



2025

商业地产行业

人才发展调研报告

2025 BOMA Commercial Real Estate Industry
Talent Development Research Report

2025年8月



特别提醒



行业交流分享群

分享：可获取人资行业的报告、方案及其他学习资源，上新群内通知

交流：求职、找人、找资源、找供应商



客服



交流群



免责声明

第三方声明：本报告所有内容（数据/观点/结论）整理于网络公开渠道，均不代表我司立场，我司不承担其准确性、完整性担保责任。

侵权处理承诺：如报告内容涉嫌侵权，请立即联系客服微信，我司将在核实后第一时间清理相关内容并配合处理



目录

01. 中国商业地产行业人才现状全景.....05
02. 中国商业地产行业能力供需现状.....11
03. 中国商业地产行业人才培养体系.....22
04. 中国商业地产行业未来发展趋势.....39

引言

企业构建的人才培养体系与业务发展速度必须匹配，才能强化企业核心竞争力，实现长期可持续发展，存量时代人才更是成为企业转型战略的重要驱动力。为帮助行业对这个关键领域的深入探索并获得启发，BOMA开展2025年调研。

通过系统梳理、总结和客观分析所收集的数据，BOMA中国力求揭示行业人才的现状、供需情况，探索人才培养体系和未来行业发展趋势。

本报告旨在为企业和从业者提供有价值的参考，以推动商业地产行业人才的健康发展，提升整体人力资源管理水平，促进行业整体进步。

本报告基于近170名商业地产专业人士的调研数据，覆盖国内18个省/直辖市及国外1个国家，共计32个城市，涵盖外资、国营、私营、中外合资等多种类型企业。



调研背景

- 调研覆盖了18个省/直辖市（不含国外），32个城市，近170名商业地产专业人士。
- 外资企业、国营企业、私营企业等类型的企业参与了调研，男女比例为71% : 29%，以中层管理者为主。

BOMA调研覆盖

国内：18个省市，32个城市

国外：1个国家及城市

以下为涉及的地区：

华北 - 北京 天津 河北

东北 - 辽宁

华东 - 上海 福建 江苏 山东
浙江

华南 - 广东 香港

华中 - 河南 湖北 湖南

西南 - 四川 贵州 云南 重庆
国外 - 印度

男女比例

近170名商业地产专业人士

71%

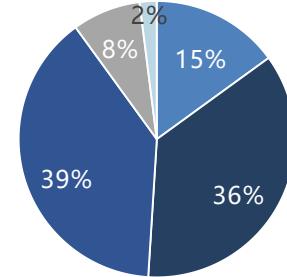


29%

女

男

参与调研企业



■ 外资企业 ■ 国营企业
■ 私营企业 ■ 中外合资

职位等级

高层管理者

28%

中层管理者

59%

基层员工

13%

■ 基层员工

■ 中层管理者

■ 高层管理者

第一章

中国商业地产行业 人才现状全景

商业地产行业人才现状全景-关键数据

本章节主要探讨了当前商业地产行业的人才状况，包括学历分布、工作年限及薪酬以及人员变动情况。

数据显示，本科生和硕士研究生构成了行业的主体力量。

此外，个人发展机会是导致岗位变动的主要原因。



学历分布

高等学历为主导

本科生： **59%**

硕士研究生： **32%**



工作年限及 薪酬

价值提升驱动 薪酬增长

经验积累促进价值提升，形成正向循环

职业发展通道支持包容性成长
资深人才因稀缺性而具备高价



人员变动

人员稳定

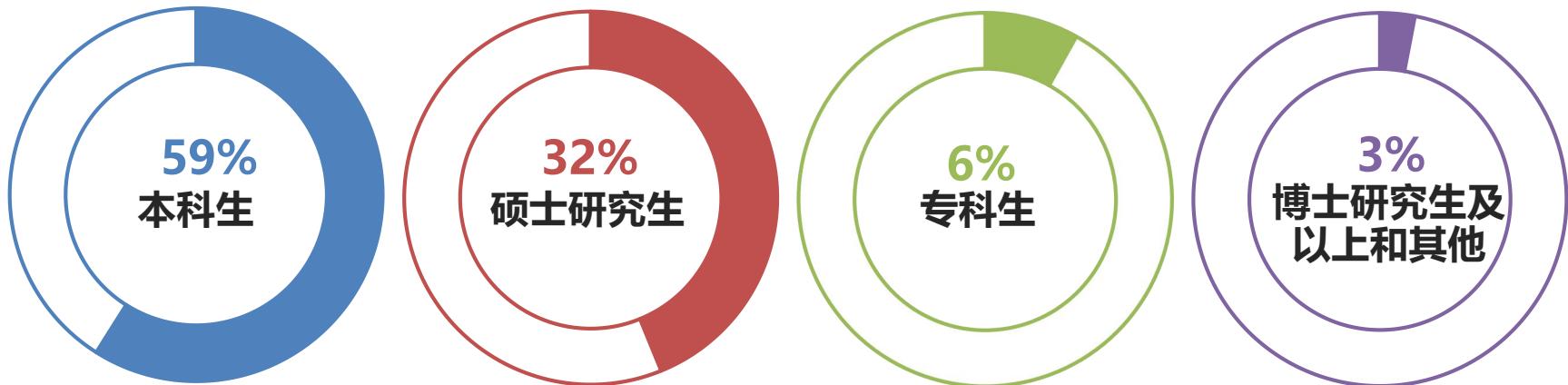
行业人员年度变动率 **37%**，

未变动率 **63%**；

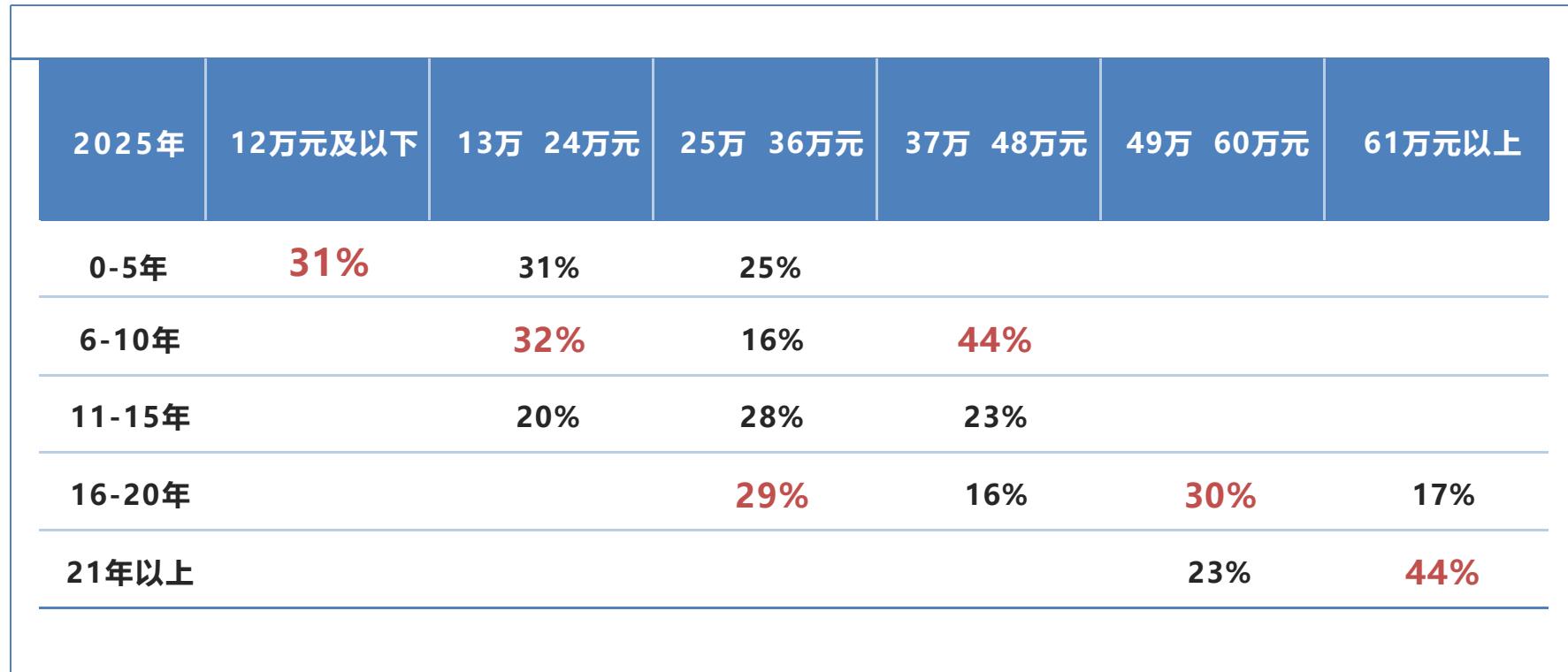
反映出市场中存在一定的流动性，但总体稳定；个人发展机会是影响人员变动的主要原因。

