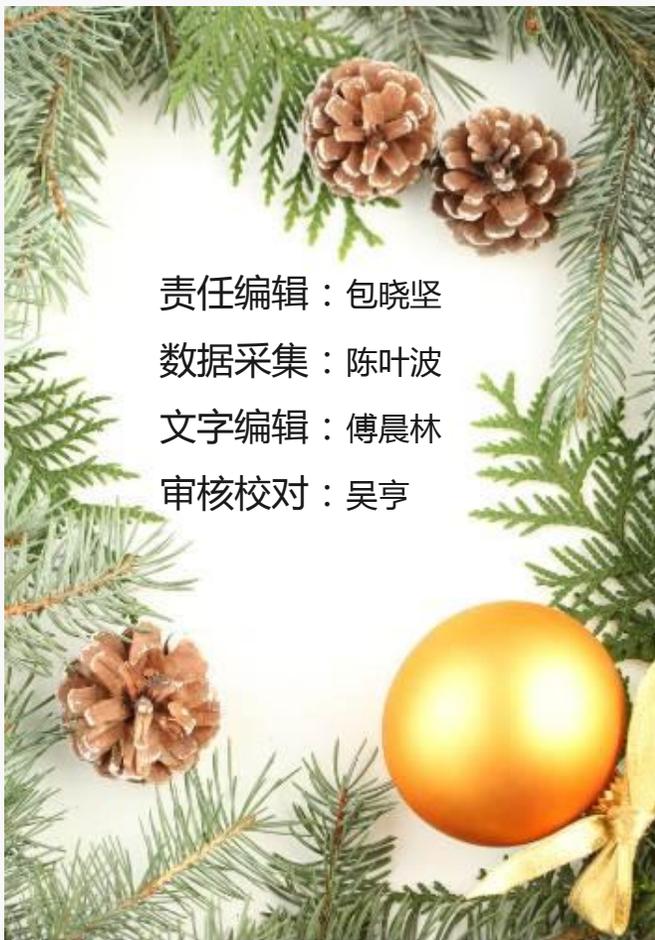


Dreaming · 志

第二期 (2012.12)



M 隽明顾问
DREAMING CONSULTANT



责任编辑：包晓坚

数据采集：陈叶波

文字编辑：傅晨林

审核校对：吴亨

曾听闻这样一个故事，在法国一个偏僻的小镇，据传有一个特别灵验的水泉，常会出现神迹，可以医治各种疾病。有一天，一个拄着拐杖，少了一条腿的退伍军人，一跛一跛的走过镇上的马路，旁边的镇民带着同情的口吻说：“可怜的家伙，难道他要向上帝祈求再有一条腿吗？”这一句话被退伍的军人听到了，他转过身对他们说：“我不是要向上帝祈求有一条新的腿，而是要祈求他帮助我，叫我没有一条腿后，也知道如何过日子。”

2012年，对于房地产而言，依然有些寒冷。政策调控，经济低迷，房产野蛮生长之后的风险与阵痛，让房企经历冰火的考验。那么，当我们也站在那灵验的神泉之前，双手合十，将许下怎样的愿望？若然一场圣诞大雪，是闭门围炉取暖，是飞往他处避寒，抑或随雪翩然起舞？

因隽明才识有限，若文章观点有偏颇之处，欢迎各位批评指正。部分摘自网络及援引自他处的文章，期刊中会注明出处，旨在学习分享，不周之处，原创作者可与隽明联系。我们期待各位对期刊内容与形式提出宝贵建议，以让《Dreaming·志》走得更远，更久。交流邮箱：john@dreaming.cc

在2011年全经联的年会上，杨乐渝主席曾致辞说：窗外虽然是冬天、虽然寒气逼人，但我相信，中国房地产真正的春天正在到来。我记得，那天北京下了冬天的第一场雪。冬已至，春便不远，一米阳光，在心田。

于平安之夜，予平安之祝福。并致以圣诞及新年的快乐！让我们在磨难中砥砺心志，获取生命厚重的力量，期待下一次花开！

A stylized, calligraphic signature of Bao Xiaojian in black ink.

包晓坚

2012. 12. 24

SHUPAARTK.COM

目录

资讯前沿-政策

- 1、财政部称将简并房产交易税种 交易环节税负或下调
- 2、住建部：新建建筑需执行建筑节能强制性标准
- 3、杭州住房公积金10月起执行新标准 月缴标准提高
- 4、我国拟给予养老机构土地及税收优惠
- 5、福建省关于进一步完善保障性住房分配政策 加快配租配售步伐的通知
- 6、关于加强土地储备与融资管理的通知

资讯前沿-市场

- 1、杭主城5宅地出让 2012年度新地王诞生
- 2、第四季度地王频现 国企央企高价拿地脚步未停
- 3、十大城市房价年内首现“双涨” 预期上涨压力增大
- 4、浙江房地产新开工面积大降
- 5、三四线城市供应过量危机显现 高风险集中在华北西北
- 6、房企龙头攻城夺地 “千亿俱乐部” 有望扩容



目录

资讯前沿-企业

- 1、万科商业地产短期内投资占比不会超过10%
- 2、龙湖重装上阵打造商业航母
- 3、富力地产重归一线城市布局 拟将明年销售任务提高25%
- 4、远洋地产形成写字楼、购物中心、城市综合体三大产品线
- 5、金地集团商业项目首入中原 金地广场落户郑州
- 6、绿地50亿入杭，大鳄齐聚运河CBD

资讯前沿-人事

- 1、花样年CFO陈思翰辞职 林锦堂接任
- 2、万科前副总裁卸任红星美凯龙总裁 转向投资领域
- 3、恒隆地产执行董事姚子贤因个人原因辞职
- 4、高伯道辞去恒隆地产执行董事职务
- 5、唐军离职环球影城合作或生变 华侨城难敌迪士尼
- 6、苏宁环球黄墨斐辞任董事、副总裁及董事会提名委员职务



目录

资讯前沿-谋变

- 1、上市房企谋出路：进军商业地产、金融、能源
- 2、多业态布局留后路 房企商地开发比增至30-50%
- 3、养老地产成房企投资重点
- 4、大批房企积极参与三旧改造

资讯前沿-观点

- 1、丁建刚解读十八大后市场走向
- 2、王健林：做商业地产要死掉一批才有新的认识
- 3、张政军：房企面临转型期 品牌战略应调整
- 4、朱中一：品牌价值=品质+高性价比

资讯前沿-隽明

- 1、冬日赞歌：Dreaming-山水行第二期——九溪十八涧至龙井



目录

管理论道

- 1、商业地产的概念
- 2、中国商业地产的发展历程
- 3、商业地产与住宅地产的不同点
- 4、商业地产的分类
- 5、商业地产的基本术语
- 6、商业地产人力资源竞争策略分析
- 7、标杆企业—大连万达集团股份有限公司

职场修炼

- 1、职业规划中，别忽视这3种情感需求
- 2、职场跳槽圣经：6大要素解析自己的含金量
- 3、要箴言不要空谈：10个超有用职场箴言
- 4、培养才能，动机比天赋更重要

职业机会

隽明十二月重点岗位





1、财政部称将简并房产交易税种 交易环节税负或下调

12月3日财政部部长谢旭人称，下一步税收制度改革重点将包括对房地产交易环节征收的有关税种进行简并，并研究逐步在全国推开房产税等。

国务院参事、中央财经大学税务学院副院长刘桓表示，财政部部长提出的这项改革，说明有关部门已注意到当前房地产交易环节征收的税种过多、税负偏重的问题。而这意味着未来我国房产交易环节税负有可能下降。

2、住建部：新建建筑需执行建筑节能强制性标准

住建部办公厅11月30日发布通知，部署2012年度住房城乡建设领域节能减排监督检查工作。检查内容包括：建筑节能、供热计量改革、城市照明节能及城镇污水处理、生活垃圾处理设施建设运行管理。

在建筑节能方面，通知明确重点检查新建建筑工程执行建筑节能强制性标准情况、推进绿色建筑发展情况等。对北方采暖地区供热计量改革的检查，重点检查对不符合民用建筑节能强制性标准的新建建筑，要求不得出具竣工合格验收报告、不得销售或使用的落实情况。

3、杭州住房公积金10月起执行新标准 月缴标准提高

九月中下旬，杭州住房公积金网上发布了《关于调整杭州市2012年度住房公积金可贷额度及月缴存额标准的通知》。今年可贷款额度的缴存额标准相比去年略有提高。

通知明确，“职工连续存缴住房公积金满1年，且自2012年10月1日起缴存额在132元及以上可按规定申请住房公积金贷款。” 住房公积金各档贷款额度个人月缴存额标准都有所提高。家庭住房公积金最高可贷额度不变。

新标准自10月1日起执行，至2013年9月30日止。

4、我国拟给予养老机构土地及税收优惠

新京报讯：民政部与国家发改委合作正在制订《关于优先发展养老服务的意见》，对养老服务提供优惠政策。12月5日在由中华慈善总会主办的“全国老人院院长论坛”上，民政部社会福利和慈善事业促进司老年人处处长王辉通报了这一消息。

王辉介绍，《关于优先发展养老服务的意见》正在定稿，不久有望以国务院的名义发布。《意见》会涉及一系列的养老服务优惠政策，包括土地、税收、财政补贴等。在立法方面，王辉表示，《老年人权益保障法(修订草案)》本月底将进行第二轮审议。“草案”中特别加入了“社会服务”章节，将养老服务体系全部写入法规，包括在财政、税费、土地、融资等方面扶持养老机构，为居家老年人提供生活照料、紧急救援等服务。

5、福建省发布关于进一步完善保障性住房分配政策 加快配租配售步伐的通知

福建省人民政府办公厅于11月16日发布《福建省关于进一步完善保障性住房分配政策 加快配租配售步伐的通知》。《通知》中指出，按照国务院办公厅《关于保障性安居工程建设和管理的指导意见》(国办发〔2011〕45号)中关于“逐步实现廉租住房和公共租赁住房统筹建设、并轨运行”的规定以及《福建省人民政府关于保障性安居工程建设和管理的意见》(闽政〔2011〕88号)中关于“实行差别化租金，逐步实现廉租住房和公共租赁住房统筹建设、并轨运行”的要求，各地应积极探索，加快推进廉租住房、公共租赁住房并轨运行。并在此基础上做好规范廉租住房管理的工作。

6、中央各机构联合下发关于加强土地储备与融资管理的通知

为加强土地储备机构、业务和资金管理，规范土地储备融资行为，切实防范金融风险，保障土地储备工作规范和健康运行，11月5日，国土资源部、财政部、中国人民银行、中国银行业监督管理委员会联合下发《关于加强土地储备与融资管理的通知》。《通知》要求各省、自治区、直辖市及副省级城市国土资源主管部门、财政厅(局)，新疆生产建设兵团国土资源局、财政局，中国人民银行上海总部、各分行、营业管理部、省会(首府)城市中心支行、副省级城市中心支行，各银监局，认真做好以下工作：一、加强土地储备机构管理 二、合理确定储备土地规模结构 三、加强储备土地前期开发管理 四、加强土地收储及管护工作 五、规范土地储备融资行为 六、严格土地储备资金管理。

1、杭主城5宅地出让 2012年度新地王诞生

12月4日下午，主城区出让5宗住宅用地，分别位于蒋村单元和南星单元。5宗地块的总出让面积约337亩，总可建面积约49万方，总起价约53亿元。最终，五个地块分别由杭州市房产集团有限公司、杭州市城建开发有限公司（大家房产）、中国海外兴业有限公司（中海）和浙江万科南都房地产有限公司竞得。

其中南星单元55号宅地，土地面积为36.6亩，在钱江新城林风花园和金色家园的北面，以153800万元，22491元/平方米的楼面价，由杭州市房产集团有限公司竞得，创年内新高。

2、第四季度地王频现 国企央企高价拿地脚步未停

进入11月以来，国内一线城市，北京、上海、广州、深圳等地“地王”频现。据业内人士分析，地方政府从完成全年土地供应任务和增加卖地收入角度出发，加大土地出让力度，同时增加价格高的优质地块出让，这成为地王频出的最直接原因。

值得一提的是，此次土地市场井喷背后活跃的几乎清一色是大型房企，其中尤以万科、保利等龙头企业拿地热情高涨，统计显示，万科、中海、保利等标杆房企在三季度的购买土地金额已超过600亿元。



3、十大城市房价年内首现“双涨” 预期上涨压力增大

中国指数研究院3日公布的数据显示，11月百城住宅均价连续第六个月环比上涨，其中，北京、上海等十大重点城市今年以来首次出现同比、环比双上涨，部分重点城市房价甚至超过调控前。业内人士表示，接近年底，许多房企已经完成或即将完成年度销售业绩，降价动力不足，而进一步出台政策的预期也有所减弱，另外土地市场“地王效应”、消费者心理和购房者成交结构发生变化等因素，导致房价上涨压力加大。

