

房地产转型与人才能力重构——基于结构与生态视角

赵文筠

上海建设管理职业技术学院, 上海 201702

摘要: 2021 年以来, 中国房地产行业经历了从增量扩张向存量提质、从交易驱动向服务驱动、从经验决策向数据驱动的系统性转型。本文基于行业转型实践、政策演进与人才市场数据, 系统论证商业模式演进、“十五五”规划及“好房子”标准的产品导向、人工智能技术渗透三重因素对人才能力需求的结构性影响。研究表明, 行业就业结构发生显著调整, 传统开发岗位急剧缩减, 存量运营、科技运维等岗位需求及高学历复合型人才需求呈明显上升趋势。行业人才能力模型正从单一的交易技能向涵盖数据决策、空间运营、存量经营、智能建造与技术融合的多维复合体系演进。本文创新构建以“跨界融合”为导向的复合能力矩阵, 为面向行业转型的高质量技能人才培养提供理论依据与实践参考。

关键词: 十五五规划; 复合能力矩阵; 高职房地产专业; 人才培养模式; 存量资产运营

DOI: 10.64649/yh.shfzykjc.issn3078-8994.202608033

0 引言

在宏观经济结构调整与行业周期更迭的背景下, 中国房地产行业自 2021 年起进入深度的转型调整期。新房销售规模的收缩促使房地产企业逐步转变“高杠杆、高负债、高周转”的传统开发模式, 将战略重心向存量资产运营及衍生服务领域转移。伴随行业向高质量发展阶段迈进, 人才需求的结构性矛盾日益凸显。一方面, 传统开发领域出现规模性的人员流出与技能错配; 另一方面, 存量提质、数智化运营及高层次经营管理等领域的专业人才供给严重不足。

然而, 当前高职院校房地产类专业的人才培养模式存在一定的路径依赖与周期滞后, 未能及时契合产业升级的新需求。在“数字中国”战略及“十五五”规划的政策导向下, 探究房地产行业转型期的人才需求特征, 并据此重构高职教育人才培养模式, 成为亟待解决的课题。本文旨在梳理行业转型的核心逻辑, 剖析人才能力结构的演变趋势, 进而提出高职教育人才培养模式的创新重构路径。

1 商业模式的重构: 从交易逻辑向服务逻辑的转换

1.1 服务属性的战略地位提升

在转型初期, 部分企业仍将服务视作开发业务的附加配套, 未能实现商业模式的实质性转变。随着存量时代的到来, 持续经营能力逐渐成为企业盈利的核心驱动力。就业市场预期数据反映了这一趋势: 2025 至 2026 年间, 传统开发类岗位大幅缩减, 而物业管理、资产管理、代建及城市更新等运营服务类岗位的需求呈现逆势增长, 增长幅度高达 32%。行业内部的人才流向亦表明, 运营与服务类岗位已成为吸纳就业的主要领域, 其职业生命周期与稳定性显

著高于传统开发岗位。

1.2 存量运营对复合型人才的需求升级

城市更新与存量运营成为当前行业发展的重点领域。与传统的“拆旧建新”模式不同, 城市更新涉及政策法规应用、空间规划调整、多方利益协调及资产现金流管理等复杂流程, 对从业者的综合能力提出了更高要求。2026 年 5 月国务院印发的《城市更新“十五五”规划》明确了多项量化指标, 如 5 年累计改造城镇危旧房 50 万套(间)、老旧小区 11.5 万个等, 标志着城市更新正式进入规模化实施阶段。这一政策导向直接催生了对空间营造、社区运营、产业导入及公共服务等具备复合型专业能力的人才需求。

2 产品导向的系统性升级: “好房子”标准及人才能力重构

2.1 住房供需矛盾的转移与产品标准重塑

随着居民对居住品质要求的提升, “好房子”理念被正式纳入国家政策框架体系。这一理念的提出, 标志着国内住房市场的主要矛盾已由总量的“供给不足”转向结构性的“供需错配”。高品质住房的结构性短缺, 推动了行业产品评价标准的重构, 要求企业从单一的建筑施工向绿色、低碳、智能、安全的综合人居环境营造转变。

2.2 产品品质升级对产业链人才的衍生需求

尽管目前对于“好房子”的评价指标体系尚在不断完善中, 但其核心指向已明确集中于建筑性能提升、智慧设施应用及运维服务创新等方面。这一标准的升级不仅作用于新建项目, 亦对既有建筑的改造及整个产业链的协同提出了更高要求, 进而衍生出房屋检测与评估、智能家居系统集成、新材料研发应用及全生命周期运维管理等新兴专业领域。产业链各环节的