1.1 商业地产行业人才现状全景-学历分布

学历上以本科生为主（59%），硕士研究生次之（32%）。

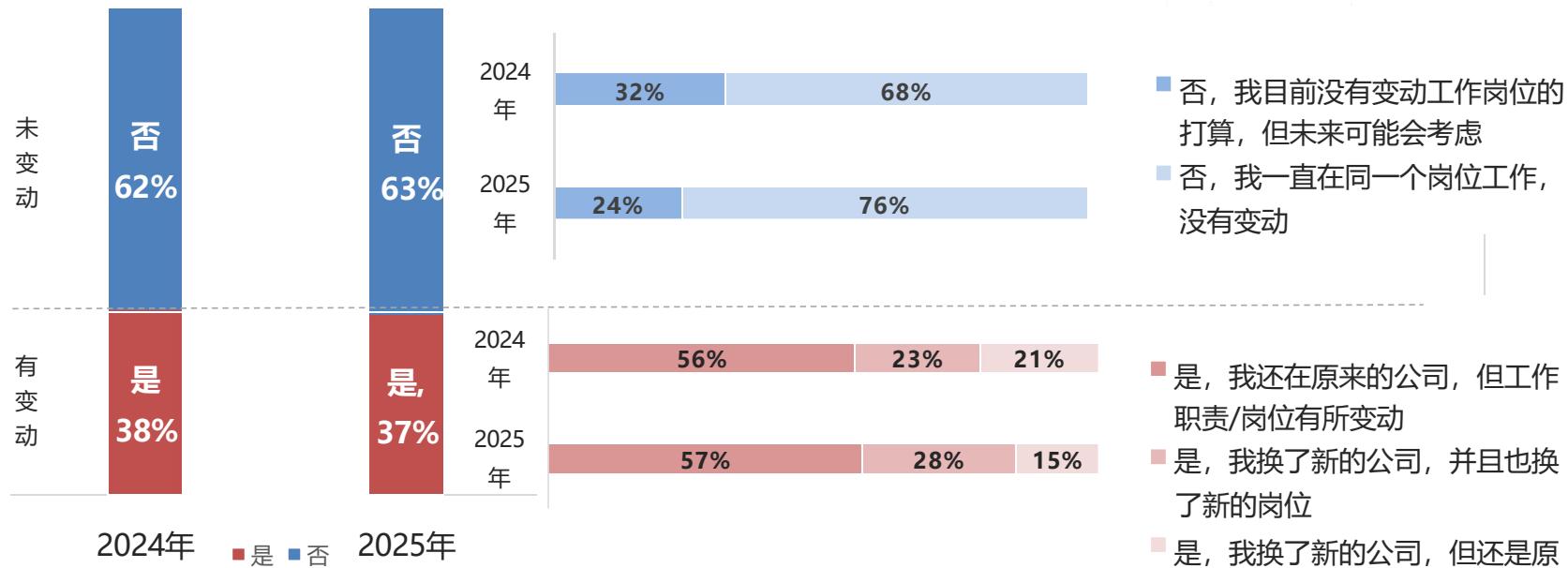


1.2 商业地产行业人才现状全景-工作年限及薪酬



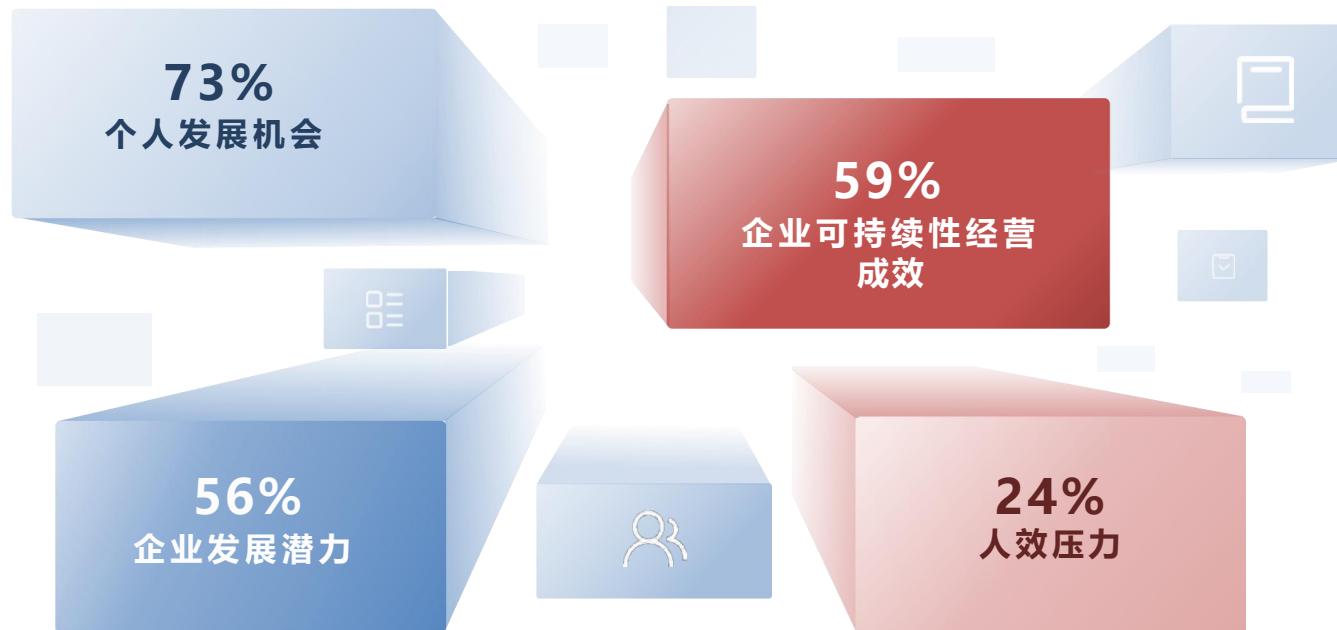
1.3 商业地产行业人才现状全景-人员变动：工作岗位变动

近一年行业人员变动率为37%，未变动率为63%，57%变动者变动方向为“同公司转岗”



1.3 商业地产行业人才现状全景-人员变动：影响因素

个人发展机会 (73%) 是影响岗位变动的主要因素，其次为企业可持续性经营成效 (59%) 。



第二章

中国商业地产行业 能力供需现状

商业地产行业人才现状全景-关键数据

深入剖析了行业对各类人才的需求及其供应情况，特别强调了岗位认知，技能、岗位变化、能力需求等的变化趋势。

岗位认知动态

员工对岗位要求“非常清晰”比例**43%** (2024年为**38%**)

需求差异：

企业侧重岗位能力/绩效，员工侧重岗位能力/职责

技能匹配

仅**4%**岗位技能与新兴需求高度匹配，**69%**为“一般匹配”

拥有以下技能岗位成为优先选择的标准

资源整合(**82%**)

统筹管理(**73%**)

综合运营(**66%**)

岗位需求

流动最多岗位： 安全/安保管理>物业管理>环境管理

需求最多岗位： 物业管理> 设备设施管理>安全/安保管理

最紧缺岗位： 设备设施管理>物业管理 >市场租赁管理

关键岗位： 物业管理> 资产管理>市场租赁管理/设备设施管理

能力需求模型

沟通能力和资产管理项目统筹管理能力对管理人员非常重要。

更新可持续性管理体系的能力对于可持续发展/ ESG 管理非常重要。

整体流动性

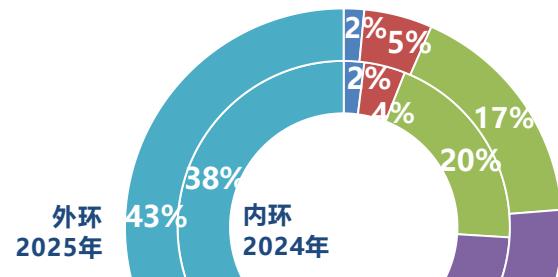
招聘渠道单一、人才结构高度固化

整体入职率在 **1% ~ 5%** 之间。离职率增高；

社会应聘渠道依赖度高，反映行业对经验型人才的倾斜；
本科生是行业的主要人才来源

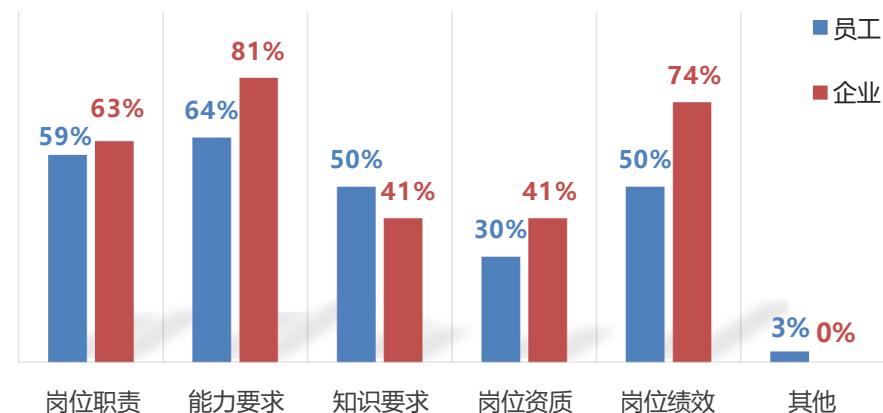
2.1 商业地产行业能力需求及供应-岗位认知动态

企业员工对【岗位要求】认知



- 非常不清晰, 难以指导工作
- 不够清晰, 有时导致工作方向模糊
- 一定程度上清晰
- 中等清晰度, 大部分情况下能够指导工作
- 非常清晰, 可明确指导日常工作, 高效工作

企业和员工对【岗位要求】需完善内容



岗位认知: 2025年员工对岗位要求的认知清晰度有所提升, 非常清晰的比例从2024年的38%上升至43%, 增加5个百分点。

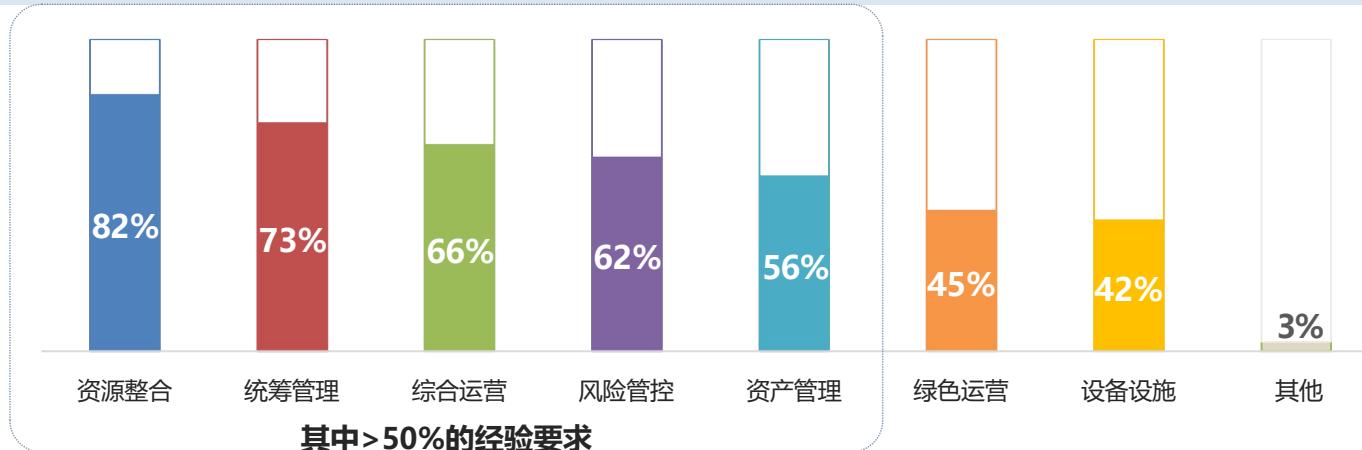
需求异同: 能力要求是企业和员工认为最需要完善的方面; 企业侧重能力要求与岗位绩效, 员工侧重能力要求和岗位职责。

2.2 商业地产行业能力需求及供应-技能匹配

岗位的核心技能与行业新兴需求匹配度



目前企业会优先选择具备哪些经验的管理者



- ◆ 技能匹配度：大部分员工认为自身技能与行业需求基本匹配，仅4%的岗位核心技能与行业新兴需求“高度匹配”，19%认为“非常匹配”。
- ◆ 员工认为企业选择管理者标准：资源整合(82%)、统筹管理(73%)、综合运营(66%)等经验成为优先选择的标准。

