

商业地产

策划与投资运营

董金社 著

Commercial real estate

Planning and investment operations



创立于1897

商務印書館
The Commercial Press

013052022

F299.233.5

35

商业地产业策划 与投资运营

(修订版)

董金社 著



商务印书馆
The Commercial Press



北航

C1659774

F299.233.5
85

950820210

图书在版编目(CIP)数据

商业地产策划与投资运营/董金社著. —修订版.
—北京:商务印书馆,2013
ISBN 978-7-100-09184-8

I. ①商… II. ①董… III. ①城市商业—房地产开发—
营销策划—中国②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(2012)第 104421 号

所有权利保留。

未经许可,不得以任何方式使用。

商业地产策划与投资运营

(修订版)

董金社 著

商务印书馆出版

(北京王府井大街36号 邮政编码 100710)

商务印书馆发行

北京瑞古冠中印刷厂印刷

ISBN 978-7-100-09184-8

2013年6月第1版

开本 787×1092 1/16

2013年6月北京第1次印刷

印张 24

定价: 58.90 元

序 言 一

商业地产在我国是一个刚刚兴起的朝阳产业,具有广阔的发展前景,商业地产策划与投资运营又是一门技术性很强的边缘学科,它是以房地产开发理论为基础,通过应用商业运行规律和商业业态定位而产生的行为经济学。作者董金社正是以自己的理论功底和实践经验编写这本书,并获得修订再版机会,这标志着作者的理念、策划、运营和具体操作,获得了同行业界的认知和认可,具有较强的社会效应和实用价值。阅读全书后,我深受教育和启发,写下一些感想,就算作为本书的序言供广大读者和业界人士共勉。

商业地产是既传统又现代的产物,作为买卖场所,它伴随着商业的产生而产生、发展而发展,从行商走街串巷,到坐商等客上门或以家为店,到租店或实体店销售,标志着原始的商业地产的产生,而传统的商业地产或依附于土地的所有者,或依附于计划经济下的住宅的开发,直到进入改革开放的时代,特别是随着工业化、国际化和城市化的发展,多种商业业态的出现,才迎来了商业地产发展的新阶段。作为一项新兴产业,它引起了各方重视;作为一项投资建设,它成为与城市商业发展同步的新型产业。

中国商业地产正处于大发展阶段,据中国购物中心有关材料统计,仅购物中心的建筑面积全国已达 1.77 亿平方米,投资总额达 1.065 万亿元,已开业 2,812 家,2012 年预计新增 295 家,预计到 2015 年止,总体开发数量可达 4,500 家,扩张总量和速度都居全球之首。随着城市化进程加快,每年以 1%~1.2% 的速度发展,每年新增城市人口都在 1,500 万~2,000 万之间,以

每个城市居民需要 0.8 平方米的商业面积计算,每年新增的商业地产面积都在 1,500 万平方米以上,这不仅意味着巨大的商机,同时也存在着泡沫和风险。建什么,建在哪里,有多大,就成为策划与资本运营的重要内容。如何科学地指导商业发展,有效地进行商业地产投资,就成为市场竞争的重要条件。同时,在总结和规划商业地产发展的经验和教训时,必须认真处理好以下几个方面关系:

第一,城与市的关系。

市以城在,城以市兴;

依城建市,以市兴城;

商业地产是城市的名片、窗口和形象;

商业发展的状况决定城市的兴衰;

商业改变城市生活,商业地产改变城市面貌。

第二,主体与基础的关系。

大型商业建筑,包括购物中心、综合体、商业中心和各类专业市场是城市商业的主体。

社区商业、商业的基本设施(包括加工厂、仓库、物流配送)是城市建设的基础;既要重视主体形象塑造,也要重视基础商业的建设;商业地产的发展既重大也不要歧小,重视主体建设的同时,夯实城市商业基础。

第三,传统与创新的关系。

城市没有传统就没有文化,没有创新就不能发展;

推倒重来比较容易,但将继承传统与发展创新有机结合起来,则是一门艺术,需要精心设计,精心规划;

创新既是形象的塑造,也是内涵的提升,是两者有机的结合,是建设大型商业地产成败的关键。

第四,硬件与软件。

要克服商业地产建设重硬与轻软的倾向;

