

Handbook of Community Commercial Real Estate

在中国房地产市场的白银时代，
在社区型商业地产这个主战场赢得未来

社区型商业地产 操盘实务

周 济 孙旭东◎著

全面解析

行业趋势、盈利模式
开发流程、商业规划
建筑规划、商铺销售



机遇与挑战

售后返租，产融结合，大数据与O2O



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

社区型商业地产操盘实务

周 济 孙旭东 著

人 民 邮 电 出 版 社

北 京

图书在版编目 (C I P) 数据

社区型商业地产操盘实务 / 周济, 孙旭东著. -- 北京: 人民邮电出版社, 2017. 5
ISBN 978-7-115-45409-6

I. ①社… II. ①周… ②孙… III. ①城市商业一房
地产开发—研究 IV. ①F293.35

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第056916号

内 容 提 要

地产行业的“黄金十年”已经过去, 整个行业告别了野蛮生长的阶段, 从增量市场转向了存量市场。竞争越来越激烈, 利润越来越薄, 地产企业如何开发商业项目才能获得长久稳定的回报? 商业地产企业应该开发哪些项目, 采用哪种开发模式, 才能避开各种风险, 获得可观利润?

本书立足于未来最有发展前景的社区型商业地产, 从行业整体发展趋势、主要盈利模式、开发流程、商业规划、建筑规划、商铺销售以及盈利管理等多个方面进行了详细阐述, 并回答了上述问题。本书对时下备受关注的售后返租模式与产融结合的新主张也进行了深入探讨。书中还提供了大量的实操案例, 具有很高的借鉴价值。

本书适合各类地产企业的从业者, 尤其是商业地产企业的从业者阅读。本书也可作为地产相关咨询和研究机构的参考读物。

◆ 著 周 济 孙旭东

责任编辑 陈 宏

责任印制 焦志炜

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市丰台区成寿寺路 11 号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本: 787×1092 1/16

印张: 10.5

2017 年 5 月第 1 版

字数: 120 千字

2017 年 5 月北京第 1 次印刷

定 价: 39.00 元

读者服务热线: (010) 81055656 印装质量热线: (010) 81055316

反盗版热线: (010) 81055315

广告经营许可证: 京东工商广字第 8052 号

第1章 商业地产行业的发展趋势 / 1

- 1.1 商业地产的概念 / 3
- 1.2 商业地产的划分 / 6
- 1.3 国内典型的商业地产模式 / 9
- 1.4 国际商业地产的两大开发模式 / 14

第2章 商业地产的主阵地——社区商业 / 17

- 2.1 社区商业的定义 / 19
- 2.2 社区商业的分类 / 21
- 2.3 社区商业的定位 / 24
- 2.4 社区商业的资产估值 / 28
- 2.5 社区商业存在的问题及其原因 / 30

第3章 主要盈利模式和开发流程 / 33

- 3.1 盈利模式 / 35
- 3.2 开发流程 / 39
- 3.3 哥伦布模式的由来及其核心优势 / 43
- 3.4 哥伦布模式详解 / 46



第4章 招商策划与商业定位 / 53

- 4.1 招商策划与商业定位的定义及工作内容 / 55
- 4.2 招商策划与商业定位的常见问题及其原因 / 56
- 4.3 城市商业容量及发展机遇评估 / 59
- 4.4 社区型购物中心的选址 / 63
- 4.5 社区型购物中心的商业定位 / 66
- 4.6 商业定位“三机论” / 68
- 4.7 社区型购物中心的品牌落位 / 72
- 4.8 制定租赁决策文件 / 78

第5章 设计管理 / 81

- 5.1 商业建筑设计内容 / 83
- 5.2 商业建筑设计管理理念 / 86
- 5.3 产品化设计管理方法 / 89

第6章 营运管理 / 93

- 6.1 营运管理的核心能力 / 95
- 6.2 销售物业的营运管理 / 103
- 6.3 市场调节机制 / 108
- 6.4 租售结合型的销售管控 / 110

第7章 售后返租 / 115

- 7.1 售后返租的现实意义 / 117
- 7.2 售后返租的司法误区 / 119
- 7.3 售后返租的金融误区 / 121
- 7.4 售后返租在开发销售环节的误区 / 123
- 7.5 售后返租在经营环节的误区 / 125

