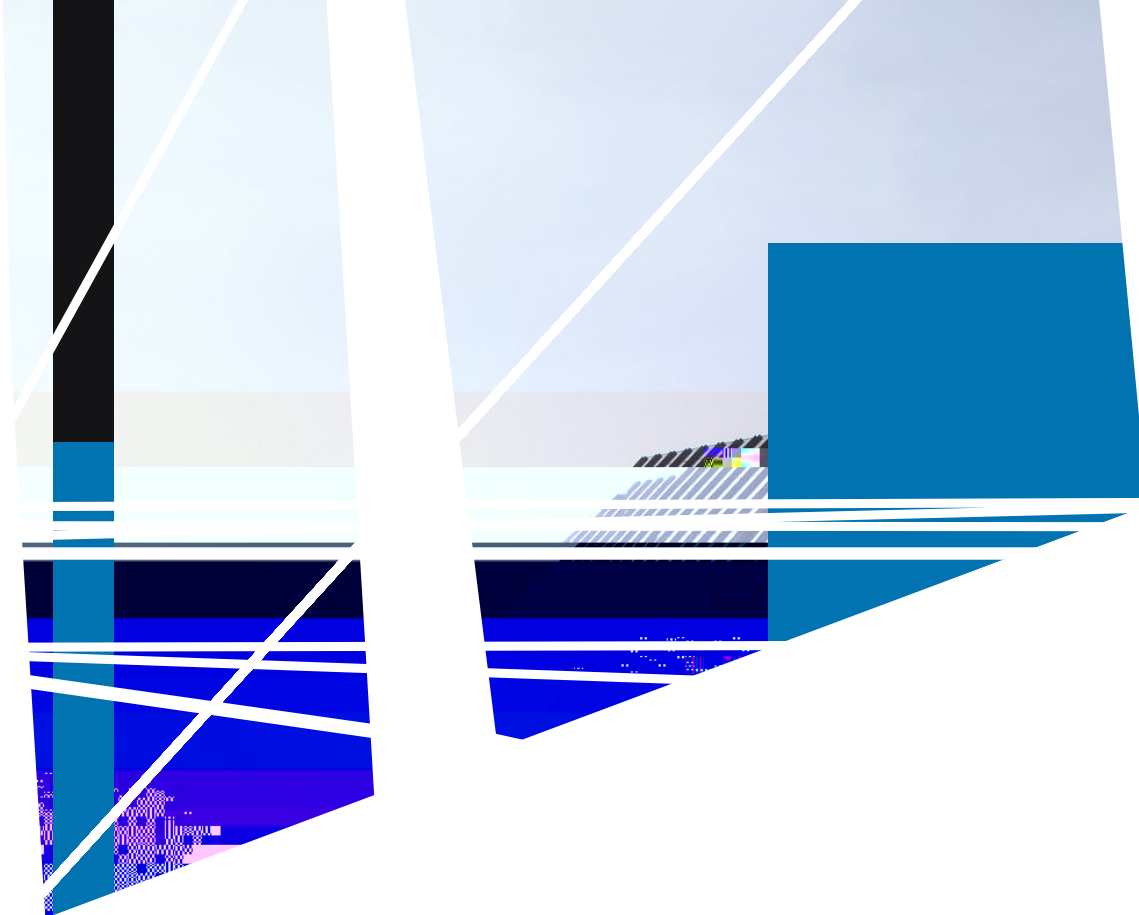


□□□□□□ (CIP) □□

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

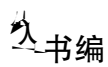
责任编辑：杜 鹏
责任校对：康晓川
版式设计：齐
责任 人：世

□□□□□
——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、 书 经
社：北京 28 号 编：100142
编：88191217 编：88191537
：www.esp.com.cn
：esp@esp.com.cn

787×1092 16 7.875 12000 字
2012 8 第 1 版 2012 8 第 1
数：0001—7000

ISBN 978-7-5141-2154-4 : 32.00
(□□□□□□□□, □□□□□□。□□: 88191502)
(□□□□ □□□□)

世联地产 产



书编

陈劲松 周晓华 梁兴安 邢柏静 范 莹



张丹

编

目录

Contents

第 1 章 房地产才是企业 CEO 最该
问题

1.1 房地产 出是企业第 本

1.2 本是 ——必

1.2.1 □□□□□□□□□□□□□□□□

1.2.2 □□□□□□□□□□□□□□□□

1.3 ————

第 2 章 企业资产

2.1 (Clifford Chance)

2.1.1 □□□□□□□□

2.1.2 □□□□□□□□□□□□□□□□

2.1.3 □□4□□□□□□□□

2.1.4 □□□□□□□□□□□□□□□□

2.1.5 □□□□□□□□□□ (KPI) □□□□□□□□

2.2

2.2.1 □□□□□□□□□□ “□□□□□”

2.2.2 □□□□□□ “6□□”

2.3 企业资产 “人”

70	○	第 4 章 通过交易优化“资产王国”
70	○	4.1 市场把 大 ——Boston Properties
70		4.1.1 □ □ □ □ □ □ □
72		4.1.2 □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □
73		4.1.3 □ □ □ □ □ □ □ □ □
74	○	4.2 , 要会交易 要会 营
74		4.2.1 □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □
76		4.2.2 □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □
77		4.2.3 □ □ □ □ □ □ : □ □ □ □ □ □ □ □
78		4.2.4 □ □ □ □ □ “ □ □ □ □ ”
83		4.2.5 □ □ □ □ □ □ □ □ □ □
86	○	第 5 章 你 要 薅

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，由世联地产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 PwC 在美国和欧洲市场作了一项调查，发现 75% 的企业认为房地产是企业运营中最重要的成本之一。调查还发现，企业最关心的房地产问题包括：

- 如何降低房地产成本？
- 如何应对房地产市场的波动？
- 如何优化房地产投资组合？
- 如何在房地产投资中实现增值？
- 如何应对房地产法规的变化？
- 如何评估房地产资产的价值？
- 如何应对房地产市场的竞争？
- 如何在房地产投资中实现风险控制？

在调查中，PwC 还发现，企业最关心的房地产问题之一是“如何应对房地产市场的波动”。在美国，企业最关心的是“如何应对房地产市场的波动”，而在欧洲，企业最关心的是“如何优化房地产投资组合”。

此外，调查还发现，企业最关心的房地产问题之一是“如何应对房地产法规的变化”。在美国，企业最关心的是“如何应对房地产法规的变化”，而在欧洲，企业最关心的是“如何评估房地产资产的价值”。

总的来说，调查发现，企业最关心的房地产问题包括：如何应对房地产市场的波动、如何优化房地产投资组合、如何应对房地产法规的变化、如何在房地产投资中实现增值、如何应对房地产市场的竞争、如何在房地产投资中实现风险控制。

0909#N0F/\\TabčL*H0U%ab4

事实上，基于有义务同承诺，比较困难。当 CEO 面临这种情况，他通常会选择“FM”（Financial Management）的方式，即通过卖掉一个分公司，但事发卖掉后有分公司的情况，这样情况虽然置信，但实际它发生。

者反，而这种情况在房地产行业非常普遍，甚至可以说是一种常态。

□) 一□ □□□□的问题, □ □□□ □□□。 企业□□示, 房地产 □ 的项 □□ □□ □, 的□□ □ 的 和 □, □ □ 的 , 的 □□□理解 么 □么 □么 □的 , □□ □才 房地产 的□作。

□ □□ □□□□企业房地产部门的

	房地产部门	职
高	空间 成 部	有成本 的 空间 , 大 降低 的成本 公空间 , , 资产 的 力 有 力的 房地产 、 空间 的 企业

资料来源: 世 地产研究 。

1.2.2 核心能力 资产价值最大

企业 □ , 房地产管理的 □ 的, □ 房地产 的管理□ 产的 □□ , □□ 在企业 □□ □ 的, 关 如果 □ 的理解和企业□□的 □□□, □□ 降低房地产在□□ 的 □□□, □ 问题□, □ 的 □□ □ 企业的 。

企业房地产 □ 和 设、□□和市场 □、□□和 管 理的 产的□□和□□□ □ (□□□), □ 产 最 □ 的 , □□□□ 的□心能 □□能□□。

□一, 和 设能 。 企业□备 的房地产 理□, □□□ 的□□和 □备, 项 的 、□□□ □、□□□□ □踪管理,

能够管理供应商和采
和房地产购买。
和

公司

：

人



□□本书尝试可能地将章效公例原和析，但限于资料的限，可避免地存在一瑕疵，旨在为读抛砖引玉，引发企业房地产资产的一思。





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 分的

高□□是一家总部设在□国□□的□□事务所□也是□术□^①成员之一□
□□□□年该所收入为□□亿美元□全球□□第□□见表□□□□

□表□□	□□□□全球律师事务所排名	□□□□年
------	---------------	-------

		2010 年收 入 (百万美元)	总部所在地
1	通用电气 通用电气 通用电气	100	美国
2	通用电气, 通用电气, 通用电气 通用电气 通用电气	100	美国
3	通用电气 通用电气	100	英国
4	通用电气	100	英国
5	通用电气 通用电气	100	美国

[illegible]

整计划的 关者。

2.1.3 遭遇4大房地产难题

伟绅 有限 伙 企业， 和 管 委 ， 包
：区域管 伙 、 个产品线的 伙 、 普 伙 服务的代
表（包 房地产代表）。 房地产代表列入管 委 的 的 有两个
方 ：

