

商业地产案例完整复盘
项目开发档案式工具书

商业地产案例课

张家鹏 王玉珂◎著

CASE STUDIES ON
COMMERCIAL PROPERTY

COMMERCIAL
PROPERTY

- ▶ 首次揭秘北京SKP、华润五彩城等7大经典项目的背后故事
- ▶ 案例还原+延伸阅读+思考提示+案例总结
- ▶ 从定位到运营，不同项目常见“病症”的创意“药方”

商业地产案例完整复盘
项目开发档案式工具书

商业地产案例课

张家鹏 王玉珂◎著

CASE STUDIES ON
COMMERCIAL PROPERTY

COMMERCIAL
PROPERTY



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

作者基于多年商业地产顾问、招商以及营销服务的经历，精选职场生涯中参与打造的国内八大典型案例，详细回顾项目的开发过程，精粹成书。本书不仅有详尽的案例解读，还有策略要点与思维指引，是少有的针对国内商业地产经典项目详细解读的案例集锦。

本书采用了常见问题与案例详解并行的方式，以商业地产常见“病症”切入，从发现问题实质，到解决核心问题，详细分析治愈案例“病症”过程中的做法与思考；融合案例回顾与案例总结，提供“对症下药”的解决方案；分析展示项目关键节点图表，并附以热门类别品牌选址要求与商业项目建筑设计要点等附录，提供直观的感受与实用的借鉴。

本书以“案例导读+思考提示+案例+延伸阅读+案例点评”的形式展示，强调总结与思考，文字精练，图表直观，不仅揭秘了众多商业地产经典案例背后的故事，还能为从业人员带来更多的启发与指导，对商业地产开发、策划、招商及运营等相关从业人员具有务实的指导价值。

图书在版编目（CIP）数据

商业地产案例课/张家鹏，王玉珂著。—北京：

机械工业出版社，2015.5

ISBN 978-7-111-50010-0

I. ①商… II. ①张… ②王… III. ①城市商业-
房地产开发-案例-中国 IV. ①F299.233

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2015）第 081510 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：曹雅君

责任编辑：曹雅君 宋 燕

版式设计：张文贵

责任校对：舒 莹

责任印制：刘 岚

涿州市京南印刷厂印刷

2015 年 6 月第 1 版·第 1 次印刷

170mm×242mm·17.75 印张·4 插图·225 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-50010-1

