

亚洲商业旗舰 万达集团全解读之(二)

ASIAN BUSINESS FLAGSHIP, WANDA GROUP FULL ANALYSIS (2)

CHINESE MODEL OF GLOBAL BUSINESS

全球商业的中国范本

(万达商业地产模式解读)

Wanda commercial property analysis

【引言】

打造城市综合体，万达历经三代；做订单式商业地产，万达也在不断的摸索中走向未来。不断的试水、革新，甚至自我否定，成就了日臻成熟的万达商业模式。然而，面对万达的鹤立鸡群、一枝独秀，商业地产领域那些显现或潜在的竞争对手，究竟是陷入群体性的“羡慕嫉妒恨”，还是将上演一场“疯狂模仿秀”？毫无疑问的是，作为全球商业的中国范本，万达的每一步都令人瞩目。

NO.1

历经三代 万达开启全新商业时代

Wanda opens new business era after three generations of revolution

总结万达的发展，正如王健林董事长所言：万达的成功主要是商业模式的成功。万达在行业内真正领先的不是规模，甚至也不是速度。在历经一代单店、二代组合店、三代城市综合体的连续升级之后，万达集团已然成为商业模式创新的扛旗者，甚至于，万达商道也被奉为中国商业地产的“王道”。

1. 第一代单店

方式：单店模式 以销售平衡现金流

2001年，在济南、南京、南昌、成都、南宁、长春、长沙等城市中心的黄金地段，一栋栋总面积5万平方米左右的单体楼拔地而起，引起了当时房地产界的极大轰动。加上用以吸引人流的大型超市、可以留住人流的电影城、作为配套的停车场，这一新兴商业模式的出现在当时为很多资金实力雄厚的投资者所热捧。这些单体楼所涵盖的小店铺、超市等小综合业态的组合就是万达商业地产第一代开发模式，也称“单店模式”。

局限：单打独斗 经营无法形成合力

经营初期，在这些单体楼一层，在进行分割销售的小店铺外，经常能够看到，由于商铺经营品种的庞杂繁多，商铺经营权的分散以及管理职能的滞后，小业主们只能单打独斗，卖力地为自己的产品摇旗呐喊，其间，还要担心同在一个楼体内的另一些商铺“抢了风头”。商业模式单一导致的人流分散，产权多元化带来的经营混乱，以及经济环境的不成熟，导致商户过高的投资回报期望难以实现，由此，万达商业地产第一代商业模式遇到了发展初期不可避免的艰辛。

2. 第二代组合店

方式：组合店模式 业态布局多样化

为烘托商业氛围和吸引更多消费者驻足，万达商业地产第二代开发模式比第一代有了长足的进步，不管是在项目的规模上，还是在百货、电玩、餐饮、建材等新业态的引进方面。以期通过各自的影响力形成相互之间的吸引力，最终形成一种对消费人群的巨大合力。第二代商业开发模式，在当时的南宁、武汉、天津、哈尔滨、沈阳、大连等六个城市得以施行。

局限：主力店各踞一方 未形成人流的有效流动

第二代组合店的局限性在后续经营中逐渐暴露出来。主力店吸引来的大量客流在走出百货店、超市等大经营场所后，并没有流向小业主的商铺。原因在于，第二代商业地产开发模式仅仅是几大主力店的简单组合，各主力店各踞一方，分散经营，导致整个项目没有灵

魂，店与店之间没有有效互动。此外，项目的纯商业定位，使得文化、娱乐、体育、酒店等休闲消费环境没有有效建立，加上零售类比例偏大，也使项目偏离了商业地产的经营重心。



3. 第三代城市综合体

方式：城市综合体 多功能高效复合

2005年后，万达广场升级至第三代。作为城市综合体，万达广场包罗万象，涵盖了大型商业中心、五星级酒店、高级写字楼、公寓、住宅、国际影院等多重业态，真正实现了购物、办公、居住、娱乐、休闲的多功能复合。大商业部分开始全部持有，业态配比更为科学合理……与前两代相比，万达第三代的特色极为鲜明。

优势：集约化布局 始创特色步行街

如果说第二代的管理模式是出于对产业链的把握，万达的第三代管理模式则完全是出于对商业规律更深的认识。第三代万达广场遵循集约化的规划理念，以全新思维打造了被称为“商业中心的灵魂与纽带”的室内步行街，从而实现建筑体平面立体的互动。模式的创新和设计的优化，不仅确保了万达广场持久、旺盛的生命力，对项目的选址标准也产生了重要的影响。除了成熟市中心外，城市副中心以及新兴中心区，渐成万达布局重点，万达所要做的正是启动这些区域，通过万达商业模式的成功带动整个区域的发展甚至整个城市的经济提速。在第三代开发模式日臻成熟的今天，万达正引领着中国商业地产发展的全新方向。

NO.2

订单式商业

价值爆发的强力引擎

Built-to-order business engine power of value eruption

打造城市综合体，万达历经三代；做订单式商业地产，万达也在不断的摸索中走向未来。自2001年万达和沃尔玛签订长期的战略合作协议之后，万达就确立了“订单式商业地产”的基本模式。当前，万达正逐步实现从原来以营销为导向的订单地产向持有型订单地产的重大转变。

