

双擎驱动全生命周期管理 FM+AM如何重构不动产价值

主讲人：史鹤韵

时间：2025.11





FM与AM的本质差异与协同



AM (资产管理)

聚焦“财务价值”

IRR、NOI、资本化率、退出策略



FM (设施管理)

聚焦“物理价值”

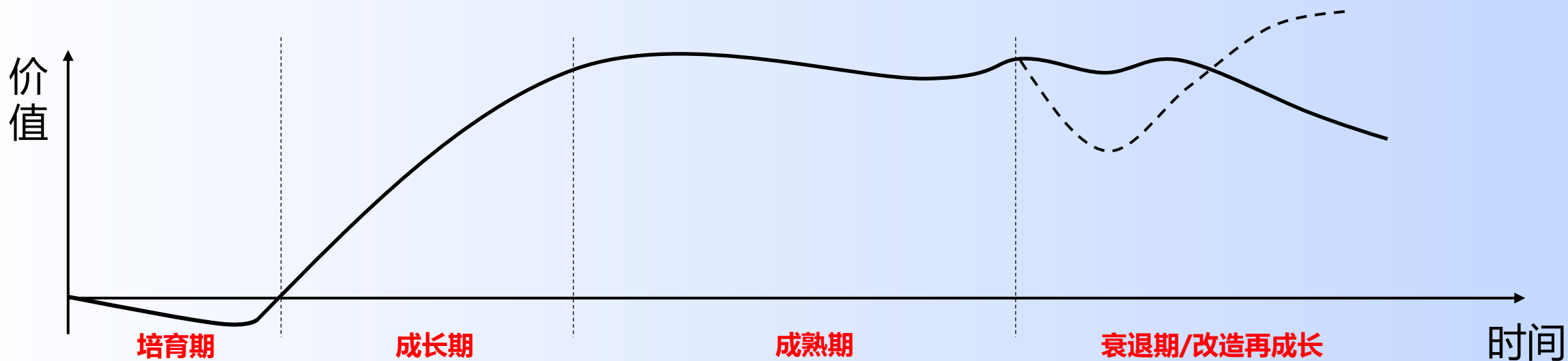
空间效能、设备运维
用户体验、ESG合规

FM被视为成本中心，AM缺乏运营数据支撑

融合契机：数字化、租户体验升级倒逼FM与AM一体化



经营性不动产项目四个阶段的标志



培育期	成长期	成熟期	衰退期
<ul style="list-style-type: none">• 租金收入成倍增长• 出租率迅速增长• 支出大，NOI为负数	<ul style="list-style-type: none">• 租金收入增长率在双位数以上• 出租率达到高位• NOI转正，快速增长	<ul style="list-style-type: none">• 租金收入保持稳定，并达到峰值• NOI达到峰值后小幅回落	<ul style="list-style-type: none">• 租金收入连续下降，降幅达双位数以上• NOI持续下降

