



世联地产已出版书目

- 《不动产外包——公司不动产管理与服务外包》
- 《不动产经营——商用物业资产的管理与价值提升》
- 《服务式物业——从高端综合体“苏寓模式”说起》
- 《资产策划——全生命周期不动产价值策划之道》
- 《楼宇经济——都市商务的造城运动》
- 《CBD写字楼与国际公寓》
- 《工业园晋级城市战略》
- 《轨道黄金链——轨道交通与沿线土地开发》
- 《新城模式——国际大都市发展实证案例》
- 《规划的市场评价》
- 《城市更新之市场模式》
- 《联合开发——城市运营的出路》
- 《都市休闲——离尘不离城的大时代》
- 《只有一个金海湾——中国式旅游地产首席实践》
- 《城界消失旅游地产》
- 《新都市主义CONDO与小户型》
- 《社区大盘出路》
- 《公共住房浪潮》
- 《世联观察：景气循环中的市场2007~2009》
- 《世联观察：房地产调整第5年》
- 《世联观察：房地产游戏规则与生存环境》
- 《世联观察：我们的地产市场观点》
- 《淡市制胜23例——世联地产代理营销案例集》
- 《策划世联报告》
- 《顾问之道：世联提案完全图解》
- 《在场LOCALE世联10年地产实践思考》
- 《前线故事》
- 《圣托里尼风格》

封面设计：蔡俊波

随着中国房地产开发商、投资机构和
企业逐渐关注经营、变现和管理，以服务
式公寓和服务式办公室为代表的服务式物
业因其高收益和价值创造的能力，成为一
种非常重要的房地产经营形式。本书从苏
州高端综合体——“苏寓模式”切入，结
合国内外先进理论和案例研究，对服务式
公寓和服务式办公物业的选址、经营、投
资、管理、价值创造进行了详细的阐述。

ISBN 978-7-5141-2148-3

定价：32.00元



世联地产资产服务系列丛书

服务式物业 从高端综合体“苏寓模式”说起

世联地产 / 著

世联地产资产服务系列丛书

服务式物业

从高端综合体“苏寓模式”说起

Serviced Properties Mix-use Complex Operation Model, Start From the Case of Suzhou Sunny World Apartments

世联地产 / 著



作者简介

世联地产成立于1993年，是首家登陆A股的房地产综合服务提供商。世联地产旗下公司世联雅园物业管理有限公司具备国家一级物业管理资质，目前管理的各类物业面积超过142万平方米。世联雅园致力于为高端写字楼、政府物业、工业园区、商业、高端公寓等物业提供优质的物业管理及资产管理服务，结合自身优势，以创新性全生命周期资产服务理念，秉承世联地产独特的“咨询+实施”服务模式，为全国范围内的地产业主与投资者提供资产咨询、管理、经营等综合资产服务，致力于成为中国房地产资产管理服务的第一选择。

世联雅园物业及资产管理服务经典案例

青岛东海路9号
体量：11万平方米
业态：高端酒店式公寓
服务模式：前期顾问+全委托物业管理

苏州新地国际公寓
体量：13万平方米
业态：写字楼/商业/高端公寓
服务模式：前期顾问+全委托物业管理+资产经营

青岛新世界数码港
体量：13万平方米
业态：写字楼/商业/公寓
服务模式：前期顾问+全委托物业管理

南京新地中心
体量：28万平方米
业态：写字楼/商业/酒店
服务模式：前期顾问+全委托物业管理

南昌新地中心
体量：13万平方米
业态：写字楼/商业/酒店/公寓
服务模式：前期顾问+全委托物业管理

沈阳新地中心·世贸广场
体量：33万平方米
业态：写字楼/商业/酒店/公寓
服务模式：前期顾问+后期全委托管理

合肥新地中心
体量：60万平方米
业态：写字楼/商业/住宅
服务模式：前期顾问

重庆双远动力国际
体量：16万平方米
业态：写字楼/商业/酒店
服务模式：营销中心全委托管理+全程资产管理服务

青岛新世界大厦
体量：3万平方米
业态：写字楼
服务模式：全委托物业管理

图书在版编目 (CIP) 数据

服务式物业：从高端综合体“苏寓模式”说起/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 - 2148 - 3

I. ①服… 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 159452 号

责任编辑：杜 鹏

责任校对：隗立娜

责任印制：王世伟

服务式物业

——从高端综合体“苏寓模式”说起

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

印刷厂印刷

装订厂装订

787 × 1092 16 开 6. 5 印张 11000 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 - 2148 - 3 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 张丹阳

编审

甘霖 朱昊

目录

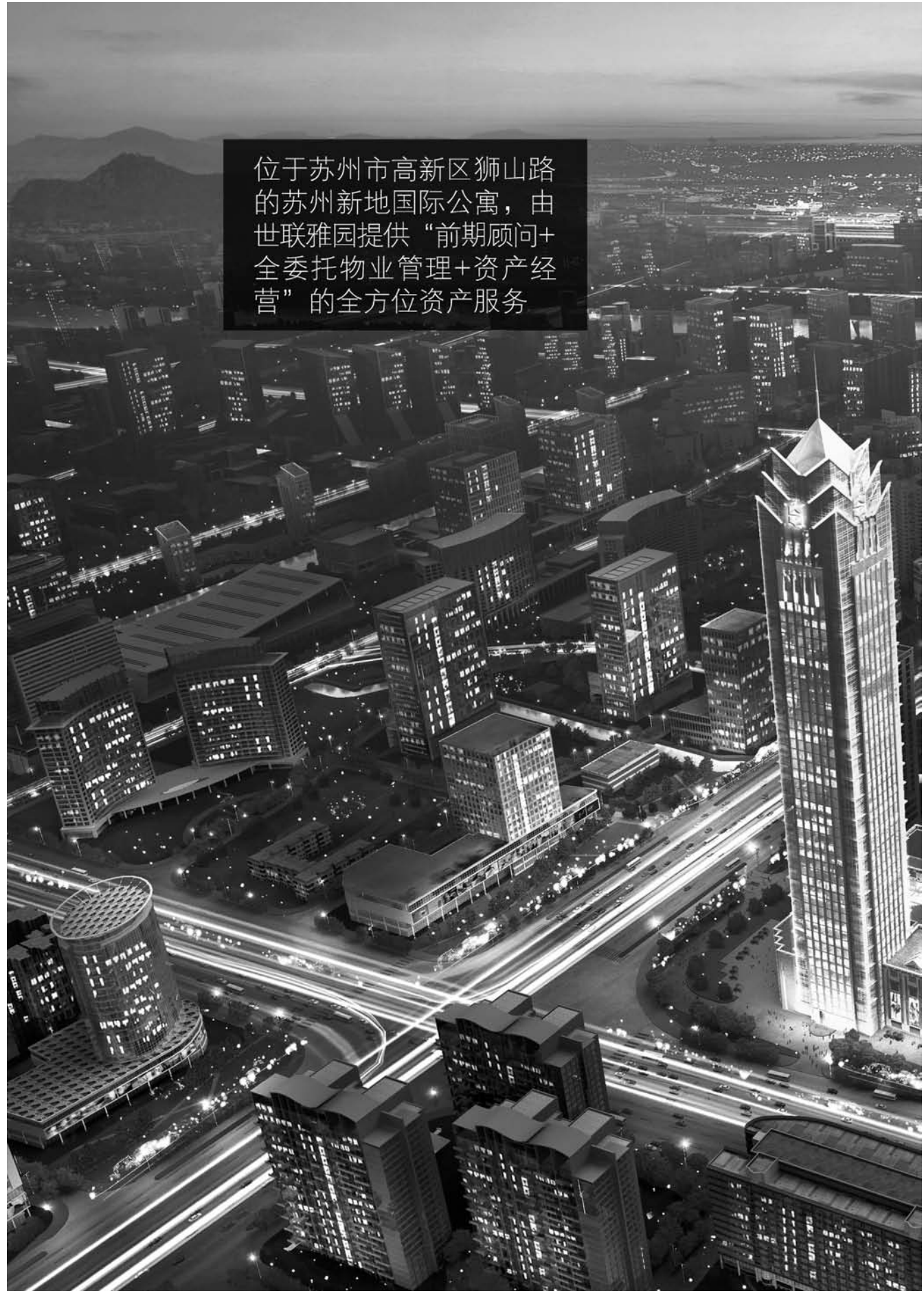
Contents

5	○	第 1 章 为什么是“苏寓”
5	○	1.1 从烂尾楼到高收益投资品
5		1.1.1 独树一帜的竞争力
6		1.1.2 在潜力市场中找到供应空白
9	○	1.2 “苏寓模式”：依赖于高端服务的投资产品
9		1.2.1 精准的租户定位：高租金与高出租率的保证
12		1.2.2 营造主要租户偏好的生活环境
14		1.2.3 创新经营模式与星级服务将高端住宅打造成投资品
15		1.2.4 从投资角度看苏寓
22	○	第 2 章 为何是“最佳投资品”
22	○	2.1 全球投资人追捧的投资产品
22		2.1.1 商务人士催生出的服务式公寓
23		2.1.2 介于“商用”和“住宅”之间的不动产
24		2.1.3 投资回报高于酒店和住宅
30		2.1.4 抵御经济危机的稳健市场
31	○	2.2 客户需求决定服务式公寓经营要素
31		2.2.1 市场基础——商务与休闲的差异化需求
32		2.2.2 成本低于酒店，服务针对性强于普通公寓

34	2.2.3 服务式公寓需求定位模型
38	第3章 中国不动产投资的蓝海
38	3.1 雅诗阁：如何坐上头把交椅
38	3.1.1 全球最大的国际服务公寓业主和运营商
40	3.1.2 成功来自积极的资产管理
42	3.1.3 并购增长的策略
43	3.1.4 对资本和风险的管控
44	3.2 中国服务式公寓迈入“大市场大客群”
44	3.2.1 波动更小，增长更快
45	3.2.2 从深圳汇展阁开始的20年
47	3.2.3 分布紧随“高端商务人士”的脚步
49	3.3 快速发展的4大驱动力
49	3.3.1 “500强”指数
51	3.3.2 核心客户——外派人员
52	3.3.3 赛事效应与旅游红利
52	3.3.4 企业差旅费政策成为引擎
56	第4章 服务才是制胜的核心
56	4.1 香港莎玛（Shama）的服务哲学
56	4.1.1 摩根士丹利手中的绩优股
57	4.1.2 貌似酒店但一定要有家的感觉
59	4.1.3 撑起80%入住率的是服务不是硬件

62	○	4.2 先理解清楚需求，再准确提供服务
65	○	第5章 服务式投资品的延伸：服务式办公
65	○	5.1 诺基亚总部大改造
65		5.1.1 拥挤与移动
67		5.1.2 消灭50%的闲置工位
70		5.1.3 移动办公产生的服务需求
71		5.1.4 虚拟办公的3只推手
72	○	5.2 第三空间
73		5.2.1 医院摇身变为创意中心
74		5.2.2 对客户业务的支持比硬件更重要
75	○	5.3 充分发挥灵活办公的6大价值
76		5.3.1 诺基亚：在最拥挤的城市解决通勤问题
77		5.3.2 Interpolis：没有一个员工有固定工位
77		5.3.3 Macquarie 集团：活力中庭
78		5.3.4 沃达丰：灵活办公，吸引人才
78		5.3.5 谷歌：20%的灵活办公时空带来创新产品
79		5.3.6 微软：技术连接的是人，而不是办公位
82	○	第6章 看得到的广阔未来
82	○	6.1 不断下降的空置曲线
82		6.1.1 即将扩大的客户群
82		6.1.2 市场供不应求，租金持续上涨

84	○	6.2 移动的办公室
84		6.2.1 有空的办公桌却没有空的会议室
84		6.2.2 通勤成本：大城市办公的大问题
85		6.2.3 郊区总部+CBD 办公室模式
86	○	6.3 服务式物业与信息化的联姻
86		6.3.1 数字化物业
87		6.3.2 从网络预订单到客户数据库的集成
88		6.3.3 从 ERP 到 CRM 的协同
94	○	参考文献



位于苏州市高新区狮山路的
苏州新地国际公寓，由
世联雅园提供“前期顾问+
全委托物业管理+资产经
营”的全方位资产服务



苏州新地国际公寓由两栋50层
超高精装建筑组成，以185米
的绝对高度位居新区CBD中心



第 1 章

为什么是“苏寓”

1.1 从烂尾楼到高收益投资品

1.1.1 独树一帜的竞争力

新地国际公寓（见图 1-1）是苏州新地中心综合体项目中的高端公寓，由两栋 50 层超高精装建筑组成，以 185 米的绝对高度位居新区 CBD 中心。苏州新地中心除公寓外，还包括香格里拉酒店、超甲级写字楼和阳光百货。



图 1-1 苏州新地国际公寓

新地国际公寓作为苏州新区 CBD 核心区域的高端公寓项目，在地理位置、周边配套、硬件条件等方面都有着独特的竞争力（见表 1-1），这些优势条件正是该项目在后来能够获得很高运营收益的基础。

表 1-1 新地国际公寓的竞争力

区域位置	<ul style="list-style-type: none"> • 苏州新区 CBD 核心地段 • 地铁 1 号线以及规划中的地铁 2 号线
硬件条件	<ul style="list-style-type: none"> • 185 米超高层，地标性建筑 • 采用低辐射透明玻璃幕墙立面
设施条件	<ul style="list-style-type: none"> • 配备中央空调、中央新风、中央吸尘、中央排风、变频恒压热水等硬件设施系统 • 刷卡式电梯仅到指定楼层
自身配套	<ul style="list-style-type: none"> • 香格里拉大酒店和新地中心写字楼 • 配置琴房、图书馆、健身房、瑜伽房、棋牌室、桌球房等活动场所的社区会所 • 配套西餐厅和中餐厅 • 筹建中的苏州阳光百货
周边配套	<ul style="list-style-type: none"> • 以南是英国乐购 TESCO 超市，以西是已渐成熟的吴宫丽都商业广场，以东是著名的“商业街”

1.1.2 在潜力市场中找到供应空白

苏州新地中心的前身为“苏州国际商城”，原本由华润集团在 1993 年进行开发。由于亚洲金融危机的影响，项目于 1997 年停工，当时已建成东楼 28 层、西楼 25 层及 5 层裙楼的规模。一高一低两座姊妹楼，在当时的苏州就是第一高度。几年来一直处于“衣不蔽体”的状态，成为苏州乃至整个江苏省有名的烂尾楼。

2002 年年底，新世界（青岛）置地有限公司接手该项目，这是新世界置地公司在青岛之外的第一个项目。那么，新世界置地公司为什么选择苏州？又是为什么选择了这个项目呢？

新世界置地公司总经理、现世联雅园物业管理公司董事漆洪波表示，“之所以选择苏州，几句话很难说清楚，但主要是看好苏州这个城市。”事实上，当时新世界置地项目团队成员早已看好苏州的房地产市场，而且在苏州作过详细的市场调研。调研结论可以用“苏州房地产市场到处都是机会”来形容。而最能打动漆总经理的是下面这些结论：

第一，苏州的 GDP 增长迅速，且未来会出现更高的增幅。苏州的 GDP 从 1998 年到 2002 年的增长速度均保持在年均 10% 以上，并呈现加速上涨。由于处于长三角有利的位置，以及未来新区规划的因素，团队认为苏州未来的 GDP 增长会更快。事实证明，苏州 GDP 从 2003 年起大幅加速，达到 17.6%，并在之后的 6 年一直保持年均 15% 以上的增幅（见图 1-2）。

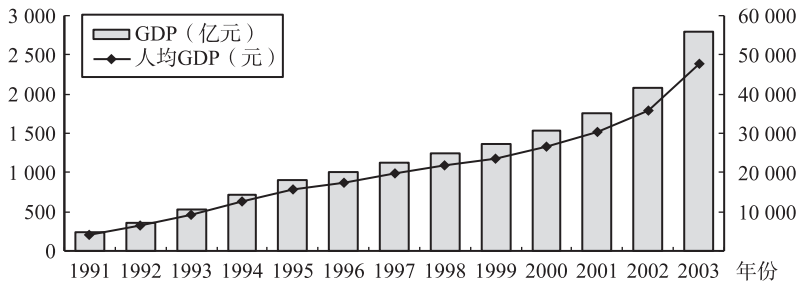


图 1-2 苏州历年人均 GDP

第二，外向型经济发展迅速，大量企业落户苏州。随着园区、新区等开发区的建设和发展，苏州外向型经济蓬勃发展，进出口总额逐年增长（见图 1-3）。

第三，苏州现有的写字楼和高端公寓已经不能满足市场的巨大需求。在互联网日益发达的今天，跨国公司的办公场所已无须设在中心城市，在其他城市也完全可以实现及时联系，团队看到了总部设在上海的跨国公司在苏州设立分公司的趋势。与此同时，写字楼供应远远跟不上市场需求，尤其是甲级写字楼供应极其匮乏。

