



2023年商业地产行业展望

全球商业地产行业面临不确定性。领导者可重点关注战略执行、人才和创新，以在2023年及以后领航房地产业发展

前言

在各种原因引发的市场调整之后，全球房地产行业在 2023 年及以后将面临建筑物使用、估值和交易方式的转型。全球经济持续的不确定性可能会对该行业产生更大的影响。短期内，区域或全球衰退或停滞的可能性迫在眉睫——这些影响将波及整个金融服务行业。

德勤调查了 450 名主要商业地产所有者和投资者的首席财务官，以了解他们对组织发展以及劳动力、合规性和技术计划的看法。我们还询问了他们的投资重点和 2023 年的预期结构变化。

我们的研究揭示了商业地产 (CRE) 领导者可以重点关注的优先事项，以帮助他们的公司度过这段不确定时期并变得更加强大。房地产公司应制定明智的创新计划，以满足投资者、租户和监管机构不断变化的需求。在目前很难预测的一年制定规划。

作为房地产专业服务提供商，德勤不断发展并适应新的客户期望和整个市场的变化。我们的全球多元服务方法使我们能够根据客户的需求提供服务，并在本地、全国和全球范围内提供这些服务。我们经验丰富的专业团队可以凭借对房地产资本市场的深入了解和洞察力为您提供支持。我们提供范围广泛的服务，包括：财务报表和内部控制审计、会计和报告咨询、国际、国家、州和地方税务、房地产转型和选址策略等等。

期待本文能为您提供有益的启发。如有任何问题，欢迎随时与我们联系。

此致，
罗远江
房地产行业全国主管合伙人
德勤中国

关于德勤金融服务行业研究中心

德勤金融服务行业研究中心为德勤金融服务业务提供专业支持，凭借精深洞察和行业研究协助银行、资本市场机构、投资管理公司、保险公司和房地产企业高级管理层做出最优决策。

德勤金融服务行业研究中心的专业人士拥有广泛而深入的行业经验，具备最前沿的研究和分析能力。我们通过研究、圆桌讨论会以及其他方式，致力于提供中肯、及时且可靠的专业洞察，成为值得信赖的专业机构。敬请访问[Deloitte.com](https://www.deloitte.com)了解有关本中心的更多信息并阅读本中心最新刊物。

联系

如欲了解更多关于德勤金融服务行业研究中心的愿景、解决方案、领先理念及相关活动，敬请访问www.deloitte.com/us/cfs。

订阅

如欲获得更多信息及个性化内容推荐（包括我们的研究、文章和直播活动），敬请访问<https://my.deloitte.com>进行注册。

互动

敬请关注Twitter [@DeloitteFinSvcs](https://twitter.com/DeloitteFinSvcs)。

德勤房地产行业

德勤房地产行业服务团队锐意进取，应对客户新预期并适应整体市场变化，通过跨部门协作满足本地、全国和全球客户需求。团队由经验丰富的专业人士组成，可帮助您深入了解和洞悉房地产资本市场。德勤提供综合而广泛的专业服务，包括：财务报表和内部控制审计；会计和报告咨询；国际税收、联邦税、州税和地方税；房地产转型和地点战略等。[点击链接获取更多信息。](#)

目录

主要观点	2
制定路线蓝图，应对多变时代	3
前所未有的营收担忧多次引发战略调整	4
未来战略定位	8
写字楼	10
工业地产	10
住宅	11
零售地产	11
酒店地产	12
替代型资产：数据中心、养老地产和生命科学地产	13
监管环境日趋严格	15
了解并遵守ESG披露要求	15
满足预期所面临的挑战	16
应对税务监管趋势	18
满足日益增长的人才环境预期	21
通过大“洗牌”吸引和留任人才	21
迁移的持久魅力和“超级通勤族”的出现	23
拥抱技术以提升效率和创造新机	24
运营效率和房地产科技的应用	25
未来展望	25
蜿蜒曲折的前行之路	27
尾注	28

主要观点

全球大多数房地产首席财务官对2023年的运营计划持更加审慎态度：我们的全球调研显示，仅40%的受访者预计2022年的营业收入将高于去年，33%的受访者预计将削减支出。**他们将持续高通胀、劳动力管理和网络风险列为影响未来一年财务业绩的主要风险因素。**

业主和投资者正瞄准写字楼、数字地产和物流地产。就不同资产类型的全球风险调整投资机会而言，市区及郊区写字楼分别排名第一和第三。

环境、社会和治理（ESG）相关行动仍然是首要考量因素，但大多数企业需要在实施变革和监控进度方面获得指导。仅12%的行业受访者和17%符合要求的公募房地产投资信托基金（REITs）已准备好立即响应监管行动。

不断变化的全球监管环境预计将使税收结构的变化和现代化受到关注。转让定价和利润分配规则的潜在变化以及税率上调对商业地产（CRE）公司的影响或许最为显著。

各地纷纷采取措施吸引和留任人才。企业致力于提高办公场所的自动化程度，完善多元化、平等与包容（DE&I）倡议，并加速提供职业发展机会以及更多的表彰与奖励计划。

不同规模的房地产企业均在寻求外包机会，以期提升运营能力。房地产企业对利用房地产科技助力提供互补性创新服务的兴趣持续高涨。

虽然技术预算趋于保守，但计划增加投资的企业有望提升效率并在资金筹集和数字资产领域探索创收新机。

制定路线蓝图，应对多变时代

世界银行最新的全球经济预测结果显示，“全球经济再度面临危机……虽然衰退状况有所逆转，但滞胀之痛可能持续数年……对于许多国家而言，经济衰退将难以避免。”¹这一预测结果描述了由于经济动荡对疫后复苏构成威胁，全球经济目前面临的不确定性加剧。资产价格下跌不仅反映出经济方面的问题，还反映出地缘政治的不稳定性以及新冠肺炎疫情挥之不去的颠覆性影响。

房地产行业前路如何尚不得而知。创纪录的通胀和供应链中断等宏观趋势或将推动房地产行业的基本面朝着各个方向发展，ESG监管和税收政策的变化或令决策制定者感到困扰，不断变化的员工预期时常导致人才招聘和留任工作错综复杂。房企频频面临提升运营效率和采用创新性新兴技术提供补救措施的压力。本年度的商业地产行业展望将探索前行之路，为领导者未雨绸缪提供可行洞察。



前所未有的营收担忧多次引发战略调整

德勤最新经济展望报告针对全球经济短期内的前景设想了几种情形。²其中最可能出现的情形是（可能性为55%）：尽管货币政策收紧、就业增长率达到峰值、能源和食品持续短缺导致短期增速放缓，但2022年全年美国经济将延续增长态势，通胀率将保持高位运行，但到2023年年中会逐渐稳定在2%左右，因为商品需求下降，服务需求上升，有助于企业减轻供应链问题。美国联邦储备委员会将在2022年全年加息对抗通货膨胀，但随着通货膨胀常态化，加息速度将放缓。

其他不太可能出现的情形包括：（1）经济倒退至1970年代水平（可能性为25%），企业一致提高物价和工资，通胀水平持续高企；（2）疫情再度恶化（可能性为5%），疫苗失效，封锁措施重启；（3）政府因试图抑制通货膨胀而过度收紧货币政策，经济再度衰退（可能性为15%）。

无论最终将出现何种情形，德勤2023年房地产行业展望调研显示，全球大多数房地产行业领导者在为2022年剩余时间和2023年做准备时，其首先会谈及经济情况（参阅边栏内容：调研方法）。不同受访者对2022年营业收入的预期有所差异，总体较去年有所减弱。40%的受访者预计其营收将较去年有所改善，48%的受访者预计营收将下降，12%的受访者预计营收将维持不

变。相比之下，去年的调研结果更加乐观：80%的受访者预计营收将或多或少高于上一年度（图1）。³当然，这些预期出现在极具挑战性的2020年之后。此外，由于营收预期降低，与去年相比，有更大比例（33%）的受访者计划削减成本，而去年这一比例仅为6%。

