

万达集团商业地产系列丛书

商业地产运营管理

大连万达商业地产股份有限公司 著



OPERATION
AND
MANAGEMENT
OF
COMMERCIAL
REAL
ESTATE

ADV
2014

TERMINAX
Printed in China

ADV
2014

ADV
2014

ADV
2014

华大学出版社

万达集团商业地产系列丛书

商业地产运营管理

大连万达商业地产股份有限公司 著

OPERATION
AND
MANAGEMENT
OF
COMMERCIAL
REAL
ESTATE

清华大学出版社
北京

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

商业地产运营管理 / 大连万达商业地产股份有限公司著. —北京：清华大学出版社，2013

(2014.4重印)

(万达集团商业地产系列丛书)

ISBN 978-7-302-34735-4

I. ①商… II. ①大… III. ①房地产企业—运营管理—研究—中国 IV. ①F299.233.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第292378号

责任编辑：张占奎

封面设计：万达商业规划研究院·辛欣

责任校对：王淑云

责任印制：李红英

出版发行：清华大学出版社

网 址：<http://www.tup.com.cn>，<http://www.wqbook.com>

地 址：北京清华大学学研大厦A座 邮 编：100084

社 总 机：010-62770175 邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969，c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈：010-62772015，zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者：北京雅昌彩色印刷有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：185mm×260mm 印张：23.5 字数：418千字

版 次：2013年12月第1版 印次：2014年4月第3次印刷

定 价：430.00元

产品编号：057492-01



王健林

大连万达集团股份有限公司董事长

序 | Preface

近年来，商业地产行业热了，有关商业地产的书籍火了，坊间流传着各种版本的商业地产“秘籍”，但相当部分质量不高。个别人打着万达旗号，东拼西凑一些万达公开或非公开发表的文章，拿来出书，断章取义、误人子弟；还有一些万达“洗澡”员工，在万达工作二三年，跳槽后自称商业地产专家，到处讲课，蒙人不少。针对这种现象，万达作为商业地产的领军企业，在商业地产行业摸爬滚打十几年，积累了丰富的经验，有责任把商业地产的“真经”和盘托出，让涉足这个领域的企业和从业人士少走弯路，少交学费。这就是万达出书的初衷。

商业地产很难做，并不像有些人想象的那样，有钱有地盖个楼就行了，里面学问很大。作为顾问，我曾被邀请为一些商业地产项目做诊断，发现不少问题。上海松江的一家购物中心，地段不错，专门找了美国设计师，做了“龟型”设计，总建筑面积48万平方米的综合体，只盖6层，每层8万平方米，统一层高4.8米、荷载500公斤。8万平方米一层，面积太大，人进去根本找不着北；统一层高、荷载，

根本没有考虑不同商家的需求，完全是个失败的设计。当时还在基坑阶段，我诚恳地对几个股东建议，一定要推倒重来，但他们舍不得前期投入的几千万，不愿整改，最后这个项目成了烂尾楼。还有东莞的一个购物中心，号称世界最大，也是由于设计出了问题，导致招商困难。这家公司先后请了七八个国际国内招商团队，都无功而返。这个商业项目建筑只有二三层，建筑成本很低，我当时建议是拆除全部建筑，将几百亩土地卖掉，这样银行能收回贷款，股东能收回投资，施工队能拿到工钱，可以实现多赢，可惜他们没能下这个决心，现在基本死掉。

这就是商业地产和住宅地产的不同。住宅地产如果前期决策不当，房子不好卖，还可以降价出售，多数能收回成本。但商业地产前期定位、规划设计一旦出现失误，将没有任何收入，造成难以挽回的损失。不仅企业利益受损，还会造成社会资源的严重浪费。这也坚定了我们出书的决心。

既然决定出书，就要拿出看家本领。万达2000年开始做商业地产，已走过14个年头，之所以能在中国商业地产行业一骑绝尘，源于万达的创新和坚持。万达早期做商业地产也有过惨痛的教训，付出了昂贵的学费。万达广场从第一代店发展到第三代店，每一次升级，都让万达跃上新的台阶。现在，万达城市综合体开发从理论到实践已基本成熟。这套书涵盖了商业地产的全流程：从拿地到项目建设，从招商到运营，从成本、财务管理到人力资源管理等，万达的独门秘诀——模块化管控、品牌库管理也毫无保留，称得上是万达商业地产的“天龙八部”。

对这次图书出版，万达内部有一些反对声音，觉得知识被别人学走了，培养了竞争对手。但我认为，假如就因为这两本书公开发行万达竞争力就没有了，那就不是真正的万达。万达的核心竞争力在于三

序 | Preface

条：第一有完整的产业链。规划、建造、管理一条龙。第二有丰富的商业资源。几千家商家愿意追随万达。而商家的忠诚度是十几年赚钱的历史换来的。为什么万达的招商人员跳槽后绝大多数不好使，就是这个原因。第三有较强的商业运营管理能力。万达不是神，也有几个店选址、定位出过错，开业后惨淡经营。但万达能在很短时间内重新调整定位，重新招商，使之由淡变旺。沈阳太原街万达广场就是一个例子。

