

《商业地产操盘实战》

书籍信息

版次：1

页数：

字数：

印刷时间：2015年08月01日

开本：16开

纸张：胶版纸

包装：平装

是否套装：否

国际标准书号ISBN：9787218098272

编辑推荐

玩转互联网思维，不惧电商来袭！
商业地产著名高管20余年现场独门心经
令人拍案叫绝的109种商业地产操盘新思维
电商时代*深入浅出的商业地产操盘实战新兵法

内容简介

《商业地产操盘实战》分为商业地产操盘新思维和商业地产操盘管理实战术两大部分，集作者二十余年商业地产操盘行业经验，系统地提出了电商时代商业地产操盘实战运作的核心理念和新战术，全书思维独到，观点新颖而具有可操作性，是一部商业地产业内人士案头必备的实战宝典。

作者简介

胡宁，资深商业地产从业者，21年商业地产招商策划、代理销售、经营测算、规划、设计融资、托管经验。曾在广东国际信托投资公司、高盛集团（现高德置地）、美居中心、广百集团等企业从事营销管理工作，曾参与广东国际大厦、广州美居中心（ABCDE五座）、广州市花花世界购物中心（现名高德汇奥体店）、广州万菱汇、成都家具未来馆、广州黄埔机械城等多个项目的招商策划、经营测算工作，历任拓展经理、筹备组组长、营销副总经理、集团副总经理等职。现为名大集团商业运营中心总经理。

范方华，西安分享集团董事长兼创始人，毕业于南京工程学院电子工程系，香港财经学院MBA。曾任职于中国核工业集团二六二厂、正泰集团西安分公司，兼任陕西省湖南商会常务副会长，西安EMBA商会、陕西宁夏商会、中国路虎之家成员。著有《房地产销售策划传播管理模式》等。

目录

上篇 思维——商业地产操盘新思维

一、策划——商业地产的22个策划新理念

1. 成功的传统购物中心经营模式

2. 传统购物中心的三大盈利新法宝
3. 购物中心的调研方法及要点
4. 旧时代的商业推广特点总结（从1.0时代到2007年前）
5. 商业地产的发展可以步步为赢
6. 商业地产的“经营测算”很重要
7. 商业地产实战术——淡季如何转为旺季
8. 合作风险：“囚徒困境”的东方解决模式
9. 商业地产越旋转越稳定：狗粪促进了商业地产
10. 商业地产经营测算学之青青草原的10大传说和真相
11. 商业地产经营测算学之洼地效应：金钱一定是很有思想的上篇思维——商业地产操盘新思维

一、策划——商业地产的22个策划新理念1. 成功的传统购物中心经营模式 2. 传统购物中心的三大盈利新法宝3. 购物中心的调研方法及要点4. 旧时代的商业推广特点总结（从1.0时代到2007年前）5. 商业地产的发展可以步步为赢6. 商业地产的“经营测算”很重要7. 商业地产实战术——淡季如何转为旺季8. 合作风险：“囚徒困境”的东方解决模式9. 商业地产越旋转越稳定：狗粪促进了商业地产10. 商业地产经营测算学之青青草原的10大传说和真相11. 商业地产经营测算学之洼地效应：金钱一定是很有思想的12. 商业地产经营测算学之十面埋伏：办法是有资金13. 商业地产之互联网：目前发展的最大机遇14.

商业地产经营测算学之四维空间交叉定位法 15. 商业地产无极论 16. 商业地产之八大O2O动作17. 商业地产之移动互联网时代的餐饮变局18. 商业地产之综合体经营：怎样才有未来19. 物联网产品的成型将改革超市经营模式20. 要O2O，又不是O2O的商业地产社群21. 用“特拉斯”的思维做新商业地产22. 做人流多的业态，就是互联网思维模式在商业地产中的一种应用

二、规划——商业地产17大规划思想1. 产业综合体，城市交通的解决模式之一2. 机场，商业地产的新领地3. 城镇化=商业地产综合体4. 大型购物中心必然向近郊化发展5. 地铁商业的最优发展模式6. “内容”依然为王，新旧商业时代的共同点7. 商业地产发展是城镇化进步的最大推动力8. 商业地产经营规模与效益的关联9. 商业地产业者需了解的人居数据及事实10.

