

商业房地产开发 与管理实务

第2版

杨宝民 江禾 著



清华大学出版社



商业房地产开发与管理实务

第 ② 版

杨宝民 江 禾 著



清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书系统介绍了城市综合体和购物中心的开发与管理流程、案例。其中从轨道交通综合体的商业规划与业态设计到高速铁路站点周边土地一级开发等内容。对第五大道等百货的研究和介绍等是作者在购物中心与百货经营领域取得的最新研究成果。

本书所配光盘包括杨宝民和江禾先生考察世界各国报告及作者在清华大学商业房地产总裁班的高端培训讲座内容要点,可广泛用于各类 EMBA 课程和商业房地产开发与运营管理培训课程。

该书适合商业房地产开发、管理及营销人员,及对房地产开发与经营感兴趣者阅读。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

商业房地产开发与管理实务/杨宝民,江禾著. —2版. —北京:清华大学出版社,2009.7

ISBN 978-7-302-20176-2

I. 商… II. ①杨… ②江… III. ①商业中心—房地产—开发 ②商业中心—房地产—经济管理 IV. F293.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 072784 号

责任编辑:徐学军

责任校对:王荣静

责任印制:李红英

出版发行:清华大学出版社

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编:100084

社 总 机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者:北京市世界知识印刷厂

装 订 者:三河市新茂装订有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:195×280 印 张:41 字 数:786 千字

版 次:2009 年 7 月第 2 版 印 次:2009 年 7 月第 1 次印刷

印 数:1~3000

定 价:230.00 元

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:(010)62770177 转 3103 产品编号:030747-01

作者简介

杨宝民

现任深圳市新摩尔商业管理有限公司总经理,中国商业房地产联盟专家委员,星联国际(新加坡)机构中国区董事。目前担任清华大学国际商业房地产运营班授课专家和商业房地产总裁班客座教授。

曾任深圳正中实业公司滨海地铁商业广场项目总监,深圳茂业商厦公司(百货集团)副总经理,王志纲工作室高级策划师,沿海集团沿海物业管理总公司总经理,新世界房地产集团公司营销策划总监,解放军测绘学院博士生指导小组老师。杨先生是我国自己培养的旅游及商业房地产、百货经营与计算机应用复合型营销策划高级人才,出任 2005 年第二届中国商业房地产领袖峰会主讲专家。

2007 年完成全球主要国家商业房地产与经营考察,对美国、欧洲、日本与韩国购物中心与城市综合体以及百货经营具有较深造诣。曾为国内数家房地产与零售企业集团提供战略咨询服务,为数十个商业房地产项目提供专业服务,培养了一批优秀商业房地产人才。

主要研究方向:商业房地产开发与经营、房地产与零售企业集团战略咨询。

E-mail: hcy71420@szonline. net

江禾

北京大学金融投资联合会(校友会)秘书长、新加坡星联国际(SUI)集团(<http://www.starunionint.com>)中国总裁、星联投资管理(北京)执行董事、博士研究生、北京大学国家发展研究院 EMBA、部分金融及房地产电子传媒出品人。

作为北京大学金融投资联合会(校友会)秘书长,江禾先生依托北京大学金融与产业研究能力,联合发改委、建设部、工商联、房协、银行、政权协会等政府及行业组织资源,联络国际国内金融及产业力量,致力于搭建学术研究、金融互动一流平台。

作为星联国际中国负责人,江禾先生在中国负责的业务涵盖了投资管理(投资顾问、私募股权投资)、一二级房地产开发管理、规划设计、策划代理等系统工作,积累了十数年制造业、房地产业、金融业经验。其本人也作为城市战略、企业运营、投资管理方向专家,为中国多个政府和企业组织作过战略及运营研究工作。

江禾先生 2004 年获得“中国十大策划专家”称号;2007 获得“中国行业领军人物”奖;2008 年获得中国生产力学会与中国策划联合会联合颁发的“改革开放 30 年中国策划标志人物”奖;江禾先生作为北京大学和城建部相关单位的专家委员,为中国房地产及其他产业理论和实践工作做出了大量贡献。

E-mail: jianghe@vip. 163. com



代序

——大力培养商业房地产高级人才

近20年来,我国房地产业得到快速发展。房地产业可以划分为住宅产业和商业房地产业。商业房地产业包括写字楼、商业物业开发等。

自2002年以来,中国商业房地产快速发展,尤其是沿海商业房地产发展更为迅猛。商业房地产的发展出现两个明显特点:第一,购物中心开发数量过多,开发节奏过快,部分项目存在盲目性。目前,国家对大型购物中心已经出台政策进行调控、清理。第二,各类商业步行街项目不仅在沿海地区,而且在内陆城市也全面开花。

