

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学号: X2009156205

UDC _____

厦门大学

硕士学位论文

商业地产开发的前期准备研究

——以协信集团为例

A Glimpse of the Pre-opening Work Flow of Real Estate Development

— Case Study : Sincere Group

陈 彬

指导教师姓名: 林志扬 教授

专业名称: 工商管理(EMBA)

论文提交日期: 2014 年 2 月

论文答辩日期: 2014 年 月

学位授予日期: 2014 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2014 年 2 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

摘要

论文以我国商业地产发展为背景，阐述了商业地产发展的现状：一方面，住宅地产宏观调控导致房地产企业纷纷转型进入商业地产开发领域，城镇化发展为商业地产创造大量投资机会，另一方面，商业地产开发缺少成熟的开发模式，商业地产开发暴露出了诸多的问题：未按市场容量开发导致商业房产过剩、商业地产项目开发周期偏长，资金回笼较慢导致资金周转不畅、建设结构不符合商业经营需要，商业地产开发专业度不够导致招商与销售困难等，从而让商业地产开发存在巨大风险。

论文中还分析了商业地产开发的一般流程，分为前期策划、项目开发、项目运营三个阶段，指出前期策划阶段是商业地产开发的关键阶段，这个阶段要进行充分市场调研，确定是否拿地、确定开发模式、进行市场定位、产品概念方案设计、财务准备、专业人才准备、合作伙伴选择等重要准备工作，为商业地产项目开发打下坚实基础。

论文通过对协信集团在 1995 年到 2006 年商业地产开发历程进行分析，发现其开发过程中存在的主要问题：1、未按市场需求盲目开发；2、缺乏商业地产开发的专业人才；3、缺少融资渠道和财务准备不足；4、忽视商业定位及匹配的商业建筑产品设计；5、缺乏专业的商业运营准备等，这五个主要问题造成协信集团开发的产品不符合市场需求租售困难；大量占用资金导致资金周转不灵；为挽救这些项目还投入大量人力成本、时间成本与财务成本进行改造和运营，使公司发展停滞甚至接近倒闭。

论文通过对协信集团在 2009 年再次进行商业地产开发的进行探讨，分析其对过去商业地产开发不足进行的改进，最后总结出商业地产开发成功的关键是前期策划阶段的准备工作，在前期准备应做到：1、研究商业地产开发规律；2、选择合适的开发模式；3、做好市场分析设计符合市场需求的商业建筑产品；4、拓宽融资渠道并做好财务准备；5、引进和培养专业商业地产开发人才，与专业团队合作等五个方面工作，从而保证商业地产项目的成功开发。

关键词：商业地产、开发、前期准备、商业定位、建筑设计

Abstract

The article elaborates the current situation of the development of commercial real estate. The growth of residential development is stagnant due to Government policies and developers start to divert their resources to commercial real estate to cope with the situation and fully exploit the forthcoming opportunities generated by the massive urbanization process.

On the other hand, the development of commercial estate in China is still immature and encounters problems such as insufficient capital cash flow, architectural deficiencies, unrealistic construction schedule, product positioning which all these problems constitute a huge risk for developers.

In the article, we have outlined three stages namely 1) research and Planning 2) Pre-opening Development and 3) Operations which scope involves detailed research to provide a clear picture to define the the asset positioning, financial and human resources planning to lay down a solid foundation for the development of the commercial asset.

In our case study of the development of 协信 Group from 1996 to 2005, we think it would be a classic example of failure due to 1) ignore market demands 2) lack of proper human resources 3) deficiency of financial planning and cash flow 4) underestimate the impact of hardware on the future positioning and 5) lack of proper management team and preparation. The inevitable outcome of these 5 syndromes was the operating loss and the worst scenario may be so serious that the Group may suffer from bankruptcy.

From this actual case study and throughout a detailed analysis, we conclude that the pre-requisite of a successful commercial real estate development is a proper pre-opening research covers 1) market momentum 2) define business model 3) architectural design 4) liquidation channels and 5) human resources and development and recruit a professional third party company to manage the asset. Only with all these elements in place, a commercial asset would be on the right track.

