



天火同人工作室 策划

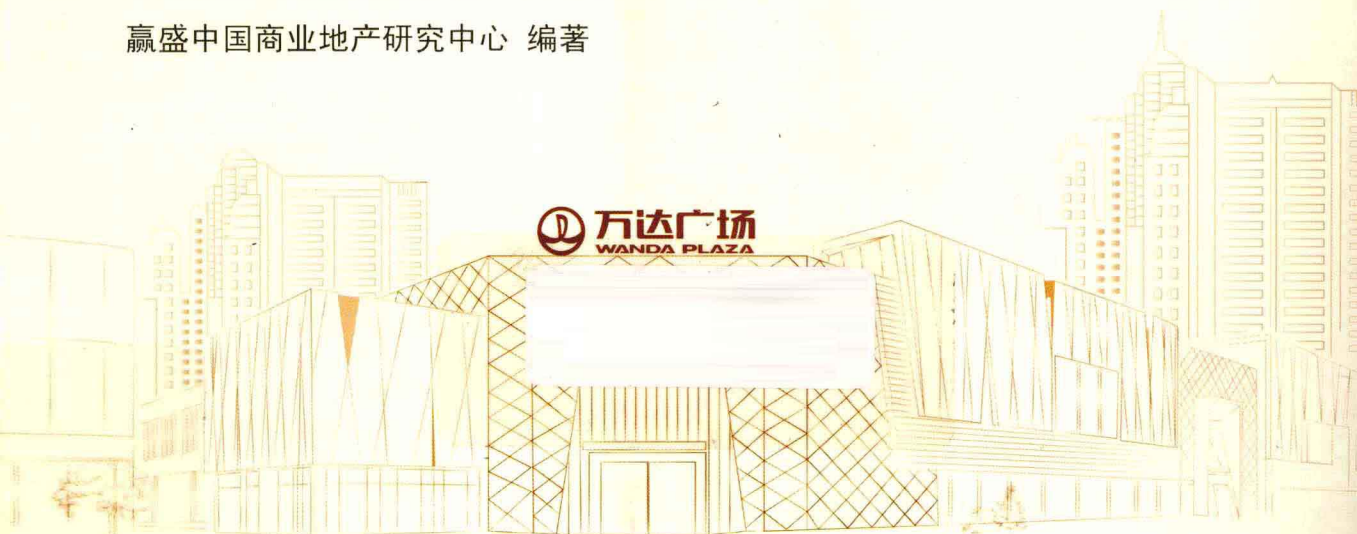
万达

一个行业先锋的 模式路径和 执行细节

如何做 商业地产

为什么万达能完全不受政策影响
依然重复着商业地产的神话

赢盛中国商业地产研究中心 编著



历史根源

万达商业地产王国
地图如何建立



竞争核心

万达商业领域门槛
建在了哪里



拓展密码

万达以风险控制为核心
的商业扩张步骤如何



管理能力

万达企业管理细节
在哪里做优化



企业文化

成功公司无不是
因为文化

中国建筑工业出版社

万达如何做商业地产

——一个行业先锋的模式路径和执行细节

赢盛中国商业地产研究中心 编著

中国建筑工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

万达如何做商业地产——一个行业先锋的模式路径和执行细节 / 赢盛中国商业地产研究中心编著. — 北京: 中国建筑工程工业出版社, 2013.8

ISBN 978-7-112-15692-4

I. ①万… II. ①赢… III. ①房地产业—企业集团—企业管理—经验—大连市 IV. ①F299.273.13

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第183717号

商业地产受政策影响较小, 市场需求不断增长, 开发热度不断升高。由于市场的发展, 商业地产面临着全新的开发机遇。在商业地产的发展浪潮中, 标杆企业万达一直是行业研究的样本。本书以万达的发展历程为主要线索, 从万达的产品发展、盈利模式演变、成熟产品的建造特点、商业项目的招商等方面, 讲述了万达成为商业地产的龙头企业的经验, 揭示了商业地产在不同时期面临的发展机遇, 以及在新的时代商业地产的发展趋势。供广大的商业地产从业人员学习、参考。

* * *

责任编辑: 封毅 周方圆

责任校对: 陈晶晶 关健

万达如何做商业地产 ——一个行业先锋的模式路径和执行细节

赢盛中国商业地产研究中心 编著

*

中国建筑工程工业出版社出版、发行(北京西郊百万庄)

各地新华书店、建筑书店经销

北京京点设计公司制版

北京云浩印刷有限责任公司印刷

*

开本: 787×1092毫米 1/16 印张: 16 字数: 350千字

2013年10月第一版 2013年10月第一次印刷

定价: 68.00元

ISBN 978-7-112-15692-4

(24170)

