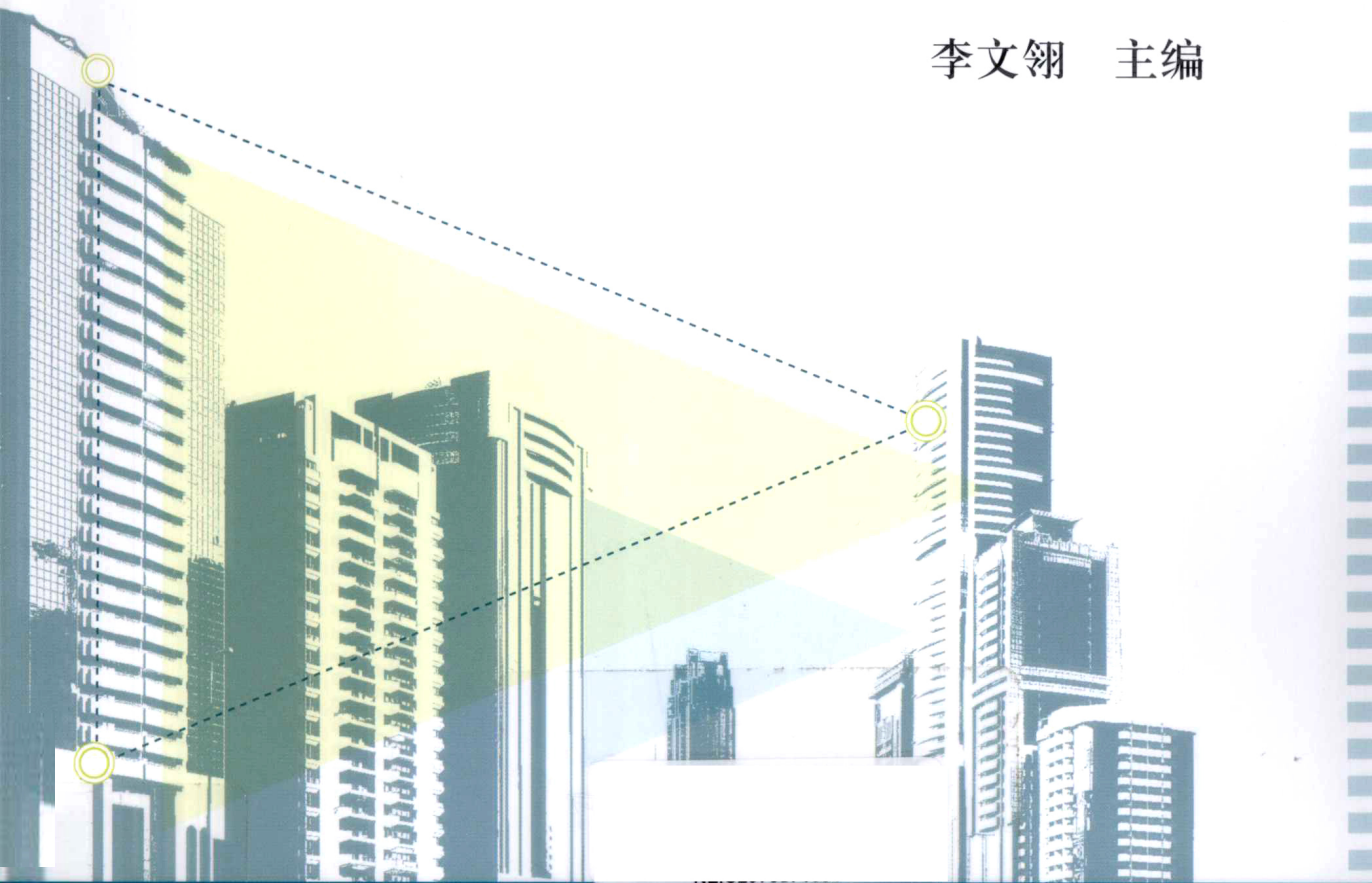


21 世纪高等院校教材

商业物业管理

李文翎 主编



科学出版社

21 世纪高等院校教材

商业物业管理

李文翎 主编

科学出版社

北 京

内 容 简 介

本书是一本体系结构合理、理论逻辑严密、信息量大、可读性强的物业管理类教科书。全书共八章,头尾两章分别是介绍引入与思考拓展部分,中间六章,分别介绍了写字楼、零售商业、批发商业、酒店、会展和会所六类主要商业物业的管理与经营。本书一方面重视各类商业物业之间的区别与联系;另一方面重视结合资料阅读和案例分析,使理论与实践得到更好的结合,将较有效地启发学生的思维和激发学生学习的积极性与主动性。

本书既可作为高等院校物业管理专业的教学用书,又可以作为商业物业服务企业的培训教材,还可以作为广大有志从事商业物业服务工作人员的自学用书。

图书在版编目(CIP)数据

商业物业管理/李文翎主编. —北京:科学出版社,2013.3

21世纪高等院校教材

ISBN 978-7-03-036906-2

I. ①商… II. ①李… III. ①商业管理-物业管理-高等学校-教材
IV. ①F293.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 041491 号

责任编辑:杨 红 / 责任校对:韩 杨

责任印制:阎 磊 / 封面设计:迷底书装

科学出版社 出版

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

骏杰印刷厂印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2013 年 3 月第 一 版 开本:787×1092 1/16

2013 年 3 月第一次印刷 印张:12 1/2

字数:314 000

定价:35.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换)

