

商业地产开发是一个系统工程/是一门综合科学
商业地产开发成功在商业规划/失败也在商业规划

商业地产

营销策划策略与实践

STRATEGIES AND EXAMPLES ABOUT MARKETING PLANNING
OF COMMERCIAL PROPERTY

彭旭华◎编著



中国的商业地产前景广阔，但风险巨大。

商业地产开发商的胸怀有多大，商业思想就有多远，商业地产的商业规划就愈能注重长远利益。

商业地产的可持续经营就愈能走得既稳又远。

中国商业出版社

商业地产营销策划策略与实践

STRATEGIES AND EXAMPLES ABOUT
MARKETING PLANNING OF COMMERCIAL PRACTICE

彭旭华 编著

中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

商业地产营销策划策略与实践/彭旭华编著. -北京:
中国商业出版社,2007.6

ISBN 978-7-5044-5887-2

I. 商… II. 彭… III. 城市商业-房地产-市场营销学 IV. F293.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第049634号

责任编辑:刘洪涛

中国商业出版社出版发行
(100053 北京广安门内报国寺1号)
北京市南召印刷厂印刷

*

787×1092毫米 16开 19印张 350千字
2007年6月第1版 2007年6月第1次印刷

定价:68.80元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)



彭旭华

作者简介

1963年9月生于江西省，中国共产党党员，大学学历，高级经济师。在政府公务员岗位上磨练了二十二年，有丰富的乡镇基层领导经验，从事政府外经、外贸、招商等经济工作十余年。

2002年投笔从商，在上海市开始从事房地产开发工作，主要进行商业地产开发。

主要先后参与了上海山青(江西)科技园区、上海电器城、上海杭州湾数码科技产业园、上海金山国际化工城等项目的前期调研和项目开发方案的策划工作。

2006年元月开始全面负责中国人民电器集团投资郴州市的鑫港国际商贸中心商业地产开发项目的营销策划、招商、销售等工作。



前 言

商业地产的开发不是住宅房地产开发的复加。住宅房地产开发是项目竣工销售入住后即告结束,进入消费终端。而商业地产项目竣工后,只是商业经营的开始,是商户经营的开端。商业地产的开发不仅要考虑投资的回报率,考虑资金的回笼,还要考虑它的永续经营问题,要考虑大量的运营、管理、维修等工作。成功的商业地产开发商对相关利益者的考虑顺序应该是:第一考虑终端消费者的利益。第二考虑实际商户的利益,第三考虑投资者的利益;第四考虑商业经营管理者的利益;第五考虑当地政府的长远利益;第六考虑的才是开发商自己的利益。开发商要有“六赢”的观念。能够考虑前五者的利益最大化和收益的长远性,就能使自己的利益最大化。开发商只顾片面地提高销售价格,使价格水分过大,且开发又不能达到专业开发的要求,为了利润而不去平衡各方的利益,这就会使商业地产这个“高投资、高利润、高风险”的项目风险更大。

商业地产开发最终决定其命运的,一是它的商业定位;二是它的商业操作手段;三是它的执行团队商业素质。

有了好的商业定位,才会有好的、符合商业地产开发的选址;才会有优秀商业经营管理团队的进入;才会有好的商家的进入;有了优秀商业经营管理团队和优质商家的进入,才会有商业地产的繁荣。这个链条,是息息相关的,是环环相扣的。

商业地产开发是一个系统工程,是一门综合科学。商业地产开发不是任何人都能进入的行业,它需要大量综合人才的储备和加入,也需要方方面面人才的加盟。

中国的商业地产,前景广阔,而风险巨大。目前,行业存在的问题在逐步暴露出来:

问题一:扎堆兴建,经营和投资风险增大。

这种现象以商业街、商场等普通商业形态为最多。同区域内同质化产品过多,造成恶性竞争加剧,给开发和投资都带来相当大的风险。例如:在相同或相邻的区域内,已有一家大型综合百货商场,而在所谓的“5公里死亡圈”上,又有与其经营定位相似的大卖场、中大型综合超市安营扎寨,其未来经营竞争之激烈、投资风险之大可想而知。因而,近年来,许多经验丰富、眼光精明的专业投资者都将视线瞄准了主题性、特色型、经营客集聚力均较好的专业市场进行投资。