第8章 大数据时代的商业地产之路 / 129

- 8.1 大数据时代：开启商业地产“三重门” / 131
- 8.2 体验式消费：全方位多层次打造完美消费体验 / 134
- 8.3 儿童业态：挖掘潜在市场，畅享政策红利 / 138
- 8.4 一站式 O2O 城市综合体：打通线上线下，构建智慧城市 / 141

第9章 产融结合：商业地产全产业链的重大变革 / 145

- 9.1 资管：商业地产的本质 / 147
- 9.2 交易：资产管理的本质 / 149
- 9.3 转型：房地产行业的基金化改造 / 151
- 9.4 升级：从“造房子、造空间”到“造生活、造文化” / 157

后 记 / 161



第 1 章

商业地产行业的发展趋势

如今，商业地产成为热门话题，行业发展进入活跃期。传统地产企业在谋求转型，金融企业在向下游延伸，实体企业在进军商业地产行业，融资平台力求盘活资产。商业地产对一些企业来说是烫手的山芋，对另外一些企业来说则是美味的蛋糕。但不可否认的是，商业地产仍然呈现出蓬勃发展之势。我们有理由相信，未来商业地产的发展将进入快车道，并将迎来更多的机遇。

1.1 商业地产的概念

商业地产的概念与经常讲的房地产的概念有所不同，商业地产是指用作商业用途的房地产产品，包括超市、酒店、商业地产、商业广场、特色商业街区、专业批发市场等。商业地产行业是一个综合性行业，不仅具备商业属性与地产属性，也具备投资属性，它既区别于单纯的投资和商业，又与传统意义上的房地产行业有所不同。

1. 商业地产与住宅地产的区别

商业地产的概念有广义与狭义之分，狭义上的商业地产仅指零售地产，而广义上的商业地产泛指各种用于零售、批发、餐饮、娱乐、健身、休闲等经营用途的房地产。不少人会混淆商业地产与住宅地产这两个概念，但商业地产与住宅地产之间存在很大的不同，我们将其区别总结为以下五大方面（见图 1-1）。

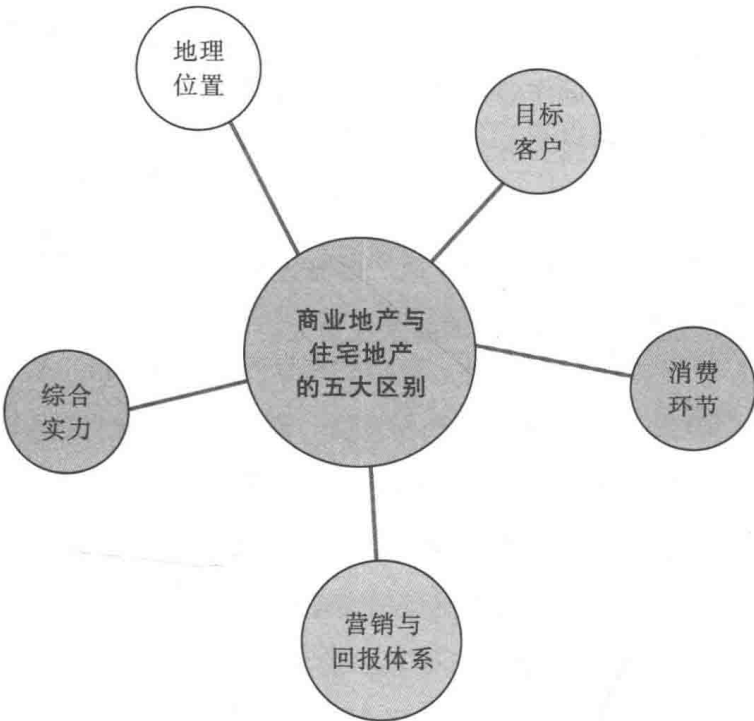


图 1-1 商业地产与住宅地产的五大区别

（1）地理位置。商业地产的价值主要体现在地理位置上，其位置一般位于商圈核心地段或者极具发展空间的商业地段。此类地段不仅要具备便利的交通条件，而且对外观形象展示面要求很高。而住宅地产地理位置的选择面较广，弹性较大，大多数地段都可以作为开发地。



