



新形势下 创新型大型零售商业地产 开发管理实务

范宜昌 李永奎 乐云 何清华◎著



清华大学出版社

新形势下创新型大型零售商业 地产开发管理实务

范宜昌 李永奎 著
乐云 何清华

清华大学出版社
北京

内 容 简 介

本书作者以自己亲身实践和观察,通过大量正反两个方面的案例来演绎大型商业地产项目开发管理中的正确做法,即,如何去进行选址获取商业地产项目的“位置价值”,又如何去进行精准的商业定位、制定卓越的开发战略规划、按照商业定位选定的商业组合的运行要求进行项目设计并建造出符合商业运行需要和满足商家组合使用条件的建筑物以获取项目开发的“物业价值”,为未来项目经营成功和市场退出获得超值回报创造条件。全书共分三篇十四章。

本书可供商业地产从业人员学习,也可作为对商业地产有兴趣的人员的参考资料。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

新形势下创新型大型零售商业地产开发管理实务/范宜昌等著. --北京:清华大学出版社,2016
ISBN 978-7-302-41935-8

I. ①新… II. ①范… III. ①城市商业—房地产开发—研究 IV. ①F293.35

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 256194 号

责任编辑:杜 星

封面设计:汉风唐韵

责任校对:王凤芝

责任印制:沈 露

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社 总 机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者:三河市少明印务有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm 印 张:9.75 字 数:210千字

版 次:2016年1月第1版 印 次:2016年1月第1次印刷

印 数:1~3000

定 价:48.00元

产品编号:067149-01



前言

何谓商业地产？何为商业地产价值链？商业地产代表了两个行业的融合，“商业”加“地产”。就广义商业地产而言，所有以提供他人进行经营来获取收益的非自用物业均可称为商业地产，比如写字楼、酒店、公寓、购物中心、社区商业、专业批发市场、仓储物流等。而本书所涉及的“商业地产”是狭义商业地产，主要是指零售业和服务业类经营用物业，特指“超市”、“百货”、“餐饮”、“文化”、“娱乐”、“健身”、“运动”、“保健”、“养生”等商业业态经营用物业。最近商业地产的价值论很热，商业地产的价值构成按照价值形成过程主要体现的价值链环节有土地价值、开发价值、运营价值和退出价值共四个价值段。

商业地产开发成功项目运营成熟回报惊人。土地价值比较好理解，所谓“地段、地段、地段”，大多数人都可以看到因为地段升值带来的价值。极少部分品牌开发商通过选择优良的项目位置、进行精准的商业定位、卓越的开发战略规划和建筑设计建造，通过充分落实商业运行要求和预定引进商家的使用条件来发掘商业物业的使用价值从而获得了商业物业的开发价值，为未来获得运营价值形成和获取超额退出价值创造了条件，他们还拥有掌握获取运营价值能力的人才队伍和运营成熟以后退出增值的秘诀，市场上一些品牌商业地产开发商开发的运营成熟的商业项目年净收益达到这些项目初期投资的30%以上，市场退出价值可以达到初期投资的10倍以上。所以，商业地产的魅力恰恰在于越到后面才越精彩，只有通吃整个价值链的商业地产开发商才是一个成功的商业地产开发商。

而大部分开发商开发的商业地产项目结果却不是这样，许多开发商因开发了商业地产项目而陷入了困境。就算像某大牌开发商，他们探索商业地产开发之路走了10年，要大规模做商业地产动作一直没有断过，尤其是去年高调宣布同凯雷合作要大举进军商业地产云云，后来实际上流产了，现在宣布同国内规模最大的商业地产开发商合作，事实上宣布在商业地产领域投错了。10年以来，作为最大地产商，该大牌开发商能拿得出手的商业地产项目等于零，那么那家规模最大的商业地产开发商呢？2014年8月8日，赢商网和亿翰智库公布的Top100家房企持有商业地产项目2013年租金收入榜租

