

中国商业地产联盟重点推荐

商业地产价值链的构建
营销策划与招商推广
商业街区生命有机体理论

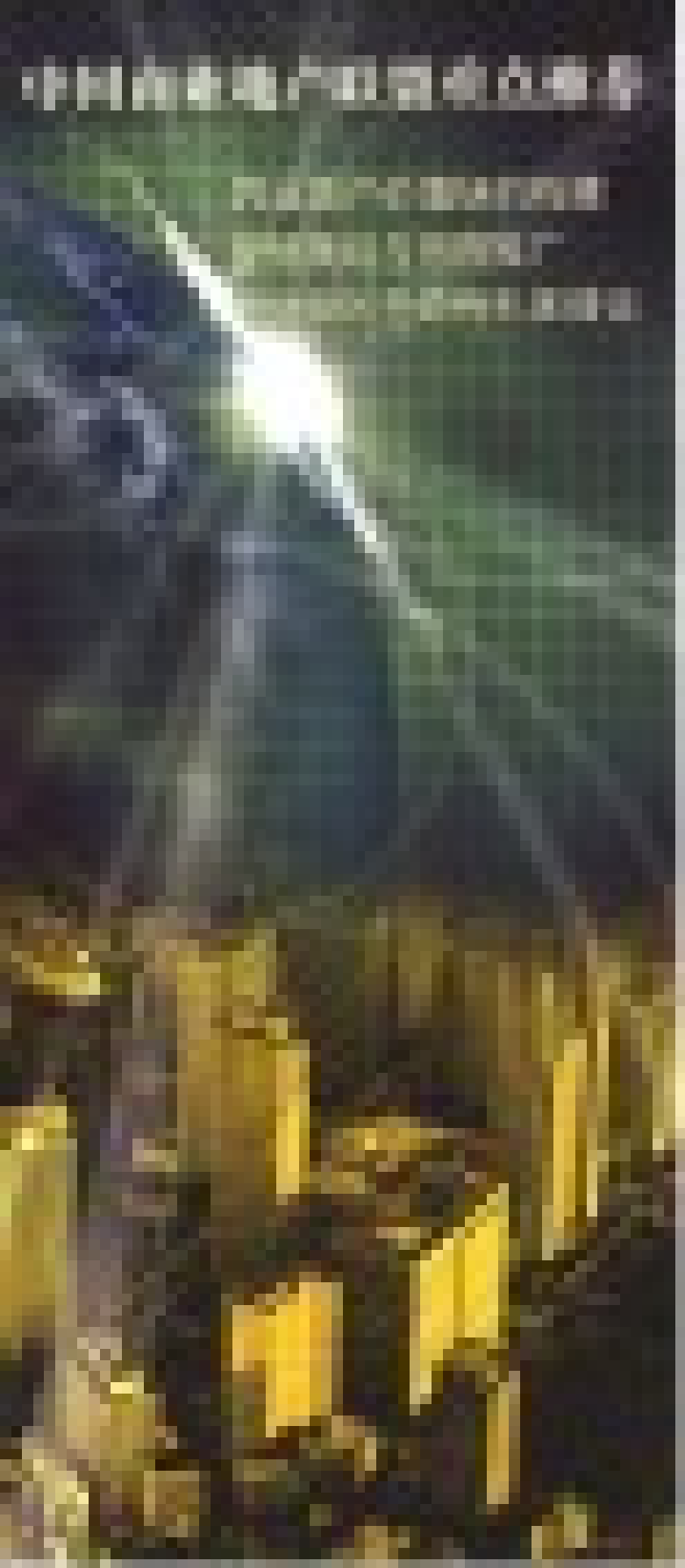
商业地产

董金社 著

策划与投资运营



商务印书馆
THE COMMERCIAL PRESS



中国商业地产投资热点城市

中国商业地产投资热点城市

中国商业地产投资热点城市

中国商业地产投资热点城市

商业地产

策划与投资运营

中国商业地产投资热点城市

SHANG YE DI CHAN

商业地产业策划 与投资运营

董金社 著

商务印书馆

2006年·北京

图书在版编目(CIP)数据

商业地产策划与投资运营/董金社著. —北京:商务印书馆,2006

ISBN 7-100-04802-8

I. 商… II. 董… III. 房地产-经济管理 IV. F293.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 139474 号

所有权利保留。

未经许可,不得以任何方式使用。

商业地产策划与投资运营

董金社 著

商务印书馆出版

(北京王府井大街36号 邮政编码 100710)

