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

ESP

目前我国房地产市场在项目开发、建设和物业管理方面存在着诸多问题，导致资产运营问题百出。这些“问题资产”产生的根源是一系列的认知误区，包括资产开发战略性错误、资产产品错位和资产运营错误。基于此现状，世联地产结合自身多年专业的房地产服务经验，在本书中开创性地提出全生命周期资产价值解决之道，即：以资产价值最大化为核心，对投资决策、物业规划设计、施工建设、运营管理、升级改造等各阶段提出策划和改善方案。

ISBN 978-7-5141-2153-7
定价：32.00元

世联地产资产服务系列丛书

资产策划 全生命周期不动产价值策划之道

世联地产／著

世联地产资产服务系列丛书

资产策划

全生命周期不动产价值策划之道

Asset Consulting

Practice of Real Estate Whole-life Cycle Planning

世联地产／著

经济科学出版社
Economic Science Press

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

资产策划：全生命周期不动产价值策划之道/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 978－7－5141－2153－7

Ⅰ.①资… Ⅱ.①世… Ⅲ.①房地产市场－市场研究－中国
Ⅳ.①F299.233.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2012）第 158098 号

责任编辑：杜　鹏
责任校对：苏小昭
责任印制：王世伟

资产策划
——全生命周期不动产价值策划之道
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　7.75 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 978－7－5141－2153－7　定价：32.00 元
（图书出现印装问题，本社负责调换。电话：88191502）

主要撰写人

张　靖　张洪锋

编审

甘　霖　朱　昊

目 录
Contents

上篇　反思："三宗罪"与"问题"资产

中篇 战略：资产价值需要谋划

上　篇

反思："三宗罪"与"问题"资产

一直以来，由于片面的认识，我们对资产的理解存在着严重误区。在很多人看来，资产的价值是点式的，资产的首次变现完成即意味着资产价值的实现。由此，首次获利成为出发点，资产后期经营价值以及相应产生的增值效应而被长期忽视。

然而，"资产价值＝开发价值"只适用于上半场，在房地产的下半场，当资产的单边溢价成为历史后，资产的收益、运营、管理将显得更加重要，我们必须要重新认识和发现资产价值。

所谓资产，是以持续运营收益为出发点，通过持续运营现金流收益获得利润。因此，现金流才是资产价值兑现的核心体现。与此同时，地段及产品力是产生现金流的前提，而租户及服务则是现金流的体现。所以，必须综合发挥地段、产品力、管理、租户四个要素，才能确保现金流的实现。

但是，在上半场中，由于对资产价值认知的片面性，导致我们犯下资产"三宗罪"——资产开发战略性错误、资产产品错位和资产运营错误，也由此在国内开发中遗留了大批"问题"资产。

第 1 章
最初的失足——开发的战略性错误

1.1 在错误的地点开发错误的资产

1.1.1 错误的选址

昆明某远郊项目，项目总体量为480万平方米，投资方开发了35万平方米的shopping mall，8万平方米的其他商业，还有部分写字楼（见表1－1），结果无论是销售还是经营，都局面惨淡。

表1－1　　某城市综合体项目体量、业态分析

投资额	100亿元	
占地面积	3 800亩	
总建筑面积	480万平方米	
业态划分	住宅	340万平方米
	shopping mall	35万平方米
	巨型公园	25万平方米
	六星级酒店	7.5万平方米
	商业街	8万平方米
	学校	5.5万平方米
	市级医院	3.6万平方米
	写字楼	

该项目最致命的就是忽视了写字楼开发的核心要素——商务活动环境及配套，这要求开发商业项目必须谨慎选址，如果一开始就选错地方，结果只能是一错再错，乏力回天。

1.1.2 盲目定位规模档次

华南 MALL 位于东莞市万江区，是中国首个超大型主题式购物公园，一个集购物、休闲、娱乐、餐饮、旅游、文化于一体的一站式消费中心，其商业体量近 60 万平方米（见图 1－1）。

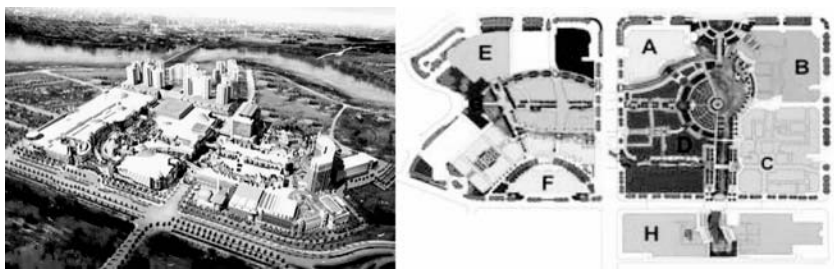


图 1－1　华南 MALL 项目图

对于东莞这么一个中型的较发达城市，虽然人口规模庞大，但是，城市人口结构以蓝领工人为主，其消费能力远不能承受如此体量的 Shopping Mall，这使得华南 MALL 自开业以来经营状况就一直不理想。餐饮娱乐板块加上购物仅实现之前业态设置的 55%，文化展示、健康休闲类的商家则完全没有实施，各类主力店也比预期的少了 50%，同类商业替换率也超过 30%。

1.1.3 失当的规划

即便选对了地点，也做出了正确的定位，不见得就一定能开发出对的资产。世联根据多年经验总结出了商业规划最常出现的错误。

1. 主力店与街铺搭配不当

某城市商业广场，其经营面积约 20 万平方米，全租赁经营，由于只重视主力店，把最好的位置给了主力店，未考虑主力店与散铺的搭配（见图 1－2），导致同一项目不同区位经营呈现冰火两重天。

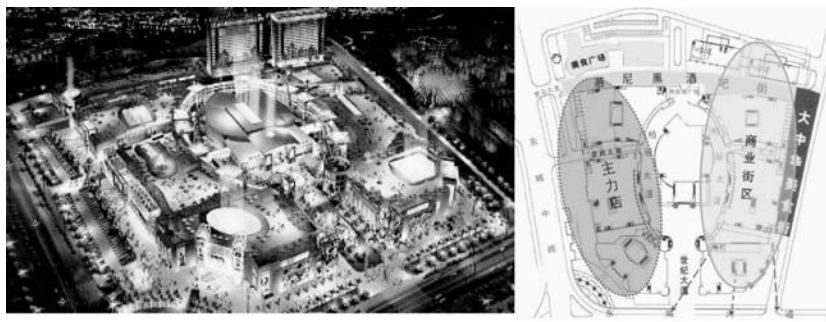


图 1－2　主力店与非主力店各自集中，未形成价值互动

2. 商业人流动线复杂混乱

商业规划采用同心圆模式，商铺从里向外多层圆环形分布（见图 1－3），内部道路多，岔路口多，导致商业人流动线不清晰，消费者进入后就像是钻迷宫，不利于购物活动。

除此之外，有些时候，城市本身以及商圈板块的规划也会影响到商业的成功与否。河南某城市规划的 CBD 区域，在核心的内环与外环之间形成一圈环状街区（见图 1－4），形态单一，业态扩展空间很小，致使目前整个环状商业运营状况堪忧，入住率不超过 40%。这就犯了“商业布局区域业态结构单一、经营定位同质化”的错误。

图 1－3　多层圆环分布、商业人流动线复杂

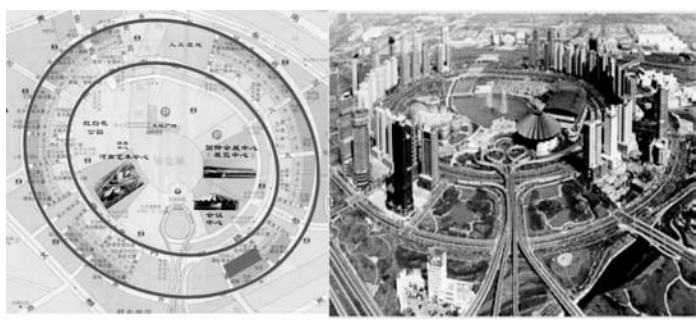


图 1－4　大体量单一型环状街区型商业

还有些时候，由于忽视区域交通条件，缺乏顺位的交通动线，也给项目造成很大的困扰。例如，处于厦门核心商圈的某项目，濒临城市两大主干道和多路快线巴士，其交通条件十分优越，但是，商业铺面冷冷清清、人流稀少，原因之一就是其道路体系对商业人流形成阻断效应。首先，项目南面及西面双向 8 车道城市主干路不利于商业人流的直接进入，高架路影响商业昭

示性，消费人流进入严重不便；其次，其东面被铁路阻隔，项目与铁路以东社区缺乏必要联系，消费人群进入不便，更是严重削弱了商圈价值（见图 1－5）。

图 1－5　城市主干道割裂商业人流

1.2 误判导致扎堆开发、烂尾遍地

商业规划与城市规划是商业物业成功运营不可或缺的外部条件，但现实建设中问题还有很多，比如扎堆开发。北京市仅在近 5 年内已新建 31 个大型百货商店，正在建设中的有 52 个，近期即将开工建设的还有 75 个，其建设量远远超过市场容量，后期必然导致经营无法正常运营。历史经验告诉我们，商业的开发周期与经济的发展周期密切相关（见图 1－6）。

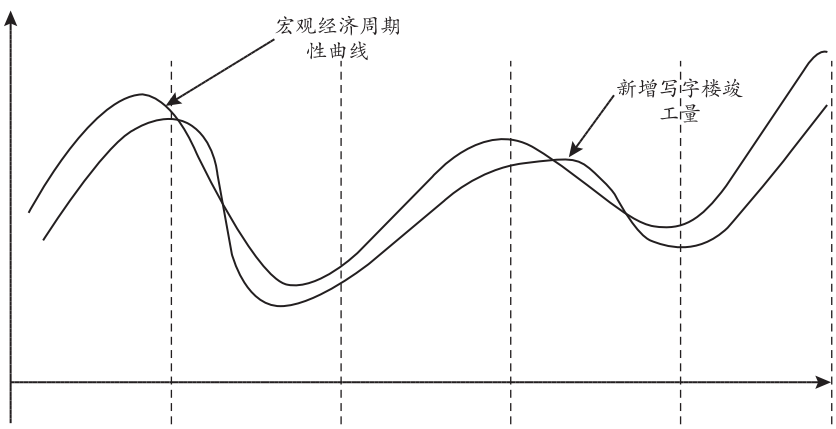


图 1－6　宏观经济与写字楼开发增量关系变化

宏观经济与写字楼开发之间的关系，可以用“摩天大楼指数效应”来观察（见表1－2）。宏观经济指标对写字楼市场的反应具有滞后性，在市场拐点的特殊阶段，宏观经济指标对开发决策可能会有严重的误导，出现摩天大楼指数效应现象。

表1－2　　摩天大楼指数效应

竣工年份	名称	地址	层数	经济危机
1909	大都会人寿	纽约	50	1907年的恐慌
1913	Woolworth	纽约	57	经济萎缩
1931	帝国大厦	纽约	86	大萧条
1973	世贸中心	纽约	110	20世纪70年代的滞胀
1997	马国石油双塔	吉隆坡	88	东南亚危机
2003	台北国际金融中心	台北	101	台湾地区经济衰退

资料来源：世联地产。

错误判断宏观经济发展趋势，使得开发周期与经济周期失调，写字楼开发错过宏观经济顺势发展趋势，烂尾楼案例频发（见图1－7）。

图1－7　各地“壮观”的烂尾楼

1.3 重销售轻运营断送资产的真正价值

资产的核心价值在于后期可持续增长的租金收益，即现金流收益。对写字楼物业，地段及品质作为资产的先天硬件要素在租户首次进场时是核心要素，但是，在项目进入正常运营期后，可持续的管理及高质量的租户是可持续性租金提升的关键。

特别是写字楼项目，在开发的现阶段，大多数中小开发商还是以出售为主要的盈利模式，这导致开发商在开发过程中过度关注物业的销售价值，在外观形象和产品品质上发力，而对项目后期的运营管理缺乏规划，导致项目销售以后，经营租赁客户层次参差不齐，租赁价格恶性竞争，租赁管理混乱，使项目失去了商业性物业可持续创造高价值的核心能力，开发商品牌受损，投资客户投资回报得不到保障。

然而这种情况已经在逐年发生变化，以深圳的写字楼市场为例，从 2006 年到现在，开发商不断增加自持比例，追求长期运营收益（见图 1－8）。

2006年	2007年	2008年	2009~2011年
免税大厦	港中旅大厦	荣超中心	卓越世纪中心
地铁大厦	星河发展中心	时代科技大厦	京基国际商务中心
	嘉里建设广场		金地岗厦旧改项目
			东海商务中心
			广盛源南油综合体
			西岸商业广场
			……

单一产权物业不断增加，物业自持和长期运营越来越多受到开发商关注

图 1－8　深圳写字楼开发商自持经营的数量不断增加

在自持物业经营方面，香港地区的恒隆地产可谓是个典范。恒隆地产是一家以出租物业为主的公司，在出租物业上求稳，市场低潮期用稳定的租金

收益来支撑低谷套利和维持股价，市场高峰期用丰厚的套利收益来推动开发物业的扩张，由此形成良性循环（见图1－9）。

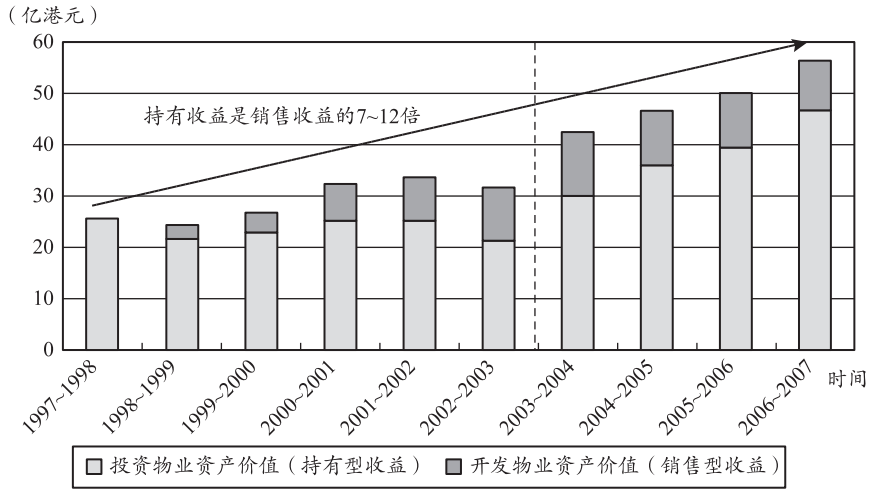


图1－9　恒隆地产物业资产结构

1.4 忽视前期介入导致资产运营成本剧增

在写字楼的运营成本中，公共能源成本占40%，人力成本占30%，管理费用占10%（见图1－10）。其中，公共能源成本和人力成本都是可以通过前期介入来进行控制的。尤其是公共能源成本，实践经验证明，设备设施八大系统常见问题（见图1－11）都是可以通过开发前期的介入进行有效控制的。遗憾的是，国内写字楼的开发往往忽视前期介入，致使后期运营成本代价巨大。

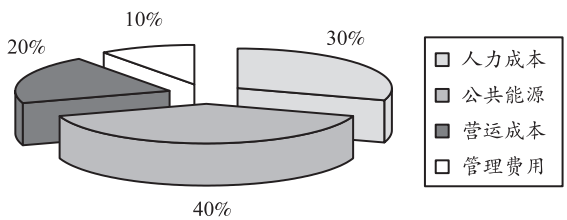


图1－10　成熟期写字楼运营成本构成

系统分类	常见问题举例	图片
供配电及动力系统	电气设备上的电压或电流超过它的限定值时容易受到热损害，从而对金属材料造成破坏性损害	
公共照明系统	照明系统的短路、开路等	
弱电通讯系统	紧急呼叫系统、可视对讲系统共用一条线传输信号，导致可视对讲瘫痪	
智能化及楼宇自控系统	因线路受潮导致消防系统误报警	
给排水系统	因水压过大导致给水管爆裂	
暖通、空调系统	因冷媒不足导致中央空调不制冷	
消防系统	消防泵长期没有维护保养，导致关键时刻发生启动故障，消防水压不足	
电梯系统	因临时性停电导致电梯困人	

图 1－11　设备设施八大系统常见问题

第 2 章
资产产品的错位

2.1 中看不中用的不是好资产

1. 外观千奇百怪，平面布局合理性差

建筑设计只重外观，忽视资产功能价值的实现，内在空间体验价值低，不符合商业运营价值最大化的规律。见图 2－1。

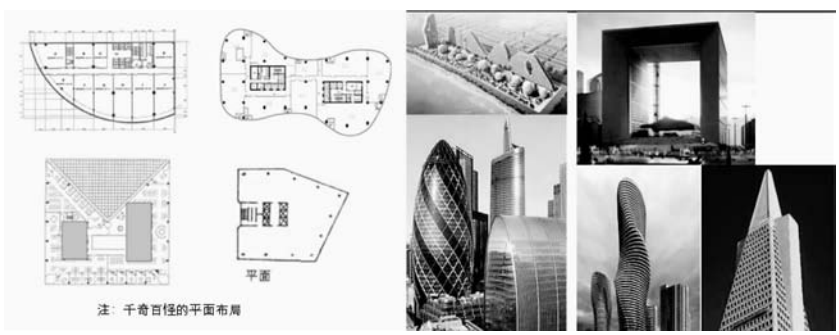


图 2－1　夸张的建筑形态导致内部空间功能划分及使用效率低下

2. 功能复合化写字楼，功能布局失当

公寓放在大楼的中间楼层，就对上部楼层造成了排烟及废气的污染（见

图 2－2）。有的把人流活动量大的功能，如综合会议中心、展览中心、大型配套商业安排在高区，造成运力的紧张，浪费电梯资源；有的没有对地面层的人流压力做好合理的设计，造成地面层人流集聚压力过大，如酒店大堂人流、配套商业人流与办公人流一起集聚于地面层，所以有的酒店需要把大堂设置在空中楼层。