4、浙江房地产新开工面积大降

浙江省统计局12月4日发布的统计数据显示，今年1至10月，浙江房地产新开工面积为6745万平方米，同比下降18.3%。新开工房地产项目完成投资1340亿元，同比下降23.5%，占房地产开发投资的比重为31.3%，去年同期占比为49.5%。浙江省统计局分析认为，新开工面积大幅下降主要是由于新开工房地产项目个数大幅减少引起，今年1至10月，浙江全省新开工房地产项目658个，比上年同期减少366个。

与此相对，今年1至10月，浙江省商品房销售面积为2963万平方米，同比增长6.4%，销售面积同比增速自去年初以来首次由降转升。三类物业中，住宅销售面积增长13.5%，办公楼、商业营业用房销售面积分别下降12.6%和19.0%。受销售面积增速加快的影响，浙江省商品房销售额增速进一步提高。1至10月，浙江商品房销售额为3159亿元，增长11.7%。

5、三四线城市供应过量危机显现 高风险集中在华北西北

今年以来，鄂尔多斯因市场需求不足，房价一落千丈；在民间高利贷泡沫破灭之后，温州楼市房价也纷纷出现大幅下滑；在贵阳，天量楼盘供应的出现，也让当地市场风险暴露出来。

中国房地产信息集团从市场供求关系和城市经济环境角度，分析各地的新房潜在供应和消化能力后，于近期发布了《中国城市房地产风险榜》。目前房地产风险最大的50座城市，全部是三线 and 四线城市。市场风险最高的城市主要位于华北和西北，两个地区的高风险城市总量达到29个，占50个高风险城市的58%。除了营口、保定、沧州、河池、防城港位于沿海省区之外，共有46个城市位于内陆地区，占总数的92%。

6、房企龙头业绩飘红 “千亿俱乐部”有望扩容

11月龙头房企的销售业绩继续飘红。最新数据显示，万科、保利、金地、恒大、世茂等多家房企，业绩均实现不同程度增长，下半年销量飙升，并提前完成全年销售目标。业内人士认为，按这一趋势发展，今年房企“千亿俱乐部”有望扩容。此外，招商地产、中海地产、远洋地产、华润置地、绿城集团、越秀地产、融创中国、中骏置业、禹州地产在内的不少房企也提前完成了全年经营目标。



1、万科商业地产短期内投资占比不会超过10%

12月12日，万科联合绿地、玖致酒店管理有限公司、广州港捷企业管理有限公司四家企业，以54.31亿底价竞得徐汇漕河泾社区南站(社区网论坛 商铺)商务区商办地块，楼板价11000元/平，刷新上海总价地王记录。以住宅开发为主业的万科会否加大商业地产投入，再度引发外界猜测。万科董秘谭华杰称，目前开发商业地产的企业不在少数，万科也必须学会做商业地产，但万科以城市住宅开发为主业的方向不会变。据他介绍，短期内万科商业地产的投资规模（占比）不会超过10%；长远看，投资规模（占比）也不会超过20%。万科之所以在上海拿商办类地块，主要是因为上海、北京等地的土地供应中，纯宅地占比很少。如果完全回避这类非住宅地块，很难保证业务的持续增长。此外，万科需要与城市发展同步，在北京、深圳等一线城市，万科也会开发商办类项目。

2、龙湖重装上阵打造商业航母

11月7日，龙湖地产公布了2012年前十个月的销售业绩。在总计319.4亿元的销售总额中，天街系商业综合体又一次成为销售业绩的主力贡献者。2003年至今，龙湖天街系列已走进了北京、重庆、上海、青岛等14座城市，打造出长楹天街、时代天街、虹桥天街、悦城天街等19个产品。根据2012年龙湖地产半年业绩会上的数据，截至2012年上半年，龙湖已开业的商场整体招租率达98.6%，租金同比增长35%，而龙湖所运营的商场其毛利率达到81%，龙湖因此被诸多商业品牌誉为“国内最赚钱的商业地产公司”。

3、富力地产重归一线城市布局 拟将明年销售任务提高25%

富力地产联席董事长张力认为，当前二三四线城市渐成泡沫最大的地方，而富力地产在发展中会顺应国家的调控政策，将精力集中于一线城市。尽管一线城市是房地产调控的重灾区，但同时也是刚需项目集中的城市。在张力看来，以限购为主的房地产调控政策至少还会坚持两年，一二线城市相对受到的影响大，但是恢复起来也会很快。

此外，富力地产计划将明年的销售任务提高25%，至400亿元。为了抵御单一住宅开发的风险，富力在商业地产上也频频加码。

4、远洋地产形成写字楼、购物中心、城市综合体三大产品线

远洋地产集团总裁李明表示，从今年起，远洋地产每年将有超过20万平方米的商业物业投入运营。自2007年以来，远洋地产开始向商业地产逐步转型。根据公司规划，住宅开发依然是增长的核心动力，但商业地产已经成为公司的长期战略业务。远洋地产现有2300万平方米的土地储备中，商业物业用地约占16%，达370万平方米；五年后公司将拥有近200万平方米的持有商业投资物业。

据公司介绍，现有的商业地产已经形成了写字楼、购物中心、城市综合体三条产品线，项目包括北京远洋大厦、北京颐堤港、北京未来广场、天津远洋国际中心、天津远洋新干线、大连远洋壹中心等。

5、金地集团商业项目首入中原 金地广场落户郑州

11月23日上午，郑州市政府与金地(集团)股份有限公司正式签订框架协议，由金地集团打造的高端商业综合体项目“金地广场”落户郑州。这也是金地集团进入中原地区的首个商业项目。

据介绍，整个项目占地面积约260亩，总建筑面积约100万平方米(含地下部分)，其中商业面积近40万平方米。项目预计2016年落成，建成后每年将为郑州市、区两级政府带来约2亿元的税收，并创造1万个就业岗位。同时，甲级写字楼也将吸引多家区域性公司总部入驻，为中原经济区的建设提供良好的基础设施。

6、绿地50亿入杭，大鳄齐聚运河CBD

12月3日，绿地集团最新官方公告称，已于11月7日与杭州市签署的项目合作框架协议，将投资50亿元在杭州打造两大城市综合体项目，总建筑面积逾30万平方米。据公告显示，绿地在杭州两个项目的选址都在拱墅区运河商务区内，属于杭州市中心。此前，绿地在长三角的江苏、上海广泛布局，但是在浙江省仅有2005年3月投资的诸暨上海城项目，且该项目已于2010年年底交付。11月28日，绿地在宁波以总价15.24亿竞得一宗商住地，这是睽违近7年后绿地在浙江拿下的第二宗地块。

1、花样年CFO陈思翰辞职 林锦堂接任

12月3日，花样年控股集团有限公司发布公告称，陈思翰为其本身事业发展，已辞任执行董事、首席财务官且不再担任公司授权代表。同时执行董事林锦堂获委任为公司首席财务官，执行董事潘军获委任为公司授权代表。上述变更均自11月30日起生效。

公开资料显示，林锦堂，43岁，现为花样年执行董事、秘书兼授权代表。加入花样年前，林锦堂曾出任中国奥园地产股份有限公司的执行董事、首席财务官兼公司秘书职务逾3年。此外，林锦堂于专业核数方面积累逾14年经验，并在投资者关系管理、核数、并购及海外融资方面拥有丰富经验。同时彼为香港会计师公会及英国特许公认会计师公会会员。

2、万科前副总裁卸任红星美凯龙总裁 转向投资领域

12月3日消息，红星美凯龙家居集团股份有限公司总裁袁伯银于11月28日正式卸任总裁一职，并改任上海红星美凯龙投资有限公司CEO职务。公开资料显示，袁伯银原为万科集团副总裁，于2011年8月9日正式宣布离开万科，并于同年8月末正式出任红星美凯龙家居连锁集团总裁。袁伯银加入红星美凯龙后，一直负责营运、招商、企划、IT、HR及新项目管理。

对于袁伯银此次职位的变动，有业内人士猜测，袁伯银出任上海红星美凯龙投资有限公司CEO意味着红星美凯龙集团的业务线在继家居卖场、商业地产之后，开始向投资领域拓展。



3、恒隆地产执行董事姚子贤因个人原因辞职

恒隆地产12月11日公告称，公司董事局宣布姚子贤已辞去其执行董事职务，由2012年12月11日起生效。姚子贤辞任原因是因其决定投放更多时间从事其私人事宜。

根据此前公告，姚子贤于2010年2月9日获委任为恒隆地产执行董事，现年57岁，其于1986年加盟恒隆地产，并于2006年晋升为高级经理，于2007年获委任为济南公司总经理，并于2009年晋升为助理董事，负责中国内地的物业发展及项目策划管理。

4、高伯道辞去恒隆地产执行董事职务

恒隆地产12月12日发布公告宣布，高伯道已辞去其执行董事职务，由2012年12月12日起生效。彼辞任原因是因其决定投放更多时间从事其私人事宜。

据公开资料显示，高伯道于1994年加入恒隆地产出任高级工程策划经理，2002年晋升为助理董事。2005年出任公司执行董事，负责香港及中国的物业发展及项目策划管理。2010年2月获委任为其控股公司恒隆集团有限公司的执行董事。加盟集团前，高伯道曾在英国、美国及香港从事建筑实务。

5、唐军离职 华侨城难敌迪士尼

日前华侨城发布公告，其独立董事唐军因个人工作变动已辞职。

2011年9月，华侨城聘任唐军担任公司独立董事。唐军曾长期任职于迪士尼，并对迪士尼落户上海起到了关键作用，而华侨城作为中国主题公园产业的领军者，华侨城和唐军结缘，很大程度上是由于后者多年在迪士尼工作的经历。华侨城与迪士尼的差距主要体现在单位面积的接待能力、重游率和收入结构、资金投入和产业链方面。

另外，原本被华侨城寄予厚望的环球影城合作事项，近日双方工作组均已撤离，看来也将不了了之。

6、苏宁环球黄墨斐辞任董事、副总裁及董事会提名委员职务

苏宁环球刊发公告宣布，公司董事副总裁黄墨斐先生因个人原因，申请辞去公司董事、副总裁及董事会提名委员会委员职务。该辞职报告自2012年12月13日生效。

公开资料显示，黄墨斐拥有清华大学建筑学本科、东南大学城市规划专业硕士学历，为国家一级注册建筑师。曾任厦门大学建筑系设计教研室主任、厦门泛华集团总建筑师、香港新世界中国地产公司工程总监及项目执行总经理、宝龙地产控股有限公司规划设计中心总经理。2011年9月任公司第七届董事会董事、副总裁。

1、上市房企谋出路：进军商业地产、金融、能源

上海易居房地产研究院的研究显示，商业、金融、矿产能源等行业正在成为房企多元化经营的热点进入行业。随着房企逐步向商业地产、旅游地产或产业地产的进军，房企十分自然地开始涉足酒店、百货、影院等商业经营；中海、金地、华润、绿城、万通、嘉凯城、世贸、复地等房企已设立产业基金；中天城投、中润投资、鼎立股份、华业地产等近1/6的A股上市房企开始“涉矿”。

2、多业态布局留后路 房企商地开发比增至30-50%

现在的土地市场普遍有10%-20%的商业比例，如果只做住宅地产,对于大多数房企而言，难以形成规模扩张和管理效益提升，而“住宅+商业”双轮驱动，更能使房企回到增长轨道上来。

“住宅渐退，商业归来”，这是当前房地产市场的真实写照。品牌房企沸沸扬扬加码商业地产的热度在过去半年内似乎达到了顶点，几乎同时，郁亮、许家印、王健林、吴亚军、张玉良等地产大佬，也分别在各种公开场合表态“将继续增持商业地产开发比例”。



3、养老地产成房企投资重点

伴随着中国老龄化速度的加剧，国家“十二五”规划中明确指出：“积极应对人口老龄化，注重发挥家庭和社区功能，优先发展社会养老服务，培育壮大老龄服务事业和产业。”近来，在调控及社会历史进程的双重推动下，养老住宅迎来了发展机遇。保利、万科、龙湖、华润、花样年等纷纷涉足养老地产。专家指出，随着需求的逐步释放与政策的完善，未来十年养老地产有望真正迎来快速发展阶段。

4、大批房企积极参与三旧改造

凯德置地参与大坦沙全岛3.55平方公里旧改、佳兆业推出深圳180万平方米旧改项目……近期，广深旧改再掀热潮，多个巨无霸项目陆续浮出水面。与此前广州多个城中村改造不同的是，此次大坦沙旧改将一次性整体改造三个村，不但规模更大，而且开发商从前期规划就直接参与其中，涉及的合作内容也不仅限于房地产开发，更包含了城市管理等多个领域。与此同时，佳兆业在深圳的多个超大型旧改项目将陆续上市。

