

万达集团 | 商业地产系列丛书

Wanda Group

第一章

商业地产项目发展

——万达广场，国际万达基业长青的牢固基石

1

Part 1
第一章

商业地产项目发展

——万达广场，国际万达基业长青的牢固基石

从去年到今年，集团花了一年多时间，对前期发展的风险控制模式进行完善，形成独有的制度。万达发展部经过反复修改升级，形成了一个包含50个问题的可研报告提纲，涵盖了影响项目发展的主要风险因素。万达集团拿到一个新项目前，规划院要进行多轮设计，成本部要根据规划做成本测算，财务部做现金流分析，前期投入很大的精力，几经博弈，最后形成共识的方案与最初的方案相比，可能已面目全非。这种风险控制模式，确保万达拿项目时不犯颠覆性错误，保证后期运作顺利，使项目开发的各项指标全部能控制在目标范围之内。

——王健林董事长，在万达集团2009年半年会上的讲话



万达商业地产的核心产品是以“万达广场”命名的城市综合体，是多种商业地产类型集聚而形成的独特商圈，是一种相互依托、共同经营的独特商业地产形式。“一座万达广场，一个城市中心”，万达广场已成为中国商业地产发展史上最辉煌的成就。

与一般的商业地产项目发展不同的是，万达商业地产的项目发展肩负特殊使命。它努力在具体的工作中践行企业文化，推动业务创新，控制投资风险，不断探索工作模式。最终将设想的投资方案变为确实可行的投资计划；将对不可控的市场机会的研究，变为可控的操作标准；将片面的追求当期利润，变为追求总体的稳定回报；将原本结果未知的工作

环节，变为有稳定产出的工作流程。通过这种只有万达能做，别人不能做或做不好的专业工作，与市场变化拼操作速度，与竞争对手比社会贡献，为企业的稳定健康发展持续提供项目投资机会。商业地产项目发展不是纯粹的买卖关系，需要将包括政治经济、政策法规、商品资源等各种条件进行强有力地整合，为项目成功营造适宜的空间。

项目发展工作的具体步骤包括项目选址、评审可研、合同谈判和土地摘牌四大工作步骤，每一个步骤的执行都有具体的工作流程和标准。万达广场取得优秀经营业绩的重要原因是定位准确。准确的定位决定了选址类型和标准。在评审可研阶段，通过对开发方案反复分析、调整，最终形成具有实操性的投资计划，供所有部门共同执行。合同谈判的目标是巩固合作意愿，并将合作意愿转化成工作计划。在土地摘牌时，要对以上各项工作逐项审核，对完成情况逐一检查，最后将具备开发条件的项目建设用地按时按质移交。

为确保项目发展工作的质量和成果，作为项目计划管控体系的重要组成部分，项目发展计划管控分别对年度计划和长期储备项目的各项工作进展进行详细的控制。

获得项目用地，是项目发展工作的第一要务。对于万达商业地产的发展工作，需要从企业和社会角度来评价。对于企业，发展工作必须满足企业发展规模、时间和现金流需要。对于社会，服从“社会价值高于企业价值”。对社会有益，才有长期存在与稳定发展的必要；对社会很有益，才有生意兴隆、利润丰厚的可能。只有获得社会认可，才有成功的项目、强大的企业，最终才能为社会创造更大价值。

第一节 | 商业地产

商业地产是以零售物业的租金收入为目的的长期房地产投资。如果开发不是以零售物业租金收入为目的，就不能叫商业地产。

——王健林董事长，商业地产的八点心得，2006年

一、商业地产与万达商业地产特色

商业地产，狭义上特指用于零售商业以及商务用途的房地产，以区别于满足居住功能的住宅地产、满足工业生产功能的工业地产、满足仓储物流功能的物流地产等。广义上，区别于所有自用的居住物业，泛指所有受供需规律影响，以物业租金收入为目的的长期房地产投资。

商业地产按具体用途划分可细分为零售、办公、酒店、公寓等类型。各个类型在选址、运营、效益等方面都有各自独特的规律。

商业地产的发展有三个阶段：初级阶段是开发公司阶段，中级是投资公司的阶段，最高级的是金融公司阶段。真正的商业地产实际上是金融公司资产证券化阶段。

首先是开发公司阶段，商业地产的投资商绝大部分是由做住宅的房地产商转型而来，它们把做住宅的思维带到商业地产的模式当中，将商铺做分割销售。这种实际上不是地产公司，是开发公司。

