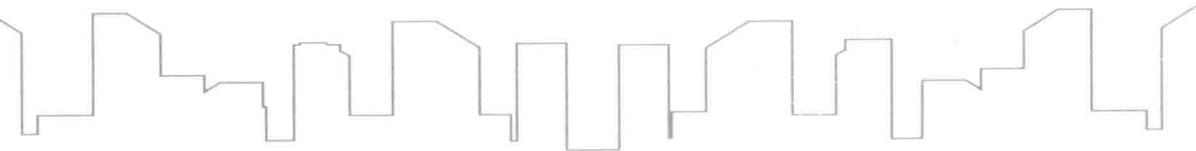


COMMERCIAL

◀ COMMERCIAL REAL ESTATE
PRACTICE AND OPERATION ▶

商业地产 操盘实战

胡 宁 范方华◎著



玩转互联网思维，不惧电商来袭！

商业地产著名高管20余年现场独门心经

令人拍案叫绝的109种商业地产操盘新思维

电商时代最深入浅出的商业地产操盘实战新兵法

SPM

南方出版传媒
广东人民出版社

PROPERTY

◀ COMMERCIAL REAL ESTATE
PRACTICE AND OPERATION ▶

商业地产 操盘实战

胡 宁 范方华◎著

SPM

南方出版传媒
广东人民出版社
· 广州 ·

图书在版编目 (C I P) 数据

商业地产操盘实战/胡宁, 范方华著. ——广州: 广东人民出版社, 2015. 7
ISBN 978-7-218-09827-2

I. ①商… II. ①胡… ②范… III. ①房地产企业—企业管理 IV. ①
F293. 3

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第297320号

SHANGYEDICHAN CAOPANSHIZHAN

商业地产操盘实战 胡宁 范方华 著 版权所有 翻印必究
出 版 人: 曾 莹

责任编辑: 肖风华 白 雪

策 划 人: 范兰德

责任技编: 周 杰 黎碧霞

装帧设计: 崔思明

出版发行: 广东人民出版社

地 址: 广州市大沙头四马路10号(邮政编码: 510102)

电 话: (020) 83798714(总编室)

传 真: (020) 83780199

网 址: <http://www.gdpph.com>

印 刷: 广州市穗彩印务有限公司

开 本: 787毫米×1092毫米 16开

印 张: 17.75 插 页: 3 字 数: 300千

版 次: 2015年7月第1版 2015年7月第1次印刷

定 价: 38.00元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与出版社(020-83795749)联系调换。

售书热线: (020) 83790604 83791487

邮购: (020) 83781421

前言

笔者作为商业地产行者，一直从事商业地产招商策划、经营测算及物业增值服务工作，也参与了多项针对商业地产项目的规划、设计、融资、托管的工作。截至2014年，已有21年了。在这个过程中，有广东国际信托投资公司项目、美居中心20万平方米、花花世界购物中心27万平方米（现高德汇奥体店）、高德置地90万平方米、广百集团、万菱广场、黄埔工程机械城100万平方米、罗定商贸物流港320万平方米等商业项目，累计达1000万平方米以上。

从专业市场、购物中心、商业综合体一路走来，可以说不管是何种形式的商业平台，都是以为促进产品的交易，提升人们的生活品质，加速科技成果从设计到生活的过程为目的的。

今天商业地产，表面上是受到电商的冲击，困境重重，商场零售急剧萎缩；而且，寡头突起，步入大鱼吃小鱼的时代，各派做法风格迥异，有万达的少林拳、太古的太极拳、天河城的咏春拳……虽然如此，但实际上更多的是固守陈旧、不思进取，不愿放弃既得利益。

通过对目前发展迅速的品牌梳理，不难发现，在淘宝、天猫等互联网平台的冲击下，依然有顺时势者的长足扩张。这里有运动品超市的迪卡龙、品质优先的优衣库，还有快时尚的H&M、ZARA等等；同样，很多以大餐饮为特色的商业步行街也是红红火火。商业地产的未来出路在哪里？就像李小龙的截拳道一样，要学各派，因时因地而变则强。简单来说，一定要与时俱进，吸收先进的科技，把智能科技融入交易平台中。采用个性化服务，接地气、旺人气、提升人群对本商业地产项目的粘度。

