

地产一品堂

商业盛宴

编著
苏坤 金勇

01

北京1949

杭州华润万象城

上海绿地滨江CBD

苏州圆融时代广场

上海港国际客运中心

韩国Galleria Centercity



天津大学出版社
TIANJIN UNIVERSITY PRESS

地产一品堂

商业盛宴

编著
苏坤 金勇

〇二

北京1949

杭州华润万象城

上海绿地滨江CBD

苏州圆融时代广场

上海港国际客运中心

韩国Galleria Centercity

图书在版编目 (CIP) 数据

地产一品堂商业盛宴 / 苏坤, 金勇编著. — 天津:
天津大学出版社, 2011. 7
ISBN 978-7-5618-4086-3

I. ①地 · · · II. ①苏 · · · ②金 · · · III. ①城市商业
— 房地产 — 项目开发 — 世界 IV. ①F299. 1

中国版本图书馆CIP数据核字 (2011) 第161511号

责任编辑 油俊伟

出版发行 天津大学出版社
出 版 人 杨欢
地 址 天津市卫津路92号天津大学内 (邮编: 300072)
电 话 发行部: 022—27403647 邮购部: 022—27402742
网 址 www.tjup.com
印 刷 上海瑞时印刷有限公司
经 销 全国各地新华书店
开 本 230mm×300mm
印 张 14
字 数 280千
版 次 2011年7月第1版
印 次 2011年7月第1次
定 价 228.00元



地产产品堂

与千家开发商共品地产盛宴



三线城市，未来商业新天地

探讨三线城市的商业地产趋势

文/夏海

房地产业目前可能的趋势是将要面临一轮深度调控，未来我们可能面临的市场会在一个相对较长的时间里进行调整，这个阶段开发商要有充足思想和心理准备，否则会面临意想不到的风险和压力。

在这种情况下，对于不受调控的商办地产而言，是一次绝佳的机会。可能以前商办产权的持有成本会比住宅高得多，但随着房产税等一系列政策的出台，目前住宅持有成本基本和商办产品接近，所以对于商办产权的产品而言，调控政策带来的是间接性的利好消息。

而对于商业市场而言，现在行业里越来越多的公司发觉，大城市里的商业竞争一天比一天激烈，无论是商业地产开发公司或是商业公司开始着重向三线城市发展，因为越来越多的业内人士

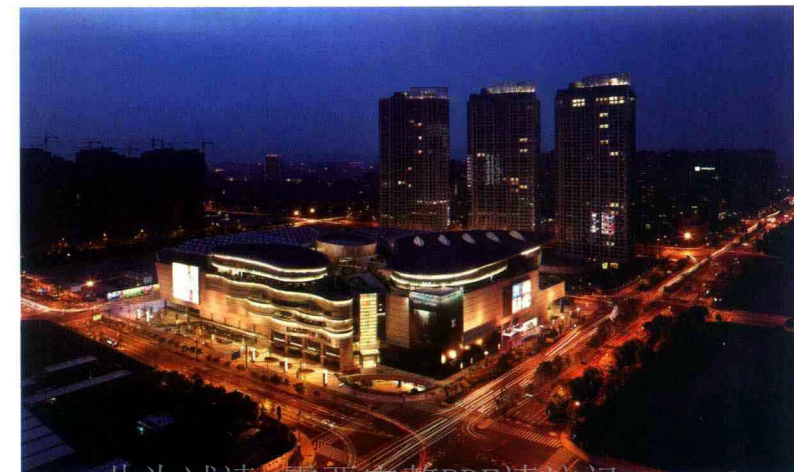
发觉，在一、二线城市里，商业业态已经丰富到找不到新的空白点去填补，在同一商业竞争区域里，却拥有着好几个区域型辐射商业体。相反，刚起步的三线城市却让他们看到了新的希望。于是乎，三线城市的商业发展开始渐渐成为一个“香饽饽”。

我一直认为商业地产的概念是：地产只是一个躯壳，而真正的灵魂在于“商业”。在探讨三线城市商业地产操作心得前，我认为大家先要搞清楚一个问题，那就是什么是“三线城市”？它们具有怎么样的城市属性？我认为在搞清楚它们的城市发展机理以后，才能真正打造适合三线城市地产的商业模式。

在中国，没有严格、确切、权威的所谓“X线城市”的概念，更没有“X线城市”的标准衡量体系。所谓的“X线城市”，最早是房地产行业搞出来的，确切地说，应该是“X线市场”。而行业内认为，三线城市是指比较发达的中小城市，也指有战略意义的大中城市和经济总量较大的小城市。现在三线城市一般是指副省级城市（包括计划单列市）或地级市。目前全中国有将近百个三线城市。

这些城市都具有一个共同特征：至少有一个核心产业，而该产业辐射至全省乃至全国。而且它们都属于后来起步的地区。在城市发展格局上，这些城市已经摆脱了单核心发展模式，逐渐向多核心的发展模式过渡，且多数以新区作为其新的发展级。

从产业发展特征来看，这些城市也都有一个共同的特征，即第二产业偏重，第三产业明显滞后。而随着城市发展的需要，目前产业比重正逐步向第三产业过渡，但从目前发展的趋势看，近



10年里这些城市仍将以第二产业作为其主要的支柱型产业。

由于现存产业格局的影响，目前这类地区的商业中心区仍是



传统的市中心，并且还是以百货作为主要的集中商业体模式，而剩下的都以街铺形式存在。

纵观我们所观察到的一、二线城市的发展历史，目前三线城市的商业正处于一个升级换代的阶段。随着多核心的出现，城市发展对于区域辐射型的商业中心需求开始显现，而目前百货成为商业垄断行业的格局也将被打破。

