

# 商业地产改造动态成本控制与运营预算优化研究

吴量加

北京华旭颀城企业管理有限公司 北京 100080

**摘要：**本文旨在系统性地探讨商业地产改造全生命周期中的动态成本控制与运营预算优化策略。文章首先剖析了商业地产改造项目的典型特征与成本管理痛点，继而构建了一个以“目标成本为纲、动态监控为基、价值工程为核、数据驱动为翼”的动态成本控制体系。在此基础上，深入研究了如何将改造后的运营目标前置到成本决策环节，通过建立“改造-运营”一体化预算模型，实现资本性支出（CAPEX）与经营性支出（OPEX）的协同优化。研究表明，唯有打破“重建设、轻运营”的传统思维定式，将动态成本控制与精细化运营预算深度融合，方能真正释放存量资产的价值，实现商业地产改造项目的可持续成功。

**关键词：**商业地产；存量改造；动态成本控制；运营预算；价值工程

## 引言

过去二十余年，中国商业地产高速扩张，步入“增量时代”。但城镇化放缓、电商冲击、消费者需求变化，使许多早期项目陷入同质化、硬件老化等困境，出现“空置率高、租金低迷”的恶性循环。当下，政策鼓励城市更新与存量盘活，商业地产进入“存量时代”，存量改造成为激活资产价值的关键。成功改造可提升物业品质、吸引消费者、创造新价值。然而，大量改造项目面临挑战：施工方案频繁变更致成本失控，高投入未转化为运营收益，投资回报率远低于预期，甚至“越改越亏”。根源在于传统项目管理模式存在两大割裂：成本控制与项目动态脱节，资本性与经营性支出割裂，短视行为致项目失败。为此，本研究聚焦“动态成本控制”与“运营预算优化”，构建一体化成本与预算管理框架，以运营目标为决策依据，精准投入资金，实现资产价值最大化。

## 1 商业地产改造项目的成本管理特征与痛点

### 1.1 项目特征

商业地产改造的本质是对既有空间的再定义与再利用，其特征包括：一是高度的不确定性：改造项目始于对既有建筑的“体检”，其内部结构、隐蔽工程（如管线、防水层）的真实状况往往与图纸不符。施工过程中，“拆出问题”是常态，导致设计变更、工程签证频发，成本极易失控。二是多方利益交织：项目涉及业主、租户、物业管理方、政府监管部门等多方主体。改造期间需协调租户清退或临时安置，处理复杂的产权和租赁关系，任何一方的诉求都可能影响工期和成本。三

是技术集成复杂：现代商业改造不仅涉及土建、机电等传统工程，还需集成智慧楼宇系统（BA）、客流分析系统、数字营销平台等新技术，各专业间的接口管理和协同难度大。四是时间窗口敏感：为减少对现有经营的影响，改造通常需在特定的时间窗口（如淡季、节假日）内完成，工期压力巨大，赶工措施会显著增加成本。

### 1.2 成本管理痛点

在上述复杂特征下，传统的成本管理模式显得力不从心，暴露出诸多痛点。首先，目标成本常常流于形式。许多项目虽在前期设定了目标成本，但缺乏有效的分解、跟踪与纠偏机制，使其沦为纸面指标。当实际发生成本因各种原因偏离目标时，管理层往往反应迟缓，缺乏强有力的干预手段，导致成本失控成为既定事实。其次，过程监控严重滞后。成本信息的采集主要依赖于月度或季度的进度款支付申请，这种事后核算的方式使得管理者无法实时掌握项目的成本动态。等到财务报表反映出超支问题时，往往损失已经造成，亡羊补牢为时已晚。再次，变更管理粗放无序。设计变更与现场签证是改造项目成本超支的最主要来源，但多数企业尚未建立起标准化、量化的变更评估流程<sup>[1]</sup>。面对一个变更请求，难以快速、准确地评估其对整体成本、工期及后续运营的综合影响，决策往往基于经验或直觉，而非数据支撑。最后，也是最为根本的痛点，在于成本决策与运营目标的严重脱节。改造团队在做成本取舍时，常常孤立地看待建设期的资本性支出，为了压缩初期投入而选择低档建材、简化机电系统或削减公共区域投入。这种短视行为虽然暂时降低了CAPEX，却在项目交付后埋下了隐患：劣质材料导致维修频发，低效设备推高能耗，

