

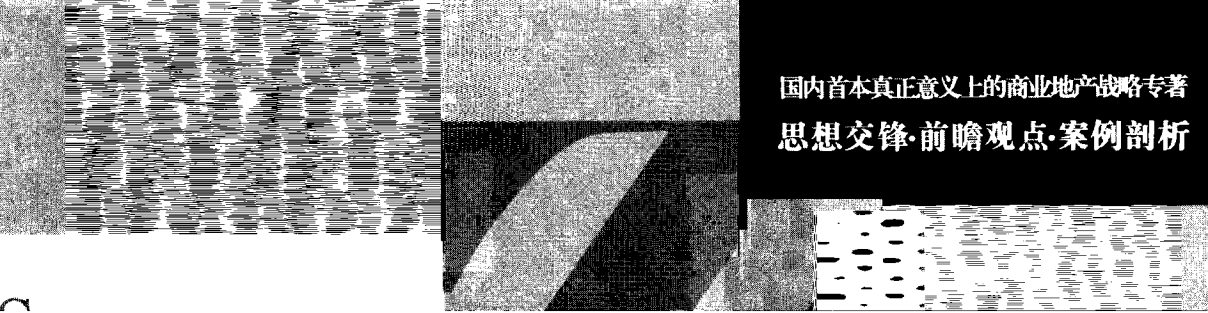
国内首本真正意义上的商业地产战略专著
思想交锋·前瞻观点·案例剖析

Strategy
Determines
the Future

张志伟◇著

战略决胜未来

——运营配称铸就商业地产王者



国内首本真正意义上的商业地产战略专著
思想交锋·前瞻观点·案例剖析

图书在版编目 (CIP) 数据

战略决胜未来：运营配称铸就商业地产王者 / 张志伟著. —昆明：云南大学出版社，2011
ISBN 978 - 7 - 5482 - 0373 - 5

I. ①战… II. ①张… III. ①城市商业 - 房地产 - 研究 IV. ①F293. 35

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 026630 号

战略决胜未来

——运营配称铸就商业地产王者

张志伟 著

策划编辑：于 学
责任编辑：于 学 李 红
封面设计：北京博克思文化发展有限公司
出版发行：云南大学出版社
印 装：北京明兴印务有限公司
开 本：710mm×1000mm 1/16
印 张 16. 5
字 数 371 千字
版 次 2011 年 3 月第 1 版
印 次 2011 年 3 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978 - 7 - 5482 - 0373 - 5
定 价 39.80 元

地 址：昆明市翠湖北路 2 号云南大学英华园内
邮 编：650091
发行电话：0871—5031071 5033244
网 址：<http://www.ynup.com>
E - mail：market@ynup.com



谋定而后动“庙算”赢未来

商业地产行业从来没有迟到者，只有失败者。

这是一个无法平庸的行业！激情澎湃与万劫不复的悲喜剧在时刻上演。

作为复合型、多行业整合的产业，商业地产运作不仅需要雄厚的资本，更需要聚集多兵种共同作战，其涉及行业众多，运作难度较高。如果说运作住宅项目需要本科水平，那么运作商业地产项目绝对需要博士境界。

中国商业地产从来不缺乏投资热情，但是缺乏成功运作的模式：一个从定位到战略、一个从差异化到商业模式、一个完整的战略制定到操作执行、一个资本投入到资本增值系统运营体系，不是拍脑壳想出来的点子，而是完整的商业地产发展战略理论体系。

10年，中国商业地产已从爆发式发展转向精耕式运作，以往住宅的运作模式已不适应现代商业地产的发展。《孙子兵法》将决定战争胜负的第一要素界定为“庙算”，没有硝烟与兵刃的交锋却直接关系到战争的最终成败。运作商业项目亦是如此，成败不能仅看资本的对决。智者之战，更是智慧之战，因此，现代商业地产的运营成败，取决于项目发展前的整体运营体系与战略高度。

