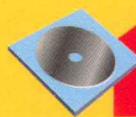


COMMERCIAL PROPERTY
DIFFERENT
PERSPECTIVES

商业地产

不一样的
思维与答案

张家鹏 著



赠张家鹏授课视频光盘
城市综合体租售策略

新光天地等知名项目
策略顾问和操盘者
最新力作

商业地产实战专家
张家鹏操作精要



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

商业地产

不一样的 思维与答案

张家鹏 著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

作者基于多年的商业地产顾问工作经历，精粹而成本书，是关于商业地产业务运作的务实的思维方式和实践经验。书中的精彩观点包括涉足商业地产要做的思维转换，商业地产项目的定位、招商、运营以及业态规划的全程操盘总结，如何以商业地产顾问的工作思路来解决项目难题，并全程揭秘了作者实操的奥特莱斯项目和小城市大盘的策划细节。本书汇集了众多在实践中被证明的行之有效的创意点滴与问题解决之道，文字精练，图文并茂，对商业地产的开发、策划、招商及运营等相关从业人员具有务实的指导价值。

图书在版编目（CIP）数据

商业地产：不一样的思维与答案 / 张家鹏著. —
北京：机械工业出版社，2013.7
ISBN 978-7-111-43449-8

I. ①商… II. ①张… III. ①城市商业-房地产开发
IV. ①F293.35

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2013）第 168543 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

策划编辑：曹雅君

责任编辑：曹雅君 杨勋

版式设计：张文贵

责任校对：刘建

插图：七夜

封面设计：米屋工作室 柏拉图

责任印制：杨曦

保定市中国画美凯印刷有限公司印刷

2013 年 8 月第 1 版·第 1 次印刷

170mm×242mm·14.25 印张·147 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-43449-8

ISBN 978-7-89405-011-3（光盘）

定价：66.00 元（含 1DVD）

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心：（010）88361066

教材网：<http://www.cmpedu.com>

销售一部：（010）68326294

机工官网：<http://www.cmpbook.com>

销售二部：（010）88379649

机工官博：<http://weibo.com/cmp1952>

读者购书热线：（010）88379203

封面无防伪标均为盗版

前言

preface

看不见的东西最重要

在近两年参与行业交流时，我一直在提一个观点：看不见的东西最重要。而在人们的意识中，通常都认为可见的东西才是实在的，不可见的都是虚无，不及实在来得重要。然而，我们稍加思考便会理解，似乎总是由看不见的“虚无”在主宰着可见的“实在”。比如，我们的躯体可见，但是受看不见的思想的指挥；我们的行为可见，是在受着看不见的文化的约束。又比如，计算机的硬件可见，是受看不见的软件程序的控制，如果没有这些软件存在，硬件就与一堆废金属无异。

在商业地产行业，正是人们过于看重“看得见”的，忽略“看不见”的，才造成了目前供需结构错位下的大量物业空置。定位属于商业地产中看不见的东西，而看得见的是物业硬件、招商行为等。现实的情况是，诸多投资商都跨过或缩减“看不见”的工作而急于展开“看得见”的工作。而若是没有将定位理清楚，没有想明白项目面向的是哪类品牌与消费者，又怎么能够确立建筑风格与内部空间的划分？又怎么能够让品牌方相信项目的前景而愿意入驻？况且，在商业地产供应过量、品牌方强势的现状下，项目的任何细微瑕疵都可能被放大，若在项目运作前没有思考清楚目标客户与消费者的习惯与偏好，则注定会为随后的招商和经营埋下隐患。

与万科的一位高管交流时，我曾被问到一个问题：万科转型进入

商业地产，最大的难点可能是什么？我的观点是最大的难点可能不在外部，更可能的是内部固有的文化所形成的挑战。由于中国住宅市场较长时期都处于卖方市场状态，而在行业产业链构成中，房地产公司是资源整合的主导方，除了政府是其“甲方”以外，其他外围公司基本都是“乙方”，因此易造成企业的“强势文化风格”：对合作方抱有管控的优越感，并强势相处。与住宅市场不同，商业地产是一个以零售商为代表的“买”方议价能力极强的市场，部分品牌在租赁购物中心物业时，不但租金支付水准不高，还可能要求业主方补贴装修。在这种情形下，原先以住宅产品为主打的公司进入商业地产时，若没有转变心态，做好配合，就会在运作中遇到重大阻碍。所以，“由住转商”的开发商，首先要做的应是内部调整，使得商业团队至少不会再秉持原有“看不见”的强势文化，才可能将“看得见”的商业地产项目做好。

