

吕波 著



商业地产选址： 理论与实务

- ★ 世界华人首富李嘉诚：决定地产投资成功的是地段、地段、还是地段！
- ★ 华远地产董事长任志强：政策决定房地产好坏，救市应救商业地产！
- ★ 万科董事长王石：观望低谷已经过去，万科明确涉足商业地产！
- ★ 万达董事长王健林：房企现在才进军商业地产已经晚了！
- ★ SOHO中国董事长潘石屹：应让商业地产复苏，别总让钱往住宅跑！

本书观点：

商业地产是投资的避风港，价值的主战场，但前提是正确选址！



中国质检出版社
中国标准出版社

商业地产选址：理论与实务

吕 波 著

中国质检出版社

中国标准出版社

北 京

内 容 简 介

本书从选城市,到选商圈,再到选地段,最终到选地点,从宏观到微观,从理论到实战,为房地产商、商业地产商、品牌商、投资商、商业终端加盟商、商场运营商、商铺经营者以及招商者,为您全面解读商业地产选址,本书提供了:100个选址的理论公式;100个实用的选址图表;100个品牌的选址标准;100%成功的必赢法则!

图书在版编目(CIP)数据

商业地产选址:理论与实务/吕波著. —北京:中国标准出版社,2012.11

ISBN 978-7-5066-7014-2

I. ①商… II. ①吕… III. ①城市商业—房地产—选址—中国 IV. ①F299.233

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 230683 号

中国质检出版社
中国标准出版社 出版发行

北京市朝阳区和平里西街甲2号(100013)

北京市西城区三里河北街16号(100045)

网址:www.spc.net.cn

总编室:(010)64275323 发行中心:(010)51780235

读者服务部:(010)68523946

中国标准出版社秦皇岛印刷厂印刷

各地新华书店经销

*

开本 787×1092 1/16 印张 15.25 字数 355 千字

2012年11月第一版 2012年11月第一次印刷

*

定价 50.00 元

如有印装差错 由本社发行中心调换

版权专有 侵权必究

举报电话:(010)68510107

前 言

在欧美国家,零售业又被称作是“选址的产业”。由此可见选址在零售企业经营成功中所起的重要作用。国外的商业巨头,之所以常盛不衰,其成功的秘密正是在于它们经营商业的第一步,即商业选址做得非常成功。

纵观沃尔玛、家乐福等国际巨头在中国经营的历史,充分验证了这一点。

早在1992年,沃尔玛就已经被获准进入中国了,但是直到1996年沃尔玛才落户深圳。在这长达4年的时间里,沃尔玛主要在干什么了?答案就是它在选址,它愿意花费巨大的时间成本来进行选址。

同沃尔玛一样,家乐福对选址也异常重视。在家乐福内部,有一个不成文的规定,即每开一家分店,均要对所选的地址进行不少于一年时间的考查。在这一年多的时间中,家乐福要对所选的地址进行详细而严格的调查与论证。家乐福认为,选择理想店址是一个复杂的过程,必须要耐心而慎重。为了在广州选到一个好位置的商业地产,家乐福曾让自己的市场开发人员在广州考察4年,调查涉及的范围包括了消费特征、消费偏好、消费动机、居民素质、生活习惯、购买力水平以及文化、气候等诸多方面,最后才选定了地点。

商业地产与商业息息相关,选址对于商业地产来说同样非常重要。好的开始是成功的一半,而好的选址是商业地产成功的一半。商业地产行业内有一句共识,即商业地产的成功关键,第一是在于选址,第二是在于选址,第三还是在于选址。

