼龄每增长一年则租金平均下跌2.95英镑/平方英尺 (b = -2.95)。

但报告更进一步分析即发现, 实际影响楼宇租金的因素并非楼龄本身, 而是设施设备品质, 由于老旧楼宇往往面临硬件设施的老化或缺失, 因此展现出假性相关。

* 参考文献: Fabian Braesemann, Francesco Carollo, Thomas Payer, Luke Graham, Sara Tabone, and Andrew Baum. Beyond Location: Value drivers of office space. Saïd Business School, University of Oxford, 2022.

这就考验资产与物业管理人的基本功和判断力了——市场周期对于单体项目和业主而言很难改变, 属于不可控因素, 而楼宇自身的管理则是可控因素, 良好的资产战略和物业管理将帮助项目有效对冲潜在风险, 跨越市场周期。

图2: 资产与物业管理节点的四象限图

基于市场和楼宇的生命周期, 不同节点有不同的不动产投资策略, 也有差异化的物业管理侧重



数据来源: 仲量联行研究部

前介顾问： 将实际运营思维嵌入项目规划设计期

物业管理在资管周期中的重要性，不仅体现在交接后的实际运营期，更是首先体现在项目规划设计阶段和建设阶段的前期物业管理工作中。在建筑的规划和建设阶段，资方或业主往往需要聘用施工单位、设计单位和工程监理单位等等不同的供应商和专业团队，但这些团队都会在竣工交付前后陆续完成收尾工作，大多不会参与到后续建筑的实际运营过程中。这里，就需要前置化的物业管理顾问服务，构成项目建设期和运营期之间顺畅过度的桥梁。物业管理专家，可以从未来实际落地运行和满足终端用户群体的使用角度，为项目在设计、扩初、建设施工等不同阶段，乃至设施设备的采购和配置、从设备端到末端的连接等细节工作，提出切实的优化建议与专业意见，为后期优质的全面物业管理服务奠定基础。

在政策法规框架下，结合行业标准、业主预期、设备工况、租赁策略等因素，对项目进行全面评估，在人车动线、设备设施、体系搭建等方面提前介入，提前发现并解决问题，可以最大化避免项目运营阶段可能出现的用户需求错配、设备运行低效等风险，也是降低后期额外成本支出的有效方式。

德克萨斯大学奥斯汀分校设立的建筑业研究院(CII)*的学术研究显示，项目前期规划阶段所付出的努力与项目的最终成功之间确实存在可量化的正相关关系，回归方程对数据的拟合程度(R^2)为0.4190。

在上述研究基础上，我们结合物业管理领域做出了定向分析。在资产生命周期的前期阶段，制定具有物业运营逻辑和管理逻辑的规划设计，能显著节省项目后期的相关运营成本。而进入建设乃至运营阶段，前期遗留的欠缺和脱节将为资产维护运行带来显著难度，后置改动也将带来巨大的改造成本。正因为如此，在项目设计建设时期就应引入物业管理顾问团队，充分考虑如双碳管理和绿色资产运营要求、目标租户行业特性和业务需求、终端用户体验及偏好等等相关落地问题，而不是在建成后移交资产时再进行判断和决策，避免将很多花了功夫、耗费了资源的设计巧思和建筑品质无端埋没。



案例

比如从电梯这一侧面来看，高品质的电梯硬件和精美的设计用材，在实际运营中未必能让终端使用者有效体验到。电梯系统的前期设计与资产后期实际运营情况的匹配度将决定楼宇资源配置的有效性和全周期成本控制的表现，详细内容请见后文“电梯的故事”专题。

很多案例看起来只是交付和运营过程中业主面临的一些小问题，但对客户体验的负面影响和后期成本支出影响却很大，而此类问题均可在项目交付前的前期物业管理阶段得到有效解决和预防。优秀的前介物业服务，保障了项目从设计开发建设阶段到运营期的平稳衔接，达成了从设备端到末端转化、从业主方设计投入到使用方切实感受的紧密链接。

*参考文献：George E. Gibson, Michele R. Hamilton. Analysis of pre-project planning effort and success variables for capital facility projects. Construction Industry Institute, University of Texas at Austin, 1994



租务管理： 以经营者视角拓展物业管理服务边界

在运营期, 物业管理机构引入资产管理逻辑的一个重要的落脚点, 是以资产收益最大化为出发点, 具备“经营视角”并拓宽物业管理的服务边界。这样的物业管理服务, 可以积极主动地探索增加资产收入来源、提升项目现金流表现的多种可能性, 凸显资产与物业管理的战略价值。

其中, 保证租户结构的优质稳定和提升租赁业务的收益表现, 对于实现资产收益最大化至关重要。在项目运营的不同阶段, 物业管理服务均可在协助租务工作方面有所拓展, 提高租户粘性和满意度, 直接影响租赁业务的韧性。

在长周期的顾问及服务过程中, 物业管理机构在租务管理方面具备天然优势。物管团队通过日常与终端使用方的密集沟通与协作, 把握客户粘性和偏好, 充分了解租户方对于空间使用情况和需求, 并可以提前了解到他们的下一步企业不动产决策动向和意愿, 这些信息都将助力业主做出更具前瞻性和预见性的租赁决策。这也体现了物业管理机构参与到项目租务管理的重要性。

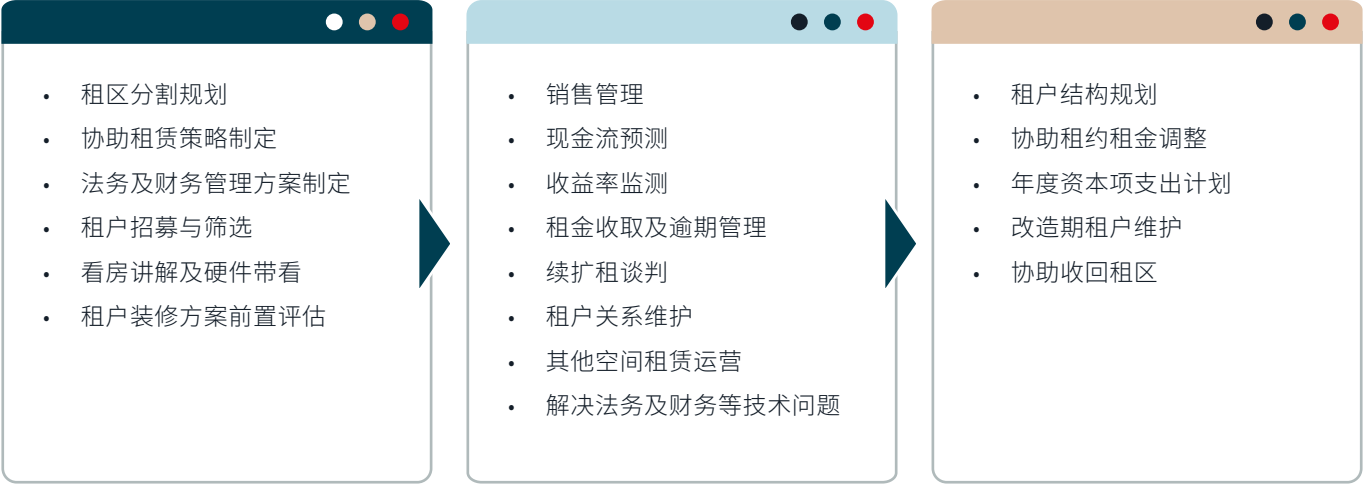
具备专业体系的物业管理机构, 可以通过其项目经验和市场触角, 评估物业硬件特征及项目周边行业结构和行业引导政策等相关市场信息, 调整楼宇行业定位及租赁策略, 引导部分租户有序退出并筛选引进新兴行业的优质企业, 提前启动招商推广工作, 保障稳定入驻率并提高租金收入水平。在面对楼宇整体租赁战略变动时, 物业管理团队与租户方可以建立高效的沟通机制, 并为潜在租户提供定制化入驻服务方案, 优化楼宇的租务管理工作体系。

要实现上述服务水平, 物业管理机构需要进行结构性升级, 在传统物管经验知识的基础上, 叠加丰富的租赁市场知识储备和租赁管理实操能力。这些能力不是一蹴而就的, 这需要体系支撑和专业性人才。



图3:全周期租务管理工作拓展

物业管理服务维度扩大,助力业主实现租赁业务管理优化和资产收益最大化



数据来源:仲量联行研究部

“在资产管理逻辑下，
物业管理的角色由常见的辅助者转变为经营者。”

在下行的市场周期和建筑楼龄持续增长的双重影响下，领先的管理优势和长周期的规划视野对资产价值的影响力凸显，能帮助资产提升韧性、抵御市场动荡，达成收益和实现保值。具备资管逻辑的物业管理思路应运而生、正当其时，将成为资产在全生命周期中坚强的后盾和长期的战略伙伴。



一组对照案例： 优质的物业管理与标杆资产表现互相成就

面对市场挑战和不确定性, 资产与物业管理水平对楼宇租赁表现和收入水平的影响反而更大。从长周期的角度出发, 优质的物业管理与标杆性的资产表现是互相成就的。

一组很有趣的对照案例, 是位于北京的三个办公楼项目(代称A、B和C), A和B是长周期优质资产与物业管理的代表, 而C则是资产与物业管理相对缺失的例子。

A项目的一座、二座分别于1990年和1999年竣工, B于1998年建成, C于1997年落成, 是该区域最早一批落成的高层办公建筑, 三个项目相距约500米左右。

