

目录

1、前言	1
2、市场：新开工、投资回落显著，土地市场加速分化	2
2.1 商办市场表现：投资、新开工下降，销售面积维持稳定	2
2.2 商办土地市场：二线、三四线土地市场升温，整体供应过剩	6
2.3 趋势：多指标背离折射行业新变局，结构性机遇待启	9
3、消费与零售：新商业形态重塑商业地产发展逻辑	15
3.1 消费升级：变化中的客群，引领品质消费新趋势	15
3.2 模式变革：新零售重塑价值链，商业地产形态蝶变	18
4、企业：大变局时代的商业地产扩张法则	26
4.1 全产业链加速迭代升级，产品创新持续突破	26
4.2 加速周转成主流，“商业去化”和“去商业化”并举	29
4.3 联合拓展深化布局，“商业+地产”方兴未艾	30
4.4 轻资产扩张、金融创新提速，共筑企业竞争护城河	32
结语	36
专题：商业地产运营标杆企业及项目发展分析	37

研究主持

中国指数研究院

中国商业地产指数系统

研究组主要人员

莫天全：中国指数研究院院长

黄瑜：中国指数研究院常务副院长

中国指数研究院：莫天全 黄瑜 葛海峰 白彦军 刘德炳 尹建英 祝梓杰 高梦琴 仵世友 陈文静 程威 李雪娇 吴季亮 方肖 龙昊辰 吴建钦 杜语轩 辛芸娜 周巍 李璠璠 杜咏咏 魏云静 姚卓 曹晶晶 黄圣 李云鹤 胡国华 战雪 王雅涵 张瑞 赵丽一 高静 张曼 吴珊 蒋云峰 陈茜 张丽丽 汪勇 黄秀青 李力 张志杰 张化学 林建晖 丁晓 胡超 赵玉国 杨红侠 薛建行 薛琳 黄雪 曹旭东 钱慧群 王玲 袁彬彬 黄艳 张伟 高院生 童晓玲 谢俊云 田文刚 李益峰 戴小红

1、前言

2018 年上半年，我国 GDP 的增长速度是 6.8%，继续稳定在中高速发展区间；展望下半年，经济增长与经济结构调整仍然面临压力，特别是随着中美贸易纷争愈演愈烈，对外贸易环境将日趋紧张。在此背景下，进一步扩大内需、增进消费，将成为我国稳定经济运行过程中必然的选择。庞大的人口基础，日益升级的消费需求，正是促进商业消费市场发展、拉动经济增长的重要动力。

商业地产市场，作为服务与消费升级的重要载体，正面临新一轮的发展机遇。2017 年，得益于城镇居民消费水平的提高、国家大力推进创新创业等举措，商业地产销售面积依然保持较高增速，特别是商业营业用房销售面积增长加速。但与此同时，鉴于过去多年我国商办用地供给规模较大，存量去化有限，部分城市亦面临较大的商办库存压力。加之电商交易模式的快速下沉，对零售商业的冲击愈发强烈，商业地产行业变革压力愈发迫切。

第一层变革来源于客户。**新中产阶层崛起**，引发消费结构变革。改革开放后成长起来的 80、90 后成为消费主力，他们对于时尚、潮流、个性的追求引发消费结构变化，也更愿意为体验和服务付费，这种趋势倒逼商业业态进行更新。

第二层变革来源于新的商业零售模式。“**新零售**”利用技术融合线上和线下两个渠道进行精准体验式营销，构建起跨区域、多场景、全时段的经营方式，解决线上经营流量成本上升和线下门店品类和覆盖范围有限的问题，进行到店与到家的全渠道布局。这一模式正在再造商业地产的消费场景，更具适应性的新商业地产形态将应运而生。

第三层变革来源于企业的**自我革新**。无论是商业地产业务的战略定位，还是具化到战术层面的产品、业态、土地拓展、融资保障等方面，商业地产开发运营企业正在积极的尝试创新与突破。其中，在可预见的将来，商业地产资本化有望获得最快的突破。

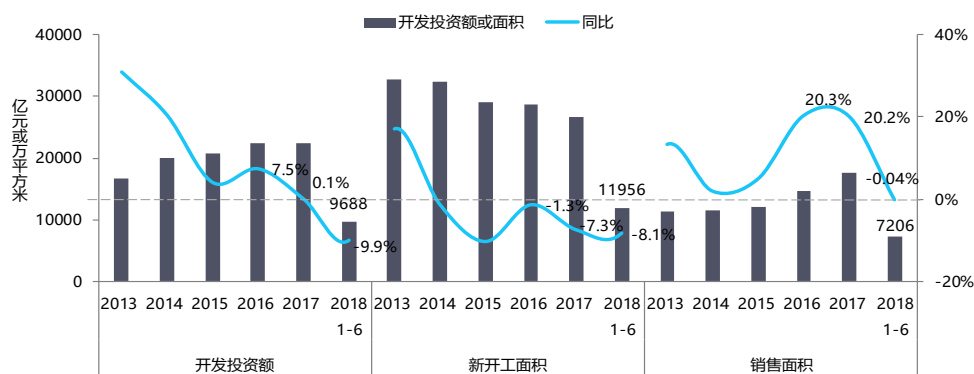
商业地产市场的变革是一幅大图景，很难用一篇报告厘清所有脉络。为此，本报告在相对综合的宏观运营数据描述下，将更多的篇幅聚焦于商业零售市场及其地产载体之上，希望通过更精准的视角审视该行业的过往和未来。至于办公楼市场，相信在不久的将来，会有更详实的研究成果去展现。

2、市场：新开工、投资回落显著，土地市场加速分化

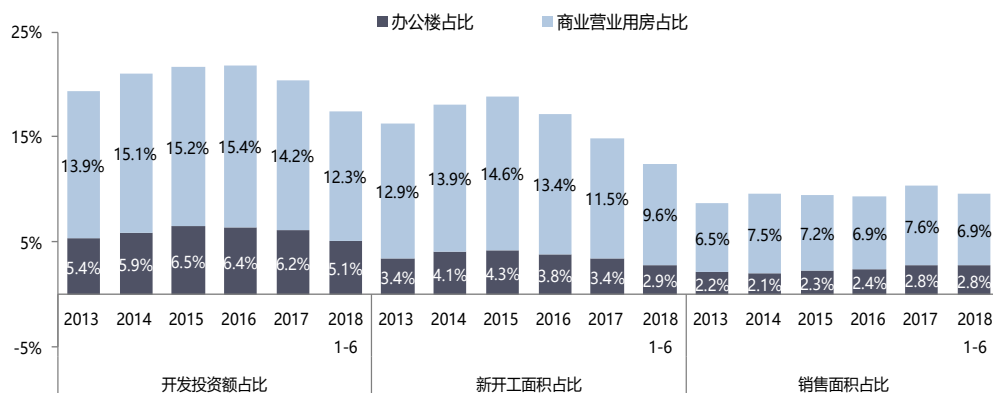
2018 年上半年，经济运行延续平稳态势，经济结构持续优化。在此背景下，全国商业地产销售面积保持高位，特别是商业营业用房销售面积仍保持同比增长。同期，商业地产开发投资额和新开工面积则呈同比下降态势。商业地产市场运行出现宏观环境和企业投资行为背离、商业地产销售和开发背离、商业开发和住宅开发的背离，这背后折射出的是商业地产运行模式变革叠加商业供求关系调整对市场运行带来的持续冲击。同时，挑战中也孕育着机会，各类市场参与主体应该不断调整自己的发展坐标。

2.1 商办市场表现：投资、新开工下降，销售面积维持稳定

图：2013–2018 年 1–6 月全国商业地产投资额、新开工面积、销售面积及其同比增速



图：2013–2018 年 1–6 月全国商业营业用房及办公楼投资、新开工面积、销售面积占比



数据来源：CREIS 中指数据，fdc.fang.com

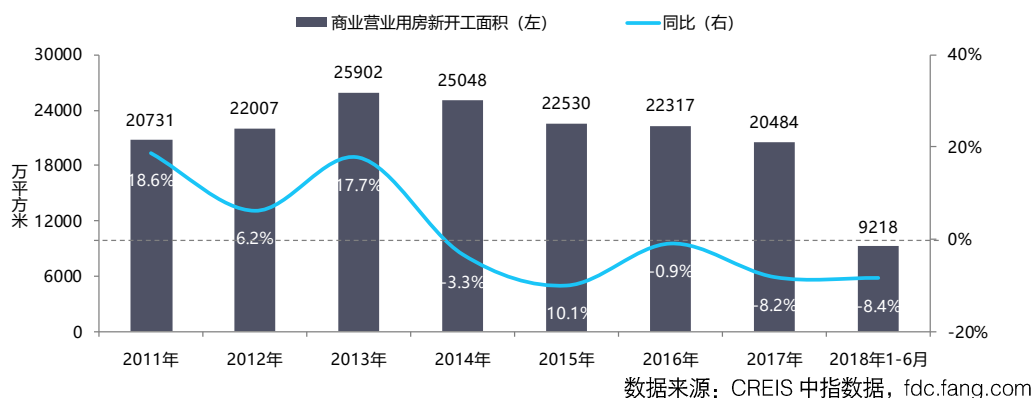
从供应端来看，商业地产开发投资同比下降，新开工降幅显著扩大。2018 年上半年，商业地产开发投资额 9688 亿元，同比下降 9.9%，商业地产的开发投资额占整体房地产的

比重继续下降，由 2017 年同期的 21.2% 下降 3.8 个百分点至 17.4%，其中商业营业用房占比下降 2.7 个百分点。新开工方面，上半年商业地产新开工面积 11956 万平方米，同比下降 8.1%，商业地产新开工面积占房地产新开工面积 12.5%，延续 2016 年以来的下降趋势，其中，商业营业用房占比下降幅度明显高于办公楼。

从需求端来看，商业地产销售规模仍保持高位。在“房子是用来住的，不是用来炒的”大背景下，政府继续执行差别化调控，加强市场监管，导致市场需求外溢，资本向商业地产倾斜。与此同时，随着城市居民消费水平的提高，以及大力推进“双创”等重要举措，2018 年上半年期间全国商业地产销售面积达 7206 万平方米，商业地产销售规模依然较大，其中，商业营业用房的销售面积占比高于办公楼。