Key Words: Commercial real estate 、 Development 、 Pre-opening work process、 Commercial positioning 、 Architectural design、 Financial liquidation channels, uman capital of commercial real estate

目 录

第一章 绪论	1
第一节 我国商业地产现状	1
第二节 研究背景及选题的意义	4
第三节 研究的思路及主要内容	7
第二章 商业地产开发流程与收益	8
第一节 商业地产开发流程	8
第二节 商业地产开发收益高于住宅地产开发收益	9
第三节 商业地产与零售业融合创造出新的价值	10
第三章 协信集团商业地产开发前期准备的主要问题	12
第一节 项目开发前的市场调研问题分析	12
第二节 商业地产开发的人力资源管理问题分析	14
第三节 融资渠道方面存在的问题分析	15
第四节 前期商业规划定位方面存在的问题分析	17
第五节 缺乏专业的商业运营经验的问题分析	19
第四章 协信集团商业地产开发前期准备的改进	21
第一节 充分研究商业地产开发的规律	21
第二节 选择合适的开发运营模式	23
第三节 扩宽融资渠道保证资金充足	26
第四节 建立完善的人才培养机制和组织结构	28
第五节 围绕开发链组建利益共同体	31
第五章 结论	33
参考文献	36

第一章 绪论

第一节 我国商业地产现状

商业地产，顾名思义，就是作为商业用途的地产，商业地产通常指用于各种零售、批发、餐饮、娱乐、健身、休闲等经营用途的房地产形式，以区别于以居住功能为主的住宅房地产、以工业生产功能为主的工业地产等。

一、我国商业地产开发的发展过程

我国的商业地产开发“起步晚，发展快”，大约起步于 2000 年，2003 年以后进入一个快速发展时期，当时以家电卖场/家居卖场/百货连锁及出售型商业物业为主，2005—2006 年后商业地产的开发开始步入理性发展时期。多企业开始依托成功的商业地产项目对自持的商业物业进行连锁性开发，例如华润集团将成功的深圳万象城开发模式在杭州复制。万达集团第三代城市综合体宁波万达广场和上海五角场广场的成功开业，宝龙集团福州宝龙广场开业，标志着我国城市综合体开始成为全国的主流商业开发模式。^①

2007—2013 年综合体项目和高档购物中心成为国内开发的主流，出现了一批商业地产开发与商业地产标杆项目，比较有代表性的全国商业地产开发公司如表 1 所示：

表 1：12 个涉足商业地产的房地产开发企业

企业名称	公司中国发展状况
万达集团	万达集团的核心产品是以“万达广场”命名的城市综合体。目前已在全国开业 85 座万达广场、51 家五星级酒店、142 家影城 1247 块电影银幕、75 家百货店、81 家量贩 KTV。形成了商业地产、高级酒店、旅游投资、文化产业、连锁百货五大产业连锁开发模式。 ^②

