

商业地产标杆企业经营战略全集

商业地产 赢家战略

◎中国商业地产的成长路径 ◎8个成功企业战略解码 ◎用数字和案例说话

王永平 吴洋 李其涛 编著

导读

- 万达 兵贵神速 以快取胜
- 华润 抓住根本 信誉制胜
- 中粮 突出特色 以奇制胜
- 恒隆 不辞点滴 积微制胜
- 瑞安 由点到面 以“旧”制胜
- 凯德 风险分担 多角制胜
- SOHO 中国 集中兵力 重点制胜
- 深国投商置 呼风唤雨 借力制胜

产品战略

运营战略

赢利战略

开发战略

发展战略

江苏人民出版社

商业地产标杆企业经营战略全集

商业地产 赢家战略

王永平 吴洋 李其涛 编著

江苏人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

商业地产赢家战略 / 王永平, 吴洋, 李其涛编著

— 南京 : 江苏人民出版社, 2013.4

ISBN 978-7-214-09017-1

I. ①商… II. ①王… ②吴… ③李… III. ①城市商业—房地产—经济管理 IV. ①F293.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第303809号

商业地产赢家战略

王永平 吴 洋 李其涛 编著

策划编辑 顾芳恒
责任编辑 刘 焱
特约编辑 罗瑞萍
装帧设计 李晓永
责任监印 安子宁
出版发行 凤凰出版传媒股份有限公司
江苏人民出版社
天津凤凰空间文化传媒有限公司
销售电话 022-87893668
网 址 <http://www.ifengspace.cn>
经 销 全国新华书店
印 刷 北京同文印刷有限责任公司
开 本 889 毫米 × 1194 毫米 1/16
印 张 42.5
字 数 1020 千字
版 次 2013 年 4 月第 1 版
印 次 2013 年 4 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-214-09017-1
定 价 468.00 元

(本书若有印装质量问题, 请向销售部调换)

文化為本根
善好
市時度勢產業興

胡平

（胡平，中国商业地产联盟主席，曾任全国政协常委、商务部部长）

加強交流互動促進
商業地產業發展

戊子年五月 何濟海



（何济海，中国商业地产联盟副主席，中国商业联合会名誉会长，曾任国家内贸部副部长）

王胜利序

学习马克思主义哲学 走商业地产健康发展之路

一幅《清明上河图》印证着古代中国城市商业的繁荣……

中国商业地产之路，
是一条充满机遇和挑战之路，
是一条实践与探索之路，
……

中国的商业地产是在困难中起步、在曲折中成长、在改革中前行、在实践中不断发展壮大的。中国商业地产伴随着中国的城市化进程，在短短的十余年时间里发展成颇具规模的行业，取得了有目共睹的成就。一大批有志于经营城市、营运城市的开发商、营运商、投资者以不同的智慧和思维为城市贡献了各式各样的商业地产产品。

商业地产是国家经济和社会发展不可或缺的行业之一，是繁荣城市现代化的标志之一。作为一个高投入、高产出、高风险、高利润的行业，商业地产有其独特的魅力。实践证明，一个成功的商业地产项目不仅可以使开发商获得高额的回报，更能增加企业的知名度和竞争力，提升行业地位。正因为如此，商业地产受到越来越多投资者的追捧、投入；然而，成功永远只属于少数胸有全局和睿智的投资者，许多的投资者都只能以失败的结局退出商业地产的大舞台。究其失败的根源，一方面与开发商自身因素有关，另一方面则与商业地产的复杂性密不可分。但这些困难并没有阻挡住地产商们投身商业地产的热情，就在这屡战屡败，屡败屡战的反复实践中，国内商业地产得到了提升。一个投资者想要在复杂多变的商业地产市场获得成功，没有登高望远、一览众山小的全局意识和气魄，没有长期作战的思想准备，没有正确的战略、战术，实在难以突破瓶颈、规避风险、获得成功。

前期商业地产开发同市场需求脱节、同质化严重导致空置率高，这是中国商业地产必经的混沌历程。近年来商业地产开发呈多元化局面，由混沌向理智的过渡过程中，开发商学会了根据不同的城市、文化、经济情况采取不同的商业地产开发模式，通过多元文化理念同商业地产开发相结合来寻求长期的产品增值。

一个显而易见的事实是，中国商业地产发展之路很明显印有“中国特色”的字眼，在没有REITs(房地产信托投资基金)等融资渠道的情况下，中国的企业和企业家们各显神通，解决了中国商业地产初期先天不足的难题。