(2) 目标客户。住宅地产的目标客户更为广泛。在开发住宅之前,开发商便会根据自身项目的定位锁定目标客群,无论他们属于什么阶层,只要其具备支付能力,都可以作为住宅地产的目标客户。而商业地产的目标客户更为固定,一般分为两类——经营者与投资者,不同的客户对商业地产的商业物业、店面面积、配套设施等有着不同的要求。

(3) 消费环节。住宅地产可以直接进入消费终端,经过简单装修即可消费或使用。而商业地产完成销售之后,仍未具备使用价值,不能直接进行消费,还必须经过招商、装修、进货和经营等环节。销售是住宅地产的消费终端,而对商业地产来说仅仅是开端。

(4) 营销与回报体系。曾有人戏言:“卖住宅地产的是小学生,卖商业地产的是大学生。”与住宅地产相比,商业地产的营销体系要复杂得多。住宅地产仅仅通过销售房屋本身即可获得回报,而商业地产是以物业升值和商业经营收益为投资动力的,其投资回报自然包括销售获利、经营收益与物业增值三大来源。商业地产商不仅要考虑销售问题,更要考虑后续的经营问题、返租问题以及风险问题。

(5) 综合实力。从资金运作的角度来看,销售是地产开发商快速回笼资金的重要手段,也是带动企业项目后续开发的牵引力量。与住宅地产相比,商业地产的销售风险更高,资金回笼周期更长,对地产开发商的运营实力要求更高。

总的来说,与住宅地产相比,商业地产的开发程序更复杂,对开发技术的要求更高,同时其增值环节及空间更多,发展前景也更大。

2. 商业地产的特点

商业地产行业极具发展前景,为国民经济的发展贡献了巨大的力量。作为我国的支柱产业之一,商业地产具有下列几个特点。

(1) 收益性强。商业地产的总收益包括商业租金收益、物业升值变现收益和现金流收益等,并会伴随后续的商业经营不断累积附加值。

(2) 经营方式多样。商业地产的经营方式多种多样,以租赁为主,也可以租售结合。

(3) 经营周期长。商业地产的经营周期一般为10年左右。经营状况较好的,周期会适当缩短;经营状况较差的,周期会有所延长。

(4) 开发风险大。较长的经营周期加大了商业地产的经营风险。不断变化的交通

环境、竞争环境、人群消费偏好与习惯、政策法规等都会对项目收益造成影响。

(5) 投资规模大。商业地产的经营周期长、经营规模大,自然需要大量的金融投资支持,但超大体积也会成为开发商的负担。相关资料显示,目前全世界最大的10个超大型商业地产,我国占据5个。如此大的规模对开发企业而言既是机遇,也是挑战。

(6) 经营内容丰富。大多商业地产将各项服务集于一身,例如大型商业地产,除具备购物功能外,还满足了人们餐饮、娱乐、休闲、金融服务等方面的需求。

(7) 经营管理要求高。商业地产的经营方式多样,经营内容多变,因此需要专业团队进行管理。商业地产对服务、促销、整合营销等能力的要求较高,只有系统地、有计划性地运营才能让商业地产项目获得持续发展。

(8) 区域影响大。商业地产项目有一定的外部性与聚合效应,一个好的商业地产项目可以在很大程度上影响其周边区域,甚至是周边的市政、交通、市民生活方式以及经济水平。

3. 商业地产的模式

商业地产的经营模式多种多样,按租售模式可以将其分为下列三类。

(1) 出售。出售模式是商业地产最传统的模式,大多数商业地产企业在成立初期都是采用这种模式进行运作,并完成原始资本的积累的。像南坪万达广场、天福克拉广场就采用了出售模式。但随着大批企业涌入商业地产行业,单纯的出售模式已经不再适应现代企业的发展。由于商业地产具有总价高、利润高、风险高以及投资回收期长等特点,全额购买商业地产需要不少投资,商业地产的目标客户越来越少。即使有能力购买,理性投资者大多不愿意将大笔资金积压在投资回报期如此漫长的地产项目上。