^①中国商业地产售后返租模式探究，金融经济.2011 年 06 期

^②王建林，万达 2013 年工作报告

<p>华润置地</p>	<p>华润置地以“品质给城市更多改变”为品牌理念，致力于达到行业内客户满意度的领先水准，致力于在产品和服务上超越客户预期，为客户带来生活方式的改变。持有物业发展了都市综合体、住宅+区域商业中心、住宅+欢乐颂三种模式，其中深圳万象城作为华润置地持有物业的代表作，是中国内地最具示范效应的都市综合体，以其全新的理念在杭州、沈阳、南宁、成都、青岛、郑州、长春等城市登陆。^①</p>
<p>世茂地产</p>	<p>世茂地产业务重点为在中国大陆经济发达或极具发展潜力的城市，发展大型及高质素的综合房地产项目，包括住宅、酒店、零售及商用物业。世茂房地产在中国正在开发的项目逾 50 个，其中商业地产项目 22 个，并有 6 家已开业酒店。</p>
<p>宝龙地产</p>	<p>宝龙地产所开发的“宝龙城市广场”集大型购物中心、超市、百货公司、零售店、电影院、美食广场、优质住宅物业及其他休闲设施于一体。宝龙商业运营模式的重要特点是分阶段开发物业。即在较早阶段，通过销售住宅物业及部分商业物业，以产生良好的现金流量，满足项目其余阶段的资金需要，并战略性地长期持有优质商业物业，以产生经常性租金收入及潜在资本增值。现有 38 个开发项目分布于全国 22 个城市，其中有 26 座城市综合体“宝龙城市广场”。</p>
<p>新世界中国地产</p>	<p>新世界中国地产开发包括住宅社区、服务式公寓、别墅、写字楼、商场、多用途综合大厦、酒店及度假村等各类型物业。目前开发经营着 26 个商业项目，12 个写字楼项目和 9 个酒店及服务公寓项目。新开发模式的新世界 K11 购物艺术中心也将进入更多城市打造属于自己独有的艺术乐园。</p>
<p>新鸿基地产</p>	<p>新鸿基地产已成为香港最大的地产发展公司之一，其主要核心业务为物业发展，亦经营其他地产相关业务，例如酒店、商场、物业管理，选择内地的一线城市的最核心地段，开发地标性的商业及住宅项目，商业项目以自己持有经营为主。目前开发经营着 16 个商业项目，12 个写字楼项目和 10 个酒店项目。北京 APM 项目与上海国金广场是其代表性商业项目。</p>
<p>凯德商用（中国）</p>	<p>凯德商用中国一直致力于高品质零售商用地产的投资、开发和管理。在中国 36 个大中城市拥有并管理着 60 个商业地产项目，标志性项目包括：北京凯德晶品购物中心、上海凯德龙之梦虹口、上海来福士广场及成都凯德广场·金牛。^②</p>
<p>和黄地产</p>	<p>和记黄埔地产将香港的成功经验引进中国内地，全方位投资开发各类物业。目前在全国 10 个城市开发经营着拥有 18 个商业地产项目，8 个写字楼项目及 1 个酒店项目。代表商业项目为上海梅珑镇广场与重庆大都会广场。同时经营着屈臣氏、百佳超市等零售业。</p>
<p>仁恒置地</p>	<p>仁恒置地集团有限公司立足中国，选择中国境内的高增长、战略性重点城市开发高端精装修住宅、商业及综合物业项目。代表项目为成都仁恒置地广场。</p>

^①张政，华润置地品牌战略研究，天津大学.2010 年

^②于科，商业地产企业商业模式对比研究，重庆大学.2012 年

瑞安地产	瑞安房地产在开发大型、多用途城市核心发展项目及综合住宅发展项目方面拥有卓越的成绩。公司目前在中国内地主要城市的中心地段拥有 9 个处于不同开发阶段的项目，开发大型的集商办、住宅、文化、休闲为一体的城市标志性建筑，通过将历史建筑翻新和现代建筑的结合，通过文化和创意为其御座的项目带来极高的附加值。代表项目为上海新天地。
龙湖地产	拥有十年商业运营经验的龙湖，目前拥有位于重庆、成都、北京等地共计 21 个商业物业项目，其中已开业 11 个项目，形成都市购物中心“龙湖天街”系列、社区特色商业龙湖“星悦荟”系列、高端家居生活馆龙湖“家悦荟”系列三大多元化产品体系。
恒隆地产	恒隆地产在主要城市建造、持有及管理世界级商业综合项目，目前开发经营 9 个恒隆广场，恒隆地产在上海打造了两项地标式物业，分别是恒隆广场和港汇恒隆广场。这两项物业所产生的税收为上海以至全国的商业物业之最。

