

商业地产理论与实务丛书 OPERATION MANAGEMENT OF

商业地产运营管理

郭向东 姜新国 张志东 编著

中国建筑工业出版社



图书在版编目 (CIP) 数据

商业地产运营管理/郭向东,姜新国,张志东编著.北京:中国建筑工业出版社,2016.11
(商业地产理论与实务丛书)
ISBN 978-7-112-20055-9

I. ①商… II. ①郭… ②姜… ③张… III. ①城市商业—房地产企业—运营管理—研究 IV. ①F293.34

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第257645号

本书系统阐述了商业地产及运营的基本原理、筹备期商业运营管理的方法、运营期商业运营管理的方法、商业运营管理活动中的全面市场营销和营销推广、商业运营所面临的挑战和变革。与目前偏重市场策划的商业地产书籍不同,具有很强的理论性、系统性和工具性,既可用于商业运营管理企业及经营管理者对于商业运营管理活动和过程展开全面指导和控制,也可用于商业运营管理专业人员商业运营管理活动的实务。本书适合商业地产运营管理企业、商业地产项目的高中级经营管理专业人员阅读和学习。

责任编辑:封毅 周方圆
书籍设计:张悟静
责任校对:王宇枢 李欣慰

商业地产理论与实务丛书

商业地产运营管理

郭向东 姜新国 张志东 编著

*

中国建筑工业出版社出版、发行(北京海淀三里河路9号)

各地新华书店、建筑书店经销

北京锋尚制版有限公司制版

北京中科印刷有限公司印刷

*

开本:880×1230毫米 1/16 印张:28 插页:4 字数:516千字

2017年4月第一版 2017年4月第一次印刷

定价:75.00元

ISBN 978-7-112-20055-9

(29503)

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)

商业地产正处于前所未有的巨变期，刚完成实体商业转向线上线下互动，马上又进入融合实体和虚拟两个空间的全域空间时代，商业也从“两个翅膀”升级为“一个引擎”的“智慧商业”模式。

一

电商冲击，促进商业升级。2009年“双11”是一次可以载入国际零售业、营销界史册的大事件，在这一天，电商发动了准备已久的全民在线购物狂欢，线上销售爆炸增长。自此开始，传统零售业销售额下降，商业物业空置率上升，购物中心商品流失率达到20%~30%，直接受到冲击的业种在实体商业物业中无法维持生存，如电子产品、体育运动商品等，连著名的中关村电子市场在这轮冲击下也改业转行了。

造成这种巨大变化是“鼠标”效应。使用鼠标进行网购的是学历高、消费能力强的年龄层，他们的消费倾向变化，导致自第二次工业革命以来形成的零售业商业逻辑和业态内部生态关系发生改写，阻断了组合型业态内部生物链，致消费流失和减少，如购物中心中的电子、运动业种生存困难，不良影响扩散到依附性、相关性业种，如包袋、饰品、饮品的营收下降，生存困难。在这种商业生态性变化影响下，餐饮业态、体验业态比重上升，非传统业态的医疗、保险、创意、办公等进入购物中心；百货则出现了购物中心化、小型化或城市奥莱化的态势；传统市场在现代物流配合下出现了“物联商贸”的趋势。

二

消费迭代，是业态变化最重要动因。中国经历了30多年的高速增长，完成了从温饱向中产消费转型过程，消费从唯价格向“品质+价格”转变；恩格尔系数下降到35%以下之后，消费从讲究吃穿转变为个人享受生活型。旅游、休闲、健康、教育、体验、化妆成为消费支出的前序类别，消费价值观发生了巨大的变化。

80后到90后成为商业重要目标客群，这个年龄层的消费群体受惠于经济增长、独生子女政策并受到良好的教育，收入水平较高，消费能力强于其他年龄层消费者，他们从小衣食无忧、用功读书，成年后有童稚化心理特征。花钱顾虑少，爱玩乐，追求生活品质，追求情调、体验、趣味是这个年龄层的消费特点。

