

破解商业地产售后返租
与最佳经营的黄金攻略

中国
商业地产
新圣经

售后返租 生死经营

下册

江苏科学技术出版社

段宏斌 主编

中国商业地产联盟重点推荐读物



凤凰出版传媒股份有限公司
PHOENIX PUBLISHING & MEDIA, INC.



凤凰空间
IFENGSPACE



www.ifengspace.cn 销售电话: +86-22-6026-6193
投稿: tougao@ifengspace.com 版权所有, 翻印必究



凤凰空间
新浪微博



广州道本商业地产策略中心

中国商业地产战略合作伙伴



地址: 天津市南开区白堤路240号科技园科贸大厦
电话: 86-22-60266190 (直线)
86-22-60262226 / 60262227 / 60262228 (总机)
传真: 86-22-60266199
E-mail: ifengspace@163.com

上架建议: 商业地产

ISBN 978-7-5537-2956-5



定价: 498.00元/套 (上下册)

售后返租 生死经营

What the commercial
real estate will do
after a three-year
leaseback?

段宏斌 主编

下
册

图书在版编目 (CIP) 数据

售后返租生死经营 : 全2册 / 段宏斌主编. -- 南京:
江苏科学技术出版社, 2014.4
ISBN 978-7-5537-2956-5

I. ①售… II. ①段… III. ①城市商业 - 房地产 - 经
营管理 - 中国 IV. ①F299.233

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第046190号

售后返租生死经营

主 编 段宏斌
项 目 策 划 凤凰空间
责 任 编 辑 刘屹立

出 版 发 行 凤凰出版传媒股份有限公司
江苏科学技术出版社
出版社地址 南京市湖南路1号A楼 邮编: 210009
出版社网址 <http://www.pspress.cn>
总 经 销 天津凤凰空间文化传媒有限公司
总经销网址 <http://www.ifengspace.cn>
经 销 全国新华书店
印 刷 广州市千彩纸品印刷有限公司

开 本 889mm×1194mm 1/16
总 印 张 42
字 数 300 000
版 次 2014年4月第1版
印 次 2014年4月第1次印刷

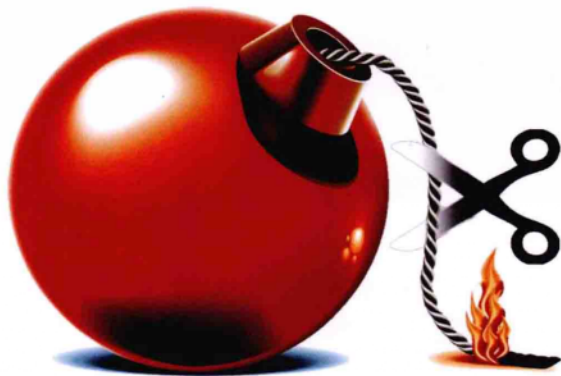
标 准 书 号 ISBN 978-7-5537-2956-5
定 价 498.00元 (上、下册)

图书如有印装质量问题, 可随时向销售部调换。(电话: 020-87893668)

第三部分

Strategies

对策





第七章 金典广场启示录 Revelations from the Golden Square

上海 K 11 购物艺术中心。经过一年多的改建，2013 年上海 K11 购物艺术中心在香港新世界大厦的基础上闪亮登场。上海 K11 购物艺术中心坐落于淮海路，地下三层至地上六层，面积约 4 万平方米，由实力雄厚的香港新世界集团投资经营，将艺术、人文与自然三大元素融合在一起，令艺术欣赏、人文体验、自然绿化以及购物消费之间产生一体化而微妙的互动作用，为市民及旅客带来前所未有的独特享受。然而在中国，有更多的商业地产项目却远远没有这么“幸运”。

本章要点



跳出了三年返租的恶性循环，实现了高达96%的出租率和高达30%的租金回报率。金典广场是如何完成这样一个看似不可能的任务，创造出令世人赞叹的奇迹的？虽然身处南海，但它带来的启示和经验却属于全中国，尤其是那些在三年返租的黑色漩涡中苦苦挣扎的商业地产项目。



The Golden Square not only belongs to Nan Hai, but also belongs to China!

