

地产管理与实践

现代商业地产 … 管理与创新 …

吴枝锋 梢雨洋 编著



西安电子科技大学出版社
<http://www.xduph.com>

地产管理与实践

现代商业地产管理与创新

吴枝锋 梢雨洋 编著

西安电子科技大学出版社

内 容 简 介

本书分为上下两篇。上篇以现代商业地产管理的理论体系构架为核心,从中国商业地产发展变化趋势入手,系统阐述了商业地产环境、价值链与战略定位以及指导商业地产策划、融资、招商、运营及风险管理等全过程中涉及的基本观念与技术。下篇以案例分析为主线,探寻现代商业地产管理全过程的模式创新问题。

本书可供高等院校经济管理相关专业本科生、研究生选修使用,也适合相关部门管理人员及商业地产从业人员参考。

图书在版编目(CIP)数据

现代商业地产管理与创新/吴枚锋, 梢雨洋编著. —西安: 西安电子科技大学出版社, 2015.1
ISBN 978-7-5606-3564-4

I. ① 现… II. ① 吴… ② 梢… III. ① 城市商业—房地产—经济管理
IV. ① F293.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 001057 号

策 划 李惠萍

责任编辑 高维岳 师 彬

出版发行 西安电子科技大学出版社(西安市太白南路 2 号)

电 话 (029)88242885 88201467 邮 编 710071

网 址 www.xduph.com 电子邮箱 xdupfxb001@163.com

经 销 新华书店

印刷单位 陕西华沐印刷科技有限责任公司

版 次 2015 年 1 月第 1 版 2015 年 1 月第 1 次印刷

开 本 787 毫米×960 毫米 1/16 印 张 22.5

字 数 394 千字

印 数 1~3000 册

定 价 40.00 元

ISBN 978-7-5606-3564-4/F

XDUP 3856001-1

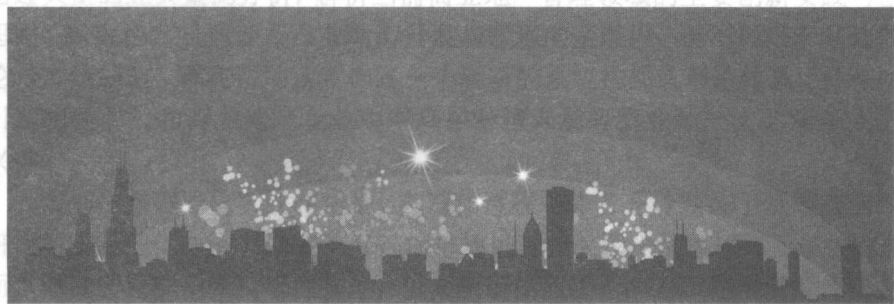
如有印装问题可调换

作者简介

吴枝锋 又名吴杰。中国 MBA 西北联盟副主席，陕西 MBA 联合会副主席，西安电子科技大学 MBA 联合会主席，陕西伯乐集团创始人、董事长。吴枝锋先生领导的陕西伯乐集团公司是一家多元化企业集团公司，其业务范围涉及房地产开发、商业运营、物业管理、酒店管理、影视传媒等多个领域。伯乐集团在商业地产领域处于领先地位，并长期保持强劲的增长势头。

作为中国商业地产推广总监和经理人，吴枝锋先生长期从事商业地产管理的研究与实践，经验丰富，思想敏锐。在商业地产项目的前期论证、主题定位、招商管理、商业运营等方面有独到的见解和观点。

梢雨洋 陕西大唐御筵实业有限公司董事长，陕西省甘肃商会副会长，注册国际商务谈判专家。梢雨洋先生 25 岁即创立了德御行收藏，随后依托其迅速积累的高端客群，与顶级房地产企业合作，独创了一套包含高端房地产销售策划、客户群定位、品牌营销等的新型房地产宣传与策划模式，在商业地产管理领域也具有丰富的实践经验。



前言

商业地产即作为商业用途的地产，是区别于以居住功能为主的住宅房地产和以工业生产功能为主的工业地产等的地产类别。不论是从经营模式，还是从功能和用途上，商业地产都区别于普通住宅、公寓、别墅等房地产形式。