系统性升级，进一步放大了市场对具备跨学科知识与技术整合能力的复合型人才需求。

3 人工智能技术的渗透效应：技术融合与生产模式重塑

3.1 技术渗透的递进路径

作为典型的重资产与长周期行业，房地产行业的数字化转型具有特定的演进逻辑。人工智能（AI）等前沿技术的渗透呈现出从局部应用向系统性重构递进的特征。其一为“工具性替代”，即在标准化客户服务、线上展示等环节，通过 AI 技术降低运营成本；其二为“业务流程再造”，依托数智化技术整合结构化与非结构化数据，推动管理模式由经验驱动向数据驱动转型，例如“十五五”期间大模型赋能决策、BIM 与 CIM 的融合应用等；其三为“底层模式重构”，即基于大数据与物联网技术，构建可感知、可交互的智慧空间体系，实现 AI 技术的深度价值创造。

3.2 数智化升级带来的人才结构性矛盾

技术的深度渗透催生了对兼具行业经验与数智化素养的新型人才需求。当前劳动力市场存在明显的结构性断裂：熟悉房地产业务逻辑的人员往往缺乏技术应用能力，而掌握前沿 AI 技术的人员则普遍缺乏产业认知。以上海市 2026 年房地产行业招聘预期数据为例，尽管总体招聘规模有所收缩，但对硕博高学历人才及算法研发等技术岗位的需求大幅上升。具备数据分析、空间运营及 AI 技术应用交叉技能的复合型人才成为市场紧缺资源，这一矛盾对现有的人才培养体系提出了严峻挑战。

4 人才能力需求的结构性重构：从单维向多维复合

4.1 人才结构的深度分化

随着行业向服务驱动转型，“运营”“智慧化”“城市更新”成为核心业务标签，人才需求结构随之发生深度分化。行业调研与招聘数据显示，销售类岗位的绝对主导地位正在弱化，技术研发、经营管理与客户服务类岗位的占比显著提升。同时，企业对从业者的数据分析能力、平台运营能力及技术应用能力提出了显性要求。

4.2 新型人才能力模型的五维构建

基于行业商业模式演进、产品标准重塑与技术渗透的三重逻辑，现代房地产从业者的核心能力模型可归纳为五个维度：

- （1）数据驱动的分析与决策能力：要求从业者具备数据采集、处理与可视化的综合素养，并能将数据洞察有效转化为业务决策依据。
- （2）以用户为中心的空间运营与服务设计能力：要求从传统的物业“管理”思维向现代服务的“设计”思维转换，具备场景构建与增值服务开发的能力。
- （3）存量资产盘活与城市更新的统筹能力：要求兼具空间规划、投融资设计、政策研判及多方利益协调的交叉学科素养。
- （4）智能建造与绿色低碳技术的整合能力：涵盖 BIM/CIM 技术应用、绿色建材选型及装配式建造技术的系统性统筹运用。
- （5）数智技术与业务场景的融合能力：要求从业者能够识别业务痛点，评估并引入适切的 AI 等科技工具，实现技术赋能与业务的有效闭环。

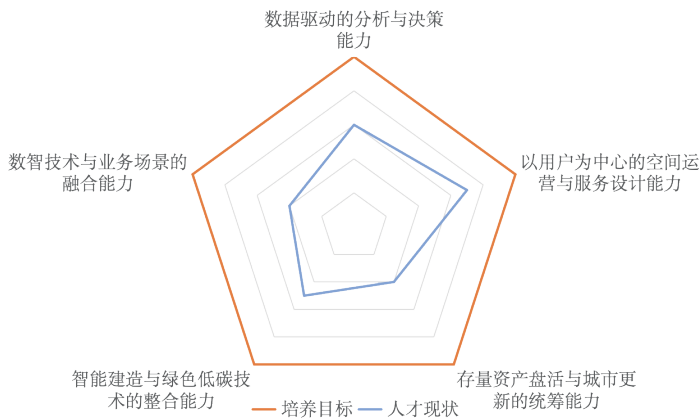


图1：现代房地产从业者的核心能力模型

5 高职房地产类专业人才培养模式的创新与重构

面对行业转型的现实，高职教育应实现从“单一技能本位”向以“跨界融合”为导向的培养目标转换，培养能够贯穿不动产全生命周期的复合型资产运营人才。具体而言，需包含

四个维度的创新：

- （1）知识图谱创新：锚定“城市更新”与“资产运营”的核心赛道。削减与高周转开发周期相绑定的冗余专业知识，将专业核心知识库向存量市场倾斜。紧密贴合上海等长三角核心城市推进的“三师联创”（规划师、建筑师、评估师）机制，将既有建筑空间微更新规划、老

