

2024年商业地产行业展望： 强基固本 向新而生

调整方向、强化基础，
全球房地产行业向新而生

德勤金融服务业研究中心



Deloitte.
Insights

02... 主要观点

03... 重新稳固发展基础

04... 经济放缓隐忧进一步影响行业收入和支出

07... 市场预期发生结构性变化

16... 制定可持续发展战略，推进低碳转型

20... 厘清税惠政策，实现利润提升

23... 混合办公与运营转型

28... 提高房地产行业技术能力

32... 为未来商业地产奠定坚实基础

33... 尾注

主要观点

- 多数受访者将减少开支作为当务之急；营收预期降至2018年调研开始以来最低水平。员工和办公空间开支缩减是首要举措。
 - 受访者指出，房地产基本面中最为疲弱的指标当属资本成本和资本可用性。约半数受访者预计资本成本（50%）和资本可用性（49%）将在2024年进一步恶化，2023调研持此观点的受访者占比分别为38%和40%。
 - 许多房地产公司在环境、社会和公司治理（ESG）合规方面准备不足。近六成受访者称公司缺乏满足合规标准所需数据、流程和内部控制措施。
 - 多数受访者计划通过外包提升效率。主要目标在于借助外包获得技术能力以期优化流程并提升运营敏捷性和韧性。
 - 为化解技术债务，房地产公司应大力提升技术能力。61%的受访者坦言公司核心技术基础设施仍依赖传统系统，但近半数受访者亦表示正着力推进系统现代化改造。
-

重新稳固发展基础

各位同仁：

展望2024年，多重挑战和期望转变叠加的困局料将持续，但全球房地产行业有望通过稳固根基重获发展动力。新冠疫情后，人们工作方式和办公模式发生深刻变化，加之地缘政治局势难料、金融市场动荡等因素，2024年对于房地产企业的恢复和重振至关重要。市场对于房地产行业健康状况和发展前景看法不一，房地产行业领导者需要强化基础，同时重塑房地产所有权和投资模式，积极寻求新发展。

未来12至18个月非常重要。为重新定位，房地产公司需在厘清关键事项的同时重新调整战略，而这需要与以往截然不同的行动方针。

2024年的商业地产展望旨在帮助领导者**强基固本**，向新而生。

本文中，我们针对提升业务效率和可持续发展为领导者提供建议，包括：主动调整房地产投资组合结构和采取风险缓释措施，推进绿色行动和脱碳举措以及借助税收激励创造价值，推动运营和技术转型。

本报告基于德勤一年一度的《全球房地产行业展望调研》编写，探讨北美、欧洲和亚太地区房地产业主和投资者最关心的问题。调研结果得到德勤房地产行业客户和德勤中国行业专家和研究领导人的支持，他们结合亲身体会和洞察，给出切实可行的建议。

我们希望本报告能为您2024年的战略规划提供有益启发。欢迎随时与我们联系深入探讨。

罗远江
房地产行业全国主管合伙人
德勤中国



经济放缓隐忧进一步 影响行业收入和支出

全球范围，尽管预警信号已持续数月，不确定因素挥之不去，但在一些明朗条件支持下，各经济体尚能保持平稳运行。进入2024年，全球经济体仍将面临多重阻力：俄乌冲突持续、极端气候灾害频发、移民问题亟待解决、中国房地产行业持续低迷。¹但针对2023年年初银行业动荡的积极政策回应、消费者需求稳健以及能源和食品价格企稳，似乎已经缓解了一些紧张情绪。

德勤《2024年全球房地产行业展望调研》表明，无论哪种经济预测最终变为现实，在2024年及更远的将来，对经济状况的担忧将是影响全球房地产领导者决策的主要因素。此次调研面向11个国家开展，共有来自大型房地产公司和投资公司的750位首席财务官及其直接下属接受调研（请参阅边栏“调研方法”）。

2023年调研显示，营收预期连续第二年下降：六成受访者预计2023年营业收入将下降，而2022年这一比例为48%。这一情绪在欧洲（66%）、北美（60%）和亚太（53%）受访者中均十分明显（图1）。

有鉴于此，参与调研的首席财务官计划继续削减开支。两年以前，仅有6%的受访者有此打算，2023年，这一比例仍为6%，而今，多达四成受访者表示将在2024年进一步削减开支。用人（49%）和办公空间（46%）开支缩减是首要举措。

调研方法

勤金融服务业研究中心邀请全球大型房地产公司和投资公司共计750位首席财务官及其直接下属参与此次调研。

受访者分享对于2024年所在企业前景以及人才、运营和技术相关计划的看法，以及未来12至18个月的投资重点和结构调整规划。

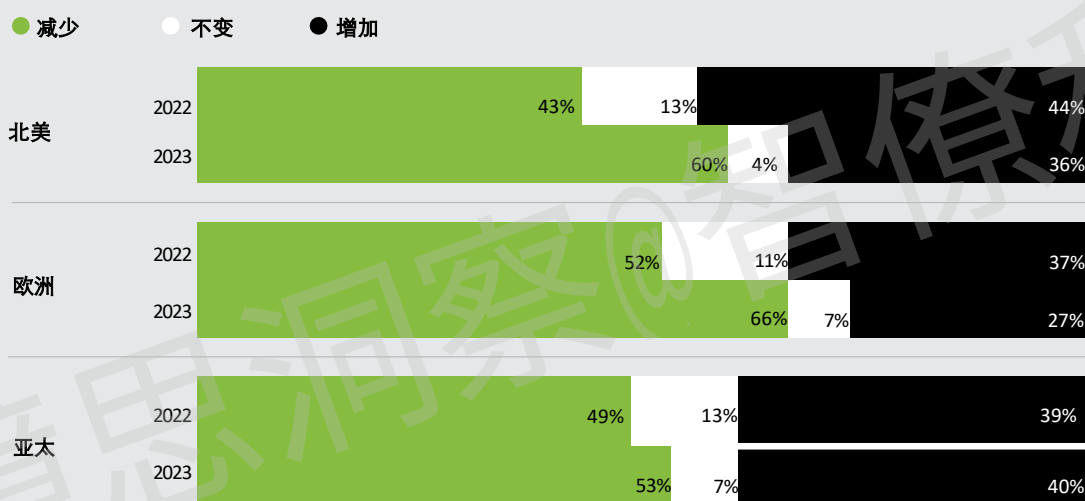
受访者来自三个地区：北美（美国和加拿大）、欧洲（英国、法国、德国、荷兰和西班牙）以及亚太（澳大利亚、日本、中国大陆和新加坡）。

本次调研涵盖资产管理规模不低于5,000万美元的房地产企业，调研于2023年6月开展。

图1

各地区大部分受访者均预计2023年营业收入将降低

与2022年同期相比，您对2023年最终确认的营业收入有何预期？



注：由于经过四舍五入处理，百分比之和可能不等于100%。结果以《2023年房地产行业展望调研》数据为参照进行比较。

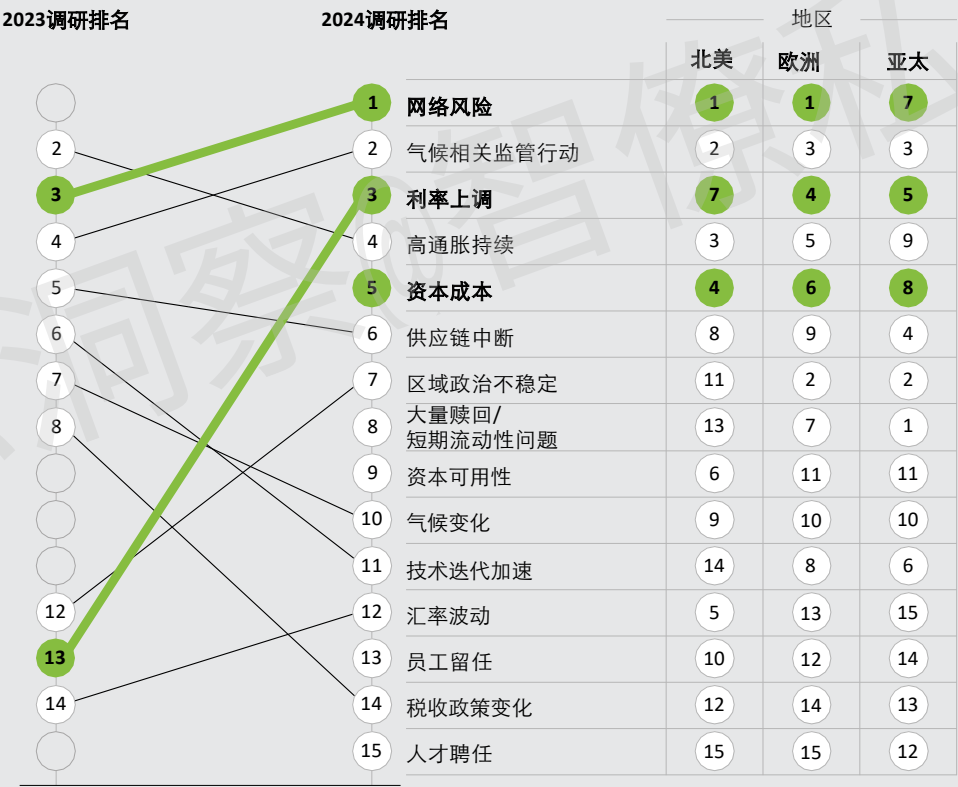
资料来源：德勤金融服务行业研究中心《2024年房地产行业展望调研》

全球来看，利率上升和资本成本增加是受访者最关心的问题，二者在影响公司未来12至18个月财务业绩的宏观经济因素中位居前列。在所有选项中，利润上调排位上升最快，在上年基础上跃升10位，2024年位居第三（见图2）。在2024年调研新入围选项中，资本成本在全球排名第五，在三个地区中的两个都位列前三。新增的大量赎回/短期流动性问题在亚太地区最受瞩目，名列第一。

全球受访者都对网络风险越发担忧，认为它最有可能影响财务表现，尤其是在欧洲，近半数受访者选择此选项（见图2）。这也不难理解，随着建筑中越来越多采用智能技术，房地产行业现在面临资产层面的脆弱性。²

图2
宏观经济因素和网络风险是2024年的首要关注点

下列哪项因素对所在公司未来12至18个月的财务业绩构成最大威胁？



注：受访者可选择多个选项。空白圆圈代表相应选项未纳入2023调研。结果以《2023年房地产行业展望调研》数据为参照进行比较。

资料来源：德勤金融服务行业研究中心《2024年房地产行业展望调研》

市场预期发生结构性变化

2024年调研结果表明，大多数受访者（达到2018年调研开始以来最高比例）预期房地产行业基本面将会恶化。除连续第年下调营收预期、采取更多开支削减措施和加强业务运营之外，绝大多数受访者表示未来12至18个月内，空置率、租赁活动和租金增长等租赁基本面也将恶化（见图3A）。一些受访者认为房地产资本市场接近触底，预计房地产价格和交易活动继续下行的受访者比例与2023调研持平。

2024年，基本面预期变化最大的当属资本可用性和资本成本（见图3B）。预计资本成本状况恶化的受访者比例从2023调研的38%升至2024调研的50%，预计资本可用性恶化的受访者比例则从2023调研的40%升至2024调研的49%。各大央行为降通胀频频加息，贷款机构亦纷纷收紧信贷标准，上述预期或许是对此的侧面反映。全球利率上涨带来融资成本增加。截至2023年第二季度，美国商业按揭贷款平均利率超过6.6%，比之2022年年初时的3.8%接近翻番。³

