

The background of the slide features a vertical stack of three skyscrapers. The leftmost building is dark blue with a grid of windows. The middle building is orange with a grid of windows. The rightmost building is light grey with a grid of windows. The text is overlaid on the right side of the image.

# 商业地产 高阶人才趋势报告

COMMERCIAL REAL ESTATE  
SENIOR TALENT  
TRENDS REPORT

2022年，商业地产行业经历了前所未有的疲软，已经通过裁员、降薪等降本增效措施熬过寒冬的地产行业，急需通过一系列精准到位的措施来适应经济环境带来的下行压力，人才的选用与配置成为这个行业适应市场调整的关键。

本篇报告，我们分析了近期行业头部商业地产公司的最新人才动态，结合自身从业经验，总结出商业地产行业的高阶人才趋势，以期为各大地产公司的招聘和人才布局提供决策支持。

## 01 行业发展新机遇

- 数字基建地产、养老地产前景可期
- 产业地产项目
- 酒店地产加快高端市场布局
- 城市更新项目
- TOD项目

## 02 商业地产组织顶层设计与人才趋势

- 企业组织顶层设计
- 人才画像
- 人才流动趋势
- 市场人才需求

## 03 人才吸引与保留

- 人才吸引与保留
- 薪酬指南



COMMERCIAL REAL ESTATE  
**PART 01**  
SERVING TALENT  
\_TRENDS REPORT\_

**行业发展新机遇**

\_

# 行业发展新机遇

## 数字基建地产、养老地产前景可期

数字化、智能化等基础设施的建设，成为地产行业2023年广受关注的细分领域。随着人们对该行业生产力和效率需求的不断增加，房地产信息化、智能化、自动化可以帮助企业提高运转效率，刺激创造更多商机与服务模式，提升消费者满意度，因此成为了这个行业不可逆转的发展趋势。

我国已逐步进入老龄化社会。在如此巨大的市场蓝海下\*，养老地产已逐渐发展出商业规模，脱离了单纯的住宅建设，加强了医疗、社交、康复等服务功能。加上养老机构的租赁时长通常在15-20年，会给投资人带来稳定的现金流，抵御市场周期的风险，养老地产因此成为投资人新的切入点。

\*2022年末，60岁及以上人口28004万人，占全国人口的19.8%，其中65岁及以上人口20978万人，占全国人口的14.9%。自2022年开始，人口负增长，老年人口快速增加，已成为今后一段时间的新常态。据牛津经济研究院预测，到2027年，中国65岁以上人口将从2017年的1.507亿增长至2.202亿。



A photograph of a modern building with a glass facade, showing a balcony and structural elements. The image is partially obscured by a white text box on the right side.

## 行业发展新机遇

### 产业地产项目

产业地产是受到政策支持的成长型地产赛道，经济复苏带领着诸多传统行业，如生物医药、电子芯片、汽车、物流、零售等产业向稳向好发展，催生出更多地产市场的发展需求。

广州、深圳、香港这三座城市在生物医药领域具备良好的产业基础和链条，带动大湾区成为我国生物医药产业集聚的重点区域，目前已经有广州国际生物岛、佛山云东海生物医药产业园、深圳坪山ICH生物医药产业园区、香港科学园等成熟的生物医药产业园区。

华东地区因汇聚着全国四分之一的芯片产值，以及大部分芯片人才，已经成为国内半导体产业高地。目前有：上海未来岛（金山）半导体产业园、临港“智芯源”芯片产业基地、苏州工业园、无锡国家集成电路设计中心等半导体产业园区。

这些聚集了特定产业的园区，将带动与产业相关联的商业、生产和办公用房的地产项目需求；随着产业发展的蒸蒸日上，未来还可能吸引产业链上下游的企业入驻，共同形成更大的产业集群，带来广阔的发展前景。

# 行业发展新机遇

## 酒店地产加快高端市场布局

疫情防控政策的优化，拉动酒店市场开始回暖，其中，高端酒店领域的表现尤为突出。据中国饭店协会数据，对比2019年疫情初始阶段，2022年高端连锁酒店以45.43%的增速，成为酒店市场中最快回暖的消费板块，这也侧面反映出高端酒店消费需求的增加。