成功的运营模式：线下实体店+线上电商+移动终端+社会化渠道11. 收藏城市：提升商业地产项目文化价值的好方法12. 做专业市场综合体，一定要做教育13. 物流地产面临的新变革14. 物流地产运营模式15. 智能商业地产是体验式商业的有效平台16. 做多大的专业商场才合适17. 做商业地产一定要谋定而后动

三、经营——商业地产经营27个新思路四、设计——10种商业地产设计思想

五、特色——商业地产19个行业特色心法六、招商——商业地产14个招商思想策略下篇 管理——商业地产操盘管理实战术 1. 天与地总部基地经营战略与招商方案 2. 家居馆前期工作回顾与未来工作建议（工作座谈记录）3. 家居馆工程雨水系统综合利用方案4. 项目前期工作组合安排5. 项目销售定价方案6. 招商流程操作指引 7. 项目的招商计划8. 圈地初期协议9. 商业项目的工作建议书10. 与销售公司的销售合作协议书11. 商铺租赁合同书12. 全案委托合同书13.

商业地产营销思路建议14. 项目外地招商工作计划与安排15. 市场工作思想16. 项目招商策划执行方案17. 内部客户招商登记表格18. 商业地产项目认租须知19. 商业地产项目改造思路20. 商业地产项目前期市场调研及可行性分析报告21. 总体规划项目建议书22. 开发商项目经营思路的考量23. 免责声明24. 商业地产项目策划合同25. 商业地产跨界营销策划思路26. 商业地产设计工作流程27. 商业地产邀租函28. 商业地产常年经营顾问合同29. 项目筹备期招商工作计划
后记

[显示全部信息](#)

媒体评论

《商业地产操盘实战》着重对商业地产运营过程中体验式消费形式进行研究和探索，对当前市场研究和实操有很好的借鉴和指导作用，可以成为行业学习的教科书，值得从业人员学习。

——中国房地产业协会商业地产专业委员会秘书长 蔡云

当我们面对复杂的商业环境时，《操盘实战》提供了一个宝贵的运作分析。

——联众地产总经理

郑经华

未来商业地产，尤其是体验式的商业空间模式是已经逐渐明朗的盈利亮点。

——中国建筑与室内设计师网联合创始人 金戟

在线试读部分章节

1. 产业综合体，城市交通的解决模式之一

在我国，对特大城市的疏散早该开始。但是我们不仅认识得较晚，而且对新城的成长机制始终心存疑虑。其实，多国在这个问题的探索上也经历过许多痛苦，在具体实践上也经历了第一代、第二代和第三代新城。

第一代新城：约30万人口的新城区里很少有就业岗位。大部分人早上涌到老城里来，晚上又涌回新城，造成巨大的钟摆式城市交通。实践证明这类新城是失败的。

第二代新城：规划学家们敏感地认识到，应该发展第二代新城，人口规模应该在20万人以上、就业岗位50%就地解决。这样，这种新城能够至少减少50%的城际交通。

第三代新城：继第二代新城实践后，又迅速推出第三代新城——产业综合体，人口规模为30万左右，就业岗位基本上能够在新城内自己创造，实现职住平衡。这既保证了新城的经济活力，又大大减少了老城市的交通压力。

如是，规划学家们逐步得出了一个结论：新城开发成功的关键，是其人居环境应该比老城还要更高、公共服务质量更好、人与自然更和谐，这样就可以形成对老城的人口磁力。只有形成这种磁力，有机疏散才有可能实现。

通过以上这几点，我们对商业地产的选址及面积确定、今后可能发展的路迹有了更清醒的认识。

2. 机场，商业地产的新领地

鉴于城市中心商业项目往往处于高度竞争的市场状态，而为旅客不断提供更具有吸引力的服务产品，并通过有效的营销创造更大的市场，人流匆匆忙忙的机场中存在着很大的商业地产经营机遇。尤其是商业地产所具有的区域垄断地位在机场商业中表现无疑。

