



不动产经营



图书在版编目 (CIP) 数据

□□□□□: □□□□□□□□□□□□□□/□□□□□. —□□: □□□□□□□, 2012. 8
(□□□□□□□□□□□□□□)
ISBN 978-7-5141-2129-2

I. ①□□… II. ①□□… III. ①□□□□□-□□□□□
IV. ①F293.33

□□□□□□□ CIP □□□□ (2012) □ 153619 □

□□□□: □ □
□□□□: □□□
□□□□: □□□
□□□□: □□□

不动产经营

——□□□□□□□□□□□□□□□□
□□□□/□

□□□□□□□□□□、□□ □□□□□□
□□: □□□□□□□□□□ 28 □ □□: 100142
□□□□□: 88191217 □□□□□: 88191537

□□: www. esp. com. cn

□□□□: esp@ esp. com. cn

□□□□□

□□□□□

787×1092 16 □ 6.875 □□ 110000 □

2012 □ 8 □□ 1 □ 2012 □ 8 □□ 1 □□□

□□: 0001—7000 □

ISBN 978-7-5141-2129-2 □□: 32.00 □

(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

□ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □

主要撰写人

□ □ □

编审

□ □ □ □

目录

Contents

上篇 限制写字楼持续增值的是视野

7	○	第 1 章 持有人的成长跟不上租户的成长
7	○	1.1 核心租户的新选择
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	○	1.2 租户在成长
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	○	1.3 市场很大，竞争压力也大
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	○	第 2 章 不得不改的资产管理理念
24	○	2.1 资产管理不等于物业管理
24		2.1.1 物业 是 

27	2. 1. 2
28	2. 1. 3
30	2. 2 资产不租
30	2. 2. 1 租
32	2. 2. 2 的
33	2. 2. 3 的
35	2. 2. 4 的
36	2. 3 地产资产在
36	2. 3. 1
38	2. 3. 2
40	2. 3. 3 国的ISS
43	2. 4 资产经营
43	2. 4. 1
45	2. 4. 2 地的

中篇 发挥红利，最大化写字楼资产价值

53	第3章：租户
53	

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	○	第4章 客户红利：满意度就是出租率
64	○	4.1 永远不要用“租户”这个词
64		4.1.1 想要建立长期的
65		4.1.2 租金来自的服务和高品质的
67	○	4.2 需要测量的信用红利
67		4.2.1 最的应户的心
67		4.2.2 中的“终极题”
70	○	4.3 资产管理的真正使命是为客户服务
74	○	第5章 设施管理红利：平衡和长
74	○	5.1 的服务是
75		5.1.1 十年一进步，始终保持顶级商务条件
77		5.1.2 风驰电掣的电和不中的电
78		5.1.3 公司的服务
81	○	5.2 用设施管理客户
81		5.2.1 写字楼资产价值
83		5.2.2 国公司选择写字楼的要



89	○	第 6 章 集成解决方案充分发挥红利
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 最佳工程
100	○	参考文献

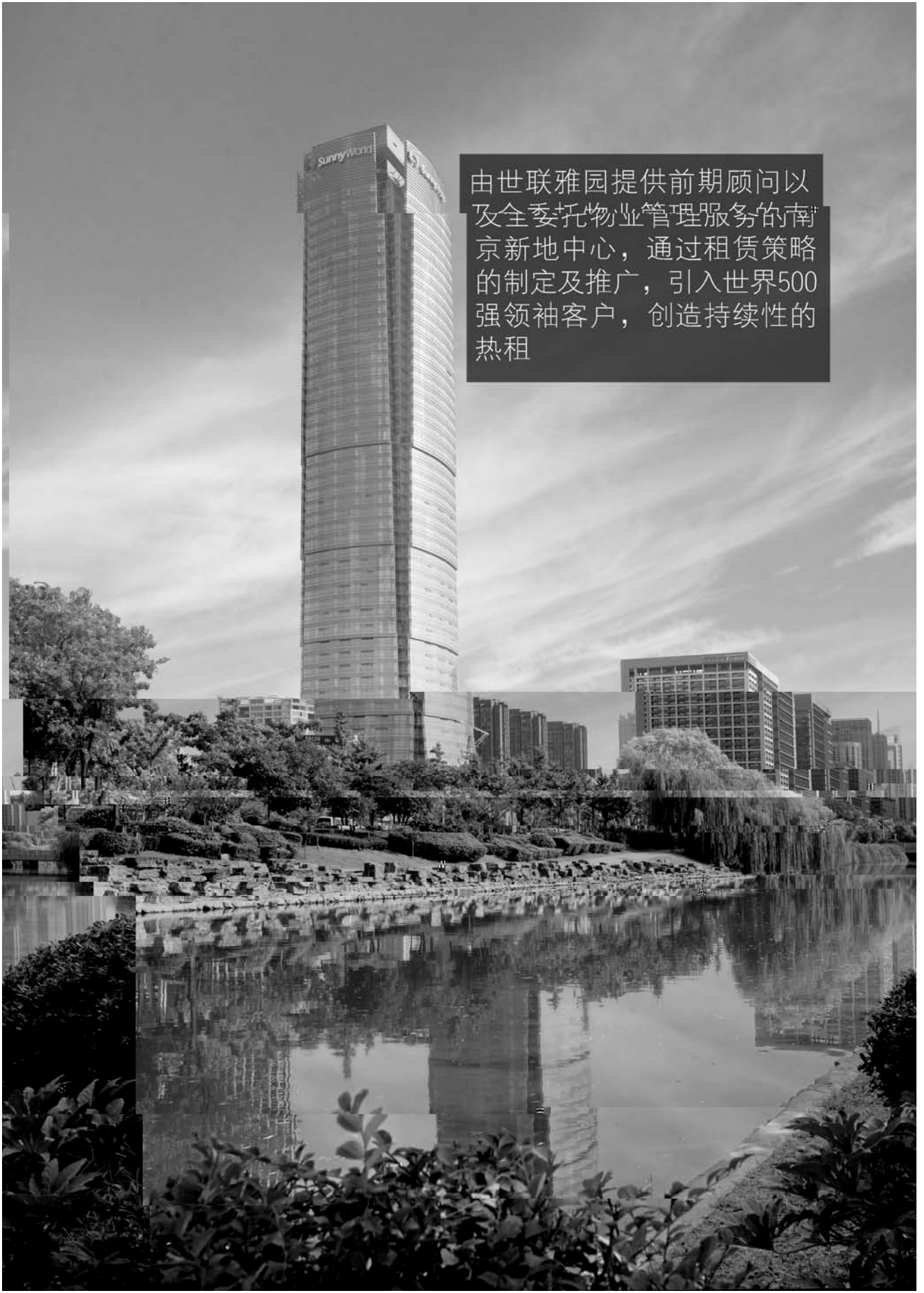


南京新地中心大厅，委托世联雅园提供全方位管理服务



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 10 章

持有人的成长跟不上租户的成长

□□□核心租

2011 年 7

的“上”。

的业准入门槛带的期影响，远福田、南山的兴CBD的形

一批的拔起，难免要积极思考对“失宠”之

虞的站最重要的要明自期的战略定。

500选择，远远止普华永道一。



图 1-1

国际强与城市地标的相互追逐

独偶。

2007年，安永开始上海寻找的，自期

的2500一。安永、

：“”。年，，要“

”——上，安永的——上海

场迅 业 时代 入租 时代 租下 3 平 的
安永 都 的 客 租 的 失意 着 的 置率
上 楼业 营 要思考一 重要的话 聚 应

群聚效应

杭州“创投楼”：垂直印钞机

上一 1-4 的 楼
把 年 四 客的 一 普 的 场所
成一 的



图 1-4 杭州公元大厦外观及内部空间

这 家人驻企业 的企业 60 家 这些企业
着 的 整 楼的年 过 2 成 的
机
业 安 业 想
环 球 这 的 几 让访客看花

。南，聚、鹏华、瑞、小业
业等一批的“”类业。

“创投楼”有什么优势

么，即使黄龙圈，为什么唯独
成以为的“”呢

黄龙务圈的，唯一却坐干道
上且四周都道环绕的业，使既好的达又具
备必要的交缓冲功车辆临时驻留重要的，附
学，靠的优美环境，对成熟的配。

学着的因学
，成最入驻的机构。“的业的
都，让与学的优。”