金规模全国第一,但租金坪效收入排行第7名,每平方米建筑面积年租金收入502元;该大牌开发商持有商业物业租金规模收入排第26名,租金坪效收入排行第8名,每平方米建筑面积年租金收入500元,他们两家,做商业地产的水平是难兄难弟,基本上是处于同一水平。那么,坪效排行榜前6位企业就是三家港资企业、一家新加坡企业加上华润和中粮,他们的坪效平均近1500元左右,最近网上传播的恒隆地产董事长陈启宗在中欧国际商学院讲座里提到真正有水平的商业地产开发商只有6家,指的就是这6家商业地产开发商,提到花18个月开发一家购物中心是建筑垃圾指的就是该最大的商业地产开发商。如果按照商业地产每平方米投入成本为8000元计算,这6家有水平企业的商业地产毛收率为18%,而这两家开发商开发的商业地产毛收益率为6%,而维持这商业地产项目开门的运行成本需要耗掉毛收益的5%左右,那原始投资的还本付息的钱在哪里?各位可以想一下,这全国顶尖的Top100名开发商中持有商业地产物业租金坪效排名的第七名和第八名是这个水平,那么这顶尖100名开发商中余下的92名开发商持有商业物业的租金收入平均是多少呢?是300元左右,他们的毛收益率仅仅是约为初期投资的3.7%,那收来的租金是绝对不够运行成本的,根本谈不上还本付息了。这就是我国大部分开发商开发的商业地产项目实际情况。

各位看到这里就会理解到为什么这么多的开发商对商业地产项目做成房地产信托基金REITs产品特别感兴趣,大家都想把自己手上的不挣钱光烧钱商业地产项目卖给投资人,自己全身逃顶,让投资人为这些没有收益的商业地产埋单。但至少到目前为止,我还没有看到可以做商业房地产项目REITs的可行日期,许多地产商开发了这些低收益的商业地产项目,如果在整体业务构成中比重不大,负担得起,那自己扛着。而那些比重大的,会拖累企业发展并使之陷入危机。事实上,大量商业地产项目收益坪效低下将会导致一批开发企业陷入困境。

前面说过,商业地产的价值链可以分为地块价值、开发价值、经营价值及退出价值四个价值段。经营价值决定商业地产项目价值,而项目开发使用价值为经营价值及退出价值的前提条件,在刚刚过去的房地产黄金十年里,只有极少有开发商重视商业地产项目的开发中使用价值的发掘,而占开发商大多数的人在商业地产开发中忽视了商业地产项目使用价值的发掘,设计建造出了大量的中看不中用的大型商业地产项目,到头来他们中极大部分是要为自己的错误埋单的。

本书以商业房地产开发项目管理的全过程视角,全面介绍了大型商业地产项目开发价值形成的各个阶段正确做法,从商业地产项目选址看土地位置价值条件;从市场调研、商业定位、物业产品定位、产品研发、设计管理到项目盈利模式选择、商家落户布局设计、商业运行性能化设计和商家运行技术条件预留、商业物业管理技术条件预留等步骤,详尽揭秘了通过落实商业房地产开发项目的使用价值来获取商业地产项目开发价值做法,为未来项目的经营成功和进一步获取退出超额回报创造条件;通过介绍制定招商战略到落实运营措施来揭秘商业地产项目运营价值形成过程;从培育期的聚客、聚商一直到成熟期聚财目标的实现,一系列的正确做法呈现在读者面前,一直到可以获得超额退出回报的退出价值的形成。本书通过大量正反两方面的案例揭秘了大型商业地产开发各个价值段的

价值形成过程,特别详尽介绍了大型商业房地产开发的正确理念、正确做法、建立正确的体制机制来为商业项目成功开发提供保障和各个环节的风险防范要点。

我国是一个大型商业地产项目建设大国,据有关资料显示,截止到2014年年底,我国在过去十年中所建成开业的大型商业地产项目达3000多个,今年和明年还要增加1700多个。据世邦魏理仕2015年4月21日发布的2014年全球购物中心开发Global Shopping Center Development报告说:全球20个最活跃的购物中心市场中,中国有十个城市上榜,中国2014年竣工的购物中心面积达5700万平方米,约占全球11400万平方米总面积的50%。而在在建购物中心项目方面,上海位列全球第一,达到410万平方米。