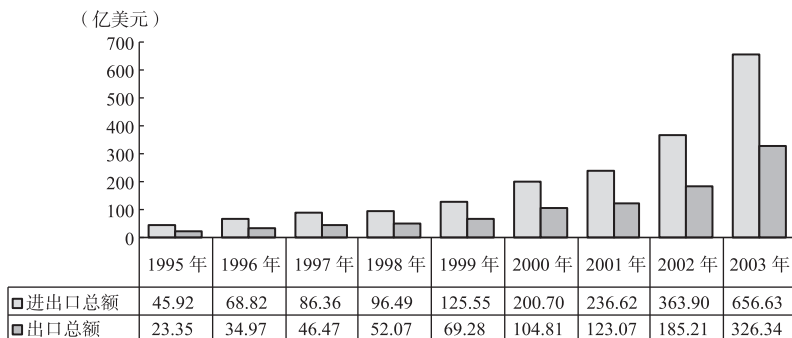


图 1-3 苏州历年进出口总额

团队得出了令人兴奋的结论：随着这个江苏第一高楼“新地中心”的出现，有望填补苏州甲级写字楼市场的空白，同时满足高端客户对高档精装修公寓的需求，甚至将在很大程度上完善苏州高新区 CBD 的城市功能。

而对于当时的苏州市场，服务式公寓在高新区及工业园区分布较为集中，其他区域分布较为分散（见图 1-4），且苏州市服务式公寓品质参差不齐，



图 1-4 苏州主要服务式公寓分布图

中高档次的服务式公寓主要集中在高新区和工业园区，特别是高新区狮山路已经形成了CBD，对服务式公寓的发展提供了良好的机遇。由于原有中心城区及吴中区的服务式公寓中多为其他性质楼宇改造而成，改造之后多为商住混用项目或精装修公寓项目，因而这部分服务式公寓整体品质较低。

1.2 “苏寓模式”：依赖于高端服务的投资产品

1.2.1 精准的租户定位：高租金与高出租率的保证

服务式公寓的顾客以商务旅客为主，一般是搬迁到城市（包括外籍家庭）、探亲、出差或到一个城市做项目。这是由长期的宏观经济发展带动的，如一个国家的国内生产总值和外国直接投资持续增长，则旅游出行季节的市场则较为稳定。在国内的外籍商务人士一般是全球顶级公司中层以上的员工，租金的费用一般都来自公司预算补贴。欧美公司员工的预算较为宽松，他们的消费能力较强，其次是日韩。一般来说，外籍人士住房预算，1 500~2 500 美元/月占市场的39%，2 500~3 500 美元/月占市场的20%，3 500 美元/月占市场的41%。

苏寓的客户定位主要以日本客户为主（见图1-5），随着日资企业近年在苏州新区加大投资，合作程度也越来越深入，目前在苏州的日本人常住人口已达约3万人。日资企业员工有两种：一种是总部派遣，领两份工资，日本国内一份，苏州一份，他们的租房预算就会比较高，达到1万~2万元/月；另一种是在苏州本地招聘日本人，层级比较低，其租房预算达2 000~3 000 元/月。针对这样的竞争优势和客户预算，世联雅园对苏寓的租金划分了三个档次（见表1-2）。

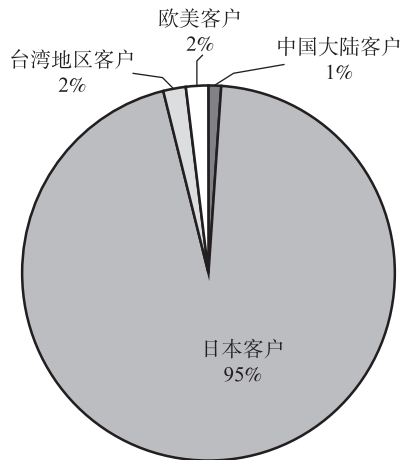


图 1-5 苏寓客户来源构成

表 1-2

苏寓公寓租金档次划分

单位：元

项目	级别	月房租预算
总部派遣	高层	1.8 万 ~ 2 万
	中层	8 000 ~ 1 万
本地招聘	低层	2 000 ~ 3 000

世联雅园在明确了以日本客户为主的租客定位后，对日本租客的生活习惯和偏好作了全面的调研。调研结果显示，日本客户在居住地选择上有一些共同点：

- 喜欢扎堆，等级比较分明，所以下级能与上级住在同一个社区会感到非常的荣幸；
- 高端的日本租客，租房的第一考虑不是通勤时间的长短，他们会优先考虑符合日本生活习惯的生活配套及户型；
- 日本人不喜欢在家里接待客人，公共安全和人际交往空间是他们所需

要的；

- 日本顾客对日本人的信任度高，他们希望自己的生活服务配套供应商来自日本本土。

调查结果显示，由于文化、语言、生活习惯等因素，日本人在国外有一种“群居现象”，且企业等级分明，下级非常希望能与上级居住在同样的社区，与上级在日常生活中有更多的交流。世联雅园进一步将主力客户定位为“日企高管”。日企高管对价格的敏感度低，但是，对于生活质量的要求较高，且喜欢规律健康的生活方式，因此，世联雅园通过对日企高管的深入访谈，发现在苏州长期工作的日企高管的主要特点是：

- 重视交通的便捷性，不考虑在中国买房买车；
- 孩子普遍年龄较小，非常关心孩子上学问题；
- 对居住环境、卫生和安全要求高；
- 对公寓配套要求高。

苏寓在周边配套上有独特的优势（见表 1-3），就是在距项目 400 米的地区有一个双语智能开发幼儿园，这个“亮点”也成为苏寓吸引日本客户的重要因素。

表 1-3 苏寓周边配套情况

类目	项目	名称	配套说明	距离
交通出行	公交	新地中心香格里拉	31；406	95 米
教育配套	幼儿园	双语智能开发幼儿园	狮山路 277 号新港名城花园	406 米
	小学	江苏省苏州高新区实验小学	江苏省苏州市虎丘区	676 米
	中学	苏州新草桥中学	金山路 70 号	642 米

续表

类目	项目	名称	配套说明	距离
生活配套	超市	华润万家便利超市商业街店	江苏省苏州市虎丘区	350 米
		联华超市淮海店	商业街 8-1 号	345 米
	其他	新区邮政支局	狮山路 179 号	219 米
其他配套	其他	森茂门诊部	苏州市狮山路 199 号	139 米

1.2.2 营造主要租户偏好的生活环境

日本客户对居住的理解与中国或欧美客户有一定的差异性。日本客户对于 100 平方米以上的户型会感到很满意，其中，高层管理人员在国内的住房面积也就在 90 平方米左右；而欧美客户喜欢住别墅，所以对平层不是很喜欢。因此，苏寓在产品阶段根据日本人的生活方式进行了全方位的考察：

- 日本客户喜欢泡澡，其在临睡前喜欢泡 30 ~ 45 分钟，特别喜欢靠窗的浴缸（见图 1-6）。



图 1-6 靠窗的浴缸

- 日本客户喜欢带衣帽间的卧室（见图1-7）。



图1-7 带衣帽间的卧室

- 日本人卫生间的功能分为三个空间，坐便器一间，洗漱池一间，泡澡及淋浴一间，干湿分区，如厕与泡澡淋浴互相不影响。此外，日本客户喜欢带自洁功能的马桶。

- 日本厨房多为开敞式与半开敞式，厨房与餐厅及餐桌相连，方便传递食品、物品，与客厅相邻，这样的设置既保证了使用上的相对独立，又可以使空间在视觉上连为一体，便于主妇在做饭的同时照顾到在起居室的家人和在阳台玩耍的儿童，实用的基础上体现了人性化的关怀。

苏寓针对日本人的生活习惯，提供了完善的服务配套，在苏州高新区为日本高端客户“量身定制”与日本相同的生活氛围和设施，并提供一流的服务质量和服务内容（见图1-8）。

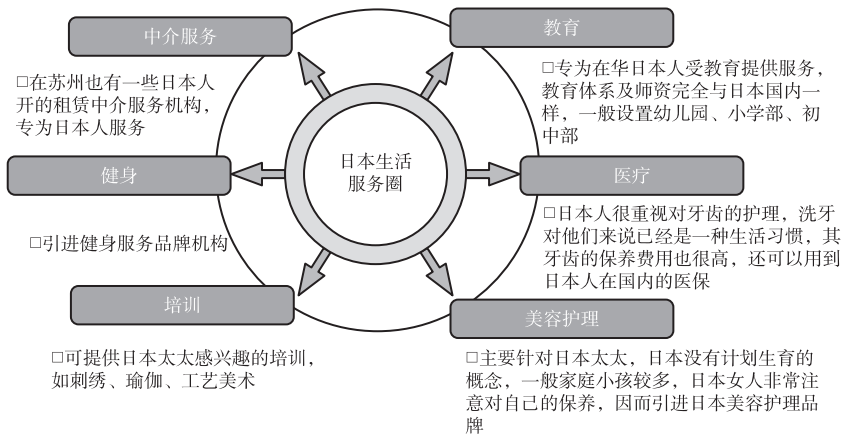


图 1-8 苏寓日本人的生活服务圈

1.2.3 创新经营模式与星级服务将高端住宅打造成投资品

世联雅园资产管理和物业服务公司（以下简称世联雅园）在 2009 年开始为新地国际公寓（以下简称苏寓）提供服务式公寓托管业务，不但大幅度提高了业主的投资回报，而且使整个项目获得了很高的资产价值提升。

世联雅园作为产权持有人的代理方，为其物业开展租赁、经营和服务式管理服务（与租客、产权持有人签订三方服务协议），帮助业主及客户打理房间、办理租约等相关事项，并按每年收取 1 个月的租金作为租赁业务服务报酬（见图 1-9）。

苏寓和世联雅园所具有的经营条件很好：一方面，世联雅园具有租赁服务资质和服务式公寓服务经验；另一方面，作为地标性建筑的苏寓是全精装修，品质高端，装修风格柔和，适合亚洲人的审美习惯。这些条件使得市场推广相对比较简单：

1. 前期针对市场主要客户群体，主要是机构客户和公司客户，登门拜访，与客户直接接触并在外文网站作推广；

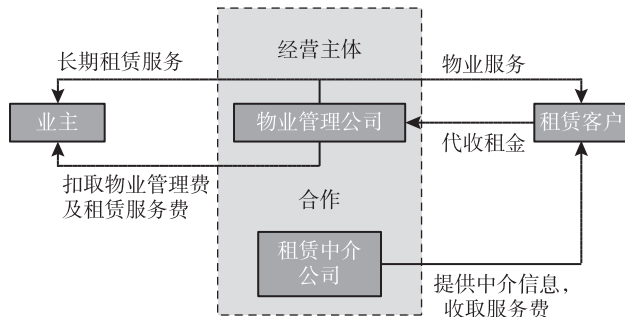


图 1-9 世联雅园服务式公寓托管业务模式

2. 选聘具有一定经验的营销人员，他们熟悉中介代理市场，具有一定的客户资源，了解客户需求，对客户目标定位更为精确；

3. 与客户信赖的中介机构展开合作；

4. 利用专门针对外国人的生活服务杂志做广告，有的放矢，事半功倍。

而作为收益型的投资产品，需要配套高端服务。世联雅园针对日本客户的生活需求，提供管家式服务，包括每周的入户保洁、双语的客服、早餐以及私人管家等定制化的服务，服务人员拥有酒店服务的经验，管理标准不逊于相邻的五星级酒店。

1.2.4 从投资角度看苏寓

对于投资人来说，控制投资风险、获得高于市场且可持续的投资回报是首要目的。目前银行理财产品投资回报率在 5% 左右，因此，对于投资人来说，服务式公寓的投资回报率至少要大于或等于 5%。我们通过对苏寓的一套公寓进行基本的投资分析，从投资的角度看待服务式公寓的价值。更重要的是，我们希望站在投资者的角度来看看投资服务式公寓最需要关注哪些因素。

1. 投资模型

评定一项投资可行性及收益常用的指标是净现值（NPV）和内部收益率（IRR），我们在分析该套物业的投资回报时，使用的模型也是为了计算在不同参数设定情况下的 NPV 和 IRR。有过投资经验的人士一定非常清楚，投资模型并不是最重要的，重要的是参数的设定以及假设的依据。在分析该物业时，我们主要需要两方面的数据：

第一，指定物业的基本参数。主要包括售价、交易成本、租金收入和其他日常开支等，这些数据比较容易获得，而且相对真实可靠，具体见表 1-4。

表 1-4 物业的基本参数

物业总价格	约 220 万元
物业面积	112 平方米
契税	税率 1.5%
公共维修基金	每平方米 120 元
装修费用	该物业开发商赠送精装修，假设初始装修费用（配置家具家电的费用）为 70 000 元
二次装修费用	假设未来每 10 年需要二次装修（更新部分家具家电），每次投入为 40 000 元
租金收入	市场租金约为 10 000 元/月
空置率	低于 10%
物业管理费	2013 年 5 月前，物业费为 336 元（3 元/平方米）
	2013 年 5 月后，物业费为 930 元（8.3 元/平方米）
委托经营管理费	租金收入的 8%，未出租时期不收管理费

第二，未来经营性收入和支出的假设，这里最关键的指标包括：

- 未来租金上涨幅度；
- 未来出售时物业价值；

- 对未来空置率的估计。

对这些数据的假设和估算直接影响到投资模型的结果。要获得比较可靠和准确的估算，最重要的是下列四个举措：

- 对当地市场同类产品及替代产品的供应量、需求量的分析和趋势判断；
- 对当地市场宏观经济和政策的趋势判断；
- 该项目在当前市场和未来市场竞争力分析；
- 当地成交数据（出售和租赁）的分析。

举例来说，如果要判断未来租金的走势，则需要了解其变化，即取决于同类产品供应量、周边商务人士对服务式公寓产品的需求以及通货膨胀。

在看同类产品供应量时，应先明确苏寓的独特竞争优势，包括新区 CBD 核心区位、185 米超高建筑、大气户型、香格里拉酒店配套。目前该区域的类似产品只有锦昌苑和星河国际华庭，但这两个项目相比苏寓在配套和品质上要差；未来 3 年内该区域将入市的新盘主要是万道尊品和姑苏公馆，均为住宅项目，对苏寓不构成竞争，因此，苏寓在新区 CBD 的领先优势在未来 3 年内将继续保持。

在看需求的时候，则要从客户入手，分析该产品面对的主要客户群、潜在客户群。此外，在考虑租金未来走势时，还需要加上对通货膨胀的预期：可以根据过去几年当地通货膨胀水平，或按照国家统计局公布的宏观数据。

综合这些因素，才能够得出比较科学和可信的租金上涨趋势。

对于空置率的假设，沿用的方法也是类似的。苏寓目前在苏州高端服务式公寓市场处于供不应求状态，尤其是本套物业的户型。根据市场调研和分析，苏寓当前在售房源全部进入市场以后可以很快被消化掉，

对空置率的影响较小。

2. 投资分析

根据模型和上述假设，在全款情况下，苏寓即使在最保守的估计下也能取得 5.2% 的年回报，高于 3 年期储蓄利率。考虑通货膨胀和供求以后，苏寓的回报率预计能够达到 7% ~ 8%（见表 1-5）。

表 1-5 苏寓的回报率估计 单位：%

	租金年涨幅	房价年涨幅	空置率	回报率
乐观估计	5	2.8	10	8.3
保守估计	2.8	2.8	10	7.4
最保守估计	2.8	0	20	5.2

3. 敏感性分析：投资者最应关注租金水平

房产投资的不确定性因素较多，我们主要从租金、房价、空置期、按揭等方面，运用平衡分析法和敏感性分析法进行不确定因素的分析。

投资回报率变动敏感性分析详见表 1-6。

表 1-6 投资回报率变动敏感性 单位：%

	变动幅度				
	-10	-5	0	5	10
年租金递增	-3.5	-2.2	0	3.3	7.6
年房价递增	-12.1	-5.6	0	5.1	9.9
平均空置期	0.7	0.4	0	-0.4	-0.7
按揭比例	0.4	0.2	0	-0.2	-0.5

从表 1-6 中的敏感性分析可以看出，对投资回报率影响最大的因素是房价和租金；对于服务式公寓来说，从长远来看，物业价值在很大程度上取决于租金收益。苏寓模型从敏感性的角度再次验证了为什么投资者和运营商对服务式公寓的核心关注点就是租金水平。

苏州新地国际公寓样板间





第 2 章 为何是“最佳投资品”

