

摘 要

珠江国际产业园写字楼租赁服务营销策略研究

珠江国际产业园位于广州市增城国家级开发区，是广州东拓发展规划中具有代表性的大型产业项目之一，其营销中存在的问题也是广州众多同类项目共同面临的问题。如何在全球疫情期间突破招商困局，快速提高空置办公物业进驻率，成为广州各大写字楼开发商与运营商共同焦虑的问题，学术界对在这种环境下的营销策略研究也较少。

研究珠江国际产业园写字楼的租赁服务营销策略，一方面对该项目的发展有重要现实意义，另一方面可为行业内其他写字楼，在同质化严重的竞争环境以及受全球新型冠状病毒肺炎影响的危机环境中，如何挖掘自身项目优势、提高写字楼进驻率等问题提供有价值的参考意见。

本文以服务营销的相关理论知识为基础，通过理论与实践相结合的方式，对珠江国际产业园写字楼进行营销环境分析和 SWOT 分析，挖掘项目核心竞争力，再通过对项目进行 STP 营销策略分析，进一步明确租赁服务营销的目标市场与客户群体，并提出“广州东部首席 5A 超甲级写字楼”的差异化市场战略定位。

影响珠江国际产业园写字楼租赁服务的因素包括产品、价格、促销、渠道、人员、有形展示与过程。产品方面，可在现有基础上进行产品设计优化与调整，实现产品组合的多样性与全面性。价格方面，可结合客户知名度、需求面积等因素，对租金、管理费、租赁期限、装修免租期、递增率等条件制定相应标准并灵活调整。促销方面，按照年度、季度、月度制定线上线下活动促销计划。渠道方面，通过开发商营销团队、外部营销中介、线上营销平台等多个渠道同时进行。人员方面，对租赁服务营销团队、客户服务营运团队、物业管理服务团队的用人标准进行重新定义，提高工作人员的服务能力。有形展示方面，对

项目的环境价值展示、信息价值展示和租金价值展示分别采取措施。过程方面，可进行计划控制、流程控制和质量控制。

关键词：

房地产，写字楼，营销策略，租赁服务，服务营销

Abstract

Research on Leasing Services Marketing Strategy for The Office Building of Pearl River International Industrial Park

Located in Zengcheng National Development Zone of Guangzhou, Pearl River International Industrial Park is one of the representative large-scale industrial projects in the development plan of Guangzhou's eastern expansion. The problems in its marketing are also the common problems faced by many similar projects in Guangzhou. How to break through the investment dilemma during the global epidemic period and quickly improve the rate of vacant office property has become a common anxiety of the major office developers and operators in Guangzhou. The academic circle has little research on marketing strategy in this environment.

Research in the pearl river international industrial park office leasing service marketing strategy, on the one hand has important realistic significance to the development of this project, on the other hand to other office buildings in the industry, in the homogeneity serious competition environment and the crisis of environment, the influence of the global COVID - 19 how to dig their own advantage of project, increase the rate of office buildings in the problems such as providing valuable references.

In this paper, on the basis of the relevant theoretical knowledge of service marketing, through the way of combining theory and practice of marketing for the pearl river international industrial park office environment analysis and SWOT analysis, mining project core competitiveness, and then through the STP marketing strategy analysis was carried out on the project, further define the nature of leasing service marketing target market and customer base, and put forward the "guangzhou eastern chief 5 a super grade a office" strategic positioning differentiation of market.

The factors that affect the office leasing service of Pearl River International Industrial Park include product, price, promotion, channel, personnel, tangible display and process. In terms of products, product design optimization and adjustment can be

carried out on the existing basis to achieve the diversity and comprehensiveness of product portfolio. In terms of price, we can formulate corresponding standards and adjust flexibly the conditions such as rent, management fee, lease term, rent-free period of decoration and increase rate based on the factors such as customer visibility and demand area. In terms of promotion, make online and offline promotion plans on an annual, quarterly and monthly basis. In terms of channels, developers' marketing teams, external marketing intermediaries, online marketing platforms and other channels are carried out simultaneously. In terms of personnel, the employment standards of leasing service marketing team, customer service operation team and property management service team are redefined to improve the service ability of the staff. In terms of tangible display, measures should be taken to display the environmental value, information value and rental value of the project. In process, planning control, process control and quality control can be carried out.

Key word:

Real Estate; Office Building; Marketing Strategy; Leasing Services; Industrial Park

目 录

第 1 章 绪论	1
1.1 研究背景与意义	1
1.2 国内外研究现状	2
1.3 研究内容与方法	5
1.4 研究理论基础	6
第 2 章 珠江国际产业园营销现状及问题	9
2.1 开发商背景及项目规划	9
2.2 珠江国际产业园写字楼营销现状	11
2.3 珠江国际产业园写字楼租赁服务营销问题	11
第 3 章 珠江国际产业园写字楼市场环境 with SWOT 分析	13
3.1 宏观环境分析	13
3.2 微观环境分析	17
3.3 珠江国际产业园写字楼 SWOT 分析	20
第 4 章 珠江国际产业园写字楼营销策略及实施保障	24
4.1 珠江国际产业园写字楼 STP 策略	24
4.2 珠江国际产业园写字楼租赁服务组合营销策略	28
4.3 珠江国际产业园写字楼营销策略实施保障	36
结 论	37
参考文献	39
致 谢	41

