



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》

随着规模不断扩大，企业对房地产的持有和租赁需求也不断增加。在西方发达国家，大型企业已经意识到提升房地产价值和使用效率的重要性，而企业遇到的往往是综合的房地产难题，通常会选择外包的方式，这样不仅降低了房地产相关的开支，同时也提升了企业的生产效率。本书从企业的角度出发，通过案例引导的方式阐述在规划、使用、处置不动产时的关键要素，希望能抛砖引玉，启发读者对企业不动产价值的重新思考。

ISBN 978-7-5141-2154-4

定价：32.00元

封面设计：蔡俊波

ISBN 978-7-5141-2154-4



9 787514 121544 >

世联地产资产服务系列丛书

不动产外包 公司不动产管理与服务外包

世联地产 / 著

世联地产资产服务系列丛书

不动产外包

公司不动产管理与服务外包
Real Estate Outsourcing
Corporate Real Estate Management and Outsourcing

世联地产 / 著



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服务理念，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

不动产外包：公司不动产管理与服务外包 / 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 - 2154 - 4

I. ①不… II. ①世… III. ①企业管理 - 不动产 - 对外
承包 - 经营决策 IV. ①F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 158101 号

责任编辑：杜 鹏
责任校对：康晓川
版式设计：齐 杰
责任印制：王世伟

不动产外包

——公司不动产管理与服务外包

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 7.875 印张 12000 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 - 2154 - 4 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

张丹阳

编审

甘霖 朱昊

目录

Contents

2	○	第 1 章 房地产才是企业 CEO 最该关心的问题
2	○	1.1 房地产相关支出是企业第二大运营成本
5	○	1.2 成本还是收益——必须革新的理念
5		1.2.1 企业越大越要重视房地产部门
7		1.2.2 四种核心能力让资产价值最大化
9	○	1.3 损益表中的魔术——从费用到利润
14	○	第 2 章 你的企业资产做过规划了吗
14	○	2.1 高伟绅 (Clifford Chance) 的故事
14		2.1.1 分散的办公室
15		2.1.2 并购发展中的两次战略调整
16		2.1.3 遭遇 4 大房地产难题
17		2.1.4 化零为整又留有弹性的新租约
18		2.1.5 被计入关键绩效指标 (KPI) 的房地产表现
19	○	2.2 高伟绅的启示
19		2.2.1 总部选址一定要有“客户意识”
24		2.2.2 租约谈判的“6 张牌”
28	○	2.3 为企业资产规划一个“完整人生”

28	2.3.1	资产战略规划是全员参与的一盘大棋
30	2.3.2	从需求评估到资产处置的全生命周期
33	2.3.3	资产使用价值的“晴雨表”
38		第3章 使用效率高的资产才是好资产
38	3.1	Sabre Holdings 的“灵活办公”计划
38	3.1.1	员工出差频繁，办公空间四成空置
38	3.1.2	“重新拾回”空置时的资产价值
40	3.1.3	单位办公空间 1.35 人的“共享工位”
44	3.1.4	一年半节省 1 000 万美元
45	3.2	Sabre Holdings 教会了我们什么
45	3.2.1	CEO 带头进入公共空间
47	3.2.2	规划要素：数据 + 平台 + 感受 + 文化
48	3.2.3	大有学问的设施管理
50	3.3	好看的资产不等于好用的资产
50	3.3.1	两栋同为绿色总部的大楼
56	3.3.2	第一轮较量——租客吸引力
61	3.3.3	第二轮较量——实际出租率
65	3.4	客户和市场在用脚投票
65	3.4.1	“绿色”不能保证出租率
66	3.4.2	租客定位才是关键
67	3.4.3	迎合市场偏好比成为地标更重要

70	○	第 4 章 通过交易优化“资产王国”
70	○	4.1 市场把脉大师——Boston Properties
70		4.1.1 美国政府的房东
72		4.1.2 高卖低买的写字楼交易专家
73		4.1.3 来自资本市场的肯定
74	○	4.2 既要会交易又要会经营
74		4.2.1 对交易时机和进度的出色把握
76		4.2.2 深度挖掘优质租客的价值
77		4.2.3 售后回租模式：从业主变为房客
78		4.2.4 回租协议的“设计缺陷”
83		4.2.5 必不可少的金融能力
86	○	第 5 章 你需要的是一个综合解决方案
86	○	5.1 CIT 集团的 22 个月总部大变身
86		5.1.1 第五大道上的 CIT 集团
86		5.1.2 不堪回首的“总部房产难题”
89		5.1.3 从需求访谈入手的综合改变
92	○	5.2 你不需要成为行家，你只需要一位管家
92		5.2.1 行行都离不开房地产
94		5.2.2 美国房地产服务外包 30 年
99		5.2.3 健康的企业投资组合中应持有 20% 的房地产
103		5.2.4 中国企业等待“单点接触”式外包服务

107	○	第 6 章 选择“对”的伙伴
107	○	6.1 外包为企业创造 5 倍的价值
108	○	6.2 甄选外包的 5 项关键指标
109	○	6.3 没有“亲密关系”就没有完美外包
116	○	参考文献



青岛新世界数码港建筑高度138米，共38层，单层面积1500平方米，其写字楼部分适合于大中型公司整层单独使用或两家合用，由世联雅园提供前期顾问以及全委托物业管理服务

第 1 章

房地产才是企业 CEO 最该关心的问题

1.1 房地产相关支出是企业第二大运营成本

最近 IBM 在美国和欧洲市场作了一项调研，希望深入了解企业的 CEO 最关心的房地产问题，调查结果显示，CEO 最关心的房地产问题如下：

- 怎么才能降低设施设备的管理成本？
- 如何提升企业办公空间的使用效率？
- 怎么才能将设施设备的运营达到可持续的目的？
- 如何站在全生命周期角度了解物业组合的价值？
- 如何做到以客户为中心？
- 如何提高投资决策的质量？
- 如何将将在建或改建项目控制在预算内？

可以看到，CEO 最关心的问题是成本控制。美国加州大学的一项问卷调查结果显示，93% 的受访企业认为，**房地产是成本中心，但房地产在企业整体运营中起到重要作用**；50% 的受访企业其房地产相关问题直接汇报 CEO；30% 的受访企业直接汇报 CFO。而且，随着企业规模的扩大，房地产与企业其他部门的关联越多，涉及的专业问题也越多，调查显示 86% 的企业会聘请

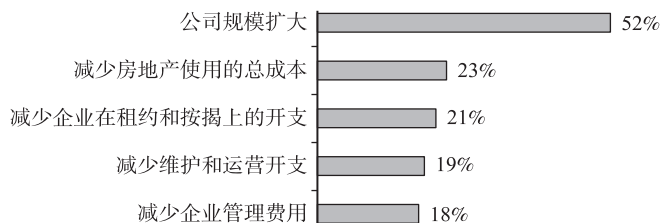
房地产顾问公司来协助企业解决房地产相关的疑难杂症。

CEO 为什么关注房地产相关成本？主要压力还是来自企业规模扩张带来的房地产使用需求快速增加，以及通过房地产相关支出的控制提升企业的经营业绩。从咨询公司 Aberdeen 的一项对企业客户的问卷调查中可以看到，52% 的受访企业认为公司规模扩大是企业面临的最主要压力（见图 1-1）。更重要的是，企业的房地产相关支出是营业成本中除人力成本外的最大支出（见图 1-2）。

“对于大多数的企业，房地产相关的开支是除人力成本外的第二大开支，有很大的空间可以节约，甚至很小比例的节约都可以大幅降低成本底线。”

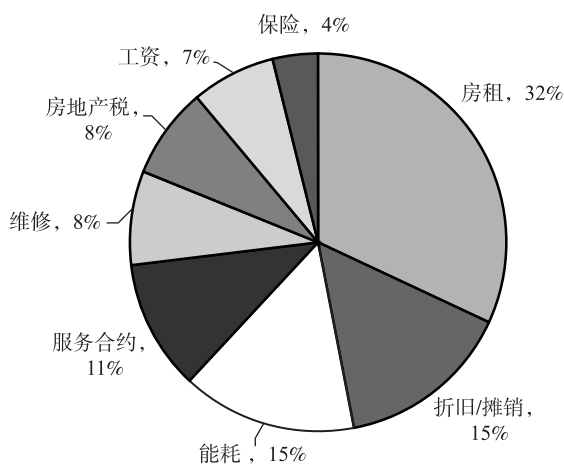
——美国高德纳咨询公司（GARTNER）研究部副总裁 JACK HEINE

受全球金融危机的影响，很多企业开始大幅度裁员过冬，汇丰集团行政总裁欧智华 2011 年 8 月宣布，为实现 2013 年前节省 25 亿~35 亿美元成本目标，继早前裁员 5 000 人后，还将裁员 2.5 万人，合计 3 万人的裁员目标约为汇丰集团员工总数的 10%。美国邮政 2011 年也宣布，为摆脱财务困境，计划在 2015 年前消除 22 万全职工作岗位。与此同时，美国邮政总局局长帕特里克·多纳霍（Patrick Donahoe）还表示，除了裁员外，美国邮政还将继续提升房地产的使用效率，并进一步节约能源费用。美国邮政除人力成本外的营业成本结构见表 1-1。



资料来源：Aberdeen Group (2007)，世联地产研究中心。

图 1-1 企业面临的房地产压力



资料来源：世联地产研究中心。

图 1-2 美国某企业的营业成本结构

表 1-1 美国邮政除人力成本外的营业成本结构 金额单位：百万美元

	2010 年 金额	占比 (%)	2009 年 金额	占比 (%)	2008 年 金额	占比 (%)	2007 年 金额	占比 (%)
购置交通工具	5 878	47	6 026	46	6 961	48	6 502	48
能源费用	2 236	18	2 321	18	2 597	18	2 594	19
房地产租赁及相关支出	1 692	13	1 778	14	1 779	12	1 700	12
交通工具维护	820	7	760	6	926	6	760	6
信息技术	664	5	722	6	658	5	630	5
其他	1 319	10	1 409	11	1 506	10	1 497	11
总计	12 609	100	13 016	100	14 427	100	13 683	100

资料来源：《美国邮政财务年报》，世联地产研究中心。

市场的恶劣条件已经把“成本控制”推向企业议程的顶部，企业的房地产相关支出也成为特别关注的焦点，因为它通常占营业成本的 10% ~ 20%。根据 IBM 在美国市场的一项调查，98% 的受访企业预计在未来面临更大的成本压力，而企业高管将房地产的成本节约作为优先选择。

事实上，基于现有的业务合同承诺，房地产成本的降低是比较困难的。当企业 CEO 们如果面临必须控制成本的压力，通常会倾向于选择完成短期目标、寻求“速效”的解决方案，从房地产和设施管理（FM）下手，而忽视了它们对于企业长期核心价值的影响。如某家总部位于芝加哥的企业，卖掉了一个分支机构，但事后才发现卖掉的资产中有一部分总部需要继续使用 6 个月，这样的情况虽然难以置信，但实际它发生了。

或者相反，CEO 们认为房地产和设施管理的成本节约难度太大，而选择在其他方面缩减开支。根据对卓越绩效公司的研究成果，尽管一些成本节约可以在短期内奏效，但是，可持续的成本节约是一个复杂的过程，需要详细的规划，而成本的最大节约来源于高效的管理，以及与有竞争力的供应商合作，达到双方共同的目标。这种方法通常是可持续性的，可以节约 15% ~ 25% 的房地产和设施管理的成本。更重要的是，这样的方法不仅可以实现企业效益的最大化，还可以改善服务质量。

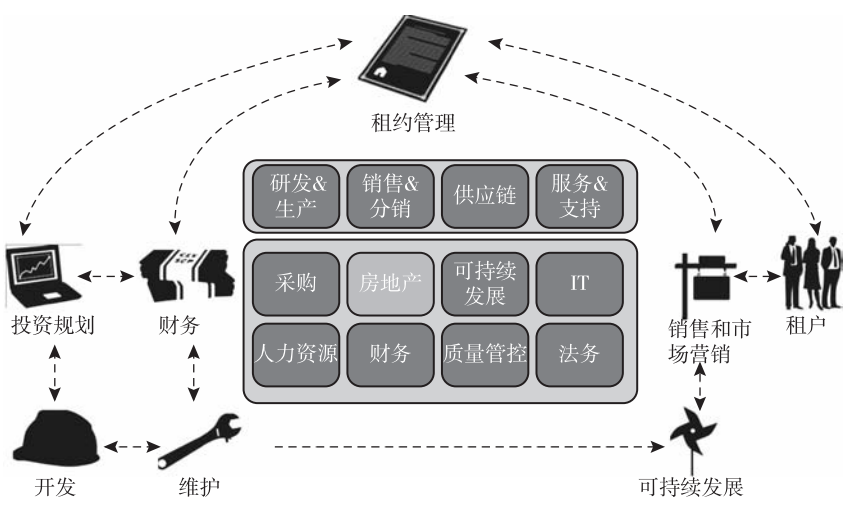
1.2 成本还是收益——必须革新的理念

1.2.1 企业越大越要重视房地产部门

多数大型企业会在组织内部设立一个房地产部门（Corporate Real Estate, CRE），或设立专门服务于房地产相关事务的专员岗位。一般情况下，该部门的主要职责是处理企业持有的或使用的各类房地产相关问题。在实施方式上，通常会将一部分专业服务外包，房地产部门负责监管工作。对于大部分企业来说，由于其主营业务与房地产不相关，房地产部门通常被划分为职能部门，而管理层对房地产部门的重视度不够。

如果从房地产价值链的角度来看，项目的开发、运营、租约管理、维护

主要由房地产部门负责，但整个流程涉及企业的投资规划、财务、租约管理、市场营销等各个方面，而这诸多因素之间彼此是相互作用的，应作为一个集成的整体来看待。具体见图 1-3。



资料来源：SAP Group，世联地产研究中心。

图 1-3 企业中房地产部门的运作

随着企业持有资产组合的不断扩大，企业逐渐意识到房地产部门的重要性，房地产部门在企业中的位置也经历了一番演变，从最初的单向的任务执行到现在参与企业整体战略规划，充分体现房地产在企业中的重要性。具体见表 1-2。

根据雷格斯对卓越绩效公司的研究，企业房地产部门、HR、IT 团队在项目上的协作性会影响到企业的股东权益收益率（ROE）和资产收益率（ROA）。研究结果显示，如果协作性提高 25%，企业 ROE 将提升 2.25%，ROA 将提升 1.36%。协作性的提升（包括工作地点、技术平台、人力共享

等) 是一个经常被讨论的问题, 但是至今没有标准答案。而很多企业都表示, 房地产部门推行的项目之所以会取得成功, 很大的因素是内部组织的支持和协同, 但需要注意的是, 其他部门的员工必须理解为什么要这么做以及这么做对他们的影响, 这样他们才会支持房地产部门的工作。

表 1-2 企业房地产部门的不同级别

	房地产部门	职责
初级 ↓ 高级	任务执行	采购有成本效益的设施设备
	空间控制	规范空间需求, 最大限度降低设施设备的使用成本
	交易促成	办公空间升级, 提供实际解决方案, 具备资产买卖的谈判能力
	内部创新	作为有竞争力的服务商提供房地产服务
	商务策划	将员工、工作空间和技术发展的趋势融入企业整体战略

资料来源: 世联地产研究中心。

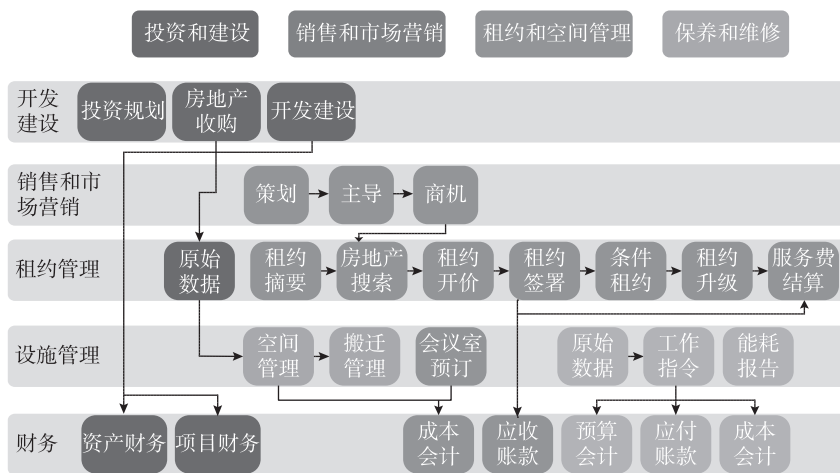
1.2.2 四种核心能力让资产价值最大化

从企业组织角度来看, 房地产管理的价值实现是多维的, 做好对房地产的价值管理就需要从资产的全生命周期考虑, 而且生命周期流程在企业内部很多时候是跨部门的, 而相关部门如果对于生命周期的理解和企业发展的目标不明确, 不仅会降低房地产在该环节的价值创造, 当后期出现问题时, 付出的成本往往会超过企业的预算。

企业房地产开发主要涉及投资和建设、销售和市场营销、租约和空间管理以及资产的保养和维护四大方面 (见图 1-4), 若要实现资产价值最大化的目标, 则每个环节的核心能力都不能忽视。

第一, 投资和建设能力。需要企业具备全面的房地产投资理念, 有清晰的审批和决策准备, 对项目的预算、里程碑节点、交付等环节跟踪管理, 还

要能够管理供应商和采购订单，跟踪所有的计划和实际成本，以及管理土地和房地产收购协议等。若实施不好的话，除了容易出现项目成本、完成时间和质量难以控制外，还可能由于对物业或土地缺乏深入了解而导致投资失败。



资料来源：SAP，世联地产研究中心。

图 1-4 企业房地产项目的流程

第二，销售和市场营销能力。需要对市场足够了解，能为客户匹配房地产需求和供应，对空置面积进行策划活动，对潜在的租户提供详细的租赁数据。如果处理不好，会导致空间长期空置，以及营销部门和租约管理部门的合作出现争执。

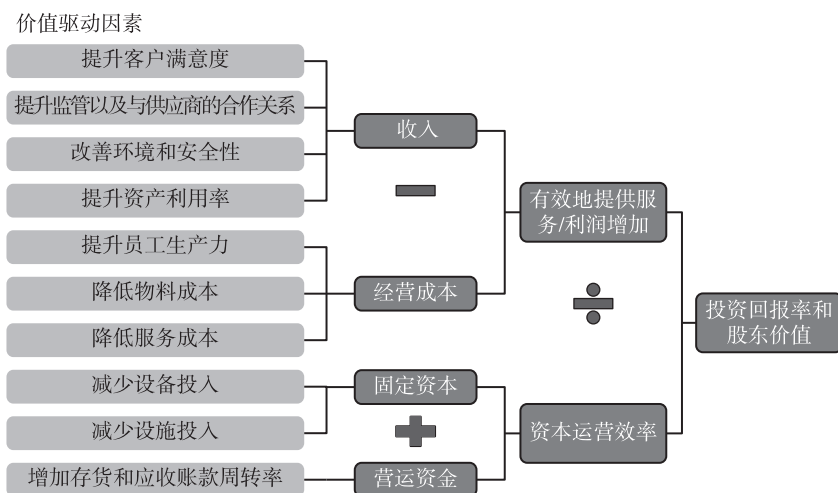
第三，租约和空间管理能力。主要包括可租赁空间的处理和分配，租金的计算，付款细节和关键租赁日期的提醒，租赁会计科目的处理以及当地税收的缴纳，根据价格指数来提升租金，跟踪员工的空间分配，管理会议室预订等内容。管理不善的话会降低租金收益和办公空间的利用率。

第四，保养和维修能力。保养和维修是房地产生命周期最长的部分，包括安全、清洁、监控预警，制定短期和长期的预算，供应商的管理和选择，

定期报告每个设施的能源消耗及相关费用，代收公共区域的维修基金等内容。除此之外，对客户和员工面对面的服务也非常重要。如果这个阶段重视不够，可能会造成公司预算超支、服务质量降低、不能很好地控制运营成本。

1.3 损益表中的魔术——从费用到利润

从股东价值最大化的角度来看，企业房地产的作用不仅仅是损益表中的一项成本费用，如果使“房地产”的潜在价值发挥出来，还有利于提升企业生产效率和生产力。例如，除了减少房地产和设施设备的投入外，企业还可以通过提升客户满意度（见第 2 章案例 Clifford Chance）、选择竞争力更强的供应商、提高资产利用率等方面“开源”，也可以在降低物料和供应商服务成本等方面“节流”，最终提高企业的利润率水平和人均创收。企业房地产的价值驱动因素见图 1-5。

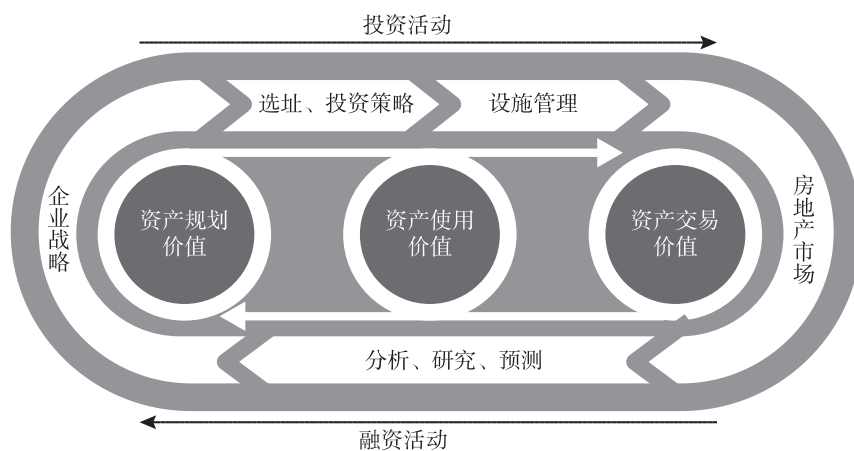


资料来源：IBM，世联地产研究中心。

图 1-5 企业房地产的价值驱动因素

按照 CEO 最关心的问题可以将企业房地产价值粗略地分为三类，即资产规划价值、资产使用价值、资产交易价值。本书将从这三个方面入手，以案例的形式来分析和看待卓越绩效公司在面对房地产问题时采取的实施策略。

如图 1-6 所示，三种房地产价值在企业发展的不同阶段是会互相转化的，而每个价值的实现都不是单一的举措，而是一系列企业活动共同影响实现的，有时候我们往往都会犯一个错误，就是只看到成功后就去模仿，而忽视了它之所以成功的影响因素，尤其是非显性的因素，如沟通（参考案例 Sabre）。




资料来源：世联地产研究中心。

图 1-6 企业房地产的三大价值

本书尝试尽可能地将卓越绩效公司案例进行还原和分析，但限于资料的局限性，不可避免地存在一些瑕疵，旨在为读者抛砖引玉，引发企业对房地产资产的一些思考。





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 2 章

你的企业资产做过规划了吗

2.1 高伟绅（Clifford Chance）的故事

2.1.1 分散的办公室

高伟绅是一家总部设在英国伦敦的律师事务所，也是魔术圈^①成员之一，2010 年该所收入为 19 亿美元，全球排名第三（见表 2-1）。

表 2-1 全球律师事务所排名（2010 年）

排名	公司名称	2010 年收入 (亿美元)	总部所在地
1	Baker & McKenzie	21	美国
2	Skadden, Arps, Slate, Meagher & Flom	21	美国
3	Clifford Chance	19	英国
4	Linklaters	19	英国
5	Latham & Watkins	18	美国

^① 魔术圈成员（Magic Circle）是指总部在英国的五大律师事务所，方案包括 Allen & Overy、Clifford Chance、Freshfields Bruckhaus Deringer、Linklaters 和 Slaughter and May。