第二阶段是投资阶段，可以是零售企业，也可以是开发企业，甚至是其他类型的公司，在实践当中认识到销售商铺不可行，改成只租不售，统一招租，追求长期性的稳定。

第三阶段是金融公司资产证券化阶段，这时候的商业地产不再是房地产企业行为，而是金融公司将资产证券化的行为。这时候的购物中心的投资商和运营商，有90%都是金融公司。金融公司发行债券和股票，从市场上看是长期的资金选择项目，由证券机构、证监会、交易所来严格监督。由于按照资产证券化来设计，这种投资才是真正的商业地产。

二、万达广场的核心和综合效益

万达商业地产的核心产品是以“万达广场”命名的城市综合体，是不同商业地产类型集聚，形成独特商圈，相互依托共同经营的独特商业地产形式。

在多年经营商业地产的基础上，万达广场得到持续发展和逐步完善，成为汇集大型商业中心、高级酒店、写字楼、公寓、住宅和公共空间等多种建筑功能与业态的大型综合性建筑群。它将不同的业态融为一体，形成良好的互动作用，为共同繁荣创造条件。

从建设及运营的角度来看，万达广场围绕终端消费者的需求，通过功能分区实现综合体中不同业态的划分与互动，并以全新理念打造商业室内步行街，使商

业中心内的各主力店和中小店铺之间形成有机联系，引导来访者合理流动，满足他们休闲、购物、娱乐为一体的“一站式消费”需求。

从社会生活角度来看，万达广场是现代化城市生活方式的代名词与标志物。在万达广场中，消费者温饱层次之上的精神与物质文化生活需求得以完整满足，并被激发出更高层次的个性追求；消费体验成为消费者与社会和城市的情感联系，它帮助消费者找到自身定位，获得安全感与满足感。

（一）订单地产

“订单地产”是万达广场投资与建设的核心模式，它包括四个方面：联合协议，共同参与，平均租金和先租后建。

首先，万达通过与著名商家签署联合发展协议，约定共同的目标城市、经营的面积规模和租金条件。由于合作商家共同参与了目标城市的选定、具体选址、规划设计与技术三方面的研究与协调，因此每个项目在正式开发前就获得了合作伙伴的认可。然后万达再与合作伙伴以城市等级确定平均租金，简化合同洽谈步骤，以加快业务发展的速度。以上工作确定了目标城市、项目的面积与租金，万达在开工前与商家签署协议，然后再正式投入建设。

这种国内首创的开发理念，为万达在激烈竞争中争取了市场空间，成为近十年万达广场规模化快速扩张的法宝。

（二）综合效益

一个标准万达广场城市综合体为社会创造的综合效益包括：

- （1）带动产业结构调整；
- （2）有效拉动消费需求；
- （3）完善城市区域功能；
- （4）创造大量就业岗位；
- （5）创造持续巨额税源。

每一个城市的每一座万达广场，已不单是一组建筑，它还展现了城市建设成就；它是一个有特色的场所，容纳市民的大量活动；它已然成为一种日常生活方式，实现物质和精神的交融；它还是一个舞台，展示了社会价值的进步方向和人们的追求。“一座万达广场，一个城市中心”，万达广场已成为中国商业地产发展史中最辉煌的成就（图1-1）。



图1-1 已开业及在建万达广场全国分布图

案例呈现

“一座万达广场一个城市中心”——上海五角场项目

五角场，曾经是一个被上海人称为“下只角”的地方。十多年前，那里完全是一副城郊结合部的样子：带有二十世纪七八十年代气息的朝阳百货、55路终点站旁杂乱无章的小店铺、过年过节时的临时性农副产品大卖场（图1-2）……

2003年1月13日，万达响应上海市政府“振兴五角场，打造城市副中心”的号召，率先在五角场片区选址，并拿下靠近淞沪路和政通路的60120平方米的地块，建设万达第三代产品——“万达广场”。2006年12月23日五角场万达广场建成并盛大开业，当天客流量超过60万人。项目总体量达33.43万平方米，集购物中心、休闲娱乐、公寓式办公为一体，



