

10 万平米商业 10 年烂尾 2 年盘活租金 2 亿突围实战

——商业地产项目经营复活 4 步骤 8 道关突围实战

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、 商业项目困境复活第一步：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、 商业项目困境复活第二步：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、 商业项目困境复活第三步：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、 商业项目困境复活第四步：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