- 在 程的 该 业 的 ；
- 房地产代表给予 的 程。

了配 整 的 ， 伟绅的房地产 伦敦 的 产
进 了 调查和评估，并 问 和 谈的形式搜 了 业
产 的 ，发 伟绅 的房地产 题 有：

难题1 □□□□□□□□ 街□□□号的 ，设施条件落 。

（□）许 法律 议 频 议， 方一般 笔记 电脑，
有足够的插座和网络 口， 综 线^① 。□□□号 楼无
法满足最新的网络设施。

（□） 线上查 己的档 和 关信息，但 该服务
伟绅的 □□ 不断 服务器的容 和 设备， □□□号 有足够的
。

（□） 常常 和律师 流 深夜， □□□□□□□□ 街□□□号的休息室
较小，不但不能 ， 式 调的 给 一些 。

① 综 线 一种 化的、活性 的 的信息 。它 话 设备、数据设备、
设备 各种 设备 信息管 系 ，同时 这些设备 信网络 。它 包 网络 电信
线的 点 系 设备 的 有线 关的 件。综 线由不同系列和 的 件 ， 包 ：
、 关 件（如配线 、 器、插座、插 、 配器） 电 护设备等。

难题2 企业在个 同地点分散办公，降低了企业的 产 。

于一 项， 同的地点找 的律师，给 成困扰。同时，有 办公地点 于 便利，导致 的 。

难题3 工 岗 导致 和 有近 名 工 迁。

伟绅 进公 的 工施 的 岗， 工 根据 选择进入 的 业。 岗 间 工



旧总部

新总部

图 2-1-1 高伟绅总部

- 资产使用效率；
- 客户满意度。

资产的重新利用，高伟绅希望通过重新改造，使符合人的团队能更高效地使用办公空间，以进一步降低营业成本。房地产团队的目标是100%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指标，高伟绅需要建立一套的“客户满意度”关口，这样才能提高客户的黏性，提升公司的盈利能力。

2.2



2.2.1 选



“ ”

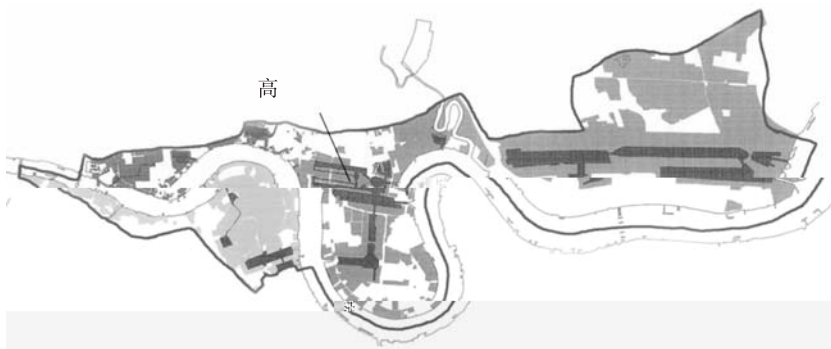
选 Canary Wharf 的



通勤企业选址需求和空间的

涵，这样才能发 各种 的 济 因素。比如像 ，由于在 程 上产 和服务的利润 益 由 定的， 它 能 定 提供这些产 和服务的 活动的选址和城市空间结构的分 。同样， 入 因素 能 企业选址。在 □□□， 利的位置 味 较低的 成本 和 密 的 流，因此，商业用 这些场 的 较 ；反之，在市 郊， 不够 利，致使 成本较 ， 应 。

理解 伟绅的 么“ ”在 □□□□□□□□ 先简 了解 一下伦敦 □□□□□□城市 的背景。 在 □□ 世 ，伦敦 □□□□□□ 世 上最繁忙的港 之一， □□ 代， 的 □□□□□□港 已 不用 型 的船只， 航 慢慢 代了海 的位置，成 的 工具，因此， □□□□□□港 逐渐衰 ， 处 废弃的工厂， 产阶级 逐渐 这里 离 市郊， 留下 的 分居住在 府的公屋里，失业 上升， 基础设施非常 ， 约□□□的土地 荒废的。□□ 世 □□ 代的伦敦 □□□□ □□□地区 □ □□。 在的 □□□□□□□□ □ □□。



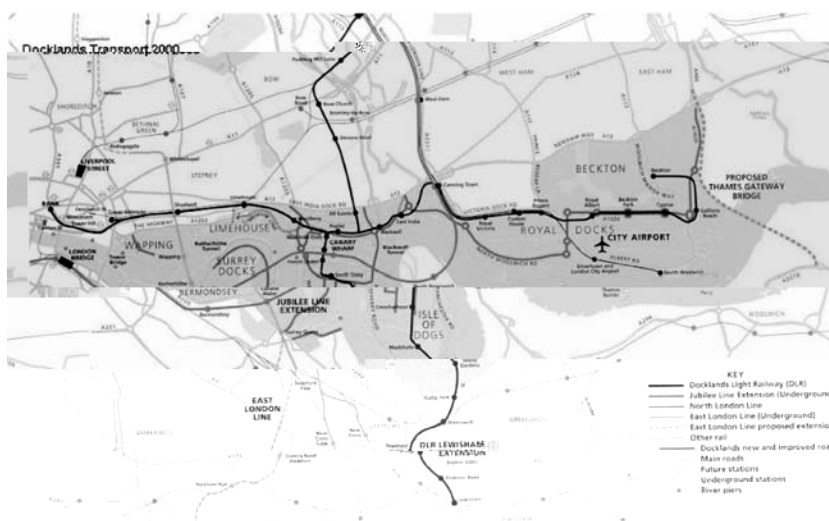


图 10-10 伦敦 Docklands 交通网络

于 1980 年选择 1980 年 10 月，因此，1980 年 10 月 1 日较 1980 年 10 月 1 日。1980 年 10 月 1 日，1980 年 10 月 1 日并 1980 年 10 月 1 日者 1980 年 10 月 1 日。然 1980 年 10 月 1 日 1980 年 10 月 1 日，有时 1980 年 10 月 1 日 1980 年 10 月 1 日 1980 年 10 月 1 日选 1980 年 10 月 1 日，1980 年 10 月 1 日因 1980 年 10 月 1 日 1980 年 10 月 1 日，1980 年 10 月 1 日有 1980 年 10 月 1 日，这 1980 年 10 月 1 日程，1980 年 10 月 1 日 1980 年 10 月 1 日 1980 年 10 月 1 日于 1980 年 10 月 1 日选择 1980 年 10 月 1 日，1980 年 10 月 1 日 1980 年 10 月 1 日分 1980 年 10 月 1 日 1980 年 10 月 1 日选方 1980 年 10 月 1 日，同时 1980 年 10 月 1 日工 1980 年 10 月 1 日选择 1980 年 10 月 1 日，这样 1980 年 10 月 1 日优选择。

2.2.2 租约谈判的“6 张牌”

选 1980 年 10 月 1 日，1980 年 10 月 1 日 1980 年 10 月 1 日，1980 年 10 月 1 日

常关注的，除了企业办公空间未能发生的变化，分析影响租金的因素使企业在租约到期时处于有利位置，下面总结企业在租约到期时应用的一些因素。

- **利用企业的规模。** 大型企业拥有优势的租约条款，如果企业的管理者企业的规模较大，通常量化企业在租约到期时的优势。企业在租约到期时用了优势的条款，整租了一栋楼。对于业主方来说，如果公司在某一地区，通常产生企业的集聚效应，形成产业集群，公司的规模大了，大型企业通常信誉较好，业主方节省了谈判的成本，节约了一点时间；整租节省了业主的租金和销售费用。

- **工程建设的早期启动谈判。** 在租约到期时，业主在还没有进行新一轮租约时，租金通常有优势。企业有这样的优势，业主的租金不仅使企业最的设施设备位于企业规模的中心，而且企业位于地段的中心，企业应拥有约1000平方英尺的企业位于地段的中心，企业有优势在企业中心，企业通常位于市中心划分的中心，当时企业规模不成，企业的租金不低。

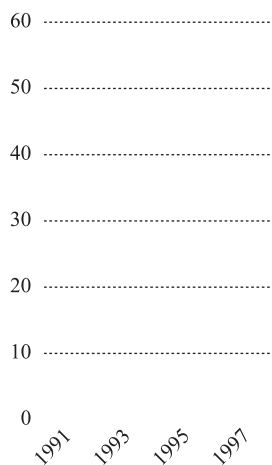
- **空间在区域的稀缺性。** 在一个处于中心的地区，如果空置率在10%左右，那么业主方起步的空间较大。在空置率高于10%的地区，企业能争取一些租金的优惠条款，甚至费用等优势。这种情况下，企业租金企业的租金非常低的，甚至能仅占企业租金的10%。企业发号进号时，地区空置率约在10%左右，企业的最初租金，由于发号的租金，使企业在租约到期时占据了有利位置。

4.0

3.5

3.

• 租约的期限。□于□□数
 赁条款□□ 同□ □有□于
 □□, □□□ □□□长□□,
 □□□先 □□, □ □条款
 □ 例有 同, 它 □□□□
 □□□ □□局, 未□ □□
 水 □□, 有□□ 动□
 势, 长□□约□□□
 □ □□□□□。 □□□□□□



- **管理和停车费用。**根据□□□同，□□□□□□费□停车费上争□□些优惠。

此□， 款□时□□□□谈判□， □□□根据□身□ □□ □特点，选择按季□ 款□半□□， 避免□ □□给□□□务□□ □□较□□□□。□于选择 赁方 □□□□□， 约条款□□计尤□□键， □□□□□□□□长□□□□□□□□， □ 当 □□给□□□□ □□□□担。

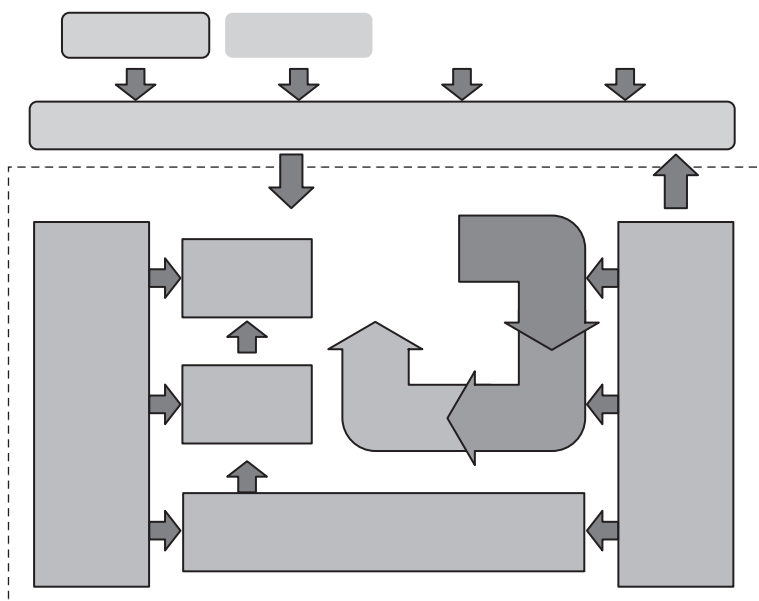
伟绅约共有键个于层写字楼“允许转”条款，转条款未短置，伟绅于层平方米积转给富时指数（），层平方米积转给，层计平方米积转给。截至末，层万平方米。