前 言

商业地产的发展已经进入了一个历史新阶段,其在城市中的建筑面积仅次于居住地产,但在体现城市形象方面却有着更为重要的地位。许多商业物业的建筑体量大、造型独特,成为城市中的标志性建筑。商业物业汇集之处,成为城市繁华的象征。因此,商业物业的产生是现代物业管理的催化剂,优质、高效的专业化商业物业管理,成为商业物业的业主追寻的重要目标。然而,商业物业管理在我国尚属探索发展阶段,加上商业物业类型的多样性,个性化要求高,即便是一些成功的管理案例,也未必能够成为直接效仿的典范。因此,需要深入探索不同商业物业类型的管理及其经营方法。为了适应迅速发展的现代商业物业管理对专业知识的需求,本书紧密结合不同商业物业类型的特点与案例分析,每一个商业物业类型都是从概述、基本管理、服务与营销管理、管理模式四个方面深入介绍与分析,保证了各类商业物业管理的规范性与可比性,最后还提出应对企业扩张的商业物业管理的拓展方向。本书旨在为各高校物业管理专业的学生、从业人员,以及广大有志从事商业物业服务工作的人员提供一本理论性和实践性兼备的专业教材。

全书共分八章,具体内容包括:绪论、写字楼物业管理、零售商业物业管理、批发商业物业管理、酒店物业管理、会展物业管理、会所物业管理,以及商业物业的拓展管理。本书采用“总—分—总”的写法,注重体现“理论—理论指导实践—回归理论”的总体思路。

本书由李文翎独立撰写完成,不过绪论、写字楼物业管理、零售商业物业管理等章节的思路和设计受宋建阳教授《商业物业管理》的启发。此外,滕丽老师在设计与指导课程实践方面给予了较大的帮助;许行、李杏筠、李久兰、何佳伟、袁水平、廖洁英、刘静然等多位同学在案例搜集和资料整理方面也都做了大量的辅助工作。在此对各位老师、同学表示衷心的感谢!

本书在撰写过程中,参阅了大量的相关著作、论文及网络资源,并将引用的资料列于书后的参考文献中,如有遗漏,恳请谅解。在此向参考文献中的所有编、著者表示真挚的谢意!

同时还要感谢广州市重点扶持学科(地理学)、广州市属高校科研项目(编号:10A139)、广州大学教材出版基金、广州大学教育研究项目给予的经费支持。

由于编者水平有限,书中不妥之处在所难免,恳请同行专家、学者及读者朋友批评指正。

李文翎

2013年1月

目 录

前言

第一章 绪论	1
第一节 商业物业概述	1
一、商业物业的含义与性质	1
二、商业物业的类型	2
三、商业物业的特点	3
四、商业物业管理的目标	3
第二节 中国商业物业的兴起与发展	4
一、中国商业物业的发展历程	4
二、中国商业物业的发展趋势	5
三、商业物业发展中存在的问题	7
第三节 商业物业管理的内容	9
一、制订管理计划	9
二、签订管理与租赁合同	15
三、进行物业日常管理	16
四、协调与业主和承租人的关系	18
第四节 商业物业管理的层次与模式	20
一、商业物业管理的层次	20
二、商业物业管理的模式	21
第二章 写字楼物业管理	22
第一节 写字楼概述	22
一、写字楼的含义	22
二、写字楼的发展	22
三、写字楼的类型	23
四、现代写字楼的特点	25
五、写字楼管理的要求	25
第二节 写字楼的基本管理	26
一、安全消防管理	26
二、清洁绿化管理	29
三、设备管理	31
第三节 写字楼的服务与营销管理	32
一、服务管理	32
二、租赁管理	34
第四节 写字楼的管理模式与组织架构	37
一、发达地区写字楼物业管理模式	37
二、中国写字楼物业管理模式	39

三、写字楼物业管理发展趋势	41
四、写字楼的组织架构	43
第三章 零售商业物业管理	46
第一节 零售商业概述	46
一、零售商业的含义	46
二、零售商业的发展	46
三、零售商业物业的类型与特点	48
四、零售商业管理的要求	50
第二节 零售商业物业的基本管理	50
一、环境卫生及绿化管理	50
二、安全保卫管理	51
三、设备设施管理	51
四、广告管理	52
五、装修管理	52
六、租赁管理	52
第三节 购物中心及其管理	53
一、购物中心的概念及物业特点	53
二、购物中心的发展演变	55
三、购物中心的基本功能与本质特征	56
四、购物中心的管理	58
五、承租客商的选配	61
第四节 商场物业的经营管理	63
一、商场物业经营管理的目标	63
二、商场物业的招商管理	64
三、商场租金的管理	66
第五节 其他典型零售商业物业的服务与经营	68
一、大型百货商店的物业服务	68
二、商业街物业的物业服务与经营管理	69
三、大型货仓式商店的物业管理	71
第四章 批发商业物业管理	72
第一节 批发商业概述	72
一、批发商业的含义	72
二、批发商业的经营特点	72
三、批发商业的职能	73
四、批发商业的类型	74
五、批发商业管理的要求	79
第二节 批发商业物业的基本管理	79
一、批发商业的物业形态与特征	79
二、批发商业物业的基本管理	81
第三节 批发商业物业的经营管理	82
一、批发市场的开发	82
二、批发市场的营销	85

