

物业项目经营管理实操丛书

写字楼物业

XIEZILOU WUYE

经营管理的策划运作

JINGYING GUANLI DE
CEHUA YUNZUO

赵向标 全进 编著



中国建筑工业出版社

物业项目经营管理实操丛书

赵向标 全 进 编著

写字楼物业 经营管理的策划运作

中国建筑工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

写字楼物业经营管理的策划运作 / 赵向标, 全进编著.

—北京: 中国建筑工业出版社, 2014.9

(物业项目经营管理实操丛书)

ISBN 978-7-112-17261-0

I. ①写… II. ①赵…②全… III. ①行政建筑-物业管理-研究 IV. ①F293.33

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第215827号

责任编辑: 毕凤鸣

书籍设计: 京点

责任校对: 李欣慰 姜小莲

物业项目经营管理实操丛书
写字楼物业经营管理的策划运作
赵向标 全进 编著

*

中国建筑工业出版社出版、发行(北京西郊百万庄)

各地新华书店、建筑书店经销

北京京点图文设计有限公司制版

北京云浩印刷有限责任公司印刷

*

开本: 787×1092 毫米 1/16 印张: 16 $\frac{1}{4}$ 字数: 398千字

2014年10月第一版 2014年10月第一次印刷

定价: 40.00 元

ISBN 978-7-112-17261-0

(26052)

版权所有 翻印必究

如有印装质量问题, 可寄本社退换

(邮政编码 100037)

物业项目经营管理实操丛书

编审委员会

主 编: 周心怡 林正刚

副主编: 陈智勇 赵向标 夏 青

编 委: (以姓氏笔画为序)

王兆春 王 蓓 王 欢 张富强 艾 杰 张 雄 冯德榕 全 进
赖新林 闫翠萍 陈家发 李 钊 何 劲 余绍元 刘长森 刘昌兵
李海涛 余 龙 杨 蔺 尚 剑 杨 华 梁志军 夏 毅 罗 洋
俞建松 赵 敏 周 宏 章志萍 侯庆宏 葛浩龙 廖小斌 程 胜
彭 荣 鹿钦连

策划单位: 深圳房地产和物业管理进修学院

广东众安康后勤集团股份有限公司

序

从共性的意义上看，物业项目管理机构开展的物业经营包括物业管理主业经营与物业管理资源经营两部分。物业管理主业经营就是按照物业管理的基本定义，在物业服务合同约定的范围内，向服务对象提供管理和服 务并收取服务酬金。主业经营是物业管理经营之本，是物业服务企业获取利润的重要渠道。物业管理资源经营是在物业管理主业经营的基础上，把物业管理主业有关的所有社会资源和生产要素，包括人、财、物、知识 产权等有形资产和无形资产，都作为可以经营的价值，通过对这些价值的综合运营，提高物业管理的边际效益， 从而达到资本最大限度的增值。物业管理资源经营，是对物业管理主业经营的有益补充。

物业项目管理应包括管理、服务与经营三个侧面。多年来，物业管理行业较多关注管理与服务界面，而 对物业项目的经营管理则显著关注不够。随着房地产行业的快速发展，物业作为一个重要的投资标的越来越受 到投资者的青睐。物业投资者无论个人还是企业，都希望通过持有或使用物业从而获得收益。这就对物业管理 提出了新的要求，物业服务企业的工作重心应当从以往的物业运行管理服务，转而把物业作为一种资产进行经 营管理，提供价值管理服务。同时，全行业面临越来越严重的经营压力，也迫使我们必须更多地注目物业经营， 研究物业经营工作的规律性。

与行业发展趋势及内部需求相比，当前我国物业管理行业对物业项目经营管理工作的研究总结明显滞后于 形势，特别是可用作行业培训的实操型物业经营管理类图书，严重缺乏。有鉴于此，“物业项目经营管理实操 丛书编审委员会”策划并组织编写了这套丛书。

参照业内的最新研究成果，择其要者，本套丛书计划分批推出四个分册。第一批围绕商业物业的主要业态 先行出版《购物中心运营与管理的策划运作》与《写字楼物业经营管理的策划运作》两册。《居住类物业经营 管理的策划运作》与《其他业态物业经营管理的策划运作》初步计划将于明年上半年出版。本套丛书的编写思 路主要有以下四点：