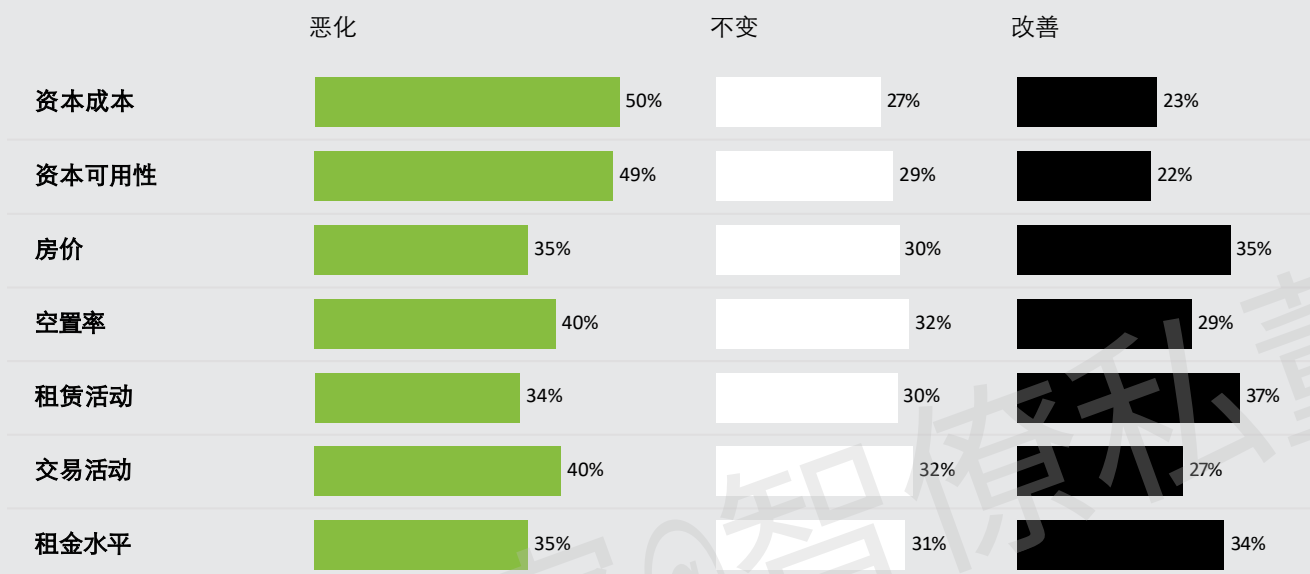
经济增长放缓预期之下，贷款机构也趋于审慎。美联储2023年4月调查显示，正在收紧商业按揭贷款放贷标准的银行比例高达67%，作为对照，在2021年年底计划放松标准的银行比例仅有9%。⁴一些贷款机构甚至完全撤出房地产贷款市场，到2023年，房地产各细分市场贷款机构已大量减少。⁵

面对贷款标准收紧、贷款机构减少以及借贷成本上涨，商业地产买家在2024年或更难以获得购房资金。截至2023年报告编制期间，全球房地产销量下降59%，其中美国下降63%、欧洲下降62%，亚太下降50%。⁶美国有近9,000亿美元的贷款将在未来两年内到期，⁷鉴于当前借贷成本普遍高涨且贷款机构厌恶风险，这类按揭贷款到期后或面临续贷难题。单看2023年到期的贷款，商业抵押担保证券（CMBS）和贷款抵押债券就占一半以上。⁸2023年6月，CMBS债务拖欠率大幅上升28个基点，达到3.9%。⁹

图3A

更多受访者预计房地产行业基本面将达调研开始以来最差水平

未来12至18个月，房地产行业基本面变化预期



注：由于经过四舍五入处理，百分比之和可能不等于100%。房地产行业展望调研始于2018年。

资料来源：德勤金融服务行业研究中心《2024年房地产行业展望调研》

图3B

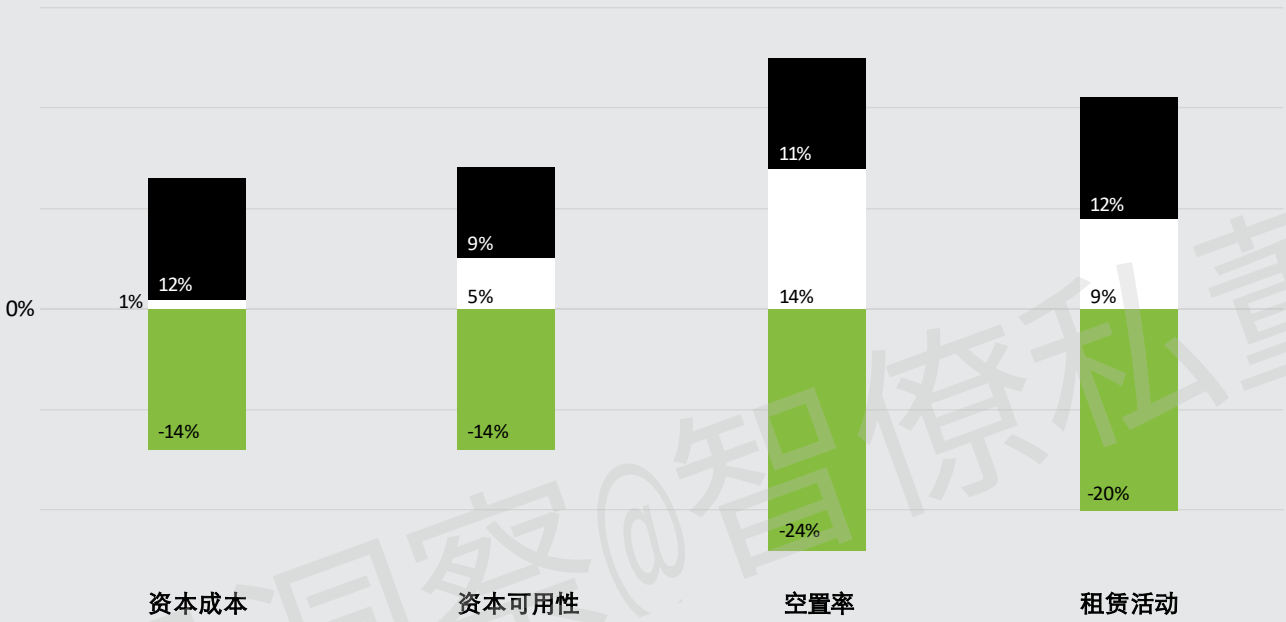
更多受访者预计房地产行业基本面将达调研开始以来最差水平

与2023调研相比最值得注意的变化

● 料将恶化

● 料将不变

● 料将改善



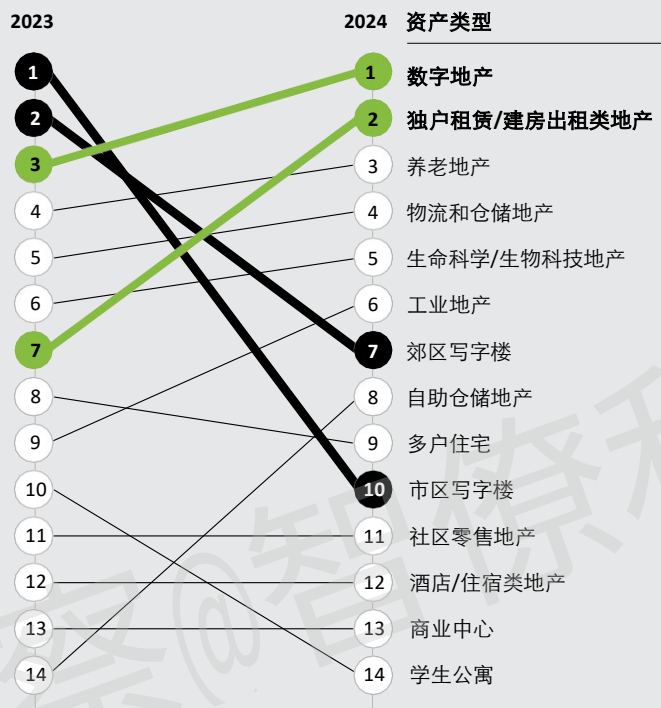
资料来源：德勤金融服务行业研究中心《2024年房地产行业展望调研》



图4

受访者更看好数字地产和独户租赁/建房出租类地产

对房地产业主和投资者而言，未来12至18个月以下哪类资产的风险调整投资机会最具吸引力？



注：受访者可选择多个选项。结果以《2023年房地产行业展望调研》数据为参照进行比较。

资料来源：德勤金融服务行业研究中心《2024年房地产行业展望调研》

随着房地产业主和投资者认真考量经济增长乏力态势以及房地产基本面预期变化，最受青睐的房地产类型正在改变。针对未来12至18个月内哪类资产的风险调整投资机会最具吸引力，数字地产（即数据中心和基站）在三个地区都名列榜首（见图4）。自2023年起，郊区和市区写字楼排名均大幅下降，这反映出企业持续努力应对混合办公趋势。从全球排名来看，市区写字楼从2023调研的第一跌至2024调研的第十。郊区写字楼也下降五位，位居第七。

在2024调研中，不属于“四大核心”（写字楼、零售地产、工业地产和多户住宅）的替代型资产机会有所增加；其中有三类现已成为受访者的五大首选目标。独户租赁（SFR）和建造租赁（BTR）类住宅上升五位，排名第二，紧随其后的是养老地产（第三）和生命科学地产（第五）。从北美排名来看，自助仓储地产的排名同比增幅最大，从第14位跃升六位，位居第八。

以下是未来一年各类地产市场预期的具体变化：

写字楼

现状

远程办公在各行业蔚然成风，对写字楼需求造成冲击。尽管自2020年以来仅美国就新增200多万室内办公岗位，但写字楼市场仍减少近两亿平方英尺的办公空间，¹⁰且资产价值同比均降近10%。¹¹到2023年年初，受经济不确定性增加影响，商业空间租赁人签订新租约态度谨慎。这导致全球写字楼空置率超过15.6%，其中北美（上升53个基点）和亚太（上升42个基点）的季度升幅最为显著，欧洲（上升10个基点）次之。¹²由此引发全球写字楼总市值下降4.5%，其中北美降幅最大（5.9%），其次是亚太（3.4%）和欧洲（2.0%）。¹³

然而，凡事皆有例外。随着人们日益重视办公空间品质，楼龄新的优质办公楼资产表现继续大幅领先。¹⁴据估计，设计用于承载混合办公空间的新建项目已吸纳超过1亿平方英尺的闲置空间。尽管由于投资活动减少，多地市场在价格发现方面仍举步维艰，但优质资产和劣质资产之间的价值差距已明显扩大。¹⁵

展望

在2023年年初我们对全球各地的写字楼利用率已有较为实际的初步预判。平均而言，美国写字楼利用率稳定在疫情前水平的50%以下，欧洲为70%-90%，亚太为80%-110%。¹⁶全球地区差异与居住习惯、通勤时间和劳动力市场的不同有关。¹⁷

写字楼业主和投资者都应认识到，混合办公将长期存在，并正在改变写字楼的使用和价值，因而估值策略也应相应调整。新冠疫情使写字楼租户有近三年的时间充分审视办公空间需求，如今他们更加明白多大的空间可满足自身所需。

世邦魏理仕（CBRE）最近的写字楼租户调研显示，六成美国受访者认为其办公空间利用率已达稳定状态，而在2022年预计达到稳定状态的受访者为43%。¹⁸预计利用率将进一步提高的受访者主要来自目前利用率最低的公司，71%的受访者预计公司办公空间利用率将在2024年上半年达到稳定状态。

写字楼市场面临重新调整，这与区域购物中心数年前的情况类似。¹⁹据房地产服务公司戴德梁行（Cushman & Wakefield）估测，美国存量写字楼中有近60%需要重新投资或升级，另外20%则需要大修才能投入使用。²⁰当前阶段，写字楼业主和投资者应切实考虑如何处理表现不佳的资产，可对其进行适应性再利用、改建以满足高品质办公需求或达到可持续建筑标准；或者，如果改建不具成本效益，直接拆除。正如我们在德勤[2023金融服务业预测](#)中所谈到的，如果写字楼市场基本面进一步恶化，加之多户住宅市场持续稳定，到2027年，写字楼改建为住宅不失为一个广泛可行的选择。²¹

在香港，通关及疫情之后营商环境好转，但由于全球经济低迷和融资成本较高，跨国公司对扩张计划成本开支持审慎态度，因此企业成本控制及不断上升的空置率造成写字楼租金收入持续承压。2024年，随着海外及中国内地需求增长，租户重返市场，有望扭转租金下行压力。

零售地产

现状

在2023年年初消费者信心回落接近历史低位后，近期零售地产市场呈现上行趋势。在美国，随着抑制通货膨胀举措显现成效，七月消费者信心指数连续第二个月上升。²²德勤[消费者状态追踪系列调研](#)显示，全球消费者财务状况持续改善。截至2023年6月底，只有35%的受访者认为自身财务状况在过去一年有所恶化，较2月（41%）减少。²³

尽管经济指标反映出的市场健康状况存在一定差异，但在近年行业转型和优质地段大型零售商整合推动下，零售租户需求得以保持增长势头。市场调研机构Coresight Research数据显示，2022年美国新开门店比关闭门店多出1,500家，截至2023年报告编制期间，这一数字接近1,000家。²⁴北美、欧洲和亚太的租赁活动总体保持积极态势。²⁵

展望

尽管过去一年多家知名零售商申请破产，市场租赁需求仍然旺盛，业主对快速招租并提高租金保持乐观。²⁶ 市场韧性不仅体现在零售商本身——挺过疫情时期后普遍运营更加稳健、财务状况得到改善，还反映出零售地产发展平稳，供需平衡态势良好。²⁷ 其他类型地产近年供应端均出现高速增长，而零售地产新建开发项目仍相对较少，原因在于新建项目受限以及2010年代后期大面积关店造成的拆迁。

电子商务有望助推零售地产增长。六成零售地产高管预计，加强数字商务服务将是最大的机会，²⁸ 但电子商务已从疫情最严重阶段的高速增长转至正常增长。运用数字技术升级现有门店可助力零售商取得更大发展。零售商如能在最后一英里配送、全渠道物流和电子商务方面继续发力，就能开启零售租赁新时代。业主应积极吸引这类零售商入驻。²⁹

