

2024

# 中资企业不动产 管理调研

savills  
第一太平戴维斯

# 前言

- 尽管中国经济增速在全球主要经济体里依然名列前茅，但修复的速度较前几轮房地产周期都较缓。降本增效成为许多企业的运营重点，且预计还将持续一段时间。
- 企业业务缩减、招聘岗位冻结和裁员、削减非必要的日常运营开支已成为不少企业降本的主要途径。但面对经济增速放缓、国际局势的不确定性和更为激烈的来自对手的竞争，精明的企业早已从“求生存”阶段进入到“谋发展”和优化存量管理阶段。当然这并不意味着降本不重要（我们的访谈结果也印证了这一点），但若一味追求降本而不重视提质增效，企业发展势必将走入困境，例如服务品质降低、在职员工工作量和心理压力的增加，以及创新性降低而被竞争对手抢占业务新增长机遇。
- 为何不先增效，后降本？在物业管理领域，应用BIM技术可以最大程度实现项目信息集成共享，提高已有信息的利用效率，给项目运维管理带来便利——类似地，企业对不动产实行集中化管理，借助数字化管理平台，及时优化策略，能够显著减少在这类非核心业务上所花费的时间和人力成本，实现提质增效并控制风险。也就是说，在增效的同时也已实现了降本。降本并非一定能增效，但增效定能推动企业长期良性发展。
- 第一太平戴维斯研究部与战略客户服务部携手，对各行业标杆中资企业开展一对一访谈，深入探索企业不动产（CRE）集中化管理现状，挖掘潜在优化空间，并为更多大、中、小企业管理提供借鉴，实现从增长到增效的升级。

# 目录

## 主要发现

趋势和结论归纳

01

---

## 访谈结果

头部企业的做法、关注点和挑战

02

---

## 受访企业画像

受访企业背景及不动产现状

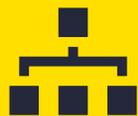
03

---



# 01 主要发现

# 主要发现



组织架构分散，部分企业人均  
职场管理数量达百



不动产管理集中度较高的企业  
占比不足七成



企业最关注降本增效，员工关  
注度分化明显



企业正在成本与效率之间  
寻找平衡点



75%的企业已借助数字化提效  
但平台之间未打通是痛点



服务外包是实现资源效益最大  
化的有效手段

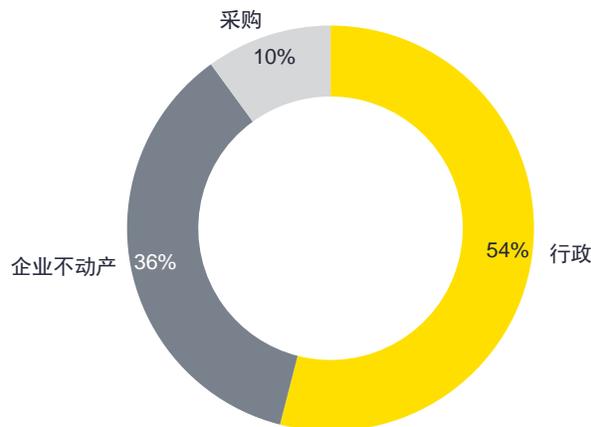


## 02 访谈结果

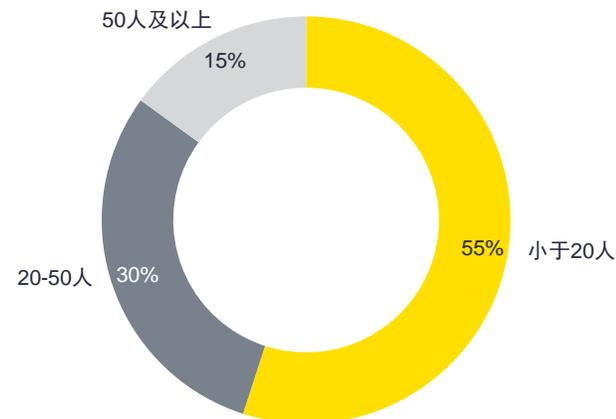


# 组织架构分散，部分企业人均职场管理数量达百

企业不动产管理工作由哪个职能或部门负责？



团队规模有多大？



鉴于不动产管理工作的繁琐性，多数受访企业在组织架构设置上较为分散，一人多职情况普遍。设有独立企业不动产部门的企业数量占比仅为36%，这一数字已包含虽有独立团队但架构上仍归属行政大部门；倘若不计入，这一数字仅为18%。

虽然整体占比有限且命名方式不同，独立企业不动产部门在组织架构上平行于公司的行政、采购部门，配以充足的专职人员。员工之间的职能划分清晰，且能够不定期以提效为原则进行架构优化。

仅少数专职团队的组建时间长达10年以上，但欣喜的是，出于企业主受跨国公司管理经验启发、企业发现管理不足等原因，不少受访企业已经历了0→1的阶段，为企业不动产专业化管理带来契机。而一些规模化企业的管理人员虽有专业意识，却迟迟未组建专门团队，原因包括不受决策层重视、业务导向、成本效益，以及非市场化因素等。

专职团队规模整体来看十分有限，超一半受访企业的团队少于20人。对于办公点布局较多的金融企业，人均职场管理数量多达百，这对有限的管理人员专业度提出了更高要求，相应地，服务外包程度也更高。

多数受访企业不动产相关的雇员人数已较稳定，且短期内大幅增员的可能较小。成长期企业仍处于边组建边探索阶段，另有一些企业近年因降本、不动产新增需求减少导致中后台岗位的削减/冻结。

几乎所有的受访企业在费用归属方面实行分摊制，即成本中心的概念，多由行政先付，再按区域及工位分摊成本分摊至业务线。这也是企业执行高效管理的最优方式，尤其涉及多条业务线需求的综合场地。