- 建成初时, 三个全新的现代化项目条件和区位优势相近, 尽管C楼宇散售, 但在2000年初与另外两个项目的租金报价基本一致。
- 在2010至2012年, 北京经历了一轮典型的增长周期, 这三个项目的楼龄也已超过十年。凭借高品质的物业管理, 和计划完善的资本性改造, A和B仍为市场中拔尖的高品质甲级楼宇; 而C没有做出长周期资管逻辑下的物业维护和资产提升, 降档为乙级楼。

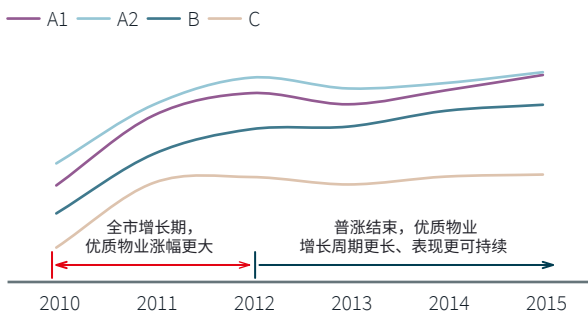
- 在这一轮爆发式增长期内, 三年全城甲级平均租金翻了2.1倍达到340元/平方米/月水平, 所有办公楼宇随行就市、持续涨价。但是, A和B这两栋高品质楼宇增长更快、幅度更高、增长周期更长; 而C的增长在2012年就基本停止, 后续租赁表现横盘。**这一阶段的楼宇普涨是市场周期带来的, 但增长的程度和可持续性则是扎实、优质的资产逻辑与物业管理所带来的。**

- 当前, 上述楼宇已入市超过二十年, 期间北京甲级市场陆续有近千万平方米新楼宇入市, 但A和B始终保持市场地位, 持续吸引高端客户入住, 保持竞争力, 截至2024年上半年在北京除金融街外甲级楼宇租金排行前十中仍占3席。与此同时, C逐步跌出可比竞争序列, 在市场稳定周期也较难维持租金高位, 当前随着市场下行租金再次跌回到2000年前后水平。在充分竞争、充满挑战的市场环境中, 运营管理价值凸显。

图 4: 对照案例中三个项目2010-2015年租金水平对比

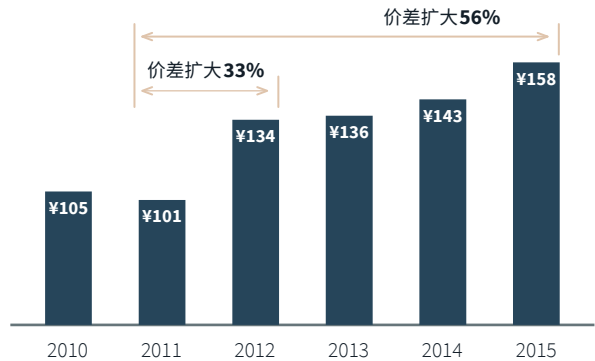
在增长周期, 优质资管与物管带来的增长涨幅更高、周期更长

▷ 三个项目的平均净有效租金水平



数据来源: 仲量联行研究部

▷ C楼宇与AB楼宇平均租金价差



*注: 租金基于建筑面积, 单位为元/平方米/月

数据来源: 仲量联行研究部



02

资本性改造： 项目生命周期中的重要课题

“物业管理远远不止简单的SOP。”

在物管概念最初引入国内时,完善的SOP(标准作业程序)曾经划分了行业中0和1的区别。随着市场不断成熟,SOP如今只是物业管理入门的基础课,行业面临着一个更复杂的课题——在楼龄普遍增长的趋势下,如何延长建筑的高效运营期,并协助资产争取二次增长曲线。在我们的工具箱中,一次行之有效的资本性改造,可以成为撬动项目保值、增值的重要支点。但是,任何大规模的资本支出都应是慎之又慎的,全面的规划和明确的成本回收测算才是正确决策的前提保障。

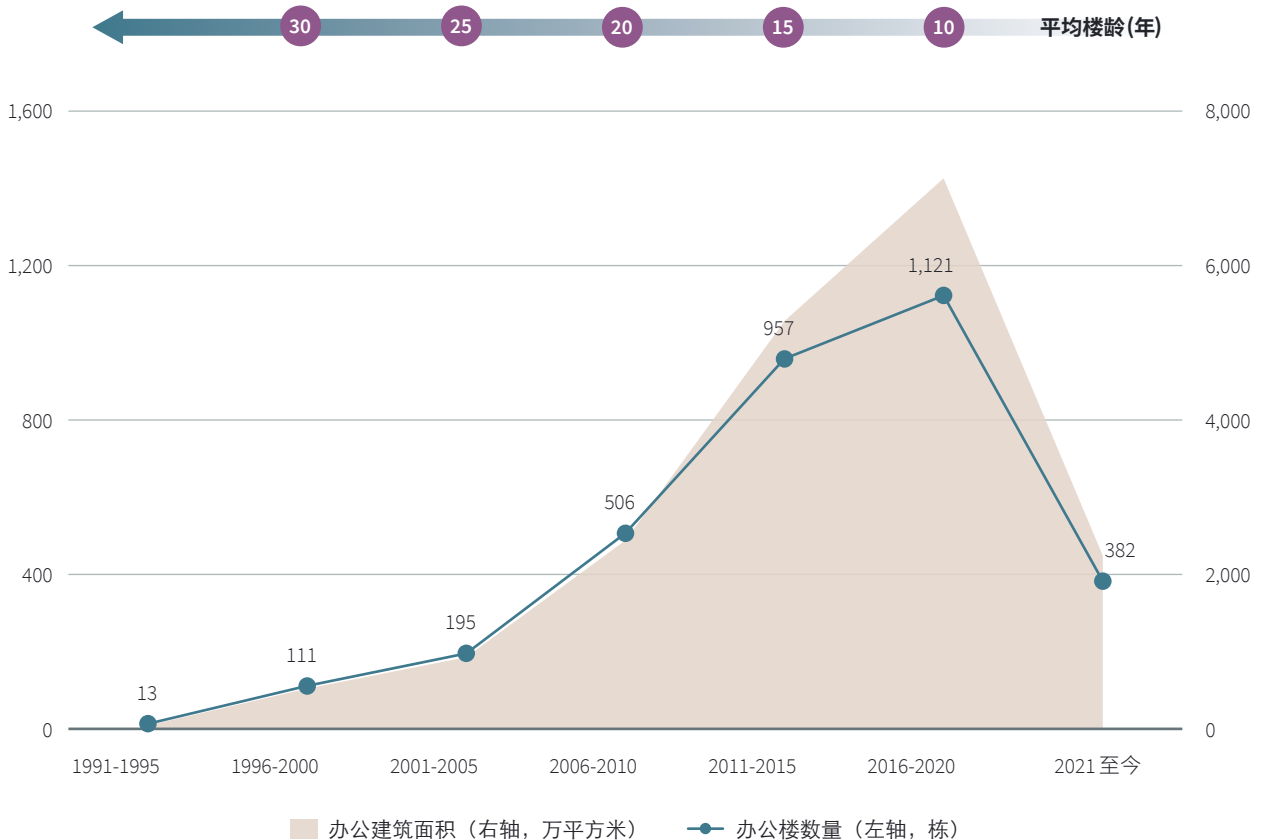
市场逼近第一次“大修”时点

改革开放后, 商业地产随着中国经济的强劲脉搏而蓬勃发展, 以钢筋混凝土为代表的现代建筑体系也在中国迅速形成。经过快速的增量发展之后, 中国商业地产建筑体量攀升, 甚至许多成熟楼宇已经跨越了一个“年龄阶层”。仅以一线城市甲级办公楼市场为例, 目前在北上广深四个城市中, 楼龄超过15年

的办公楼已接近三成, 楼龄超过10年的办公楼约占半数, 一些项目的设备老化和硬件条件的代际落后现象日益凸显。保障建筑的高效平稳运行、延长建筑整体硬件设施的使用期限, 是在商业地产进入存量发展的新时期对物业管理提出的全新要求。**作为建筑的百年守护者, 物业管理正在被赋予新的使命。**