我国商业地产萌芽于 20 世纪 80 年代初期。相对于一般地产形式，无论是从理论，还是从实践角度来看，商业地产对于中国房地产开发企业还是一个新事物，大多数商业地产开发商在做商业地产开发时，并没有对商业地产的定位与经营进行必要的探究，而多是套用以往住宅开发的模式进行实践运作，关于项目的前景预测和项目定位等停留在对住宅地产开发的经验上，缺少必要的理论指导，特别是在商业地产的辐射范围、后续经营等方面，更缺乏基于业态分布与商圈特征的长效经营的系统规划。

事实上，纵观国内外商业地产及其业态的动态变化，任一商业地产项目的成功，都首先取决于是否基于市场环境进行了准确的项目定位，更应基于其价值链特征选择适宜的开发与运作模式，进而形成合作共赢的长效机制。为此，本书从商业地产环境分析入手，系统地回顾了商业地产发展的历程，进而以商业地产价值链分析为基础，探讨了从商业地产项目的战略定位、融资与招商，直到商业地产项目销售推广的全过程所面临的基本问题，系统总结了商业地产项目管理与运作的基本方法，并提出各个环节可能的创新思路。

作为商业地产管理系列图书的第一部，本书既注重理论体系的完整性，又通过大量的经典案例分析，解析当前商业地产管理领域的主要创新实践与创新思路。研究内容虽然涉及商业地产开发与管理的全过程，但不局限于具体的理论与方法细节，重在帮助读者构建一个崭新的系统构架或理论体系，并有助于引起相关部门和商业地产企业中中高层管理人员等商业地产实际从业人员的兴趣。

本书注重理论与实践相结合，在写作过程中作者充分发挥了从事商业地产研究与实践的优势，书中并不只是简单地进行相关理论的阐述与方法的介绍，而是通过理论体系的反思性描述，以案例解析入手，归纳和探索了现代商业地产管理的创新模式。

本书共分为 20 章。其中，第 1~12 章由吴枝锋编写，第 13~20 章由稍雨洋编写。西安电子科技大学经济与管理学院的研究生刘丽娜、冯乐奎等协助进行了大量的案例资料整理和编撰工作。在本书的写作过程中，作者还参考了国内外新近出版的相关资料、案例数据等，并已尽可能详尽地在参考文献中列示，在此，对这些专家学者和实践工作者表示诚挚的谢意！

西安电子科技大学出版社的李惠萍老师为本书的顺利完成提供了大力的支持，西安电子科技大学 MBA 教育中心为本书的案例调研与数据分析等提供了良好的平台和条件，在此一并感谢！

由于水平有限，书中难免有不当之处，恳请读者批评指正！

作者

2014 年 9 月

目 录

上 篇 商业地产管理理论

第 1 章 导论	2
1.1 商业地产的基本内涵	2
1.2 商业地产发展的基本特征及其发展动因	6
1.3 商业地产分类与特点	12
1.4 研究商业地产的意义	16
第 2 章 商业地产环境与商业地产发展历程	18
2.1 商业地产环境及其构成要素	18
2.2 国外商业地产发展历程	32
2.3 国内商业地产发展历程及现状	39
第 3 章 我国商业地产发展现状与基本态势	42
3.1 我国商业地产发展基本形势及问题	42
3.2 我国商业地产的行业带动效用	45
3.3 我国商业地产行业的投融资状况	50
3.4 我国商业地产行业的未来发展趋势	54
3.5 我国商业地产发展的未来模式选择	57
第 4 章 商业地产价值链及其构成	60
4.1 商业地产的价值链	60
4.2 商业地产价值链互动模型	67
4.3 基于价值链的商业地产核心竞争力	69
4.4 商业地产产业价值链的理论意义	71
第 5 章 市场调研与商业地产项目的战略定位	72
5.1 商业地产市场调研	72
5.2 商业地产的消费者与服务对象调研	75
5.3 商业地产产品与项目的战略定位	79

