

夏正文 ◇ 著

中国当代商业地产 经·典·丛·书

龙寰模式

商业地产创富的超级经营法则



LONGHUAN
MODEL



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE



F724.72

X229

中国当代商业地产 经·典·丛·书

龙寰模式

商业地产创富的超级经营法则

夏正文◇著

LONGHUAN
MODEL



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

龙襄模式：商业地产创富的超级经营法则/夏正文著. —北京：中国经济出版社，2005.1

ISBN 7-5017-6762-9

I. 龙… II. 夏… III. 农产品—超级市场—商业经营—经验—重庆市
IV. F724.72

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 125199 号

出版发行：中国经济出版社 (100037·北京市西城区百万庄北街3号)

网 址：WWW.economyph.com

责任编辑：李晓岚 (电话：010-68353496, E-mail: lxlan@netease.com)

责任印制：张江虹

封面设计：谭雄军

经 销：各地新华书店

承 印：北京市地矿印刷厂

开 本：787×1092 毫米 1/16 印张：18.75 字数：260 千字

版 次：2005 年 1 月第 1 版 印次：2005 年 1 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 7-5017-6762-9/F·5390 定价：38.00 元

版权所有 盗版必究 举报电话：68359418 68319282

服务热线：68344225 68369586 68346406 68309176



农贸市场本身是资源，看你怎样用。我们就利用它本身的资源，运用房地产的运作手段来解决本身农改超的问题，其中的操作方法就是产权分离。通过市场自主经营的方式，通过建立农副产品加工和物流配送的方式，通过市场品牌效益拓宽对外广告的方式，建立完整的管理体制和标准，包括企业管理体制、市场管理体制和经营管理体制。在共赢上，做到了六个满意：社会满意、政府满意、企业满意、投资者满意、经营者满意、消费者满意。

——夏正文



夏正文，重庆龙寰物业发展有限公司董事长兼总经理、法定代表人。1998年以前，先后在重庆市公安局刑警大队四队、市政二公司、重庆市拆迁办公室第二拆迁安置部等政府部门任机关干部。

1998年开始进入房地产领域，创办重庆百家房地产咨询有限公司，主要从事房屋销售代理；2001年1月创办重庆龙寰物业发展有限公司；2003年初成功开发了“龙寰世纪”项目。该项目以独特的设计、优秀的品质被评为“重庆楼市十大新青年住宅”。同年9月首创商业地产模式“连锁农超”，在重庆及全国引起广泛关注。

作者精通和熟悉房地产开发业务，富于创新精神，善于把商业地产的实践与理论相结合，提出富有启发性的观点和思路，多次向全国各地的商业地产开发商介绍其成功经验。



前 言

我想写这样一本书，是因为“龙寰模式”在业内宣传出去以后，有很多投资商、开发商和感兴趣的同行们不断从千里或数千里之外来重庆考察。我也参加了一系列的商业地产论坛、培训与交流活动，在这些活动中，强烈感到商业地产的有关理论和实践的总结很缺乏。虽然中国房地产业发展经历了 20 多年的过程，但大量的著述和研究成果偏重于住宅地产上，所以，帮助商业地产的开发者、投资者和参与者在直观的开发案例或者实践面前，用最短的时间体会到平时只有在开发现场才能体会到的东西，很有意义。就这样，写作一本主要由案例，特别是在实际的开发中曾经出现过的，富含经验教训的案例组成的书，这一愿望越来越强烈地吸引着我，我也特别注意收集和记录国内外相关商业地产的最新理论和实践成果。

不过，真到动手写作时就又是另外一回事儿了。专业作家天生就是驾御语言的高手，设定了目标之后，写出来的东西就颇具生动性了；另一些人也许有创作的热情和独特的想法，可受水平所限，实际写出来的文字就和最初的构思相去甚远了。依经验和功力而论，我当然属于后一种人，所以我总觉得实际形成文字的这本书并不是我当初想像的那个东西。按照我当初的设想，书中的案例都应当是我亲眼所见的事实，可结果是，在书中所有的案例里，经历的事实