续表

排名	公司名称	2010 年收入 (亿美元)	总部所在地
6	Freshfields Bruckhaus Deringer	18	英国
7	Allen & Overy	16	英国
8	Jones Day	15	美国
9	Kirkland & Ellis	14	美国
10	Sidley Austin	14	美国

资料来源：世联地产研究中心。

1992 年高伟绅将总部迁到英国伦敦 Aldersgate 大街的 200 号，租赁面积 3.9 万平方米。随后公司在 20 世纪 90 年代快速发展，至 2003 年高伟绅在伦敦地区的员工数超过 3 000 人，分布在伦敦不同街区的 6 个写字楼中，总办公面积 5.4 万平方米。对于高伟绅来说，房地产相关费用是除人力成本外的最大支出。

2.1.2 并购发展中的两次战略调整

规模化和标准化战略：2003 年前高伟绅的战略主要是通过并购实现全球化^①，并平滑整合不同地区的产品线，目标是让客户在全球各个地区都能享受到高伟绅标准化、高质量的服务水平。在这样的战略指导下，高伟绅将律师的整体素质置于首位，并为收购企业的员工提供了大力支持。

以客户为中心的战略：在并购整合的后期，高伟绅提出企业的战略和指导原则必须以客户和员工为中心，高伟绅在公司战略中提到了“为客户展示比其他律师事务所更优质的服务”。因此，客户成为高伟绅企业房地产战略调

^① 2000 年，高伟绅律师事务所与美国和德国的一流律师事务所合并，在欧洲大陆名为高伟绅·潘德律师事务所，在美国名为高伟绅·罗杰斯律师事务所，使高伟绅成为世界上第一流的最大的全球性律师事务所。

整计划的主要相关者。

2.1.3 遭遇 4 大房地产难题

高伟绅是有限合伙制企业，其战略和运营决策来自管理委员会，成员包括：区域管理合伙人、每个产品线的合伙人、普通合伙人以及后台服务的代表（包括房地产代表）。将房地产代表列入管理委员会的目的主要有两个方面：

- 在决策过程的早期考虑该物业对决策的影响；
- 房地产代表给予决策或战略的意见将会影响决策过程。

为了配合公司整体的战略，高伟绅的房地产团队对伦敦总部的资产使用效率进行了全面调查和评估，并通过问卷和访谈的形式搜集了客户对物业资产使用的意见，发现高伟绅面临的房地产难题主要有：

难题 1 Aldersgate 大街 200 号的总部，设施条件落后。

(1) 许多法律会议是视频会议，参会方一般都使用笔记本电脑，所以需要有足够的插座和网络接口，而且需要综合布线^①来实现。200 号总部大楼无法满足最新的网络设施。

(2) 客户可以通过线上查看自己的档案和相关信息，但是该服务需要高伟绅的 IT 团队不断扩大服务器的容量和其他设备，而 200 号没有足够的空间。

(3) 客户常常要和律师交流到深夜，而 Aldersgate 大街 200 号的休息室空间较小，不但不能开窗，老式空调的噪音还给客户带来一些烦躁。

^① 综合布线是一种模块化的、灵活性极高的建筑物内或建筑群之间的信息传输通道。通过它可使语音设备、数据设备、交换设备及各种控制设备与信息管理系统连接起来，同时也使这些设备与外部通信网络相连。它还包括建筑物外部网络或电信线路的连接点与应用系统设备之间的所有线缆及相关的连接部件。综合布线由不同系列和规格的部件组成，其中包括：传输介质、相关连接硬件（如配线架、连接器、插座、插头、适配器）以及电气保护设备等。

难题2 企业在6个不同地点分散办公，降低了企业的生产效率。

对于一些大型项目，客户需要到不同的地点找相应的律师，给客户到访造成困扰。同时，有些办公地点由于交通不便利，导致客户的抱怨。

难题3 员工轮岗制度导致每年3月和9月有近400名员工需要搬迁。

高伟绅对刚进公司的员工施行2年的轮岗制度，2年后员工可以根据偏好选择进入相应的行业。轮岗期间员工需要经常搬迁。

难题4 企业即将迎来新员工入职高峰，办公空间严重不足。

9月是高伟绅新员工入职的高峰期，而高伟绅的办公空间已经饱和，面临着租新办公室的问题，但这样的话，总部办公地点就会更分散。

2.1.4 化零为整又留有弹性的新租约

高伟绅对于资产的目标是为客户提供高质量、高效率的服务。除了保持现有的服务，还要继续为客户提供创新的服务。因此，高伟绅的房地产团队围绕客户需求进行了更详细的调查。结果如表2-2所示。

表2-2 高伟绅员工和客户办公需求调研结果

员工需求	客户需求
1. 高质量的员工办公设施	1. 高质量的办公环境
2. 休闲娱乐室	2. 专用的项目讨论空间
3. 灵活的办公空间	3. 客户专用的休息室
4. 拥有最好设备的会议室	4. 访址便捷
5. 团队讨论室	5. 在线访问客户端文件
6. 最好的视频会议设备	
7. 图书馆和搜索设备	

资料来源：世联地产研究中心。

对于高伟绅来说，过去几年快速的规模化使得公司迅速扩张，而办公地点的分散和办公空间的短缺成为其选择整租写字楼的一个主要驱动因素。但是作为有限合伙制企业，购买大宗资产涉及现有合伙人和未来合伙人的利益分配问题，通常不倾向于选择整购写字楼。

房地产团队仔细考察了市场的供需情况，比如伦敦各区的租金水平、土地的稀缺性、标的物业设施设备的可改造性，最终看中了位于伦敦金丝雀码头（Canary Wharf）金融中心区的一个正在开发的写字楼 10 Upper Bank Street。高伟绅不仅可以在此拥有 9 万平方米的办公空间，而且每平方英尺租金比原来还低，主要原因是高伟绅利用了企业总部和标的在建的优势，使自己在谈判中处于优势位置。

高伟绅的高级管理层与开发商 Canary Wharf Group 进行谈判的期间，重点沟通了关于大堂、会议室、休息室的设计和服务方案，以及未来设施设备提升的空间，确保当前为客户创造一流环境的同时，为未来资产升级做准备。

经过几番谈判，高伟绅签署了 25 年的长期合约，合约中规定高伟绅整租 10 Upper Bank Street 的 30 层楼，其中有 4 层是允许转租的（2 层签订了 5 年合约，另外 2 层签订了 10 年合约）。这样做的目的是，保证公司未来的扩张需求，但又可以在闲置时获得租金收益。高伟绅用有限的资金达到了自己预期的效果，租赁的面积比原来更大，但总的租赁支出并没有增加，而且设施设备条件更好，能满足客户和员工的所有需求。最重要的是，新写字楼不仅提升了客户对企业品牌的影响，而且加强了律师与客户之间的关系。

2.1.5 被计入关键绩效指标（KPI）的房地产表现

为了衡量企业房地产的表现，高伟绅主要看重以下三点：

- 单位办公空间的成本/单位办公空间的创收；



图 2-1 高伟绅总部

- 资产使用效率；
- 客户满意度评价。

资产的使用效率后来被列入了伦敦合伙人的考核，高伟绅希望通过 KPI 考核的方式使每个合伙人的团队都能更有效地使用办公空间，以进一步降低营业成本。房地产团队制定的目标是 95% 的办公空间使用率。此外，客户满意度是高伟绅最看重的房地产使用考核指标，高伟绅需要建立一种正向的“客户 - 律师”关系，这样才能提高客户的黏性，提升公司的盈利能力。

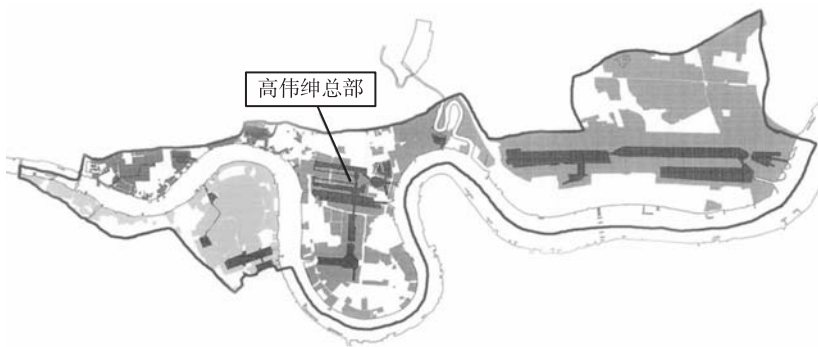
2.2 高伟绅的启示

2.2.1 总部选址一定要有“客户意识”

选择 Canary Wharf 的区域价值：通常企业选址需仔细分析和考虑区位的

内涵，这样才可能发现各种重要的经济影响因素。比如像价格机制，由于在很大程度上产品和服务的利润或收益是由价格机制决定的，所以它也能决定提供这些产品和服务的行为活动的选址和城市空间结构的分布。同样，投入因素也能影响企业选址。在 CBD，交通便利的位置也就意味着较低的运输成本和高密度的人流，因此，商业用户对这些场所的需求量较大；反之，在市郊，交通不够便利，致使运输成本较高，所以需求量相应就小。

要理解高伟绅的总部为什么“落户”在 Canary Wharf，需要先简单了解一下伦敦 Docklands 城市更新的背景。早在 20 世纪初期，伦敦 Docklands 是世界上最繁忙的港口之一，直到 50 年代，老的 Docklands 港口已经不适用大型的船只，而航运也慢慢取代了海运的位置，成为主要的运输工具，因此，Docklands 港口逐渐衰落，到处都是废弃的工厂，中产阶级人群逐渐从这里搬离到市郊，而留下来的人口大部分居住在政府的公屋里，失业率持续上升，基础设施非常落后，大约 60% 的土地是荒废的。20 世纪 60 年代的伦敦 Docklands 地区见图 2-2。现在的 Canary Wharf 见图 2-3。



注：颜色标注的就是荒废的土地。

图 2-2 20 世纪 60 年代的伦敦 Docklands 地区



图 2-3 现在的 Canary Wharf

为了解决这些问题，伦敦政府在 1980 年成立了伦敦道克港开发公司 (London Docklands Development Corporation, LDDC)，目的就是为了：

- 避免环境的进一步恶化，通过基础设施改造提升 Docklands 的形象；
- 利用政府投资基础设施做杠杆，吸引更多的私人资本；
- 强制性购买土地，然后卖给投资人和开发商；
- 投资关键的环境改造工程；
- 提升交通，使得 Docklands 地区的便利性与伦敦市区相同；
- Docklands 以后有能力滚动开发；
- 兴建高质量住宅和娱乐设施。

伦敦市政府通过 LDDC 主导了 Docklands 的发展，LDDC 主要负责环境、社区的重建，它不直接投资，而是吸引私人投资者来建设。其权力集中于三个领域：通过协议或强制购买获得土地；规划权；新建或更新基础设施。其全部资金来源于英国政府的拨款和出售土地的收入，该地区公、私投资比例约为 1:14。而 Docklands 能吸引到大量私人资本的原因是：

- 政府投资轨道交通和环境工程；
- 设立企业区（Enterprise Zone），在企业区内投资商可以享受一定的税收减免，并且其投资建设费用可以在企业以后的应税收入中扣除；
- 简化开发建设的审批手续。

从区域的角度看，Docklands 地区不是传统的 CBD，而是城市更新的区域，LDDC 成立后强制购买土地，再出售给私人资本，使得该区域的土地获取成本远远低于 CBD 周边地区，这也就决定了在区域建设期的开发成本和租赁成本都较低。另外，LDDC 的投资主要集中在公交和环境改善方面，如延长地铁 Jubilee 线、建造 Docklands 的轻轨 DLR 等，这些基础建设项目大部分于 2000 年左右完成，因此，对于高伟绅来说，Canary Wharf 具备了满足客户“访址便捷”需求的条件。

选择离大客户近的位置：高伟绅的选址充分体现了“以客户为中心”的战略。位于 Docklands 中心的 Canary Wharf 被规划为企业区，聚集了很多跨国金融机构，而这些机构 70% 是高伟绅的重要大客户（比如 Barclays、Citigroup，见表 2-3），因此，高伟绅落户于此，一方面大楼拉近了高伟绅和大客户的距离，为客户提供了最便捷的服务；另一方面也彰显了高伟绅的实力和品牌形象。

表 2-3 Canary Wharf 写字楼的主要租客 (2005 年)

物业地址	建筑面积 (万平方米)	出租率	主要客户
1 Churchill Place	9.1	87.1%	Barclays, BGC, LOCOG
10 Cabot Square	5.8	100.0%	Barclays Capital, WPP Group
20 Cabot Square	5.1	100.0%	Morgan Stanley, Barclays Capital
One Canada Square	11.2	95.6%	Daily Telegraph, KPMG, Mirror Group Newspapers, State Street, Bear Stearns, Bank of New York
33 Canada Square	5.1	100.0%	Citigroup
20 Bank Street	4.9	100.0%	Morgan Stanley
25-30 Bank Street	9.2	82.7%	Lehman Brothers
40 Bank Street	5.5	28.3%	Skadden, Allen & Overy, BGC
50 Bank Street	1.9	91.2%	Northern Trust, Goldenberg Hehmeyer
10 Upper Bank Street	9.0	100.0%	Clifford Chance LLP (Clifford Chance), Infosys, FTSE, Total

资料来源：Canary Wharf Group，世联地产研究中心。

当然，选择 Canary Wharf 还有一个好处，就是转租相对比较容易，而与伦敦市区的 CBD 相比，Docklands 还拥有以下优势：

1. 不受旧城保护限制，可以建设高层、大面积的写字楼，充分采用了现代技术；
2. 土地成本、建设成本低于市区，因而写字楼的租金低于市区，适合作为大面积的总部办公场所；
3. 交通便利，拥有通向市区的轻轨，与机场的联系通畅快捷（见图 2-4）；
4. 吸引了数个高端零售公司及娱乐公司进入，完善了服务环境；
5. 区域内艺术氛围浓厚，拥有大量的艺术和雕塑作品，并不断举办音乐会、餐饮节等艺术活动。

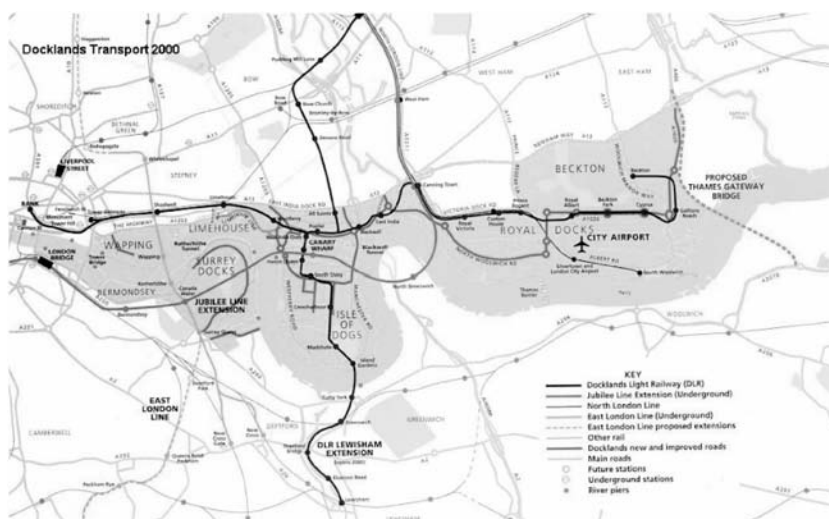


图 2-4 伦敦 Docklands 交通网络

由于企业总部的选址是重大的战略选择行为，因此，在决策流程上的保密性较高，较难获取相关资料。一般来说，企业会与参与人员签署保密协议并设置权限，高伟绅的主要参与者就是管理委员会。然后，确保参与人员对公司的需求足够了解，有时需要请顾问提供法律支持和专业分析。接下来参与人员需要制定选址的标准，标准必须是企业最关注的因素，并且已经在企业内部讨论过，将作为对所有备选方案的判断标准，这是一个很重要的过程，可请专业的顾问给出专业意见。最后，企业的参与人员需要确认对于不同方案的选择公司内部决策层的支持率和态度，如果产生分歧，参与人员需要通过专业分析提高内部决策层对所选方案的支持率，同时还要确保员工对于选择的满意度，这样的选择才是最优选择。

2.2.2 租约谈判的“6张牌”

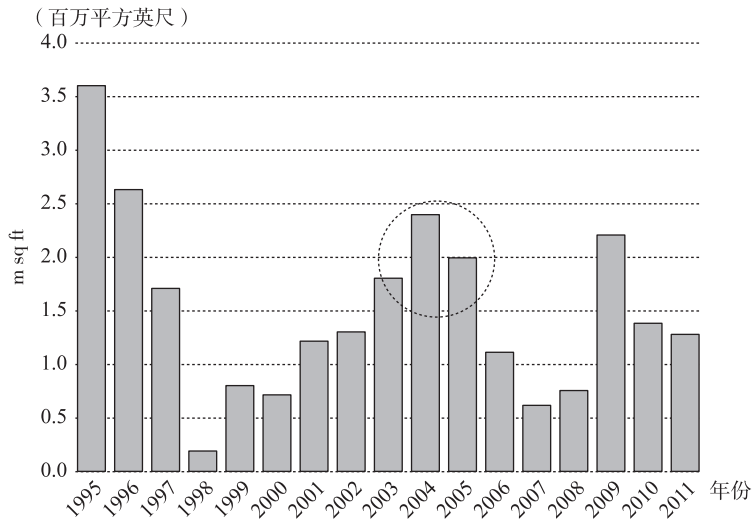
选址完成后，企业通常很快会启动对标的物业的谈判，而这个阶段是非

常关键的，除了需要考虑企业办公空间未来可能发生的变化外，还要通过分析自己内部和外部的因素使企业在租约谈判时处于有利位置，下面就结合高伟绅的案例来看看企业在租约谈判时可以“利用”哪些因素。

- **利用企业的规模。**大型企业往往获得优惠的租约条款，如果企业的规模大或者企业的名气较大，通常会强化企业在租赁谈判中的优势。高伟绅在谈判中利用了总部的规模优势，整租了一栋写字楼。对于业主方来说，规模大的总部公司如果落户在某一区，通常会产生企业的“集群效应”，容易形成商业氛围，而人群的集中也带来了许多商机，且大型企业通常信誉较高，对业主方而言避免了日后过多的纠纷，另外很重要的一点是，整租还节省了业主后期的租赁和营销费用。

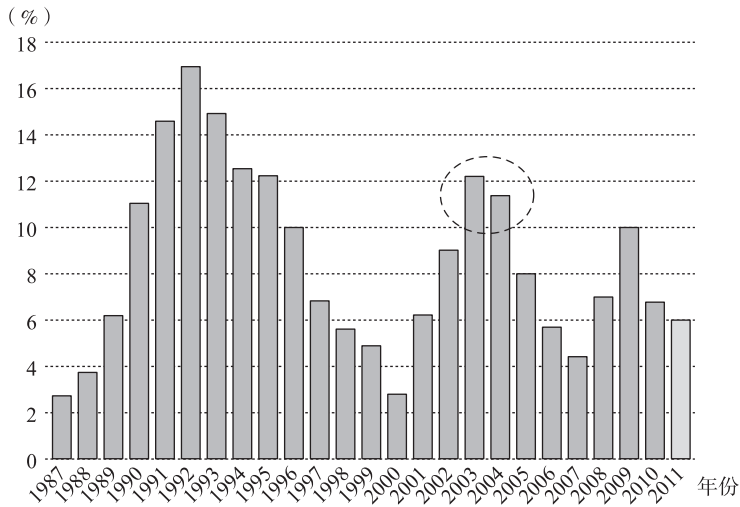
- **工程建设的早期启动谈判。**在建造期谈判，甚至在大楼没有进行统一对外招租前谈判，对租客非常有利。高伟绅就是这样的案例，前期的谈判不仅使大楼最后的设施设备交付标准更符合高伟绅的预期，而且2004年Dockland地区写字楼新增供应量达到19万平方米（Canary Wharf位于Dockland地区）（见图2-5），且周边还有很多写字楼在建，竞争非常激烈，而且由于是城市规划的“新金融城”，当时商圈氛围还不成熟，老写字楼的租金也普遍不高。

- **空间在区域的稀缺性。**在一个供给大于需求的区域或城市，如果空置率在10%或更高，那么业主方让步的空间就很大。在空置率大于15%的区域或城市，往往能争取到一些免租的优惠条款，甚至附加免费装修等优惠。这种情况下，业主租给企业的回报是非常低的，甚至可能仅够运营开支。高伟绅与开发商进行谈判时，伦敦市区内的甲级写字楼空置率大约在12%（见图2-6），是1996年以来的最高峰，对于开发商的租赁压力很大，使得高伟绅在谈判时占据了有利位置。



数据来源：Savills UK，世联地产研究中心。

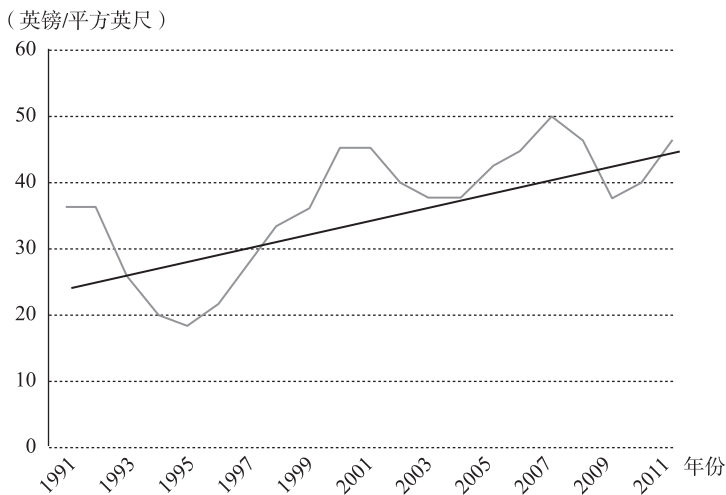
图 2-5 伦敦写字楼新增供应量 (1995 ~ 2011 年)



数据来源：Savills，世联地产研究中心。

图 2-6 伦敦市区甲级写字楼空置率情况 (1987 ~ 2011 年)

• **租约的期限。**对于大多数商业地产租约而言，是5~7年一签。在租赁条款中设置不同的租期有助于企业未来扩张和收缩的灵活性。如果租约是5年，企业在这期间成长很快，那么这个租约对企业来说就是个负担。最好是可以先签3年，然后附带条款说明之后扩张可能带来的空间需求。高伟绅的案例有些不同，它签署的是25年的长期合约，因为当时高伟绅基本上完成了规模化的布局，未来发展的可预测性较高，而根据 Canary Wharf 历史租金水平来看，虽然有周期性波动，但从1991年至2004年还是整体呈上升的趋势，签署长期合约可以规避平滑市场租金不可预期的快速增长对企业未来现金流带来的压力。伦敦 Dockland 地区 1991~2011 年租金水平见图 2-7。



数据来源：Savills，世联地产研究中心

图 2-7 伦敦 Dockland 地区租金水平 (1991~2011 年)

• **租赁的楼层。**通常来说，越高的楼层风景越好，则谈判的空间越小；越低的楼层业主方让步的可能性越大。

- **管理和停车费用。**根据市场的不同，企业可以在管理费和停车费上争取到一些优惠。

此外，付款的时间也是需要谈判的，企业可以根据自身经营性现金流的特点，选择按季度付款或半年一付，避免支付租金给主营业务现金流带来较大压力。对于选择租赁方式的企业总部，租约条款的设计尤其关键，需要全面考虑到企业的成长需求和使用的目的，处理不当则可能给企业带来不必要的负担。

