



中国房地产
最佳实战经验大本营

中国房地产实战特训营丛书

商业地产 实战手册

决策资源集团房地产研究中心 编著

中国建筑工业出版社

4 大惊喜
超值购书

提升执行 ★ 实战为王

- ✓ 商业地产最大开发利润五大模式开发全解
- ✓ 迅速实现商业地产项目成功开局及赢利性发展

1



立即成为
职业地产人俱乐部成员



2



地产信息官

地产资讯《地产信息官》
一年免费赠送



3



地产书友会
book club

《地产书友会》当月赠品



4



地产名企经典项目
图片100张



中国房地产
最佳实战经验大本营

中国房地产实战特训营丛书

商业地产 实战手册

决策资源集团房地产研究中心 编著

中国建筑工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

商业地产实战手册 / 决策资源集团房地产研究中心编著. —北京: 中国建筑工业出版社, 2007

(中国房地产实战特训营丛书)

ISBN 978-7-112-09194-2

I. 商… II. 决… III. 城市商业—房地产—开发—中国 IV. F299.233.5

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第037517号

本书以实用性为核心根本, 采用工具化、手册化、图表化的编写方法, 配合最新经典项目开发案例讲析。全面涵盖商业地产购物中心、写字楼、社区商业、专业市场、旅游市场五大开发模式, 并针对五大开发模式的调研、开发、功能定位、业态定位、招商管理、经营管理的关键流程进行了详细的分析; 同时选取了16个来自全国商业地产开发前沿城市, 具有很高的借鉴价值的商业地产案例, 为商业地产开发商及房地产公司商业地产从业人员提供一线的开发资料和经验, 避免开发与经营过程中的盲点及不足之处。

本书适合从事商业地产开发的房地产公司阅读借鉴。

责任编辑: 封 毅

责任校对: 兰曼利

中国房地产实战特训营丛书

商业地产实战手册

决策资源集团房地产研究中心 编著

*

中国建筑工业出版社出版、发行(北京西郊百万庄)

新华书店经销

北京嘉泰利德公司制版

北京云浩印刷有限责任公司印刷

*

开本: 787×1092毫米 1/16 印张: 38½ 插页: 1 字数: 937千字

2007年5月第一版 2007年5月第一次印刷

定价: 88.00元

ISBN 978-7-112-09194-2

(15858)

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)

本社网址: <http://www.cabp.com.cn>

网上书店: <http://www.china-building.com.cn>

编委会

编著单位：决策资源集团房地产研究中心

编委：	喻颖正	章伟杰	林旭东	王咏	吴传鲲
	章俊杰	刘丽娟	张连杰	贺颖红	林莹
	滕敏	肖涛	阙文芳	李宗继	程杰元
	周斌	张斌	肖鲲	张冬	何广长
	顾芳恒	李娜	过敏	仲文佳	夏联喜
	胡洁贞	黄晴	陈俊俊	郭传文	王琼
	李林发	谢小玲	邵海燕	程桂华	官鹏
	王礼	肖煜	陈明辉	何炼明	李海维

执行主编：刘丽娟

技术支持：常州奥林匹克花园 《决策情报》整合服务系统

法律顾问：陈少蔚（广东力诠律师事务所）

媒体支持：



（本书资料来源一切相关数据及最后标准，以发展商公布信息为准）

开启全员学习的地产新时代

超越竞争，而不要被对手所吞噬。

——杰克·韦尔奇

中国房地产已经走过了二十多年的历程，行业GDP产值已经超过万亿元，房地产行业已经成为国民经济的支柱产业，在拉动居民消费、带动关联产业发展等方面发挥了重要作用。2006年，全国房地产开发投资总额为19382亿元，占全社会固定资产投资总额的20.7%，而且保持着21.8%的年度高增长率。全年商品房竣工总面积超过800万平方米，是美国的3倍，是日本的4倍。毫无疑问，就规模而言，中国房地产的开发投资总额和市场占有率都是世界上最大的。

