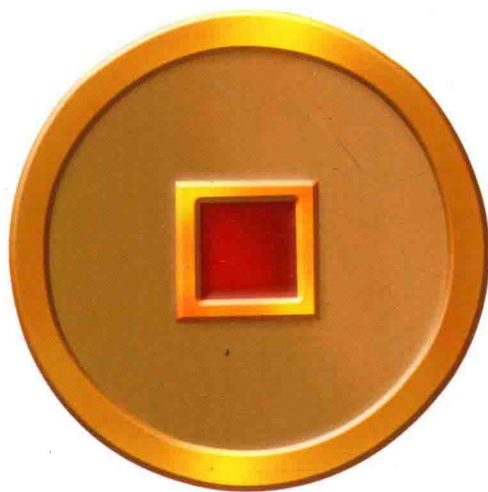


商业地产
实战系列丛书

商业地产运营 关键环节与全程指引

余源鹏 主编



中国建筑工业出版社

商业地产实战系列丛书

商业地产运营 关键环节与全程指引

余源鹏 主编

中国建筑工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

商业地产运营关键环节与全程指引 / 余源鹏主编. — 北京: 中国建筑工业出版社, 2015.10

(商业地产实战系列丛书)

ISBN 978-7-112-18713-3

I. ①商… II. ①余… III. ①城市商业—房地产企业—运营管理—研究—中国 IV. ①F299.233.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第278326号

本书总结了国内几十个成功商业地产开发运营管理经验, 介绍商业地产策划关键环节和相关管理流程及管理制度, 全书共8章。包括全面的市场调查分析、准确的项目定位、合理的商业规划建议、全方位的营销管理、灵活的营销推广、专业的招商租赁、有序的销售管理和持久稳定的经营管理。本书内容具有较强的实战性、全面性、工具性和简明性, 便于借鉴学习。

本书可作为商业地产投资开发商、运营商、经营管理公司主要管理人员的工作参考书籍, 也可作为房地产开发经营企业员工的培训教材和大专院校建筑管理专业教学参考资料。

责任编辑: 封毅 毕凤鸣

书籍设计: 京点制版

责任校对: 李美娜 刘梦然

商业地产实战系列丛书
商业地产运营关键环节与全程指引
余源鹏 主编

*

中国建筑工业出版社出版、发行(北京西郊百万庄)
各地新华书店、建筑书店经销
北京京点图文设计有限公司制版
北京富生印刷厂印刷

*

开本: 787×1092 毫米 1/16 印张: 26¼ 字数: 444千字
2016年3月第一版 2016年3月第一次印刷
定价: 58.00元

ISBN 978-7-112-18713-3
(28027)

版权所有 翻印必究
如有印装质量问题, 可寄本社退换
(邮政编码 100037)

本书编委会

主 编：余源鹏

策划顾问：广州市智南投资咨询有限公司

余源鹏房地产大讲堂

参编人员：

陈秀玲	梁嘉恩	蔡燕珊	杨秀梅	谭嘉媚
黄 颖	陈思雅	刘雁玲	刘俊琼	黎敏慧
朱嘉蕾	张家进	余鑫泉	唐璟怡	李苑茹
李惠东	杨逸婷	陈晓冬	奚 艳	张雄辉
王旭丹	陈小哲	夏 庆	邓祝庆	罗宇玉
杜志杰	罗 艳	马新芸	林旭生	陈友芬
张 洁	林敏玲	叶志兴	莫润冰	黄志英
胡银辉	曾 琳	谭玉婵	蒋祥初	宋明志
肖文敏	刘丹霞	林达愿	罗慧敏	崔美珍

信息支持：智地网

房地产基础知识网

房地产培训课程网

www.eaky.com

www.eakyfa.com

www.eakypx.com

前言

商业地产是商业房地产的简称，它既不仅仅是商业，也不仅仅是房地产，它同时兼有地产、商业、投资、运营、模式可复制等特性，是一个具有地产开发、商业运营与资本运作三重特性的综合性房地产行业。从广义上来讲，能够提供商业平台交易的房地产开发项目都能被称为商业地产项目，其开发类型包括了城市综合体、商业综合体、购物中心、商业街、专业市场、社区商铺、裙楼底商、写字楼、酒店、商务公寓等。

随着社会经济的发展和市场的需要，商业地产渐渐在房地产市场中占据越来越重要的地位，越来越多的房地产开发商、零售商纷纷转向商业地产的开发。然而，随着商业地产的发展，商业地产开发商之间的竞争日趋激烈，能够在变化莫测的商业大潮中屹立不倒的成功商业项目，无一不是通过高效的运营来促使项目的成功租售与长久稳定的经营，最终实现项目不断增值和盈利的能力。

