



商业地产

国际案例研究

胡 昊 方 芳 著
毛逸铭 张家春

COMMERCIAL
PROPERTY

处于高速发展中的中国商业地产，应该吸取国际之精华，特别是国际刚露新芽的科技型、第六产业型商业地产更是当下关注的重点，它们有利于推动实体产业和新型城镇化，符合中国国情。



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

商业地产

国际案例研究

胡 昊 方 芳 著
毛逸铭 张家春



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

内容提要

学习创新、扬长去短是当下商业地产实战中的主旋律。本书采用实地观察、调查访问的方法,将世界各地优秀的商业地产案例全景式地展示在读者面前,图文并茂,每个案例后都附有对该案例的精彩点评,可为商业地产从业人员提供宝贵的素材。

本书的读者对象为商业地产开发、设计、策划、实施等从业人员,商业地产研究人员、相关专业学生等。

图书在版编目(CIP)数据

商业地产国际案例研究/胡昊等著. —上海:上海交通大学出版社,2017

ISBN 978-7-313-16594-7

I. ①商… II. ①胡… III. ①城市商业—房地产开发—案例—世界

IV. ①F299.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 022391 号

商业地产国际案例研究

著 者: 胡 昊 方 芳 毛逸铭 张家春

出版发行: 上海交通大学出版社

邮政编码: 200030

出 版 人: 郑益慧

印 制: 上海天地海设计印刷有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16

字 数: 197 千字

版 次: 2017 年 6 月第 1 版

书 号: ISBN 978-7-313-16594-7/F

定 价: 68.00 元

地 址: 上海市番禺路 951 号

电 话: 021-64071208

经 销: 全国新华书店

印 张: 10

印 次: 2017 年 6 月第 1 次印刷

版权所有 侵权必究

告读者: 如发现本书有印装质量问题请与印刷厂质量科联系

联系电话: 021-64366274

上海市楼宇科技研究会 “城镇化与产业发展”丛书组织委员会

- 主任** 胡 昊 教授 上海交通大学宣传部部长、工程管理研究所所长、城市发展研究中心主任、上海市楼宇科技研究会副理事长
- 副主任** 钱平雷 教授 上海市楼宇科技研究会副理事长兼秘书长
- 委员** 徐步芬 高工 上海市楼宇科技研究会常务副秘书长
- 宋星昌 上海市楼宇科技研究会副秘书长兼网络与出版工作委员会副主任
- 刘 源 上海市楼宇科技研究会信息与自动化专业委员会主任
- 齐晓斋 教授 上海市商业经济研究中心主任、上海市商业信息中心主任
- 龙胜平 教授 上海市楼宇科技研究会节能与环保专业委员会主任、中国房地产测评中心主任、上海易居房地产研究院副院长
- 胡丁捷 上海市楼宇科技研究会老年用房及设施专业委员会主任
- 闵永林 上海市楼宇科技研究会防灾与安全专业委员会主任

《商业地产国际案例研究》专家委员会

- 主任** 胡 昊 教授 上海交通大学宣传部部长、上海交通大学工程管理研究所所长、上海交通大学城市发展研究中心主任、上海市楼宇科技研究会副理事长
- 副主任** 毛正峻 上海交通大学工程管理研究所、城市发展研究中心兼职研究员、上海市楼宇科技研究会副理事长
- 齐晓斋 教授 上海市商业经济研究中心主任、上海市商业信息中心主任
- 委员** 方 芳 毛逸铭 张家春 严东彦 徐岳君 梁静雪 郑晨华
- 文字航 吴 俊 潘子春 李逸舟 张 瑶 汤 宁
- 主 审** 胡宗亘



前言

为了在新型城镇化进程中发挥科技的引领作用,上海市楼宇科技研究会设立了以胡昊教授为首的“城镇化与产业发展”丛书组织委员会,《商业地产国际案例研究》是由该组委会、上海交通大学城市发展研究中心、上海思量商业投资咨询中心共同推出的系列丛书之三。

