

商业地产开发模式

前言

商业地产的运营模式, 涉及的链条较多, 其中包括了设计、开发、招商、管理等一系列过程, 并不是简单的招商或后期的经营管理。在商业地产整体概念中, 商业才是核心和本质, 项目的成败最终取决于其商业运营的成败。

也就是说, 商业地产并不是简单的“商业+ 地产”的概念, 其核心本质是一条涉及到诸如设计、招商、运营、管理等各方面的一个价值链或者管理体系链条, 开发前需重点认清商业的内在规律。

第一部分

商业地产开发的特点与模式介绍

商业地产开发的主要特点

◆可供选址少

住宅开发可选地块范围广，不同的地块适宜开发不同类型的住宅；商业开发选址局限于城市商贸中心和主要街道的沿街地段，地块供给量较小，可选择的范围窄。

◆规划难度高

一方面，商业面对客户需求个性化特点更加鲜明，各种业态对铺面的要求不具有统一性及替代性。如果针对特定目标客户规划的商铺招商不成功，从而对项目的销售、招商更是雪上加霜，带来严重后果。

另一方面，商铺投资受宏观经济、消费者行为的影响非常突出，对于商业地产开发而言，其难度远比开发住宅大。最关键的是，在没有对各类经营业态所要求的关于进深、开间、面积等技术参数进行设定时，那么商业地产的规划设计必定带有一定的盲目性。

◆开发流程复杂

与住宅开发流程相比，商业地产开发更强调项目概念设计以及后续的商业计划书、招商、营运及管理工作，这是商业开发特有的工作内容。因此总体上商业地产开发的流程比住宅开发更复杂，协调的难度也更大。

◆目标客户

商业地产的目标市场面临至少二级类型的客户，一级是销售（招商）阶段者，二是物业经营阶段的终端消费者。因此进行商业规划时，不仅要考虑投资（投资经营者）的需求特性，更要考虑终端消费者的消费行为和心理特征。消费者是项目设计的根本因素，也是招商对象确定的依据。就住宅而言，面对的目标客户比较单一，居住需求目的明显，无须特定考虑终端消费者的需求特征。

商业地产开发的主要特点

资金模式迥异

在融资模式上，商业地产融资形式包括预售、预租、股权融资、债务等方式；住宅项目融资主要方式是预售和银行短期贷款，在不得已的情况下采取股权合作的形式。

其次，商业地产的运作中后期经营对物业的保值增值非常关键，这是投资者取得合理回报率的基本保障。大中型商业物业必须统一规划、集中管理、统一经营，否则将容易造成混乱，使项目的租金收益水平直线下降。基于这种认识，许多发展商在开发大中型商业项目时往往聘请专门的商业经营机构统一经营，这样既有利于保值增值，而且也可以树立项目品牌。

投资收益不同

不管是专业市场、商业步行街，还是购物中心等商业项目，一般而言，开发商为了保证后期经营效果，对物业的主要部分更多的是采取出租的方式以获得长期稳定的收益及现金流。有的开发商出于回笼资金和战略发展的需要，会采取部分销售的方式以回笼资金。总体来说，商业地产的投资回收期较长，少则几年，多则十几年。而住宅项目到竣工时资金基本回笼，投资回收期相对较短。但是，商业项目的投资回报率是通过商业经营获得，投资收益率远远高于住宅项目。而且从某种形式上可转化成固定资产或物业资产。

商业地产博弈的核心问题是短期变现和经营性收益之间的矛盾

- ▶ 商业地产和住宅最大的差异在于收益性获得的不同方式和时间节点。
- ▶ 商业地产开发需要考虑开发企业利益、投资客群、商家及终端消费者等多个层面。



商业地产主要类型

商业地产类型	特征
传统型商铺	以普通居民为服务对象，服务种类比较齐全，较为原始的商业地产产品，其规模一般较小、抗风险能力低。
专业市场	一般偏居城市四周，对区域的要求性不是很高，但非常强调“专业集群效应”，需要形成统一规模。
综合型商业地产及大型商业中心 (Shopping Mall)	辐射区域较广，形成厚重的商业氛围、消费者形成了对该区域的认可，区位的不可复制性起到决定性作用。 融区域中心、活动中心、消费中心、集散中心和管理中心为一体，并有购物、休闲、美食等生活、消费“一站式”配套服务的大型商业中心。
社区商业中心	以超市、大型购物中心等为代表，满足居民日常消费需求为主，在档次上和城市中心综合商业尚有差距，但业态档次有较强的针对性，辐射面以区域性的居民消费为主。

商业常规指标要求

	邻里型	社区型	区域型	超区域型
辐射半径 (公里)	1 - 2	2-5	5-10	10-15
时间距离 (分)	3 - 5	5 - 8	10 - 15	20 - 30
辐射人口 (万人)	1 - 2	5 - 10	50 - 100	200以上
停车场容量 (辆)	50 - 100	300 - 500	2000 - 5000	5000 - 10000



分析

从本项目的区位条件及辐射范围分析，社区商业中心符合本项目商业部分的发展方向。

本项目发展方向

本 体

解 析

交通

- 1、项目所在的位置属喀什城市西部区域，具有未来城市发展主方向的趋势
- 2、处于市区交通主干道位置。

氛围

- 1、项目周边没有形成成熟的商业氛围，但未来商业发展方向明确；
- 2、未来人口导入区域，密度将逐渐增加。



本项目商业条件与社区型商业地产吻合，具备发展条件。

商业地产开发模式一：单一出售

模式核心：

- a) 直接销售，回笼资金快
- b) 边建边售，售完走人，商业价值丧失殆尽
- c) 此种模式采用一般为临街商铺、较小体量的商业
- d) 整体销售模式类似住宅项目

代表企业：小型房地产开发企业



商业地产开发模式二：主力店招商并持有

模式核心：

- 主力店进行招商并持有，非主力商铺进行销售
- 主力业态引导整体业态，剩余部分业态由业主自由控制调整
- 成立主力店商业管理公司，但出售部分的业态运营能力不强
- 除主力业态外，其他业态的投资回报率保证能力较弱
- 统一招商、统一运营的能力大打折扣

