

修炼城市最强商业之战略定位与招商运营心法

特训营（3天）

课程背景：

2020年疫情突发，给全国商业经营企业带来重创，疫情之后，商业企业怎么涅槃重生？一线城市商业 TOP5、二线城市 TOP3、三线城市 TOP1，这些标杆性的商业项目往往能够突破租金瓶颈，持续保持 10 年以上的租金提升，他们是怎么攀上城市龙头地位的？深圳皇庭广场，曾经为华南著名商业烂尾项目，在某专家操盘下，年度租金物业费总收入从 7000 万，提升到 3 年后的 2.5 亿。随后两年租费收入继续大幅度提升，2019 年实现 3.8 亿，租金坪效、客流坪效、销售坪效同步进入深圳前五，又是怎么做到的？本次课程**特邀国内著名的城市标杆商业操盘手-张昌祥老师，深度剖析城市最强商业的操盘心法。**

除了深圳皇庭广场，张昌祥老师亲自操盘或参与操盘的其他城市标杆商业还有：上海五角场万达广场、上海证大大拇指广场、福州仓山万达广场、合肥包河万达广场、南宁百货南宁朝阳店、长沙梅澜坊商业街等。

面对：开发企业董事长、总经理，商业公司总经理、副总经理及其他高管

学时：三天 18 小时

第一天：适合开发企业董事长、总经理、商管公司总经理

一、 购物中心发展趋势与新消费潮流 (2 小时)

1、 主流商业地产企业产品线及其发展特点

万达、华润、中粮、凯德、太古、恒隆、新鸿基、K11、天虹等

2、 后疫情时代商业消费新特征

——00 后消费特点

——零售业态开店趋势

——餐饮业态开店趋势

——体验业态开店趋势

——超市电影院等主力店趋势

3、 线上商业发展趋势

——传统电商企业

——直播电商企业

——线上其他新商业态势

二、 城市龙头商业修真成仙 8 大心法及其背后逻辑 (2 小时)

(你容易忽视的点恰恰是他们重视的点)

1、鲜明的主题定位

——客群消费特征表象化、代表案例

2、独特的建筑立面

——客群审美偏好表象化、代表案例

3、8张照片原理

——空间美学及其运用、代表案例

4、投资商高调善炒作

——品牌的痛点捕捉、代表案例

5、操盘手隐身不见

——优秀店总培育、代表案例

6、极度重视顾客体验

——运营思维植入硬件设计、代表案例

7、线上线下一体化流量思维

——线上流量经营、代表案例

8、良好的公众形象

——一心三核四大体系、代表案例

三、商业项目经营战略规划制定与年度经营大纲 (2小时)

1、商业项目投融资管退全流程运营逻辑

2、商业项目投资决策要点

——立地条件、建安标准、租金预期、退出通道（租售结合策略）

4、商业项目运营决策要点

——运营成本构成、运营人员配置、主力店占比、租费结构等

5、商业项目五年经营规划纲要

——城市特征、商圈竞争格局、城市或区域占位设定、项目定位、租金成长

目标、租户组合等

6、商业项目年度经营计划纲要

——项目定位、竞争对手动向、招商调改、企划活动、经营大事记

第二、第三天：

适合开发企业总经理、商管公司总经理、物业公司总经理及开发商管物业

等条线副总经理及中层骨干

四、经营分析报表及构成（1小时）

1、客流密度、租金坪效、租售比及 ebitda 背后含义

2、月报模板及解读

3、周报模板及解读

4、日报模板及解读

五、城市龙头商业项目定位与形象打磨 10 章经 (3 小时)

1、属地客群优先策略

——消费者调研、商圈消费特点总结概括、辐射圈界定

2、关注消费外流现象并填补之

——饱和业态、不饱和业态区分，空白业态筛选

3、层高和中庭空间大小的舒适比例关系

——中庭设置原则、广场设置原则、层高与业态关系等

4、卫生间的布局考究

——卫生间设置原则，老人残疾人卫生间、儿童卫生间、母婴室案例

5、扶梯、客梯与经营空间的平衡关系

——扶梯与客梯设计原则，设备选型等

6、停车落客的温馨处理

——出租车落客区、非机动车停放区、外卖配送车停放区设置原则，案例等

7、后勤人员专用通道

——商管及主力店员工通道，餐饮后勤通道配置，案例等

8、用做钻戒的手艺做商场

——精品商场内装设计调性、装修施工细节、保洁开荒细节等

9、用布置婚堂的心态做美陈

——美陈设计 5 大原则，精品商场美陈布置案例

10、帮助顾客寻找动线上的趣味点

——新商场品牌组合新变化、文和友这有山等项目启发

六、城市龙头商业项目招商痛苦过程 8 章经 (2 小时)

1、创造性的业态组合策略

——零售、餐饮、体验等业态组合逻辑新变化

2、突破口：搞清楚不同业态之间的促进关系

——业态互补逻辑

3、新业态及核心品牌一定依附在核心客群

——零售、餐饮、体验业态跨界创新逻辑

4、首进品牌占比多少才是合理的

——区域占位与城市占位对首进品牌数量和比例的要求

5、品牌商决策层关注什么

——客群匹配性、客流量、操盘手认知

6、请从定位匹配的维度说服品牌商

——理解品牌气质与目标客群

7、设置一个保证龙头品牌赚钱的商务条款

——联营扣点、装修补贴、反向保底等

8、签约前的临门一脚怎样踢

——品牌互促、高层宴请等

七、城市龙头商业培育期客流升级9章经（2.5小时）

1、年龄、性别、职业、组合关系四个维度对客群分类

2、营销活动设置务必抓紧核心客群

——原创性及案例

3、从你找资源到资源来找你

——异业联动

4、来客量、匹配度、购买力三个维度评估活动有效性

——活动评估

5、单一购物中心不做线上商城的原因

——元宇宙商城设想

6、如何正向营造活动的话题性

——新闻事件策划案例

7、两微一抖如何运营

——微信微博、抖音快手等

8、活动策划与商家经营如何结合

——联动关系及主力店结合等

9、从提升客流量到提升客流品质的转换节点

——客流密度、客流滞留时长等

八、城市龙头商业持续调改旺场9章经 (2.5小时)

1、开业3年后重点做品牌升级

——品牌升级重点是客单价

2、开业5年后重点做业态升级

——二次定位逻辑与业态升级关系

3、开业10年后重点做城市话题

——老场翻新代表案例及借鉴

4、成熟商场不建议闭店调整的原因

——闭店调整对项目的危害

5、企业文化决定公众形象

——企业文化的不同特点及消费者结合

6、年、季、周三点结合维护政府关系

——政府关系维护要点

7、龙头商业操盘手每天应该忙啥

——培育期、成长期、成熟期每周每日工作重心

8、龙头商业的投资商老板每天应该关心啥

——报表系统及报表后的逻辑

9、疫情后反思龙头商业如何危机公关

——商誉危机构成及其消化方式

九、城市标杆项目案例复盘（1小时）

1、深圳皇庭广场

2、南宁百货朝阳店