

最超值全程实战圣典

随书附赠
超级实战光盘1+1

商业地产 掘金术

10大终极战略工具

决策资源集团房地产研究中心 编著

投资开发



全程策划



招商运营



4大运营实战难题
提高执行效能

10大开发关键点
节省运营成本

20大成败案例
减少试错机会

最超值全程实战圣典

商业地产 掘金术

10大终极战略工具

决策资源集团房地产研究中心 编著



大连理工大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

商业地产掘金术/决策资源集团房地产研究中心编著.
大连: 大连理工大学出版社, 2007.10
ISBN 978-7-5611-3798-7

I.商… II.决… III.城市商业-房地产-研究 IV.
F293.35

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第160790号

出版发行: 大连理工大学出版社
(地址: 大连市软件园路 80 号 邮编: 116023)
印刷: 广州市天河江美印刷厂
幅面尺寸: 215mm × 280mm
印 张: 44
出版时间: 2007 年 10 月第 1 版
印刷时间: 2007 年 10 月第 1 次印刷
责任编辑: 方 柘
封面设计: 谢小玲
责任校对: 张昕焱 杨 丹 王 培 毕 晔 刘红颖

书 号: ISBN 978-7-5611-3798-7
定 价: 560.00 元(上、下册)

发 行: 0411-84708842
传 真: 0411-84701466
E-mail: a_detail@dutp.cn
URL: <http://www.dutp.cn>

编委会

编著单位:

决策资源集团房地产研究中心

编委:

喻颖正	章伟杰	林旭东	王咏
吴传鲲	梁永光	张连杰	张冬
房磊	章俊杰	滕敏	谭敏
周斌	肖涛	成文冠	明道全
刘丽娟	贺颖红	张斌	程杰元
顾芳恒	阙文芳	张亚辉	肖鲲
仲文佳	夏联喜	李石养	胡洁贞
黄晴	李林发	谢小玲	张玮
官鹏	肖煜	何炼明	陈明辉
李海维	程桂华	许文凡	邝敏兴

执行主编:

程杰元

美术编辑:

谢小玲 潘永彬 李林发

技术支持:

常州奥林匹克花园 《决策情报》整合服务系统

法律顾问:

陈少蔚 (广东力诠律师事务所)

媒体支持:



《中国房地产报》 《中国建设报·中国楼市》
中国中心商业区资讯网 (www.hinacbd.net)
中国商业地产联盟 南方楼市

决策专家观点 1

商业地产项目是有商业生命力的，准确的市场与客户定位是成功的基础，合理的规划和业态组合是吸引力的关键，明晰的产权与经营权属关系是商业长期顺畅运营的保证。目前，中国商业地产项目失败的原因基本是在此三方面违背了商业地产开发运营的客观规律。

决策专家观点 2

商业项目的成功是需要时间培育的，以通常操作地产的快速回收利润的手法操作商业地产并不可行。无数案例表明，以快速回收利润为目标的商业地产开发项目几乎都是失败的。

决策专家观点 3

商业地产开发运营重在执行，策划固然重要，执行才是关键。从细节体现专业，商业项目运营才能长期立于不败之地。



商业地产 开发的 10个 关键点

关键1

开发要整体考虑，
分步实施

商业地产开发的复杂性和结构性决定了商业地产的开发一定要整体考虑，每个环节的工作开展需要有计划、有步骤。

关键2

为开发的每个环节
制订分步实施方案

商业地产的系统性和专业性决定了开发商和运营商之间的合作必须在每个环节均有专业人士提供服务，这些专业运营商之间的合作也非常重要。

关键3

在专业调研分析
基础上确定项目定位

商业地产项目需要从商业的角度，在细致的、有针对性的市场调研基础上，结合可能的招商资源和地产商的投资回报要求来制定专业的商业定位和规划设计方案。



——高速城市化的地产赢利圣经！

关键4

开发规模要考虑需求与供给

商业环境有二个问题要考虑：一是消费能力，二是竞争的状态和市场饱和度。

关键6

招商在前，建设在后 (主力店招商)

