



### 世联地产已出版书目

- 《不动产外包——公司不动产管理与服务外包》
- 《**不动产经营——商用物业资产的管理与价值提升**》
- 《服务式物业——从高端综合体“苏寓模式”说起》
- 《资产策划——全生命周期不动产价值策划之道》
- 《楼宇经济——都市商务的造城运动》
- 《CBD写字楼与国际公寓》
- 《工业园晋级城市战略》
- 《轨道黄金链——轨道交通与沿线土地开发》
- 《新城模式——国际大都市发展实证案例》
- 《规划的市场评价》
- 《城市更新之市场模式》
- 《联合开发——城市运营的出路》
- 《都市休闲——离尘不离城的大时代》
- 《只有一个金海湾——中国式旅游地产首席实践》
- 《城界消失旅游地产》
- 《新都市主义CONDO与小户型》
- 《社区大盘出路》
- 《公共住房浪潮》
- 《世联观察：景气循环中的市场2007-2009》
- 《世联观察：房地产调整第5年》
- 《世联观察：房地产游戏规则与生存环境》
- 《世联观察：我们的地产市场观点》
- 《淡市制胜23例——世联地产代理营销案例集》
- 《策划世联报告》
- 《顾问之道：世联提案完全图解》
- 《在场LOCALE世联10年地产实践思考》
- 《前线故事》
- 《圣托里尼风格》

封面设计：蔡俊波

商用物业的回报是通过长期租金收益和最终退出时的资产价值体现的，然而很多写字楼却在租户更新的过程中逐步衰败。本书通过对国内外的物业管理、设施管理和资产管理服务进行全面解读，结合房地产资产管理领域的最新理论成果和案例研究，帮助开发商、投资者和企业租户全面地认识商用物业的资产管理概念，并结合世联地产的全生命周期资产管理服务实践介绍了全面资产管理为客户带来的三大红利：策划红利、客户红利和设施管理红利。

ISBN 978-7-5141-2129-2

定价：32.00元

ISBN 978-7-5141-2129-2



9 787514 121292 >

世联地产资产服务系列丛书

不动产经营 商用物业资产的管理与价值提升

世联地产 / 著

世联地产资产服务系列丛书

# 不动产经营

## 商用物业资产的管理与价值提升 Real Estate Operation & Management Commercial Real Estate Management & Value Creation

世联地产 / 著



经济科学出版社  
Economic Science Press

### 作者简介

世联地产成立于1993年，是首家登陆A股的房地产综合服务提供商。世联地产旗下公司世联雅园物业管理有限公司具备国家一级物业管理资质，目前管理的各类物业面积超过142万平方米。世联雅园致力于为高端写字楼、政府物业、工业园区、商业、高端公寓等物业提供优质的物业管理及资产管理服务，结合自身优势，以创新性全生命周期资产管理理念，秉承世联地产独特的“咨询+实施”服务模式，为全国范围内的地产业主与投资者提供资产咨询、管理、经营等综合资产管理服务，致力于成为中国房地产资产管理服务的第一选择。

### 世联雅园物业及资产管理服务经典案例

青岛东海路9号  
体量：11万平方米  
业态：高端酒店式公寓  
服务模式：前期顾问+全委托物业管理

苏州新地国际公寓  
体量：13万平方米  
业态：写字楼/商业/高端公寓  
服务模式：前期顾问+全委托物业管理+资产经营

青岛新世界数码港  
体量：13万平方米  
业态：写字楼/商业/公寓  
服务模式：前期顾问+全委托物业管理

南京新地中心  
体量：28万平方米  
业态：写字楼/商业/酒店  
服务模式：前期顾问+全委托物业管理

南昌新地中心  
体量：13万平方米  
业态：写字楼/商业/酒店/公寓  
服务模式：前期顾问+全委托物业管理

沈阳新地中心·世贸广场  
体量：33万平方米  
业态：写字楼/商业/酒店/公寓  
服务模式：前期顾问+后期全委托管理

合肥新地中心  
体量：60万平方米  
业态：写字楼/商业/住宅  
服务模式：前期顾问

重庆双远动力国际  
体量：16万平方米  
业态：写字楼/商业/酒店  
服务模式：营销中心全委托管理+全程资产管理服务

青岛新世界大厦  
体量：3万平方米  
业态：写字楼  
服务模式：全委托物业管理

## 图书在版编目 (CIP) 数据

不动产经营：商用物业资产的管理与价值提升 /  
世联地产著. —北京：经济科学出版社，2012. 8  
(世联地产资产服务系列丛书)  
ISBN 978 - 7 - 5141 - 2129 - 2

I. ①不… II. ①世… III. ①商业建筑 - 物业管理  
IV. ①F293. 33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 153619 号

责任编辑：杜 鹏  
责任校对：隗立娜  
版式设计：代小卫  
责任印制：王世伟

## 不动产经营

——商用物业资产的管理与价值提升

世联地产 / 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100142

总编部电话：88191217 发行部电话：88191537

网址：www. esp. com. cn

电子邮件：esp@ esp. com. cn

印刷厂印刷

装订厂装订

787 × 1092 16 开 6. 875 印张 110000 字

2012 年 8 月第 1 版 2012 年 8 月第 1 次印刷

印数：0001—7000 册

ISBN 978 - 7 - 5141 - 2129 - 2 定价：32. 00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换。电话：88191502)

(版权所有 翻印必究)

**世联地产资产服务系列丛书编辑委员会**

陈劲松 周晓华 梁兴安 邢柏静 范莹

**主要撰写人**

王国璞

**编审**

甘霖 朱昊



# 目录

Contents

## 上篇 限制写字楼持续增值的是视野

|    |   |                             |
|----|---|-----------------------------|
| 7  | ○ | <b>第 1 章 持有人的成长跟不上租户的成长</b> |
| 7  | ○ | <b>1.1 核心租户的新选择</b>         |
| 8  |   | 1.1.1 国际 500 强与城市地标的相互追逐    |
| 11 |   | 1.1.2 群聚效应                  |
| 13 | ○ | <b>1.2 租户在成长</b>            |
| 13 |   | 1.2.1 扩租需求占据写字楼租赁半壁江山       |
| 14 |   | 1.2.2 什么是良性的租户更新            |
| 16 |   | 1.2.3 退租五大原因之首——运营成本        |
| 17 |   | 1.2.4 中小租户的寻址需求             |
| 19 | ○ | <b>1.3 市场很大，竞争压力也大</b>      |
| 19 |   | 1.3.1 房地产下半场的明星是收益型不动产      |
| 20 |   | 1.3.2 239 栋在建摩天大楼：竞争还在上半场   |
| 24 | ○ | <b>第 2 章 不得不改的资产管理理念</b>    |
| 24 | ○ | <b>2.1 资产管理不等于物业管理</b>      |
| 24 |   | 2.1.1 物业管理只是初级阶段            |

|    |         |                         |
|----|---------|-------------------------|
| 27 | 2. 1. 2 | 物业管理最终将演进为设施管理          |
| 28 | 2. 1. 3 | 单一物业管理难以发展成为资产管理        |
| 30 | 2. 2    | <b>资产管理不等于物业租售</b>      |
| 30 | 2. 2. 1 | 顶级硬件和位置不能保证出租率          |
| 32 | 2. 2. 2 | 策划改变命运的新保利大厦商务中心        |
| 33 | 2. 2. 3 | 策划创新带来的额外利润——服务型收入      |
| 35 | 2. 2. 4 | 必须革新的理念                 |
| 36 | 2. 3    | <b>中国房地产资产管理站在十字路口</b>  |
| 36 | 2. 3. 1 | 价值链下游：规模化和专业化           |
| 38 | 2. 3. 2 | 自管物业不都是明智选择             |
| 40 | 2. 3. 3 | 经营收入超国内领先物业公司百倍的 ISS 公司 |
| 43 | 2. 4    | <b>资产管理和企业经营休戚与共</b>    |
| 43 | 2. 4. 1 | 资产管理就是企业战略规划之一          |
| 45 | 2. 4. 2 | 房地产资产管理的三大红利            |

## 中篇 发挥红利，最大化写字楼资产价值

|    |         |                              |
|----|---------|------------------------------|
| 53 | 3       | <b>第 3 章 策划红利：留住核心租户</b>     |
| 53 | 3. 1    | <b>永不褪色的老地标</b>              |
| 53 | 3. 1. 1 | 80 年高龄老楼，顶级租金水平              |
| 55 | 3. 1. 2 | TSP 收购改造：收购 6 栋物业打造“新克莱斯勒大厦” |
| 56 | 3. 1. 3 | 战略执行：街区形象的重新塑造               |
| 58 | 3. 1. 4 | 价值创造：增加可租面积，重新成为名副其实的地标      |

|    |   |                             |
|----|---|-----------------------------|
| 59 | ○ | 3.2 用规划挖掘资产价值               |
| 59 |   | 3.2.1 为什么要规划                |
| 60 |   | 3.2.2 如何进行规划                |
| 64 | ○ | <b>第4章 客户红利：满意度就是出租率</b>    |
| 64 | ○ | 4.1 永远不要用“租户”这个词            |
| 64 |   | 4.1.1 想要建立长期共赢关系的人          |
| 65 |   | 4.1.2 现金流来自灵活的服务和高品质的口碑     |
| 67 | ○ | 4.2 需要测量的信用红利               |
| 67 |   | 4.2.1 最快的响应赢得客户的心           |
| 67 |   | 4.2.2 调查问卷中的“终极问题”          |
| 70 | ○ | 4.3 资产管理的真正使命是为客户服务         |
| 74 | ○ | <b>第5章 设施管理红利：平衡短期和长期收益</b> |
| 74 | ○ | 5.1 全面的服务是收益的基础             |
| 75 |   | 5.1.1 十年一进步，始终保持顶级商务条件      |
| 77 |   | 5.1.2 风驰电掣的电梯和永不中断的电力       |
| 78 |   | 5.1.3 从办公到娱乐的无缺失服务          |
| 81 | ○ | 5.2 用设施管理抓紧客户               |
| 81 |   | 5.2.1 写字楼资产价值体系             |
| 83 |   | 5.2.2 跨国公司选择写字楼时考虑的元素       |

## 下篇 全面资产管理：写字楼价值提升的实践

|     |   |                           |
|-----|---|---------------------------|
| 89  | ○ | <b>第 6 章 集成解决方案充分发挥红利</b> |
| 89  | ○ | 6.1 新世界数码港：烂尾楼的华丽转身       |
| 91  | ○ | 6.2 雅园实践                  |
| 92  |   | 6.2.1 全面体检                |
| 93  |   | 6.2.2 资产全生命周期价值最大化        |
| 94  |   | 6.2.3 “咨询 + 实施”的服务模式      |
| 95  |   | 6.2.4 最佳流程                |
| 100 | ○ | 参考文献                      |







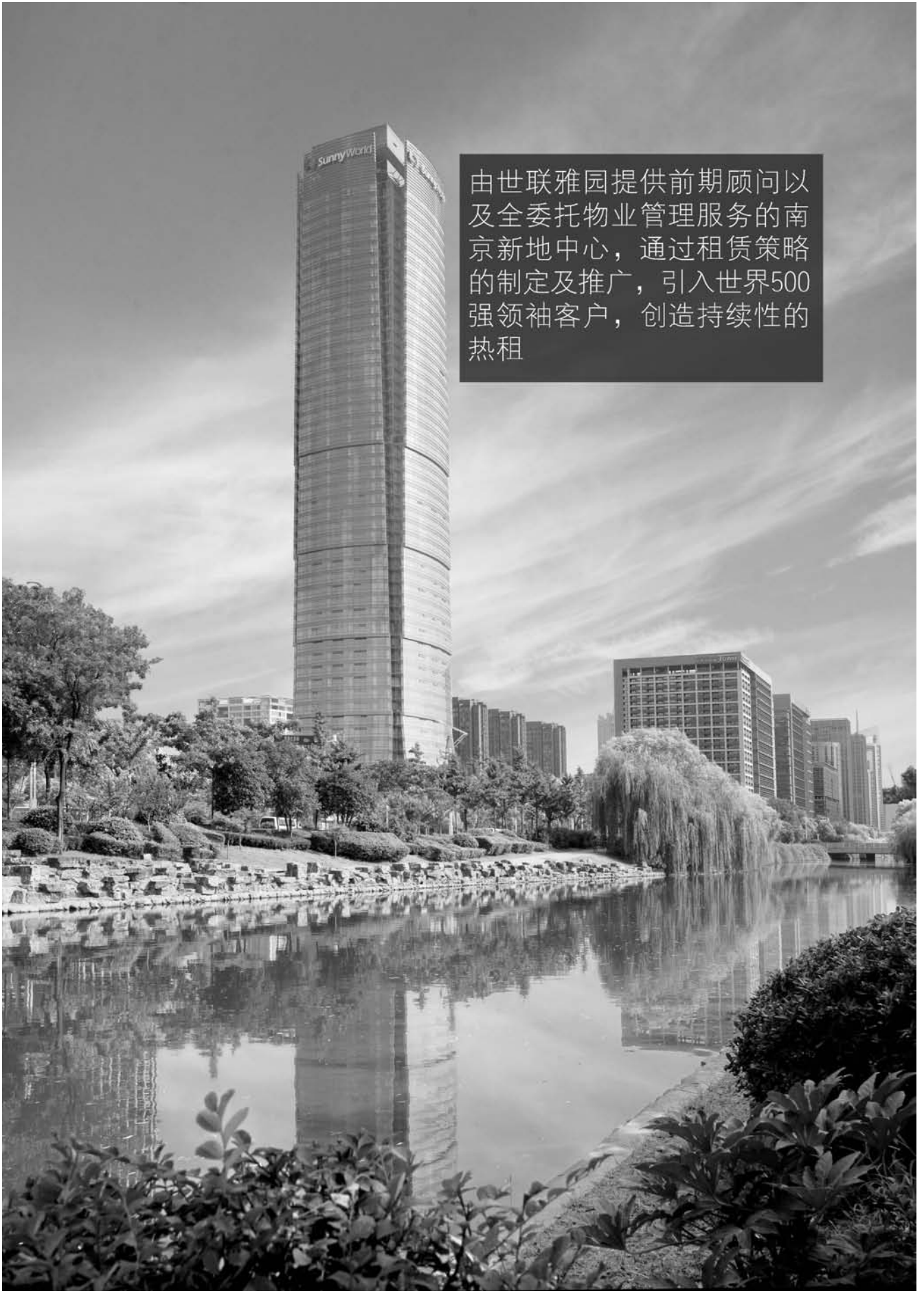
南京新地中心大厅，委托世联雅园提供全方位管理服务





上 篇

**限制写字楼持续  
增值的是视野**



由世联雅园提供前期顾问以及全委托物业管理服务的南京新地中心，通过租赁策略的制定及推广，引入世界500强领袖客户，创造持续性的热租

# 第 1 章

# 持有人的成长跟不上租户的成长

## 1.1 核心租户的新选择

2011 年 7 月 13 日上午，全球最具规模的专业服务机构之一——普华永道正式签约入驻京基 100，成为入住该楼的第一家全球 500 强企业。

京基 100，这个名副其实的深圳新地标，楼高 441.8 米，为全球第 8 高摩天大楼、深圳第一高楼，是集超甲级写字楼、铂金五星级酒店、高级公寓及精品购物中心于一身的世界级城市综合体（见图 1-1）。

国际顶级公司和城市新地标的结合显然会吸引各方眼球。当日上午在大厦 33 层举办的签约发布会上，罗湖区委常委、常务副区长、京基地产董事长、普华永道深圳主管合伙人、罗湖区经济促进局、罗湖区金融发展服务办公室相关领导、国际知名企业负责人、深港两地近 40 家主流新闻媒体悉数出席，共同见证了双方的牵手。

闪做一片的镁光灯背后当然也有落寞的无奈。事实上，普华永道在入驻京基 100 之前，其办公地址位于深圳另外一栋家喻户晓的地标性建筑的第 37 层、38 层和 58 层，而这栋绿色超高层写字楼距离新地标京基 100 大厦甚至还不到 1 公里。现如今，普华永道在该大厦两层半的空间已经直接腾空。虽然

绿色大厦目前仍是老牌地标，“刚空出来的坑很快就被填上”。但近有新邻居那高得多的企业准入门槛带来的长期影响，远有福田、南山的新兴 CBD 的形成和一批甲级写字楼的拔地而起，绿色大厦难免要积极思考应对“失宠”之虞的措施，而这里最重要的就是要明确自身长期的战略定位。

世界 500 强有了新选择，远远不止普华永道一家。



图 1-1

### 1.1.1 国际 500 强与城市地标的相互追逐

无独有偶。

2007 年，安永公司开始在上海寻找新的办公场所，目标是把自己长期分散在三栋写字楼里的 2 500 名员工聚到同一个地方办公。安永公司甚至放下狠话：“不计代价”。两年后，它如愿以偿了，可是根本就不需要“不计代价”——事实上，安永拿到的租赁条件足以令任何一个曾经在上海租过写字



楼的公司眼红。

新办公室位于上海最高和最好的写字楼——环球金融中心（见图1-2）。安永的前台设在第28层，其他员工则分布在第43~50层工作，每层楼面积超过3 000平方米。他们拥有自己的专设电梯。如果他们愿意的话，只要溜出办公室就可以随时到第100层——高达472米的环球金融中心里最著名的观景台看看大上海的风光，“景色真是太棒了”。



图1-2

事实上，城市地标也在追逐着这些大客户（见表1-1），尤其是在金融危机以后。

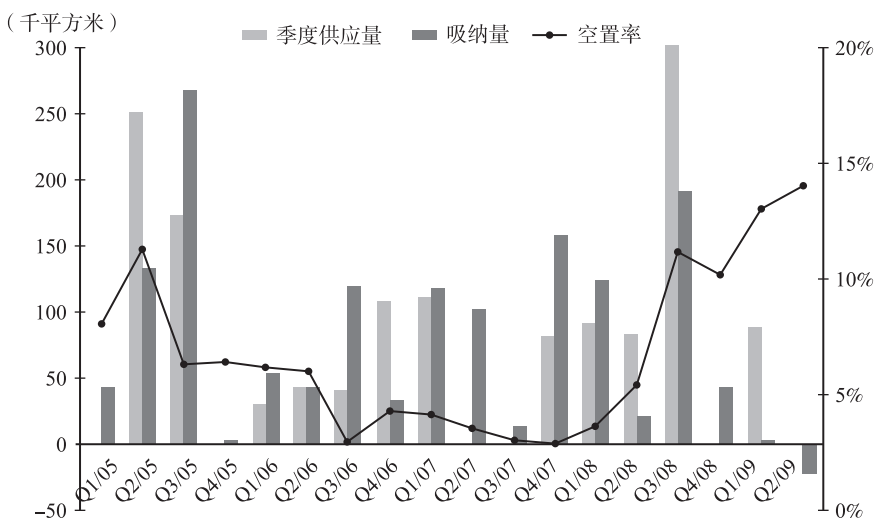
与环球金融中心里至少2/3的租户相比，安永的租金甚至不到它们的1/2。这在2008年以前是想都不敢想的。

