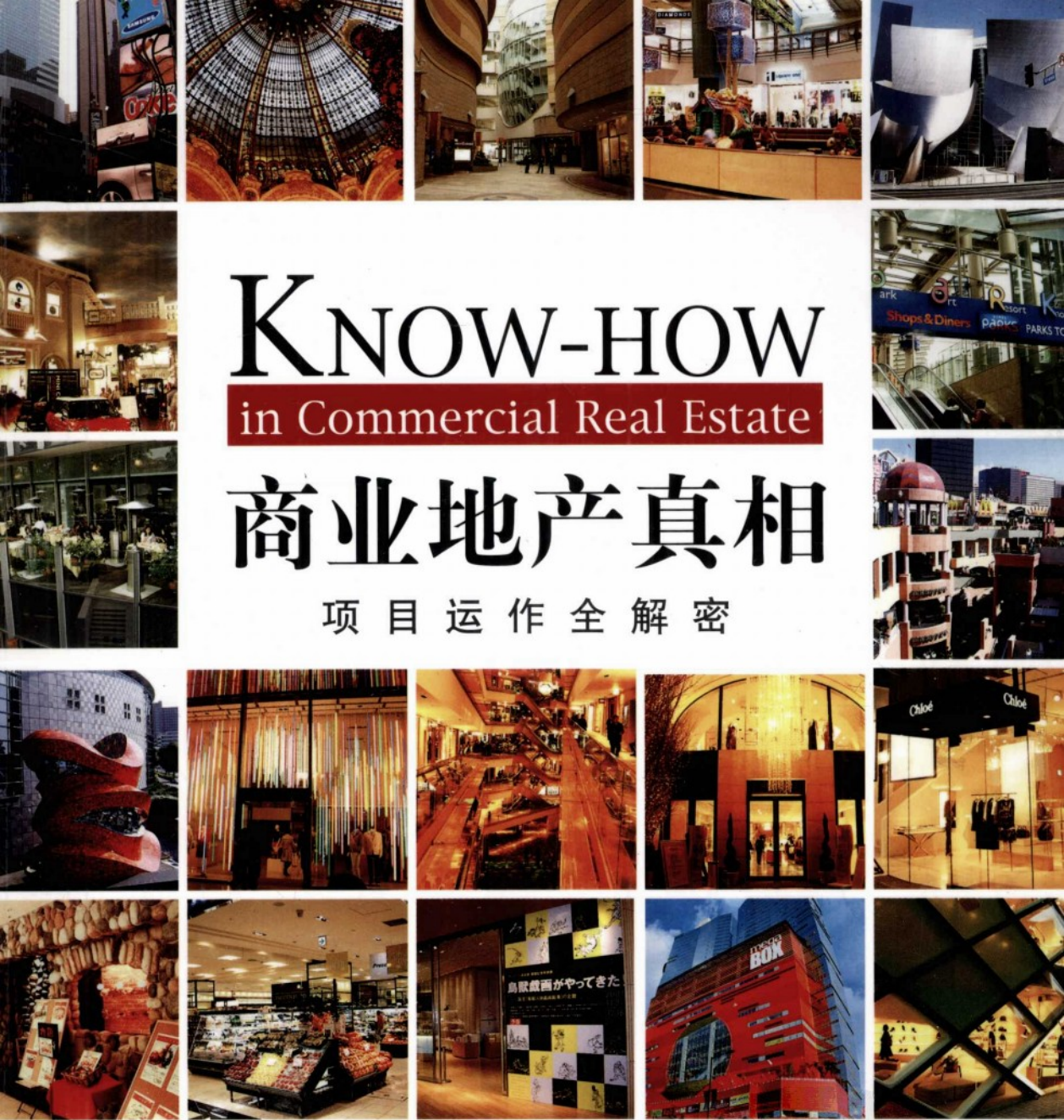




KNOW-HOW

in Commercial Real Estate

商业地产真相

项目运作全解密

洞察地产运作 发现商业智慧

张家鹏◎著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

商业地产真相 KNOW-HOW in Commercial Real Estate



本书作者张家鹏先生，将商业地产的重要环节，从定位至执行，整体深入地将其务实的经验与读者分享，亦提供了不同案例，尤其对国内包括北京不同区域的商业地产环境、变化及未来商机作出了深度分析。在与张家鹏先生以往的合作经验中，确实对他在商业地产的专业提议投以信任的一票，也很高兴看到他的著作出版，愿意将经验与同业分享。