第 1 章 绪论

1.1 研究背景与意义

1.1.1 研究背景

写字楼是现代城市房地产行业的重要组成部分，写字楼的整体规模、定位与功能可以反映一座城市的经济发展水平，高端写字楼聚群是城市CBD的显著标志。

随着世界多极化、经济全球化、社会信息化、文化多样化的不断加剧，广州作为粤港澳大湾区发展规划的核心城市，越来越多现代化办公建筑拔地而起，为城市产业落位提供了空间载体。据统计数据显示，2021年广州写字楼市场新增建筑面积达200多万平方米，主要集中在黄埔、增城、南沙、花都以及白云区北部，市场存量面积创历史新高。受全球新冠疫情病毒影响，大量传统行业及外资企业受到严重打击，导致广州写字楼的平均空置率较2020年同期上升超过3%，使原已十分激烈的写字楼市场竞争进一步加剧，解决空置问题的难度也进一步增大。

房地产开发商（写字楼供给方）解决写字楼空置问题一般有出租和销售两种方式。虽然产权销售能够帮助房地产开发商尽快回收资金，但不管是商业购物中心还是商务写字楼，一旦把物业产权卖给多个不同小业主必然导致开发商难以对项目进行统一管理 with 持续经营。另一方面，市场投资人在无法确定写字楼产品投资回报率的情况下，也不会轻易选择直接购买。因此，大多数写字楼在开发前期都会以租赁的方式引进客户，待租户签订租赁协议以后再考虑产权出售或继续持有。写字楼的出租情况不仅会影响租金价格，还会影响物业的产权价值。

1.1.2 研究意义

企业层面，珠江国际产业园的土地性质为 M1 型孵化器工业用地，根据国家相关规定，必须在项目产业规模达到一定标准时才能经营相应比例的商业配套。因此，园区的开发必须优先启动写字楼的招商租赁，只有写字楼进驻企业数量与产业落位面积达到了政策要求，才能满足购物中心、星级酒店等商业配套的开业条件。商业配套的成功运作又将反作用于写字楼的营运服务质量，有助于提高办公客户的体验感。同时，园区的成功经营可带动社会就业并增加财政税收，能为开发商进一步开疆拓土创造有利政治条件。因此，研究珠江国际产业园的租赁服务营销策略对企业顺利发展有重要现实意义。

行业层面，自 21 世纪以来，写字楼因投资成本不高、利润回报率较稳定的特点深受国内外投资者青睐，商业地产开发商陆续将目光投向写字楼，特别是国内一二线城市的写字楼，不管是数量还是质量都得到了快速提升。另外，大批金融、制造、服务业企业在组织规模、资金实力达到一定程度后也纷纷涉足房地产行业，投资并建设公司总部大楼，写字楼一部分自用、一部分出租，导致写字楼租赁市场的供求关系一直处于供过于求。研究珠江国际产业园写字楼的租赁服务营销策略，对于行业内其他写字楼开发商在同质化严重的竞争环境以及受全球新冠疫情病毒影响的危机环境中，如何挖掘项目自身优势、突破产业招商困境、提高物业进驻率等问题可提供有价值的指导意见。

1.2 国内外研究现状

1.2.1 国外研究现状

研究人士 Roland 和 Minghui Huang（2014）认为营销科学的本质正在以一种系统的、可预测的和不可撤销的方式发生变化。随着信息技术发展，公司与客户联系的基本性质发生了变化。营销越来越个性化，利用客户异质性的营销科学技术也越来越重要。信息技术正在引起一次“服务革命”，其结果是服务部门的大扩展和各类经济中服务的重要性增强。

Santiago（2016）在其著作《价值营销策略》中指出：股东价值为市场营销

提供了巨大机会。首先，它使商业企业的营销目的得到了明确界定，其目的是构建能够提高股东回报的无形资产。其次，它解释了如何评估营销策略：如果他们能增加公司长期现金流的净现值，那么它们就值得追求。第三，深入探索对股东价值的影响，使董事会难以武断地做出削减营销预算的措施，以提高短期收益。在许多公司，股东价值已经成为一种会计工具，而不是一个普遍的管理概念。许多高管不明白的是，股东价值更多的是关于增长和抓住新的市场机会。而不是减少费用。过去 10 年，所有为股东创造了最大价值的公司：诺基亚（Nokia）、通用电气（Ge）、思科（Cisco）和宝洁公司.....都是市场主导的高增长公司。创造股东价值实际上是识别新出现的机会，整合营销战略，使企业能够迅速获得关键消费群体，并与客户建立起持久的关系。股东价值不是建立在会计部门。

市场营销的目的是促进股东价值最大化，营销策略必须根据它们能为投资者创造多少价值来评估。这种被称为基于价值的营销概念，并没有推翻现有的营销知识体系。相反，它使营销策略变得更加明确和集中，从而使它更切合实际。

