

房 | 地 | 产 | 项 | 目 | 实 | 战 | 攻 | 略 | 丛 | 书

商业地产项目 操盘攻略

商业地产成功操盘经验集中营

主编 夏联喜



6种商业地产操盘局面精巧把握



7种业态最大开发利润模式解密



9个实战案例展现全程操盘技巧

中国建筑工业出版社

房 | 地 | 产 | 项 | 目 | 实 | 战 | 攻 | 略 | 丛 | 书

商业地产项目 操盘攻略

商业地产成功操盘经验集中营

主编 夏联喜

中国建筑工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

商业地产项目操盘攻略/夏联喜主编. —北京: 中国建筑工业出版社, 2009

(房地产项目实战攻略丛书)

ISBN 978-7-112-10964-7

I. 商… II. 夏… III. 城市商业-房地产-开发-项目管理-中国 IV. F299.233.5

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第073290号

本书作为一本实战型商业地产项目著作,以入局、布局、谋局、守局、破局、坐局六个关键词作为本书切入点,并结合大量实战案例,力求全书更具指导性。

本书内容以实用性为核心根本,图书完全系统化、案例化、图表化,并配合最新经典项目开发案例讲解评析。通过清晰梳理商业开发流程,提示各个流程开发执行要点和难点,建立最具操作性和指导性的图书体系,解决企业在商业项目开发、操盘执行、后续运营等诸多环节的问题。尤其是针对7种商业业态的开发要点评析,极具借鉴指导意义。

该书体系严谨,案例丰富,是商业地产开发商、商业管理公司、营销策划与广告公司的难得读本。

* * *

责任编辑:封毅

责任设计:赵明霞

责任校对:兰曼利 孟楠

房地产项目实战攻略丛书

商业地产项目操盘攻略

主编 夏联喜

*

中国建筑工业出版社出版、发行(北京西郊百万庄)

各地新华书店、建筑书店经销

北京嘉泰利德公司制版

北京云浩印刷有限责任公司印刷

*

开本:787×1092毫米 1/16 印张:29 字数:635千字

2009年7月第一版 2009年7月第一次印刷

印数:1—3000册 定价:88.00元

ISBN 978-7-112-10964-7

(18213)

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)

编委会

主 编： 夏联喜

副主编： 王国军

编 委： 王成树 石瑞红 金义合 张小波
欧阳帆 胡浩炬 熊明详 廖志宇
罗 锐 刘尔娴 杨思思 刘 斌
王 飞 陈 炜 刘 杨 张燕杰
刘 睿 夏 雨 陈水娇 戴 强
张 辉 朱冠华

商业地产改变中国

几年前有一本《商业地产改变中国》的图书出版时，确实在行业引起不少骚动，它通过对国内大量商业地产案例的审视和反思，让我们重新认识到商业地产的发展前景，以及其直接和间接对中国的改变。

商业地产改变中国首先是从改变中国的商业开始，它让中国的商业更加商业化、更加时尚、更加人性化，更加包罗万象，更加让人流连忘返，更加体现改革开放的大时代成果。

商业地产从早期的百货公司开始，但是百货公司力求包罗万象，一应俱全，却让更多的消费者买不到想买的东西，质量的参差不齐，让百货公司的地位岌岌可危。接下来就是大卖场、连锁超市遍地开花，它们以便利的地理位置，开放式的购物方式，丰富的产品种类，让消费者体验了与百货公司完全不同的购物体验。紧接着就是购物中心的出现，它对传统商业物业起到颠覆性的效应。每个购物中心不仅以标志性建筑树立独一无二的标杆地位，更以过硬的硬件设备、豪华的装修、一站式服务大大拓展了人们的购物视野，也更具人性化地满足了人们购物的美妙体验。

这些改变不仅是商业地产的改变，它悄悄地在改变中国的建筑物形态，人们的消费心理，同样也在改变中国。

如果说上面的改变只是表面的，那么如下的改变却是深刻的、内在的，也是更具颠覆性的：

第一：市场为每个有志于商业地产开发的企业提供了契机，大公司逐步主导商业地产主流业态的时代已经来临，如果说前几年还是鱼龙混杂，各有千秋，那么商业地产开发全国一体化将会是一种趋势。在这种趋势中，小型开发商肯定会日趋艰难，大型开发商将通过不断地连锁和扩张经营积累自己的品牌、规模和成本优势，从而逐步确立自己的核心竞争力。

