



ARTISAN
TECHNOLOGY

匠人资管学院
2021年4月出品

商办资产经营 评测指南

如何使用数据驱动增长



行业背景

租户高流转已是常态， 成为商办租金流失最大杀手

Business Background

匠人科技大数据分析显示：这两年间，很多项目的资管数据发生了极大变化，尤其是租客年流转率。2019年商办项目年均流转率保持在15%-25%，而在2020年年均流转率达到了35%-45%，有些项目甚至达到了60%以上。

显然，随着存量时代城市红利消失，高流转已经成为租金流失最大杀手。而租户产生流转的本质，就是产品不再匹配其办公需求。太多案例已经证明，项目计租率不高，不是因为招商部业务能力不行，而是前期产品规划已经脱离了当前市场需求。

过去几年，商办行业处于“不愁租”的企业需求增量时代，很多楼宇建好以后，产品定位、户型配比和交付标准就此固化，彼时的长周期静态管理模式很难响应如今不断变化的市场需求。

商办经营想要跟上市场变化以追求项目收益最大化，必然要以短期动态经营模式切细管理场景，定位并穿透拉低产品竞争力的扣分项，根据市场需求随机调整产品策略。



你真的清楚项目 真实的资产经营状况吗？

Do you really know the real asset management status of the project?

解决问题的第一步是看到问题。

如果我们连项目真实资产经营状况都没有看清，利润增长便无从谈起。

我们建议您先思考以下7个问题：

- 1) 项目全年计租率、计租均价、房源平均流转空置期分别是多少？
- 2) 项目全年租金流失总额是多少？
- 3) 导致租金流失的空置黑洞是哪些房源？
- 4) 低效率流转、高效率流转房源具有哪些共性？
- 5) 哪些房源价格不合理？或低或高？
- 6) 项目租客新增量及流失量分别是多少？
- 7) 留存租客、流失租客的企业画像如何？

如果您无法回答，那么，请跟随本指南的思路定位答案吧！

匠人科技旗下资产经营系统CREAMS深耕商办行业5年，服务楼宇总量超过14000幢，管理楼宇总面积超过2亿平方米。为了更好地赋能客户盘点资产从而盘活资产，我们总结行业优秀项目实战经验并提炼出一套科学的资产经营评测体系，供君参考！

如何评测 资产经营状况， 找出扣分项？

商办经营逻辑：满分制

商办经营逻辑，我们称之为满分制。

结合租金收益公式：管理面积 × 计租率 × 计租均价 × 天数，经营者追求的收益最大化就是让100%的空间在100%的时间内产生租金收益。

而对于商办资产而言，如何穿透以及解决高流转背后的房源空置黑洞、租金流失点以及扣分项则成了决胜关键。



预估项目收益流失情况

定位问题房源

找出低效率流转房源共性问题

找出低价区房源共性问题

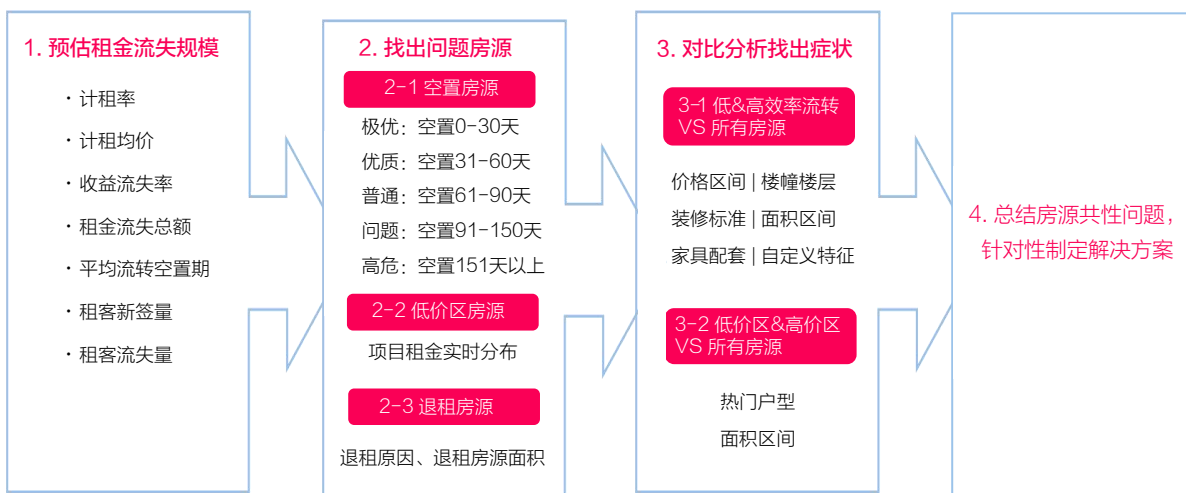
匠人科技资产经营评测模型

Asset Management Evaluation Model

基于计租率走势，先定位导致租金流失的问题房源，再结合「流转空置时长」和「实时租金分布」穿透到影响房源流转的各要素，通过归纳、对比分析揪出共性问题。

例如，S项目去年计租率为60%，则意味着40%的租金收益流失。一方面根据所有房源空置天数进行归纳分类出极优、优质、普通、问题、高危这五个等级房源，进而对比分析得出低效率流转房源&高效率流转房源的共性问题，包括价格区间、楼幢、楼层、装修标准、面积区间、家具配套以及自定义特征等。

