

总裁任云妮：看重租户商业模式可持续性

8M房地产跟随市场节奏更新组合

以经营店屋为主的8M房地产公司总裁任云妮受访时强调，虽然高续租率能给公司房地产组合带来稳定，但不能一味追求稳定。“为何米其林餐馆会关门或搬迁？因为整个消费市场已转向更注重价值的方向发展，所以我们的租户组合也必须改变，找那些对消费需求有尖锐认知、有意愿改变运营模式来赚钱的商家。”

总裁 | 会客室

罗美琪 报道
vickioh@sph.com.sg

新加坡零售行业，尤其是餐饮业近期面临困境时期，许多餐馆说关就关。这对零售空间业主来说，无疑是一种风险。

因此，业主得跟随市场的节奏顺势改变、更新租户组合，以及更深入地了解它们的持久性。

以经营店屋为主的8M房地产公司总裁任云妮（45岁）近日接受《联合早报》专访时强调，接下来的策略着重租户商业模式的可持续，所以并不一味追求高续租率。她认为，高续租率虽能给公司的房地产组合带来稳定，但不能只为稳定而维持稳定，更好的做法是跟随市场的节奏改变、更新组合。

这家房地产公司专门收购和修复本地具历史的店屋，再出租给企业、零售和餐饮业，以及做住宅用途，也担任资产管理的工作。换句话说，是个店屋房东。目前，公司旗下有70个店屋估值约15亿元，其中约60个商业店屋位于中央商业区，约占区内市场4%。

任云妮在本区域有超过20年



刚上任8M房地产公司总裁三个月的任云妮指出，整个消费市场已转向更注重价值的发展方向，是导致本地餐饮业出现倒闭潮的原因之一。（唐嘉鸿摄）

房地产和零售市场领导经验，去年10月刚加入8M房地产公司，迄今约三个月时间。上任的第一个月，她用于了解公司的方方面面，也为自己定下新一年的工作目标。

**今年工作重点：拜访租户
营造可持续店屋商业模式**

“这家公司已成立11年，下个增长轨迹在哪里？要如何到达？过往的作业方式或许在公司的成长阶段管用，但未来需要做什么样的改变？董事会招我入公司，也是希望我能把大企业的最佳实践和流程引进公司，给大家建立一个更稳更好的平台去发展。”

她说：“我2026年的工作重点就是要拜访租户，了解它们的未来计划，以及我们可以如何共同营造更可持续和充满活力的店

屋商业模式。虽然没要求我必须这么做，但这是我给自己定下的一个任务，就是确保中央商业区内的店屋生意蓬勃发展，为这个资产类别和社区负责。”

许多人把餐馆、包括米其林餐馆结业，归咎于“恶房东”不断涨房租。任云妮说，如果不分青红皂白地涨房租，租户老早就掉头，8M房地产不可能有98.5%的续租率。

“为何米其林餐馆会关门或搬迁？因为整个消费市场已转向更注重价值的方向发展，所以我们的租户组合也必须改变，找那些对消费需求有尖锐认知、有意愿改变运营模式来赚钱的商家。”

8M房地产公司大部分店屋都在中央商业区，有广泛人流量，租户也与商场零售空间租户很不一样。

任云妮说：“我们的职责首先是保留建筑的完整性，然后就是寻找最佳的经营商，将空间运用最大化。这就非常考验经验，必须对零售行业跟餐饮业有一定理解，不是谁付最高的租金，就让谁进驻。”

在找租户时，任云妮会借助她在星巴克的工作经验，了解租户的运营。

“我在星巴克负责本地和区域市场的规划和布点，所以能借助经验审视潜在租户是否组建了合适的团队。是否采取了正确的定位策略、产品规划与定价方案。以及是否不断地在运营上投资，以满足顾客需求。”

除了稳定租户，公司也在探寻投资更多零售空间。在谈及是否设定店屋收购目标时，任云妮预计，今年公司在收购资产方面会面对激烈竞争。

调派到本地首次碰壁 反培养起对商业敏锐触觉

任云妮在菲律宾长大；大学毕业后第一份工作受雇于菲律宾企业。

老板看她通晓中英文，于是派她到中国参与土地收购、房地产开发与城市规划的工作。虽初出茅庐却获得老板赏识，给予许多学习和发挥的机会，职涯可谓一帆风顺。

不过，让她首次碰壁的竟是新加坡。2008年，她从北京世邦魏理仕（CBRE）调派到新加坡公司，面对一支很稳定成熟的团队，再加上年仅28岁就任高职，大家对她也有一定期望。

