

商业地产前期策划及开发建设完全执行手册

商业地产 前期开发手册

以策划为纲领

确定商业地产战略规划
和战术执行的推演方案

以开发为线索

紧抓前期开发关键环节
和节点循序渐进操盘

以案例为标杆

借鉴成功企业的操盘模式
复制他们的成功经验

主编 夏联喜

中国建筑工业出版社

商业地产 前期开发手册

主编 夏联喜

中国建筑工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

商业地产前期开发手册 / 夏联喜主编. — 北京: 中国建筑工业出版社, 2012.4

ISBN 978-7-112-14082-4

I. ①商… II. ①夏… III. ①城市商业—房地产开发—中国—手册 IV. ①F299.233-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第031372号

本书详细介绍了商业地产前期策划及开发建设的实务。商业地产前期开发及策划是商业地产开发全程的指导思想,核心理念,战略规划和战术执行手册,它既是宏观的,也是微观的,既是可优化的,又是需要坚持的根本。所以,前期策划对整个项目的推进至关重要。本书从贯穿前期的各个环节入手,重点阐述了调研选址、项目定位、商业规划、建筑设计、形象及商业氛围渲染、动线规划以及配套规划七部分内容。每一部分内容通过理论与案例相结合,实战案例和操盘策略相结合,跳脱出了传统商业地产理论的教条,结合全国几十个成功项目解剖,力求让本书更具实战性和针对性。

本书适合商业地产策划人员、项目开发人员、营销策划人员等。

责任编辑:封毅

责任设计:陈旭

责任校对:王誉欣 陈晶晶

商业地产前期开发手册

主编 夏联喜

*

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

北京京点设计公司制版

北京云浩印刷有限责任公司印刷

*

开本: 787×1092 毫米 1/16 印张: 21¼ 字数: 540 千字

2012年6月第一版 2012年6月第一次印刷

定价: 88.00 元

ISBN 978-7-112-14082-4

(22115)

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)

编委会

主 编：夏联喜

编 委：	欧阳帆	王 飞	熊明详	陈 炜	张小波	廖志宇
	石瑞红	王成树	罗 锟	胡浩炬	熊思堡	金义合
	夏 雨	刘 杨	刘尔娴	张燕杰	刘 睿	陈水娇
	戴 强	刘 斌	张 辉	朱冠华	王国军	杨思思
	吴军玲	刘友贵	袁 琳	黄 森	曹 晋	李 黎
	刘方勇	朱卫丰	朱金云	刘文松	陈丹丹	刘 波
	何 慧	汪 军				

目 录

第一章 调研、商圈分析与选址——开启成功的钥匙

- 1 一、市场调研——情报搜集和科学论证的基础
- 5 二、商圈划分与评估——项目选址的最优工具
- 33 三、选址——成功起航的法则

第二章 商业地产定位——战略规划和战术执行方案核心推演

- 47 一、商业地产定位的重要性及功能
- 49 二、商业地产的项目定位流程推演
- 63 三、商业地产自身定位与自我强化
- 74 案例1：广州东方宝泰购物广场——“非MALL”主题定位策略
- 82 案例2：天津湾社区商业租金定位的流程解析

第三章 商业规划——实现建筑与商业的完美融合

- 92 一、商业规划的依据和重要性
- 95 二、业态组合定位及面积配比规划
- 104 三、大型MALL业态组合定位及面积配比规划
- 113 四、主力店组合及面积规划
- 118 五、商业项目平面布局规划
- 120 六、店铺、专柜分割规划
- 122 案例3：某项目结合租售分析的商业业态配比全程实操
- 131 案例4：深圳华润·万象城商业规划及业态组合方案

第四章 商业地产建筑设计——矛盾中妥协的建筑执行策略

- 152 一、建筑设计为何要专业化
- 155 二、商业建筑的总体布局

- 165 三、商业建筑的内部空间组成与设计
- 173 四、中庭的设计策略
- 180 五、主力店的设计策略
- 185 六、建筑设计趋势——空间设计要创新、新潮
- 188 七、细节设计——北京新光天地的四条经验
- 189 八、建筑设计的硬件指标——所有建筑设计师需要遵守的规则