同理可得，再根据实时租金分布归纳分类低价区、高价区房源，进而对比分析得出低价区共性问题；同时，结合退租房源的退租原因、产品属性、客户画像等维度找出项目升级优化的支撑点。



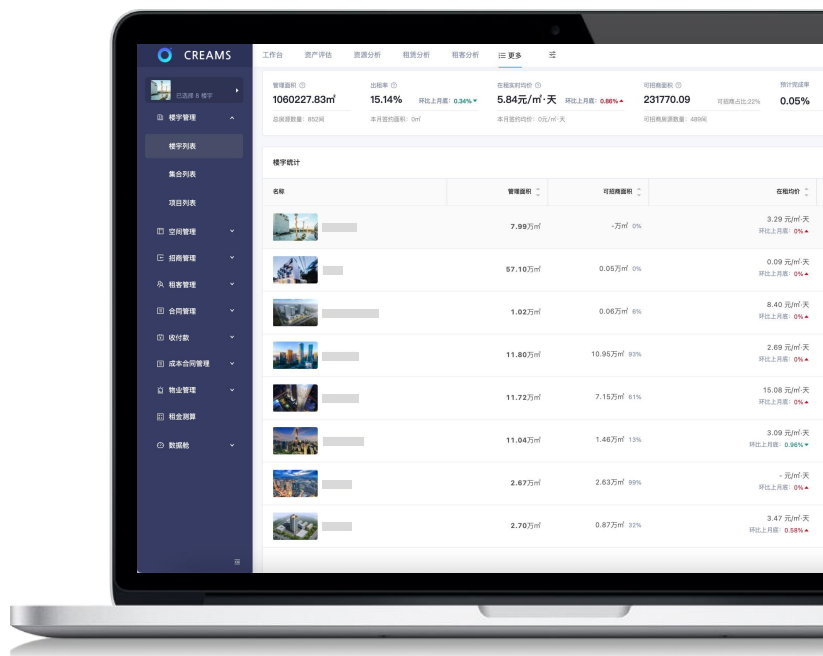
接下来，我们将以一个真实案例示范如何系统性地评测资产经营状况。

跟随我们的思路开始学习吧！

案例项目概要

该项目于2017年交付运营，作为一个业态集合式园区，园区目标招商企业涵盖信息技术、人工智能、大数据、文创科技、生物医药等行业。本文所有数据来自该项目2020年资产实况，已进行脱敏处理并获得项目方授权。

- 总管理面积：67998.66 m²；
- 总房间数量：222间
- 年底出租率：90%



(上图为示意图，仅供参考)



(上图为示意图，仅供参考)

- 出现空置情况的房源数量：150间
- 新签量：28269.64 m²；97份合同
- 退租量：20046.35 m²；64份合同
- 续租量：789.69 m²；7份合同

01

预估租金收益流失情况

Office Building Asset Evaluation

你是否清楚：

去年项目租金流失总额多少？

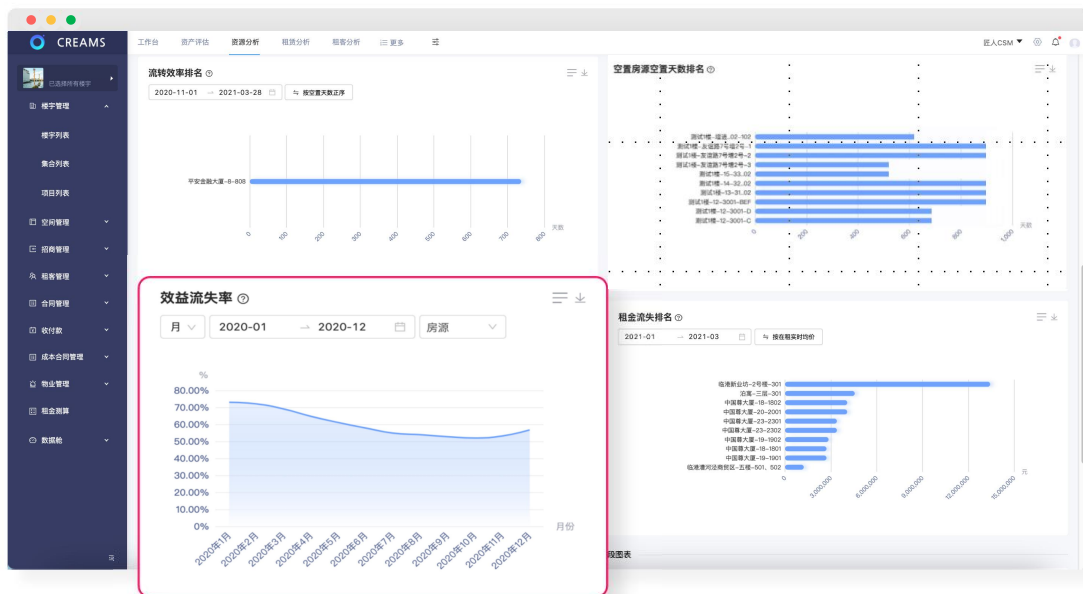
去年计租率、计租均价多少？

越来越多项目发现，平时招商看似热闹，结果年终一盘，哪怕出租率已达到90%-100%，利润却远远低于预期。因为只关注代表某一节点状态的出租率，便会轻易忽略高流转带来空置成本、中介佣金成本和免租期成本所形成的收益流失。

