

中国商业地产联盟重点推荐
总策划：旭辉国际地产运营机构

中国商业地产运营

冯晖 刘浩 著

暨南大学出版社

中国商业地产联盟重点推荐
总策划：旭辉国际地产运营机构

中国 商业地产 运营

冯晖 刘浩 著



暨南大学出版社

中国·广州

图书在版编目 (CIP) 数据

中国商业地产运营/冯晖, 刘浩著. —广州: 暨南大学出版社, 2005. 7

ISBN 7-81079-469-8

I. 中… II. ①冯…②刘… III. 房地产—经济管理 IV. F293.35

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 101747 号

出版发行: 暨南大学出版社

地 址: 中国广州暨南大学

电 话: 编辑部 (8620) 85226521 88308896 85226593

营销部 (8620) 85225284 85228291 85220602 (邮购)

传 真: (8620) 85221583 (办公室) 85223774 (营销部)

邮 编: 510630

网 址: <http://www.jnupress.com> <http://press.jnu.edu.cn>

排 版: 暨南大学出版社照排中心

印 刷: 湛江日报社印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 21.75

彩 插: 8

字 数: 500 千

版 次: 2004 年 11 月第 1 版

印 次: 2005 年 7 月第 2 次

印 数: 5001—8000 册

定 价: 68.00 元

(暨大版图书如有印装质量问题, 请与出版社营销部联系调换)

奥地利维也纳克恩顿大街



奥地利维也纳克恩顿大街体现了世界知名品牌和家庭小型企业并存、传统建筑与现代建筑融洽相处的特点。其完善的服务设施给游客带来很大的方便。游客们在典型的奥地利特色的氛围中既可以领略美丽的风光，又可以享受购物、饮食的乐趣。

英国伦敦牛津大街



牛津大街是英国首要的购物街，每年吸引了来自全球的3 000万游客到此观光购物。它是伦敦西区购物的中心，是英国最繁忙的街道。众多的购物者都被这条长1.25英里的街道上云集的超过300家的世界大型商场所吸引。牛津大街享有遍及全球的声誉，它不仅吸引了英国其他地方的游客，也吸引了大量的海外游客。据估计，每年有900万外国游客来这里参观购物，他们在这里的消费额约占牛津大街全部收入的20%。

广州北京路步行街



广州北京路步行街位于广州市中心，是广州城建之始的所在地，是历史上最繁华的商业集散地。1997年2月8日，经广州市人民政府批准，北京路商业步行街正式开通。1999年，越秀区政府按照“现代都市特色、岭南建筑风格、浓厚文化氛围、窗口示范作用”的建设定位，斥资3 000万元对北京路商业街进行了大规模的改造，突现了北京路历史文化内涵，使北京路商业街人气急升，在短短的400米的步行街上，日均人流量达30万人次，节假日更达40万人次，商家的营业额平均上升30%。

广州上下九路西关风情步行街



广州上下九路西关风情步行街全长近千米，占地约1万平方米，共有商铺300多家，其中有闻名中外的老字号陶陶居酒楼、莲香楼、趣香饼家、清平饭店、皇上皇腊味店、市妇儿商店、永安公司等。1999年，荔湾区政府投入巨资对步行街进行整饰，按照西关传统文化的特色以及原有的骑楼建筑特色，进行修旧如旧的原则，使这条步行街重现历史的光辉，充分展现出岭南文化的独特风貌。

上海南京路

上海南京路，号称“中国第一商业街”，也是亚洲最繁华的商业街之一。最初，它称为“大马路”，清同治四年（1865年）始名南京路。今以西藏路为界，分别称南京东路、南京西路，统称南京路。成千上万商店，夹道林立，观光购物者，终年熙熙攘攘。



广州白马服装批发市场



广州白马服装批发市场位于紧邻广州火车站的站南路，建筑面积6万平方米，共10层，4层商场，5层写字楼，1层地下停车场。广州白马服装批发市场是广州地区交易量最大的中高档服装市场，经营业户有2 000多户，日均客流量达数万人，年交易额均在20亿元以上，在广州地区超亿元市场评比中排名第一。