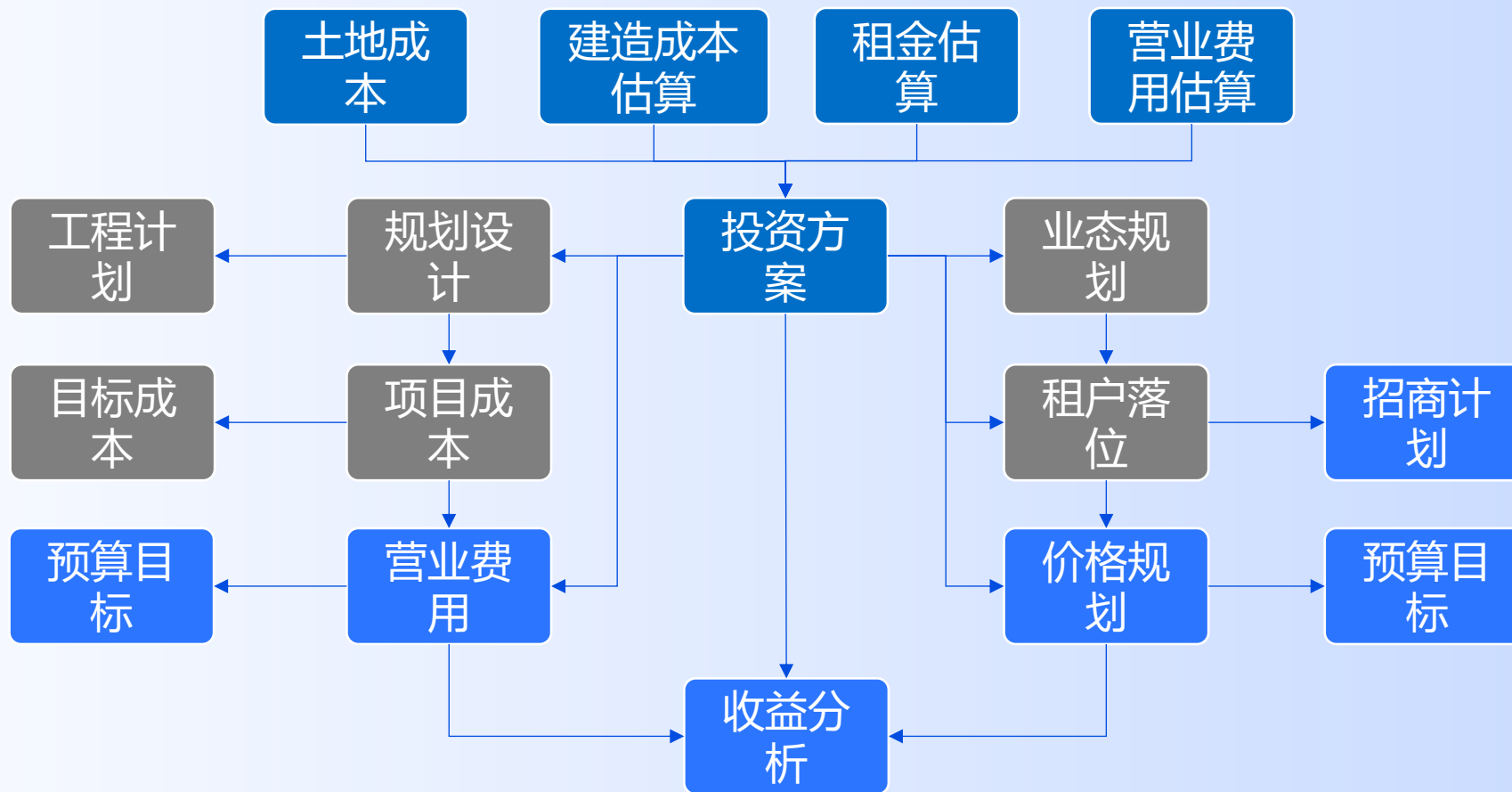


从投资到经营的资管体系

投前



投后





FM的工作范围

FM经理管理范畴一览表 (实际工作职责由项目配置)

国际版

fmguru

Copyright Martin Pickard 2016

www.fmguru.co.uk

如有需要最新的资料, 请联系Guru





“LEAD-FM+AM” 模型

L – Lifecycle Integration (全周期整合)

规划→建设→运营→改造→退出各阶段FM与AM协同节点



E – Experience & Efficiency (体验与效率双提升)

FM优化租户体验 → 提升续租率 → 稳定AM现金流

数字化FM平台为AM提供实时运营KPI (如：空间利用率、能耗成本占比)



A – Asset Intelligence (资产智能)

BIM+IoT+FM系统生成 “资产健康档案”

AM基于此动态调整估值模型与再投资策略



D – Decarbonization & ESG (绿色与可持续)