出本书的目的，不仅仅是把个人的从业心得、各大项目的经验、同行探讨的结晶进行一个梳理和分享，更期待的是抛砖引玉，把商业地产的各项工作系统化、理论化，从而帮助和引导新进者少走岔路、弯路，使工作达到事半功倍的效果。

愿与商业地产行者一道，开启一个为国家与民生创造优质环境的旅程。



上 篇

思维——商业地产操盘新思维

一、策划——商业地产的22个策划新理念

1. 成功的传统购物中心经营模式 /3
2. 传统购物中心的三大盈利新法宝 /6
3. 购物中心的调研方法及要点 /7
4. 旧时代的商业推广特点总结（从1.0时代到2007年前） /8
5. 商业地产的发展可以步步为赢 /9
6. 商业地产的“经营测算”很重要 /11
7. 商业地产实战术——淡季如何转为旺季 /12
8. 合作风险：“囚徒困境”的东方解决模式 /13
9. 商业地产越旋转越稳定：狗粪促进了商业地产 /14
10. 商业地产经营测算学之青青草原的10大传说和真相 /16



11. 商业地产经营测算学之洼地效应：金钱一定是很有思想的 /18
12. 商业地产经营测算学之十面埋伏：办法是有资金 /19
13. 商业地产之互联网：目前发展的最大机遇 /20
14. 商业地产经营测算学之四维空间交叉定位法 /21
15. 商业地产无极论 /24
16. 商业地产之八大O2O动作 /26
17. 商业地产之移动互联时代的餐饮变局 /29
18. 商业地产之综合体经营：怎样才有未来 /30
19. 物联网产品的成型将改革超市经营模式 /32
20. 要O2O，又不是O2O的商业地产社群 /34
21. 用“特拉斯”的思维做新商业地产 /35
22. 做人流多的业态，就是互联网思维模式在商业地产中的一种应用 /37

二、规划——商业地产17大规划思想

1. 产业综合体，城市交通的解决模式之一 /39
2. 机场，商业地产的新领地 /40
3. 城镇化=商业地产综合体 /42
4. 大型购物中心必然向近郊化发展 /43
5. 地铁商业的最优发展模式 /45
6. “内容”依然为王，新旧商业时代的共同点 /45
7. 商业地产发展是城镇化进步的最大推动力 /47
8. 商业地产经营规模与效益的关联 /49

9. 商业地产业者需了解的人居数据及事实 /50
10. 成功的运营模式：线下实体店+线上电商+移动终端+社会化渠道 /51
11. 收藏城市：提升商业地产项目文化价值的好方法 /51
12. 做专业市场综合体，一定要做教育 /53
13. 物流地产面临的新变革 /54
14. 物流地产运营模式 /56
15. 智能商业地产是体验式商业的有效平台 /58
16. 做多大的专业商场才合适 /59
17. 做商业地产一定要谋定而后动 /60

三、经营——商业地产经营27个新思路

1. O2O：打开商业地产大门的最佳工具 /62
2. 采用国际品牌授权是降低商业地产经营风险方式之一 /65
3. 长期发展的商场专业市场需要一个卓越的理念 /66
4. 超市的七大O2O方式 /67
5. 传统型专市业市场“散、乱、脏”的治理方法 /70
6. 高端商业地产可以向艺术产业靠拢 /71
7. 顾客的忠诚度与商业物业的价值成正比 /72
8. 互联网式商场零售盈利模式 /74
9. 互联网思维在商业地产中的应用 /75
10. 旅游式的艺术元素植入商业地产可让物业升值 /76
11. 马航事件对传统经营商的启示：勿与信息时代脱节 /77

- 12. 买手制——商业地产中的“私人订制” /79
- 13. 摩尔定律在商业地产中的应用 /81
- 14. 日常企业管理小则：不要公开表扬员工 /82
- 15. 商业地产经营中控制成本方法：“公明博弈”法 /83
- 16. 儒家思想在商业地产经营管理中的实际应用 /84
- 17. 商场的运营原则与重点 /85
- 18. 商场的运营中很重要的两点 /87
- 19. 商场运营中要学会“踩一脚” /88
- 20. 造成商业地产管理运作上失败的七大因素 /90
- 21. 商业地产经营要顺势而成 /91
- 22. 移动互联网经营商业地产常遇到的问题及解决方案 /93
- 23. 商业地产在成长过程中也有成绩单 /95
- 24. “设计思维”在商业地产经营管理中的运用 /96
- 25. 通过良性经营让商业物业升值是正道 /97
- 26. 用大数据的经营测算来提升物业价值 /98
- 27. “边际效应”和“新陈代谢”的经济特征 /100