2.1 全球投资人追捧的投资产品

2.1.1 商务人士催生出的服务式公寓

服务式公寓最早源于欧洲，是当时旅游区租给旅客供其临时休息的物业，由专门管理公司统一上门管理，既有酒店的性质，又有相当于个人“临时住宅”的特色。1976 年，第一批真正意义上的时权酒店（time share）在法国阿尔卑斯山脉地区兴起，并很快在欧洲其他地区流行，这是服务式公寓的雏形。

而现代服务式公寓的概念最早是来自 1980 年的美国纽约。纽约作为国际大都市，拥有巨大的人流量，也拥有很多商机，许多外来商务人士必须长期住在这些城市，但是，由于买房负担太重，而酒店价钱比较贵且没有家的感觉，所以很多人选择住在服务式公寓。因此，服务式公寓就这样于 1980 年在纽约应运而生，并且成为一种潮流，也成为纽约大量开发商的主打项目。

现在美国服务式公寓在全球都具有很强的影响力，86% 的服务式公寓在美国，很多是由酒店运营商演变而来的，提供长期住宿产品，如万豪、希尔顿等，并将这个产品复制到全球范围，定位是非常高端的。还有一些公司以舒适度为主打提供服务式公寓，如 Skyline Worldwide Accommodations、Ascott

Group 和 Frasers Hospitality。

在英国，服务式公寓的起源是由 The Apartment Service 公司提供企业长期住宿产品开始的；在澳大利亚，服务式公寓是由 Meriton Serviced Apartments 引入的，当时拥有 2 000 套公寓，一半持有一半代管。

2.1.2 介于“商用”和“住宅”之间的不动产

要谈服务式公寓的经营，首先要明确服务式公寓的定义。这是一个介于“商用不动产”和“住宅不动产”之间的产品，关于这个产品在市场上的名称和定义有很多。世联对服务式公寓有一个准确的定义，并附带了一个“服务式公寓必要条件列表”。本书中提到的服务式公寓都是以下面的定义为准。

服务式公寓行业为公众提供包含专业管理及运营的公寓产品，以满足他们的短期或中长期居住要求（可以为 1 天到 1 年）。其建筑应该是专门为满足客户短期或中长期居住而打造的，满足所有规范和规划的公寓产品或综合体。如果一栋建筑内不是所有的单位均是服务式公寓，那么，其中的服务式公寓单位的运营必须独立于“业主自住”单位。

服务式公寓的产品必须包括一个客厅，以提供工作生活空间和睡眠空间。此外，服务式公寓应该包含厨房、餐厅、浴室以及洗衣设备或服务（见表 2-1），必须提供日常入室保洁服务，虽然客户可能并不需要每天都做室内清洁。

表 2-1 服务式公寓必要条件列表

-
- ✓ 专业管理及运营服务
 - ✓ 为公众提供服务式公寓产品
 - ✓ 专门为服务式公寓建造的公寓产品或综合体
 - ✓ 服务式公寓的运营独立于业主自住单位
 - ✓ 包含客厅，提供工作生活空间和睡眠空间
 - ✓ 包含厨房、餐厅和浴室
 - ✓ 洗衣设施或服务
 - ✓ 可选的日常入室保洁服务
 - ✓ 最长签约 1 年
-

2.1.3 投资回报高于酒店和住宅

在美国，服务式公寓能达到6%~7%的投资回报率（见图2-1），相比而言，大多数酒店的投资回报率在5%左右，而普通住宅的投资回报率为4%~4.5%；在英国的首都伦敦，服务式公寓的投资回报率达6.2%，而普通住宅的投资回报率只有3.8%，差距非常大（见图2-2）。

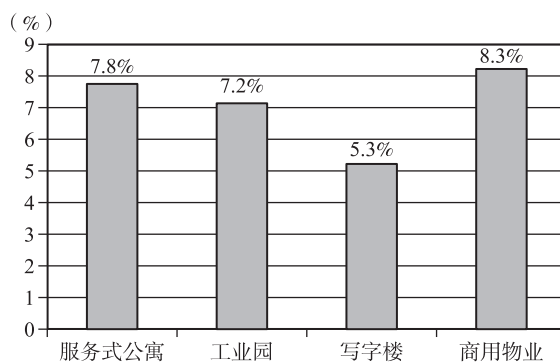
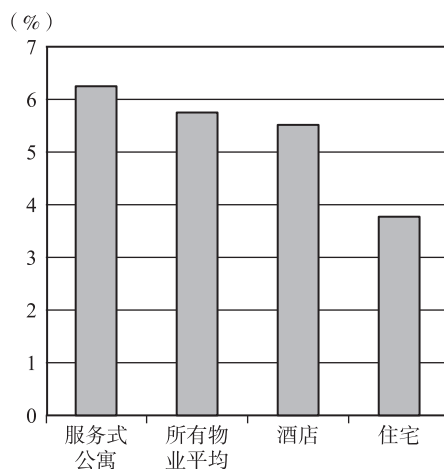


图2-1 1986~2010年美国各类投资性房地产的平均初始投资回报率

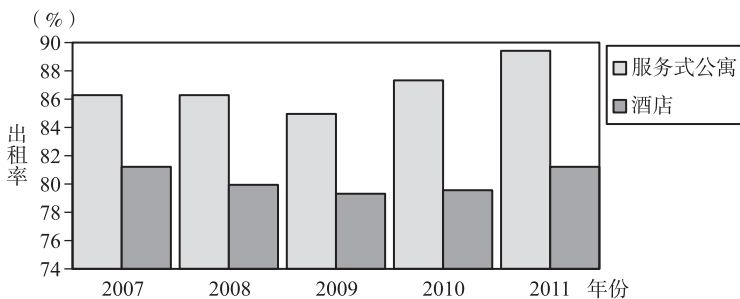


资料来源：世联研究中心，Savills。

图2-2 2011年伦敦服务式公寓回报率

投资服务式公寓，租金回报率非常重要，只有租金达到一定的水平才能满足资产的回报。因此，确保未来有足够的租户需求，并且租户对于租金有足够的承受力，是非常重要的。此外，还要看重物业本身的品质，包括能够满足租户的生活便利和工作便利的需求，比如会所、餐厅、购物、商务功能等，也包括房型、电梯、绿化等配套，又比如，离机场火车站近的，就会给商务人士带来便利，离大型外资项目近的，就会为外籍人士工作带来便利，因为本地人很少会租住服务式公寓，当然，流动人口中，中低端人群也不会租，都是租普通住宅楼，只有比较高端的商务人士、外籍高管才有可能租用，强调享受的，肯定租住别墅。显然，服务式公寓带来的便利性和配套的齐全完善是最大的特色。

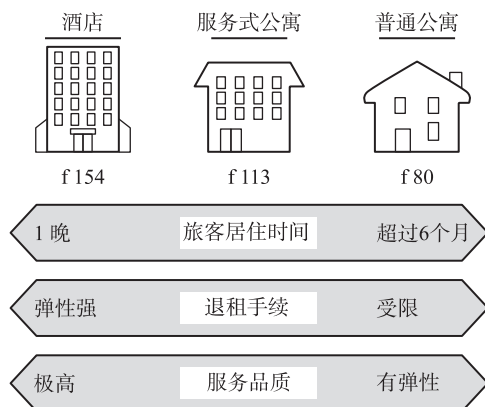
服务式公寓的客户主要是投资者，而住宅的客户既是自用又是投资。后者的需求显然比前者刚性得多，需求决定价值，更多的需求导致了更高的价格和出租率。“服务式公寓的核心是服务与运营模式，管理的好坏直接决定了租金的价格和出租率，也最终影响着物业的升值情况。”从伦敦市场的供需关系来看，服务式公寓比酒店的空置率要低，一方面因为服务式公寓多数是长期租赁合同，旅客周转率比酒店低；另一方面是由于服务式公寓的市场需求量大，但核心区域的供给很少，2010年年底伦敦共有超过6 600个服务式公寓房间，仅仅是酒店客房数的6%（见图2-3）。



资料来源：Gonative，世联研究中心。

图2-3 伦敦服务式公寓和酒店的入驻情况

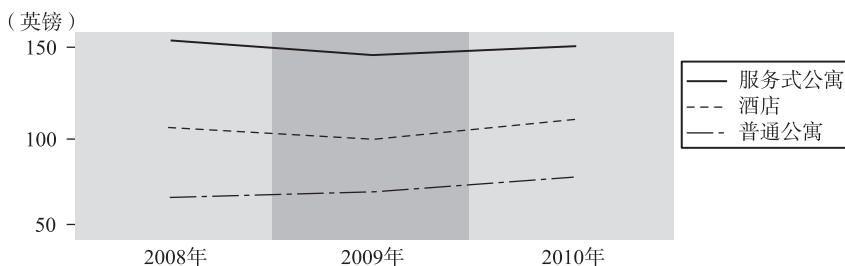
伦敦服务式公寓的租金及租约比较见图 2-4。



资料来源：Gonative，世联研究中心。

图 2-4 伦敦服务式公寓的租金及租约比较

从费用角度来看，服务式公寓的收费介于酒店和普通住宅之间，在伦敦市区，酒店约 154 英镑/天；服务式公寓约 113 英镑/天；普通公寓约 80 英镑/天（见图 2-5）。



资料来源：Gonative，世联研究中心。

图 2-5 2008~2010 年伦敦服务式公寓的费用比较

伦敦服务式公寓的供给主要来自新建公寓的开发，对于一个开发项目来说，开发商一般会自持一部分公寓作为服务式公寓，然后交给专业的运营商来管理，这些公寓在开发之初就规划要作为服务式公寓，因此，在户型、设施配套上与普通公寓不同。

在国际大城市，土地价值非常高，新开发的项目往往前期投资过高导致整个项目的投资收益较低，而商业的活跃程度导致了核心商业区的长期租赁需求的快速增长，因此，旧楼翻新并融入酒店式的服务成为一种很好的投资模式。例如，在伦敦，核心商业区到处都是历史悠久的建筑，如位于市区的大 Grosvenor House 于 1920 年建成，在 20 世纪 90 年代翻新后作为服务式公寓（见图 2-6），窗外可以看到著名的海德公园，这里的俄罗斯客人比较多，因此，内饰设计结合了古典的深色橡木地板与更多当代的细节（见图 2-7），比如定制的墙板和超大的浴室（见图 2-8）。此外，Grosvenor House 的中庭还有一个七层的拱形天花板、巨大的欧式壁炉。在服务方面，Grosvenor House 提供全天的用餐服务、24 小时的客服服务和专用的礼宾服务以及代客泊车等一系列的酒店式服务。具体包括：

- 设备齐全的厨房（见图 2-9）；
- 液晶电视；
- iPod 基座；
- 门禁控制；
- 自动控制的供暖和空调；
- 两线电话；
- 私人密钥卡；
- 免费无线上网；
- 家庭办公打印机、扫描仪和传真机；

- 24 小时驻地礼宾；
- 居民中庭酒廊，提供 24 小时的食物和饮料；
- 24 小时客房服务；
- 免费当地报纸和杂志；
- 商务中心会议室（额外收费）；
- DVD 影片库；
- 每日家政服务；
- 行李寄存处；
- 在山顶的 Jumeirah Carlton Tower 健身俱乐部和水疗中心的优惠价格。



图 2 - 6 英国伦敦的 Grosvenor House



图 2-7 Grosvenor House 的客厅



图 2-8 Grosvenor House 的浴室



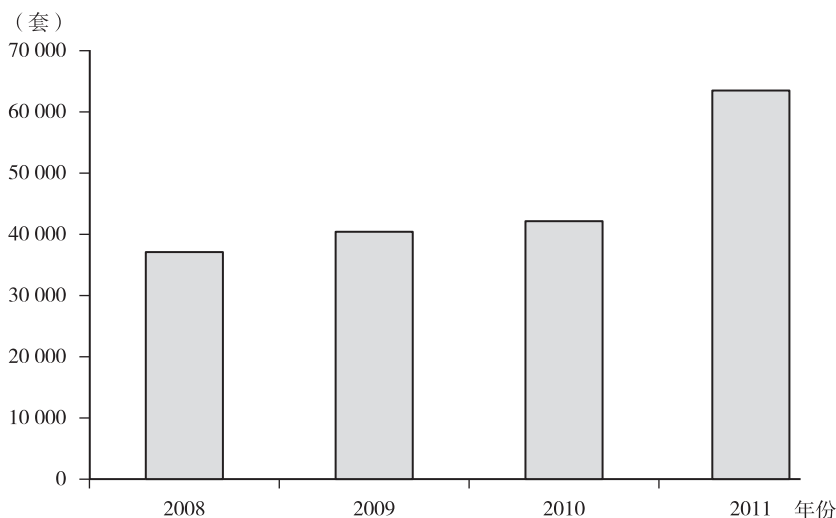
图 2-9 Grosvenor House 的厨房

2.1.4 抵御经济危机的稳健市场

在主要发达国家市场，服务式公寓收入所占的市场份额已经从 1998 年的 14% 上升至 2011 年的 26%，快速增长的市场份额证明了服务式公寓的强劲需求。在房地产信托投资基金（REITs）市场较为发达的澳大利亚，过去 10 年中服务式公寓 REITs 整体的投资回报率达 9.1%，高于股票市场的平均投资回报率，预计未来 3~5 年，澳大利亚服务式公寓的投资回报率将达到 8%~9%，预计租金的增长与 CPI 增长持平，持续增长的 GDP 将有利于空置率的降低。

作为公寓的经营者，在地价高企的背景下，地产商难以享受卖房过程中的暴利，但却有更稳定的业绩回报。实际上，即使在经历 2000 年互联网泡沫和 2008 年地产股大跌的背景下，美国公寓类 REITs 仍为股东提供了年均 8.77% 的回报率（主要是分红收益），比许多以销售为目的的地产开发商高得多，因此，公寓类 REITs 不是暴利的商业模式，而是一种稳健的商业模式。

服务式公寓在20世纪90年代后期有了巨大的发展，这很大程度上源于大型跨国公司全球化的日益深化。正是在这个时期，信息化带动了全球化的浪潮，发达国家的企业开始进军全球，使得对当地市场的办公空间和商务居住空间的需求有了极大的发展。另外，服务式公寓市场的供需在很大程度上取决于全球及当地经济发展速度，在2008年金融危机后，随着全球经济的复苏，企业商旅活动再次活跃，服务式公寓市场也随之再次开始迅速发展（见图2-10）。



资料来源：The Apartment Service，世联研究中心。

图2-10 2008~2011年全球服务式公寓数目

2.2 客户需求决定服务式公寓经营要素

2.2.1 市场基础——商务与休闲的差异化需求

服务式公寓似乎满足的需求非常简单：人们对居住、安全和休息的基本需要。但正是在这个基本需求之上有着无数个细分的客户需求，这些需求的

差异推动了不同的品牌、产品和服务定位。

商务旅行和休闲旅游在需求上的差别非常明显，具体体现在客户对于产品、服务、位置和要求的价格上（见表 2-2）。事实上，服务式公寓正是从这个商务旅行和休闲旅游的差异化需求上诞生的，而且随着时代进步这两种需求上的差异进一步推动了服务式公寓行业的发展。

表 2-2 服务式公寓客户需求分类

	商务	休闲
产品特征	应有尽有的服务 工作空间	有些需求要自行解决 休闲和放松的空间
位置	方便前往商业中心 接送服务	方便前往度假地
其他需要	平衡居住质量和成本预算 私密	目的地指南 名胜、餐饮、休闲娱乐等较为私密

2.2.2 成本低于酒店，服务针对性强于普通公寓

1. 服务式公寓要满足中长期客户对居住成本的要求

调查显示，服务式公寓的客户中大部分（约为 60%）是中长期居住的客户，由于长期居住，他们希望能降低在居住方面的开支。服务式公寓相比传统酒店，根据居住客户的特性，在服务类别和频次方面作了精简，包括精简休闲设施、客房服务和餐厅数量，这些举措使得服务式公寓能够提供更好的经济性，非常适合中长期居住。事实上，中长期居住的特性也使得服务式公寓的经济性得到了更好的发挥：

