

中国商业地产  
联盟重点推荐  
专业读物

# 商业地产

SYSTEMATIC OPERATION STRATEGY OF  
COMMERCIAL REAL ESTATE PROJECT

# 项目系统化 操作攻略

王海雄 李其涛 编著

THE OPERATORS' ESSENTIAL TOOLBOX  
操作人员必备工具箱

江苏凤凰科学技术出版社

中国商业地产联盟重点推荐专业读物

# 商业地产项目 系统化操作攻略

王海雄 李其涛 编著

## 图书在版编目 (CIP) 数据

商业地产项目系统化操作攻略 / 王海雄, 李其涛编  
著. — 南京 : 江苏科学技术出版社, 2014. 8  
ISBN 978-7-5537-3305-0

I. ①商… II. ①王… ②李… III. ①城市商业—房  
地产开发—研究 IV. ①F293.35

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第 117625 号

## 商业地产项目系统化操作攻略

---

|         |              |
|---------|--------------|
| 编 著     | 王海雄 李其涛      |
| 项 目 策 划 | 凤凰空间/徐丽贤 黎衍强 |
| 责 任 编 辑 | 刘屹立          |
| 特 约 编 辑 | 徐丽贤          |

---

|         |                                                                 |
|---------|-----------------------------------------------------------------|
| 出 版 发 行 | 凤凰出版传媒股份有限公司<br>江苏凤凰科学技术出版社                                     |
| 出版社地址   | 南京市湖南路1号A楼, 邮编: 210009                                          |
| 出版社网址   | <a href="http://www.pspress.cn">http://www.pspress.cn</a>       |
| 总 经 销   | 天津凤凰空间文化传媒有限公司                                                  |
| 总经销网址   | <a href="http://www.ifengspace.cn">http://www.ifengspace.cn</a> |
| 经 销     | 全国新华书店                                                          |
| 印 刷     | 广州汉鼎印务有限公司                                                      |

---

|     |                        |
|-----|------------------------|
| 开 本 | 889 mm×1 194 mm 1 / 16 |
| 印 张 | 26                     |
| 字 数 | 457 600                |
| 版 次 | 2014年8月第1版             |
| 印 次 | 2014年8月第1次印刷           |

---

|         |                        |
|---------|------------------------|
| 标 准 书 号 | ISBN 978-7-5537-3305-0 |
| 定 价     | 268.00元                |

---

图书如有印装质量问题, 可随时向销售部调换 (电话: 022-87893668)。

# CONTENTS

## 目录

### 01

#### 第一章 | 总论 Chapter One

- ▶ 007 —— 第一节 商业地产项目系统化操作体系的概念
- ▶ 018 —— 第二节 定位、落位、到位各自的作用与要求
  - 020 案例解析 1——从正大广场定位的变化看定位的重要性
  - 036 案例解析 2——杭州万象城购物中心整体落位
  - 043 案例解析 3——某项目的业态与功能落位
  - 053 案例解析 4——某项目的品类与品牌落位
  - 056 案例解析 5——某项目的交通与动线落位
  - 061 案例解析 6——某项目的店铺与柜位落位
- ▶ 068 —— 第三节 定位、落位、到位的关系
  - 070 案例解析 7——从某项目前后变化看定位与落位的关系
  - 076 案例解析 8——国内因规划落位错误致使招商到位困难的实证分析
  - 079 案例解析 9——国内商业地产项目定位错误与招商失败实证分析

### 02

#### 第二章 | 万丈高楼平地起 Chapter Two 平地之前是定位

- ▶ 085 —— 第一节 定位依据之市场调研必须“五读俱全”
  - 095 案例解析 10——某项目消费需求分析
  - 106 案例解析 11——某项目细分市场深度解读
  - 130 案例解析 12——某项目所在的城市规划简析
- ▶ 143 —— 第二节 商业地产定位工具选择
- ▶ 152 —— 第三节 商业地产定位内容与定位攻略
  - 153 案例解析 13——某项目的地块价值评估
  - 154 案例解析 14——某项目的地块 SWOT 分析
  - 159 案例解析 15——某项目的整体定位
  - 166 案例解析 16——某项目商圈定位
  - 171 案例解析 17——某项目客群定位
  - 173 案例解析 18——某项目功能定位
  - 183 案例解析 19——某项目品类定位
  - 186 案例解析 20——某项目品牌定位