FM主导碳排管理，AM将其转化为绿色融资/REITs优势

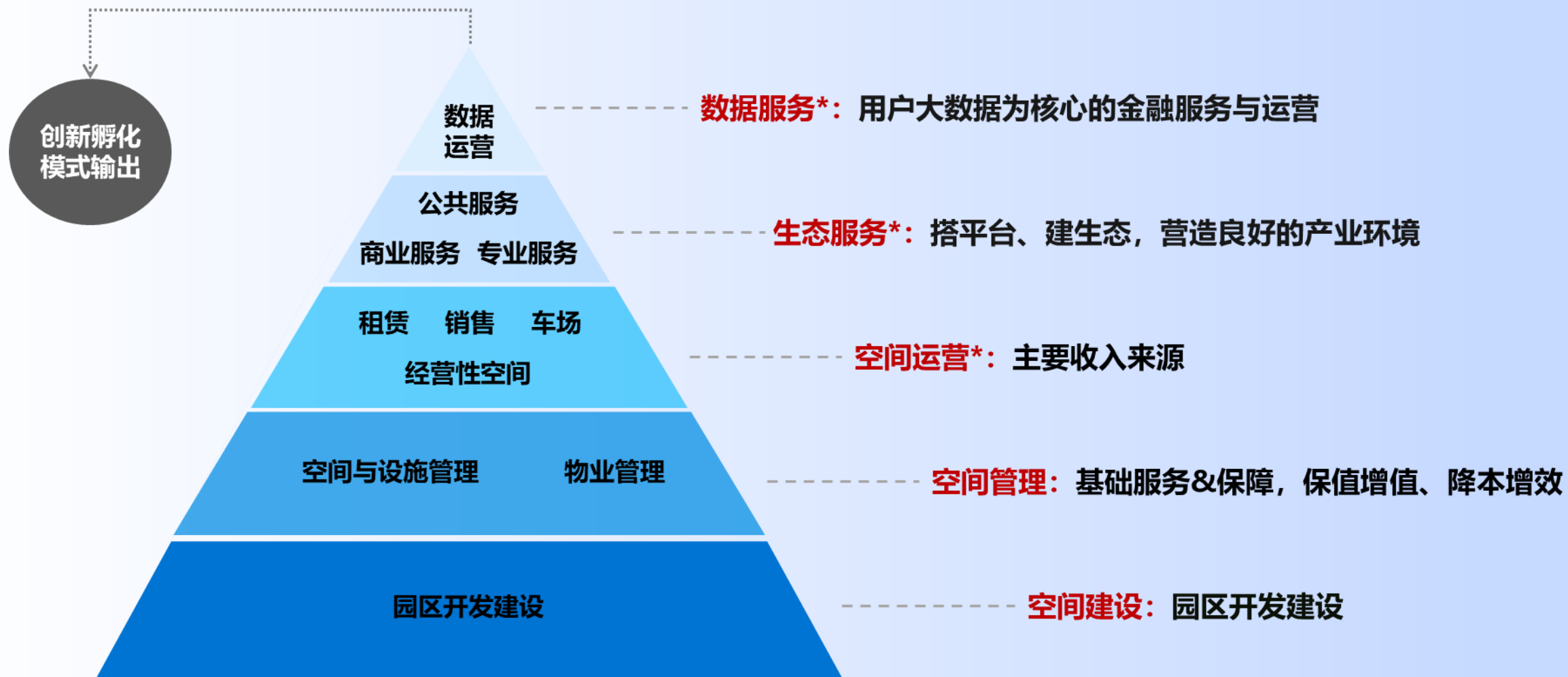
超低能耗建筑对资产估值的影响

相比其他业态：
商办写字楼、产业园区
倒逼FM与AM一体化最显著业态

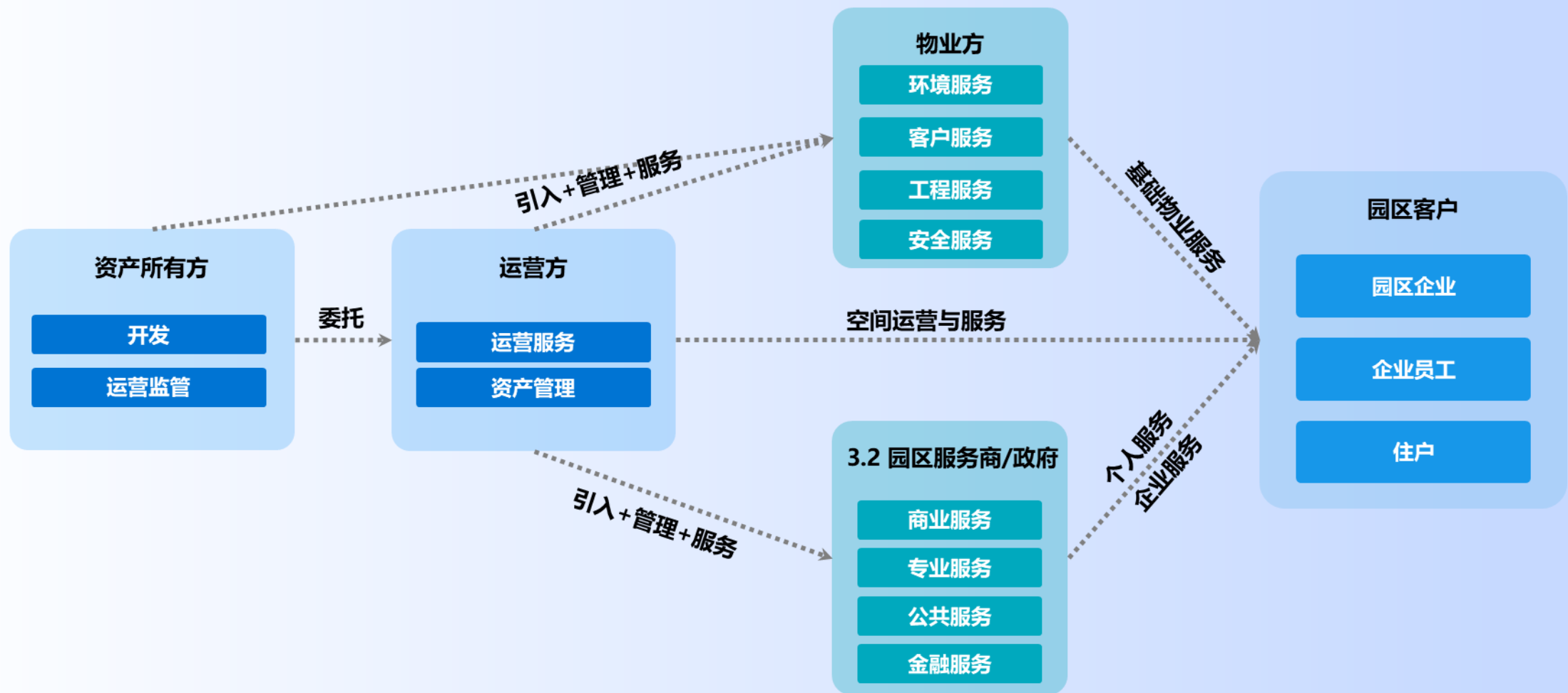
1. **资产管理**是园区运营的核心业务，实质上就是空间为载体的运营。
2. 资产包括空间和设施，一方面要关注资产的保值增值，另一方面要提供好的服务保障良好的产业运营。