版权所有 翻印必究

如有印装质量问题, 可寄本社退换

(邮政编码 100037)

本书编委会

编著单位：赢盛中国商业地产研究中心

策划单位：天火同人工作室



编委会主任：吴传鲲 刘丽娟 李 健

编委：吴传鲲 刘丽娟 李 健 龙 镇 周艳斌 李乐贤 沙 利
吴仲津 曾庆伟 樊 娟 叶雯枫 仲文佳 唐荣荣 朱青茹

主编：刘丽娟

执行主编：朱青茹 樊 娟

美术编辑：杨春烨

特约校审：樊 娟

网站支持： 赢商网
winshang.com
中国商业地产第一门户

第一章 商业地产开发新时期

4	第一节 商业地产的全新机会
6	一、商业地产开发的五个阶段
7	二、商业地产市场需求增长
12	三、商业地产操盘思路的转变
15	四、介入商业地产开发的4大角色分析
18	第二节 商业地产与住宅地产的开发模式区别
20	一、商业地产利益构成体复杂
20	二、开发利润不同
22	三、住宅地产和商业地产的调研对象不同
24	四、商业地产的分期开发也有所不同
25	五、商业地产对资金要求更大
25	六、住宅和商业的配套设施要求不同
28	七、营销推广手法不同
31	[附录]

第二章 万达商业地产的运营轨迹

34	第一节 万达何以成为商业地产开发的标杆
36	一、吃透中国城市运营的本质
38	二、在最合适的时机，实现了高速增长
39	三、万达企业的代际发展路线清晰

43	四、万达式商业地产开发具有能内部快速复制的特点
45	五、万达商业地产5项修炼
51	六、尊重行业规律，专注专业技能提升
56	第二节 万达广场四代产品更替与升级
58	一、第一代产品：单个主力店带动模式——满足基础商业需求
59	二、第二代产品：以商业组合体丰富产品业态模式
61	三、第三代产品：以城市综合体为核心的产品模式
63	四、第四代产品：以文化旅游城为核心概念的升级产品
66	第三节 万达广场的五大支柱产业分析
68	支柱1 商业地产：是万达重点建设的专业方阵
70	支柱2 高级酒店：彰显了五大产业的优秀品质
78	支柱3 文化产业：文化向商业的渗透
82	支柱4 连锁百货：最具持续盈利能力的现金流
85	支柱5 旅游地产：延伸商业地产品牌资源

第三章 万达商业地产盈利模式探索

102	第一节 万达商业地产盈利模式演变路径
104	一、第一阶段：商铺只租不售
107	二、第二阶段：出售部分持有性物业“以售养租”
110	三、第三阶段：确立“现金流滚资产”模式
114	第二节 万达运营资金的积累
116	一、万达的资本合作战略

122	二、主要资本合作伙伴与合作模式
124	三、典型资本运作案例及借鉴
131	链接 可借鉴的国际成功案例

第四章 订单模式如何成为万达盈利的核心

142	第一节 万达订单式商业地产的模式解读
144	一、如何看待订单商业模式
149	二、万达订单商业地产模式四要素
152	三、订单式商业地产模式的运营步骤
153	四、订单式商业地产三大优势
156	第二节 万达如何扩大盈利
158	一、租售比例的搭配策略
160	二、产业链上游多重资源整合打造竞争力
161	三、万达广场致力于打造城市新中心
164	四、“万达式”商业地产的一二三线城市布局方案
168	第三节 万达商业地产的战略合作
170	一、合作标准：选择与世界级重要商家合作
170	二、品牌支持：商业品牌给予万达的六大支持
171	三、合作战略：从“傍大款”转为战略合作
173	四、合作形式：万达、国美式的紧密合作形式
175	五、融资模式：万达与时代华纳的共同投资
177	六、盈利模式：战略伙伴转变为股东关系

第五章 万达成熟商业地产的建筑规划设计

- 180 第一节 综合体项目选址和开发方式
- 182 一、选址城市副中心或新区中心的商业考量
- 185 二、低成本获取土地
- 188 三、区域深耕创造区域价值
- 190 第二节 城市综合体规划要素
- 192 一、万达城市综合体选址贵在长远的规划眼光
- 192 二、万达城市综合体规划要达到的目的
- 193 三、万达城市综合体规划的模型设计
- 194 四、万达城市综合体的业态模式
- 196 第三节 城市综合体设计模型
- 198 一、万达第三代产品规划特点
- 199 二、产品建筑设计要点
- 200 三、商业综合体产品的设计要点
- 204 第四节 城市综合体开发标准
- 206 一、形成高、中、低三档产品
- 207 二、开发以产品档次为定位准则
- 208 三、根据城市级别确定产品档次
- 210 第五节 商业地产开发进程控制
- 212 一、如何控制18个月的开发周期
- 213 二、项目各阶段的时间衔接设计
- 215 三、全产业链扩张模式