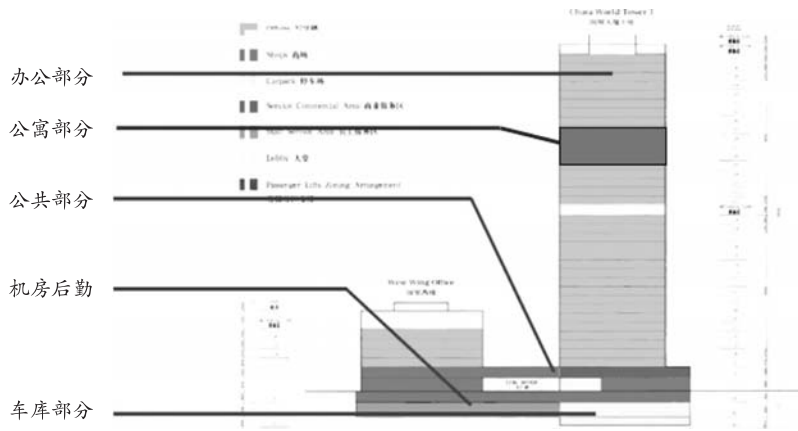


图 2－2　功能布局失败

3. 产品模型单一、建筑密度高，缺乏公共空间，车位动线不足

某项目虽然拥有 3 000 多间街铺，但在面积划分上却全部为 30～60 平方米的产品（见图 2－3），不适合对面积有多样性需求的商户经营。有的项目则因建筑密度高、占地密，缺失商业公共空间，降低了购物环境的舒适性。还有些项目展示面差、使用率低。有些街铺由于面积小、面宽窄，商业展示面不足，内部柱网密集，商业空间利用率低，经营使用十分不便。另外，很多商业项目其地上停车位严重不足，地下停车场的入口设置又不合理，车流动线不清晰，停车不便。

图 2－3　单一街铺产品共 3 000 多间

4. 清洁维护不便，增加成本、定制材料，可更换性差

外观要保持持续的高形象，需要在运营过程中进行持续的清洁及保养，因此，在立面设计中要充分考虑后期可维护性及材料的可更换性。材料及形状追求非标准化，个性定制，导致后期损坏后无法更换而打补丁，严重影响形象（见图 2－4）。

图 2－4　定制式材料难以更换

2.2 盲目选择设备造成巨大浪费

有时，开发商为了单纯的营销溢价，盲目追求顶级的设施设备，并以此为出发点进行设备选型及设施设置，导致后期运营成本奇高或者闲置，造成巨大的浪费。

1. 废弃的景观水池

北京金融街核心商圈——××大厦正前方大型景观水池，水体形状为规则的长方形，平均水深约为 60 厘米，容水量约 200 立方米，并配备全进口灯光音乐喷泉设备，视觉效果特别好，但销售期结束后，该景观水池变成废弃空池，原因是：（1）喷泉设备运行过程中出现故障，全进口设备维修成本太高；（2）温度较高时，池水很容易富营养化，想要保持干净卫生，需一周换水一次，每次成本费用为 4 500 元，每年需 20 多万元。最终物业选择废弃该景观水池。

2. 浪费的中央空调主机

广州市××写字楼，建筑面积 81 500 平方米，建成于 2001 年。开发商建楼的初衷是希望长期持有出租，因此，对建筑质量、装修、设备选型非常认真。在中央空调设备选型时，根据该写字楼建筑面积计算大约需要 3 000 冷吨制冷量，开发商在经过专家组讨论后选购了 5 台 1 000 冷吨/台的原装进口麦克维尔中央空调，其中 2 台作为备用。

项目 2001 年 1 月份开始对外招商，由于该写字楼位置优越、装修高档、配套功能齐全，吸引了很多优质客户前来租赁，其中包括 3 家金融投资公司，这几家金融公司的特点是需要实时了解全球金融市场行情，24 小时有人上

班。项目运营初期一切正常，但是几个月后伴随夏天的到来问题就出现了。

24 小时工作需要 24 小时的冷气供应，该写字楼中央空调主机全部是 1 000 冷吨大制冷量设备，一台主机足以够 3 万平方米写字楼使用。三家金融投资公司总租赁面积不过 3 000 平方米，单独为这几家公司 24 小时运营一台中央空调耗电量惊人，按每台中央空调 750 千瓦/小时，冷冻泵和冷却泵 100 千瓦/小时，三家公司除正常工作 8 小时外的 16 小时每月因中央空调运行产生的电量大约为（750 + 100）× 16 × 30 = 408 000（度），给运营成本和效益带来很大损失。随后，从写字楼运营长远考虑，满足特殊优质客户的需要，开发商重新购买了一台 250 冷吨的小功率主机更换其中一台备用机，增加了资金的二次投入和设备的闲置浪费。此案例足以说明设备选型对后期运营成本效益的重要性。

第 3 章
资产运营之“殇”

3.1 运营缺失的三种变现模式

在中国房地产的上半场，由于缺乏长期金融工具的支持，开发商都以快速销售回现为核心，而这种模式从根本上违背了商业的价值规律。结合销售及运营，目前形成了三种变现模式（见表 3－1）。

表 3－1　　三种销售模式对比

销售模式	特　　点	业主风险	操作难度
直接销售模式	比较适合地段商业基础好、经营管理依赖度低的街铺型商业	高	低
返租模式	适合较有实力的开发企业	中	中
先租后售模式	先期投入运营管理，减少了中小投资者的前期风险，但仍然没有解决后期统一经营管理商家退出后的运营问题	低	较高

1. 直接销售模式

如果是产品类型较多的大项目，开发商至多只考虑其主力店的招商运营，但就这也不是由开发商直接操刀，其效果就可想而知，其关注点只是聚焦在快速的销售回现上，没有商业规划，没有运营管理，商铺面积的划分以销售为导

向，造成商铺面积趋同严重，没有满足经营需要，为追求高回报，建筑高密度，缺乏商业公共空间，或商业公共空间尺度不够舒适，商业人流动线更是主次不分，形如迷宫，顾客找不到东西南北。最终就是销售很成功、运营很失败。

2. 返租模式

返租模式即相当于开发商向中小投资者的再融资。它的具体操作方式是：客户购买时即与开发商签订租约，将所购房产返租给开发商，租约期内由开发商将房产转租经营，租期 2 年到十几年不等。开发商一次性返数年租金降低首付；同时，返租期内，业主定时从开发商处得到定额租金回报。通常这种返租回报模式会附带“回购”条款。这种模式的典型案例包括曼哈购物广场、常兴天虹商场、保利友谊城、金晖商城、大中华太古广场、沃尔玛鸿洲店等。这种模式下的价值链模型和利益传导模型见图 3－1。

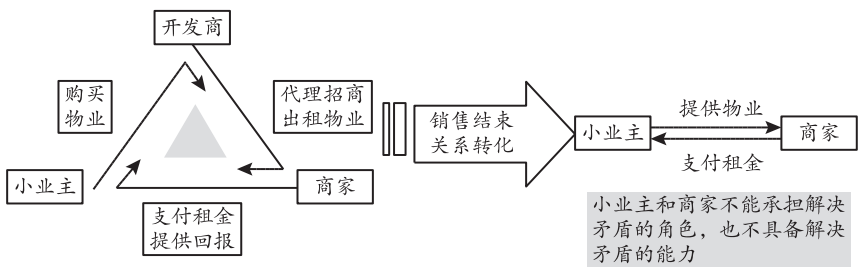


图 3－1　产权返租模式下的价值链模型和利益传导模型

在返租模式下，中小投资者往往面临高度的风险，其是否获得长期收益完全取决于项目的商业运营能否取得成功。而这种模式面临巨大的信用风险，再加之随着中小投资者的成熟以及房地产市场融资平台（REITS、养老基金）的开放和建立，这种模式会变得越来越没有市场。

3. 先租后售模式

先租后售模式，是部分开发商的短期市场培育行为，往往开发商会以低于市场租金水平的价格招揽初始经营者，造成虚假的商业繁荣，以保证资产套现高利润。一旦开发商撤离，其商业运营管理就只能听天由命了。即使这种模式取得商业运营的成功，也只是短暂的成功，也只是降低了投资者的初期投资风险，而无法避免后期产权分散化带来的商业运营风险。因为从一开始开发商就没有进行商业运营的长期计划和专注投入。

凡此种种，在销售套现模式下，资产的运营是很难取得成功的，而这种失败对于资产投资者来说是致命的。对于写字楼来说，面对 3 ~ 5 年“租赁效益”就锐减的市场状况，拥有一个具有资产运营理念的运营商就变得非常重要了。

3.2 毫无策略可言的租户租约管理

3.2.1 首次招租缺乏整体的策略

1. 大小租户各有特点，引入不当易造成租户混杂，影响办公环境

通常我们将租户分为大客户和小客户两类。大客户的优点在于品质较高，能够提升项目形象，但其议价能力也相对较强，租金成交价格往往较低，而且其决策周期也比较强，成交的不确定性很大。相比而言，小客户则较易引导和说服，决策也较快，租金成交价格相对较高，但小客户的成交面积通常较小，可控性较差，如果引入过多的小客户，可能会造成硬件资源的过度使

用。大、小租户有不同的诉求及优缺点，需避免大、小租户的混杂给办公形象造成的影响。

2. 如果没有核心租户，则无法发挥大客户的聚客效应

核心租户是我们最应该关注的，核心租户往往能够带来四大价值：人流贡献、品牌贡献、租金贡献和面积消化。

■ 人流贡献型：大多是娱乐业态如影院、电玩、冰场、玩具反斗城等租户，通常承受租金能力相对最低（见图 3－2）。

图 3－2　人流贡献型租户

■ 品牌引领型：发挥品牌店的行业品牌引领作用（见图 3－3）。

图 3－3　品牌租户

■ 租金贡献型：以部分品牌店、一般专卖店、中西快餐、临时租户为主，

有些租户可能是非品牌型租户，承租能力相对较高，其租赁面积不大。

■ 面积消化型：以消化购物中心富裕楼层或面积为主，承租能力一般很低（见图3－4）。

图3－4　面积消化性租户

3.2.2 只有交易没建关系

这是指对于核心客户没有良好的客户管理体系，不了解客户的需求，写字楼租赁客户，尤其是核心客户，随着时间的推移，其对资产管理企业的服务需求会越来越高，但是，大多数写字楼由于产权的分散和资产管理的缺失，都没有统一的服务机构来维护客户关系、建立客户管理的数据库，从而导致对客户的了解过于表面化，不清楚客户服务的核心需求，只进行了交易营销，没有进行关系营销（见表3－2）。由于没有建立良好的沟通渠道，导致客户的诉求无法完全传达给管理企业。

表3－2　　交易营销和关系营销的比较

交易营销	关系营销
关注一次性交易	关注保持客户
较少强调客户服务	高度重视客户服务
有限的客户承诺	高度的客户承诺
适度的客户联系	高度的客户联系
质量是生产部门所关心的	质量是所有部门都关心的

这样，当写字楼的硬件价值吸引力开始减退时，客户就另寻他楼，造成客户流失，或者租金水平下降，最终导致资产价值的贬值。这就是交易营销的后果。

3.3 商务配套的困惑

3.3.1 裙楼商业才是配套的关键

写字楼的商务配套，包含商务中心配套、会议中心配套、商务会所配套、裙楼商业配套四个部分，但对写字楼价值影响最大的还是裙楼商业配套（见图3－5）。

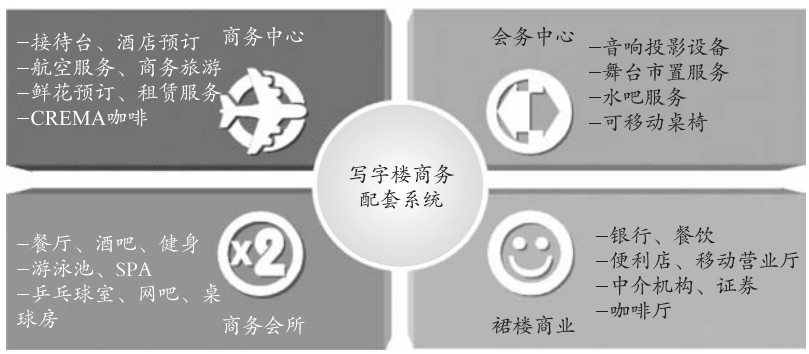


图3－5　世联商务配套分析模型

写字楼裙楼商业配套有两大功能价值。

1. 满足商务活动的延伸性需求

上述的商务中心配套、会议中心配套是作为商务活动的基础性配套，是

一个正常功能的写字楼所必须要满足的，但裙楼或底层商业配套所提供的如餐饮、健身、美容、购物等商业性配套是商务活动的延伸性需求，是一个写字楼档次的延伸，这些服务的提供也在一定程度上提高了商务活动的效率，减少了商务活动的资金成本和时间成本，直接影响到客户对写字楼品质与档次的认知。

2. 重要的商务活动公共空间

底层或裙楼商业空间和大堂、电梯厅、写字楼会所一起被称为“非正式的办公空间”，它不仅有人与人之间商务交流的功能，更具有正式商务空间所不具备的个人情感沟通、商务休闲、缓解工作压力、放松紧张心情及人际交往的功能。这对于客户对写字楼品质的认知、经营价值的提升具有重要且深刻的影响。

3.3.2 配套型商业不等于综合型商业

写字楼经历了由单一商务功能的单体写字楼向复合功能的写字楼，再到城市综合体型的超复合功能的写字楼的演变，其底层或裙楼配套商业也是如此，由简单到复杂，其商业业态和档次的定位直接与写字楼客户的档次、写字楼的规模、写字楼的空间结构以及写字楼和城市的关系有关（见表 3－3）。

表 3－3　　配套商业和综合商业比较

类别	配套商业	综合商业
消费客群	以本写字楼消费客群为主	以周边居民、写字楼、酒店、学校等消费客群为主
项目定位	满足写字楼商务、办公等需求	为满足周边消费者购物、休闲、娱乐等需求

续表

类别	配套商业	综合商业
策划定位	相对简单，不需要主题及特定主力店	比较复杂，有较明确的主题及主力店
业态组合	业态相对独立，商户与商户之间的关联度不强	业态及商户组合关联度很大
建筑设计	写字楼底商及地下商业组成即可，不需要有太多的公共空间及活动空间	具有标准的 shopping mall 的建筑形态，留有较大的公共空间及活动空间，设计明显的交通及户外广告导引，设计合理的人流动线及车流动线
使用面积	由于商业公共面积及活动面积较小，写字楼配套商业的租赁使用面积比例较高	由于需要较大的商业公共面积及活动面积，综合商业的租赁使用面积比例较低
招商进度	由于业态及商户之间关联度较小，各业态商户可同时进行招商	由于业态及商户之间关联度十分紧密，主力店招商对其他商户的进驻及租金的影响较大
商户意向	商务型商户比较喜欢进驻写字楼商业，比如，由于写字楼能够给银行带来较多的银行业务，故银行营业厅进驻写字楼的倾向较高	有些商户不会进驻综合商业，比如，由于营业时间及安全性等因素，银行营业厅一般不会开在综合商业中
管理团队	不需要成立单独的商业运营管理团队，由写字楼运营管理团队直接管理即可	需要成立专业的商业运营管理团队
运营推广	不需要太多的运营推广渠道或者费用	需要较系统的、有效的运营推广渠道以及一定比例的运营推广费用，年度推广费用一般占年度总租金的 3% 左右
租金差异	各业态及商户之间租金差异较小，一些属于配套功能的商业业态可能会在租金上有所让步，但独立经营的业态在招租时可以锁定高租金的行业	各业态及商户之间租金差异较大，整体租金相对居中
对写字楼的影响	商业运营相对简单，易运作，商业运营的好与坏对写字楼品质及租金影响较小	商业运营相对复杂，商业运营得好，对写字楼品质及租金的影响较小，商业运营得差对写字楼品质及租金的负面影响较大

1. 办公配套型商业——深圳江苏大厦

深圳江苏大厦（见图 3－6）位于深圳 CBD 内中轴线西区，东邻市民中心，南接高交会展览中心，占地面积 0.6 万平方米，建筑面积 7.2 万平方米，

其中，商业 1 115 平方米，写字楼 3.9 万平方米，公寓 2.4 万平方米，容积率为 12。其商业定位为服务于本写字楼中的办公人群，大厦周边人群少有在此消费，业态以极少量的商务餐饮和商务服务为主，商业形式小而精且极具针对性。

图 3－6　深圳江苏大厦

2. 购物中心型商业——中信城市广场

中信城市广场既有办公物业又有零售物业，功能分区明确，但又相互连通，3 万平方米的“城市广场”成为该项目独特的亮点（见图 3－7）。其甲级写字楼建筑形态独特，号称深圳第一剪，独特的建筑形态成为地标建筑。集中式商业弧形环抱的建筑形态与广场形成一个整体。3 万平方米的星光广场形成独特的城市景观，也成为城市记忆的一部分：圣诞聚会、露天酒吧风情街、写字楼、购物区、休闲区，相互独立又相互联系。

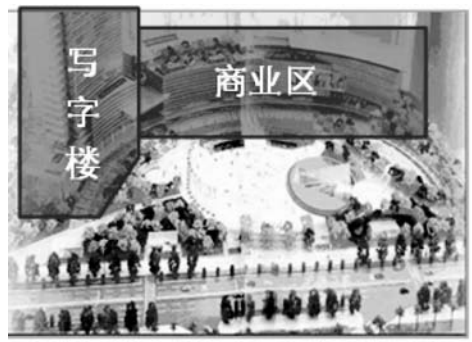


图 3－7　中信城市广场平面

3.3.3 裙楼商业定位须“看菜下饭”

某城市 CBD 的高端写字楼，开发商将负一楼整层 2 000 平方米用于商业经营，主营对象为高端服饰。在招商过程中没有规划服饰商家搭配比例，而是按签订合同的顺序任意挑选铺位，导致女装过多、男装太少，没有鞋类、箱包类等商家。最终，负一楼的商业经营因产品单一、相互重叠而生意惨淡。

综上所述，写字楼商业与写字楼之间是相辅相成、承上启下的关系。在当今写字楼迈向人性化、智能化潮流的趋势下，完全脱离商业的写字楼是没有市场的；而过分强调商业忽视了自身属性的写字楼又是失败的。因此，把握好写字楼与商业之间的关系，事关写字楼的档次，并会影响到写字楼的长久生存。简言之，对于写字楼来说，处理好它与其中商业的关系，正如西装上的纽扣一样，虽小巧却在细微处体现着西装本身的档次和着装者的品位。

3.4 居高不下的资产运营成本

资产的运营成本关系到商业投资的净收益，对成本的合理控制就是对投资的增值，但是，由于开发商销售套现的短期思维以及对建筑技术的不了解，造成维护保养预算不足、智能化设施没有发挥效益甚至发挥负面效益。

3.4.1 资产“老”得太快

尽管中国的建筑设计年限与西方发达国家相近，但是，由于我国在对建筑的维护保养方面不够重视，建筑物与西方发达国家相比明显老得太快，目前，我国每年老旧建筑拆除率占新建建筑面积的 40% 左右。普通建筑规定的合理使用年限是 50 年，但我国建筑平均寿命不到 30 年，而欧洲建筑的平均生命周期则超过 80 年。例如，美国纽约地标性建筑帝国大厦，始建于 1931 年，虽然经历了 80 年岁月沧桑，现仍是纽约的明星建筑，办公环境仍属于甲级写字楼。

写字楼老化主要有以下三点：

- 装饰豪华，材料昂贵，对后期设施设备保养维护预算不足；
- 选择的物业管理企业不当，其追求利润最大化，维护投入不足；
- 维护计划不科学，设施设备老化快。

建筑的老化有自然的原因，也有人为维护保养不到位的原因，当建筑物本体构件出现小问题时，如果能够及时处理，就不会出现大面积不可收拾的局面。例如，现在城市经常出现的老化玻璃幕墙爆裂脱落、高坠伤人的事件，如果经常检查，及时更换，就完全能够避免。

写字楼运行过程中，设施设备伴随着磨损、老化，如果没有及时保养或者保养不当，都会严重影响设施设备的使用寿命。另外，办公设施和装修也会随着写字楼的运行不断出现问题、老化或不上档次。

美国达拉斯市 Centex 大厦是一座 10 层高、面积约 1.7 万平方米的办公建筑，1996 年建成，总开发费用 4 000 万美元，平均年租金约 30 美元/平方米，物业管理费约 10 美元/平方米，每年投入的物业管理费用约 17 万美元，约占年租金收入的 1/3，这个比例远比国内写字楼高，而且该项目在建设初期已经制定了

详细的维保更新计划，Centex 大厦自投入使用以来，崭新如初，出租率 100%。

因此，开发商要想在激烈竞争的大潮中立于不败之地，就必须更新观念、提高认识，树立“建设—保养—服务”的思想。同时，选聘有资质、信誉好的物业管理企业，这样不仅可使物业管理水平上新台阶、出新成果，同时也可使开发商在广大客户中树立良好的形象，最终使企业获得较好的效益。

3.4.2 智能化不是表面功夫

如今，智能化建筑风靡一时，但这些智能化都用对了嘛?