# 不动产管理集中度较高的企业占比不足七成

由总部统一管理、企业不动产管理集中度较高的企业数量占比65%，相应地，团队组建时间也更久；35%的受访企业集中程度为初级或分散。然而出于提效考虑，一些企业不动产集中化程度已较高的企业，对于当地小体量项目仍会给到区域决策权，但大体量项目仍由总部决策。

集中度系相对概念，且具主观性。若将选择“初级”的受访企业放到各自所在的产业领域，集中化程度显然已在行业前沿。受访者在衡量集中程度时也会带有主观性，或认为企业不动产工作相较于一些成熟的跨国公司而言仍有较大提效空间——这些受访企业人均职场管理数量都相对较高。

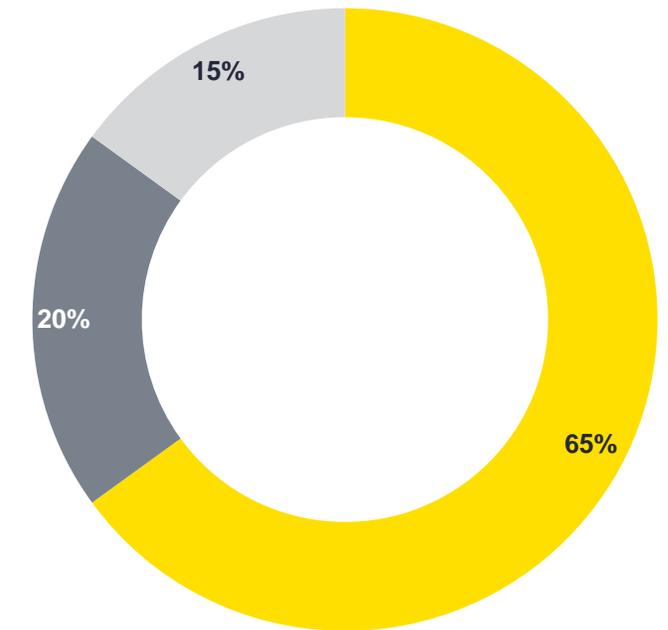
## 关于选址决策权和财务支出权

选址决策权的受访结果相对均衡，占比均在20-30%，这在较大程度上取决于企业文化和CXO的管理风格。代表需求端的“业务线决策”和包括“业务线与老板”、“业务线与行政”在内的“共同决策”各占30%，稍高于“老板决策”（25%）；代表执行端的“行政/企业不动产决策”占比15%。

因企业近年更关注降本，导致部分受访企业的决策权从业务线决策转变为更偏行政/企业不动产决策。

普遍而言，财务端仅把控前期预算和后期成本控制，在立项、审批阶段介入但不参与选址决策。在一些得到管理层充分授权的受访企业，设有地产财务、地产法务专岗，确保企业不动产全流程管理的专业、效率和质量统一。

企业不动产集中管理水平



- 较高（总部统一管理）
- 初级（总部协调，区域管理为主）
- 分散（总部支持，没有太多协调，各地决策）

# 企业不动产重要工作之一：选址

- 提出需求
- 成本估算、立项、预算审批等
- 聘请顾问公司或自行选址，形成2-3个适配需求的可选方案
- 不同方案往往各具优势，根据当下时期的优先关注点来决策
- 敲定和审批最终方案
- 撰写和公示选址报告



## 如何敲定选址方案？

一些受访企业的集中度虽相对分散，但针对选址的决策，已组建空间方面的内部专家团队，由各职能部门或区域层面的“一把手”组成。专家小组基于成文的标准，结合当下时期企业的优先关注点划分权重、进行打分。

## 选址过程中有哪些约束？

总成本、人均面积是多数受访企业选址的主要约束。同时我们也发现部分企业业务线的房地产成本与业绩收入挂钩，虽能起到激励，但易导致部门之间“贫富不均”的局面。考虑到经济不确定性和业务发展短期存在不稳定性，决策层应综合考量，勿要一味追求“高大上”的办公场地，而应重视产业集聚，将成本效益最大化。