图5: 全国40个主要城市甲级办公楼市场历年新增供应

中国自2010年进入商业地产集中建设周期, 因此当前许多建筑的楼龄已达10-15年



数据来源: 仲量联行研究部

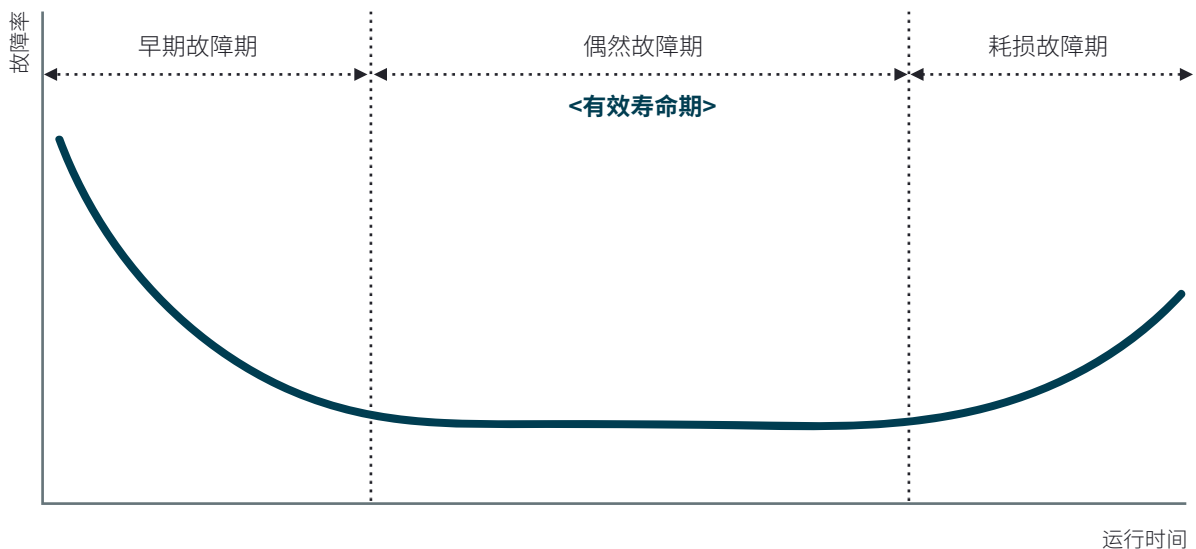
建筑投入使用之后，硬件设施的有效性和稳定性会在很长的生命周期内发挥重要作用。从生命周期来看，经过广泛验证，大多数设备和机械的故障率会随着时间推移呈现出一种U型曲线，即经典的“浴盆曲线”（Bathtub Curve），如图6中所示。在早期阶段，设备在初始运行时会集中暴露一些匹配和磨合问题，但在及时解决后，故障率可以迅速由高转低。然后，在生命周期的大部分时间，设备基本可以保持平稳、高效的运行状态，即浴盆曲线中间的平坦部分，这一阶段也是设备的有效寿

命期。最后，设备将再次进入一个故障率高发的时期，各个零部件会加速老化磨损，并最终报废失效。

专业的物业管理团队通过前期介入、风险预判和丰富的经验累积，能够尽可能缩短前后两个故障高发期的时间，并最大程度地延长中间平稳的有效寿命期，使设备处于最佳使用状态。目前，中国部分商业地产物业已经迈入了偶然故障期的后半程，甚至有一部分正在转向耗损故障期。因此，在当前时间节点上，专业的物业管理团队提供的针对性服务重要性凸显。

图6: 设备故障率特征曲线——浴盆曲线

从生命周期来看，大多数设施的故障率随时间推移呈U型曲线



数据来源: 仲量联行研究部整理



案例

位于某一线城市核心板块的两个办公楼项目，由第三方专业公司进行能效评估后，将空调机组的整体改造列为首要提升环节。由于两个项目原空调系统均使用溴化锂机组，不仅机组能效较低，同时运行周期较长带来了高额的维保费用。两个项目根据自身硬件条件分别将溴化锂机组改造为多台变频离心机组、磁悬浮离心机组，或

螺杆机组的组合形式，同时增加真空锅炉或蓄热水箱等设备来辅助提升能效。整体改造费用均在1,000万元上下，但是全年综合耗能量同比节省了30%-40%，更重要的是，有效延长了空调机组在整个建筑整体系统内的使用周期。

维修保养与升级改造的长周期计划

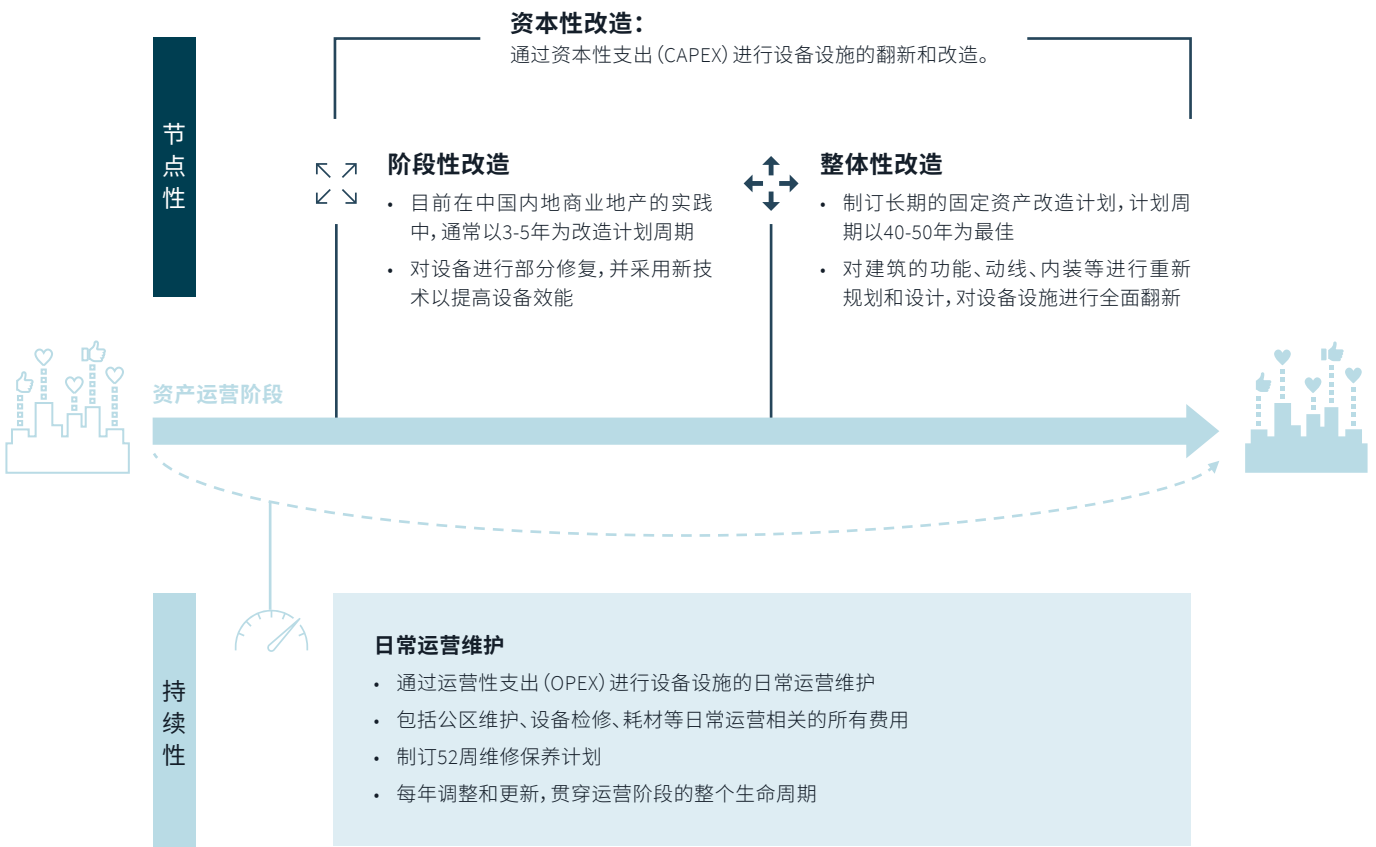
保障设备的平稳运行并不是在出现问题后临时抱佛脚, 一次性花费巨额成本来修补溃于蚁穴的千里之堤。**科学而正确的做法在于制订贯穿整个生命周期的运营维护和提升改造计划, 以及做好清晰的生命周期成本分析。**

一个完善的维修改造计划, 需要根据不同的设备工况和运行年限有针对性地制订。日常运营维护是一种持续性、预防性的

维护工作, 其目的在于保证物业资产在最佳状态下能够被高效利用。仲量联行基于多年的经验累积提出了52周维修保养计划, 主要内容包括对电梯、风机、水泵、空调等所有设备设施的零部件进行定期检查和修理, 以及对公区现场的精细化维护, 经过普遍验证可以将大部分硬件设施的有效寿命期延长3-5年。

图7: 运营性维护与资本性改造的主要区别

资产在运营阶段, 会面临全周期的运营维护和节点性的提升改造



数据来源: 仲量联行研究部整理

当建筑内部或外在环境发生变化时——如设备设施的运行效率显著下降、监管政策和条例出台、市场周期和经营性指标波动、新的节能减碳技术应用等——就需要对建筑的设备设施开展整体性改动或循序渐进的调整，根据不同部件的特性、使用年限、迭代差异、实际需求等情况有步骤地进行翻新和更换，这就是我们常说的资本性改造或大修改造。其最核心理念是做好长周期计划，即固定资产改造计划 (Capital Improvement Plan, 简称CIP)。该计划分为短期和长期两种方式，短期计划至少以3-5年为时间跨度，长期计划以40-50年为最佳。具体内容包括但不限于：