尽管规模世界第一，但中国房地产尚处于成长阶段。从远景来看，房地产行业发展空间巨大。按照建设部发展规划，到2020年，我国城市化比率要达到50%，也就是说，在未来短短十几年的时间里，要解决2亿多新增城市人口的住房问题，这给房地产行业的发展带来了非常庞大的市场成长空间；从增长速度看，近几年房地产行业的投资额和销售额都保持着20%以上的持续增长速度；从行业内企业规模看，房地产行业的集约效应还没有显现，以城市地域为特色的竞争态势十分明显，如规模最大的万科在全国市场占有率还不到1%，而在美国，市场占有率前六位的房地产企业已经占有市场总额的20%。这表明，随着房地产市场的不断成熟，以各城市为地域分隔的初级竞争态势将逐步向全国性竞争态势发展，行业内企业必然越来越规模化，越来越专业化，行业整合的态势已经开始显现。

2006年，国家出台了税收、金融、产品供应结构指标（90·70）等一系列政策措施，目标非常明确：其一，调整住房供应结构，满足大众住房需求；其二，使房地产的开发和经营走向规范化和专业化。有业内专家已经预言，行业内企业即将重新洗牌，部分规模小、专业能力欠缺、经营管理不善的企业将逃脱不了被市场淘汰的命运。

在这样一个快速成长、不断变化游戏规则却有着广阔发展空间的朝阳行业内，企业家要求企业走向管理规范化、标准化；经理人要求项目操作走向流程化和专业化。因此从业人员的专业知识就显得十分重要了。“中国房地产实战特训营丛书”顺应了行业整合和规范化发展趋势，寓理论知识和实际操作经验于一体，为房地产经理人提供了学习实战知识、提升管理执行力的难得范本和资料。

身处行业整合的变革时代，谨以壳牌企业战略经理盖亚斯（Anede Gens）的名言与同行朋友共勉：

“在知识经济时代，惟一能持久的竞争优势是超越竞争对手的学习能力。”

阳光100置业有限公司总经理 范小冲

屋脊上的卖水人

——写在决策资源第一本书出版8周年之际

时间是世界上一切成就的土壤。时间给空想者痛苦，给创造者幸福。

——麦金西

爱因斯坦说，假如你让别人知道你很会弹吉他，你一辈子都会弹吉他。按此理论，几乎90%的地产人都知道决策资源出书，那么，可能我们会一直出下去？

事实上，我恰恰如此期盼。前几年，和同行坐在一起，总是要解释我们不光出书，我们还在做些别的，比如策划代理，比如直接参与开发，比如最近的大型购物中心投资。而这两年，我更爱说：我们公司最早是从一本书开始的。

我们出了很多房地产的图书，因为积极把握市场脉搏，在内容和形式上求新求变，一直是该领域的NO.1。在很多城市，都会有一些同行，亲切地说是决策资源的读者。

今年，我们将和国内优秀的出版社合作，推出更多、更广泛的房地产图书，努力成为更加杰出的卖水者，为中国房地产业创造如下三大价值：复制、效率、平台。

一、复制

麦肯锡的观点是：对大多数商业问题而言，彼此间相似的地方要多于彼此间有差异的地方。这意味着，用较少数量的解决问题的技巧，可以回答范围较大的问题。现实是，由于中国大多房地产公司是区域性的项目公司，所以，每次都重新开始，重新犯错，重新学习，刚找到一点感觉，项目结束，公司散伙。

不要去重新发明轮子，你可以去选择性地模仿、复制、改进。决策资源的图书，在某种意义上，让房地产公司用最低成本“复制”了他人缴纳千万学费方才获得的经验。

二、效率

经济学家张维迎提出这样一个框架：在经济学上，经济发展的动力或者说效率的来源是两类，第一类是配置效率，第二类是生产效率。所谓配置效率是怎样使资源从高的地方流向低的地方；而生产效率是如何使得每一种资源的生产效率能提高。