中国的经济总量已经排列世界第二,加上十几亿消费人口,必将成就世界第一的商业规模。庞大的商业地产开发也是世界上前所未有,科学、可持续开发运营商业地产,要求商业地产和商业从业者借鉴前人以及国际成功和失败经验教训,创新开发、运营模式。鉴于目前系统介绍国际商业地产案例素材缺乏,本书为借鉴国际有益经验提供了宝贵的案例。本书以商业地产考察团专家实地走访形式,搜集了大量的基础资料,著就本书。

商业地产的核心是商业,其业态复杂而多变,特别是在当下体验型业态比例日益增加的情况下,动态变化更大,这可以从国际商业地产案例中明显看出。不调整等死,调整不合适找死,如何走出窘境,多参考国际案例,无疑是一条捷径。无奈商业的范围太广、内涵太深、变化太快,把握之难,笔者在研究总结时常有力不从心之感。但为责任,仍努力完成之,其间问题多多,望读者见谅。

处于高速发展中的中国商业地产,应该吸取国际之精华,特别是国际刚露新芽的科技型、第六产业型商业地产更是我们当下关注的重点,它们有利于推动实体产业和新型城镇化的进程,符合中国国情。

本书案例涉及地域广,每个案例都有翔实的介绍,之后附有精彩的名家点评与项目启示。

本书主要介绍的是大型、有特色的商业地产项目,由于篇幅关系,以及时间精力有限,有些精彩案例没有提及,也是憾事。

本书是从事商业地产开发运营与管理、研究者的集体成果,成员来自商业地产价值链的各个部门,有较高的代表性,因此,也有较广的可读性和参考价值。



目录

英国 Westfield London:	
凭什么确立伦敦西区商业新地标?	1
英国特拉福德中心:	
真的有“顾客至上的庙宇”?	12
金砖之国俄罗斯的商业宝藏之一:	
MEGA MALL 多主力店模式的家庭消费中心	20
金砖之国俄罗斯的商业宝藏之二:	
俄罗斯购物中心为何受到海外基金的青睐?	28
金砖之国俄罗斯的商业宝藏之三:	
万花筒主题下多姿多彩的商业空间	40
意大利时尚创新与传统坚持:	
意大利百货的百年复兴之路	49
美国葛洛芙购物中心:	
好莱坞的必经之地	58
美国圣莫妮卡广场:	
成功改造的半开放式休闲购物中心	65
以色列 MAMILLA CENTER:	
隔离墙下的时尚新天地	72
以色列 GAN BAIR 养老服务公寓:	
养老是一种生活方式	79

日本 Lalaport EXPOCITY:

让娱乐教育高科技,诠释体验式商业新含义 85

新加坡 Star Vista 社区型购物中心:

亚洲硅谷的科技新贵们需要怎样的商业? 94

新加坡 VIVO City 综合购物中心:

沉浸式场景,可体验可消费 103

马来西亚绿水坊:

从旅游商业变身商业中心 111

马来西亚双子塔阳光广场:

地标商业如何对接“市井”消费? 119

中国台湾勤美·诚品绿园道:

文创定位的百货能否盈利? 127

中国台湾飞牛牧场:

绿色生意经 135

中国香港圆方:

购物中心全方位立体贯通的典范 142

后记 149



英国 Westfield London: 凭什么确立伦敦西区商业新地标?