- 在整个生命周期内，应该做几次资本性改造
- 在什么时间点完成能最大化节省成本，并得到最高的投资回报
- 在运行的各项设备设施的剩余使用年限、故障发生率及风险系数
- 硬件环境和设备设施翻新改造的优先级和步骤
- 设备选型与建筑品质的适配度，以及经济可行性
- 应用新系统或者新设备后能效提升的比例，以及能耗节省的比例
- 更换全部设备设施的费用，以及资金渠道

固定资产改造计划的目标，在于准确反映各项维修成本的投入能够带来的价值增值。业主需针对项目在不同市场环境下的收益和成本搭建长周期的测算模型，通过比较不同方案的资金使用效率或者回收期等，综合分析得出经济可行性最优方案。同时，在进行详细的建模分析之后，定期对外部市场环境和内部建筑环境做重新审视和计划调整是必不可少的。通常，短期计划每年都需要重新评估，而长期计划每5-10年需要根据现有情况调整一次。因此，**物业管理的角色不是简单地提供管家式服务，而是通过长周期的专业陪伴，与资产持有人建立长期的合作伙伴关系。**



资本性改造的经济账

既然提到改造计划, 成本就是绕不开的话题。由于各项硬件设备在运行中的复杂性和系统性, 运营维护过程中许多不可感知、细水长流的隐形成本常常被低估。根据利物浦大学和克兰菲尔德大学两位教授在2004年出版的《全生命周期成本: 风险和风险应对》一书中的分析数据可见, 按照成熟市场经验, **通常运营、维护及翻新的费用占整个生命周期成本的比例接近80%。***在当下中国内地的商业地产项目中, 这个比例可能远未达到, 而这才是建设百年楼宇的有效资本投入。

在实际操作中, 日常运营维护的费用主要来自物业管理费, 而整体提升改造则需要额外的资本性支出。面对当前颇具挑战的宏观经济和市场环境, 资产持有人更需谨慎评判每一笔成本支出。因此, 在市场下行周期中是否应该进行整体提升改

造, 一次性投入多少才算合理等问题, 就成了摆在资产持有人面前的重要课题。解题的思路不能只看运营端的“节流”, 更重要的是资本性改造对收入端“开源”的长期影响。对于持有型物业来讲, 除车位、广告等多种经营收入, 运营期间的主要收入来自可租赁面积的租金收益, 换言之, 就是以单平米租金和入驻率为变量的综合影响结果。在市场下行期, 租金往往随市场环境变化不可避免地呈下降趋势, 但是降幅多少则取决于项目本身的竞争力。同样地, 在买方市场的环境下, 提高租户粘性来维持入驻率水平也是维持稳定收入的重要途径。

*参考文献: Halim A. Boussabaine and Richard J. Kirkham, Whole Life-Cycle Costing: Risk and Risk Responses, 2004.



案例

举例而言, 某一线城市一栋高品质办公楼截止目前楼龄已近20年, 自2019年开始陆续进行资本性投入用于资产的整体提升改造。改造完成后, 市场指标五年前后的对比情况如下:

	租金		入驻率	
	2019Q2-2024Q2 总降幅	年均降幅	2019Q2-2024Q2 总降幅	年均降幅
所在区域	↓ 31.3%	↓ 7.2%	↓ 15.3百分点	↓ 3.1百分点
目标项目	↓ 16.3%	↓ 3.5%	↓ 6.1百分点	↓ 1.2百分点

数据来源: 仲量联行

对于一栋楼龄近20年的项目，如果没有进行资本性改造，其租金和入驻率的降幅应与所在区域的平均水平保持一致，或应弱于周边均值。但是可以看到，该楼宇在过去一个下行周期中，表现仍优于周边整体水平——资本性改造为该项目在中短期内即带来了显著的收益空间。在数据脱敏后，我们简单假设该项目改造前起始租金为200元/平方米/月、入驻率为90%，并为该项目资本性投入所带来的潜在收益做一个简单的测算。

数据假设：

起始租金(2019Q2)：200元/平方米/月

起始入驻率(2019Q2)：90%

情景一：没有进行资本性改造，其市场指标的降幅按所在区域的平均水平来算，租金将每年下降7.2%至137元/平方米/月，入驻率将每年下降3.1个百分点至74.7%。由此计算，5年租金总收入约为10.0亿元。

	租金 (元/平方米/月)	入驻率	年租金收入 (亿元)
2019Q2	200	90.0%	2.2
2020Q2	186	86.9%	1.9
2021Q2	172	83.9%	1.7
2022Q2	160	80.8%	1.5
2023Q2	148	77.8%	1.4
2024Q2	137	74.7%	1.2
总计			10.0

情景二：进行资本性改造后，该项目在过去五年的租金每年实际下降3.5%至167元/平方米/月，入驻率每年实际下降1.2个百分点至83.9%。由此计算，5年租金总收入约为11.5亿元。

	租金 (元/平方米/月)	入驻率	年租金收入 (亿元)
2019Q2	200	90.0%	2.2
2020Q2	193	88.8%	2.1
2021Q2	186	87.6%	2.0
2022Q2	180	86.3%	1.9
2023Q2	174	85.1%	1.8
2024Q2	167	83.9%	1.7
总计			11.5

*注：为了突出展示资本性支出对收益的显性影响，将实际运营中涉及的租户结构调整等其他影响收入的不确定性因素做了简化处理。

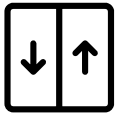
数据来源：仲量联行研究部

从测算结果来看，在不考虑资金时间成本的情况下，基于假设租金水平，案例项目资本性改造带来的潜在收益超过1.5亿元人民币。因此，经过合理而周密的计划，资本性改造的相关支出可以在五年内收回，并带来潜在盈余和长期的收益增长。

中国内地商业地产市场在经历了近三十年的高速发展之后，正在迈向精细化发展阶段。维修改造计划的制订以及生命周期成本的分析是一项非常复杂系统的工作，需要第三方机构基于建筑本身的情况和硬件设备的风险评估，提供适配性和可行性最优的专业方案。



2022年，仲量联行物业与资产管理部推出资本性支出专项服务，协助业主梳理楼宇潜在的改造策略及优化方案。同时，仲量联行工程及营运方案团队(EOS)作为介绍国际性最佳实践和标准的泛亚太区域知识技能中心，也可以在合规、工程和可持续性领域内为资产业主提供全方位支持。



电梯的故事

在庞杂的物业管理体系中, 电梯是一个很小但却很重要的部分, 良好的电梯设备统筹和管理, 会涉及从物业管理的前期介入、安装施工、交付验收, 到运营阶段长周期的运行监测、保养维护和风险防范, 以及有规划的零部件更换、小修中修乃至整体资本性改造的全流程, 是一座建筑中资产与物业管理链条的一个切片、缩影。

- 设施设备维护和更新:** 电梯、空调等设备的维修和更换成本高昂——单台更换成本或在20-30万元, 而一栋高层办公楼即有30-50部多种类型的电梯。预防性维护保养和密切的监督管理, 可以显著延长电梯的使用寿命, 降低磨合和故障率, 并大幅减少相关支出。
- 安全保障与应急管理:** 电梯也是安全隐患和事故发生较为集中的设备, 前期安装、中期维修、保养过程中的缺陷, 老化磨损所带来的性能降低, 和不当使用及应急不力, 均可造成严重后果。
- 个体感受和评价标准:** 物业管理最能影响个体感受的三个场景就是下车落客、前台迎宾和电梯搭乘。对于个体而言, 电梯的相关体验是直观影响个人对资产的感知和评价的, 进而也将影响建筑的品质、声誉和收益。

图8: 各类型建筑的高峰期电梯运力和平均间隔时间标准

主力租户集中或整租的办公楼对电梯在高峰期的运力要求更高

建筑类型	5分钟载客率	间隔时间(秒)
酒店	10-15	30-50
公寓	5-7	40-90
医院	8-10	30-50
学校	15-25	30-50
办公楼(多元租户)		
普通	11-15	25-30
高端	15-17	20-25
办公楼(单一租户)		
普通	15	25-30
高端	15-17	20-25

*注: 中国各类型建筑中的人员密度往往更大, 相关数据应作出相应调整
数据来源: 英国皇家注册设备工程师协会, 仲量联行研究部

图9: 不同办公楼宇品质对应的电梯平均间隔时间标准

体现乘客的平均候梯时间, 作为衡量办公楼项目服务品质的重要指标

间隔时间(秒)	楼宇品质	表情
≤ 20	卓越	😊
25	优秀	😄
30	良好	🙂
40	欠佳	😐
≥ 50	不足	😞

*注: 中国各类型建筑中的人员密度往往更大, 相关数据应作出相应调整。
数据来源: 英国皇家注册设备工程师协会, 仲量联行研究部

电梯是现代建筑交通系统的一部分，也是关键的机电设备，既可成为建筑运行效率的加速器，也可以成为制约大楼品质的瓶颈。



案例

举例而言，某一线城市一栋超甲级办公楼宇楼龄新、硬件佳，但因电梯等待时间过长所带来的租户投诉却常有发生。项目选择了一家全球领先的电梯品牌，硬件品质优异，但是在设计安装时预设的调度算法已不能适应当前高入驻率水平下的人流量和使用要求。而这批全进口的电梯也未开放后台代码，业主和物业也不能根据运营情况、高峰时点和使用效率，对电梯群控系统进行更新和调整。此外，这座项目的电梯厅设计宽度不足，且未考虑道闸系统安装，电梯等待时间过长也加剧了电梯厅空间拥挤。因此，虽然这座楼宇硬件设施标准高、软性管理服务也非常完善，电梯设备和群控系统成本不凡，但是租赁企业和终端使用者却很难直观感受到，甚至可能影响楼宇品牌形象和租户的认可度。



