



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. ① F293. 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
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 的
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 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



The first part of the paper discusses the importance of the research and the objectives of the study. It then presents a literature review of the existing research on the topic. The second part of the paper describes the methodology used in the study, including the data collection and analysis techniques. The third part of the paper presents the results of the study, and the fourth part discusses the conclusions and implications of the findings.

The study was conducted using a quantitative research design. Data was collected from a sample of 100 participants using a survey questionnaire. The data was then analyzed using statistical software to determine the relationships between the variables of interest.

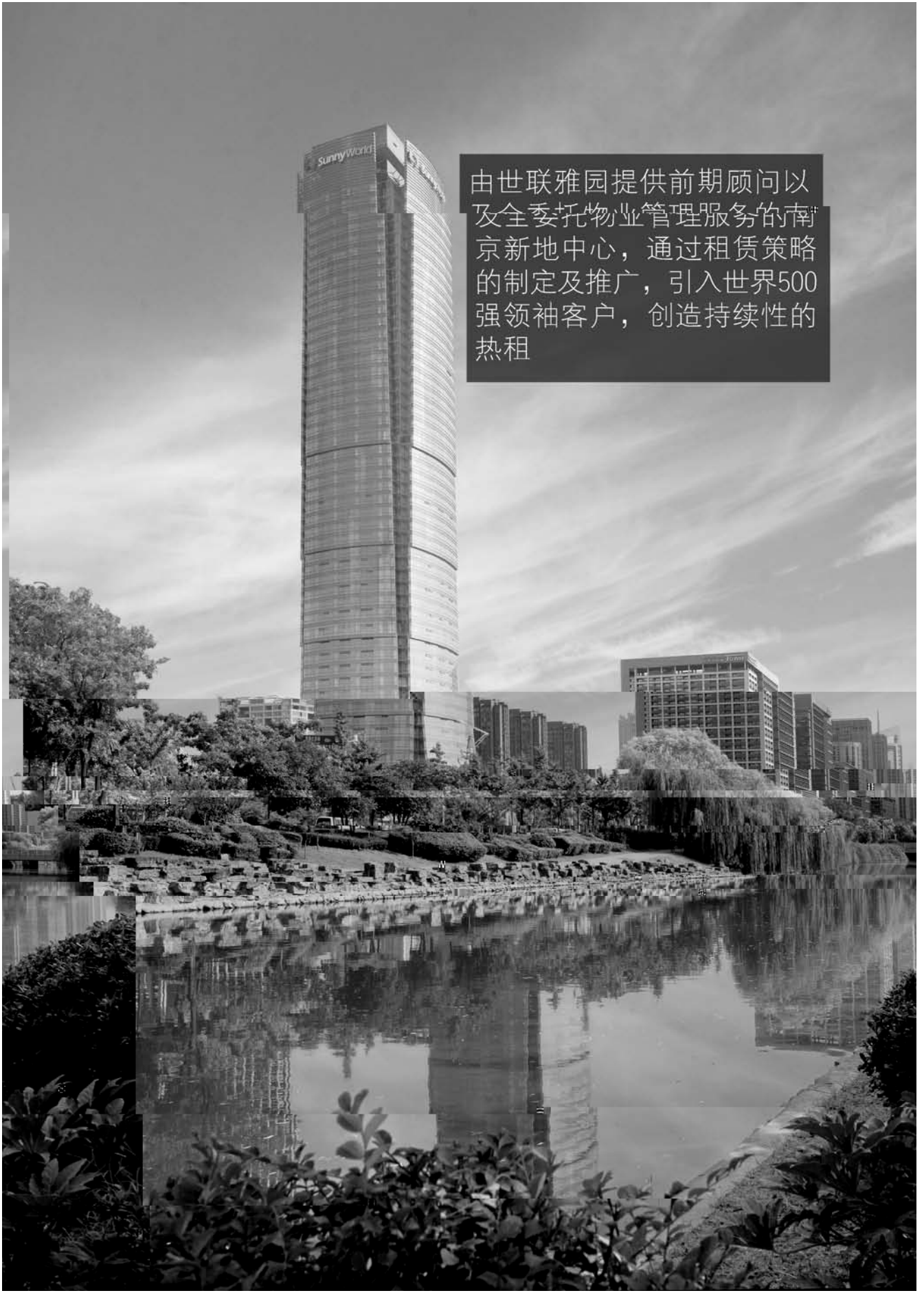
The results of the study indicate that there is a significant positive relationship between the variables of interest. This finding is consistent with the hypotheses of the study and provides support for the theoretical framework.

The implications of the findings suggest that the research has practical applications in the field. The results can be used to inform policy decisions and to guide future research in the area.

In conclusion, the study has provided valuable insights into the relationship between the variables of interest. The findings have important implications for both theory and practice, and they warrant further investigation.

