

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

上册

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

荣誉  
出品

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

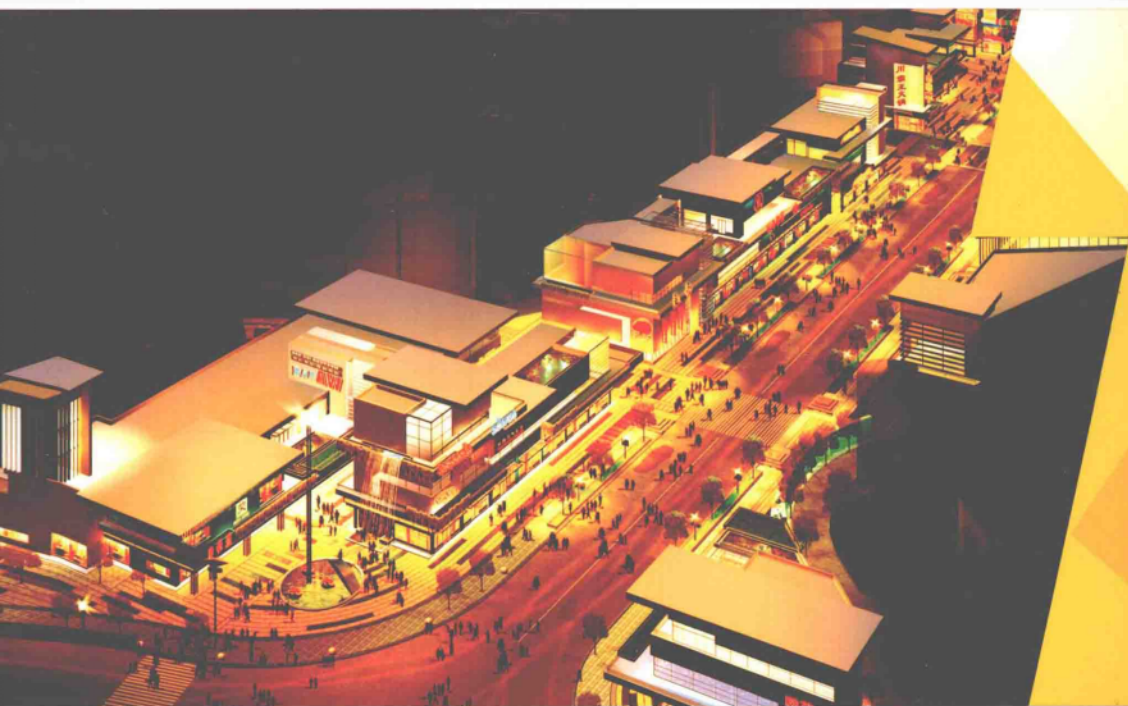


凤凰空间  
新浪微博



## 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

上册

## 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 )

# 你创造历史， 我们改写未来！

## You created the history and we rewrite the future!

在中国，商业地产开发最现实、最有效率、最快实现投资回报的方式是对商铺进行分割销售，但与此同时，商铺的分割销售又是一个类似于道德牌坊、女性贞操一样忌讳谈及的核心命题。虽然每一个从业人员都在口头上憎恶它，对它进行口诛笔伐，但在实际操作过程中又极少有人能绕过它，既恨它又爱它，同时又不得不用它。

纵观中国大地，但凡是商业地产项目，除开恒隆、中粮等极少数实力雄厚的开发商有条件全部持有商业项目之外，大多数开发商的商业地产项目都需要进行分割销售。而一旦对商场进行分割销售，绝大多数项目都要采用返租回报的方式，这几乎已成定律。

商业地产发展至今已有 20 多年，我们应当如何看待商铺的分割销售及售后返租这一事物呢？商铺的分割销售和售后返租是一个十恶不赦的魔鬼，还是一个被蒙尘的真理？

对商铺的分割销售及返租回报的运用是中国商业地产从诞生之日起就形成的一个雷区，一个怪诞、可怕又有用的物种，一个触及到社会敏感度和开发商道德底线的核心命题。

时代发展到今时今日，已经到了我们对商业地产分割销售及售后返租进行系统整理、总结的时候了。在这里，我们不需要用有色眼镜来看待它，不需要任何形式的批判或赞美，不需要道德伦理式的解读，我们需要的是客观分析、理性判断、系统诊治和科学提升，还原它的本来面目。

不采用分割销售及返租回报方式进行操作，可以吗？

答案是不可以。

因为不分割销售，项目的开发建设资金就会遇到瓶颈，大多数项目根本无法顺利建成开业。不采用返租回报的方式，商铺会很难卖，销售速度达不到预期，而且后期经营会遇到更大的问题。

# 历史

## History

中国大多数商业地产开发商都是中小型开发商，它们缺乏长期持有商业地产项目的条件和能力，这样就让分割销售和返租回报成为一个现实的选项。

然而一旦采用了分割销售和返租回报又会产生诸多问题，迄今为止，中国上千个商业地产项目由于采用分割销售和返租回报的方式导致失败，这也是分割销售和返租回报受到社会唾弃和口碑不佳的主要原因。