## 退租也需走审批流？

是。与上图呈现的新增选址需求自下而上得到解决相反，退租需求的提出多自上而下，且同样需经历类似的标准审批流程，期间也同样需要顾问公司或自行对接业主方商谈退租条件。

# 企业最关注降本增效，员工关注度分化明显

企业不动产管理战略的主要关注点是哪些？（0不关注，1低关注→7最关注）  
总分越高关注度越高

降本增效以绝对高关注度排在首位，合规、员工满意度紧随其后。

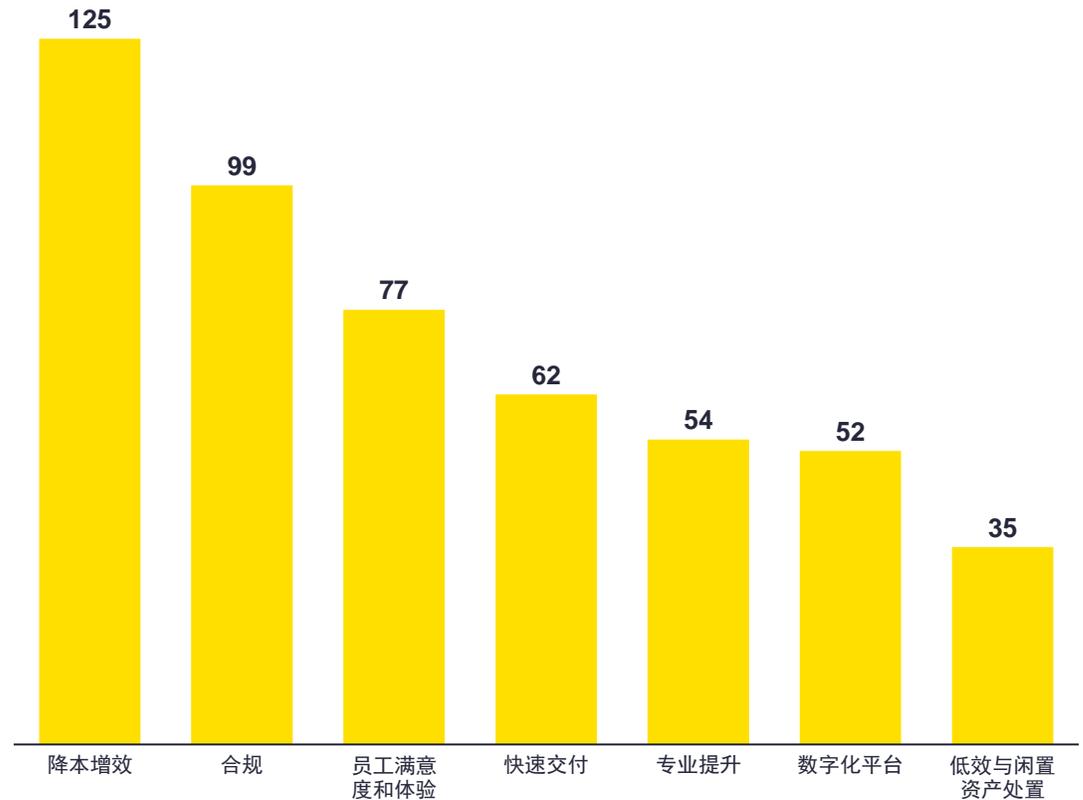
合规对于国企央企、涉及个人信息保护或数据安全的特定行业的重要性在绝对首位。

一些在员工满意度和体验选择“一般关注/4分”的受访企业表示，其销售部门与中后台部门的关注度仍有差异。可见这一指标在很大程度上取决于企业文化和职能部门。

科技驱动型企业占到所有受访企业数量的80%，但这类企业并未在数字化平台上给较高分数，主要是因为多数已有运营成熟的自研数字平台。部分企业因企业不动产管理体量有限，因此暂未考虑数字化，但是需要注意的是，待企业不动产达到规模，数据量更庞大，搭建数字化平台的难度也会更复杂、周期也更长。数字平台可作为前期一次性投入，长远来看有益提高运营效率、降低出错率。

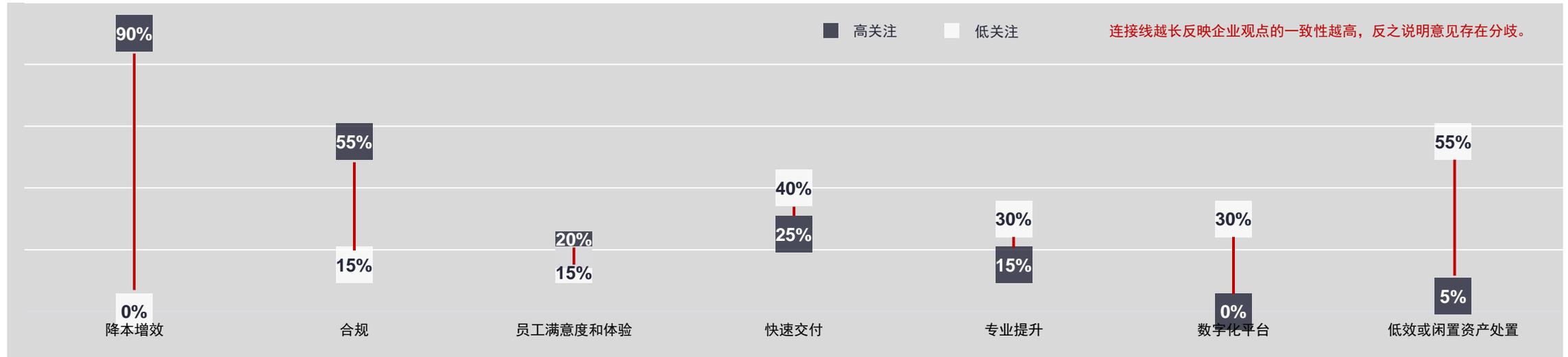
多数受访企业的不动产管理工作由非专业出身的员工负责，或尝试雇佣专业不动产管理领域人士后因流动率高不得不放弃这一策略。考虑到高强度工作量和岗位稳定性的重要性，加上需要跨部门和多供应商的沟通协调，多数企业选择企业文化认同感更高的经验人士，但不少企业仍期待企业文化认同与专业提升兼得。

事实上，所有优先项之间相互关联，企业无论致力于哪一点，都能对其它产生积极作用。譬如专业提升、数字化平台带来的数据准确性能降低合规风险，低效或闲置资产处置、快速交付/节省时间成本是企业降本增效的有利途径。



# 合规维持高关注，快速交付曾是高优先级

高关注（6-7分）与低关注（0-1分）企业数量占比



在降本增效上选择“最关注/7分”和“很关注/6分”的企业数量占比高达90%，没有受访企业选择“不关注/0分”或“低关注/1分”，可见开源节流是多数企业当下的运营主基调，以确保盈利。员工满意度关注程度分化明显。更注重利润与效益的“实干型”企业不愿在员工满意度和体验上过多投入，因绩效带来的薪资福利自然会令员工满意；而以某互联网大厂为代表的部分大型企业长期看重员工满意度，也是企业吸引人才的重要手段。

## 过去3-5年间，哪些优先级发生了显著变化？

合规的关注度始终位列前茅，尤其是国企、央企及关键经济领域。降本增效优先级曾置后或不关注，如今渗透企业运营各个方面，其中不少受访者提到了办公家具利旧。而对于始终看重性价比的成本敏感型企业，从过去单纯关注租金、装修等有形成本，到现在还需关注流程、时间等无形成本。