表 1-1 部分入住地标性写字楼的世界 500 强企业

| 企业名称                      | 写字楼    | 城市 |
|---------------------------|--------|----|
| 壳牌石油、埃克森美孚、美国银行、汇丰银行、AT&T | 国贸大厦   | 北京 |
| 思科、东京证交所、美林集团、庞巴迪         | 银泰中心   | 北京 |
| 安永、德勤、毕马威                 | 东方广场   | 北京 |
| 英国保诚集团                    | 金茂大厦   | 上海 |
| 安永                        | 环球金融中心 | 上海 |

资料来源：世联研究中心。

这是因为，在 2008 年金融风暴以后，写字楼的供应量增加了许多，而很多企业的经营却在收缩。2008 年年初上海甲级写字楼的空置率仅为 5%，截至 2008 年年底空置率约为 15.4%（见图 1-3）。2008 年第三季度，浦东的整体租金环比下调了 7%，这也是过去四年来办公楼租金的第一次下调。



资料来源：仲量联行，世联研究中心。

图 1-3 上海写字楼市场供应量、吸纳量和空置率

市场迅速地从业主时代进入租户时代，毫无疑问，能租下3万平方米的安永是人人都爱的大客户。而核心租户的流失就意味着突然提高的空置率。事实上，写字楼业主和运营者还要思考一个更重要的话题：群聚效应。

### 1.1.2 群聚效应

#### 杭州“创投楼”：垂直印钞机

杭州玉泉边上一座叫公元大厦（见图1-4）的写字楼似乎也掌握了玉泉“巧把泉池变鱼池”，数百年来吸引四方游客的精髓，将一个普通的办公场所变成一个巨大的资金池。



图1-4 杭州公元大厦外观及内部空间

这里近百家入驻企业中，有关投资的企业就有60家左右，这些企业掌控着近千亿元的资金，整栋楼的年纳税超过2亿元，成了名副其实的“垂直印钞机”。

浙江铁路投资集团、浙商创业投资、安丰创业投资、理想投资、蓝登投资、浙商环球投资、立言投资……这里各种各样的投资公司几乎让访客看花

了眼。而在南楼，也聚集了浙大创投、鹏华投资、丰瑞投资、杭州中小企业创业投资等一大批知名的“投资”类企业。

### “创投楼”有什么优势

杭州有那么多写字楼，即使黄龙商圈也有很多写字楼，为什么唯独公元大厦成了以创投为主的“投资”楼呢？

在黄龙商务圈的核心，公元大厦是唯一邻近却不直接坐落在城市主干道上且四周都有城市道路环绕的办公物业建筑，这使其既有很好的通达性又具备必要的交通缓冲功能和车辆临时驻留空间。更重要的是，公元大厦附近有浙江大学，有靠近市中心的优美环境，有相对成熟的各种配套。

而跟浙江大学有着密切关系的浙大创投也因公元大厦紧邻浙江大学玉泉校区，成了最先入驻的创投机构。“包括创投在内的投资企业关注的项目很多都是高科技，这让与浙江大学隔街相望的公元大厦占尽了地利优势。”

### 群聚：逐渐形成创投气候

事实上，一开始公元大厦并没有刻意将其打造成创投楼，随着浙大创投以及后来陆续有一批创投企业入驻，渐渐形成了创投的气候。负责招商的单位才开始渐渐有意识地将招商的一些投资类企业推荐落户到公元大厦。有了规模和气候之后也就进一步吸引了更多的投资类企业慕名来到这里，从而形成了一个良性的循环。

除了各种“投资”类公司纷纷群聚到公元大厦，这里的创投特色还吸引了很多相关领域的公司。律师事务所、管理咨询公司等一些跟投资相关或者以投资公司为目标客户的公司开始越来越多地进入公元大厦。公元大厦渐渐形成以投资为主体的上、下游产业链生态圈企业群。

服务性的行业，例如广告业、公关业、咨询业、律师行等，在选择写字楼的时候一个重要特征就是“客户至上”。在这样的行业里当然也有航母级

的企业，比如四大会计公司，但是，更多的时候我们看到的是中型甚至规模偏小的公司。与一般印象中的“好的写字楼租金高——大公司才负担得起——好的写字楼里住的是大公司”的因果链表达的结果不同，我们可以在顶级写字楼里发现一些听也没有听说过的公司，它们很可能就是这一类规模不大但是为了客户而选择同一栋顶级写字楼的服务性企业。

由于写字楼群聚效应以及“气场”的存在，核心租户选择离开写字楼带来的长期影响就远远不止几层楼的重新招租。

## 1.2 租户在成长

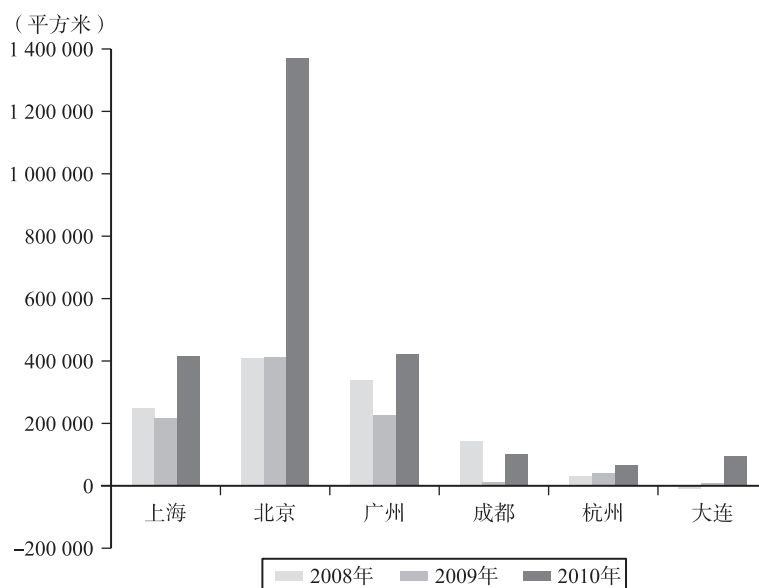
### 1.2.1 扩租需求占据写字楼租赁半壁江山

金融危机后的北京和上海，成为全球写字楼市场的领跑区域。北京写字楼市场的需求仍然来自于两个方面。首先，由于许多国有大型企业的总部聚集在北京，北京写字楼市场历来有大量的自用型业主。自 2010 年年初以来，这一趋势变得更加明显。自用型存量占总存量的比重从 2009 年年底的 26% 提高到 2011 年第二季度的 33%。在 2010 年和 2011 年上半年的净吸纳量中有超过 1/3 的吸纳量来自于自用型需求。其次，除了自用型需求以外，北京写字楼的租赁需求也十分强劲。由于许多跨国公司扩大了其在中国的业务，它们原有空间已不能满足其需求，从而需要扩租到更大的办公室办公。对于跨国公司来说，在北京设有办公场所十分重要，一方面可以保持与中央政府的关系；另一方面可以与国内各大总部设于北京的公司开展业务。

上海写字楼市场中，2011 年成交的办公面积的 2/3 为带有扩租的搬迁、楼内扩租及新公司设立。对于扩租的租户，一些新办公室的面积比它们以前的办公室面积增加了 50% ~ 60%。这里面有一部分是跨国公司加大对华投资

带来的。美国商会对跨国公司的年度调查显示，2009年有65%的受访者计划在即将到来的一年增加其在中国的投资，而2010年这个数字提高到了80%。另外，这里面很大程度上也有国内企业业务增长并加大在总部区域的投资导致的，更多投资意味着更多的员工人数和更大的办公空间的需求。

部分一、二线城市甲级写字楼净吸纳量见图1-5。



资料来源：世联研究中心。

图1-5 部分一、二线城市甲级写字楼净吸纳量

## 1.2.2 什么是良性的租户更新

事实上，老租户离开写字楼，新租户进入写字楼，这样的租户调整一直是写字楼运营中的常态。租户搬离写字楼，并不一定意味着写字楼经营的失败，甚至有时候说明经营的成熟。

最近几年，北京的很多跨国公司，例如LG、摩托罗拉、爱立信等，纷纷

将总部迁往位于望京地区的科技园区。当时，业界和媒体圈都表示担忧，认为 CBD 的地位将逐渐随着新的商业区的成熟而被弱化。因为人们总是不约而同地把跨国公司办公需求作为区域发展的标杆，跨国公司到哪里，那里就是最完善的商务区。但是，实际上，如果站在买方——跨国公司本身需求的变化规律角度来看，相比较而言，迁址潮恰恰说明了 CBD 才是最为成熟的商务区。

反过来看时，我们很容易发现，迁址搬出 CBD 的跨国公司全都是在华业务增长最快的公司，其办公需求面积的快速增长程度可想而知。规模大仅仅是个必要条件。跨国公司离开 CBD 的另一个主要原因是成本的增加。从某种程度上说，跨国公司迁址正说明了 CBD 的成功，是 CBD 把它们孵化成长起来的。

后来发生的故事也实际证明了，跨国公司撤离 CBD 造成的供需关系变化对 CBD 几乎没有影响。因为相对于自立门户的企业，传统写字楼需求的客户大量存在。所以我们说，租户搬离写字楼，并不一定意味着写字楼经营的失败，甚至有时候说明经营的成熟。

收益型不动产投资回报是通过长期租金收益和最终退出时的资产价值体现的，其中退出时的价值也与租金水平息息相关。衡量一个写字楼经营好坏的始终是租金、出租率这些最基本的指标，以及它的长期可持续发展。

我们看到了很多写字楼始终保持着超高的出租率和租金水平，例如北京国贸大厦和深圳的华润大厦。北京国贸大厦是中国最早的一批甲级写字楼，已经在北京 CBD 屹立了 20 年。至今仍然是北京的地标建筑，也是全国租金水平最高的写字楼。从 2001 年至今，扣除国贸三期的影响，其租金水平复合增长率为 4.2%，平均出租率大部分时间保持在 95% 以上，甚至在 2004 ~ 2006 年几乎接近 100%。

然而，我们也亲眼目睹了很多写字楼却在租户更新的过程中逐步地衰败了，租金上涨有限，空置率居高不下。原来的租户为什么逐渐撤离了这些写字楼？而这些写字楼为什么又没有办法吸引到更好的租户呢？我们需要从企业客户房地产选址的角度来看看原因。

### 1.2.3 退租五大原因之首——运营成本

企业房地产选址与五年前、十年前有很大的区别。过去选址，一看地理位置是否在市中心；二看硬件设施。这是因为，在 20 世纪最后一个十年最先进入中国的跨国公司在办公场地方面可以选择的余地很小：改革开放刚刚十余年，现代化的写字楼屈指可数。在那个时候，地理位置是决定企业成败的重要因素，在一个好的地理位置可以彰显企业的实力，可以达到宣传企业形象的效果。尤其是外资企业刚刚进入中国，包括一些新兴的国内企业，企业知名度不行，首先关心写字楼是不是能满足企业形象，其次才看运营成本。

进入 21 世纪，随着中国经济和投资的高速发展，一方面，企业扩张迅速，对办公空间的需求急剧提高；另一方面，写字楼租金和售价飞速上涨，使得房地产开支成为企业运营成本中非常重要的一部分。因此，在今天，运营成本已经被所有企业放在第一位，第一个考虑的就是运营成本。

根据世联地产 2011 年在北京、上海和广州对写字楼客户的调查，客户选择退租的前五大原因是：

- 优化运营成本；
- 无法满足企业扩张需求；
- 无法满足企业形象要求；
- 主要客户搬离；



- 企业缩减规模。

可以看到，写字楼运营如果没有与时俱进，在客户退租之前，无法满足企业扩张的需求，或者逐渐老化而无法满足企业形象要求，很可能导致租户的流失。

## 1.2.4 中小租户的寻址需求

### 租金 NO.1

从2008年下半年伊始，在全球金融危机和供应量激增的双重冲击下，北京写字楼市场出现空置面积增大、租金下降等现象，但是，情况并不像许多人想象的那么糟糕。市面上，各行业企业虽然业绩都有所减退，但大多都能维持正常运营，缩租现象极少发生，破产退租的情况更是少之又少。部分行业企业，如金融、能源、通讯、医药、传媒、咨询管理、律师行等，甚至能够逆势扩租。

根据对北京市场的观察，因成立新企业、新进京企业、企业扩张、企业重组等产生的新增需求不多，潜在的客户主要来源于租约到期的客户流动。“租约到期后一定要搬离的刚性需求客户，比例已经大幅减少，仅占15%~20%；需要通过考察市场进行比较后再做决定的客户比例则大幅上升到了近60%，而且这部分客户中最终选择与原项目续租的也占据了绝大部分；那些根本没有搬迁意愿的客户，比例也上升到了20%~25%。”

此次金融危机给了所有企业一个警示，越来越多的企业加强了风险意识，在选址时更注重获得一个长远的解决方案：未来续租、扩租租金的涨幅成为更多企业选址关注的重点。开发商给出的条件永远需要与市场接轨，任何违背市场的条件最终会得到来自市场的教训。

### 轨道交通成为必要条件

近年来，国内一、二线城市发展的最大成就便是轨道交通得到了极大发展。以北京为例，地铁1号线、2号线、4号线、5号线、10号线、13号线、八通线、机场快轨已经投入运营，地铁6号线、9号线、15号线等正在抓紧建设。目前北京市几大商圈——CBD、金融街、中关村、燕莎、东二环、东长安街、亚奥等都已经实现了地铁全覆盖。

“以往轨道交通线路较少的情况下，燕莎、中关村等区域仍能通过独特的区域优势来吸引企业入驻。但在现今，轨道交通是否便利甚至成为一票否决的关键因素。”那些没有轨道交通或通达地铁站距离在10分钟之外的项目，在竞争中处于非常劣势的地位。这种劣势也许只能通过让价来进行弥补，在同等条件下，有无轨道交通导致的价格差距可达10%左右！

轨道交通的大发展也让新兴商圈如鱼得水。目前，传统区域供应量过分集中，空置率高，交通压力大。而与之相比，一些新兴商圈，例如亚奥商圈，写字楼现存量和新供应量相对有限，服务配套上优于传统商圈，奥运支线的开通更使得该区域的公共交通有了与CBD、金融街商圈一较高低的资本。很多传统区域内的知名企业已经把目光锁定在该区域盘古大观等几个新写字楼上。

### 两个有力加分项

新增写字楼的硬件水平逐年提升，但市场调查发现，硬件标准并不是企业选址的最关键的决定因素。

除了地理位置等不可变因素外，楼宇的物业服务水平和管理水平在一定程度上成为企业选址时考虑的关键因素之一。例如，CBD的国贸一座、二座和京汇大厦等，虽然已经入市多年，但凭借其专业的管理、出色的服务，依然受到众多国际知名企业的青睐，在租金上依旧能保持较高的水平。

管理公司的品牌和对项目环境的第一印象，在客户对该项目物业管理水

平进行评价时至关重要。楼宇保安、前台的形象，大堂、电梯厅、公共卫生间等公共区域整洁程度，是客户最容易判断项目物业管理水平的重要细节。另外，目前禁烟活动越来越深入人心，写字楼基本是“全面禁烟”，如果楼宇能为吸烟人士提供专门的吸烟区，很可能会极大地提高客户对项目的印象分——因为企业高层管理人员大多都是烟民。

商业、商务配套是否成熟完善，同样是企业选址时考虑的非常重要的因素，尤其是经营良好的商业能给项目带来旺盛的人气，客户看房时会留下好的印象。这点对于成熟的旧楼而言优势更多。

新入市项目应充分完善商业配套，在招租中做到商业配套先行，力争在竣工交付时商业租户部分已经确定，并与大厦同步开放迎客，从而在人气和便利度方面增加客户信心。

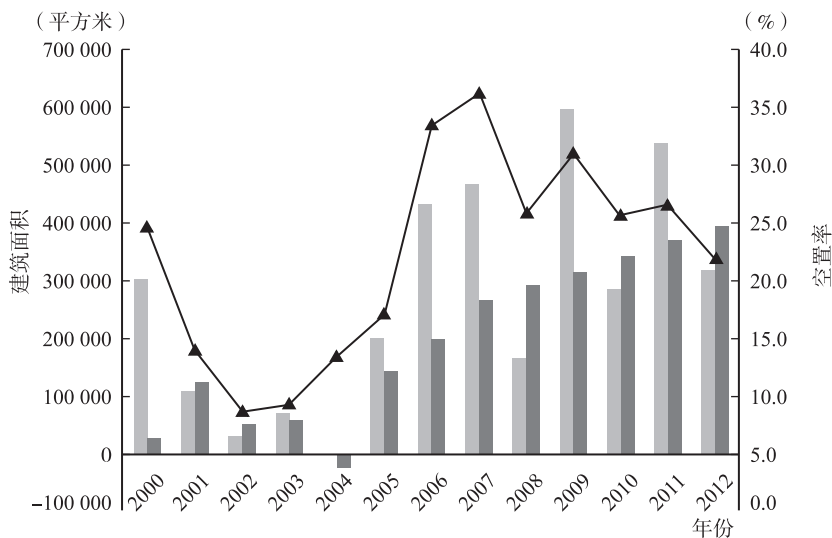
## 1.3 市场很大，竞争压力也大

### 1.3.1 房地产下半场的明星是收益型不动产

今后的房地产市场上，商用不动产将在全国范围内取代住宅成为新的行业明星，最重要的原因有两个：其一，很多城市的人均 GDP 过了 8 000 美元、10 000 美元，确实到了一个进展转型的时间；其二，商用不动产的市场化程度比较好。市场化程度高，意味着革新进展的空间很大，企业家的能力才能够体现。企业家的工作就是来整合这些资源，在公共空间、功能上进行革新。因此，房地产的下半场，新的行业明星一定是在商业地产中出现。

国内写字楼市场整体还处于供需两旺并且仍在高速成长的阶段：一方面，新的甲级和超甲级写字楼加速入市；另一方面，国内 GDP 增长仍将长期保持高位，跨国公司和国内租户对租赁写字楼的需求会继续提高。以深圳为例，

根据世联地产对当前甲级写字楼市场供需情况、未来五年新入市的甲级写字楼以及宏观经济的统计数据，预计未来五年内深圳的甲级写字楼的整体空置率会在 15% ~ 25% 的区间范围内（见图 1-6）。



资料来源：世联研究中心。

图 1-6 深圳甲级写字楼供应量、吸纳量和空置率数据及预测

### 1.3.2 239 栋在建摩天大楼：竞争还在上半场

再不像 1996 年建成的深圳地王大厦和 1998 年建成的上海金茂大厦那样可保持纪录 10 多年无人比高，“城市第一高”纪录正在加速刷新。就以深圳为例，前面提到的深圳新地标京基 100，即将被平安国际金融中心、佳兆业环球金融中心、深圳湾华润总部大楼直接挤出深圳摩天大楼前三高。

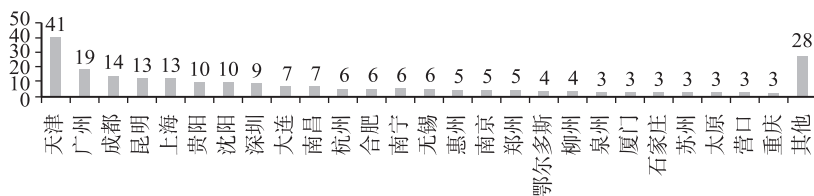
没有最高，只有更高，摩天大楼的建设已形成相互攀比之势，这在深圳、上海、北京乃至全中国都是普遍现象（见表 1-2）。“摩天大楼首先是现代社

