

目录

前言	1
一、市场表现：需求回暖，商业地产市场稳步复苏	2
1. 商业地产新房市场：1-5 月全国商办新房开发投资额同比增长 6.1%，销售面积同比增长 8.8%，新开工面积同比下降 11.2%	2
2. 商业地产大宗交易：经济向好，需求释放，大宗交易市场升温	6
3. 商业地产租赁市场：需求回暖带动百 MALL 商铺租金环比上涨 0.31%，写字楼租金环比微跌 0.10%，TMT、金融、专业服务行业持续引领写字楼租赁需求	8
4. 商办土地市场：上半年推出成交面积同比均下降，楼面价同比上涨 9.0%	12
二、企业表现：聚焦核心城市，加快轻资产与数字化运营，融资渠道有望拓宽	14
1. 企业投资聚焦城市群核心一二线城市，并密切关注具备消费需求空间的三四线城市	14
2. 轻资产及数字化成为企业商业运营转型的重要方向	17
3. 资产证券化拓宽企业融资渠道，商业地产 REITs 备受关注	18
三、趋势展望：体验式商业与数字化赋能，寻找商业地产运营价值新范式	21
1. 围绕“Z 世代”消费需求，商业地产新业态新模式不断涌现	21
2. 体验式商业成为购物中心发展热点，赋能商业地产发展新变革	22
3. 数字化赋能商业地产，催生数字时代商业地产的运营新范式	23
结语	27
专题一：商业地产运营标杆企业及项目发展分析	28
专题二：写字楼运营服务加强，业态更加灵活多元	32

研究主办：

中指研究院

中房指数系统

主要研究成员：

莫天全 黄瑜 曹晶晶 孙晓一 姚卓 吴刚 汪勇 张化学 丁晓 黄秀青 牛晓娟 吴建钦 张凯 薛建行
赵丽一 王慧博 胡佳娜 杨红侠 程宇 樊朋飞 张文静 黄雪

前言

近年来我国经济增速逐步放缓，经济结构调整与转型升级进入关键时期，商业地产所面临的去库存和转型压力也不断加大。2020 年突如其来的“新冠肺炎疫情”对宏观经济造成明显冲击，短期居民生产、生活受限，线下消费市场首当其冲，商业地产市场也因此面临困境。但随着疫情防控工作常态化，以及疫苗接种工作的稳步推进，社会经济持续复苏，居民的消费信心逐渐回升，商业地产也随之逐步恢复。

面对逐渐复苏的市场环境，如何激活存量、应对同质化竞争以及消费新特征带来的挑战仍然是商业地产企业亟待破局的重要命题。从市场表现看，商办市场投资缓慢增加，土地供应收缩；商圈（购物中心）租金恢复上涨，但商业街商铺租金仍小幅下跌；写字楼市场需求回温，但由于短期供应增加，库存相对充足，租金基本保持平稳。从企业表现看，头部企业布局聚焦重点城市群与都市圈，加快轻资产与数字化运营，融资渠道有望拓宽。

2021 年是“十四五”开局之年，商业地产市场需主动迎合时代变革。“Z 时代”消费群体的崛起将极大地影响未来商业市场格局，体验式商业成为购物中心发展变革的热点，TMT、金融、专业服务行业持续引领写字楼租赁需求，数字化不断催生商业地产运营新范式。

本篇报告在分析近期行业数据的基础上，从商业地产市场表现、企业表现及发展趋势三个方面，对 2021 年商业地产行业发展变化进行解读，希望能够为相关市场参与主体的高质量发展提供一些指引。

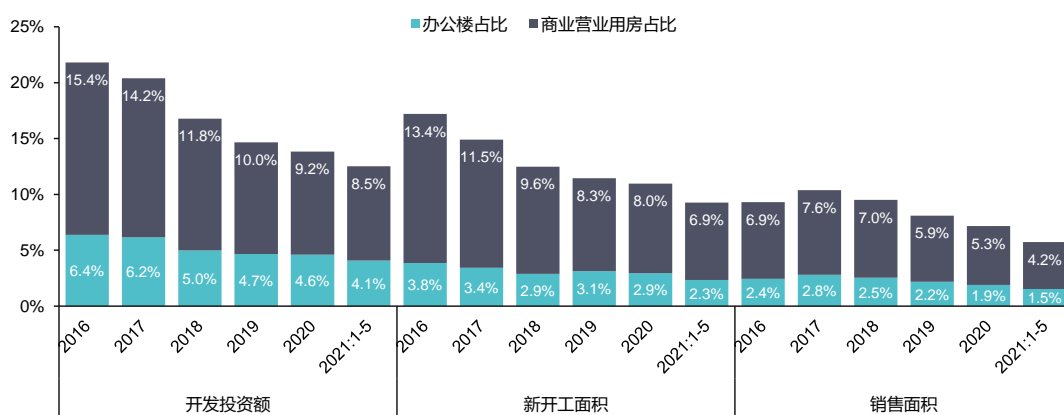
一、市场表现：需求回暖，商业地产市场稳步复苏

2021年上半年，面对冬春疫情考验和外部环境的不确定性，统筹疫情防控和经济社会发展的成果得到了巩固和拓展。总体上看，我国经济持续稳定恢复，开局良好。消费领域恢复态势明显，2021年1-5月，社会消费品零售总额同比增长25.7%，两年平均增速为4.3%。可见消费市场经受住了疫情冲击的严峻考验，超大规模市场的优势明显，消费升级的态势没有改变。

与此同时，国际疫情仍在蔓延，国际环境依然复杂严峻，国内经济恢复的基础尚不牢固，部分服务业和小微企业生产经营还面临着困难，局部地区零星散发疫情仍有发生，消费市场复苏仍面临不确定因素，商业地产行业仍然面临一定的困难。下阶段，随着疫情防控更加精准有效，培育完整内需体系的系列举措和全面促进消费政策措施不断见效发力，消费市场将有望持续稳定恢复，商业地产市场将向好发展。

1. 商业地产新房市场：1-5月全国商办新房开发投资额同比增长6.1%，销售面积同比增长8.8%，新开工面积同比下降11.2%

图：2016-2021年1-5月全国商业营业用房及办公楼投资、新开工面积、销售面积占比



数据来源：CREIS 中指数据·宏观版

商业地产¹开发投资额同比增长但占比下降，新开工面积同比、占比均下降。2021年1-5月，全国商业地产开发投资额为6799亿元，同比增长6.1%，商业地产开发投资额占整体

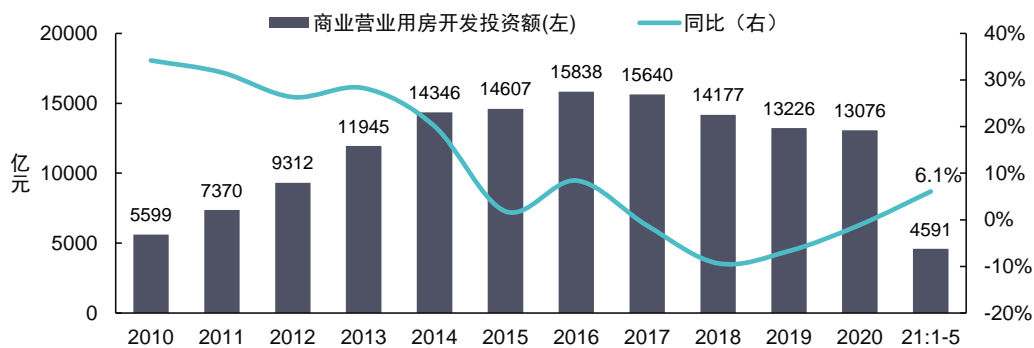
¹ 新房市场部分，商业地产指办公楼+商业营业用房，指标解释与《中国房地产统计年鉴》一致

房地产开发投资额比重继续下降，由 2020 年 1-5 月的 14.0% 下降 1.4 个百分点至 12.6%。新开工方面，2021 年 1-5 月，全国商业地产新开工面积为 6893 万平方米，同比下降 11.2%。商业地产新开工面积占整体房地产新开工面积比重为 9.2%，延续 2016 年以来的下降趋势。

需求端来看，商业地产销售面积同比增加，占比逐年下降，2021 年 1-5 月占比下降显著。2021 年 1-5 月，全国商业地产销售面积为 3802 万平方米，同比增长 8.8%。但商业地产销售面积占整体房地产销售面积比重由 2020 年 1-5 月的 7.2% 下降至 5.7%，降幅为 1.5 个百分点。

1) 商业营业用房：投资开工增长乏力，上年低基数下 2021 年 1-5 月投资同比仅增 6.1%，新开工同比下降 7.7%，销售同比增长 8.6%

图：2010-2021 年 1-5 月全国商业营业用房开发投资额及同比增速



数据来源：CREIS 中指数据·宏观版

从开发投资额来看，2021 年 1-5 月，全国商业营业用房开发投资额为 4591 亿元，在上年基数较低的情况下，同比增速仅为 6.1%，较 2019 年同期下降 1.3%，整体开工增长乏力。具体来看，一线城市中，上海、广州 2021 年 1-4 月商业营业用开发投资额同比增幅均在 15% 左右，北京同比下降 33.6%；二线城市中，天津、武汉等城市 1-4 月商业营业用房开发投资额同比均超 50%，合肥、郑州、太原同比降幅在 20% 以上。

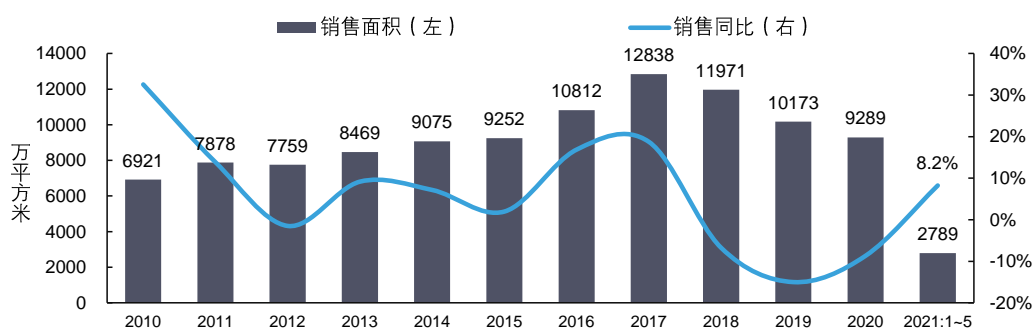
图：2010-2021 年 1-5 月全国商业营业用房新开工面积及同比增速



数据来源：CREIS 中指数据·宏观版

全国商业营业用房新开工面积同比下降。2021 年 1-5 月，全国商业营业用房新开工面积为 5160 万平方米，同比下降 7.7%，较 2019 年同期下降 22.6%，企业对于商业营业用房的开工意愿较低。从各省(直辖市、自治区)商业营业用房新开工情况来看，2021 年 1-5 月，天津市、广东省、浙江省均出现了超 30% 的同比降幅。受基数低的影响，北京市同比增长 227%，海南省得益于海南自贸港政策支持，加之国外消费回笼，带动“免税经济”升温，兴建一批免税商城，新开工面积同比增长 158.1%。

