

BUSINESS STRATEGY

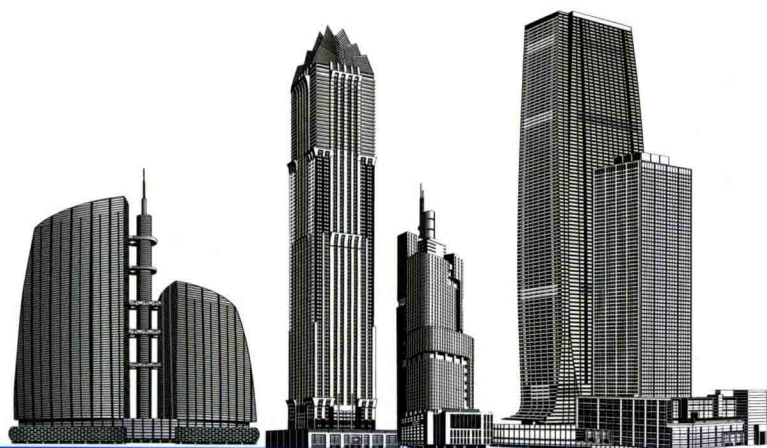
“经营有道”系列

商业地产 经营管理

基础知识
常见问题
经典案例
经典范本

158[↑]怎么办

王高翔 主编



158个知识点，条理清晰、方便查找，帮你出奇制胜，成功经营



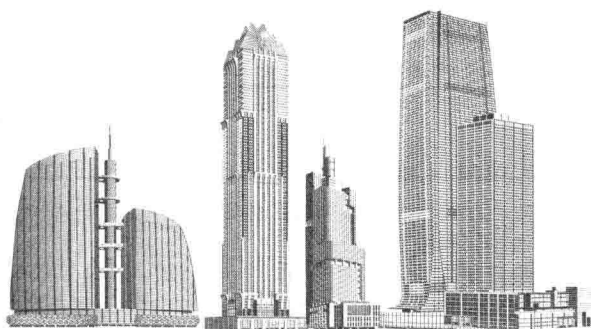
化学工业出版社

BUSINESS STRATEGY

“经营有道”系列

商业地产 经营管理 158[↑]怎么办

王高翔 主编



化学工业出版社

· 北京 ·

《商业地产经营管理 158 个怎么办》共 15 个章节, 设置了 158 个知识点。

《商业地产经营管理 158 个怎么办》内容包括商业地产市场调查、商业地产项目分析、商业地产项目定位、商业地产建筑策划、商业地产项目开发、商业地产土地审批、商业地产规划设计、商业地产景观设计、商业地产项目管理、商业地产广告策划、商业地产营销推广、商业地产招商运营、商业地产物业管理、商业地产财务管理、商业地产风险防范等方面。

书中每章都分为两个板块: 基础知识和常见问题解答, 条理清晰, 一目了然, 其间穿插经典案例、经典范本进行补充解读, 使读者能在最快时间内查找和掌握想要了解的相关内容。

《商业地产经营管理 158 个怎么办》旨在为初入商业地产职场的人员或者在管理上有不少困惑的商业地产同仁提供一些经验指导。

图书在版编目(CIP)数据

商业地产经营管理 158 个怎么办/王高翔主编. —北京:
化学工业出版社, 2015. 7
(“经营有道”系列)
ISBN 978-7-122-23900-6

I. ①商… II. ①王… III. ①城市商业-房地产企业-
运营管理-基本知识 IV. ①F293.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 094998 号

责任编辑: 陈 蕾
责任校对: 边 涛

装帧设计: 尹琳琳

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 刷: 北京云浩印刷有限责任公司

装 订: 三河市瞰发装订厂

710mm×1000mm 1/16 印张 10¼ 字数 202 千字 2015 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: 38.00 元

版权所有 违者必究

前言

FOREWORD

现今各大龙头房企纷纷剑指商业地产，过剩的流动性资金进入了旅游地产、购物中心、商业街、物流园区等商业项目。作为自主经营、自负盈亏的市场主体，选择操作何种业态是房企的天然权利，在住宅市场面临下行风险的当头，将商业地产作为企业避风港也是顺势而为之举。

商业地产的形式多样，主要包括购物中心、社区商业、物流园区、旅游地产、专业市场、写字楼等。商业地产规模大小不一，有大有小。对于规模庞大的商业房地产，其经营多采用开发商整体开发，以收取租金为投资回报的模式；对于规模较小的商业房地产，尽管大多数项目依然采取租金回报的方式，但国内目前很多商业房地产中住宅、公寓、写字楼等项目的底层和各类商业街、商品市场则采用商铺出售、零散经营的模式。