我国商业地产开发行业虽然规模庞大,但整体投资回报率极低,正如前面分析过的那样,除了极少数的品牌商业地产开发商以外,像前面提到的这样的大牌开发商开发的商业地产毛收益率仅仅为6%左右,其他开发商开发的商业地产毛收益率平均只有3.7%。这样的收益水平,离保本退出相差甚远,培育期不见尽头,不少开发商因此而陷入困境。尽管在一般大型商业项目的前期阶段许多开发商花钱请来了商业策划咨询公司,给项目画了一个大大的美好的饼,不少开发商又花大把的钱请了国际明星设计院的国际大师设计建筑方案,但由于没有充分研究和发掘项目的开发价值,许多项目的结局是项目建成变成了潘多拉盒子打开,开发商才发现商业策划咨询公司给项目画的那个大大的美好的饼根本不存在,项目变成了花钱无底洞和开发商无穷无尽的麻烦的开端。极大多数的开发商轻信商业咨询策划公司的忽悠,以及严重依赖设计院大师们,在大型商业地产开发项目管理过程中,他们没有知识、思路、方法、信心、耐心和能力来掌控项目开发的命运,从而对开发大型商业地产项目的过程完全失控,导致了开发结果的不可控和开发项目的使用价值低下。

开发大型商业地产项目,绝对不是在黄金十年中许多开发商朋友脑子里形成的那种“开发商买块地,请设计公司来设计,找营销公司来销售,招个施工队垫资来开工,开发商就可以躲在家里数钱了”那么简单;也不是像一些在没有做好充分准备的情况下大规模进军商业地产开发领域而陷入困境的开发商所描述的那么复杂。而本书会告诉您正确的知识、思路和方法去发掘大型商业地产开发价值链上的各个价值段的价值,从而使您具备信心、耐心和能力来掌控项目开发的命运,只要项目位置足够好,开发出投资回报率高的优秀商业地产项目,其实您也可以的!

最后特别鸣谢过星辰、罗鹏宇、孙焯柯、王萍等同志对本书出版的大力支持。

作 者

2015年5月16日于上海



目录

第一篇 管理战略研究与规划

第一章 国内市场现状及应对措施	3
第一节 群雄争霸呈现过度开发	3
一、大鳄争霸、品牌林立	4
二、千城一面,同质竞争	5
三、布局集中,短兵相接	5
四、表面红火,效益低下	5
五、现实残酷,前赴后继	5
第二节 疯狂现象需要理性思考	6
一、存量过剩,平衡打破	6
二、拔苗助长,魂不附体	7
三、削足适履,破鞋满地	9
第三节 沧海横流何以独善其身	13
一、道相同,才可事	14
二、思相通,道才通	15
三、设预警,避风险	15
四、立规矩,成方圆	16
第二章 转变观念析	19
第一节 从“点石成金”到“潜心研发”	19
一、单一与复合	20
二、个性与共性	20
三、终点与起点	21
第二节 从“统一排座”到“各得其所”	21
一、“萝卜青菜与各人所爱”	22
二、“金角银边与青草肚皮”	22
三、“规定动作与自选动作”	22