第一，由于每个客房里居住的客人比较稳定，平均下来需要的服务频次

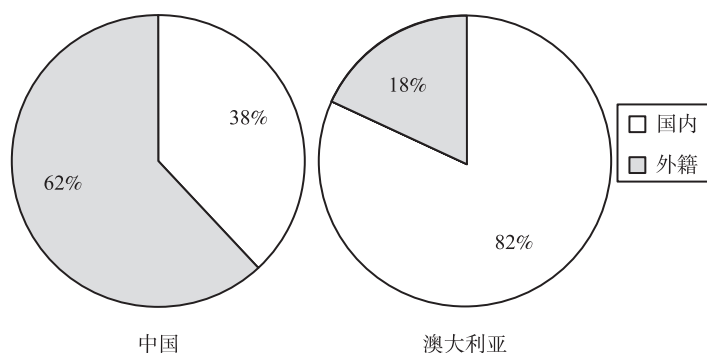
是降低的；

第二，服务类别的精简使很多服务可以通过外包的方式完成，例如干洗、设施维护和保洁服务。

2. 服务式公寓需要为外籍客户量身打造优质服务

根据世联对国内服务式公寓市场数据的分析，并对比服务式公寓非常成熟的澳大利亚市场，我们可以看到：

第一，对于中国这样的发展中国家，服务式公寓的主体需求人群是外籍客户；而澳大利亚则主要是国内客户占据需求主体（见图2-11）；



资料来源：世联研究中心，CBRE。

图2-11 中国和澳大利亚服务式公寓国内及外籍客户占比

第二，在CBD区域的服务式公寓，外籍客户占比最高，此外是度假地和区域中心的服务式公寓（见表2-3）。

在这样的背景下，服务式公寓必须为外籍客户提供量身定制的服务。对于外籍客户来说，能够尽快融入当地生活是非常重要的。服务式公寓在提供基本的住宿、安全之外，应该为客户提供当地信息、引导等服务。

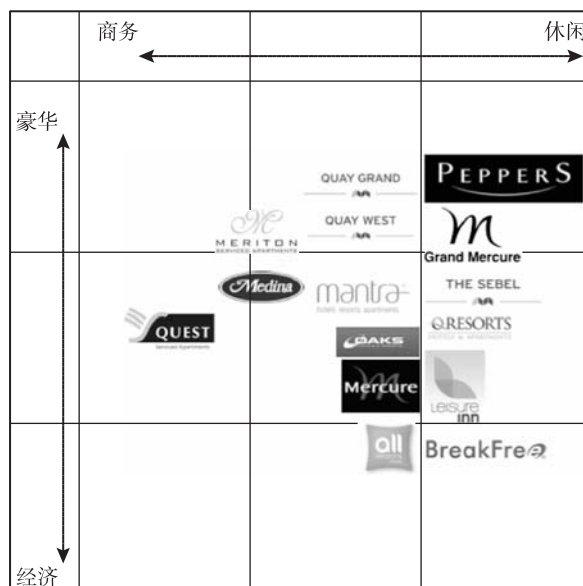
表 2-3 国内服务式公寓分地区的客户占比 单位：%

	国内客户	外籍客户
CBD 区域	25	75
区域中心	35	65
度假区	52	48

资料来源：世联研究中心。

2.2.3 服务式公寓需求定位模型

服务式公寓的每一个品牌或产品都针对着特定人群，针对他们的需求提供最符合要求的设施及服务。由于定位的市场及需求不同，每一个服务式公寓提供的产品和服务也有所不同。我们以澳大利亚的服务式公寓市场为例，将该市场上主要的服务式公寓产品放入一个竞争态势二维图（见图 2-12），




资料来源：世联研究中心。

图 2-12 服务式公寓竞争态势二维图

该图的横轴表示产品面向的客户需求是偏商务还是偏旅游；该图的纵轴表示产品的价格定位是偏豪华还是偏经济。

通过这样的竞争态势二维图，可以明确自身的定位以及面临的主要竞争对手。通过有针对性的分析来强化自身相比竞争对手在产品及服务方面的优势。



位于青岛市市南区东海西路
的青岛东海路9号，是由世联雅园提供“前期顾问+全委托物业管理”服务的城市高端酒店式公寓



第 3 章

中国不动产投资的蓝海

3.1 雅诗阁：如何坐上头把交椅

3.1.1 全球最大的国际服务公寓业主和运营商

雅诗阁是嘉德置地有限公司旗下的全资子公司，总部设在新加坡。1984年，雅诗阁推出了亚太地区的首个世界级服务公寓。自从1995年首次踏入中国内地市场，雅诗阁已经在酒店公寓市场具备了很强的领先优势。2006年，雅诗阁成立了全球首个亚太区服务公寓房地产信托基金——雅诗阁服务公寓信托。经过28年的耕耘与发展，今日的雅诗阁已成为全球最大的国际服务公寓业主和运营商，在亚太、欧洲及海湾地区的20多个国家70多个城市拥有超过30 000套服务公寓单位。雅诗阁旗下共有三大品牌，即雅诗阁、馨乐庭以及盛捷。

在中国，雅诗阁是最大的国际服务公寓业主和运营商。目前在中国拥有和管理着41个物业，约8 000套服务公寓，分布在北京、成都、重庆、大连、佛山、广州、杭州、上海、沈阳、深圳、苏州、天津、武汉、厦门、西安、香港特区和澳门特区。

作为嘉德旗下的重要业务板块之一，2010年雅诗阁在国内共有14个新物

业投入运营，新增了2 815套服务公寓套间，同时签订了12份新的管理合同，新增共计2 000多套公寓套间。雅诗阁还将旗下28个物业注入雅诗阁服务公寓信托（ART），使这个雅诗阁拥有48%股份的房地产信托基金的资产规模从16亿新元扩大为27亿新元，包含全球64个服务公寓。2010年，雅诗阁中国新增8家服务公寓，共计1 485套公寓套房；签订6份新的管理合同，业务版图进一步拓展至成都、杭州与宁波三个城市。2011年年初，雅诗阁中国新获一份位于上海外滩的物业管理合同，另有深圳雅诗阁美伦服务公寓、沈阳盛捷和平服务公寓分别投入运营。至此，雅诗阁中国旗下拥有和管理着35家服务公寓，遍布全国15个城市，超过6 400套服务公寓。雅诗阁北亚区董事总经理李志勤表示，雅诗阁通过签订新的管理合同与积极投资，有效地扩大了业务规模，对顺利完成2015年在中国达到12 000套公寓套间的战略目标充满信心。

尽管国内房地产调控政策让众多开发商趋于稳健甚至保守，但作为全球最大的服务式公寓运营商的雅诗阁却十分看好中国乃至亚太市场。

对未来的扩张方式，雅诗阁将通过直接投资和输出管理的方式扩大雅诗阁在全球市场的优势。其资金来源包括自有资金、上市信托基金以及房地产私募基金。除来自集团的自有资金支持之外，目前仅雅诗阁中国房地产私募基金的规模就达10亿美元。另外，全球首创的亚太区服务公寓信托基金——雅诗阁公寓信托，至今仍是全球唯一的服务公寓信托基金，总资产额约75亿美元，目前涉及38个项目。值得注意的是，在38个项目中，有4个项目为中国市场的物业。

雅诗阁近期的投资证明了其致力于在中国长远发展。中国是雅诗阁的一个主要增长市场。雅诗阁正努力实现自身的扩张目标。除了新建公寓外，雅诗阁也会选择部分或者完全建成的物业进行管理，以缩短进入市场的时间。

通过增加新的项目，雅诗阁旗下的三个豪华到中端的品牌——雅诗阁、盛捷公寓以及馨乐庭，可以更好地服务于商务客户。其中，馨乐庭将是今后在国内扩张的主打品牌。

雅诗阁公寓是雅诗阁的旗舰品牌。它的目标客户是高级行政人员。其内部装饰豪华雅致，宽敞的居住区和用餐区便于住户召开会议和进行娱乐。盛捷公寓适合那些寻求工作和家庭平衡的行政人员。它通过娱乐、生活和商务设施为住户提供温馨时尚的家居感，有助于住户更快地融入所在城市，结交朋友，享受家庭生活。馨乐庭着眼于年轻的个体旅行者。它提供灵活的服务，设计和色彩更有活力、更为时尚。雅诗阁旗下的服务公寓可以提供优秀的私人公寓服务，它具有家庭的氛围，可以保证客人的私密性、安全性和舒适性。另外，还几乎提供酒店所能提供的一切服务，包括各种设施以及 24 小时服务。

雅诗阁的任何投资决定必须是可增加收益的，而且是在考虑了政策、商业环境和法律等相关因素之后。集团的目标是提供稳定的、增长的回报，具体来说，是通过积极的资产管理、并购增长策略、资本和风险管理来做到的。

3.1.2 成功来自积极的资产管理

目前雅诗阁在中国内地的项目大多采取合资方式，通常雅诗阁占有较大的股份，但也有相当数量的独资开发项目。雅诗阁以投资控股方式去开发项目，拥有这些项目的产权并通过租赁获取租金回报，但同时雅诗阁也会将某些项目整体出售，当然，物业还是由雅诗阁负责经营管理。整体出售物业是雅诗阁获得投资回报并实现持续发展的重要渠道，因为任何一家公司包括雅诗阁的母公司嘉德置地这样亚洲顶尖的房地产上市公司，其资金来源都不是无限的，长期运作要求资金必须实现再循环。雅诗阁的做法是，选择物业增

值的最佳时机和区域，开发运营一些项目，等到它们开始成熟、回报稳定以后，就向喜欢此类物业投资的国际基金及跨国投资公司出售套现，再把这些资金投入新的项目和新的市场中去。不仅在中国内地，在亚洲乃至世界各地，雅诗阁都是这样运作的。

雅诗阁是通过专注于每栋物业的表现来最大限度地提高物业组合的整体财务表现。要创建一个关注每栋物业的运营利润为导向的方法，需要定期检查其经营业绩，并且和前一年的结果和预算作基准对比。对任何没有达到目标的物业进行详细的审查。同时，雅诗阁与服务公寓管理公司（SRMCs）密切合作，针对每栋物业制定相关的行动举措，以改善经营业绩。

1. 强化收益管理和营销策略，最大限度地提高平均可租赁单位的收入

雅诗阁的投资组合利润的提高主要是尽最大可能来提高平均可租赁单位的收入（RevPAU），具体的举措包括：

- 根据出租率 and 需求来评估、调整公寓的租金水平；
- 在长住客户和短期客户之间确定最佳的平衡点，平衡长住客户带来的稳定收益和短期客户可能带来的更高收益。

另外，进一步强化雅诗阁旗下各品牌的影响力。具体举措包括：

- 各品牌均在各大社交网站上建立了官方主页，其中雅诗阁的 Facebook 主页已经吸引了超过 30 000 名粉丝；
- 完善雅诗阁全球分销系统（GDS），帮助代理公司随时能够了解访问率和客房供应情况；
- 与花旗银行、新加坡航空公司等建立伙伴合作关系。

2. 提高运营效率，发挥规模经济

为了尽量减少直接费用，在不影响服务质量的前提下进一步提高利润率，雅诗阁与 SRMCs 一起确定了成本管理的几个方面。具体措施包括：

- 通过网站直接寻找租户，减少佣金支出——雅诗阁率先推出“最低房价保证”，确保通过雅诗阁官方网站预订房间的客户可以享受个人客户能够拿到的最低折扣；
- 在同一城市或地区集中批量采购，并共享关键职能，例如财务和后勤，以实现规模经济。

3. 始终确保持有物业的高质量

雅诗阁不断努力以加强其资产的质量。通过物业定期升级项目，进行翻新和重新配置，以实现更高层次的客户满意度，提高物业的竞争力并进一步提高经营业绩。

3.1.3 并购增长的策略

1. 收购合适的物业资产

雅诗阁持续收购高质量的、可增进收益的物业资产，这些机会来自：

- 第三方业主因为新业务扩张等原因需要资本再利用而出售收益型资产；
- 业主因财务压力出售资产；
- 收购地理位置很好，但因管理不善而没有充分发挥价值，可以通过品牌重塑和资产改进来提升收益的项目。

进一步，由于和 CapitaLand 有战略关系，可以充分利用 CapitaLand 在房地产投资领域的专业、经验和知识来收购有潜力的物业资产。

雅诗阁收购的物业资产主要是收益型公寓，或有改造潜力的收益型公寓，且目标的收益率或预期收益率要高于资本成本。

雅诗阁对物业资产的评估主要是根据标的物业所在的街区、周围的主干道、公交网络以及周边娱乐和餐饮设施的配套。收购的另一个指标是快速发展的国家，主要依靠的指标是外商直接投资额（Foreign Direct Investment），国内的商务旅行指数以及当地华侨居住人口，然后会调查服务式公寓和长期租赁的需求量，通过这些数据指标和实地调研来决定当地服务式公寓的需求量有多大，再寻找匹配需求的物业资产。

2. 价值提升机会

雅诗阁收购的物业资产一般都有一定比例的提升空间，不管是在出租率还是在每日租金水平上，这样的提升空间可以通过专业化的运营和改造升级实现。在收购物业资产前，雅诗阁还会充分考量资产的建筑指标、改建的法律程序以及预期的投资回报率。对于雅诗阁而言，每一处可租赁的物业面积必须达到公司制定的一个标准运营指标和现金流指标，或具备达到标准运营指标的潜力。

一般情况下，雅诗阁都是长期持有物业资产，当资产的提升空间有限时，或当地的资产组合有可能超过未来需求时，雅诗阁会选择处置一部分资产，然后寻找更适合雅诗阁收购标准的物业资产。

3.1.4 对资本和风险的管控

雅诗阁是上市 REITs，可以通过资本市场获得低成本融资。雅诗阁对于

资本结构的风险非常重视，对于一般的收购项目和资产升级，雅诗阁使用债务和股权融资结合的交易方式，雅诗阁的目标是控制资本和风险管理：

- 控制负债率。
- 多样化的融资渠道：结合银行借款、发行债券等方式融资。
- 前瞻性的利率管理策略：了解当地的利率政策，通过固定利率和浮动利率的组合策略控制利率波动的风险。
- 管理外汇风险：由于资产组合的全球性分布，资产产生的现金流以及资产的价值与外汇的变化相关，货币风险的控制是通过对冲的方式。

3.2 中国服务式公寓迈入“大市场大客群”

3.2.1 波动更小，增长更快

中国房地产市场日新月异，短期住宿需求的增长逐渐淡化了服务式公寓和传统酒店之间的界线。在过去的5年，上海和北京五星级酒店的平均每间客房收入增长令人瞩目，分别高达11.4%和11.7%。然而，在蓬勃的经济发展中，酒店并非住宿业中唯一快速增长的板块。传统上，中国的服务式公寓多为针对寻求长期租赁的外派人士。但是，不断变化的市场动态和短期住宿需求的增长使得这类公寓越来越接近酒店产品。

投资者逐渐意识到，服务式公寓有助于规避风险，而且与传统酒店相比利润波动更小。尽管上海领风气之先，但如今服务式公寓在北京也得到长足发展，投资者和开发商都在密切关注其他城市的发展潜力。

服务式公寓是介于酒店和住宅公寓之间的一种混合型物业。酒店和住宅公寓都是为了满足人类的安身需要，主要区别在于住宿时间的长短。酒店通常满足临时的住宿需要，而公寓则提供长期住宿。

我们将服务式公寓定义为：该物业为统一经营，精装拥有家居的高档公寓，并由公寓管理者提供一系列服务式的服务，如清扫房间、前台值班、接待客人等服务，具体特点见表3-1。

表3-1 服务式公寓的特点

位置	主要位于城市 CBD 区域及外国人聚集区
户型	主要提供1~4居室，户型在40~200平方米
居住时间	10%为短期居住（过夜或数周）、60%为中长期居住（3个月至1年）、30%为超长期居住（1~3年）
定位	面向高端国际市场，主要是欧美人士，其余为港澳特区、日韩和国内企业高管
设施	精致家具、室内游泳池、健身房、商务中心、餐厅等
服务项目	提供类似服务式服务，包括清扫房间、餐饮服务等
运营管理	由开发商、服务式公寓或酒店的运营商经营

服务式公寓在住宅和酒店之间采取了流动定位策略，业主和管理者可以根据两个市场的分别表现灵活调整这一定位。对于房地产投资者而言，这种灵活性有助于规避风险，构成针对住宅和酒店市场浮动性与循环性的天然屏障。

3.2.2 从深圳汇展阁开始的20年

我国的服务式公寓最早出现在深圳，随后在上海、北京等中心城市陆续出现。国内服务式公寓的发展大致经历了以下三个历程。

1. 探索阶段（1990~1992年，小市场、小客群）

我国的服务式公寓最早出现在深圳。深圳是我国改革开放的前沿阵地，最早吸收了外来的模式。全国的第一个服务式公寓项目当属深圳汇展阁，它

本是某国有企业的不良资产，被收购后以服务式公寓的概念重新销售，短短3个月内化腐朽为神奇，创出每平方米2万~4万元的全国最高房价、3个月内全部售罄、销售额达5个多亿的奇迹。

1990年，上海首家服务式公寓在上海商城出现，这在当时绝对是一个全新的居住概念。上海房地产市场接纳服务式公寓经历了一个较长的过程，在1990年以后的整整两年中，服务式公寓没有任何增量。