东莞南峰国际皮料鞋材交易中心



东莞南峰国际皮料鞋材交易中心位于广东省东莞市厚街镇的河田，占地约4万平方米，由地下室（4万平方米）、裙楼（约11万平方米）、塔楼商务公寓（约5万平方米）三部分组成，包括货仓、产品展示大厅、展示中心、电脑中心、货运中心、商务中心、资讯中心、外国商会办公中心、餐厅、商务公寓等功能配套设施，是华南地区具有相当规模的大型皮料鞋材批发市场。

广州天河城广场



广州天河城广场是经营非常成功的大型综合性的购物中心，于1996年2月9日建成试业，总建筑面积16万平方米，地面七层，地下三层，地下有两层停车场，其余八层为商业经营场地，共约10万平方米。2002年，天河城广场全城营业额达到36亿元。



深圳铜锣湾广场



深圳铜锣湾广场位于深圳市华强北路商圈中，拥有百货、超市、运动营、名店坊、会所、中餐厅、咖啡馆、美容院、演艺大厅等众多功能区，并且首开先河引入“Shopping Mall”经营理念，同时融入本土文化理念，集购物、休闲、餐饮、文化、展示、观光、娱乐为一体，打造出了富有特色的购物中心。

广州正佳广场



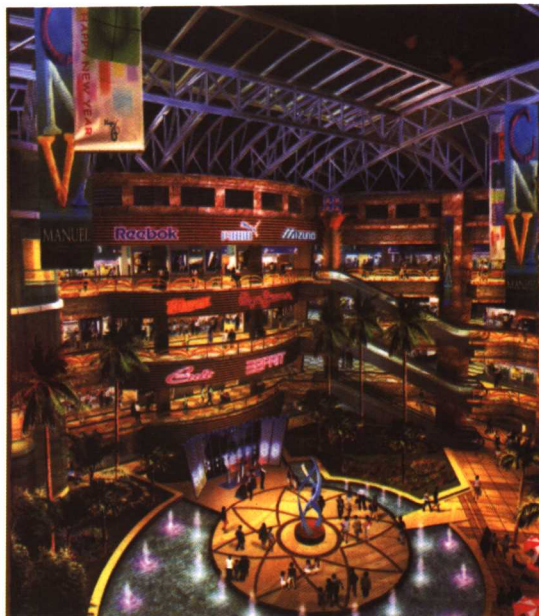
广州正佳广场是即将开业的规模宏大的购物中心，位于广州市天河体育中心核心商业圈中，占地面积约5万多平方米，总建筑面积达30万平方米，地上七层，地下两层半，零售、娱乐、餐饮的营业面积所占的比例分别为52%、30%、18%。

东莞“华南MALL”



东莞“华南Mall”是一个正在建设中的大型的郊区购物中心，位于广东省东莞市万江区，在107国道和广深高速公路出入口之间，规划总建筑面积达80万平方米，商业营业面积40万平方米，号称亚洲最大。目前引入的主力商家有欧倍德（OBI）家居超市、全球巨幕先驱加拿大IMAX、好又多量贩、铜锣湾百货、新加坡室内家庭娱乐中心“欢笑天地”等。

无锡保利广场



无锡保利广场位于江苏省无锡市中心精华地段，为中山路商圈、崇安寺商圈、站前商贸区形成的“三点一线”黄金商圈的核心，是国内首个主题购物公园，在国际品牌、时尚、前卫等流行元素营造的具有现代感和艺术感的购物环境下，增添大量绿化面积和休闲细节；把由自然色彩、气息、荫凉、水景、步道等带来的公园氛围，与购物、美食、娱乐、观景时的悠闲感觉，完美地融于一体，开创了国内商业广场的先河，为新概念购物中心的典范。