除公司属性和文化，企业发展阶段决定了不同时期关注点的排序。3-5年前，多数受访企业的诉求是快速交付，如今受外部环境不确定和业务增长放缓影响，除非增加新业务/收购或衍生新场地需求，谈退租、灵活剩余场地租期、办公使用整合是众多企业的年内工作重点。仅海外市场和少数处于业务扩张期的企业对快速交付的诉求较高。企业专业形象、员工关怀曾是企业作为人才吸引的一种方式，如今由于裁员、岗位冻结令其重要性不如以往。

# 员工满意度和体验到底重不重要？

## 企业重视程度差异大

- 研究范畴包括员工对办公空间、企业数字化系统、服务外包等所有企业不动产相关及辅助不动产工作开展工具的满意程度和友好程度，是个相对的概念，其高低取决于与员工期望之间的对比。也正因为这一指标具有主观性、无标准，且在多数情况下不直接影响企业产出，导致企业对其重视程度不尽相同，甚至差别悬殊。



## 员工满意度的测量

- 通过问卷调查、员工反馈等方式进行，一些重视程度较高且得到管理层较大授权的企业定期开展；
- 重视这一指标但尚未对其进行量化的企业存在的问题和顾虑包括：投入产出比 / 企业需求与资源不匹配；问卷标准、标准化流程制定；结果披露：是否披露？披露范围？责任人在谁？披露对象是谁？调研真实性：为避免直接调研导致调研真实性下降，企业可考虑聘请第三方调研机构以打消员工顾虑。



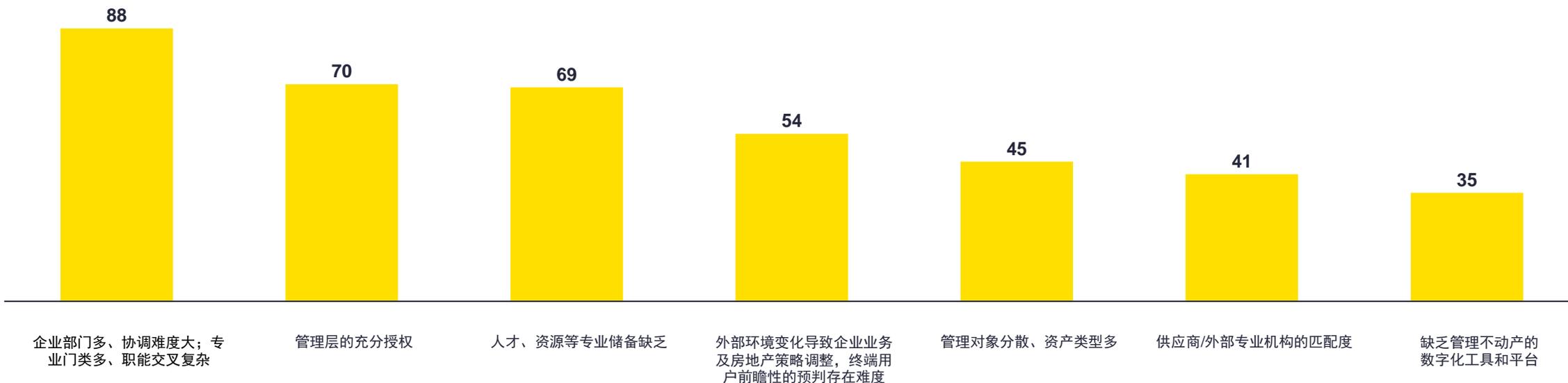
## 关注度较过去有提升，但与预期仍有差距

- 虽然一些企业对该指标一般关注（打分3-5分），但较过去已有提升，这主要是由于企业员工愈加年轻化，企业领导层意识到其对办公场所健康的要求更高，尤其是在新设办公场所的考量；
- 不同于国内企业的整体反馈，海外雇员注重工作生活平衡和员工满意度，导致这一指标在海外市场的优先级颇高；
- 理想与现实的差距：部分企业虽名义上最注重，但屈于现实，实际操作层面仍以降本为目标；
- 个人与集体的差距：对企业不动产管理工作个人而言，数字化平台的重要性较高，在帮助工作提效的同时，也能够确保工作准确性、合规，然而受限于企业管理层授权。



# 在成本与效率之间寻找平衡点

为实现以上优先关注的战略，企业面临的主要挑战是？（0无挑战，1低挑战→7最挑战）



资产类型多是诸多大型企业不动产管理工作者的挑战，也是企业规模化发展后的必然结果，出于业务需求和员工配套，不动产类型包括但不限于办公、研发、厂房、公寓等；专业门类多也意味着不同职能部门利益协调的难度大、工作琐碎；决策实权在业务线/终端用户导致协调工作不易。这类问题较为理想的解决办法是领导层先授权，再制定标准和流程，同时清晰划分部门之间的权责利益，最后按标准实行。