店不在大,楼不在高,路不在宽,货不在多,有情则灵,有特则行,有客则旺,有信则兴;

硬件是百年大计,要重视建筑质量、外观设计,突出亮点,软件是即时大计,每天每刻都在吸引顾客、接触顾客、方便顾客;

要从大处着想,要从细处着手,处处以人为本,体贴民情。

第五,规划与策划的关系。

商业地产特别是大型项目的定位,必须服从城市发展的总体规划,同时,也要重视营销策略,建得起、卖得出、租得上、赚得钱;

要优化资源配置,完善城市功能,突出城市特点,服务生产生活;

要控制总量,策划增量,优化存量,提高质量;

服从规划,重视策划,抓大放小,市场运作。

第六,超前与可持续关系。

商业地产开发要有超前意识,要有战略眼光,没有超前就没有后续,没有超前就不能抢占商机;但这个超前是适度的、有限的,不是一味求大、求多、求洋,脱离城市现实。

人气的集聚,商气的上升,有一个周期,少则二三年,长则五七年,要经得起超周期的考验或亏损。

任何一个城市商业地产的发展,都要与一定周期人口增加、GDP 增长和消费水平的提高相适应。要面对现实,立足未来,适度超前,科学发展。

第七,终端与环节。

城市商业是一个系统工程,商业地产不局限于终端环节,是由多业种、多业态、多环节构成的,这就决定了商业地产开发的系统性、多元性、多环节、多结构性。

终端决定生存,环节决定效率,设施决定基础,物流决定配送,要有全局观念,多层次开发。

第八,是零和战略还是多赢战略。



一项大型商业地产,体现了多重的经济关系,关系着多方的经济利益、衡量标准,不仅仅是投资方的回报,还要兼顾经营商、零售商的利益,它们是相互依存、共生、共荣、互利的关系。

它是一项民生工程,要经得起市场、时间和历史的考验,惠顾民众,政府满意,富裕一方,持续发展,是一项多赢战略。

中国人民大学商学院教授、博士生导师、商业专家

黄国雄

2012年8月

序 言 二

2007年,董金社先生的大作《商业地产策划与投资运营》一书问世,立即成为行业读者争相拥读的不可多得的实战手册。经过近五年的行业大发展,董先生感觉无论内涵和外延,这本书都需要做些增补,以总结和指导下新形势下更加成熟的市场。

董金社先生是我的老朋友,他既是一位睿智的学者,也是一位商业地产的实操专家。他是泉城十年商业地产发展的见证者和实践者,对传统商业和现代商业、城市发展与城市规划有深刻的理解和感悟。

新版《商业地产策划与投资运营》,重点增加和修订了“商业地产价值律与价值链策划”、“商业建筑空间策划”、“商业地产策划与运营案例分析”等章节的内容。

董金社先生在新版中提出了商业地产策划的“天、地、人”认知空间,“形、势、时”谋略空间,用中国古代哲学智慧结合现代商业地产策划与投资运营的方法,透彻地解析了如何认知和解决商业地产及城市综合体发展和建设中的复杂问题。

随着城市区域开发与旧城改造规模的不断增大,规划了办公、居住、商业设施等多种功能,形成互为价值链关系的、集群式的、高集约的、高使用率的城市综合体。从简单的商业物业或商业地产开发建设,进入到高强度开发、高精细化运营的时代。

本书尤其注意到,现代商业地产和城市综合体的发展和建设除了一般



的规划控制技术考虑外,还要取得环境、文化和可持续发展要求上的平衡,部分因素是非技术性的,这就要求在策划、规划、实施项目时理顺各种非技术性的关系,而这些关系并不在现有的规划技术范围内。需要连接开发商、政府、经营者、社会各界的更为广泛和深入的沟通和论证,才能保证不留遗憾和硬伤。

该书最大的价值还在于让商业地产的产业链角色,尤其是新进入的开发商了解商业地产策划、规划和投资运营的正确程序和必要的投入,提升项目开发的策划水平和事前控制水平。

同时,新版也注意到体例和体裁的规范性,更为考虑基础读者的需求,也就是说可以作为高校教学参考书使用。

著书期间,董金社先生还要忙于教学和项目工作,承受了很大压力,但他还是坚持完善了必要的内容。交流中,我们也经常谈起如何提高甲乙双方之间更好的专业协同和价值认知。

真朋友,便是伤侧问安,寒侧送衣,哪怕是心志的激励和善意的倾听,必定挥去人生旦夕的烦恼,激荡起新的雄心和壮志。

我们共同期待中国商业地产的革命性升级,更加成熟和稳健!