*从本质上来说，空间也是一种设施。此处主要是按经营属性加以区分，以便更好地管理

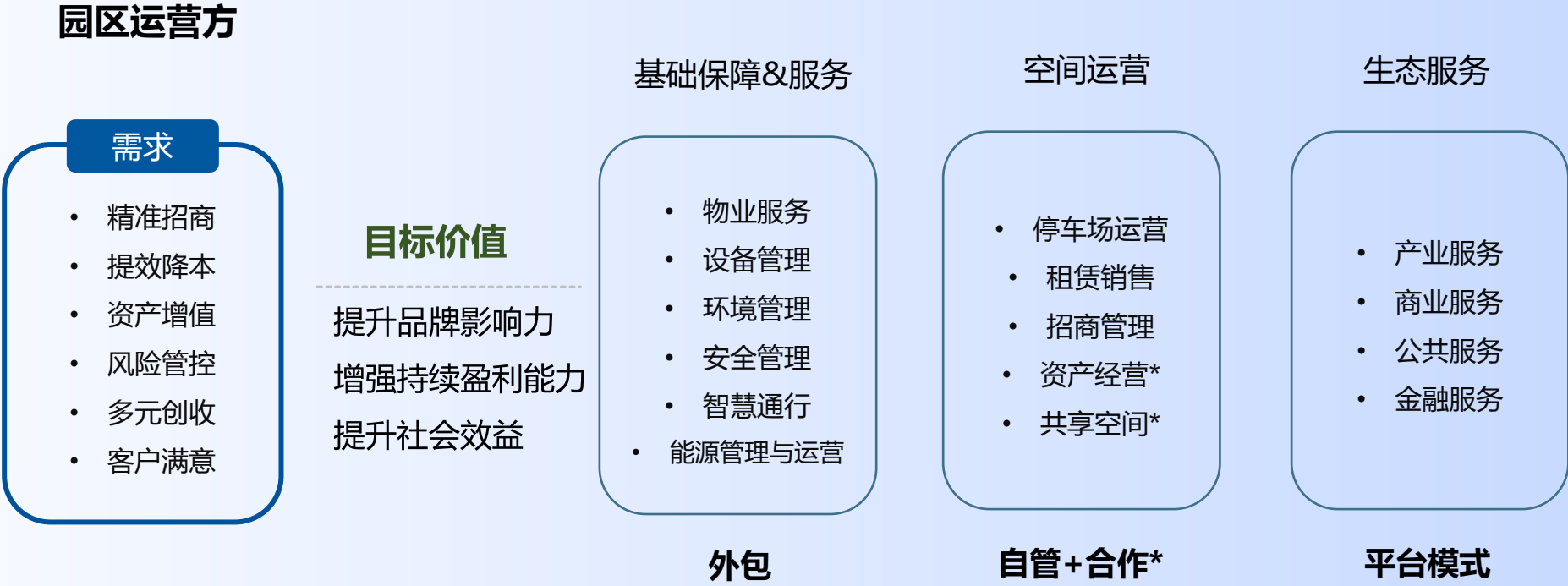


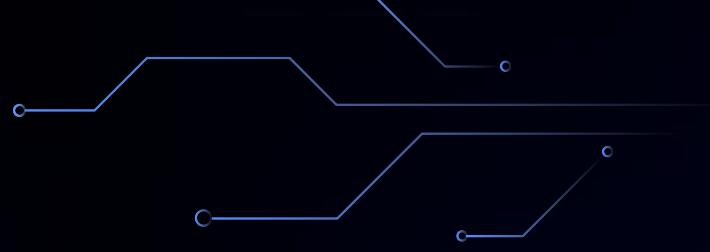
园区运营管理各角色之间的关系





产业园区运营管理模式：AM+FM一体化模式





FM是AM的“眼睛”和“手脚”
AM是FM的“大脑”和“目标”

