

# 商业综合体二次调整盘活 4 步骤 8 道关突围实战

——10 万平米 10 年烂尾 2 年盘活租金 2 亿突围实战

## 课程背景：

过去几年商业地产开发项目的突飞猛进，各地商业地产企业苦于项目规划设计问题与电商冲击，招商难；苦于缺少运营经验，开业后难以成功经营；导致二、三线城市出现了众多的商业地产困境项目。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**

**张昌祥老师商业救盘代表案例：**

**1 线城市深圳：皇庭广场**（2015 年 3 月-2017 年 7 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%。

**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%。

#### **4 线城市宜兴：现代生活广场（2009年2月至2011年2月任常务副总）：**

5万平方米，2007年12月开业，85%开业率。2008年12月，项目掉铺品牌比例80%，开业率下滑至60%。2009年，张老师率队实现复杂的商户遗留问题处理，并引进江苏第一家县级城市现代化院线；2010年，张老师率队将主力店乐购超市替换为大润发，实现开业率95%，租金收缴率100%。2年总体招商调整比例95%。

#### **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、 商业项目死盘复合第一步：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、商业项目死盘复合第二步：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、 商业项目死盘复合第三步：招商填铺（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招商策略与方法

3、 开业一年后 50%开业率情况下的招商策略与方法

4、 开业一年后 80%开业率情况下的招商策略与方法

5、 开业两年后死盘情况下的招商策略与方法

6、 开业两年后 50%开业率情况下的招商策略与方法

7、 开业两年后 80%开业率情况下的招商策略与方法

##### 8、 六道关：引进龙头品牌

（靠感情是引进不来的）

9、 经营期装修管控的难点与规避

#### 五、 商业项目死盘复合第四步：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)