在中国，2024年经济增长将推动消费需求加快释放，多元化消费场景提升项目吸引力，带动商业地产估值提升。消费REITs落地将推动商业地产开启轻资产运营。长期来看，中国超大规模市场及消费升级趋势背景下，消费、长租及物流领域均为未来商业地产的重点领域。依托内地旅客回归带动的消费需求增强，香港零售物业市场也将持续改善。

工业地产

现状

随着电子商务和第三方物流不断发展，加之为加强供应链和国内制造业投资大量涌入回流产业，工业地产需求持续旺盛，对存量土地的争夺愈演愈烈。疫情期间，消费品支出强劲，将仓储和制造空间需求推向新高。2021年，吸纳量比2015-2019年平均水平翻了一番，2022年，吸纳量比既往平均水平高出60%以上。³⁰ 为满足这一需求，计划在2023年年底前开建项目数量创历史纪录。尽管如此，一些市场仍然供应紧张，空置率几乎不足1%。由此推动租金持续增长：到2023年年中，北美同比增长18.6%，欧洲同比增长10.8%，亚太同比增长6.4%。³¹

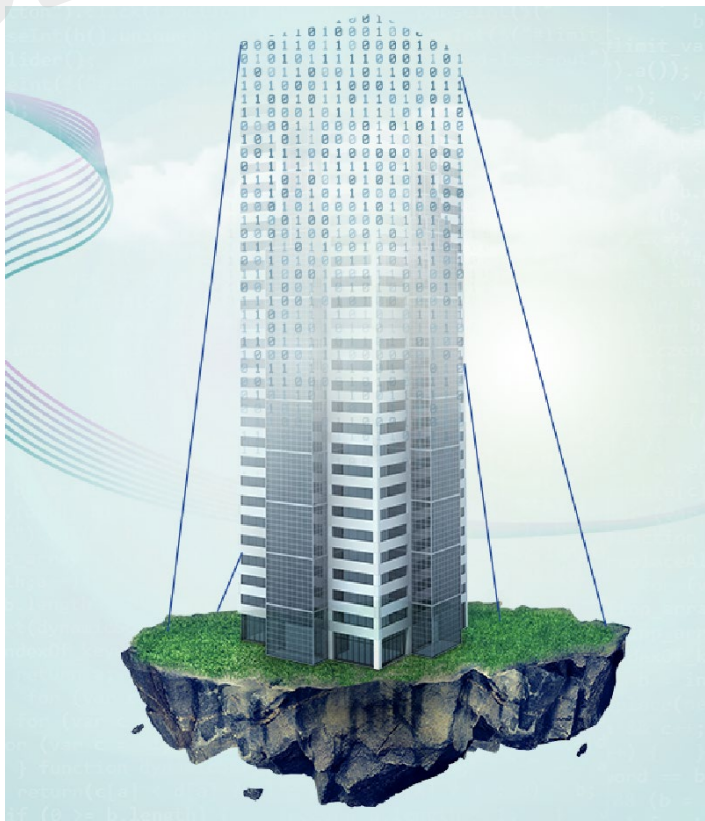
2024年中国内地经济加快复苏带动贸易增长，物流和仓储市场未来前景有望持续改善。

展望

为解决严重的供需失衡问题，计划新修工业建筑数量创下历史记录。监管激励也有所助益，如《通胀削减法案》和《为芯片生产创造有益的激励措施法案》（CHIPS Act）推出的能源税收抵免和减税措施；其他举措包括转向采用运输和能源新技术，以及将全球供应链近岸化，以提高运营响应速度。³² 但这一建设热潮也面临两大威胁：第一，缺乏建筑用地，尤其是“巨型地块”，即占地1,000英亩以上、交通便利、靠近熟练劳动力市场的地块；第二，缺乏完备的能源基础设施支持建筑施工。³³

巨型地块是为满足单个建设单位需求而定制设计。这类地块通常开发较快，在具有时效性的税收优惠政策刺激下尤为如此。巨型地块使用人更青睐可即刻动工的地块，但在美国，这样的地块只剩二十几处。³⁴ 对于芯片制造商和电动汽车电池厂等需要大量电力供应的工厂来说，可选地块更加稀缺。想要找到各项条件完备的新地块并破土动工难上加难。

因此，开发商因项目时间延长面临高额成本，随之导致租金上涨。³⁵



住宅

现状

加息之后，疫情期间的售房热潮逐渐冷却，一些房价调控措施也落地实施。然而，尽管房价下降，房贷成本上涨以及购房资金匮乏使买房活动受限。³⁶ 因此，疫情期间兴起的多单元出租物业需求热潮持续升温。2019年以来，美国大部分市场的住宅租金增长超过20%。³⁷

近期，有报告根据常见按揭结构、家庭收入、央行政策等区域差异，将全球发达地区住房市场分为三类：早期调整者、躲过冲击者和缓慢行动者。³⁸ 加拿大和澳大利亚属于早期调整者阵营：疫情期间，这些国家信贷成本较低，购房者更易获得资金，借助可调整利率抵押贷款购房。自那以后，这些国家也经历了迄今最为剧烈的价格调整。美国和法国则属于躲过冲击的一类：2008年次贷危机后，许多美国家庭都以长期固定利率贷款购得房屋；而在法国，家庭债务很少。³⁹ 与全球其他国家或地区相比，这两个市场2023年尚未出现房价普遍大幅下跌。在英国和德国，房价波动才刚开始。价格才初现涨势，购房需求即减弱，引起开发商担忧。⁴⁰

展望

贷款负担能力或将是影响全球住房市场的根本问题，尤其对租房者和首次购房者而言。市政府和联邦政府如何应对这一问题，对于平衡住房供需至关重要。

推行优惠用地政策（如允许在一个地块上修建更多单元楼）或实施财政激励措施（如提供低息贷款或减税）等都大有裨益。⁴¹ 但截至目前，地方管理僵化导致这类措施尚未得到广泛采用。⁴²

由于建筑成本上涨以及难以获得开发融资，全球许多地区的新建经济适用房供应仍然受限。美国的住宅建筑市场预计有望在2025年反弹，预测显示届时每年将新增约150万套住房。⁴³ 在全球住宅市场陷入供需失衡时，多单元出租物业仍可为无购房能力的群体提供居所。⁴⁴ 由于消费者继续租房居住等待购买机会，多单元出租物业需求或仍保持强劲。2024年，中国房地产市场投资持续下降，房地产高风险的债务化解成为关键问题；为此中国政府支持各类房企在资本市场融资、并适时调整购房政策，有望提振市场情绪和激发居民购房需求。

酒店地产

现状

疫苗普及和旅行限制放宽推动酒店行业稳步回暖。疫情后，得益于受抑度假需求的释放，美洲和欧洲平均客房收益分别超过疫情前水平14%和13%，但亚太还未恢复，仍比疫情前水平低7%。⁴⁵

酒店运营商越发忧心于“质量成本”问题：需要提供顶级服务却面临持续的人员短缺和供应链限制。⁴⁶ 到2022年年底，酒店劳动力仅为疫情前水平的84%，物业成本上涨，融资渠道受限，必需的翻新工程一拖再拖，业主和经营者想要升级酒店也心有余而力不足。⁴⁷ 所有这些，加之服务成本增加，或将导致消费者质疑所付房费是否物有所值。

展望

全球酒店需求即将全面复苏，但随着休闲旅游的再次兴起，人们对酒店服务也有了更高期望。

此前，由于疫情、通货膨胀或劳动力短缺等因素，消费者在酒店价格和体验上不会过于较真，但现在，这样的日子已一去不返。⁴⁸在财务不稳定的情况下，客户对价格越发敏感，酒店运营商应尽力满足客户对体验的期望，否则将面临客户流失。

酒店行业虽在复苏，商务旅游业务恢复仍相对滞后。虽然商务旅客数量不及休闲旅客，但历来对酒店利润的贡献更大。⁴⁹如果各类企业的商务旅游支出在2024年年底时恢复到2019年水平，那么在扣除通胀因素后，市场商务旅游支出可能仅比疫情前少10%到20%。⁵⁰美国和欧洲的复苏轨迹相似：预计到2023年年底，这两个市场的商务旅游支出将仅达到疫情前水平的三分之二，到2024年年底或2025年年初，才能全面恢复到2019年水平。⁵¹

替代型资产：数字地产、养老地产和生命科学地产

数字地产

管理大规模算力基础设施的超大规模运营商在2022年再次主导数字地产需求。自2022年开始，此类企业开始扩张进入二级市场和新兴市场。但在一些发达地区，土地供应有限以及电力成本增加限制了它们的扩张计划。在欧洲，由于地缘政治不稳，当地数字地产一直受城市电价波动影响。以2022年为例，电力成本中位数上涨16%。⁵²随着数据中心地产网络进一步扩展以满足日益增长的数字服务需求，光纤密度和质量以及云计算可用性成为新设施选址的关键驱动因素。⁵³

独户租赁/建房出租类地产

独户物业租金增长已然放缓。负担能力的下降导致租户可用资金减少，无法应对多方面的成本上涨。虽然近来租金增长趋于平缓，而非下降，但自疫情爆发以来26%的租金增长率很可能成为新的基线。⁵⁴

另一方面，建房出租类住宅市场仍然欣欣向荣。瞄准这一市场的开发商正是利用了人们既需要私人住宅又希望等待尘埃落定后再购买的心理。⁵⁵在欧洲，期望在传统多户住宅之外寻求更多住宅类投资机会的投资者已转向这类利基租赁市场。英国一直是主要目标市场；截至2023年6月，英国吸收资本已超过35亿美元，在全球排名第二，仅次于美国。⁵⁶

养老地产

人口老龄化带来的长期需求将推动养老地产持续发展。全球老年人口正以史上最快速度增长，老龄人口占比增幅也是如此。在2015至2050年间，全球60岁以上人口的比例预计将从12%增至22%，接近翻番。到2030年，每六人中就有一人年届六十。⁵⁷该领域的收入机会预计在未来五年将增长6.5%以上，但由于运营成本增加和劳动力短缺，实际增速或低于预测。⁵⁸从长远看，增加住房供应以及提供多样化的产品组合，例如活力老年社区或高端养老机构，有利于提高养老地产利润率。

生命科学地产

生命科学地产在疫情最严重阶段曾实现指数级增长，但进入2023年以后，增长逐渐平稳，不过空间需求仍超过疫情前水平。⁵⁹最近的经济不利因素，特别是银行业的不景气，使得一些风投机构暂停对生命科学公司的投资，但投资水平仍比疫情前高出约15%。⁶⁰随着创纪录数量的新建物业投入使用，预计空置率会有所上升，但或仍远低于长期平均空置率，从而进一步推动租金增长。尽管如果金融市场出现动荡，公共和私人资本流入可能再次面临考验，但市场对药品潜在需求的长期信心应会推动生命科学物业使用者在未来数月保持乐观。⁶¹

行动建议

房地产市场的发展之路历来崎岖，部分领域现在可能面临新的期望和现状。展望未来，房地产领导者应着力缓解风险并加强运营和管理韧性。房地产公司的投资领导人可基于资本结构、投资者期望和风险承受能力，选择保守型或主动型策略。

保守型

- **替代资金来源：**在充满风险的资本市场环境中银行拒绝借贷，房地产公司可使用夹层资本和优先债填补由此造成的短期可用资本空缺。
- **专注优质租户/优化租户组合：**业主将租金涨幅和通货膨胀挂钩有利于维持现金流，但同时必须考虑租户关系管理。业主/投资者应与租户进行沟通，确保满足其需求。也可借此契机与信用良好的租户签约，确保稳定的租户群体。
- **风险管理：**业主和开发商的贷款违约会影响员工保留和股东价值，会增加企业面临的各种风险。
- **保持耐心，充分审慎：**利率上涨已然影响资产定价。房地产领导者必须在项目选址和资产质量方面更加谨慎，以确保短期稳定和长期绩效。

主动型

- **议价能力：**传统贷款正在收紧。债务投资可用于获取房地产投资机会，并提供比传统资金来源更多的期限灵活性。
- **通过替代型资产实现多样化：**对于那些希望部署资本的投资者而言，通过投资非传统房地产使投资组合多样化，可确保稳定收益。调研显示，未来12至18个月业主和投资者的五大首选目标中，有四项都不属于传统核心资产类（写字楼、零售地产、工业地产和多户住宅）。

- **风险管理：**对股东和投资者透明坦诚可以建立或加强信任，这包括对市值调整抱合理预期。
- **购买机会：**潜在的资产贬值可能带来哪些购买机会？负债少、资金充足的业主/投资者中，有的在过去三到四年已为潜在的经济衰退筹谋良久，现在可能正在寻找切入点。在国债收益下降的环境下，明智的投资者需要填补市场空缺，这也为有意进军房地产市场获得收益的投资者带来契机。