与海外企业的成功实践相比,我国企业在商业地产的选址理论和实践方面都相对滞后。虽然近年来,我国一些零售企业或商业地产企业,一直保持着快速的发展速度,但由于选址不利而导致失败的案例比比皆是。比如深圳铜锣湾百货,它曾经创造了快速扩张的神话,从2003年开始对外扩张,在不到3年的时间里,就从3家店迅速扩张到了58家店。但在2006年,这家企业所开的店面纷纷关门,上演了一场真实版的昙花一现的悲剧,震动了业界。笔者分析认为,铜锣湾之所以出现自由落体式的败落,其重要的原因之一就是选址方法不科学。

随着我国经济的快速增长,我国国内的城市交通条件和交通工具在不断得到改善和发展,消费者的消费方式和消费观念也不断发生转变,在这种形势之下,商家企业之间的竞争更为激烈,并对传统的选址理论和工具提出了挑战。尤其是那些仅依靠经验判断或者仅凭定性分析的选址方法,已经不再适用。为此,本书将对商业地产选址进行研究,以帮助商业地产的品牌商、开发商、投资商和运营商进行科学选址。

吕 波

2012年2月

目 录

第一部分 理论篇:商业地产选址理论	1
第 1 章 商业地产选址绪论	3
1.1 研究意义	3
1.2 研究基础	9
1.3 研究思路	18
第 2 章 商业地产选址理论	21
2.1 商业地产概念与属性	21
2.2 商业地产选址研究现状	24
2.3 商业地产选址理论观点	27
2.4 商业地产选址影响因素	37
2.5 商业地产选址流程	40
2.6 商业地产选址调查	42
2.7 商业地产选址方法	45
第 3 章 商圈选择研究	47
3.1 商圈选择研究综述	47
3.2 商圈发展经济力分析	54
3.3 商圈发展政策力分析	56
3.4 商圈发展环境力分析	56
3.5 商圈发展历史人文力分析	59
3.6 商圈发展消费力分析	60
3.7 商圈发展聚集力分析	63
3.8 商圈选择公式	64
第 4 章 地段选择研究	74
4.1 地段选择研究综述	74
4.2 西单商圈内选择地段分析	76

4.3	中关村商圈内选择地段分析	82
4.4	国贸商圈内选择地段分析	86
4.5	地段选择公式	89
第5章	地点选择研究	91
5.1	综述	91
5.2	商业地产地点选择分析	97
5.3	商业地产选址集成模型	101
第6章	商业地产选址案例	104
6.1	北京商圈发展的历史	104
6.2	北京商圈发展的现状	105
6.3	基于传统公式计算消费概率	108
6.4	基于动力机制分析商圈选址	108
6.5	基于价值线理论分析地段选址	109
6.6	基于集成模型分析地点选址	110
第7章	商业地产选址研究结论	117
7.1	研究结论	117
7.2	研究创新点	118
7.3	研究展望	118
第二部分	实务篇:商业地产选址实操	119
第8章	选城市	121
8.1	城市总体比较	121
8.2	城市 GDP 比较	122
8.3	建筑业规模比较	123
8.4	新开工面积比较	123
8.5	社会消费品零售额地区构成分析	123
8.6	城市消费力分析	124
8.7	城乡居民消费结构变化分析	126
8.8	国内外旅游者数量分析	126
8.9	城市主要路口流量统计	127

8.10 城市交通状况调查	128
第9章 选商圈	129
9.1 商圈总体比较	129
9.2 行政区划调查	130
9.3 商业用房开工竣工分析	131
9.4 商业地产分布分析	131
9.5 商业地产存量分析	132
9.6 商业地产增量分析	132
9.7 大型商业统计	132
9.8 商务写字楼统计	134
9.9 酒店统计	135
9.10 大型餐饮统计	136
9.11 娱乐休闲统计	136
9.12 人流车流图分析	137
9.13 人流量统计	137
9.14 人流特点分析	138
9.15 车流量比较	138
9.16 商业地产销售价格统计	139
9.17 商圈租金统计	139
9.18 零售从业人员收入比较	140
9.19 平面媒体对比	141
9.20 主要道路指标对比	141
9.21 可比性商圈分析	142
第10章 选地段	146
10.1 地段施工面积统计	146
10.2 地段交通规划	147
10.3 地段交通分析	147
10.4 地段与周边机构距离统计	148
10.5 地段停车场规划	149
10.6 地段停车场统计	150
10.7 地段车流量测算	151
10.8 地段人流量测算	152