在中国有很多的开发商都只顾向前推进项目，然后发现有些没有经过充分调查的地方需要改变却为时已晚。最为常见的错误是建筑物的柱距、层高、承重等与商业业态的要求发生冲突。

关键5

先进行商业规划，后进行商业建设

建筑是不可复制的，对于商业地产项目而言，地产项目的建设不仅关系到开发商的开发收益，说商业地产的开发关系到社会稳定也不为过。

关键7

先考虑经营 后考虑地产营销

商业地产是长线投资，长线收益是要靠真功夫去经营的。尽管有的开发商会缺资金，但一定要在保证后期经营的情况下制定营销策略。

关键9

要充分考虑 消费者心态

进入到商业领域之前，一定要了解所提供的服务对象的需求是什么。消费者挑选的并不是业态，而是看这种产品和服务是否满足了他的需要。

关键8

保障整体经营考虑租售比例和方式

相同的地区、不同的开发商、不同的商业规划和不同的零售业态定位制定出相同的租售比例和方式，这样的情况现在并不鲜见，有的是适合于开发商、当地投资和商业环境的，有的就是“一拍脑门”出来的结果。

关键10

将有效的专业资源整合，形成一体化方案

商业项目一定要从商业规律审视整个项目的运作，充分考虑项目未来投资的可行性和可操作性，规避风险，扩大利润空间，对项目统一规划，分期实施制定开发实施方案，才可以保证商业项目健康可持续发展。

避免商业地产开发的 四大难题

「难题1」 令人震撼的建筑却难以实现理想的招商

很多商业项目建筑设计做得非常漂亮，请著名建筑设计所做的设计，施工质量一流，但是招商没有得到理想的效果，投入大招商不行，这是为什么？

Essential 要点：操作商业地产很重要的原则就是不能先考虑建筑，而应该先考虑商业，首要做好承载商业的功能。

「难题2」 欣喜若狂的销售期和举步维艰的经营期

很多商业项目销售火爆，而进入经营期却举步维艰。

Essential 要点：商业地产运营侧重于商业管理技术。系统性决定了商业地产项目实操中的技术含量，成功的商业地产项目是商业管理技术的综合体现。

「难题3」 租售关系难以协调

商业地产运营的客观要求和开发商追求投资回报存在时间上的矛盾，项目的租售关系难以协调。

Essential 要点：只租不售是商业地产的一个趋势，商业地产的价值是通过在经营当中成功获得消费者认可使得租金不断上涨，实现持久而良好的回报。

「难题4」 前期调研往往与项目实际脱节

商业地产需要在开发前期进行市场调查和研究，而由于利益协调的多样性和开发商赢利模式的不确定性，调研往往与项目实际脱节。

Essential 要点：商业调研应体现专业性和系统性，以真正的专业咨询顾问服务代替有利益关系的销售代理服务。

商业地产： 一道多元系统方程式

1626年，荷属美洲新尼德兰省总督Peter Minuit花了大约24美元的小玩意儿从印第安人手中买下了曼哈顿岛。假如当时的印第安人会投资，并使24美元能达到7.2%的年复合收益率，那么到了2007年，该印第安人能够在曼哈顿买上一套什么样的房子？

曼哈顿的房子当然很贵，所以中国房地产的富豪们的财富还正当年少。地产大鳄的流行语言是现金为王。高档房比低档房的利润高，所以大家都做高档房；大户型比小户型的利润高，所以大家都做大户型；商业比住宅的利润高，所以富力、合生、绿地等大腕纷纷进军商业地产，连一直号称只专注于城市中高档住宅的行业老大万科，最近也选择战略合作伙伴曲线进入商业领域。看来，尽管不少人士纷纷叫嚷空置率过高，但商业地产依然香气袭人。

