

Practice and Challenge Analysis of State-owned Real Estate Enterprises Transitioning to the Integrated Model of “Development + Operation + Service”

Xingwang Lu

University Of Jinan, Jinan, Shandong, 250022, China

Abstract

Amid profound adjustments and high-quality development in China's real estate sector, state-owned developers are accelerating their transition to an integrated “development-operation-service” model. This paper systematically examines the driving forces behind this transformation, incorporating policy evolution, market dynamics, and corporate endogenous demands. Current challenges include short-term evaluation mechanisms, ambiguous asset ownership, inadequate service capabilities, and profitability difficulties in policy-driven projects. To address these issues, the paper proposes solutions such as optimizing performance metrics, clarifying asset ownership, strengthening professional team development, and improving sustainable mechanisms for policy projects, providing actionable insights for state-owned developers to achieve long-term value creation.

Keywords

state-owned real estate enterprises; integrated transformation; operation service model

国有房地产企业向“开发 + 运营 + 服务”一体化模式转型的实践与挑战分析

卢兴旺

济南大学, 中国 · 山东 济南 250022

摘要

在房地产行业深度调整与高质量发展导向下, 国有房地产企业正加速向“开发+运营+服务”一体化模式转型。本文结合政策演进、市场变化与企业内生需求, 系统梳理其转型动因。当前转型面临考核机制偏短期、资产权属模糊、服务能力不足及政策性项目盈利困难等现实挑战。针对这些问题, 文章提出优化考核导向、明晰资产权属、强化专业团队建设及完善政策项目可持续机制等对策, 为国有房企实现长期价值创造提供参考。

关键词

国有房地产企业; 一体化转型; 运营服务模式

1 引言

过去二十多年, 国有房地产企业主要依赖“拿地—开发—销售”的快周转模式实现规模扩张。但随着市场环境深刻变化, 传统路径难以为继。国家对房地产行业定位转向民生属性和长效机制, 叠加消费者需求升级, 倒逼企业从单一开发商向综合服务商转变。

2 转型动因与战略定位调整

2.1 市场环境导致经营模式重构

近年来, 房地产市场整体进入下行周期, 商品房销售

面积和销售额连续多年负增长, 库存去化周期明显拉长。土地市场热度同步降温, 地方政府对土地财政的依赖逐步减弱, 房企拿地趋于谨慎。在此背景下, 过去依赖高杠杆融资、快速开发、集中销售的“快周转”模式难以为继。与此同时, 政府主导的保障性住房建设、城市更新改造、产业园区开发等项目比重上升, 这类项目往往要求企业长期持有部分物业, 并具备招商运营、社区管理、产业服务等综合能力。传统开发商若仅聚焦前端开发, 将难以参与此类综合性业务, 更无法获取后续持续收益。

2.2 政策导向推动功能角色转变

国家层面持续强化房地产的民生属性, “房住不炒”定位已成基本国策, “租购并举”“多主体供给、多渠道保障”等政策框架逐步完善。各地加快推动保障性租赁住房建设, 鼓励盘活存量闲置资产, 支持物业服务向社区生活服务

【作者简介】卢兴旺(1986—), 男, 中国山东沂水人, 在读硕士, 高级工程师, 从事企业战略与运营管理研究。

延伸。这些政策不仅改变了行业运行规则，也重新定义了房地产企业的社会功能^[1]。作为由政府控股或实际控制的市场主体，国有房企被赋予稳定市场预期、提供公共服务、参与城市治理等多重职责。单纯追求销售规模和利润指标已不符合其战略定位。在政策引导下，企业必须将自身角色从“造房者”拓展为“城市空间服务商”，通过参与租赁住房运营、社区养老托幼、智慧物业管理等服务内容，切实回应居民多样化居住需求。

2.3 企业自身寻求可持续增长路径

随着行业利润率系统性下行，依靠土地增值和销售溢价获取高额利润的时代已经结束。国有房企虽在融资成本和资源获取上具有一定优势，但若继续沿用传统开发模式，仍将面临增长乏力、资产效率低下等问题。相比之下，持有型资产如社区商业、长租公寓、办公园区等虽然前期投入大、回报周期长，但一旦形成稳定租户和运营体系，可带来持续、可预测的现金流，有效平滑市场波动带来的业绩起伏^[2]。将开发、运营与服务有机整合，能够打通项目全生命周期的价值链条：开发阶段注重后期运营需求，运营阶段积累用户数据反哺产品设计，服务阶段提升客户黏性促进口碑传播。

3 一体化模式的主要实践路径

3.1 从“一次性销售”到“全周期资产管理”

