

《轻资产模式下的商业运营管控要点》

陈德胜 博士

课程背景：

青岛青铁商业发展有限公司依托青岛地铁线网优势、场景优势、流量优势和市场优势，聚焦商业、广告传媒两大板块，以打造岛城一流国有商业平台与第一广告媒体平台为发展方向，坚持背靠集团，直面市场的发展原则，不断整合优势资源，创新经营模式，在 ToG 端、ToB 端、ToC 端综合发力，打造全链条经营生态。如何促进不同轻资产模式下的商业运营管控要点，成为青岛青铁商业发展有限公司关注的重要议题。

为此，本课程对不同轻资产模式下的商业运营管控要点进行分析和解码，为青岛青铁商业发展有限公司的经营管理实践提供借鉴。

授课老师近 30 年的经济管理理论学习研究和经营管理工作实践经验，逻辑严谨，思路清晰；通过深入浅出的理论与案例分析相结合，通俗易懂。

课程收益：

- 1、学习了知不同轻资产模式下的商业运营管控要点。
- 2、通过解读，帮助学员指明不同轻资产模式下的商业运营管控要点，可执行，易操作，简明易懂，落地执行力强。

课程对象：

青铁商业下属商管公司

课程时间：

0.5 天，3 小时

课程方式：

主题讲授+视频欣赏+情景模拟+案例研讨+学员分享+落地工具+头脑风暴

课程大纲

一、轻资产模式主要运营方式

- (一) 租赁服务模式
- (二) 委托管理模式
- (三) 联合开发模式---收益分成
- (四) 品牌和管理输出模式

二、轻资产模式主要路径

- (一) 转让自持项目股权
- (二) 引入合作方或直投机构出资建造
- (三) 承接母公司及兄弟公司的项目管理运营需求
- (四) 直接向第三方商业地产项目输出管理

三、不同运营方式和路径下对的商业运营管控要点

(一) 转让自持项目股权的商业运营管控要点

1.实体转让模式的商业运营管控要点---控制权和管理权分离

2.金融转让模式的商业运营管控要点---REITs、CMBS

- (1) REITs 的商业运营管控要点
- (2) CMBS 的商业运营管控要点

(二) 引入合作方或直投机构出资建造的商业运营管控要点---获得运营项目的管理费和股权分红

1.与资金成本低的金融机构合作的商业运营管控要点

2.与拿地有优势的本地公司合作的商业运营管控要点

- (1) 与业主方公司成立商管公司的商业运营管控要点
- (2) 品牌及管理输出的商业运营管控要点
- (3) 管理输出或商业咨询的商业运营管控要点

(三) 整租赁模式的商业运营管控要点

(四) 委托管理模式的商业运营管控要点---母公司资源禀赋极为关键，交易定价存在失真

1.用委托管理模式在战略重点区造标杆，最大限度扩宽盈利上限

2.关联交易的定价是否公允

3.纯委托管理难大力拓规模

(五) 品牌和管理输出模式的商业运营管控要点---快速占领市场，扩大规模

(六) 收益分成型的租赁运营的商业运营管控要点---背靠强大的品牌话语权

1.确保对第三方项目经营权的稳定性，可专注提升在管项目的经营效益，利于公司未来收入和业绩的增长

2.商业运营服务提供商与业主间利益一致，增强双方优化项目运营的动力

四、精细化运营是轻资产管理公司的基石

(一) 精细化运营的重要性

1.精细化运营有助于轻资产管理公司实现资源优化

2.精细化运营有助于轻资产管理公司实现成本控制

3.精细化运营能做到灵活应变

4.精细化运营能够帮助公司利用数据驱动决策

5.精细化运营能帮助公司提升用户满意度

(二) 精细化运营的要点

1.准确定位

2.招商在前

3.规划设计

4.成本控制

5.物业管理

分组讨论：作为国有银行的领导，您可以如何推动商业银行供应链金融和产业金融经营管理？