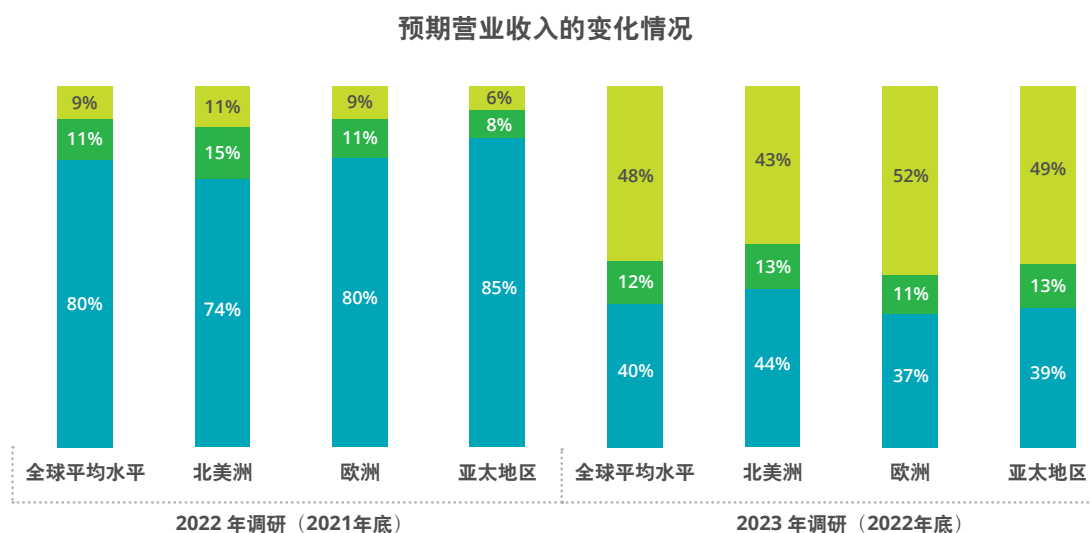


图1

当谈及2022年的预期营业收入时，受访者的乐观程度远低于去年

2022年和2023年调研对比

■ 增加 ■ 无变化 ■ 减少



注：由于经过四舍五入处理，百分比之和可能不等于100%。

资料来源：德勤金融服务行业研究中心《2023年房地产行业展望调研》

调研方法

德勤金融服务行业研究中心针对主要商业地产业主和投资公司共计450位首席财务官开展了一项全球调研。

受访者获邀分享和评价了各自企业的发展前景和人才、运营、技术和文化相关计划以及2023年的投资重点和潜在结构转型规划。

受访者均匀分布在以下三个地区：北美洲（美国、加拿大）、欧洲（英国、法国、德国、瑞士）和亚太地区（澳大利亚、中国大陆、日本、新加坡）。

本次调研涵盖资产管理规模不低于1亿美元的房地产企业，调研完成时间为2022年6月。

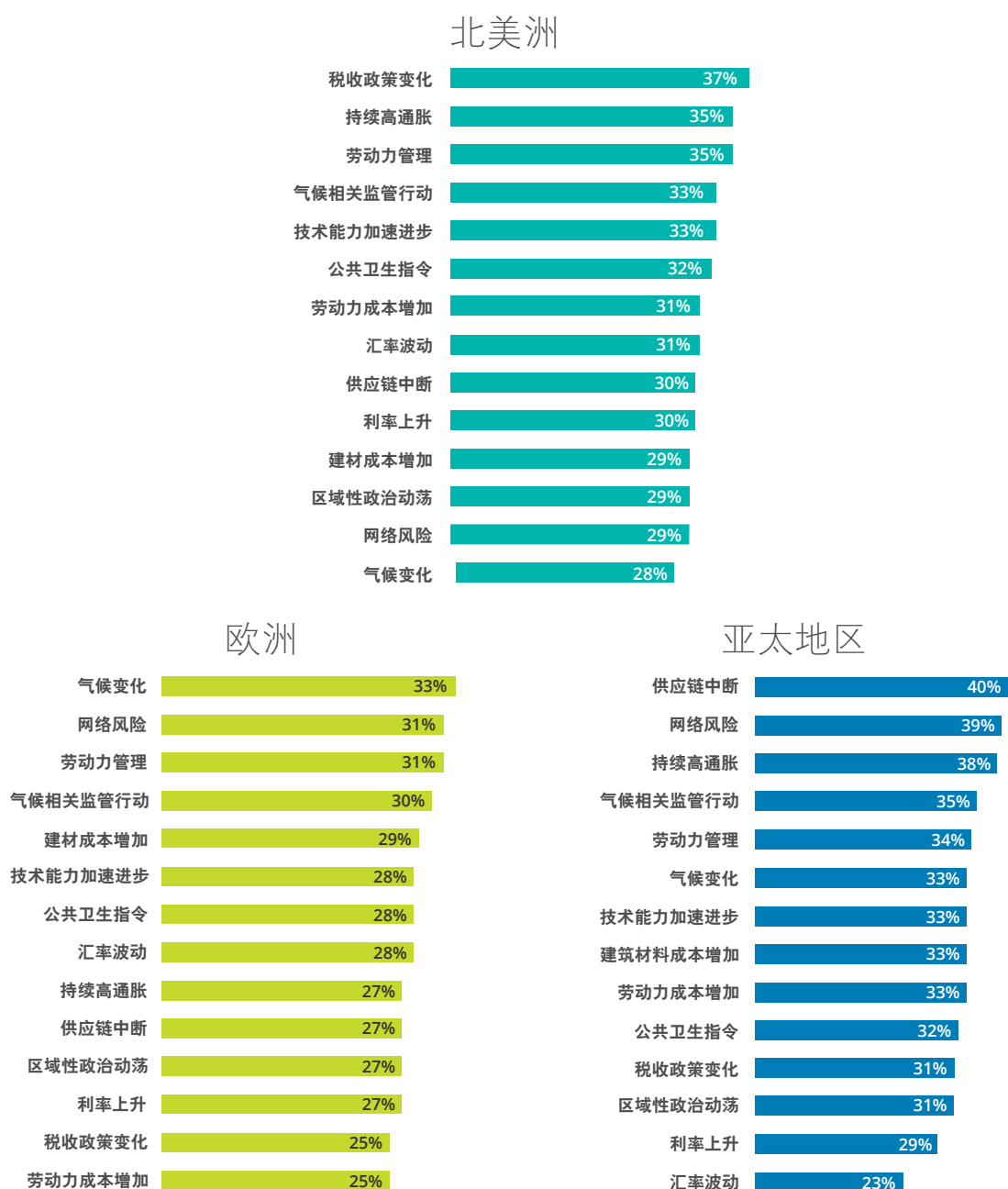
总体而言，受访者表示持续高通胀、劳动力管理、网络风险以及与气候相关监管行动最有可能影响未来12至18个月的营收前景（图2A）。北美受访者最关注税收政策变化（37%），而

欧洲受访者则最关注气候变化的影响（33%），亚太地区受访者则表示其最关注供应链中断（40%）。

图2A

各地区受访者对所在公司财务业绩面临的**最大挑战**持截然不同的看法

未来12至18个月内最关注的问题



注：受访者可选择多个选项。

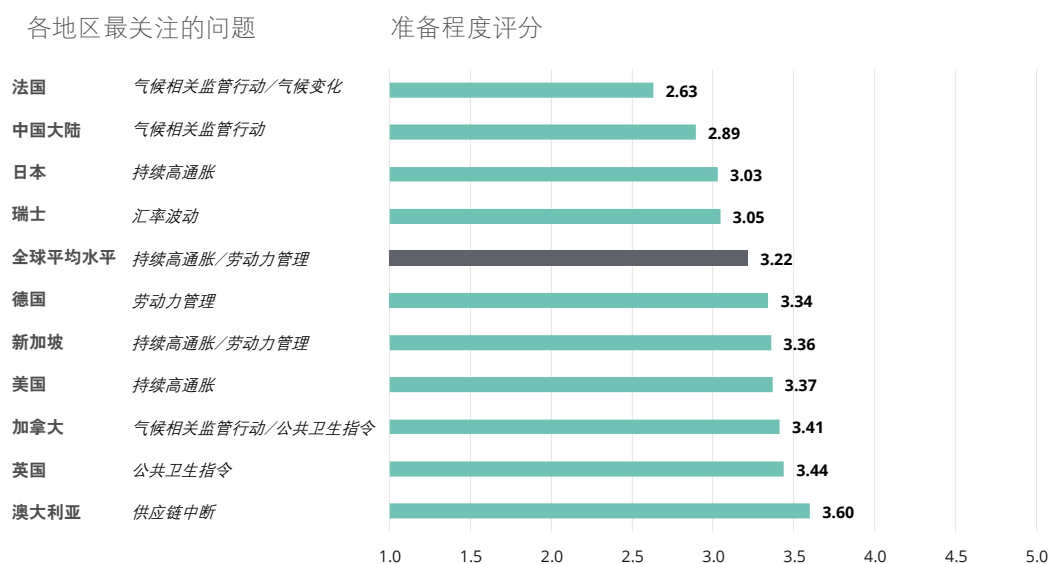
资料来源：德勤金融服务行业研究中心《2023年房地产行业展望调研》。

遗憾的是，受访者亦认为房地产行业尚未做好充分准备应对部分不确定性（图2B）。针对已然确定的问题，受访者对于当前准备程度的平均评分为3.2分。相关评分机制为5分制，5分代

表准备最为充分。澳大利亚（3.6）和英国（3.4）的受访者认为其准备最为充分，而法国（2.6）和中国大陆（2.9）的受访者则认为其准备最不充分。

图2B

“所属公司在应对以下全球性问题方面准备程度如何？”



注：受访者可选择多个选项。1=未做好准备，5=完全做好准备。

资料来源：德勤金融服务行业研究中心《2023年房地产行业展望调研》。

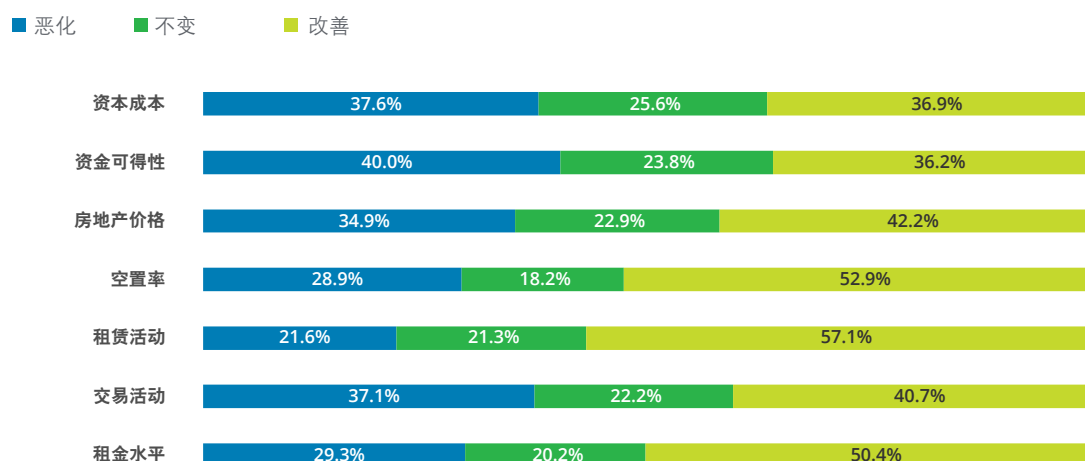
未来战略定位

尽管整体业绩预期趋于保守，但部分受访者对房地产行业基本面仍持乐观态度，66%的受访者预计情况将较去年

有所改善或稳定。超过57%的受访者（图3）预计租赁活动将有所恢复，并对空置率下降和租金增长持乐观态度。

图3

“与当前水平相比，您预计在未来12至18个月内，所经营地产类型的基本面指标将如何变化？”



