

# 城市轨道交通商业资源经营模式思考分析

洪煊

重庆市轨道交通(集团)有限公司 重庆 401120

**[摘要]**随着城市轨道交通行业不断发展,轨道交通附属空间深度利用,TOD上盖物业综合开发政策持续完善,轨道商业资源经营正处于高速发展态势。由于城市轨道交通商业资源具备较广的覆盖面及较高的便捷性,在发展过程中受到众多行业的关注。但在当前轨道商业资源经营不断发展的背景下,城市轨道交通运营企业在轨道商业资源经营过程中也存在着经营模式如何选择、业务拓展方式与党风廉政制度规定相冲突、专业人才储备不足等问题。本文对当前城市轨道交通商业资源经营模式进行分析,对城市轨道交通现有商业资源进行梳理,对党风廉政风险程度进行划分,并思考如何进一步使轨道商业资源品牌得到有效的推广。

**[关键词]**城市轨道交通;商业经营模式;党风廉政;资源品牌

**【DOI】**10.12252/j.issn.2096-6288.2021.12.1377

## 引言

在当前科学技术发展的背景下,现代人的出行模式产生了较为显著的变化,城市轨道交通在当前社会科技发展的背景下,得到了充分的发展。城市轨道交通在发展过程中会代表整体城市的经济繁荣,同时也成了当前城市发展中重要的交通生命线。城市轨道交通是现代人工作生活中极为重要的出行模式,充分发展城市轨道交通是极为重要的内容,能够使得城市经济发展得到有效的推动,并且能够使当前城市在发展过程中,整体空间格局得到优化,对当前城市在发展中交通拥堵等问题进行有效缓解。随着国家政策的支持以及各类现代交通模式的发展,城市轨道交通成为诸多城市在经济发展过程中重要的助推力量。因此,需要充分对城市轨道交通的潜在价值进行挖掘。而城市轨道交通其价值是否能够得到有效的发掘与城市轨道交通及商业模式有着较为直接的联系,以下对城市轨道交通的商业资源经营模式进行综合性的分析,希望能够为我国的城市轨道交通商业资源经营发展提供一定程度的参考。

## 1. 城市轨道交通运营发展历程

当前经济社会在发展过程中,更加追求环境资源的协调性,并且随着社会发展进步,我国城市轨道交通项目的建设,城市轨道交通运营及商业资源经营开发受到了社会的广泛关注,城市轨道交通及商业资源的主要优势在于,城市轨道交通拥有与商业关联的人力、物力、财力、土地等诸多物质要素,主要包含站内商业资源、站外商铺资源、轨道广告资源、轨道通信资源、TOD综合开发资源等诸多内容。

世界第一条城市轨道交通于1863年在伦敦开设,由此使世界在发展过程中,其交通行业产生了一定程度的变化。在现代社会发展过程中,诸多城市已经能够拥有较为完整,且优质的城市轨道交通系统。由于城市轨道交通在运行过程中,其优点相对较多,其自身具有的环境污染较少,所占用的土地空间较少,运行速度大幅度提升,能够促使城市快速发展。当前城市轨道交通倡导以轨道交通站点为中心,以600米至800米为半径进行高强度集约化综合开发,具备了更加多样化的轨道商业经营模式。同时,在我国城市轨道交通发展过程中,可持续发展的原则在各省市的轨道建设运营中得到了广泛的应用,在目前新时代的发展过程中,各省市轨道交通

运营企业也积极探索各类商业化融资以及科学的运营模式。城市轨道交通就其融资投资角度而言,正由前期的政府主导,逐步的向市场化发展过渡。就经营理念角度,城市轨道交通投资建设、运营维护、资源经营正经历由三者独自开展发展到建设服务运营、运营促进经营、经营反哺运营的整体管理模式。

## 2. 对城市轨道交通商业经营模式的主要特征进行详细的分析

城市轨道交通商业经营模式,在实际开展的过程中,主要可分为自营经营、租赁经营、委托经营与合作经营四类经营模式。而每一类经营模式均存在一定程度的特征,以下对各类模式进行详细的分析。

