



清华大学房地产总裁高端培训核心教程

顾问：骆建彬 顾云昌

主编：金波 彭锐

商业地产开发经营与管理

姜新国 著



中国建筑工业出版社



清华大学房地产总裁高端培训核心教程

顾问：骆建彬 顾云昌 主编：金波 彭锐

商业地产开发经营与管理

姜新国 著

中国建筑工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

商业地产开发经营与管理/姜新国著. —北京: 中国建筑工业出版社, 2007

(清华大学房地产总裁高端培训核心教程)

ISBN 978-7-112-09264-2

I. 商… II. 姜… III. 城市商业—房地产—经济管理 IV. F293.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 057589 号

清华大学房地产总裁高端培训核心教程

商业地产开发经营与管理

姜新国 著

*

中国建筑工业出版社出版、发行(北京西郊百万庄)

各地新华书店、建筑书店经销

北京天成排版公司制版

北京市彩桥印刷有限责任公司印刷

*

开本: 787×960 毫米 1/16 印张: 18¼ 字数: 296 千字

2007 年 11 月第一版 2007 年 11 月第一次印刷

印数: 1—3 500 册 定价: 48.00 元

ISBN 978-7-112-09264-2
(15928)

版权所有 翻印必究

如有印装质量问题, 可寄本社退换

(邮政编码 100037)

本书是我国著名商铺专家姜新国先生的最新力作。开篇先对商业地产的一般规律、开发顺序、开发流程、组织架构和人员配置、盈利模式等从业人员普遍关心的问题作了简单的叙述；进而从商业地产的价值分析入手，按照开发顺序，分列了商业地产开发的前期研究、规划、开发、招商、营销、投融资、经营管理等篇目，形成了完整的有体系的理论、观点、见解，并辅之以生动的案例，加深读者理解。

书中关于商业地产操作中的“先炒商、缓炒铺”、“商业地产开发的八先八后”，以及关于商业地产规划方面的“消费也是一种资源”的论述，不乏业内和商界的极高评价。

本书适合房地产开发公司、营销策划公司、商业物业经营部门的相关人员阅读借鉴。

* * *

责任编辑：封 毅

责任校对：王 爽 关 健

总 序

《清华大学房地产总裁高端培训核心教程》系列教材是清华大学房地产总裁班教学的核心成果，也是中国房地产企业应用管理理论与实践成果的集中体现。

2001年8月，中国房地产业协会与清华大学职业经理训练中心(中国最早的企业管理高端培训机构之一，成立于1997年)联合推出了“清华大学房地产高级职业经理(总裁)研修班”，简称“清华大学房地产总裁班”。至今，该项目共举办过16期，有1000多名来自祖国各地(包括香港、台湾)及新加坡、日本等地的房地产投资、开发、管理企业的总裁及高层管理者参加了学习；有120余名来自政府、高校及业界的专家、学者、精英传道解惑；有美国房地产业协会、香港理工大学、加拿大多伦多理工学院等十几家合作机构共同支持，并且形成了北京、上海、深圳、香港等教学基地。“清华大学房地产总裁班”是清华大学第一个，也是中国房地产业协会面向全行业推广的惟一个高端培训项目。近五年形成了良好的社会影响，成为中国房地产业高端培训的首选品牌。

2003年12月，以“清华大学房地产总裁班”班级同学为基础，“中国房地产业协会·清华房地产总裁联谊会”在海南博鳌成立，其宗旨是，加强班级同学之间、班与班之间跨行业、跨区域同学资源的整合与交流，搭建同学之间产业合作的平台。“房地产总裁联谊会”下设金融投资、项目合作、建筑工程、咨询顾问、教育与人才开发等七个专业委员会，目前已有1000余名会员。两年来，在“清华大学总裁同学会”与中国房地产业协会的指导下，举办了4次全国房地产专业论坛，组织了近30次跨区域投资考察活动，促进了百余起项目合作。“教育与人才开发委员会”通过集中面授、远程在线学习、互动交流、企业内训和联合委培等方式，为企业培养职业经理等专业人才。同时“教育与人才开发委员会”整合优质教育培训资源(主要为师资和课程)进行专业开发和课程设计，在满足学员企业需求的同时，还通过大众传播、新闻出版、教育培训等方式，使更多非学员企业受益。