第一节 金典广场不只属于 南海，也属于中国！

一、谁让“无法实现”变成现实？

在对商业地产项目的返租现象进行深入观察，对商业地产的租售利弊、销售方法、经营方向进行系统解析之后，有两个重要的观点浮出水面：

第一，在目前中国商业地产融资渠道建设不成熟的情况下，商铺的销售是大多数开发商实现资金回笼的重要手段和必然选择；

第二，销售型物业的返租如果运用得当，不仅是一种促进销售的手段，增强投资者信心，更是体现开发商品牌诚信与社会责任感的必要途径。

理清了理论的基本架构之后，一个现实的问题摆在我们面前——当中国大多数的商业地产项目深陷返租泥潭，返租销售与后期良好运营的共存被视为“无法实现”的悖论时，有没有一个项目能够创造奇迹，将“无法实现”变成现实呢？

值得庆幸的是，答案是肯定的。

广东，这个中国商业最发达的地区之一，总是不乏商业奇迹的创造者。

佛山南海，有一座辐射区域消费的商业广场，引发了中国商业地产界的集体关注和热情褒奖，甚至有人无不夸张地说：金典广场不只属于南海，也属于中国！

金典广场，在销售型物业三年返租的情形下，跳出了三年返租的恶性循环，实现了高达 96% 的出租率和高达 30% 的租金回报率。人们在问，是什么原因让金典广场这样一个项目，能够创造出令人赞叹的奇迹？

我们说，金典广场虽然身处南海，但它带来的启示和经验却是属于全中国，尤其是那些在三年返租的黑色漩涡中苦苦挣扎的商业地产项目。



作为西樵标志性建筑，金典广场自开业以来一直是西樵人关注的焦点。经过近十年的发展，已经成为西樵首屈一指的综合大型购物中心。更重要的是，中国的商业地产项目绝大部分通过散售返租的方式开发运营，顺利渡过 3 年返租这道坎，金典广场绝对是其中极少数的成功者。

二、揭开金典广场“面纱”

金典广场位于广东佛山市南海区西樵江浦东路与登山大道交会处，背靠着佛山新八景之一的西樵山。

佛山，广东省第三大城市，位于中国最具经济实力和活力省份之一的广东省的中部，珠江三角洲腹地。这里有着历史累积的传统商业基础，2002 年底，禅城、南海、顺德、三水、高明五区合组成全新的佛山行政区，使佛山成为继广州、深圳之后的第三大都市。生活于大都市的佛山人，休闲消费群体逐步形成，消费习惯随之改变，对中高端消费品的需求增加，对商场购物环境、商业气氛、休闲配套等的要求提升，佛山的商业地产也随之发生着改变。

资料：“广纱甲天下”——南海西樵概况

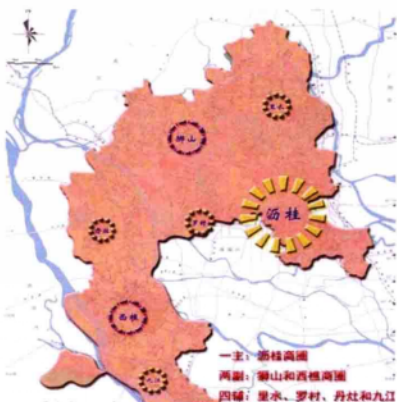


佛山西樵山风景图。西樵山是一座海拔346米的古火山，地处广州、佛山、顺德、江门、高明之间，北距广州市区仅45千米。自然风光清幽秀丽，旅游文化底蕴厚重，民俗风情古朴自然，自古便有“南粤名山数二樵”之誉。

西樵镇位于广东省珠江三角洲腹地佛山市南海区的西南部，毗连香港、澳门、广州，是纺织之乡，素有“广纱甲天下”之美誉。面积176.63平方千米，辖4个城区、27个行政村，常住人口14万多，流动人口6万多。优雅的自然景观星罗棋布，旅游文化博大精深。多年来，西樵始终坚持以经济建设为中心，以农村为主战场，以发展非公有制经济为重点，以市场为导向，依靠科技进步，优化产业结构，经济建设和社会各项事业快速、健康发展，综合实力显著增强。