在中国商贸业大发展，而商业地产尚不成熟的背景下，诸多因素形成商业地产世界的斑斓色彩。一面是巨大的利益驱使，另一面又是机关重重的挑战，今日的商业地产已烽烟四起。对于商业地产运营商，特别是中小型商业项目、缺乏专业商业地产开发实力的团队、资金实力不强或无意长期经营的开发商，将如何去破解迷局，运筹帷幄以决胜千里？《战略决胜未来——运营配称铸就商业地产王者》将从战略角度对商业运营进行全面分析、提炼。

运营战略，不是天马行空，而是带着烽火轮的舞步。

运营战略，是真正深入地了解市场，认识产品，分析消费者。然后做出切实可行的商业项目策划，推动项目运作，最终实现企业品牌建立。

兵法云：谋定而后动。在日益发展的商业地产行业中，商业项目想要运营成功，企业的运营战略必须到位。

FIP(中国)商业地产运营机构总经理 蔡锦辉
2010年12月于广州



赢在系统竞争力

无论你是从事商业地产的营销策划工作,还是从事战略咨询工作;无论你是商业地产一线的营销策划或战略咨询执行人员,还是营销策划或战略咨询高管;无论你是业界的老手,还是欲从事商业地产工作的新兵,无论是大专院校房地产经营管理类专业的学生,还是老师,相信本书一定给你有所启迪!

之所以这么说,并非本书作者已经是名盛业界的“专家”,恰恰相反,《战略决胜未来——运营配称铸就商业地产王者》作者张志伟先生在商业地产理论研究领域是一个不折不扣的“新青年”,他在向传统商业地产营销及企业发展战略思想学习的同时,也在不断地从理论与实战相结合的角度提出新问题,在继承传统优秀思想的基础上,善于批判、勇于探索,努力寻找“新商业地产”的系统解决方案。

变,是这个时代唯一不变的东西,商业地产更是如此!

从商业地产发展的原始阶段,到初级阶段,再到如今的新阶段,这是一个不断在“变”的过程,也是一个“适者生存”的商业进程,在这个过程中,我们目睹了不少“巨人”轰然倒地,迅速退出历史舞台,我们也见证了众多后起“新兵”,从星星之火,发展成如今的势成燎原,历史告诉我们,昨天的成功经验,很可能就是今天的失败原因,今天成功的经验,也不一定适用于明天的竞争。

商业地产开发是个系统工程,战略选择、战术执行的重要性无需赘言,如本书所言,如今的全面竞争时代,构建以运营为导向的系统竞争力,方为商业地产的长胜之道,《战略决胜未来——运营配称铸就商业地产王者》无疑已经给出了全面竞争“突围战略”,本书通过鲜活的案例、系统的分析,将商业地产的各种战略选择逐一剖析,并创新性提出“运营配称”观点,通过高成长模式构建、业务单元战略选择,建立以运营为导向环环相扣的战略实践体系,并特别针对成长型中小商业地产企业如何实现战略变革,提出了宝贵的建议,难能可贵。

我是幸运的,能在新书出版之前一睹为快,相信,对于读者而言,她一定不会浪费你宝贵的时间。

恒富地产(香港)有限公司营销副总 黄绍雄

2010年12月



务必在战略上打败对手

商业地产进入了大规模、立体化、多兵种协同作战的时代！

兵无常势，水无常形。商业地产企业之间竞争不再是计较一城一池的得失，而是整个作战计划。

长江商学院曾鸣教授认为，中国企业经历了三个阶段：寻租阶段、一招鲜阶段、全面竞争阶段。他表示，房地产企业价值链分为三个阶段：

第一阶段是开发，核心竞争能力体现在规模、速度和成本上，这样的商业模式需要廉价的土地、快速建造能力和资本市场的支持，未来面临巨大的压力。

第二阶段应该重视创新，围绕不动产营运，以营运能力、创新能力、品牌能力以及“导演加制片”的能力提升出租率、服务品质和客户稳定性。

第三阶段主要比拼资产管理能力，即将运营较好的不动产打包为金融产品的能力。

冯仑认为，我国房地产市场正面临第二阶段的市场情况，开发商应该转换思维，尽快转型为商业不动产的运营开发商。

在住宅市场竞争日益激烈、商业地产高利润回报的驱使下，众多住宅开发商群入商业地产领域，与原有商业地产开发商、新进入的同行展开较量，力图开辟属于自己的新领地，商业地产竞争进入了战国时代！如何成为这场战争的最终赢家？