但是对于从住宅地产领域转型至商业地产领域的开发商而言，普遍存在预算管控难、招商管理难、业态规划难、运营管理难、横向协同难等难题。对于已经开发好的楼盘来说，运营管理难成了一个迫在眉睫的问题，如何做到“客户满意、商家满意、开发商满意”是支撑成功商业地产运营的核心。

基于此，我们组织相关专家和一线商业地产管理人员共同编写了《商业地产经营管理 158 个怎么办》一书，旨在为初入商业地产职场的人员或者在管理上有不少困惑的商业地产同仁提供一些经验方面的指导。

《商业地产经营管理 158 个怎么办》一书分 15 章，总共设置了 158 个知识点，同时每章分基础知识和常见问题解答两个板块，中间穿插或附录案例栏目做补充解读。具体章节包括商业地产市场调查、商业地产项目分析、商业

地产项目定位、商业地产建筑策划、商业地产项目开发、商业地产土地审批、商业地产规划设计、商业地产景观设计、商业地产项目管理、商业地产广告策划、商业地产营销推广、商业地产招商运营、商业地产物业管理、商业地产财务管理、商业地产风险防范等内容。

《商业地产经营管理 158 个怎么办》由王高翔主编，参与编写和提供资料的有王艳红、王志勇、王志强、董军、张建强、杨杰、杨晓丽、杨永涛、孙华、魏小云、李军、靳玉良、刘建伟、刘海江、李辉、陈运花、匡五寿、张众宽、张海雷、郭华伟、陈素娥、陈超、秦广、孙小平，最后全书由匡仲潇统稿、审核完成。在此，对他们一并表示感谢！由于作者水平有限，不足之处敬请读者指正。