大连城市广场



大连城市广场位于辽宁省大连市青泥洼桥商业圈南端，用地面积约5万平方米，总商业面积15万平方米，包括豪华公寓、酒店式公寓、商务公寓、五星级酒店、大型购物中心、商业街区、专业市场等，是国内首个复合商业地产项目。城市广场以“都会中心，魅力之城”为形象，以“完美商圈，东方新银座”为主题，打造以国际五星级酒店凯宾斯基、铜锣湾 Shopping Mall、大世界国际家居中心为主力店，以德国普兰娜啤酒屋（Paulaner）、北京饭店官府谭家菜、动感影城、万宝海鲜舫为次主力店及150米五洲风情步行街为纽带连接的大连城市新核心商业版图。

序

商业地产发展进入了一个历史新阶段，已由业态的开发转向商业形态的开发，为商业地产的开发创造了良好的商机。我国商业形态的发展大致可以分为三个阶段，即原始阶段、发展阶段和高级阶段。原始阶段的商业形态是由商自然人自发形成的，如集市贸易、农贸市场、传统商业街等；第二阶段是发展阶段，是纳入城市建设的内容，是城市建设的重点，它包括商业中心、购物广场、商业环岛、社区商业、特色商业街、步行街等，已成为城市的窗口和形象；第三阶段，是指随着城市生活水平的提高，住宅郊区化、别墅化、独立化、有车一族的出现，在城郊结合部出现的以各种主题结构组成的购物中心（销品茂），它的特点是多功能集合、系列化服务、庭院式经营、花园式消费的高级商业形态。商业形态处于不同的发展阶段，商业地产发展的模式就会具有不同的特点，进行商业地产项目开发时，应首先分析城市商业网点规划的特点，分析项目可以规划的商业形态，然后解决商业地产运营的模式，最后还要确定项目功能组合、业态规划等，并且明确商业经营的招商对象。

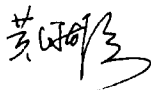
从20世纪90年代开始，我国商业发生了前所未有的深刻变化：商业供求关系经历了从供不应求到供过于求的质的变化，商业竞争空前激烈，新型业态不断涌现，呈现出跳跃式的发展态势。与此同时，大型现代化的商业设施的建设也空前地高涨，以致我国许多城市的商业硬件设施已接近或达到国际先进水平。但是，我国商业的发展普遍缺乏理性，盲目开发的现象比较突出，其存在的问题主要表现在：政府热于企业，形象大于需求，开发重于经营，规划先于策划，规模大于效益。这些问题将会给商业项目的开发带来较大的风险。

本书紧密结合商业地产开发的特点，对各种商业形态的地产开发、运行过程、操作规则以及运营管理都作了详细的描述与准确的概括，对商业地产开发有实际的参考作用和操作性价值。本书将商业地产开发的类型分为商业街区、批发市场、购物中心、物流中心。并重点阐述了商业街区、批发市场、购物中心的发展思路，提出了商业地产运营的模式。我相信，这本书的出版发行，将对我国商业地产的开发产生积极的推动作用，对于中国商业地产的发展具有重要的借鉴意义，有利于促进国内商业地产理性地向前发展。

中国商业经济学会 副会长

中国商业地产联盟 顾问

中国人民大学商学院 教授 博士生导师



2004年9月



前 言

自改革开放以来,中国由计划经济逐步转轨为市场经济,快速发展的中国经济举世瞩目。在经济腾飞的浪潮中,从20世纪90年代开始,中国房地产业发展很快,成为投资的热点之一,成为各地支柱产业之一。目前,住宅房地产的发展已相对成熟,而商业地产的发展则较为滞后。

我国从20世纪70年代末就开始了经济体制改革,随着经济体制改革进程的加快,商品流通量的迅速增长,就陆续出现了各种类型的批发市场,但是,我国批发市场开发运作及经营管理的规范化程度普遍都比较低。20世纪80年代末和90年代初,中国许多大城市商业街区改造建设的高潮此起彼伏,商业街区改造建设的盲目性普遍存在,在不了解市场需求、市场容量的前提下,商业街区过度开发,规模过大,超过了市场的承受能力。并且商业经营单一化,经营项目雷同,缺乏特色,使商业街区失去了经营的个性,大大降低了商业街区对消费者的吸引力。而我国购物中心发展的萌芽阶段是在20世纪90年代初期;90年代中期至2001年是我国购物中心发展的起步阶段,在这段时期内,一些规模大、功能齐全、业态复合度高的购物中心建成开业,并且获得了成功;从2002年开始,我国购物中心进入了快速发展阶段,购物中心总体数量急剧增加,单体规模有超大型发展的趋势,分布城市范围更加广泛,但存在的问题也越来越突出。