“看似寻常最奇崛,成如容易却艰辛。”希望新版《商业地产策划与投资运营》能够给商业地产和城市综合体业界读者带来实用的知识和启发!也希望董金社先生再接再厉,不断推出新著作!

穆健玮

2012年9月

(穆健玮,北京和美商地投资管理有限公司董事长,国内知名商业地产投资策划专家,兼任亚太商业地产合作论坛执行主席、中国房地产品牌资源联盟首席商业地产专家、上海商学院特聘教授。)

自序

2002 年被称为商业地产元年,是因为这一年商业地产从房地产行业独立出来受到社会的广泛关注。一时间商业地产迅速红遍大江南北、长城内外。受大连万达的订单商业地产模式启发,各地购物广场、购物中心等项目迅速发展。2003 年,各种形式的“Mall”在神州大地迅速蔓延,北京、上海、广州、深圳、重庆、成都和武汉等地竞相规划发展。

2004 年 12 月,国家商务部一项权威性调查显示:大型商业设施投资近两年发展迅速,北京、上海在建和拟建的大型购物中心建筑面积超过 100 万平方米,深圳已建和在建的购物中心面积也在 100 万平方米,武汉市在建 5,000 平方米以上的商业设施面积达到 150 万平方米。2004 年 1~10 月,全国商业营业用房完成投资同比增长 34.7%,高于房地产开发投资增幅 5.8%;全国商业营业用房竣工面积增幅达 16.2%,高于房屋竣工面积增幅 6.4%。

进入 2005 年,商业地产开发热度不减。国家为了给房地产市场降温,在 3~5 月间相继出台房地产新政,稳定住房价格,把过高的房价降下来。但新政的措施似乎针对住房价格,没有涉及商业地产。业界普遍解读为利好消息,不少企业明确表示要加入商业地产开发的行列,分享商业地产盛宴,商业地产市场竞争将更加激烈、残酷。

2008 年爆发的世界性金融危机对我国房地产市场带来了短暂的不利影响。随着世界各国推出规模宏大的救市计划,尤其是我国推出 4 万亿元

的救市措施,房价竟然在 2009 年出现爆发性的增长局面,商品房销售价格上涨 21%,其中商品住宅上涨 25%,由此引发了一轮又一轮的房地产调控政策,限制商品住房投资和投机行为,甚至推出“限购政策”,要求房价上涨过快的城市限制城乡居民购买商品住宅。在这种情况下,开发商和广大投资者将目光转向形形色色的商业地产,以求获得较为稳定的回报,商业地产开发和投资的热潮被点燃。

我国的商业地产之所以发展迅速,是因为商业地产的高利润、市场需求强劲和地方政府推动。我国广义货币(M2)供应连年大幅放量是重要因素之一,据中国人民银行金融统计数据报告,2012 年 5 月末,广义货币余额 90 万亿元,比 2008 年翻一番还多,1998 年房改时 10.45 万亿元,2003 年房价开始上涨时 20.62 万亿元,恰好与房价快速上涨吻合。由于需求旺盛,致使商业地产开发利润居高不下,商业地产开发商大连万达集团的王健林连续多年荣登胡润富豪榜首位即是明证。地方政府为谋求城市更新、积累城市变革动力,大力发展各种形式的商业地产,一二线大城市以 CBD 规划、城市综合体开发为契机树立城市中心区域新地标,地县级城市以市政广场、商业街和综合批发市场建设为重点塑造城市发展增长极。据权威部门统计数据,我国 2011 年仅购物中心的建筑面积已达 1.77 亿平方米,投资总额达 1.065 万亿元,已开业 2,812 家,2012 年预计新增 295 家,到 2015 年止总体开发数量可达 4,500 家,扩张总量和速度傲视全球。

