



· 地 · 产 · 文 · 库 ·

商业地产 五赢新模式

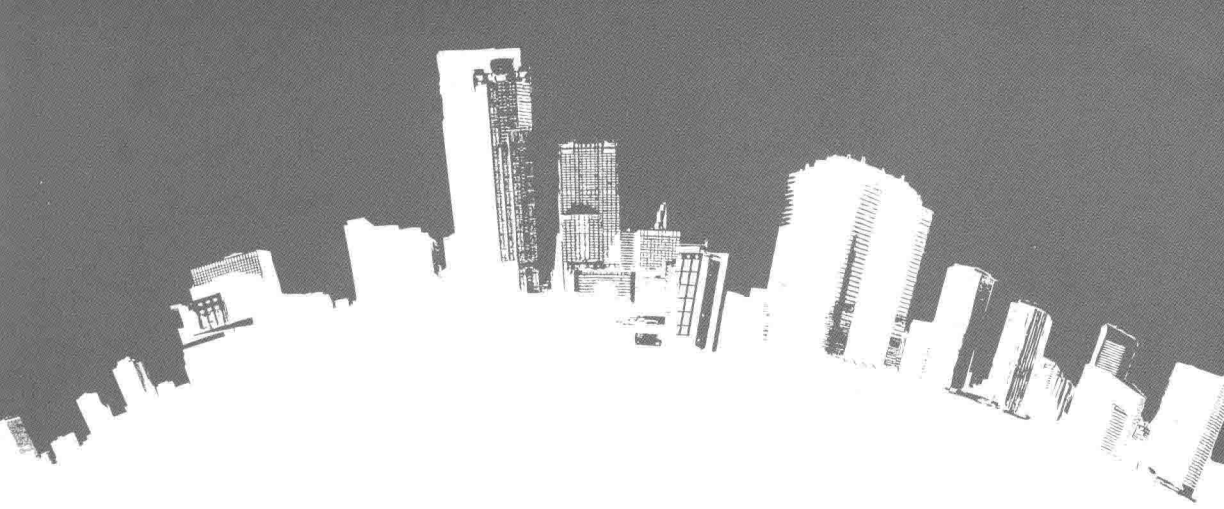
· 规避商业地产开发陷阱 ·

· 解决商业地产分割销售之后的繁荣之道 ·

高重恒 著



河南人民出版社



商业地产 **五赢新模式**

高重恒 著

河南人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

商业地产五赢新模式/高重恒著. — 郑州: 河南人民出版社, 2011. 8

ISBN 978-7-215-06730-1

I. 商… II. 高… III. 房地产业-企业管理-研究-中国 IV. F299.233

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第013771号

河南人民出版社出版发行

(地址: 郑州市经五路66号 邮政编码: 450002 电话: 65723341)

新华书店经销 河南省邮电印刷厂印刷

开本 787毫米×1092毫米 1/16 印张 28.5

字数 560千字

2011年8月第1版 2011年8月第1次印刷

定价: 98.00元

前 言

从事商业地产研究与实践、开发多年,一直有个心愿,希望将多年的研究与实践开发成果付诸成书,以供业内人士共同交流与进步。尤其是在2008年后我国房地产行业进入深度调整后又飞速发展,让我们更加审慎企业的发展战略和赢利模式,在对我国下一阶段房地产业的发展趋势进行深入研究后,更加坚定我尽快出书的初衷。

由于每天咨询事务十分繁忙,本书在写作过程中“先说后写”,凭借日常的知识与经验积累,由我先说出框架和要点与基本内容,并由公司人员进行速录整理,由刘强进行补充与完善,最后由我再修改完成。

本书在撰写过程中一直强调三个观点:

一是商业地产究竟是什么?

二是商业地产开发中“五赢关系”如何和谐?也就是以消费者为中心的五赢模式。

三是以销售商铺为导向的商业地产如何开发?

本书共计18章,其中第1~3章,综合阐述了目前商业地产开发中的问题和现象,以及商业地产开发的特点;第4章提出本书的重点观点即商业地产开发的五赢模式;第5~6章阐述了商业地产开发影响要素以及商业地产

开发的竞争力构成;第7~16章阐述商业地产开发从选址、战略、产品研发、营销、推广、招商、商业管理、开发管理等系列性的实战工作内容;第17章,详细阐述了商业地产开发中必须协调好的重要关系。第18章,专门介绍了下一轮商业地产开发的王牌市场——专业市场的开发。本书内容难免有失偏颇,挂一漏万,敬请大家给予批评指正,多多交流。

自序

站在未来做现在

进入2011年,一切都变得新鲜起来。

因为,一切都在变化,要应对变化的基本法则就是因市而变。但是,怎么变?变什么?不能只是喊在嘴上,写在纸上,停留在大脑里。大多数不会行动,仍然“梦里醒来在床上”;而行动者都是极少数,这也就产生了为什么只有极少数的企业是优秀而卓越的。