虽然我国商业地产刚刚兴起,但是未来发展潜力巨大,前景十分光明。随着我国经济持续快速发展,居民的消费能力、消费观念、消费需求将会发生较大的变化。同时,目前我国城市化水平只有34%,低于世界平均水平15个百分点,我国城市化进程正在不断加快,随着城市化水平的提高和城市规模的扩大,我国商业地产将具有良好的发展机遇。

商业地产是一个高利润、高风险的行业。虽然我国商业地产发展潜力巨大,但是商业地产对于我们来说,还是一个新生事物,行业开发运营的理论还未形成,项目运作还相当不规范,盲目开发的现象十分突出,其潜在的巨大风险显而易见。基于此,作者集十余年的行业经验,在大量实践的基础上,结合我国商业地产实际状况和国内外先进的经营理念,总结了一套较为适合中国本土化商业地产的运营理论。首次揭示了专业市场的形成规律,首次提出将商业地产开发分为四大类型,即批发市场、物流中心、商业街区和购物中心,并对它们的形成及发展规律进行了全面系统的阐述,同时还独创了房地产系统运营策划模式(RSMO),为商业地产项目系统解决方案指明了方向。书中的难免有不足和疏漏之处,恳请专家、行内人士提出宝贵意见。



本书共分为六编，第一编介绍了商品经营的基本方式、商圈、业态等基础知识，阐述了商业物业和商品经营的关系及商业地产开发的基本流程、开发的形式和类型。第二编首次运用商品流通的理论规律揭示了商品形成批发性专业市场和零售性专业市场的条件规律，并详细地解析了各种类型的生活消费品和生产消费品形成专业市场的特点。第三编介绍了批发市场的产生、形成规律、交易形式等基础知识，并按批发市场的主要特征（如区域特性、商圈规模、经营范围、商品类型等）全面系统地对批发市场进行了分类分析，同时提出了根据不同的实际条件，如何确定批发市场的开发定位思路。第四编介绍了商业街区的形成特征及在中国的发展状况，针对目前盲目扩大商业街区规模的现状，提出如何分析商业街区的实际开发规模，同时较为系统地对商业街区进行了分类分析，并阐述了旧商业街区和新商业街区的改造开发思路。第五编介绍了购物中心在世界各地的发展状况和购物中心的含义、功能、建筑规划、营业空间布局特征等，深度分析了购物中心的本质特征、发展条件以及购物中心与商业街区、百货商店的关系，并按购物中心的典型特征（如商圈范围、地理环境、商品组合及建筑功能形态等）对购物中心开发定位进行了全面系统的分类分析，同时还提出，购物中心的商品组合可以分为商品元素和商店元素两个层次，并且对商品元素和商店元素的类型及其组合的思路进行了分析阐述。第六编阐述了地段环境分析的方法、商圈分析的途径及运营策划的流程，介绍了商业物业招商的基本流程和策略、商铺营销的特性及常用的销售方式，同时将商业物业的经营管理分为租户管理、营销管理和物业管理三部分，并对每一部分的管理内容及特征进行了阐述。最后，本书还收录了旭辉国际运用 RSMO 模式操作的全国首个市场化运作的复合商业地产项目——辽宁省大连城市广场的实战案例解码，为书中的理论观点提供了实践佐证。



• 目 录 •

序 /1
前言 /1

第一编 商业地产开发

1.1 商品经营 /4
1.1.1 商品经营方式 /4
1.1.2 商圈与业态 /6
1.1.3 商业物业开发与商品经营 /12
1.2 物业开发 /17
1.2.1 商业地产开发的基本流程 /17
1.2.2 商业地产开发的形式 /26
1.2.3 商业地产开发的类型 /32
1.2.4 商业地产开发定位 /40