图：2010-2021 年 1-5 月全国商业营业用房销售面积及同比增速

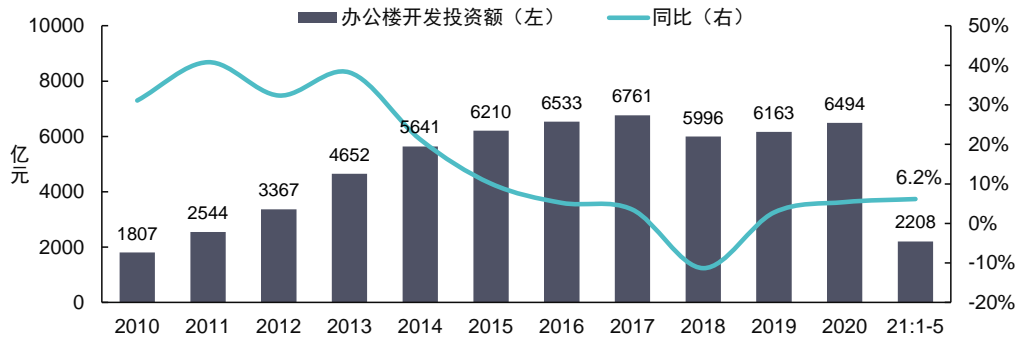


数据来源：CREIS 中指数据·宏观版

从需求端来看，2021 年 1-5 月，全国商业营业用房销售面积为 2789 万平方米，同比增长 8.2%，增速由负转正主要受去年同期基数较低影响，较 2019 年同期下降 15.3%。从各省(直辖市、自治区)商业营业用房销售情况来看，上海、天津同比增幅较大，分别为 90.2% 和 42.4%，重庆、福建、山东同比下降 14.1%，9.8%，9.1%。

2) 办公楼：1-5 月投资小幅增长 6.2%，新开工同比下降 20.2%，销售受低基数影响同比增长 10.5%

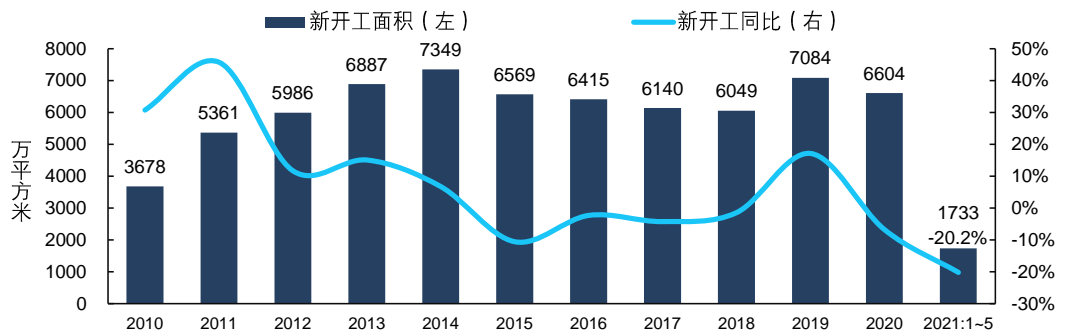
图：2010-2021 年 1-5 月办公楼开发投资额及同比增速



数据来源：CREIS 中指数据·宏观版

从开发投资额角度，长期来看，2010 年至 2020 年全国办公楼开发投资额同比增速整体呈下降趋势。短期来看，2020 年办公楼完成投资额同比增长 5.4%，同比增幅较 2019 年扩大 2.6 个百分点。2021 年 1-5 月全国办公楼开发投资额为 2208 亿元，同比增长 6.2%。一线城市中，广州同比出现较大增幅，2021 年 1-4 月达 37.3%，深圳同比增长 16.0%；二线城市中，武汉得到国家政策扶持，“十四五”提出全面发展数字经济，促进数字经济与实体经济深度融合，企业新开工意愿较高，2021 年 1-4 月新开工面积为 73.6 万平方米，同比增加 123.3%，而西安、杭州、天津等城市出现降幅，同比分别下降 30.7%、22.4%、16.2%。

图：2010-2021 年 1-5 月全国办公楼新开工面积及同比增速

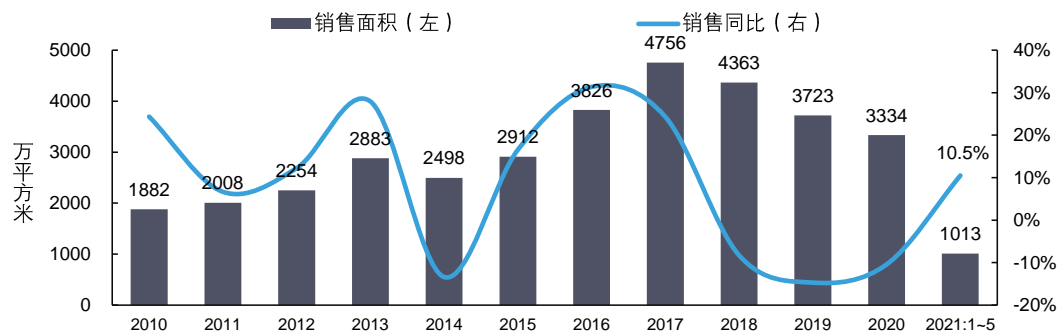


数据来源：CREIS 中指数据·宏观版

全国办公楼新开工面积同比下降明显。2021 年 1-5 月，全国办公楼新开工面积为 1733 万平方米，同比下降 20.2%，较 2019 年同期下降 29.3%，企业对办公楼新开工意愿较低。从各省(直辖市、自治区)办公楼新开工情况来看，2021 年 1-5 月，黑龙江、天津、甘肃新开工

面积同比下降较多，降幅分别为 89.8%，81.1%，71.8%。北京市新开工面积为 34.3 万平方米，受基数低的影响，同比增长 339.3%，上海办公楼新开工面积为 241.5 万平方米，同比增长 66.9%。

图：2010-2021 年 1-5 月全国办公楼销售面积及同比增速



数据来源：CREIS 中指数据·宏观版

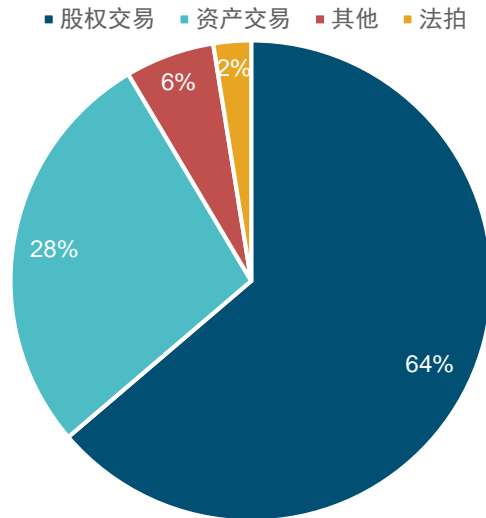
从需求端来看，2021 年 1-5 月全国办公楼销售面积为 1013 万平方米，受去年同期基数较低的影响，同比增长 10.5%，较 2019 年同期下降 19.0%。从各省(直辖市、自治区)办公楼销售情况来看，销售规模在 100 万平方米的省份为广东、浙江、四川、江苏，四地同比分别增长 68.6%，6.3%，21.3%，7.5%，而销售规模在 40-60 万平方米的陕西、福建两地同比下降 48.2%和 35.7%。

2. 商业地产大宗交易：经济向好，需求释放，大宗交易市场升温

2021 年上半年，商业地产市场逐渐回暖，商业地产大宗交易有所升温。市场主要通过股权交易和资产交易的方式完成大宗交易。

股权交易是收购方直接收购转让方持有的项目公司股权，股权交易完成后，资产的权属仍为该项目公司，是该项目公司的股东发生了改变。如 3 月份通过股权交易方式出让的北京启迪科技大厦 D 座。2021 年 3 月，中国金茂、首开股份联手高和资本共同设立火炬基金，认缴出资 12.02 亿元，收购北京市海淀区中关村东路 1 号院 8 号楼启迪科技大厦 D 座，卖方为阳光保险集团股份有限公司。收购完成后，火炬基金将对启迪科技大厦 D 座进行改造升级，从而实现股权价值及资产增值目的，并在条件具备时选择整售或资产证券化等方式退出。

图：2021 年 1-6 月各类交易方式大宗交易金额占比



数据来源：CREIS 中指数据·写字楼版

资产交易指收购方直接收购转让方持有的在建工程或者房屋资产的所有权。交易完成后，资产的权属发生变更。资产收购优点在于交易相对简单，但所需缴纳的税费较多。根据监测数据，2021 年上半年，CREIS 中指数据·写字楼版共监测到大宗交易 90 宗，总成交金额为 1570 亿元。按成交金额统计，股权交易金额占比为 63.7%，资产交易金额占比为 27.7%。

例如，2021 年 3 月中泰证券股份有限公司为满足公司驻沪单位集中办公的需要，以总价款不超过 27.35 亿元（含增值税，不含其他税费及附加）购置上海绿地外滩中心办公楼，卖家为绿地控股集团股份有限公司。2020 年 11 月，字节跳动 50 亿元购置北京海淀区北三环方恒时尚中心作为一处办公地点，一个数千人规模的团队已经入驻。金融公司、处于扩张期的互联网企业，为满足办公需要，通过资产交易方式收购项目也是大宗交易中重要的需求方向之一。

总体来看，2020 年因新冠肺炎疫情影响，大宗交易市场遇冷，大宗交易金额同比出现较大下降。但随着疫情可防可控，主要城市的办公租赁市场回暖，需求增加，社会消费品零售额稳定增长，买家对于我国市场的信心增强，预计 2021 年全年商业地产领域大宗市场有望实现增长。

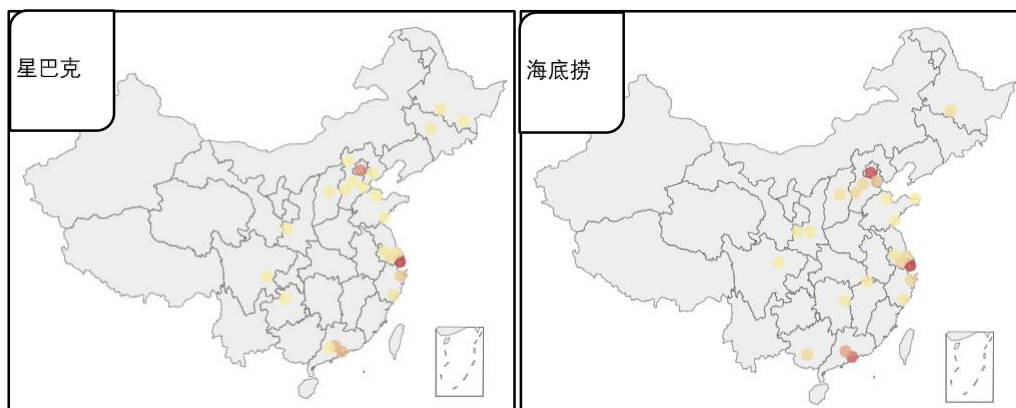
3.商业地产租赁市场：需求回暖带动百 MALL 商铺租金环比上涨 0.31%，写字楼租金环比微跌 0.10%，TMT、金融、专业服务行业持续引领写字楼租赁需求

