

# ARCHI100

百年建筑丛书  
商业地产

# 百年建筑

北京百年建筑文化交流中心主编  
黑龙江科学技术出版社  
2006年7月出版 www.archi100.com

NO.46



**影响力人物**

领跑者之梦

**专题研究**

中国商业地产企业融资方式分析

**特别关注**

商业地产催醒通州“睡城”

**名家名作**

飘浮的花园——永宁公园

中国移动北京生产中心

**海外大视野**

C&R 瑞斯威工作室





高志  
驻华首席代表  
首席设计师



青岛鹤山旅游开发区 13 万平方米 (报批)

北京市崇文区东兴隆街56号, 北京商界A座四层  
Email: crang@263.net http://www.ACBI.com.cn  
电话: 010-67027510 /20 /30 /40 /50  
传真: 010-67019957  
联系人: 李严、张俊波



云南丽江国际大酒店 (五星级) 3.6 万平方米 (建成)



北京锦绣庄园 18 万平方米 (开工)

三亚华宇度假酒店 10 万平方米



# 卷首语

ARCHI100

## 2006' 地产变数

□ 本刊编辑部

毫无疑问，2006年中国房地产的焦点在住宅。

国六条、国十五条，宏观调控“组合拳”一记接一记，每一记都将住宅地产推向风口浪尖；土地、金融、税收，十八般兵器轮番上阵，每一种兵器都显示出强大的威力；政府、开发商、设计师、消费者，在沟通中不断碰撞，在博弈中趋向求同。近两年步步深入的几轮调控过后，住宅市场正在走向规范，价格正在回归价值，无形的手、有形的手正在共同将住宅地产托向共赢。

然而，比住宅地产更大的变数是商业地产。

一方面，国六条对商业地产网开一面，海外资金蜂拥而至，市场预期似乎大好；同时，REITS集体受挫，构思终究未成为现实；ShoppingMall开发热度降温，前景受到越来越多的质疑；弃住从商的开发商正在增多，国家对商业地产投资的控制正在加强。虽然房地产的焦点还在住宅，但商业地产，正在波澜不惊中暗流涌动。一股股潜流正在不动声色地把商业地产推向下一个风口浪尖。

商业地产的发展趋势，是利多还是利空？住宅与商业地产，开发商应该向左还是向右？一切都存在变数。

《2006中国商业地产发展报告》总结出中国商业地产六大特征：订单开发理念获得普遍认同；大型企业战略性进入商业地产；融资渠道多元化格局初显；投机性开发现象依然存在；Shopping mall前景遭到质疑；商业地产出现非正常盈利模式。一般而言，前三条利多，后三条利空，利多与利空的平衡在某种程度上更让人难以判断。但市场不是简单的加减法，蝴蝶每扇动一下翅膀，都有可能引起一场大风暴，每一个动因，都有可能决定商业地产的走向。变数，在利多与利空的博弈中扑朔迷离。

2006年的日历已翻过大半本，变数，却刚刚显露端倪。但是，如果我们看得再长远一些，大浪淘沙过后，一切喧嚣将回复平静，惟有无语的建筑，依然在城市中矗立。

图书在版编目(CIP)数据  
百年建筑·商业地产  
北京百年建筑文化交流中心主编  
哈尔滨:黑龙江科学技术出版社,2006.7  
(百年建筑丛书)  
ISBN 7-5288-5189-5

I.商...  
II.北...  
III.商业-地产-建筑设计  
IV.TU241  
中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第094441号

责任编辑:曲家东  
百年建筑丛书  
BAINIAN JIANZHU CONGSHU  
BAINIAN JIANZHU ZHONGGUO CHUANGYI

出版单位:黑龙江科学技术出版社  
地址:哈尔滨市南岗区建设街41号(150001)  
电话:(0451)53642106  
电传:(0451)53642143(发行部)

编辑单位:北京百年建筑文化交流中心  
地址:北京市海淀区清华大学清华科技园创业大厦A座707~708室  
邮编:100084  
http://www.archi100.com  
E-mail:zgz@archi100.com

总编:朱文俊  
电话:(86)-10-62796561 62796579

副总编:朱一原  
电话:(86)-10-62796599

主编:赵明  
电话:(86)-10-62796638

采编部:葛丽丽 李磊 杨琦  
电话:(86)-10-62796570 62796577 62796576

网站编辑:钟翔  
电话:(86)-10-62796581

美术编辑:朱昱  
电话:(86)-10-62796571

客户总监:姚茜  
电话:(86)-10-62796567

经营:张琳 刘卓亚  
电话:(86)-10-62796574 62796583 62796570

北京发行部:周青  
电话:(86)-10-62796728(兼传真)

印刷:北京画中画印刷有限公司  
发行:全国新华书店  
内文用纸:金东128克太空楼F4亚光双面铜版纸  
开本:889x1194 1/16  
印张:6  
字数:150 000  
版次:2006年7月第一版·2006年7月第一次印刷  
广告经营许可证编号:2301004010122  
书号:ISBN 7-5388-5189-5/TU.536  
定价:30.00元  
版权所有,不得翻印