1. 智能应急疏散指示控制系统

该系统能够提高大厦整体安全性能，在突发情况时起到快速疏散人群、减少人员伤亡、降低财物损失的作用。具有人性化设计的 CAD 平面图形监控功能，根据火灾的具体部位指示，制定最佳疏散路径，引导人员安全逃离危险区域。出口标志灯具有频闪、语音等功能，标志灯具有方向可调和频闪功能，如遇危险情况，安全区的出口灯进行提示，同时关闭指向危险区域的指示灯，改为指向安全区域（见图 3－8）。

图 3－8　智能应急疏散指示系统

2. 远距离不停车刷卡系统

该系统可提高停车场的使用率、优化停车环境，提高客户满意度，方便管理人员对车场的监控及管理。它通常由以下部分组成：远距离读卡器、远距离卡、自动道闸、车辆检测器、系统控制器、系统管理软件、电源（见图 3－9）。

图 3－9　3D 智能读卡停车场

3. 漏液检测系统

该系统能对公共财产、重要文件等起到保护作用，由检测液体泄漏的感应线缆和一个控制器构成。它可以实时检测被保护的各个区域是否受到液体的入侵。其工作原理是：当泄漏发生时，液体碰到感应线缆，感应线缆将信号送往控制器，经微处理器处理后，显示泄漏位置同时报警（见图 3－10）。

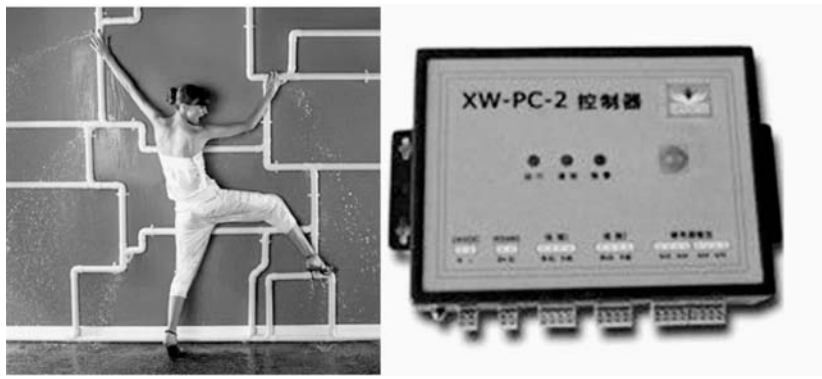
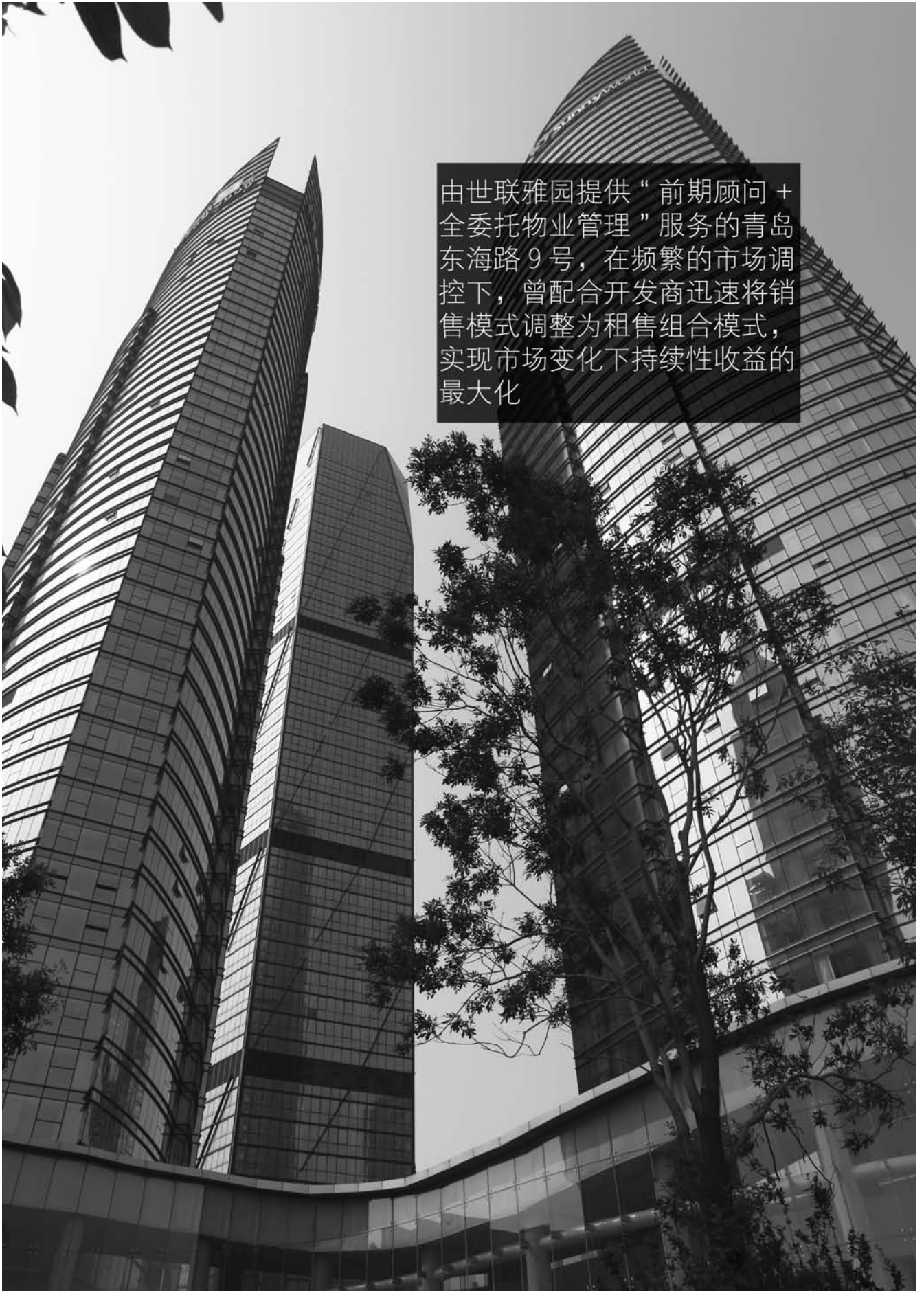


图 3－10　漏液检测控制器

4. 防撞击预警系统

该系统应用于各种复杂的昼夜气候状况，提高写字楼的安全性能。其原理是：利用红外光源的数字成像技术，结合基于 DSP 的图像处理、目标检测和追踪算法，实现对前方目标位置、方向、相对速度等参数指标的实时获取，经处理后将参数输入专家决策系统，最终产生对人员的视觉及听觉预警报告，指导人员做出应对措施。该系统的基本组成包括：红外成像子系统、处理器子系统、显示和预警子系统。它可以自动感应方圆 1 000 米范围内不明飞行物的速度和飞行方向，并报警。



由世联雅园提供“前期顾问 + 全委托物业管理”服务的青岛东海路 9 号，在频繁的市场调控下，曾配合开发商迅速将销售模式调整为租售组合模式，实现市场变化下持续性收益的最大化

中　篇

战略：资产价值需要谋划

当前，资产开发面临战略选择、产品错位、运营缺失等一系列的误区，造成了资产价值的实现呈现点式、收益低、风险高等特点，其根本原因在于对资产具有的长期收益性缺乏认识以及保证这种长期收益的各个阶段价值最大化策略的匹配缺失。因此，我们必须重新认识资产的价值，形成全新的资产价值最大化的策略。

要实现资产价值最大化，就要理清资产生命周期阶段，突破点式思维，实现销售、租金收益、增值三种价值叠加综合效益最大化。具体来说，需要树立以下四个观念：

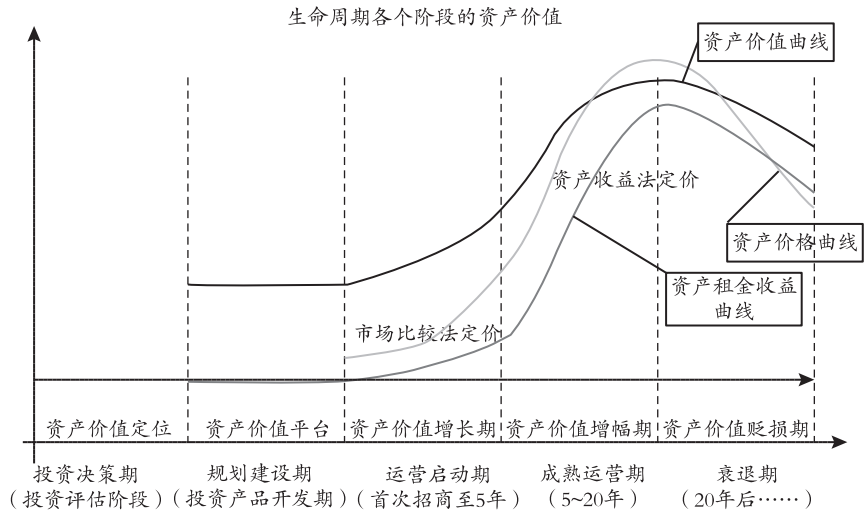
1. 基于资产全生命周期价值演变规律安排资产开发战略，突破短期、点式思维；

2. 产品力（地段＋硬件设施）只在首次招租时起到核心作用，租户价值的持续创造在于后期管理及运营服务；

3. 以租户价值需求满足的资产运营思路是资产价值最大化实现的

核心；

4. 必须建构以租户价值敏感度为核心的产品及服务体系，从而实现资产价值收益的持续提升。



南京新地中心，由世联雅园提供“前期顾问 + 全委托物业管理”服务

第 4 章
投资决策期要先问两个问题

4.1 是对的时间吗

写字楼的发展水平在一定程度上代表了宏观经济的发展水平，宏观经济的周期性波动与写字楼市场的周期性波动密切相关、高度同步，通过观察可以发现，写字楼市场的变化在一定程度上反映了宏观经济的走向，而宏观经济的发展趋势也反映了写字楼未来可能的发展前景，它们之间高度同步、相辅相成。

从宏观经济层面上看，我们需要研究以下问题，作为我们项目开发决策的参考依据之一，当然数据及趋势性的分析是不能代替开发商的行业经验、洞察力及判断力的。我们可以从以下三方面判断趋势：

- 市场区域的主要行业及地区经济发展水平和趋势；
- 吸纳办公建筑的主要行业，及其发展趋势对办公建筑数量和类型的影响；
- 不同档次写字楼的空置率、竣工量及租金水平变化趋势。

这样，从行业发展趋势和写字楼市场两个维度进行分析，能使我们更加

准确地判断当前写字楼开发的可行性。

4.2 是对的地点吗

4.2.1 城市的功能是什么？商务环境又如何？

写字楼是与城市资源、区域环境及服务型业态相关的，是与多种因素紧密联系的，是具有丰富意义的“载体”。只有与它们发生有效的协同，写字楼的功能才能有效发挥，写字楼的价值才能有效放大。而城市规划关系到产业的布局、城市资源的调配、消费人口的分布、交通体系的构建，其决定了区域商务环境和区域的城市功能。

写字楼开发需要具有很强的前瞻性，特别是对于持有型经营物业来说，未来区域的商务价值直接决定项目的生死，且城市功能属性也决定了写字楼开发类型的不同。比如，在城市的 CBD 区域，集中了城市最精英的公司和人群，是城市信息流、资本流汇聚的场所，是商务活动的高度复合化，商务活动的高效率是其核心价值，其写字楼形态就以高层、超高层且业态功能复合的综合体形式出现。而在次中心区，写字楼的规模、档次、功能特点都依据其所在区域的城市特征而有所不同，功能业态复合化程度降低，以单一功能的纯写字楼为主，规模变小，客户档次不高，商务服务功能更符合区域客户行业特征。郊区型写字楼也逐渐出现，通过快速路与城市级交通枢纽连接，单栋体量更小，以园区形式出现，企业独栋办公、独栋冠名，更加强调办公环境的生态化、园林化（见表 4－1）。

表4－1　　不同类型写字楼的特点

不同类型写字楼	特　　点	案　　例
综合体型	体量大、业态综合（酒店、购物中心、公寓）业态功能耦合效应强，商务办公效率极高，交通极便利，以轨道交通无缝接入为标志	南京新地中心
单体型	以写字楼业态为主，辅以少量商业配套	荣超中心
园区型	强调舒适的园区办公环境，低密度办公，多与城市快速路或高速公路连接，或分布于产业园区内	苏州工业园区写字楼

4.2.2 要命的通勤

交通通达性和便利性对写字楼的开发极其重要，交通高峰时期的交通通畅度往往决定了客户对办公项目的认可程度，通勤时间成本也是客户考虑是否进驻写字楼的重要因素，所以，在步行距离内是否有轨道交通接入、公共交通的公交车线路条数及覆盖程度、项目周边道路的车行道数等都是评价项目的重要因素。

拥堵的城市交通网络，大大提升了轨道交通的优势。是否有轨道交通的无缝衔接，是商业物业的巨大优势，这也是相同地段、相同品质紧邻的两栋写字楼其租金差异较大的主要原因。高端写字楼的开发往往也把是否有轨道交通的接入作为重要的评价标准。轨道交通廊道效应模型（见图4－1）显示，将轨道站点周边划为三个圈层，即：0～300米为核心控制区，300～700米为一般控制区，700～1 000米为外围发展区，写字楼数量由密变疏。

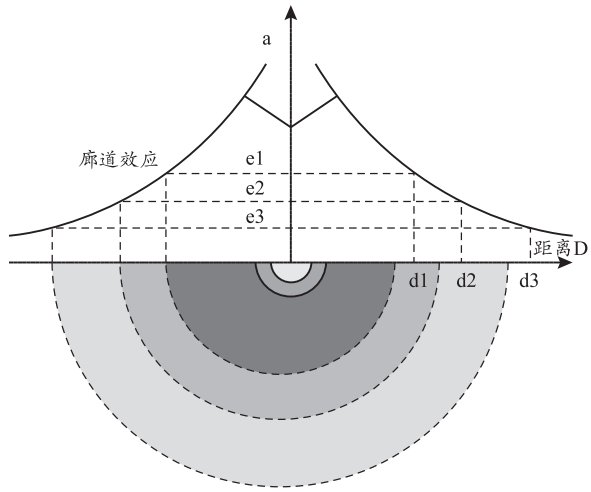


图 4－1　轨道交通廊道效应模型

更加值得强调的是，与轨道交通的无缝衔接具有更大的价值，从恒隆在内地所有的开发项目都有轨道交通的衔接就可见一斑。

核心交通枢纽的距离也是写字楼开发不可忽视的利好条件，尤其是对于总部经济型写字楼，这一因素对跨国公司显得尤其重要。

4.2.3 寻找耦合效应

写字楼物业是城市商业价值链的重要组成部分，本身综合型写字楼的建设运营就可对其配套环境构成影响，比如交通设施的改善、商业业态的增多、消费结构的变化等，也就是说，在评估项目区域的配套条件时，需要把自己作为其中的一部分来综合分析，预判项目是否需要建设配套以及建设什么样的配套。

在综合体写字楼项目中，业态组合复杂，其各业态具有耦合性（见图 4－2），强调客户群体的共享，具有高度的共同利益。这体现了城市综合体的

规模化配套服务产生的经营效率最大化。比如，购物人群会给餐饮业带来客源；繁忙的商务人士会选择就近购物；出行的人群会选择联系公务便捷的酒店下榻等。这种连锁反应的经济行为，使城市综合体产生了极高的价值魅力，吸引了不同业态的入驻和大量投资客的追捧。

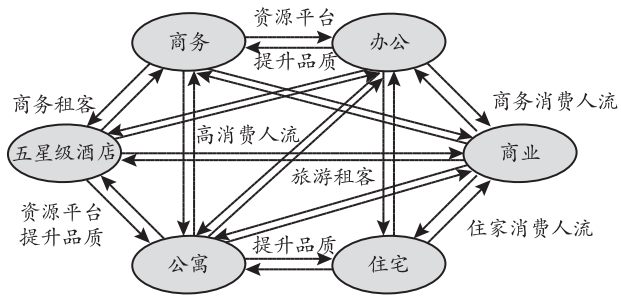


图 4－2　综合体各业态耦合效应

“情人公园”可以说是规划、交通、配套完美结合的纯商务办公楼，它位于澳大利亚新南威尔士州悉尼市的情人港，情人港现已发展成为澳大利亚重大户外庆典的场地和悉尼主要旅游目的地，港区第三产业的雇员超过 4 000 人，高星级酒店的房间数达 2 888 间，酒店式公寓达 3 341 套。酒店的入住率远高于市内的酒店，为当地各行各业带来巨大收益。情人公园项目是一个工业区二次开放项目，基本规划为 3 栋办公楼、1 个中心花园和 1 个码头餐厅及娱乐区。地下停车场、写字楼大厅和花园为 1 号楼和 2 号楼共享。

