

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



经济科学出版社
Economic Science Press

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



经济科学出版社
Economic Science Press

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

北京中科印刷有限公司印装

787 × 1092 16 开 8 印张 120000 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

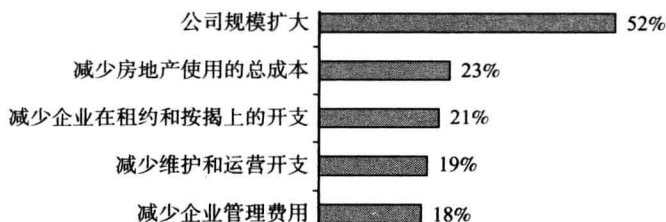
房地产顾问公司来协助企业解决房地产相关的疑难杂症。

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。”

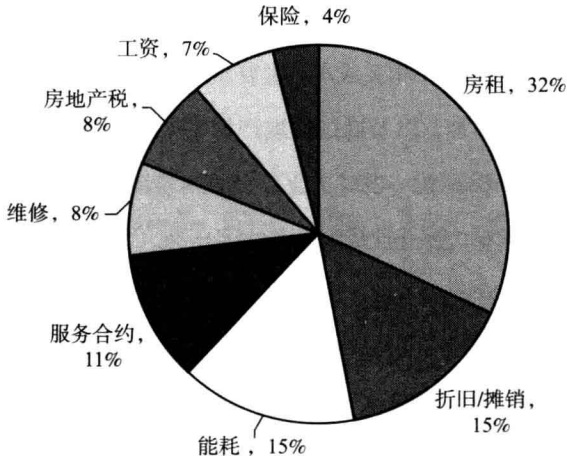
——美国高德纳咨询公司（GARTNER）研究部副总裁 JACK HEINE

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。

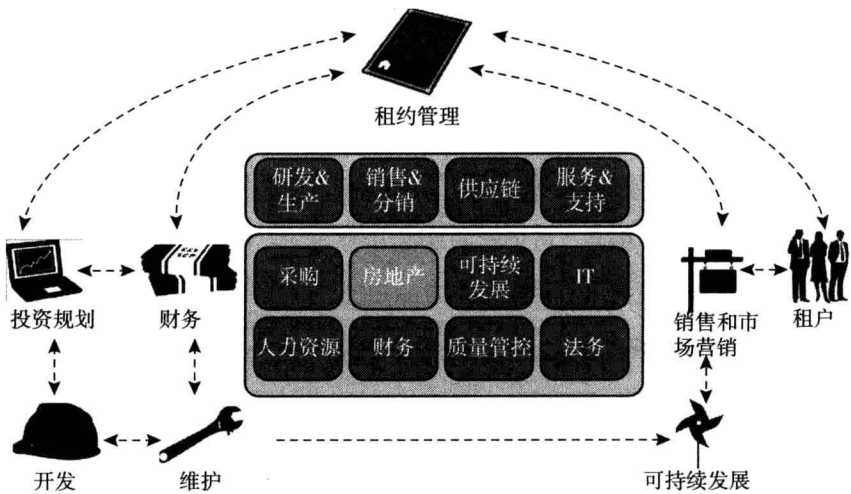
1.2 成本还是收益——必须革新的理念

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，充分体现出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	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
高级	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。

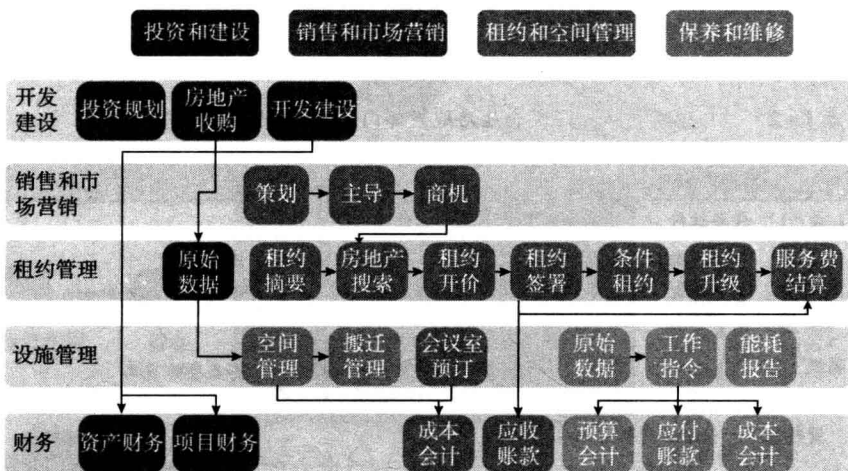
1.2.2 四种核心能力让资产价值最大化

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。

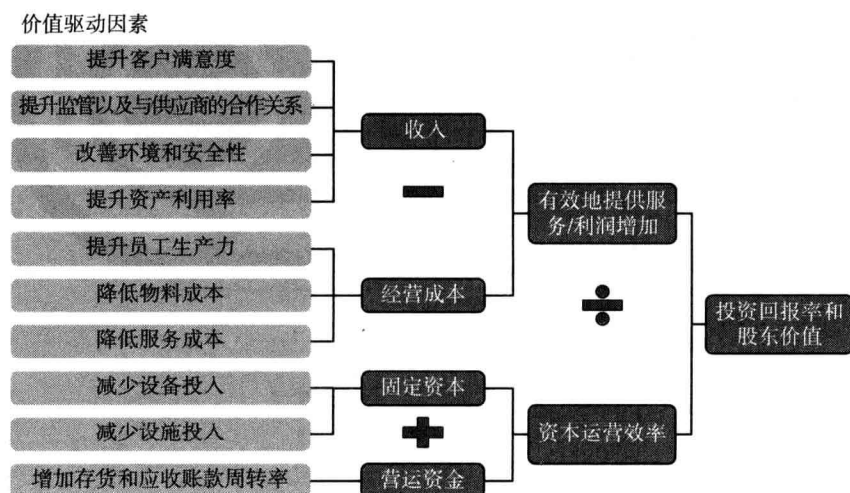
第三，租约和空间管理能力。主要包括可租赁空间的处理和分配，租金的计算，付款细节和关键租赁日期的提醒，租赁会计科目的处理以及当地税收的缴纳，根据价格指数来提升租金，跟踪员工的空间分配，管理会议室预订等内容。管理不善的话会降低租金收益和办公空间的利用率。

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