

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学号: X2008156225

UDC _____

厦门大学

硕士学位论文

常州清潭院街项目开发研究

Research the Development of Changzhou
Qing Tan Yuan Project

杨立新

指导教师姓名: 戴亦一教授

专业名称: 工商管理(EMBA)

论文提交日期: 2012年4月

论文答辩日期: 2012年5月

学位授予日期: 2012年 月

答辩委员会主席: _____

评阅人: _____

2012年4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

厦门大学博硕士学位论文摘要库

摘要

商业街就是由众多商店、餐饮店、服务店共同组成，按一定结构比例规律排列的商业繁华街道，是城市商业的缩影和精华，是一种多功能、多业种、多业态的商业集合体。

2002年以前，我国的商业街开发基本不存在系统的规划，其运营和管理也仅仅局限在收取租金和提供极其简单的物业管理。随着经济的快速发展，原有的模式已经不能满足商业零售业的发展对物业的要求，复合商城、购物中心、商业街和专业市场等新兴的商业地产形态在社会需求的推动下获得快速发展。

但是在实际运作中，商业街的开发商大多不具备运营和管理商业街的经验，在项目可行性评估、招商、物业形态设计以及运营阶段都出现了许许多多的问题，有些问题甚至非常严重，极大的影响了项目的正常运转。更有甚者，有的项目因与市场需求差距太大，在开发环节就已经注定了项目失败的命运，导致开街之日即是衰败之时。

本文主要结合自己从事商业地产开发工作的亲身体会，从实战角度，对清潭院街项目的开发、运营的全过程进行阐述，对许多关键节点进行了深入细致的探索。

本文共分为九个部分，开头是引言，正文部分共分七章，第一章界定了商业街的概念，在梳理国内、国外商业街现状的基础上，概述了商业街的发展，归纳出目前商业街开发的现状和存在的带有共性的问题；第二章为清潭院街项目商业街开发政策法规研究；第三章讲清潭院街项目商业街的科学选址；第四章为清潭院街项目商业街的定位；第五章为清潭院街项目商业街的规划设计；第六章为清潭院街项目商业街的财务分析；第七章探讨清潭院街项目商业街的营销推广；最后是本文的结论。

本文通过对清潭院街项目这一实际案例的分析，结合自己的工作经验和思考，详细解剖了清潭院街这个社区型商业街项目实际开发的全过程，为商业街的开发商不仅奉献了决策建议，而且提供了具有较高参考价值的项目运作方法和技巧。同时，作者作为厦门大学首个研究社区型商业开发模式和理论的先行者，也希望通过这篇文章，引起更多学者和理论界对这方面的关注，并得到他们的帮助，从而更好地去指导今后工作的实践。

关键词：商业街；开发策略；运营管理

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Abstract

Commercial Street is a bustling business street which is composed of numerous shops, restaurants, service shops together according to a certain structural proportion, and is considered as the epitome and quintessence of a city as well which contains business integration that is multifunctional, multi-industry, and multi-formats.

Before 2002, the development of Chinese commercial streets almost has no systemic planning; even the operation and management are limited to the collection of rent and providing an extremely simple property management. With the rapid development of economy, the original model has been unable to meet the requirements of commercial retail about the property, so the multiplex mall, shopping centers, commercial streets, the professional market and other emerging commercial real estate forms has been accelerating fast due to the social demand.

However, in reality, most of the developers do not have the expertise of operation and management in exploiting commercial streets. Many problems occurred in the fields of assessing the feasibility of the project, investment, property form design and operation phase, some of which were even very severe, has affected the normal operation of the project. What's more, as some projects cannot catch up with the demand of the market, they would have failed at the beginning of the research and development phase, leading to a result that the day of opening up the street is the day to doom.

The concept of the commercial street, in combing the domestic and the foreign commercial street on the basis of the overview about the business street's development, summarize the commercial street's development in current situation and conclude the problems in common. The second chapter, the research about policies and laws in commercial streets for community combining Qing Tan Commercial Street. The third chapter, the scientific site selection for commercial streets combining Qing Tan Commercial Street. The fourth chapter, the location about commercial streets site selection combining Qing Tan Commercial Street. The fifth chapter, the planning and designing about commercial streets combining Qing Tan Commercial Street. The sixth chapter, the financial analysis about commercial streets combining Qing Tan Commercial Street. The seventh chapter, the marketing

promotion about commercial streets combining Qing Tan Commercial Street. Last but not the least is the conclusion of the thesis.