从保持商业用地的核心地段及成本控制等角度考虑，知名商业地产开发企业向三线城市拓展是大势所趋。例如万达，前期在各省会中心城市商业核心地段的布点已达到一定规模，接下来利

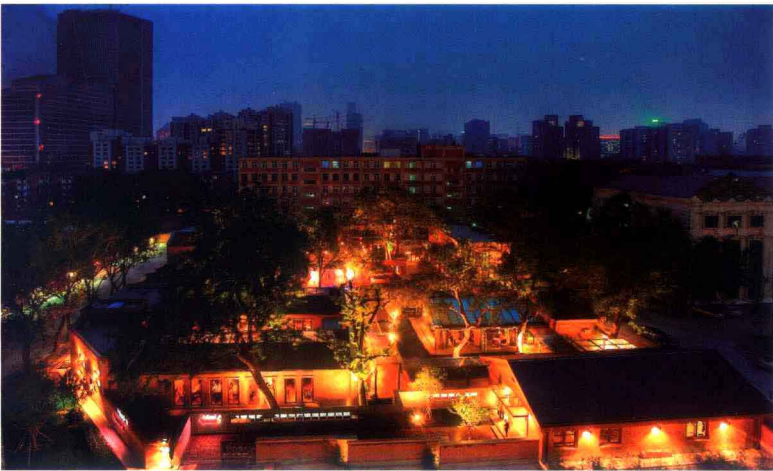


用自身品牌、资金及资源优势，会在一、二线城市的副商业中心地段或是三线城市的商业核心地段拓展业务。虽然中心省会城市的销售和商业运营更有保障，但是三线城市用地成本较低、政策支持大，选择进驻此类经济发展靠前的三线城市，该品牌商业地产雪球会有更快、更大的发展空间，更易成为行业老大，这也符合这些城市的城市化进程需求。知名商业地产开发企业在三线城市的深度扩张符合自身利益增长与区域经济发展的双赢策略。

从长远角度看，越来越多的商业地产大鳄会看准三线城市这块“大蛋糕”。根据我的个人观点，在机遇上，现在已经是进入三线城市的最佳时机了，如果错过了这一机遇，那就只有等四线城市的机会了。

但我也想分析一下目前二、三线城市在开发中所存在的一些

普遍性的问题。第一，开发商或投资人对商业地产发展的理念不清晰，或者说较为缺乏相关的专业支持。第二，不少开发商抱着开发住宅地产的思想去拿了开发商业地产的地块，又以开发住宅地产的理念去开发商业地产；或者被逼无奈而不得不拿住宅去赌商业，再来向商业地块要回报。第三，在此情况下，就出现了商业地产选址不当或错误的现象，从而直接导致商业地产开发的后续困难：缺乏发展商业的可行性、规模无法控制、找不到目标消费群和商业概念、招商困难、销售难、更无法开业。第四，国内二、三线城市规模中等，商业发展水平相对落后，商业模式较为简单，以百货、大卖场、商业街、批发市场等为主要形式，业态传统、分布集中，传统商业中心的垄断地位较难打破；由于经济增长和消费能力有限，商业发展难以承受超量商业物业供应和超大体量商业体的生存。

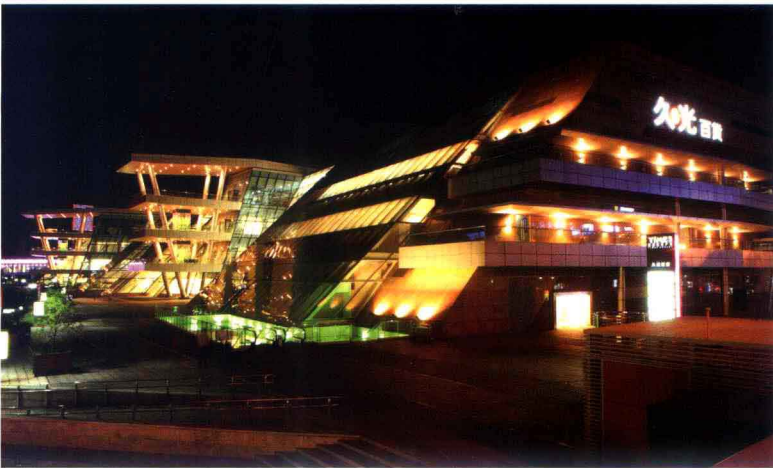


相比国际成熟的商业地产开发流程，目前的中国商业地产运作明显缺失项目前期战略层面的规划。

国际成熟商业地产开发的基本流程是：1、项目选址；2、寻找融资渠道；3、获取土地；4、项目规划；5、项目设计；6、项目招商；7、项目施工。

但是，目前国内商业地产开发的基本流程为：1、获取土地；2、项目设计；3、项目施工；4、项目贷款；5、项目销售；6、项目招商。

从国际与目前国内商业地产开发的操作流程的比较看，我们明显发觉，规划先行是国际成熟商业地产开发流程的典型特征，而国内缺乏对规划定位的严谨论证，往往简单依靠经验判断，直