我们需要借助「计租率」和「租金流失总额」两个数据指标来理清租金收益流失情况。

数据指标一：计租率

计租率 = $\Sigma(\text{房源面积} * \text{计租天数}) / \text{总面积} * \text{总时长}$ ，效益流失率 = $1 - \text{计租率}$ ，计租率可以准确反映某个特定时间项目真实收益情况。如案例所示，项目年均计租率为67.03%，效益流失率则为32.97%，租金流失严重程度可想而知。



(图中为虚拟数据，仅供参考)

01

预估租金收益流失情况

Office Building Asset Evaluation

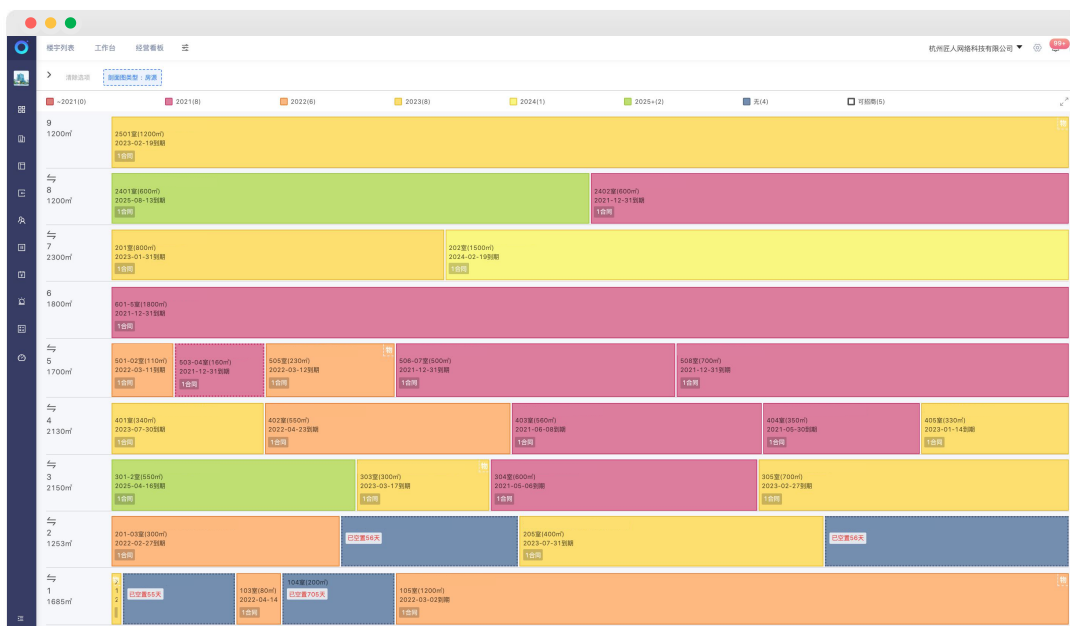
数据指标二：租金流失总额

租金收益流失总额 = Σ (单价*面积*房源空置天数)

在此，我们姑且把所有空置房源按照项目当前计租均价计算整体收益损失金额，根据CREAMS系统数据显示，该案例项目2020年计租均价为2.06元。

* 计租均价公式：计租均价 = 收入 / (计租面积 * 计租天数)

按照公式和具体房源空置天数可计算出项目全年流失收益高达1833.61万元。



(图中为虚拟数据，仅供参考)