代表企业：有一定资金压力的开发企业



设计规划条件——案例：家乐福



家乐富选址及对物业的基本要求

- 开在十字路口。Carrefour（法文意为十字路口）第一家店是1963年开在巴黎南效一个小镇的十字路口，一火爆，大家都说去十字路口，把店名给忘了。十字路口成为家乐福选址的第一准则；
- 在中国一般标准是公共汽车8公里车程，不超过20分钟的心理承受力；
- 建筑面积：10000—20000平方米，最好一层，最高两层；建筑净高6米以上，进深最少60米；对柱距要求8×10或9×9米；
- 地面荷载：1500公斤/平方米，面层为耐磨硬化剂地面；
- 用电荷载：2*800KVA,双回路用电；
- 照明：照度不小于600lux；
- 用水：主要以生活用水和生鲜冷冻用水为主,日用水量40吨；
- 通讯：一条DDN数据专线积20门电话(应有一条中继线)；
- 收货区：应有8个左右货车停车位,可满足40尺集装箱卸货及转弯半径的要求；
- 进出口：顾客进出应与车辆进出分开；
- 停车场：机动车停车位不少于300个，自行车位不少于400个；
- 可开在四五层，但最佳为地面一、二层或地下一层和地上一层。家乐福一般占两层空间，不开三层。

商业地产开发模式三：订单式销售或联盟

模式核心：

- a) 合作协议先行
- b) 协议租金
- c) 共同规划、定制设计
- d) 先招后建
- e) 诚信朴实的销售方式

设计规划条件——案例：必胜客



项目	内容
给排水	供水需要2分管。排水需要4分管。水压2.5——3.5公斤，保证每天20吨
供电	250千瓦
供气	不详
通风	留有排烟出口，可放通风机。
上下排污	排污需要4分管，并有3-4立方米的隔污池。
暖通	需安装8台十匹机，有放置外机的地方。
环保要求	满足正常的环保条件
宽带接入	需要
商业形象要求	没有
其他硬件要求	承重楼板大于450公斤。

代表企业：万达集团、合生创展、富力集团等



商业地产开发模式四：专业市场模式

模式核心：

- a) 商业运营先行
- b) 业态规划统一
- c) 投资、经营分离
- d) 盈利模式依靠租金
- e) 重商业经营管理，管理费用为主要收入来源

代表企业：颐高数码广场、赛博数码广场



第二部分

嘉德伟业参与的商业案例介绍

社区商业开发案例一：上海大宁国际商业广场

项目介绍

占地面积：55000m²

总建筑面积：250000m²

地上建筑面积：200000m²

地下建筑面积：50000m²

车位：1300个（地下）

容积率：4.50

项目周边辐射区域涵盖了宝华现代城、慧芝湖花园、明园森林都市等数个大型住宅及商务园区。



社区商业开发案例一：上海大宁国际商业广场

技术指标

商业广场具有8大功能：商务酒店、办公楼、零售、餐饮、文化、娱乐、教育和城市生活配套设施等。

地面20万m²建筑面积主要为：

商务酒店 -- 30000m²

办公楼 -- 39000m²

商业零售 -- 50000m²

餐饮/娱乐 -- 45000m²

教育文化和生活配套 -- 15000m²

停车场和公共区域 -- 21000m²

地下5万m²建筑面积主要为停车场和设备机房



社区商业开发案例一：上海大宁国际商业广场

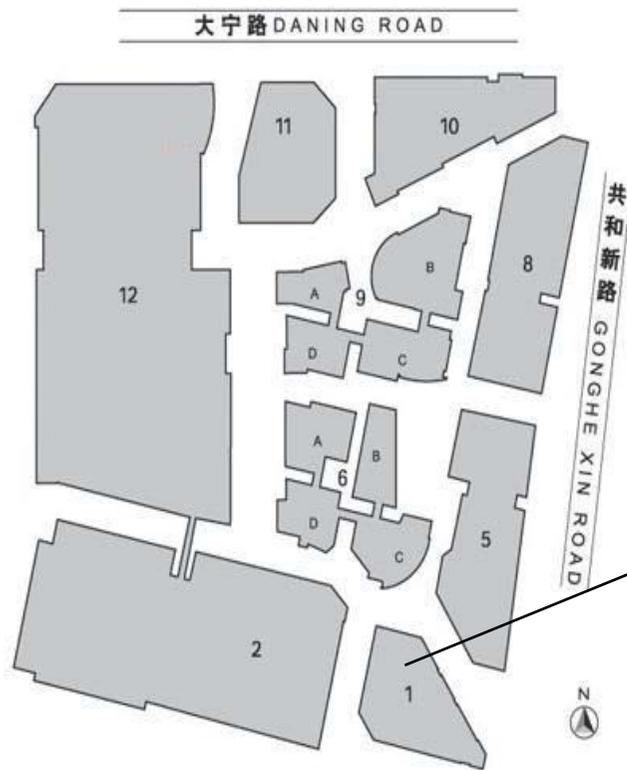
功能分区

- 01座 —— 服饰、数码、培训
- 02座 —— 服饰、影院
- 05座 —— 电器卖场、餐饮、健身
- 06座 —— 服饰、餐饮、保健、手机
- 08座 —— 家居、餐饮、游艺、鞋、眼镜、KTV
- 09座 —— 餐饮、饰品、服饰、鞋
- 10座 —— 服饰、内衣、美发、超市、家纺、保健、银行
- 11座 —— 餐饮、服饰
- 12座 —— 餐饮、玩具、童装、摄影、游艺、大卖场、酒店