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

伟绅 例， 、 工、 、 供、 (含 有、 耗费、 费)， 划 。 有这样思、 误区： 工程 工。 际上， 个 工 工， 尤 密 。

启动计划、味发、易，并常向董事委
份划（ ， ），详阐述打
有限优务。



2.3.2 从需求评估到资产配置的全生命周期

□□□□□□ □□□□、□ □ □□□□属 □□□，□□□□
同□□□□□□□□□ □□□□佳状态。□□□□ □□□，□□
□□□□□□□进□□□□□，□□□□ □划□ □□□□□□□
□□□□□□□风险，并□□□□□□□进□□ ，□□□□□□□□
，□□□□□ □ □构□□ 。

□□□□□□□□□□□□ □□□□□工□，□□□□□习
惯 □□□ □□□□□□ □□、□□、□□、□□□划。

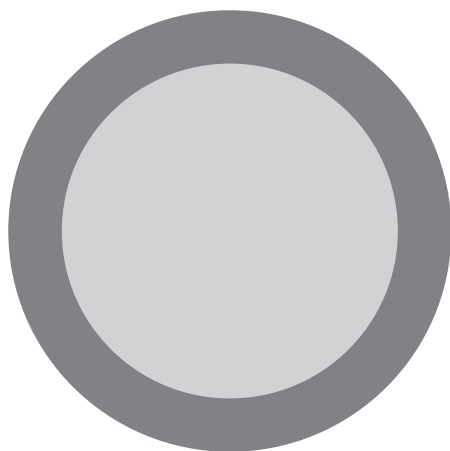
事□上，□ □□□ □□ □ □□ □□□ □□□□甚微，□
□□□□□□□□□□ 映□□□ □□□□□□ □□ ，□□
□ □□□□□□□□□□□。□□□□□□□□□□ ， □□□□□□□□
□□□□□□□□□□□□□□七 □□ ①：

- □□□□□□□□ □□；
- □□有□□□□□ 务，□□□□□□□□ □□□□；
- □□□□□□□□数据 □， □□□□□□□□□□□□□□；
- □□□时□□□□□□□级□□ ，□约□□□□□□□；
- □□□□□□□□□□ □□□□ ；
- □□□□ □□□，□□ □□□□□□□□□□□□□□；
- 有□于□□□工□□□□□。

中国工商银行股份有限公司《章程》规定“中国工商银行股份有限公司”
 中国工商银行股份有限公司 八 章 (中国工商银行), 于

① 来源：《》，《》。

每个阶段都有不同□□□侧□点，只有□各个阶段都介□□流□□□，□□
□□□□□□□□□被□□化。



一份经济效益的评价报告，资产使用的数据库能支撑。

阶段八：资产

在资产的阶段，新产的否启动，企业的和产品产，么的。企业房地产产的。的关产使用、修、翻新、升级的，能地映产的运营状态和潜在风险。

2.3.3 资产使用价值的“晴雨表”

的指标分析，国的效析“杆（），竞争手杆企业产产在，阶段的。



□ □ □ □



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



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服务提供商，也就是航空运营商与旅行社之间的中间人，全美航空超过 10% 的营业收入来自于通过 Sabre Holdings 订票的业务。Sabre Holdings 成立于 1970 年，总部位于得克萨斯州的达拉斯。截至 2015 年，Sabre Holdings 在 100 个国家拥有 10000 员工，位于达拉斯的总部约 10000 多人，且在 10 栋不同的办公楼中办公。

Sabre Holdings 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 “重新思考”空置的资产价值

“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

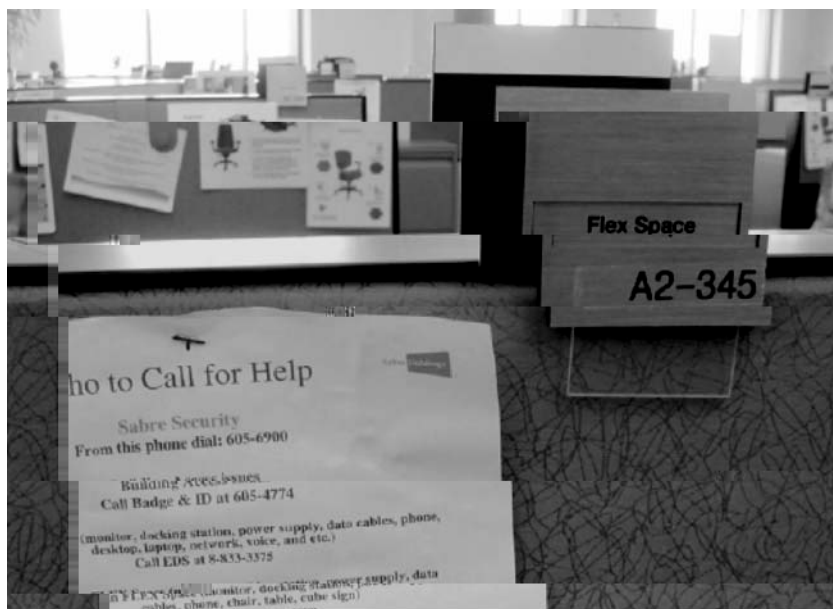


图 3-1

为了 足员工的需求，□□□提升了 的设施设备，将 的面积
扩大□倍，另外 增一 设备，如纯 彩、沙 、 境 ，
的翻 仍 采用了 □□□□标 。会 为 ：一 是开放 的会



图 3-1 开 会议室

餐饮，作了，，账窗口，
排，一个拥挤；老，银，电脑，刷卡，
账，一。

“灵活”，作和，爱精神，挥，甚，一
固定，，贴，小纸，告诉，在，
己。

“灵活”，在，新，一，，讯
系统，新，了即，讯软，，室电话，
沟，最，途径。键，势，一，在，“灵活”
，，在（，网，语音）电话系统，够，北
美，，一，人，己，电话号码，思科系统，供，“移动”

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助项目取得成功的，一旦员工一接触电脑，他的信息就被激活，电话会在 24 个小时后自动注销。



图 3-1-4 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

朗

2000 年 1 月，朗诗成功推行“灵活空间”计划，在此后的 24 个月内达到了全球房地产成本降低 10%（1 000 万美元）的目标。该计划的关键是：通过优化空间利用，减少不必要的办公面积，从而降低运营成本。

少，美味耗，起，耗少
，碳排放少，约水伦。

（原计划）位 栋
楼 栋 美国（领先 源 境 计 筑评级 系） 证
楼，栋 楼 距离步 钟。 系统 工位 长
踪， 工位 约 “灵
活” 约少 美，并 约 美

另，“灵活”工作 推，让 层 新思
点 约和 新 推广
时，进一步 约。“灵活”企业
挥了杠杆作， 财务 表 一项费。

3.2 Sabre Holdings 会了们

3.2.1 CEO 入公

“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。”

——
向 工，和 搬入 放 区，
一 企业 了，一
项。 ，像 工一 搬入 放 区起 了正
作，因 工 希望感觉企业再强， 举动 工

成本、对员工心理和生产力的影响。因此，“灵活办公”的实施需要企业房地产部门经理、设施管理经理、IT支持经理、环境及可持续发展部门经理、人力资源经理，同时与广大员工从不同角度理解公司的行为，并能与下级进行良好的沟通。同时，也要让员工在早期制定的阶段与进来，而不是下达一道“强制命令”。

- 设计一个

时， 文 和推广 当 文 差异，一 情况  文。

3.2.3 □□学问□□□□□

□□□□ 划  一个 □， 际上， 一项复 工作，□只□□□，政府机构也□□全□□□□□□，
□，美国国防 拥有 □□□ 栋， □□ 方□尺，
约□□□ 美。 □， 府和  一  约□□ □□□
。 了 划和，  长 划、
约、 源 方。根据国际  (□□□□) ，

点：

- 有。有 有 ， 有 。  这些 然 发 。
- 。  济 分□ 在  。
 上， 一次  和  时。
- □ 务。 味  种 务， 。
最 。
- 在  计□□□。根据 验，在 计□□  优 方
 置。
- □□ 杆 进 比较，□□ 。
- □□ 比 比较、 反馈 途径， 。
。
- 作 “ ”。  在 。
债表， 证据表， 工 常 根据 工作 境  进

□ 断。

• 职 活动。 必须 商 活动
未 划 吻 。

反 □ ，不仅 收 ，
表 上， 供给 工 、□ □ 安 工 环境。
正确 ，则 :