有分析人士认为，从长远趋势来看，未来广州、深圳的房地产市场将以旧城改造为主，而抢到大片区开发的主导权，无疑将为企业赢得更大的发展和盈利空间。

1、丁建刚解读十八大后市场走向

12月8日，2012杭州优质楼盘台州巡展分别在台州椒江、温岭两地举行。作为此次巡展的重头戏——《丁建刚房产报告会》受到了台州购房者的热捧。在此次报告会上，丁建刚解读了十八大报告中所透露出来的市场信息，并提出以下观点：

一、未来十年，在中国社会政局稳定、经济平稳的前提下，中国房地产市场优质城市仍然会是黄金十年。是城市化的黄金十年，是改善居住的黄金十年，甚至仍然是投资的黄金十年。但是，不会是投机的黄金十年。

二、行政手段的调控政策将逐步退出。市场和法制手段将逐步替代。抑制投机性需求的调控将长期化、常态化。

三、未来十年，一线城市、发达地区人口爆炸，中西部中小城市、县城、城镇空心化并存。

四、有人口集聚力的省会城市、长三角、珠三角等高铁沿线经济发达的中等城市的市场会平稳增长。

五、杭州是一线城市之一。虽不是中国性价比最高的城市，但是，是性价比最高的城市之一。

六、地铁将改变整个城市格局。杭州将迎来真正的一主三副的格局。地铁将改变居住观念。地铁沿线和三大副城将成为人们购房的重要选择。地铁将改变人们的出行方式。地铁将用时间来换算距离。地铁大大加快城市化进程。

七、城市格局新变化应更多关注价值未被发现和认可的副城和板块。

八、投资房地产安全为第一原则。安全比高收益更重要。





2、王健林：做商业地产要死掉一批才有新的认识

近日，国家统计局公布了最新数据，显示11月份我国房地产的投资平均增速创下了6个月以来的新高，不仅是在商品房销售市场，就连土地市场都出现了所谓的“暖冬”行情。在一系列调控之下，70个大中城市平均房价涨速还出现了一定程度的扩大，不仅如此，城镇化预期也给2013年的中国房地产市场带来了许多不可预见性。

在这样的背景下，大连万达集团董事长王健林就商业地产的发展发表了以下观点：市场经济是资源优势的配置，在发展过程中过热后，死掉一批，资本就不敢再进来，重新达到市场一个平衡。现在有很多商业地产盲目建起来以后招不到商，或者招商以后经营不好重新再关掉的现象，这个市场应该是，不能说稍微多了几个，马上变局了，不行了，这个行业不能发展，要压缩，这完全是计划经济思维。我觉得市场配置资源，死掉一批，重新认识这个市场，形成专业化，市场更合理的投资，形成良性发展。

3、张政军：房企面临转型期 品牌战略应调整

2012中国房地产品牌价值测评成果发布会暨房地产品牌发展高峰论坛10月16日在京举行。此次发布会旨在全面反映中国房地产开发企业及产业链相关企业等在产品开发、经营管理、社会责任等各方面的品牌价值，共同探讨品牌战略在行业转型期取得突破、赢得竞争优势的作用与意义。国务院发展研究中心企业研究所张政军在转型期的企业品牌战略抉择分论坛上发表了观点。



张政军认为，转型时期下，GDP下降应该是大多数人的一种判断，第二个是目前的限购，实际上是把需求压缩到刚需和改善性需求。另外是一些城市的价格、优势相差很大，从这些角度来讲，房地产企业面临的形势的确是一个转型期，因为行业、环境，消费需求都在发生着变化。所以在这种情况下，对于房地产企业而言应该注意几点，第一点要以这个为原则，薄利经营为框架，将主要的精力投入到品牌创建上，尽量少使用品牌，品牌价值的执行是非常关键的。随着需求的变化，品牌的战略也相应的要进行调整，这种调整在执行的时候要逐步的调整，这个是非常必要的。

4、朱中一：品牌价值=品质+高性价比

中国房地产业协会副会长朱中一认为，政策是随着形势的变化而调整的，企业是无法左右政府政策的，但企业可以采取顺应政策的方式来求得自身发展。而企业生存发展的根本，是要有好的产品，有性价比高的产品，以此来获得更好的收益。简单的说，品牌价值=品质+高性价比。

对于如何打造企业品牌，朱中一表示，精细化的管理，品牌化的经营，专业化的服务，是企业务必要贯彻始终的。此外还应加强企业间的强强联合，这种联合包括：房地产企业之间的联合，及房地产企业与上下游企业的联合。

他同时称，过去的十多年，我国房地产市场基本上是卖方市场。当前房地产市场正在从卖方市场向买方市场过渡，这样企业的优胜劣汰步伐会加快，品牌企业在优胜劣汰中会进一步提升行业集中度，这对于提高房地产行业在社会上的形象是非常重要的。

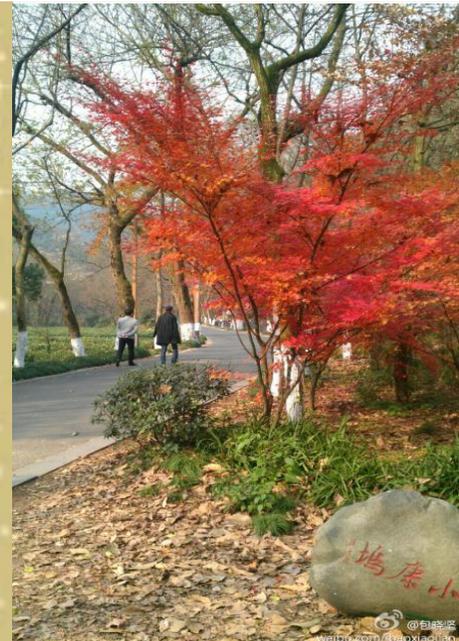




冬日赞歌： Dreaming-山水行第二期——九溪十八涧至龙井

行走在九溪十八涧途中，两侧红枫似火，那萧瑟中的怒放，是生命的赞美，美艳至极。冬日午后，呼吸着难得的温暖，行至龙井，虽寻不得茶园的清香，但满目的墨绿，随处可见。听溪水潺潺，是一曲空灵的天籁。车子驶过，扬起漫天红枫，梦幻如临仙境一般。谁说此景只因天上有？却道胜过蓬莱无数。

Merry
Christmas



返回目录

1、商业地产的概念

商业是指以买卖方式使商品流通的经济活动，房地产是房产和地产的总称，指土地及土地之上永久性的建筑物、构筑物、附着物和由此所衍生的权利和义务关系的总和。

商业地产是包括购物中心、商业街、SHOPPING MALL、主题商场、专业市场、批发市场、折扣店、工厂直销店、娱乐类商业房地产、住宅和写字楼的底层商铺等，与住宅类有很大区别的房地产产品。

狭义的商业地产，就是我们平常说的商业的交易场所，商业服务业经营用途的物业形式，包括零售、餐饮、娱乐、健身服务、休闲设施等，其开发模式、融资模式、经营模式以及功能用途都有别于住宅、公寓、写字楼等房地产形式

广义的商业地产，是指各种非生产性、非居住性物业，包括写字楼、公寓、会议中心以及商业服务业经营场所商场、酒店等，一切可以用来销售和经营这些物业综合体的运营形式，都叫商业地产。

注：商业地产与“地产”的关系不如与“商业”来得紧密，其更多属性是在“商业”上。

2、中国商业地产的发展历程

从上世纪70年代末开始至今，中国商业地产的成长大致经历了三个阶段：



(1) 70年代末---80年代中期 萌芽期。

严格地说，这个时期没有地产开发的概念。当时地处改革开放初期和前沿的广州、深圳等地为解决城市商品物质短缺、商业服务业落后、居民生活极不方便、城市娱乐非常乏味、大量青年就业困难等问题对临路临街的民居、围墙、企事业单位门面房，或是具有商业经营价值的街道地段进行小规模改造，使其成为商用物业或临建批零市场，虽然物业、场地简陋，但开创了新中国商用物业开发与经营的先河。

(2) 80年代中期---90年代中期 扩展期。

80年代中后期，一些大中城市和区位集聚性特别强的地区也开始陆续出现了商业地产的萌芽。此阶段与前一期一样仍没有现在商业地产开发卖楼销铺的概念，基本上是旧厂房、旧仓库的重新拆改扩建出租商铺经营，但商业地产的本质特征——统一规划、商业建筑设计、专业物业管理与推广、出租经营却一一具备。此时涌现出不少全国闻名的商厦、商业街和专业市场：如广州万国电器广场、北京西单国际大厦等。

(3) 90年代中后期---至今 成长期。

此时期的开发商已拥有物业产权，也开始具有物业分割销售、滚动开发的意识和资金周转需求，因而商业地产得以快速成长。商业地产开始吸取国际商业地产模式与经验，陆续出现了大型百货热、商业步行街热、购物中心热，乃至今天的Mall狂潮，商业地产已经开始成为房地产的主流。出现了各种成功的商业地产案例：如天河城、时代广场、世纪城等大型购物中心。

3、商业地产与住宅地产的不同点

功能

住宅：住宅的功能要求较为单一，主要就是满足人们的居住功能，住宅提供给客户的是一种他们需要的“生活方式”

商业地产：最一般的功能是作为商品流通的基础设施，承担商品的流通展示功能，对人而言就是满足人们的购物需求。同时商业地产还可以承载餐饮功能、娱乐功能、休闲功能、商务功能等其他功能

地段

住宅：住宅选择地段的弹性空间更大，不论城市中心，还是城市郊区，抑或荒郊野岭，均可开发。

商业地产：商业地产对地段的要求更高。李嘉诚先生关于决定商业地产投资最重要的考量因素的论断，那就是“地段，地段，还是地段”商业对“易达性”的要求很高，要求具备较强的辐射力

客户

住宅：客户分为两类，一种是投资型客户，一种是自用型客户。投资性客户乃是依靠买后出租及房产升值获利。

商业地产：但商业地产的客户则包括了经营商户、商铺投资者和目标消费者三类人群。商业地产的客户群复杂性要远甚于住宅的。

资金要求

住宅：住宅地产开发部分采用滚动开发、滚动销售的分期的模式，自有资金的要求不是很高，资金大部分来源于银行贷款。

商业地产：大型商业地产项目需要一次性投资建成才能形成浓厚的商业气氛，沉淀资金较多，并且大多采用只租不售模式，持有商业物业经营必须有长线的充足的资金支持。

物业要求

住宅：住宅对物业的要求相对简单。主要是满足社区内基本需求即可。

商业地产：商业地产而言，对物业的层高、柱距、荷载、电梯等都有很细致的要求，任何一点的差池都有可能影响商业地产项目的生存。

销售模式

住宅：住宅的销售模式较商业地产而言模式较为简单，通常为直接销售，买卖两清。

商业地产：但商业地产的客户则包项目多以投资回报率、回报周期为营销重点，商业的销售则形式多样，一般而言分为四种模式，直接销售模式、带租约模式、返租式销售、整体销售模式。而且每种销售模式还可以继续细分，复杂程度更高。

专业性

住宅：住宅地产的运作则不需要进行复杂的商业设计。从过程上看，住宅地产销售后就进入了终端。

商业地产：商业地产除了要遵循住宅地产所遵循的建筑规范和消防规范外，还要遵循第三种规范即商业规范；商业专业性的要求极高；商业地产的销售只是经营的开始，还需要招商、开业和经营管理。

投资回报形式

住宅：而住宅的投资回报形式只能通过销售来实现。

商业地产：销售只能获取短期的资金回笼或者解决开发商后续开发的资金问题，而经营收益和物业升值才是商业地产投资回报的最主要形式。

小结 商业地产比住宅更加复杂，专业性要求更高，并且，并且对企业的资金要求、运营能力要求更高。真正要实现房地产开发商到房地产运营商转变，挑战颇大。

4、商业地产的分类

分类方法	种类	举例
按市场形式分类	大型商厦	天河城广场、广百新翼
	专业市场	天河电脑城、白马服装大厦
	小区商铺	深圳四季花城商业街、祈福新村商业街
按物业用途分类	购物中心	天河城、中华广场
	小区配套商铺	骏景花园商业街、华景新城商业街
	专业市场	南岸装饰材料城、美居中心
	批发及商贸中心	天雄布市
	餐饮及美食广场	百福广场
按建筑特征分类	商业大厦	中泰国际广场、时代广场
	住宅区商铺	即小区配套商业铺位
	临街商铺	即市区道路临街商铺
	步行街露天商铺	北京路步行街商铺
	地下商城	流行前线、康王商业城