借助先进的科技和思想，可以采用一些实操模式搭建机场新经济平台。

(1) 借APP搭沟通平台 1. 产业综合体，城市交通的解决模式之一

在我国，对特大城市的疏散早该开始。但是我们不仅认识得较晚，而且对新城的成长机制始终心存疑虑。其实，多国在这个问题的探索上也经历过许多痛苦，在具体实践上也经历了第一代、第二代和第三代新城。第一代新城：约30万人口的新城区里很少有就业岗位。大部分人早上涌到老城来，晚上又涌回新城，造成巨大的钟摆式城市交通。实践证明这类新城是失败的。第二代新城：规划学家们敏感地认识到，应该发展第二代新城，人口规模应该在20万人以上、就业岗位50%就地解决。这样，这种新城能够至少减少50%的城际交通。第三代新城：继第二代新城实践后，又迅速推出第三代新城——产业综合体，人口规模为30万左右，就业岗位基本上能够在新城内自己创造，实现职住平衡。这既保证了新城的经济活力，又大大减少了老城市的交通压力。如是，规划学家们逐步得出了一个结论：新城开发成功的关键，是其人居环境应该比老城还要更高、公共服务质量更好、人与自然更和谐，这样就可以形成对老城的人口磁力。只有形成这种磁力，有机疏散才有可能实现。

通过以上这几点，我们对商业地产的选址及面积确定、今后可能发展的路迹有了更清醒的认识。

2. 机场，商业地产的新领地

鉴于城市中心商业项目往往处于高度竞争的市场状态，而为旅客不断提供更具有吸引力的服务产品，并通过有效的营销创造更大的市场，人流匆匆忙忙的机场中存在着很大的商业地产经营机遇。尤其是商业地产所具有的区域垄断地位在机场商业中表现无疑。借助先进的科技和思想，可以采用一些实操模式搭建机场新经济平台。

(1) 借APP搭沟通平台 为了吸引更多旅客选择本机场的服务，机场集团可以推出机场APP，构筑了线上线下的闭环营销。随着移动互联网的发展，结合机场、航行相关的APP纷纷露出，与国际机场相比，通常国内机场提供的APP内容大多都不脱离航班信息、服务设备、机场地图、机场商店、餐厅以及实用紧急联系电话等等，鲜少与旅客实现互动。产品是营销的基础，产品策略是营销策略的第一要素。机场营销策略离不开产品的开发设计。机场APP不仅是旅客玩转机场的“葵花宝典”，还是旅客交流互动的平台。它不仅满足了消费者晒生活和分享的习惯，还可以实现引导性。 (2) 利

用税务优势，创造实惠，提升消费者的利益最大化如今国内机场仍被认为是价格较高的消费场所。为鼓励消费，可以要求机场的商品经营者与机场签订协议，相同商品不能出现机场店铺比市区店铺贵的情况。同时，机场的很多店铺都不收7%的消费税，这也是赢在起跑线上的优势。当然，机场要创造旅客、留住旅客，维持旅客的忠诚度才能持续创造利润源泉。而旅客忠诚度要来自于机场始终不渝地向其提供高质量的服务，来自于机场服务人员解决客户不满时的及时性与迅速性。

(3) 做小综合体，更多的配套与服务 例如，为了方便跨航站楼购物和消费，机场各个航站楼之间可以开通免费穿梭小火车。机场还可以有很多舒心的服务设施面向所有旅客，包括风格的游泳池、电影院、淋浴、健身、理疗中心和小睡区、提供钟点房的旅店、祈祷室、化妆室等。同时，还可以开发一个集中化平台，能让公司、租户和机场合作伙伴分享信息。该系统能将所有的顾客接触点整合为一个集中化的客户关系管理平台。这些接触点包括：网络、电邮、电话、电子反馈一体机和一个名为SWIFT（服务劳动力和即时反馈转换系统）的独特系统，用于处理即时的反馈，电子检查和服务恢复。这个系统每个月会收到多达100万份的用户反馈信息。例如，乘客可以使用安装在洗手间的信息收集终端，对洗手间做出评价，不满意的信息会马上反馈，经由SWIFT系统即时处理，相关工作人员接到通知，并在第一时间解决问题。

3. 城镇化=商业地产综合体

《国家新型城镇化规划(2014-2020年)》已正式发布。借助土地红利，商业地产在过去十几年经历了迅猛增长。在未来新型城镇化的进程中，商业地产又有怎样的机遇？总的说，人口市民化、城镇化格局优化、城市发展模式转变等等，都为发展的新机遇。