会商业竞争行为，其实也是城市发展的大趋势，尤其像深圳这样外拓空间有限、市内土地资源稀缺而且已经启动大规模城市更新的城市。”深圳大学建筑与城市规划学院院长饶小军说。

表 1-2

| 编号 | 名称        | 高度    | 层数    | 城市 | 建成年份 |
|----|-----------|-------|-------|----|------|
| 1  | 平安国际金融中心  | 660 米 | 118 层 | 深圳 | 2014 |
| 2  | 上海中心大厦    | 632 米 | 121 层 | 上海 | 2014 |
| 3  | 高银 117 大厦 | 597 米 | 117 层 | 天津 | 2014 |
| 4  | 周大福中心     | 539 米 | 112 层 | 广州 | 2014 |
| 5  | 恒隆市府广场东塔  | 384 米 | 76 层  | 沈阳 | 待定   |
| 6  | 裕景中心 1 号楼 | 383 米 | 80 层  | 大连 | 2013 |
| 7  | 恒隆市府广场西塔  | 350 米 | 68 层  | 沈阳 | 待定   |
| 8  | 环球金融中心    | 339 米 | 70 层  | 重庆 | 待定   |
| 9  | 汉国城市商业中心  | 329 米 | 80 层  | 深圳 | 2014 |
| 10 | 苏宁广场主楼    | 328 米 | 68 层  | 无锡 | 待定   |

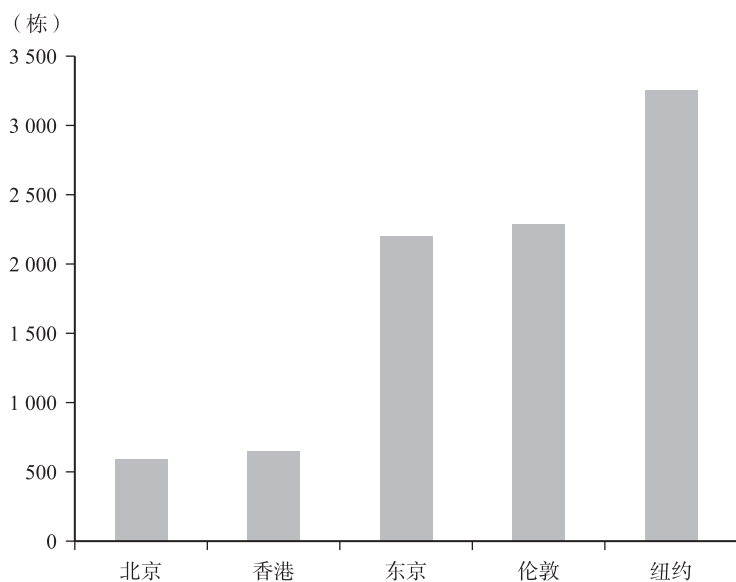
按照国际通行的定义，超过 100 米的建筑被称为超高层建筑。不含规划中的项目，中国目前仅在建的超高层写字楼就有 239 个，其中超过 200 米的项目有 99 个。这些超高层写字楼分布在北京、上海、天津、广州、成都、昆明、沈阳、贵阳等 47 个城市（见图 1-7）。



资料来源：世联研究中心。

图 1-7 各城市在建超高层写字楼数量

对比国际知名的金融中心城市，比如东京、伦敦和纽约，国内一线城市的甲级写字楼保有量还有很大的发展空间。例如北京，截至 2011 年年底甲级写字楼保有量为 520 栋，只相当于东京的 1/4 和纽约的 1/6（见图 1-8）。这表明国内写字楼市场尤其是甲级写字楼市场还有非常大的发展空间。随着上述这些超高层写字楼以及其他甲级写字楼逐渐建成并投入使用，国内一线城市与国际金融中心城市在写字楼保有量方面的差距将进一步拉近。另外，高端写字楼加速入市的浪潮，必然会对部分甲级写字楼项目带来很大的空置压力。面对更高、更新、更强大的竞争对手，已经建成的甲级写字楼应该怎样留住租户的心？有没有可能持续获得更高的租金收益和资产价值呢？



资料来源：世联研究中心。

图 1-8 全球各金融中心甲级写字楼保有量

青岛新世界数码港是住房城乡建设部2010年度全国物业管理“示范大厦”，同时具有写字楼、商场、酒店式公寓多种物业形态，体现了世联雅园优秀的城市综合体物业管理服务能力，出租率达100%



招商銀行  
CHINA MERCHANTS BANK

# 第2章 不得不改的资产 管理理念

## 2.1 资产管理不等于物业管理

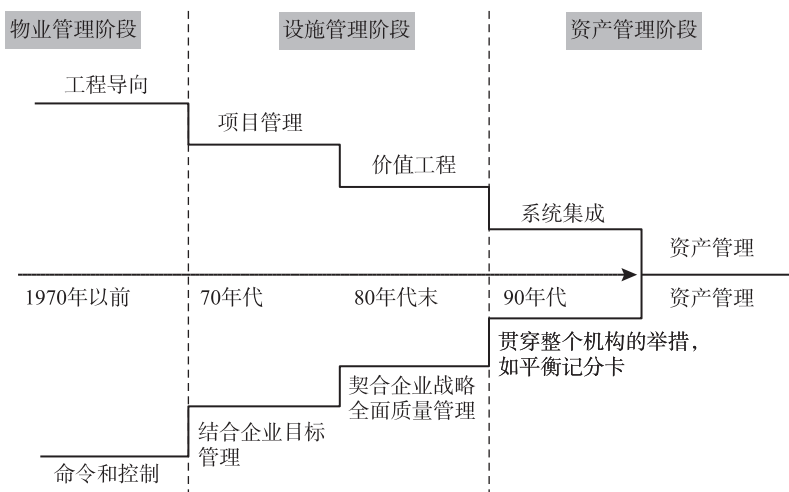
### 2.1.1 物业管理只是初级阶段

资产管理的发展，大体上可以分为三个阶段，每个阶段有着各自不同的表现（见图2-1）。

第一阶段是传统的物业管理（Property Management）。我们知道，物业管理从英国起步，其原因是集合式建筑的出现需要一家公司来调整公共秩序、维护公共资产，于是物业管理在英国出现了。之后在20世纪20年代，物业管理的概念被引入美国。1922年，美国C & W公司的创始人Clyde Cushman发表著作《管理：现代商务建筑是如何运行的》，讲述了他对于现代物业管理的认识 and 理念，这些理念使得C & W公司很快成长为纽约乃至全美领先的物业管理和租赁代理公司。传统的物业管理的基本业务通常被认为是“四保”——保安、保绿、保洁、保修。从20世纪起，国际上出现了很多专业物业管理公司，其中有一些一直稳步经营，通过自身发展和并购做到今天，规



模非常大。比如美国的 ServiceMaster 公司、丹麦的 ISS 公司和美国的 G4S 公司等，后面我们还会更详细地介绍这些公司。



资料来源：世联研究中心。

图 2-1 世联模型：资产管理发展的三阶段

第二阶段是设施管理（Facility Management, FM）。设施管理的概念主要出现在 20 世纪 80 年代的美国，直到 20 世纪末才逐渐得到世界范围的认可。在那之前，由于市场环境和人口红利，以及新的企业组织形式释放出来的效率，美国很多大企业的特点是：粗放型的全国化扩张以及多业务线的经营。那时候企业只是把办公楼和厂房看做自己的生产资料，往往自行成立企业房地产部门（CRE）来管理这些物业。然而，随着人力成本的不断上升以及市场竞争层次的日益提高，美国企业面临越来越严苛的成本和竞争压力，迫使它们关注主营业务，将房地产相关的工作外包给专业的第三方公司来管理。同时，企业认识到，办公楼和厂房相关的支出基本上是仅次于工资支出的第

二大成本，这些物业绝不仅仅是企业的生产资料，对它们的管理应该放在战略层面上。设施管理服务除了基本的物业管理（四保）外，服务内容更多是“保持办公场所的高效率，提高房地产相关投资效益，用最新的技术对生活 and 办公空间、设施进行规划、更新和维护管理”。

第三阶段是资产管理（Asset Management）。资产管理起源的准确时间很难确定，因为房地产资产管理是一整套的集成服务，包括物业及设施管理、财务管理、运营管理、租售服务及金融服务，其中包含的很多服务在此前是以一种分散化的形式运作。国际上用“资产管理”这个词来表示物业资产的全生命周期最优化管理的概念是在 20 世纪 90 年代流行起来的。当时，美国经历了严重的房地产危机，尤其是商业地产，进而波及全美的企业。很多企业被迫裁员，缩减规模，导致大量的商业地产空置（见图 2-2）。

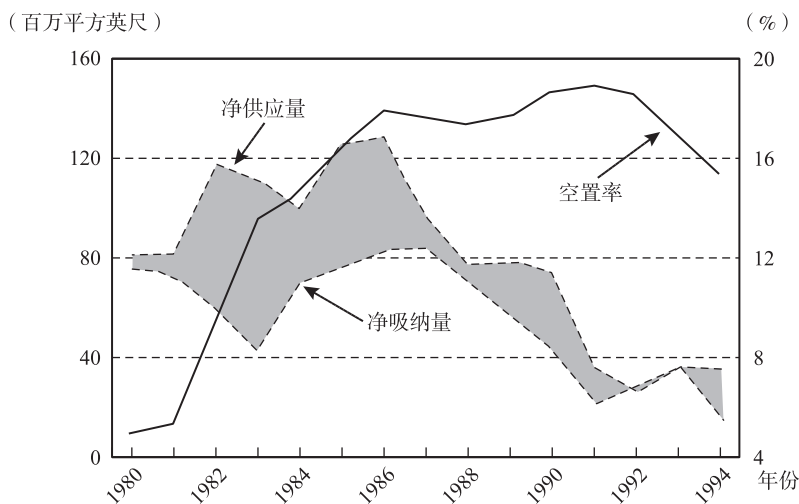


图 2-2 美国 1980~1994 年写字楼市场供需和空置率

在这种环境下，企业手头的房地产资产不再像前 20 年那样单边增值，它们需要尽快处理这些资产。随后，投资机构在 20 世纪 90 年代中后期卷土重

来，大量收购商业房地产资产。也正是在这个时期，信息化带动了全球化的浪潮，发达国家的企业开始进军全球，它们对当地市场的需求表现出前所未有的迫切。这些需求叠加在一起，使得资产管理或者说房地产集成服务获得了企业、投资人和金融机构的广泛认同。也正是从这段时期开始，国际上很多大型的房地产综合服务企业以及物业管理公司获得了全球性的大发展。

### 2.1.2 物业管理最终将演进为设施管理

通常来说，一个行业在较长时间内，在绝对值上能够保持正增长，而增长速率低于同期 GDP 增长速度，说明这个行业进入了成熟期。根据 IBIS-World 的统计数据和对未来的预测，美国的物业管理行业在 2006 ~ 2016 年的年平均增长率预计为 1%，而同期美国 GDP 的年平均增长率大约为 2%，所以美国物业管理行业经过了 100 多年的发展，整个行业已经进入成熟期。我们可以看到美国物业管理作为一个成熟行业的一些典型特征：

第一，物业管理的产品和服务已经在相当长的一段时间内没有明显的变化；

第二，近年来企业将房地产管理业务外包的趋势形成了一个利基市场；

第三，领先企业通过并购和自身增长扩大规模，发挥规模经济效应，并通过为客户提供地域上和品类上的集成服务获得更高的利润水平。

物业管理在中国已经走过了 20 多个年头，很多写字楼物业管理的龙头企业在预算控制、设备设施维护和标准化管理方面已经具备了世界性的水平：

第一，国内领先的物业管理公司已经开始为各地顶级的地标性建筑提供服务；

第二，领先公司已经通过了包括物业管理行业标准、节能环保等各项国际标准在内的认证。

通过研究发达国家物业管理行业的变迁我们可以看到，传统的物业管理公司从“保安、保洁、保绿、保修”向设施管理方向迈进。例如 ISS 公司，通过 20 世纪末 21 世纪初的一系列并购增长，打造了领先全球的保安、保洁、后勤、餐饮和设备管理这五条业务线。在这个基础上，ISS 公司提供了包括供应链管理、风险管理、客户服务中心、自助管理系统、财务及风险评估等集成服务，这些服务有三大特征：

- 第一，面向的是企业客户而不是物业资产；
- 第二，需要与客户的业务经营紧密结合来发挥价值；
- 第三，通过提高管理效率为客户创造价值。

这些正是设施管理的范畴。

### 2.1.3 单一物业管理难以发展成为资产管理

资产管理有三个最重要的特征：

第一，资产管理是企业战略规划的一部分，完全融入企业的发展目标和战略举措；

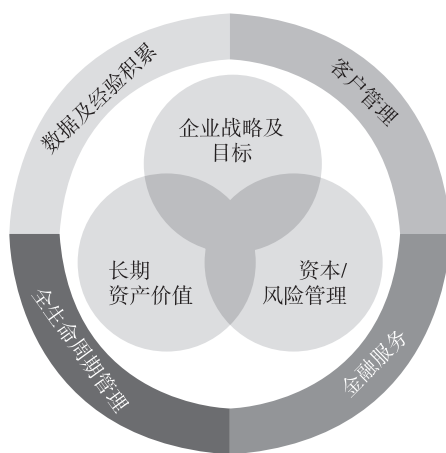
第二，资产管理涉及的成本和收益一定要放在全生命周期上来看，往往涉及短期利益和长期利益的权衡；

第三，资产管理重视资本和风险管理，与金融服务密不可分。

资产管理的核心特征及能力如图 2-3 所示。

要做到真正意义上的资产管理，必须具备下面的能力：

1. 站在企业运营和发展的角度，为其提供资产组合的最优配置和价值最大化管理；
2. 丰富的物业租赁、销售、处置、营销经验，通过知识平台分享最佳实践；



资料来源：世联研究中心。

图 2-3 资产管理的核心特征及能力

3. 多年积累的市场数据，包括各物业类型的价格数据、产品数据、销售数据；
4. 供应链管理和成本控制；
5. 全生命周期财务分析能力；
6. 大客户关系。

可以看出，资产管理是一个非常强调“顾问”和“咨询”能力的业务，通过理解企业战略，用知识积累、最佳实践、市场数据和客户关系为企业创造最大化的价值。

现代物业管理在向设施管理迈进，其核心能力是产品的标准化、业务的规模化和专业化以及成本控制能力。从能力的方面能清楚地看到，物业管理和资产管理对核心能力的要求是完全不同的。

发达国家的行业变迁也验证了这个道理：基础的物业管理公司在向设施管理方向迈进；而房地产资产管理公司通常是由房地产经纪公司、销售公司、

咨询公司或投资银行衍生而来的。

## 2.2 资产管理不等于物业租售

### 2.2.1 顶级硬件和位置不能保证出租率

北京新保利大厦是一栋超甲级写字楼，位于东四十条桥西南侧，占地面积约2公顷，是中国保利集团在北京地产的倾心力作（见图2-4）。



图2-4 北京新保利大厦

新保利大厦拥有世界上最大的柔索玻璃幕墙设施、国内首例竖向遮光石材百叶，集高档写字楼、博物馆及商业娱乐于一体。保利艺术博物馆，在大厦中庭悬浮体内，在高档写字楼中兴建博物馆，这在国内尚属首次，在世界范围内也是极为罕见的。2009年连同鸟巢、水立方、国家歌剧院等建筑被评为北京当代十大建筑。

除了硬件条件，新保利大厦更吸引客户的是它的地理位置。

- 东四十条位于北京东二环，这附近集中了大量的外国使领馆，因此，很多跨国公司把驻中国办事处设立在附近；

- 这里距离北京燕莎商圈、朝阳门商圈、王府井商圈、东直门商圈和CBD都非常近，而这一片正是金融企业、投资企业聚集的地方；

- 新保利大厦楼下就是北京地铁二号线，并且距离机场高速、地铁机场快线也近在咫尺。

新保利大厦周边的这些跨国公司办事处、国内金融和投资企业有很多规模并不大，但是支付能力很强，它们对办公场的需求主要是：

- 需要在CBD或使馆区域办公，贴近客户和合作伙伴；
- 希望在甲级或超甲级写字楼办公，以提升企业形象；
- 公司或办事处只有几个或几十个员工，不需要太大的空间。

在这样的背景下，新保利大厦的第9层被作为商务中心，采用服务式办公室方式经营，总共有47间办公室、4个商务洽谈室、3个茶水间和1间会议室，总建筑面积为2 003平方米（见图2-5）。



图 2-5

新保利大厦商务中心于2006年年底正式对外营业，通过销售人员，同时也利用网络、中介门店等渠道，对外宣传并吸引客户入住，不过效果欠佳。尽管拥有一流的写字楼硬件条件和绝佳的地理位置，而且充分满足了周边高端客户对顶级写字楼小面积办公空间的需求，但直到2009年年底，新保利大厦商务中心的出租率仅为60%。

## 2.2.2 策划改变命运的新保利大厦商务中心

2010年年初，台湾地区一家上市公司收购了新保利大厦商务中心，原来的精装修、设施设备、雇员、客户都原封不动地保留了下来。但是，对商务中心的经营和服务，该公司从三个方面作了大幅的改善。

### ■ 改进经营的第一步就是战略性的规划。

这家公司用心研究了北京的甲级和超甲级写字楼市场供需情况；通过调研充分了解商务中心目前租户选择在这里办公的原因；学习北京市场乃至全国其他商务中心、服务式办公室运营的经验。在这些研究的基础上，结合公司对新保利大厦商务中心的战略定位和目标预期，做了一份详细的战略发展报告，这其中最重要的就是明确新保利大厦商务中心的经营目标、核心关注点和财务分析。

### ■ 第二个重要的工作是租户调整。

公司一方面在网络及媒体上有针对性地对商务中心作了推广，并且和代理公司开展合作；另一方面与新保利大厦的租售部建立了战略合作关系。通过这些举措引进了民生银行、保利科技相关产业链上的企业，这些高端的核心客户保证了租金水平，更重要的是能够通过群聚效应对持续提高出租率带来不可忽视的正面影响。

### ■ 第三个也是最重要的举措是尽量提高客户满意度。因为客户满意度直



接影响老客户的续约率。

公司在收购原物业以后，对员工绩效考核进行了大幅调整。商务中心的员工薪资与客户满意度、客户续约率直接挂钩，对高质量的服务进行奖励，这直接导致所有员工将服务客户放在了最重要的位置。在短短半年时间内，前台满意度评分从不到4分迅速提高到4.8分（满分是5分）。这实际上就是口碑，商务中心的口碑出来以后，客户还会在自己的商务圈子里传播。所以在收购初期作了一次集中的推广以后，公司后来不再需要对商务中心进行推广和宣传，后面签约的客户有很多是老客户推荐来的。