第五章 内外部形象设计——个性外观确立与商业氛围营造

- 192 一、内外部形象设计总论
- 193 二、外部空间设计
- 201 三、立面设计
- 207 四、景观规划与设计
- 212 五、商业氛围营造十大手法

第六章 交通动线规划——引导和指挥人流的“无形的手”

- 220 一、动线概念及动线的作用
- 221 二、外部人流交通动线规划之——外部人流动线系统的组成
- 229 三、外部人流交通动线规划之——外部客流如何导入设施内部
- 231 四、外部人流交通动线规划之——外部交通环境的诊断与解套
- 233 五、内部人流交通动线规划之——内部动线组成及功能
- 236 六、内部人流交通动线规划之——水平动线的规划设计策略
- 249 七、内部人流交通动线规划之——垂直动线的规划设计策略
- 256 八、内部人流交通动线规划之——狭长空间客流小循环解套策略
- 257 九、内部人流交通动线规划之——人流引入高层的处理策略
- 261 十、内部人流交通动线规划之——建筑设计引导人流的技巧

目 录 ➔

第七章 配套设施规划——不可或缺的元素

268 一、消防系统规划设计

271 二、照明系统设计

274 三、停车场设计

277 四、卸货区设计

277 五、装修设计

279 六、其他配套功能设计

283 案例5：广州正佳广场——亚洲体验之都开发建设策略解析

326 案例6：SOLANA 蓝色港湾国际商区规划设计总鉴

调研、商圈分析与选址

——开启成功的钥匙

· 要点“悦”读 ·

一个项目的成败是从策划开始的，它规定了项目的选址要求，建筑设计的形态，营销的方式，招商运营手段和形式，更重要的是资本回收的时间和回报水平。

我们总说，没有调查就没有发言权。对于商业地产项目的操盘来说，调研、商圈分析与选址的重要性何止如此。它是项目开发、规划设计、招商管理、后期运营的基础，这个基础一直贯穿于整个项目的始终。相比住宅的调研因素，其难度更大，需考虑的因素更多，内容更广，程度更深。

一、市场调研——情报搜集和科学论证的基础

房地产项目在开发的前期应对地块的价值、投资开发环境、市场供需状况、市场竞争状况等各种市场变量进行分析和研究，以期对项目进行整体的可行性分析并对市场定位提供依据，从而回避风险。商业地产因为其客户需求的特殊性、利益协调的多样性和开发商赢利模式的不确定性，所以更需要在开发前期进行市场调查和研究。

1. 市场调研的四种方式

通过对行业的发展现状、城市商业总况、消费承载与来源、市场资源依托、可比类似竞争业

态现状等调研，以客观的市场研判为依据，提出可行的市场定位分析，为项目的实施与招商销售提供有利依据。其主要的方法包括以下几种：

第一种：实地观察法

通过目测、拍摄、笔记、攀谈、购物、消费体验方式掌握商圈基本概貌。必要时，需不同时段反复观察、体验才有意义。

第二种：访谈法

通过个别面谈、小组座谈，较深入了解本地零售经营从业人员、物业开发经营商、商圈内服务从业人员、政府主管部门人员、当地居民与家庭、异地居民与家庭成员对商圈的认识和倾向。

第三种：问卷法

通过街头拦截式问卷填写、电话问卷填写、访谈问卷填写、问卷置留填写等进行调查统计及分析。

第四种：参展法

参加行业会展、企业营销展示会，主题研讨会、大型楼盘、商号开盘、开业仪式等活动，集中了解参会参展商户近况、动向、收集营销推广材料及区域市场信息。

2. 十大市场调研的内容分析

商业地产调研有着广泛的内容，既有宏观经济调研，又有微观零售业调研，既有消费者调研，又有供应量调研，既有商圈调研，又有竞争调研，它相比住宅来说复杂得多。

（1）区域宏观经济环境和社会经济结构调研

开发任何一个项目都涉及经济环境的分析和研究，尤其是商业地产项目，由于其开发周期长、投资大，受经济发展和政策的影响大，其开发的最终目的是通过出租经营或者销售来实现开发利润，因此其风险很大。所以，在调查和研究时应重点对人口特征、经济总量、零售业情况、商业发展、收入及支出状况等指标进行调查和分析。