变,就是要变思维、变行动、变模式。新一轮的房地产市场要求的不仅是满足更需要创新,其中市场的变化就是可能越来越多的大盘或城市综合体的诞生,在高密度、高容积率、高技术的“三高”要求下,如何做得更好?其中最重要的一点就是无论是什么产品都要有商业产品。比如 taoway(大道智源)针对大盘与城市综合体研究出的 $Z = 1 + (2 + X) + Y$ 开发模式,其中“1”就是商业必须要拥有,是不可缺的。同时,新一轮的商业地产开发将不同于上一轮的商业地产开发,其中的思维方式与行为方式都要发生颠覆性的创新,不能穿新鞋走老路,更不能新瓶装陈醋。

传统的操作方式是“站在现在想未来”,是以过去与现在的状况思考并做未来的市场,其决策过程也是“向后看”的过程。所以,房地产中开发的楼盘为什么一夜之间滞销了?其实刚性需求是有的,但刚性需求是什么?都

比较模糊。很多时间与场合,站在现在想未来或做未来,其结果还是现在的或过去的,发展基本上是原地踏步走。

作为 taoway(大道智源)其工作的原理就是反其道而行之,采用“站在未来做现在”的模式,操作的难度是可想而知的,与“站在现在做未来”是有本质的不同,整个工作分为两个阶段:

第一阶段,站在未来想事情

首先,要求时空转移,在时间上要站在5年后,10年后设想开发项目的结果会怎样?失败?滞销?死盘?……,另外,在空间上要站在成熟的项目中进行考虑,可能应是一个虚拟的真实空间,但你必须要模拟与转换。

其次,开发过程中的未来竞争状况怎样?将会发生什么不可预测的变化?因为一个大的项目都会面对市场的风云莫测之变,那么,企业是随机应变?还是提前预测到并制定相应的解决办法呢?“事预则立,不预则废”预什么?是好的方面还是不好的方面?应该两方面都有,宁可考虑事情的过程更复杂,“杀鸡要用宰牛刀”。

再次,要有勇气假定的开发的项目结果是失败的。比如取得土地后,这个项目开发失败了。这样人们就会找各种各样的原因,现在就开始时空转移到开发后的失败状况,然后逐条罗列出失败的原因,再分析原因,为什么会发生这些问题。同时一定要把问题、原因、结果分析清楚,不能混淆在一起。

第二阶段,站在未来做事情

站在未来做事情,同时又要站在现在想未来,这是一种交叉。

在开发执行时,要将第一阶段想透的事情做好,有风险的事一定要做到

保险,有解决的办法,要将预测到的问题全面而彻底地解决掉,而不是遇到问题绕着走,不能回避问题;同时一定要遵循客观规律,不能主观行事,更不能赌徒的心理去处理事情。

商业地产的复杂性就是要求综合性地考虑问题,看似混乱其实是有规律可循的。其规律实质就是思维的网状逻辑和操作的特殊规律,主要表现在以下方面:

其一是站在消费者的角度分析消费者的变化。这是一种顺推的逻辑,就是分析未来消费者需求什么、我们能创造性地为消费提供什么,能引领什么样的消费潮流,从而做出商业地产项目的合理化的定位。

其二是站在自己的未来角度想问题。可能会遇到什么的困难和瓶颈,想清楚开发中的风险和问题,从而规避和解决问题,这是一种失败分析法的倒推逻辑。

其三是站在对手的角度分析问题。是迎头恶战,老虎嘴里掏肉,还是创造新的标准。从目前商业地产的发展情况来看,恶性竞争已经普遍存在,其实质原因仍是“站在现在做现在的”思维模式。所以,只有创造新型的标准才是竞争之道,而新型的标准是什么呢?从地产开发角度而言就是商业的空间环境,场所精神;其实对竞争对手的分析和考虑,就必须是全面、多方位的颠覆性思维,也就是要清楚一个道理,商业地产所提供的是“场所空间”而不是建筑空间。

其四是开发的模式。商业地产的开发商应该是资源的整合商,而不是全职能的实施者。

其五就是开发规律。这就包含整体开发中的流程及程序,以及各开发工作环节的关键定律,比如产品研发的程序、招商的程序、经营管理的程序

等等,还有就是操作细节方面,比如价格体系制定的法则、租金制定的法则、工期制定的法则。商业地产开发规律其实有一个整体的法则就是“谋定而后动”。这个谋如何做呢?就必须借助外部资源,借助总策划的力量。

作为商业地产开发,在新一轮中可能会较少出现单纯的商业,无论是专业市场还是零售市场,可能都是混和式的,其专业化程度更高,要求整合的专业资源也更多,但是犯错误交大量学费的机会也会更多,如何规避犯错误不交学费将成为重中之重。