三、批发市场的信息化管理	85
第四节 批发商业的组织与管理模式	87
一、批发商业的组织	87
二、批发商业的管理模式	91
第五章 酒店物业管理	94
第一节 酒店概述	94
一、酒店的含义	94
二、酒店物业的分类	94
三、酒店业的特点	97
四、酒店服务的基础	98
五、酒店物业的管理要求	99
第二节 酒店物业的基本管理	99
一、安全管理	99
二、保洁管理	101
三、设备管理	104
第三节 酒店的经营战略	107
一、酒店差异化战略	107
二、酒店品牌战略	107
三、酒店集团化发展战略	109
四、经济型酒店发展战略	112
第四节 酒店物业的管理模式与组织架构	114
一、酒店经营管理的模式	114
二、酒店管理的组织架构	115
第六章 会展物业管理	119
第一节 会展概述	119
一、会展的含义	119
二、会展业发展的特点	119
三、会展业的发展趋势与空间格局	121
四、会展物业的类型与特点	123
五、会展物业的管理要求	125
第二节 会展的基本管理	125
一、过程管理	125
二、安保清洁管理	128
三、设施设备管理	129
四、会展物流管理	130
五、会展危机管理	131
六、会展信息管理	134
第三节 会展的服务与营销管理	135
一、会展服务管理	135
二、招展策划与宣传推广	138
三、开展多种经营	142
四、品牌形象管理	144

第四节 会展的管理模式与组织架构	145
一、会展的管理模式	145
二、会展的组织架构	147
第七章 会所物业管理	149
第一节 会所概述	149
一、会所的含义	149
二、会所的产生与发展	150
三、会所的类型	150
四、会所管理的要求	154
第二节 会所物业基本管理	154
一、环境管理	154
二、设施设备管理	155
三、安全消防管理	156
四、会所管理软件	157
第三节 会所的经营策略	157
一、会所的经营方式	157
二、会所物业的经营项目	158
三、会所的经营策略	159
第四节 会所经营的模式	162
一、会所的管理模式	162
二、会所的经营方法	163
三、会所管理的组织架构	164
第八章 商业物业的拓展管理	166
第一节 物业管理的招标与投标	166
一、物业管理招投标概述	166
二、物业管理招标	167
三、物业管理投标	168
第二节 物业管理的早期介入与接管验收	175
一、物业管理的早期介入	175
二、物业竣工验收	177
三、物业接管验收	179
四、配套工程完善和遗留问题改造的管理	180
五、验收接管手续	180
第三节 物业管理企业的选择与评价	182
一、物业管理企业的视觉形象	182
二、选择物业管理企业的指标	184
三、物业管理工作的评价	185
第四节 商业物业管理常用文书的撰写方法及范本	186
一、物业管理文书写作常识	186
二、常用文书的撰写方法及范本	187
主要参考文献	191

第一章 绪 论

一般认为,“物业”一词是由香港传入内地的,其英文用“estate”或“property”,其含义是“财产”“资产”“拥有物”“房地产”等。这是一个广义的范畴。而我们通常所说的物业,则是一个狭义的范畴,是指已建成并投入使用的各类建筑物及其设备、设施和相关的场地。可见,物业的范围相当广泛,几乎可以包括所有的建筑物,如住宅小区、高层楼宇、宾馆饭店、工厂厂房、仓库、码头、车站等。而实际上,这些建筑物的功能和需要管理、经营的内容是各不相同的,因此,可以根据不同的分类标准把物业分成不同的类型。

有关物业的分类,国外一般都普遍采用“四分法”,即把物业划分为居住物业、商业物业、工业物业和特殊用途物业四种。其中,商业物业在国内也有人称为“商务物业”或“收益性物业”。商业物业在物业管理行业内通常泛指除住宅物业之外的如购物中心、写字楼、酒店(服务式公寓)、展览馆、运动场等直接用于商业用途的建筑。

商业物业在城市中的建筑面积仅次于居住物业,但在体现城市形象方面却有着极其重要的地位。许多商业物业的建筑体量大、造型独特,成为城市中的标志性建筑,商业物业汇集之处,成为城市繁华的象征。因此,商业物业的产生是现代物业管理的催化剂,优质、高效的专业化商业物业管理,成为商业物业的业主追寻的重要目标。

第一节 商业物业概述

一、商业物业的含义与性质

(一) 商业物业的含义

商业物业是指建设规划中必须用于商业性质的房地产,是为商业流通、经济活动的交易提供服务平台的物业。准确地说,商业物业就是指房地产开发商(或业主、租赁者)作为投资主体直接参与的、为生产和消费提供交易平台的商业场所。商业物业包括:零售市场、批发市场、娱乐休闲消费市场、社区服务市场等商业场所。其内容包括:策划、招商和日常营运管理。其任务是为生产者和消费者提供交易平台,并为企业获取未来不确定的收益。

商业物业也有广义与狭义之分。广义的商业物业是指用于商业用途或者具备商业功能的物业,它包含:购物中心、商业街、商场、写字楼、酒店、批发市场等;而狭义的商业物业是指用于商业服务的物业形式,主要有零售、批发、餐饮、娱乐、休闲等商业业态。

(二) 商业物业的基本性质

明确商业物业的属性,对于深刻理解并掌握商业物业的本质,了解商业物业管理的内涵,掌握商业物业管理运行规律,搞好商业物业管理有着十分重要的意义。

商业物业的属性主要包括经营性、公众性和服务性三个方面。经营性是指业主或租户付出租金而获得物业永久或一定期限的使用价值,其主要的目的是直接或间接从事经营活动,通过商品的服务经营活动,获取利润或进行商品展示,经营活动的赢利目的非常明显。公众性是指该类物业是面向公众服务,为有现实需要或潜在需要的顾客服务,因而,原则上是向公众开

放的。不过,也有些企业制订了准入“门槛”,如麦德龙、山姆会员店等,属于会员制俱乐部,但这种门槛只能是“消费门槛”,凡具有这种消费能力和消费需要的会员消费者,都应该可以进入。服务性是指该类物业主要从事第三产业,即服务业的经济活动,而不是从事第一产业或第二产业的生产活动。