### 2.1 对自营经营模式进行分析

自营经营模式其主要的內容在于城市轨道交通运营企业建立相应的商业开发机构,对城市轨道交通及商业资源进行综合性的统筹规划,并且进行相应的设计预留、前期策划、业态定位等工作,同时对轨道商业资源交付后的具体运营与日常维护进行管理。最终,其开发所获得的经济效益会由城市轨道交通运营企业所独有。在此类经营模式之下,城市轨道交通运营企业将采取纵向管理方式,对所属站内商业、站外商铺、轨道广告、轨道通信、TOD综合开发等全部商业资源进行分类整体经营,其中主要的內容包含轨道站内外商业招商、轨道广告资源招商或者由TOD上盖物业综合开发而形成各类差异性的大型商业业态,如酒店、人才公寓、大型超市卖场等诸多部分,可以将其成立具体的管理机构对不同的业态经营事务进行专业管理。在可持续经营的背景之上,对管理经验进行总结,进一步建立专业化、市场化以及具有高度规范性的经验管理策略,使得城市轨道交通能够打造相应的轨道商业资源品牌,逐步扩展至轨道沿线之外的各类城市商业,形成多线网融合的综合规模效应,扩大轨道商业资源品牌的影响力。此外,城市轨道交通运营企业在实际构建过程中,其自主轨道商业资源品牌以及相应的城市轨道交通文化可以进行有效的融合,不断丰富轨道商业资源产品业态。在此背景下,能够构建差异化的综合经营方式,由此使得轨道商业资源品牌具备的公信力、影响力、传播力大幅度的提升。自营经营模式在实际应用过程中,能够确保整体城市轨

道交通运营企业能够对实际的经营管理过程予以掌握, 其实际所得经济效益较高。但城市轨道交通运营企业在前期建设运营过程中, 没有构建完善的商业经营体系, 没有建立专业的资源经营专业人才队伍, 导致前期经营时所投入的成本相对较高, 商业资源使用效率无法达到最大化, 同时需要较长的品牌培育期、专业人才培养期, 发展过程中因制度不完善而导致党风廉政风险相对较大。

### 2.2对租赁经营模式进行分析

租赁经营在实际开展过程中, 主要是指城市轨道交通运营企业将其所持有的站内外商业资源、广告通信资源、TOD综合开发资源等, 通过政府挂牌的形式向专业运营单位进行发包租赁, 转移轨道商业资源的经营权, 收取相应的租金。租赁经营主要拥有整体出租、分割出租与联营出租三种经营模式。首先, 整体出租就实际应用过程中, 主要是指个人或单位承包某一业态的全部轨道商业资源, 由承包单位负责对实际的商业资源进行自主开发经营, 这种方式可使得城市轨道交通运营企业在经营过程中可以规避经营风险, 投入资金相对较少, 党风廉政风险相对较低, 并且可以降低专业机构建立、人才储备压力。此类模式对于当前城市轨道交通运营企业初期发展商业资源而言, 具有高度的可行性。整体多出租更加适用于面积相对较大的零售业态, 诸如百货大卖场以及超市、人才公寓等诸多商业体, 整体出租在实际应用过程中, 其承租性质可将其细分为零售服务以及相应的投资包装两类部分。零售服务在开展过程中, 主要是指个体经营单位承租开展自主经营, 或者相应的大型服务零售商, 将部分轨道商业资源进行分割后, 进行再次的出租工作。而投资包装在应用过程中, 主要指相应的商业管理公司以及实际的投资商, 结合当前轨道站点周边现有商业的实际情况以及消费人群所具有的特征, 以更加专业的方式进行项目定位、商业策划, 对承租物业进行整体性的业态划分。后将策划包装打造之后, 对商业资源进行再次出租, 并且负责对后期进行有效的管理及招商等诸多工作。此类模式在应用过程中, 其主要优点在于能够使城市轨道交通运营企业获得较为稳定的回报, 并不需要组建专门的经营机构及配置专业的管理人员, 前期招商效率及便利性较高, 且其结算便捷度较高, 配套制度建立较为便捷, 党风廉政风险相对较小, 日后同样可以将相应的物业进行自营经营反补。其主要缺点在于整体收益相对较少, 租约相对较长, 对实际的租户盈利的综合能力需要进行更为准确的评估。第二, 分割出租主要是指对城市轨道交通实际的商业空间进行独立分割, 主要对轨道站内外商业、广告、通信以及TOD综合开发等轨道商业资源所处的区位进行市场细分, 依照所处城市的商业环境开展业态定位, 并且对后期的招商及管理工作予以负责。第三为联营出租。此类模式其本质在于分割出租所具备的衍生模式, 二者在实际发展过程中, 其主要的区别在于租金的计算方式。分割出租会以固定租金的模式予以应用, 而联营模式在实际的应用过程中会通过基本保底额加额外的租金比例予以构成, 具体租金销售