在房地产服务行业，顾问方以报告的形式向客户提交成果，但提交报告不是目的，而是为了呈现与表达针对问题的解决方案，是“看不见”的专业思维的具象呈现，思维能力的强弱决定着报告质量的高低。所以，顾问应是运用智慧进行价值创造的代表，而非依靠体力码字的工匠。因此，决定顾问成功与否的关键，并不是看其能将报告撰写到多“厚”，而在于通过怎样的经验和思维因地制宜地破解不同难题。

思维是方法诞生的基因，亦是其生长的土壤。与强调具象方法的书不同，本书花了更多篇幅去探讨“看不见的东西”，即与商业地产及其组织相关的思维方式。在我看来，这些“看不见的东西”是保障商业地产成功运作的源头，亦是构建专业大厦的“结构”，比后续的填充“材料”更基础、更重要。

IV

本书可以看作是一本专业观点的集萃，是我多年在商业地产行业工作中思考与体悟的汇聚，每段话都有明晰的观点与指向，同时力图做到简明易读。我希望这本书就像读者的朋友一样，无论是在或长或短的时间里，都可随时展开交流；而各段落观点相对独立明确，也使得在任何时候中止与续读都不会觉得唐突。若这种交流能够对读者有所裨益，起到投砾引珠之效，那我会深感欣慰。

最后，要感谢刘关、索珊、周长青等我的伙伴们，正因为有他们的辛勤付出，才使这本书能够高质量地与读者及早见面。



2013年6月

目 录

Contents

前 言 看不见的东西最重要

第一章 思维转变：从住宅到商业的全新开发模式 / 1

第二章 业态规划转变：从百货到多元化业态 / 17

第三章 定位思路转变：从臆想到专业分析与判断 / 39

第四章 招商方式转变：从“眼高手低”到“门当户对” / 71

第五章 运营策略转变：从只租不售到租售并举 / 107

第六章 顾问角色转变：从报告流水线到对症下药的良医 / 137

附 录 / 161

附录 A 像商业地产顾问一样思考 / 162

附录 B 案例 斯普瑞斯奥莱招商记 / 203

附录 C 案例 小城市大盘价值提升之道 / 211

COMMERCIAL PROPERTY
DIFFERENT PERSPECTIVES

第一章

思维转变：

从住宅到商业的全新开发模式

中国需要大量商业地产的三个理由

1. 之前中国城市的商业物业太过缺乏，欠账多，现在需要补上。
2. 城市扩容及城市圈的形成，使城市消费辐射人群迅猛增长，需要增加大量的商业面积。
3. 缺乏公共活动场所，消费者将这一需求释放到了购物中心，无形中扩大了对购物中心的面积需要。

促进中国消费发展的三个动因

1. 城市多中心的发展提升了消费的便利性，释放出更多的消费力量。
2. “80后”和“90后”新消费者的兴起，他们更乐观，更愿意花钱。
3. 业态丰富度的提升让人们有了更多的消费选择与理由，激发了支出增长。

商业地产开发需由量转质

中国要加快城市化的发展步伐，未来仍需大量商业地产的开发来进行支持，所以商业地产开发的绝对量短期不应、也不会出现骤然下降的状况，但“由量及质”的发展转变将会是必然趋势。

房地产企业实力增强推动商业地产投资

房地产行业经历了一个阶段的发展后，诸多开发商正在经历由弱至强的转变过程，目前已出现了大量年销售额过百亿元的房产企业。随着实力的增强，更多开发商已经可以承受长期回报，并开始追求收益总体的最大化，更愿意介入商业地产开发。