封面:中国红街  
封二:加拿大宝佳国际建筑师有限公司  
封三:工成网  
封底:百年建筑形象广告

# 目录 Contents

## 卷首语

P5 2006' 地产变数

本刊编辑部

## 业界资讯

### 影响力人物

P10 领跑者之梦

赵明

### 评论

P16 商业地产发展现状和发展方向

王永平

P16 宏观调控加速商业地产健康发展

禹来

P17 商业地产要注意规避风险

杨奕勇

P18 开发商介入商业地产应持谨慎态度

覃晓梅

P18 美国专家指点中国商业地产发展迷津

范妮·江

P19 大城市应该具备的十大要素

爱德华·布莱克利

### 专题研究

P22 中国商业地产企业融资方式分析

王永平

P26 2006年商业地产进入新时代

张红卫

P28 商业地产规划设计的十大误区

张璋

P32 规划设计使商业地产增值

刘力

P36 城市商业空间的人本关怀

李忠

P38 中国购物中心五年回顾

刘念雄

### 经典案例

P42 中国红街

P46 河南漯河新天地建筑规划设计

余大治

P50 珠江帝景欧洲风情商业街

P54 石家庄卓达星辰商业广场

曾繁柏

### 特别关注

P58 商业地产催醒通州“睡城”

李磊

### 名家名作

P62 中国移动北京生产中心

罗锦文

P68 飘浮的花园——永宁公园

俞孔坚

### 海外事务所

P76 C&R 瑞斯威工作室

### 科技领航

P88 德国邮政大厦智能遮阳百叶

金国祥

P90 合肥大剧院的节能秘密

刘飞

P94 轻型钢龙骨结构住宅的节能

余宁



P16

## Foreword

P5 variable of real estate in 2006

## Dynamic Events in Architecture

### Influence People

P10 The Dream of Pacemaker

Zhao Ming

### Comments

P16 The Current and Future Development of Commercial Real Estate

Wang Yongping

P16 Macroscopical Control Promotes the Development of Commercial Real Estate

Yu Lai

P17 Pay Attention to Avoid the Venture Yang Yiyong

P18 Developers Must Keep Cautious Attitude When Entering the Real Estate Field

Tan Xiaomei

P18 American Experts Give Directions of Real Estate Development

Fanny · T · Gong

P19 Ten Essential Factor in Metropolis

Eduwand Blakely

### Special Research

P22 Financing Style Analysis of Chinese Commercial Real Estate Enterprises

Wang Yongping

P24 Commercial Real Estate Enters New Age in 2006

Zhang Hongwei

P28 Ten Misunderstandings of Commercial Real Estate plan

Zhang Zhang

P32 The Increment of Commercial Real Estate Bases on Layout and Design

Liu Li

P36 The Concern for Human Race from Commercial Real Estate

Li Zhong

P38 Five Years Reviews of Chinese Shopping Centre

Liu Nianxiong

### Typical Cases

P42 Chinese Red Street

P46 The Program of Luo He Xin Tiandi , Henan

She Dazhi

P50 European Style Commercial Street of Zhu Jing Di Jing

P54 Zhuo Da Xing Chen Commercial Square, Shijiazhuang

Zeng Fanbai

### Focus

P58 Commercial Real Estate Arouse the 'Sleeping City' of Tongzhou

Li Lei

### Celebrities & Masterpieces

P62 Beijing Production Centre of China Mobile

Luo Jinwen

P68 The Floating Gardens

Yu Kongjian

### Overseas Eyeshot

P76 C&R Office

### Technology Pilotage

P88 The intelligent shutter of Post Plaze, Germany

Jin Guoxiang

P90 The Energy Efficient Secrets of Theatre, Hefei

Liu Fei

P94 The Energy Efficient of Steel Structure

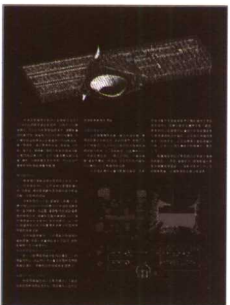
Yu Ning



P37



P62



P73



P91

## 小村庄完成大制作

### ——“温都水城”凸现现代大型旅游地产特征



7月21日，数十家主流、专业媒体的50多位记者聚焦北京昌平区七家镇郑各庄。一个即将开业、投资超过8亿元的大型旅游地产项目——温都水城，让记者们大开眼界。

郑各庄不大，只有1390口人。20年前这里年

人均收入不足2000元，“围子”里杂草丛生、污水横流，村里没几间像样的房子……仅仅20年，这个靠5万元起家、承接土石方力气活的村子，不仅积攒了15亿集体资产，他们的“宏福”品牌在北京建筑市场上已经堪称有头有脸。郑各庄不仅是国家级的文明村，也赢得了“2005”中国最具生命力十大民营企业”的称号。

温都水城吸引人之处不仅在于它的规模、设施和建筑品质，更在于它的设计构思和独特的规划布局。首先，水城园区内的建筑各具特色，令人难以置信地兼顾古今中外的结构及外观，但又通过建筑师的巧妙布局和过渡，使具有不同特征的建筑“和谐”共处、相得益彰。

其次，水城中体量最大的建筑——“水空间”内，不仅构思缜密、匠心独运，还首创国内横跨70m、面积达2000m<sup>2</sup>的可开启屋顶，尤其值得一提的是，屋顶的开合完全由电脑根据室内外温度自动完成。“水空间”内4600m<sup>2</sup>的人造浪池，可以制造出海水潮汐和30多种浪花。水池中设计了全国同类场馆中第一个足有150m<sup>2</sup>的水中升降舞台。

水城国际酒店是一个完全中式风格的建筑。它与完全西式风格建筑的“水空间”，通过过渡的“温泉养生会馆”，并不突兀地完成了时空转换。

堪称杰作的还有具有“总统套”功能的“平西王府”建设。这个金壁辉煌的王侯府邸充分再现了《红楼梦》中平西王府的富贵奢华，同时又完全具备现代酒店豪华套房的全部功能。据宏福集团董事长黄福水介绍，300余套客房2008年奥运会期间的预售以全部售罄。