相信大多数商业地产开发商会说：雄厚的资本实力 + 卓越的战略规划 + 卓越的战术执行。没错，这绝对是所有梦想不做先烈只做先驱的商业地产开发商所希望拥有的制胜利器。但是，梦想终究是做梦想媳妇的事情，迟早还得面临现实的无奈与惨烈。商业地产的现状究竟如何呢？

一、盲目、盲从、盲动，试错成本过高，缺乏战略理论指导

多年来，商业地产开发几乎一直是在跟着感觉走，摸着石头过河。过热的投资将商业地产推向了发展的巅峰，也将商业地产开发商推向了进退维谷的两难境地。海外热钱、民间投资的汹涌淹没了投资理性，消融了投资的从容不迫，也过早地将商业地产推入同质化竞争的尴尬境地。

随着众多商业项目因缺乏规划就将产权分割销售，而出现后期无法统一经营，最终造成经营不善，投资者无法赢利；随着众多商业地产项目因后期运营不善而导致项目失败事件的不断发生，越来越多的商业地产开发商开始意识到商业地产项目后期商业运营的重要性；随着众多商业地产项目因资金链条断裂而导致“烂尾楼”的不断出现，越来越多的商业



地产开发商开始意识到商业地产融资体系的复杂性;随着众多商业地产项目后期运营不善导致投资血本无归的案例增多,商铺投资者的积极性受到严重打击……

中国商业地产处处洋溢着投资热情,但是缺少成功的发展战略范式:一个从定位到战略、一个从差异化到商业模式、一个完整的战略制定到操作执行、一个资本投入到资本增值系统运营体系,不是拍脑壳想出来的点子,而是完整的商业地产发展战略理论体系。

纵观中国今日之商业地产,病症已经显现,可谓是满目疮痍。其病根就在于缺乏一个完整系统的理论体系来指导实践。

二、如何构建我国商业地产企业发展战略理论体系

从战略的眼光看,不是所有的商业地产开发商都缺少战略规划,但在中国商业地产领域,许多企业都面临红海更红、蓝海很快变红的同质化竞争局面。因此,制定有效战略,形成深度和广度上的差异化优势,是广大商业地产企业值得考虑的发展模式。

理论总是来源于实践,但更重大的意义在于指导实践。理论应实践之需而产生,无论采取何种方式,最终是要解决实践中的问题,因此,理论存在的价值即是其建立的根本目的。

任何一门成熟的理论,都应在总结实践的基础上形成一套完整的相互关联的、合乎逻辑的理论框架,也称为理论结构或理论体系,用以指导实践。理论体系的构建要从宏观上把握以下三点:①合理地选择逻辑起点;②以逻辑起点为链接环,归纳理论体系应包括的内容,并进行科学分类;③建立各种理论之间的联系,确立各种理论功能的配合与互补。适当的逻辑起点是“纲”,合理的内容是“目”,只有将两者有效地结合起来,才能做到纲举目张。在时间比金钱还要宝贵的今天,如何迅速找到一个理想的发展战略呢?

三、商业地产企业战略理论体系的基本构成

每一个理论体系,无论它的建立者留意与否,其实都有一个立场。该立场是一个理论体系建立的出发点,也是它的整个体系赖以支撑的基本立足点。立场不同,所建立的理论体系也必然不同。那么,以什么作为构建商业战略理论体系的逻辑起点呢?我们应该选择怎样的立场?