近几年，国际头部酒店集团开始争夺国内高端及度假酒店市场。这些奢华酒店在华加速扩张的案例更是印证了中国高端酒店市场势不可挡的增长速度。



THE RITZ-CARLTON

万豪集团近日正式官宣：坐落于四川九寨沟的中国首家全别墅式丽思卡尔顿隐世酒店，将于2023年第二季度正式开业。

ROSEWOOD  
HOTELS & RESORTS®

瑰丽酒店也致力于加速在大陆地区的布局，西安瑰丽酒店已确认于2026年开业，其他将陆续开业的还包括：深圳瑰丽酒店（2025年）、成都瑰丽酒店（2026年）、杭州瑰丽酒店（2026年）和上海瑰丽酒店（2028年）。



# 行业发展新机遇

## 城市更新项目

### 高空置率办公楼的转型升级

随着灵活办公模式的兴起，一些偏远地区的老旧写字楼出现了高空置率的情况，而位于CBD区域、具有更完备生态体系的高端写字楼则相对容易保持满租的状态。在急需激活市场存量的需求下，部分地产企业，逐步转为轻资产管理输出模式，开始启动老旧办公楼宇的改造项目，完善配套的硬件、软件设施。

一些链接上游业主方和下游企业方的服务商应运而生，比如AgiPlus堂堂加集团。旗下的Spacii堂堂加智造，是专为企业方提供整体翻新改造、智能化升级等服务的品牌，曾帮助外企德科综艺控股大楼，完成公司大堂、办公区域、会议中心的智能化改造。采用最新的六类网络布线，实现了整楼的无线和视频覆盖；通过二次开发的方式实现了门禁系统、信息发布系统与钉钉系统的对接。同时，负责外企德科办公空间的定制化装修升级，安装了智能窗帘、智能灯光等设施。支持企业实现了智慧楼宇、智慧通行、数字化管理的完美升级。

此外，堂堂加集团还有为业主方及企业租户提供一站式的办公空间解决方案的品牌——Distrii办伴；为企业用户整合内外部人事招聘、财务法务等服务商资源的办公线上数字服务平台——MaxOffice堂堂办公。三个品牌高效协作，为办公楼业主及企业租户提供一站式的办公升级解决方案，使办公存量重新焕发生机。

AGii<sup>+</sup> 堂堂加集团  
AgiPlus Group

MAXOFFICE

SPACII  
全办智造

DISTRii 办伴

# 行业发展新机遇

## 城市更新项目

## 商业地产项目再利用

---

商业地产项目开发的脚步已经放缓，未来的增长来源也将从以往的增量市场转入存量市场。将市场上已经存在的大量现有商业建筑，进行更新和再利用，完善建筑设施及周边配套功能，让老项目焕发出新活力，提升城市品质，以实现更好的收入回报和可持续化发展。