# 03

## 第三章 | 为商业进行规划，给商家一个位置 Chapter Three | ——商业地产落位

### ▶ 192 —— 第一节 项目整体落位

- 199 案例解析 21——香港太古广场落位
- 203 案例解析 22——广州白云万达广场落位
- 219 案例解析 23——深圳海岸城外部交通落位
- 222 案例解析 24——某商业综合体项目整体落位方案

### ▶ 229 —— 第二节 商业落位的方法

### ▶ 234 —— 第三节 商业落位的内容

- 249 案例解析 25——港汇广场的业态布局与落位
- 259 案例解析 26——上海来福士广场品类落位
- 267 案例解析 27——某项目的品类布局
- 282 案例解析 28——深圳海岸城交通动线
- 285 案例解析 29——某项目的交通规划
- 290 案例解析 30——深圳海岸城品牌落位
- 296 案例解析 31——某项目店铺分割与落位

# 04

## 第四章 | 请客到齐，才能开宴 Chapter Four | ——商业地产招商到位

- ▶ 302 —— 第一节 招商到位的时间选择
- ▶ 312 —— 第二节 招商到位的对象选择
- ▶ 340 —— 第三节 招商落位的方法选择
- ▶ 370 —— 第四节 招商各阶段的管控

中国商业地产联盟重点推荐专业读物

# 商业地产项目 系统化操作攻略

王海雄 李其涛 编著

## 图书在版编目 (CIP) 数据

商业地产项目系统化操作攻略 / 王海雄, 李其涛编  
著. — 南京 : 江苏科学技术出版社, 2014. 8  
ISBN 978-7-5537-3305-0

I. ①商… II. ①王… ②李… III. ①城市商业—房  
地产开发—研究 IV. ①F293.35

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第 117625 号

## 商业地产项目系统化操作攻略

---

|         |              |
|---------|--------------|
| 编 著     | 王海雄 李其涛      |
| 项 目 策 划 | 凤凰空间/徐丽贤 黎衍强 |
| 责 任 编 辑 | 刘屹立          |
| 特 约 编 辑 | 徐丽贤          |

---

|         |                                                                 |
|---------|-----------------------------------------------------------------|
| 出 版 发 行 | 凤凰出版传媒股份有限公司<br>江苏凤凰科学技术出版社                                     |
| 出版社地址   | 南京市湖南路1号A楼, 邮编: 210009                                          |
| 出版社网址   | <a href="http://www.pspress.cn">http://www.pspress.cn</a>       |
| 总 经 销   | 天津凤凰空间文化传媒有限公司                                                  |
| 总经销网址   | <a href="http://www.ifengspace.cn">http://www.ifengspace.cn</a> |
| 经 销     | 全国新华书店                                                          |
| 印 刷     | 广州汉鼎印务有限公司                                                      |

---

|     |                        |
|-----|------------------------|
| 开 本 | 889 mm×1 194 mm 1 / 16 |
| 印 张 | 26                     |
| 字 数 | 457 600                |
| 版 次 | 2014年8月第1版             |
| 印 次 | 2014年8月第1次印刷           |

---

|         |                        |
|---------|------------------------|
| 标 准 书 号 | ISBN 978-7-5537-3305-0 |
| 定 价     | 268.00元                |