——瑞安建业资产管理（香港）有限公司董事总经理 黄勤道

与其他地产类型相比，商业地产是运作最为复杂，但有机会取得更高收益的物业类别。中国商业地产发展经历一个阶段过程后，在方向性开发思考方面已取得了长足进展，未来应强化对操作执行环节的纵深化关注，以细节的完善保障物业价值的最大化发挥。张家鹏先生作为具备丰富经验的专业人士，在本书中分享了其在商业地产项目运作过程中的经验与心得，对诸多关键操作要素进行了深入分析，从对问题的梳理到解决方案的提供都颇具务实意义，给人以启发。

——花旗集团（Citigroup）房地产投资事业部副总裁 中国区总经理 张虎跃

正因为张家鹏先生对商业地产策划顾问工作的热爱，才能够依靠自己的智慧、勤奋和有心积累写出这本优秀的作品。书中既有理性的分析，又有大量的案例阐述，条理清晰，通俗易懂。无论对于商业地产行业的专业人士，还是有心于商业投资的人士来讲都有重要价值。希望更多读者能够尽早读到张家鹏先生的作品，期待不久的将来张先生再有新作问世。

——搜狐（Sohu）公司首席运营官 焦点房地产网创始人 龚宇

几年来，业内有种“狼来了”似的流行说法：商业地产项目供量过大。但到了香港一看，几乎一步一商铺。于是犯了迷糊：到底过剩还是不足？读过张家鹏先生的新作，顿悟：不是项目过多，而是具备专业水准和客户至上精神的服务机构太少，怀揣偏方的江湖术士太多。这才是商业地产难做的顽疾所在。办对事先要找对人，就像本书首篇之标题：赢在起点。而获知真相，无异是起点上的起点。基于此，张先生积多年宝贵经验写就的《商业地产真相》，应成为更多业者的案头书。越早越好。

——《地产》杂志主编 张文豪

商业地产项目策划和实施都比一般住宅及写字楼项目复杂，从市场定位、发展战略到设计和招商以及后期管理都充满挑战和风险。再加上中国城市有其特殊的发展过程和消费者行为，不可以全盘接收国外经验。张家鹏先生在文中从多个角度分析了商业房地产的成败因素，从购物中心、步行街到商铺等，都提供了不可多得的实施经验。有关分析亦有多个实际案例作为参考，实为难得的参考资料。张家鹏先生轻松之文笔、严谨之态度、广阔之思维都一一在书内表现无遗。本书为商业项目开发商、设计师、策划师及有兴趣人士必读之作。

——资深规划师及城市设计师 前美国（JERDE）捷得建筑师事务所中国区总监 叶祖达

图书上架建议：房地产管理

ISBN 978-7-111-23498-2

地址：北京市百万庄大街22号 邮政编码：100037
联系电话：(010) 68326294 网址：<http://www.cmpbook.com>
E-mail: online@cmpbook.com

定价：56.00元

ISBN 978-7-111-23498-2



9 787111 234982

KNOW-HOW

in Commercial Real Estate

商业地产真相

项目运作全解密

洞察地产运作

发现商业智慧

张家鹏◎著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



本书前三章分别就定位、租售、运营管理三个商业地产全程运作中的重要环节作出了分析,第4章和第5章是对中国大陆商业地产及北京商业地产形势和发展现状的看法,而第6章则是作者作为商业顾问的思考。全书内容独立成篇,短小精悍,探讨了商业地产项目运作中的热点问题;分析了影响商业地产项目运作成败的因素,并提出了务实的实施经验;加之以诸多实际项目案例作为佐证,可以使读者得到拿来即用的启示。书中近百张独具风格的彩色图片,呈现了一场精彩的商业零售和地产项目相得益彰的视觉盛宴。本书能够为商业地产从业人员的业务工作提供切实有效的专业帮助,对商业地产投资者也颇具借鉴价值。

图书在版编目(CIP)数据

商业地产真相:项目运作全解密/张家鹏著. —北京:
机械工业出版社, 2008.2
ISBN 978-7-111-23498-2

I. 商… II. 张… III. 城市商业—房地产—研究
IV. F293.35

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第020246号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

责任编辑:曹雅君

责任校对:侯灵

封面设计:毛雨设计

责任印制:李妍

北京雅昌彩色印刷有限公司印刷

2008年4月第1版第1次印刷

169mm×239mm·6.875印张·200千字

0 001—5000册

标准书号:ISBN 978-7-111-23498-2

定价:56.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换
销售服务热线电话:(010) 68326294
购书热线电话:(010) 88379639 88379641 88379643
编辑热线电话:(010) 88379706
封面无防伪标均为盗版