问题二:开发商只重销售不重经营。

部分地产开发商对商业规律不甚熟悉,没有看到商业地产开发与住宅开发的差别,套用住宅开发模式,先设计、后出售,不注重商业物业的使用功能和后续管理,商业物业的结构、硬件配套设施、楼层业态规划、商铺间隔、立体车流、人流交通及导向系统不符合经营定位和商家需求,使经营商家对项目本身失去信心。

商业地产有一道“关系链”:政府——发展商——投资者——经营家——消费者。五者的关系可以看作是商业物业市场上的“利益互动”关系,这一关系链影响着商业物业的开发、投资及经营行为,如果发展商不能真正为商场的经营提供实质性的支持,不能保障项目

的经营顺畅和旺盛。重销售轻经营就肯定不能吸引更多投资者或消费者的目光,项目销售就难以顺利进行,那么其中蕴含的开发、经营、投资风险就是必然的了。

问题三:只重前期销售,不重后期运营管理。

对经营尤其是对后期商业运营管理的不重视,是导致许多商业地产项目最终失败的重要因素。

目前在商业地产投资领域,项目开业后专业、规范的运营管理越来越受到投资者和承租者的关注。

目前大部分发展商并没有真正着手建立商业管理体系,只是在广告中宣传将为项目提供“统一经营、统一招商、专业管理”,但没有真正的实际举措。管理商要有一套行之有效的管理手段、管理模式、管理机构、管理条例,也只有这样,才能从实际经营上增强投资者和经营者对管理商的信心。

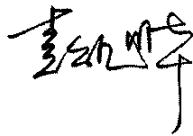
以上所列问题反映出规划及经营等问题所隐藏的危机,对行业的发展是极大阻碍,也给投资市场带来了巨大风险。只有抓住问题的症结,才能找到解决问题的方法,保障商业地产市场健康、有序和低风险的发展。

策划编辑本书的第一个目的就是旨在让更多想要进行商业地产开发、有意进入商业地产行业发展的人们,对商业地产开发的市场规律、开发程序及应注意的相关问题有一个较全面的认识和了解,为他们提高商业地产开发水平尽微薄之力。

第二个目的是旨在让我们的政府官员及市政、规划等部门管理官员,能够了解和熟悉商业地产的开发规律,了解和熟悉城市经营理念,使其能够更好地造福人民,服务于人民。

第三个目的是旨在让那些投资购买商铺,持有“一铺养三代”观念的人们,了解一些投资购买商铺的常识,增加规避投资风险的意识。

由于策划和编辑者的个人经历和行业水平有限,书中肯定会有许多不当的地方。在此,敬请读者批评指正。书中引用和使用了許多学者和专家的论点和观点,在此,谨向各位学者和专家表示衷心的感谢!也为各位学者和专家对中国商业地产发展所做出的贡献深表敬意!



2006年12月20日

目 录

第一部分 商业地产的前期调研

第一节	什么是商业地产	(4)
第二节	经济环境的分析和研究	(4)
第三节	区域城市结构调查与发展规划	(4)
第四节	商业发展规划和政策研究	(5)
第五节	区域商业结构的市场调查与分析	(5)
第六节	典型性调查与研究	(6)
第七节	未来商业地产的供应量分析	(6)
第八节	对消费者消费行为的调查与研究	(6)
第九节	立地条件研究	(7)
第十节	商圈的确定和研究	(7)

第二部分 商业地产的商业规划

第一节	商业地产开发是商业规划成败的关键	(14)
第二节	商业规划是商业物业成功运营的基础和前提	(15)
第三节	不能用建筑规划设计代替商业规划设计	(17)
第四节	大型商业地产项目商业规划设计流程	(19)
第五节	大卖场主力店的配套要求	(23)
第六节	商业规划设计的十大误区	(26)
第七节	商业项目的交通四流	(29)
第八节	商品布局应考虑五个主要因素	(31)
第九节	商业布局的分类方法和功效	(32)
第十节	主题规划是商业物业的灵魂	(33)
第十一节	人性化的设计是商业物业的魅力所在	(35)
第十二节	经验是商业物业规划艺术的制胜法宝	(35)
第十三节	“体验式”购物概念引领“体验为王”时代的来临	(36)
第十四节	透过现代百货商场的定位看灯具选择及照度需求	(37)
第十五节	不同商业业态的基本特点和选址要求标准	(39)
第十六节	不同商业业态对规划设计的要求	(41)
第十七节	百安居装饰建材选址标准	(42)
第十八节	家乐福选址标准	(42)
第十九节	家居类卖场选址要求标准	(44)