所谓麻雀虽小，五脏俱全，西樵镇给人就是一种这样的感觉。西樵目前最

佛山市南海区商业网点规划（2009—2020）
佛山市南海区商业中心规划



大的商业中心主要集中在官山城区的江浦路一带，已经形成了以金典广场为起点，沿江浦路西樵商业中心街为延续的主要商圈。此外，西樵镇政府还在着手开辟两大商贸中心：一是毗邻中心城区爱国村的商业步行街；二是将位于西樵老城区的西樵汽车站搬迁到新城区，建设旅游商业城，形成集旅游购物、休闲于一体的度假中心，配合西樵旅游业的发展。这样一来，西樵就形成四大商业中心，带动西樵整体商业，打造出宜居西樵的氛围。

在佛山市南海区商业网点规划中提到，西樵未来的商业发展规划是，以西

樵山为依托，官山城区为主体，打造成立足西樵、服务南海西南部的区域级商圈，形成以金典广场、金花广场、雅居乐广场、澳洲风情步行街为“四核”的商业格局。规划期内，官山涌以南的旧城区板块以改造提升为主，构建成“一路、一街、一城”为节点的商业格局，即江涌路、玉器街、旅游商业城。官山涌以北的新城区板块以开发建设为主，配合房地产业的发展，配套中高档的商业，构建“双核”的商业格局。



雅居乐大都会广场



金贯广场



新城广场



西樵轻纺城

西樵原有的商业中心集中在官山一代，是城市传统的成熟商圈，集中着雅居乐大都会广场、新城广场等商业项目。金典广场的出现，改变了整个西樵的商业格局，成为城市商业新规划的不可缺少的重要一环。

金典广场正是在这样的情况下诞生的。对于三、四线城市而言，消费力有限，建设一个大面积的集中式商业，需要很长的培育期。金典广场在规划及设计上充分考虑到与当地市场的契合度，在商业建筑的形态上，将室内商业与室外商业街区相结合，充分利用地块几面临街的优势，最大限度地提升商业建筑的可视性。

资料：金典广场概况



金典广场背靠享有“南粤名山”美誉的西樵山，远离城市成熟的商业核心区域，这是金典广场的劣势，也是金典广场的机遇。

金典广场地处佛山市南海区西樵镇，西樵山登山大道入口和江浦东路商业街交界处，毗邻西樵客运总站。金典广场项目占地面积 8500 平方米，总建筑面积 39,756 平方米（含负一层），其中商铺面积 23,886 平方米（此面积为 1—4 层）；首层 7761 平方米，二层 7542 平方米，三层 6167 平方米，四层 2416 平方米（物业用房面积 278 平方米），负一层面积 7752 平方米。负一层作为车库，提供车位 219 个，摩托车位 199 个。金典广场由南海君盛房产有限公司投资开发，佛山市天地行商业地产顾问有限公司统一招商、统一经营管理。采用港式封闭式商场设计，定位为集购物、餐饮、娱乐、休闲、文化为一体的现代文化休闲广场。

自 2006 年 1 月 1 日正式开业以来，金典广场一直在不断成长，目前已经成为西樵四大旗舰式商业购物广场之一。

金典广场位于广佛商业发展的洼地。一方面，整体商业气氛相对浓厚，人们的投资意识普遍较强，对商铺这种投资产品的认可度较高；另一方面，西樵这一区域本身在金典广场开发建设之时，面临着商业转型升级的迫切需求，这是金典广场这个项目生存的大背景和大环境。

就项目而言，虽然增加了部分体验式消费，例如餐饮、娱乐的元素，但金典广场的业态在总体上依然是以购物为主。在业态的分布上，各区域没有明显的条块划分，各种业态混杂共处。

与大多数的商业地产项目一样，金典广场发展的过程中也充满了变数，经过不断磨合、创新和调整，最终形成了今天金典广场相对成熟稳定的状况。现在，让我们跟随金典广场的步伐，回顾一下这个项目一步步走来的历程。