10.9	主道路车流量测算	153
10.10	道路截点流量统计	153
10.11	主要道路客流统计	154
10.12	免费班车分析	155
10.13	地段大型商业促销调查	156
10.14	地段专业市场考查	157
10.15	三级商圈划分	157
10.16	目标消费者数量统计	158
第 11 章	选地点	160
11.1	店址评分项目及标准	160
11.2	店址选择评估要素分析	162
11.3	商业地产环境与设施考查	163
11.4	商业地产规模调查	166
11.5	商业地产经营品牌调查	166
11.6	商业地产经营品牌调查	167
11.7	商业历史与趋势分析	167
11.8	房地产项目调查	167
11.9	楼盘住户调查	168
11.10	人口结构分析	168
11.11	顾客调查表收入情况调查	169
11.12	超市基本情况调查表	169
11.13	百货状况调查表	169
11.14	大型连锁店状况调查表	169
11.15	未来竞争对手分析	170
11.16	商业地产客流量调查	170
11.17	目标店基本情况调查	171
11.18	目标店实地考察	172
11.19	目标店内部状况调查	173
11.20	目标店周边环境调查	174
11.21	店址周边交通流量统计	175
11.22	店址周边交通路线统计	176
11.23	商业地产(商铺)投资评估表	177

第三部分 资源篇:百家知名品牌选址	179
第 12 章 酒店品牌	181
12.1 雅高	181
12.2 里兹-卡尔顿	181
12.3 莫泰	182
12.4 速 8 快捷酒店	183
12.5 如家	183
12.6 锦江之星	184
12.7 汉庭快捷	184
12.8 7 天	185
12.9 雅悦	186
第 13 章 文化娱乐休闲品牌	187
13.1 方特科技乐园	187
13.2 天线宝宝	187
13.3 IMAX 宽屏巨幕影院	188
13.4 CJ 影院	189
13.5 保利博纳	189
13.6 星美院线	190
13.7 紫金影院	190
13.8 钱柜 KTV	191
13.9 冠军真冰场	191
13.10 乔波冰雪世界	192
13.11 红人运动俱乐部	193
13.12 亚历山大会馆	193
13.13 索尼探梦	194
13.14 StarTrooper 激光搏击	194
13.15 香港玛花纤体	195
13.16 红黄蓝亲子乐园	196
13.17 柏斯琴行	196

第 14 章 运动健身品牌	198
14.1 中体倍力健身俱乐部	198
14.2 青鸟健身	198
14.3 迪卡侬	199
14.4 运动 100	200
14.5 中福在线	200
第 15 章 百货超市便利品牌	202
15.1 永旺百货	202
15.2 ITAT 会员购物广场	202
15.3 美国纽约 SAKS 第五大道百货	203
15.4 韩国新世界集团	204
15.5 家乐福	204
15.6 FOX TOWN 折扣	205
15.7 燕莎奥特莱斯	205
15.8 上品折扣	206
15.9 麦德龙会员商业地产	207
15.10 TESCO	207
15.11 屈臣氏	208
第 16 章 家居建材电器品牌	209
16.1 宜家家居	209
16.2 百安居	209
16.3 The Home Depot	210
16.4 中粮高端家具广场	211
16.5 伊利诺依	211
16.6 百思买	212
16.7 中复电讯	212
16.8 宏图三胞	213
第 17 章 餐饮品牌	214
17.1 翰金佰海鲜	214
17.2 PIZZA TIME	214

