

中国专业市场协会强力推荐

商业房地产 操盘实务

商业房地产投资实操攻略

张金 马亮◎著

兵形象水，操盘亦如此。



世界知识出版社

商业(PIQ)房产投资指南

商业(PIQ)房产投资指南

商业(PIQ)

商业(PIQ)房产投资指南

商业(PIQ)房产投资指南

商业房地产操盘实务

张金 马亮 著

商业(PIQ)房产投资指南

商业(PIQ)房产投资指南

商业(PIQ)房产投资指南

商业(PIQ)房产投资指南

商业(PIQ)房产投资指南

世界知识出版社

商业(PIQ)房产投资指南

图书在版编目(CIP)数据

商业房地产操盘实务 / 张金,马亮著.北京:世界知识出版社,
2009.9

ISBN 978-7-5012-3639-8

I.商… II.①张… ②马… III.房地产-市场营销学
IV.F293.35

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第197769号

书 名 商业房地产操盘实务

Shangye Fangdichan Caopan Shiwu

作 者 张 金 马 亮

策 划 出书网·吕 讲

责任编辑 曾伏华

责任出版 刘林琦

责任校对 马莉娜

出版发行 世界知识出版社

地址邮编 北京东城区干面胡同 51 号(100010)

网 址 www.wap1934.com

印 刷 北京奥隆印刷厂

经 销 新华书店

开本印张 787毫米×1092毫米 1/16 15.5 印张

字 数 300 千字

版次印次 2009 年 9 月第 1 版 2009 年 9 月第 1 次印刷

标准书号 ISBN 978-7-5012-3639-8

定 价 38.00 元

版权所有 翻印必究

前言

古人云：“兵形象水”。商业地产项目操盘亦如此。在操盘，一切皆以“势”为导向，以认同为基础，以热度为衡量标准。

商业地产项目的开发大致可分为前期、中期、后期三个阶段。“前期”是指从获取土地到产品正式形象亮相的阶段。该阶段主要是做产品，工作集中表现为市场调研、分析、产品定位、规划设计、财务分析、营销推广计划及工程开工建设等。中期是指从项目开工至项目开业的阶段，主要工作包括蓄水、开盘、强销、持销、扫尾和开业筹备等。后期则是指项目从开业到走向稳定运营的这段时间，即养市期和运营期。

在行业运作中，每个阶段业内都总结有一些基础规律，如以下我们所常见的规律：

以人均商业面积达到 1:1 来衡定区域商业是否饱和；

随着建筑楼层递增，建筑物的商业价值和边际效应呈现“递减”趋势；

底商的商业价值是住宅的 1.5 - 2 倍；

蓄水的客户量与供应量比例达到 2:1 时方可进行放量。

以上这些规律，在实际运用中有过不同的表现形式，甚至是完全相反的表现。这些规律未必完全正确，但很多应用者仍在机械地套用，从而形成一些误区，直接影响到整个项目的成功。事实证明，优秀的商业地产操盘人员绝不会机械片面地运用固有的规律和理论，而是

根据实际情况,灵活对待,使项目走上良性发展的轨道。

因此,本书所阐述的操作系统中的规律和操作流程,在实际中也许并非以理想的模式出现。在此,笔者提倡务实的学术精神,建议从业者们科学对待规律,善于总结经验。

在项目运作中,不同操作阶段,对操盘人员的性格和素质要求也各不相同。前期阶段,特别是在投资分析环节中,要求操盘人员细心并有较强的归纳能力;中期阶段要求操盘人员性格果断;而后期阶段,则要求操盘人员有良好的耐心和较强的沟通能力。由此,操盘人员需在性格和能力培养方面多下工夫。

在本书的写作过程中,得到了许多业界同行们的悉心指导,也得到了出版社编辑的大力帮助和支持,在此深表感谢。同时,笔者在写作中难免有疏漏之处,也恳请广大读者予以批评指正。

引言

商业地产作为目前房地产市场最受关注的行业门类，其内涵极其丰富，通常包括底商、百货商场、超市、商业街、专业市场、大型购物中心、物流园区等。目前市面上仅有些介绍社区底商、零售百货和大型购物中心方面业态知识的书，而市场类商业作为一门新兴的边缘学科，相关书籍很少，尤其是有关中国特色的商业地产市场业态方面的知识和经验尚在探索中，因此许多从业者对此还比较陌生。与不久前出版的《商业房地产投资分析》一书相比，本书从实际操盘的角度出发，提供许多实务操作案例，以帮助读者全面掌握商业地产操盘的精髓所在。