《服务营销》的作者 Valarie（2018）在文中将广义的服务定义为：“服务是一种经济活动，它并不产出有形的产品或构造，在生产的同时便进行了消费，提供便利、娱乐、省时、舒适或健康等各种形式的附加值。这些形式基本上是购买者无形中会关注的。”

Rajagopal（2019）是市场营销策略领域中比较罕见的学者之一，他会定期发表关于当代主题的文章。Rajagopal 认为今天的市场营销经历了一场巨大变革，这主要是由于三种力量的相互作用——技术、全球化和不断变化的人口结构。在此之前，市场从来没有像今天这样充满挑战，消费者感到如此困惑。在当今市场环境下，由于竞争越来越激烈，企业必须以消费者为中心，使用先进的营销组合，运用新的知识与技能，通过与消费者进行多方位的互动并在新的市场环境中共同创造出新的企业模式。

Bonita（2020）认为科学技术，尤其是社交媒体，已从根本上改变了市场营

销策略，社交媒体允许信息的发送者和接收者之间有更多直接接触，因为它允许跨越时间和距离的交流，消费者现在可以通过社交媒体了解到过去只有官方内部才能知道的信息，组织可以利用社会媒体与消费者建立更紧密的关系，通过组织的联合品牌化，甚至共同创造新产品。文化创意产业与任何其他类型的商业产业相似，都是通过利用资源生产出可供顾客购买的产品，但无论是非盈利组织、小型盈利性企业，还是拥有庞大员工组织架构的集团公司，都需要制定营销策略。

1.2.2 国内研究现状

周泊含（2012）在论文中指出：开发商或经营商在分析自身形势时，应从自身企业的战略发展角度进行考虑，不断提升企业核心竞争力，培养并储备专业人才，不断创造新型营销模式，才能使写字楼开发商的竞争力不断提升。与此同时，企业应合理地利用现有资源，在激烈市场竞争中夺得一席之地，建立可持续竞争优势。

张红燕（2014）在研究中提到：写字楼按照功能区别可以分为单一功能写字楼与综合功能写字楼，其中综合功能写字楼以办公为主要功能，同时还具备购物、餐饮、居住、展览、酒店、会议、文化、休闲娱乐等功能。随着城市生活的飞速发展，具备多种功能的综合型写字楼渐渐成为一种必然的发展趋势，越来越能满足现代城市办公与生活的需要。

田野（2016）对写字楼客户定位应遵循的原则表述为：国家政策引导、经济发展趋势、地区经济结构、行业习惯特征。这些原则会对写字楼客户定位产生十分大的影响。市场发展是一个多元化、多层次的消费需求集合体，单一企业很难满足所有的需求。企业应该进行市场划分，根据不同消费需求和不同消费对象等因素把市场分为多个子市场。

王锴亮在（2019）对高端写字楼前期定位阶段的租赁策略提出了建议：在项目开发前期，必须通过深入的市场调研，明确产品的差异化定位并对目标潜在客户进行设定，实现客户与产品二者之间的供求链接，为高端写字楼赋予产品价值，以满足潜在客户的需求。

韦贤哲（2020）在中高档写字楼应用场景和服务多样化等问题上进行了分析并举例说明：写字楼企业需要在写字楼场景应用和服务管理等方面进行完善与改进，增强写字楼场景应用和服务管理的多样性，让写字楼开发商赢得口碑和信任。例如在疫情阶段，写字楼可以根据租户企业员工复工情况对写字楼的办公区域进行划分，减少租户公司因复工而出现聚集性感染的情况发生，在服务方面，写字楼运营商需要在人员进出写字楼时进行严格审查，检测体温和口罩佩戴情况等等，对于用餐时间点的外卖，写字楼也可以将外卖集中放置在某个位置或是由写字楼服务人员进行代送，减少配送人员与办公人员直接接触等等，从而达到写字楼场景应用和多样化服务的目的。

总体而言，国外对于通用性营销策略、服务营销理念、新型营销模式等主题有较为广泛的研究，特别是关于如何将现代营销手段与科学技术相结合的方面有着较为深入的分析，但几乎没有专门针对写字楼租赁服务营销策略的研究。国内对写字楼的研究可追溯至上世纪 80 年代，从北京、上海、深圳等一线城市开始逐渐延伸到二三线城市，而广州至今仍未有较全面的写字楼营销策略研究文献。本人希望在前人基础上，结合服务营销的理论知识，为广州的写字楼租赁服务营销策略创造有价值的研究成果。