商务印书馆发行

北京瑞古冠中印刷厂印刷

ISBN 7-100-04802-8/F·602

2006年6月第1版

开本 700×1000 1/16

2006年6月北京第1次印刷

印张 23 1/4

印数 5 000 册

定价: 42.00 元

希望理性的中国

商業房地產大有可為

美国国际注册商業

房地產投資師協會

二〇〇五年主席

吳建剛



序

读

着董金社先生的新作《商业地产策划与投资运营》，心里自然地想起理学大儒朱熹的《观书有感》：“半亩方塘一鉴开，天光云影共徘徊。问渠哪得清如许，为有源头活水来。”商业地产实践需要理论武器，没有理论的军队是打不好仗的。商业地产的持续性发展需要源源不断的“理论活水”，才不致浑浊、看不清方向。

当前，我国商业地产行业总体上仍处于发展初期，这个时期的投资更多来自于资本的原始冲动，市场的盲目性特征十分明显。这种状况对一个新兴的行业来说或许是不可避免的，但如果不及时加以调整与引导，对整个行业将是十分有害的，它会直接影响投资者对行业未来的预期。

加强行业研究是现阶段商业地产领域的一个重要课题。作为行业组织，我们义不容辞，但仅靠我们的力量还是不够的。行业内的专家、企业也有这个责任，尤其是企业更有这个优势，他们贴近市场，就在市场第一线。事实上，我们也一直在鼓励这样的研究。近两年，联盟已推出了数本推荐丛书，它们大多

由企业撰写,各有侧重,各有亮点。这些书在行业内获得了好评。

董金社先生和他的团队通过自身在商业地产领域的策划与运营实践,也探索和总结出了一些规律或者叫共性的东西。例如,他把价值链分析引入商业地产策划和运营,强调价值链构建的整体性和全面性,强调目标市场的重要性。再如,他提出商业街区生命有机体理论,从静态和动态两个角度考察,对于商业物业的市场定位、业态、业种的选择具有非常现实的指导意义。他提出的存量商业物业运营模型对于盘活积压商业物业也有一定指导性。该书还坚持了理论和实践紧密结合的思考模式。书中专门列出一章,就全国知名案例进行了公正客观、深入浅出的解析。

我应邀参加了今年博鳌 21 世纪房地产论坛。我在论坛中提到当前商业地产开发盲目无序,政府正在加强商业网点规划。会议当晚,便有西部一家重量级开发商的老总来找我,他问我现在是否可以“趁机”多搞些商业地产项目,他的逻辑竟是以后政府加强规划了,供应量就少了,少了就“物以稀为贵”了!听后我不禁哑然,但笑不起来。由此我更深感到行业研究的紧迫了。

是为序。

中国商业地产联盟秘书长

王 永 平

2005 年 10 月 25 日于北京



致 谢

本

书写作过程中,得到家人的全力支持,特对她们表示深谢意。在初稿写作中,得到北京金社智海房地产投资顾问有限公司同事的大力支持和帮助;山东舜华园建设发展公司总经理黄策熙先生及其领导下的同仁给予了极大帮助,裴珂先生参与了部分资料整理工作;北京贵恒信房地产评估事务所有限公司总经理刘强于百忙之中给予了大力支持,在与青岛凯华房地产公司合作中,使我加深了对商业地产策划的理解,在此一并表示衷心感谢。中国商业地产联盟秘书长王永平先生作序,国际注册商业房地产投资者 CCIM 协会 2005 年主席梁建纲题词,梁蓓教授给予鼓励。本书写作过程中还得到了商务印书馆刘祚臣和颜廷真先生的积极支持和鼓励,没有他俩的支持与鼓励,就不会有这本书的出版。责任编辑王艺博先生付出了劳动,方琼先生也给了无私的帮助和精神支持,感谢之情无以言表。