2005年10月，在“中国房地产业协会·清华房地产总裁联谊会”的倡议下，中国房地产业协会、清华大学职业经理训练中心、美国房地产业协会、香港理工大学、加拿大多伦多理工学院联合组建“中清联合国际房地产教育联盟”。以清华大学职业经理训练中心为基地，整合全球优质房地产教育资源，推动中国房地产企业的进化与产业升级。“联盟”是个开放的体系，主要工作包括组建房地产管理研究院，编辑出版房地产专业培训教材，研发房地产职业经理系列培训课程体系，开办中国房地产网络研修学院，筹建中国房地产管理学院等。

《清华大学房地产总裁高端培训核心教程》系列丛书是整个出版计划的一部分，每本书都是在“清华大学房地产总裁班”课程基础上由主讲教授创作，因此具有很大的原创性和实用性，并且在理论上保持一定的权威性和前瞻性。《清华大学房地产总裁高端培训核心教程》系列丛书，主要解剖房地产项目经营管理层面企划、营销、成本控制、物业管理等问题。陆续还将推出“房地产公司治理”、“房地产金融与资本运营”、“房地产品牌与文化建设”等系列丛书。另外根据房地产企业职位与岗位需要，还将推出“项目经理”、“工程经理”、“营销经理”、“物业经理”等系列操作丛书；房地产管理前沿系列丛书，包括“美国模式”丛书及“香港模式”丛书；房地产标杆学习丛书、房地产经典案例库等。

《清华大学房地产总裁高端培训核心教程》系列丛书，可以作为房地产经营管理者学习的指导用书，也可作为房地产专业教育培训机构的指导教材及房地产企业的内训教材。另外，每本书都有作者亲自主讲VCD版本。

感谢清华大学职业经理训练中心主任骆建彬博士、中国房地产业协会秘书长顾云昌教授，五年来，正是他们的支持才有可能积淀这样一些成果；感谢1000余名房地产总裁班学员及120余名教师，他们才是这个项目的建设者；感谢中国建筑工业出版社封毅女士，从2001年即开始洽谈合作，没有她的执着，不可能有丛书的面市；感谢清华大学职业经理训练中心房地产项目部的全体同仁，正是这个团队创造了奇迹。

金 波

2006年1月于清华园

清华大学房地产总裁班教授会

清华大学房地产总裁高端培训核心教程编委会

顾问: 骆建彬 清华大学职业经理训练中心主任, 博士

顾云昌 中国房地产业协会副会长、秘书长

主编: 金波 清华大学职业经理训练中心副主任

彭锐 清华大学职业经理训练中心教学总监, 博士

编委会成员: (排名不分先后)

马晓伟 意格环境设计咨询有限公司总裁、首席设计师

王平 中国房地产业协会城市开发专业委员会秘书长

艾丰 中国企业联合会副会长、原《经济日报》总编辑

卢铿 上海实业发展股份有限公司董事、总裁

叶宪年 美国房地产业协会亚太区首席执行官

田占雄 天鸿集团副总经理

孙克放 建设部住宅产业化促进中心副总工程师

许大绚 贝尔高林(香港)国际设计公司总裁

李忠 华高莱斯国际房地产咨询公司董事长兼总经理

袁靖波 香港物业管理公司协会前会长, 侨乐物业董事、总经理

杨万全 浙江绿城集团副总经理

张玉国 中国房地产业协会培训中心副主任

孟晓苏 中国房地产开发集团董事长, 中国房地产业协会副会长, 博士

陈劲松 世联地产顾问(中国)有限公司董事长

罗建中 香港欧华尔公司总经理

郝继霖 香港太古地产有限公司首席代表

胡葆森 建业住宅集团(中国)有限公司董事长
姜新国 上海在行置业投资咨询有限公司首席咨询顾问
袁富儿 深圳市合正房地产开发有限公司董事长
聂梅生 全国工商联房地产商会会长
高 志 加拿大宝佳国际建筑师有限公司驻中国首席代表，
博士
曾宪斌 著名房地产营销大师
矫佩民 万科集团五星级讲师，原万科集团资深高级经理
黎振伟 合富辉煌集团董事、副总经理