本书从商业地产项目操盘前期的筹备期、蓄水期、预热期，一直到中期开盘强销期、持销期、扫尾期和后期开业期、养市期，以项目实际操盘为基点，结合大量实例，对整个操盘系统进行节点分类，对各节点进行深入剖析研究，为操盘人员提供全面的工作指导和疑难解析。

为便于读者掌握操作系统中的规律和操作技巧，并理解实操过程中可能出现的问题，笔者在写作中力求以一个理想化的常规操盘

流程来剖析整个操作过程，但务必请读者注意的是在实际过程中，操作流程并非一定要以该理想化、固定化的方式进行，而是需要变通地加以应用。

本书是首部揭示市场类商业项目全程操盘的专业秘笈，凝结了笔者十余年商业地产的操盘经验，希望能给本行业的从业者带来指导性的帮助。



目 录

第一章 项目筹备期

一、营销实施方案制订	1
二、营销平面布局图	8
三、营销产品目录表	8
四、营销道具和物料	10
五、营销组织系统	16
六、推广实施方案	18
七、各推广媒介特性分析	21

第二章 项目蓄水期

一、形象亮相	34
二、客户蓄积	37
三、数据处理	40
四、热度	43
五、蓄水期常见技术问题	45
六、蓄水期推广	49



第三章 项目预热期

一、各种预热方法	55
二、各种预热方法的组合应用	62
三、借势与造势	64
四、热度的评定	67
五、预热期常见技术问题	68
六、预热期推广	69

第四章 项目强销期

一、强销期的分类	72
二、强销期营销方法	74
三、强销期放盘方法	76
四、强销期现场管理	78
五、强销期常见技术问题	83
六、强销期推广	86

第五章 项目持销期

一、持销期的分类	89
二、持销期放盘方法	92
三、持销期现场管理	95
四、持销期常见技术问题	96
五、持销期推广	101
六、扫尾期营销	105



第六章 项目开业期

一、团队组建、部门建制	109
二、交房验收	112
三、二装进场	112
四、卖场包装	113
五、入场布货	115
六、开业彩排	116
七、开业期营销	118
八、开业期形象推广	118
九、开业庆典	121
十、开业促销	122
十一、开业期常见技术问题	124

第七章 项目养市期

一、管理思想	129
二、企划、客服部工作要点	131
三、市场、招商部工作要点	138
四、物业部工作要点	144
五、其他部门工作要点	145
六、闹事处理	146
七、部门协调会	147
八、市场起步	148
九、二次收租	149
十、常用促销方式	151



十一、员工绩效管理	159
附件1 商业项目全程操作工作流程表	172
附件2 某商业项目操作流程案例	181
附件3 某商业项目营销推广策划案例	200
后 记	232
中国商业房地产实操研修培训通知	235



第一章 项目筹备期

所谓筹备期,是指统筹安排工作准备的时间,围绕项目展开的翔实、科学、周密的计划性工作。任何一个商业项目,在正式蓄水和形象亮相之前,所做的工作都属于筹备期工作。不同的项目,筹备周期也不尽相同,短则几十天或几个月,长则数年之久。

为了便于读者理解,本书以项目策划方案结束为起点,即项目有关的前期论证和定位已完成,为下一个阶段的蓄水,所进行的一系列产品道具制作的过程称之为筹备期。

其中,筹备期的重点工作是营销方面的筹备,具体包括营销实施方案、营销平面布局图、营销产品目录表、营销道具物料及推广实施方案等内容。

一、营销实施方案制订

通常来说,项目前期策划方案中也有营销的内容,但策划方案中的营销主要讲述的是战略方面的内容,即主要是回款金额、回款方式、回款进度三大块战略要求,而实施方案则是具体的战术实施细则,是在战略的基础上所进行的具体作战方针及实施内容的细化。

营销实施方案主要包括以下内容:

- 作战思想的包装深化,即开发理念的深化。
- 作战策略的包装深化。
- 营销节点的放量。



- 价格系统的调整方案。
- 营销组织系统的搭建。

通俗地讲，就是营销实施过程中各个节点如何放量、价格系统如何调整、营销理念和策略如何贯彻执行、营销组织系统如何建设等工作。

1. 理念包装

理念贯穿整个项目营销全程，理念的包装是产品包装中一个至关重要的环节，许多项目基本上对理念不包装或只做初步包装，结果由于理念不深入而造成宣传不到位，直接影响营销进程。从商业地产的发展进程来看，对项目理念的深入包装是行业日后发展的必然趋势。

任何一个商业地产项目在开发之初都有其开发思想，即要建成一个什么样的商业物业，同时在营销思路上是以前款或品质为第一性（或是两者在不同阶段的侧重要求不同），不同物业的属性和开发思想决定了其理念会有所不同，因此，开发思想必须深入到每一个执行细节。

不同开发背景的项目对产品的要求不同。虽然项目对品质的要求是第一位的，但是在不同阶段因需求不同，理念也是相互转换的，因此，理念上要针对不同开发需求和思想进行包装，对其节点进行一系列营销体系上的改变和处理。

例如，某些项目在开发前期属于资金饥渴型，那么回款的早期阶段以回款快速化、最大化为目的进行营销，在保证品质的基础上，进行回款优先处理，而其他营销节奏、价格体系、营销策略都会以此为目标进行相应地调整配合。

又如，某些项目属于“死”过一次的盘子，再次进行销售时，在筹备前期则以树立正面形象为目的，因此要在品质管理和品牌引进上多下工夫，而后期一旦品质有保障，品牌入驻成熟，则以回款

最大化为要求，所有营销策略、节点、价格体系都要进行相应的变更。

理念是建立在客观需求基础上的真实开发要求，不要流于假、大、空的形式。固然，在对外宣传时都需要华丽的词汇和语言进行包装，使理念给人以很美好的遐想，但其实质是为实现项目终极目标服务，因此，必须处理好项目理念在具体执行中的贯彻力。

2. 产品包装

产品包装主要是对产品的美化，包括产品本身优点表现的形象化、具体化、卖点的提炼。如果产品本身有缺点，则需弥补或者通过其他方法及时纠正。

弥补产品缺点通常有以下几种方法：

(1) 分散和弱化缺点法

因为在实际操作中，项目高楼层的抗性较大。为了吸引人流，可以在高层加入T形台、美食广场、儿童游乐场等配套商业，达到弱化高楼层抗性的目的。

(2) 提高项目社会知名度法

如果项目开发商是初次涉入该行业，在业内无知名度，那么在产品包装中，可以通过与某知名市场结盟成为兄弟市场、姊妹市场，以形成强强联手之势，提升项目的知名度。另外又如为了营造项目在当地的高品位和时尚性，可聘请知名度高的明星进行演出，用活动的方式形成项目良好的口碑传播。

(3) 奖项刺激法

在一些住宅项目中，我们经常看到有许多媒体（如报纸、杂志、网络）评选的诸如最具人气奖、投资奖、最有价值奖等奖项，其实这些都是提升项目知名度的一种方式。商业项目亦可如此，如通过各种媒介评选最具发展前景商业金奖、最具投资价值商业金奖等诸如此类的奖项包装，使项目在投资人和商户中产生共鸣，吸引其



入市。

3. 策略包装

《孙子兵法》云：“兵以诈立。凡战者，以正合，以奇胜。”意思是行军打仗，应当以正面军队迎战，以正常战术指挥部署，先使自己立于不败之地，但更要出奇制胜。通过奇正、虚实等变化来攻其不备，才能取得战争的胜利。这其实就是作战策略的精髓之所在。商业项目操盘亦如此，虽然营销是以产品为基础进行的，但在具体的战术执行中仍要有策略，并非产品好就不用策略，策略是产品更好地实现其最大价值的优化方式。

纵观当前我国商业房地产领域，其在营销策略通常分为“大张旗鼓式、欲擒故纵式、虚实结合式”三种方式。这三种方式都是以兵法中的“奇胜正合”为变通，在营销环节中所形成“势”的引导下，进行相互转换和变通。下面对上述三种营销策略进行如下分析。