1. 合理地选择逻辑起点

(1) 不能将战术等同于战略,理论研究应该深入化

与高歌猛进的商业地产开发实践相比,商业地产理论研究则总是慢了好几拍,零星散乱,缺乏系统性,并且存在以规划、招商、金融管理等战术替代战略的错误倾向。

不难发现,这些研究,着重解决的是“面”上的问题,对指导商业地产开发过程所



需要的融资、规划、招商及运营管理等具体问题,是一场及时雨,但是还停留在头疼医头、脚疼医脚的治标层面,缺乏足够的连续性和系统性,没有解决战术的系统性这一“里子”问题,更没有解决企业战略规划的这一“根子”问题。

在经历过一个“个别理论研究”指导开发运营实践的过程之后,现在已经到在总结实践的基础上把商业地产理论完整化、系统化,进而揭开商业地产可持续发展内在核心规律的时候了。

(2) 企业发展战略应该统领项目发展战略,视野应该更全局化

除了不能将“战术替代战略外”,还不能将所谓的“项目发展战略替代为企业发展战略”,单个的项目如同一个“士兵”,而企业则等同于“军队”,商业地产单个项目的融资模式、定位、规划设计、租售、运营只有符合企业的整体发展,项目才算成功运营,企业发展战略是对企业发展的谋略,是对企业发展中整体性、长期性、基本性问题的谋划。

商业地产企业发展战略具有五大特性,即发展性、整体性、长期性、基本性和谋划性。这“五性”缺一不可,缺少任何一个都构不成发展战略。

越是落后、弱小的企业越应该重视发展战略研究,越应该把发展战略研究好。

因此,笔者认为,商业地产企业发展战略理论体系的逻辑起点在于用战略统领战术、企业发展战略领航项目发展。以战略规划为原点,以企业的永续发展为目标,以项目成功运营为条件,以资产增长运作为手段,进行专业的、系统的开发,应当是商业地产企业的基本立场。

2. 理论体系的结构

商业地产企业发展战略理论作为一个系统,自应有其组成部分及各组成部分的组合方式。也就是说,商业地产理论结构,是由构成的诸要素组合而成,而且诸要素之间有着合乎逻辑的内在联系并形成有机整体。

笔者在此结合多年商业地产的从业经验和近十年来对企业战略的认识和研究,企图以运营配称为工具,从整体上探讨商业地产企业如何制订有效战略。

国家、行业、企业的健康发展都离不开正确的战略规划,商业地产的发展也不例外!什么是有效战略?有效战略就是通过独特的定位、明确的取舍来实现企业既定战略的配称计划。

有效战略的五大特点:①要有一个独特的价值诉求;②要有一个不同的、为客户精心设计的价值链;③要作清晰的取舍,并且确定哪些事不去做;④在价值链上的各项活动,必须是相互匹配并彼此促进的;⑤战略要有连续性。

简言之,本书以商业地产如何制定有效战略为研究探讨对象。在分析思路方法上,以运营配称理论依据,以“定位及战略”为原点,以商业模式设计及差异化为核心,构建基于“发展战略——成长战略——竞争战略——协同战略”的动态、立体战略体系,并针对不同阶段提出了相应的对策,同时对知名商业地产企业万达、宝龙如何通过运营配称来实现企业快速发展进行了多角度的剖析,为商业地产开发企业制订有效战略提供了较为具体的方法。

本书分为六大章。



第一章,从“2009年传统住宅开发商及零售商向商业地产‘转型’、传统商业地产开发商的‘扩张’、‘商业&地产’出现融合宣告中国商业地产进入全面竞争时代,但是国内大部分商业地产开发商在战略思维方式、开发观念、企业发展战略、产品规划设计、运营开发实操、资本运作均不同程度地步入了‘误区’”的现象入手,同时对万达、宝龙两个商业地产标杆的优劣势予以全面剖析,指出了“最佳典范不一定等于最佳战略,全面竞争时代没有标准件照搬”的事实!