二、近年来商业地产开发投资增幅加大

除了商业综合体项目外，其他商业地产在这几年也蓬勃发展，表 2 为国家统计局发布的近几年房地产开发投资的数据：

表 2：近 4 年全国房地产开发投资数据

年份	2009		2010		2011		2012	
	总额 (亿元)	比上年增长	总额 (亿元)	比上年增长	总额 (亿元)	比上年增长	总额 (亿元)	比上年增长
商品住宅投资	25,619	14.20%	34,038	32.90%	44,308	30.20%	49,374	11.40%
办公楼投资	1,378	18.10%	1,807	31.20%	2,544	40.70%	3,367	31.60%
商业营业用房投资	4,172	24.40%	5,599	33.90%	7,370	30.50%	9,312	25.40%
房地产开发投资	36,232	16.10%	48,267	33.20%	61,740	27.90%	71,804	16.20%

以上数据摘自国家统计局的每年《国民经济和社会发展统计公报》

从上表我们不难看出商业地产开发近几年的投资增幅均高于房地产开发投资增幅，特别是 2011 年史上最严厉的住宅地产调控政策下，2012 年商业地产开发投资增幅更是明显高于住宅地产开发的投资。而商业地产从投资到使用正常需 2-3 年时间，也就是说未来的 3-5 年商用房产的市场投入使用量将有一个新的高潮。

房地产业是中国经济增长中的支柱产业。2008 年以来房地产业对经济增长

的贡献率保持在 2 个百分点以上，房地产业和建筑业增加值占 GDP 的比重超过 10%。2010 年房地产投资对经济增长的贡献率为 14.7%，拉动 GDP1.35 个百分点，到 2015 年房地产投资对经济增长的贡献率为 21.6%，拉动 GDP1.83 个百分点。同时，房地产业还带动着 50 余个产业的兴旺发展，以及千千万万人的就业，房地产业和以钢铁、水泥等为代表的制造业是中国 GDP 增长的双引擎。^①

中国社会正处于经济全面转型时期，经济社会的各个领域都将面临新的机遇和挑战，就房地产来说，在得到高速发展的同时也面临着一系列的问题：盲目地投资扩张、开发与经营相脱节、房产价格虚高等。这也促使国家出台一系列的调控政策，随着国家一系列楼市调控政策的出台，从“国五条”到“限购限价令”，住宅地产的投资性能持续下降，而商业地产将在未来成为主要的房地产投资类型，这一系列的调控政策的出台给商业地产带来的发展机遇。不少房地产企业正在着力开发商业地产，并将目光投向二三线城市。未来 3—5 年将是商业地产发展的黄金时期，商业地产开发迎来了发展的大好时机。

第二节 研究背景及选题的意义

一、地产宏观调控导致大量房地产企业进入商业地产开发领域

2013 年，我国继续加强房地产市场调控，坚决抑制投机、投资性需求再次被写入政府工作报告中。随着‘新国五条’的落实和一系列调控政策的逐渐深入贯彻，在限购、限价、二手房个税、征收房地产税等政策的大背景下，住宅地产的投资性能持续下降，而商业地产将成为主要的房地产投资类型。商业地产呈现出红红火火的景象。北京、上海、杭州、深圳、成都等全国各大城市商业地产均出现了量价齐升的表现。各路资本纷纷进入商业地产，一时间商业地产成了名副其实的“香饽饽”。

今年上半年，一系列调控政策给整个住宅市场带来挤压之势，对商业地产的发展来说是一个很好的机遇。具体来说，新国五条政策的颁布，特别是北京、深圳等地制定的相应实施细则，以及卖房征 20%个税、单身限购一套、二套房首付 70%、项目“限价限涨”等调控政策的发布，都足以说明政府对于住宅市场的

^①沈昊驹等，两型社会与房地产经纪增长方式的转变，消费导刊.2010 年

干预力度非常大。

二、城市发展为商业地产创造大量需求

2013 年的《政府工作报告》用 200 余字的篇幅阐述了“城镇化”，城镇化将成为商业地产的重要推动力，它将为商业地产创造大量的需求。新型城镇化最重要的是产业的支撑、人口的聚集，这将带来商业的繁荣。城镇化的快速推进将改变当前商业地产开发集中于大中城市的现状，提升三、四线城市的市场容量，创造更多的商业机会，不仅有利于现有的商业地产开发企业，也有利于吸引更多的零售企业、更多的品牌进入这个市场共同发展。当然，新型城镇化与商业地产的发展是相辅相成、互相促进的。在城市不断扩张的情况下，商业地产在聚集人气，创造就业方面，也会发挥重要的作用。