案例

与之相反，另一个一线城市项目在前期就完成了电梯系统的设计改动，有效实现了降本增效。其物业管理专家团队从方案、设计、施工、交付到后续的管理等各环节均全程参与，因此在项目方案阶段及时提出了对电梯系统设计规划的修改意见。该项目邀请国际知名设计公司 and 顾问进行了电梯系统的设计，但由于未充分考虑目标租户和使用的实际条件，只设计区分了高、低两区。而物业管理专家则建议将方案改为四段分区，更多分区的设计提高了高峰期的楼宇交通运力和人员流通效率，而降低高区电梯占比则有助于帮助业主显著减少前期的购置、施工成本，和后续维护保养费用。

“

物业管理的前期介入，可以有效避免上述矛盾的产生，改善建筑效能：第一，在方案设计阶段，可以凭借运营经验对电梯厅空间和道闸设计进行专业建议；第二，在电梯品牌筛选和采购阶段，可以要求获取修改权限或及时更换品牌型号；第三，在安装交付阶段，可根据潜在租户行业的人员密集度和高峰时点对后台调度算法进行修改调整。这些细节能让资产持有人和业主所耗费的成本和精力有效落地、脱颖而出，而非被埋没甚至起到反效果。”

“

仲量联行的物业管理团队通过先期的业务参与和前置服务，有效改善了诸多前期设计和管理中的关联性小细节，为建筑整体系统带来了显著的全周期成本控制，并达成建筑内部交通系统和使用效率的提升。”



03

服务客户的客户： 从个体体验到资产收益的传导链

**“物业管理是研究特定空间下
人群行为习惯和需求的
人类学家。”**

更进一步来说,具备资管逻辑的物业管理团队,不仅要追踪建筑的全生命周期需求,也需要深刻理解建筑中的终端使用方和个体的需求。在当前的下行环境中,专业的物业团队已经开始挖掘和强化对租户、群体和个人的感染力和引导力,将自身定位从服务者转变为经营者,协助业主服务他的客户和顾客,加深对直接提高资产收益和价值的影响力。

马斯洛需求层次理论在物业中的应用

物业管理是需要在多个层面达成服务的，从建筑楼宇、到机构组织、到个人个体——归根结底，物业管理是一个与人打交道的行业。在一个典型的办公楼或园区项目中，一个物业团队要服务的数千乃至上万名员工，而在商业、综合体等资产类型中所面临的客流则更是成倍增加。

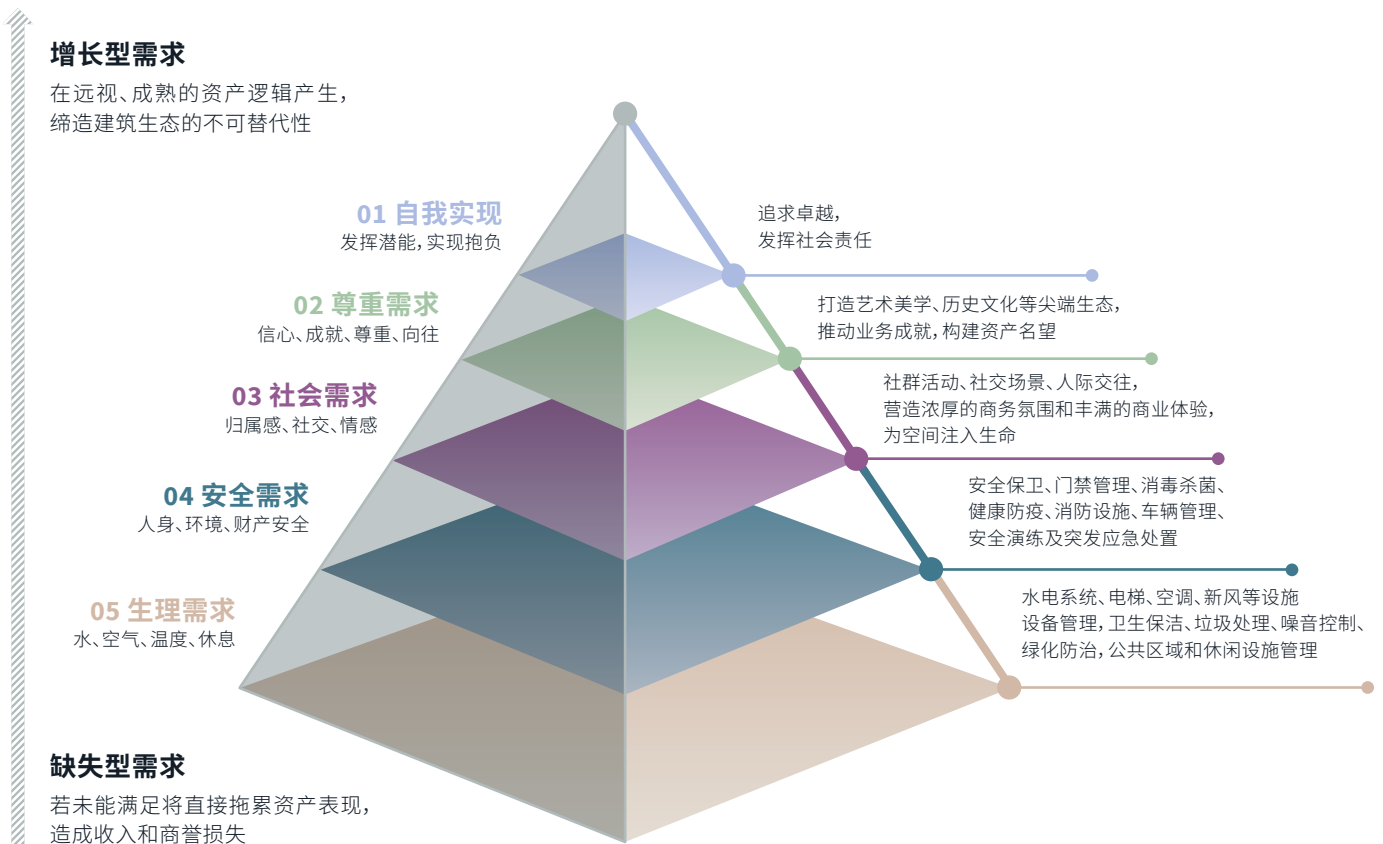
业主、企业、商铺等主体，其办公、销售等业务需求是更为清晰明确的，但个人的需求则是非常庞杂和丰富的。专业的物业管理专家就如同在建筑这个小生态中的人类学家一样，擅长对其中的人群和个人的生物及文化需求进行观察和判断，并能

帮助业主为个体提供配适的、超出预期的、产生情感联结和不可替代性的价值。

在此基础上，我们将马斯洛的需求层次理论应用到建筑生态中，管理者可以根据终端使用者的不同需求层次，为其提供不同的满足和激励机制。根据马斯洛的基础理论，人类需求可以分为五个不同的层次，从低层级的缺失型需求到高层级的增长型需求，分别是生理需求、安全需求、社会需求、尊重需求和自我实现需求。

图10: 马斯洛的五级需求层次理论运用到建筑资产与物业管理领域

建筑空间的管理者和经营者应根据自身定位制定多元的个体需求满足机制



数据来源: 仲量联行研究部

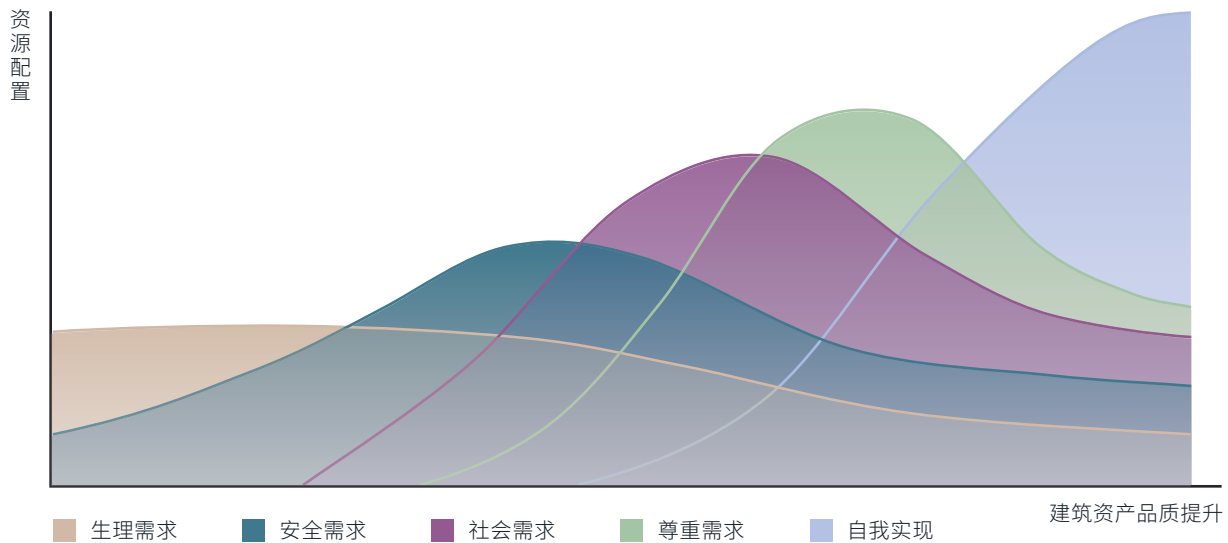
生理需求和安全需求: 个体的基本需求, 在资产中主要体现的是商务、商业等场景的提供和维护, 及个体和业务的安全保障, 是现代化、标准化的办公楼宇的品质基础, 也是保持市场竞争力必须完成的必选项, 但事项繁重而复杂, 细节之处见真章。