所以，决策资源对自身能力定位的两大核心是：

1. 既具有实现配置效率的资源整合力与执行力——帮助开发商以最低成本、最快速度造出最新最好的轮子，对应的图书是普及型的地产基础知识，强调拿来主义。

2. 又具有实现生产效率的创新力——懂得研究发明更有竞争力的轮子。已经踏入房地产投资开发领域，依然对“出书”痴心不改，恰恰令我们更具备“知行合一”的能力，将我们在行

业前沿搏杀的“战火心得”加工成可分享的知识。

三、平台

从出书的第一天起，决策资源就立志为中国房地产打造了一个全方位的平台：在这个如同神经中枢般的“高速公路网”上，房地产专业资讯、先进理念、经营模式、专业服务资源、资金资源、土地资源、品牌资源、新技术新材料等行业关键资源，得以实现转移、对接与整合。

在互联网慢慢度过泡沫时代并且开始深入影响社会的时候，我们提出了“2.0时代的决策资源平台”。

我们要打造的是一个聚合房地产知识资源与交易资源的大平台。

我们将继续完善房地产全行业的“记忆系统”，任何人都可以用最低的成本在这个系统里找到操作经验与实战智慧。

作为交易资源的平台，它是全开放的。中国的15 000家活跃的地产商，能够以最高的效率实现“大采购”，其中包括“软采购”和“硬采购”。“软采购”是采购各种专业服务，“硬采购”是采购新技术新材料。

爱因斯坦是对的。不知怎么，即使代理项目显得更赚钱些，即使投资开发能够带来更丰厚的利润，我总觉得自己始终是一个出书人。人并不总是有机会去做一些独一无二的事情，而与众不同，将带给我们商业，乃至自身的最大价值认同。