编 者



第一章 商业地产市场调查

第一节 市场调查的认知 /2

认知 1：市场调查在商业地产中的意义 /2

认知 2：商业地产中市场调查的定义与特点 /2

认知 3：市场调查的主要内容 /3

第二节 常见问题解答 /3

解答 1：如何对经济环境进行调查 /3

解答 2：如何对地块情况进行调查 /4

解答 3：如何对城市发展规划和政策进行调查 /4

解答 4：如何对区域零售业结构进行调查 /5

解答 5：如何对竞争对手进行调查 /7

解答 6：如何对未来商业地产供应量进行调查 /7

解答 7：如何对消费者消费行为进行调查 /8

解答 8：如何对立地条件进行调查 /9

解答 9：如何对商圈进行调查 /9

【范例】××项目商圈分析 /9

第二章 商业地产项目分析

第一节 项目分析的认知 /13

认知 1：项目分析在商业地产中的意义 /13

认知 2：商业地产中项目分析的定义与层次 /13

认知 3：提高项目分析有效性的途径 /14

第二节 常见问题解答

/14

解答 1: 如何对项目概况进行分析

/14

解答 2: 如何对法律及政策风险性进行分析

/15

解答 3: 如何对市场状况和规划情况进行分析

/16

解答 4: 如何对项目开发和投资收益进行分析

/17

解答 5: 如何对配置管理资源进行分析

/18

解答 6: 如何对项目进行综合分析与建议

/18

解答 7: 如何对项目外部环境进行分析

/19

【范例】××温泉项目背景分析

/19

第三章 商业地产项目定位

第一节 项目定位的认知

/23

认知 1: 项目定位在商业地产中的意义

/23

认知 2: 商业地产中项目定位的定义与特点

/23

认知 3: 商业地产项目定位包含的内容

/24

第二节 常见问题解答

/24

解答 1: 如何对商业地产项目的客户进行定位

/24

解答 2: 如何对商业地产项目的功能进行定位

/25

解答 3: 功能定位中城市独特性包含什么内容

/26

解答 4: 功能定位中街区包含什么内容

/27

解答 5: 如何对商业地产项目的价格进行定位

/28

解答 6: 商业地产定价合理性的评估方法有几种

/29

解答 7: 如何对商业地产项目的形象进行定位

/29

【范例】××海景国际步行街项目定位

/30

第四章 商业地产建筑策划

第一节 建筑策划的认知

/33

认知 1: 建筑策划在商业地产中的意义

/33

认知 2: 商业地产中建筑策划的定义与模式

/33

认知 3：建筑策划的目的	/34
--------------	-----

第二节 常见问题解答	/34
-------------------	------------

解答 1：商业地产空间有什么特征	/34
解答 2：商业建筑策划的依据是什么	/36
解答 3：商业建筑的功能空间有几种类型	/36
解答 4：如何策划商业建筑的交通流线和公共部分	/37
解答 5：商业建筑应用技术策划的原则是什么	/38
解答 6：商业建筑策划特色体现在什么方面	/39
解答 7：如何策划商业建筑的外部空间和内部空间	/39
解答 8：商业建筑空间间隔策划有什么原则	/40
【范例】××花园酒店布局与建筑规划	/41

第五章 商业地产项目开发

第一节 项目开发的认知	/44
--------------------	------------

认知 1：项目开发在商业地产中的意义	/44
认知 2：商业地产中项目开发的定义与管理	/44
认知 3：项目开发可行性研究的工作阶段	/45

第二节 常见问题解答	/45
-------------------	------------

解答 1：如何选择项目开发的的城市	/45
解答 2：如何选择项目开发的地段	/46
解答 3：如何选择项目的开发模式	/46
解答 4：如何选择项目开发的产品模式	/46
解答 5：如何选择项目开发的融资方式	/47
解答 6：项目开发的可行性研究事项有哪些	/47
解答 7：项目开发的可行性研究报告包括哪些内容	/48
【范例】××商业街可行性研究报告	/49

第六章 商业地产土地审批

第一节 土地审批的认知	/53
--------------------	------------

认知 1：土地审批在商业地产中的意义	/53
--------------------	-----

认知 2：房地产开发用地取得概述	/53
第二节 常见问题解答	/54
解答 1：房地产开发用地的类型和来源是什么	/54
解答 2：商业地产开发用地的取得方式是什么	/54
解答 3：开发商获取土地使用权的方式有哪些	/55
解答 4：获得招标出让国有土地使用权的流程是什么	/56
解答 5：获得拍卖出让国有土地使用权的流程是什么	/57
解答 6：获得挂牌出让国有土地使用权的流程是什么	/58
解答 7：获得协议出让国有土地使用权的流程是什么	/58
解答 8：获得项目地块前需落实什么事项	/59

第七章 商业地产规划设计

第一节 规划设计的认知	/63
认知 1：规划设计在商业地产中的意义	/63
认知 2：商业地产中规划设计的总体构思和影响要素	/63
认知 3：规划设计的主要内容	/63
第二节 常见问题解答	/64
解答 1：如何设计商业地产的出入口位置	/64
解答 2：如何设计商业地产的联系外部道路	/65
解答 3：如何设计商业地产的水平动线和垂直动线	/65
解答 4：如何设计商业地产的建筑外立面和采光系统	/66
解答 5：如何设计商业地产工程结构	/67
解答 6：如何设计商业地产的室内装修	/68
解答 7：建筑节能减排如何设计	/68

第八章 商业地产景观设计

第一节 景观设计的认知	/71
认知 1：景观设计在商业地产中的意义	/71
认知 2：商业地产中景观设计的重点及发展趋势	/71

认知 3：景观设计的要求	/72
第二节 常见问题解答	/72
解答 1：如何选择景观植物	/72
解答 2：如何规划景观道路	/73
解答 3：如何设计商业步行街的景观	/74
解答 4：如何设计商业广场的景观	/75
解答 5：如何利用项目资源进行景观设计	/76
解答 6：如何利用建筑标志进行景观设计	/78
解答 7：如何利用灯光夜景进行景观设计	/78
【范例】泰州万达广场夜景照明设计方案	/78

第九章 商业地产项目管理

第一节 项目管理的认知	/81
认知 1：项目管理在商业地产中的意义	/81
认知 2：房地产中项目管理的定义和形式	/81
认知 3：项目管理包含的内容	/82
第二节 常见问题解答	/82
解答 1：如何对项目进行造价管理	/82
解答 2：如何做好工程开发项目招投标管理	/83
解答 3：如何做好项目工程安全管理	/84
解答 4：如何对项目工程质量进行管理	/85
解答 5：如何对危险性较大工程的质量进行监管	/85
解答 6：如何对商业地产项目工程进行验收	/86
解答 7：如何对项目交付使用进行管理	/87
【范例】场地移交验收清单	/87