商业物业大发展,喜中有忧。喜的是,我国出现了不少的商业地产开发新理念、新模式,例如潘石屹领衔的“SOHO 模式”,王健林率领万达集团发展的“订单式商业”,并从订单式商业向“城市综合体”升级演变。在营造商业空间的同时,商业地产开发商把重点转向“内容”的营造,通过注入和培育主力店铺吸引专卖店、专业店,形成商业生态系统。资金是商业地产开发的最大难题,故有识之士将视角转向“商业地产融资”,探索发行“REITS”(房地产投资信托证券)为商业地产开发融资的路径,并有所斩获。

令人忧心的是,我国商业地产发展脱胎于住宅类房地产开发,投资、开发运营模式与住宅基本没有差别,结果造成了诸多问题和麻烦。例如,把大商场切割成小商铺,像鸽子笼,开发商高价卖给投资者,开业后不久就经营涣散,难以为继,整个价值链断裂。开发商、投资者和经营者不得不承担损失,重组价值链。更有部分地方政府、开发商不懂得商业地产运营规律,盲目上大项目,一个 20 万人口的县城,动辄上马 50 万平方米的商业大市场、批发城、义乌商品城等,有地级市竟然报出 1,500 万平方米的巨无霸批发市场,以极具诱惑力的言辞诱导投资者购买。这是非常危险的,其本质是吹大房地产泡沫,对投资人也是很不负责任的。这样的市场建成后,由于缺乏产业基础和市场拓展能力,往往会产生大量的、长期的空置房,沉淀巨量的社会财富,等待时间老人慢慢吸收泡沫。

综上所述,我国丰富的商业地产实践需要系统的理论指导。本书的第一版基于 2006 年前我国的商业地产开发实践,也是本人根据对商业地产和策划的初步理解撰写的,旨在通过对商业地产的解剖,解决策划如何为商业地产开发和营销服务的大问题。其间,经过两次加印,表明该书获得了市场认同。但随着商业地产研究的深入,有越来越多的理论、实践经验需要总结、补充完善,与时俱进,才能更好地服务读者,服务商业地产开发、营销和招商实践。基于此,本人决定编写本书的修订版。

本修订版对商业地产的内涵和外延做了广义的解释,目的是让人们在关注商铺、商场、购物中心的同时,关注写字楼、酒店和工业厂房类物业,以促进商业地产的全面健康发展,因此书中举例不限于狭义的商业地产,还涉及广义的商业物业类型。例如,旅游休闲物业、文化设施,当居民收入逐步提高引爆消费升级,文化消费、休闲消费增加,将会提升对文化、休闲设施的需求。同时,本书对策划做了深度解剖,建立了策划模式,点明了策划的精髓,即通过创新性思维发现事物的新价值。

其次,本书用价值链分析的原理系统分析了商业地产开发企业的价值

来源、价值决定、价值行为和价值链构建问题,主张从消费者价值角度出发,尊重商业经营者和商业物业投资者的价值追求,实现商业地产价值的均衡分配,使参与各方都能够从中获益。有些地产商已经采取此类措施,例如他们长期持有,只租不售,租金根据市场行情和竞争状态波动,实现各方利益均衡分配。

为了做好商业地产价值策划,必须做好市场调查和研究,进而做好市场定位。就定位问题,我们提出了商业街区生命有机体理论,把功能定位矩阵融合进来,进一步提出定位的方式、方法。在客户定位方面,我们采用客户关系管理的分析理论和方法。

本书用专门一章讨论商业物业的建筑策划问题。商业物业远比住宅物业系统构成复杂,建筑形态对价值的影响程度极大,必须从更深层面认识商业建筑,认识建筑策划。我们以建筑策划理论为指导,结合商业物业的特点提出建筑策划的方法、步骤和程序。

商业地产招商和推广是业界公认的老大难问题。我们以招商价值论为核心,提出招商的系列解决方案,并就推广做了深入论述,借鉴整合传播理论,提出了推广理念金字塔概念。这里我重点向读者介绍安徽白马商城的商业地产开发及运营理念——三母模式,商业物业的生母,商业氛围的养母和商家的保姆,做到开发、销售、商业运营一条龙,摒弃建设+销售的房地产开发思维。