其一，业态分明，保证各分册内容富有个性。

其二，扩大视野，强调将物业管理与物业经营融为一体，在物业管理的同时对物业实施经营，创造效益， 促使物业保值、增值。

其三，规划在先，注重各类项目经营管理的整体运作策划。

其四，注重实操，强调案例研究，提高实战指导价值。

《物业项目经营管理实操丛书》由深圳房地产和物业管理进修学院及广东众安康后勤集团股份有限公司联 合策划，在业内多家品牌物业服务企业的鼎力支持下，由多位业内专家汇集众家智慧，经数年潜心努力编写完 成，在此向他们致以衷心感谢！

感谢在本丛书编写过程中参考过的所有书籍和文论的作者们。由于时间仓促，书中不足之处在所难免，欢 迎业内人士和广大读者提出宝贵意见和建议。

丛书编审委员会

2014年9月

前言

学会用经营管理的大视野看待写字楼

写字楼一词与办公楼的内涵有着明显的不同之处，办公楼多为政府、机关事业单位办公使用，具有较强的公共性，一般不用于租赁经营；而写字楼虽同样作为各种机构、单位办公使用，但是主要以租赁经营使用为主。在本书中，我们将商务写字楼简称为写字楼。

从严格意义上说，如果把改革开放以后由于外企进入中国引发的出租型写字楼看作中国商务写字楼的发端，迄今我国的写字楼物业发展已经经历了三个阶段。第二代写字楼在第一代基础上开始考虑以客户的贴身需求为导向，大大提高了智能化水平。目前国内多数发达地区，新开发的写字楼已经属于第三代写字楼了。

现代写字楼由于档次高、设备设施复杂、管理要求高，一般都委托专业物业管理企业进行专业物业管理。可以预见，未来中国商业地产的主体之一将是写字楼，而且写字楼也必将成为未来中国商业物业管理的典型代表业态。同时，由于大多数写字楼是以出租为主，并且也不乏写字楼业主委托物业管理企业代理出租的情况。所以，我们认为物业管理行业从业人员研究写字楼物业管理，绝不能拘泥于写字楼物业管理本身，而必须学会用经营管理的大视野看待写字楼。基于此种考虑，在结构本书内容时，我们希望能走出物业管理的视野看待写字楼，即既要以为写字楼物业管理为落脚点，又要全面兼顾写字楼经营管理的基本知识与案例分享。本书包括九章，分为六个模块：

第一模块：写字楼及其发展沿革。第一章概述了写字楼的内涵、特点与分类，简要介绍了各类写字楼标准，并简要回顾了写字楼的发展演变过程与趋势。

第二模块：写字楼租赁经营。写字楼经营管理主要是指将写字楼物业作为一种收益性资产所进行的市场营销、租赁管理、成本控制、物业价值和经营绩效评估等经营活动。这部分内容包含在第二章“写字楼物业管理综述”与第三章“写字楼租赁管理”中。

第三模块：写字楼物业管理。包括第四章“写字楼物业管理与服务整体策划”，第五章“项目管理机构的组建与运作管理”，第七章“写字楼常规物业管理”。

第四模块：写字楼客户服务。现代写字楼提倡人性化的沟通与交流，因此我们更愿意把写字楼管理约定在“顾客需求”、“服务延伸”、“业户关系”、“员工感受”等人文因素里，不求最大，但求最好，不求最精准，但求最和谐，因此第六章“写字楼客户服务”就成为本书的一个核心亮点部分。

第五模块：风险防范与应急处理。第八章“写字楼管理风险防范与应急处理”，引用大量案例说明了写字楼工程安全、消防安全及治安安全管理的主要措施；提供了高端写字楼处理各类紧急事件的应急预案模板；提供了写字楼风险识别与防范的一般知识，探讨了写字楼经营管理与物业管理的风险管控要点。

第六模块：经营管理总体评价。第九章“写字楼物业经营与管理的总体评价”，在总结前述各章基础上，探讨了写字楼物业管理的目标定位与物业管理企业的选择标准，阐述了写字楼物业管理绩效评价与经营管理的绩效评价指标。