作为商业物业,必须同时具备以上三种属性,也可以说,这就是划分商业物业的标准,只具备其中一个或两个属性的物业,则不能认为属于商业物业。例如,政府机构的办公楼,虽然也具备服务性和公众性,但不具备经营性,因此只能被划分为“特殊物业”或“其他物业”。一般的工业厂房和工业大厦,则只具备经营性而不具备公众性和服务性;至于储运仓库,则具备了经营性和服务性,但缺乏公众性,因为允许其出入的仅是物流而非人流,所以只能属于“工业物业”。

从上述三个属性来界定商业物业,只能从该类物业的总体特征来进行分析,而不能只考虑物业的局部情况。例如,有些私立学校、私立医院等,我们不能否认它们均具备了经营性、公众性和服务性等属性,但作为占该类物业大多数的公立学校和公立医院,是不具备经营性的。因此,我们没有必要,也没有理由在这类物业中划出一些作为“商业物业”。

二、商业物业的类型

根据第三产业部门划分和商业物业的三个属性,商业物业大致可分为办公物业、酒店物业、商贸物业和娱乐休闲物业四种类型。

(一) 办公物业

办公物业是指各种商业机构用于从事经营管理的场所,又称为商务楼或写字楼。严格地讲,写字楼是不能用于住人的。写字楼原意是指用于办公的建筑物,或者说是由办公室组成的大楼。写字楼市场目前流行两大评定标准,一是甲级写字楼,一是5A写字楼。也有人从建筑面积大小、功能特征和现代化程度等方面划分办公物业的不同类型。

(二) 酒店物业

酒店(或饭店)是为大众准备住宿、饮食与服务的一种建筑或场所。具体地说,酒店是以它的建筑物为凭证,通过出售客房、餐饮及综合服务设施向客人提供服务,从而获得经济收益的组织。它已经从古代简陋的小客栈发展到今天聚集吃、住、玩、购的“小社会”、“小城市”。酒店常常根据星级或消费动机可作进一步的划分,并且随着私人汽车的普及化以及个性化要求的不断加强,也开始出现汽车旅馆和酒店式公寓等特殊类型的酒店物业。

(三) 商贸物业

根据税法的定义,商贸企业的原意仅指商业零售企业,而包括了批发、零售、企业性单位和个体经营者的企业称为商业企业。为了防止同本书提到的广义的商业物业混淆,我们把所有从事商业贸易的活动的企业通称为商贸企业。即商贸物业是指为商品流通、销售而进行经济活动的场所,根据其商业活动集聚的形态,主要有零售商场、批发市场、街区商铺和会展中心等类型。

（四）娱乐休闲物业

娱乐休闲物业主要指为人们提供娱乐休闲活动的场所。随着现代生活节奏的加快和社会竞争的日趋激烈,在紧张工作之余,娱乐休闲已经成为都市人调节心理、恢复精力的重要手段。因此,该类物业发展迅速,按照设施与功能,可分为综合性的娱乐休闲物业(如社区会所、会员制俱乐部、主题公园等)和专项性的娱乐休闲物业(如舞厅、卡拉OK厅、保龄球馆等)。

三、商业物业的特点

（一）需要有良好的商业氛围

商业物业的建设一定要与周围地区的人口、交通、购买力、消费结构、人口素质、文化背景等相适应,规模大小与档次高低相适应。但也有共同的地方,所有商业物业首先都讲究良好的地理区位和便利的交通条件,包括便捷的公共交通、足够的停车位,甚至免费的接送工具;其次,经营者还要利用集聚效应,通过成行成市的布局来扩大有效商圈和辐射范围,还利用户外广告、霓虹灯饰和巨幅招牌来营造气氛,吸引消费者的眼球。

（二）追求设施设备的先进性

随着生活水平的提高,人们的消费习惯已发生了质的变化,都希望在舒适、高雅、方便的气氛中,享受消费的乐趣。因此,只有新颖的、舒适的、高档次的先进设施,才能更好地吸引众多消费者前来消费,保证业主的物业出租率及租客的营业收入。很多有名的商业中心和商业街,虽然历史悠久,但仍长盛不衰,除了其良好的商业信誉外,更为重要的原因之一就是:不断地更新设施设备,确保其先进性和消费环境的舒适。

（三）具有较高的租赁比例

很多商业物业的业主或管理者都会把物业的全部或大部分出租给中小商户进行商业活动,以收取租金作为投资收益。例如,商业中心、批发市场、专业市场等商业物业,大多是通过出租铺位或摊位来进行物业经营的。当然,也有很多开发商建成商业物业后,希望将所有商铺销售出去,对商铺的租赁不予重视,实际上这种做法的后遗症不小,容易因为物业产权的过度分散而无法实现统一管理,最终导致商业物业经营的失败。

（四）以出租为主的商业物业具有价值不能库存的特点

以出租为主的商业物业中,房屋建筑物及其设备设施的价值是不能库存的,若当天租不出去,就失去当天的价值和费用回收补偿的机会。例如,商务楼的房间数是固定的,即使这个月的出租率达到100%,也无法挽回上一个月空置所造成的损失。另外,不论物业的出租情况如何,其物业的管理服务支出的固定成本,一般不会因物业的空置而有太大的变化,如管理处的人员数量、公共照明、电梯服务等,都不会因租客的减少而削减。