案例名称:

英国 Ariel Way London W12 7GF

案例地址:

Westfield London(伦敦韦斯菲尔德购物中心)

项目类型:

购物中心

案例提示:

交通枢纽上盖的 Westfield London, 汇聚了 300 多家时尚流行与奢侈品牌, 相得益彰的是其前卫的商业空间, 不仅使进驻品牌尽显高端, 还营造了一个漫步闲逛的户外环境, 使其当之无愧地成为伦敦西区商业新地标。

伦敦, 举世闻名的潮流之地和购物天堂, 这里有声名远播的牛津街, 有百年历史的哈罗兹百货公司, 位于伦敦西区的 Westfield London 可能是其中最具风格的, 自我定位为“迎合新时代的购物中心”。这座 15 万平方米的购物中心, 虽然距传统商业街牛津街约 4 英里, 2008 年开业之际又恰逢全球金融危机, 却迎来两千万客流, 这究竟是如何做到的呢? 商业考察团队实地探访并与运营团队沟通, 了解 Westfield London 的商业密码。

案例要点 1

化整为零多入口导四方客流 户外美食街成就密集客流动线

令人感到意外的是,在地铁火车巴士站交汇的交通枢纽上盖的 Westfield London,却没有一个显眼的大门,初来乍到的人很容易“不得其门而入”,这似乎与商场庞大体量很不搭调,如此“小气”的设计是地块条件制约?还是有意而为之?其中隐藏着怎样的商业玄机?

追溯至 20 世纪初期,这个地块曾是 1908 年英法展览会展馆,地下部分还有火车、地铁轨道和火车检修场。为此,开发商投资 1.7 亿英镑,将这部分整体下沉,腾出原来空间用于商场,因此建成后的 Westfield London 整体高于四周城市道路约 6 米。如今地块南面紧邻居民区,北面是立交桥,东侧是高速公路、火车站(轨道),四周有四个地铁或公交站,看似四通八达,实则没有所谓金角银边的临街展示面,整个项目窝在里面。

Westfield London 所在地属伦敦西二区 White City,邻近 BBC 电视中心,预估有 20 万人口在 2 英里范围内工作生活;商场四周有多条火车、地铁、轻轨和巴士线路,客流众多,但是如何引进商场,却是个大难题。

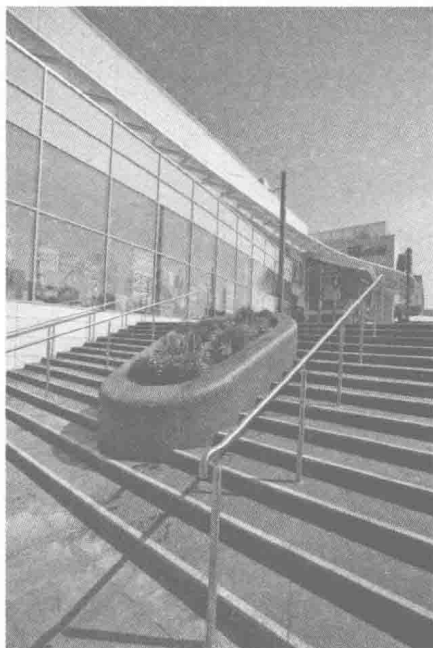
鉴于 Westfield London 地块特点,设计师化整为零,在地块四个角分设了四个出入口,迎接来自不同方向、搭乘不同交通工具的客人,汇聚到地块深处的商场。目前人流最集中的是东南、西南两个入口,最奇特的是连接两个入口的一条东西向小道,被规划成“Southern Terrace”美食街,这条缓坡状、开放式的美食街,汇聚了沿途 20 多家风味餐厅,商场四个出入口,两个小广场,成为最吸引年轻人的约会地,也是 Westfield London 最有活力、最有人气的客流动线。

而车流则集中东、北两个入口,东邻高架火车的夹道是车流出入动线,开发商还从北立交桥加一座引桥直接通往商场,自驾车客人可直接转入商场车库入口。目前自驾车客流比例为 21% 左右。

如此,因势利导,Westfield London 外部形成四点加一线客流动线,将每日公交、地铁、火车的交通枢纽汇聚的巨大人流分散吸纳进商场。



美食街入口



西南入口



东北车行入口



正门广场

从 Westfield London 空间处理,很容易联想到“开放性”“户外化”等字眼,面对都市多变气候和空气污染,密集和嘈杂的人流车流,这样世外桃源般的环境,会让人们十分乐意前往暂时放松、充电,据业主方统计,商场人均逗留时间长达 110 分钟。