2.3 商业地产行业人才需求及供应-岗位需求：流动、需求、紧缺

行业需求是推动人才流动和岗位需求变化的主要动力

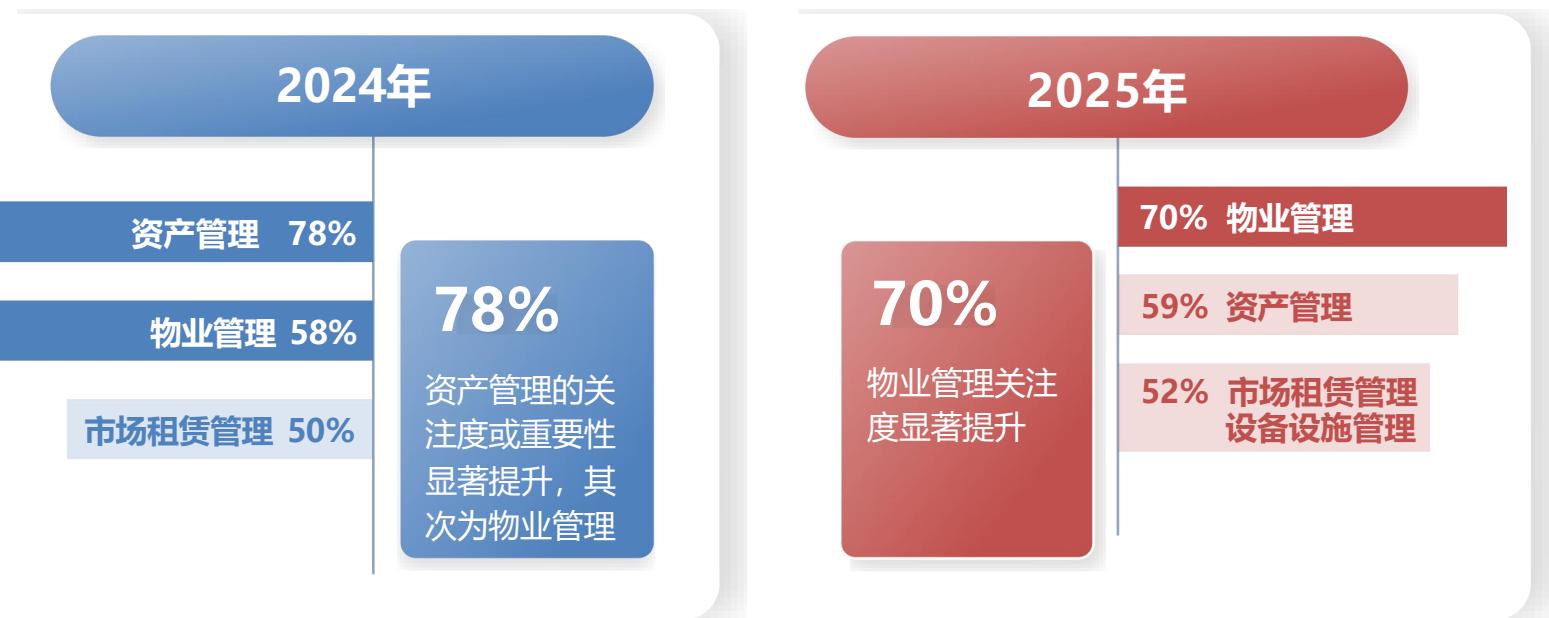


2.3 商业地产行业人才需求及供应-岗位需求：流动、需求、紧缺

流动最多岗位		需求最多的岗位		最紧缺的岗位	
2025年	安全/安保管理	52%	物业管理	48%	设备设施管理
	物业管理	48%	设备设施管理	44%	物业管理
	环境管理	22%	安全/安保管理	26%	市场租赁管理
2024年	物业管理	44%	物业管理	50%	物业管理
	安全/安保管理	39%	安全/安保管理	25%	资产管理
	设备设施管理	22%	市场租赁管理	22%	市场租赁管理

- ◆流动最多岗位：安全/安保管理流动度同比上升13个百分点，物业管理流动度同比上升4个百分点；环境管理进入前三；
- ◆需求最多岗位：设备设施管理升至第二，安全/安保管理同比上升1个百分点；
- ◆最紧缺岗位：设备设施管理升至第一，市场租赁管理同比下降2个百分点，物业管理同比下降3个百分点。

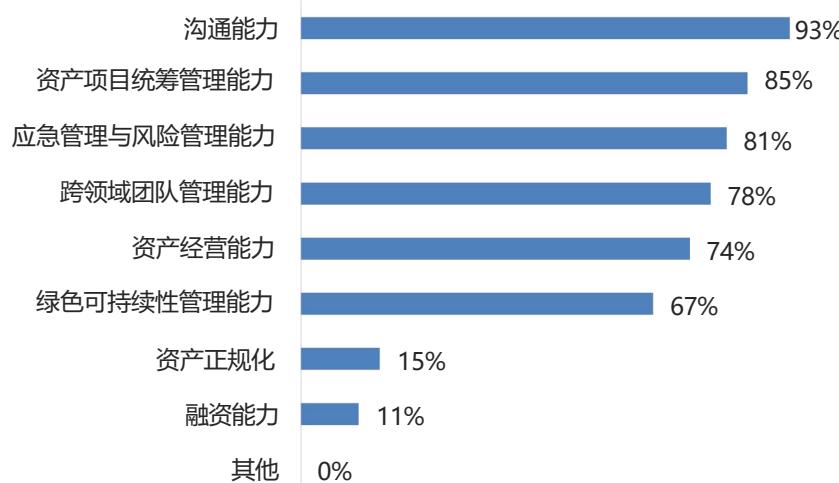
2.3 商业地产行业人才需求及供应-岗位需求：关键岗位



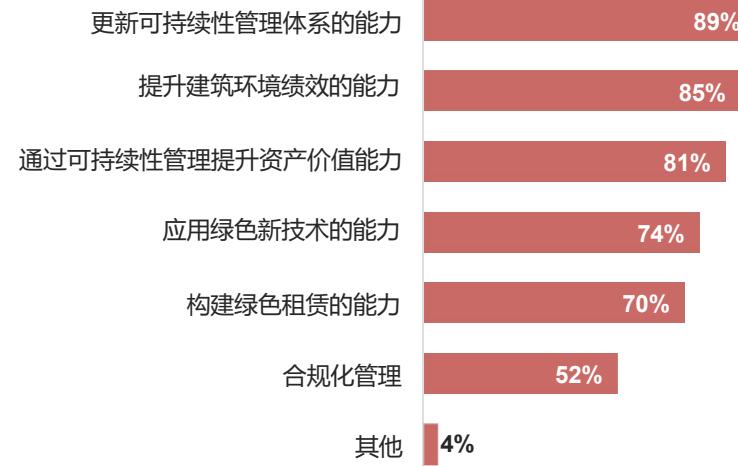
- ◆ 物业管理的关注度从2024年58%上升至2025年的70%，上升12个百分点；
- ◆ 资产管理关注度从2024年78%下降至2025年的59%，下降了19个百分点；
- ◆ 设备设施管理关注度上升至第三。

2.4 商业地产行业人才需求及供应-能力需求模型

资产管理和物业管理人才应具备什么能力



您认为可持续发展/ESG管理应当具备什么样的能力



企业认为资产管理和物业管理最需要的三项能力分别：
沟通能力(93%)、统筹管理能力 (85%)、应急管理与风险管理能力(81%)。

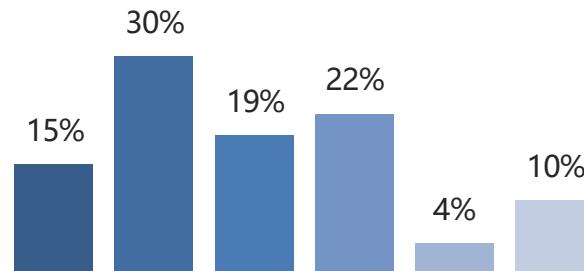
企业认为可持续发展/ESG管理人员需更新可持续体系能力(89%)、提升环境绩效能力(85%)、通过绿色可持续性管理提升资产价值的能力 (81%) 。

