

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2021.25.022

房地产公司商管平台未来发展运营模式

李婷婷

(中交健康养老产业集团有限公司,北京 100037)

摘要:在“十四五”双循环新格局指引下,国内经济水平取得飞速发展,消费升级促进新模式、新业态的诞生,传统房地产公司的粗放式商业运营管理已经无法满足民众的新需求。本文通过对相关文献进行查阅,对当前房地产公司商业地产模式与商业运营管理现状以及房地产公司商管平台的价值与重要作用进行了全面分析,结合相关科学理论知识,对房地产公司商业管理业务特征分析,最终提出了商管平台未来发展运营模式展望。希望本文能够为相关单位商业运营管理模式的设计提供相应依据。

关键词:房地产公司;商管平台;发展运营模式

随着国家经济体量的逐渐扩大,城市化以及城镇化成为我国社会发展的必然趋势,这也是促进经济结构顺利转型与产业升级实现的必要途径。与国外其他国家相比,国内商业地产发展时间相对较短,在成熟度与管理经验等方面都存在一定的差距;此外,我国在土地、贸易等方面的政策具备一定的独特性,这也进一步使得相关领域的开发商无法直接将新加坡等地的商业运营模式直接引入到我国的市场环境中。因此,结合我国实际情况优化商管平台未来发展运营模式是我国房地产领域转型的必要手段,也是实现国家经济体制革新的必然选择。

一、房地产公司商业地产开发模式与商业运营管理现状

(一)行业现状

商业地产指用作商业用途的地产,兼具地产、商业与投资三重特性。按照国家统计的统计口径,商业营业用房和写字楼是商业地产领域两大主要类型,其中商业营业用房在市场表现为:购物中心、百货商店、综合超市、社区超市、商业街、住宅底商等。其中,写字楼运营标杆企业:中国国贸、陆家嘴、金融街等;购物中心:万达商业、中粮大悦城、华润万象等;住宅底商商业:龙湖的时代天街。

受新冠肺炎疫情影响,商业地产市场受到明显冲击,头部企业规模优势明显,部分中小企业则面临经营困境,行业间困境资产整合以及企业间的合作与整合不断出现。一方面,凭借强大的资金实力与品牌影响力,头部企业通过收并购行为以较低成本实现业务规模增长;另一方面,部分处于困境中的中小企业通过出售优质资产换取生存机会。市场整合动作仍然以企业股权收购和项目收购为主,在这种情况下,商业地产行业格局加速分化,行业集中度提高。

(二)运营模式类别

当前商业地产的运营模式与类别主要分为以下几点:

(1)“开发销售”模式是企业依照住宅开发的模式,将短期经济效益的实现放在第一位,急于对眼前的产业进行变现以还清建筑过程中产生的各种款项、利息等,从根本上讲,在短期内为相关单位带来比较大的经济收益,但是从长期角度看,该方式产生的经济效益毕竟相对较少,且具备较强的后遗症;(2)“持有运营”模式即通过长期自身持有运营,产生租金等相关收益,运营项目可由企业自行开发建设或从外部收购而来,该种模式下投资回收周期最长,对企业的资金实力、经营管理、品牌建设和市场判断能力有着更高的要求;(3)当前大多

数企业都采取“租售结合”即“开发销售+持有运营”模式进行售卖,并推出“售后返租”、“高回报租金”等政策作为销售卖点,获取稳定的租金收入和资产增值收益,其核心在于适度租售比例的把控,这种模式更有利于保障经营业绩和实现资产规模快速增长;(4)“订单式开发”模式即在前期确定意向客户后明确定位、设计和招商,收取客户保证金之后再投资建设。该模式有助于解决在规划设计中的失误或不匹配客户要求而存在产品错位的风险^[2]。