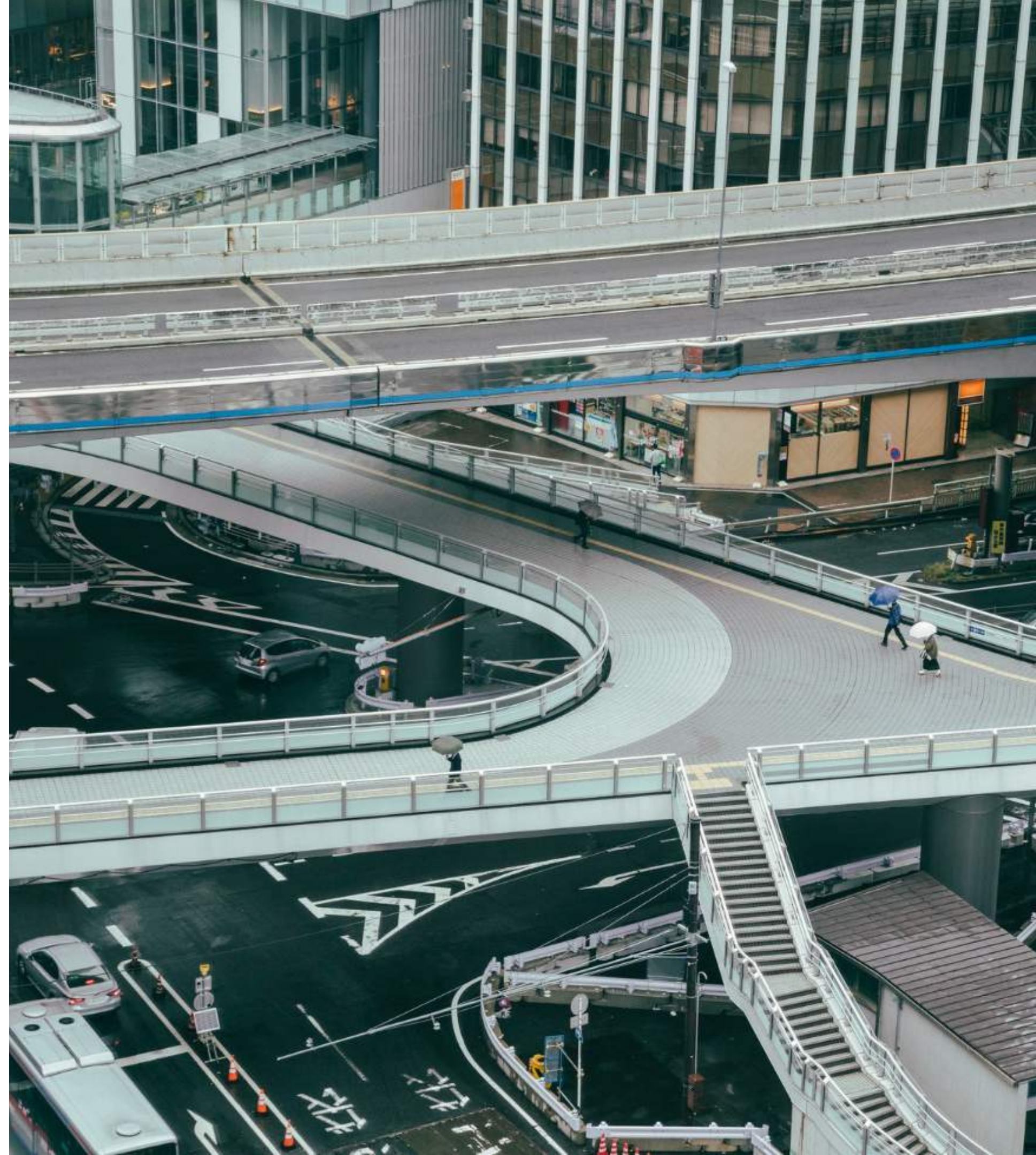


# 行业发展新机遇

## TOD项目

大湾区的TOD项目（以公共交通为导向的区域开发模式）是目前房地产行业重点投入的业务，其投资目标是打通大湾区11个城市（香港、澳门、广州、深圳、珠海、佛山、惠州、东莞、中山、江门、肇庆）间的交通，打造住宅、商业、文化娱乐等项目有机结合的多功能枢纽。

由于TOD项目对建造能力和日后运营能力的要求较高，所以当前偏好有大规模商业项目经验、综合实力较强的开发商来承建。



COMMERCIAL REAL ESTATE  
**PART 02** TALENT  
\_TRENDS REPORT\_

**商业地产组织顶层设计  
与人才趋势**



# 企业组织顶层设计

## 组织架构

### 外资

以总部为导向，中央集权式管理，总部拥有绝对的决策权。

由于总部通常设立在海外，对国内市场变化不够敏锐，未来会将决策权下方到不同地区的分支机构，进行区域化管理。

### 内资

以项目和城市为主导，分支机构核心管理层自主性高，受总部监管少。

随着市场环境的波动，越来越多的内资地产公司选择降本增效，将分散在各地的项目进行合并统一，并强化总部对分支机构的管理。

# 企业组织顶层设计

## 战略规划

### 外资

曾因缺少政府支持，在华业务范围有限，国内市场占有率低，业务发展速度缓慢。

现在的外资地产倾向与国企央企合作，抄底投资国内地产，加速在华市场多元化布局，均衡战略风险。

### 内资

因足够熟悉本土市场且受政府支持，业务模式更加多样化。

相较于以往的业务扩张，现在的内资企业整体更注重垂直深入一二线城市，稳步发展，降低风险。尤其是内资民营企业，现在因受政府支持有限，开始采取保守运营策略。

# 企业组织顶层设计

## 管理风格

### 外资

国际化统一管理风格，注重员工培训与个人发展，看重员工的自我管理与创新。决策依据相对更多且时间较长，定位明晰，不轻易改变战略方向。

开始改变总部对各分支机构的标准化管理模式，以应对不同区域的市场环境。

### 内资

传统式管理风格，看重结果和业绩，并以此为依据及时调整战略方向。做决策的效率相对较高，执行力强。

年轻的管理者逐渐接替重要的管理岗位，管理层综合素质逐渐提升，推进企业业务进入体系化发展阶段。

# 人才画像

## 外资地产公司管理层

## 内资地产公司管理层

### 背景经历

- 多为海归留学背景，英文沟通能力强；
- 一部分管理层人员是来自其他行业的顶尖人才；
- 另一部分则多数出身于本公司的管培生项目，曾在多个重要岗位轮岗，熟悉公司整体业务运转，对公司忠诚度高。