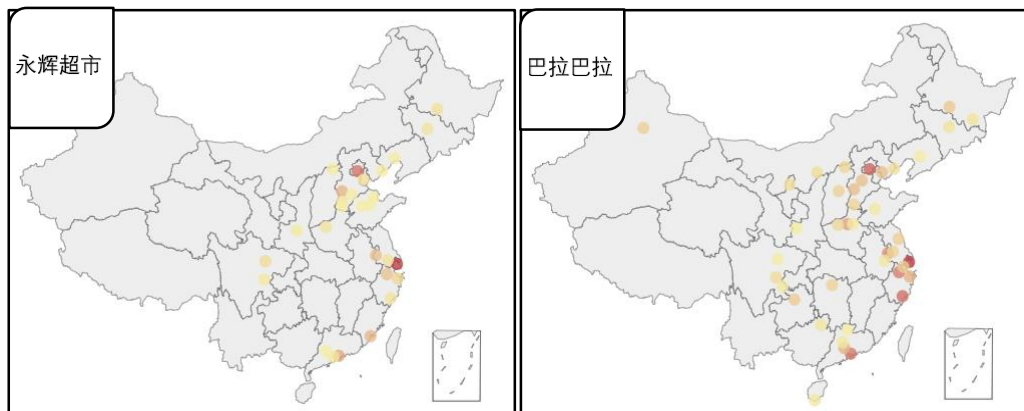
1) 商铺租赁市场：商业街租金跌幅趋缓，商圈（购物中心）止跌回升，消费需求回暖将拉动商铺租金逐步回升

为了更好地研究全国重点城市商业地产存量市场的情况，中指研究院持续开展商铺租金指数以及写字楼租金指数的研究和编制，用以客观反映商业地产租金水平及其变化趋势。根据对全国重点城市主要商业街和典型购物中心商铺租赁样本的调查数据，2021 年上半年，主要商业街商铺租金水平整体下跌，但跌幅较 2020 年下半年收窄；重点商圈（购物中心）商铺租金水平整体止跌回升。其中，由全国重点城市 100 条商业街商铺为样本标的构成的百大商业街（百街）商铺平均租金为 24.90 元/平方米/天，环比下跌 0.24%；由 100 个典型购物中心商铺为样本标的构成的百大购物中心（百 MALL）商铺平均租金为 26.84 元/平方米/天，环比上涨 0.31%，购物中心较商业街商铺更快实现恢复发展。

整体来看，2021 年上半年，国内消费市场呈现持续复苏态势，带动实体商业较快恢复，同时消费需求多样化、线上消费冲击等给商业地产市场转型升级带来了较大的压力。从商铺租赁市场表现看，购物中心的恢复水平要略优于商业街，但总体来看 2021 年上半年的百街百 MALL 商铺租金仍未恢复到 2019 年上半年同期水平，仍有 68.7% 的商业街和 56.8% 的商圈租金低于 2019 年上半年同期水平。

图：部分品牌商线下实体店分布图（气泡颜色表示店铺数量）





数据来源：CREIS 中指数据·招商版

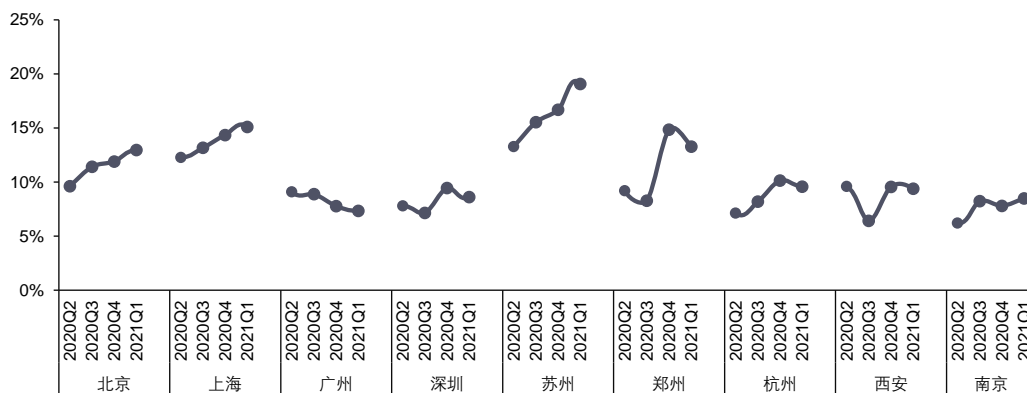
知名品牌加快布局疫情后消费市场，拓展品牌影响力。疫情过后消费逐渐复苏，知名品牌商纷纷抓住疫情过后的消费需求回暖契机，加快市场布局。例如星巴克 2020 年第四财季在全国新开门店 259 家，为历史最高，2021 整个财年计划新开门店 600 多家。从布局空间看，传统知名品牌主要在京津冀、长三角、珠三角等重点城市群和都市圈优先布局，但随着移动互联网的崛起，以网购和点评类 APP 为主要途经的知名品牌宣传正迅速培育起中小城市的品牌消费需求，品牌企业通过首店经济等加快全国性布局，为未来商铺租金的上涨带来推动。

随着国民经济持续稳定恢复，促进消费的政策不断发力，居民消费需求稳步释放，商业地产市场稳定恢复。从整个商业地产市场发展趋势看，新技术与新消费理念引领商业地产市场变革的时代已经形成。预计下半年，随着消费市场活力持续恢复，我国重点城市商铺租金将逐渐恢复至疫情前的水平，同时实体商业的智慧运营与综合服务水平也将不断提升。

2) 写字楼：二季度重点城市主要商圈写字楼租金环比微跌 0.10%，整体运行趋稳，部分城市空置率出现下降

从当前写字楼租赁市场表现来看，进入二季度，国内经济依旧保持稳定恢复态势，写字楼市场需求继续有序释放，新增供应加速入市，租金基本保持平稳。根据全国 15 个重点城市主要商圈写字楼租赁样本的调查数据，2021 年二季度，全国重点城市主要商圈写字楼平均租金为 4.75 元/平方米·天，环比稳中微跌 0.10%。从商圈来看，二季度写字楼租金环比上涨的商圈占 45.0%，租金环比下跌的商圈占 50.0%，5.0%的商圈租金环比持平。

图 2020 年二季度-2021 年一季度代表城市写字楼空置率

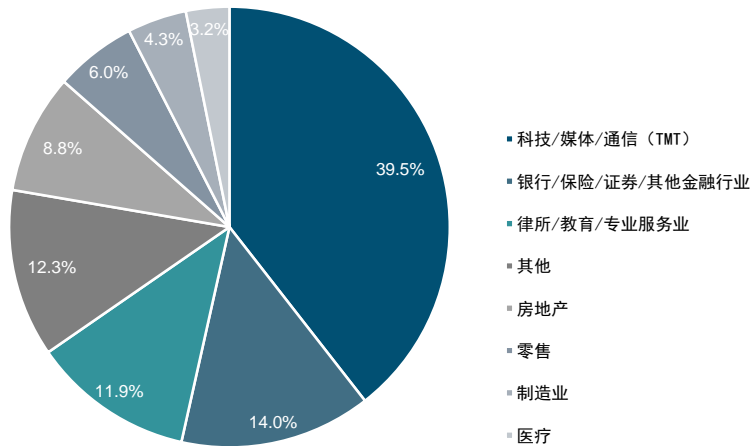


数据来源：CREIS 中指数据·写字楼版

写字楼市场整体有所恢复，需求加速释放，短期供应充足，部分城市写字楼空置率有所回落。根据 CREIS 中指数据·写字楼版，2021 年一季度，九个代表城市写字楼空置率四升五降。一线城市中，上海、北京写字楼空置率均超 12%，相比上年四季度空置率小幅上升；深圳、广州写字楼空置率均在 9% 以内，且随着租赁需求回暖，空置率已经出现回落。二线代表城市中，苏州写字楼空置率仍处高位，为 19.1%，较上季度上升 2.4 个百分点，市场承压；郑州写字楼空置率亦在 10% 以上，但较上季度有所下降；杭州、西安、南京空置率在 10% 以内，其中杭州、西安较上季度下降，南京较上季度上升。

疫情下，传统的办公模式受到较大冲击，许多企业都在重新调整自身的经营策略方案，尽可能减轻疫情可能对其业务造成的经济影响。随着我国复工复产的稳步推进，许多企业正在对办公空间进行调整，把低密化、多元租赁手段作为一项长期策略，并融入更多房地产科技元素和增值服务提升租户稳定性，如非接触式电梯、人脸识别门禁、线上访客邀请等智能化办公场景。

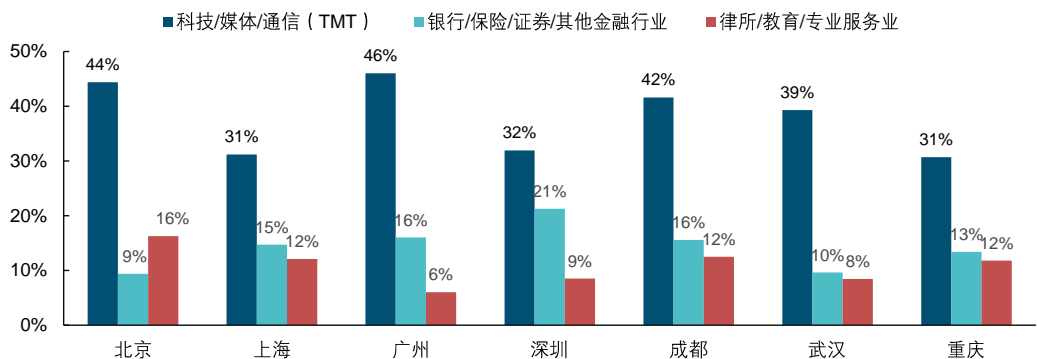
图：2020 年代表城市租赁成交案例租户行业占比



数据来源：CREIS 中指数据·写字楼版

2020 年,根据北京、上海、杭州、西安等代表城市写字楼租赁成交案例的统计数据,TMT、金融业和专业服务业累计占写字楼租赁总量超 60%。其中,2020 年信息传输、软件和信息技术服务业增加值同比增长 16.9%,行业受疫情影响相对较小,相关企业写字楼租赁市场需求较大。此外,金融业、专业服务业写字楼租赁成交案例占比亦超 10%,需求较稳定。批发零售、房地产等行业需求也逐步恢复。