图1-2 2002年时的五角场

其中商业面积近26万平方米。开业至今，五角场万达广场依然是上海最大的商业综合体项目之一。

图1-3摄于2004年7月7日，原五角场地标建筑“朝阳百货”在一声巨响中消失，新的地标建筑万达广场即将建起。



图1-3 上海五角场万达广场开工

作为万达城市综合体项目的代表作，五角场万达广场凭借其特有的订单式商业模式、紧贴市场的品牌招商、专业的经营管理和营销推广，在行业内迅速占据了前沿地位（图1-4）。

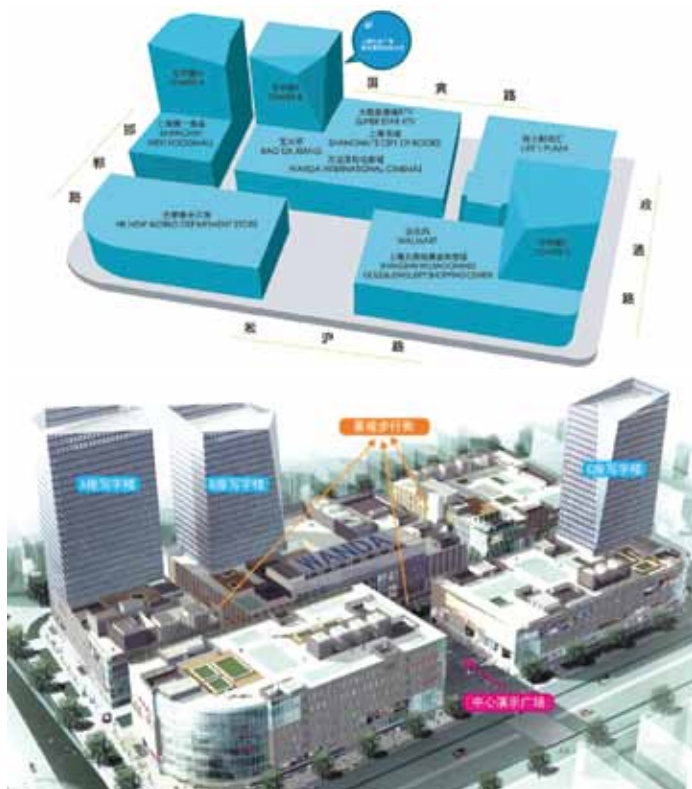


图1-4 五角场万达广场结构示意图

五角场万达广场引入沃尔玛、巴黎春天百货、万达影城、大歌星KTV、特力时尚汇等国际、国内大型知名零售企业构建主力店框架，并吸纳ZARA、优衣库、PizzaHut、Papa John's等一流商家入驻次主力店和步行街商铺，现已成为五角场商圈核心区域的时尚地标，也是上海最具代表性的商业中心之一。

五角场万达广场开业当年，就在销售总额与赢利上创造了奇迹。

五角场万达广场75%的商家税收落在杨浦区，为该区创造了持续稳定的税源。

五角场万达广场内从业人员达到1万多人（商场管理人员1000多人、营业人员7800多人、办公楼内员工1170人），间接带动就业10万多人，为周边地区居民提供了大量的就业机会。

万达广场的开业唤醒了五角场，如今的五角场，不仅是上海的十大商业中心之一，四大城市副中心之一，其商业体量即将超越徐家汇。五角场不断兴起的各类高档商务楼，也使得它将成为上海下一个CBD中心（图1-5）。



图1-5 五角场万达广场夜景图

第二节 | 项目发展工作的使命

商业地产项目发展工作，是在商业地产项目开发前期，在“假设-决定”投资分析模型指导下，为了发现和获取项目投资机会所进行的工作的统称。区别于一般的商业地产项目发展，万达商业地产的项目发展工作有其特殊使命。

一、发展工作是万达企业文化的实践者

项目发展工作身处万达商业地产业务发展的第一线，是代表集团形象与外界沟通的第一窗口，必须时刻实践企业文化，展示万达精神。

万达集团的企业核心理念是“国际万达，百年企业”。“国际万达”要求以国际级的企业文化，塑造国际级的企业管理，建设国际级的企业规模；“百年企业”要求打造以长期稳定现金流为经营目的的商业模式和企业，追求长远利益，基业长青。