17.3	主题餐厅(热带雨林)	215
17.4	俏江南	216
17.5	摸错门	216
17.6	星期五餐厅	217
17.7	金汉斯	217
17.8	星巴克	218
17.9	好伦哥	219
17.10	吉野家	219
17.11	元绿回转寿司	220
17.12	呷哺呷哺	220
17.13	麦当劳	221
17.14	味千拉面	221
17.15	渝乡人家	222
17.16	谭鱼头火锅	222
17.17	加州牛肉面大王	222
17.18	友仁居	223
17.19	渔公渔婆	223
17.20	汉拿山	224
	后记	225
	参考文献	226



第一部分

理论篇：

商业地产选址理论

第 1 章 商业地产选址绪论

1.1 研究意义

1.1.1 商业地产选址面临的机遇

近几年,国内很多品牌商、投资者、开发商和经营商,都非常关注商业地产和商业地产选址。造成这一现状的原因,主要在于以下几个方面:

(1) 国内外商家连锁扩张的需求,造就了对商业地产的巨大市场需求空间

连锁化经营由于具有品牌化、专业化、规模化等优势,正逐渐成为世界零售业发展的主流。连锁化经营在具体业态上包括了大型超市、便利店、家电、快餐、休闲饮品、洗衣家装、家具用品、儿童教育、美容健身、医疗保健、地产中介、经济型酒店等在内的 50 多个行业^[1]。连锁经营业在我国显示出了强大的生命力和竞争力,在我国国民经济和人民生活占有越来越重要的地位,比如吃快餐到肯德基、麦当劳、永和豆浆等连锁餐厅,采购食品和日用品到沃尔玛、家乐福、联华超市等大型连锁超市或便利店,购买电器到国美、苏宁等专业连锁店,类似这种行为已经成了千千万万中国人的消费习惯。经过近 20 年的发展,我国连锁经营业已经初具规模。根据中国连锁经营协会的行业调查,2007 年“中国连锁百强”销售规模突破了 1 万亿元人民币,达到 10 022 亿元,同比增长 21%,高于社会消费品零售总额 16.8% 的增幅,2010 年连锁百强销售规模则达到 1.66 万亿元;门店总数达到 105 191 个,同比增长 58%;2010 年百强企业销售额占到社会消费品零售总额的 11%,近几年来这一比重基本没变;2010 年苏宁电器集团以 1 562 亿元的销售规模位居中国连锁百强榜首,国美电器、百联集团有限公司、大商集团有限公司、华润万家有限公司分别以 1 549 亿元、1 037 亿元、862 亿元、718 亿元的销售业绩排名第二至第五位。百强最后一名的销售额为 22 亿元,比上年提高 37%。在规模不断扩大的同时,我国连锁行业还体现出了保持快速发展的势头。据中国连锁经营业协会的统计,2002 年我国连锁百强企业的年营业额仅有 2 465 亿元,但经过 2003~2007 年连续五年分别达 45%、39%、42%、25%、21% 的高速增长,到 2007 年全国连锁百强企业的营业额已过万亿元,仅仅五年就翻了两番,累计增幅达 400% 以上^[2]。2010 年连锁百强同比增长 21.2%。近几年来,增速保持着 20% 以上的增幅,快速发展的势头不会有明显改变。与我国国内连锁企业的快速发展相比,国外连锁企业在我国同样保持了快速扩张的势头。特别是随着 2004 年 12 月 11 日中国商业零售业完全对外开放,中国商业市场吸引了越来越多国际商家的关注,它们大都采用以租为主的方式,纷纷寻找适合的商业地产项目,以进一步占领市场、扩大规模,以实现规模效应和品牌效应。