本书写作过程中，我们广泛研究了国内外数十个写字楼项目，并据此展开横向、纵向的研究和探索。我们

希望这些初步的规律性认识能够指导我们科学地看待我国的写字楼，并能够对写字楼的经营管理产生一定的启示作用。

总体来看，写字楼作为一种新型业态，无论租赁经营还是物业管理，对物管行业来说都属于研究探讨阶段，远未进入自由状态。但我们也相信，通过全行业有识之士的总结升华，自发的阶段必然终结，我们终将进入写字楼认知与管理实操的自由阶段！到那时，物管行业必将涌现一批优秀的写字楼项目经营管理与物业管理专业人才！希望本书的出版能够对此有所助益。

2014年9月8日写于深圳

目录 Contents

Chapter 1

第一章 写字楼物业及其历史沿革



第一节 写字楼的内涵与特点 002

- 一、写字楼的概念 / 002
- 二、写字楼物业的特点 / 002
- 三、影响写字楼影响力的主要因素 / 003



第二节 写字楼物业的分类 007

- 一、按照写字楼的使用方式分类 / 007
- 二、按照写字楼的功能分类 / 007
- 三、按照写字楼的建筑面积分类 / 007
- 四、按照写字楼的现代化程度分类 / 008
- 五、按照写字楼高档程度不同分类 / 008



第三节 写字楼行业标准 010

- 一、写字楼等级标准 / 010
- 二、广义“5A”的评定标准 / 013
- 三、写字楼综合评价标准 / 014



第四节 中国写字楼发展历程与趋势 018

- 一、中国写字楼发展历程及主要产品 / 018
- 二、写字楼市场竞争的阶段特征 / 020
- 三、我国写字楼最新发展趋势研究 / 021

Chapter 2

第二章 写字楼物业管理综述



第一节 写字楼物业管理概述 026

- 一、写字楼物业经营管理的内涵 / 026
- 二、写字楼经营管理的层次 / 026
- 三、写字楼经营管理的内容 / 027
- 四、写字楼物业经营管理的特征 / 028



第二节 写字楼经营管理分类 030

- 一、按经营模式分类 / 030
- 二、按资源属性分类 / 031
- 三、按经营内容分类 / 032



第三节 写字楼物业经营管理的规划与实施 033

- 一、写字楼经营管理方案设计 / 033
- 二、写字楼物业经营管理项目选择程序 / 034
- 三、写字楼物业经营管理实施步骤 / 035

Chapter 3

第三章 写字楼租赁管理



第一节 写字楼物业租赁管理模式 038

- 一、包租转租模式 / 038
- 二、出租代理模式 / 038
- 三、委托管理模式 / 039



第二节 物业租赁经营阶段性管理内容 040

- 一、租约签订前的租赁管理 / 040
- 二、租约执行过程中的租赁管理 / 046
- 三、租约期满时的租赁管理 / 047



第三节 物业租赁营销管理 049

- 一、租赁营销组织形式 / 049
- 二、租赁营销原则 / 049
- 三、常用的租赁营销措施 / 049
- 四、物业租赁营销的关键要素 / 051



第四节 写字楼租赁管理的工作要点 053

- 一、写字楼承租人的选择 / 053
- 二、写字楼租金的确定 / 054
- 三、写字楼租金的调整 / 057
- 四、租赁管理中实施CRM涉及的工作 / 060



第五节 写字楼租赁合同管理 063

- 一、物业租赁合同的基本条款 / 063
- 二、写字楼租赁合同中的特定条款 / 066
- 三、写字楼租赁合同中承租人的权利授予 / 067



第六节 写字楼租赁管理案例 068

- 案例01：呼和浩特金座写字楼阶段招商计划 / 068
- 案例02：西宇嘉物业出妙招促进凤凰大厦物业租赁 / 071

Chapter 4

第四章 写字楼物业管理与服务的整体策划



第一节 项目管理整体策划内容 076

- 一、项目管理整体策划的思路 / 076
- 二、项目管理整体设计与策划的内容 / 076



第二节 写字楼物业服务整体设计与策划案例展示 078

- 案例展示01：中国凤凰大厦物业服务整体设计与策划 / 078
- 案例展示02：深圳世贸广场物业管理服务的整体设计与策划 / 083
- 案例展示03：新世界中心物业管理整体设计与策划 / 091
- 案例展示04：北京海关办公楼物业管理服务的整体设计与策划 / 100