“由于那份工作在房地产经纪领域，必须对市场有一定了解和有人脉，才能做出成绩，对于一个初来乍到者来说，压力山大。”

任云妮在北京工作的那些

年，已“打下江山”。来到她完全没事业基础的新加坡，恍然意识到须重新证明自己的价值。在自我判定无法发挥专长下，任云妮只在新加坡世邦魏理仕待了半年。

这半年的经验给任云妮带来挫败感，但她也因此学会谦逊和坚韧。另一个实际的斩获是，她在穿梭走巷开发新客户的过程中，培养起对本地零售和商业领域的敏锐触觉。

身为8M房地产的新领导，任云妮希望打造一个让优秀人才感到自己能蓬勃发展、不断成长的机构。

问她对成功的定义为何？她回答说：“如果公司的引擎能在我建立的系统下自动运作无需管理，对我来说就是一种成功。”

她认为，新加坡政府为商界提供稳定性，吸引更多资本流入新加坡各行各业，房地产市场是其中之一。面对全球宏观环境的动荡，尽管收益相对较低，新加坡的稳定性是吸引投资者投资本地资产的主因。

**收购倾向形成店屋集群
也开始涉足邻里零售空间**

收购店屋时，8M房地产的策略是形成一个集群，不倾向单栋店屋的收购，除非位置很符合公司的策略。

任云妮说：“我们希望提高在中央商业区占有率的同时，于特定位置让足够数量的店屋有统一外观、设计租户组合。”

除了店屋，8M房地产也开始

进入市区外市场，通过收购丹那美拉还在兴建的综合住宅项目景乐居（Sceneca Residence）的零售商场景乐坊（Sceneca Square），首次涉足市区外的零售市场。

任云妮透露，这个2万平方英尺的商场会有约30个精品超市（NTUC Finest）为主租户，它租用了一半的面积，其他的空间会是辅助性零售行业，为周边住宅社区提供配套服务。

“这是我们双管齐下的策略，在市区外寻找寻机，也继续投资店屋，它毕竟还是我们的核心业务。并非所有住宅发展商都是优秀的商业运营者，所以我们很愿意以同样策略，与发展商合作，共同为项目创造价值。”

CEO Jocelyn Hao: Focusing on the Sustainability of Tenants' Business Models

8M Real Estate Refreshes Its Portfolio in Step with Market Changes

By Lianhe Zaobao, Finance Section

In recent years, restaurant closures have frequently sparked public debate, with some blaming “unscrupulous landlords” for rising rents and business failures. However, Jocelyn Hao, CEO of 8M Real Estate, believes that this narrative oversimplifies the issue. In her view, the more fundamental reason lies in the structural changes taking place across the retail and food and beverage sectors.

“The market rhythm has changed. Consumption habits, cost structures, and operating environments today are very different from what they were in the past.”

8M Real Estate, which focuses primarily on shophouse assets, has been adjusting its portfolio and tenant mix in response to these shifts. Hao explains that the company no longer views its role as merely providing space, but as actively ensuring that the businesses within its properties are positioned to survive and grow in a changing environment.

Prioritising Long-Term Viability Over Short-Term Returns

Hao emphasises that 8M places strong emphasis on the sustainability of tenants' business models, rather than maximising rental income in the short term.

“We pay close attention to whether a tenant’s business model is sustainable. Long-term viability matters more to us than short-term rental yield.”

She notes that rising manpower costs, higher operating expenses, and evolving consumer expectations mean that even well-loved or previously successful concepts may struggle if they do not adapt. As a result, landlords and tenants alike must rethink traditional assumptions about retail success.

Actively Refreshing Tenant Mixes

Rather than adopting a passive landlord approach, 8M actively reviews and refreshes its tenant mix to ensure that its properties remain relevant to both consumers and surrounding communities.

“We adjust our tenant mix in line with market changes, instead of waiting for problems to surface.”

This process involves assessing how different businesses complement one another, whether they meet current consumer demand, and whether they contribute to the long-term vibrancy of the area. Hao explains that this sometimes means difficult decisions, including not renewing leases that are no longer commercially viable.