但国内目前存在的很多空置的商业地产,并不能被快速增长的市场需求所接纳。这

主要是因为这部分商业地产要么选址不利,要么设计不合理,达不到商家的选址条件或使用条件,因此,这部分空置的商业地产已经成为存量巨大的失败地产。商业地产的合理操作程序应当是先选址、再招商、后建设。不同的商家对选址的要求不同,比如沃尔玛主要布局在中等城市社区中心,而卡玛特主要分布在大都市的郊区^[3]。在欧美国家,零售业甚至又被称作是“选址的产业”^[4]。只有那些了解商家选址要求并设计合理的商业地产,才能满足广大零售商的商用要求,成为众多连锁商家追逐的对象。

(2) 商业地产本身具有的良好盈利表现,吸引了为数众多的开发商

中国房地产市场从2005年下半年开始膨胀,经过一轮扩张,进入2007年,尤其是到2008年,全国房地产市场受到政策调控的影响,销售量、房价和房地产开发投资增速进一步回落,行业调整态势明显。特别是住宅业的现状更是令人担忧,消费者持币观望的氛围十分浓厚,销售面积和房价增速也开始回落,住宅市场的发展不容乐观。2011年,因为严格而彻底地执行了限购、限贷等调控政策,加上保障房建设对市场预期的引导,楼市“十年涨十倍”的态势出现急刹车:购房者不能或不愿出手买房。但是在宏观经济还保持高速增长的情况下,商业地产的表现还是较稳健的。从2000年以来,办公楼和商业营业用房的新开工面积和销售面积一直都在增长,在2005年的时候增速达到最高,虽然以后的增速有所放缓,但是绝对量还是上涨的,并且最近几年也是在理性地发展。因此,在现阶段地产变局的形势下,发展商业地产被开发商看作是一种明智选择^[5]。

从价值上来说,100平方米的商业地产可能比1000平方米的住宅地产更具有价值。比如1座北京赛特购物中心所创造的租金收益,是相当于20座赛特写字楼所创造的租金收益。之所以如此,关键就是商业地产所承载的商业能创造更高的租金水平。此外,商业地产物业还存在着巨大的价值升值空间,这种升值往往比商业租金要大得多,这也是商业地产开发套利的主要手段。比如大连胜利广场在最初开业时,因为没有更多的主力店,大超市、百货、餐饮三个主力店都是自营,经营3年后,开发商在商业上共赔了1.6亿元,但是该开发商在总体上却是盈利的。之所以出现这种情况,一个重要的原因在于该项目的选址非常成功,位于大连站前面的最繁华商圈,是大连中央商圈的核心位置,这种黄金位置决定了其物业价值。大连胜利广场从1999年开始出售部分店铺,售价最初是2.5万元每平方米,后来卖到5.2万元每平方米,2004年则达到(7.4~9.6)万元每平方米。这样,大连胜利广场只销售掉了商业地产总面积的18%,其余的82%仍然是自营。但开发商正是通过出售这仅占18%的物业,使大连胜利广场总共收回了8亿元,意味着该项目已经收回了全部投资^[6]。大连胜利广场的成功首先在于其优越的核心位置,但核心地段总是有限的,作为后进入者如何在动态的条件下,在更多的非核心地段进行商业地产选址,需要作深入的研究。

(3) 商业地产具有稳定持续的回报率特点,吸引了众多中小型的投资者

国内的商业地产的经营模式具体分为以下几种,即整体租赁不售产权的模式、分零租赁不售产权的模式、整体租赁经营零售产权的返租模式、分零租赁经营零售产权的模式。其中在上面的后两种模式中,由于产权的出售,可以使中小型的普通投资者直接参与投资。对于整体租赁经营零售产权的返租模式,通常是指开发商拆零销售产权回收资金的做法,它提供长达(10~20)年固定化、利率化的返租回报,将经营权从投资者手中取回,然后委托专业的商业管理公司进行物业的管理和经营,再获取租金,回报给投资者,该投资方法适用于大