经营结果：出租率提高近40个百分点，租金水平明显提升。

正是这些对经营水平的提升和改善，使得新保利大厦商务中心在接手后的一年之内将出租率从60%提升到了接近100%，而且租金水平也有明显的提升。

第9层商务中心的出租率比整栋大楼高出约10个百分点，而且由于切分得细，又有茶水间、入室保洁、前台接待等服务，平均租金水平要高25%左右。

### 2.2.3 策划创新带来的额外利润——服务型收入

在成功提高了出租率和租金水平以后，这家公司更进一步，积极通过创新为企业创造额外价值和收入。

1. 虚拟办公室服务。客户并没有实际租用商务中心，但可以用新保利大厦9层的地址对外宣传，印在名片或宣传资料上，并以此地作为快递包裹的收发地；同时，商务中心为虚拟办公室客户提供一条新保利的电话直线，此电话可以转到客户指定的手机或座机上，相当于客户在新保利里实体办公；更重要的是，可以随时带其商务客户来新保利商务中心近400平方米的商务区域洽谈（见图2-6），五个虚拟工位免费使用，三个茶水间的现磨咖啡、

红茶和绿茶等免费提供，前台三位秘书为其接待客户、收发快递传真，按照要求为虚拟办公室客户服务。



图 2-6

2. 会议室租赁服务。提供高速独享 ISDN 线路和 4MB 光纤速率确保清晰的视频传输，先进的电话会议连接，完备的演示设备、投影仪、幕布、白板，并有专业的技术人员在现场支持服务（见图 2-7）。会议室的租赁使得空间的利用效率精确到了小时。



图 2-7

3. 集中采购服务。公司在秘书服务（报接客户公司的来电及过滤访客、处理日常文件、邮件收发）、会计服务（协助客户报账、整理差旅费用、缴纳地税国税）以及 IT 服务的基础上，还提供了集中采购办公工具服务。通过把众多客户的需求统一在一起，提供便捷的服务，并创造效益。

经营结果：上述这些服务型业务每月为公司创造的额外收入已经相当于 6~8 间实体办公室带来的收入，重要的是，这些收入所需要的运营投入是非常少的，是创新带来了额外利润。

## 2.2.4 必须革新的理念

从新保利大厦商务中心的案例中我们可以看到：

1. 资产管理不等于简单的物业租赁。即使有一流的写字楼硬件条件，即使通过分割空间满足了周边高端客户对顶级写字楼小面积办公空间的需求，即使按照服务式办公室的管理方式配置了设施设备和员工，在这样的条件下，单一的物业租赁也无法获得满意的经营业绩。

2. 管理需要贴合企业目标，自上而下地实施。正在运营新保利大厦商务中心的这家台湾地区公司，在进行管理改造之前首先做的是规划。结合企业对业绩的需要，通过研究市场和标杆，找到把控关键点。在这个基础上才进行人员、营销、运营的调整和实施。

3. 提高服务质量不是抓标准，而是抓激励。优质的服务是由一线员工每天的每一个电话、每一次微笑、每一个动作带给客户的。因此，重点不是管理员工接电话、微笑和动作的标准，更重要的是要让他们切实地明白：优质服务的结果是更高的客户满意度，客户满意度带来的是口碑和续约率，最终的结果是企业更好的经营结果，而这个结果是与自身的利益以及发展息息相关的。新保利大厦商务中心基于满意度和续约率的绩效考核是其服务质量大

幅提升的重要举措。

4. 创新能够带来更高的收益和利润。地理位置、写字楼硬件设施和空间面积，这些是轻易不会变动的。但是，在这样的基础上，可以通过创新带来服务型收入。也可以通过收集多个客户的需求，用集中采购和集中服务的方式，为客户创造价值，同时也带来了额外的收入。

## 2.3 中国房地产资产管理站在十字路口

房地产资产管理包含了物业管理、设施管理。国内物业管理、设施管理等物业服务企业，总体来说会向两个方向发展：一个方向是往价值链下游走，以规模导向、成本导向、速度导向、专业导向为指引，做成最大最专业的物业管理和设施管理公司；另一个方向是向价值链上游做，以能力导向、品牌导向、价值导向、数据导向、服务导向为指引，从物业管理和设施管理向金融化、顾问化、集成化的资产管理方向走。往不同的方向走都是一种生存和发展方法，不存在哪个方向比哪个方向好，就像你不能说索尼比富士康好一样，走哪条路是根据企业的历史、文化和核心能力决定的。但是，两个方向需要的能力截然不同，一定要搞清楚自己走哪条路，否则就会在迷茫中摇摆不定，找不到出路。

通过研究发达国家房地产市场和物业管理、资产管理行业在过去将近一百年时间的发展规律，结合国内现状，具体来看，中国的物业服务行业有三个主要的发展趋势。

### 2.3.1 价值链下游：规模化和专业化

中国的物业服务行业的第一个趋势是价值链下游的企业会往规模化、专业化方向发展。规模化能够保证业务的可持续发展。从拓展上来说，写字楼

在物业管理公司招标，尤其是比较好的项目进行招标的时候，客户通常都会邀请当地市场前两名的公司参与竞标。对于那些在全国各地开展业务的物业管理公司来说，其规模在当地是否能进入前三甲，对其在本地业务拓展有着极其重要的作用。而且物业管理公司是严格流程化和全面预算管理的企业，大型物业管理公司通过收购和购后整合，可以很快将较小的区域型物业公司融入自身管理体系内。我们看到国际上有一些专业的超大型物业管理公司，例如 G4S、ISS、ServiceMaster 等，它们在过去半个世纪的时间里，一直通过收购和专业化发展保持了极为惊人的增长速度。甚至在 20 世纪 70 年代到 80 年代，大型的跨国物业管理公司引领了整个物业管理行业的整合。

例如 ISS 公司，它在 2000 ~ 2011 年间，几乎每年收购的公司数目都超过 50 家，其中在 2005 年和 2006 年甚至都分别完成了超过 100 宗并购。这些并购项目很多都不需要经过公司总部审核，直接由全球各地的分公司完成。只有战略性和超大型并购需要公司总部并购委员会审核。这充分体现了大型跨国物业管理公司的并购发展战略和分权管理模式。

专业化是指在基础的保安、保洁服务之上，领先的物业管理公司可以延伸出专业、特种服务。比如，在保洁服务上延伸出来的专业地毯清洁、快速除雪除冰、高空清洁、广告板和霓虹灯清洁；又比如，在保安服务上延伸出来的移动保安、现金保管服务等。专业化的目的是提高盈利水平。首先，对于客户来说，为了享受专业服务需要额外支出的成本、购买的设备可以通过规模化的物业管理公司在多个相同需求的项目上进行分摊，这就为客户创造了价值；其次，专业化的服务需要固化到统一可选菜单中，形成公司的产品及服务能力，供其他客户选择，增加了物业管理公司的收入来源；最后，专业化提高了物业管理公司的中标率和客户续约率，这些最终都帮助物业管理公司提高盈利水平。

规模化是专业化的基础，只有在规模化的基础上，才能够推销专业化带

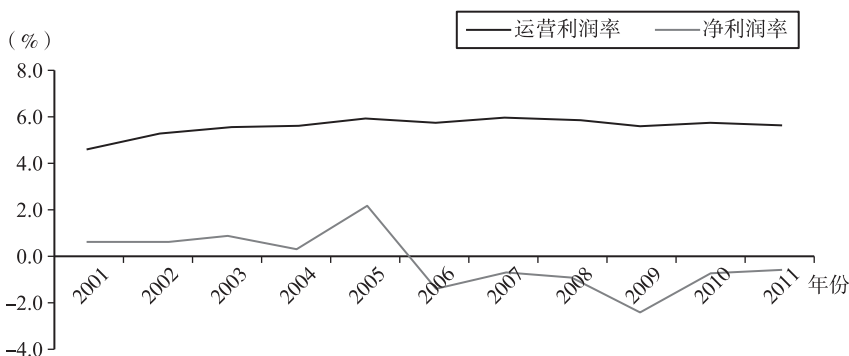
来的成本，才能够把专业特种服务固化到产品服务菜单，才能够在全公司范围内分享最佳实践。

### 2.3.2 自管物业不都是明智选择

很多商业地产开发商在“肥水不流外人田”的观念的指引下，通常会成立物业管理公司来管理自家的写字楼。从长期来看，物业服务行业的第二个趋势是，开发商旗下的物业管理公司会越来越独立，同时，在行业整合的趋势下，小的物业管理公司会逐渐被收购。

大型的商业地产开发商是了解“资产管理不等于物业管理”的，都会有专门的部门来实施资产管理和服务，这类公司成立物业管理公司，一方面是为了提高对物业管理的控制，为业主提供更好的服务；另一方面是为了有一个持续的稳定现金收入业务。而一些比较小型的、没有丰富项目运营经验的商业地产开发商可能会因为觉得物业管理业务有利可图而成立物业管理公司，并且将物业保值增值的重任也寄托在物业管理公司身上。

世界最大的物业管理公司 ISS 公司利润率如图 2-8 所示。



资料来源：ISS 公司年报，世联研究中心。

图 2-8 世界最大的物业管理公司 ISS 公司利润率

在美国，物业管理已为社会充分认可，成为城市建设和管理的一个重要产业。专业化管理是美国物业管理最显著的特点。在那里，社会化分工十分明确，比如，发展商开发楼盘后一般不管理自己开发的物业。它们买下土地后，由财务公司做策划，请项目建设公司建造，委托专业销售商售房，然后找一家管理公司或业主进行管理，开发商的使命就结束了。开发商是不愿意搞物业管理的。因为它们认为房产开发与管理不同，前者是生产领域，后者是管理服务领域。聘请专业的物业管理公司比自行管理费用反而少。另外，物业管理在美国已经十分专业化，自己成立一个物业管理公司很难得到人们的认可。

随着中国人口红利的减退，人力成本上涨速度远远高于物业费上涨的速度。根据“十二五”规划，全国最低工资标准平均每年以13%的速度上涨。很多物业公司都已经感受到了不断上涨的人力成本、能源成本和物料成本对利润空间的挤压。这样的趋势还将继续维持，放眼成熟市场，大型物业管理公司的运营利润率在5%左右，而净利润水平基本是在0左右。结合国外的经验和国内行业发展的趋势，可以估计开发商旗下的物业管理业务会越来越独立于其主营的开发销售业务（或运营业务）。而一旦独立以后，很多规模不够大的物业管理公司就不得不面临大型物业管理公司的竞争压力，行业内并购不可避免，行业集中度会因此而提高。

很多持有房地产的企业和机构业主目前也成立了自家的物业管理公司。这样的写字楼从长期来看，因为前面提到的对资产管理的片面认识，会对写字楼长期的保值增值有比较大的限制。

很多写字楼不光是企业自用，还有其他企业在租用。如果仅仅是由物业管理公司提供整栋写字楼的管理服务，长期来说，一定会导致写字楼增值空间有限。

企业和机构会逐渐意识到资产管理的重要性，并且把它和物业管理区分

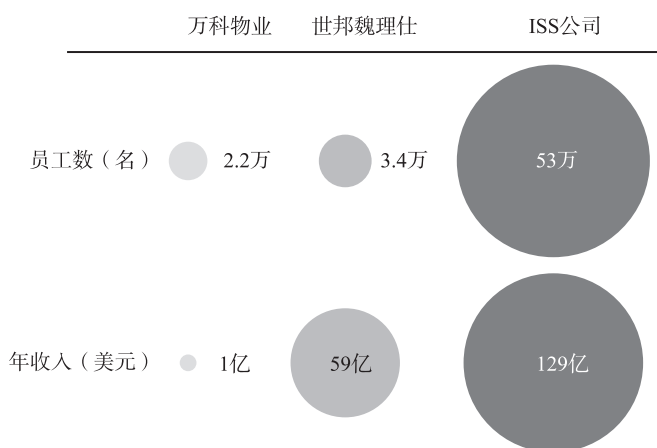
开来。由于企业需要专注于主营业务，最好的选择就是将资产管理外包。

### 2.3.3 经营收入超国内领先物业公司百倍的 ISS 公司

我们通过 ISS 公司的案例，来看大型物业管理公司如何逐步做到规模化和专业化。

#### ISS 公司简介：绝对领先的物业服务公司

ISS 公司（International Service System）是全球领先的物业服务公司，目前在全球 50 多个国家开展业务，主要为企业、金融机构和政府提供物业管理、设施管理、保安保洁、餐饮和后勤服务。目前拥有超过 53 万名员工，2011 年收入为 129 亿美元（约合 830 亿元人民币）。这是什么概念呢？我们可以把它和国内最有名的物业公司——万科物业以及全球排名第一的房地产综合服务公司世邦魏理仕作一个对比，如图 2-9 所示。



资料来源：世联研究中心。

图 2-9

ISS 公司于 1901 年在丹麦哥本哈根成立，当时是一家保安公司，有 20 多



个“守夜人”——夜间巡逻员。直到1934年，ISS公司开出了第一家清洁分公司，到40年代初，ISS坐稳了丹麦市场，开始了跨国扩张。40~70年代之间，ISS公司通过自营和并购的方式陆续进入挪威、德国、瑞士、英国、澳大利亚、西班牙、芬兰、巴西，并在70年代全球行业整合和并购浪潮中引领保洁行业的整合。这种通过并购和自身进步的快速增长策略基本一直保持至今，使得ISS公司持续保持着全球领先的地位。

### 从追求规模，到追求专业，最后做到集成增效

从图2-10中列出的ISS公司最近30年的收入变化中我们看到，ISS公司整体保持着快速的增长，尤其是在1997年之后，ISS公司进入了公司发展的“黄金十五年”，这个快速增长的势头甚至没有受到全球次贷危机和欧债危机的影响，一直保持到今天。

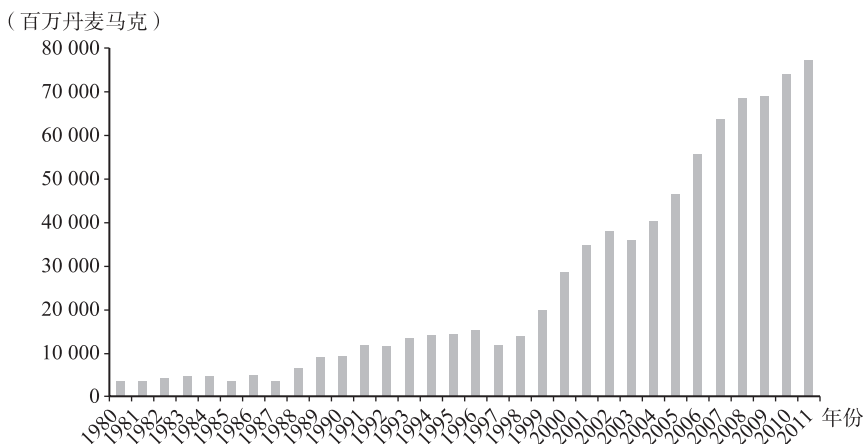


图2-10 ISS公司1980~2011年收入示意图

同时，我们也可以看到两次明显的收入下滑，这两次下滑都反映了物业管理行业尤其是跨区经营的大型物业管理公司生意的本质。

1997年较1996年同期收入大幅下滑23%，背后的原因是深刻的：为了

满足当地客户，以及跨国公司在当地经营的要求，ISS 公司采用高度分权管理的模式。由于风险把控出现瑕疵，其北美分公司爆出财务丑闻给公司带来 2.2 亿美元巨额损失，并于 1997 年被迫出售。

2003 年的收入下滑则主要是出于战略性考虑。刚才提到的“黄金十五年”期间，平均每隔 5 年，ISS 公司会推出一个新的公司发展战略，基本可以分为三个阶段：

■ 第一阶段是 1997 ~ 2001 年，这个阶段的主题是“规模化”。1997 年推出的战略叫“AIM2002”，主要目标是“在全球各地领先”。具体来说，就是通过激进的并购策略，在业务经营的所有地区都尽快成为当地的前三名，争取成为第一名。ISS 公司认为，所谓“领先”，除了总量领先，更重要的是要在全球各地都做到领先，这才是对各分公司业务有真实帮助的“领先”。

■ 第二阶段是 2001 ~ 2005 年，这个阶段的主题是“专业化”。由于前几年的激进增长策略完全达到了公司设定的在各个地区领先的目标，再加上 21 世纪初的科技股泡沫导致的金融危机使得 ISS 公司提前终止了激进并购和增长策略，提出了名为“CREATE2005”的新战略，追求服务向纵深发展。这段期间，公司的目标不再是两位数字的增长，转而关注服务品质、员工积极性、新产品和服务线的成长。因此，在这段时间内，公司复合增长率从上一阶段的 31% 骤降至 7.4%，但为下一阶段的成长打好了基础。

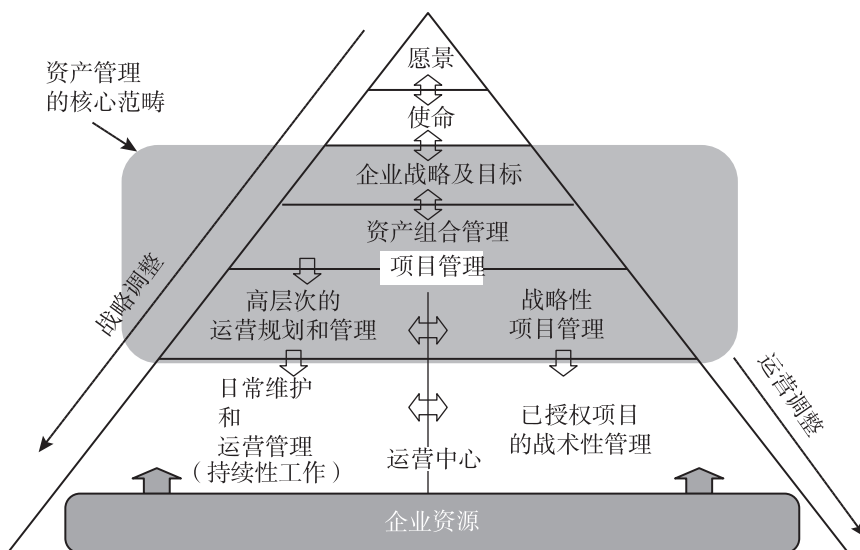
■ 第三阶段是 2005 ~ 2010 年，这个阶段的主题是“集成增效”。在这个阶段的起点上，公司已经具备了四条强大的产品线（保洁、后勤、物业、餐饮），并且也已经在全球各地站稳脚跟，与客户建立了很好的联系。因此，在这个阶段，公司关注的重点是通过为客户提供集成服务，充分发挥管理协同效应和业务协同效应。公司还在 2007 年并购了一家大型跨国保安公司，完善了产品及服务供应体系。