第6章 商业地产项目策划	85
6.1 商业地产策划原则及流程	85
6.2 商业地产业态组合规划	89
6.3 商业地产策划的内容	95
第7章 商业地产融资管理	103
7.1 商业地产的现金流特征与融资特点	103
7.2 商业地产融资模式	106
7.3 商业地产资金循环与商业地产资金链	112
7.4 商业地产融资的阶段性与融资渠道多元化	115
第8章 商业地产招商管理	120
8.1 商业地产招商及流程	120
8.2 业态效应及商业地产招商管理原则	127
8.3 商业地产项目的招商技巧	130
第9章 商业地产营销推广	137
9.1 商业地产营销的策略导向	137
9.2 商业地产的营销策略	139
9.3 商业地产营销渠道的构建	147
9.4 商业地产的客户关系管理	150
第10章 商业地产运营及其管理模式	152
10.1 商业地产运营管理范围及特点	152
10.2 商业地产运营管理的理论基础	155
10.3 商业地产运营管理基本模式	158
第11章 现代商业地产新形式	166
11.1 商业地产盈利模式与商业地产新产品	166
11.2 养老地产	167
11.3 农业地产	177
11.4 旅游地产	179
第12章 商业地产风险管理与监控	182
12.1 商业地产风险的特点及分类	182
12.2 商业地产风险管理过程与监控维度	199

下篇 商业地产管理创新实务与案例分析	
第 13 章 商业地产整体定位与规划创新	204
13.1 沈阳 WKC 项目商业整体定位与规划	204
13.2 商业地产整体定位与规划分析	214
13.3 沈阳 WKC 项目商业整体定位与规划的启示	219
第 14 章 商业地产企业投资方式创新	221
14.1 深圳滨海购物中心项目决策	221
14.2 创新型商业地产投资决策分析	223
14.3 商业地产投资决策的比较	226
14.4 深圳滨海购物中心投资决策的启示	229
第 15 章 商业地产招商运营模式创新	232
15.1 商业地产招商运营成功案例	232
15.2 商业地产招商运营模式创新思路	239
15.3 商业地产招商运营模式比较	250
15.4 招商运营模式的启示	252
第 16 章 商业地产企业发展创新战略	254
16.1 万盛集团发展战略的制定	254
16.2 万盛集团商业地产发展战略创新性分析	263
16.3 万盛集团发展战略创新的启示	268
第 17 章 商业地产市场营销创新策略	272
17.1 中冶·轩和坊的营销策略	272
17.2 中冶·轩和坊营销策略创新与实施	276
17.3 成都某写字楼项目营销策略比较	281
17.4 中冶·轩和坊营销策略创新启示	287
第 18 章 商业地产成本管理创新实践	291
18.1 望京 SOHO 及其成本管理体系	291
18.2 望京 SOHO 项目成本管理过程	297
18.3 望京 SOHO 项目成本管理的启示	308

第 19 章 商业地产风险评价与管理实践	309
19.1 济南七里坡商业地产项目风险评价	309
19.2 七里坡项目主要风险评价	312
19.3 重庆天地项目的风险模糊综合评价	320
19.4 商业地产项目风险管理启示	325
第 20 章 商业地产融资模式的选择与实践	327
20.1 萍乡市绿茵广场商业中心项目概况	327
20.2 商业地产融资方式选择及运作流程	336
20.3 商业地产融资方式的比较	342
20.4 萍乡市绿茵广场商业中心项目融资方式的选择	346
参考文献	350

第1章

导 论

商业地产(Commercial Real Estate),即作为商业用途的地产,是区别于以居住功能为主的住宅房地产和以工业生产功能为主的工业地产等的地产类别。商业地产广义上通常指用于各种零售、批发、餐饮、娱乐、健身、休闲等经营用途的房地产形式,规模有大有小。规模大的商业房地产如 Shopping Mall 项目,可以达到几十万、上百万平方米;规模小的商业房地产项目仅几百平方米,甚至更小。

不论是从经营模式,还是从功能和用途上,商业地产都区别于普通住宅、公寓、别墅等房地产形式。另外,以办公为主要用途的地产亦可归属于商业地产的范畴,但也可以单列出去。国外使用较多的词汇是零售地产的概念,泛指用于零售业的地产形式,是一种较为狭义的商业地产形式。

1.1 商业地产的基本内涵

1.1.1 商业地产的概念

什么是商业地产?这个概念众说纷纭,没有一个严格意义上的修辞来规范它。关于商业地产,国内尚没有很明确的定义,不同的学者和专家对其有不同的看法,其中有四种概念比较有代表性。