四、商业物业管理的目标

商业物业的租户一般以能实现高效率的工作为主要目的,同时能提供相应的管理与服务。因此,物业服务企业对商业物业实施管理与服务时,应确立以下目标。

（一）创造与保持一种安全、舒适、快捷的工作与生活环境

安全是指让业主及用户在物业里工作、生活有安全感,具体包括:人身安全、财产安全和消防安全。一旦发生意外,要及时救护,报告并保护现场。舒适是指在物业内创造一种优美的环境,让业主及用户在大楼内工作、生活都能感觉到舒服、方便。具体做法是要确保大厦内各种设备处于良好运行状态的同时,利用物业的裙楼、地下室等,开辟必要的停车、商场、会议、娱乐、餐饮等生活服务设施,满足租户的基本要求,进而为其创造方便、舒适的工作和生活环境。快捷是指让业主及用户在大楼内,可随时与世界各地联系,交换信息,抓住商机。

（二）确保延长大楼的使用年限及其功能的正常发挥

物业建成后,由于使用和自然力的作用,会发生一定的损坏。另外,设计、施工质量差,建筑材料不合格,使用不当等,也可能造成人为的加快损坏。因此,随着时间的推移,房屋结构各部位和设备、设施等,都可能由于损坏或功能不能正常发挥,以致影响用户工作、生活的正常进行。实施良好的、不间断的专业管理服务,不仅能确保物业在整个使用周期内作用和功能的正常发挥,还可以延长物业的寿命,保障物业的经济效益。

（三）使物业保值、增值

物业管理就是通过不间断地维修养护,进行旧楼更新改造、室内装修等,不仅能使物业及其设备处于完好状态和正常运行,而且可以提高物业的档次和适应性,使物业保值、增值,也更容易招揽顾客,出租或出售这些物业可以获得更多的租金和利润,从而产生较高的经济效益。

【案例】 因装修提高出租率——使物业保值、增值

Kimco Realty Corporation 于 1958 年成立,早期仅从事地产开发业务,20 世纪 80 年代,转而开始收购商业中心,90 年代后期,以合资公司方式重新进入地产开发业务。2001 年,公司开始国际化拓展,先进入加拿大,然后成为墨西哥最大的零售地产商,接着进入智利、巴西和秘鲁,并计划成立一支南美基金专门开拓这些市场。目前 Kimco 正与澳大利亚投资基金洽谈合资地产基金事宜。截至 2007 年底,公司共在 1973 处物业中拥有权益(其中 946 处为自有),总权益面积 1.83 亿平方英尺(1 英尺=0.3048 米),以露天式社区购物中心为主。

Kimco 的扩张手段是,先以低价收购那些租金水平低于当地平均水平的商业地块,如空置率很高或盈利能力较低的商业物业,然后通过法律手段解除原合约,重新装修后再转租给那些已经建立战略合作关系的大型连锁超市、折扣店、药店等,如家得宝、TJX、西尔斯、Kohl's、沃尔玛、百思买等,这些大型零售商已经与 Kimco 建立了良好的合作关系。家得宝已经在 Kimco 旗下的商业中心设立了 41 家连锁店面,西尔斯设立了 53 家、沃尔玛 36 家、百思买 44 家,服装和时尚家居用品零售商 TJX 更是高达 128 家。对于这些大型零售商来说,在 Kimco 的新商业中心中设立分店是安全的选择,而对于 Kimco 来说,与这些大型零售商的合作降低了它收购改造那些经营不善物业的风险。实际上,Kimco 的很多再开发计划都是在事先确定租户的情况下为其量身装修的,不仅风险更低,而且能够在最短时间内提高出租率,并使规模效应得以充分发挥。

(资料来源: http://www.360doc.com/content/11/0321/17/2901133_103233373.shtml)

第二节 中国商业物业的兴起与发展

一、中国商业物业的发展历程

中国的商业物业从 20 世纪 80 年代末至今发展迅猛,期间主要经历了三个阶段。

（一）第一阶段（20 世纪 80 年代以前）：自然消化

这时发展商的开发经营具有盲目性，不够理性，而市场购买力存储了很长一段时间，因此自然消费占大多数，商用物业销售也较容易成功，不需要进行促销或广告，市场经历了一个不理性的投资消化阶段。这一阶段的商业物业仍处于以自建自管为主的经营模式阶段。

（二）第二阶段（20 世纪 80 年代～20 世纪 90 年代）：强调地段商业价值

在地段优越的基础上，一个商用物业要被市场成功吸纳，还要根据地段进行主题定位，于是商用物业开始围绕地段定位经营形象，偏重环境设计，并在 20 世纪 90 年代末出现了供应高潮。这一阶段的经营模式由于市场经济体系的逐渐建立，商业物业的专业分工越来越细，并已经处于租赁经营管理、委托经营管理等多种模式并存的阶段。

（三）第三阶段（进入 21 世纪以后）：强调商用物业的超值性和营销包装

进入 21 世纪之后，商业物业的发展不再是区位好、广告好等就可以了。此时，经营商用物业要改变整体规划设计理念，只考虑销售不考虑经营已经难以维持。所以商用物业开始注重营销包装组合，多种概念开始风行。但是尽管类型多样，由于出租经营的比例大，经营与管理并重仍然是商业物业管理的共同特点。