上 篇

限制写字楼持续 增值的是视野



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

第 1 章

持有人的成长跟不上租户的成长

核心观点

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

虞的搭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%。
这工程上内企业业务并总部域的
致的,的大的求。
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%。

然而，他们亲眼看到，写字楼在租新的过程中，租金上不去，租金居高不下。他们的租金为什么上不去？这写字楼？这写字楼为什么吸引不了好的租客？他们需要企业地产选择的。

退租五大原因之首——运营成本

企业地产选五年、十年大的区域。过选，一地是在市中心；配套设施。这是为，在20世纪最后一个十年最进入中国的跨国公司办公场地方面可以选择的：开放。2000年，现代的写字楼可以。在这个，地是定企业成本的重要，在一个好的地可以显企业的实力，可以企业形象的果。其是企业进入中国，中国一新兴的国企业，企业知名度，关心写字楼是是足企业形象，其成本。

进入21世纪，中国经济和的高发展，一方面，企业，对办公的需求高；一方面，写字楼租金和价格上，中国地产开成为企业成本中非常重要的一部分。在，成本经所企业放在第一位，第一个考的是成本。

根据世联地产2011年在京、上海和对写字楼的，选择租的五大是：

- 成本；
- 足企业需求；
- 足企业形象要；
- 主要；

- 企业缩小规模。

可以看出，写字楼运营效果与时俱增，客户租之，已不足企业扩张的需求，后者逐渐意识到已不足企业形需要，可能面临租金的损失。

中小租户的寻址需求

租金 NO.1

从2008年下半年开始，全球金融危机供应量大增的重压下，北京写字楼空置面积增加、租金下降，许多企业开始寻找新的办公场所。面上，许多企业都无所适从，都不能真正运营，缩租的极少，而租金的更少之更少。部分企业，、能力、通、、、、管理、，能租。

根据对北京市场的观察，因成立企业、北京企业、企业、企业重心的增加，客户的客主要租约期的客户。“租约期一定要的，需客户，比，少，仅15%~20%；需要通过考察场比，定的客比则上60%，分客最选择与租，分；些根本，意愿的客，比上20%~25%。”

此次危机所企业一，的企业加强风险意识，选时更重一远的：租、租租的成为更企业选的重。开商的条件永远需要与场，任何场的条件最自场的。

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、机场快轨已经投入运营，地铁6号线、9号线、15号线等正在抓紧建设。目前北京市几大商圈——CBD、金融街、中关村、燕莎、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、中关村等区域仍凭借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，有无轨道交通导致的租金差距达10%。

轨道交通的大发展也让新商圈如鱼得水。目前，传统区域仍然集中，空间高，交通压力大，而与之相反，一新商圈，例如亚奥商圈，写字楼现存和新入驻相当有限，服务配套上优于传统商圈。奥支线的开通使得该区域的公共交通有了，CBD、金融街商圈一较高下的可能。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。

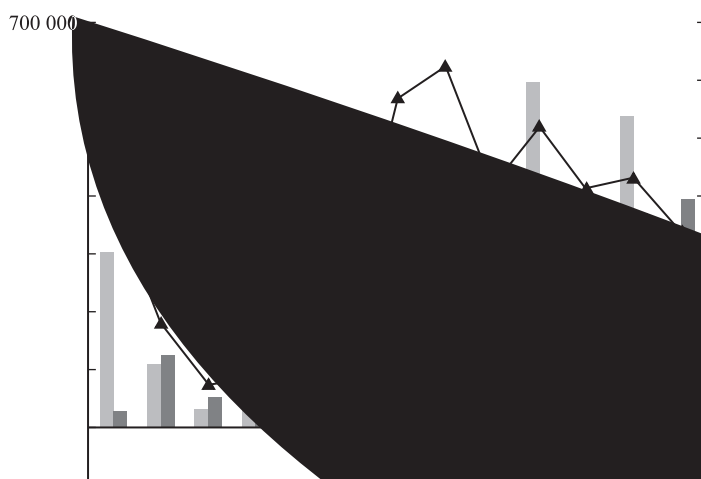
有

新写字楼的硬指标年年上升，但市场调查发现，硬指标并不是企业选址的最关键的决策因素。

除了地位等不可变因素外，楼宇的物业服务水平和管水，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，但其专业的管理、出色的服务，仍然受到多国际知名企业的青睐，在租金上保持较高的水平。

管公司的品牌和项目环境的第一印象，在租户对该项目物业管理水

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）。



对比图如下：

□ □ □ □ □ □

□ □ □ 保额

表明□内□

述□些□

□与□□

端□□□

。面对□

□租□

3.50

3.00

2.50

2.00

0

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%



非 。 美 ServiceMaster 、 ISS 美 G4S
等， 我 。



生产，对

管（保

益，

产

应该放在战

内容多是

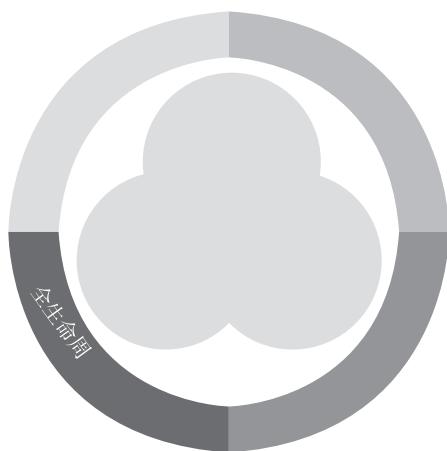
对生和

准确间很

施管、

务在此前是

物业产的



咨询公司或投资银行衍生而来的。

资产≠管理≠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 北京保利大厦

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

除了硬件条件，新保利大厦更吸引客户的是它的地理位置。

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

2006 年，销，，网络、中介等渠，对，欠佳。绝佳，且充周端对小积，2009，60%。

□□□□ 策划改变命运的新保利大厦 中心

2010 年，湾内所有房屋全部拆除，并装修、设备、雇、封、留。年，对湾内所有房屋，进行大幅。

■ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ ○

研究现状；
研究进展；学习成果；
研究方法。研究基础，
对研究预期，详细

的续约。

公司原业，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4000高4.8（满是5）。这实上是碑，服务的碑，的的服务圈子播。一集的推广，公再的服务行推广，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（接待客户的来访、处理日常文书、邮发）、会务服务（协助客户账目、差旅费、国内及IT服务的基础上，还开展了集中采购办公用品服务。通过众多客户的一起，方便的服务，并创造。

