新动力

商业地产须回归运营本质

李晓熊

两三年前的商业地产联盟年会上，身为中国商业地产联盟秘书长的王永平曾有一句名言：“十年前，人们还在问，什么是商业地产；十年后的今天，你没在做商业地产就已经out了！”印象中，商业地产的火爆要晚于住宅房地产，但依然在前些年赢得了风起云涌的快速增长。不难发现，这些年城市中的商业综合体渐渐多了起来。时间又过去了两三年，王永平在2015年商业地产年会的发言稿上，标题改成了“商业地产已经迎来拐点”。

“拐点已至的说法还是第一次提出。”王永平说，“总体而言，商业地产的总量已经开始过剩。”从统计数据就可以看出，过去几年中，商业地产迅速扩张，即便在住宅地产受政策等因素影响发展相对较慢时，商业地产的增长速度也一直非常迅速。

快速扩张也给商业地产的发展带来了问题。开发商将商铺出售，能够实现资金回笼，而广大投资者看好商业店铺的升值潜力，认为只要买了店铺就可以挣钱，于是从开发商手中买来出租给经营者。商业地产因为卖给不同的业主而被分割成“豆腐块”，导致缺少统一经营理念。

“商业地产和住宅地产有很大的不同。房地产只要购买就可以赚钱的时代过去了。商业地产也已经面临着应该回归到以运营为本质的时候。”王永平说，“商业地产本身就是商业在先，地产在后，完整而科学的商业运营是商业地产能够发展好的前提。”

在回归运营本质的过程中，创新十分关键。万达集团开创的商业与住宅整体开发模式赢得了巨大成功，住宅与商业互为依托，互为补充。然而，王永平认为，随着商业地产领域竞争激烈，新型综合体呼之欲出，商业地产将从住宅依赖型转向产业依赖型，商业综合体将与文化、旅游、养老、电商等新兴产业紧密融合在一起。

回归运营本质，还应包括投资与运营分离。在商业地产领域，出现了从重资产向轻资产转化的趋势。过去，大多是开发商全程投资和运营。一段时间以来，一些开发商引入外界投资人。王永平说，以万达为代表的一些专业商业地产企业引导下，商业地产行业的轻资产模式悄然兴起，将地产投资与商业运营分离，其实是国际商业地产界的主流做法。这一模式在中国的出现是行业洗牌的开始，也是行业走向专业化、走向成熟的必由之路。

回归运营本质，急需专业的商业地产人才。商业地产领域需要既懂商业，又懂房地产的专门人才。而由于当前大专院校没有十分对应的专业设置，导致商业地产的人才相当匮乏。王永平建议，应该加大对商业地产人才的培养力度。

