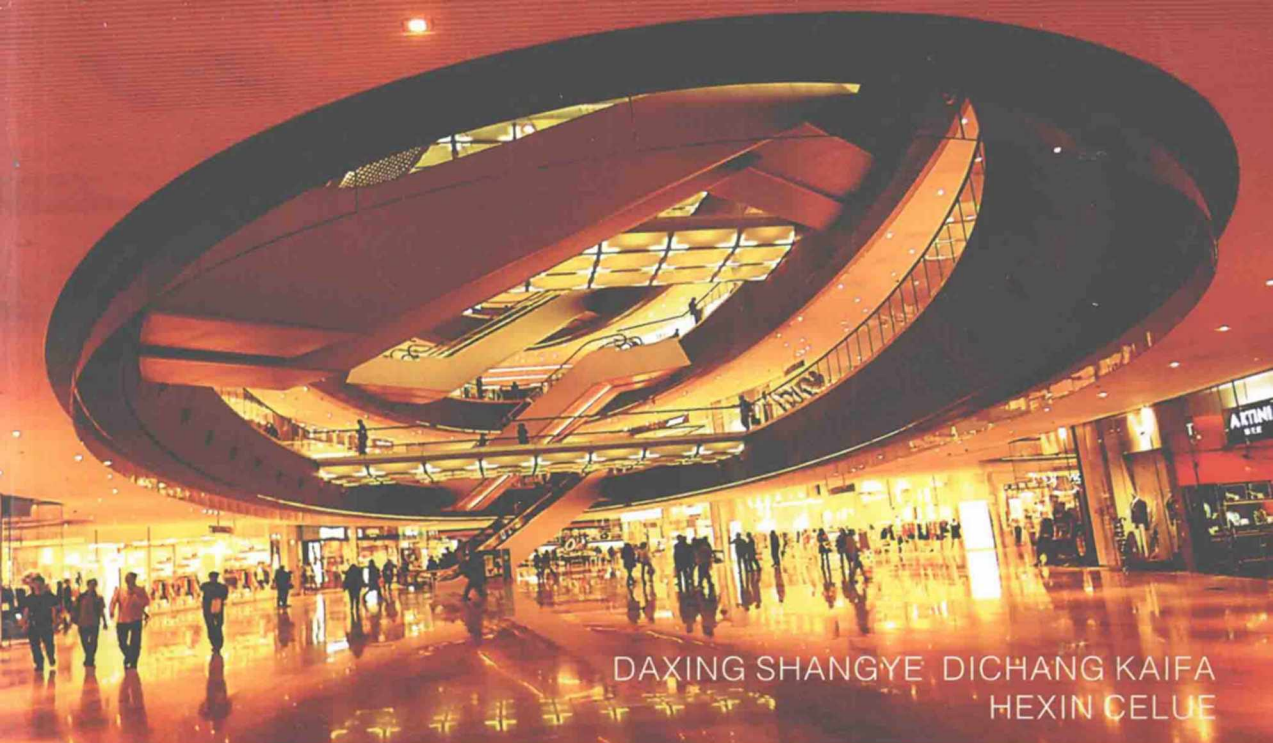




DAXING SHANGYE DICHANG KAIFA
HEXIN CELUE

大型商业地产开发 核心策略

雷万里◎著

17大策略集群，全面阐述最核心方法论

245张高清彩图，全面展示最具代表性项目

SPV

南方出版传媒
广东经济出版社

大型商业地产开发 核心策略

雷万里作品展示（2004—2014）

【1】原著营销策划类书籍：《策划——第一部影响中国策划思想和行为的圣经》，著述基本策划思想，并提出策划模型、关联理论、信息产品及体验模型、资源放大模式、反馈推动原理等一系列理论和方法。

【2】原著房地产策划书籍：《中国房地产策划核心内参》，集合区域开发、房地产开发、商业地产开发等三大模块，阐述整体性开发策略以及各个阶段性策略的通用模板，并在每一模块都有原创性理论。

【3】原著商业地产策划书籍：《大型商业地产开发核心策略》，在实地考察上百个典型项目基础之上，提出17大策略集群，表述商业地产开发的每一阶段最核心策略与方法，提出广义方法论等多个原创性理论。

【4】原著人生哲理类书籍：《颠峰智慧——构建中国通用智慧平台》，原创性地建立三大数学模型，以此解答现状如何改变，问题如何解决，目的如何实现，从哲学高度回答这三个挑战性问题。