1.3 研究内容与方法

1.3.1 研究内容

本文研究对象为珠江国际产业园的写字楼租赁。全文共四章：

第一章为绪论。主要阐述了文章的研究背景与意义、国内外研究状况、研究内容与方法、研究理论基础。

第二章介绍了珠江国际产业园的概况并对写字楼租赁服务营销中存在的问题进行了归纳。

第三章首先分析了宏观环境与微观环境，进而对珠江国际产业园写字楼进行了 SWOT 分析。

第四章在对珠江国际产业园写字楼进行 STP 营销战略分析后，提出了该项

目的 7Ps 组合营销策略，包括产品策略、价格策略、促销策略、渠道策略、人员策略、有形服务展示策略和过程策略。

1.3.2 研究方法

1) 文献研究法

通过大量查阅国内外与写字楼租赁服务营销策略相关的文献资料，对信息进行整理、总结与分析，为本文的研究提供理论参考依据。

2) 比较分析法

本文以珠江国际产业园的写字楼作为研究对象，在优势分析时，将研究对象与其他同类竞争项目进行比较分析，从而提炼出本项目的核心竞争力。

3) 定性分析和定量分析法

在分析广州写字楼市场环境、珠江国际产业园写字楼目标客户群体以及制定珠江国际产业园写字楼营销策略时，本文采取定性与定量相结合的分析方式。

(4) 实地调研法

本文大量数据均由笔者亲临实地调研所得，调研对象包括：开发商工作人员、已进驻写字楼的租户、意向租赁写字楼的需求客户、周边其他竞争写字楼现场工作人员、政府工作人员等。

1.4 研究理论基础

写字楼租赁是由专业运营公司、房地产中介向单位或个人提供的一种写字楼求租或放租的顾问服务，租赁属于服务营销的范畴。随着知识经济的到来以及消费者对质量的要求越来越高，市场对服务营销也提出了更高的要求。但我国企业引入服务营销理念的时间并不长，这对我国企业来说既是机遇，也是挑战。为此，企业要制定和实施一套系统的、科学的服务营销组合策略以保障企业营销目标的实现。

为有效利用服务营销实现企业竞争目的，企业应针对自己固有的特点进行服务市场细分，注重服务差异化、服务有形化、服务标准化以及服务品牌、服务公关等问题的研究，制定并实施科学的服务营销战略，以实现企业竞争目标。

本文的研究理论基础主要有以下：

(1) STP 理论。STP 理论是由美国营销学家温德尔·史密斯 (Wendell Smith) 最早提出，由市场细分 (Market Segmentation)、目标市场 (Market Targeting)、市场定位 (Market Position) 三部分组成。市场细分是指根据顾客的需求差异把某个产品或服务市场划分为一系列细分市场的过程。目标市场是企业以细分后的市场为设定，围绕细分市场进行目标规划所做出的选择。市场定位是在营销过程中把产品或服务确定在目标市场中一定位置上，即确定自己产品或服务在目标市场上的竞争地位，也叫“竞争性定位”。概括而言，STP 理论是企业有一定的市场细分基础上，确定自己的目标市场，最后把产品或服务锁定在目标市场中具有竞争力的位置上。

(2) 7Ps 服务营销组合理论。20 世纪 80 年代，Booms 和 Bitner 首次提出了在传统市场营销组合理论 4Ps 的基础上增加三个“服务性 P”，从此便有了 7Ps 服务营销理论。

由于服务通常是同时生产和消费的，所以顾客常常出现在企业内部并与企业员工直接接触，实际上成为了服务生产过程的一部分。另外，由于服务的无形性，顾客经常会寻找任何有形线索来帮助他们理解服务体验的实质。例如，在餐饮业中，饭店的设计和布置及员工的外表和态度会影响到顾客的感受和体验。对于这些附加沟通变量重要性的认识使得服务营销人员对服务业采用一个拓展了的营销组合概念，如下表所示。在传统的 4P 之外，服务营销组合还包括人员 (People)、有形服务展示 (Physical Evidence) 和过程 (Process)。

表 1.1 服务的拓展营销组合

产品	渠道	促销	价格
实体商品特性 质量水平 附属产品 包装 保证 产品线 品牌 产品支持服务	渠道类型 商品陈列 中间商 店面位置 运输 仓储 管理渠道	促销组合 销售人员 挑选 培训 激励 广告 媒介类型 广告类型 促销活动 公共关系 互联网 / 全球网战略	灵活性 价格水平 期限、条款 区别对待 折扣 折让
人员	有形展示	过程	
员工 招聘 培训 激励 奖励 团队 顾客 教育 培训	设施设置 设备 招牌 员工服装 其他有形物 报告 名片 声明 保证书	活动流程 标准化 定制化 步骤数目 简单 复杂 顾客参与	

第2章 珠江国际产业园营销现状及问题

2.1 开发商背景及项目规划

珠江国际产业园是珠江投资集团与合生创展集团共同开发运营的超大型城市产业综合体，两家公司的创始人均为朱孟依先生，以组合投资的方式做项目，其中，珠江投资负责开发建设，合生创展负责运营管理。

珠江投资集团公司成立于1993年，集团总资产达4000亿元人民币，土地储备面积超过7500万平方米。珠江投资集团常年入围中国房地产开发企业百强榜，除住宅、商业地产开发之外，主营业务还覆盖教育、医疗、科技、金融、产业、城市更新、能源与基础设施建设，共十大业务板块。例如：在教育方面，集团投资了中山大学南方学院；金融方面，有广东省第一家全国性人寿保险公司——珠江人寿；文化方面，集团的“珠江红船”更是作为宣传广州、传播岭南文化的新名片；基建方面，广东知名的“广深沿江高速公路”、“广惠高速”都是由珠江投资集团建设的……珠江投资以广州为立足点，战略发展版图早已拓展至上海、北京、深圳、成都、西安等核心城市，形成以一线城市为主，向二线城市延伸拓展的战略布局。截止到2020年底，集团累计开发超160个项目。