- 内资高端地产项目人才，多来自于外资地产企业/高端购物中心品牌；
- 部分人才来自于地产基金公司，力图提升公司资产运作能力。

### 工作风格

- 工作节奏相对慢，决策谨慎且时间相对较长；
- 具备处理全链条业务环节的工作技能；
- 注重工作生活平衡；
- 看重人才与企业文化的匹配度，重视人才的工作基础能力。

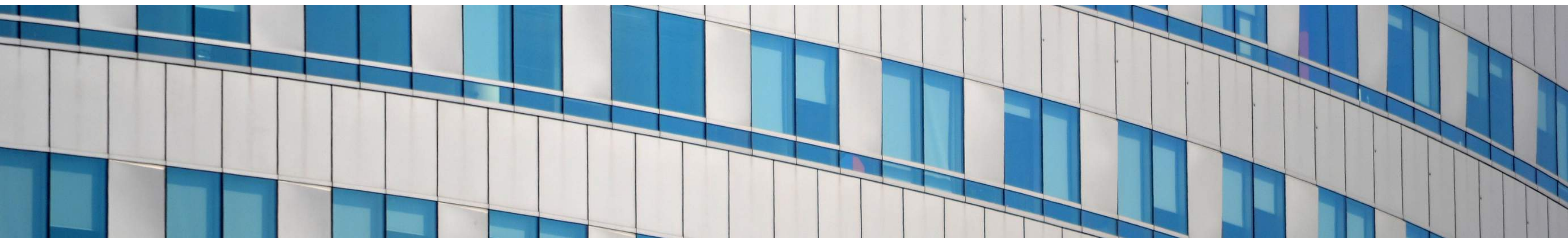
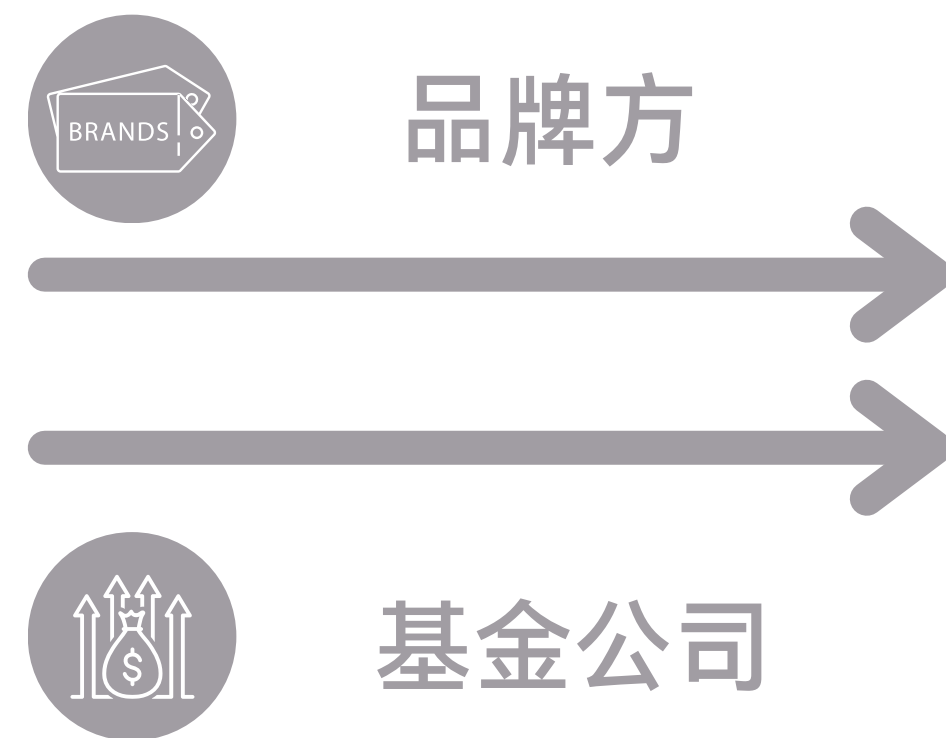
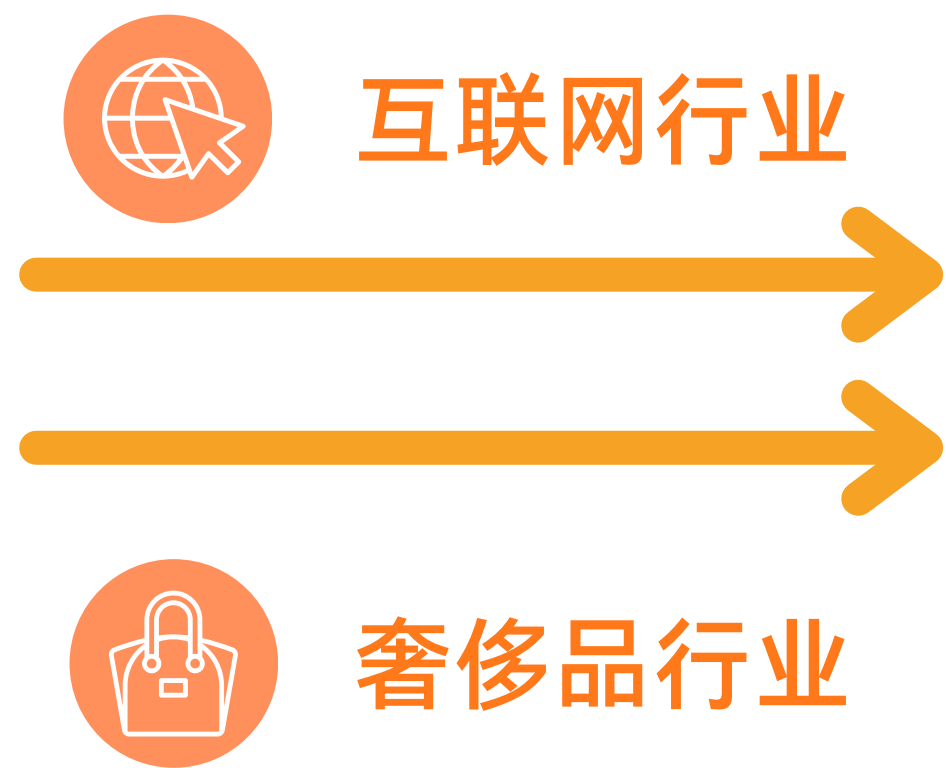
- 工作节奏快，勇于试错、善于反思；
- 时刻保持饥饿感和危机感，相对更具主动出击的意识，更有攻击性的进取精神；
- 具备很强的沟通影响能力，可以灵活协调对上对下、对内对外的的工作。