---

图书如有印装质量问题, 可随时向销售部调换 (电话: 022-87893668)。

# CONTENTS

## 目录

### 01

#### 第一章 | 总论 Chapter One

- ▶ 007 —— 第一节 商业地产项目系统化操作体系的概念
- ▶ 018 —— 第二节 定位、落位、到位各自的作用与要求
  - 020 案例解析 1——从正大广场定位的变化看定位的重要性
  - 036 案例解析 2——杭州万象城购物中心整体落位
  - 043 案例解析 3——某项目的业态与功能落位
  - 053 案例解析 4——某项目的品类与品牌落位
  - 056 案例解析 5——某项目的交通与动线落位
  - 061 案例解析 6——某项目的店铺与柜位落位
- ▶ 068 —— 第三节 定位、落位、到位的关系
  - 070 案例解析 7——从某项目前后变化看定位与落位的关系
  - 076 案例解析 8——国内因规划落位错误致使招商到位困难的实证分析
  - 079 案例解析 9——国内商业地产项目定位错误与招商失败实证分析

### 02

#### 第二章 | 万丈高楼平地起 Chapter Two | 平地之前是定位

- ▶ 085 —— 第一节 定位依据之市场调研必须“五读俱全”
  - 095 案例解析 10——某项目消费需求分析
  - 106 案例解析 11——某项目细分市场深度解读
  - 130 案例解析 12——某项目所在的城市规划简析
- ▶ 143 —— 第二节 商业地产定位工具选择
- ▶ 152 —— 第三节 商业地产定位内容与定位攻略
  - 153 案例解析 13——某项目的地块价值评估
  - 154 案例解析 14——某项目的地块 SWOT 分析
  - 159 案例解析 15——某项目的整体定位
  - 166 案例解析 16——某项目商圈定位
  - 171 案例解析 17——某项目客群定位
  - 173 案例解析 18——某项目功能定位
  - 183 案例解析 19——某项目品类定位
  - 186 案例解析 20——某项目品牌定位



# 03

## 第三章 | 为商业进行规划，给商家一个位置 Chapter Three —— 商业地产落位

### ▶ 192 —— 第一节 项目整体落位

- 199 案例解析 21——香港太古广场落位
- 203 案例解析 22——广州白云万达广场落位
- 219 案例解析 23——深圳海岸城外部交通落位
- 222 案例解析 24——某商业综合体项目整体落位方案