➤ 商业营业用房：新开工面积同比降幅扩大，销售增速明显放缓

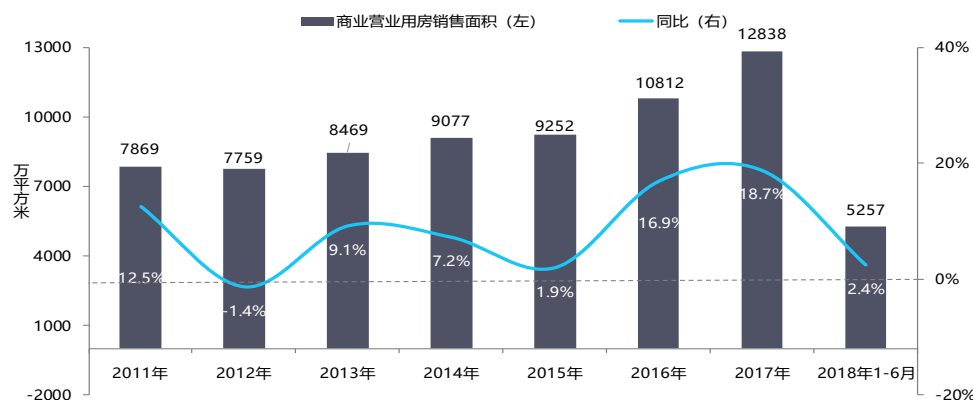
图：2011–2018 年 1–6 月全国商业营业用房新开工面积及其同比增速



全国商业营业用房新开工面积同比降幅扩大。在消化库存的大背景下，2018 年 1-6 月期间，全国商业营业用房新开工面积 9218 万平方米，同比下降 8.4%，降幅较 2017 年同期扩大 3.8 个百分点。

从各省(直辖市、自治区)商业营业用房新开工情况来看，2018 年 1-5 月，江苏、山东、广东、河南、四川等省份商业营业用房新开工规模远高于其它地区。另外，全国大部分省市的商业营业用房新开工面积同比均下降，且降幅均在 20% 以上，其中北京受商办调控政策影响，商业营业用房新开工面积同比下降 66.0%，在各代表省市中降幅最大。

图：2011–2018 年 1–6 月全国商业营业用房销售面积及其同比增速



数据来源：CREIS 中指数据，fdc.fang.com

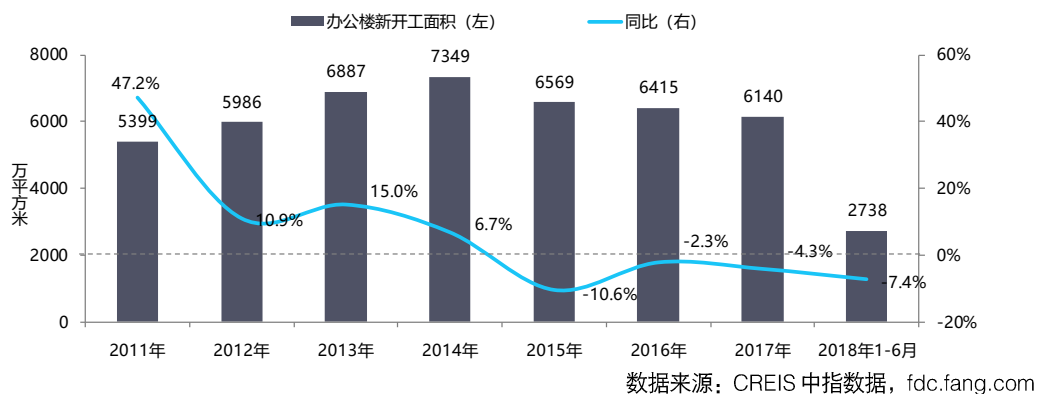
全国商业营业用房销售面积稳步增长，但同比增速放缓。2018 年 1-6 月期间，全国商业营业用房销售面积为 5257 万平方米，同比增长 2.4%，较 2017 年同期收窄 30.1 个百分点，但绝对量仍保持高位。

从各省(直辖市、自治区)商业营业用房销售情况来看，各省市大体可以分三类，一类省市成交规模在 190 万平方米以上，且同比增长均在 10%以上，如四川、河南、山东、湖南、贵州等，其中四川和湖南增幅均超过了 20%；第二类省市为成交面积在 50-190 万平方米之间，多数同比增长在 20%以上，如江西、福建、辽宁、陕西、广西等，其中陕西省同比增长 103.4%，增速位居全国之首；第三类成交规模低于 50 万平方米，且同比增长两极化分布明显，如山西同比增长 63.2%，而北京和天津同比下降分别为 68.4%和 58.1%，且北京的同比降幅全国最大。

小结：开工销售比降至新低，供求关系渐趋合理。2018 年 1-6 月期间，全国商业营业用房新开工面积 9218 万平方米，销售面积 5257 万平方米，开工销售比由 2017 年同期的 1.96 下降至 1.75，在新开工逐步放缓、销售增长的情况下，全国新增商业营业用房的供求关系逐渐趋于缓和。

➤ 办公楼：开工、销售降温，一线城市受调控影响降幅显著

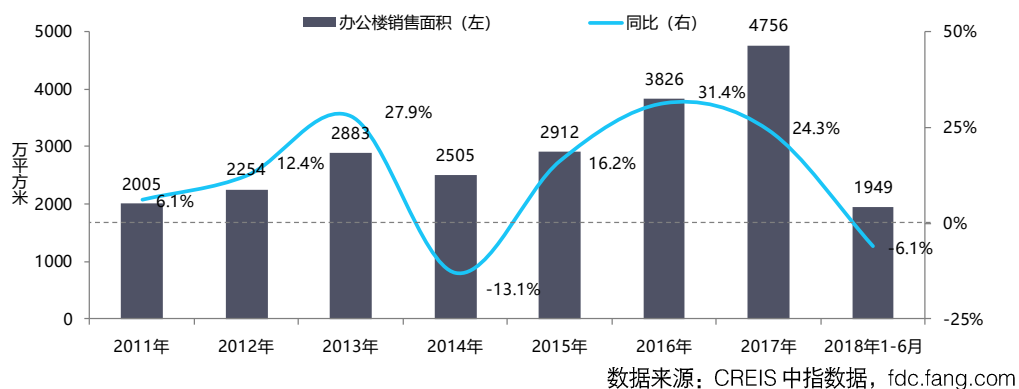
图：2011–2018 年 1–6 月全国办公楼新开工面积及其同比增速



全国办公楼新开工面积同比降幅扩大。2018 年 1-6 月，全国办公楼新开工面积继续走低，新开工面积 2738 万平方米，同比下降 7.4%，较 2017 同期扩大 1.8 个百分点。

从各省(直辖市、自治区)办公楼新开工情况来看，全国多数代表省市办公楼新开工面积同比下降显著。北京、上海等一线城市受政策影响，办公楼新开工面积同比分别下降 66.5% 和 17.6%；甘肃、宁夏、辽宁等地同比降幅显著。2018 年 1-5 月，华东地区的办公楼新开工规模，遥遥领先于全国其它地区，同比增长的省份数量亦较多，其中山东、江苏、浙江省办公楼新开工面积均超过 150 万平方米，。广东省的办公楼新开工面积居全国首位，新开工面积达 295 万平方米。山东、四川等地市场规模较大、产业水平稳步提升，企业数量众多，办公楼市场需求量大，新开工规模仍处于上升通道。海南受国家利好政策影响，办公楼新开工面积同比增长 111.4%，增长幅度居全国首位。

图：2011–2018 年 1–6 月全国办公楼销售面积及其同比增速

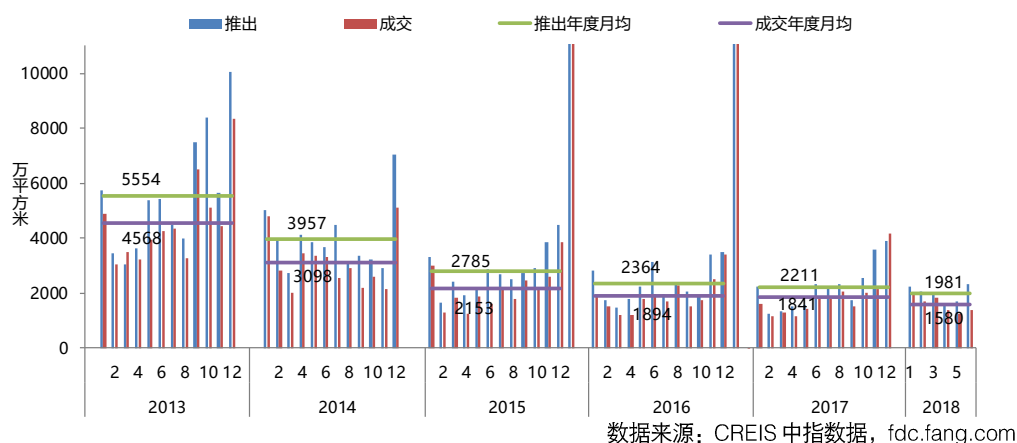


全国办公楼销售面积同比转降，但规模仍处高位，海南、四川等地量价齐升。从各省(直辖市、自治区)办公楼销售情况来看，海南、宁夏、广西等地销售面积同比增长较为显著，北京、上海受政策影响较大，同比下降明显。2018 年 1-5 月期间，四川、陕西、河南等省份办公楼销售面积大，同比增长四成以上，其中，四川的同比增幅超七成。此外，随着海南省利好政策的出台，办公楼市场销售面积同比增速明显，上半年同比增长高达 321.7%。其中，北京同比下降 80.1%，上海同比下降 19.1%。

小结：开工销售比降至新低，供求关系较为稳定。上半年，全国办公楼新开工面积 2738 万平方米，销售面积 1949 万平方米，开工销售比由 2017 年同期的 1.42 降至 1.40，在新开工放缓、销售放缓的情况下，全国办公楼市场的供求关系仍处稳定状态。

2.2 商办土地市场：二线、三四线土地市场升温，整体供应过剩

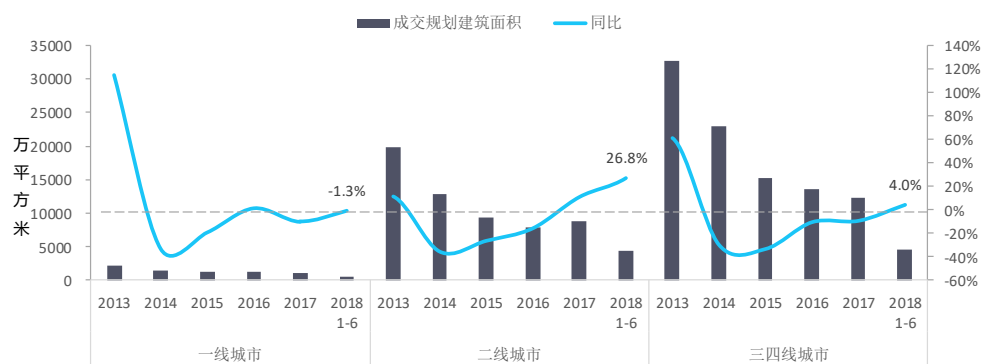
图：2013–2018 年 1–6 月全国 300 城商办用地推出及成交面积¹



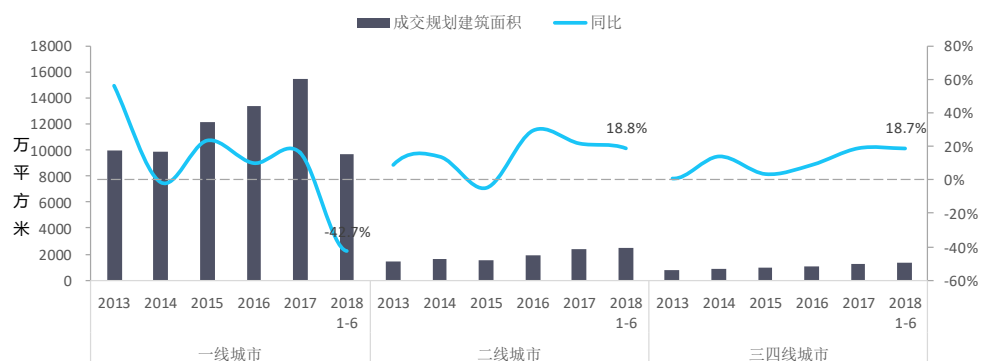
商办用地供需平稳，楼面均价小幅下降。2018 年上半年，全国 300 城商办用地推出规划建筑面积 1.2 亿平方米，同比增长 15.6%，共成交 0.9 亿平方米，同比增长 11.8%；2018 年 1-6 月，全国 300 城商办用地成交楼面均价为 2334 元/平方米，同比下跌 7.4%，平均溢价率为 8.4%，较 2017 年同期下降 5.3 个百分点。