Grounded Understanding Through Local Experience

Hao also reflects on her own professional journey, sharing that relocating to Singapore and working closely with the local market helped her develop a sharper understanding of business realities on the ground.

“Being stationed in Singapore allowed me to better understand how businesses actually operate and the challenges they face.”

This local exposure, she says, has shaped her leadership approach and reinforced the importance of staying closely connected to market dynamics rather than relying solely on theory or past experience.

Shophouses as Living, Evolving Assets

According to Hao, shophouses should not be treated as static heritage assets, but as living spaces that must evolve alongside the city and its communities.

“Shophouses are not meant to be frozen in time. They need to evolve with the community and the economy around them.”

She adds that preserving heritage does not mean resisting change. Instead, it requires thoughtful adaptation so that these spaces continue to serve contemporary needs while retaining their character.

Looking Ahead

As market conditions continue to evolve, Hao believes that adaptability will remain critical. For 8M, this means staying responsive to tenant needs, consumer behaviour, and broader economic shifts, while maintaining a long-term view of value creation.

“Only by staying aligned with market realities can both landlords and tenants build businesses that last.”

Additional feature article (right column)

First Local ‘Reality Check’ Sharpened Her Commercial Instincts

Hao shares that she grew up overseas and was accustomed to operating in international environments. When she was posted to Singapore, it marked her first deep immersion into a highly competitive local business landscape.

“Being on the ground here gave me a real sense of how intense and fast-moving the market is.”

She explains that working closely with local businesses, especially SMEs, forced her to become more commercially sensitive and decisive.

Learning From Ground-Level Challenges

Hao reflects that engaging directly with tenants exposed her to the realities of cash flow pressures, labour shortages, and consumer volatility.

“You cannot rely on theory alone. You have to understand what businesses are actually facing on a day-to-day basis.”

This experience sharpened her judgment and reinforced the need for pragmatic, data-informed decision-making.

Leadership Built Through Adaptation

She adds that the experience helped her develop resilience and adaptability as a leader. “Every market has its own rhythm. If you don’t adapt, you fall behind.”

This grounding, she says, now informs how she leads 8M Real Estate and evaluates opportunities in Singapore’s evolving urban and retail landscape.

财经资讯
扫码阅读
更多新闻

财经

上周
主要指数
新加坡股市海峡时报指数
富时海峡时报凯利板指数
富时海峡时报整体指数
大中型股指数
起步公司指数
石油与天然气指数
工业指数4744.66 +88.54
201.58 +3.37
1081.03 +18.57
1605.93 +27.93
915.85 +2.97
914.85 -11.77
986.90 +56.22
消费者服务指数
医药保健指数
电信指数
金融指数
科技指数
房地产指数
房地产投资信托指数547.48 -30
1018.98 -17.29
1056.73 -25.28
1886.22 +26.61
239.41 +8.24
748.55 +19.10
718.28 +5.74

总裁任云妮：看重租户商业模式可持续性

8M房地产跟随市场节奏更新组合

以经营店屋为主的8M房地产公司总裁任云妮受访时强调，虽然高续租率能给公司房地产组合带来稳定，但不能一味追求稳定。“为何米其林餐馆会关门或搬迁？因为整个消费市场已转向更注重价值的方向发展，所以我们的租户组合也必须改变，找那些对消费需求有敏锐认知、有意愿改变运营模式来赚钱的商家。”

总裁 会客室

罗安琪 报道
vickiah@sph.com.sg

新加坡零售行业，尤其是餐饮业近期面临困境时期，许多餐馆说关就关。这对零售空间业主来说，无疑是一种风险。

因此，业主得跟随市场的节奏顺势改变、更新租户组合、以及更深入地了解它们的持久性。

以经营店屋为主的8M房地产公司总裁任云妮（45岁）近日接受《联合早报》专访时强调，接下来的策略看重租户商业模式的可持续性，所以并不一味追求高续租率。她认为，高续租率虽能给公司的房地产组合带来稳定，但不能只为稳定而维持稳定，更好的做法是跟随市场的节奏改变、更新组合。

这家房地产公司专门收购和修复本地其历史的店屋，再出租给企业、零售和餐饮业，以及做住宅用途，也担任资产管理的工作。换句话说，是个店屋房东。目前，公司旗下有70个店屋估值约15亿元，其中约60个店屋位于中央商业区，约占区内市场4%。