前 言

2002

年被称为商业地产元年,是因为这一年商业地产从房地产行业中独立出来受到社会的广泛关注。一时间商业地产迅速红遍大江南北、长城内外。受大连万达的订单商业地产模式启发,各地购物广场、购物中心等项目迅速发展。2003年,各种形式的“Mall”在神州大地迅速蔓延,北京、上海、广州、深圳、重庆、成都和武汉等地竞相规划发展。

到了2004年12月,国家商务部一项权威性调查显示:大型商业设施投资近两年发展神速,北京、上海在建和拟建的大型购物中心建筑面积超过100万平方米,深圳已建和在建的购物中心面积也在100万平方米,武汉市在建的5000平方米以上的商业设施达到150万平方米。2004年1~10月,全国商业营业用房完成投资同比增长34.7%,高于房地产开发投资增幅5.8%;全国商业营业用房竣工面积增幅达16.2%,高于房屋竣工面积增幅6.4%。

进入2005年,商业地产开发热度不减。国家为了给房地产市场降温,在3~5月间相继出台房地产新政,稳定住房价

与
投
资
运
营

格,把过高的房价降下来。但新政的措施似乎针对住房价格,没有涉及商业地产。业界普遍解读为利好消息,不少企业明确表示要加入商业地产开发的行列,分享商业地产盛宴,商业地产市场竞争将更加激烈、残酷。

我国的商业地产之所以发展迅速,是因为商业地产的高利润、市场需求强劲和地方政府推动。例如,这个时期正是商业零售业快速扩张、跑马圈地的高潮阶段。我国加入世界贸易组织后,许多国际零售、娱乐、家居、餐饮业巨头均在加快进军我国市场的步伐,2004年12月11日零售业全面对外放开,外国零售巨头沃尔玛、家乐福、易初莲花、欧倍德等携资金、管理、网络优势借助开发商的力量在全国抢占制高点,而国内商业零售企业也不甘示弱,积极构建零售网络,卡位占地。一时间,大公司在大城市发展,小公司在中小城市谋篇布局,呈现繁荣乐观的景象。

有识之士对我国商业地产的迅猛发展形势表示担忧,认为中国商业地产业发展脱胎于住宅类房地产开发,投资、开发运营模式与住宅基本没有差别,结果造成了诸多问题和麻烦。例如,把大商场切割成小商铺,像一个个鸽子笼,开发商以非常高的价格卖给投资者,开业后不久就经营涣散,难以为继,整个价值链断裂。开发商、投资者和经营者不得不承担损失,重组价值链。归根结底,商业地产与住宅类地产的投资运营有很大不同,硬性套用住宅开发和营销模式是要出问题的。

由于商业地产在我国还是新生事物,实践远远超前于理论研究。“没有理论指导的实践是盲目的实践”。因此,业界普遍



感觉到商业地产的理论研究太少,很多时候感到无所适从,把不住市场的脉搏。市场上成功和失败案例不少,分析文章仅限于就事论事,没有上升到理论系统的高度思考问题。同时,业界也反映商业地产投资运营没有成熟的教材、参考书,现有的大部分限于“剑法”,缺少“兵法”。市场的需要就是责任。故此作者不揣浅陋在这方面做一尝试,以求弥补缺憾。