中国的商业地产走到今天，什么才是最重要的东西？这个问题可能有成千上万个答案，但纵观商业地产的发展历程，在各种成败得失中寻找蛛丝马迹，人们往往在各种理论和战法前迷失，忘记了最为重要的东西——哲学（或者说是思想的方法）！

哲学，在今天已不再是个时髦的话题，人们已不再习惯思考，而是习惯按模式照本宣科，拍脑袋行事，因为这样更省事和快捷。但哲学是智慧学，是解决问题的根本。如果在企业家的案头多放几本《大众哲学》《矛盾论》或《实践论》之类的读本，可能中国的商业地产会多点创意、少点失败。

重温毛主席的两篇哲学著作，梳理中国商业地产的发展脉络，不难发现，成功的商业地产项目的开发和营运，都是在思想上解决了认识问题，都自觉或不自觉地运用了正确的哲学方法。

总结毛主席的著作便可知：

要从客观实际出发！

要有辩证统一和发展的观点！

要有科学方法和系统的观点！

要具体问题具体分析！

要敢于实践勇于实践！

不要盲动主义！

不要经验主义！

不要教条主义！

所谓商场如战场。如果将商业地产开发营运比作打一场战役丝毫不过分，这些是由商业地产的特性决定的。商业地产开发是一项长期的投资，投资的不确定性高，风险较大，无论是对开发资金的需求，还是对专业人才的要求都比较高。作战要有作战计划，而这个计划的科学性、系统性、缜密性是重中之重，指挥员或领导者的决心和意图都体现在其中。这就是通常所说的整体战略，也可以说是开发经营模式。

如今，商业地产的开发模式有朝只租不售的方向发展的趋势，这种开发模式更利于商业项目的总体规划、资源整合及经营管理，挖掘商业地产的长期价值；然而这种模式最大的弊端在于融资，但是对实力雄厚的各路资本而言，资金并不是最大的问题，而经营战略与开发经营模式显得更为重要。

有一位名人叫卡莱尔，他认为，历史是由具有超凡活力和魅力的伟人创造的。江山代有才人出！在过去的十余年中，一些企业家和他们的企业在中国商业地产的战场上纵横驰骋、攻城略地，抢占制高点，他们已在中国的商业地产界奠定了自己的地位、建立了王国。在他们成功的探索实践中，都有自己的特征或特质，都有自己的战略战术，都有自己的不二法门，都有自己的核心竞争力。

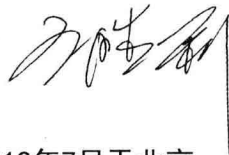
我们在梳理中国商业地产的脉络的同时，选择了8家企业作为蓝本，解析他们的企业发展战略、开发战略、营运战略、资本战略；解读他们的产品如何体现战略、如何体现核心竞争力；分析他们如何运营资本、如何用资本来保障战略实施。

随着传统住宅市场转向低迷，商业地产呈现出红红火火的景象。北京、上海、杭州、深圳、成都等全国各大城市商业地产均出现了量价齐升的表现。各路资本纷纷进入商业地产，一时间商业地产成了名副其实的香饽饽，其开发模式更加多元化，同市场结合也更加紧密。

在竞争激烈的今天，战略创新与模式创新更加重要，相信本书能给从事商业地产行业的企业和个人带来不可多得的帮助！

本书由中国商业地产联盟与广州新思维房地产咨询公司用近两年的时间全力打造，在此感谢为本书付出过努力、作出过贡献的所有人士。

中国商业地产联盟理事长
原国家人防办公室副主任



2012年7月于北京

王永平代序

行业语丝与断想

语丝：在开往商业地产的途中，通行着两趟列车，一趟开往春天，另一趟开往冬天。千万不要搭错车。

断想：集中转型是当今中国商业地产领域的一个突出现象，不仅住宅企业在转型，零售商在转型，而且其他的产业也在转型，行业投资风险正在积聚。开往春天的列车，沿途看到的可能是鲜花烂漫，春光无限，而开往冬天的列车，可能则意味着没有安全，没有品质。转型前要问一声自己：我们准备好了吗？

语丝：如果住宅地产像娶媳妇，商业地产则像养孩子。

断想：住宅地产与商业地产有着许多根本性的区别。住宅产品盖完就可以变现，市场风险小，就像迎娶媳妇进门，她马上可以为你做饭、洗衣、生孩子；而商业地产则就像养孩子，未来走向还有不确定性，可能是个孝子，也可能是个逆子；可能是个天才，也可能是个庸才。当然，未来的想象空间也更大。