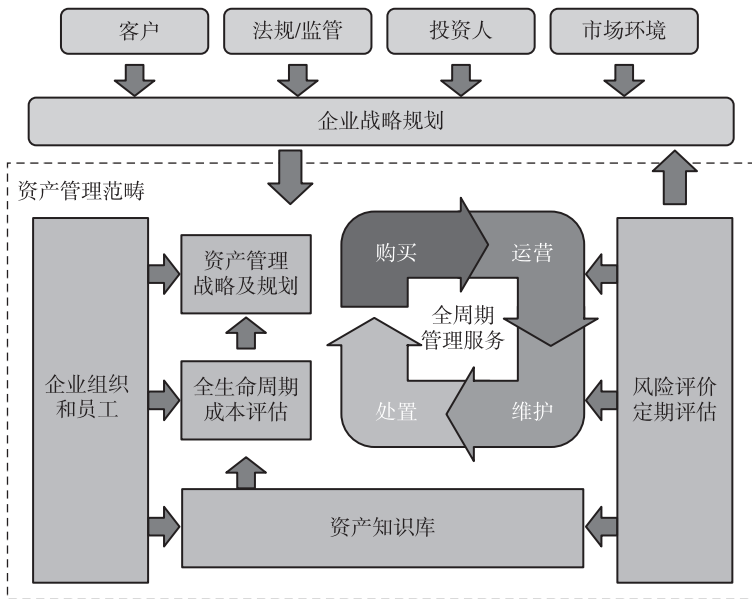
高伟绅的租约中还有很关键的一个关于4层写字楼“允许转租”的条款，转租条款很好地解决了企业未来扩张需求和短期空置的问题，高伟绅于2004年将第12层2426平方米的办公面积转租给富时指数（FTSE），将13层2432平方米的办公面积转租给Total公司，将14层和15层共计4888平方米的面积转租给Infosys公司。截至2011年年末，10 Upper Bank Street的出租率达到100%。

2.3 为企业资产规划一个“完整人生”

2.3.1 资产战略规划是全员参与的一盘大棋

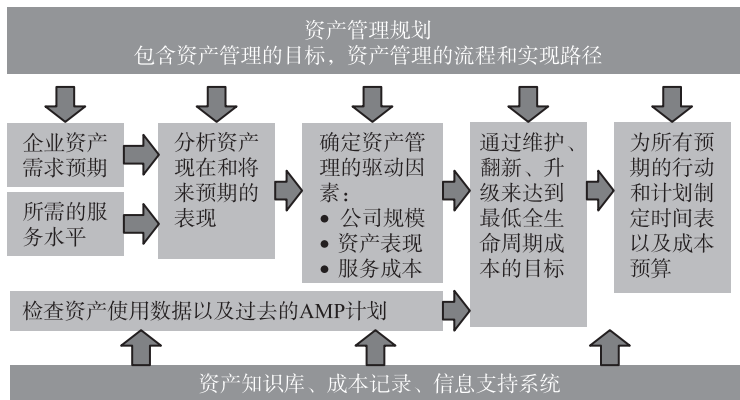
从高伟绅的案例可以看出，企业战略的调整、员工和客户的需求、市场的供需、全生命周期的成本（包含租金或持有成本、能耗费用、管理费用等），都会对企业资产管理的规划造成影响。很多人都会有这样的思维误区：企业的资产管理是物业经理或工程经理的工作。实际上，企业资产管理是每个员工的工作，尤其是在资产密集型的行业。

企业启动资产战略规划就意味着从开发、运营、交易等环节提升资产价值，并与企业战略相结合。企业中的房地产部门通常会向董事会或管理委员会提交一份资产管理规划（Asset Management Plan, AMP），详细阐述打算如何管理资产、如何通过有限的资金实现更优质的服务。



资料来源：Richard Edwards，英国资产管理协会，世联地产研究中心。

图 2-8 资产管理的概念模型



资料来源：AMCL，世联地产研究中心。

图 2-9 制定资产规划的流程和方法

2.3.2 从需求评估到资产处置的全生命周期

全生命周期管理就是将企业、生意元素以及资产属性相结合，使企业在不同阶段对资产的使用效率都能达到最佳状态。为了达到这样的目的，需要对资产全生命周期进行成本评估，在企业的发展规划中整合资产运营和管理可能出现的潜在风险，并对资产的使用效率进行调整，可能是设施管理的调整，也可能是相应组织架构的调整。

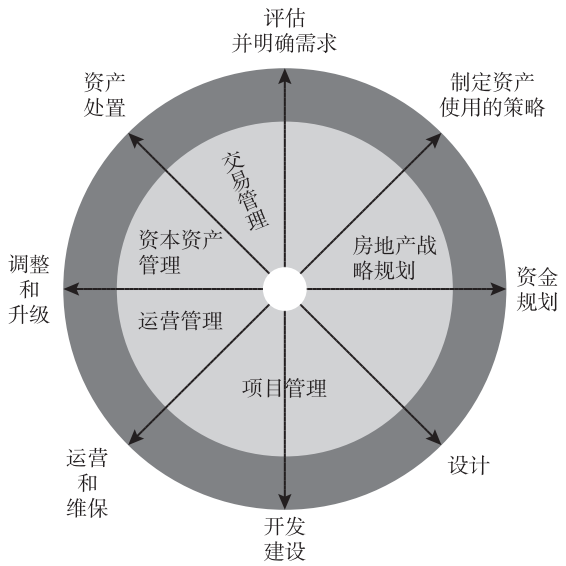
全生命周期管理是一项系统且需要较强专业能力的工作，而很多企业习惯性地只重视生命周期中的某些环节，如开发、营销、租赁、资金规划等。但事实上，做好其中的某一部分或某几部分对提升整体价值的效果甚微，企业房地产的全生命周期管理反映的价值不仅仅是最后资产出售的价格，更多地体现在企业运营效率的提升。通过对国外企业的研究，发现实施全生命周期资产管理的企业会从以下七个方面受益^①：

- 将资产的使用成本降至最低；
- 通过有效的管理和服务，达到企业对客户满意度的要求；
- 提供全生命周期的数据监控，在各个阶段达到资产使用价值最大化；
- 通过及时的设备设施升级和改造，节约企业运营成本；
- 提升资产使用的安全性和节能性；
- 与企业发展相匹配，最大化设施和办公空间的使用效率；
- 有助于提升员工的生产力。

Roopchan Lutchman 在《可持续的资产管理》一书中对“全生命周期”作了更详细的总结，资产的全生命周期要经历八个阶段（见图 2-10），对于

^① 资料来源：IBM，《理解企业资产管理的价值和影响》。

每个阶段都有不同的管理侧重点，只有在各个阶段都介入一流的管理，企业的房地产资产价值才能被最大化。



资料来源：世联地产研究中心。

图 2-10 全生命周期资产管理的流程

阶段一：评估并明确需求

确定一个需求是新资产全生命周期的起点，而错误的决定往往会导致资产使用效率低下。当确定一个需求时，需要考虑到企业需求的变化以及目前企业的资产是否可以通过升级改造等手段满足这种变化。

阶段二：制定资产使用的策略

在产品规划设计前，确定全面的资产使用策略很关键。这需要站在较高的位置思考新资产开发的目的是，包括资产的所有权方式和租售模式，这将影响到后期的维护成本以及运营模式。

阶段三：资金规划

在规划设计前期需要明确开发所需要的资金投入，如果需要集资开发，那么需要对经济环境和项目的投资回报做一个专业的分析报告，以获得低成本的融资，这个阶段应该让后期负责运营管理和财务分析的员工同时介入。

阶段四：设计

如果企业希望设计的产品最终能服务于终端客户，应该让运营管理的员工提前介入设计阶段，因为他们有很丰富的实践和使用经验，对负责设计的工程师来说会有很大帮助。况且，设计通常只需要3~6个月，而运营管理将贯穿资产的剩余生命，有些甚至超过75年。

阶段五：开发建设

运营管理员工在开发阶段的介入，不仅可以对施工的设计和質量提出专业性的意见，同时也可以了解到设施设备最原始的状态和数据，并根据实际情况制定出未来长期的管理维护计划。

阶段六：运营和维保

这通常是资产全生命周期中最长的阶段，了解如何安全地使用这些设施设备以及它们设立的目的对于提高资产的使用效率非常重要。好的运营管理是优化资产使用效率、提高成本效能的基石。而且，这需要长时间与设施设备的维修团队打交道。运营和维保几乎在资产全生命周期中是并行的，贯穿从资产开发到处置的所有阶段。运营管理人员需要保存资产完整的维修记录以及资产状况，这样后期才能根据基础数据来分析资产的使用是不是高效，分析的结果对资产的翻新、升级、处置或硬件的提升起指导性作用。

阶段七：调整和升级

对于资产使用表现的持续监控可以观察到是否需要资产的某些方面进行调整。比如，可能存在安全隐患或环境问题，在做出调整和升级的决定前需要

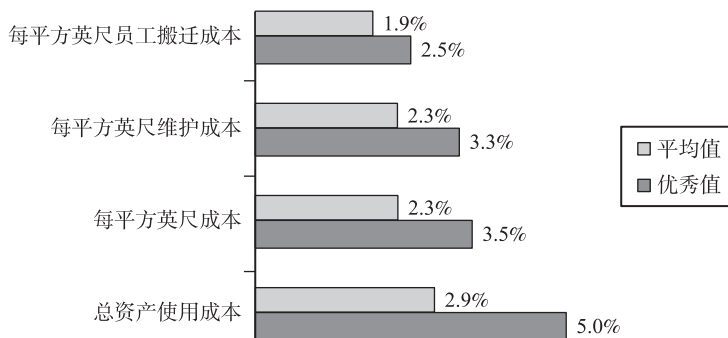
有一份经济效益的评价报告，而资产持续使用的数据库必须能支撑这些变化。

阶段八：资产处置

在资产的处置阶段需要考虑新资产的开发是否已经启动，以及处置后会对企业的服务和产品产生什么程度的影响。企业房地产资产的处置需要有长期的关于资产使用、维修、翻新、升级的数据，能准确地反映出目前资产的运营状态和潜在风险。

2.3.3 资产使用价值的“晴雨表”

对于全生命周期的指标分析，国际上常见的绩效分析方法是“标杆法 (benchmarking)”，主要是与竞争对手或标杆企业比较资产或资产组合在生命周期不同阶段的表现。



资料来源：Aberdeen Group (2008)，世联地产研究中心。

图 2-11 房地产全生命周期的成本节约率

资产所处的生命周期阶段和使用用途决定了 KPI 的选择，资产的生命周期中最长的时期就是运营维护阶段，这段时期的主要任务是资产的设施管理。根据英国设施管理协会的规定，这段期间关注的主要是成本 KPI（见表 2-4）。

表 2-4 英国设施管理协会规定的全生命周期 KPI 成本指标

	KPI	计算方法
空间管理	可支配空间的净成本率 (Cost Rate per net assignable square feet per building)	年均总拥有成本/净可支配空间面积
	室内面积成本率 (Cost Rate per interior square foot per building)	年均总拥有成本/建筑物室内面积
	流失率 (Churn Rate)	12 个月总搬迁面积/12 个月总使用面积
	使用率 (Utilization Rate)	实际使用面积/可使用的总面积
设计和开发	预期指数 (Estimating Index)	实际时间或成本/预期时间或成本
	工程软成本 ^a 指数 (Project Soft Cost Index)	软成本/调整后的实际总工程造价
	单位面积的总成本 (包括建筑、设计、项目管理等)	
运营	单位面积设施运营成本指数	
	单位面积场地保养成本指数	
	单位面积能源成本	
	能源总用量	
	单位面积公用设施成本	
	单位面积废料清运费用	
	设施运营的即时更换价值	年均设施运营维护支出/即时更换价值
	计划维护指数	长期规划的维护费用/预防性维护 ^b 费用
维修成本比率	维修成本 (人力/物料)/年均运营成本	
升级/更新	设施条件指数 (Facility Condition Index)	(递延保养 + 更换资本)/即时更换价值


注：a. 软成本包括项目在施工开始前为批准建筑、设计、工程、许可、检查、咨询、环境研究和监管要求而付出的成本。软成本指数越低，表示对项目资金的使用越高效。

b. 预防性维护指有计划、有控制的定期检查、调整、清洁，或选择性更换部件的小修，以及性能测试和分析，旨在最大限度地提高性能和可靠性，以及延长建筑系统的生命周期等。预防性维护包括很多检查项目，如果禁用的话，可能会干扰安装作业，危及生命或财产的安全，或造成更换成本高企。

资料来源：英国设施管理协会，世联地产研究中心。

KPI 指标反映出资产使用价值的“晴雨表”，然后设施管理经理根据实际使用情况与标杆企业作比较分析，最后制作建议方案供决策层参考。

而完整的全生命周期 KPI 体系的建立需要结合企业对资产使用的目的、预期的处置方式以及企业规模发展目标等因素，从每个企业的实际情况出发“量身定制”，再将指标与卓越绩效公司相比，找到改进的空间和措施。整个过程中最重要的是对资产原始数据和使用数据的全程记录与跟踪，然后将分析比较的结果融入企业发展规划中，使企业资产的效率最大化。



目前入驻青岛新世界数码港享受世联雅园物业服务的包括拜耳、马士基、招商银行、商船三井等众多国内外著名企业

18F 贝加华宇 BEKA
19F 青岛合泰物流有限公司
20F 古川自动机械(青岛)有限公司
21F 日本邮船(中国)有限公司青岛分公司
22F 日本邮船(中国)有限公司青岛分公司
23F 现代综合商事株式会社 青岛办事处
24F 国华人寿保险股份有限公司青岛分公司
25F 美东国际货运(上海)有限公司青岛分公司
26F 希恩国际货运代理(上海)有限公司青岛联络处

25F

25F

25F

26F

27F



第3章

使用效率高的资产才是好资产

3.1 Sabre Holdings 的“灵活办公”计划

3.1.1 员工出差频繁，办公空间四成空置

Sabre Holdings 是美国一家全球性的私营旅游分销系统提供商，也就是航空运营商与旅行社之间的中间人，全美航空超过 35% 的营业收入来自于通过 Sabre 订票的业务。Sabre 成立于 1960 年，总部位于得克萨斯州的 Southlake。截至 2006 年，Sabre 在 45 个国家拥有 8 800 名员工，位于 Southlake 的总部约 3 000 多人，且在 5 栋不同的写字楼中办公。

Sabre 面临的主要问题是：

- 房地产相关成本是企业除人力成本外的最大支出；
- 由于员工出差频繁，总部的办公空间平均利用率只有 60%；
- 如何能够既节约成本又提升员工的生产力。

3.1.2 “重新拾回”空置时的资产价值

“为了在全球市场上保持竞争力，我们需要有一个富有竞争力的成本结

构。实施‘灵活办公’计划就意味着我们可以投入更多在我们的产品上，来服务我们的客户，同时提升我们资产的价值。”

——SABRE CEO SAM GILLILAND

其实这种分享（Shared）或灵活（Flexible）的办公方式在业内已经讨论了很久，尤其是差旅非常频繁的企业或企业部门，因为“灵活”办公可以节约能耗，可以更有效地利用办公室的资源，但是，对于 Sabre 的问题是，很多员工会出差，但不是总出差，Sabre 需要解决的是用创新的方案“重新拾回”员工办公桌空置时的资产价值。

对于实施“灵活办公”计划（2006~2009年），管理层的目标是：

1. 总部大楼从5栋集中到2栋，3年内总部办公面积缩减1/2；
2. 卖掉空置的3栋写字楼；
3. 总部从0.81个员工/工位提升至1.35个员工/工位；
4. 3年累计节省1000万美元的运营费用；
5. 全球人均房地产支出减少25%。

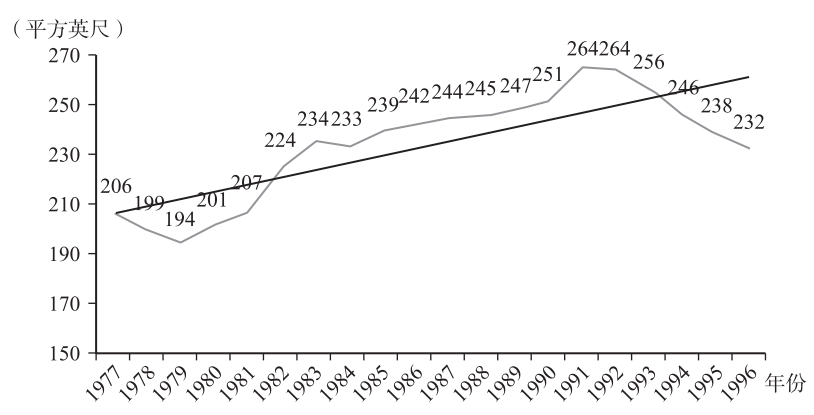
Sabre 实施“灵活办公”的目标指标如表3-1所示。

表3-1 Sabre 实施“灵活办公”的目标指标

年份	总部员工数	变化 (%)	人均办公面积 (平方英尺)	变化 (%)	总部的总面积 (平方英尺)	变化 (%)
2006	2 938		354		1 040 000	
2009	2 648	-10	177	-50	470 000	-55
2010 (上半年)	2 542	-4	185	5	470 000	—

资料来源：Sabre，世联地产研究中心。

图3-1显示出美国写字楼人均办公面积20世纪90年代为230~250平方英尺/人（约23平方米）。



资料来源：MIT，世联地产研究中心。

图 3-1 1977 ~ 1996 年美国写字楼人均办公面积

Sabre 的 CFO Mark Miller 表示，“施行‘灵活办公’项目非常重要，因为除此之外很难在短期内减少 1 000 万美元成本，减少 1 000 万美元的支出，就相当于新增 100 个工作机会，同时，办公空间的使用将更有效率，企业也从房地产中获取更多价值。”

3.1.3 单位办公空间 1.35 人的“共享工位”

房地产部门任务小组最开始的行动是邀请其他 3 栋写字楼的员工来新的工作空间参观，提出他们的问题。随后任务小组在每个“灵活办公”的工位都贴出标签，方便员工寻找自己预订的位置，并且制定了“使用礼仪指南”，员工可以在共用办公桌翻阅指南，查询包括预订办公桌系统的使用方法、使用公用电脑储存文件的方法、电话使用方法等。另外，办公位还张贴出“提示牌”，提醒员工将内部通讯系统的“位置”更换，方便其他员工寻找；将手机调整为静音，说话尽量小声，不要打扰其他员工的电话会议等。

员工共享的工位如图 3-2 所示。

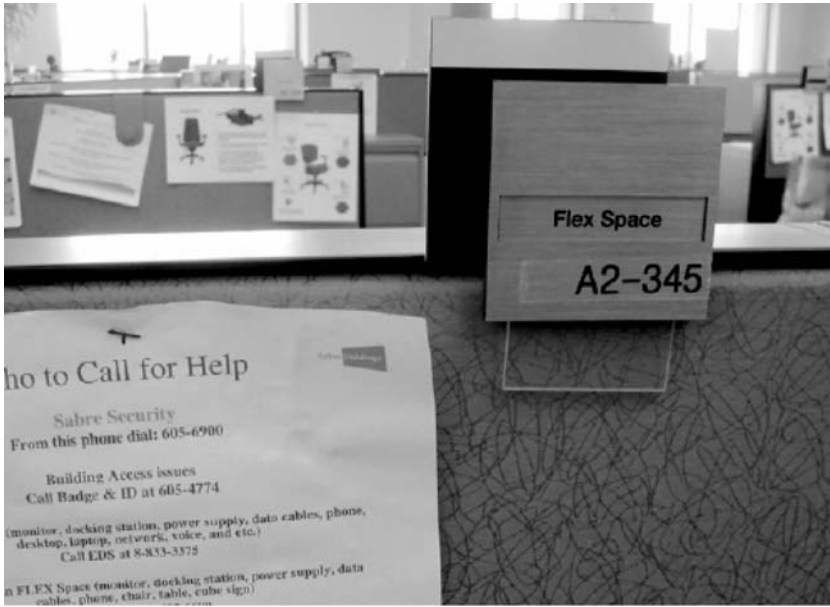


图 3-2 员工共享的工位

在空间规划和分配上，房地产部门任务小组希望达到每单位办公空间 1.35 人的目标，除人力资源部和法律部拥有固定的办公空间外（由于他们工作内容的敏感性），只有四种情况的员工可以获得固定的办公空间：

- 如果有残疾，需要特殊的座椅和办公桌；
- 如果需要使用特殊的高配置电脑，笔记本电脑无法满足工作需要；
- 如果员工是行政助理，需要固定的位置服务其他人；
- 如果员工的工作内容有特殊的要求，比如需要用大量的重磅纸。

对于很多团队，他们的总裁或副总裁也会有固定的位置，因为这样员工与上级的交流可以更容易，而有些员工愿意固定“搭伙”使用指定的办公桌。为了达到可持续的目的，员工不仅“搭伙”使用办公桌，还“搭伙”驾车上下班，这样也缓解了总部从 5 栋楼缩减到 2 栋时停车位使用紧张的问题。

为了满足员工的需求，Sabre 提升了休息室的设施设备，将休息室的面积扩大 1 倍，另外新增一些设备，如纯平彩电、沙发、无线网络环境等，整个休息室的翻新仍然采用了 LEED 标准。会议室分为两种：一种是开放式的会议室，另一种是需要提前预订的会议室，而过去 CEO 和 CFO 的办公室被作为“临时会议室”来使用。

而对于员工害怕病菌传播的顾虑，Sabre 为每个员工配备了鼠标和键盘，而且要求设施管理经理定期对电话机和办公桌进行消毒处理，确保所有员工有一个健康和安全的办公环境。



图 3-3 开放式办公空间



图 3-4 开放式会议室

Sabre 内部餐饮空间也作了提升，比如，增加 2 个结账窗口，使员工不会因为排队造成公共空间拥挤；将老式的收银机变为电脑控制的刷卡机，使结账的效率进一步提升。

通过“灵活办公”计划，员工合作和关爱精神充分发挥出来，甚至一些有固定办公位置的员工也会贴出小纸条，告诉其他员工在什么时候可以使用自己的办工位。

推行“灵活办公”计划，在设施设备更新上有很重要的一步，就是通讯系统的更新，除了即时通讯软件外，办公室电话是员工与客户或其他员工进行沟通的最重要的途径。而 Sabre 的关键优势之一是，在推行“灵活办公”前，已经在使用 VoIP（互联网协议语音）电话系统，使用户能够从 Sabre 北美办事处的任意一处接入自己的电话号码，由思科系统公司提供的“移动分

机”功能在“灵活办公”方案推行前并没有激活，但是事实证明一项关键的技术工具是可以帮助项目取得成功的，一旦员工登录电脑，他的信息就被激活，电话会在 14 个小时后自动注销。



图 3-5 互帮互助成为一种企业文化

3.1.4 一年半节省 1 000 万美元

2006 年 6 月，Sabre 成功推行“灵活空间”计划，在此后的 18 个月内达到了全球房地产成本降低 25%（1 000 万美元）的目标，并且实现了可持续的企业办公环境转型，进一步降低了企业的成本底线，提升了企业整体的效率。

Sabre 在 3 年内减少了总部 51% 的办公面积，合计 57 万平方英尺。而较

少的办公空间就意味着较低的能耗，自2006年起，Sabre的能耗支出减少61%，碳排放减少54%，节约用水2200万加仑。

仅用9个月（原计划24个月）成功地将Sabre位于Southlake的5栋总部大楼整合到2栋经美国LEED（领先能源与环境设计建筑评级体系）认证的大楼中，2栋大楼之间的距离步行10分钟即可。经过系统对办公工位的长期跟踪，3年内Sabre总部工位的使用率也从60%上升至80%，集约化的“灵活办公”使得Sabre可以节约至少50万美元的资本支出，并节约20万美元/年的租金支出。