本书所介绍的商业地产运营主要包括了三个阶段，即前期策划阶段、租售推广阶段以及经营管理阶段。其中，租售推广阶段和经营管理阶段是商业运营的核心，是项目成功与否的关键，但在此之前，要确保一个项目顺利的开发，则要完全归功于全面的市场调查、准确的项目定位和科学合理的商业规划建议。

因此，前期策划是开发建造一个优质商业项目的先决条件，是一个成功商业项目后期顺利运营的前提基础。而作为核心部分的租售推广与经营管理阶段的顺利进行，则不仅可以保证商业地产开发商的利益得到最大限度的保障，实现商业地产的收益。同时，也能提升项目的价值，增强投资者、经营者的信心，促进项目的可持续发展经营。

由于目前国内讲述商业地产运营的书籍较少，为了使读者能更全面深入地了解商业地产的运营操作管理流程，指导商业地产项目的成功运营，并

最终能够从众多商业地产开发商中脱颖而出，我们经过三年多的探索，研究总结了国内几十个成功商业地产开发商的项目运营管理经验，精心编写了此书，全面讲述商业地产运营各环节的成功策划案例和相关管理制度。

本书共分为 8 章对商业地产运营的关键环节进行讲述，内容分别为：

第 1 章，全面的市场调查分析——实现商业地产高效运营的先决条件，主要讲述商业地产项目的宏观环境分析、商业环境分析、竞争对手分析、消费者分析以及 SWOT 分析。

第 2 章，准确的项目定位——引领商业地产高效运营的方向指标，主要讲述商业地产项目的业态定位、功能定位、形象定位、目标客户群定位、战略定位、主题定位、推广定位、价格定位以及经营模式定位。

第 3 章，合理的商业规划建议——保障商业地产高效运营的前提基础，主要讲述商业地产项目的业态规划建议、人流及车行动线规划建议以及建筑装饰建议。

第 4 章，全方位的营销管理——支撑商业地产高效运营的制度保障，主要讲述商业地产营销供方的选择、营销方案的制定以及营销费用的管理。

第 5 章，灵活的营销推广——推动商业地产高效运营的制胜武器，主要讲述商业地产营销推广的基本要领以及营销推广策略的制定。

第 6 章，专业的招商租赁——确保商业地产高效运营的核心环节，主要讲述商业地产招商的实用知识要诀、招商总策略的制定以及招商租赁管理制度的制定。

第 7 章，有序的销售管理——促进商业地产高效运营的重要手段，主要讲述商业地产销售前期管理、销售案场管理、销售流程管理、销售价格制定与调整管理、付款方式管理以及销售后期管理等相关制度的制定。

第 8 章，持久稳定的经营管理——保持商业地产高效运营的成功关键，主要讲述商业地产经营管理公司的组建、经营管理策略的制定以及经营管理制度的制定。

本书是一本理论与实际相结合的内容全面的有关商业地产运营的书籍，具有以下几个特点：

第一，实战性。本书的编写人员全部来自多年从事商业地产项目运营的一线专家，实操经验丰富，力求通过对运营管理工作经验的全面总结和对国

内外众多商业地产运营参考借鉴点的分析，使读者可以在最短的时间内了解并借鉴到最先进的商业地产运营各个关键环节的主要工作内容。同时，本书一如既往地保持了我们的编写房地产图书的实操性风格，力求体现现实工作的内容、要求和深度，并尽量使每一位读者在仔细阅读本书后能独立操作商业地产项目运营。

第二，全面性。本书在编写时对商业地产运营的各关键环节均有所涉及，全面系统地讲解了商业地产的市场调查分析、项目定位、商业规划设计、营销推广、招商销售以及经营管理等内容。

第三，工具性。本书编写脉络清晰，内容丰富，既有策划案例，也有管理制度，表格范本，读者可以根据自己所在的部门岗位或商业项目运营所处的不同阶段，随时翻阅本书相应的章节借鉴参考、修改使用，具有很强的工具性。

第四，简明性。由于商业地产从业人士大多工作繁忙，简明到位地阐述问题既有助于读者理解本书的内容，又可以节省读者的时间和精力。因此，本书编写过程中一直秉持简明性的原则。

本书是广大商业地产投资商和开发商的董事长、董事、总经理、总监及各部门、各项目经理的必备参考书籍，适合涉及商业地产项目运营的投资、开发、财务、招商、销售、策划、运营、物业、人事、行政等部门的经理、主管和从业人士阅读。