第六章 万达商业地产的招商运营模式

- 222 第一节 产品业态组合体现城市功能
- 224 一、业态规划以城市价值为突出原则
- 224 二、业态配比模式复合化
- 226 三、业态布局模式的有序化原则
- 228 四、主力店配比做到价值最大化
- 230 第二节 业态组合突显招商运营管理优势
- 232 一、商业项目的工程管理重在细节控制
- 235 二、业态选择是控制招商的关键点
- 236 三、与主力店的三原则
- 238 四、通过购物广场营运平衡利益关系的重要方式
- 242 第三节 万达式商业产品招商运营策略
- 244 一、以丰富的业态组合创造商业价值
- 245 二、以主力店黄金比例为招商方向
- 247 三、以产品的开发周期为招商线索

C H A P T E R



O N E

第一章

商业地产开发 新时期

2012年开始后的中国房地产领域，商业地产可持续发展和增值的优势逐渐凸显，各种有利于商业发展的配套设施逐步跟上，道路交通、酒店、餐饮等与商业经营息息相关的产业齐头并进，几大行业相辅相成，商业地产投资价值日益显现，众多的开发商因势利导纷纷转向，加快在商业地产上的发展，商业地产开发量、投资、租金、售价已开始全面提升，加上商业地产投资回报率高及回笼资金流较为稳定，商业地产投资不断膨胀，商业地产成为投资者眼中的“香饽饽”，市场各路资金纷纷涌入，发展商进军商业地产开发的势头已成狂澜之势。比如万达集团，完全不受政策影响，商业地产神话依旧，2012年全年销售额轻松破千亿元。



中国经济的快速发展和庞大的人口规模,为商业地产的发展提供了巨大的空间。据统计,发达国家的GDP增长,70%以上是由商业服务业提供的,中国未来经济的增长也将有赖于以商业服务业为代表的第三产业的发展,有赖于国内消费市场的启动。

第一节

商业地产的全新机会

城市化和经济发展水平的不断提高，社会商品销售额的高速增长，促使商业地产进入快速发展阶段，尤其近10年，商业地产市场业已进入到一个全新的发展阶段，根据中国投资咨询网研究结论：2012年以来，商业地产发展整体依然向好，市场逐渐步入理性。2012年1~9月份，商业营业用房和办公楼开发投资完成额同比增长率分别达到25.3%和36.1%。1~9月份，办公楼销售额下降4.2%，商业营业用房销售额增长2.3%。

这至少说明：

第一，中国商业地产表现出高速增长态势。

第二，商业地产投资开发需求旺盛，销售价格与租赁价格持续上涨。

第三，大型综合购物中心已经迅速成为不少城市商业零售市场的主力军，传统下的商业物业已很难满足新型商业对硬件和软件的要求，这意味着房地产给出了巨大的新业态市场空白，商业地产将朝着融合传统流通业与地产业各自特征的模式创新发展，也会让更多的地产企业根据这个趋势调整企业开发模式。

