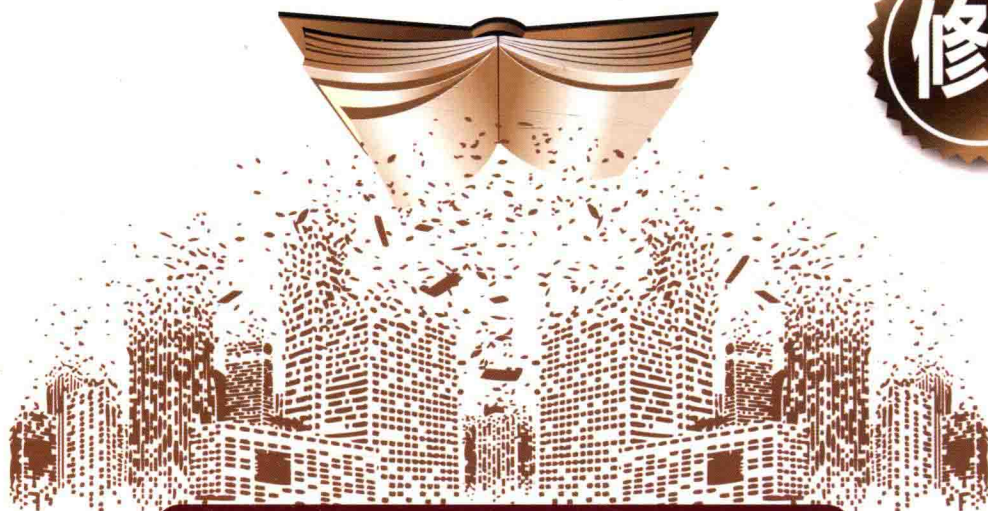


商业地产项目 操盘指南

从定位规划到招商运营的开发实战

天火同人工作室 编著

修订版



商业地产开发 碎片化问题 一册式解答

操盘商业地产的6个关键步骤

1 识别专业概念

基础概念 常用概念 现行概念 概念分类

2 认识商业新业态

购物中心 百货商场 综合超市 专业市场 名品折扣店 批发市场
商业街 住宅区底层商业 购物公园 城市综合体 邻里中心 奥特
莱斯 休闲地产 主题式购物公园 创意产业园 新城区地产

3 商业项目如何定位

项目定位价值 定位原则 定位标准 定位办法

4 商业项目规划设计注意事项

规划设计基础 建筑选址分析 商业建筑氛围营造 建筑
形态设计优化 动线设计

5 成功的招商运营管理如何做

基本工作要求 效能管理 招商团队管理

6 招商运营管理

基本工作要求 效能管理 招商团队管理



化学工业出版社

商业地产开发
案头必备

商业地产项目管理档案式工具书

商业地产项目 操盘指南

从定位规划到招商运营的开发实战

天火同人工作室 编著



化学工业出版社

·北京·

专业技术支持：易中居地产培训机构

编委会主任：刘丽娟

编委会副主任：吴仲津 曾庆伟 饶金军

编委：

刘丽娟	龙 镇	肖 鹏	张连杰	王 咏	成文冠	孙权辉	金 毅
吴仲津	曾庆伟	樊 娟	叶雯枫	饶金军	杨 莹	周国伟	卜鲲鹏
曾 艳	刘丽伟	王丽君	卜华伟	张墨菊	朱青茹	欧倩怡	林德才
林燕贞	陈越海	冯 墨	董 丽	张展飞			

图书在版编目(CIP)数据

商业地产项目操盘指南：从定位规划到招商运营的开发实战 / 天火同人工作室编著. —修订版. —北京：化学工业出版社，2017.7

ISBN 978-7-122-29877-5

I. ①商… II. ①天… III. ①城市商业—房地产经济—经济管理—中国—指南 IV. ①F299.233-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第127065号

责任编辑：王斌 邹宁

装帧设计：杨春烨

出版发行：化学工业出版社(北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011)