分类方法	种类	举例
按物业区位分类	商业区物业	名汇广场、名盛广场
	住宅区物业	即小区配套商业铺位
	近郊物业	顺德国际商业城、五洲装饰世界
按经营方式分类	统一经营物业	以产权酒店和商务公寓采用较多或只租不售的商业物业
	分散经营物业	大部分商铺（除发展商返租外）
按经营类别分类	综合经营物业	如大型商厦、小区商铺
	单一经营物业	如专业市场、餐饮及美食广场
按销售方式分类	销售物业	有产权的商铺多以销售为主
	租售物业	广州国际玩具精品中心
	出租物业	天河城广场、宏城广场
按物业产权分类	产权物业	大部分的新建物业
	非产权物业	临建物业或改建商铺

5、商业地产的基本术语

在商业地产市中常用到如下基本术语、名词、需要有共同的界定

(1) 区位、板块、商圈、商业中心、地段、节点、地标

- 区位——指为某种经济、政治、社会活动所占据的场所，在某一城市地区中所处的空间位置。
- 板块——一般指住宅小区相对集中开发的城市区域，沿交通干线居多，如华南板块、洛溪板块、广园东板块、工业大道板块等。
- 商圈——指在一定时间内达到某一购物或消费频率的顾客群，以其所处的最远距离为半径，划定的一系列圆形或方形区域。

(2) 业态、业种

- 业态——指细分市场面向某类目标顾客购买水平与习惯的商店营业形态，特征是“怎么变”。目前中国有10多种零售业态，日本20多种，美国40多种。
- 业种——指面向顾客某类用途的商店营业种类，特征是“卖什么”。目前国内零售消费市场可细分上百个业种，国外发达国家更多，难以胜数。应用：
 - ①策划商业地产，必须熟悉业态业种分类及其特征、典型商户等基本功；
 - ②市调必须分业态业种进行表格、问卷、访谈设计，查清所需类别基本状况进行比较分析；
 - ③传统和新兴业种，也逐渐采用不同业态模式经营，如：建材、IT、文仪、药品、图书等业种；④零售商业外的业种，也流行采用零售业态经营模式，如：美食街、咖啡店、量贩式KTV、超市等。



3、次圈、主圈

- 主圈—— 65%顾客来自主要商圈。小型商店的核心商圈在0.8公里之内，顾客步行来店在10分钟以内；大型商场的核心商圈在5公里以内，无论使用何种交通工具来店，不超过20分钟。
- 次圈——25%顾客来自次要商圈。小型商店的次要商圈在1.5公里之内，顾客步行来店在20分钟以内；大型商场的次要商圈在8公里以内，无论使用何种交通工具来店，平均不超过40分钟。
- 边圈——10%顾客来自边缘商圈。一般来说，小型商店的边缘商圈在1.5公里以外，顾客步行来店在20分钟以上；大型商场的边缘商圈在8公里以外，无论使用何种交通工具来店平均在40分钟以上。
- 影响商圈大小因素：
 - ① 人口数量及特点
 - ② 交通状况
 - ③ 商业发展潜力
 - ④ 人文、公共配套人文、公共配套
 - ⑤ 商业规模

6、商业地产人力资源竞争策略分析

近年来，众多资金实力雄厚的企业开始转向商业地产项目。商业地产项目的成功，人才瓶颈是众多企业遇到的共同难题，抢得人才即抢得成功开发、运营的先机。

现阶段我国的商业地产人力资源存在如下特点与不足：

1、由于我国住宅地产的发展，积累下来的人才多为住宅从业人员。商业地产形态较多，从结构设计到施工建设方面相对住宅更为复杂。很多住宅从业人员未经历过如此复杂的设计与施工。

2、我国的城市综合体的物业管理还在起步阶段，在一个有限的综合体内，多种业态组合，从经营管理到物业管理方面也非常缺乏有经验的从业人员。

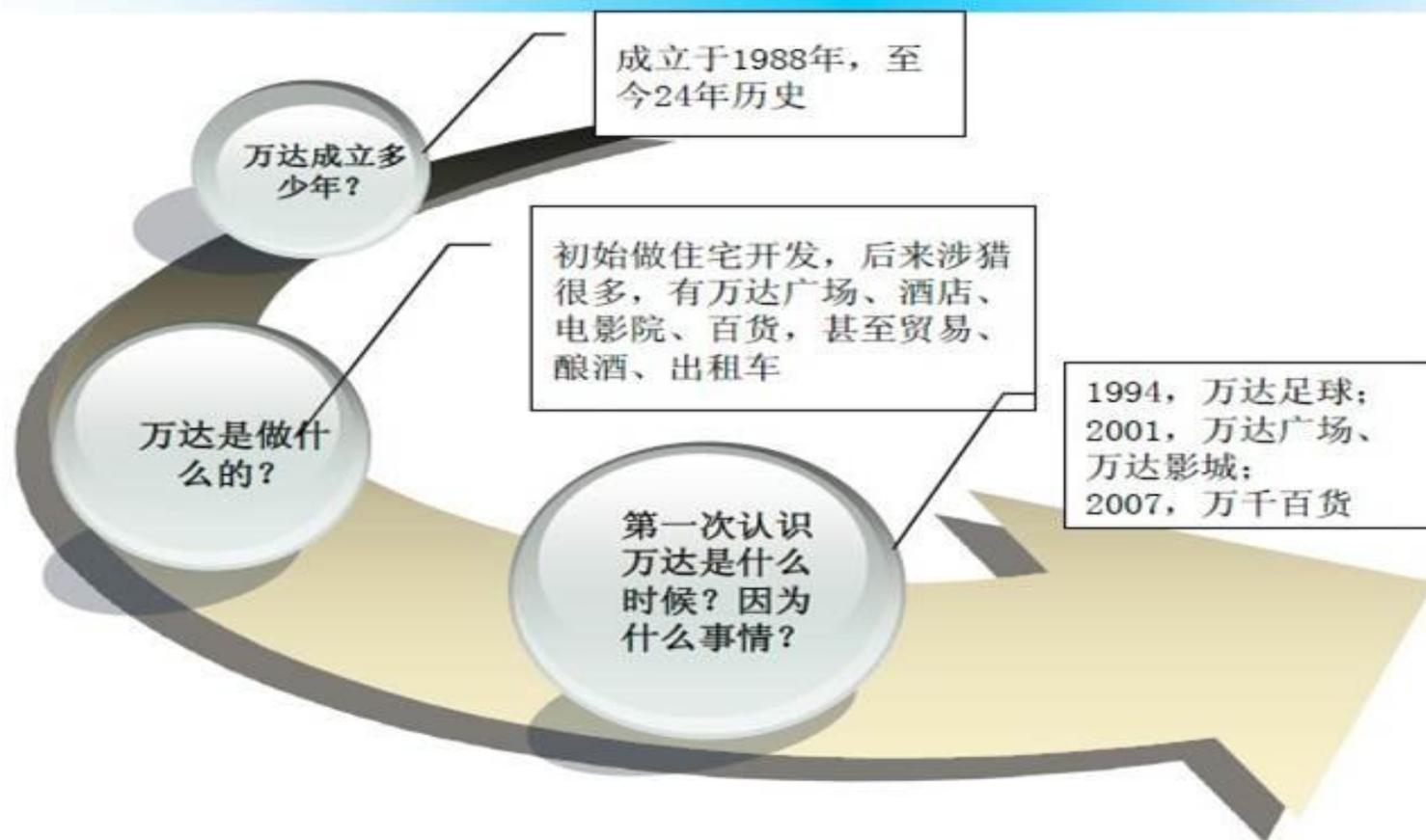
3、商业地产的开发常以项目制进行，从业人员经常会根据项目的时间长短来谋划职业发展，由此导致专业化人才队伍的稳定性不足。

4、对于尚处在发展初期的商业地产行业，人员的管理还没有非常成熟的经验。

针对以上列举的各项人力资源不足，专业人士提出了加强商业地产行业人力资源管理相关策略：

1、加强商业地产人力资源从业人员的行业专业知识；2、组合式激励体系，持续激励团队；3、强化企业文化；4、建立多渠道的培训体系，保持行业领先知识结构；5、加强考核管理；6、加强人力资源信息化建设；7、建立完善的人才管理机制。

引言：你所认识的万达



了解万达的昨天、今天和明天。。。

大连万达集团股份有限公司



在**中国**的商业地产发展历史上，有一个企业之名在市场中特别响亮：**万达**。在它**24**年的发展过程当中，已经俨然成为一部中国式房企发展教科书。从**1988**年万达集团开始介入房地产开发到**1992**年万达集团成立，至**2001**年，万达集团在中国就已如日中天，并发展出多条产业链。

在房地产发展道路上，**2001**年万达的开发路径还一直是集中在住宅地产上，赫赫有名的万达星海人家、万达长春明珠、大连明珠、江南明珠、万达星城、万达河滨印象等一系列上乘之作，都是那一时代的杰作。假设万达迄今为止仍然延续着住宅开发路线，今日可能同样可以与像万科这样的王牌企业齐名。

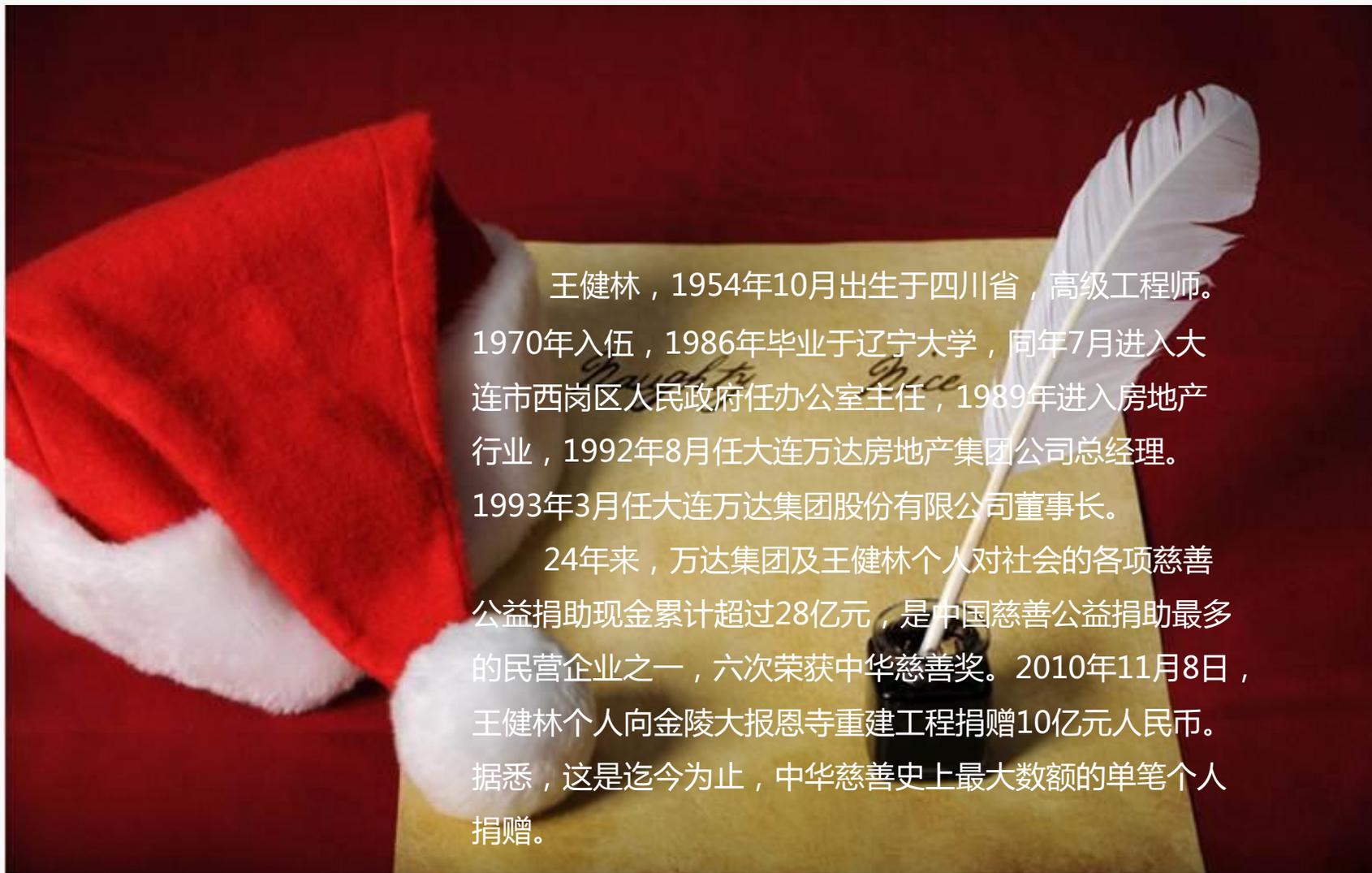
但在**2001**年底，万达忽然笔锋一转。当年随着长春万达沃尔玛购物广场开工，预示着万达向商业地产领域进军的号角正式吹响，也预示着一个企业领跑中国商业地产的时代开始了。**大连万达商业地产股份有限公司**成立于**2002**年**9**月，**2009**年**12**月整体变更为股份有限公司，注册资本**36**亿元人民币，是大连万达集团旗下商业地产投资及运营的唯一业务平台。公司的主营业务为商业地产投资及运营管理，核心产品是以“**万达广场**”命名的**万达城市综合体**。