1. 订单商业地产理念

传统的项目是“先建设后招商”，万达反其道而行之，“先招商再投资”。万达通过与国内外的大型品牌商家进行战略合作，打造“订单商业”，并将“只租不售”视为运营商业地产的基本原则。万达的“订单商业”，为实现科学合理的业态规划、维护统一规范的经营形象，奠定了坚实的基础。一方面，保证了开发的商业项目有下家，投资以后有人租赁，并且租金收入稳定；另一方面，通过实施主力店经营，全面带动周边的中小商铺，进而保障投资者与经营者的切身利益；同时，对合作商家的日后经营而言，量体裁衣式的“订单商业”也是一种负责任的体现。

万达董事长王健林对此深有体会：“不能建好房子再招商，而是要先把大的租户的需求搞清楚，按照租户的个性要求量身订做。我要把房子租给商户，就必须先替商户考虑能不能挣到钱。如果挣不到钱，我也就收不到租金。”

2. 订单商业地产步骤

万达坚持做“订单商业”已整整十年，项目开发渐渐呈现出“工业化”的特征。基于可复制的成熟的商业模式，众多商家得以迅速适应万达，共同成就高效创富的万达神话。

万达的“订单商业”理论上涵盖共同选址、技术对接、平均租金、先租后建等多个步骤。一个具体的例子是，万达每一个战略合作伙伴都有自己的标准装修时间，万达商业管理公司会根据业态、装修时间的不同，与万达的建设部门一起排出详细的完工进度表，来对接每一个商户的入场时间，务必确保店铺在开业前能进场装修。

3. 订单商业地产资源

如果说“订单商业”模式是万达的竞争利器，那么，商业资源则是弹药，是万达角逐商界的真正资本。万达之所以成功，与其丰富的商业资源有着密不可分的关系。对于选友，“国际万达”的辞典里有这样一条标准，那就是：国际级。在合作的逾5000家商家中，包括沃尔玛、家乐福、肯德基等国际知名品牌以及国美电器、华润万家等国内一线大腕，更有万达百货、万达国际影城、大歌星KTV、大玩家超乐场等“御用”型主力商家，无比雄厚的商业资源使每个万达广场项目在开工之前，主力店招商就已经基本解决。

一路走来，很多世界500强企业因万达的屡战屡胜而成为忠实的拥护者，万达到哪他们就跟到哪。与此同时，许许多多如神采飞扬这样的中小主力店也因为携手万达，而实现了连锁化扩张，企业的品牌影响力日益增强。



NO.3

万达商道

中国商业的王者之道

Wanda business methods the King solution of Chinese business

1. 商业地产成未来竞争主战场

2010年以来，一系列房产调控政策如疾风暴雨般宣泄而下，似乎预示着以住宅为主导的出售型房地产开发黄金时代的终结。业界专家预言，目前土地出让中一般均有20%~40%是非住宅用地，因此如果不会做商业地产，连住宅都做不好。有鉴于此，万科、金地、保利、绿地等地产大鳄或主动转型商业地产开发，或被动提高商业地产战略布局比例。中国商业地产，一派硝烟弥漫。

2. 商业地产既是天堂也是炼狱

王健林有一个比喻，做住宅的开发商是小学生，做商业才算大有学问。“为什么这么多有实力的企业之前都不去做商业地产，主要是因为商业地产很复杂，我总结为五难：定位难，规划难，招商难，管理难，资金难。”商业地产兼具商业、地产和资本三重属性，一个商业地产项目往往牵涉到地方政府部门、开发商、运营商、居住者、投资者、经营者、消费者等多方利益。企业是否拥有雄厚的资金实力和强大的品牌影响力，是否拥有独一无二的商业资源和前瞻性的战略眼光，构成了一个个难以跨越的“门槛”。

3. 万达一直被模仿从未被超越

万达集团已成商业地产跟进者研究、学习和模仿的榜样，然而，面对激烈的市场竞争，胸襟广阔的万达毫不吝惜自己的商业智慧，而是抱着一种开放的态度，与业界分享经验。万达无私地将内部总结的《开业手册》《销售手册》等20多项宝贵的商业管理培训资料大方地赠予各路考察团；到万达集团总部索取招商、建造到运营各个环节的《商业地产操作规则》，你拿到的规则跟在万达内部使用的并无两样；抓住总部里任何一位西装革履的万达人，每个人都可以对你滔滔不绝地解释他理解的商业地产。但是，十多年之后，万达的模仿者们并未出现。这无疑印证了王健林的那句老话：除非你挖走整个链条，否则，能拿U盘拷走的，还算什么核心竞争优势呢？

泰安 万达广场

泰安万达广场位于泰安时代发展轴核心区，项目总建筑面积65.46万㎡，将建成集大型购物中心、五星级酒店、万达院线、大歌星、高档餐饮、商业步行街、5A甲级写字楼、全能SOHO为一体的国际城市综合体。建成后的万达广场将成为泰安商业、文化、娱乐新中心和新地标，引领泰安商业升级变革，重构城市中心。

咨询热线：0538-860 8888