



广场公司总经理 马林霞

一、商业地产的概念

当前，“商业地产”在中国的房地产行业已经成为一个时尚的概念。2004年之后，中国各地的商业地产项目如雨后春笋纷纷涌现，开发商、商家们都以各自不同的方式摸索着这个全新行业的操作模式和发展方向。

商业地产的载体躯壳是房地产，核心灵魂是商业运营。商业地产可以引发三种价值，一是房地产本身物业的增值，二是商业流通经营的增值，三是商业运营和房地产开发的品牌增值。因此，近年来各地城市综合体项目的登场就是商业和房地产最大效益有机结合的成功案例。

二、宁波商业地产当前市场现状

（一）总体概述

2002年10月，天一广场的运营，标志宁波商业地产的启动。随着城市的扩张与商业的提升，宁波商业地产进入快速发展轨道，商业地产蕴含着巨大的机会，越来越多商家在宁波展开商业布局。

（二）宁波商业地产的发展阶段

第一阶段：2002年之前，“商铺地产”阶段，宁波大部分小区面街的商铺、商业中心的商铺以及街道旁边的独立商铺，共同构建了宁波的商铺群。

第二阶段：2002-2008年，“商业+地产”的简单叠加阶段。商业地产的商业模式是出售+持有 (或部分持有)。持有性

商业地产目前已成为宁波商业地产发展的潮流。

第三阶段：2008年以后，“商业和地产的价值融合与提升”阶段，即商业地产的资产证券化的阶段。房地产企业借壳上市之后，其品牌知名度将大大提高，这有助于企业加强销售，提高项目回款的速度，也有助于企业从银行获得贷款来缓解资金压力。

（三）目前宁波的商业中心由双核向多核转变

宁波的商业中心最早以宁波东门口为核心，后逐渐形成以天一广场为核心的商圈。2006年城南万达广场开业，使宁波的商业中心出现一心到双核的转变。但是，随着新商业中心崛起，宁波的商圈竞争走向了多级化。

（四）宁波有关在建商业地产项目

宁波现有江北万达广场、中信泰富广场，联盛商业广场，来福士广场，银亿环球中心，东部新城门户区，南部商务区水街项目，BEST广场，新星商业中心，世茂世界湾，银亿海德商业中心等大型商业地产项目分别在建或部分已开幕。据统计，2009年全市各类商业网点营业面积超过600万平方米，人均商业面积1.1平方米，已接近世界发达国家人均1.2平方米的水平。到2010年上述在建项目开业后人均商业面积估计将达1.4平方米，超过世界发达国家水平。由此可见，宁波的商业企业所面临的经营形势相当严重，一旦市场过度饱和，必将会有重新洗牌的需求。

三、商业地产未来3-5年发展趋势

（一）商业地产的发展使开发商将方向和目光逐步转移到商业地产。

目前，一批专业的房地产公司以城市综合体的方式向商业地产延伸，如绿城；一批专业的百货连锁集团在向商业地产转变，改变过去以租房为主的二房东状态，如上海百联集团；连一些传统制造生产企业在也抢占商业地产的一分三亩田，如宁波的利时集团等。

（二）商业地产的发展将促进商业项目的洗牌和重组

不久的将来，购物中心形态的商业地产将会由盲目投资建设的无序竞争，进入理性包容消化和主题特色竞争状态。这会导致新一轮的各类商业业态洗牌，最后引发作为商业运营载体的房地产因势而动，投资机遇层出。

（三）商业地产的发展将促使开发商开发模式进行转变。开发商已认识到开发模式的转变将是影响商业地产发展的决定性因素。因此，由出售向持有经营的开发模式转变是产业发展和市场优化的必然趋势。

（四）商业地产的发展使核心竞争力从资本转移到运营团队

未来商业地产项目的核心竞争力将最终落实到从事商业地产开发经营和管理的企业上，依托商业地产这一实体资本，形成核心竞争力。

（五）商业地产的发展使集团化开发，连锁经营成为主流

集团化开发验证的是实力和魄力，连

锁经营则可以整合更有效的品牌资源，获取更有利的商务条件，形成更可行的拓展基础，确保商业地产的保值增值。

（六）商业地产的发展使二、三线城市开发骤然升温

更多的投资开发商意识到二、三线城市是未来发展的方向，以此来消化一线城市的投资风险。未来宁波周边慈溪、余姚、象山、宁海等地会有相当规模的商业中心形成，这样一来势必直接分流宁波市中心的大量购买力。

（七）商业地产的发展更加注重综合效益和衍生收益

一个成功的购物中心经过综合创新，产生的衍生收益可以达到主营收益的20%甚至以上，即购物中心此种形态商业地产未来的发展潜力和拓展空间并不是停留在简单的规模面积和硬件设施层面之间，而是能否提供高附加值的高增长。