第三节	从“以一当十”到“以十当一”	23
一	“楼花兑现”与“成果兑现”	24
二	“有限利润”与“超额利润”	25
三	“看天吃饭”与“旱涝保收”	25
四	“资本实力”与“综合能力”	26
第四节	从“市长喜欢”到“市场喜欢”	26
一	拟建项目位置的适合与否	27
二	拟引进的商业业态适合与否	27
三	拟建的商业物业的规模合适与否	28
四	拟建项目的平面布局合适与不合适	28
五	拟建项目的外立面合适与否	29
第五节	案例分析——观念转变优先,创新落实行动	30
一	商业企业要创新高层必须转变观念,创新要落实必须形成上下共识	30
二	创新需要集合众人智慧以及集中优势资源	31
三	创新需要有舍去眼前利益的气量和落到实处的行动能力	31
四	我国做商业地产开发商或商业地产项目转型提升的甲方应该从日本 7&i 集团在格林木购物中心的创新过程得到的宝贵启示	32
第三章	顶层设计	35
第一节	开发商遇到的困惑	35
第二节	开发商困惑的原因	37
第三节	顶层设计需要研究的十个问题	37
一	研究地块的条件和政府规标的要求	37
二	研究地块所在地的市场	38
三	研究地块所在的城市规划导向	38
四	研究地块所在地的商业竞争情况	38
五	研究开发商自己	39
六	研究拟开发项目各类物业产品的赢利模式	39
七	研究拟开发各类物业产品的配套需求	39
八	研究符合开发商心目中项目的方案设计任务书	40
九	研究运用价值工程分析研发的各类物业产品的经济效益	41
十	研究项目各类物业产品细节化策划	41
第四节	精准规划各得其所	41
第四章	体制机制建设	43
第一节	商业地产开发管理体制存在的问题	43
一	商业物业的坪效分析	43
二	×城国际项目管理的故事	44

第二节 商业地产开发管理与组织	48
一、商业地产管理与组织存在的问题	48
二、以华润置地为例说明商业地产的管理与组织	49
第三节 商业地产项目开发管理的考核机制	51
第四节 商业地产开发管理仍然存在的挑战	52
第五章 小型城市综合体	55
第一节 市场前景	55
一、住宅销售单价高	55
二、商铺销售单价高	56
三、变通物业产品单价高	56
四、项目综合收益高	56
第二节 商业价值	56
一、符合国家城市化进程的政策导向和要求	56
二、满足四级城市商业设施转型提升的需求	57
三、满足县级市或县城居民日常生活的消费需求和体验性消费需要	57
第三节 存在问题	57
一、政府规划要求过分超前与脱离市场需求问题	58
二、项目开发战略规划研究和顶层设计缺位问题	58
三、项目产品研发不到位和开发物业产品定位不正确问题	60
第六章 商业地产选址	65
第一节 商业地产选址意义	65
第二节 商业地产选址的影响因素	66
一、造城运动	66
二、政府干预	67
三、低价拿地	67
第三节 商业地产项目选址原则	68
一、顾客便利性为第一原则	68
二、商家便利性为第二原则	68
三、业态需求为第三原则	69
四、商家资源的可供性为第四原则	69
第四节 商业地产选址的成功案例	70

第二篇 管理战略实施和战略管理

第七章 设计阶段管理之以人为本	71
第一节 “以人为本”理念	71

一、商业房地产的定义	71
二、“投资人”或“开发商”的基本的需求	71
三、“顾客”或“消费者”的需求	71
四、“商家”或“经营者”的需求	72
第二节 “以人为本”对象及其关系	72
一、“投资人”、“顾客”和“商家”相互之间的关系	72
二、大型商业房地产项目的本质	72
三、大型商业房地产项目开发赢利模式	73
四、大型商业房地产的市场价值决定因素	73
五、评判大型商业房地产开发项目的成功标准	73
第三节 案例分析——上海“西郊百联”购物中心	74
一、组建开发项目管理团队	74
二、项目商业定位和物业产品定位	74
三、设计以人为本	75
第四节 “以人为本”的落实	77
一、经济回报	77
二、调整设计	77
三、性能优化	77
四、投资控制	77
五、规避风险	77
第八章 设计阶段管理之落实需求	79
第一节 落实需求步骤	79
一、项目策划阶段	79
二、项目规划方案研发	79
三、项目深化研发阶段	79
四、项目扩初设计、施工图设计阶段	80
第二节 挑战	81
一、开发商本身的挑战	81
二、其他方面的挑战	81
第九章 设计阶段管理之境内外设计院协调设计	82
第一节 阶段划分	82
一、境外建筑工程设计体系	82
二、境内外设计阶段划分	83
第二节 任务分工	83
一、方案设计阶段	83
二、扩初设计阶段	84