2008年至今，投资增幅一直保持20%以上，如今面临着供应量过大、运营困难等问题——

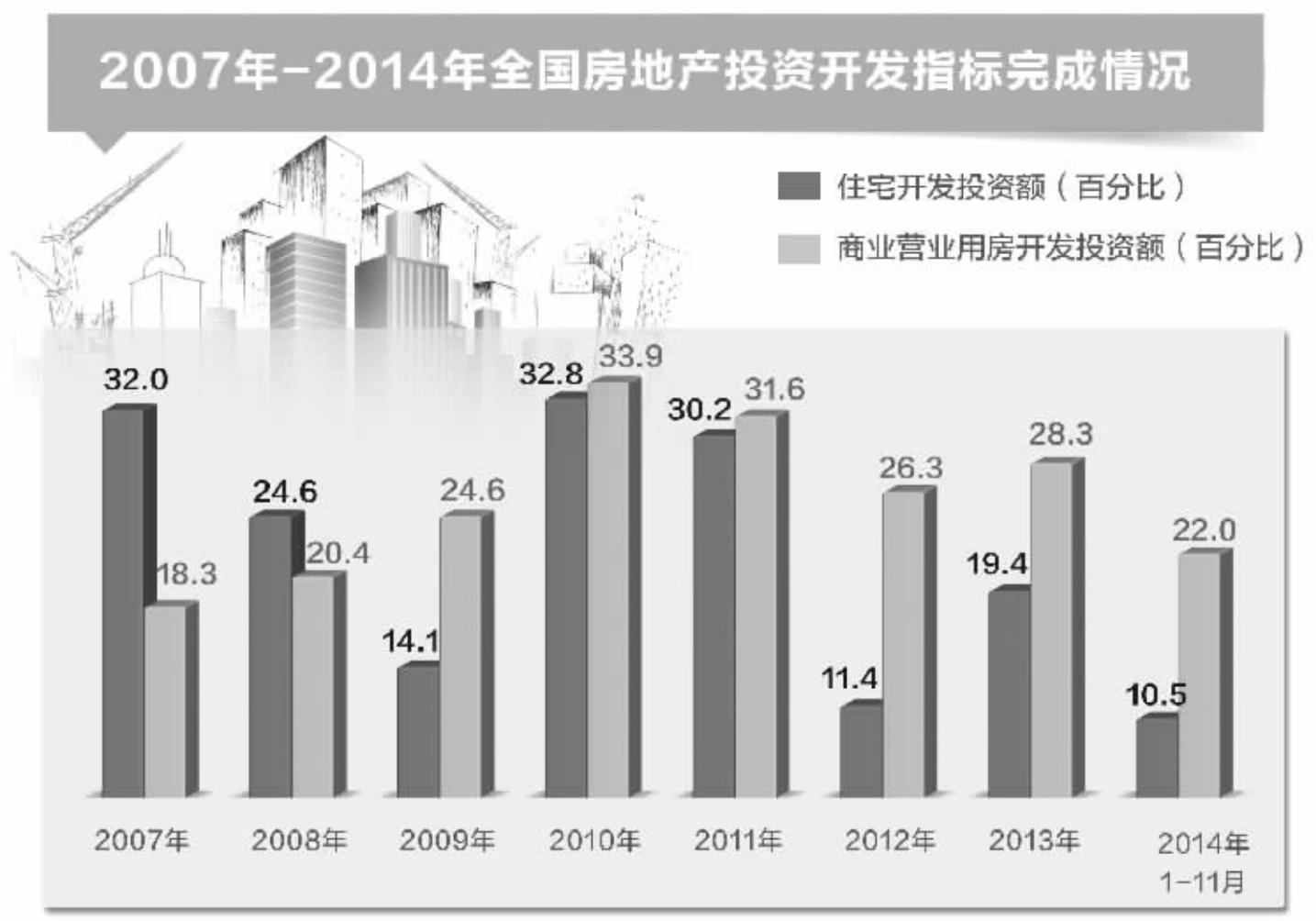
商业地产：开发多了，经营难了

本报记者 亢 舒

热点点击

网络在多大程度上改变了老百姓的消费习惯？从柴米油盐酱醋茶，到身上穿的、脚下踩的，大到大件电器，小到缝衣针，人们都可以轻点鼠标，完成购买。如今，实体商业受到电商冲击已是不争的事实。

人们可能会发现，在街头巷尾，关张的门店渐渐多了，贴出了出租或出售的招牌。在城市里，密密麻麻的小商铺中，究竟有多少关了门、多少难以出租，已经很难统计。有些门店关门是租户经营不善，有些是由于地理位置不理想，原因各异而复杂。备受关注的大型商业综合体，有的也开始面临空置率高和经营不善等困境。实体商业遇到的困境究竟有多大？商业地产该如何应对冲击？



供应量过大

当前，商业地产总体上面临供应量过大的问题。因此，需要将地块周围的情况研究好，实施科学规划，切忌盲目开发

最新统计数据显示，2014年全国商业营业用房开发投资额同比增长20.1%，而同一时期住宅开发投资额同比增长9.2%。在住宅地产比较低迷的2014年，商业地产投资增幅仍然很高。实际上，从2008年至今，商业地产投资增幅一直保持20%以上，可谓一路高歌猛进。

“一铺养三代”是很多人的固有思想。在过去几年商业地产快速发展的周期中，一些中小型城市的商铺也在迅速增多，大有“满城尽是黄金铺”的气势。商铺的广告挂满大街小巷。然而，这些商铺真的是“黄金”吗？

一方面是商业地产投资的高增幅；另一方面，关店潮的涌动似乎加剧了商业地产的供需不平衡。过去一段时间，某知名运动品牌有近千家门店关门。传统的百货公司由于其经营品类较为传统和单一，多以服装鞋帽为主，因此也受到了很大冲击，经营惨淡的百货公司不在少数。一些以经营电器为主的商业品牌，其门店的营业额下降，大量门店甚至关张，都早已不是新闻。

“当前，商业地产从总体上面临供应量过大的问题。”中国商业地产联盟秘书长王永平说，“城市的繁荣和发展离不开商业。然而，很多城市都陷入了商业越大越繁荣、商铺越多越繁荣的认识误区。”

除此之外，由于商业能够带来税收和就业，带动消费，地方政府上马商业项目的积极性很高。甚至一些开发商本来想开发住宅项目，也不得不遵照当地的意愿，配套开发一些商业项目。