管理层未充分授权是较多高度集权企业不动产管理工作者的挑战。该局面难以短时间内改变，需要得到CXO理解和授权的契机，或从对标企业/跨国

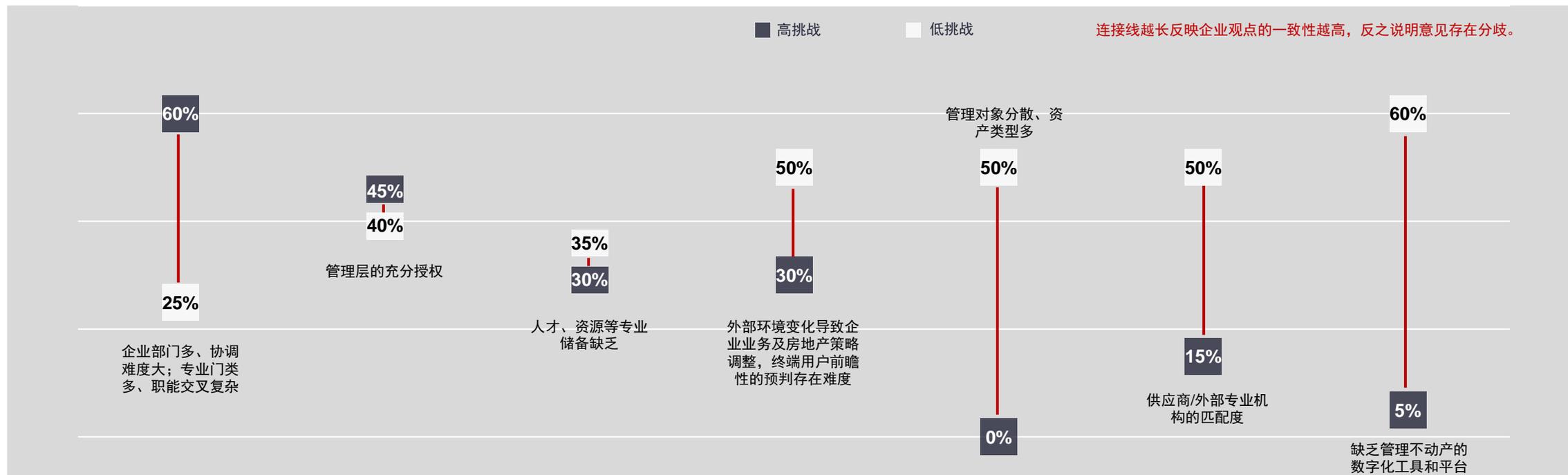
企业的做法得到启发。但是这点未来一旦得到突破，其它例如部门之间协调难度大的问题即可改善。人才资源等专业储备缺乏与管理层授权的痛点程度相当。一方面难以招到真正契合企业需求的不动产管理专门人才，另一方面也与授权有关，尤其是年内闲置面积的处理、缩租退租的违约条件均需人力与业主一对一谈判，工作量巨大。

外部环境的多变和不确定对金融、进出口等国内关键经济领域影响较大，包括人民币兑美元汇率的波动、行业政策与监管等。数字化工具虽未形成高挑战，但浮现出一些共性问题。例如企业各个自研平台未相互打通降低

效率；因边际效应递减，仅在前期/阶段性投入等。建议企业初步评估投入产出比后，从局部工作的使用开始试点，再根据助企提效程度来决定是否扩大使用面。精明的企业为同时确保供应商的服务质量和实现成本效益最大化，根据供应商在不同服务领域不同区域的优势择优采购。在供应商匹配程度上“无挑战”的企业能够因地制宜或十分善于管理供应商。

# 管理层授权是企业不动产工作高效开展的重要因素

高挑战（6-7分）与低挑战（0-1分）企业数量占比



受访企业在管理层充分授权这一点上的差别较大，选择“高挑战/6-7分”和“低挑战/0-1分”的企业数量合计占到85%，即出现两极分化。

值得注意的是，得到充分授权的企业在其余方面尤其是一些更容易标准化的指标上（例如数字化工具、资产类型多、供应商匹配程度等）没有挑战。

# 定期战略会议是企业长期成功和持续化发展的关键

75%的受访企业定期或不定期开展不动产管理战略会，多以半年到一年+非固定的频率召开，职场管理规模较大的企业更加高频（季度、月度）。

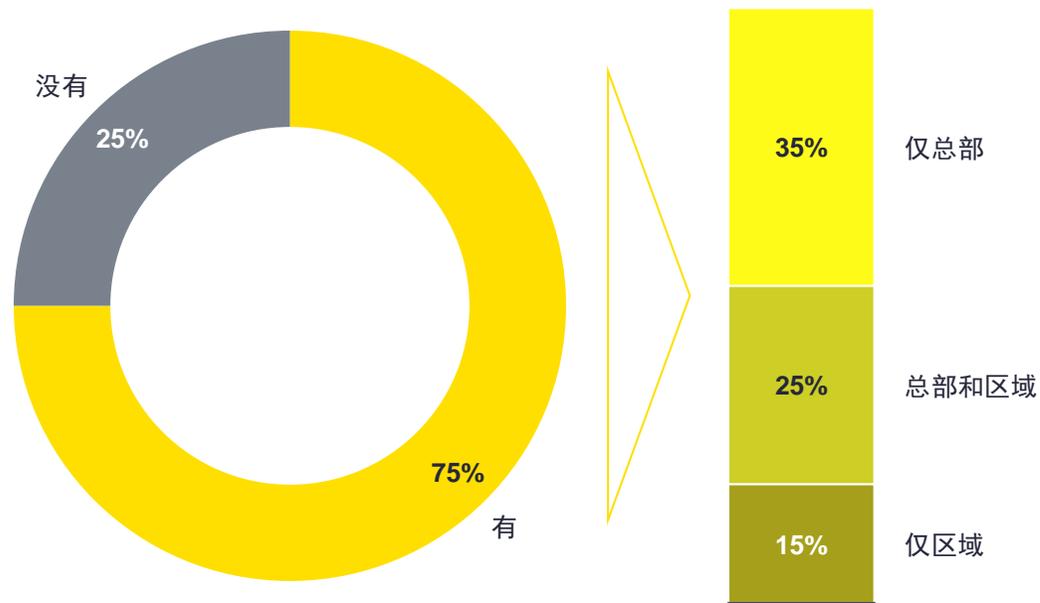
主要议题普遍是企业不动产决策、工作复盘及下一步规划，未来还可以拓展的方向可以是流程标准的优化、培训、考核等。

