

商业地产
实战系列丛书

商业地产 金牌策划与案例大全

徽 湖 编著



中国建筑工业出版社

商业地产实战系列丛书

商业地产金牌策划 与案例大全

徽 湖 编著

中国建筑工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

商业地产金牌策划与案例大全 / 徽湖编著. — 北京: 中国建筑工业出版社, 2016. 12

(商业地产实战系列丛书)

ISBN 978-7-112-19783-5

I. ①商… II. ①徽… III. ①房地产市场—营销策划 IV. ①F293. 352

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第214472号

本书主要内容为: 第一章商业地产策划的基本知识, 第二章商业策划的目的, 第三章商业地产调研, 第四章商业地产项目定位, 第五章商业地产客户定位, 第六章商业地产产品策略建议, 第七章商业地产营销策划, 第八章商业地产价格策略, 第九章大型购物中心(Shopping Mall)策划, 第十章超级市场策划, 第十一章社区底商策划, 第十二章城市综合体策划, 第十三章商业步行街策划, 第十四章商业地产策划实务, 附录还有商业地产策划所需表格。

责任编辑: 毕凤鸣

责任校对: 李欣慰 姜小莲

商业地产实战系列丛书
商业地产金牌策划与案例大全
徽湖 编著

*

中国建筑工业出版社出版、发行(北京海淀三里河路9号)
各地新华书店、建筑书店经销
北京京点图文设计有限公司制版
廊坊市海涛印刷有限公司印刷

*

开本: 787×1092 毫米 1/16 印张: 24 $\frac{1}{4}$ 字数: 417千字
2017年1月第一版 2017年1月第一次印刷

定价: 54.00元

ISBN 978-7-112-19783-5

(29174)

版权所有 翻印必究
如有印装质量问题, 可寄本社退换
(邮政编码 100037)

目 录

第一章 商业地产策划的基本知识

- 第一节 策划的起源 002
- 第二节 商业项目与住宅项目运作的区别 003
- 第三节 商业地产开发误区 005
- 第四节 商业地产的设计 006
- 第五节 商业策划的工作内容 008
- 第六节 商业项目策划文案的内容 011
- 第七节 商业地产策划的知识构成 013
- 第八节 商业策划师的专业价值 015
- 第九节 商业策划师的必备素质 017
- 第十节 如何制作适用商业策划的PPT 019

第二章 商业策划的目的

第一节 商业地产投资 022

第二节 商业地产的融资 028

第三节 商业地产的资产管理 031

第四节 项目融资销售策划方案案例 035

第三章 商业地产调研

第一节 商业地产市场调查内容 042

第二节 调查的信息收集 044

第三节 商业地产调研方法 046

第四节 撰写一份合格的调研报告 048

第五节 商业地产调研问卷案例 050

第四章 商业地产项目定位

- 第一节 商业地产项目定位的原则和内容 068
- 第二节 商业地产项目定位技巧分析 070
- 第三节 如何撰写商业地产产品定位报告 072
- 第四节 商业地产产品定位注意事项 076
- 第五节 案例：从经营角度进行商业项目定位 078

第五章 商业地产客户定位

- 第一节 商业地产客户类型 084
- 第二节 商业地产消费客户定位 086
- 第三节 商户及投资客定位 087
- 第四节 如何撰写客户定位报告 089
- 第五节 客户定位的战略性和超前性 092
- 第六节 案例：12类商业客户应对策略 094

第六章 商业地产产品策略建议

- 第一节 商业地产产品策略建议的原则 102
- 第二节 产品策略策划的步骤 103
- 第三节 商业地产产品策略的主要内容 105
- 第四节 如何编写商业产品策略建议报告 106
- 第五节 商业地产产品策略八忌 109
- 第六节 案例：商业地产产品规划全掌握 111

第七章 商业地产营销策划

- 第一节 商业地产策划的原则 126
- 第二节 商业地产策划的内容 131
- 第三节 商业项目核心价值点挖掘 133
- 第四节 案名建议 135
- 第五节 活动建议 140