：创投

上，一开始意成，随着
以一批业入驻，形成的。
开始意的一些类业。
规模之一类的业，从形
成一的环。

“”类聚，的
的。务所、等一些
以为客的开始入。
形成以为的上、下业圈业。

服务的业，业、业、业、等，选择
的时一重要“客上”。的业

的企业， 大会 公司， 是， 的 候我 的是中型 规模偏小的公司。 一般 中的“ 的写字楼 金高——大公司才起—— 的写字楼 住的是大公司”的 链 的结 ，我 在顶级写字楼 发 没 的公司， 是这一类规模大 是为 一 顶级写字楼的服务 企业。

于写字楼 应 及“气 ”的 在， 心 写字楼带的长期影响 远远 几层楼的重新招 。

租 户

租 写字楼租

金融 机 的 京和上 ，成为全球写字楼市 的领 区域。 京写字楼市 的 然 于 个方 。先， 于 国 大型企业的集在 京， 京写字楼市 大 的 型业主。 2010 年年 ，这一 势 明显。 型 占 的 重 2009 年年 的 26% 高 2011 年 的 33%。在 2010 年和 2011 年上 年的 吸 中 超 1/3 的吸 于 型 。其 ，除 型 ， 京写字楼的 强 。于 国公司 大 其在中国的业务， 其 要 大的办公室办公。对于 国公司 ，在 京 办公 重要，一方 中 的关系；一方 国内各大 于 京的公司 展业务。

上 写字楼市 中，2011 年成交的办公 积的 2/3 为带 的 、楼内 及新公司 。对于 的 ，一 新办公室的 积 的办公室 积 50% ~60%。这 一 是 国公司 大对华

的。美国跨年的调查显示，2009年65%的受访计划即的一年内的，2010年这80%。
，这大程度上内企业业务并总部域的致，的求。
部一、二线楼净

总部迁往望京地的科技园。业圈示担忧，认为CBD的地渐新的业的成熟弱化。为总是约地跨公公求为域的标杆，跨公哪，是最完善的务。是，实上，站买——跨公求的化规律角，较，迁潮恰恰说CBD才是最为成熟的务。

反，我容易，迁搬CBD的跨公全是华业务最的公，其公求的程。规模大是个必。跨公CBD的一个原是成的。某程上说，跨公迁正说CBD的成功，是CBD孵化成的。

生的故实，跨公撤CBD造成的系化CBD几没影。为门的企业，传统写字楼求的大存。我说，搬写字楼，并一写字楼的败，候说的成熟。

益型动回报是期金益最终退的值，其退的值金水息息。衡一个写字楼坏的最终是金、这最基的指标，及的期持续。

我写字楼终保持超高的金水，例北京贸大深圳的华润大。北京贸大是最早的甲级写字楼，北京CBD屹20年。是北京的地标，是全金水最高的写字楼。2001年，扣除贸期的影，其金水复为4.2%，均大部保持95%上，2004~2006年几100%。

然，他们眼中写字楼在租新的过程中，租金上，高下。的租为。这写字楼？这写字楼为办吸引好的租？他们需要企业地产选的。

退租五大原因之首——运营成本

企业地产选五年、年大的区。过选，一地是在市中心；配套设施。这是为，在20世最一个年最进入中国的国公司在办公场地方面可以选择的地：开放年，代的写字楼可。在个，地是定企业成的重要，在一个好的地可以显企业的实，可以企业形。果。其是企业进入中国，一新兴的国企业，企业知名，关心写字楼是是足企业形，其成本。

进入21世，中国经济和的高发展，一方面，企业，对办公的需高；一方面，写字楼租金和价上，地产开成为企业成本中常重要的一分。在，成本经所企业放在第一，第一个考的是成本。

根据世联地产2011年在京、上海和地对写字楼的，选择租的五大是：

- 成本；
- 足企业需；
- 足企业形要；
- 主要；

轨道交通成为必

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、八号线、机场快轨已经入地。6号线、9号线、15号线等正在抓紧建。目前北京市几大圈——CBD、金融街、中关村、燕莎、二环路、长街、亚奥等，已经实现了地铁全覆盖。

以往轨道交通线较少的情况，燕莎、中关村等区域仍靠其特有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。那没有轨道交通或地铁站距离在10分钟之外的项目，在竞争中处于非常劣势的地位。这劣势也迫使企业来进行同等距离的改造，距离10%。

轨道交通的大发展也让新圈如得水。目前，传统区域集中、空地高、交通力大而与之相反，一个新圈，例如亚奥圈，写字楼现存和新圈相比，有限。服务配套上优于传统圈，奥支线的，使得该区域的公共交通有了。CBD、金融街圈一较高的，很多传统区域内的知名企业已经目光在该区域，大等几个新写字楼上。

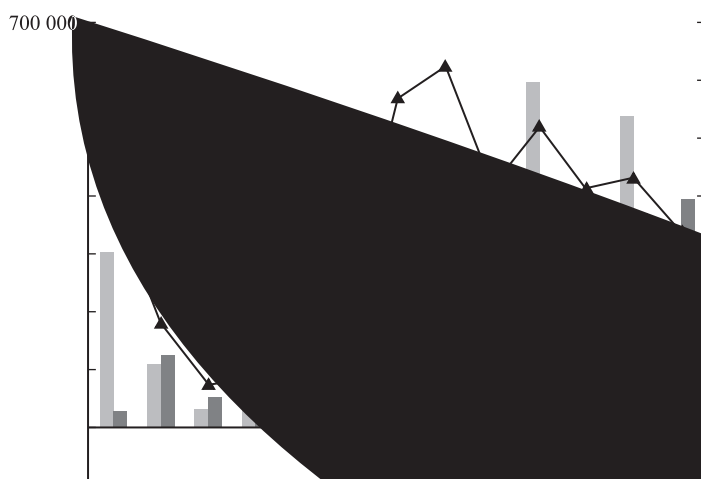
有

新写字楼的硬水，年升。但市查发现，硬标并不是企业选址的最关键的决策因素。

除了地位等不因素外，楼的物业服务水和管水，在工程上成为企业选址考虑的关键因素之一。例如，CBD的国贸一、二和京大厦等，虽然已经入市多年，但其专业的管、出色的服务，然受到多国际知名企业的，在金上，保持较高的水。

管公司的品牌和项目境的第一象，在户，该项目物业管水

根据 联 对当 楼 场 需情况、未 年 入 的
楼以 宏 的统计 据，预计未 年内 的 楼的
15% ~25% 的 范围内（ 1-6）。



对比

□ □ □ □ □ □

□ □ □ 保 量

表明 □ 内 □

述 □ 些 □

□ 与 □ □

端 □ □ □ 端

。面对 □

□ 租 □

3 50

3 00

2 50

2 00

1 00

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%





□ □ □

□ □ □ □ □ □ □

□ □ □ □

□□□ □ □ □ □ □ □ □ □ □

□□□□ □ □ □ □ □ □ □ □

资 □ 理 □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ 可以分 □ 三 □ 阶段 □ 每 □ 阶段 □ 着 □ 自 □ □ □
表 □ □ □ 2-1□□

□ □ 阶段 □ □ □ □ □ □ 理 □Property Management□□ □ 们 □ □ □ □ □ □
理从英 □ 起 □ □ □ 因 □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ 需要 □ □ □ □ □ 调整 □ □ 秩序 □
维护 □ □ 资 □ □ □ □ □ □ 理 □ 英 □ □ □ □ □ □ □ □ 20 □ □ 20 □ 代 □ □ □
□ 理 □ 概念 □ □ □ □ □ □ 1922 □ □ □ □ C & W □ □ □ 创始 □ Clyde Cushman
□ 表著作 □ □ 理 □ □ 代商 □ □ □ □ □ □ 何运 □ □ □ □ 讲述 □ 他对 □ □ 代 □ □ □
理 □ □ □ □ 理念 □ □ 些理念 □ □ C & W □ □ □ □ □ □ □ □ 组 □ 乃 □ □ □ □ □ □ □
□ □ □ 理 □ 租赁代理 □ □ □ □ □ □ □ □ 理 □ □ 本 □ □ 通 □ □ □ □ □ □ □ □ 四
□ □ □□ □ 安 □ □ □ □ □ 洁 □ □ 修 □ 从 20 □ □ 起 □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □
□ □ 理 □ □ □ □ □ □ □ □ 些 □ □ 稳 □ □ 营 □ 通过自 □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □

