

REITs 融资模式下商业建筑工程进度-成本双控机制创新

王宝泉

北京天街集团 北京

【摘要】本研究以 REITs 融资模式下商业建筑工程为对象，分析该模式下资金流动特征与工程建设节奏之间的耦合关系，指出传统进度与成本控制体系在多方利益协调、资金拨付节奏匹配及风险响应上的不足。在此基础上，提出构建以资金—进度—成本动态关联为核心的双控机制，通过引入全过程信息化管理平台、建立融资节奏与施工节点联动机制、优化合同支付条款以及风险预警反馈体系，实现进度与成本的实时监测与动态调整。该机制能够在保障投资回报率的同时提高施工效率与资金使用效益，为商业建筑工程在资本驱动背景下的管理创新提供可行路径与理论支撑。

【关键词】 REITs 融资模式；商业建筑工程；进度控制；成本控制；双控机制

【收稿日期】 2025 年 3 月 14 日 **【出刊日期】** 2025 年 4 月 10 日 **【DOI】** 10.12208/j.ace.2025000166

Innovation of schedule-cost dual control mechanism for commercial construction projects under the REITs financing model

Baoquan Wang

Beijing Tianjie Group, Beijing

【Abstract】 This study focuses on commercial construction projects under the REITs financing model, analyzing the coupling relationship between capital flow characteristics and project construction rhythms in this model. It points out the shortcomings of traditional schedule and cost control systems in coordinating multi-stakeholder interests, matching fund disbursement rhythms, and responding to risks. On this basis, it proposes the construction of a dual control mechanism centered on the dynamic correlation between capital, schedule, and cost. By introducing a full-process information management platform, establishing a linkage mechanism between financing rhythms and construction nodes, optimizing contract payment terms, and developing a risk early warning and feedback system, real-time monitoring and dynamic adjustment of schedule and cost are realized. This mechanism can ensure investment returns while improving construction efficiency and capital utilization efficiency, providing a feasible path and theoretical support for management innovation of commercial construction projects in the context of capital-driven development.

【Keywords】 REITs financing model; Commercial construction projects; Schedule control; Cost control; Dual control mechanism

引言

REITs 融资模式的兴起，不仅改变了商业建筑工程的资金来源结构，也深刻影响了项目的建设与管理节奏。相比传统融资模式，REITs 以资产证券化为核心，强调稳定现金流与投资回报，对工程进度与成本提出了更严格的动态平衡要求。然而，现有工程管理体系在多方资本介入、融资节奏分期以及风险应对策略上，往往存在响应滞后与资源配置不均的现象。如何在保障工程质量与投资收益的前提下，建立契合 REITs 特点

的进度—成本双控机制，成为行业亟需解决的现实问题。本研究旨在结合 REITs 资金流动与商业建筑工程实施特性，构建一套动态联动的管理体系，为资本驱动型工程提供科学的控制工具与实施策略。

1 REITs 融资模式下商业建筑工程资金流动与建设节奏特征分析

REITs 融资模式在商业建筑工程中的运作机制，核心在于通过资产证券化实现资金的公开募集与分散持有。这种模式下，资金来源呈现多元化与持续性特征，

能够在项目启动阶段迅速形成充足的资本池，为早期的土地获取、规划设计与前期施工提供强有力的资金支持。REITs 产品的收益分配周期与投资者回报预期直接影响资金释放节奏，使得工程建设过程必须与融资计划高度匹配^[1]。相比传统一次性大额贷款模式，REITs 的资金流动更强调阶段性与计划性，这种特性要求在施工组织设计中合理配置资源，确保资金供应与施工进度形成良性互动。由于资金来源与资本市场紧密挂钩，市场波动、利率变化以及资产估值调整都可能引起资金流动的变化，从而对工程进展产生直接影响。

在建设节奏方面，REITs 融资模式下的商业建筑工程通常会根据融资合同与收益分配周期，将施工任务划分为若干关键节点，以确保每个阶段的工程量与资金拨付相匹配。这种节点化建设模式，有利于投资方、融资方与施工方在明确责任和风险控制的前提下推进项目实施。然而，这也带来了对进度计划精确性更高的要求，任何节点延误都可能影响后续资金到位与项目整体收益率。管理团队需要建立一套严密的进度管理体系，利用动态监控和信息化工具实时掌握施工状态，提前预判可能的延误风险并及时调整资源配置。REITs 模式强调长期持有与稳定运营，对工程质量和交付时间的平衡也提出了更高标准。