接进入设计和招商阶段。因此常常可以看到一个开发商不管未来发展如何，拿了地造了房子就直接拿出来卖了。一旦发觉对于销售有抗性，就采用返租手段。

说到这里，我尤为深切地感觉到中国房地产企业盲目开发所带来的不良后果。在我们公司接触到的项目中，我也清楚地看到这一差距，往往这样的差距决定了最后项目的成败。

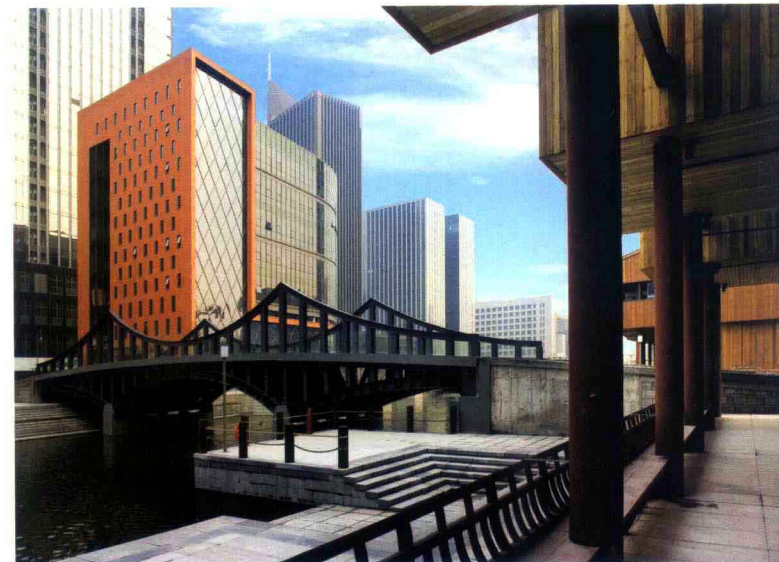
这种专业规划缺失的操作流程往往会给后期商业资源整合上



带来抗性，所以这种做法我是完全不赞同的。规划先行策略是我一直赞同的观点，在没有合理精准规划定位的前提下，盲目拿地会使开发商在后期运营中遇到一系列头痛的问题。

这是我的亲身体会，例如，在一个三线城市同样有两个项目，在区位上基本类同，但是我们介入的阶段不同，前者是后期介入的。我们以直接代理的形式进入该项目，由于前期产品已经定型了，开发商又盲目崇尚所谓的CBD产品，所以产品以城市辐射价值作为定位原则。由于该区域目前并没有成型，当地人也并不认同这一概念，虽然项目最后还是被我们卖光了，但整盘操作非常艰难，现在，该项目在后期招商上就存在很大的问题。相比之下，后者的成功是可以值得我们大家去借鉴的。

我所提到的后者，我们是前期就介入的。当时我们很清楚地段及发展前景决定了商业价值，而对于非绝对城市中心并不适合做全市辐射型的商业体系。我们在前期通过专业调研，发现区域辐



射型的商业是这个市场缺失的。认准这一点后，我们为该项目定位在打造区域商业地标而不是城市地标上，以主题型的商业街代替城市综合体的形式。由于我们公司采用的是一站式全方位的服务团队，设计团队和策划团队之间配合相当默契，不需要像过去那样，代理公司和设计公司需要一段磨合的时间，而且可能最后的设计成果并不能满足策划公司先前的想法。我们的专业服务团队通过沟通，将设计完全有效地落实到项目中，最后的设计方案与先前的策划概念基本无偏差地落实，一个主题型的风情商业街就此呈现。最终，该项目凭借着自身产品和精确定位优势，在3个月内完成满租的骄人成绩，为开发商确保了稳定的现金流。

以上的两个案例，虽然只是介入的阶段不同，但恰恰可以反映出开发商需要改变一下操作项目的态度，一个好的态度决定了一个项目最终是成功还是失败。

中国三线城市的商业地产发展机遇大于挑战，但须以市场条件为基础，谨慎选址，科学论断，尤其是大型集中式商业项目更应避免盲目发展。我在这里推荐五点。

(1) 占领区域中心城市的商业发展制高点，提升对周边区县消费的吸聚力和辐射力，商业定位是重要前提。

(2) 通过优化商业模式，丰富现代商业产品和服务供应，截



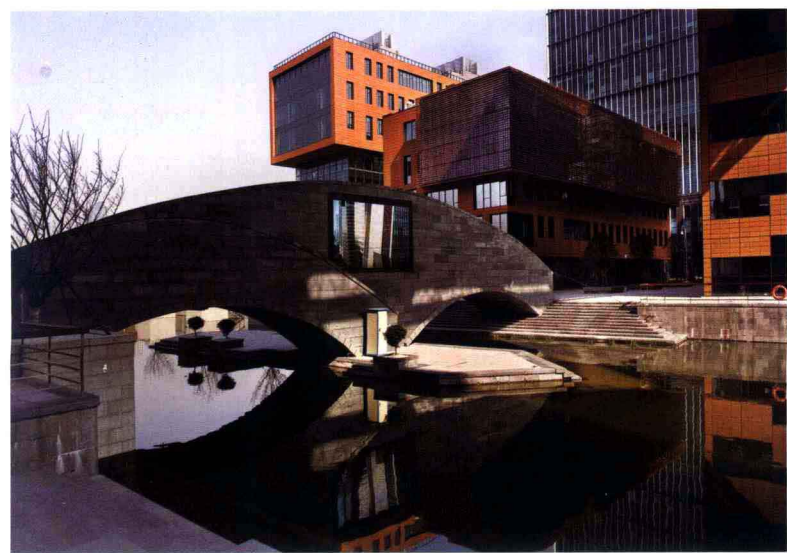
流一线城市消费，分流区县消费，巩固中心城市商业地位。三线城市中苏北的徐州、鲁南的临沂、皖北的蚌埠、赣南的赣州等，均具备成为区域现代商业中心城市甚至区域国际化商业城市的条件。

