

企业不动产基本指南

THE ESSENTIAL GUIDE TO CORPORATE REAL ESTATE

全球企业不动产协会 编著
Edited by CoreNet Global

GLOBALIZATION

STRATEGIC WORKSPACE

GLOBAL CONNECTIVITY

CON

同济大学出版社
TONGJI UNIVERSITY PRESS

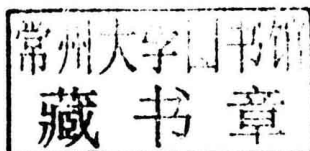
CORENET GLOBAL
Chapter

企业不动产基本指南

THE ESSENTIAL GUIDE TO CORPORATE REAL ESTATE

全球企业不动产协会 编著

Edited by CoreNet Global



同济大学出版社
TONGJI UNIVERSITY PRESS

《》
CORENET | China
G L O B A L Chapter

《企业不动产基本指南》由全球企业不动产协会 (CoreNet Global) 编著, 由全球企业不动产协会发放给所有会员单位。本书中所表达的观点并不一定代表本协会的观点。

本书版权归全球企业不动产协会所有。未经全球企业不动产协会书面许可, 任何人不得将本出版物中的任何内容进行复制、存储在检索系统中或以任何形式或任何手段 (电子、机械、影印、刻录或其他方式) 进行传播。

图书在版编目 (CIP) 数据

企业不动产基本指南 / 全球企业不动产协会编著.

-- 上海: 同济大学出版社, 2018.3

ISBN 978-7-5608-7790-7

I. ①企… II. ①全… III. ①企业管理—不动产—指南 IV. ① F273.4-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 056087 号

企业不动产基本指南

THE ESSENTIAL GUIDE TO CORPORATE REAL ESTATE

全球企业不动产协会 编著

Edited by CoreNet Global

策划编辑 袁佳麟 责任编辑 卢元姗 责任校对 徐春莲 装帧设计 钱如潺

出版发行 同济大学出版社

(地址: 上海市四平路 1239 号 邮编: 200092 电话: 021-65982473)

经 销 全国各地新华书店

印 刷 上海安兴汇东纸业有限公司

开 本 889 mm × 1194 mm 1/32

印 张 8.25

字 数 222 000

版 次 2018 年 3 月第 1 版 2018 年 3 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5608-7790-7

定 价 68.00 元

本书若有印装质量问题, 请向本社发行部调换 版权所有 侵权必究

致 谢

本书凝聚了全球企业不动产协会（CoreNet Global）及其会员的智慧精华，它集所有作者的专业知识、方法和技术于一体，为企业不动产的运作提供了指导原则。本书的成功出版离不开以下组织和团队的协助。全球企业不动产协会的多名会员为本书投入了时间和精力，并倾注了极大的热情，帮助完成了本书各章节内容的审阅。有许多人甚至动员自己的同事来帮忙。在此，我们谨向所有为本书不计报酬地投入时间并提供专业协助的个人及其组织致以最诚挚的谢意。

2014 年，全球企业不动产协会聘请了一些专业作者，并向其提供初步的原始资料，这些资料均取自全球企业不动产协会的“知识中心”（Knowledge Center）、企业不动产硕士课程计划（Master of Corporate Real Estate (MCR) Program）、企业不动产高级主管课程计划（Senior Leader of Corporate Real Estate (SLCR) Program）和核心基本课程计划（Core Fundamentals Program）等平台。这些作者完成的初稿被提交给协会会员单位所指派的各领域主题专家进行校审。

由于“主题专家校审员”名额有限，所有受邀的会员单位需要提交申请来争取名额。全球企业不动产协会董事会专门设立了项目组，负责选拔这些专业人才，来完成对本书 17 个不同章节内容的审阅，以确保其内容准确无误，且切合本书主题。多名来自世界各地的专业人士为本书的最终成型和出版提出了宝贵的意见、建议或专业见解。

