

世联地产资产服务系列丛书

不动产 经营

商用物业资产的管理与价值提升
Real Estate Operation & Management
Commercial Real Estate Management & Value Creation

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 经营

商用物业资产的管理与价值提升
Real Estate Operation & Management
Commercial Real Estate Management & Value Creation

世联地产 / 著



经济科学出版社
Economic Science Press

图书在版编目 (CIP) 数据

不动产经营: 商用物业资产的管理与价值提升/
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 978-7-5141-2129-2

I. ①不… II. ①世… III. ①商业建筑-物业管理
IV. ①F293.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 153619 号

责任编辑: 杜 鹏
责任校对: 隗立娜
版式设计: 代小卫
责任印制: 王世伟

不动产经营

——商用物业资产的管理与价值提升

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](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

北京中科印刷有限公司印装

787×1092 16 开 7 印张 110000 字

2012 年 8 月第 1 版 2012 年 8 月第 1 次印刷

印数: 0001—7000 册

ISBN 978-7-5141-2129-2 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

王国璞

编审

甘 霖 朱 昊

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 物业管理只是初级阶段

27	2.1.2	物业管理最终将演进为设施管理
28	2.1.3	单一物业管理难以发展成为资产管理
30	2.2	资产管理不等于物业租售
30	2.2.1	顶级硬件和位置不能保证出租率
32	2.2.2	策划改变命运的新保利大厦商务中心
33	2.2.3	策划创新带来的额外利润——服务型收入
35	2.2.4	必须革新的理念
36	2.3	中国房地产资产管理站在十字路口
36	2.3.1	价值链下游：规模化和专业化
38	2.3.2	自管物业不都是明智选择
40	2.3.3	经营收入超国内领先物业公司百倍的 ISS 公司
43	2.4	资产管理和企业经营休戚与共
43	2.4.1	资产管理就是企业战略规划之一
45	2.4.2	房地产资产管理的三大红利

中篇 发挥红利，最大化写字楼资产价值

53	第3章	策划红利：留住核心租户
53	3.1	永不褪色的老地标
53	3.1.1	80 年高龄老楼，顶级租金水平
55	3.1.2	TSP 收购改造：收购 6 栋物业打造“新克莱斯勒大厦”
56	3.1.3	战略执行：街区形象的重新塑造
58	3.1.4	价值创造：增加可租面积，重新成为名副其实的地标

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	想要建立长期共赢关系的人
65		4.1.2	现金流来自灵活的服务和高品质的口碑
67	○	4.2	需要测量的信用红利
67		4.2.1	最快的响应赢得客户的心
67		4.2.2	调查问卷中的“终极问题”
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：平衡短期和长期收益	
74	○	5.1	全面的服务是收益的基础
75		5.1.1	十年一进步，始终保持顶级商务条件
77		5.1.2	风驰电掣的电梯和永不中断的电力
78		5.1.3	从办公到娱乐的无缺失服务
81	○	5.2	用设施管理抓紧客户
81		5.2.1	写字楼资产价值体系
83		5.2.2	跨国公司选择写字楼时考虑的要素

下篇 全面资产管理：写字楼价值提升的实践

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 最佳流程
100	○	参考文献

世联地产资产服务系列丛书

不动产 经营

商用物业资产的管理与价值提升
Real Estate Operation & Management
Commercial Real Estate Management & Value Creation