时间过剩，产生时间消费需求。中国从1995年改为双休日起，到2016年，中国大城

市实际年工作时间只有155天，时间过剩使人们有更多的时间去消费，或为了消磨时间而去消费。

经济转型、拉动内需已经成为未来经济增长主要因素之一，医疗保障逐步改善、住宅消费需求开始弱化，支出分配中消费支出增加，人们的消费意愿逐渐增强。

奢侈品消费在中国大陆降温。由于反腐，2015年奢侈品在中国大陆销售额下降为2%~16%，消费从注重品牌向注重品质改变，消费变得更加理性。

三

影响业态升级的主要因素排序首先是消费，其次是商业竞争和科技创新。在消费基础形成之后，业态升级和科技发展才有了施展空间。商业内部竞争来自于两个方面：一是国内商品严重过剩：78%的商品供过于求；商业产能过剩，商业物业重复建设；商业促销手段单一，价格战已使商业竞争筋疲力尽，不可持续，业态升级要求产生。二是随着2015年12月中国加入世贸的保护期到期，进口商品大量增加，这使得中国大陆的商业竞争方法，从单一的价格竞争开始向商品品质竞争、商业环境情景竞争、商业服务竞争、创新竞争过渡，进口商品和先进的商业销售技术促进中国商业的进步和业态升级。

商业科技进步是业态升级的关键因素，网络商业在现代物流的配合下，对传统商业冲击更大。2015年世界最大的线上零售结构体——阿里巴巴的交易额达到人民币3.6万亿元，约占中国零售商品总额11%。科技革命对商业的影响比历史上任何一次更大、更加深刻，远远超出我们的想象。以移动互联为代表的当代信息技术正深刻地改变着人们的行为和生活方式，同样从消费端出发，改变商业和商业地产。

四

“全域商业地产”是互联网PC时代进入移动互联网时代的产物；互联网完成了从单向或双向信息传递向全面时空渗透的升级，移动互联的全域性、即时性、交互性导致商业地产全域、即时性，形成线上虚拟和线下实体空间交互融合，这就是移动互联时代的“全域商业地产”的智慧DNA。在创新时代，高科技运用使商业地产进步更加显著，如移动互联、物联网的衍生功能——智慧商品管理系统、社交媒体、大数据以及快速支付、场景革命、积分银行、VR技术、O2O技术、虚拟会员方案等。为了商业直

击人心，调动审美积极作用，人文学科在未来商业和商业地产中会有更充分地运用，如心理学、美学、行为学以及环境行为学、人文地理、民俗学、消费心理学、行为经济学、行为美学等。

商业地产的估值体系同样发生巨大的变化。未来对商业地产评价时，不仅仅要阅读商业财务报表，关注营业额、收益和净利润、坪效、客流量、提袋率等商业效益指标，考察商业物业的空间位置、交通条件、物业形态、租金水平等传统的房地产评价要素；还会通过智慧商业管理系统，去了解这个商业物业虚拟空间的商业价值，如虚拟会员的数量、活跃程度、线上和线下的销售情况、客单价、忠诚度、差评率等；还要对智慧商圈进行评估，包括智慧商圈覆盖面积、商圈内的客流和物流到达路径、时间和快递成本，人口密度和消费潜力等，综合考核全域概念下商业物业的价值。

五

商业领域里发生巨变的同时，中国商业地产市场同样发生着惊天的逆转，2015年1月万达宣布“轻资产”发展策略，这是中国商业地产行业里程碑式的转折点，它标志着中国商业地产由相对过剩转变为绝对过剩，市场重心由开发转变到运营，未来市场机遇在盘活存量物业、提高资产价值中。

中国商业地产市场经历了从启动到饱和五个阶段。1999年，“谁投资、谁得益”政策公布，市场进入启动阶段；2002年，作者的“一铺养三代”发表，商业地产引起广泛关注，市场进入兴起阶段；2005年：“国八条”出台，商业地产第一次遇冷；2008年：四万亿元出台，房地产市场松绑，中国房地产销售前20强全部进入商业地产领域，市场二次启动；2015年：万达宣布轻资产，标志着中国大陆商业地产开发饱和，产能过剩，市场进入以运营为中心的全面调整阶段。