案例要点 2

商业空间还原户外街景跨层店铺激活高区商业价值

虽然没有显赫的大门,但步入 Westfield London 却令人有豁然开朗,甚至震撼的感觉。

内部空间以无梁无柱的中庭为核心,在大约 300 米×400 米的空间内,在一个拔地而起的巨型白色树状结构支撑下,波浪状的玻璃罩覆盖着整个商场,这个叶片状的白色屋顶由一块块玻璃、实心材质组合而成,据悉,这株“参天大树”是由设计师经测量伦敦四季光照变化后而精心排布的。阳光透过白色枝杈在走廊、墙面投下斑驳光影,疏影婆娑,好似漫步在牛津街,又能暂且远离伦敦的阴冷。因此,我们在商场中庭、走道各处安置的休息椅、咖啡吧,随处可见看书听音乐,甚至无所事事发呆的人们,购物中心成为公共休憩空间,相信,这也是开发商和设计师构思之初所期望的场景。

好的空间处理,从来都是与实际功能紧密相连的。

Westfield London 楼高其实只有三层,但设计师将二、三层全部设计为 7.5~8 m 高跨层商铺,高大门头、通透墙体、丰富展示面,处处传递出高端感,也留给品牌极大设计空间,因此,与其他商场相比,同样的品牌专卖店在 Westfield London 显得更为时尚、更高端,店铺相对较大。挑高跨层的前卫设计得到国际潮牌的青睐,我们看到 ZARA、Gilly Hicks、Timberland、Topshop、优衣库等都在这开设了十分炫目的专卖店,形成一条环状室内名品街。整个二楼“日”字型环形动线贯通,由于走廊、中庭尺度特别宽敞,无论走在哪个点位,二楼品牌店形象一目了然,从视觉上,二楼店铺甚至更先声夺人。

一般而言,此类复式商铺会安排在购物中心底层或临街转角位置,比如上海国金中心、恒隆广场、香港广场等,仔细推演 Westfield London 一反常规的处理,发现不无道理,重金设计打造的二楼商铺,呈现全新首层环境,不仅打破了随楼层提高商铺价值递减的魔咒,还极大激活了商业价值,带给开发商很好的租金回报。

无论是跨层处理,还是重金打造的玻璃天棚,Westfield London 都是希望还原一个自然环境、街道感场景。在此,我们要重点介绍商场的中庭广场,也是本案与城市融合的一个重要功能区。据设计方英国贝诺公司介绍,这个 50 米×110 米左右的中庭,最早政府要求布置一个露天的市民公园,考虑到英国气候比较寒冷,若和购物中心结合则更加舒适。设计师提出恒温室内空间的设想,经多次沟通最终形成如今的多功能空间,也是面向社区全天候开放的公众空间,配置灯光音响等设备,随时可变身秀场、品牌发布、展会,曾经举办过许多丰富的艺文活动商演等。



中庭和二层通高商铺

案例要点 3

英国本土百货品牌充当主力 奢侈品组团吸引国际游客

奥运会带动了人们对伦敦东区的关注,传统上西区才是伦敦的精髓所在,距牛津街约4英里的 Westfield London,不仅弥补本地缺乏百货公司和综合购物中心的缺陷,还囊括时尚品牌与奢侈品的集约规模,对 West End 商圈、Kensington 骑士桥商圈构成不小的挑战。位于三楼的 Centro Sarca 天际线影院,2004年3月开业,共有10个放映厅,约2500个座位,配备了最先进的技术。除了购物,这里也成为儿童活动以及晚间娱乐的主要场所。

Westfield London 于2008年开业,当年吸引2100万客流,次年实现销售额7亿英镑。主力品牌来自英国本土,如时尚亲民 Topshop,连锁药妆 Boots、设计师品牌 Ghost、Joseph;此外,还有15%~20%的外来品牌,包括 Gilly Hicks、GAP、ZARA、优衣库等,据悉2008年开业时引进了16个第一次进入英国的品牌。