型封闭式商业地产。对于分零租赁经营零售产权模式,通常是指中小型开发商在开发低层商业楼盘和商业步行街的做法,它一般将营业用房分隔成(10~50)平方米的小型独立商铺,这样既方便销售产权,又不会影响经营,使商铺由业主自营或自租,从而使产权和经营权直接分散到客户,滞销的商铺部分则可作为开发商自营物业,该方式对于开发商来说,有利于资金的迅速回收;而对于商铺投资者来说,产权虽然可以完全掌握在自己手中,但如果周边商业人气不足或者选址错误,则意味着风险将完全由自己承担。相比于其他投资渠道,上述的两种投资方式具有高收益高风险的特征,吸引着众多的普通投资者^[7]。

根据央行数据,截至2011年底,金融机构居民存款余额达到35.2万亿元。很多储户一直在寻找回报率高些的个人投资品种,但我国金融市场的个人投资品种不多并且收益情况均不理想,这给商业地产投资或商铺投资提供了良好的契机。众所周知,自2007年年底以来,个人投资的主力品种——股票市场一蹶不振,大多数入市者的股票市值已蒸发了六成以上,收益情况惨不忍睹,2012年初,上证指数还停留在2400点;期货则从20世纪90年代开始,由于不规范和风险巨大等原因,至今只有极少数人跟进,跟进者也是多亏少盈;银行存款利率更是较低,考虑通货膨胀因素,银行利率实际上负利率,这使很多人仅把银行当成为存款安全的地方;国债和企业债的回报率虽然略高些,但目前国债回报率不超过5%,但这些回报率是难以满足投资者较高的投资回报期望的。相比之下,经营稳定的商业地产,其年回报率可达5%~12%,具有相对较强的吸引力。

1.1.2 商业地产选址面临的挑战

以上种种契机为商业地产的发展提供了机会。但机会和威胁总是并存的,由于各种原因,商业地产投资也充满了陷阱。商业地产选址是商业地产开发的第一环节,如果商业地产选址发生失误,则意味着后期的所有努力都将成为泡影,因此,商业地产的正确选址显得尤为重要。同时笔者还发现目前国内许多地区的经济发展格局发生了深刻变化,比如地方政府迁址,城市重新规划,经济的快速发展所带来的商圈改变,新旧商圈交替,消费者消费模式变化等,类似的变化既对商业地产选址带来了机会,同时又对传统选址理论提出了挑战。这些挑战主要表现在:

(1) 传统选址理论难以判断新商圈的投资价值

如果在一个能够快速形成的新商圈里选址,这无疑是一个很好的选址机会。但传统选址理论的一个缺陷在于,它们大都是偏重于从微观项目出发进行财务或成本分析,而对于宏观环境和商圈所带来的决定性影响则研究较少。此外,传统选址理论的另一缺陷在于它无法判断一个新商圈是否能够形成。比如有的新商圈提出要培育数字经济的概念,但是传统理论难以分析出在这一新商圈是否具备培育数字经济的动力支撑。如果没有这种动力的支撑,则在这一商圈里选址将面临较高的风险。

(2) 传统选址理论难以判断新形势下的地段价值

比如近几年,政府迁新址是国内一些大中型城市的第一发展战略。根据我国城市发展的经验,政府新址所在地的周边极有可能迅速发育成为一个新的商圈,商业地产在此选址具有很高的成功概率。但按照传统的选址理论来计算,因为它是新区域,周边的居民可能暂时为零,所以得出的结论却认为这一区域根本不具备做商业地产的条件。

(3) 传统选址理论难以满足大型商业地产的选址要求

随着信息化、全球化的兴起,以及新商业空间的发展,大型购物中心(shopping mall)、零售公园(retail park)、能量中心(power center)、大盒子(big-box)等新型零售业逐渐占据主导地位,这些大型商业地产对零售区位研究的要求减弱,而是对商业空间研究的要求却不断提高^[8],这也对传统商业地产的选址理论提出了挑战。