另外，总部“灵活办公”工作方式的成功推行，让Sabre管理层重新思考全球101处办公地点的租约和办公问题，当这种新型的办公模式推广至全球时，则会为Sabre进一步节约房地产成本。“灵活办公”使企业的房地产价值发挥了杠杆作用，而不仅仅是财务报表中的一项费用支出。

3.2 Sabre Holdings 教会了我们什么

3.2.1 CEO 带头进入公共空间

“为了保持全球领先地位，我们的员工需要迅速采取行动，以满足客户的需求和新的预期需求——所以有一个灵活的、小巧的、协作的办公环境，对我们公司的成功至关重要。”

——Sabre CEO SAM GILLILAND

Sabre的CEO向总部的所有员工宣布，他和CFO都将搬入开放式办公区，这是一个企业的战略决策，为了更有效地降低成本，不是一个员工可选择做或者不做的项目。实际上，CEO像员工一样搬入开放式办公区起到了正面的作用，因为员工不希望感觉企业再强行要求他们怎么样，CEO的举动使员工

觉得大伙儿是在一条船上。

CEO 宣布了消息后，Sabre 的房地产部门开始与 IT 经理、设施管理经理、环境与可持续发展经理、人力资源经理一同制定详细的计划，确保计划能考虑到各方面的需求，在调整上达到平衡，让员工不觉得难以适从。人力资源经理提出一些关于引导员工的建议；IT 经理提出如何调整系统适应新的环境。

除此之外，Sabre 还做了很多沟通工作。首先，一个内部的博客“*Our Space*”上线了，主要用来回答员工的提问，并发布一些办公空间改变的详细信息；其次，Sabre 与员工进行了 100 个小时的员工会议，面对面地了解员工的担忧和顾虑。对于灵活的、不固定的办公桌，员工最多的顾虑是：

- 如何在同一台电脑上使用员工个人的文件夹？
- 如果共用同一办公桌的键盘、鼠标或电话，万一有病菌传播怎么办？
- 对于从其他 3 栋总部大楼搬来的员工（有独立的办公室），更担心噪音的问题。

Sabre 各部门的负责人也告诉自己的团队，要从大局出发，“灵活办公”计划的实施可以避免公司在办公空间投入过多。Sabre 航空服务部的副总裁 Woody Tatum 在员工例会也提到：“如果我们新建一座写字楼，我们提供给客户的产品也不会变得更好，你们所做的工作远比你们坐在什么位置办公重要。”

沟通是企业管理活动中一个不可忽视的重要方面，沟通已引起企业界的高度重视，其带来的影响也越来越大。要想使沟通顺利进行，就要营造一个良好的沟通环境和氛围。作为现代企业管理者，既要重视外部的沟通，又要重视与内部员工的沟通，这样的沟通才有凝聚力。从 Sabre 案例可以看到，沟通也是“资产价值”方案成功实施的重要因素，主要特点是：

- **多方参与**。实施“灵活办公”需要综合考虑的因素包括总成本、能源

成本、对员工心理和生产力的影响。因此，“灵活办公”的实施团队需要企业房地产部门经理、设施管理经理、IT技术支持经理、环境及可持续发展部门经理、人力资源经理共同参与，确保大家从不同角度理解公司的行为，并能与下属进行良好的沟通。同时，也要让员工在前期方案制定的阶段参与进来，而不是下达一道“强制命令”。

- **设计一个无障碍的交流方案。**确保每个员工都知道公司在做什么和这么做的目的是什么，并了解员工的顾虑。

3.2.2 规划要素：数据 + 平台 + 感受 + 文化

办公空间效率来自于对办公空间的合理规划和配置，属于企业设施管理的范畴。企业总部是企业的“大脑”部分，承担着战略决策、职能支持的任务，在考虑优化办公空间使用的同时，除了充分了解各部门和员工的需求，让每个人都了解为什么要实行“灵活办公”模式外，Sabre在提升总部办公空间使用效率的成功还依赖于：

- **让数据来帮助做决策。**并不是所有的办公环境都适合“灵活办公”，因此，需要根据关键的数据指标进行详细的分析，如出勤率、平均差旅时间、员工休假时间等。

- **在技术平台上投入。**创造一个“即插即用”的环境，让员工以最灵活的方式工作并保持与团队之间的交流。

- **不要低估人的“感受”。**由于办公空间从传统的隔间方式变为开放式办公，包括CEO和各部门经理。对某些习惯了私密空间的经理来说可能较难很快地适应新环境，所以要提供一些私密的空间，比如电话室和保健室。

- **了解企业文化和当地文化。**当考虑将“灵活空间”计划推广至全球

时，需要明确企业文化和推广地当地文化的差异，一般情况下还是以企业文化为准。

3.2.3 大有学问的设施管理

Sabre 办公空间规划只是企业设施管理提升的一个案例，而实际上，企业设施管理是一项复杂的工作，不只是企业，政府机构也需要全面的设施管理，例如，美国国防部拥有超过 34.7 万栋物业，需要管理 23 亿平方英尺，资产价值约 6 580 亿美元。通过完善的设施管理，政府和企业一般可以节约 20% ~ 35% 的成本。设施管理除了空间规划和管理外，还包括设施使用的长期规划、租约管理、能源管理等方面。根据国际设施管理协会（IFMA）的总结，可持续的设施管理需要关注的重点是：

- 持有的成本。持有设施设备不仅会有初始投入，还会有持续的成本支出。企业必须理解这些必然会发生的成本。
- 全生命周期的成本。对企业经济效益的分析应该建立在资产全生命周期的成本上，不好的决策往往仅关注一次性资本投入和需要资本投入时。
- 综合性服务。可持续的设施管理意味着整合多种服务，从而达到资产价值最大化的目标。
- 在前期设计阶段介入。根据设施管理的经验，在设计阶段提出优化方案，后期问题前置解决。
- 成本效用。定期与标杆企业进行比较，评估本企业的绩效。
- 效率提升。通过与可比企业比较、客户反馈等途径，持续跟踪企业的生产效率。
- 将设施设备作为“资产”对待。企业的设施设备不能仅仅体现在资产负债表中，很多证据表明，员工经常会根据设施设备及工作环境对企业进行

判断。

- 设施管理是企业的一项职能活动。设施管理必须与企业的商业活动和未来规划相吻合。

设施管理的效果可以在企业运营中反映出来，不仅是收入和成本，而且表现在提升生产效率上，通过提供给员工高质量的、健康和安全的工作环境。如果能正确运用设施管理，则可以实现以下目标：

- 设施管理的计划与企业规划相符合；
- 合理地安排室外空间的使用；
- 资本开支可以提前规划；
- 员工生产效率最大化；
- 成本最低化且可控制；
- 更换不能使用的设备；
- 完成企业节能的目标。

企业中的设施管理部门没有一个统一的架构，从一篇对于美国企业的研究报告中可以看到设施管理在企业中典型的架构（见图3-6），而设施管理经理通常要对企业持有和租赁的物业资产组合负责，包括资产组合的购买、运营、维护、调整、升级改造及处置等服务内容，以及预算管理和空间规划等综合内容。

那么，设施管理经理的什么能力最重要？专业期刊 FM Link 和 Building Operating Management 通过调查问卷的方式访问了设施管理公司的负责人以及设施管理协会的会员，调查结果显示，排名前三的能力分别是**客户服务能力、运营和维护设施设备能力以及沟通能力**。关于影响设施管理行业的因素，专家认为，首先是外包；其次是劳动力结构的变化、全球一体化加强以及企业的并购。

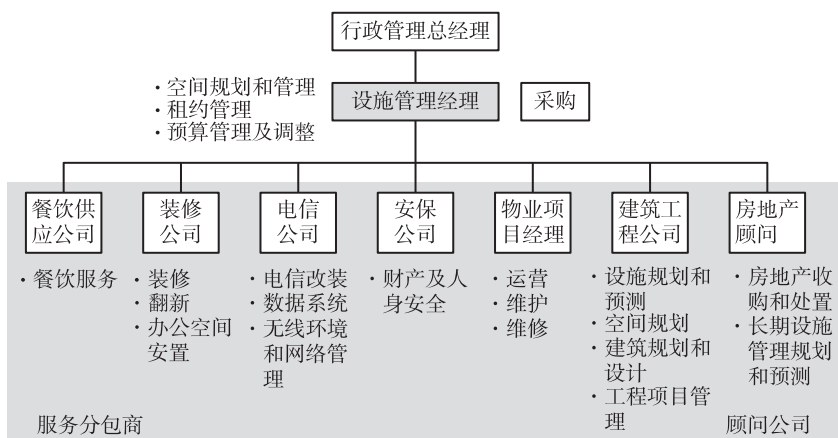


图 3-6 一般企业中设施管理经理的职能

3.3 好看的资产不等于好用的资产

3.3.1 两栋同为绿色总部的大楼

Swiss Re Tower: 瑞士再保险总部大楼 (Swiss Re Tower) 位于伦敦市的中心地带——圣玛丽阿克斯大街 30 号，是伦敦市区的地标性建筑。这座楼由英国建筑师 Norman Foster 设计，是生态建筑的一个里程碑，建成后吸引了无数建筑爱好者参观学习。瑞士再保险总部大楼的底层是一个大面积的公共广场，公众可以穿过广场进入大厦的服务和贸易中心，标准层是写字楼，写字楼的可租赁面积约为 46 450 平方米。

瑞士再保险集团于 1999 年投资 9 000 万英镑购地开发，作为其总部大楼，项目于 2001 年开始破土施工，工程造价 1.38 亿英镑。

这栋大厦总高 180 米 (英国第六高楼)，共 41 层，是伦敦第一栋自然通风的高层办公建筑，首层和二层是商场，标准层是办公空间，最顶的两层是

360 度的旋转餐厅和娱乐俱乐部。

大厦借助空气动力学的研究，取得了最大程度的自然采光和通风，并将建筑运转的能耗降至最低，是同样规模建筑的 50%。



图 3-7 瑞士再保险大楼 (Swiss Re Tower)

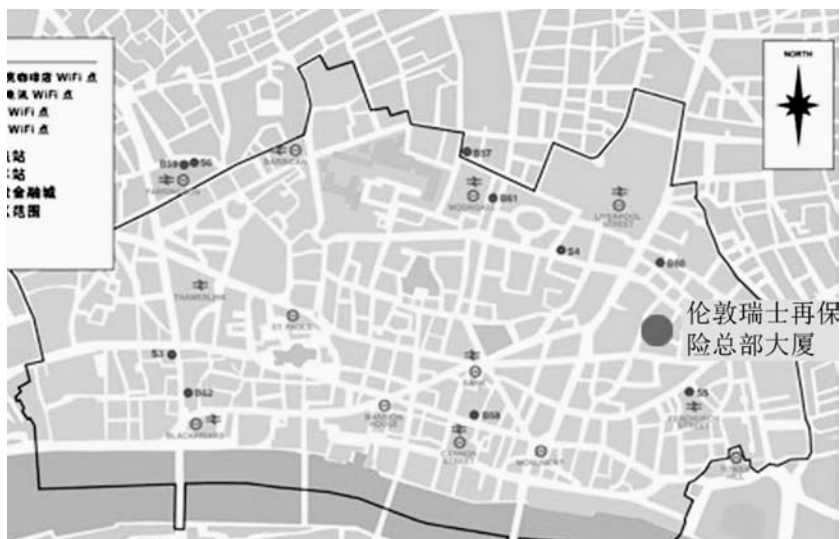


图 3-8 瑞士再保险大楼区位图

设计中重大亮点是 Foster 对工作环境的改善，为每个人都提供了更好的视野。室内像烟囱一样的流线型螺旋视觉效果的中庭，给大厦带来了良好的自然通风，把其对人工制冷和取暖系统设备的依赖降到了最低。中庭和楼身的形态的设计能使建筑最大限度地获得自然光线，缓和了人工照明系统的压力，并使楼内工作人员在大厦最里部分也能有足够的视野。

大厦每层的直径随大厦的曲度而变，它的中央有一个巨大的圆柱形主力场，作为大楼的重力支撑。大楼为旋转型设计，所以光线并非直接照射，光线由每层旋转型的楼层折照，有散热的功能。另外，新鲜的空气可以利用每层旋转的楼层空位贯通整个大楼。



图 3-9 瑞士再保险大楼内部



图 3-10 瑞士再保险大楼旋转阶梯

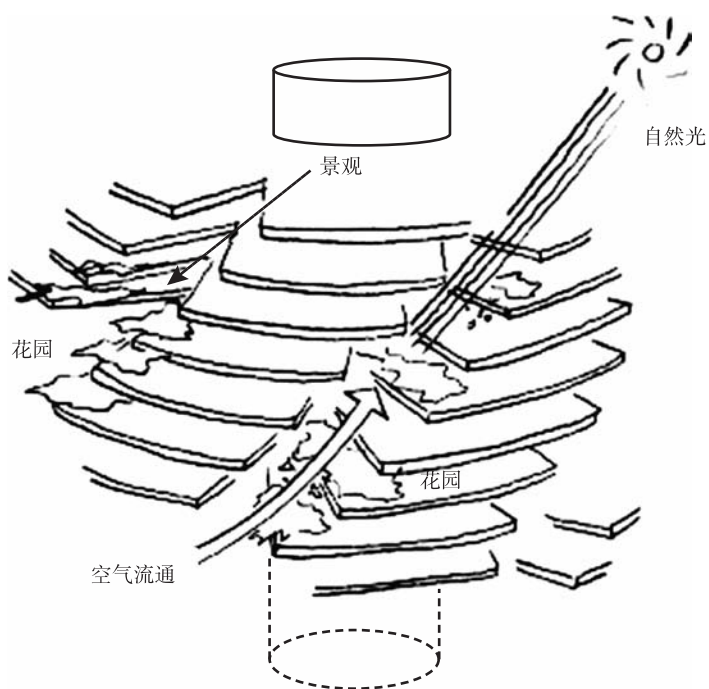


图 3-11 瑞士再保险大楼的生态设计

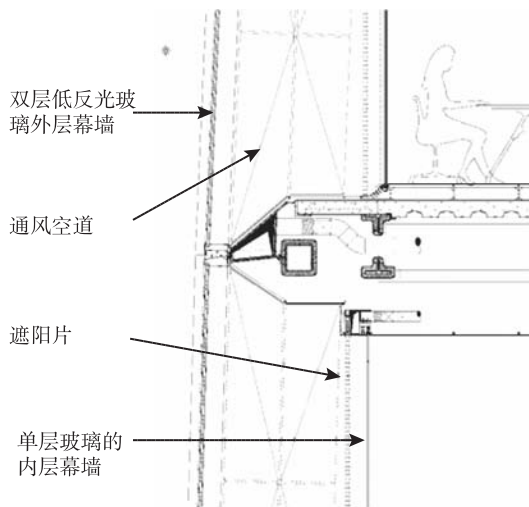


图 3-12 瑞士再保险大楼的外墙设计

Amazon Court: 亚马逊大楼 (Amazon Court) 位于捷克布拉格的市中心, 是当地的地标性建筑物 (见图 3-13)。它建成于 2009 年 7 月, 周围交通非常便捷, 紧邻地铁和公交。这栋大楼有 1.98 万平方米的办公空间 (地上六层)、2 200 平方米的零售物业, 还有地下三层停车场, 约 254 个车位。这个建筑于 2009 年获得了《*Construction Investment Journal*》期刊评选的最佳写字楼开发奖。这栋大楼的持有者是亚马逊公司, 委托开发的开发商是 Europolis 公司, 建成后将大部分办公空间对外出租。



图 3-13 亚马逊大楼 (Amazon Court)

亚马逊大楼使用了多项环保节能的技术, 使 CO₂ 的排量较一般的写字楼降低 50%, 而且通过室内气温控制系统使办公环境比空调办公室舒服 (100% 新鲜空气, 更好的日光照明和景观), 在电的使用能耗上也比普通写字楼低 35% ~ 50%。

能源: 通过井眼, 抽上来的地下水用于预冷却进入的空气, 而返回空气

的热量则被热交换器回收，在需要的时候用来预热空气。此外，每个办公楼层的层高与清水混凝土的使用考虑到了利用混凝土的高热容量。

通风：利用热回收系统，建筑从自然和机械通风的结合方式中受益。输入的空气，部分来自于建筑表面的开口，部分通过通气口将邻近伏尔塔瓦河乡村区域的新鲜空气引入建筑。输送“绿色”空气的地下管道穿过地下水蓄水池，空气在分布到办公楼层之前，热交换器将管道里的空气预热或者预冷却。

光照：所有的立面（包括外部和内部到中庭的立面）都经过详细的计算和模拟，确定窗户大小的理想尺寸，从而使热交换最小化。简单的梯形主题的外观元素允许各个立面依据朝向调节窗口变化。与建筑上部相比，下部设计了更多的玻璃面。为了减少能耗，建筑中应用了一种特殊的超白低铁透明玻璃，使自然光进入建筑的同时减少其光辐射。

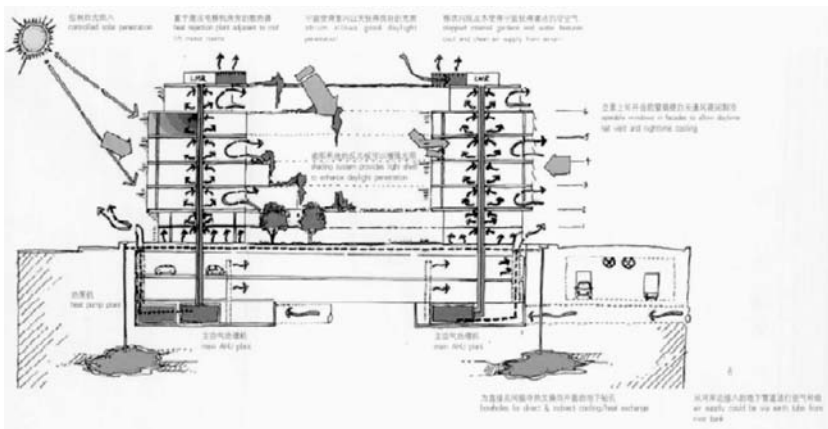


图 3-14 亚马逊大楼的生态节能系统

3.3.2 第一轮较量——租客吸引力

最近几年，越来越多的企业在自建总部大楼时采用更丰富的“绿色科技”和环保节能设计，并追求建筑外观的独特性，致力于打造成为大都市的

一张名片，同时也是企业实力的最佳展示。另外，大楼的节能与环保也体现了企业作为企业公民的社会责任，起到了很好的示范作用。

接下来我们从租客的角度出发，从选址的角度比较两栋楼的“吸引力”。

1. 地理位置比较：瑞士再保险大厦占优

瑞士再保险大厦位于伦敦的市区（City of London），在泰晤士河的沿岸，处于伦敦的核心位置，而亚马逊大楼位于布拉格的第八区，离市中心约5公里，驾车需要15分钟。从距市中心的距离来看，瑞士再保险大厦具有优势。

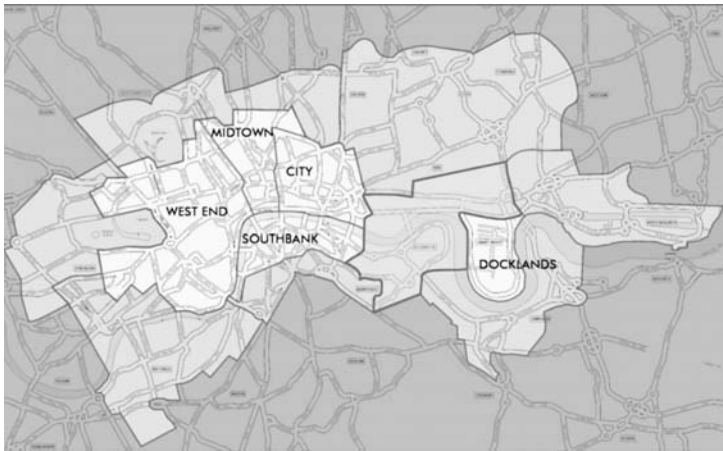


图3-15 伦敦区域划分

2. 当地租金水平比较：瑞士再保险大厦占优

瑞士再保险大厦2004年租金约为510~540英镑/平方米·月，高于同区（City of London）的写字楼40~50英镑/平方米·月，但比伦敦写字楼租金最高的西区（West End）低130~140英镑/平方米·月。从伦敦整体来看，瑞士再保险大厦的租金还是非常有竞争力的。

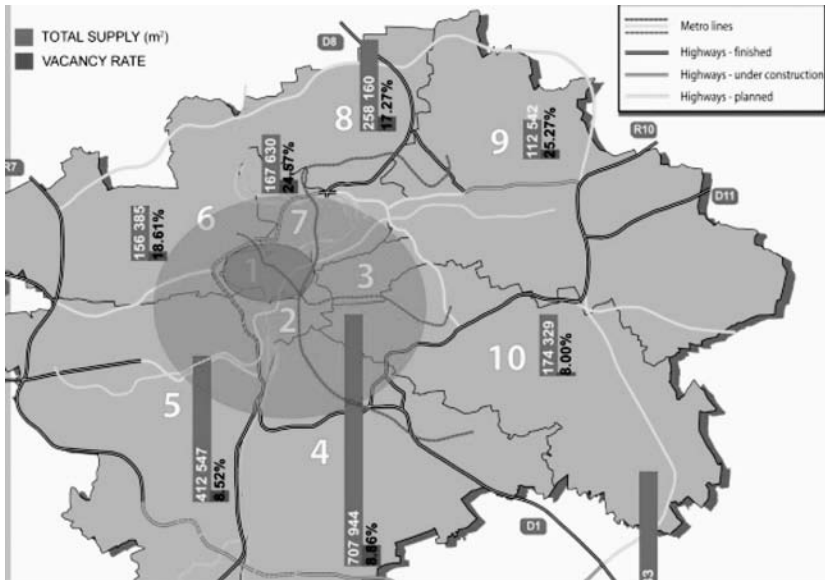
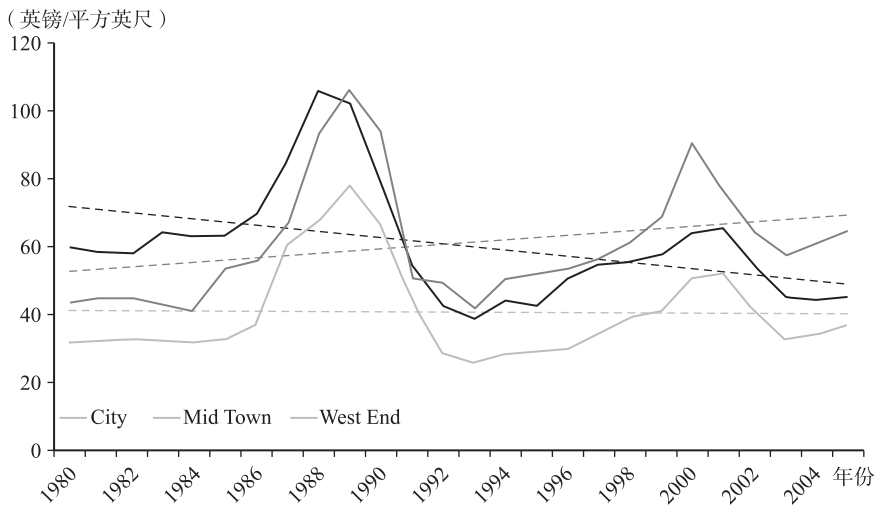


图 3-16 布拉格行政区域划分



数据来源：DTZ，世联地产研究中心。

图 3-17 伦敦租金水平 (1980~2004 年)

亚马逊大楼的租金约为 174 元人民币/平方米·月，高于同区的非生态写字楼，而相比市中心最近最高的 1~3 区，亚马逊大楼的租金优势也不明显，仅比市中心低 25~30 元人民币/平方米·月。亚马逊大楼与同区某写字楼租金和物业费比较见表 3-2。