第二：开发商业地产项目快速出售套现的模式，已经难以为继，越

来越多的商业地产项目开发商持有物业的比例逐渐增大，持续地提升物业品质将会成为开发商业地产项目的重要运营和获利模式。

第三：自己单打独斗的日子可能已经一去不复返，成功的商业地产开发项目，都肯定有成功的整合资源模式并寻求共赢方案。整合资源既要整合消费者、商户、银行、政府等利益主体，更要寻求这几者之间的共赢，只有如此，才能为商业地产项目的长期盈利打下坚实基础。

第四：“大、多、全”的操作模式不再是通吃天下的法宝，主题化、特色化、细分化经营渐成共识，这是商业地产发展的必然选择，这是商业地产发展到一定阶段自身为迎合社会需求的改变。

这些年，整个大市场环境，都是在努力学习国外和中国港台地区，力求寻求自身的改变。在这一进程中，商业地产自身也不断向深入化、专业化方向发展。所以，我们会发现，商业地产的业态越来越丰富，专业市场、批发市场、轨道交通商业、厂商直销中心、专卖店等业态正在经济社会的高速发展中，走入到我们的生活。我想，这些仅仅只是开始，消费习惯的改变，中国庞大的中产阶级出现，消费者的可支配收入和经济发展同比提高之后，商业地产会迎来更大的变革和创新。2008年，虽然住宅市场遭遇了寒流，但是商业零售业并没有遭遇滑铁卢，中国的消费市场依然红火，政府鼓励消费、社会提倡消费，这些外在的推手，为商业地产的发展带来了难得的发展机遇。

商业地产改变中国还在继续，还在深入。而这种持续、深入很难用一个时间来给它画上句号，因为中国整个经济处于最好的发展年代，高速发展已经持续了三十年，有人说还能再持续二十年、三十年、五十年……无论是多少年，这表明中国处于高速发展的趋势是毋庸置疑的。既然如此，那么商业地产还会快速发展多久呢？还会怎样更加吃惊地改变我们的生活呢？我想只有时间才知道答案。

P
1-14

入局

速读

入局商业地产之前，必须在资金、人才、经营模式、投资收益和获利方向、公共资源五个方面作出正确的战略选择。这也是能否从容入局的关键考虑要素。

商业地产整个投资开发的链条中实际上有四个主体，分别是开发商、投资者、商户和消费者，只有保证四者皆满意，整个项目才具有持续盈利的能力。

商业地产虽然是块肥蛋糕，但是我们知道市场并非如此简单，相比住宅，它需要面对更多的参与对象，如果我们将住宅开发比喻为B2C，那么商业地产开发就是B2B2C，第一个是投资商，第二个是经营者，第三是顾客。利益环节增多，可控风险必将增多。

目录

Direction ▶

- 3 一、入局机会分析——万事是否俱备
- 6 二、你是否具备入局商业地产的条件
- 8 三、入局之前需要思考的八个问题
- 12 四、入局之后排疑解惑的八个锦囊

P₁₅₋₃₂ 布局

速读

商业地产类型按照不同的划分方法有不同的种类，无论哪种种类都是“地产+商业”的嫁接之物。

商业地产的业态各有其特点，也各有其生存的土壤，随着零售商业的不断发展，各种新型商业业态不断涌现，这是商业地产繁荣发展的标志。

整个商业地产项目的开发流程要比住宅开发复杂得多，对流程进行布局，制定科学而缜密的开发流程不仅可以减少后续运营过程中面临的各种困难，而且有利于对整个项目开发的掌控。

目录

Direction ▶

17 一、商业地产概述

26 二、设计步步获利的项目开发流程

P 33-92

谋局

速读

从整个商业地产开发流程来看，谋局包括市场调查、项目选址、商业项目的定位与业态组合规划、商业地产的规划与设计、整合制胜的成功招商、商业地产的营销推广六个关键环节，每个环节都必不可少，每个环节都需精益求精。

商业地产的人气一直是大家关注的焦点，如何蓄积人气，在实战案例中各有各的招。利用业态分布规律拉动人流，已经成为大家的共识。而利用业态分布规律拉动人流一般有三种模式：第一种模式是按照消费者的购物目的进行业态分布，第二种模式是按照商品属性进行业态分布；最后一种模式是进行业态分区设置。

