

中国房地产商学院推荐教材

商业地产

策划一本通

徽湖 等编著

商业地产从业人员极佳案头指南
国内首本商业地产实操经验荟萃



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

中国房地产商学院推荐教材

商业地产

策划一本通

——商业地产从业人员极佳案头指南——
国内首本商业地产实操经验荟萃——

徽湖 等编著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

全书共计十三章，分为三大部分：一~七章重点阐述商业策划的理论知识、总结商业策划的实战经验，让读者全面体验商业策划的核心与精华；八~十二章主要讲述各类商业业态的策划，通过案例的形式，使商业策划人员掌握各类业态的策划关键点，以便在实际操作过程中做到胸有成竹、有的放矢；最后一章及附录部分主要给广大的策划人员提供一些商业策划的工具，方便日常工作所用。

如果将本书的第一部分看作是商业策划的“土壤”的话，那么第二部分就是各类优良的“种子”，第三部分是农夫耕种用的“工具”，而商业策划人员无疑就是耕种的“农夫”了。相信大家有了肥沃的“土壤”、优良的“种子”和精良的“工具”，一定能在商业策划领域实现春华秋实，成就一番事业。祝各位从业者能够成功，成为一名杰出的商业策划大师。

图书在版编目 (CIP) 数据

商业地产策划一本通/徽湖等编著. —北京: 机械工业出版社, 2013. 12
ISBN 978-7-111-45055-9

I. ①商… II. ①徽… III. ①城市商业—房地产开发—营销策划
IV. ①F293.35

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 293753 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑: 宋晓磊 责任编辑: 宋晓磊 於薇

版式设计: 霍永明 责任校对: 薛娜

责任印制: 杨曦

北京四季青印刷厂印刷

2014 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

169mm×239mm·14.25 印张·305 千字

标准书号: ISBN 978-7-111-45055-9

定价: 45.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心: (010)88361066

教材网: <http://www.cmpedu.com>

销售一部: (010)68326294

机工官网: <http://www.cmpbook.com>

销售二部: (010)88379649

机工官博: <http://weibo.com/cmp1952>

读者购书热线: (010)88379203

策划编辑: (010)88379772

封面无防伪标均为盗版

前 言

过去的10年，楼市被称为“住宅地产的黄金十年”；而在未来十年，将是商业地产的黄金十年。无论是商业开发商，还是投资商业者，或是商业消费者，对这个观点都持毋庸置疑的态度。随着国民经济的增长和大众收入水平的提高，全民已进入了商业消费时代，但纵观全国各大中城市，商业地产无论是硬件配套，还是软件服务，都亟须提高和升级。因此，未来十年注定属于商业地产，这其中蕴涵的商机无可限量。

商业地产策划和住宅地产策划最大的不同是：住宅策划只是一次性消费，针对的目标客户只有购房者，只要规划正确，户型配比满足市场需求，园林及生活配套齐全，购房者完成交易入住了，项目就算圆满开发成功。而商业策划不仅要满足商业投资者的投资回报需求，更要慎重考虑将来商业运营者的运营及盈利需求，因此，商业策划是二次甚至多次消费。策划的流程、服务的对象都是多重的，因此给商业地产的前期规划、定位，中期的建设、销售，以及后期的商业运营管理带来了非常大的难度。对于一个地产策划人来说，如果说住宅策划是一名大学生干的活，那么商业地产策划人必须具备研究生甚至博士的水平才能胜任，这一点毫不夸张。

目前，全国各地的商业地产项目如雨如春笋般涌现，在开发商大举进军商业地产的背后，却存在一个尴尬的现实：每一个城市未见到有几个烂尾的住宅项目，却出现了大量的商业地产烂尾项目。这是为何？最根本的原因就是开发商不懂商业地产的开发本质，也不尊重商业地产的运营规律。商业开发运营失败的背后是商业地产人才的严重缺失，在北京的一家开发公司里，商业策划经理的年薪可以达到50万，而住宅策划经理的年薪仅有20万，但令这位老板困惑的是：前来应聘住宅策划经理的人络绎不绝，而商业策划经理的位置却很少有人来问津。

在房地产相关图书中，商业地产策划书籍最为奇缺，在仅有的几本中，内



容理论大于实践，看起来晦涩难懂。真正的商业地产策划，必须是理论联系实际，实践高于理论，从实操角度，通过讲解具体案例，从案例中总结出项目的成败得失，进而上升到理论高度，然后再介绍给最广大的商业地产策划人，只有如此，才能在具体的工作中起到指导、示范和举一反三的作用。而这正是本书写作的出发点和要达到的目的。