二、中国商业物业的发展趋势

未来中国商业物业的发展趋势必然由盲目发展向理性发展转变，并且紧紧围绕着创造新的生活方式进行调整。

（一）几种有开发潜质的商业地产

根据中国目前的生产水平、居民消费习惯与消费能力，较具开发潜质的单项商业地产业态有以下几种。

（1）中等规模的购物中心。虽然中国人口基数较大，但人均消费能力还处于较低的水平。中国消费者还没有形成在集中时间、集中地点进行集中消费的消费文化，而是根据实际需求，分别选择相应的购物消费场所，使本来就不高的消费能力更加分散化。建立在人均消费能力高和汽车文化普及基础之上的欧美等发达国家常见的郊区大型购物中心，除在少数城市外，在我国的生存经济基础还不成熟，而粗放型的商业网点、底商等供应量已经趋于饱和。因此，中等规模的购物中心无论在档次还是消费容量方面都适应现阶段的国情。

（2）社区商业。社区商业是近几年开始盛行并发展起来的商业地产形式。不是住宅社区内的商铺都是社区商业，只有以服务社区住宅为目的，满足住户日常生活的需要，进行统一的规划设计，位置相对集中，具有一定的规模、所辐射的服务面积是社区和周边地区范围内的物业才能称为社区商业物业。社区商业空间与社区住宅唇齿相依，它的消费者群体直指社区住户。

（3）旅游地产。目前市场上比较认可的旅游地产包括：旅游景点地产、旅游商务地产、旅游度假地产和旅游住宅地产四类。以“旅游带销售的模式”是旅游地产发展的主流。随着国民收入地提高，旅游在家庭支出的比重逐渐放大，人们开始转向以休闲置业、度假置业、运动置业为代表的舒适住宅。旅游地产正是基于消费者的这种消费变化开始蓬勃兴起的。

(4) 具有休闲功能的商业地产。调研数据显示:一些大城市商业场所的客流有 65% 以上是为了娱乐旅游和休闲。例如,在茶座、冷饮店、酒吧、快餐店的消费,在网吧、影院、游乐园甚至主题公园的消费,参与抽奖、表演、杂耍、街头画像、蹦极的消费,仅三成多的人是为购物而来,而体验与消费客流量的比例仍在不断提高。显而易见,体验式的消费购物将成为未来消费模式的新宠。因此,在客流量充足的一级城市开发商发展针对这种商业模式的地产将有很大的利润空间。

(二) 高端商业地产开发的主流模式——城市综合体

随着城市的发展,城市人口日益膨胀,土地资源日益稀缺,个人生活成本加大、经济运行效率降低,在这种情况下,城市综合体逐渐成为高端商业地产开发的主流模式。

城市综合体(hopsc)是酒店(hotel)、写字楼(office)、公园(park)、购物中心(shopping mall)、会议中心(convention)、公寓(apartment)首个英文字母的缩写。也就是说,每个城市综合体至少组合了上述功能中的三种,在各部分间建立了一种相互依存、相互助益的能动关系,是以一种功能为主、多种功能配套的多功能、高效率综合体。因其规模宏大、功能齐全,城市商业综合体常被称为“城中之城”。城市综合体引领了集约型城市开发的浪潮。各种经济活动在城市综合体内互动,各种资源有效整合,物业资源获得优化配置,从而发挥更大的空间效益,既省地又节能。另外,城市综合体还可以带动大量就业和巨额税收,推动一个城市地区的经济发展,在城市规划建设方面起到巨大作用。纽约的洛克菲勒中心、巴黎的拉德方斯、东京的六木本、香港的太古广场、北京的东方广场和深圳的信兴广场,都是与城市高度融合的开放式城市综合体。

不过,城市综合体虽然具有很多优势,但并不是所有开发商都能开发此种产品,也不是所有城市都适合开发城市综合体,它对开发商和城市有着极高的要求。城市必须具备足够的终端消费能力。城市综合体要求与优越的地段、交通、商圈配套,因为几乎所有的城市综合体建筑都是建在一个城市的中心区域、核心位置,交通便利、商圈繁荣。开发商须具有雄厚的实力和高素质。城市综合体作为高投入、多功能、大体量建筑群,对开发商的资金实力要求较高。此外,城市综合体的开发建设从定位、前期规划设计、中期开发建设、后期运营管理每个环节都涵盖了大量的技术专业知识,要求开发商有控制开发节奏能力和一定的资源配套能力。

【阅读资料】

世界首座城市综合体——法国巴黎拉德方斯(La Defense)

拉德方斯位于巴黎市的西北部,巴黎城市主轴线的西端。目前已建成写字楼 247 万平方米、其中商务区 215 万平方米、公园区 32 万平方米。法国最大的企业一半在这里。建成住宅区 1.56 万套,可容纳 3.93 万人;建成了面积达 10.5 万平方米的欧洲最大的商业中心,内有欧洲最大的商业中心,亦是欧洲最大的公交换乘中心。建成 67 公顷的步行系统、集中管理的停车场设有 2.6 万个停车位,交通设施完善;建成占地 25 公顷的公园,种植有 400 余种植物,建成由 60 个现代雕塑作品组成的露天博物馆,环境的绿化系统良好。庞大的资源互相影响、互相作用,拉德方斯已具备小型城市的基本功能,她带给人们的不仅是商务、居住、办公等一站式的完备生活,更成为巴黎次中心区,享誉世界。

北京东方广场

东方广场雄踞于北京市中心,坐落于东长安街 1 号之绝佳位置,北京东方广场占地 10 万平方米,总建筑面积达 80 万平方米,是目前亚洲最大的商业建筑群之一,是真正的北京“城中之城”。东方广场包括了八幢写字楼(东方经贸城)、两座豪华公寓(东方豪廷)、一座大型开放式商场(东方新天地),以及一间豪华五星级酒店