合生创展集团成立于1992年，与珠江投资集团同为朱氏家族的兄弟公司，1998年在香港联交所上市(股票代码:754)，是致力于发展住宅地产、商业地产、酒店地产、养老地产、旅游文化产业和物业管理产业的大型综合性企业。根据国务院发展研究中心、清华大学房地产研究中心和中国指数研究院三大科研机构联手公布的企业排行榜，合生创展集团的整体实力在全国房地产企业中排名第三，且长期保持广州龙头开发商的地位。万科地产的董事长王石先生曾评价：“合生创展才是中国房地产界真正的航空母舰。”2020至2021年，在全国新冠疫情席卷全球的环境下，合生创展集团依然有实力豪掷179亿拿下北京丰台区2宗住宅用地，刷新了北京南城楼面单价的最高记录。在城市更新方面，合生创展集团更是投资超500亿，一次性包揽了广州市海珠区康乐村、鹭江村、五凤

村等地块，拿下广州最贵旧改项目。合生创展集团在近两年里多次进行跨界投资合作，不但与美国沃顿商学院成立了元知商学院，更是增资扩股一举成为广汽蔚来新能源汽车科技有限公司的最大股东。

珠江国际产业园位于广州市增城国家级开发区核心位置，毗邻新塘万达广场、永旺梦乐城等大型商业项目，周边产业资源丰富，区域发展潜力巨大。项目开发投入资金超680亿元，总规划占地面积达6700余亩，力图成为广州东部区域的国家级产业示范基地。园区以产业为先行，与中科院联手合作，实现“三年启动实施”，“五年基本成型”，“十年形成示范”的发展战略。目前园区已启动建设占地面积约1000多亩，涵盖包括商务写字楼、产业研发楼、五星级酒店、购物中心、养老公寓等项目。珠江国际产业园作为增城国家级开发区的重点产业项目，肩负着城市更新与产业升级的重要使命，达产后的产业总体量将超过600亿元，年税收额达40亿元，创造就业岗位10万余个。

2.2 珠江国际产业园写字楼营销现状

迄今为止，国家并没有对甲级写字楼的判定标准有成文规定。从行业内自发形成的一些观点来说，判断甲级写字楼主要有8大特征：管理国际化、二十四小时办公、人性化服务、空间实用性高、交通便捷、数字化、节能化、商务化。判定标准主要有以下方面：

(1)建筑：办公部分建筑面积不低于2万平方米，单层建筑面积不低于1000平方米。启动两年内的企业入驻率不低于65%。

(2)电梯：电梯内壁应有高档装饰；按写字楼总建筑面积计算，每部客梯服务面积不超过5000平方米；平均等候时间不超过40秒；至少有1台以上货梯，且货梯与客梯相分离；有完善的智能化控制系统。

(3)构架：写字楼的大堂应宽敞明亮、挑高至少三层；办公单元架高地台 ≥ 15 厘米；除地台外的净层高大于2.7米。

(4)停车：按写字楼总建筑面积计算，每150-200平方米配置一个停车位；配备专用地上、地下停车场；地下停车场应设有防盗安全系统和自动计费系统。

珠江国际产业园启动期的写字楼合计建筑面积约12万平方米，共4座。

写字楼1座建筑面积5万平方米，共22层。其中1至3层为净高13米的大堂，4-22层为层高4.2米的标准办公楼层，每层建筑面积约2500平方米，配套9台高速客梯与1台消防货梯，每150平方米配置一个停车位，其他各项硬件与软件参数均高于甲级写字楼要求的标准。

写字楼2、3、4座的建筑面积分别约为2.5、2.5、2万平方米，层高分别为20、20、16层。其中1至3层均为入户大堂，4层以上为办公楼层，层高达4.9米。每层建筑面积约1500平方米，配套4台高速客梯与1台消防货梯，每100平方米配置一个停车位，其综合参数也符合甲级写字楼的标准。

珠江国际产业园写字楼于2019年5月30日举行招商启动大会，通过努力，2019年共收到19份租赁意向书，合计面积约10000平方米，但由于工程未能实现年内交付，导致2019年储备的意向客户大量流失。

2020开年便遇到新冠疫情，加上项目所在地发生水灾，使写字楼的工程交付时间发生多次延期。因此，2020年项目营销工作开展困难，意向客户流失情况依然严重。

截止至2021年第一季度末，珠江国际产业园写字楼合计去化面积约35000平方米，出租率仅为29.1%，仍有大量单元处于空置状态，项目必须在2022年内达到80%以上的出租率才能实现“五年基本成型”的发展战略目标。