¹ 本文中商办用地推出、成交面积指商办用地推出、成交规划建筑面积。

图：2013–2018 年 1–6 月各线城市商办用地成交规划建筑面积及同比



图：2013–2018 年 1–6 月各线城市商办用地成交楼面价变化情况



数据来源：CREIS 中指数据, fdc.fang.com

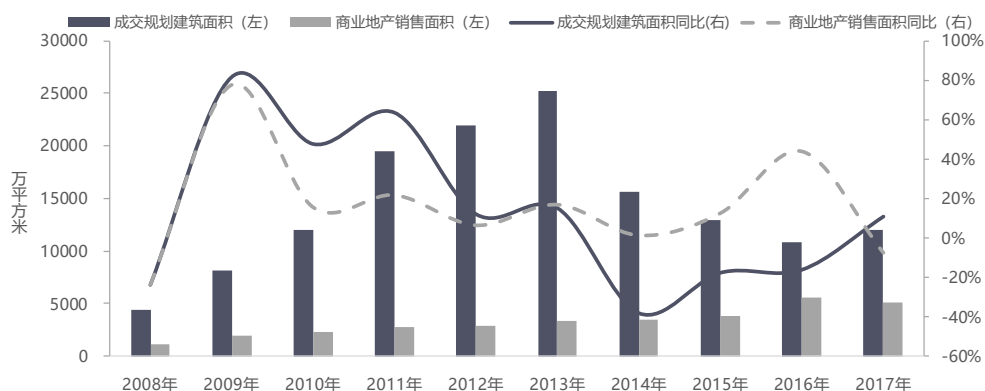
一线城市量价齐调整，成交楼面均价下降显著。2018 年 1-6 月，一线城市商办用地成交规划建筑面积 493 万平方米，同比下降 1.3%，在各线城市中唯一出现下降趋势；市场热度下降，成交楼面均价 9682 元/m²，同比下跌 42.7%，跌幅较 2017 年同期扩大 2.1 个百分点。2018 年 1-6 月，一线城市商办用地成交平均溢价率为 2.2%，较 2017 年同期下降 12 个百分点，由于政府对于商住领域的政策调控，市场逐渐回归理性。

二线城市量价齐涨，但成交楼面均价增速放缓。2018 年 1-6 月，二线城市商办用地成交规划建筑面积为 4435 万平方米，同比增长 26.8%，较 2017 年同期扩大 14.1 个百分点，成交楼面均价为 2496 元/平方米，同比上涨 18.8%，涨幅较 2017 年同期收窄 1.9 个百分点；随着经济的持续发展，居民可支配收入的增加，带动消费需求提升，二线城市商业地产保持了快速发展。2018 年 1-6 月，二线城市商办用地平均溢价率为 10.5%，较 2017 年同期下降 3.4 个百分点。

三四线城市商办用地成交规划建筑面积小幅增长，成交楼面均价涨幅近二成。2018 年 1-6 月三四线城市商办用地成交规划建筑面积为 4607 万平方米，同比增长 4.0%；成交

楼面均价 1391 元/平方米，同比上涨 18.7%，较 2017 年同期扩大 2.9 个百分点，商办用地溢价率也保持在 9.8% 以上。随着城镇化进程的加快，三四线城市的商办用地市场略有升温。

图：2008 年-2017 年全国 40 个重点城市商办用地成交规划建筑面积与商业地产销售面积及同比增速



数据来源：CREIS 中指数据，fdc.fang.com

为了更好的分析商办用地供应及库存情况，我们比较了 2008 年-2017 年全国 40 个重点城市商办用地的供给和市场销售情况。可以发现，2013 年是商办用地供给的分水岭，当年商办用地成交规划面积达 25232 万平方米，达到峰值，其后保持下滑趋势，但在 2017 年有所回升，但绝对规模难及 2013 年前的水平；40 个重点城市商业地产销售面积的高点出现在 2016 年，当年商业地产的销售面积达 5562 万平方米，达到最大值，在 2017 年出现下滑，同比下降 7.6%；从供需结构上来看，在 2008 年-2017 年之间，土地供给与销售比值在 2012 年达到最大值 7.6，在 2016 年降到最小值 1.9，其余年份均保持在 2 以上。尽管考虑到商办项目有部分持有情况，但土地供给整体规模偏大，存在着较大的库存压力。

小结：一线城市商办土地市场略有降温，三四线城市获关注。一线城市市场热度有所下降，政策调控影响显著；二线城市基础设施建设加快、城市水平提升，商办土地市场呈现量价齐升格局；而城镇化进程的加快和一二线城市的需求外溢，一定程度上提高了三四线城市商办土地市场的热度。但从长远来看，商办土地市场的供给规模较大，去库存任务仍然艰巨。

2.3 趋势：多指标背离折射行业新变局，结构性机遇待启

➤ 背离的市场，变化的逻辑

透过前述一系列市场数据的背后，可以更清楚的看到商业地产运行所面临的外部环境与行业自我发展的压力。其中，行业发展明显显露出的三个背离现象值得关注：宏观环境和市场主体行为的背离、市场交易和投资趋势的背离、商业和住宅投资导向的背离。

首先，宏观环境和市场主体行为出现了背离：宏观经济环境整体上保持稳定，服务业活力逐步释放，社会消费品零售总额保持涨势，但企业对商业地产的投资节奏明显放缓。2018 年上半年，我国 GDP 同比增长 6.8%，第三产业增加值为 227576 亿元，同比增长 7.6%，第三产业增加值占国内生产总值的比重为 54.3%，较去年同期提升 0.2 个百分点。上半年，服务业生产指数同比增长 8.0%，各月服务业生产指数同比增速都在 8% 以上，呈现出平稳较快的运行态势。从主要行业看，信息传输、软件和信息技术服务业持续高增长，增速达 30% 以上，且呈逐月加快态势；服务业扩张步伐加速，客观上增加商业地产空间需求。另外，1-6 月份，全国社会消费品零售总额 180018 亿元，同比增长 9.4%，商业扩张具备良好的需求基础。在这样较好的市场环境下，商业地产投资额和新开工面积同比均下降，企业投资意愿不足与市场环境形成鲜明对比。1-6 月，包含办公楼和商业营业用房在内的商业地产投资额为 9688 亿元，同比下降 9.9%。同期，包含办公楼和商业营业用房在内的商业地产新开工面积为 11956 万平方米，同比下降 8.1%。企业投资动力趋弱。

其次，商业地产销售与投资趋势出现背离：稳定的市场销售表现，没有获得企业在投资端更积极的响应。2018 年前 6 个月，包括办公楼和商业营业用房在内的整体商业地产销售额同比保持增长，销售面积保持平稳，且从逐月来看，基本保持这一趋势，但商业地产投资、开工量均持续下降。

再次，商业和住宅投资导向的背离：商业地产销售表现稳定，投资、开工回落，这与住宅市场销售和投资开工同时稳定增长，形成较大反差。1-6 月，全国商品住宅销售面积 66852 万平方米，同比增长 3.2%，销售额为 56604 亿元，同比增长 14.8%。与此同时，住宅的投资额和新开工面积均同比大增 10% 以上。较好的市场销售，进一步强化了开发企

业加快住宅开工投资的步伐，明显超过了对商业地产的关注度。

要更好的理解以上三种背离，需要从与商业地产发展相关联的要素来看，其中，GDP、社会消费品零售额、地价、房价等指标十分关键。GDP、社会消费品零售额对应的是宏观经济指标，但这两大指标分别指向不同的影响因素。地价、房价的关系与上述十分相似，就市场交易层面而言，理论上没有其他的因素比这两点对房地产市场、对商业地产影响更大。从 2018 年前 6 个月来看，商业地产的走势与 GDP、社会消费品零售额、地价、房价这 4 个因素的表现若合符节。

首先，商业地产的本质是商业空间、消费空间，是提供办公消费的场所，这从根本上决定了其与社会消费品零售水平的依存度非常高。2018 年 1-6 月份，社会消费品零售总额同比增长 9.4%，增幅高于 GDP 增速。同期，全国网上零售额 40810 亿元，增长 30.1%。其中，实物商品网上零售额 31277 亿元，增长 29.8%，增速比社会消费品零售总额增速高 20.4 个百分点，规模占社会消费品零售总额比重为 17.4%，比上年同期提高 3.6 个百分点。这表明，社会消费品零售总额增长的动力更多的是来自于网上零售额的增长。从另一视角看，今年 1-6 月份，以网下为交易模式的社会消费品零售额为 148741 亿元，较去年同期仅增长了 5.9%。即在今年 1-6 月，以网下为交易模式的社会消费品零售额增速（5.9%）<社会消费品零售总额增速（9.4%）<实物商品网上零售额增速（29.8%）<全国网上零售额增速（30.1%）。

可见，商业地产的本质是商业消费空间，从属性上看是一种线下消费空间，相比于社会消费品零售总额，其发展命脉更多地取决于网下交易规模的变化。而随着电子交易模式的扩张，网下交易增长更加乏力，对商业地产空间的需求量、消费量也随之受到了抑制，这引起了企业投资的谨慎，这就解释了为什么会出现宏观环境和市场主体行为的背离现象。

其次，对于第二种背离现象，上述分析方法仍旧可作解释，即新需求受线下零售交易变化的影响，而商办土地整体供应过剩将这一影响放大。此外，还可以从地价的变化寻求原因。对任何投资而言，投资回报率是投资决策的最重要指南之一。土地是房地产开发最重要的生产要素，在投资总额中占比高，同时也是所有生产活动的供给要素，因此研究房价与地价的关系，就能更好的理解开发商投资开工的决策依据。就 2018 年上半年来看，

商业用地保持高位运行的态势。1-6月，一线城市商办用地成交楼面均价 9682 元/平方米，同比下降 42.7%；二线城市商办用地成交楼面均价为 2496 元/平方米，同比增长 18.8%；三四线城市商办用地成交楼面均价 1391 元/平方米，同比增长 18.7%。相对而言，规模更大的二线、三四线城市的商办地价，出现了一定幅度的上涨，且涨幅并不低。而从统计数据来看，房价的变动，并未快过地价的变动。2018 年 1-6 月，整个商业地产，包括办公楼和商业营业用房销售的平均成交价格为 11947 元/平方米，同比上涨 2.6%。根据 70 个大中城市房价变动等监测来看，构成市场主体的二三四线城市的商业地产房价涨幅与平均涨幅相差不大。对比二线城市、三四线城市商业地价的变动则可以发现，房价涨幅并未超过地价变动，甚至远小于地价变动。这就可以看出，在成本与售价的综合权衡中，企业对商业地产的投资和销售态度出现背离。