然而商业不同于住宅，商业开发有其内在的客观规律，商业地产是一道多元系统方程式。众多大鳄以圈地圈钱的姿态进军住宅产业，在房子不愁卖的背景下赚得钵盆满，于是在惯性驱使下打算继续圈地来开发商业，梦想以操作住宅相似的手法在商业领域再狠捞一笔。于是有了万达绑架沃尔玛的开发模式，有了SOHO 地产“铺王”每平方米卖出近10万元的惊天新闻。众多的商业操作充满了急功近利，充满了短期行为，其后果是为社会大众留下了一系列后遗症，为城市建设留下了一系列败笔。

商业地产的开发理应进入新时代，在新的发展阶段，商业地产开发应该有根本性转变：

首先，从销售产权到持有经营的转变。商业地产的实践案例表明，销售产权进行短期操作，产权分散招致无数惨痛教训。以快速回收利润为目的的操作手法并不适用于商业地产。开发商业项目必须维护统一的经营管理权，在满足和培育市场需求的基础上才能逐步实现项目的商业价值。

其次，从物业管理到经营管理的转变。商业管理完全不同于普通的物业管理，其目标是吸引外部人流、实现持久“旺场”，成功的经营管理是要实现商业项目的统一营销，对外部人流形成巨大的辐射力和拉动力，使商业项目成为人们心目中的“第一反应”目标。例如广州天河城形成的巨大影响力，每逢周末中山、佛山的很多市民都会选择到广州天河城休闲购物。商业管理是一门精深的学问，在西方国家，著名商业经营管理公司往往拥有面积达几百万乃至几千万平方米的商业连锁经营管理权，而目前在中国还没有。

第三，从单纯购物到体验休闲的转变。成功的商业项目不仅满足人们购物的需要，而且引导人们的消费趋向。在商业项目内，实现“购物、休闲、娱乐”于一体的体验式生活享受。从而形成项目在人们心目中的独特印象，成为核心竞争力。

成功的商界人士大都以“持久、稳健”作为企业经营第一原则，如同柳传志爱好游泳，属于“游得很慢但可以无限远”的类型。王石喜欢登山，走得慢，却始终保持那个速度。

这条原则同样适用于商业地产，而在热钱滚滚的房地产行业，开发商能清醒地做到这一点也许并不容易。

对了，假如当时那个印第安人用24美元投资，并找到一种年复合收益率为7.2%的商业模式，那么到了2007年，该印第安人能够在曼哈顿买上一套什么样的房子？

答案是：到了2007年，这笔钱将变成6.67万亿美元。

这个印第安人，将买下整个曼哈顿。

主编

2007-9-19

欢迎交流: locsve@sina.com

commercial
商业地产掘金术 real
estate gain method



上册

商业地产实战运营手册



目录 Contents

第一部分 基础知识

Page 1.....35

商业地产开发的四个必备知识点

开发商业地产需要熟悉商业地产的概念和知识点，了解开发业态形式，熟练掌握开发流程，把握未来发展趋势。

- 5 一、知识点1：商业地产的基本概念与分类
- 10 二、知识点2：商业地产开发九种业态形式
- 23 三、知识点3：实施项目开发的十九步标准流程
- 36 四、知识点4：总结中国商业地产的三大发展趋势