本书也非常适合商业地产运营商、商业地产经营管理公司、商业地产咨询顾问公司、商业地产策划招商代理公司、商业地产规划设计单位的相关领导及从业人士阅读。

本书还非常适合商业地产项目的百货、超市、餐饮、娱乐、专卖店、连锁店等经营商家的管理人员学习阅读。

此外，本书还适合作为商业地产相关企业和单位进行员工培训的首选教材，是广大商业地产从业人士职业晋级的实用读本，是所有有意进入商业地产行业的投资者、决策者、管理者和从业者的必读书籍。

本书编写过程中，得到了广州市智南投资咨询有限公司相关同仁以及业内部分专业人士的支持和帮助，才使得本书能及时与读者见面。本书是我们编写的“商业地产实战丛书”中的一本，有关房地产其他相关实操性知识，请读者们参阅我们陆续编写出版的书籍，也请广大读者们对我们所编写的书

籍提出宝贵建议和指正意见。对此，编者将十分感激。另外，为感谢广大读者的长期支持，请购买过余源鹏主编的房地产和物业管理图书的读者关注我们微信公众号“余源鹏房地产大讲堂”，我们将每天为您推送最新的房地产政策法规和市场动态，也请读者登录我们的网站（www.eaky.com）免费下载最新房地产一手资料和《中国房地产情报》。

目 录

第1章 全面的市场调查分析 ——实现商业地产高效运营的先决条件

第1节 充分的宏观环境分析，掌握全局 002

- 一、苏州某成功商业大厦的宏观环境分析借鉴 002
- 二、永川某成功商业广场的宏观环境分析借鉴 008
- 三、洛阳某成功商业街的宏观环境分析借鉴 014

第2节 细致的商业环境分析，寻找机遇 019

- 一、成都某成功农贸市场的商业环境分析借鉴 019
- 二、洛阳某成功商业街的商业环境分析借鉴 029

第3节 深入的竞争对手分析，知己知彼 049

- 永川某成功商业广场的竞争对手分析借鉴 049

第4节 准确的消费者分析，了解需求 055

- 苏州某成功商业大厦的消费者分析借鉴 056

第5节 有效的SWOT分析，科学决策 065

- 一、洛阳某成功商业街的SWOT分析借鉴 065
- 二、成都某成功农贸市场的SWOT分析借鉴 068

第2章 准确的项目定位 ——引领商业地产高效运营的方向指标

第1节 合理的业态定位，占领市场 072

- 一、中山某成功农贸市场的业态定位借鉴 072
- 二、永川某成功商业广场的业态定位借鉴 073
- 三、深圳某成功城市综合体的业态定位借鉴 076
- 四、郑州某成功商业街的业态定位借鉴 077

第2节 恰当的功能定位，提供服务 078

- 一、太原某成功商业大厦的功能定位借鉴 078
- 二、青岛某成功商业项目的功能定位借鉴 079

第3节 鲜明的形象定位，吸引客户 080

- 一、淮安某成功商业中心的形象定位借鉴 080
- 二、永川某成功商业广场的形象定位借鉴 081

第4节 清晰的目标客户群定位，满足要求 082

- 一、西安某成功商业街区的目标消费群定位借鉴 083
- 二、东莞某成功农贸市场的目标客户群定位借鉴 084

第5节 周全的项目定位，明确方向 086

- 一、扬州某成功商业大厦的战略定位借鉴 086
- 二、合肥某成功商业大厦的主题定位借鉴 086
- 三、桂林某成功农贸市场的推广定位借鉴 087
- 四、哈尔滨某成功大型商场的价格定位借鉴 088
- 五、宁波某成功商业街的经营模式定位借鉴 089

第3章

合理的商业规划建议 ——保障商业地产高效运营的前提基础

第1节 科学的业态规划建议，提升价值 092

- 一、长春某成功商业广场的业态规划建议借鉴 092
- 二、贵阳某成功商业广场的业态规划建议借鉴 105
- 三、昆明某成功商业中心的业态规划建议借鉴 113
- 四、大连某成功商业广场的商铺分割建议借鉴 114