印 装：三河市延风印装有限公司

787mm×1092mm 1/16 印张 27¹/₂ 字数 520 千字 2017年8月北京第1版第1次印刷

购书咨询：010-64518888 (传真：010-64519686) 售后服务：010-64518899

网 址：<http://www.cip.com.cn>

凡购买本书，如有缺损质量问题，本社销售中心负责调换。

定 价：98.00元

版权所有 违者必究



大前研一在他著名的书作《专业主义》里表达了一个看法：任何人都可以成为专家。当然，他对专家提出的要求是“不仅具备较强的专业知识和技能以及较强的伦理观念，还具有永不厌倦的好奇心和进取心”。我们觉得最后一句话指的是求知欲和学习。

互联网时代，科技提供了广泛的便利，信息越来越容易获取，也越来越难拿来即用。人们对把专业信息工具化的产品愈发依赖，地产工具书便列其中。

距上一本《商业地产项目操盘指南》出版已时隔三年。这三年里，商业地产市场像过去的几年一样，不断出现错误投资，不断有项目因为不能专业管控而惨遭出局。对专业尊重、对规律尊重的呼声再次回归。我们所说的敬畏之心首先就是尊重之心。在这里，我们仍重述上一本书所坚持的理念：常识是基础，是专业技能的关键。市场已不断用真实的案例告诫我们，一个从漂亮流畅的商业策划书开始的商业项目，一旦投入运营时没解决掉日常管理和运营等细节问题，仍然难免失败，让投资者付出难以承受的沉重代价。这种项目的问题，在每一个开发公司的项目分析会上，都有机会被拎过来重讲一遍。

尽管有前车之鉴，但一个项目的错误只能警示一般性局部问题，一个项目的正确操盘，还需系统性、全局性的指导策略。何况商业地产开发流程比住宅地产复杂，对运营管理的专业性要求更高。想通过走捷径的方式快速掌握专业技能的管理者，往往又把项目带入了初衷的反面。

一个商业地产执行和操盘能力很强的人，他技术的核心基础也一定是商业地产开发运营常识。这种常识和我们所言的常用知识略有不同。常识不仅是一套合用的知识，还代表一种日用理性，它是工作中能起到核查机制的标尺。一个商业项目，尚且可容策划者不创新，但不容操盘者没常识。

本书立足这个前提并锁定这类需求，既深入研究已被证明或正被推广的现实经验，也不断补充市场出现的新问题、新方法；既借助经验和理论，还尽可能多地亲临项目现场考察。这也是编著者获得常识和知识的重要方式。在本次修订版的新书中，我们增加了具有代表性的商业地产项目案例分析，增加企业模式分析、开业筹备和营销章节的内容，对商业地产开发中互联网应用的部分也有涉及，以商业地产开发常识性技术点为骨架，建立起一套系统性工作执行体系。再次希望这本书能助使用者获得可靠的成功。

《商业地产项目操盘指南》自面世以来，获得商业地产从业读者的认可，读者俱乐部经常收到读者打来的电话。这本书今年有幸修订再版，既是对支持者的回馈，也是向批评过我们的人再交答卷。

最后，这本书献给对商业地产一直保持着一知识兴趣的人。

天火同人工作室

2017.03.08

CONTENTS

目录

- 第一章 中国商业地产开发求新时期到来1
 - 第一节 中国商业地产运作模式解读3
 - 1. 中国商业地产发展经历了 3 个阶段 4
 - 2. 商业地产的 7 种分类 4
 - 3. 商业地产开发的 3 种团队模式 8
 - 4. 商业地产资金运作的 3 种模式 9
 - 5. 商业地产投资回报的 4 种形式11
 - 6. 多项目制的商业地产运作模式14
 - 第二节 商业地产典型企业运营模式特点 16
 - 1. 万达集团：全业态城市综合体的连锁化复制17
 - 2. 宝龙集团：农村包围城市 23
 - 3. 世纪金源：郊区大盘城市综合体的鼻祖 25
 - 4. 嘉德置地：资本 + 商业经营互动的典范 27
 - 5. 恒隆地产：打造世界级综合体商业物业并长期持有 31
 - 6. 华润置地：购物中心的品牌化战略33
 - 7. 中粮地产：主题化操作的大悦城模式37
 - 8. SOHO 中国：以卖住宅的方式卖商铺40
 - 9. 华侨城：“旅游 + 商业 + 地产”复制41
- 第二章 商业地产主流业态开发方式43
 - 第一节 商业地产 13 大基本业态45
 - 1. 购物中心46
 - 2. 百货商场46
 - 3. 综合超市46