行业领导者观点：选址和多功能区域的重要性

“位置毫无疑问是关键的决定性因素。我们看看中央商务区和郊区资产在选址建成后的区别。通常情况下，当今中央商务区附近区域的空置率上升时，反观那些更开阔、更贴近自然且配套设施完善的区域，楼宇租赁活动反而增加，入住率也在提高。在人口密集的市中心之外有很多充满活力的多功能区域，由于其区位理想，租赁活动非常活跃，租户群体也十分多元。”⁶²

——Howard Hughes Corporation办公室主任
John Saxon



制定可持续发展战略， 推进低碳转型

将可持续发展作为保值工具

房地产行业的分化日益加剧。在美国，具备可持续发展资质的房地产资产等同于优质甲级写字楼，年租金高出31%。根据楼龄和位置调整后，租金溢价也介于3%到4%之间。⁶³ 投资者越来越重视房地产的可持续发展，并根据其报告指标的全面性和可验证度做出投资决策。

在写字楼从收购到出售的整个投资生命周期内，都应考虑管理资本支出，以便缓解物理风险和转型风险。业主和投资者应思考如何利用资本支出降低气候风险并构建韧性。采用过时机械系统的写字楼业主可能会发现运营成本攀升、难度加大，在监管更加严格的情况下还可能会面临违规处罚。

预测显示，欧洲近76%的写字楼如不进行升级，将在2030年面临淘汰风险。⁶⁵ 约一半的受访者认为投资可持续房地产的最大实质风险是维持未充分考虑气候相关风险的房地产资产的估值。

行业领导者观点：将可持续发展充分融入资产组合策略

“我们一直在对写字楼进行投资，ESG始终是我们策略的核心原则。我们为大楼制定了年度资本支出预算，其中包括持续升级改造，一以贯之地满足相关标准。我认为未来绿色能源将大行其道。在一些难以直接获得绿色能源的社区，就从别处采购，现在已经实践一段时间了。我们的目标是实现资产组合的全面绿色化，计划到2025年达到范围1和范围2净零排放，并已制定相应实施战略。”⁶⁴

——BXP首席财务官Mike LaBelle

写字楼运营的可持续性

部分全球最大商业区2050年前的建设规划已完工约八成。这让存量建筑的碳排放监控和减排成为脱碳关键。⁶⁶ 不断趋紧的监管迫使房地产领导者采取行动，在更大范围密切关注能效和排放。悉尼市议会规定，从2023年1月起，澳大利亚全国建筑环境评级系统对新建商业建筑的最低能源要求为5.5（0为最不具可持续性，6为最具可持续性），目标是到2026年实现净零排放。⁶⁷

过去几年，大型房地产公司的领导者都在逐步减少碳足迹，例如安装清洁、高效的设备（如热泵），采用新兴数字化解决方案（如物联网、人工智能应用）等。

租户空间的数据追踪和报告也很重要。范围3排放涉及非房地产公司所产生或控制的间接排放，包括租户空间的排放。成功的可持续发展战略应涵盖绿色租赁条款，包括租赁区域分表计量、客户能源披露和用于能效提升资本支出的成本分摊。绿色租赁不是挑战，而是机会。

全生命周期碳排放评估应成为标准

全生命周期碳排放（WLC）是指楼宇在完整生命周期内排放的碳总额。为实现净零目标，应将全生命周期碳排放评估纳入建筑设计和规划阶段，并贯穿整个生命周期。建筑隐含碳计算器（Embodied Carbon in Construction Calculator）⁶⁸ 或结构碳工具（The Structural Carbon Tool）⁶⁹ 等建筑材料数据库可以评估隐含碳排放并优化材料使用以减少建筑碳足迹。采用创新型建筑材料，例如智能玻璃、低碳替代性材料（如工程木材或交叉层压木材）和低排放水泥，有利于减少碳排放。美国多州已开始推行隐含碳相关的采购政策。2022年，加拿大温哥华也通过了一项计划，到2030年将大型新建楼宇的隐含碳排放量减少40%。⁷⁰ 欧盟⁷¹ 和英国⁷² 正将注意力转向全生命周期碳排放。

根据预测，到2060年需新建约2.6万亿平方英尺住房，以满足不断增长的全球人口的居住需求。⁷³ 到2025年，新建筑每年将产生超过22亿吨的废弃物，⁷⁴ 其中75%以上会送到填埋场处理。⁷⁵ 对于存量建筑，世界各地的城市都倾向于改造翻新而非拆除重建，⁷⁶ 这样可以保留和使用原始建筑部件，而非直接废弃。例如，美国一些领先机构制定了一系列全生命周期碳排放目标，以便发展更可持续的业务。BXP已为所有新建和翻新项目设定了最低75%的建筑和拆除废弃物转用率目标，⁷⁷ 而Kilroy Realty则为新建项目设定了到2030年减少30%隐含碳的目标。⁷⁸

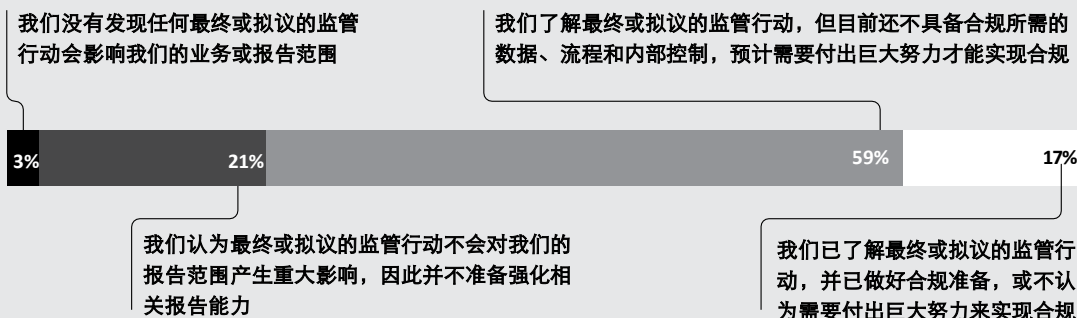
许多房地产公司缺乏满足合规要求的内部控制

全球可持续发展相关法规正在完善，可能需要企业在其披露文件中填写详细的ESG指标，透明度需要达到财务报告披露的级别。⁷⁹ 调研结果显示，59%的受访者声称他们没有遵守这些法规所需的数据、流程和内部控制，并预计需要付出巨大努力才能达到合规要求（见图5）。欧洲公司似乎准备得更充分：54%的欧洲受访者预计合规将是一项挑战，而北美和亚太地区的这一比例分别为65%和58%。随着房地产公司将可持续性表现和韧性指标纳入披露范围，确保数据完整性和内部控制责任将变得非常重要。

图5

ESG法规与合规：房地产公司是否做好准备？

所在公司的就绪度/方法



资料来源：德勤金融服务行业研究中心《2024年房地产行业展望调研》

行动建议

为提升施工、运营和处置的可持续性，房地产公司领导者应考虑：

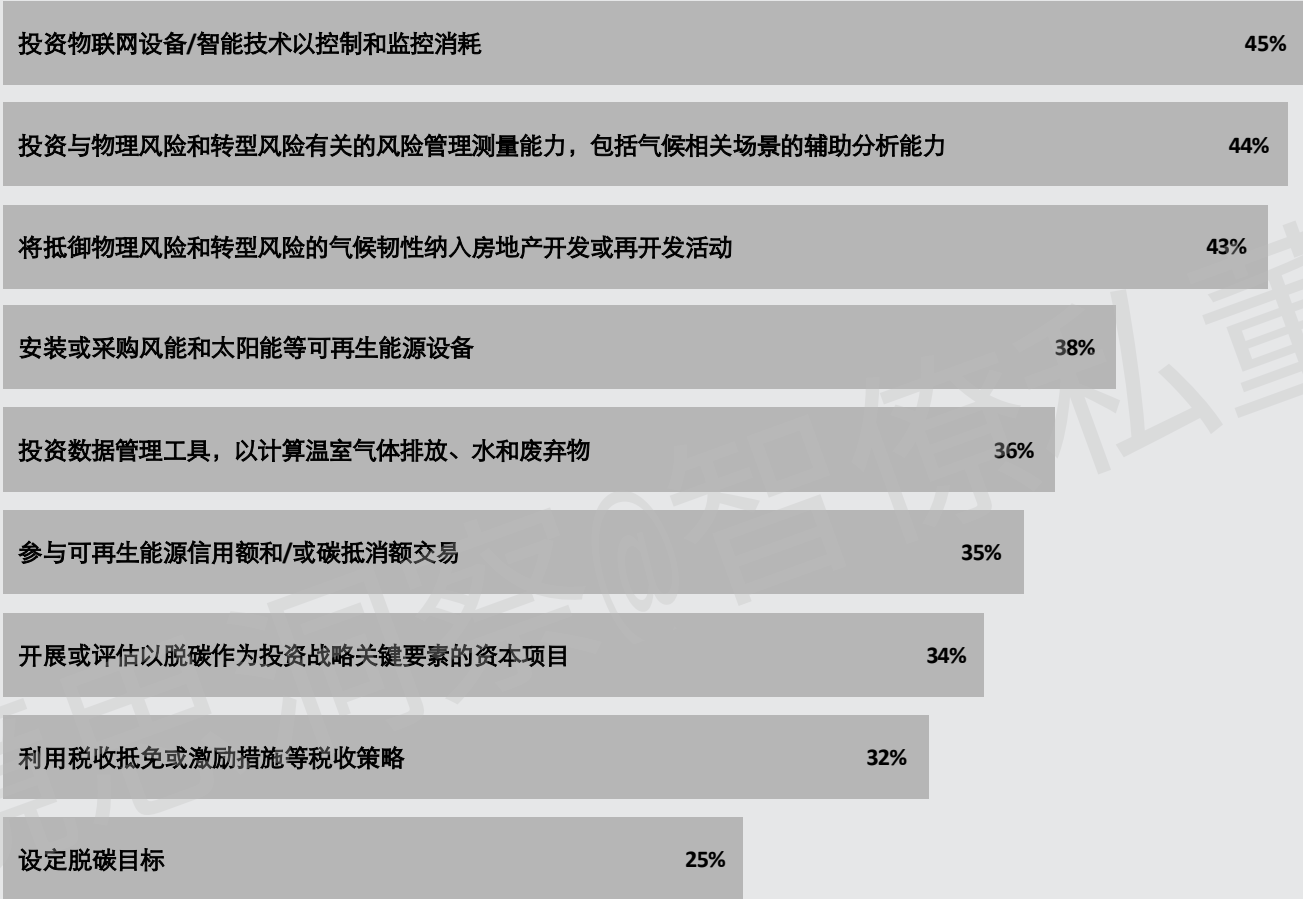
- **开展重要性评估。**识别可能影响运营业绩的业务优先事项，以实现可持续发展目标。根据《企业可持续发展报告指令》，在欧盟市场运营的房地产公司将在2024年开始根据其重要性报告非财务信息。⁸⁰ 超过46%的受访者表示其已开展重要性评估，另有40%表示计划在明年进行。
- **采用全面可验证的可持续性指标。**衡量和评估温室气体排放和总体建筑性能以及整合气候创新——结合新技术和创新业务解决方案、旨在减少碳排放的变革模型——应成为房地产保值的战略重点。调研发现，45%的受访者认为投资于物联网设备/智能技术以控制和监控消耗是与可持续发展相关的首要战略。

- **投资可持续性风险管理测量能力。**房地产公司应开展综合场景分析并测试资产类别的就绪度和长期韧性。例如，可以考虑由于热浪、大火、干旱、暴风雪或洪水带来的额外制冷、制热成本的影响。转型风险可能涉及碳定价方面的巨额支出，高能耗和依赖化石燃料的企业在未来可能受此影响。44%的受访者表示，很有可能在未来12至18个月投资与物理风险和转型风险相关的风险管理测量能力（见图6）。
- **加速转向清洁能源解决方案。**成功的脱碳战略离不开清洁能源。写字楼占全球能源消耗的30%至34%。⁸¹ 2021年，房地产行业占全球能源相关排放的26%，其中8%来自写字楼使用的化石燃料（直接排放）⁸²，19%来自写字楼的电能和热能消耗（间接排放）。房地产行业计划到2030年减少50%以上的碳排放（平均每年减少9%），到2050年完全实现净零目标。⁸³ 38%的受访者称其公司将在明年安装或购买可再生能源设施。

