

最佳购物中心

操盘盘 标本

做成功商业
地产项目
必备教科书



中華廣場

开发策略、招商策略、营运策略整体解码

怎样利用城市交通建设和旧城改造的历史机遇打造一个成功的购物中心
在周边没有成型商业氛围情况下如何打造一个新兴繁荣商圈
在操作经验缺乏的前提底下如何走上歧途导致困境但最终却能力挽狂澜
开发资金的匮乏迫使中华广场怎样实现商铺销售与商场经营的脆弱平衡

最佳购物中心操盘标本

做成功商业地产项目必备教科书

中华广场

编著 段宏斌

黑龙江美术出版社

图书在版编目(CIP)数据

中华广场/段宏斌编著. —哈尔滨:黑龙江美术出版社,
2008.8

(最佳购物中心操盘标本; 2)

ISBN 978-7-5318-2158-8

I. 中… II. 段… III. ①商业中心—城市规划—广州市
②商业中心—商业经营—广州市 IV. TU984.13 F721.7

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第119232号

图书策划: 广州道本商业地产策略中心

登陆网址: www.daoben.com.cn

联系电话: 020-87515275

书 名/ 最佳购物中心操盘标本——中 华 广 场
Zuijia Gouwuzhongxin Caopan Biaoben ZHonghua Guangchang

主 编/ 段宏斌

副 主 编/ 陈 平 甄小梅

责任编辑/ 赵立明

装帧设计/ 曾大卫 李珍珍

摄 影/ 李珍珍 马术炳 卡 门

出版发行/ 黑龙江美术出版社

地 址/ 哈尔滨道里区安定街225号

邮政编码/ 150016

发行电话/ (0451) 84270514

网 址/ WWW.HLJMSS.COM

经 销/ 全国新华书店

印 刷/ 广州市华信彩印厂有限公司(广州市工业大道南大干围38号南华西工业区13幢)

开 本/ 889mmx1194mm 1/16

印 张/ 13.5

字 数/ 150千字

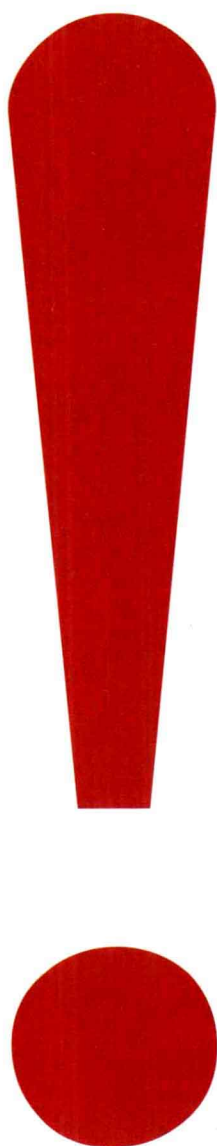
版 次/ 2008年9月第1版

印 次/ 2008年9月第1次印刷

书 号/ ISBN 978-7-5318-2158-8

定 价/ 660.00元(全三册)

本书如发现印装质量问题, 请直接与印刷厂联系调换。



广州道本商业地产策略中心

购物中心、专业市场、商业街全程实效方案提供商



在老城区两大传统商圈的连接带上，在一个商业氛围不成熟的地段上，在开发商资本能力严重不足的情况下，在招商、开业走入“陷阱”的时候，如何因应城市发展，走出一条购物中心发展的成熟道路？

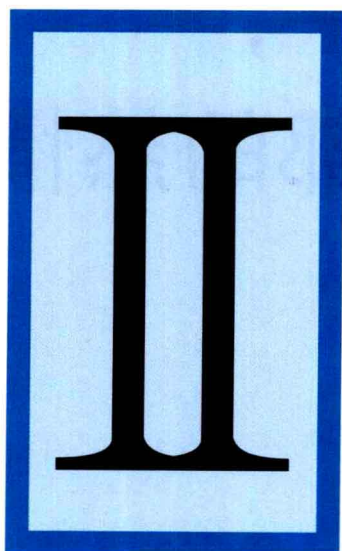


我热爱中国商业地产，
愿意为此付出我全部的热情。

主编：段宏斌（广州道本商业地产策略中心CEO）

广州道本商业地产策略中心是为探索中国商业地产模块化、产业化发展道路而设立的战略咨询机构。依靠毗邻港澳的地域优势，立足广深，把握中国商业地产从沿海向内地辐射的时代潮流，致力于成为中国南派商业地产的杰出代表。