第二章,以近年来进入商业地产领域的新军——富力、万科超速成长“伴随成长烦恼”为案例,揭示了伴随着商业地产的竞争将日益激烈,归零、蜕变和跨越成为成长型商业地产企业的必经阶段,战略之于商业地产企业的作用不容忽视!通过环环相扣、紧密链接、具有高度协同效应的运营管理链实现企业既定目标的战略举措——运营配称,通过实践表明是中国商业地产企业发展战略突围的重要工具!如万达、万科通过运营配称活动的开展提高了运营活动的有效性,进一步强化了自己的战略,推动了竞争优势的可持续性发展。

第三章,就运营配称理论的关联因素同时也是其基点的“定位及战略”进行了深入理论剖析和个案解读。谈及“定位”甚至有些陈词滥调,但是许多商业地产企业因定位缺失导致商业地产试错成本趋高的现象,说明定位不仅仅是一种战术手段,更是企业战略落地的重要工具。全面竞争时代,中国商业地产企业面临许多新的挑战:过去的高增长能否继续下去?过去的战略能否继续发挥作用?过去所建立的竞争优势是否能够继续保持?如果无法回答这些问题,那么企业高层管理者就必须迅速地改变原有的战略范式。

第四章,阐述运营配称理论的两大核心要素——商业模式及差异化。管理学大师彼得·德鲁克说:“当今企业之间的竞争,不是产品之间的竞争,而是商业模式之间的竞争。”商业模式决定了企业的不同命运,商业地产企业的发展战略必须有合理的商业模式作支持。目前中国的商业地产同质化现象已经到了极其严重的程度,虽然近年来零售商、商业地产开发商都在努力改善这一状况,但结果并不理想。差异化策略是避免同质化竞争最好的方式,可以尽可能地减少因为商品的雷同而形成不必要的竞争。

第五章,是商业地产企业高成长战略模式构建的操作指引。首先分析了商业地产发展的驱动因素,接着演示了商业地产企业发展战略流程的制定过程,然后对商业房地产业务单元战略选择作了重点阐述,最后论述了商业地产企业如何构建基本战略、发展战略、竞争战略和指导战略这一层层递进的四层级战略体系。

第六章,是本书的最后一章,分析了中小商业房地产企业如何实现战略变革。随着商业地产市场环境以及政策环境的不断改变,影响中小企业发展的因素也发生了很大变化,中小企业与大型企业相比,在获取土地、资金、品牌、融资、企业内部管理及人才储备等方面处于明显劣势,成为中小企业生存和发展的主要制约因素。生存与战略并不矛盾,中小企业当前面临的核心问题并不是生存与战略的二选一,而是如何实现战略与生存的对接,确定战略设计的原则和怎样进行战略设计,这无疑需要切实可行的方案和方法。

目 录

观点荟萃	1
序 言	1
第一章 全面竞争时代 商业地产传统战略失灵	1
第一节 商业地产竞争格局混沌化	2
一、住宅开发商群入商业地产开辟竞争蓝海	2
二、品牌零售商产业链后向延伸至商业地产	5
三、传统商业地产开发商通过量的扩张强化规模效应	7
四、商业、地产进入融合阶段	8
第二节 商业地产依然深陷战略误区	10
一、工具代替战略性思考	10
二、观念误导：商业地产带病发展	13
三、战略混乱：依然深陷战略误区	16
四、规划失误：先天顽疾缠身	21
五、开发运营：流程错位，思路错误	23
六、融资途径：REITs 虽渐行渐近但依然不能拥在怀里	30
第三节 全面竞争时代没有标准件照搬	33
一、标版模式遭遇市场挑战	33