城市的经营和发展很大程度上依赖于商业地产的发展，因此各地政府都十分支持商业地产的发展。正如万达集团提出“每一个万达广场就是一个城市中心”，这是因为商业地产能够形成人流的集聚，带动消费，拉动 GDP，塑造城市形象，推动当地旅游等。同时，商业地产能够带动服务业的发展，拉动就业，是我国目前城市化发展的重要推手。^①

在城镇化建设的大背景之下，二三线城市的商业地产需求非常强烈。零售、批发、餐饮、娱乐、健身、休闲等经营用途的房地产形式将备受关注。各大房地产企业也将着力于开拓二三线城市的相关市场。

三、商业地产开发收益高于住宅地产开发收益

商业地产的销售收益往往是住宅地产的 2—5 倍，其升值潜力大造就了商业地产的收益率高，市场发展潜力巨大。同时，商业地产尚处于起步摸索阶段，较之趋于规范甚至是苛刻的住宅地产，其卖点及利润还有很大的挖掘提升空间，因此自然吸引越来越多的投资进入。

四、商业地产开发缺少成熟的开发模式

但是对于传统住宅开发商来说，转型商业地产并不容易。毕竟进入一个全新的领域，从物业管理、商业运营到人才培育都需要时间积累。综览商业地产的

^①于科，商业地产企业商业模式对比研究，重庆大学.2012 年

开发模式，在全国范围内拥有一套成熟的可复制的开发模式的企业几乎没有。

“虽然万达广场和万象城是商业地产中比较成熟的一个商业开发模式，但是相较于每个市场的差异性，开发的商业体量、业态组合、品牌组合和目标客群的差异性，这种开发模式并不具备普遍意义的可复制性。即使是新开的万达广场与万象城广场，在经营上也存在市场培育期，需 3-5 年的市场适应期以提高整体运营效率。

近期的调研数据显示，超过五成的购房者有意向投资商业地产，未来 3—5 年将是商业地产发展的黄金时期，但风险与机会并存，投资仍需谨慎。需要注意的是，投资商业地产切忌盲目一哄而上。商业地产的开发，对于企业人力资源、资金链以及项目经验的要求很高。从商业地产的前期调研、规划设计，一直到后期的运营维护、物业管理，都有别于住宅地产，因此优秀的人才储备以及丰富的项目经验至关重要。商业地产要达到盈利的目的，需要长期充足的资金支持，对于小型企业来说这也将是一个不小的考验。

五、商业地产开发存在巨大风险

我国的商业地产行业经过这些年的发展，已经进入一个由开发走向经营的转型阶段，同时也暴露出了诸多的问题。

1、开发量过多过快导致区域内商业房产过剩。所谓“过剩”是指所在城市的房地产领域内，商业地产的开发超过了该城市对商业地产的需求量，或者是在具体开发地块上，商业地产的开发量超过该地块或商圈的合理需求量。“过量”通常使新增商业地产项目处于销售或出租不畅，价格走低的状态。

2、建设结构不合乎商业经营需要。不同业态的商业对建筑具有不同的要求，如经营场地宽敞、透视性良好等，也存在着一些特殊性的要求，如仓储式超市和普通超市对建筑层高的要求差距甚大。百货店和专卖店在经营设施和场地面积上的需求也是极不相同的。由于大多数开发商和建筑设计单位很少具备这方面的专业经验，致使商业地产的建筑结构和最终使用者的要求不吻合，从而在租、售方面造成了诸多问题。

3、商业地产往往需要投入大量资金进行开发、运营，受开发模式的影响，商业地产项目的运转周期偏长，资金回笼较慢，进而影响项目资金运转，增加投

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库