第十章 商业地产广告策划

第一节 广告策划的认知	/91
认知 1：广告策划在商业地产中的意义	/91
认知 2：房地产中广告策划的定义和原则	/91

认知 3: 广告策划的内容	/92
---------------	-----

第二节 常见问题解答 /92

解答 1: 如何运用标志给商业地产项目命名	/92
解答 2: 如何设计 VIS 基础要素	/93
解答 3: 如何编制 CI 手册	/95
解答 4: 如何写作楼书文案	/96
解答 5: 如何设计 DM	/97
解答 6: 如何体现售楼处设计风格	/97
解答 7: 如何装饰售楼处	/98
解答 8: 如何设计户外广告	/99

第十一章 商业地产营销推广

第一节 营销推广的认知 /102

认知 1: 营销推广在商业地产中的意义	/102
认知 2: 房地产中营销推广的定义和原则	/102
认知 3: 营销推广的节点	/103

第二节 常见问题解答 /104

解答 1: 营销推广的工具具有哪几种	/104
解答 2: 如何做好商业地产的营销推广	/104
解答 3: 如何做好商业地产项目开盘的营销推广	/108
解答 4: 如何在节假日做好商业地产的营销推广	/109
解答 5: 如何让节假日的营销策划更出色	/110
【范例】2014 年庆圣诞、迎元旦房地产促销活动方案	/111

第十二章 商业地产招商运营

第一节 招商运营的认知 /114

认知 1: 招商运营在商业地产中的意义	/114
认知 2: 房地产中招商运营的定义和阶段	/114
认知 3: 商业地产招商运营的特点	/115

第二节 常见问题解答	/115
解答 1: 商业地产招商有什么原则	/115
解答 2: 商业地产招商有什么风险	/116
解答 3: 招商过程中有什么逼定技巧	/119
解答 4: 商业地产招商如何打动商铺投资者	/119
解答 5: 商场顶层如何招商制胜	/120
解答 6: 招商现场如何管理	/121
解答 7: 如何对招商人员进行培训	/122
解答 8: 招商谈判中如何说服客户	/122
解答 9: 招商谈判中客户有异议如何处理	/124

第十三章 商业地产物业管理

第一节 物业管理的认知	/127
认知 1: 物业管理在商业地产中的意义	/127
认知 2: 房地产中物业管理的定义和特点	/127
认知 3: 商业地产物业管理的内容	/128
第二节 常见问题解答	/129
解答 1: 如何设置物业管理机构	/129
解答 2: 如何对物业商户进行管理	/129
解答 3: 如何对物业环境进行管理	/130
解答 4: 如何对物业设施进行养护管理	/131
解答 5: 如何规划物业绿地	/132
解答 6: 如何对物业安全进行管理	/133
解答 7: 如何对商业物业进行外包管理	/133
解答 8: 如何处理商业物业的紧急事故	/134
【范例】××购物中心儿童迷失事件处理预案	/134

第十四章 商业地产财务管理

第一节 财务管理的认知	/136
认知 1: 财务管理在商业地产中的意义	/136

认知 2：房地产中财务管理的定义和特点	136
认知 3：商业地产财务管理的内容	137

第二节 常见问题解答	137
-------------------	------------

解答 1：如何对商业地产项目进行投资财务管理	137
解答 2：如何对商业地产项目进行融资财务管理	138
解答 3：如何对商业地产进行全面预算管理	139
解答 4：如何对商业地产开发成本进行控制管理	141
解答 5：如何对商业地产进行会计核算	142
解答 6：如何做好工程结算的审核	142
解答 7：如何做好商业地产的内部审计	143

第十五章 商业地产风险防范

第一节 风险防范的认知	146
--------------------	------------

认知 1：风险防范在商业地产中的意义	146
认知 2：房地产中风险防范的定义和特点	146
认知 3：商业地产的风险来源	147

第二节 常见问题解答	147
-------------------	------------

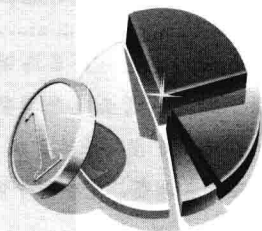
解答 1：如何规避商业地产企业政策风险	147
解答 2：如何防范直接收购项目方式的风险	148
解答 3：如何防范直接收购项目公司方式的风险	148
解答 4：如何防范项目直接转让的法律风险	149
解答 5：如何防范项目公司转让的法律风险	149
解答 6：如何防范股权合作开发的风险	149
解答 7：如何防范其他合作开发形式的风险	150
解答 8：如何防范施工建造阶段的风险	150
解答 9：如何防范销售广告、宣传资料与事实不符的风险	151
解答 10：如何防范物业管理中的风险	151
【范例】物业管理法律纠纷典型案例	151