尚未开业，温都水城已经吸引各方高度关注，中韩超模大赛、世界亚裔小姐大赛等许多赛事都相中这块风水宝地。总建筑设计师、澳大利亚SDG设计集团中国市场总裁聂建鑫说，温都水城二、三期工程也在规划中，这里将成为北京北郊最具特色的休闲度假福地。（记者 赵明 姚茜）

## 2006 中国国际建筑艺术双年展 建筑设计巡礼活动拉开帷幕

本活动是建设部和文化部共同主办的2006中国国际建筑艺术双年展的系列活动之一。该项活动包括2006双年展HD中国建筑展、2006双年展主题论坛、2006双年展HD建筑设计榜单评选活动、2006双年展建筑设计行业发展报告、颁奖晚会、作品出版等系列活动。此次活动将突出“交流、互动、共同进步”的主题。

双年展活动是中国建筑艺术史上规模最大、内容最丰富的建筑主题文化活动，旨在展示国际建筑新思潮、新理念、新设计、新材料、新发展，它是中国建筑产业界的一个资源共享平台，同时也是国内建筑设计界的盛会，为中国建筑设计精英及精英企业走向世界开拓了广阔的空间。

活动分三个环节。首先，将根据企业营业额、年度完成建筑面积、建筑师人数、其他专业人员数等多方面具体企业申报数据进行综合评价；其次，在数据统计的基础上，组委会还将组织为期四天的建筑设计企业及代表作品展览展示，并将组织专业评委会对各个参评企业的代表作品进行现场评价、打分；第三，所有参评企业及相关作品都将在网上（<http://www.hda-china.com>）参加为期两个月的公开投票评选。通过以上三个环节的综合评价，此次“建筑设计巡礼”活动将最终评选出2006双年展HD建筑设计榜单。

## 中部地区将重点规划建设 武汉等四大城市群格局



潭城市群和皖江城市带四大城市群。

日前，从建设部城乡规划司在安徽召开的中部地区城市规划工作座谈会上了解到，为落实党中央提出的“中部地区崛起”战略，适应我国区域经济增长格局新变化规律，中部地区将重点规划武汉城市圈、中原城市群、长株

中部地区的湖南、湖北、河南、安徽、江西、山西六省位于我国内陆腹地，面积占全国的10.6%，人口占全国的28.1%，地区生产总值占全国的23.5%。该区域资源相对丰富，科教基础较好，生产成本相对较低，生态环境承载力较高，初步形成了便捷通达的水陆空交通网络，具有承东启西、连南通北的区位优势，不仅在我国经济社会发展中具有重要的战略地位，也为规划建设中部地区四大城市群奠定了基础。

据了解，四大城市群规划将积极采用“政府组织、专家领衔、部门合作、公众参与、科学决策、依法办事”的方式，通过咨询、论证、交流、公示，充分听取社会各方面的意见和建议。



## 北京暗涌并购拿地潮 多家企业以并购方式获地

京城一地产集团日前通过并购方式拿下丰台一宗大面积土地。目前，受土地出让方式等因素影响，通过并购方式获取土地的案例明显趋势。**多家企业悄然以并购方式获地**

据该地产集团有关人士透露，公司通过并购拿到的地块位于丰台玉泉营附近，总规划建筑面积约70万平方米，地价约每亩200多万元。

据业内人士透露：京西南一开发商近日正与一持地公司洽谈并购拿地事宜。“该地块已接近签约。”

此外，中国世代投资控股集团在北京市区已有3块通过并购获得的土地，总规划建筑面积约30多万平方米。

### 近期并购拿地趋势明显

中原地产华北区总经理李文杰认为，通过公司并购或者股权并购的方式拿地在8·31之后较为实用，近期有加剧的趋势。这与新政有很大关系，因为不少企业手头有地但限于资金压力不能单独开发，只得寻找合作方。同时，国土资源部的新规要求自7月1日起，持地一年未开发可能面临收回或罚款，这也促使有地企业尽快出让土地。

清城时代广场副销售总监孟庆福则表示，目前住宅土地转让方式由挂牌改为招标后，一些房企尤其是中小企业需要一定时间来适应方式的转变。

## 二手房个税征收不联网 异地炒房难以有效监控



暂时仍处于缺位状态。

二手房个税征收异地不联网，会不会使异地炒房进一步吸引投资者的关注呢？南京天正湖滨花园的销售负责人告诉记者，该项目是南京二手房个税办法出台以后开盘的，一周的时间成交了30多套，其中有4套是外地人购买的。一位徐州的业主还向销售人员透露：“在老家已经有了两套房产，因为要交个税所以暂时不打算出售了。但在南京买房投资就不同了，只要选对楼盘，升值的空间肯定比我们小城市大。”江宁一别墅项目的销售经理也表示，购买该别墅的外地人占到了业主总数的10%，基本来自南京周边的苏南和安徽等城市。征收个税的规定出台后，外地人来买房的有所增加。

## 万科全面控股南都

万科的扩张步伐正在加快，继上半年成功整合北京朝开中心后，万科再下一城。目前，该公司总经理郁亮在杭州正式对外宣布，将全面控股浙江南都房产集团公司，并由此开启万科以资源整合的新商业模式实现快速发展的新纪元。

据悉，万科及附属上海万科以17.6566亿的总价受让了南都集团持有的南都房产60%的股份，以及南都集团在上海、江苏地产业务的剩余权益。此前的2005年3月，万科曾受让南都上海和江苏地产业务70%的权益，以及南都在浙江房地产业务20%的权益。因而此次交易后，万科将拥有南都房产80%的股份，成为南都房产的控股股东，后者将更名为浙江万科南都房地产开发有限公司。