社区商业开发案例一：上海大宁国际商业广场

1座商户



C&A店面

楼栋	品牌	类别	营业面积 (m ²)
1座	苹果专卖	数码	128
	C&A	服饰	1600
	英孚教育	培训	360

社区商业开发案例一：上海大宁国际商业广场

2座商户



上影星汇影城



SPORT 100

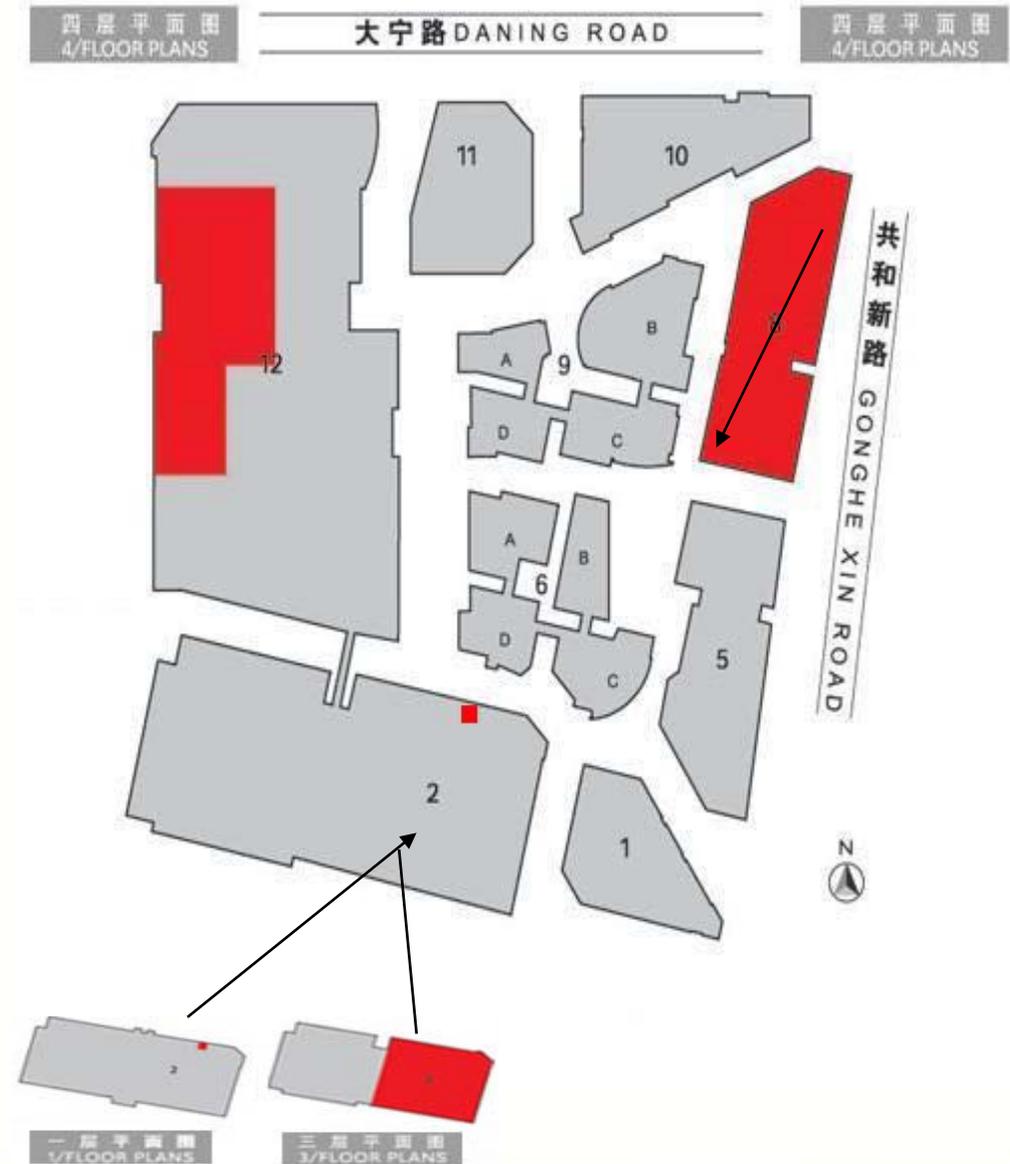
2座	SPORT 100	服饰	3300
	上影星汇影城	影院	4300
	ICE Cube	综合	50