【5】原著人生哲理类书籍：《力取人生——创始行为力学的构想》，期望用物理学的力学原理来分析和构建个人行为与社会体系，希望建立一个自动化的系统来分析和预测个人行为与社会行为。

【6】执行主编城市更新类书籍：《城市再造——基于中原600万平米旧城改造项目之践行》，以中原城市代表性项目为原型、结合国内外城市更新理论，探索中国城市升级路径。

【7】即将于2015年中，出版大型旅游项目策划类书籍《大型旅游项目策划》，在实地考察众多代表性项目基础之上，集合16大策略集群，包括广义方法论、功能定位模型、产品营造模式等多个创新性理论，敬请关注。

作者博客：<http://blog.sina.com.cn/lwl2000>

ISBN 978-7-5454-3784-3



9 787545 437843 >

定价：96.00元



DAXING SHANGYE DICHANG KAIFA
HEXIN CELUE

大型商业地产开发 核心策略

雷万里◎著

17大策略集群，全面阐述最核心方法论

245张高清彩图，全面展示最具代表性项目

SPM

南方出版传媒
广东经济出版社
·广州·

图书在版编目 (CIP) 数据

大型商业地产开发核心策略/雷万里著. —广州:广东经济出版社, 2015. 1

ISBN 978 - 7 - 5454 - 3784 - 3

I. ①大… II. ①雷… III. ①城市商业 - 房地产开发 IV. ①F293.35

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 305719 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	全国新华书店
印刷	佛山市浩文彩色印刷有限公司 (南海狮山科技工业园 A 区兴旺路)
开本	787 毫米 × 1092 毫米 1/16
印张	21.75
字数	333 000 字
版次	2015 年 1 月第 1 版
印次	2015 年 1 月第 1 次
印数	1~4 000 册
书号	ISBN 978 - 7 - 5454 - 3784 - 3
定价	96.00 元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与承印厂联系调换。

发行部地址:广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话:(020) 38306055 38306107 邮政编码:510075

邮购地址:广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话:(020) 37601950 营销网址:<http://www.gebook.com>

广东经济出版社新浪官方微博:<http://e.weibo.com/gebook>

广东经济出版社常年法律顾问:何剑桥律师

• 版权所有 翻印必究 •

Preface

前言

——以原创智慧助推中国地产进步

商业地产是城市的皇冠，它反映了城市的繁华和文明。

城市的发展极大地促进了商业地产的发展，而商业地产的发展也促进了城市竞争力和综合力的提升。从一个城市或者区域的更高层面来看：商业地产已经成为一种提高城市竞争力，促进区域复兴，营造城市新的增长极，改善和升级居民消费方式，提升城市活力和凝聚力，促进城市有机更新的一种战略手段。

从2000年到2010年是中国商业地产发展的黄金十年。而在中国空前宏大的城市化进程中，商业地产开发既是其中的领唱旋律之一，又是其中挑战性的前沿课题之一。

简而言之，商业地产开发的重要意义表现在以下几个方面：

其一，商业地产开发是城市化进程中举足轻重的重要组成部分；其二，商业地产开发是聚集城市生产要素和催生城市价值裂变的必由之路；其三，商业地产已经深刻地影响到小到个体生活方式、大到社会系统的方方面面。但是，任何高速发展的行业往往都会带来激烈的竞争，乃至形成过剩与泡沫。所以，纵观近十多年的商潮涌动，在以高投入、高利润和高风险为特点的商业地产领域，我们既可见其中一领翘楚的成功企业，也可以看到折戟沉沙的遗憾者。

为此，作者希望透过诸多的商业地产成败案例，回答一系列商业地产开发所面临的关键性问题。比如：商业地产开发的方法论是什么？商业地产的价值体系如何梳理与营造？商业地产选址的原则有哪些？商业地产的盈利模式是什么？商业地产定位的核心是什么？商业地产业态组合的策略是什么？商业地产定量的模式是什么？商业地产产品设计的关键是什么？商业地产的营造方法有

哪些？商业地产的招商策略有哪些？……

对于以上的关键核心问题，作者希望透过表象来探究其中的本质和规律。所以，本书提出了囊括商业地产开发全程的广义方法论、商圈全息解构论、多维选址模式论、有机生态定位模式、业态组合模式、业态落位模式、多维定量模式、空间布局模式、场所营造模式、动线优化模式等一套完整的开发策略体系和价值营造体系。作者以此希望能够回答商业地产的一些根本性和关键性的问题。