2.3 珠江国际产业园写字楼租赁服务营销问题

笔者通过实地调研考察并与项目开发商共同研究探讨后，总结出珠江国际产业园写字楼在租赁服务营销过程中存在的问题主要有以下方面：

(1) 市场环境研究不透彻，目标客户选定不清晰。疫情冲击下，国内外局势发生了改变，原来的产业环境也随之变化。项目的租赁服务营销团队对于目标市场以及目标客户的选择不精准，导致招商执行效果较差，写字楼出租率低于30%。

(2) 写字楼产品设计不合理，功能覆盖不全面。珠江国际产业园写字楼现有

产品设计不尽合理，毛坯产品与精装产品、平层产品与复式产品的比例失衡，且盲目大范围地配套中央空调系统，导致产品选择少、租赁成本高。

(3) 写字楼宣传推广途径单一，力度不足。项目现有的宣传推广太过依赖传统媒体渠道，将大量推广费用投放于户外楼体广告、公路道旗广告，对目标客户宣传推送的针对性不强，宣传效果不佳。

(4) 写字楼的运营服务建设不完善。写字楼并没有成立专门的客户服务运营小组，开发商对进驻企业在经营发展上的支持力度较小，无法满足进驻企业持续发展的需求。常有初创企业进驻不足三个月便破产，最终影响写字楼的租金收益。

(5) 客户对写字楼的物业管理满意度较低。珠江国际产业园写字楼现有的物业管理人员大多是由住宅项目或商业项目调过来的，欠缺专业的写字楼物业管理能力，日常沟通缺乏艺术性与包容性，导致租户对项目的物业管理十分不满，甚至出现过租户联合不按期缴付管理费的情况。

(6) 写字楼租赁服务人员素质低，服务意识不强。由于珠江国际产业园属于一线城市郊区项目，所在区域工作人员的平均服务水平无法与中心城区的人员相媲美，且项目开发商在组建营销团队时主要采取本地招聘的方式，导致目前写字楼租赁服务人员素质普遍较低，服务质量欠佳。

(7) 工程交付时间一再延后，无法按期交付。珠江国际产业园项目开发公司于 2017 年 1 月 12 日与广州市增城区国土资源和规划局签订拿地协议，于同年 6 月 1 日正式启动施工，并计划于 2019 年 10 月 31 日前实现写字楼工程竣工并交付给租户。但受消防验收及各种不可抗力因素影响，工程并未能按照原计划实现交付，此后，开发商对工程交付时间进行了多次调整，至今仍有约 30% 的办公面积无法交付，导致部分租户开始追究开发商的违约责任，影响项目口碑。

第 3 章 珠江国际产业园写字楼市场环境 with SWOT 分析

3.1 宏观环境分析

3.1.1 政治经济环境

政治环境的好坏影响着宏观经济形势，从而影响企业的生产经营活动。2020 年世界政治社会局势伴随着新冠疫情的冲击，大国对抗加剧，中美贸易摩擦升级，全球经济增速放缓，国际贸易量和全球制造业活动也急剧下降，多极化格局与贫富差异越来越严重，迎来了百年一遇的重大变局。中国在此次世界级的变局中成为最大赢家，一跃成为了世界最大的经济体，政治大国地位得到进一步增强。这一年，中国房地产行业持续回暖，稳健发展，表现超出预期：2020 年中国房地产开发投资额达 141443 亿元，比上年增长 7%，全国平均房价涨幅达到 5.9%。房价持续升温带动土地价格上涨，土地与新房交易规模再创新高，同时也带动了其他产业的发展，对我国宏观经济复苏发挥了积极的作用。

另一方面，随着粤港澳大湾区发展规划不断深入，越来越多外资企业、港澳投资商将发展方向转移到中国大陆境内。根据广州市增城区工商管理局统计数据显示：2020 年 4 月至 2021 年 3 月，增城区新增注册企业共 14469 家，2019 年 4 月至 2020 年 3 月，则仅有 3319 家，近一年新公司注册数量是前一年数量的 4 倍。由此可见，政治局势好转，对写字楼租赁有巨大促进作用。

经济方面，国家统计局负责人在 2020 年国民经济运行情况新闻发布会上表示，2020 年全国 GDP 总量（国内生产总值）实现历史性突破，达到 1015986 亿元，首次突破百万亿，比上年增长 2.3%。