社区商业开发案例一：上海大宁国际商业广场

主力店

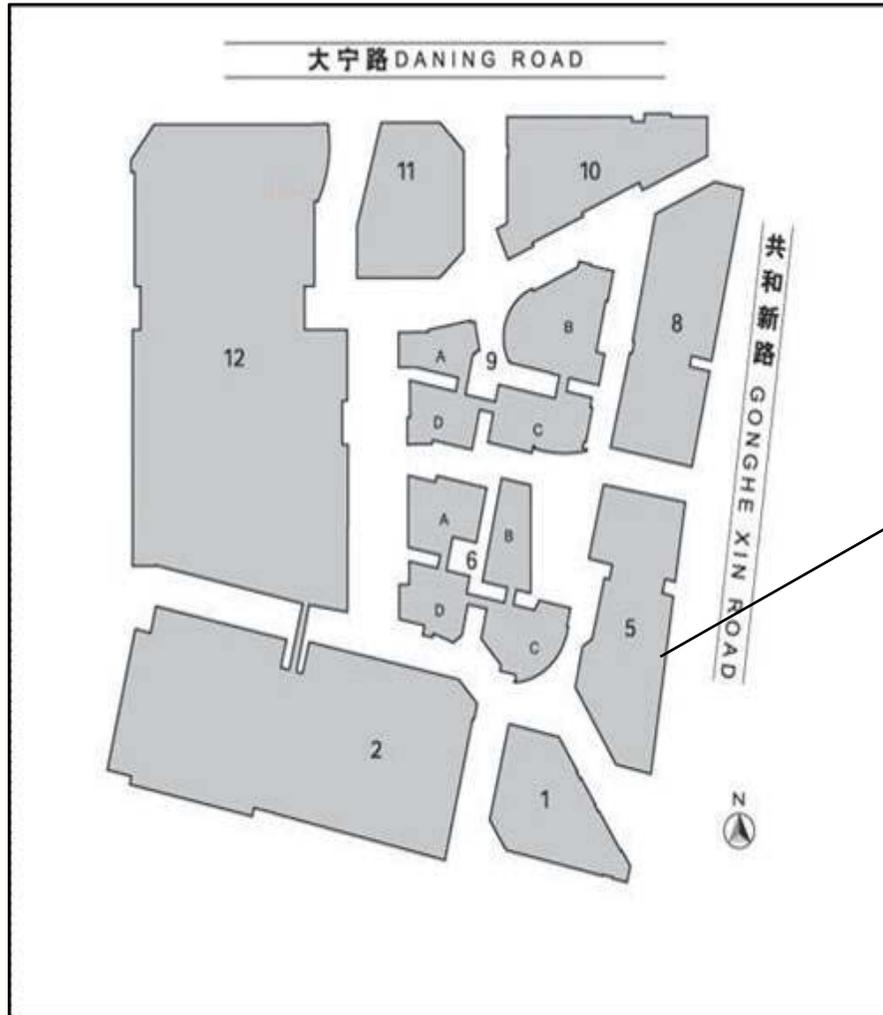
娱乐

上影星汇影城：五星级的电影院，由韩国CGV株式会社和上影集团共同投资。
4300m²的电影院有6个放映厅，约1000个座位。



社区商业开发案例一：上海大宁国际商业广场

5座商户



国美电器

5座	一茶一坐	餐饮	50
	国美电器	电器	3570
	星巴克	餐饮	350
	味干拉面	餐饮	560
	星之健身	健身	1196

社区商业开发案例一：上海大宁国际商业广场

6座商户



楼栋	品牌	类别	营业面积 (m ²)
6座	Jack&JONE	服饰	96
	INVERSO	服饰	156
	旺池川菜	餐饮	280
	炭火烤肉	餐饮	216
	小绍兴酒店	餐饮	180
	卡宾	服饰	176
	大家乐	餐饮	280
	吉蒂屋	礼品	66
	ONLY	餐饮	210
	SWATCH	手表	12
	蓝蛙西餐厅	餐饮	104
	三星Anycall	手机	48
	赤坂亭炭火日本料理	餐饮	150
	老正兴菜馆	餐饮	396
	哈根达斯	餐饮	128
	Vero Mode	服饰	96
	蓝玛水疗护理	保健	594
	沈大成上海小吃	餐饮	288
Karl Kani	服饰	64	

社区商业开发案例一：上海大宁国际商业广场

8座商户



楼栋	品牌	类别	营业面积 (m ²)
8座	I Pure钛金饰品	饰品	4
	奔趣		64
	MEWE创意礼品	礼品	4
	棒！约翰	餐饮	384
	卡迪娜	鞋	169
	必胜客	餐饮	160
	LZ生活经典1楼	服饰	169
	游歌KTV	KTV	2320
	釜山料理	餐饮	384
	宏图三胞	配套	720
	哈森	鞋	160
	亮视点	眼镜	96
	THEFACESHOP	化妆品	24
	水星家纺	家纺	110
	KFC	餐饮	216
	多果手机玩乐	手机	8
LZ生活经典2楼	服饰	300	

社区商业开发案例一：上海大宁国际商业广场

主力店

国际知名连锁企业：

星巴克、KFC、Pizza Hut、哈根达斯、棒！约翰、味千拉面、一茶一坐等。

异国风味餐饮：

Latina拉丁餐厅、日本DON-DON元气烤肉、Blue Frog西餐厅/酒吧、汉泰东南亚餐厅、Wings翼CAFé & FOOD、Salena意大利餐厅、面包新语面包店、荷风轩铁板烧和韩乡园等世界各地的餐饮。