语丝：商业地产不是避风港。

断想：国家对住宅地产实行了限购、限价等严厉的调控政策之后，一些人发出了“黄了住宅、红了商业”的论调，认为这对商业地产是个利好。事实上，转型商业地产避开了政策风险，但是市场风险来了。中国商业地产的主流模式是住宅依赖型，因而决定了住宅地产与商业地产之间并非此消彼长的关系，某种程度上可以说是一荣俱荣、一损俱损。

语丝：商业地产也像个围城。城里的人想出去，城外的人则想进来。

断想：相较于住宅地产，商业地产操作起来要复杂得多。住宅地产只要面对一个用户，即消费者，而商业地产则要面对两个用户，首先要面对商户，然后再面对消费者。影响商业地产成败的因素也更多，或者说对一些因素更为敏感，比如交通组织、周边人口数量、购买力水平、商圈成熟度等。而且由于集中转型，许多地方的商业竞争已经白热化了。一些企业成在住宅，却败在了商业上，欲退不能。而同时还有很多企业无知而无畏，纷纷跟风而入。

语丝：如果你爱一个人，那你就劝他去做商业地产，因为那是一个天堂；如果你恨一个人，那么你也劝他去做商业地产，因为那是个地狱。如果你特别爱或特别恨一个人，那么你就劝他去

纽约做商业地产。

断想：商业地产是个高风险、高回报行业。做好了，它就是棵摇钱树，会带来滚滚财源。反之，做错了，它就是个灾难。住宅如果有些问题，即使没有投资价值，但住宅属性依旧在。而商业地产如果选址不当、设计不对，项目可能就报废了，血本无归。

语丝：坐出租车、逛夜总会、住豪华酒店是最好的市调。

断想：有经验的品牌发展经理只相信三个渠道获取的数据：通过出租车起步价，了解当地大众消费水平；通过夜总会小费，了解当地高收入阶层消费水平；通过五星级酒店房价，了解外来商务人员的活跃程度。

语丝：开发商要做“猪坚强”，不要学“范跑跑”。

断想：商业地产成败的一条重要经验教训就是要尽量持有物业——自己养、自己扛。要“耐得住寂寞，经得住诱惑”，不要散卖了之，否则会对项目后期的运营产生严重影响。这也是对开发商社会责任感的一个检验。

语丝：商业地产的盈利是“羊毛出在羊身上”。

断想：当前中国商业地产开发的商业模式的现状是，商业地产并不是靠商业或商业地产获利，而是以商业地产名义低价圈住宅地，或通过炒作知名主力店概念高价销售商铺。其深层原因与我国融资渠道不畅有直接干系。国外商业地产开发商通常只做商业地产，不做住宅，而且基本都是全部自持，羊毛都是出在羊身上。

语丝：十年前，人们问的是“什么叫商业地产”？五年前，人们问的是“谁在做商业地产”？十年后的今天，人们问的是“谁还没有做商业地产”？我们还要问“五年后谁还在做商业地产”？

断想：中国商业地产行业起步晚、发展快、问题多、前景广。洗牌将不可避免，行业集中度将提高，专业的价值将更彰显。

中国商业地产联盟副会长兼秘书长



2012年夏于北京

商业地产的“苹果之路”

《2010年城市白皮书》指出：中国城镇人口总量大约是美国人口总数量的两倍，欧盟27国人口总量的1.5倍，居世界第一。但是中国城市化率只有46.6%，相对于日本、韩国70%以上的城市化率，中国仍有很大的增长空间，城市化进程的速度也会加快，商业地产城市综合体不单在一、二线城市，将来甚至在三四线城市也会蓬勃发展。目前，我国一线城市商业地产正处于产品提升阶段，二线城市处于完善阶段，三四线城市处于发展阶段。

从中国消费环境发展来看，“十二五”期间，中国人均GDP接近5000美元大关。“十二五”规划期间随着经济发展的驱动，国家未来的经济导向是要增加中产阶级人口的比例，到2020年中产阶级人口预计达到7个亿，将占总人口的48%以上。据国外媒体报道，2010年中国奢侈品消费金额高达400亿欧元，强劲的中国经济及市场基本面给予了全球零售商充分的理由进入中国零售市场，未来全球商业地产市场高点将在中国。