新消费者为商业地产带来的机会

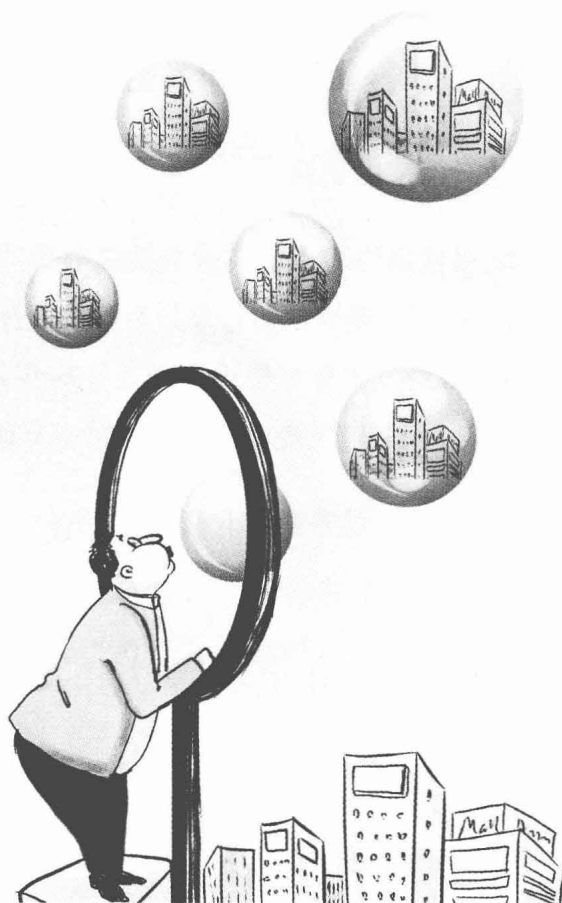
20 世纪 70、80 年代出生的人已晋升为社会消费的主流力量，而目前在部分小城市中占据主导地位的仍是国有百货商场延续下来的传统百货业，其货品、布局方式等零售组合都是针对年龄较大的人群，基本上未顾及“70、80 派”新主流消费者的崛起，旧有项目的迟缓反应为新兴项目留出了机会。

商业多中心发展的五个正面影响

1. 推动城市多中心空间布局。
2. 以便利性提升居住质量。
3. 缩短消费出行距离，符合低碳原则。
4. 牵制传统商业区租金增长。
5. 为休闲、餐饮业态带来更大的发展机会。

时代不同，消费需求排序不同

前几年，消费者的关注点可能依次是价格、丰富度、便利性；而现在消费者的关注点发生了变化，第一是便利，第二是丰富度，第三



依照已有看待未来，总有泡沫的感觉

才是价格。这一变化，会给新建商业带来诸多机会。

中小城市的商业机遇

1. 优质土地获取。一线城市的商业地产市场发展相对较早，在经历一个发展阶段后，城市中心地段可供开发的商业用地已经日渐稀缺，即使有供应，也难免会竞争激烈。相对一线城市而言，中小城市环境较为宽松，更有机会以相对适中的价格取得中心地段的优良土地，吸引越来越多的开发商来投资。

2. 供需错位。中小城市商业存在供需矛盾。20 世纪 70、80 年代以后出生的人群已晋升为消费主流力量，他们崇尚个人价值观，对于新事物有极强的渴求心。而中小城市商业市场占主导地位的仍是国有百货商场延续下来的传统百货业。消费者需求的变化与现实商业的供应已经产生了相当程度的错位。

中小城市商业地产的四个机遇

1. 国内外零售商快速进入中小城市拓展开店。
2. 大型物业投资者的投资目标向中小城市偏移。
3. 城市商业网点规划日趋理性。
4. 传统商业中心面临升级。

大宗买家逐渐关注中小城市

之前商业地产的大宗买卖交易案例主要局限于北京、上海等一线城市。由于一线城市的资源相对有限，存在较为激烈的竞争，且运作成本和绝对风险相对较大，所以诸多买家开始广泛关注中小城市的项

目，尤其是对位于中心位置的、有稳定租约的物业有较大的兴趣。

各线城市的商业市场前景

一线城市呈现多中心态势，市中心越来越少，分中心是重点；部分成熟的二线城市也类似；而三线城市实际上是一个城市中心的再中心。

城市分中心发展与商业地产发展

商业地产因具有拉动内需的作用而越发受到各级政府重视。国人的消费有待于释放，北京这样的大城市，商业地产发展依然不平衡，“不方便”成为抑制消费的因素。商业地产会促进消费，也是推动分中心成熟的重要的物业。如果没有商业发挥凝聚作用的话，城市分中心是难以形成的。

商业用地的供给

1. 合理安排商业用地供给。政府的供地策略是决定商业投资量的重要因素，因为政府供地在先，开发商接盘在后，所以如果政府向市场供应了大量商业性质土地，则客观上就为商业地产的大量投资建立了基础。