第二编 揭示专业市场的形成规律

2.1 规律解码 /46
2.1.1 商品流通与专业市场的形成 /46
2.1.2 专业市场形成规律解码 /55
2.2 商品解析 /65
2.2.1 商品分类解析 /65
2.2.2 解析生活消费品的专业市场形成 /69
2.2.3 解析生产消费品的专业市场形成 /98



第三编 批发市场

- 3.1 形成发展 /106
 - 3.1.1 批发市场的产生 /106
 - 3.1.2 商品形成批发市场的规律 /108
 - 3.1.3 批发市场的交易形式 /110
- 3.2 类型解析 /113
 - 3.2.1 按区域特性分类 /113
 - 3.2.2 按商圈规模分类 /116
 - 3.2.3 按经营范围分类 /120
 - 3.2.4 按经营商品类型分类 /122
- 3.3 开发定位 /127
 - 3.3.1 我国批发市场的发展状况 /127
 - 3.3.2 批发市场开发定位思路 /128

第四编 商业街区

- 4.1 形成发展 /146
 - 4.1.1 商业街区的形成 /146
 - 4.1.2 商业街区在中国的发展 /148
- 4.2 规模解析 /154
 - 4.2.1 商业街区规模衡量的指标 /154
 - 4.2.2 影响商业街区规模变化的因素 /155
 - 4.2.3 商业街区规模扩大的潜力分析 /157
 - 4.2.4 商业街区的实际规模 /160
- 4.3 类型解析 /162
 - 4.3.1 中心商业街区 /162
 - 4.3.2 次级商业街区 /163
 - 4.3.3 邻里商业街区 /165
 - 4.3.4 专业性商业街区 /166
- 4.4 改造开发 /168
 - 4.4.1 旧商业街区的改造 /168
 - 4.4.2 新商业街区的开发 /172



第五编 购物中心

- 5.1 总体概述 /184
 - 5.1.1 购物中心在世界各地的
发展概况 /184
 - 5.1.2 购物中心含义及其本质
特征 /187
 - 5.1.3 购物中心与商业街区、百
货商店 /191
 - 5.1.4 购物中心的功能 /193
 - 5.1.5 购物中心发展的条件 /195
 - 5.1.6 购物中心在我国的发展 /198
 - 5.1.7 “铜锣湾”打造中国 shopping
mall 第一品牌 /201
- 5.2 开发定位 /205
 - 5.2.1 服务商圈范围定位 /205
 - 5.2.2 地段特征定位 /211
 - 5.2.3 商品组合特征定位 /214
 - 5.2.4 建筑形态定位 /217
- 5.3 商品组合 /219
 - 5.3.1 商品类型组合解析 /219
 - 5.3.2 商店元素组合思路 /231
- 5.4 建筑规划 /241
 - 5.4.1 整体建筑规划 /241
 - 5.4.2 购物环境的营造 /248
 - 5.4.3 营业空间布局 /251

第六编 运营管理

- 6.1 运营策划 /260
 - 6.1.1 地段环境调查分析 /260
 - 6.1.2 商圈分析标准化策略设计 /264
 - 6.1.3 项目可行性研究策略 /270
 - 6.1.4 运营策划标准化流程 /273
- 6.2 招商统筹 /285
 - 6.2.1 招商标准化流程 /285
 - 6.2.2 招商策略与技巧 /291
- 6.3 营销推广 /295
 - 6.3.1 销售与经营的平衡 /295
 - 6.3.2 商业物业商铺的营销特性 /296
 - 6.3.3 营销推广的流程 /297
 - 6.3.4 商业物业常用的销售方式 /298
- 6.4 经营管理 /302
 - 6.4.1 租户管理 /303
 - 6.4.2 营销管理 /306
 - 6.4.3 物业管理 /312

附录一

房地产系统运营策划模式(RSMO) /317

附录二

中国首个复合商业地产项目

——大连城市广场实战解码 /320

附录三

寻找商业地产成功运营的金钥匙

——访旭辉国际地产运营机构

总裁冯晖 /326

跋 /335

主要参考文献 /336