从市场态势看，具有高配置、高库存、去化难的特征。至2015年年底，全国人均拥有商业地产面积2.5平方米以上，超配50%以上，库存2.6亿平方米，去化难、运营难，商业地产成为各地政府、部分企业的包袱。

由于商业地产总量过剩、效益低下、流入资金减少、开发困难，导致商业用地价格降低、出让困难。2016年中央政府相继出台政策拯救商业地产，如“商改居”、购置商业物业可以2年抵扣等。但是区域性一些控制商业地产的政策和规划并未消除，如有的地方规定开发商业地产须持有80%，有的地方规定开发商业地产须持有建成物业50%十

年以上等，无论是商业地产的去化需要，还是区域性的政策、规划控制要求，运营已成为商业地产开发或者物业经营的命门。

在商业地产完全市场化后的17年里，市场出现了一些具有中国特色的商业地产发展模式，如快速发展的“万达模式”，管理精细化的“恒隆模式”，土地增值的“红星美凯龙模式”以及资本运作的“凯德模式”，锐意创新的“大悦城模式”等。在形成些许经验同时，中国商业地产行业还有许多代价巨大的教训，如全国性的面积超配、开发技术不成熟、规划技术弱、后期运营能力低等，商业地产行业到了应该总结经验教训、寻找规律的时候了。

在巨变时期，商业地产研究既要重视商业地产的基本规律，又要对市场发展趋势进行探索，这样才能对现实开发和运营有指导作用。一直以来，中国对商业地产基础研究不够，没有体系性的知识架构，发展探索同样很弱，经常把个案经验当作商业地产一般规律，造成了许多误区和损失，作为专业工作者感觉有责任为商业地产理论体系建立做一些基础性的工作，想法提出后得到了业内人士的积极响应并参与这套丛书的编写工作中来。我们根据商业地产的专业分工和专家特长进行丛书内容分配，我和各位专家分头编写各个专业分册，即将出版的有《商业地产》《商业地产运营管理》，已在编写的有《商业地产招商》《商业建筑规划与设计》，已经约稿的有《商业地产投融资》，在上述书籍出版后，再行编写《商业地产大辞典》。试图通过这一套专业书籍的编写，初步形成中国商业地产理论架构，为后期深入研究做一些前期基础性的工作。

在新书出版之际，谨向参与编写本套丛书的作者、编辑以及未来对本书提出批评和建议的读者表示衷心的感谢！

姜新国

2016年9月

从价值形态来说，不动产是金融产品，零售商业不动产也是如此。在其生命周期中，包含“融”、“投”、“管”、“退”这四个环节。商业运营管理，即商业地产运营管理就是“管”这个环节。

商业运营管理非常重要！为什么呢？

一个商业项目要做得很成功，经营业绩很突出，靠什么？靠的是商业运营管理。

一个商业项目，希望获得资本市场的青睐，无论是“融”还是“退”，资本需要作一个评价，就是对这个项目商业运营管理的评价。对于运营商来说，资本需要作出评价的，是它的运营能力，也就是商业运营管理能力。运营能力成为商业运营管理服务运营商信用等级评定的重要指标。

既然商业地产运营管理如此重要，因此，我们就编纂本书，并愿以此奉献给各位立志于从事商业运营管理的朋友，希望通过对此书的探讨，掌握商业运营管理的原理和方法，为商业运营管理的事业辛勤耕耘。

二

什么是商业地产？商业地产有哪些种类？我国商业地产有几种开发模式，各自有什么特点？如何进行商业定位？这是本书第一篇“商业地产运营管理基本原理”需要回答的问题。

商业地产是什么？它实际上是一个商业平台。一个商业平台，它的价值就不仅仅是土地和建筑技术资产的价值本身，而且还是这个不动产以及承载于这个物业之上经济活动的全部价值。商铺，“铺”只是物理概念，“商”才是价值概念。没有“商”的铺一文不值！把这个铺做出“商”来，这就是商业运营管理的任务。