那么，中国商业地产应当向何处去呢？

毛泽东在上世纪 20 年代写出来了一篇著名的文章，这篇文章的名字是《湖南农民运动考察报告》，毛泽东写这篇报告时的情境与今日中国商业地产的发展有相似之处。当时中国的工人运动正值低落，但是在报告中毛泽东经过调研明确指出，中国的无产阶级革命不能只依靠工人，因为中国工人数量较少，社会影响力有限，如果照搬苏联的模式在中国发动工人阶级革命，不可能取得成功。在中国进行无产阶级革命只能依靠农民，因为中国农民数量众多，是中国社会最重要的基础，只有发动了最广泛的农民运动，中国才有可能取得无产阶级革命的胜利。

毛泽东的现实主义路线在今天的商业地产领域同样适用，因为照搬美国和日本的特有型商业的开发思路只会进入曲高和寡、难以为继的境地。持有型商业地产项目固然好，但它首先要求开发商具有强大的资金实力，其次要有能力经营好这个商场，并通过后期的经营租金收益兑现投资利益，而中国大多数商业地产开发商都不具备这种能力。

纵观人类发展历程和世界城市商业发展史，从来没有任何一个时段、任何一个国家像中国今日这般，在短短的 20 年间就实现了城市商业发展如此巨大的变化，由巨大变化引发的巨大问题也不具有案例的可参照性。目前，中国商业地产的繁荣发展要解决的首要问题就是开发融资和开发商利益的实现。只有解决了这个问题，商业地产才能获得根本上的繁荣。

如果不进行分割销售并运用返租回报，项目的融资难题则无法解决，开发商的利益退出机制无法实现。这样，又遑论中国商业地产的繁荣和发展呢？

这也是中国商业地产最急需的破题之道。

**商业地产 3 年返租以后怎么办？**

采用售后返租方式运作的大多数商业地产项目最后都会进入痛苦的深渊，去挣扎、去反抗、去游行、去懊悔，最后归于无奈。

然而，广州天道商业经营管理有限公司却让这一切变得可期。无论是南海金典广场、还是佛山东方广场，或者是云浮时代广场、陕西隆发广场、本溪国际建材城，我们都可以看到那些分割销售出去的商铺，那些曾经被无数商业地产专家认为染上了“不治之症”

# 未来 Future

的商业项目，那些被大连万达王健林怒声呵斥的没有责任感的商业地产项目，仍然运作得好好的。它们的人流量和租金水平丝毫不亚于那些持有型的商场，更以 25% ~ 30% 年回报率创造了不可思议的商铺投资神话。

这样就对中国商业地产提出了一个新的命题——为什么分割销售出去的商铺也能进行良好的商业运作，相反，有些自命不凡的持有型商场却在苦苦挣扎呢？

在此，我们提出一个鲜明的观点——持有或销售并不是一个商场能否获得良好经营和理想租金回报的必要前提。

以美国西蒙集团为例，他们在美国共运营四百多座购物中心，这些购物中心理论上来说是全部销售了。因为西蒙集团采用的资本运作方式主要是 REITS（房地产投资信托基金）模式，它等于将所有购物中心的权益分散给了无数个 REITS 投资人。所不同的是，REITS 的投资人不涉及商业经营，他们投资的并不是一个具体的商铺，而只是项目经营收益权。同时，西蒙集团作为成熟的商业运营商，通过良好的经营获得租金收益回报，使投资者、经营者之间获得了良好的平衡，实现了共赢。

反观中国众多商业地产项目，并不乏一些成功销售并且成功运营的项目，但也有一些成功销售但是运营不成功的项目，其数量不胜枚举。因此，返租回报的核心问题是一个利益分配和再平衡的问题，是商场经营权和所有权的实现问题，是开发商退出机制问题，是商场管理者对商场实行有效管理和团队建设的能力问题。

这样就找到了中国商业地产分割销售和返租回报的解决之道了吗？

在本书中，我们将从专业和商业价值的可实现方面探讨商铺分割销售和返租回报的合理性和可操作性，抹去蒙在它上面 20 多年的浮尘，用辩证的思想 and 真实的案例来证明它，从而实现中国商业地产的新天地，破解中国商业地产的世纪之问和十年命题。

来，让我们一起走进中国商业地产的核心领域，认识这个命题，认识我们自己，认识一个全新的商业地产！



2014 年 1 月 1 日

# 目录

# Contents

前言 你创造历史，我们改写未来！  
You created the history and we rewrite the future!

# 第一部分 问题

## Part One Problems

---

024

### 第一章 商业地产项目为什么要返租？

Why should the projects of commercial real estate introduced leaseback?

- 第一节 什么是返租？ / 027
- 第二节 五花八门的返租手段 / 035
- 第三节 触目惊心的现象与事实 / 043
- 第四节 不返租可以吗？ / 047
- 第五节 有的商业地产项目为什么不销售商铺？ / 051
- 第六节 可怕的返租陷阱 / 063
- 第七节 返租绑架中国商业地产 / 075

078

### 第二章 商业地产返租解决了什么问题？

What problems have been resolved by leaseback?