总结：上述这些服务业务月为公司创造的额外收入已经相当于6~8间实体办公室带来的收入，而且，这收入的成本是常的，是新带来了额外利润。

必须新的理

新利大厦服务中心的案例中我们得到：

1. 产管不等于单的物业。即使有一流的写字楼，即使空间了周高端客户顶级写字楼小办公空间的，即使按照服务式办公室的管理方式配备了设备和，在这的，单一的物业也无获得的业绩。

2. 管贴合企业目标，上而地实。正在新利大厦服务中心的这家湾地区公司，在进行管理造之前先做的是规划。结合企业业绩的，研究市场和标，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、一个带给客户的。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客户，客户带来的是口碑和续约，最的结果是企业的经营结果，而这个结果是身的利益及发展相关的。新利大厦服务中心基于和续约的绩是其服务质大

重要措施。

4. 带动利益。地、施
积，条。上，以带
型。以
求，
，造价，带。

包、施。内、施

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

地场、行
年规律，内，具，行三
要势。

：、

行势价链下规模、
。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 00，00 2000~2011 00，几 00 00 00 00 00 00 00 00 50 0，00 00 2005 00 2006 00 00 00 别完 00 00 100 0 并 0。00 并 0 项 00 00 00 00 00 00 总部 00，00 由 00 00 00 00 00 完 0。00 00 00 00 00 型并 00 00 00 总部并 00 00 00 00。0 充 00 00 00 型跨 00 00 00 00 00 并 00 00 00 00 00 权 00 00 00。

[illegible]

□ □ 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

0

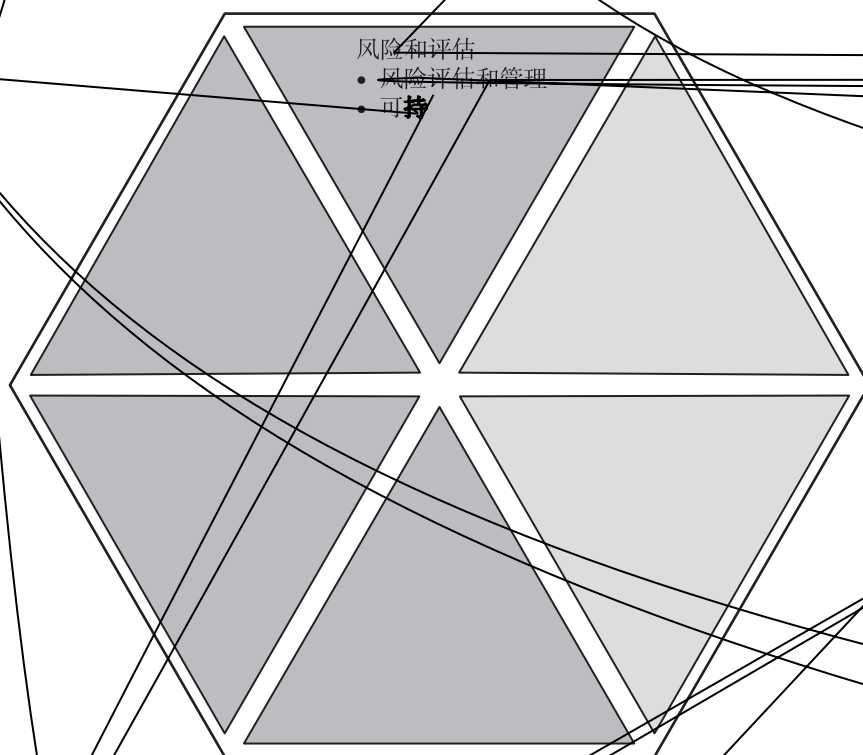
个“
公司，
，ISS
利亚、西
洁行业的
使 ISS
从这
□ 图
司□ 体保
的“黄金
□ 机的□