### 职业价值观

- 希望企业的分支机构具备独立经营能力，赋予管理层人员一定的自主权；
- 未来会加大在华投入的外资公司会对候选人有吸引力，这往往意味着候选人会拥有更广的工作范围。

- 期望获得长期可持续性的发展；
- 更适应以人为本的企业文化。

# 人才流动趋势



# 人才流动趋势

## 人才来源

近年来地产行业一直希望能够顺应时代需求，做出转型。作为相对传统的行业，地产行业人才在创新方面不占优势，只能从其他行业掘取优质人才。这里的其他行业主要指互联网行业与奢侈品零售行业。

### 来自于互联网科技行业

越来越多的地产公司开始注重数字化转型，力图将传统的产销模式逐步转变为线上看房、线下购买的全新体验形式。互联网行业溢出的高端人才可以精准符合地产行业这一转型需求。同时，智能建筑以及城市更新项目的智能化软件设施，需要科技行业的人才支持。

### 来自于奢侈品零售行业

高端酒店和奢侈品牌，在稀缺高端化的产品与高净值人群消费者方面，有着很强的共通性。来自奢侈品行业的人才可在商业配套零售、室内家居设计、客户服务提升等板块，助力酒店业务完成高端化转型。







## 人才流动趋势

### 人才去向

从市场供需来看，商业地产行业从业者不断增加的工作压力，成为地产人才流出市场的导火索。地产人才的新去向，主要基于过往的工作经历，比如销售、资产管理等，为他们在其他行业工作提供了一些独特的优势。