亮点一：差异化定位业态，完善商务价值链

情人公园处于港口东侧，西侧及周边分布会议中心、展览大厅、娱乐场、国家海洋博物馆和针对游人的购物中心，项目规划有三大优点：一是通过自建公园和连廊，使写字楼与港口及西侧的城市配套建立了联系，使写字楼与周边商务配套功能互动，产生价值耦合效应；二是项目东侧就是通往城市

CBD 的苏塞克斯大街，使得项目的商务便利度大大提升；三是项目自建了码头餐厅和娱乐区，这与自身的写字楼业态一起完善了情人港的商务价值链（见图 4－3）。

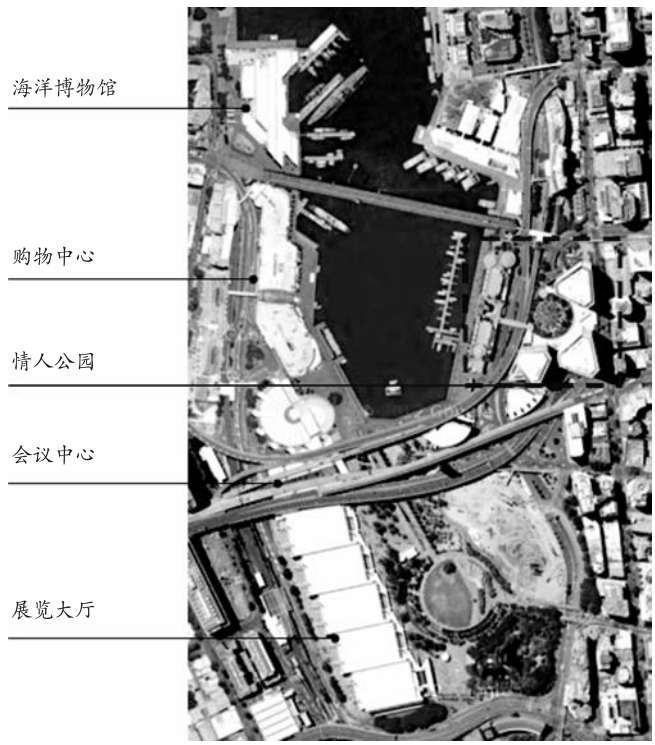


图 4－3 “情人公园”准确定位——完善城市商务价值链

亮点二：公路上建公园，公路下建停车场，完美联系城市配套资源

情人公园地块一度与悉尼的城市氛围相隔离：第一，它是废弃的城市工业区；第二，多条快速路及高架路阻隔了其与外部的交通联系，也阻断了其与港口周边会议中心、展览大厅、娱乐场和国家海洋博物馆、游人购物中心的联系，这是本项目的致命缺陷。而情人公园项目的最大亮点就是突破常规

设计，在高速公路上面建街心公园，公路下面建停车场，通过环境舒适的顶层公园和连廊与商务配套及优美的港口环境建立了有效联系（见图4－4）。街心公园的建设分为开放的公共空间和封闭的空间，环境舒适优美，俯视公园，完全不觉其是建在高速公路之上。

图4－4　利用街心公园和廊桥成功地与城市配套联系

4.2.4 丈量覆盖半径

写字楼市场环境的分析，对写字楼开发决策、客户定位、价格定位都有极其重要的意义，不同于以往的写字楼市场分析。世联认为，对于特定的写字楼开发项目而言，明确其市场区域范围才是解决写字楼开发定位的前提，对于特定的开发项目，一般从多个因素界定市场区域范围。

1. 竞争项目的分布情况

比如，与拟建项目同档次的若干写字楼项目的分布点构成一个区域，当然由于分布的疏密导致区域市场范围大小不同。

2. 项目是否邻近轨道交通

对于邻近轨道交通的项目，可能往往与城市其他邻近轨道交通的项目形成竞争，那么，它的市场区域范围就比没有邻近轨道交通的某个项目的市场区域范围要大很多。

3. 道路的自然障碍和感性的心理障碍

虽然在地图上看它们处在邻近且集中的一个范围内，但其市场区域往往会因为一条铁路线的阻隔而被一分为二。

4. 项目周边的街道和道路状况

由于项目周边道路的状况而导致的通达性不同所形成的区域市场，比如同样为 5 分钟的车程，在某些区域可能覆盖的是 3 平方公里的范围，而在某些区域由于具有更慢的行车速度所以其范围只有 1 平方公里。

青岛新世界数码港，由世联雅园提供“前期顾问 + 全委托物业管理”服务

第 5 章
有思路才能步步为营

5.1 第一步——选对开发模式

5.1.1 SOHO：现金为王

SOHO 中国的商业地产开发模式无疑是中国商业地产开发中的一朵奇葩，其创造了无主题、无主力店、无商业管理的中国商业地产“三无模式”，但我们不得不叹服其开发模式——选址商业核心区、混合业态开发、街铺式商业定位、全销售盈利模式、艺术化建筑设计和概念化营销大师，在实现商业的物业价值上取得了巨大的成功。其要点可归结为三点：

- 选址商业核心区，开发物业全部销售，打造强势营销团队，塑造大师级概念营销，通过高佣金和提成及精准定位高价值客户保持强大销售能力；
- 混合型业态，搭配大体量的办公和居住产品，基础消费能力强，产品适合街区商业特点；
- 街铺式商业对经营管理能力要求不高，可以放养。

但从 SOHO 中国后期开发的项目看，其“三无模式”还是暴露出其缺点：首先，销售的商业租金竞争力弱，有养商期，决定了其天生竞争力弱；其次，无统一经营管理，后天生存乏力，结果是招商和经营困难。

5.1.2 万达：租售结合

万达经过三代产品（见图 5－1）的开发，从最初的单店模式到全业态城市综合体规模化复制模式，取得商业持有运营的成功。反观历史，万达也是在摸索中一步步走向成熟。

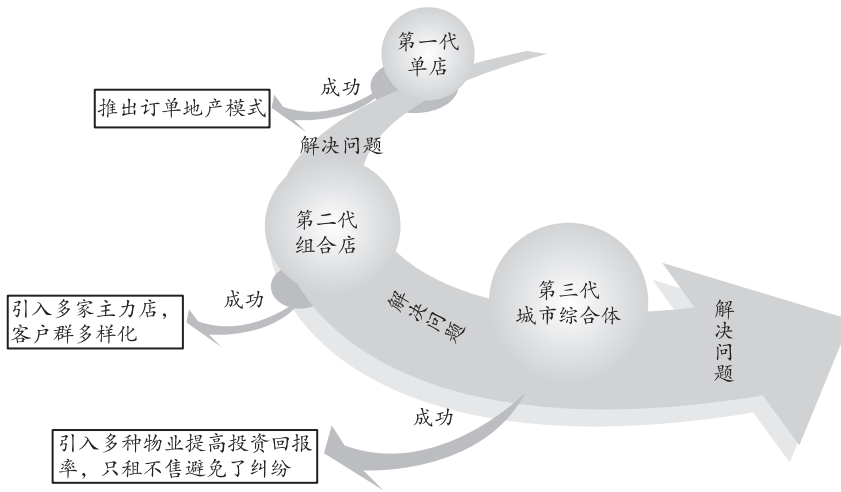


图 5－1　万达订单式地产发展三阶段

万达第一、第二代产品通过知名商家主力店低成本运营，产生了极大的商业影响力，再把散铺以高价出售，取得了巨大的开发利润，这是其早期的开发盈利模式。万达对一二代产品的开发策略是，80% 的物业作为长期持有收取租金收入，20% 出售以平衡现金流，实现开发的可持续性。但其出售部分的商铺，由于经营效果不理想，也给万达造成不小的负面影响。

由此，万达总结了其一二代产品的优劣势。

在优势方面，具有选址优势，位于一二线城市的核心商圈；商户优势，

其采用的“订单式商业”模式聚集国内外知名商家；规模优势，其开发项目体量几乎都在 5 万平方米以上；政策优势，因招商引资的需要，地方政府都给予其较优惠的政策。

在劣势方面，万达认为，其一，业态单一，缺乏休闲与娱乐，购物环境差；其二，忽视经营，过于倚重主力店的影响力，主力店租金收益低；其三，商业导向性差，主力店与街铺互动性差；其四，商铺售价高，造成在培育期商户无法承受高昂的租金价格。

在总结了一二代产品的基础上，万达开发了其第三代产品——全业态的城市综合体，综观其开发模式，可发现万达在现阶段较为成熟的商业地产开发策略：

- 多产品模型，经营价值高的物业持有租赁，其他部分销售，更好地平衡现金流；
- 转战城市副中心或新区中心，利用万达品牌影响力低成本拿地；
- 全业态开发，合理搭配业态，投资收益最大化；
- 其开发策略使销售部分及时回现，保证现金流和持有部分商业的培育需要，持有部分产生长远经营价值。

5.1.3 恒隆：经营才是王道

恒隆地产是香港地区的老牌开发企业，其丰富的开发经验、敏锐的市场直觉、睿智的资产运营策略为恒隆赢得了中国商业地产开发的头一把交椅。“专注于以商场为中心的高品质综合物业”是恒隆的商业地产策略。其创造物业经营价值的能力以及对资产价值的深刻认识，值得我们深入学习和研究。

1. 出租物业的顺周期发展策略

在顶级的地段做顶级的商业地产，而且全部持有，是恒隆在开辟内地市场后的一贯目标。恒隆从不拿“地王”，但恒隆拿的地都是真正的地王——在市场低迷期错位拿地，严控土地成本，是恒隆出租物业顺周期扩张策略的开始。综观恒隆拿的地，尤其是在内地，其每一块地都是城市最繁华区域的黄金地块，但其地价却并不贵［从恒隆公布的数据看，沈阳的项目是约 1 000 元/平方米（2005 年）、无锡为约 3 000 元/平方米（2006 年），天津是 4 500 元/平方米（2005 年），济南是 3 600 元/平方米（2006 年）］，这出自于陈启宗敏锐的市场直觉和对恒隆商业项目拿地成本的评估，即其拿地成本控制在总开发成本的 20% 以下。而接下来的开发租赁中，其不仅依靠地价与房价的升值，还通过恒隆团队的经验和能力创造了巨大的经营价值。2008 年恒隆年报中提到，过去 5 ~7 年中，恒隆地产租金收入增长一直维持在两位数，而未来 3 年内，公司整体租金收入增长仍然将继续保持两位数。而截至 2010 年，恒隆出租物业一直保持两位数的租金增长。以此，恒隆出租物业所支持的稳定分红为公司的股票价值构筑了一个底线。

2. 开发物业的逆周期套利策略

恒隆长期稳定地持有物业租金收益为公司开发物业把握最佳的套利机会赢得了足够的耐心，这就是恒隆在开发物业上的逆周期套利策略。恒隆并不是永远不出售自己手中的物业，当恒隆认为其已不在具备竞争优势或者达到了恒隆出售条件的时候，恒隆也会出售。1996 年下半年，香港地区房地产进入高峰期，恒隆集中出售了近 12 亿元的低潜质物业，在 1997 年亚洲金融危机发生前，恒隆又出售了近 11 亿元物业，套现 20 多亿港元。

恒隆总是选择在房地产市场波峰时期卖出自己已经过了黄金经营价值周期的物业。进入 1996 年下半年，恒隆开始感受到高楼价下的泡沫，于是决定在高峰期集中出售资产，在 1996 年下半年的楼市繁荣中公司共出售了 12 亿元的资质欠佳物业，然后又抓住 1997 年 7 月（亚洲金融危机前的最后一次繁荣）的机会出售了近 11 亿元的物业，两次出售总计获利 16 亿港元，套现 20 多亿港元。2009 ~ 2010 财年恒隆地产开发物业实现销售收入 75. 11 亿港元。

这就是恒隆的发展策略，但恒隆的开发模式在中国可谓屈指可数，就像陈启宗所说的，“恒隆地产在商业开发上和内地的开发商比，还有一些优势，这些东西是你们学习和复制不了的。”

在现阶段，对于中国广大的中小开发商来说，很难去复制万达模式和恒隆模式，但是，商业地产的长远趋势是以经验和智慧创造巨大的经营价值，唯有长期地持有租赁，才是商业地产的正道。即使是以“地段决定论”和“三无模式”著称的 SOHO 中国，也面临其发展模式的转型。毕竟，对于房地产开发来说，住宅只是小学水平，写字楼、酒店、公寓是中学水平，购物中心、大商场才是大学水平。

5. 2 第二步——把握运营规律

商业地产的运营非常复杂，正如恒隆地产陈启宗所说的，“商业地产不是高科技的产业，而是高经验的行业。”准确把握商业地产的运营规律，对于商业地产的成功经营至关重要。

规律一：“顶级的地块，优秀的商业设计、好的建筑、先进的管理”才能成就顶级的商业项目。

恒隆地产的商业哲学是，“成功的商业地产，必须具备四个要素：顶级的

地块、优秀的商业设计、好的建筑、先进的管理。”综观成功商业地产开发项目，无不符合这一规律。

规律二：最好的招商就是和目标客户一起做商业设计。

对于商业设计，品牌经营者一定有比房地产开发商更丰富的经验和更好的建议，因为他们更知道顾客需要什么样的感觉，什么样的空间和方式更有利于经营和展示。因此，在招商这一块，最好的策略就是，在确定目标商家以后，请目标商家参与建筑的设计，让他们提意见。其实这一点万达的“订单地产”体现得更深刻，万达和国际16家跨国零售企业签有战略合作协议，一起发展购物中心，它们共同选址、共同设计，这样就解决了招商最为核心的问题，商家就很愿意进来。如果前期的硬件设计没有做好，后期想利用招商来解决，那根本是不可能的。

规律三：品牌也有领头羊，但其租金不一定是最高的。

用恒隆地产何盘光先生的话说，“每一种商品里面都有一个头儿，这个头儿他如果进来以后，他会帮你的，因为他也不喜欢自己单干，他很喜欢周围是谁。”这样，在招商过程中，我们最好和品牌的领头羊先谈，这样可以利用品牌领头羊的影响力帮助自己招商，甚至做这一行业的业态规划。但是，在租金上，领头羊往往没有起到领头的作用，一般来说，名牌的保底租金都会比其他的牌子低，有的甚至低到30%～50%，所以，在商场招租过程中，不必太控制其保底租金，而是更多地要求它的营业租金，当营业租金达不到多少的时候，就有权和它解除合同，以招更有实力的商家进来，这样有利于保证项目的总体租金收益处于一个高的水平。

规律四：高档的SHOPPING MALL最重要的是简洁和流畅的建筑质感。

国内很多开发商对SHOPPING MALL所谓的高档认识不深刻，认为高档就一定要用昂贵的材料，其实，对于商场，最好的就是带给客户简洁和流畅

的感觉，因为这与商场橱窗的展示不一样，品牌商家一个橱窗几十万的造价，我们不用和它们竞争，商场大的空间展示面简洁流畅，商家橱窗靓丽耀眼，这样一繁一简，才能体现出商场的层次，带给客户良好的视觉感受，也符合经营的成本控制原则。

5.3 第三步——提升软性价值

在做好了产品等硬性的价值元素后，其后最重要的就是先进的管理了，这是提升物业软性价值的唯一方式。

就以写字楼为例，长期以来，随着中国经济的快速发展，世界知名的设计师进入中国，世界先进的建造技术和设备被中国的写字楼采用，他们一起建造了令世界都刮目相看的写字楼，但在写字楼的软实力——经营管理水平上，我们与世界发达国家相比，还存在较大的差距，我们写字楼的运营管理需要突破“效益递减”的宿命，即在中国，硬件一流的写字楼，差的 3 ~ 5 年，好的最多 10 年，核心租户就换了一轮，投入新写字楼的环抱，使得写字楼价值递减。

从写字楼的全生命周期看，其成本可以分为几大部分，在开发阶段为建设成本，在运营阶段为人工成本、公共能源成本、运营维护成本、管理费用等。依据发达国家的经营经验，从资产运营的全生命周期看，在资产运营阶段的成本构成又可分为：人力成本 30% ~ 40%；公共能源 20% ~ 30%；营运成本 20% 左右；管理费用 10% 左右。其中，人力成本和公共能源成本占写字楼企业成本的 50% ~ 70%，成为写字楼物业管理企业成本控制的重点（见表 5 – 1）。

表 5－1　　降低运营成本

初始运营期八步法	成熟运营期六步法
①购买财险、机器损坏险、公共责任险，降低异常风险成本 ②工程遗留问题的解决，项目硬件配置缺陷的完善 ③在租户二次装修中做好监管，设计要求维修方便，同时降低不必要的能耗 ④及时清洗空调系统，主要指循环水系统和风系统的清洗 ⑤及时选择合适的主设备外委公司 ⑥做好设备保养，降低维修成本和故障率 ⑦制定合理的节能方案，并严格执行、及时调整 ⑧了解各系统的原理，调整、设置合理的运行参数	①严格执行节能方案 ②做好设备的保养，降低维修成本和故障率 ③及时做好小故障维修，避免产生大故障或不必要的能源浪费 ④设备的更新改造 ⑤选择合适的配件和易损件供应商 ⑥备用设备的使用

5.3.1 初始运营期的 8 道关

物业公司刚刚接手写字楼，需要较长一段时间熟悉、了解和调整。经过调整后的系统和设备运行效率最高，同时最大限度地节能降耗。初始运营期需要注意以下八个方面。

1. 购买财险、机器损坏险、公共责任险，降低异常风险成本。

2. 工程遗留问题的解决，项目硬件配置缺陷的完善。很多工程遗留问题需要较长时间的解决，还有很多工程遗留问题在验收过程中是发现不了，只有在项目投入使用后，在运营过程中逐渐发现，因此，项目运行初期有很多工程遗留问题需要跟进、解决。

3. 在租户二次装修中做好监管，设计要求维修方便，同时降低不必要的能耗。例如，空调送、回风口合理，新风送风合理，检修口预留合理等。

4. 及时清洗空调系统，主要指循环水系统和风系统的清洗。将空调系统清洗专门说明足可见其在初始运营阶段的重要性。在管道安装焊接过程中，施工人员往往遗留很多焊头、烟头等杂物在循环水管道中，同时，在写字楼建设、装修过程中，风管内的防尘网，及时清理杂物和灰尘，能够明显提高空调运行效率。