80.00





具体来说，地产资产管理由六个关键 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 。



地产

是

， 充

2-13

工利

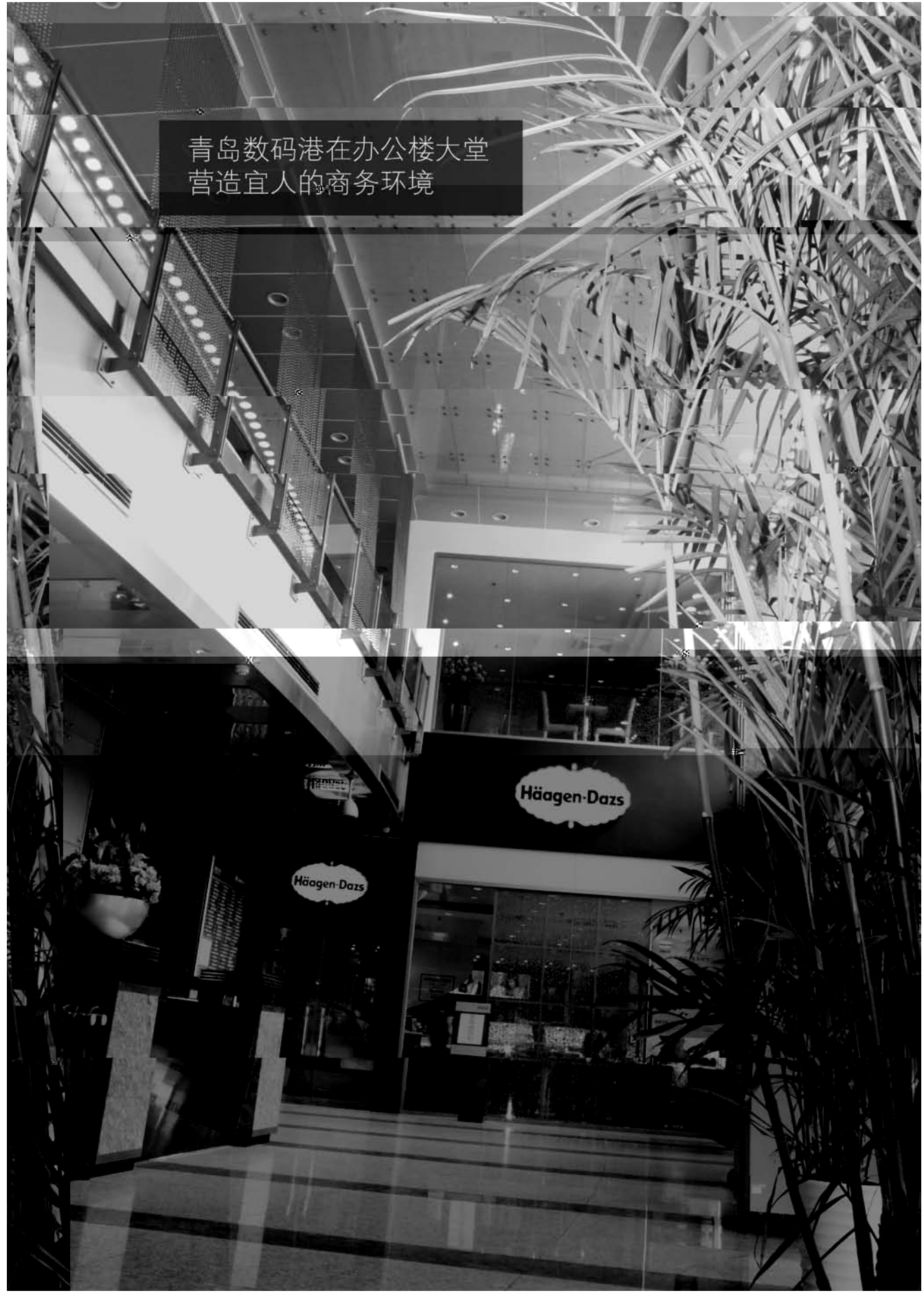
的愿景和使命
友，通过市场调查

影响。需要通过将渗透团队文化，充分满足客户需求，提升客户满意度，让客户做好销售员，努力提升客户转化率。

设施管理红利

资产管理通过生命周期运营，平衡短期中期收益；通过积极前瞻设施管理、财务管理、租务管理、运营管理，创造品牌价值。

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





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。

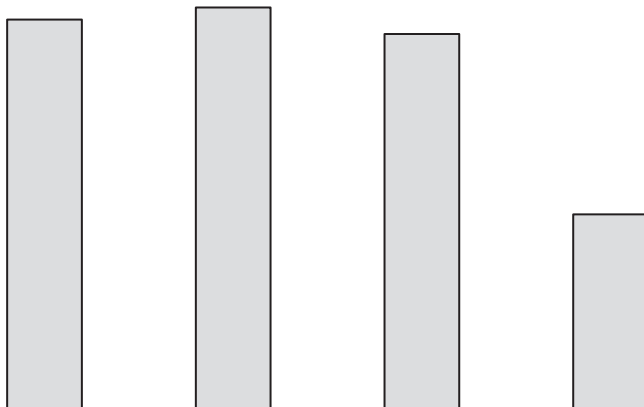




图 3-1



图 3-2



么，这些屹立了几十年的地标性建筑是如何长久地吸引最高质量的租户呢？帝国大厦也许是一个最好的案例，我们看看 Tishman Speyer (TSP) 是如何收购这个逐渐褪色的纽约地标，通过再建工程将其打造成纽约的新地标，并成为纽约最炙手可热的办公场所。

帝国大厦收购：收归一栋物业，“新地标”

帝国大厦是一座位于纽约市东部 42 街与星街 (Lexington Avenue) 交界处的摩天大楼，高 319 米，在 1931 年帝国大厦完工前一直是最高的大楼，曾是纽约第三高楼。

帝国大厦作为一个典型的摩天建筑，大多数当代建筑师认为帝国大厦是纽约市最优的摩天大楼。

制定全面战略计划，设定三个关键目标

TSP 在 1998 年收购了帝国大厦，计划将这个褪色的纽约地标重新打造成顶级的摩天大楼。但是，出乎意料的是，TSP 只是仅仅收购帝国大厦并重新装修这么简单，而是做出了极为复杂的战略计划，从收购改造，再包装，最后运营。这个改造计划，再加上 TSP 曾经在帝国中心项目上成功的经验，打动了帝国大厦的业主。