According to the actual case analysis of Qing Tan Commercial Street, this thesis is a combination of my own work experience and systemic thinking, providing practical project development and operation method and skill from the case of Qing Tan Commercial Street, with a high reference value for the decision-making proposal from developers in commercial streets for community.

At the same time, the author as the forerunner in Xiamen University 's first research on community-oriented commercial development model and the theory. Through this article, I hope to arise the attention from more scholars and theorists in this field, in order to provide better guidelines for future work.

Key words: Commercial Streets, development strategy, operations management.

目 录

引 言.....	1
第一章 商业街的概念、发展、现状及问题.....	3
1.1 商业街的概念	3
1.2 商业街发展历程	5
1.3 我国商业街发展现状、现存问题	7
第二章 清潭院街项目商业街开发政策法规研究.....	10
2.1 清潭院街项目政策法规背景研究	10
2.2 清潭院街项目城市商业规划背景分析	13
2.3 清潭院街项目建设合理性	17
第三章 清潭院街项目商业街的科学选址	19
3.1 科学选址的重要指标及注意点	19
3.2 清潭院街项目概况	20
3.3 清潭院街项目周边情况调研	22
3.4 清潭院街项目综合价值分析	32
第四章 清潭院街项目商业街的定位	33
4.1 定位的基本原则	33
4.2 项目开发总体规划	33
4.3 项目的总体定位	34
4.4 与总体定位匹配的其他定位	35
第五章 清潭院街项目商业街的规划设计	39
5.1 商业街项目规划设计环节要注意的重要环节	39
5.2 清潭院街规划设计	44
第六章 清潭院街项目财务分析	45
6.1 估算范围	45
6.2 估算依据	46

6.3 投资估算	46
6.4 资金筹措	48
6.5 资金投入计划	48
6.6 投资回报	49
第七章 清潭院街项目营销推广	52
7.1 商业街营销推广基本策略	52
7.2 院街营销推广	58
7.3 商业地产项目的主力店招商	62
7.4 商业地产项目次主力店和小商铺招商	65
7.5 产权式商铺的销售和返租	66
结 论.....	69
参考文献.....	71
附录.....	73
后 记.....	88

引 言

现代人的生活消费已由单纯购物转向多元、综合的社会活动。当物质需求逐步得到满足时，人们的欲求向多方位延伸，形成综合消费方式。除了购物，人们越来越注重购物环境、心情、社会关系的建立、信息交流等“精神消费”。消费者对商业业态趋向多元化、复合化。

随着中国城市化进程的明显加快，城市功能也日趋完善，商业街区作为城市发展的重要标志，越来越受到全国各地各级政府的重视。现代商业街区是城市商业的缩影，是城市的精华，它是以巨大的内聚力和辐射力形成一个开放式、跨区域的商业群体，既有城市商业中心的功能，又具备现代购物中心的特点。

从上世纪 90 年代中后期开始，全国各大城市在加快推进城市化进程中掀起特色商业街建设发展热潮，到处都称自己是 CBD，到处都建商业街，动则几十万平米甚至上百万平米的大型、超大型街区如雨后春笋般，似乎于一夜间建成了。截至 2011 年，全国商业街数量已超过 5000 条，著名商业街 22 条，中国特色商业街 32 条。北京王府井、上海南京路、重庆解放碑、南京新街口等已成为当地和外来人员的购物首选地，相当数量的商业街营业额已占到本区社零总额的 60%以上，对本级财政贡献率超过 30%以上。

商业街经过十多年来的迅猛增长之后，国内一些商业街开始迎来了发展的瓶颈，营业额不增反降、人流量被新建的商业区不断分流、忠诚的顾客群体越来越少，部分商业街甚至出现了大面积空置、人流冷清的局面。种种迹象表明，国内商业街的发展正在逐步脱离起始阶段，靠商品的丰富、促销就能带来足够的人流量和营业额的运营模式已受到挑战，靠自说自话地人为创造的所谓 CBD 地段和毫无科学根据的巨型规模也遇到了强力的竞争压力，“千街一面”的同质化倾向已经成为制约商业街健康发展的主要因素之一。

在商业地产开发热潮席卷全国的背景下，商业街如何保持新鲜感和独特性，如何抓住终端客户，保持持续繁荣，本文结合本公司开发的“院街”系列产品之一——常州清潭院街的实际案例，对商业街的开发、运营和创新进行了有益