第一章

商业地产市场调查

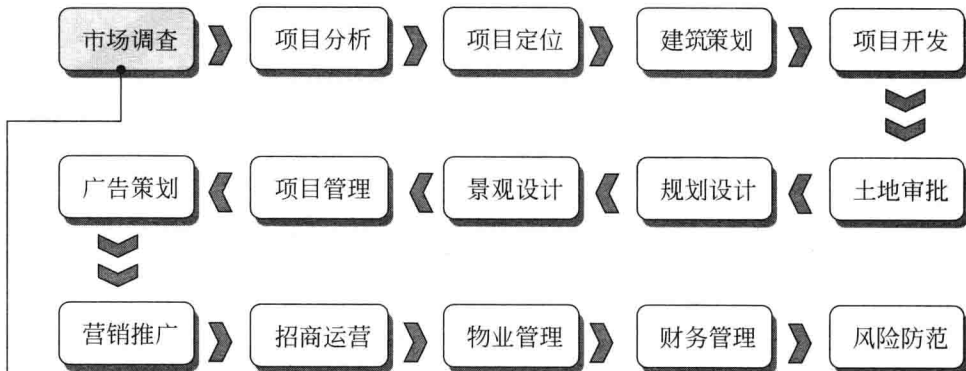
■ 第一节 市场调查的认知

■ 第二节 常见问题解答



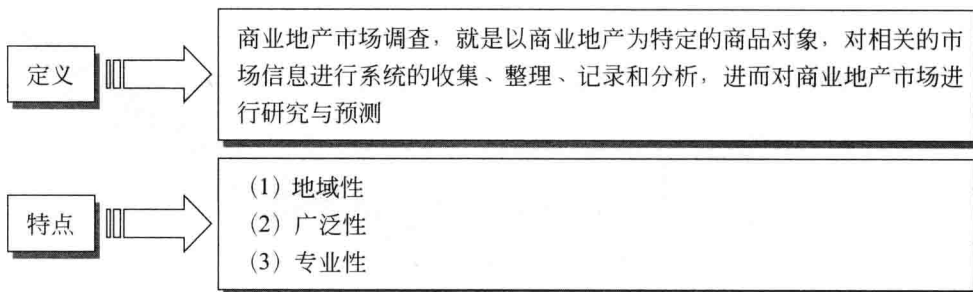
第一节 市场调查的认知

认知 1：市场调查在商业地产中的意义



通过市场调查，企业能不断发现新的市场机会，规避市场的风险。企业必须通过市场调查，了解消费者对商铺的需求，以及对现有商铺的意见，以引导商铺开发的最佳市场切入点，从而不断开拓市场，提高企业在市场上的占有率。建造好的商铺由于符合消费者的需求，销路畅通，企业才能达到预期的效益目标。

认知 2：商业地产中市场调查的定义与特点



备注：（1）商业地产市场调查所调查的对象是土地和房屋，其位置具有固定性，不会轻易移动。因此，商业地产调查往往是集中于某一块区域，就是被调查项目具有地域性。

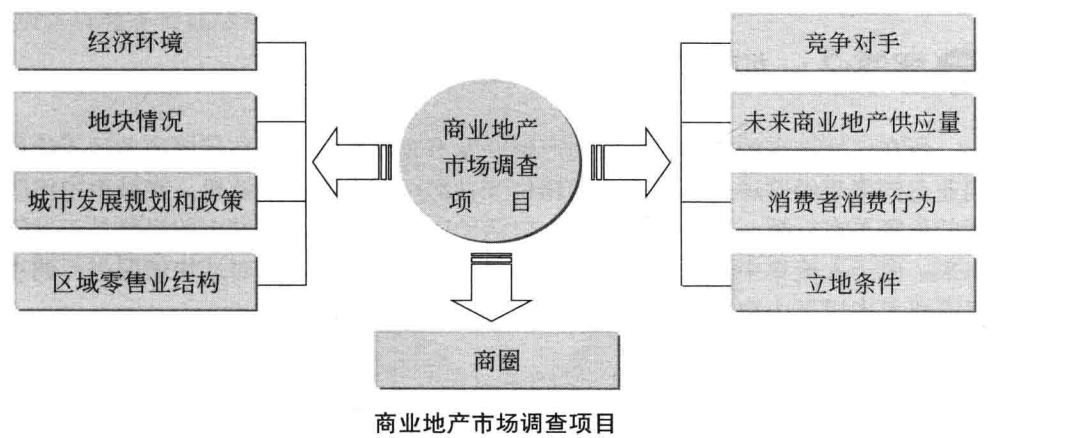
（2）广泛性是指商业地产调查内容的特点，因为所调查的内容包罗万象，有消费者购买力调查、经营者调查、竞争对手调查、商圈调查、城市宏观情况的调查等。所调查的内容，既