图6

领导者考虑采取一系列可持续发展措施

所在公司未来12至18个月最有可能采用的可持续发展战略举措？



注：受访者可选择多个选项。

资料来源：德勤金融服务行业研究中心《2024年房地产行业展望调研》



厘清税惠政策，实现利润提升

利用税收抵免和激励提高投资回报

预计2024年房地产企业仍将着力缩减开支，企业税务领导人正加紧探索节税办法，以支持利润提升。受访者越发关心相关免税或税收优惠是否会取消或减少，一半以上的房地产业主和投资者认为这是最令人担心的税政潜在变化（见图7）。这一问题在欧洲受访者（56%）和北美受访者（47%）的首要担忧，是亚太受访者（47%）的第二大担忧。平均来看，该项是首要关注点，选此项的受访者比例较2023调研高10%。在亚太，半数受访者认为转让定价/利润分摊的变化是其最关注的税政变动。

这些结果凸显出税收激励在支持企业巩固财务状况方面的重要作用，对于优先享受税收抵免和激励的企业尤为如此。以下举措预计将在未来数月对房地产公司产生影响：

- **《通胀削减法案》清洁能源税收抵免和激励措施。**2022年《通胀削减法案》规定，按普遍薪资标准对从事高能效商用建筑设施施工（或安装作业）的工人和技工支付薪资，并使用合格学徒制的纳税人可享受额外税收抵免和加计扣除。对于在2023年1月29日或之后开工的设施施工或安装项目，上述关于薪资和学徒的规定于2023年1月29日生效。《通胀削减法案》补充、完善和新增了针对清洁能源投资或生产的多项抵免，其中有部分还可转让，因此房地产投资信托基金（REIT）等企业将比以往更易获得这些税收抵免。

该法案还扩大了某些能源税收抵免的适用范围，并扩充了符合条件的技术类型。

《通胀削减法案》为商用建筑能效升级提供激励措施，或有助降低新建施工及改造项目中能效提升相关成本，并增加此类项目的能效提升需求。

- **绿色协议工业计划（The Green Deal Industrial Plan）。**2023年年初，欧盟委员会正式提出绿色协议工业计划，提议在2025年前放宽国家援助规定，允许欧盟各国政府补贴对可再生能源或脱碳项目的投资；⁸⁴ 确保为关键气候技术企业加快许可审批，并建立欧洲主权基金来投资新兴气候技术。部分资金将来自欧盟8,720亿美元疫情复苏基金所余部分。

全球最低税率实施

展望

2021年年末，全球超过135个国家同意经济合作与发展组织（“经合组织”）提出的针对大型跨国公司的15%全球最低税率（也称支柱二方案）。⁸⁵ 各成员国可自行决定是否将此框架纳入国内立法。

图7

房地产公司首席财务官最担心失去免税待遇和税收优惠

所在公司最担心以下哪项潜在税政变动？



注：受访者可选择多个选项。

资料来源：德勤金融服务行业研究中心《2024年房地产行业展望调研》。

然而，不管纳入国内立法与否，该项规定势必影响大型跨国公司运营。在2023年年初⁸⁶以及七月，经合组织相继发布技术指引旨在协助成员国政府和纳税人实施此项规定，一些国家预计将在2024年开始实施。⁸⁷ 韩国、日本和英国已颁布支柱二方案示范法，其他司法辖区也已提交将于2024年1月1日生效的法律。根据一项欧盟指令规定，成员国需自2024年1月1日起开始实施最低税率。⁸⁸

美国方面，其最新税收调节法案（即《通胀削减法案》）下，全球无形资产低税所得（“GILTI”）并未根据支柱二方案进行修改。由于美国国会两党立场分裂，至少在2024年大选之前，两党都不太可能支持国际税制改革或对现行框架进行重大修改。

跨国公司是支柱二方案的适用对象。该框架下的《全球反税基侵蚀规则》旨在确保跨国公司在其开展业务的司法辖区的有效税率不低于15%。跨国公司适用支柱二方案的条件包括：在至少两个司法辖区运营，且在支柱二规则生效前的四个财年中，至少有两个财年的集团合并收入不少于8.18亿美元。⁸⁹

经合组织已发布安全港指南，可望在最初几年减轻跨国公司的支柱二合规负担。

此外，支柱二规则中还包含针对特定投资实体的免税条款，特别适用于房地产投资工具（REIV）和投资基金（IF）类，如房地产投资信托基金（REIT）和其他专注于房地产投资的基金。如果房地产投资工具或投资基金在投资实体持股至少95%，那么投资实体的子公司也可享受该类免税。⁹⁰ 还有一些因公司而异的针对持股比例下限和主要业务活动的条款，亦可能影响上述免税资格。需要监管机构提供进一步指引，以帮助澄清定义和明确上述规定的适用性。

行动建议

- **房地产企业税务领导人应评估企业是否有资格享受及有机会争取税收抵免和激励。** 借力相关税惠，企业或可部分减轻现有纳税义务，也可望开辟资金来源。企业亦可审视将于未来12至18个月内生效的新规，适当调整税收筹划，以充分享受税收抵免和激励。
- **确定是否适用全球最低税率标准。** 跨国公司应确认是否有资格作为支柱二方案下的免税实体，分析是否可借助安全港规则推迟所受影响，并为任何即将落地的15%最低税率做好准备。值得注意的是，针对房地产投资工具的税务处理目前尚无明确规定，不同的处理办法将决定企业是少缴税还是多缴税。



混合办公与运营转型

混合办公并无普适策略

过去几年的经历让人们认为混合办公或将长期存在，但“混合办公”的意义不断在变。公司应指导员工选择合适的办公地点，并配备适当基础设施支持混合办公，员工也要努力平衡两个办公地点的不同安排和需求。这种微妙的平衡使人疲惫，全球64%的员工表示，如果雇主只允许现场办公，他们当即会或以后会考虑离职。⁹¹当前，如果采取混合办公模式，企业应当允许灵活安排，同时明确相关要求。公司高层应适时调整现场办公的天数和相关规则。针对现场办公的天数，以及如何安排现场办公和在家办公的日程以确保有效沟通，同时保证员工能集中精力完成任务等，应听取员工意见。来办公室参加一整天本可以远程进行的电话会议，可能会引起员工不满。

如果有通畅的沟通渠道以及可证明效率的定量数据，员工可能更容易接受混合办公。德勤近期一项研究概述了企业在制定混合办公策略时可以考虑的几项指标，以便平衡工作效率与人才发展。具体包括办公空间利用率、会议质量、沟通所用技术、同侪学习、团队参与决策和长期规划，以及部门或职能领域之间的联络交流等。⁹²

行业领导者观点：当今职场如何发挥领导力

“我们尽可能聘用最聪慧、最富求知欲的人才，赋予他们自主空间。早在居家办公流行之前，我们就认识到，如果允许团队中部分成员9:30到公司，他们会表现得更好，而且会工作到晚上8:30才下班。我只需要给他们一定自主，像老话说的，让他们做最好的自己。我一直努力营造一种环境，在那里员工表现优异，我们互相支持，共同战胜困难。”⁹³

——Heitman全球投资研究总监Mary Ludgin

摘自德勤Within Reach播客系列文章

虽然当前没有规范指引，但为确保混合办公成效，企业既需明确员工在公司长期业绩中的贡献与归属感，必要时又要对工作场所进行改造，以便员工更好地在办公室现场协作完成某些任务。研究表明，办公室的主要用途是协作，因此工作场所的设计应有助于联络交流。⁹⁴现场、虚拟或混合办公只是工作的一个方面，企业应更加重视为员工提供完成工作所需条件，这样才更有可能收获预期成果。

我们的调研显示，房地产企业高管把弹性工作制（43%）和提供定期远程办公安排（40%）作为其挽留人才的首要举措（见图8）。在2023调研中，受访者认为吸引和留任人才的三大首选举措分别是：加强促进多元、公平和包容（41%）；职业发展加速通道（39%）；提供远程办公安排和提高办公场所自动化水平（38%）。提供定期远程办公安排连续两年上榜。但有趣的是，相较于2023调研中，选择弹性工作制、技能提升加速政策以及致力践行气候变化倡议的受访者比例增幅最大。企业着力重点的变化是对员工关于灵活安排和明确规则要求的回应，也表明企业在寻求技术现代化和外包某些职能的同时，希望培训现有员工掌握新兴技能。相反，改造办公场所、奖励与表彰以及办公场所自动化的支持率有所下降。这些举措可能需要更多资金投入，显示出企业希望减少支出，尤其注重用人和办公空间开支缩减。

借职能外包提高效率

变革驱动因素

企业在力图完善人才体验及改善现场办公环境同时，也被迫转变自身运营方式。人才短缺和缺乏敏捷基础设施被视为成功运营的最大障碍。⁹⁵但从我们的调研来看，这些优先事项或因企业实力和规模而有所不同。大多数大型房地产公司受访者（57%）仍预计2024年将增加员工数量。这与上一年的情况大相径庭，上一年仅29%的大型企业预计在2023年有此行动。而小型企业的情况恰恰相反：仅45%的受访者预计在2024年增加员工数量，低于2023年的53%。鉴于前面提到的收入预测不乐观，以及受访者预期房地产行业整体基本面恶化，企业应考量多种转型方案，避免一味诉诸采购或裁员等常规成本削减方法。⁹⁶

行业领导者观点：“赢在通勤”

“混合办公未来将长期存在，雇主为持续吸引人才需要搭建能让员工“赢在通勤”的办公环境。靠玻璃小隔间断然行不通……更多休息空间和会议室，舒适充足的办公桌才是加分项。办公桌轮用制实际会导致减分。现场办公人数最多的日子经常会出现座位不足的情况，极大违背公司让员工回到办公室的初衷。鉴于办公场所开支通常占人力成本的5%至10%，以牺牲员工体验和专属办公空间为代价来缩减办公空间费用未免得不偿失。”⁹⁷

——Seaforth Land首席执行官Tyler Goodwin

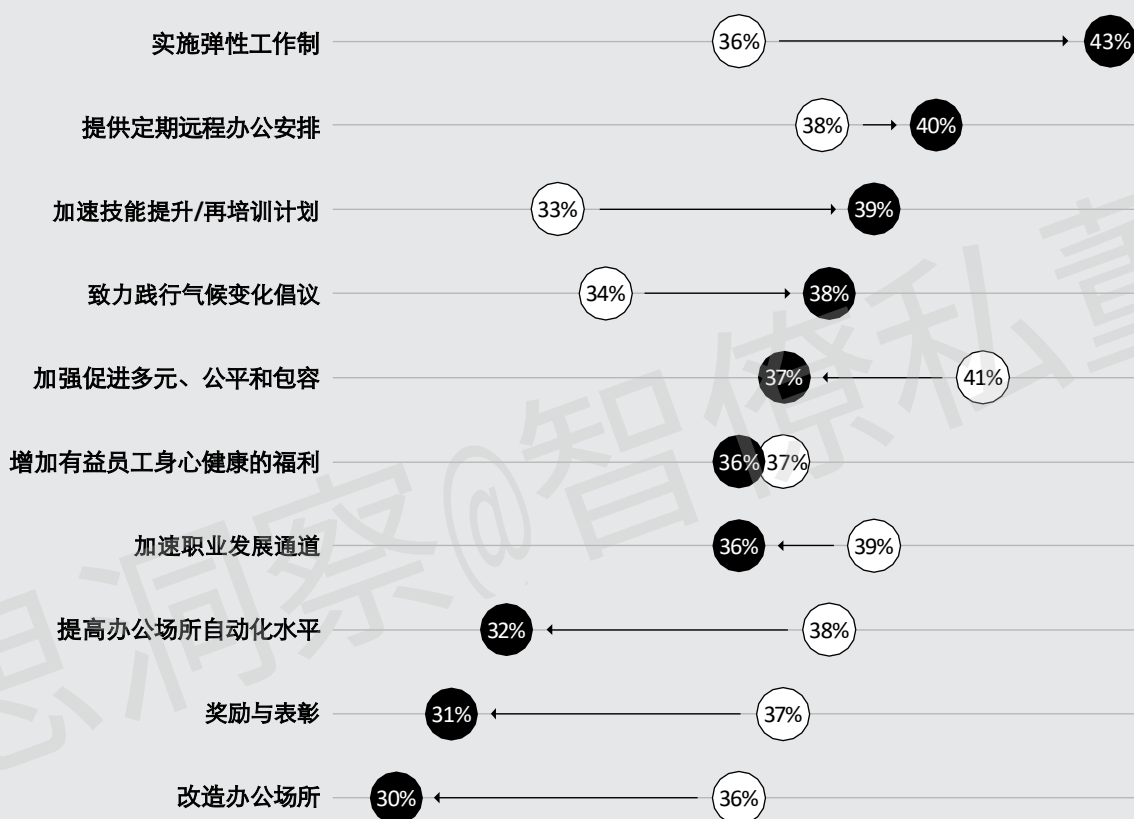
为此，大多数受访者（61%）正考虑在未来12至18个月外包某些运营职能，以期获得技术能力和优化流程（42%），提升运营敏捷性和韧性（39%），以及享有跨业务线综合服务（38%）。虽然有人可能认为外包是用第三方劳动力取代部分员工的一种手段，但房地产领导者这么做似乎另有深意。调研发现，那些打算将运营外包的企业最有可能增加员工数量，不外包的企业反而最有可能减少员工数量。前者似乎在大力转型，只是借助外包来提升能力和韧性，同时通过投资引进新人才扩展自身技能组合。