以上的事实说明,在我国商业快速发展的新形势下,需要对传统的选址理论进行修正,特别是要考虑到商圈发展的动力维度和战略维度,并在此基础上建立新的选址模型和理论。如果仍然按照传统的商业地产选址理论来计算,则可能面临着失去低成本介入、坐享地价快速升值的选址机遇,也可能面临着新进商圈发展动力不足、地价不升反降的选址风险。

1.1.3 商业地产选址研究的意义

商业地产项目主要涉及选址、定位、招商、销售、运营五大环节,选址居于五大环节之首,可以说好的选址是成功的一半。对商业地产选址进行研究,具有以下重要的意义:

(1) 商业地产选址研究有利于建立竞争优势

沃尔玛在中国的发展一直落后于家乐福,当沃尔玛在中国达到 73 家时(收购好又多前),家乐福在中国的分店已经达到了 93 家。沃尔玛与家乐福几乎是同步进入中国的,之所以落后,首先是选址有误。沃尔玛把首家店和总部选在了深圳,而家乐福把首家店和总部选在了上海。如图 1-1 所示,根据管理半径和物流半径的对比可知,总部选在上海,更容易沿着长江走廊实现中部突破,并通过南下北上实现两翼起飞,所以沃尔玛在竞争中首先输在了总体的选址与布局上^[9]。

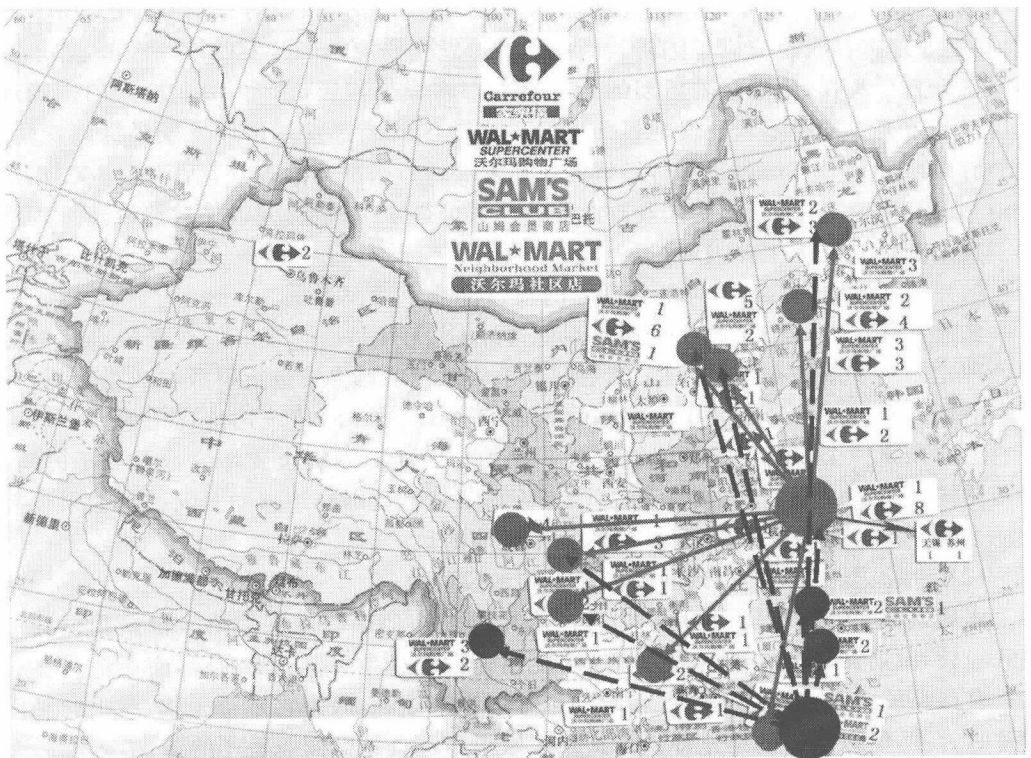


图 1-1 沃尔玛和家乐福的连锁扩张对比