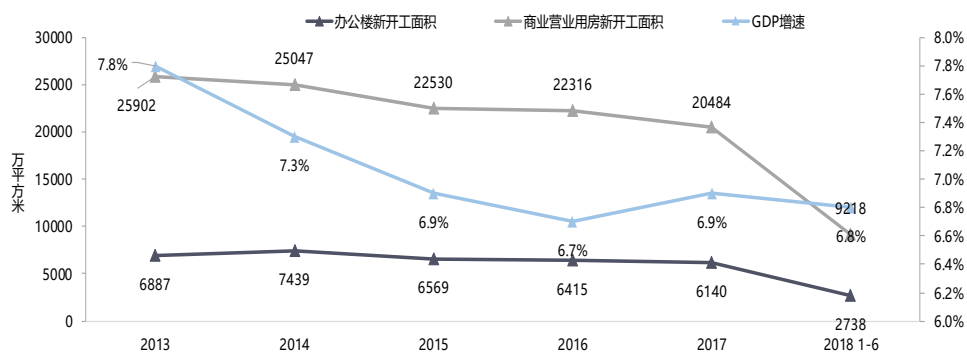
再次，按照以上这一推算模式，即参照地价、房价因素，商住背离可以得到更加合理的解释。2018 年 1-6 月，全国住宅销售面积为 66852 万平方米，同比增长 3.2%，住宅销售额为 56604 亿元，同比增长 14.8%，同期住宅平均成交价格同比上涨幅度显然高于商业地产均价变动。当然，由于楼市存在显著的地域性，平均成交价格并不能代表全国楼市价格的真实变动，但趋势却是一样的。在这种模式下，快速上升、供不应求的住宅市场自然更受企业关注。

从商业地产呈现出的三大背离现象，也透视出了行业发展面临的挑战：电子交易方式日新月异的进步正在不断蚕食传统零售市场的地产空间；而过去高规模土地供给下带来的库存压力，减缓了商业地产价值的增长速度，与住宅市场相比尤为明显，这进一步影响了运营企业的投资信心。可以说，商业地产行业的整合发展之路才刚刚开始。

➤ 逻辑的延伸：还有蛋糕吗？

从根本上看，商业地产是经济发展的产物。伴随着经济发展，在人口聚集和城市兴起的过程中，由于人们生产生活的需要，商业地产也如雨后春笋般发展了起来。经济发展最鲜明的标识就是 GDP；理论上，商业地产发展的速度、规模应该与 GDP 同步。从国内来看，改革开放 40 年来，随着我国经济的腾飞，商业地产也迎来了史无前例的蓬勃发展期。

图：2013–2018 年 6 月年全国办公楼新开工面积、商业营业用房新开工面积、GDP 增速的趋势

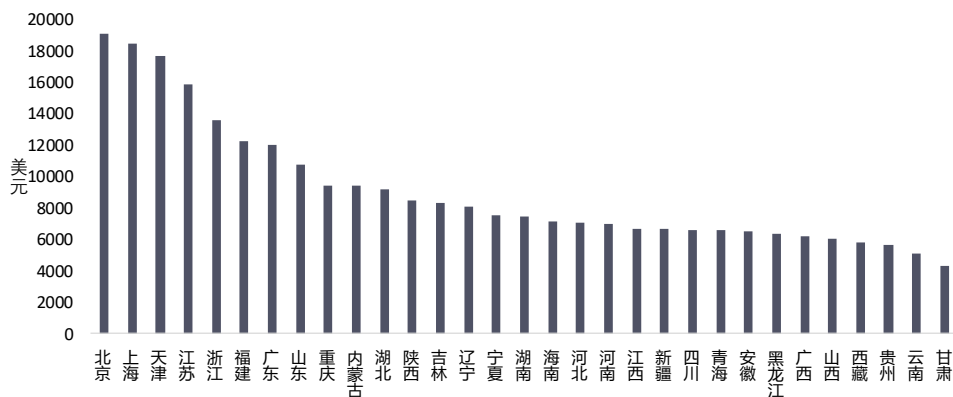


数据来源：CREIS 中指数据，fdc.fang.com

从 2013 年开始，随着我国经济主动调整，GDP 速度在整体平稳中逐步下降。商业地产的发展轨迹与此几乎同步。在从 2013 年到 2017 年这五年中，无论是办公楼、还是商业营业用房，其开工量都处于比较稳定的状态，甚至是逐年有所下降；另一方面，相比于 2013 年以前商业地产新开工量逐步走高的态势，这五年商业地产的增长速度明显下降。当 GDP 呈现调整时，商业地产的发展速度与之处于同一节奏。

然而，尽管 GDP 速度降下来了，但是增长仍然可观。就最近两年而言，在保持 6.9% 左右的增速情况下，每年新增 GDP 有望高达 5—6 万亿元。而这一 GDP 增量，如果按五年前的 GDP 规模看，即意味着其当年的 GDP 增长了 10% 左右甚至更高。而一定的 GDP 总量对应着一定的商业地产面积。总体来看，我国 GDP 增速下降了，但是新增量巨大，这意味着我国经济对商业地产有需求、有新的容纳空间。

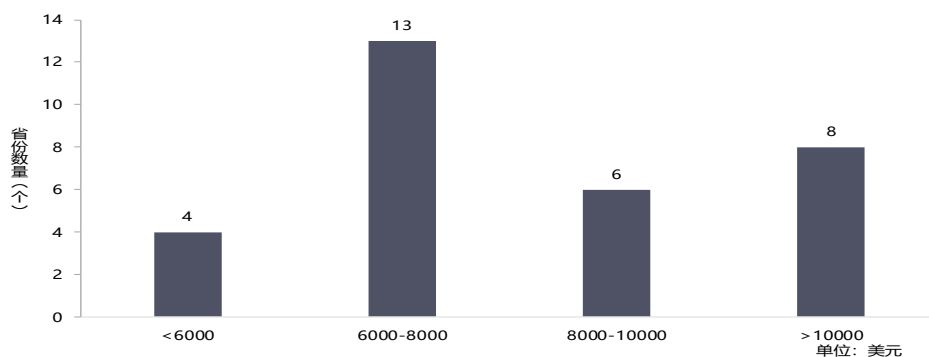
图：2017 年全国 31 省市的人均 GDP (美元)



数据来源：CREIS 中指数据，fdc.fang.com

另一个视角是人均 GDP 的水平。2017 年，我国人均 GDP 为 59502 元。介于 8000 美元—10000 美元之间。参照国外标准，这一 GDP 水平意味着商业地产正处于发展期；从国内来看，一线城市京沪等地在人均 GDP 为 8000 美元—10000 美元时，商业地产也正处蓬勃发展期。这意味着，从整体看，商业地产仍然大有可为。

图：全国 31 省市人均 GDP 与省份数量关系图



数据来源：中国指数研究院综合整理

根据 2017 年统计数据来看，全国大陆地区有 8 个省级地区人均 GDP 超过 1 万美元，有 6 个省级地区人均 GDP 在 8000 美元—10000 美元之间，有 13 个省级地区人均 GDP 在 6000 美元—8000 美元之间，有 4 个省级地区人均 GDP 在 6000 美元以下。无论是采取 6000 美元、还是 8000 美元，依据商业地产高速发展期的标准线，我们可以预测，一方面，人均 GDP 已达到商业地产高速发展期标准线的地区存在巨大的市场机遇；另一方面，对于部分并未达到商业地产高速发展期标准线的地区，由于距离标准线差距并不大，其市场机遇也是遥遥在望。这表明，我国商业地产市场的前景，仍然存在巨大的结构性机遇。

表：广东省内 GDP 分布

区域	地区生产总值（亿元）	地区生产总值增长率	生产总值占比
珠三角	75810	7.9%	79.7%
粤东西北	19345	6.7%	20.3%
东翼	6432	7.2%	6.8%
西翼	7157	7.0%	7.5%
山区	5757	5.6%	6.0%

数据来源：CREIS 中指数据，fdc.fang.com

不仅省级区域是这样，在一个省内，更是存在着相同的发展格局。发展的不平衡不充分现象，在我国城市格局中表现得非常明显，这也同时表明，在一个省级地区内部，也存在发展商业地产的结构性机遇。以广东省为例，分区域看，珠三角地区生产总值占全省比重为 79.7%，粤东西北地区占 20.3%，其中东翼、西翼、山区分别占 6.8%、7.5%、6.0%。

当然，这也意味着，广东的商业地产，将面临梯次发展势头。事实上，与其他一些区域单极化发展格局相比，广东地区的多极化趋势更明显，其均衡化的趋势和动能更足。但整体上，就其他地区而言，这种趋势将难以改变，随着地区发展的再平衡，商业地产同样将有所作为。但毫无疑问，商业地产还有美好明天。

在趋利避害的过程中，更好的研究客户行为变化、更好的研究新的商业模式变革、更好的研究商业地产企业转型发展的方向，值得持续关注。唯有如此，才能把握商业地产变革过程中释放出的新机遇。

3、消费与零售：新商业形态重塑商业地产发展逻辑

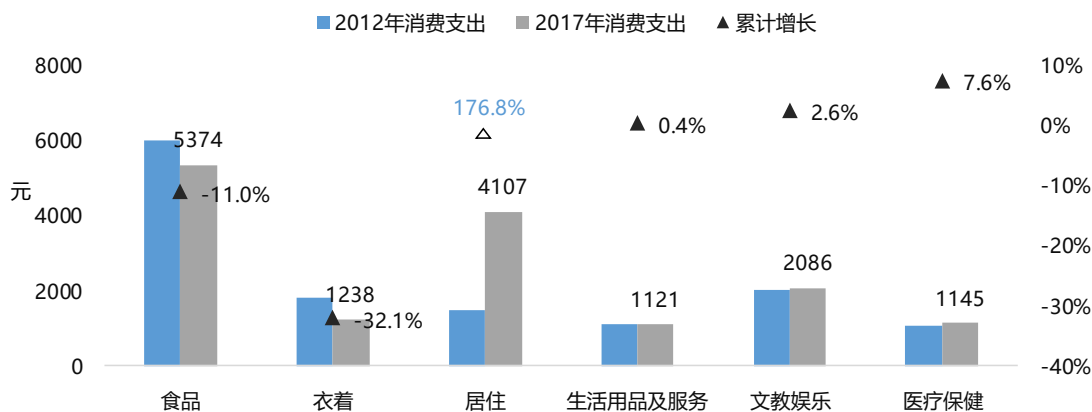
商业模式的变革正在来临，也将深刻的影响商业地产行业的发展。随着社会主要矛盾发生改变，商业地产机遇与挑战并存。宏观层面来看，一方面，市场面临去库存压力，商业开发投资出现疲软；另一方面，服务业扩张步伐加快，消费市场规模进一步扩大，互联网新兴业态蓬勃发展，新零售正成为商业转型升级风口。微观层面来看，居民收入持续提高，基本生活需求得到逐步满足，消费观念也在发生变化，消费者的需求层次也在不断提高。因此，基于外部环境发生巨变的新形势下，商业地产的转型升级正成为撬动未来行业发展的关键。