全书共分十三章，从最初的商业策划如何入门，具体到商业地产调研、产品及客户的精准定位、到最终的各商业业态的具体策划，都做了最为详尽的讲解和示范，并附有相关案例。业态包括社区底商、大型购物中心、城市综合体、商业步行街，这是市场上任何一本商业地产图书所不具备的内容，相信每一位读者都可以从中吸取到自己所需的营养成分。由于商业策划水平难以统一，所以文字上尽可能做到通俗易懂。

参与本书编写的有肖艳、刘光宇、孔云、肖刚云、邱金凤、沈红香、朱义锋、沈立刚、吕玉秀、沈苗红、肖义晋、周丽珍、王文莉。在这里，我们要向机械工业出版社及本书的策划编辑宋晓磊表示感谢，是他们为本书的出版付出了极大的心血，三易其稿，从而确保了本书的观点客观、内容翔实、行文流畅，给读者提供了一本融学习、反思、实用于一体的商业地产策划专业书籍。欢迎广大读者对本书的不足之处予以批评和指正。

编者

前言

第一章	商业地产策划入门	1
第一节	商业策划起源解析	2
第二节	商业策划师自身价值定位	3
第三节	商业策划师必备素质	5
第四节	商业策划师必备知识	7
第五节	商业策划师工作内容	9
第六节	商业策划书的撰写	11
第七节	如何制作出一份出色的 PPT 报告	14
第八节	商业地产项目运作与住宅项目运作的区别	15
第九节	商业地产开发误区	17
第十节	商业地产设计	18
第二章	商业地产调研——知己知彼，百战不殆	21
第一节	商业地产市场调查的内容	22
第二节	商业调查的信息收集	23
第三节	商业调研方法	25
第四节	撰写一份合格的调研报告	27
第三章	商业地产项目定位——定位是灵魂、是舵手	29
第一节	商业地产项目定位的原则和内容	30
第二节	商业地产项目定位技巧分析	32



第三节	如何撰写商业地产项目的定位报告	33
第四节	商业地产项目定位注意事项	37

第四章 商业地产客户定位——爱“上帝”就是爱自己 39

第一节	商业地产客户类型	40
第二节	商业消费客户定位	42
第三节	商户及投资客户定位	43
第四节	如何撰写客户定位报告	45
第五节	客户定位的战略性和超前性	47

第五章 商业地产产品策略建议——让策划思想和创意落地 50

第一节	商业地产产品策略建议的原则	51
第二节	商业地产产品策略的策划步骤	52
第三节	商业产品策略的主要内容	53
第四节	如何编写商业产品策略建议报告	55
第五节	商业地产产品策略八忌	58

第六章 商业地产营销策划——商铺营销黄金法则 60

第一节	商业地产策划的原则	61
第二节	商业地产策划的内容	66
第三节	商业项目核心价值点挖掘	68
第四节	案名建议	70
第五节	活动建议	74
第六节	项目媒体策划	78

第七章 商业地产价格策略——利益最大化原则 80

第一节	商业地产价格的影响因素及制定原则	81
第二节	商业地产价格制定方法	83
第三节	定价策略	86

第四节 如何撰写商业地产价格策略报告	88
--------------------------	----

第八章 大型购物中心 (Shopping Mall) 策划 90

第一节 大型购物中心的市场调研	91
第二节 大型购物中心的选址	93
第三节 大型购物中心的业态定位	96
第四节 大型购物中心的业态规划	98

第九章 超级市场策划 103

第一节 超级市场的选址原则	104
第二节 超级市场的规模确定	106
第三节 超级市场总体规划	108
第四节 超级市场的业态及功能划分	112
第五节 超级市场的招商	114

第十章 社区底商策划 118

第一节 社区商铺的规模与形式	119
第二节 社区商铺的业态确定	121
第三节 社区底商的招商与运营	125
第四节 社区底商销售	130
第五节 社区会所招商	132

第十一章 城市综合体策划 136

第一节 城市综合体的概述	137
第二节 城市综合体中不同物业比例的确定	139
第三节 城市综合体的商业定位	143
第四节 城市综合体商业的功能布局与业态定位	145
第五节 综合体商业销售原则	148



第十二章	商业步行街策划	151
	第一节 商业步行街选址	152
	第二节 商业步行街定位	155
	第三节 商业步行街规划	158
	第四节 步行街的招商与运营	165
第十三章	商业地产策划实务——万能工具书	170
	第一节 商业地产策划合同	171
	第二节 商业项目招商策划书范本	185
	第三节 商业项目招商流程	190
附录	商业地产策划表格	194
参考文献		217