因此，项目发展工作必须按照计划完成年度发展目标，一步步推动企业规模发展；必须梳理管理流程，将各种不可控的项目机会落实为可完成的项目目标；必须自我严格要求，专业专注，展示国际万达形象；必须时刻考虑社会长期效益和企业长期利益，规避投资冲动，实现稳定发展。

二、发展工作是业务创新的推动者

项目发展工作是整个万达商业地产开发经营产业链上的最前端的、最重要的工作。需要跨经营环境、跨地理区域，稳定而可控地为集团业务发展提供充足、可选择的项目投资机会，时刻面临各种挑战。因此要求在工作中不断提升业务技术能力，创新业务方案，尽最大的努力，追求最好的结果。

在业务创新中，“胆子大”试出解决方案，“脸皮厚”磨出成功结果。推动创新没有捷径，唯有不断思索，敢闯敢试，坚持不懈，才能成功。

案例呈现

● 创新文化成就集美万达——厦门集美项目

2010年初湖里项目的启动，在厦门市树立了“万达模式”，厦门各报纸分别发表市领导号召各级政府向万达学习的文章，要以万达速度建设海西，可以说万达精神因此名扬鹭岛。

集团发展战略需要在厦门再拿新的项目，恰逢厦门“9.8”中国投资贸易洽谈会召开，集团赴厦门参会，并会见了各省市领导。参会期间拜访了集美区领导，区政府推荐了集美大学南侧，厦门大桥高速公路连接线东侧的一块商业用地。

该区域周边人口众多，但是缺乏商业设施，这里的居民一直希望能有座商业广场满足日常生活需要；另外该地块所在的集美街道，是著名爱国华侨领袖、企业家、教育家、慈善家、社会活动家陈嘉庚先生出生及成长的地方，集美学村、陈嘉庚故居都坐落在这个区域。

该地块大部分已经拆迁，意向规划为商业、餐饮广场，当时已有很多厦门市的企业表达了投资意向，只是在规划建设品质、速度、运营模式等方面未达到区政府的要求。区政府希望万达考虑此地块，建设万达广场项目；不过，这块地的总面积仅有4万多平方米，与传统万达广场项目的用地面积相去甚远。

通过万达与当地政府的多次沟通，国内首座具有嘉庚风格的商业建筑、首个突破万达广场通用平立面的建筑、首个规划要求第五立面的万达广场拔地而起。可以说，如果没有万达富于创新的企业文化，没有发展团队强有力的执行力，没有政府与万达之间的互信和合作，就不会有

2013年6月8日集美万达广场的精彩开业（图1-6）。



图1-6 集美万达广场实景

三、发展工作是投资风险的控制者

项目发展工作在项目数量和质量上围绕“去伪存真”进行风险控制。

在数量上，每年都有数百项目选址通过政府的主动招商进入万达项目发展工作的审核流程，经过“严格把关，多方磨合”，真正通过项目发展流程，落成万达广场项目的选址只有20个左右。

在质量上，项目发展工作的整个流程就是要发现所有影响项目开发运营的实际因素，这是一个趋利避害的过程。依照万达广场的建设标准，项目发展工作在充分考虑项目对所在城市未来贡献的基础上，严格分析和控制各种因素对项目的影 响。经过规划、成本、法务、项目管理中心等部门的“挑战”之后，将混杂了各种不利因素的“粗”选址，打磨成完全符合万达广场标准化模块化建设所要求的“精”选址，投入建设环节，完成选址任务（图1-7）。



图1-7 成本部、发展部、规划部三部门在选址环节中的关系

四、发展工作是模式再造的探索者

传统上，项目发展的核心工作是“试错”，需要依托人脉寻找机会，依据“假设-决定”模型进行项目选址判断，不断调整假设方案，更改发展计划，追求最大利润；最终，与市场机会拼时间，与竞争对手拼价格。这种传统操作，无法保证每年发展项目的数量和质量，更不能起到持续稳定支持企业发展的作用。

