

商业地产开发

典型失误

DEVELOPMENT TRAP OF COMMERCIAL
REAL ESTATE

陈建明◎编著

商业地产亿万财富宝典
职业经理百万年薪秘籍



商业地产教训的力量——匪夷所思的成长

中国商业地产联盟 全国房地产经理人联盟 易铺商学院
联合推荐



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

商业地产开发

典型失误

DEVELOPMENT TRAP OF COMMERCIAL
REAL ESTATE

陈建明◎编著

商业地产亿万财富宝典
职业经理百万年薪秘籍



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

商业地产开发典型失误/陈建明编著. —北京: 经济管理出版社, 2014. 6

ISBN 978-7-5096-3075-4

I. ①商… II. ①陈… 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 (2014) 第 075579 号

组稿编辑: 陆雅丽

责任编辑: 杜 菲

责任印制: 黄章平

责任校对: 超 凡

出版发行: 经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 徐水县宏远印刷有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 720mm×1000mm/16

印 张: 20

字 数: 287 千字

版 次: 2014 年 6 月第 1 版 2014 年 6 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5096-3075-4

定 价: 68.00 元

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

回想2003年6月，我带领易铺网和赛睿顾问团队推出赛睿顾问丛书：《中国超级购物中心投资开发指南》、《商业房地产投资融资指南》和《商铺投资指南》，2007年3月，我和易铺中国同事共同努力推出《易铺赢家丛书》：《铺铺为赢，商铺投资创富完全手册》、《店店为赢，创业开店指南》和《购物中心招商指南》，都仿佛是昨天的事情，不知不觉已经过了多年。其间我和我的同事和大家一样经历了商业地产的风风雨雨，在教训中积累经验，并卓越成长，也深刻感受商业地产“专业制胜”的行业价值。

十多年前，商业地产在中国还是一个新兴的产业，刚刚进入发展期，也缺乏成熟的实践经验；经过十多年的发展，诸如万达集团这样极少数商业地产开发商经过不断地摸索，在教训的洗礼中卓越成长，但绝大多数商业地产开发商依然在艰难摸索；从2010年开始，伴随城市化持续发展，商业地产黄金十年开启！全国大批开发商进入房地产领域，目前全国超过6万个商业地产项目正紧张开发中！

如火如荼的商业地产开发市场，开发商都无比渴望成功，但大家更多

看到的是万达等商业地产成功的明星效应，却并不清楚这样的成功是建立在教训和失败之上的。商业地产从开发理念、开发决策、项目定位、规划设计、招商、营销、融资、人力到运营管理，每个环节都有其专业复杂性，战略性的环节出现失误将意味着项目从最开始就注定会死亡，战术性的环节出现失误将意味着动辄几千万、上亿的浪费乃至加剧的风险。

全国超过6万个商业地产项目，绝大多数项目从老板到中高层团队缺乏操控项目需要的足够的商业地产专业功力，另外，电商快速发展，将意味着商业地产存在行业性变革的趋势，规模或将过剩，项目规模过大潜藏风险，这都加大了项目成功的难度。本书希望从商业地产开发理念、开发决策、项目定位、规划设计、招商、营销、融资、人力、运营管理到商业地产如何电商化，就逐个环节可能出现的错误理念以及典型失误进行深入解析，希望给商业地产项目以及行业从业者以实战性的指导，让商业地产项目最大程度地避免失误，确保项目成功。

另外，面对全国性的商业地产热潮，行业人才奇缺，也希望这本书成为商业地产业界以及对商业地产感兴趣的人的职业生涯加速器，相信能将本书内容烂熟于心的读者一定可以轻松成就百万年薪梦！

陈建明

2014年3月

第一章 商业地产开发典型失误概述 / 001

- 一、商业地产基础知识概述 / 002
- 二、商业地产行业的市场现状 / 006
- 三、商业地产行业的发展趋势 / 008
- 四、商业地产开发专业操作流程 / 015
- 五、商业地产投资开发专业化的重要性 / 015
- 六、商业地产开发失误的表现形式和影响 / 022
- 七、商业地产行业十大教训 / 023

第二章 商业地产开发理念失误 / 029

- 一、“商业地产开发老板说了算”理念失误 / 029
- 二、“订单地产”就是真理 / 040
- 三、“规模但求最大” / 045
- 四、“大而全”理念失误 / 051
- 五、“狭隘的体验业态思想” / 054