第三部分 新型购物中心蕴涵巨大商机

第一节	新型购物中心蕴涵巨大商机	(52)
第二节	论购物中心的开发、经营与创新	(53)
第三节	由正大广场转型看中国 Shopping Mall 的发展轨迹	(63)

目 录

第四节	打造最新商业业态促进上海购物中心健康发展	(66)
第五节	大型购物中心开始降温	(67)
第六节	中央政府针对购物中心的发展将出台监管条例	(67)
第七节	上海朱家角古镇做大文化商业	(68)

第四部分 鑫港国际商贸中心项目营销策划实践

第一节	邯郸一座来了就不想走的城市	(72)
第二节	河北鑫港国际商贸中心项目	(74)
第三节	九大功能区,领航中原经济区	(82)
第四节	成就第五代专业市场典范	(82)
第五节	关于春节后在温州泰顺、广东开展招商的情况汇报	(82)
第六节	鑫港国际商贸中心全新的经营管理模式	(86)
第七节	河北鑫港国际商贸中心繁荣成市工作战略	(87)
第八节	鑫港国际轻纺城营销、招商执行方案	(92)
第九节	鑫港国际电气城招商及营销推广大纲	(102)
第十节	商业地产成功招商五步曲	(113)
第十一节	管理与资源整合是商业地产经营成功的真谛	(114)
第十二节	鑫港国际电气城物业管理流程制度	(115)
第十三节	鑫港国际电气城租用商户装修手册	(229)
第十四节	鑫港国际商贸中心 1~3 公里内调查资料	(243)
第十五节	商业地产走“三来一补”之路肯定没出路	(247)
第十六节	清醒认识商业地产“繁荣”背后的挑战	(247)
第十七节	商业地产开发要注重“虚事实做”	(248)
第十八节	海南第一 MALL 案例给鑫港商贸新城建设的启示	(248)
第十九节	加快城市发展的精髓是做好城市经营	(250)
第二十节	大力发展会展经济是将邯郸建设成为四省交界区域经济中心的主要课题	(253)

第五部分 投资商铺的常识

第一节	投资商铺规避风险须关注城市规划	(261)
第二节	投资小区底层商铺抓好四大要诀	(261)
第三节	一铺养三代的投资误区	(262)
第四节	投资商铺必须注意的事项	(264)
第五节	社区商业优势的主要评判条件	(265)

第六部分 商业地产基本词汇

第七部分 国外郊区群体发展模式

第一节	模式之一——美国的边缘城市	(276)
第二节	模式之二——英国的郊区新城	(279)
第三节	模式之三——澳大利亚的郊区城市中心	(282)

第一部分

商业地产 的前期调研

Pre-investigation and
research of commercial property

引 言

房地产项目在开发的前期要对地块价值、投资开发环境、市场供需状况、市场竞争状况等各种市场变量进行分析和研究,以期对项目进行整体的可行性分析并对市场定位提供依据,回避风险。而商业房地产因为其客户需求的特殊性、利益协调的多样性和开发商赢利模式的不确定性,就更需要在开发前期进行市场调研。目前,这一工作已成为商业地产开发中必不可少的环节。

第一节 什么是商业地产

商业地产是满足商业、贸易活动的一种地产形式,简单的说就是“商贸+地产”。商业地产的前期调研是通过分析目前行业的发展现状、城市商业状况、消费承载与来源、市场资源依托、投资经营能力、可比类似竞争业态现状,以商业需求和市场依托为导向,以客观市场调研为依据对项目提出可行性的市场定位,为招商和销售工作提供依据。