我们特此向以下作者表示感谢，他们是：Molly Badgett、Peter Bowermann、Barbara Horwitz-Bennett、Beth Mattson-Teig、Keith Pierce、Sarah Todd 和 Mindi Zissman。同时也向全球企业不动产协会的工作人员致谢，其中包括贡献卓著的 Larry Bazrod、Tim Venable、Amy Dreher 和 John Gilleard。《企业不动产基本指南》（*The Essential Guide to Corporate Real Estate*）的面世，离不开以上诸位无私的奉献，正是你们不厌其烦地多次修稿，才有了我们眼前这部完整的作品。

姓	名	资质和认证	就职公司
Anderson	Todd	企业不动产硕士证书 (MCR)、 不动产高级主管 (SLCR)、 商业投资师 (CCIM) CAS 认证	莱坊公司
Anderson- Rhodes	Heidi	LEED GA 认证专业人员	戴德梁行
Arkesteijn	Monique		代尔夫特理工大学房地产系 (Real Estate & Housing)
Baste	Anoma		Space Matrix 设计咨询公司
Bateman	Kendall	企业不动产硕士证书 (MCR)	T-Mobile 公司
Bogle	Thomas		离退休人员
Breen	James		强生公司
Brower	Tracy	企业不动产硕士证书 (MCR)	玛氏饮品公司
Casolo	Michael	企业不动产硕士证书 (MCR)	戴德梁行
Chang	David		汇丰银行
Coluni	John		Kaplan 公司
Daly	Michael		时代华纳有线公司
Davidson	Michael		摩根大通公司
Desjardins	Helen		加拿大永明金融集团

(续表)

姓	名	资质和认证	就职公司
Donovan	Dennis		WDG 咨询公司
Ecknig	Martin		西门子(中国)有限公司 上海分公司
Ellerthorpe	Robin	美国建筑师协会会员 (FAIA)	Computerized Facility Integration, LLC CFI 公司
Ennis	Kelly		The Verve Partnership 公司
Fastovsky	Ty		Trascent 管理咨询有限公司
Franklin	Iain	皇家特许测量师学会会员 (MRICS)	安永会计师事务所
Gorman	Mark	企业不动产硕士证书 (MCR)、 不动产高级主管 (SLCR)	美国讯远通信 (CIENA) 公司
Havey	Joseph	LEED 认证专业人员	E Cube 公司
Hayhurst	Jeff		美国道富银行
Heywood	Christopher	哲学博士学位	墨尔本大学
Hill	Jennifer		美国雪佛龙公司
Hodges	Sophie		联合利华公司
Jansen	Linda		美国借贷俱乐部 (Lending Club)
Journo	Ronen	企业不动产硕士证书 (MCR)、 理学硕士学位	思科公司
Kinch	Jamie		Sonos 公司
Korvessis	Anthony	企业不动产硕士证书 (MCR)、 不动产高级主管 (SLCR)、 商业投资师 (CCIM)	宝洁公司
Lampe	Dominic		美国雷神公司
Lim	Susan		HASELL 设计新加坡事务所
Lu	Peter	企业不动产硕士证书 (MCR)	全球企业不动产协会 中国分会

(续表)

姓	名	资质和认证	就职公司
Macedo	Carlindo		汇丰银行
McKay	George		高力国际公司
Miles	Trevor		IBM 全球企业咨询服务部
Muchin	Shaundy		T-Mobile 公司
Mullett	Wayne		加拿大公务及采购部
Myers	Danielle		
Ng	Arnald	企业不动产硕士证书 (MCR)	香港赛马会俱乐部
Nye	Phillip	皇家特许测量师学会会员 (MRICS)	高纬环球
Ochalla	Kurt	企业不动产硕士证书 (MCR)	飞利浦电子公司
Oi, Ph.D.	Tatsuo	企业不动产硕士证书 (MCR)	日本和歌山大学
Sanquist	Nancy		美国天宝导航有限公司
Schementi	Greg		戴德梁行
Shenkin	Glen	企业不动产硕士证书 (MCR)	仲量联行
Sindhu	Shamsher	企业不动产硕士证书 (MCR)	印度科塔克银行
Toner	Matthew		世邦魏理仕公司
Tyroler	Evan		戴德梁行
Van Emburgh	Peter	企业不动产硕士证书 (MCR)	世邦魏理仕公司
Weih	Helmut	企业不动产硕士证书 (MCR)	世邦魏理仕公司
Whiteknact	Karen		美国利宝保险公司
Wolf-Strike	Andrea	企业不动产硕士证书 (MCR), “企业不动产—办公场所” 硕士证书 (MCR.w)	美国 Gensler 设计公司
Zamora	Mike	企业不动产硕士证书 (MCR)、 不动产高级主管 (SLCR)	亚洲房地产咨询公司