有政治经济要素、技术要素，也有城市规划要素、文化要素、竞争要素等。当然，其中的每一个要素都是进行调查不可或缺的因素。要做到最全面的调查，才能提供最丰富的资料。

(3) 专业性指的是对调查员专业性的要求，调查员不仅要掌握商业地产的理论知识，熟悉商业经营活动，还要有娴熟的调查技巧。因此，一般都要对调查员进行专业的培训，以此保证调查的质量。

认知 3：市场调查的主要内容

商业地产前期市场调查要调查的内容主要有经济环境的分析和研究、地块情况的调查、城市发展规划和政策研究、区域零售业结构调查与分析、竞争对手调查与研究、未来商业地产的供应量分析、消费者消费行为的调查与研究、立地条件研究、商圈的确定和研究这 9 个方面，具体如下图所示。



第二节 常见问题解答

解答 1：如何对经济环境进行调查

- 商业地产项目开发前，对经济环境进行调查和研究时，应重点调查以下数据。
- (1) 总人口及地区人口结构、职业构成、家庭户数构成、收入水平、消费水平等。
 - (2) GDP 发展状况及产业结构情况。
 - (3) 全社会消费品零售总额。
 - (4) 全市商业增加值。
 - (5) 城乡居民的人均可支配收入。
 - (6) 城乡居民储蓄存款余额。

例如,某商业地产项目对当地经济环境的分析报告中主要包含了以下六个方面的内容。①经济总量。深圳国内生产总值近6年保持在12%以上的年均增长率。深圳经济总量仅次于上海、北京、广州,位列全国第四。②常住人口规模(略)。③人均可支配收入。深圳人均可支配收入近6年均保持在10%以上的增长率。④人均消费性支出。深圳人均消费支出在2004年后逐年上涨。深圳人均消费支出仅次于广州,位列全国第二。⑤社会零售品总额。深圳社会零售品销售总额近6年保持14%以上增长。⑥地块所在区发展概述。该区是某市的金融核心区,2014年金融业占GDP比重达到33.3%。人民银行××中心支行、证券交易所、“工、农、中、建”四大国有银行深圳分行都在该区,汇丰、渣打、永亨银行、荷兰银行等外国银行也在该区。全市26.47%的中资银行总部和地区总部、67.86%的外资银行总部和地区总部、19.23%证券类总部和地区总部、22.45%的保险类总部和地区总部都聚集在该区。

解答2: 如何对地块情况进行调查

所在区域城市的结构对商业地产的开发有重要的意义,在传统商业区不论是同业态的聚集经营还是不同业态的错位互补都可能存在市场商机。在城市中该区域的位置若在行政、经济、文化等人口活动密集的地方,则城市的机能易于发挥出来,由于人流集中自然能形成商业的经营氛围。因此,在对地块情况进行调查时需要考虑以下内容。

- (1) 地理位置。
- (2) 公共设施状况。
- (3) 交通体系状况。
- (4) 道路状况、通行量。
- (5) 城市性质与功能特点。
- (6) 各项城市的机能。
- (7) 城市规划。

例如,某商业地产项目对交通条件的调查报告就是从本地块的通达性和进入性着手调查,具体包含以下内容。①公交。附近有第一海水浴场、滨海假日酒店、国际会展中心站及旅游大世界公交站,分别有3、17、28、49、51公交线路到达。②火车。地块距××火车站约5000m左右,到达时间约需10分钟,可选择公交、的士等交通工具,十分便利。③飞机。××机场与北京、深圳、上海、广州、济南等20个城市通航,地块距××机场约20km左右,到达时间约需30分钟,可选择公交、的士等交通工具。

解答3: 如何对城市发展规划和政策进行调查

每一个城市都有发展的规划,商业布局 and 规划是城市机能完善的标志之一。