公司成立以来，建立了行业内最具权威、最具竞争力的地产战略与执行机构，分别在商业街、购物中心、专业市场的全程操作及传播新思想、推动中外商业地产模式研究、建设融资及情报系统、制定商业地产项目长线增值策略及现代经营推广方面取得了卓越成就，成为中国商业地产领域为数不多的高端顾问服务公司之一。



中华广场

目录

第一部分 中华广场的开发策略

017



018

中华广场在建成之前，原地块是中山三路的一个摩托车配件市场，周边没有成型的零售商业氛围。面对这样一个地块，能不能开发购物中心，如果要开发，应该开发怎样的购物中心？这个疑问，成为摆在昌盛集团的决策者面前的最大难题。在这个过程中，广州天河城广场已经成为后来者学习的榜样，广州老城区道路的改善也带来了众多的商机。面对着困境、机遇、发展与挑战，昌盛集团的决策者作出了一个怎样的战略决策？



034

在开发中华广场之前，昌盛集团本身并无任何商业地产项目开发经验，甚至在广州也仅仅只开发过一个中小型房地产项目，可以说是一个中型房地产开发商，资金、经验和人才都非常匮乏。面对这一状况，昌盛集团是怎样走上一条非常规发展道路，从而推动了中华广场这一当时中国大陆最大的购物中心项目的立项和建设。中小型房地产开发商能否开发大型商业地产项目？如果可以，应当如何去推进工作？



044

1999年，中华广场施工进入关键时刻：遇上金融风暴，香港融资计划告吹，资金链断裂，差点使中华广场成为烂尾楼。面对开发商资本能力严重不足的危机，为解决融资问题，中华广场采取了商铺销售的融资方式。中华广场销售的商铺主要是首层商铺，均价约10万元/平方米，销售回笼资金约6亿元，暂时解决了宝贵的资金来源。但是，中华广场商铺销售也为日后的经营埋下了苦涩的果实。中华广场销售商铺的融资方式有一些什么得失？中华广场的这种融资方式和所走过的道路能给后来的商业地产开发商一些什么样的启迪？



058

中华广场正对广州起义烈士陵园，毗邻2万平方米英雄广场，从商业风水的角度来讲，是面对一种强大的“压力”的。为了化解这种压力，融入这一地块，实现和谐共赢，中华广场也进行了风水布局。从命名，到标志，到建筑外观，中华广场的风水布局都进行了相应的规划。最后，它的风水格局真的实现了与地块的和谐共赢吗？一座购物中心的风水，对它的可持续经营会产生什么样的影响呢？



076

中华广场地块结构为“L”型，原意为一只“卧虎”。但是，这只“卧虎”却在实际的经营中产生了巨大的困境，“L”型的尾端长期空置，造成年租金损失巨大。中华广场何以至此？一个尘封的故事告诉我们：如果你想要商业地产在规划方案上省钱，那么可能要付出比规划方案费高达十倍、百倍的代价。中华广场由于资金紧张，在项目规划定案的时候不愿出价300万购买香港公司的方案设计草图，最后确定了广东省汕头市设计院的规划方案，可以说是省了很多钱。但是，中华广场最后省钱了吗？为什么中华广场为它不佳的设计方案，最终每年损失的租金在千万以上？何以至此？

第二部分 中华广场的招商策略

095



096

看到天河城广场吉之岛的成功，中华广场的决策者执意要将吉之岛引进中华广场。双方对吉之岛的进驻方案和进驻条件进行了深入的洽谈，最终确定吉之岛进驻中华广场二层的招商方案，中华广场给予吉之岛一年免租的招商优惠。吉之岛进驻对中华广场后来带来了什么样的影响？现在，我们该如何来评价？通过这一事件，我们如何看待主力店对购物中心持续运营所产生的作用？



114

中华广场自身没有招商经验，于是聘请了多家著名的物业代理公司负责商场的招商工作，再加上发展商自己聘请的职业经理人，形成了一个庞大的招商团队。中华广场这样的招商团队设计有一些什么特点？国际著名的物业代理公司在购物中心的运作中能产生一些什么作用？他们的长处在哪里，短处在哪里，应如何使用？自身聘请的职业经理人团队有一些什么特点？应如何来进行管理？如何实现对招商工作的统筹和驾驭？中华广场的招商团队设计能给我们一些什么启发？