(1) 大张旗鼓式

这一策略比较好理解，即项目在营销之际进行大张旗鼓的宣传销售，一般情况较易赢得大家的认同。

大张旗鼓式招商销售模式是一种很传统的常规模式。这种模式非常常见，主要通过受众所关注的媒介进行铺天盖地的轰炸式广告推广，它适用于产品认同度低或有硬伤的项目，需要通过大幅的广告来提升项目的知名度和传播度，以达到迅速提高认同、完成项目蓄水的目的。如某些项目在市场上有抗性，通过这种正面的冲击和诉求，完成商户对项目的认同和热捧，从而消除抗性。

大张旗鼓式所需要的广告投入成本较高，而且对文案和设计水平要求较高，在推广阶段要求对各媒介的整合使用度高，方可达到预期效果。

(2) 欲擒故纵式

现实操作中也有很多项目需要低调招商，通常在以下两种情况



下采用欲擒故纵式这种营销模式：一种情况是项目比较受市场热捧，投资商为了谋取提价所带来的高额回报和招商外的一些附加利润，就会采用较为低调的方式，使项目更受热捧。二是操盘手有丰富的商户资源，但项目的情况不太好，如在招商过程中公布真实情况将会对项目产生负面影响，就只好反其道而行之，对外宣传商铺已招满或摊位难寻，私下将其出手。第二种情况要求操盘手操作技术水平较高，还要有丰富的经验和较强的心理承受能力。

（3）虚实结合式

虚实结合式即在营销中设立两套班子，一套为“正面军队”，另一套为“奇兵”。在营销过程中正奇双方互相转化，真假结合，虚实运用，从而将铺位销售出去。这一点与住宅的营销运作区别很大，住宅销售周期长，受众广泛，适合采用大张旗鼓的方式，而商业项目周期短、受众面窄，因此可以变换多种模式进行营销。

如果是冷盘，则刚开始需要大张旗鼓地进行宣传招商，一旦形成热捧，则相应地转变策略，采取欲擒故纵式。

如果是热盘，项目受到市场热捧，反而在营销开始时采用较为低调的方式进行营销，而不会大张旗鼓地造势，这是为了更好地以势为导向。如果此时再大张旗鼓，一是会浪费很多资源，二是会使商户形成一定的心理距离，反而使客户产生项目不好销的认知。

以上三种营销策略在实际应用中应根据市场势态组合运用，实施的营销方案根据不同的节点、不同的市场反应，进行不同的策略组合，同时对应的整个放量节点、价格体系、组织系统也要进行相应的调整。

《孙子兵法》云：“上兵伐谋，其次伐兵，其下攻城”。这指作战的最高境界应以谋略取胜，其次是交战，最后不得已而为之的是攻城。营销亦如此，最好的营销是策略营销，所以在策略的制定及实施细则上要多下工夫。



4. 节点放量

所谓节点放量，就是在对外放量上进行销售把控，从而使销售达到最优。在营销的各个销售环节中，对产品适当的有效销控是必需的。

项目在不同的节点如何进行产品量的投放比例分配，是营销实施方案中最重要的一环。如果是小盘，可先投放一些大品牌、大户，然后进行集中放量；如果是大盘，则在每个阶段把产品分批次投放市场，如果一次性集中放量，则市场消化不了，易形成滞销，反而起负面作用。在分批次过程中，需要注意每个批次之间的间隔时间调配，要根据不同项目进行具体研究，在此环节常常需耗费大量的时间来研究各节点、量之间的关系，处理各批次放量推动和拉动的作用。

如果是冷盘，在放量时要先放热区；如果是热盘，在放量时要先放冷区。这些都是在节点放量中需事先安排好。因为，一旦进入执行系统，就如同汽车驶入高速公路，很难再停车调整，所以要在节点放量之前将各节点关系处理妥当。

房地产项目与其他消费品不同，它的生产周期较长，市场需求变化大，因此，销控是营销策略的核心。一个项目开盘即被一抢而空不一定是一件好事，有时只能说明定价偏低，没有达到销售利润的最大化，所以要控制好销售节奏。在蓄水期、开盘期、强销期、持销期、扫尾期要合理安排比例供给；使每个期间供应的销售量在面积、业态、楼层保持一定大小、优劣、高低的比例，实现有策略的销售。当然，影响销控的因素很多，如项目回款要求、营销模式安排、营销价格策略及调价方案等。

所以说，销控就是在营销模式及价格行销的基础上进行大方向的控制以及节奏内容细化的执行方针。这是一个根据项目实际操作情况不断调整的过程。