表 3-2

单位：人民币元/平方米·月

	租金	物业费
亚马逊大楼	165	32
同区某写字楼	135	43

表 3-3

布拉格 2010 年写字楼市场情况

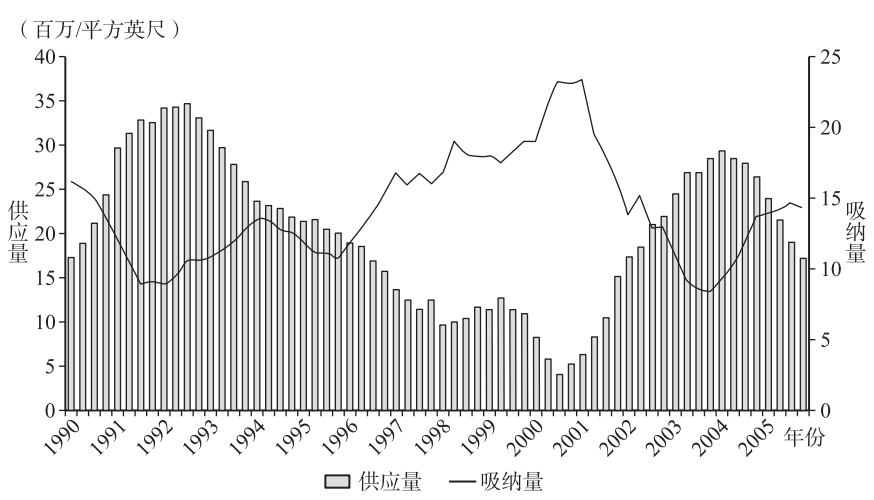
	市中心	市区	市郊
写字楼存量（平方米）	483 800	1 352 400	866 200
在建写字楼（平方米）	6 200	59 100	25 300
空置面积（平方米）	50 400	209 200	113 100
空置率（%）	10	15	13
租金范围（人民币元/平方米·月）	185~195	139~162	120~134
2010 年第二季度新增供应量（平方米）	0	28 200	0

注：欧元计算汇率为 9.25。

资料来源：CBRE，世联地产研究中心。

3. 市场环境比较：伦敦市场占优

市场的供需关系可以通过空置率来显示，对于瑞士再保险大厦所在的伦敦 EC4 区来说，2005 年空置率为 9.2%，而所在市区（City of London）的空置率为 8.8%，低于“竞争对手”伦敦 Docklands 的空置率，而 2005 年伦敦整体的空置率约为 12%。因此，瑞士再保险大厦所在的区域，其竞争力还是比较强的，客户需求量较大。



数据来源：世联地产研究中心。

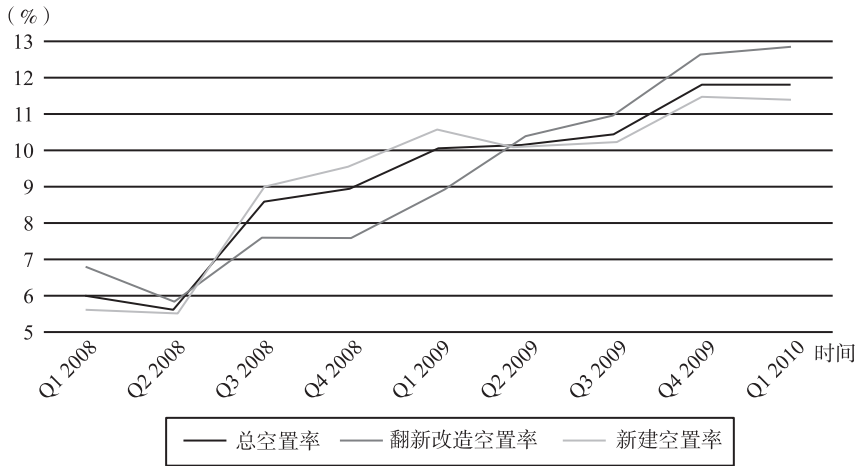
图 3-18 伦敦写字楼供求量与空置率 (1990~2005 年)

表 3-4 2005 年伦敦子区域市场情况 (瑞士再保险大楼位于 EC4)

邮编/子区域	新建写字楼供给量	甲级二手写字楼供给量	非甲级二手写字楼供给量	供给量合计	空置率 (%)
EC1	176 252	413 742	661 430	1 251 424	8.2
EC2	708 453	1 233 543	521 100	2 463 096	9.8
EC3	504 077	854 169	375 619	1 733 865	7.8
EC4	404 094	923 468	423 822	1 751 384	9.2
市区合计 (City)	1 792 876	3 424 922	1 981 971	7 199 769	8.8
E14	857 733	891 009	126 686	1 875 428	10.6
道克港 (Docklands)	857 733	891 009	126 686	1 875 428	10.6

数据来源：《伦敦政府写字楼报告》，世联地产研究中心。

而对于亚马逊大楼来说，2009 年新建写字楼的空置率达到近 12.7%，二手写字楼的空置率也在 11% 以上，而随后的 2010 年空置率上升至 15%。就两个项目推出时间的市场状况而言，2009 年的布拉格比 2004 年的伦敦要差一些。



资料来源：世联地产研究中心。

图 3-19 布拉格写字楼市场空置率 (2008 ~ 2010 年)

无论从地理位置、租金竞争力还是从市场状况来看，瑞士再保险大楼的情况都要比亚马逊大楼的情况好，那么两栋大楼实际的出租情况如何？

3.3.3 第二轮较量——实际出租率

2004 年瑞士再保险大楼建成后，瑞士再保险集团占据了约 1/2 的面积，2005 年年末，大楼的 22 ~ 40 层仍然空置，至 2006 年年末，虽然有些企业入驻，但租赁面积都较小，大厦整体的空置面积仍然高达 35%，重要的是，空置面积使瑞士再保险集团每天损失约 3.5 万英镑的租金。由于长期空置，2007 年瑞士再保险集团不堪重负，将这个红极一时的建筑最终以 6 亿英镑的价格出售。而 2009 年建成的亚马逊大楼，在随后的 2 年内出租率达到 90%，吸引了大量企业总部落户，如德勤、毕马威、卡夫食品、福特、先锋投资、摩托罗拉、诺基亚、德国安联保险、宝洁、联合利华、Bovis、

Arthur D. Little、美国健赞公司（Genzyme）、捷克国家银行等。

同样是高端的地标性的绿色总部大楼，从使用效率来看，为什么有的企业总部大楼能保持较高的出租率，总部租客蜂拥而至，如亚马逊大楼；有的企业总部大楼却苦于租客难觅，如瑞士再保险大楼。

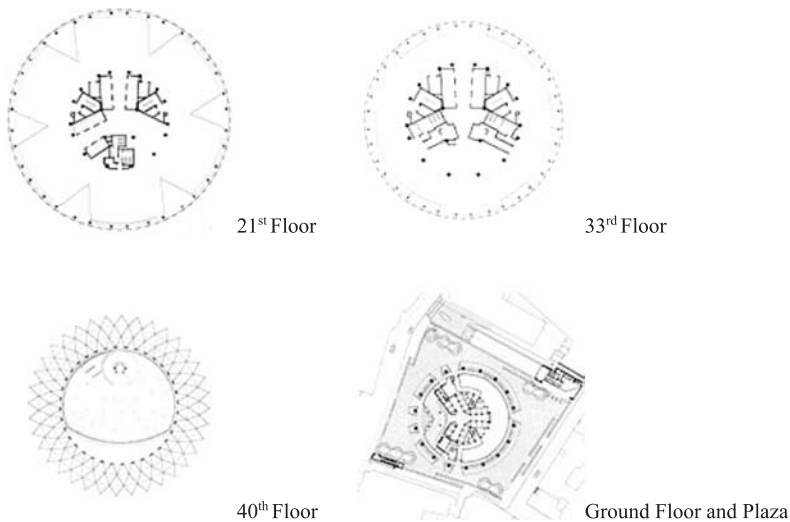
第一，租客定位失误。瑞士再保险大楼希望引入大型的金融业企业总部，打造伦敦 City 地区的“金融地标”，但实际上，金融业的企业总部规模较大，对于办公面积的需求较大，而瑞士再保险大楼除了自用外，可供租赁的面积只有 2.3 万平方米，因此，相比办公空间而言，Canary Wharf 对大型金融业公司会更有吸引力（如高伟绅搬迁至 Canary Wharf）。另外，瑞士再保险集团本身就是金融类公司，而大楼又以自己的公司名称冠名，同行业的大型企业入驻会有一种被“压制”的感觉。

第二，建筑物造型的独特性导致对面积需求量大的企业望而却步。大型金融类企业都希望聚集在同层或相邻楼层办公，不希望租赁的楼层数太多，否则导致各部门之间交流需要频繁使用电梯，对客户的到访也会造成不便。而瑞士再保险大楼每层的直径随大厦的曲度而改变，直径由 162 尺至 185 尺（17 楼），之后续渐收窄，而对外出租的又是高层区域，对租客来说十分不便利。

第三，租客担心建筑成为旅游景点。瑞士再保险大厦毫无疑问是建筑美学和生态建筑的一个典范，因此，在对外开放日，常常有几千名建筑爱好者和游客排队数小时进去参观，并在顶层的景观餐厅用餐，租客担心对办公或招待客户有干扰，而事实上大楼刚开始的管理确实不尽如人意，后来瑞士再保险集团逐渐将安全管理、客服接待甚至邮件签收室管理等工作外包。

第四，办公空间灵活性较小。大楼的环保节能设计，尤其是内部空气

循环系统，使办公空间较难分割，降低了空间的灵活性。而对于中小型企业来说，整租一层的成本过高，但如果和其他公司共用一层，则缺少隐私性。亚马逊大厦的设计与潜在租客的空间使用需求相符，可选择租赁的面积从250平方米至3000平方米不等，每个独立空间的隔断墙是可以灵活改造的，建筑物中庭光线较暗的地方被用做辅助空间，如电梯、洗手间、打印室。



资料来源：Arup，世联地产研究中心。

图3-20 瑞士再保险大楼平面图

第五，租客偏爱传统的“方形”空间。英国地产代理公司 Atisreal 的总监克里斯·威廉姆斯表示，大多数租户喜欢普通的方形建筑。最典型的例子是瑞士再保险大楼的竞争对手，造型像个大盒子的 Plantation Place，这栋楼几乎是与瑞士再保险大楼在同一时间完工，但是，几个月后就达到近100%的出租率。



图 3-21 Plantation Place



图 3-22 Plantation Place 与瑞士再保险大楼的距离

3.4 客户和市场在用脚投票

3.4.1 “绿色”不能保证出租率

一般来说，绿色建筑运用了先进的技术，在能耗成本上低于普通写字楼，而且创造出更加舒适的办公环境，尽管租金比普通写字楼高，但对于租户来说，如果涵盖能源成本的话，长期来看，费用并不一定比普通写字楼高，具备一定的吸引力。

“鉴于我们在美国波士顿的全球总部是现代化的环保节能建筑，我们查找了在捷克有类似条件的写字楼，AMAZON COURT 不仅符合我们的选址理念，而且其现代化的设计也符合我们公司创新的文化，另外，它到达机场很便捷，也为我们的员工提供了舒适的工作环境和高品质的服务。”

——美国健赞公司欧洲区财务总监 JANA MARKOVIČOVÁ

对于开发企业而言，绿色技术在前期的投资比较大，这也就暗示了，如果要达到预期的投资回报，运营期必须有较高的租金和较低的空置率。而从瑞士再保险大楼的案例来看，绿色建筑并不是后期高租金低空置率的保证，相反，如果达不到企业的预期，那么“绿色建筑”会成为一个使用效率低下的资产，也是企业的一个负担。

其实问题的关键不在于使用先进的环保节能设计，绿色建筑本身是没有错的，也是未来建筑发展的重要方向，而招租难实际上是由于先进设计的局限性与定位租户的需求之间的冲突。对于亚马逊大楼来说，定位租户也是企业总部租客，但它最成功之处在于空间的灵活性，办公空间的面积可以根据需要切割，并不影响整体的节能设施设备，空间的改造成本相对较低。

3.4.2 租客定位才是关键

在建筑设计阶段，需要定位未来的主力租客，而错误的定位则有可能像瑞士再保险大楼一样，与租客的实际需求相悖，导致长期的空置。很多出租率高的成功案例均来自对租客的精准定位、对市场的深入研究、对潜在租客需求的充分了解。

在瑞士再保险大楼的案例中，租客的定位是同行或相关行业的企业总部，而瑞士再保险集团自己就占据了大楼的一半面积，那么同行进来的感觉就是“寄人篱下”。大多数情况下，企业总部大楼的招租都希望引入同级别的企业或者上下游的大型企业，这种定位导致的结果很可能两极化，正如瑞士再保险和亚马逊大楼。

根据租客的规模、品牌影响力来定位是一种思路。还有另外一种，就是从企业的战略角度出发，引入对自己“有利”的企业，比如美国的 AOL 公司。

AOL 公司是美国最大的因特网服务提供商之一，提供电子邮件、新闻组、教育和娱乐服务，并支持对因特网访问。2010 年 AOL 从 Google 手中整租了一栋位于加州 395 Page Mill 的高 3 层、总面积约 225 000 平方英尺的办公楼。美国是一个创新能力很强的国家，而创新的源泉并不都是从实验室走出来的，还有一部分是思想“碰撞”产生的。因此，对科技型企业 AOL 来说，选择“对”的租客要优于选择“大”的租客。

AOL 新租的办公楼离著名的斯坦福大学很近，实际上 AOL 只需要一层的办公面积。至于公司整租 3 层的目的，一方面，是企业未来规模扩大做准备；另一方面，AOL 希望引入斯坦福大学出来的“创业型公司”作为邻居，这样不仅可以激发 AOL 员工的工作激情，同时还可以将办公楼打造成交流平台，或许在日常的“碰撞”中可以产生新的商业合作机会。



图3-23 AOL与斯坦福大学只有一街之隔

3.4.3 迎合市场偏好比成为地标更重要

企业总部的设计往往代表了企业的形象和实力，很多城市的地标性建筑物都是企业的自建总部，而这些总部大楼中也不乏有争议的作品，如北京的央视大楼。

从建筑美学的角度来看，城市需要这些名片，不管是褒义的还是贬义的，这些富有争议的建筑吸引了人们的关注和目光，也传播了企业的品牌和知名度。但是，如果外形的企业“标志性”太强，也会对租赁造成一定困难。另外，如果在设计时只考虑企业自用的需求，使用一些特殊的设施设备，可能会造成日后其他公司使用不便，或维修和改造成本较高，从而影响资产未来的使用价值和交易价值。

企业需要在建筑美学和资产收益中找到平衡，其实两者并不冲突，只是“绿色建筑”不能只追求“建筑”本身而脱离市场，否则，结果就是，建筑成功了，而企业被拖垮了。

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，其高端写字楼服务体系满足了金融总部经济对高品质服务的需求，成为河西区政府形象代言及政府区域价值展示的平台





第4章 通过交易优化“资产王国”

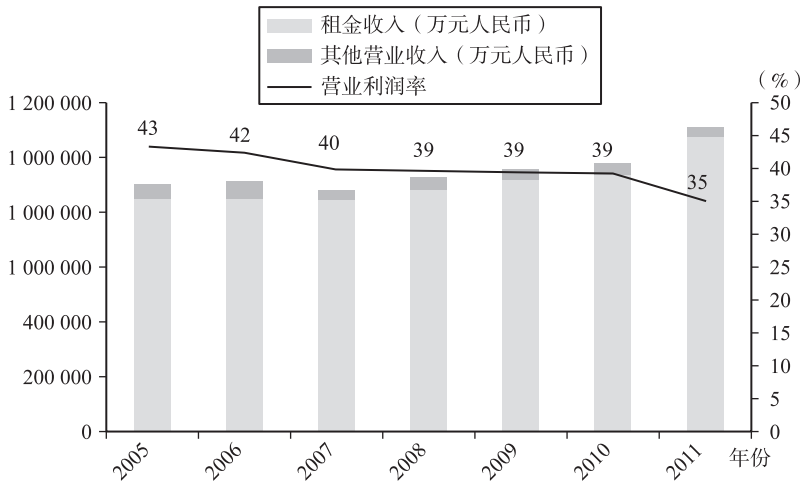
4.1 市场把脉大师——Boston Properties

4.1.1 美国政府的房东

波士顿地产（Boston Properties）是美国最大的上市写字楼房地产信托基金（REITs）。波士顿地产成立于1970年，开始与帕尔迪一样从事地产开发，到了20世纪80年代开始转型持有写字楼物业，1997年由开发商转型成为REITs，并在纽交所上市。波士顿地产是美国最大的A级（Grade A）写字楼持有人，主要从事开放、运营、管理中央商务区的A级写字楼。2012年5月25日，波士顿地产的市值达到156亿美元。

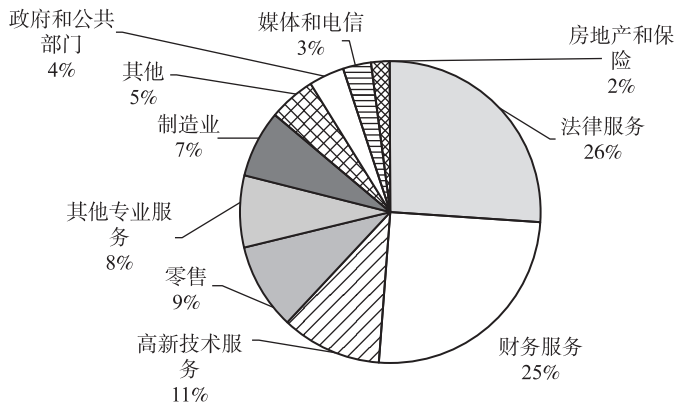
波士顿地产2011年总收入达111亿元人民币，其中，租金收入107亿元人民币，占96%，租客50%是法律和财务服务公司。波士顿地产的租户质量非常高，前20大客户都是各行各业的龙头企业，合计承租面积31.44%。其中，美国政府是最大的客户，承租面积达5.3%；其次是洛克希德·马丁（3.75%）、花旗银行（3.15%）、基因技术公司（1.59%）、科克兰德·埃利

斯律师事务所（1.46%）、吉利（1.41%）、谢尔曼·思特灵律师事务所（1.36%）。这些优质的大租户支持了波士顿地产稳定的租金回报。



数据来源：《波士顿地产年报》，世联地产研究中心。

图 4-1 波士顿地产的收入与营业利润 (2005~2011 年)

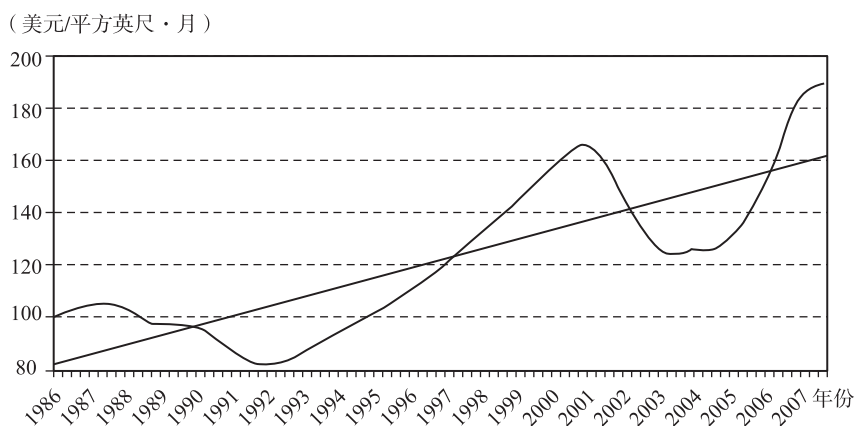


数据来源：《波士顿地产年报》，世联地产研究中心。

图 4-2 波士顿地产租客结构

4.1.2 高卖低买的写字楼交易专家

波士顿地产的成功很大程度上依靠管理层对市场周期的把握能力，2004 ~ 2007 年是美国写字楼地产的繁荣期，以纽约写字楼租金水平为例，在此期间租金持续上涨，到 2007 年达到历史高峰（见图 4-3），而波士顿地产更是在地产繁荣的顶峰时期大举卖出物业，2006 年、2007 年出售资产获得现金分别同比增长 51% 和 68%，这一期间波士顿地产并没有买入资产，而 2008 年以后，波士顿地产选择购买物业，逆市收购优质资产。

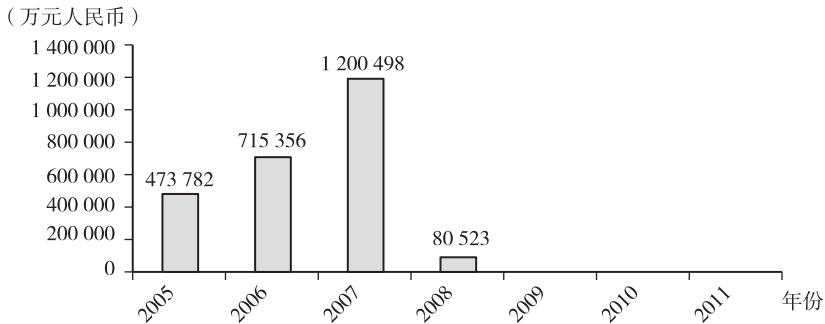


资料来源：PPR，世联地产研究中心。

图 4-3 纽约写字楼租金情况 (1986 ~ 2007 年)

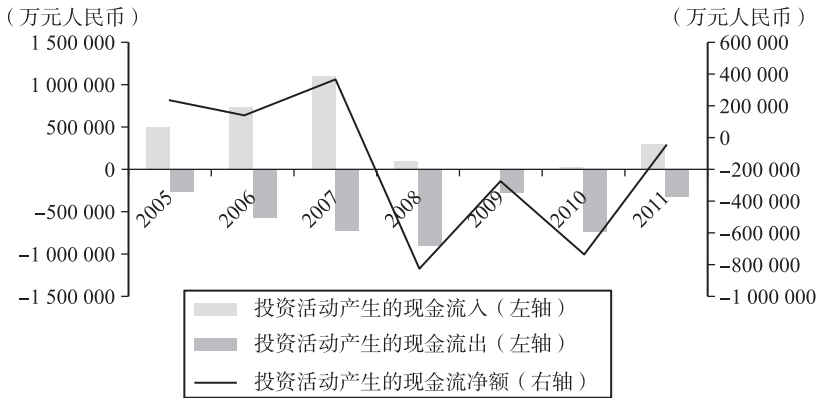
2008 年，波士顿地产开始大举购买物业资产，全年可供出租物业逆势增加 600 万平方英尺，增长率 13.6%。其中，A 级写字楼增加 480 万平方英尺，增长 17.7%，新增面积仅次于上市的 1997 年。

值得注意的是，在波士顿地产众多收购案例中，一些资产的卖方采用了“售后回租”的方式。例如，2008 年 9 月 26 日，波士顿地产以 1.2 亿美元的



数据来源：《波士顿地产年报》，世联地产研究中心。

图 4-4 波士顿地产出售固定资产收到的现金



数据来源：《波士顿地产年报》，世联地产研究中心。

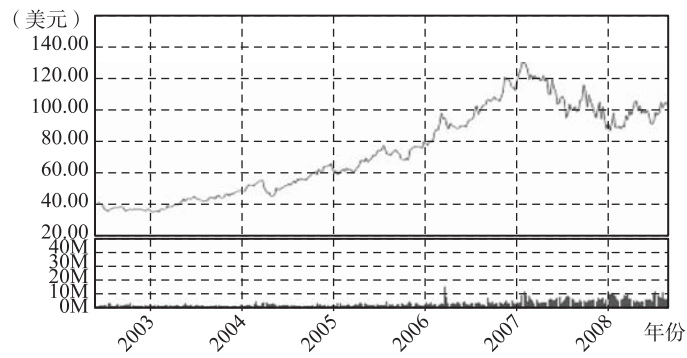
图 4-5 波士顿地产的现金流情况 (2005~2011 年)