5. 及时选择合适的主设备外委公司。因法律要求或专业性的限制，写字楼的部分设施设备需要委托专业资质的公司进行管理，例如电梯系统、空调系统、消防系统等。在选择外委公司时，既要考虑其资质，又要考虑其信誉和价格水平。

6. 做好设备保养，降低维修成本和故障率。例如，空调主机保养，电梯保养，泵、电机的保养等。

7. 制定合理的节能方案，并严格执行、及时调整。例如，各功能、区域照明的开关时间，空调的开、停时间，新风、送风量的大小等。

8. 了解各系统的原理，调整、设置合理的运行参数。例如，调整空调主机的出水温度，水泵、风机的变频频率，生活水水压等。

5.3.2 成熟运营期的 6 要点

到了成熟运营期，写字楼项目经过 3 ~ 5 年的初始运营期的磨合，无论从人员管理还是从设施设备使用和维护上都积累了大量经验，而且工程遗留问题基本解决。此时的写字楼运行效率达到最高，从运行效率和运营成本上讲，成熟运营期应做到以下六点。

1. 严格执行节能方案。根据写字楼客户的工作时间调整各系统的开关时间，例如照明系统和空调系统的开关时间，同时，根据季节、气温和办公区域的人员密度适当调整空调的出水、回水温度和新风量的大小，稳定各区域的最佳环境。

2. 做好设备的保养，降低维修成本和故障率。一座高层写字楼配置了很多设施设备，维修和保养占物业工作很大、很重要的一部分。及时有效的维修保养不但可以提高能源的转化率，而且可以降低设施设备磨损和能耗，例如中央空调主机的保养、电梯保养、冷却塔保养、空调水系统的保养等。

3. 及时做好小故障维修，避免产生大故障或不必要的能源浪费。例如水泵的维修、阀的维修等。

4. 设备的更新改造。随着科技的不断进步，各种更加节能、更加智能化的设施设备不断出现，特别是智能化系统，往往新产品问世短短几年就被市场淘汰。写字楼在经过几年的成熟期运营后，充分考虑、比较新旧设施设备使用效率和能耗，同时计算更换新型设备的投资回报率。有计划地对设施设备进行更新改造。例如节能方面的灯具、节能电机、节能转换器的改造以及智能化、自动化设备的更新等。

5. 选择合适的配件和易损件供应商。对于管理项目较多的物业公司，不必局限于项目所在地的采购市场，可以充分利用总部统一采购量大的优势作为谈判筹码，从全国甚至全球范围内选择供应商，当有些原装进口零配件较为昂贵时，总部有更多的资源选择替代原厂家配件甚至订做配件。

6. 备用设备的使用。写字楼常用重要设备往往会准备备用设备（例如中央空调主机、水泵等），有些写字楼的工程管理人员存在误区，认为备用设备是在其他设备出现故障时启用的，其实不然，其原理类似于两双皮鞋轮换穿的使用寿命远远长于穿坏一双后再买一双加起来的寿命。设备的使用也是这个道理，轮换使用可以给设备充足的休整期，延长其使用寿命。

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

下　　篇

实施：关注生命周期，拯救资产

以资产价值变化规律为准则，以满足用户价值需求为核心，从资产生命周期各个阶段梳理影响资产价值的要素，并提供针对性的解决方案，从项目前期可行性、规划建设到项目整个运营生命周期全过程挖掘资产价值最大化的策略。

物业的维护在某种程度上影响着资产生命周期的长度，图为青岛新世界数码港后台技术人员正在对设备进行维护

第 6 章
从规划建设期开始颠覆思路

在规划建设期，我们就应以满足租户需求为核心价值，在产品定位思路上颠覆传统以销售为导向的产品思路，对租户价值导向型和销售导向型的侧重点进行区分（见表 6－1），持续为租户创造价值从而保证资产价值得以体现。

表 6－1　　销售导向型与租户价值导向型比较

核心指标				销售导向型	租户价值导向型
品质楼宇	硬件配置	外立面	玻璃幕墙、灯光工程	追求形象溢价，不惜重金打造	保证形象不求浪费，确保后期可持续性维护
		公共空间装修标准	大堂 电梯间 卫生间 公共走道	注重空间装饰和视觉效果	注重品质的同时，更偏向于功能的适用性、合理性和舒适性
		电梯	轿厢尺寸、电梯品牌、设计等候时间	注重品牌、视觉尺度	综合运能、稳定性及持续可靠性
		空调	系统类型、运营方式、计量方式	注重品牌，部分采取分体式空调	大多采用中央空调，注重舒适度和运营成本的高效
		配套设施	会议室、商务中心、餐饮、必要办公生活配套商店	以拉升营销溢价为前提，功能运营实现性差	注重运营可实现性及对商务活动的互动
	软件配置	物业服务	管理服务方式、物业管理公司、特色服务	大多自管，销售阶段请五大行作顾问贴金	知名品牌物业管理公司直接管理
		智能化系统：5A 智能化		为了销售构建智能化，不注重实际效果	注重系统的实际应用价值，提升客户的高效办公
		租户构成		中小客户为主，行业分散度高	机构客户、跨国公司为主

此外，我们还需要基于资产运营模式对设施设备进行选型（见表 6－2）。能耗成本成为资产价值实现过程中最重要的支出，因此，必须摒弃销售模式中以一次性投入作为设备设施选型的考虑要素，从投入＋运营成本综合效益最大化角度选择设备设施，从而实现资产价值最大化。

表 6－2　　设施设备十大系统选型要素

系　统	选型重点考虑要素
系统 1： 供配电及动力系统	1. 配电室的位置选址 2. 变压器数量及容量 3. 低压控制柜的选型及负荷的合理分配 4. 供配电系统高压进线容量 5. 供配电系统高压进线是否为多回路供电 6. 供配电系统变压器是否可以互相联络并网 7. 各变压器额定容量裕量是否满足日后所需 8. 是否配置后备发电机、容量大小、供电区域 9. 供配电室及发电机房是否安装有独立的气体灭火系统（七氟丙烷）
系统 2： 公共照明系统	1. 公共区域照明回路设置是否合理 2. 楼道灯是否采用楼宇自控及多回路控制 3. 各区域的灯光照度是否符合国家规范标准
系统 3： 弱电通讯系统	1. 弱电机房位置选址 2. 弱电系统类别及需求（可视对讲、监控、门禁、巡更、周界防范、有线电视、电话网络、背景音乐、停车场道闸、电子公告、电梯运行检测） 3. 监控摄像机的选型及安装位置确认 4. 电梯轿厢视频线是否采用电梯专用视频线 5. 各弱电设备是否为双回路供电，并单独设置后备 UPS 电源 6. 停车场收费管理方式 7. 通讯容量是否满足特殊客户（金融、证券、投资等）要求
系统 4： 智能化及楼宇 自控系统	1. 智能化设备的选型及功能的需求 2. 设备的选型是否考虑为将来系统扩容和升级提供支持 3. 系统的操作界面是否支持全中文，便于使用者掌握及操作
系统 5： 给水、排水、 热水系统	1. 给水设备的选型及是否采取变频控制 2. 根据项目的情况确定给水方式，包括是否设置二次供水水箱及水箱位置 3. 给水水泵配置是否满足日常供水量需要 4. 商业用水和居民用水是否实行管路分开，并实行分开计量 5. 各楼层给水管网是否设置分阀及阀门位置是否便于操作 6. 各排污管道相关位置是否设置了检修口

续表

系　统	选型重点考虑要素
系统6： 暖通、空调系统	1. 空调设备的选型方案确定 2. 空调主机房的选址及设备的品牌确定 3. 中央空调主机制冷量、制热量是否满足要求 4. 中央空调主机的制冷量和数量配置是否满足日后需要 5. 各末端是否需要安装能耗计量系统 6. 冷却水塔安装位置需考虑噪声对业户的影响
系统7： 消防水、电、防排烟系统	1. 消防设备的品牌选型及消防控制室位置确定 2. 是否采用二级消防中心控制 3. 消防系统电源是否为多回路供电，并有独立后备 UPS 电源 4. 消防车道设置合理，位置及转弯半径符合国家规范要求 5. 消防水池的位置及大小
系统8： 电梯系统	1. 确定垂直电梯和扶梯数量及品牌 2. 根据项目人流量选择电梯载客量、速度 3. 扶梯是否安装变频功能 4. 根据项目定位、人流确定电梯的群控方式 5. 各垂直电梯是否设置梯控功能 6. 各垂直电梯轿厢内空调选型及安装
系统9： 景观、绿化系统	1. 确定项目绿化、景观面积及区域范围 2. 确定绿化植物的品种及种养方式 3. 绿化设计的品种要适合以后的物业管理，便于日后维护 4. 适宜种植以后长期能保证相应的花期
系统10： 外围配套	1. 项目供气控制调压柜位置选定、周边环境状况是否符合安全 2. 项目是否需要预留中水系统管道及配套设施布局

新建项目的品质与成本控制的优劣，在很大程度上取决于配套设施设备的设计与选型。对设施设备选型的目标是使得建筑能够有效地利用和管理资源，取得建筑和设备方面全寿命成本最小、运营效率最高、客户感知价值最好之间的平衡，在设施设备选型上需要考虑以下方面：

- 品质上与所建项目的档次相匹配；
- 功能上能够满足该项目正常运行，同时预留后期升级改造的弹性空间；
- 技术上要求所选设备运行稳定，特别是智能化系统要求兼容、匹配

性、适用性强；

- 价格合理，在使用过程中能耗、维护费用低，有些设备要求回收期短；
- 同型号、规格的设备中，比如中央空调（见表 6－3），要通过技术经济分析评价，选择最佳购买方案，使有限资金发挥最大的经济效益，同时为后期维护节省开支。

表 6－3　　新型变频中央空调和传统中央空调比较

主要技术性能	变频多联式空调系统	传统中央空调系统
使用寿命	约 15 年	约 15 年
一次性投资	较高（约高 20% ~30%）	较低（约低 20% ~30%）
运行能耗	低（超过 35%）	高（超过 35%）

苏州新地国际公寓随时为客户提供国际化的高级公寓服务

第 7 章
初始运营期：客户，客户，还是客户

7.1 他们是谁？他们在哪儿？

写字楼租赁是写字楼经营价值变现的重要渠道，在写字楼项目运营的初始阶段（前 3 ~5 年），将先经历租赁期。租赁期一般包括启动租赁期、火爆租赁期、持续租赁期和尾盘清货期。在租赁期必须制定基于市场并结合工程节点的租赁推广方案和策略执行方案。

7.1.1 吃透租户

在制定租赁策略前，必须对租户进行深入研究以制定切实可行的策略。写字楼租赁，需先分析其目标市场，从主力面积需求、租金承受能力、市场占比等维度分析客户的行业特征，有的放矢。下面以深圳市宝安区某市场区域的写字楼租赁客户分析为例对客户需求进行分析。

1. 分析租赁客户行业构成

写字楼客户行业分布特征主要受当地城市产业发展格局的影响，以深圳市为例，其主要分布特征为贸易、电子、实业、物流、金融五大类，而宝安区受产业布局的影响，客户行业主要分布在贸易、电子、实业这三大行业，

占比总计逾60%（见图7－1）。

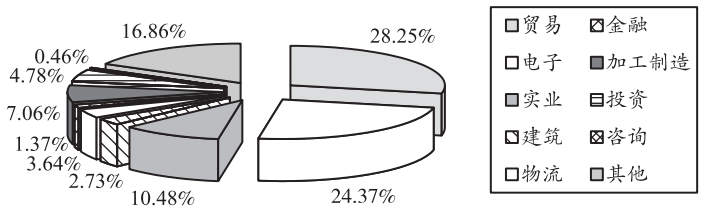


图7－1　深圳宝安区写字楼客户行业构成

2. 分析客户面积需求

宝安区写字楼客户办公面积对比全市明显偏小，200平方米以下的需求占72%，这与宝安区行业分布特征有明显的关系（见图7－2和图7－3）。

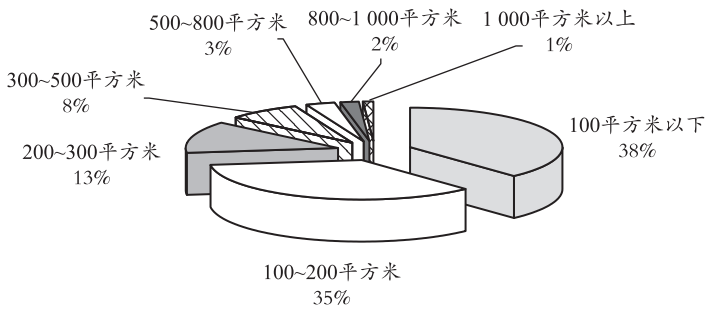


图7－2　深圳宝安区写字楼使用面积区间统计

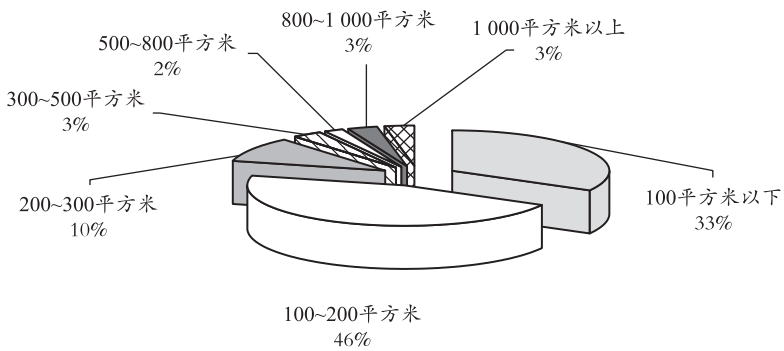
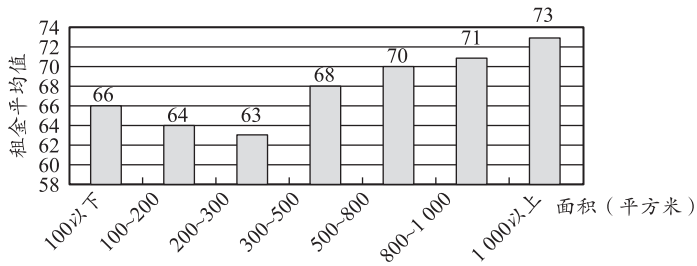


图7－3　深圳写字楼使用面积区间统计

3. 租金承受能力分析

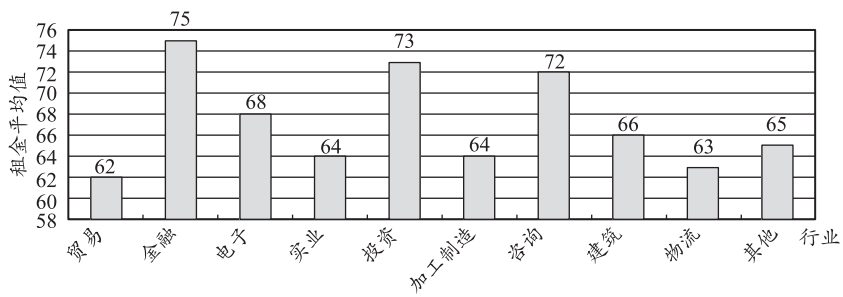
从租金承受能力分析，呈现两头高中间低的态势，200 平方米以下的租金承受能力强于 200 ~ 300 平方米的需求客户，500 平方米以上的客户租金承受能力更强（见图 7 – 4）。由此可知，需求面积小的企业，由于租金总额低，所以承租能力强；需求面积大的企业，实力强，承租能力强，且多选择楼层好、昭示性好、景观舒适度高的单位。



资料来源：世联写字楼事业部。

图 7 – 4　需求面积与租金承接力

从行业的租金承受能力分析，金融、投资/咨询均为高端服务业，行业利润高，承租能力强（见图 7 – 5）。经分析可知，贸易、电子、实业等企业在



资料来源：世联写字楼事业部。

图 7 – 5　行业与租金承接力

宝安区占比大，但利润相对于金融、投资、咨询低，对办公租金敏感。

4. 分析主要行业的面积需求特征

由此可以看出，金融、保险、投资均为高端服务业，办公人员普遍多，办公需求大。贸易、电子科技、实业、物流等企业根据发展不同，其办公人员多寡不同，且在宝安区多数企业的规模相对较小，对办公面积需求普遍在100～300平方米（见表7－1）。

表7－1　　深圳宝安区写字楼客户群各行业主力使用区间　　单位：平方米

公司类型	电子科技	实业	贸易	投资	保险金融	咨询顾问	物流	机械加工	建筑
面积区间	100～300	100～300	50～150	150～500	500～1 000	100～300	150～300	100～200	150～200

根据以上分析，我们就可以对客户进行矩阵分类（见图7－6和表7－2），这样就能在租赁过程中更好更快地针对客户和市场特征实施租赁策略。

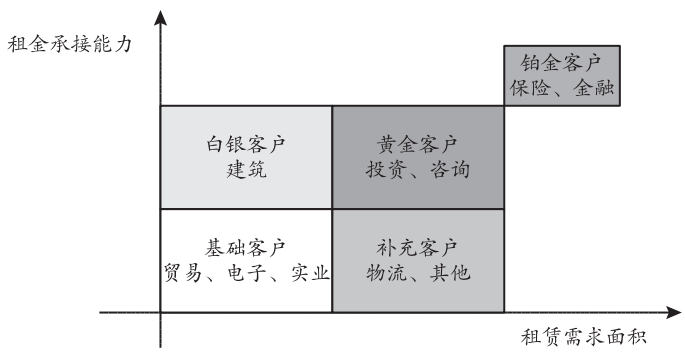


图7－6　客户对面积和租金的反应

表 7－2　　各行业租赁情况对比

行业	主力需求面积（平方米）	租金承接力（元/平方米·月）	市场占比（%）	分类
保险金融	500～1 000	70～90	1.37	铂金客户
投资	150～500	70～85	4.78	黄金客户
咨询	100～300	65～80	7.06	黄金客户
建筑	150～200	60～75	2.73	白银客户
实业	100～300	60～65	10.48	基础客户
贸易	50～150	55～65	28.25	基础客户
电子	100～300	60～75	24.37	基础客户
物流	150～300	55～65	3.64	补充客户
其他	—	55～70	17.32	补充客户

7.1.2 从寻找渠道开始的租赁策略

1. 找准渠道是核心

对写字楼的租赁营销，我们常采用楼体广告、围挡广告、短信、报纸等多种广告形式，根据世联租赁经验，与其他营销渠道相比，户外及楼体广告效果最佳，能全天 24 小时覆盖受众人群。