### ▶ 229 —— 第二节 商业落位的方法

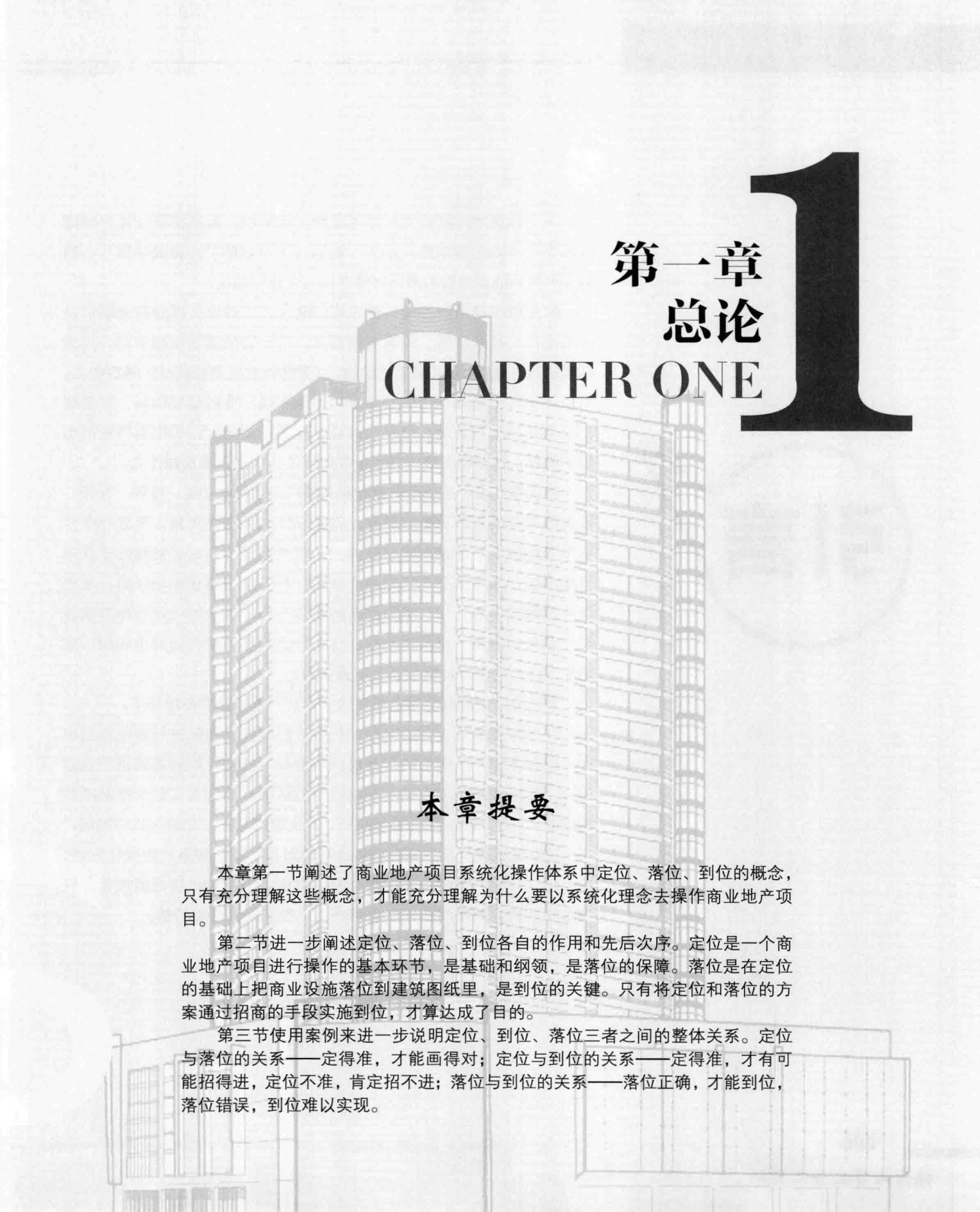
### ▶ 234 —— 第三节 商业落位的内容

- 249 案例解析 25——港汇广场的业态布局与落位
- 259 案例解析 26——上海来福士广场品类落位
- 267 案例解析 27——某项目的品类布局
- 282 案例解析 28——深圳海岸城交通动线
- 285 案例解析 29——某项目的交通规划
- 290 案例解析 30——深圳海岸城品牌落位
- 296 案例解析 31——某项目店铺分割与落位

# 04

## 第四章 | 请客到齐，才能开宴 Chapter Four —— 商业地产招商到位

- ▶ 302 —— 第一节 招商到位的时间选择
- ▶ 312 —— 第二节 招商到位的对象选择
- ▶ 340 —— 第三节 招商落位的方法选择
- ▶ 370 —— 第四节 招商各阶段的管控



# 第一章 总论 CHAPTER ONE

## 本章提要

本章第一节阐述了商业地产项目系统化操作体系中定位、落位、到位的概念，只有充分理解这些概念，才能充分理解为什么要以系统化理念去操作商业地产项目。

第二节进一步阐述定位、落位、到位各自的作用和先后次序。定位是一个商业地产项目进行操作的基本环节，是基础和纲领，是落位的保障。落位是在定位的基础上把商业设施落位到建筑图纸里，是到位的关键。只有将定位和落位的方案通过招商的手段实施到位，才算达成了目的。

第三节使用案例来进一步说明定位、到位、落位三者之间的整体关系。定位与落位的关系——定得准，才能画得对；定位与到位的关系——定得准，才有可能招得进，定位不准，肯定招不进；落位与到位的关系——落位正确，才能到位，落位错误，到位难以实现。