非 。 美 ServiceMaster 、 ISS 美 C4S
等， 我 。



生产□，对

管（保

益，

产

应该放在战

内容多是

□对生□和

准确 间很

施管 、

务在此前是

物业 产的

浪，叠，泛。段，获。

□□□□ 物业管理最终将演进为设施管理

低 GDP , 绝对够 , 低 GDP , 据 IBIS-World 据未预测, 2006~2016 预 1%, GDP 2%, 100 , 典 :

[illegible]

□ □ , □ □ □ □ □ □ —房 □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ ;

□ □ , □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ —□ □ □ , 挥 □ □ □ □ □ □ ,

□ □ □ □ □ □ □ □ □ □ 类 □ □ □ □ □ □ 获 □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ 。

走 20 头， 头
预算制、 维护 ：

☐ ☐ , ☒ ☐

☐ ☐ ;

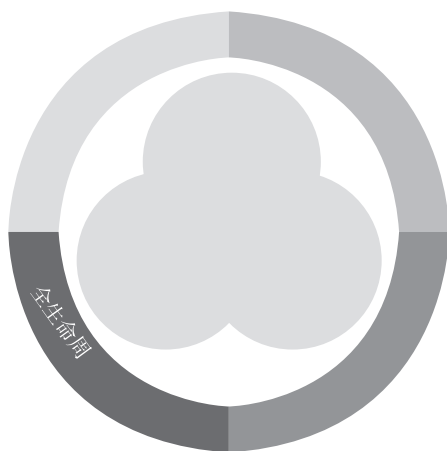
□，□ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □、节□ □等□ □
□ □ □ □ □ □。

行迁移我们，传统“保、保洁、保、保”模式。例如 ISS，20 世纪 21 世纪系并，打造先保、保洁、备线。ISS 包括链、险、系统、险评等，特征：

- 一，紧密值；
- 二，造值。
- 范。

单 物业管理 成为资产管理

- 特征：
- 一，划部，完
 - 二，益生周，往往利益利益衡；
 - 三，险密。
 - 特征力 2-3 示。
 - 义，必备力：
 - 1. 站角，组优配值化；
 - 2. 售、处、，识佳
 - ；



咨询公司或投资银行衍生而来的。

资产管理不等于物业租售

顶级硬件和位置不

租

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 保 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；

的续约。

公司原业，绩进行大幅。服务的薪满、续约挂钩，高质量的服务行奖励，这服务最的。年内，满评4高4.8（满是5）。这实上是碑，服务的碑，的服务圈子播。一集的推广，公再服务行推广，签约的是推荐。

：高40个点，金升。

正是这的升，使新利大务的一年之内60%升100%，且金的升。

第9务的大楼高约10个点，且由切，茶、人法、待等服务，金高25%。

的

成功高金，这家公司一步，新为企业造额人。

1. 虚拟公服务。并没实用务，用新利大9的地，名或上，并地为递包裹的地；，务为虚拟公一新利的，的机或机上，新利实公；的是，其务新利务400米的务域洽谈（2-6），五个虚拟费使用，个茶的磨咖啡、

红茶、茶等免费提供，前台接待客、收发、递传真，按照要求虚拟客户服务。



图 2-6

2. 会议租赁服务。提供高速独享 ISDN 线路 4MB 速率确保清晰的视传，先进的电话会议连接，完备的示设备、投影、幕、，并专业的技术人员现场支持服务（图 2-7）。会议的租赁使用的利用效率确保一小时。



图 2-7

3. 集中采购服务。公司在秘书服务（接待户公司的来访、处理日常文、邮发）、会服务（协助户账、差旅费、地国）及IT服务的基础上，还进行了集中采购办公用品服务。通过众多户的聚在一起，提供的服务，并造成。

经 结：上述这服务业务月为公司造的额外入已经相当于6~8间实体办公室带来的入，的是，这入的入是常的，是新带来了额外利。

必须新的理

新利大厦务中心的案例中我 到：

1. 产管不等于单的物业。即使有一流的写字楼，即使空间了周高端户顶级写字楼小办公空间的，即使按照服务式办公室的管方式配了备和，在这的，单一的物业也无获得的经业绩。

2. 管贴合企业目标，上而地实。正在新利大厦务中心的这家湾地区公司，在进行管造之前先做的是规。结合企业业绩的，研究市和标，到关键点。在这个基础上才进行人、销、的和实。

3. 高服务质不是抓标准，而是抓激励。优质的服务是一天的一个、一、一个带给户的。点不是管直接、和的标准，的是让切实地白：优质服务的结果是高的户，户带来的是口碑和续约，最的结果是企业经的结，而这个结是身的利及发展相关的。新利大厦务中心基于和续约的绩是其服务质大

□ □ 重要 措。

4. 带利池、施积，条。 ， 上， 以带型。 以求， 造价， 带。

[illegible]

包、施。内、施
等，总说：价链下，
以规模、
施；价链上，以、
、价、
、
生存
，存、
，
史、定。
要，定要自己
定，找。

年 要 规律, 内 , 具 , 行 三

□□□□□ □ □ □ □ □ : □ □ □ □ □ □ □ □

行 一 势 价 链 下 规 模 、

□ 。 规 模 □ 续 。 □ 上 说，

招，较项行招候，竞。说，否，拓用。且严格程化预算，型较小域型系内。我型，例 G4S、ISS、ServiceMaster 等，纪，化保持。20 纪 70 80，型跨行。

例 ISS，2000~2011，几 50，2005 2006 别完 100 并。并项总部，由完。型并总部并。充型跨并权。

化指础保、保洁，先、特。，保洁清洁、除除、清洁、广告清洁；又，保动保、保等。化利水。首先，说，享受支、买备化求项行，造值；，化化统单，力，，源；，化续，终助利水。

化化础，化础，才够销化



美，理社充分可，设理的重要。专理美理最著的特点。社分工，明确，比，商开盘理自己开的。它们下土财策，请项设造，专销商，理理，开商的使命束。开商愿意搞理的。因它们开与理，者，理。聘请专的理比自理费少。理美分专，自己立理难们的可。随着口红利的减，本上速度远远费上的速度。根据“”规，全最低工资准平每年以13%的速度上。都断上的本、能源本料本对利的挤压。样的势将继续维，放熟场，理的运营利率5%左右，利平本0左右。的验内的势，可以估计开商旗下的理独立营的开销（运营）。独立以规模够的理面临理的竞争压内并可免，度因提的立自的理。样的从期看，因面提的对资理的面识，对期的增比的制。自，他租。果仅仅理提供整的理，期，定增。

逐渐意识资理的重要，并且把它理分

□

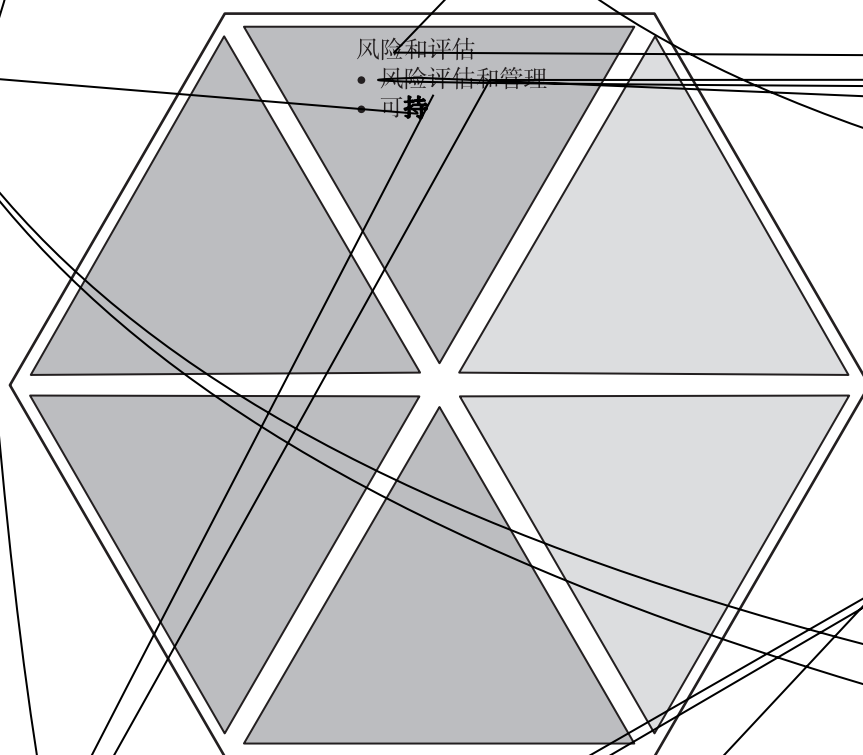
个“
公司，
，ISS
利亚、西
洁行业的
使 ISS
从这
□ 图
司 □ 体保
的“黄金
□ 机的□