本书以价值链分析为主线,围绕着商业地产开发商和运营商如何创造价值、构建商业地产价值链,实现价值链各环节的均衡发展问题展开论述。

首先,我们对商业地产的内涵和外延作了广义的解释,目的是让人们在关注商铺、商场、购物中心的同时,关注写字楼、酒店和工业厂房类物业,以促进商业地产的全面健康发展,因此书中举例不限于狭义的商业地产,还涉及广义的商业物业类型。

其次,本书用价值链分析的原理系统分析了商业地产开发企业的价值来源、价值决定、价值行为和价值链构建问题,主张从消费者价值角度出发,尊重商业经营者和商业物业投资者的价值追求,实现商业地产价值的均衡分配,使参与各方都能够从中获益。有些地产商已经采取此类措施,例如他们长期持有,只租不售,租金根据市场行情和竞争状态波动,达致各方利益均衡分配。

第三,为了作好商业地产价值策划,必须作好市场调查和研究,进而作好市场定位。就定位问题,我们提出了商业街区生命有机体理论,把功能定位矩阵融合进来,进一步提出定位的方式、方法。在客户定位方面,我们采用客户关系管理的分

析理论和方法。

第四,商业物业比住宅物业系统构成复杂,建筑形态对价值的影响程度极大,必须从更深的层面认识商业建筑,认识建筑策划。我们以建筑策划理论为指导,结合商业物业的特点提出建筑策划的方法、步骤和程序。

第五,商业地产招商和推广是业界公认的老大难问题。只要解决了招商问题,其他问题就迎刃而解。我们以招商价值论为核心,提出招商的系列解决方案,并就推广作了深入论述,借鉴整合传播理论,提出了推广理念金字塔概念。

第六,商业地产融资是开发、策划的首要问题。目前,我国开发企业的融资渠道仍然非常单一,银行融资占到融资量的70%~80%。但是一些新的融资方式,如房地产投资信托和投资基金,即将掀起红盖头。只要国家法律、政策到位,即可成为企业融资的重要途径。商业地产的资产运营大幕刚刚拉开,随着供应量的上升和空置率的提高,如何盘活存量物业(住宅称二手房)成为社会各界关注的问题。本书系统地介绍了商业地产资产运营的方法和途径,列举相应案例说明。同时,我们还就资产运营与资本运营的关系展开了讨论,解析大企业、大财团是如何通过资产运营成就超级商业帝国的。

本书的最后列举了两个各有千秋的案例,进行深度剖析,一方面读者可以直接用之于实践;另一方面,可以对照本书各章加以系统掌握理论知识。目的是让读者感到理论来自于实践,又用之于实践,“钻得进去,跳得出来”。

目 录

CONTENTS

前言	i
第一章 商业地产及策划透视	1
第一节 商业地产及其特征	1
第二节 商业地产类型	8
第三节 商业地产价值策划	28
第二章 商业地产市场调查与分析	37
第一节 商业地产调查及内容	37
第二节 商业地产市场调查方法	50
第三节 商业地产项目市场分析	60
第三章 商业地产价值律与价值链策划	77
第一节 商业地产价值律	77
第二节 商业地产价值链分析	100
第三节 商业地产价值链策划	115
第四章 商业地产定位	125
第一节 商业地产定位概述	125
第二节 商业地产功能定位	130
第三节 商业地产客户定位	146
第四节 商业物业的价格定位	153
第五节 市场形象定位	167
第六节 定位评价和比较决策	171

商业地 产策 划

第五章 商业建筑空间策划	179
第一节 商业建筑空间解读	179
第二节 商业建筑策划内容	185
第三节 商业建筑策划与设计	203
第四节 建筑策划和设计方案评价	220
第六章 商业地产的招商与推广	227
第一节 商业地产招商	227
第二节 商业地产整合推广	252
第七章 商业地产投资与资产运营	263
第一节 商业地产投资运营	263
第二节 商业地产融资	272
第三节 商业地产投资信托融资模式	282
第四节 商业地产资产运营	299
第八章 商业地产策划与运营案例分析	323
案例一 订单式商业地产,双赢模式	323
案例二 定位与市场错位	343
参考文献	357