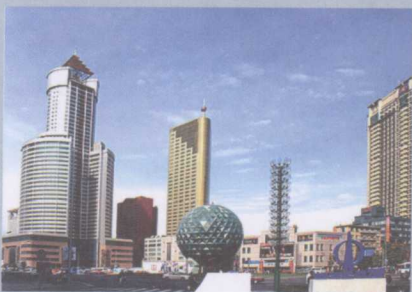
第二部分 四大难题

Page 36.....58

困扰商业地产开发的四大难题及解决方案

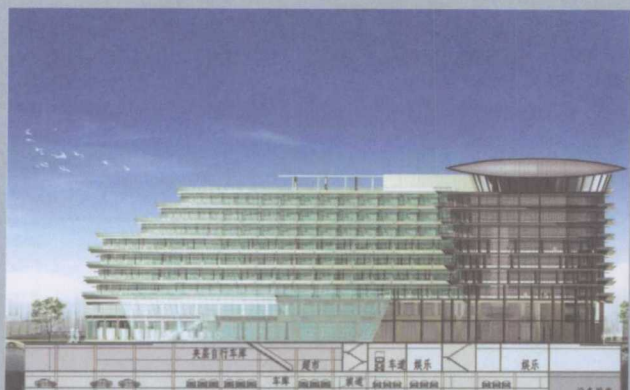
目前商业地产出现的问题大多数是开发商以操作商业住宅项目的手法操作商业项目引起的，这些问题的出现提醒我们一定要尊重商业项目开发运营的客观规律。

- 43 一、商业地产开发中的四大难题
- 50 二、解决商业地产项目开发难题的十个关键点
- 53 三、商业地产成功开发的三大核心理念



12

Part



Part 3

第三部分 前期调研

Page 59.....130

商业地产成功开发的保障—— 充分的市场调研

前期调研是商业地产项目开发的前期基础性工作，只有翔实、准确的市场调查数据，才能为项目定位、商业经营规划提供科学的依据。

- 65 一、了解商业地产市场调查的四种分类
- 65 二、做好市场调查的前期准备
- 66 三、熟悉市场调查的九个常用专业名词
- 67 四、把握调查结果反映的主要内容
- 68 五、选择适用的市调方式方法
- 69 六、实现充分市场调研必备的九个要素
- 87 前期调研经典案例
 - 88 案例一：武汉铜锣湾广场市场调研报告
 - 105 案例二：北京41号地商业项目工作计划书
 - 115 案例三：上海紫光创意产业园项目可行性分析报告

上册

商业地产实战运营手册



目录 Contents

第四部分 精确选址

Page 131.....178

商业地产的制胜前提—— 具有商业眼光的精确选址

“商业成功的第一条件是选址，第二条件也是选址”，从这句话就可以看出精确选址对商业项目成功的重要程度。对商业项目而言，选址错误则没有成功的可能。

- 136 一、选址是商业地产的核心竞争力
- 138 二、商业设施精确选址的四大要素
- 141 三、成功商业选址必须遵守的5A法则
- 148 四、把握商场选址的运作程序与策略
- 153 五、精确选址的决策依据——商圈调查与分析
- 165 精确选址经典案例
 - 166 案例一：家乐福大卖场设计及选址标准
 - 170 案例二：沃尔玛对选址的要求
 - 172 案例三：7-11便利店选址策略
 - 175 案例四：天津市中山路的商业现状和商圈分析



Part 4

第五部分 财务分析

Page 179.....258

商业地产开发决策—— 项目投资与财务分析

用科学的财务分析数据衡量项目的清偿能力和盈利能力，最终确定项目的投资可行性。在财务分析环节，任何疏漏都可能导致项目投资决策的失误。

- 183 一、把握商业投资决策的八条宏观要素
- 198 二、运用商业地产投资决策的SWOT分析法
- 201 三、认识商业地产投资项目财务分析
- 202 四、编制项目财务分析基本报表
- 212 五、用财务指标分析开发可行性
- 223 财务分析经典案例
 - 224 案例一：南京国际商城项目投资价值分析报告
 - 241 案例二：广州市某商业大厦项目财务分析报告



第六部分 商业定位

Page 259.....324

商业地产开发的核心因素—— 精准的商业定位

商业地产的成功除了地段外，最重要的就是项目的市场定位和经营主题，定位是否与目标消费群的需求相吻合，是决定商业项目能否持续旺场的关键。

- 264 一、目标市场定位——准确
- 266 二、目标客户群定位——全面
- 273 三、项目经营定位——实行差异化原则
- 289 四、项目经营规模定位必须适应商圈消费情况
- 291 五、项目形象定位——保持统一
- 295 商业定位经典案例
 - 296 案例一：日东商业广场项目定位及商场规划报告
 - 314 案例二：江南商城项目业态定位报告