序

企业不动产这个行业自 20 世纪 60 年代起就已经存在，但它经常被人们忽视和误解，以至于你很难想象出，在这个行业里工作的人会在小时候说出“我长大想当一名企业不动产从业者”这样的话来。

进入企业不动产这个行业好比是发生在某人身上的意外。尽管它是一种职业，但是它的入职者中，有很多是毕业多年后，在偶然的会下才碰巧进入这个行业的。然而，尽管全球范围内已有成千上万名企业不动产专业人士，人们对这个行业仍是一头雾水：他们到底是做什么的？

不信你随便问一位企业不动产主管，他会告诉你，他的同事、朋友乃至家人至今仍然没有弄明白这个问题。每一次亲友聚会，三姑六婆总是抛出同样的问题：“你那个是什么工作来着？”“噢，你在商业地产公司呀？你是经纪人？还是投资商？能帮我把房子卖了吗？”

为了弥补人们对企业不动产概念及其专业人员职责理解的不足，我们特意精心编写了本书。

本书旨在为企业不动产的成功运作提供基本的指导原则。全球企业不动产协会（CoreNet Global）会员单位派出的顶尖专业人士和各领域主题专家，为本书的编写提出了许多宝贵的意见和建议。

作为一本入门指南，本书主要面向下列几类读者和机构：

- 新入行的企业不动产专业人员；
- 有志于发展自身技能以及了解本行业的年轻读者；
- 希望深入了解某些特定主题领域的资深专业人士；

• 来自公司其他事业部或辅助职能部门、需要与企业不动产专业人员合作或共事的人；

• 意欲探索自身潜在职业发展前景的大学生；

• 寻找企业不动产领域介绍性读物以及课程辅助教材的大学院校或学术机构。

本书共有 17 个章节，每章探讨一个关键领域，并重点讲解该领域的核心要点。基础性强是每一章内容的主要特点，旨在帮助读者粗浅地了解这一复杂的行业。

本书通过阐释和论证这一行业的概念和重要性，展示出企业不动产这一学科的博大精深和可研读性，因此本书的使命就是提高企业不动产的实践水平。

Angela Cain

全球企业不动产协会

首席执行官

全球企业不动产协会 (CoreNet Global) 是国际公认的企业不动产专业组织。作为一家非营利性机构，全球企业不动产协会目前服务于近 10 000 个会员单位。该组织通过专业培训和技能发展支持，为全球企业管理其不动产组合提供了坚实的战略后盾。

目 录

II / 致谢

VI / 序

001 / 第一章	何谓“企业不动产”
012 / 第二章	区位决策与选址
024 / 第三章	不动产组合管理
035 / 第四章	物业生命周期
044 / 第五章	不动产交易与租赁
055 / 第六章	财务管理
068 / 第七章	组建模式、服务交付与外包
086 / 第八章	设施管理
096 / 第九章	绩效管理
111 / 第十章	企业不动产技术
121 / 第十一章	项目管理
132 / 第十二章	可持续发展
146 / 第十三章	办公场所战略、移动办公与生产力
169 / 第十四章	业务连续性
185 / 第十五章	内部合作
196 / 第十六章	企业领导力
205 / 第十七章	企业不动产未来发展前景
216 / 附录一	推荐文章
232 / 附录二	专业术语表