图8

房地产领导者最有可能通过提高职场灵活性聘留人才

所在公司未来12至18个月最有可能采取哪类行动吸引和留任人才？

○ 2023年 ● 2024年



注：受访者可选择多个选项。

资料来源：德勤金融服务行业研究中心《2024年房地产行业展望调研》

劳动力短缺和运营成本上升使物业管理职能承压。一些房地产公司开始借助前沿技术升级能力，如租金收取、租赁和租户管理自动化，⁹⁸ 帮助减少现场人员需求，并通过实时响应提升客户满意度。企业可选择通过内部运营集中化或与第三方服务提供商合作来实现技术一体化管理。不少企业正着力改变各职能领域技术组织松散的局面。

以下为一些住宅地产公司近期采用集中化和外包模式的案例：

- 2021年，房地产投资信托基金Equity Residential使用人工智能驱动的房地产租赁及维护平台处理84%的入站销售线索，每月减少约7,500工时，带来1,500万美元经营净收入。该公司还预计，利用技术并外包重复性工作，未来几年将增加2,500万至3,000万美元经营净收入。⁹⁹
- Gables Residential与AvalonBay Communities就支持Gables运营后台和行政职能签订第三方服务协议。AvalonBay的客户服务中心将为Gables旗下所有资产组合提供服务，帮助Gables更好地满足日益增长的客户服务需求。该合作关系同样有助于AvalonBay持续对技术、流程和人员进行投资，从而为其自身资产组合提供服务。¹⁰⁰

公寓、独户租赁/建房出租类地产业主也利用招聘外包解决招聘需求。当拓展新市场或开发新项目时这一方法尤为奏效，因为在有限时间内招聘到合适人才是成功的关键因素。¹⁰¹

房地产公司的目标

房地产业主和运营商日益寻求部署外包或协力外包，以期让内部团队专注于核心服务，从而建立竞争优势。由于投资者要求提高透明度和开展详尽的投资前尽职调查，交付速度和领域专精可成为租赁审计、估值和税务等房地产职能部门的战略性优势。¹⁰² 随着数据量增加和了解资产绩效详细信息变得日益重要，投资者意识到基于电子表格的传统基金会会计或投资估值模型存在诸多局限。

行业领导者观点：加速运营转型

“我们想利用自动化、机器学习以及人工智能等技术来代替既往常用的离岸外包及外包。我们最近成立了集中转型办公室，下设多个部门专注于战略绩效提升，通过技术整合加快运营效率提升并推动创新。”¹⁰³

——世邦魏理仕集团首席运营官Vikram Kohli

受访者认为未来12至18个月最有可能外包的三大职能领域分别是物业经营和管理；财务规划和分析；风险管理与内部审计（见图9）。其中，财务规划和分析外包支持率的年度涨幅最大，税务外包支持率下降8个百分点，排名从2023年的第四降至2024年的第九。职能外包有助于房地产领导者集中精力建立、维持和扩大在客户关系、开发、收购或租赁等核心职能领域的竞争优势。

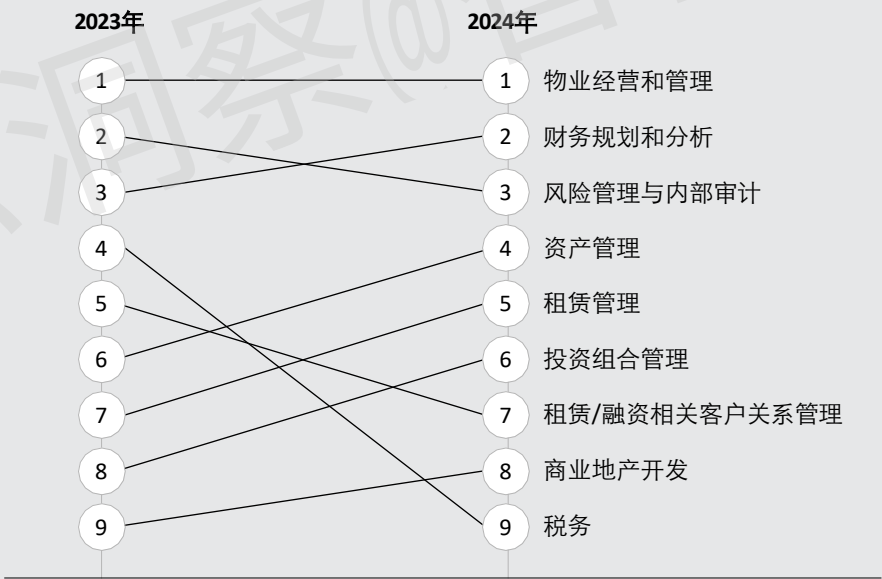
行动建议

- **混合办公的策略重点在于清晰、协作和公平。**混合办公可能长期存在，员工越发希望企业就此明确要求。无论企业如何平衡在家办公或现场办公，务必让管理方式和员工支持体系与现场、远程或混合办公安排保持一致。领导者可考虑团队逐一重返办公室的制度以提高灵活性，或扩大会议空间和增加工位，保障团队成员的沟通机会。
- **改造现场办公环境，增进员工联络与协作。**工位设计应有助于现场办公的同事间自如沟通；视频会议功能应满足远程办公员工畅通交流的需求。
- **评估职能外包如何加速实现敏捷性和可扩展性。**考虑购买有助实现跨业务线整合和建立韧性的企业服务。仅仅购买第三方服务可能还不够，还需要外部团队与内部团队协调配合，确保企业内外数据和运营流程无缝衔接。

图9

受访者计划利用外包资源提升职能领域运营表现

所在公司未来12至18个月最有可能外包哪些职能领域以提升运营表现？



注：受访者可选择多个选项，结果以《2023年房地产行业展望调研》数据为参照进行比较。

资料来源：德勤金融服务行业研究中心《2024年房地产行业展望调研》



提高房地产行业技术能力

房地产行业的价值扩大，目前占全球实物资产的近三分之二，但行业技术几乎还在原地踏步。¹⁰⁴ 调研显示，全球61%的房地产业主和投资者仍然依赖传统技术基础设施（见图10）。虽然近半数传统技术使用者计划迈向现代化，但成功实施往往颇为复杂，并不是一键更新就能完成升级改造。各行业估计有高达73%的企业数据被束之高阁，房地产领导者可借此充分利用这些宝贵数据。¹⁰⁵

行业领导者观点：投资技术提升竞争力

“我们的业务模式正在发生变化。我们对标其他行业的领军企业，努力在数据上实现突破。我们将通过人工智能整合或其他方式，推动数据货币化。我们正以前所未有的力度，加快技术投资，力求化解积累的技术债务。我们公司的体量和规模，将为我们带来竞争优势。”¹⁰⁶

——Simon Property Group首席财务官Brian McDade

正视房地产行业技术债务

多数房地产企业仍然依赖于传统技术，这些技术往往用于特定的单一目的，投用已久却早已落后。平均来看，很大比例的房地产企业仍在使用电子表格进行报告（60%）、物业评估和现金流分析（51%）以及预算编制及预测（45%）。¹⁰⁷ 单独的据处理会影响业务部门之间沟通，导致流程冗余和低效，从而减缓整个企业的数据流动。

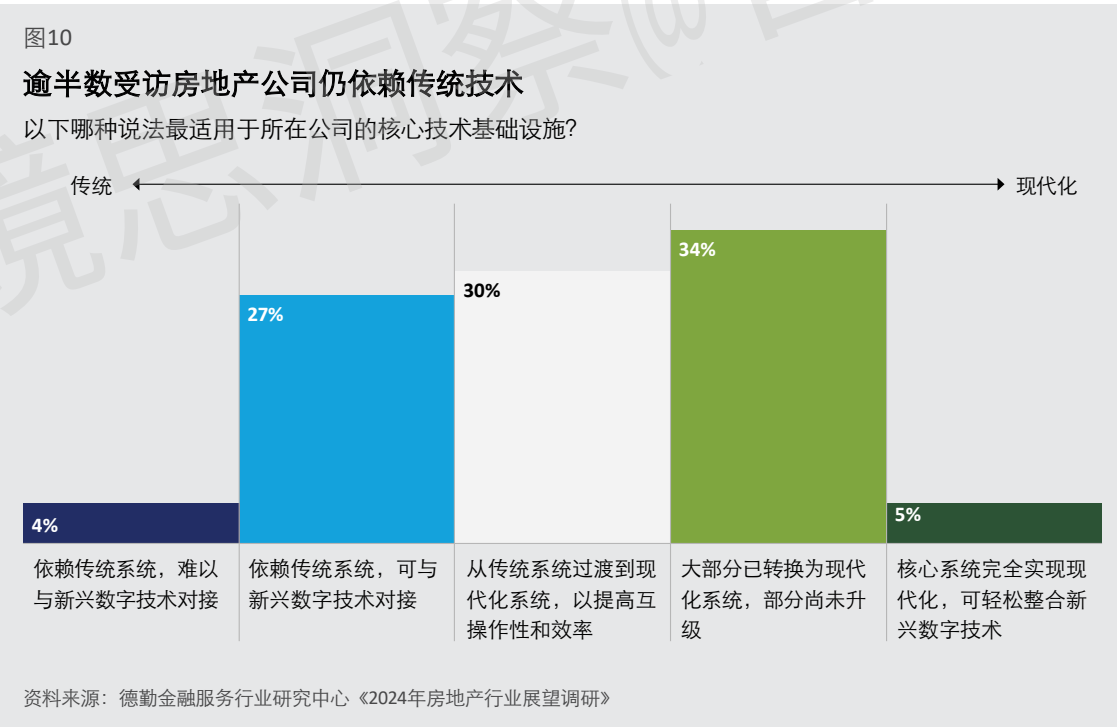
传统技术的设计初衷是节省时间或金钱，但运行和维护会产生成本，这些成本称之为技术债务。据估计，10%到20%的新产品技术都是在化解现有的技术债务。有人认为，技术债务的成本可能高达IT支出的60%。¹⁰⁸ 然而，根据仲量联行（Jones Lang LaSalle）房地产服务部的数据，实际上仅有13%的房地产公司能实现实时商业智能与分析。¹⁰⁹

由于员工代际分布、岗位设置、人才流程和文化等因素，房地产行业可能难以推进系统性的数字化应用。[德勤金融服务行业研究中心的一项研究](#)显示：45%的房地产从业人员在55岁或以上，远超所有行业的平均水平（24%），达到银行和保险业平均水平（22%）的两倍；相比之下，19-24岁的仅占4%。¹¹⁰ 此外，房地产行业新员工，每10个中就有3个属于婴儿潮一代，而Z世代的比例不足婴儿潮一代的三分之一。¹¹¹ 许多新岗位要求金融、销售或物业管理等传统技能，而不重视数据分析、软件开发或云计算等高级技能，这无疑加剧了员工技能与企业需求的差距。¹¹²

挑战现状

2024年的要务是解决企业的数据孤岛以及数据流速下降问题。尤其是当前，企业正在修复资产负债表以避免财务不稳，核心数据更新滞后的危害不言而喻。企业应时刻保持敏捷和信息畅通，辅助领导人做出实时、基于数据的决策，从而在行业中脱颖而出。

实现数据融合将进一步提升效果。整合IT、运营和客户数据有助于最大程度地辅助决策。



数据过多同样无济于事，重点在于选择合适的工具来提高效率。此外，还需要筛选可用于改善现状而非验证既有概念的数据源。这便是新兴技术的用武之地。

受访者选择感兴趣的新兴技术投资时，人工智能作为2023的新技术，以压倒性优势获得了真金白银的投资。72%的受访者表示其企业正在进行人工智能解决方案的试点、早期实施或全面生产（见图11）。随着2023年初生成式人工智能技术的出现，全球房地产领导者似乎有意探索其在行业中的应用案例，包括物业收购或处置建议、租赁和租户管理、物业管理、尽职调查和市场分析等的自动化。

其次是数字孪生技术——使用智能传感器收集的实时数据生成楼宇的虚拟复制品，从而更好地跟踪设施使用情况——有67%的受访者承诺投资。紧随其后的是智能合约（63%），即存储在区块链上可自动执行的交易协议。2022年的热门概念“元宇宙”势头减弱，有21%的受访者表示对其不感兴趣。不过，与2023调研相比，将元宇宙方案纳入生产计划的受访者增加了5%。