(3) 具有显著的人口导入型特点的城市区域是商业地产发展值得期待的区域，潜藏着较大商机。

(4) 三线城市商业地产项目发展要注意控制风险，维护商业开发效果，体量不宜过大，档次不宜过高，选址不宜过远，建筑时间不宜过长，更不宜一卖了之。

(5) 防止资金链断裂，由资产销售型逐步转移到资产经营型，获取稳定的现金流。

在对这五项原则清楚了解后，我这里谈一下具体的操作思路：首先是选址，在拥有足够多的现金流的前提下，建议还是多拿一些三线城市的中心城区的土地。



其次是选项目不同类型的商业地产项目，目标客群、选址条件和关键需求不同。符合产品选址要求的项目，租户可得性高、商业资产价值高、开发运营成功率高。例：大型集中式商业选择上，我建议在位于主城区、距离核心商业区1.5~3千米内，以利于有效分流原有商业客流，形成组团式商业中心格局；面临城市主干道，商业可视性强，利于吸引目标客群到达；处于城市发展的延长线上，符合人们的出行习惯，保持商脉发展的连贯性；或者在行政商务中心，易形成高端消费群体聚集。再打个比方，对于邻里中心和生活时尚中心，最好选择大型居住社区和高档居住区旁，这样可以形成有效的商业辐射作用。



我去过很多三线城市进行考察，在众多所谓的新区中，都存在非常多的集中式的特色商业，但结果都是出售的。我想，很多开发商并不是以卖作为原有思想，但是由于最终发觉在项目完工时，所谓的新区仍未出现起色，而现金流又出现紧张，因此导致需要以销售确保有效的利润。我个人认为，现在在城市新区做商业还是时机未到。

谈到做哪种业态最为合适，以我个人的操盘经历，我认为时尚性的商业在该地区并不合适。因为目前当地产业以第二产业为主，跳级式消费概念对于当地而言无法接受，而且一般来说这些三线城市的高端消费客户通常会去上海、北京等一、二线城市

购买这些高档的奢侈品，所以差异于客户竞争需求，应打造具有特色的三线城市商业体系。我个人偏向在中心地区做一个10万平方米以下的集中式商业，最好以特性型的主题外加中高端品牌聚集。这样做有几点好处，相比顶级品牌更容易招商，且满足当地客户需要，影响力也有所支撑。

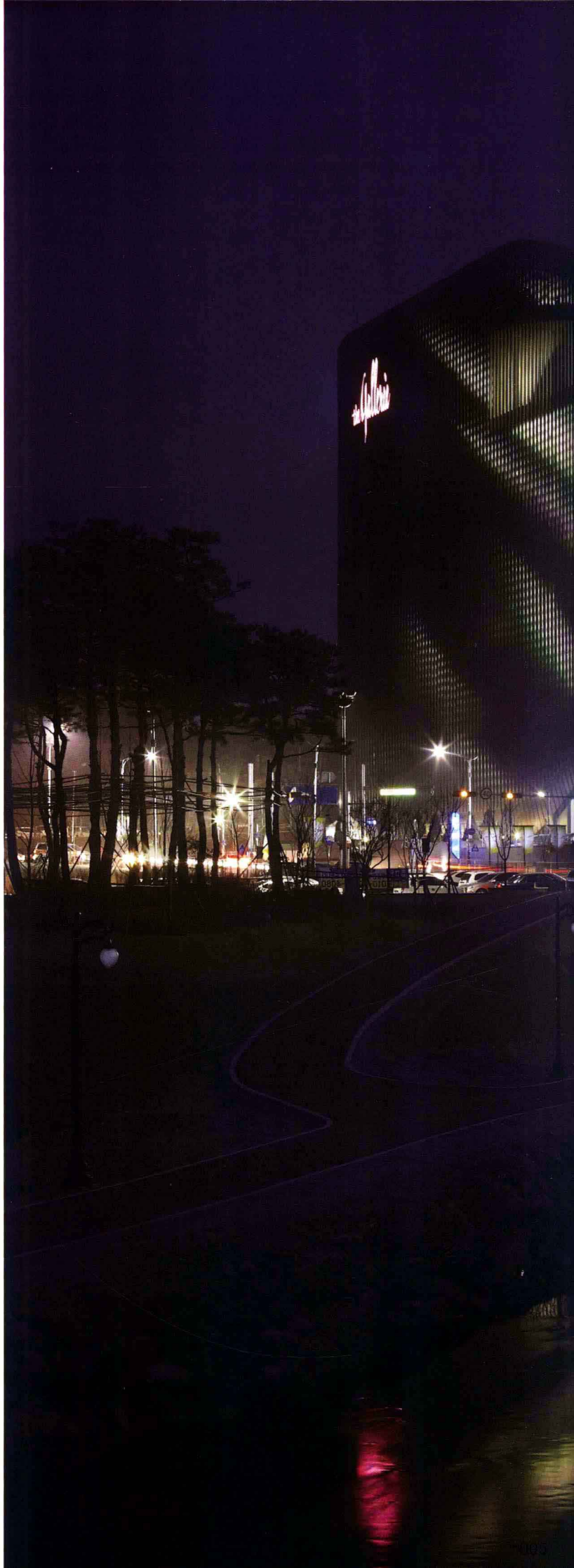
最后，个人认为，其实三线城市对于目前一、二线城市而言，其城市经济实力和消费能力是无法与一、二线城市相抗衡的。但随着时代的变迁以及产业的升级，越来越多的高素质人群开始导入到这些三线城市中，商业前景是乐观的，关键是要看我们的开发商以怎样的态度对待这些项目。