图：2020 年一线城市及部分二线城市写字楼租赁交易主要行业占比

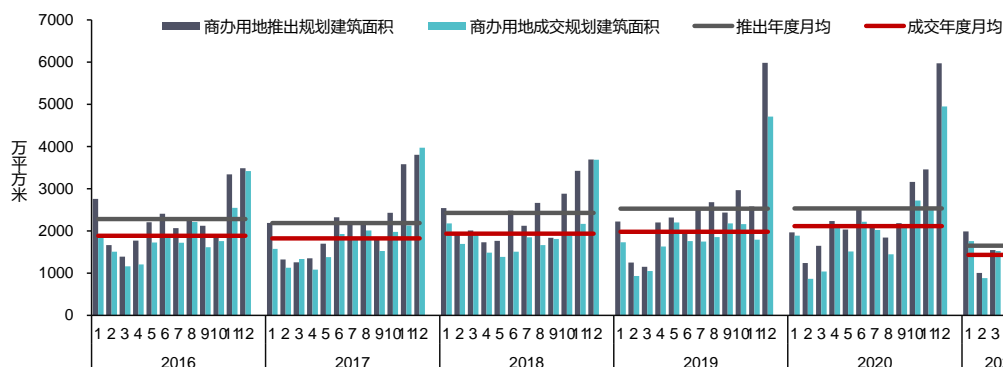


数据来源：CREIS 中指数据·写字楼版

分城市等级来看,2020 年,一线城市中,北京、广州写字楼租赁交易,TMT 行业占比约 45%,而上海、深圳的银行/证券等金融行业租户占比更高。在二线城市中,成都、武汉受政策扶持带动,不断吸纳高科技、高端行业推动城市实现高质量发展,TMT 行业租户占比较高,在 40%左右。预计 2021 年,TMT、金融业和专业服务业仍将是核心一二线城市写字楼租赁需求的主要来源。

4. 商办土地市场：上半年推出成交面积同比均下降，楼面价同比上涨 9.0%

图：2016年-2021年6月全国300城商办用地推出及成交面积

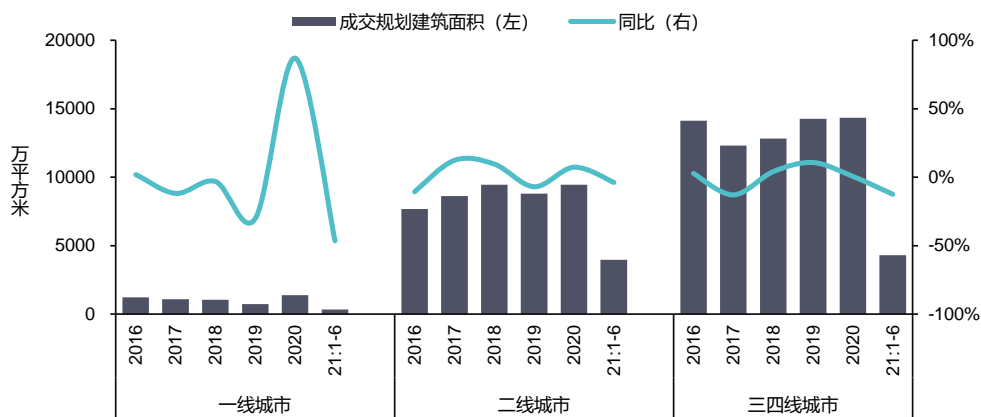


数据来源：CREIS 中指数据·土地版

2021年上半年，全国300城商办用地推出及成交规划建筑面积同比均下降。1-6月，全国300城商办用地推出规划建筑面积为9870万平方米，同比下降15.3%。全国300城商办用地成交规划建筑面积为8587万平方米，同比下降10.8%。

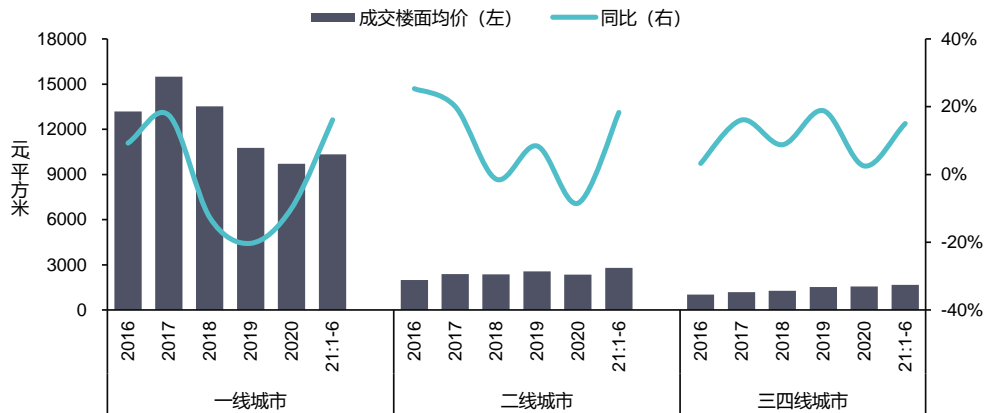
成交楼面价上涨，溢价率平稳，市场表现平稳。2021年1-6月，全国300城商办用地成交楼面均价为2516元/平方米，同比上涨9.0%，平均溢价率为6.9%，较2020年同期小幅提升0.67个百分点。其中，上半年，全国300城共成交商办土地宗数1772宗，其中以底价成交共计1304宗，占比为73.6%，溢价成交468宗，占比26.4%，较2020年同期下降1.7个百分点。近两年，中央接连发布“三道红线”“两集中”等相关政策，加大对房地产行业的调节力度，加之商业地产逐步由增量开发逐渐转向存量运营阶段，房企拿地也更趋理性。

图：2016年-2021年6月各线城市商办用地成交规划建筑面积及同比



数据来源：CREIS 中指数据·土地版

图：2016年-2021年6月各线城市商办用地成交楼面价及同比



数据来源：CREIS 中指数据·土地版

一线城市量降价涨。2021年1-6月，一线城市商办用地成交规划建筑面积为326万平方米，受上年同期上海、深圳商办用地成交量较高造成的高基数影响，同比下降46.4%，成交楼面均价为10330元/平方米，同比上涨16.2%，平均溢价率为0.3%，与上年同期基本持平。一线城市较二、三四线城市成交楼面均价差距依然较大。

二线城市量降价涨。2021年1-6月，二线城市商办用地成交规划建筑面积为3961万平方米，同比下降3.7%，二线城市相较于一线、三四线城市降幅最少，成交楼面均价为2795元/平方米，同比上涨18.3%，平均溢价率为6.7%，同比上升3.1个百分点。

三四线城市量降价涨。2021年1-6月，全国300城中三四线城市商办用地成交规划建筑面积为4300万平方米，同比下降12.4%，三四线整体商办用地供应放缓，成交楼面均价为1665元/平方米，同比上涨15.1%，平均溢价率为10.6%，同比下降5.0个百分点。