- 第一节 难以破解的商业所有权与经营权 / 081
- 第二节 商业利益平衡论 / 087
- 第三节 破解中国商业地产的经营密码 / 093
- 第四节 返租解决商业地产融资难题 / 097
- 第五节 小刀锯大树，何以撬动中国商业地产？ / 103
- 第六节 商业地产的中国式突围 / 109
- 第七节 商业怎么办？商业如何办？ / 113

116

### 第三章 透过返租现象看商业地产本质

The essence of commercial real estate by looking through the leaseback

- 第一节 中国商业地产第一爆——沈阳太原街万达广场 / 119
- 第二节 谁在制造商业烂尾楼？谁将收购商业烂尾楼？ / 131
- 第三节 返租是不治之症，还是重度感冒？ / 141
- 第四节 万达不返租的利与弊 / 151
- 第五节 谁在走阳关道，谁在过独木桥？ / 161
- 第六节 惊天骗术——窃钩者诛，窃国者为诸侯 / 171
- 第七节 还原返租真相 / 183

## 第二部分 解析

### Part Two Analysis

188

### 第四章 商业地产租售利弊论

Theory of advantages and disadvantages of commercial renting and selling

- 第一节 商业地产租售模式分析 / 191
- 第二节 只租不售——为何可望不可即？ / 209
- 第三节 整租整售——瘦肉卖个豆腐价？ / 217
- 第四节 租售结合——商业地产现实路径 / 237
- 第五节 寻路中国商业地产 / 243

254

### 第五章 商业地产销售方法论

Sales methodology of commercial real estate

- 第一节 中国商业地产销售模式分析 / 257
- 第二节 外围街区式商铺销售 / 263
- 第三节 低楼层商铺分割销售 / 277
- 第四节 全楼层分割销售 / 285
- 第五节 独栋街区拖带式商铺销售 / 299
- 第六节 订单式商铺销售 / 309
- 第七节 销售与返租的纠结分合 / 313

## 第六章 商业地产经营方向论

Theory of commercial real estate management

第一节 什么样的开发商，才有条件持有商业地产？ / 321

第二节 商业地产3年返租以后怎么办？ / 335

第三节 商业地产与性格命运论 / 347

第四节 经营利益博弈 / 357

第五节 购物中心经营收益模式分析 / 365

第六节 百货化市场经营收益模式分析 / 379

## 第三部分 对策

## Part Three Strategies

## 第七章 金典广场启示录

Revelations from the Golden Square

第一节 金典广场不只属于南海，也属于中国！ / 403

第二节 螺蛳壳里做道场 / 411

第三节 往事不堪回首 / 423

第四节 如何从招商失败中涅槃重生？ / 435

第五节 “笨人”创造金典广场未来 / 447

第六节 如何创造多赢格局？ / 465

第七节 分割销售商铺年回报25%~30%，这不是神话！ / 481

第八节 金典广场改变了什么？ / 491

## 第八章 销售型商铺经营成功实例

Successful examples of management of shops

第一节 牌坊与娘子论 / 499

第二节 这不是个难题 / 505

第三节 佛山有个东方广场 / 515

第四节 云浮有个时代广场 / 535

第五节 时代广场再认识 / 551

第六节 时代广场何以能够持续良性运营？ / 561

第七节 全新的商业经营模式已经诞生 / 585

## 第九章 谁在改变中国商业地产的未来?

Who is changing the future of Chinese commercial real estate?

第一节 开发商不具备的能力 / 599

第二节 做中国商业地产的“癌症克星”！ / 609

第三节 我们帮你制定不是陷阱的销售价格策略 / 625

第四节 负责任的商铺销售方案 / 641

第五节 经营团队后面“隐形的翅膀” / 649

第六节 连锁化发展与扩张 / 657

第七节 天道，替天行道！ / 663

## 后记 问中国商业地产，谁主沉浮？

For Chinese commercial real estate, who will advocate ups and downs?

---

# 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

上册

## 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 )



# 广州道本商业地产策略中心

## 推动中国城市商业发展的中坚力量

### 编委会

策划单位：

广州天道商业经营管理有限公司

佛山市天地行商业地产顾问有限公司

广州道本商业地产策略中心

主 编：段宏斌

副主编：张庆

编委会成员：（排名不分先后）

李国尧、卢本喜、梁仰坚、陈富权、何兆伟、李国祐、周文熙、伍永坚、

欧辉煌、马术丙、曾庆庆、胡晓会、李晓霞、宫少春、张明森

美术编辑：郑江玲

封面设计：郑淳秋



感谢改革开放，让我们  
这群平凡的人，有幸参  
与、见证并推动了中国  
城市发展进程。

——段宏斌

段宏斌先生，系广州道本商业地产策略中心总裁，广州道本商业地产体系的缔造者。独创广州道本商业策略与产业研究体系、商业平台与建筑设计体系、招商与商户租赁体系、商铺销售与酒店投资运营体系、后期商业经营管理合作体系等五大体系。段宏斌先生编著的《商业地产改变中国》等系列著作全国销量第一，在行业内拥有巨大影响力，公司历经十多年创业，发展规模日益壮大，综合实力位居全国同行业前列。