#### 转去品牌方

一些有很强运营、拓店能力的，有商场项目经验的人才会转去品牌方，借助自己在商业地产领域的资源，帮助品牌做好线上与线下渠道的融合。

#### 转去基金公司

一些运营能力、资产管理能力强的人会转行去基金公司，从事理财顾问、分析师等岗位。基金公司的优势是融资，资产管理能力相对欠缺，在融得境外资金后，需要有外资背景的高端运营人才来管理，商业地产运营或资产管理高管是这项工作的首选人才。

比如拥有香港中文大学金融MBA学位，原印力地产合伙人，于2022年转去香港领展房地产信托基金任职董事总经理。

以及拥有复旦大学EMBA学位，原瑞安地产商业总经理，于2018年转去中国人寿担任不动产经营管理总经理。



# 市场人才需求

## 数字化人才

据猎聘大数据研究院的数据，超半数商业地产行业缺乏具有复合背景的数字化人才的支持。从行业发展趋势来看，线下看房与线上营销的打通是大势所趋，商业地产企业需要将场地资源、品牌资源、客户关系管理等通过数字化的方式来提升和变现，这一过程需要跨行业的数字化复合型人才的支持。

但由于地产行业属于相对传统的产业，数字化的发展仍在起步状态，从其他行业转行过来的数字化人才，很少有过地产项目的从业经历；加上管理者对数字化项目的重视程度不够，企业数字化氛围淡薄，这是地产行业数字化人才保留困难，开拓数字化业务难，以及数字化人才供需不平衡的症结所在。





## 具备学习力、创新力、解决问题能力的人才

在市场人才需求紧缩的影响下，无论是进入还是离开地产行业，是否具备快速学习能力来适应行业的转换，是这个市场对人才永恒不变的需求。在硬性专业技能的加持下，能否快速融入新环境，能否与上下级高效沟通，能否与行业原有人士顺利合作，是人才改变职业环境的必备素质。

企业遇到业内难以解决的业务困境时，会向外部寻求具备创新力与解决问题能力的人才，这决定了人才转行后，能否快速为企业带来有效改变。另外，市场是存在周期的，地产也是曾风光到有着巨大人才虹吸作用的行业，但当市场周期进入下行震荡阶段，人才必然发生迁徙与洗牌。对人才而言，具备可迁移技能，也是能够在市场波动下，维持竞争力的关键。



COMMERCIAL REAL ESTATE  
**PART 03** TALENT  
TRENDS REPORT

---

# 人才吸引与保留

---

# 人才吸引与保留

随着市场进入深度调整期，地产企业不吝成本地向外部寻求优质人才，期望注入带领商业地产破局的人才血液。但这一举措也带来一些难以避免的问题，比如进入新环境后的“水土不服”，使得引进人才无法在地产行业站稳脚跟。

HRnetOne结合招聘经验与市场观察，提出以下人才吸引与保留建议，供企业参考。

## 量化人才的软性实力，招聘最适合企业的人才

在行业进入承压期时，危机感会促使企业抬高人才选用的硬标准。比如要求更高的学历，更资深的工作背景等。但以这种标准招聘到的人才，不一定愿意在企业服务很久。企业更应该注重人岗匹配与招聘质量，将企业文化适配度、在职期间贡献等量化为招聘指标。

## 了解人才市场动态与战略

企业的招聘团队，包括业务板块的高层管理者，需要时刻了解市场人才动向、求职心态等，了解内部员工离职的去向及原因，以及行业内优秀企业的有效实践。





# 人才吸引与保留

## 学习优秀企业的人才培养战略

据HRnetOne的观察，一些头部港资地产公司80%以上的管理层人才都是公司的管培生。管理层人员的忠诚度直接影响了企业业务进程，很多头部公司会为管理层人员的储备做两手准备：一方面会高薪聘请关联行业的优秀人才，另一方面，为了避免空降管理人员无法适应企业文化，自身开始搭建内部人才培养项目，提前做好人才积累。

## 以人为本，重视人才的长期发展

内部基层人才的培养，需要设计合理良好的发展路线，比如“新人三年成长计划”，逐步提高基层人才的工作能力和竞争力，又比如“定制化成长计划”，让员工收获独一无二的成长路径；

