

有人被蜂蛰了，不等于蜂蜜无法采集；不少房产商看到商业地产丰厚的利润，一不小心开发了许
 多“伤”铺，导致**旺**诸人止步。商铺肯
 定是高回报的投资**旺**种类，但也是技术
 构成很高的工程，开发路径曲折，成功要素很多，
 资本、土地、商业**铺**资源缺一不可，决
 策、定位、包装紧**铺**紧相连，销售、经
 营、管理环环相扣，这就需要我们聚精会神，倾尽
 心力。瑞士是个小**本**国，出产名表闻名，
 一个瑞士名表的市**本**场价值往往是普通
 手表的数倍到数百倍，商业地产开发也是如此，当
 我们成功开发出经**色**典商业地产作品之
 后，可以创造出1**色**大于2甚至10的奇迹，
 “十步胜出”就是试图给你一套制造瑞士名表的工具。

前期研究



□□ 前期研究是项目投资、开发、决策的基础，没有这个基础，任何决策都是不科学的，作为房地产开发商、投资者在决策前肯定会对土地进行研究。

□□ 对商业地产而言，围墙之内的因素都是次要因素，围墙之外的才是最重要的因素，那么，商业地产研究的是围墙之外因素，如商业环境、

商圈条件、商业资源等。

1. 城市类型:

□□ 对商业地产前期而言，要研究项目所在城市的经济类型，同样是大城市，北京是政治、科教文化中心，而上海则是经济、金融、商贸、航运中心，不同经济类型，就有不同的产业构成，不同的产业就有不同行业收入，不同的收入就有不同的消费水平，城市消费总量决定了这个城市的商业地产的总价值和总保有量。

2. 人口:

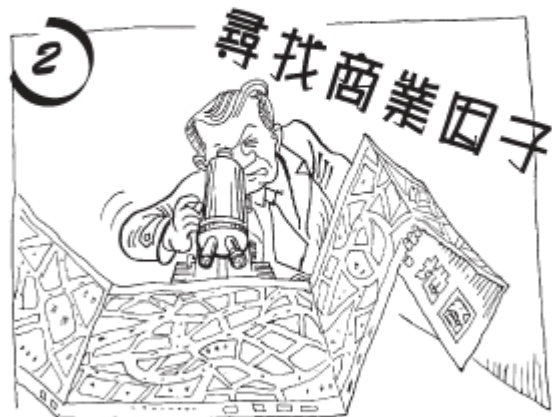
□□ 一个城市的商业物业的当年价值量是这个人口×消费支出×商业利润率×租金成本。人口是基数，消费是变量，一个城市大人口多而消费水平高，那么这个城市的商业物业的最高价值是很高，如上海、深圳、宁波等地方就属于这种类型的城市。

3. 消费:

□□ 消费是拉动产业发展的主要动力之一。它虽然不直接附加在土地上，而是以一种商业资源形式存在着，对商业地产的开发、商业物业的投资起到最直接的影响，没有消费，那么商业地产的开发就会变得没有任何意义，所以商业地产开发、投资的前期研究主要是围绕着消费展开的，通过对城市人均支出、消费细分、恩格尔系数、区域的商业销售额的研究，我们大抵上可以找到这样的研究方向：在生活水平比较低的区域宜设立大型超市等形式的商业设施，而在经济较发达的地区，尽量规划个性化消费或有特色的商业街、购物中心等。

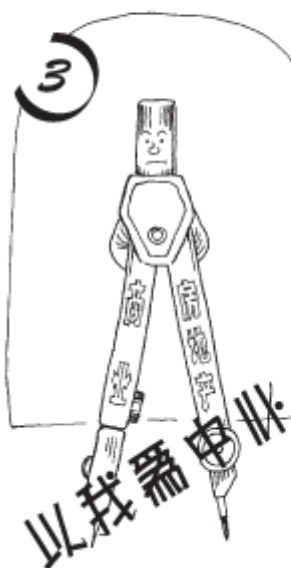
□□通过对消费的研究之后，我们再进一步对当地的商业格局、商圈、商业物业的总量、租金水平、交易的活跃程度以及商业用地的供应总量、新城区规划等进行研究，那么我们的前期决策就会变得十分科学和理性，其准确程度就会大大提高。