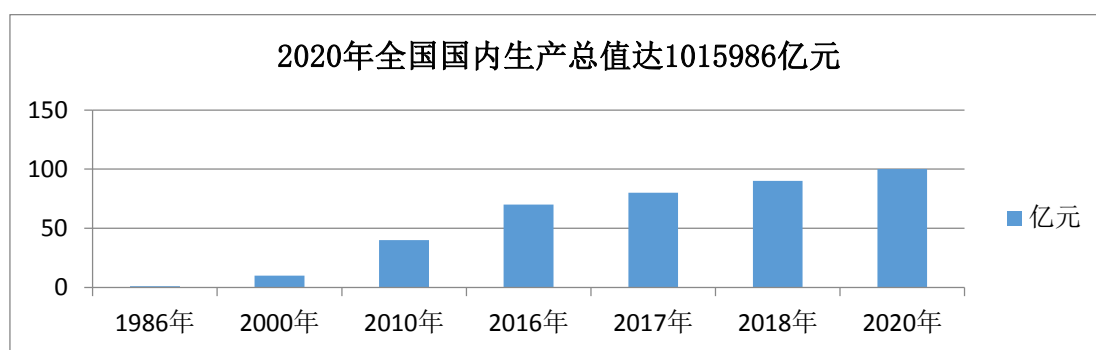


图 3.1 中国国内生产总值（GDP）历年对比

2020 年国内经济环境有三大亮点。第一、居民消费加速回暖。据相关数据显示,我国 2020 年 12 月份的社会消费品零售总额同比增长 4.6%,环比增长 1.24%,实现连续五个月正增长。第二、出口保持韧性。2020 年第四季度疫情反扑,全球供应链再度被扰乱,中国凭借着“全产业链优势”,巩固了外贸的强劲韧性。中国出口数据远超预期,成为拉动中国经济复苏的重要引擎。第三、制造业投资开始修复。在“内外双循环”的大背景下,内外需求带动工业企业利润率较快增长,制造业产能利用率重回高位,促使制造业投资触底反弹。国际货币基金组织和国家统计局的研究发现,2020 年我国 GDP 在全球经济总量中的份额相比 2019 年提高了 1.3%,达到 17.6%。中国经济规模对比美国,也从 2019 年的 66.7%提高至 2020 年的 70.8%。

在这种外部经济普遍萎缩的情况下,中国成为 2020 年全球唯一实现经济正增长的经济体。伴随着中国经济的稳健增长,全球资本纷纷流入国内市场,证券行情在 2020 年迎来大牛市,许多个股股价在这一年实现了高速增长。充裕的资金为企业发展创造了有利条件,新项目投资、新公司成立都必将拉动办公市场的需求。

3.1.2 科技文化环境

广州在 2020 年全国城市科技创新发展指数排名中位列第六,排名考量指标包括创新环境、创新绩效、创新资源、创新服务 4 个一级指标,10 个二级指标及 21 个三级指标。2020 年,“中国天眼”正式投入使用、北斗三号全球卫

星导航系统正式开通，中国 5G 通讯技术领跑全世界，这使得人与人之间的信息传播速度得到了极大的提升，这种提升又为产业升级转型注入了新的动力。

科技的不断发展与进步，使写字楼的智能化水平不断提高，“智慧园区”、“智能化办公楼”不断涌现。大数据分析、工业物联网等应用技术的成熟，为写字楼租赁的多样化和科技化创造了条件，“手机 VR 看楼”、“大数据租客分析”、“企业信息搜索”的广泛应用使写字楼租赁变得更加便捷、高效。

2019 至 2021 年，中国的文化事业建设取得了显著成效，中央政府统筹推进文化和旅游公共服务相融合，深入开展乡村文化振兴。中国特色社会主义文化弘扬呈现新局面，疫情以来，互联网文化产业成为我国文化生产领域新的增长点，显示出巨大的潜力和国际竞争力。抖音、快手、微视等一系列直播平台已取代传统电视媒体、网络媒体，成为全球用户活跃度最高的文化传播载体，文化领域的新概念也层出不穷。

文化体制改革政策红利惠及文化传播行业，县级媒体中心建设取得阶段性成果，影视行业的结构性调整成效初显，网络视频平台逐步转型为新的文化载体。与此同时，人们对办公文化的理解也发生了变化，创意办公室、产业孵化器不断出现在城市的写字楼里。珠江国际产业园所在的广州市增城区人民政府支持并鼓励文化产业发展，制定了多项扶持政策。但文化产品从“量”的扩张到“质”的提升依旧任重道远，新旧媒体融合发展缓慢。

表 3.1 广州市增城区文化产业扶持政策摘要

序号	扶持事项	扶持内容	政策依据	有效期
1	动漫游戏产业	(1)原创新媒体动漫：对网络媒体、手机媒体年度点击量经公证达到 1 亿次以上（含 1 亿次）的动漫作品给予 10 万元扶持； (2)原创游戏产品：对拥有自主知识产权或合法取得国内原创动漫、影视、文学作品版权进行研发，已投入市场运营且年收入达到 500 万元以上（含 500	《广州市时尚创意（含动漫）产业发展专项资金管理办法》穗文广新规字（2018）2 号	2021/05/29

		万元)的网络游戏产品,给予20万元扶持。 (3)对品牌(授权)经营企业与本市动漫企业合作,且其年度授权产品销售收入总额超过500万元的,对授权方和被授权方分别给予25万元奖励。		
2	影视产业	引进影视制作企业,对在增城区注册的国内外电影制作企业,从业人员达8人以上,从开展影视制作经营活动之年起,给予3年办公场地的租金资助。按租金参考价资助标准最高不超过50元/平方米/月,面积最高不超过500平方米。	《增城区促进影视产业发展若干意见》增府办规(2019)4号	2022/06/13
3	支持招商中介加快发展	对于当年新引进项目并促使企业新增入统的招商中介,按照企业当年新增地方经济发展贡献的10%给予奖励,此项奖励可以累加,最低2万元,最高200万元。	《增城区促进高端专业服务业发展实施办法》增府办规(2020)3号	2023/04/06

