

决战商场

揭秘旺铺的生财之道
洞察空间的经营玄机

主编 冯岚

揭秘

实战案例 (I)

commercial strategy
case study

决战商场

揭秘旺铺的生财之道
洞察空间的经营玄机

主编 冯岚

揭秘

江苏工业学院图书馆
实战案例 (I)
藏书章

commercial strategy
case study

上海辞书出版社

图书在版编目(CIP)数据

决战商场:实战案例揭秘(I)/冯岚主编. —上海:上海辞书出版社,2009.6

ISBN 978-7-5326-2876-6

I. 决... II. 冯... III. 地区经济—经济发展—研究—上海市 IV. F127.51

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 102491 号

决战商场

实战案例揭秘(I)

上海世纪出版股份有限公司 出版、发行
上海辞书出版社

(上海陕西北路457号 邮政编码 200040)

电话: 021—62472088

www.ewen.cc www.cishu.com.cn

上海书刊印刷有限公司印刷

开本 787×1092 1/16 印张 13.75 插页 1 字数 240 000

2009年6月第1版 2009年6月第1次印刷

ISBN 978-7-5326-2876-6/F·227

定价: 28.00 元

如发生印刷、装订质量问题,读者可向工厂调换

联系电话: 021—36162648

前言

拯救商铺

困境

2008年4月的一个中午,静悄悄的办公室突然响起了一阵阵急切的铃声,电话中一位老年女性焦急地询问:“这里第一地产《决战商场》栏目组吗?快来救救我的商铺吧!”

打来求助电话的是观众魏阿姨,在她的叙述中我们听出了事情的大概:5年前,听信开发商“8%年回报”的返租承诺,魏女士在周庄“江南人家”购买了一处产权商铺。然而,由于项目招商进展不顺,商铺自2003年建成之后,从未开张,始终处于闲置状态。与魏阿姨有着相同经历的,还有其他的100多位小业主。眼看百万投资打了水漂,心急如焚的魏阿姨希望栏目组能邀请专家到周庄现场看看,为他们的商铺经营寻找出路。

第二天,节目组一行赶赴周庄实地考察。令人吃惊的是,我们在“周庄·江南人家”并没有看到寻常烂尾商铺的破败景象。在这个总占地面积为70亩的项目内,各种仿古建筑所组成的度假酒店、特色商铺、艺术馆、酒吧区、水上表演舞台错落有致,而和古镇相通的河水则悠闲地环绕在每幢建筑的门口。不过,与周庄水乡内旺盛的人气形成了鲜明反差的是,这些精心装修的店面个个铁将军把守,一派门庭冷落的景象。

“为何高级白领嫁不出去?我希望能《决战商场》节目中为江南人家项目找到如意郎君!”魏阿姨说出了心中的困惑和希望。于是就有了《谁来救救我的商铺》这集节目。节目播出后,获得了较大的社会反响,也有一些商业运营公司前去接洽。但是由于“江南人家”在规划之初就定位偏差,加上产权

分散在众多小业主手中,而小业主本身对于项目的处置意见不一,致使“江南人家”的困境延续至今。

“周庄·江南人家”只是商业地产开发中众多失败案例中的一个。如果说它的困境是地处偏远,产权分散造成的。那让我们再把目光拉回上海寸土寸金的南京路上,在每天百万人流量扫过的南京东路步行街,被称为“商业百慕大”的东海商都已经几经沉浮;而南京西路,与“梅泰恒”金三角毗邻的金鹰国际广场,物业几易其手,仍处在艰难调整中(编者注:2009年6月6日,在长达一年多的改造之后,整饰一新的金鹰国际重新开业)。同样地处市级商业街,昔日的淮海路时尚商业地标华亭伊势丹,如今只留下黯然离场的背影。