简陋的空间削弱顾客体验，最终损害了项目的租金溢价能力和长期盈利能力，使得高昂的改造投入无法获得应有的回报。

## 2 构建全生命周期动态成本控制体系

### 2.1 以目标成本为纲，强化顶层设计

动态成本控制的起点在于科学设定并坚守目标成本。这一目标不应是拍脑袋得出的数字，而是基于严谨的商业逻辑反推而来。具体而言，它应紧密锚定于项目改造完成后的市场定位、预期租金水平、出租率及投资回报率等核心财务指标。在项目策划初期，成本、设计、招商、运营等多部门需共同参与，通过详细的市场调研和财务建模，共同确定一个既能支撑未来运营成功、又符合投资方收益要求的最高成本限额。这一过程强调全员共识和协同共创，确保目标成本从诞生之初就具备坚实的市场基础和内部认同。更重要的是，目标成本并非一成不变。在方案设计深化、扩初设计完成等关键节点，随着信息的逐步明晰和市场环境的变化，应对目标成本进行滚动审视和动态调整，使其始终与项目的最新状态保持一致，从而真正发挥其“纲领性”作用。

### 2.2 以动态监控为基，实现过程透明化

有了清晰的目标，接下来的关键在于过程的透明化与实时化。动态监控的核心是建立一条高效、准确的成本数据流。这要求项目在启动之初就完成详尽的合约规划，明确各分部分项工程的工作界面、计价规则和成本科目归属，为后续的成本归集、对比分析提供清晰的框架。在此基础上，借助专业的成本管理信息系统，将合同签订金额、每月实际完成的产值、已支付及应付的进度款、预估的设计变更费用以及尚未发生的待发生成本等关键数据实时录入并关联。通过这样的系统，项目管理者可以随时调取任意成本科目的“三算对比”（即目标成本、动态成本、结算成本），并通过可视化仪表盘直观掌握成本执行的健康状况<sup>[2]</sup>。同时，应为关键成本科目设置预警阈值，例如当某项成本消耗达到目标的80%时触发黄色预警，达到95%时触发红色预警。一旦预警发生，系统应自动通知相关责任人，并强制要求其提交详细的偏差分析报告及具体的纠偏行动计划，从而将成本风险扼杀在萌芽状态。

### 2.3 以价值工程（VE）为核，驱动精准投入

如果说动态监控解决了“花了多少钱”的问题，那么价值工程则回答了“每一分钱花得值不值”的核心命题。价值工程是一种系统化的方法论，旨在通过功能分析，在不牺牲必要功能的前提下，寻求成本最低的实现

方案。在商业地产改造中，应在方案设计和深化阶段，组织跨职能团队（尤其要包含来自未来运营一线的代表）对每一项改造内容进行深入的功能定义与成本评估。通过计算“功能/成本”比值，识别出那些成本高昂但对用户体验或商业价值贡献有限的功能项，并积极探索替代方案。例如，某项目原计划拆除全部楼板以打造宏伟的中庭，但经过VE分析发现，保留部分结构梁柱并通过艺术化的设计手法进行包裹，同样能达到开阔通透的视觉效果，此举不仅节省了巨额的结构加固费用，还缩短了工期。价值工程的精髓在于追求全生命周期的最优解，而非仅仅是建设期的最低价。

### 2.4 以数据驱动为翼，赋能科学决策

整个动态成本控制体系的有效运转，离不开坚实的数据基础。企业应有意识地积累和沉淀历史项目的成本数据库，涵盖不同业态、不同区域、不同改造标准下的详细成本构成。这个数据库将成为新项目成本估算的宝贵参照，大幅提升前期测算的准确性。更进一步，通过对海量项目数据的挖掘与分析，可以揭示成本变动的内在规律、识别关键影响因子、预测潜在风险点。例如，通过分析过往项目中因地下管线问题导致的成本增量，可以为新项目在类似区域的改造预留更合理的风险准备金。数据驱动的决策模式，使得成本管理从经验主义走向科学主义，为动态成本控制体系插上了智慧的翅膀。

## 3 “改造-运营”一体化预算模型与协同优化

成本控制的终极目的并非单纯地省钱，而是为了保障和最大化项目的长期商业价值。因此，必须将改造阶段的成本决策与交付后的运营预算进行深度融合，构建一个“改造-运营”一体化的协同优化模型。

