

商业项目筹备期招商策略与开业后二次招商调整实施

面向：商业公司中高层

课程设置：2天12小时

授课模式：面授+听课者实际案例辅导

课程概要：在电子商务对实体商业冲击的大背景下，实体商业品牌商大幅度减少开店指标，招商难成为当前商业地产行业的巨大痛点。本课程极具实战性，对于新涉足商业项目招商管理的中高级管理人员具有非常重要的借鉴意义。

张昌祥老师商业招商代表案例：

1 线城市深圳：皇庭广场（2015年3月-2017年8月任总经理）：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8000万。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，商业公司总收入突破两亿元，单日客流突破10万人。成为深圳标杆商业综合体。2017年张老师率队实现该广场的社交型购物中心转型。2.5年总体招商调整比例50%。2019年，该项目实现3.8亿元的租费总收入，周末日均客流约20万人。

1.5 线城市郑州：睿达广场（2016年6月-2017年12月筹备期操盘手）：

郑州高新区社区商业代表项目，3.5万平方米建筑面积，地理位置差，商业主要展面并不临街，业主方第一次做商业地产，同时项目为销售型物业，与万达广场等多个商业体同步启动招商，最终实现开业率95%，开业后迅速旺场，日客流3万人左右，开业率租金收缴率双双达100%，成为郑州标志性的社区商业。

2 线城市济南：丁豪广场（2012年12月-2013年12月任项目顾问，2015年3月-2016年5月任执行总经理）：位于济南高新区，8万平米，启动招商时项目对面为银座商城，开发商第一次做商业地产，在张老师的顾问支持下，项目引进的星巴克、屈臣氏、CK等优质品牌均首进高新区，2014年4月开业，80%的开业率。但开业后因管理团队缺乏商业管理经验，2014年12月租金物业费收缴率不足50%，开业率下滑至75%。2015年春节后，张老师率队进驻，当年实现招商签约率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%，已成为济南标杆商业综合体。

讲义大纲：

一、新零售背景下的商业地产特征(1小时)

1. 新零售崛起背景——后城市化阶段城市消费者消费特征
2. 新零售崛起背景——互联网技术对实体零售的冲击
3. 新零售背景下商业业态众生相

4. 影响招商效果的中国商业地产开发操盘的 7 个关键点

二、项目业态定位与卖点提炼 (3 小时)

1. (潜力) 城市研究精要及城市卖点提炼
2. (势能) 片区规划发展与区域卖点提炼
3. (策略) 外部交通解读与动线卖点提炼
4. (实地) 区域消费力研究与发展潜力提炼
5. (灵魂) 核心定位 slogan 一句话总结法
6. (组合) 客群撬动及业态聚合能力的核心策略

三、品牌与项目产生磁场共振的核心要点 (3 小时)

1. (前提) 开发策略决定招商战略
2. (道具) 招商折页、PPT、H5 设计及招商中心布局与装修
3. (法则) 商业项目招商的 8 项基本法则
4. (核心) 主力店的快速落位法
5. (战术 1) 带看动线的设计逻辑
6. (战术 2) 敲边鼓策略搞定一线
7. (战术 3) 声东击西策略搞定二线
9. (战术 4) 胡萝卜加大棒策略搞定散户
10. (辅助) 工程节点对招商的配合

四、提升招商团队业绩的核心技巧 (2 小时)

1. (基础) 招商团队的工作特点决定管理逻辑
2. (难点 1) 绩效考核设计

- 3、（难点2）外出招商管理
- 4、（难点3）公关费及装补费用核定
- 5、（难点4）凝聚力提升
- 6、（难点5）进场与装修进度督管

五、二次招商调整的核心策略实施（2小时）

- 1、（表相）培育期商户的经营特点
- 2、（战术）开业率超过90%情况后的二次招商调整
- 3、（战术）开业率80%左右情况下的二次招商调整
- 4、（战术）开业率60%左右情况下的二次招商调整
- 5、（战术）年度招商策略制定方法与季度招商实施方案
- 6、（难点）商户群体事件的预防与应对方案

六、案例：（1小时）

皇庭广场、睿达广场、梅澜坊商业街的招商回顾