据了解，万科已决定一年内在浙江市场投入30亿人民币，将浙江区域打造成为万科的利润中心之一。

## 地方“巧妙” 歪解调控措施

已出台二手房个税“细则”的部分省市，又一次“聪明”地设计出了“活门”：卖房人未提供完整房屋原值凭证的，按总房价的1%或2%核定征税。自去年“国八条”下发以来，类似房地产调控措施在地方执行中被“巧妙”化解的情况已不鲜见。

房地产宏观调控作为当下政府调控市场的一个集中表现，除了要合理外，更需要有完善的法律法规作为“依法行政”的依据。首先，在法律层面，无疑需及时修改《城市房地产管理法》。

其次，就保障性住房、土地出让等需全国统一贯彻执行的领域，应由国务院制定行政法规。同样，在房地产调控中，若需各地统一严格执行的措施，以国务院名义发布也更具威慑力。

最后，国务院有关部委今后在制定出台相关房地产调控措施时，一要注意相互间的协调配合，防止各部委“政策打架”的出现，二要注意政策的严密性和可行性，避免类似二手房个税“活门”情况的再次出现。

## 土地储备管理办法 草案近期出台

土地储备制度改革正在稳步推进。目前，国土资源部土地利用管理司有关人士向记者透露，各地方针对土地储备改革的建议和调研结果的上报时间估计在八九月份。

目前各地政府在土地储备机构的定位及功能上存在着一些问题，使得土地收购储备机构的运行缺乏统一性，无规章可循，各地只能自行探索，各行其是。这是促使国土资源部将《土地储备管理办法》提上议事日程的首要因素。

据悉，即将成文的“土地储备管理办法草案”不仅会加大对地方上矛盾比较集中的土地收购、拆迁、出让等的操作方法与管理制度的规范与约束力度，也将在土地储备机构的融资渠道上给予明确。

而按照国土资源部官员的说法，《土地储备管理办法》“从法律上明确土地收购储备的行政行为性质以及相应的权责关系。”



## The Dream of Pacemaker 领跑者之梦

——访中体奥林匹克花园集团副总裁范睿

□文 / 人物图片 本刊记者 赵明

### 引子

走进中体奥林匹克花园管理集团的办公区时，只有范睿一个人在办公室。

那是一个星期天，一个炎炎暑日。

这位有“空中飞人”之称的年轻副总裁左手边一只大号烟缸中，新鲜的烟灰似乎尚有余温。在这个雨后闷热的下午，在整个写字楼因为双休而停止供冷的时候，他在静静地思考。

当他崭露微笑与我握手的那一瞬间，范睿年轻得令我吃惊。推算起来他大约刚届而立之年，然而他饱满的额头、灵睿的双眸，还有笑起来充分放松上扬的嘴角，都显得更年轻更纯真更没有副总裁的架子。

观察他的同时，我脑子里快速闪现去年有媒体将这位年轻人对中体奥林匹克花园集团最重要的贡献所作的归纳：

- 1.完成奥林匹克花园的迅速扩张；
- 2.打造奥林匹克花园升级产品——中奥广场；
- 3.完成奥林匹克花园品牌管家服务体系

这短短不到60字的评价，却链接着一个企业的迅速崛起；一个品牌深入人心的惊人速度；一个对房地产界产生深刻影响的开发概念；一个引起国际奥主委高度关注的、以体育运营城市的“营造模式”；更为重要的，是一种正在为整个社会接受、追捧的全

新生活方式。

### 从加法到乘法

1999年，刚离开校园不久的范睿被委以重任前往广州，出任广州“奥园”（后获特许正式称为奥林匹克花园）市场部副经理、总经理助理。

当时地产界最刺激开发商神经的一句话是“好项目不是找来的，而是策划出来的”。从顺德碧桂园出了个王志刚开始，仇福宪、冯佳、曾宪斌、黎振伟、周勇……战略策划派、全程策划派、品牌策划派、投资策划派、实战策划派……单一的房地产项目营销在日益激烈的竞争中逐步演变为充分融入文化理念、调动各种手段的综合营销。比如，广州颐和山庄推出“绿色、空气、空间加文化”的主题概念，通过山顶公园、山庄文化酿造新鲜的营销视点。深圳等地“活动营销”、“事件营销”、

- 1 北京奥林匹克花园建筑景观
- 2 泉州奥林匹克花园别墅
- 3 中体奥林匹克花园水景
- 4 无锡奥林匹克花园建筑景观
- 5 中体奥林匹克花园建筑景观





“理念营销”模式也相继出现，各种流派“策划人”幕后台前创造出精彩纷呈的营销案例，房地产营销舞台风起云涌。

年轻的范睿可谓初生牛犊不怕虎。他长于“发散型”思维，加上研究生时期对相关“战略”问题的深入研究，在北大燕园养成的善于从杂沓无序的现象中快速、清晰、准确地提炼问题实质，并找到解决途径的素养，使他很快进入角色，并产生了大胆的想法。

借助公司独享的体育资源背景，一个全新的概念“复合地产”在广州奥林匹克花园诞生。它打出“科学运动，健康生活”、“运动就在家门口”的口号，倡导“运动型、健康型”的生活方式，推出买房就是买“健康”的消费理念，使狭义地产与泛地产相复合，加上成功策划了天河体育场“明星耀天河”明星队足球赛，以及第二天的奥运冠军“金手印”、“金脚印”等大型活动，广州奥林匹克花园的销售迅速掀起滚滚热潮，竟然出现将认购筹号炒到两万元一个的地步。从1999年7月8日开盘，创造了5次推盘，5次抢购一空的奇迹。不仅仅如此，“复合地产”成为当年楼市焦点，参观者络绎不绝，仿效者层出不穷。接踵出现了