如今，万达集团已形成商业地产、高级酒店、旅游投资、文化产业、连锁百货五大产业，企业资产**2500**亿元，年收入**1400**亿元，年纳税**200**亿元。已在全国开业**55**座万达广场、**34**家五星级酒店、**800**块电影银幕、**46**家百货店、**51**家量贩KTV。持有的收租物业面积约**903**万平方米。万达集团已经在大连、海口、宁德、莆田、廊坊、哈尔滨、淮安、郑州、石家庄、芜湖、漳州、济南、泉州、福州、上海、武汉、厦门、广州、大庆、宜昌、襄阳、绍兴、沈阳、丹东、合肥、重庆、万州、绵阳、苏州、无锡、洛阳、西安、宁波、北京、太原、南昌、银川、唐山、蚌埠等**87**个城市投资建设“万达广场”项目，全国发展策略全面展开。

然而，在传统零售业进军电商集体增长乏力的一片唱衰声中，万达高调宣布进军电商，一时成为业内关注的焦点。继上**2012年11**月底，万达集团宣布旗下**电子商务公司**正式挂牌后有新进展，万达通过猎头高薪挖脚的前阿里巴巴国际站技术负责人龚义涛出任万达电商CEO，万达电商各部门人员已到位，并进入实际运作阶段。

万达集团的目标是到**2015**年，万达集团总资产**3000**亿元，年销售额**2000**亿元，纳税近**300**亿元，商业地产开业**120**个万达广场、五星级酒店超过**70**家、文化产业拥有**2000**块银幕、连锁百货超过**110**家，持有的收租物业面积超过**2400**万平方米，成为全球排名第一的不动产企业。

截至**2012年6月30日**，万达共有员工**50120**人，高管**1329**人。员工平均年龄**28.3**岁，高管平均年龄**39.8**岁。加上并购的美国AMC公司有**两万**员工，到年底万达员工总数将突破**8**万人，其中四分之一是外籍员工。



五大支柱产业



商业地产



高级酒店



旅游投资



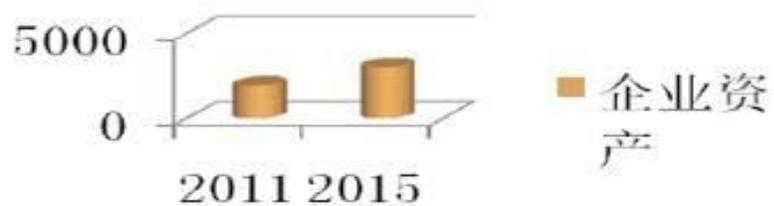
连锁百货



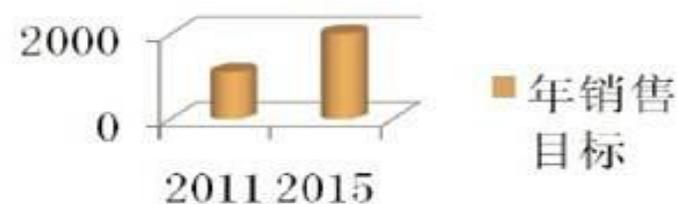
文化产业

万达集团发展目标

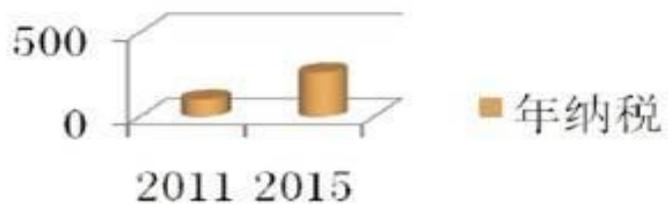
企业资产



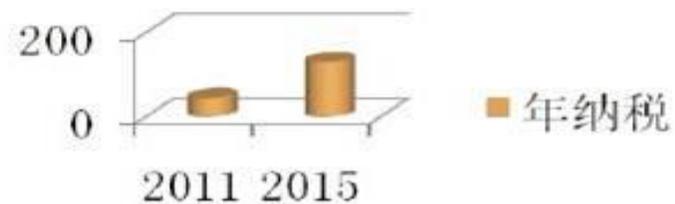
年销售目标



年纳税



广场数据

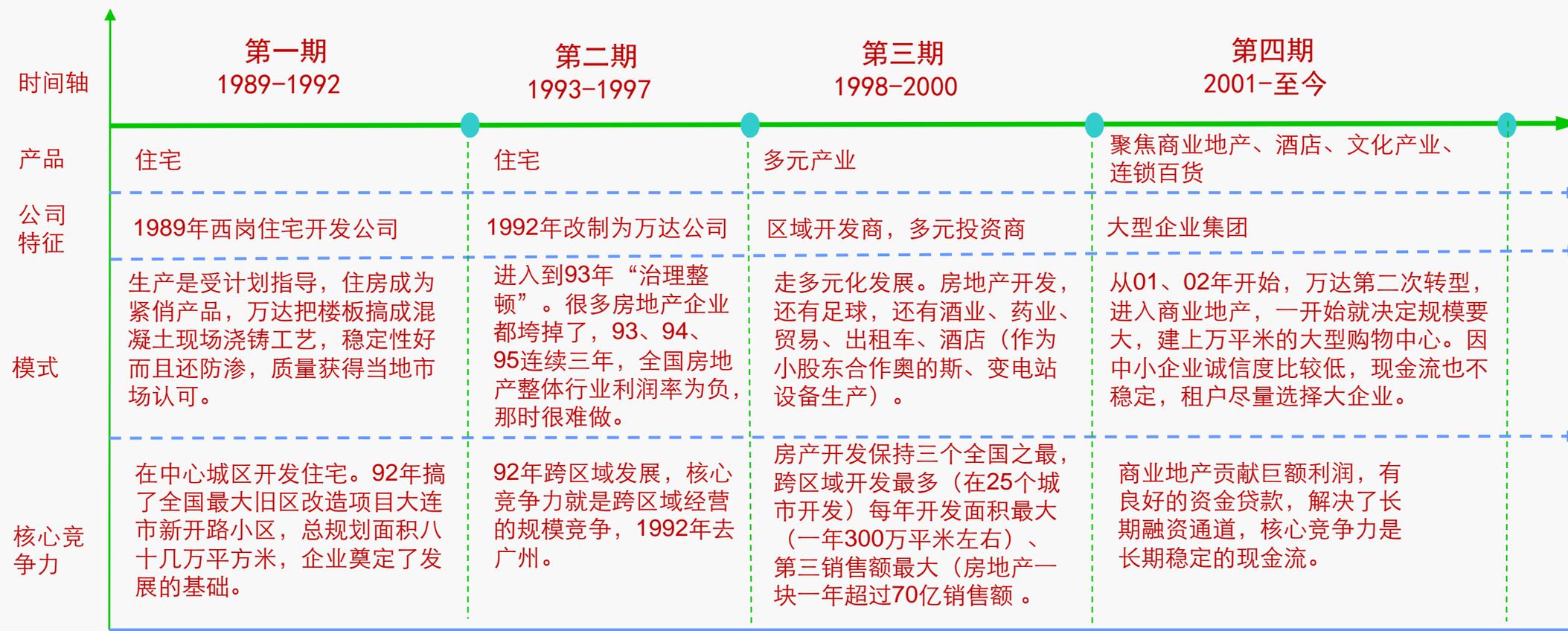


二十四年来万达的发展轨迹



万达集团发展历程特征

万达集团转型：从住宅为主向多元化投资转型，最终聚焦商业地产的开发。



万达商业地产体系各公司职能



2012年6月实际组织架构

- 大连万达商业地产股份有限公司
- 公司领导
- 财务部
- 行政部
- 人力资源部
- 信息工程部
- 成本控制部
- 发展部
- 北方项目管理中心
- 南方项目管理中心
- 营销中心
- 项目中心精英干部
- 投资证券部
- 商业地产研究部
- 庆典策划部
- 规划院
- 酒店建设公司
- 酒店管理公司
- 项目公司
- 商管物业
- 万达学院

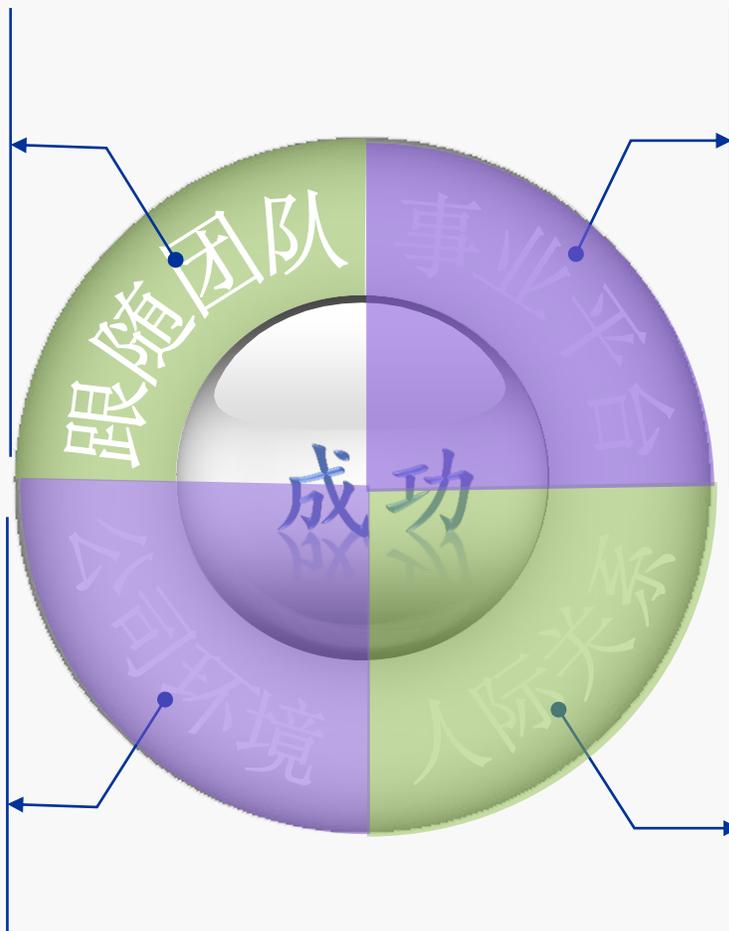
经营战略

要对得起跟随的团队

- 第一、提供超一流的高收入。
- 第二、提供人性化的关怀。
- 第三、集团提供“终身保障制度”。

让公司很阳光

关爱员工，还要讲文化。企业要有一种良好的追求，有一个好的精神状态，使员工看见这个公司很阳光，很健康。



事业平台是员工的第一选择

在万达可以这么说，你只要努力工作，很快就有晋升机会。要吸引人才，就要给员工事业空间，让他们不断有晋升的机会。

打造简单的人际关系

- 第一、不搞帮派，不搞亲疏。
- 第二、不搞公司政治。
- 第三、公正用人。

核心理念



万达广场开发的三个时代

第一代：单体店

第二代：组合店

第三代：城市综合体

选址	省会或核心城市的城市核心商圈	省会或核心城市的核心商圈	省会或核心城市的城市副中心或新区中心
体量	占地1.2-2万m ² ，建面4-6万m ²	占地6万m ² ，建面15万m ²	占地10-20万m ² ，建面40-80万m ² ，其中商业15-20万m ²
建筑	单体盒子式建筑，地下一层，地上四层	每个主力店为一幢单体盒子，由多个主力店构成	由星级酒店、写字楼、酒店式公寓（或SOHO）、SHOPPINGMALL、商业街区、广场及高尚居住社区等组成，建筑形式为综合体，以盒子+街区+高层的组合形式
业态	主力店一般3家，沃尔玛超市、家具家电专业卖场及万达影院 业态按层分布，1层为精品、服饰，2、3层为超市，4层为专业卖场和影院	主力店一般为4家，百货、超市、建材家电专业卖场、影院	主力店一般为百货、超市、专业卖场、影院、美食等
案例	南昌万达、长沙万达	沈阳万达、天津万达	宁波万达、上海五角场万达