4. 社区超市	46
5. 仓储超市	46
6. 专业市场	47
7. 精品广场	47
8. 名品折扣店	47
9. 批发市场	47
10. 文化主题业态	48
11. 旅游商业业态	48
12. 商业街	48
13. 住宅区底层商业	48
14. 创新业态	48
第二节 新时期 9 种典型商业地产业态	49
类型 1 购物公园	50
类型 2 城市综合体	57
类型 3 邻里中心	72
类型 4 奥特莱斯	80
类型 5 休闲地产	90
类型 6 主题式购物中心	102
类型 7 创意产业园	123
类型 8 文化旅游地产	126
类型 9 新城区地产	127
第三章 商业地产如何做前期分析	1
第一节 商业地产市场研究	131
1. 商业发展规划和政策研究	132
2. 社会经济分析	132
3. 区域城市结构调查	133
4. 市场发展分析	133
5. 项目地块分析	134

CONTENTS

目录

6. 区域零售业结构的市场调查	135
7. 主力消费群体特征分析	135
8. 未来商业地产的供应量分析	137
9. 典型性调查与研究	138
10. 立地条件研究	139
第二节 商业建筑选址分析	143
1. 商业选址原则和商家要求	144
2. 商业选址策略	146
3. 影响商业地产选址的因素	148
4. 确定商圈的重要因素分析	149
5. 城市购物中心选址要求	153
6. 零售业态的选址要求	156
第四章 商业地产如何做定位	171
第一节 商业地产项目定位概况	173
1. 商业地产项目定位的价值	174
2. 商业地产项目定位原则	175
3. 商业地产项目定位的标准	176
4. 商业地产项目定位的 6 个依据	180
第二节 系统的商业项目整体定位	187
1. 项目所属区域商业地产发展阶段判定	188
2. 盈利模式判定	190
3. 目标市场定位	191
4. 项目形象定位	193
5. 项目经营定位	194
6. 项目售价与租金定位	203

第三节 综合体项目开发的产品定位	208
1. 综合体项目业态研究	209
2. 综合体四类产品市场定位及分析	211
第五章 商业地产如何做规划设计	237
第一节 商业地产规划设计概况	239
1. 商业项目规划的市场依据	240
2. 商业项目规划实施的理念	241
3. 商业项目规划设计原则	241
4. 商业项目细部设计要点	246
第二节 如何用设计体现商业建筑氛围	256
1. 营造商业氛围	257
2. 不同装饰材料引发消费者不同心理感受	258
3. 不同建筑空间环境的心理变化	259
4. 营造人文的商业主题风格	260
5. 商品与形象设计要高度契合	261
6. 室内设计影响消费者行为心理	262
7. 建筑装修元素要突出特色, 形成主题	265
第三节 商业地产建筑形态设计及优化	267
1. 现代商业建筑形态设计的特征	268
2. 商业地产建筑形态设计的常见误区	278
3. 商业项目建筑形态设计的 5 点建议	286
4. 城市综合体商业建筑规划设计要点	298
5. 各类业态楼的设计要求	302
第四节 购物中心动线设计	310
1. 商业动线设计的基本概念	311
2. 商业动线设计要注意的问题	312
3. 封闭式购物中心动线设计	315
4. 香港购物中心人流动线设计借鉴	325