商业房地产是房地产与零售业复合的新行业。从房地产业方面看,目前商业房地产开发与经营人才的培养远远跟不上开发的快节奏。从商业房地产可持续经营角度出发,我国迫切需要培养商业房地产开发与经营人才。零售业是人才密集型产业,人才培养是关键,而我国零售业的人才也极度缺乏。从中外零售业发展对比,特别是从零售产业在中国所起的作用看,我们应该承认零售业是国家战略产业。各国都非常重视零售人才教育。例如,美国佛罗里达大学与各大零售企业合作设立零售教育与研究中心。

为了推动房地产行业的健康发展,我们与国外房地产同行积极交流,积极学习国外成熟的经验。各国在商业房地产人才培养方面都积累了很多经验,美国土地利用学会与国际购物中心学会还编写了一批商业房地产教材。

高水平的商业房地产开发项目应该达到这样的水平:整个开发过程按照商业房地产规律办事;一切以消费者为核心,建设消费者需要的购物中心;商业房地产的价值在于经营,因此在开发以后,能够成功经营商业房地产项目。

开发商业房地产同样要追求制度创新和技术创新。制度创新就是要建立现代企业制度,建立最优公司治理机制,重视人才经营。商业房地产可持续发展不仅取决于业务水平,制度创新与制度文明从长期发展角度看更具有决定性意义。技术创新就是要实现商业房地产开发市场调查、业态设计、招商、建筑设计和经营管理的全面创新。

商业房地产不仅要开发绿色环保的建筑产品,更重要的是根据消费者需求设计具有吸引力的商业主题。商业房地产应该是生机勃勃的购物中



心和社会活动中心,也是重要的商业文化舞台。

培育人才是百年大计,中国商业房地产要健康发展必须培养优秀人才。本书的出版,是作者在商业房地产开发与运营领域做出的可贵的探索。相信商业房地产发展商、批发与零售企业以及学习房地产和商业的大中专学生,从本书中可以获得有益的知识。

由于我国商业房地产发展历史较短,希望作者在这一领域不断努力。

顾云昌

中国房地产业协会副会长、秘书长

P 前言：商业房地产职业经理人成长的阶梯

REFACE

从一名大学毕业生成为普通职业经理人是一个基本功训练过程，而从普通职业经理人到优秀的商业房地产职业经理人，好比是攀登古巴比伦传说中的通天塔。中国房地产开发已经走过 20 年的历程，中国商业房地产大规模开发也走过了 6 年的历程，数千亿的投资中有近千亿是失败的或不完美的，由于无知与固执，已经投入了太多的“学费”，我们不能重复犯商业房地产的低级错误，必须克服商业房地产领域的无知和幼稚。历经大量中国商业房地产的实践，造就了孵化商业房地产理论与实践相结合的肥沃土壤，培养商业房地产职业经理人的高级教材也就应运而生了。

在房地产经营方面，国内企业曾经交过昂贵的学费。1992 年，海南与北海房地产项目让不少公司颗粒无收。1993 年综合治理以后，国内房地产企业纷纷建立，目前数量可能是全球第一，但是经营管理水平较低，开发规模偏小。

早期海南出来的冯仑和潘石屹成为房地产领航者，住宅领域诞生了一批成熟的企业家。房地产企业的经营知识可谓博大精深，培育优秀的房地产企业家有利于整个行业的发展。

与住宅房地产开发相比，商业房地产开发难度更大，商业房地产是开放的复杂巨系统。商业房地产企业经营比住宅类企业经营更为复杂，培育一批商业房地产开发与经营专家，能够更好地促进房地产行业健康发展。中国与美国等国家的商业房地产经营相比还很落后，特别是在企业经营效率方面还存在着巨大差距，中国的职业经理人应奋起直追。

在实际从事房地产开发与购物中心经营的过程中，我们非常想从房地产和零售业教科书中汲取营养，在实际经营中融会贯通。然而令我们非常失望的是，美国人写的零售管理教材对购物中心和综合体涉猎甚少，对于新型业态介绍如蜻蜓点水，取材内容过于枯燥、保守，与商业房地产经营实践联系甚少；一些商业房地产营销书籍纪实性强，对我们很有帮助，但是缺乏理论深度。