大约占一半，由事实引发的构思还有一些，纯粹杜撰的有几条，还有几条的思路却是从经典的著作或者网络资源里借鉴的。

作为一名商业地产的实践者，我更加注重实用性，所以您会发现书中有关研究理论性的东西很少，而实用性的东西很多。我希望书中营造的是一种纯粹的实践性氛围，大家完全在实践中体会商业地产开发的真谛。尽管如此，写作的过程中，有些地方我还是不得不占用一定的篇幅介绍有关理论和知识体系，这当然是由于我的想像力太差，不能将抽象的东西隐藏在具体的、有趣的事实中的缘故了。

我不是专业作家，这书不见得惹人喜欢，但只要它能帮助大家实际的商业地产开发过程有个粗疏的概念，大致知道一个投资者在经过了学校和教科书的训练以后，还要学习哪些东西，才能在项目开发过程中少走弯路，更加有效地工作，我就十分欣慰了。

夏正文

2004 年 12 月 8 日

目 录

第1章 思维法则：商业地产创富时代

1-22

1. 中国商业地产创富的一次思想盛宴 / 2
2. 一幅清明上河图演绎了中国商业创富的历史 / 6
3. 当代中国的发展，留给未来的是一部中国商业地产创富史 / 8
4. 商业地产在创富发展中具有重要作用 / 10
5. 财富数学，实现商业地产创富的金钥匙 / 13
6. 按规则出牌，商业地产创富的规律性 / 15
7. 商业地产创富的三大案例剖析 / 16

第2章 决策法则：在城市化大浪中弄潮

23-42

1. 城市化：决策的时代背景 / 24
2. 城市化是中国 21 世纪最为重要的一件大事 / 26
3. 农贸市场改造是城市化的一个重要课题 / 32
4. 现代城市管理的新格局 / 40

第3章 创新法则：战略高度决定社会意义

43-91

1. 城市发展的需要 / 44
2. 城市文明的动力 / 48
3. 中等收入群体的孵化器 / 52
4. 农业产业化运营平台 / 58
5. 商业流通变革的新标志 / 66
6. 房地产资源的科学整合 / 75

7. 打造“菜篮子工程”的升级版 / 85

第4章 开发法则：演绎房地产的资本论

92 - 120

1. 商业地产开发的天时、地利、人和 / 93
2. “龙寰模式”的成功开发 / 94
3. “龙寰模式”开发的“天时”论 / 99
4. “龙寰模式”开发的“地利”论 / 106
5. “龙寰模式”开发的“人和”论 / 116
6. 商业地产开发规避风险策略 / 118

第5章 营销法则：总有一种亲情体验的感动

121 - 161

1. 在市场的“十面埋伏”中脱颖而出 / 122
2. 商业地产营销的特殊性 / 123
3. 龙寰连锁农贸超市“抢购营销”策划模式解密 / 126
4. 商业地产营销策略 / 131
5. 商业地产营销的市场调查 / 139
6. 商业地产的市场定位 / 148
7. 农贸连锁超市的深度营销 / 149
8. 商业地产项目营销的10大法则 / 152
9. 商业地产的招商策略 / 157

第6章 管理法则：龙寰地产管理的11项思考

162 - 182

1. 物业管理并不是商业管理 / 163
2. 商业地产项目的核心是人才 / 163
3. 关于龙寰地产的11项思考 / 164

- | | |
|-------------------|------------------|
| 1. 黄金地段原则 / 184 | 12. 城市分析原则 / 194 |
| 2. 名牌带动原则 / 185 | 13. 商品聚集原则 / 195 |
| 3. 商业平台原则 / 186 | 14. 政府伙伴原则 / 196 |
| 4. 设计创新原则 / 186 | 15. 增值动力原则 / 197 |
| 5. 精确定位原则 / 187 | 16. 连锁化原则 / 198 |
| 6. 专业管理原则 / 188 | 17. 社区化原则 / 199 |
| 7. “四不做”原则 / 189 | 18. 企业文化原则 / 200 |
| 8. “六位一体”原则 / 191 | 19. 严格标准原则 / 203 |
| 9. 结盟原则 / 192 | 20. 资本化原则 / 205 |
| 10. 商业先行原则 / 193 | 21. 专业化原则 / 205 |
| 11. 租值变化原则 / 193 | 22. 持续经营原则 / 206 |