第一章

商业地产策划入门





第一节 商业策划起源解析

中国是策划的鼻祖。在古代，策划广泛应用于军事、政治和外交领域。在中国，策划的第一次大发展是在春秋战国时期。春秋战国时期，诸侯之间相互争霸，各自聚集了一批谋士、策士，为其实现霸权出谋划策。除了儒、道、法和纵横家之外，以孙子为首的兵家在当时也占有一席之地。兵家许多策略至今仍然是策划人常用的招数。这一时期，兵书巨著有如雨后春笋般问世，其中具有代表性的有《孙子兵法》《吴子兵法》《尉缭子》《孙臆兵法》《战国策》等。这个时期所创造的一个个经典策划案例，组成了中国策划思想史上的一个宝库。其中的齐王与田忌赛马、邹忌讽齐王纳谏、孝公识贤轶变法、苏秦合纵齐抗齐、张仪连横破六国、信陵冒死窃兵符等，都是中国古代典型的策划案例。

策划在汉朝一度活跃，特别是东汉末年的三国鼎立时代。当时由于魏、蜀、吴三国争霸天下，策划人才得到重视和重用，诸葛亮就是这一时期最具代表性的策划大师。建安十二年（公元207年），诸葛亮27岁时，刘备“三顾茅庐”于襄阳隆中会见诸葛亮，问统一天下大计。诸葛亮精辟地分析了当时的形势，提出了首先夺取荆、益作为根据地，对内改革政治，对外联合孙权，南抚夷越，西和诸戎，等待时机，两路出兵北伐，从而统一全国的战略思想。这次交谈即是著名的《隆中对》。诸葛亮于危难之际出面辅佐刘备，联孙抗曹，夺得汉中。建安二十六年，刘备在成都建立蜀汉政权，诸葛亮被任命为丞相，主理朝政。

此外，在中国历史上的一些重要事件都可看做是策划的经典案例，例如，李世民策划的“玄武门之变”使其登上龙椅。而文成公主远嫁松赞干布、金城公主与尺带珠丹结合，则是婚姻与政治的巧妙整合策划；还有就是成吉思汗采取的“逐步推进、迂回包抄”的军事策略等。

策划虽然发端在中国，但是策划科学的真正成熟却是在西方。19世纪后期，

由于第一次和第二次工业革命以及由此推进的国际化科技、工业和经济的发展，使仅由个人或少数几人凭经验所作的策划难以满足竞争日益激烈的需求，这就提出了专家智囊作为科学策划参谋的现实需要。由此，包括咨询业、顾问业和策划业在内的智囊产业逐渐发展起来。首先在发达国家出现了一批服务于政治决策、军事决策、经营决策等决策活动的“脑库”和“智慧机构”，如美国的兰德公司、斯坦福国际咨询研究所、巴特尔纪念研究所、国际应用系统分析研究所，日本的野村综合研究所和三菱综合研究所，德国的工业设备企业公司，英国的艾特金斯咨询公司。中国在20世纪80年代以后，也出现了咨询公司、策划公司、策划师协会一类的专业机构和团体，一些公司还建立了策划部并设置了策划师岗位。策划师在20世纪90年代成为了一种专门的社会职业，进入到21世纪逐渐成为热门的黄金职业。

随着国家经济的发展壮大和居民消费水平的不断提高，休闲与购物相结合的“一站式购物”作为一种全新的购物理念，逐渐被人们接受。顺应这种新的消费潮流，近年来，商业地产行业迅速崛起，Shopping Mall（即大型购物中心）、商业街、购物村、购物镇等大型商业地产项目如雨后春笋般涌现在大江南北，规模从几万平方米发展到几十万平方米，从单栋建筑形态发展到由多栋建筑构成的组团式建筑群落。虽然开发形势火热，但此类项目在实际操作中也存在着大量问题，项目搁浅或开业后运营困难的现象屡有发生。

商业地产项目的开发不同于住宅项目的开发，不能沿用住宅项目开发的操作模式，机械地照搬设计住宅项目的理念和流程对商业项目进行规划设计。商业地产项目无论业态定位，还是设施的规划都要考虑其商业属性，商业属性是项目开发的根本点，贯穿项目开发、设计、建设、运营的每个过程与环节。与之对应的商业策划师也随着上述时代背景而应运而生。

第二节 商业策划师自身价值定位

商业地产策划师对本行业应有如下价值定位：

1. 对商业用地的价值判别与发展定位

策划人员必须回答：开发什么样的物业才能实现价值最大化？为此，策划

人员必须研究地段、街区、商圈、商业功能演变、不同类型物业与地段的经济效果，甚至要研究物业建成后物业与街区发展的互动关系。而价值判别的结论决定了项目的客户定位、建筑定位、形象定位和价格定位。