为了深入钻研商业房地产知识，从 1998 年开始，我们白天从事房地产与零售策划与经营实践，晚上从事商业房地产实践总结和理论研究工作。

我们特别注意从英、美、日、韩等发达国家房地产研究中吸取有益的经验，从 2004 年开始，作者考察了美国、日本、韩国、欧洲等发达国家和中国香港特别行政区，撰写了数十份商业房地产项目考察报告，系统地研究了世界城市综合体、购物中心、百货发展的经验和教训，受益良多。

本书的每一章都参考了 5 本左右的博士论文或专著，而且结合了美国、日本与韩国等国家的实际考察案例。这些内容已经在多个商业房地产开发



公司进行董事长和职业经理人培训工作中使用,例如,在清华大学商业房地产总裁班多次使用。以书中第二章第二节公司治理机制为例,我们不仅参考了国内公司治理机制的主要教科书与博士论文,而且在读完这些书籍后,还运用书本知识结合实际完成了公司治理机制咨询课题。后来,我们又从公司治理的不同层次参与了系列房地产及零售企业集团战略与公司治理相关管理咨询课题研究。

通过数十亿商业房地产项目操作实践,新摩尔(New Mall)商业管理团队不仅总结了深圳东方时代广场、上海正大广场、台湾桃园 TESCO 购物中心、汉城东大门服装批发市场等项目的成功经验,而且总结了数个损失数亿元的商业房地产项目教训(例如,武汉超越时代广场购物中心烂尾,成都罗马假日广场销售很好但经营乏力,山东上市公司作品蓝田步行街经营失败等)。凡是缺乏虚心学习精神、不善于整合专家资源、考察项目马虎、前期准备工作不够的购物中心与步行街项目都非常容易失败。

而这些失败的企业共同特征是普遍不重视企业文化建设,企业管理团队缺乏凝聚力,不重视知识管理与创新。

从2005年开始,新加坡星联国际机构深圳新摩尔公司专题研究世界一流城市综合体,通过拉斯维加斯综合体、六本木新城等世界一流城市综合体考察成果的消化与创新,形成了轨道交通枢纽型城市综合体系列研究成果,在全国地铁和轨道公司物业开发部门推广。在上海松江大学城交通枢纽综合体、长沙奥林匹克综合体、泉州、徐州城市综合体项目商业规划与建筑策划及招商中得到系统应用,取得了提升综合体物业价值宝贵的经验。

本书同时可以作为商业房地产开发与经营培训教材。相关幻灯片内容已经在清华大学国际商业房地产运营班和商业房地产总裁班以及北京大学商业房地产学习班中讲授中使用,不仅为高层学员解答了疑难问题,而且为许多商业房地产项目把脉诊断,赢得了客户赞誉。

本书很多内容来源于现场诊断和现场教学内容。苏州圆融集团、徐州中央百货大楼、上海明捷置业公司、上海复地集团、福建海峡西岸公司、北京银信企业集团、北京国泰恒生集团、青岛颐中集团、河南双汇房地产公司、河南漯河华东房地产集团公司、深业南方房地产集团、深圳富通房地产集团、深圳中航房地产股份公司、深圳中原房地产顾问公司、新世界房地产公司、深圳祥祺集团、香港沿海集团公司、张一平创办的爱地时代房地产策划公司、苏州鹏云置业集团、河南太极置业公司、海南长信房地产公司等知名企业给我们提供了现场诊断机会,教学相长。

本书追求原创精神,例如,作者首次提出了商业步行街布局模型,提出了业态设计系统的思路与方法。在招商方面,本书提出了完整的购物中心与商业步行街招商策略,并提出面向全球商业资源,特别是有效整合欧美与亚洲商业资源的有效执行方法,具有较高的实用价值。

在购物中心和商业步行街经营方面,形成了自己的管理体系,重视知识管理与创新。我们不仅探讨了整体商业管理和物业管理问题,而且系统研究了百货主力店与整体商业物业的经营互动。

在大型商业房地产项目开发流程方面,我们总结了规范的流程,不仅首创了商业房地产分割理论,而且通过对多个大型商业房地产项目进行总结,提出知识提炼与共享是降低商业房地产项目开发成本的重要手段,突破了传统项目管理的思路局限。

通过研究美国零售业和我国商业房地产与城市运营实践,我们超越了技术层面的局限,不仅提出了零售产业应该成为战略产业的观点,而且系统介绍了城市经营与商业房地产的互动关系。