行动建议

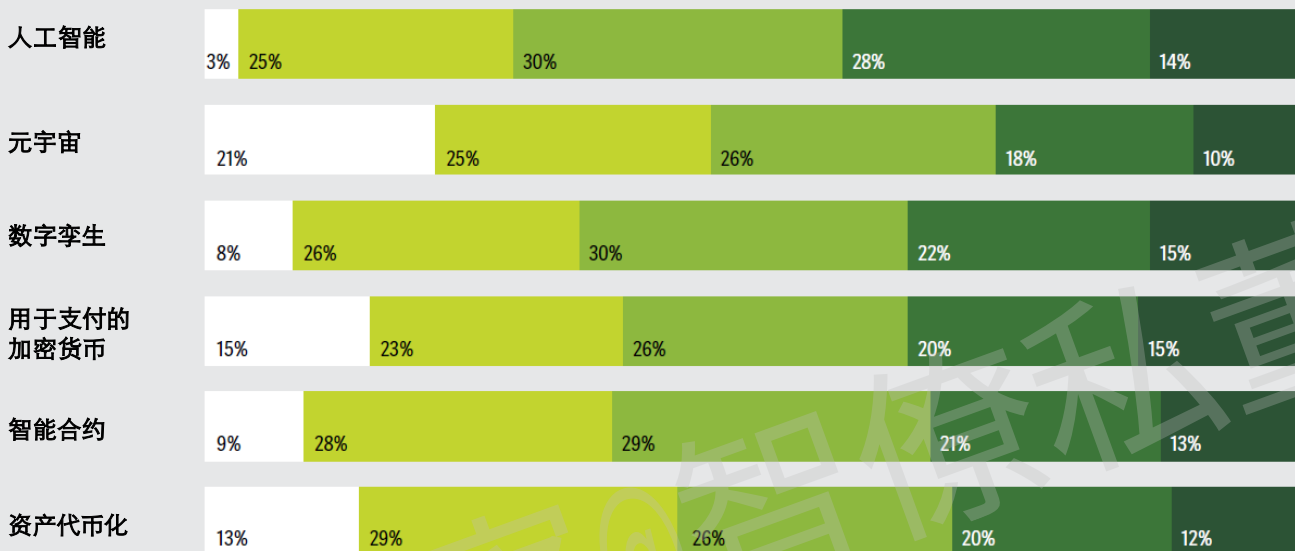
- **抢夺人才先机。**职场新人青睐的企业具备复杂技术能力和集成度，且有利于其自身技能提升。¹¹³落后的技术能力日渐成为妨碍房地产行业吸引求职者的因素。
- **重新评估可能性；数据变化速度超乎想象。**观察其他领导者或行业先行者（即使其来自不同行业）的行动并跟随其步伐。时刻捕捉最新和最先进的技术极大。几年前的创意如果没有付诸行动，现在可能已经过时了。
- **建立相互制衡的技术决策流程，对选定技术提出更高要求。**切忌为单一职能提供通用解决方案，这正是造成巨额技术债务的根源。通过跨部门的委员会或采购团队来引导技术采购决策。
- **大胆接纳新兴技术。**承认新兴技术是达成目标的合理手段，而不仅仅是一时的风尚。在由人工智能、数字孪生或智能合约等概念驱动的解决方案中，结合具体需求探索实际应用的可行性。

图11

房地产公司接纳新兴技术的进展缓慢

描述所在公司目前在以下方面的参与程度：

○ 不感兴趣 ● 进行研究 ● 开展试点 ● 早期实施 ● 生产计划



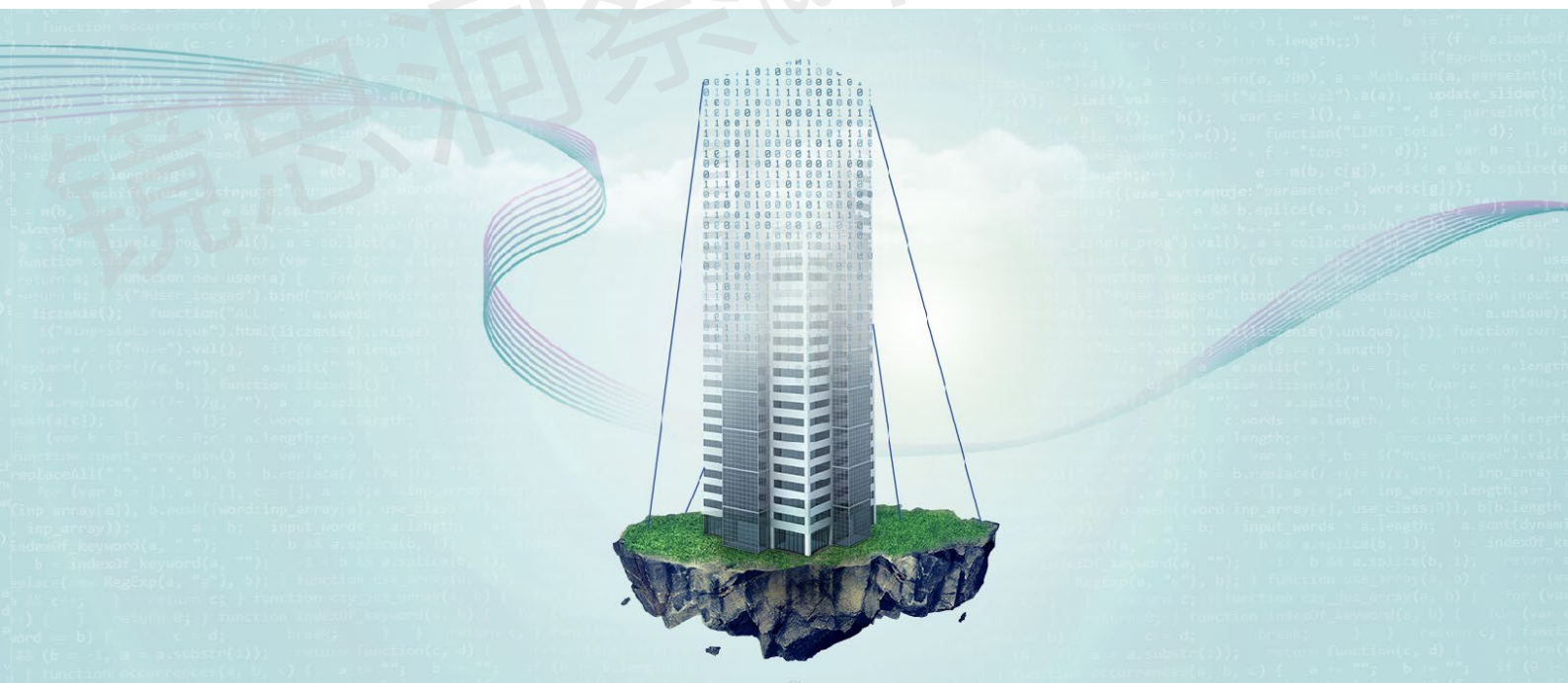
注：由于经过四舍五入，百分比之和可能不等于100%。2023年调研不包括人工智能选项。我们将此类投入大量资金的企业分为处于开展试点、早期实施和生产计划阶段。

资料来源：德勤金融服务行业研究中心《2024年房地产行业展望调研》

● 为未来商业地产奠定坚实基础

在 2024年，整个商业地产行业的发展都将备受瞩目。行业领导者如何把握未来12至18个月的发展，对于建立稳固的长期运营基础至关重要。房地产行业环境的近期变化可能会永久改变行业发展轨迹。某些领域将呈现出与以往截然不同的基本面。可持续发展是建筑整个生命周期的头等大事，不仅为了环境保护，还事关保值增值。

即将出台的税务新规亟需应对之策。混合办公模式可能会继续延续，雇主应灵活调整办公场所，帮助员工节省通勤时间。通过运营和技术转型提高效率足以颠覆整个行业。只有领导者将这些行业变化视为新常态，企业才能把握住未来稳定发展的立足点。



尾注

1. Ira Kalish, *Global economic outlook for the week of July 24, 2023*, Deloitte Insights, July 24, 2023.
2. Sarah Borchersen-Keto, "Do smart buildings increase cybersecurity risks across a REIT's portfolio?" *NAREIT*, June 14, 2021.
3. MSCI RCA debt metrics standardized download, data as of July 19, 2023.
4. Board of Governors of the Federal Reserve System, "Federal Reserve's preliminary data on senior loan officer opinion survey on bank lending practices," April 2023.
5. MSCI RCA debt metrics standardized download, data as of May 24, 2023.
6. MSCI RCA capital trends reports, data as of July 24, 2023.
7. MSCI RCA debt metrics standardized download, data as of February 2023.
8. Ibid.
9. Manus Clancy, "CMBS delinquency rate nears 4% in June 2023; office delinquencies increase again," *Trepp*, June 30, 2023.
10. Rebecca Rockey, James Bohnaker, Rob Miller, and Kevin Thorpe, *US macro outlook: mild recession ≠ pleasant*, Cushman & Wakefield, March 2023.
11. MSCI real capital analytics, trendtracker data, accessed May 30, 2023.
12. Jones Lang LaSalle (JLL), *Global real estate perspective August 2023*, accessed August 25, 2023.
13. MSCI real capital analytics, global volume standardized download, accessed May 30, 2023.
14. JLL, *Global real estate perspective*.
15. Charlotte D'Souza, "European transaction volume slides to 11-year low," *PERE News*, April 28, 2023.
16. Konrad Putzier, "As Americans work from home, Europeans and Asians head back to the office," *Wall Street Journal*, February 28, 2023.
17. Ibid.
18. CBRE, *Spring 2023 US office occupier sentiment survey*, May 18, 2023.
19. Miriam Hall, "Moody's Analytics: Eighty-four percent of office loans maturing could have trouble refinancing," *Bisnow*, May 19, 2023.
20. Rockey, Bohnaker, Miller, and Thorpe, *US macro outlook*.
21. Kevin Richards, Tim Coy, and Parul Bhargava, *Property conversions: Will today's office vacancies become tomorrow's WFH locations*, Deloitte Insights, July 27, 2023.
22. University of Michigan, "Survey of consumers," June 30, 2023.
23. Stephen Rogers, "Global State of the Consumer Tracker," Deloitte, May 29, 2023.
24. Linda Moss, "US store openings surpass closings this Year, despite high-profile liquidations," *CoStar News*, August 3, 2023.
25. JLL, *Global real estate perspective*.
26. Ciara Long, "Bankruptcies, bank failures haven't dented retail real estate's recovery just yet," *Bisnow*, May 8, 2023.
27. Ibid.
28. Nick Handrinos and Lupine Skelly, *2023 retail industry outlook*, Deloitte, February 2023.
29. Ibid.
30. Rockey, Bohnaker, Miller, and Thorpe, *US macro outlook*.
31. JLL, *Global real estate perspective*.
32. Tim Coy and John D'Angelo, "The impacts of economic uncertainty, supply chain disruptions, and e-commerce trends on industrial real estate today and in the future," *Pension Real Estate Association Quarterly*, Fall 2022.
33. Timothy Aeppel, Ben Klayman, and Nichola Groom, "Insight: US manufacturing boom has a real estate problem," *Reuters*, April 13, 2023.
34. Ibid.
35. Ibid.
36. Avison Young, "Q2 2023 US multifamily market overview," accessed August 25, 2023.
37. Ibid.
38. Editorial, "The rich world's housing crunch is far from over," *Economist*, April 02, 2023.
39. Ibid.
40. Ibid.
41. World Economic Forum, "Here are five policies to help solve the global housing crisis," March 24, 2022.
42. Emily Badger, "American cities have a conversion problem, and it's not just ofces," *New York Times*, July 1, 2023.
43. Daniel Bachman, *United States economic forecast, Q2 2023*, Deloitte Insights, June 15, 2023.
44. Robin Rothstein and Chris Jennings, "Housing market predictions for 2023: When will home prices be affordable again?" *Forbes Advisor*, accessed August 24, 2023.
45. JLL, *Global real estate perspective*.
46. Eileen Crowley, Michael Daher, Steve Rogers, Matt Soderberg, Bryan Terry, Peter Caputo, and Maggie Rauch, *2023 travel industry outlook*, Deloitte, accessed August 25, 2023.
47. Ibid.
48. Ibid.
49. Suzanne Rowan Kelleher, "Business travel will never bounce back to pre-pandemic levels, studies say," *Forbes*, April 24, 2023.
50. Peter Caputo, Matt Soderberg, Eileen Crowley, Michael Daher, Maggie Rauch, Bryan Terry, Scott A. Rosenberger, and Upasana Naik, *Navigating toward a new normal: 2023 Deloitte corporate travel study*, Deloitte Insights, April 10, 2023.
51. Ibid.
52. Cushman & Wakefeld, *2023 Global Data Center Market Comparison* accessed August 25, 2023.
53. Ibid.
54. Richard Berger, "US single-family rent growth continues to slow while BTR demand fourishes," [Globest.com](https://www.globest.com), June 21, 2023.
55. Ibid.
56. JLL, *Single family rental*, June 2023.
57. World Health Organization, "Ageing and health," October 1, 2022.
58. Green Street, "Green Street's US sector outlooks examine commercial real estate during capital markets upheaval," press release, February 2, 2023.