80.00





具体来说，地产资产管理由六个关键部分组成：战略规、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。



□ 地产

□ □ 是

□, □ □ 充

2-13 □ □

江利

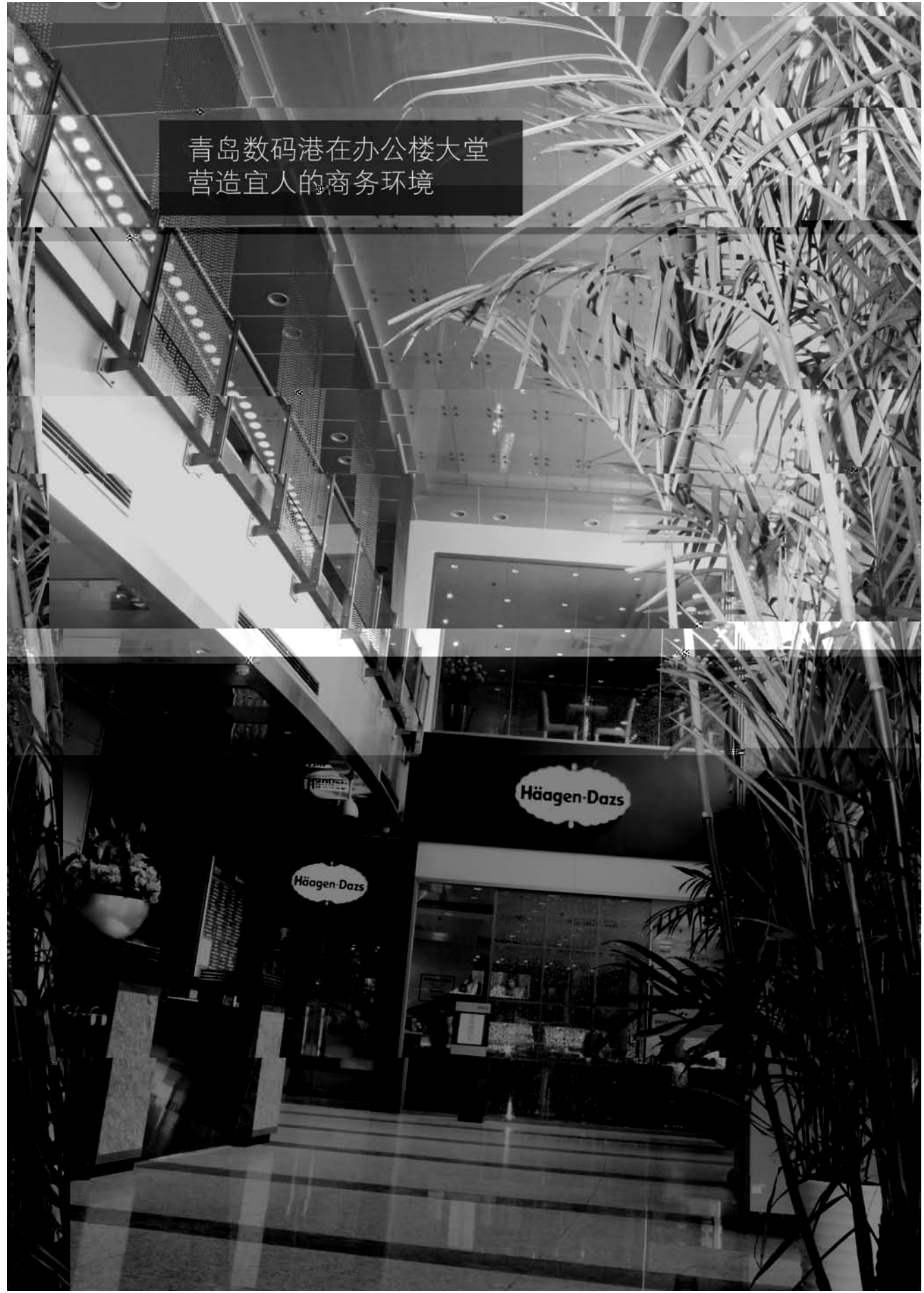
的愿景和使命
友,通过市场调查

影响。需要通过将渗透团队文化，充分满足客户需求，提高客户满意度，客户好评销售员，努力提高客户率。

设施管理红利

资产管理，通过命期运营理，平短期收；通过积极瞻设施理、财理、租理、运营理，创价。

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





The first part of the paper discusses the importance of the research and the objectives of the study. It then proceeds to a literature review, followed by a description of the methodology used. The results of the study are presented in the next section, followed by a discussion of the findings and their implications. The paper concludes with a summary of the main points and a list of references.

The research was conducted in a systematic and rigorous manner, following the principles of good research practice. The data were collected from a representative sample of the population, and the results were analyzed using appropriate statistical methods. The findings of the study are consistent with the previous research, and they provide valuable insights into the phenomenon being studied.

The implications of the study are far-reaching, and they have the potential to inform policy and practice. The results suggest that there is a need for further research in this area, and they highlight the importance of addressing the issues identified in the study.

In conclusion, the study has provided a comprehensive and detailed analysis of the research topic. The findings are robust and reliable, and they have the potential to make a significant contribution to the field. The research was conducted in a transparent and open manner, and the results are available to the public.

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。



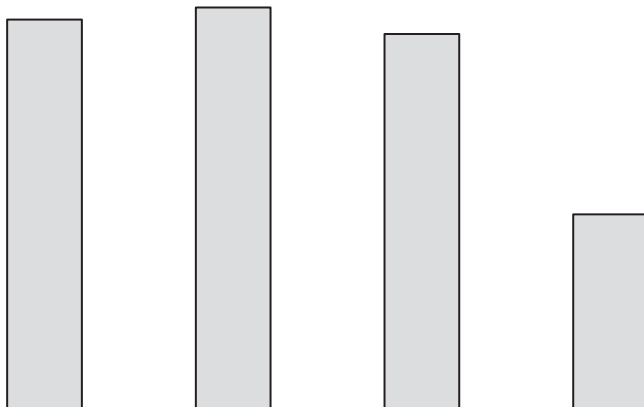
□, □ □ □ 都 □ A % D A P / 9 % 9 A P D T G / A & 9 N m 4. N ~ l & % & A N / N P D L /



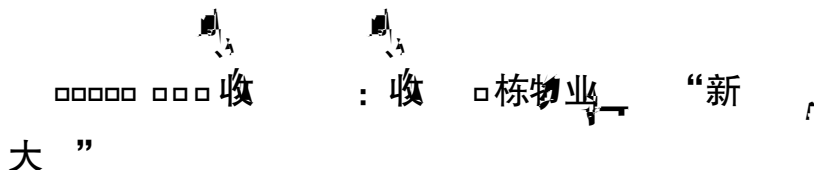
图 3-1



图 3-2



么，这些屹立了几十年的地标性建筑是何长占地吸引最高量的租户呢？□□□大厦也许是一个最好的案例，我们看看 Tishman Speyer (TSP) 是何收购这个逐渐色的纽约地标，过再建工程将其打造成□□□的□作，并成为纽约最□手可□的办公场所。



□□□大厦是一座位于纽约□□东部 42 街与□星□街 (Lexington Avenue) 交界处的摩天大楼，高 319 米，在 1931 年□国大厦完工前一直是最高的大楼，前是纽约第三高楼。

□□□大厦为一个型的□□□建筑，大数当代建筑师认为□□□大厦是纽约市最优□的□□□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□□□大厦，计划将这个色的纽约地标重新打造成顶级的摩天大楼。是，出乎意的是，TSP 只是仅仅收购□□□大厦并重新□这么□单，而是做出了极为复□的战略计划，从收购改造，再包□，最后运营。这个改造计划，再加上 TSP 曾经在□□□中心项上成功的经，打动了□□□大厦的业主。