使用匠人CREAMS，可在楼宇租控图内清晰看到每个空置房源的空置天数。

02

定位问题房源-空置房源

Office Building Asset Evaluation

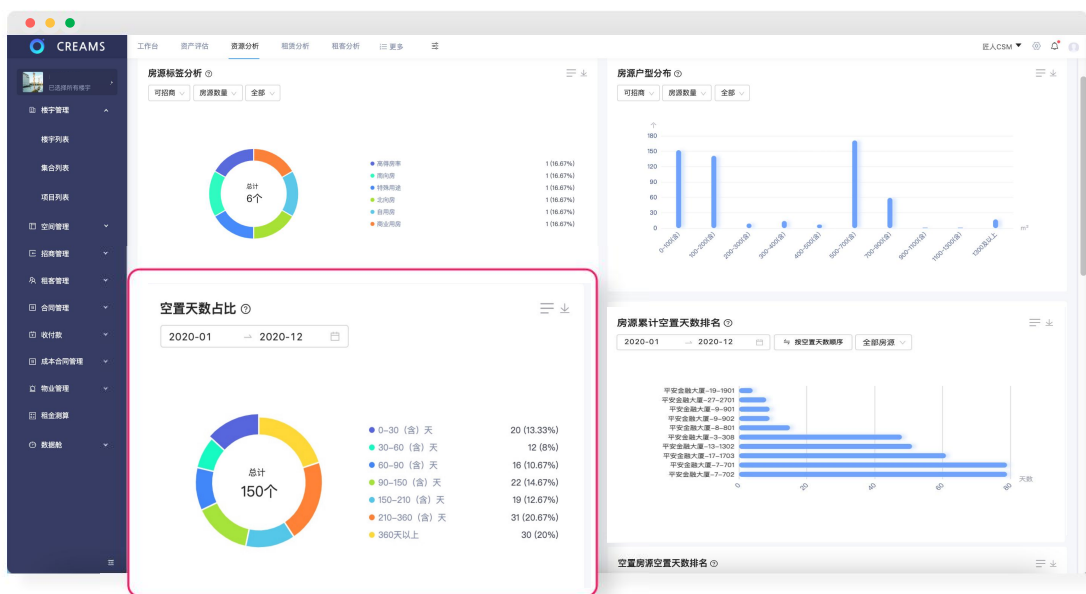
你是否清楚：

哪些房源是导致租金流失的空置黑洞？

房源产生退租的原因是什么？分布在哪些面积段？

低效率流转房源具有哪些共性问题？

针对空置房源，我们按照房源的空置天数分布情况，将空置天数0-30天、31-60天、61-90天、91-150天、151天以上的房源对应归类为极优房源、优质房源、普通房源、问题房源、高危房源五类，并统计、归纳每一类房源的热门面积段、楼幢、朝向、楼层、装标、价格区间以及其他房源特性。



(图中为虚拟数据，仅供参考)

使用匠人CREAMS，可自定义房源标签，并且获取房源空置天数占比、房源累计空置天数排名、房源户型分布等核心数据维度，助您快速区分房源类型，并对应标签深入分析房源详情。

02

定位问题房源—空置房源

Office Building Asset Evaluation

通过房源分类与各维度数据分析可知，案例项目去年151天以上的高危房源占比最多，成为租金流失的主要因素，这部分房源的面积段以300方以上为主，且毛坯交付与不带家具的房源在一半以上，成为需重点整改的扣分项。

极优房源

空置0-30天
20间；13.42%

- 热门面积（100-200㎡），共计9间
- 热门房源一半来源于“4号楼”
- 朝南办公楼占75%；精装交付占63%；
- 大开间占比70.1%；带家具占比66%。
- 中楼层占比50%

优质房源

空置31-60天
12间；8.05%

- 热门面积（100-200㎡），共计4间
- 其中大面积1280㎡，共计1间
- 热门房源67%来源于“3号楼”
- 朝南办公楼占65%；精装交付占71.3%；
- 大开间占比89%；带家具占比72%
- 中楼层占比54.5%

普通房源

空置61-90天
16间；10.74%

- 主要面积（200-400㎡），共计7间
- 热门房源85.7%来源于“1号楼”
- 朝南办公楼占45%；精装交付占54%；
- 格子间占比61%；不带家具占比63%
- 中楼层占比100%

问题房源

空置91-150天
22间；14.77%

- 主要面积（100-200㎡），共计11间
- 主要房源90%来源于“3&4号楼”
- 朝北办公楼占55%；简装交付占51%；
- 格子间占比61%；不带家具占比73%
- 低楼层较为多，占比45.5%

高危房源

空置151以上
79间；53.02%

- 主要面积（300㎡以上），共计40间
- 主要房源70%来源于“1号楼”
- 朝北办公楼占65%；毛坯交付占63.3%；
- 格子间占比59%；不带家具占比68%
- 低楼层较为多，占比68%

02

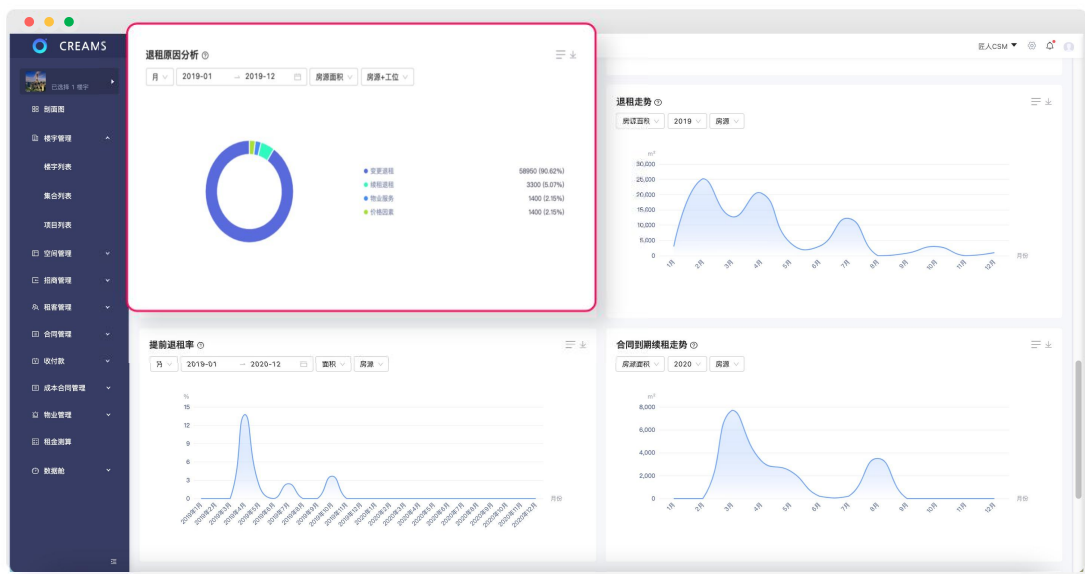
定位问题房源-退租房源

Office Building Asset Evaluation

针对退租房源，我们需要在日常工作中，将退租原因作为一个必填项去完善，深入分析租客退租是变更退租、续租退租，还是由物业服务、价格因素等造成的。有了详细的退租原因，我们更容易发现房源与服务的问题所在，从而针对性地制定、实施整改方案。