一般来讲,当项目形式和经营行业并未确定时,我们主要进行几个宏观方面的分析调研:

1. 经济环境的分析和研究;
2. 区域城市结构调查与发展规划;
3. 商业发展规划和政策研究;
4. 区域商业结构的市场调查与分析;
5. 典型性调查与研究;
6. 未来商业地产的供应量分析;
7. 消费者消费行为的调查与研究;
8. 立地条件研究;
9. 商圈的确定和研究。

宏观调研一经完成,依据结果就可对项目做出一个前期的粗略的规划建议,随后,我们根据项目的商业形式和经营类型进行进一步的细致调研,以此再对项目规划做出准确微调。下面我们先来看一下宏观方面的调研活动。

第二节 经济环境的分析和研究

商业地产由于其开发周期长投资大,最终利润实现形式归于出租、经营和销售,这些都受经济发展和政策影响较大。所以,在开发商业地产项目时,经济环境的研究分析就显得尤为重要。经济环境的调研主要集中在以下几个方面:

1. 总人口及地区人口结构、职业构成、就学条件、基础设施情况、家庭户数构成、收入水平、消费结构、消费水平等;
 2. GDP 发展状况,国民经济产业结构和主导产业产业结构,包括经济发展规模、趋势、速度和效益的情况;
 3. 全社会消费品零售总额;
 4. 全市商业增加值;
 5. 城乡居民的人均和可支配收入;
 6. 城乡居民储蓄存款余额;
 7. 城市对外开放程度和国际经济合作的情况,对外贸易和外商投资的发展情况;
 8. 城市内的重点开发区域,近年政府对城建、商贸、地产等相关方面所出台的政策;
- 通常要对连续 3~5 年的数据进行统计分析,这样才能基本反映出一个城市经济发展的总体水平。

第三节 区域城市结构调查与发展规划

如果项目位置处在城市行政、经济、文化等人口活动密集的地方,则更易于城市机能的

发挥,自然集中的人流能形成良好的商业经营氛围。当然除了这种情况外还受到区域城市结构和城市发展规划的影响,如:

1. 公共设施状况;
2. 交通体系状况;
3. 道路状况、通行量;
4. 区域城市性质与功能特点;
5. 各区域的城市机能组成;
6. 城市规划政策与方向。

城市发展规划对商业地产的发展有着非常重大的影响,诸如大型社区的发展计划、商业区的建设计划以及城市新区的开发都将对项目的规划以及未来的经营产生直接影响。

这些调研要由专业的调研公司完成,一般人员是很难完成的,如果调研不到位,数据有出入将会影响后期项目定位。

第四节 商业发展规划和政策研究

在整体上城市功能结构和规划发展对项目产生一定影响,局部上商业面的发展规划对项目将有着至关重要的影响。每一个城市的商业布局规划都是城市机能完善的标志。为增强城市商业网点规划管理的科学性和权威性,原国家经济贸易委员会及原国内贸易局先后发布了多条《关于加强城市商业网点规划的通知》,要求直辖市、计划单列市、省会(首府)城市尽快制定商业网点规划,通知要求在2004年12月底前完成规划的制定及城市商业网点依法管理体系的建立工作。

许多城市的商业委员会考虑到目前商业布局的特点,结合城市发展做出了城市商业网点的布局规划。这在大型商业地产开发过程中,对开发商及时避免政策性风险和重复建设有着重要的指导性作用。

第五节 区域商业结构的市场调查与分析

前面我们进行的都是宏观的政策等方面的研究,区域商业结构则是对区域商业实际情况进行调研,也就是我们常讲的商业普查。它不仅反映区域内商业经济活动的指标和特征,其各项指标和内容的综合数据为项目市场定位、业态设计和经济效益预测都提供了定性的参考分析。商业结构的调研主要包括以下几方面:

1. 地区间的销售动向;
2. 业种间的销售动向;
3. 商业地区间的竞争状况;
4. 大型主力店的动向;
5. 了解税收政策,重点调查不同业态经营户的政府政策,经营成本(税收、租赁费用)和收入状况。