中国商业地产发展的最大动力来自于城市化。商业地产是城市发展的刚性需求，它能创造就业，增加税收，拉动消费，体现城市的核心价值。中国城市化率目前只有52%，西方发达国家城市化率平均达到80%，中国要达到西方的城市化率至少还需要20年时间，这意味着中国商业地产发展前景十分广阔。但随着越来越多的企业进入这个行业，商业地产已出现过热迹象，导致很多项目招商和经营出现困难。希望这次出版的《商业地产投资建设》、《商业地产运营管理》两本书，能给商业地产从业者一些有益的参考，推动商业地产行业走向专业化，形成良性发展，为中国的城市化进程做出一点贡献。

希望两本书物有所值！



2013年12月

《商业地产运营管理》 | 编委会

主 编：王健林

副主编：曲德君

编委会：

- | | |
|-----|-----------------------------------|
| 第一章 | 章节主编：王志彬
撰 稿 人：黄驾宙 马海欢 唐剑锋 |
| 第二章 | 章节主编：王志彬
撰 稿 人：马 文 刘晓峰 |
| 第三章 | 章节主编：王志彬
撰 稿 人：黄驾宙 马海欢 屈良金 杜玉华 |
| 第四章 | 章节主编：王志彬
撰 稿 人：马 文 刘晓峰 崔福贵 胡建 |
| 第五章 | 章节主编：沈嘉颖 王志彬
撰 稿 人：黄驾宙 章培玉 方艺雄 |
| 第六章 | 章节主编：沈嘉颖
撰 稿 人：李阜长 吴广峰 |
| 第七章 | 章节主编：黄东生
撰 稿 人：陈 策 杨志强 |
| 第八章 | 章节主编：王志彬 黄东生
撰 稿 人：黄驾宙 崔福贵 马海欢 |

- 第九章 章节主编：沈嘉颖
撰稿人：陈德力 刘 政 李新霞
- 第十章 章节主编：沈嘉颖
撰稿人：陈德力 刘 政 李新霞
- 第十一章 章节主编：沈嘉颖
撰稿人：陈德力 刘 政 章培玉
- 第十二章 章节主编：黄东生
撰稿人：崔福贵 杨志强
- 第十三章 章节主编：王宇男
撰稿人：马 军 胡 丰 郝树亮 王大为

目 录

Contents

OPERATION AND
MANAGEMENT
OF COMMERCIAL REAL ESTATE

引 言 / 001

A 筹备篇

第一章 / 商业定位 / 007

第一节 市场调研 / 008

第二节 项目定位 / 015

第三节 业态规划 / 021

第二章 / 房产条件控制 / 027

第一节 公共物业条件控制 / 029

第二节 商家技术条件的对接与落实 / 050

第三章 / 招商实施与管控 / 061

第一节 制订租赁决策文件 / 062

第二节 品牌落位 / 065

第三节 招商组织与实施 / 068

第四节 招商推广 / 074

第五节 信息化管控 / 089

第四章 / 商业筹备计划管控	/ 097
第一节 综合体项目计划	/ 099
第二节 筹备计划管控	/ 109
第三节 装修计划管控	/ 115

B

开业篇

第五章 / 营运组织	/ 123
第一节 商家装修管控	/ 124
第二节 营业准备	/ 131
第六章 / 营销企划	/ 137
第一节 商业氛围营造	/ 138
第二节 市场营销推广策划	/ 144
第三节 市场推广活动实施与管控	/ 151
第七章 / 开业保障	/ 155
第一节 安全保障	/ 156
第二节 工程保障	/ 161
第三节 环境和交通保障	/ 170
第八章 / 项目复盘评审	/ 177
第一节 招商评审	/ 178
第二节 项目复盘	/ 182

第九章 / 经营目标与策略	/ 191
第一节 经营目标	/ 192
第二节 经营策略	/ 201
第十章 / 营运过程管理	/ 205
第一节 经营分析	/ 206
第二节 经营预警与辅导	/ 217
第三节 招商调整	/ 224
第四节 市场推广	/ 253
第十一章 / 商业环境与服务	/ 277
第一节 公共环境	/ 278
第二节 经营环境	/ 282
第三节 经营秩序	/ 289
第四节 服务体系	/ 292
第十二章 / 安全运营保障	/ 301
第一节 消防安全管理	/ 302
第二节 设备运行保障	/ 314
第三节 智能化运行	/ 325
第四节 绿色建筑运营	/ 329
第十三章 / 风险控制	/ 333
第一节 法律风险控制	/ 335
第二节 财产保险	/ 348
后 记	/ 355
全国已开业万达广场项目略览	/ 357