四、设计——10种商业地产设计思想

- 1. 地铁商业的独特性：利润高、质素高 /101
- 2. 新商业物业价值的提升力：创造存在感 /103
- 3. 地铁商业物业定位及设计要点 /104
- 4. 好产品——“似商似住”商业别墅 /106

5. 绿色商业地产的操作指南 /107
6. 恰当的规划设计可使商业地产在经营期盈利 /109
7. 商场布局如布阵 /111
8. 商业地产风水论 /113
9. 商业地产也是“痛则不通” /115
10. 未来商业地产的购物情景设想与展望 /116

五、特色——商业地产19个行业特色心法

1. 大型商业综合体的三大成功政经学 /119
2. 电商也可向商业地产靠拢 /121
3. 商业带动产业，产业促进商业 /122
4. 发现机会比学习更重要 /123
5. 发展产业经济的最佳选择：商业地产 /126
6. “黄金十年”的房企生存法则 /127
7. 品牌战和客源战 /129
8. 开发商业地产综合体顺风顺水顺政策 /130
9. 如何做一个成功的商业地产运营商 /130
10. 商场是陶瓷艺术品 /132
11. “内外压”与“高度” /133
12. 商业地产的泡沫真的来了吗 /136
13. 商业地产投资的那点事 /137
14. 投资中的穷爸爸和富爸爸 /138

- 15. 专业快速成长法 /140
- 16. 越专业，服务越好 /143
- 17. 做商业地产必须前置思考的问题 /144
- 18. 麦当劳的互联网思维 /145
- 19. 商业地产运营：专业、专注 /147

六、招商——商业地产14个招商思想策略

- 1. 高斯定律在商业地产经营管理中的延伸 /148
- 2. 排头兵们：家居行业和建材行业 /150
- 3. 如何将连锁服务业招入商业综合体 /151
- 4. 商场营销推广困境的解决方法 /152
- 5. 商业地产的调研方式 /154
- 6. 未来商业地产及零售业的趋向 /156
- 7. 我最爱的招商术：哑巴卖刀 /159
- 8. 新时代的商业推广特点探索 /160
- 9. 用商业地产系统战胜单纯的商场 /161
- 10. 专业市场要升级 /162
- 11. 短期成立一个强大的专业市场的方法 /165
- 12. 招商宣传的有效手段：多屏互动 /168
- 13. 商业2.0时代的商业推广特点总结 /169
- 14. 不妨用用破坏的思考模式 /169

下 篇

管理——商业地产操盘管理实战术

1. 天与地总部基地经营战略与招商方案 /174
2. 家居馆前期工作回顾与未来工作建议（工作座谈记录） /182
3. 家居馆工程雨水系统综合利用方案 /184
4. 项目前期工作组合安排 /185
5. 项目销售定价方案 / 189
6. 招商流程操作指引 /196
7. 项目的招商计划 /201
8. 圈地初期协议 /205
9. 商业项目的工作建议书 /206
10. 与销售公司的销售合作协议书 /209
11. 商铺租赁合同书 /212
12. 全案委托合同书 /217
13. 商业地产营销思路建议 /225
14. 项目外地招商工作计划与安排 /227
15. 市场工作思想 /229
16. 项目招商策划执行方案 /230
17. 内部客户招商登记表格 /236
18. 商业地产项目认租须知 /237
19. 商业地产项目改造思路 /240



- 20. 商业地产项目前期市场调研及可行性分析报告 /241
- 21. 总体规划项目建议书 /245
- 22. 开发商项目经营思路的考量 /257
- 23. 免责申明 /258
- 24. 商业地产项目策划合同 /259
- 25. 商业地产跨界营销策划思路 /263
- 26. 商业地产设计工作流程 /265
- 27. 商业地产邀租函 /266
- 28. 商业地产常年经营顾问合同 /267
- 29. 项目筹备期招商工作计划 /271

后记 /274

上 篇

思维——商业地产操盘新思维



一、策划——商业地产的22个策划新理念

1. 成功的传统购物中心经营模式

不少人觉得很多大型购物中心的布局与品牌都似曾相识。是的，因为在电商大举冲击实体零售的今天，商场急需突出最能招徕人气的业态，减少承租能力低的业态，并尽可能以各类优惠招揽主力店，以保证客流量，带旺人气。

