

存量商业改造调整提升 5 步走 9 道关突围实战

课程背景：

经过十多年突飞猛进的发展，商业地产全行业已进入严重过剩时代，大量开业后经营不善，或受竞争对手挤压经营逐步下行的项目困扰着企业的发展，使得企业背上了严重的经营包袱。本次课程特邀国内著名的商业操盘专家，深度剖析商业项目的经营困难原因，详细搭建符合开发企业实际现状的困难商业救盘思路。

面对：商业业主企业董事长、总经理，商业公司总经理、副总经理

(非上述人员可能听课效果不佳)

学时：两天 13 小时

张昌祥老师商业调改代表案例：

1 线城市深圳：皇庭广场（2015-2017 年操盘）：曾经为华南著名商业烂尾项目，10.8 万平米，烂尾长达 8 年，2013 年 12 月试营业，截止 2014 年 12 月，开业率不到 60%，商业公司年度总收入不足 7000 万。2015 年，张老师率队实现

95%的开业率与 90%的租金收缴率；2016 年张老师率队实现 100%的租金收缴率，商业租金物业费总收入突破两亿元，单日客流突破 10 万人。2017 年张老师率队实现租金物业费总收入 2.5 亿元，成为深圳标杆商业综合体，3 年总体招商调整比例 80%。

2 线城市济南：长沙梅澜坊（2017-2018 年操盘）：3 万平米街区，2014 年 12 月开业，60%的开业率，2016 年全年租金物业费收缴率不足 50%，开业率始终未突破 60%。2017 年张老师率队实现招商签约率 80%、开业率 70%；2018 年张老师率队实现开业率 90%、租金收缴率 100%。成为新一线城市著名网红街区。

3 线城市绍兴：柯桥万达广场（2011 年 3 月-2013 年 8 月操盘）：13 万平米，2010 年 10 月开业，100%开业率。该项目为 2011 年万达体系三大困难项目之一，2011 年 3 月日均客流下滑至不足 2 万人，掉铺 12 个。2010 年 12 月至 2011 年 5 月，该广场长达半年没有商业总经理。2011 年张老师以集团运营分管副总身份率队实现客流同年度提升 80%、销售同年度提升 100%以上。租金收缴率、开业率均 100%。

一、 商业项目经营困难的原因 (1小时)

- 1、 竞争对手挤压
- 2、 经营定位错误
- 3、 品牌组合不良
- 4、 物业条件硬伤
- 5、 人流动线不畅
- 6、 企划活动不力
- 7、 团队考核滞后

二、 商业项目调改第一步：二次定位 (2.5小时)

- 1、 租金的定价真相
- 2、 业态的逻辑关系
- 3、 消费者的未来变化
- 4、 竞争者的凶狠扑杀
- 5、 外围基础设施与公建的变更
- 6、 一道关：要现钱还是活下去？

(从项目盈利模式角度深度思考导致项目困境的真实原因)

- 7、 二道关：建筑整改报批

(功能性整改带来结构上甚至外立面等方面的诸多变化)

三、 商业项目调改第二步：商家清退 (2.5 小时)

- 1、 亏损商家众生相
- 2、 三道关：团队信心已经丧失

(从人性角度来了解困难项目运营团队不同位置管理者的难处)

- 3、 商家清退步骤与核心思路
- 4、 清退费用的控制要诀
- 5、 必要时的游击战术
- 6、 四道关：规避群体事件

(群体事件的发酵过程与走向综述)

- 7、 难点：小业主的返租期到期清算

四、 商业项目调改第三步：氛围整改 (1.5 小时)

- 1、 商业动线的常见问题
- 2、 卖场氛围的常见问题
- 3、 基础设施的常见功能性问题
- 4、 商业立面的常见问题
- 5、 00 后消费者对情景氛围的需求变化

6、五道关：经营定位的场景化再现

(把握主流消费者的消费偏好打造未来5年不落后的基础物业)

7、优秀的场景氛围调整案例

五、商业项目调改第四步：招商突围（2小时）

1、五道关：市场面的信心重塑

(如何换回品牌商户对项目的后期运营信心)

2、深陷困境的项目招商突围策略与方法

3、经营下行的项目招商突围策略与方法

4、新零售业态的经营思路与招商技巧

5、新餐饮业态的经营思路与招商技巧

6、新体验业态的经营思路与招商技巧

7、七道关：引进龙头品牌

(靠感情是引进不来的)

8、最新商业综合体品牌落位布局案例

六、商业项目调改第五步：经营旺场（2小时）

1、什么情况下需要闭店调改与二次开业？

2、经营旺场五项基本功

3、 八道关：企划活动小钱花在刀刃上

(如何用最少的钱创造最大的客流与最大的销售额)

4、 经营旺场八大加速器

5、 九道关：迅速打造炉火纯青的经营团队

(商业项目考核体系设置的基本逻辑与不同情况下的团队考核设置)

6、 奠定长期旺场的会员系统

七、 案例回顾 (1.5 小时)

1、 皇庭广场

2、 长沙梅澜坊

附送：参训企业案例一对一辅导 (第一天晚上)