- 计划 划 □ ；
- 安排室 ；
- 划；
- 工



学

行政管理

餐饮服务

的旋转餐厅和娱乐俱乐部。

通过风洞试验的研究，取得了最佳的自然采光和通风，并
将旋转的能耗降至最低，同样也是建筑师的杰作。



图 3-1-1 瑞士再保险大楼（伦敦市中心的“小黄瓜”）

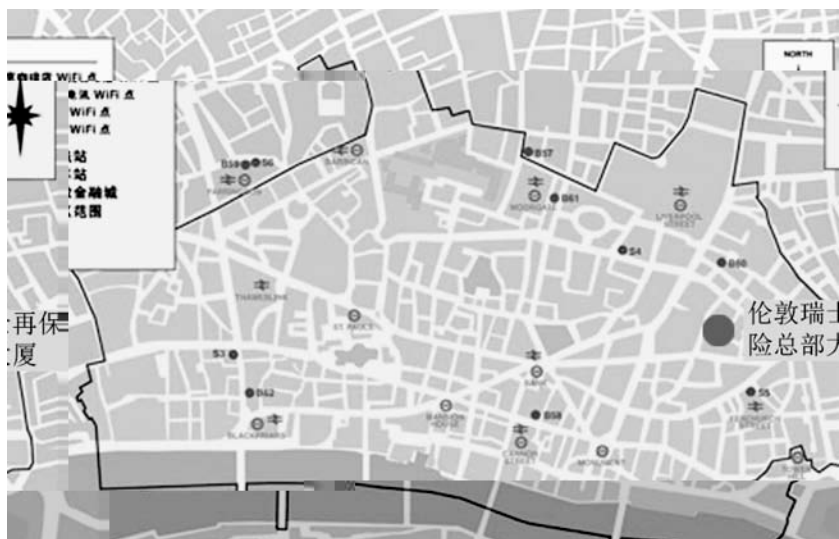
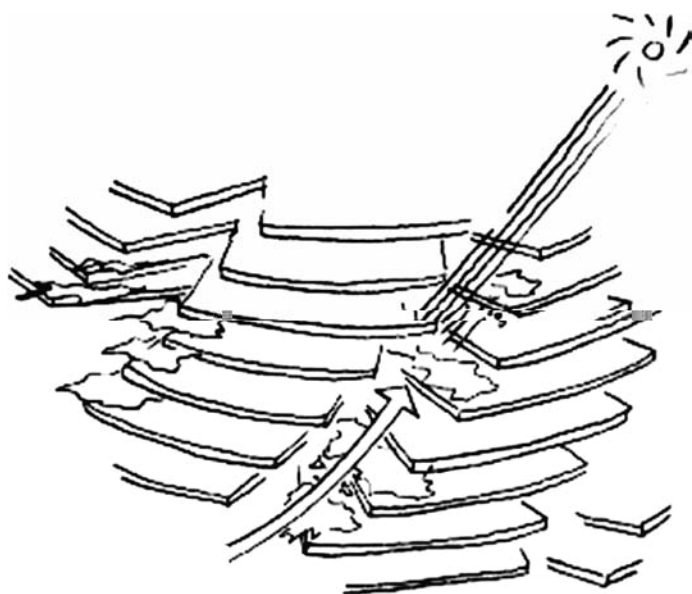


图 1-1-1 瑞士再保险大楼区位图

设计中 亮点 工作 境的 善，为 个



Amazon Court: 位于 (亚马逊 总部) 的 捷 拉 大厦 ,
 位于 (亚马逊 总部)。 大厦 位于 , 位于
 捷 , 铁 。 大厦 位于 (六层)、
 零 , 层停车 , 车 。 大厦
 获 《 *Construction Investment Journal* 》 佳
 。 大厦 , 大厦 ,
 。



图 亚马逊大厦 (亚马逊 总部)

大厦 , 大厦 ,
 大厦 , 大厦
 (大厦 , 景), 大厦
 大厦 。

： , , 回

热 □ □ 回 □ , 热 □ 。 □ , □ □ 分 □
层 □ □ 凝 □ □ □ 凝 □ 热 □ 。
风: □

不₂产₂ |

|

亚马逊大楼的租金约为 1000 人民币/平方米·月，高于同区的非生物写字楼，而相比市中心最近最高的 1200 区，亚马逊大楼的租金优势也不明显，仅比市中心低 200 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 3-1。

表 3-1 租金和物业费比较

	租金	物业费
亚马逊大楼	1000	20
某写字楼	1200	20

表 3-2 不同区域租金和物业费比较

	市中心	市区	市郊
写字楼（甲级）	1200 人民币	1000 人民币	800 人民币
写字楼（乙级）	1000 人民币	800 人民币	600 人民币
空 房（甲级）	800 人民币	600 人民币	400 人民币
空 房（乙级）	600 人民币	400 人民币	300 人民币
租金（人民币/平方米·月）	1000 人民币	800 人民币	600 人民币
物业费（人民币/平方米·月）	20 人民币	20 人民币	20 人民币

注：数据仅供参考。
资料来源：世界地产研究。

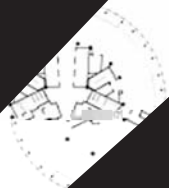
3. 市场环境比较：伦敦市场占优

市场的供求关系可以通过空置率来显示，于瑞士生物大厦所在的伦敦市中心区来说，市中心空置率为 10%，而在市区（市中心周边 10 公里）的空置率为 15%，低于“竞争对手”伦敦市中心的空置率，而伦敦整体的空置率约为 12%。因此，瑞士生物大厦所在的区域，其竞争力还是比较强的，客户量较大。





难□割，降低了空间的□□□。而对□中□
过高，□如果和其他公司□用一层，□
□在□客的空间使用需求相□，可□□□的面
□□□□，□□独□空间的隔□□可以□□改
暗的地□□用做辅助空间□□□、洗□间、



100

3.4 客户和市场在用脚投票

3.4.1 “绿色”不能保证出租率

对于绿色建筑，除了先进的建筑技术上，绿色建筑还能为租户提供舒适的工作环境，比传统建筑更节能环保，但绿色建筑的成本也更高，涵盖从设计、建造到运营的全过程，费用并不比传统建筑低，甚至更高。

“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，最终我们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 詹姆斯·史密斯

对于发展企业来说，绿色建筑在市场上的比较优势并不明显，这暗示了，绿色建筑的成本较高，且回报周期较长。瑞士绿色建筑委员会指出，绿色建筑并非绝对环保，其环保性需要通过认证来证明，而绿色建筑的成本也较高，这导致绿色建筑在市场上的竞争力不强。绿色建筑的成本主要体现在设计、建造和运营三个方面，其中设计成本是绿色建筑成本的重要组成部分。绿色建筑的设计成本通常比传统建筑高出10%~20%，这主要是由于绿色建筑需要采用更多的环保材料和节能技术，导致设计成本增加。此外，绿色建筑的建造成本也较高，这主要是由于绿色建筑需要采用更多的环保材料和节能技术，导致建造成本增加。最后，绿色建筑的运营成本也较高，这主要是由于绿色建筑需要采用更多的环保材料和节能技术，导致运营成本增加。

问题的关键在于，先进的绿色建筑技术，绿色建筑在设计、建造和运营三个方面都采用了先进的环保技术和节能技术，这导致绿色建筑的成本较高。绿色建筑的成本主要体现在设计、建造和运营三个方面，其中设计成本是绿色建筑成本的重要组成部分。绿色建筑的设计成本通常比传统建筑高出10%~20%，这主要是由于绿色建筑需要采用更多的环保材料和节能技术，导致设计成本增加。此外，绿色建筑的建造成本也较高，这主要是由于绿色建筑需要采用更多的环保材料和节能技术，导致建造成本增加。最后，绿色建筑的运营成本也较高，这主要是由于绿色建筑需要采用更多的环保材料和节能技术，导致运营成本增加。

3.4.2 租客定位 是关键

在建□设计□□，□位未□的□客，□□的□位□有可能□瑞士□□□□一样，□客的□悖，□□长期的空□。率高的成□□□□客的精□位、□市场的深入研□、□在□客的□分了解。

在瑞士□□□□的□中，□客的□位是同□或□关□业的企业□，瑞士□□□□占据了□的一□□□，□么同□进□的□觉□是“寄□篱下”。数情□下，企业□□的□□希望□入同□别的企业或□上下□□的企业，这□位□□的结果□可能□□□，□如瑞士□□和亚马逊□□。

根据□客的□、□□□□□位是一□□□。有□□一□，□是企业的□角度□发，□入□□“有□”的企业，比如美国的□□□公□。

□□□公□是美国最□的因特□务提□□□一，提□□子邮件、□闻组、教育和□□务，并□持□因特□问。□□□□□□□□□□□□中□了一□位于□□□□□□□□□□的高□□、□约□□□□□□□□的办公□。美国是一个□能□□的国家，□□的源泉并□是□□走□的，有一□分是□想“碰撞”产生的。因此，□□企业□□□□□，选择“□”的□客□优于选择“□”的□客。

□□□□的办公□□著□的□坦福□近，□上□□□□□一□的办公□。于公□□□□的目的，一□□，是企业未□□做□备；□一□□，□□□希望□入□坦福□□的“□业□公□”作为邻□□，这样□可以□发□□□□工的工作□情，同时□可以将办公□□□成□□□□□，或□在□□常的“碰撞”中可以产生□□的□业合作□□。