“与城市规划和经济社会发展规模相符合的商业固然重要，但如果没有把地块周围的情况研究好，没有科学的规划，盲目开发商业地产，有可能导致失败。”王永平说。

不过，在王永平看来，这些还不至于引发严重的负面效应。“毕竟，我国城镇化进程还在持续推进，不断有人口涌入城市，经济的增长和社会的发展都对商业有很高要求。”王永平说，“但盲目开发商业地产不值得提倡，应该尊重市场，尊重科学规律。”

运营难待破解

电商冲击和运营难的确是商业地产面临的挑战。但其仍有较大发展潜力。其对实体商业的冲击，心理影响大于实际影响

如雨后春笋般生长的商业综合体靠什么冲出重围？商业地产的核心竞争力在于运营。一直以来，商业地产面临两个困难。一是招商难，一些有竞争力的商业品牌可以成为商业综合体的“金字招牌”，可是质量不高的“梧桐树”不一定能引来“金凤凰”。二是选址难，优越的地理位置是能够成为商业综合体的重要优势。

王永平说，如今商业地产由“两难”变为“三难”，新的困难是运营难。一些商业综合体销售额出现负增长；过去认为比较优质的商业综合体也出现了营业额不增长，甚至利润下降的情况。

在过去的一段时间里，面对网络的冲击，线上线下融合发展，是商业领域达成的共识。然而，有共识，无模式。“线上线下融合雷声大，雨点小。”王永平说，“一些实体商业也仅仅是推出APP网络客户端，或者建了网站，很多都没有真正的效果。网络与实体融合的创新没有实现根本性突破，电商与实体商业间的竞争依然大于合作。”

国家统计局的最新数据显示，2014年全年全国网上零售额27898亿元，同比增长49.7%。而2014年全年，社会消费品零售总额262394亿元。网络零售额占社会销售品零售总额的比重在10%左右。正如王永平所言，电商本身增长迅速，由于实体商业基数大，实体商业仍然有不可撼动的地位和作用。

电商冲击、运营难的确是商业地产面临的挑战。但商业地产仍有很大的发展潜力。“电商对实体商业的冲击，心理影响大于实际影响。”王永平说。

探寻新模式

未来商业地产应该更加重视消费者研究，围绕消费偏好全渠道营销，经营消费者将成为商业新的利润增长点

2014年10月，备受北京市场瞩目的商业项目——龙湖长楹天街开业。开业之前，微信朋友圈里就开始转发该项目的推介信息。这一次，信息中没有服装鞋帽的品牌推介，而是打起“餐饮牌”。到实地记者才发现，这里餐馆的选择远不止信息里推介的。餐饮的门店数量在整个长楹天街项目的占比中，要比印象里的购物广场多得多。

和服装鞋帽可以网购的情形不同，餐饮作为一种体验式消费，除了能够在团购网站上下载优惠代码，还须亲身前往餐馆品尝。亲戚朋友小聚，同事客户小酌，餐饮这一业态具有其不可替代性。人们会发现，新兴的商业综合体都大大加重了包括儿童游乐和餐饮等非购物类体验业态的比重。

此外，王永平还介绍，商业地产开始导入文化、艺术、旅游、科技等新兴元素，积极营造创新购物环境与氛围，不断加大精神、感官、交互等层面的内容供应。

同质化，也是当前商业地产面临的一大问题。相信很多人都有此感受，走进不同的商业综合体，很多品牌都是相同的，甚至商场的结构和布局都十分相似。激烈竞争的当下，如何摆脱同质化，谋求创新和突破，也将是商业地产努力的方向。

为了吸引客户，聪明的商家想出不少好点子。有的餐饮商家热炒“无餐具概念”，吃饭全程用手抓，给年轻人带来不少新鲜感。有些商家提供了一种集KTV与电影院于一身的娱乐场所，包间比KTV稍大，可以先观看电影再唱KTV。一些电影院还推出了小型放映厅，供观影者随到随放。知名的餐饮品牌也不断推陈出新，开发副牌，以应对顾客的“审美疲劳”，为顾客提供新选择。