1. 建筑商业化现象 / 209
2. 商业建筑的时代特征 / 212
3. 农贸市场改造与现代商业地产建筑 / 216
4. 龙寰农贸超市的智能化 / 218
5. 商业地产项目的建筑设计 / 222
6. 商业建筑要满足体验经济的要求 / 223
7. 建立优质服务与安全保障系统 / 226
8. 农贸超市卖场的布局设计 / 232

1. 关于产权式商铺 / 235
2. “产权式”与“经营式”商铺的比较 / 237
3. 商铺投资证券化 / 238

4. 产权式商铺投资与经营、返租的联系 / 240
5. 产权式商铺的三权分离方式 / 242
6. 产权式商铺的优势 / 243
7. 产权式商铺核心在于经营 / 245

第 10 章 发展法则：行走在都市和乡村之间

250 - 283

1. 与城市文明同步前进 / 251
2. 开辟农民走向富裕之路 / 254
3. 推动“农贸市场超市化”的进程 / 257
4. 在农业产业化的大潮中扬帆远航 / 265
5. 龙寰连锁农超与城市房地产业一起走进新时代 / 277

附录

284 - 291

1. 龙寰农贸超市物业管理服务质量的建造标准 / 284
2. 龙寰工人村农贸超市装修要求 / 287
3. 重庆市沙区龙寰工人村农贸超市关于实施“无公害蔬菜”准入制的
管理办法 / 288
4. 龙寰农贸超市的消防制度 / 289

跋

292 - 293

商业地产创富时代

要改变一个观念，就是认为建筑业是赔钱的。应该看到，建筑业是可以赚钱的，是可以为国家增加收入、增加积累的一个重要产业部门。要不然，就不能说明为什么资本主义国家把它当作经济的三大支柱之一。

——邓小平



一、中国商业地产创富的一次思想盛宴

2004年7月10日。

中国最年轻的直辖市重庆。

“全国巨量商业存量房路在何方？创新商业模式引发资金回报井喷！”
一则创新商业地产开发模式研讨会的邀请函吸引了全国各地的专业人士。

一场中国（重庆）商业地产开发创富模式的论坛会在著名的渝州宾馆举行。渝州宾馆是重庆市接待国内外最高政要首脑的地方，是具有鲜明区域文化特征的园林式宾馆；然而浓重的政治色彩和飘逸的诗意情怀掩映不住涌动的商业创富浪潮！

“10个月连续推出7个连锁农贸超市，总面积达到3万多平方米，销售率达到100%，半年内投资回报200%！”为了总结成功经验，探索地产投资新思路，拓展赢利发展新空间，共同推动商业地产繁荣，国家有关方面的专家、学者来到这里，实地考察这些连锁农贸超市，分析“地产+连锁农贸超市”品牌的意义和价值，研究新形势下房地产开发的新战略。他们是：

北京对外经济研究所所长、研究员张燕生；

中国人民大学商学院教授黄国雄；

中国商业地产联盟主席、中国城市商业网点建设管理联合会会长苟培路；

国务院发展研究中心宏观经济研究部部长卢中原；
中国房地产业协会副会长、秘书长顾云昌；
建设部住宅产业化促进中心示范处处长孙克放；
清华大学客座教授、房地产专家曾宪斌；
还有重庆市政府副秘书长张明树、重庆市商委副主任黄伟等地方政府官员。



在座无虚席的渝州宾馆大会议厅里，**曾宪斌先生**以少有的激昂语调发表演讲：“过去说，做了房地产就不想做其他行业；现在讲做了商业地产就不想做住宅地产；看完了龙寰的连锁农超，我说，做龙寰这种农超模式的物业就不想再做其他商业地产了！”

重庆市政府副秘书长张明树代表官方发言，他说：“当中国房地产业进入整合的时候，重庆龙寰集团抓住商机，冲破传统房地产的束缚，形成了农贸超市的连锁方式，农贸市场的经济得到高度深化。龙寰的意义在于为居民提供方便的生活条件，为下岗职工就业开辟了新的路子，因此它符合商业流通发展方向，推动城市化进程。”