决策资源，中国最大的房地产图书出版者，坚守在房地产业屋脊上的卖水人。

很多人看到我们弹吉他，却没有闻见其间的金戈铁马。

决策资源集团董事长 喻颖正

熟练高效运作一个商业地产项目，在于对商业地产的高度认知和对市场的充分把握。

国内顶尖的商业地产项目，也是在经历层层痛苦的蜕变后方守得云开见月明的。

提升

拓展

转移

上卷 商业地产概述

第一操作环节

解析商业地产的概念

6/第一个概念：商业地产的内涵

6/第二个概念：商业地产的外延

第二操作环节

商业地产开发的五个利润密码

12/利润密码一：开发商具有良好心态

13/利润密码二：有足够多的融资渠道

13/利润密码三：利用更有操作经验的外脑

16/利润密码四：顾及共同利益

18/利润密码五：明确项目的开发主题定位

第三操作环节

五种最具前景的商业地产业态

22/第一种业态：中等规模的购物中心是国内商业地产开发重点

23/第二种业态：写字楼是城市产业集中化的产物

23/第三种业态：房地产流行开发社区商业

24/第四种业态：专业市场是流通型商业地产主导

25/第五种业态：新业态旅游地产打造资源型商业地产

中卷 商业地产必须解决的八个问题

第一个问题

把握商业地产和住宅开发的八个区别

32/区别一：开发利润不同

33/区别二：调研对象不同

34/区别三：商业地产无法像住宅那样滚动分期开发

34/区别四：商业地产对资金要求更大

34/区别五：配套设施要求不同

35/区别六：营销推广手法不同

37/区别七：商业地产利益参与者更为复杂

37/区别八：商业地产推广更具有针对性

第二个问题

做一份实效商业地产调研的六个要点

42/要点一：区分商业地产与住宅市场调研流程和对象

43/要点二：更注重对宏观市场的研究

44/要点三：对项目所在区域市场深入细化研究

44/要点四：对经济数据进行多元化调研

48/要点五：必须进行多元化消费市场研究

48/要点六：商业地产必须做的四项调研

第三个问题

寻找商业地产稀缺性业态并达到效益与风险的平衡

54/一、以供求关系判别稀缺性业态

54/二、通过最佳投资回报方式寻求效益与风险的平衡

第四个问题

选择项目开发流程的两个设计步骤

58/步骤一：确定大型商业地产项目的有机型开发流程

59/步骤二：进行大型商业地产项目有机开发流程设计

第五个问题

协调商品组合功能定位与消费者关系的四个策略

64/策略一：重视消费需求和消费选择分析

64/策略二：了解消费者购物十一种动机

提升

拓展

转移

65/策略三：商品组合应与顾客定位对接

65/策略四：通过经营绩效进行成本检核

第六个问题

实现人性化规划设计的八个方面

74/第一个方面：先策划后设计，策划引导设计

74/第二个方面：注重各单位空间的个性

74/第三个方面：借鉴欧洲人性化设计尺度

75/第四个方面：因地制宜，入乡随俗

75/第五个方面：强调内部空间的可视性

75/第六个方面：强调交通组织的引导性

75/第七个方面：注重室外广场的利用

75/第八个方面：善于利用各种辅助手段营造整体效果

第七个问题

实现购物中心后期持续经营的三个要点

80/要点一：购物中心应朝“四赢”目标迈进

81/要点二：保证商业中心的运营管理正常运作

81/要点三：用策划指导执行实现良好经营管理

第八个问题

锻造开发动力引擎的三个要点

94/要点一：前期开发须规划与调查先行

95/要点二：中期行销须企划和招商介入

95/要点三：后期营运管理须加强管理专业性

下卷 商业地产开发五大业态

第一种业态 购物中心

第一操作环节

购物中心的三个基本知识点

106/知识点一：购物中心基本概念

108/知识点二：购物中心是未来商业地产的主流业态

111/知识点三：购物中心类别划分标准

第二操作环节

购物中心项目选址的六个要求

120/要求一：正确选址就是要有合理的位置

120/要求二：全面充分考核城市经济状况

122/要求三：充分考虑周围商圈

124/要求四：考虑位置、消费群体、交通及竞争对手

128/要求五：根据不同购物中心类型确定选址标准

135/要求六：分析地区市场和地块

第三操作环节

开展购物中心市场调研的三个步骤

142/步骤一：外部市场环境构成因素调查分析

144/步骤二：外部市场环境调查分析

147/步骤三：购物中心内部影响因素评估分析

第四操作环节

购物中心项目定位系统五大模块

152/模块一：项目目标市场定位

152/模块二：目标客户群定位

166/模块三：项目经营定位

176/模块四：项目经营规模定位

176/模块五：项目形象定位

第五操作环节

购物中心项目总体规划的两个步骤

182/步骤一：明确购物中心总体规划六大要点

184/步骤二：确定购物中心项目总体规划具体内容

第六操作环节

购物中心规划设计的七个核心技术解码

196/一、购物中心规划设计始终围绕终极客户

提升

- 196/二、购物中心规划要处理好八大矛盾
- 199/三、购物中心规划设计要策划先行，因地制宜
- 201/四、购物中心功能空间设计要充分考虑业态定位
- 203/五、购物中心总体设计策略要点
- 208/六、购物中心建筑单体规划策略
- 211/七、购物中心景观规划设计策略

拓展

第七操作环节

项目招商推广六大模块

- 216/模块一：购物中心招商要划分商户层次
- 217/模块二：做足购物中心项目招商准备工作
- 218/模块三：按照招商目标制定有针对性的营销策略
- 222/模块四：拟定有吸引力的招商租赁合同
- 227/模块五：提供定期及不定期的招商业务培训
- 228/模块六：制定项目租金价格

转移

第八操作环节

购物中心五大经营管理策略

- 238/策略一：对招商对象进行品牌审核管理和租约管理
- 238/策略二：购物中心招商管理在统一的原则下进行
- 241/策略三：购物中心经营管理执行要体系化、模块化
- 245/策略四：选择适合购物中心的经营管理模式
- 248/策略五：制定购物中心长期盈利的物业管理策略