以上内容必须通过对区域内各种业态的经营商户从经营内容、商铺面积、租金、员工数量、营业额、经营状况、税收情况、存在问题、预期发展和经营动向等多方面的调研,才能获得一个较为普遍性的结论。

第六节 典型性调查与研究

“知己知彼，百战不殆”。商业的竞争环境是关系到一个项目是否能长期存在的关键点之一。我们可以对项目所在地和城市其他商业区的各类业态收益状况进行调研。调研时可以选择主要的百货商场、超市、专业市场、餐饮、娱乐等不同形式的商业环境，从规模、提供的产品或服务、客流量、交通、客群来源几个方面进行分析，掌握各业态的现状和结构特点，才能做出一个综合性的竞争分析。

第七节 未来商业地产的供应量分析

对开发商来讲，开发住宅项目与商业项目的差别很大，在项目前期必须考虑到该区域未来商业地产的供应量、业态规划和设计等综合因素。因为商业地产最终目的是在租赁、销售后如何很好的进行经营，所以不论是经营者还是投资者在选择商铺时都会慎重考虑到这一点。

在《城市居住区规划设计规范》中，明确规定了居住区人口规模和商业配套的面积，对公共服务设施的控制指标，即每千人商业服务建筑面积 700~910 平方米；社区服务每千人指标 59~464 平方米；金融、邮电每千人指标 60~80 平方米，以上合计 819~1454 平方米。根据具体项目的不同，规划部门对商业面积的开发要求和建筑形式要求都有所不同。对于开发商来讲，在具体开发中，应根据实际情况，选择好开发时间。

第八节 对消费者消费行为的调查与研究

对消费行为的研究又称生活结构研究。目的主要在于收集区域内消费者的生活形态和特征，从人口结构、家庭户数构成、收入水平、消费水平、购买行为以及交通方式的选择等方面可形成一个对消费行为定量和定性的评估。

1. 人口结构

人口结构主要依据年龄、性别、教育程度、职业分布等进行分类整理，并对过去人口的集聚、膨胀速度，及将来人口结构的变迁进行预测。

2. 家庭户数构成

依据家庭户数的变动情形及家庭人数、成员状况、人员变化的趋势进而洞悉城市化发展与生活形态的变化。如近年城市的搬迁户以 3~5 人三代家庭为主，而 CBD 则以单人或两人的家庭模式居多。

3. 收入水平

根据收入水平判断消费的可能性、消费能力以及目前的消费层次等。

4. 消费水平

消费水平是对地区内消费活动的直接考量，尤其对零售业来说是最重要的衡量指标。据此断出消费者的消费情形，并依据商品类别划分消费种类，计算出商圈内的消费购买力和消费倾向。

5. 购买行为

通过购买行为一是可以掌握消费者习惯性的消费场所、消费种类和服务；二是大致判

断选择商品和服务的标准,以便对区域消费者的消费意识作深入探讨。

6. 交通方式

交通方式变化,可以影响消费者的购物习惯及消费内容。在消费者对不同业态的需求在花费时间上都有一定的心理尺度,交通工具的改变会在一定程度上影响购物范围的大小,同时交通的便利也可以形成客流的有力支撑。

第九节 立地条件研究

立地是指拟规划商业周围的环境和自身因素对商业经营的影响。所谓“一步三市”也是这个道理。

立地的周边环境主要包括周边道路状况、顾客到店的便利度、毗邻的场所等。

1. 道路类别

道路类别是立地的第一要素,它直接影响消费行为。依用途可将道路分为交通枢纽、连接通道、交通干道、商业干道,对商业选址而言,商业干道是最好的道路类别,其次就是靠近商业区的交通干道。

2. 顾客到店的便利度

进店行进动线是否通畅便利也是影响经营的条件之一。行进动线中是否有障碍物,如交通栏隔、单向车行道、禁止转弯等路障、路标都会形成对客流的阻碍。

3. 周边的商业氛围

有时商业业种的聚集加强了竞争但也能形成集合效应,如专业市场,可带来单一的消费人流,当然业态的错位经营与互补经营也是很关键,合理的安排业态组成将更有利于市场间的互荣。