仅是收购这个动作相当简单，因为除了这栋著名的大楼以外，交易还包括了大楼旁边的一栋名为特大楼的 32 层建筑，以及四栋中层商用建筑。这四栋建筑正好组成了纽约市中心区的一个完整的城市街区，星街、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 针对这些项目制定三个关键项目：

第一，让项目重新焕发生机，让克雷斯特尔项目成为质量租赁理想办公场所；

第二，重新装修特色项目，将合并后的克雷斯特尔项目东座；

第三，将四个商业项目打造“令人兴奋”的零售选择——42 街哈林区大量商业街区。

战略执行：街区形象的重新塑造

在打造克雷斯特尔项目，TSP 将重新工程划分三个阶段。

第一阶段，克雷斯特尔项目按照“绝对标准”项目标准面重改，重新把项目重新包装艺术特色面恢复。临街商业门面项目

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

自 2010 年 TSP 项目启动以来，项目团队通过一系列的创新举措，成功地将该建筑重新打造为城市地标。项目团队首先对建筑内部结构进行了全面评估，发现存在大量闲置空间。通过采用先进的建筑技术，团队成功地将这些空间改造为可租赁的办公和商业空间。此外，项目团队还对外部空间进行了优化，增加了绿化和步行道，提升了建筑的整体形象。经过 18 个月的改造，项目最终实现了 12 000 平方米的租赁面积增长，成为该区域的新地标。

每一幅规划图都成一幅有待探索的画卷。最好的规划图应该是清晰、详细——它没有障碍，它这幅画卷为日常生活指引方向。你一旦步入未开垦的土地，就会发现它如此模糊，它如此一无所知。你必须一点一点地，即便一幅规划图如此详细。这为2000年规划图、滚动规划图铺平了道路。

如何规划

规划该花费多少。兵兵，它必须现实。它必须避免的错误：

1. 规划图全不顾及，它自己的利益。
2. 它规划图之阁。它是一个规划图，它规划图；规划图。
3. 规划图90%形式，10%实质的规划图。

它的规划图规划图道：列的规划图像土一，连时的，它的规划图规划图的稿图规划图。一规划的图成，70%的规划图该转为年规划图。

汤姆柯文（Tom Kvan）称规划图描述的、年规划图规范的，它的规划图有趣的观察。它是一个规划图5年规划的规划图一言的，它规划图。它规划图该描述规划图该实现和规划的规划图。它规划图机构的情。