三、施工图设计阶段	86
四、境外设计院角色定位意见	87
五、境内设计院角色定位意见	87
六、甲方角色定位	88
第三节 项目管理团队要求	89

第三篇 运营管理和战略提升

第十章 落实战略管理及部署	91
第一节 优化商家布局	91
一、交通位置	91
二、人流设计	91
三、商业布局理念	93
第二节 租金策略	95
第十一章 商业地产选址	99
第一节 众多大型购物中心运行效益低下剖析	99
第二节 商业地产招商与运营管理	100
一、商业地产的招商	100
二、商业地产的运营	105
第三节 商业运行性能化设计及优化	107
第四节 成功案例揭秘与启示：百联西郊购物中心	109
一、百联西郊购物中心计租面积确定	110
二、购物中心商业定位和商业业态组合比例	110
三、购物中心招商租金策略	111
第十二章 同中心城区区位两项目绩效对比看成败因素	115
第一节 两项目收益对比分析	115
第二节 两项目管理差异	116
一、深度分析	116
二、各阶段管理差异	116
第十三章 运营管理成本测算依据和要求	123
第一节 探究表面红火项目的亏损背后	123
一、对资金的需求较大	123
二、受政策的影响大	123
三、利益协调的难度大	124
四、合理规划的难度高	124

第二节	项目运行成本构成	124
一、	商家引进中介费或代理费	125
二、	装修补贴费	125
三、	大型商业地产开业以后的年运行费用测算	126
第三节	项目运营盈亏临界点	128
一、	项目背景	129
二、	工程建设投资测算	129
三、	项目投资估算	130
四、	项目产出测算	131
五、	其他成本	131
第十四章	BIM 在商业项目中的应用	135
第一节	BIM 在商业项目中的应用现状	135
第二节	商业项目设计阶段 BIM 的应用	135
一、	环境与交通组织分析	136
二、	评估和优化设计方案	136
三、	可视化设计	137
四、	多专业协同设计	137
第三节	商业项目施工阶段 BIM 的应用	138
一、	三维模拟分析	138
二、	四维施工模拟	138
三、	五维模拟分析	139
四、	材料跟踪	139
五、	竣工模型交付	139
第四节	商业项目租售、运维与改造阶段 BIM 的应用	139

第一篇

管理战略研究与规划

国内市场现状及应对措施

本章描述了目前中国大型商业地产市场大鳄争霸、过度开发的现状,冷静指出了潜在的风险和危机,并以一个为房产企业提供咨询的商业地产专家的视角,探讨了如何规避投资风险和化解未来困难的方法。

“蝴蝶效应”据说,南美洲上空的一只小小的蝴蝶扇动翅膀,会变成北半球的一场飓风,这就是“蝴蝶效应”(见图 1-1)。历史上存在着许许多多的多重选择,有时候,我们看见的历史是其中一种选择,但是还有许许多多的假设,正如蝴蝶效应一样,在岔路口上不一样的选择,那么我们现在看见的历史或许又是另外一种历史了!

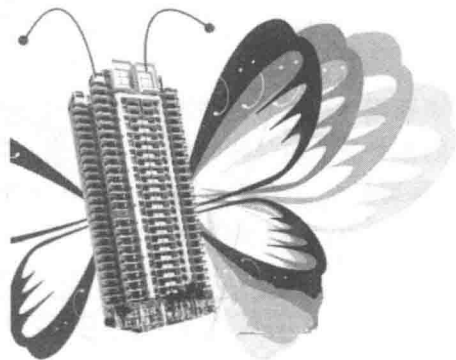


图 1-1 蝴蝶效应

“商业地产开发的蝴蝶效应”历史是一面镜子,今天国内的央企、地方国企、民企、外企齐上阵,商业地产战场硝烟弥漫,置身其中的企业,无论是主动的还是被迫的,今天他们对于商业地产项目开发流程上某一个决策,正确或是错误的,犹如在南美洲上空的一只小小的蝴蝶扇动它们的翅膀,将为自己企业的明天这个北半球带来辉煌成功的光环或灭顶之灾的飓风!