3.1.3 写字楼租赁市场环境

在全球疫情的冲击下,大量企业因承受不起城市中心区域高昂的租金压力而采取减压措施,要么缩减办公室租赁面积,要么直接搬离城市中心到郊区重新选址。根据国际物业服务机构的市場数据显示,广州中心区域2020年第四季度的写字楼空置率创下三年新高,达到8.1%。尽管如此,但在上、北、广、深四个一线城市中,广州的空置率却远低于其他三个城市。

表 3.2 2020 年国内一线城市 CBD 区域写字楼租赁指标对比

城市	广州	深圳	北京	上海
存量(万平方米)	518.7	628.6	1198.4	1348.9
新增供应(万平方米)	23.1	76.2	83.7	87.5
空置率	8.1%	25.1%	17.0%	21.9%
租金(元/平方米/月)	180.4	211.5	337.2	246.7
(同比变化)	(-5.4%)	(-12.8%)	(-11.8%)	(-6.0%)

未来三年新增供应 (万平方米)	222.1	446.6	313.9	416.8
--------------------	-------	-------	-------	-------

租金方面，据乐居、链家、中原地产以及第一太平戴维斯等地产中介公司 2020 年第四季度的数据显示，广州中心区域写字楼的租金指数同比下跌 4.6%，平均租金为 166.4 元/m²/月。另一方面，随着非中心区域新建写字楼的不断崛起，写字楼的租金水平反而呈现上涨趋势。数据显示，非中心区域写字楼的租金指数同比上涨 3.5%，平均租金为 56.8 元/m²/月，广州各区的租金差距也在不断缩小。天河区的平均租金水平下跌后仍在各区中排列第一，海珠区的写字楼租金水平已超过老牌越秀区和荔湾区，黄埔、增城、南沙三大市郊开发新区的租金水平均有较大幅度的提升。

3.2 微观环境分析

3.2.1 企业内部环境

珠江国际产业园的项目开发商珠江投资集团拥有十分丰富的土地资源储备，且大多数土地成本都极低；项目运营商合生创展集团凭借上市公司的强大融资能力，使企业内部拥有充足的现金流，企业负债率比国内绝大多数上市房地产公司都低。

两大集团在内部组织结构方面都设集团、区域、项目三个管理层级，珠江国际产业园属于广州区域的一个产业项目。由于两大集团的业务方向不同，部门设置也有所差异：开发、施工、设计、监理等部门是珠江投资集团较为主要的工作部门，合生创展则是以策划、招商、运营、物业等部门为主。整体而言，两大集团内部组织结构功能齐全，管理权责清晰。

虽然两大集团同属一个创始人，但始终是两个独立的法人机构，因此当工作事项涉及跨集团沟通时，通常需要较长的协调时间。另外，两个集团的规模都过于庞大，以致企业内部权力分散，工作决策的流程繁琐。

3.2.2 外部营销渠道环境

外部营销渠道，是指能为写字楼租赁提供各种服务的外部单位，主要包括政府机构、行业协会、中介机构、营运服务公司及个人。

(1) 与珠江国际产业园营销活动密切相关的政府机构主要是新塘镇党委、经济办，以及增城开发区招商促进局、科工信局、文化广电体育旅游局等。通过与这些政府机构建立交流，开发商可以第一时间掌握与项目相关的信息和政策，同时，政府部门对于辅助写字楼的招商引资也发挥着重要作用。

(2) 行业协会组织是写字楼租赁的重要外部资源渠道，与各大行业协会进行有效的合作互动，能够有针对性地挖掘到潜在办公需求客户。珠江国际产业园开发商重视与行业协会的交流合作，先后成为“广州工业经济联合会”、“广州市企业联合会”、“广州市企业家协会”的会员单位，并被广州市产业园区商会评定为 2020 年度“新锐产业园”。

(3) 房地产中介公司以及其他写字楼的招商团队，也是珠江国际产业园写字楼租赁服务营销活动的外部合作方。另外，世界五大物业管理公司：世邦魏理仕、仲量联行、第一太平戴维斯、戴德梁行、高力国际，这些机构都能够为珠江国际产业园写字楼租赁提供有偿代理服务。

(4) 珠江国际产业园的营运服务商，包括但不限于工商财税、金融服务、资源采购、工程施工、网络通讯等领域的外部合作公司。

3.2.3 消费者环境

(1) 龙头企业。主要指各行业中具有较高知名度的领军企业，一般都是大型上市公司，如金融行业中的中国平安、国信证券，制造行业中的三一重工等。该类企业一般会根据公司发展需求，有计划性地开拓市场并选择目标区域内合适的办公场地，需求面积较大，租赁意向明确且对写字楼的要求较高。龙头企业的租赁对接人一般为管辖区域的行政部门负责人或业务部门负责人。

(2) 优质企业。优质企业一般指具有雄厚实力的非上市公司，也可能是龙头企业的上下游企业，如：供应商、代理商等。同时，优质企业还包括办公需求

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/708021112015006114>