万达商业地产的项目发展工作，不特别重视人脉，而特别重视人才。它将设想的投资方案变为确实可行的投资计划，将对不可控的市场机会的研究，变为可控的操作标准；将片面地追求当期利润，变为追求总体的稳定回报；将原本结果未知的工作环节，变为有稳定产出的工作流程。这种对商业模式的改造，彻底颠覆了传统项目发展方法对市场的依赖。通过这种只有万达能做，别人不能做或做不好的专业模式，与市场变化拼操作速度，与竞争对手比社会贡献，为企业的稳定健康发展持续提供项目投资机会。

表1-1 万达项目发展工作与传统项目发展工作的不同之处

对比项	万达项目发展工作	传统项目发展工作
项目发展目的	持有商业物业	销售
执行部门	集团发展部	集团/区域/项目公司
目标城市	全国分布，一、二、三线城市	重点经营部分城市
数量	每年约20~30个项目	随行就市，数量不定
选址信息来源	政府推荐	自行拓展
谈判能力	很强	较弱
谈判内容	规划指标、建设内容、投资强度、建设周期、市政配套、地价等	不一定

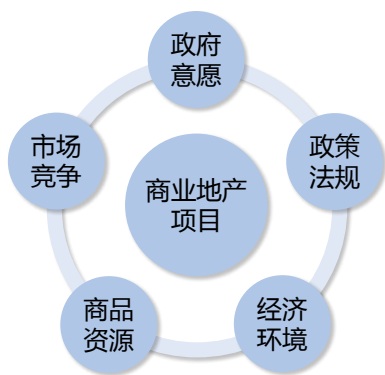
综上所述，万达商业地产项目发展工作的目标是：按照万达广场开发运营的要求，系统分析和匹配项目选址和建设方案，持续稳定地为企业发展提供项目投资机会。

万达的项目发展工作是一个以结果为导向的管理过程，是一个包含了精心策划的计划，而不是一次莽撞冲动的冒险活动，它要按照预期的时间、地点来实现计划中的效果。“格天格地，格物穷理，不如格局”，万达在项目发展工作的过程中，不以寻找项目的边界条件和客观原因为目的，而以研究和创造促成项目成功的环境为己任，主动规划安排各项管理活动。

万达在目标选择上有明确的标准，奉行有所为有所不为的信念。“摘星摘月，不如摘牌”，万达不片面追求好高骛远的大项目和好项目，也不为项目过程中的阶段性进展而沾沾自喜，只求扎扎实实地拿下每一个选址，成就每一个项目。

第三节 | 项目发展的宏观环境

任何成功的项目发展，归根结底，不是体现在简单而纯粹的买卖关系上，而是在于能否用强有力的沟通将所有直接或间接的影响因素结合起来，形成一股有效的合作力量。这些影响因素，或有形，或无形，或存在内部环境中，决定项目的形态与发展方向，或存在于项目的外部环境中，为项目营造有利的发展空间。而国家的政策法规、经济环境、地方政府的政务、商品资源等项目环境因素，直接决定一个项目发展的成败与结果（图1-8）。



一、政策法规环境

项目发展工作，主要涉及规划、土地、销售、融资管理等政策法规。国家标准总体统一，各地具体做法有所不同。

如果说，经济环境是商业地产项目发展工作这艘探索之舟巡弋的海洋，在寻找希望乐土的旅程中，无论阳光明媚还是风雨肆虐，经济波峰波谷都是必经的旅途，那么政策法规气候就是旅程中必过的风雨雹阳。对于发展工作，唯一的目标，就是不懈努力，持续前进。