序

赢家是怎样炼成的

中国商业地产领域专长于传道、授业、解惑的大师级专家姜新国先生的第三本商铺系列——《商业地产开发经营与管理》一书问世了，这是姜先生继 2002 年 6 月撰写国内首部商铺投资开发经营理论专著《商铺投资》、2003 年 8 月推出《商铺韬略》的基础上，再一次全面总结商业地产这些年来的市场走势、特征、发展趋势和操作要诀，出版的又一本商业地产专著。

作为姜新国先生多年的好友，我早已耳闻目睹他在这方面的突出成就，多少年来姜先生拥有中国商铺市场的话语权。这次应邀为本书作序，让我来谈商业地产市场，感觉有点班门弄斧，这绝非是恭维，事实上，他在商业地产领域的造诣已是业界一致公认的权威。他的“一铺养三代”理论、“动态租金成本论”、“十步胜出论”、“商业地产开发的八先八后”、“姜新国拿铺论”等等理论，已是当今商业地产领域开发经营方面的主流理念，这些同时被两大著名门户网站搜狐焦点房地产网、搜房网奉为“商铺教父”，并开设专栏。像他这样既是实战型又是学者型的“两栖型”专家，在国内是不多见的。

姜先生的社会身份和职务是多重的，既是上海在行机构的首席咨询顾问，又是高等学府商业地产主讲教授，入选清华大学卓越房地产总裁班的名师，同时又是中国城市商业网点建设管理联合会的专家委员。十多年来，他有机地将商业地产开发的实践与理论相结合，并填补了国内空白，堪称独树一帜。他对事业的执着，对商业地产的那种专业精神，那种忘我的工作激情和潜心钻研严于律己的工作态度，最关键的是经他点石为金的项目总是以赢家的形象进入良性循环，深深地打动了一大批与他交往过地产圈内朋友的心，在业界有着良好的口碑。这正是让业界为之敬佩的一面。

姜先生给人的感觉总是精力旺盛、全力以赴去实现心中的梦想，已过知天命的他有着年轻人的朝气和自信。他在工作中更多体现的是一种追求完美的理想主义色彩的一面，对由他咨询的开发项目的期望值很高，他的务实、专注、创新精

神，决定了其拒绝平庸，正如他的在行公司“因为专业，所以在行”的品牌，姜先生对自己作咨询顾问的项目总有一种成就感。

姜新国和他的在行机构先后已操盘数十个项目，其中不乏有名企名盘，难怪像世博会、万科、百联集团、上海地产集团等巨头将姜新国及其团队视作为企业商业地产项目发展的“外脑”，强强联手取得了骄人的业绩。

中国商业地产热近几年来席卷神州大地，2003年以来中国商业地产市场进入了一轮快速发展期。各路资本竞相入驻商业地产，竞争日趋激烈。过热的市场必然蕴藏着高风险，发展中的系列矛盾问题日渐突出。面对新形势，身为权威的姜新国先生常告诫人们：商铺——商业地产说到底，就是一种物化的资本，就是一种有商业价值的房地产，已经露出其资本的真相。如果有人想进军做商业地产，姜先生的忠告是：更新程序，扩大内存，换一种思维去做房地产。如果有人正在开发商业地产，他的忠告是：资产优质化，经营实心化，项目品牌化，开发系统化。否则，就要“立正、稍息、转弯”，别玩商业地产。

值此新书问世之际，将我对姜先生感觉和印象与读者朋友一起分享，相比书中精彩的内容我的片言只语只能起到一点抛砖引玉的作用。书中精彩内容，是商业地产投资者“进步的阶梯”，同时又为商业地产投资者提供了成功的密钥。