注：由于经过四舍五入处理，百分比之和可能不等于100%。

资料来源：德勤金融服务行业研究中心《2023年房地产行业展望调研》。

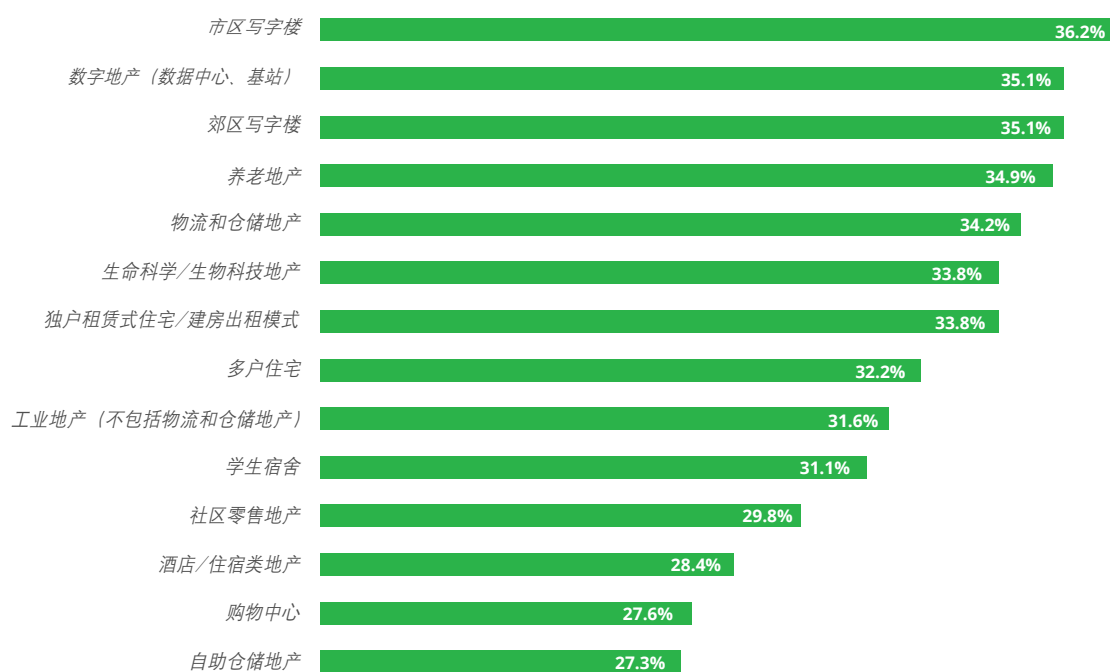
当谈及未来12到18个月内，哪些地产类型提供的风险调整投资机会最具吸引力时，全球范围内选择市区和郊区写字楼的受访者最多，比例分别达到36%和35%（图4）。认可郊区写字楼的

欧洲受访者最多，比例达到35%；亚太地区受访者则高度支持数字地产（数据中心、基站），比例达到43%，而北美受访者则首选物流地产（仓储和配送中心），比例达到43%。

图4

受访者认为2023年最具吸引力的风险调整投资机会

按资产类型进行排名（未来12至18个月内）



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《2023年房地产行业展望调研》

根据受访者的排名情况，我们对核心资产和替代型资产深入分析如下：

写字楼

现状

由于对健康问题的持续担忧和员工预期的变化，重返办公室办公处于缓慢恢复状态。截至7月下旬，美国主要房地产市场的租用率达到疫情前水平的44%。⁴截至2022年第一季度，写字楼空置率攀升至接近历史最高水平——全球平均水平约为15%，美国、亚太地区和欧洲分别为20%、14%和7%。⁵

业主、投资者和地方政府等均积极探索替代性用途和改建以降低空置率，并取得了不同程度的成功。改建住宅——早期利用住宅租金上涨和有限库存量的一项策略，但事实证明其很难付诸实践。例如，纽约市仅3%的存量写字楼可用于改建。⁶在现有市面上，很难找到一栋价格优惠、空置率足够高（方便剩余租户买断/搬迁）且楼板适合改造成住宅楼的老旧写字楼。为满足实验室空间需求，改建为生命科学地产的写字楼数量飙升。⁷虽然成本高昂，但2021年改建成实验室和研发用房的写字楼比上一年度增加49%。⁸

未来展望

混合办公具有持久魅力，许多员工期望以顶级办公空间作为放弃舒适居家办公环境的交换条件。⁹优质资产和不良资产之间的差距或许前所未有的。甲级写字楼每平方英尺的平均售价比疫情前高出50美元（涨幅为15%），而乙级写字楼每平方英尺的平均售价仅上涨6美元（涨幅为6%）。¹⁰

尽管部分乙丙级写字楼提供了最优惠的折扣，但由于市面上可用空间充足，其仍面临招租挑战。低品质写字楼业主和投资者通常须考虑对老化资产进行升级或改造为其他用途，否则将面临淘汰风险。虽然成本高昂，但对于供不应求的房地产行业而言，改建可提供按市场折扣价收购资产的机会。

工业地产

现状

2022年上半年，全球工业和物流地产维持着十年来的稳健表现。美国的租赁活动创下有史以来的第二高点，美国和欧洲的房产空置率仍处于历史低位，亚太地区成熟市场的空置率也相对较低。¹¹创纪录的建设项目增加了库存，但增加速度远落后于需求。因此，租金继续上涨。全球租金的年均涨幅达到10%，其中美国的涨幅处于领先地位，达到16%，欧洲为11%，亚太地区为4%。¹²

这在很大程度上是受电商的发展和线上分销网络的用房需求推动。过去20年，电商零售额在零售总额（不包括汽车和汽油零售额）中的占比稳步攀升，到2021年底超过20%。¹³

未来展望

未来十年，预计电商销售额在零售总额中的占比将继续提高，到2031年将超过33%。¹⁴尽管从长远来看，电商的发展仍是房地产行业的一大驱动因素，但电商渗透速度的放缓已导致部分物流运营商推迟开设新仓库。¹⁵

从全球范围来看，预计持续高企的土地成本和建设成本以及中心地段的设施用地限制将加剧对现有空间的争夺。此外，供应链的持续中断和通货膨胀的加剧或将影响租户的利润及其选址策略。

住宅

现状

过去一年，在家庭生活模式和工作模式变化、供应和原材料短缺以及疫情时期政府激励措施的推动下，全球房价飙升至创纪录水平。截至2022年3月，全球56个国家的房价涨幅达到10%，¹⁶主要城市房价上涨12%，创下2004年以来的最快增速。¹⁷北美洲的房价涨幅（19%）超过欧洲（12%）和亚太地区（6%）。¹⁸然而，不断提高的抵押贷款利率和有限的供给导致美国的住宅销售速度放缓，1月到5月的销量下滑17%。¹⁹

房价上涨亦吸引许多投资者进入住房租赁领域。在美国2021年第四季度售出的独户住宅中，18%由机构投资者购买，是20多年来机构投资者占据的最大市场份额。²⁰近来，欧洲的住宅投资也在激增，截至2022年第一季度，住宅投资在房地产交易总量中的占比超过30%。²¹投资者日益采用“建房出租”模式，即购买土地开发独户住宅租赁社区，管理则视同新型多户住宅。²²

未来展望

经济学家指出，如果财务状况趋紧，全球房地产市场脆弱性加剧，房价可能突然出现逆转。²³业主财务稳定性的提高和持续紧张的供应等基本影响因素解释了房价为何持续上涨，尽管上涨速度有所减缓。

与2008年之前次贷市场的疯狂发展相比，如今更为严格的信贷标准为长期固定利率抵押贷款奠定了稳定基础。全球市场（如德国和英国）也日益采用此等抵押贷款结构。²⁴

由于住房市场供应严重不足，加上疫情相关的工期延误、原材料和劳动力短缺以及供应链瓶颈，房价继续上涨。²⁵

美国房地产专家预计，未来一年全球平均房价不会下跌，但估值过高的地区价格可能会有所调整，尤其是在当地政府实施干预的情况下。²⁶例如，中国大陆政府的去杠杆措施已减缓投资步伐，房价已大幅度下跌。²⁷德勤的基准经济预测结果仍然显示，房价上涨速度将超过通胀速度，²⁸至少在美国是如此。鉴于负担能力仍然引发担忧，美国许多潜在消费者或寻求长期租约。

零售地产

现状

2022年初，供应链问题和消费者信心减弱带来运营挑战，为此前全球零售业的乐观前景蒙上阴影。供应链中断影响了运输和制造成本，通货膨胀则挤压了消费者的可支配收入。根据德勤[全球消费者状态跟踪系列调研](#)，77%的受访消费者对通货膨胀感到担忧，较去年年底68%的比例有明显上升。仅45%的消费者预计其商品支出将超过服务支出，低于2021年12月的48%。²⁹

然而，全球许多成熟零售市场的零售地产租赁活动有所恢复；去年的开店规模比关店规模多出近1亿平方英尺。³⁰致力促进国内消费增长的零售商通过新商店和新概念赓续前行。³¹耐克等品牌已在亚太地区推出创新性的技术驱动理念以优化零售体验。³²

未来展望

预计观光旅游业对全球零售目的地至关重要，原因在于旅游业仍低于疫情前水平。仲量联行（JLL）预计，旅游业可能在2023年至2024年恢复到疫情前水平，在一定程度上缓解新冠疫情导致的销量和需求下滑势头。³³

到2026年，预计零售商在人工智能（AI）领域的投入将增加200亿美元，更多零售商或将使用第一方交易数据维持销售势头和客户体验。³⁴融合使用人工智能的亚太地区零售商发现其客户互动程度提升19%。³⁵韩国某便利店运营商已在其首家全自动智能商店中嵌入数字成像和基于云的销售点（POS）软件。³⁶