针对中高层的管理人才，则应更加注重技能与领导力的培训，让大家收获在外部无法学习到的东西，不仅可以提升员工能力，还能感受到公司对于人才本身的珍视，这也是很多外资企业能够吸引人才的重要因素。

# 薪酬指南

## 商业地产行业

薪资架构 外资：80-90% Base Salary + 10-20% Variable Bonus  
内资：50-70% Base Salary + 30-50% Bonus

Local

	Title	Annual Salary (Units : RMB)
GM	Commercial GM	4M-5M
	Regional GM	2M-3M
	Project GM	1M-1.5M
Marketing	Marketing GM	2M-2.5M
	Marketing Director	1M-1.5M
	Marketing Senior Manager	600K-800K
Asset Management	Asset Management GM	1.5M-2M
	Asset Management Director	800K-1.2M
	Asset Management Senior Manager	600K-800K

	Title	Annual Salary (Units : RMB)
Investment	Investment GM	3M-5M
	Investment Director	1M-1.5M
	Investment Senior Manager	800K-1.2M
Leasing	Leasing GM	2M-3M
	Leasing Director	1M-1.5M
	Leasing Senior Manager	600K-1M

# 薪酬指南

HRnetOne也同时汇总了近年来热门的商业地产行业相关高阶人才薪资信息，主要包括奢侈品零售及互联网行业对标人才信息。

## 奢侈品零售行业

## 互联网行业

	奢侈品零售行业			互联网行业		
	Title	Annual Salary (Units: RMB)	Salary Structure	Tier	Title	Annual Salary & Salary Structure (Units: RMB)
Office Role	GM Level Brand GM / MKT Director / Sales Director	1.5M-2.5M	Base Salary + 15-30% Year-End Bonus	P10/M5	Researcher/Senior Director	3M-5M
	GM N-1 Level MKT Head / Merchandise Head	800K-1.2M		P9/M4	Senior Expert/Director	2M-2.5M (50% Base Salary + 50% Stock)
	GM N-2 Level Manager / Senior Manager	600K-800K		P8/M3	Advanced Expert/Senior Manager	800K-1.5M (80% Base Salary + 20% Stock)
Front-Line Role	Retail Head Level National/Regional Retail Head / Retail Director	Top Luxury Brand: 2M-3M Other Brand: 1.5M-2M	Base Salary + Store Bonus	P7/M2	Expert/Manager	600K-800K (80% Base Salary + 20% Stock)
	Retail Head N-1 Level Area Manager / Area Director	Top Luxury Brand: 800K-1.5M Other Brand: 500K-800K				
	Retail Head N-2 Level Store Manager	Top Luxury Brand: 600K-1M Other Brand: 300K-600K				





潮来潮往，人才市场会随着大环境的变化出现不同的流动趋势，企业每年都会遇到不同的招聘问题，针对复杂难以应对的人才问题，欢迎您与我们联系，我们愿用专业的服务帮助您做出合适的人才解决方案。



如果您有招聘或求职方面的需求，  
欢迎联系HRnetOne资深顾问：

**Agnes CHEN**

Practice Leader

Property

[agneschen@hrnetone.com](mailto:agneschen@hrnetone.com)

## 您可信赖的人才招募和管理伙伴

HRnetOne隶属于HRnetGroup，总部位于新加坡，2017年在新交所上市。HRnetOne作为集团第一个品牌自1992年成立，目前已在新加坡、吉隆坡、香港、台北、东京、上海、曼谷、北京、广州、首尔、雅加达、苏州、深圳等13个城市设立办公室，专注于高端人才招聘。

中国团队专注于化工、食品及消费品、零售、医疗、高科技、互联网、IT、房地产管理等行业，同时涉及人力资源、财务、法务等相关职能。



微信搜一搜

HRnetOne

### 上海

上海市徐汇区淮海中路1010号  
嘉华中心 3806室 200031  
T+86 21 6472 6611  
marketingcn@hrnetgroup.com

### 广州

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 17楼  
510623 T +86 20 8883 5001  
marketingcn@hrnetgroup.com

### 北京

北京市朝阳区建国路77号 华贸中心商务  
写字楼3座 2502室 100025 T+86 10  
6598 9989  
marketingcn@hrnetgroup.com

### 深圳

深圳市南山区中国华润大厦 204  
室 518063  
T+86 755 8653 9459  
marketingcn@hrnetgroup.com