本书的商业房地产相关内容的创作过程独具特色,其写作步骤是:读书→消化→提炼精华→出国考察国外标杆→项目运用实际策划与管理案例→形成一篇完整的文章。每篇文章力求与实践相互结合。以大型购物中心投资决策与策划为例,作者曾经在深圳茂业百货从事实际营销策划工作,从东方时代广场到深圳地铁滨海购物中心以及长沙奥林匹克城市综合体等购物中心项目,积累了市场调研与业态设计、建筑策划、招商策划代理、商业运营的实践经验,商业房地产操作水



平也有了突破性提高。

新摩尔公司独立承接深业南方房地产集团系列社区商业、上海大学城交通枢纽城市综合体、长沙奥林匹克城市综合体、泉州城东城市综合体、河南中汇广场 6 万 m^2 购物中心商业房地产项目,同时为 12 万 m^2 的成都 SM 城市广场购物中心、15 万 m^2 的沈阳五洲商业广场、福建系列商业房地产项目、青岛颐中集团辽宁路颐中购物中心大型商业房地产项目(13.8 万 m^2 商业综合体)提供商业策划服务。

对亚洲的百货,新摩尔专家系统考察了日本伊势丹百货、三越百货、西武百货、韩国现代百货、乐天百货、韩国新世界百货。

2007 年,新摩尔公司组织专家不仅考察了纽约洛克菲勒中心、第五大道百货、新泽西花园购物中心(奥特莱斯业态)、旧金山西城购物中心、拉斯维加斯时尚秀购物中心、威尼斯主题酒店和购物中心及赌场等综合体,而且考察了欧洲主要城市和经典商业房地产项目,写出了数十份考察报告。

2007 年,新摩尔公司组织专家消化了欧美国家购物中心考察成果,重点将法兰西等特色文化在泉州、长沙、徐州等地购物中心主题创新中的应用,我们注重结合闽南文化、湖湘文化等地域文化进行创新。我们把国外一流商业建筑模型结合本地商业规划需要,进行了系统的创新,提出了城市综合体价值挖掘方法,在商业建筑策划方面达到世界先进水平。

对于北京华茂中心综合体、深圳华润万象城综合体和深圳 COCO PARK、深圳金光华广场、广州正佳广场等已经开业的购物中心和综合体,我们分别从商业房地产项目管理和经营的角度进行系统研究,并撰写出了相关案例。

新摩尔公司在系列综合体项目的市场定位、业态设计与商品陈列、商业设施策划、商铺分割和营销模式上有重大创新,徐州中央国际广场、长沙奥林匹克购物中心、酒店综合体、泉州城东商业广场、深圳东方时代广场、颐中购物中心等项目累计投资数百亿元以上,应该说这些用巨资开发的项目通过实践证明了商业房地产理论的价值。

本书大部分章节内容曾在《中国房地产报》和《中国购物中心》杂志、中国搜房网房地产职业经理人专栏、王志纲工作室策划专栏公开发表过,这些文章只要细心阅读、灵活运用,完全可以用于商业房地产策划项目,赢得可观利润。这些文章在征求房地产专业人士反馈意见后修订、收录到了本书中。

一代经济学宗师陈岱孙教授曾经说过:经济学是致用之学。我们认为房地产企业管理和商业房地产管理是经济学与管理科学等知识的综合运用。本书的投入产出目标是:读者在商业房地产项目开发不同阶段投入 100 小时加上本书书费就可节约一年的奋斗时间。IT 与房地产、商业多学科工作与研究背景给予了我们很好的帮助。本书力求通过理论与实际的密切结合,帮助进入房地产行业的年轻人节省一年的盲目摸索时间,帮助有经验的房地产经理人获得商业房地产操作的更专业的知识。

我们的奋斗目标是:攀登商业房地产开发高峰,使新摩尔公司团队成为中国一流的城市综合体与购物中心经营专家,使新摩尔公司商业管理成为中国一流的商业管理公司。

本书的目标是:帮助自学者或 MBA 房地产方向的学生掌握商业房地产理论及经营知识;通过对本书知识的掌握,使他们能够管理中等规模的房地产企业,开发管理 4 万平方米以上的商业物业项目,能够完成房地产企业管理咨询与商业房地产项目开发策划及运营管理工作。

读者最好在阅读本书之前,参考阅读区域经济学和消费者心理学、房地产开发和管理相关图书,掌握从事商业房地产所必需的基本知识。

商业房地产知识的系统性和前瞻性是本书的特点。商业房地产的赢利模式设计、业态设计、招商策划、商业设施策划、商业房地产营销、商业房地产经营是其中亮点的体现。读者可以根据本书综合体等章节内容,作为实际项目操作的指南。