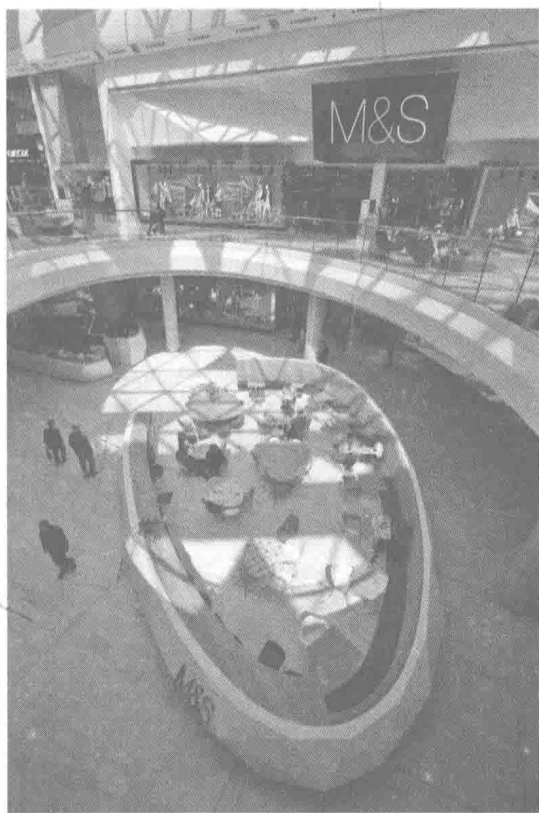
从业态规划看,Westfield London 以连锁百货品牌为主力店,配置奢侈品组团、时尚零售品牌,中岛区的生活服务类业态和中庭区的餐饮娱乐组团规划得也非常有特色。

从平面看,Westfield London 呈矩阵式布局,由一个日字型循环客流动线贯通,配置8组升降梯、17组上行和14组下行自动扶梯,引导客人往高区流动。四个角位分别安置 Next, Marks & Spencers 百货(中文称“玛莎百货”店照常用 M & S),Debenham 百货,House of Fraser 百货以及 Waitrose(食品精品超市)五家主力店,都是英国本土品牌。其中,安排在东北角的 Marks & Spencers 百货属大众定位,虽然该组团没有直接入口,但距离自驾车入口和车库最近;东南入口处、与奢侈品组团为邻的是走精品百货路线的 House of Fraser 和同集团的 Waitrose 高档食品超市,也是面向中产家庭服务;西南入口的 Debenham,则是拥有153家门店的上市公司,定位于中档百货品牌;西北入口的 Next,是面向年轻人的大众品牌,拥有男女成人服饰、儿童和家居用品三个产品线。

由此,各具特色和覆盖到大部分客群需求的主力店奠定了 Westfield London 业态大格局,并以此带动人流从四周向中心汇聚。与一般商场规划不同,商场东南角的 The Luxury Village 是奢侈品组团,这个组团并不在主动线上,也没有大面积临街铺面,反而偏隅客流少、较安静区域,但这个组团拥有独立出入口和门厅,配置直达电梯和外挂自动扶梯,对于目的性消费客人还是十分方便,不必绕路从中庭出入。

奢侈品组团的空间风格采用金色基调,石材地毯铺地、高挑中庭、华贵水晶吊灯、圆弧大扶梯等,宫廷风格豪华装饰,与商场主体部分明亮、自然、现代的气氛截然不同。奢侈品组团共有