CONTENTS

目录

- 第六章 商业地产如何推广销售341
 - 第一节 商业地产租金体系制定343
 - 1. 影响商业地产租金制定的 3 个因素344
 - 2. 商业项目 3 种租金方式345
 - 3. 测定租金基价的 4 种方法347
 - 4. 租金边际价格的 3 个影响因素348
 - 5. 租金调整的 3 个步骤352
 - 6. 确定各楼层租金均价354
 - 7. 项目不同区域的租金定价356
 - 第二节 商业地产售价体系制定357
 - 1. 商业地产 4 种定价方法358
 - 2. 制定产权售价的 5 个步骤359
 - 3. 促销常用的 6 种策略364
 - 第三节 商业地产营销推广策略367
 - 1. 商业地产项目目标受众分析368
 - 2. 针对不同人群的项目卖点分析369
 - 3. 贴近潮流做商业主题化创新371
 - 4. 商业地产项目推广筹备373
 - 5. 商业地产媒介渠道分析380
 - 6. 商业地产项目媒介投放389
- 第七章 商业地产如何招商运营393
 - 综 述 商业地产招商工作的 5 大特点395
 - 第一节 商业地产招商中的基本工作要求400
 - 1. 招商策划工作的 7 个重要环节401

2. 招商前期准备工作	404
3. 确定招商流程的工作	407
4. 成功招商中的核心工作	412
第二节 商业地产招商中的组织效能管理	415
1. 招聘招商人员的基本专业要求	416
2. 招商人员的培训	416
3. 招商人员绩效考评	417
4. 招商人员的激励	417
第三节 什么样的项目招商更容易成功	419
1. 招商团队理论体系完备	420
2. 商业招商管理体系完备	422
3. 能规避招商中的 7 个误区	428

CONTENTS

案例目录

案例 1 英国蓝水购物公园——开创 Shopping Park 新时代	51
案例 2 星河 Cocopark 购物公园——休闲公园式情景购物	52
案例 3 东京——六本木新城都市综合体	60
案例 4 美国——洛克菲勒中心	63
案例 5 日本——福岡博多运河城（Canal City）	66
案例 6 德国——波茨坦广场	67
案例 7 美国——拉斯维加斯城中城	69
案例 8 中国——苏州工业园区“邻里中心”	77
案例 9 上海某洋社区	79
案例 10 北京——奥特莱斯购物中心	86
案例 11 南京——水游城开发及经营策略的形成	91
案例 12 深圳中心书城	107
案例 13 国内外著名主题购物中心的创新方式	110
案例 14 某文化项目物业类型确定及概念打造过程	118
案例 15 上海 M50	124
案例 16 上海西岸创意园	125
案例 17 广州天河城	127
案例 18 青岛黄岛区房地产市场研究对象	141
案例 19 “7 天”连锁酒店的选址策略	159
案例 20 选址成功率近乎 100% 的肯德基选址流程	161
案例 21 麦当劳选址如何做商圈调查	164
案例 22 美车饰汽车百货选址要求	165
案例 23 大卖场选址的通用标准	166
案例 24 苏宁电器连锁选址要求	167
案例 25 厦门明发商业广场选址过程	168
案例 26 沙西广场商业项目定位分析过程	227
案例 27 蕲春项目业态规划深度研究	331

01
第一章

商业地产项目操盘指南

Chapter One

中国商业地产开发求新时期到来

新时期的商业地产很火，房企重视商业地产价值，逐渐形成独特的开发模式。

2016 年，消费市场需求增加，住宅市场遭遇频繁调控，中产时代的商业潮流汹涌到来，商业地产迎来了新的发展契机。

新的商业地产开发问题融入了互联网时代、共享经济的影响因素，传统实体商业地产面临着机会与挑战，各个商业企业和商业项目纷纷刷新固有模式，开发创造更符合消费趋势和时代技术的新兴业态，通