（2）区域城市结构与城市发展规划调研

通过对区域内实际生活的空间，包括中心地带及周围区域城市结构机能的调查，了解该区域内设施、交通、地势条件、活动空间等环境的现状以及将来的发展规划。

（3）区域零售业结构调研

零售业结构是商业地产未来商业规划和经营需考虑的重要指标。它不仅反映区域内零售业经济活动的指标和商业特征，而且其综合反映的各项指标和内容可为项目的市场定位、业态设计、经济效益预测提供定性的参考分析。这部分调研的内容包括：地区间的销售动向、业种别的销售动向、商业地区间的竞争状况、大型主力店的动向。

（4）竞争个案调研

对城市所在地同类型业态收益状况进行调查和了解也非常关键。一般来说，可以选择本区域百货商场、超市、专业市场、餐饮、娱乐等商业地产，主要从规模、提供的产品或服务、客流量、交通来源等几个方面来分析现状及结构特点，以便做竞争分析，对以上典型业态要分析每种设计业态的收益状况。

（5）未来商业项目供应量调研

在一个区域内做商业地产，必须首先调查该区域未来商业地产的供应量、业态规划、设计、开业时间等，商业地产的供应量是一个非常重要的因素，它直接决定我们未来的商业做多大，做什么。

区域内的竞争项目不仅仅是现有的竞争项目，你必须要考虑未来可能的竞争对手。如面对广州万达广场的提前开业，广州天河的太古汇综合体感觉到空前的压力，而感觉到更大压力的却是，正佳广场和天河城广场对太古汇的压力。他们都是彼此的未來商业竞争对手。

（6）消费需求调研

消费需求调研主要是收集该地区内消费者生活形态的资料，即针对消费者生活的特性，从人口结构、家庭户数构成、收入水平、消费水平、购买行为以及选择的交通出行方式等方面对消费者消费行为进行定量和定性研究。

（7）立地条件调研

除对区域内各种因素进行研究外，具体项目所处位置的立地能力也是非常重要的一个研究要素。立地力是指拟规划商业周围的环境和其本身的因素对商业经营的影响。所谓“一步三市”，立地差之毫厘，会导致业绩失之千里。一个商业项目的立地力，首先和它的周边环境密切相关，主要包括门前道路的类型、顾客来店的方便度、邻居的类别等。

（8）商圈调研

商圈调研重点是对项目所在城市的商圈分布区位、交通状况，各商圈的面积规模、功能结构、业态组合状况，商圈内的商业经营形式、经营品类、经营特色，商圈的顾客构成、辐射范围、不同商圈的竞争实力和竞争状况等进行专业调查，以此来分析本项目在城市中所处的商圈范围、与所处商圈的适应性、与商圈内各商业业态的互补性以及同类商业项目的竞争力。

关于商圈的确定以及对定位的影响，我们将会在以后章节予以阐述。

（9）商业经营调研

它包括对现有商业企业的地理位置、区位、方位、交通条件的调查，对企业的经营状况、销售额、毛利率、费用率、盈利能力的调查，对顾客构成、购买频次、购买心理、购买习惯、购买客单价的调查，对楼层布局、商品品类、商品结构、品牌档次的调查，对管理模式、经营方式、员工素质、服务水平、营销策略的调查。这些调查，不仅是进行项目业态定位和市场定位的需要，更是项目的后期招商和经营管理的需要。

（10）商业用户和品牌资源调研

商业项目的商业用户，主要分为商铺投资客、自营商户、租赁商户、经营商户以及主力商业机构(主力店)、配套商业经营用户等。调查的主要内容为商业用户的经营形式、经营实力、主力商业机构和配套商业经营用户的经营业态、合作条件、发展计划、对物业的需求条件、装修标准、租金水准等，以此来制定商铺的营销策略、招租策略，确定品牌店、主力店的招商方向和招商条件。