六、“商业地产咋玩都赚” / 068

七、“就是不信电商的邪” / 081

第三章 商业地产开发前期决策失误 / 083

一、土地决策失误 / 083

二、开发模式决策失误 / 098

三、企业竞争力决策失误 / 108

四、商业开发类型决策失误 / 118

第四章 商业地产开发定位失误 / 121

一、对什么是“市场定位”理解的误区 / 121

二、对类型定位的误判 / 123

三、对商业规模定位的无知 / 141

四、向各路“神仙”求定位，定位迷乱 / 143

五、误用市场数据导致定位偏差 / 145

六、忽视周边商圈氛围进行定位 / 149

七、闭门造车，业态组合定位的遗憾 / 153

八、忽视租售科学组合出现的定位问题 / 156

九、缺乏动态发展眼光进行定位 / 157

第五章 商业地产规划设计失误 / 161

一、国内商业地产规划设计的理念误区 / 161

二、国内商业地产规划设计的典型失误 / 167

第六章 商业地产招商失误 / 179

一、商业地产招商理念失误 / 179

二、商业地产招商典型失误 / 190

第七章 商业地产资金运作失误 / 200

一、商业地产资金运作的市场状况 / 200

二、商业房地产金融的形式 / 203

三、不同类型商业地产资金运作的解析 / 210

四、商业地产资金运作典型失误 / 217

第八章 商业地产销售失误 / 223

一、商业地产销售概述 / 223

二、商业地产销售理念失误 / 229

三、商业地产销售典型失误 / 235

第九章 商业地产公共关系失误 / 243

一、商业地产公共关系概述 / 243

二、商业地产公共关系典型失误 / 249

第十章 商业地产人力资源失误 / 255

一、商业地产人力资源概述 / 255

二、商业地产人力资源典型失误 / 263

第十一章 商业地产运营管理失误 / 267

一、商业地产运营管理概述 / 267

二、商业地产运营管理典型失误 / 273

第十二章 商业地产应对电商趋势失误 / 277

- 一、电商概述以及发展趋势 / 277
- 二、关于万达电商的解析 / 284
- 三、易铺科技关于实体集中商业电商模式的解决方案 / 291
- 四、电商趋势下商业地产开发决策失误 / 301
- 五、电商趋势下商业地产经营管理失误 / 304

参考文献 / 309

商业地产开发典型失误概述

商业地产从2001年开始，始终是房地产市场的热点话题，得到市场的极大关注，而且国际、国内机构在商业房地产领域的投资近年来也在持续增加。当前商业地产投资市场的状况以及发展情况和10年前有着根本性的区别：2002年和2003年商业地产投资市场更多表现为第一批第一次吃螃蟹的企业大胆尝试以及个人投资者疯狂追捧的盛况，现在个人投资市场虽有疯狂，但已经理性为王，个人投资者的投资热情在审慎中释放，相反机构的热情高涨！绝大多数商业地产开发、投资机构因为不专业，往往忽视风险，勇往直前的大有人在，但风险已经铸就。需要特别强调的是，不少投资机构、开发商进入商业地产领域，连商业地产是什么，有哪些类型都不清楚，这样的话，投资风险几乎不可回避。

商业地产种类繁多，从规模庞大的城市综合体、超级购物中心SHOPPING MALL、大型商贸城到小规模沿街商铺都以不同的方式吸引着市场的关注，成为媒体持续追踪的热点。