C ONTENTS

经典案例01

探析中国第一城——天河城经营模式

260/一、项目位于广州交通最便利的位置

260/二、区域市场环境优势大于劣势

263/三、天河城三大成功模式

经典案例02

广州北京路购物中心经营模式分析

280/一、北京路拥有广州商业步行街的浓郁商业气息

280/二、北京路步行街打造国际级步行街

281/三、北京路三大购物中心的发展模式

288/四、北京路三大购物中心项目比较

经典案例03

华润中心·万象城开发运营的八个成功点

294/成功点一：采取专业化选址方式

294/成功点二：进行专业化市场分析

295/成功点三：实施专业化商业规划

296/成功点四：使用专业的建筑设计，将功能与结构完美结合

297/成功点五：采取只租不售，专业化运营的管理方式

298/成功点六：实行专业招商推广

299/成功点七：实行专业的Shopping Mall物业管理

300/成功点八：组建具有专业经验和国际视野的团队

第二种业态 写字楼

第一操作环节

写字楼开发的十个环节

306/环节一：认识写字楼

306/环节二：写字楼开发市场划分

307/环节三：写字楼分类

307/环节四：写字楼市场细分

308/环节五：顶级写字楼的6E指标

309/环节六：写字楼调研分析

315/环节七：写字楼的建筑和规划

319/环节八：写字楼的销售组织与营销推广

320/环节九：写字楼营销

326/环节十：写字楼的经营与物业管理

经典案例 01

左岸工社依定位推广的九大成功点

334/成功点一：项目区域位置优越、绿化率高

提升

拓展

转移

334/成功点二：建筑风格遵循“素派”风格

335/成功点三：案名别有意味

335/成功点四：把握中关村高档写字楼需求不断上升的市场时机

339/成功点五：抓住时机，打造差异化项目的市场定位

339/成功点六：目标客户群定位为少数人的写字楼

340/成功点七：敢于突破，剑走偏锋的建筑设计

343/成功点八：逆向思维，反硅谷而行的经营策略

345/成功点九：借鉴成功商业模式，广告造势的营销推广

经典案例 02

财富广场三大策略走出“烂尾”困境

356/策略一：充分利用广州最佳商圈

356/策略二：市场化运作成就项目开发

364/策略三：六大卓有成效的推广手法

经典案例 03

华贸写字楼五大手法打造CBD新地标

370/手法一：充分分析北京市场供应状况

371/手法二：细化项目定位

372/手法三：因地制宜，做项目的系统规划

374/手法四：建筑设计特色显著



C CONTENTS

378/手法五：用优异的产品和百年经营经验渗透营销推广

第三种业态 社区商业

第一操作环节

社区商业运营七个核心环节

386/第一环节：明确社区商业基本特点

386/第二环节：理清社区商业主要开发类型

389/第三环节：把握社区商业主要物业形态

391/第四环节：关注国内社区商业发展热点

392/第五环节：优化社区商业规划

401/第六环节：找准社区商业配套经营赢利模式

405/第七环节：制定社区商业招商策略

经典案例 01

万科城商业街营销五大策略

412/策略一：选址在最具有开发潜力的深南大道

413/策略二：挑出项目最关键弱点机会威胁

415/策略三：积极有效的运作开发经营手段

426/策略四：采取特色连锁、品牌经营方式经营

426/策略五：运用整合传播、活动造势的推广策略

经典案例 02

上海·泰晤士小镇商业街九大成功点

433/成功点一：客户定位为创新、前卫、富裕的中产阶级

434/成功点二：商业功能定位为六位一体的商业旅游区

435/成功点三：商业区的形象定位为高品质、高品位的中档消费

435/成功点四：商业区的市场定位以突出旅游休闲商业为主

435/成功点五：中外文化交融、历史未来结合的规划理念

436/成功点六：空间层次丰富

436/成功点七：商铺功能布局、划分区分明

439/成功点八：商铺规划为“关门是别墅，开门是商铺”的独特形态

440/成功点九：目标准确、条件优惠、营销策略具有实效

经典案例 03

康桥水岸公社运作的四个环节

446/第一环节：进行项目SWOT的分析

448/第二环节：项目定位制造了巨大的商业机会