北京服务式公寓起步于20世纪90年代初期，随着国贸商圈的形成，出现了国贸公寓、京广中心公寓、丽都公寓等具有代表性的项目。这些项目拥有共同的特点，即早期服务式公寓是作为五星级酒店的配套来经营的。

这个时期服务式公寓的特点可以用“小市场、小客群”来形容，也就是说，在20世纪90年代，中国的普通房地产市场发展十分有限，高档公寓所面对的主要是外籍人士，这些人士形成了最初高档公寓消费的“小客群”。当时客群虽小，但由于其他普通住宅物业品质和服务水平与国外差距较大，他们能够购买和租用的是政府规定的外销公寓，很长一段时间内这些公寓项目规模小、供应少，造成了市场上供不应求的局面，使售价和租金双双高企。所以我们才能看到当年汇展阁通过火暴销售造就的“地产神话”。

2. 起伏发展阶段（1993~2003年，大市场、小客群）

1993年开始，全国房地产市场逐渐走向低迷，新建的商品房销售情况不佳。为此，许多外资房地产开发公司开展了空置房租赁业务，为了提升物业品质，大都聘请高水准的外资物业管理公司，向客户提供个性化的服务式公寓服务。此后，服务式公寓的供应量逐年增加。

20世纪90年代中期，外商直接投资（FDI）减缓，整个东南亚遭遇金融危机，使得主要客户群为外企人员的服务式公寓的发展处于停滞阶段。

亚洲金融危机之后，全国经济进入高速发展时期，FDI 增幅迅速，全国的服务式公寓开始急剧增多。随着房地产市场的发展，内外销房并轨，高档公寓物业供应增多，但是，客户群增加速度却很缓慢。加上 2003 年发生的“非典”疫情，服务式公寓市场行情低迷不振。这时国内的服务式公寓市场从“小市场、小客群”变成“大市场、小客群”，租金与入住率持续下降。

3. 稳步多元发展阶段（2003 年至今，大市场、大客群）

2002 年，上海金融中心地位的进一步确立，使众多外资公司的中国区总部乃至亚太区总部纷纷迁往上海。同年，上海取得 2010 年世博会的举办权，加上奥运经济的影响，服务式公寓的供应及市场行情转而向上。同时，新的服务式公寓陆续出现在新的商圈，例如北京中关村、北京金融街、上海浦东新区、深圳福田 CBD、广州珠江新城等。

如今，高档公寓的供应日渐成熟，产生了多个成形的板块。此外，对于客户群而言，无论是机构数量还是人员规模都发展迅速，当年还大多只是设置几个人规模的办事处的外资机构，到了今天已经是大规模地将中国区总部甚至是亚洲区总部设在北京，由此市场客户群体大大增加。所以，目前服务式公寓面对的以高端商务人士和其他外籍人士所组成的客户群也在迅速膨胀，成为“大客群”。而市场供应也随着北京市城市化水平的提高不断增加，新的高档公寓板块不断出现，“大市场、大客群”的局面由此而来。

3.2.3 分布紧随“高端商务人士”的脚步

近年来，随着城市商务聚集区的分化和城市新兴区域的建设，高档公寓原有的区域分布和板块特征也出现了相当大的变化。我们以北京为例，可以看到服务式公寓已经在越来越多的地区出现并发展。

北京最早的涉外商务区大多集中在长安街东部沿线和国贸附近，最早期的高档公寓板块如长安街沿线几乎没有新增供应，其在高档公寓市场中的重要程度有所降低。而早期的朝阳公园西门的高档公寓板块，随着朝阳公园整体供应量的增加，已经成熟并泛化为大朝阳公园板块。包括朝阳公园西侧原有项目和新增项目，如北京 GOLF 公寓、天安豪园、公园 9 号，棕榈泉国际公寓、公园大道、万科东第和朝阳公园东侧的观湖国际、泛海国际等，甚至还有靠近丽都区域的阳光上东等。

随着金融街和中关村区域的商务兴起，相关区域的高档公寓也逐渐开始出现，由于发展的时间还比较短，土地稀缺性升高，这些区域目前没有出现明显的高档公寓板块，但是，其中大量的高端商务人群将成为极其优质的高档公寓客户群体。另一个新兴的板块就是奥运区域，虽然不处于主要的商务区域，但随着奥运建设的进展，区域内出现了相当规模的奥运概念的高档公寓，如国奥村、世茂奥临花园和七星摩根公寓等。由于临近主要的奥运场馆和奥运森林公园，使高档公寓有了存在的地段价值，从区位而言，中关村区域的高端商务人士很可能会成为这个区域的天然房客。

目前，北京服务式公寓主要分布在外企人员多的商圈，80% 的服务式公寓均在朝阳区，分区域主要有国贸区、建国门区、燕莎区、丽都区、大使馆区以及中关村区域（见表 3-2）。

对于已经成形的成熟高档公寓板块而言，一方面，其前期积累和规模效应已经使得这个区域有了相当的租赁吸引力，出租市场和租金相对稳定；但另一方面，该区域由于项目较多、供应量大，其未来租金的上升也有相当大的压力。

对于金融街、中关村这样的新兴商务区域而言，目前商务氛围正在逐渐形成，尤其是金融街区域外资金金融机构的进入和中关村外资 IT 机构的进入，都将带来优质的高端商务人士，产生相当大的租赁需求。

表 3-2 北京服务式公寓分布的区域

国贸区 (CBD)	是北京重要的商务区域, 该区写字楼云集, 拥有大量的服务型外国企业
建国门	其连接东长安区和国贸区, 与北京站及王府井相邻, 是北京重要的商圈之地。该区域旅游人士较多
燕莎区	是北京高档的涉外商圈, 紧邻朝阳公园, 该区拥有多家大型外国企业
丽都区	该区是北京老牌的涉外商圈, 连接的京顺路直通机场, 目前区域建设已日臻成熟, 区域内德国人与日本人较多, 拥有西门子和大众等 500 强企业
金融街	是国际国内主要大型金融企业的驻扎地, 以保险业及银行业为主
中关村	是中国知名的 IT 企业聚集地, 主要的外国企业有微软、谷歌等知名 IT 外企

对于奥运村区域这样的全新的高档公寓板块, 由于其区域内缺乏高端商务氛围, 奥运事件仅仅能够带动短期的租赁需求, 对于长期租赁市场而言, 将依靠本区域的良好环境和配套去吸引周边的高端人群进入, 其过程将相对较长, 租金上涨较慢。

从北京市场的供应量上看, 酒店式公寓大多属于小盘项目, 在售项目中 74% 以上的建筑面积都在 10 万平方米以下, 部分稍大体量的项目中也都包括了一定的商业和写字楼面积。目前, 北京市场总体可售面积在 60 万平方米左右, 且后期还会有一定的放量, 奥运会后的竞争不断趋于激烈。从容积率上看, 有 71% 的项目容积率在 4 以上, 这与酒店式公寓的地段位置规划有直接的关系, 即强调投资回报。

3.3 快速发展的 4 大驱动力

3.3.1 “500 强” 指数

外商直接投资与跨国公司外派的外籍人士的住宅需求紧密相关。外商投资项目在初期通常需要国外的高层管理或专家参与其中, 而这将为服务式公

寓注入中期需求。在华外商直接投资从2001年至2005年年均增长8.2%，至2005年达到695亿美元。经济学家情报中心预测，未来5年将继续保持这一投资水平，每年投资额约为800万美元。

北京市外商投资额增长迅速，2002~2007年FDI复合增长率为19%，2007年共吸引实际外商投资50.7亿元，同比增长11.3%（见图3-1）。截至2007年年末，累计已有48家跨国公司的地区总部选择在北京落户。

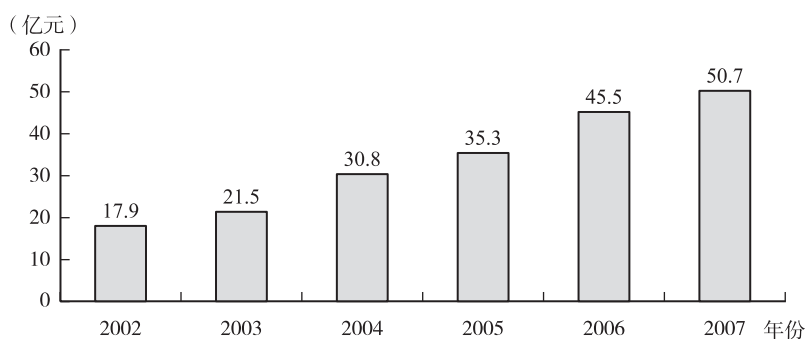


图3-1 2002~2007年北京市历年实际外商直接投资情况

北京、上海、广州和深圳这些中国主要的商业中心，如磁石般聚集了各大公司的区域总部。这些一线城市优越的地理位置、支持性投资环境再加上新兴发展机遇，甚至吸引了许多跨国公司把亚太区总部从中国香港地区和新加坡等传统热门城市迁至中国内地。在这些城市，其他行业的发展也可能带动总部的建立，主要围绕在交通枢纽、商业园区及其他独立的行业聚集区。

北京是世界上拥有世界500强企业第四多的城市，仅次于东京、巴黎、纽约和伦敦（纽约和伦敦并列第三），世界500强企业累计有203家在北京投资，投资项目已达到448个，主要投资企业见表3-3。

表 3-3 跨国公司地区总部在北京的主要外商投资企业

美国/加拿大	欧洲	韩国/日本/泰国
国际商业机器	诺和诺德	三星
北电网络	阿西亚·布朗·勃法瑞	正大
康柏	法国得利满	爱普生
朗讯科技	曼内斯曼	佳能
摩根大通银行	西门子	欧姆龙
	爱立信	松下
	雀巢	索尼
	德意志银行	韩亚银行
	法国兴业银行	新韩银行
	瑞士苏黎世保险	

3.3.2 核心客户——外派人员

为了降低营运成本并提高利润，公司对于调用管理人员变得更加谨慎，而且仅把调动管理人员局限在高层管理和职位相对较低的员工（有时职位低的外籍员工按照当地非外派人士的雇佣条件任用）。这样一来聘用外籍人士尤其是有家室的外籍人士作为中层管理者的情况就大为减少。

随着外国公司的营运日渐成熟，高级主管往往根据项目个案的需要调动，而不是派遣员工常住国内。这一战略有效地缩小了外籍员工的任用规模，造成短期和中期租赁服务式公寓的需求增加。

2002年9月，国内取消内、外销商品房之分。新的高端公寓在建筑、管理、设施和安全标准等方面都有了改进，这使外籍人士可以选择住在非服务式物业而无须牺牲生活方式上的种种好处。这在一定程度上降低了服务式公寓的吸引力和竞争优势。但政府对房地产市场中踊跃的外国投资做出了很多限制。

3.3.3 赛事效应与旅游红利

1997~2006年的10年时间里，旅行和旅游人数的复合年均增长率，上海为13.6%，北京为5.4%，全国为8.1%。这种高速增长促使一定数量的服务式公寓运营商利用全球分销系统和其他酒店分销渠道进入这一市场：服务式公寓是一项颇受青睐的旅游住宿选择。

筹备北京2008年奥运会已对当地经济产生了显著的积极效应。外国专家纷纷涌入中国，帮助组织此次盛会，协调管理和营销。服务式公寓和酒店在“奥运经济”创造的中短期住宿需求中占据了显著份额。上海的会议会展以及不断增多的赛事，包括世界一级方程式锦标赛和2010年上海世博会，也显著促进了服务式公寓市场的需求。据上海市政府预计，2010年以后，上海每年能够举办多达1500个国际展览和会议。

自2008年金融危机后，经济形势的疲软也刺激了旅游业，比如，英镑的持续走低，导致英国游客数量激增，对服务式公寓的需求强烈。

3.3.4 企业差旅费政策成为引擎

全球金融危机对企业的经营造成很大的压力，很多企业除了采取灵活办公的方式，还通过减少差旅费用来降低成本。比如，某咨询公司的差旅住宿标准是五星级酒店，2008年以后，公司调整差旅政策，鼓励员工选择服务式公寓，一方面因为服务式公寓比五星级酒店住宿费用低；另一方面酒店价格包含了娱乐和休闲设施的使用费，但是，对于差旅员工来说，这一部分的实际使用很少。

服务式公寓是菜单式服务，有利于节约成本。另外，对于长期出差的员工，服务式公寓可以自己做饭、洗衣、在家开Party，还可以多个员工共享一

套公寓，有利于团队交流。客户更倾向于选择服务式公寓的主要原因是：

1. 拥有更多的生活空间

一般来说，服务式公寓是标准酒店房间的2倍，服务式公寓提供一个独立的厨房，一个可以办公的书房，还有卧室。客户可以在房间办公。

2. 成本节约的住宿方式

服务式公寓所有的支出都是透明的，没有类似于酒店的饮品、客房服务费等隐性支出（hidden charge），通常无线网的使用都包含在房间价格中，而且客户住宿超过一周或更长时间通常会获得一定比例的折扣，商业客户可以在自己的房间里约见客户，而不用去租赁一个会议室。以伦敦为例，单身公寓住宿一晚的价格是60~80英镑。

3. 宽松的家庭环境

客户可以灵活选择就餐的房间，还可以聘请一个厨师，邀请朋友来家里举行酒会。而对于旅客来说，常常要离家几个月，服务式公寓会给他们一个家的感觉，根据旅客的家乡文化营造出温馨的家（Home Sweet Home）的环境。

4. 无可挑剔的住宿质量

服务式公寓提供高质量的家居和与酒店同一等级的服务，但是比酒店有更多的设施。

■ 硬件配置

◆ 关注家庭生活：室内儿童乐园、健身房、阅读室和茶房。

◆ 商务需求：功能房、会议室、商务中心、高速宽带连接、国际长途和视频会议。

◆ 交流平台：餐厅和酒吧、儿童乐园、练操房。

◆ 安全硬件：电子门卡、24 小时监控系统、室内报警系统。

◆ 装备齐全的厨房是家庭必不可少的配置（嵌入式烤箱、咖啡机、酒柜）。

◆ 家庭娱乐系统（HiFi、DVD 播放机、卫星电视）。

■ 基础物业服务

◆ 保安升级：24 小时保安、警报响应、停车场管理。

◆ 设备设施管理：24 小时热水、稳定电力供应、空调维护。

■ 服务式服务

◆ 商务需求：会议支持、机场接送服务、迎宾和接待服务。

◆ 家庭生活：入户保洁、保姆服务、儿童托管。

◆ 安心服务：家庭医生。

◆ 文化服务：外语服务、外国或地方餐饮。

5. 更好的私密性

相比酒店而言，服务式公寓提供了更好的隐私保护，因为服务式公寓的房间数通常少于酒店，而且客户的更替周期也更长，服务式公寓一般有 30 ~ 50 间房，也就是约 150 个客人每晚，而四五星酒店通常有 400 ~ 500 个客人每晚。



青岛东海路9号将五星级
酒店服务与城市公寓管理完美
结合

第 4 章

服务才是制胜的核心

4.1 香港莎玛 (Shama) 的服务哲学

4.1.1 摩根士丹利手中的绩优股

1996 年，莎玛的共同创办人暨首席行政总裁杨依宁在香港推出第一间精品服务式公寓。2001 年，莎玛品牌正式成立，在香港特区各主要商业及住宅地段推出精品服务式公寓，自此成为香港市场的领导者。2006 年，摩根士丹利房地产大量购入莎玛股份，与基汇资本联手成为第二大股东。在合作伙伴充足资源的支持下，莎玛计划更积极地扩张服务网络，锐意发展成为全亚洲第一的品牌。在中国内地，莎玛扩展的城市包括广州、苏州和西安。然后，在北京、上海和大连计划再开新的物业。这基本上就是莎玛的规划，到 2010 年达到 16 个城市 40 个物业。另外，还计划在日本扩展。摩根士丹利和 Gateway 是莎玛的主要支持者，据介绍，摩根士丹利持股 70%，Gateway 持股 25%。

莎玛铜锣湾是品牌位于香港地区的旗舰物业，共含有 110 间服务式公寓，坐落于港岛区繁华地标的中心地带，且正对集购物、休闲、娱乐于一体的时代广场，周边汇集了年轻一族所喜爱的各大商场、餐厅、酒吧及影院。莎玛