第2节 全面的人流及车行动线规划建议，有序引导 117

- 一、武汉某成功商业广场的人流动线规划建议借鉴 117
- 二、厦门某成功商业广场的垂直人流动线规划建议借鉴 119

三、南阳某成功商业广场的车行动线规划建议借鉴 120

第3节 独具特色的建筑装饰建议，展示形象 122

一、徐州市某成功商业大厦的建筑装修建议借鉴 122

二、嘉兴某成功商业大厦的建筑装饰建议借鉴 124

第4章 全方位的营销管理 **——支撑商业地产高效运营的制度保障**

第1节 恰当的商业地产营销供方选择，提高效率 128

第2节 全面的商业地产营销方案制定，明确方向 148

一、商业地产整体营销方案编写管理流程 149

二、商业地产阶段性营销方案编写管理流程 151

第3节 规范的商业地产营销费用管理，控制成本 154

一、商业地产营销费用预算管理流程 154

二、商业地产营销费用使用管理流程 163

第5章 灵活的营销推广 ——推动商业地产高效运营的制胜武器

第1节 基本的商业地产营销推广要领，有效宣传 172

- 一、掌握商业地产营销推广的7个基本原则 172
- 二、明确商业地产营销推广的3类目标受众 172
- 三、区别对待商业项目与住宅项目的营销推广 174

第2节 有效的商业地产营销推广策略制定，开拓市场 175

- 一、运城某成功商业大厦的营销推广策略制定借鉴 175
- 二、重庆某成功商业街的营销推广策略制定借鉴 184
- 三、成都某成功商业广场的营销推广策略制定借鉴 188

第6章 专业的招商租赁 ——确保商业地产高效运营的核心环节

第1节 实用的商业地产招商知识要诀，促进交易 200

- 一、商业地产招商的基本原则 200
- 二、商业地产招商的特点 203

三、商业地产招商谈判的要点	205
四、商业地产成功招商的要诀	209
第2节 巧妙的商业地产招商总策略制定，吸引商家	213
一、杭州某成功商业中心的招商总策略制定借鉴	213
二、南阳某成功商业广场的招商总策略制定借鉴	223
三、佛山某成功商业街区的招商总策略制定借鉴	228
四、运城某成功商业大厦的招商总策略制定借鉴	230
五、长沙某成功城市综合体的租金策略制定借鉴	234
第3节 全面的商业地产招商租赁管理，提供保障	237
一、商业地产招商人员行为准则的制定	237
二、商铺和写字楼租价制定管理流程	242
三、商铺和写字楼认租管理流程	248
四、商铺租户租赁资格评估管理流程	251
五、写字楼租户租赁资格评估管理流程	253
六、商铺租赁合同签署管理流程	254
七、商铺交付使用管理流程	257
八、商铺续约、再出租管理流程	258
九、商铺退租管理流程	259
十、商铺转租管理流程	261

第7章 有序的销售管理 ——促进商业地产高效运营的重要手段

- 一、商业地产销售前期管理 264
- 二、商业地产销售案场管理 269
- 三、商业地产销售流程管理 281
- 四、商业地产销售价格制定与调整管理 292
- 五、商业地产付款方式管理 300
- 六、商业地产销售后期管理 302

第8章 持久稳定的经营管理 ——保持商业地产高效运营的成功关键

第1节 高效的商业地产经营管理公司组建，统一管理 310

- 一、经营管理公司组建的必要性 310
- 二、经营管理公司组建的基本原则 313
- 三、经营管理公司组建的常见模式 313
- 四、经营管理公司的主要工作内容 315
- 五、经营管理公司的组织架构设置与职责说明 316

第2节 合理的商业地产经营管理策略制定，提升价值 326

- 一、经营管理基本思路的确定 326
- 二、经营管理理念的确定 327
- 三、经营方式的确定 328
- 四、盈利模式的确定 329
- 五、开业策略的制定 330
- 六、经营推广策略的制定 331

第3节 完善的商业地产经营业务类管理制度制定，规范操作 334

- 一、经营业务管理工作标准 334
- 二、商户进场管理制度 351
- 三、商户经营行为管理制度 352
- 四、商户营销管理制度 356
- 五、商户促销活动管理制度 356
- 六、商户费用收取管理制度 358
- 七、商户临时场租管理制度 359
- 八、商户求助保修管理制度 361
- 九、商户起诉审批管理制度 362
- 十、商户经营渠道管理制度 363
- 十一、商户持续经营能力管理制度 364
- 十二、商户竞争能力管理制度 365
- 十三、商户续租管理制度 366
- 十四、商户转租管理制度 367
- 十五、商户业态变更管理制度 368
- 十六、商户撤场管理制度 368
- 十七、商户档案管理制度 369
- 十八、商场推广活动管理制度 370
- 十九、商场品牌形象管理制度 371

二十、媒体宣传管理制度 372

第4节 详细的商业地产工程物业类管理制度制定，明确要求 372

一、工程物业管理工作标准 372

二、商业物业接管验收管理制度 385

三、商业物业交房管理制度 388

四、商业物业集中装修管理制度 390

五、商业物业二次装修管理制度 391

六、商业物业工程遗留问题整改管理制度 397

七、商业物业能耗管理制度 400

八、招标投标管理制度 402