表1-2 2004年以来涉及中国房地产市场的政策、法规

2004年3月	831大限提高拿地“门槛”
2004年10月	央行10年来首次宣布上调存贷款利率
2005年3月	房地产税改革深入
2005年3月	国八条出台：调控上升到政治高度（老国八条）
2005年5月	七部委意见：调控加强、细则出台（新国八条）
2005年9月	银监会212号文件收紧房产信托
2005年10月	国税总局重申二手房缴纳个税
2006年4月	房贷利率再次上调
2006年5月	国六条出台
2006年5月	国务院出台限制套型90/70政策
2006年5月	国税总局出台二手房营业税政策
2006年7月	建设部出台171号“外资限炒令”
2006年7月	108号文强制征收二手房转让个人所得税
2006年8月	土地新政出台，明确商业、旅游、娱乐和商品住宅等各类经营性用地以及有竞争要求的工业用地必须严格执行招拍挂
2006年8月	央行调整金融机构人民币存贷款基准利率
2007年3月	央行2007年首度加息
2007年3月	全国人大通过《中华人民共和国物权法》，自2007年10月1日起实施。《物权法》的颁布和实施加强了对土地、房产等物权的保护
2007年5月	央行再次加息
2007年7月	央行第三次加息
2007年8月	央行第四次加息
2007年9月	二套住房首付比例不得低于50%
2008年3月	上调存款类金融机构人民币存款准备金率0.5个百分点
2008年4月	上调存款类金融机构人民币存款准备金率0.5个百分点
2008年5月	上调存款类金融机构人民币存款准备金率0.5个百分点
2008年5月	国家多项调控开始施行，土地阀门再度把紧
2008年9月	央行宣布“双率”齐降
2008年10月	西方央行联手降息，中国打出“降率免税”组合拳
2008年10月	系列新政支持房地产——降契税、免印花税；购房贷款利率7折优惠、首付降至20%
2008年10月	央行年内第三次下调利率
2009年12月	个人住房转让营业税征免时限由2年恢复到5年

(续表)

2009年12月	分期缴纳全部土地出让价款期限原则上不得超过一年，首次缴款比例不得低于全部土地出让款的50%
2010年1月	购买不足5年对外销售的，全额征收营业税；购买超过5年（含5年）对外销售的，按照差额征收营业税
2010年3月	78家央企被要求退出房地产市场
2010年4月	新国十条出台。二套房首付不低于五成，贷款利率不得低于基准利率的1.1倍；购买首套但面积在90平方米以上的首付不得低于30%；在房价过高、上涨过快、供应紧张的地区，暂停第三套及以上房贷；对不能提供1年以上当地纳税证明或社会保险缴纳证明的非本地居民暂停发放购买住房贷款
2010年10月	央行加息
2010年10月	央行加息基准利率上调0.25%
2010年10月起	楼市“限购令”辐射至二三线城市
2010年11月	房贷利率七折优惠全面取消
2011年1月	新国八条出台二套房房贷首付六成
2011年1月	国务院颁布《国有土地上房屋征收与补偿条例》，加强了对被征收人的合法权益的保护
2011年7月	央行加息基准利率上调0.25%
2012年1月	出台限购令的46个城市中，25个城市表示将延续限购
2012年2月	12城市下调首套房贷利率，多数城市未松动
2012年4月	最高人民法院颁布《关于办理申请人民法院强制执行国有土地上房屋征收补偿决定案件若干问题的规定》，规定指出，征收补偿决定存在明显不符合公平补偿原则等情形的，人民法院应当裁定不予执行
2013年2月	国务院出台“国五条”细则，售房征20%所得税

就单个商业地产项目而言，包括运营前期的房地产开发项目，和运营后期的长期商业投资项目。前后阶段唇齿相依，要受到所有与投资活动、房地产开发和商业运营有关的法律法规的管理，并被其中细微的政策波动频繁影响。

从项目群来看，以万达广场城市综合体为代表的万达商业地产投资，在规模、速度、质量和效益等多方面，都是当前中国商业地产投资事业的典范。我国的政策法规环境正在日益健全与改进，这一方面规范和提高了行业的操作水平和质量，保障了所有行业参与者和客户的基本权利；但另一方面，部分政策法规的不完善和频繁调整，也对行业和企业长期健康发展造成影响。因此，在相关部门重视下，万达商业地产积极参与各类法规的完善工作，用最新实际投资经验和运营数据提供素材和建议，成为行业标准制订的参与者。

二、亲近政府，服务社会

政府是由某区域公民赋权的，依照某种公认规则组织建立起来，在这个区域制定、执行法律，行使行政管理权的机构。在这个区域中，政府从行政角度和企业从市场角度，分别剖析社会需求特征，判断发展趋势和调配资源，共同实现服务社会这一目的。