第一节 群雄争霸呈现过度开发

有调查显示,2011年至2015年期间,全国20个重点城市新增城市综合体总量将超过1.6亿平方米。在全国一、二、三线城市已经建成开业的大型购物中心或城市综合体有3000多个,还有在建的有1000多个会在今明两年开业。仅苏州一地,正在规划、建设和已经完工的城市综合体就达25个。上海在2011年至2013年期间,将新增50多个城市综合体。有的县级市也有10多个城市综合体。这些年,在商业地产开发战场已基本形成了“第一集团军”,像万达、凯德、华润、中粮等均处于这一行列。“第二集团军”也即将形成,整个行业的发展开始有了层次。而一些较早起步的公司正在慢慢消失,如铜锣湾等。一些起步较晚的公司如万象城、大悦城等却很快追至一线,队伍结构也有了调整。

同时根据莱坊最新发布的《商业综合体的发展趋势及成功要素研究报告》中不难发现,至2015年中国主要城市的商业综合体项目规模将达到3.6亿平方米,而2016年以后综合体规模将突破至4.3亿平方米。在全民开发综合体的大背景下,商业综合体市场是

否存在泡沫成为众人关心的话题。莱坊通过查询公开数据,利用多个经济指标(常住人口、建成区面积、人均GDP、第三产业比重、社会消费品零售总额、人均可支配收入、GDP总量、居民人均消费性支出、房地产投资总额、基础设施投资完成额以及每万人高等院校在校人数等)构建出莱坊城市发展综合指数,以统计方法来研究城市发展与综合体规模之间的关系,试图解答综合体开发是否过快的问题。通过统计研究,城市发展综合指数与商业综合体开发规模存在十分明显的相关性。从图 1-2 看,城市发展与商业综合体开发存

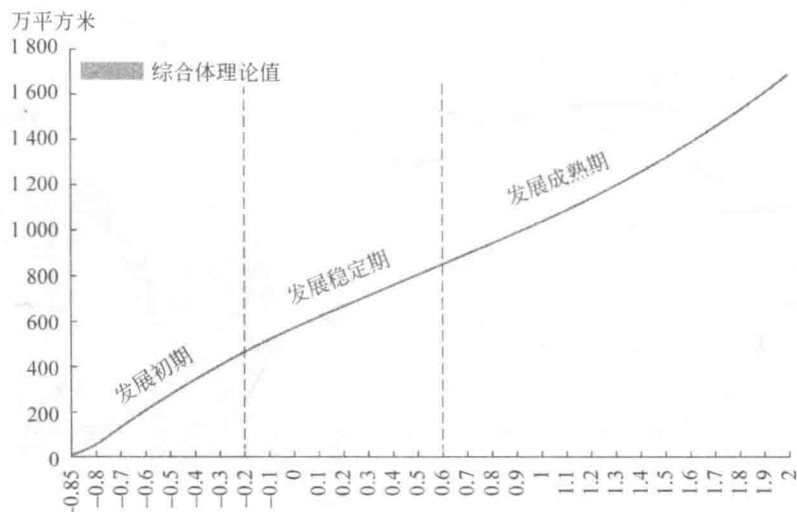


图 1-2 城市发展综合指数与综合体开发理论值(来源:莱坊;国家统计局)

在三个发展阶段,在城市发展初面积 2 000 万平方米以上的城市有 4 个(北京、沈阳、成都以及重庆),其中 3 个属于 1.5 线城市。2016 年以后,国内主要商业综合体面积超过 2 000 万平方米的个数将达到 7 个,除北京、上海外,均分布在 1.5 线以及 2 线城市中,而目前这些城市的城市发展综合指数均值低于 0.5,北京上海的城市发展综合指数均值接近 2.0。“2 000 万俱乐部”参与者数量在增加,不过城市经济发展速度能否跟上综合体大规模开发的节奏,存在一个很大的问号。总体来说,国内大型零售商业地产开发呈现如下特征。