所以,开发商难免陷入两难境地。一方面,如果开发商想要将商业地产项目整体出售,则很难找到有能力购买该项目的投资者,导致自身难以回笼资金;另一方面,如果开发商想要自行开发经营商业地产项目,则不得不承受投资回收期过长而带来的巨大资金压力,资金周转不良则会导致自身无法开发后续项目,进而影响企业的整体运作。开发商为了摆脱困境,不得不在经营模式上寻求突破和创新,于是只租不售和租售结合的模式慢慢出现在商业地产市场。

(2) 只租不售。只租不售模式慢慢被开发商与投资者所认同。此模式是将物业建成后划出独立的商铺进行整体设计与宣传,之后进行招商,将租金作为主要收入来源。



物业经过商业包装后可以更快地进入市场，获得更多资金支持，从而使其价值不断累积，为商业地产开发商带来更多的回报。此模式十分考验开发商的资金实力与经营能力。例如，在建造重庆大都会广场之初，开发商香港和记黄埔集团就已确立该项目仅采用出租方式招商，并凭借其强大的经营实力与卓越远见，使大都会广场历经 10 年风雨仍保持重庆首屈一指的甲级写字楼地位。

（3）租售结合。租售结合模式是一种物业部分分割销售、部分自持的组合经营模式。部分出售可以降低商业地产的投资风险，快速回笼资金，而部分自持可以让开发商与投资商在获得更多话语权的同时，向投资者更好地展现企业运营项目的决心与信心，吸引更多投资者认购。大连万达就采用了租售结合模式，一楼留下来自行出租经营，二楼与三楼销售给沃尔玛，开发商由此可获得足够的资金支持后期项目开发。

商业地产开发需要大量的金融资本做后盾，不再单单依靠传统的出售模式回笼资金，而是用租售并举的方式带动后续项目的运行，使资金的周转速度加快，让开发企业获得更强的生命力。商业地产开发虽然风险较大，但也拥有更大的机遇与更好的前景。

1.2 商业地产的划分

商业地产的分类方式多种多样，按照租售方式分类是最基本的分类方式。如果按规模与形态划分，商业地产可以分为城市级商业地产、区域级商业地产、次区域级商业地产与社区商业地产四大类型（见图 1-2）。

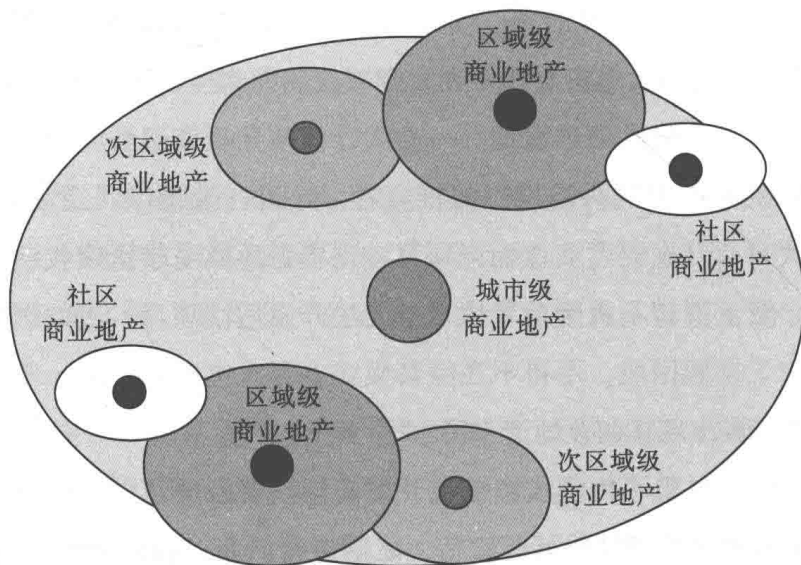


图 1-2 商业地产规模形态的划分模型

(1) **城市级商业地产**。城市级商业地产的辐射范围涵盖整个城市，其建筑面积与人口支持量的选择范围较广，消费目的以奢侈消费、娱乐消费为主，消费金额一般较大，典型消费者的消费频率并不高，大约为每月一两次。在城市级商业地产内，国际与国内知名的大型百货商店、购物中心、专业店、专卖店等业态众多，住宿、餐饮、文化娱乐、金融、商务等服务业同样数不胜数，住宿以高档（四星级以上）酒店为主。