撰文/夏海 董事长
上海泽铭房地产营销策划有限公司
www.zeliving.com.cn

地产产品堂

目录 CONTENTS

前言	001
目录	005
01 韩国Galleria Centercity百货公司	007
02 中国杭州万象城	023
03 上海绿地卢湾滨江CBD	035
04 上海港国际客运中心	055
05 苏州圆融时代广场	067
06 宁波南部商务区	079
07 新加坡ION Orchard	087
08 广州白云万达广场	099
09 无锡金太湖国际城	111
10 城开昆山花桥游站	119
11 重庆高九路总部经济基地	133
12 浙江象山东海国际商城	139
13 HBA设计的上海外滩英迪格酒店	145
14 上海浦东丽思卡尔顿酒店	161
15 北京1949	175
16 满家乐购物商场	185
17 Yes 4G移动互联网服务	195
18 dusicD2 Baraquad Pattaya	203
19 天玺打造逆市销售奇迹	213









韩国Galleria Centercity 百货公司

项目名称: Galleria Centercity百货公司

开 发 商: Hanwha Galleria Co. LTD

地 点: 韩国天安市

设计公司: 荷兰UNStudio

主创设计师: Ben van Berkel

用地面积: 11 235平方米

占地面积: 7 090平方米

建筑面积: 110 530.73平方米

摄 影 师: Christian Richters, Kim Yong-kwan

背景

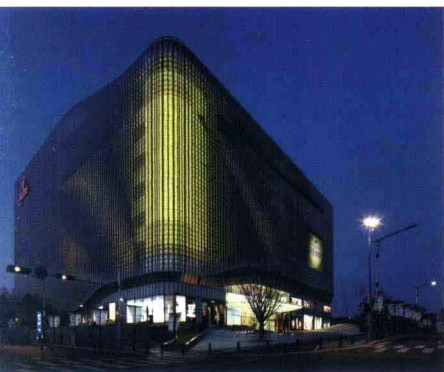
天安

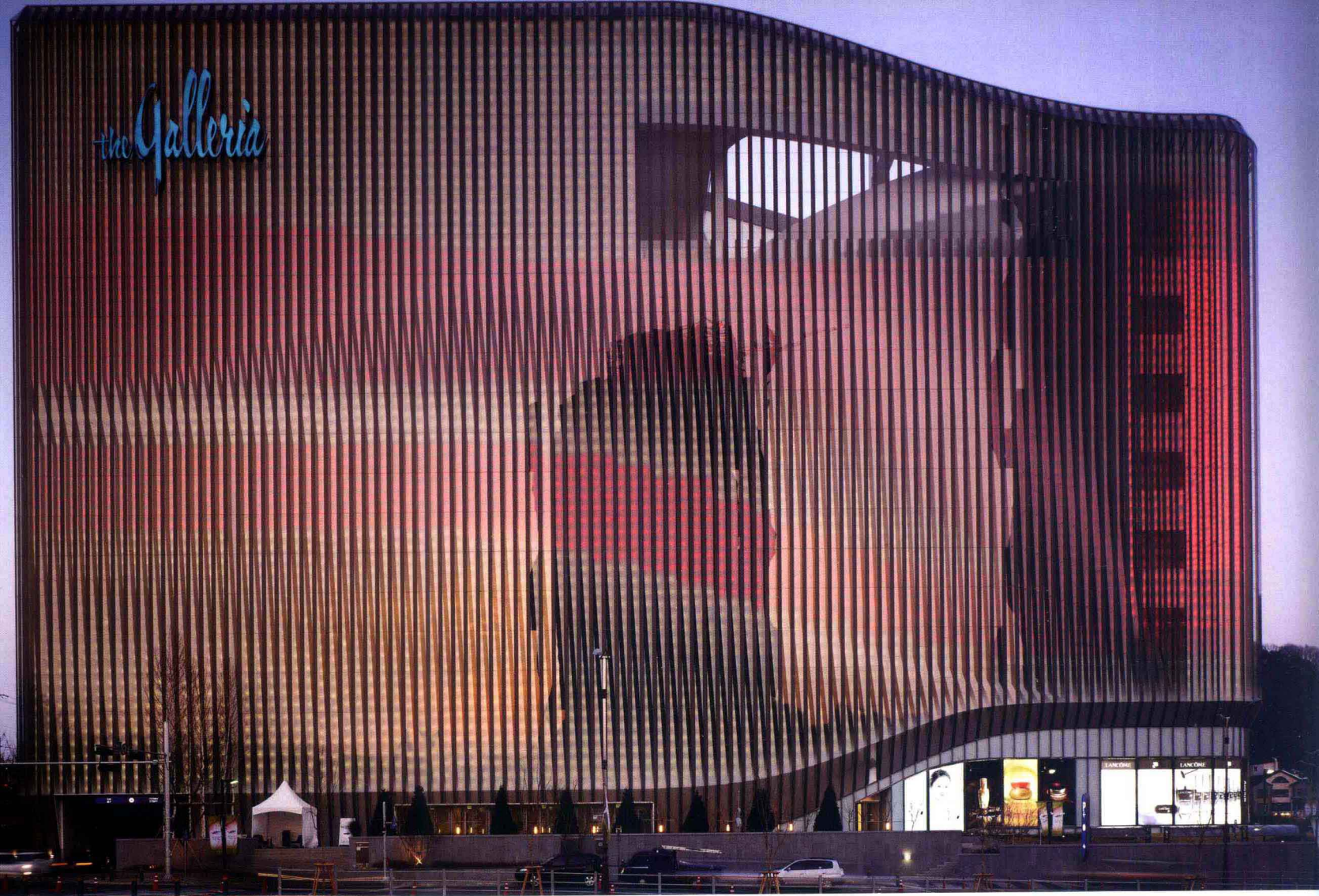
天安市坐落在首尔以南, 距离首尔80千米, 以铁路和公路与首都相连, 交通十分便利。最近又刚刚建成一条新的高速铁路。新高速铁路火车站周围地区正在开发之中。住宅、办公室和新百货商场也在开发计划之中。