商业地产得到市场的关注，原因是多方面的：首先，商业地产的投资属性及高收益得到市场的认可——运营成功的商业地产项目租金高昂，平

凡的底商单位售价几乎普遍达到周边住宅、公寓价格的2~3倍甚至更高，经营成功的百货商场、购物中心，如北京赛特购物中心，流水倒扣返算成租金，居然60%的专卖店的每平方米日租金超过20美元。其次，商业地产对于综合项目本身的商铺、住宅、公寓、写字楼和周边项目的商铺、住宅、公寓、写字楼项目的价值提升是显著的，符合开发商的投资价值观。再次，从房地产市场竞争和政策调控的角度，传统简单销售类住宅房地产在巨量供应的背景下，大多数城市销售压力巨大，但商业地产无论价格还是需求都有市场空间——无疑，商业地产项目的合理引入，对于综合项目、大型房地产项目的市场运作会起到画龙点睛的作用。最后，商业地产的成功经营对于区域价值的提升是显著的，这也是商业地产往往成为政府关注、支持的开发方向的原因。一方面，“故事”讲得好，就会很容易获得较低成本的土地；另一方面，发展模式成熟、有市场影响力的商业地产品牌企业开发的项目往往卖得又快又贵，可以创造更高更快的利润。以上各种因素都意味着商业地产成为市场热点是市场必然！

从目前国内外商家扩张的市场情况看，一线、二线城市商业地产的发展已经进入阶段性饱和的运营主导阶段，三线、四线、五线城市正处在开发主导阶段，但不少企业忽视市场环境，误判竞争格局，低估市场风险，过分乐观，势必加剧行业的分化。

本章首先就商业地产行业的市场现状、发展趋势、专业操作的重要性、开发失误的影响以及行业十大教训进行初步的解析。

一、商业地产基础知识概述

（一）商业地产概念

商业地产指用于各种零售/批发、餐饮、娱乐、健身服务、休闲设施

等经营用途的房地产开发形式，从经营模式、功能和用途上区别于普通住宅、公寓、写字楼、别墅等房地产形式。

商业地产的形式多样，规模大小也变化很大。规模大的商业地产如大型 SHOPPING MALL 项目，规模可以达到几十万平方米，规模小的商业地产项目规模仅几百平方米甚至更小。商业地产项目因为开发商不同的资金策略、人力策略、企业战略，有些项目的经营模式采用开发商整体开发，项目统一经营管理，以收取租金为投资回报形式的模式；但不少民营背景的商业房地产开发商，顶多对集中的商场、购物中心或者/和酒店进行持有，采取在统一经营管理模式下租金回收的方式，其他开发功能，如住宅、公寓、写字楼、底商、各类商业街以及市场商业则采用商铺出售，零散经营的模式。

从商业地产的功能特点看，零售/批发、餐饮、娱乐、健身服务、休闲等，有的项目采取各种功能复合经营的方式，有的项目采取部分功能组合的经营方式，当然也有些商业房地产项目则采取某种功能单一经营的方式。零售/批发、餐饮、娱乐、健身服务、休闲等有截然不同的功能特点，所以牵涉的规划、设计、结构、机电设备、信息系统等表现为不同的形式及标准，而且要确保能够实现大规模人流、物流、资金流及信息流的高效运转。由此可以看出，商业地产的功能远远超过了普通住宅、公寓、写字楼、别墅等房地产形式。

商业地产鉴于其消费服务的典型特点，特别强调公共空间的引导作用、功能作用、增值作用，以提升整个项目的价值；鉴于项目长期经营的市场需求，商业地产的经营贯穿项目整个的开发、经营过程，而且必须动观市场运营，不像普通住宅、公寓、写字楼、别墅等建设完成、销售后就意味着开发过程的结束。

从上述商业地产的概念以及商业地产的经营模式、功能特点及用途的介绍可以看出，商业地产对于国内市场来讲已经不是陌生的新事物，经过 10 多年快速发展，现在已经在全国形成广泛覆盖的趋势，依然属于快速

发展、市场关注的热点方向，其重要性也显而易见。

（二）商业地产与其他房地产形式的对比

商业地产的概念在中国房地产业已经不属于新的概念。在 2000 年以前，中国房地产开发的主要形式为普通住宅、公寓、写字楼、别墅、酒店等，以上各种开发形式的用途相对简单，面对的客户群相对单一——准确地讲，上述各种地产开发形式的成功个案绝大多数是针对小规模、特定客户群的产品。另外，普通住宅、公寓、写字楼、别墅等，绝大多数采取开发销售的模式，而且酒店开发也出现了产权酒店的开发模式，其资金回收模式相对简单，资金循环体系主要表现为非资本市场化的体内销售循环方式。

