

# 管理会计在商业运营项目招商决策中的应用

章 勇

南国置业股份有限公司 湖北 武汉 430060

商业地产运营企业的平均出租率与平均租金水平呈现的是负相关性的反向关系。既要实现较高的平均租金水平外,还要能够达成较高的平均出租率,才能完美的实现企业战略或经营目标。只有足够的能够涵盖商业地产企业运营成本和固定成本的租金收入,才能够为其带来盈利。如何根据企业的实际经营情况,进行兼顾短期与长期、生存和盈利的抉择,成为了商业地产运营企业经营重要的决策工作事项。

商业地产运营企业对于平均租金水平的确定是商户招商工作的核心环节,平均租金水平的制定与最后的达成,成为了评价商户招商工作业绩一项重要的衡量工具和指标。在评价经营业绩和进行日常核算与统计过程中,通常运用的是平均租金水平指标。平均租金水平体现了收入与盈利能力的高低,是个盈利能力指标。

租金指的是租赁业务中出租人向承租人收取的转让资产使用权的补偿款。在出租人表现为租金收入,在承租人表现为租金费用。租赁业务的租金通常是在出租人和承租人双方谈判中根据资产的成本确定的,而且按时间计算,如每月租金若干。也就是说租金是根据资产的成本来确定的,通常,投资人投入商业地产运营项目的开发和建造后,希望从该项目的租金中获取投资回报,租金可以认为是投资回报的金额,相应的租金与投资额比率,从投资人角度可以认为是投资回报率,从商业地产运营企业的角度,假设运营成本低于租金和不变的情况下,平均租金水平反映了租赁利润率水平(租金收入-运营成本(纯运营成本)=租赁利润率(运营利润),租赁利润率=租赁利润/物业投资成本)

通过平均出租率与平均租金水平的不同搭配,即:搭配不同的市场占有率、租赁利润率,可以形成四种不同的租赁组合:

①租赁利润(平均租金水平)率和市场占有率(平均出租率)率“双高”的租赁组合(完美类租赁组合);

它是指处于高租赁利润率、市场占有率象限内的租赁组合,这类租赁组合可能成为企业的最希望得到的完美效果,企业需要加大招商力度,以期达到这种租赁组合,要加大投资以支持其迅速发展。采用的策略是:积极扩大经济规模和市场机会,以长远利益为目标,提高市场占有率,加强竞争地位。发展战略以及完美类租赁组合的管理与组织最好采用事业部形式,由对生产技术和商业两方面都很内行的经营者负责。

②租赁利润率(平均租金水平)和市场占有率(平均出租率)“双低”租赁组合(衰退类租赁组合);

它是处在低租赁利润率、低市场占有率象限内的租赁组合。其财务特点是利润率低、处于亏损状态,负债比率高,无

法为企业带来收益。对这类租赁组合采用撤退战略:首先应减少数量,逐渐撤退,对那些租赁利润率和市场占有率均极低的商业地产运营项目应立即淘汰。其次是将剩余资源向其它产品转移。第三是整顿商业地产资源,最好将衰退的与其它资源合并,统一管理。

③租赁利润率(平均租金水平)高、市场占有率(平均出租率)低的租赁组合(租金水平主导型租赁组合);

它是指处于租赁利润率高、市场占有率低象限内的租赁组合,已进入成熟期。其财务特点是单方平均租金收入高,产品利润率高、负债比率低,可以为企业提供资金,而且由于增长率低,也无需增大投资。为企业回收资金,支持其它项目/租赁组合。①把投资和其它投资尽量压缩;②采用榨油式方法,争取在短时间内获取更多利润,为其它项目/租赁组合提供资金。对于这一象限内的租赁利润率仍有所增长的租赁组合,应进一步进行市场细分,进一步提高现存租赁利润率或维持现有的租赁利润率。对于租金水平主导型租赁组合,适合于用事业部制进行管理,其经营者最好是市场营销型人物。