# 引言

一个商业地产项目从发到运营，简单说，就是把商业地产项目开发完了以后进行装修、招商、运营（这里省掉了大量的环节）。商业地产项目的全过程简而言之就是由几个环节组成。

商业地产项目的开发，首先应该选址。想做什么样的商业项目就应该选什么样的位置，如果想做百货，就一定要选在城市中心；如果想做家居建材城，选址在城市的边缘；如果想做社区商业或社区购物中心，可以在小区中选择一个中心位置；如果想做专业的批发市场，就要在交通便利的地方选址。可以说选址是至关重要的。当然也有很多被选址的情况，例如地方政府将土地规划好了，规定开发商做什么。

其次是立项。立项是由政府相关部门对项目的功能、性质、面积、规划等内容的行政审批和界定，就是立什么类型的项目，是立一个专业市场还是立一个家居建材商城……有很多开发商或运营商会立项方面出错，如本来是个购物中心项目，却立项为专业市场项目，本来是社区购物中心，却立项为都市购物中心等。很多城市在立项方面是有许多新的规定，比如说北京，在三环之内是不能有批发市场的，要想在三环之内做批发市场是立不起来的。

选址立项或获取土地以后应该干什么？很多开发商迷茫了。

许许多多的开发商想当然地找设计院或设计团队进行建筑规划设计，或者是作一个简单的可行性分析之后，找设计院对建筑进行规划设计，然后开工建设。这不是想当然的猜测，而是在实践中经常碰到的情形。这是一种大错特错的想法，其危害性将在后文的分析中阐明。

在获取土地之后（或在获取土地的阶段）应该按系统化操作方法，从定位、落位、到位这种一体化的顺序进行商业地产项目的操作，只有这样才有可能使商业地产项目成活，并实现其开发价值。

## 第一节 Section 1

# 商业地产项目系统化 操作体系的概念

要理解商业地产项目系统化操作体系，必须先理解“三位”。“三位”是定位、落位、到位这三种具体操作流程的简称。下文将逐一分析“三位”的每个概念。

## 一、定位的概念和定位的内容

### （一）定位的概念

商业地产的定位是一种结构性思维的理论，旨在为商业地产项目和产品寻找最合适的生命环境。定位是一切商业运作条件中最根本的因素，它是由商业的目标性和服务性的特征集成的。其核心本质有三层含义：

第一，确定商业地产项目为谁服务，为谁打造；

第二，确定项目自身的特色、独有的竞争优势，赋予项目独特鲜明的个性；

第三，确定如何将项目自身特色和所在城市文化底蕴进行有机的结合，借助文化的积淀性和持续性的特征，延伸项目自身的生命力。

商业地产项目定位还可以从项目开发战略、策略、战术三个层面来理解，如图 1-1 所示。



图 1-1 商业地产定位的实质

### （二）商业地产项目定位的内容

商业地产项目的定位，主要有 10 个方面内容，各内容间既彼此独立又相互依赖，如图 1-2 所示。



图 1-2 商业地产项目定位 10 大内容

在商业地产项目 10 个方面的定位中，项目目标消费客群定位，是开发商很难把握的，为了保证其准确性，项目目标消费客群的定位必须由商业地产专业人士来完成。商业地产项目的开发与发展，归根结底需要消费者的消费作保障，没有消费者的消费，项目最终的结果肯定是失败的。明确了项目目标消费客群定位，才能设置项目的功能组合。

### 1. 整体定位

整体定位是商业地产项目策划的核心、本源，是项目全程策划的出发点和回归点，是在项目策划初期就必须首先明确的。项目整体定位具体来讲就是，项目的概念是什么，产品是什么性质的，产品到底是为什么人服务的，产品在市场中的竞争力是怎么样的，产品的整体营销方略与可行性是怎么样的，产品的功能差异与核心价值在哪里，这些问题是在项目的整体定位里都要回答清楚和完全解决。整体定位是解决项目开发的方向性问题。

### 2. 业态定位

商业地产项目的业态定位是解决项目商业业态有哪些内容，有多少种业态，一定要解决项目的业态是什么的问题，项目是一个购物中心，一个专业店，是一个大卖场，还是一个现代百货等，业态定位确定项目业态的形式和数量。