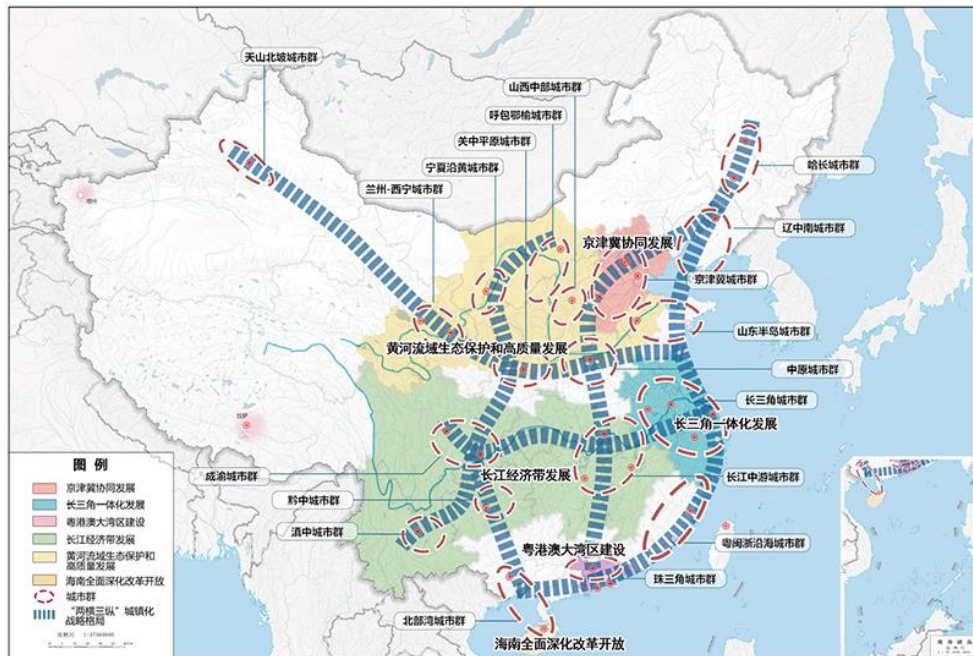
二、企业表现：聚焦核心城市，加快轻资产与数字化运营，融资渠道有望拓宽

1. 企业投资聚焦城市群核心一二线城市，并密切关注具备消费需求空间的三四线城市

近年来，城市群与都市圈政策利好不断，核心城市经济实力强劲，人口持续流入带动消费市场空间广阔，商业地产市场潜力突出，商业地产企业保持此类城市的投资力度。

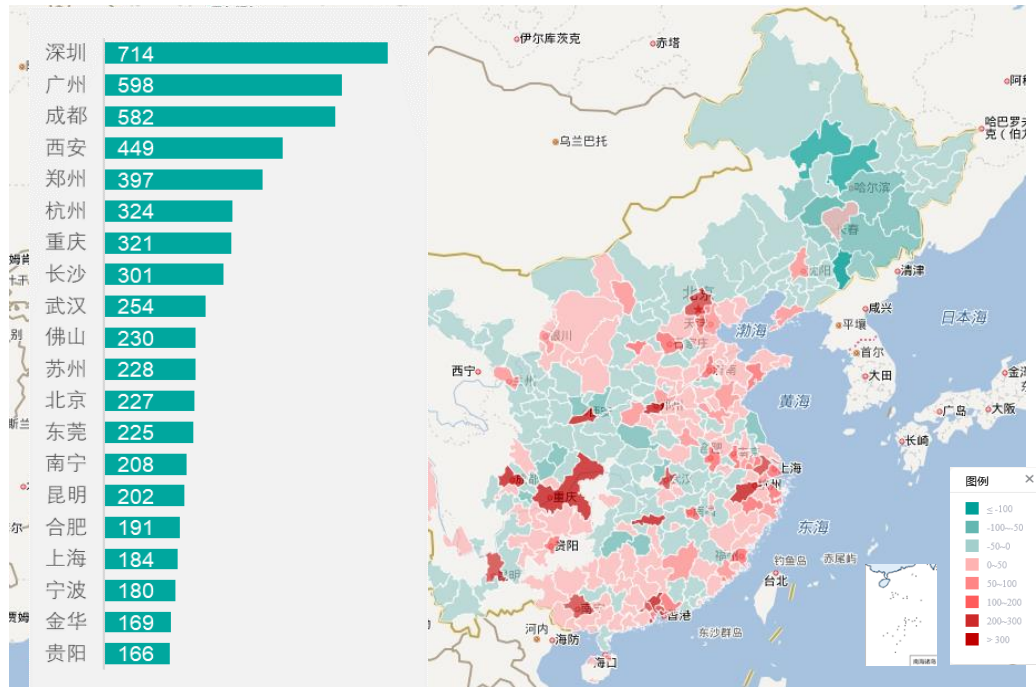
《“十四五”规划纲要》中明确提出，“以促进城市群发展为抓手，全面形成“两横三纵”城镇化战略格局。优化提升京津冀、长三角、珠三角、成渝、长江中游等城市群……”未来，城市群将成为我国新型城镇化主体形态，五大核心城市群战略地位凸显。2020年，五大城市群以11%的土地，聚集了全国42%的人口，完成GDP达54.8万亿元，占全国GDP总额的54%，区域集聚和规模效应显著，为商业地产需求的加速释放创造了便利条件，是企业进行商业地产开发投资和运营的核心区域。

图：城镇化空间格局示意图



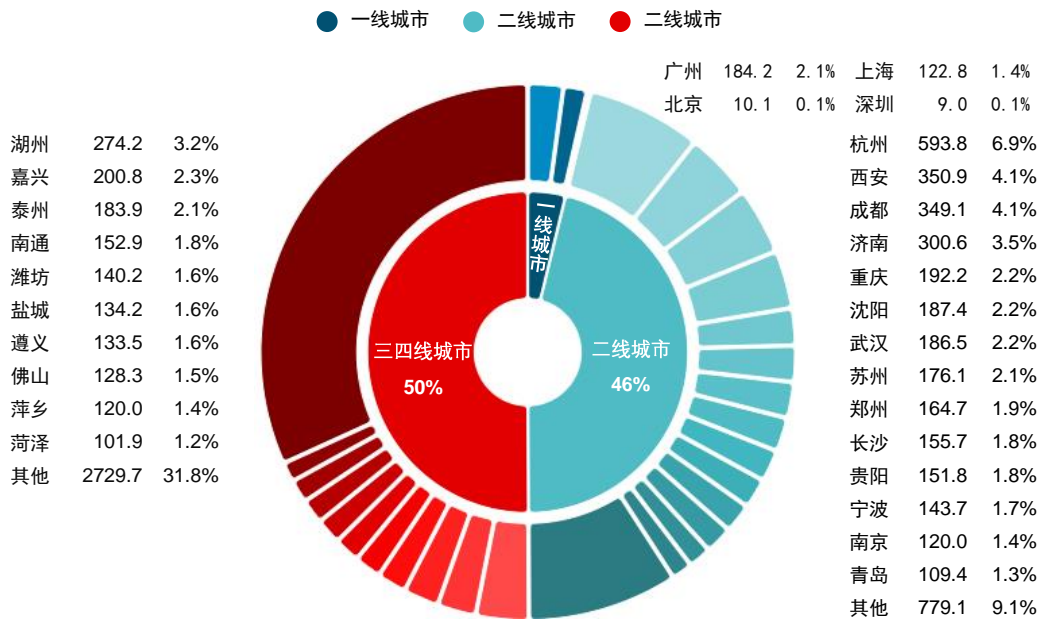
信息来源：《“十四五”规划纲要》

图：2010-2020 年全国常住人口增量分布图（万人）



注：西安人口增量为官方公布数据，未剔除区域调整因素。 数据来源：各省市第七次人口普查公报

图：2021 年 1-6 月全国 300 城成交商办用地规划建筑面积及占比



数据来源：CREIS 中指数据·土地版

从拿地来看，商业地产企业结合自身发展特点，在市场不断变化的环境下，仍表现出较为理性的布局偏好。2021 年 1-6 月，二线城市商办用地成交建面占比为 46%，三四线城市占比为 50%，主要集中在重点城市群的核心二线城市与重点都市圈外围的三四线城市，例如位

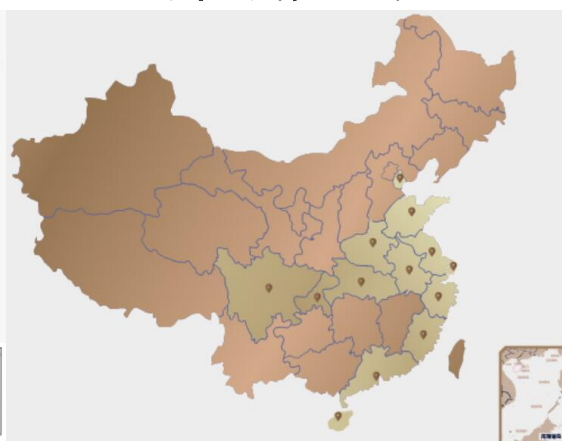
于长三角城市群的杭州成交规模最大为 593.76 万平方米，占 300 城总量的 6.9%。长三角城市群的湖州、嘉兴等三四线城市成交规模同样较高，分别占比为 3.2%与 2.3%。可见，商业地产企业重点布局城市群的核心一二线城市，并密切关注城市群内消费能力不断提升的三四线城市。

从企业布局来看，商业地产代表企业的战略规划也大多聚焦于核心城市群，并以此为基础布局核心区域，同时向具有消费需求的三四线城市拓展。

图：新城控股商业项目全国布局



图：宝龙商业全国布局



信息来源：企业官网

从购物中心布局来看，龙湖集团、大悦城控股等企业继续深耕一二线核心城市，分享城市发展和居民消费升级的红利，新城控股等企业则较为关注三四线城市发展机会。龙湖集团专注于商业综合体的开发与运营，2020 年，公司新开业 10 家购物中心，均坐落于南京、成都、苏州、西安、济南、重庆等 6 个一二线核心城市。同时，公司在建拟建的购物中心项目还有 13 个，也都位于我国一二线核心城市。同样大悦城控股也继续深耕一二线城市，2020 年落地项目 5 个，集中在宁波、成都、沈阳、杭州等城市。新城控股于 2020 年新开业 33 个吾悦广场，其中 22 个位于三四线城市，包括泰州、嘉兴、湖州等长三角城市以及徐州、淮安等发展较好的城市。2020 年，宝龙商业新开业 9 个购物中心，其中 5 个位于金华、绍兴等三四线城市。

从写字楼布局来看，一二线核心城市是龙头企业布局的主要选择。奥园 2020 年报数据显示，奥园在我国境内发展的在建及拟建写字楼项目主要集中在粤港澳大湾区及一二线城市；在营项目主要分布在北京、广州等一线城市，以及重庆、成都、合肥等优质二线城市。未来 1-

3 年，合景泰富将陆续开业 9 个写字楼，聚焦核心一二线城市，持续深耕广州写字楼市场，陆续落地合景·生命科谷、国际金融广场等标杆写字楼项目。

此外，在城市更新的浪潮下，企业在一线城市获取商业开发与运营的方式有所转变，初招拍挂市场外，通过收并购的方式获取商业存量已成为获取新项目的重要途径，并对老旧商业体进行升级改造盘活商业存量。以北京、上海等一二线城市为例，商业地产行业起步较早，凭借着良好的区位优势和营商环境，伴随着居民收入消费水平的不断提高，造就了商业地产过去的高速发展。如今，这些城市中早期布局的商业地产项目，普遍占据着城市的核心商圈、交通枢纽的区位优势，但无论是硬件和软件均不能与现在不断涌现出的新型商业体相比拟，存量的“升级改造”势必要提上日程。通过存量改造的升级手段，提升商业体的市场竞争力，优化区域的消费结构，盘活存量资产的同时也丰富了城市的形态与功能。

2.轻资产及数字化成为企业商业运营转型的重要方向

表：头部代表企业（商业）发展战略及目标

	发展愿景/规划	发展目标/计划
万达商管	全面实施“轻资产”战略	2021 年全年计划新签约 70 个轻资产万达广场
龙湖集团	商业地产业务放开轻资产模式，但总体上仍以传统重资产为主，尤其在一二线的高能级城市的 TOD 地铁上盖项目。	持续每年新开 10 个以上商场的速度稳步扩张，以合理的节奏重点布局一线，以及主流二线城市的交通节点。
保利发展	住宅社区、商办物业、公共服务构成企业三大核心业态；商办物业业务布局物业管理、资产运营、企业服务	商办服务品牌“星云企服”打造国资商办第一品牌
华润万象生活	构建物管+商管两大主营业务与大会员生态体系一体化发展的“2+1”模式。商管业务行业第一梯队，聚焦重奢和品质赛道，重点布局与母公司协同的四大区域和九大区域中心，同时把握一二线和强三线品质赛道机会。	2021 年，购物中心计划开业 13 家，其中有 4 个属于万象城系列，9 个万象汇系列，有 11 个是华润置地项目。在十四五期间外拓项目约 50 个，在 2025 年末在营购物中心 150 个
新城发展	发展成为行业领先的、更具价值的实体商业运营商。吾悦广场全国化扩张，轻重并举。	2021 年商业管理板块计划新开业吾悦广场 30 座，商业总收入 85 亿元

资料来源：中指研究院综合整理

2020年9月万达商管宣布：从2021年开始，万达商管不再发展“重资产”，即不再投资持有万达广场物业，全面实施“轻资产”战略，并通过高质量的管理，高效率运营水平来输出万达商管的优质品牌价值。

2021年，华润置地将顺应新零售发展趋势，多元化挖掘增量和存量机会，实现规模高质量有序增长；优化商业运营管理标准，提高经营质量和运营效率；积极尝试商业创新，明确商业数字化战略，推动投资物业的资产证券化，继续保持商业地产的领先地位。

随着存量市场竞争日趋激烈，高效率、高回报轻资产运营模式逐渐受到重视。商业地产企业的轻资产化实质是企业从赚取资产升值收益走向赚取增值服务收益。轻资产运营模式不以拥有土地资产为核心，而是重视运营管理服务带来的收入增长。轻资产模式已经成为商业地产头部企业储备优质项目、实现规模扩张的重要途径。未来，轻资产运营将成为行业趋势，将会有更多的开发商剥离商业运营服务业务板块独立上市，在积极拓宽融资渠道、扩张业务规模的同时，接受市场的监督，更快独立成长。商业地产正在成为零售、办公领域科技创新的孵化载体，企业主动承接数字技术将极大提高运营效率，带来运营模式的不断革新。