不久前在淮海路偶遇堵车，缘由是“苹果”店门口众多“果粉”排队购买白色i phone。随着i pad2的上市，其产品又一次引发人们排队抢购热潮。这一年多时间，从i phone、i pad到i touch，“苹果”的每款新产品都造就了惊人的商业奇迹。凭借这几款电子设备，“苹果”市值已经超过微软，成为全球最大的科技公司。

面对“苹果”公司的成功，我们在做商业地产时能从中获得怎样的灵感？随着经济的发展，商业地产未来的发展趋势又将如何？

商业地产的“苹果”之路，有着两层含义，第一层是“苹果”公司的商业模式，乔布斯赋予“苹果”的价值核心是什么？硬件、软件还是内容？从漂亮的外形到好用的OS操作系统，都容易被模仿，但乔布斯更注重打造的是“苹果”品牌丰富的内容。商业地产也是如此，如果商业地产仅停留在外形和内部动线设计、或是商业物业的管理上，那商业项目很难取得成功，只有将注意力集中到商业项目所提供的内容上，引导并展示全新的商业模式才能成功。第二层是“苹果”的表达方式，“苹果”实体店于2001年建立，乔布斯旨在让人亲手把玩设备以获得对商品最直观的感受，这种体验效果是销售人员无法做到的。这个体验店的理念延续至今，获得了巨大的成功。

当今的商业地产，不单是同行业的竞争，更是在和淘宝、阿里巴巴等电子商务企业竞争。在这种竞争中，现代商业已经呈现一种全新的逻辑。20世纪90年代的上海，高端商业以美美百货为代表，近5年来以恒隆广场为代表，而今，上海IFC更以强大的品牌阵容与购物、休闲、娱乐等业态的集合，正秒杀着上海的高端购物中心。同时，现代商业开始引入一站式贴心的顾客服务，如

商户情报、糖果派送、急救箱、失物招领等。这些内容正一起构建一种基于用户体验而不是简单商品买卖的新的商业模式。现代商业，必将要满足消费者对精神文化的欲求与物质商品的体验欲望两方面的需求，才符合商业地产以及商业发展的趋势，体现出都市新商业地产与城市精致生活的完美融合。商业地产的发展趋势，应遵循精神文化欲求与对商品物质欲望相结合消费的发展趋势。

现代城市综合体的开发，已经从关注其外在建筑物，逐渐更多地关注到商业体的内容——文化艺术元素，各种商业模式已经开始注入文化艺术的内涵，注重消费者精神层面的消费，把精神层面需求转化到物质商品消费当中，这就是商业地产的发展趋势。商业综合体已经开始往体验式复合型城市会客厅方向转化，消费方式已经将体验放在了首位，自然导向目的性的商品消费。未来的新商业地产理念如何体现和定位模式？先看看商业发展的四个阶段：

第一阶段是原始的商业模式，基本上基于天然或者是简单生产所得，是产能导向的商品交换；

第二个阶段是早期的商业模型，是由于需求衍生出消费品定制，是需求导向出来的；

第三个阶段是在商品消费过程中增加了服务，但是仍停留在外在的一种绩效导向；

第四阶段是体验式消费，注重感知商业“五感”，是一种内生的导向产物。

体验式城市综合体，应该是精致生活与文化艺术现象的融合体现。依据城市商业规划结构，商业地产模型应分为社区会客厅、区域会客厅、城市会客厅、城市国际生活广场四类。任何一种模型都应该为消费者提供一个一站式购物、休闲、娱乐的场所，成为人们的一个城市生活的交际空间。

城市综合体的创新应针对其商业业态内涵进行充分的分析，主要是从商务办公、酒店、商场、文化、配套服务设施等方面所组成的建筑空间多元化角度来创作，从业态功能复合型最大限度满足消费者“五感”需求的角度来考虑。

首先，针对建筑空间的多元化来说。空间的模糊性和多样性是建筑审美多元化的结构表现，强调了建筑本身的时尚属性。很多的城市综合体在设计方面追求的是标新立异，但是追求标新立异的同时，也正是被建造、被消费的体现，建筑空间的重点是要满足消费者的需求。其次，针对业态功能的复合型来说。很多的综合体在商业业态布局上通常是组团化布局，也就是把同质的业态组合在同一个区域。综合体就是要往城市生活广场的模式发展，业态组合以及业态内商业布局应该是差异化，而不是同质化的组合。商场应注重消费者对商品品牌文化的体验欲求，也是最近发现的一个新的方向。很多品牌已经开始改变传统的商品陈设方式，往品牌博物馆方式转变，体现品牌发展的历史文脉，使消费者充分体验品牌商品发展的创建过程以及其所代表的文化特质。不同的城市和城市中的不同区域都会有地域上不同的历史和文脉，消费者的需求及消费能力也会存在差异，所以一味地照搬固定的商业模式就会存在很大的问题，就需要商业地产的创新。