酒店地产

现状

2021至2022年（截至目前），全球酒店行业韧性发展。受访者普遍认为，不断增加的疫苗接种人数、政府刺激资金以及民众对疫情防控的厌倦将推动休闲旅游业在2022年下半年实现增长。2022年4月和5月，全球酒店入住率超过疫情前

水平。7月下旬，美国酒店入住率高达72%，较去年提升1%，但仍比2019年低7个百分点。日均房费达到157美元，创下历史第三高的水平。美国以外国家/地区的入住率达到68%，仍低于2019年单周接近75%的入住率，但客房的日均预定价格较2019年上涨17%，达到144美元。³⁷

然而，各地区恢复情况有所不同。通常而言，依赖休闲旅游的地区（如迈阿密和马尔代夫）比依赖商务旅行的地区更快恢复。³⁸尽管如此，截至2022年6月，不少民众享受到更加舒心的旅行——54%的德勤全球消费者状态跟踪调研受访者认为乘飞机很安全，66%的受访者认为住酒店很安全，这两大受访者比例均创下自2020年4月跟踪数据以来的最高记录。消费者的短期商务旅行预期亦在提高，64%的受访者表示其可能在未来3个月内进行商务旅行，也达到自调研以来的最高水平。³⁹

未来展望

消费者的支出预计将从商品转向服务，这将有利于酒店行业的发展。但因运营商会将膨胀的运营成本转嫁给房客，预计平均房费将有所上涨。⁴⁰

酒店行业是全球房地产行业中最具弹性的行业之一，业主可以实时调整客房价格。⁴¹然而，随着房费的上涨，房客的服务预期也在不断提高。业主和运营商应了解消费者旅游形式的变化（是国内游还是国际游，是休闲旅游还是商务旅行），以便高效渡过运营难关。

替代型资产：数据中心、养老地产和生命科学地产

数据中心

数字技术的大规模应用以及云计算和云存储需求的持续激增推动数据中心需求创历史新高。超大规模运营商（Hyperscalers）——数据中心的最大租户，主要为云服务公司——占据最大需求份额。⁴²尽管需求增加，但数据中心并不能避免供应链问题带来的不良影响。半导体设备（数据中心基础设施的重要组成部分）以及建筑设备的供应中断或将影响2022年及以后的运营和新开发。⁴³紧张的供应和不断增加的土地成本或带来租金上涨压力。亚太地区受访者认为，未来12至18个月内，较其他地产类型而言，数字地产将提供最佳的风险调整投资机会。

养老地产

尽管伴随疫苗和治疗方法的推出，养老行业投资显著增加，但疫情仍使该行业面临极大运营压力。2021年，每张床位的价格提高22%，到2021年底，投资增长61%。⁴⁴但该行业前景乐观，主要原因在于随着婴儿潮一代相继迈入老年行列，全球人口老龄化加剧。仅在美国，每年就有近120万人步入老年阶段。⁴⁵

生命科学地产

随着疫苗和其他治疗方法研发的持续，生命科学地产需求不断走强。与传统办公室不同，实验室空间不受远程办公趋势影响，因为实验室工

作必须在线下完成。近期，这一领域的投资激增，标志着之前以大型制药厂为主导的生命科学行业正在发生转变。⁴⁶2021年，得益于创纪录的863亿美元风险投资（金额超过2016至2019年的总和），小型生物科技初创企业取得多项突破，其在地点的选择上比大型企业更加灵活。⁴⁷



建议

未来数年，面对发展环境的高度不确定性，许多商业地产业主和投资者或需关注资产层面的战略决策制定。曲折的发展道路可能迫使行业转向新方向。行业领导者在构建、整合或重新配置其资产组合时应考虑以下趋势：

- 租户预期和许多空间的使用方式发生巨变。随着租金不断提高，目前租户通常会寻找优质高效的空间匹配高昂溢价。为了更好地吸引和留住租户，业主和投资者可以利用数据分析（即特殊的智能工具）提升租户体验，帮助租户打造个性化空间，最大限度提高生产力。⁴⁸
- 大部分受访者仍有充分理由担心供应链中断问题以及因工期延误和土地成本及原材料成本飙升而增加的建设成本。为解决供应链瓶颈，商业地产行业领导者应重点关注地产的创新性改建和随人口统计特征变化的选址策略。
- 投资资金在短期内或有回撤，因为企业在面对动荡的市场环境时会重新评估风险承受能力。致力寻找资金的房地产业主和投资者应考虑创新性的替代资金来源，如在所属司法辖区外寻找合作伙伴或筹措债务基金。就未来数月的房地产基本面而言，受访者主要担心资金来源及其对整体交易活动的相应影响。调研显示，40%的房地产企业首席财务官预计未来12至18个月内的资金可得性将下降，预计资本成本将提高的房地产企业首席财务官以38%的比例紧随其后（图3）。

监管环境日趋严格

了解并遵守ESG披露要求

德勤近期的一项调研显示，约三分之二的高管表示其公司非常关注气候变化，79%的受访者认为世界正处于转折点，且其准备采取行动，该比例较德勤2021年初类似调研的受访者比例



而言实现明显上升（59%）。⁴⁹事实上，几乎所有受访者（97%）均认为其公司已经受到气候变化带来的负面影响，近半数受访者表示其业务运营受到影响（如全球商业模式和供应网络出现颠覆）。研究还显示，投资者越来越了解其投资的领域，且愈发关注可持续投资。预计到2024年，ESG资产规模将占全球所有专业管理资产的一半，大约达到80万亿美元，而非ESG资产将达到71万亿美元。⁵⁰

与此同时，世界各地的监管机构正加紧制定ESG披露规则，期望提高ESG披露透明度（参阅边栏内容：2023年可能影响房地产行业的监管行动）。投资者对ESG披露的预期亦在提高，因此商业地产公司将需要响应监管机构和投资者的要求。例如，除披露财务报表外，美国证券交易委员会（SEC）注册实体还需在“管理层讨论与分析”的前一节单独增加“气候相关披露”内容，以提供气候相关的定量和定性披露。披露事项包括：范围1、范围2和范围3的温室气体（GHG）排放量；气候相关风险和机遇；气候风险管理流程；气候目标；以及气候相关风险的治理和监督。⁵¹

2023年可能影响房地产行业的监管行动

2022年3月21日，SEC公布了一项拟议规则，要求SEC注册实体在注册陈述书和年报（如10-K表）中披露气候相关财务影响和支出指标，并讨论财务预测结果和假设的气候相关影响。此等披露事项均受到管理层财务报告内部控制（ICFR）和外部审计约束。⁵²

欧洲财务报告咨询小组（EFRAG）根据欧盟委员会（EC）制定的《企业可持续发展报告指令》（CSRD）发布了13份关于《欧盟可持续发展报告准则》（ESRS）的征求意见稿（ED）。CSRD将在《非财务报告指令》（NFRD）的基础之上增加报告要求，纳入更加广泛的气候变化和可持续发展考量。⁵³与此同时，国际可持续发展准则理事会（ISSB）继续履行使命，提供综合性的全球可持续发展信息披露基准性标准。其已发布两份关于可持续发展和气候报告通用标准的征求意见稿，预计其中的指导意见将根据各司法辖区的披露要求进行强制实施，如英国近期要求其管辖范围内的公司遵守ISSB标准。

满足预期所面临的挑战

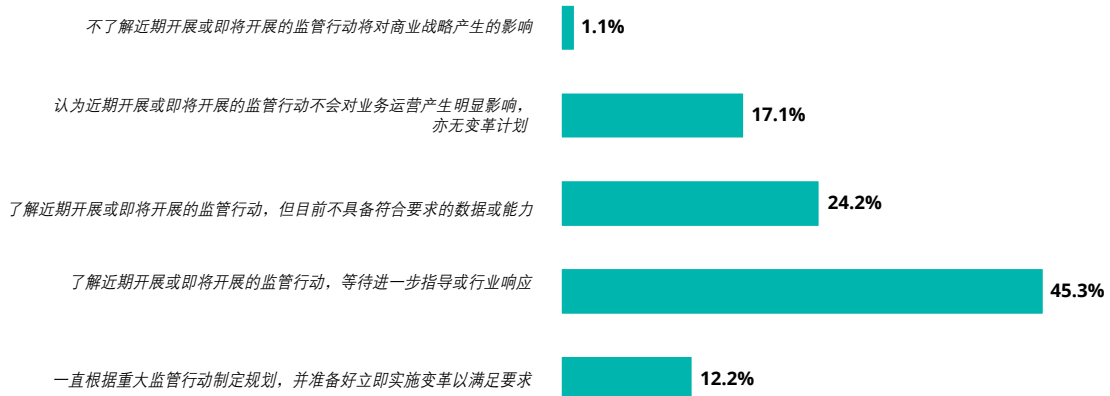
我们的调研显示，管理ESG预期对房地产行业而言十分新颖。仅12%的受访者一直根据重大监管行动制定规划，并表示其准备好立即实施

变革以满足要求（图5A）。此外，目前仅有7%的受访者在投资战略决策中使用ESG数据和分析，尽管大多数受访者已识别出违规的风险和全面部署的机会并计划在三年内使用（图5B）。