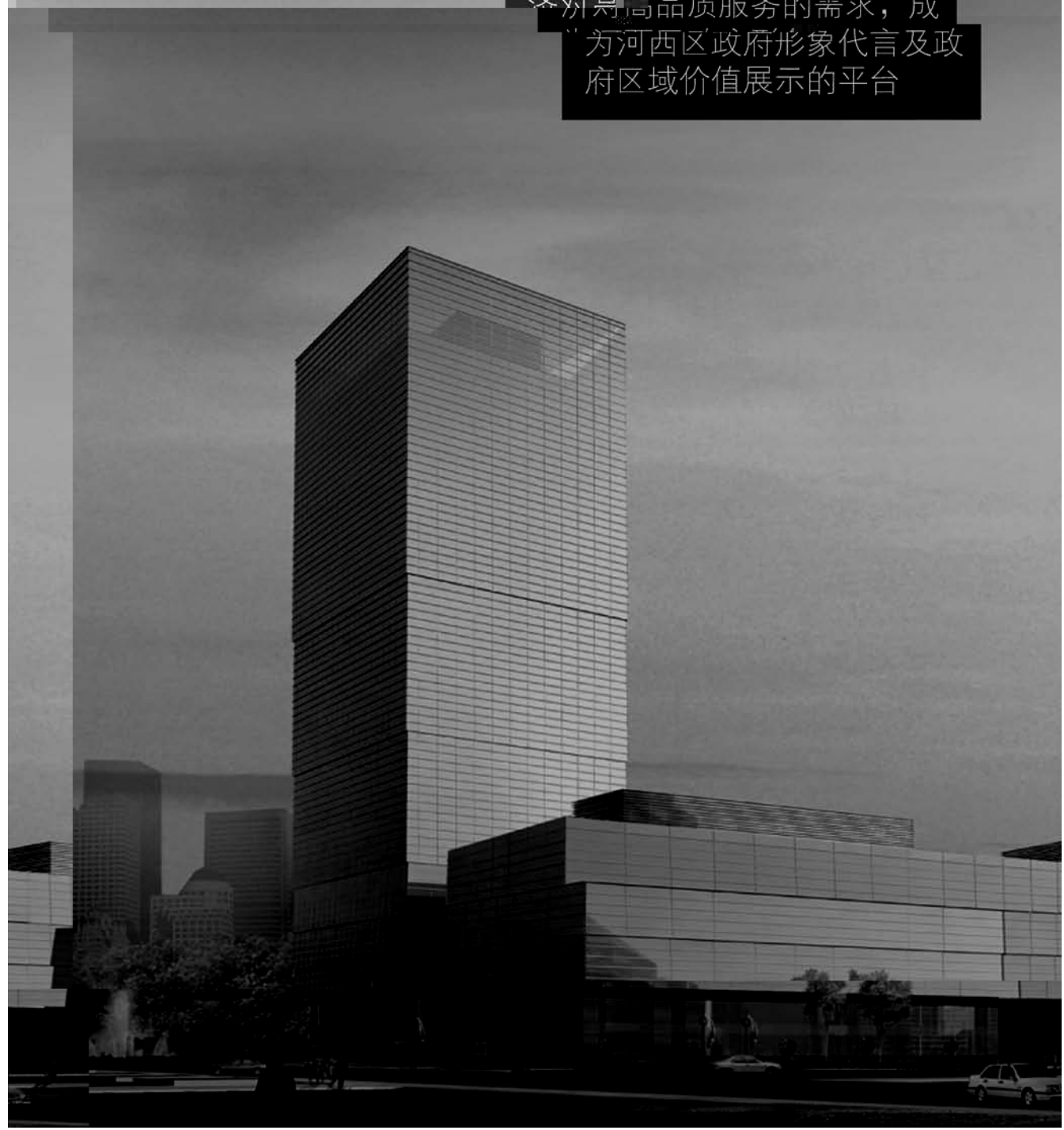
图 3-4-3 斯坦福大学与斯坦福大学有一之隔

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，许多城市的地标性建筑物都是企业的总部，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

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 易

4.1 大 —— Boston Properties

4.1.1 政府的房

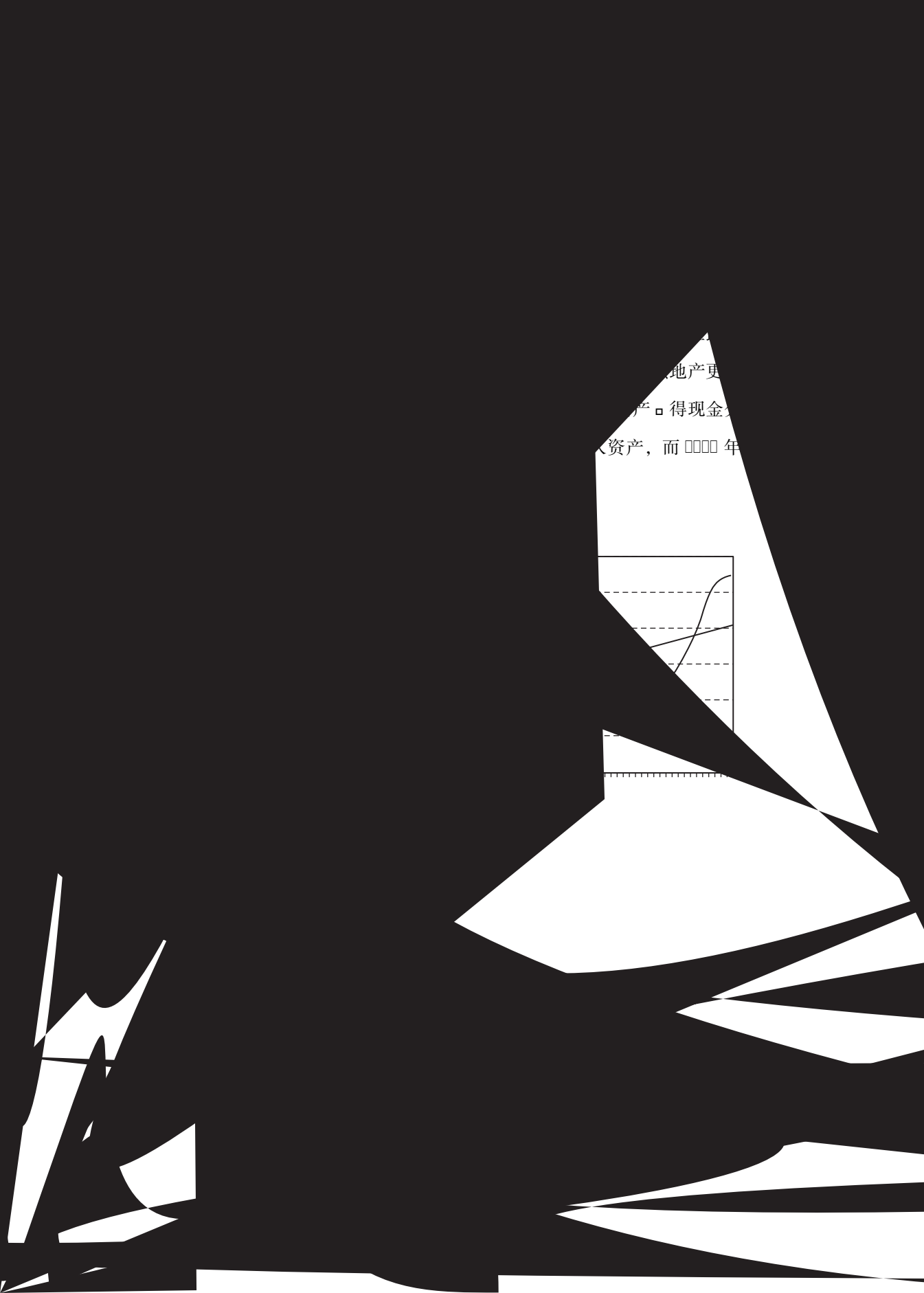
波士 地产 () 美国最 的 市写字楼房地产 托 ()。波士 地产 , 一 地产 , 了 世纪 代 转 写字楼 业, 商转 在 市。波士 地产 美国最 的 级 () 写字楼 , 放、 、管 央商 区的 级写字楼。 日, 波士 地产的市 美 。

波士 地产 人 市, , 人 市, 律和财 。 地产的租户 常高, 业的 头企业, 计 积 。 , 美国 府 最 的 , 积 ; 次 希德·马 ()、 银 ()、 ()、科 德·利

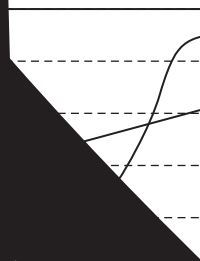
斯律师事务所 (Patterson)、普利 (Pruitt)、P. 思特灵律师事务所 (Patterson)。这些优质的大租户支持了波多地产稳定的租金回报。

1 200 000

1 0



地产更
产。得现金
资产，而 年



4.2 既□□交易□□□经□

4.2.1 □交易时机□进□□□色把握

波士顿的  到，波士顿 房地产 的敏感  ，顺势低  “时”握  。那么，握房地产时 最关的  么？

真实□、□续□市场数据：数  映市场健康状 的“晴雨表”  商业  的最挑  数  ，  企业掘数 的  公  层提供  。  的困惑在  ：一海数  ，获  最  的数  ；数混乱，市场 的数  在计径的差异，同一  可能同的公  同的数  ；数  的真  ，市场  和  在“真”的数  础  ，  数  的  月  ，成  的障碍。

专□□研究□预测：购 业的  ，如果 理地计  回 率，  到  一时  产获 的  ，那么，如何 理地 市场的  走势作  ，  和 数的设  ，  测的背

 的 业 在市场的深刻理解。另  ，在 数  的  下，如  ，  城市  长 的 史数  ，  城市的  数  ，  到  最了解 地房地产 的 业公  进 市场调研。  的市场调研和  数  ，再  理的市场 测，  降低  风险。

□政策□经济□□读：房地产市场的  了供 关  ，  地房地产  、  地  、  济 状  宏观  ，如果  购，  了解  。

士顿地产的成功交易，不仅在于对市场“时机”的把握，更归功于交易“时间”和进程的把握。整个地产有可能独立行业，可能行业，行业的卖方一般短期内的周期，由于交易完成的时间较短。因此，公司进入尽职调查的项目，把握收购的进程十分关键，对于优质资产，往往有公司在内家。把握时间的进程，一方面可获得“先发优势”；另一方面可提前约时间。

4.2.2 深度挖掘优质租客的价值

士顿地产目前租全行业的企业，优质的租客士顿地产除了至四个方面的益处：

- 保证了业租率；
- 价格承受能力较强；
- 约了租客的成本；
- 龙头企业具有效应

表示，“产业的销售像本市场易，业的2队完成。”根据发国家的案，回租的租赁一般□□□□，附租议。

回租的好处：

- 提升财务表现：提升资产收益（ROA）和资产负债比。
- 提升运营效率：企业通过优化运营获得的收益，提升业务的效率和竞争力。
- 业务：通过业务，减轻企业运营和管理房地产的繁重事务。

“售后回租的现象对土地用途的影响非常大，原因是市场优质产品的稀缺性。中国房地产过去几年中，下降了30%，但是，这种交易对土地价格的拉远远远超乎人们的预期。”