任云妮在本区域有超过20年



刚走上任8M房地产公司总裁三个月的任云妮指出，整个消费市场已转向更注重价值的发展方向，是导致本地餐饮业出现倒闭的原因之一。（唐嘉鸿摄）

房地产和零售市场领导经验，去年10月加入8M房地产公司，迄今约三个月时间。上任的第一个月，她用于了解公司的方方面面，也为自己定下新一年的工作目标。

今年工作重点 是拜访租户 营造可持续店屋商业模式

“这家公司已成立11年，下个增长轨迹在哪里？要如何到达？过往的作业方式或许在公司的成长阶段管用，但未来需要做什么样的改变？董事会招我入公司，也是希望我能把大企业的最佳实践和流程引进公司，给大家建立一个更稳更好的平台去发展。”

她说：“我2026年的工作重点就是要拜访租户，了解它们的未来计划，以及我们可以如何共同营造更可持续和充满活力的店

屋商业模式。虽然没要求我必须这么做，但这是我给自己定下的一个任务，就是确保中央商业区内的店屋生意蓬勃发展，为这个资产类别和社区负责。”

许多人把餐馆，归咎于“恶毒房东”不断涨店租。任云妮说，如果不分青红皂白地涨店租，租户老早就掉头，8M房地产不可能有98.5%的续租率。

“为何米其林餐馆会关门或搬迁？因为整个消费市场已转向更注重价值的方向发展，所以我们的租户组合也必须改变，找那些对消费需求有敏锐认知、有意愿改变运营模式来赚钱的商家。”

8M房地产公司大部分店屋都在中央商业区，有广泛人流量，租户也与商场零售空间租户很不一样。

任云妮说：“我们的职责首先是保留建筑的完整性，然后就是寻找最佳的经营者，将空间运用最大化。这就不非常考验经验，必须对零售行业跟餐饮业有一定理解，不是谁付最高的租金，就谁进驻。”

在找租户时，任云妮会借助她在星巴克的工作经验，了解租户的运营。

“我在星巴克负责本地和区域市场的规划和布点，所以能借助经验审视潜在租户是否组建了合适的团队。是否采取了正确的定位策略、产品规划与定价方案。以及是否不断地在运营上投资，以满足顾客需求。”

除了稳定租户，公司也在探索寻找更多零售空间。在谈及是否设定店屋收购目标时，任云妮预计，今年公司在收购资产方面会面对激烈竞争。

调派到本地首次碰壁 反培养起对商业敏锐触觉

任云妮在菲律宾长大，大学毕业后第一份工作受雇于菲律宾企业。

老板看她通晓中英文，于是派她到中国参与土地收购、房地产开发与城市策划的工作。虽初出茅庐却获得老板赏识，给予许多学习和发挥的机会，职场可谓一帆风顺。

不过，让她首次尝挫败感的是新加坡。2008年，她从北京世邦魏理仕（CBRE）调派到新加坡公司，面对一支很稳定成熟的团队，再加上仅28岁就任高职，大家对她有一定期望。

“由于那份工作在房地产经纪领域，必须对市场有一定了解和有人脉，才能做出成绩，对于一个初来乍到者来说，压力山大。”

任云妮在北京工作的那些

年，已“打下江山”。来到她完全没事业基础的新加坡，恍然意识到须重新证明自己的价值。在自我判定无法发挥专长下，任云妮只在新加坡世邦魏理仕待了半年。

这半年的经验给任云妮带来挫折感，但她也因此学会谦逊和坚韧。另一个实际的斩获是，她在穿街走巷开发新客源的过程中，培养起对本地零售和商业领域的敏锐触觉。

身为8M房地产的新领导，任云妮希望打造一个让优秀人才感到自己能蓬勃发展、不断成长的机构。

问她对成功的定义为何？她回答说：“如果公司的引擎能在我建立的系统下自动运作无需管理，对我来说就是一种成功。”

她认为，新加坡政府为商界提供稳定性，吸引更多资本流入新加坡各行各业，房地产市场是其中之一。面对全球宏观环境的动荡，尽管收益相对较低，新加坡的稳定性是吸引投资者投资本地资产的主因。

收购倾向形成店屋集群 也开始涉足邻里零售空间

收购店屋时，8M房地产的策略是形成一个集群，不倾向单独店屋的收购，除非位置很符合公司的策略。

任云妮说：“我们希望提高在中央商业区占有率的同时，于特定位置让足够数量的店屋有统一外观、设计租户组合。”