名家、媒体人推荐语

本书作者张家鹏先生，将商业地产的重要环节，从定位至执行，整体深入地将其务实的经验与读者分享，亦提供了不同案例，尤其对国内包括北京不同区域的商业地产环境、变化及未来商机作出了深度分析。在与张家鹏先生以往的合作经验中，确实对他在商业地产的专业提议，投以信任的一票，也很高兴看到他的著作出版，愿意将经验与同业分享。

瑞安建业资产管理（香港）有限公司董事总经理 黄勤道

与其他地产类型相比，商业地产是运作最为复杂，但有机会取得更高收益的物业类别。中国商业地产发展经历一个阶段过程后，在方向性开发思考方面已取得了长足进展，未来应强化对操作执行环节的纵深化关注，以细节的完善保障物业价值的最大化发挥。张家鹏先生作为具备丰富经验的专业人士，在本书中分享了其在商业地产项目运作过程中的经验与心得，对诸多关键操作要素进行了深入分析，从对问题的梳理到解决方案的提供都颇具务实意义，给人以启发。

**花旗集团（Citigroup）房地产投资事业部副总裁
中国区总经理 张虎跃**

我上中学的时候历史书上介绍金字塔是成千上万奴隶建造的。前几年从媒体上看到报道：现代历史学家考证发现金字塔实

际上是具有自由身份的平民建造的。而据说最早有此断言的是一位有名的瑞士钟表匠，因为他认为以金字塔建造技术的精湛程度判断，奴隶们整日被棍棒逼迫工作是不可能做到的，建造者一定是抱着虔诚的心态，如同瑞士钟表虽然以家庭作坊的方式生产，但是因为他们祖祖辈辈抱着极大的热情从事这个行业，所以制造出世界上品质最好的钟表。

看过张家鹏先生《商业地产真相》的书稿，又在其焦点房地产博客中选读了另外更多文章，最大的感受是，正因为张先生对商业地产策划顾问工作的热爱，才能够依靠自己的智慧、勤奋和有心积累写出这本优秀的作品。书中既有理性的分析，又有大量的案例阐述，条理清晰，通俗易懂。无论对于商业地产行业的专业人士，还是有心于商业投资的人士来讲都有重要价值。希望更多读者能够尽早读到张家鹏先生的作品，期盼不久的将来张先生再有新作问世。

搜狐 (Sohu) 公司首席运营官 焦点房地产网创始人 龚 宇

几年来，业内有种“狼来了”似的流行说法：商业地产项目供量过大。但到了香港一看，几乎一步一商铺。于是犯了迷糊：到底过剩还是不足？读过张家鹏先生的新作，顿悟：不是项目过多，而是具备专业水准和客户至上精神的服务机构太少，怀揣偏方的江湖术士太多。这才是商业地产难做的顽疾所在。办对事先要找对人，就像本书首篇之标题：赢在起点。而获知真相，无异是起点上的起点。基于此，张先生积多年宝贵经验写就的《商业地产真相》，应成为更多业者的案头书。越早越好。

《地产》杂志主编 张文豪

商业地产项目策划和实施都比一般住宅及写字楼项目复杂，从市场定位、发展战略到设计和招商，及后期管理都充满挑战和风险。再加上中国城市有其特殊的发展过程和消费者行为，不可以全盘接收国外经验。张家鹏先生在文中从多个角度分析了商业房地产的成败因素，从购物中心、步行街到商铺等，都提供了不可多得的实施经验。有关分析亦有多个实际案例作为参考，实为难得的参考资料。张家鹏先生轻松之文笔、严谨之态度、广阔之思维都一一在书内表现无遗。本书为商业项目开发商、设计师、策划师及有兴趣人士必读之作。

资深规划师及城市设计师

前美国（JERDE）捷得建筑师事务所中国区总监 叶祖达

卷一

PDG

商业地产快速发展的现在，行业人员的流动频率非常高，所以一段时间不见的朋友，见面第一句话就成了：“还在那家公司做吗？”在戴德梁行商铺部工作6个年头的我，受到了太多次这样的问询，到了现在，很多人的问题就变成了：“怎么在一家公司能做这么久？”对于这类问题，我未曾正面作答过，是因为真的没有感觉已经很久，而是时间太快。