四、我公司的发展策略

综上所述，公司将面临严峻的商业竞争，未来采取何种策略，树立核心竞争力、稳固商业地产的龙头地位，已迫切需要我们作深度思考和有效决策。

目前，公司主要从事商业地产项目的投资开发和运营管理，除天一广场外，还经营和义大道购物中心和月湖盛园二个商业地标项目，营运管理面积达三十多万平方米；公司在不断加强商业租赁管理的同时，特别注重自营商业实力的打造，并不断调整商业经营业态，力求缔造可以满足不同消费层次需求的规模商业企业。公司自营商业面积超过6万平方米，满足不同消费层次的需求，拓展了公司的商业发展空间，企业市场竞争力进一步增强。2009年3月，经过资产重组，广场公司成为上市公司宁波富达的下属全资子公司，公司以宁波城投为依托、以上市公司为平台、以商业运营为主导，不断突出品牌优势，通过健全和完善管理机制，逐步实现稳定运营和持续扩张的发展机制，秉承“顾客、员工和股东共赢”公司使命和“感受新生活”的经营理念，力争抢占宁波商业地产制高点。

（一）公司目前所具优势：

1、地段硬件优势

广场公司目前运营的宁波天一广场、和义大道购物中心和月湖盛园其地段无可比拟、不可复制，硬件设施无论从规划设计还是建筑、管理，具有极强的市场竞争力。尽管宁波的商业中心在增加，主中心依然在天一商圈。

2、管理团队优势

随着商业地产对后续营运管理能力要求的提高，公司及时将战略思路调整为租赁与直营并重的竞争经营战略思路。当前，我们秉承“管理精细化、经营专业化、工作团队化”的管理理念和“务实专一、主动高效、敬业负责、团结协作、人情服务”的员工理念，形成了系统的管理运营模式。在管理模式上，公司遵循“总部控制、职能监督、分店营运、授权有度”的管理原则；在营运模式上，则遵循“以总部为中心、职能管理相协调和直营分店经营为主导”的原则，推行扁平化管理，提高管理效率；在人才战略上，推行绩效考核、优胜劣汰制度，确保以人为本、人尽其才，并确保员工的职业发展生涯与企业发展紧密结合。

3、品牌招商优势

目前，天一广场的市场知名度和招商面已经扩展到国内外不同区域。公司的招商范围已涵盖顶级、精品和时尚三种范畴，利用现有品牌客户资源，形成自身经

编者按：

在7月13日的上半年经济学习会上，广场公司的马总和宁房公司的王总结合各自公司的实际，分别就当前商业地产和房地产市场现状作了深度的阐述和分析。

本期报纸，我们把马总和王总的发言稿整理后予以刊登，供大家参考、交流。

营特色，保持拥有高质量的固定消费群体，为实现公司收入、效益和商业品质的不断提升提供了保障。

4、以上市公司为平台的背景优势

公司并入上市公司后按照市场化操作，这将进一步促进公司提高商业地产运营管理能力，提高自身竞争力和持续发展能力。同时，公司依托城投的商业地产开发优势，依靠上市公司平台，进一步增强自己的商业运营、开发和抗风险能力。

（二）公司未来发展策略

1、明确“十二五”发展规划

公司在“十二五”期间要紧密围绕“立足商业地产运营，不断发掘自身潜力，提高精细化管理水平，力争将企业打造成区域性规模商业地产龙头企业“这一经营思路，以培育专业化管理团队、塑造企业核心竞争力为目标。通过练内功、调结构、促升级等多重举措，来不断增强企业凝聚力，充满信心，应对市场竞争的挑战。

2、着手战略合作联盟或品牌捆绑发展

商业地产运营要发展壮大，就需要有能力和实力品牌商源源不断的资源支持，通过战略联盟，开发运营商与商家可以根据自身需要，彼此选择对方可用资源形成合作伙伴关系。这种“地产+商家”的战略伙伴组合的营销模式，不仅转嫁了开发运营商的可能存在的风险，而且极大地提高了商业地产的知名度，通过各种品牌组合，产生经营优势，有效控制了经营风险。下一步，我们也将对信誉好、收益高、知名度强的品牌商，逐步签订主力店、次主力店的战略合作协议，为公司下一步的持续滚动开发拓展奠定供应商支持基础。

3、实现企业商标品牌注册保护

公司在提升经营管理水平同时，将更重视企划宣传和品牌塑造，扩大企业在浙江省甚至长三角区域的影响力；充分依托上市公司平台，实施经营拓展和规模扩张，使“天一广场”品牌得以复制；在立足宁波的前提下，我们要积极向外区、各地级市寻找发展的机遇。

4、发展自有百货品牌

为了提高商业地产的整体利润率，公司将依托自身持有的地产项目来壮大自有百货主力店，形成迅速的滚动复制开发模式。

5、加强人才发展战略

企业核心竞争力的形成关键在于拥有一支专业化的经营管理团队，加强人力资源建设将是公司今后的关键工作之一。

6、完善和优化管理模式，实现对外持续拓展

公司以总部为中心、职能管理相协调、各直营店经营为主导的管理模式进行了确定。为了实现公司对外拓展、连锁复制的战略发展目标，公司着手在管理模式、经营方针和人才战略上进行完善和优化，并依托上市公司，积极参与城市综合体建设中的商业项目开发，结合各种有效资源，发挥出更大的优势。