价格收购了美国国家公共电台 (National Public Radio, NPR) 位于 Massachusetts Avenue 635 号的总部大楼，大楼的可租赁面积约 21.1 万平方英尺 (约 2 万平方米)，同时波士顿地产与 NPR 签署了 5 年的短期租赁合同。

4.1.3 来自资本市场的肯定

2004~2007 年，波士顿地产的股价一路狂飙，从 45 美元上涨到 120 美元，即使在 2008 年金融危机时期波士顿地产的股价也维持在 100 美元左右

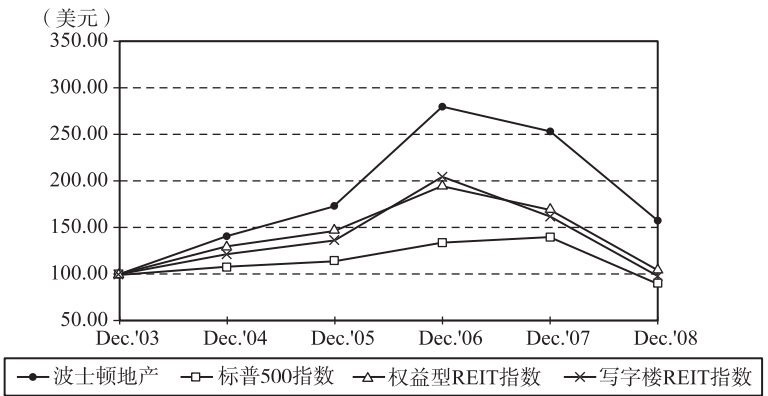
(见图 4-6)。



资料来源：谷歌财经，世联地产研究中心。

图 4-6 波士顿地产的股价表现 (2003~2008 年)

波士顿地产 1997~2009 年收入复合增长率为 23.5%，年化的股东回报率达到 19%，优于标普 500 指数和写字楼 REIT 及权益型 REIT，充分体现了波士顿地产管理层在投资策略上的成功 (见图 4-7)。



注：假设 2003 年投资 100 美元于波士顿地产及其他 3 个指数，至 2008 年不同的股东回报情况 (包含分红的再投资)。

资料来源：《波士顿地产年报》，世联地产研究中心。

图 4-7 波士顿地产的股东回报

4.2 既要会交易又要会经营

4.2.1 对交易时机和进度的出色把握

从波士顿的案例中可以看到，波士顿对房地产周期的敏感性较高，顺应大势高卖低买，可以说“时机”把握得很好。那么，把握房地产时机最关键的因素是什么？

真实的、持续的市场数据：数据是反映市场健康状况的“晴雨表”，目前商业决策面临的最大的挑战不是缺少数据，而是数据太多，大部分企业无法发掘数据的价值给公司决策层提供支持。决策人员的困惑在于：一是海量数据，无法获得对投资决策最有价值的的数据；二是数据混乱，市场上的数据存在统计口径的差异，同一个指标可能不同的公司会给出不同的数据；三是数据的真实性难以确定，市场预期和投资决策需要建立在“真实”的数据基础上，而很多数据的来源不明，造成投资决策的障碍。

专业的研究和预测：整购物业的交易中，如果合理地计算投资回报率，需要考虑到未来某一时期出售资产获得的收益，那么，如何合理地对市场的走势作量化分析就非常重要，涉及建模和参数的设定，而预测的背后实际上是对标的物业所在市场的深刻理解。另外，在缺少数据的情况下，比如，某些城市没有长期的历史数据，或某个城市的某个区域没有数据，则需要找到最了解当地房地产情况的专业公司来协助进行市场调研。充分的市场调研和数据支持，再加上后期合理的市场预测，很大程度上可以降低投资风险。

对政策和经济的解读：房地产市场的影响因素除了供需关系，还包括当地房地产政策、土地政策、经济发展状况等宏观因素，如果涉及融资收购，还需要了解金融政策以及税收政策。

波士顿地产的成功交易，不仅来自对市场“时机”的把握，还要归功于对交易“时间”和进度的把握。整购的资产有可能是独栋物业，也可能是物业组合，而物业的卖方一般需要短期内的资金周转，对于交易完成的时间要求较高。因此，正式进入尽职调查阶段的项目，把握收购的进度十分重要，对于优质资产，往往会有很多潜在买家。把握时间的进度，一方面可以获得“先发优势”；另一方面可以为后期谈判节约时间。

4.2.2 深度挖掘优质租客的价值

波士顿地产前20大租客全部是行业的领军企业，优质的租客给波士顿地产带来了至少四个方面的好处：

- 保证了物业出租率；
- 客户对价格承受能力较强；
- 节约了租户转换的成本；
- 龙头企业具有集群效应，吸引其他公司入驻。

选择优质租客的前提是物业资产有足够的吸引力，能提供优质的物业服务与其需求匹配。波士顿地产推行最高品质的服务标准，为租户建立客户信息档案，并顺应客户的要求对大楼进行改造和提升，如节能设施的提升。

在租客选择上，波士顿地产会对租客质量进行评估，首次租赁前，主要是根据租客的历史信用进行判断，当租客签约以后，波士顿地产会继续关注租客的信誉和可变现资产的情况，主要关注的指标有财务比率、资产净值、营业收入、现金流量、评估租客的增长实力等。然后将租客分为三类：（1）低风险的承租人；（2）需要抵押品的承租人；（3）信用是低于公司可接受参数的承租人。

4.2.3 售后回租模式：从业主变为房客

→ 2007年，瑞士再保险集团以6亿英镑的价格，将位于伦敦 St Mary Axe 街30号的瑞士再保险大楼出售给房地产公司 IVG Immobilien AG，并作为主要承租方签署回租协议，租赁期为20年，租赁面积全部在低区，共14层。

→ 2008年，美国国家公共电台以1.2亿美元的价格，将位于 Massachusetts Avenue 635号的总部大楼出售给波士顿地产，并签署了5年的短期租赁合同。

→ 2009年，HSBC以13亿英镑的价格，将位于伦敦 Canary Wharf 的45层的HSBC总部大楼出售给韩国的国家养老金，并签署回租协议，租赁期限为17.5年，年租金4600万英镑。

.....

在欧洲和美国，越来越多的金融机构成为商用不动产的持有者，而作为投资性资产，可预期的租金收益非常重要。企业出售资产后需要继续租赁办公，因而出现了“售后回租”的模式。据统计，2004~2007年欧洲售后回租的市场规模从69亿欧元增至460亿欧元。

在2000年HSBC出售总部大楼后，除了银行，其他行业也纷纷考虑出售资产。根据一份来自英国的调研报告，在制药行业，全球前10大公司占据着4000万平方米的写字楼、制造厂房和研发中心，其中80%的受访者表示有出售物业资产的意向。另外一个出售的趋势是物业资产组合的售后回租（Portfolio Sale-Leaseback）。资产组合的销售和独栋物业的销售最大的不同是需要更专业的团队参与全部过程，从物业组合信息的搜集、市场的分析、销售的方案、资产组合的评估和估值甚至最后的谈判，CoreNet公司

表示，“资产组合的销售更像是资本市场交易，需要更专业的团队来完成。”根据发达国家的案例，回租的租赁期一般是 15 ~ 20 年，附带续租协议。

售后回租的好处是：

- 提高财务报表表现：提高资产收益率（Return on asset）和资产负债比率。
- 提升运营效率：企业将出售资产获得的收益投入主营业务，提升主营业务的效率和竞争力。
- 专注主营业务：出售可以减轻企业运营和管理房地产的繁杂事务。

“售后回租的现象对商用不动产的影响非常大，原因是市场优质产品的稀缺性。英国房地产过去几年中整体下降了 44%，但是，这种交易对商用地产价格的拉升远远超乎人们的预期。”

——英国《每日电讯报》分析师 GRAHAM RUDDICK

4.2.4 回租协议的“设计缺陷”

UT 斯达康 2009 年以 9.5 亿元人民币的总价出售了其位于杭州的总部大楼（见图 4-8），大楼的总建筑面积约 24 万平方米，用于 UT 斯达康日常研发和生产，可容纳近 10 000 人办公，但就算是 UT 斯达康的鼎盛时期，其杭州的员工也只有 4 000 ~ 5 000 人，后来又因为效益不好裁员，到 2009 年 7 月公司只剩下 1 000 多人，UT 斯达康自建总部大楼的目的是为了自用，但长时间空置，没有做出任何相应的调整，使得这栋大楼办公空间的使用效率较低，且运营成本很高。而问题的根源就是，前期对办公空间的闲置和大楼日常运营成本的关注不够。

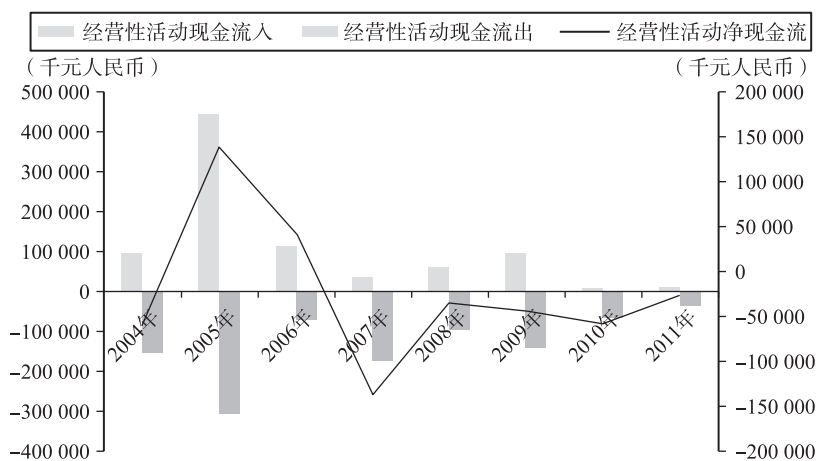


图 4-8 UT 斯达康总部大楼

2009 年年初，UT 斯达康账面现金余额 19.5 亿元人民币，UT 斯达康不仅连年亏损，而且经营活动产生的净现金流自 2006 年后一直为负数（见图 4-9），也就是说，企业靠经营活动的“造血”能力较差，可见，这笔交易对企业的发展至关重要。

UT 斯达康出售总部办公大楼的同时，与中南集团签订了“售后回租”的协议，UT 斯达康提供给美国 SEC 的文件显示，主要的租赁条款包括：

- 回租总楼面面积 71 027 平方米的地上区域，以及总楼面面积 12 000 平方米的地下区域，租期为 6 年。



数据来源：《UT 斯达康年报》，世联地产研究中心。

图 4-9 UT 斯达康现金流情况 (2004 ~ 2011 年)

- 地上区域，前 1~2 年、3~4 年、5~6 年的租金分别为每平方米每天 2.5 元、3.0 元和 3.2 元人民币。

- 地下区域，整个租期内租金为每平方米每月 25 元人民币。

- 整个租期内，物业费和空调费分别为每平方米每月 6.5 元和 4.0 元人民币。

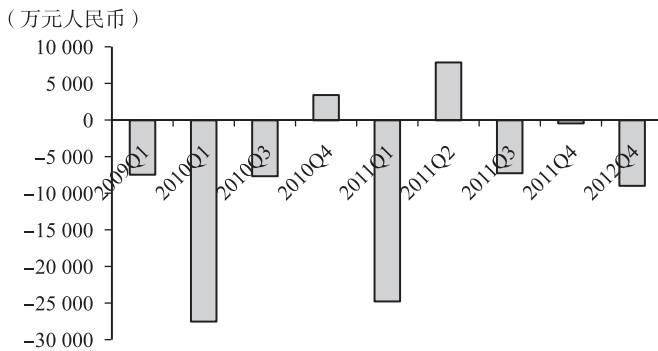
- UT 斯达康将按季度支付下一季度的租金和费用。在首次支付租金的当天，UT 斯达康还需支付约 1 230 万元人民币的押金，并预付总额 234 万元人民币租期最后 6 个月的部分租金和费用。

- UT 斯达康可提前 6 个月在通知中南集团的情况下终止租赁协议。如果不通知而提前终止协议，中南集团将没收押金，UT 斯达康还需支付 1 770 万元人民币的罚款，并根据当期的租金向中南集团支付相当于 6 个月租金的补偿。如果部分终止，那么罚款和 6 个月租金补偿将按比例支付。

租赁条款分析：由于没有联系到关于该宗交易的相关人士，如果仅从租

赁条款来看，还有可以优化的地方，例如：

1. 回租的条款中 UT 斯达康租赁了近 1/3 的面积，可容纳 3 000 多名员工，而当时 UT 斯达康杭州员工数只有约 1 000 人。
2. 没有签署关于转租的条款，导致剩余办公空间不能灵活使用。
3. 按季度付款压力过大。从公司历史上的公开资料来看，季度的经营性现金流多是入不敷出（见图 4-10），按季度付款可能导致公司压力过大。

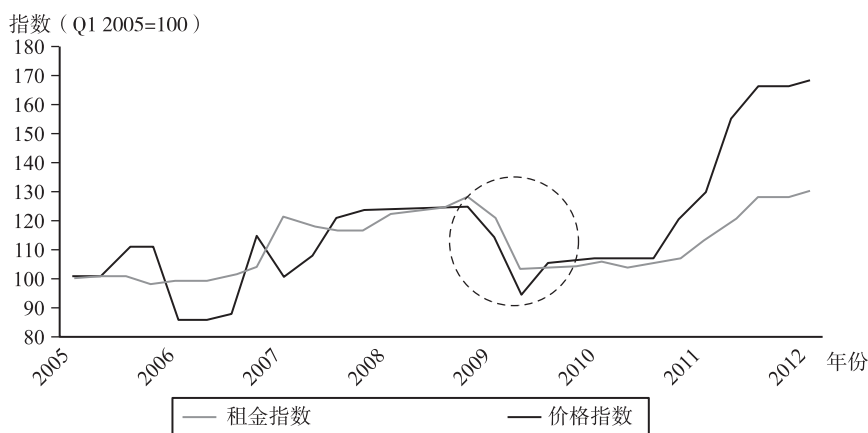


数据来源：《UT 斯达康年报》，世联地产研究中心。

图 4-10 UT 斯达康经营活动产生的现金流净额

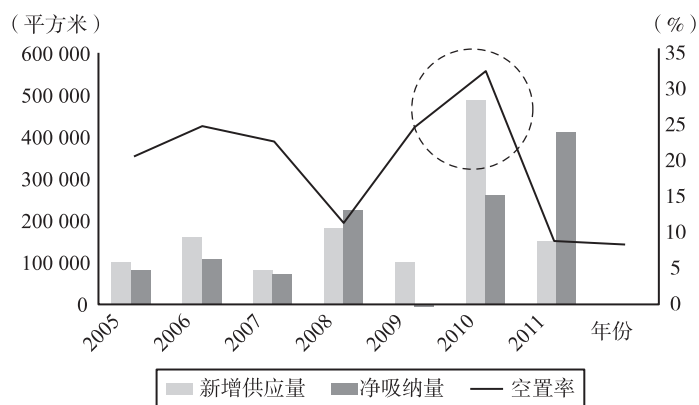
4. 对租赁市场变化判断不够准确。根据 DTZ 数据，2009 年以后杭州写字楼租金水平持续下降，而协议中规定了租金持续上涨，且 2012 年涨幅达 20%，与市场情况不匹配。

5. 没有很好地利用“空置率”。2008~2009 年杭州写字楼空置率大幅增长，2009 年达到近 25%，而随后的 2010 年空置率甚至超过 30%，这种供给持续大于需求的市场环境下，对处在租赁方的 UT 斯达康非常有利，但从租赁条款来看，UT 斯达康没有充分利用市场环境的优势。



数据来源：DTZ，世联地产研究中心。

图 4-11 杭州甲级写字楼租金指数 (2005 年至 2012 年第一季度)



数据来源：DTZ，世联地产研究中心。

图 4-12 杭州甲级写字楼空置率 (2005 ~ 2012 年)

当然，谈判并不是一方获利的过程，由于 UT 斯达康首要目的是通过出售来缓解经营上的财务压力，为促成交易，可能会在租赁条款中做出一些让步。另外，市场环境的趋势确实难以判断，不仅要有该地

区充足的历史数据，也要时刻关注未来的供需关系。不过就交易而言，UT 斯达康卖楼裁员等“止损”的行为还是提升了公司的业绩，使公司 2011 年扭亏为盈。根据 UT 斯达康案例我们可以看到，当企业作为租户时，在租约的设计上，不仅需要考虑到未来办公空间使用的灵活性，同时还需要根据当地的市场环境和启动谈判的时间来争取最优惠的租约条款。

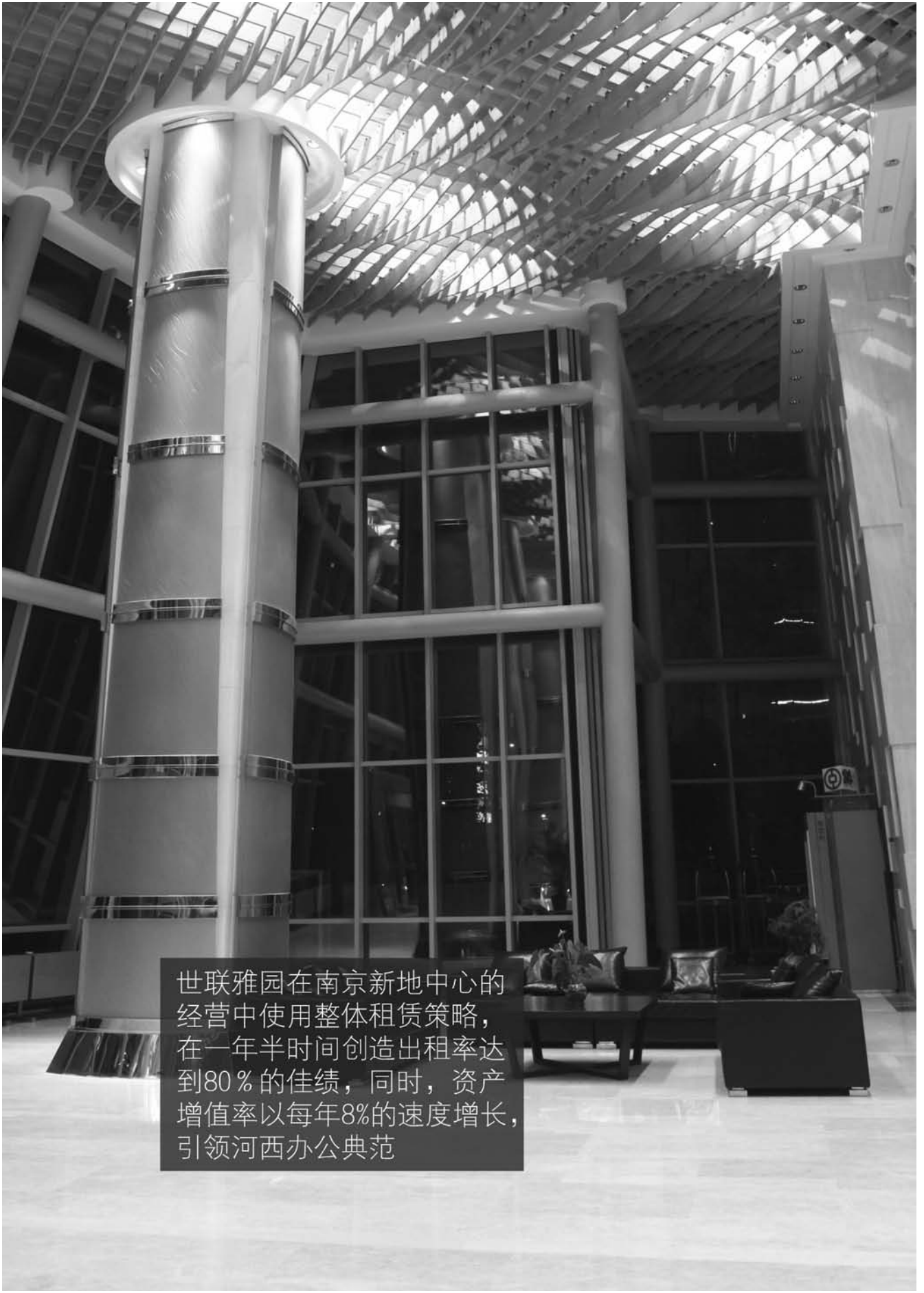
4.2.5 必不可少的金融能力

在成熟市场，商用不动产的交易多是大宗资产的交易，尤其是在美国出现 REITs 后，而交易的成功需要买方具备一定的资金实力和短期融资的能力。例如，2008 年 6 月 9 日，波士顿地产以 28 亿美元的价格收购位于纽约市第五大道 767 号的通用汽车大楼（General Motors Building），通用汽车大楼拥有 16 万平方米的可出租面积，这宗收购是波士顿地产与高盛旗下的 US Real Estate Opportunities 基金以及迪拜的一家私募股权基金三方联合投资的项目，波士顿地产占 60% 的股权。28 亿美元的收购款主要来自借贷，其中，19 亿美元来自固定利率为 5.97% 的担保和夹层贷款，贷款到期日为 2017 年 10 月；剩余的 9 亿美元为现金。

整售交易中最重要就是找到潜在买家，并在计划期限内完成交易。不管是买方还是卖方，除了需要房地产的专业知识外，还需要投融资的能力，比如能通过资本市场或某些特殊渠道低成本融资，或与第三方一起集合投资等。

对于买方而言，在收购资产的过程中，不仅需要了解资产的物理属性、设施设备的运营状况，最重要的是对资产未来的预期收益做出合理的假设。从对一位外资基金经理的访谈中了解到，现阶段国内外投资机构收购整栋物业的关注点有所不同，除了关心资产的净现值（NPV）外，外国投资机构更

关注内部收益率（IRR）和租户质量、资产的交易结构，以及在多大程度上买方可以使用财务杠杆等。在美国，投资机构还关心交易标的的税费减免额度。而中国投资机构更关注资产的地段和周围的商业环境，主要原因是对土地增值的预期较高。



世联雅园在南京新地中心的经营中使用整体租赁策略，在一年半时间创造出租率达到80%的佳绩，同时，资产增值率以每年8%的速度增长，引领河西办公典范

第 5 章

你需要的是一个综合解决方案

5.1 CIT 集团的 22 个月总部大变身

5.1.1 第五大道上的 CIT 集团

CIT 集团 (CIT Group): 是美国银行控股公司, 拥有 600 多亿美元的金融与租赁资产。1908 年成立以来, CIT 提供贷款、咨询和租赁服务给小型及中型企业。该集团总部设在纽约市, 是财富 (Fortune) 500 强公司, 同时也是标普 500 成分股成员之一。

2006 年 8 月, CIT 首席执行官 Peek 与纽约市长 Michael R. Bloomberg 正式为 The CIT Building (CIT 大厦) 揭幕, 这幢 28 层玻璃幕墙式新大厦矗立在第五大道 505 号 (见图 5-1)。目前, CIT 的总部就设在这里。在揭幕仪式上, Peek 承诺要在此后四年提供 1 000 万美元用于支持纽约的慈善事业和文化活动。

5.1.2 不堪回首的“总部房产难题”