面对开发销售利润收窄的现实，部分国有房地产企业开始在住宅项目中主动保留一定比例的物业用于长期持有。这些自持资产主要集中在保障性租赁住房、人才公寓、社区底商等类型，既响应政策导向，也契合本地市场需求。企业不再将交付视为项目终点，而是将其作为资产运营的起点。通过建立专业的资产管理团队，统一开展招商招租、设施维护、租户服务和租金定价，逐步提升资产出租率与单位面积收益。例如，一些地方国企将新建商品房项目中的5%–10%住宅转为长租公寓，配套标准化装修与智能门禁系统，实现稳定月度现金流。这种做法标志着企业从过去“建完就卖”的开发逻辑，转向关注资产长期价值和运营效率的全周期管理思维。

3.2 构建以客户为中心的服务体系

国有房企在推进一体化转型过程中，日益重视对业主需求的深度挖掘与持续响应。不少企业在新交付小区同步设立社区服务中心，整合物业基础服务与生活增值服务，形成覆盖居住全周期的服务网络。服务内容不再局限于保洁保安，而是延伸至居家养老、儿童托管、家电维修、社区团购、快递代收等高频生活场景。部分企业还引入数字化平台，通过APP或小程序实现报事报修、费用缴纳、活动报名等功能，提升服务响应效率。这些举措不仅增强了业主满意度和社区黏性，也逐步转化为新的收入来源。例如，某央企地产平台在重点城市试点“物业+生活服务”模式，其增值服务收入已占项目后期运营总收入的15%以上。这种以用户需求为导向的服务体系，正成为国企区别于传统开发商的重要标志。

3.3 拓展城市综合开发与运营场景

在单一住宅开发空间受限的背景下，国有房企积极介入城市更新、TOD综合开发、产业园区等复合型项目，发挥其在政府协调、资源整合和资金实力方面的优势。这类项目通常要求企业从前端规划阶段就统筹考虑后期产业导入、商业运营和公共服务配套。例如，某省属国有房企承接一个老工业厂区改造任务，不仅完成建筑重建和基础设施升级，还联合地方政府引入智能制造企业，并配套建设人才公寓、共享办公空间和便民商业。项目建成后，企业继续负责园区招商、物业服务和企业孵化支持，形成“开发—招商—运营—服务”闭环。表明国企正从单纯的地产开发商，转变为城市功能的组织者与运营者，其角色深度嵌入区域经济发展和城市治理之中。

4 转型过程中的现实困境

4.1 考核导向短期化

国有房地产企业的经营业绩考核普遍以年度利润、销售回款和资产负债率为核心，这种内部激励机制与运营类业务的长周期特性存在根本矛盾。持有型资产如保障性租赁住房、社区商业或产业园区配套，通常需三至五年培育期，前期投入大、租金回报低，甚至持续亏损。但在管理层任期有限、年度考核刚性约束的背景下，企业难以将资金、人力等资源长期配置于此类项目。即便战略层面提出向“开发+运营+服务”转型，实际执行中仍优先保障可快速变现的商品房开发，以满足当期业绩要求。结果是运营板块往往停留在规划文本或试点阶段，缺乏系统性投入和能力建设。

4.2 资产权属不清晰

在大量由国有房企实际开发并负责后期运营的项目中，土地及建筑物的不动产权往往未登记在地产子公司名下，而是归属于集团母公司、地方政府平台公司或代建主体。这种权属分离导致运营主体仅有管理权而无资产处置权，无法进行抵押融资、股权合作或申报基础设施REITs。尤其在保障性租赁住房领域，尽管国家已推出公募REITs试点政策，但因底层资产权属不符合“原始权益人持有”等合规要求，多数国企无法参与。权属不清还造成投资决策链条冗长，任何设施改造或业态调整均需多方审批，严重影响运营灵活性。由于无法通过资产证券化实现退出，企业只能以自有资金长期沉淀于持有型物业，加剧现金流压力。

4.3 服务能力建设滞后

国有房企人才结构高度集中于工程、成本、营销等传统条线，缺乏用户运营、社区服务、数字化平台等新兴领域的专业力量。现有薪酬与晋升机制亦未向服务岗位倾斜，难以吸引具备生活服务、养老托幼、社群运营经验的市场化人才。在此背景下，所谓“服务体系”多由传统物业公司延伸而来，服务内容局限于保洁、安保、维修等基础功能，无法有效响应居民在健康管理、儿童照护、邻里互动等方面的多元化需求。即便引入智能门禁、线上报修等数字化工具，也

常因缺乏专业运维团队而使用率低、体验差。服务被视作成本中心而非价值创造单元，缺乏独立预算和绩效激励，导致一线人员积极性不足。这种能力断层使得“服务”难以成为客户黏性的来源，也无法支撑“开发+运营+服务”一体化模式所要求的全周期价值闭环。