### 3. 功能定位

商业地产项目的功能定位是指根据项目的实际情况，确定项目为顾客所提供的产品或服务的范围和种类。在日常生活中，人们总是片面地认为商业就是卖东西，商业就是零售，其实商业提供的功能多种多样，其功能包括零售购物功能、餐饮休闲功能、运动健身功能、商务的功能等。

### 4. 品类定位

商业地产项目的品类定位是指项目所售商品的品质与种类的定位。商品的种类千千万万，一个项目不可

能包含所有商品，只能根据需要对商品进行筛选。一个商业项目一定要清楚哪些商品能卖，哪些商品不能卖。比如说项目要做一个服装服饰类百货，像笔和电脑就不会卖了，这就是品类定位。

## 5. 客层定位

商业地产项目的客层定位是指确定项目主要人群的服务层级。人群的层级从收入角度划分为高收入人群、中高收入人群、中低收入人群、低收入人群等。项目为哪个阶层服务，是高薪阶层、工薪阶层还是下岗工人，这些就是客层定位。

## 6. 客群定位

商业地产项目客群定位是指对项目服务人群的确定，客群可从不同的角度划分。项目是为哪群人服务的，也就是客群，在做商业地产项目时，可以从生活特性、年龄、性别、收入状况、职业状况、学历、消费状况等方面对客群进行分类和定位。

## 7. 品牌定位

商业地产项目的品牌定位是指项目对商家品牌的选择与确立，包括经营商家是国际品牌还是国内品牌，是支柱品牌还是一般品牌这些内容。只有确定品牌，才能确定项目的档次，从而塑造形象。

## 8. 商圈定位

商业地产项目的商圈定位是指项目针对目标客户确定服务的空间范围。商圈定位是指项目的辐射面积，项目是做半径5千米的城市商业中心，还是做步行5分钟就可以到达的社区商业中心？不同项目的商圈半径是不一样的，所以项目的商圈定位一定要清晰。

同时注意零售商业的商圈节点和覆盖范围与专业市场、批发市场是不同的。

## 9. 时段定位

商业地产项目的时段定位是指项目不同业态经营服务时段的确立，也就是项目的服务时段，是一天24小时的全时段，还是一天某一个时段；是分开的时段，还是连贯的时段。时段定位对商业地产项目动线和建筑形态的影响很大，不同业态特别是餐饮、娱乐与纯零售的经营时段有冲突，因此它们的动线建筑表现形式不一样。

## 10. 模式定位

商业地产项目的模式定位是指项目在盈利模式、经营管理模式、运营模式等方面的确定。一般来说要根据企业实力、经营目标、承受风险能力等因素考虑采用哪种经营方式。一般可以采用自营、招租、委托经营管理三种方式。运营商到底采用哪种模式，是只租不售，还是租售结合？是全部持有，还是全部出售？所有这些在定位阶段都要确定。

## 资料 Data

定位要从一个产品开始。那产品可能是一种商品、一项服务、一个机构甚至是一个人，也许就是你自己……但是，定位不是你对产品要做的事。定位是你对未来客户要做的事。换句话说，你要在未来客户头脑里给产品定位。

——艾尔·里斯、杰克·特劳特（定位传播理论）

市场定位过程分为3个步骤，第一，识别可能的竞争优势，列出竞争者的差异点；第二，选择合适的竞争优势，这些优势必须具有独特性、感知性、盈利性等特征；第三，传播并送达选定的市场定位，用相应的营销组合予以配合。

——菲利普·科特勒（过程定位理论）

企业获得竞争优势的两个途径是低成本和差异化，市场定位的关键就在于寻找差异。企业要根据目标市场上的竞争者现有产品所处的位置以及企业自身条件，创造本企业区别于竞争对手的独特性，在本企业产品与竞争对手产品之间制造差异，填补市场空当，并通过有效的定位沟通，使这种差异在目标顾客心目中获得一席之地，形成心理占位。