(2) **区域级商业地产**。与城市级商业地产相比，区域级商业地产的辐射半径有所缩短，大致在 5~10 公里的范围内。该级别商业地产典型的建筑面积在 8 万平方米以上，人口支持量在 50 万人以上，来这里的消费者大多是一站式消费，消费频率约为一周一次。区域级商业地产内的零售业态以百货商店、购物中心、超市以及便利店为主，住宿、餐饮、文化娱乐、金融、商务等服务业应有尽有。在整体营业收入中，零售业占比可达 60% 以上。

(3) **次区域级商业地产**。次区域级商业地产的辐射范围是 3~5 公里，典型的建筑面积大致在 4 万平方米~6 万平方米，人口支持量约 30 万人。次区域级商业地产可以为消费者提供便捷的餐饮、娱乐服务，典型消费者的消费频率较高，每周消费 1~3 次。次区域级商业地产内的零售业多为中型百货商店、超市以及便利店，餐饮业与居民服务业齐全。

(4) **社区商业地产**。社区商业地产是规模最小的商业地产，其辐射半径很小，一般只有 1~3 公里，典型的建筑面积也只有 2 万平方米~3 万平方米，仅能支持 30 万以下的人口。社区商业地产能为消费者提供便利与餐饮服务，消费金额不高但非常频繁，典型消费者每周会进行 2~3 次消费。在社区商业地产内，零售业主要是超市、便利店、小商品市场以及露天式农贸市场等小型商业，所销售的产品一般为食品或生活用品。社区商业地产除餐饮业与居民生活服务业外，也有一定的再生物资回收、修理与维护业。

商业地产的经营效果受位置、交通、周边竞争情况以及人口密度与消费能力等多重因素的影响，不同影响因素对不同规模、类型的商业地产所产生的影响作用也不同，具体如表 1-1 所示。

表 1-1 商业地产经营效果的影响因素

类型	位置条件 敏感度	交通设施 敏感度	商圈人口密度及 消费能力敏感度	周边竞争 敏感度
城市级商业地产	高	高	中	中
区域级商业地产	高	高	中高	中高
次区域级商业地产	中	中	高	高
社区商业地产	中低	中低	高	高

（1）位置条件敏感度。商业地产的位置条件由多种因素构成，包括人文条件、市政条件、土质条件以及气候条件等。位置条件对商业地产价值的影响很大，不同规模的商业地产对位置条件的要求也有很大的区别。

城市级商业地产的位置条件敏感度极高，因为该级别商业地产位于商业区内，竞争较为激烈，展示面位置和入口位置对其经营效果影响甚大；区域级商业地产的位置条件敏感度较高，是否位于区域中心位置会影响商圈的辐射范围，河流、公园、铁路以及高速公路等可能会形成阻碍其经营发展的屏障；次区域级商业地产的位置条件敏感度适中，其服务范围较小，所以位置因素对其经营效果的影响没那么大；社区商业地产的位置条件敏感度最低，因为其仅仅服务周边社区，辐射半径很小，所以到达便利与否才是影响其经营效果的关键因素。

（2）交通设施敏感度。交通设施敏感度对商业地产的经营效果同样有着很大的影响。便利的交通是商圈、商业地产良好经营的基础。

城市级商业地产的交通设施敏感度很高，因为其位于竞争激烈的商业区内，交通设施衔接越便利，越有利于其经营；与城市级商业地产相比，区域级商业地产的交通设施敏感度略低，但仍属于较为敏感的级别，因为区域级商业地产往往不在商业区内，经营相对独立，因此需要便利的交通设施将辐射范围内的人口在 30 分钟到 45 分钟内汇集过来，故其往往建设在城市干道旁或地铁换乘站附近；次区域级商业地产的交通设施敏感度适中，因为其服务范围较小，保证其附近公交密集、道路通畅就可以在很大程度上保证良好的经营效果；社区级商业地产的交通设施敏感度处于中低水平，因为其只服务周边社区，辐射范围最小，道路通畅较为重要。