第六节 项目媒体策划 144

第七节 案例：某市联盛商业广场营销推广策略（营销策划部分） 145

第八章 商业地产价格策略

第一节 商业地产价格影响因素及制定原则 168

第二节 商业地产价格制定方法 170

第三节 定价策略 173

第四节 如何撰写商业地产价格策略报告 175

第五节 案例：某市联盛商业广场营销推广策略（价格策略及销售组织） 177

第九章 大型购物中心（Shopping Mall）策划

第一节 大型购物中心的市场调研 190

第二节 大型购物中心的选址 193

第三节 大型购物中心的业态定位 195

第四节 大型购物中心的业态规划 197

第五节 案例：某大型购物中心规划与设计经验总结 202

第十章 超级市场策划

第一节 超级市场的选址原则 226

第二节 超级市场的规模确定 228

第三节 超级市场总体规划 231

第四节 超级市场的业态及功能划分 235

第五节 超级市场的招商 237

第六节 各类超市选址要求及案例 241

第十一章 社区底商策划

第一节 社区商铺的规模与形式 254

第二节 社区商铺的业态确定 256

第三节	社区底商的招商与运营	260
第四节	社区底商销售	265
第五节	社区会所招商	268
第六节	社区便利店和服务型商业选址要求	271

第十二章 城市综合体策划

第一节	城市综合体的概述	280
第二节	城市综合体不同物业比例的确定	282
第三节	城市综合体的商业定位	286
第四节	城市综合体商业的功能布局与业态定位	288
第五节	综合体商业销售原则	290
第六节	百货店、购物中心和宾馆选址要求	293

第十三章 商业步行街策划

第一节 商业街选址 300

第二节 商业街定位 303

第三节 商业街规划 306

第四节 步行街的招商与运营 313

第五节 社区商业街休闲、娱乐业态选址要求 317

第十四章 商业地产策划实务

第一节 商业地产策划合同 326

第二节 商业项目招商策划书范本 340

第三节 商业项目招商流程 346

附录：商业地产策划表格 350

第一章

商业地产策划的基本知识

第一节 策划的起源

中国是策划的鼻祖。在古代，策划广泛应用于军事、政治和外交领域。在中国，策划的第一次大发在春秋战国时期。春秋战国时期诸侯之间相互争霸，各自聚集了一批谋士、策士为其实现霸权出谋划策。除了儒、道、法和纵横家之外，以孙子为首的兵家在当时也占有一席之地。兵家许多策略至今仍然是策划人常用的招数。这一时期，兵书巨著有如雨后春笋般问世。其中，具有代表性的有《孙子兵法》、《吴子兵法》、《尉缭子》、《孙臆兵法》、《战国策》等。这个时期所创造的一个个经典策划案例，组成了中国策划思想史上的一个宝库。其中的齐王与田忌赛马、周忌讽齐王纳谏、孝公识贤轶变法、苏秦合纵齐抗齐、张仪连横破六国、信陵冒死窃兵符等，都是中国古代典型的策划案例。

策划在汉朝一度活跃，特别是东汉末年的三国鼎立时代，由于魏、蜀、吴三国争天下，策划人才得到重视和重用，诸葛亮就是这一时期最具代表性的策划大师。建安十二年（公元207年），诸葛亮27岁时，刘备“三顾茅庐”于襄阳隆中会见诸葛亮，问统一天下大计，诸葛亮精辟地分析了当时的形势，提出了首先夺取荆、益作为根据地，对内改革政治，对外联合孙权，南抚夷越，西和诸戎，等待时机，“两路出兵北伐”，从而统一全国的战略思想。这次交谈即是著名的《隆中对》。诸葛亮于危难之际出面辅佐刘备，联孙抗曹，夺得汉中。建安二十六年，刘备在成都建立蜀汉政权，诸葛亮被任命为丞相，主朝朝政。

此外，从中国历史上一些重要事件都可看作是策划的经典案例，例如，李世民策划的“玄武门之变”使其登上龙椅宝座、武则天为李唐营造“开元盛世”；文成公主远嫁松赞干布、金城公主与尺带珠丹结合，则是婚姻与政治的巧妙整合策划；成吉思汗采取的逐步推进、迂回包抄军事策略等等。

策划虽然发端在中国，策划科学的真正成熟却是在西方。19世纪后期，由于第一次和第二次技术革命所推动的工业革命以及由此推进的国际化大科技、大工业、大经济发展，个人或少数人仅凭经验所作的策划难以满足竞争日益激烈的需求，这就提出了领先专家智囊作为科学策划参谋助手的现实