那么,这一桩桩失败的案例,是产权分割导致的经营难?还是商业定位的偏差?抑或是经营环境的变化……

喜悦

2005年年底,位于浦东正大广场的大众书局将三楼的书店迁至八楼,而这在几个月前是无法想像的。在大众书局收购思考乐进驻正大广场之初,这里的定位十分混乱,六楼以上的空间基本处于空置状态。正大总裁司徒文聪及其团队加盟后,根据“家庭娱乐消费中心”的新定位,对正大广场进行了一系列脱胎换骨式的大调整。人气也随之迅速提升,出租率从两年前不到60%,提升到目前的98%;日均人流量也从4.8万/天提升至11万/天,人均停留时间也从1.5小时延长至4小时。迁至8楼的大众书局,营业面积也从原来的800平方米扩大到了5000平方米,开业不久单日销售额就从最初的2万多元,直线上升为10万元。

类似的案例同样不在少数,徐家汇商圈的地标项目港汇广场,开业10余年,在向世界级购物中心迈进的过程中,也同样经历三次品牌调整的阵痛。在港汇广场董事长王裕强的心中,只有贴近市场的购物中心,才是最有生命力的,因此即使牺牲租金也要达到最佳的业态组合。

五角场的万达广场开业当年就实现赢利,而这些都是建立在早期沈阳万

达广场开发失利的高额学费基础上……

那么,这些购物广场保持活力的秘诀又是什么呢?

在这些经营者的眼中,购物中心的生命力与各个品牌商家息息相关。地产与商业物理上的对接由此就产生了美妙的化学作用。优衣库中国区总裁潘宁说:“只要商品与商家消费者吻合,双方就可以找到共同的生存空间。”

于是,优衣库能在寸土寸金的徐家汇占据大面积的商铺;美食自助餐饮品牌“金钱豹”在全国扩张时,敢于保持强势态度;玩具反斗城中国区总裁翁以登博士在节目中一句“找不到合适商铺”的抱怨,引来青岛、沈阳、西安等地开发商的热情相邀……只因为这些品牌能给购物中心带来意想不到的价值。

房地产商和运营商总是特别钟爱成熟的品牌,那么对于那些初进市场,尚处于人生地不熟阶段的商家,他们又如何与这些先来者争夺有限的优质商铺呢?

国际英语培训机构英孚为了卡位黄金地段,不惜屈居地下室,展示了选铺标准的灵活性;卖面包咖啡的85℃敢于比同行高出一倍的租金抢占商铺,背后蕴含着它平摊高成本租金的经营玄机;休闲餐饮品牌一茶一坐斥资200万元顶让费,最终成功劝退同行让出商铺,充分显示了小餐馆大品牌的运作格局与胸怀……

这些成功的案例,对那些正处于扩张的品牌或有所启发。

探索

揭秘旺铺的生财之道,洞察空间的经营玄机!是《决战商场》的定位语,也是我们努力观察的方向。随着商品消费从产品经济向服务经济再向体验经济的发展,涌现出了许许多多新型业态。由此,商业地产的发展空间迎来了新的挑战 and 机遇。

于是,我们看到市中心那一座座废弃的老厂房,与创意产业嫁接之后,焕发出了新的生命力;我们看到了中国童车制造大王宋郑还从产品制造商向母婴用品零售商转型,其巨资打造的一站式亲子母婴购物中心“妈妈好孩子”专

卖店正陆续登场北京、上海等一线城市；我们看到以“地主+房东”模式实行扩张的红星美凯龙全球家具建材一号店一改传统建材商场的枯燥乏味，小火车、模拟丛林、主题公园、未来家居体验馆……人们可以从中获得不同寻常的购物消费体验。这些都源于车建新对未来建材商场发展的判断。

不同的物业、不同的业态、不同的渠道，总能触发我们新的灵感，激起我们探究的目光。

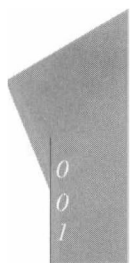
商业地产开发带来高额利润的同时，也蕴涵着巨大的风险。有数据显示，自2005年上海实行土地招拍挂以来，每年上市的商办土地面积都达到出让总量的四成以上，仅2006年至2008年出让土地可转化的商办面积就超过1 000万平方米，摘牌中标的企业不少为首次涉足商业地产的中小开发商。正是看到其中的市场需求，2007年10月，第一财经频道第一地产推出了中国首档商业地产实战节目《决战商场》，希望能为开发商和商家搭建对接的平台。一年来，《决战商场》仍处于边走边学的阶段，我们要感谢那些参与节目的嘉宾和企业，他们的总结和分享，他们用切身感受和坦诚态度说出的一个个故事，无论是成功的案例，还是失败的教训，对于那些同样处于摸索中前行的开发商都是一笔宝贵的经验。希望他们能有所收获，少走弯路。