市场研究



□□商业地产无可争议地成为房地产领域里的一个特殊的单独的品种，形成了一个专门的细分市场。对商业地产市场的研究主要包括三个方面：

“谁用”、“什么时间”、“什么价格”等一系列问题，不同业态有不同的发展前景，也有其不同的盈利水平，并引出一系列价值关系链：商业盈利水平决定承租能力大小，承租能力大小决定租金水平，租金水平决定房价，研究商业发展去开发商铺，是正确的开发经营策略。



商业设施规划

□□商业设施规划的实质是对商业资源的规划，其原理归纳起来四句话：“按照消费资源配置商业设施；按照人口、商业发展趋势预留空间；按照城市文化、历史的积淀，决定商业的形象；按照消费的审美倾向选择建筑的风格”。

1. 消费资源决定商业设施

□□在城市规划或商业设施规划中，一直没有把“消费”作为一种资源来保护开发、合理利用，消费是经济发展的主要动力之一，没有消费，就没有商业销售，没有商业销售的商铺就没有使用价值和价值，在商业设施规划时，有多少人口、

销售市场的研究；租赁市场研究和商业发展的研究。

1. 销售市场研究

□□这个市场主要反映了投资者对商铺的投资倾向和区域商铺的增量情况，它仍属于房地产范围，不能反映商铺市场的真实情况；商铺的主要特征是个性十分强，很难把商铺作为一种规格化、标准化的品种，放在一个统一标准下进行比较，所以单独的销售市场研究对商业地产的开发投资意义不大。

2. 租赁市场的研究

□□在商业地产开发的市场研究中，租赁市场、租金的研究是最重要的，它既反映了商铺真实的、内在的价值情况，又反映了商铺的市场价值状况。在商铺租赁市场研究中要十分注意每一个商铺的个性。在商铺同类物业比较中，或许位置、面积、楼层差异，会造成商铺的价格很大差异，这种差异性在销售市场这一比较难反映；物业对商业适用性，在商铺交易主要是经常性的租赁交易中才能比较全面地反映出来，所以租赁市场是联结商铺销售、开发和使用的关键，租金是售价的基础，商铺租赁市场是研究整个市场的基础，没有这个基础，所作出判断或研究成果都不具可靠性，售价可以人为炒高，而租金须通过成功的商业经营才能提升。

3. 商业发展

□□真实的商业需求是商业地产开发的原始动力，但是商业业态本身处于变化和发展之中，由于我国处于和平的经济高速发展时期，商业业态更新速度比较快，而商业地产开发的周期又比较长，所以有必要提出了

有多少消费、有多少商业的销售服务的需求，才去配置多少商业设施，按人口的“吃、穿、用”、“黑、白、绿”、“游、乐、玩”等不同消费的需要去规划各种商业设施。

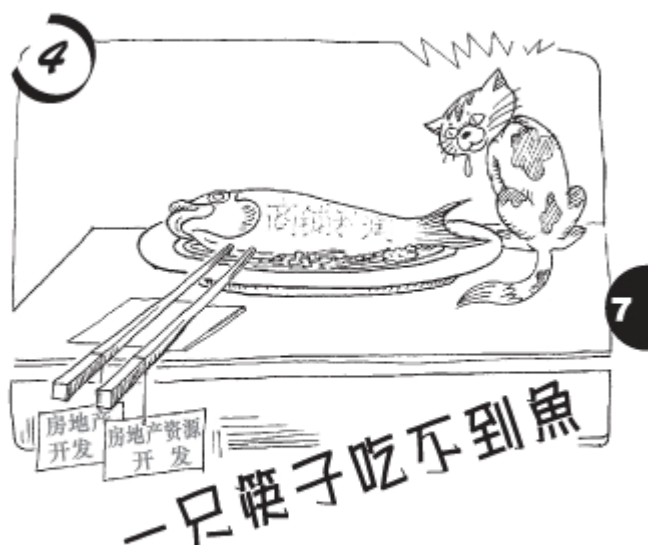
2. 城市化进程决定商业设施必须预留空间

□□在我国，目前大部份城市的城市化水平还比较低，还处于城市化进程之中，城市化进展，对一个城市、一个区域而言，是城市人口聚集程度提高，相对应的是第三产业在产业结构中的构成提高，并导致商业设施的需求量增加，而城市规划必须对这些消费、人口的增长的数量、速率，按照不同的规划周期预留出商业设施发展空间。