(1) 众所周知,房地产可以划分为住宅地产、商业地产、写字楼地产和工业地产四大类。“其中提到的商业地产主要是指用作商业用途的房地产,包括用作超市、购物广场、购物中心、商业步行街、批发市场、住宅小区商业配套店面、酒店、临街商铺等用途的房地产”。中国房地产估价师协会所定义的商业地产是指供出售商品使用的房地产,包括商业店铺、百货商场、购物中心、超级市场、批发市场、酒店等。建设部、国家统计局所使用的“商业营业用房”的概念基本如此。显然,此类概念主要涉及商业地产所服务的传统商业活动。

(2) 商业地产是指用于各种经营用途的房地产形式,如零售、餐饮、娱乐、

休闲设施等。从功能、用途和经营方式上有别于住宅、写字楼等房地产形式。从商业地产价值构成角度来说,商业地产=商业+地产。“地产”是指各种零售、餐饮、娱乐、休闲等经营用途的房地产的持有形式,而“商业”就是指这些地产所承载的各种商业零售业态。这一定义突出了商业地产的盈利性质,不过跟前者定义一样,这一定义把商业活动和商务活动在一定程度上区分开了,所以并没有把写字楼这一项重要的盈利性物业包括在里面。

(3) 还有一些比较笼统的关于商业地产的定义。例如,有人认为,“商业地产开发的目的是对商业物业进行建设和经营”。但是当前国内大多数开发商是通过销售物业获得收益的,他们既不参与商业物业的经营,也不以持有物业、以获得租金为收益手段。

从世界上一些商业地产发展较早的国家的实践来看,他们都是通过与商户共同经营来获取巨大的增值额,而不是采取出售或出租的方式来获取增值额的。其实这一关于国内商业地产的认识指的仅仅是中国商业地产发展的初期阶段,如今,已经有越来越多的开发商认识到持有自己开发的商业物业对于项目长期成功经营的重要性。

(4) 国内有些从事国内商业房地产开发的早期开拓者也根据自己的实践提出了关于商业房地产的认识。例如,万达集团的董事长王健林就认为,“商业地产不单单是商业,也不单单是地产,同样也不是简单的商业加地产。商业地产是一种通过获取零售物业的租金作为收益的长期的房地产投资。它的目的明确,是以获取商业物业的租金收入为目的。如果开发以后就销售出去,那么就称不上是商业地产”。

以上概念虽然都从不同的角度给出了商业地产的定义,但是不全面。有的定义没有抓住商业地产的本质,有的则仅仅从传统意义上的商业活动来理解商业房地产,等等。

“商业地产就是用于从事有经济效益产生的商业活动的地产或者房产。现实中人们从事的商业活动主要表现为生产活动和交换活动,在从事这些活动中所使用的房地产不外乎商铺、商场、写字楼、工业厂房、仓库等,亦即在商业活动中使这些物业的价值得以体现,从而在使用中产生经济效益并获得收益。因此从广义上来说,商业地产就是指用于商业经营活动并通过经营产生收益的物业,主要包括商场、购物中心、商业街、写字楼、酒店、仓库、工业厂房、会展中心等,是生产要素。”(董金杜:《商业地产策划与投资运营》,商务出版社,2006:24-27)

该定义从广义上指出了商业地产包括服务于商业活动和商务活动的一切

地产,并指出商业地产的本质在于收益性或盈利性,还指出国内的商业地产活动主要局限于商铺和商场类物业。所以,其进一步对狭义的商业地产进行了定义,即主要包括商场、百货店、购物中心、商业步行街、批发市场等物业。

总的来说,可以从六个方面来理解商业地产:第一,商业地产以地产为载体,具备地产开发的很多特性,如拿地、规划、设计、开发等;第二,商业地产目的在于满足商业经营用途,多方面下功夫才能为后续招商、营运、管理奠定良好基础;第三,商业地产按不同经营用途涵盖各种零售、餐饮、娱乐、健身、休闲、商务、办公等经营业态;第四,商业地产主要是通过商业运营环节收取租金,而不是靠卖商铺来实现收入,租金可以是固定的,也可以是租户销售额的百分比;第五,商业地产作为一项长期经营活动,商业地产管理要具备战略目标;第六,商业地产说到底还是一项投资,而且是长期的投资,必须从投资回报率和投资回收期这两个终极指标来指导商业地产的一切经营活动,同时,要有长期资金来源,这就需要将商业地产和资本运作挂钩。因此,商业地产是一个具有地产开发、商业运营、资本运作三重特性的复合型行业,它着眼于长期发展战略。