图5A

ESG合规准备：大多数商业地产公司处于早期阶段

所在公司在遵守所属司法辖区监管行动方面的准备度



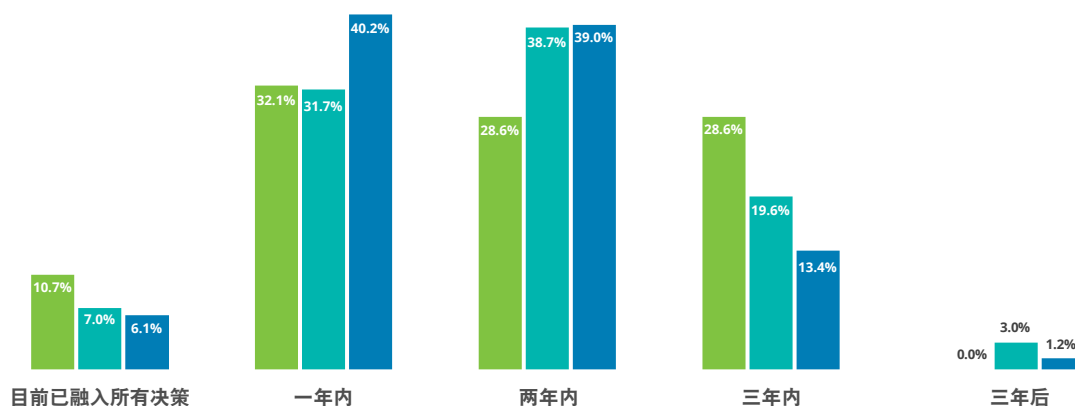
资料来源：德勤金融服务行业研究中心《2023年房地产行业展望调研》

图5B

您计划何时将ESG数据和分析融入所在公司的投资战略决策？

■ 大型企业（资产管理规模高于200亿美元）
 ■ 中型企业（资产管理规模介于50亿美元至200亿美元）
 ■ 小型企业（资产管理规模低于50亿美元）

公司规模按照资产管理规模进行划分



注：此问题仅涵盖了解ESG监管行动或已根据监管行动制定计划的受访者。

资料来源：德勤金融服务行业研究中心《2023年房地产行业展望调研》

房地产企业需要了解潜在的监管变化，并采取措施遵守报告要求。由于超过45%受访者表示其正在等待指引或行业响应，行业协会可通过提供观察结果、信息和建议发挥关键作用。

房地产行业领导者不应仅关注ESG中的“E”（环境），“S”和“G”（社会和治理）亦至关重要。其在短期内可能面临的ESG挑战包括：

- **改建存量建筑的成本考量。**投资者应确保这些投资具备财务可行性、净效率和减排效益。在分析增量成本时，不应将绿色激励措施和节约的绿色融资成本纳入考量。
- **部分市场存在许多非ESG友好型地产。**德勤2022年伦敦写字楼建设情况调研（Deloitte 2022 London Office Crane Survey）显示，

到2030年，伦敦80%的写字楼将因不符合英国政府能源转型计划的ESG要求而无法出租。⁵⁴

- **衡量指标的统一可能充满挑战。**最常见的ESG目标之一是实现净零排放。然而，目前尚不清楚这一指标是仅包括业主控制的碳排放量，还是包括租户和业主共同控制的碳排放量。衡量指标的统一是该等披露事项对用户产生影响的重要条件。
- **社会和治理考量。**吸引不同投资者进入房地产行业 and 解决重大社会问题（如住房负担能力）已成为许多地区利益相关方的期望。在美国，SEC预计将在2022年底出台关于董事会多样性和人力资本管理的各项新规。

建议

基于ESG倡议和披露规则的制定和实施速度，我们鼓励商业地产行业领导者：

- 在进行战略、资源分配和投资决策规划时，审慎对待各项倡议和拟议规则。从执行关联性评估入手，按收集ESG数据和设定目标的顺序，思考如何根据ESG法规创造价值。在分配资源收集数据前，优先确定与所在公司关联度最高的信息。领导者需在设定可能/不可能实现的目标前了解数据。
- 评估数据质量。基准数据的质量至关重要，领导者也应关注入住率、使用时间和空间界定，确保同类比较可靠有效和对标分析的合理性。
- 规避搁浅资产。搁浅资产是指因行业的各种变化而不再具备价值的资源或设备。55在风险评估中应纳入不同时间范围和情景，而不仅限于短期回报。
- 在设定目标时搜集行业数据。这些数据包括区域性考量因素、气候条件和当地能源系统的发展情况。
- 根据现有资产采取行动。仅靠新建建筑即使能够实现净零排放，或许也无法抵消现有建筑的排放量。可采取长期的资产更新改造策略，重点考虑“翻新再利用”，而非“拆除重建”。通常而言，简单翻新现有建筑即可达到ESG标准，也可立即为业主和租户带来益处。
- 与租户互动，寻找共同价值观。在制定ESG战略时，考虑更加广泛的利益相关方群体，包括投资者、客户、供应商和员工。

应对税务监管趋势

现状

伴随全球税法的不断变化，许多受访者最关注税率上调问题，其次分别为转让定价/利润分配规则的变化以及自动化执法（图6）。所有地区超过三分之一的受访者关注我们询问的各个问题：

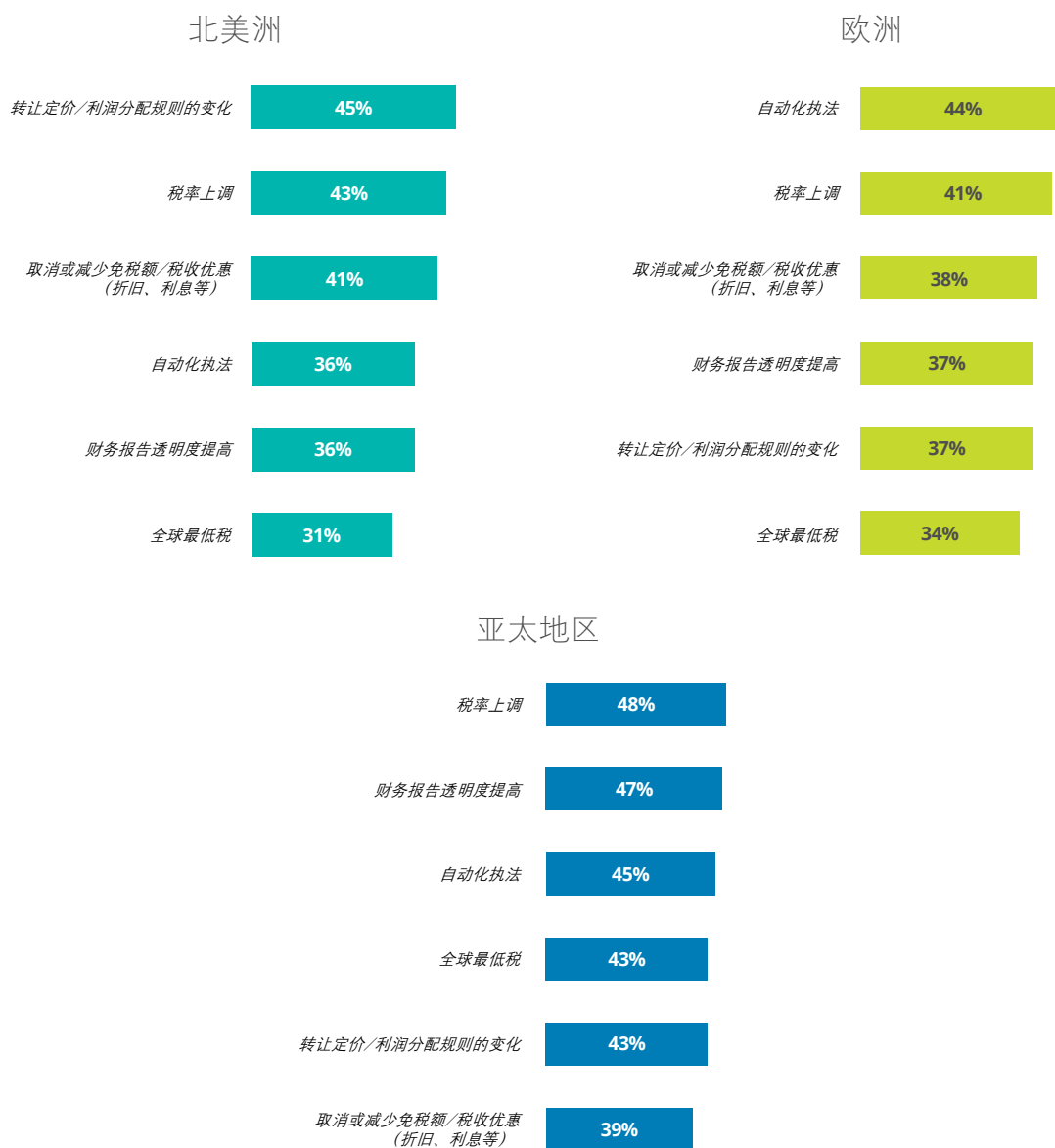
关于这些变化的详细讨论如下：

- 税率上调。由于税率主要由立法机构相关的执政党决定，因此可能时常发生变化。应注意重要选举并了解选举结果可能对税率产生的影响。
- 全球最低税。经济合作与发展组织（OECD）已商定15%的全球最低税框架（以下简称“支柱二”），但由各成员国负责实施。全球无形资产低税所得（GILTI）是全球最低税的美国版（税率为10%），并未与OECD框架保持一致。美国已提出将GILTI税率提高至15%以与OECD框架保持一致的法案；但该法案尚未通过。56 支柱二规则包含一项针对特定投资实体（包括集团母公司持有或95%由投资实体持有的REITs）的免税条款。

图6

“所在公司最关注以下哪些潜在税收变化？”

各地区最关注的问题



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《2023年房地产行业展望调研》

税条款不适用于REIT子公司，除非满足一定的所有权门槛，且其活动属于辅助性的被动房屋租赁活动。这些规则是否适用存在不确定性。

- **全球转让定价和利润分配规则的变化。**OECD关于增加市场管辖区征税权的提案或将主要影响大型跨国企业，这类企业需要在业务所属的各个司法辖区纳税。目前这一提案定于2024年实施，某些跨国企业的利润将分配至客户所在国家。
- **取消或减少免税额/税收优惠。**各司法辖区继续寻找收入来源，为基础设施和疫情援助等投入资金。这一资金需求预计将使免税额（如折旧和利息费用扣除额）继续成为关注焦点。以下为可能取消且与房地产业主极其相关的税收优惠：

