

# 城市轨道交通地下商业经营模式及选择策略探讨

王正玮

天津地铁资源投资有限公司

DOI:10.32629/ej.v2i2.117

**[摘要]** 城市建设和发展下,城市轨道交通建设力度不断加快,带给人们交通便利的同时,可以实现城市地下空间资源的有效开发和利用。为了实现地下空间资源利用最大化,应该加强地下空间商业开发经营,实现地下空间商业资源的开发和整合,提升地下商业价值,带来更为可观的经济效益和社会效益。本文就城市轨道交通地下商业经营开发进行探究,立足于区域实际情况选择合理的商业经营模式,推动城市现代化建设和发展。

**[关键词]** 城市轨道交通; 经营模式; 地下商业; 空间资源

在城市轨道交通建设和发展背景下,地下空间商业开发经营水平大大提升,有效提升地下空间资源利用效率,创造更大的商业价值。伴随着城市道路交通事业发展,越来越多的城市开始加强城市轨道交通地下经营模式研究,通过自营、租赁经营、委托经营与合资经营等多种类型,结合实际需要来选择不同的地下商业经营模式。但是,配套的城市轨道交通地下商业经营模式配套理论研究缺失,实践经验不足,极大的阻碍各项工作有序开展,有待进一步改进和完善。通过城市轨道交通地下商业经营模式相关内容分析和研究,在考量影响因素基础上,寻求合理措施予以改进,为后续相关工作提供支持。

## 1 城市轨道交通地下商业经营模式相关内容分析

### 1.1 自营模式

在城市化进程不断加快下,城市道路交通事业迅猛发展,配套基础设施不断趋于完善,对在城市轨道交通事业发展中,对于地下空间资源开发和利用提出了更高的要求,需要明确实际需要对城市轨道交通地下商业统筹规划,并由专门部门负责后期地下商业运营和管理工作,创造更大的经济效益。推行自营模式,设立专门的项目管理部门,推行纵向管理方式,在各个站点商业投资和经营<sup>[1]</sup>。如果是大型超市和卖场等换乘站点,设立专门的分部负责业态经营事务相关管理工作,总结成功经验基础上,制定规范化的经验管理策略,促使城市轨道交通地下商业经营专业化发展,塑造良好的品牌,并不断拓宽商业覆盖范围,形成较大的规模效应。在推行自营品牌同时,加强城市轨道交通文化建设,推行差异化经营模式,切实提升品牌的影响力和公信力。与此同时,推行自营模式,可以实现城市轨道交通地下商业经营和管理工作全面掌控,但是城市轨道交通集团的运营管理经验匮乏,经营期间的成本较高,影响到资源的利用效率,所以尽可能不采用自营模式。

### 1.2 租赁经营模式

相较于自营模式而言,租赁经营模式优势较为突出,将地下空间商业承包给相关单位或个人,转移经营管理权的方式来创造经济效益,具体经营模式包括以下几点:

(1) 整体出租模式。此种模式按照固定租金形式,将物业统一租赁给经济单位或个人,由经济单位全权负责城市轨道交通地下商业空间开发,实现自主经营和分割开发,有助于缓解资金压力和人员压力,经营风险控制在合理范围内。结合整体出租模式特性,适合应用在城市轨道交通建设初期,如超市和大卖场<sup>[2]</sup>。就整体出租模式来看,结合承租性质可以将其划分为投资包装和零售服务两种,其中投资包装是指投资商结合周边商圈合理规划,结合消费者特征明确商业定位,通过合理规划后再出租,同时要全权负责后期招商管理工作;零售服务则是个体经营户承租后经营管理。整体出租模式可以带来稳定的收入回报,不需要设立专门部门和人员,但是收益较低,需要科学合理评估租户盈利能力。

(2) 分割租赁模式。结合城市轨道交通集团的特点,实现地下商业空间独立分割,即展厅商业和通道商业,结合周边环境明确业态定位,负责后期招商和管理工作,有助于形成规模化的商业效益。分割出租的租金较高,按出租面积计算租金,推行固定租金制,可以科学合理利用商业规划,将经营风险进一步细化、分散,获得稳定的租金<sup>[3]</sup>收益。但是,此种模式前期商业规划要求较高,需要专业管理队伍负责,一旦服务水平变化,将会影响到地下商业价值发挥。

(3) 联营模式。此种模式的租金是基本保底额加额外租金比例,双方协商签订合同,业主为租户承担一定经营风险,负责卖场管理工作,可以看做是租赁双方合作经营。

### 1.3 合资经营模式

此种经营模式要求城市轨道交通获得土地使用权基础上,由专门物业开发企业负责物业工作,合资开发。通常情况下,城市轨道交通集团提供土地使用权和部分资金,而具体的商业运营和管理由物业开发商负责,按照签订的经营协议来分享增值利益<sup>[4]</sup>。