4.4 政策任务盈利性弱

作为承担公共职能的重要主体，国有房企常被指定承接低租金保障房、非核心区域城市更新、公益性配套设施等任务。这类项目虽具有显著社会效益，但普遍面临租金受政府指导价限制、选址偏离市场需求、配套条件不足等问题，市场化运营难度极大。同时，政府承诺的建设补贴或运营补助往往缺乏明确标准，拨付周期长，甚至长期拖欠，企业需自筹资金维持日常运转。为平衡整体财务报表，只能依靠商品房开发利润进行交叉补贴，不仅拉低全口径资产回报率，还挤占本可用于市场化运营项目的资金与管理精力。久而久之，政策性任务从履责行为异化为财务负担，企业陷入“干得越多、亏得越多”的困境。

5 深化一体化转型的对策建议

5.1 完善考核体系引导长期投入

为解决短期化考核与运营类业务长周期特性之间的矛盾，需从源头调整绩效评价导向。建议在保留基本财务指标的同时，增加持有型资产出租率、运营收入占比、客户满意度等反映长期能力建设的考核内容，并对明确纳入转型战略的项目实行单独核算或设置合理的回报容忍区间。部分地方国资监管部门已开始试点任期综合评估机制，允许企业在任期内合理布局前期亏损但长期有益的业务，这种做法值得推广。上级主管部门应允许企业在合理范围内牺牲短期利润以换取运营能力积累，避免管理层因任期压力而放弃投入。只有当考核指挥棒真正指向全周期价值创造，企业才有动力将资源持续配置到运营与服务板块。

5.2 落实运营主体的资产权属安排

为破解“有运营权、无处置权”的困境，需在集团内部或政企之间推动资产权属关系的清晰化与合规化。对于由地产子公司实际开发并负责运营的保障性租赁住房、社区商业等资产，可通过内部划转、设立独立项目公司或签订长期委托协议等方式，将资产权属或收益权明确归属至运营主体名下。地方政府在分配政策性项目时，也应同步明确未来运营阶段的产权安排，避免建完就移交、运营无抓手。在此基础上，符合条件的资产可积极申报保障性租赁住房REITs试点，打通“投—融—建—管—退”闭环。理顺权属关系，是国企实现专业化、市场化运营的前提。

5.3 系统构建专业化服务团队

国有房企需系统性重构组织能力，重点补强用户运营、

数字化服务和社区治理等薄弱环节。可在集团层面设立城市服务或资产运营事业部，统筹服务标准制定、人才引进与技术平台建设。在人才策略上，对运营与服务岗位实行更具市场竞争力的薪酬结构，探索项目跟投、超额利润分享等激励机制，吸引具备互联网、零售、养老等领域经验的专业人才。同时，加强内部培训，推动工程、营销人员向复合型角色转型。更重要的是，建立以业主需求为导向的服务响应机制，通过定期满意度调研、线上反馈通道和快速处理流程，将服务从“被动响应”转向“主动运营”，提升服务质量与客户黏性。

5.4 健全政策性项目的可持续机制

为确保政策性项目的财务可持续性，需建立更加透明、可持续的政企合作机制。地方政府应在项目立项时明确补贴标准、支付节奏及运营边界条件，避免企业先干后算、算不清账。可采用成本加成定价、政府购买服务或特许经营模式，保障企业获得合理回报^[1]。同时，鼓励国企在政策框架内适度嵌入市场化元素，如在保障房项目中配建一定比例的便民商业，在老旧改造中引入社会资本共建共享设施，提升项目整体造血能力。上级国资监管部门可对承担重大民生任务的企业，在资本金补充、融资担保或专项债支持方面给予倾斜，缓解其资金压力，使其有能力兼顾社会责任与自身发展。只有当政策性项目具备基本的财务可持续性，企业才有余力将资源投入到真正具有长期价值的一体化转型实践中。

6 结语

本研究梳理了国有房企在“开发+运营+服务”转型中的实践与障碍，发现其虽已在租赁住房、社区服务和城市更新等领域展开探索，但受限于考核短期化、资产权属不清、服务能力薄弱及政策项目持续亏损等结构性问题。这些问题源于国企制度特性与市场化运营逻辑的深层矛盾，难以仅靠内部管理解决，需通过考核机制调整、厘清资产权属关系、政企协作优化等制度性改革协同推进。一体化转型将更多依赖局部突破而非整体跃进。具备条件的企业可在权属清晰、财政支持明确的项目中先行先试，逐步构建可复制的运营模型；同时，国资监管与地方政府需协同完善考核、授权与补偿机制，为国企从“被动承担”转向“主动运营”创造制度空间。

参考文献

- [1] 袁彩云.区域一体化、投资机会与企业房地产投资[J].财会通讯, 2024,(16):79-83.
- [2] 吴淑娟.房地产开发企业项目现金流量一体化管理探析[J].会计师, 2021,(01):21-22.
- [3] 冯军.房地产开发企业如何优化运营管理体系[J].中国商界, 2025,(10):250-251.