北京对外经济研究所所长、研究员张燕生是以个人身份出席会议的，他说：“农”和“超”代表了不同的阶段，农贸市场是传统的农副产品生产销售体系；连锁农贸超市代表了比较现代、比较科学的体系，在很多城市为了发展这种体系，政府花了大量的投资。现在中国进入到了人均 GDP

1000 美元的发展阶段，这个阶段并不意味着商业也全面进入到了超市的阶段。绝大部分的中小城市和中低收入者是进入到了从传统农业逐渐到超市消费的阶段。在这个阶段商业业态的创新离不开从实际出发。

中国人民大学商学院教授黄国雄是中国研究商业经济的著名专家，他的演讲更具理性色彩，他说：商业地产产业是市场化的产物，具有广泛的发展前景；商业地产开发面临着问题和挑战，要实现历史性的转变。商业地产发展处于一种调整创新发展的时期，能不能调



▲ 黄国雄

整商业地产传统模式向现代模式转化，这是我们能不能成功的重要条件和标志。要实现这个转变，就要追求商业地产投资利益的最大化，要把商业与地产有机的结合起来，进行互动，建立很好的平台，使地产的人更好地了解商业，商业的人更好地了解地产。我很欣赏龙寰通过地产的资本进入商业领域，促进商业改造，提高商业整体规模，我们看了一下，这种农产品交易和农贸市场应该是高水平的，人的观念、现代的设备、现代的管理模式，大大提高了作为农贸市场的档次和水平，从这个角度看，实际上营造了一个良好的环境。有舒适、宽松、清洁、安全的购物环境，我认为这一点就促进了商业地产、促进了整个商业的业态发展。

中国商业地产联盟主席荀培路说：现在商业地产开发主要来自非国有部门，大部分是商业以外的投资者。商业地产开发销售分三个类型，一类是出售商业地产的产权和经营权，这部分商业地产商注重的是套现，因为他们要还银行的贷款等等；二是出租，开发商通过对招商权的完全控制达到一种自己的经营特色；三是开发商与国际著名的连锁商业机构建立紧密的联盟关系。



▲ 荀培路

荀培路说：“龙寰模式”就是农改超、农 + 超的模式，我们在北京就

了解也非常关注这个项目，今天专门考察了一下，商业与地产这种结合给我留下了比较深刻的印象，在价格不变的情况下大大改善了农贸市场的购物环境。大家知道改变农贸市场的环境是要投入的，这个钱要在商品里面的。在价格不变的情况下做到这个水平，这是商业与地产的很好结合。我们认为龙寰开了一个好头，就是价格不变改造了消费者的购物环境，档次提高了；应该说是在农贸市场进行了升级。给全国“农改超”提供了一条新路子。

中国房地产业协会副会长、秘书长顾云昌兼具专家和官方的角色，他说：《清明上河图》就是描绘封建社会的城市集市贸易的形象。现在的城市与过去的城市不一样，但很多形态保留下了，其中保留下来的最落后的就是农贸市场。农贸市场



▲ 顾云昌

的形态几千年到现在变化不大，是最落后最古老的传统形态。随着城市现代化，收入水平提高，逐步的取消露天市场，说明这样的农贸市场的业态还是要保留的，但农贸市场的建设看来要好好的加强。

顾云昌说：有人讲中国房地产有几朵金花，其中就有商铺。中国的商业地产这几年发展得很好，这有它的机遇性。消费者的需求、业态的变化和城市拆迁改造，都给商业地产带来了机遇。现在需要商业和地产的对接，商业地产的开发者一般是房地产商，一般对商业了解得很少，正确的做法应该是先商业再地产，先对商业进行定位，根据市场调查情况来决定商业应作什么样的布局。我们在搞商业地产中一定要注意把商业放在前面，为什么商业的价格可以卖得比住宅高，因为决定商业地产的价格和决定住宅地产价格因素不一样，决定住宅地产价格是成本和当地人的购买水平，上海价格比重庆高就是因为上海收入高，但商业地产价格是由商业的利润来决定的，商业每平方产出的利润很高，所以卖出的价格很高，它与住宅是不一样的。“龙寰地产、连锁农超”实质上是一种模式的成功，是一种共赢模式，是我们国家商业地产和农贸市场改造方面的创新先锋。