除了店屋，8M房地产也开始

进入市区外市场，通过收购丹那美拉还在兴建的综合住宅项目景观（Seenece Residence）的零售商场（Seenece Square），首次涉足市区外的零售市场。

任云妮透露，这个2万平方英尺的商场会有以主力租户（NTUC Finest）为主力租户，它租用了一半的面积，其他的空间会是辅助性零售行业，为周边住宅社区提供配套服务。

“这是我们双管齐下的策略。在市区外邻里找寻机会，也继续投资店屋，它毕竟还是我们的核心业务。并非所有住宅发展商都是优秀的商业运营者，所以我们很愿意以同样策略，与发展商合作，共同为项目创造价值。”

新加坡企业投资喊停 砂拉越发展数据中心路漫漫？

深析 SME

林婉莹 报道
ulricah@sph.com.sg

2023年6月，新加坡企业周波集团宣布与砂拉越TSG Group合资，在马来西亚共同开发一个由可再生能源供电的数据中心，名为“未来数据”（FutureData）。

那时正好是2022年底“ChatGPT热潮”到来的半年后，人工智能（AI）获空前关注，水涨船高的AI算力需求也助推数据中心等基础设施投资热潮。

当时，周波企业（Cyclect Group）把新项目形容为“可持续数据基础设施的里程碑”；项目被定位为用于大语言模型训练等需求，计划投资1.3亿美元（约1.67亿港元），从2025年第二季开始，2026年可投入使用。

然而，这个曾获砂拉越总理阿邦佐哈里共同见证的项目，在2024年10月宣布获得首个数据中心客户后，至今再无声息。

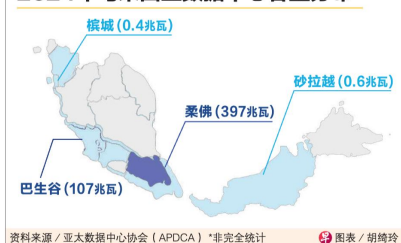
《联合早报》从周波集团总裁陈予聪方面了解到，公司在2025年早些时候，已叫停中止这项合作。至于为何中止，公司不便透露。

至于项目是否仍在正常推进，截至发稿，TSG Group没回复相关询问。

砂州原放眼2030年 建设五座数据中心

2021年，砂拉越推出“后疫情发展战略”，目标在2030年让砂拉越转型为以数据和创新驱动的经济生态，提高投资吸引力；建设数据中心是其中的关键。

2024年马来西亚数据中心容量分布*



资料来源：亚太数据中心协会（APDCA）*非完全统计 图表：胡玲玲

阿邦佐哈里曾强调，希望砂州能在2030年前拥有五座数据中心。然而，外部对于在当地投资数据中心，似乎仍有犹豫。

截至目前，除了砂拉越电信公司Irix（前身为PP Telecommunications）运营的数据中心，当地尚未见到更多已落地的数据中心。

根据亚太数据中心协会（APDCA），马来西亚的数据中心规模在2024年已达505兆瓦，约79%容量高度集中在柔佛地区。

分析认为，相比柔佛等地，砂州的数码经济发展乃至数据中心建设，仍处于起步阶段。

以Irix拥有的当地首座Tier-IV评级的数据中心“Irix古晋数据中心一号@Santubong”为例，接入了峇淡岛砂拉越国际海底光缆系统（BaSICS）登陆站，位于砂州首府古晋北部的山都望（Santubong）区域。