2.5 商业地产行业人才需求及供应-整体流动性

入职率

整体入职率集中在1%-5%

整体入职率

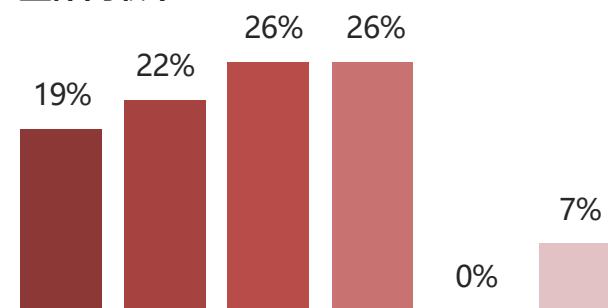


- 1%以下
- 1%-5%
- 5%-10%
- 10%-15%
- 15%-20%
- 20%以上

离职率

离职率主要集中5-15%

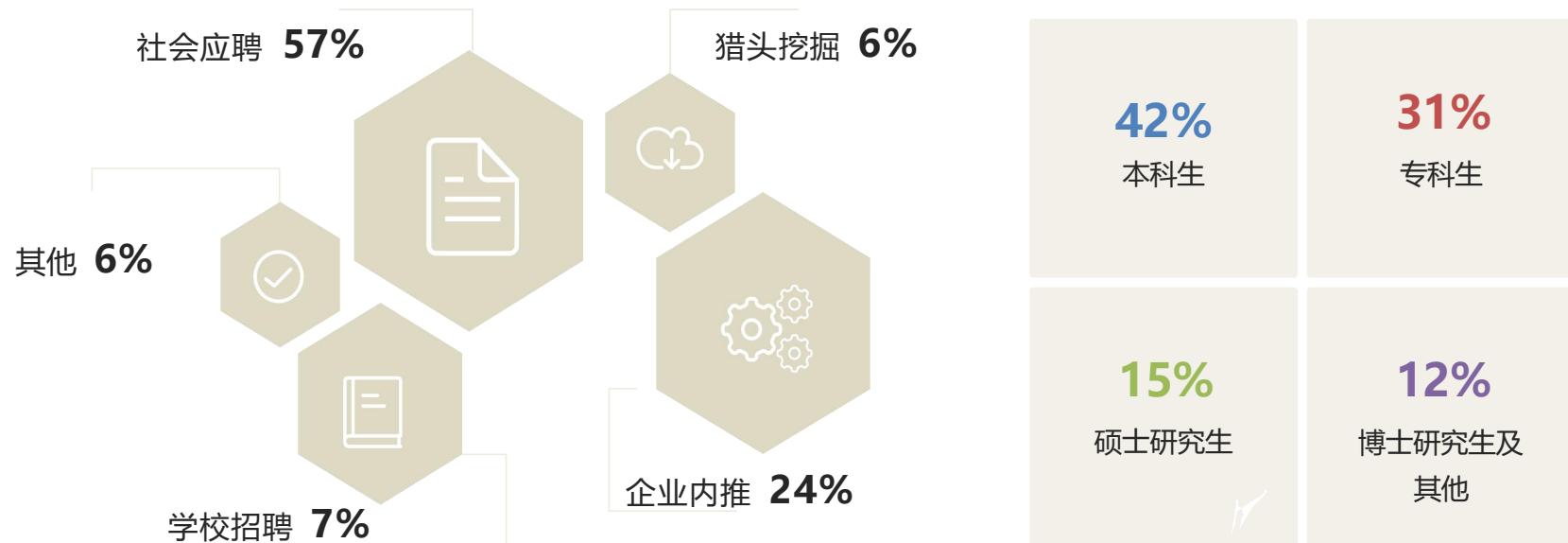
整体离职率



- 1%以下
- 1%-5%
- 5%-10%
- 10%-15%
- 20%以上

2.5 商业地产行业人才需求及供应-整体流动性

招聘存在瓶颈：社会应聘渠道依赖度高57%，校招仅占7%，反映行业对经验型人才的倾斜。



2.5 商业地产行业人才需求及供应-整体流动性：集中趋势

2025年	整体情况	2024年	整体情况
入职率	1% ~5%	入职率	1% ~5%
离职率	5 % ~15 %	离职率	1% ~5%
聘渠道	社会应聘 (57%)	聘渠道	社会应聘 (58%)
学历	本科生 (42%)	学历	本科生 (46%)

- ◆ 供需稳定性：入职率 (1% ~ 5%) 、招聘渠道 (社会应聘 57%) 、学历 (本科生 42%)
- ◆ 人才结构高度固化：本科生占比连续两年达 40% 以上，社会应聘渠道占比 55% 以上，凸显行业人才来源单一化风险。

第三章

中国商业地产行业 人才培养体系

聚焦于行业内部的人才培养机制，
指出了现有体系中的困境和挑战，
并进行解决方案探索。

商业地产行业人才培养体系-关键数据：基础内容

基础建设

职业道德建设

89%企业和75%员工均认为【签署职业保密协议或职业行为准则】是最有效地进行员工职业道德建设方式。

评估机制

能力评估途径

89%的企业通过【直属上级对员工进行能力评估】

能力评估内容

85%的企业重视【绩效考核】和【综合能力评估】；员工实际情况和企业规划一致。

培训/培养机制

培养方式

企业供给 vs 员工需求不匹配
企业提供最多的培训方式为

【教育培训 (96%)】，

员工认为其有效度为 78%；

员工认为最需要的有效方式为

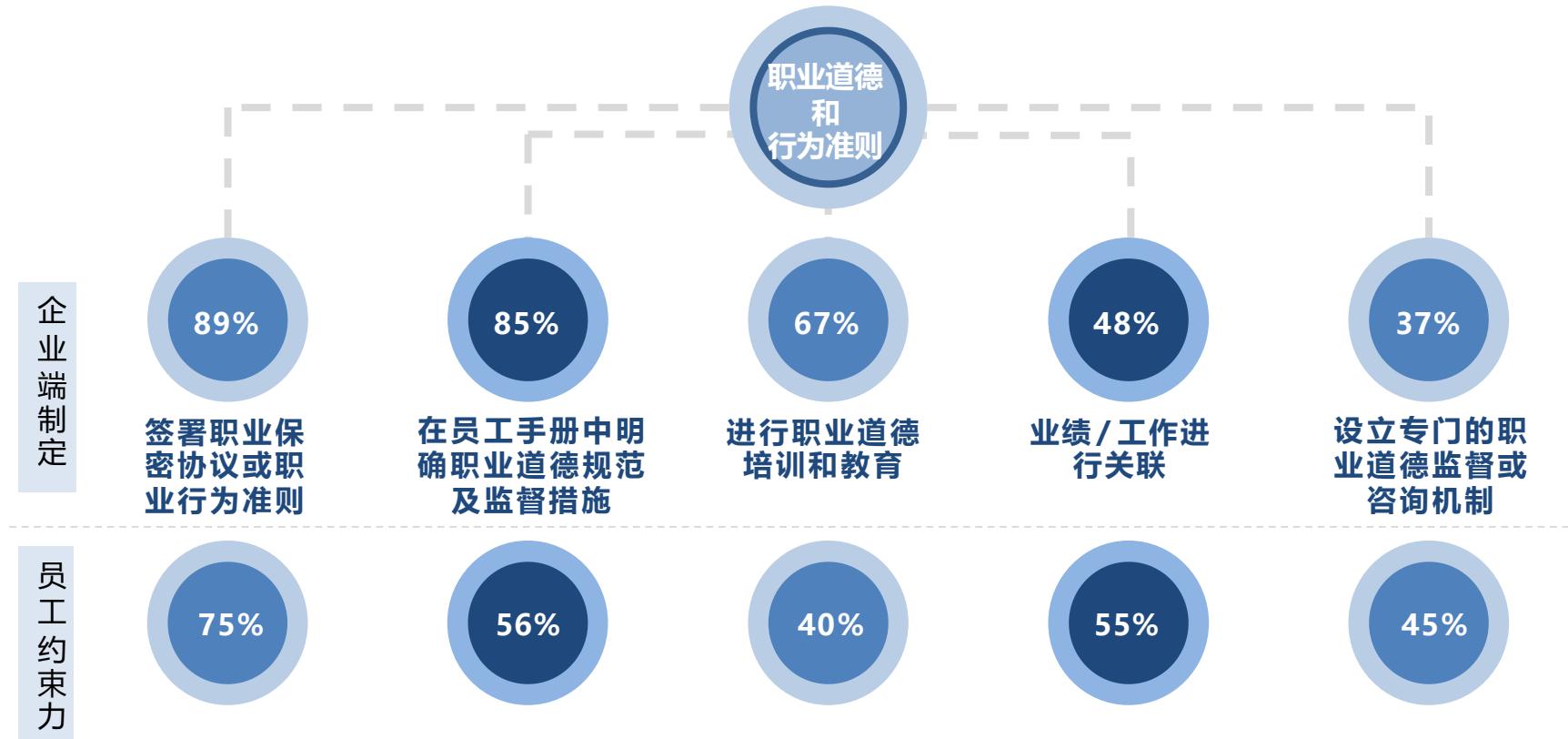
【行动学习 (81%)】

培训内容与频率

培训内容与员工需求脱节

员工最需国际资产管理培训在
41%的企业中都未开设。

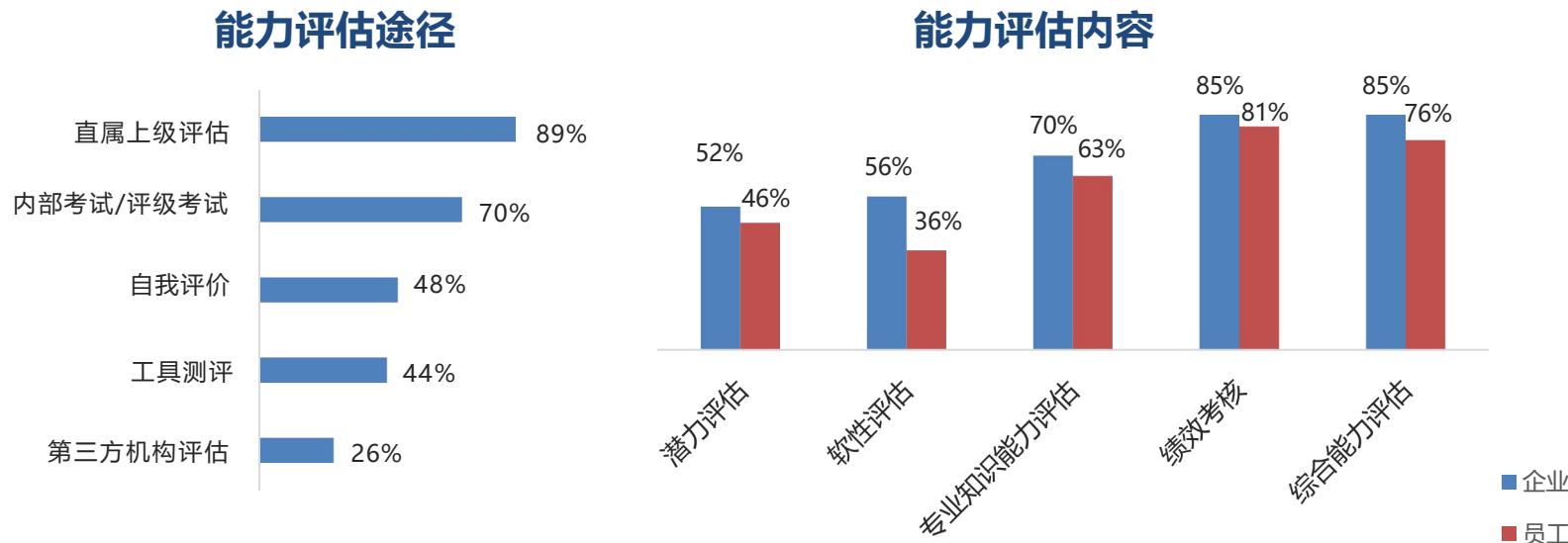
3.1 商业地产行业人才培养体系-行业规范/职业道德



◆企业措施：89%签署保密协议，85%明确员工手册规范；

◆员工约束力：75%认为签署职业保密协议或职业行为准则最有效

3.2 商业地产行业人才培养体系-评估机制



89%依赖上级评估，具有较强的单一性，显示出直属上级对员工评估的重要性。

70%依靠内部考试/评级考试。说明其是评估员工专业知识和技能的重要手段。

85%企业的能力评估为绩效考核和综合能力。

81%员工认为年度能力评估主要由绩效考核构成，其次为综合能力评估。

3.3 商业地产行业人才培养体系-培养方式

企业人才培训方式 VS 对员工最有效的培训方式

96%

教育培训

78%

(定期培训、学历提升、外部考察等)

78%

行动学习

81%

(项目历练、岗位实践、高层助理、轮岗学习等)

67%

个人提升

70%

(交流研讨、书面阅读、资格认证等)