3.1 消费升级：变化中的客群，引领品质消费新趋势

➤ 新中产崛起，消费结构迎来变革

居民消费结构由基本生活消费转向品质生活消费。过去 5 年，我国推动传统消费提档升级、新兴消费快速兴起，居民消费观念发生转变。目前我国新一轮消费升级正经历“量变”到“质变”的过程。根据统计局数据，全国城乡居民人均消费中，食品、衣着等基本消费出现下降，而文教娱乐、医疗保健、居住等品质生活体验类消费正逐步成为消费的核心，人们更愿意为之付出相应溢价。由此，传统的商业业态正发生巨大变革，满足居民休闲娱乐、体育健身、品质生活类体验式业态正逐渐在商业中占据越来越重要地位。

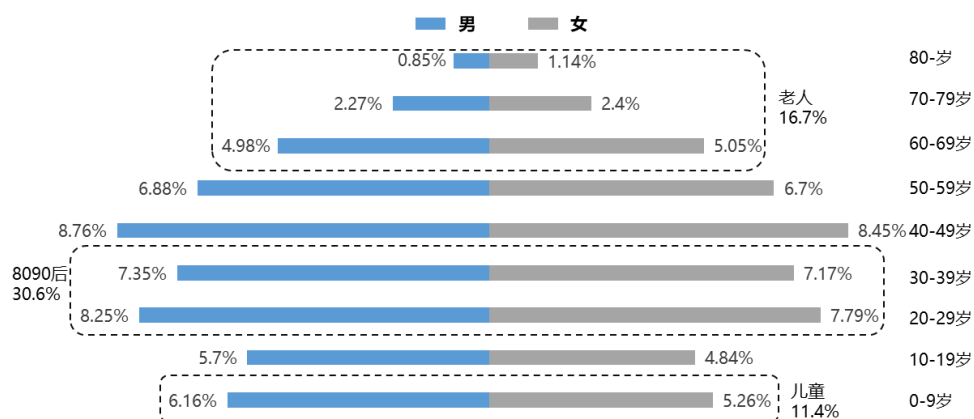
图：2012 年和 2017 年全国居民人均消费支出变化对比



数据来源：国家统计局

新中产阶级崛起，引发消费结构变革。当前，改革开放后成长起来的 80、90 后成为消费主力，他们对于时尚、潮流、个性的追求引发消费结构变化。传统的物质消费占比越来越低，新中产阶级更愿意为体验和服务付费。根据艾瑞咨询数据，旅游、子女教育、休闲娱乐等服务消费是 80、90 后群体主要消费支出，学习提升、运动健身、人际交往等也是重要消费组成部分，而占据传统零售业半壁江山的服饰鞋包、食品饮料、美妆护肤等物质消费占比不到 1/4，新生代消费者的消费结构已发生明显改变。

图：2016 年中国男性/女性各年龄段人口及比例



数据来源：国家统计局

老人和儿童相关消费业态将逐渐爆发。随着我国老龄化日趋加重和“全面二孩”政策的放开，老年和儿童人群比例为 16.7%、11.4%，他们也逐渐成为社会中重要消费群体的组成部分。特别是对于 60-69 岁老年人群，他们工作时期跨越改革开放后中国经济发展最快的 40 年，期间积累大量财富，具有较强的购买力，与之有关的养老、健康和医疗等也将逐渐成为重要消费业态。对于儿童群体而言，“全面二孩”政策放开后，新增的适龄儿童数量将呈现首个“峰值”，商业中亲子业态为主的“娱乐体验类消费”也即将迎来发展热潮。

➤ 商业创新路径：创新 IP、强化体验式消费

新中产阶级崛起、老龄化加剧、二胎政策等外部因素正引发商业生态发生巨变。消费者需求层次已发生巨大变化，商业中心不再是一种消费场所，而是一种全新的生活体验；作为新中产阶级代表的 80、90 后群体的个性化消费需求也成为常态，这也对商业业态创

新发展提出了新的挑战。未来，重新定义消费体验场景，走差异化路线，深耕细分群体消费需求，将成为商业地产升级新路径。

把握高层次需求，生活与商业体验融合。武汉光谷 K11 艺术中心，是香港新世界集团在华中地区打造的首个购物艺术中心，其中超过一半以上为体验业态。光谷 K11 模式优势在于深入把握消费者需求，实现艺术、生活与商业体验的融合。精美的艺术典藏、时尚的主题表演实现人与场景的互动连接，而高人气花园餐厅、复古风的手工作坊店、回归自然的草本健康区、异国风情的高端品牌店、独具匠心的高端影城等创新的业态组合为消费者带来艺术欣赏、人文生活与时尚消费的完美体验。现在，光谷 K11 不仅成为区域年轻人群娱乐消费首选地，更是武汉代表新一线城市的商业地标。此外，深圳万象天地、上海新天地购物中心、重庆国金中心等商业项目，分别以时尚潮流的街区商业场景、历史与现代融合的建筑特色、以汇聚奢华、时尚、包罗万有的业态组合，成为当地具有高人气的城市新地标。

创新 IP 场景，连通年轻人的生活与精神世界。基于深刻洞悉和把握消费者对于年轻、时尚、潮流和品味的需求，大悦城地产已从商品供应商转型为内容生产商，并将实体零售场景打造为消费者的休闲和生活空间，其开辟的主题街区也成为连通客群生活时空与精神世界的桥梁。此外，去年朝阳大悦城基于年轻人时尚、个性、卖萌的特点，策划了“吾皇驾到—傲娇萌主亲见大会”系列 IP 展，为期 33 天的展览带动客流提升 10.8%，销售同比增长 14.1%。上海静安大悦城、天津和平大悦城、天津南开大悦城等也策划了“蛋黄哥懒得展”、“Buffy 很高兴认识你 YA”、“城会玩”系列展活动，也取得创纪录的带动客流增长效果。此外，Hello Kitty 主题公园、哈尔滨万达乐园、上海迪士尼乐园等主题公园业态运用自身 IP 场景，打造沉浸式休闲娱乐体验，也是当前人气极高的商业业态。

“小而美”深耕细分市场。深圳 1234space 位于深圳东门地铁老街站，有着“mini 万象城”之称。虽然面积仅有 1 万多平方米，但准确锁定 80、90 和 00 后年轻群体，将人气餐饮店、时尚潮流品牌店，以及打着矢量咖啡创意、经营文化创意产品的跨界书店有机组合在一起，打造出适合年轻人的品质生活与时尚购物体验。因此，1234space 也在竞争激烈的东门商圈中占据一席之地。此外，上海 K11 购物中心、香港青衣城、成都凯丹广

场等以年轻、时尚、潮流、高颜值为特色也成为吸客又吸金的典型代表。

此外，随着城镇化发展与城市新区不断扩容，新建居民集聚区对商业配套设施也有着旺盛的需求，这类社区购物中心选址靠近多个社区集聚区域，以满足家庭日常需求为主，亲子类、娱乐休闲类体验性业态也占相对较高比重。这类社区商业往往与物流商家合作以解决最后一公里的物流配送问题，对老人、儿童来说具有极大的便捷性，因而客群比较稳定，盈利前景较好，且在未来一段时间内仍能享受城镇化红利。

3.2 模式变革：新零售重塑价值链，商业地产形态蝶变

随着中国经济发展步入新常态，消费升级势头凸显，电商红利衰减，零售行业也随之迎来巨变。2016 年 10 月阿里提出“新零售”，2017 年 3 月苏宁提出“智慧零售”，到 2017 年 7 月提出“无界零售”，虽然名称不同，但都旨在利用技术融合线上和线下两个渠道进行精准体验式营销，构建起跨区域、多场景、全时段的经营方式，来解决线上经营流量成本上升和线下门店品类和覆盖范围有限的问题，进行到店与到家的全渠道布局。

➤ 新零售价值链：数据驱动、渠道融合、平台管理、体验为王

新零售对于传统零售行业的变革主要来自效率、成本和运营方面，新零售作为新的实体经济，被认为是重塑传统零售、回归商业本质的重要发展。新零售的特征集中在以下 4 个方面：



资料来源：中国指数研究院综合整理

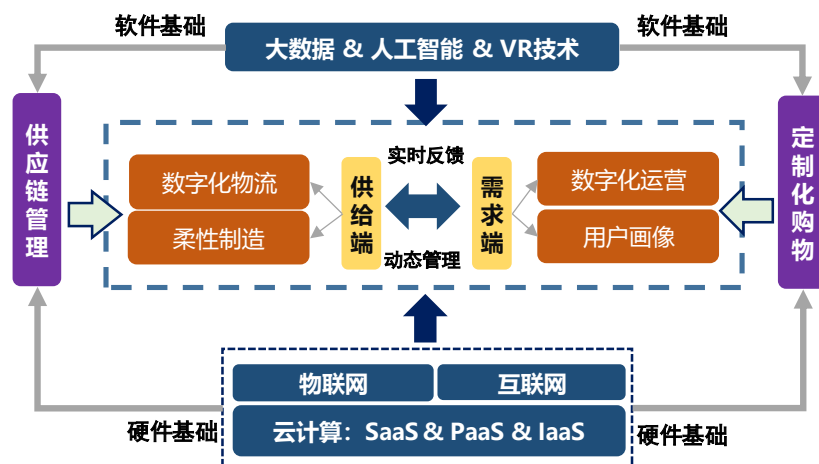
(1) 数据驱动：数字化赋能，以大数据为基础的新技术是新零售发展的直接动力

新零售的兴起离不开新技术的变革，由云计算、物联网提供的硬件基础和大数据、人

工智能、VR 等软件基础结合的“Retail Tech”已经兴起，新一代信息技术为解决传统零售中供应链管理、消费者体验两大难点提供方案，通过串联和分析需求端收集的海量消费数据，来驱动供给端进行数字化改造，实现从生产、运输到消费各个环节的数字化，以顾客订单统筹企业业务链，从而提升整个价值链的效率，降低运营成本。

大数据在新零售领域进行的用户画像是十分重要的技术应用。新零售模式下，各种智能化消费终端将采集消费者完整的行为数据，包括兴趣爱好、购买能力、消费偏好、活跃地点等信息，利用大数据技术进行精细分析，将客流、商品、订单、支付和会员等核心要素数据化，构建消费者大数据画像，这些信息可以实时分享给零售链条上的其他参与者，进而将消费者的真实需求反映给供应端，零售商可通过更高效的店铺设计来增加客流，更精准的营销方式来吸引潜在客户；渠道商可据此提供针对性的产品和服务，进行渠道的动态管理，减少库存；而生产商可基于消费者的供求和趋势数据更准确的预测市场需求，从而实现柔性生产；而最终消费者各种差异化的消费诉求将得到满足，消费过程在数据驱动下实现定制化。新技术赋予新零售价值链升级潜能，通过全价值链的打通和重构，不论是供应链效率还是个性化需求都得到整体的提升和满足。