对此，通常采用的做法有：

1. 电影院、卖场先行

突出一些只能在线下体验的活动，这几年电影院是重中之重！尽管随着互联网的发展，尤其是移动互联的发展，导致很多人在线观影。但毕竟正版片首映、IMAX巨幕及3D效果电影都只能在电影院观看，而正因有这样的市场需求，所以电影院是首选的招商业态，是作为“人气型”的必招业态，往往也是所有业态中第一个启动招商的。有经验的开发商，通常是当商场还在建时就已与院线敲定电影院品牌。

而且，因为电影院有层高要求，至少8米，有时要跨2~3个楼层，配电也有特殊要求，场地必须无立柱，且影院座位是有上升坡度的。所以，跨层、承重墙无遮挡、座位起坡等这些要求，都必须在建设商场时按照电影院要求建设，才能最大地降低改建成本。而若建完商场再定电影院，则硬件难以符

合，修改成本提高。

因此，可以说在所有业态中，除了儿童消费业态，聚集客人且具封闭环境的电影院是消防要求最高的。

2. 引进大卖场、大超市

和电影院一样，大卖场虽利薄，但能吸引大量客流，且卖场的后场仓库等需提前预留，对硬件要求也较高。例如：一个1万平方米左右的卖场，客人看到的都是前面的购物区，但还有数千平方米的后场区域，包括办公室、仓库等，这些后场区需满足堆放货物起码5.5米层高的需求和大型货车卸货通道，假如购物区是商业明线，那么后场区就是商业暗线，暗线对一个企业而言尤其重要，此外还有长达60米的收银柜台线等要求，这些硬件得在商场还在建时就同步建设。

也正因此，购物中心对这些业态收取的租金很低，甚至给予其他优惠，有些卖场每天每平方米租金仅几元，同楼层的其他业态有时租金高达每天每平方米几十元。

3. 树立主力店和次主力店

在完成电影院、卖场这类硬件高要求者的首轮招商后，接下来则是主力店和次主力店的大规模招商。其中，主力店至关重要，因这类品牌能积聚大量人气。

以前主力店大多是LV这类奢侈品品牌，但随着奢侈品消费走低，轻奢、快时尚品牌开始崛起，成为主力店，包括Only、优衣库、无印良品、GAP、马克华菲等，主力店是以国际品牌和服饰业态为主，一般会租下起码2000平方米以上的大店面积，由于人气旺、营业额高，因此主力店利益分成也很高，这是购物中心开发商的招商重点。

主力店还有个“傲人本领”——其他一些租赁面积较小、品牌知名度一般的商户会将主力店作为进驻商场的“风向标”，比如一些做服饰的小品牌若听说有优衣库、ZARA进驻，就会跟风进驻。

因此，快时尚主力店品牌现在都非常“牛”，诸多业者反映，优衣库、无印良品、马克华菲、ZARA等品牌几乎都要在购物中心给予装修补贴的情况下才愿进驻，大多开发商给予这类品牌在一段时间内免租金、低租金，同时贴补装修费用优惠政策。根据门店面积和位置不同，一家数千平方米的主

力店可获400~1000万元的装修补贴。

不仅如此，因为它们是强势品牌，开发商还要承担其开业初期各类营销费用。

此外，这些国际品牌主力店的谈判周期与合同流转期较长，会耗费至少6个月的前期筹备时间，所以在电影院和卖场之后，主力店就必须要紧锣密鼓地进行了。

4. 布局次主力店，包括服饰、家居、KTV等业态

例如：特力屋是次主力店的典型，这类门店聚集人气作用逊于主力店，但也具一定知名度，由于生意相对不算太火爆，所以营收稍低，承租力也稍弱，这类品牌连锁店的租金有时仅每平方每天数元。但这类品牌店可为主力店做很好的补充，完善品牌丰富度。

5. 必须的配套——餐饮店

餐饮类店铺承租力较弱，以前一直不算招商重点，大多购物中心以往仅预留10%甚至更低比例放置餐饮店，如今，随着服饰被网购冲击而需要实体店体验消费的餐饮类店铺成为聚人气的“新宠”，有些新项目中，餐饮类店铺招商面积甚至高达30%~40%，创历史新高。



对于硬件条件不太可能改善的传统购物中心来说，方法不怕旧，关键要有勇气。