其实人都是不喜欢循规蹈矩的，在不断变化的刺激下才更愿意主动向前，工作亦是如此，如果一成不变地按既定轨迹重复做一件事情，日久会失去耐心与认真。我喜欢商业地产这个行业，多年来从未感到过工作是在枯燥的循环，而是有不断的新鲜感，令我乐在其中。我又很幸运有那么多出色的同事，在他们的支持与理解下，使我的种种想法得以实现，所以在整个过往的工作过程中，我一直感觉都像是在一条风景绝美的路上行走，随着向前又不断移步换景，不但没有感到过厌倦，反而想加快脚步。

我们的团队一直强调分享文化，并认为分享至少能带来两个好处：一是对另外的同事而言，有更多横向经验可以获取，有助于团队整体的快速进步；二是主动分享的同事也会因为别人的反馈，能够得到更多经验提升及修正的机会——因为毕竟对于经历事物后获得的经验，每个人的视角都是不同的。

本次书籍的出版，我亦看做是一次分享与交流的机会。

我想，我们做任何事都不应该让别人觉得累，否则就是一种负罪，所以也希望这本书能够为阅读者创造轻松的阅读体验。

在基本框架上，本书不追求大而全的内容，而是有选择性地来探讨商业地产的相关要点问题；在行文方面，尽力避免大篇幅的论述，追求内容的短小精悍，言之有物，力求每章中都有可用的观点；同时，结合文章内容，选配了相当数量的优质图片作为注解，以使思想表达得更为准确。具体而言，本书前三章分别就定位、租售、运营管理三个商业地产全程运作中的重要环节作出了分析，第4章和第5章是对中国大陆商业地产及北京商业地产形势现状的看法，而第6章则是作为商业顾问的自己在工作中的思考记录。本书的各章内容既存在内在的连续性，又各自独立成篇，可连贯通读，亦可目的地抽取章节选读。

中国大陆地域广阔，文化多样，人们的消费习惯迥异，决定了在中国运作商业地产的复杂性。我虽然经历过大量的商业项目案例，仍难免会存在相对的局限，希望借此书的出版，得到更多的有益反馈。最后，感谢张波、张振虎、段胜棉为本书出版所提供的帮助。

张家鹏

2008年1月

名家、媒体人推荐语

前言

OI 赢在起点——定位操作探讨

- 商业地产项目的定位之道 /2
- 解析商业步行街 /14
- 案例——空中的步行街 /18
- 是什么导致商业地产的失败 /21
- 商铺空置原因分析 /23
- 盛唐时期的商业借鉴 /28
- 毕堡的经验——让建筑带来生意 /31
- 如何打造体验型商业 /33
- 日本购物中心发展及趋势分析 /36
- 中关村广场购物中心案例 /46

O2 重在执行——租售实施要项

- 购物中心如何实现高效招商 /56
- 主力店选择的利弊 /62
- 商业零售市场竞争激烈，大型主力店组合风险显现 /63
- 北京新光天地经验分析 /66
- 北京商铺投资市场风险分析 /71

- 充满风险的“商场式产权商铺” /79
- 如何看待售后包租商铺 /82
- 怎样找到高价值商铺 /85
- 商业地产中的系统谬论 /88
- 潘石屹的商铺策略 /90
- 商铺营销中的承诺一致原则 /99
- 解决销售商铺经营问题的提示 /100
- 商业地产的“果盘” /102
- 阳泉金联财富广场案例 /104

03 细节制胜——商业运营启示

- 如何保持购物中心的运营活力 /110
- 理性看待新商业项目的培养期 /116
- 美国购物中心衰亡原因分析 /120
- 美国购物中心衰亡的启示 /125
- 商业的利益和精神 /130

O4 高歌猛进——颶变中的商业地产机会

- 商业地产开发进入新规则时代 /132
- 中小城市商业地产的新机会 /135
- 海外资本加速布局中国商业地产 /140
- 实力内资房企热捧商业地产开发 /143
- 房地产的杀人游戏 /146

O5 一日千里——北京商业地产之风云突变

- 北京商业地产市场特征分析 /152
- 北京商铺产品供应分析 /154
- 亚奥板块商业发展分析 /156
- 500 万平方米商铺同期争夺客户 /160
- 多中心商业格局将正式形成 /163
- 商业快速进入购物中心时代 /167
- 北京南城的新商业机会 /172
- 北京发展大型郊区购物中心应谨慎 /178
- 商业地产遭受“忽悠”的报复 /183
- 北京商业地产趋势分析 /185
- 奥运对商业地产的影响 /191
- 北京地铁对商业的影响 /196