仅是收购这个动作相当□□，因为除了这栋著名的大楼以外，交易还包括了大楼□边的一栋名为□特大楼的 32 层建筑，以及四栋层□售用建筑。这□栋建筑，好组成了□□□市中心区的一个完整的城市街区，□星□、第 3 大道、42 街和 43 街所环绕，纽约中央车站在一个街区之外。



图 3-4

TSP 针对一些制定三关键：

一，让建筑重新焕发生机，让克里斯蒂安广场成为质量租赁理想场所；

二，重新装修特色建筑，将并排建筑重新改造；

三，将四座建筑打造为令人兴奋的零售选择——42 街哈德逊广场。

战略执行：街区形象的重新塑造

打造克里斯蒂安广场，TSP 将重新工程划分三个阶段。

第一阶段，克里斯蒂安广场按照“绝对标准”全面重改，重新把建筑艺术特色面恢复。临街商业门面

入口全面 修， 然一新。 的大堂，连同它 华的红色摩 哥大 石墙面和 色的意大 大 石地面， 来就让人流连 。大堂天花板上挂 写有 Edward Turnbull 名 “Energy, Result, Workmanship and Transportation” 的 得到了博物馆级 的修 。这幅 足有 30 米长，23 米 ，是世界 大的 之一。入口处的玻璃幕墙 德国工厂重新制作，1930 年克莱斯 大厦刚刚建成时使用 的就是这家工厂 产的玻璃幕墙。电梯门上精 的 艺术专业 重新制作， 的 材相当稀有，是 全国范围 来的。 外，为了 证建筑 够 足 21 世 的标准，电梯、HVAC、电 投 管设施、 、 和安全 进 了全面的升级。这 使得克莱斯 大厦在 2008 年获得了著名的 源之星评级。克莱斯 大厦凭借 写字楼平 低 40% 的 和低 35% 的 排放 ，被评为全 现最好的 建筑。

第 阶段，克莱斯 被延展了，使 了 栋 建筑物上空的产权，建 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 是额外的可租赁空间， 重要的是，它 克莱斯 克莱斯 大厦 ，当然，所有设施设 也进 了升级 重 ，这 举措使克莱斯 一个 不高的 落建筑摇身 成了超甲级写字楼的一部分，使其对高端企业 户有了 高的市场 。

第三阶段，2001 年，Philip Johnson 对 栋 物业重新设 ， 其作为两栋 格 全不同的建筑间的衔接点。最 们 到 24 米高穿 玻璃外衣的三面金字塔被两栋大 石外衣的 门店所围 （见图 3-5）。这个区 被重命名为 Trylons，代 克莱斯 大厦的锯齿和克莱斯 的玻璃及不锈钢外墙。现在这里成了 TSP 吸引租户的关键 。



图 3-5

价值创造：增加可租面积，重新成为名副其实的地标

后 TSP 升 最 组 幅 12 000 月 树 全 阔 够 割 全 灵 连 后 18 月 10 最 月 最 最

□ 一 □ 规 □ □ □ 成一幅 待探索 □ 的 。最 的 □ □ □ □ □
□ 、详细—— □ □ 障碍 □ □ 这幅 为日 □ 活 □ □ □ □ □ 向。
你 一 □ 入未 □ □ , □ □ □ 模糊, □ □ □ 一 □ □ □ □ 。□ 须
一 □ □ □ □ 一 □ □ , □ 便 □ 一幅 □ □ □ 详细 □ □ 。这 为 □ □
年 □ 规 □ □ □ □ 、滚 □ 规 □ □ □ □ 的 □ □ 。

□ □ □ □ 如何 □ □ □ □

规 □ □ 该 费 □ □ 。兵 兵 □ , □ □ □ 现 □ □ 实 □ □ □ □
一 □ □ □ 的错误:

1. 规 □ □ 全 □ 顾 □ □ , □ □ □ 的 □ □ 。
2. □ □ 规 □ □ □ □ 之 之 阁。□ 为 一个规 □ ,
□ □ 规 □ ; 规 □ □ □ □ 。
3. 规 □ □ 90% □ 式, 10% □ 实质 的 □ □ 。

□ □ 的 □ □ 规 □ □ □ □ □ □ □ 道: □ 列的 □ □ 规 □ □ 像土 一 □ ,
连 □ □ 的, □ □ □ 的 □ 个年 □ □ □ 规 □ 的 □ □ □ □ 规 □ 。一
规 □ 的 □ □ 成 □ , □ □ 70% 的 □ 规 □ □ 该转 □ 为年 □ □ □ 规 □ 。

汤姆柯文 (Tom Kvan) 称 □ □ 现 □ 描述 的、年 □ 规 □ 规范 的,
□ 的 □ □ □ □ 趣的 □ 察。□ □ 一个 □ □ 5 年规 □ 的 □ □
□ □ □ □ 一 言 的, □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ 该描述
□ □ □ □ □ □ 的 □ □ 该 □ □ 实 □ □ □ □ 的 □ □ □ □ □ □ □ □ 机
构 □ □ 的 情。

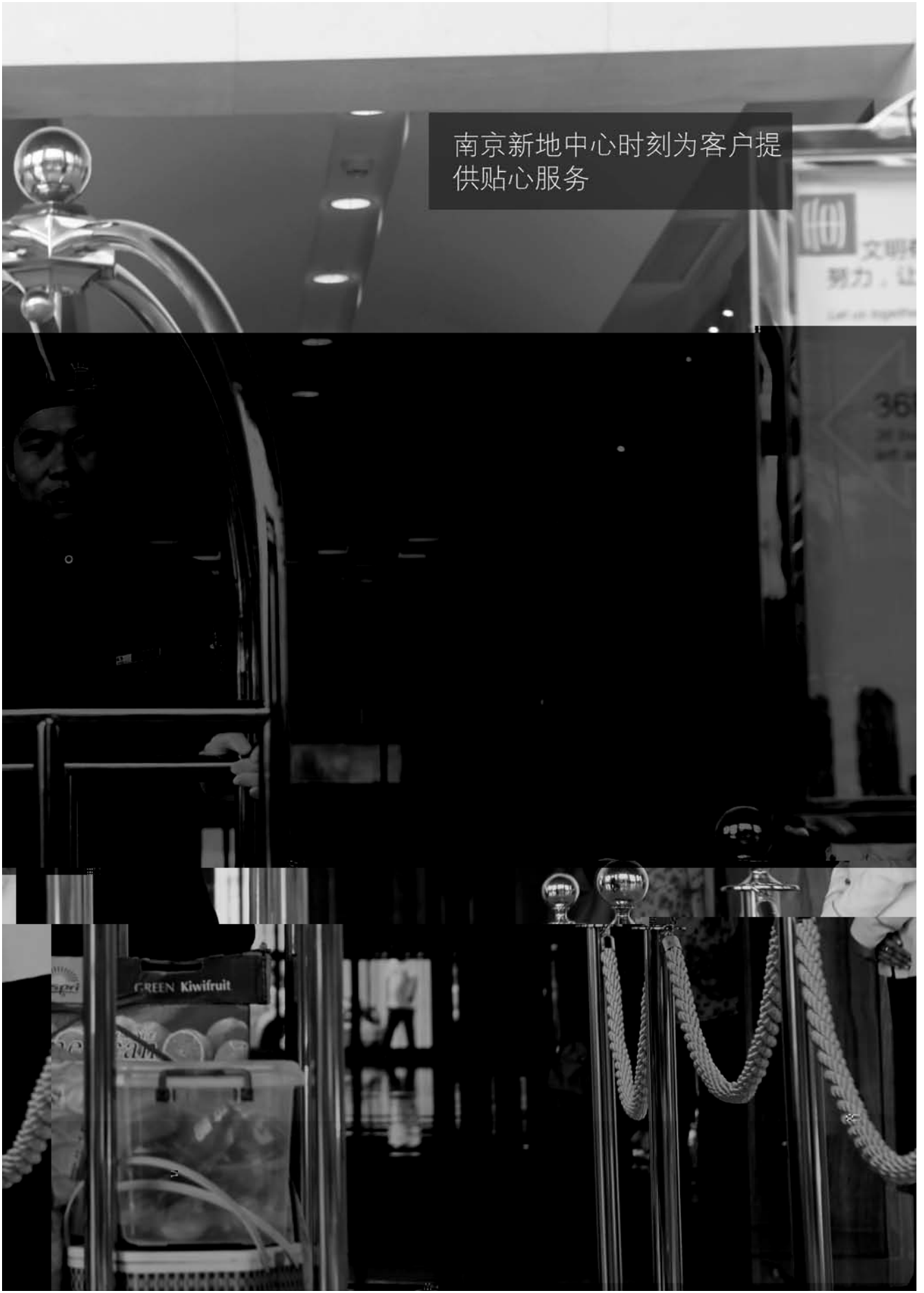
年 □ □ 规 □ □ □ □ □ 规 □ □ , □ □ □ 具 □ □ □ □ □ :