引言 | Introduction

中国商业地产历经高速增长的十年后，至今依然保持持续增长的气势。近几年，商业地产尤其成为房企角逐的热点。

究其原因，首先，这是企业自身发展中，顺应市场需求，把握了新的市场机遇；其次，目前住宅市场调控趋严，市场的不确定性增强，进军商业地产成为房企在新的市场环境下，顺势转型的首选，而且房地产市场不可能只靠住宅市场来拉动，商业地产逐步走到前台也是一个必然趋势；再次，商业地产的商业模式已经由单一百货向一站式综合型购物中心变革，购物中心已成为零售业主流模式，这也为商业地产的发展提供了客观需求和市场机遇。

商业地产具有商业与地产的双重属性，是商业与地产高度融合的产物。一个商业地产项目要想取得成功，既要做好房地产业务的运作，又要做好商业运营的运作。

首先是房地产运作。商业地产的房地产业务运作，表面看来与一般房地产业务基本相同，但实质上比一般房地产项目更复杂、标准更高。商业地产项目设计复杂、施工复杂、资金需求大，用王健林董事长的话说，就是“门槛高、风险大”。在房地产业务运作中，如果不

能很好地解决商业运营的各项要素，将会直接影响商业运营的成败，最终影响整个项目的成败。

其次是商业运营。通过项目的商业定位、业态规划、商家引进、持续经营等，不断地赋予项目商业属性，使一个地产项目通过开发建设和运营管理的有机结合，最终演变为一个具有商业功能的商业项目。

运营管理在商业地产中扮演着重要角色。一个商业地产项目的最终成功与否，很大程度上取决于后期的运营管理。前期的开发建设只是为后期的运营管理准备了基本的物质基础，真正完成整个投资链条闭环的，是运营管理。这就要求商业地产项目从建设之初，就必须按照商业需要去规划，在整个开发建设过程中，也必须以商业运营管理规律为根本指针，服从运营管理需要。运营管理是商业地产价值的最终实现者，是商业地产投资行为的最终检验者。

所以说，商业地产，建得好不代表成功，经营好才算最终成功。

因此，在对商业地产进行研究时，必须加强对商业运营管理的研究，这是商业地产投资的本质要求，也是实践的要求。

商业运营管理是一个比较宽泛的概念，本书所讲的运营管理，是指对商业物业，特别是对购物中心、城市综合体的运营与管理，是一种经营性行为。它以商业物业为载体，通过租赁经营商业物业，引进商家，为商家提供经营支持，整合商家资源，与商家共同构建营销平台，为消费者提供多元化的消费服务，实现商业物业的保值增值，并以此体现商业管理者自身价值的运营管理行为。

商业地产运营管理包含三个重要组成部分：招商、营运和运营保障。

招商是商业地产项目得以顺利运作的前提和基础，也是决定后期运营管理能否成功的关键性工作。所有商业地产项目开发的经验与教训都表明，前期招商的好坏，实际上已经在很大程度上决定了项目的成败。在项目建设初期，从选址、规划到开发建设阶段，招

商工作就已经同步展开，最终通过商业业态的引进来实现前期的商业策划和运作。

如果说，招商是商业地产价值实现的关键环节，那么，营运则是商业地产价值实现的最终环节。营运管理重在提升商家的经营业绩，进而提升整个商业项目的市场竞争力和品牌价值。商业项目的经营管理，是一个不断发展的、创新的、循环的过程。

运营保障是对商业地产项目正常经营的支撑。与一般的住宅或写字楼的物业工程管理相比，商业地产项目的运营保障更加多元化，管理的难度也更高，它不仅包括设备设施的维护管理，还涵盖了系统的工程智能化运行体系和消防管理、安全秩序管控等。其表现出来的特征是无形和无声的，但却是运营管理不可或缺的业务主线，为商业项目的顺利经营保驾护航。

本书将从三个层面论述“运营管理”，按照商业地产项目筹备期、开业期、经营期的顺序来编写：第一部分——筹备篇，重点阐述开业前筹备到商家进场的阶段，如何通过商业定位、房产条件控制、招商实施与管控、商业筹备计划管控，将一个地产项目变成商业项目；第二部分——开业篇，重点阐述从商家进场到开业阶段，如何通过装修管控、营业准备、开业市场推广活动及保障，让一个商业项目火爆开业，并且在开业一个月后，通过项目复盘评审，总结经验形成标准；第三部分——经营篇，重点阐述在开业后，如何制定经营策略、进行营运过程管理、经营环境管理和安全运营保障，让商业项目的资产保值增值，不断提升商业价值和持续经营能力。当然，对于一个庞大的商业地产项目来说，风险控制尤为重要，这在本书最后一章做了集中阐述。



筹备篇

- 开业前筹备到商家进场的阶段
- 让一个项目变成商业项目

OPERATION AND MANAGEMENT OF COMMERCIAL REAL ESTATE