需要。现代策划业包括咨询业、顾问业、策划业在内的智囊产业逐渐发展起来。首先在发达国家出现了一批服务于政治决策、军事决策、经营决策等决策活动的“脑库”、“智慧机构”，如美国的兰德公司、斯坦福国际咨询研究所、巴特尔纪念研究所、国际应用系统分析研究所，日本的野村综合研究所、三菱综合研究所，德国的工业设备企业公司，英国的艾特金斯咨询公司。中国在 20 世纪 80 年代以后，也出现了咨询公司、策划公司、策划师协会一类专业机构和团体，一些公司建立了策划部并设置策划师岗位，策划师在 20 世纪 90 年代成为一种专门的社会职业，进入到 20 世纪逐渐成为最热门的黄金职业。

第二节 商业项目与住宅项目运作的区别

一、商业项目和住宅的区别

商业地产项目从规模和形态上分两大类，一类是大型的 Shopping Mall，还有一类是商业街的商铺店面。Shopping Mall 即购物中心，全国各地到处都有打着 Shopping Mall 的幌子进行宣传推广的，但到目前为止，真正意义上的 Shopping Mall 却并不多。

这中间反映出一个问题，国内开发商在商业地产开发方面缺乏经验，操作思路、操作程序、招商渠道等也把握得不好。其中最大的问题是分不清商业地产和住宅项目开发的区别。很多开发商已经做了许多住宅项目的开发，以为商业地产也可以像住宅项目那样运作，找地找项目，自己做市场评估，自己完成规划设计，然后招商，振臂一呼，结果就会一呼百应，实际上存在很大的问题。

为什么说商业地产和住宅项目存在很大的区别呢？做住宅项目时，开发商可以自己分析市场，根据对市场需求的研作产品定位，决定户型的比例以及住宅产品的类型，然后通过销售处进行直接销售。但大型的综合商业则完全不同，它的销售对象不是直接的购物消费者（可能有些散户，可以把他们视为直销），而是商家，特别是主力店。开发商首先要找到主力店，按照他们的要求进行规划设计。对于大型综合商业，这是最难的一件事情。比如一

个几十万平方米的店，招一家主力店最多是2万平方米（家乐福分店卖场部分是8000～12000平方米），就算能拿到能够解决十万平方米的主力店，还有十几万平方米等待解决，这会对开发商产生非常大的压力。

开发商通过对市场环境和地区人口的分析，认为 Shopping Mall 有市场需求，然而具体操作并不容易。开发商要把店铺卖出去，就应该先决定主力店的形式，对于不同的主力店其卖场的比例大小也不同。例如家乐福一般对卖场的面积、停车位的面积、货架的陈列等都有一系列的要求。如果开发商自己规划设计不符合主力店要求，那绝对是错误的，而且做得越深入，后期招商的困难越大。

二、商业功能划分的复杂严苛性

商业街不是简单的概念，更不是简单地把一条街道两边做成店铺就完了。每个人对空间个性都会产生一种感受，每个不同的广场、街道也都有自己的个性，怎样能够让消费者对购物环境有一种良好的感觉？这就需要建筑师进行精心地设计。

现在中国处于经济的大爆发时代，特别强调气派，建筑设计也是如此。很多大商厦，远看很雄伟，但缺乏人情味，不是很好的购物环境。王府井大街经过改造以后，四五十米宽的大尺度，购物的人只能顺着边走，不愿走之字形来回回到马路对面购物。过去王府井是老店街、名店街，千姿百态，现在变成一眼看过去就是像政府办公大楼的几栋大厦，没有人的尺度感。现在开始慢慢地进行改善，马路中间围起一小块咖啡座，几个凳子，几个雕塑小品，试图在辽阔的广场尺度上做出一点人情味。其实这些东西在原来的规划设计中就应该考虑到。商业街要特别强调平易近人，这样才能吸引人来。尺度作为建筑用词，尽管尺寸是固定的，但合适的尺度更能让人觉得很舒服、很亲切。柏扬讲过美国的尺度体现的是马路非常宽，汽车非常宽，楼房非常高，好像是给巨人、神用的。亚洲是鬼的尺度，主要是香港、东京的楼房非常高，给人非常压抑、狭窄的感觉。欧洲是一种人的尺度，小镇、小桥流水都很有人情味。所以尺度舒适应该是欧洲的商业街、步行街这种模式，而不是像美国那种自大自狂的尺度。