常以线上线下融合，跨界合作为新趋势。产品开发模式、经营模式、创新渠道成为商业项目开发和运营的新主题，这为商业地产项目开发改革创新和突破瓶颈提供了新路径。

中产时代商业特点是消费者更注重体验式消费，除了商品买卖之外更强调情感交流、商品品质及购买场景，消费行为也从单一强调商品价格向复合型转变。

这为传统实体商业多元化转型找到创新发展空间提供了可靠的市场依据。

商业地产是种新兴的复合的行业形态，是开发商作为投资主体直接参与的、为生产和消费提供交易平台而进行的商业活动，而不是商业和地产的简单叠加。

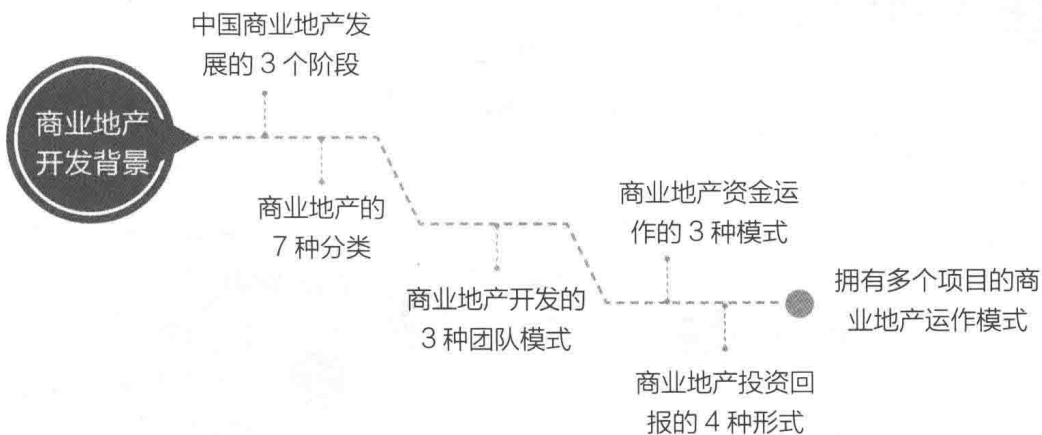
开发商业地产，既需要商业地产的开发经验，又要及时消化成熟商业地产项目开发经验。好的商业项目，是这两个基础上的创新。商业地产开发求新时代正式到来。

01 第一节

中国商业地产开发新时期到来 中国商业地产运作模式解读

在过去的房地产开发黄金十年里，我国诞生了 4000 多个大型商业项目，但约 80% 的大型商业项目开业后由于经营收入坪效低下，导致不少企业陷入困境。大型商业项目陷入经营困境，投资回报低下原因很多，商业物业过度开发、过量供应、电商规模扩大冲击实体商业、缺乏经营管理人才是四个主要原因。

中国商业地产开发仅短短十几年发展历史，大规模、大体量的商业地产建设最近几年才成为行业的热点。熟知商业地产开发阶段，是为了更好地掌握和运用中国商业地产开发规律，以指导开发实践。



本节阅读导图

1 中国商业地产发展经历了 3 个阶段

我国商业地产发展始于 1980 年前后，目前历经了 3 个阶段的发展。

表 1-1 商业地产发展的 3 个阶段

阶段	时间	影响区域	介入方式	业种业态
萌芽阶段	1980~1992 年	东南沿海改革开放特区	1. 自己开发自己经营 2. 由公司成立策划部经营管理	—
觉醒阶段	1992~2002 年	中心城市，如广州、北京、上海	1. 城市老商业区改造 2. 新兴业态兴起，如大卖场、超市 3. 委托专业管理公司经营	1. 百货店（一度引发百货店倒闭潮） 2. 大卖场、超市
冲浪阶段	2002~2012 年	1. 全国大中城市，重点是直辖市和省会城市 2. 区域中心城市，重点是交通枢纽城市和资源城市 3. 重视构建城乡商品市场体系的市、县	1. 新城区建设； 2. 拆违与旧城改造	1. 商业步行街 2. 购物中心 3. CBD（称城市中心商业区更准确一些） 4. 专业市场