从长期发展趋势来看，中国经济持续稳定增长势必影响商业地产的潜在需求，房地产市场需求的巨大潜力，都预示着未来商业地产具有良好的发展前景。

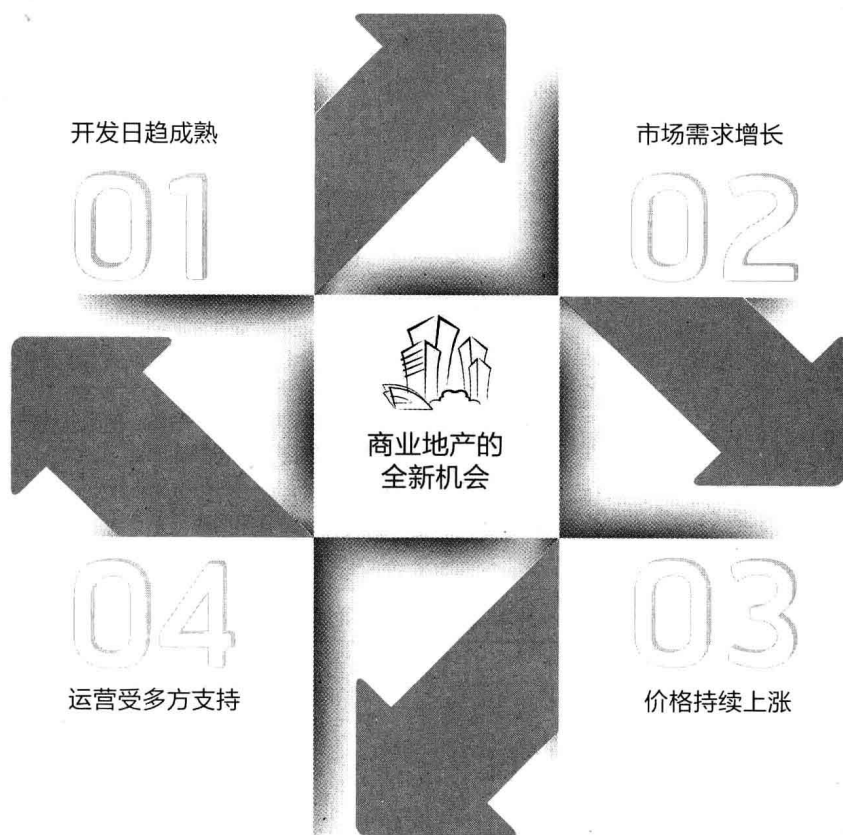


图 1-1 商业地产开发全新机会的四个表现方面

一、商业地产开发的五个阶段

从商业地产发展历程上看，我国商业地产的发展时间并不长，它从一开始的零星商业到规模化、产业化的道路并不长。中国商业地产还处在逐步成长、开发需要更加成熟的阶段。

我国的商业地产开发总体上可以用“起步晚，发展快”来概括，改革开放以来，在短短的三十余年里，我国商业地产经历了萌芽——兴起——发展——相对过剩——理性回归五个裂变式的发展阶段。

我国商业地产发展经历的五个阶段

表 1-1

阶段	时间	特点
萌芽阶段	1980 ~ 1995 年	港澳地产商在五星级酒店和高档写字楼的建设投资
兴起阶段	1995 ~ 1998 年	住房制度改革和旧城商业区改造带来的发展契机
发展阶段	1998 ~ 2002 年	房地产开发商以高姿态进入商业地产市场，把商业地产转变为一个独立、高利润的产业
相对过剩阶段	2002 ~ 2005 年	商业地产出现局部过剩，空置率居高不下，大量商业地产开发企业出现销售危机
理性回归阶段	2006 年至今	商业地产市场逐渐走向有序和成熟，商业中心服务目标转型

1. 1980 ~ 1995 年：萌芽阶段

阶段特征：以投资建设五星级酒店与高档写字楼为主

1980 年以来，港澳地产商（如新鸿基、新世界和长江实业等）最早在内地实施商业地产开发，包括五星级酒店和高档写字楼的建设，项目选址一般都在北京、上海等大城市和沿海开放地区。五星级酒店的建设部分自营，部分委托喜来登、希尔顿等国际知名管理公司进行经营。高档写字楼还附带大面积裙楼，比较有代表性的是上海广场、时代广场、北京赛特购物中心和恒基商场等。这是我国商业地产概念从外引入的萌芽。

2. 1995 ~ 1998 年：兴起阶段

阶段特征：以沿街一层住宅改为商铺为主要特征

商业地产的兴起源于我国住房制度改革和旧城商业区改造带来的发展契机。住房制度改革为地产商提供了空前的市场机遇和政策空间。房地产开发企业将沿街一层住宅

改为商铺对外销售，开始了中国特色的原始商业地产的形式。而在旧城区改造和新城区建设中，政府制定了商业区发展蓝图，将旧城改造、道路拓宽、房地产开发与商业重建相结合，大大推动了城市商业地产的发展。

3. 1998 ~ 2002 年：发展阶段

阶段特征：以出现大量新兴商业模式为主要特征

这一阶段的明显特点是开发商都以高姿态进入商业地产市场，把商业地产转变为一个独立、高利润的产业。随着国民收入的不断提升，拉动内需政策的加强，社会保障设施的完善，全国掀起了商业地产开发热潮，很多新兴商业模式出现，商业中心高度发达，商业地产开发商也因此获得了丰厚的利润，其股份资本开始复杂化，投资也有些盲目和混乱。