其实，通过整个方法体系的梳理，我们可以看到：

商业地产开发的各种模式、策略、战略、战术只是手段和方法。而商业地产开发中最重要的问题是项目如何盈利的问题，也就是项目盈利模式的问题。这是一个项目开发的基本的出发点和归宿点。商业地产开发模式的不同，最大的区别往往在于其盈利模式的不同。

所以，商业地产开发的关键在于其盈利模式的设计。

2012年可以说是一个分水岭，伴随着房地产的调整，商业地产的开发也进入了下半场。市场给我们最明显的感觉就是“分化”。这种分化表现在城市与城市的分化、区位与区位的分化、项目与项目的分化。“分化”将是今后一段时间内过度竞争的一种优胜劣汰、自我调整的表现形式。那些很多曾经在上半场有效的方法和策略，其效应也大大降低了。所以，项目的开发和运营的难度将会更大、竞争将会更激烈。

为此，在中国商业地产的下半场，乃至在中国房地产的下半场，如何在地产发展的调整期建立企业的核心竞争力、构筑自己的发展模式、营造产品的领先优势、提供更多的消费者附加价值、超越市场竞争等关键性问题，已经成为诸多开发企业迫切需要解决的问题。这也是项目形成自己良好盈利模式的关键。

因此，作者希望此书能够对商业地产开发面临的更严峻、更具挑战性的问题做些有所助益的探索。可能这些方法和思想还有不够完善的地方，但希望是一种有益的尝试。

故为之序！

作者

2014年8月

第一章 广义方法论

- | | |
|------------------------|-----|
| 1 方法之一，思想采购，有机借鉴 | 002 |
| 2 方法之二，强化优势，差异突围 | 010 |
| 3 方法之三，跨界整合，超限发展 | 020 |

第二章 商圈的全息解构

- | | |
|------------------------|-----|
| 1 解构之一，商圈布局的影响因素 | 030 |
| 2 解构之二，商圈布局的一般规律 | 033 |
| 3 解构之三，商圈自身的空间组成 | 035 |
| 4 解构之四，商圈的属性特征分析 | 040 |
| 5 解构之五，商圈的商家系统分析 | 048 |
| 6 解构之六，商圈的消费力分析 | 053 |

第三章 项目选址的原则

- | | |
|-------------------------|-----|
| 1 原则之一，以企业发展战略为指导 | 058 |
| 2 原则之二，以城市发展态势为平台 | 060 |
| 3 原则之三，以黄金选址法则为最佳 | 062 |
| 4 原则之四，以地块自身价值为基础 | 064 |
| 5 原则之五，以消费力支撑为依托 | 071 |
| 6 原则之六，以竞争上可行为必须 | 073 |
| 7 原则之七，以动态成长性为前瞻 | 074 |

第四章 项目定位的原则

- | | |
|-------------------------|-----|
| 1 原则之一, 定位是一项系统工程 | 078 |
| 2 原则之二, 资源挖掘与价值创造 | 080 |
| 3 原则之三, 差异化与主题化 | 085 |
| 4 原则之四, 深度关联与对接 | 087 |
| 5 原则之五, 高辐射性与聚合性 | 090 |
| 6 原则之六, 引领消费市场趋势 | 092 |

第五章 项目定位的策略

- | | |
|---------------------|-----|
| 1 策略之一, 共生性定位 | 096 |
| 2 策略之二, 占位性定位 | 097 |
| 3 策略之三, 错位性定位 | 099 |
| 4 策略之四, 复合性定位 | 104 |
| 5 策略之五, 伴生性定位 | 105 |
| 6 策略之六, 补缺性定位 | 107 |
| 7 策略之七, 升级性定位 | 108 |

第六章 项目定量原则

- | | |
|--------------------------|-----|
| 1 原则之一, 遵循一般的市场规律 | 112 |
| 2 原则之二, 预期规模结合市场规模 | 115 |
| 3 原则之三, 总分总的量化推导模式 | 118 |
| 4 原则之四, 重视边际递减效应 | 121 |
| 5 原则之五, 静态推导结合动态推导 | 122 |
| 6 原则之六, 多角度验证的原则 | 125 |