第一章 商业地产及 策划透视

第一节 商业地产及其特征

商业与商务活动的分野

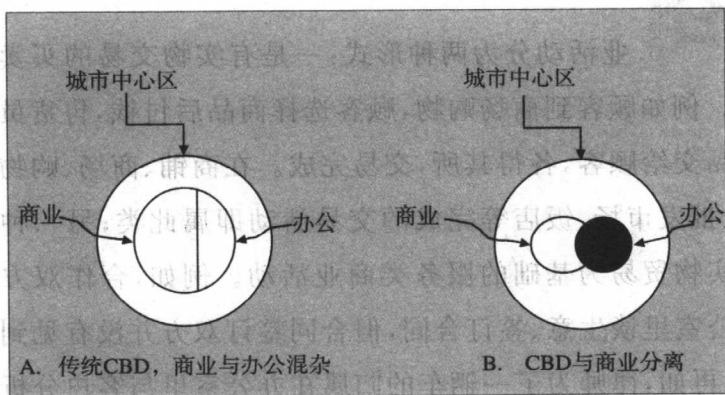
商

业活动分为两种形式：一是有实物交易的买卖活动。例如顾客到商场购物，顾客选择商品后付钱，售货员把商品交给顾客，各得其所，交易完成。在商铺、商场、购物中心、批发市场、饭店等完成的交易活动即属此类；另一种是以实物贸易为基础的服务类商业活动。例如，合作双方在办公室里谈生意、签订合同，但合同签订双方并没有见到货物；再如，律师为了一辆车的归属在办公室里与客户分析案情，律师并没有接触实物，他提供的是基于实物的服务。这类活动一般在办公室、写字楼、酒店内进行，我们称之为商

务活动。甚至有的人称之为“静商”，取安静之意，但安静只是表面的，双方为了各自的利益争斗得比实物交易更剧烈、成交量更大，所以说是更高档次的商业活动。因此，在商业地产策划的实践中，人们常把写字楼、宾馆集中的区域称为高级商务区。

商业与商务的区分在 CBD 的演化中得以反映。CBD 即 Central Business District，意思是“中央商业区”，或者“中央商务区”。图 1-1 显示，在城市发展初期，两者是重叠的，商业与商务不分家。当城市发展到高级阶段时，两者空间分离开来，形成商业中心区和商务中心区。例如，北京西单商业中心区和以国贸为中心的商务中心区；上海南京路商业中心区和陆家嘴商务中心区。

图 1-1 商务中心区演变：商业与商务的分野





商业地产概念

商业地产是“商业房地产”的简称,是地产和房产的总和,英文意思统称“commercial real estate”。由于业界习惯称为“商业地产”,在实践活动中多以商业地产的面目出现,故统一按商业地产称谓。何谓商业地产?业界有如下四种说法:

1. 商业地产是指用于各种零售、餐饮、娱乐、健身服务、休闲设施等经营用途的房地产形式,从经营模式、功能和用途上区别于普通住宅、公寓、写字楼、别墅等房地产形式。^①

2. 商业地产是以商业物业的建设和经营为目的的地产开发。国内大多数开发企业不参与商业经营,也不长期持有物业以从中获取租金收益。但从世界上其他国家的实践看,商业物业其实不采取出租方式,而是和商户共同经营,获取巨大的增值额。

3. 按物业用途划分,房地产可以划分为居住房地产、写字楼房地产、商业房地产、工业房地产四大类及其他房地产。“这里所说的商业房地产主要就是指按照用途划分的用作商业用途的房地产,包括酒店、超市、临街商铺、大型住宅的商业配套、购物中心、特色商业街、商业广场、专业批发市场、Shopping Mall 等用途的房地产”^②。

① 《商业房地产投融资指南》,陈建明著,机械工业出版社,2003年。

② 《商业房地产投融资与运营管理》,王学东著,清华大学出版社,2004年。