人才经营理论是本书的另一个特色。读者如果掌握了本书讲授的人才经营理论、公司最优治



理机制与组织结构知识,那么就能够根据企业实际情况设计出符合企业实际情况的组织架构和公司治理机制。

由于房地产企业具有资金密集、人才密集的特点,房地产行业职业经理人的年薪高于其他行业,个别优秀房地产企业总裁的年薪已经达到500万元。有志成为房地产集团公司总裁的优秀职业经理人,可以从本书的战略管理、无形资产运营、企业文化、商业房地产相关章节汲取营养。

本书第二版改写了第一章内容,增加了2005年以来商业房地产研究的最新成果。

本书第四章增加了世界最佳建筑策划案例——英国斗牛场购物中心。

本书第五章增加了奥特莱斯业态研究内容,反映了购物中心最新变化。本书涉及的招商内容是实战经验的总结,其中大型品牌折扣店招商与运营规律得益于和上海第一百货总经理张引琦先生的研讨。

本书第六章增加了美国第五大道的研究成果,是作者2007年参与中国百货代表团考察美国百货的重要成果。

本书第八章增加了主题购物中心盈利模式研究——以美国拉斯维加斯为例,是作者考察美国的最新成果。

本书第九章内容是全新的,在本书中占有重要地位,收录了新摩尔公司的大型城市综合体和地级城市综合体研究成果,对日本和美国城市综合体考察成果进行了四次消化和创新,在长沙和泉州很多项目中得到采纳和应用。第四节的虹桥交通枢纽研究具有超前性质,针对亚洲对复杂项目进行了商业规划和创新功能创新的研究,达到世界先进水平。

本书第十章增加了购物中心VMD体系论文,填补了国内空白,对于提升购物中心水平至关重要。

本书增加了第十二章第二节,重点阐述了皮革专业市场及专业Mall,对我国皮革专业市场发展产生了重要影响。

本书第十六章增加了第二节,重点介绍了社区商业及其常见错误,集中反映了杨宝民先生在社区商业领域的最新研究成果,总结了现场诊断社区商业的宝贵经验。关于千亩大盘,江禾先生修订了第一节内容,增加了青岛颐和星苑千亩大盘成功案例。

本书内容的形成与企业的发展可谓相辅相成,借鉴了麦肯锡的发展模式。

应中国商业房地产的发展大势所需,2003年我们筹建了深圳新摩尔商业管理公司;2004年该公司加入新加坡星联国际机构,成为机构旗下专业商业公司。

新加坡星联国际机构是一家国际性的不动产服务机构。机构涵盖投融资、规划设计、房地产全程策划与营销代理;商业房地产的专业全程服务:前期策划、投资分析、商业定位、经营管理、商铺营销代理。星联国际机构自20世纪90年代进入中国,运用多学科交叉的国际理论和实践经验,服务中国市场,建立了良好强大的专业平台,积累了中国市场的宝贵经验。星联国际机构目前是在华服务机构的佼佼者,专攻千亩大盘和商业房地产。

借助机构新加坡、深圳、北京、青岛的力量,形成了公司国际、国内区域市场资源、专家资源的有效融合,形成涵盖投资管理、开发策划、规划设计、招商与经营管理、销售与招商代理的系统集成服务,以及数百人的顾问执行团队。

在新的平台运作,新摩尔商业管理公司如鱼得水。在六年的努力中,我们经过国内数百个客户、南北市场、多种商业形态的洗礼,逐步成为中国一流的商业策划与管理品牌公司,并完善了商业房地产开发与运营理论,形成了城市综合体和购物中心服务体系,积累了大型商业房地产经验,磨炼了专业队伍。

通过销售代理、商业策划与经营商业房地产项目,我们加速了本书的写作进程,将我国商业房地产开发与运营推向更高的水平。我们不仅有能力为一流的shopping mall和商业步行街提供商业业态设计、招商、运营顾问服务,而且能够为国内城市提供城市发展战略和商业网点规划服务。



新摩尔公司引进美国零售业和商业房地产原版教材,建立了与国际接轨的商业房地产资料库。利用星联国际房地产顾问机构的整体优势,我们从2005年开始筹备与国内重点大学房地产专业博士点导师联合培养商业房地产研究生,负责研究生的商业房地产专业课程指导和实际课题训练,在综合体商业建筑策划、中外商业业态比较分析(包括白领百货研究)等方面处于领先地位,在商业房地产人才培养方面填补了国内空白。