房地产与IT业相复合的“南海东方数码城”、房地产与自然山水复合的“江南世家”、还有房地产与养生保健业相复合、与旅游业相复合、与海洋业相复合……不一而足。

1999年，广州“奥园”复合地产概念形成的“冲击波”引起国家体委的高度重视。由武绍祖提议，经中国奥委会批准，当新的千年来临之际，“奥林匹克花园”作为中国奥委会惟一批准的房地产特许产品，在全国翻开它的连锁新篇章。

回忆那段业内有目共睹的历史，范睿将原来地产项目融入文化或其它理念的运作模式总结为做“加法”。“加法”的作用主要在于深化品牌，建立奥林匹克花园品牌模型，实施“品牌精细化操作”，用品牌思想统一项目的经营理念，规范开发与营销行为，同时开发品牌的附加值，输出“奥林匹克花园”项目的知识产权体系。

而后来提出的“复合地产”实际上开始了“乘法”运动，即：通过房地产业与体育产业的复合，使奥林匹克花园品牌价值体系（权威性、惟一性和排他性），不再只是商标、名称、包装、历史、声誉、符号、广告风格、产品意

识形态的总和，它还体现了运动与居住、经济与舒适、实用与环保、健康与休闲、体育与文化的完美结合。

复合地产形成一种深受消费者青睐的社区结构。围绕它，知名中小学、幼教机构、医院纷纷加盟，沃尔玛、可口可乐等国际知名品牌也争相进入社区，加上社区内的运动场地、体育场馆，“科学运动，健康生活”由白领阶层心中的理想成为现实。

经过几年实践，复合地产给中体产业带来了“倍率”效应，奥林匹克花园以其“品牌价值体系”、“核心技术体系”迅速在全国形成品牌连锁，不到6年40余个项目覆盖了16个省、4个直辖市，建筑面积达到数百万 $m^2$ ，总销售近百亿元。

2001年7月7日到8日，上海奥林匹克花园两天售罄400余套住宅；

2002年6月北京奥林匹克花园840套住宅销售一空，二期楼盘尚未放号，已有千余人甘愿排队；

2002年10月1日，天津奥林匹克花园当天售出320套住房；

2003年4月22日，成都奥林匹克花园一



天售出200余套住房，创成都楼市开盘之最：

武汉、长沙、南昌……无数个日日夜夜，范睿和各地奥林匹克花园项目的缔造者共同完成每一个细节，赢取一次次胜利。

范睿、中体奥林匹克花园集团总裁陈穗建、以及范睿由衷钦佩的集团总裁吴振绵都成了“空中飞人”。

“一年52周，平均一周两个航班”范睿无可奈何地耸耸肩。的确，采访的前一天他在上海，再前一两天，他在广州……即便是坐在办公室的这一刻，中间插进来的电话说明几个小时后他又将登上飞机。

虽然中体集团的具有标准模式的运营、监控体系已经非常严谨，但对于重要节点，范睿更愿意亲历亲为、在第一时间获取第一手信息。

在这段路程上，范睿很快成长为中体奥林匹克花园集团副总裁，他先后参与开发了广州、北京奥林匹克花园，完成了奥林匹克花园发展战略，制订了五年发展规划，完善了奥林匹克花园的战略布局；长沙、淄博、泰安、南昌、佛山、三水、烟台、太原、桂林、旅顺等奥林匹克花园相继成为当地乃至全国范围内的明星楼盘。2004年，在他的带领下，一整套成熟的奥林匹克花园经营思路和管理体系——奥林匹克花园管理标准化手册面世了。根据这个标准化手册，以及“营销6阶段模型”等规范化工具，企业战略得到有效执行，不但没有重蹈一些知名品牌扩张速度和品牌变形走样速度成正比的覆辙，品牌影响力反而呈现“爆炸”式震撼效应。另外，他整合了采购

平台、规划设计平台，投融资平台，建立了中体奥林匹克花园投资有限公司，卓有成效地实现了成本控制，为集团的战略发展打下了坚实的基础

#### 从乘法到乘方

一系列谋局操盘之后，范睿被同事赠了一顶高帽子——“年轻的老干部”。

说范睿少年老成绝不为过，但同事们赠他的“老”字还含有老辣之“老”。因为这位笑起来还露出几分娃娃相的少帅出手的一招一式，总是既新，且准，还狠。更令人折服的是，他操作每一个举措和行动都不是孤立出现的，它们环环相扣，步步为营，等到一个阶段性的谜底豁然开朗时，无论是同事还是同业对手，都不得不暗自叹服。

常言说得好“百尺竿头更进一步”。对于“年轻的老干部”范睿和快速扩张的中体奥林匹克花园集团来说，这“一步”却并非唾手可得，他们清楚下一个台阶——从自有品牌的“乘法”运作，到更多著名品牌为相同理念而协调一致的“乘方”运动，才是企业实现从优秀到卓越的更具有挑战意义的关键。

围绕“乘方”运动，以体育运营城市的构想和BOT（Build建设、Operation运营、Transfer转交）模式逐渐破茧而出，成为中体产业新的、不可复制的核心竞争力，“中奥广场”作为这一核心竞争力的载体，开始创造世界奥林匹克的中国神话。