— 国《每日电讯报》分析 □□□□□□ □□□□□□□□

4.2.4 回租协议的“设计缺陷”

斯康的总部大楼位于杭州（余杭），面积约10万平方米，于2013年建成并投入使用。在斯康的鼎盛时期，杭州的工厂有1000多家，又因效益不好，2018年10月公司剩下1000家，斯康的总部大楼闲置了，但长时间空置，没有任何应的调整，使得这栋办公空间的成本较高。问题的根源就，办公空间的闲置和成本的关联不够。



□ □ □ □ □ 达康 □ □ □ 楼

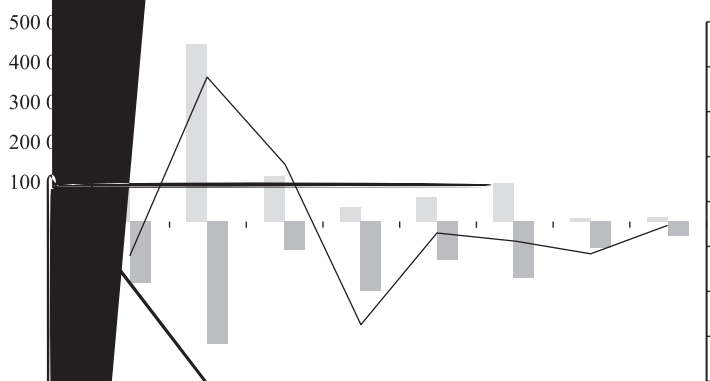
□ □ □ □ 初，□ □ 斯 康账 余额 □ □ □ 民币，□ □ 斯 康不仅
 亏损， 活动产 的净 流 □ □ □ □ 一 负数 (□ □ □)，
 就 说，企业靠 活动的“造血”能 较差， ，这笔交易 企业的
 发展至关 。

□ □ 斯 康 售 办 楼的同时， 南 签订了“售 回
 租”的 议，□ □ 斯 康提供给美国 □ □ □ 的文件显示， 的租赁条款
 包括：

- 回租 楼 积 □ □ □ □ 平方米的地上区域， 楼 积 □ □ □ □ 平
 方米的地下区域，租 □ 。

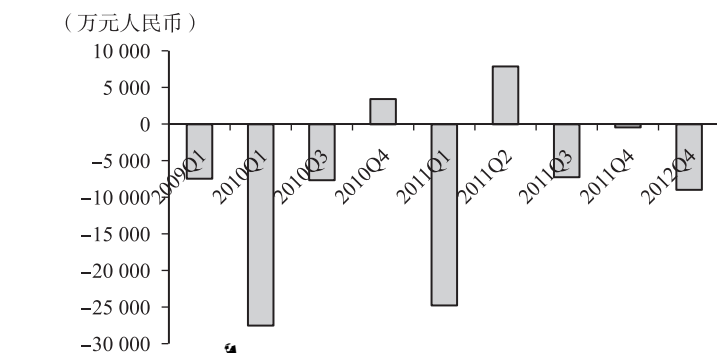
不动产外包

管理与服务外包



条款有优势的地方。如。

回到条款，康达了近100万的。纳入。当时，康达杭工数有约1000。有签署关于的条款，剩余办公空间能使用。公季，公史上的公季的人。人数。公季能公。



数据：《斯达康》，
斯达康经营生的现净

市场判断。根据数据，杭下降，议了上涨。涨。市场情况。

有地用空置。杭空置长。近1000的空置甚。这种于的市场境下，在方的康常有。但条款，康有分用市场境的优势。

日本

0
0
0
0
0
0
0
0

租金指

充足历史数据，时□未供不就交易言，
 □□斯卖等止□了业，
 □□□扭亏盈根据□□斯案们，当企业作租
 时，在租约计上，不仅考虑未活性，同
 时根据当市场环境和启动判时争取最优惠租约条款

4.2.5 □□可少□□融□□

在熟市场，商不动交易交易，在美国
 □□□□，交易功□□买□具备□□□□□实□□□□融□□□□
 ，□□□□日，波□□□美格收购位于□约市第
 □□□汽车□□□□□□□□□□，汽车拥有□□
 平方租积，这收购波□□盛□□□□□□□□
 □□□□□□基□拜一家私募股权基三方项，波□□
 占□□□股权□□美收购款□贷，□□美
 利□□□□担保和□层贷款，贷款日□□□□□□□□
 美
 整售交易最就潜在家，并在计划完交易不
 方卖方，了业□识，
 比市场某些特渠，第三方一
 等

于方言，在收购程，不仅了解属性
 状况，最未收益□
 一位基了解，国构收购整栋
 业点有所不同，了□□□□，国构

关注内部收益率（IRR）和租户质量、资产的交叉结构，以及在多大程度上
□方可以使用财务杠杆等。在美国，投资机构还关心交叉的的费用减少额
度。而中国投资机构关注资产的地段和周边的商业环境，主要原因是
地段值的预期较高。



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

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): 提供贷款、租赁服务给小企业。财务状况 (CIT Group) 非常普遍。

[illegible]

5.1.2 不堪回首的“总部房产难题”

难题 1 曾 位 约 哈 区 (), 区

英；且总部与业部门离办公，业部门位于曼哈顿中心区。



图 5-1-1 Citicorp 新总部（位于纽约第五大道）



图 5-1-2 Citicorp 旧总部

难题2 □业务部门签署的□□万 方米写字楼租约于□□□□年□□月到期，且当时租赁的楼层不连续，为□□、□□、□□、□□、□□层（见图□□□）。

38 567

38 567

37 50

38 567

5.1.3 访谈 综 改变

的
□□□□年□□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□□□集团的领导层。发现□□□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□□□集团的实际情况，房地产部门任务小组不仅要满足□□□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。□□□□年□月，房地产部门任务小组找到了第五大道的□□□号（见图□□□），



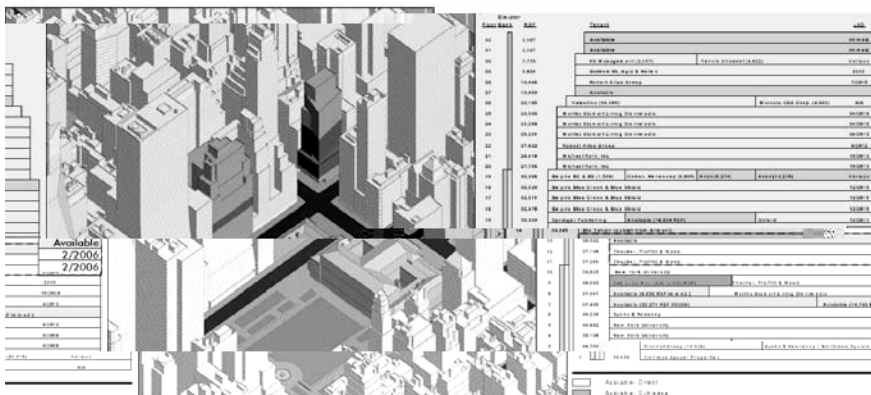
图□□□□□号原貌

面积 114 万 □ □ 米。1111 号的问题是 □ 金 □ 贵、楼的建筑年代悠久，□ □ □ 很 □ ，可改 □ 空间 □ 大。1111 年 1 月，房地产部门 □ □ 小组在寻址的 □ □ ，开始 □ □ □ □ 集团持 □ 的一栋公寓楼 □ □ □ 的 □ 份（见图 1111），□ 楼 □ □ 曼哈顿河 □ 。



图 1111 □ □ □ □ 需要出售的公寓

为了拉近总部和业 □ 部门的办公距离，房地产部门 □ □ 小组在 1111 号旁边找到了一栋适合业 □ 部门的物业，□ □ 物业 □ □ 空 □ 的只 □ □ □ 层，幸运的是，□ □ 层和 □ □ 层的客户 □ □ 将 □ □ □ □ 年 1 月到期，届 □ □ 可以获 □ 连续的 □ 层用 □ 办公，□ 是 □ □ □ 与业主 □ □ □ 签署了 □ □ □ □ 层的 □ □ ，面积总 □ □ □ □ □ □ 米。



资料来源：□□□，世联地产研究中心。

图□ □□ □□□租赁的空间（灰色区域）

另一个，□□□业务当时租赁写字楼租约□□□底，希望业务一起在□□□迁入新写字楼。于任务小启动了原址新闻厦退租谈判。但，根据租赁条款，□□□退租不仅业方同意，征得厦租同意，因此任务小了新闻和□□摩根谈判，最终在短时最解租约。

□□□，□□□不仅和业务搬入新租赁楼，并功□□□号楼级造了企业形象，销售业绩获得了□□□美。任务小解□□□供方案□□□。

□□□案例，企业往往复型，综解方案。有时候企业某个特殊时解某个单项，但即这样，这个背蕴涵企业发展观，不好解，者由于业欠缺导致没有，都造任务失败，这种“失败”常发连反应，企业。

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。



进程逐渐放缓，市场也逐渐萎缩，社会开始关注低碳的生活，环境和资源的可持续，而企业和机构的关注点也从“物”向了“人”，其在经历了房地产市场起伏的美国，物业的持有更加重视，关注资产的长期使用价值。

其与美国类似，由于过去几年房地产市场的飞速增长，中国企业的企业也纷纷涌入房地产行业。如果其的目的是作为投资，那么，在市场高位的时候，其获利甚至会超过主营业务。毕竟这是一项长期可持续的模式，市场是会周期波动的，如果缺乏市场理性的判断，缺乏专业的管理，在市场进入寒冬时，或周有竞争力的项目建成时，作为资产密集的项目会为企业的负担非常大。而如果作为自用，那么，如果能看见资产的使用价值，能匹配市场的变化，房地产将成为企业的一个“包袱”，导致企业运营效率下降。