第七章 项目定量模式

- | | |
|-----------------------|-----|
| 1 定量模式之一, 比例推算法 | 128 |
| 2 定量模式之二, 需求推算法 | 131 |
| 3 定量模式之三, 几率推算法 | 134 |

第八章 业态定位策略

1 策略之一, 细分商家类型与功能	138
2 策略之二, 依据项目定位与主题	144
3 策略之三, 领导市场与消费趋势	147
4 策略之四, 注重多元引擎的营造	149
5 策略之五, 业态组合的最优配比	151
6 策略之六, 注重整体收益最大化	155

第九章 业态落位模式

1 策略之一, 根据商家属性特性	158
2 策略之二, 整体分区, 局部穿插	161
3 策略之三, 与空间价值相契合	163
4 策略之四, 合理布置磁极系统	164
5 策略之五, 遵循互利性的原则	166
6 策略之六, 与人流动线相契合	167
7 策略之七, 与对应资源相契合	168
8 策略之八, 应用相似相溶原理	169
9 策略之九, 空间的集约化利用	171

第十章 商业空间特性

1 特性之一, 空间的目的性	174
2 特性之二, 空间的关联性	176
3 特性之三, 空间的创新性	176
4 特性之四, 空间的多义性	178
5 特性之五, 空间的时间性	181
6 特性之六, 空间的立体性	184
7 特性之七, 空间的变异性	185
8 特性之八, 空间的社会性	187
9 特性之九, 空间的情节性	188

10 特性之十, 空间的进化性	190
-----------------------	-----

第十一章 空间定量策略

1 策略之一, 以人为尺度	192
2 策略之二, 以容量为尺度	195
3 策略之三, 以功能为尺度	198
4 策略之四, 以关联性为尺度	200
5 策略之五, 以经济性为尺度	201
6 策略之六, 以形象性为尺度	203
7 策略之七, 以限定性为尺度	207

第十二章 总平面布局模式

1 第一种模式, 线性组织模式	210
2 第二种模式, 中庭组织模式	212
3 第三种模式, 内回环组织模式	215
4 第四种模式, 内广场组织模式	218
5 第五种模式, 街区组织模式	220
6 第六种模式, 步行口袋模式	223
7 第七种模式, 水平分段组合模式	225
8 第八种模式, 竖向分段组合模式	227
9 第九种模式, 自由式布局模式	230

第十三章 动线设计原则

1 原则之一, 动线设计起于外部而非内部	232
2 原则之二, 区分目的性消费和随机性消费	234
3 原则之三, 有序性是动线设计的基本要求	236
4 原则之四, 主动线是空间价值最大化的关键	239
5 原则之五, 注重可视性, 视线先于动线	241
6 原则之六, 注重可达性, 提高人流均衡性	243

第十四章 动线优化策略

- | | |
|-----------------------|-----|
| 1 策略之一, 导入方式的优化 | 246 |
| 2 策略之二, 水平动线的优化 | 250 |
| 3 策略之三, 垂直动线的优化 | 256 |

第十五章 场所营造策略

- | | |
|---------------------------|-----|
| 1 策略之一, 以商业经营为目标 | 262 |
| 2 策略之二, 遵循客户认知规律 | 263 |
| 3 策略之三, 场所的双系统营造 | 266 |
| 4 策略之四, 场所的主题化营造 | 267 |
| 5 策略之五, 非商业磁极的营造 | 269 |
| 6 策略之六, 外部资源的内部化 | 270 |
| 7 策略之七, 体验式场所的营造 | 271 |
| 8 策略之八, 空间的立体化营造 | 273 |
| 9 策略之九, 空间的创新和优化 | 274 |
| 10 策略之十, 复合空间的应用 | 276 |
| 11 策略之十一, 消极空间的积极化 | 280 |
| 12 策略之十二, 生态化语言的应用 | 280 |
| 13 策略之十三, 高技化语言的应用 | 282 |
| 14 策略之十四, 文化性语言的应用 | 285 |
| 15 策略之十五, 地域性语言的应用 | 286 |
| 16 策略之十六, 符号化语言的应用 | 286 |
| 17 策略之十七, 表皮性语言的应用 | 289 |
| 18 策略之十八, 震撼性空间的营造 | 291 |
| 19 策略之十九, 夜间体验环境的营造 | 294 |
| 20 策略之二十, 旅游目的地营造 | 296 |