范睿一直认为“不谋全局者不足以谋一域”，而要“谋全局”，首先是知全局，而这个

全局，远远超越中体产业集团的范围，简言之就是“天下”二字。

BOT，是上世纪80年代以来国际上广泛采用的一种比较新颖的基础设施项目投资方式，即在一定的经营期内，将基础设施项目（主要是市政设施项目）交由国内或国外承包者建设、经营，特许经营期结束后，此项目设施完整地转交给国有部门单位管理经营。

BOT能否在房地产业成功运用？国内外都没有人有足够的勇气吃这只危险的活螃蟹。

2004年，佛山市政府找到中体产业，希望借助中体的力量搞好2006年广东省运会。佛山市需要中体奥林匹克花园集团以BOT模式在佛山市建设一座体育中心，负责运营30年，之后无偿移交给佛山；中体得到的回报是，佛山市提供体育中心周边的经营用地，交中体进行房地产开发。

经过一系列研讨分析和斟酌，当年12月，中体与佛山市政府签署了协议。中国，甚至在世界范围内第一个以奥林匹克冠名、以BOT模式运作的“造城”运动拉开了帷幕。一个集居住、运动、休闲、体育竞技、购物为一体的新城区即将诞生。

中体产业为实现BOT愿景，重新整合旗下三大业务：房地产开发、与美国倍力合作的健身产业（包括健身用品制造）、各种体育赛事（包括竞技比赛和商业比赛）的组织。

“一点不夸张，能把这三种资源整合到一块的，只有中体产业。民营资本也可以建体育场馆，但是场馆的运营就成了难题和大包袱，安排赛事，他们更没这种资源，即便找到一星

半点资源，成本也太高，难成气候。所以这种BOT只有中体能操作。”范睿这段话很牛，因为他底气十足。

“中奥广场的发展空间无法估量，并且直接关系到中体产业今后要走的道路。”城市运营的决心和步伐让“谋全局”者范睿两眼放出异彩：“我们以BOT方式为政府建设可用于举办国际赛事的体育中心、游泳跳水馆、综合馆、训练基地等，虽然国内外体育场馆建成后都不乏内冷外热的困局，但我们可以运用独享的资源不断引进各种国际体育赛事；然后让中体产业三驾马车之一的中体倍力健身中心及中体管理团队对体育场馆进行管理，使其可持续发展得到保障。体育赛事聚集人气，带动商业，人气和商业必然提高居住区的区位优势，如果这种方式用于对城市旧区进行重组和优化，在城市存量的重新配置上挖掘潜力，其效果可以预见，许多旧城改造难题也许有了破解之日。”

“你们预期的‘乘方’效果达到了吗？”记者深感BOT的重大意义。然而再好的构想

也需要实践的验证。

“佛山中央体育区(CSD)由居住、体育、商贸三大职能建筑构成，同时引进名牌学校、品牌写字楼、宾馆及其他城市综合设施开发。目前以‘岭南明珠’体育馆为中心的CSD已经成为万众瞩目的新核心区。今年广运会闭幕式、篮球赛等大型活动、赛事都将轮番在这里举办。可以说居住、体育、商贸三大引擎启动后正在进入加速发力阶段，当它们实现互动，拉动城区发展，实现社会效益、经济效益最大化时，我们的梦想才真正实现了。”

说到这里，范睿眯缝着眼睛，似乎有几分陶醉有几分憧憬。

BOT模式下的中奥广场产生了怎样的影响呢？范睿提供了两个例证。一是全球运动鞋市场占有率有70%份额的台湾宝成集团、澳大利亚占有房地产开发市场份额绝对优势的丹尼斯(音)集团等，都对中体产业推出的BOT模式非常感兴趣，在模式输出或其他合作方面已经取得实质性进展。二是中奥广场模式更得到国际奥委会的高度关注，国际奥

委会专门前来考察。国际奥委会主席雅克·罗格认为中国创造了一个全新的奥林匹克奇迹；原国际奥委会主席萨马兰奇的评价则是：你们的概念与大众体育倡导的方式是一致的。

2006年7月28日，中体产业集团再度召开高层会议，对更高的目标作战略部署。围绕这个目标，中体产业组建了香港公司，它的责任主要是与奥委会的合作伙伴（大部分在世界500强之列），谋求合作发展，或者联合推出新的品牌，通过中奥广场这个有无限空间的载体，创造规模经济的新奇绩；另外，通过香港这个中国经济的桥头堡，实现“走出去”的梦想。

在一本中体产业集团的企业画册中，一段深情的文字描绘了奥林匹克的梦想——“源于古希腊的一个古典梦想被爱琴海的风氤氲了数千年……”同在这本画册中，集团总裁吴振绵描绘了中体奥林匹克花园梦之队的梦想，那就是：用“更快、更高、更强”的奥林匹克精神，领跑中国房地产市场。

领跑者的梦正在变为现实。



- 6 北京奥林匹克花园建筑景观
- 7 上海奥林匹克花园别墅
- 8 上海奥林匹克花园大厦
- 9 上海奥林匹克花园建筑景观

优秀房产  
建筑设计  
城市规划  
建筑科技

论坛内容  
国际建筑大师演讲  
城市文化发展论坛  
设计经验交流论坛  
建筑科技应用论坛  
房产金融与融资论坛



# 2006 中国国际 建筑文化交流 ( IACE ) 第六届国际建筑设计 与城市规划展览会

2006 China International Architectural  
Culture Exchange Activity  
The 6<sup>th</sup> International Architectural Design  
& Urban Planning Exhibition

批准单位  
上海市人民政府

主办单位  
中国房地产及住宅研究会  
中国可持续发展研究会人居环境专业委员会  
国际建筑学会  
上海市对外文化交流协会  
中国国际商会浦东商会  
中国国际贸易促进委员会上海浦东分会