线下推广需精确定位目标客户，如以短信、报刊直投、中介网络发布平台、银行对账单、工商信息网企业名录 CALL 客、商会、各种企业协会联合推介活动等。

2. 强调功能实用便捷、展示品质

租赁客户不像投资客户那样在意写字楼的未来价值，他们更关注写字楼的现在。硬件设施及配套是否完善，项目能否满足自己的办公需求，才是其核心关注点。所以，在首次租赁过程中，需要把项目实实在在的好处和细节

品质展示给客户，比如硬件方面，需要展示强弱电井、机房、停车位、二次消防、物业增值服务、产品设施改造的可能性、装修消防是否垄断、是否有针对大客户的特殊前台、固定车位、形象展示等。

3. 短蓄客期，分散发租

写字楼首次租赁的蓄客周期一般为 0.5 ~ 1 个月，成单周期为 1 ~ 2 周，准备好租金谈判优势，对于大客户，可以预留单位。因为租赁的成单周期很短，尽量缩短蓄客期，针对客户租赁的即时性特点，宜采用分散发租。在蓄客期需总结客户需求。

4. 租赁区域合理划分，低租金启动，建立热租局面

合理划分低区、中区和高区的面积，以满足目标客户群的需要。比如，低区采用散租，或小面积半层或整层租赁，不计划保留单位；中区划分散租或大面积划分半层和整层单位；而高区全以整层或多层租赁。租赁起始阶段以低区及低租金开始，使项目快速形成热租局面。

5. 制定灵活的价格策略

根据租赁单位的朝向、景观、昭示性、实用性及楼层制定租赁价格差异，成长型和创业型公司客户对价格比较敏感，因此，要注意控制租金差异，缩小租金差距，相邻 2 ~ 3 层可以采用相同租金。

6. 适度控制优惠措施

租赁客户对价格敏感，租金打折幅度较大，一般以 10% ~ 20% 作为优惠条件，对于大客户，对其的打折幅度可能会更高，为了发挥优质大客户影响

力，可采用租赁优惠折扣、免租期、租金递增等灵活决策，以促进成交。

7.2 客户关系建立，别想一蹴而就

成功地建立和维护客户关系不是一蹴而就的，往往需要通过认知客户价值、选择客户、客户分级、客户沟通、使客户满意这五个步骤。

7.2.1 各不相同的客户价值

对于租赁的目标客户，我们必须认识客户价值，以便在租赁过程中做出适当的决策。世联根据多年对不同类型客户价值的研究所建立的“世联租赁客户分析模型”（见图 7－7），将客户分为四种类型，并相应地给出了针对此类型客户的策略：

- 有的客户是我们主要的利润贡献者，我们就不能有太多的折扣优惠；
- 有的客户能发挥行业聚客效应，我们应尽量延长其客户生命周期；
- 有的客户具有信息价值，能帮我们带来更多的客户源，对于此类客户，我们就需要多和其接触；
- 有的客户接触行业较多，具有较强的口碑价值。

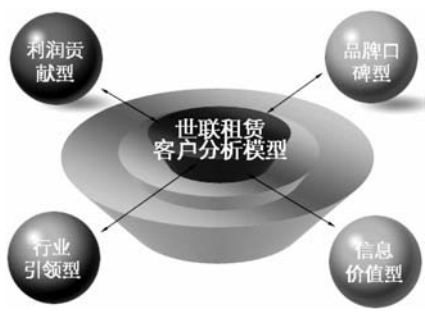


图 7－7　世联租赁客户分析模型

7.2.2 不是所有的客户都是上帝

并不是所有的客户都是上帝，根据客户的价值和项目的具体情况及竞争条件，我们也需对客户进行差异化选择（见表7－3）。比如，有的租赁客户，租赁周期短，租金承受力低、租赁要求高，企业投入精力大，忠诚度低，最后企业在其身上付出的成本大于其收益；还有的租赁客户，与企业定位不符，造成服务过程中服务困难，客户也不满意，到最后给企业和客户都造成不必要的成本支出甚至是损失。

表7－3　　客户选择考虑的因素

1. 利润价值原则	租赁面积大、租赁愿望强烈
2. 价格敏感度原则	对价格敏感度低，付款及时，信誉良好，如金融跨国集团
3. 服务成本原则	服务成本或者服务要求较低
4. 发展前景原则	其企业有良好的发展前景，经营风险较小
5. 合作时间原则	能与之建立战略伙伴关系，长期保持合作

在选择客户时，我们还要避免认为大客户就是好客户、边缘客户都不好的误区，对于某些边缘客户，其租赁面积小，但其租金承受能力高，我们的利润也高。某些大客户，其承租面积虽然大，但可能要求给大幅度的折扣，损失我们的利润，我们可能面临其不按时缴纳租金带来的财务风险等。基于以上对客户的认识和选择，我们才能制定合适的策略，进行合适的资源投入，有针对性地与客户建立良好的客户关系。

7.2.3“一视同仁”并不可取

我们把客户分为“核心客户”、“重点客户”和“边缘客户”三个层次（见图 7－8），在写字楼租赁中，也有 20% 的客户带来 80% 的收入这一现象，所以对客户的管理不能“一视同仁”，可以在依据客户带来价值的多少对客户进行分级的基础上，为不同级别的客户设计不同的关怀项目，不是对所有客户平等对待，而是区别对待不同贡献客户，将重点放在为企业提供 80% 利润的关键客户上，为他们提供上乘服务，给他们特殊礼遇和关照，努力提高他们的满意度，从而维系他们对企业忠诚；积极提升各级客户在客户金字塔中的级别，放弃劣质客户，合理分配企业的资源。

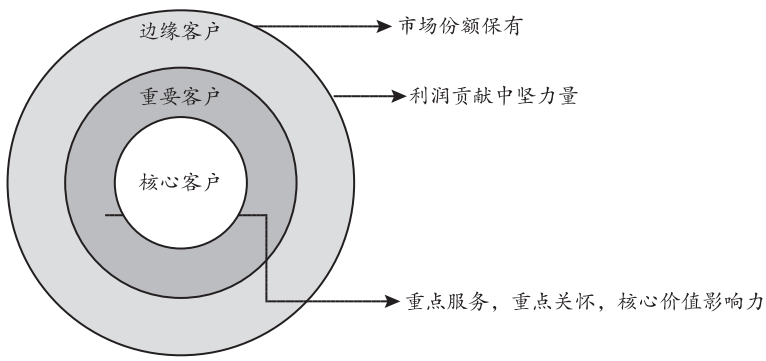


图 7－8　客户分级管理

核心客户是所创造利润占整个企业总利润很大比例（50% ～80%）的客户，是企业利润的基石，因而竞争对手总是瞄准关键客户伺机发动“进攻”或“招安”，企业必须认真维护好与关键客户的良好关系，这样才能保证企业持续稳定地发展，才能使企业保持竞争优势及对竞争对手的顽强抵御力。

核心客户管理的目标是提高核心客户的忠诚度，并在“保持关系”基础

上进一步提升它对企业的贡献。要集中优势资源服务于核心客户，通过沟通和感情交流，密切双方的关系，成立大客户部，专门服务核心客户。

对于有潜力升级的重要客户，企业可以通过引导、创造、增加普通客户的需求来提高其贡献度。比如植入办公外包服务或者企业需要的其他增值服务。

对于边缘客户，如果其没有发展潜力，甚至有倒退的迹象，则需要坚决淘汰，淘汰的方法可以是提高服务价格，降低服务成本。

而对于一般的边缘客户，我们需要保持一定的数量，这是企业实现规模经济的重要保证，是企业保住市场份额、保持成本优势、遏制竞争对手的重要手段，如果企业放弃边缘客户，听任其流失到竞争对手那边，就会失去成本优势，同时可能壮大了竞争对手的客户队伍和规模，使其成本得以下降，就会对企业不利。

7.2.4 学会和客户说话

在写字楼的关系维护中，客户沟通是客户维护最重要的一步，是企业通过与客户建立互相联系的桥梁或纽带，让客户了解双方的合作前景，拉近与客户的距离，加深与客户的感情，从而建立良好伙伴关系。这种沟通应当是双向的：一方面是企业与客户的沟通，目的是使客户了解并理解和认同企业及其产品或服务；另一方面是客户与企业的沟通，目的是使客户可以随时随地与企业进行沟通，包括提意见、建议和投诉。

7.2.5 如何能让客户满意

1. 提升服务价值

（1）服务价值。对于服务性企业来说，服务就是产品，服务价值对于以

“服务”为产品的服务行业来说，主要是指服务设施和环境的可靠性及舒适性、服务的及时性及服务质量的高低，作为写字楼的服务，主要是站在客户角度，在服务内容、服务质量、服务水平方面提高档次，提升服务价值，进而提高客户满意度。

（2）人员价值。人员价值是指企业“老板”及其全体员工的经营思想、工作效益与作风、业务能力、应变能力等所产生的价值。这些能力会影响到方方面面，特别是一线服务的员工，其服务能力在很大程度上影响了客户的感知价值，企业可以通过培训和加强管理制度的建设来提高员工的业务知识和专业技术水平，提高员工为客户服务的娴熟程度和准确性，从而提高客户的满意度。

（3）形象价值。形象价值是指企业及其产品在社会公众中形成的总体形象所产生的价值。对于服务型企业来说，它是指服务价值、人员价值两个方面综合作用的反映和结果。企业形象价值高，将有利于提升客户的感知价值。

如果企业形象好，客户会在一定程度上谅解企业的失误；而如果形象不佳，那么细微的失误也会造成很坏影响。因此，企业形象被称为客户感知的“过滤器”。好的企业形象有利于形成对企业有利的社会舆论，为企业的经营发展创造一个良好的氛围。

除通过提升服务价值和人员价值来提升企业形象以外，还可通过形象广告、公益广告、新闻宣传、赞助活动、庆典活动、展览活动等方式来进行。

2. 降低客户成本

（1）货币成本。货币成本是客户在购买服务时必须支付的金额，是影响客户感知的重要因素。客户总是希望以较小的货币成本获取更多的实际利益，以保证自己在较低的支出水平上获得最大满足。因此，如果客户能够以低于

期望价格的货币成本买到较好的服务，那么客户感知价值就高（物有所值，物超所值）；反之，则客户的感知价值就低。

对于写字楼的资产运营来说，降低客户货币成本可体现在提供灵活的付款方式和资金融通方式上。

（2）时间成本。时间成本是客户在购买服务时必须花费的时间，它包括等待服务、交易、预约的时间等。以写字楼的租赁来说，尽量降低客户在交易环节的等待时间，简化交易手续，有利于客户感知价值的提升。

（3）精神成本。精神成本是指客户在购买服务时必须耗费精神的多少。在相同情况下，精神成本越少，客户总成本就越低，客户的感知价值就越大；相反，精神成本越高，客户的感知价值就越低。

客户在租赁中可能会存在一定的风险，如预期风险、财务风险、人身安全风险等，这些都会导致客户精神压力增加，降低客户的感知价值。而一个规模化、品牌化、规范化的租赁企业可以大大获得客户的信任，降低其精神成本。

7.3 借力客户信息系统的租户及合约管理

1. 客户、商机和合同的系统管理

租户和合约是资产运营的核心，必须实行主动式租户租约管理。以世联客户管理模式为例，在原有成熟的客户管理系统之上，世联建立了一套专业、高效的客户信息管理系统。该系统包括客户管理、商机管理和合约管理三大部分，与此同时，通常数据分析等平台对整个系统进行基础支持（见图 7－9）。

图 7－9　世联客户全管理信息系统功能构成

2. 贯穿整个客户生命周期的解决之道

在实际的销售/租赁业务中，世联发现，针对客户不同阶段实际存在不同程度的困惑和问题。

• 在客户获取阶段，潜在客户或未成交客户信息缺失或不完整，难以进一步获取足够的客户需求和有价值的租售线索信息。这就十分容易丢失潜在客户，丧失潜在的收入增长点和发展机会。

• 在客户成长阶段，如何更好、更快地了解客户新的需求，并有针对性地采取措施加强客户关系，捕获每一次新的租销商机？如何提升客户价值和对企业收入的贡献率？如果没能解决以上问题，就会丧失成长阶段租售的机会，并影响企业整体销售业绩。

• 在客户保持阶段，客户流失风险加剧，客户价值或对企业收入的贡献率降低。客户保持、客户挽留、客户关怀等如何展开？如果做不好这些，客户维护成本将持续增加，而客户满意度则会下降，造成客户流失。

世联针对客户所处的不同生命周期阶段，研发出一套有效的客户全生命周期的管理方法（见图 7－10）。

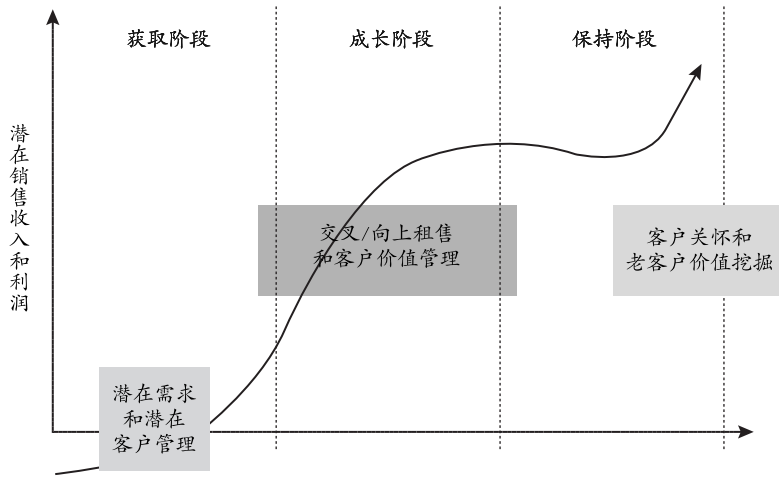


图 7－10　世联客户全生命周期三阶段策略

3. 客户数据智能分析

建立客户信息库后，世联不仅仅采用贯穿客户生命周期的专业管理方式，同时，对于客户信息数据的智能分析与跟踪处理是该系统的重要特色。这使得项目能掌握客户实时的动向和需求。

7.4 写字楼商业配套的奥秘

匹配写字楼形象及档次的招商能够提升其价值。依托写字楼有四种不同的发展模式，即独立型、区域特色型、依托发展型、附属型（见表7－4）。

表7－4　　配套商务分析

独立型	附属型
特点：● 高端零售为主要商业形式	特点：● 商业形态以小而精的餐饮为主导，商业面积小 ● 针对性强，自主性差

续表

独立型		附属型	
存在条件	● 对区域特性的强依赖 ● 位于城市中特色核心区域 ● 该区域多元、开放的地位 ● 能够辐射整个城市 ● 建筑形式支持人群分流	存在条件	● 非商业消费型区域写字楼物业内 ● 写字楼物业商务人群同质性强 ● 商业面积无论相对规模还是绝对规模都较小
区域特色型		**依托发展型**	
特点：	● 特色的中高档零售及餐饮为主要商业形式	特点：	● 依托特色餐饮及服务，以满足内部人群定位 ● 初期起点较低
存在条件	● 商业面积足够规模且区域内有足够量的多元化人群 ● 建筑形式便于形成内街，营造中小店铺	存在条件	● 商业面积与办公面积比例适中 ● 区域内存在大量与项目内部商务人士同质的人群

1. 独立型——国贸商城

作为独立型商业的代表，国贸商城的商业几乎不依靠写字楼内部客户，由于其所处的特殊地域，成为辐射北京全市的高档购物场所；其业态以精品购物类为主，吸引了大量高端消费者和外籍旅游人群；国贸商城的商业氛围呈现明显的高端及国际化（见图 7－11）。

国贸中心总建筑面积56万平方米，包括：	
国贸写字楼	总出租面积约11.3万平方米
国贸饭店	总建筑面积3.9万平方米，地上8层，地下1层
国贸商城	总营业面积3万平方米，地上2层，地下2层
国贸展览大厅	总面积1万平方米

图 7－11　国贸商城

2. 区域特色型——建外 SOHO

建外 SOHO 商业初期定位就以服务于 CBD 区域乃至整个东部地区的年轻白领人群为目标，其以中高档的特色餐饮为主要商业形式，包括酒吧、小超市、咖啡厅等休闲生活配套。由于自身总面积较大，建外 SOHO 增加了大量健身、娱乐性商业，还通过时尚主题店面营造了一种个性和时尚气氛（见图 7－12）。

图 7－12　建外 SOHO

3. 依托发展型——SOHO 现代城

SOHO 现代城商业初期定位完全服务于自身写字楼和公寓的内部客户，后期由于其自身的特色吸引了大量周边同质性人群在此消费。其整体业态以生活需求的配套为主，商务配套商业很少，而餐饮类商业占绝对优势。SOHO 现代城商业的时尚、个性气息非常浓厚，与大众购物商街拉开差距，多数商业有强调个性化、品牌化的倾向（见图 7－13）。

占地面积：7.3万平方米
总建筑面积：49万平方米
一期总建筑面积27万平方米
二期总建筑面积22万平方米
其中：
商业街1.9万平方米
写字楼6.1万平方米

图 7－13　SOHO 现代城

4. 附庸型——建威大厦

建威大厦商业定位完全服务于写字楼中的办公人群，大厦周边人群少有在此消费，其业态以极少量的商务餐饮和商务服务为主，商业形式小而精，极具针对性（见图 7－14）。

总建筑面积：63 000平方米
除一层及地下室局部有少量商业配套，其余全部为写字间

图 7－14　建威大厦

7.5 不保养就不保值

随着城市化的不断发展，写字楼已经不仅限于人们以往观念中的办公场

所，而是发展成为新兴的服务行业所必需的生产空间。因此，写字楼成为城市第三产业发达与否的重要标志。

随着客户要求的不断提高，需要的各种智能化的设施设备也越来越多，写字楼的正常运营一分钟也离不开这些设施设备，写字楼的外观设计非常重要，内部设施设备更加重要，客户选择写字楼时首先可能会考虑位置、外观，但让客户决定入驻的原因肯定是内部各项硬件设施，其中就包括设施设备配置、运行状况能不能保障其工作要求。因此，设施设备的保养非常重要，特别是新建写字楼的初始运营期，很多设施设备都处于磨合期，合理的维护保养可以增加设施设备的寿命，有效减少写字楼生命周期的运营成本。

7.5.1 制定保养计划的原则

1. 满足客户需求

设施设备的维护保养，其根本目的是为了满足写字楼入驻客户的需要，在制定保养计划时，贯彻满足需求的基本思路，在确定维修保养标准、维修养护成本、维修保养的时间甚至在考虑维修或改造后系统功能及效率的变化等方面的内容时，应充分考虑客户的需求。