近年来,随着政策环境和市场形势的变化,商业地产运营倾向“轻资产”模式的发展,包括通过自身管理及品牌输出模式、委托管理模式及整租服务模式。从业务内容的广度比较,委托管理服务模式与品牌及管理输出服务模式的服务内容较为相似,都会提供类似定位、建筑咨询及租户招揽服务及运营管理服务。两者不同之处是委托管理服务模式相对全面;整租服务模式的服务广度与委托管理服务模式相似,但整租服务模式一般不会有定位、建筑咨询及租户招揽服务,在承担租赁物业的成本同时享有租金收入;按盈利能力区分,品牌及管理输出服务的毛利率最高,其次是委托管理服务,整租服务的毛利率相对另外两种运营模式较低。轻资产运营模式实质是企业从赚取资产升值收益走向赚取增值服务收益,已经成为头部企业储备优质项目、实现规模扩张的重要途径。该模式尚未成熟,业务规模难以较快增长,且对自身管理能力要求高,规模扩张不善易对自身品牌造成一定影响。

在房企实际运营操作层面,房企多种运营模式相结合较为普遍,例如万达商管轻资产项目分成两类,第一种是投资类万达广场,即投资者“拿钱下订单”,万达商管负责拿地、建设、招商和运营。第二种是合作类,投资者出地又出钱,万达出品牌,负责设计、建设、招商、运营,净租金中七成归投资者,三成归万达商管。这样万达商管就可以摆脱重资产模式下受房地产周期的影响,能够规避地产业务的金融杠杆,大幅降低债务水平,还可以获得大量重资产模式下无法获得的优质项目。

(三)存在的主要问题

在当前时代背景下,我国相关单位进行商管平台建设主要包括以下几点重要问题:(1)业态规划不匹配。部分商业项目初期只注重开发与销售阶段,忽视规划设计要符合后期商业运营业态需求,业态规划目标与租金规划目标产生的脱节导致了商业和地产的分离对立的弊端,难以形成协同效

益。(2)招商管理难。部分开发商在欠缺品牌资源的情况下就自行组建了招商队伍,这种粗放式的运营管理模式会严重影响招商效果,无法保证招商计划的真正落地^[3]。(3)运营管理难。具体体现在持续运营阶段中业态持续调整、租赁政策落地、重点业务管理三个方面,任何一个环节处理不好,都容易引发运营管理方面的风险。

二、房地产公司商管平台的价值与重要作用

房地产公司商管平台基本上是从重资产开发运营模式中分离出来的综合服务管理的企业,能够极大地提升相关单位在进行商业项目运营时的效率与质量,并有机会在二级市场上形成独立板块。其具体作用与价值主要包括以下几点:(1)商管平台能够辅助相关单位收集大量的经营信息,从而辅助其进行全面的业务规划活动,解决前期规划与租金规划严重不对称的问题。(2)商管平台能够降低精细化管理的实施难度,辅助相关单位运用精细化管理进行招商管理的落实,进而降低粗放式管理模式造成的招商风险。(3)商管平台最重要的价值就是为商业地产运营过程中的管理活动进行动态监督,进而对其中存在的风险进行控制^[4]。

三、房地产公司商业管理业务特征分析

(一)业务特征分析

(1)商业地产指对各类型商业物业及附属设施设备提供管理运营服务,涵盖多种经营用途的房地产形式及商业形态,其开发逻辑及运营管理与住宅相比,还是存在明显差异;运营阶段可以说各有各的特点,也分属不同的行业,需要分类细化区别对待。

(2)商业地产的运营一般需要商业进行长期持有,不仅需要投入建设,还要投入后期资金进行运营,因此其资金投入一般远远超过住宅项目的需求,但相关金融工具发展尚不成熟,融资渠道有限。

(3)商业地产运营企业的信用风险判断与开发企业有所不同。经营方面,规模优势是评判商业地产运营企业综合竞争力的重要指标,一般根据租赁收入、可出租面积、分布区域和品牌认可度等指标对企业进行评价。此外运营质量也是判断其信用水平的关键要素,需要从城市区域布局、业态结构、租金水平等多方面综合评估。另外,还需要关注企业未来投资物业的规模,考虑对企业长期发展和偿债能力的影响。