## 2.4 资产管理和企业经营休戚与共

### 2.4.1 资产管理就是企业战略规划之一

为了让资产获得最大的收益，契合企业的发展目标。开发商、投资机构和企业应当建立对房地产资产管理的正确认识。

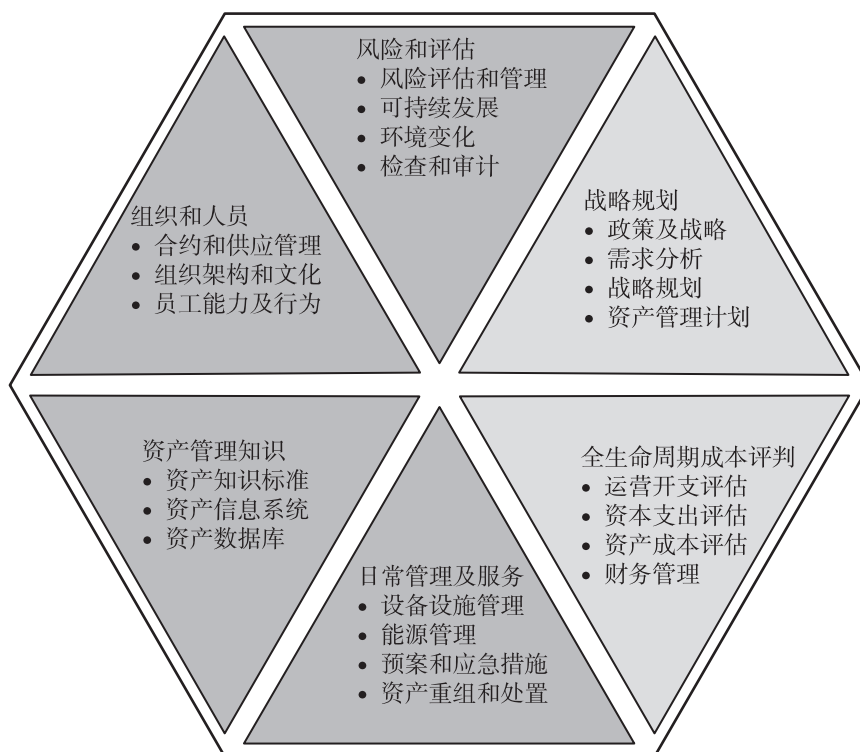
我们已经明确：一栋写字楼的资产管理，绝不是简单的租赁和销售，更不是物业管理。对于企业来说，持有的一栋写字楼不光是企业基本的生产资料，更是能够持续保值增值的资产；对于开发商和投资机构来说，这更是直接影响短期和长期发展的主营业务。房地产资产管理就是企业战略规划、高层项目管理的一部分，向上要契合公司的愿景和使命，向下要能指导日常维护和运营管理工作（见图2-11）。



资料来源：世联研究中心。

图 2-11 资产管理核心范畴模型

具体来说，房地产资产管理由六个关键部分组成：战略规划、全生命周期成本评判、日常管理及服务、资产管理知识、组织和人员、风险和评估，如图 2-12 所示。



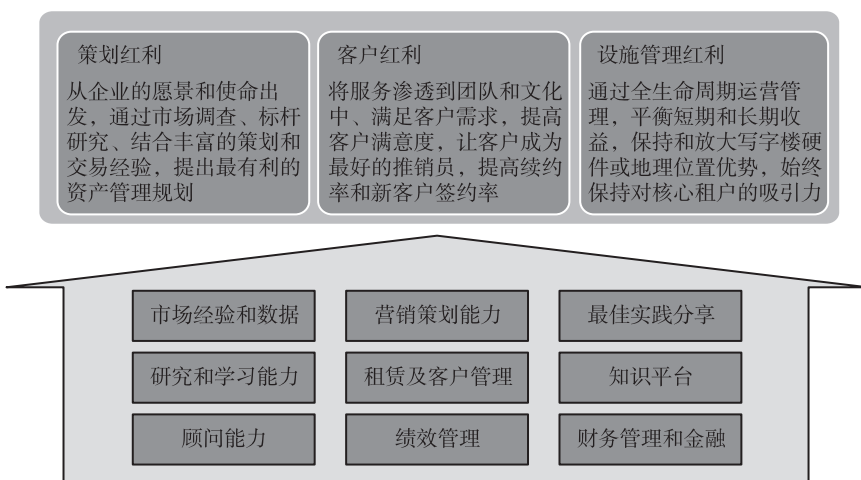
资料来源：AMCL，世联研究中心整理。

图 2-12 房地产资产管理的组成要素

资产管理的很多方面都不是新的，它是上述六个努力方向中的活动及服务集成。有价值的资产管理，一定是在这六个方面的举措都与企业整体战略目标高度一致，保证投入的每一笔资金和每一分努力都对业务的总目标有所贡献。

## 2.4.2 房地产资产管理的三大红利

房地产资产管理是一项强调顾问、策划及实施的综合管理服务，为了最大化物业价值，需要充分发挥三大红利，即策划红利、客户红利和设施管理红利，如图2-13所示。



资料来源：世联研究中心。

图2-13 房地产资产管理三大红利

### 1. 策划红利

房地产资产管理最重要的就是要与企业或机构的战略及目标相契合，因此，必须从企业的愿景和使命出发，通过市场调查、标杆研究，结合丰富的策划和交易经验，提出最有利的资产管理规划。

### 2. 客户红利

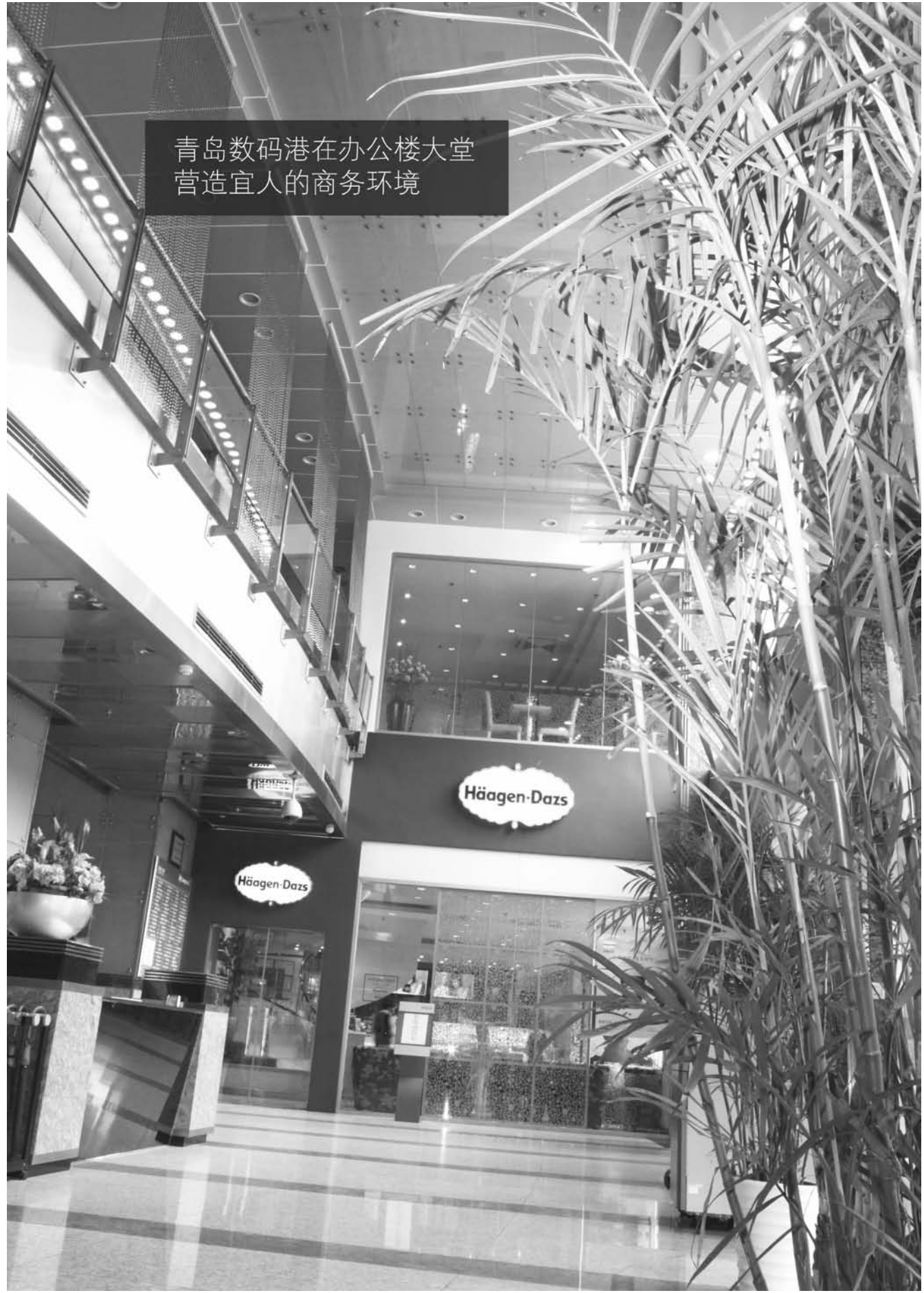
客户满意度决定了房地产使用的口碑，对续约率和新增客户签约率有直

接的影响。需要通过将服务渗透到团队和文化中，充分满足客户需求，尽力提高客户满意度，让客户成为最好的推销员，努力提高续约率和新客户签约率。

### 3. 设施管理红利

房地产资产管理是一项集成服务，通过全生命周期运营管理，平衡短期和长期收益；通过积极和有前瞻性的物业及设施管理、财务管理、租售管理、运营管理和金融服务，为物业持有人创造最大的价值回报。

青岛数码港在办公楼大堂  
营造宜人的商务环境



南京新地中心



**SUNNYWORLD CENTER**  
FINANCE CBD NANJING  
**南京新地中心**





SunnyWorld 自由開闊·筑就你世界·

100% 全地產管理  
24小時保安  
24小時熱線  
24小時急修

SALE



中 篇

**发挥红利，最大化  
写字楼资产价值**

青岛新世界大厦历经17年运营  
管理，仍然历久弥新

新世界大厦

青島社會保險大廈  
QingDao Social Security Building

# 第 3 章

## 策划红利： 留住核心租户

### 3.1 永不褪色的老地标

#### 3.1.1 80 年高龄老楼，顶级租金水平

帝国大厦是世界上最著名的建筑之一，它是在 1931 年 5 月 1 日开业；希尔斯大厦现在改名为威利斯大厦，它仍然是美国最高的建筑物，是 1974 年竣工的；纽约克莱斯勒大厦建于 1930 年，它现在仍然是非常著名的地标式建筑；美国国际集团大厦，也是在纽约，建于 1932 年，虽然它不是最高的大厦，但也是纽约非常经典的一个建筑物。

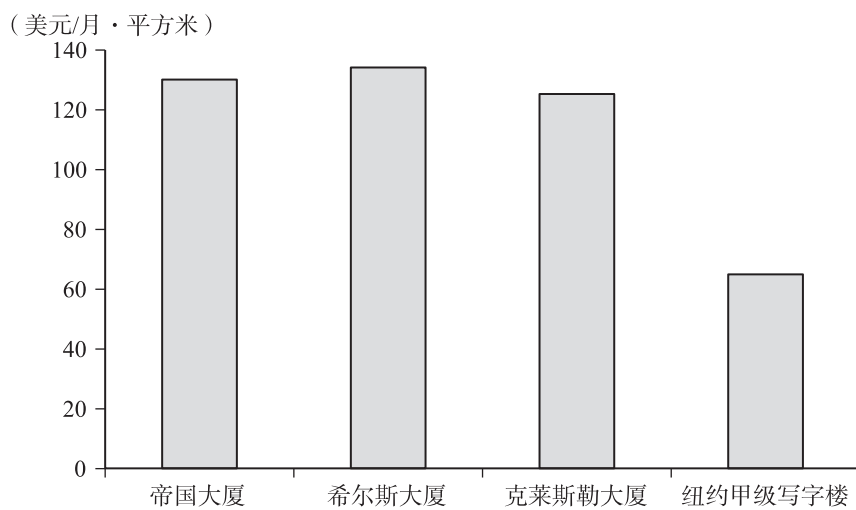
所有这些建筑物它们有什么共同的特点呢？首先，当然它们是很著名的；其次，它们都很老，年纪最大的就是帝国大厦，它已经有 80 岁的楼龄了，而且最年轻的威利斯大厦也是建成已经有 37 年了。虽然它们建成的时间都已经很久了，但仍然都是 A 级的建筑，它们仍然控制着高端的租金，吸引的都是顶级的租客，包括世界财富 500 强的企业。多年来它们的价值保持不变，而且在市场上赚取最高的租金（见图 3-3）。



图 3-1



图 3-2



资料来源：世联研究中心。

图 3-3 美国高龄地标性写字楼保持最高租金水平

那么，这些屹立了几十年的地标性老建筑是如何长久地吸引最高质量的租户呢？克莱斯勒大厦也许是一个最好的案例，我们来看看 Tishman Speyer (TSP) 是如何收购这个逐渐褪色的纽约地标，通过再建工程将其打造成装饰艺术的杰作，并成为纽约最炙手可热的办公场所。

### 3.1.2 TSP 收购改造：收购 6 栋物业打造“新克莱斯勒大厦”

克莱斯勒大厦是一座位于纽约曼哈顿东部 42 街与莱星顿街 (Lexington Avenue) 交界处的摩天大楼，高 319 米，在 1931 年帝国大厦完工前一直是最高的大楼，目前是纽约第三高楼。

克莱斯勒大厦被视为一个典型的装饰艺术建筑，大多数当代建筑师认为克莱斯勒大厦仍是纽约市最优秀的装饰艺术大楼。

#### 制定全面战略计划，设定三个关键目标

TSP 在 1998 年收购了克莱斯勒大厦，计划将这个褪色的纽约地标重新打造成顶级的摩天大楼。但是，出乎意料的是，TSP 不只是仅仅收购克莱斯勒大厦并重新装修这么简单，而是做出了极为复杂的战略计划，从收购到改造，再到包装，最后到运营。这个改造计划，再加上 TSP 曾经在洛克菲勒中心项目上成功的经验，打动了克莱斯勒大厦的业主。

仅是收购这个动作就相当繁杂，因为除了这栋著名的大楼以外，交易还包括了大楼旁边的一栋名为肯特大楼的 32 层建筑，以及四栋低层零售商用建筑。这六栋建筑刚好组成了曼哈顿市中心区的一个完整的城市街区，被列克星墩路、第 3 大道、42 街和 43 街所环绕，纽约中央车站就在一个街区之外。



图 3-4

TSP 针对这些物业制定了三个关键目标：

第一，让褪色的地标重新焕发光彩，让克莱斯勒大厦成为高质量租户理想的办公场所；

第二，重新装修肯特大楼，将其并入成为新克莱斯勒中心的东座；

第三，将四栋商业建筑打造成为令人兴奋的零售选址目的地——42 街是曼哈顿岛人流量最大的街道之一。

### 3.1.3 战略执行：街区形象的重新塑造

为了打造新克莱斯勒中心，TSP 将重建工程划分为三个阶段。

第一阶段，克莱斯勒大厦按照“绝对地标”的高标准全面重改，而重中之重是把这栋建筑很多装饰艺术的特色全面恢复。临街的商业门面和写字楼



入口全面整修，焕然一新。气派的大堂，连同它奢华的红色摩洛哥大理石墙面和黄色的意大利大理石地面，生来就让人流连忘返。大堂天花板上挂着写有 Edward Turnbull 名句“Energy, Result, Workmanship and Transportation”的壁画得到了博物馆级别的修复。这幅壁画足有 30 米长，23 米宽，是世界较大的壁画之一。入口处的玻璃幕墙由德国工厂重新制作，1930 年克莱斯勒大厦刚刚建成时使用的就是这家工厂生产的玻璃幕墙。电梯门上精美的雕木艺术由专业技师重新制作，替换的木材相当稀有，是从全国范围收集来的。此外，为了保证建筑能够满足 21 世纪的标准，电梯、HVAC、电气设备、水管设施、防火系统、逃生和安全系统都进行了全面的升级。这些改造使得克莱斯勒大厦在 2008 年获得了著名的能源之星评级。克莱斯勒大厦凭借比写字楼平均值低 40% 的能耗和低 35% 的二氧化碳排放量，被评为全美表现最好的商用建筑。

第二阶段，克莱斯勒东座被延展了，使用了四栋零售建筑物上空的产权，建造了额外的 12 000 平方米的办公空间。在现有的砖墙外面覆盖上一层玻璃幕墙。这个可不仅仅是额外的可租赁空间，更重要的是，它将克莱斯勒东座与克莱斯勒大厦打通，当然，所有设施设备也进行了升级或重置，这些举措使克莱斯勒东座从一个效能不高的角落建筑摇身变成了超甲级写字楼的一部分，使其对高端企业客户有了更高的市场价值。

第三阶段，2001 年，Philip Johnson 对四栋零售物业重新设想，将其作为两栋风格完全不同的建筑间的衔接点。最终我们看到 24 米高穿着玻璃外衣的三面金字塔被两栋大理石外衣的零售门店所围绕（见图 3-5）。这个区域被重命名为 Trylons，代表克莱斯勒大厦的锯齿和克莱斯勒东座的玻璃及不锈钢外墙。现在这里成了 TSP 吸引租户的关键配套。



图 3-5

### 3.1.4 价值创造：增加可租面积，重新成为名副其实的 的地标

TSP 通过重建、租赁和资本重组使克莱斯勒大厦大幅增值。大量的重建和升级不仅使得整个项目的可租赁面积增加了 12 000 平方米，更是在市场中重新树立了顶级写字楼的新标准。全新的克莱斯勒中心为租户提供了选择：地标性的克莱斯勒大厦，开阔的底层能够满足租户对大空间的需求，同时，高楼层多样的面积分割可以让较小的租户在全层或小空间中做出灵活的选择；或者选择东座，它已经变身为现代化的写字楼，并与克莱斯勒大厦连为一体。随即，TSP 开展了强势的市场营销，使其在收购后 18 个月内就租出了 10 万平方米（总共 18.3 万平方米）。更引人注目的是，选择了克莱斯勒中心作为新家的租户的质量非常高——这里面有全国性和全球性的银行机构、律师事务所、保险公司。严谨的租赁和管理工作现在仍在继续，目前入住率高达 98%。TSP 从两家合作伙伴那里为全部三个物业进行了资本重组，包括使用长期固定利率债券为这些物业提供融资。

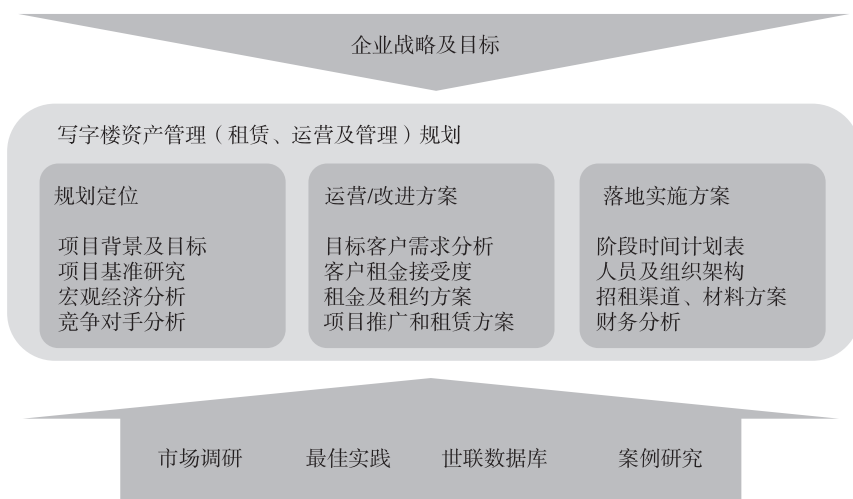
TSP 在克莱斯勒中心的付出获得了众多赞誉，包括 2000 年度最佳改造工

程、2001年摩天楼杰出改造大奖和2002年NYACE杰出工程大奖。当然还有前面提到过的，克莱斯勒中心获得EPA颁发的能源之星荣誉。

## 3.2 用规划挖掘资产价值

### 3.2.1 为什么要规划

在资产管理中，规划的作用具有特殊意义。首先，它直接和公司的商业部分相协调；其次，它清晰地展示了这项职业的成熟程度；最后，它确实降低了费用并且具有较高的回报。尽管在现代管理中强调规划，但令人惊奇的是，很少有人或有公司真正进行规划。“我们的公司变动因素太多（太复杂或是太稳定）不适于规划”是一个普遍的想法。资产管理规划模型如图3-6所示。