（3）商圈人口密度与消费能力敏感度。商圈人口数量的多少以及该商圈内人群的

消费能力会直接影响商业地产内商铺的经营成果，也会直接影响地产开发商与投资商的盈收水平。

城市级商业地产的商圈人口密度与消费能力敏感度适中，因其辐射范围较大，服务人口数量较多；区域级商业地产的商圈人口密度与消费能力敏感度处于中高水平，高密度及高消费能力的人口会带来高消费总量，一般人口总数在 50 万以上的区域级商业地产才可以健康经营；次区域级商业地产与社区商业地产的商圈人口密度与消费能力敏感度都很高，因为它们的辐射范围较小，人口密度过小就会导致消费量不足，次区域级商业地产的辐射人口要保证在 30 万以上。

（4）周边竞争敏感度。良性竞争可以给商铺带来人流与活力，恶性竞争则会严重影响商铺的经营效果。

城市级商业地产的周边竞争敏感度最低，因为商业区内多个项目扎堆经营会吸引大量的人流与客流，城市级商业地产的人口密度大，人流共享可在一定程度上促进店铺良好经营；区域级商业地产的竞争敏感度比城市级商业地产略高，因为其人口密度与项目辐射范围没有那么大，若在辐射区内出现竞争者，则会导致消费人流分流，影响项目的经营；次区域级商业地产与社区商业地产的周边竞争敏感度最高，因为二者的服务范围较小，若周边出现类似或更高级别的竞争者，则会在很大程度上加大其经营风险。

商业地产开发商与投资商若想最大限度地提高商铺的经营效果，就要学会因地制宜，根据不同级别商业地产的不同特点与不同需求，将消费能力、位置、交通等条件匹配起来。合适的消费人群、便捷的交通设施、适当的地理位置与人文环境可以降低商业地产的经营风险，从而使投资者、地产商与运营商等多方的利益得到保证。

1.3 国内典型的商业地产模式

当下，国内商业地产开发开始了“由产到融”的转型，金融的力量被越来越多的从业者所认知、所重视。国内商业地产的开发模式可大致可以分为四类，分别是万达模式、凯德模式、华润模式与阳光模式。

1. 万达模式

万达模式是一种“现金流滚资产”的城市综合体模式，其以销售物业所形成的现



金流给自持物业输血，同时将自持物业以经营性物业抵押获得贷款，将其作为下一个城市综合体所需的后续开发资金。万达模式通过运营城市综合体形成了稳定且逐年增长的现金流收入，再通过银行融资放大资产估值，形成良性循环，从而持续盈利，不断扩张自身的产业蓝图。万达集团的商业地产开发模式如图 1-3 所示。