特别支持  
联合国人居署

协办单位  
英国皇家建筑师协会  
德国联邦建筑师协会  
美国国际现代建筑师协会  
日本建筑师协会  
世界华人建筑师协会

承办单位  
上海泽建文化传播有限公司  
上海浦东国际展览公司

[www.iac-exchanges.com](http://www.iac-exchanges.com)

2006年10月18日-20日 上海国际展览中心 ( 娄山关路88号 )

主办单位联系方式

上海浦东国际展览公司

上海市浦东新区东方路135号7F 邮政编码: 200120  
电 话: +86-21-50810963、50814042、50814075、50583423  
传 真: +86-21-50582115  
联系人: 韩晋麟、施慧、陆贽、王杰、徐波  
E-mail: [iade2006@163.com](mailto:iade2006@163.com)  
Website: [pudong.ccpit.org](http://pudong.ccpit.org)

中国国际建筑文化交流秘书处

上海市黄浦区福建中路225号604室 邮政编码: 200001  
电 话: +86-21-33040393、33045393  
传 真: +86-21-63220927  
联系人: 艾玛、史习明  
E-mail: [jz.cn@163.com](mailto:jz.cn@163.com)/[jzcn@iac-exchanges.com](mailto:jzcn@iac-exchanges.com)  
<http://www.iac-exchanges.com>

ISBN 7-5388-5143-7



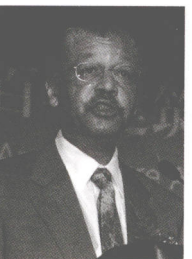
9 787538 851434 >

ISBN 7-5388-5143-7/TU · 530

定价: 30.00 元



王永平



评论

# 评论

## Architectural Review

王永平

商业地产发展现状与发展方向  
Commercial Real Estate Development Status and Future Direction

中华民族的创造能力从来佼佼领先

当代中国建筑应该而且必须再次证明这一点

China's Creativity are all along on the top

We have to prove it again in Contemporary China

### 本期话题

商业地产发展现状和发展方向

宏观调控加速商业地产健康发展

美国专家指点中国商业地产发展迷津

大城市应该具备的十大要素

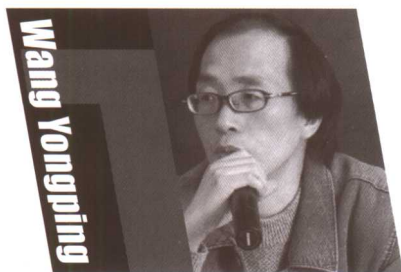
王永平

禹来

范妮·江

爱德华·布莱克利

The Current and Future Development of Commercial Real Estate  
Macroscopeical Control Promotes the Development of Commercial Real Estate  
American Experts Give Directions of Real Estate Development  
Ten Essential Factor in Metropolis



## 王永平

- 中国城市商业网点建设管理联合会副会长
- 中国商业地产联盟秘书长
- 商务部特聘市场运行专家



### 商业地产发展现状与发展方向

The Current and Future Development of Commercial Real Estate

目前全国的商业地产的形势可以用以下三个方面来概括：

第一，很多大公司都把商业地产作为重要的战略方向来发展，以前以商业地产为主的公司也加大了开发力度。然而，大家公认的好项目却屈指可数，大概有相当于三分之一的项目是处于凑合状态，还有相当一部分存在许多问题。并且，商业地产炒作情况严重，出现了很多住宅地产中惯用的炒作概念。

第二，订单开发的理念逐步获得了认同。过去很多公司都从住宅转型过来，在开发的时候，往往考虑住宅的模式，先开发后销售招商。订单式房地产是商家前置介入为形式的，其重要性在于可以使开发商避免以后的损失，也比较容易获得金融的支持。另外，订单的开发可以使招商的时间大大缩短，避免了不必要的损耗。

第三，非正常的盈利模式仍然占领中国商业模式的主导地位。国际商业地产的收益模式主要是来自于租金的收益和发行REITS（房地产信托投资基金）来获得收益，而目前

国内房地产的盈利模式主要有四种，一是开发商利用地方政府招商引资的迫切心情从土地中获益；第二种模式是低成本引入知名品牌企业作为卖点，以增加周围地产吸引力来获得高额利润；第三种是返租模式，开发商承诺一定年限的租金回报率，使消费者出现盲从而忽视了价格因素；第四种是经营店面，在店面经营中获取利润。而正常的真正的主流模式在中国被边缘化了，只占有很小的份额。

将来我国的商业地产会向着以下四个方面发展：第一，我们会进入一个持有时代，而不是销售时代。这里面有我们的主动因素，有很多的基金购买优秀物业，其经营方式也转变为持有型租金型。另外，传统模式的弊端渐渐暴露出来之后，工商部门正在出台一些管制措施，使一些商业地产被动地变为持有型地产。

第二，我们进入了商业的时代而非炒作的时代。现在房地产业的炒作现象实际上对行业是非常不利的。更为理想的是将资金节

省下来引用更多专业的力量来进行技术支持，比如说前期的招商，后期的运营管理，塑造一个品牌的概念，特别是对连锁开发的企业，品牌的价值就会得到很好的体现。

第三，未来会进入多商业中心的时代。我们商业现在过分地集中于传统的中心区中，会带来恶性竞争。过于分散也对商业非常不利，商业需要适度集中，建立一个既不过分散也不过度集中的多层次化结构，也使消费者容易识别。