128

开业是商场的重要时间，但令人诧异的是，中华广场的开业之路却风雨坎坷，崎岖不平。从第一次招商“成功”后，到第一次开业商家“神秘的消失”，到第二次招商成功后，商家再一次在不久后集体撤场，冰冰冷冷的开场局面背后，蕴育了怎样的失策和玄机？同一个商场，为什么竟然出现了两次招商、两次商家集体撤场的怪现象？面对这样的局面，中华广场又该如何度过难关？针对这动荡表现背后的诸多问题，又该采取怎样的措施，才能强有力地后续经营打造一个成功的基础？

144

9

在屡次受到打击和挫折之后，中华广场的决策者终于坦然认识到由于自身经验的缺乏，继续摸索和尝试下去会付出更大的代价。中华广场的发展看上去十分顺利，但是却危机暗伏，随时可能大厦倾倒。在这时，欧小卫出现在中华广场。2000年，在中华广场决策者的强力邀请下，欧小卫辞去天贸集团副总裁的职务出任中华广场董事总经理，成为当时广州商界轰动一时的大事件。欧小卫上任后，首先采取了一些什么强有力的措施，帮助中华广场迅速稳定了局面？

158

10

2001年，中华广场只有首层、二层和三层局部开业，开业率不足40%。面对这一局面，中华广场经营管理者毅然提出了自营中华百货的建议。由于昌盛集团原来没有任何的零售业经验，自营百货公司心里没有底，一时也不敢贸然下决心。中华百货最后能建成吗？中华百货开业以后，对中华广场的经营产生了什么样的影响？自营百货公司真的那么重要吗？中华百货有一些什么样的经验可以供我们学习、借鉴？

172

11

由于吉之岛百货和中华百货两大主力店的带动作用，中华广场的经营状况从2002年开始，迅速进入良性状态。主力店稳定下来了，然后就是调整经营结构的问题。中华广场相继在四楼设置了广州最大的电信一条街，并将一部分不适宜在场内经营的商家清理出场。这些举措，对中华广场后续的经营产生了些什么样的影响？中华广场是如何应对和解决的？

184

12

今日，在全国众多的购物中心当中，中华广场的广场促销活动仍然是现场最火爆、举办最频繁、效益最好的。中华广场的活动营销为帮助中华广场吸引顾客关注，经营快速走出冷场期起到了良好的推动作用。购物中心门口都有广场，为什么中华广场的文化广场运作得如此成功，不仅不需要投入宣传费用，而且成为物业经营管理公司一个重要的利润来源。中华广场的广场活动有一些什么经验值得我们借鉴？我们应当如何利用广场活动的资源效应？

198

13

进入2006年，中华广场负一层原摩托车配件市场租赁到期，撤出中华广场，负一层被重新装修包装成为中华广场的一部分，并命名为“富一城”。2007年，中华广场的裙楼中华国际中心落成，成为广州老城区的摩天新座标。同样是在2007年，中华广场引入高盛银行作为战略投资者，并计划登陆香港上市。中华广场在经历了多年的曲折坎坷之后，价值终于日益体现。商业地产开发商应当如何看待商用物业的价值含金量？开发商应如何通过商用物业开发获得最大的投资收益？



→ 怎样利用城市交通建设和旧城改造的历史机遇打造一个成功的购物中心？

→ 在周边没有成型零售商业氛围的情况下如何做旺一座购物中心，打造一个新兴繁荣商圈？

→ 在操作经验缺乏的前提底下，如何走上歧途导致困境但最终却能力挽狂澜？

→ 开发资金的匮乏迫使中华广场怎样实现商铺销售与商场经营的脆弱平衡？



中华广场概况

中华广场雄踞于广州市中心——中山三路与较场西路交界处，处于地铁烈士陵园站上盖，广场北面与广州著名的公园“烈士陵园”相对，东与广州最大的休闲广场英雄广场为邻，地下负一层与地铁烈士陵园站A出口相接。

中华广场由广州兴盛房地产发展有限公司开发，由香港昌盛集团有限公司投资建成，占地3.5万平方米，总建筑面积达28万平方米。其中，商场建筑面积17万平方米。整个建筑由南、北两座塔楼与四层地库、十层裙楼组成，总投资十六亿元。中华广场是集购物、饮食、娱乐于一体的大型综合购物广场，成为广州继天河城广场之后又一标志性购物中心。2000年4月，中华广场购物中心开业全面投入使用。目前中华广场日均人流量已达20万人次，逢节假日更是达到40万人次！

中华广场发展历程

1995年	中华广场开始组建
1995年年底	得到规划批准
1995年4月27日	开工建设
2000年4月26日	正式开业
2000年8月28日	全部开业