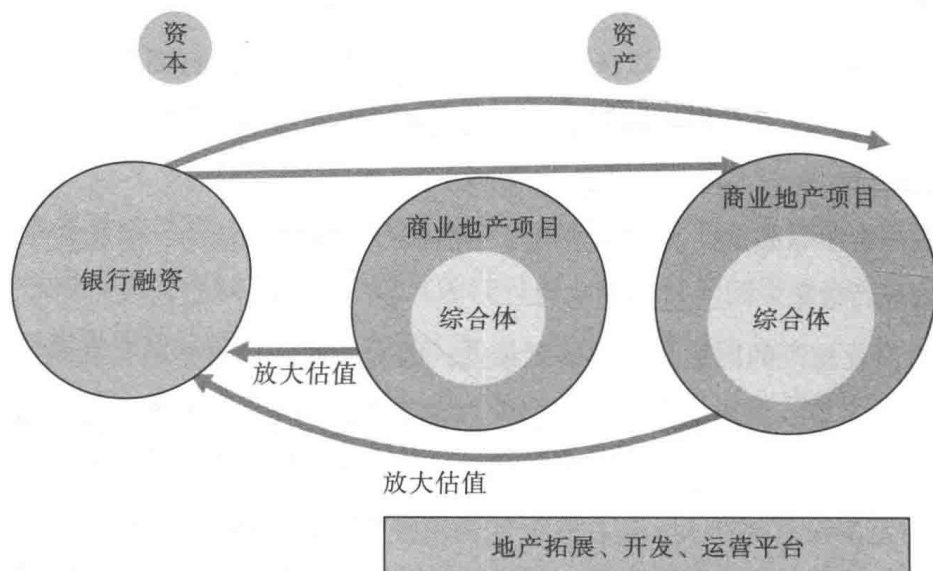


图 1-3 万达商业地产的开发模式

万达模式的成功并不是一蹴而就的。从最初的单店模式发展到第二代的纯商业组合店模式再到第三代的城市综合体模式，万达集团不断扩大产业半径、延伸商业地产产业链的长度，通过提高现有商业项目的投资回报率，培养出新的利润增长点，最终成为商业地产行业的领头企业。

万达模式具有下列一些特点。

(1) 品牌影响力强，能主动选址。万达的城市综合体一般会在三个地点进行选址：一是作为经济新增长点的城市副中心，该地点人口密度较大，人群消费能力强，有利于城市综合体的发展，例如上海五角场万达等；二是城市的新开发区，该地点再造能力强，拥有很好的发展前景，例如宁波鄞州区等；三是城市的新兴商圈，该地点人流量大，人流共享可以促进商业地产的发展，例如北京的 CBD 万达商业广场。

(2) 低价拿地。万达的土地一般是通过与地方政府洽谈，以招商的方式获得的。与通过并购获得土地使用权相比，用这种方式拿地价格更低廉，不但可以减少成本支出，也有利于商业地产项目的后续销售，为万达模式的成功提供了不小的助力。

(3) 可复制、可掌控的主力店生态。主力店对商业地产项目的经营十分重要, 万达集团积极在主力店的运营模式上进行创新。万达集团与国际、国内一流的主力店商家签订联合开发协议, 共同选址、约定信息共享等双方的权利和义务, 主力店能够快速占领市场, 进一步带动项目整体的发展和经营。

(4) 快进快出, 提高资本周转率。万达集团平均每年有 15 个以上的大型商业地产项目开业, 快速开发、快速销售为万达集团资金链条的永动性提供了保证。高资本周转率是万达集团持续发展扩张的前提条件。如今, 万达集团开始了从产业资本到金融资本的过渡, 金融资本将在未来的万达模式中占据越来越重要的地位。

综上所述, 万达集团的开发模式是全业态城市综合体的连锁化复制, 万达集团在资产引导与资本引导中找到了适合自己发展模式的平衡点, 并通过快进快出不断复制自己的成功模式与经验, 实现了企业的长久获利。

2. 凯德模式

与万达集团在产业资本与金融资本中寻求平衡的中庸之道不同, 凯德模式更加注重金融资本的力量。凯德模式是纯粹的金融模式, 资本是凯德集团运作的核心。凯德集团与 REITs (房地产信托投资基金) 接轨, 走国际化道路, 让私募基金为商业地产项目的开发提供资金支持, 待物业成熟后, 私募基金则向 REITs 输送项目并退出。凯德集团利用基金金融平台与资产管理平台支持写字楼、购物中心等商业地产开发平台的经营运作, 以资本引领资产, 实现了商业地产的全产业链开发。凯德集团的开发模式如图 1-4 所示。

凯德集团是新加坡嘉德置地集团在中国的全资子公司, 所以凯德的金融开发模式也被称为“新加坡模式”。从 2003 年至今, 凯德集团先后成立了凯德置地中国住宅基金、凯德中国发展基金等私募基金, 专注于我国主要城市的中高档住宅房地产项目与商业地产项目开发。目前, 凯德集团旗下共拥有六支 REITs 和 17 支私募基金, 强大的私募基金支持免去了凯德地产的金融开发模式的后顾之忧。

凯德集团作为金融地产的代表, 其战略的核心环节有三: 搭建金融平台并建立投资回报导向的开发模式; 提升以回报和风险管理为中心的资产管理能力; 提前规划资产退出通道。此三个环节的环环相扣与密切配合, 让凯德地产不断积累财富, 不断扩张业务范围。