1.1.2 商业地产与住宅地产比较

商业地产与住宅地产相比较,存在着许多相同点,也存在着不同点。

首先,商业地产定位与住宅定位的相似点表现在其都是以市场为出发点,定位方法类似。不管是商业地产还是住宅地产,其出发点都是市场。住房购买者是市场的一部分,商家、商业地产购买者、最终消费者同样也是市场的一部分。因此,商业地产、住宅地产在作定位研究时,都需要研究市场,对市场进行细分。选择细分市场,区别在于细分工具不同而已。

其次,商业地产与住宅地产的相似点还表现在项目定位用的方法与理论相似。我们都知道定位理论不仅仅应用于房地产业,而且刚开始是从研究快速消费品的市场规律逐步发展而成的理论,后来定位理论已经不再局限于快速消费品,也研究房地产这样的大宗商品,并获得了成功。从定位理论的角度来看,商业地产与普通房地产存在共性。

毋庸置疑,商业地产与住宅地产存在着许多区别,可以从规划、开发流程、利益等层面来描述商业地产的开发特点。

第一,在规划方面,商业地产的项目规划非常重要,决定着商业项目的存亡。商业地产的复杂程度远高于住宅地产,它涉及各个方面,是一个复合型的产业,不仅是房地产行业,还是商业行业。多数商业地产的开发商在开发之初,根本就没有考虑过“做什么”的问题,他们多数先把项目盖起来,最后到了商

业定位的时候问题就出现了,要么是结构不合理,要么就是布局不规范,从而导致招商异常困难,往往出现“理想的商家不愿进,进驻的商家不理想”的结果。商业地产由于各种业态对商铺的要求具有特殊性,而大型商业地产项目业态和功能均比住宅地产复杂,人流、物流、垂直交通、消防疏散、停车等诸多方面相当繁琐,在满足功能要求的前提下,如何满足未来大量商家的需求、消费者的需求,这是关系到一个商业项目能否成功销售、招商和做旺的关键。

第二,从开发流程来看,商业地产与住宅地产也存在着一定的区别。住宅建设的最终目的是为了满足不同层次的居住需求,开发商一般是全部销售,实现利润。而商业地产的最终目的是招商与运营的成功,开发商一般是长期持有商业地产,靠稳定的租金赢得现金流。因此,商业地产的选址过程更严谨。通常情况下,无论是住宅开发还是商业地产开发,均要在投标拿地前进行初步的市场调研。但在商业地产开发中,发展商不仅要考虑商铺投资者的利益,还要考虑经营者、消费者的利益,所需平衡的地方很多,所以商业地产项目的选址过程比住宅开发选址更为严谨。

第三,站在地产定位的角度,商业地产的定位相比于住宅地产更为复杂和系统化。住宅地产一般面对两类客户,一类是投资客户,另一类是自住客户。不管是自住还是投资,最终是满足人们的住房需求。而商业地产却不一样,它是以商业管理和运营为目的,满足的是三个层次的客户。一是购买商铺的投资客户或是自营客户;二是最后的经营商家;三是带来商气和人气的消费者,甚至还有专门负责后期商业经营管理的团队或公司。商业地产开发的目标客户是专业零售商家与专业管理团队,因此商业地产在考虑客户需求时,必须要多方面兼顾。

由于涉及的对象、建设目的等不同,住宅地产在定位时,更多从现有市场出发,挖掘未来潜在的居住客户,为其打造符合其身份与偏好的居住环境。而商业地产在定位之初就应该和商家联系沟通,取得商家的订单后再进行建造是国际上比较成功的定位模式。因此,商业地产定位要依据招商在前、建设在后的原则,或者说先租后建。商业地产的定位来自广泛而细致的调研,包括城市商业发展规划及政策、区域商业结构、未来供应量、消费力的需求、租售目标客户细分、商铺升值潜力等方面的分析。

第四,从地产的推广来看,商业地产的推广更具针对性。商铺作为非生活必需品,与住宅推广相比,其推广的核心是投资价值和投资潜力,侧重于商铺的回报率和回报周期,以及未来的经营管理,确保市场能够持续经营。与住宅地产相比,商业地产还额外增加了“售后服务”的三个环节,即开业、运营和管理。如果发展商抱着当“甩手掌柜”的心理走下去,就是“苦海无边”的一条“死胡