谨此作序。

蒋正华

2007年8月31日

前言

露出真相

如果有人说他要进军商业地产，我给他忠告是：“更新程序，扩大内存，换一种思维去做房地产”。

狭义上的商业地产，可以称之为“商铺”；“商”是商业经营活动，“铺”是实物存在的房地产，商铺就是有商业价值的房地产。有关商铺的历史十分久远，在埃及的新王朝时期和我国的东西周时期均有历史记载。在一段时间里，我国的商业地产只有商业建筑的形式，而没有商业价值。1999年，中央六部委关于商业网点的“谁投资、谁得益”文件精神下达以后，在全国范围内迅速引起商业地产开发的热潮，产品性的开发是这一轮商业地产热的主要特征。大连万达则是这一阶段最著名的商业地产开发企业，它利用足球的市场效应，整合“沃尔玛”、“红星美凯龙”等商业资源，抢占了一些重要商业城市的优质商业地块，开设“万达商业广场”，完成了企业的战略布局和资本扩张，也创造了“主力托盘，租售结合，小铺高价”的万达早期商业地产模式。由于业态设计和项目融资的技术层面上的缺陷，这个模式也有一些先天不足，在市场上造成了一些影响。

中国商业地产市场从1999年的萌发期，经历了2002年的高潮期，2003年年底开始的下滑期，到2005下半年的谷底期，自2006年全国房地产宏观影响扩大，商业地产再一次受到市场的高度关注，中国商业地产市场在短短的七八年间，从喧闹的第一周期过渡到理性的第二周期。这一周期一开始就显得十分成熟，境内外各种投资机构以“成长性”和“稳定性”为渔网筛选着各种各样的目标对象，比较出名的有摩根斯坦利收购上海广场案等。而REITs上市如香港“领汇”、“泓富”、广州“越秀”成功上市，改变了商业地产开发的思维，于是商业地产出现了不同的赢利模式和开发方向。市场上很自然地出现了两种话语。在房地产领域仍然有许多人追求着产品价格，而另外一些人开始按照资本的收购的尺度来打造商业地产，开始崇拜物业的价值增长性和稳定性，还有的人干脆把商业地产做成融资工具，疯狂地追求吸附资金能力的最大化。

在中国特定的市场背景下，我们很难对这两种开发思路轻易作出孰优孰劣的评价，一切要以市场和企业的实际为评价标准。如果你的资金规模像国际投资银行一样，投资创意的自由空间会更大。商铺——商业地产说到底，就是一种物化的资本，就是以赢利为目的，以资本增值为归宿，一切围绕着利润展开运动，在符合法律的前提下，怎么赚钱怎么做，从来不讲究什么套路和公式。“产品”和“收益性物业”只是两种具体的赢利途径。如果说在第一周期内，粗糙的产品开发不漂亮的话，但是许多人用这种方法掘到了金子，在市场进入第二周期时，并没有说过这种方法过时了。但是，市场确实已经开始转化了，商铺已经开始露出其资本的真相，如果有人正在开发商业地产，我给他的忠告是：资产优质化，经营实心化，项目品牌化，开发系统化，否则不玩商业地产。

目 录

第一章 商业地产的不二法门

第一节 商铺的基本概念	3
第二节 商铺的一般规律	10
第三节 商业地产的开发顺序	13
第四节 商业地产的一般开发流程	19
第五节 组织架构和人员配置	26
第六节 商业地产的盈利模式	29

第二章 商业地产的含金量

第一节 商铺价值的构成因素	38
第二节 商铺价值的估算方法与评判标准	45

第三章 商业地产开发的前期研究

第一节 区域性经济环境和城市结构研究	55
第二节 消费研究	57
第三节 商业研究	65
第四节 取地攻略	79
案例 1 选址——长期效益的“浦东八佰伴”	85