(东方君悦大酒店 Grand Hyatt)。东方广场的建筑风格巧妙结合传统四合院概念和现代建筑构思,完美再现东方古韵的同时,又不失雄丽典雅。其内圆外方、门内有门、楼中见楼的设计更象征着无限商机。无论室内与室外,东方广场均开辟了市中心罕有的绿化空间,常年绿意盎然的环境,带给人一些闹中取静、市内绿洲般的由衷喜悦。

(资料来源:城市综合体 HOPSCA——城市的新形态, http://jz.zhulong.com/topic_HOPSCA.html)

(三) 主题和特色商业地产

从世界其他国家的成功项目来看,建筑形式及风格特色在很大程度上决定了商业地产对消费者吸引力的大小。因此,其主要发展方向是:

(1) 挖掘地方文脉。目前中国大多数商业地产项目效仿的是现代国际式或欧美风格,明显对本土特色的挖掘还远远不够。从发展的眼光来看,越是民族的才越是国际的。本土风俗文化传统的发扬光大是世界各国建筑文化的共同发展目标。历史文脉在商业地产项目中地传承也当仁不让,况且这也是其长久生命力的保证。上海新天地的成功,实际上就是对本土文化特色充分挖掘的成功。

中国有很多历史文化名城、古城、古镇,但由于历史的原因,大多遭到严重的破坏。旧城老商业街区随着时代的发展而逐渐没落,但它们作为宝贵的历史建筑和民俗文化遗产,亟须复兴其原有活力,这是打造独特城市名片的重要举措,也给商业地产开发提供了可利用的基本素材。

从世界范围来看,任何商业地产都不能忽略当地的经济发展水平和地域特色。在这方面,欧洲的旧城保护及改造经验和做法值得我们学习,其核心指导思想就是保护性开发。而这种有限度地开发不仅会降低开发带来的商业价值,而且可以带动对旅游资源的挖掘。老商业街区的复兴,不仅仅是旧有建筑功能及设备的更新,更是综合环境的整治,包括建筑外观、街道空间、广场空间、环境绿化的整体性规划。

(2) 重视商业地产的城市景观职能。商业地产产品的外在表现形式是:各种建筑物、构筑物及广场和街道空间。其外观形式色彩的丰富性和多样性远胜其他单一的建筑类型,如写字楼、酒店、住宅等。因此,商业地产开发除了满足商业利用价值,其对城市景观的影响也是至关重要的,体现了经济价值和社会价值的统一。特别是中国目前处于城市建设的高峰期,尤其需要重视商业地产项目的城市景观功能。如有可能,与政府合力打造城市标志性建筑,将有助于获得更多的政府支持,有利于项目的融资和运营管理。

三、商业物业发展中存在的问题

(一) 经营理念和管理技术落后

商业物业里常有上百个所有权独立的商家,通过统一管理树立商业物业的整体形象至关重要。但是商业物业的管理比其他物业的管理难度大得多,如所有商家是否接受统一营业时间,是否接受进行统一的促销活动等。由此,无论是物业管理企业还是业主或使用人,由于经营理念和管理技术的落后,都会使商业物业形象受损,导致顾客失去光顾的兴趣,进而影响商业物业的发展。

(二) 商业物业重复建设

在商业地产迅速发展的同时,商业物业的空置率也备受人们的关注。居高空置率,一方

面折射出商业地产发展的盲目性,另一方面也反映了重复建设、同质化严重的现象。原因在于商业地产丰厚的回报,吸引了大批投资商进入,但在投资和建设中缺乏统一规划,不可避免地带来了重复建设和空置率高的问题。

(三) 商业与地产的脱节

目前,大多数的开发商只重视开发,而将开发好的商场直接出售给中小投资者,再由投资者直接或间接出租使用。所以,开发商重视的是商场有多少面积出售了,并不重视出售后整个商业物业的运营状况。结果,房地产将其作为物业来做,商业把它当做商场来做。两种资源没有有机结合,地产商找不到合适的商业主体,而商业主体找不到好的商业物业项目。从运营稳健的国内外商业项目看,他们几乎无一例外地采用出租的方式。

(四) 商业经营缺乏特色

目前大量的商业项目存在目标经营市场不明确,缺乏商业的准确定位,商户组合缺乏竞争力和协调性等问题。开发商为了招商指标,不能全面考虑商户的组合,使多数商场经营没有特色,给人“千店一面”的感觉,缺乏对顾客的吸引力,往往出现“开盘时火爆,开业时冷清”的现象。客流量不旺,致使商业物业中的商户像走马灯一样地更换,使顾客难以产生信任感,更谈不上培养忠诚性顾客,从而落入恶性循环的局面。

(五) 未形成商业物业品牌

商业物业缺乏发展特色,未能在行业真正形成品牌效应。品牌虽然只是一个名称、术语、标记、符号或图案,或是他们的组合,用以识别某个产品或服务。然而,品牌的巨大力量可以通过意识层面,最终落实在行为上,即通常提到的品牌忠诚。用户对一个品牌的信赖、认同、亲近和推崇,会通过反复购买以及推荐他人购买形式来传达。

【案例】 品牌商业物业企业之一——怡城物业

广州怡城物业管理有限公司成立于1997年,是越秀城建集团旗下从事写字楼、商业广场(购物中心)、城市广场等经营管理的专业公司,2003年获得物业管理企业二级资质,2006年获得物业管理企业一级资质,是广州市物业管理协会常务副会长单位、广东省物业管理协会副会长单位、广州市天河区物业管理协会副会长单位和中国物业管理协会理事单位。