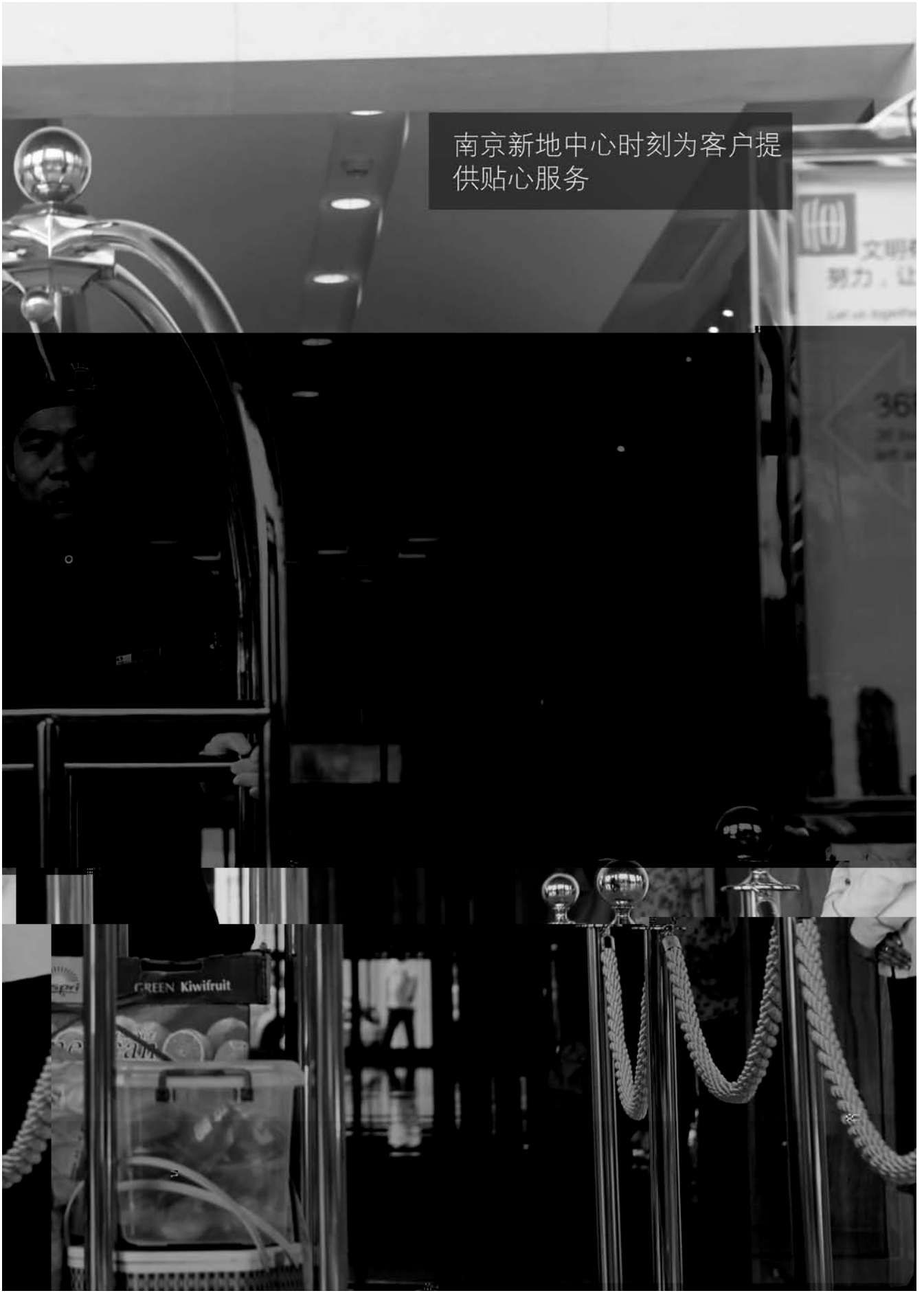
年规划图规划图，它具有：

- 它的跟踪规划图。审年规划图，板规划图职该清楚它的规划图。

- 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 1 章

客户红利：满意度就是出租率

000 永远不要用“租户”这个词

00000 想要建立长期共赢关系的人

Bruntwood 成立于 1976 年，是英国一家 00 的 0 业 0 地 公司。最 00 是 00000 物业 0000 服务， 0000 一 0 写字楼， 0000 在曼 0 斯 0000 0 物 0 和 0000 市 00 超 0 90 0 业 00 。在 00 的 30 年，Bruntwood 0000 成，0000 家 0 的 4 0 英 0000 超 0 10 0 英 0000 是 年 的金 0 机 00，00 在业务和财务上的 0000 00 于英国其 0 的 0 业 0 地 公司。

Bruntwood 是一家 00 的 0 业 0 地 公司，000 为 0000 服务，00 于 0 的 00000 3 0 于全国 000000 。在这 00，你 000000 0000 这个词，00 这是 00 为 000000，00 视 0000 的业务。000000 000000 0 物业的 00，绝 0000 是 00，是 000000 000000 的 00 正是这个 00 念，0000 写字楼办公 00 的 0000 000000，是 00 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

Bruntwood 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。

如何需用红利的

如何最快地应客户的心

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 连续多年获第一。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。

如何快速中的“终极”

租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：驱动高利润和实长》一书中提出的，它是租户满意、租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：

请 您 的 您的业务 伴、 Bruntwood?

的 10 。 Bruntwood , 9 10 的

“ ” 的, 的 的 的。7 ”。

最 的

- 约灵活；
- 约细节；
- 账务细。

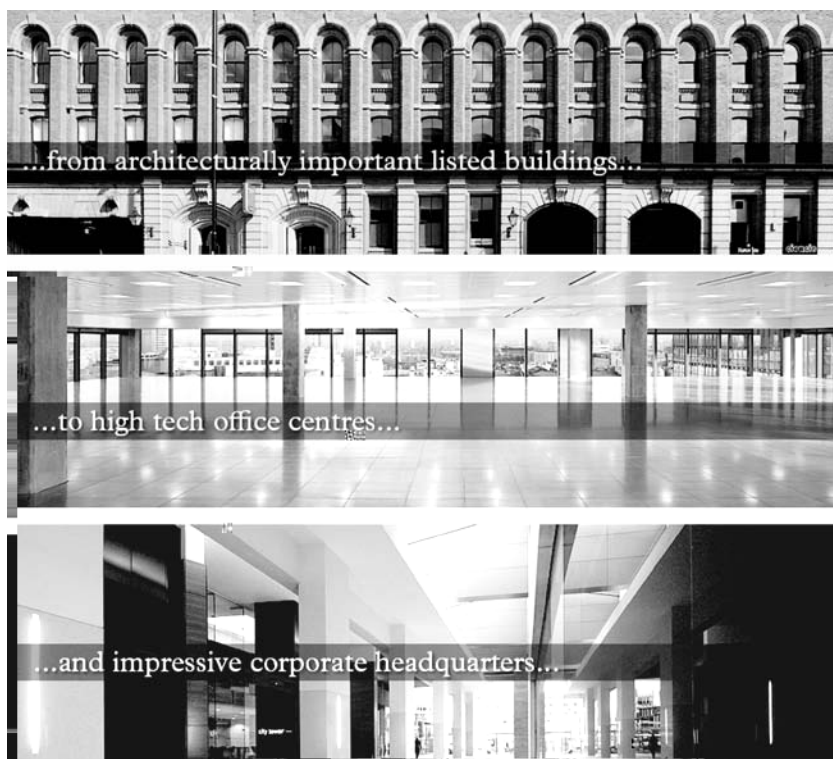


图 4-3 Bruntwood 提供的办公楼租赁选择

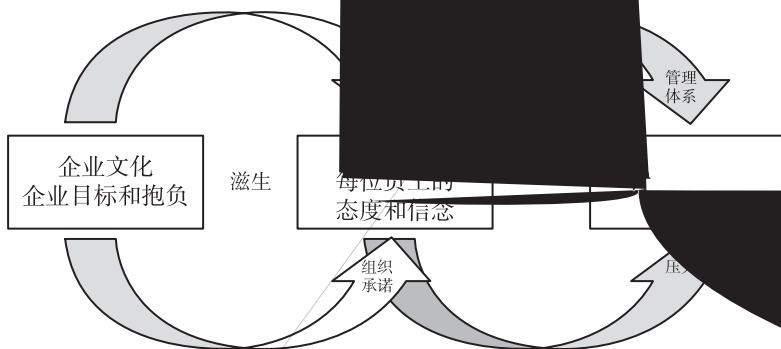
尽管 Bruntwood 能够得到非常高的租户评价，但别忘了，还是有很多人给出了 7 分以下的“差评”评价。这些评价会被一一审查，每一条评论都会被认真研究并做出相应的改进。正如其租户总监说的：