第四章 规划天平上的砝码

第一节 商业设施规划概述	89
第二节 编制商业设施规划	103

第三节 商业设施规划体系及评价	118
-----------------------	-----

案例 2 商业地产的规划——大思路、 大手笔规划的宁波“天一广场”	126
--	-----

第五章 双重思维的商业地产开发

第一节 商业地产开发方案和关键节点	130
-------------------------	-----

第二节 开发项目的定位与策划	139
----------------------	-----

案例 3 项目定位——不同凡响的“巴比伦生活”	154
-------------------------------	-----

第三节 项目的决策研究	156
-------------------	-----

第四节 商铺价值的提升	164
-------------------	-----

第五节 商场规划	171
----------------	-----

第六节 产品定位	178
----------------	-----

案例 4 商业地产策划——创意变现金的“海上海”	183
--------------------------------	-----

第六章 半个脑袋去招商

第一节 商业生态	187
----------------	-----

第二节 商业资源及其开发	191
--------------------	-----

第三节 招商策略及技巧	194
-------------------	-----

第四节 招商工作的一般程序和内容	200
------------------------	-----

第七章 商业地产营销之刃

第一节 认识市场	206
----------------	-----

第二节 认识产品	211
----------------	-----

第三节 认识客户	215
----------------	-----

第四节 销售策略	217
----------------	-----

第五节 营销策划	221
----------------	-----

第六节 项目包装与推广策划	224
---------------------	-----

案例 5 商业地产策划——逆风飞扬“上海国际鞋城”	229
---------------------------------	-----

第八章 商业地产投融资宝典

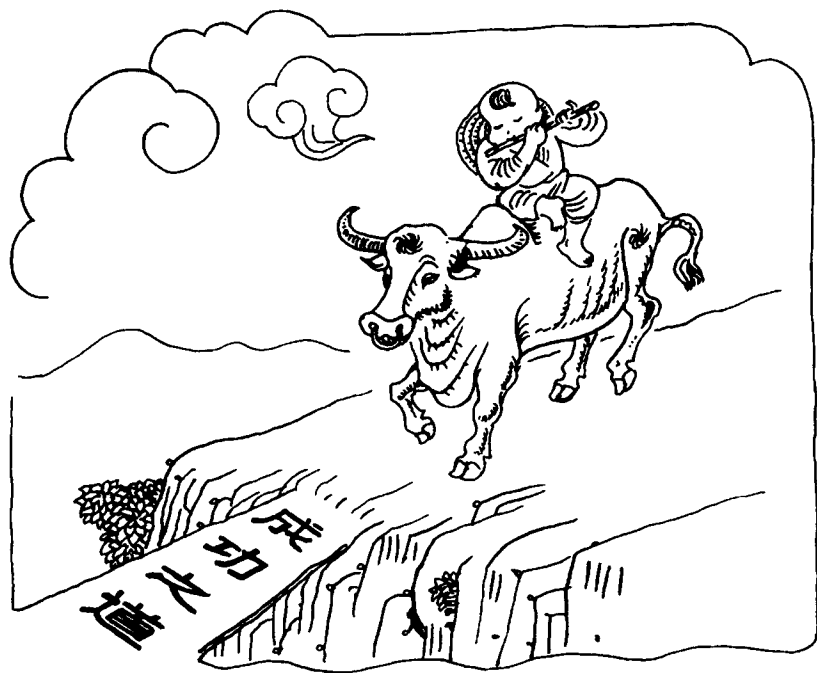
第一节 商业地产投资	233
第二节 商业地产融资	238
第三节 商业地产投融资策略和实战	245

第九章 商业地产经营管理的修炼术

第一节 资产管理	258
第二节 品牌管理	260
第三节 商业运行管理	265
第四节 商场物业管理	269
后记	274
参考文献	276

第一章

商业地产的不二法门



“多一条路， 失误率增加 50%”

“资产优质化、经营实心化”是商业地产成功开发的惟一途径，其基本原理是开发物业须适合商业经营需求，以期达到“物业适合商业，商业经营利润丰厚，支持物业租金，租金推升房价”的良好促进关系。不能用于商业经营的商铺没有开发意义，这是成功商业地产项目的不二法门，所有商业地产开发的工作都是依据这条主脉络而铺展的。