万达广场第一、二代产品的优劣势分析

优势

- ▶ 选址优势：12个万达商业广场建在省会城市或直辖市，3个建在经济发达的单列市，所有的商业广场都在核心商圈的黄金商业地段。
- ▶ 规模优势：商业面积在100000平以上有9个，50000平左右有6个，在当地都算较大的商业。
- ▶ 商户优势：“订单式商业”为其引来了国际知名的商业企业进驻经营，如沃尔玛、美凯龙、百盛等，吸引大量消费人流。
- ▶ 经营贡献：前2代的万达商业广场是万达在营项目的主力，有12个，从开发层面上是成功的，但占总面积20%的销售散铺，给万达制造了许多问题，部分项目目前运营仍较困难，如长春、沈阳、武汉等。

缺陷

- ▶ 商业地产定位：一、二代建筑形式单一，购物环境较差；业态单一，90%以上为购物，缺乏休闲与娱乐；与SHOPPINGMALL的距离相差较大。
- ▶ 消费特征及业态组合：一、二代产品以目的性消费业态为主，商业价值较低；业态组合上的不科学，沃尔玛、美凯龙与精品店的组合，无法互动；主力店占到70%以上，租金过低，影响收益；过分依赖主力店的拉动效应，而忽视经营。
- ▶ 商业建筑及规划：在建筑形式上主力店之间，主力店与独立街铺之间没有形成较好的互动、动线规划普遍较差，平面循环与立体交叉的动线不好。
- ▶ 租售模式：独立商铺销售价格过高，散铺投资收益预期无法实现，没有解决好目的性消费（超市、建材）与非目的性消费（精品店）的人群组合。

万达广场第三代产品——城市综合体开发模式特征

规划特色

采用万达标准化模式设计，同时结合项目做适应性调整，采用街坊式布局，购物中心做到主题化和休闲化，人流动线尽量避免盲点，形成闭合的内部回路。建筑设计突出体现城市意向和地标式建筑。步行街为综合体的灵魂和纽带。

建筑构成

建筑面积一般地上面积14万平方米以上，地下7万平方米以上城市综合体（HOPSCA），一般包括Hotel酒店、Office写字楼、Public space公共空间、Shoppingmall购物中心，ulture&recreation文化娱乐休闲设施、Apartment公寓以及停车场等产品，广场中心为商业步行街，主力店均围绕步行街布局，形成良好动线和公共空间。

商业业态组合

商业中零售和非零售的比例各占50%，零售娱乐和餐饮比例控制在4：3：3，在竖向上，不同的业态在不同楼栋进行纵向业态组合，例如家具、家饰、家纺和建材在一起，娱乐、网吧、电玩城在一起，形成客流搭配和时间的连续性效应。

步行街的零售商铺形成主力店的补充，为消费提供延续性消费同时提供租金收入。

- 万达综合体集中体现了“聚合规模效应”，即城市中心点建设将带动商铺在短期之内的价值至少有10%的提升。在经营两年之后，整体商铺租金有20%，与万达类似的北京国贸、上海新天地，都对周边的物业价值生活品质有明显提升，开发商也从中获得增值收益。

第三代产品规划分析

➤ 四菜一汤

“四菜”是四栋商业体，里面引进都是主力店，“一汤”贯穿其中的步行街。

➤ 步行街

万达广场将步行街称之为“灵魂的纽带”，步行街把几个街串连起来的时候，会把小商铺放在步行街里面，还要让人流从主力店到主力店之间，必须经过步行街，这也是美国购物的基本原则。

➤ 百货楼的摆位

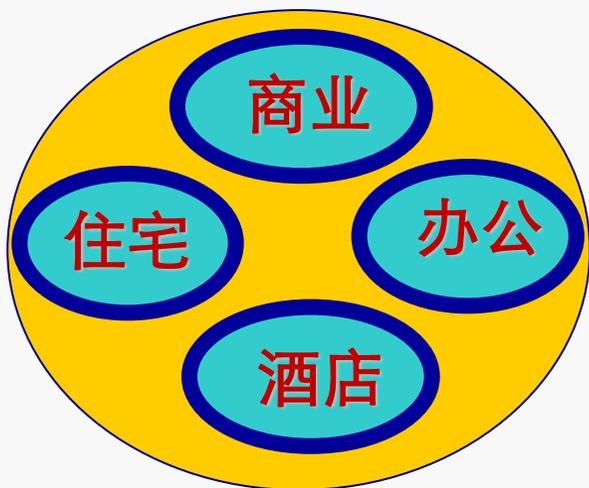
一般情况下必须建在项目两条主干道的交叉位置。

➤ 娱乐业态

万达广场最初火起来的业态是：电影院、KTV和室内游乐中心，这三个业态是万达广场娱乐楼标准的组合，具有极强的目的性。娱乐业态自身吸引大量的人流，对展示面、交通等明显的可达性要求不是特别高，所以一般会把娱乐楼建在相对比较偏的地方。

第三代向第四代的转型：

未来会加入展示、文化、展览等业态进去，除购物休闲之外，还可以有一些文化熏陶。



第三代产品物业组合

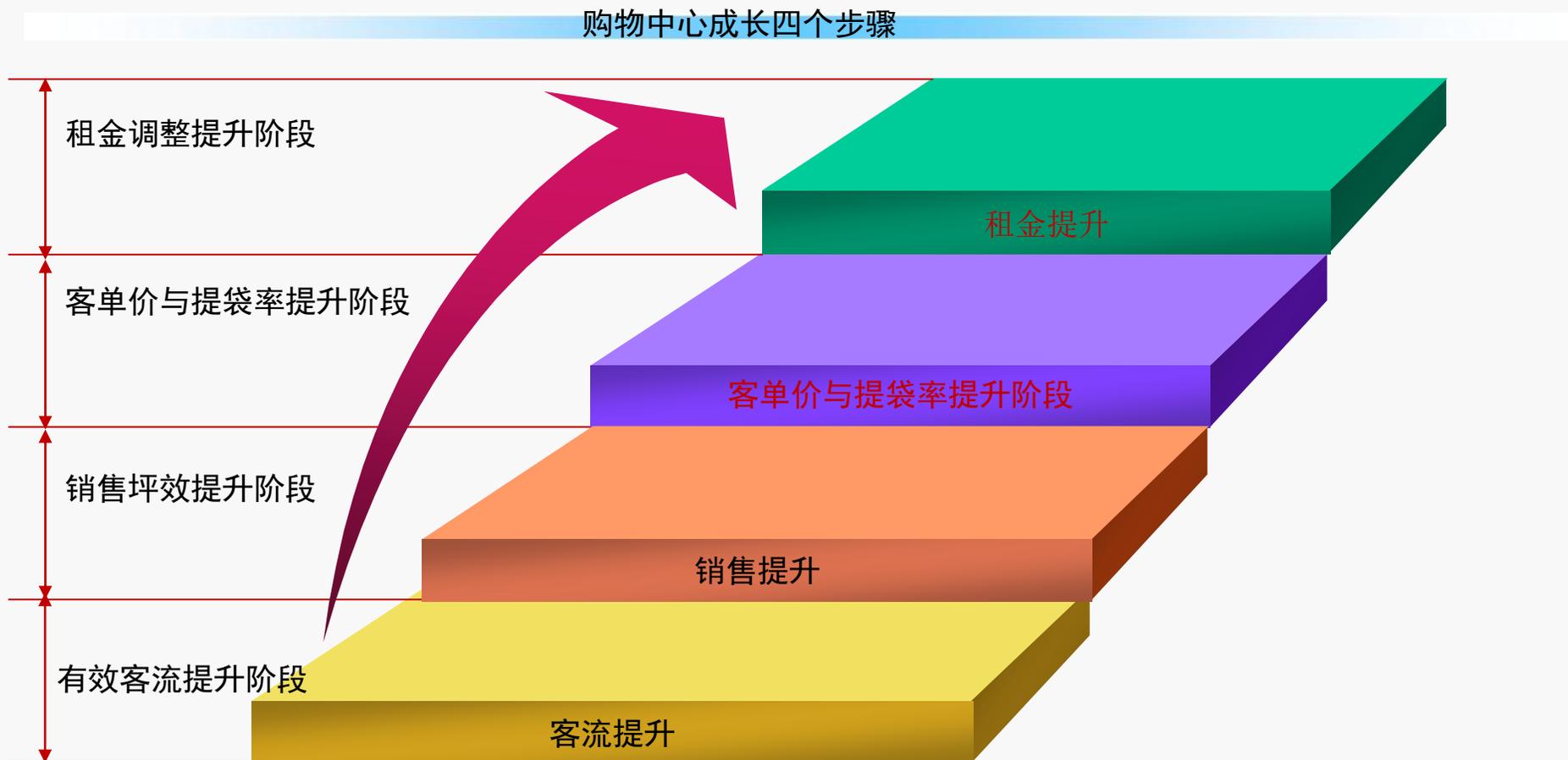


第三代产品结构特征

购物、娱乐、休闲、交流、展示、文化为一体

第四代产品

商业运营密码



万达核心盈利模式



万达低价拿地策略：

万达城市综合体的四大社会效益

- 一、完善城市区域功能
- 二、提升城市商业档次
- 三、新增大量就业岗位
- 四、创造持续巨额税收



万达综合体选址的核心原则

- 
- 一、必须适合做商业
 - 二、土地价格比价低
 - 三、政府出让设门槛
 - 四、规划条件有要求

万达城市综合体有很多种组合，主要如下：

- 一、地块面积较大，可以包括大型购物中心、五星级酒店、5A写字楼、底商、酒吧街、酒店式公寓、普通公寓和住宅；
- 二、面积适中，只建大型商业和公寓（如苏州与成都）；
- 三、项目位置较小，并住宅售价较低，则只建购物中心和底商。如洛阳项目；
- 四、项目位置较小并办公和底商售价可以，只建设酒店、写字楼或豪宅。如天津金街项目。

订单商业地产模式：

与沃尔玛、百盛的合作

主力店定金模式

战略伙伴式扩张

起源：2005年

2006年-2009年

2010年后

资金平衡与快速周转模式：

➤ 第一阶段：

开发性贷款 > 订单资金 (2008年前)

➤ 第二阶段：

订单 > 开发性贷款 > 经营性贷款 (2008---2010)

➤ 第三阶段：

经营性贷款 > 订单 > 开发性贷款 (2011年后)

全产业链扩张模式：

- 商业地产开发商（2006年前）
- 商业地产品牌商（2006年院线、2007年百货、2008年大歌星）
- 商业地产运营商（商业地产溢出至旅游地产与文化产业）