UNStudio和Galleria

2003年, UNStudio重新整修了位于首尔狎鸥亭洞区的Galleria百货公司。翻新的大楼正面和商场的公共区域吸引了全世界的注意, 游客数量大幅增加。那次翻修成功之后, Galleria Centercity百货公司的拥有者和运营者韩华集团委托由荷兰建筑师Ben van Berkel领军的UNStudio建筑事务所在天安市设计一个全新的项目。

在韩国, 这类奢侈百货商场代表的不仅仅是购物, 百货商场是休闲场所, 也是社会活动场所。因此, UNStudio在设计过程中对百货商场的公共区域极为关注。公共区域内的空间联系和视觉效果都创造出一种生动活泼的环境。这个环境的中心不是厂商, 而是消费者。





UNStudio简介

UNStudio是一家荷兰建筑设计工作室，由Ben van Berkel与Caroline Bos于1988年创办，专业从事建筑设计、城市规划和基础设施建造等多方面的设计业务。工作室的名称UNStudio乃United Network Studio（联合网络工作室）之意，代表着工作室在进行业务运作过程中的协作属性。

在过去20多年的经验中，UNStudio跟国际咨询公司、合作伙伴以及世界各地的顾问扩展网络式的持续合作，从而不断扩充自己的实力。这些经验形成一个有影响力的联合网络，加上UNStudio位于阿姆斯特丹和上海市中心的办公室，使其在世界任何一个角落都能高效地创作出高素质并且独特的设计。在亚洲、欧洲、北美洲已经拥有70多个不同规模和类型的建筑项目，而且工作室仍在继续扩展全球业务，近期在中国大陆、韩国、中国台湾、意大利、德国以及美国各地都获得了委托项目。

UNStudio采用联合网络式运作机制，并已经开发出了一种高度灵活的操作模式，其中包括参数设计以及和其他领域的顶尖专家们进行协作。UNStudio自成立以来一直活跃于国际舞台上，并已经在世界各地设计了不少的作品，其中包括公共建筑、基础设施、办公楼宇、住宅建筑、产品设计以及城市总体规划。迄今为止，UNStudio显著的项目包括：斯图加特新建的梅塞德斯-奔驰博物馆（德国，2006）、杭州的大型多用途项目来福士广场（中国，2008—2014）、天安市的Galleria Centercity百货公司（韩国，2010）、首尔的Galleria百货公司（韩国，2005）、水原市的I' Park城项目（韩国，2007—2012）、高雄大立精品百货公司（中国台湾，2009）、纽约州私人住宅ViLANM（美国，2007）、莱利斯塔德的Agora剧院（荷兰，2007）以及鹿特丹的伊拉斯谟大桥（荷兰，1996）等。



Ben van Berkel

photo credit: Inga Powilleit

项目

地点

Galleria Centercity百货公司是新开发区的入口。首尔通往天安的主路上就能清楚地看见这座大楼。这座大楼会在市区的开发中发挥主要作用。

大楼外观

大楼外观采用视错觉的策略，大楼上面先铺上一层复合铝板，再铺上两层定制的铝型材。铝型材的纵剖面是直的，但是复合铝板的纵剖面是成角度的。这样就形成了波浪式的外观，观众站的位置不同，看到的外观也不同（这就是莫尔效应）。

莫尔效应（Moiré effect）、特殊照明和动画保证了大楼外观会不断变幻。而内部四个不同的专题徽章都能在外墙上看到，大楼内外以这样一种错综复杂的方式联系在一起。

灯光设计

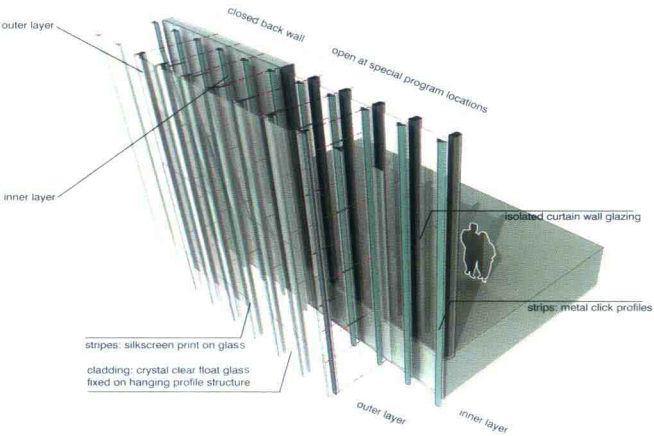
灯光设计和建筑设计同时进行，利用了外墙双层铝板的结构。为了用最少的照明灯具，最小的散光效果，达到最大的显示面积，特殊设计和定制生产的灯具设置在铝型材的竖框中。从外面看不见这些灯具，但是这些灯具能把光透过竖框投射到复合铝板上，投射的是大范围的像素。根据灯具在莫尔效应创造的波浪中的位置，灯具设为三原色光或者白光。大楼角落的低像素显示墙会渐渐变成高像素显示墙，可以显示细节信息。

动画

动画由UNStudio设计。特别设计的内容跟百货商场的主题相关，这些主题包括：时尚、活动、艺术和公共生活。电脑系统随机播放事先选好的片段。创造特效时，考虑了每个外墙上面的饱和度、节奏和位置。晚上灯光投射，让背墙的竖框消失不见，视错觉会无处不在。从远处看，大帆布上面的图案清晰可见，但是近距离看，图案像是溶解了，这样，整个大楼就像是在散发着光芒。