毕竟，那一个个商铺的生命，不仅仅关系到开发商，还有参与其中的商家和购买的小业主，对于每一个个体而言，这都是一场生死决战。

第一地产编辑部

目录

一、购物中心	1
正大广场变脸之谜(上):生死	2
正大广场变脸之谜(下):抉择	10
港汇广场的世界级目标	18
万达:在跌倒中学会生存	25
二、商业改造	33
老楼焕新颜:东海商都变身 353 广场	34
南京西路商圈:“金鹰”如何展翅	42
淮海路商业地标面临转型	51
新十六铺打造滨江新地标	58
三、居家建材	67
“地主+房东”——红星美凯龙发展全攻略	68
特力屋的应变之道	76
建材商家的困惑	84
四、餐饮酒店连锁	93
一茶一坐攻铺术	94
王品的多品牌拓展战略	102
“金钱豹”的寻铺砝码	111





85℃ 的选铺方程式·····	118
汉庭加减法·····	126
 五、教育娱乐 ·····	 135
望闻问切“好孩子” ·····	136
玩具零售商的选择:打品牌 VS 抢门店 ·····	143
英孚的空间艺术·····	150
 六、老厂房改造 ·····	 159
创意地产的空间创意·····	160
创意园区的市场新机遇·····	168
 七、商圈升级 ·····	 177
升级版吴江路:后街效应能否拯救区域商圈 ·····	178
虹桥开发区转型环虹桥商圈,能否再创商业奇迹 ·····	186
商业选址待成熟商圈:布点还是观望 ·····	193
证大房产改造扬州老城厢:探索古城商业如何新运作 ·····	201
 华映传媒大事纪 ·····	 209

一购物中心



短片：

漫步于上海浦东的黄浦江畔，正大广场宛如一颗耀眼的明珠镶嵌于小陆家嘴的黄金地段。然而在开业（2002 年 10 月 18 日）之初，这个超级 Shopping Mall，却经历了一段非常暗淡的时光，频繁换帅，运作思路几经变更，却始终回天无力，处于亏损状况。

2005 年，正大广场开始进行内部商业的重新定位与规划，启动一系列强有力的调整。目前正大广场已经变身成为华东地区最具规模的“现代家庭娱乐及购物中心”，人气也随之迅速提升，出租率从两年前不到 60%，提升到目前的 98%；日均人流量也从 4.8 万/天提升至 11 万/天，人均停留时间也从 1.5 小时延长至 4 小时。那么，是什么激活了这座休眠多年的购物广场？让其租金与销售总额双双爆发性增长？稍后的《第一地产·决战商场》共同关注！

正大广场变脸之谜（上）： 生死

本期嘉宾：正大广场总裁 司徒文聪

大众书局总经理 吴俊乐

罗振宇：所有的好故事都会伴随着一个巨大的悬念开场，我们今天要讲的故事是关于一个商业庞然大物的故事，一个 24 万平方米的商场，在它开业的头几年里，陷入了一种惨淡经营的经历。怎么样绝地反击，怎么样把这个商场救活，今天我们请来了这个故事的主角，正大广场的总裁司徒文聪先生。另外我们还请到了完整地见证了这个故事的大众书局的总经理吴俊乐先生。

· 正大广场的定位开始转型

罗振宇：起死回生故事的主角司徒先生，还有一位是整个故事的全程见证者。看了这个片子之后，我想我们得把思绪拉回到 2005 年，吴先生我不知道在司徒先生进驻之前，您在那个地方已经经营了几个月？

吴俊乐：大众书局正大店是我在上海收购的一

个店。早期它叫思考乐,在那边经营已经有一年多的时间。

罗振宇:如果给那个时间的正大广场打一个分数的话,您会给它几分?

吴俊乐:30分。

罗振宇:30分?百分制的30分?

吴俊乐:对,百分制的30分。

罗振宇:那剩下的70分扣在哪儿?