2. 预防为主

根据接管项目的性质、特点及设备设施具体情况，采取适当的预防性维修措施，通过良好的保养来降低故障率，提高设施设备管理的有效水平。

除设施设备基本安全性要求外（该部分必须依照有关标准和规定进行），有关维修养护的目标、要求、程序、管理和验证方法等，应根据项目实际情况（包括复杂程度、老化程度、功能档次和使用要求、入住客户的需求等）

制定，不应主观臆断和生搬硬套。

3. 成本与效益

在制定维修计划和维修方案时应充分考虑成本与效益因素。高端写字楼设施设备维护费用较大，通常占物业管理成本的主要或绝大部分，因此，节约和提高效率就具有更重要的意义。在制定计划时应遵守经济高效的原则，不但要考虑各项技术指标，还应充分考虑各项经济指标。

4. 现实与发展并重

关注新技术的发展并适当应用，在制定目标和计划时，不但要考虑目前项目的适用性，而且还要考虑项目长期发展的前瞻性，在进行设施设备更新和技术改造的论证及方案选择时更需如此。进行维修和改进后应使设施设备的容量、功能有一定的余量，为后期新技术的应用和设施设备的升级改造留有弹性空间。

5. 长期利益和目标相结合

写字楼的使用期和收益期非常长，而对设施设备的完善管理是实现这一目标的关键性因素。因此，在进行设施设备管理时应立足长远才能从根本上反映业主的利益。

6. 动态诊断和修正

设施设备的养护计划不应该是一成不变的，而应该对该计划的适用性和有效性不断进行检验和评价，并根据检验的结果进行改进和修正。一方面，原来制定的计划不一定是最好的，需要在实践中检验和改进；另一方面，设

施设备的状况以及物业使用人的需要是动态变化的，当客观条件变化时应根据实际情况调整和改进。

7.5.2 制定保养计划的依据

1. 设施设备的技术状态

制定年度设施设备保养计划前，应进行设施设备的普查鉴定，将结果综合分析后汇总，作为制定下一年度维修养护计划的依据。

2. 设施设备的使用要求和管理目标

制定保养计划时应以客户直接使用要求为依据（如中央空调的制冷量），还包括物业合同中约定的相关内容。

3. 安全与环境保护的要求

当发现房屋及设备设施的安全或防护装置不符合规定、排放的气体或发出的声音污染环境等情况时，应及时安排修理。

4. 设施设备的修理周期与修理间隔期

修理周期与修理间隔期是设施设备本身磨损和损耗规律的总结，也是编制维修保养计划的依据之一。

7.5.3 制定保养计划时应考虑的问题

1. 物业使用或运行急需的、影响其他系统使用的、关键性的设施设备，

应重点提前安排修理，以减少对日常使用的影响。

2. 应考虑到维修保养工作量的平衡，使全年工作能均衡地进行。对需要修理的设施设备应按轻重缓急安排计划。

3. 应充分考虑维修前的准备时间和维修保养的工作时间。

4. 应切实考虑企业资源和能力能否保障各项目的维修保养，如果能力或资源不足，就应考虑项目外包或寻求技术支持，不应降低维修保养的技术要求。

5. 维修保养计划确定前，资金一定要落实，确保计划内每项工作的资金都有足额的保障；否则，应按轻重缓急作删减或调整，重新制定计划。

6. 制定计划时应该包括必要的工作程序和检验程序，使计划具有可操作性和可验证性。

7. 对物业使用或运行有重大影响的关键设备，应尽可能安排在非高峰期检修，以缩短停歇时间（如中央空调系统的冬季检修、采暖系统的夏季检修等）。

苏州新地国际公寓的客户主要是外资企业高级管理人员，其中95％为日本客户，2%为台湾地区客户，2%为欧美客户

第 8 章
成熟运营期的小步快跑

8.1 没有不变的租赁策略

1. 100%的租赁也需要调整租金

项目在运营 5 年后到 20 年之前这段时间，我们称为成熟运营期。要想实现“永不停止”的租赁，不同阶段各有侧重点，即使项目租赁达 100%，也要积累客户以及时更替租客。

在进场前的筹备期，租赁团队需要提前组建，并展开市场调研、项目培训、租赁中心包装、制定租赁体系和整体营销推广方案等一系列工作。

在租赁率达到 80% 以前的强租期，宣传推广工作是重点，根据租赁目标，按月制定推广计划和采用的营销策略。

进入维护期后，租户的更新和调整则成为重点。此时，出租率已经超过 80%，租客相对稳定，但市场租金、业态结构的动态变化会促使租客发生变化。

2. 新租金策略

客户对于办公物业的认知是随着商务区逐步发展而不断提高，高端商务物业在市场人士未成熟时提前入市，其租金价值并不能在价格上得到完全体现，因此，先期以接近市场水平的租金租赁，后期待区域商务市场相对成熟时，则可尝试以高于市场同期增长率的租金租赁，以实现项目整体收益最大化。

实施租金策略，在初期的关键一步是要找到核心均价。通常，在确定调研区域后，同时结合项目具体情况，找准比准项目，从而得出核心均价，最后通过水平/垂直调查，确定项目低区、中区、高区、管理费、空调费等各分户和分项价格。

在测算核心均价时，需要制定比准系数，通常是先以区位优势、户型面积、景观等作为比较的指标，然后对各项进行加权比较。在选取可参照的项目后，按比准指标和权重对各项目进行打分，强于本项目的分值大于 1，弱于本项目的分值小于 1（见表 8－1）。随后，根据比准系数体系、项目参考权重合成核心租赁均价。

表 8－1　　项目租金比准表

比准的指标	细项的权重（%）
区位优势	30
户型面积	15
景观	10
产品素质	20
开发商品牌	5
产品特征（综合体）	10
推出时间系数	10
比准系数	100

3. 八大流程确保租赁成功

在具体租赁过程中，对于新租、续租和退租都要有相应的流程进行管理。对于新租，一般要通过客户来访、洽谈、确定房号、签约意向书、收取定金、签约租赁合同、发放客户入住通知单、签署物业管理合同等八个环节来完成（见图8－1）。对于续租和退租，也都有相应的流程进行管理（见图8－2、图8－3、图8－4）。

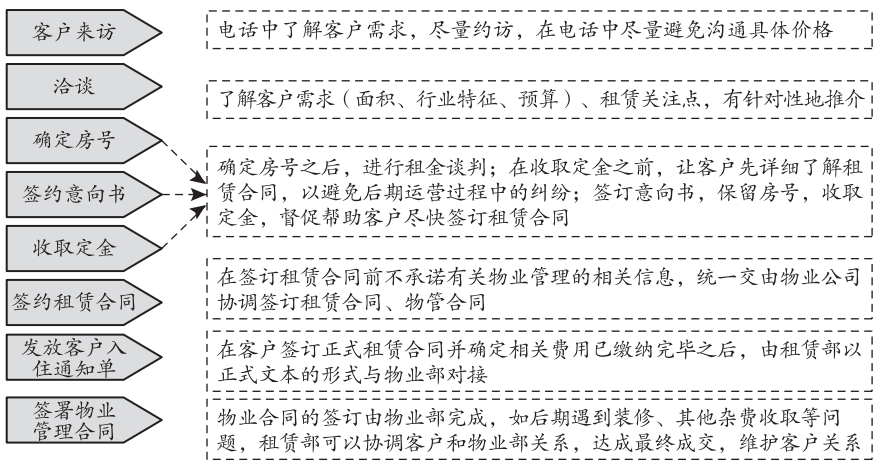


图8－1　新租流程

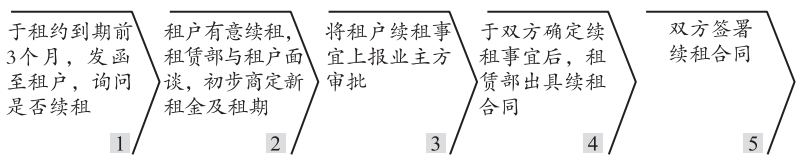


图8－2　续租流程

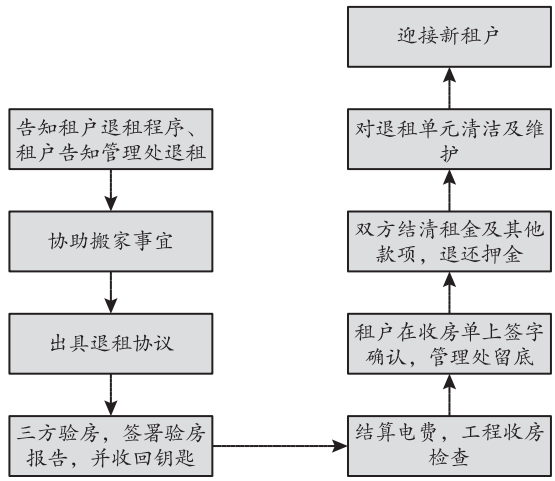


图 8－3　退租流程

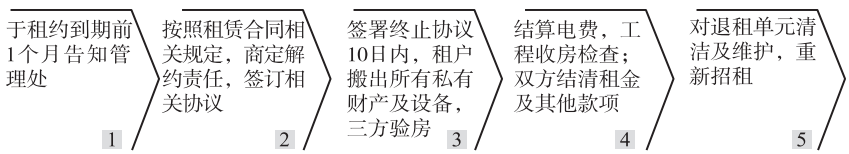


图 8－4　提前终止流程

8.2 需要特别关注的大客户

留住写字楼租赁的大客户，对写字楼的收益具有多方面的意义：

• 提高办公空间的租赁效率，避免客户搬迁导致的空置损失，更换客户的代价太大了。

• 避免因优质核心客户的流失导致租金水平的下降，保持优质客户对其他客户的吸引力，以保持项目良好的客户口碑。

为了留住客户，需要采取一切必要的措施和策略。比如：

了解客户需要及需求行业特征，建立良好客户关系。

在平时的物业管理中，需要了解客户的行业特征，了解其业务性质，以便提供或改善服务，帮助客户达成目标。

对于涉外工业园区写字楼，其园区内企业由于对城市配套等生产生活服务类信息不甚了解，在其入住的初期阶段，这类企业需要大量的信息咨询服务，作为物业管理公司就可有针对性地收集相关的交通、城市资源配套、相关产业行业政策等方面信息，编制成册，以备客户咨询。

针对加班较多的企业，客服合理安排班次，提供商务用车延时租赁等服务。对于有数据录入、资料整理等特殊性要求的企业，可安排专门型人才，满足客户需求，而且还增加了物业管理公司的收入。一些公司对于员工活动特别重视，经常性开展休闲餐饮、沙龙会客、集体健身、塑体瑜伽及各类球类项目等丰富多彩的活动，对于客户的这一需求特点，物业管理公司可专门组织在相关专业有特长的人员帮助组织并引导客户开展相关活动，通过活动与客户建立友好关系。又如，针对顾问咨询类公司，因其业务特点，其工作会议非常多，自身配置的会议室少，有实力的物业公司可根据这一特点，利用自身资源，提供办公配套服务，不仅为客户提供会议室，还为客户提供点心服务、会议茶水服务，营造良好的商务会议环境。

想客户之所想，急客户之所急，围绕客户行业特征开展相应的服务，赢得客户满意的同时也增加了物业管理公司的收入。

还可针对大楼客户的共性需求，作为大楼的物业管理公司，可以提供更多的便利服务和休闲娱乐场所，如便利店、健身房、干洗店、ATM 机、免费报纸。

8.3 给服务模式带来新活力

伴随传统办公模式的逐渐发展，写字楼办公也产生了新的办公模式和服

务需求，因此，需要抓住新的服务机会，做好新服务模式的引入，为大厦的办公租赁提供新的服务产品，从而提升大厦的商务活力和市场竞争力，创造更多的商业价值。

服务式办公早在 20 世纪 90 年代由世界最大的办公外包服务商雷格斯引入中国。随着在中国的发展，服务式办公的市场份额越来越大，其服务客户多为外资企业在国内的分支机构、国内外的小型企业、快速成长型组织、办公空间紧张时的零时租用客户等，它相比传统办公具有如下优势：租期灵活，能满足短期租赁需求；租赁面积划分灵活，节约租赁企业的时间成本和办公租赁成本，让其专注核心业务；有助于企业以低成本建立高端形象；有助于满足小型成长型组织对办公空间在不同阶段的灵活需求。

正是服务式办公的以上优势，对于办公物业持有者来说，如果在其物业内引入服务式办公，那对其写字楼的经营将具有重要的价值。

1. 成为大厦客户的孵化器

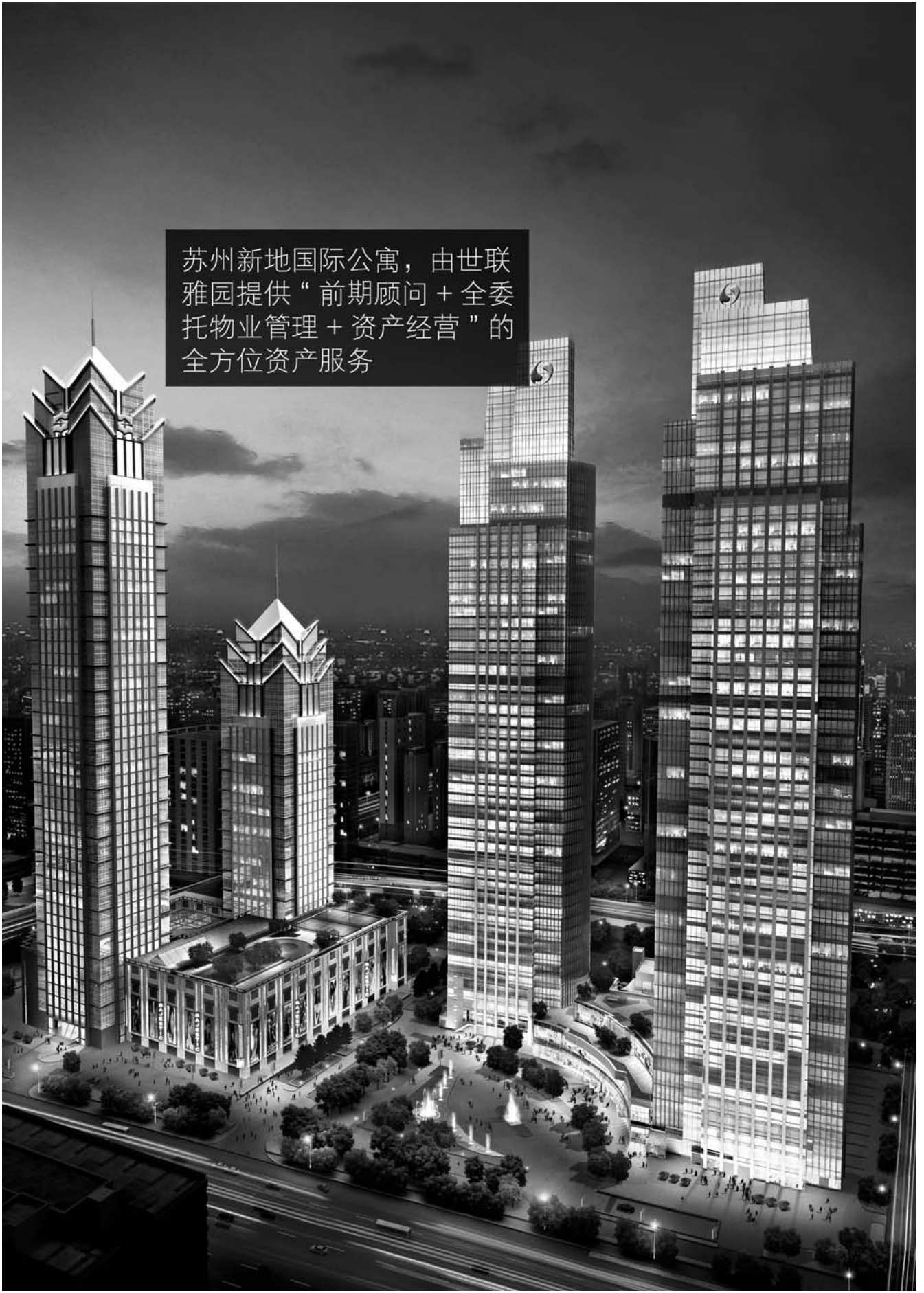
服务式办公能为所在大厦带来更多的客户接触机会，服务式办公客户转为传统租赁客户，所在大厦都是首选考虑因素。

2. 优化大厦服务环境

服务式办公对大厦形象和物业服务本身具有很高的要求，这在一定程度上促使大厦保持较高的物业管理水平，优化了其服务环境，以吸引更多高品质的客户。另外，服务式办公运营商也提供会议服务、商务咨询、礼宾服务、额外办公设备的提供、临时办公需求等其他软性服务，为大厦提供了丰富的商务服务，扩大了对常规租赁客户的吸引力。

3. 成为商务活动聚集平台

如果是连锁型的服务办公运营商，将为大厦大幅度增加曝光率，同时，也因其高品质的商务服务而成为商务活动的聚集平台（商务洽谈会、产品发布会、商务签约仪式等）。这些都将为大厦出租率和租金水平的提高产生积极的影响。


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

第 9 章
衰退期的资产处置

写字楼不会永久性地运营下去，它的运营也有自己的生命周期。即便写字楼的设计、建设以及物业管理都非常优秀，在经过数十年的运营后一定会暴露出各方面的问题。其中，既有写字楼自身内部的问题（如设施设备的老化、设计办公方式的落后），也有外部市场大环境的问题（区域城市功能的更替），这些都会导致写字楼竞争力或使用功能完全丧失。那么，这个时候就需要对写字楼的资产进行重新审视、仔细分析，进行必要的设施性升级改造和其承载功能的转换，迎来物业资产的第二春。这就是我们对资产的积极处理方法。

9.1 步入“老年”的写字楼

那么，我们究竟是对写字楼进行功能性的转换，还是只作设施性的升级改造？这要结合具体项目的内外部环境，所以我们必须对写字楼衰退期存在的问题进行结构化的梳理。

1. 写字楼的设施性问题

• 写字楼形象尽失，光辉不在。租户选择写字楼时，非常关注写字楼的外形与外立面，这直接关系到公司形象。有些写字楼经过数十年的运行，外

立面老化，其形象风格已不符合新时代的要求，旧的立面材料配置严重缺乏，其功能价值和形象价值都已严重贬损。

• 公共空间的承载功能的变化。随着时代的变迁和办公方式的变化，租户对写字楼功能空间的功能承载性也发生了变化，这就与原有的公共空间产生使用性矛盾，原有的公共空间已变得不再合理，也不能满足新的功能要求，因此，就需要审视新的要求，思考对其改造的可能性。