的探讨。通过探讨，我们发现：

一是从实战角度全面探讨院街项目开发和运营的全过程，从战略高度深入分析社区商业开发过程中的关键节点，帮助开发商进行完整有效的前期评估、定位和规划设计，从项目选址开始就避免同质化倾向，提升商业地产项目的综合价值，最大限度地规避市场风险。

二是帮助开发商分析商业街运营阶段将要涉及的市场定位、业态组合、市场推广、招商、营销企划、品牌和商誉建设等一系列商业零售领域和商业服务业范畴的管理和运作，这些方面的运作和管理对目前国内大多数商业街开发商来说是新的挑战，本文将对商业街项目在运营阶段的管理和持续运作提供具有可操作性的帮助。

三是从商业街的最终所有者—投资者、和最终使用者—零售商的角度探讨评估商业街的潜在市场价值的标准和方法，促进形成完整的价值链条、实现开发商、投资者、零售商等多赢的局面。

第一章 商业街的概念、发展、现状及问题

1.1 商业街的概念

商业街发展至今，研究成果丰硕，理论日臻成熟完备，对于商业街的定义，已经有了一致认同的描述：

1.1.1 内涵

商业街就是由众多商店、餐饮店、服务店共同组成，按一定结构比例规律排列的商业繁华街道，是城市商业的缩影和精华，是一种多功能、多业种、多业态的商业集合体。”（定义来自于百度百科）



香港铜锣湾



台北西门町

图片来源于百度。<http://image.baidu.com/i?ct=503316480&z=3324 &T6903&S100&TP.jpg>

1.1.2 特征

1、交易性：商业街是进行商品交换的平台，在这里，消费者购买商品和服务，经营者出售商品和服务，商业街最本质的功能就是商品交易；没有了交易性，这个平台不进行商品交易，商业街也就没有了现实意义和存在价值。

2、有界性：每个具体的商业街都对应一定空间范围，随着时间的变化，这个空间范围可能有所变化，但它与周边区域必然有明显或过渡性的界线。研究商业街必须对其进行空间界定，否则无法进行。

3、集群性：商业街里，各商业经营单元彼此相对独立，但又群居在此。它

们有时是竞争对手，有时是合作伙伴，追求利润、规避风险是它们群居的共同目的。

1.1.3 外延

商业街的分类见表 1:

表 1: 商业街分类表

分类标准	类型名称	备注说明
经营商品	综合性商业街	简称综合街，街内聚集经营不同种类商品的店铺，通常由大型百货店为骨干，并由集中在一起的多样化的专业店、专卖店组成。
	专业性商业街	简称专业街，街内聚集经营同类商品或服务的店铺。如电器街、饰物精品街、服装街、皮具街、汽车汽配街、文物古玩街、花鸟鱼虫街、字画街、美食街、酒吧街等。
主导功能	零售主导型商业街	主导功能是零售购物。
	批发主导型商业街	主导功能是批发采购。
	服务主导型商业街	主导功能是餐饮或其他类型服务。
交通限制	普通商业街	普通商业街一般不限制车辆通行，或者只允许公交车、小汽车通行。
	步行商业街	简称步行街，街内禁止任何车辆通行，消费者以步行的形式自由地进行购物、餐饮、娱乐、休闲、社交、商务等消费活动。
地位等级	都会级商业街	位于都会级商业功能区，商业密度一般不低于 90%。商圈影响面很大，辐射全市及周边地区，乃至国内外更大的范围。
	区域级商业街	一般位于区域级商业功能区，商店密度一般不低于 70%。商圈影响面主要在于市内某个较大的区域范围。
	社区级商业街	一般位于社区内或社区附近，商店密度一般不低于 50%，商圈影响面主要为社区居民。
规模等级	大型商业街	商业街长度在 1000 米以上，甚至可以是若干条商业街相互连接构成复合形态的商业街。
	中型商业街	商业街长度在 500 米——1000 米之间。
	小型商业街	商业街长度在 100 米——500 米之间。
层次等级	高级商业街	商业街主要由名牌专卖店、名品专业店、经营高档商品的百货店组成，商业街功能先进，配套设施完善，购物环境优雅，体现时尚特色。
	中级商业街	商业街主要定位中档商品，功能较为齐全，主要设施完备，购物环境一般。
	初级商业街	商业街主要定位低档商品，功能单一，配套设施较为简陋。