世联地产 / 著



经济科学出版社
Economic Science Press

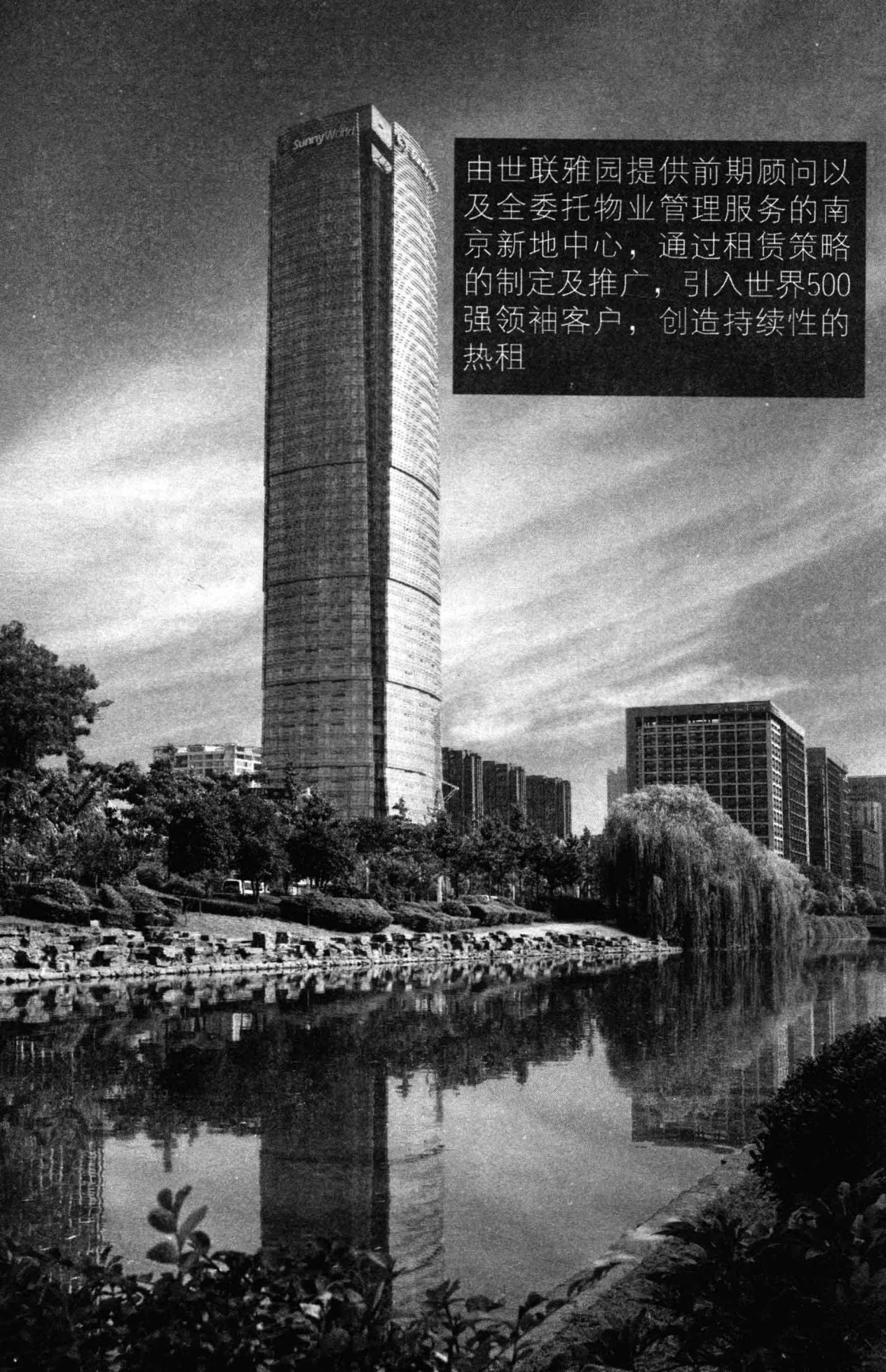


南京新地中心大厅，委托世
联雅园提供全方位管理服务



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

1.1 核心租户的新选择

2011 年 7 月 13 日上午，全球最具规模的专业服务机构之一——普华永道正式签约入驻京基 100，成为入住该楼的第一家全球 500 强企业。

京基 100，这个名副其实的深圳新地标，楼高 441.8 米，为全球第 8 高摩天大楼、深圳第一高楼，是集超甲级写字楼、铂金五星级酒店、高级公寓及精品购物中心于一身的世界级城市综合体（见图 1-1）。

国际顶级公司和城市新地标的结合显然会吸引各方眼球。当日上午在大厦 33 层举办的签约发布会上，罗湖区委常委、常务副区长、京基地产董事长、普华永道深圳主管合伙人、罗湖区经济促进局、罗湖区金融发展服务办公室相关领导、国际知名企业负责人、深港两地近 40 家主流新闻媒体悉数出席，共同见证了双方的牵手。

闪做一片的镁光灯背后当然也有落寞的无奈。事实上，普华永道在入驻京基 100 之前，其办公地址位于深圳另外一栋家喻户晓的地标性建筑的第 37 层、38 层和 58 层，而这栋绿色超高层写字楼距离新地标京基 100 大厦甚至还不到 1 公里。现如今，普华永道在该大厦两层半的空间已经直接腾空。虽然

绿色大厦目前仍是老牌地标，“刚空出来的坑很快就被填上”。但近有新邻居那高得多的企业准入门槛带来的长期影响，远有福田、南山的新兴 CBD 的形成和一批甲级写字楼的拔地而起，绿色大厦难免要积极思考应对“失宠”之虞的措施，而这里最重要的就是要明确自身长期的战略定位。

世界 500 强有了新选择，远远不止普华永道一家。

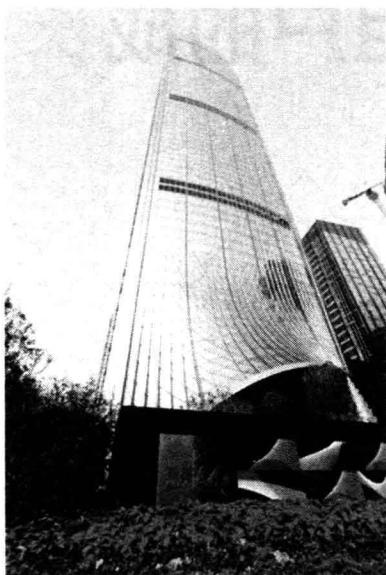


图 1-1

1.1.1 国际 500 强与城市地标的相互追逐

无独有偶。

2007 年，安永公司开始在上海寻找新的办公场所，目标是把自己长期分散在三栋写字楼里的 2 500 名员工聚到同一个地方办公。安永公司甚至放下狠话：“不计代价”。两年后，它如愿以偿了，可是根本就不需要“不计代价”——事实上，安永拿到的租赁条件足以令任何一个曾经在上海租过写字

楼的公司眼红。

新办公室位于上海最高和最好的写字楼——环球金融中心（见图1-2）。安永的前台设在第28层，其他员工则分布在第43~50层工作，每层楼面积超过3000平方米。他们拥有自己的专设电梯。如果他们愿意的话，只要溜出办公室就可以随时到第100层——高达472米的环球金融中心里最著名的观景台看看大上海的风光，“景色真是太棒了”。



图1-2

事实上，城市地标也在追逐着这些大客户（见表1-1），尤其是在金融危机以后。

与环球金融中心里至少 $\frac{2}{3}$ 的租户相比，安永的租金甚至不到它们的 $\frac{1}{2}$ 。这在2008年以前是想都不敢想的。