(二)基本业务结构

(1)基本商业物业管理服务,如清洁、安保、维修保养、租户援助以及营销及推广服务。

(2)开业前管理服务,包括市场研究及选择定位、前期咨询及规划、建筑设计咨询、租户获取及开业准备服务。

(3)其他增值服务,如租户管理、租金管理、车位管理、广告位及其他公共区域管理服务。

(三)管理优化需求分析

根据以上需求内容,相关单位一般有以下管理模式的优化方式:(1)外脑介入式。即通过外部先进的经营管理公司全面介入公司管理,通过这种方式能够有效降低开发商的经营管理难度并节省试错资金。(2)外脑植移式。即引进外部经营管理公司参与项目的经营,但开发商也参与一部分商场的物业管理等部分,各自承担相应的职能。(3)内生经营式。即开发商自己成立专门的经营管理公司进行项目的经营,一般来说,这种方式的效果最好,但往往需要消耗大量的资金和精力。

四、房地产公司商管平台未来发展运营模式展望

(一)引入业态管理能力较强的企业

对于已经进行销售的商业地产项目,房地产公司建立商管平台应该尽量引入业态管理能力较强的战略伙伴辅助运营。具体操作如下:房地产企业应该对市面上的经营管理公司的能力与资质进行考察,并对其业态管理能力进行全面分析,最终选择出业态管理较强的企业进行合作。

(二)建立适合市场化机制的管理体制

对于所有商业地产项目,房地产公司应当建立适合市场化机制的管理体制。具体操作如下:(1)相关单位应该建立动态化的市场审查机制,通过这种方式对我国商业地产市场状况、国家相关法律规定的变化进行时时关注。(2)相关单位应该结合我国政策、房地产市场的实际情况,恰当选择符合市场化机制的管理体制参与商业地产的持续性管理。(3)房地产企业应该对自身的管理机制也进行持续性的动态审查,对其中存在的问题进行深入剖析与改良^[6]。

(三)组建未售商业存量项目的公司

对于部分未进行出售的商业地产项目,房地产公司应当组建未售商业存量项目的公司对其进行专项管理。具体操作如下:(1)房地产公司应该对国内外知名商业地产公司的运营管理模式进行全面分析,并结合自身的实际情况,对这些卓有成效的管理方式与管理方法进行选择性学习与创造性继承。(2)房地产公司应该成立独立的、专门负责对未售商业存量项目进行集中、统一管理的公司,并采取提升准入门槛、优化绩效管理、优化奖惩制度等方式提升公司内部员工的综合素质。(3)独立负责未售商业存量项目的公司应该具备功能上的独立性,自发对自身的管理能力、管理水平进行更新,以满足时代发展的新要求。

五、结语

纵观全文,当前我国正处在经济体制革新过程中,商业地产已经取代了传统地产成了当前我国房地产行业转型的关键所在,因此,相关单位应该结合自身实际情况,采取针对性措施引入业态管理能力较强的企业、建立适合市场化机制的管理体制、组建未售商业存量项目的公司。只有这样,相关房地产企业的商管平台未来发展运营模式才能得以优化,进而符合时代发展现状。

参考文献

- [1]张靖.浅谈电子商务运营模式下的企业物资管理[J].科学与信息化,2019(13):179-179.
- [2]刘菁沁.房地产企业项目运营的成本管理——以地产公司酒店、住宅商业楼盘开发为例[J].工程与建设,2019,33(02):146-148.
- [3]王家明.房地产企业轻资产商业模式转型与财务绩效关系综述研究[J].广西质量监督导报,2020,No.237(09):187-188.
- [4]程涛.房地产企业运营管理体系优化研究[J].商品与质量,2019,000(025):P.183-183.
- [5]徐莹.房地产企业快速发展期的集团化管控模式探索[J].现代营销:信息版,2019(03):130.
- [6]王龙飞.综合型房地产企业运营管理模式研究及应用[J].中国市场,2020,000(006):92-93.