表格来源于天津大学硕士论文《商业街若干影响及分类探究》，余永红，2009。

本文中的案例清潭院街为社区级综合性步行商业街，其规模等级为中型商业街，其层次等级为中高级商业街。

1.2 商业街发展历程

1.2.1 国外商业街发展历程

商业街的发展经历了漫长的历史演变。从国外商业街的发展来看，早在古希腊和古罗马时期，就出现了街道雏形。公元前 184 年，罗马执政官伽图在巴西利卡内建造了历史上最早的商业中心街。中世纪后，开放空间成为了城市街道生活的重要部分，广场成为城市生活的中心。广场始终是商业活动的主要发生地，而广场周围的拱廊是商业活动的场所。

欧洲商业街的发展走在国外商业街发展的前列，早在 1926 年，德国的埃森市基于其工业紧凑的城市结构，人口居住密度高，在“林贝克”大街禁止机动车辆通行。1930 年建成林荫大道，使商业获得巨大成功，成为现代商业步行街的雏形。与此同时，随着经济的发展，城市爆炸式的扩张，城市人口的剧增，市区居住条件急剧恶化，环境受到工业的严重污染，中心城区交通拥堵等等，一系列城市问题相继出现，使一向繁华的城市中心商业街区逐渐走向衰落。七十年代初，席卷西方的能源危机及人们思古怀旧的寻根意识促成了复兴传统城市商业中心的热潮。这一时期的商业街区的建设，更注重对步行者的关怀，重点进行人车分流的交通管制，同时增设各种公共设施，进行美化环境的空间治理。

商业街的规划设计的主要方向转移到评价城市空间、环境对人的影响，认识中心商业区的回归对城市景观特色创造的意义和丰富城市环境文化的作用上来。

现代国际一流的商业街需要具备的主要特质有：设施一流，包括市政、交通和商场乃至购物环境的设施；功能强大，比如购物、娱乐、餐饮、旅游、休闲、文化等多个方面；商业街项目管理水平一流；商业街整体形象宣传方面，公共服务与商业服务水准方面也应该是一流的；商业街具有较高的文化内涵与艺

术品味。

从国外商业街的发展历程可以看出，国外城市政府为复兴中心城区而进行的现代化商业改造成商业街发展的契机^①，现代商业街的发展要使社会效益、环境效益和经济效益有机结合，达到这三个方面的均衡发展，使得商业街满足人们追求社会效益、环境效益和经济效益的诉求。

1.2.2 国内商业街发展历程

我国是一个历史悠久的文明古国，商业街这一客观事物，也经历了数千年的沧桑演变。中国古代社会的商业街许多是步行街，无车通行，但都是摊商或小店铺。“日中为市，日落散市”便是中国早期商业街市的基本格局，这种格局从奴隶社会的商周一直延续到唐末宋初。随着手工业发展，手工作坊在宋代初年悄然兴起，商业街也发生了质的变化，“前店后厂”、“商有定所”为这一时期的基本特征，北宋的汴京、南宋的临安为这一时期的代表；这一时期，城市零售商业的发展达到了封建社会商业的顶峰，这种发展带动了商业街市的快速发展，商业街市店铺门类繁杂多样，除了有大量的日用品零售商店，还有新兴的服务行业。明清时期由于商品生产与商品交换的进一步发展，社会经济和城市商业也相应地获得了发展。商业街作为城市商业的主要部分，这期间发展较快，经营的门类越来越多；商业街中出现了供某类商品集中交易的专业区域；经营业态增多了，出现了专业化商店；城市庙会更加繁荣，如北京的隆福寺、护国寺，上海的城隍庙、南京的夫子庙、苏州的玄妙观等庙会。

到了近代和现代，我国商业街发展落后于法国等西方国家。新中国成立以后，随着社会的进步、经济的发展，我国在原有基础上开发建设了许多为人熟知并且运作成功的商业街，如北京的王府井、西单，上海的南京路、豫园，南京的新街口、太平南路等。这些商业街在规模等级、经营类别、经营业态等方面是过去无法比拟的，同时经营管理水平、经营辐射范围较之过去有很大发展。

纵观国内不同历史时期商业街区的形成，可以发现其主要的发展历程：传统商业街坊的街区—近代人车混杂的商业主干道—现代综合商业街区。我国的城市商业街道就是人们聚会交往的空间，是城市公共生活的一种重要的方式。虽然经历了数百年的发展，但是现代商业街的营销和设计所考虑的不仅仅是街区

^①来源于《中国需要什么样的商业街》<http://www.citysign.org/node/25293>

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.

厦门大学博硕士学位论文摘要库