3. 市场调研的次序和结果推演

商业地产调研最常见的是基础普查、全地段重点考察，其次是专项调查（分商业业态、业



种、物业类别），再次是定点考察（类似项目、竞争项目、新兴与特色项目），前者一般会覆盖后两者，因此主要以前者为例。

（1）商业调研的两个前提

前提1：实地考察前应对区位的功能有所判别，是商务区还是商业居住混合区，或是商业功能区，后者再分市、区、社区、邻里四级商业区，实地考察主要是印证和了解具体细节；

前提2：事先掌握区位、板块、商圈内的面、线、点关系，面是板块、商圈（区位比面要大些），线是地段、路街沿线，点是个案和个案特征。

（2）采用面——线——点次序调研

商圈的基本功能、定位、档次、气氛、交通、客流量等，主要通过“面”来观察。

商业业种集聚、档次、气氛、建筑形态及专业店、专卖店、便利店、小吃店、服务店等，主要通过“线”来观察。

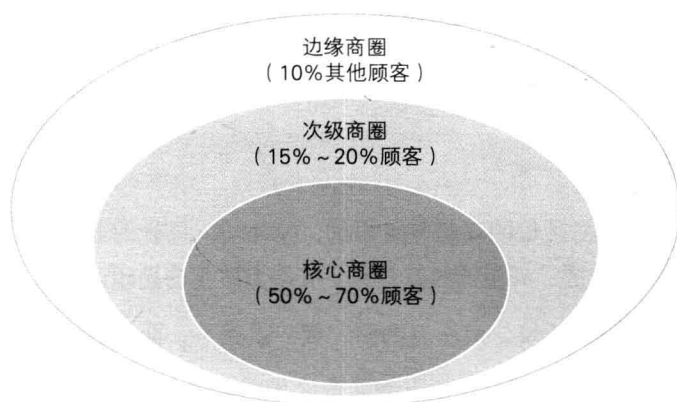
购物中心、大卖场、特色店、新开店、大型饮食、娱乐、休闲广场等，主要通过“点”来观察。

二、商圈划分与评估——项目选址的最优工具

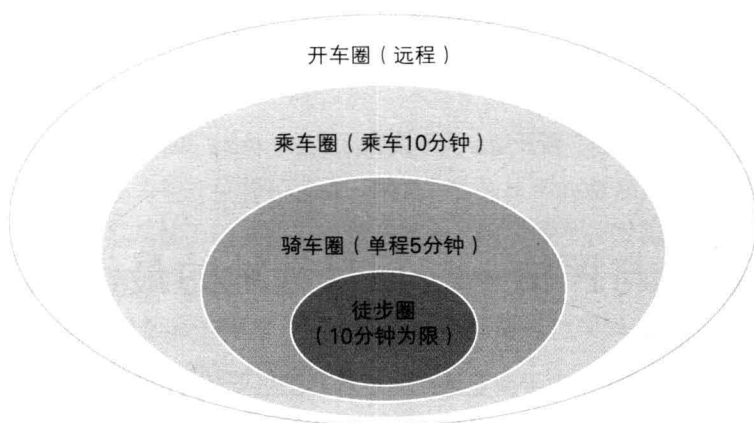
商圈是零售业的重要概念。由于商业地产的经营形态主要还是零售业，所以，商圈被大范围运用到商业地产的前期策划中。商圈是以设定的商业建筑为圆心，以周围一定距离为半径所划定的范围。在实际从事商圈设定时还必须考虑经营业种、商品特性、交通网分布等因素。

1. 商圈的划分

在选择商圈时，应充分考虑商业项目的定位、所吸引的客户层、所售商品的价位、商圈范围的大小等多种因素。理想的商圈是规则的同心圆，但是实际上它是由不同规则的图形组合的，与行政区划没有关系。通常，商圈可分为三个层次：核心商圈（主要商圈）、次级商圈（次要商圈）、边际商圈（边缘商圈）。有的还分为第一商圈、第二商圈、第三商圈、第四商圈。