——哈佛大学教授迈克尔·波特（竞争定位理论）

公司的市场定位分为三类：第一类是产品领袖（拥有其他公司没有的产品和技术），第二类是运营出色（管理流程出色，能够满足客户需求），第三类是客户亲密关系（客户对公司产生充分的信任，不想也不会去购买其他公司的产品或服务）。这种定位框架，称之为“价值准则”。每一家公司很难在以上三点都表现突出，所以抓住其中一个价值准则，使其成为最好，并选择本公司的首要长处，是企业成功的规则。

——迈克尔·特坦西、费雷德·威尔西马（层次定位理论）

定位基本上是表面上的，旨在确保产品在预期客户头脑占据一个真正有价值的地位。

——汤姆·雷诺兹、切克·吉思格勒（价值定位理论）

## 二、落位的概念

商业地产项目落位是根据商业地产项目定位的要求，对定位的内容进行科学合理的规划，并根据建筑设计的要求进行具体诠释，即用建筑语言对各业态、功能、板块进行界定的过程。通俗地讲，落位是用建筑语言落实定位。

准确的前期定位是项目获得成功的先决条件，但不是必然结果，因为还存在着怎么样去实施、去操作的问题。先有一个比较准确合理的前期定位还不够，还需要一个好的、专业的规划设计团队，特别是建筑规划设计团队，用建筑的语言把这种定位落实在图纸上。

商业地产项目落位包括整体落位、商业落位等内容。



### 三、到位的概念

商业地产项目到位是根据项目定位与落位的要求,用招商的手段将各商家招到项目具体位置进行商业经营的过程。

商业地产项目招商到位包括招商选择的时间、招商选择的对象、招商阶段的划分与控制、招商方法的选择等具体策略。

### 四、什么是商业地产项目系统化操作体系

商业地产项目的系统化操作体系是指以实现商业地产项目的价值为目标,以定位、落位、到位这“三位”为过程和手段,实现商业地产项目的成功招商,为商业地产项目运营作准备的策划与规划的操作系统与目标。

#### (一) 商业地产项目为什么要用系统化操作体系

##### 1. 定位准确是根本

定位,是一个项目的方向选择,无论是定位与规划落位的关系,还是定位与招商到位的关系,根本前提都是定位要正确。如果定位不正确,根本方向选择错误,就会出现一步错、步步皆错的局面;要定位准确,必须以严密的市场调研为基础——“五读俱全”,充分进行分析研究,准确进行商业地产的10大定位,反复听取不同方面的意见和建议,最后落实定位。

##### 1) 影响定位的主观性因素

###### (1) 开发商的主观性

什么是开发商的主观性?开发商的思路就是开发商的主观性。为什么要做商业项目?这种思路对一个商业项目的定位影响非常大。

大连万达集团股份有限公司(以下简称“万达集团”)、SOHO中国有限公司(以下简称“SOHO中国”),这两家都是在商业地产开发方面取得很大成功的中国企业,但是他们却是两种完全不同的公司。这两家企业为什么能成功呢?因为他们都非常清楚商业项目开发的目的,并且都有自己特别清晰的思路 and 战略。

万达集团在做商业地产的时候进行一系列的探索,从产权式商铺到只租不售、再到租售结合,采用了中国商业地产差不多所有的模式,但这些模式都是为整体战略服务的。

SOHO中国做商业地产,采用了与商业地产主旨相悖的商业模式。商业地产本身要求统一产权、统一经营管理,但SOHO中国采取卖的方式,与住宅地产开发相比,在操作的技术层面上没有什么区别,只是它卖的是商铺、写字楼和公寓,不是住宅,因为SOHO中国拥有很强的销售能力、营销能力,所以卖得很成功。

从事商业项目开发的目的是什么?要不要进入这个行业?这些问题都非常重要,开发商首先要想好。进入商业地产行业采取的是一种什么样的打法和战术?是走万达集团持有物业模式(这种做法更适合商业开发的规律,但比较适合有规模、跨区域发展的商业开发项目)?还是像SOHO中国模式那样全部卖掉?