二、万达、宝龙并非商业地产大众偶像·····	35
第二章 运营配称:商业地产突围的战略工具 ·····	43
第一节 商业地产传统战略 DNA 该变异了 ·····	44
一、超速成长, CBD 地主富力遭遇冲动惩罚 ·····	44
二、万科重启商业地产战略, 明智还是无奈·····	46
三、战略归零, 机会型企业的凤凰涅槃·····	57
第二节 运营配称重构商业地产战略体系 ·····	59
一、运营管理≠商业运营 ·····	59
二、运营配称——战略战术对接的 DNA ·····	66
第三节 运营配称成就万达商业帝国 ·····	73
一、运营配称推动万达商业地产战略可持续发展 ·····	73
二、运营配称如何优化万达商业地产价值链 ·····	78
三、运营配称强化万科商业地产战略协同效应 ·····	83
第三章 运营配称的基点:定位及战略 ·····	87
第一节 错误的定位将使你陷入深渊 ·····	88
一、定位再认识 ·····	88
二、姗姗来迟的商业地产定位 ·····	90
三、定位缺失商业地产试错成本趋高 ·····	97
第二节 系统的定位设计有助于战略落地 ·····	100
一、商业地产定位的基本原则·····	100
二、商业地产定位系统研究·····	102
第三节 战略决定商业地产企业生死 ·····	107
一、运营配称是对战略管理思想的概括和升华·····	108
二、万科通过取舍成就地产带头大哥·····	118
三、运营配称让商业地产战略更加有效·····	122

四、商业地产核心竞争力构成·····	128
第四章 运营配称的两大核心:商业模式及差异化 ·····	134
第一节 商业模式及差异化概述 ·····	135
一、什么是商业模式·····	135
二、商业模式组成和分类·····	137
三、商业模式的核心原则·····	138
四、差异化营销理论·····	141
第二节 商业地产模式设计 ·····	144
一、中国商业地产模式存在的问题分析·····	144
二、中西方商业模式比较分析·····	145
三、商业地产模式设计系统研究·····	146
第三节 商业地产差异化路径设计 ·····	156
一、商业地产差异化的必要性·····	156
二、商业地产差异化的重要作用·····	158
三、商业地产差异化策略应遵循的原则·····	159
四、商业地产差异化策略构建·····	160
第五章 商业地产企业高成长战略模式构建 ·····	172
第一节 商业地产发展的十大驱动因素 ·····	173
一、社会文化环境·····	173
二、经济环境·····	175
三、政策和法律环境·····	176
四、商业发展进程·····	179
五、生活方式变化·····	179
六、城市化进程·····	182
七、商业形态变化·····	184

八、竞争与兼容格局	187
九、商业地产产业链	189
第二节 商业地产企业高成长模式构建	192
一、商业地产企业战略模型构建	192
二、商业地产高成长战略规划流程示意	195
第三节 商业地产业务单元战略选择	204
一、战略业务单元概述	204
二、业务战略定位	209
三、中粮、华润如何实现业务单元的战略协同	216
第六章 成长型中小商业地产企业如何实现战略变革	226
第一节 中小商业地产企业发展的现状和趋势	227
一、中小商业地产企业发展的八大现状	227
二、中小商业地产企业发展的七大趋势	230
第二节 破茧而出——从生存到战略的选择	232
一、中小商业地产企业战略变革的内涵及动因	232
二、中小商业地产企业战略设计	234
第三节 中小商业地产企业战略变革举措	237
一、中小商业地产企业战略层面变革的四大建议	237
二、中小商业地产企业合纵连横战略	243
参考文献	249



第一章

全面竞争时代 商业地产传统战略失灵

在住宅市场竞争日益激烈和商业地产高利润背景驱使下，传统住宅开发商、品牌零售群入商业地产、传统商业地产开发商加速扩张，商业地产进入了纷争的战国时代！商业地产是避风港，还是沼泽地？在诸多不确定背景下商业地产竞争混沌化！

战略思维方式的局限，传统发展观念的误导，流浪汉、计划代替战略、战术代替战略式的企业发展战略，销售成功 = 项目成功、招商成功 = 项目成功、只租不售 = 项目成功、项目成功 = 企业成功等所谓的“成功法则”毒害，规划方面先天顽疾导致后期经营百病缠身，只想杀猪不想养鱼的开发运营短视行为，REITS 虽渐行渐近但依然不能拥在怀里，……商业地产依然深陷战略误区！

竞争趋同，红海更红；战略缺乏独特性，蓝海很快变红；最佳典范是否就是最佳战略选择？万达究竟是不是大众偶像？全面竞争时代，商业地产欲乘风破浪，到底有没有标准件照搬呢？