通过深挖租客退租原因，我们可以分析出：

1. 是房源户型问题、企业自身问题，还是被项目竞争对手挖走了？
2. 如果是企业自身原因退租，是因为经营问题需要大换小，还是小换大？为什么不能放在我们项目内部完成调整？
3. 如果是被竞争对手挖走了，是因为项目服务不好、交通问题还是性价比不高？



(图中为虚拟数据，仅供参考)

使用匠人CREAMS，通过日常对房源退租原因的详细记录，在后台形成数据沉淀，更直观了解租客退租背后的房源与服务问题。

02

定位问题房源—退租房源

Office Building Asset Evaluation

如案例所示，项目整年退租量有64份合同，其中，有51.43%因经营不善退租，21.43%因园区和物业服务不满意退租。此外，网络科技行业退租最多，占有所有退租情况的45.41%。

从退租房源面积分布看，100方以内房源有10套产生退租，占该面积段户型总数的31.25%；100-200方房源退租占比最大，约为78.79%；200-400方房源退租比例为30.19%。其中，一套5043方大面积房源被退租，是造成收益流失的重要因素。

| 2020退租房源面积分布 | 房源数量 | 项目总房源数量 |
|--------------|------|---------|
| 0-100㎡ | 10 | 32 |
| 100-200㎡ | 26 | 33 |
| 200-400㎡ | 16 | 53 |
| 400-600㎡ | 6 | 28 |
| 600㎡以上 | 6 | 22 |

03

对比分析： 高&低效率流转房源 vs 所有房源

接下来，我们通过对比分析法进一步找出低效率流转房源究竟差在哪里？

按照案例项目实际情况，我们将空置天数150天以上房源定义为低效率流转房源，将空置天数只有30天以内的房源定义为高效率流转房源，将两者分别和所有房源情况进行楼幢、面积、朝向、楼层、装标、价格区间六个维度对比，推导出低效率流转率房源共性问题。

| | 面积 | 户型(间) | 朝向(间) | 装修(间) | 家具(间) | 楼层 | 价格区间 |
|----------|--|---|-----------|--|-----------------------------|---|--------------------|
| 低流 转率 | 100-200㎡ (21.5%) 400㎡以上 (63.3%) | A (36.2%) B (22.4%) C (41.4%) | 南 (35%) | 精装交付 (21.3%) 简装交付 (15.4%) 毛坯交付 (63.3%) | 带家具 (32%) 不带家具 (68%) | 中楼层 (13%) 高楼层 (19%) 低楼层 (68%) | 对外报价： 2.10元 |
| 所有 房源 | 100-200㎡ (39.6%) | A (50%) B (25%) C (25%) | 南 (53%) | 精装交付 (45%) 简装交付 (17%) 毛坯交付 (38%) | 带家具 (40%) 不带家具 (50%) | 中楼层 (52%) 高楼层 (36%) 低楼层 (12%) | 计租均价为 2.03元 |
| 高流 转率 | 100-200㎡ (37.5%) | A (78.2%) B (12.5%) C (9.3%) | 南 (70%) | 精装交付 (67.1%) 简装交付 (23%) 毛坯交付 (9.9%) | 带家具 (69%) 不带家具 (31%) | 中楼层 (52%) 高楼层 (36%) 低楼层 (12%) | 1.96元成交 (68%) |

案例项目推导结果如下所示：

1. 面积对比：100-200㎡面积房源在高效率流转房源与所有房源中占比分别为37.5%与39.6%，而在低效率流转率房源占比63.3%的面积段是400㎡以上。

优化方向：400方以上的大户型流转空置期长，可进行适当分割，建议分割成100-200方小面积房源。

2. 户型对比：C户型在低效率流转率房源中占比最大，为41.4%，但这个户型在所有房源与高效率流转房源中占比很小。

优化方向：分割B户型房源为小房间，通过分割改变原始户型，降低空置。

03

对比分析： 高&低效率流转房源 vs 所有房源

(接上页)

| 低&高效率流转率房源与总项目总房源情况详细对比 | | | | | | | |
|--|--|---|-----------|--|-----------------------------|---|--------------------|
| 低效率流转指的是空置天数在150天以上房源，高效率流转指的是空置天数在30以内的房源 | | | | | | | |
| | 面积 | 户型(间) | 朝向(间) | 装修(间) | 家具(间) | 楼层 | 价格区间 |
| 低流转率 | 100-200㎡ (21.5%) 400㎡以上 (63.3%) | A (36.2%) B (22.4%) C (41.4%) | 南 (35%) | 精装交付 (21.3%) 简装交付 (15.4%) 毛坯交付 (63.3%) | 带家具 (32%) 不带家具 (68%) | 中楼层 (13%) 高楼层 (19%) 低楼层 (68%) | 对外报价： 2.10元 |
| 所有房源 | 100-200㎡ (39.6%) | A (50%) B (25%) C (25%) | 南 (53%) | 精装交付 (45%) 简装交付 (17%) 毛坯交付 (38%) | 带家具 (40%) 不带家具 (50%) | 中楼层 (52%) 高楼层 (36%) 低楼层 (12%) | 计租均价为 2.03元 |
| 高流转率 | 100-200㎡ (37.5%) | A (78.2%) B (12.5%) C (9.3%) | 南 (70%) | 精装交付 (67.1%) 简装交付 (23%) 毛坯交付 (9.9%) | 带家具 (69%) 不带家具 (31%) | 中楼层 (52%) 高楼层 (36%) 低楼层 (12%) | 1.96元成交 (68%) |