定价：76.00 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

服务咨询热线：(010) 88361066

机工官网：www.cmpbook.com

读者购书热线：(010) 68326294

机工官博：weibo.com/cmp1952

(010) 88379203

教育服务网：www.cmpedu.com

封面无防伪标均为盗版

金书网：www.golden-book.com



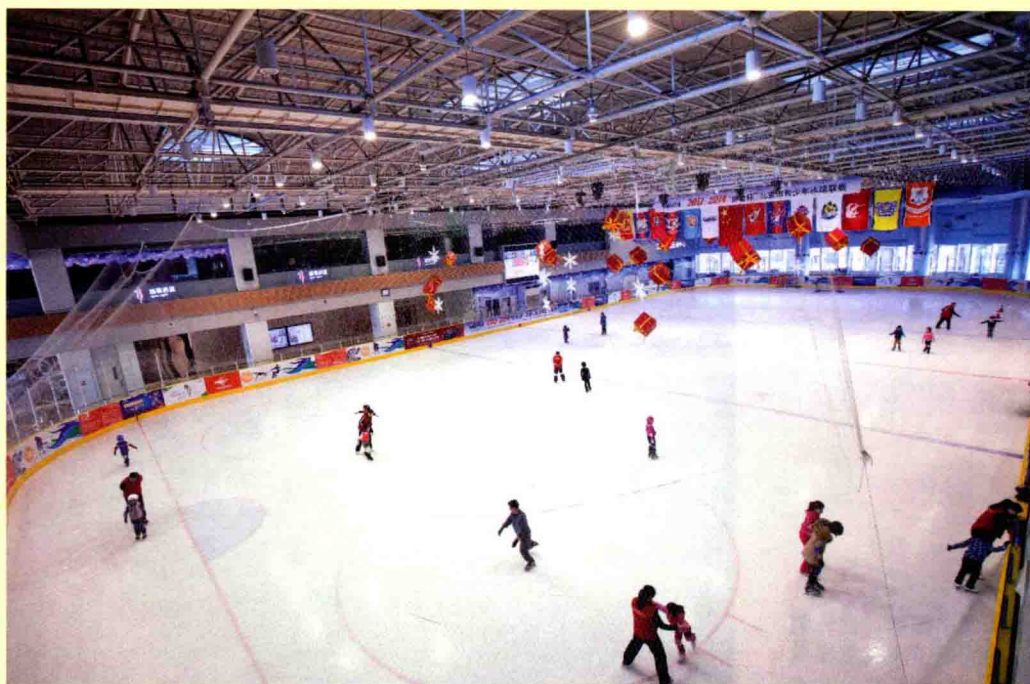
» 新光天地项目为
高端品牌提供了
绝佳的展示位置



» 即便不临街，这一朝
向高端酒店和高端写
字楼的位置依然获得
高端品牌的认可



» 2013年圣诞季，8只企鹅登陆华润五彩城。刚开业时期运营活动多与其儿童主题定位一脉相承



» 华润五彩城冰场是吸引众多家庭人群重复游逛项目的磁石



» 包括史努比乐园、玩具反斗城在内，华润五彩城4层涵盖了齐全的儿童业态



» 从西区到东区的通道，也充满着儿童益智主题元素



» 金林中心通过精心打造的样板间，制造生活场景，提升产品溢价



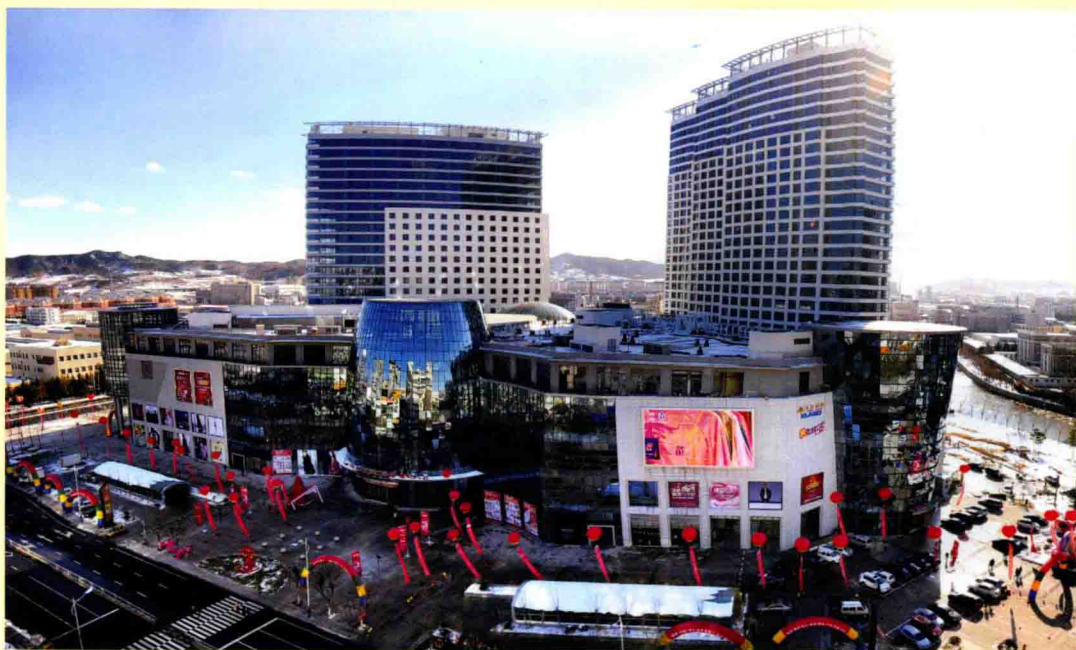
» 重装上阵后的金林中心售楼处，从色彩到团队风貌，都已摆脱住宅大盘气质，跃升为城市顶级综合体