- □ □ □ □ 的 踪 □ □ □ □ □ □ □ 审 □ 年 □ □ 规 □ □ , 板 □ □ 职 □
□ 该清楚 □ □ □ 的、 □ □ □ □ 权。

- 结构清晰。长期规划 和中期规划 、工作规划 和预算应该一 。
- 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 负担。

对工作规划 的要求相对比 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。





南京新地中心时刻为客户提供
贴心服务

GREEN Kiwifruit

第 2 章

客户红利：满意度就是出租率

永远不要用“租户”这个词

想要建立长期共赢关系的人

Bruntwood 成立于 1976 年，是英国一家专业的商业地产公司。最初是提供物业管理服务，后来扩展到写字楼，在曼彻斯特、伦敦和布里斯托尔市拥有超过 90 个物业。在过去的 30 年里，Bruntwood 成长为一个拥有 4 亿英镑资产、超过 10 亿英镑营业额的金矿，在业务和财务上的表现优于英国其他的专业地产公司。

Bruntwood 是一家专业的商业地产公司，为客户提供服务，于 2013 年在全国范围内扩张。在这里，你永远不会听到这个词，因为这是为客户服务的，是公司的业务。公司专注于物业的运营，绝对是，是公司的核心业务。正是这个理念，使得写字楼办公的运营效率，是相互

依赖的伙伴，这深入 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

□□□□ 现金流来灵活的务和高品质的碑

Bruntwood 的出色经营有如一个最佳的元素（附客户服务总监 Rob Yates 的访谈评论）：

■ 充分认识这是一个现金流业务，为公司一切经营活动的出发点，客户满意就是高绩效，也就带来稳定的现金流。

客户服务，不是为客户带来微笑，也不是为了竞争对手的户拉来，而是融入生活的质中。模式是不是够灵活，服务质量是不是保持一致，这才是真正的。”

■ 灵活性很强：除了基本的办公之外，还为客户一系列的服务产品，包括会议室甚至一栋写字楼。

“我们 客，他们 用我们的 服务的过程 改变需求。可能需要更，可能需要专业的 议 服务， 可能需要整租，我们的服务满足 类型的客 需求， 些客 的需求，连雷格斯都 么灵活。”

■ 立 质客 服务的口碑， 要措施包括：从 、医院招聘客 服务员工，因 些行业，优质的客 服务 别 通 的 键因素；充分 ， 力下放 的项 理； 持持续 断 ‘监 衡量客 服务水平 营 果。

“我们 场的服务 人员远远 总部 的人员， 些从 过的服务 人员使 我们与客 立 期情感联系， 续租率最重要的因素。客 服务 人员 自内 的服务意识，使 我们 论 幕 幕 ， 都保持着 质的水准。”

此， Bruntwood 断保持创，例 它们的“红 议”， 按次付费、随 随用的 功能服务 议。 仅 Bruntwood 的客， 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，充分利用现有物业创造价值。“红会议室”为现有用户提供了增值服务，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。

需要什么样的红利

最重要的应用客户的心

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，衡量的过程融入了企业战略，并及时对客户反馈做出回应。Bruntwood 并没有使用“租户满意指数”这类调查问卷的方式，而是借鉴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价，Bruntwood 连续三年获第一。这主要是为了，Bruntwood 会及时对客户反馈做出响应，并学习其他行业或公司的最佳实践不断改进自身的 service 水准。

客户中的“终极用户”

客户推荐意愿的概念是由贝恩咨询公司的品牌忠诚专家 Fred Reichheld 在《终极：驱动高利润和实际增长》一书中提出的，它是客户满意、客户忠诚和盈利水平的链。

Bruntwood 在调查问卷中只向所有用户一个所谓的终极：

d t

请 □ 您 □ 的 □ □ 您的业务 伴、~~原~~ □ □ Bruntwood?
□ □ 的 □ □ 10 □。 Bruntwood □, □ 9 □ 10 □ 的
“□ □ □ □” □ 的, □ 的 □ □ □ □ □ 的。7 □ □
□ □ □ “□ □”。
最 □ □ 的 □ □

- 约灵活；
- 约细节；
- 账务细。

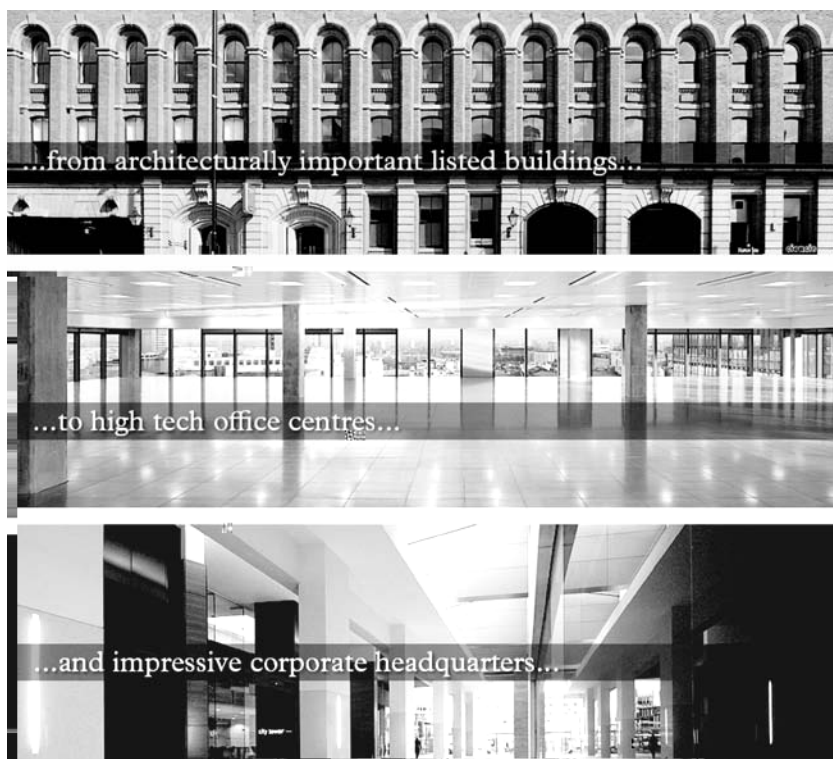


图 4-3 Bruntwood 提供的办公楼租赁选择

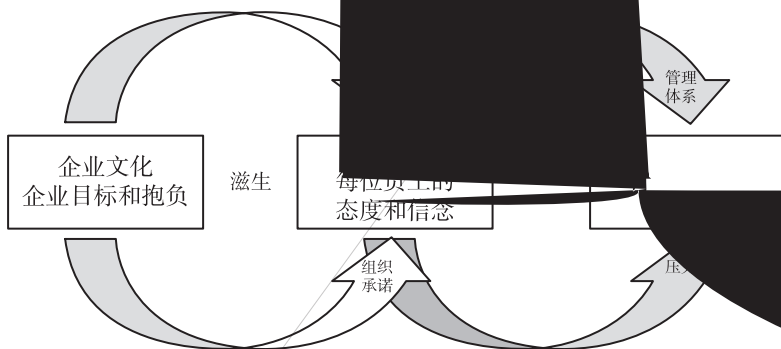
尽管 Bruntwood 够得到 常高的 户评，但别忘了，还是有很多人给出了 7 的“评”评。这 卷会被 一审查， 一 评论 会被 研究并做出相 的 进。正如其 户总监 说的：