第一章

何谓“企业不动产”

综述

本章主要对“企业不动产”（Corporate Real Estate）这一专业领域进行介绍。全章分为三个部分：第一部分是“企业不动产”的定义和概述，着重介绍“企业不动产”这一传统角色所发生的变化；第二部分探讨“企业不动产”在组织架构中的职能定位；第三部分论述“企业不动产”的就业格局。

“企业不动产”的定义

“企业不动产”是一个包罗万象、动态的专业领域；它涉及各种不同的物业类型，并涵盖了许多职能部门和职业岗位。到底什么才是“企业不动产”呢？简而言之，它指的是企业经营过程中所必不可少的不动产，包括办公楼、生产厂房、配送中心、零售店以及其他此类设施的实体存在形式。它既可以指自有空间，也可以指租用空间，像发电厂或机场跑道等厂房建筑或基础设施等，都属于企业不动产。

从技术层面上定义，“企业不动产”就是指企业为实现自己经营目标而购买或租用并进行管理的不动产，也就是企业用以开展生产或经营活动的实体物业资产，至于企业的经营目标则不属于不动产的范畴。此处隐含了企业不动产和商业不动产之间的重要区别。尽管它们是密切关联的两个

领域，甚至有些不动产领域的专业人士也会将这两个概念混为一谈，但事实上，这两者在经营目标上有显著的差异。在商业不动产领域，经营的对象就是不动产。商业不动产的目标是为投资者带来“风险调整后收益”；而在企业不动产领域，不动产的存在仅是为了支撑经营活动的正常运转。换言之，企业不动产代表的是不动产的需求端或用户端，而商业不动产则代表着满足需求的供应端。

经过多年的研究，人们归纳出了“企业不动产”所扮演的五种角色，从这几种角色入手，我们可以更好地理解“企业不动产”的涵盖范围及其面临的挑战：

- 一种战略资源；
- 一种企业投资；
- 一种企业资产；
- 一种可交易、可被开发或再开发的商品；
- 一种公共基础设施——既可能是公共性质的非盈利企业不动产，也可能是促进公共领域发展的公益性项目¹。

从历史观点来看，企业不动产主要是指企业实体物业资产的管理。在某一建筑设施的生命周期或使用期限内，由不动产领域的专业人士完成对不动产的收购、维护和处置等基本任务。而这些任务正构成了企业不动产管理的核心内容。但是，随着商业环境的改变，企业不动产的角色也发生了变化，而且它在未来还将继续呈演变趋势。企业不动产已不仅是管理设施和满足经营需要如此简单。现在，它通过完善工作场所解决方案、提高不动产空间利用效率以及为优化供应链效率提供改进方案等，担负起了与企业并进前行以及增加战略价值的使命。从根本上讲，当下时代的企业不动产领导者正在推动着不动产的角色从成本中心向企业价值驱动引擎转变。

一些人认为，上述转变意味着企业不动产不仅仅是一种实体存在形式，而更加侧重于员工赋能，以及在全球经济背景下如何增强企业的生产力和

竞争力。像“旅馆式办公”、办公桌公用制以及远程办公等变通型工作场所战略的涌现，都充分说明了企业不动产会跟随工作场所和经济的发展形势与动向不断变化和调整。

在组织架构中的职能定位

企业不动产需要响应企业的各种需求，例如，全球扩张或内向收缩、可持续发展、争夺人才、加快上市进程、成本削减和提升运营效率等。正因如此，当下时代的企业不动产专业人士正面临着日益严峻的挑战。² 为了实现这些目标，不动产部门需要集合内外资源或联合合作伙伴，打造出更优秀、更高效、更可靠的团队，他们因此承受着巨大的压力。所有的发展与转变，都离不开以下几个因素的影响：