目录

Direction ▶▶

- 35 第一关键步骤：市场调查
- 41 第二关键步骤：项目选址
- 45 第三关键步骤：商业项目的定位与业态组合规划
- 56 第四关键步骤：商业地产的规划与设计
- 67 第五关键步骤：整合制胜的成功招商法门
- 78 第六关键步骤：商业地产的营销推广

P₉₃₋₁₀₄ 守局

速读

商业项目尤其是大型商业的经营管理为适应各种不同性质及规模，多设计不同的执行模式，从而为企业搭建坚强的组织架构和执行复杂经营管理任务的网络。

商业地产的运营需达到：开发商通过租售结合实现自身效益的最大化，业主通过所投资的商业物业的增值和租金回报取得投资收益，商家通过入场经营取得经营利润，消费者在消费中得到体验和一定的满足这四种共赢格局。

商业地产运营的核心原则是：统一形象、统一宣传、统一促销、统一服务、统一招商、统一管理、统一协调。

目录

Direction ▶

- 95 一、守局就是为了确保四方的利益
- 95 二、守局的四个诫条
- 97 三、让商业管理不再复杂——构建规范的商业管理架构
- 99 四、让商业管理可以增值——铸造无缝经营管理体系
- 102 五、让物业管理为您保值——将细节完善到极致

目录 CONTENTS

P105-146 破局

速读

分零租赁是一种常见的经营模式，破解这一模式的关键是充分利用其优势，并有效回避其劣势。分零租赁的优势在于：产权明晰便于投资客自营或变现，而其劣势正是因其优势带来的经营问题。正因为如此，分零租赁要尽量适用于专业市场、专业商业街等业态，而不要盲目照搬应用于复合型商业街、高楼层的商场和购物中心等需要明确经营定位，要求统一经营、统一管理的业态。

万达的商业地产与一般的商业地产不同。万达每选一个项目都与国际大公司合作，都是在确定项目之前与世界500强企业签订框架协议，这就从根本上保证了销售问题，因而万达商业广场拥有很强的招商渠道。这种商业地产模式叫做“订单式商业地产”。

目录

Direction ▶

- 107 一、破解商铺分割操作秘诀
- 110 二、破解商业地产聚拢人气的秘诀
- 113 三、破解体现“体验”元素的八条经验
- 116 四、破解品牌商家与开发商对接术
- 119 五、破解商业地产定位提升策略
- 121 六、破解产权式商铺操作秘诀
- 125 七、破解分零租赁高获利操盘技巧
- 129 八、破解选址过程中的五项策略
- 135 九、破解复合商业地产开发模式
- 139 十、破解订单式商业地产操作思路

P₁₄₇₋₄₄₈ 坐局

速读

单体商场并不是一种商业地产的业态，而是一种普遍的商业地产表现形式。单体商场经营定位更加复杂，主要原因受限于规模和建筑形态。就规模来看，规模一般太小，总建筑面积一般在2万~3万平方米，层数在三四层左右，无法通过体量取胜，也对商品组合和业态定位提出了更高要求。就建筑形态来看，单体商场建筑形式比较单一，无法像大体量购物中心通过新奇的建筑形式、高科技运营等手段快速获得形象加分。以上两点的限制，要求单体商场在经营上内功上下足功夫，方可获得成功。