从整体上看，REITs 融资模式赋予商业建筑工程一种资金流与建设节奏的强耦合特性，要求在项目全周期内实现资金计划与施工计划的无缝衔接。资金流动的透明化与受监管性，使得工程信息披露与进度报告成为资本市场关注的重点，这推动项目管理更加依赖数据驱动和可视化技术。通过对资金流入与施工节奏的科学匹配，既能够保障项目现金流的健康运转，也能够降低融资成本与资金闲置率，从而提升资本使用效率。这种特征不仅改变了工程管理的逻辑，也为商业建筑项目在资本驱动环境下的精细化运作提供了制度基础。

2 传统进度与成本控制机制在 REITs 模式下的局限性

在传统工程管理体系中，进度与成本控制往往依赖于项目管理方内部的预算编制与施工计划安排，资金拨付主要受限于业主与施工合同的约定。这种机制在 REITs 融资模式下暴露出明显不足，首先是资金流动性管理不够精准，传统模式的拨款计划多以固定周期为基准，缺乏对资本市场波动与融资节奏变化的灵活应对能力。当 REITs 产品的现金分配周期或资本募集状况发生变化时，传统机制难以及时调整资金投放

与施工节奏，容易导致资金沉淀或阶段性短缺，影响工程进展。

在成本控制方面，传统模式侧重事后核算与阶段性结算，缺乏与实时资金状况、市场行情联动的动态调整机制。在 REITs 模式下，资金使用的透明度要求更高，任何成本偏差都可能影响投资者信心和市场估值。传统成本控制手段通常无法在资本市场信息快速变化的情况下做出即时反应，导致在材料价格波动、人工成本上涨或外部环境变化时，缺乏有效的应对策略。传统的成本管理多依赖单一主体的控制与监督，忽略了融资方、投资方、运营方在成本分摊与收益分配中的博弈关系。

进度管理方面，传统机制下的施工计划制定与执行监督多局限于工程内部，缺乏与融资节点、资本运作计划的同步管理。在 REITs 模式中，项目的每个关键进度节点不仅是工程管理的里程碑，也是资金释放与资本回报的重要关口。如果依旧沿用传统的计划与检查方法，容易出现进度信息滞后、节点错配等问题，进而影响资金拨付和市场信心。由此可见，传统进度与成本控制机制在 REITs 模式下难以满足资金—进度—成本三者之间的动态平衡需求，亟需在信息化、风险管理、利益协调等方面进行系统性革新。

传统进度与成本控制机制在 REITs 融资模式下的适应性不足，还体现在信息传递与决策链条的滞后性。由于缺乏统一的数据共享平台，不同主体之间的信息往往存在延迟或不对称，导致资金计划与施工实际脱节，影响资源的高效配置。传统模式对外部环境变化的敏感度较低，难以及时捕捉资本市场、政策环境及供应链波动带来的影响^[2-5]。在多方利益交织的 REITs 项目中，这种滞后不仅加大了管理风险，也可能削弱投资回报，迫切需要建立更加灵活、透明、协同的双控管理体系。

3 基于资金—进度—成本动态关联的双控机制构建路径

在 REITs 融资模式下构建资金—进度—成本动态关联的双控机制，需要以信息化平台为核心，实现全周期数据采集、分析与决策支持。应建立统一的数据集成系统，将资金流动信息、进度计划执行情况和成本支出记录实时汇总，形成可视化的动态管理界面。通过引入 BIM 技术、ERP 系统与大数据分析工具，实现资金拨付计划与施工进度之间的精准匹配，确保任何资金流动变化都能即时反映在施工组织与成本预算中。

需要在合同与支付条款设计中充分考虑 REITs 融

资的分期募集、收益分配及监管要求,将施工节点、质量验收、资金拨付和投资回报等核心指标进行系统化整合,使资金流动与工程进展形成高度匹配的闭环管理模式。条款中应明确各参与方的权利义务、风险分担及调整机制,确保在融资来源波动、市场价格变化或政策环境调整等情况下,可以迅速通过预设方案进行施工计划优化与资源再分配^[6]。双控机制强调实时监测与动态响应,当出现进度滞后或成本超支迹象时,应第一时间触发预警,调动管理团队快速执行应对措施,包括调整施工顺序、优化材料采购与供应链计划,或引入阶段性补充融资,保障项目现金流和建设节奏稳定,从而最大限度降低风险对投资回报的冲击。

