

普
华
经
管

正略钧策
管 理 丛 书

商业物业招商

管理实务

吴德云 编著

SHANGYEWUYEZHAOSHANGGUANLISHIWU



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



商业物业招商



中国商业地产

正略钧策
管理丛书

商业物业招商 管理实务

吴德云 编著

人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (CIP) 数据

商业物业招商管理实务 / 吴德云编著. —北京: 人民邮电出版社, 2007.8 (2007.12 重印)
ISBN 978-7-115-16428-5

I. 商... II. 吴... III. 商业管理: 物业管理 IV. F293-33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 091371 号

内 容 提 要

本书较为全面、系统地介绍了商业物业的招商理论、招商策划和招商实施办法, 力求理论联系实际, 为减少盲目招商、规避风险、提高招商工作效率、促使项目成功提出了相应的解决方案。

本书既适合从事商业物业开发、招商、市场策划等相关人员阅读, 也可供有租赁购物中心、百货公司和大型综合超市需求的零售、服务业经营者参阅, 还可以作为各大专院校商业流通专业、房地产开发与经营专业的教材。

商业物业招商管理实务

◆ 编 著 吴德云

责任编辑 张亚捷

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

新华书店总店北京发行所经销

◆ 开本: 787×1092 1/16

印张: 14.5

2007 年 8 月第 1 版

字数: 200 千字

2007 年 12 月北京第 2 次印刷

ISBN 978-7-115-16428-5/F

定价: 28.00 元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

前言

自 2002 年以来，我国商业房地产的开发一直呈快速增长的趋势，不少大城市商业物业的红火经营，也为许多商业房地产开发商提供了复制的动力和获得高额利润的想象空间。同时，北京东方新天地广场、广州天河城、深圳中信城市广场及上海新天地等大型商业项目成功经营的案例，也不失时机地成为各地开发商开发商业物业的催化剂。

然而，近五年的实践证明，商业房地产的开发经营并非易事，不少开发商虽然摸着石头过河，可还是呛了不少水，得到的结果是多数商铺销售成功，而项目经营失败。分析其原因，主要是开发商重视商铺销售，忽略项目的商业运营管理所致。

这样的案例随处可见。项目开业之际招商很好，开业不到半年商户就所剩无几。造成这个局面的原因主要有以下几个方面。

- ① 商品和服务不适合项目所辐射的有效商圈里的消费群体。
- ② 运营管理跟不上要求，如整体推广不力又缺乏技巧。
- ③ 储备商户不足，跟不上商铺换租的速度。

由此可见，商业物业运营管理包含商业物业定位、商业物业招商和运营管理三个环节，忽视任一环节都可能导致商业物业项目的失败。其中，商业物业招商活动是整个租赁型商业物业开发经营的收益表现形式，是最重要的环节，是下一步运营管理的先决条件。

商业物业招商活动既要讲究效果，也要注意节约成本。有的项目仅仅需要做一些项目的整体形象的宣传，开发商却投入了大量的广告宣传费用；相反，有的开发商不但不投入

适当的宣传费用，有时连招商人员的数量都配备不够，无法支撑庞大的项目要求，这样的项目同样不能成功。

如何减少盲目和规避风险，提高商业物业招商的效益，促使商业物业项目成功经营，正是本书所阐述的主要内容和目的。

笔者通过多年商业物业的招商策划和管理工作中所积累的丰富经验，在借鉴国内同业优秀作品的基础上，较为全面、系统地介绍了商业物业的招商理论、招商策划和招商实施的具体做法，并穿插相关的实际操作案例，为各类商业物业开发商、管理商和各类零售服务业招商管理人员提供了实操范本。本书也可以供大专院校物业管理、房地产经营管理和商业管理等相关专业师生阅读。

在本书编写的过程中，很多人为此付出了努力，在此向他们表示感谢。其中，欧阳国林编写了第6章，尹卫阳编写了第7章，冯丽强编写了第10章，其他章节由吴德云编写并统撰定稿。除此之外，谨向帮助过我的深圳永旺友谊商业公司常务董事叶青先生、深圳富怡达投资公司董事长王海利先生和执行董事王海洪先生、厦门大学林擎国教授、深圳大学魏达志教授（深圳市人大常委）等一并表示衷心的感谢。由于笔者见识和功底的限制，书中难免有错误或不足之处，敬请各位读者不吝赐教。

吴德云

二〇〇七年三月

目 录

第1章 商业物业概述	1
1.1 商业物业的属性、类型与特点	2
1.2 消费行为分析	4
1.3 商业综合体的构成	5
第2章 商业业态概述	15
2.1 零售业概述	15
2.2 批发业概述	22
2.3 餐饮业概述	24
2.4 休闲娱乐业概述	30
第3章 商业物业招商概述	37
3.1 商业物业招商的特点	37
3.2 招商要点	40
3.3 商户租赁心理和行为分析	43
3.4 招商营销管理过程	44