3. 朝向对比：低效率流转房源朝南的房间占比仅为35%，远低于所有房源与高效率流转房源。

4. 装修对比：低效率流转房源中毛坯交付占比高达63.3%，而所有房源与高效率流转房源有一半以上皆为精装与简装交付，高效率流转房源装修率甚至达到了90%以上。

优化方向：将25%左右的毛坯房源整改为精装修房源，逐渐靠拢高效率流转房源特性，减少空置情况。

5. 家具对比：低效率流转房源有68%不带家具，直接降低了所有房源的带家具比例。

优化方向：部分简装房间适当配备桌椅等家具，提升20%左右为宜；对300方以内房源考虑推出“拎包办公”理念，提升产品溢价。

6. 楼层对比：低效率流转房源低楼层数量最多，占比68%，而所有房源与高效率流转房源则大多为中高楼层。

7. 价格对比：项目的计租均价为2.03元，而高效率流转房源中有68%的成交价格1.96元，可以看出低效率流转房源2.10元的对外报价偏高，不利于出租。

03

对比分析： 高&低效率流转房源 vs 所有房源

围绕收益最大化目标，合理的绩效体系是资产管理的核心要素，也是团队提升业绩的驱动力，当绩效与关键业务增长指标绑定，一线团队必然自发关注哪些租金流失点造成企业流转和长期空置。因此，匠人科技建议将计租率与流转空置期作为绩效考核两大核心指标。

▶ 绩效考核优化一：计租率

将计租率直接与奖金挂钩，制定年度与季度计租率目标，对达到目标的招商团队给予一定激励；由于计租率与计租均价直接影响项目租金收益，我们建议项目，同时考核各项费用的收缴率，对续签价格较高、租客资质较好的招商人员给予一定激励。

▶ 绩效考核优化二：流转空置期

在对项目情况的准确掌控下，根据每套房源的实际情况分别设置房源空置预警线，如30天以下、31-60天、61-90天、90天以上，并针对不同区间制定不同力度的奖惩方案，让招商人员能自觉关注空置天数，及时调整招商策略。

| 岗位 | 指标 | KPI考核内容 |
|------|--------|----------------------------------|
| 运营人员 | 经营核心指标 | 园区当月退转租续签总额递增完成情况 |
| | | 园区计租率93% |
| | | 应收各项费用收缴率95% |
| | | 园区空置房源超30天以上的情况 |
| | | 园区客户纠纷处置情况，客户投诉情况，客户满意度，园区各项活动组织 |
| | 管理指标 | CREAMS系统数据的准确性 |
| | | 合同审批流程发起及合同签订 |
| | | 严格执行公司员工手册与相关管理制度 |
| | | 出勤情况，遵守公司规章制度 |
| | | 工作态度，配合支持其他部门完成相关工作 |
| | | 根据部门月和周工作计划，按照时间节点和要求完成工作事项 |

04

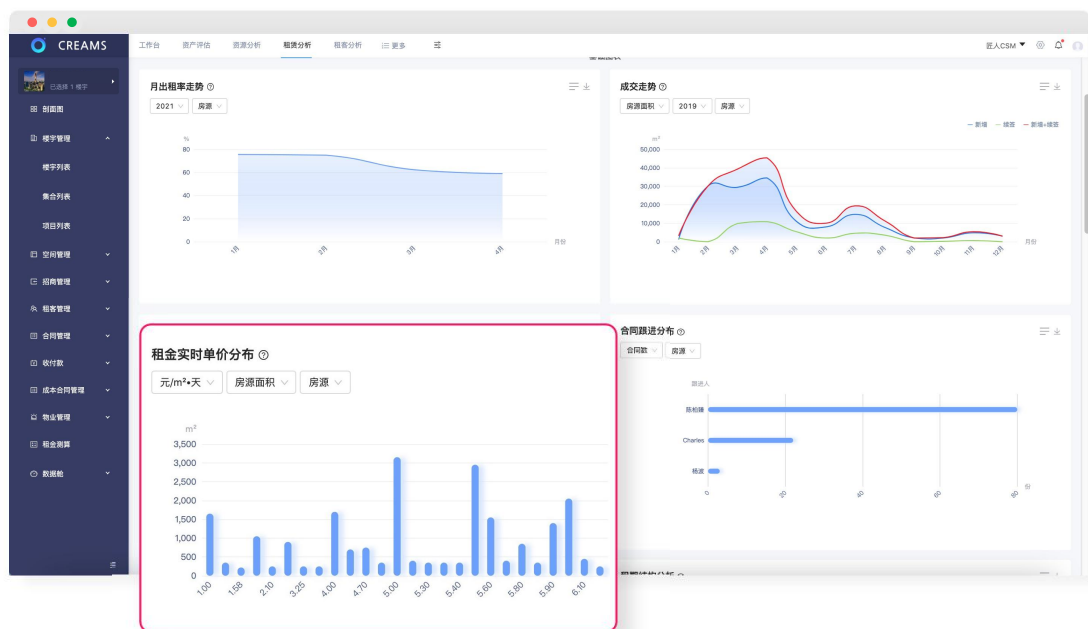
找出低价区房源共性问题

Office Building Asset Evaluation

除了空置房源外，租金单价的高低也影响着资产收益，因每套房源入市时间不同，签约价格也不尽相同。

根据租金单价实时分布情况，对各个价格区间的房源数量进行统计，并分别找出每个区间内房源的典型面积、主要户型、典型价格。以房源数量集中部分为整体房源单价区。在这个大区间外，低于整体房源单价的为低价区房源，高于整体房源单价的为高价区房源。