(1) 优化城市格局，拓宽房企发展空间 城市化推进，中心城市周边城市、城镇的成长，会给房企带来新的发展空间。在众多房企抢滩一、二线城市的的同时，周边热点城市也受到关注。现在规划聚焦城市群发展，这在战略高度上为房地产业发展提供机遇。择址区域中有发展潜力的节点城市，推行街区综合体这一商业地产模式。可以说，在新一轮城市化过程中，在各城市群具备优势特色的城市将吸引更多产业和人口进驻，为商业地产的发展和提供更大空间。

(2) 商业地产作为多元化流通平台迎来了新契机 在产城融合过程中，开发商需在城市建设中确定新角色。如，产城融产业与城镇融合发展将为现在方兴未艾的产业地产、商业地产等综产产品带来巨大的市场需求，顺应这一需求的商业地产商将获得长足的发展。“产城一体化”开发模式将聚焦空港、金融、文化创意、高科技等产业方向，并进一步形成系统性运行模式。

(3) 综合性及配套成为新亮点 通过市场化的高效率，发挥企业的作用，是完善城镇基本公共服务体系的重要渠道。

例如：名校资源的进入、建设长者服务中心，可以完善基本公共服务体系。在养老、医疗、商业配套、物流仓储和文体教育等板块也可以有大发展。综上所述，城镇化的建设将以城市群为推进城镇化的主体形态。同时，优化的城镇规模结构，既增强了中心城市辐射带动功能，又加快发展了小城市，并促进了大中小城市和小城镇协调发展。同时，还提高了城市建设水平，实质性推动了绿色城市、智慧城市、人文城市等新兴城市建设。

4. 大型购物中心必然向近郊化发展

购物中心快速发展的主要动力来自城镇化和服务业成长。目前，大型化、近郊化、自持化，正成为新MALL（商圈）的主要特点。据统计，截至2011年底，中国有276家新增购物中心，使全国开业购物中心总量达到2812家，累计商业建筑面积1.77亿平方

米。预计中国购物中心将以每年300家的速度增长，2015年中国购物中心总量预计达到4000家。鉴于购物中心是商业地产与零售的结合，除了需要具备商业地产的开发和运营能力外，还需将零售业的特点纳入其考量范畴，如建筑结构要符合所选零售业态的经营需要、租户选择遵循目标消费群体特征、经营重点体现为消费者营造体验式享受等等。而且零售市场具有多样性和变化性。因此，对购物中心的开发者和运营者提出更高的要求。当然，大规模的购物中心供应涌入市场，必然会引起新商业物业空置率上升和对原有商业的冲击，也致使商业地产空置率将步入上行阶段，行业即将进入兼并整合的重要时点。由于大部分新建购物中心位于城市新开发区域，这些区域对于国际零售商而言缺乏吸引力，今年以来一些城市已经出现招租进程缓慢，甚至新完工商业物业长时间空置现象。在二线城市，尤其是那些位置欠佳但体量巨大的购物中心项目，正在承受着日益升级的招商压力，并且有可能在不久的将来迎来一轮并购狂潮。同时，也为新的商业模式的发展提供了土壤。

大鱼吃小鱼，快鱼吃慢鱼，小鱼变大鱼的时代已经到来！购物中心是一个结合了购物、餐饮、娱乐等业态，为居民提供“一站式”消费服务的综合商业体。虽然购物中心项目在全国各地纷纷上马，但优质购物中心的数量与其总体量并不成正比。未来的发展趋势是餐饮、娱乐业费者越来越重视购物的体验，观影、吃饭、KTV等已成为消费者光顾购物中心的日常消费项目。餐饮、娱乐已成为购物中心吸引客流的重要业态。特别是服装等零售实体店受网络购物冲击后，餐饮、娱乐业态无疑已成为购物中心实现体验式营销和延长顾客在购物中心滞留时间的不二法门。餐饮、娱乐企业具有培育周期短和迅速积聚大量客流的优点，随着企业进驻购物中心的热情日益高涨，餐饮、娱乐成为购物中心招商的重中之重。

5. 地铁商业的最优发展模式

现在市面上的产品，很多是有缺陷的。特别是造成资源严重浪费，没有把价值最大化，是现阶段商业发展较为突出的问题。如地铁，地铁可以带来巨大的商业价值。(动线)设计出来后就变成人流必经之地，一旦有人流商业就活了，没有人流的商业就会僵化。