仍有四分之一的受访企业暂无此类战略会的惯例，企业特征多是以下三种。但很可能一年后这一比例会下降，因若干受访企业不动产管理工作者已意识到其对于明确企业发展路径和提前应对潜在风险的重要性。

- 当前不动产管理规模有限的企业
- 实干型/重绩效企业：以解决实际需求和问题为目标
- 企业不动产管理团队仍在搭建初期

40%的企业有总部层面会议，这与企业自上而下的管理方式相关，虽并非细化到执行层面，但是在不断变化的外部环境和竞争日益激烈的市场，帮助企业适时调整策略、合理资源分配。

是否有关于企业不动产战略/规划的会议？



# 75%的企业借助数字化，但平台未打通是痛点

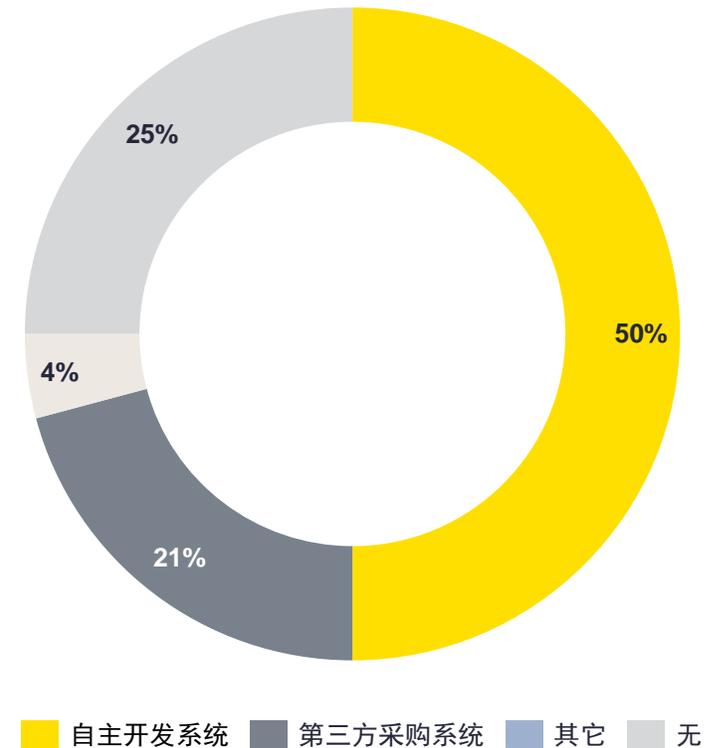
对于部门交叉信息重叠较多的企业，数字化除了提高数据准确性（99%），便于监测、管控和向上汇报，互动界面也便于全流程管理。对市场化场地占比较高的企业也便于后续的成本优化。

一半受访企业拥有自研数字化工具辅助开展企业不动产工作，这其中三分之一数量的企业同时也采购了第三方平台，帮助解决部分标准化工作，或不涉及保密信息的运维事务。决策类工作仍由人工管理。

个别因企业需求复杂、第三方标准化产品无法满足，但缺乏独立自研能力，或者出于数据保护的考量，与专业公司联合开发定制化产品。

无论是何种方式实现企业不动产工作数字化，平台之间、平台与公司财务系统之间应尽可能地相互打通，避免因信息不对称导致的重复劳动、工作错误，也能在各个环节把控好成本。

是否利用数字化工具来辅助开展企业不动产管理工作？



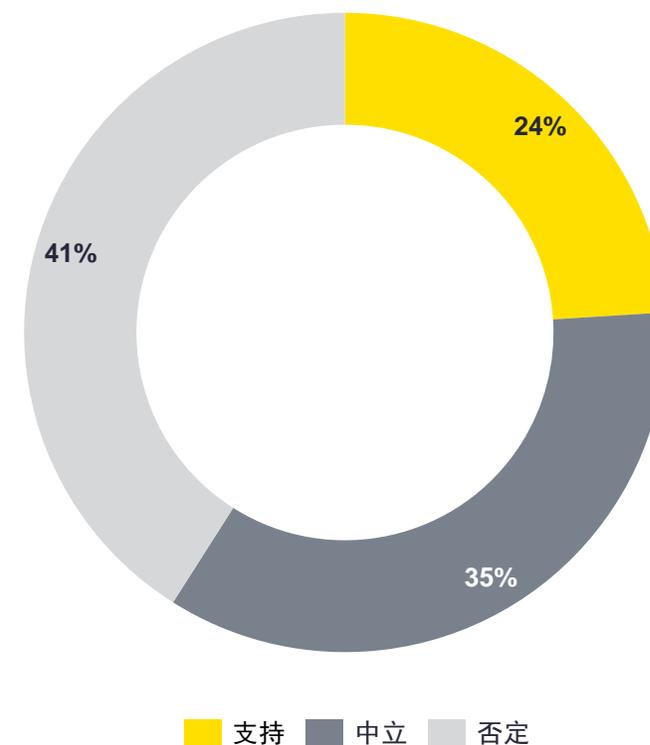
# 六成受访企业对数字化工具采购持正面态度

非科技驱动型企业对第三方专业平台采购十分支持，除获得专业建议外，标准化产品也能满足快速使用的需求。

对外部采购系统持明确否定态度的企业里，85%的企业已拥有自研数字化平台，原因在于互联网企业本身具备自研能力、声誉考虑。但反过来看，受访企业里互联网占比虽高达80%，其中有自研平台的却占60%，说明一些企业虽有自研能力，但自研投入不大，运营策略是将企业资源集中在收益业务上，非核心业务倾向采购。