第4章 招商部门组织结构管理	73
4.1 组织结构设计	73
4.2 岗位职责描述	76
4.3 打造有效的商业物业招商团队	82
第5章 招商的基本原则与渠道	93
5.1 招商的基本原则	93
5.2 招商渠道	95
5.3 中小城市如何进行主力店招商	99
第6章 市场调查	103
6.1 市场调查的内容	103
6.2 市场调查原则与步骤	106
6.3 市场调查形式	109
第7章 招商策划	123
7.1 招商策划的特点与作用	123
7.2 招商活动的策划	126
第8章 招商推广	139
8.1 招商推广	139
8.2 招商广告策略	141
8.3 媒体的评价	149
8.4 招商现场包装	151
第9章 招商现场管理	161
9.1 招商中心	161

9.2 招商现场管理	163
9.3 服务细节	166
第 10 章 招商谈判与合同	173
10.1 招商谈判与深度推进	173
10.2 招商合同	182
附录	203
1. 招商实用表格	203
2. 深圳经济特区房屋租赁条例	213
参考文献	221

第1章

商业物业概述

《辞海》对商业的定义是：商业是指连接工业同农业、城市同农村、生产和消费的桥梁和纽带；其职能是收购、销售、调拨和储存；其任务是为生产和消费服务。

而西方学者是这样定义商业的：商业包括所有的交易形式，包含批发业、零售业、进出口贸易、转口贸易以及为进行交易而存在的一切服务业，如银行业、储运业、保险业及相关的中介服务等。

前苏联及东欧国家的经济学家则认为，商业是组织消费品的流通行业，但并不包含对外贸易、生产企业销售和生產资料流通等。我国由于受其影响，一直使用类似的划分方法。在我国现行的统计指标体系中，“商业”被“批发零售贸易和餐饮业”所取代，进出口业和商业经纪代理业也包括其中。

从行业结构来看，商业类型有批发业、零售业、进出口业；从投资主体来看，商业类型由买卖型向外延伸为各类经纪代理和交易中介服务机构，如批发市场、商品交易所也被列入商业范畴。商业物业正是这种交易服务机构的平台。

商业物业就是指商业房地产开发商（或业主、租赁者）作为投资主体直接参与的、为生产和消费提供交易平台的商业场所。商业物业包括批发市场、零售市场、娱乐休闲消费市场、社区服务市场等商业场所；其内容包括策划、招商和日常营运管理；其任务是为生产者（或中间商）和消费者提供交易平台，并为企业获取未来不确定的

收益。

商业物业有两种说法，即广义和狭义之分。广义的商业物业是指用于商业用途或者具备商业功能的物业，它包含了购物中心、商业街、商场、写字楼、酒店、批发市场等。而狭义的商业物业是指用于商业服务的物业形式，主要有零售、批发、餐饮、娱乐、休闲等商业业态，他们在开发模式、经营模式和功能用途等方面都有别于住宅、公寓、写字楼、酒店等物业类型。

1.1 商业物业的属性、类型与特点

1.1.1 商业物业的属性

1. 经营性

商业物业具有经营性。租户付出租金获得商业物业一定期限的经营权，其目的主要是通过商品的服务经营活动获取不确定的利润或进行商品展示。

2. 公众性

商业物业具有公众性。商业物业面向公众服务，为有需要的消费者提供服务。因此，商业物业原则上是向公众开放，虽然也有一些商业企业制定了准入门槛，如麦德龙、山姆会员店等，但只要是会员的消费者，都可以进入店内消费。

1.1.2 商业物业的类型

1. 商品流通类物业

商品流通类物业是指为进行商品的流通、销售等经济活动而提供的场所，商品流通类物业又可以分为零售场所、批发市场等类型。

2. 餐饮休闲娱乐类物业

餐饮休闲娱乐类物业是指为人们提供餐饮、休闲娱乐活动的商业场所。随着现代生活节奏的加快和社会竞争的加剧，人们在紧张工作之外，已经把外出就餐、休闲娱乐当成改善伙食、恢复精力、调节心理的重要放松手段。

1.1.3 商业物业的特点

1. 商业物业需要良好的商业氛围

商业物业的经营就是要吸引消费者。所以，商业物业首先要具备良好的地理位置和便利的交通条件，如是否有便捷的公共交通、足够的停车位，甚至免费接送车；其次，经营者还要利用市场聚集效应，如通过成行成市的商业布局来扩大有效商圈辐射范围；最后，经营者还要利用户外广告、霓虹灯饰和巨幅门店招牌来营造营业气氛，吸引消费者眼球。