资料来源：世联研究中心。

图 3-6 资产管理规划模型

把一项规划想象成一幅有待探索区域的地图。最近的那部分要尽量地合理、详细——显示主要障碍，并由这幅地图为日常活动提供大致方向。但当你进一步深入未知领域时，地图就变得更加模糊，只是提供一般指示。必须一边开展工作一边更新，以便下一幅地图能更加详细和有用。这就是为什么年度规划要复核、滚动规划非常必要的原因。

### 3.2.2 如何进行规划

规划应该有费用保证。兵有兵法，问题不在于规划而在于实施。以下是一些常见的错误：

1. 规划完全由顾问来准备，没有经理的委托。
2. 准备了规划以后，将之束之高阁。因为目标是为了有一个规划，而不是使用规划；规划没有更新。
3. 规划中90%是形式，10%才有实质性的内容。

更长期的工作规划可以让我们知道：系列的工作规划就像土地一样，是连续的，而不是独立的。每个年度工作规划的初稿都来自于中期规划。一旦规划的过程成熟，至少70%的中期规划应该转化为年度工作规划。

汤姆柯文（Tom Kvan）称战略规划是描述性的、年度规划是规范性的，他的确进行了很有趣的观察。他感觉一个不能做出超过5年规划的公司 in 设施管理领域是盲目的，特别是在国际环境中。他觉得每个规划不仅应该描述设施是什么样的，而且还应该准备实行必要的改变。应该指导设施部门或机构需要做的事情。

年度工作规划应该与中期规划一致，并应具有以下特征：

- 提出明确的跟踪工作思路。当审核年度工作规划时，老板和设施职员应该清楚指导目的、目标和优先权。

- 结构清晰。长期规划和中期规划、工作规划和预算应该一致。
- 年度规划需要更新。工作规划应在1年中至少更新一次，即它应该是一种工作手段，而不是行政负担。

对工作规划的要求相对比较简单。70%的要求在中期规划中详细说明。剩下的工作包括提交未规划的需求并将之归纳到相应的文件中。收集本年度最后30%的需求并将之融合于规划中。



New Zealand Kinohiti

天和谷物  
北海稻

南京新地中心时刻为客户提供  
贴心服务



# 第4章

## 客户红利：满意度就是出租率

### 4.1 永远不要用“租户”这个词

#### 4.1.1 想要建立长期共赢关系的人

Bruntwood 成立于 1976 年，是英国一家私营的商业房地产公司。最初它是通过改造现有物业提供不动产服务，后来也开发了一些写字楼，目前在曼彻斯特、利兹、利物浦和伯明翰市持有超过 90 栋商业不动产。在过去的 30 多年里，Bruntwood 迅速成长，资产从起家时的 4 万英镑到目前已经超过 10 亿英镑；即使是近年来的金融危机时期，它在业务和财务上的表现也远好于英国其他的商业房地产公司。

Bruntwood 是一家不同寻常的商业房地产公司，它极为看重客户服务，以至于它的客户续租率 3 倍于全国平均水平。在这里，你从来都听不到“租户”这个词，“这是因为我们坐下来，检视了我们的业务。我们认识到那些租用我们物业的客人，绝不仅仅是租户，而是我们想要建立长期共赢关系的人。”正是这个理念，不把租用写字楼办公空间的客户看做“租户”，而是看做互相



依赖的伙伴，这种深入 Bruntwood 企业文化的理念，使得其连续多年在最佳不动产服务排行榜名列第一。



图 4-1 Bruntwood 客户的选择范围可以从一张办公桌到整个一栋写字楼

#### 4.1.2 现金流来自灵活的服务和高品质的口碑

Bruntwood 的出色经营有如下三个最重要的因素（附有客户服务总监 Rob Yates 的访谈评论）：

■ 充分认识这是一个现金流业务，把它作为公司一切经营活动的出发点，提高客户满意度就是提高续租率，也就能带来稳定的现金流。

“客户服务，不仅仅是能为客户带来微笑，也不是为了将竞争对手的客户拉来，而是要融入生意的本质中去。租赁模式是不是足够灵活，服务质量是不是保持一致，这才是客户真正需要的。”

■ 灵活性很重要：除了基本的办公场所之外，还为客户提供一系列的服务产品，包括会议室租赁甚至整栋写字楼租赁。

“我们有很多客户，他们会在享用我们的产品和服务的过程中改变需求。可能需要更多空间，可能需要专业的会议室服务，也可能需要整租，我们的服务满足了不同类型的客户需求，甚至还集合了这些客户的需求，连雷格斯都做不到这么灵活。”

■ 建立起高品质客户服务的口碑，主要措施包括：从酒店、医院招聘客户服务员工，因为在这些行业，优质的客户服务是区别顶级公司和普通公司的关键因素；充分授权，权力下放到各楼的项目经理；坚持持续不断地监测和衡量客户服务水平及经营结果。

“我们在现场的服务人员远远多于在总部办公的人员，这些从酒店过来的服务人员使得我们与客户建立长期情感联系，这是高续租率最重要的因素。客户服务人员发自内心的服务意识，使得我们大厦不论是在幕前还是幕后，都保持着最高品质的水准。”

此外，Bruntwood 不断保持创新，例如它们的“红色会议室”，这是一个按次付费、随到随用的多功能服务式会议室。不仅是 Bruntwood 的客户，其他



图 4-2 Bruntwood 典型的高品质前台接待和员工休息区域

企业也可以随时预约使用这个会议室服务。正如 Bruntwood 的其他产品一样，公司关注点始终在现金流上，充分利用现有物业空间来创造价值。“红色会议室”不仅为现有客户提供了增值服务，也为潜在客户提供了一个了解并试用 Bruntwood 产品和服务的机会。

## 4.2 需要测量的信用红利

### 4.2.1 最快的响应赢得客户的心

Bruntwood 的成功很大程度上来自于其对客户服务水平的持续衡量，将衡量的过程融入了企业战略，并及时对收到的反馈做出回应。Bruntwood 并没有使用“租户满意度指数”这类调查问卷的方式，而是从其他行业或机构借鉴它们的最佳实践，包括战略工具（例如平衡计分卡）以及在汽车制造行业和奢华服务型企业沿用多年的“推荐意愿度评分”。

REAL SERVICE 是一个房地产行业会员组织，每年会针对会员在物业服务过程中的客户服务水平进行衡量和评比，Bruntwood 连续多年获得第一。这主要是因为，Bruntwood 会及时对各种反馈做出响应，并学习其他行业或公司的最佳实践来不断改进自身的 service 水准。

### 4.2.2 调查问卷中的“终极问题”

客户推荐意愿度的概念是由贝恩咨询公司的品牌忠诚度专家 Fred Reichheld 在《终极问题：驱动高利润和真实增长》一书中提出的，它是客户满意度、客户忠诚度和盈利水平的链接。

Bruntwood 在调查问卷中只向所有客户问一个所谓的终极问题：

请评价您有多大的意愿向您的业务伙伴、朋友或同事推荐 Bruntwood?

这个问题的满分是 10 分。在 Bruntwood 眼中，只有 9 分和 10 分的成绩被认为是“愿意推荐”级别的，这样的客户会被认为是有续租意愿的。7 分以下都被看做“批评”。

最终一栋写字楼的客户推荐意愿度分数是“愿意推荐”级别和“批评”级别的客户数百分比之差。例如，有 50% 的客户给出了 9 分或 10 分，而有 30% 的客户给出了低于 7 分的评价，那么，这栋写字楼的最终得分是 50% - 30%，也就是 20 分。为了保证公正度和真实性，推荐度调查是聘请第三方公司完成的。

2008 年，Bruntwood 在全公司范围的推荐意愿度评分是 26 分，这个成绩极为亮眼，因为在英国，使用这种评分方式的企业平均分只有 5 分，美国要高一些，平均在 13 分。其中，英国电信行业平均分甚至只有 -18 分，这反映了该行业客户满意程度很低，品牌忠诚度也不高。当然，也有一些表现亮眼的企业，例如宝马公司，高达 30 分。

Bruntwood 的客户推荐意愿度调查主要是通过电话进行的，并且接电话的人必须是决策者，在这样的情况下，仍能获得高达 75% 的有效反馈率。

该项评分对 Bruntwood 的业务流程和客户服务水准的改进起到非常关键的作用。因为可以直观地看到全公司范围、区域范围、地区范围甚至精确到每一栋写字楼和每一种服务品类的客户满意度水平。将服务品类的调查加入“推荐意愿度”问卷以后，细节更加丰富，可以更准确地了解下列服务的水准并及时地做出反应：

- 设施管理——建筑和工程；
- 设施管理——软件服务；
- 客户服务；

- 租约灵活度；
- 租约细节；
- 账务明细。

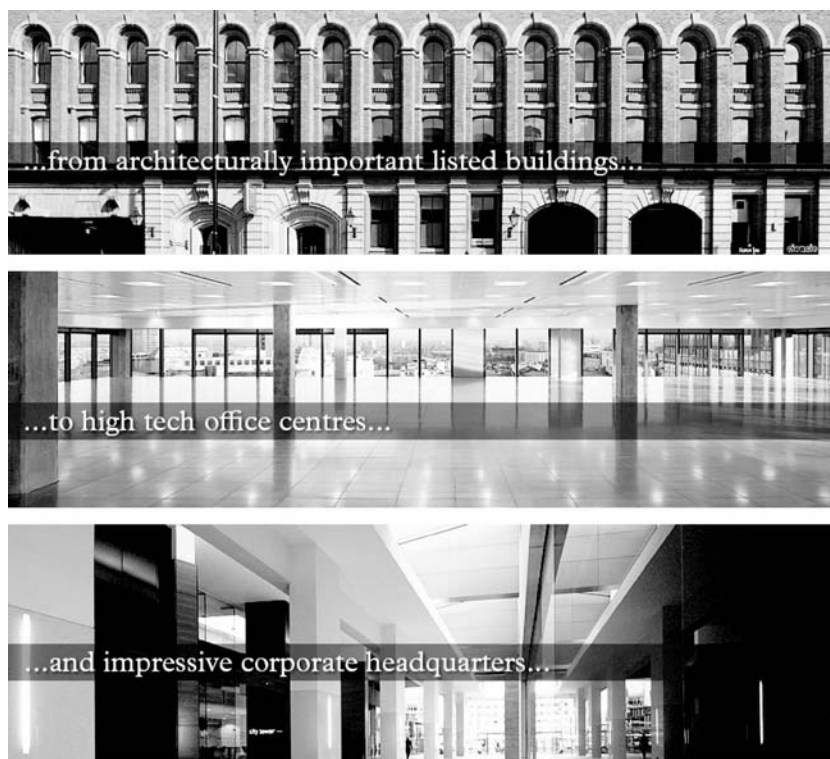


图 4-3 Bruntwood 提供灵活多样的办公楼租赁选择

尽管 Bruntwood 能够得到非常高的客户评分，但别忘了，还是有很多人给出了 7 分以下的“批评”评价。这些问卷会被逐一审查，每一条评论都会被认真研究并做出相应的改进。正如其客户总监所说的：

“我们在管理的某些细节方面可能评分较低，比如某些老写字楼里空调质量没有办法达到客户的最高期待。但事实上，这些给我们批评的客户代表

着机会，因为我们深知我们可以让他们重新愿意推荐。我们也确实做到了，这些曾经抱怨空调的客户，后来仍然给了我们 10 分。这 10 分实际上是在评价我们处理这些问题的方式。”

### 4.3 资产管理的真正使命是为客户服务

对于资产管理最重要的误区就是认为这主要是物业经理或工程经理的工作。事实上，对企业或投资机构来说，尤其是资产密集型的机构，资产管理是公司从决策层到一线员工都应该负责的工作。

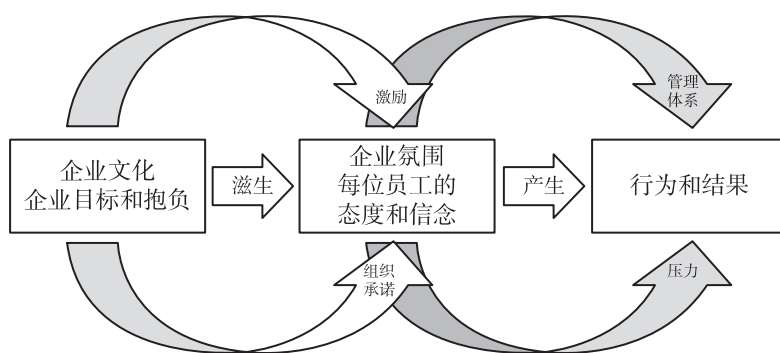


图 4-4 服务于企业文化

资产管理人员的真正使命是为客户服务。

通常，无论是在政府部门还是私营部门，资产管理人員都没有意识到或者是不知道他们在同事中的角色，这是一个普遍的问题。过去，人们这样理解资产管理经理和他们所在部门的角色：经理、销售部门的严重依赖者、否决者、提供服务者、职员福利的提倡者、大量的政策和法规的制定者、掌权者、项目经理。

在以上特征中，有一些是可取的。但随着商业和政府部门的改变，我们

也要作适当的改变。以下是对私营和政府部门产生较大影响的重要商业和文化变化趋势。

商业趋势：

- 对开支削减和股东价值的关注；
- 国际化趋势；
- 资源管理的要求提高；
- 投资的自动盈利水平；
- 有质量的运作；
- 机构的协调；
- 对交付产品速度的强调。

文化趋势：

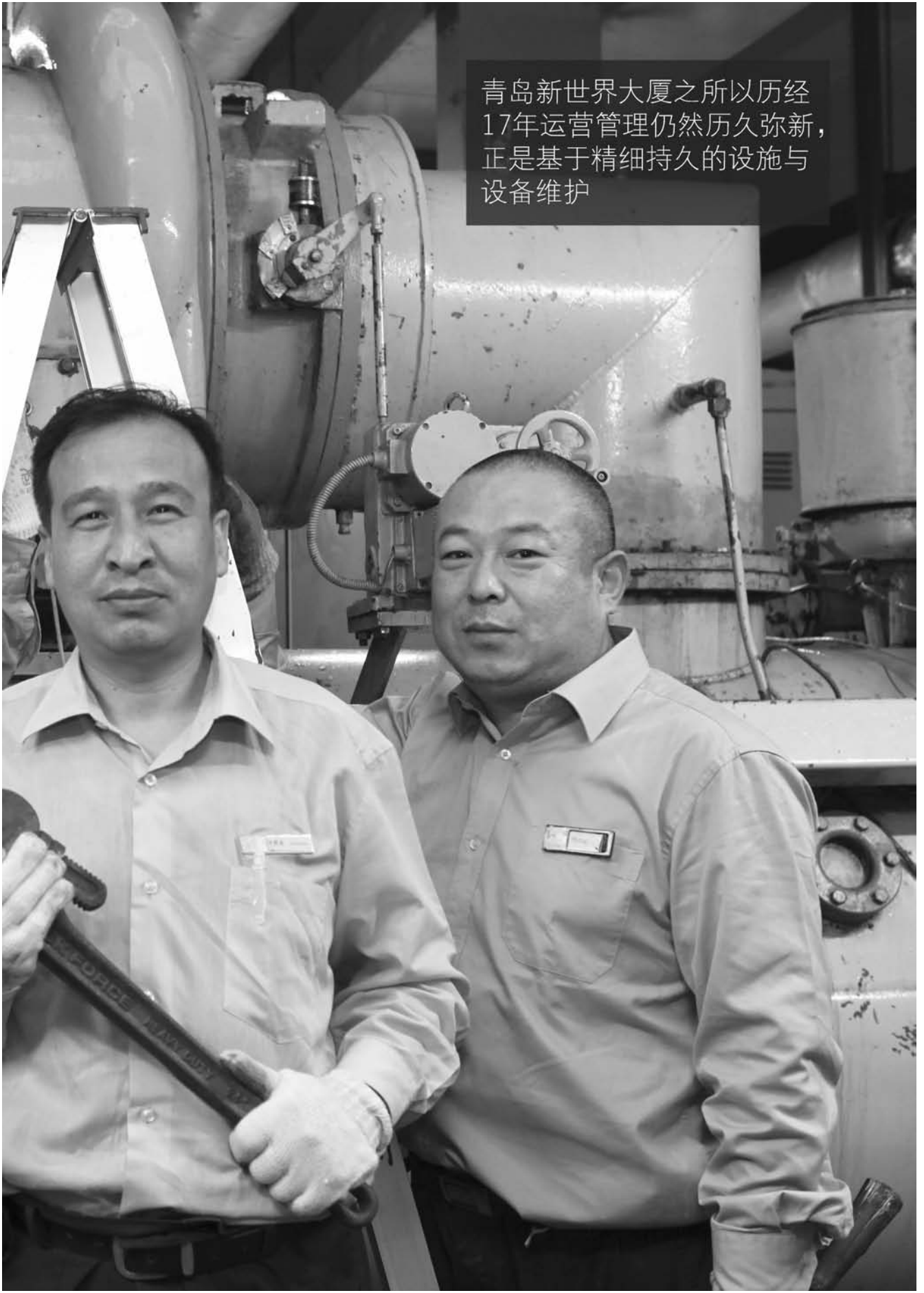
- 代沟的加深；
- 多种劳动力的增长；
- 对环境的关注；
- 对公共机构缺乏信任；
- 对自由的追求。

一个新型的资产管理经理应该基于以上这些趋势来进行他的工作。资产管理经理也从对资产管理狭隘的技术关注逐渐进入商业领导者的角色。他们帮助公司用一种战略的眼光来进行资产管理，并使之对生产效率的提高产生积极的影响。以下就是在当今商业贸易环境中一位成功的资产经理的特征：商业领导者、网络工作者、贤明的顾问、有生存意识者、战略的商业规划者和实施者、善于交流者、环境保护者、敏锐的购买者、出租者和承包商、资源获得者、革新者、财政经理、资源信息经理。





青岛新世界大厦之所以历经  
17年运营管理仍然历久弥新，  
正是基于精细持久的设施与  
设备维护



# 第 5 章

## 设施管理红利：平衡短期和长期收益

### 5.1 全面的服务是收益的基础

北京中国国际贸易中心（以下简称国贸）于 1990 年 8 月 30 日举行了开业仪式。20 年后的 8 月 30 日，以高达 330 米主塔楼夺得“京城第一高楼”称号的国贸三期正式投入使用。

在这 20 年里，北京 CBD 发生了翻天覆地的变化，在国贸三期之前的北京第一高楼京广中心大厦、新的央视大楼、华茂中心、银泰中心、建外 SOHO 相继建成，但北京国贸大厦始终是 CBD 的地标写字楼，吸引着包括中国国际金融公司和众多世界 500 强企业的青睐。

商务部原副部长、国贸董事长廖晓淇在国贸三期最高楼开业的庆典中总结道：“在过去的 20 年里，国贸中心一直坚持了‘争中国第一、创世界一流、铸国贸辉煌’的发展理念，使国贸发展成为国际一流水准的现代化商务中心。国贸已成为国际交流的大门，成为北京中央商务区的重要基柱。”概括来说，国贸在每个时期都提供了领先的设施设备和服务水平，变在客户前，始终为顶级客户提供顶级办公和生活条件。