铜锣湾为宾客提供了特别定制的家具，舒适、柔软的质地配以暖色的基调，是放松休憩、远离喧嚣的绝佳场所（见图4-1）。



图4-1 莎玛铜锣湾服务式公寓

2007年年初，莎玛首次迈进中国市场，在上海新天地开设 Shama Luxe（莎玛 Luxe），不仅是莎玛第一个冲出香港地区的发展项目，更是旗下高档次子品牌 Shama Luxe 首度登场的杰作。2008年6月，北京项目——莎玛长安开业。这个项目一共有225个房间，莎玛提倡的是精品式服务公寓，这也是莎玛有别于其他项目的一个方面。所谓豪华式精品服务式公寓，豪华是指比较高端的人群，这些人追求有自己的个性、有自己的风格，是对住宅的条件有特别要求的专业人士。

4.1.2 貌似酒店但一定要有家的感觉

莎玛长安，因为它在北京，而北京是一个比较寒冷的地方，所以它里面

有一些特殊设计的壁炉。而且会有这么一个区域能够让大家比较轻松地会见朋友，来聊天什么的，给大家这么一个场所，这是它的一个特点。莎玛还十分注重生活时尚，莎玛长安拥有一个很大的花园，这可能是其他公寓都不可能具备的条件。除此之外，莎玛还非常重视家庭活动的区域，例如：

1. 配置儿童活动区

莎玛长安的儿童活动区在北京是最好、最有特色的儿童活动区。为什么说莎玛长安的儿童乐园是最好的呢？因为莎玛长安在儿童乐园有一个小舞台，莎玛会放很多动画人物的服装，如果小孩愿意，就可以自由地选择，可以穿上迪斯尼人物或者是蝙蝠侠等的服装，也有中国的服装，就是说，小孩可以自由选择自己的服装。

2. 为年轻情侣设置的副楼

莎玛长安在主楼旁边还有一个副楼，这两个楼里有能够适合丈夫、妻子的项目，在这里都可以找到他们的乐趣，如很大的游泳池、保龄球场、法式餐厅。另外，还有一层拥有健身中心、桑拿、蒸汽浴室和商务中心，而且这里的电脑全部都是苹果的操作系统，所有的屋子里都有苹果的播放机。如果你到这里来居住，你不会像去了一家酒店的感觉，而是一个很宁静的地方。交通便利，又有那么美的花园，套间的空间也非常大，比酒店要好很多。因为莎玛非常强调风格。

同样，大连市开发区的莎玛 Luxe 天城精品服务式公寓的客房设计也可圈可点。莎玛 Luxe 天城秉持了“家一般的”周到与细腻，将一切设计得浑然天成，用尽心思却不着痕迹。从房间内灯光和空调的控制开关，到垃圾桶和电话的个数及摆放位置，处处贴心。比如，适合单身人士居住的 100 平方米的

房间内，约有各种照明灯十余盏，可当你要出门的时候，并不需要将它们一一关闭。公寓在门口处设计了一个总开关，只需按一下，便可安心出门。这虽并不是多么特别的设计，却十分人性化，适合随时应对突发状况的商务人士。

“房间内的家具都由知名设计师设计，卫浴用品来自英国知名奢侈品牌，每间卧室都配有音响和有闹钟功能的 iPod 播放底座，以及为莎玛特制的 slumber 特柔软床褥。就连每间公寓墙壁上的装饰画也不是批量生产的便宜货，而是我们专门找画家亲笔所绘的。”

——莎玛 Luxe 天城的市场营销总监 Sylvester

4.1.3 撑起 80% 入住率的是服务不是硬件

大连市开发区的莎玛 Luxe 天城精品服务式公寓 (Shama luxe grand central) 于 2010 年举办其开业 1 周年庆典活动。在试运营的一年中，公寓的入住率始终维持在 80% 以上。

莎玛之所以成功，最重要的一点当然是服务。但硬件再好，服务跟不上也不行。莎玛提供的服务与它的价格是相应的，而且也与它所提倡的生活方式是相适应的。莎玛投入了大量的人力、物力来提高服务水平。

1. 贴心管家服务

与星级酒店不同，服务式公寓所提供的服务是个性化、定制化的。负责每天帮你打扫卫生的客房服务员，会用心记下你的生活习惯。比如，如果你习惯性睡床的左侧，你会发现你的拖鞋每天被整齐地摆放在床的左边。又或者，你正在看一本书，出门时随手把它放在桌子上，那么，客房服务员不会在打扫的时候把它塞回书架。莎玛还专门聘请了美国培训师，给所有的前台

和房间的服务人员提供英文培训。培训包括员工如何修饰打扮外貌，如果你希望你的员工穿着打扮上比较好的话，当然要请这个领域的专家，所以莎玛就投入了大量的资金和人力、物力。当然，由于莎玛主要是一个服务式公寓，所以它面对的租客主要是要在北京待的时间比较长的客人。通常来说，至少要住1个月，如果你只是短期的住宿，他们也不是说完全不接受，但是，他们不鼓励你居住少于1个月的时间。

2. 最好的私密性

这也是服务式公寓最引以为豪的一点。一般意义上的酒店，就算再奢华，也是公共场所，换句话说，当你走进电梯时，各式各样的人会出现在你身边。他们可能刚从夜店里出来，可能要去参加宴会厅里举办的婚礼，也可能是哪个小报派出的狗仔队。但是，在服务式公寓，完全不会有这样的状况。大堂、电梯都需要刷卡才可进入，尤其是电梯，倘若你住在莎玛 Luxe 天城公寓的19层，那么，刷卡之后，只有19层的灯会亮，你完全无法到达除公共区域外的任何居住楼层。更何况，公寓保安熟悉住在这里的每位住客的面孔，绝不会让陌生人进出。公寓还采用前台入住与公安联网系统，防止可疑陌生人员进出，而且保安会陪同快递人员送货上门，以保障住户的人身财产安全。

3. 灵活多样的户型满足客户的需求

大连莎玛 Luxe 天城还提供了足够多的户型供租客选择，既适合只身奋斗在异乡的经理人，也有足够大的空间供一家十几口的久居者（见图4-2）。

4. 配套的专属休闲娱乐设施

与其他服务式公寓不同的是，莎玛 Luxe 天城在4层还配有一个千余平方

米的私人会所。包括游泳池、健身房、台球室、阅读室、电影放映厅、儿童活动室、会议室以及 24 小时的饮料吧。而各类设施只供居住在这里的人们使用。



图 4-2 大连莎玛 Luxe 天城公寓户型图

5. 根据客户意见不断完善服务

莎玛营运总裁 Bhupesh Yadav 还特别强调说，他们不断地听取客户的意见，不断地去关注这个社会在发生的各种各样的变化。比如，本来他们都不会用 iPod，但是，因为客人想要，他们就得在每个房间安装 iPod。要不断地倾听客人的需求，因为最后你的物业里面的设计也好、提供的设备也好，实际上都是客人意愿的一个体现，你必须得满足他的要求，然后才能提高他们的满意度。孩子的入学教育问题，一直是家庭住户们的头等大事之一，尤其

在陌生的环境中，寻找到合适的学校往往要花费父母很多时间和精力。莎玛贴心地提供公寓附近教育机构的详细信息，并根据其他住客经验为住客们提供参考建议。

“我们为客人提供每日的免费早餐，当然这个服务很多星级酒店也可以提供，但如果你有朋友来拜访，要一起用餐，那么酒店一定会让你多付一个人的费用，但我们不会。我们认为，这里是家——朋友来家里吃饭还需要额外付钱吗？当然不用。”

——首席运营官、新加坡籍印度人 Bhupesh Yadav

4.2 先理解清楚需求，再准确提供服务

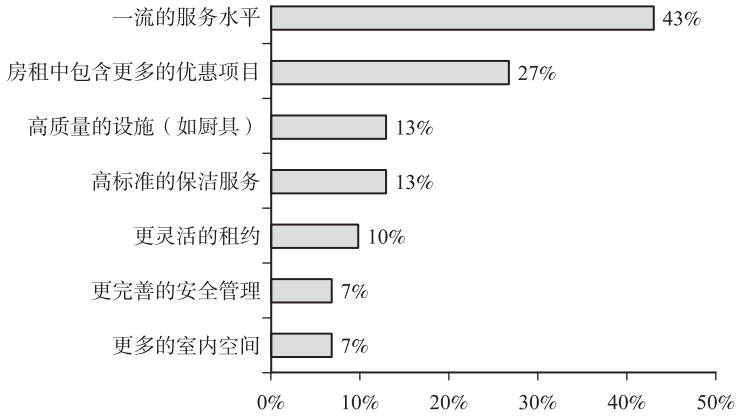
如果说早期的使馆人群和其他外籍人士主要希望能够获得较高的居住品质和服务品质的话，那么，对于今天最主要的商务人士而言，不仅需要较高的居住品质和服务品质，更加需要的是与其繁忙商务生活能够配套的便利生活。

首先是距离。高端商务人士的商务生活中，时间和效率永远是摆在第一位的，尤其是在日益拥堵的北京，能够更加快捷地到达主要商务区成为一个重要的评判指标。

其次是服务。物业所具有的硬件标准只是基本因素，而此类租客更加看重的往往是服务水准。如今，顶级公寓项目已经倾向于更加细致和周到的酒店式服务。如柏悦居就是以柏悦酒店的物业服务为后盾，以细致周到的酒店式服务更好地为商务人士提高服务质量。

最后是配套。对于商务人士而言，无论是商业配套还是教育、医疗配套，都希望在较近的距离内解决。从目前来看，东部沿海地区由于发展历史较长，往往都能够具有较为完备的相关配套，对高档公寓的支撑力度更高。

外籍人士对服务式公寓的需求见图4-3。



资料来源：Association of Serviced Apartment Providers.

图4-3 外籍人士对服务式公寓的需求

青岛东海路9号将持有型项目资产管理模式成功移植分散产权型项目，满足业户资产增值及收益最大化需求的实现



第 5 章

服务式投资品的延伸： 服务式办公

5.1 诺基亚总部大改造

5.1.1 拥挤与移动

诺基亚的总部——Nokia House 位于芬兰首都赫尔辛基（Helsinki），由 3 栋建筑组成，可容纳 3 000 多名员工，南边的 2 栋于 20 世纪 90 年代初建成，北边的那栋于 2000 年落成（见图 5-1）。2007 年，诺基亚总部的办公空间已经非常拥挤，但同时诺基亚发现越来越多的员工出现“移动办公”的趋势，

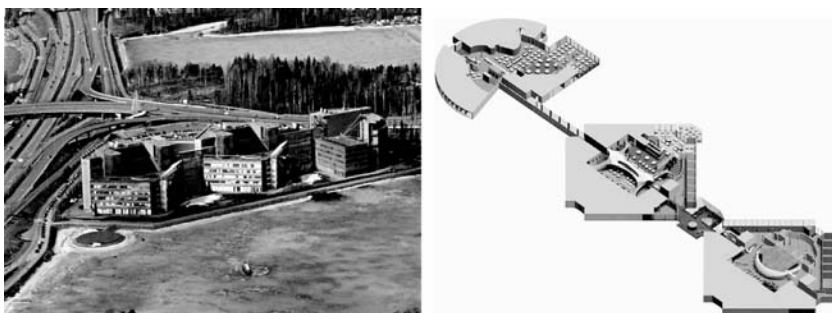


图 5-1 诺基亚总部办公大楼建筑与规划图

于是与 Clive Wilkinson 建筑师事务所合作，对工作空间进行了全面升级，目的就是为了适应未来诺基亚员工的工作方式（见图 5-2 和图 5-3）。



图 5-2 诺基亚总部办公大楼内部



图 5-3 诺基亚总部办公大楼入口处

5.1.2 消灭50%的闲置工位

诺基亚对全体员工进行问卷调查，调查结果显示，诺基亚的办公工位超过50%的工作时间是空置的，这表明诺基亚的员工已经进入了“移动办公”的时代。随后，设施经理又作了内部的访谈调研，发现移动办公与传统办公在对空间、设施、设备的使用需求上非常不同（见表5-1）。

表5-1 传统办公方式与移动办公方式的区别

传统办公方式	移动办公方式
1. 在办公室里工作	在需要的时间和地点工作
2. 员工表现根据其在办公室花费的时间	衡量员工表现以结果为导向
3. 经理监督	经理辅导和培训
4. 团队在同一个地点办公	团队成员在不同地点灵活办公
5. 空间的设计根据员工的等级	空间的规划根据功能性，并需要配合员工任务的需求
6. 员工只在小范围内交流	员工社交圈扩大

对于移动办公的工作方式而言，通讯系统是最关键的，显然，诺基亚在这个领域很有优势。诺基亚对办公空间的设施设备进行了升级和改造（见图5-4），针对移动工作的员工，在设施管理上做了以下调整。

- 优化共享服务台（shared-desk）。
- 设计不同大小的会议室、小型电话会议室、项目团队专区（见图5-5、图5-6、图5-7）。公共空间的平面设计旨在提升员工间的交流频率，营造良好的沟通和讨论氛围，设计理念将过去“禁锢式”的办公环境改变为更开放、更透明（Transparency）的环境，比如使用玻璃墙、半开合的圆桌会议室（墙壁使用降低噪声的材料）。

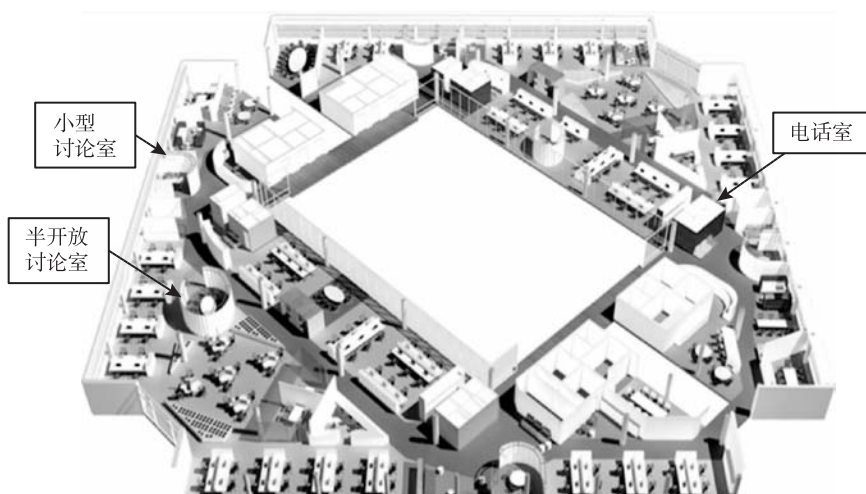


图 5-4 诺基亚总部办公大楼经过改造后的办公空间

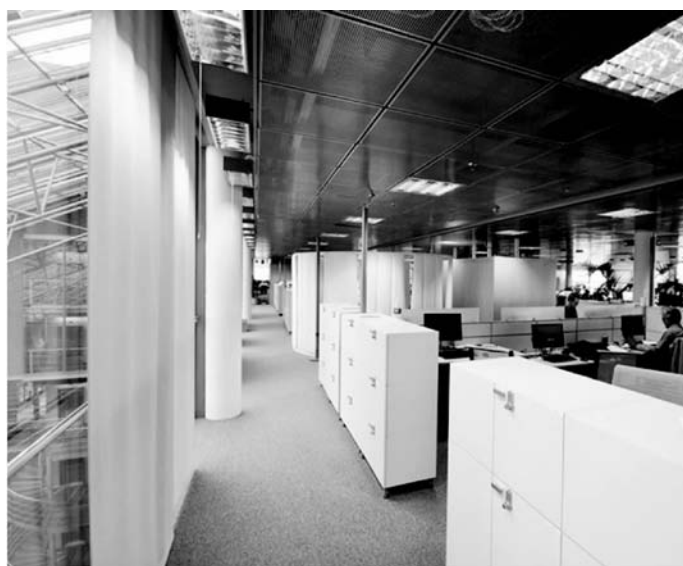


图 5-5 诺基亚总部办公大楼内部空间

- 新增一些在有特殊需要时指定的工作区（assigned workspaces）。
- 提升协作办公相关的通讯技术，如视频墙、电脑视频会议、通话耳

机、社交网络应用等。

- 针对移动办公管理发布了公司制度。



图 5-6 诺基亚总部办公大楼开放型洽谈室



图 5-7 诺基亚总部办公大楼小型会议室

移动办公空间的改造升级需要房地产和人力资源的合作解决方案。而在诺基亚总部，房地产部门是直属人力资源部管理的。因此，在这次设施设备的升级中，人力资源部起到了积极的作用，因为他们认为，为了提高员工的生产力和效率，需要适应他们新的工作方式和需求，特别是员工的工作环境需要改变。

5.1.3 移动办公产生的服务需求

越来越多的企业采用灵活办公的工作方式，但是，异地办公需要有临时或短期的办公场所，虽然酒店和公共场所（如图书馆）也可以满足部分企业办公的需求，但就大多数企业而言，给顾客的第一印象非常重要，当在异地办公时，往往空间和资源有限，因此，专业的企业形象展示有助于提升企业商业的成功率。办公外包的出现，尽管租金较高，但会给企业足够的“灵活度”，还可以提供企业所需的服务，满足企业的商业需求。