“我在管理的某些细节方面评分较低，如某老写字楼里空气质量没有办法到租户的最高期待。但事实上，这给了我评分的租户

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



■ 合适的。 ■ 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 用一 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 1 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日正式开业。20年的8月30日，以高达330米塔楼夺“京 第一高楼”称号的国贸三期正式投入运营。

这20年，北京CBD经历了翻天覆地的变化，国贸三期之内的京 第一高楼京 国贸三期、新的京 视 楼、华茂 楼、银泰 楼、SOHO 继 成，北京 国贸 始 成为 CBD 的地标 楼，吸引着 众 500 强企业的青睐。

国贸三期副经理、北京 廖 淇 在 国贸三期最高楼开业的庆典 上 道：“过去的20年，北京 一 坚 固 ‘争 第一、 一 、 铸 辉煌’的 信念，北京 成为 一 标准的 代 表 务 。 成为 北京 的 门，成为北京 务 的重要基柱。”概 而言 之，北京 每个时期都提供 的设施设 备 服务 平 衡，变 客 户 为 客 户 提供 活 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 年，北京地处改革开放初期，基础设施开放程度低，档案资料匮乏。北京，连基本的水电供应，施工难度极大。11月，项目开始施工，聘请国际专家参与。6月，项目于1990年8月30日正式开工。项目主要由国际、国内、饭馆三部分组成。一起，项目内部群众重要活动。

10月，项目期间，项目累计投入56亿元，项目开始启动三期工程。

2010年8月，项目于项目期开20周，项目330亿元项目利

— 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、二期将打造奢侈聚，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“奢侈消费”。

用设施管理抓紧客户

写字楼资产价值体系

区位

写字楼资产价值体系，是指写字楼资产在特定区位、特定市场、特定运营模式下，通过设施管理提升资产价值的能力。设施管理是写字楼资产价值体系的重要组成部分，也是提升资产价值的关键因素。设施管理通过提升写字楼的运营效率、降低运营成本、提升客户满意度等方式，实现资产价值的最大化。设施管理是写字楼资产价值体系的重要组成部分，也是提升资产价值的关键因素。设施管理通过提升写字楼的运营效率、降低运营成本、提升客户满意度等方式，实现资产价值的最大化。

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 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
		机场、火车站方便快捷
	周边环境	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