2. 商业地产融资策划

商业地产开发和运营的突出特征是需要巨资投入（初始投资和总投资），筹措足够的资金是项目能否成功的关键。为了筹措资金及赢得投资人（银行、基金、信托机构、独立投资人、投资公司、开发商等）的青睐和认可，必须制定系统、科学、完善、可实施的可行性研究报告，描绘完整可信的投资收益“路线图”。

根据融资方案，企业应通过招商寻找潜在投资人、建立融资渠道，并评价融资方案的成本与收益，选择最合适的方案。例如，我们有银行贷款和投资人出资入股两种备选方案。银行虽不分配利润、不干涉经营管理，但有贷款利息；后者不要利息，但要参与分配利润，介入公司经营管理。究竟如何选择，应具体问题、具体分析。

3. 商业地产价值链构造和策划

商业地产的开发和运营是价值创造和分配过程，发现价值和创造价值同等重要，价值受多种因素和规律的影响，没有深厚的价值理论功底就不可能制定完善的价值链策划活动。价值链构造包括产品纵向价值链和企业内部价值链。针对一个商业地产项目，首要的是构造产品纵向价值链，把参与商业地产开发和运营的各方利益有机地连接起来，其次也要采取组织措施构建企业的内部价值链。

4. 商业地产建筑策划

商业建筑一般由主要营业空间、附属营业空间、配套空间和共享空间构成。建筑策划意在优化建筑空间与经营业绩之间的关系以及建筑空间的功能组合，以降低成本，提高使用率，实现效益最大化。因此，必须采取科学的建筑设计和评价方法，遵循整体化设计和全过程管理理念。

5. 商业地产技术策划

建筑和管理技术发展迅速，例如节能技术、智能化技术、无线通信技术、

钢结构技术、自动化车库管理系统等不断推陈出新，策划人员应在准确把握发展趋势的前提下，准确评价技术的经济合理性和营销价值，坚持经济与技术相联系的原则，提出价值最大化的技术方案。

6. 商业地产营销推广策划

营销推广也就是销售促进，实质是把商品和服务的信息有效地传播给目标客户，促使客户愿意购买。此传播的最佳模式是整合营销传播，即超越传统的4P理论^①，用4C理论^②指导传播实践，整合生产、管理和营销活动。

7. 商业地产招商策划

招商是商业地产永恒的主题，也是难点。在商业地产开发的不同阶段，招商内容也各不相同。例如，项目前期的招商重点是寻找合作伙伴和出资人，与大商家签订合作合同；建设过程中的招商重点是地产销售；建设后期的招商内容转变为寻找中小经营者进场经营；投入使用若干年后，可根据形势发展，招商的目的是不断优化客户组合。

第三节 商业策划师必备素质

要成为一名合格的商业策划师，必须在职业道德、心理素质和综合技能上达到一定水平。

一、职业道德

职业道德也就是职业素质，是劳动者对社会职业了解与适应能力的一种综合体现，主要表现在职业兴趣、职业能力及职业情况等方面。影响和制约职业素质的因素很多，主要包括：受教育程度、实践经验、社会环境、工作经历以及自身的一些基本情况。一般来说，商业策划师经过系统地学习和培训，能综

① 4P理论是一种营销理论，即Product, Price, Place, Promotion四个英文单词的首字母。其中文意思为：产品、价格、渠道和促销。

② 4C理论是由美国营销专家劳朋特教授在1990年提出的。此理论以消费者需求为导向，重新设定了市场营销组合的四个基本要素，即：Consumer（消费者），Cost（成本），Convenience（便利）和Communication（沟通）。



合掌握商业策划的基础知识，将会极大地提高自身的职业素质和就业竞争力。实际上，职业道德越高的人，获得成功的机会就越多。策划人员的职业道德主要包括：遵守国家法律、法规和各项政策，不违法违规行事；始终把客户利益放在第一位，不借策划之便谋求个人私利；实事求是，量力而行，不接受力不能及的委托项目；为客户保守商业秘密，未经许可不得泄露客户信息；严格按照合约、规定收取费用，不得索取约定之外的其他报酬；团结业内人士，不诋毁同行。

二、心理素质

心理素质包括责任感、意志力、自控力等。

1) 责任感强。对工作有高度负责的精神；面对重大责任或紧急关头时，应刚毅果断，勇于做出权限内的决策；敢于承担责任，做到秉公办事，不徇私情，坚持公正的立场，充分发挥综合能力。