我们今后将为本书提供不间断的新案例支持,届时会发布在星联国际网站(www.starunion.com)、中国联商网(www.linkshop.com.cn)、华南商业网(www.gdchain.com)等相关网站。

本书能够帮助商业经营与商业房地产行业的经理人系统掌握商业房地产开发和经营知识,使之向房地产企业集团(商业房地产方向)总裁位置迈进。

本书适合企业管理专业和商业经济、房地产管理等相关专业师生阅读,已经有多个专业学生根据本书第一版相关内容进行毕业论文选题,作者均给予耐心解答。

该书不仅适合于房地产专业人士阅读,而且特别适合从其他专业进入房地产经营领域的人才阅读;对于有志于商业房地产开发的企业家与经理人,认真领悟书中的真谛对于商业房地产项目开发极为有益。

致 谢

真诚感谢多年提供实践机会的各类商业房地产企业和同仁。

深业南方房地产集团、徐州百货大楼集团、深圳天健房地产、福建海峡西岸投资公司、上海城通轨道公司、湖南湘天房地产公司、湖南华盛集团公司、青岛颐中集团房地产公司、漯河华东集团、沈阳五洲商业广场公司、双汇房地产、烟台九隆置业公司等一批房地产客户为我们提供服务机会,为本书写作提供了很好的实践机会。

真诚感谢茂业集团董事局主席黄茂如先生和深圳茂业商厦公司董事长张静女士给予作者之一杨宝民先生服务茂业百货的机会。不仅学到了大型百货与房地产集团管理实务的知识,也形成了零售业与房地产协调发展的战略视野,领略了大型企业集团资产结构优化的方法。

感谢深圳正中实业公司董事长邓学勤先生给予的正中商业广场项目服务机会,他的学识和实干精神都给予我们良好的指导;正中实业公司设计部经理冼宁女士帮助作者拍摄了部分日本与韩国购物中心考察图片,并被本书采用。

感谢徐州百货大楼公司沈晔董事长和副总经理李军先生给予我担任徐州中央国际广场34万平方米综合体项目高级顾问机会,使得我对位于核心商圈的综合体操作水平达到融会贯通的境界。

感谢美国JERDE公司原中国区总监叶祖达先生提供的JERDE公司的设计方案资料,使作者对商业建筑策划有了更新的认识。JERDE公司与新摩尔公司的业务合作为策划及设计亚洲一流购物中心与步行街奠定了基础。

感谢韩国Creative VMD零售顾问公司给予的学术支持和指导;尹载熙社长和许载宁常务理事不仅提供了美国、日本的一些购物中心及百货考察的相关资料,而且给予我们很多购物中心和白领百货经营管理知识的指导,帮助新摩尔商业管理公司提升了专业水平。

特别感谢湖南湘天房地产公司和徐州百货大楼集团给予我们从头服务奥林匹克综合体和徐州中央国际广场项目的机会,使作者的专业技能得到充分发挥,在这些项目建筑设计中,深圳市中汇建筑设计事务所董事长张中增教授做出了重要贡献,与新摩尔公司进行了卓有成效的配合,长沙、泉州、徐州建筑方案均由张教授设计。

特别感谢张一平先生直接鼓励我们完成了商业步行街的研究工作,并且我们的商业房地产管



理公司组织结构设计是在张总论文基础上完成的,他在2004年中期曾邀请作者参与无锡大型商业房地产项目的商业规划工作。

特别感谢谭刚先生在东营步行街项目及研究工作中给予的配合和支持。

上海置地广场原总经理向平先生帮助完善虹桥交通枢纽商业规划研究,陪同作者考察了项目现场;廖文副教授对本书的写作给予了热情的支持,帮助修改和完善了第一章内容。

感谢宋恒明先生配合我合写在国内发表第一篇关于房地产无形资产的研究论文,并于2004年年底具体修改补充白领百货的部分内容。同时在关于批发市场的章节收录了宋恒明先生执笔的武汉沿海商业城咨询报告的部分内容。

赵瑞对通州皮革市场项目进行了财务分析,本书皮革专业市场章节收录了部分内容。

古琦先生负责本书第一章部分内容修改,参与了本书中所提到的部分商业房地产案例策划与招商工作。向兵先生帮助我们补充第七章招商商家要求的吉之岛部分内容。车启富先生提供了香港购物中心考察图片及又一城案例。秦舵女士翻译了美国百货及大阪难波城的部分资料。招商银行袁小宜硕士协助我们完成了公司治理机制和最优资产结构论文。中国人民大学硕士生潘旭东对价值链在商业房地产应用一节进行了局部修改。