社会需求和尊重需求: 达到心理和精神层面的需求类型, 在资产中表现为进阶的价值型服务, 为人们提供人际关系、社交活动、尊重和认同方面的满足, 让员工和顾客在资产中能产生归属、憧憬和向往感, 为不动产空间注入生命。但这也考验资产环境与使用者需求的匹配度, 较难被直接定义, 却是高品质资产实现差异化和标杆性的重要路径。

自我实现需求: 在不动产领域, 只有少数顶尖的资产能触及最高需求层级, 为个人搭建追求自我、激发潜能的平台, 而建筑也能发挥其社会责任, 构成社会文化表达和传承的媒介。这不仅需要大量的物业相关支出和多元渠道资源支撑, 更需要丰富的资产理解和持续的创意出新, 是尖端资产需要攻克的高峰。

图11: 资产品质提升、需求满足机制与物业管理资源配置示意图

若要成为市场中前30%的资产, 则需要搭建项目对个体社会需求和尊重需求的满足机制



*注: 本图展示出项目为满足各个需求层次须在物业管理方面做出的资源配置示意, 不代表绝对值
数据来源: 仲量联行研究部

现代化的标准以上的建筑资产, 都需要达到生理需求和安全需求层级, 才能够满足使用者的基础型需求, 这也是当前项目所应达到的最基本标准。在实际市场中, 能够关注和实现使用者的社会需求和尊重需求的项目, 根据我们的经验来看, 已是市场中表现可以跻身前30%的资产, 具备众多难以量化的管理品质和体系, 竞争优势凸显。而最后, 在一个城市中, 只有头部

3-5%的物业有精力和条件去考虑满足自我实现的需求。在保证前四层级需求满足机制的基础上, 顶级资产将额外付出显著的精力和成本, 为使用者提供高层级的情感价值和成就价值, 成为社会责任和文化遗产中不可或缺的一环, 达成不可替代性和名望声誉, 并在面对市场动荡时能表现出强大韧性, 支撑资产层面稳健的运营收益。

降本方案不能压缩租户体验及风险安全管理

在当前的下行环境中，很多业主的关注点聚焦在“降本增效”。但是，从资产管理视角来看，在市场动荡的时候一味地关注在节省成本上，是资产运营的一个误区。

对于并非建筑和不动产相关专业的个体而言，往往并不能直观地理解建筑中高标的硬件数据和不菲的设计细节——**个人，是更注重直接感官的。**而如何将一座建筑“以人为本、以客为尊”的态度成功传达给个人，让花费的资源 and 精力能用在刀刃上、最大化展示出来，是资产与物业管理服务工作中的关键。



仲量联行首创的“至尊物业管理服务”享誉业内数十年，提出“五感六化”的服务框架，从“视觉、听觉、嗅觉、味觉、触觉”等“五感”和“形象化、个性化、尖端化、细致化、策略化、高质化”等“六化”服务标准，为客户带来极致的服务体验。

在此基础上，专业的管理团队也会在建筑场景中不断强化在人际交往、社区服务、社群活动、文化艺术等领域的工作侧重，要兼顾不同客群、年龄层和需求。这也是为了帮助业主更加直接地亲近和打动终端客户。这需要有经验的物业管理人，充分理解和掌握个体的需求动机和行为逻辑，为资产持有人提出整体策略和落地方案，**帮助业主把更多的租赁需求和消费需求吸引过来、留续下来，通过以人为本的物管服务达成资产收益最大化。**

因此，任何降本方案不能以降低租户体验为代价。在商业的运营环境中，“人”是容易被忽视的，因为个人虽然是物业服务的使用主体，却并非直接支付方。但是，真正优质的资产管理和物业服务不但不能忽视个体的感受，反而应该在各个环节更加注重个人的使用感和体验。这不会是标准化的，也并非越高端、越多越好，而是定制化、适配化的，根据资产定位和使用人群的特质提供菜单式的服务调整。

“

从个体体验到资产收益的传导链条看起来很漫长，但只要传导出来，就会产生显著效果。”



个体体验的另一个重要方向,是安全。实际上,对于一个商业地产资产而言,物业管理成本并不高,但承担的责任和重要性却很大,很容易“小错出大事”,一失万无。若一味压缩相关成本,

将会带来显著影响终端使用者的安全风险,并进一步导致整体资产链条的重大损失,包括有形的经营性收入损失、运营挑战和无形的商誉受损。



案例

某座地标性综合体,在运营期间发生起火事故,明火和浓烟相关照片和视频在网络广泛传播。该项目为控制成本,实行了保安减员、巡视频次降低等一系列举措。鉴于当前下行的市场环境,项目在该事件后部分潜在洽谈租户流失,并一度从客户看房名单中消失,租金或将面临进一步下跌。生产安全事故在楼宇运行中属于零容忍类事件,严格的物业监督管理在平时看来未必显眼,但功不唐捐,能在关键时刻保护资产品牌形象、客户关系和商誉。



案例

某栋办公楼在设计施工和交接期均未引入物业管理机构参与,在正式运营后方才发现停车场配套的显著缺陷。一方面,停车位动线设计和车位划定出现明显误差;另一方面,车场因设施设备和收费系统漏洞,遗漏大量停车时租收费。上述前期设计缺陷,导致业主方和承租企业客户之间频繁的摩擦与矛盾。随后,该项目聘用的物业管理团队只得对停车场进行了软硬件整体改造,业主方也额外投入了可观的时间和经济成本。对于核心区位项目,停车场收入或可占项目公司主营业务收入比例的8-10%,这种前期缺陷将对资产持有人造成显著的直接收入损失,且带来客户体验下降、争端投诉及潜在流失。

在当前的环境中,物业管理行业持续回归理性、回归业务本质。**作为研究建筑空间中人群行为和个体需求的人类学家,物业管理团队不仅是优质终端服务的提供者,更可以成为整合供应商、工具、技术等资源,服务于楼宇中的人群的专家。**物业管理专业机构应以资产收益最大化的“经营视角”和“业务逻辑”作为出发点,不断拓宽物业管理的服务范畴、探索新的功能边界。因此,在资管逻辑下的物业管理机构,可以积极主动地探索增加资产收入来源、提升项目现金流表现的多种可能性,凸显资产与物业管理的战略价值。

真实管理场景中的实践

企业对于办公空间的需求呈现出更加多元化和复杂化的趋势,这要求物业管理方要具备前瞻性和主动性,深度理解并灵活响应终端用户的需求,助力资产持有方在复杂多变的市场环境中保持竞争力。我们认为,通过精心服务于“客户的客户”,即直接享受服务体验的人群,能够显著增强整个物业的综合价值。举例而言,我们将就以下两个实践方向做一些经验分享。

构建社群生态圈,强化高粘性优势

自仲量联行于2017年首次提出“未来办公”模型并连续发布“未来办公”全球市场调研报告以来,其核心洞察在近两年间持续获得验证:企业日益重视提升办公场所的多元和共融,采取更多措施与周边设施、企业、地方政府及社区建立伙伴关

系,以扩大社会影响力。对于楼宇业主而言,将办公场所和周边链接,打造良好的社群氛围,可以有效强化入驻企业粘性,提升续租水平及区域竞争力。



案例

上海无限极大厦:在临近春节、端午等传统节日时,物业管理团队会与当地街道和不同组织机构开展极具特色的合作,邀请民间书法家或公益机构来到大厦,举办书法会、健康讲座、流浪小动物领养等多种活动,让更多企业参与到社区活动中,培育“邻里”氛围。



案例

北京元中心:针对科技互联网行业企业租户年轻化及娱乐性的消费习惯,物业管理团队协助业主举办互动式情景喜剧、话剧表演、动画展等系列活动。充分利用园区建筑形态与室内外大型社区活动场地,协助打造零食狂欢节、美好生活市集、游园会等创新活动形式,广受企业员工好评。由于活动丰富、氛围极好,项目在社交媒体上收获了“元中心的草坪=朝阳公园的平替”等评价。