2) 意志力坚韧顽强。意志品质坚强、稳健持重的策划人员才能去认真克服困难，且不被小恩小惠所诱惑，商业地产策划不仅是智力、技能和实力的比拼，也是意志、耐性和毅力的争斗。

3) 自控力要好。因为都要围绕各自利益，心理上和对方处于对立状态，出现僵持甚至不欢而散的现象也很常见。

三、综合技能

商业策划人员特别需要具有综合技能，主要包括：社交能力、语言表达能力、创意能力、创新能力、市场调研能力、洞察能力、竞争能力和执行能力。

1) 社交能力。策划人员需要充分地与各管理层人员进行沟通，因而社交能力十分必要。

2) 语言表达能力。商业信息主要是通过文字形式传递出去的，商业策划人员也需要通过语言来沟通。因此，语言表达正确规范，使用有效的语法、修辞和逻辑，能使表达更具吸引力、说服力和感染力。

3) 创意能力。“运筹帷幄，决胜千里”就是对营销策划人员的创意能力的

要求。“运筹帷幄”是指对外界所有相关趋势的掌握，并能立足现实推断未来的变化；“决胜千里”则意味着营销策划的事业不仅是立足于现实，更需跨越时空的限制。

4) 创新能力。从营销策划观点的产生、选择到构思的精细、巧妙，从方案的表现、描述到企业营销方案的实施，每一个阶段都需要创新能力。

5) 市场调研能力。营销策划人员要有深谋远虑、未雨绸缪的战略眼光。市场调研能力会直接影响营销的结果。

6) 洞察能力。营销策划人员要具备敏锐的市场洞察能力，能在瞬息万变的市场中捕捉到所需的信息。机会对于大家来说是平等的，关键就在于如何去发现、如何去挖掘、如何去把握。

7) 竞争能力。营销策划人员必须要在进行营销策划活动之前搞清楚这样几个问题：这个营销策划能否给企业带来利润？这个企业营销策划方案在实施过程中会遇到很大困难吗？这个企业营销策划与其他同类的企业营销策划有何区别，是否更有竞争力？

8) 执行能力。一位出色的营销策划人员不仅应善于创意，更要能将其付诸实践，并在实践后能得到良好的效益。

第四节 商业策划师必备知识

一、信息整理分析

1) 信息工具应用。了解国家经济社会信息统计政策；了解获取信息的渠道；了解和掌握互联网查询方法；了解电话、传真、电子邮件等信息工具的使用方法；了解全国各主要媒体的主要内容特点。

2) 市场（商情）调查。能够设计市场调查表；了解市场调查机构的运行特点，掌握与市场调查机构合作的要领；学会临时组建信息调查小组；掌握各种获取调查数据的方式方法。

3) 信息数据分析。掌握基本的统计学知识，对获取的信息数据能够做出各种指标分析。



4) 文案书写格式。熟悉主要的营销文本和文件格式, 熟练掌握可行性分析报告、项目建议书、市场分析报告、上报营销策划方案等典型的或常用的、与营销策划工作相关的文本和文件格式。

二、市场分析管理

1) 市场营销学。了解和掌握市场营销的基本概念、方法、原理、模式和最新理念等。

2) 政策法规。了解国家产业政策、经济法规, 特别是要熟悉和熟练运用《中华人民共和国公司法》。

3) 财务管理。熟悉资产负债表和利润表上各个要素的含义, 掌握主要的财务分析指标。

4) 企业诊断方法。能够通过财务指标等案头数据初步估测企业的现状和未来走势; 能够根据企业的现状和发展趋势找到营销管理难点及发展瓶颈, 并能做出相应的处理; 能够对企业营销的矛盾进行主次排序。

5) 经济学。包括宏观经济学和微观经济学, 学会分析主要经济现象和市场动态的本质, 能够掌握主要经济现象的因果关系, 形成理性的、有关经济与市场走势的思维和方法。

6) 管理学。了解和掌握企业管理的主要概念、主要技术和方法、流行的管理理论等。

7) 公共关系学。掌握公共关系资源的评价、沟通、开发、管理、利用等方面的基本原理, 了解社会主要公共关系资源的基本形态。

三、创新类基本知识

1) 营销策划理论。掌握现代营销策划的基本知识框架, 努力跟踪最新经济理论和策划理论的发展, 不断丰富自己的营销知识。

2) 哲学。学习马克思主义哲学思想和其他哲学思想, 提高总体把握事物的能力, 提高对各种社会现象的洞察力, 依照一般规律增强想象力。

3) 心理学。了解人(特别是消费者)的心理活动规律, 利用这些规律, 设