企业形象的展示主要有六个方面：

1. 当地较高知名度的地址

虽然事实上地址并不重要，但是，对于企业商业来说，如果是住宅地址，客户会质疑企业的真实性和稳定性，而拥有一张 CBD 地址的名片，给客户的第一印象会比较好。但是，就算都是在 CBD 的甲级写字楼，地址所在街道的名称不同，给客户的印象也是有差别的。

2. 专业的会议设施

与客户的会议不能总是在星巴克之类的休闲场所，或在客户的办公室，当邀请客户到企业时，可能不仅需要专业设施的会议室，还包括专业的会

议服务以及私人办公室、总裁休息室等，这样可以给客户很好的会议体验。

3. 专业的电话服务

电话是企业与客户交流的重要途径，错过一个电话就可能错过一个商业机会；而且在企业外出办公的时候，有时需要办公室有专人接听电话，并记录来电者的相关信息。

4. 企业 E-mail 地址

对于小型企业而言，如果希望提升专业形象，需要有一个企业邮箱地址，而不是“gmail.com”之类的个人邮箱。

5. 完善的办公设备，比如打印机、传真机等

试想如果客户来访，需要传真一份文件，结果您告诉客户没有传真机，那场面一定比较尴尬，而办公外包会通过提供品牌办公设备提升办公空间的专业形象。

6. 私人助理

办公外包还会为企业提供临时的私人助理或专业的前台接待来完成企业需要的服务，因此，企业不需要请专职员工来作助理或前台，只需在需要使用提前通知即可。

5.1.4 虚拟办公的3只推手

毫无疑问，随着企业进入灵活办公的时代，人力资源（HR）、信息技

术（IT）和组织内的企业房地产（CRE）在功能上将随之改变，从而推动企业文化的改变（见表 5-2）。技术创新改变我们的工作方式，企业渐渐发现对于同样的生意可以采取非常高效的办公方式和流程，从而节约更多的成本。

表 5-2 推动虚拟办公的三大因素

技术	正确的工具	技术装备需要以用户为中心
	瘦身化	所有的技术逐渐转向“云”端——办公室不再需要大量的硬件设施
人员	愿景和领导力	自上而下的组织承诺，以身作则
	组织行为	变化管理：新能力的引入、绩效考核和监控
	流程	非线性管理，任务和职责明确
房地产	位置	工作范围识别，根据业务和个人情况匹配工作

那些积极拥抱虚拟办公的公司有很明显的特点，并且具备了一些新的技能，使得它们能够享受到虚拟办公为公司带来的效益，这些技能和特点有物理上的，也有文化上的。

5.2 第三空间

我们称那些介于办公室和家之间的空间为“第三空间”，在移动办公日益兴起的今天，在第三空间上出现了很多创新，从俱乐部到咖啡厅，从家庭办公室到服务式办公，以满足商务人士越来越多样化和灵活的办公方式。

可以从开放程度这个维度将第三空间分为三类：私有的、共享专属的和完全开放的（见表 5-3）。我们可以从几个案例分别看一下这三种不同类型的第三空间。

表 5-3

第三空间的三种类别

私有的 (Private)	共享专属 (Privileged)	开放的 (Public)
SOHO	服务式办公	星巴克
专属俱乐部	The Hub	图书馆

5.2.1 医院摇身变为创意中心

2002年，微软创始人之一的保罗·艾伦将伦敦原 St. Paul 医院全面改造，摇身一变成为了一个引领潮流的创意中心，命名为“The Hospital 俱乐部”，总面积约 5 600 平方米。现在的 The Hospital 是伦敦最重要的创意社区，为影视、音乐、广告、当代艺术、设计、出版、报刊、互动媒体、剧院和时尚等行业从业人员提供了既专业又互动的社交工作中心（见图 5-8）。



图 5-8 由医院改造而成的伦敦 The Hospital 俱乐部

The Hospital 提供了一个高质量的影视工作室、录音工作室、艺术画

廊、公共餐厅、Origin 酒吧、正餐厅。还有一个私人会员俱乐部，里面有一个放映室，一个会员餐厅，私人宴会厅、游乐室、会议室和图书室（见图 5-9）。



图 5-9 The Hospital 俱乐部的内部功能区

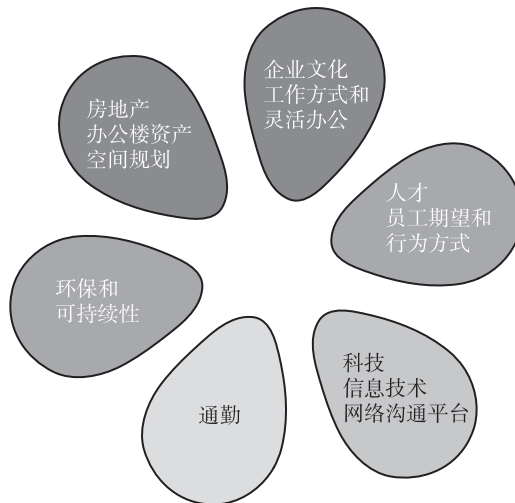
5.2.2 对客户业务的支持比硬件更重要

除了硬件以外，The Hospital 更重要的价值是它为媒体和艺术界人士提供的支持、框架、指导、机会。俱乐部的目标是支持和协助那些媒体及艺术界人士，让他们取得更辉煌的职业成就。比如“*The Hospital* 导师计划”、“*The Hospital* 创意大奖”、“电影短片大奖”等，这些培训、项目和奖励为圈内人士提供了交流和发展的平台，发掘和培养他们的潜能。

The Hospital 因为其优质的硬件、良好的交流环境以及成功的支持和服务计划，现已经成为伦敦乃至整个英国最受艺术界、音乐领域、娱乐传媒从业人员欢迎的工作和交流场地。

5.3 充分发挥灵活办公的6大价值

灵活办公能够在房地产、文化、可持续性等方面发挥价值，这些价值往往不是单一的，而是综合性的。具体来说，灵活办公为企业创造的主要价值包括：第一，办公空间利用率的提升；第二，创造灵活办公和基于绩效的企业文化；第三，增加对人才的吸引力；第四，充分利用现代沟通技术提升企业协作效率；第五，降低通勤成本；第六，环保和可持续性（见图5-10和表5-4）。









资料来源：世联研究中心，Regus。

图5-10 灵活办公的6大价值

表 5-4

灵活办公 6 大价值详解


	房地产	检视办公场所的安排，分析办公位/会议室使用率、房地产相关资本开支及维护成本，引进“基于任务”的工作场地安排和移动办公等先进的工作理念
	企业文化	为适应新的办公室理念，引入变动管理的企业文化。从以监督为主的管理方式转变为以结果为导向的管理文化，鼓励创新和效率
	人才	根据员工年龄、工作岗位的不同，为其创造更适合的工作环境和条件，让员工参与到工作环境的变化管理之中
	技术	认识到移动办公的基础条件和技能，将技术融入企业房地产战略，并开始准备相应的工具和技术，使灵活办公发挥得更好
	通勤	认识到大城市越来越高的通勤成本，需要新的沟通能力和移动办公的能力，并考虑多中心或分中心的企业布局模式
	环保和可持续性	优化企业用于办公的房地产租赁及购置，不断提供房地产资产管理能力，降低通勤成本，采用节能科技，这些努力共同发挥出最佳的效益

5.3.1 诺基亚：在最拥挤的城市解决通勤问题

诺基亚北京总部位于东南五环外的北京亦庄经济技术开发区，距离 CBD 国贸桥有 16 千米。尽管不算非常远，但由于北京拥堵的交通环境，从总部前往 CBD 往往需要超过 1 个小时的时间。因此，诺基亚公司为公司销售、客服和工程人员提供了服务式办公会员卡，以便他们可以在遍布全北京的服务式办公室工作，节省通勤时间（见表 5-5）。

表 5-5

通勤价值


	通勤	郊区总部 + CBD 移动办公模式	诺基亚中国总部位于世界上最拥堵城市的外环，灵活办公使得其员工可以在市中心区域移动办公
---	----	----------------------	--

5.3.2 Interpolis：没有一个员工有固定工位

保险公司 Interpolis 打破常规，创建了一种与众不同的基于团队和任务的灵活办公文化。在 Interpolis 的荷兰总部，没有任何一名员工有自己的固定工位。大约 3 000 名员工，在移动办公技术的支持下，可以自由地选择任何一个符合自己当天工作内容的办公位，或者可以选择一个被称为“俱乐部房间”的特殊区域。俱乐部房间是一个独立空间，可以满足员工的多项工作任务，例如日常办公、为客户提供咨询、会见客户、放松休息，当然也可以在里面用餐。这样灵活的办公环境创造了完全独特的企业文化，非常能够吸引当地的保险从业人员，对员工招聘和流动都有非常正面的影响。当然，最重要的是，这样的办公场地大大提高了办公位的利用率，为 Interpolis 节省了 9 000 万欧元的资本开支，以及每年约 800 万欧元的运营开支（见表 5-6）。

表 5-6

房地产价值


	房地产	降低资本开支和 运营成本	通过采用新的办公方式，将房地产租赁成本降低约 30%
---	-----	-----------------	----------------------------

5.3.3 Macquarie 集团：活力中庭

麦格理集团位于悉尼 Shlley 大街的写字楼也采用了灵活办公的方式，在

这里，超过2 500名员工根据实际的工作需要共享办公空间，这些空间是丰富多样的，在每层都有一个充满活力的中庭，每个员工都可以使用笔记本电脑和无线网络技术来沟通，所以员工可以在任何时间、任何地点办公，因此，麦格理减少了73%的用纸量，电梯的使用也减少了50%，员工更倾向于选择使用楼梯（见表5-7）。


表5-7 可持续性价值

	环保和可持续性	减少用纸量和文件存档	麦格理集团将用纸量减少了73%，并降低了78%的纸质文件存档量
---	---------	------------	---------------------------------

5.3.4 沃达丰：灵活办公，吸引人才

为了吸引和保留才华横溢的年轻员工，提供一个创新的非正式的办公环境非常重要，而且还要营造出学院派的氛围。在沃达丰，1 300名员工都没有工位，但是，公司为每位员工配置了最先进的移动通讯技术，员工可以选择在共享的工位办公，或选择一个更适合社交的环境工作，比如咖啡厅或阅读室（见表5-8）。

表5-8 人才价值


	人才	吸引和留住人才	事实证明，更加灵活的办公环境对于吸引和留住人才是一个有利的条件
---	----	---------	---------------------------------

5.3.5 谷歌：20%的灵活办公时空带来创新产品

谷歌（Googleplex）有超过16 000名员工，公司可以说是一个微型的城

市，并拥有独特的山景。谷歌位于美国加利福尼亚州，正如每个员工希望的那样，办公室的外部空间是非常充足的，有餐厅、篮球场等配套设施，而相比于传统的办公楼，谷歌还拥有更多的内部空间，包括内部咖啡厅、休息室、会议室和其他社交空间，谷歌推崇“20%”的时间哲学，谷歌很多伟大的创新产品都来源于这20%的时间，为了激发员工的灵感和创造力，谷歌希望“20%”的休闲空间环境也给予员工更多的灵感（见表5-9）。


表5-9 文化价值

	企业文化	创新	谷歌关注20%的空闲时间，为公司带来诸多创新产品——Gmail、谷歌地图等
---	------	----	---------------------------------------

5.3.6 微软：技术连接的是人，而不是办公位

微软在阿姆斯特丹 Schipol 机场的新办公区，没有员工拥有固定的办公位，工作方式是灵活的办公。微软为了适合员工的工作习惯，在空间和设施上进行了创新，每个员工都使用笔记本电脑，办公室里也没有固定电话，而沃达丰和微软的企业语言解决方案可以使来电或语音信息直接传递给员工，而不是传递到工位，创新的模式使微软的工作空间几乎是无纸化的，每个员工平均每天只打印一张纸，达到了环保的目的（见表5-10）。

表5-10 可持续性价值

	科技	分机号码宣告过时	告别传统的固定座机，采用真正意义上的“固定—移动”沟通方式。使用专用软件，通过单一的界面来连接员工（而非连接办公桌）
---	----	----------	--

南京新地中心





第6章 看得到的广阔未来

6.1 不断下降的空置曲线

6.1.1 即将扩大的客户群

展望未来，服务式公寓的需求主要来自两个因素的带动：其一，来自外国企业的不断扩大从而外企人员的租住需求；其二，来自本土企业的不断成长，职工在地区之间的中短期出差已非常频繁，部分本土企业的高级员工已开始租住服务式公寓。

此外，现在已有部分品牌公寓开放了服务式公寓的短租业务。例如雅士阁、国贸公寓、万豪行政公寓等。短租形式的服务式公寓，对于家庭旅行以及中短期出差人群更具有吸引力。多数提供短租的服务式公寓，皆与酒店租赁网站共同合作，如携程网、艺龙网。而此举将扩大服务式公寓原有的客户群。

6.1.2 市场供不应求，租金持续上涨

以北京市场为例，近三年服务式公寓的需求非常大，空置率持续走低（见图6-1）。一方面，由于一线城市核心地段优质住宅物业的稀缺性；另一方面，由于外商投资的不断增加，对于有中长期住宿需求的客户，服务式公寓较酒店无论在价格方面还是在租约的灵活性方面都有优势。

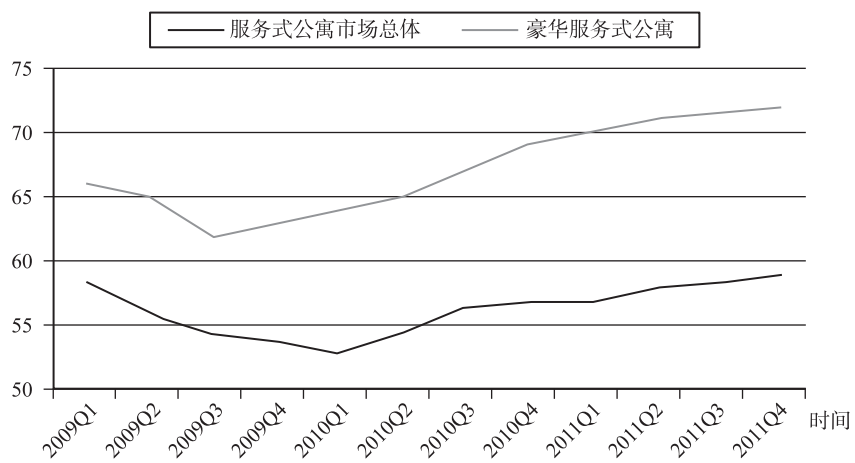


图 6-1 北京服务式公寓租赁指数

根据世联对服务式公寓市场成交跟踪的数据可以看到，2008 年受金融危机的影响，北京服务式公寓租金水平走低，但从 2009 年年末开始呈现上升趋势。尤其是豪华服务式公寓市场，一方面始终保持更高的租金水平和出租率；另一方面在 2009 年领先于整个服务式公寓市场率先实现复苏和增长（见图 6-2）。

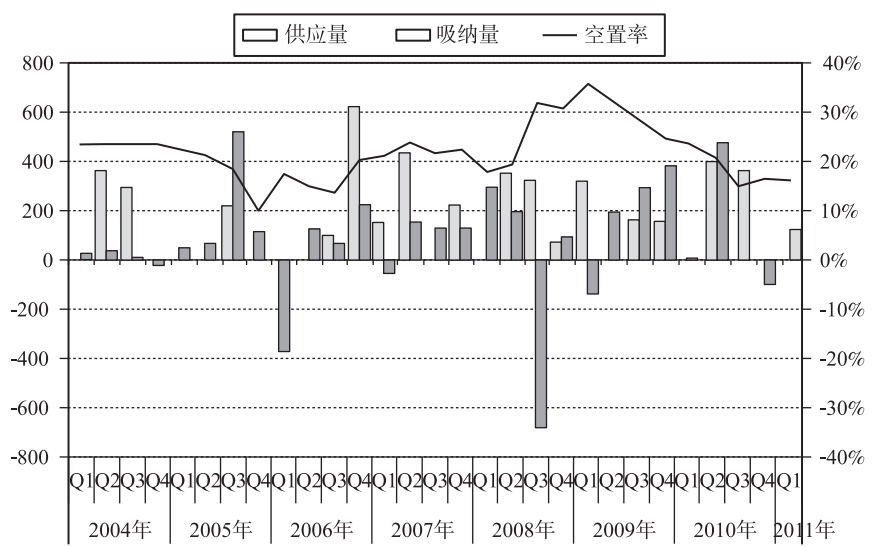


图 6-2 2004 年 1 季度 ~ 2011 年 1 季度服务式公寓的供应、需求和空置率

6.2 移动的办公室

6.2.1 有空的办公桌却没有空的会议室

研究表明，办公室里的大多数办公桌是空的。平均来说，在任何时刻大约有 55% 的空办公桌。有趣的是，在办公桌空置的同时，人们却很难找到一间会议室。这是因为，当今商业社会中，越来越多的工作是通过合作完成的，人们需要花费大多数的时间来和其他人打交道。