第四，未来我们会进入新的商业形态，现在人们的消费水平在提高，可能会对消费的场所，体制的形态，产生新的需求。

2006年度中国商业地产的年度报告表明，第一个全国爆发性的增长已经有所放慢，局部地区的开发还在持续升温。从总体来看，2005年开始，商业地产过去的爆发式增长明显放缓。这说明我国的商业地产逐步趋向于理性，出现了一些积极的变化，市场的焦点正由开发和炒作，逐步的转向运营和管理。



## 禹来

- 深圳市中信城市广场投资有限公司董事长
- 中国商业地产联盟专家委员



### 宏观调控加速商业地产健康发展

Macroscopeical Control Promotes the Health Development of Commercial Real Estate

中国以平抑房价和合理利用土地资源为主要目标的新一轮宏观调控已初见成效，尤

其是对住宅地产开发商的冲击作用显而易见。这次宏观调控实际上是对地产经营方式及土

地资源配置方向的规范和调整，对地产行业和地产市场的发展是有利的。现在逐步加大



力度的宏观调控对商业地产的影响也是明显的,从地产企业、地产行业以及地产市场的发展来看,正是这种宏观调控的性质为商业地产的加速发展提供了契机。

首先,利润的社会平均化促使地产产品的技术含量提升,从而促使地产公司会把相当精力转向商业地产,最终会在中国形成真正的商业地产公司和商业地产市场。以购物中心、专业市场、高档写字楼及酒店为主要类别的商业地产提供的终端产品都是“服务”,对开发商在企业实力、开发模式、经营水平等方面的要求与开发住宅地产差别很大。目前在中国内地,以住宅地产思维开发购物中心的案例鲜有成功。

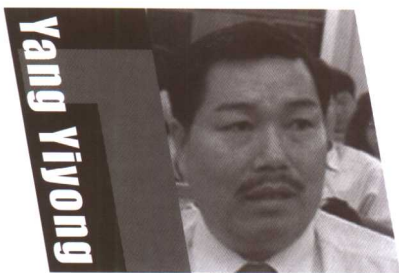
政策对住宅地产利润的压缩实际上是政

府把短缺资源收入收归国有或还诸于民,同时也是迫使地产行业合理利用资源优化产品结构,这样就逼迫地产企业回到资金密集型和技术密集型的行业发展的道路上,真正想持续经营的地产公司必然会向商业地产转型或以商业地产作为主导产业,这些有实力的地产公司的经营行为会促进商业地产市场的发展和规范。

其次,银行信贷的调控促使地产公司优化资产结构,从而促使中国资本市场的发展,为商业地产提供了更大的发展空间。中国当前的地产“滚动开发模式”其实是财务模式,这种财务模式再加上银行管理的漏洞降低了地产行业的门槛,累积了银行系统的信贷风险。银行信贷的调控是对“滚动开发模式”的

冲击,逼迫地产企业调整资产结构。而无论从企业的产品结构或资产结构的角度,想持续发展的地产公司必然会选择真正意义上的商业地产方向。

最后,土地管制的加强促使地产市场产品结构的优化,从而促使地产公司不仅要优化地产类别,更要优化产品结构,为商业地产的高质量发展提供了原动力。由于土地的资源性特征和中国的社会发展阶段,不可能完全由市场的力量来决定土地的地产产品用途。地产行业发展的前途就在于商业地产、住宅地产、厂房地产和综合地产等类别,以及各类地产产品结构的双优化,为投资者和消费者提供更大的市场空间,这无疑为商业地产的发展提供了更广阔的空间。



## 杨奕勇

■ 中国商业地产研究院院长



### 商业地产开发要注意规避风险

The Development of Commercial Real Estate should Pay Attention to Avoid the Venture

当前奉行大开发、大招商、大回报的商业地产,如果不注意规避风险,后市隐忧迫在眉睫。

#### 跟风盲从 大开发加剧竞争

由于受商业地产高利润、高回报的巨大诱惑,许多商家将精力和资金都投向商业地产领域。但其中个别开发商跟风盲从,只要拿到临街土地就开发商业地产,对于定位是否有偏差,业态是否重复,区域经济环境是否适合等不多考虑,从而导致我国商业地产空置率正以每年上升25%左右的速度递增。目前应该在统筹管理方面寻求消除隐患,化解商业地产风险的办法。

#### 过关斩将 扭转“先地产后商业”

商业地产的主要价值体现在商业,而非

地产。目前,国内不少商业地产开发商由住宅开发转化而来,缺乏一定的现代商业经营运作理念。许多项目仍沿袭传统的“先地产后商业”,套用房地产模式开发商业地产,将开发与销售分割开来。尽管商场选址好,招商火,但往往是赚了楼市却亏了商场。究其原因,就是开发商只重规划建设与开发招商,缺少更深层次的调研和全方位的全程策划。

#### 重“实”轻“虚” 开发缺少策划

搞商业地产应项目未动,策划先行。商业地产从前期选址、定位、规划布局,到中期招商、租售、开业策略,再到后期的竞争力经营管理、物业增值等,都离不开整体精心策划环环紧扣,相辅相成。要用整体观念开发商业地产,强调商业地产开发各个环节的不可分割,

要求开发商能够多站在经营者、商家的立场上去全盘策划开发商业地产。真正的全程策划,能够以最少投入获得最大的回报,策划优劣决定开发风险的大小。

#### 综观全局 要重视长期培育商场

商业地产的专业性很强,首先要突出商业主题,出现代商业运作规律的整体规划布局,才能取得好的回报。商业地产以经营效益论成败,需要招商、开业、培育市场、经营管理各个环境都能够,不论是将商场分割销售,还是只租不售,开发商自始至终都要承担社会责任,不断投放资金,采取主动措施,化解风险,全力培育商场。