王荷鸣修订了本书综合体盈利模式论文。

施晓丹帮助修订第八章商业房地产盈利模式等相关内容,池跃辉、陈坚为本书文字的校对与录入做了大量工作。

最后感谢太太程秀丽和女儿杨晶莹给予的大力支持和不断鼓励,感谢父母热情支持。

执笔人 杨宝民

2009年5月25日于深圳特区

目 录 CONTENTS

I 代序

III 前言:商业房地产职业经理人成长的阶梯

1 第一章 21 世纪商业房地产企业的创新经营

33 第二章 人才经营与公司治理机制

34 第一节 人才经营理论与商业房地产企业家成长

41 第二节 公司治理最优机制及其在民营百货企业中的实际应用

53 第三章 房地产企业集团及商业房地产战略思考

54 第一节 房地产和零售企业集团的发展战略咨询研究

64 第二节 商业房地产开发企业的组织结构设计

73 第四章 商业房地产市场调查与建筑策划

74 第一节 商业物业开发及零售业的市场调查

83 第二节 商业建筑策划理论与购物中心应用实例

117 第五章 商业房地产投资决策与开发策划

118 第一节 基于知识创新的商业房地产投资决策研究

128 第二节 shopping mall 购物中心的全程策划与开发

149 第三节 大型 Mall 业态设计探索——中美相关案例

169 第四节 从国际化视野看奥特莱斯业态在中国的发展

193 第六章 现代百货与商业房地产

194 第一节 现代百货的连锁经营创新与著名百货品牌输出研究

205 第二节 商业步行街或 shopping mall 的白领百货店的经营创新

226 第三节 美国纽约 SAKS 第五大道百货连锁经营研究

247 第七章 大型 Mall 与步行街招商策划及招商计划实施

273 第八章 购物中心盈利模式设计

274 第一节 购物中心如何挖掘商业利润——中美购物中心盈利模式比较

299 第二节 通过主题购物中心实现最佳盈利模式——拉斯维加斯威尼斯人综合体案例

309 第九章 城市综合体开发与运营

310 第一节 大型城市商业综合体的开发与运营规律研究——中日案例比较分析

325 第二节 轨道交通枢纽型城市商业综合体的开发与运营

336 第三节 高速铁路火车站商业物业的开发与经营

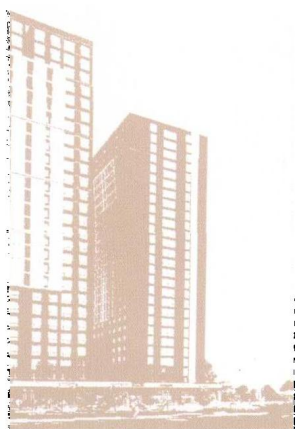
347 第四节 上海虹桥交通枢纽商业网点规划与商业综合体开发专题研究

358 第五节 地级市综合体的开发规律——以徐州、泉州等城市为例

369 第六节 上市公司的城市综合体开发最佳盈利模式与战略研究

379 第十章 购物中心视觉形象策划与商业运营

380 第一节 购物中心的视觉形象体系与策略——欧、美、日、韩案例研究





400 第二节 深圳 CBD 的 shopping mall 运营管理——华润万象城 shopping mall 案例研究

411 第十一章 商业步行街开发与运营

412 第一节 商业步行街投资策划与经营创新

428 第二节 宋代泉州商业发展研究与宋代风格商业街区的再造

435 第十二章 大型专业服装批发市场开发与运营

436 第一节 大型白领服装批发市场开发与运营策划

454 第二节 大型皮革专业市场及专业 MALL 类别城市综合体开发

465 第十三章 商业房地产公司资产结构与无形资产研究

466 第一节 房地产企业最优资产结构与商业物业融资

478 第二节 房地产企业无形资产经营理论与实证研究

493 第十四章 商业房地产营销实践中的创新

494 第一节 价值链管理及其在商业房地产开发中的应用

505 第二节 客户营销理论及其在商业房地产开发中的系统应用

515 第十五章 商业房地产项目管理创新与案例

529 第十六章 千亩大盘的运作规律与社区商业策划实践

530 第一节 千亩大盘的运作规律与策划实践

574 第二节 社区商业常见错误及其解决方案

583 第十七章 城市运营与商业房地产互动模式

584 第一节 大连、厦门城市运营与商业房地产互动模式案例