3. 地域文化决定商业设施的形象和风格

□□不同的地域有不同的历史、文化的积淀，并在商业建筑表现出来，全国著名的商业设施都反映了这一点，北京有王府井；上海有淮海中路、外滩；杭州有湖滨等等，这些知名的商业设施无不折射出区域的文化特点，规划还要体现消费者的文化倾向，有人要我用简单的语言评论一下上海某知名的文化名人商业街一直不旺的原因，我用两句话加以概括了：“重文化轻艺术，重死人（历史名人）而轻今人”，在商业设施规划中，既要反映城市风貌、城市形象，又要反映今人的文化诉求，商业设施要从不同角度去满足消费的需求和商业的需要，以商业为侧重点是必要的。

商业房地产开发



□□ 商业房地产开发是商业和房地产的双重开发，它以商业需求为开发视点，通过商业房地产开发，借助于规划、设计、策划、创意等手段去创造出商业物业的附加价值。

商业房地产营销



□□ 在房地产销售行业，较大楼盘上市都要“推广”一下，这几乎已经成为惯例。在商业房地产的销售活动中，尤其是规模比较大的商业楼盘推广

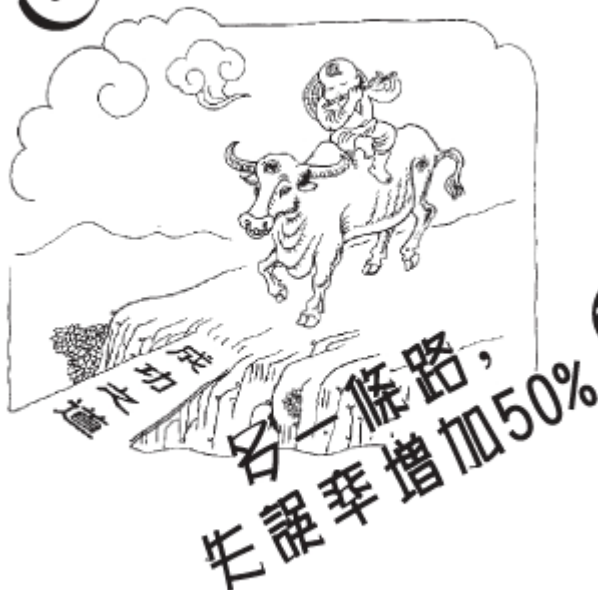
□□ 在商业地产开发过程中，两条通道多个环节是必须注意的，以开发项目的商业性来看，用地判断和业态定位是整个商业地产的核心，商业用地和住宅的差异在于：居住用地的用途趋向具有唯一性，即只能造住宅，有变化的是产品档次或类型差异；而商业地产的开发则不同，它面临着魔方般变幻的商业样式选择，所以对商业用地的判断是对项目发展的基本认识，这种正确的基本认识形成之后，才会有准确的业态定位，由此而衍生出对商业的适合性、前瞻性、经济性等一系列第二层面上的准确判断。

□□ 从商业地产的房地产属性来看，也有两个方面的内容是要注意的，一是商业用地障碍的排除，即把商业环境中不利于商业业态设置，不利商业水平提高的因素排除掉，从而达到提高商业环境景观性、交通可达性。二是建筑样式的遴选，不仅要满足商业的空间需求，还要符合商业文化表现方面的诉求，归纳起来讲，商业地产开发活动中，房地产对商业的适用性是十分重要的，只有有了适用性，那么其他的附加价值才会相应地体现出来。

力度之大，花样之多，令人眼花缭乱。在控制层面上来看，炒作住宅受到限制较多，而商业楼盘是应当加大促销活动的力度，但是，有这种力度应该放在什么地方呢？这是我们需求探讨的。