图：新零售中的新技术应用



资料来源：中国指数研究院综合整理

(2) 渠道融合：线上线下一体化，边界逐步模糊，需求端对接供应链

新零售也意味着渠道的重构，互联网巨头纷纷转战线下，传统零售企业也开始拥抱大

数据，线上线下融合的全渠道布局成为零售行业的普遍选择。

目前渠道融合主要是指线上、线下出售的商品是同一商品、同一品质、统一价格，线上提供下单、支付等服务，线下则提供配送和体验式服务场景，给消费者直观的消费感受，两者结合，相互补充，既能提高消费的交易效率，又提供给消费者高品质的服务体验。深层次来看，线上业务不仅能提升效率和业绩，还能够很好的收集客户信息，搭建客户体系，从而精准构建用户画像，为精准营销和服务提供支持。线下门店则通过品质和体验为线上业务背书，提升品牌信任度，同时门店作为前置仓，也能提供及时的配送服务，节省成本，两者结合，能较好的实现客户引流。对消费者而言，既可以选择线上下单直接配送，提高购物效率，也可以线上下单，线下提货，增加品质购物体验，实际上赋予客户更大的选择权，体现出用户至上的理念。

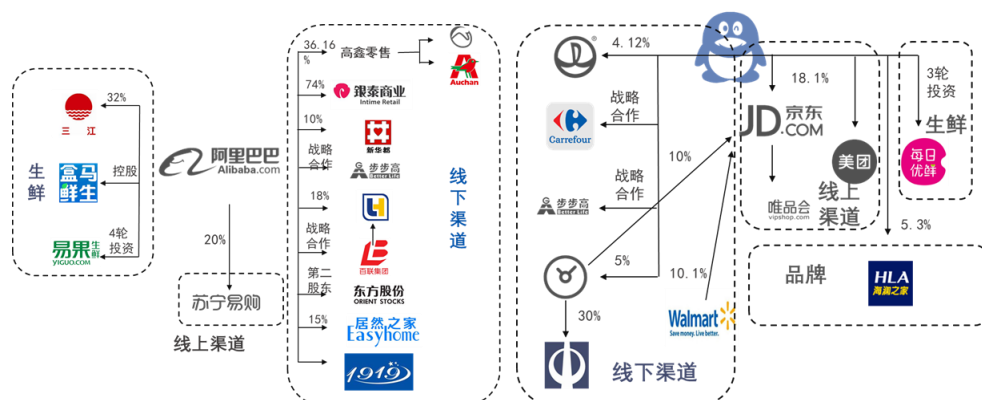


资料来源：中国指数研究院整理

（3）平台管理：互联网流量巨头两分天下，平台助力流量转化

新零售的概念最早由互联网平台巨头提出，互联网平台如阿里、腾讯两大巨头拥有技术、渠道、大数据等优势，在新零售领域迅速发力。目前新零售领域已形成寡头格局，阿里、腾讯通过股权合作或自建品牌，逐渐建立起覆盖线上平台、线下商超、生鲜及物流的全渠道、全品类零售版图。

图：新零售生态版图



资料来源：中国指数研究院综合整理

阿里、腾讯两大巨头依托自身平台已积累庞大的客户流量和数据，引领新零售变革更多是在引导线上流量转到线下，同时利用自身强大的互联网技术为线下企业构建用户画像，从而实现精准营销。线下零售企业则通过自身的零售网络、客群覆盖以及消费体验来为线上企业承载流量，从而增加客户粘性。在两大巨头赋能下，多家新零售平台应运而生。阿里系的有天猫新零售体验平台，主要链接品牌零售商与技术服务商，盒马鲜生新零售平台，天虹股份的都市生活超市 sp@ce 新零售平台，以及百联 RISO 新零售平台；腾讯系的有永辉超级物种新零售平台、步步高鲜食演义新零售平台等。线上线下全渠道的融合需要强大的平台来链接庞大的消费者和品牌供应商，为新零售的不断发展提供载体。

（4）用户体验：线下门店场景化、智能化，无人超市将是发展趋势

消费者习惯发生变化，需求愈加个性化，对商品质量、性价比和服务的要求不断提高，而且在互联网的带动下，购买行为朝着社交化、娱乐化、口碑化方向发展，加之迅速兴起的 VR 技术，消费者体验已经成为新零售关注的焦点。

新零售企业如盒马鲜生，整个门店以体验为主导，并在超市内开辟餐饮区，提供餐饮服务，同时提供海鲜代加工服务，消费者可以在购买后直接享用美食，线下体验感极大增强。永辉超级物种超市结合优质食材，打造 8 个美食梦工厂，其中盒牛工坊依托永辉全球供应链资源经营进口牛肉，提供现切现煎、原汁原味牛排的体验。天虹 sp@ce 则在店内融入产品试吃、产品故事和使用方法介绍的体验区。

消费场景化已成为超市零售提升用户体验感的重要方式，而基于新技术带来的效率提

升和满足全时段、多场景的购物需求也是用户体验的重要内容。例如南京本土品牌苏果推出的自助便利店，全程自助式快捷体验，以此为代表的无人超市将会是新零售业态发展的重要趋势。

➤ 新零售改变商业地产形态，传统业态价值将重估

新零售对传统商业的重构，很大程度上也改变着商业地产发展的形态。作为新零售产业生态上的重要环节，商业地产在运营和业态上都将出现新的变化。传统基于“核心地段+高租金”的商业地产运营逻辑正在被改变：商业地产不再是简单的消费载体，传统核心地段将不再是决定业态价值的唯一因素，在以消费者为核心的场景重构中，客户聚集的地段价值将重现，社区商业的便捷性愈加凸显，而购物中心将成为未来升级服务体验的主流形态。

基于新商业基础设施的日益完善，在空间选址方面，非传统核心地段价值被发现。通过大数据实现精准营销、云计算打造数据管理平台、人工智能来匹配用户偏好优化推荐系统、物联网来提高物流运送效率，传统商业地产以地段带动客流从而获取高租金的价值逻辑被改变。线上线下渠道的融合将显著改变传统商业地产依靠地段引流的短板，线上作为新的引流渠道，在客户购物时，可以通过平台检索附近商铺；商铺也可基于位置信息，基于用户画像构建，向客户推荐附近商品信息，客户可以直接进店也可以线上下单。购物时间得以极大的缩短，而能覆盖到一定客群的地段则更具商业价值。因此商业地产将根据客群聚集来进行选址布局，而不是一味偏爱城市核心地段。

基于客群获得性和短距离配送优势，社区商业的商业价值将得到显著提升。目前新零售领域发力产品集中于最后一公里的生活类高频消费产品，以生鲜为代表，这些日常的生活消费需求正是社区商业的价值所在。很长一段时间内，社区商业作为住宅开发配套，因为缺乏对社区住户生活和消费习惯的了解，发展陷入体量大、空置率高等困境。而基于新零售的社区商业通过精准的需求匹配，甄选、引进客户重复购买率较高的产品；同时还可以根据消费者行为，充分利用门店空间，构建出不同的消费体验，从而提高坪效。另外，社区商业靠近居住区，门店作为前置仓时，配送效率更高，能及时满足消费需求。城市不

同区域的客群特征不同，购物需求和品牌特征也会有明显差异，通过新零售模式，可以在社区商业规划运营中，创造不同的门店风格，吸引特定消费人群。未来，传统千篇一律的社区商业将出现“千店千面”的格局，差异化设计满足不同细分需求，社区商业的价值将得以明显提升。

基于生活方式与人文体验的升级，目前基于“空间娱乐+多业态布局”的购物中心体验模式正在全方位提升，购物中心将成为主导未来实体商业的空间和功能形态。新零售改变“小而美”商业形态的同时，“大而全”的商业综合体也正在升级全新的体验模式。购物中心已逐步取代百货店成为主流零售形态，本就是服务体验的重要载体，因业态众多、空间广大，在消费场景再造、购物体验提升方面更具优势。购物中心在餐饮、儿童、运动、娱乐等优势业态方面通过升级店铺体验、在旅游、美妆、健康等方面引进新体验店等，实现传统业态的升级改造和新细分业态的创新。未来购物中心在创造更多体验服务的同时，通过大数据和人工智能技术加持，还能更精准的识别细分需求，从而更好的满足定制化、小众化的消费需求发展趋势。

➤ 作为新零售生态的重要环节，商业地产将迎来行业转型的新契机

随着住宅地产发展空间的天花板显现，商业地产成为许多房企转型的集中领域。新零售的基本物质载体为商业地产，因此新零售的发展不仅为传统商业带来革新机会，更是重新发现并提升商业地产价值的机遇。

房企自带的业主流量和地产资源与新零售商需要的客群以及布局线下实体店的诉求不谋而合，双方在满足业主需求和提升商业地产运营方面的需求高度重合；同时，房企通过发展新零售可以实现多业务协同布局，完善自身产业链，促进转型；新零售商联合商业地产运营商则可以迅速扩大门店规模，加速发展。因而不论是双方合作还是房企涉足新零售领域，对房企来说，都是发展商业地产促进转型的重要机遇。

图:房企和新零售的内在共同诉求



资料来源: 中国指数研究院综合整理

目前房企涉足新零售领域主要有两种方式:

一是和新零售品牌合作, 以苏宁易购和苏宁小店为代表。万达、恒大、融创与苏宁达成深度合作, 万达将在门店、定制商业综合体、资本层面与苏宁进行合作, 恒大则不仅将为苏宁定制苏宁广场和苏宁 soho, 还将提供 558 个社区来与苏宁共建生活广场, 通过苏宁的新零售模式完善小区配套, 提升居住品质。融创的合作方式则与恒大类似。碧桂园和苏宁合作, 本年内将在社区引进 600 家苏宁小店、苏宁直营店。随之而来的是苏宁未来运营门店将大幅提升, 到 2020 年, 苏宁要在目前全国 4000 家左右店面的基础上, 新增各种业态的店面达到 22000 家。

图: 房企布局新零售模式



信息来源: 中国指数研究院综合整理

二是依靠自身积累的资产、资源、其他业务资源协同、推广等优势, 布局新零售业务, 以碧桂园的凤凰优选为代表。凤凰优选是碧桂园旗下的社区生活品牌, 以自营社区超市为

主，同时也推出线上 APP、小程序。线下门店引入互联网元素，消费者可以扫码购物、自助结算；未在实体店时，可以在线上下单等待配送，通过“线上+线下”来实现社区商业的 O2O 全渠道融合运营。与碧桂园类似，佳兆业自营的新零售业态——CASA MIA 精品超市也已开张，未来佳兆业通过自建及收并购，拓展 100 家 CASA MIA 精品超市及 200 家生鲜便利店。同时还将打造“1 个自有商品开发公司+12 个自有生鲜基地”的供应链战略布局。随着越来越多的地产商布局新零售，并将其作为新的业务增长点，新零售在重构传统商业的同时，实际上也在为商业地产转型升级赋能。