» 阳泉滨河新天地凭借自身体量品质优势已为阳泉再造一个新商圈



» 租赁和销售商铺统一管理运营，肯德基所在商铺就因优质租户获得超高销售溢价



» 威海九龙城开业当天现场



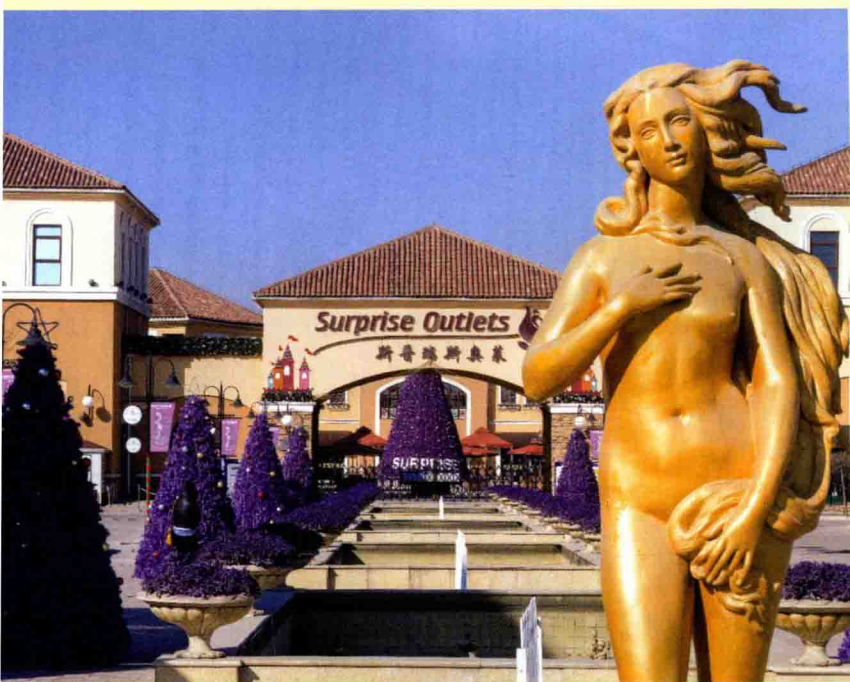
» 威海九龙城开幕节目现场



» 威海九龙城开业当天当地
市民在万达影院购票



» 优化设计方案后的威海九
龙城中庭实景



» 斯普瑞斯奥特莱斯
斯正门



» 斯普瑞斯奥特莱斯项目
紧邻机场的优势被
充分利用

前言 Preface

近两年一直有业内友人提议，鼓励我们将所运作过的项目进行总结分享，在他们看来，中国商业地产策划人如同在黑夜中疾行，急需经验指导，而当下市场上缺乏此类书籍。

我们团队的主要成员都是与行业共同发展成长的资深业者，过往亦全心投入，并借天时、地利策划了一些被称为典范的商业项目，即便如此，若被期许为行业指点迷津而录字成书，也不免感到力小而任重，不易背负。

在商业地产项目策划的十几个年头中，我看自己一直是一个“残缺”的从业者——虽无悔付出全部精力于工作，但至今仍没有一个项目能令自己十分满意，多年从业也是一个充满遗憾的历程，常为项目的未竟构想与遗留瑕疵而感到焦炙。

但我始终投入极大的热情在商业地产领域，对于自己这种本能式的全情投入，前些年我一直解释为“源于喜欢”，但近几年我感觉也许是因为我的思想“洁癖”。无论是对于纸上一段文字的陈述逻辑，还是对于一个现实目标的尽善达成，我从来都不可避免地在其中“磨足洋工”，费尽思量地反复斟酌研磨。因而，对于自己可称为“嗜好”的这份工作，更是“锱铢必较”，怀有“得寸进尺”的不满足。这种感觉就像是一个手艺人或工匠，你有技能不断累积的信心，更有对完美作品的渴望，还有对当下每一个成果的遗憾不满，都会累加成为推动你急促投入下一轮创作的动力。

如同人的成长，回望当初自己的青涩总感赧然，不足为道；对于自感遗憾的项目，虽可能也幸得不少嘉赞，但仍难以跨过自己，也就一直没有太多动力投入精力整理呈现。

前言 Preface

直到去年，随着我对社会公益实践的深入，给自己带来了一些改变，也间接地推动了这本书的面世。公益是没有轻重之分的，一位值得尊敬的优秀公益人并不取决于他付出了多少钱财物资，也不是因为他付出了多少时间，而是基于每个人的状况做到了多大程度的尽心尽力，每位尽自己所能的公益人都是最好的公益人。对于不完美的每个人，在不能提供完美价值的情形下，就已经在进行最大化分享是值得鼓励赞许的。这种公益评价的角度之于案例书亦有启发。案例本身不应是说教的模板，应是启发思考的火花，不必过于苛求其完美，尽力还原其真实操作历程，集思成册，引发思考借鉴也是一件值得去做的事。

中国商业地产开发是一个突进成长的无序多变市场，消费者从南到北、自一线到三线城市的差异非常明显，而且又存在着如租售并举的特色状况，所以找到普适性、高价值的案例的难度很高。在过往的一年中，我们在逾 200 个案例中进行层层遴选，最终八个案例得以脱颖，其各自代表了商业地产的一个主要类别。其中新光天地是中国最高销售额的奢侈品商业项目，阳泉新天地为四线城市最大体量的租售并举项目，斯普瑞斯是中国第一个细分市场的奥特莱斯，华润五彩城是为北京开启了生活方式中心时代的创始项目，而临汾新城与郑州金林中心则都是借以商业项目的成功运作逆转了地段价值，以不同策略但殊途同归地成为所在城市的综合体销售冠军。