吴俊乐:第一,它有50%以上的经营场所都是空置的,第二,它的业态组合定位是没有什么概念的。所以从这几个因素,包括客流量、客人在商业地产里面停留的时间等因素,我打了这样一个分数。

罗振宇:那好,现在把问题抛给司徒先生,吴先生给当时的正大广场打了30分,您当时第一次看到它,您给它多少分?

司徒文聪:我觉得那个项目应该是超过50分的。

罗振宇:剩下的这50分扣在哪儿?

司徒文聪:扣分的地方挺多的,主要是因为它的市场定位没有抓准,所以影响到很多分都要扣。如果您要我找出一个重点来讲的话,我觉得还是这个市场的定位,谁来这里消费,是我们重要的一个扣分的地方。

罗振宇:我们知道您来了之后,找到这个市场的定位,您有很多种表述。比如说,从档次上您给了一个定位,然后围绕家庭您又给了一个定位,您觉得您最核心的定位是哪个?

司徒文聪:我记得我刚进上海正大广场的时候,它的定位是一个以销售顶级品牌、奢侈品为主的高档购物中心。但是我们觉得浦东不是一个传统的商业区,而且在浦西的南京西路一带已经有很多比较倾向于奢侈品的消费场所,在那边做得非常不错。所以如果要把浦东正大广场变成一个奢侈品的购物中心的话,它所付出的代价,我不能说它一定不会成功,只能说它付出的代价会非常得大。所以我们当时从客观条件来讲,觉得正大广场的定位,应该更加适合老百姓的生活,我要提供一个好的购物场所,给老百姓和家庭生活作补充,这也是当时上海比较缺乏的一个主题。

罗振宇:我想问一下吴先生,您第一次感觉到正大广场的定位是实实在在以家庭为主的,而不是司徒先生忽悠你的,是什么时候,是什么样的场景让您有这样的感觉?

吴俊乐:应该是玩具反斗城开业的时候,我看见我太太、女儿在看反斗城表演时的兴奋表情,我充分地感受到了正大广场家庭娱乐购物中心的消费体验。

短片：

由于前期定位的失误，正大广场的空置率一度高达约40%，特别是6楼以上显得空空荡荡的。2005年9月司徒文聪及其团队加盟后，根据“家庭娱乐消费中心”的新定位，对正大广场进行了一系列脱胎换骨式的大调整。调整以5楼餐饮层为界，分为上下两个阶段。其中原先空置面积较大的6至10楼，先后引进了室内真冰溜冰场、KTV、健身馆、美容美体馆、儿童培训机构、家庭牙科诊所。在这次调整中，大众书局将位于3楼的店迁到了8楼，营业面积也从原来的800平方米扩大到了5000平方米，增加了5倍多。

罗振宇：司徒先生，吴先生作为一个旁观者，他看到的这些动作是您最得意的手笔吗？

司徒文聪：其实我们在这个背后，确实有蛮多的故事。因为当您去实现成果之前，你必须有一个很精密的部署。因为我们做商业地产招商时，每一个空间都不能只寄望于一个商家，这样的话风险会太大。每一个空间，每一个招商的过程上，我们都有第一选择、第二选择和第三选择。万一第一选择出现问题，那整个布局就要马上改变，我不可以说这个是唯一的选择，这样做事情的话，商业地产商的风险是很大的。但是很幸运的是，这次我们正大广场的总体招商计划和部署，基本上都是我们的第一选择。

罗振宇：我们都知道，做您这一行，第一个会出现的大困难就是招商，但是您刚才说，您所有的招商基本上都是按照第一选择找到的，这可以说是一个非常辉煌的胜利啊。那么这个胜利的军功章上，您觉得是您的运气占了最大的成分，还是您的智慧占了最大的成分，或者是您的勤劳占了最大的成分？

司徒文聪：这个问题，我不能说没有运气的成分。因为对于这些之前没有进入中国大陆的国际品牌，他们选择在2006年进，或是2005年进，还是2007年进，不是我们一个个体的商场可以影响的。因为他们进入中国的计划，不是我们一两个商场可以改变它的整个集团对中国的发展计划的。所以，这里有非常大的运气在里面。但有一点非常重要，就是我们的勤奋也是非常重要的。自从我们进入正大广场之后，我下了一个死命令，基本上所有同事每周的上