600 第二节 上海松江区作为上海副城区的国际化比较研究——如何做旺松江新城,带动松江全局发展

609 第三节 泉州未来 50 年可持续发展的战略——谋求闽南大治的城市发展新思路

621 第四节 长沙商业发展战略及商圈演变研究

635 第十八章 商业房地产集团企业领导力研究

CHAPTER ONE

第一章

21世纪商业房地产企业的 创新经营





知识经济时代,第三产业在国民经济中占有越来越重要的位置,而其中的零售业与商业房地产则是第三产业中的重点行业。以美国为例,它在世界经济总量中所占的比重最大,其强大的经济实力和国民消费购买力为美国零售业发展提供了肥沃的土壤,零售业解决了大量的人口就业问题,成为美国的战略产业。



美国第五大道百货

美国零售业态创新意识很强,传统百货不断分化,主题百货各具特色。

从传统百货到折扣百货,科尔百货的经营业绩已经远远超越了第五大道。在非核心商圈的商业房地产项目中,美国发展了 400 多家不同风格的奥特莱斯,工厂直销店最受欢迎。

美国等西方发达国家的商业房地产开发历史悠久,从融资到开发运营形成了完整的产业链条。

美国的购物中心开发主要由少数专业开发公司完成,保证了开发商的素质和专业水平。例如,西域集团(Westfield Group)是美国大型的国际商业物业开发、建设和管理公司,拥有 4 000 多名员工,开发了位于旧金山 18 街区的大型购物中心——西域旧金山购物中心,是典型的美国城区购物中心。

该购物中心主力店包括诺德斯特龙、布鲁明戴尔两家独具特色的百货,此外还有众多品牌专卖店。

美国的商业房地产开发商在购物中心与商业步行街项目的开发上非常注重项目主题策划和



西域旧金山购物中心

走可持续发展之路。

美国商业房地产的相关服务机构从设计到经营管理都具有较高专业水平,商业建筑设计的代表公司是 JERDE 和 RTKL。

英国现代零售业发展最早,至今依旧在全球具有重要影响。

2001 年英国获利最佳的零售商是 Tesco。Tesco 是英国最大零售企业,2001 年, Tesco 在成功运营超市的基础上,积极拓展新型业态,加大了对大型量贩店的投入,还进行了在市镇中心发展 Tesco Metro、在加油站开设 Tesco Express 的尝试,并加快了在海外的扩张速度,成为在 2001 年获利最佳的零售商。到 2005 年,英国 TESCO 超市公司已有 80 年的历史、世界 500 强企业,年营业额 700 多亿美元。

此外,流行商品零售商 Next、Debenhams 百货公司、折扣连锁店 Matalan 的营运也相当成功。英国哈罗斯百货是经典百货的代表,英国 Selfridge 百货是时尚行业的代表。目前英国的购物中心已超过 1 400 个,总建筑面积为 2 090 万 m^2 ,为其全国 20% 的劳动力提供了就业机会。

在 2008 年前的 4 年间,英国政府对新建购物中心开发案采取严格的限制政策,尤其对非都心型(out-of-town)开发案。所有的开发必须证明在市镇中心或周边没有可供其开发的用地,更甚者,所有的新开发案必须在开发计划中证明有此空间的需要,且这项开发并不会影响邻近市镇的发展。因此几乎所有的开发计划无论是否有争议,在通过或否决开发案前,都需要经过政府审议与冗长昂贵的公听程序,增大了新建购物中心的难度。

英国在商业房地产领域创新较多,例如,英国有欧洲最大的购物中心位于伦敦西北部肯特郡的蓝湖购物中心。英国伯明翰斗牛场购物中心是世界最具创新的购物中心,在世界购物中心发展历史上具有重要地位。

目前,法国总共有 600 家购物中心,总面积约 1 250 万~1 300 万 m^2 ,占整个国家商场面积的三分之一左右。

据 CNCC(法国商业中心理事会)调查,在 1999 年新开的购物中心有 7 家,仅仅 10 万 m^2 ,而另外的 4 万 m^2 的面积是由老的购物中心扩张的。尽管这已经是 1998 年新增商场面积(7 万 m^2)的两倍,也只有目前购物中心总面积的 1%。

新的项目:过去 5 年间,城外的购物中心项目已经很少了,不过有几个城镇中心的项目在建或