那么什么是商业地产运营管理，它与商业经营和商业物业管理是一回事吗？商业地产运营管理的体系、模式是什么？商业地产运营管理的价值链是怎样的，它应该实现怎样的管控，最后形成怎样的组织架构？这也是本篇需要回答的问题。

所谓商业地产运营管理，就是以运用和管理商用物业为基础，整合各种商业资源、社会资源和技术资源，使商业不动产资产以及所承载的全部产业资产发挥出最大综合价值的经营管理活动。

在本篇中，我们还讲述了经营方案和经营计划的原理。

商业运营管理好不好，需要进行评价，这个评价体系就是 KPI 和 GS 体系。而涉及商业运营管理，有许多关键的密码，例如租金、客流、成本、客户满意度。本篇阐述 KPI 和 GS 体系的同时，试图破解商业运营管理的这些关键密码。

三

筹备期是商业运营管理的一个重要阶段。

什么是筹备期，它有哪些控制节点和关键事项？筹备期商业运营管理的关键环节是什么？商业项目开业筹备工作的内容是什么？这是本书第二篇“筹备期商业运营管理的方法”要回答的问题。

开业筹备工作是一个系统工程，涉及招商、推广、物业管理、营运、综合统筹等各个领域的 25 个关键事项，成果和进度同气连枝、互为因果，必须加以管控。我们以较大篇幅讲述了它的过程控制。

本篇中，我们还重点专题讲述了开业筹备计划和开办费测算、项目的设计与工程介入、运营管理体系建设和开业前准备、数据信息技术系统建设、商户入驻和装修管理的具体方法。

四

从开业那一天开始，商业地产就进入了运营期。

那么，运营期具有什么样的特征，其培育期以及培育期之后的运营期各有什么样的特征？运营期商业运营管理的目标和战略行为又是什么？这是本书第三篇“运营期商业运营管理的方法”需要回答的问题。

运营期商业运营管理也是一个系统工程，涉及租费管理、经营分析、经营调整、经营现场规范与环境管理、广告位和多种经营管理、物业管理、客户关系维护等领域共 13 个关键事项，需要按照 GS 绩效管理的方法进行过程控制。我们也用了较大篇幅讲述了其过程控制的方法。

本篇中，我们还专题讲述了数据信息管理和经营分析、运营期的经营调整、商业运营过程中的物业管理、客户关系管理的具体方法。

五

营销策划是整个商业运营管理的灵魂，而客户价值评价又是营销策划的核心，商业运营管理的全部活动都必须围绕这个灵魂来进行。为此，本书把“全面市场营销和营销推广”从筹备期和运营期商业运营管理方法的有关篇章中抽出来，单设为一个篇章。

既然客户价值导向是营销策划的核心，那么，什么是客户价值，如何认识和评价客户价值，如何走近客户？在客户价值导向这个基础上，又如何进行品牌建设和品牌推广？这是本书第四篇“全面市场营销和营销推广”需要回答的问题。

营销推广，包括招商营销推广、开业营销推广和运营期营销推广，其手段包括媒介及对外宣导、美术陈列布置、活动营销和会员营销，所有的营销推广，贯穿于筹备期和运营期的各个阶段。涉及营销策划和推广执行，我们在该篇中具体予以讲述。

六

金融海啸引发全球性经济危机，中国经济增速放缓并以结构性调整进入新常态，房地产行业陷入困境。而在零售业正处于蜕变之际，电子商务的巨大发展、互联网线上交易的蓬勃兴起似乎使实体商业雪上加霜。“生”与“死”的考量折磨着每一个商业人的心智与神经。