通过对低价区、高价区房源的合理性分析，思考低价区中哪些户型被低估了？如何优化？高价区中的房源价格是否合理？如何调整？同时结合它们的面积、户型，找出房源共性问题。



(图中为虚拟数据，仅供参考)

使用匠人CREAMS，可在数据舱租赁分析中实时看到租金单价分布情况，及时优化低价区房源租金策略。

04

找出低价区房源共性问题

Office Building Asset Evaluation

如案例所示，项目整体房源单价集中在1.7-2.1之间，则1.7元以下为低价区房源，2.1元以上为高价区房源。

| 价格区间 | 数量 | 典型面积 | 主要户型 | 典型价格 |
|------------|----|--|---------|------------|
| 1.00元以下 | 1 | 21m ² | C占比100% | 0.91元 |
| 1.40-1.70元 | 17 | 500m ² 以上 | B占比56% | 1.60元 |
| 1.70-1.90元 | 35 | 300m ² 以上13间 | A占比67% | 1.70&1.80元 |
| 1.90-2.10元 | 22 | 100m ² -300m ² 13间 | B占比54% | 1.90元 |
| 2.10-2.30元 | 20 | 300m ² -400m ² 8间 | A占比45% | 2.10元 |
| 2.30元及以上 | 10 | 无规律 | 无规律 | 2.30&4.90元 |

结合去年整年的运营情况可知，低价区为100方以下以及500方以上房源，以B户型为主，价格最低的客户“青*制衣”；高价区为300-400方房源，主要以A户型为主，价格最高的客户为“王*涛”。

优化建议：将低价区房源租金调整至1.72元左右，趋于项目计租均价与平效之间的中间额；高价区房源可以保持计租均价以上的水平，以便提高收益。

平效 = 资源在时间段内的收入 / (面积*时长)，也等于计租率 * 计租均价

至此， 我们完成了一个项目的资产经营评测， 项目竞争力扣分项水落石出。

同时，我们需要认识到“借助数字化工具高效、准确地获取核心资产经营指标”是资产经营评测的重要前提。在满分制的商办经营要求下，没有这个“1”，后面的“0”将失去意义。

如果您正在使用EXCEL表/人工账管理项目，您是否有信心保证各项资产数据统计的100%可靠性？

匠人科技资产经营系统CREAMS将通过数字化技术实现资产数据化，并依据资产收益增长路径设计了52项资产经营核心数据指标，帮助您高效、真实地洞悉资产经营状况，从而看到问题、解决问题，不断追求租金收益最大化！

CREAMS经营看板52项核心数据指标

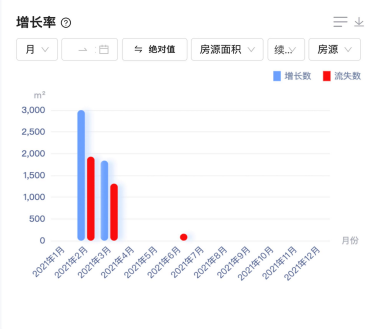
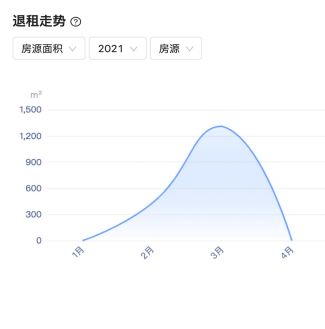
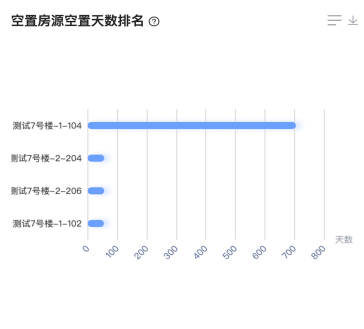
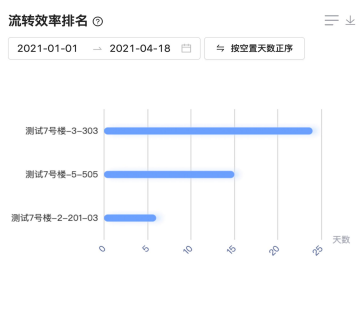
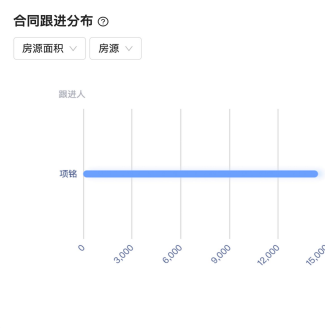
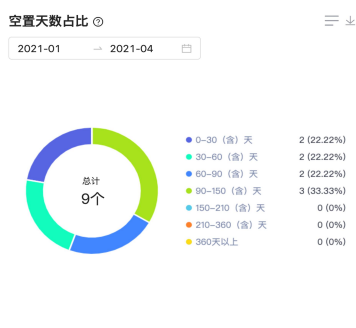
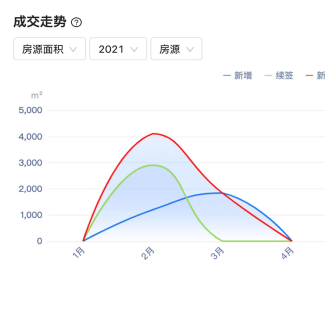
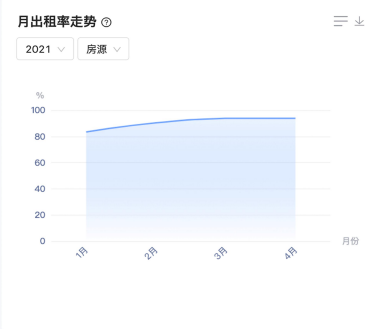
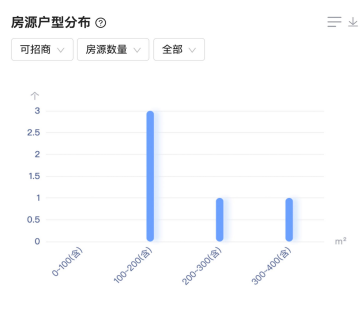
详见下一页！