旧资产检测评估、产业园区及长租公寓的轻资产运营等前沿理论确立为核心知识。使人才具备从前端投资测算评估、中端改建统筹到后端长效运营的全局资产管理视角。

(2) 技能底座创新：实现“AIGC 与数据思维”的场景化内化。目前多数针对 CAD 或 BIM 的教学还停留在浅层的软件操作上，缺乏有关数据思维的技能考核标准。为匹配产业转型，引入大语言模型（AIGC）及不动产科技（PropTech）在投建营环节的落地场景应用的同时，应重点锤炼学生运用数字孪生技术进行老旧小区空间环境模拟、利用 AI 工具生成商业招商营销方案与视频以及运用“AI+BI”等数据

分析工具进行资产收益率（ROI）测算的能力，让学生将数据视作不动产的核心资产要素，熟练驾驭“人机协同”的现代工作流。

(3) 价值基座创新：全面植入“ESG 理念与服务导向”。顺应房地产行业经营与服务驱动的发展趋势，在人才综合素养的考核中，应将 ESG（环境、社会和公司治理）评价体系与“人民城市”理念超前纳入到教学评估的硬性指标体系中。未来的空间运营人才必须具备极强的同理心与服务设计思维，学会“问需于民”，在老旧小区适老化改造、完整社区智慧化建设等实操场景中，精准匹配用户的生活需求。

	知识图谱 创新	技能底座 创新	价值基座 创新
锚定	城市更新与资产运营	AIGC与数据思维	ESG理念与服务导向
重点	存量策划、轻资产管理、 更新改造	PropTech场景应用、 数字孪生、资产测算	绿色低碳运维、 人民城市服务设计

图2：房地产人才复合能力矩阵

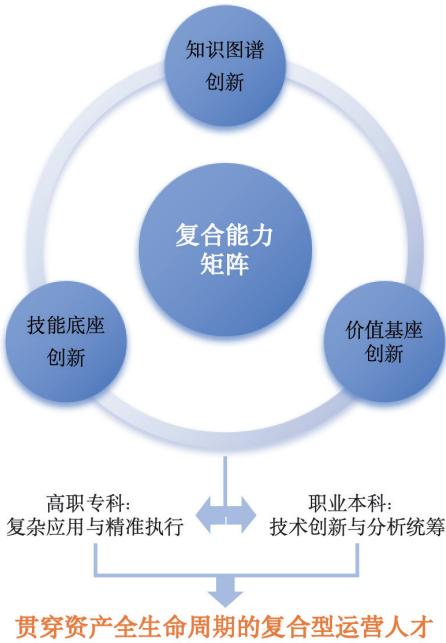


图3：贯穿资产全生命周期的培养路径

培养层级创新：构建“专本衔接”的异质性发展梯队。此外，针对当前职教升本过程中的定位同质化问题，在国家职业教育发展规划的指导下，高职院校应依托长三角区域强大的

“市域产教联合体”与“行业产教融合共同体”，探索高职专科与职业本科的梯度化能力培养机制。高职专科侧重“应用执行”，如无人机建筑检测操作、智能物联网设备装配、基础物业数据采集等；职业本科侧重“分析管理与技术微创新”，如复杂更新项目的片区策划、不动产价值评估模型搭建、全周期运营统筹等。两者形成分层分级、上下游紧密咬合的职业教育人才供应链。

6 结语

中国房地产行业正全面跨入以“存量盘活、长效运营与绿色低碳”为核心的“十五五”新纪元。这一宏观背景决定了行业人才能力需求必然经历从单维交易技能向多维复合能力的结构性重构。面对人才供需两端的错配现状以及新的人才市场格局，高职房地产类专业必须打破传统路径依赖，通过构建“专业技能+数智技术+人文服务”的复合型人才培养模式有效回应产业升级的时代诉求，为房地产行业的高质量转型、可持续发展提供长期坚实的人才支撑与智力保障。

参考文献：

- [1] 魏昕竹. 数字化转型背景下房地产企业业财融合的路径优化与实践 [J]. 中国集体经济, 2026, (21): 89-92. DOI: 10.20187/j.cnki.cn/11-3946/f.2026.21.037.
- [2] 邓志旺, 杜洁莉, 肖世程. 中国房地产发展模式转型及动因——基于顶层制度设计的视角 [J]. 深圳社会科学, 2026, 9(4): 68-79. DOI: 10.20183/j.cnki.szshkx.20260626.001.
- [3] 胡世凯. 房地产企业治理转型与内控效能提升路径探究 [J]. 天津经济, 2026, (6): 50-52.

作者简介：赵文筠（1988.09—），女，汉族，浙江平湖人，硕士研究生，讲师，研究方向：聚焦行业人才能力需求等。