2. 商业物业应保持良好的购物环境

良好的购物环境是提高物业出租率的保证之一。许多著名的商业中心和商业街，虽然经营的历史久远，但仍长盛不衰，除了其良好的商业信誉外，更为重要的原因之一就是其能不断地更新设施、设备，以保持消费环境的舒适，长期地吸引众多消费者前来购物消费。

3. 商业物业具有较高的租赁比例

很多商业物业的开发商或管理商把物业的全部或大部出租给中小商户进行经营活动，以收取租金作为投资收益。商业中心、批发市场、专业市场等商业物业绝大多数是出租铺位或摊位。很多开发商建成商业物业后，希望将所有商铺销售出去，而对商铺的租赁不予重视，这种做法的后遗症比较严重，容易因为物业产权的过度分散而无法实现统一管理，最终导致商业物业的经营失败。

1.2 消费行为分析

了解消费者的消费心理，是商业物业招商取得成功的先决条件，这是因为消费者的消费心理将直接影响到消费人群的流向。此外，人们在购买不同的商品时，由于其优先选择的商业圈范围不同，造成了经营不同商品的商业物业有效的辐射圈因此而有很大的不同。对消费心理的研究与科学分析有助于招商人员为商业物业引入更合适的商品和品牌，这已成为商业物业招商的重要环节。

1.2.1 顺路性消费行为

人们在购买日常生活必需用品时，如食品、蔬菜、副食品、香烟等，由于对其品种、质量、价格等较熟悉，一般不愿花费过多时间去比较、选择，而希望就近购买，需要时能立即买到，因而会顺路购买，这就是顺路性消费行为。家庭就业人口越多、工作越忙，顺路性购买的可能性就越大，因为这对于消费者来说，可以节约更多的时间。

1.2.2 选择性消费行为

除直接购买少数生活必需品外，大多数商品都有一个需要由选择到购买的过程，而且随着商品的价格越高，选择的过程也越长，这就是选择性消费行为。例如，人们在购买服装、皮鞋、床上用品时，由于该类商品使用周期稍长，消费者比较注重其品种、样式、花色，而且往往在购买前都愿意花时间去挑选、比较，直到寻找到自己满意的商品才决定购买。

1.2.3 聚心性消费行为

聚心性消费行为是指人们在消费时，对某些贵重商品的购买或服务的消费将优先选择在大型商业中心或其他合适的商业场所的行为心理。

对于某些高档商品,如电脑、彩电、数码相机等,因其价格高和长期使用等原因,消费者在选购时更重视厂家、牌号和维修服务保证等因素。因此,他们更加相信具有良好声誉的名牌店和专营店,即便能在附近的商店购买,为了选择和比较或者为了获得更好的售后服务,消费者往往不惜花费时间和路程,优先选择到本地区知名的大型商业中心或专营店云集的商业一条街购买,这就是聚心性消费行为。这种消费方式的最终结果是把消费者吸引到商业设施较密集、内容较全面、档次较高的市中心商业区来。另外一种消费则相反,比如娱乐休闲活动,很多消费者更愿意到远一些的商业场所消费。

1.2.4 多元消费的消费行为

逛商店的目的可能有多方面,除了要满足物质消费外,还要满足精神消费,有些人戏称这一类消费为“血拼”。例如,在消费的过程中,消费者既要能实现欣赏、评价、游乐、消费等一系列复杂的心理和行为活动,又能享受优美、舒适的空间环境,有时还需要一些体验消费,以获得物质和精神上的双重满足,这就是多元消费的消费行为。

人们的消费心理也是不断发展和变化的。在供求矛盾较紧张的情况下,消费者把能买到商品视为最大的满足;而在市场供求矛盾日趋缓和的新形势下,消费者不会仅仅满足于能够买到商品,而是希望买到更为适合个人需要、表现自我的商品。与此同时,消费者还需要获得优良的服务,寻求合适的消费场所和更舒适的消费环境。

即使是购买商品,也不仅是为了追求商品的使用价值,而且也为了在消费过程中充分地表现自我意识,满足实用和心理的双重需要,通过购买某种商品进而得到精神上的满足,从而使消费活动变成更为多元、复杂的一种社会活动。这就说明了为什么只要有闲暇时间,人们就喜欢到商业中心休闲消费,因为在那里可以最大限度地满足他们的各种行为心理。