“我 在管 的某 细节方 评 较低， 如某 老写字楼里空 质 没有办法 到 户的最高 待。但事实上，这 给我 评的 户 ”

着机 器，因为我们 可以让我们 确 定，
一些曾 抱怨 调的客 户，
价我们处理 些问题的 方式。”

资产管理的真正使用

对 资 产管理最重要的误 区是认为管理或工程 管理的工
作。 上，对 业或投资机构 的机构，资 产理
从决策 一线员工都应



■ 适合的。 ■ 私营 政府部 生 的 业 文
趋势。

业趋势：

- 削 股 的 注；
- 趋势；
- 的 求 高；
- 的 盈利 ；
- 质 的 ；
- 机构的协 ；
- 交 的 强 。

文 趋势：

- 沟的 深；
- 劳 的 ；
- 境的 注；
- 机构 乏信 ；
- 由的 求。

一个新型的 该基 上这 趋势 行 的 。

■ 狭隘的技 注 渐 入 业 的 。
帮 用 的 行 ，并使之 生 的 高 生
的 业 境 一 成功的 的特征：
业 、网络 、贤 的 、 生存 识 、 的 业规划
实 、 交 、 境保 、敏锐的 、 承包 、
、 新 、 政 、 信 。



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 4 章

设施管理红利：平衡短期和长期收益

全面的服务是收益的基础

北京国贸中心（以下简称“国贸”）于 1990 年 8 月 30 日 举行开业仪式。20 年后的 8 月 30 日，以高达 330 米 塔楼夺 得“京 第一高楼”称号的 国贸三期正式投入运营。

这 20 年，北京 CBD 发生了翻天覆地的变化，国贸三期之 前的京 第一高楼京 国贸、新的 央视 大楼、华茂 中心、银泰 中心、SOHO 继 续 建成， 国贸 始 终 是 CBD 的地标 建筑，吸引着 众多 500 强企业的青睐。

商务部副部长、 廖 淇 在 国贸三期最高楼开业的庆典 上 表示：“过去的 20 年， 国贸 一 直 坚持 ‘争 第一、 创 一流、 铸 辉煌’ 的 理念， 成为 一 流的 代 表 服务。 成为 京 的 门 面，成为 京 服务 的重要基 柱。” 概 言之， 国贸 每个时期都提供 一流的设施设 备 服务 水平，变 客 户 为 客 户 提供 生活条件。



图 5-1 国贸至今仍是北京著名的地标性建筑群

□□□□十年一进步，始终保持顶级商务条件

1984 □□北□□处□□□□ 开放 期，□ □□□ 开放□□ □□□□ 档□□□ □□□□□。□□ □北□，连□□本□□□ □□□，施 □难找□。□□ 11 □，□ □□开始 工□，聘请□□□□□□ 参 □。 □6 □，□ □期□ 1990 □ 8 □ 30 □□ 开□。□期□要由□□□、□□□ 1 、□□□饭□三 分组□。 □ 起，□ □□□□内 众□重要活 □ □。

10 □□，□ □期□□， □□ □□ 积□□ □ 56 □□，□□ □□□ □□□，□ 开始启 □ 三期□工 □。

2010 □ 8 □，□□□□ □期开□ 20 周□，□ 330 □□□ □□ 利

— 成开业，成为京 最高 ，

数 着最好的 录 (5-3)。

2001 2002 20

■ 46 的 采 的 装 术， 稳
全的 畅 的 讯 ， 4 柴油 机 ，
瞬 换 源，应 照明 2 小 ， 确 务活
断。

充 采 的 施 念。 期 一 节
的 。 塔 全 采 玻璃，玻璃 10 厚的钢
低 玻璃， 8 的钢 透明玻璃。■ 玻璃 防 热
的 递， 上低 ， 阳 ，
减 应的 ， 节 源。

一 的 ， 期的 采 术， 低
期启 制冰， 期 机， 依 的冰 ，
汽制 制 的 ， 的移 ， 节 源费 。
， 塔 的最 点之一 ， 采 上最 的
， 12 升/秒/ ， 质 ，
末端 装 ， 的 。
期 源 耗、 质 、 、
LEED™的 准， 获 LEED 奖
预 。

从办公到娱乐的无缺失服务

的 的八 ： “ 取之， 之。”
的 ， 的 ， 要全 给 服务。赢
的 ， 够维 期的 。
应 ， 的 算 的， 短

这么 客 呢？毋庸置疑的是， 拥 高端的设施设备 优 的服务系，这给选择 的租 提供 良好的工作环境。对于 入驻的租 ，中 尽量站 租 的 度考 ，实施适时的优惠政 ，包括 租 修期免除 1~2 个月的租金、租 只需交付 对的 理 用等。

化的 理制度， 仅 便 客 ，赢 市场口 ， 提升 的服务品 。 ，对于 说，最具活 的应该是 商城 330 米高中的 大酒店。

大酒店是 托香格 拉酒店 理集团 理的，是该 理集团 北京 理的第 6 家酒店。 大酒店是北京最高的酒店，它毗 商城、公寓、 厅及拥 众 跨 公 总部的 写字楼，并且 通其他三家香格 拉酒店集团 理的姐妹酒店——中 大饭店、 饭店 北京嘉中心大酒店。 大酒店拥 278 客 及套 ，分 大的 64~77 。

酒店客 地窗设计， 面 向的客 套 可观赏 3 公 以 宫之巅的 景观，客 中卫浴 的可视电视镶嵌 镜 中，客 可以一边欣赏电视节 一边 受沐浴所带 的 松 。客 的平 面积达 65 平 米，可算是北京之最。 且所 客 用 典 ，并 入 中 元 ，将休 、 工作 域巧妙分开，配备安全、舒适的设施，包括免 带 线 服务、液晶电视、DVD 放器、iPOD 放设备、Nespresso 品 的 机、品 床垫 高 卫浴 品等。

提 大酒店的大堂，是最具特 的亮点之一。高达 9 米，面积 1 780 平 米，它的设计风格 续 的造型语言及豪华的格调， 论是巨幅 题 、 具情调的 设计， 是与众 的香槟 晶吊 ，都给每一 临酒店的宾客留下深刻的印象。



图 5-4 楼立 CBD 恍如 了曼哈

贸通过 20 脉积，众所周、美食、娱乐站、场，将消费行底。商三期、二将打造侈聚，著叶堂书首商三期，将北 CBD 化乐。时，商 Palace 电影，由香百汇营理，影镶嵌商场幕墙，颠覆传统独立商场廊电影堂，者风整装潢，周贴听设计，令观众分受震撼官听艺。

央商生活场，贸商使周边、商、化、娱乐等都生活功能组起，形功能、效率系，以商准提供贴，北、沿时尚消费。许，未，贸商“侈消费”。

重项 质 。

硬件

除 质 ， 使用 适程 紧密 交 状态，包
括 板、 花板、 、 等 施， 受 用 重视。 ， 交

， 尽 对较 ， 程 上 助 节 装
修 并 短装修 ， 受 端 青睐。除 ，
、 车 配 、 卫生

5.1 跨国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	氛围	公、行政
	交通	交通便利且不塞车
		有较 公交线路
		步行 5~10 分钟内有地铁站
周边环境		机场、火车站方便快捷
		成熟的商务气氛
		高档商务配套 全
标	外观	、 标 性建筑 标 性建筑 外立

表

要素	考虑内容	具体要求
	□□	□、□、□ □□□□, □□□ □□ 40 □ □□□ □ 2.7
□□	□□	□□ □□, □ 10 000 65 □□ □□ □入 □ □□□ □, □ □□ □□□□ □□□ □ □□, □□□ □□ □ □ □□□、□□□□, □ □□□ □ □□, □、□□ □□, □ □□ 入 □□ □□ □□□□ □□□□ □□ □□□□, □□□□ □□□ □ □□□□ □□□ □