第十六章 项目的招商策略

- | | |
|--------------------------|-----|
| 1 策略之一, 招商与定位之间的互动 | 300 |
| 2 策略之二, 招商与规划之间的互动 | 301 |

3 策略之三, 确定核心, 以点带面	304
4 策略之四, 导入具有竞争力的业态	306
5 策略之五, 形成最佳的租户组合	308
6 策略之六, 换位思考、实现双赢	311

第十七章 项目的招商执行

1 重点之一, 制定招商目标	314
2 重点之二, 制定招商政策	317
3 重点之三, 确定招商方式	321
4 重点之四, 制定推广策略	324

后记	333
参考文献	335

第一章 广义方法论

商业地产开发的方法论从哪里来？

这是商业地产开发者首先要明确的问题，特别是开发者在面对项目全局性问题之时，这更能帮助我们寻找到一些通用性的解决模式。结合商业地产的特殊性，我们可以把商业地产开发的方法论归纳为以下三种：

其一，方法从相似性中来，可以概括为：思想采购，有机借鉴；

其二，方法从特殊性中来，可以概括为：强化优势，差异突围；

其三，方法从创造性中来，可以概括为：跨界整合，超限发展。

1 方法之一，思想采购，有机借鉴

商业地产的发展历程，也是一个不断学习和借鉴的历程。

在商业地产的开发过程中，为了寻找到解决问题的途径，我们往往需要博采众长，通过自身项目和要借鉴项目之间的某些类似性和关联性，从硬件和软件两个方面里，在纵向和横向两个方向上，把先进的思想论和方法论，把优秀的模式和创新能够有机地、多元地植入到本项目中来，以此来寻求项目最大化的价值营造。

这是一种最为基础的方法论。我们称之为思想采购、有机拷贝。

1.1 项目开发理念上的有机借鉴

大型商业地产开发要获得成功，其关键的一条就是要做有生命力的项目。而一个项目最具生命力的部分就是其开发思想和开发理念。可以说，商业思想和商业理念是商业地产开发的灵魂！

在中国近十年的波澜壮阔的城市化进程中，商业地产在各个阶段都涌现出各个阶段的标志性项目。从某种程度上来讲，这些项目是城市文明和繁荣的象征和标志。而给我们影响最深的、最值得我们体会与借鉴的项目可以说无一不是建立在其先进的开发理念之上。