现在商业街的外观设计已经不仅仅是建筑材料，还包括用装饰材料、灯

箱广告、干花、灯饰、招牌等各种各样的软性装饰，目的是为了营造繁华感和商业氛围。商业街的细部处理，跟业态定位、店铺档次有关。每个商业街应该有自己的个性，而不是千篇一律，做餐饮酒吧一条街和国贸品牌店不应该采用同一种手法。

住宅和商业是互相支撑的，以前的商业街可能是出于配套的考虑，因为住宅小区有这方面的需要。但在广东更注重人人皆商，小区下面一定要有底商，商铺也很好出租。这种底商档次一般不高，但一应俱全，商业非常普及。现在的很多高档楼盘大都规定不让餐饮业进去，实际上餐饮业也是小区配套需要的一部分。

第三节 商业地产开发误区

一、盲目设计

很多开发商常常存在这种情况，盲目进行设计。应该先明确了业态、招商渠道以后再做设计，否则招商会有压力。同样是商业地产，它们的定位是不同的，像体验式的商业，咖啡、休闲、娱乐、电脑这类游戏设施可以兼容，还有一些业态是无法互相兼容的。有的 Shopping Mall 是家具城，有的是建材城，它们的定位是不一样的。即使同是大型业态，如沃尔玛、家乐福，或者国内的联华超市，也首先得明确商业业态的形式。

二、忽视专业顾问机构的重要性

国内开发商对此基本没有认识，所以导致专业化的顾问机构在国内没有市场。中国开发商基本上是自己做招商材料，英文写得一塌糊涂，让真正讲英语的人根本看不懂。中国人招商文件前几页总是自己很在乎的，如政府领导的题词，而国外的企业、财团、连锁店看中的却是市场分析、财务分析等，目前市场上恰恰缺乏这些信誉保证。

开发商都以为自己能够招商，实际上很困难。像家乐福这样的连锁店，进

中国的目的是为了挣钱，因此对项目一定认真评估，否则不会轻易投资。他们会把钱花在物业上，但不会自己成立一个开发公司。市场如何、开发商的房子如何、开店的效益如何就需要做专业的评估。开发商如果提供不了这方面的评估，就需要聘请专业顾问公司。同时开发商提供的可行性报告是代表开发商的利益，作为商户尤其是国外的大型商户，需要一个代表它自己利益的机构进行评估。中介机构就是起这个作用的。如果能够找到非常好的渠道，招几家主力店进来，把几十万平方米的 Shopping Mall 撑起来就变得很容易。大的主力店机构比较强大，各个部门的职责、职权都比较明确。开发商想找他们合作，却不知道该找哪个部门，更需要通过中介机构这样的特殊合作顾问关系。

第四节 商业地产的设计

一、地产设计综合性和复杂性

对于大型商场，商家比较强调内部空间的可视性，加大可视性可以对公共购物产生引导作用。商场里面有很多店，如果哪一间店能够被人一眼看见或者多个角度都能看到，出租或者出售起来就非常方便，否则就很难出租。因此加大可视性以便对公共购物产生引导作用是很重要的。整个空间可以通过天窗和中庭的变化，让顾客产生空间安全感和舒适感，而不是像进了迷宫。中庭做得比较好的有上海恒隆广场，做得最极端的是上海正大广场，由泰国设计师设计，中庭做得极其复杂，十几层高，进去以后有游乐场的感觉。里边天桥横过来，绕过去，感觉很乱。

现在的大型综合商业趋向于多种购物消费形式的大融合。比如深圳的一个项目，它融合了三家主力店，小的精品店、品牌店，购物街，再加上室外露天咖啡茶座的商务餐饮部分。室外广场不仅是商场的需要，也是城市空间的需要。我们经常会看到有些商场在门口临时搭个台子，或是时装表演，或是抽奖促销。跟原来卖东西的方式不同的是，这些活动都是现代商业演化出来的形式，如今已经变成一种模式。

大型商场的交通组织非常复杂，因此还有两个方面必须考虑：一是怎样