④租赁利润率(平均租金水平)低、市场占有率(平均出租率)高的租赁组合(市场开发型租赁组合)。

它是处于高市场占有率、低租赁利润率象限内的租赁组合。前者说明市场机会大,前景好,而后者则说明在市场营销上存在问题。其财务特点是利润率较低,所需资金不足,负债比率高。在项目生命周期中处于引进期、因种种原因未能开拓市场局面的新产品即属市场开发型租赁组合。对市场开发型租赁组合应采取选择性投资战略。因此,对市场开发型租赁组合的改进与扶持方案一般均列入企业长期计划中。对市场开发型租赁组合的管理组织,最好是采取智囊团或项目组织等形式,选拔有规划能力,敢于冒风险、有才干的人负责。

一般商业地产运营企业在购物中心开业时,选择以市场开发类招商策略为多,主要是为了抢夺有限的租赁市场,集聚商户,提高购物中心开业的成功率,和提高经营考核压力。传统的管理会计依据以前的历史成本和考虑到企业与项目的盈利性,通常会选择租金水平主导性招商策略,在此,企业的业务经营与财务管控通常情况下会发生分歧。依据企业的不同属性和财务管控的严格程度和经营的压力来进行综合策略选择。若选择了市场开发类招商策略,从短期来看,项目的开业状况、开业率和出租率等经营类指标会很好看,但租金等盈利指标会非常糟糕。如果放到长期来看和从经营的角度来看,较高的出租率减少了购物中心开业失败的经营风险,提高了出租率,在同等条件下,商业地产运营企业可以得到

更多的运营成本（变动成本）的弥补。

一般来讲，在商业地产运营初期运用市场开发类租赁组合，主要目的是为了培养市场，集聚人气，以开业前期承担一定的亏损换取以后市场发展之后的收益。商业地产运营项目成功开业之后，商户已入驻和稳定，项目进入发展期后，可以逐步完成培育市场，提高人气，在前置条件具备的情况下，转向明星类租赁组合，这一时期往往会因项目的不同而时间各异，能够达到明星型租赁组合往往也会有较大的难度，在提高商户租金水平往往面临商户和外部市场的双重阻力和压力，很多项目因此而无法步入明星型租赁组合，而在市场开发型租赁组合维持经营。在商业地产运营项目成熟期，市场已经成熟，企业可以逐步的转移到租金水平主导型租赁组合，谋求赚取利润，如果项目能够顺利的进入到明星型租赁组合，往往代表项目的地理位置、当地区域的市场需求、购买力以及宏观市场条件具备达到明星组合的条件，进入租金水平主导型组合成为顺利成章的事情，进入租金水平主导型租赁组合，也往往代表企业进入了生命周期的成熟型市场周期，企业可以在此阶段获取较大的利润。在项目的衰退期，出现了衰退的租赁组合，企业要及时的转换经营思维，进行商业调

整与转型。

平均租金水平代表盈利指标，平均出租率代表招商达成指标。因经营面积和月份数指标是固定和恒定的，平均租金水平与平均出租率指标的高低直接决定了总租金水平的高低。在其他因素不变的情况下，平均租金水平与平均出租率直接决定了商业地产运营企业的利润与盈利水平以及经营目标与战略目标的达成与实现。在进行经营决策时，最佳的选择是实现平均租金水平与平均出租率指标均达到高的水平，以实现企业高盈利水平的经营与战略目标。

商业地产企业在租金与出租率决策中，管理会计可以运用管理会计决策工具结合商业地产企业招商业务工作的具体情况，利用现有统计的商户数据、预测的租赁数据企业自身收集到的其他经营数据进行综合分析、评价，为商业地产招商决策提供决策支持。同时，参与到商业地产运营企业招商规划、招商执行过程以及招商工作各项环境之中，为商业地产运营企业招商业务的起到数据的提供者、决策的支持者和业务的监督以及业务伙伴的多重身份，充分实现业财融合，增加企业的价值。