1.3 商业综合体的构成

商业综合体是指建筑面积较大的商业物业,它是最重要的商业物业之一。它既包含商业服务的内容,又包含餐饮、旅游、娱乐等各种功能,它构成了一个复杂的系统,

对于这一系统的探讨，有助于我们把握现代商业综合体的商业特征，从而促进商业招商。

1.3.1 商业综合体构成要素

商业综合体系统可分为两大类——主区与辅区，如表 1-1 所示。

表 1-1 商业综合体的系统构成表

分 类			主 要 内 容	
主 区	商业消费		综合商场、超级市场、各种服饰商店、自选便利店、精品店、工艺品店、食品店、五金店、家居店、家电连锁店、文具店、药店、水果店等	
	餐 饮		各类小吃店、风味餐厅、快餐店、中式餐厅、西式餐厅、各类咖啡馆、酒楼、茶艺馆、酒吧等	
	康 乐	娱乐休闲	夜总会、歌舞厅、KTV 包间、俱乐部、游乐场、电子游戏厅、棋牌室、麻将室、儿童游戏室等	
		体育健身	健身房、保龄球馆、台球厅、溜冰场、游泳池等	
		医疗保健	桑拿浴、蒸汽浴、按摩室、保健室、医疗室等	
	其他服务业		银行、邮电服务；美容美发厅、摄影馆；社会服务中心等	
	文 化		影剧院、会议中心、文艺中心、教室、艺术画廊、展览厅、水族馆等	
	办 公		写字楼、办公楼、商务等	
	居 住		各种档次的公寓、旅业或酒店、度假村等	
辅 区	停 车 场		汽车停车场、自行车停车场等	

商业综合体的这些子系统在运营和构成上保持着相对独立性，它们作为商业综合体的功能构成要素而有机地结合并有互动的作用，共同推进商业综合体的整体繁荣。其中，作为商业综合体的基础构成，必须包含商业、餐饮、停车服务及非商业性质中的任何一种功能等内容。

1.3.2 综合体各要素的时间

招商人员必须了解商业、餐饮、停车场等对外交通量和时间分布特点，从而有助于了解商户对物业的各种需求。

大型综合超市服务时间较早,一般为早 8:30~晚 10:00;大型百货店约 12 小时服务,一般营业时间为:早 10:00~晚 10:00;餐饮、旅业和停车场应考虑可以进行 24 小时服务;电影院约 14 小时服务,一般为早 10:00~晚 12:00;酒吧、迪吧、夜总会约 7 小时服务,一般为晚 8:00~次日凌晨 3:00。

实例 1-1**广州天河城与深圳中信城市广场业态设置**

广州天河城与深圳中信城市广场业态设置见下表。

广州天河城与深圳中信城市广场业态设置

名 称	业态与业种设置
广州天河城	* 消费 大型百货公司、超级市场、小型专卖店 * 餐饮 酒楼、快餐店、酒吧 * 娱乐 夜总会、卡拉 OK、表演厅 * 电影院 * 休闲 溜冰场、保龄球馆、乒乓球室、台球厅、壁球厅、健身房 * 酒店 * 写字楼 * 停车场
深圳中信城市广场	* 消费 大型百货公司、精品百货店、超级市场、名店廊 * 餐饮 * 休闲 一条街 * 电影院 * 写字楼 * 停车场

实例 1-2**××购物公园各业态建筑设计提示****1. 超级市场设计建议****(1) 总平面设计**

- ① 建议开间为 60 米,进深 100 米,以保证收银台的设置和货架摆设能够充分利

用空间。

② 有垃圾收集和分类处理设施，市场内应设置仓储设施。

③ 证车流、人流与规划的合理性，其中供货车流与购物车流应避免交叉，各自出入方便。

(2) 停车场设计

停车场设计要便于顾客停车后能便利地进入超级市场，购物后又能轻松地将商品转移到车上，这是对停车场设计的总体要求。超级市场停车场通常要邻近路边，易于进出，入口外的通路要与场内通路自然相接，场内主干和支干通路宽度以能让技术不十分熟练的驾驶者安全地开动车辆为宜，步行道要朝向商店，场院内地面应有停车、行驶方向等指示性标志，主停车场与商店入口应在 180 度范围内，便于顾客一下车就能看到商店。

(3) 出入口设计

超级市场出入口的设计，要综合考虑商店的营业面积、地理环境、客流量、经营商品的特点及安全管理等因素，其数量多少，应因地制宜，合理布局。大型超级市场的出入口最好分开，以便利顾客出入，顺畅客流。

(4) 建筑设计

建筑设计请参照《民用建筑设计通则》以及国家和专业部门颁发的有关设计标准、规范和规定。一般大型超市有如下要求。

① 场负荷不小于 600 公斤/平方米，仓库不小于 1000 公斤/平方米。

② 空调、灯带、灯具商家自行安装。

③ 一、二层采用坡道梯上下，方便顾客使用购物车上下楼，坡道梯需靠墙边，保证货架摆放和空间有效利用。

④ 双电源供电，2500 千瓦，采用灯带照明。照度标准为 1200LUX，柱面预留插座，距地 3.3 米（特殊标准除外）。

⑤ 供水为 150~200 吨/每天，给水管径不小于 150 毫米。

⑥ 为煤气或等热值管道天然气 200 立方米/小时。