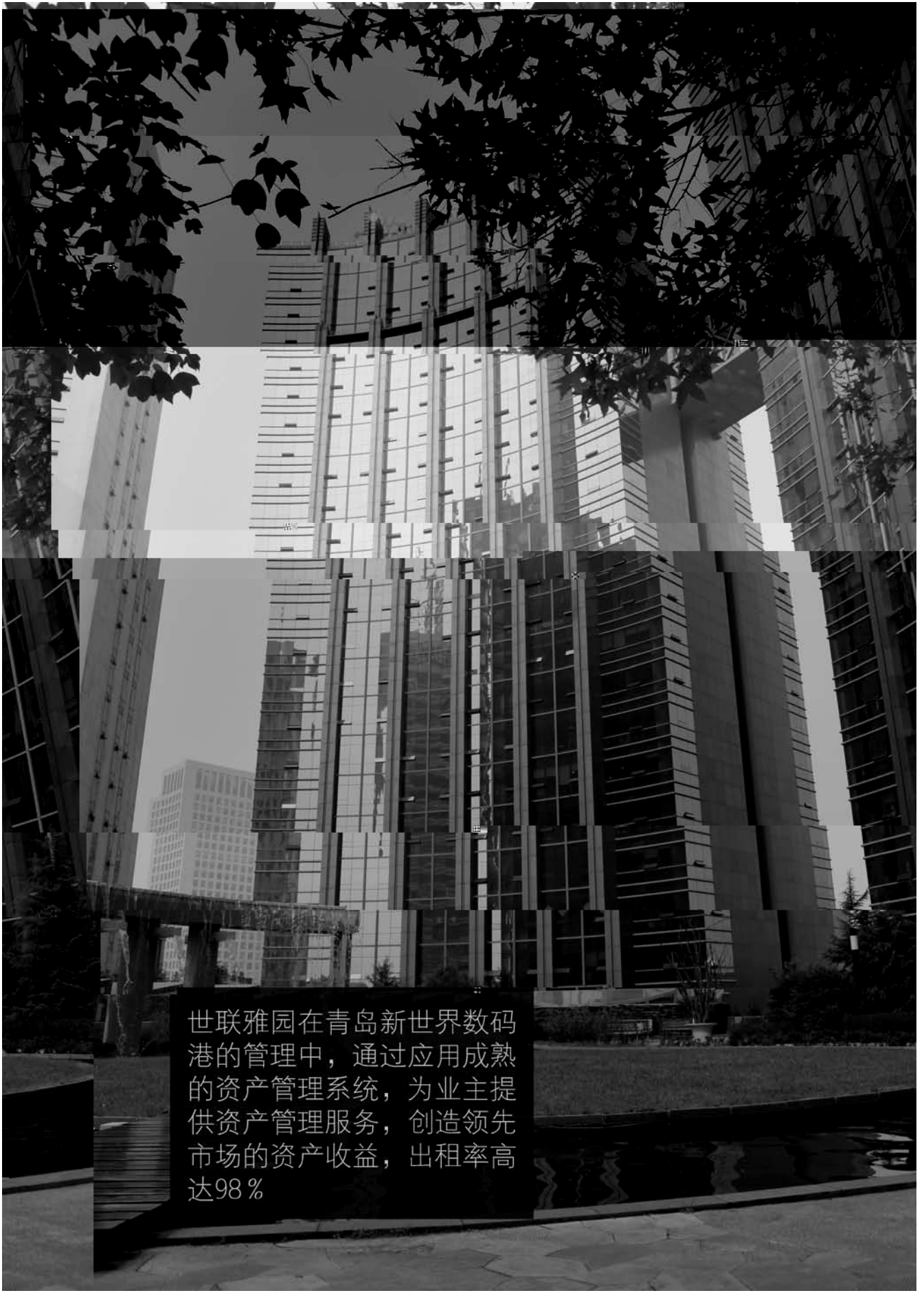
下

篇

☐☐☐

■ ■





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

新世界数码港：烂尾楼的华丽转身

新世界数码港（图 6-1），这是青岛最繁华的地带之一。香港名港干道，1997 年为纪念香港回归，港干道名为香港周。作为青岛最繁华地带的干道，香港的功绩不断。2000 年以后，香港周经过旧村改造，全面翻新。新世界数码港的深圳一家公司投资的项目，20 世纪 90 年代地热遗留的泡沫，地处繁华地段，当年毗牙咧嘴，日破，严重影响形象。

2001 年，香港务大道地全面翻新。以佳士、家乐福为龙头的圈设成，具备平台等，行业竞争的实体，佳士步行街周围的门气走旺。云霄美食街的延长，闽构青岛规模最大的美食街。先景气的楼场中转机。

这样的景下，2002 年年，新（青岛）地数码港，其造成为新数码。过的场考察学习，



图 6-1 数码港的身，位于香港路上的一栋未完成建筑

新 公 为 码 项 设 三个 标：

- 码 设成为包括大 、超高 写字楼、酒店式公
花 一 的 务 ；
- 码 大 设成为香 乃 个青岛 级的甲级写字楼
项 ；
- 青岛的 企业 内大 名企业， 码 定 为最
高端企业 的 业项 。

过 年的 开 ，新 码 2003 年年 竣工验 _____
格正式 入使 。该项 占地约 2 米， 积 11
米， 旗舰大 、阳 货、 银大 三 分组成（
6-2）。其 ，最高 38 ，是 青岛 三大超高 之一。

码 是一项集写字楼、酒店式公 、 场、 所、 花 为一 的
务 。

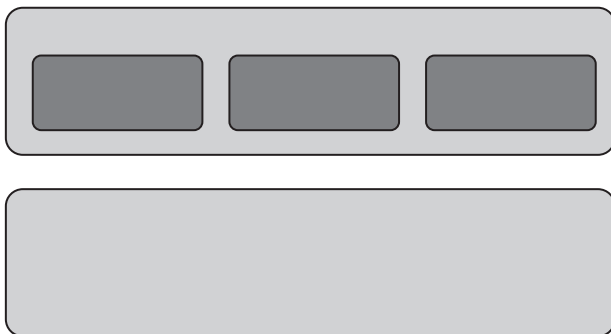


图 6-2

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。

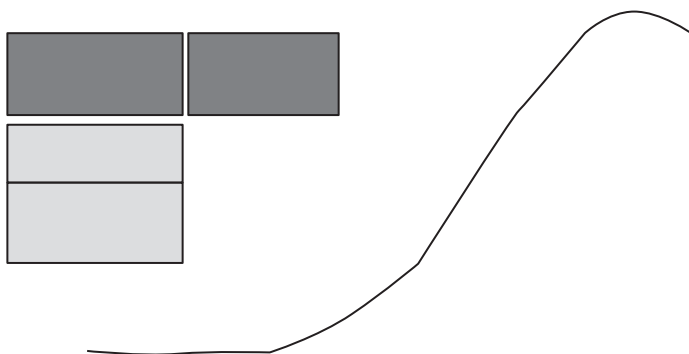
雅园实践

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）。



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”。





• 与 ；

• 量

• 通过

介，形

具



□□ 研究 咨询

市 及竞争 分析, 结合宏 经济和 户目标, 为 户 出 □ □ 址策略、□ □ 策略、物业管 顾 □ 在 □ 的综合策 □ 方案。

□□ 交易

户 □ 业主, 充 挖掘物业 / □ , 潜在 户, 专业服务为 双方降低 □ □ 成 , 最贴合 □ 的物业。

□□ 项目

为企业 办公楼规 □ 、□ □ 、空间 □ □ 、□ □ □ □ 目管 服务。

□□ 租 及租约

□ □ □ OA 和 CRM 的 IT 及数据库 □ □ , 对 □ 目进 □ 约管 , 同 , 款、催缴和 服务。

□□ 组合

全 □ 命 □ 期 □ 管 □ 地 产 产组合, 日常 □ □ 和 期 析, □ 户 了解 □ 地 产 产组合的 / □ , □ 导后 阶段的 。

□□

一体 □ 的物业及 施管 服务。



南京新地中心接待处



参考文献

1. □□、□□□：《□□□□□□》，□《□□□□□□□》2009 □□。
2. Deloitte. *Lease Administration Benchmarking Survey*. 2010.
3. □□□：《□□□□□□□》，□□□□□□□ 2008 □□。
4. David G. Cotts. *The Facility Management Handbook*, 3rd Edition. 2010.
5. *An Examination of the Banking Crises of the 1980s and Early 1990s*. Volume I. Chapter 3.
6. IBM □□□□□□□：《□□□□□□□□□》，2010 □。
7. IBISWorld. *Property Management in the US Industry Report*. 2011.
8. □□□：《□□□□□□□□□□□□□□》，□□□□□□□ 2010 □□。
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 Generation*.

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.