37%

导师辅导

37%

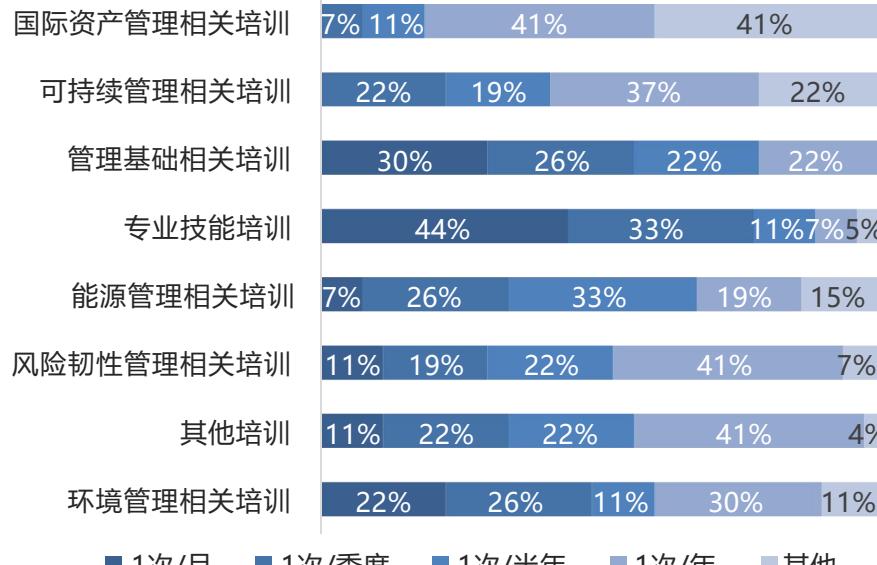
(1对1导师辅导、高层对话等)

培训供给与需求的错配现象

3.3 商业地产行业人才培养体系-培训频率和内容

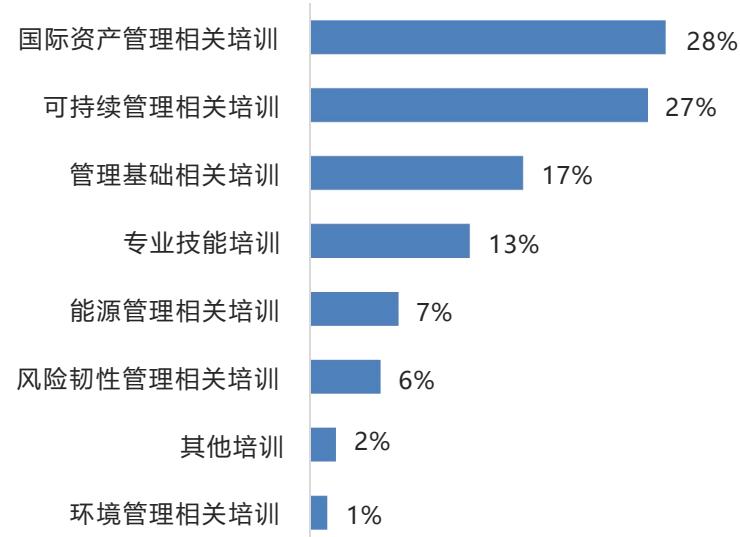
企业制定培训的频率

41%的企业无国际资产管理相关培训，
22%的企业无可持续管理相关培训。



员工最需要的课程

28%员工最需国际资产管理培训，
27%员工需要可持续管理培训。



■ 1次/月 ■ 1次/季度 ■ 1次/半年 ■ 1次/年 ■ 其他

商业地产行业人才培养体系-关键数据：困境挑战

企业困境

企业困境 TOP3困境：

培养体系缺失依旧是影响行业人才发展的最大问题
① 培养体系缺失(74%)
② 业务联动不足(48%)
③ 行业薪酬竞争力(41%)

业务联动

造成业务联动不紧密的原因，
59%企业认为是：
缺乏有效人才评估机制

员工积极性

68%的员工感觉
职业发展和激励机制上存在欠缺
是其造成培训积极性不高的主要原因。

员工困境

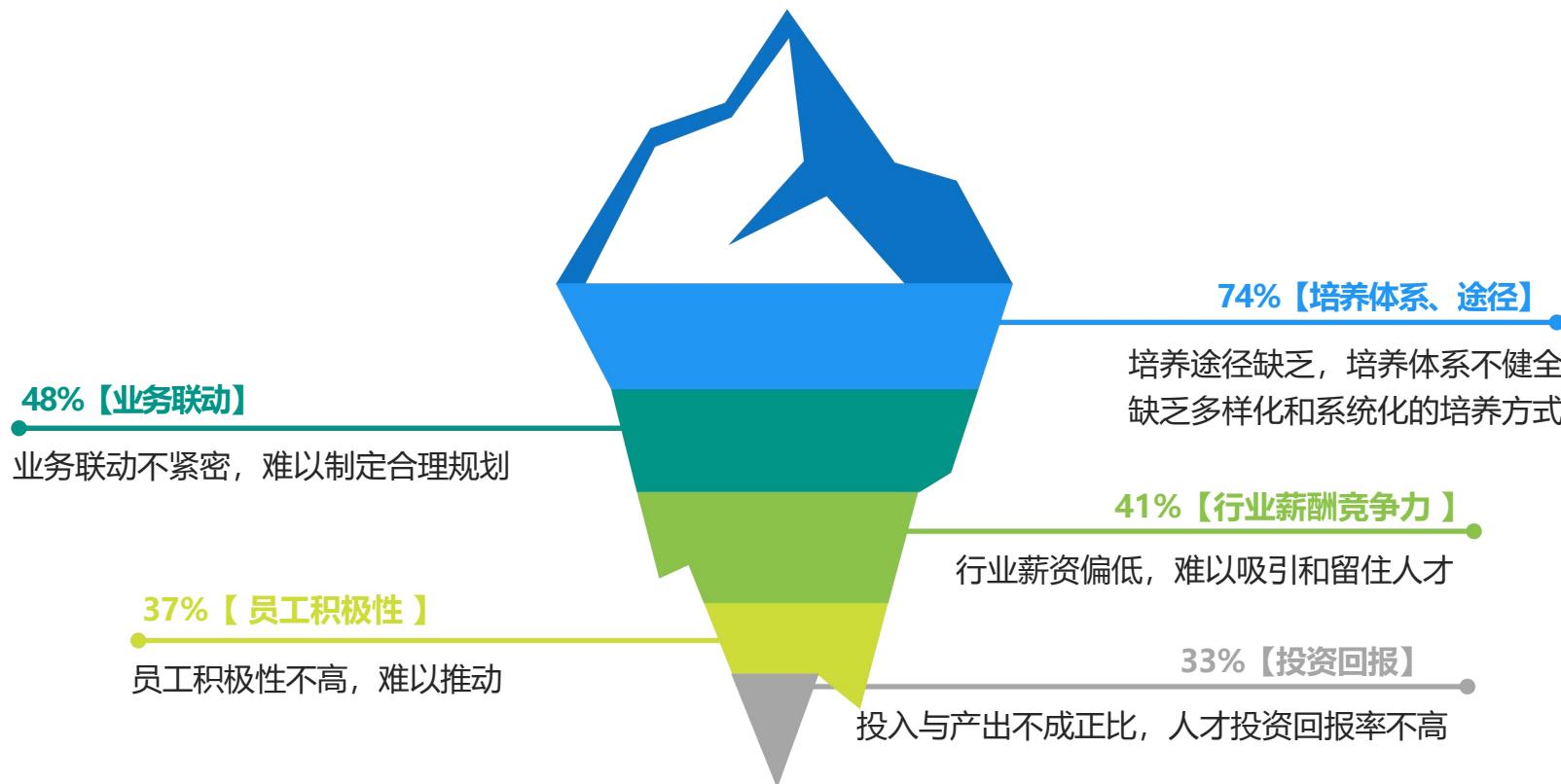
员工挑战 TOP3挑战：

行业变化依旧是行业的最大挑战
① 行业快速变化(49%)
② 缺乏公司支持(48%)
③ 没有个人发展途径(34%)