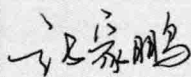
所谓成功不可复制，但一类事物的成功背后一定存在着共同基础原理，是这些原理在不断孕育新的成功。本书对每一个案例都尽可能深度还原，并辅以必要的延展阅读，希望能够使读者得到对原理的思考与体悟，以及对他

前言 Preface

们未来的事业形成有效的支持。

有效的读书不仅是吸收和接受，更是投入和创造，而读者应该和书保持一个距离，如此才能更独立、清楚地审视思考，从而收获自己的体会与感悟。虽然一千个人眼中有一千个哈姆雷特，但我也很期待读者在阅读这本书时能够体味我们经历的从困顿转入光明的历程，这样我们不仅会因为得到共鸣而感到喜悦，也更因为相信这一体验会增强读者面对困难时的信心而感到欣慰。

在本书的准备过程中，从对案例的反复比选到对操作细节的深掘细究，我的两位同事刘关、周长青付出了很多的心血，在此对他们表示衷心的感谢，没有他们的努力就没有这本书的完成。



2015年5月1日

前 言

001

第1章

高端商业项目：如何迎合奢侈品胃口 / 1

一个不被周知的事实是，国内最赚钱的商业项目新光天地险些被打造成一个百姓生活配套商业项目。如果那样，它很可能出现的模样是，一个大型的连锁超市加上一个中端百货，背后则更多的是住宅以及公寓。这中间，操盘者如何转变？定位如何确定？高端品牌如何吸引？

- 从社区商业项目到顶尖高端商业项目的逆转：新光天地如何实现“五级跳”？
- 如何迅速把脉高端品牌的各类需求？
- 好的位置各家品牌都想选。如何把握它们之间的竞合关系？

002

第2章

商业综合体：小城市新区大盘如何逆转 / 27

不同于城市传统核心区，新区从土地价值、基础配套，到认知程度和人口导入，都难以在短时间内获得市场的认可。新区大盘综合体由此遭遇巨大挑战。临汾新东城项目正是新区大盘项目的典型案例。“先天不足”的它面临市场认知程度较低、配套落地

目 录 Contents

遥遥无期等问题，同时在刚刚启动之时遭遇“成长的烦恼”。它是否有机会依靠商业重新突围？

- 新区大盘如何重塑板块价值，以为项目提供持续动力？
- 商业缘何成为重塑地段板块价值的切入点？
- 销售商铺就是销售商铺经营计划

第3章

003

城市远郊商业项目：如何破解“大体量魔咒” / 57

随着城市中心区域地块的逐步稀缺和城市人口的外溢，远离城市核心商圈的购物中心正逐渐获得资本和市场的青睐。区别于核心区域的商业项目，这些购物中心虽然拥有土地成本低廉等先天优势，但往往因为位置偏远、交通不便、规模较大、周边消费群体有限等因素，容易陷入空置率高、运营困难、租金收益不高等煎熬状态。华润五彩城就是这一远离市中心的大体量商业项目的代表，它是如何破解“大体量魔咒”的呢？

- 远郊购物中心真的没人来逛吗？
- 定位需要从挖掘未来机会开始
- 远郊商场靠什么来吸引人群重复前往？
- 建筑设计上要炫酷还是要功能？

第4章

旧城改造大盘：如何依靠商业拉动大盘销售 / 91

旧城改造大盘往往会遭遇如下成长中的阵痛，即启动之时因低价等因素可短时间内吸引大量刚需人群，发展一段时间后就因为资金受累回迁、整体产品缺乏亮点呈现销售下滑甚至停滞状态。此种宿命是否可以避免？郑州的金林中心正是此类项目较为典型的案例，它是如何依靠商业尽显项目优势，由居住大盘华丽变身为城市综合体的呢？

- 旧城改造大盘陷入走高乏力窘境
- 项目案场救急：重振信心为第一要义
- 变性：用商业重塑项目
- 整容：案场重整赢得佳绩

第5章

小城市大体量商业项目：如何规划租售结合型商业 / 131

山西阳泉滨河新天地，是一个对于中国特有的商业地产发展阶段颇有启发意义的项目。它体量巨大，身处城市消费和商业氛围都有待培养，操盘时间跨度长，物业组合丰富，采取租售组合策略，招商运营要同时解决租赁和商铺销售两大问题。这一在全国创造诸多“第一”的项目用其近十年的成长经历向我们展示了，