2 商业地产的 7 种分类

商业地产有以下 7 种常见的分类方式。

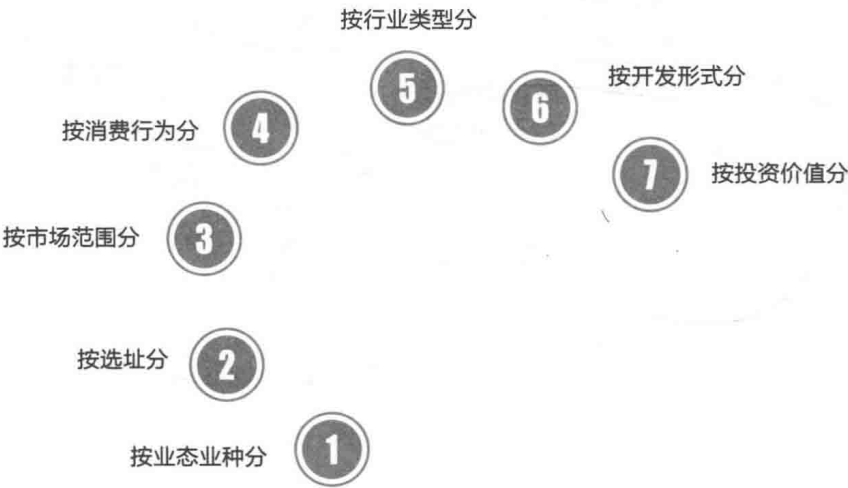


图 1-1 商业地产 7 种常用分类方式

1. 按业态业种分

表 1-2 按业态业种分的商业地产

综合店	购物中心	
	百货店	
	大型批发店	
商店	食品类	超级市场
		平价市场
		专卖店
	服装类	集中专卖店
		大型专卖店
		专卖店
	杂货类	药店
饮食店	家用类	家具展卖中心
	集中饮食店	
	快餐店	
	专营店	

2. 按选址分

表 1-3 按选址分的商业地产

市区型	百货店 / 大型批发店
	集中专卖店
	集中餐饮店
郊区型	购物中心
	大型批发市场
	大型专卖店
观光型	购物中心
	集中专卖店
	集中餐饮店

3. 按市场范围分

表 1-4 按市场范围分的商业地产

邻里型	辐射范围≤1千米，总建筑面积≤2万平方米，商圈内人口≤5万人，主力店为中型超市或标超或餐饮主力店
社区型	辐射范围≤3千米，总建筑面积≤5万平方米，商圈人口5～10万人，主力店为标超或大型超市，根据情况也可能包含影院、电器卖场、体育用品卖场、儿童主题等多个次主力店
区域型	辐射范围为3～6千米，在交通便捷、离商业中心较远的区域，辐射范围可达8公里，总建筑面积5～10万平方米，商圈人口在10～25万人，主力店为大型超市或百货店，至少包括4～5个次主力店
超区域型	辐射范围达10千米以上，超出本地“片区”或“区域”；总建筑面积10～15万平方米，主力店如大型百货公司、大型超市或批发店1～3家，多个次主力店，商圈人口>50万
超级型	指超级购物中心或者 Super Mall。建筑面积通常在20～50万平方米，至少3～5家大型主力店，如百货、超市、家居等，商圈人口辐射几百万甚至千万人不等，辐射范围通常包括本城市全部以及周边城市
主题型	依赖目的性消费业态如旅游、娱乐、休闲等吸引客流，辐射范围难以具体界定，主力客群大都在项目所属区域之外，甚至是外地，呈现目的性强等特征

4. 按照消费行为分

表 1-5 按消费行为分的商业地产

物业业态商业	百货商场
	超市
	购物中心
	家居建材超市
	直销折扣商店
	各种类型商业街
	各种类型的旗舰店、专业店
服务业态商业	餐饮类
体验业态商业	娱乐、休闲类商业

5. 按行业类型分

表 1-6 按行业类型分的商业地产

零售功能商业地产	百货商场
	超市
	家居建材
	商业街
	大型购物中心
	Shopping Mall