公司支持

优化部门间协作流程，提升工作效率
成为员工最想获得公司的支持内容。

3.4 商业地产行业人才培养体系-困境:企业角度

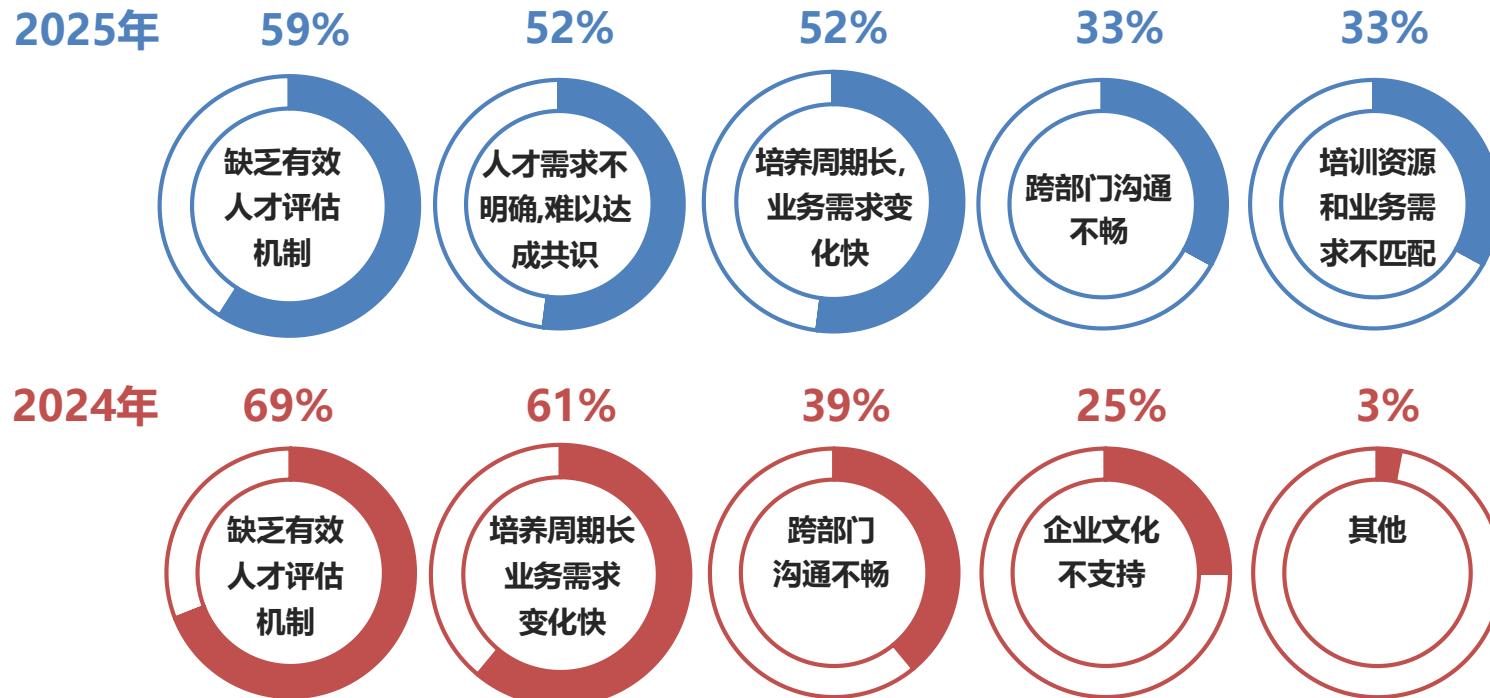


3.4 商业地产行业人才培养体系-困境:企业角度

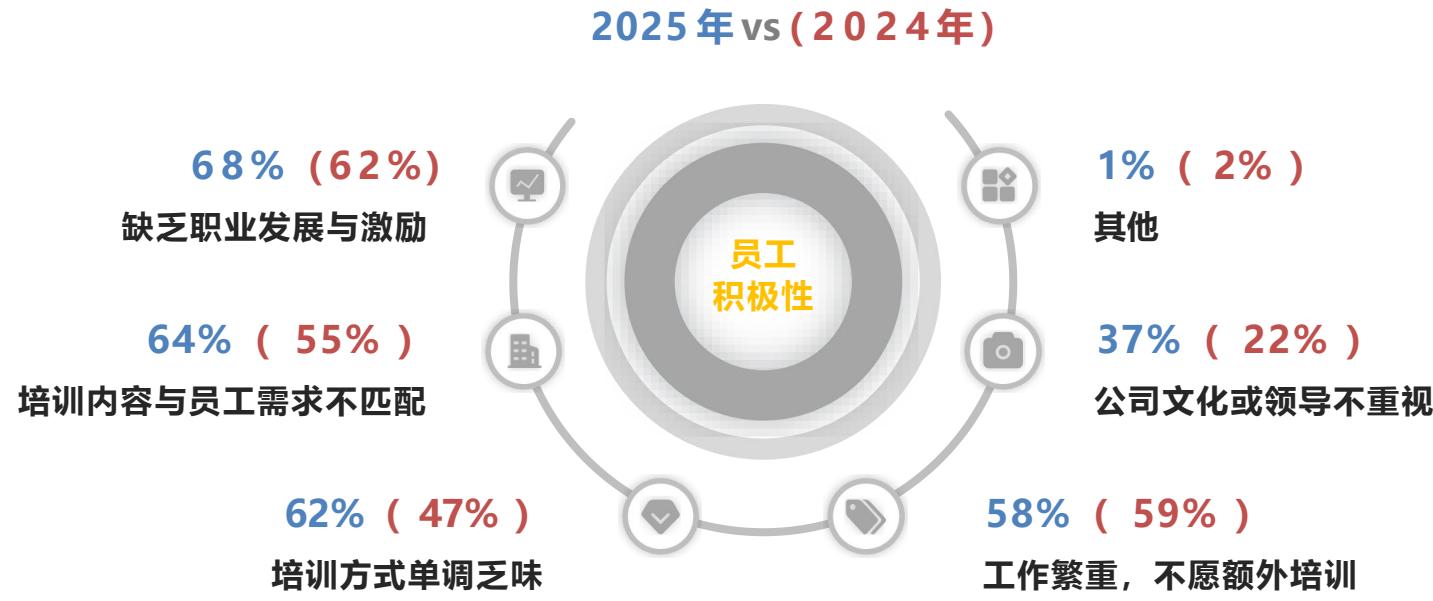
	 NO.1 【培养体系、途径】	 NO.2 【业务联动】	 NO.3 【行业薪酬竞争力】	 NO.4 【员工积极性】
2025	74%	48%	41%	37%
2024	75% (NO.1)	61% (NO.2)	42% (NO.4)	47% (NO.3)