□□ 从商业地产的价值表现规律来看：只有商业繁荣了，商业物业的价值才会体现出来；如果仅仅通过外敷式的加温，使商业物业的市场价值有所表现，而物业的商业价值——即对商业的有用性不能真正表现，那就是商业物业炒作，在市场逐渐成熟的今天，仅炒商铺而不做好商业经营，会导致商业地产空心化，那么这种商业物业的市场营销将会变得十分危险，要么产品卖不出去一套住开发商；要么产品卖出去了，套住投资者。这种营销行为在商业伦理方面是有缺陷的，合理的商业地产营销活动应当在商业经营有前景的前提下展开的；商业经营是商业物业经营的基础，只有商业经营成功了，商业物业才是一个优良的合格产品，没有商业经营的商业物业产品只有一个虚构的产品，具有不确定性。由此而论，好的商业地产一定是从商业经营着手，推动商铺升值。所以商业地产的营销主线应当是“先炒商，缓炒铺”，商业盈利模式清晰了，商业地产的盈利模式自然而然就清晰了。

6 商业地产的定位



□□商业地产项目定位的核心是业态定位。定位就像射箭，脱靶免谈，中的和靶是完全两回事，在商业地产高速发展的今天，成功的道路只有一条，商业地产的定位，我认为有以下几项关键指标是必须要的。

邻店关系中，处于相生还是相克，或者是排斥的关系上；相克关系如大卖场门口的标准超市，排斥关系是殡葬用品市场对旁边的喜庆行业（婚纱、大型餐饮）的排斥等，这种商场立地中的互进和相克关系是要琢磨透的。在商业地产开发经营活动中，“定位”的内容很多，如业态定位、功能定位、商业的服务对象定位、盈利模式定位、产品定位、商业文化定位、营销方式定位、建筑的景观、文化定位以及具体的规模定位、消费的档次定位、商业经营方法定位等等，每一次定位都要找出那座可以通过的独木桥才能成功。

7 商业地产的策划



1. 可操作性

□□定位目标不可及，即不可能实现，那么这个定位无论如何漂亮，都是虚的，影响到可操作的有这样几个方面的因素，一是法律限制，如在目前市场条件下，开药品批发城是一个很好的定位，但是全国有几个地方获准开药品批发城了？二是商业资源的配置，定位中缺少商业资源配置和消费对象的定位都是不现实的，三是开发商的实力，开发商的实力包括资金实力和运作项目的的能力，如果资金实力强，那么还可以借外力解决运作项目的的能力问题。如果开发商的资金不强，那么定位就必须切合开发商资金的这个实际。

2. 适应性

□□对于商业地产而言，围墙之内的是次要，围墙之外，才是主要因素，所谓“围墙”之外的因素是指消费因素和商圈因素，作者说过一句很经典的话，被人誉之：“商业论语”，为商界称道，“商家可以改变商品，可以改变商场，可以改变服务（销售）方法，但是商家没有办法改变消费能力。”这也是说：我们的定位必须做到适合离铺影响范围内的购买力，即商品适销。商品适销是一种纯商业行为，但它影响着商业地产定位，如果我们到尚未脱贫的地区去开一个国际品牌商场，显然是错误；当然这是反差拉开的说法，而在实践这种反差并不十分明显，往往就是这种不明显的差异，使得部分商场无法生存，从而使部分商铺变得没有使用价值而无法变现其市场价值，围墙外面的另外一个因素是商圈因素，开发项目在这种商圈处于什么样的地位，是主导地位还是次要地位，在

□□商业地产的策划要从策划的本源上说起，即什么是“策划”，在国外似乎没有“策划”这个专业，可能是由咨询担当“策划”这个角色，如美国的麦肯锡咨询公司，它所承担的工作就是给予委托咨询的当事人一个解决问题的方案，而在日本这类公司的名称往往称企划公司，而在中国，企划往往是执行者，这些名称上的差异，使人感到困惑。那么，我们还是按照中国文字的意思进行理解：策划就是运用谋略和计算去取得一种超出常规的良好结果。如果这个诠释能被接受的话，那么商业地产的策划就会变得易于理解了。