一、大鳄争霸,品牌林立

据网易财经报道,最近央企水电地产与民企南国置业的联姻,将加速提升央企水电的商业地产开发规模和品牌知名度,在不久的将来,央企水电的“城市广场”商业综合体品牌,有望跻身于万达广场(万达集团)、万象城(华润置地)、大悦城(中粮地产)、“中航城、九方城”(中航地产)等组成的一线阵营。据红星商业副董事长张华容介绍,红星商业未来的核心产品是以“红星国际广场”命名的城市综合体和以“爱琴海”“晶海”“星银海”命名的购物中心,“我们目前已经在北京、天津、重庆、上海、福建、昆明等全国 21 个城市进行了 27 个综合体项目的开发,未来 3~5 年将会有近 50 个城市综合体项目跟大家来见面”。对于城市综合体项目,红星地产总裁谌俊宇向网易财经表示,红星美凯龙城市综合体项目“涵盖了购物中心、红星太平洋影城、国际高尔夫会所、婚庆大世界、星级酒店、精品百货等业

态,让单一的购物行为变成集娱乐、餐饮、商务、家庭休闲为一体的购物体验”。跨界进军商业地产市场的商界大鳄也要来个后发制人,知名饮料品牌娃哈哈新近首次详细披露其商业地产战略,称在3~5年内,计划建设100个购物中心。但娃哈哈并不是第一家涉足商业地产的餐饮行业,此前不久,海底捞跨界进军商业地产市场的消息已在业界刮起了一阵旋风。

二、千城一面,同质竞争

据网易财经了解,目前中国的城市综合体发展面临诸多问题。全国工商联商业地产专业委员会主任朱凌波就曾指出,“开发商在开发城市综合体的时候追求高速发展,同质化、甚至恶性竞争非常严重,千店一面,千城一面是目前城市综合体发展弊病”。

三、布局集中,短兵相接

十年前,全国许多大城市都有商业网点规划,政府审批一个大的商业网点需要开听证会,评估这个商业项目开发是否符合城市的商业网点规划要求,目的就是为了避免恶性竞争,使商业网点有序发展。当时,许多大牌商家如家乐福等大卖场公司都有选址要求,其中一个重要的要求就是在三公里商圈范围内不能有同业竞争对手。而现在,这一切似乎都已经是过往的烟云,政府和开发商好像配合默契,把这一切都打破了。北京商报记者了解到,各地商业地产的饱和程度已经叫人咋舌,如在合肥仅蜀山区内就聚集着38家大型商业项目;在杭州商业体量已达800万平方米,其中有100个商业综合体;成都大型商业地产面积达570万平方米,大型城市商业综合体达48个。

四、表面红火,效益低下

中国购物中心产业资讯中心首席专家禹来表示,“以购物中心为例,呈现明显的1/2现象”。所谓1/2现象,指的是大型购物中心中有1/2开不了工,开工的有1/2开不了业,开业的有1/2难以盈利。“换句话说,中国购物中心成功率大概就1/8。”所谓的购物中心成功的标准,业界认可的是恒隆地产集团陈启宗董事长提出的经过开业前五年的培育达到盈亏平衡,到第六年收来的租金扣除运行成本和初期投资当年的利息尚有盈余可以开始还本了,到开业15年到20年之间可以全部偿还投资本息的可以算是成功的。据中国购物中心联合会判断,全国已经建成开业的大型购物中心或商业综合体,88%以上过了五年的培育期之后收来的租金尚不抵当年的运行成本和当年的建设投资利息,因此,目前中国绝大部分的大型零售商业地产项目均存在亏损现象。兰德咨询调查数据显示,中国上市房企的商业地产持有性物业租金收入,一般占其年度营业总收入的3%~5%,而经营利润则大都为负,特别是开业不久、正处于培育期的商业地产,八成以上亏损。

五、现实残酷,前赴后继

北京商报近日报道,SOHO中国曾经凭借着散售的模式成为风光一时的中国商业地产的领军者,但随着其开发项目的不断运营,散售的缺陷不断暴露,令其不得不转为持有。持有无疑是商业地产发展的必然之路,但对于擅长9个盖子盖10个瓶子的开发商而言,