【培养体系、途径】依旧是影响行业人才发展的最大问题。

3.4 商业地产行业人才培养体系-困境:业务联动



3.4 商业地产行业人才培养体系-困境:员工积极性

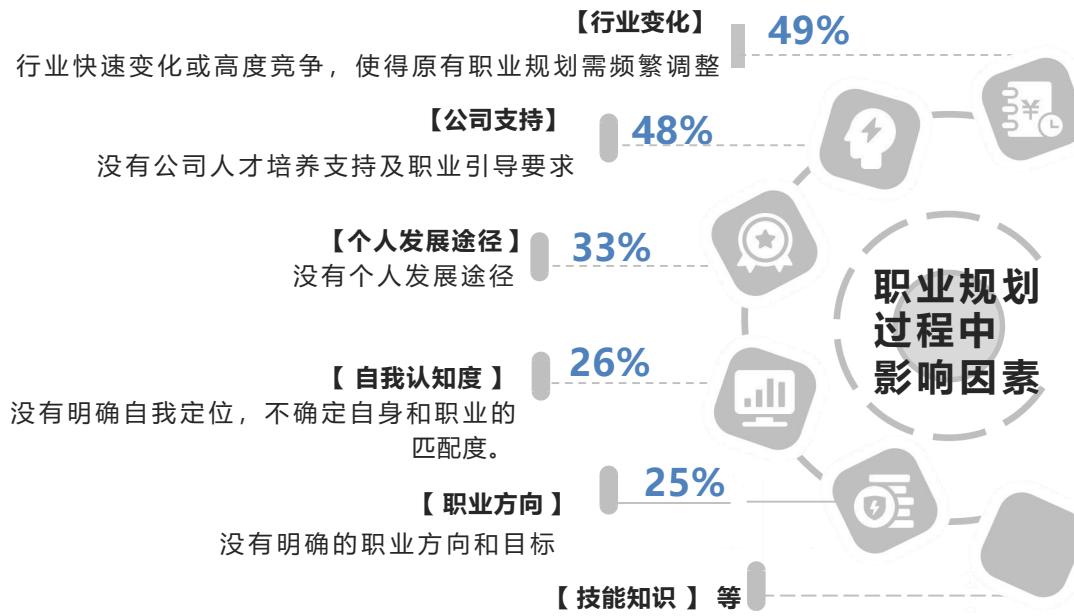


培训内容与员工需求不匹配相比2024年增长9个百分点，
培训方式单调乏味比2024年增长了15个百分点。

3.5 商业地产行业人才培养体系-困境:员工角度

【个人发展途径】跃居第三位, 【技术知识】不再是主要困扰员工的问题。

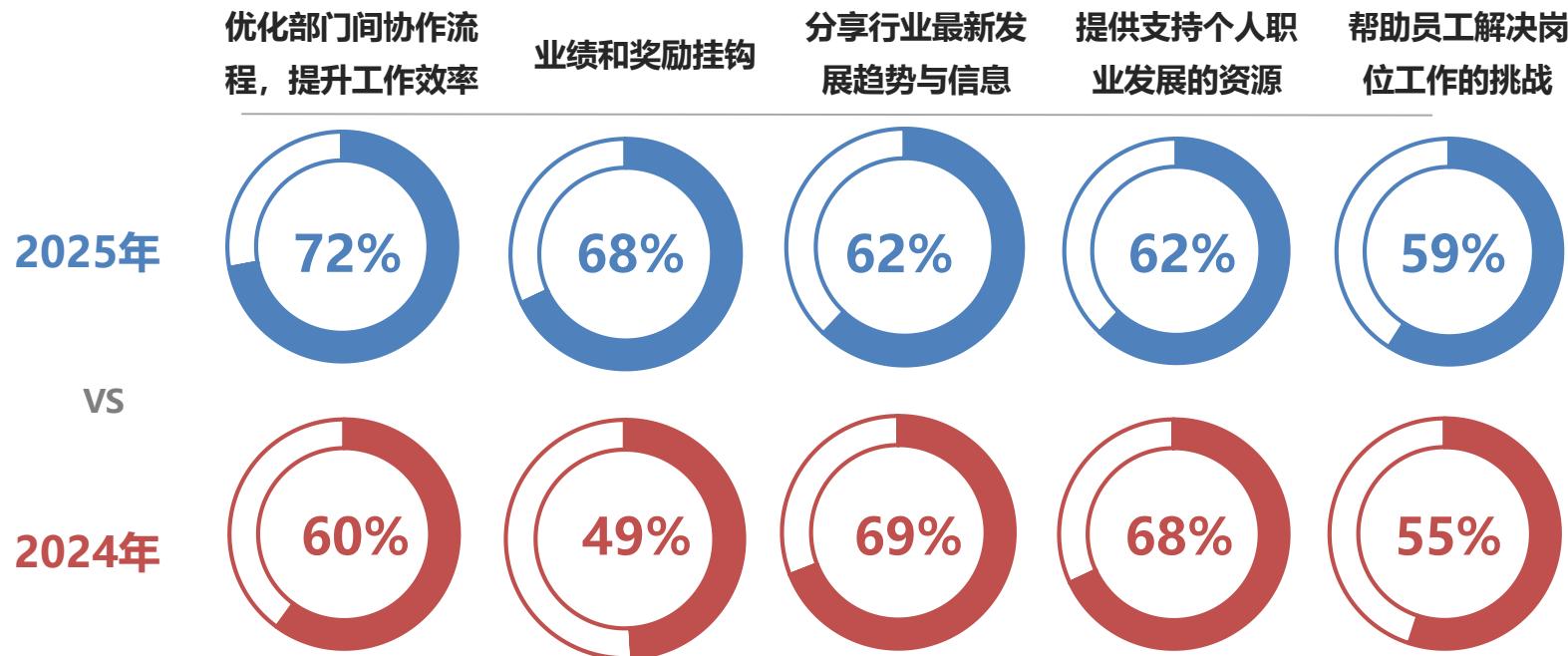
TOP3



因素	2025年	2024年
【行业变化】	49%	51%
【公司支持】	48%	40%
【个人发展途径】	33%	-
【技能知识】	-	33%

3.5 商业地产行业人才培养体系-困境:员工角度-公司支持

【优化协作流程】需求较2024年增长了12个百分点。



商业地产行业人才培养体系-探索

激励体系

企业

激励体系关键因素

81% 企业认为

【明确企业

经营目标与

员工贡献之

间的联系】

最为关键

员工
激励体系
改善方向

78%

员工认为

【构建更公平透
明的绩效激励体
系】最需要完善

高效的激励体系：企业和员工均
认为 【目标导向的绩效管理】是
最高效的管理方法。

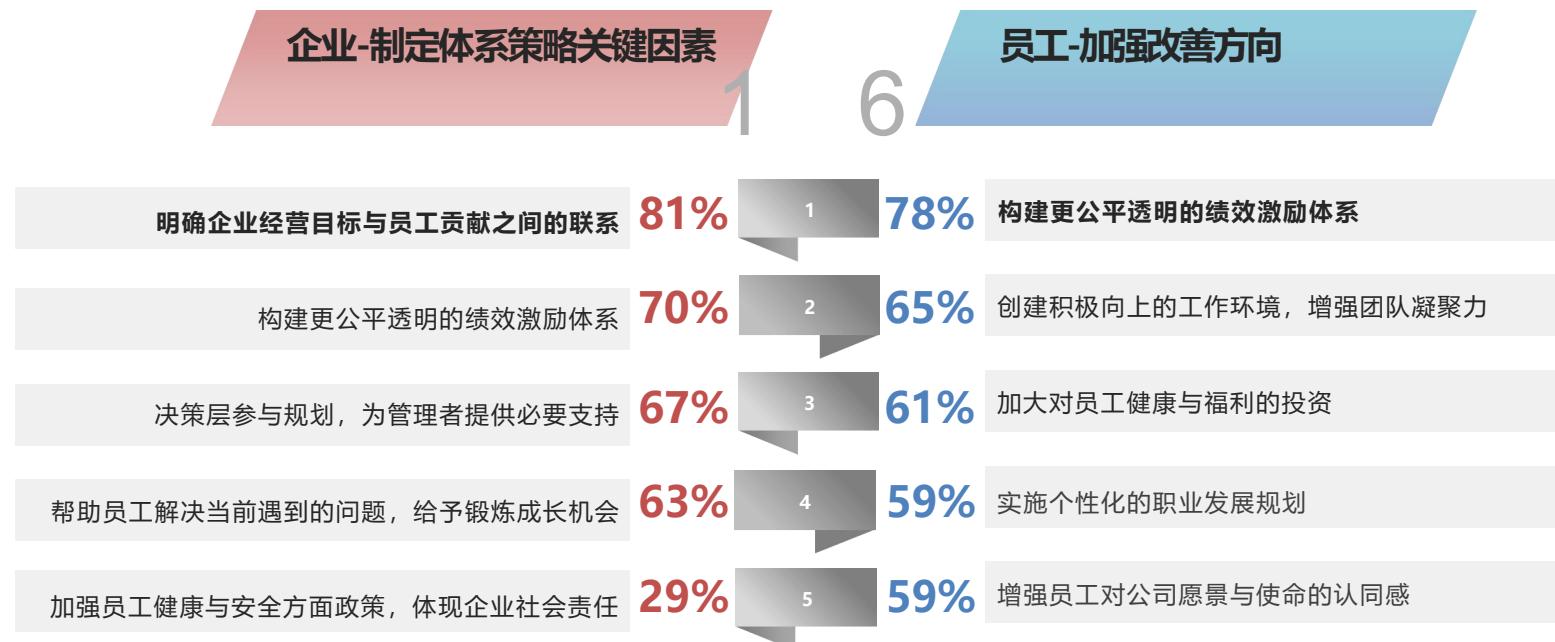
人才管理ROI

关键岗位入职培训后离职率、
招聘成本等成为衡量人才管
理ROI的关键指标。

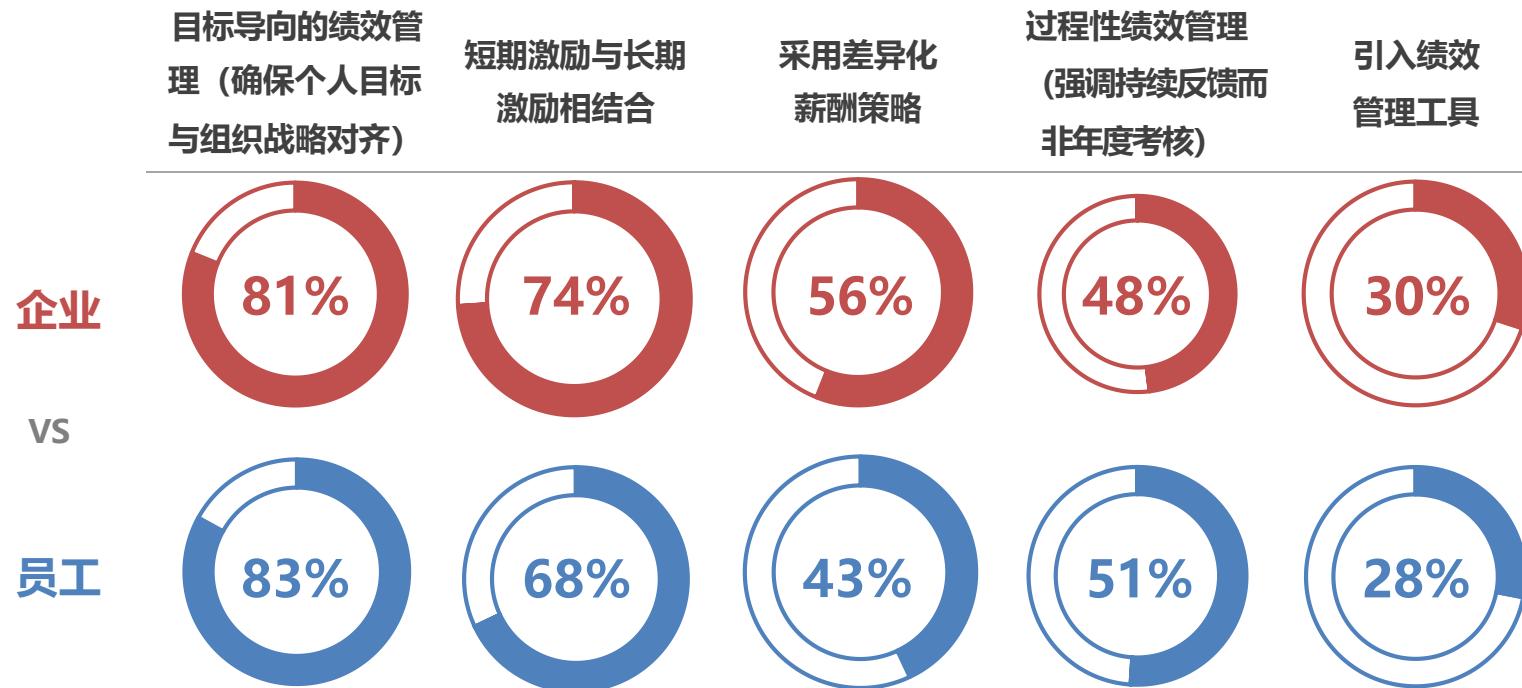
人才管理的提质增效

81%的企业认为 【优化绩效
与激励体系】是最有效进行人
才管理的提质增效的方法。

3.6 商业地产行业人才培养体系-探索：激励体系

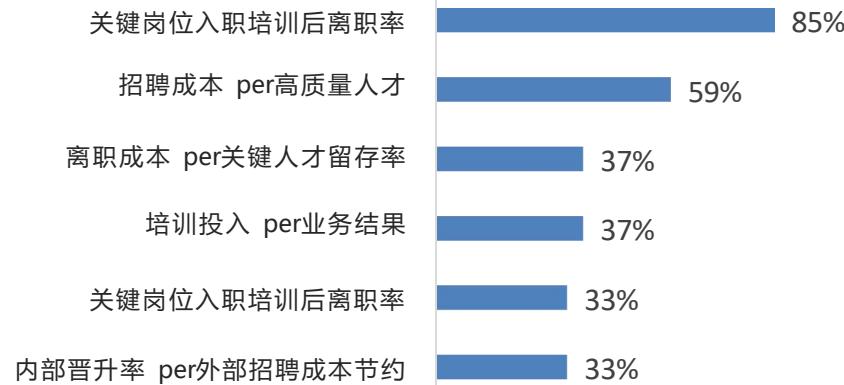


3.6 商业地产行业人才培养体系-高效激励体系

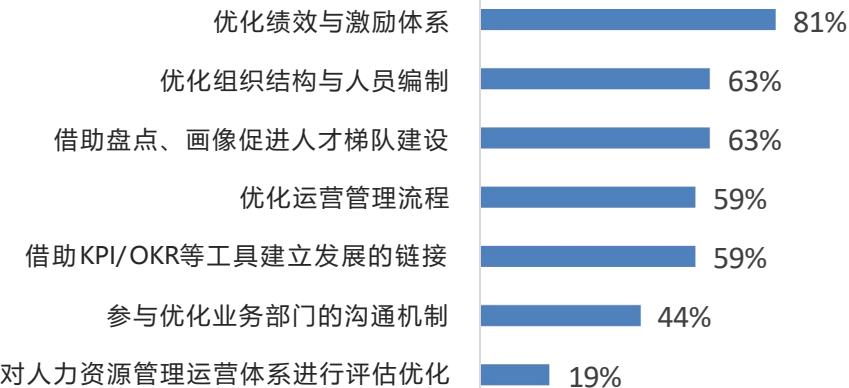


3.7 商业地产行业人才培养体系-提质增效

人才管理ROI进行量化



人才管理的提质增效



企业最迫切量化：关键岗位入职培训后离职率显著高于其他指标，迫切性最强，其次为人员的招聘和留存指标。

81%的企业认为[优化绩效与激励体系]是最有效进行人才管理的提质增效的方法。

第四章

中国商业地产行业 未来发展趋势

商业地产行业未来发展趋势-关键数据

通过对市场情绪和人才发展策略、人才机构变化、影响因素的分析，预测未来几年的发展方向。



行业发展趋势

担忧和中性情绪的比例上升，乐观和悲观的观点在减少，行业参与者对未来持更为审慎的态度。



人才发展策略

67%企业未来会采取维持现状/稳定人才战略

72%的 行业人士希望向【资产管理】转变

70%的企业未来重点投资【资产管理】

企业未来三年将【物业管理】【资产管理】【市场租赁管理】定位为战略优先岗



人才结构变化

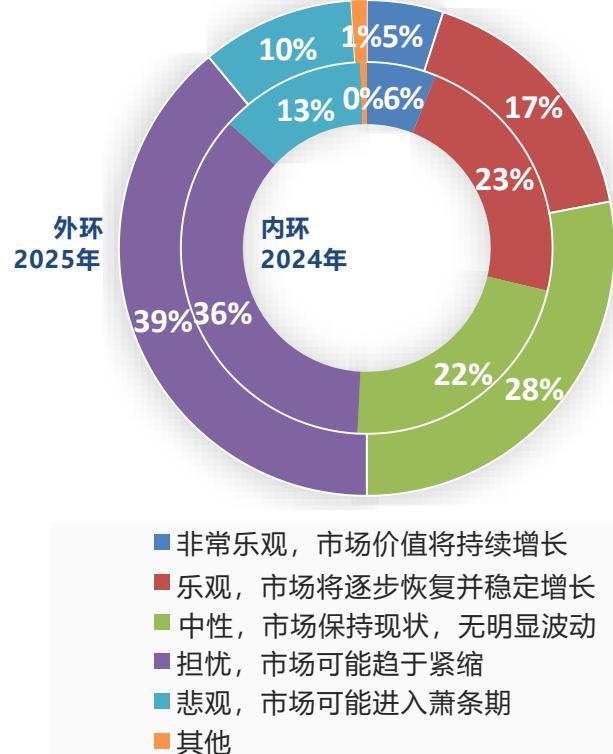
未来三年内，局部/结构性变化将成为主要趋势。



关键影响因素

企业认为智能楼宇和数字化是商业地产未来发展的关键；员工则关注经营管理转型。

4.1 商业地产行业未来发展趋势-未来5年发展前景



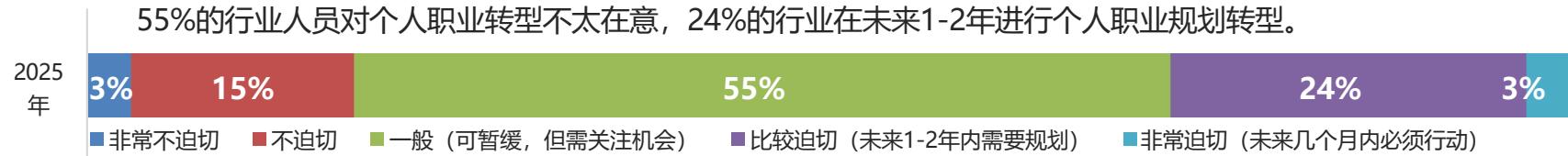
● 市场情绪趋于谨慎

从 2024 年到 2025 年，担忧和中性情绪的比例上升，同比分别增加 3 个百分点、6 个百分点，显示出市场参与者对未来持更加谨慎的态度。

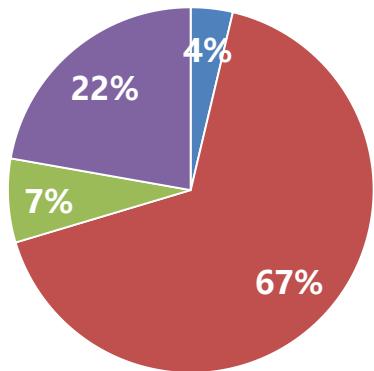
● 乐观及悲观情绪减少

非常乐观和乐观、悲观的比例下降，可能表明市场对快速恢复的预期降低。

4.2 商业地产行业未来发展趋势-人才发展策略



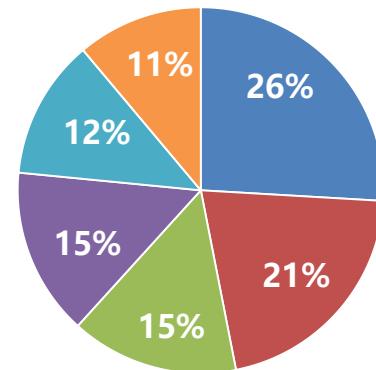
发展规划策略