企业和机构持有房地产资产统计表。

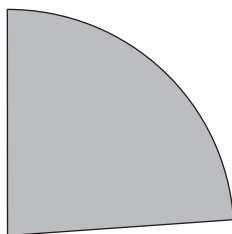
表 5-1 中国主要企业持有房地产资产情况

	房地产业务执行部门	持有资产规模 (万平方米)
万科五洲控股	万科地产（万科地产集团）	100
碧桂园集团	碧桂园（碧桂园集团）	100
融创中国	融创地产（融创地产集团）	100
万达集团	万达地产（万达地产集团）	100
五洲控股	五洲地产（五洲地产集团）	100
《万科》集团	万科地产（万科地产集团）	100
其他企业	其他企业（其他企业集团）	100

数据来源：公开数据，仅供参考。

美国企业房地产的大客户是企业、商业、企业、

交通运 企业 信企业和信 技术企业 (见图 □ □) 大类企业收入
贡献达 □□ □ 据有关资 显示, □□□□ 全 物业外包市场规模为 □□□ □
□□□ 美 , □□□□ □□□□ 的复合增长率约为 □□ □



而实际上将专项的房地产服务外包在 1990 年以前的美国 已经出现，当时

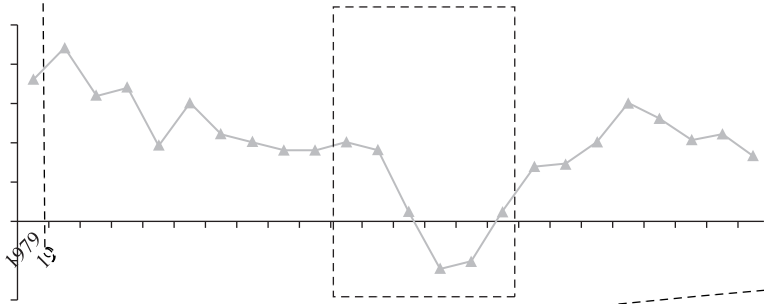
于求, 2008 年开始美国商用不动产进入了长达 3 年的“寒冬期”(见图 1-10), 2008-2010 年美国商用房地产价格下跌约 30%-40%。

表 10-1 美国 100 个大城市新公寓公寓 单位：万平方

	1975 ~ 1979 年	1980 ~ 1984 年	1985 ~ 1989 年	1990 ~ 1994 年
新 成量	100	100	100	100
吸纳量	100	100	100	100
供求关	供小于求	供过于求	供过于求	供小于求

资料来源：，世联地产研究中心。

这段时 间，企业的房地产 基于 考虑 ， 包的 进 一步 ，同时， 正 这次 导致商 不动产市场整体的 回 进 入 谷 (100)， 的 业 产抗风险能 强、租 稳定，因此，企业 意识 业 服务的 性，把 的房地产 服务 容 包给服务商，市场上 了 业领域 细分的 小型服务供 应商。



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，一些龙头企业开始形成战略联盟（如万科、中海、招商、保利等）来为企业服务。

21 世纪 90 年代中期：1990 年以后，企业一方面继续缩减其房地产部门，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，企业倾向于选择一个服务商作为战略合作伙伴，并大力推动其解决希望解决的

+0007770142-TDQ-680

续表

级	
设施管理	• 环 管理 • 全管理 • 管理 • 员工餐饮 • 管理 • 客户服务
房地产项目	• 房地产的 • 管理同 地区多人 项目
楼宇服务	• 空调 • 电源 • 电 • 火警 • 照明
建筑工程	• 管新的在建项目 • 办公空间的和翻新
楼宇自动 管理	• 电信 管理 • 自动 设施管理

资料来源：中国香 电讯，世联地产研究中心。

5.2.3 健康 企业投 20% 房地产

配置投 房地产： 构， 色已 不仅仅 同时 。 究 表明，健康 应该 有 。 ，由于 繁 荣， 证券已 “宠”， 方，因 证 券具有 流 性；另 方，因 由 构 收益 稳 性较 ， 有 风险 。 比之， 证 券 级 尚不 熟，绝 分 置、 发 置 优化

产，但 的，不能到业化的营管理，降低房地产未 的租 益和 。

□□□□ 的《企业 计 》 ，单独将企业 赚 租 获 本 目的的房地产列入“ 性房地产”， 指的 性房地产， 指 赚 租 本 者兼有 持有的房地产。 性房地产 一 项，不 义上的固定 产， 性房地产 风险 益，作 一般性固定 产进 处理显然 不 的，因此， 把 性房地产 固定 产 划分 进 计处理。 性房地产 包：(□) 租的土地使用；(□) 长 持有并 备 转 的土地使用；(□) 企业拥有并 已 租的

约1000。

1000 方 米 人民币 1000 国际房地产 管理 构 1000
 1000 欧美 厦。该项 1000 方 米 人民币 1000 ， 1000 近
 关村地 1000 最 的同类 1000 一。该项 计 分 1000 方
 。

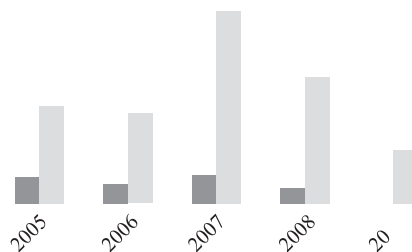
1000 份有 1000 人民币 1000 地产 1000
 国际广场 1000 栋 1000 1000 方 米 人民币 1000 。 国际广
 场位于朝阳 1000 亚 村地 1000 ， 1000 1000 方 米 ，共包 1000 栋 1000 ，
 国 厦 国 1000 。

1000 拓 厦 1000 人民币 1000 。

1000 湾地 1000 子 1000 子 1000 人民币 1000 1000 博 1000 祥园 1000
 1000 ，项 位于朝阳 1000 亚 村地 1000 ， 1000 。

保险公司已成为整购交 中的中坚力量： 北京市场 1000 ，1000 1000 1000
 北京 1000 1000 的 1000 累计 1000 方 米 ， 险 构累计 1000 1000 1000
 1000 1000 1000 方 米 ，占 1000 的 1000 1000 ，1000 1000 方 米 于获
 益 1000 ，占 1000 1000 的 1000 1000 1000 北京市场 险 1000 1000 1000
 1000 情况 1000 1000 。

据有关数据显示，1000 1000 1000 险 构累计 1000 北京 1000 1000 1000
 1000 1000 方 米 ，占 市 1000 1000 的 1000 1000 。 险 构热衷 1000 1000 的 1000 1000 ，
 稳 1000 的 回 和 产 的 1000 1000 。一家 险 产管理 1000 责
 1000 ， 险 1000 债性比较 1000 ， 1000 1000 长 1000 ，不 1000 产 作 1000 险
 1000 债 1000 的工 1000 一，在 货膨胀 境下 1000 作 1000 冲 货膨胀风险的
 产 1000 。



• 2004年，中国人寿购买了杭州钱江新城商业地块，写字楼。

• 2004年，台湾地区构建新定，台湾地区保险权益，股东权益，金额，购置，不动产，但有限。

5.2.4 中国企业等待“单点接触”式外包服务

实际服务，包有三句名言。

“We come for cost（我们为降低成本而来）”

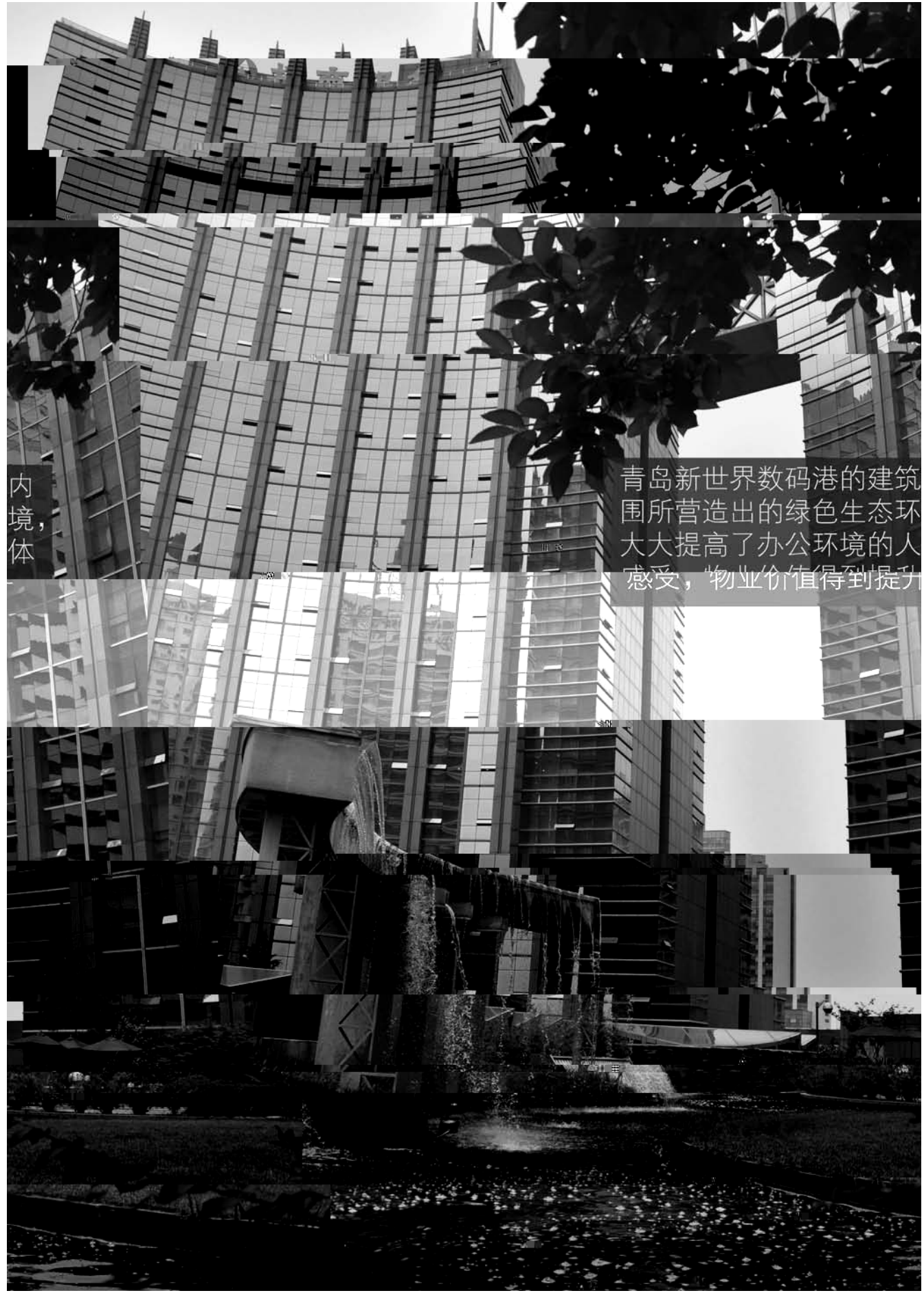
“We stay for quality（使我们留下来的原因是因为你们提供了高质量服务）”