图 5-1 国贸至今仍是北京最著名的地标性建筑群

### 5.1.1 十年一进步，始终保持顶级商务条件

1984 年的北京正处于中国改革开放初期，国贸是中国改革开放后建立的第一家高档综合性商务服务企业。在当时的北京，连最基本的国际商业服务设施都很难找到。同年 11 月，国贸中心开始动工建设，聘请了国际知名企业参与建设。历经 6 年，国贸一期于 1990 年 8 月 30 日全面开业。一期主要由国贸公寓、写字楼 1 座、中国大饭店三部分组成。从那时起，国贸就成了国内众多重要活动的舞台。

10 年后，国贸二期建成，此时的国贸总建筑面积已经达到 56 万平方米，经济效益迅速提高。同时，国贸开始启动国贸三期的工程。

2010 年 8 月，也就是国贸一期开业 20 周年，高达 330 米的国贸大厦顺利

建成开业，成为京城最高建筑，站在国贸高层大楼的落地窗前，放眼望去，繁华的北京中央商务区尽收眼底。

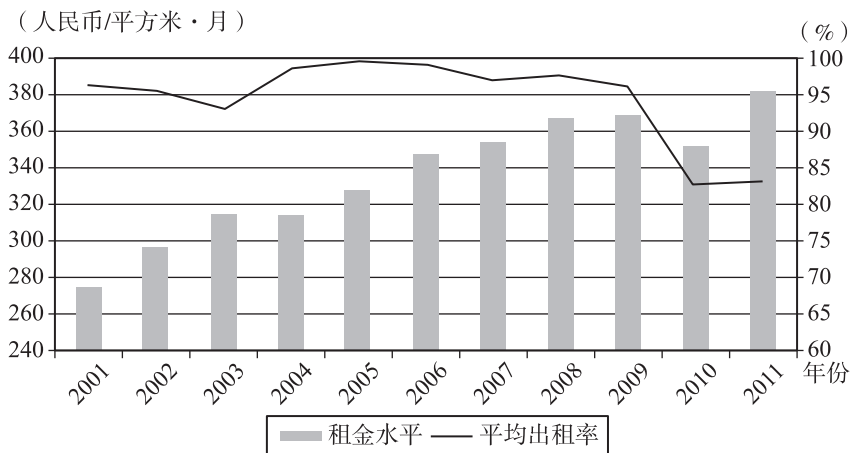


图 5-2 北京中央商务区

国贸的属性可以总结为三个方面：前瞻性、国际化和高端定位。国贸的设计、改造和运营具有前瞻性，始终强调资产长期价值和短期投入的平衡。国贸由对外贸易经济合作部所属鑫广物业管理中心和马来西亚郭氏兄弟集团所属香港嘉里兴业有限公司共同投资兴建，属于中外合资企业，很多管理方式都是从国外引进的。同时，国贸写字楼中有 70% ~ 80% 是跨国公司，公寓中有 85% 以上是外国人。高端定位，是指拥有高端的基础设施设备、顶级的商业服务、高效的内部管理体制。自国贸 1990 年正式开业以来，作为中国对外开放的窗口之一，吸引了世界一流公司以及引领时尚潮流的各大国际国内品牌，40 余家国际一线品牌集中在商城一层精品区。

作为北京最早的高端商务写字楼，在 1990 年国贸一期开业时，国贸写字楼抢占了北京写字楼市场 30% 的份额，虽然北京写字楼的整体市场经历了金融危机的寒冬，但是，国贸的写字楼无论是在价格上还是在招租成绩上却始

终保持着最好的纪录（见图 5-3）。



资料来源：公司年报，世联研究中心。

图 5-3 国贸大厦历年租金水平和平均出租率

目前，世界 500 强中有 130 家企业在国贸设立了办公室，有 230 家国际金融机构在此落户，国贸中心一直引领着北京中央商务区的发展。

### 5.1.2 风驰电掣的电梯和永不中断的电力

国贸大厦的建设跟紧了时代发展的步伐，将高新技术设施和现代环保理念发挥得淋漓尽致。在国贸大厦基础设施中融入了很多先进的设备。大厦的电梯就是一个很好的例子。对于高层建筑来说，电梯是衡量建筑品质的一个重要指标，在国贸主塔楼中安装有 37 部客货电梯，客梯上下行速最高可达到每秒 11 米，去过国贸大厦的客人都能感受到电梯风驰电掣的速度，虽然快却很平稳，这也有效地解决了高层写字楼惯有的电梯使用紧张的问题。

大厦中 46 个楼层的写字楼采用了先进的高科技内部装置技术，拥有稳定安全的三路供电与畅通的通讯系统，国贸大厦配备了 4 台柴油发电机供电，瞬时即可切换到备用电源，应急照明可以支持 2 小时，这确保了商务活动用电永不中断。

国贸还充分采用了可持续性的设施管理理念。国贸三期是一座节能环保的现代建筑。主塔楼外立面建筑全部采用玻璃，玻璃外片用 10 毫米厚的钢化低辐射玻璃，内片为 8 毫米的钢化透明玻璃。中空玻璃可以较好地防止热量的传递，加上低辐射涂层，可以使室外阳光紫外线较少地进入室内，这样不仅减少温室效应的产生，而且节约了能源。

值得一提的是，国贸三期的空调系统采用了冷蓄冷技术，是指在用电低谷期启动制冰，用电高峰期时停机，仅依靠储备的冰块供冷，并且还利用蒸汽制冷和废气制冷的办法，实现了用电的移峰填谷，节省了能源费用支出。另外，主塔楼内办公区的最大特点之一就是，空调采用世界上最先进的变风量空调系统，新风量达到 12 升/秒/人，保证室内空气质量，而且空调设备及系统末端设有消音装置，为客人提供了安静的办公环境。

由于国贸三期在能源消耗、室内空气质量、生态、环保等方面达到国际认证体系 LEED™ 的指标和标准，该项目获得美国绿色建筑委员会 LEED 金奖预认证。

### 5.1.3 从办公到娱乐的无缺失服务

正如国贸主管招商工作的副总总结的八个字：“欲想取之，必先予之。”与客户的关系，不仅仅是合作的关系，更需要全心地给予和服务。赢得客户的信任，才能够维持长期的合作关系。

应该说，国贸商城的租金算是北京比较高的，但为什么能在短时间内吸

引这么多客户呢？毋庸置疑的是，国贸拥有高端的设施设备和优质的服务体系，这给选择国贸的租户提供了良好的工作环境。对于已入驻的租户，中国国贸尽量站在租户的角度考虑，实施适时的优惠政策，包括在租户装修期间免除1~2个月的租金、租户只需交付相对的管理费用等。

人性化的管理制度，不仅方便了客户，赢得了市场口碑，也提升了国贸的服务品质。目前，对于国贸来说，最具活力的应该是国贸商城和330米高层中的国贸大酒店。

国贸大酒店是委托香格里拉酒店管理集团管理的，是该管理集团在北京管理的第6家酒店。国贸大酒店是北京最高的酒店，它毗邻国贸商城、国贸公寓、国贸展厅及拥有众多跨国公司总部的国贸写字楼，并且连通其他三家香格里拉酒店集团管理的姐妹酒店——中国大饭店、国贸饭店和北京嘉里中心大酒店。国贸大酒店拥有278间客房及套房，分布在国贸大厦的64~77层。

酒店客房均有落地窗设计，西面朝向的客房和套房可观赏到3公里以外故宫之巅的迷人景观，客房中卫浴间的可视电视镶嵌在镜子中，客人可以一边欣赏电视节目一边享受沐浴所带来的轻松体验。客房的平均面积达到了65平方米，可算是北京之最。而且所有客房采用经典木质装饰，并融入了中国元素，将休息、娱乐和工作区域巧妙分开，配备安全、舒适的设施，包括免费宽带和无线网络服务、液晶电视、DVD播放器、iPOD播放设备、Nespresso品牌的咖啡机、品牌床垫和高档卫浴产品等。

提到国贸大酒店的大堂，是最具特色的亮点之一。高达9米，面积1780平方米，它的设计风格延续建筑主体的造型语言及豪华的格调，无论是巨幅主题壁画、别具情调的灯光设计，还是与众不同的香槟泡状水晶吊灯，都会给每一位光临酒店的宾客留下深刻的印象。



图 5-4 高楼林立的北京 CBD 恍如来到了曼哈顿

国贸通过 20 年的人脉积累，已经成为众所周知的集购物、美食、娱乐一站式的体验场，将消费的体验进行到底。商城三期一、二层将打造成国际奢侈品牌的聚集地，著名的叶一堂书店首家店进驻商城三期，这将成为北京 CBD 的一方文化乐土。同时，商城引进了 Palace 电影院，这是由香港百老汇经营管理的，影院有机地镶嵌在商场玻璃幕墙中，颠覆了传统的独立于商场走廊的电影天堂，具有王者风范的整体装潢，周到体贴的视听设计，令观众充分享受震撼感官的视听艺术。

在中央商务区的生活场上，国贸商城使得周边的办公、商业、餐饮、文化、娱乐等大都会生活功能组合起来，形成了一个多功能、高效率的体系，以国际商业标准提供最体贴的购物空间，引领北京最高端、前沿的时尚消费空间。也许，在未来，国贸商城就是“中国奢侈品消费目的地”。



## 5.2 用设施管理抓紧客户

### 5.2.1 写字楼资产价值体系

#### 区位

地理位置始终是写字楼用户最为关注的因素之一，而随着城市的快速发展，市中心区域已不再是写字楼市场的唯一最佳区域。成都目前较为热门的高端写字楼多分布于天府广场附近、人民南路沿线、东大街及金融城周边，综观以上区域，无论是位于市中心还是天府新城，其均具备良好的商务氛围、便捷的交通（邻近快速通道或轨道交通线）、产业聚集等优势。

#### 配套

高端写字楼用户的需求是多方面的，具体包括商务、餐饮、居住、休闲等，因此，项目附近是否有不同档次的餐饮场所、高星级酒店及经济型酒店、高端会所、商务中心、会议室等综合配套，都在较大程度上影响着用户是否选择落户该项目。

#### 品牌

国际知名品牌开发商开发的写字楼项目或商业综合体项目，因其产品质量相对更有保障，且各方合作机构如物业服务公司、资产管理公司也多为业界翘楚，可为写字楼用户提供专业、高质的使用体验，因此，对于外资及国内大型企业客户具备较强的吸引力，市场接纳程度也相对较高。

#### 租金

外资企业及大型国有企业较为注重写字楼的性价比，对于市场租金行情的关注度和敏感度较高，即当期租金水平可能就会决定其是否入驻某项目；而一些本地公司或国内中小型企业，则对租金价格的敏感度相对较低，更为

看重项目的硬件品质和区位。

### 硬件

除建筑本身的质量之外，与使用舒适程度更加紧密相关的交房状态，包括架空地板、天花板、窗帘、地毯等设施，亦受到用户重视。当然，交房条件好的写字楼，尽管租金相对较高，但却可以在很大程度上帮助租户节省装修成本并缩短装修时间，因而也受到高端租户青睐。除此以外，写字楼的电梯数量及品牌、停车位配比、卫生间设施、强弱电系统、空调新风系统等，都是写字楼用户在硬件甄选过程中最为关注的方面。

### 服务

目前多数租户在考察办公物业时都会对写字楼物业服务品质提出要求，而入驻后所体验到的实际物业服务水准更会进一步影响其下一轮续租意向。国际知名物业服务品牌以及其所提供的专业物业管理服务对高端写字楼的保值尤其重要。例如成都，虽然现有多个写字楼项目的硬件品质已达国内一线城市高端水平，但其中的物业服务仍然是竞争软肋，若长期无改善，将在一定程度上降低其“甲级写字楼”这一名号的实际含金量。

### 业权

知名外资企业及大型国有企业对该项因素尤为看重。主要原因在于，单一业主持有的写字楼租金价格稳定、可选择面积充裕、不需与多个业主谈判、合同约束力较强，从而可大幅降低租约谈判期间的风险。此外，租户在未来若有扩租需求，单一业主也能较为容易地协调出可租赁空间满足租户需求。从长远来看，独立持有某写字楼项目的业主通常具备较强的资金实力和丰富的运营经验，而在投入运营较长时间后，若业主计划进行物业改造或升级工程，统一业权的物业所面临的沟通障碍也相对较小。

## 5.2.2 跨国公司选择写字楼时考虑的要素

具体见表5-1。

表5-1

| 要素   | 考虑内容 | 具体要求  |
|------|------|---|
| 位置   | 区域氛围 | 办公区、行政区   |
|      | 交通   | 交通便利且不塞车<br>有较多公交线路<br>步行5~10分钟内有地铁站<br>到机场、火车站方便快捷             |
|      | 周边环境 | 成熟的商务气氛<br>高档商务配套齐全   |
| 装修标准 | 外观形象 | 简洁、可视性好<br>是标志性建筑或者靠近标志性建筑<br>外立面采用节能玻璃幕墙                       |
|      | 公共区域 | 大堂、电梯厅等公共区域宽敞、明亮、装修豪华、大方<br>主大堂的高度在12~15米之间<br>大堂电梯大厅净高度一般在5米以上 |
| 空间布局 | 规模   | 建筑面积在40 000平方米以上  |
|      | 楼层布局 | 大开间布局，可以自由分隔<br>间隔方正<br>办公空间无柱，使用率达70%以上                        |
|      | 层高   | 净高在2.7米以上   |
|      | 架空地板 | 100~150毫米的架空地板  |
|      | 走廊宽度 | 标准层大堂的宽度在3米以上<br>走廊的宽度在1.8米以上                                   |
|      | 机电   | 空调系统  |
|      | 供电系统 | 电力供应充足，可扩容  |
|      | 通讯系统 | 电话总容量充足<br>光纤或其他通信信号的引进   |

续表

| 要素 | 考虑内容 | 具体要求                                      |
|----|------|---|
|    | 电梯   | 稳定、充足、高速的电梯系统，等候时间少于40秒<br>电梯轿厢的高度在2.7米以上 |
| 其他 | 停车场  | 充足的车位，每10 000平方米的写字楼提供65个以上的车位<br>停车场出入方便 |
|    | 安防设施 | 全面，确保公司财产安全及正常运营                          |
|    | 商务配套 | 如有商务会所，会对跨国公司更有吸引力                        |
|    | 产权   | 最好产权统一、长期经营，有利于公司后期扩展写字楼用房                |
|    | 发展商  | 知名发展商，有实力、有信誉                             |
|    | 物业管理 | 知名品牌，非发展商自营                               |
|    | 入住率  | 入住率较高，不需忍受不断的公司装修之苦                       |
|    | 租户对象 | 租户相对稳定，整体档次较高                             |
|    | 命名权  | 部分大型企业希望大厦命名权或者大型广告宣传牌的位置                 |



Sunny World

南京新地中心是河西CBD13座标志性建筑之一、南京河西第一高楼，定位为金融总部经济的载体

the most common, and the most serious, form of cancer in the world. In the United States, the incidence of breast cancer has increased steadily since the early 1970s, and is now the leading cause of cancer death among women. In the United Kingdom, the incidence of breast cancer has also increased steadily since the early 1970s, and is now the leading cause of cancer death among women. In the United States, the incidence of breast cancer has increased steadily since the early 1970s, and is now the leading cause of cancer death among women. In the United Kingdom, the incidence of breast cancer has also increased steadily since the early 1970s, and is now the leading cause of cancer death among women.

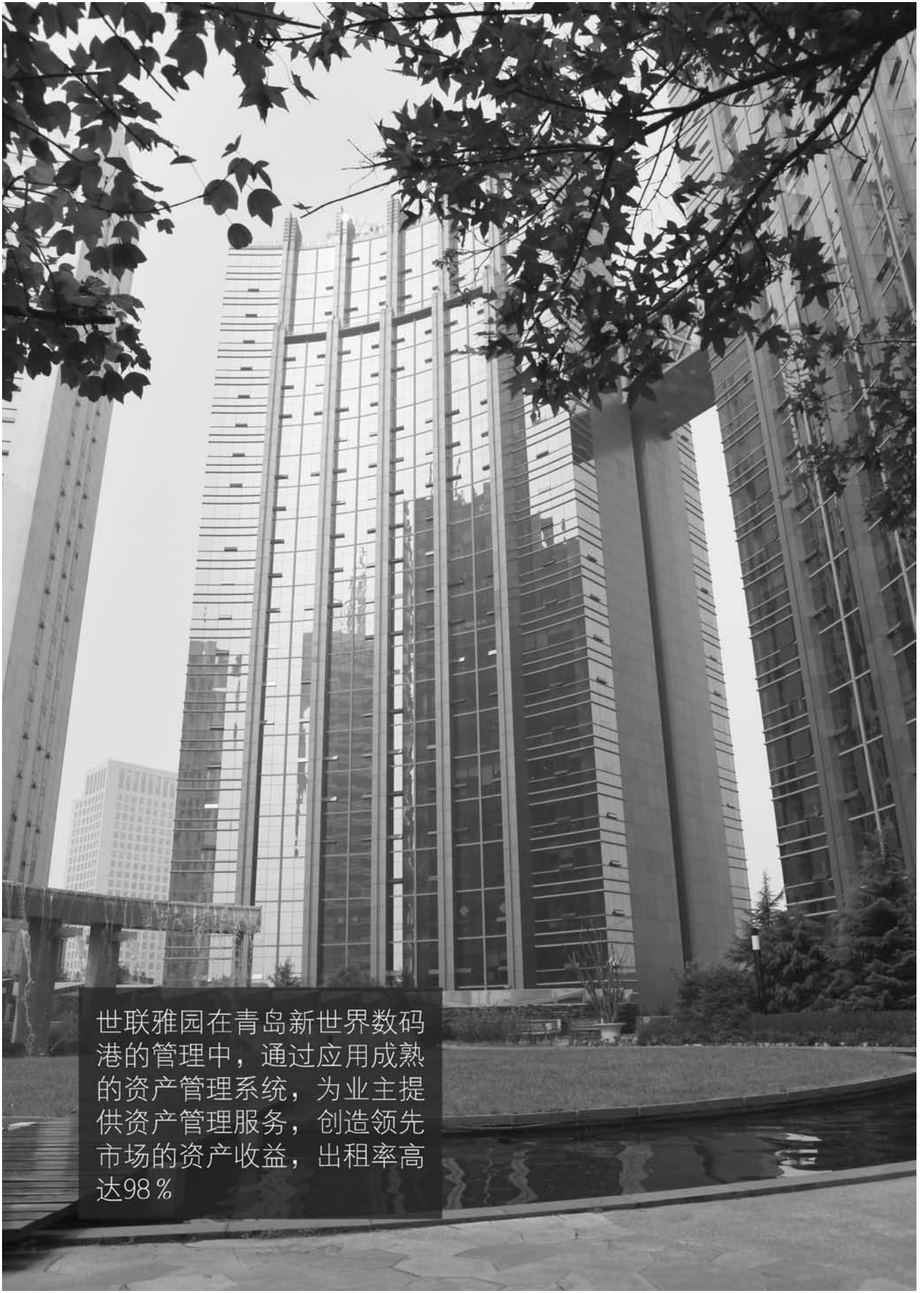
The incidence of breast cancer has increased steadily since the early 1970s, and is now the leading cause of cancer death among women. In the United States, the incidence of breast cancer has increased steadily since the early 1970s, and is now the leading cause of cancer death among women. In the United Kingdom, the incidence of breast cancer has also increased steadily since the early 1970s, and is now the leading cause of cancer death among women.