3. 资产证券化拓宽企业融资渠道，商业地产 REITs 备受关注

1) 多项政策推动 REITs 发展，公募基建 REITs 落地

2018年4月，证监会、住建部发布《关于推进住房租赁资产证券化相关工作的通知》提出重点支持住房租赁企业发行以其持有不动产物业作为底层资产的权益类资产证券化产品，积极推动多类型具有债权性质的资产证券化产品，试点发行房地产信托基金（REITs）。

《“十四五”规划纲要》中明确提出“推动基础设施领域不动产投资信托基金（REITs）健康发展，有效盘活存量资产，形成存量资产和新增投资的良性循环。”近年来在多部政策的推动下资产证券化发展迅猛，产品的基础资产类型更加丰富，受到投资者的广泛认可。

2020年4月30日，证监会、发改委联合发布《关于推动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》，基础设施领域公募REITs率先取得进展。2021年7月2日，国家发展改革委公布《关于进一步做好基础设施领域不动产投资信托基金（REITs）试

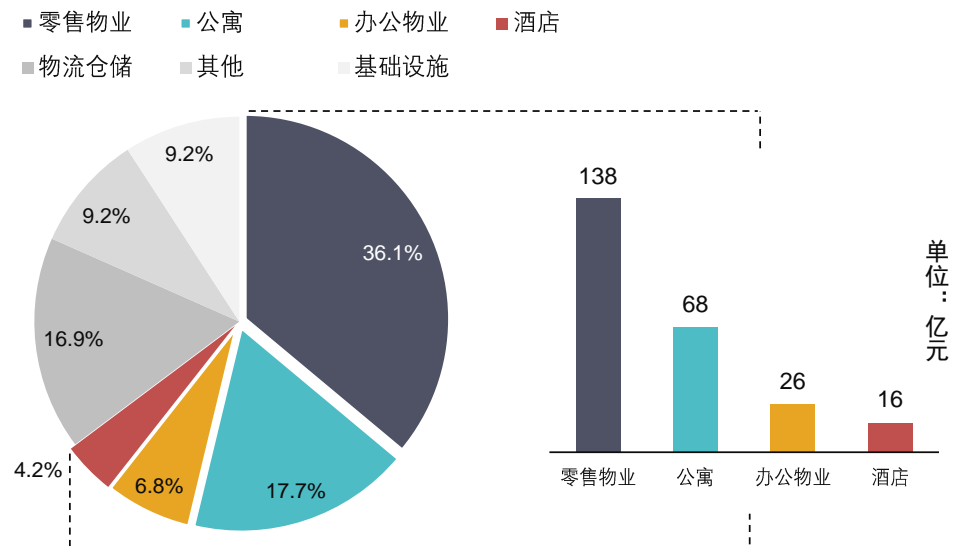
点工作的通知》，基础设施公募 REITs 项目试点区域扩大至全国，试点资产范围扩大至新增能源基础设施、保障性租赁住房、水利设施、景区资产等，并将停车场纳入市政基础设施范围；但酒店、商场、写字楼、公寓、住宅等房地产项目不属于试点范围。

截至目前，首批基础设施公募 REITs 项目共 9 单已上市。根据统计结果，此次通过的 9 单项目底层资产涵盖了收费公路、污水处理、垃圾发电、产业园和仓储物流五大类主流基础设施项目类型，资产分布在北京、上海、深圳、广州、江苏、浙江等一二线城市，底层资产均在重点城市群中。

2) 商业地产类 REITs，2021 年 1-6 月发行金额同比增长 42%，重点关注底层资产多位于核心城市核心商圈

REITs 作为一种多以底层物业作为基础资产的创新型融资手段，越来越受到商业地产企业的关注。这种多元的投资组合方式，不仅通过有效捕捉市场机会，为投资者提供稳定的回报率，还可以有效地分散投资风险。REITs 作为资产证券化业务方面最有潜力的方向之一，商业地产资产证券化可以通过债权、物权、股权相关的基础资产来获得融资，从而实现可持续的现金流。

图 2020-2021 年 6 月房地产企业类 REITs 按底层资产细分发行金额及占比



数据来源：CNABS、中指研究院综合整理

2020-2021 年 6 月，房地产企业发行类 REITs 产品金额共计 383.45 亿元，2021 年 1-6 月，发行金额为 70.36 亿元，同比增加 42%，商业地产类 REITs 产品受到资本市场青睐。从底层资产来看，零售物业、公寓、办公物业依然是类 REITs 产品主力，三者合计发行金额为 232.39 亿元，占比为 60.6%。

图：2020-2021 年 6 月年房地产企业类 REITs 发行金额各线城市占比



数据来源：CNABS、中指研究院综合整理

一二线核心城市物业是房地产类 REITs 产品底层资产首选。对于 REITs 产品而言，底层物业价值仍然是最核心的投资因素。2020-2021 年 6 月，房地产企业发行类 REITs 共 23 单，均位于一二线城市，其中，深圳最多为 7 单，上海其次为 4 单。从发行金额来看，底层资产位于一线城市发行量为 211.1 亿元，占比为 55%，二线城市为 172.3 亿元，占比为 45%。

总体来看，REITs 越来越受到商业地产企业的关注，通过金融手段打通资金循环链，盘活存量资产，优化债务结构，将有助于推动商业地产市场良性发展。

预计未来，随着我国资本市场体系的日益完善，以底层商业资产的专业化运营和不依赖主体信用进行增级为核心的 REITs 产品将成为重要趋势，资产管理和金融创新也将成为房企掘金商业地产的重要能力。预计未来，在重点城市群与都市圈核心城市以商业地产作为优质底层资产的公募 REITs 项目，在不久的将来有望推出。

三、趋势展望：体验式商业与数字化赋能，寻找商业地产运营价值新范式

1. 围绕“Z世代”消费需求，商业地产新业态新模式不断涌现

“Z世代”出生于我国经济高速发展、互联网崛起的阶段，造就了与传统消费者截然不同的消费观与生活理念。根据国家统计局抽样调查数据，2019年，全国25岁以下（不含）年龄人口占比达27.5%，人口规模约3.8亿，规模庞大。“Z世代”消费群体偏好视频娱乐，自由玩乐个性突出，倡导健康绿色生活，追求与众不同的体验。这个个性鲜明的群体正在不断影响着消费市场的格局，得到越来越多品牌商的关注，从而影响着商业地产的发展方向。根据国家统计局数据，即便在疫情影响之下，以年轻一代消费群体为主的化妆品类、体育娱乐类消费仍保持较快增长。

在国家扩大内需的宏观背景下，消费升级与国潮形成了相辅相成的整体。伴随着国货、国潮概念的兴起，国潮品牌成为项目招商的重心之一，以国潮为基调的全新营销模式已成为众品牌与新一代年轻人沟通的桥梁，借势“国潮”拉近与年轻“Z世代”的距离。中国品牌+中国潮流正在用全新的方式，迎合消费者对于消费升级的期望和日益增长的美好生活需要。硬实力过硬的产品与中国文化的高度融合，则能够更加高效地实现品牌溢价。

疫情加速了各大品牌线上业务的发展，依托大数据、云计算、物联网、人工智能等新技术的服务业新动能加快涌现和发展，促进了新消费、新业态模式的发展，各大商业品牌纷纷布局线上线下，体验式线下店、“网红”店结合社交平台新型营销模式的推广，不断取得突破。例如，通过抖音、微博、小红书、直播带货等社交媒体“种草”，推荐产品，吸引同好、引发共鸣，最终引导消费者购买商品。

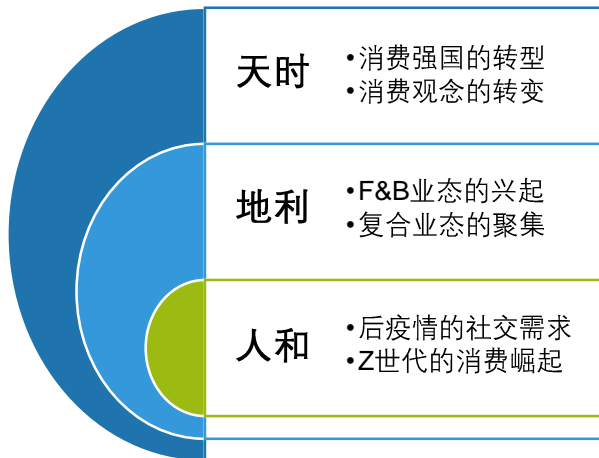
抓住“Z世代”年轻消费者群体的需求，结合新型体验式业态布局的商业地产，将在城市发展中酝酿出巨大机遇。各大品牌在线下开设体验消费店，线下实体店铺的体验感可以更加直观的传递品牌信息，展示品牌形象。预计未来，越来越多的品牌会以“潮玩”等概念开设体验馆或快闪店，这些新颖的体验式消费馆将着力打造更具魅力的商业空间，为消费者带来更潮流时尚消费体验。

商业地产把握新消费趋势，结合新业态优化布局，将成为提升运营质量的关键之一。为了迎合这一世代消费者的需求，新型商业地产运营将区别于传统商业以零售为主的业态组合形式，更加注重消费者参与、体验和感受，对空间和环境的要求也将更高。随着消费者细化需求的不断增加，未来的购物中心将更多的以体验式消费为主，在文娱消费与新品牌 IP 的双重引领下，商业运营模式将继续迎来升级与创新。

2. 体验式商业成为购物中心发展热点，赋能商业地产发展新变革

近年来，“体验式商业”成为购物中心发展变革的热点。与零售业态占比相对较高的传统购物中心有所不同，“体验式商业”以提供服务为出发点，更加关注消费者在消费过程中的参与度与体验感；从建筑设计、业态组合、主题空间、特色营销等方面打造从生活情境出发、与消费者价值感相契合、有参与度和感染力的购物中心项目。

图：体验式商业发展的驱动因素



资料来源：中指研究院综合整理

区别于零售业态为绝对主力的传统百货，购物中心在业态上具有复合性、多元化的特征，而体验式商业打造理念之一就是进一步加大体验业态的比重。“零售：餐饮：娱乐=52:18:30”的分配模式是商业地产行业内普遍认可的购物中心业态“黄金比例”，但如今部分体验式商业的零售业态的占比已降至 30%-40%。

由于提升体验业态占比逐渐成为行业新共识，越来越多的购物中心开始重视运营管理，在业态配比和租户招揽等方面下功夫。在未来，招商能力的普遍提高有可能造成购物中心新一轮的同质化竞争。因此，“主题商业”成为打造体验式商业的进阶之选，可以有效提升项目