• 设施设备老化磨损严重。以深圳 20 年前的写字楼为例。首先，设施设备的规划设计和设备选型已经落后，例如，很多写字楼电梯数量根本不够用；有些设备已经停产，更换成本过高导致闲置或配套功能缺失。其次，设施设备的老化磨损严重，例如，很多写字楼中央空调控温效果极差，所有空调主机满负荷工作都不能满足需求；消防设施老化严重，一旦发生火灾后果不堪设想。

• 智能化系统不能满足当今或未来租户的要求。智能化系统是近些年才提出来的，而且已经逐渐应用到写字楼项目。但是，智能化产品更新换代较快，很多系统投入使用 3 ~ 5 年已经淘汰，如何能够持续满足租户对写字楼智能化系统的要求，是资产运营非常头痛的事情。

• 停车位紧张。“停车位紧张是城市发展的象征”。这是城市发展的现实，但不是写字楼租户所能理解和接受的。很多老旧写字楼除了地面为数不多的几个停车位外根本没有地下停车场。拿深圳来说，就算条件很好的新建写字楼，每 100 平方米办公场地仅配置 0.6 个停车位。但是，实际情况是根本满足不了租户的需求。可见，停车位紧张是写字楼未来不可避免的问题，作为开发商能做的是规划设计时尽量增加停车位，在写字楼租赁市场增加硬件竞争力。

• 高能耗与健康、节能、环保的差距。很多优质国外客户特别是欧洲客

户在选择写字楼时非常重视健康环保理念。我国目前所建写字楼对能耗有较多考虑，对健康环保关注较少。从长远来看，低能耗和健康环保的建筑会越来越受到客户的关注，而且随着低耗、环保、节能技术的快速发展，老旧写字楼很容易失去原有地位。

2. 外部环境的改变造成写字楼的衰退

• 写字楼位置已经不占优势。“位置决定价值”是写字楼市场不变的法则，随着城市化的不断发展，原有的城市 CBD 不断被新规划、规模更大、配套更加齐全的新 CBD 所取代，而原有的城市商业区域划分有了新的定义。写字楼租户会因为客户群体的转移或更换更好的办公环境重新考虑选择新的办公地点。

• 城市规划和新城区的转移失去原有位置优势（见图 9－1）。在城市经济发展进程中，每一时期都有其经济结构的特征，从而要求写字楼的供给结构也要与之相适应。但同时房屋又具有不可移动、使用期长和功能转移难的特点，这就会导致原有写字楼不适应新需求的过时现象，形成结构性的相对过剩。

图 9－1　深圳 CBD 的变化

• 竞争的加剧。写字楼市场在发展变化中，其规划设计、装修、设施设备选型配置、智能化系统、综合配套功能不断完善，而且，随着科技的进步，客户对工作环境的要求不断提高，开发商对项目定位不断提升，写字楼的更新换代非常快。很多项目在刚建成时在区域范围内相当有影响力，但是，用不了几年，随着周围更优质写字楼的建成，原有项目的竞争力被迫降低。

9.2 老写字楼的“第二春”

对于设施性改造，应该怎么做、怎么改造才能赢取最大的投资回报？我们需要以更加审慎的态度对待，把握经济收益原则，即：从物业资产经营价值判断，经过改造后，在可预见的将来获得的收益在当前的价值超过当前设施的价值和配置的成本。

1. 写字楼的设施性改造

写字楼的升级改造可以明显提升其竞争力，但需要投入大量费用。对于已经运行 20 年的写字楼，要充分考虑二次投资回报率，以及升级改造后的经营策略问题，有针对性和选择性地对写字楼运营影响较大的部分进行升级改造。包括：外观和内部装修的升级改造；设备设施的升级改造；智能化系统的升级改造。对于改造，应该尊重市场和客户的意见，其做法如下：

首先，需对建筑进行评估，找到其功能设施的不适应性。比如，可向使用者和物业管理公司询问，这个建筑给他们的使用和管理造成了什么样的不便，其优点是什么，缺点是什么，从而改造缺点、保留优点。

其次，找出有直接竞争关系的项目，对比分析自己项目在地段、交通、楼层灵活性、外观及设施上的优劣势。

2. 改变或部分调整经营策略，提高写字楼竞争力

- 增加写字楼配套功能，例如增加食堂、会所、咖啡厅、高级商务会议室等；
- 纯写字楼增加商业元素，例如在写字楼底层引入商场、餐厅等，增加写字楼人气。

3. 不断提升物业服务水平

提高写字楼的竞争力，物业服务起着非常重要的作用，其中最重要的是通过本体维护和客户服务使写字楼不断保值升值。优秀的物业服务可以延长写字楼的生命周期，减少运营成本。物业管理公司在写字楼的运行过程中需要不断提升专业技能和服务水平。

4. 适当调整租期和租金，提高写字楼的竞争力

在相同租金、相同物业服务水平的情况下，老旧写字楼明显竞争不过新建写字楼。因此，为了提高写字楼整体运营收入，可以进行一些调整：首先，灵活调整租期，根据租户需求的不同可以适当延长和缩短租期；其次，对于长期租户，适当降低租金。

9.3 81 岁帝国大厦的改造行动

帝国大厦（Empire State Building）位于美国纽约州曼哈顿第五大道 350 号，建筑高度 448.7 米，该建筑建成于 1931 年，至今已是 81 岁的高龄，但仍是纽约市乃至美国的标志性建筑。经过近一个世纪的运营，从建筑学专业角

度讲，其主体结构仍然非常坚固，类似人类壮年期，但装修材料和设施设备已经严重老化。

2009 年 4 月，前总统比尔－克林顿（Bill Clinton）、纽约市市长迈克尔－布隆伯格（Michael Bloomberg）以及由克林顿气候行动计划（Clinton Climate Initiative）、江森自控（Johnson Controls）、仲量联行（Jones Lang LaSalle）和落基山研究所（Rocky Mountain Institute）共同组成的帝国大厦合作伙伴团队公布了 5.5 亿美元升级计划，对该大厦全面升级改造，重塑昔日辉煌。

1. 减轻负担——测定那些用于为大厦提供最核心服务的能耗可以缩减多少

（1）窗户：普通窗户的隔热效果很差，导致制冷制热系统的负担过重

改造项目将更换帝国大厦 6 500 多扇窗户，每扇窗户都会在大楼里被重新制造和更换。一层薄膜和一种气体混合物将被注入现有的双层玻璃之间。这项工程将会通过减少大厦内外的热量对流来降低能耗。每年将降低二氧化碳排放 1 150 吨，节能 11.4 千兆英热单位，节省成本 41 万美元。

（2）照明、插座：办公大楼通常会在白天使用大量的能源来提供人工照明

这项工程将首先测定最大限度可用的自然日光，并设计更为有效的照明控制系统。插座也通过安装感应装置来节电。该项目每年将降低二氧化碳排放 2 060 吨，节能 13.7 千兆英热单位，节省成本 94.1 万美元。

（3）隔热装置

帝国大厦的 6 500 多扇窗下都有一个蒸汽散热器（即暖气片），只有一半的热量会通过散热器进入大楼中，而另一半则透过墙壁跑到外面去了。改造项目将在散热器与墙壁之间添加一个隔热装置，以保证大部分的热量能够进入大楼中。该项目每年将降低二氧化碳排放 480 吨，节能 6.9 千兆英热单位，

节省成本 19 万美元。

2. 提高既有装备的效率——当大厦所需能耗被降到最低之后，让既有的装备在最有效率的系统下运行

（1）空气过滤

将现有的超过 300 个空气过滤装置换成更少、更新、更高效的空气过滤装置。新设备的运行更简便，空气过滤效果更好，也更节能。该项目每年将降低二氧化碳排放 1 520 吨，节能 11.4 千兆英热单位，节省成本 70.3 万美元。

（2）制冷机改造

由于有了更隔热的窗户，制冷机的需求将大大减少。因此，无需重新安装全部的制冷系统，帝国大厦只需更换部分既有的制冷机。制冷机的外壳是可以反复使用的，而内部的风叶、电机等是可以更换的。这种改造能够有效地提高能效利用率和制冷机的可控性。该项目每年将减少二氧化碳排放 1 430 吨，节能 11.4 千兆英热单位，节省成本 67.6 万美元。

3. 控制能源使用——控制和监视能源的实际使用情况，对节能系统进行调节以适应条件的变化

（1）租户能耗管理

鼓励现有租户在大楼节能的持续性方面做出努力，以实现未来几年的节能。通过更为细分的计算方法，租户们可以在线获得精确而透明的能源使用数据，并与其他租户对比，进行不断改进。该项目每年将减少二氧化碳排放 743 吨，节能 6.9 千兆英热单位，节省成本 38.7 万美元。

（2）按需控制的换气系统

所有的建筑都有一个对新鲜空气需求的底限，该项目通过测量空气中的

二氧化碳浓度来决定需要从外面引入的新鲜空气的量。这不仅是为了节能（因为新鲜空气进入大楼需要被加热或冷却），也能够有效地控制空气质量。该项目每年将减少二氧化碳排放量 300 吨，节能 4.6 千兆英热单位，降低成本 11.7 万美元。

（3）直接数控平衡

对既有以及新安装的大楼控制系统的升级，能够优化暖通空调（HVAC）系统的运行效率，并提供有关电能使用的更多细节。该项目每年将减少二氧化碳排放 1 900 吨，节能 20.6 千兆英热单位，节省成本 74.1 万美元。

9.4 香港力宝大厦运行 24 年依旧如新

力宝大厦（见图 9－2）原名奔达中心，位于香港特区中环写字楼集中区域，靠近香港高等法院，项目分为东西两座，东座为中方龙的图腾，西座为

图 9－2　香港力宝大厦

西方雕塑。东座46层，西座42层，项目总体建筑面积约为20万平方米，有一个地下小型停车场，仅有34个停车位，仅一个地库出入口。全部为月租车位，无临时停车。写字楼共有400多个租户，租户类型为金融及律师行业居多。

项目采用设施设备综合控制系统（honeywell 系统），该系统是物业管理总部请专业公司为项目量身订制的楼宇设备控制系统，该系统集中控制了灯光、水冷（空调）、水位、风窗、门户、消防等设施设备。该系统根据不同的岗位进行权限设定，主要由前台物业服务部及工程部进行监察及控制。消防设备由政府进行原始设定，管理处只能进行检查不能进行设定，只能进行监察。对于监控录像，香港特区政府要求保留7天，力宝大厦设备存量可以保存1个月。该系统在2000年研发使用，已经使用10多年，运行稳定，在2002年的时候作过系统升级更新。据工程经理介绍，由于启用该系统，在大厦节能方面，一年大约可以节省200万度电，按照香港特区电费1.1港元/度计算，该系统可为大厦节能200万港元一年。


青岛东海路9号
鲁B·Y3757

第 10 章
在一生中找寻最大的价值

10.1 世联的资产价值最大化实现模型

世联资产服务超越现在点式、初级、狭义的物业管理思维，以创新性全生命周期资产服务理念，系统化制定资产各个阶段价值最大化策略，引领资产服务先进理念，为客户资产提供“全生命周期资产服务”。在资产服务业务线延续世联独特的“咨询+实施”服务模式，早期介入全程资产服务咨询，通过咨询将资产价值最大化理念前置，将运营问题前置解决，确保项目运营效率最佳，确保资产在最大化的方向，后期通过落地实施，兑现价值，形成系统的封闭环。

世联认为，需要通过三个维度构建实现资产价值最大化的路径（见图 10－1）。

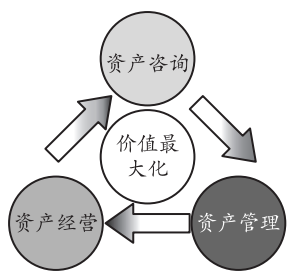


图 10－1　世联研究：资产价值最大化实现模型

1. 资产咨询

从资产生命周期的五个阶段即投资决策期、规划建设期、运营启动期、成熟运营期、衰退期梳理各个阶段影响资产价值最大化的要素，针对资产所处的阶段提供针对性的解决策略。

2. 资产管理

从项目进入销售期营销中心管理服务，前置展示项目物业服务，后期延伸后勤外包服务，最大化解决客户非核心业务问题，确保资产正常高效运营。

3. 资产经营

根据项目的具体业态（公寓、办公楼、商业……），围绕资产收益兑现提供一系列的资产经营服务（租赁、配套运营、资产托管……），帮助资产获得符合市场规律的最大化收益。

基于为客户最大化实现资产价值，世联构建了全生命周期资产服务解决方案（见图 10－2）：以资产价值变化规律为准则，以满足用户价值需求为核心，从资产生命周期各个阶段梳理影响资产价值的要素，并提供针对性的解决方案，以实现资产全生命周期价值最大化。

10.2 从苏州新地公寓到南京新地中心的实践

1. 新地国际公寓——私人管家服务

苏州新地国际公寓（见图 10－3）位于苏州市高新区狮山路，建筑高度

185 米，共 50 层，总体量为 13 万平方米，物业类型为高端服务式公寓，委托世联雅园进行服务管理，服务期自 2005 年 8 月 31 日至今。

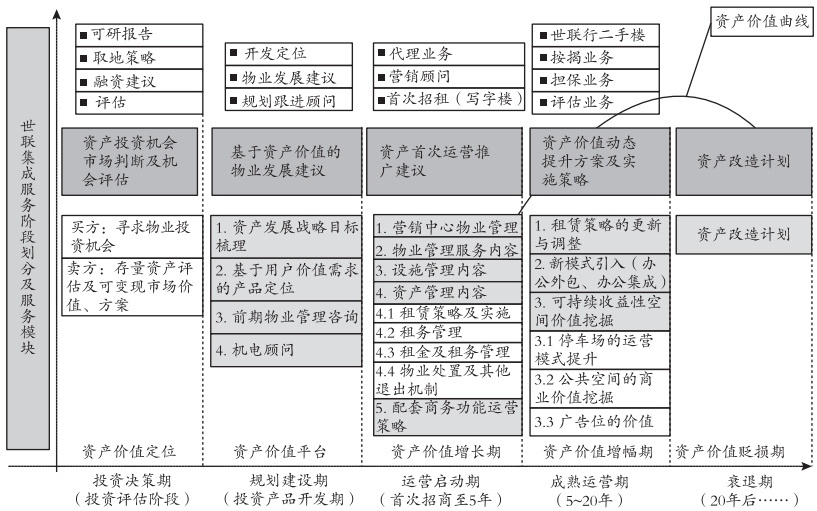


图 10－2　世联研究：全生命周期资产服务解决方案

图 10－3　苏州新地国际公寓

服务团队在驻场前制定并实施了以下一系列措施：

• 前期介入资产管理专业建议，为项目后期运营价值实现奠定基础。针对高端公寓的区位优势，规划设计阶段即基于市场需求及收益测算前瞻性地为项目锁定目标客户（外籍高管），并提供功能配套、空间布局、装饰装修等专业建议。

• 依托“五星级酒店 + 专业高端物管服务”模式，打造苏州顶级办公及金字塔尖精英级居住生活圈，树立项目业界口碑。

• 成功创造综合体居住功能升级模式，形成定位、营销、运管、收益一体化解决方案。

• 围绕目标客户需求持续挖掘及完善功能配套，解决可持续需求升级及项目商业资源互动，创造持续性收益提升，成就世联高端公寓物业资产管理“苏寓模式”，实现租金回报率 6% ~8% 。

2. 南京新地中心——世联资产管理地标性、单一产权纯租赁项目

南京新地中心（见图 10 – 4）位于南京建邺区庐山路 188 号，建筑高度

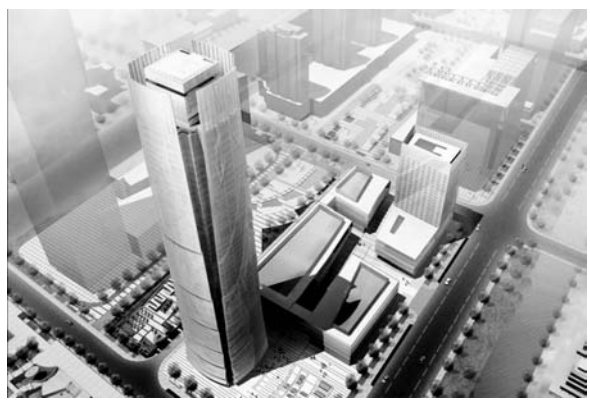


图 10 – 4　南京新地中心

232 米，共 55 层，总体量为 28 万平方米，物业类型包括写字楼、商业和酒店，由世联雅园以“前期顾问 + 全委托物业管理”方式进行服务，服务期自 2009 年 10 月 1 日至今。

服务团队在驻场前，制定并实施了以下一系列措施：

• 前期定位即植入“全生命周期资产价值”最大化理念，以租户为核心定制化产品体系，满足客户需要。

• 高端写字楼服务体系满足金融总部经济对高品质服务的需求，成为河西区政府形象代言及政府区域价值展示平台。

• 整体租赁，一年半时间创造出租率达到 80% 的佳绩，同时，资产增值率以每年 8% 的速度增长，引领河西办公典范。

• 租赁策略的制定及推广。引入世界 500 强领袖客户（如汇丰银行、丘博保险、友邦保险、中英人寿、三星电子、民安中国、康宏理财、直钱支付、华润电力、香港卫视、中化石油等），成为真正的世界级金融总部经济载体，创造持续性的热租。

• 系统化的资产价值最大化理念的执行创造了高于周边项目 20% 的租金收益。

除此之外，世联雅园目前通过创新模式进行服务的项目还包括青岛新世界大厦、青岛时代广场、青岛新世界数码港、青岛东海路 9 号、苏州新地中心、沈阳新地中心世贸广场、重庆动力国际、合肥新地中心、南昌新地阿尔法国际社区和南昌新地中心。

参 考 文 献

1. 美国城市土地利用学会编著，谢洁、朗曼、张定青、宋华、袁樱、腾振宇译：《办公建筑开发设计手册》，知识产权出版社、中国水利水电出版社2004年版。

2. A. 尤金·科恩、保尔·卡茨著，周文证译：《办公建筑》，中国建筑工业出版社2008年版。

3. 余源鹏：《写字楼——项目开发全程策划》，中国建筑工业出版社2010年版。

4. 北京百年建筑文化交流中心：《百年建筑——写字楼的多元化发展》，黑龙江科学技术出版社2006年版。

5. 高通智库：《恒隆："零负债"的商业地产商》，2011年。