46 家国际品牌,涉及服饰珠宝鞋类, LV、Burberry、Prada 等,还配有美发沙龙、香槟吧、牡蛎吧、咖啡吧等配套业态;还特设衣帽间和打包处,提供寄存服务及家庭、宾馆、国际物流配送,为外国消费者提供递送回国、退税服务,地下车库有专属停车区等专属服务。据悉,随着近年来英镑汇率下降,来自俄罗斯、中东、中国的游客激增,奢侈品组团迎合海外游客需求,这部分人群消费与伦敦本地居民需求还是有很大差别的,因此, Westfield London 在空间上刻意与大众品牌区域保持一定距离,提供一个私密而尊贵的环境。



主力店 M&S

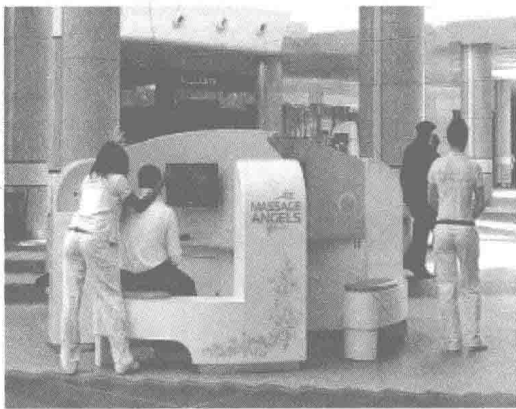
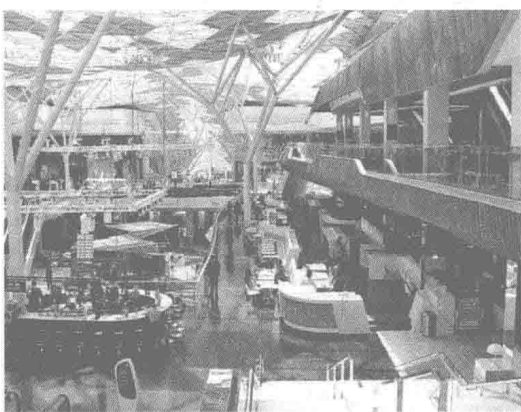
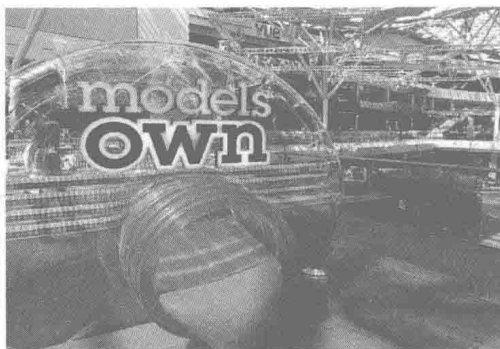


东南角 The Luxury Village 奢侈品组团

案例要点 4

中岛中庭二度利用 腹部空间化身特色服务主题区

Westfield London 大小店铺数共有 374 家,涵盖服饰零售、珠宝类、户外用品、儿童玩具、家居用品和电子数码游戏类,租金承受力最高的服饰零售类占据 46%;除百货、超市主力店之外,



中庭美食区和中岛区业态

还有 14 个厅房的电影院,72 家美食餐饮品;生活服务业态中美容美体美发类是主力,拥有 32 家店铺和专柜;还有健身房、银行、干洗店、摄影、音像杂志书店和花店,几乎涵盖生活方方面面的细节需求。

观察发现,Westfield London 客流动线、中岛区以及中庭的业态布置丰富多彩,沿着商场长长走廊,安排了按摩、美容、美发、美甲、美齿等服务;花卉园艺电器手表配饰眼镜等小铺;而一些结点交汇处则安置咖啡、美食、甜品等业态,看似分散实则精心策划,统一设计道具均低于人的视线,十分紧凑又不会妨碍到行人,构成商场的一道风景线,也与两侧的品牌店形成互补。来来往往的客人,或是沿着宽敞的走道,或是环绕中庭漫步其间,不经意间驻足停留消费,环型动线不单单是交通线、休息区,还是一个重要的营业区域。