这不得不让我们重新思考这样一个问题：零售商业地产的命脉究竟在哪里？Shopping Mall千篇一律的面孔要不要改头换面？以“大卖场+餐饮”的业态分布来吸引人流的招式是否真的万试万灵？在竞争如此激烈的环境下，是否该有新的业态带来新的模式，冲出同质化经营的重围？

与此同时，“营改增”的举措又给商业地产运营管理带来怎样的变化？在商业房地产库存积压如此严峻的情形下，商业地产又如何实现“去库存”？各种困惑袭扰着我们。

在本书第五篇“商业运营面临的挑战和变革”，我们将回答这些问题。

通过对商业运营在传承和变革中进行的展望，我们认为，业态创新、商业模式创新、场景创新和服务创新是商业运营转型和变革的重要举措。“营改增”，对于我们是一次重要机遇，也迫使我们的商业运营管理作出改变。而业态创新、商业模式创新、场景创新、服务创新和运营能力提升，以及促使房地产开发商主导的商业地产开发运营模式向金融资本主导的商业地产开发运营模式转化，是将商业地产存量资产转化为经营性资产的唯一出路。

我们相信，这些挑战和变革，将促使专业商业地产运营管理服务运营商的成长，使其成为新的产业形态。

七

商业地产运营管理是我国近二十年来新发展起的一个领域，为此，中国的商业人和

商业地产人付出了辛勤的汗水和努力。正值商业地产和商业零售业大争之世，我有幸与姜新国老师以及其他老师共同完成此著，尤其感到惶恐，也感到自豪。希望我们的努力，能够为中国商业地产事业和零售业的发展，为专业商业运营管理运营商这个新的产业形态的发展献出绵薄之力。

郭向东

2016年9月

目 录

蜕变的商业地产——代序

前言

商业运营管理体系一览表

第一篇 商业地产运营管理基本原理 | 17

第一章 商业地产基本原理 | 19

- 一、商业地产及其价值 | 19
- 二、商业地产的种类 | 21
- 三、商业地产的商业定位 | 30
- 四、商业地产开发运营的模式 | 35

第二章 商业地产运营管理 | 43

- 一、商业地产运营管理基本概念 | 43
- 二、商业地产运营管理模式 | 44
- 三、经营方案和经营计划 | 57

第三章 商业地产运营管理中的绩效管理 | 67

- 一、KPI 指标 | 67
- 二、租金的经济原理 | 69
- 三、客流组织和运行的原理 | 74
- 四、成本的评价和控制 | 84
- 五、客户满意度原理 | 86
- 六、GS 指标 | 89

第二篇 筹备期商业运营管理的方法 | 95

第四章 筹备期商业运营管理概述 | 97

- 一、筹备期的概念 | 97
- 二、筹备期商业运营管理关键环节 | 98
- 三、开业筹备工作的内容 | 100

第五章	开业筹备工作的过程控制 101
	一、开业前综合事务及统筹管理 101
	二、对开业前招商工作的管理 105
	三、对开业前营销推广工作的管理 113
	四、对开业前营运工作的管理 114
	五、对开业前物业管理工作的管理 118
第六章	开业筹备计划和开办费测算 127
	一、开业筹备计划 127
	二、开办费测算 135
第七章	项目的设计与工程介入 141
	一、规划技术条件和房产技术条件 141
	二、规划设计阶段的介入 144
	三、工程建设阶段中的介入 149
	四、商户承建工程介入 149
第八章	运营管理体系建设和开业前准备 153
	一、运营管理手册的编制 153
	二、运营管理体系建设 169
	三、开业前运营准备 173
第九章	数据信息技术系统建设 175
	一、信息技术系统建设 175
	二、数据信息模型建立 178
第十章	商户入驻和装修管理 187
	一、商户入驻管理 187
	二、商户装修管理 196
第三篇	运营期商业运营管理的方法 207
第十一章	运营期商业运营管理概述 209
	一、运营期的概念 209
	二、运营期商业运营管理的概念 211
	三、运营期商业运营管理的系统控制 212