功能

包括百货公司、停车场、超级市场、美食广场、餐厅、儿童餐厅、贵宾房、艺术中心、文化中心、屋顶平台。





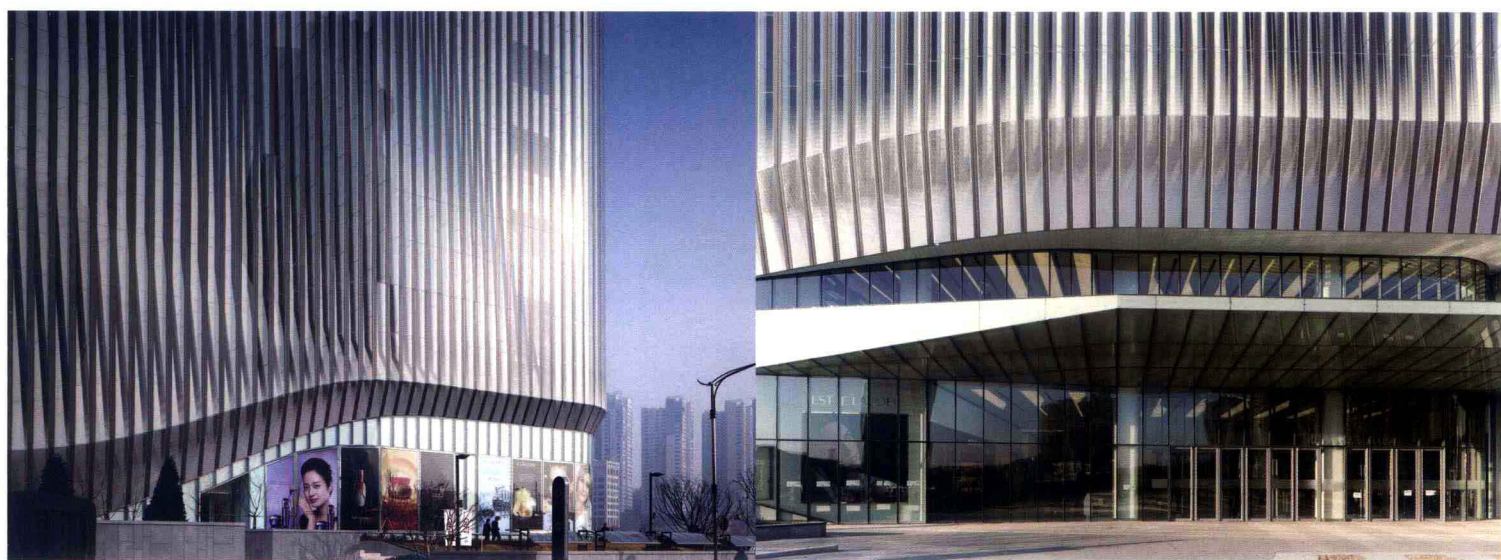
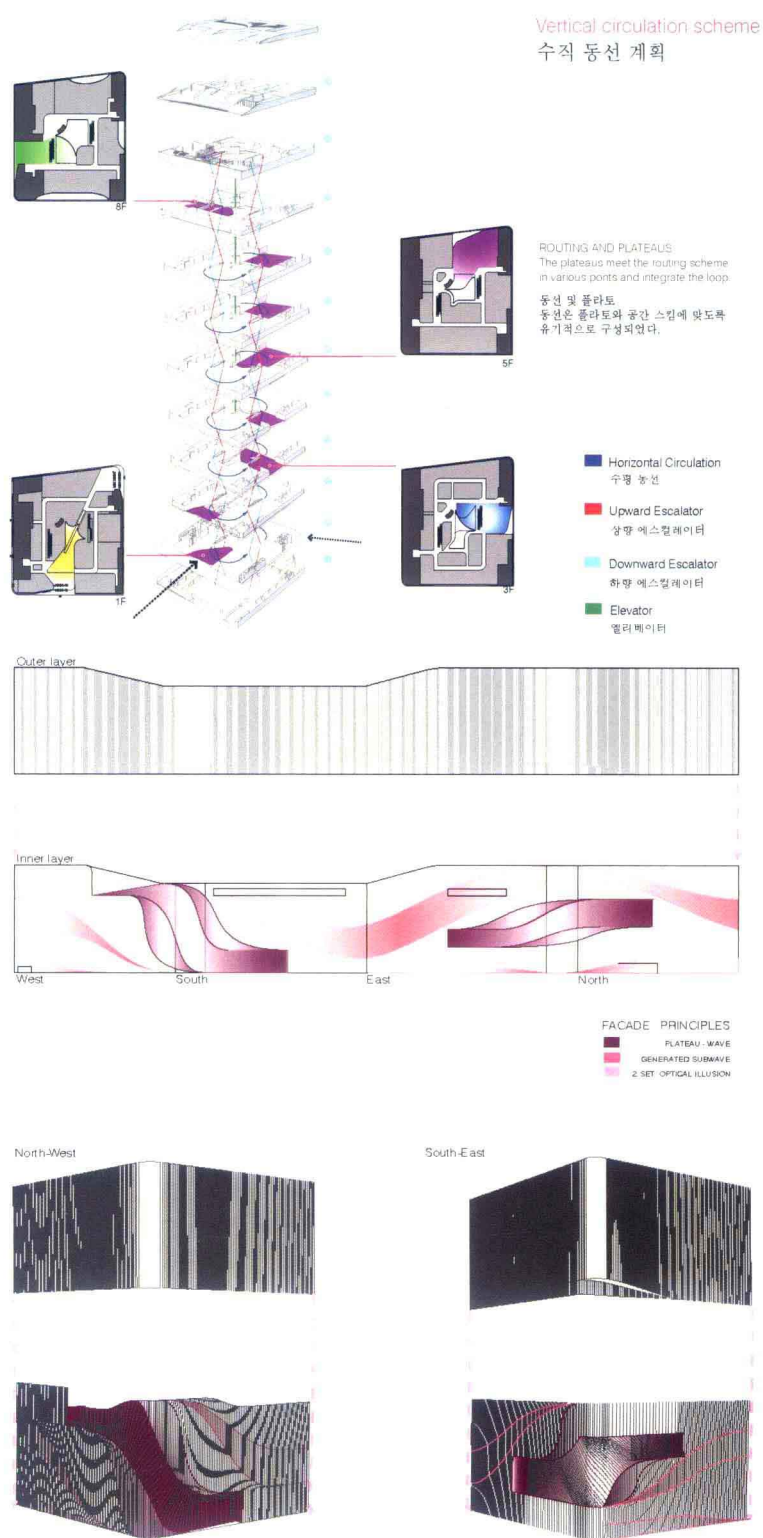
Galleria Centercity百货公司不是根据传统标准设计的，而是根据目前大型商业场所中顾客的行为倾向设计的。尤其在东南亚，百货商场扮演着十分重要的社会功能，人们在这里逛商场、购物、见面、聚会以及用餐。百货商场不仅仅是一个商业场所，还为建筑设计师提供了一个发挥设计才华、扩展来访者社会和文化经历的机会。如果说，如今我们把博物馆看做超级市场，那么我们也可以把百货商场看成一所博物馆。