- 宏观经济环境；
- 全球化趋势；
- 科技发展；
- 人口结构；
- 可持续发展；
- 企业社会责任；
- “企业不动产可在企业发展中发挥更大的战略作用”的意识。

企业不动产角色转变带来的显著影响之一是：过去曾被人们视为房地产学科的企业不动产领域，如今被越来越多的人视为一个商务学科，而且后者大有追平和赶超前者之势。企业不动产部门从过去仅关注成本的被动角色，到如今的企业战略贡献者，其职能本质正在发生着变化。在这一转变过程中，最明显的莫过于企业不动产部门在企业组织架构中位置的变化。如今，企业不动产可直接面向企业高管层或高层负责人汇报，这些汇报对象包括首席执行官、财务总监和运营总监等。

本部分将从企业不动产三个独立的维度入手，对企业不动产部门在企业组织架构中的定位进行阐释：

- 企业不动产部门在企业组织中的职能定位；
- 企业不动产部门作为独立运营单位的职能定位；
- 企业不动产职能部门的资源配置（包括内配和 / 或外包）。

企业不动产在企业组织中的职能定位

就企业不动产在企业组织架构中的职能定位来说，目前并无一个统一标准的解决方案。在某些情况下，考虑到不动产会对企业财务产生重大影响，因此企业不动产经理或主管需要向公司财务总监汇报。在另一些情况下，企业不动产会在客户服务层面发挥辅助作用，并直接向事业部主管汇报。

全球房地产服务公司仲量联行在其发布的白皮书《系统化改善：重塑企业不动产职能，助其发挥更大功效》（*Better by Design: Reshaping the CRE Function for Greater Impact*）中概括出了四种基本的企业不动产组织模式。³ 许多企业会从职能、地域、流程和客户这四种模式中选择适合自己的一种，也有一些企业选择将多种不同模式结合在一起，打造出最符合自己需要的混合模式。与商业模式一样，组织模式也并非一成不变，它们可以根据业务的需要随时做出响应和调整。

职能模式。这一传统的企业不动产模式可提升不动产职能部门的自主权，使其各部门或各事业部直接向上级的全球负责人汇报。例如，设施管理、交易和施工部门都属于此类职能部门。

地域模式。这一模式使全球负责人拥有对不动产职能部门的总体掌控权，而区域级高管层则负责其本区内的事业部和服务提供商。例如，中国区的企业不动产主管可能会向亚太区的企业不动产高管层汇报，而亚太区的高管层则直接向企业不动产全球负责人汇报。

流程模式。在这一模式里，不动产团队及其职能部门在组织架构中的定位，主要是契合不动产各项服务的交付流程。从本质上来看，这一模式主要是将物业的开发、后续管理或处置等各项活动，与不动产的生命周期进行匹配。

客户模式。在客户模式里，指派的客户关系经理会响应来自特定事业部的业务需求，同时，再由房地产组合主管和主题专家负责管理供应端事务。客户关系经理代表其客户或事业部，协调一系列的战略和策略服务。

对于每一个公司来说，影响企业不动产在其组织架构中定位的因素非常多，且各不相同，它们包括：

- 企业所选择的业务模式，包括领导方式和经营理念；
- 企业在同行业中的地位（也就是说，是市场领导者还是落后者）；
- 企业所处的生命周期阶段（处于早期、快速发展期、成熟期还是衰退期）；
- 不动产组合的规模和复杂程度、业务运营部门的数量以及企业不动产与高管层的互动频率。

企业不动产部门作为独立运营单位的职能定位

通常，企业不动产部门的运作模式，非常类似于在一个大企业中运作的小型事务部。如今，专家一再强调将企业不动产战略与企业经营战略接轨的重要性。作为不动产规划过程的核心内容，企业不动产这一职能部门需要同时兼顾企业和事业部的立场。不动产涵盖整个企业的方方面面，包括主要的事业部和各辅助部门，其使命是确保多方利益和谐一致，同时提升效益、节约成本。因此，对于企业不动产专业人士来说，与人力资源部、IT 部和运营部等所有其他事业部建立良好关系至关重要。企业不动产就好比是增强各事业部间凝聚力的有效“胶粘剂”。