下册

商业地产实战运营手册



目录 Contents

第七部分 规划设计

Page 325.....394

赢得经营业主的关键—— 成功商业规划

现实中，很多开发商忽视商场的规划设计，认为建好后可以根据商家需要重新修改。这是商场开发的误区，有很多商业项目因为存在规划硬伤导致了项目的失败。

- 329 一、规划也能决定商业地产的成败
- 333 二、国内商业地产规划设计目前常见的三大问题
- 335 三、清醒地认识规划的尺度
- 339 四、商业经营规划先与建筑格局规划
- 343 五、做好商业地产的系统规划
- 349 六、实施商业项目整体业态规划
- 358 七、合理分割商业户型
- 363 规划设计经典案例
 - 364 案例一：天河城业态规划组合
 - 372 案例二：煌华国贸中心商业规划建议报告
 - 378 案例三：文殊坊业态规划调整方案
 - 383 案例四：烟台阳光国际购物中心项目业态定位



Part 7



商业地产实战运营手册



目录 Contents

第八部分 成功招商

Page 400.....512

商业地产开发的关键步骤—— 成功招商的八大重点环节

招商是商业地产收益的实现环节，它的成功与否或完成质量的高低，决定了项目的成败和 market 价值。

- 400 一、熟知开展商业地产招商的十条原则
- 407 二、充分认识招商工作是商业战略实践的发动机
- 409 三、成功实现主力店招商是项目整体成功的关键
- 416 四、合理确定主力店与经营散户之间的关系
- 424 五、完成理想的商业业态经营区域划分
- 429 六、确定最适当的商业项目租金
- 433 七、打造有效的商业地产招商团队
- 439 八、有效避免商业地产招商的八大常见错误
- 451 成功招商经典案例
 - 452 案例一：水木年华招商返租销售操作大纲与计划
 - 461 案例二：哈客来数码广场招商推广策划案
 - 469 案例三：上海飞洲国际广场项目招商策划全案
 - 485 案例四：筑境风情商业街招商策划案

Part 8

下册

商业地产实战运营手册



目录 Contents

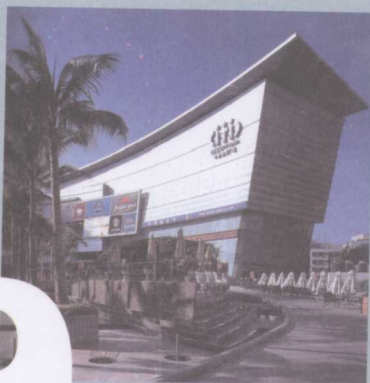
第九部分 经营管理

Page 517.....604

成功要有长跑的准备—— 统一的精细化经营管理

统一管理、分散经营是大型商业项目的经营管理要点，在这种模式下，既能充分发挥各商家的经营积极性，又兼顾了商场整体经营管理和推广的需要。

- 517 一、统一运营管理是项目持续经营的关键
- 520 二、商业地产统一运营管理的五大内容
- 525 三、商业项目不同运营阶段经营管理要点
- 528 四、商业地产项目经营管理执行
- 539 五、成功实现商场开业
- 550 六、如何缩短开业后的冷场期
- 555 七、购物中心的租户调整策略
- 562 八、商业项目的物业管理
- 583 经营管理经典案例
 - 584 案例一：龙腾正佳恐龙化石展——六个第一创亚洲之最
 - 587 案例二：上海徐家汇商业文化主题系列活动策划
 - 593 案例三：大连金马振富商业城主题活动策划案——让成批的人富起来



Part 9