同样原理,处在商场中心的中庭也是一个很难消化的腹部空间,既是交通枢纽也是整个商场的视觉焦点,如今被巧妙地规划成一个开放式的美食娱乐主题区,二层是 Café Avenue 美食广场,云集英国、意大利、东南亚和中国风味的 17 家快餐简餐店,都是知名的连锁品牌,精心设计、风格各异的就餐区更是赏心悦目;美食广场的上层部分,则规划了 14 个影厅的 Vue 影院,其中包括一个 7 600 m²、3 000 座的放映厅,还有一个私人休息室和酒吧区。由英国设计师 Sofroom 设计的中庭商业区,成为整个商场的视觉焦点,也是最具人气的公共空间。



中庭美食影院主题区

Westfield London 业态和商户构成

零售	约 294 家
餐饮	72 家
电影院	1 家
健身房	1 家
主力店	6 家
出租率	100%

运营经验分享

Westfield London 设有礼宾部,42 个员工拥有能说 26 种语言的能力,他们来自于像五星级酒店,国际航空公司,国际机场等等,对于来自不同国家的顾客给予最高等级的服务。在网络及各大旅行社都有 Westfield 的广告宣传,希望吸引更多消费群 900 个 wifi 热点,手机免费软件下载,车位跟踪系统帮助客人找到自己的车子等等方便消费者举措。

案例要点 5

两小时人均贡献 124 英镑的背后是服务与运营

根据商场运营经理介绍,Westfield London 年营业额超过 10 亿英镑,人均停留时间接近两小时、平均消费 124 英镑。在电子商务十分发达的英国,如何吸引客人在商场长时间逗留,心甘情愿掏钱消费,成了摆在商场运营者面前的重要课题。

从商场一份导购图发现,Westfield London 不仅有衣帽间和寄存处,还设有 Quiet Room(静室),为一些宗教习俗消费者提供一个安静场所;Family Room 则为带小孩消费者提供一个育婴、哺乳的场所;为行动不便人士提供免费轮椅和电动踏板车等等。据悉,商场还设有幼儿园、图书馆,都是面向附近社区居民的;商场与各大旅行社合作,为团体购物者提供 VIP 9 折购物卡,商场内设 3 个办理退税服务点为外国消费者服务,而无需去机场办理。

此外,从地下车库的管理也可一窥 Westfield 的服务思路,整整三层的地下停车场规划了 4 500 个车位,可从北面、东面入口进入,对应四个主力店清晰指示和引导客户分区停车,透过 17 组自动扶梯、8 组升降梯,方便客户由直达电梯或扶梯就近上下,抵达各自中意的店铺。同时,在地下二层设立多项服务,如代客泊车、租车、洗车以及货品宅急送,还配有自动照相亭、静室、衣帽间等等,将一些琐碎、随机的需要整合在一起,集约利用空间,对自驾车客人也是额外服务。

最直观的印象是,当我们经过商场的走廊、中庭,随处可见一组组高级沙发,无论购物与否,客人随意在此休息,仿佛是在自家的客厅,没有丝毫不便或局促。在我们看来,类似 Westfield London 这样的购物中心,在定位、业态配比和品牌选择上都已经成熟的模式,真正精髓是那些看不见的氛围营造和细节服务,从专业导购,到拎包送货,70 多种服务,让人感受到 Westfield 集团在经营上的功力。

名家点评与项目启示

名家点评 1: Westfield London 这个项目主要给我们四点启示。第一,它的设计非常漂亮,商业功能处理娴熟,所有的店铺都是双层旗舰店形式,化解了高楼层租金问题,有效提高了平均租金,客源更为均衡,不会都集中在一楼,消费环境也更为舒适;第二,在客流汇聚方面,它的导入性较强,配合周边交通设有四五个出入口,都没有很宽敞的商业界面,但是每个出入口的导入能力都很好;第三,它的产出价值高,商业运营能力强,适应不同层面的客源,从高端到日常应有尽有;第四,细致入微的人性化服务也是它的核心竞争力之一,比如这里有多