The incidence of breast cancer has increased steadily since the early 1970s, and is now the leading cause of cancer death among women. In the United States, the incidence of breast cancer has increased steadily since the early 1970s, and is now the leading cause of cancer death among women. In the United Kingdom, the incidence of breast cancer has also increased steadily since the early 1970s, and is now the leading cause of cancer death among women.

The incidence of breast cancer has increased steadily since the early 1970s, and is now the leading cause of cancer death among women. In the United States, the incidence of breast cancer has increased steadily since the early 1970s, and is now the leading cause of cancer death among women. In the United Kingdom, the incidence of breast cancer has also increased steadily since the early 1970s, and is now the leading cause of cancer death among women.

下 篇

**全面资产管理：写字楼  
价值提升的实践**



世联雅园在青岛新世界数码港的管理中，通过应用成熟的资产管理系统，为业主提供资产管理服务，创造领先市场的资产收益，出租率高达98%



# 第 6 章

## 集成解决方案 充分发挥红利

### 6.1 新世界数码港：烂尾楼的华丽转身

新世界数码港位于青岛香港路（见图 6-1），这里是青岛最繁华的地区之一。香港路原名湛流干路，1997 年为纪念香港回归，湛流干路改名为香港路。作为青岛最核心地带的主干道，香港路的功能不断完善。2000 年以前，香港路周边通过旧村改造实现了完全城市化。

数码港的前身是深圳一家公司投资建设的项目，是 20 世纪 90 年代初房地产热遗留的泡沫，地处繁华路段，但多年来呲牙咧嘴，日趋破败，严重影响了城市形象。

2001 年，香港路商务大道地位全面确立。以佳世客、家乐福为核心的商圈建设成型，具备了与台东等传统商业区域竞争的实力，佳世客步行街周围的精品门店人气走旺。云霄路美食街的外延扩大，与闽江路共同构筑了青岛规模最大的美食街区。原先不甚景气的写字楼市场出现转机。

在这样的背景下，2002 年年初，新世界（青岛）置地有限公司接手了原数码港项目，将其改造成为新世界数码港。经过完善的市场调查和考察学习，



图 6-1 数码港的前身，位于香港路上的一栋未完成建筑

新世界公司为数码港改造项目设立了三个目标：

- 将数码港建设成为包括大型购物中心、超高层写字楼、酒店式公寓和空中花园于一体的商务建筑群；
- 将数码港大厦建设成为香港路商区乃至整个青岛市顶级的甲级写字楼项目；
- 引进在青岛的外资企业和国内大中型知名企业，将数码港定位为最吸引高端企业客户的综合性商业项目。

经过将近两年的改造开发，新世界数码港于 2003 年年底竣工验收合格正式投入使用。该项目占地约 2 万平方米，总建筑面积近 11 万平方米，由旗舰大厦、阳光百货、招银大厦及三度空间四部分组成（见图 6-2）。其中，最高层达 38 层，是目前青岛东部三大超高层建筑之一。数码港是一项集写字楼、酒店式公寓、商场、会所、空中花园为一体的商务建筑群。



图 6-2

新世界数码港因为其高端品质和绝佳的地理位置获得了市场的欢迎，租售率超过95%。新世界（青岛）置地有限公司被中国房地产业协会授予“中国·山东高档商务楼成功开发典范”称号。

## 6.2 雅园实践

世联雅园自2011年开始为青岛数码港项目提供全方位的资产服务。在项目实践上，世联雅园始终坚持基于资产全生命周期价值演变规律安排资产开发和管理战略。正如前面章节所阐述的，产品力（地段+硬件设施）只在首次招租起到核心作用，租户价值的持续创造在于后期管理及运营服务（见图6-3）。

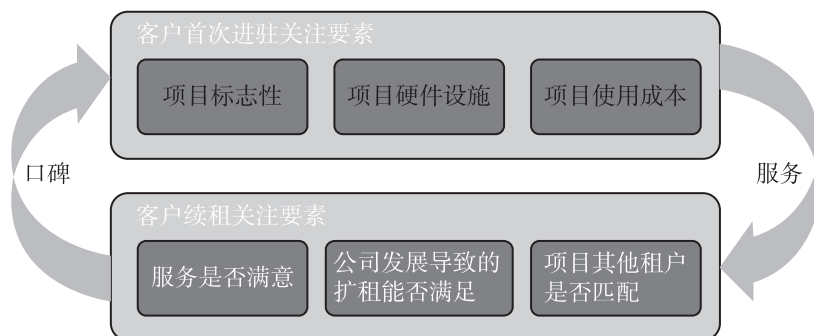


图 6-3

客户续租关注的最重要的因素是服务满意度、公司发展导致的扩租是否能够得到满足以及写字楼内其他租户是否与公司业务相匹配。必须以满足租户价值需求，实现资产价值最大化为核心，必须建构基于租户价值敏感度的产品及服务体系，以实现资产价值收益的持续提升。

### 6.2.1 全面体检

世联雅园在为青岛数码港项目提供创新的资产服务时，第一步就是对项目进行全面体检：结合市场环境和企业目标对青岛数码港进行全面策划。开发商和业主对数码港设定的愿景是始终保持其在青岛市最高端的定位：最受企业青睐的顶级写字楼；最高档的时尚生活目的地；最受客户青睐的豪华五星级酒店。

在进行“全面体检”时，世联雅园采用不动产多维评价体系对数码港的硬件条件、商务及资源配套、可持续性、租金及租约质量等方面进行深入的分析和推敲（见图 6-4）。而比这多维评价体系更重要的是，世联雅园派出专业的资产服务团队对青岛市的写字楼、商业及高端住宅市场以及当地市场租售成交数据进行了详细的调研，并针对数码港的顶级定位，结合青岛市直

接外商投资等宏观经济指标，在这样的基础上做出了“全面体检”。

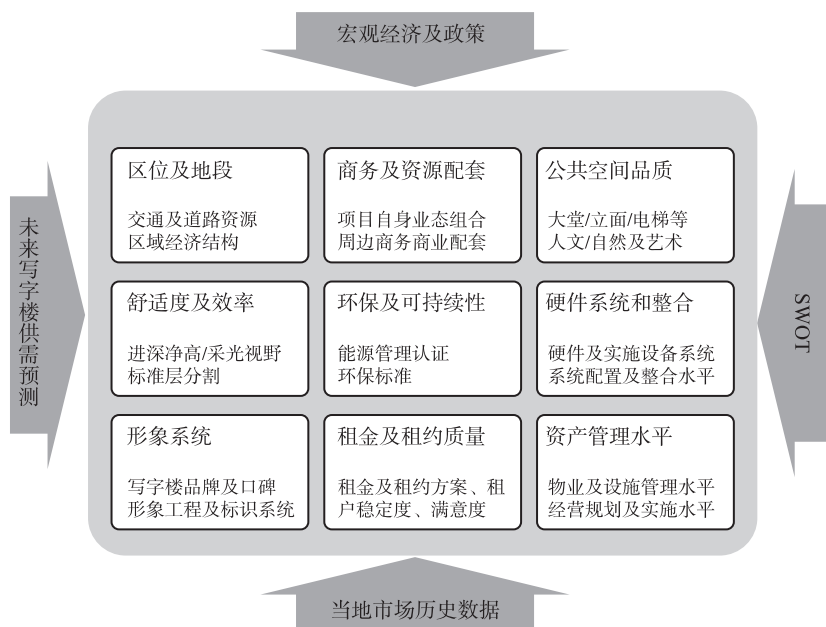


图 6-4 写字楼多维评价体系

## 6.2.2 资产全生命周期价值最大化

世联雅园为新世界数码港提供全生命周期的资产管理集成服务，超越现在狭义的物业管理思维，系统化地制定资产在各个阶段价值最大化策略。以资产价值变化规律为准则，以满足用户价值需求为核心，从资产生命周期各个阶段梳理影响资产价值的要素，并提供针对性的解决方案，以实现资产全生命周期价值最大化。

世联资产服务从资产生命周期的五个阶段（投资决策期、规划建设期、运营启动期、成熟运营期、衰退期）梳理各个阶段影响资产价值最大化的要素，针对资产所处的阶段提供针对性的解决策略（见图 6-5）。

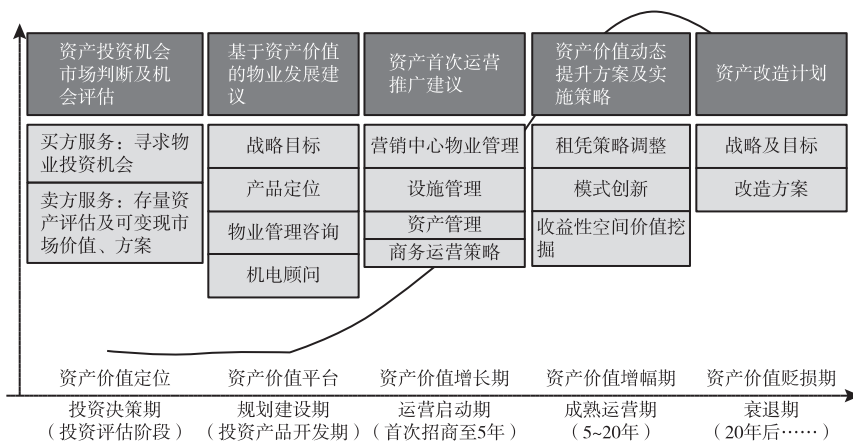


图 6-5 世联集成服务阶段划分

世联会根据项目的具体业态（公寓、办公楼、商业等）、设备设施状况等，围绕资产收益兑现提供一系列的资产管理经营服务。项目进入销售期，从营销中心管理服务、前置展示项目物业服务、后期延伸后勤外包服务方面最大化解决客户非核心业务问题。

### 6.2.3 “咨询 + 实施” 的服务模式

就像房地产销售一样，卖场的销售人员、服务人员、保安，这些是“实施”；而后台的策划、顾问，这些是“咨询”。销售是基础，而策划和顾问通过挖掘产品价值、降低交易成本，为开发商和业主创造了最大化的价值。

资产管理是一样的，物业管理是“实施”，而资产价值评估、运营方案制定和调整是“咨询”。世联的全生命周期综合资产管理服务延续世联独有的“咨询 + 实施”服务模式：

- 早期介入的全程资产服务咨询，通过咨询将资产价值最大化理念前置，确保资产在最大化的方向；

- 与现有物业管理公司在项目成型才介入形成独特的差异竞争力，将运营问题前置解决，确保项目运营效率最佳；
- 通过前端的咨询业务确保项目在高价值方向上，后期通过落地实施，兑现价值，形成系统的封闭环。

具体如图 6-6 所示。

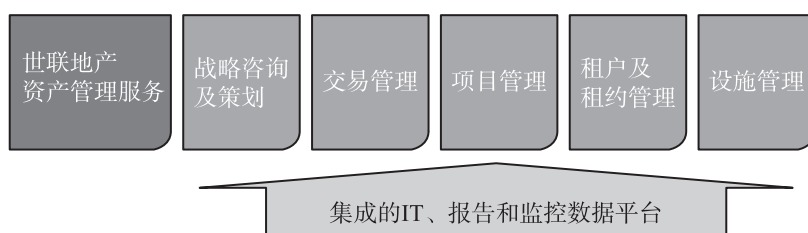


图 6-6

### 6.2.4 最佳流程

世联雅园通过服务位于青岛、重庆、苏州等地的多个高端写字楼和商业项目，总结出了一套针对资产管理服务的最佳流程（见图 6-7）。

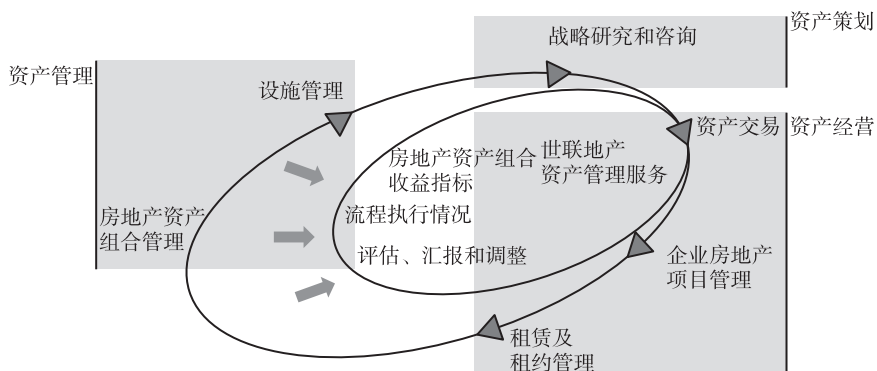


图 6-7 世联资产管理服务最佳流程

## 1. 战略研究和咨询

通过市场及竞争环境分析，结合宏观经济和客户目标，为客户提出包括选址策略、交易策略、物业管理顾问等在内的综合策划方案。

## 2. 资产交易

代表租户或业主，充分挖掘物业价值，寻找潜在客户，通过专业服务为双方降低交易成本，选择最贴合需求的物业。

## 3. 企业房地产项目管理

为企业提供办公楼规划、搬迁、空间优化、改造工程等项目管理服务。

## 4. 租赁及租约管理

配备打通 OA 和 CRM 的 IT 及数据库系统，对项目进行租约管理，同时，提供代收款、催缴和付税等服务。

## 5. 房地产资产组合管理

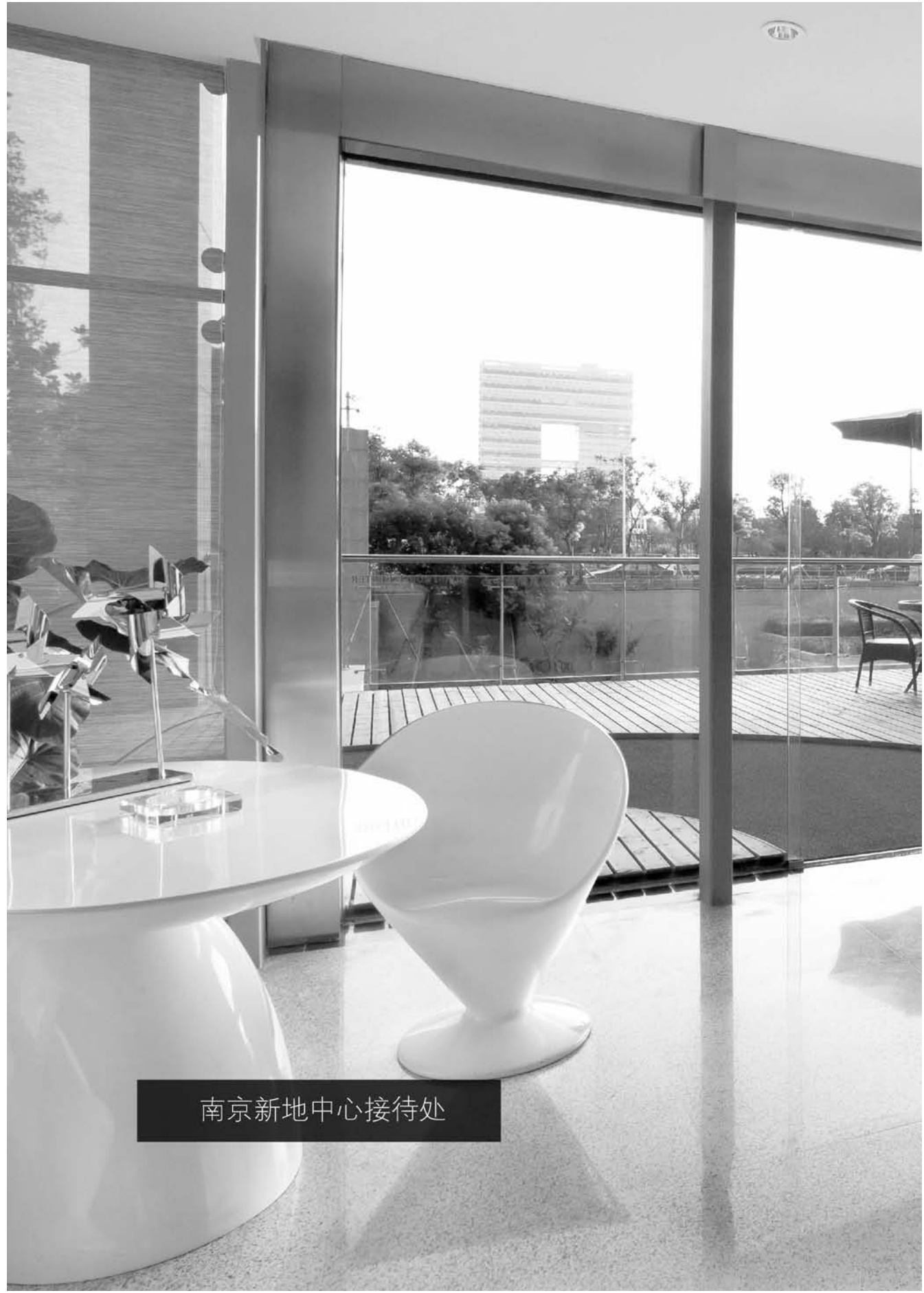
从全生命周期角度管理房地产资产组合，通过日常报告和定期分析，使客户随时了解房地产资产组合的价值，指导后面阶段的工作。

## 6. 设施管理

提供一体化的物业及设施管理服务。







南京新地中心接待处



## 参考文献

1. 兰红、龚鸿雁：《安永大客户》，载《第一财经周刊》2009年第86期。
2. Deloitte. *Lease Administration Benchmarking Survey*. 2010.
3. 周伟林：《企业选址智慧》，东南大学出版社2008年版。
4. David G. Cotts. *The Facility Management Handbook*, 3<sup>rd</sup> Edition. 2010.
5. *An Examination of the Banking Crises of the 1980s and Early 1990s*. Volume I. Chapter 3.
6. IBM 商业价值研究院：《向服务业务模式转型》，2010年。
7. IBISWorld. *Property Management in the US Industry Report*. 2011.
8. 戴玉林：《商业物业的物业服务与经营》，化学工业出版社2010年版。
9. Chris Lloyd. *Asset Management, whole-life management of physical assets*. 2010.
10. Victoria Edwards & Louise Ellison. *Corporate Property Management*. 2010.
11. Roopchan Lutchman. *Sustainable Asset Management*. 2006.
12. Barry P. Haynes. *Corporate Real Estate Asset Management*. 2010.
13. Capstan Advisors. *Corporate Real Estate Outsourcing – The Next Genera-*

tion. 2006.

14. 刘洪玉:《新增价值链环节——房地产资产管理》,2003年。

15. W. Ronald Hudson, Ralph Haas, *Waheed Uddin*. Infrastructure Management. 2005.

16. 巴曙松、陈华良、王超:《2010中国资产管理行业发展报告》,中信出版社2010年版。

17. 李葆文:《现代设备资产管理》,机械工业出版社2006年版。

18. Martha A. Omara. *Strategy and Palace, Managing Corporate Real Estate and Facilities for Competitive Advantage*. 2004.