还应建立跨主体的协同管理架构,将开发商、施工单位、融资方和运营管理方纳入统一的决策平台。通过定期召开进度与成本协调会议,结合市场预测与投资人回报预期,对资金使用策略与工程节奏进行联合优化。风险管理体系也需同步升级,引入敏感性分析与情景模拟,对可能出现的资金短缺、材料涨价、工期延误等情况进行预判,并在合同与管理制度中预留调整空间。这种双控机制不仅提升了工程管理的灵活性与响应速度,也增强了商业建筑工程在 REITs 资本环境下的整体抗风险能力。

4 双控机制在商业建筑工程中的实施效果与优化建议

在实践中,资金一进度一成本动态关联的双控机制应用于 REITs 模式下的商业建筑工程,能够显著改善资金使用效率与施工计划的稳定性。项目在引入该机制后,资金拨付的准确率和及时率得到提升,施工单位能够在确定的资金保障下安排劳动力与物资采购,减少了因资金不到位而导致的停工或缓工情况^[7]。通过实时监测和数据分析,成本控制更加精准,投资方能够清晰掌握每一笔资金的用途与成效,这不仅提高了透明度,也增强了投资人信心。

在进度管理方面,双控机制的应用使施工节奏与融资节奏高度匹配,每个关键节点的完成率显著提升,延期情况明显减少。信息化平台的引入,实现了各方数据的共享与同步更新,避免了因信息不对称导致的决策延误。项目管理团队可以在施工过程中灵活调整资源分配,确保即使在外部环境变化或市场波动的情况下,仍能维持工程整体节奏的稳定。资本市场对于进度与成本的正面反馈,也进一步促进了 REITs 产品的市场表现。

为了持续优化该机制,建议在未来的商业建筑工

程管理中引入更多前瞻性手段。可以利用人工智能算法对历史项目数据进行分析,预测不同情景下的资金需求与进度风险,从而提前制定应对策略^[8]。建立更为细致的绩效考核体系,将施工单位与管理团队的绩效直接与进度与成本控制指标挂钩,形成正向激励。应在 REITs 产品设计阶段就将双控机制纳入运作逻辑,将资本运作与工程管理深度融合,从源头上保证项目全生命周期内的资金一进度一成本协调统一,实现更高水平的管理效能与投资回报。

5 结语

在 REITs 融资模式下,商业建筑工程的进度与成本管理不仅是工程技术问题,更是资本运作与风险控制的综合体现。资金一进度一成本双控机制的构建与实施,使项目能够在复杂多变的市场环境中保持资金流的稳定性与施工节奏的协调性。通过信息化平台的支撑、动态预警体系的建立以及多方协同的管理架构,工程管理的精细化水平与抗风险能力显著提升。这一机制不仅优化了资本使用效率,也为商业建筑工程的可持续发展提供了坚实保障。

参考文献

- [1] 单衍顺.建筑工程施工成本控制策略研究[J].中国建筑金属结构,2025,24(14):148-150.
- [2] 杨宏伟,柏朱安.建筑工程混凝土施工质量管理技术分析[J].城市建设理论研究(电子版),2025(19):40-42.
- [3] 彭雷雷.造价预结算审查下的建筑工程成本管理策略[J].中国建筑金属结构,2025,24(12):190-192.
- [4] 宿方瑞.建筑工程建设管理的优化措施及创新策略[J].中国住宅设施,2025(06):142-144.
- [5] 蓝善鹏.REITs 视角下商业地产融资模式创新研究[J].市场周刊,2024,37(35):104-107.
- [6] 孙晓.基于商业银行开展建筑工程保理业务风险的探讨[J].审计与理财,2024(11):25-26.
- [7] 邵一鸣.REITs 视角下商业地产融资模式创新研究[J].广东经济,2024(16):16-18.
- [8] 宗援盛.大型商业综合体建筑工程管理中的质量监督研究[J].中国建筑金属结构,2022(06):123-125.

版权声明:©2025 作者与开放获取期刊研究中心(OAJRC)所有。本文章按照知识共享署名许可条款发表。

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



OPEN ACCESS