资料：金典广场大事记

2004 年 6 月 金典广场建成并开始销售。

2005 年 5 月 金典广场引进外部招商团队进行招商。

2005 年 9 月 金典广场开始试营业。

2005 年 11 月 金典广场部分业主举行抗议活动。

2006 年 1 月 金典广场麦当劳正式营业。

2006 年 11 月 大和百货由于经营不善撤出金典广场。

2008 年 1 月 苏宁电器正式入驻金典广场三楼。

2008 年 2 月 开始摸底调查三年返租期到期之后投资者的意愿。

2008 年 4 月 启动与投资者就返租期到期之后的统一经营问题谈判。

2008 年 8 月 三年返租期正式到期，90% 投资者与经营管理公司续约。

2010 年 12 月 借金典广场六周年来临之际，金典广场举行了“荣耀 5 周年·感恩有您”周年晚会。

2011 年 7 月 东风日产新 TIIDA 携手 60 位世界小姐盛装亮相西樵金典广场“文明出行，美在佛山”巡展活动。

2012 年 11 月 北京现代佛山乐现店在金典广场举办大型车展。

2013 年 7 月 2013 佛山专业汽车镇街巡展，爱车如爱家西樵金典广场站完美落幕。



2005 年 9 月 11 日，金典广场开始试运营



2005 年 11 月 28 日，金典广场盛大开盘



2010 年 12 月 31 日，金典广场“荣耀 5 周年·感恩有您”周年晚会精彩表演



2012 年 10 月 16 日，金典广场文翰樵山活动现场

从小到大，从弱到强，金典广场一路走来可谓历经风雨，波折不断。挫折与困境让金典广场的经营之路走得更稳健，给后来者以宝贵的启示和经验。



这份不掺杂任何褒贬之意的金典大事记，真实地还原了金典广场成长过程中的跌宕起伏。其中，有几个需要特别注意的问题。

问题一：

为什么金典广场会在 2005 年 11 月出现商户抗议活动？这与商铺的销售有关系吗？

问题二：

作为金典广场的主力店之一的大和百货为什么撤出？其本质原因在何处？

问题三：

返租期即将结束，投资者普遍的心理是怎样的？

问题四：

金典广场如何取得投资者的信任，让他们将经营管理权交予经营管理团队？

问题五：

金典广场为何能够在面临如此多问题的情况下，仍然实现了三年返租期的顺利过渡？

我们认为，这些问题对于销售型物业的返租具有普遍的代表性和参考价值，通过对这些问题的——探究，就可以看到金典广场之所以能够走到今天的真正秘诀。

三、金典广场何以成就经典

金典广场已经成为中国商业地产的一个经典，这句话并不为过。主要体现在以下几个方面：

作为一个体量不大的三、四线城市商业项目，金典广场实现了销售型物业三年返租与良性运营的兼而有之。这一具有“突破”性的成就，对于目前很多在生死边缘徘徊的三、四线城市商业项目具有普遍的参考意义。

同时，金典广场在三年返租期内遭遇了招商困境、商户抗议、投资者纠纷、主力店撤出、三年返租到期之后的过渡等问题，这些问题是很多商业项目即将要经历，或者正在经历的。金典广场对于这些问题的解决之道，或许可以为我们提供来自市场前沿的新鲜启迪和经历了实践检验的经验总结。

那么，归根结底金典广场何以能够破解商业地产的死亡定律？金典广场何以能够创造经典？



2012年1月，金典广场中庭鸟瞰。很难想象今日经营得红红火火的金典广场，也曾经历过一段困厄重重的艰难时光。但现实告诉我们，每一个商业地产项目必然会经历这一番跌落谷底的试炼，区别在于：有的困难期比较长，一直在苦苦挣扎；更多的已经折戟沉沙；还有极少数者，如金典广场，则如凤凰涅槃重生获得良性经营，成就了人们眼中的“经典”与“传奇”。

Do Dojo in snails shell

第二节 螺蛳壳里做道场

一、先天不足的金典广场

“螺蛳壳里做道场”，常常用来赞叹某人在面对不利的形势或恶劣的环境条件下，能够克服困难，创造出令人叹服的业绩。

当我们看到金典广场创造的奇迹之后，很多人可能会想当然地认为，这样一个令人刮目相看的项目，一定有着地段、体量、开发商等等方面的先天优势，不然何以在这么多销售型项目折戟沉沙的商场上独领风骚。

事实正好相反。金典广场不仅没有显赫的门第出身，也没有无可复制的绝对黄金地段，甚至没有拿得出手的超大体量，有的只是先天不足。