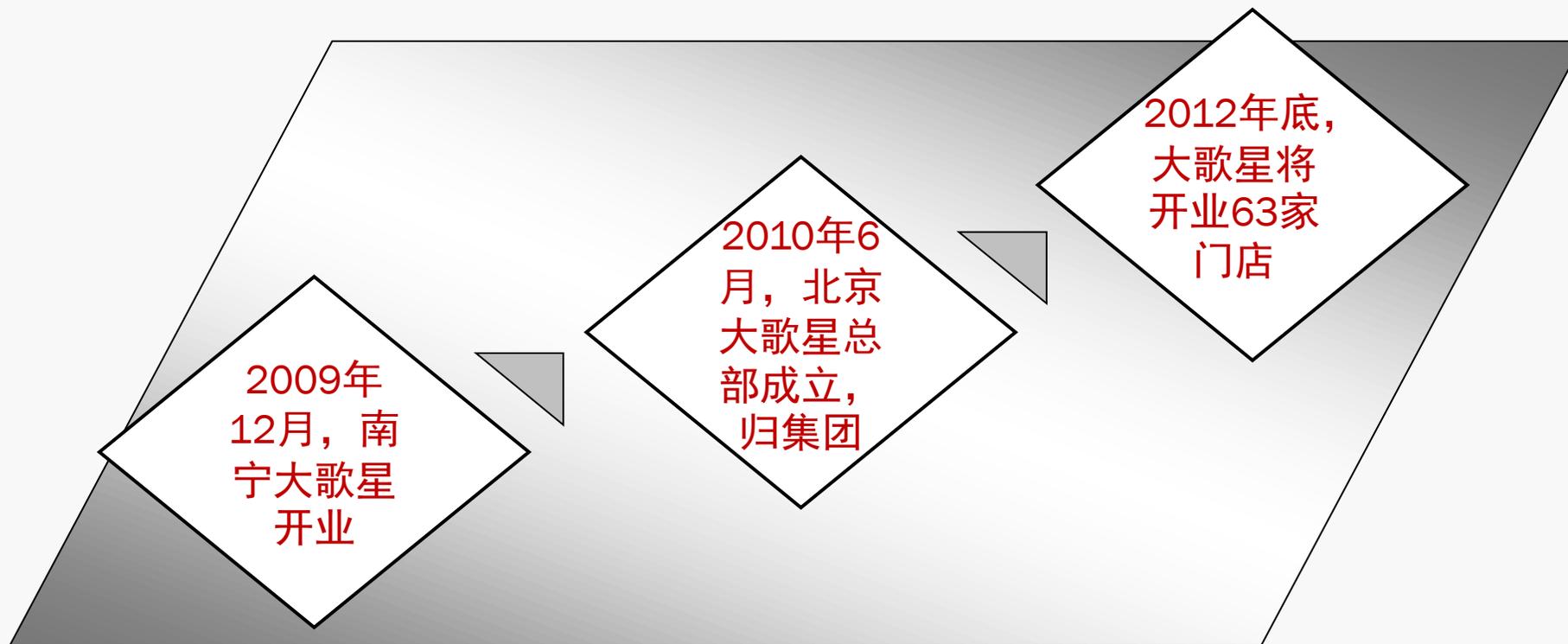
全产业链扩张模式-----院线：

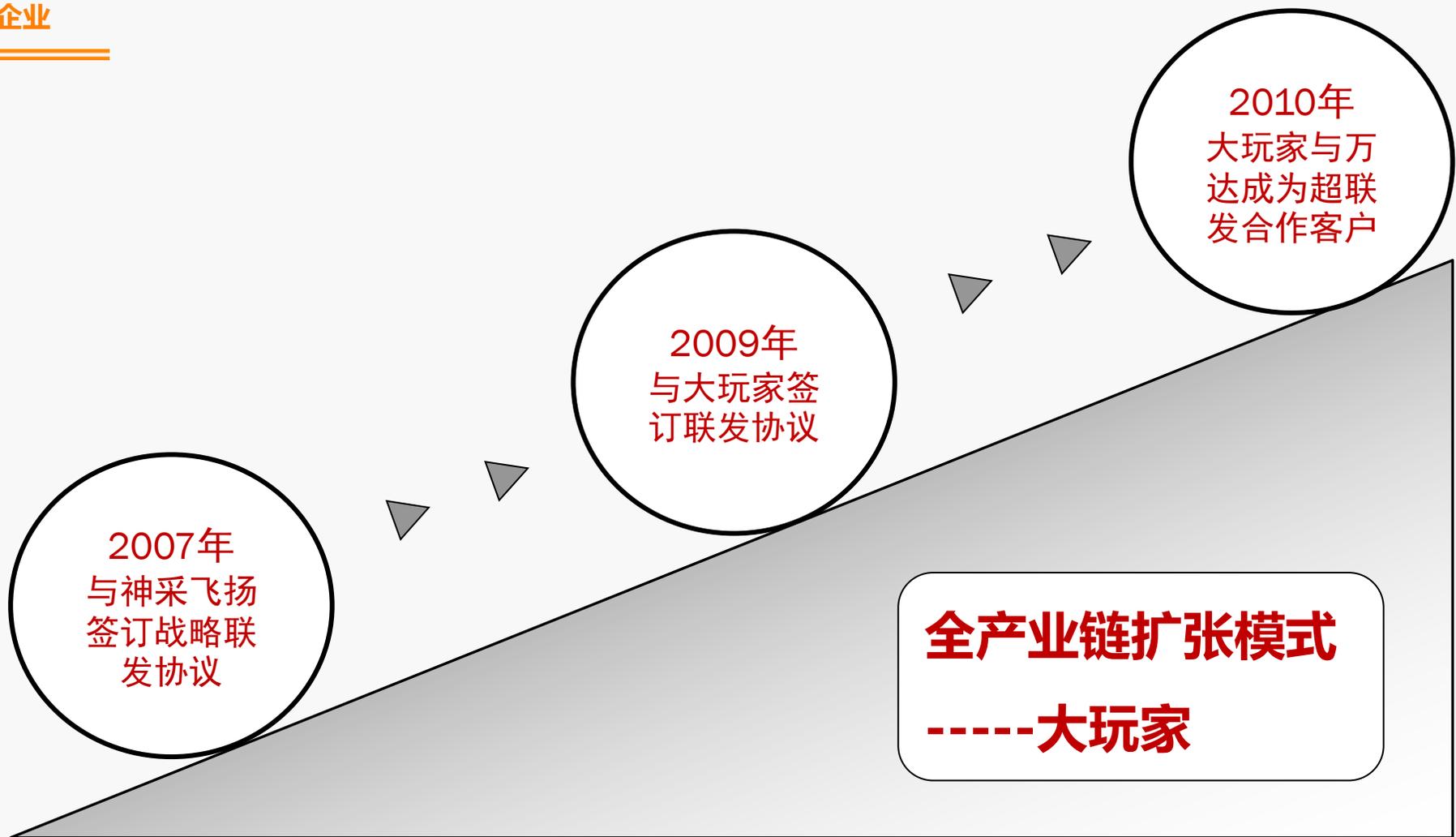
- 2005年与时代华纳合作
- 2006年自创万达院线
- 2008年底成为全国第一
- 2010年引入IMAX，于2011年与IMAX签订战略联合
- 2011年成立影视传媒公司，介入电影制作
- 2012年5月收购美国第二大院线，即将上市

全产业链扩张模式----百货：

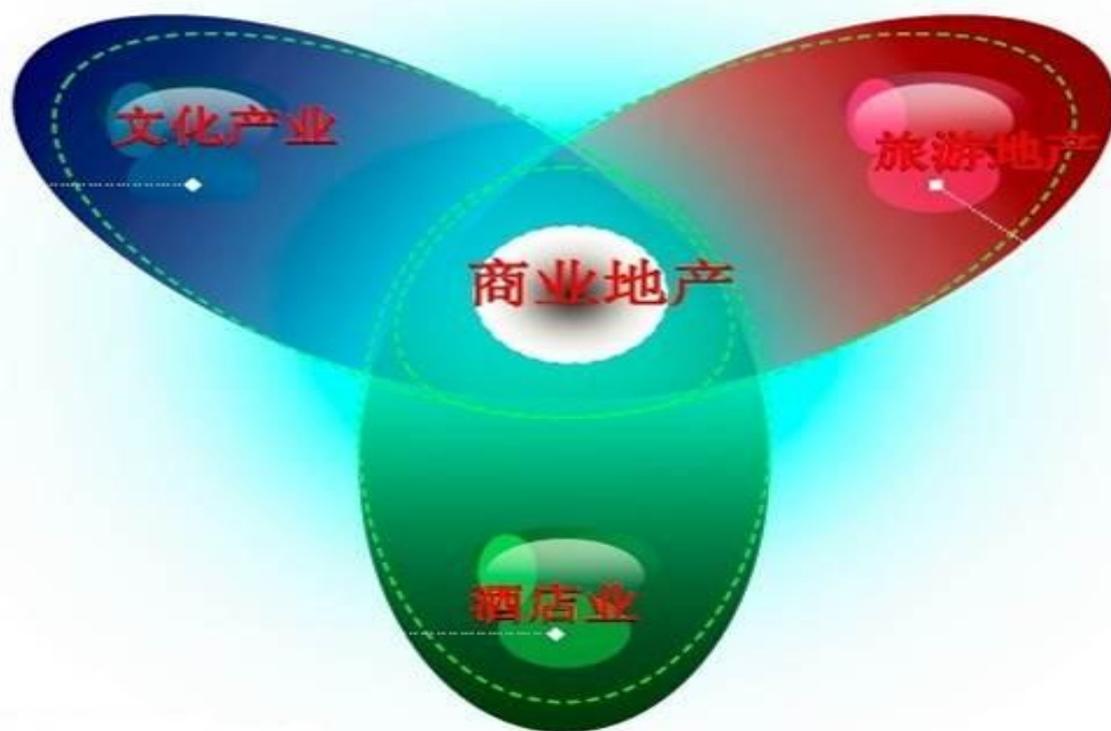
- 2005年，与百盛签订战略联发协议
- 2007年5月，万千百货公司成立
- 2009年9月，独立的万千百货开业
- 2011年，万千百货进入全国前三
- 2012年，万千百货更名为万达百货
- 2015年，150家，全国第一的百货

全产业链扩张模式-----大歌星





商业资源无限溢出模式



商业资源无限溢出模式----旅游地产

万达集团牵头，联合中国泛海、联想控股、一方集团、亿利资源等五家中国顶级民营企业，正在长白山、西双版纳、大连金石、海南等地打造国际一流水平的旅游度假区，总投资超过1000亿元。分别建有亚洲最大的滑雪场、媲美香港迪斯尼的大型主题公园、世界最大的影视文化产业园、国际顶尖水平的大型舞台秀、总数超过50家的高端旅游度假酒店，旅游投资正成为万达新的支柱产业。

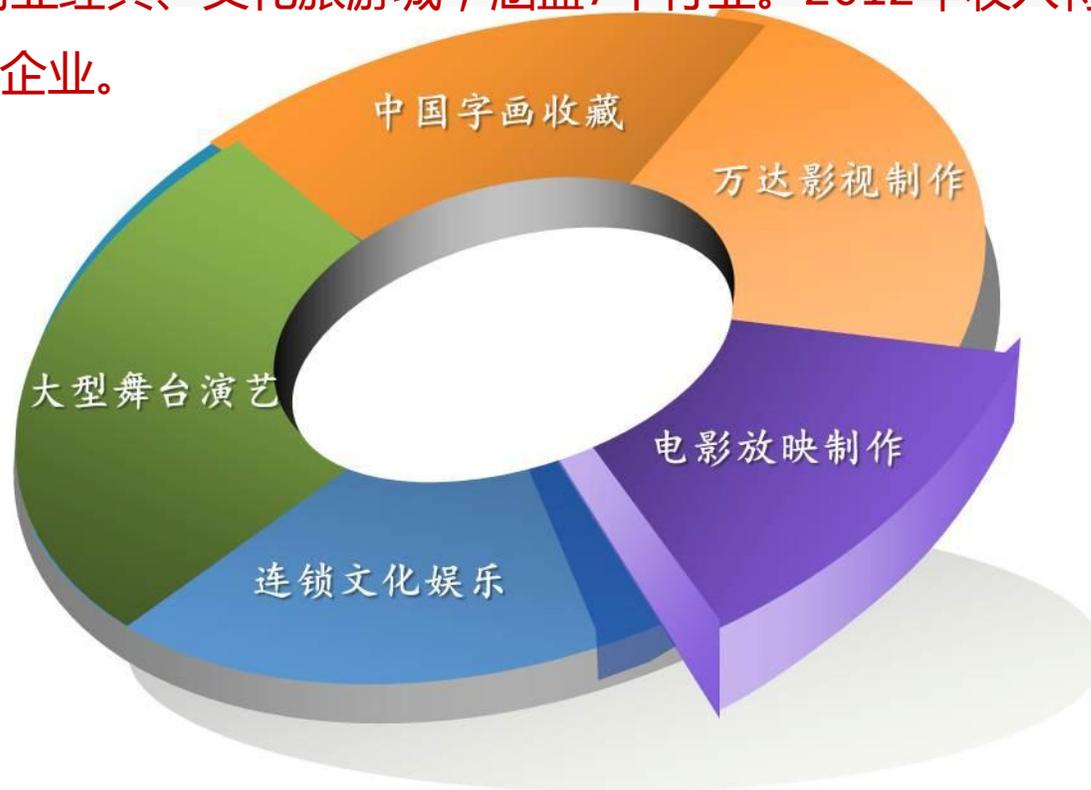
高级酒店

万达酒店建设公司是中国五星级酒店投资规模最大的企业，目前已开业26家五星和超五星级酒店。计划到2015年开业70家五星和超五星级酒店，营业面积300万平方米，成为全球最大的五星级酒店业主。（代表：万达威斯汀）



文化产业

万达文化产业集团计划包括10个企业：万达院线、AMC、影视传媒、演艺、大歌星、电影乐园、主题公园、华夏时报、商业经典、文化旅游城，涵盖7个行业。2012年收入将突破200亿元，成为中国最大的文化企业。



文化产业

2012年6月，成立万达文化产业集团有限公司，成为全国最大的文化产业企业



- >116家影城\1000块银幕
- >与费兰克公司成立演艺公司
- >开建国内首个电影科技乐园
- >连锁文化娱乐
- >营业收入200亿

- >营业收入400亿
- >全球文化产业企业20强

万达与宝龙运营模式比较

对比维度	万达	宝龙
模式主要特点	1、城市综合体，吃、喝、玩、乐样样齐全。 2、速度制胜，万达广场均一年多就建成并开业。 3、“订单商业地产”，满场开业。	1、立足二三线城市拿地。 2、大比例持有自营物业。 3、独特的产品设计。 4、“一站式”消费体验。 5、与国内外知名品牌合作 多业态互动经营。
产品体系	万达广场三代产品开发模式	宝龙城市广场、宝龙城、宝龙天地
项目选址	全国范围内主要一、二线城市进行战略布局，并且进入部分经济发达的三线城市。	选择土地成本较低且有未来增长潜力的三四线城市。宝龙的项目选址标准是在选定城市的待发展地区拿地，在新城区打造新商圈。
物业持售比	“只租不售”作为商业地产的基本原则，但在具体操作中做了灵活变通。核心商业购物中心“只租不售”，销售部分为项目整体比例约40-60%的住宅、写字楼和社区商业。此外，采取了将自持商业与出售物业隔离的方式，使销售物业对持有物业的正常经营不产生冲击。	商业与住宅开发面积的比例是住宅占比30-40%，商业占比60%左右。其中，住宅全部出售，商业开发面积的30%左右出售，60-70%商业自持经营。为了保证商业项目的整体统一经营，采取了售后包租的模式，年投资回报率承诺在6-7%。由于布点于三四线城市，因此不仅土地成本低，而且建筑标准成本低，项目前期启动的资金压力变小，后续利润空间增大。同时，低成本为项目整体经营腾挪出较大空间。