59. CBRE, *2023 US life sciences outlook*, April 2023.
60. Ibid.
61. Vicky Levy, "2023 global life sciences outlook: COVID, new laws, higher interest rates are shaping companies," Deloitte, April 18, 2023.
62. Deloitte Center for Financial Services executive interviews conducted between May 25, 2023, and June 29, 2023.
63. CBRE, *Green is good: The enduring rent premium of LEED certified US office buildings*, October 2022.
64. Deloitte Center for Financial Services executive interviews conducted between May 25, 2023, and June 29, 2023.
65. Emma Swinnerton, Sukhdeep Dhillon, and Nigel Almond, "Obsolescence= Opportunity: The next evolution of office space in Europe" Cushman & Wakefeld.
66. JLL, "Cities using more regulation to reach net-zero targets through decarbonization of buildings," press release, May 23, 2022.
67. Martin Kelly, "Net-zero goal for new Sydney CBD buildings from 2026," *Financial Review*, May 24, 2021.
68. Building Transparency, "Embodied Carbon in Construction Calculator FAQ," accessed July 31, 2023.
69. Elliott Wood, "The Structural Carbon Tool version 2," Institution of Structural Engineers, March 31, 2022.
70. Mary Read, "Vancouver's bold building plan for emissions reductions," *Green Building Canada*, May 31, 2022.
71. Bellona Europe, "European parliament takes first encouraging steps toward regulating embodied carbon," February 8, 2023.
72. UK Parliament, "Carbon Emissions (Buildings) Bill," December 12, 2022.
73. Architecture 2030, "Why the built environment?" accessed July 31, 2023.
74. Transparency Market Research, "Construction waste market," accessed August 25, 2023.
75. Peter Fabris, "Global construction waste to almost double by 2025" *Building Design + Construction*, March 22, 2018.
76. James Gaines, "The cities built to be reusable," *BBC*, February 8, 2023.
77. BXP, 2022 BXP ESG report, accessed August 28, 2023.
78. Kilroy Realty, *2022 sustainability report*, accessed August 28, 2023.
79. Deloitte, "Globally consistent ESG reporting," accessed August 28, 2023.
80. Deloitte, "#DeloitteESGNow—frequently asked questions about EU Corporate Sustainability Reporting directive," *Heads Up* 30, no. 15 (August 2023).
81. Chiara Delmastro, "Buildings – Analysis - IEA." International Energy Agency, September 2022.
82. Ibid.
83. Ibid.
84. European Commissions, "The Green Deal Industrial Plan," accessed August 28, 2023.
85. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), "Tax challenges arising from the digitalization of the economy—Global Anti-Base Erosion model rules (Pillar two)," accessed August 28, 2023.
86. OECD, "International tax reform: OECD releases technical guidance for implementation of the global minimum tax," February 2, 2023.
87. OECD, *Tax challenges arising from the digitalization of the economy—administrative guidance on the Global Anti-Base Erosion model rules (Pillar two), July 2023*, accessed August 28, 2023.
88. Tim Shaw, "EU agrees to implement global minimum tax," *Thomas Reuters: Tax & Accounting*, December 20, 2022.
89. Tan Chia Woon and Ashley Lim, *Deloitte TaxMax: Top cross-border tax issues to watch out*, Deloitte, March 22, 2023, p. 5.
90. Ibid.
91. Steve Hatfeld, Tara Mahoutchian, Nate Paynter, Nic Scoble-Williams, John Forsythe, Shannon Poynton, Martin Kamen, Lauren Kirby, Michael Griffiths, and Yves Van Durme, *Activating the future of workplace*, Deloitte Insights, January 9, 2023.
92. Deloitte, "Rethinking the workplace: Hybrid work in the future of work," accessed August 28, 2023.
93. Deloitte Center for Financial Services executive interviews conducted between May 25, 2023, and June 29, 2023.
94. Hatfeld, Mahoutchian, Paynter, Scoble-Williams, Forsythe, Poynton, Kamen, Kirby, Griffiths, and Van Durme, *Activating the future of workplace*.
95. Mauricio Garza, Raed Masoud, Austin Buit, Faisal Shaikh, and Abhijit Chakraverty, *2023 MarginPlus Survey: Transformation through disruption*, Deloitte, March 2023.
96. Ibid.
97. Deloitte Center for Financial Services executive interviews conducted between May 25, 2023, and June 29, 2023.
98. Paul Bergeron, "Apartment managers pivot to centralized leasing technology," [Globest.com](https://globest.com), November 24, 2021.
99. Equity Residential, *2021 annual report*, accessed August 28, 2023.
100. Leslie Shaver, "AvalonBay to provide Gables with back-office support services," *Multifamily Dive*, May 3, 2023.
101. Paul Bergeron, "Build-to-rent, single-family rentals uses recruitment process outsourcing as a way to scale hiring," [Globest.com](https://globest.com), October 20, 2022.
102. PERE News, "Is outsourcing worth it? Alter Domus on what managers need to consider," September 3, 2018.
103. Deloitte Center for Financial Services executive interviews conducted between May 25, 2023, and June 29, 2023.
104. Adrienne Sanders Kaye, "Proptech and real estate disruption: Unlocking innovation," *Columbia Business School*, October 27, 2022.
105. Mike Gualtieri, "Hadoop is data's darling for a reason," *Forrester*, January 21, 2016.
106. Deloitte Center for Financial Services executive interviews conducted between May 25, 2023, and June 29, 2023.
107. Altus Group, *CRE innovation report*, 2019.
108. Ken Knapton, "Measuring and managing technical debt," *Forbes*, August 10, 2022.
109. JLL, "How real estate is raising its data game," May 30, 2023.
110. Jim Berry and John D'Angelo, "Preparing for the future of commercial real estate," Deloitte, September 14, 2020.
111. Ibid.
112. Ibid.
113. Steve Hatfeld, Tara Mahoutchian, Nate Paynter, Nic Scoble-Williams, John Forsythe, Shannon Poynton, Martin Kamen, Lauren Kirby, Kraig Eaton, and Yves Van Durme, *Powering human impact with technology*, Deloitte Insights, January 9, 2023.

关于作者

Jeffrey Smith

jefsmith@deloitte.com

Jeffrey Smith现任德勤美国房地产行业领导人，拥有近30年的审计和会计经验。在其职业生涯中，他曾与公共和私有房产业主、开发商、赞助商、管理公司及贷款机构开展合作，几乎涉足于房地产和酒店行业的所有领域。

Kathy Feucht

kfeucht@deloitte.com

Kathy Feucht现任德勤全球房地产行业领导人，也是一位拥有20多年经验的审计合伙人，常驻密尔沃基办事处。她在芝加哥和密尔沃基市场担任客户服务领导合伙人，主要服务于房地产和酒店行业的公共和私人客户。

Renea Burns

reburns@deloitte.com

Renea Burns现任德勤美国房地产行业卓越领导人，同时是一位拥有20年公共及行业会计经验的审计合伙人，常驻休斯顿办事处。其客户包括上市及私营公司，例如房地产投资信托公司、业主、运营商、开发商以及房地产担保的抵押贷款或夹层贷款的投资者。

Tim Coy

ticoy@deloitte.com

Tim Coy现任德勤金融服务行业研究中心商业地产行业研究主任，负责提出市场领先的洞察和行业领先理念，为德勤房地产行业业务提供支持。

致谢

报告作者特此感谢Parul Bhargava、Jessica Domnitz和Gaurashi Sawant为本报告的编制提供的大力支持以及我们的同仁Jamie Baker、Rebecca Chapman、Tony Cocuzzo、Karen Cronin、John D'Angelo、Fernanda Del Toro Arroyo、Margaret Doyle、Peter Firth、Nathan Florio、Siobhan Godley、Lize Griffiths、David Hagger、Rosie Haigh、Lynn Kawaminami、Jonathan Keith、Philip Law、Luis Lira、Marco Macagnano、Saurabh Mahajan、Michael Mueller、Catherine Nguyen、Robin Offutt、Adam Regelbrugge、Lauren Pesa、Kevin Richards、Brian Ruben、Alberto Valls和Nobuyuki Yamada提供的专业洞察和指导。

联系我们

行业领导人

罗远江

德勤中国房地产行业全国主管合伙人

+852 28525658 | phlaw@deloitte.com.hk

罗远江现任德勤中国房地产行业全国主管合伙人。

Jeffrey J. Smith

德勤美国房地产行业领导合伙人 | Deloitte & Touche LLP

+1 617 437 2804 | jefsmith@deloitte.com

Jeff Smith现任德勤全国房地产行业领导人，拥有近30年的审计和会计经验。

Kathy Feucht

德勤全球房地产行业领导合伙人 | Deloitte & Touche LLP

+1 414 977 2662 | kfeucht@deloitte.com

Kathy Feucht现任德勤全球房地产行业领导人兼密尔沃基办事处审计合伙人。

Renea Burns

德勤美国房地产行业卓越领导人 | 合伙人 | Deloitte & Touche LLP

+1 713 982 4159 | reburns@deloitte.com

Renea Burns现任德勤美国房地产行业卓越领导人兼休斯顿办事处审计合伙人。

德勤金融服务行业研究中心

Jim Eckenrode

常务总监 | 德勤金融服务行业研究中心 | Deloitte Services LP

+1 617 585 4877 | jeckenrode@deloitte.com

Jim Eckenrode现任德勤金融服务行业研究中心常务总监。

Tim Coy

经理 | 德勤金融服务行业研究中心 | Deloitte Services LP

+1 332 323 4896 | ticoy@deloitte.com

Tim Coy现任德勤金融服务行业研究中心商业地产行业研究主任。

参与人员

编辑： Karen Edelman、Hannah Bachman、Pubali Dey和Debashree Mandal

创意： Jim Slaton、Molly Piersol、Harry Wedel和Pooja N. Lnu

推广： Abhijit Sahu

封面设计： Jim Slaton

德勤中国联系人

罗远江

房地产行业全国主管合伙人
电话: +852 28525658
电邮: phlaw@deloitte.com.hk

方栋

财务咨询主管合伙人
电话: +86 21 61411626
+86 21 54814486
电邮: carfang@deloitte.com.cn

赵健

风险咨询主管合伙人
电话: +86 10 85207259
电邮: jizhao@deloitte.com.cn

倪敏

审计及鉴证主管合伙人
电话: +86 21 61412027
电邮: ani@deloitte.com.cn

李嘉敏

审计及鉴证合伙人
电话: +852 28521625
邮箱: carmlee@deloitte.com.hk

林晓慧

审计及鉴证高级经理
电话: +852 21095301
邮箱: carolam@deloitte.com.hk

梁颖珊

全国行业规划经理
电话: +852 2109 5366
邮箱: amyleung@deloitte.com.hk

何国梁

企业转型与重组服务全国主管合伙人
电话: +852 28521643
电邮: gleho@deloitte.com.hk

张起成

管理咨询主管合伙人
电话: +852 22387188
电邮: icheung@deloitte.com.hk

朱雷

税务与法律主管合伙人
电话: +86 21 23166768
电邮: leolzhu@deloitte.com.cn

何翠红

审计及鉴证主管合伙人
电话: +86 755 33538737
邮箱: clohe@deloitte.com.cn

陈岚

德勤研究合伙人
电话: +86 21 61412778
邮箱: lydchen@deloitte.com.cn

周菲

德勤研究高级经理
电话: +86 10 85125843
邮箱: annizhou@deloitte.com.cn

Deloitte.

与德勤洞察合作发布。

关于本刊物

本刊物中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其成员所或它们的关联机构（统称为“德勤网络”）并不因此构成提供会计、商业、金融、投资、法律、税务或其他专业建议或服务。本刊物不能替代前述专业建议或服务，您不应依赖本刊物的内容作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前，您应咨询合格的专业顾问。任何德勤网络内的机构均不对任何方因使用本刊物而导致的任何损失承担责任。

关于德勤

Deloitte（“德勤”）泛指一家或多家德勤有限公司（即根据英国法律组成的私人担保有限公司，以下称“德勤有限公司”），以及其成员所网络和它们的关联机构。德勤有限公司与其每一家成员所均为具有独立法律地位的法律实体。德勤有限公司（又称“德勤全球”）并不向客户提供服务。在美国，德勤指德勤有限公司、在美国以“德勤”的名义运营的关联机构及其各自的附属公司所属的一家或多家美国成员所。根据公共会计条例及法规，某些服务并不向鉴证客户提供。请参阅www.deloitte.com/cn/about以了解更多有关德勤有限公司及其成员所的详情。

© 2024 Deloitte Development LLC 版权所有，保留一切权利。

德勤有限公司成员所