与上述房地产开发形式显著区别的商业地产开发形式，其客户包括三级：一是商业经营者；二是消费者；三是投资者。商业经营者不同的经营内容、特色意味着其需求的个性化；所针对的消费者数量庞大，客户群结构复杂，尽管成功项目在市场定位、市场策略上已经最大限度对主要客户方向进行了确定，但即使同一年龄层次的顾客也存在明显的个性化需求；至于投资者，只能是形式上的一级客户，本质上属于投资属性。

就商业地产的投资模式看，小规模商业尤其是居住、办公用途的底层商铺可以采取开发销售的模式，但成功的集中商业建筑则很少采取开发销售的模式，多数采取出租运营的模式；独立商业、街区商业的资金循环显然属于非资本市场化的模式，但集中商业从长期良性运营的角度以及品牌化经营的角度，势必通过资本运作才能实现资金循环和商业增值的兑现，或者至少要保证统一经营管理的前提。

鉴于上述原因，普通住宅、公寓、写字楼、别墅等地产开发形式属于房地产开发中的简单产品，而商业地产开发无论从客户的复杂程度，还是从投资模式及经营模式上，都显然属于房地产开发中的复杂产品。

（三）商业地产的种类

商业地产的分类可以有很多种，本节主要介绍按照经营类型和消费行为对商业地产进行划分。

1. 按照经营类型划分

商业地产按照经营类型可以分为零售/批发功能房地产、娱乐功能房地产、餐饮功能房地产、健身服务及休闲功能房地产等。

零售/批发功能房地产又可以分为如百货商场、超市、家居建材、大型工厂店、商业街房地产、商品批发商业地产等，以及将上述多种功能集于一身的大型购物中心和大型商贸城类型的商业地产。目前大型购物中心和大型商贸城在国内的发展势头极强劲。

娱乐功能房地产包括用于游乐园、电影城、娱乐城、KTV 等运营内容的商业地产。有些采取独立专业运营模式，有些则和其他类型的商业内容融合发展，其发展呈现规模大、复合度高和时尚化的特点。

餐饮功能房地产也呈现独立专业形式和融合发展的经营特点，其发展表现出明显的“两极化”——大型餐饮和小型餐饮都良性发展。在过去 20 多年里，中国餐饮业的高速、持续发展已经成为中国商业发展的典型标志。

健身服务及休闲功能商业地产在国内大中城市首先发展，已经成为生活品质的一个标准。依赖国内生产力水平的提高和人们文化水平的提高，休闲类房地产在国内也将有长期的发展空间。尤其在电商快速发展的今天，甚至休闲娱乐功能会成为商业亮点。

2. 按照消费行为划分

商业地产按照顾客的消费形式可以分为物品业态、服务业态和体验业态房地产。

物品业态房地产指供消费者购物的商业地产形式，如大型购物中心，超级购物中心（SHOPPING MALL），百货商场，超市，家居建材店，工厂直销折扣店，各种室内、室外商业街以及各种类型的产品旗舰店和专业

店。物品业态类商业地产首先强调销售物品，虽然也必然与商业服务紧密相关，但物品销售是作为其基本经营内容的。

服务业态房地产指为消费者提供服务而获得收益的房地产形式，如餐饮房地产就属于典型的服务业态房地产。

体验业态房地产指为消费者提供满足某种身心感受的商业房地产形式，娱乐、休闲类房地产等就属于此类。

对商业地产进行以上划分，除了便于读者了解商业地产的形式，更重要的是让商业地产的投资商、开发商和商铺的投资者明白所投资商业地产的类型，以及不同类型商业地产运作模式的不同，便于他们对项目做出正确、理性、科学的判断。

二、商业地产行业的市场现状

中国商业地产行业经过 10 多年的快速发展，呈现出明显的城市差别：一线城市，城市化率已经超过 60%，房地产和商业地产开发都已经进入开发后期；二线城市，城市化率已经超过 50%，房地产和商业地产开发处在中后期；三线城市、四线城市、五线城市，城市化率均不到五成，住宅地产、商业地产都处在开发前期。这就是中国城市化背景下的商业地产的城市分化特征，所以不能简单讲过剩或者短缺，只有对城市发展阶段有清晰的判断，才能对商业地产的机会和风险有客观评估。