班时间都是7天。

罗振宇：刚才司徒先生故意强调了运气和勤劳的部分，智慧的部分他避而不谈，但是我相信您一定是一个智慧的人。尤其是在您的商户和您打交道的过程中，我们休息后再回来，我们来看看司徒先生是如何和商户进行博弈的。

· 脱胎换骨，业态大调整

罗振宇：他忽悠您的哪句话，打动了您，让您干了这样一件很冒险的事情？

吴俊乐：他说您这个店面积太小。因为他去看过我南京的店，我们南京的旗舰店面积将近2万平方米。我们的书店不仅仅是卖书的，我们是内容零售商，我们有丰富多彩的内容，我们把相关的一些主题跟书店整合在一起。南京的大众书局就是按这个概念来操作的，Dickson（司徒文聪）在参观之后说，您在正大广场这个店的面积太小，你根本在上海站不住，因为上海是世界的上海、亚洲的上海，这么小的面积，您如何才能表现这样一个一站式消费的新生活的文化品牌呢？您如果要发展，我给您一个更大的地方您去展示一下，岂不是更好。我听了他的这个想法，觉得有道理。虽然当时我觉得8楼太高了，但是他还是用非常丰富的商业经验吸引我们去了。

罗振宇：他有没有用降低租金来诱惑您？

吴俊乐：租金应该是比原来高。

罗振宇：您这不像话了，您把人家从3楼撵到8楼，让人租更大的面积，租金还要比原来高，这是什么道理呢？其实我觉得他更大的智慧是在这个问题上。

司徒文聪：也不是叫忽悠了，就是把事实告诉他。第一个事实就是，将来的8楼它的人流比3楼可能更多。为什么？因为我们把大量的娱乐的部分，包括我们的电影院、真冰溜冰场、卡拉OK，很多很集中人气的东西都放在8楼。所以，我觉得这个人流不会因为楼层的高度而影响流向。

罗振宇：那如果我是吴先生的一个朋友，我现在觉得吴先生跟您的合作特别好，我也想和他一样，成为您的商户。您能告诉我，我做哪一行您会给我最大的支持，换句话说最好的租金上的折扣和优惠呢？

司徒文聪：如果您两年前来找我，比如2005年的时候，我对能够体现家庭，体现对小朋友生活的这种业态，我会有一个特别扶持的政策，但是今天的正大广场……

罗振宇：这个政策就没有了。

司徒文聪：如果现在有一个很好的业态，它是从来没有进入过中国的，同时这个业态

它能够给我带来跟别的商场不一样的理念的话,我对这种业态肯定会有优惠政策。因为这个优惠政策不仅仅是为了正大广场的需求,我是为了商场整体的互动跟配套,跟不同的业态产生一个非常好的互动性。

罗振宇:那么我们现在假设有一个业态,您很喜欢,您很需要,您眼前一亮,然后给了我最低的租金折扣,我进来了。我做一段时间之后,我实际上是想挂羊头卖狗肉,我做成别的业态了,您拿我有什么办法?

司徒文聪:如果您现在所做的业态确实不能够满足您现在的需求,或者满足不了市场的需求,您希望变动的話,我希望您开心地跟我们讲,我们也可以组织一个简单的小组讨论会议,了解您到底想怎么变。因为我们本身有很强大的调研背景,我们每个月、每个礼拜都有很多的市场调查,我们知道您这个变动,您会冒多大的风险,或者您这个变动是不是对我正大广场有利,这是一个关键。在我们正大广场跟您合作之前,我们有很明确的一些法律的规定,您在理念上的变动,和里面所有的关于您业态的更改,都必须得到我们业主的同意,否则您是不可能默默地把门关上,默默地围起您的围板,在里面做装修的整改,这在正大广场是不成立的,也是不可能的。

罗振宇:我们之间的合作关系是您来控制我的改变,您不觉得这从道理上也不合道理吗?