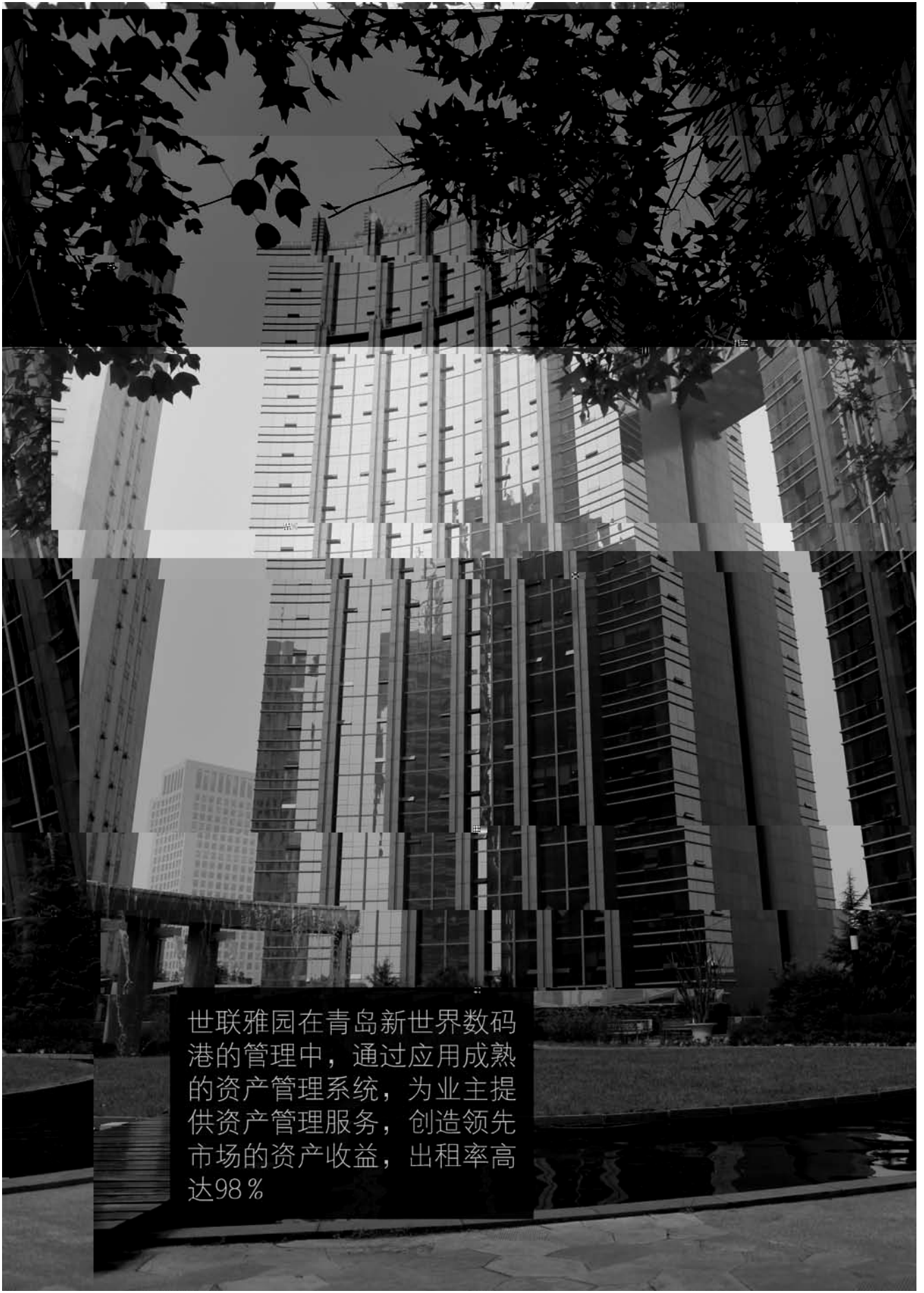
表

[illegible]



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 1 章

集成解决方案 充分发挥红利

001 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 年代地摊经济遗留的泡沫，地处繁华地段，每年毗牙咧嘴，日破，严重影响形象。

2001 年，香港警务大道地全面翻新。以佳兆业、家乐福为龙头的圈设成，具备平台等，行业竞争的实体，佳兆业步行街周围的门面气走旺。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。

这样的景象下，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 。

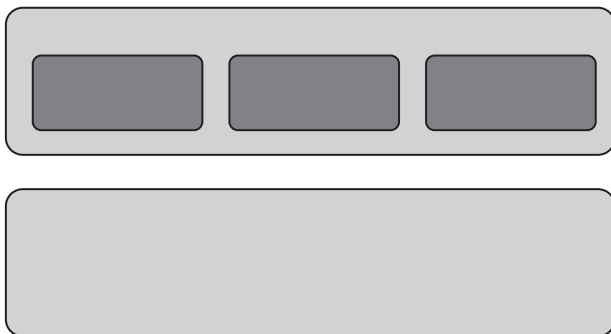


图 6-2

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。

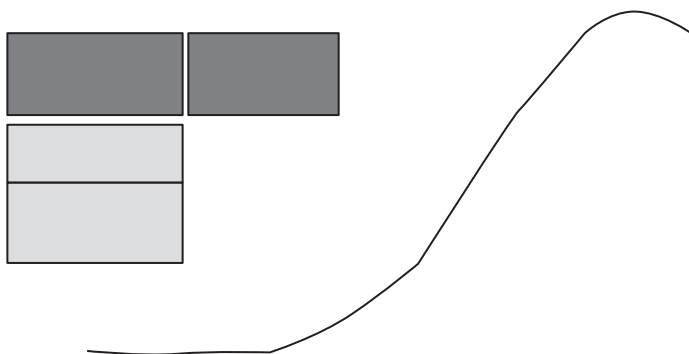
雅园实践

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



00 研究 咨询

市 场 及 竞 争 分 析，结合宏 经济 和 户 目标，为 户 出 策 略、 策 略、物 业 管 顾 在 的 综 合 策 方 案。

00 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。

00 项目

为 企 业 办 公 楼 规、 、 空 间、 工 目 管 服 务。

00 租 及 租 约

和 CRM 的 IT 及 数 据 库，对 目 进 约 管，同， 款、催 缴 和 服 务。

00 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。

00

一 体 的 物 业 及 施 管 服 务。



南京新地中心接待处



参 考 文 献

1. 中 国 人 民 银 行 、 中 国 信 托 业 协 会 : 《 中 国 信 托 业 发 展 报 告 》 , 中 国 信 托 业 协 会 2009 年 度 报 告 86 页 。
2. Deloitte. *Lease Administration Benchmarking Survey*. 2010.
3. 中 国 信 托 业 协 会 : 《 中 国 信 托 业 发 展 报 告 》 , 中 国 信 托 业 协 会 2008 年 度 报 告 。
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 中 国 信 托 业 协 会 : 《 中 国 信 托 业 发 展 报 告 》 , 2010 年 度 报 告 。
7. IBISWorld. *Property Management in the US Industry Report*. 2011.
8. 中 国 信 托 业 协 会 : 《 中 国 信 托 业 发 展 报 告 》 , 中 国 信 托 业 协 会 2010 年 度 报 告 。
9. Chris Lloyd. *Asset Management, whole-life management of physical assets*. 2010.
10. Victoria Edwards & Louise Ellison. *Corporate Property Management*. 2010.
11. Roopchan Lutchman. *Sustainable Asset Management*. 2006.
12. Barry P. Haynes. *Corporate Real Estate Asset Management*. 2010.
13. Capstan Advisors. *Corporate Real Estate Outsourcing – The Next Genera-*

tion. 2006.

14. 刘洪玉:《新增价值链环节——房地产资产管理》, 2003 年。

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

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

17. 李葆文:《现代设备资产管理》, 机械工业出版社 2006 年版。

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