核心竞争力，树立品牌形象。“主题商业”既可以体现在购物中心的整体定位上，例如儿童主题购物中心；也可以体现在购物中心内部“主题区域”的打造，如“文化主题街区”。“主题商业”的特点是仅面向特定目标群体，在分析目标客群的个人特征和消费偏好的基础上，确定商业项目的整体定位和主题理念，结合商业项目所在区域的城市文化、区位特征、人口特征等因素，发力建筑设计、室内装修、景观环境、品牌引进、营销活动、客户服务等方面，打造个性鲜明、有生命力和灵魂的商业项目，“主题商业”不再是单纯的消费场所，更是特定生活方式的风向标和引领者。

体验式商业与传统购物中心不同之处在于把为消费者提供优质服务作为出发点，以消费者体验为导向。无论是通过合理的业态配比为消费者提供与时俱进的消费内容，还是通过优质的空间打造给消费者带来沉浸式的消费体验，都是吸引客流的手段。要想实现从引流到变现的转化，稳定提升经营绩效，关键在于如何提高消费者黏性和忠诚度，而提升服务质量则是实现这一关键要素的重要途径。

未来，在“双循环”新发展格局的带动下，消费对经济发展的基础作用将进一步增强，消费需求升级将带动消费新模式新业态的产生，促进体验式消费市场发展，从而培育出更多优秀的体验式商业品牌。从体验式商业的未来发展趋势上看，空间方面，盒子与情景街区的结合将更加紧密；营销上，“网红经济”、“种草经济”等新兴经济形态发展将促使购物中心强化与KOL合作，实现从线上到线下的引流；科技运用方面，将通过智能硬件应用实现人机互动式管理，并通过“智能商圈”提升消费便捷性。

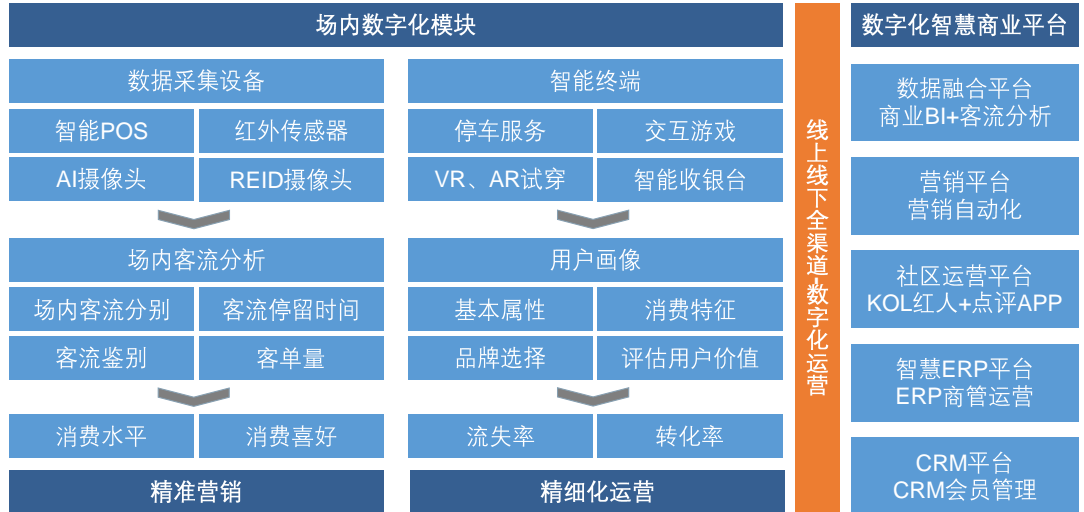
3. 数字化赋能商业地产，催生数字时代商业地产的运营新范式

数字时代的到来，给以经验导向的商业赋予了更多的技术元素，使得满足各方需求变得更加精准有力。以赋能商业地产各方参与者为目标，各类技术创新与应用正在重塑商业地产投资、设计、建设、招商、运营、资管等产业链的各个环节，一场商业地产运营领域的全面革新正在加速推进。

作为创新技术应用的重要场景发生地，商业地产正在成为零售、地产、金融和共享等科技创新的孵化载体。同时以数字科技为代表的新技术正在重塑商业地产投资和运营各环节的效

率和模式。

图：数字化下购物中心的场景细分



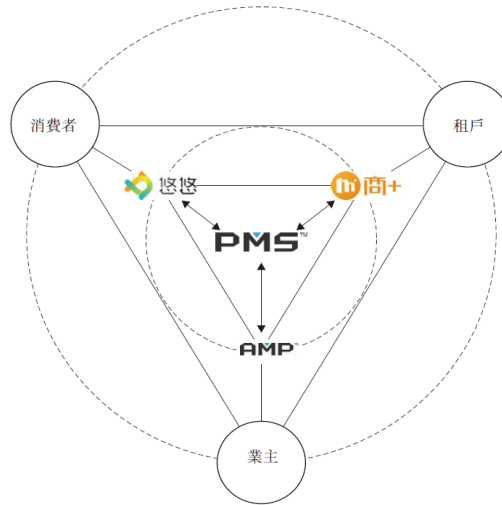
资料来源：中指研究院综合整理

在疫情影响下，实体商业被迫推进数字化转型，越来越多的购物中心开始推开了数字化的大门。纵观当前实体商业数字化进程，头部企业在数字化上的探索实践相对更主动，更具探索精神和战略意识，但对更多实体商业企业而言，数字化转型还停留在浅层意义上，即单纯的开通了线上商城、打通会员系统、停车服务等功能。

当前，商业数字化已经大致形成了渠道数字化和会员数字化等体系，通过数字化体系，整合人、货、场，从而实现突破时间、空间、门店的界限限制，为消费者带来更沉浸式的全天候购物体验。从某种程度上来说，商业地产运营已到全新赛道，未来将更加强调打通线上线下全域的数字化运营能力。

商业地产的数字化转型完全可以帮助企业提升自身的专业运营能力，提升商业的运营效率和营销坪效，真正既满足消费者需求又带来商户的收入提升从而实现产业链共赢。

图：宝龙综合线上生态系统示意图



资料来源：公司公告，中指研究院综合整理

数字化下的精细化运营，综合线上生态系统有效提升客户及消费者体验。科技赋能是宝龙商业的核心战略之一，据宝龙商业招股书显示，其全球发售所得款项净额约有 25% 将用于升级资讯技术系统数字化及智能运营及管理，旨在优化消费者体验、改善宝龙商业向租户提供的服务质量及提升运营效率。2018 年，公司推出“纽扣计划”，并成功实现全球首创的“微积分”功能，打通了微信支付与宝龙悠悠积分，实现客户无感积分，同步深化了 PM 系统、宝龙悠悠、宝龙商+、AMP 系统的各项功能模块，始终坚持以技术变革打通信息壁垒，以信息服务推动消费者购物体验升级。

表：宝龙商业综合线上生态系统各模块作用

综合线上生态系统	面对对象	优势与作用
PM 系统	运营商	整合财务管理及业务运营职能，有助提供商业运营服务，为监管及管理零售商业物业的多个运营及管理方面的中央平台，有助提高运营效率及降低运营成本。
宝龙悠悠	消费者	第二代消费者平台，消费者可通过该平台获取数字化指南及礼宾服务，例如寻找物业附近的路线、优惠资料、获取促销活动的资料、缴付停车费、管理会员积分及兑换礼品等。
宝龙商+	租户	租户可在顾客逛店时，通过宝龙商+小程序向其智能手机发送优惠及资料，并推广其产品或服务，将线上浏览转为线下销售；此外，宝龙商+小程序还可以管理商铺并记录所有运营数据，提供售后服务，吸引顾客再次惠顾。
APM 系统	业主	通过将 PM 系统与 APM 系统连接，宝龙商业向业主实时分享所有收集自商业运营服务的业务数据，以便于业主的资产管理团队监管、分析及追踪该等数据，并从业主角度出具相关报告，将管理效率最大化。

资料来源：公司公告，中指研究院综合整理

在竞争激烈增长的背景下，商业地产行业也同样应该看到机遇。中国互联网环境和产业边界已经发生巨大变化，互联网已经渗透到国民经济生活的各个方面并深刻改变了商业的结构和边界。科技的更新迭代，AllIoT 云计算大数据等技术的发展在地产行业的应用逐渐趋于成熟，为消费者体验的大幅提升和业务运营效率的大幅提高提供了技术基础。

商业地产完全可以结合科技技术实现数字化变革提升自身专业运营能力，抓住消费升级以及下沉市场消费机遇，寻找商业地产运营价值的新增长点。这一切都将促进商业地产行业的自我升级，也将渐渐改变整个行业的格局。

结语

商业地产已进入 4.0 时代，后疫情时代的消费办公新趋势以及互联网技术的新应用，将加速商业地产行业形成新的发展格局。商业地产企业将更多思考如何构建全渠道运营模式，实现智能转型等，以抓住经济的风口，并实现自身价值的提升。

随着商业地产行业进入存量发展阶段，同质化竞争愈加激烈，同时外部的不确定性因素仍然存在。商业地产企业可以在布局选择上聚焦核心城市、挖掘潜力区域，同时把握政策走向和市场需求，结合自身发展规划转变思想，与时俱进，持续拓展业务内容，增强服务质量，不断提升竞争力，实现可持续发展。

在商业地产领域，资产证券化拓宽融资渠道受到普遍期待。商业地产企业积极探索资本市场，促进资本运作和资本融合，通过资产证券化工具获得稳定现金流，实现企业稳健经营。同时，部分规模房企以企业股权收购搭建商业地产业务平台，提升自身的商业运营管理能力。轻资产模式已经成为商业地产头部企业储备优质项目、实现规模扩张的重要途径。商业地产企业以高质量开发运营为根基，深入理解消费升级规律，洞察区域发展与技术变革，将开辟出迎合新时代的行业新生态。

未来商业地产领域面临的机遇与挑战并存，随着经济逐渐复苏、商业环境日趋改善，新技术、新模式的应用将重塑行业发展思维，行业发展仍然可期。本报告作为中指研究院商业地产研究系列报告之一，希望能够对相关商业地产企业的发展提供一些指引和参考。如有裨益，荣幸之至！

专题一：商业地产运营标杆企业及项目发展分析

“十四五”开局之年，在构建以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局的背景下，消费升级促使新模式、新业态不断产生，数字经济时代到来推动商业地产企业运营方式变革和管理思维创新，商业地产行业迎来新的机遇与挑战。因此，把握未来发展趋势、监测行业发展动态、深化企业运营研究，将有助于商业地产企业强化自身优势，挖掘业务新增长点，提升商业地产项目运营水平。