王永平说，商业品牌应从重规模向重创新转变。这必将倒逼品牌与业态创新，一些知名品牌正在通过多品牌策略做好细分市场，异业业态之间的复合也是未来创新的一大方向。

“未来，商业地产应该更加重视消费者研究，通过大数据和云计算为消费者‘画像’，并围绕消费偏好进行全渠道营销，经营消费者将成为商业新的利润增长点。”王永平说。

中观视野

加紧融合线上线下业务

购物中心保持较快发展态势

本报记者 沈则瑾

1月27日，《2014中国购物中心与连锁品牌合作发展报告》在上海发布，中国连锁经营协会联合德勤中国、九洲远景、和桥机构历经半年多调查走访撰写的报告显示，我国零售行业增速持续下滑，但购物中心依然较其他传统零售渠道保持了较快发展态势。

德勤中国消费行业主管合伙人龙永雄介绍说，目前我国已拥有近3500家购物中心，2014年至2016年间，全球在建购物中心面积最高的20个城市中，中国城市占13席。其中，上海、成都和深圳位列前三名，在建面积分别高达330万平方米、320万平方米和260万平方米。据中国购物中心产业咨询中心预测，到2025年还会有7000家购物中心建成开业，届时我国大陆购物中心将超过1万家。

中国连锁经营协会武瑞玲副秘书长认为：“商业地产的投资开发，以及消费需求演变，拉动了购物中心的快速增长。”大部分受访的地产开发商认为，商业地产相对于住宅地产更具投资前景，尽管也有近半数受访者认同商业地产面临结构饱和的问题，投资风险有所显现，投资有待结构性调整。

此外，报告认为，我国人均收入水平超过6000美元，促使消费多元化，文化娱乐等体验式服务消费不断攀升。购物中心可以涵盖大部分室内娱乐和餐饮设施，顺应了消费需求多样化趋势，这也是目前购物中心相对于电商平台的优势。

然而，网络和移动销售的崛起依然在不断冲击传统零售业，2013年的电商渠道约有38%的销售额是从实体渠道转入的，这一比例在两年前只有约18%。这反映出电商渠道所扮演的重要角色，也说明购物中心应加紧融合线上线下业务，为消费者提供最优购物体验。

报告还显示，在宏观经济增速放缓、租金和人工成本高企的环境下，购物中心在过去高速增长时期被掩盖的缺陷也逐步显现。其中的一个严峻挑战是购物中心同质化竞争严重，部分商业地产在购物中心“井喷期”扎堆开发，导致了目前购物中心的结构性过剩。

上海婚纱展满足个性化需求

“环保”与“跨界”融合

本报讯 日前，第27届“中国·上海国际婚纱摄影器材展览会”开幕，这个汇聚了十余个国家和地区的600余家生产企业的展会在业内向来被视作“风向标”。在展会现场，记者深切感受到了“风向哪里吹”。

第一次参展的李菁告诉记者，她带着美国设计师品牌“MAGGIE&SHIRLEY”婚纱参展，模特身上的8件婚纱全是今年新款。她指着一款在美国很流行的婚纱告诉记者，这款按字面直译是“软款”，意指不似一般的婚纱有层层衬裙托起，裙摆张得很开，更注重面料和裁剪，蕾丝面料贴身裁剪自然下垂，注重展现新娘柔美气质。

最特别的，是这些婚纱中都包含了礼服元素，后期可以除去肩部吊带、小坎肩、胸饰、腰饰，还可以请婚纱公司帮忙，将裙摆裁至脚背甚至膝盖，因设计时已顾及改制需求，即使柔美婚纱改成抹胸礼服，整体造型依旧出色，高端面料更显低调奢华。

李菁说，美国经济还不景气，环保理念深入人心，促使许多新娘选择“软款”婚纱。目前，国内婚纱还没有这类设计，但她相信这样的理念会为越来越多的新娘所接受。这次展会上，很多影楼、婚纱馆、工作室、高级订制都对“软款”婚纱感兴趣，签下不少意向订单，有些还是开展第一天就签的，让李菁深受鼓舞。她说今年秋季婚纱展，她会带来更多“软款”婚纱。

感受过婚纱“环保”风，记者又感受了婚纱摄影基地“跨界”风。今年展会上推出的摄影基地视觉效果令人震撼，这回出手的是房地产商、酒店乃至政府部门，与一些业内领先企业合作，共同打造超大型、功能齐全、场景繁多的摄影基地，集婚纱摄影、“一站式”购物、婚礼举办于一体，大大满足了新人们的个性化需求，还为房地产和酒店集聚了人气。 （王 槿）

1月28日，家住安徽省合肥市安然绿都花园的董先生一家正在收取蔬菜大棚工作人员派送的新鲜蔬菜。近期，安徽合肥的“小蚂蚁市民菜园”蔬菜直销模式很受市民欢迎。 本报记者 赵 晶摄

本版编辑 李 亮 梁剑箫