以持有场地为主/外租体量有限的企业也应有一套存量管理系统，以实时监测工位/空间使用率，为后期增效提供依据。

对于采购第三方数字化系统持何态度？



# 服务外包是实现资源效益最大化的有效手段

作为企业非核心业务，近乎所有的受访者认为专业的事就应当交予专业的供应商，企业内部配备专人管理好这些供应商即可，这样便可将大部分精力投入到核心业务上。外包范围普遍是标准化、规模化行业领域，包括设施设备管理、租赁选址、装修、租约管理、软件开发、客服等。

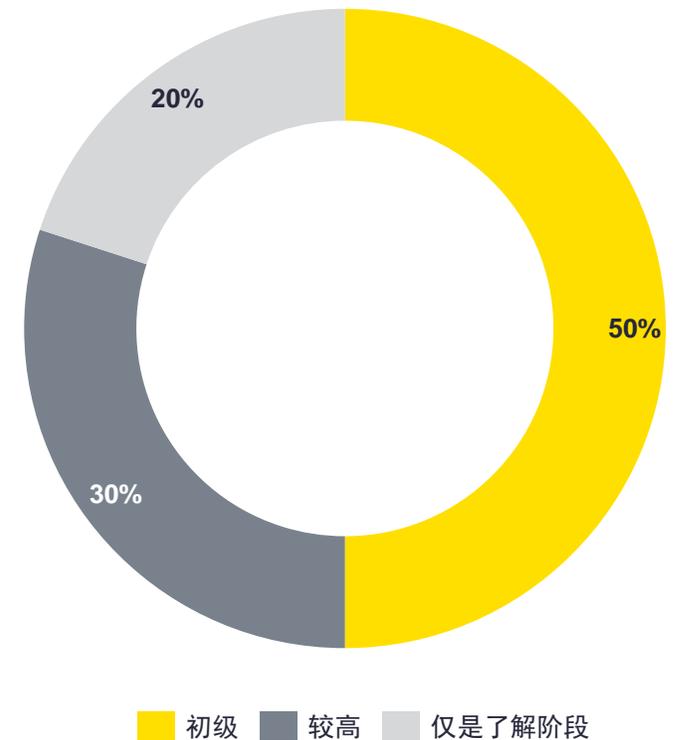
一些企业不动产工作因注重信息保护或职场管理规模暂时有限等客观原因，企业外包程度也各异。外包程度较高的企业占比三成，50%受访企业初级外包，两成企业因整体存量或闲置体量有限，仍在服务了解阶段。

随着企业规模的扩张，服务外包是实现资源效益最大化的有效手段。多数企业的策略是：运维服务按大区采购，由总部统筹；战略类工作分城分策，虽无法获得最低总价，但可保证服务质量；对于较为复杂的工作分批外包，实现精细化管理。一次性投入（例如软件外包）最受青睐，长期工作可先小范围外包，评估外包为企业不动产工作带来的附加值，再逐步考虑将范围拓展。

对快速发展、效率优先企业而言，快速响应需求、供应商团队的稳定性/长期服务格外重要；对联合大企业而言，还需高度认同企业文化。难以契合这几点的企业倾向直接招聘。

60%受访企业表示仍有可以进一步外包的事务，尽管短期因降本的优先级受阻，但期待业务复苏更为强劲或得到更多授权后着手提效。有关企业战略的核心工作、无法标准化的工作和涉及信息安全的事务始终须由企业直接雇佣员工负责。

当前企业不动产工作的外包程度？



# 外包是解决客户资源瓶颈的重要手段

## 直接招聘

文化协同：最匹配需求和最高效  
长期需求，长期投入  
岗位人员的专业度与稳定性很重要

## 外部采购

以采购预算与确保流程合规为前提  
资源的灵活性、弹性  
带来更为即时的管理经验

### 全权外包

标准化程度高、外包服务商体系成熟

### 分项外包

当前主流的外包方式  
受限于需求方的业务集中度水平和服务商的业务模式

受访企业无一例外地提到了外包工作里极为重要的角色——外包的管理者，即审核供应商的工作，以最大程度地匹配企业需求。这个角色多由企业内部人员担任，也有企业考虑再度外包。

企业不动产预算较为充裕的受访企业通常全权外包，将企业内部资源和精力集中到核心业务上；分批外包旨在提高单项外包服务质量的同时降低整体价格。在管理门类较多、规模较大的情况下，这两种方式也会进行混合。

在必要时，企业应制定一个有效的供应商激励机制（包括正激励和负激励），这直接关系到供应商的效率和积极性，及企业不动产工作者的利益。

# 客户金句

“

供应商好用是因为用对了！

某创新型独角兽企业

专业的事让专业的人做，且企业内部须有专职人员管理好这些供应商，这也是确保企业高质量完成企业不动产工作的必要角色。

“

全流程管理应当得到高度重视，串联得好，定能提效降本。

某大型金融央企

全流程管理要求企业将规划-选址-装修-运维等所有不动产工作环节串联起来，减少资源浪费、避免信息错误，实现工作的连续性和流程性。十分重要的是，须保证每个流程的合规，这需要不动产管理负责人连同采购、合规、财务、审计在各个环节一同参与负责。