4. 2002 ~ 2005 年：相对过剩阶段

阶段特征：以同质化竞争和闲置率上升为主要特征

商业地产出现局部过剩和空置率居高不下的情况，业内大量商业地产开发企业出现销售危机。由于资本的积累，很多住宅开发企业有能力参与商业地产的开发，商业区人流密集，政策管理措施不到位，造成重复建设和资源浪费；同质化竞争和闲置率上升，造成全行业投资收益率低以及出现无利可图的现象。

5. 2006 年至今：理性回归阶段

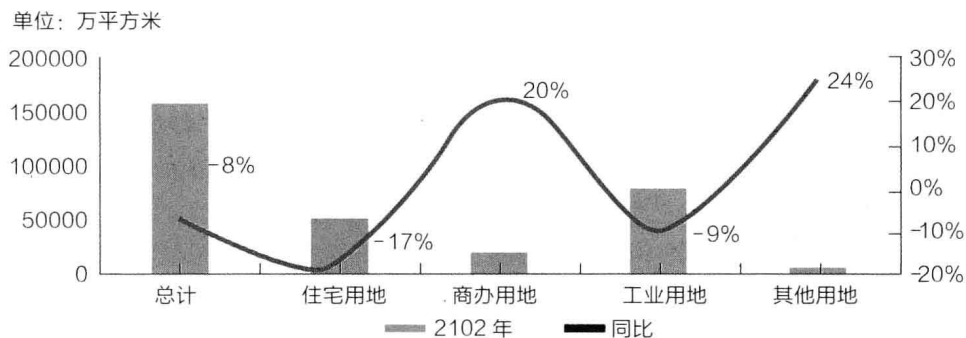
阶段特征：商业地产市场逐渐走向有序和成熟

随着国家对商业地产宏观调控政策的深入，商业地产市场逐渐走向有序和成熟，商业地产也开始理性回归。从许多商业中心转型的成功经验不难看出，诸如香港铜锣湾、合肥的万达广场、北京王府井这样的商业中心都成为了城市名片，其服务对象都从市民转向了旅游者，同时适当承担市民消费任务（主要是周边人群和高端消费领域），市民消费任务转由分布在市区各个点的集约型商业功能区承担。

二、商业地产市场需求增长

在住宅地产面临政策调控的情况下，不限购、不限贷的商业地产成为当下开发商投资“宠儿”，其投资数据呈现快速增长态势。2012 年，全国 300 个城市土地供应量缩减，全年共推出土地 39553 宗，推出面积 158084 万平方米，同比减少 8%；其中住宅类用地（含住宅用地及包含住宅用地的综合性用地）12097 宗，推出面积 53551 万平方米，同比减少 17%；商办类用地 7175 宗，推出面积 23140 万平方米，同比增长 20%；工业用地 19220 宗，推出面积 77042 万平方米，同比减少 9%；其他用地 1061 宗，推出面积 4351 万平方米，同比增长 24%。从供应结构上看，住宅类用地延续 2011 年的下降趋势，

较 2011 年下降 4 个百分点, 占比约 34%, 商办类用地供应量占总量的 15%, 较 2011 年有所增加。



数据来源: CREIS 中指数据、fdc.soufun.com

图 1-2 2012 年 300 个城市不同土地类型供应量

1. 影响商业地产市场需求潜力的因素

影响商业地产市场需求潜力的因素主要有国际经济环境、中国在世界经济中地位的变化、中国社会经济发展、中国城市化进程以及消费者的需求水平、需求主体对商业地产的价格和供应量的预期等。

（1）国际经济环境逐步恢复

受世界范围的金融危机和各国纷纷采取的贸易保护政策影响, 一些国家商业地产需求主体对中国宏观环境产生了反面预期。2010 年, 随着世界范围的金融危机逐步深入, 中国强大的抗击金融危机能力让国际对中国的信心倍增、对中国商业地产需求潜力产生正面影响。

（2）中国世界经济地位的上升

中国的世界经济地位逐年提高, 对外贸易总额在 2009 年至 2010 年稳固上升。受经济危机的影响, 2010 年年末稍有下滑, 但是总量依然很大。中国在世界经济中地位的提 高导致了 中国一些城市的国际化程度明显提高, 如深圳、上海、北京和天津等城市。与此同时, 这些国际化城市对周边城市具有一定的辐射作用。国际化程度的提高和辐射作用必然引起商业地产的升值, 刺激商业地产的投资, 提升商业地产的需求潜力。

（3）中国经济发展前景

1989 年至 2009 年, 中国的经济增长势头良好, 在世界各国中属于“一枝独秀”增长型国家。虽然近年来中国的国内生产总值增速有所放慢, 但是增速依然很快。中国国内生产总值的持续增长必将对商业地产的发展起到促进作用。