额具有的比例由城市轨道交通运营企业与联合经营单位进行协商, 并且签订相应的租赁合同。此模式需要城市轨道交通运营企业对部分经营风险予以承担, 同时需要负责商业管理以及相应经营人员的综合管理工作。

### 2.3对委托经营模式进行分析

委托经营在实际开展过程中, 主要是指城市轨道交通运营企业在实际发展中, 没有配套的轨道商业资源经营配套政策制度支撑, 无法拥有专业的商业开发与经营管理资源, 或者暂不具备完善的人力资源保障或充足的资金保障, 故将自有轨道商业资源所具有的开发经营权委托给专业的资源开发公司进行管理。城市轨道交通运营企业对所委托项目整体经营情况进行监督, 或者参与到部分的策划或管理之中。委托经营具有的收益目标以及租赁期限, 会在委托合同内进行有效的规定。城市轨道交通运营企业在实际委托经营合同之内, 需要对整体招商的实际业态进行约定。同时, 对于整体经营权所存在的权属问题进行规范, 需要尽可能的避免经营权出现频繁的转让, 确保整体城市轨道交通及商业资源具备高度的整体性。

### 2.4对合作经营模式进行分析

合作经营模式在实际开展过程中主要是城市轨道交通运营企业在实际政府给予的轨道交通土地权予以取得之后, 将城市轨道交通商业资源或拟开发TOD上盖物业地块交由相应的优质资源经营开发企业, 与资源经营开发企业开展合作开发。就一般而言, 城市轨道交通运营企业在实际发展过程中, 予以提供固定部分资金以及土地使用权, 而资源经营开发企业对资金运营管理以及项目具体运作进行负责。合作开发完成之后, 城市轨道交通运营企业与资源经营开发企业根据合作协议约定对商业资源予以管理, 合理的分享增值收益。

## 结语

在城市轨道交通商业资源开发利用过程中, 需要结合实际对上述各类经营模式进行综合应用。而各类经营模式在具体应用过程中, 需要进一步结合国内外的优质城市轨道交通商业资源经营开发经验, 对自身经营管理模式进行优化, 在有效防范廉政风险的基础上, 使城市轨道交通在发展过程中能够拥有更加多元的商业经营模式, 轨道商业资源经营得到更加高质量的发展。

## 参考文献

- [1]王开辉, 贾奇智.城市轨道交通工程附属资源现状及开发[J].现代隧道技术, 2021, 58(22): 207-210.
- [2]崔艳林.城市轨道交通广告资源经营分析[J].企业改革与管理, 2021(9): 86-87.
- [3]王勍.城市轨道交通空间资源综合利用的经济效益分析[J].企业改革与管理, 2021(19): 223-224.
- [4]蔡馨影.分析大数据时代下城市轨道交通运营企业人力资源管理的变革[J].商业观察, 2021(16): 61-63.