“

在房产科技与数字化的议题上，市场上不缺技术人，缺懂内容的技术人。

某头部IT制造企业

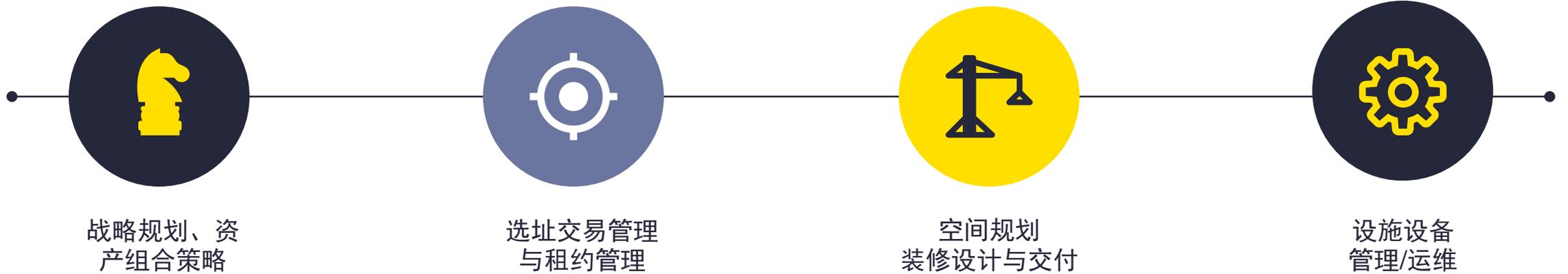
企业不动产工作的特殊性决定了企业需要的是将需求精准地翻译成IT语言的人才。

## 03 受访企业画像



# 调研对象

本报告调研对象涉及企业不动产相关的所有工作范畴，包括从前期规划，到选址、装修，再到后期设施设备运维等。



# 受访企业背景

90%

处于成熟期或持续发展期

1亿 平方米

受访企业职场管理面积

140 万

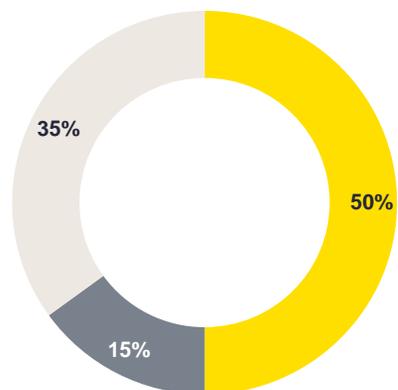
受访企业在国内的全职员工总数

5 核心产业

金融、信息技术、零售消费、消费者服务、传媒娱乐等国内办公需求驱动重要领域

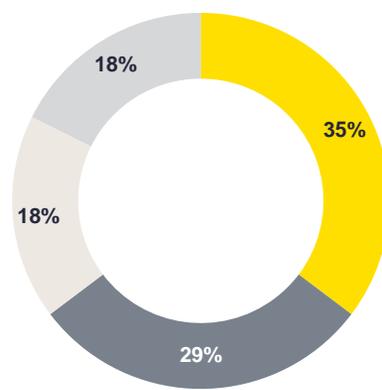
# 受访企业不动产现状

## 全国办公地点数量



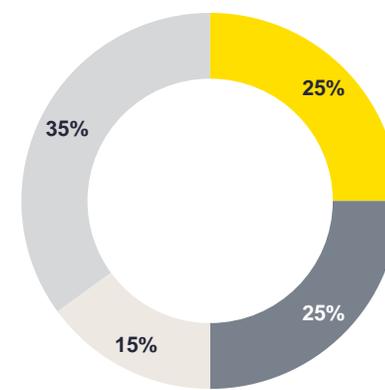
■ 少于50 ■ 51-100 ■ 100以上

## 全国办公面积



■ 10-50万平方米 ■ 少于10万平方米  
■ 100万平方米以上 ■ 50-100万平方米

## 办公面积持有比例



■ 低于10% ■ 10-30% ■ 30-50% ■ 高于50%

**区位：**金融类多为核心商务区的总部办公，以匹配企业形象，其它因科技属性多以总部+园区组合

**形态：**国内市场多以传统写字楼为主要办公形态，少数位于成长阶段企业倾向于租赁灵活空间，以满足潜在扩张需求和应对不确定性

**工位排布：**销售岗位灵活，总部与研发类仍以传统工位布局，且基于工位系统正在使用率上优化（工位比例、办公桌形状）

**职场管理：**一些大型企业人均管理职场数量高达300-400个，这离不开管理人员的统筹水平及非核心服务外包，也凸显了企业到达一定规模后数字化管理的必要性和迫切性

**管理规模：**百万量级数量占比30%，其中部分企业达到千万量级

**办公面积：**总部/起家城市面积最大且更高自持比例，其它重点城市职场规模与城市容量成正相关性，低线/卫星城市不足50-100万平方米

**装修标准：**装修投入（品质）和装修风格与企业性质、行业、企业主个人想法息息相关，尽管传统办公空间的硬装差距不大，但低线城市利旧率更高

**自建还是外租：**重研发/拥有较高自研能力的科技制造类企业倾向于购地自建，且随着自建项目逐步落成整体自持比例还将提升；销售属性较强的企业倾向于租赁

**需求演变：**出于降本考虑，多数受访企业优先以闲置的自有面积去化因新业务带来的办公需求；一些科技类企业正逐步减少外租面积并整合至自有总部



# 联系我们

**张力诚 Chris Zhang**

中国区战略客户服务部 负责人

[Chris.Zhang@Savills.com.cn](mailto:Chris.Zhang@Savills.com.cn)

**简可 James Macdonald**

中国区市场研究部 负责人

[James.Macdonald@Savills.com.cn](mailto:James.Macdonald@Savills.com.cn)

第一太平戴维斯是一家在伦敦股票交易所上市的全球领先房地产服务提供商。公司于1855年创立，具有悠久的历史传承以及强劲的增长态势。第一太平戴维斯是行业引领者，在全球设有逾600家分公司与联营机构，广泛分布于美洲、欧洲、亚太、非洲和中东地区。本报告仅作一般信息用途。未经事先许可，任何人不得对其相关内容或全部内容进行出版、复制或引用。同时本报告亦不构成任何合同、计划书、协议或其他文件的依据。第一太平戴维斯已尽全力确保报告内容的准确性，但对于该报告的使用而导致直接或间接的相关损失不承担任何责任。本报告版权所有，未经第一太平戴维斯研究部书面许可，不得以任何形式对该报告的部分或全部内容进行复制。