我们也在研究“五感”（或者叫“五觉”）怎样体现到商业之中。只有把“五感”探讨清楚，最后运用到商业地产设计跟业态分布上，才可以满足新商业模式硬件所需，所以我们从感知、欲望、品位方面来研究。

首先，我们要从视觉的角度来分析建筑外部、内部使用空间艺术的美学带给消费者的吸引力。从听觉的角度，让大家感受购物环境的优美，应与音效设计专家共同研究这个课题，因为我们已经看到这种例子，音效和灯光可以产生强烈的刺激感和吸引力。

其次，从味觉、嗅觉的角度，研究各种业态给消费者带来的诱导性。味觉、嗅觉就是商业空间的一种韵味。

最后，触觉就是本体的感受，感受商品给你带来的刺激，让消费者产生购物的冲动。

所谓创新，“苹果”就是内容的创新，“苹果”的核心理念是硬件、软件及内容，把它延伸到商业地产当中，建筑的本体就是硬件，做一个好建筑物这个是本身应该做到的。软件就是商业运营管理，对商业地产的运营和管理，这个也是应该做好的。内容就是推广，“苹果”的产品不断地推陈出新，内容就是一种软件的更新，内容会不断地变化来，吸引消费者，每一代产品都会很自然并充满诱惑力地让消费者想拥有、使用其产品。商业地产的硬件、软件就是建设、开发、运营管理，做好之后再去做创新、提升，那就靠内容，就靠不断地推广，增加商业的内涵，引导消费者产生对生活方方面面的美好体验，从而将城市国际生活广场打造成前所未有的，涵盖精致生活体验与购物之愉的双重消费体验。

乔布斯曾经强调：“我们不是生产产品，而是销售梦想。”商业地产的发展，就应不断地创新、增添“内容”，引领消费者的消费趋向。



BFC THE BUND
FINANCE CENTER
|外|滩|金|融|中|心|

吴 洋 Yang Wu
总裁 CEO

2012年7月于上海

目 录

Contents

第一章 无冕之王之万达广场	001
第一节 走向通路的万达集团模式	015
第二节 万达集团核心战略——快速扩张	041
第三节 所向披靡的第三代产品——城市综合体	051
第四节 万达集团可以说“不”之全程产业链经营战略	089
第五节 万达集团的资本战略	108
 第二章 贵族血统之华润万象城	 123
第一节 华润集团与华润置地	133
第二节 打通“任督二脉”的华润模式	148
第三节 核心产品线及品牌价值	170
第四节 华润置地的资本战略与扩张战略	217
 第三章 豪门新锐之中粮大悦城	 231
第一节 解读中粮集团	238
第二节 中粮集团商业地产战略与模式解读	249
第三节 非一般的大悦城	265
第四节 千亿启动非一般的复制——中粮集团资本与扩张战略	313

第四章 专注高端之恒隆广场 321

- 第一节 恒隆地产概况及在港发展战略 326
- 第二节 恒隆地产发展与开发战略 343
- 第三节 恒隆地产产品战略 353
- 第四节 恒隆地产的资本策略 383

第五章 深耕中国之凯德置地来福士广场 389

- 第一节 概述嘉德置地集团与凯德中国 395
- 第二节 凯德置地在中国的经营战略 400
- 第三节 凯德置地的商业地产产品及品牌战略 411
- 第四节 令人羡慕的“双基金配置” 447

第六章 改造专家之瑞安新天地 457

- 第一节 走进瑞安 463
- 第二节 解析瑞安房地产战略与模式 469
- 第三节 经典之作——上海瑞安新天地 495
- 第四节 让人流连忘返的新天地产品系列 512
- 第五节 瑞安房地产的资本与扩张战略 516

第七章 销售专家之SOHO中国 525

第一节 潘石屹与SOHO中国	532
第二节 SOHO中国商业地产战略	537
第三节 SOHO中国的核心战略之分散销售与快速变现	557
第四节 另类商业地产?	588
第五节 SOHO中国的产品战略	592

第八章 资本运作高手之深国投商置 609

第一节 细说深国投商置	619
第二节 解读深国投商置的经营战略	628
第三节 深国投商置的资本战略与金融探索	645
第四节 深国投商置的产品与品牌	652

CHAPTER ONE

无冕之王之 万达广场