(1) 物业企业与城市轨道交通集团建立合资公司,发挥合资方的资源和管理优势,根据实际需要到物业推行经营和联营模式,共同运营和管理。此种方式需要充分考量城市地下空间商业规划特性,在充足资金支持下整合资源,推动城市商业圈发展。

(2)城市轨道交通集团参股方式,负责商业运营和管理,以地下商业空间使用权评估价值为依据,向物业企业投资,是业务开发的股东,根据股份大小来分享价值。但是,此种经营模式下的城市轨道交通集团仅仅是参与管理,并非是绝对管理权,如果物业企业损害城市轨道交通集团切身利益,无法获得稳定收益,带来极度恶劣的影响<sup>[5]</sup>。

相较于自营模式而言,合资经营模式可以实现业务企业资金合理开发和利用,培养更多专业化人才,通过专业化手段改善城市轨道交通经营模式的不足,优势突出。但是,可能由于合资双方利益冲突,影响到经营效果,不利于城市轨道交通地下空间资源的合理开发和利用。

#### 1.4 委托经营模式

此种模式是指城市轨道交通集团自身缺乏充足的经营经验,专业人才缺失,将地下商业开发经营全权委托给第三方商业开发公司,实现项目全面管理和策划。在开发合同中需要明确委托经营目标、期限和经费,充分结合周边环境来兼顾人流疏导功能,实现更具特色的地下商业开发<sup>[6]</sup>。

### 2 城市轨道交通地下商业经营模式选择策略

#### 2.1 地下商业开发时序

城市轨道交通地下商业经营和管理,应该对各个站点全面规划、建设和运营,提升商业运营效益。站点建设后,结合招商要求进行后期改造,这样不仅会影响到站点正常人流疏导,还会增加建设成本,带来不良效应。所以,应该综合考量地下商业开发时序问题,纳入到整体规划中,预先规划通道衔接、商业面积和业态指标等内容,避免后期改造成本增加,实现地下商业价值最大程度开发。

#### 2.2 地下商业定位

商业经营模式的选择,需要充分契合周边商圈情况,制定明确的规划目标,实现地下商业明确定位和调整。结合所处区域经济、人口和交通情况,了解当地关于商圈的规划,如果合资模式和租赁模式无法执行城市轨道交通的决议,可

以推行自营经营模式。与此同时,结合各个站点周边商业组合、消费偏好以及居民消费水平等内容,选择合理商业经营模式,有针对性的开发和经营。如,区域范围内年轻人占据绝大多数,可以推行分割租赁经营模式<sup>[7]</sup>。

#### 2.3 商业经营管理模式

商业经营管理水平高低,直接关系到商业价值开发,创造更大商业利益同时,选择切实可行的商业经营模式,可以推行地下商业部分自营方式,培养专业人才。如果经营开发经验不足,可以委托专业物业开发公司全权负责商业开发和经营。所以,应该持续提升城市轨道交通商业经营管理能力,结合实际情况,促使经营模式原有作用充分发挥。

### 3 结束语

综上所述,在城市轨道交通事业蓬勃发展下,需要充分调查和了解区域经济、文化、政治和人员情况,选择合理的商业经营模式,对城市轨道交通地下空间资源合理开发和利用,创造更大的经济效益,推动城市现代化建设和发展。

#### [参考文献]

- [1]杨旅.宁波轨道交通资源多元化经营模式及实施路径探析[J].宁波经济(三江论坛),2018,31(04):31-34.
- [2]李毅,董晴.轨道交通与商业开发共融的探索—以东鼓道站间地下商业空间为例[J].宁波经济(财经视点),2018,26(1):35-37.
- [3]邱实,徐立奇,张远飞,等.城市轨道交通地下商业经营模式及选择策略探讨[J].铁道运输与经济,2015,37(2):81-86.
- [4]宋平,陈彩燕,邱实.城市轨道交通地下空间旗舰型商业业态规划探析[J].商业时代,2014,29(16):19-20.
- [5]梁衡义,李涛,黄焱.城市轨道交通地下商业空间经营管理模式研究[J].地下空间与工程学报,2014,10(2):265-269.
- [6]李超.北京轨道交通一体化商业开发市场分析策略研究[J].中小企业管理与科技(下旬刊),2013,15(5):169-170.
- [7]张巍,任海静,汤鸿飞.重庆市轨道交通地下空间商业开发投融资模式研究[J].建筑经济,2012,14(10):61-63.