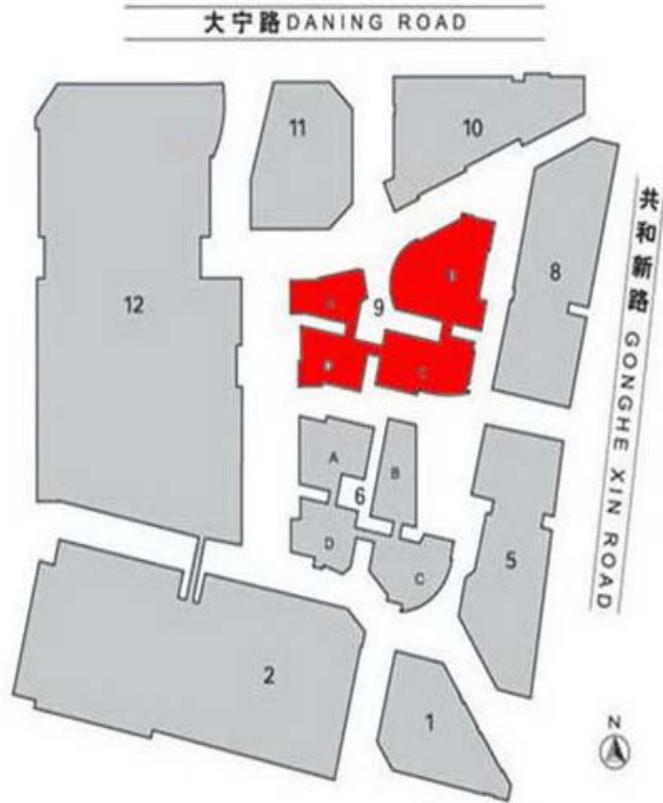
中华美食：

新雅粤菜馆、沈大成、小绍兴等百年老店。



社区商业开发案例一：上海大宁国际商业广场

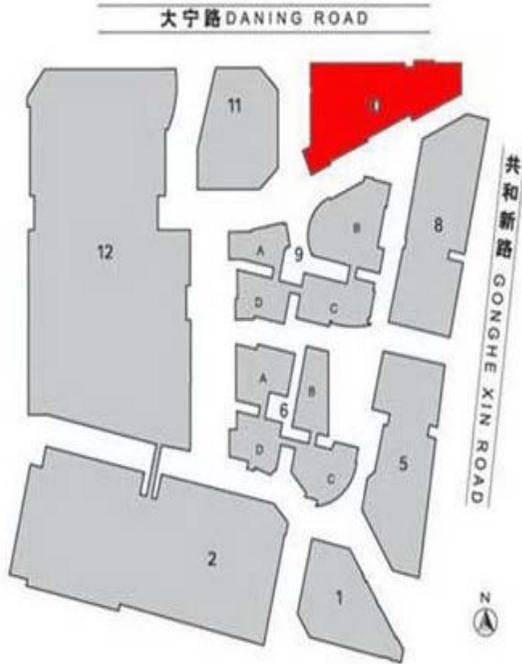
9座商户



楼栋	品牌	类别	营业面积 (m ²)	品牌	类别	营业面积 (m ²)
9座	Dairy Queen	餐饮	48	Bread TALK	餐饮	48
	艾格	服饰	160	Blue Zeng	服饰	32
	新雅粤菜	餐饮	336	沙莱娜意大利餐厅	餐饮	324
	LATINA	餐饮	180	Wing 翼 cafe&food	餐饮	130
	V ONE	服饰	48	康怡泰式休闲中心	餐饮	532
	汉堡王	餐饮	120	acupuncture品牌 服饰鞋	服饰	80
	豆捞坊	餐饮	210	好瞳宝	眼镜	70
	Promod	服饰	70	金兰阁菜馆	餐饮	588
	CLOS饰品	饰品	32	奥卡索	服饰	48
	UNISEX	服饰	72	珍湘新概念	餐饮	345
	巴黎贝甜	餐饮	64	时间廊	手表	80
	乐天小厨	餐饮	120	LOGINI饰品	饰品	30

社区商业开发案例一：上海大宁国际商业广场

10座商户



楼栋	品牌	类别	营业面积 (m ²)	品牌	类别	营业面积 (m ²)
10座	KAN ZENINE	N/A	48	黛安芬	内衣	18
	夏龙娜化妆品	化妆品	16	路易莎家纺	家纺	78
	夏氏琉璃	饰品	10	贝拉维拉	服饰	135
	阿努比斯	饰品	36	菲比饰品	饰品	12
	富挺内衣	内衣	40	宿野整体形象设计	美发	135
	中国银行	银行	76	Rain服饰	服饰	16
	Peki 饰品	饰品	7	王泉湖足道	保健	342
	东影时尚专业美发	美发	270	卡西欧	手表	32
	香榭里家纺	家纺	48	依丝艾拉	内衣	24
	达吉斯内衣	内衣	16	联通营业厅	通讯	144
	HANES内衣	内衣	24	华歇尔	内衣	32
	言尚服饰	服饰	48	赛拉维家纺	家纺	54
	sofapop.com	装饰	24	BONI	服饰	64
	古今内衣	内衣	30	伊泰鑫娜	饰品	16
	Disney饰品	饰品	4	屈臣氏	超市	252
	久力珠宝	饰品	32	ELLE	配饰	18

社区商业开发案例一：上海大宁国际商业广场

主力店

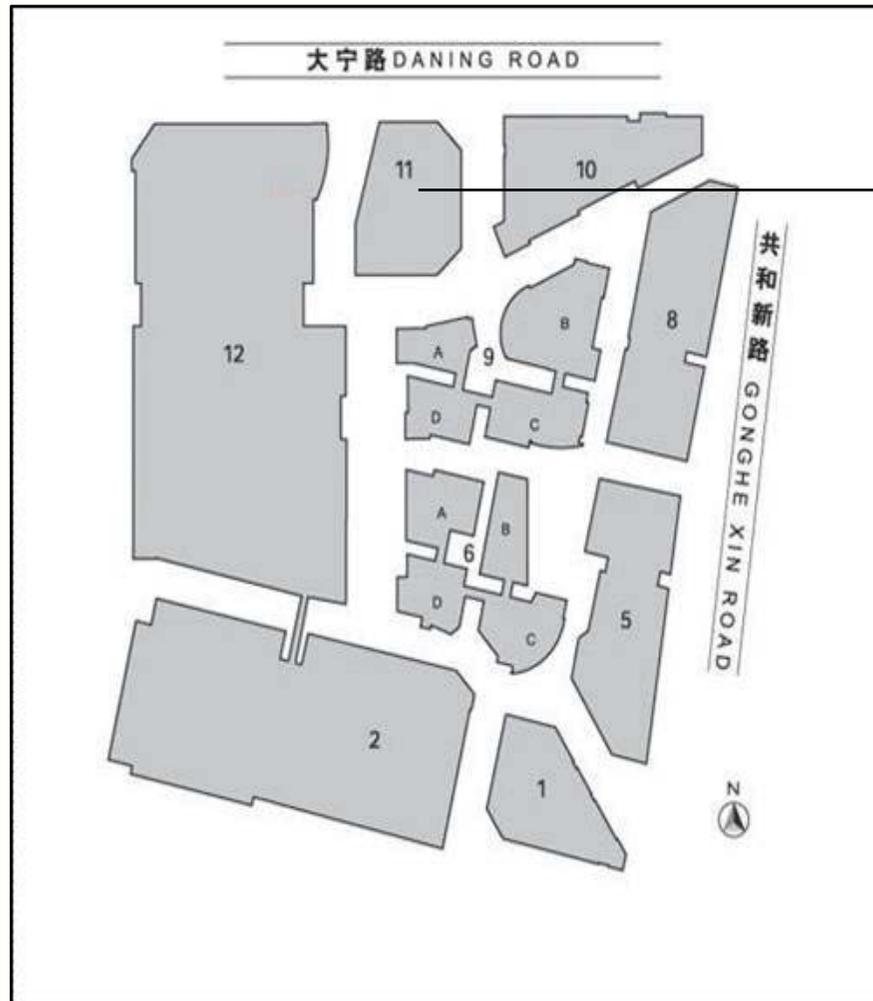


时尚购物

这里的品牌多达100百家左右，达不到像恒隆、美美的品牌层次，属于普通学生和工薪阶层都普遍能承受的品牌，运动系列如：Nike、Adidas、Reebok、Converse、New Balance、Puma、North Face、Colombia、Walker Shop等，流行服饰系列如：加拿大Freedom Central集团旗下提供10多个时尚服装品牌、In-Base时尚服饰专门店的20多个品牌：Only / Vero Moda / Jack & Jones等；Etam旗下多个品牌及V-one男女服饰旗舰店。另外，来自欧洲的著名C&A服装百货店在本项目开设了其在中国的首家旗舰店以及来自法国的Promod女装时尚品牌。