□□首先，商业地产策划是一种智慧的创造，它能在商业地产的开发活动中创造出新的价值；如“海上海”的建筑创意，就使“上实”多收二三分。如“巴比伦生活”的策划，使得物业的区域价值被凸现出来，策划不是“金点子”或者单纯的创意活动；它具有创造性、系统性、完整性、可导入性；更重要的是可以执行，才是策划的本质。策划能改变项目、产品的市场地位，解决或排除某些商业地产开发过程中一些阻碍和难题。其次，策划不能等同于“包装”，“包装”是策划活动中经常运用的一种常规手段，它只能起到“锦上添花”的作用，如果通过包装手段把不利条件变成有利条件了，那么这种包装行为是有欺诈嫌疑的。商业地产策划活动没有公式（否则就不是策划了），但有以下几条策划的规律是需要掌握的。一是价值发现，就是要在商业地产的价值挖掘方面要独具慧眼，找出别人没有看到的价值；二是以理服人，商业地产不相信煽情；商业地产是投资性物业，购置商铺就是投资，投资者比消费者理性，过分热炒概念是没

有作用的，有用的是完美演绎盈利模式，合理推导要符合商业逻辑，这才是商铺市场乐于接受的引导；三是以品牌策划的手法去策划商业地产，商业地产开发的过程就是这个项目商业品牌树立的过程，有了市场广泛的认可，商业就会繁荣，商业繁荣的结果就是这个商业物业升值或价值兑现快捷。

8 商业地产中的招商活动



15

因为商家不做亏本生意，合作方面的理由就简单多了，商企相中的物业或物业适合商业需求，双方合作的机率高，在招商成功后，双方得益，商业企业市场扩展了，而开发商取得了租金收益，还能推动销售去化，实现开发利润。招商难，症结不在招商本身，而在于取地和项目定位过程中，你拿了一块不适合商业的地，招商不难才是违背常理的。定位偏差也是造成招商难的另外一个原因，明明适合零售的，你去定位批发，那么招商难也在预料之中的。如果取地、定位都是正确的，那么招商对象设定要准确，通常情况下，“大商场引主力，小商场做特色，中心商业街要引进知名商企”的招商方法不可不试，市场培育，低租招商的轻车启动方案是肯定要做的。

9 商业地产的经营



17

□□ 商业地产的价值表现离不开商业经营活动；商业经营活动的效益和商业楼盘本身的品质有关，也和商业定位和招商的目标对象设定有关。毫无疑问，招商难已经成为普遍现象，其实招商成功的也很多，只不过是没有人专门统计罢了。

□□ 我一直在说，商业地产开发是商业和地产的双重开发，其中商业开发是商业市场空间的开发，即要找到物业所能服务的消费价值总量和具体的消费需求，然后再配以合适的商品，商场、商企，为商业配置合适的商业建筑过程就是商业地产开发过程，而后期导入合适的商品、商企就是招商的过程，通过这个过程，我们发现：商业楼盘的开发运营如果缺少“商业”这个主角，那么其所作的各种行为就会变得没有意义，全国2000多万空关商铺就说明了这一点。

16

□□ 在商铺生产快速增量的背景下，总体供求关系倾向于商业，招商难已成部分盲目开发商铺者的呻吟。其实，商业企业和房地产开发商之间的关系并不是那一种一面倒关系，这种关系中最重要的是商业地产的房地产属性中不可替代性，不可复制性和唯一性等因素所决定双方地位，所以商业企业和房地产开发企业在商业地产、招商活动中是一种竞争和合作的关系，竞争关系是指：商业企业需要优质物业又不愿承担高租金的利益关系，和房地产开发商既要出租物业又要谋求高租金的利益关系的冲突，所以在形成气候的地段上的商业物业有许多商业企业争取进场，商业物业的业主就有选择权，如首联南方商城能把世界知名的连锁快餐企业拒之门外。