- 附带权益作为美国的普通收入。此前，附带权益按照资本利得（而非普通收入）进行纳税。此规则并不新颖，近期在《2022年通胀削减法案》中进行了探讨，但在参议院通过该法案前被移除。
- 英国政府提议主权财富基金根据房产缴纳公司税（类似于其他境外机构投资者在英国缴纳的房产税）。⁵⁷
- 1031法（同类财产交换法）的废除。美国这一税收优惠法案将非地产类资产排除在外，且可能引入其他限制措施。其他法律提案可能还涉及完全将房地产资产排除在外或显著减少可免税交换的房产价值。虽然目前未有任何法律提案完全将房地产资产排除在外，其也不太可能实现，但这一优惠政策的变化或对美国房地产行业产生重大影响，应继续进行监控。

建议

展望2023年，商业地产行业领导者应致力于：

- 准备好提高报告透明度和数据要求以应对特定司法辖区的自动化监管执法。
- 在规划ESG倡议时考虑税收问题。虽然全球税收环境的许多潜在变化可能导致税金增加，但ESG倡议有望获得更多税收优惠。在美国，《2022年通胀削减法案》准许REITs和其他非免税实体出让抵免税额，并从总收入中扣除此类销售所得以达到减税目的。根据现有法律，REITs鲜少缴纳联邦税，基本无法获得ESG免税额，而此项法案可帮助REITs从符合条件的ESG活动中获得相关税收优惠。在欧洲，实施ESG倡议的房地产企业可适用各种税收抵免和激励措施。举例而言，欧盟委员会已提高节能设备投资公司的折旧准备金。⁵⁸

满足不断增长的人才环境预期

通过大“洗牌”吸引和留任人才

在许多市场上，人才市场仍然充满竞争力。员工利用低失业率、成本持续攀升的环境以及更多提供远程办公机会的岗位交换个人价值。在招聘或留任员工时，商业地产公司应将人才的远程办公意愿视为长期趋势。

展望未来12到18个月，68%的受访者预计其公司的员工数量将有所增加或保持不变。然而，近50%来自资产管理规模超200亿美元公司的受访者表示，其公司需在未来一年内略微削减员工数量。同时，44%来自小型企业（资产管理规模低于50亿美元）的受访者表示，其公司计划略微增加员工数量。了解员工的预期对管理人才招聘和留任工作至关重要。超过40%的受访者希望完善DE&I倡议，增设健康福利，并提供定期的远程办公机会。然而，仅三分之一左右（或更少）的受访者优先考虑重新设计办公场所、实施弹性工作制和提供更多职业发展和技能提升机会（图7）。商业地产公司应继续探索上述领域以助力提升人才体验。

办公场所的重新设计和灵活性亦至关重要。企业正致力打造迎接员工重返办公室的办公空间。部分企业增加了休闲设施，如休息区、咖啡厅、大型庭院、屋顶露台、健身房及高尔夫模拟设备，希望吸引员工进入办公室参加具有重要影响意义的会议和团队讨论，同时远程完成其个人工作。近期，房产业主Hines和Ivanhoé Cambridge将这些体验式设施融入了其位于华盛顿市中心的甲级写字楼，并打造私人花园和户外露台。⁵⁹

员工继续在行业内寻找指导和学习机会。许多地方团体正挖掘青年员工群体，为房地产行业培养下一代领导者。举例而言，城市土地学会为不同年龄段的房地产从业者拟定了专门的计划，例如其为35岁以下的从业者拟定了青年领袖小组计划，⁶⁰为进入职业生涯中期的从业者拟定了NEXT计划。⁶¹帮助员工加入房地产特别学习计划的企业通常会发现，相关计划是企业人才体验的关键组成部分，有利于员工的个人成长和专业成长。⁶²

图7

“未来12至18个月内，所在公司最有可能采取哪种行动吸引和留任人才？”

各地区预计将采取的人才相关行动



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《2023年房地产行业展望调研》

迁移的持久魅力和“超级通勤族”的出现

新冠肺炎疫情及其带来的远程劳动力加速了人口的迁移。近500万美国人实现迁移⁶³，澳大利亚迁出主要城市的人口多于过去20年的任何时候。⁶⁴此等变化是混合办公模式的重要组成部分，公司应考虑到许多员工可能期望长期在家办公。澳大利亚软件公司Atlassian制定了分布式工作政策——Team Anywhere，允许8,000多名员工在Atlassian所在国家的任何地点办公。⁶⁵该公司一年仅要求在办公室出勤四次，但员工仍希望有一半时间在办公室办公。这项

政策提升了员工士气：近300名员工已实现迁移，他们认为最主要的好处在于离家人更近、可环游世界以及获得全球机遇。⁶⁶

自疫情爆发以来，“超级通勤族”这一新的劳动力群体应运而生。该群体在疫情隔离期间永久迁移，以寻找属于自己的空间或离亲人更近。不少员工表示其将继续在家办公，但目前，一些雇主希望员工重返办公室办公，至少具备一定的规律性。这些超级通勤族愿意忍受单程至少90分钟的通勤时间，因为其经济承受能力或生活方式偏好将其固定在新的居住地。⁶⁷

建议

- 无论员工资历和工作职能如何，为各个级别的员工赋能。员工越来越希望了解其工作如何帮助公司实现目标。逆向辅导是一种很好的方式，可吸收更多初级员工和资深领导者的意见。企业应借助员工日常工作范围之外的项目补充日常职责，为员工提供职业发展和技能提升机会。
- 提升对远程办公人员的包容度。采取措施确保每位员工均享有平等机会建立联系，尤其是不让在办公室办公时间较少的员工出现“被惩罚”的感觉。相关举措包括有意识地开展线下会议，提供混合型工作团队培训课程，赋予远程办公人员公平晋升机会，以及鼓励管理人员进行一对一沟通。⁶⁸

拥抱技术以提高效率和创造新机

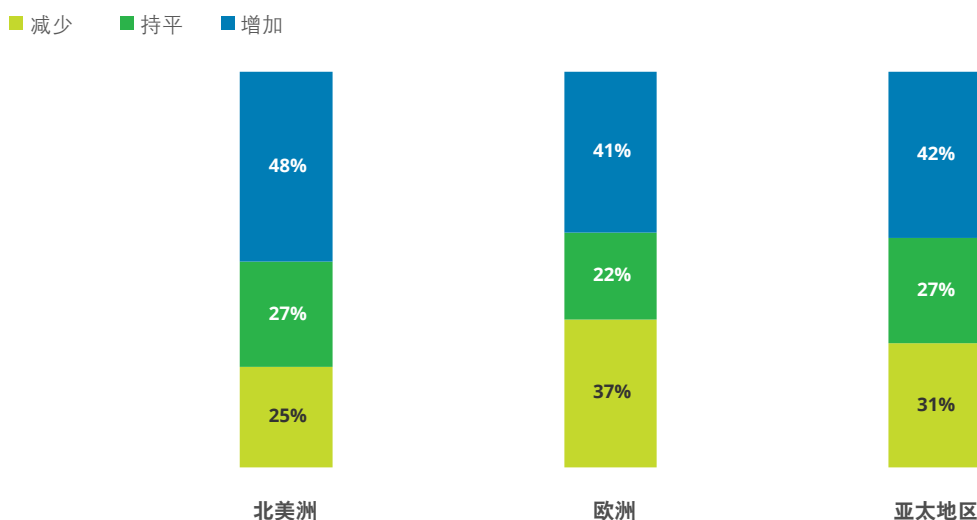
考虑到通货膨胀、劳动力成本以及持续存在的供应链不确定性等整体经济问题，部分受访者预计短期内的技术投入将有所减少。多数受访者认为其公司将在一定程度上减少技术投资，不到一半的受访者预计将增加技术投资，尤其是在欧洲（图8）。这与去年的调研结果形成鲜明对比，去年仅7%的受访者预计将减少技术投资，三分之二的受访者预计其公司将增加技术投资。

但17%的受访者表示，其公司计划将技术预算提高5%或5%以上。上一年度的展望报告提到部分企业可能凭借技术规划走在行业前列。鉴于2023年的环境更加不确定，诸多领先企业和落后企业间的分化趋势或将加速，但也可能集中体现在少数企业身上。

受访者表示，技术投资的首要目标是通过筹集资金、客户关系管理和物业经营管理推动收入增长。就物业经营而言，许多公司正致力整合物联网数据源，更加精准地控制主要建筑系统，提高能源和资源效率，同时提升租户舒适度。近期的一项研究表明，办公室通风不好和糟糕的空气质量或对认知功能产生负面影响，对生产力的破坏程度超过我们先前的理解。⁶⁹智能建筑开发是技术投资趋势的重要组成部分，但在全球范围内仍处于早期阶段。目前仅9%受访者的所有投资组合已实现“智能化”，但预计相关比例将在五年内翻倍，达到15%。分析和数据管理或成为关键驱动因素：Avison Young发现，通过投资技术平台整合和主数据管理，其分析师可将大部分时间用于提供洞察而非寻找合适的数。据。⁷⁰

图8

与2022年相比，更多公司计划在2023年减少技术投资 技术预算的预期变化



资料来源：德勤金融服务行业研究中心《2023年房地产行业展望调研》

运营效率与房地产科技的应用

许多受访者似乎对来年的收购或合作活动充满兴趣。此外，所有规模的房地产企业受访者均表示将提升外包能力以优化运营能力。受访者对后台职能部门格外关注，其最常提及的职能部门包括风险管理与内部审计、资产管理、税务会计和报告。大中型企业的受访者还将投资组合管理和商业地产开发列为有望实现外包的职能。