Tier-IV标准是数据中心等级认证的最高级别，要求有多个独立且物理隔离的系统，可用性和容错能力都为最高要求。

据Irix介绍，BaSICS通砂拉越和印度尼西亚苏门答腊岛，经由后

者连接到新加坡区域枢纽，被认为能为吸引外资建设数据中心提供硬件基础。

Irix执行董事孙伟凯受访时说，公司有接到一些企业的洽谈兴趣，包括新加坡企业，但目前尚未正式达成协议。

他坦言，Irix现有数据中心容量还须继续扩张，才能满足大型科技企业的需求。Irix已在与潜在投资方商讨，计划在周边扩建一座25兆瓦的数据中心。

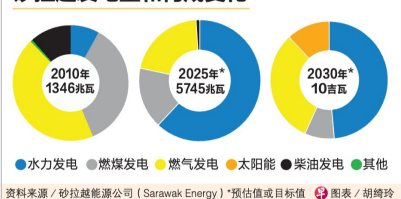
水电资源充沛优势 但监管框架仍待完善

砂拉越虽不似西马柔佛般靠近亚细亚金融枢纽新加坡，但有充沛的水电资源，促使部分企业视之为潜在的数据中心发展目的地。

纽特新能源（Neuto Group）是少数决定在砂拉越投资新兴产业的新加坡企业之一。集团创办人兼总裁罗仁理来自砂拉越，自1998年来到新加坡发展，长期从事太阳能光伏等新能源产业。

罗仁理告诉《联合早报》，旗下子公司已在新加坡与两家企

砂拉越发电量和构成变化



资料来源：砂拉越能源公司（Sarawak Energy）“预估值或目标值” 图表：胡玲玲

业签署谅解备忘录，计划在古晋合作建设一个集成能源综合体，为马来西亚上市公司亿强工程（Zecon Bhd）的Kota Petra绿色科技园（Kota Petra Green Technology Park）提供清洁能源。

亿强工程是合作方之一，另一方则是中国广核集团旗下的马来西亚埃德拉克公司（Edra）。

根据亿强工程资料，Kota Petra绿色科技园规划面积3000英亩，预计建造六座数据中心，满足当地发展数据驱动型经济的需求。不过截至目前，项目尚未对外公开具体建设时间表。

新加坡顾问机构亚太净零排放研究所（Asia-Pacific Net-Zero Institute）董事科罗夫特（Peter Crockerford）指出，砂拉越是马国电价最低的地区之一，更有充沛水资源，每年降雨量比整个马来西亚半岛还多，可供数据中心冷却使用。

目前，承载马国八成数据中心容量的柔佛水电资源不堪重负，当局甚至要求停建水冷冷数据中心至少18个月，应对水资源紧张问题。

反观砂拉越，当地52个地点的水电潜力达272兆瓦，但已

开发利用率仅约17.26%。此外，该州2025年全年的预计可用发电装机容量约5745兆瓦，六成来自水力发电。

科罗夫特撰文说，数据中心产业正经历从“延迟优化”转向“资源优化”，也就是寻求可持续且更实惠的电力支撑大规模运算，砂拉越的低电价、水电与水资源优势吸引注意。

坐拥充沛的水电资源，砂州当局也考虑对外出售电力，换取数据中心投资。

阿邦佐哈里在2024年曾说，提议向新加坡出口多达1吉瓦（gigawatt）的可再生能源，而新加坡可引导数据中心项目等投资进入砂拉越。

科罗夫特认为，砂州政局稳定且地缘政治风险较小，但数码经济相关监管框架仍不成熟，合规流程可能会相对较慢。

与新加坡一体化程度不高 物流成本高昂数据传输效率低

为吸引外资，阿邦佐哈里告诉《联合早报》，除了联邦政府提供的相关支持政策，他们也在计划土地使用和绿色能源方面为外资提供优惠。

人才问题 成转型绊脚石

长期而言，人才不足和人才外流，仍是砂拉越经济转型路上的绊脚石。

罗仁理感慨，砂拉越缺乏两类人才，一是能把企业引进来、把合作推下去的综合人才，二是能长期支持项目运维的技术人才。

过去，砂拉越以木材、农业和油气等产业为重，长期缺乏多元经济机会，导致人才外流。此前报道显示，超过5万名砂拉越专才已移居到新加坡及澳大利亚等地。

为应对人才外流问题，除了加速推进新兴产业发展，砂拉越政府将推行免费高等教育计划，首年预计耗资超过4亿令吉（约1亿2000万新元）。

不过，培养技术人才并非一朝一夕的事。罗仁理认为，砂拉越要想加速经济转型，也须改变人们的工作观念、注重实践教育并提高收入水平，激励和留住人才。

科罗夫特认为，砂拉越与马来西亚半岛乃至新加坡周边的一体化程度仍较低，物流交通成本更高。

这样的地理差距，还体现在数据传输效率上。

根据Irix官网，目前从Irix古晋数据中心一号@Santubong往新加坡传输数据延迟低于9毫秒；Zenlayer的研究指出，柔佛到新加坡之间的延迟可低于7毫秒。