尽管不动产部门在结构上可能各有特色，但是它们通常在目标上是完

全一致的。它们的最终目标都是通过整合和组织资源，以最高效的方式管理不动产设施，并为关键业务和职能部门，以及企业的整体经营战略提供支持与助力。显而易见，面对充满竞争的商业形势以及持续变化的企业不动产环境，企业不动产专业人士需要不断做出适应性的调整。例如，为了确保不动产资源和人力资源得到最优的配置，一些企业开始采取资源集中化管理和资源外包两种手段并用的策略。

企业不动产职能部门的资源配置

目前的发展趋势是，在组织内部组建一支规模较小的企业不动产团队，使其能更高效地发挥机能。对于许多公司来说，眼前的难题是如何通过改变或调整其组织结构，从而满足所有需求。一些专业人士认为，未来不动产团队将会进一步收缩规模并趋向集中化管理，这就要求他们具备更多技能，包括管理、财务、沟通和客户关系维护等。⁴企业不动产团队的轻量化，也要求不动产咨询机构和服务提供商转变自己的角色，即从过去“出谋划策、制定战术”的角色，转为能够预见到不动产客户需求的“战略合作伙伴”的角色。这一角色转变也意味着，企业未来必须更加重视和关注内外部资源的优化管理。

随着企业不动产组织的导向定位从战术向战略转变，在许多公司里，他们与服务提供商的关系已经上升到合作伙伴关系。⁵在合作双方间建立良好的关系，是企业在内配和外包间取得最优平衡点的一条关键途径。由于企业不动产组织需要应对各种不同需求，许多组织选择了资源外包的模式。内部不动产部门采取何种规模，以及外包不动产资源占何种比例，这均取决于多种因素，包括企业不动产组合的整体规模和占地面积，以及企业的经营理念等。

不动产部门的职能

不动产部门可在许多不同领域发挥职能，其影响力可贯穿设施的整个生命周期，例如前期交易、设施管理、租赁和施工监管等。在不同的阶段，其责任和任务也各不相同。例如，在交易阶段，其主要任务是物业的购置、出售或租赁，而在设施管理阶段，其任务和职责就更加复杂，从设备的清洁保养到能源管理与服务等，都属于此范畴。

为了履行上述各种职能，企业不动产这一专业领域覆盖广泛、包罗万象，其涵盖的职业类别、职能部门和技术专长也丰富多样、各不相同，例如设计、财务、施工、业务拓展、工程设计、房地产经纪、设施与物业管理、工作场所战略、客户关系维护、变更管理和可持续发展等。许多企业不动产专业人士都有着与房地产相关的专业背景，例如建筑、施工、物业管理、房地产交易、金融和会计等。但是，企业不动产领域提供了许多不同的入行切口和从业机会。例如，该领域设置了各种各样的工作岗位，其中包括项目经理、房地产交易专员、设施管理员、财务分析师、客户关系经理、房地产总监等。

人们通常会在专业对口的情况下进入房地产领域。但是，想在该领域谋求职业发展，树立整体意识和全局观是十分重要的。例如，一个人可能最开始从设施管理员做起，然后随着职业生涯日渐成熟，他对本行业的专业积累也越来越丰富，届时他就可以尝试其他的岗位角色。这名设施管理员最后可能成长为资产经理、销售助理或者房地产服务主管。

从企业不动产领域专业人士应具备的技能组合中，我们可以看出企业不动产角色职能的演变趋势。全球企业不动产协会（CoreNet Global）在研究中发现，当雇主在聘用企业不动产高级主管的时候，他们越来越看重应聘者的核心竞争力和性格特点，他们对此类项目的重视程度，甚至与其对应聘者实际能力的要求不相上下。⁶雇主们希望聘用到擅长沟通和交际