第一节 商业地产竞争格局混沌化

一、住宅开发商群入商业地产开辟竞争蓝海

1. 住宅开发商转型背景

中国正在进行经济和社会的转型，完全依赖规模和速度的粗犷增长模式已经过去。随着城市需求的多元化，多种物业类型将成为趋势。

传统住宅开发商进军商业地产，与国家力推保障性房源不无关系，这大大压缩了商品住宅开发的收益率。潘石屹曾说，对未来中国住宅市场来说，还有很多不利因素，其中最大的不利因素就是保障性住房。

宏观调控的大方向导致内地的住宅房价不可能再继续提得很高。而商业地产不涉及民生，又是近几年才新兴起的投资领域，可提升运作的空间很大。据统计，目前内地住宅地产的投资回报率大概为 3% ~ 5%，而商业地产的回报率则有 6% ~ 8%。

2. 2009 年迎来住宅开发商转型商业地产开发高潮

(1) 传统住宅开发商进军商业地产

2009 年，传统住宅开发商进军商业地产并非业界个例。万科、SOHO、中粮等纷纷大举进军商业地产。

1) 万科食言，进军商业地产。

这家曾经声称只做住宅产品的企业，终于开始进军商业地产领域。

2009 年 11 月 16 日，万科企业股份有限公司总裁郁亮在深圳总部的一次非正式场合首次对外公布了万科的新战略——万科产品将进行转型。郁亮表示，2010 年，万科将正式推出养老型物业试验，并将进军商业地产。在万科未来的开发模式中，住宅产品仍占据 80% 的比重，其余 20% 将开发持有型物业，除了养老物业、酒店外，万科还将参与旧城改造、旅游地产、多功能物业开发，覆盖全面产品线。

2) SOHO 中国商业模式悄然转型。

SOHO 中国聚焦超大城市核心地段的“开发—销售”模式逐渐成型，统一规划和建设、统一出租和管理的模式已经在实践中虽证明了其市场价值，但是伴随着建外 SOHO 所引发的退租、退售风波，再到后来的物业纠纷案的出现，实质上则反映了 SOHO 整体商业模式的缺陷和不足。

但是其在 2009 年以来的扩张中有两点尤其值得关注：其一是接手摩根士丹利位



于上海的 SOHO 东海广场项目，展开异地扩张的第一站；其二则是计划将天安门南项目作为投资物业。这或许意味着 SOHO 中国的商业模式正在悄然发生着改变，为其今后的发展轨迹增添了变数。

3) 中粮集团 700 亿布局商业地产。

未来中粮集团以“大悦城”购物城为核心的“全服务链城市综合体”的总投资规模将超过 700 亿。进军商业地产伊始，中粮便将自己的产品定位于现代时尚高档商城，满足升级的消费者购物体验。

中粮集团目前下设中粮粮油、中国粮油、中国食品、地产酒店、中国土畜、中粮屯河、中粮包装、中粮发展、金融等九大业务板块，拥有中国食品、中粮控股、蒙牛乳业三家香港上市公司，中粮屯河、中粮地产和丰原生化三家内地上市公司。

按照中粮的布局未来中粮地产主攻住宅和工业地产，中粮集团地产业务重点将转向商业地产和旅游地产，中粮置业则主攻商业地产。

(2) 七大诱因迫使住宅开发商骤然转型

1) 转投商业地产成为“不死鸟”的必要手段。

住宅房地产受周期性、地域性、关联性、政策敏感性“四大特性”的影响，导致了我国房地产企业数量多、集中度低、普遍规模小、竞争能力弱的特点。

2) 商业地产抵抗传统周期性的能力强。

一旦遇到行业的低谷或者周期性衰退阶段，由于部分中小型开发商对房地产的周期性认识不足，往往在增长期和繁荣期内丧失理性，疯狂追逐利润，战线拉得过长，同时开工多个项目，导致资金链紧绷，无法回笼资金偿还借贷，轻则卖地生存，重则清盘，黯然出局。如 2008 年金融危机，绿城不得不卖地“割肉求生”，2008 年年底，命悬一线的绿城将其新江湾城项目以股权置换的方式转让给九龙仓。