67%的企业在目前的市场情况会采取【维持现状】的人才战略，反映出对市场不确定性的谨慎态度。
22%的企业采取【缩减/优化战略】。

- 不清楚采用哪种人才规划策略 ■ 维持现状/稳定战略
- 扩张/增长战略 ■ 缩减/优化战略

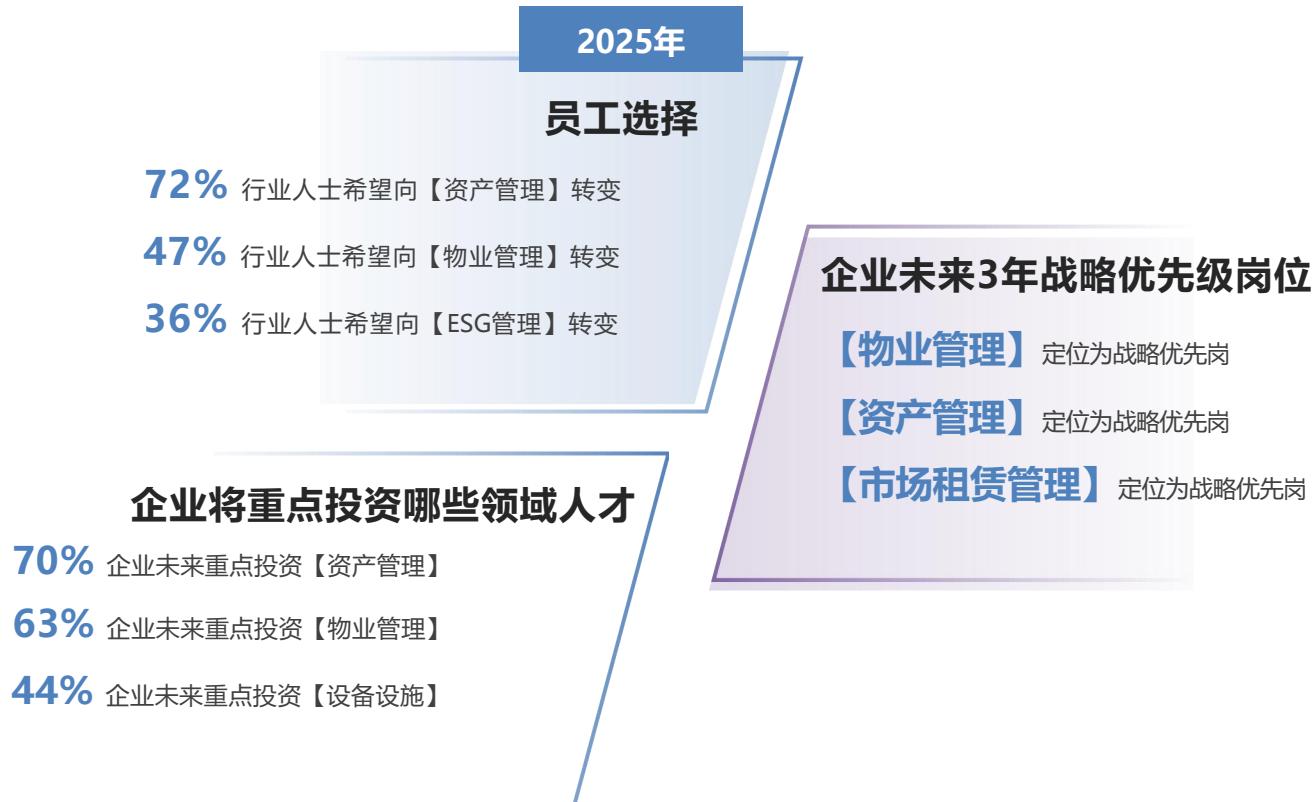
人才转型策略



【关键人才供应链建设】是当前最受重视的人才发展策略，占比26%，显示出企业在人才梯队建设上的战略重点。
其次是【培养业务一线管理者建设】，其表明企业对于提升一线管理能力的重视。

- 关键人才供应链建设 (梯队、关键人才、内部推荐)
- 培养业务一线管理者建设
- 建立动态人才激励体系
- 关键人才熔断机制(识别关键岗位+保留关键人才)
- 技能提升/转型安排(培训再分配+技能提升)

4.2 商业地产行业未来发展趋势-人才发展策略



4.3 商业地产行业未来发展趋势-人才结构变化

过去三年和未来三年人才结构变化趋势

未来三年



过去三年



■ 显著变化

■ 加速转型

■ 局部/结构性变化

■ 微调变化

■ 基本稳定

■ 难以判断/不确定性

41%的企业认为未来三年的人才结构会【局部/结构变化】，这一趋势比过去三年更加明显，企业需加强对市场变化的监测和应对。

如果您的企业进行转型，什么能驱动您高度配合

明确转型目标、战略与岗位工作的关联

80%

激励积极参与转型并达成阶段绩效者

67%

梳理转型对个人专业发展的机会

64%

建立转岗、调薪与内部招聘机制

52%

提供知识与技能培训支持

42%

公开转型的阶段性成果

31%

如果企业进行转型，80%员工认为【明确转型目标、战略与岗位工作的关联】会促使其高度配合。

4.4 商业地产行业未来发展趋势关键影响因素



因素	企业	员工
可持续发展/ESG/低碳	70%	57%
智能楼宇	78%	51%
数字化	74%	57%
经营管理转型	59%	65%
资本化转型	44%	50%

企业认为智能楼宇和数字化是商业地产行业未来发展的关键影响因素；员工对经营管理转型的关注度较高，企业应加强对员工的培训，以适应行业发展趋势。

2025商业地产运营管理国际百年最佳实践-BOMA标准/指南/工具

INTERNATIONAL COMMERCIAL REAL ESTATE BEST PRACTICE

1) BOMA基础管理系列 (13本)



2) BOMA能源管理系列 (23本)



截止2025年9月

2025商业地产运营管理国际百年最佳实践-BOMA标准/指南/工具

INTERNATIONAL COMMERCIAL REAL ESTATE BEST PRACTICE

3)BOMA ESG系列 (12本)



4)BOMA租赁管理系列 (14本)



截止2025年9月

2025商业地产运营管理国际百年最佳实践-BOMA标准/指南/工具

INTERNATIONAL COMMERCIAL REAL ESTATE BEST PRACTICE

5)BOMA智能化管理系列 (12本)



6)BOMA健康管理系列 (7本)



7)BOMA楼宇韧性及应急管理系列 (6本)



截止2025年9月

特别提醒



行业交流分享群

分享：可获取人资行业的报告、方案及其他学习资源，上新群内通知

交流：求职、找人、找资源、找供应商



客服



交流群



免责声明

第三方声明：本报告所有内容（数据/观点/结论）整理于网络公开渠道，均不代表我司立场，我司不承担其准确性、完整性担保责任。

侵权处理承诺：如报告内容涉嫌侵权，请立即联系客服微信，我司将在核实后第一时间清理相关内容并配合处理



BOMA官方微博号



见“微”知著
BOMA官微带您
获取商业地产前沿资讯

BOMA官方微博号



“视”界无限
BOMA视频号带您
快速领略商业地产未来

BOMA 中国

Tel: (86-10) 6566 3220 / (86-21) 6101 0366

E-mail: members@bomachina.org

Web: www.bomachina.org