难题 1 CIT 的总部曾经位于纽约曼哈顿的郊区 (见图 5-2), 距市区 25

英里；且总部与业务部门分离办公，业务部门位于曼哈顿中心区。

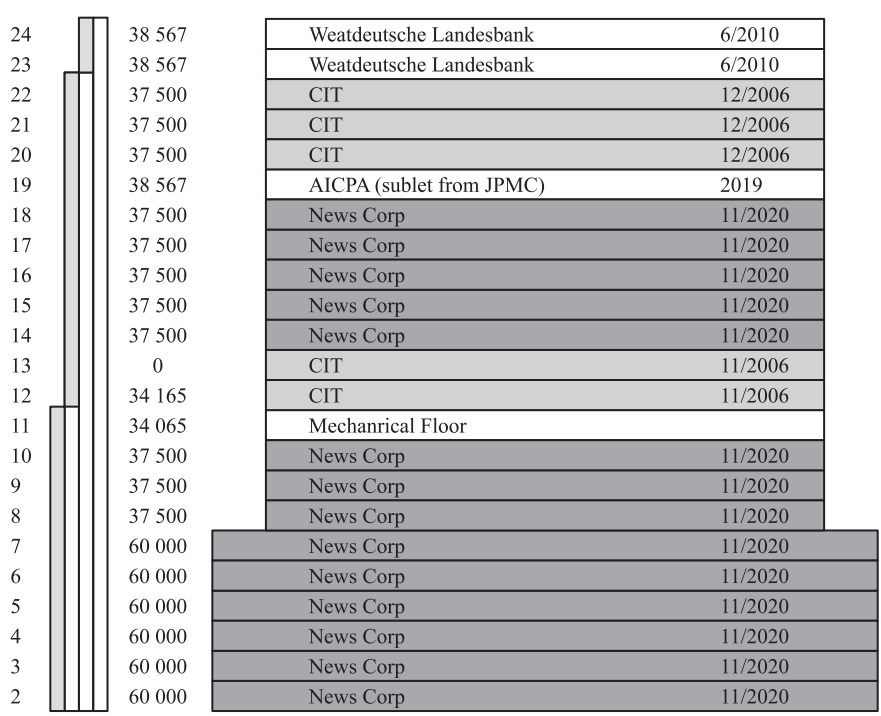


图 5-1 CIT 新总部（位于纽约第五大道）



图 5-2 CIT 旧总部

难题 2 业务部门签署的 1.7 万平方米写字楼租约于 2008 年 12 月到期，且当时租赁的楼层不连续，为 12、13、20、21、22 层（见图 5-3）。



资料来源：CIT，世联地产研究中心。

图 5-3 CIT 业务部门租赁的新闻集团大厦

- 难题 3** CIT 希望总部大楼能提升自己的品牌形象。
- 难题 4** 需要通过办公空间的改变重塑企业文化。
- 难题 5** 房地产市场处于供不应求的状态，租金持续上涨。
- 难题 6** 曼哈顿写字楼的租赁期限不灵活，合同一般只有 1 年和 5 年两种。
- 难题 7** 资金有限，需要出售物业资产获得现金。

5.1.3 从需求访谈入手的综合改变

2004年10月，房地产部门任务小组针对未来办公空间的使用功能、各个部门的生产效率和工作习惯以及员工结构的特点等问题访谈了CIT集团的领导层。发现CIT集团有四个明显特征：第一，空间使用的需求不统一；第二，各部门交叉销售的现象较少；第三，房地产影响公司形象；第四，总部位于市郊。

根据CIT集团的实际情况，房地产部门任务小组不仅要满足CIT集团对空间规划上的需求，同时还需要重塑企业总部的形象，在此基础上尽可能降低成本并将未来租赁相关的问题前置解决。当时，对于是否将同一地区的不同办公地点整合办公仍然没有答案，房地产部门任务小组更倾向于整合办公。2005年2月，房地产部门任务小组找到了第五大道的505号（见图5-4），



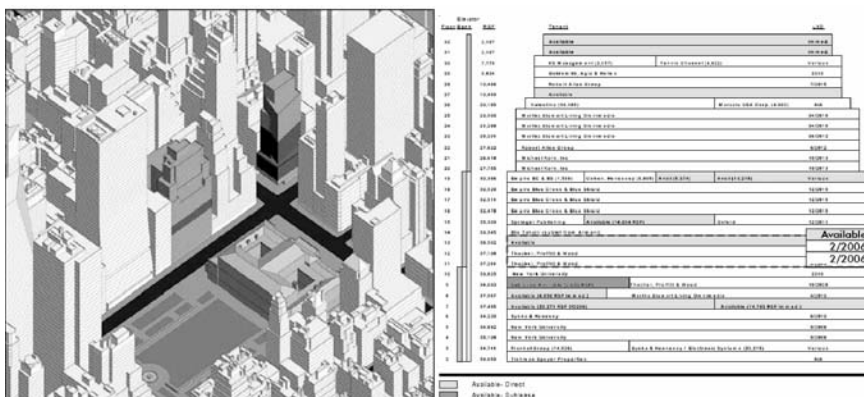
图5-4 505号原貌

面积 1.2 万平方米。505 号的问题是租金较贵、楼的建筑年代悠久，但位置很好，可改造空间较大。2005 年 1 月，房地产部门任务小组在寻址的同时，开始销售 CIT 集团持有的一栋公寓楼 50% 的股份（见图 5-5），该楼位于曼哈顿河东。



图 5-5 CIT 需要出售的公寓

为了拉近总部和业务部门的办公距离，房地产部门任务小组在 505 号旁边找到了一栋适合业务部门的物业，但该物业当时空置的只有 13 层，幸运的是，11 层和 12 层的客户租约将于 2006 年 2 月到期，届时就可以获得连续的 3 层用于办公，于是 CIT 与业主方 TSP 签署了 11 ~ 13 层的租约，面积总计 10 219 平方米。



资料来源：CIT，世联地产研究中心。

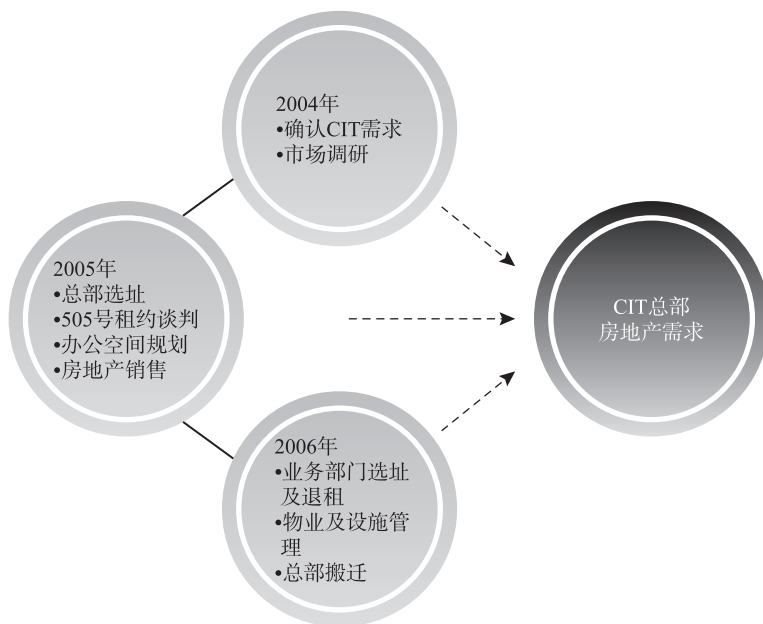
图 5-6 CIT 租赁的空间（灰色区域）

另外一个问题是，CIT 集团的业务部门当时租赁的写字楼的租约是 2008 年年底到期，而 CIT 集团希望业务部门能与总部一起在 2006 年迁入新的写字楼。于是房地产部门任务小组启动了对原址新闻集团大厦的退租谈判。但是，根据租赁条款，CIT 的退租不仅需要业主方同意，还需要征得大厦内大租户的同意，因此房地产部门任务小组开始了与新闻集团和 JP 摩根的谈判，最终在短时间内以最低的成本解除租约。

2006 年，CIT 不仅将总部和业务部门搬入新租赁的大楼，并成功地通过对 505 号大楼的升级改造提升了企业的形象，还通过销售物业获得了 1.15 亿美元的现金。房地产部门任务小组为解决 CIT 问题提供的方案见图 5-7。

从 CIT 的案例可以看到，企业的房地产需求往往是复合型的，需要综合的解决方案。有时候企业可能在某个特殊时期需要解决某个单项问题，但即使这样，这个需求背后也蕴涵着企业的发展目标和价值观，如果不能很好地理解需求，或者由于专业能力的欠缺导致预期的效果没有实现，都会造成房地产任务的失败，而这种“失败”通常会发生连锁反应，危及企业的经营效

率、房地产部门与其他部门的协作性，或较高的弥补成本和时间成本。



资料来源：世联地产研究中心。

图 5-7 房地产部门任务小组为解决 CIT 问题提供的方案

5.2 你不需要成为行家，你只需要一位管家

5.2.1 行行都离不开房地产

从传统上来说，房地产开发市场的主要参与者是开发商和政府，也有一些企业进入开发领域；而房地产交易市场的主要参与者是开发商、主营非开发的大型企业、投资机构（在美国等发达国家主要是 REITs）等。从美国商用不动产的发展历史中可以看到，20 世纪 80 年代美国建筑潮结束后，城市化

进程逐渐放缓，开发市场也逐渐萎缩，社会整体更关注低碳环保的生活方式，更强调环境和资源的可持续性，而企业和机构的关注点也从“物”转向了“人”，尤其在历经了房地产市场几番起伏的美国，物业的持有者变得更加理性，更关注资产的长期使用价值。

其实与美国情况类似，由于过去 10 年房地产市场的飞速发展，中国各行各业的企业也纷纷涌入房地产开发领域。如果开发的目的是作为投资，那么，在市场高位的时候，开发所获得利润甚至会超过主营业务。但这毕竟不是一种长期可持续的模式，市场总是会出现周期性波动的，如果缺乏对市场理性的判断，缺乏专业化的管理，则在市场进入寒冬时，或周围有更具竞争力的项目建成时，作为资金密集型的开发项目会对企业整体的影响非常大。而如果作为总部自用，那么，如果不能正确看待资产的使用价值，不能匹配市场的偏好，房地产将成为企业的一个“包袱”，导致企业经营效率下降。

企业和机构持有房地产资产情况见表 5-1。

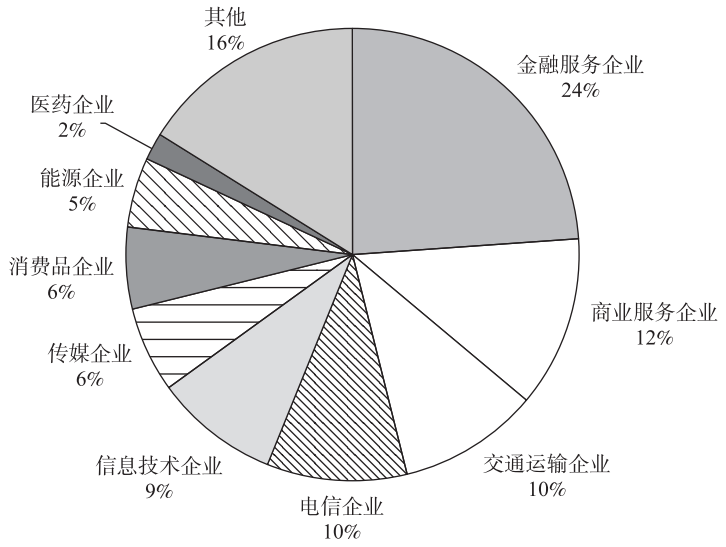
表 5-1 企业和机构持有房地产资产情况

	房地产业务执行部门	持有资产规模 (万平方米)
全球前五大保险经纪公司	战略咨询部 (Strategy Consulting)	37
全球最大的媒体公司	财务部 (Accounting)	93
美国最大的金融服务公司	供应链管理 (Supply Chain)	204
全球前三大金属生产商	风险控制部 (Risk Management)	279
全球前五大能源公司	室外操作部 (Field Operations)	557
《财富》前 15 强美国电信公司	财务管理部 (Financial Management)	743
大型软件信息公司	人力资源部 (Human Resources)	1 394

资料来源：CBRE，世联地产研究中心。

美国企业房地产外包服务的前五大客户是金融服务企业、商业服务企业、

交通运输企业、电信企业和信息技术企业（见图 5-8）。前五大类企业收入贡献达 56%。另据有关资料显示，2011 年全球物业外包市场规模为 500 亿 ~ 600 亿美元，2004 ~ 2010 年的复合增长率约为 14%。



资料来源：世联地产研究中心。

图 5-8 美国企业房地产外包需求比例

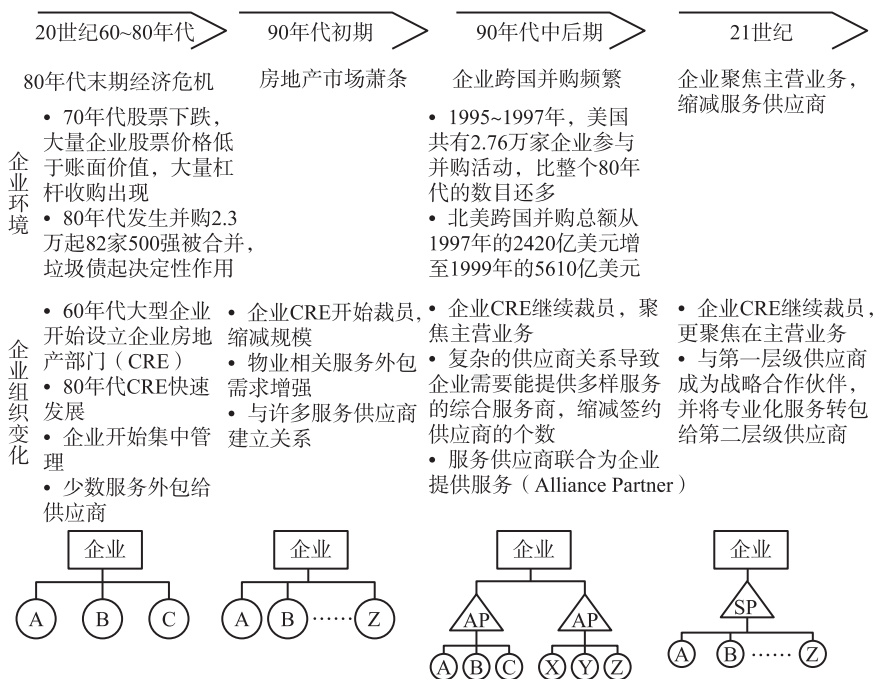
5.2.2 美国房地产服务外包 30 年

不管是 Clifford Chance、Sabre 还是 CIT，我们都可以看到，企业的房地产问题需要的是综合解决方案，而不仅仅是单项的某个业务。这其实也是企业房地产服务外包发展的背景之一。服务外包（Outsourcing）是指服务提供商与用户签署一个多年的合同并持续提供服务。

现代房地产服务外包起源于 20 世纪 90 年代的美国，是为了解决企业的某个需求、达到某个目标而将相关的房地产服务内容打包交给服务商来处理。

而实际上将专项的房地产服务外包在 1960 年以前的美国就已经出现，当时很多大型企业都会设立一个房地产部门，该部门主要负责企业的设施设备管理及其他房地产相关业务，这个时期的企业仅有少数业务外包，并且会包给不同的服务商。

美国房地产部门与企业组织演变过程见图 5-9。

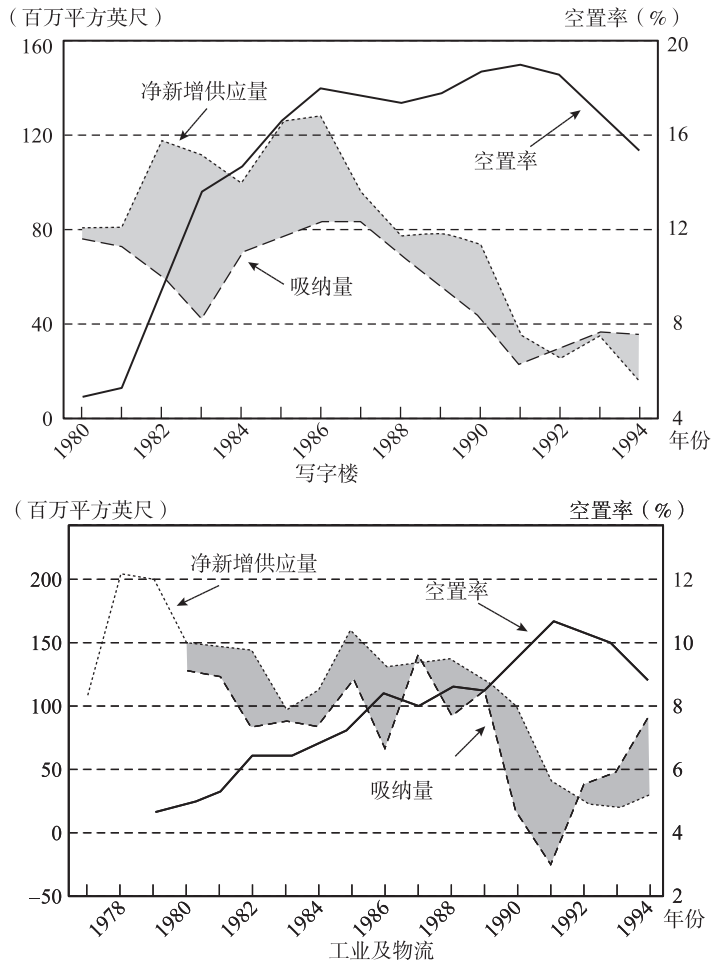


资料来源：CoreNet，德勤，世联地产研究中心。

图 5-9 美国房地产部门与企业组织演变过程

80 年代萌芽期：80 年代末的储贷危机对美国的影响十分大，1988 年 3 150 家储贷机构中有超过 500 家陷入破产境地，而过热的房地产市场最终于 1989 年崩盘，而 80 年代是美国商用不动产的建筑潮，导致 80 年代末市场供大

于求，1989年开始美国商用不动产进入了长达5年的“寒冬期”（见图5-10），1990~1991年美国商用房地产价格下跌约30%~50%。



资料来源：世联地产研究中心

图5-10 美国商用不动产空置率情况

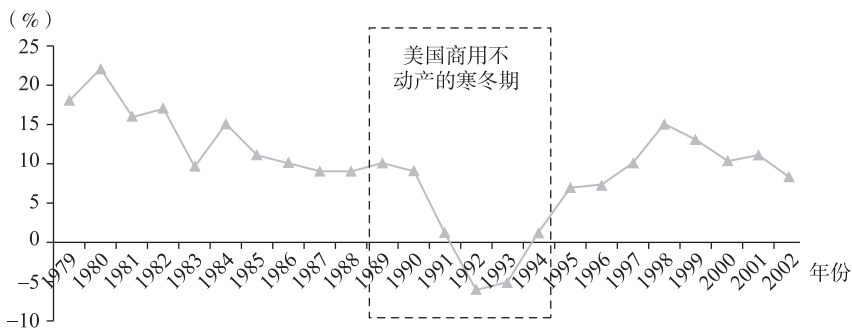
美国31个主要城市新建写字楼市场见表5-2。

表 5-2 美国 31 个主要城市新建写字楼市场 单位：万平方米

	1975 ~ 1979 年	1980 ~ 1984 年	1985 ~ 1989 年	1990 ~ 1994 年
新建成交量	3.1	9.1	9.4	2.6
吸纳量	4.1	6.0	6.8	3.1
供求关系	供小于求	供过于求	供过于求	供小于求

资料来源：CBRE，世联地产研究中心。

这段时期，企业的房地产部门基于成本考虑开始裁员，对外包的需求进一步增加，同时，也正是这次危机导致商用不动产市场整体的投资回报率进入低谷（见图 5-11），而做到全生命周期管理的物业资产抗风险能力强、租户稳定，因此，企业更加意识到专业全周期服务的重要性，把更多的房地产服务内容外包给服务商，市场上出现了很多专业领域更细分的中小型服务供应商。



资料来源：MIT，世联地产研究中心。

图 5-11 美国商用不动产的投资回报率 (1979 ~ 2002 年)

90 年代起步期：90 年代中后期是美国企业并购的浪潮，仅 1995 ~ 1997 年就有 2.76 万家企业参与并购活动，比整个 80 年代还多。在并购潮中出现

了一大批全球性的大型企业，并购和业务跨区发展带来的房地产问题成为一个令企业不得不面对的难题。当时错综复杂的供应商关系牵扯了企业很多精力，而企业更希望自己能专注在主营业务方面。因此，在这个时期，企业倾向于寻找有综合能力的服务商，通过减少供应商的个数来提高管理效率。值得关注的是，由于当时服务商的地域覆盖能力跟不上企业全球化发展的步伐，一些龙头企业纷纷形成战略联盟（Alliance Partner, AP）来为企业服务。

21 世纪高速发展期：2000 年以后，企业一方面继续缩减其房地产部门，另一方面整合服务供应商的个数，这时全地域服务的大型综合服务商就有了很大的优势。这段时期，企业倾向于找一个服务商作为战略合作伙伴（Strategic Partner, SP），然后更细化的服务由这个 SP 转包给其他供应商，因此，这时的服务商不仅可以为企业提供全面的房地产解决方案，还充当了供应商集中管理的角色，很大程度上节约了企业的成本，提升了企业经营的效率。

另外一种合作方式就是企业和服务商共同出资成立合资公司（Joint Venture），如中国香港电讯与一家来自英国的房地产服务商于 1999 年成立合资公司，负责中国香港电讯持有物业组合的运营和维护，合资公司将更专业的服务转包给分包商（如电梯维护、火警系统维护等），而此前中国香港电讯需要与 40 多家服务商签署合同，还需要 6 个经理分别监管不同的服务内容（见表 5-3），对于中国香港电讯来说，无疑是一种高成本的运作模式。

表 5-3 中国香港电讯房地产部门的经理及主要职责

职级	职责
房地产部门总经理	<ul style="list-style-type: none"> • 租赁给第三方租客 • 申请房地产使用用途的变更 • 对房地产进行评估

续表

职级	职责
设施管理经理	<ul style="list-style-type: none"> • 环境管理 • 安全管理 • 装修管理 • 员工餐饮 • 搬迁管理 • 客户服务
房地产项目经理	<ul style="list-style-type: none"> • 房地产维修的检查 • 管理同一地区多个项目
楼宇服务经理	<ul style="list-style-type: none"> • 空调 • 电源 • 电梯 • 火警系统 • 照明
建筑工程经理	<ul style="list-style-type: none"> • 监管新的在建项目 • 办公空间的装修和翻新
楼宇自动化系统管理经理	<ul style="list-style-type: none"> • 电信系统管理 • 自动化设施管理

资料来源：中国香港电讯，世联地产研究中心。

5.2.3 健康的企业投资组合中应持有 20% 的房地产

配置投资性房地产：在企业的资产结构中，房地产的角色已经不仅仅是成本中心，同时也是企业的利润中心。Ross & Zisler 的研究结果表明，健康的企业投资组合中应该持有 20% 的房地产资产。在美国，由于 REITs 市场的繁荣，房地产证券已经成为企业投资组合的“新宠”，一方面，因为房地产证券具有更高的流动性；另一方面，因为由专业机构管理的房地产的收益率稳定性较高，对企业来说持有的风险更低。相比之下，中国的房地产证券二级市场尚不成熟，绝大部分企业是通过购置、开发房地产来配置和优化自己的

资产组合，但对资金的需求量大，若不能做到专业化的经营管理，会大大降低房地产未来的租金收益和评估价格。

2006年出台的《企业会计准则》中，单独将企业为赚取租金或获得资本增值为目的的房地产列入“投资性房地产”，新准则所指的投资性房地产，是指为赚取租金或资本增值或两者兼有而持有的房地产。投资性房地产是一项投资，而不是传统意义上的固定资产，且投资性房地产高风险高收益，作为一般性固定资产进行处理显然是不合适的，因此，需要把投资性房地产从固定资产中划分出来进行会计处理。投资性房地产主要包括：（1）出租的土地使用权；（2）长期持有并准备增值后转让的土地使用权；（3）企业拥有并已出租的建筑物。自用房地产与作为存货的房地产则不属于投资性房地产。