在我国，商业地产开发经营的整个操作过程都受政府严格监管，涉及行政、公共基础设施、城市规划、建设许可、税法、劳动法、规费以及调控政策等。由于政府拥有执行权、制令权、管理权、保护权、领导和监督权，政府的意志和能力能决定地区社会经济发展方向和成就。政府对社会需求的理解和发展方向的判断，直接影响区域内每个项目的运行环境。我国地方政府领导班子一般每五年一届，每届政府领导都有自己的施政纲领。政府领导，尤其是主要领导是否有决心解决大型商业综合体落地所要面对的征迁、规划等一系列复杂问题，是大型商业综合体项目能否落地的关键，投资企业对此必需认真研究。无论在中国还是在其他国家，成功的大型商业地产项目都被证明，在经济上，它能极大改善地区经济结构，创造就业，增加税收；在社会影响上，可以彰显地区经济建设成就，成为社会生活水平提高的标志。因此，在商业地产投资过程中，服务社会是目的，亲近政府是途径。政府通过企业的项目投资实现具体服务目标，企业通过得到政府的指导和帮助实现更好的服务效果。两者相辅相成，结成紧密的合作伙伴。

案例呈现

• 尊重当地文化的规划创新——江门项目

江门，依山傍海，素来有“中国第一侨乡”的美誉。让万达广场落户江门，为侨乡进一步提升服务业水平，是地方政府和万达一直以来的共同愿望。但双方在近一年的频繁沟通中，遭遇了很多波折。核心问题只有一个：“怎样将现代风格的大型商业规划融入到山水相依的地方文化特色中去？”双方为此多次进行方案论证，动用国际设计团队对方案反复研究。

最终，江门市的城市发展规划理念“山水之中有城市、城市之中有山水”、“坚持生态优先，依托城市山水资源，建设绿色江门”推开了整

个策划团队的创意之门。在新一轮设计中，重点考虑了三个方面：

第一，在规划设计中，以水为主体，突出水面、原生态和观赏性三大特点，让市民沿湖遍赏公园美景，在项目内部打造一个水畔“江门墟”，为江门市民提供一个购物和休憩、休闲和养心为一体的城市复合空间。

第二，保留城市资源，布局上充分考虑周边环境，以序列化空间强化现有城市文脉，同时将城市设计、周边环境相联系，与周边环境形成和谐、统一的有机联系。

第三，项目充分吸收岭南建筑的传统风格，在立面处理上借鉴岭南建筑的样式图案，结合现代建筑的手法和材料，设计出具有江门地域风格的新古典风格建筑。

新方案充分尊重地方文化特点，体现出地方政府对地方发展、居民生活的关心关怀，借助万达的国际化资源整合能力，塑造了一座地方特点突出、充满活力的商业项目作品（图1-9）。



图 1-9 江门万达广场效果图

案例呈现

● 地块狭小的情况下全业态如何实现——兰州城关项目

万达广场项目用地需要一定的基本规模。尤其是集酒店、办公、居住、购物中心为一体的全业态万达广场项目，如果没有150亩以上的用地，就非常难规划。

然而，兰州城关项目就是特例中的特例。地方政府竭尽全力，只能

拿出85亩项目用地。怎样“螺蛳壳里做道场”，建成符合当地需要的全业态项目，真是个难题。

最终，万达与地方政府紧密沟通与探讨，经过十多轮的方案设计、调整及优化，将酒店、商务楼和购物中心集约化设计在这狭小的用地上，实现了双方共同的目标（图1-10）。



图1-10 兰州城关万达广场效果图

案例呈现

● 立面与布局的创新——广州增城项目

广州增城，2009年末常住户籍人口80多万、非户籍人口70多万，人口相对集中，城市强调生态园林山水，对体量较大的综合体项目比较抵触。

在多次接洽与听取汇报后，当地政府坚持在项目的方案设计上要把握三个“变”的原则：从单体的建筑设计转变到重点考虑城市综合体和街区的设计；从室内设计转变到重点考虑城市和社区要求的设计；从专注都市型大体量商业体设计，转变到如何将建筑和城市的园林山水风格相容的设计，并要考虑岭南建筑的特点。除此之外，这个项目还要建成当地的地标建筑群，起到作为城市中心呼应南北、为城市服务的作用。