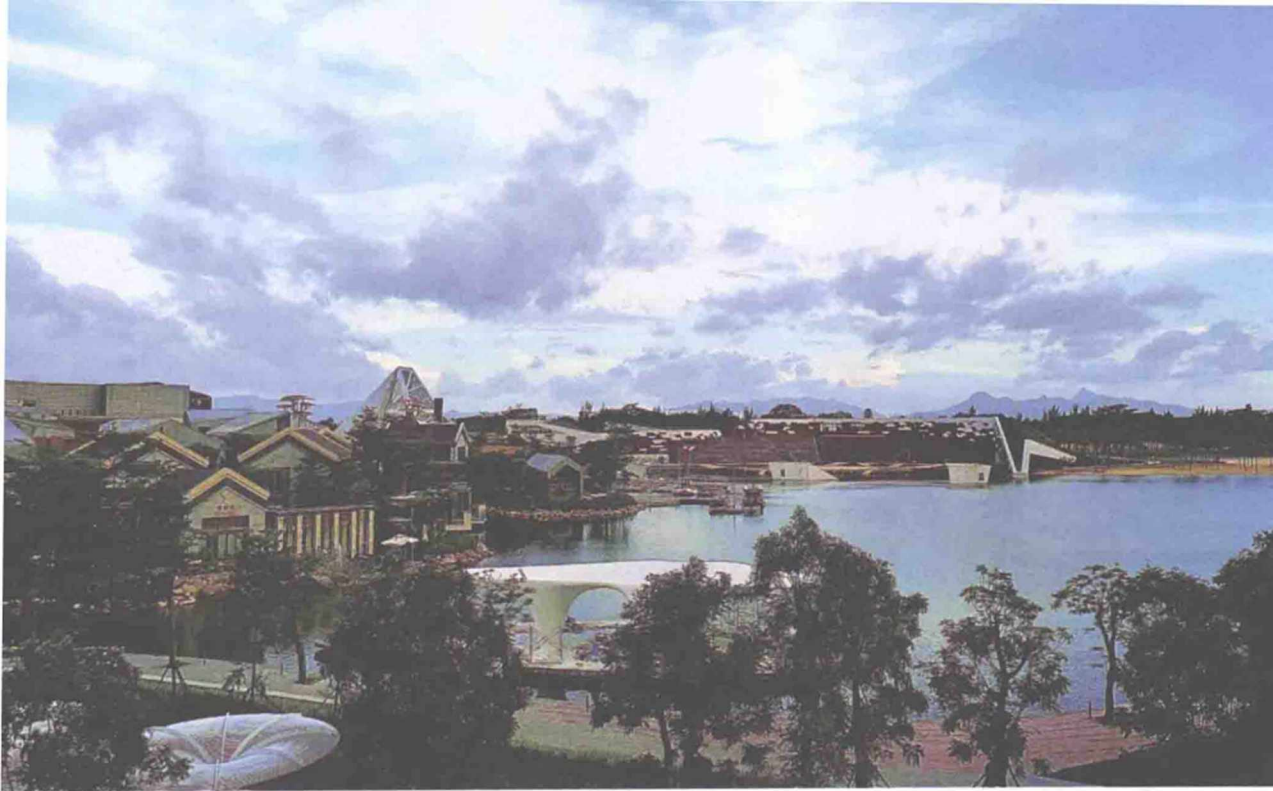
先进的商业理念和商业思想已经成为指引商业地产开发的指南。

比如生活方式中心、购物公园、体验中心、游憩商业等商业思想和理念的引入，为项目注入了先天性、优异性的商业价值。归纳起来，商业地产比较典型的开发理念，可以分为以下七种：

第一种，是以广州正佳广场为代表的“体验中心”开发理念；

第二种，是以北京蓝色港湾为代表的“购物公园”开发理念；

第三种，是以厦门SM广场为代表的“生活方式中心”开发理念；



华侨城代表项目——欢乐海岸实景

第四种，是以南京水游城为代表的“时间型消费”开发理念；

第五种，是以台湾京华城为代表的“娱乐带动消费”开发理念；

第六种，是以深圳欢乐海岸为代表的“旅游复合商业”开发理念；

第七种，是以成都宽窄巷子为代表的“文化复合商业”开发理念。

领先的开发理念，是一个项目最基本的基石，是一个项目是否具有生命力的最强大的基因。大型商业项目开发的源头在于项目的开发理念，它已经决定了项目开发的主要方向。不同的开发理念将引导项目形成不同的开发模式，甚至决定了项目所能达到的高度。

一个项目要形成好的开发理念，可以从以下两个方面来作为突破口：

第一个方面，项目开发理念应紧密结合项目的特质和项目资源，从而能够形成超越市场竞争的项目优势。

华侨城欢乐海岸就是其中的典范之一，其在秉承和延续华侨城旅游+地产开发理念和开发模式的同时，汇聚华侨城集团25年丰富的旅游、地产、文化资源和创新智慧，以宏大的城市规划和生态环保为出发点，引入多个创新复合功能和业态，使其成为华侨城旅游地产开发的集大成者，是其旅游地产模式在实践上的又一部巅峰作品，也是国内商业游憩地产的一个标志性项目。

欢乐海岸位于深圳南山华侨城已经经营多年的旅游地产板块，占地125万平方米，建筑面积约30万平方米。项目是聚合了主题商业、时尚娱乐、生态旅游、休闲度假、商务办公、文化创意等六大功能的又一标志性产品。

项目发挥其濒临深圳湾畔的自然资源优势，以海洋文化为主题、以生态环保为理念，将蔚蓝海水引入城市中心，形成面积超过90万平方米的海水湖泊，沙滩椰林、曲水环绕，形成让人流连忘返的亚热带滨海风情；30多万平方米的主题商业群依水而建，并开创性地将主题商业与滨海旅游、休闲娱乐和文化创意融为一体，整合餐饮、娱乐、办公、公寓、酒店、湿地公园等多元业态，形成了商业+娱乐+文化+旅游+办公+生态的全新地产开发模式，真正实现集主题商业、时尚娱乐、生态休闲三位一体的业态聚合。

第二个方面，如果项目不具备特有的特质和资源，那么项目就需要直接借鉴和引入新兴的、领先的商业理念。一方面，这是为了商业项目更加贴近和满足消费者需求日益多样化和升级化的趋势。另一方面，这可以使项目比较容