怡城公司目前受香港房托基金委托,为其在广州的上市房地产项目,城建大厦、财富广场、维多利亚广场等物业提供经营管理服务,同时受越秀城建集团委托,经营管理其属下的宏城商业广场、广源文化商业广场、新疆证券大厦、宏发大厦、星汇国际、越秀城市广场、装饰大厦、达·芬奇大厦、越秀新都会、越荔大厦等15个项目,直接经营管理面积达80多万平方米,并先后为锦汉大厦、江门海滨花园、新创举大厦、白云大厦、湛江金地豪苑等物业提供物业管理顾问服务,是目前广州市高端商业物业管理规模最大企业。

怡城公司本着“为客户创造价值”的服务宗旨和“卓越无限、真诚永远”的质量方针,吸纳国内外先进经验,结合实际情况,持续完善管理机制,健全规章制度,提高服务水准,逐步构建了一套具有自身特色的经营管理模式。1999年成功导入并通过了ISO9002:1994国际质量管理体系认证;2003年通过ISO9001:2000版质量管理体系国际国内双认证。

怡城公司凭借雄厚的技术力量,优秀的人才队伍,科学的管理模式在行业内占据了一席之地,多年来屡获殊荣,在社会上树立了良好的企业形象,吸引了不少国内外同行纷纷前来交流取经。今后,公司将利用房托上市后所形成的有利平台,争取不断承接基金公司购进注入的新的物业项目,扩大物业管理规模,努力使‘怡城’成为高端商业物业经营管理一体化的营运商,成为‘管理一流、服务一流、效益一流’的行业典范。

(资料来源: <http://www.wyfwgw.com/Companys/6138.html>)

【案例】 品牌商业物业企业之二——中海物业

中海物业创立于香港,壮大于内地,于1991年在同行业中首家引进香港的成功物业管理经验和先进的物管模式,并在之后的多年实践中将其与内地的实际情况进行了充分的融合与提升,在目前的管理中仍始终保持与香港及国际同行业同步,不断推陈出新、与时俱进。作为全国物业管理第一品牌,与其他物业公司相比无论在品牌竞争优势、管理经验的积累、服务品质的控制、人力资源的储备等各方面都独具特色。

中海物业倡导的文化价值观,是以文化推动企业核心能力的持续成长,推动资源的持续经营,推动企业效率、效益的持续提高,推动企业及员工价值的实现。中海物业的企业文化是崇尚规范化、标准化管理的企业文化,其精髓是“精细、专业、诚信、和谐”。

中海物业管理模式已输出至杭州、南京、天津、重庆、珠海、贵阳、武汉、南昌、长沙、石家庄、沈阳、郑州、南宁等60个大中城市逾100多个项目,在深圳的全委管理的高档住宅、写字楼、商场等各类业态的高档物业达50余处,管理面积逾5000万平方米,在中国物业管理行业创造了系列第一,始终引领着行业的潮头,成为中国物业管理行业的“旗舰”。中海物业的美誉度、管理规模的覆盖力,在多年的市场化运作中不断探索与创新多样化管理模式,被业界和社会尊称为“中国第一管家”。

目前公司拥有十几个涉及物业管理的专业部门,包括:土建、工程、强电、弱电、社区环境管理(安全管理、清洁管理、绿化管养),社区服务部(社区文化、会所管理),质量管理部,顾问管理部,信息中心。中海物业目前拥有下属三个专业子公司:中海楼宇科技公司(专营楼宇智能化系统的设计、安装、强电、弱电系统的维护),中海电梯工程公司(具有国家A级电梯安装、维修保养资质,销售代理名牌电梯和各种型号电梯配件),中海社区环境工程公司(专营楼宇外墙、生活水池的清洗和专用清洗制剂的研发)。顾问与代管项目执行当中遇到的实操问题驻场经理可以在最短的时间内反馈给公司总部,在三个专业子公司强有力的技术支持下,同时辅之以涉及物业管理的十几个专业部门资深专家组成的顾问团,各种实操问题可以得到及时有效的解决,确保服务的高含质量,为发展商极大地节约物管成本,提高经济效益。

2002年初,中海物业于同行业中首家专门成立了顾问管理部,项目经理对顾问/代管项目进行全程跟踪和管理,为合作伙伴提供全方位的顾问/代管服务,使服务质量得到了更强有力的保证。2008年11月29日,国务院发展研究中心企业研究所、清华大学房地产研究所、中国指数研究院三家权威研究机构在北京中国社会科学院社科会堂隆重召开“2008中国物业服务企业发展研究论坛暨首届中国物业百强研究成果发布会”,研究成果显示:中海物业凭借领先其他企业的服务规模、经营绩效、服务质量、发展潜力等系列指标,获得中国物业服务百强企业(第一名)、中国优秀物业服务企业服务规模TOP10(第一名)、中国优秀物业服务企业服务质量TOP10(第一名)三项殊荣,并获得这三家机构联合签发的证书,确认中海在全国物业服务行业中的领先地位。

(资料来源:<http://baike.baidu.com/view/2908175.htm>)

第三节 商业物业管理的内容

针对不同用途,商业物业可以分为写字楼管理、商场管理、酒店管理、会所管理、会展管理等更加专业化的领域,并根据各类物业的特点、委托人的要求等确立相应的物业管理侧重点。但无论哪一种商业物业的管理,基本上都包括以下几方面的内容。

一、制订管理计划

在接管一宗物业管理工作中,首先要制订一份管理计划并获委托方认可。管理计划是对将进行的管理行为在经济上和行动策略上的行动纲领。为制订管理计划,一般应遵循以下工作步骤。

(一) 进行调查研究

它包括对本地区市场和周边地区市场的分析。主要是分析本地区市场的消费群体特征、