4. 商业的能见度和日照情况

商业建筑能否容易找到即商业的能见度是吸引人流消费的关键之一,如果商业建筑能见度差将会影响到日后的经营。日照情况对商业经营也有一定影响,在南方由于气候炎热,所以顾客更喜欢光顾东北面的商业设施,而在北方,顾客则更喜欢光顾西南面的商业设施。

第十节 商圈的确定和研究

这是调研中的最后一项,也是最关键的一项,商圈的确定是整个项目的基础。商圈是指一个商业地产项目所提供的商业、贸易或者商铺、贸易服务的范围,也可以说成是一个商业地产项目吸引消费者的有效空间范围。对商圈调研的目的主要围绕着几个方面:

1. 了解区域内的社会经济变化及生活形态;
2. 确定产品组合及促销点;
3. 分析商圈是否重叠;
4. 计算在某一地理区域内的饱和度;
5. 找出商圈内的障碍,如:道路设施不便,入口过度拥塞等;
6. 法规政策方面的考虑;
7. 其他因素:区域竞争是否激烈、未来变动趋势、供应商位置、交通状况等。

每一个商业地产项目都有其商圈范围,不同类型的项目,商圈范围也截然不同。理想

的商圈是规则的同心圆,但是实际上它是由不同规则的图形组合的。通常,商圈可分为三个层次:核心商圈(主要商圈)、次级商圈(次要商圈)、边际商圈(边缘商圈),有的市场调查机构将此再细分为:第一商圈、第二商圈、第三商圈、第四商圈。通常:

核心商圈(primary trading area)约占 50%~70% 的人流量;

次级商圈(secondary trading area)约占 15%~20% 的人流量;

边际商圈(fringe trading area)约占 10% 左右的人流量。

每个商圈所包含的人口数量是这样计算的:核心商圈是用“步行 20 分钟能够到达项目所在地的人口数乘以步行者占总人口的比率”加上“骑自行车 20 分钟能够到达项目所在地的人口数量乘以骑自行车的人口占总人口的比率”加上“步行 10 分钟能够到达可以直通项目所在地的公共汽车站的人口数量乘以乘坐公共汽车的人口占总人口的比率”再加上“乘坐小汽车 20 分钟能够到达项目所在地的人口乘以乘坐小汽车的人口占总人口的比率”即得到了核心商圈所覆盖的人口数量。

不同的商圈类型中核心商圈、次级商圈和边际商圈所包含的辐射半径也有所不同:

在集中型商圈里核心商圈的半径在 2000 米以内,次级商圈的半径在 2000 米~5000 米之间,边际商圈在 5000 米以外;

而在分散型商圈里核心商圈的半径在 500 米以内,次级商圈的半径在 500 米~1000 米之间,边际商圈在 1000 米以外;

如果在商圈划分时遇到以下几种情况,将成为划分的自然界点:

1. 凡超过 40 米宽的四车道以上或有栏杆、安全岛阻隔的道路;
2. 受铁路、平交道的阻隔使人们交通受阻;
3. 受高架桥、地下道阻隔使人潮流动不易;
4. 受安全岛之阻隔使人潮流动不易;
5. 受大水沟之阻隔使人潮流动不易;
6. 因单行道阻隔使人潮流动不易;
7. 人潮走向与购物习惯相反者。

受到以上情况影响都将划分成两个不同的商圈。

商圈的界定一般依据以下几种方法:

1. 同心圆法

一个商业项目的服务范围可以用同心圆表示,先按照不同半径画出若干个同心圆,然后计算不同圈层内的人口、消费变化率,如果变化很小就可以确定商圈。这里有两种方法:一个是用人口密度的变化来界定;二是用不同同心圆间商品消费量的变化来界定。

2. 行车时间法

根据消费习惯,行车速度,不同地区的出行习惯来界定商圈。

3. 路线调查法

沿项目周围不同的街道调查,收集人口、商业、消费者的信息,根据以上资料进行确定。

4. COMPASS 法则

商业地产所产生的潜在收益受到顾客对该产业的易接近性的影响,虽然很多因素对易接近性有影响,但以下的公式假定易接近性只受两个地理位置的直线距离和彼此受到吸引