社区商业开发案例一：上海大宁国际商业广场

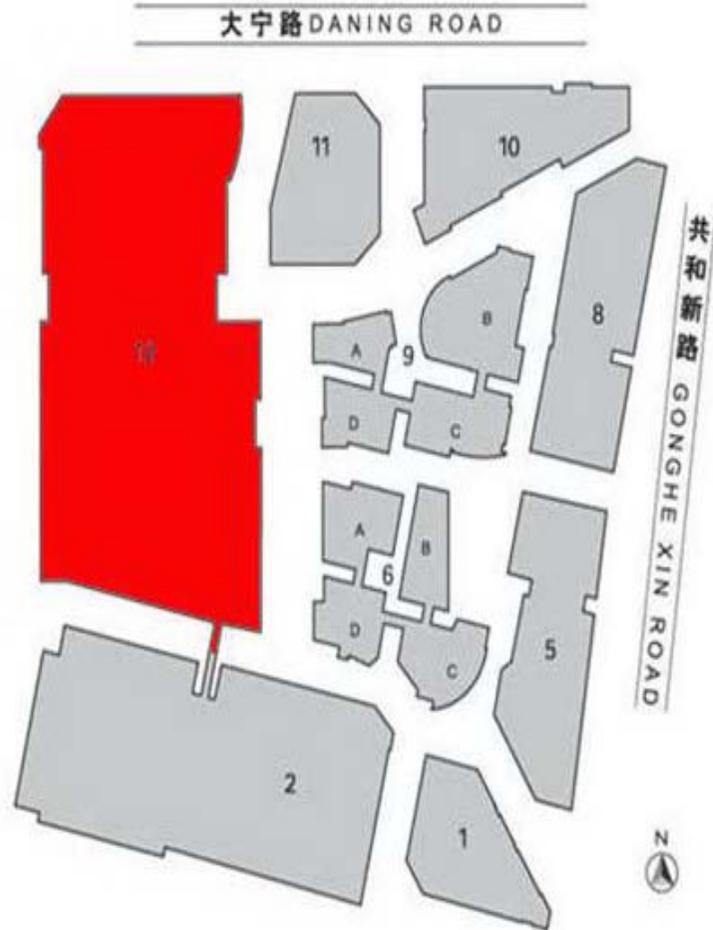
11座商户



11座	时尚基地	服饰	3500
	汉泰餐厅	餐饮	500
	巴贝拉	餐饮	500

社区商业开发案例一：上海大宁国际商业广场

12座商户



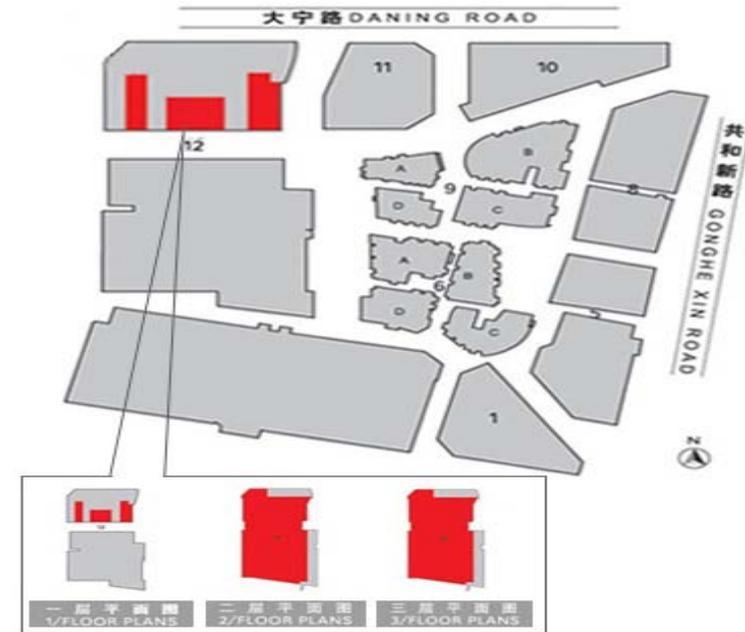
楼栋	品牌	类别	营业面积 (m ²)	品牌	类别	营业面积 (m ²)
12座	小福特代尔	童装	36	明日天才	培训	143
	铁骑兵团	玩具	32	龙子太郎	童装	32
	学乐英语	培训	189	OKAIDI	童装	24
	大宁创意基地	培训	4000	蝶翠轩	餐饮	540
	寰宇车模	玩具	108	Konuma Kids	童装	48
	卡迪尼乐园	游艺	3500	米笑时尚美食	餐饮	352
	下一代	童装	32	奕品围棋	游艺	48
	必格玩具	玩具	24	玩不累游戏中心	游艺	32
	大润发	大卖场	20000	一品一味	餐饮	152
	云泰园	餐饮	96	辛巴达新疆菜	餐饮	210
	雅多童装	童装	32	天线宝宝儿童摄影	摄影	216
	黑暗餐厅	餐饮	312	诗婷	保健	60
	翻斗乐	游艺	250	吉旺茶餐厅	餐饮	450
	品劳坊	餐饮	190	战鼓ZARK模型	玩具	24
	真火炭烤鱼	餐饮	135	天才宝贝	童装	96
	韩乡园烧烤	餐饮	414	TOMKID	童装	24
	荷风轩	餐饮	286	玩具反斗城	游艺	250
	凯柔玩具	玩具	40	雍丰酒家	餐饮	725
	博士蛙365	童装	64	金唐年代	餐饮	667

社区商业开发案例一：上海大宁国际商业广场

主力店

超级市场：2万m²的大型卖场由台湾品牌
“大润发”经营(12座南侧2-3层)。

「大润发流通事业股份有限公司」由润泰集团成立于1996年，于1997年在大陆成立「上海大润发有限公司」，藉由成功的台湾经验进军大陆，在华北及华东地区已成立超过60家分店。



社区商业开发案例一：上海大宁国际商业广场

主力店

大宁福朋喜来登集团酒店(12座北侧1至4层)