根据德勤金融服务行业研究中心对Venture Scanner数据的分析，投资者对专注于房地产领域的初创企业或房地产科技的兴趣在2020年显著下降后于2021年出现反弹。事实上，对房地产科技的兴趣在2021年创历史新高，全球范围内对房地产科技的投资超过240亿美元。⁷¹但受访者对房地产科技的兴趣因地区和公司规模而异：亚太地区和北美洲约半数受访者认为房地产科技可带来收益，但欧洲仅有四分之一左右的受访者持相同看法；与大型企业相比，资产管理规模低于50亿美元的公司日益瞄准后台职能部门。超过43%的受访者将流程自动化视为房地产科技的首要目标能力，寻求市场数据和分析能力的受访者以35%的比例位居其后。通过增强现实（AR）和虚拟现实（VR）实现资产可视化的受访者比例位居前列，达到33%。

更多类型的房地产科技在房地产行业得到了广泛的应用。“建筑科技”公司的出现即是值得关

注的范例。举例而言，BeamUP和Versatile正利用AI加强建筑设计、施工和管理。⁷²

关于气候信息披露的拟议监管规则也激发了对气候相关房地产科技的兴趣。博枫（Brookfield）和摩根大通（JP Morgan Chase）等公司利用供应商协助管理所占房产的能源消耗和碳排放问题，以期满足不断增加的披露要求并实现ESG和可持续发展目标。⁷³

未来展望

智能合约同样在房地产行业获得发展势头。逾半数受访者表示正处于试点、早期实施或生产阶段。这些活动可能与元宇宙的早期探索有关，智能合约是所有虚拟房产交易的基础。⁷⁴尽管加密货币市场最近出现波动，但近期的调研显示，受访者对加密货币仍然充满浓厚兴趣。⁷⁵我们的受访者也称对该领域充满兴趣。近期部署的智能合约包括：迈阿密某开发商计划允许使用加密货币支付西普里亚尼豪宅（Cipriani Residences）开发项目的施工保证金⁷⁶，Jamestown也宣布将允许使用加密货币支付美国房产租金，并计划向欧洲推广。该公司的一位发言人表示，Jamestown的计划不会导致自身或投资者面临加密货币波动风险，因为该公司与交易所代理商合作推动加密货币转换为现金，以支持租金支付。⁷⁷

数字资产的融合已促成实物资产向数字代币转换的一些尝试，诸如位于苏黎世班霍夫大街 (Bahnhofstrasse) 的建筑，⁷⁸及香港特别行政区郑家纯 (Henry Cheng) 持有的英国格林威治半岛 (Greenwich Peninsula) 项目。⁷⁹虽然这些概念验证证明了房地产代币化的可能性，但近期加密货币市场的崩溃以及监管的不确定性或将限制房地产代币化发展。例如，美国监管机构对于如何处理数据资产 (是将其作为货币、商品、证券还是应税财产) 持不同意见。⁸⁰

然而，代币化的前景——提升处理效率和挖掘庞大的零售投资者群体——表明房地产行业领导者应密切关注这一发展趋势。超过四分之一的受访者表示其公司正在研究代币化，近半数受访者表示其公司正处于试点或早期实施阶段。

房地产与元宇宙

数月以来，元宇宙一直处于光环曲线 (hype cycle) 的黎明期。在数字世界中开展业务的前景引起金融服务行业的关注；多家银行和保险公司已在元宇宙中开设数字化分支机构。事实上，在规模最大的单一元宇宙中，仅2021年的虚拟房地产交易便超过3.5亿美元。⁸¹受访者正涉足这些数字化领域：虽然21%的受访者表示对任何与元宇宙相关的领域均不感兴趣，但35%的受访者正在“研究”元宇宙的更多功能，多于“研究”其他任何已确定新兴技术的受访者。

虽然从财务的角度来看，虚拟房产的概念很有吸引力，但在短期内元宇宙更引人注目的使用案例是作为AR/VR的增强形式用于设计和收集社区反馈。谈到设计，随着虚拟办公的发展，元宇宙会议室的前景或将对写字楼和其他地产类型的设计产生长期影响。⁸²

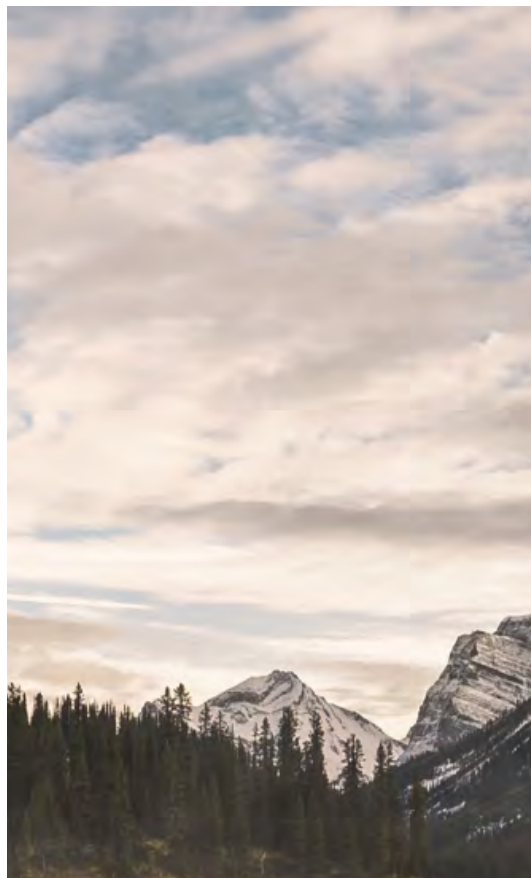
建议

- 思考外部服务提供商和房地产科技可为现有业务运营提供的效益。商业地产公司可利用第三方覆盖后台职能部门，从而分配更多时间优化核心服务。其也可通过创新型技术合作伙伴的一线服务与竞争对手实现差异化竞争。
- 房地产行业不应削减技术投资。在当前环境中，具备一定灵活性和风险偏好的房地产企业可探索如何利用技术释放潜力和长期提升效率以稳步向前迈进。
- 超过80%的受访企业正在探索智能合约、代币化和元宇宙等新兴技术。逾50%受访者表示其公司正投入大量资金开展试点、早期实施或生产计划以使上述技术焕发活力。企业不应将这些技术视为一时的风尚，而应致力研究这些技术如何补充和优化现有服务。

蜿蜒曲折的前行之路

经济和政治的不确定性导致前路阴云密布。伴随疫情引发的方向调整，全球房地产行业面临建筑物使用、估值和交易方式的转变。全球经济形势瞬息万变，或将进一步影响该行业。房地产企业应当摒弃“一切照旧”的运营模式。其应制定明智的创新计划以满足投资者、租户和监管机构不断变化的需求。

路线蓝图随公司规模、子行业和地点的不同而差异显著。与亚太地区的数据中心投资者或北美地区的物流地产开发商相比，欧洲的写字楼业主可能面临不同的现实情况。了解和响应变化仅是解决方案之一。商业地产行业领导者还应着力实现智能化。其可利用愈加敬业、日益远程化的劳动力保持高效运营。领导者还应考虑潜在的ESG披露法规和税收政策变化可能对运营产生的影响。其还可以通过战略伙伴关系和提升数据管理能力解锁更多价值。此类举措在目前看来或许有些大胆，但当其他公司在合并或削减预算时，其可为部分公司带来竞争优势。



尾注

1. World Bank, Global Economic Prospects (Washington, DC: World Bank, 2022).
2. Daniel Bachman, United States economic forecast Q2 2022, Deloitte Insights, June 16, 2022.
3. Deloitte 2022 real estate outlook survey.
4. Kastle Systems, "Back to Work Barometer," accessed August 3, 2022.
5. JLL, "Momentum dips as rising headwinds inspire caution," August 2022.
6. Erik Sherman, "Office-to-apartment conversions? Some say it's just a fad, and a small one at that," GlobeSt, April 14, 2022.
7. Taylor Stucky and Ian Anderson, "Despite the cost, construction of life sciences properties brings strong returns," CBRE, April 21, 2022.
8. Ibid.
9. JLL, "Why companies are flocking to the newest offices," February 9, 2022.
10. Lynn Pollack, "The numbers behind the flight to quality office assets," GlobeSt, March 21, 2022.
11. JLL, "Vacancy remains tight despite record high supply pipelines," August 2022.
12. Ibid.
13. Ibrahiim Bayaan, "Urban logistics and rental growth: Evidence from building level data," CBRE, May 18, 2022.
14. Ibid.
15. Jack Rogers, "Warehouses on hold, projects canceled, Amazon buys more land," GlobeSt, June 29, 2022.
16. Kate Everett-Allen, "House prices register double-digit price growth but for how long?," Knight Frank Research, June 6, 2022.
17. Everett-Allen, "House prices in global cities rising at their fastest rate since Q3 2004," Knight Frank Research, June 6, 2022.
18. Ibid.
19. National Association of Realtors, retrieved from FRED, Federal Reserve Bank of St. Louis, accessed July 12, 2022.
20. Nicholas Rizzi, "Nearly one in five US homes sold in Q4 2021 bought by institutional investors," Commercial Observer, February 16, 2022.
21. Paul Stewart, "European real estate: The build-to-rent opportunity," Barings, March 2022.
22. Will Parker, "Built-to-rent suburbs are poised to spread across the US," Wall Street Journal, June 7, 2021.
23. International Monetary Fund, Global financial stability report, October 2021.
24. Economist, "How long can the global housing boom last?," January 8, 2022.
25. Ibid.