针对不少城市商业面积阶段过量的现实，政府可逐步对土地功能规划进行合理化调整，更好地安排、控制商业用地的供给，从根源上降低非理性商业项目的出现的概率，控制商业地产投资的非良性增长。

2. 限制市中心区商铺销售比例。政府主管部门可发挥调控的职能，适当限制城市中心区域内商铺销售的比例，以防不利情况发生而

对城市资源形成浪费，损害城市活力。

3. 新区商业的风险。随着城市化进程的推进，北京、上海等一线城市迅速向外扩张，政府公开上市的土地大多已逐渐远离传统的主城区。新区域可能也有机会打造出成功的商业项目，但是与传统城市中心相比，在此开发商业对开发商的要求会更高，承担的风险与压力也会更大，投资选择时一定要更加慎重。

新区商业面临的四大挑战

1. 人口不足。新区的人口增长一般都有一个过程。

2. 短距离交通不便。短距离交通不便就是步行道不够，人的往来交流不够。这对商业发展会产生很大的阻力，很多新区基本上都是马路很宽，但只适合车行。

3. 通勤的挑战。新区人口多是依赖于非新区的写字楼或产业地产生活，一个新兴的区域能够成为副中心要有三种物业的配合发展：一种是住宅，一种是写字楼或者产业地产，只有有了这两种物业才能解决人在这个区域的生活和就业，商业物业往往是在最后出现的。

4. 潜在供应量很大。新区开发必然面临着各类新增供应，因而竞争会较为激烈。

新区商业可以舍近求远

在新区，短距离的人群密度不够，短距离的交通活性不够，打造商业时，可以在早期的时候把目标顾客锁定在更远的区域，吸引他们目的性地到达。

新区商业看好生活商业中心

新区商业在被打造为生活商业中心时，拥有众多机会：首先，新区亟待具备商业、居住及办公等众多城市机能，完备的商业服务功能是城市分中心形成的重要前提，因此，新区商业面临着广阔发展空间；其次，对于周边可辐射的消费人群，新区商业拥有得天独厚的便利性；最后，在商品品类日益丰富的背景下，新区商业有众多业态可选择，能够通过丰富且创新的业态配置，形成差异化的竞争优势。

商业项目选址开发的注意事宜

商业项目的选址开发讲究与其目标服务区域的和谐，最佳的状态应该是“消费者需求的自然集成”，在没有需求支撑的地理位置上牵强建造商业项目，运作的挑战性会非常大。

新区商业的几个突破点

第一，舍近求远，因为要避免新区“短距离的人群密度不够，短距离交通活性不够”带来的不便利；第二，注重大规模优势，大体量才能打造更强的丰富度，以提升吸引力；第三，注重场所的吸引力的打造和建设。新区在场所感打造上，比老区有更多可发挥的空间，它可以通过场所的吸引力，以及一些合适的租户，去实现对顾客的吸引；第四，增加停车位的数量，以方便到场的消费者，提升新区商业的竞争优势。

新区开发的纠结

新区开发往往是开发商和地方政府在进行“博弈”。新城区的开发建设应该是先有人住，后有产业，再有写字楼，最后有商业这样一个顺序。然而，实际情况往往会反过来，即先有综合体、商业，因为看上去业绩斐然。

住宅思维与商业思维

1. 面向客户差异。住宅为 B 2 C 思维，而商业为 B 2 B 思维。住宅与商业看似都是建房，但因面向的客户有本质不同，决定了两者其实是两种模式。住宅是企业对顾客，属于 B 2 C；商业则是企业对企业，属于 B 2 B。跨入一个行业，首要工作是厘清其模式特征，从住宅转向商业的开发商不可带着 B 2 C 的思维定势进入 B 2 B 特征的商业市场。

2. 收益周期差异。商业地产的综合收益高于住宅。商业地产与住宅在投资回报的周期性上有较大差别，住宅产品可以在相对短期内实现资金的快速回拢，而商业地产则更多有赖于长期的租金回收。但如果运作得当，商业地产的物业升值幅度将高于住宅，中长期的收益总额也可能远高于住宅。

3. 转型心态最重要。住宅是典型的卖方市场，作为开发商的卖方处于强势地位；商业地产是典型的买方市场，作为零售商的需求方有极强的议价能力。由住宅转入商业地产的开发商，第一要务是调适好心态，放下可能的强势习惯，以适应商业地产这个买方市场。



耐心，是在商业地产领域耕耘的要义