商业广场只是一种建筑的表现形式，它没有偏离商业地产的本质，也与旅游地产、娱乐休闲地产的产业嫁接方式完全不同，他们属于两个不同的概念。

目录

Direction ▶

149 第1节：购物中心开发利润最大化核心精要

149 核心精要一：揭开购物中心的神秘面纱

154 核心精要二：购物中心选址——找到一处持久“生钱”的好地段

156 核心精要三：购物中心的竞争调研与经营谋划策略

159 核心精要四：购物中心的定位与策划——如何实现差异化竞争优势

165 核心精要五：购物中心的规划与设计

- 176 核心精要六：购物中心的招商——启动“盈利中场发动机”
- 187 核心精要七：购物中心的营销推广
- 194 核心精要八：购物中心的运营管理模式
- 199 核心精要九：揭开Mall型购物中心的神秘面纱
- 208 实战案例1：武汉YJYH商业定位解码
- 251 实战案例2：山西量贩式HM购物中心商业规划模式分解
- 272 第2节：专业（批发）市场投资要点
- 272 一、批发市场的概念
- 275 二、专业市场概念及运营模式
- 278 三、专业市场投资开发要点
- 280 实战案例3：XC建材装饰大市场整合推广策略
- 299 第3节：社区商业的核心开发策略
- 299 一、社区商业的四大特征
- 300 二、社区商业分类及表现形式
- 311 三、各种形态社区商业开发核心要点分析
- 317 实战案例4：FD项目商业定位及价格策略探秘
- 336 第4节：商业街开发的核心策略
- 336 一、商业街的定义、特点及分类
- 339 二、商业街开发建设定位战术
- 341 三、商业街规划设计的四个法则
- 342 四、商业街开发建设的必备战术

CONTENTS

第六章

- 345 实战案例5: ZYGY商业街营销执行分解
- 361 第5节: 娱乐休闲地产开发的核心策略
- 361 一、我国发展娱乐休闲地产的背景
- 362 二、商业地产和休闲娱乐业是互补关系
- 362 三、休闲娱乐业可解决商业地产招商困局
- 362 四、娱乐休闲地产的三个核心本质
- 363 五、娱乐休闲地产开发的三个要点
- 364 实战案例6: JDSM项目定位深化及规划布局模式
- 376 第6节: 单体商场的开发建设策略
- 376 一、如何确定单体商场的规模
- 377 二、单体商场如何定位
- 379 三、单体商场规划的七点要点
- 379 四、单体商业的如何进行业态组合规划
- 383 实战案例7: CXSH广场整体营销步骤实录解读
- 407 实战案例8: ZQ·GJ新天地单体商业策划报告
- 424 第7节: 商业广场的开发要点
- 424 一、商业广场的基本特征
- 424 二、商业广场的前景
- 425 三、商业广场的四重效应
- 425 四、商业广场开发的八个要点
- 429 实战案例9: TLW广场商业定位论证及策划方略

第一章 **CHAPTER ONE**

入局

《商业地产项目操盘攻略》



本章使用指南:

对于大多数房地产开发商来说，明知商业地产开发是一个难啃的骨头，但仍然跃跃欲试，究其原因，一是因为名，商业地产社会影响大；二是因为利，投资回报高。而从全国的发展态势来看，商业地产依然是少数人的游戏。随着外资的强势介入，入局商业地产的难度会越来越大。面对如此诱人的市场，很多人都会思索：死守旁观还是从容入局？

一、入局机会分析——万事是否俱备

机会一：刚性需求让商业地产蛋糕越发诱人

中国经济的高速发展为商业地产的发展提供了难得的战略机会。我们知道，商业地产，商业居前，地产居后，商业的发展速度对地产的发展态势起到至关重要的作用。一系列的外部力量造就了一个非常好的购买环境。这里面五大刚性需求成为商业地产蛋糕越做越大的根本动因：

第一，我们有巨量的从第一、第二产业向服务业的转移，从而产生了大量对办公楼宇的需求；

第二，我们需要大量的零售空间的扩展，并且新的零售业概念的发展将刺激这一需求的上升；

第三，大中型城市大量的人口流动和人口结构的变化，人群工作和购物场所的变化产生了大量对具有新特征的商业建筑的需求；

第四，新的建筑产品和技术使得旧的商业建筑越来越失去吸引力；

第五，租户在寻找更能创造新的购物环境和购物舒适感的地方。

机会二：外部环境变化拓宽了商业地产的市场空间

（1）我国零售业发展潜力巨大

2007 年我国社会消费品零售总额 89210 亿元，比上年增长 16.8%。按照这种发展速度，每年将产生 1 万亿元以上的增量，如此广阔的市场，为零售业提供了巨大发展空间。

在发达国家中，商业对国民经济增长的贡献率一般为 15% 左右，而我国目前仅为 8.3%，说明我国商业的发展潜力巨大。

（2）购物中心成为零售业态升级的方向

我国零售业态虽然在种类上与国际上发达国家一样，但在分布上相对集中，由于历史原因，百货店的零售总额一直占总零售额的较大比重，商业设施单一落后。

近些年，随着社会经济的发展，超级市场、大型综合超市、连锁经营店、便利店、