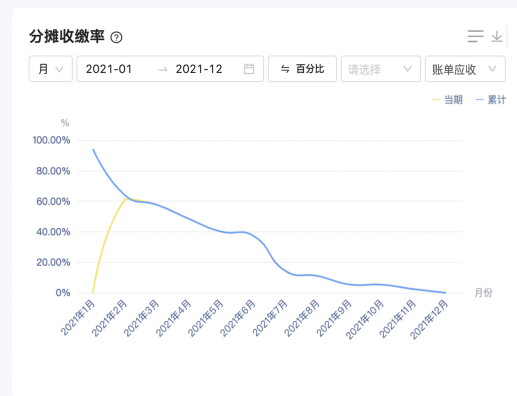
CREAMS经营看板



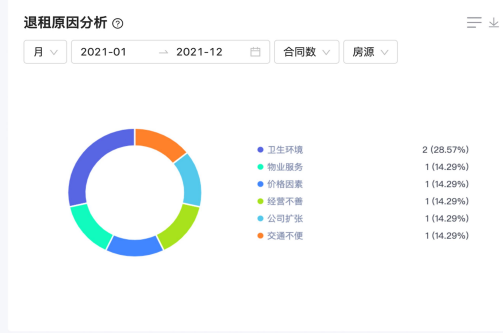
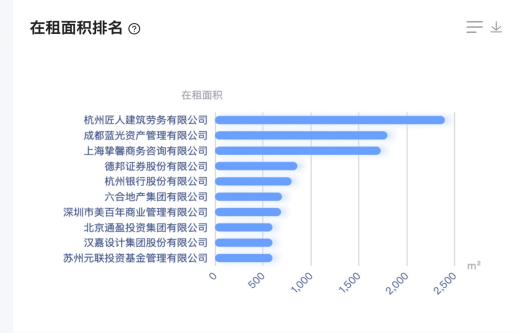
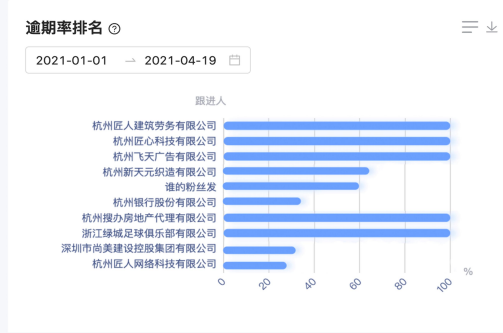
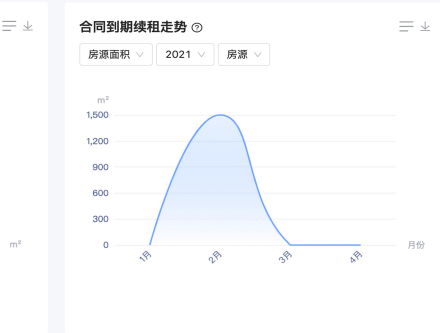
资源分析



- 52项核心数据指标



租客分析



关于匠人科技

About US

匠人科技（www.creams.io）成立于2015年，是国内深受欢迎的商业地产数字化综合服务提供商，致力于用科技提升商办资产价值。

目前，匠人科技服务已成功部署北京、上海、广州、深圳、杭州、成都等二十几个主要城市，已帮助超过14000幢办公楼宇和园区实现数字化管理。匠人科技以“多场景、多产品、多角色”战略全面布局商业地产产业，现产品体系包括匠人CREAMS（资产经营系统）、匠人LikeCRM（招商管理系统）、匠人Like推广（招商推广获客工具）和 经纪互联（经纪人作业工具）。

匠人科技在成就客户的同时，也获得了各领域的肯定。自2015年以来，匠人科技陆续获得启赋资本、硅谷银行、晨兴资本等多家机构投资，近期更是获得由红杉资本领投B1轮融资。未来，匠人科技将推动多产品的互联互通，进一步推进大数据应用，真正助力企业通过数字化转型提升资产价值。



公司名称：杭州匠人网络科技有限公司

官网网站：<https://www.creams.io/>

微信公众号：匠人科技服务号

联系电话：400-008-1003

总部地址：杭州市萧山区启迪路198号B2座801