面对消费结构升级、新零售全面爆发的新机遇和新挑战，对企业而言，洞察消费者需求与技术迭代规律，把握商业转型发展的内核，从内外部不断探索和优化商业模式和战略布局，方能在商业变局中弯道超车实现突破发展。

4、企业：大变局时代的商业地产扩张法则

行业的调整与变化、商业模式的变革，正深刻的影响着各类市场主体的决策行为，商业地产运营企业也在不断调整自己的发展坐标。行业升级发展大幕已拉开，对所有参与者而言，不进则退的“退”或许不是退步，而是退出。当然，有时候，退是一条不归路，但有时候，进也是一条绝路。对于商业地产运营商而言，走好基于市场经济规律的进化之路，或许将是一条康庄大道。

4.1 全产业链加速迭代升级，产品创新持续突破

从商业地产产业链角度看，根据纵深布局的层次，我们把企业的产业链分为业务线、产品线、业态线。

整体看，2018 年这三条线都呈现出积极变化，都在加速进化升级。其中，业务线在确立中逐渐吃重，并加速延伸；产品线是在综合考量城市布局策略和项目属性基础上，打造更加丰富、更加立体的系统，凸显商业开发企业锐意进取的姿态和逐步成熟的自信；业态线的变化更加绚丽多彩，开发商们在现实空间中进行了生动的实践，折射出其对美好生活的强烈感知和对商业上的执着追求。

➤ 业务线：向青草更青处漫溯

从商业地产运营商的角度看，其业务线的提升体现在商业地产业务战略地位的强化、商业地产业务对其它多元业务的赋能等方面。

商业地产支柱地位的确立尤其体现在龙头企业对商业地产的重视态度上。继 2012 年转型“城市配套服务商”之后，2018 年 3 月，万科将自身的定位升级为城乡建设与生活服务商，并将这一战略定位具体细化为美好生活场景师等四个角色功能。6 月 29 日，万科董事局主席郁亮更是公开表示，“我无法回答十年之后物流占多少、商业占多少，清晰的是，万科未来是美好生活的服务商，未来想到万科，想到的是美好生活，不是几栋房子。”目前，万科正通过旗下印力集团，以专业化的平台发力运营商业地产。龙湖在 2018 年 6 月份宣布将“龙湖地产有限公司”更改为“龙湖集团控股有限公司”，并在 7 月份正式更

名，这一更名大有讲究。在这背后，是这家 1993 年创建于重庆的房企，已在近十年的时间里，由地产开发单一的主航道业务，演进为地产开发、商业运营、长租公寓、物业服务四大主航道并进，并积极试水养老、产城等创新领域。这一更名，标志着龙湖确立了加快多元化业务布局的战略。

商业地产业务的延伸落地积极支撑企业多元业务发展。开发商凭借商业地产的开发经验和资源优势，向物业管理、长租公寓、物流地产等领域赋能，拓展其业务线。商业地产与物业管理关联紧密，尤其在项目收房后，不少开发商会由物管部门来运营项目的商业地产项目，服务社区生活；在租购并举的政策基调下，部分商业地产项目根据商改租的政策规定，将商业项目打造为长租公寓，迎来新生。保利地产是一家以房地产开发经营为主、以房地产金融和社区消费服务为翼的“一主两翼”的综合性地产开发企业。在“社区消费服务”这一翼上，保利地产致力于打造涵盖物业管理、增值服务、社区商业、长租公寓在内的综合服务商，呈现出商业地产与其他业务模式融合发展的势头。金科集团的商业地产在向物业增值服务业务延伸。在社区生活服务业务方面，金科将通过打造智慧生活社区，为公司业主提供全方位的人性化服务，收入来源包括基本物业费和其他增值服务收入。

➤ 产品线：美“出”新高度

作为城市文明的风向标，商业地产往往是一个城市天际线的坐标，随着商业地产产品不断推陈出新，一个个争相出类拔萃，城市也“美”出了新高度。2018 年，商业地产开发商产品线战略在深化。能标注城市文明印象的、有号召力的产品在不断增加含金量，一些企业也在持续开辟新的产品线，创造新的天际之美。

产品线演变主要来自于两种力量。一是随着商业层次的展开，并基于项目能量，打造不同能级的产品。6 月 29 日，佳兆业商业集团在深圳举办了一场品牌升级发布会，宣布今后打造三大全新商业产品线：佳纷广场（区域型）、佳纷天地（社区型）、K-link（对外管理输出），其原已开业自持购物中心将根据情况更名为“佳纷广场”和“佳纷天地”。产品线的清晰和升级折射出佳兆业的谋略，此举意味着佳兆业商业正式进入“全面提速”发展阶段。从另一个视角看，商圈大体上可分为城市核心商圈、新兴区域商圈、社区商圈这

三大主要层次，佳兆业打造佳纷广场（区域型）、佳纷天地（社区型）两大产品线，与商圈发展的规律也是一致的。2018 年，华润继续强化其万象城、万象汇两大主要产品线。宝龙旗下商业地产主要分为宝龙广场、宝龙城、宝龙一城三大产品线，其商业地产中酒店领域更开辟出了丰富的产品线，其自营艺术酒店为“艺悦、艺悦精选、艺珺”三大品牌，覆盖从“中档、高档、豪华艺术主题酒店”的完整产品线。同时，梳理新城控股等其他数十家企业的商业地产产品线，皆符合能级布局的逻辑。

二是根据项目属性和商业业态细分，打造基于不同业务的产品线。

对于开发商而言，每一类产品线都蕴含着企业差异化的经营策略，指向不同的升级之路。以宝龙地产三大产品线中的“宝龙一城”为例，“宝龙一城”被定义为宝龙地产超高端项目的集合。宝龙地产 2018 年计划打造三个商业地产代表作，其中之一是厦门宝龙一城，从定位上，厦门宝龙一城将被打造成高定位、高品质的城市级别商圈的代表作。

从具体实施环节来看，厦门“宝龙一城”在业态领先、配置高、加入全新版块等三个方面体现了宝龙地产的战略意图。一是在业态组合上，厦门“宝龙一城”涵盖购物中心、W 酒店、写字楼、服务式公寓、SOHO 和艺术中心等，是厦门唯一的六位一体商业综合体。第二是配置较高，比如酒店方面引入了首家 W 酒店，填补了区域高端酒店的空白。第三是探索“商业地产+文化”的模式，引入了宝龙文化旗下的“宝龙艺术中心”，为商业地产项目注入了新版块、新活力。

➤ 业态线：从大处着眼、从小处落笔

在市场不断推陈出新、竞争加剧的背景下，连龙头商业地产开发商都在从小处落笔、不断琢磨，改善商业运营的业态配置。在具体的操盘层面，业界标杆大悦城地产尤其能体现新地产新商业的升级变迁。在消费升级背景下，大悦城地产通过主题空间场景升级、品牌营销升级、消费者服务升级、智慧商业升级、品牌店铺升级、会员体系打造升级等六大升级举动，继续引领行业发展。万达集团董事长王健林则明确指出，万达广场今后要大力提升体验消费占比，增加万达广场黏性最好的办法就是增加体验业态，这是重中之重的工作，三年内要将万达广场体验业态提升到 65%，五年力争提升到 70%。华润置地则通过

积极探索新业态新模式——商业互联网生态体系及新零售的发展方向，以实现其引领中国商业地产发展的战略意图。龙头商业房企通过探索商业业态的升级更新，向“商业+地产”纵深推进。

小结：不能孤立地看商业地产运营商在业务线、产品线、业态线这三条线上的新变化，就整个产业链而言，这三条线是相互作用、相互影响、相互提升的，就内部而言，这凸显出一家开发商的核心反馈机制与战略布局思想。从根本上看，这种新变化有其现实意义。一方面，在中国经济转型升级、建设美好生活时代的背景下，商业地产作为生产生活的经济要素，发挥着不可或缺的资源价值作用，另一方面，从市场表现来看，优质商业地产能确保持续性的收入、稳定的现金流，企业后期能享受更高的综合回报。总而言之，通过升级变化，商业地产商有望变得更加安全、更加稳定。

4.2 加速周转成主流，“商业去化”和“去商业化”并举

从长远发展角度看，商业地产的优势将日益凸显，加大对商业地产的布局是应有之义；不过，从短期来看，尤其是从 2018 年来看，商业地产运营商在短期市场行为上正在进行另一种升级：在加速周转中去化商业库存，为更稳健的增长奠定基础。

➤ 加速周转是主线，“续航能力”已成现实考验

在当前的形势下，没有项目无法续航，但资金压力过大，也同样可能无法续航。因此，从长线来看，尽管商业地产市场机会广大，但从短期来看，不少企业认为市场仍具有较大的不确定性，且鉴于资金链的压力，大多选择快周转模式，以快速回笼资金。

2018 年一季度，绿地集团判断公司房地产主业面对严峻的金融环境、调控压力和激烈的行业竞争，紧紧围绕“加快周转速度、提高运营效率、实现持续增长”的主线，全力推进各项重点工作。该公司制定出以市场为中心的策略，切实在“速度”和“质量”上下功夫，狠抓库存去化、新盘销售、资金回笼等工作。另外，宝龙地产也判断，根据当前中国房地产发展形势，高周转仍然是其集团营销的主线。华润置地的做法与此如出一辙。华润称，今后聚焦规模增长与高效运营，提升管理水平，加快周转，提高开发效率。

➤ 短期承压，“商业去化”和“去商业化”并存

“商业去化”和“去商业化”显然是不同的概念，前者指加快商业的周转，加快销售，减少库存，而后者指的是剥离、退出商业地产。2017 年及 2018 年，“商业去化”和“去商业化”同时存在于市场之上。

绿地集团在总结 2017 年时提出，全年坚定不移推进年初确定的“五大重点工作”，着力补短板、优长板、添新板，已取得良好的成效，其中通过全力以赴推进去库存、去商办、开新盘、抓回款等各项工作，销售业绩快速增长。相比而言，万达集团则在“结构性去商业化”甚至“去地产开发化”的道路上走得更远。在 2017 年将旗下大部分文旅地产和酒店业转让给融创、富力之后，日前，万达完成 7 家万达广场腾挪，加速去地产化。另有一家大型上市地产公司表示，由于商业物业受到市场饱和、成本激增及电子商务冲击等多重影响，传统零售行业竞争日益加剧。为优化资本配置、进一步谋划商业物业转型升级，公司 2017 年退出传统零售业态的经营。当然，从本质上看，这种“去商业化”更多的是商业地产领域的结构性去化，属于一种相对行为。

小结：商业地产，改变了一个个城市的形象和气质，开启了文明生活的新风尚。在新时代，商业地产无疑有着美好的明天。在今天，由于商业地产的使命和价值，绝对的“去商业化”并不多见，更非大型商业地产开发企业所为。从长期看，商业地产运营企业普遍长线看好商业地产，但从短期而言，加速周转、加速结构性去化仍是应时之举。通过短期市场行为的升级，企业提高了对市场的适应能力，提高发展的可持续性。