所以,就有必要“站在未来做现在”,也就是用“倒推法”来操作每一个项目,也才能使商业地产的“五赢模式”做得更好。

有必要再强调,商业地产的一切都要还原给消费者,消费者是商业地产开发的出发点和归宿点,既是中心又是太阳,一切都要围绕消费者而转。所以,站在未来做现在,其未来一定是消费者的未来,如果消费者不来,一切都是空的。

让我们一起站在未来寻找过程中将要发生的过失的问题,然后,再从现在出发,找到未来的理想王国。

请致电:0371—65613357

或 E-mail:taoway@126.com

高重恒

2011年4月16日

目 录

前言	001
自序	001
第一章 商业地产开发常犯的错误	003
一、商业与地产两张皮(油与水)	003
二、开发流程错误	004
三、外香内冷(媚外弃内)	004
四、“一返治百病”的返租问题	005
五、心太贪	006
六、主观脱离客观	007
七、外行指挥内行	008
八、不会花钱	009
九、无战略	010
十、企业内耗	011
十一、价格不科学	012
十二、租金设定问题	012
十三、延期交房问题	013

十四、销售危机	014
十五、商铺切割问题	016
十六、经营危机	019
十七、建筑设计的无计划	021

第二章 商业地产开发的基本特点 025

一、利润高	025
二、成本高	026
三、难度高	027
四、压力大	028
五、风险大	029
六、专业化程度高	032

第三章 商业地产开发常见的做法与技法 035

一、商业地产开发的五类怪现象	035
二、商业地产开发常见的做法	038
三、商业地产开发的五大流派	041

第四章 商业地产开发的五赢者	051
一、消费者	052
二、经营商家	054
三、购铺者(投资客)	056
四、当地政府、媒体及其他相关社会利益体	057
五、开发商	058
第五章 影响商业地产开发的十大因素	065
一、五大内部因素	065
二、五大外部因素	069
第六章 商业地产竞争力的五大主体	079
一、位置	079
二、规划设计等专业资源	081
三、规模(集约程度)	081
四、主力商家(招商)	083
五、经营管理	084

第七章 商业地产开发的十大核心工程	089
一、选址	089
二、战略	090
三、产品	093
四、资金	093
五、销售	094
六、招商	095
七、工程	095
八、财务	096
九、开发管理	097
十、经营	097
第八章 商业地产开发的选址	101
一、商业地产开发的六级城市圈	101
二、城市商圈的六种类型	106

第九章 商业地产开发战略的十大体系 115

一、理念 116

二、目标 118

三、模式 119

四、市场定位 122

五、赢利体系及产权规划 163

六、时间规划 165

七、资金(财务计划) 169

八、组织结构 171

九、退出机制 172

十、风险控制 178

第十章 商业地产开发的产品研发 183

一、商业地产产品类别 183

二、商业地产开发的五大种类 190

三、商业地产产品研发的五大板块 195

四、商业地产产品研发设计的五大步骤 212

五、商业地产产品设计体系	218
--------------	-----

第十一章 商业地产工程管理的九大体系	273
--------------------	-----

一、土建	278
------	-----

二、装修	278
------	-----

三、设备设施	279
--------	-----

四、质量	280
------	-----

五、成本	280
------	-----

六、速度	281
------	-----

七、空间和环境、景观	283
------------	-----

八、验收接管	283
--------	-----

九、信息管理	284
--------	-----

第十二章 商业地产的营销体系	293
----------------	-----

一、商业地产购铺客户的五种类型	293
-----------------	-----

二、商业地产营销的五大体系	294
---------------	-----

第十三章 商业地产立体推广的五大手段组合 321

一、商业地产推广在实施中的五大特点 321

二、商业地产推广的五大手段组合 322

第十四章 商业地产招商的五大管理体系 339

一、商业地产商户的五种类型 339

二、商业地产招商的五大管理体系 342

第十五章 商业地产商业管理的五大板块 369

一、招租与租金 374

二、商业服务与管理 381

三、商业经营推广 387

四、客户投诉管理 390

五、广告经营及场地服务 391

第十六章 商业地产开发公司的七大管理板块 395

一、营销:销售与招商 396

二、工程	397
三、财务	398
四、人力资源	400
五、服务	401
六、商业经营管理	402
七、风险管理	402
 第十七章 商业地产开发要处理好的五大关系	 407
一、销售和经营的关系	407
二、风险与现实问题的关系	407
三、成本与现金的关系	408
四、开发商与零售商的关系	408
五、一期和多期的关系	408
 第十八章 专业市场——下一轮商业地产开发的王牌市场	 413
一、专业市场的发展与回顾	414
二、专业市场的分类	419