事实上,打造楼宇与企业、员工之间的伙伴关系,营造良好的社群氛围,远不是依照节日和节气做一些布置装饰、举办几个活动就能达成的。资产与物业管理团队应针对项目定位和租户结构,进行长周期、体系化的社群生态搭建和活动规划,

拓展物业服务边界,加强与租户、邻近楼宇、属地街道及政府部门的协作和链接,提升物理空间的生态、情感和文化附加值。**深化社群建设和维护,不仅增强企业租户的归属感和忠诚度,也促进商务企业生态圈的成熟发展。**



“物业管理的服务水平是影响续租的关键因素,我们将资源和创意聚焦于直观的、令人感动的服务。”

多元业务布局增加服务触点, 丰富服务内容

企业租户的需求在当前展现出前所未有的多元化趋势, 这既源于个体需求的持续升级与更新, 也是降本增效策略驱动下企业对楼宇服务多样性的迫切要求。双重影响正推动资产持有方增加楼宇服务触点来构建更全面的网络。

在此过程中, 物业管理服务场景得以不断拓展, 从会务接待、定制化团队餐饮, 到高效的企业集采等增值服务, 全方位满足企业租户的日常运营需求。此外, 多功能空间与设施的灵活管理、广告位利用、以及快递与外卖餐柜运营等多元化经营模式也日渐丰富。这些举措不仅给予企业租户更便利、更优质的办公生活, 也为资产持有者打开了多元业务的增长空间。



案例

以华南某办公楼为例, 该楼宇日常约有近万人在此办公。在外卖餐柜普及之前, 员工需亲自从外卖员手中接收餐食, 这不仅在高峰时段加剧了楼内的拥堵, 还因等待时间过长而严重影响员工用餐体验和楼宇外围管理。为解决这一问题, 并进一步提升楼宇服务品质, 外卖餐柜的引入显得尤为必要且合理。然而, 其物业管理团队没有简单地将外卖餐柜的运营权出租给市场上的第三方, 而是采取了与业主紧密合作、共同经营的创新模式。**这一举措不仅解决了员工用餐的实际问题, 也保证了稳定输出的楼宇服务质量。对业主而言, 该举措并未造成额外成本, 反而在经济效益上有所突破。**



案例

新加坡某栋现代化办公楼, 在设计阶段就融入了多样化的功能空间。例如, 该楼宇具有屋顶花园的设计, 为了能让楼内租户享受更多办公区域外的公共空间, 物业管理团队协助业主在屋顶花园中规划出一片半室外瑜伽区域。除了定期组织瑜伽活动以外, 租户也可灵活预约并付费使用此区域, 自行安排瑜伽练习、冥想放松等个性化活动。此外, 该栋办公楼还配备了包括泳池、健身房在内的多功能空间, 均由物业管理团队协助业主进行日常运营与维护, 不仅丰富了楼宇的配套设施, **为租户提供了更新颖的办公生活体验, 同时为业主在传统办公租赁业务之外开辟了全新的收入渠道。**





04 行业蜕变的思考与启发

“**往后看三十年，
我们能看到的就是绿色化、
科技化和轻量化。”**

在过去的三十年，我们实现了从无到有、从有到精。从全球物业管理行业来看，我们的身份也从学习者逐步转变为交流者，甚至在部分领域具备了更为领先的经验。遥望未来的三十年，中国的物业管理行业将在更多方面成为引领者。

绿色双碳: 从一到零的归元之路

从超高层建筑到城市更新, 再到日益逼近的中国3060“双碳”目标, 仲量联行在每一次革新的节点上都在持续引领行业成长。

2020年9月, 中国首次提出“双碳”目标及时间表, 对建筑和房地产行业提出了新的要求。2023年4月, 中共中央政治局会议再次强调要扎实推进绿色低碳发展, 并持续有力开展“碳达峰十大行动”, 以实现2030年前碳达峰、2060年前碳中和的目标。

全球建筑建设联盟报告公布, 建筑业能耗占全球36%, 碳排放量占全球的39%。而仲量联行全球研究部数据显示, 在全世界主要城市中, 楼宇所产生的二氧化碳平均占城市总排放量的60%。建筑及房地产行业是全球能源消耗及碳排放的主力。因此, 楼宇的双碳管理和减排就成为了所有资产管理团队的必修课。

图12: 办公楼设备设施运行维护及系统优化的项目举例

以仲量联行对办公楼宇的公共设备设施日常运行维护及进行系统优化的项目为例, 实际项目并不局限于此列表



数据来源: 仲量联行研究部

基于这一市场趋势, 仲量联行于2023年发布《行舟绿水前——物业与资产双碳管理必修课》白皮书, 是业内首次对楼宇碳排查、履约和节能减排等难题做出详细解析, 并为物业与资产管理行业推进落实“双碳”目标提出了5个清晰的解决路径。

其中, 运行管理系统性优化能为建筑节能降耗、减少碳排放带来可观空间。当前, 更换LED照明、应用变频技术等简单有效的基础设备提效方案, 已经普遍应用在了绝大部分优质楼宇中。进一步推进楼宇设施运行过程中的节能提效, 则需要精细化、系统性的全链条解决方案。

在上述基础方案之上, 系统性优化楼宇运行管理的年均减排量约为2%——但这是在无需额外资本投入和开展工程改造、保证楼宇形象品质及舒适体验的基础上, 仅通过运行优化控制即可落实的减排比例。

绿色行动远不止“做减法”这么简单, “做加法”也是加速节能降碳并最终实现脱碳转型的重要途径。例如采用屋顶分布式光伏发电、推动可再生能源的应用、开展国际绿电认证或绿色建筑认证、开展碳排查及履约管理、落实碳抵消机制等。更多精彩内容请见2023年仲量联行发布的《[行舟绿水前——物业与资产双碳管理必修课](#)》白皮书。



扫描二维码下载

《行舟绿水前——物业与资产双碳管理必修课》白皮书

地产科技： 从“锦上添花”到“务实去华”

在早期, 房地产科技在物业管理中更多地被视为提升项目形象、增加亮点的手段, 虽有一定实用性, 但并未触及物业管理效率与成本控制的核心。然而, 随着行业需求的深刻变化, 特别是人力成本的不断攀升与市场对高效、精准管理需求的激增, 房地产科技逐渐从辅助角色转变为推动物业行业变革的关键力量之一。**资产持有方开始寻求通过科技手段优化资源配置, 实现成本的有效控制和运营效率的大幅提升。**

图13: 全球资产持有人在房地产科技应用上的主要驱动力

当下, 房地产科技对资产持有人的主要吸引力集中在压缩成本和提高收益方面



数据来源: 2023年仲量联行全球房地产科技调查报告 (JLL Global Real Estate Technology Survey, 2023)



案例

北京元中心持续推动科技化实践。作为总建筑面积达到34.6万平方米的大型园区, 该项目没有简单地增加保洁人力投入, 而是引入了3台扫拖机器人, 与30位保洁员工共同构成了高效的保洁团队。这一举措不仅显著降低了传统保洁所需的人力成本, 更重要的是, 机器人作业的高效性和稳定性极大地提升了清洁效率, 并且对比人工骑乘式清洁机器, 客户投诉显著减少。元中心的案例证明, 在基础物业管理中, 机械化、自动化技术的应用是提升管理效率、降低成本的有效途径。



案例

在以精细化管理为驱动的科技应用上, 纽约洛克菲勒中心为我们提供了一个生动的范例。作为拥有十余栋办公楼、历史悠久的综合商业项目, 其仅需一支10人左右的物业管理团队便能实现24小时的全天候高效运营, 这背后是科技集成的强大支撑。通过集中控制中心面板, 管理人员能够实时监控楼宇状态, 快速响应包括温度与湿度调节、电梯效率优化在内的各类需求, 从而大幅减少了人力成本, 实现了人员配置的最优化和大型综合项目的高效精细化管理。

在楼宇物业管理中, 科技化的深入应用不仅仅是降本增效那么简单, 它更是推动物业管理向精细化、个性化方向发展的关键。通过物联网、大数据、人工智能等先进技术的运用, 物业管理团队能够实现对楼宇运营的全方位实时监测, 并依据楼宇管理目标进行精准管理, 从而提升管理效率与质量。

当科技应用成本持续下降与人力成本不断上升的两条曲线相交于一点时, 物业管理科技化变革必将开启一个全新的机遇窗口。房地产科技将不仅仅是“成本中心”, 也会是关键性的竞争差异化因素, 对资产的实际运营策略和业绩目标产生积极影响, 支持资产的业务模式创新、带来新的收入、优化生产力等等。这种更加务实、落地的房地产科技需求及应用, 将真正实现科技与管理的深度融合, 推动物业管理行业向下一阶段纵深发展。

轻量升级： 从职能直管到 网络协作

当前在中国内地，一个典型的高品质办公楼宇往往会配备一个体量可观的物业管理团队，人数大致可达100-130人。这在物业管理的成本分配中也有所体现，项目上自聘人员的相关成本占比基本为物业相关总成本的三分之一，或可为资产的降本提效提供机会空间。