06 自说自话——商业顾问映象

商业地产顾问的作用 /200

顾问的 10 个工作准则 /202

醉汉思维的警示 /207



第1章

赢在起点

——定位操作探讨

Chapter 1



商业地产项目的定位之道



中国经济持续向好，商业地产借机也呈飞速发展的态势。据戴德梁行的研究预测，至 2010 年前，北京商铺面积的供应量仍将呈现快速增长的趋势，投资行为亦将继续存在并可能进一步发展。

然而相应的市场秩序尚未完全建立，各种业态在混沌的市场秩序下都有生存和发展的机会，但初始定位时的错位却可能使后续工作的链条发生断裂。如何切准市场的脉

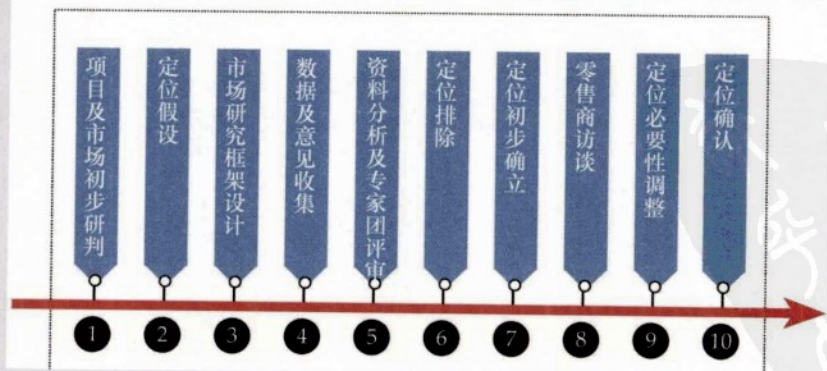


图 1-1 商业地产定位操作流程示意图

动,正确选择商业地产项目的定位方向,是决定商业地产项目成败的重要前期工作。商业地产定位操作流程如图 1-1 所示。

一、定位假设与市场研究

定位是商业地产项目成功运作的基础环节,是一种要求商业项目聚焦于顾客利益目标的选择。任何定位都依赖于对市场需求的把握,但是市场上反馈的需求信息数量庞杂,如何在有限的时间内遴选信息、分析出最有价值的结论便成为了重要的工作。

首先,戴德梁行利用自己庞大的信息数据库,结合多年的商业经验积累,根据项目的实际特征,经专家讨论,在市场调研前便先行提出 2 ~ 3 个初步定位目标假设,它的好处是能使研究更有针对性,能提高市场研究的效果与效率,无论假设的定位在后市中被证明或证伪。

感性的预期定位是否能成为最终确定的方向,需从市场研究中印证。对于商业项目而言,对必要性的研究分析一般应包括以下方面:

(1) **宏观市场的特征:** 经济发展的趋势、政策管理的导向、国民收入的演变、行业偏好及更迭等,任何个体项目的生存与发展都离不开宏观大背景的发展进程。项目的关联方——开发商、投资客、管理方及



▶ 玩具“反”斗城是源于美国的典型专业零售商,其在有限空间内最大化集合了玩具这一专一品类

中介服务机构，对此都有强烈的认知。

(2) 消费者的需求偏好：需求创造价值，迎合消费需求的产品才会占有市场中的机会。区域间的需求差异相当大，如何在当地的消费习惯和招徕异地客商间找到平衡，这在起初的预期定位中要有所考虑。

由于任何项目的定位的最终实现有赖于成功招商的支持，因此零售商对项目的需求程度及其真正关心的产品素质应该在产品中有所反映。

(3) 区域商业重点研究：区

域商业重点研究是要了解不同业态及竞争者在本项目辐射范围内的存在及发展状况，以便使项目能够趋利避害地进行策略组合。如果区域内某一类业态产品的供

应大于需求，那么不同产品对市场利润的分食会十分剧烈，在项目进行业态布局时可能要考虑有所指向。寻找抵消需求压力的办法，对竞争对手进行深入研究，挖掘新的市场机会，是在定位选择中都要考虑的重要内容。

(4) 零售商访谈：由于任何项目的定位的最终实现有赖于成功招商的支持，因此零售商对项目的需求程度及其真正关心的产品素质应该在产品中有所反映。所以应该在定位确认之前与主要目标零售商进行有针对性的沟通，了解他们的入驻意向，听取他们的反馈意见，结合未来需求的可增长空间来确定项目的发展规模，确认最终的定位方向和业态布局。

二、四个主要的定位策略

在进行购物中心项目咨询的过程中，戴德梁行常会从以下四个方面探讨定位策略：

1. 丰富定位

丰富定位不是要为顾客提供最多的商品，而是要在合理范围内为顾客创造充分选择的机会。因此，20 万平方米