我们可以从万达那里学到什么？

从公司角度看，做好以下四点：

- **管理**，应该深刻学习万达集团的管理制度。
- **资金**，虽难照搬万达融资模式，但一定确保商业项目 现金流的坚实和稳定。
- **人才**，完善人才管理制度，重视人才、挖掘人才、培育人才、储存人才、优待人才，没有人才企业不可能发展。
- **政府关系**，与政府的优质关系不仅能使我们事半功倍，也能很快提升企业知名度。



1、职业规划中，别忽视这3种情感需求

面对一份工作，也许你已经有了相应的资格证书，丰富的相关经验，以及所需的精湛技术。但是，在情感上，你是否能应对这个职位和它所带来的挑战呢？在做出肯定回答之前，先别着急，通过下面3个步骤，仔细地想一想：

1、工作环境评估

通常来说，人们对自己有一定程度的了解，在选择事业的时候也会尽量避开那些不适合自己的工作。比如说你晕血，那么肯定不会成为医生。或者如果你不喜欢做飞机，那么显然飞行员或是空中乘务人员就绝对不会出现在你当初的事业规划设想中。然而，还有另外一些方面你可能会考虑不到。而且，你可能根本没有意识到某份工作会有个很特殊的方面让你无法忍受。

2、从私人角度看一看

在经历了上面的思考，那么你可能觉得应该改变一下自己。在有些情况下，也许这个方法可行，但在大多数时候，一份工作的特性也许不会与你产生很良好的互动。女性尤其倾向于认为该做改变的是自己，而事实上恰恰相反，她们应该更换的是工作，或者是工作中的某些方面。事实上，在私生活中发生的事情也在影响着工作，同时也潜移默化地影响着你的工作表现。

3、评估之后

一旦你弄清楚这份工作所需要的和你自己的生活所需要的事情，那么你就知道自己究竟能否面对即将到来的挑战了。如果不能，也不要太沮丧。几乎每个人都偶尔会处于这样的状态。如果你的生活、工作环境都给你很大的压迫感，那么，是时候收回脚步了。

2、职场跳槽圣经：6大要素解析自己的含金量

当你开始认真考虑是否真的需要换一份工作的时候，还得思索一下：你到底值多少钱。错误的定位会耽误你正确选择的机会，从而打击信心、怀疑自己的发展方向。这时候，运用理性分析自己的含金量，能让你通过职场跳槽更迅速准确的对号入座！

1、履历。你过去工作过的公司决定着你的选择面。一般有过大型或者行业著名公司工作经验的人很受HR欢迎，因为这意味着你受过较好的职业培训，接触过比较专业的工作。

2、专业。你的技能越是纯熟，你的资格证书和所受的专业教育越多，你可能就越能够更好地完成工作，为公司带来效益。

3、经验。经验丰富的职场人士比起初学乍练的人，更能准确地预估可能出现的问题，在解决问题的时候也会更加纯熟。

4、管理能力。一个拥有管理经验的人比一个从未带领过团队执行项目的人更加值钱。

5、语言。懂一点英语的人很多，但是能做到沟通无障碍，甚至能够使用更丰富的小语种语言，那么你的选择面将会大很多。

6、人脉。如果你交友广泛，知道办什么事需要找什么人，那么你的工作效率肯定要比一个一头雾水的人高得多。老板绝对愿意支付高薪买下你节省的时间和超额的效果。



3、要箴言不要空谈：10个超有用职场箴言

每天我们都会面对无数关于如何减肥或努力工作的“箴言”——“放手去做！”“永不放弃！”……可诚实点儿说，这些看似有理实为空谈的话对工作或是生活完全不起作用。很多时候我们需要更实际的内容，而非泛泛空谈。下面是经过众多职场人士检验的10个真正有用的职场箴言，一起来看看吧。

1、我讨厌培训，哪怕只有一分钟……但是，现在痛苦一下，以后你就可以像个专业人士那样挺直腰板了。

你可以讨厌一件事，也可以喜欢一件事，但如果有件事你不得不说的话，那么就多想想这事结束之后的情形有多美妙吧！

2、要么痛苦着，要么激励自己做下去。因为无论你要做的是什，都是你自己的选择。

有的时候我们会犯懒，一点都不想去健身房，但如果你强迫自己穿好衣服带上装备走出家门，然后真的在健身房运动了，你就会意识到这种感觉并没有那么糟。

3、有人说某件事不可能有人做到，但是千万不要干扰那些正在做这件事的人。

如果那些人从来没跑过哪怕是半程的马拉松，那么就不要让他们对你说你不行。也许你可以的，让他们看看。

4、你的生活不会一下子突然变好，但“改变”确实可以让你的生活变得更好。

这是一句至理名言，虽然听上去还是让人觉得有点痛苦。要知道，这个世界上没有什么东西是免费的或是公平的，你所能做的就是走出去，为你想要的东西做出改变。

5、为什么要和他人比呢？在做你自己这件事上来讲，没有人会做得比你更好。

看看周围的同事、朋友，有的嫁了好丈夫，有人年薪几十万，有人天生丽质难自弃，看起来似乎都比自己生活得如意。可事实上，你不是她，你不知道她的痛苦，她也不是你，无法感知你的快乐。

6、优秀不是一个动作，而是一种习惯。

那些常常认为成功只是一条简单的直线的人，再好好想想。拿减肥这件事来说，如果你已经减到了标准体重，可这并不意味着你的减肥事业走到了尽头，而是刚刚开始。

7、找到出口的最佳方式就是直面问题。

这是一个值得你牢记的箴言，尤其是当你遭遇困境的时候。如果你害怕黑暗，那么治愈恐惧的最好办法就是呆在黑暗里。回避问题只会让问题像滚雪球一样越堆越多。

8、获胜的意思就是不害怕会输掉。

有多少次我们放弃做一件事，仅仅是因为自己的恐惧呢？把那些对失败的恐惧彻底抛在脑后，鼓起勇气去报名参加hiphop舞蹈课吧。当你发现自己学得还不错的时候，你会非常开心。

9、我总是在做那些我做不了的事情，就这样，我把这些事全都完成了。

同样，这又是一个关于恐惧与错失良机的箴言。每个人都有第一次做某件事的时候，在经历了第一次之后，你还会有第二次，甚至第一百次。加油，从第一次开始做起吧！

10、如果你有时间哭泣或是抱怨，那么你绝对有时间去做补救工作。

这是一条非常实用的人生智慧。如果你打算坐下来抱怨自己糟糕的工作业绩或是胳膊上的肥肉，那么不如赶紧拜访客户签笔单子或是去健身房活动活动。别忘了，光是抱怨、发牢骚，胳膊上的肥肉只会越积越多，工作业绩说不定就要萎缩成负数了！

4、培养才能，动机比天赋更重要

面对有一项特别才能的人，大家都习惯说TA有天赋。事实上，能持续坚持练习的人，更多的是拥有动机，而不仅仅是天赋。

没有了动机，长期艰辛的(促进一些人优于其他人的)练习是令人极其痛苦的。但是，这耐力从何而来呢，我们也能够拥有么?心理学家已经确认了三种重要的维持动机的要素，这些是你能够调整自己收益的要素。

Autonomy(自发性)

无论你是因为某项活动本身追求它，还是因为外部的力量在迫使你。罗彻斯特大学的心理学家Edward L.Deci和Richard M. Ryan说，当你有掌控感时，你便获得了动机。在对学生、运动员和公司职员的评估中，研究者发现自发的看法能够预测个体追求目标的能量。

在2006年，Deci、Ryan和心理学家Arlen C.Moller，设计了几个实验去评估感觉被控制和自我导向的影响。他们发现，能根据自己的想法选择活动课程(如，开展支持(或反对)在高中教授心理学的演讲)的被试，在随后的解谜活动中坚持得更久。而那些既没有选择权也没有选择压力的被试，则坚持的时间较短。Deci和Ryan断定，在压力之下的活动是劳神费力的，而追求一个你自己赞同的任务则是让人充满活力的。

Value(价值)

当你对你的信念和价值保持真诚时，动机也会增强。给一项活动赋予价值能够储存一个人的自发感，这是一项让教育从业者极其感兴趣的发现。在2010年的综述文章中，马里兰大学的心理学家Allan Wigfield和Jenna Cambria指出，几项研究已经发现，给学校的某一事物赋予价值与一个学生独立探究某个问题的意愿，两者之间呈正相关。

职场修炼

好消息是价值是能够被修正改良的。在2009年，弗吉尼亚大学的心理学家Christopher S.Hulleman 描述了一项长达一学期的干预，在这项研究中，其中一组高中生要写“科学如何与他们的生活发生联系”的文章，而另外一组则仅仅是总结他们在科学课上学到的东西。最具震撼性的结果来自那些成绩不被看好的学生。这些描述了“科学在他们生活中的重要性”的学生，更多得提高了他们的成绩排名，同时也比只写了课程总结的组别报告了更大的兴趣。

简而言之，反思为什么一件事情是有意义的，能够使你对其投入更多。

Competence(胜任力)

当你在一项活动中投入越多，你会发现你的技术有所提高，同时，你获得了一种胜任感。2006年，色雷斯的德谟克利特大学和希腊的萨利大学的心理学家们调查了882名学生，调查了这些学生在两年的时间内对体育运动的态度和卷入程度。结果在学生的高技术感(胜任感)和他们追求运动的欲望之间发现了很强的连接。这种连接在两个方向都起作用——练习使得学生更可能认为自己有能力(能胜任)，胜任感强烈地预测了他们在体育活动中的卷入。在音乐和学术方面的相似的研究支持了他们的发现。

斯坦福大学的心理学家Carol S. Dweck发现，胜任感来自于认识到成就感的基础是什么。在大量的研究中她发现，在面对一个新的挑战时，归功于天生固有能力强的人，比那些相信努力工作的人更容易放弃，因为他们假定挑战超过了自身的能力。相信“努力通往卓越”能够鼓舞你继续学习。

下一次当你挣扎着穿上你的运动鞋，或者艰难地坐在钢琴凳之前时，问问你自己是不是缺少了什么东西?通常，答案会在这三方面里——感觉到被强迫(非自愿)，觉得一项活动没有意义(无意义)，或者是怀疑你自己的能力(无能力)。解决这些阻力的来源能够加强你的决心。

当然，如何选择，取决于你。

返回目录



目录

职业机会

隽明十二月重点岗位（更多职位信息请登录隽明官方网站www.dreaming.cc查阅）

- | | | | |
|---------------|------------|---------|---|
| 01、国内前十名房地产集团 | 资深投资经理 | 工作地点：杭州 | 详见： http://www.dreaming.cc/?cn-p-d-336.html |
| 02、香港上市房产开发公司 | 项目设计副总监 | 工作地点：杭州 | 详见： http://www.dreaming.cc/?cn-p-d-335.html |
| 03、国内前十名房地产集团 | 土建预算专业经理 | 工作地点：杭州 | 详见： http://www.dreaming.cc/?cn-p-d-330.html |
| 04、国内前十名房地产集团 | 市场研究高级专业经理 | 工作地点：宁波 | 详见： http://www.dreaming.cc/?cn-p-d-303.html |
| 05、国内知名上市地产集团 | 开发部经理 | 工作地点：杭州 | 详见： http://www.dreaming.cc/?cn-p-d-290.html |
| 06、国内知名商业地产集团 | 招商中心副总经理 | 工作地点：上海 | 详见： http://www.dreaming.cc/?cn-p-d-334.html |
| 07、国内知名商业地产集团 | 设计副总经理 | 工作地点：上海 | 详见： http://www.dreaming.cc/?cn-p-d-272.html |
| 08、国内知名上市房产集团 | 建筑设计经理 | 工作地点：杭州 | 详见： http://www.dreaming.cc/?cn-p-d-202.html |



www.dreaming.cc



非学无以广才，非志无以成学

Dreaming 志



Merry Christmas

Presents for the children wrapped in red and green
All the things I've heard about, but never really see
No one will be sleeping on the night of Christmas Eve
Hoping Santa's on his way

返回目录