根据易铺中国市场研究中心的统计预测，城市化完成后中国商业地产的总供应量将达到 30 亿平方米，目前仅完成约 15 亿平方米的建设，可以看出我国商业地产行业依然有巨大的发展空间。在住宅市场因为出台“限购令”而出现降温之际，全国各大城市的商业地产开始逆势而上、崭露头角，供应量持续上涨，销售类商业地产的成交量不降反增，均一定程度反映了市场趋势。

对于开发商和政府来讲，商业地产的社会性和经济性都是有目共睹的元素，所以懂行的开发商深入挖掘商业地产开发模式，进行有吸引力的概念包装，也正好迎合了政府的诉求，于是中国三线、四线、五线城市近几年普遍出现以商业地产为概念的大规模的圈地运动。中国商业地产呈现全国性爆发的局面，也印证了业界关于供应量持续上涨的判断。对于三线、四线、五线城市的开发商来讲，商业地产市场的前景毋庸置疑，关键是如何专业化开发并恰当把握开发节奏，加上土地成本不高，只要不出现大的决策级别的失误，资金链不断，未来应该可期。

房地产对于多数居民而言依然有很强的投资吸引力。随着楼市调控的深入，住宅地产投资功能逐渐遇到瓶颈。商业地产投资凸显，迎来发展黄金期。在过去的几十年里，商业地产只是住宅地产的配角，往往是先开发住宅地产再配套商业。未来，商业地产扮演的角色将更加重要。

近年来各地开发了很多商业地产项目，其中失败案例也很多，主要是因为非专业化开发所致，其中包括定位相关问题导致的失败——商业地产项目定位包含类型决策、功能定位、规模决策、目标客户、形象、服务定位等内容，其中，功能和客户定位是核心，两者相互影响。从我国商业地产行业现状可以看出，商业地产立项之初专业化的工作往往缺失，至于要做调研，进行商业地产开发类型选择、定位策划等专业工作就太遥远了。这些专业化工作的缺失正是市场风险产生的关键。

从近3年中国部分城市商办土地供应看，未来5年甚至10年的过程中，一线城市由于土地资源的稀缺，商业地产重开发时代将终结，未来一线城市商业地产的重点将是运营管理。同时，从数据可以看出，2010~2012年二线、三线城市近3年推出商办用地建筑面积往往是一线城市商办土地供应的3~5倍，二线、三线城市商办土地未来5年内将逐步实现开发，这些城市必将进入商业地产的井喷期。

伴随城市化发展，一线、二线、三线、四线、五线城市商业地产开发逐波推进的趋势将会持续10~15年，这将是中国商业地产从目前的开发

主导阶段向运营主导阶段过渡的必然过程，同时也预示着未来商业地产城市轮动的商机。

三、商业地产行业的发展趋势

商业地产行业紧随消费市场的变化而变化，尤其在电商快速发展的背景和中国城市化快速发展的大环境下。考虑各种因素对商业地产行业的影响，预知商业地产行业发展趋势，对于商业地产项目成功开发至关重要。

（一）商业地产过热开发和开发商普遍缺乏专业化的矛盾

目前，中国三大力量在驱动着商业地产的开发热。一是政府和市场的主导力量。基于对城市发展的需求，政府往往主导着城市规划，其中包括大量商业用地的规划及推出，加上城镇化推动商业需求，对于开发商而言，商业地产开发成为政府、市场、企业共赢的方向。二是榜样的力量。万达的成功以及王健林成为中国首富，引领了行业，让大家意识到商业地产是个可以造富的行业，高额的销售带来的收益回报，以及在消费者心目中树立良好的品牌效应，都驱使着大量开发企业继而模仿、打造商业地产产品。三是商业地产开发主体的扩容。就零售商而言，鉴于租金上涨压力以及零售扩张的需求加入商业地产开发，如苏宁置业；就住宅开发商而言，是主动转型商业地产开发或者由于拿地被迫加入商业地产开发行列，都很正常，这种开发商不胜枚举。对于成熟的商业地产开发商来说，伴随其商业开发和经营经验日渐成熟，会逐步加大对商业品牌的复制和扩张。

按照前文提到的易铺中国市场研究中心的预测，在城市化进程完成后，未来中国商业地产开发总量将达到30亿平方米——预计2015年购物中心有望达到5000家，商业建筑面积达到2亿平方米；到2025年，还会有8000个购物中心建成开业，届时购物中心将超1.2万家。这些购物中心基本上