### 3.1 运营目标前置，指导改造投入

一体化模型的首要原则是“以终为始”。在项目策划的最初阶段，运营团队就必须深度介入，不再是被动接受一个建成的“成品”，而是主动参与到改造蓝图的绘制中。他们需要清晰地定义项目改造完成后1至3年的核心运营KPI，包括但不限于目标平均租金单价、整体出租率、单位面积销售额（坪效）、客单价以及会员增长速度等收入端指标，同时也需明确能耗成本、人力成本、市场推广费用、维修保养费用等成本端指标的控制目标。这些量化的运营目标，应当被逐层分解并映射到具体的物理空间和功能模块上<sup>[3]</sup>。例如，若运营目标要求餐饮业态的坪效提升20%，那么在改造设计中就必须充分考虑为其配置充足的排烟、排污、燃气及后勤通道等基础设施，相应的CAPEX投入便有了明确的依据。改

造资金的分配不再是平均主义，而是围绕着这些关键的运营 KPI 进行精准滴灌，确保每一笔投入都能在未来产生可衡量的回报。

### 3.2 构建 CAPEX 与 OPEX 的协同优化模型

要实现上述目标，必须打破组织内部的部门壁垒。在传统模式下，改造投入（CAPEX）由开发或工程部门主导，而日常运营支出（OPEX）则由商业管理部门负责，两者各自为政，缺乏有效沟通。一体化模型则要求建立常态化的协同机制。可以定期组织由成本、工程、设计、招商、运营等多方参与的联合工作坊，共同评审重大的改造方案。每一个方案在提交时，都必须附带一份详尽的《运营影响评估报告》，量化分析该方案对未来 OPEX（如能耗、维护）和收入潜力（如租金溢价、客流吸引力）的预期影响。基于此，可以建立一个成本-效益矩阵，将所有改造选项按照“对运营收入的贡献度”和“对 OPEX 的影响”两个维度进行分类，优先选择那些能够显著提升收入且对 OPEX 影响可控甚至能带来 OPEX 节约的高价值选项。此外，在编制改造总预算时，应前瞻性地设立一笔“运营准备金”，专门用于支持项目开业初期的市场引爆、重点商户扶持、智慧系统调试与优化等关键活动，确保改造所创造的硬件优势能够顺利转化为市场的成功。

### 3.3 运营预算的动态滚动管理

改造项目的成功，不仅体现在竣工那一刻，更体现在其长期稳定的运营表现上。因此，运营预算本身也必须是动态的。特别是在项目开业后的第一年，市场反应充满变数，采用年度静态预算显然不合时宜。应推行季度滚动预算的管理模式，即每个季度末，根据过去一个季度的实际运营数据——包括真实的客流、销售业绩、租金收缴情况、能耗水平等——来动态调整和校准下一个季度的各项运营支出预算。这种灵活的预算机制，使运营团队能够快速响应市场变化，及时调整策略，将资

源投入到最有效的地方<sup>[4]</sup>。同时，所有实际发生的运营成本数据，都应被系统性地收集和分析，并反馈回企业的成本数据库中。这些真实世界的 OPEX 数据，将成为未来新改造项目进行全生命周期成本（LCC）分析和价值工程决策的宝贵输入，从而形成一个从实践到认知、再从认知指导新实践的良性闭环。

## 4 结语

商业地产存量改造能否成功，关键在于成本控制与运营价值最大化。研究表明，动态性是成本管理核心，需摒弃静态模式，构建以实时数据和预警纠偏为基础的动态成本控制体系。一体化是破局要点，要打破资本性支出（CAPEX）与经营性支出（OPEX）的部门壁垒，以未来运营目标和预算作为改造成本决策依据，统一“花钱”与“赚钱”逻辑。价值导向是体系灵魂，成本投入应服务于商业价值创造，借助价值工程和全生命周期成本分析，让投资精准有效。数字化技术是驱动引擎，支撑精细化、前瞻性管理。未来，ESG 理念下，改造成本控制需融入绿色低碳考量，平衡经济与环境成本、提升资产韧性与品牌价值是新方向。从业者应拥抱变化，以运营思维和动态视角，实现从“空间改造”到“价值再造”。

## 参考文献

- [1] 张文浩. 商业地产资产管理绩效评价方法及实践 [C]//河南省豫商经济文化交流协会.2025 中国城建经济研讨会论文集. 中国金茂控股集团有限公司,2025:236-238.
- [2] 孙霄瑶. 商业地产经营中的财务风险分析及对策研究 [J]. 中国乡镇企业会计,2025,(07):160-162.
- [3] 齐雯奕.T 商业地产项目运营管理问题及对策研究 [D]. 天津工业大学,2025.
- [4] 孙磊. 地产基金投资的某办公楼改造项目案例研究 [D]. 清华大学,2022.