司徒文聪:我们对每个商家和业态的比例是有一定的规定的。一个商家对自身的调整可能是一个单方面的微观调整,但对我们来讲,我们承

担了整个购物中心每一个商户之间的关系,所以我们必须要保障每一个商家之间的共同点。比如说现在很流行卖健康产品,那可能现在整个商场,很多的租户都想在他的购物环境中增加健康产品来增加盈利,如果我同意的话,那不是整个正大广场都变成健康产品的购物中心了吗?这个做法就违背了我们这个购物中心的主题。我会用法律来执行我们所持有的规范,(商家)必须要听我们的。这不仅是对他负责任,也是对整个正大广场所有的合作伙伴负责任。

罗振宇:那么如果我是一个想成为您的合作伙伴的商户,您简单地告诉我,我什么事必须征得您的同意?

司徒文聪:一个就是你提供给我们大众老百姓的服务质量,另外一个就是我们商品销售的额度。

罗振宇:如果我们说得更实际一些,如果我是您的商户,我什么方面会被您控制?刚才您说了,我的业态会被您控制,我的收银员是不是也会被您控制?

司徒文聪:如果您的业态是通过利润分成跟我合作的时候,我对您的收银员的控制是比较严格的。其实这种严格的控制不只是为了保障我们一方面,因为我们现在合作的都是一些国际性的大品牌,其实他们也希望通过我们的购物中心的严格管理来管理好他们的店员对收银方面的要求。所以,这种管理呢,不但是对我们有利,其实对一些国际品牌,他们本身是属于连锁发展的商家来讲,都是有利的。

罗振宇:我不知道司徒先生刚才描述的对商户的这种控制,到底是一种 shopping mall 业态上的进步呢,还是一种退步,退回到那些百货商场,那样的传统的对商户的这种控制。广告之后回来,我们请司徒先生回答这个问题。

· 正大广场的招商技巧

罗振宇:欢迎回来。我们都知道在制造业里面流行这样一句话,说世界上第二糟糕的事情是跟沃尔玛签约。而世界上最糟糕的事情呢,是跟沃尔玛签不了约。我觉得商户是不是在面对你们时也有这样的心态。就是不签约吧,不成为您的合作伙伴,每天看着十几万人流,实在是羡慕。可是签约呢,又被您管得很死。

司徒文聪:当我们刚刚开始讲故事的时候,他们对我们的信心还不够大的时候,我确实遇到很多的阻挠。在谈判的过程中,我们真的有很多很多不利的因素,而且我们有些时候也必须让步。但今天的正大广场,已经有 200 多个潜在的商家,在等待着我们的位置,将来有机会可以合作做生意。今天的正大广场,在谈判桌上,我们所获

得的控制权,应该是越来越明显了。

罗振宇:刚才听您说现在排队的租户已经达到200多个,我想代表他们问几个问题。我这里有一个表,有四个因素,是可能会影响排队等候的因素的,我们来看一下:一个是租金,一个是公司财力背景,一个是跟您这个产业关系的相关性,或者链接性,一个是团队的经营能力。您觉得在我的这几个因素中,您能给它排一个顺序吗?就是您最重视什么?

司徒文聪:首先在租金这个部分,应该说很多比较传统的产业都会把租金放在选择租户的重要参考位置,可能还会放在第一位。但是在正大广场,租金我是放在第四位的。

罗振宇:第一位是什么呢?

司徒文聪:第一位一定是它的产业,它的业态是不是适合正大广场。

罗振宇:我们假设一种情况,比如说我是做书店的,吴先生也是做书店的,但是我有绝对的信心,我是国际大品牌,我一定做得比他好。而且我排出来的所有软硬件因素全部大大超过他。现在我也想进来,您会接受吗?

司徒文聪:如果说我完全对他不流口水呢,是绝对不可能的。我很坦诚地跟大家讲,如果他是国际品牌,而且有很丰富的经验的话,我对他公司的品牌,对他想进入正大广场,我是非常高兴的。所以我跟他的接触,跟他的见面,跟他的沟通是不会少的。但是我非常尊重一点,就是在这个商业社会里,诚信也是我们做生意的一个重要指标。所以我必须要跟我们已经先来的租户,把我们双方的法律精神、合同精神排在最先