上海大宁福朋喜来登集团酒店位于集商务酒店、办公楼、零售、餐饮、文化、娱乐、教育和城市生活配套设施等功能为一体的大宁国际商业广场内，酒店拥有优越的地理位置，距地铁延长路站仅一步之遥，便捷出入内环及中环高架。



社区商业开发案例一：上海大宁国际商业广场

主力店

主题游乐园：由台湾卡通尼集团设立的
3500m²卡童尼大型主题游乐园，它为幼儿，
青少年提供益智类的电子游戏(12座5层)



社区商业开发案例一：上海大宁国际商业广场

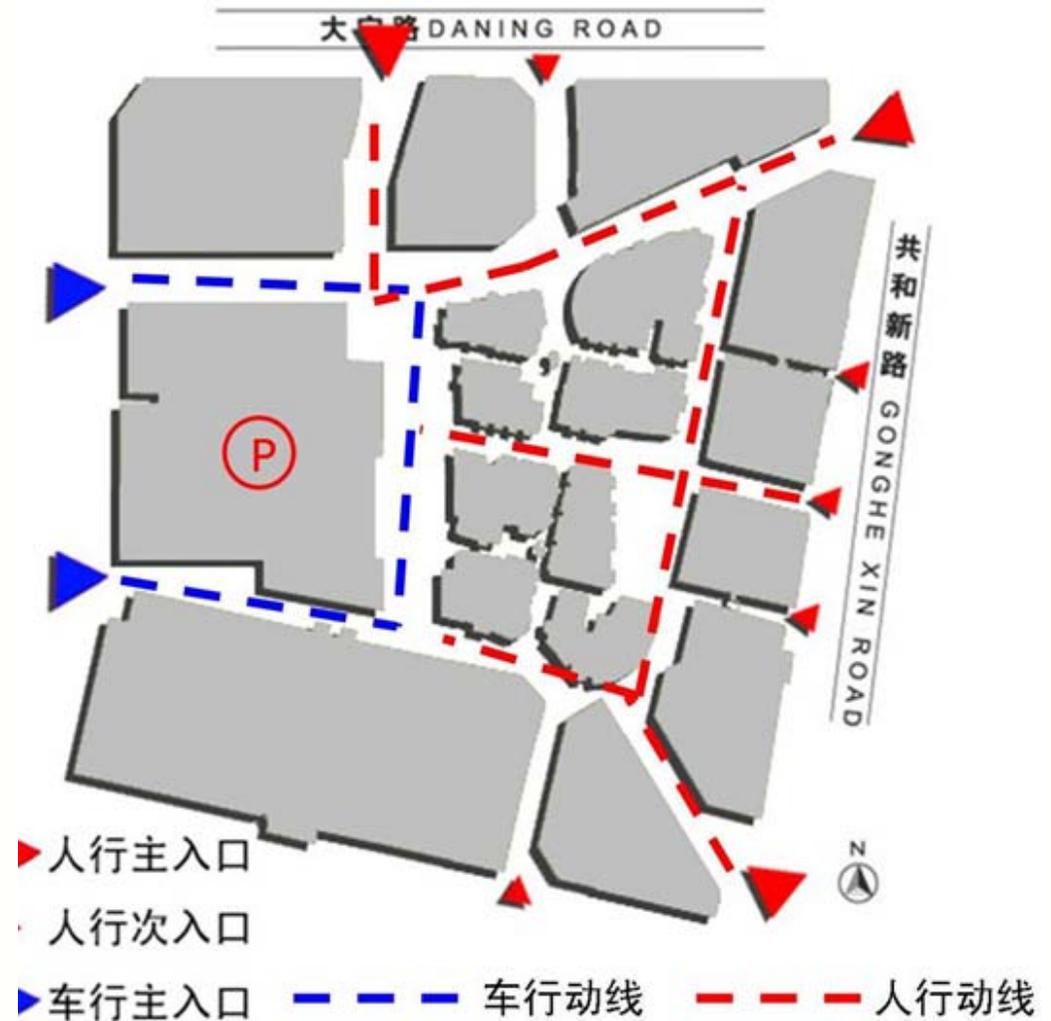
交通动线布局

入口

- 项目为开放式街区，共计入口10处，其中人行入口8处，车型入口2处，人行主入口排布在人流密集处，即**街角位置及卖场位置**；
- 人行次入口主要沿街按楼栋之间间距自然排布，车行入口集中在西侧，即人流最稀疏区。

动线

- 人行交通动线与车行交通动线有明显分界点，分界位置为地块中轴附近，接近广场中心区。
- 人行动线主要集中在地块东半区，中心广场区位置即为车行动线与人行行动线的交界处。
- 车行动线占据范围较小，涵盖面积约为地块面积的25%，为沿靠停车场环绕走向。
- 人行道与车道交汇处设有护栏和人行横道线，帮助人流、车流区分和疏导。



社区商业开发案例一：上海大宁国际商业广场

成功元素

外立面新颖独特

大宁国际广场的外观设计在当时吸引了消费者的关注，外立面的设计运用现代感较强的材料。

MALL的概念

百货类商业产品及Shopping mall的集中商业形态。作为大型社区型商业符合当地居民的消费需要。Shopping mall概念的成功引入，板块价值得到提升，确定了大宁国际商业广场项目的成功。

招商团队

专业的招商团队，使得招商情况非常顺利。同时，招商团队和销售权分别运作，可使各个团队各尽其责，增加了该项目在商业地产上的成功率大大提高。

合理规划

项目在规划中，对开设置多个出入口供客人进出，同时运用商铺双面开门设计，拉长商铺的临街面，增加了人流的导入性。2-3F大面积的商铺引入大型主力店并持有自营，提高了项目的商业价值，也起到了聚集人气的重要作用。

社区商业开发案例二：金桥国际商业广场

项目情况

总占地近6万平方米，坐落于地铁六号线云山路站与金桥路站之间，距离地铁六号线金桥路站仅50米远，为目前沿线唯一的大型商业中心。

项目共有11幢商业楼宇组成，商业面积约达16.4万平方米，其中标志性建筑为一幢十层办公物业，底座作为商业裙房，其余楼面皆为5A级办公楼，总建筑面积共约1.6万平方米。另外10栋建筑则为2-4层的商铺，项目建筑外观以灰、白、米色为主色调，呈现现代简约风格。