室外，静静的绿草如茵；室内，滚滚的思绪如潮。探索、求证、研讨、交流，一场商业地产创富模式的思想盛宴在金碧辉煌的灯光下延续着……

国务院发展研究中心宏观经济研究部部长卢中原
出席“龙震地产，连锁农超——创新商业地产投资模
式品牌研讨会”并发表演讲。



二、一幅《清明上河图》演绎了中国商业创富的历史

中国历史是一条绵长而幽深的河流，当我们逆流而上的时候，会惊异的发现在数千年的流程中，社会商业活动及其民间经营的群体和个体，常常被拒弃于社会的主流之外。商业的浪花犹如长江之水在三峡的峭壁里顽强的奔流着，这是一种外向、进取、流动的经济形态，它那喧哗的激流在险滩上碰撞，形成不屈不挠的生命呼唤声，在悠远的历史时空里回荡。

如今，中国商业创富终于冲破保守、内敛的农耕文化的禁锢，冲破计划经济、行政权力和官本位的传统机制的束缚，就像长江穿过三峡，挥洒在中下游的平原上，汇入东海，进入太平洋，在全球财富市场的竞逐中扬帆远航。

中华民族的历史，以仁义作为精神文明的主体，以安守土地、顺应天时、丰衣足食、小富即安的自然经济形态为主导，从数千年流传的“无商不奸”到文化大革命中的打击“投机倒把”，“抑商”政策几乎贯穿了中国古往今来的历史。然而在以政治、文化为主流元素的社会中，商业创富的观念变革和经商致富的活动从未泯灭。

早在《周易》中就有“天行健，君子以自强不息”的精神，成为商人

们历尽艰辛，勤劳致富的座右铭；孟子提出的“恒产”与“恒心”理念，从朴素的辩证法的角度，阐述了稳定的物质生活与正常的道德意识之间的关系；中国历史上最早崛起的民间商帮——晋商的重要传统之一，就是“学而优则贾”，闽南商帮则将商业文化与“爱拼才会赢”的奋斗意识结合起来，以自由商人的身份闯荡海外南洋，开拓国际市场。

从北方古城平遥的“票号”到南中国广州的“走广”热潮；从东南沿海潮汕码头开出的“红头船”到经西北戈壁出境的古“丝绸之路”，构成了中国历史上商业创富的壮丽画卷，铸就了中国商业在世界历史上的辉煌！

中国是一个农业大国，一幅《清明上河图》记载了中国历史上农贸市场的繁华景象。数千年来，中国社会发生了巨大的变化，惟有分布在中国城乡之间的农贸集市还保持着历史的痕迹，是在城市化浪潮涌来时变化最小的一部分。

《清明上河图》以精致的工笔记录了北宋末叶、徽宗时代首都汴京（今开封）郊区和城内汴河两岸的建筑和民生。描绘了清明时节，北宋京城汴梁以及汴河两岸的繁华景象和市井民情。

汴河是北宋国家漕运枢纽，商业交通要道，从画面上可以看到人烟稠密，粮船云集，人们有在茶馆休息的，有在看相算命的，有在饭铺进餐的。汴河两边的屋宇鳞次栉比，有茶坊、酒肆、脚店、肉铺、庙宇、公廨等等。商店中有绫罗绸缎、珠宝香料、香火纸马等的专门经营，此外尚有医药门诊，大车修理、看相算命、修面整容，各行各业，应有尽有。男女老幼，士农工商，三教九流，无所不备。交通运输工具有轿子、骆驼、牛马车、人力车，有太平车、平头车，形形色色，样样俱全。这些情景绘色绘形地展现在人们的眼前，显示出当时中国社会商业创富繁华热闹的情景。

三、当代中国的发展，留给未来的是一部中国商业地产创富史

历史的纪年通常是以领导人的更替为标志的。中国第二代领导人的成