集中商圈划分图



路程商圈划分图

2. 商圈调研的目的

商业地产是商业+地产的结合，商圈的调研既是为地产服务，也是为商业服务。

为地产服务主要表现在：

第一，了解地区居民的人口特征、社会经济变化及生活形态等。

第二，为合理选址提供基础。



第三，确定产品组合及促销地点，为定位服务。

为商业服务表现在：

第一，确定商圈机会，分析商圈是否重叠或过度竞争。

第二，找出商圈内的障碍，如道路设施不便、人口拥挤、人口过度拥塞。

第三，进行经济效益的预测。如根据周边居民的人口规模、收入水平和竞争对手情况等指标，就可以基本计算出该店可能达到的营业额。

第四，有利于竞争战略的制定，有利于市场开拓战略的制定，有利于项目加快资金周转。

第五，区域划分及区域内税收、政策、最低工资、人力资源供给、物流等，为后期运营提供基础数据。

3. 商圈分析

商圈分析的过程中会重点重新梳理相关因素，这些因素相比调研之时要更加深入和具体。如经济情况、供应情况、消费者特征、区域商业资源的获取和经营等。同时，以下三个分析在一般商圈分析中必不可少。

（1）商圈特征

首先要明确商圈的辐射范围，确定辐射范围要考虑交通状况，如有没有地铁，公交线路是否方便，停车场有多少，拥堵状况等。其实，确定商圈辐射范围还要考虑消费人群规模、时点人流量、区域内的消费类型、消费能力等方面。如各种消费的半径是不同的，日常用品消费半径是车程30分钟左右，餐饮消费的半径则可以很大，最长可以忍受车程1小时左右。

（2）客户类型

客户类型分析是消费者定位的基础，一个商圈可以细分多种客户，普通居民、高档社区居民、写字楼白领、党政机关/各大部委工作人员、流动客户群等，不同类型的需求重点不同，细分客户类型后可以看商圈能重点满足哪类客户的需求。

（3）商圈间拉扯力

不同商圈间存在拉扯力，就消费者而言，有从其他商圈转过来的，也有被其他商圈吸引过去

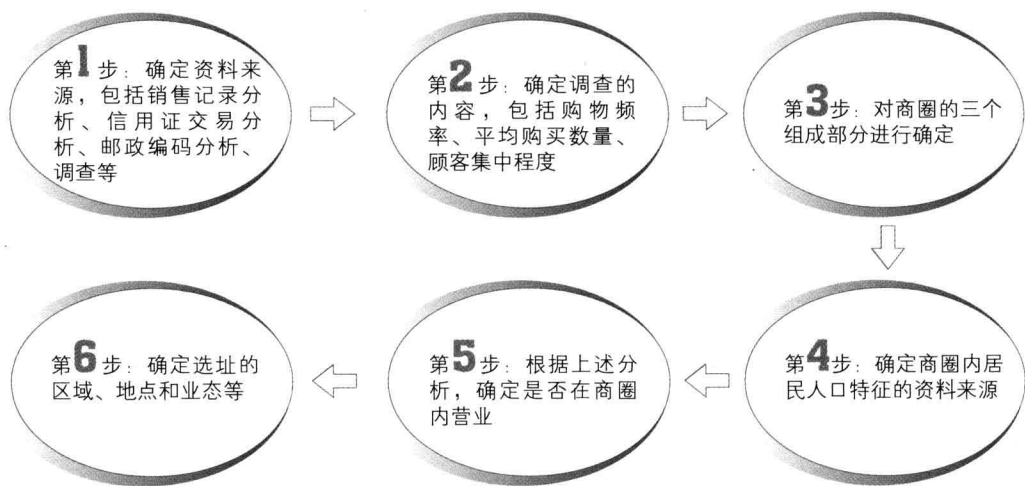
的，所以必须了解竞争商圈有哪些，这些商圈内各种业态的供给情况，商圈是什么特色，吸引的消费者类型等。分析竞争商圈的目的是确定和所开发商业的竞争关系，差异化的定位能共享消费者，相似或相同性定位则增加开发难度，需要在竞争商圈的基础上有所突破。