我国的房地产周期有三方面的特殊性：

第一，是房地产周期的频率，大约是 7 到 8 年为一个周期。

第二，是我国房地产的周期中，衰退期和低谷期比较短，而增长期和繁荣期间比较长，这显示出市场需求持续旺盛的特点，它明显不同于房地产总量过剩的国家和地区。

第三，从销售增长和投资增长的关系来分析，销售增长直接影响到投资的增长。

3) 巨头全国扩展背景下，中小开发商利用地域优势开发商业地产。

中国的发展不平衡是多重的。城乡发展不平衡，东西部之间发展不平衡，大中小城市之间发展不平衡，城市经济规模与城市基础设施和城市综合承载能力不平衡，城市人口急剧增长与城市保障性福利资源的累积程度不平衡，以及城市各群体之间的收入不平衡等，构成了中国房地产业发展的特定外部环境。在中国房地产市场上，单一的需求旺盛主导阶段已经逐步过去。在未来一个长时期内，应对复杂多样的不确定性，适应供求关系的上下波动将是中国房地产业健康发展的必要条件。

4) 房地产依然甩不掉“政策性”这一紧箍咒。



房地产在国民经济中具有一定的先导性，受国家宏观经济政策的影响非常大。虽然我国国民经济的发展势头良好，预计今后几年仍会保持7%的增长速度，但国际形势的不稳定也有可能给我国经济带来较为严重的影响。同时，房地产开发中的大量短期行为，对生态环境造成极大的破坏，大量商品房空置以及开发失控、无序发展，导致土地资源的大量浪费和国有资产的大量流失等情况都有可能引起国家相关政策的变化。

(3) 实现业务层面的互补，增强抗风险能力

1) 稳定现金流的优势。

长期投资物业的租金收入对企业来说是十分稳定的现金流来源。如果运作良好，租金水平还将有很大的上涨空间，每年可观的租金收入可以带来稳定的现金流，缓解企业的资金压力，降低企业经营风险，并促进住宅开发等其他业务的发展。

2) 提高融资能力的优势。

住宅开发的特点是销售完成收回现金流后就不再属于公司所有，而长期投资物业则属于企业的资产。一旦银根收紧，贷款难度大，持有长期投资物业不但可以向投资者及银行展示企业雄厚的资产实力，增强其对企业的信心，而且还可以通过抵押等方式获得更多的贷款，提高企业的融资能力。

(4) 享受资产升级所带来的红利。

万达集团董事长王健林曾说过，随着全球财富增加，财富需要寻找消化渠道，资产价格可能将长期处于上升的趋势。然而，房地产企业是无法享受到住宅物业升值带来的收益的，但长期投资物业由于其长期持有的特点则能为企业带来巨大的升值收益。

由于竞争激烈，住宅开发拿地已经越来越困难，成本越来越高。相比而言，长期投资物业的竞争则要小得多。再者，长期投资物业，尤其是都市综合体，不但可以为当地政府带来稳定的税收收入，还能吸纳大量闲置劳动力，缓解就业压力，因此，普遍受到地方政府欢迎，更容易拿到项目。

(5) 谋求资本市场上的良好表现

1) “四大天王”的诱惑。

不仅卖楼，还有楼可租；不仅市道好的时候售楼挣钱，市道差的时候还可以坐享租金。这可以视作被称为“香港四大天王”的长江实业、新世界地产、恒基兆业、新鸿基地产的地产模式。

在1997年席卷香港的亚洲金融危机中，香港四大天王不仅没有倒掉，反而还利润可观。他们的秘诀就是从1995年开始，连续数年几乎没有买地，同时，这些资金雄厚的房地产企业有很多租赁的房产，使得楼价下跌时受的影响相对较小，并靠租赁获取稳定收益。

以持有的酒店为例，新鸿基拥有帝苑、帝景等酒店系列，新世界旗下控制君悦、万丽海景、新世界万丽系列，恒基则开发了四季、美丽华系列，长实系则发展了喜来登系列等。