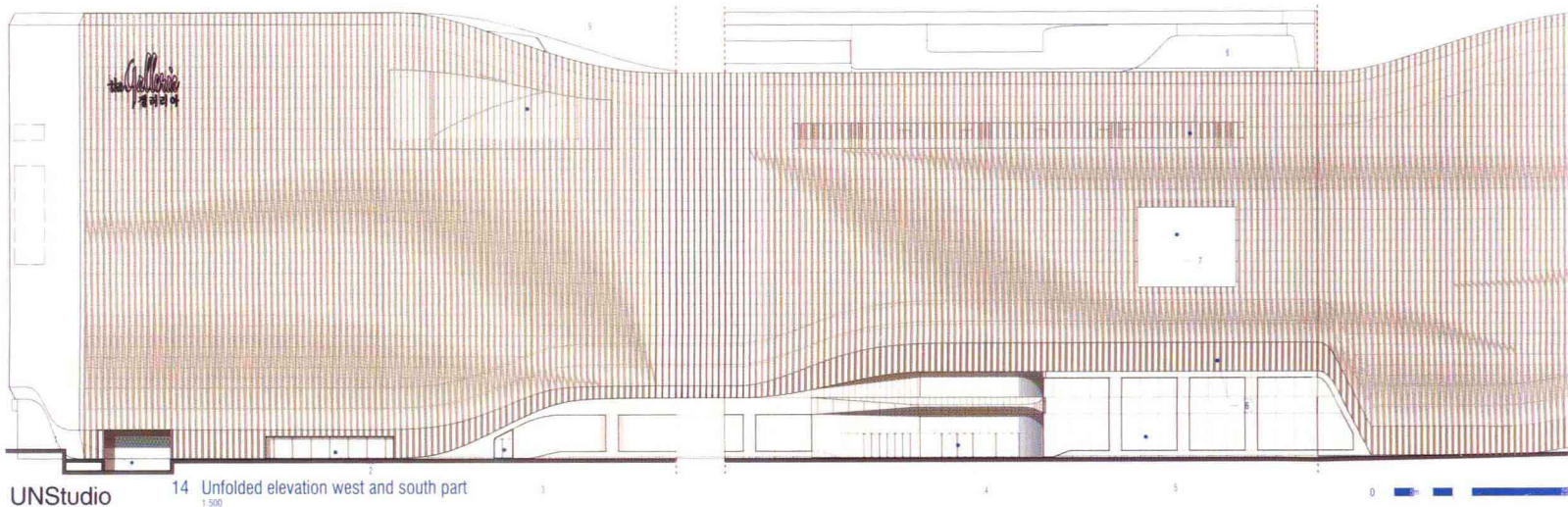
设计理念的核心就是超越高效性和营利性，注重实用性。以此为目标，UNStudio采用了多种不同的设计，为参观者提供别有洞天的体验。

大楼的外表无可挑剔。双层外壁的竖框采用视幻觉法，外壁的竖框让参观者看不出大楼的规模，是三层楼？还是十五层楼？大楼内部的设计也在继续这种游戏，故意不让消费者看出来商场的大小和规模。消费者进入商场后，看到的是一个丰富多彩的空间，吸引他们继续探索，消费者在大楼活动、上下时就能领略到商场的全貌。

Galleria Centercity百货公司融合了一大批文化和公共空间，包括一个艺术和文化中心。地下的食品专区和名品超市构成了大楼内的另外一个特色，同整体的设计风格融为一体。

这样的设计结构和格局让Galleria Centercity在大型商业百货商场私人化的空间中重新开辟了社会和文化的交流场所。





千变万化的外立面

Galleria Centercity百货公司的效果中最有趣的一点，就是中庭的设计和大楼正面的莫尔处理。UNStudio创造了视错觉，大楼正面的大小似乎在不断变化，创造出了双重影像。这栋大楼没有一成不变的影像。

大规模动态人流和视错觉

主要的建筑主题是商场内外的动态人流。总面积66 000平方米的大楼坐落在中心地带，大楼外观会不时变化以吸引游客注意。莫尔效应、特殊照明和动画保证了大楼外观会不断变幻。

双层面板的外墙包裹住了整个大楼，复合铝板上还有一些开口。阳光可以透过这些开口进入商场内部。同时，外墙的片晶防