地铁上盖的商业开发应该走大的综合体路线。比如说有了办公、住宅、酒店、商场这些配套，就能产生很强的互补性。

地铁天生能带来人流，对商业来讲，人流就是“黄金”。

对于地铁商业发展的未来，综合性、复杂性更强的项目会更好。

“商业”是个金字塔，越高端的东西，流量其实越少。

6. “内容”依然为王，新旧商业时代的共同点

传统百货的没落，并非完全是内容出现了差池，而是消费者在便捷性上做出了选择。偷懒使人退步。如今，传统百货的衰落再次证明了这一点。当你怀揣着一部手机，能够轻易地打开淘宝客户端的时候，或者通过类似京东客户端去获得一些产品资讯并有保障的时候，有什么理由促使消费者非要去百货公司才能购物。而事实是，在读者打开一个购物手机客户端的时候，他们就一定是在选购；当他们打开某个购物网站时，自然同样是在选购……这就是事实，购物无处不在。假如能汇总这样的数据，相信百货人会欢喜雀跃：天啊，顾客太能购物了。不错，的确是太能购物了。那么多产品介绍，居然都从头到尾读完了，而且采购的时间是如此之短，这让人如何想象？

然而，就是在采购如此之广泛，阅读量是如此之大的情况下，百货人却每日都在提心吊胆，似乎行业消亡就在今天。为什么？我们应该先好好想想，什么是推销或者交易

？然后再想想如何通过网络或促销去让自己生存（获得效益）？想清楚这两点，也就想清楚自己的定位，以及这个行业的明天。

所谓的推销或者交易，就是将选择的产品简便地传递给消费者的过程。这里面有两个要点：其一是“经过选择的产品”；其二是将这些产品简便地传递给消费者。网络时代较之过去有了很大的不同。产品的销售者已经高度多元化，因此内容泛滥成灾。如今不是担心看不到、找不到产品，而是看不到“想看的”、找不到“想找的”产品。这一点恰恰是百货人或生产商始终如一的职责和使命。百货人的任务就是从如此之多的产品中，筛选出更好的东西，或者整合的商品，去奉献给消费者。也就是说，你得让你的顾客去省心。自然，你得了解你的顾客，这点跟过去并无不同，只是如今的顾客更“刁钻”一点罢了。所以，一般来说，你不能去搞千篇一律的东西，有三两个足矣。

有人会说，我们过去就这么搞，照常活得好啊。不错，过去能活得好。活得好，是因为过去所存在的壁垒保护了你，不是吗？但如今的形势变了，网络时代让这种壁垒不复存在。前例的情形直接就消亡了。其实就一个观点：在网络时代，同质的东西不能同时存在，至少不能大量同时存在。因此，你想做一个百货公司，那么只有唯一的一个选择，创建特的产品。所以，大众化之类的百货唯有消亡一途——扪心自问，你能做得比淘宝客户端等等这些网购门户网站的更好吗？因此，从传统百货转型的途径也唯有一条：创新，真正意义的创新。创造你独有的产品、独有的内容，这才是出路。

在内容之后，还得学会“简便地传递”给消费者。这点也很重要。你不能搞得太麻烦。这就不多说了，各家都有一本经，难念好念，自己多想想也就是了。除了自我推广，比如创建一个APP，新百货同样和传统百货一样，也需要一个类似于邮政发行系统的东西，来集合推广这些产品内容。这点目前发展的当然不是太好，但也有了一些苗头，比如，已经有若干新百货的网页在淘宝上逐期发布。这些通路将来肯定会不断发展，并最终成为一些有效的通路。以上，只是说明了一个问题：其实，在新商业地产时代，百货公司主们仍然可以通过产品价差赚取利润。因此，在新时代，获利的方式不是复杂了，而是简单了。在新时代，内容的意义不是降低了，而是增加了。相较于传统百货时代，内容为王可能更会成为现实。只有内容才是新百货得以存在的基石。

将这些特定领域的内容整合在一起，对某个特定关注人群就有了意义，就会成为他们的必然和唯一选择。在内容整合层面上，对试图创建新百货事业来讲，网络思维是先入为主的，这种先入为主可能是第一个创建者，也可能是第一个通过推广获得声誉者，总而言之，要首先成为“领域”领跑者。所以，创建新百货，即便你不能创建独特内容，你也要创建“新概念”或“内容集”。

[显示全部信息](#)

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

[更多资源请访问www.tushupdf.com](http://www.tushupdf.com)