投资模式、投资目的,这些都是影响后定位的主观因素。



## （2）开发企业对自身发展与自我定位的主观取向

住宅开发针对住户，商业开发针对经营者、顾客、投资客户等多个群体，相对来说，商业地产开发的复杂性、开发周期等方面面临的问题要多很多，对开发企业本身的要求也相对高一些。房地产企业如果要开发商业地产项目，就要问自己，在这个项目的取向是什么？比如说自己的资金实力（影响到后期定位、落位）如何？需不需要有一些销售行为？而做商业地产开发，最好是持有物业，因为这样在后期的运营管理中才会更好地实现一个商业项目的成功。万达集团做商业地产项目，从“全部销售——部分销售、部分持有——大部分持有、少部分销售——完全持有”这样一个过程走过来的。SOHO 中国从全部销售，逐渐地也开始考虑部分持有、部分销售。万达集团和 SOHO 中国在运营商业地产项目时都有各自的侧重点，但目的都一样。

不同的企业有不同的做法，开发商和投资商操作商业地产项目手法是有区别的，比如像万达集团这一类开发商，有完备的项目开发的全产业链结构，从拿地做方案，到做设计、规划，有很强的功能。当然在不同的阶段，会有不同的侧重点。投资商操作商业地产这种工作更多是投资行为，能赚钱就做，把专业性的工作分解出去，让专业的团队去做。投资商要想好的是：做这个行业选择哪一种模式？是产权持有性，还是销售型？这种定位好不好做，会不会混淆或缺失哪一类工作？如果把自己定位成做商业项目的开发商，要想好自身是否具备相关功能，是否需要找专业的团队配合做好这些工作。

有人常常问万达集团到底赚了什么钱了？万达集团从一开始做商业地产，当时的思路非常清晰，就是要再短的时间内形成规模、形成品牌效应，这样会得到地方政府很大的支持，在取得土地上会和别人有不一样的优势。万达集团不管当初是协议拿地，还是后来的挂牌，都会把商业的概念放大，把总体的土地成本降低。同时，由于万达集团形成了规模，在快速复制上和在商家的资源整合上有优势，万达集团最后算一个总账，搞一个资本运作，又引来了投资基金，最后把物业整体变现，从而找到了自己的商业模式。

实际上在很多成功的商业项目里面，所包含的因素、表现出来的形式有很多，但是从投资者的决策来讲，肯定包含着开发商前期非常清晰的想法和思路，并将这种想法融合到项目的定位中去了。

## 2）影响定位的客观性因素

### （1）政府规划导向的客观性

政府规划导向的客观性首先体现在开发商对政策性因素采取主动或被动的规划响应中。

政府的规划对商业地产项目的影响是很大的。尽管土地出让的形式已经发生了变化，但是政府在中间起着重要的影响作用，特别是政府的控规（控制规划），对开发商具体的用地指标影响非常大。

什么叫主动或被动的规划响应？实际上是指在拿地前和拿地后，开发商都有主动或被动规划响应这种机会，开发商做项目总要考虑盈利点在哪里，且具体到项目中，这就要看政府的规划条件指标对商业地产项目的影响会产生怎么样的结果。如果有一个好的规划，开发商主动去影响政府，政府也许会给一些有利的挂牌条件，那么开发商在前期的定位、规划中就已经赚钱了，这就是主动的规划响应。

而被动的规划响应就是地拿到以后（地分为综合用地、纯商业用地），要分析综合用地中的商业用地这块是怎样定位的，对综合用地的影响是怎样的？简而言之就是做商业是主动做还是被动做。不管是主动做还是被动做，开发商已经没得选择了。这块地如果要拿到手，政府规划中最主要的要求就是一定要做商业，开发商做商业这一部分的规划的时候就要想好做商业地产的目的是什么；项目的盈利点在哪里；是通过怎样的商业来赚钱；跟住宅开发有没有关系，还是商业这块是住宅项目的催化剂或者是卖点、配套等。开发企业要综合与平衡这些因素。开发商拿了综合用地以后，确定商业部分的定位，以及其在整个的项目开发里面所处