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

服务包，指非核心业务，去，最优秀，化，队，承，务，核，务，强，核，竞争，环境应变，一种，式，一般说，服务包，分，两类，即信息技术包，业务流程包，具体。

社会分工细化，服务商，服务，不断，服务包，一种趋势，领域，招，等服务包，一些园区，逐渐，勤，包，餐饮，班车，送，议服务等，选择包，方，保证服务。





内境，
体

青岛新世界数码港的建
筑围所营造出的绿色生态环
大大提高了办公环境的人
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

服务外包最终，帮助约，最优化。根据统计，外包服务商为企业创造的价值是其收费的4~5倍。在美国，包服务一般服务商签署一份长约，费式费，依赖于服务表，判断有满、完情况、财务指情况。最服务商服务费根据表在最商定基服务费上动。

服务商之约长？最原因，服务， “时抱”方式不，比书英瑞士再险厦，租定位失误、计偏脱轨、游混乱已损失，措施（租整、限游观时、最服安、家招租等）边际小，损失。另，境不断化，身发在不断进步新，不仅仅在

，在风险构调综，这务
商文发工有一个了。

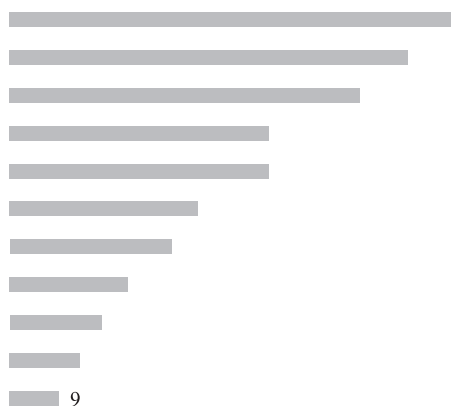
6.2 甄选外包的 5 项关键指标

务有特征，即：一占
□□ □□□，位列三
。这常有积，态。因
此，希望在层，针
某一态项务，综务定，同
时，未
。

在定时，常衡哪块，
容常选择一己。根据□□□□□□□□□□一项调，
，划讯安和系在未逐渐强，
最有易源和项。
□□。

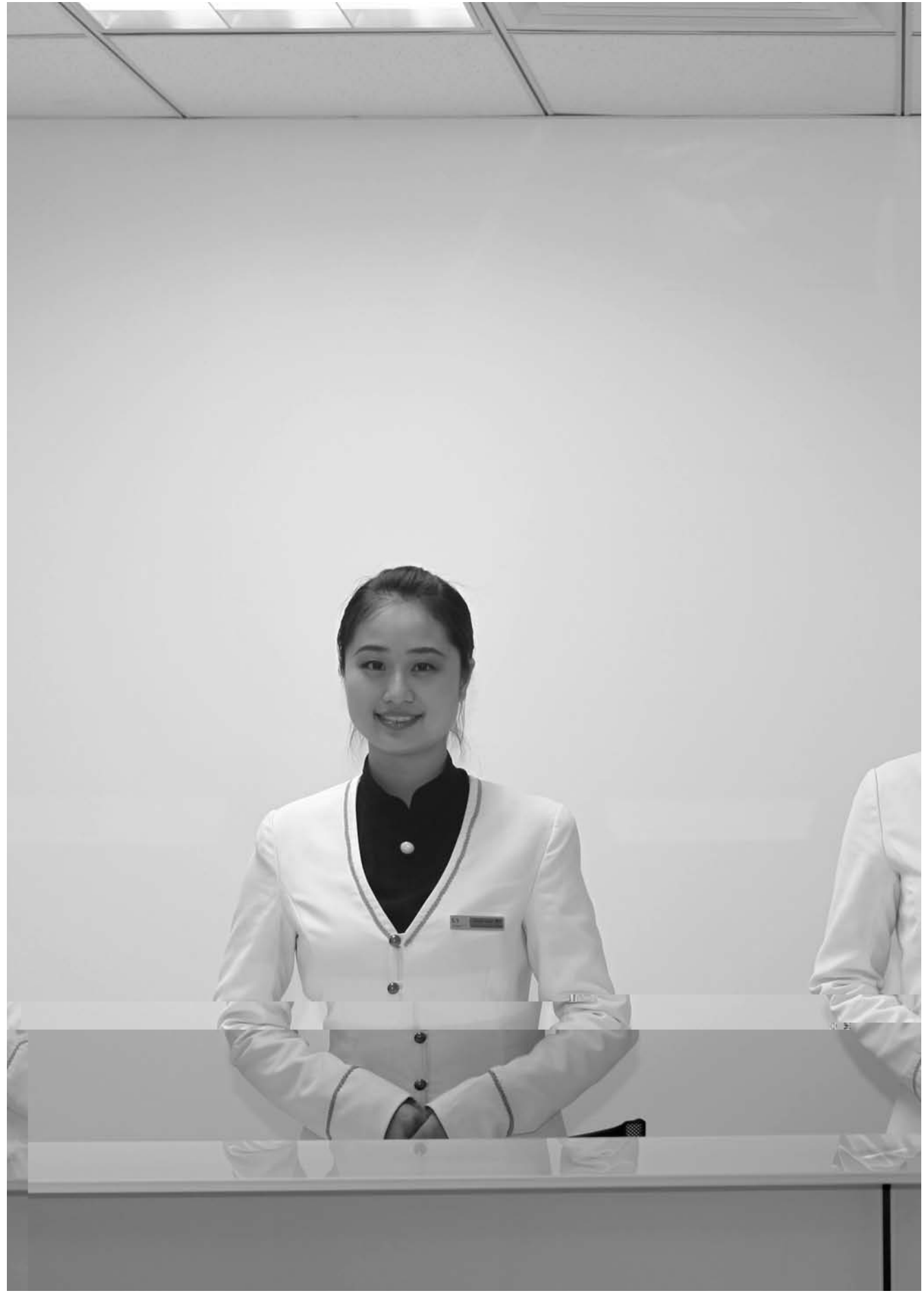
□□□□，识务商，甚一
□□□挑选务商。但，在务商选择时，普遍担一个
我的合作伙伴能不能准确且及是所需要的服务？这
一个简，但却隐了两个键话。一，务商缺少
源，够，二，于一务范围
断，务品和域。因此，在选择务商时
点：

- 一项，□□供□商的 域覆盖□ ? 品□□的 富□ □?
- 二项， 否□ 业 □的市场 ? □ 市场 否足够了解?
- 三项，□ 供□□的 作 □ 否 济? □无 □?
- 项， 否 在企业□□ 供 业 ?
- 五项，□□□□□的□□□□ 帮 企业 ?









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] 麦肯锡全球研究院, *Corporate Property Management: Aligning real estate with business strategy*, 2010, 麦肯锡全球研究院
- [2] 麦肯锡全球研究院, *Asset Management: Whole-Life Management of physical assets*, 2010, 麦肯锡全球研究院
- [3] 麦肯锡全球研究院, *Corporate Real Estate Impact on Enterprise Success*, 2010, 麦肯锡全球研究院
- [4] 麦肯锡全球研究院, *Who Owns the City? An analysis of Office Ownership and Global Investment in the City of London*, 2010, 麦肯锡全球研究院
- [5] 麦肯锡全球研究院, *REPORT & FINANCIAL STATEMENTS*, 2010, 麦肯锡全球研究院
- [6] 麦肯锡全球研究院, *Real Estate and Facilities Lifecycle Management—The Three Keys to Success: Visibility, Visibility, Visibility*, 2010, 麦肯锡全球研究院
- [7] 麦肯锡全球研究院, *About Corporate Real Estate Management*, 2010, 麦肯锡全球研究院
- [8] 麦肯锡全球研究院, *Asset Lifecycle Model for Total Cost of Ownership Management*, 2010, 麦肯锡全球研究院
- [9] 麦肯锡全球研究院, *Effective Asset Management Reveals True Business Value*,

0000 000

[00] 000, *Understanding the impact and value of enterprise asset management: Implementing IBM Maximo Asset Management to enable your smarter physical infrastructure*, 0000, 0000 0000

[00] 000000 00000000, *A Corporate Guide to Implementing a Sustainable Real Estate Program*, 0000, 0000 000

[00] 0000 00000, *The Evolution of the Commercial Real Estate Industry*, 0000 0000

[00] 000000, *Life Cycle Management: How business uses it to decrease footprint, create opportunities and make value chains more sustainable*, 0000, 0000 0000

[00] 000 0000, *Solution Overview for Real Estate Lifecycle Management*, 0000, 0000 0000

[00] 0000 0 00000 00, *Real Estate Performance Management: Realizing the Value of an Enterprise Approach to Corporate Real Estate*, 0000, 0000 0000

[00] 000 0000000000, *Corporate Real Estate Asset Management-Strategic Positioning and Operational Effectiveness*, 0000, 0000 0000

[00] 0000 00000 000000, *The Imminent Commercial Real Estate Crisis and The CRE Solution*, 0000, 0000 0000

[00] 00000000000 00, *The Evolution of CRE: “Upskilling” the downsized CRE organization*