万达经过一年多的方案策划，并聘请国外设计大师，最终设计完成既尊重当地政府的要求，又满足万达业态布局要求的双赢方案（图1-11）。



图1-11 广州增城万达广场效果图

三、经济环境

中国经济在过去三十年里，以年平均9.5%的速度增长，给民营企业发展创造了历史性机遇和条件。万达集团的企业发展和万达广场的建设成就与之息息相关。万达的进步与成绩，只是这蓬勃涌起的经济巨浪上，最高的一片晶莹浪花。国家经济环境的发展水平，决定了企业的发展机会。身处巨人的肩膀，才有宽广的视野、坚定的目标和源源不断的力量与勇气。如果没有这个大趋势，就没有万达集团的辉煌发展。

受益于经济的全面发展，中国社会的消费需求和结构在这三十年里发生了翻天覆地的变化。消费者对生活质量的追求，使得居住和经营性房地产市场从无到有，持续成长。蓬勃的固定资产投资，推动城市化率的快速增长，彻底地改变了中国城市面貌和人民生活质量。从1997年开始，万达集团全面跨区域发展，到2013年9月底，万达已经进入全国20个省、4个直辖市和3个自治区，除了贵州、西藏、新疆没有正式投入项目以外，在内地90个城市都有项目投资，而且绝大多数都有影城和酒店，万达是国内覆盖区域城市最多的商业地产企业。

中国经济未来仍有巨大潜力。目前，中国现有的城市化率只有52.6%，而这个数字还包含了大量的只提供居住，而没有文化、零售、医疗等现代城市服务功能的城镇。严格讲，这部分所谓的城市，是远远达不到城市化标准的。当前，全国还有47.4%的人生活在农村，而全球的城市化率平均为60%，中等以上发达国家的城市化率都达到75%~80%。即使中国将来的城市化率只有70%，也有约2亿多中国人需要进城生活。未来快速城市化所带来的旺盛需求，仍是中国经济发展的最大动力，是万达集团未来长期发展的保障。

此外，我们也必须清醒地认识到，中国的城市化进程已经完全不同过去

三十年从无到有、设计简单的建设模式，当前已进入了拾遗补缺、优化发展的新阶段。在此阶段，消费者消费品味越来越高，无论是商品还是服务，都从对数量的需求转移到对质量的选择。商业地产项目发展工作也必须紧跟这一转变，从长期经营角度，追求项目选址质量的提高。

案例呈现

• 在发展方向上选址，成功带动城市发展——宁波鄞州项目

如果说城市扩张好比一个孩子的成长，那么人口的集聚就如同细胞的增长，道路交通就如同血液的流动，而万达类的城市综合体则好比骨骼的生长，支撑城市挺起胸膛。

“万达，让城市更繁荣！”这一句质朴无华的宣传语包含了千言万语。

万达宁波鄞州项目最初选址的时间是在2002年，当时选址位于一片农田，可谓“水草肥美，尽目辽阔”，此类选址原则上不符合万达城市综合体的发展战略。

但经过反复论证，项目组认为宁波鄞州虽然荒芜，却拥有几个重要的发展理由。

(1) 宁波目前的城市核心区极度狭窄，并且处于爆发式城市化的过程中。1993年时其城市规模只有13平方公里，而在2002年核心城区的规模就超过了40平方公里（后来在2011年超过了80平方公里），快速的城市膨胀速度给项目组增添了不少信心；

(2) 项目毗邻鄞州区政府，由此推断市政配套的建设和完善应该能按计划完成；

(3) 鄞州项目在南部新城辐射圈区域内。浙江不同于江苏，其有一个重要的经济发展倾向，就是保护本土企业。南部新城是当时浙江保护本土中小企业的一大中心，其总部经济及商务聚集区的发展策略会在未来形成巨大的产业区域，带动周边大量的人群入驻。有人气，必然有消费需求；

(4) 最后一点，其实也是最重要的，就是当时万达对自身发展水平及招商营运水平的自信。在2002-2004年左右，正是万达自身已经形成“先租后建、订单地产”的相对成熟阶段，这个项目有可能成为一战成名的机会。

经过以上四点分析，万达最终选择在鄞州区落户，并在2006年如期开业。由国际购物广场、国际商务酒店、高级城市公寓三大功能板块构