通过深入研究，我们筛选出部分具有代表意义的商业地产企业及项目，这些企业或项目在企业运营、产品建设等方面表现突出，核心竞争力不断提升，获得市场关注。

2021 商业地产标杆企业

大连万达商业管理集团股份有限公司
华润万象生活有限公司
龙湖集团控股有限公司
新城控股集团股份有限公司
碧桂园文商旅集团
苏州恒泰控股集团有限公司
光控安石（北京）投资管理有限公司
保利商业地产投资管理有限公司
合生商业集团
江西润达房地产投资开发集团有限公司

商业地产标杆企业时刻关注消费市场变革，强化多元产品体系建设，形成差异化经营，实现规模扩张；以科技赋能企业经营，重塑商业地产价值链，实现高效运营，提升经营绩效。

碧桂园文商旅以超前思维与创新意识，从单一传统商业运营商升级为多元美好生活创造者，诠释美好生活。致力成为商业文旅运营的领跑者，重新定义美好生活。

苏州恒泰依托一级开发经验和三大主业板块集成优势，弘扬“园区经验”，筑梦美好生活，矢志成为国内领先的城市功能优化服务商。

光控安石自有商业品牌大融城坚持“重资产收购+轻资产管理输出”模式，以“核心城市”+“区域聚焦”的策略布局全国，逐渐形成商业地产品牌矩阵，精准覆盖不同消费人群，完善全社会商业空间。

润达集团深耕江西、布局全国，坚持“双轮双核”的多业态立体发展模式，以“持有+销售”双轮驱动，稳健发展；以“运营+服务”双核赋能，不断创造城市商业新格局，致力于成为商业领军企业。

2021 商业运营十强企业

大连万达商业管理集团股份有限公司

华润万象生活有限公司

苏宁易购集团股份有限公司

宝龙商业管理控股有限公司

寰图（中国）有限公司

星盛商业管理股份有限公司

无锡五洲国际商业运营有限公司

上海世茂股份有限公司

富力地产集团商业运营管理有限公司

银泰置地（集团）有限公司

商业运营企业一方面以消费者需求为核心，把握消费升级趋势，以资源优势 and 科技手段强化产品建设，打造优质商业项目。另一方面通过优质项目打造，积累运营经验、提升品牌影响力，强化资本运作和品牌输出，加速规模扩张。

苏宁易购是商业企业的领先者，持续推进智慧零售、场景互联战略，实现全品类经营、全渠道运营。商业运营上从苏宁易购广场到家乐福社区生活中心，为消费者提供 1 小时场景生活圈解决方案，引领商业全场景运营模式。

ATLAS 寰图是国内领先的商办资产运营商，立足广州，布局北京、上海、深圳、杭州、西安等重点一二线成市，累计管理项目已超过 50 个；作为领先的商办资产管理综合解决方案提供者，覆盖商办资产运营“投融管退”等商办资产运营全生命周期服务，赋能资产持有方实现资产快速增值，助力企业客户实现灵活、高效、智能化的办公解决方案，致力于打造商办资

产全链条、全客户、全品类服务生态，成为商办资产管理行业新标杆。

五洲商管专业从事商业地产项目的运营管理，凭借对开放式街区、销售型物业的卓越运营管理能力，秉持“专业、创新、共赢”的价值理念，致力成为专业的全业态商业地产价值运营商。

2021 商业地产标杆项目

项目名称	城市	企业名称
苏州中心	苏州	苏州恒泰控股集团有限公司
武汉恒隆广场	武汉	恒隆地产有限公司
南京弘阳茂	南京	弘阳商业集团
重庆光环购物公园	重庆	香港置地有限公司
深圳壹方城	深圳	鸿荣源壹方商用置业有限公司

后疫情时代，商业地产行业整体迈向高质量发展，消费模式变革和消费内容升级加速推动行业供给侧迭代升级。商业地产标杆项目重服务、强运营，通过业态调整、品牌优化、场景打造、服务提质为消费者带来更优质的消费体验；同时，大数据、5G、人工智能等新技术应用提升商业项目管理水平和运营质量，保障项目稳定经营。

苏州中心位于苏州工业园区金鸡湖西侧，居苏州市域 CBD 核心位置，总建筑面积 113 万平方米，是提升城市品质、完善城市功能的重大基础设施和民生工程。作为国内首批“站城一体”的超大型城市综合体项目，苏州中心采取“统一策划定位、统一规划建设、统一运营管理”的模式，全力打造有别于传统综合体的新形态，形成辐射带动城市经济、孕育城市活力的“城市共生体”，建成后将协同周边项目形成苏州市域 CBD 核心，助力园区产业发展与转型升级。

南京弘阳茂作为弘阳商业的第三代商业产品，以“双 Mall+游乐演艺”为定位，通过一系列“弘阳”产品的裂变、衍生、集合，已从单一的购物中心发展成为了 55 万 m²超大型游乐综合体，集文化、旅游、休闲、购物和人居功能于一体，业态涵盖购物中心、家居建材、主题游乐、星级酒店。

2021TOD 综合体标杆项目

项目名称	城市	开发商
重庆龙湖光年	重庆	龙湖集团控股有限公司
中国铁建·贵阳铁建城	贵阳	中国铁建房地产集团有限公司
深圳万象城	深圳	华润置地有限公司
绿地麓云国际	长沙	绿地控股集团股份有限公司
海曙万科印	宁波	万科企业股份有限公司

随着我国城市轨道交通的发展，TOD 开发模式成为优化利用城市资源、带动区域产业发展、提升区域商业活力的新突破点，在利好政策的支撑下，TOD 开发正变为商业地产开发商的“必答题”。越来越多的企业开始参与 TOD 开发，并在不断探索中成功实践，打造出一批优秀的 TOD 综合体项目。

贵阳铁建城，中国铁建地产顶级产品系，以产城融合、与城市共生长的开发理念，引入城市级社区配套，塑造高端生活范本，锻造城市更新下的新名片。

绿地麓云国际，地铁 2 号线上盖，集工作、商业、文化、居住为一体，匠心精制 60 万方综合体，打造长沙的建筑艺术地标。

总体来看，商业标杆企业及项目通过自身资源优势强化品牌建设和产品打造，不断丰富产品线，拓展业务模块，致力于为客户提供全方位、多业态的消费及商务空间，在增强自身运营能力的同时持续拓展业务规模。未来，随着数字经济时代到来，以科技赋能企业经营和项目运营，持续满足消费者多元化、个性化消费需求，将是商业地产企业提升经营绩效的重要支撑，企业应时刻把握市场变革和技术革新，提升核心竞争力。

专题二：写字楼运营服务加强，业态更加灵活多元

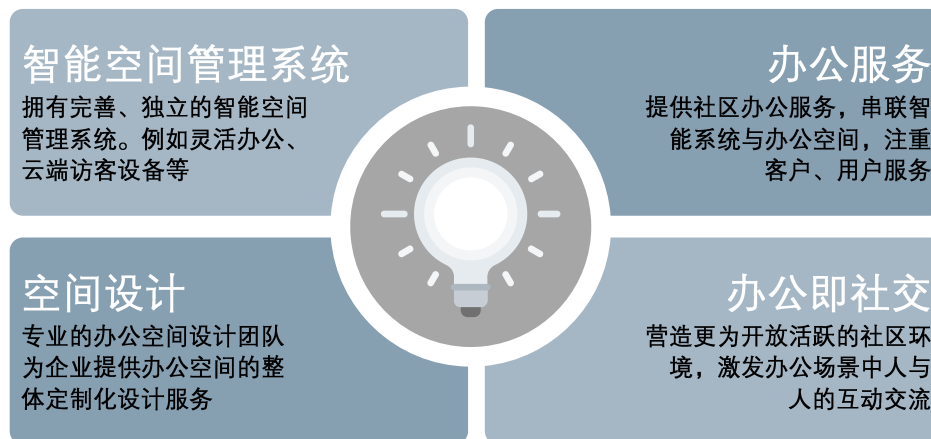
面对激烈的市场竞争，随着各种新建成的写字楼不断涌现，企业的需求也在发生着不断的变化。写字楼必须通过不断加深运营管理，提升服务质量，完善增值服务，方能保持在中自身竞争力。疫情下加速了企业向数字化转型，科技智慧元素更多的融入写字楼领域，通过前端的时刻触及新技术、新产业、新业态和新模式的变化，通过大数据的分析，不断优化和提供企业与用户的需求服务，形成不同项目间不同业态共生、共赢、共享的生态系统，这将逐渐形成写字楼运营不可复制的核心竞争力。

2021 写字楼运营标杆企业

COOC 中海商务
中国国贸
上海陆家嘴金融贸易区开发股份有限公司
金融街控股股份有限公司
招商局蛇口工业区控股股份有限公司

2021 年经济态势持续向好，中小企业经营状况不断改善，其中 TMT、专业服务等行业占绝大多数，联合办公热度再次掀起。联合办公对于成本较为敏感的中小企业和创业型付费能力较弱企业具有一定的吸引力。随着以大数据、人工智能、5G 等信息技术为基础的智能应用的快速发展，智慧办公将越来越普及，成为联合办公行业的标配，联合办公企业对客群的吸引力和服务功能得到加强。

图：联合办公特色元素



资料来源：中指研究院综合整理

联合办公行业竞争激烈，受资本持续看好。经过 2020 年疫情的冲击之后，行业竞争依然激烈，万科、恒基兆业等企业的新入场，表明资本依然看好联合办公行业。国家新一轮的创新创业政策出台，初创企业的扶持力度加大，创业政策环境利好，社会对联合办公的认知度不断提升，联合办公行业潜在客户群体愈发庞大。

2021 联合办公运营标杆企业

优客工场
Distrii 办伴
雷格斯 (Regus) 中国
OFFICEZIP
梦想加
纳什空间
创富港
世联空间
氦空间
米域

寻求多元化盈利模式，走出自身差异化路线。在经历激烈竞争与扩张阶段之后，联合办公行业逐渐回归理性，企业应防范现金流紧绷甚至断裂的风险，剥离不良资产，趋向轻资产化，寻求多元化盈利模式。企业可向高低两端渗透，针对不同客户群体，打造多种类型的联合办公空间，培养完善企业生态，建立标杆案例，走出自身的差异化路线，拓宽自身发展道路。

OFFICEZIP 是中海地产旗下自由办公品牌，以全域商办资产管理品牌旗舰—COOC 中海商务为依托，作为创新办公新生态的提供者，致力于办公业态的多元化研发，集合 OFFICEZIP 自由办公、OFFICEPRO 精装办公、Powered by OFFICEZIP 一站式企业定制服务等多种产品形态，产品力引领市场标杆。

整体来看，将写字楼中的低效率空间和时间，通过数字化科技赋能写字楼运营质量，共享的理念进行重组雕琢，形成能满足消费者差异化需求的高质量场景。通过打破“人”、“场景”和“服务”之间的隔阂，完善项目品质、丰富服务业态、优化创新服务，提高不同客群的使用体验感，提升资源配置效率和经营效益，进而实现自身价值的不断提升。