第十二章	运营期商业运营日常业务管理 215
	一、合同管理 215
	二、运营期市场调研管理 220
	三、租费管理 222
	四、经营规范管理 224
	五、对商户进退场和装修管理的控制 228
	六、经营环境管理 233
	七、多种经营管理 235
	八、广告位的经营与管理 237
第十三章	数据信息管理和经营分析 239
	一、数据信息系统的管理 239
	二、经营分析的组织 240
	三、经营分析的方法 240
第十四章	运营期的经营调整 253
	一、运营期经营调整概述 253
	二、品牌的评价和分析 255
	三、品牌资源的储备 263
	四、品牌调整 265
	五、定位调整 271
	六、经营调整需要把握的关键事项 279
第十五章	商业运营过程中的物业管理 281
	一、工程管理 281
	二、商业运营过程中的风险控制 288
	三、消防安全管理 294
	四、商业物业安全管理 298
	五、商业经营过程中的安全管理 304
	六、环境管理 305
	七、停车场管理 316
第十六章	客户关系管理和满意度调查 323
	一、客户关系管理 323
	二、客户满意度调查 327

第四篇 全面市场营销和营销推广 | 351

第十七章 全面市场营销原理 | 353

- 一、客户价值导向 | 353
- 二、品牌建设和品牌推广 | 358

第十八章 营销推广 | 365

- 一、招商营销推广 | 365
- 二、开业营销推广 | 370
- 三、运营期营销推广 | 384
- 四、媒介及对外宣导 | 389
- 五、美术陈列布置 | 394
- 六、活动营销 | 396
- 七、会员营销 | 399
- 八、营销推广工作的注意事项 | 405

第五篇 商业运营面临的挑战和变革 | 407

第十九章 互联网思维引导下的商业运营创新 | 409

- 一、儿童、体验、集合和“互联网+”——业态创新 | 410
- 二、“互联网+”的进一步延伸——商业模式创新 | 423
- 三、互联网思维引导下的场景创新 | 426
- 四、服务创新 | 435

第二十章 积极面对政策环境和经济环境 | 437

- 一、“营改增”变革中的商业地产运营管理 | 437
- 二、面对地产业“去库存”的商业地产运营管理 | 440

图表索引 | 443

案例索引 | 447

主要参考文献 | 448

商业地产理论与实务丛书

商业地产运营管理

郭向东 姜新国 张志东 编著

中国建筑工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

商业地产运营管理/郭向东, 姜新国, 张志东编著. 北京: 中国建筑工业出版社, 2016. 11
(商业地产理论与实务丛书)
ISBN 978-7-112-20055-9

I. ①商… II. ①郭… ②姜… ③张… III. ①城市商业—房地产企业—运营管理—研究 IV. ①F293.34

中国版本图书馆CIP数据核字 (2016) 第257645号

本书系统阐述了商业地产及运营的基本原理、筹备期商业运营管理的方法、运营期商业运营管理的方法、商业运营管理活动中的全面市场营销和营销推广、商业运营所面临的挑战和变革。与目前偏重市场策划的商业地产书籍不同, 具有很强的理论性、系统性和工具性, 既可用于商业运营管理企业及经营管理者对于商业运营管理活动和过程展开全面指导和控制, 也可用于商业运营管理专业人员商业运营管理活动的实务。本书适合商业地产运营管理企业、商业地产项目的高中级经营管理专业人员阅读和学习。

责任编辑: 封毅 周方圆
书籍设计: 张悟静
责任校对: 王宇枢 李欣慰

商业地产理论与实务丛书

商业地产运营管理

郭向东 姜新国 张志东 编著

*

中国建筑工业出版社出版、发行 (北京海淀三里河路9号)
各地新华书店、建筑书店经销
北京锋尚制版有限公司制版
北京中科印刷有限公司印刷

*

开本: 880×1230毫米 1/16 印张: 28 插页: 4 字数: 516千字
2017年4月第一版 2017年4月第一次印刷

定价: 75.00元

ISBN 978-7-112-20055-9
(29503)

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)