4. 商圈评估

商圈调查之后，对预选商圈的评估成了关系项目成败的关键一环。一般而言，评估是开店前必须做的一项工作，大多是靠有经验的人员来论定，因此评估的结果可能各不相同。

（1）商圈评估的六大步骤

在商圈的评估过程中，数据化、量化的评价数据是非常重要的，可将人为的干扰因素减至最低。主要了解周围交通、道路、住宅及公共场所的位置关系，进而判断该点的位置是否理想。商圈评估一般可分为以下几步：



商圈评估的六大步骤

（2）商圈评估的四点说明

商圈评估的方法有很多种，但常见的主要有以下几种：



1) 根据区域位置进行评估

如果顾客需要历尽艰辛才能到达商场或购物中心,那么即使住得很近,这地方也不能算进你的商圈。相反,如果交通便利,附近又有各具特色的货品专卖店,那么客人即使住在几十公里之外,心理上也不觉得远,就可以算进商圈内。

2) 根据商圈形状进行评估

因为上下班或顺道而常从店门前经过的人,很可能会买东西,所以该客人居住的地方也能列入商圈;而那些即使住在附近却从未光顾的人,其所处区域也不包含在商圈内,所以商圈的形状通常并不规则。

3) 根据消费者前往动线评估

无论未来顾客以何种交通工具前来,选址时都应该亲自用走路或乘车方式,顺着顾客购物的路线,看看道路的坡度、公共汽车线路及等车时间等状况。估算一下顾客若购物,坐公共汽车需花多少时间等车、坐车,还有对单行道等交通限制及塞车地点、程度,出入停车场是否方便等,也都应该有所了解。如此沿路测出消费者实际上经过的距离,做上记号,最后把这些点连起来,就能掌握商圈范围。

4) 商圈修正

初步确定商圈之后,还要根据所经营的商品或服务,对立地附近的顾客进行调查,以便对最终商圈进行修正。

(3) 商圈评估报告拟定

商圈的评估报告综合反映了整个评估工作的过程和成果,也是评估机构承担工作责任的书面凭证。实际工作中,商圈的评估报告是以商圈简报的形式出现的。一般情况下,商圈简报按以下步骤来进行:

第一,用商圈简图确定商圈的分界线。

第二,介绍商圈特征,包含说明商业干道旁的建筑、行业形态及分布家数。包含住宅分布情况,说明此商圈的建筑情况及分布密集度;当然也包含集会场所分布,说明场所类型及聚集人口类型;同时还包含竞争商业分布和个案,并用竞争者分析表加以说明。

第三,介绍人潮及交通状况,包含户数及人数,说明固定住户及人口情况。人潮分布图说明平日及假日的人潮状况及走向;公交线路说明公交车的往返方向,公交车乘客下车后的走向,以

及未来客运系统对本商圈的影响。

第四，说明消费者受教育程度及消费者平均收支情况，说明此商圈人口平均每年每户在个人生活上的支出。

第五，制作可能盈利的预估表，说明各立地点的预估收支情况。将此商圈的优、缺点逐一分析，说明此商圈可供设店的地段。

第六，简述未来的发展情况。

5. 商圈计算的六种核心方法

商圈分析的方法有许多种，如零售吸引力法则、商业饱和理论、康维斯“新零售引力法则”和哈夫的“概率模型”等。

方法1：零售吸引力法则

零售吸引力法则又称雷利法则，是1929年由美国学者威廉·雷利提出的。

其核心观点是：具有零售中心的两个城市，从位于他们中间的城市吸引的交易量与各自城市的人口数成正比例，而与从中间城市到市场的距离的自乘结果数成反比例。

雷利认为：确定城市商业商圈要考虑人口和距离两个变量，城市商圈的规模因临近地区人口的多少，和距离城市的远近不同而不同。城市人口越多，则说明该城市越发达，对周边地区顾客的吸引力也就越大，如果某城市离周边特定区域的距离越远，顾客前往该城所需时间就越长，则其对此特定区域的吸引力也就越小。

1) 零售吸引力法则公式

$$D_{AB} = \frac{d}{1 + \sqrt{\frac{P_B}{P_A}}}$$

式中 D_{AB} ——A贸易区的商圈范围，向B贸易区，以英里计算；

d ——在A和B城市间主要路段的英里距离；

P_A ——城市A的人口；

P_B ——城市B的人口。