中国 A 股上市公司投资性房地产 2010 年情况见表 5-4。

表 5-4 中国 A 股上市公司投资性房地产情况

	2010 年投资性 房地产 (亿元)	2010 年固定资 产净值 (亿元)	投资性房地产与固 定资产的比例 (%)
银行业	172.09	5 341.95	3.22
保险业	113.87	321.19	35.45
信息技术业	41.15	3 467.42	1.19
医药、生物制品	25.13	676.78	3.71
计算机应用服务业	17.72	128.79	13.76
金融信托业	2.92	1.20	243.14
广播电影电视业	0.69	73.43	0.94
全部 A 股上市公司	2 108.30	62 173.96	3.39

资料来源：世联地产研究中心。

企业和机构整购房地产：据 Savills 的数据显示，2012 年 1 季度北京市场共有四宗整售交易，成交金额达人民币 64 亿元，相比前四季度成交额之均值

高出约 28%。

1. 新东方集团以总价人民币 10.5 亿元从国际房地产投资管理机构 AEW 手中收购欧美汇大厦。该项交易均价达到每平方米人民币 4.2 万元，系近三年来中关村地区单价最高的同类交易之一。该项目预计部分将为新东方集团自用。

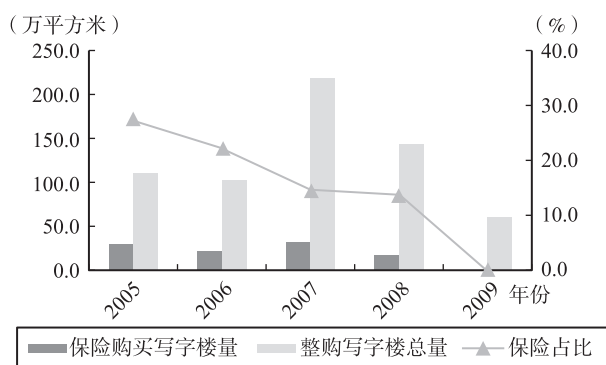
2. 中外运股份有限公司以总价人民币 41 亿元从中建地产手中收购开元国际广场两栋写字楼。该项交易均价为每平方米人民币 5 万元。开元国际广场位于朝阳区亚运村地区，总建筑面积 37 万平方米，共包括 5 栋写字楼，其中中国建筑大厦将由中国建筑用做集团总部。

3. 首创拓展大厦以总价人民币 8 亿元出售。

4. 台湾地区电子制造商台达电子以总价人民币 4.2 亿元收购博世祥园 7 号楼，项目位于朝阳区亚运村地区，以自用为主。

保险公司已成为整购交易中的中坚力量：从北京市场来看，2005 ~ 2009 年北京整购写字楼的面积累计达 642 万平方米，保险机构累计整购写字楼面积达 106.6 万平方米，占总量的 16.6%，其中，55.4 万平方米用于获取租金收益为主，占总整购面积的 52%。2005 ~ 2009 年北京市场保险公司整购写字楼情况见图 5 - 12。

据有关数据显示，2005 ~ 2009 年保险机构累计整购北京金融街写字楼 47.2 万平方米，占全市购买量的 44%。保险机构热衷投资 CBD 的写字楼，主要看重其稳定的租金回报和资产的持续增值。一家保险资产管理公司负责人指出，保险资金负债性比较强，投资期限以长期为主，不动产可以作为保险公司负债匹配的工具之一，在通货膨胀环境下可以作为对冲通货膨胀风险的产品。



数据来源：CREIS 中指数据，世联地产研究中心。

图 5-12 北京市场保险公司整购写字楼情况 (2005~2009 年)

商用不动产具有稳定的租金回报，目前一线城市核心区域的租金收益率为 5%~7%，高于大多数固定收益率的产品。据人保内部人士透露，人保的物业租金收益为 1 亿~2 亿元。但商用不动产的收益率除硬件外，还与多个因素相关，如区域的平均租金变化、大楼设施设备的管理水平、租户的支付能力和主力租户的稳定性等。也就是说，如果保险公司希望最大化资产价值和租金收益，仅做好物业管理和招商是不够的，需要从资产运营的角度出发，熟悉和了解核心租户的需求，并有效地进行租约管理、设施管理以及租户关系维护。只有这样，才能保证资产长期稳定的现金流以及资产长期良好的使用状况。

保险公司进入房地产已成趋势：

- 2005 年，中国人寿购买金融街国际金融城 9.1 万平方米的写字楼；
- 2009 年 4 月，中国太平洋保险以近 22 亿元的价格收购了位于北京金融街的丰盛大厦；
- 2009 年 12 月，生命人寿与佳兆业集团及旗下公司签订协议，以租赁、抵押融资等方式进行地产投资合作；

- 2010 年 8 月，中国人寿以 26 亿元购买杭州钱江新城商业地块自建写字楼；
- 2010 年，台湾地区金融主管机构发布新规定，台湾地区保险企业可在业主权益（股东权益）10% 的额度内购置大陆不动产，但以自用为限。

5.2.4 中国企业等待“单点接触”式外包服务

国际服务外包有三句名言：

“We come for cost（我们为降低成本而来）”

“We stay for quality（使我们留下来的原因是因为你们提供了高质量服务）”

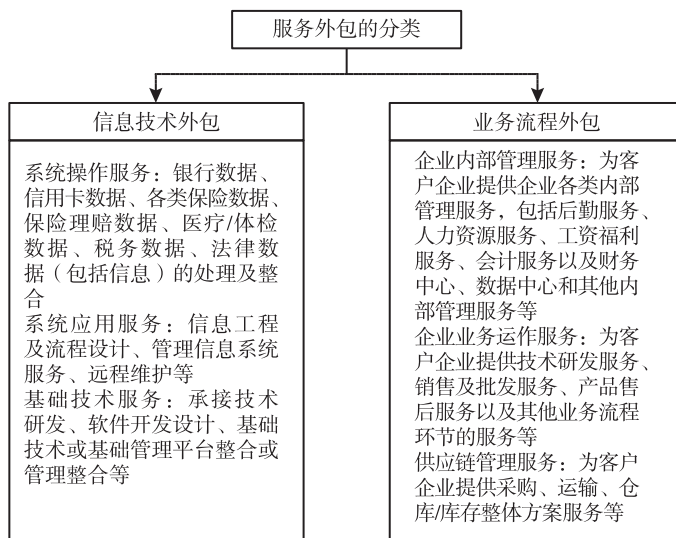
“We invest for innovation（我们的投资是为了变革与创新）”

服务外包是指企业将其非核心的业务外包出去，利用外部最优秀的专业化团队来承接其业务，从而使其专注核心业务，达到降低成本、提高效率、增强企业的核心竞争力和对环境应变能力的一种管理模式。一般来说，服务外包可以分为两类，即信息技术外包（ITO）与业务流程外包（BPO），具体见图 5-13。

随着社会分工的细化，专业服务商的服务质量不断提升，服务外包成为一种大趋势。在房地产相关领域，可以看到，企业除了将招投标、物业管理等服务外包外，一些产业园区的企业也逐渐将后勤管理外包，如餐饮、班车接送、会议服务等。而选择外包，一方面在保证服务品质的情况下降低了企业的经营成本；另一方面可以提升企业的资金使用效率。

世联地产对国内 A 股上市公司的抽样调查结果显示，与美国企业的情况类似，金融服务业和信息技术业对房地产综合服务需求较高，企业持有投资性房地产的规模越大、持有的业态越多元，则越需要综合服务，具体见图 5-14。

另外，60%的受访企业认可“单点接触”的外包服务模式，但同时表达出企业对服务商各项服务质量能否达到企业预期的顾虑。



资料来源：世联地产研究中心。

图 5-13 服务外包的分类

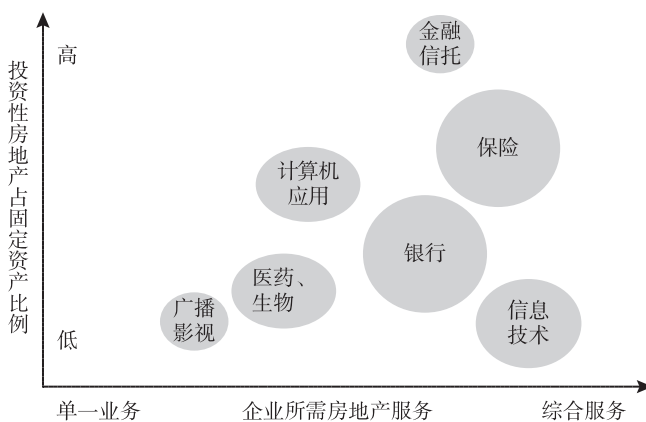




图 5-14 各行业对房地产综合服务的需求



青岛新世界大厦是世联雅园提供服务的
第一座写字楼物业，历经17年运营管理，
资产历久弥新，租金水平仍紧跟周边市场第一梯队

青島社會保險大廈
QingDao Social Security Building

青島社會保險大廈



青岛新世界数码港的建筑内围所营造出的绿色生态环境，大大提高了办公环境的人体感受，物业价值得到提升

第6章

选择“对”的伙伴

6.1 外包为企业创造5倍的价值

房地产服务外包最终目的是，帮助企业节约成本，提升资产使用效率，最大化资产全生命周期的价值。根据 CoreNet 咨询公司的统计，房地产外包服务商为企业创造的价值是其收费的4~5倍。在美国，房地产外包服务一般是服务商与企业签署一份3~5年的长期合约，收费模式除了收取年度顾问费外，主要依赖于服务的绩效表现，而判断的标准主要有客户满意度、业绩完成情况、财务指标达成情况。最后服务商收取的服务费会根据绩效表现在最初商定的基准服务费上下浮动。

为什么企业和服务商之间的合约是长期的？最主要的原因是，集成服务的价值体现是持续的，“临时抱佛脚”的方式不能解决企业面临的问题，比如本书中提到的英国瑞士再保险大厦，前期租客定位的失误、空间设计与市场偏好的脱轨、游客管理的混乱已经对公司造成损失，而公司后期做出的补救措施（如租客策略调整、限制游客参观时间、雇佣最好的客服和安保公司、多家公司联合招租等）边际效应很小，难以弥补企业的损失。

另外，企业面临的外部市场环境是不断变化的，而企业自身的发展和策略也在不断进步和更新，企业需要的决策支持不仅仅是站在房地产市场的角

度，还要站在企业风险、企业资产结构调整的角度综合考虑，这就需要服务商对企业的文化、发展、员工等方面有一个“持续”的了解。

6.2 甄选外包的 5 项关键指标

需要房地产外包服务的企业有相似的特征，即：房地产相关开支一般占企业营业收入的 4% ~ 5%，房地产相关开支位列企业营业成本的前三大开支。这些企业通常持有或使用大面积的房地产，或多业态的房地产组合。因此，企业如果希望在企业层面整体提高房地产的效率，需要的不仅仅是针对某一业态的单项业务，而是通过综合的房地产服务达到企业设定的目标，同时也可以使企业资产达到增值保值的目的，为企业未来面对的各种危机提前准备。

企业在决定外包时，通常会平衡将哪些功能模块外包，而涉及企业核心内容的通常选择“自己做”。根据 CoreNet 公司 2009 年的一项调查，受访企业认为，战略规划、通讯安全和客户关系维护在企业未来的重要性会逐渐加强，而最有可能外包的是资产的交易管理、专业技术、人力资源和项目管理。具体见图 6-1。

2005 年以后，更多的企业意识到房地产服务商的重要性，甚至一些企业的 CEO 亲自挑选服务商。但是，在面对服务商选择时，企业普遍会担心一个问题：我的合作伙伴能不能准确且及时地提供我所需要的服务？这是一个看似简单的问题，但是却隐藏了两个关键的话题。第一，很多服务商缺少企业客户所需要的资源，或者深度不够；第二，企业对于“需要的服务”范围是不断扩大的，包括服务品类和地域。因此，可以看到企业在选择服务商时的关注点主要是：

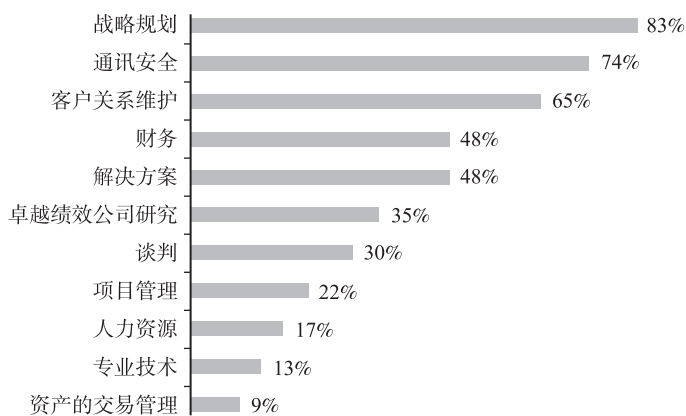
第一项，服务供应商的地域覆盖程度如何？产品类别的丰富程度怎样？

第二项，是否有专业及时的市场咨询？对当地房地产市场是否足够了解？

第三项，所提供服务的运作模式是否经济？有无本地团队？

第四项，能否站在企业财务角度提供专业支持？

第五项，有没有先进的技术平台可以帮助企业提高效率？



资料来源：CoreNet Global，世联地产研究中心。

图 6-1 企业未来发展最重要的职能（多选）

6.3 没有“亲密关系”就没有完美外包

如果要更好地理解企业将房地产业务外包，除了理解外部环境的变化外，还要理解企业中房地产部门的演变过程，以及房地产部门 and 外包服务商关系的演变过程。根据 CoreNet 的研究，房地产部门的演变是从完成一个相对独立的房地产任务开始的，如设施管理、租赁等，逐渐演变到与企业战略相结合的企业房地产解决方案，最后达到根据企业的发展预判未来房地产使用和处置上的需求变化，具体见图 6-2。而随着房地产部门的发展，企业的经营效率也不断提升。

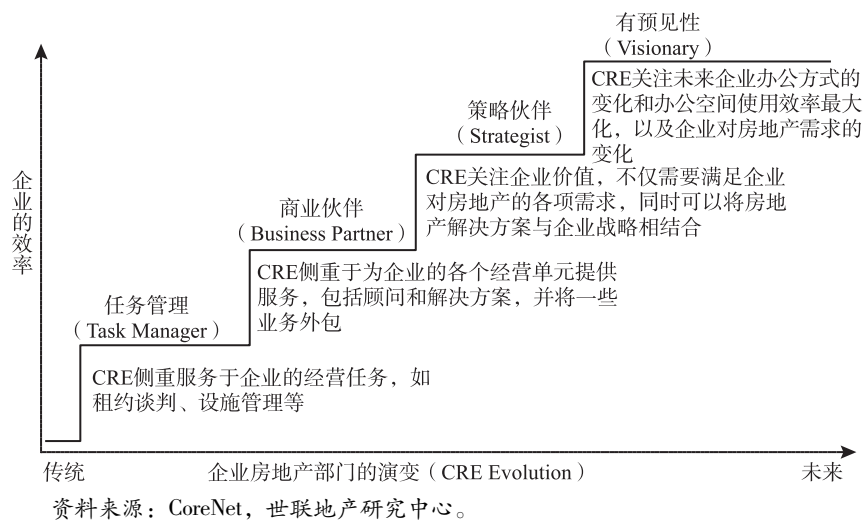
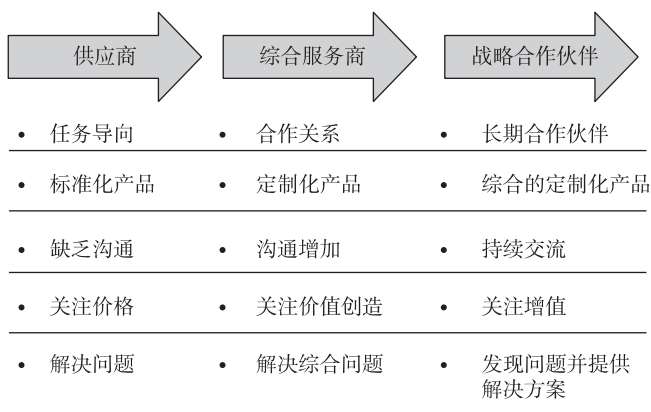


图 6-2 企业房地产部门的演变

如图 6-3 所示，从企业房地产部门和服务商的关系演变我们可以看到，服务商从标准化的产品到为企业提供定制化服务的过程中，与企业的关系和交流也在一步步深化，最终成为企业长期稳定的战略合作伙伴。战略合作伙伴的“亲密关系”也不是一步到位的，中间有一个双方彼此信任和了解的过程。另外，合作伙伴关系会随着企业资产规模的不断扩大、房地产业态的不断丰富而深化，当然这也对服务商提出更高的要求，合作伙伴必须充分了解企业的发展需求，并不断提升自己的服务质量、丰富服务品类来满足企业发展的需求。

作为企业的战略合作伙伴，除了需要深入了解本地房地产市场外，成本集约的落地服务网络和对卓越绩效公司的深入研究也必不可少，这样的集成服务商才能从企业的视角和需求出发，通过资产各个价值环节的提升，解决企业的房地产难题。一个优秀的综合服务供应商需要达到七个方面的能力：



资料来源：世联地产研究中心。

图 6-3 企业房地产部门与服务商关系的演变过程

- **规模和业务网络布局。**房地产项目的本地性特征非常强，如果服务商的业务网络布局“跟不上”客户的发展速度，那么，对客户来说风险较大。一方面，服务商可能对客户进入的城市（或区域）的市场环境不够了解；另一方面，如果没有落地服务的团队，则服务成本会过高。

- **对卓越绩效公司的深入研究。**服务商需要具备很强的研究分析能力，对客户所在行业的标杆企业有一定的了解，并能借鉴卓越绩效公司的经验和方法，为客户提供决策参考和解决方案。

- **行业经验和房地产专业知识。**对于主营非房地产的企业来说，进入房地产市场会遇到很多专业性的问题，尤其在中国市场还处于快速发展的时期，很多地区市场的偏好和规则都不太一样，这时候经验尤其重要，而教科书中传统的解决思路可能并不是“一招制敌”的，多数情况下专业知识需要结合“行业经验”，这样企业才可以少“交学费”。

- **各项业务高标准的服务水平。**作为外包服务商，要确保所提供的各项服务都是一流的、标准化的。如果为客户提供的多项服务之间的质量差别很

大，企业通常会选择该服务领域中更具口碑和竞争力的服务商。

- **先进的知识管理平台。**知识是咨询公司的核心，国际咨询公司麦肯锡甚至将知识贡献率作为组织的考量标准之一。优秀的知识管理平台、高效的知识分享体系、不断更新的“知识数据库”是企业发现和解决房地产难题的保障。

- **丰富的渠道资源。**如果企业项目涉及开发或大宗物业交易，则需要服务商具有一定的渠道价值，包括客户渠道、营销渠道、融资渠道等。而外包服务商丰富的渠道资源可以帮助企业节约更多的渠道费用，并确保项目的执行结果能达到企业期望的标准。

- **对客户企业文化的理解。**企业文化是员工的共同价值观和行为标准，体现了企业的精神。在服务过程中，服务商要在资产价值提升的方案中综合考虑企业的文化，并与相关人员进行良好的前期沟通，这样才能确保后期的顺利执行。

这七个方面的相互关系见图 6-4。



图 6-4



世联雅园着眼于资产的全生命周期，提供包括办公外包、资产托管和租赁服务等在内的全方位资产服务



参 考 文 献

- [1] Victoria Edwards & Louis Ellison, *Corporate Property Management: Aligning real estate with business strategy*, 2004, pp. 163 – 176.
- [2] Chris Llyyd, *Asset Management: Whole-Life Management of physical assets*, 2010, pp. 5 – 49.
- [3] Dr. Barry Varcoe & Dr. Martha O'Mara, *Corporate Real Estate Impact on Enterprise Success*, 2011, pp. 6 – 40.
- [4] Development Securities PLC, *Who Owns the City? An analysis of Office Ownership and Global Investment in the City of London*, pp. 3 – 30.
- [5] Canary Wharf Group plc, 2011 *REPORT & FINANCIAL STATEMENTS*, 2011, 6 – 35.
- [6] Aberdeen Group, *Real Estate and Facilities Lifecycle Management—The Three Keys to Success: Visibility, Visibility, Visibility*, 2007, pp. 3 – 20.
- [7] RICS, *About Corporate Real Estate Management*, pp. 2 – 4.
- [8] International Facility Management Association (IFMA), *Asset Lifecycle Model for Total Cost of Ownership Management*, 2006, pp. 4 – 20.
- [9] Avocent Group, *Effective Asset Management Reveals True Business Value*,

pp. 2 – 4.

[10] IBM, *Understanding the impact and value of enterprise asset management: Implementing IBM Maximo Asset Management to enable your smarter physical infrastructure*, 2012, pp. 1 – 12.

[11] Colette M. Temmink, *A Corporate Guide to Implementing a Sustainable Real Estate Program*, 2010, pp. 1 – 5.

[12] Joel Kotkin, *The Evolution of the Commercial Real Estate Industry*, pp. 4 – 20.

[13] Atherton, *Life Cycle Management: How business uses it to decrease footprint, create opportunities and make value chains more sustainable*, 2009, pp. 12 – 48.

[14] SAP Group, *Solution Overview for Real Estate Lifecycle Management*, 2012, pp. 4 – 59.

[15] Joshua Greenbaum, *Real Estate Performance Management: Realizing the Value of an Enterprise Approach to Corporate Real Estate*, 2007, pp. 5 – 15.

[16] Paul A. Rogers, *Corporate Real Estate Asset Management-Strategic Positioning and Operational Effectiveness*, 1999, pp. 2 – 10.

[17] Architecture 2030, *The Imminent Commercial Real Estate Crisis and The CRE Solution*, 2010, pp. 3 – 15.

[18] CoreNet Global, *The Evolution of CRE: “Upskilling” the downsized CRE organization*, 2009, pp. 2 – 11.

[19] Malvern TIPPING and Prof Richard K BULLARD, *Sale-and-leaseback as a British Real Estate Model*, 2007, pp. 2 – 12.

[20] Jeffrey Gale, *A Study of Corporate Real Estate Resource Management*,

1989, 2 – 12

[21] Christian Krämer, *New Thinking-New Solutions Real Estate Lifecycle Management with SAP*, 2009, pp. 2 – 10.

[22] Sabre Holdings, *Sustainable Business Transformation through Workspace Innovation*, 2010, pp. 2 – 28.

[23] U. S. Postal Service Office of Inspector General, *The Cost Structure of the Postal Service: Facts, Trends, and Policy Implications*, 2011, pp. 7 – 21.

[24] Christopher A. Manning & Stephen E. Roulac, *Structuring the Corporate Real Property Function for Greater “Bottom Line” Impact*, in THE JOURNAL OF REAL ESTATE RESEARCH, pp. 384 – 394.

[25] Raymond Milnes & Ronald R. Pollina, *Sale/Leasebacks: Are They Right for Your Company?* 1992, in Industrial Development, pp. 1 – 4.

[26] Schmidt hammer Lassen, *Amazon Court*, Prague, Czech Republic, 2009, pp. 1 – 5

[27] 贾祖国:《波士顿地产:美国最大的上市写字楼 REIT》,招商证券行业研究报告,2009年,第1~15页。

[28] Walters, Megan Ruth, *Institutional economics of corporate real estate management: a case study of HongKong Telecom*, 2002, pp. 80 – 150.