Chapter 5

第五章 项目管理机构的组建与运作管理



第一节 写字楼项目管理组织架构设置 106

- 案例01: 深圳世贸广场管理处的组织架构与人员安排 / 106
- 案例02: 深圳新世界中心管理处的组织架构与人员安排 / 110
- 案例03: 北京海关办公楼的组织架构与人员安排 / 112
- 案例04: 上海联想大厦组织架构与人员安排 / 113
- 案例05: 广州联华大厦的组织架构与人员安排 / 115



第二节 写字楼项目管理运作机制 118

- 案例01: 北京海关物业管理中心运作机制 / 118
- 案例02: 深圳世贸广场管理处管理运作程序与机制 / 119



第三节 项目服务人员的培训与管理 126

- 案例01: 上海联想大厦管理处人事管理与培训考核 / 126
- 案例02: 深圳新世界中心项目管理处人员培训 / 131

Chapter 6

第六章 写字楼客户服务



第一节 写字楼日常客户服务 136

- 一、客户接待服务 / 136
- 二、收费管理 / 138
- 三、投诉处理 / 138
- 四、客户拜访与回访 / 140
- 五、写字楼社区文化服务 / 141
- 六、客户档案管理 / 142



第二节 现代写字楼特约服务 144

- 一、写字楼商务中心的特约服务与经营 / 144
- 二、写字楼服务式办公室经营 / 146
- 三、写字楼虚拟办公室经营 / 148



第三节 写字楼客户服务案例 150

- 案例01：上海万达商业广场客户服务职责与特约服务承诺 / 150
- 案例02：深圳凤凰大厦的优质服务细节 / 151
- 案例03：广州天力物业CBD管理中心优质客服案例 / 154
- 案例04：安广世纪大厦文化建设方案 / 155
- 案例05：深圳熊谷物业地王大厦管理处业户文化活动集锦 / 156
- 案例06：广州天力物业CBD中心组织业户文化活动案例 / 157


Chapter 7

第七章 写字楼常规物业管理



第一节 写字楼常规物业管理概述 162

- 一、写字楼物业本体管理 / 162
- 二、写字楼设备设施管理 / 163
- 三、写字楼用户的装饰装修管理 / 164
- 四、写字楼保洁服务 / 165
- 五、写字楼绿化服务 / 165
- 六、写字楼秩序管理服务 / 166



第二节 出租型写字楼物业管理模式解析 169

- 一、高档出租型写字楼物管模式的确定原则 / 169
- 二、高档出租型写字楼物管模式的选择 / 170
- 三、高档出租型写字楼物管模式的方法支撑 / 171



第三节 写字楼常规物业管理案例 173

- 案例01: 上海万达商业广场写字楼常规服务内容及质量标准 / 173
- 案例02: 深圳荣超商务中心施工装修安全管理 / 183
- 案例03: 深圳财富大厦管理处空置单元的保洁养护规定 / 185

Chapter 8

第八章 写字楼管理风险防范与应急处理



第一节 写字楼安全管理 188

- 一、写字楼工程安全 / 188
- 二、写字楼消防安全 / 190
- 三、写字楼治安安全 / 191
- 四、写字楼管理应急预案 / 193
- 案例1: 某高端写字楼各类紧急事件应急预案 / 193



第二节 写字楼风险管理概述 207

- 一、写字楼风险识别 / 207
- 二、写字楼风险管理的类型 / 207
- 三、写字楼的物业保险 / 208



第三节 写字楼经营管理的风险与管控 209

- 一、经营管理风险的种类 / 209
- 二、物业经营管理中的风险防控 / 212



第四节 写字楼物业风险的识别与应对概述 214

- 一、写字楼物业风险的应对计划 / 214
- 二、写字楼管理外部风险与防范 / 214
- 三、写字楼管理内部风险与防范 / 215



第五节 写字楼风险防范与安全管理案例 218

- 案例01: 深圳熊谷物业地王大厦安全管理经典案例 / 218
- 案例02: 广州天力物业采用多种形式开展客户消防教育 / 219
- 案例03: 深圳财富大厦管理处紧急救护预案 / 220