26. Lance Lambert, "The housing market is entering the 'most significant contraction in activity since 2006,' says Freddie Mac economist," *Fortune*, June 9, 2022.
27. Bloomberg Businessweek, "China's property slump is a bigger threat than its lockdowns," June 23, 2022.
28. Bachman, United States economic forecast Q2 2022.
29. Deloitte State of the Consumer Tracker, accessed July 7, 2022.
30. CBRE, "Retailers will employ mix of offense and defense for 2022 expansions," March 14, 2022.
31. JLL, "Major leasing markets remain active, although signs of caution emerge," August 2022.
32. Sharon Soh and Himanshu Mehrotra, "Retail transformation – The future of retail in APAC," *Branding in Asia*, January 13, 2022.
33. JLL, "Major leasing markets remain active, although signs of caution emerge."
34. Bobby Stephens and Simon Chafetz, "Early 2022 retail and consumer products industry trends," Deloitte, January 2022.
35. Soh and Mehrotra, "Retail transformation – The future of retail in APAC."
36. Ibid.
37. STR, "Market recovery monitor - 16 July 2022," July 22, 2022.
38. JLL, Global hotel investment outlook 2022, January 2022.
39. Deloitte State of the Consumer Tracker, accessed July 14, 2022.
40. JLL, Global hotel investment outlook 2022.
41. Bram Gallagher, "Are hotels a hedge against inflation in the modern era?," CBRE, February 18, 2022.
42. Patricia Kirk, "Growing demand continues to drive new data center development," *Wealthmanagement.com*, March 7, 2022.
43. Ibid.
44. JLL, Seniors housing & care investor survey and trends outlook, March 31, 2022.
45. IREI, "Niche properties in the spotlight," September 2021.
46. Peter Grant, "Demand for science lab buildings soars during Covid-19 pandemic," *Wall Street Journal*, March 1, 2022.
47. David Smith and Sandy Romero, 2022 Q1 Life sciences update, Cushman & Wakefield, 2022.
48. Marco Macagnano and Saurabh Mahajan, "Digital real estate in 2022: How to succeed in a world of disruption," Deloitte, June 2022.
49. Jennifer Steinmann, 2022 Deloitte CxO sustainability report, Deloitte, 2022.
50. Tania Lynn Taylor and Sean Collins, *Ingraining sustainability in the next era of ESG investing*, Deloitte Insights, April 5, 2022.
51. Emily Abraham et al., "Comprehensive analysis of the SEC's proposed rule on climate disclosure requirements," Deloitte, March 29, 2022.

52. Ibid.
53. Gina Miani et al., "The disclosure heat is on: The move toward international standardization of sustainability and climate reporting," Deloitte, May 26, 2022.
54. Siobhan Godley, Michael Cracknell, and Nigel Shilton, "London Office Crane Survey," Deloitte, Summer 2022.
55. Joel Makower, "The growing concern over stranded assets," GreenBiz, September 10, 2019.
56. Jeff VanderWolk, "Global minimum taxation for large multinationals," Bloomberg Tax, January 3, 2022.
57. Mary McDougall, "UK Treasury plans to levy more corporation tax from sovereign funds," Financial Times, July 6, 2022.
58. European Commission, "Platform for Tax Good Governance," June 2021.
59. REJournals, "Texas Tower signs five new office tenants, including Cheniere's new 150,000-square-foot global headquarters," June 28, 2022.
60. Urban Land Institute Young Leaders Group
61. Urban Land Institute NEXT Initiative
62. Kate Heinz, "6 Reasons why employee development is key," Built In, July 6, 2022.
63. Adam Ozimek, "The new geography of remote work," Upwork, 2022.
64. Emilia Terzon, "COVID-19 has made a tree change more alluring – but that may not last," ABC News, June 2021.
65. Cara Waters, "Four times a year in the office: Atlassian goes all in on WFH," Sydney Morning Herald, April 29, 2021.
66. Jennifer Liu, "4 people on how their company's switch to work-from-anywhere spurred them to move around the world," CNBC, April 17, 2022.
67. Ibid.
68. Michele Parmelee, "Don't want to lose your Gen Z and millennial talent? Here's what you can do," Deloitte Insights, May 18, 2022.
69. Harvard T.H. Chan School of Public Health, "Office air quality may affect employees' cognition, productivity," press release, September 9, 2021.
70. Stephanie Overby, "12 tips for achieving IT agility in the digital era," CIO, June 15, 2022.
71. Deloitte Fintech Dashboard, Venture Scanner, accessed June 20, 2022.
72. Kyle Wiggers, "AI-powered building design startup BeamUP emerges from stealth with \$15m," TechCrunch, March 20, 2022.
73. Jack Rogers, "Brookfield uses blockchain accounting to verify ESG," GlobeSt, May 5, 2022.
74. Alexis Montano, John E. Thomas, and Daniel G. Berick, "Real estate law may soon play a role in the metaverse: What family offices need to know," Squire Patton Boggs, June 9, 2022.
75. Will Canny, "Bank of America survey shows consumers aren't done with crypto yet," CoinDesk, June 13, 2022.

76. Peter Lane Taylor, "Crypto just became real estate's hottest new thing. Here's what that means for buyers, sellers and developers," Forbes, May 7, 2022.
77. Real Estate Weekly, "Jamestown partners with BitPay to accept cryptocurrency as rent payment," April 27, 2022.
78. Lukas Hofer, "\$135M Swiss property deal closed on the blockchain; just another day in the office," ICO.li, January 22, 2020.
79. Zinnia Lee, "Billionaire Henry Cheng ventures into Web3 with investment tokens for London real estate," Forbes, June 21, 2022.
80. Christina Mkrtychyan, "Tokenization of real estate: Revolutionizing real estate through digitalization and reduced market barriers," Business Law Digest, University of Southern California Gould School of Law, December 29, 2021.
81. Ibid.
82. Karen Zabarsky, "How the metaverse will design our cities," Propmodo, April 4, 2022.

致谢

报告作者特此感谢**Parul Bhargava**、**Somya Mishra**和**Taylor Rihl**为本报告的编制提供的大力支持以及我们的同仁**Darin Buelow**、**Renea Burns**、**Kaylyn Ciesielski**、**Trey Clark**、**Tony Cocuzzo**、**Karen Cronin**、**John D'Angelo**、**Margaret Doyle**、**Nathan Florio**、**Siobhan Godley**、**Lize Griffiths**、**David Hagger**、**Lynn Kawaminami**、**Philip Law**、**Marco Macagnano**、**Saurabh Mahajan**、**Michael Mueller**、**Robin Offutt**、**Adam Regelbrugge**、**Christine Robinson**、**Brian Ruben**、**Nigel Shilton**、**Drew St.Amant**、**Alberto Valls**和**Michael Velten**提供的专业洞察和指导。

关于作者

Jeff Smith | jefsmith@deloitte.com

Jeff 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，Smith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，是一位拥有20多年经验的审计合伙人。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。

Sally Ann Flood | sflood@deloitte.com

Sally Ann Flood现任德勤美国西部地区房地产行业审计领导人兼领导全球房地产行业审计服务的德勤全球金融服务行业审计执行团队成员。其还是美国房地产行业卓越领导人，负责配合德勤团队为市场提供卓越的房地产行业服务。其曾为美国和全球的许多大型客户提供广泛的服务。其客户包括处于起步阶段的公司、私募和公募房地产投资信托基金、房地产投资顾问、房地产科技公司、酒店运营商、建筑公司和开发商。

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兼主题专家。在其职业生涯中，他曾为房地产行业客户（包括房地产投资信托基金、投资管理公司、开发商和经纪公司）提供房地产市场基本面、数据趋势和投资组合战略等方面的建议。

联系我们

我们的专业洞察可助您充分利用和发挥变革的优势。如您正在寻求行业切入点以应对挑战，敬请与我们联系。

德勤中国房地产行业联系人

罗远江

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

方栋

财务咨询领导合伙人
电话: +86 21 61411626
+86 21 54814486
电子邮件: carfang@deloitte.com.cn

赵健

风险咨询领导合伙人
电话: +86 10 85207259
电子邮件: jizhao@deloitte.com.cn

朱雷

税务与法律领导合伙人
电话: +86 21 23166768
电子邮件: leolzhu@deloitte.com.cn

何翠红

审计及鉴证合伙人
电话: +86 21 61412027
电子邮件: clohe@deloitte.com.cn

林晓慧

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

何國樑

财务咨询领导合伙人
电话: +852 28521643
电子邮件: gleho@deloitte.com.hk

蔡琛誠

财务咨询领导合伙人
电话: +852 28521650
电子邮件: schoi@deloitte.com.hk

張起成

管理咨询领导合伙人
电话: +852 22387188
电子邮件: icheung@deloitte.com.hk

倪敏

审计及鉴证领导合伙人
电话: +86 21 61412027
电子邮件: ani@deloitte.com.cn

李嘉敏

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

梁颖珊

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

行业领导人

Jeff 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。在其职业生涯中，Smith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

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，是一位拥有20多年经验的审计合伙人。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。

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，负责制定和执行德勤研究议程，同时为领先金融机构提供业务和技术战略洞察。

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，负责提出市场领先的洞察和领先理念倡议，为德勤房地产行业实践提供支持。

Deloitte.

Insights

敬请登陆www.deloitte.com/insights订阅德勤洞察最新资讯。



敬请关注@DeloitteInsight

德勤洞察参与人员

编辑：Karen Edelman、Hannah Bachman、Aishwarya Iyer和Dilip Poddar

创意：Natalie Pfaff和Rishwa Amarnath

推广：Atira Anderson和Nikita Garia

封面设计：Natalie Pfaff

关于德勤洞察

德勤洞察发布原创文章、报告和期刊，为各企业、公共部门和非政府机构提供专业洞察。我们的目标是通过调查研究，利用整个德勤专业服务机构的专业经验，以及来自学界和商界作者的合作，就企业高管与政府领导人所关注的广泛议题进行更深入的探讨。

德勤洞察是Deloitte Development LLC旗下出版商。

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。

© 2022 Deloitte Development LLC版权所有，保留一切权利。

德勤有限公司成员所

Designed by CoRe Creative Services. RITM1232075