巧妇难为无米之炊,商业地产融资是开发、策划的首要问题。目前,我国开发企业的融资渠道仍然非常单一,银行融资占到融资量的70%~80%。但是一些新的融资方式,如房地产投资信托和投资基金,即将掀起红盖头。只要国家法律、政策到位,即可成为企业融资的重要途径。商业地产的资产运营大幕刚刚拉开,随着供应量的上升和空置率的提高,如何盘活存量物业(住宅称二手房)成为社会各界关注的问题。本书用一章的篇幅介绍了商业地产资产运营的方法和途径,列举相应案例说明。同时,我们还就资产运营



与资本运营的关系展开了讨论,解析大企业、大财团是如何通过资产运营成就商业帝国的。

本书最后一章以案例揭示了商业地产开发的诀窍,一方面读者可以直接用于实践;另一方面,可以对照本书各章加以系统掌握理论知识。目的是让读者感到理论来自于实践,又用之于实践,“钻得进去,跳得出来”。

另外,本书在写作与修订过程中,得到了责任编辑王艺博先生的大力支持和鼓励;黄国雄先生、穆健玮先生欣然为本书作序,对他们表示衷心的感谢。同时也感谢家人、朋友、公司同事的大力支持。他们的支持表达了对我国商业地产健康可持续发展的殷殷期待。

董金社

2013年2月

目 录

CONTENTS

第一章 商业地产及其策划:一般概念	1
第一节 商业地产及其特征	1
第二节 商业地产类型	11
第三节 策划的一般原理	31
第四节 商业地产策划的基本内容	51
第二章 商业地产市场调查与分析	65
第一节 商业地产调查及内容	65
第二节 商业地产市场调查方法	76
第三节 商业地产项目市场分析	84
第三章 商业地产价值律与价值链策划	97
第一节 商业地产价值律	97
第二节 商业地产价值链分析	117
第三节 商业地产价值链策划	129
第四章 商业地产定位	143
第一节 商业地产定位概述	143
第二节 商业地产功能定位	148
第三节 商业地产客户定位	161
第四节 商业物业的价格定位	167
第五节 市场形象定位	180
第六节 定位评价和比较决策	183

第五章 商业建筑空间策划	189
第一节 商业建筑空间解读	189
第二节 商业建筑策划内容	194
第三节 商业建筑策划与设计	209
第四节 建筑策划和设计方案评价	223
第六章 商业地产的招商与推广	239
第一节 商业地产招商	239
第二节 商业地产整合推广	262
第七章 商业地产投资与资产运营	271
第一节 商业地产投资运营	271
第二节 商业地产融资	278
第三节 商业地产投资信托融资模式	286
第四节 商业地产资产运营	299
第五节 国内典型的商业地产运营模式	319
第八章 商业地产策划与运营案例分析	325
案例一 订单式商业地产,双赢模式	325
案例二 定位与市场错位	343
案例三 SOHO 商业地产模式的成功密码	353
参考文献	365

第一章 商业地产及其 策划：一般概念

第一节 商业地产及其特征

“商”之溯源

商

人、商业之“商”的来源，今学界看法大体一致，即源自我国的商朝之民善于从事商品交换的作为。商之祖先契因辅佐大禹治水有功，被封于“商”。殷商朝的辖地地处中原，黄河下游地区，一则周边部族压迫，二则河道决口，导致殷商朝流徙不定，《史记·殷本纪第三》中云：“自契至汤八迁，汤始居亳，从先王居。”“帝中丁时，都迁于囂，河亶甲居相。祖乙帝时又迁于邢。”“帝盘庚之时，殷已都河北，盘庚渡河南，复居成汤之故居，乃五迁，无定处。殷民咨胥皆怨，不欲徙。”在盘庚的劝说下，才完成迁移，此后两百多年，殷商都城未再迁徙。殷商人动荡不居的生活，大概是他们善于在地区间互通有无、做买卖的动力之一。由于定居农业不发达，殷商人通过做买卖生存下来，甚至以商业贸易为战争手段，战胜强大的夏部落。如果我们考察犹太人和今天温州人的经商经历，就会发现经商与流徙的生活环境有很大