

存量商业改造调整提升 4 步骤 8 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，大量开不了业，或开业后经营不善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困境商业操盘专家，深度剖析困境项目的困难原因，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：开发企业董事长、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 年任总经理）：曾经为华南著名商业烂尾项目，10.8 万平米，烂尾长达 10 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：丁豪广场（2015 年 3 月-2016 年 5 月任执行总经理）：8 万平米，2014 年 4 月开业，80%的开业率，2014 年 12 月租金物业费收缴率不足 50%，开业率下滑至 75%。2015 年张老师率队实现招商签约率 100%、租金收缴率 100%，单日最高客流突破 7 万人；2016 年 5 月实现开业率 100%。成为济南标杆商业综合体。

3 线城市绍兴：柯桥万达广场（2011 年 3 月-2013 年 8 月任集团分管副总）：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、 商业地产项目操盘失败的原因 (1小时)

- 1、 项目盈利模式设计失误 (前期、后期)
- 2、 业态定位错误
- 3、 规划设计硬伤
- 4、 外围动线不畅
- 5、 品牌组合不良
- 6、 装修管控失误
- 7、 营销企划不力
- 8、 招商调整滞后

二、 商业项目调整复合第一步：二次定位 (2.5小时)

1、 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烂尾的真实原因)

- 2、 租金的定价真相
- 3、 业态的逻辑关系
- 4、 消费者的未来变化
- 5、 竞争者的凶狠扑杀
- 6、 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、 商业项目调整复合第二步：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、 商业项目调整复合第三步：改造调整 (2.5 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、 开业一年后死盘情况下的调整策略与方法
- 3、 开业一年后 50%开业率情况下的调整策略与方法
- 4、 开业一年后 80%开业率情况下的调整策略与方法

- 5、 开业两年后死盘情况下的调整策略与方法
- 6、 开业两年后 50%开业率情况下的调整策略与方法
- 7、 开业两年后 80%开业率情况下的调整策略与方法
- 8、 **六道关：引进龙头品牌**

(靠感情是引进不来的)

- 9、 经营期物业改造的难点与规避
- 10、 经营期装修管控的难点与规避

五、 商业项目调整复合第四步：经营旺场 (2.5 小时)

- 1、 什么情况下需要二次开业？
- 2、 经营旺场五项基本功
- 3、 **七道关：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、 **八道关：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

六、 案例回顾 (1.5 小时)

1、 皇庭广场

2、 丁豪广场

附送：参训企业案例一对一辅导（第一天晚上）