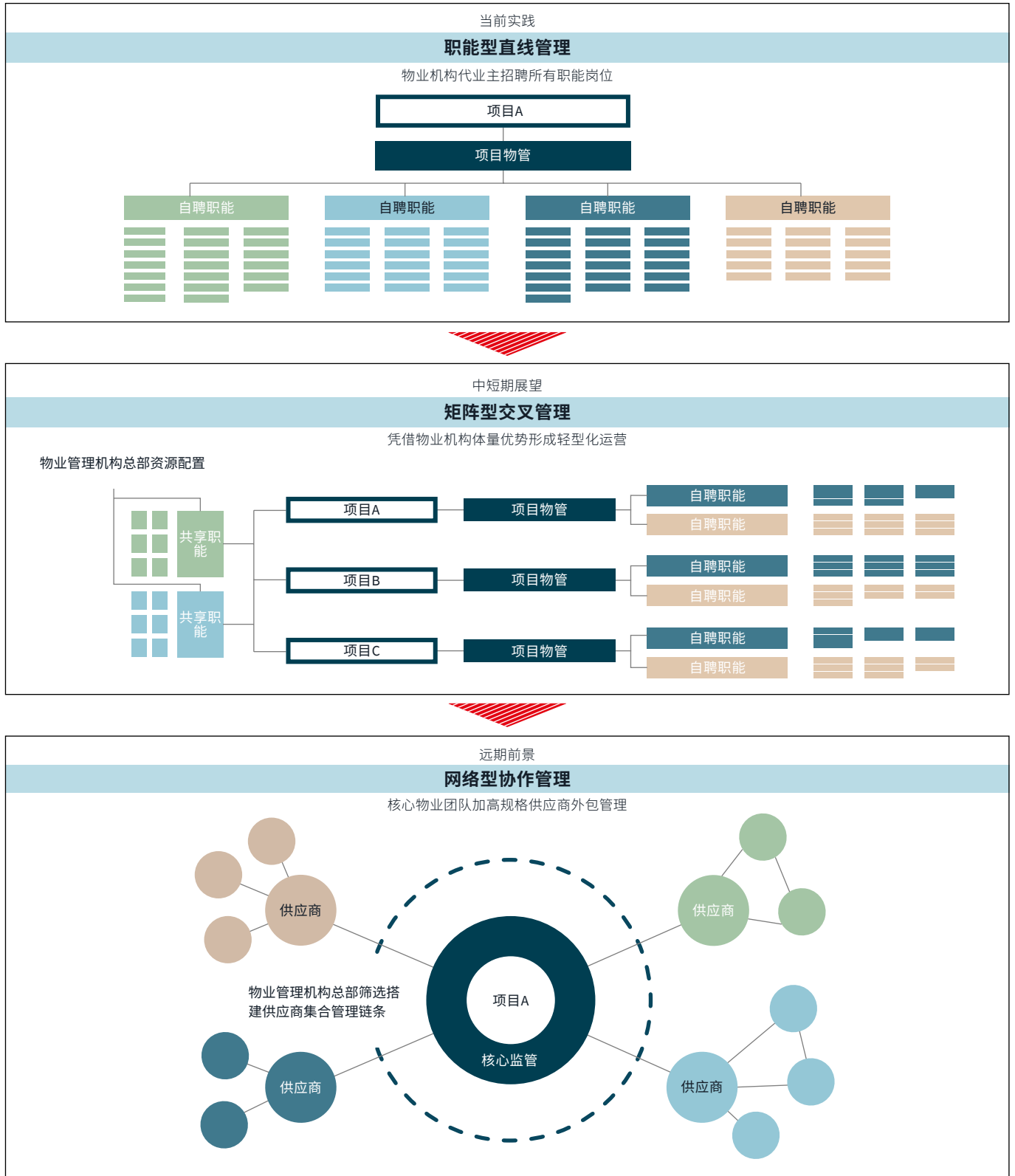
根据我们的实践经验，在香港以及很多发达市场，人力成本高昂，但外包的行业发展完善，因此一栋高品质的楼宇往往只需要一个七、八人，甚至三、四人的物业管理团队，辅以成熟、专业的外包公司和服务商体系，达成节省成本和提升资源效率的双重效用。

随着中国内地市场趋于成熟，粗放的扩张型管理模式将很难适应未来的市场竞争环境，而精细化的管理将对成本规划管控、人员配置效率、专业服务品质的要求不断提高。未来，境内领先的资管机构和物业项目也将开始采用轻型高效的运营管理策略；头部物业管理机构将逐步打造成成熟的服务商体系和供应商产业链，帮助业主推动资产和物业管理领域向更加轻型化、精简化、专业化的方向发展。



图14: 项目上的物业管理职能结构和资源配置策略变迁

未来, 中国内地领先的资管机构和物业项目将开始采用更加轻型、高效的运营管理策略



数据来源: 仲量联行研究部



在中短期, 市场中领先的物业将从当前自聘直线型管理的结构, 转变为矩阵型交叉管理结构, 这也是行业转型过程中的一种中间态。

我们认为这会体现为项目中后台型运营管理功能的资源共享, 包括物业项目上的人力、财务、采购等等后端人员的跨项目服务和一职多能, 既能节省单项目所需承担的自聘人员成本, 也有助于提高这些岗位人员的薪资福利和专业素质。成熟的物业管理服务机构, 凭借自身的体量优势、对单个资产的深刻了解和实时反应反馈的机制, 可以为这类管理方案进行资源配置和战略制定, 铸造信息安全壁垒, 并为专业稳定和品质提升背书, 是帮助资产持有人在中短期内降本提效的最佳实践方案之一。

长期来看, 随着人力成本持续增高, 资产精细化管理和成本管控水平提升, 项目将转变为网络型物业管理结构, 由一个小规模的核心团队和庞大的专业供应商网络共同支撑。

在欧洲和美国等人力资源成本较高且市场发展更为成熟的国家和地区, 已经存在大量的相关实践了, 中国市场的长期发展也将遵循类似的道路。成熟市场中的资产持有人在项目上将只自聘一个规模较小但长期稳定的核心物业团队, 这些项目管理人员或可一职多能, 集中精力从事核心的规划、管理和统筹性工作, 岗位更具专业性和不可替代性。与此同时, 项目上的其他事务和功能均使用高度专业化的外包公司, 精简成本支出、提升资源利用效率。对于单一资产和单体项目而言, 耗费大量的时间和精力去辨别供应商的良莠并不容易, 而以聘用成熟的第三方物业管理机构为锚定点, 可以帮助业主完成筛选和链接工作, 中央统管所有供应商并保障高规格的服务。

对于物管行业而言, 这样的未来代表行业洗牌、门槛提高、优中择优, 头部物业管理机构将形成自己精细筛选、背书保障的服务商网络和供应商产业链, 这考验的将是物业管理机构的集合能力和组织能力。



结语

“追光而遇, 沐光而行。”

仲量联行始终在探索行业的鼎新之路——用资产管理的思维模式和逻辑作为物业管理服务的创新导向, 助力资产持有人应对周期性挑战; 用长线思维做好建筑生命全周期规划, 打好百年楼宇的基础; 将服务细化落地到场景中的每一个“个人”, 对个体感受和诉求的尊重与满足将积微成著, 反过来支撑项目的竞争力。

适逢仲量联行进入中国内地市场 30 周年, 我们与各方一同见证了行业的高速发展和跃迁, 实现了从无到有、从有到精。从全球物业管理行业来看, 中国的身份也从学习者逐步转变为交流者, 甚至在部分领域具备了更为领先的经验。遥望未来的三十年, 仲量联行愿与行业各方共勉, 推动中国在更多层面成为全球行业引领者。

主要作者

庞溟

首席经济学家及研究部总监
大中华区
bruce.pang@jll.com

姚耀

研究部总监
中国区
daniel.yao@jll.com

米阳

中国区办公楼市场研究负责人
及华北区研究部总监
yang.mi@jll.com

纪明

研究部董事
华北区
ming.ji@jll.com

陈晨

研究部董事
华北区
celia.chen@jll.com

黄嘉佩

研究部经理
华北区
kiah.huang@jll.com

业务联系人

李从越

中国区物业与资产管理部总监
ricky.li@jll.com

王宏杰

华北区物业与资产管理部总监
hongjie.wang@jll.com

李灿兴

华南区物业与资产管理部总监
albert.lee@jll.com

陈绮琪

华东区物业与资产管理部总监
mike.chan@jll.com

关展翔

华西区物业与资产管理部总监
eddie.kwan@jll.com

仲量联行大中华区分公司

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 100004
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
渝中区长滨路2号
来福士办公楼T4N
塔楼23层A08
邮政编码 400011
电话 +86 23 6370 8588

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
中山路18号德基广场
办公楼2201室
邮政编码 210018
电话 +86 25 8966 0660
传真 +86 25 8966 0663

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 8819

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3408室
邮政编码 300051
电话 +86 22 5187 4087

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2023财年收入达208亿美元,业务遍及全球80多个国家,员工总数超过110,000人。2024年是仲量联行进入中国内地市场的30周年,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

©仲量联行2024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。



仲量聯行

仲量联行微信号



仲量联行小程序



SEE A BRIGHTER WAY

向光而为