随着移动互联网、云计算、3G 等新技术的快速发展，同时配以智能终端的普及，使人们可以自由地选择地点和方式开展工作。Cisco 公司针对移动办公的现状开展了一项调查研究，结果显示，32% 的企业员工在一天的工作中依靠至少一种以上的移动设备。对移动办公直接需求最大的有四类人群——市场销售人员、企业高管、商务人士及媒体从业者，而不断进步的 3G、WiFi、云端服务等技术，让他们在家里、酒店甚至火车、汽车上就方便地高效办公，没有地域限制，时间由自己把握。

据 IDC 机构的预测数据，现在处于移动办公的普及阶段，到 2013 年，全球将超过 33% 的就业人群会采取移动办公方式。

6.2.2 通勤成本：大城市办公的大问题

根据联合国的估计，全球城市人口数量在未来 40 年内将翻倍，由于城市交通无法跟上人口和车辆增长的速度，全球主要大城市将变得越来越拥堵。

即使没有联合国的预测数据，我们这几年也亲身感受到了中国主要大城市日益严重的拥堵问题。而事实上，根据雷格斯的报告，中国大城市的平均

通勤时间是“领先”全球的。这个问题已经如此严重，使得上海、北京都出台了对于机动车牌照的限制政策。但即使如此，根据中科院的报告，北京、上海、深圳、广州等一线城市平均上班时间均超过40分钟。其中，北京平均上班时间最长，为52分钟，早晚来回就将近有2个小时耗在路上（见图6-3）。

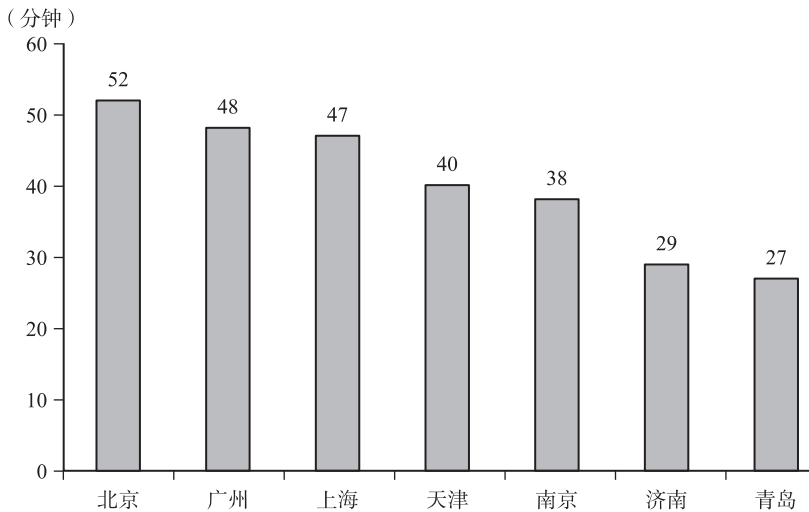


图6-3 2010年中国主要城市平均上班时间

6.2.3 郊区总部+ CBD 办公室模式

根据雷格斯对大中型企业的研究报告，32.1%的员工平均上班时间在40分钟到1小时，而上班时间超过1小时的有27.4%。也就是说，有超过60%的员工每天上班时间超过40分钟。

再来看看员工的期望值，根据调查，25.2%的员工希望每天上班时间不超过10分钟，而38.4%的员工希望在11~20分钟之间。所以，员工的期望和实际情况相差甚远。有意思的是，只有12%的员工希望在家办公。

在大都市通勤成本的压力下，移动办公出现了郊区总部+中心区销售部

模式：有很多大企业将总部或研发中心设在城市较远的区域，而其客户可能位于 CBD 区域。为了方便销售人员拜访客户以及为客户提供及时服务，公司倾向于在 CBD 区域租赁一个较小面积的办公区供销售、售前和售后服务人员工作，也有很多公司会选择服务式办公这种更加灵活的解决方案。

6.3 服务式物业与信息化管理的联姻

6.3.1 数字化物业

随着全球经济一体化使得服务式公寓和服务式办公等物业形态的客户更加丰富、多样化以及市场更加广阔、多渠道的同时，服务式物业行业更面临着日趋激烈的竞争环境和不断攀升的客户期望。这个趋势迫使服务式物业的经营人员和服务公司不断进一步寻求扩大物业销售、改进服务质量、降低管理成本和提升客户满意度的新方法增强物业的核心竞争力。世联雅园经过实践认为，其中最有效的手段之一就是，大规模应用先进的信息化技术，变革传统意义上的服务式公寓和服务式办公行业的竞争方式与经营管理模式，通过集成和高效的管理，降低成本和提高客户满意度，进而赢得新竞争优势。世联雅园在这方面一直不遗余力地探索、实施和推进。

美国酒店及旅游业财务与科技专业人员协会（HFTP）的调查报告显示，先进的信息化技术已成为今后服务式物业行业获得新竞争优势的重要工具。国际上，服务式公寓及酒店行业先进信息化应用的产生与发展大体上经过了电算化、自动化和互联网化三个重要的阶段。该行业目前的阶段是互联网化，它的主要特征是以宽带高速数据网络为核心的“数字化物业”（Cyber Property），其含义不仅仅是客房或办公空间有宽带接入线路，方便客人在房间内高速上网，还包含以下内容：

- 创建一个网站，一方面展示品牌形象，另一方面可供客户浏览，并进行互动式的数据查询和客户自助服务，具备市场销售、宣传推广、预订管理等功能；

- 运行突破业务电算化功能的管理 MIS 系统；
- 以互联网为基础，方便员工的移动办公系统和电子商务系统。

当前，主要的服务式公寓和服务式办公企业都已经充分展现了网络化和社交化的趋势。例如，雅诗阁集团 2011 年在全球最著名的社交网站 Facebook 设立的官方网页已经拥有超过 30 000 个粉丝，公司经常通过互联网社交化的渠道发布新的产品及服务信息，收集客户反馈以不断提高服务质量。而雷格斯公司更是充分利用互联网，提供基于网络的虚拟办公室服务，通过互联网服务为公司带来新的收入来源。

6.3.2 从网络预订单到客户数据库的集成

随着信息化管理系统深入运用，为充分实现信息共享和持续上进的行业最佳业务规范（Best Practice），国内服务式物业行业信息化将会步入流程再造的全新的集成化应用阶段。

国际上领先的应用经验是：三分软件七分实施。软件功能主要包括：宴会与销售管理、财务管理、人力资源、前台管理、餐饮和成本控制管理、工程设备管理、采购和仓库、客房服务、商业智能分析、远程数据库交换几大模块，各个模块之间无缝集成，同时还与多种智能自动化系统如门锁管理系统等有接口，包括与在线电子交易系统集成。而七分实施主要是强调应用最佳行业业务规范进行业务流程再造（BPR），将传统的组织结构向顾客导向的组织结构转变，使信息技术架构同业务流程及组织的管理目标相互适应协调。比如，对服务式物业企业而言，网络订房就是信息技术带来的最简单不过的

变革，但任何一个现代服务式物业运营商都不得不适应这种变革，再造业务流程。

经过业务流程再造的信息化应用的典型情景是：针对经营管理全过程中的各个环节，电脑管理系统都有相应的功能模块来方便、快捷和规范地运转。例如，服务式公寓在网上宣传客房设施、服务项目、餐饮特色、旅游景点、购物指南等卖点，客人在网上可选择预订客房和服务项目，当客人完成预订后，系统就生成了一项预订记录。当客人到达公寓，系统开始自动提示预订项目并在客人确认后执行。客人只要经过简单的手续就可以领取电子卡入住客房和消费项目。在住店过程中，客人可以凭电子卡在酒店的其他部门签单消费。各种消费项目将通过系统迅速、精确地汇总到客人账上。楼层服务员通过运用自动化智能技术，不用频频敲门，便可根据客房内安装的红外线安全消防监控系统感应客人是否在房内。客房小酒吧的自动化管理，可实现自动记账和监控，提示服务员及时补充。当客人结账离店后，物业管理者通过系统生成的报表汇总了解客人的各种信息，包括客人来源、消费项目、消费次数、需求偏好和客人的特殊要求等。这些数据经过集成化处理后将为经营管理者制定决策提供准确且及时的信息，使公寓管理方法逐渐由经验管理转向科学管理。

良好的集成化应用可以保证服务式物业一体化地规范、精简和加速内部的业务流程，降低运作成本和提高效率，并通过实时的信息来支持精确管理运作和战略决策。世界著名服务式公寓和酒店集团如 Shangri-La、Marriott、Hilton、Wyndham、Radisson、Bass、Starwood、Forte、Mandarin Oriental 已经开始尝试集成化信息应用。

6.3.3 从 ERP 到 CRM 的协同

进入互联网新经济时代，服务式物业行业信息化的新追求境界是在集成

化基础上的协同化应用，酒店通过互联网搭建统一的信息应用平台，将客户、物业、员工、供应商、合作伙伴等各方连为一个整体，以实现总览全局的跨行业、跨组织、跨地区，实时在线的、端对端数据无缝交换的业务协同运作，其重点在于各方连为一体直接面向顾客提供个性化服务。随着信息时代的到来，企业的竞争方式也发生了新的变化。企业的竞争市场环境犹如商业生态系统，是由一群共同生存和发展的企业组成的，它们既相互竞争资源，又必须保持生态平衡。互相竞争的各个企业之间出现了新型的共生竞争关系：竞合。竞合关系迫使行业内相关的企业都要重新审视自身在市场中的定位，调整竞争战略，以相互协同运作进而达到共赢。

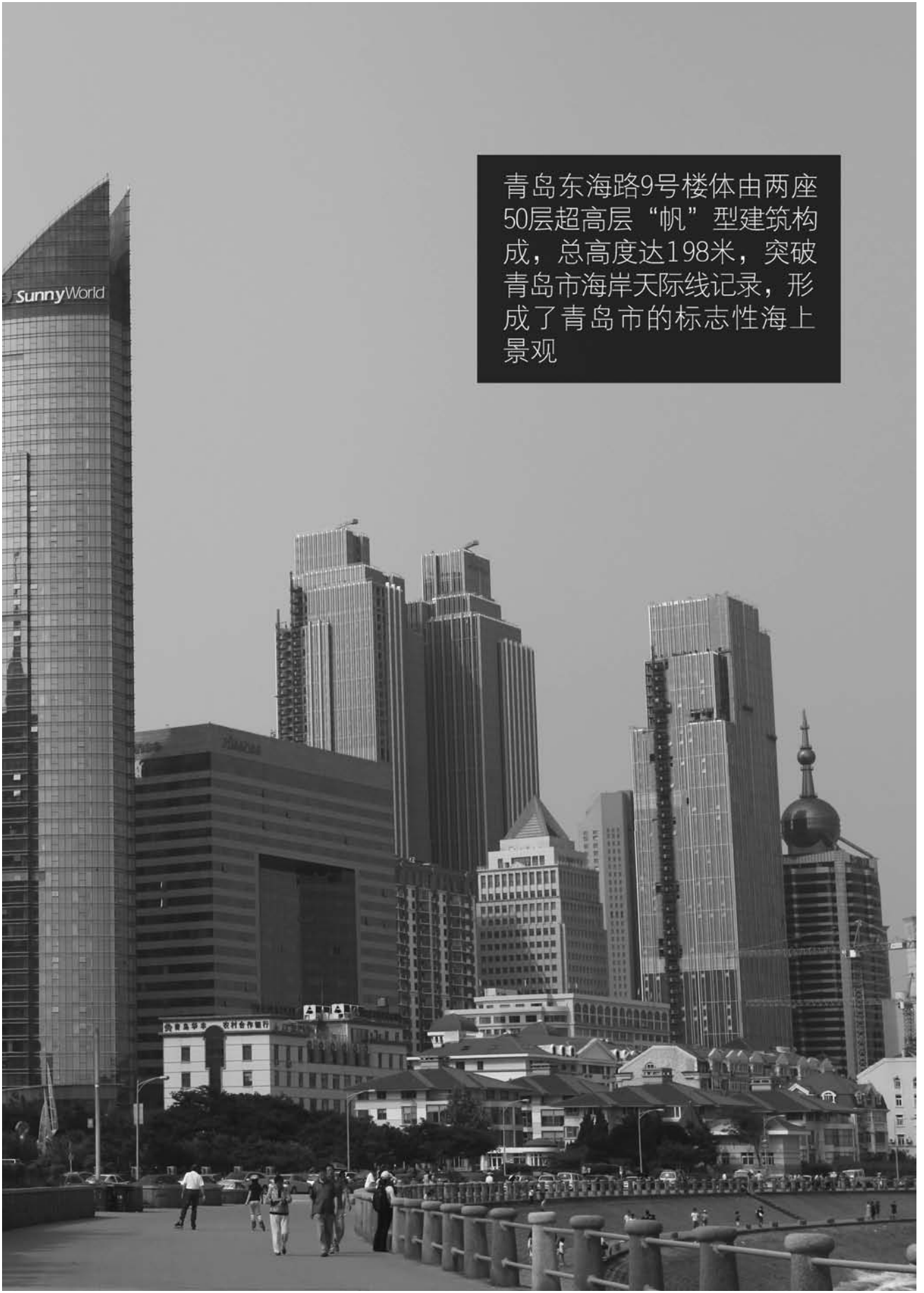
国际上服务式物业行业信息协同化应用主要是集成了企业资源管理计划（ERP）、客户关系管理（CRM）、供应链管理（SCM）和电子商务。从企业资源管理计划角度，优化价值链，对企业业务流程、组织结构进行再造，提升资产管理水平；从供应链管理角度，实现社会资源配置最优化，控制采购成本，保障供应质量；从客户关系管理和电子商务的角度，把企业关注的焦点逐渐转移到客户，帮助运营者最大限度地利用以客户为中心的资源，不断开发现有客户和潜在客户的需求，并提升客户价值，提高客户满意度和客户的忠诚度。

典型的案例是 UTELL、STERLLNG、SUMMIT 三个国际著名订房中心合并，一举成为名为 SUMMIT 的全球最大的销售订房中心之一。加盟的酒店和企业接入 SUMMIT 网络进行协同化运作。SUMMIT 网络具有六大特点：第一，它的客人层次较高；第二，它的客源多，代理了全球所有主要航空公司、旅行社和跨国商务公司的预订系统；第三，它的网络分布广，拥有遍布世界的 92 家成员酒店、52 个订房中心；第四，加入网络的成员饭店层次较高；第五，订房渠道畅通，SUMMIT 可以通过 GDS（全球销售系统）、INTERNET 和

TRAVEL WEB 网络订房；第六，它有较强的销售组织保证，SUMMIT 有分布全球的专职销售人员为成员推广。

综观国外服务式公寓、服务式办公、酒店业信息化发展轨迹和趋势，我们不难看出，随着行业竞争的加剧，各品牌之间客源的争夺越来越激烈，客房销售的利润空间越来越小，每个品牌和运营商需要使用更有效的信息化手段拓展经营空间，降低运营成本，提高管理和决策效率。高层次的行业信息化不再是仅仅追求计算机辅助管理，而是追求建立在集成化基础上的协同化应用。





青岛东海路9号楼体由两座50层超高层“帆”型建筑构成，总高度达198米，突破青岛市海岸天际线记录，形成了青岛市的标志性海上景观

SunnyWorld

农村合作银行

参 考 文 献

1. The Apartment Service. *The Global Serviced Apartments Industry Report*. 2011.
2. The Business Travel. *Staying Power*. 2009.
3. Ascott Reits, *Capital Land*, *Regus*, *ServiceCorp*, Company Annual Report. 2011.
4. *Advanced Workplace Associates*. Interpolis Head Offices. 2006.
5. CBRE Hotel. *Australian Serviced Apartments*, the Formation of an Industry. 2010.
6. 李铮、刘晓翠：《北京服务式公寓研究报告》，2008年。
7. IBIS World. *Property Management in the US Industry Report*. 2011.
8. 葛灵汉：《服务式公寓：蜕变与成长》，2006年。
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. Unwired Research. *Agility at Work, Adopting the Corporate Six Pack*. 2010.
14. Regus Research. *Why Place Still Matters in the digital age*. 2010.
15. 余源鹏：《酒店式公寓项目开发全程策划》，中国建筑工业出版社 2009 年版。