□□ 地段差而没有合适定位的商铺，你再招商，商业企业也是不会来的，

□□ 在前一段时期“拆零”、“卖散”似乎成为商业地产、销售屡试不爽的套路，但是这种手段广泛使用以后，在市场上变得没有有效性，如何经营、销售商铺似乎又成了业界思索一个重要课题。

□□ 其实销售只是商业地产经营活动中的一种方法，商铺经营、销售的多样性早已存在，不必再去缘木求鱼式再去创造什么惊人之举。商业地产是一种经营性的资产，属于资本市场范围内的一种具体经营品种，其运作的轨迹往往和投资品种运作方式有关，和它的专业—商业运作方式有关。如果我们并不局限于房地产的经营、销售方式，而是从商业、投资品种或者从开发优质商业资产的角度去看商业地产的经营或销售，我们发现方法就会很多了，有几个案例可以作为商业开发和经营销售活动的“他山之石”。“新天地”是大家所熟悉的一个商业地产项目，从经营业态来看，它很时尚很有个性，但是从物业增值或资产运作的角度来看，它是很中规中矩的：首先把商业做好，提高收益，促进物业增值，然后以膨胀了的资产作为投资，取得更大的收益。

18

□□ 大连“万达”的“订单式”的商业地产开发模式也是广为人知的，我以为所谓的“订单式”有误导同业之嫌疑，万达模式实质是房地产企业和商业企业结成同盟，各取所需，商业得到的是低租、位优的商场，而“万达”得到了商业资源，使得商业地产实心化，尤其是名企的入驻使得物业市场价值飙升，楼下小商铺十分抢手，起步较早的“万达”从第一轮商业地产热潮中提炼出一大堆黄金，但是这个经营模式过于倚强欺小，所有的利润来源于中小投资者，一旦识破以后，万达收起了这套把戏，到资本

市场上去融资了。国外，商业地产的经营方式大多采用整盘交易的方式，开发商在造好一个购物中心以后，使之正常经营以后，再以资产形式转让。

□□ 商业地产经营的方式繁多：除了上述之外，还有铜锣湾低租入市，太平洋的分租，家乐福等大超市转租降本，麦当劳的品牌变现等，令人眼花缭乱，动感视线看商铺，不动产可以动起来，才是商业地产经营的要旨。



□□ 在国外，物业公司以管理商业地产为荣，哪一家物管公司能够管理商业物业了，那么说明这家公司的业务水平有了很大的飞跃了。目前在国内尚未有真正意义上的专业商业物业管理机构。

19

20

□□ 商业物业难管是出了名的，主要的是管理条线繁多，专业不同而交叉管理的内容多，十分容易引起混乱，使管理瘫痪。所以要理顺管理顺序和合理分工是商业物业管理的第一要素。

□□ 从商业物业管理的内容来看，商业物业管理的架构有以下三个方面：

□□ 一是商业运营和管理。这方面的工作内容主要是围绕着商业正常经营、商场繁荣而展开的，它所承担的工作是商场开张，商业促销，商场日常管理，商品管理，商业从业人员管理，商场内部的秩序维护，顾客投诉，商品品种更新建议以及商家结算等工作。

□□ 二是商业物业经营管理。商业物业的交易（租赁和转让）租金制订，招商企划，资产自我估价和市场动态分析，并且要根据商场经营状况储备更替商业资源，除此之外，还要对商场整体运营成本，收益状况进行分析，提供给业主作物业价值现状分析。

□□ 三是物业管理。商业物业管理比常规的物业管理内容丰富得多，除了常规的物业管理内容如楼宇保养维修、设备保养和维修，泊车管理、治安、卫生、防灾等内容之外，物业管理还要承担整个商场的秩序维持，商业外部形象如店招、灯光、广场管理及临时促销活动的现场维持，商家进场退场服务和登记，装修的管理和配合，顾客伤害的防止措施等等。商业物业的管理理想状态是“内强外艳”，内强是内部管理强劲有力，反应敏捷，精密准确，外艳是商业物业要求良好的形象，无论是物业的公众形象和具象的实物形象，要达到这种水平，只有坚持内外双修，三线丰满才会取得成功。