设有多个小型广场、景观喷泉、大型LED屏幕并有较高的绿化覆盖率。

项目紧邻浦东碧云国际社区。在周边6公里半径辐射范围之内还囊括了联洋社区、证大家园、外高桥保税区等数十个大型涉外住宅和商务园区。



社区商业开发案例二：金桥国际商业广场

商铺建筑结构



商铺门面面宽在6-8米左右，标准层高、外墙为涂料和铝合金门窗，部分楼宇采用阶梯式结构。



楼与楼之间2-3层均由人行通道连接



社区商业开发案例二：金桥国际商业广场

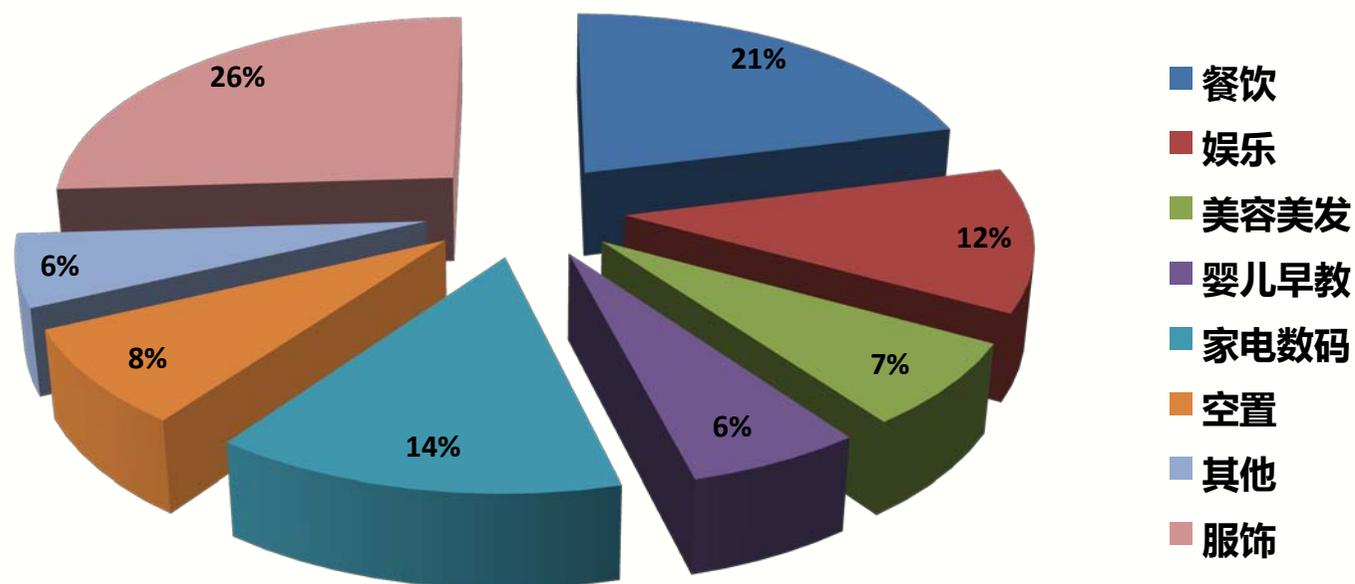
业态种类及分布

- 1座：品牌服饰、饰品店、巴黎三城、药房、婴幼儿早教、摄影馆等。
- 2座：一、二线品牌服饰、美容、美甲、美发护肤。
- 3座：品牌服饰、高点保龄球等。
- 5座：部分空置。
- 6座：餐饮（汉堡王、巴萨烧烤、小南国、天虹海鲜酒家）。
- 7座：餐饮（一茶一坐、真功夫、世家咖啡、釜山料理、望湘园）。
- 8座：快餐（麦当劳、功德林、星巴克、肯德基、避风塘等）。
- 9座：金桥国际商业广场物业管理、招商办公室。
- 10座：餐饮（湘乐汇、泓叶京菜坊等）。
- 11座：宿野整体形象设计。
- 12座：梅赛德斯-奔驰展厅、国美电器。



社区商业开发案例二：金桥国际商业广场

商户类型比例



餐饮、娱乐、服饰类商家占有所有商家的50%以上，主要以二三线品牌服饰、快餐店、特色餐饮店为主，商铺的总体空置率在6%-10%之间。

第三部分

嘉德伟业在商业地产运作中的角色

嘉德伟业的商业地产销售前项目服务流程



嘉德伟业的代表性商业项目介绍

全程营销代理客户：



华美达酒店（上海）

巴比伦生活广场

南方休闲广场

上海梅陇镇广场

大宁国际商业广场

金桥国际商业广场

.....



嘉德伟业的商业运营战略合作伙伴



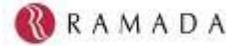
戴德梁行

戴德梁行



粵海(國際)酒店管理集團有限公司
GUANGDONG INTERNATIONAL HOTEL MANAGEMENT HOLDINGS LIMITED

粵海集團



华美达



世贸商城

洲际集团



InterContinental Hotels Group



家乐福



喜达屋

金桥国际

大宁国际

陆家嘴集团

香港邓振威建筑设计事务所



交通銀行
BANK OF COMMUNICATIONS

交通银行

.....

近年来，社会的发展加剧了商业房地产的开发进程，包括一些传统的住宅开发商越来越多地开始加入到商业地产这一领域。经过这些年的经验和教训，商业地产的开发已形成了一些特定模式。

商业地产的运营模式有自己的特点，有的发展商为了保证后期经营效果，会对物业的主要部分采取持有的方式，以获得长期稳定的收益和现金流；有的发展商出于融资和战略发展的需要，可能采取部分销售的方式以回笼资金。总体来说，持有型商业物业将是一种开发趋势。商业开发的投资回收期较长，少则几年，多则十几年。因此，资金实力对于商业地产商而言至关重要。

总之，商业地产是一个较为复杂的领域，我们在做商业房地产的时候，需要做好长期投入的准备，来保证长期收益，从而实现商业价值的最大化。

谢谢！