4.3 联合拓展深化布局，“商业+地产”方兴未艾

如果从行业本质看，商业地产行业就是对地产和商业这两种最核心资源的整合。跟踪近两年商业运营企业的大动作可以发现，商业地产行业的整合逻辑基本沿着这两大方向在推进。在地产业内部，由于优质土地资源稀缺，风险攀升等因素，强强联合、抱团取暖已成为常态；在地产业外部，大型开发商正加速对商业资源的获取，入股、战投、协议等等，“商业+地产”合作方兴未艾。

➤ 强强联合组舰成常态，船大吃水深

7月5日，备受关注的上海黄浦区淮海中路街道123、124、132街坊地块（新天地）土拍结果出炉：瑞安房地产联合太平洋保险、永业以136.1亿总价将其拿下，楼面价约56080元/平方米。近年以来，无论是在商业地块上，还是在住宅地块上，联合拿地的现象逐步增多。华侨城通过合作拍地、项目并购、协议置换等多种途径，并凭借其品牌优势和文化旅游开发实力，在深圳、南京、杭州、宁波、成都、南昌、武汉等多个城市顺利落地20余个新项目，新增土地规划建筑面积580万平方米，而且在深圳各区也取得多个城市更新项目，为公司的持续发展积蓄潜力。从华侨城的经验来看，通过新增合作、并购等多样化的拿地渠道，丰富和优化资源获取途径，保障了投资工作的顺利推进，而且还以相对较低的成本获取可观的土地资源。

黄浦区淮海中路街道123、124、132街坊三幅地块，共可建19.7万平方米的超甲级写字楼和10.5万平方米商业设施，其中更包含一栋250米的地标建筑，这显然十分考验开发商的实力。此次瑞安房地产选择与两家企业联手拿地合作开发，其中太平洋保险作为上海本土保险500强巨头，有着强大的资金实力；黄浦国企永业集团具有房地产开发一级资质，并与国内外知名投资公司和房地产开发企业建立长期战略合作伙伴关系。

土地是房地产开发的主要生产资料，但在实际的地产开发中，优质地块稀缺，特别是核心城市和核心城市群的优质商业地块。整体来看，由于优质资源稀缺叠加地价上涨带来的资金压力，更多房企倾向于选择联合拿地，共担风险，这也将继续成为大型商业地产运营企业的拓展趋势。

➤ 做“商业+地产”的加法，龙头房企加入商业变革战团

随着零售业变革、联合办公蔚然兴起，近两年来商业模式变革使得各路资本趋之若鹜。2018年6月22日，苏宁易购旗下子公司苏宁商管与恒大地产签署股东协议书，双方拟共同出资200亿元设立恒宁商业，其中苏宁商管出资98亿元，持股49%；恒大地产出资102亿元，持股51%，双方将共同合作推进苏宁易购广场的开发与运营。恒大具有雄厚的地产

资源储备和强大的地产开发能力，但也面临商业地产资源配置和保值增值的压力，此次联手开发苏宁易购广场，势必将加深与零售商业的战略合作关系，既能放大原有商业物业的价值，还可以提升住宅物业的溢价，长远看还有望通过参股享受资本溢价。而这一合作对正在推动零售业变革战略的苏宁易购来说，更是如虎添翼。今年 1 月，苏宁 95 亿入股万达商业，双方计划在原有开展的物业租赁合作的基础上，全面推进在商业物业开发及运营、金融服务、会员数据等业务领域的合作；4 月，苏宁与碧桂园将在全国范围内开展商业地产的合作，预计今年内将有 600 家苏宁小店、苏宁直营店等智慧零售业态店入驻碧桂园物业；5 月，苏宁和金科集团签署战略合作协议，双方不仅将在零售板块携手展开苏宁小店、苏宁易购直营店及其他业态共计超 200 个项目的开发，还将在投资、金融、采购等板块进行深度合作。

随着与万达、碧桂园、金科、恒大等各大开发商合作的推进，借力地产商的地产资源，苏宁易购将获得低成本快速扩张的优势，构筑强大的线下开发能力，结合其线上线下、智慧零售、资源共享等战略，有望从“商业+地产”融合发展中更好的受益。

在联合办公新业态方面，“商业+地产”也倍显活力。不仅有优客工场、凯德办公等企业在和地产商携手拓展，碧桂园等企业也加入到联合办公市场。今年 1 月 10 日，碧桂园与联合办公运营商方糖小镇达成战略合作，双方将在包括联合办公、创意办公、商业综合体等领域展开合作。4 月 24 日，碧桂园与方糖小镇第一个联合办公项目在沪正式开工，该项目也是碧桂园在联合办公领域的首个项目。

小结：在中国经济社会高质量发展的背景下，加强供给侧改革，并向纵深推进，这是发展的趋势所在，这也是商业地产未来发展的方向。就商业地产行业内部而言，商业是需求端，地产是供应端；就外部而言，“商业+地产”合为一体共同构成供给侧的一端。这样的联系和差异，构成双方合作的根本动能，这也决定着，未来这一趋势仍将持续、并逐步强化。

4.4 轻资产扩张、金融创新提速，共筑企业竞争护城河

2020 年，我国将全面建成小康社会，实现第一个百年中国梦，随后，我国将向社会

主义现代化强国之路继续挺进。中国经济社会发展的大势从根本上决定了商业地产仍然大有可为，但随着市场环境的变迁，存量时代的来临，商业地产运营企业必须有新的模式突破。

➤ 资金承压，企业举起轻资产大旗加速扩张

万达、华润、大悦城、宝龙、新城等均流露出引领商业地产发展的雄心，甚至谋划加速跑马圈地、一骑绝尘。根据万达部署，今后将加快万达广场全国布局，尽快多签多建项目，更早将万达广场发展到千店规模，这就是万达的护城河计划。

“千店规模就意味着全国 336 个地级以上城市，万达广场能覆盖 90%，剩下 10% 左右的地级市因为人口和消费不够而战略放弃；主要县级城市覆盖 30%，因为中国一些县人口较多，也具备较强消费能力”，这正是王健林做出上述布局的考量。到 2017 年底，万达集团旗下已开业 236 个万达广场，这距离其千店规模的护城河计划，还差 764 个。不能夸大万达的这一护城河计划，但也不能低估万达的雄心和实力，在部分市县，万达广场一旦落地，将会令竞争对手难以落子。

万达的这一护城河计划需要时间，还有很多开发商也在与时间赛跑。新城控股的愿景是，为满足中国城镇化升级过程中的个性化消费需求，未来旗下的吾悦广场将力争覆盖中国 GDP80% 的区域，服务城市 80% 的主流人群，实现对城市人流和消费流的汇聚，形成规模效应。从覆盖 GDP 和人口来看，仅这两家公司的市场目标未来就极有可能出现交叉，更遑论还有华润、大悦城等一众实力不俗的商业地产开发商蓄势待发。

而且，商业地产开发属于资金密集型活动，极为考验房企的资金链；企业扩张越快，资金承受的压力越大。对此，万达的应对之道是加快轻资产布局，从 2018 年开始，万达“要加快万达广场轻资产发展速度，每年不少于 50 个，合作项目数量上不封顶”。

所谓商业地产轻资产战略，就是品牌价值突出的商业地产开发商，通过品牌输出、资源嫁接、运营管理等手段，与其他开发商合作开发商业项目。从去年至今，轻资产战略被多家开发商提上日程，并动作频频。2017 年，万达旗下新开业广场 49 个，万达茂 1 个，万达旅游小镇 1 个，其中开业轻资产广场 24 个；2017 年、2018 年，宝龙先后在浙江义

乌、重庆涪陵、四川江油等地落子轻资产项目，输出“宝龙广场”品牌；保利地产积极推动品牌输出，近两年来已在武汉、长沙、天津等 6 个城市实现自主购物中心品牌输出；在兰州、郴州、云浮实现自主酒店品牌输出，此外，华润、大悦城地产、奥园、佳兆业、凯德等同样在轻资产战略上有颇多斩获。

但轻资产战略也有其弊端，一是利益模式的难题，二是不能盲目复制扩张，在异地，也难免面临品牌的水土不服。不论如何，伴随着市场成长起来的有强大号召力的品牌企业，已开始在轻资产的赛场上纵马驰骋。

➤ 金融如水，商业地产企业多渠道引流加深护城河

从本质上看，轻资产战略属于通过高筑墙达到加强城防的目的，除此之外，商业地产运营企业还通过深挖金融护城河的举措，进一步巩固城防。

一直以来，REITs 类资产证券化产品备受制约，但最近，资产证券化产品发行量逐步走高，形式也日渐多样。6 月 15 日，阳光城表示，以下属子公司上海润渝置业有限公司所持有的上海阳光控股大厦为底层物业资产，设立办公物业类 REITs 资产支持专项计划，开展资产证券化融资工作。该项计划发行规模为不超过 25 亿元，产品期限不超过 21 年，每 3 年设立开放期。此外，绿地在继续推进债权、股权等日常经营业务的同时，也在积极探索 REITs 等资产证券化业务。

金融是房地产业的命脉，特别是持有类的商业地产，对资本金融的依赖性非常高，某种程度上说，商业地产的本质就是金融。类资产证券化产品的发行，无疑将极大地改善开发商的资金链。另一方面，通过发行资产证券化产品，可以大大降低企业的资金成本，尤其是近年来，在“防风险、去杠杆”的金融政策导向下，房地产行业融资环境趋紧，资金成本上升，这更加突出金融护城河的价值。

在商业地产运营方面，产业链的各方也获得金融资本的护航。3 月 4 日，上海融创商置有限公司与盛煦地产签署战略合作协议，共同发起国内首只存量资产并购基金，基金规模约 200 亿元人民币，其中双方各占 50% 权益，旨在以基金形式涉水商业地产存量市场，盘活存量商业资产，提高资产使用效率。这一合作是化解商业地产存量市场的积极探索，

对于全行业具有参考意义。5 月 10 日，优客工场宣布与上海景荣股权投资基金管理有限公司合作，设立一笔共享办公不动产基金，一期规模 10 亿元。这是国内首支共享办公不动产基金，未来双方将共同运营和管理该基金，用于投资国内优质的共享办公物业资产，推动优客工场打造领先的共享空间生态体系。对于已站在共享办公风口的优客工场而言，无异于如虎添翼，有望引发行业新变局。

金融如水，没有金融，地产就是无水之木。在存量时代，金融在商业地产这种实体经济领域的创新，必将会有新的作为。

小结：一个商业地产项目，就是一座城。一座城，要想立得住、立得稳，就必须打好根基、加强建设、加固城防、尤其是要加速拓宽拓深护城河。当然，光有护城河是没用的，还必须要有水，有金融之水的护城河才能更好地保住一座城。

结语

苟日新、日日新、又日新。

新，是生命力之所在。

不说太多的故事，单单说地产领域乃至是商业地产领域，就有数不胜数的企业，由于抱残守缺，做不到“新”，最终被时代所淘汰。而大部分生机勃勃的企业，在 2018 年之际，都呈现出上述四大主要的脉动。当然，企业的动向有很多，但整体而言，加速全产业链更新升级、加速高周转和结构性去化、加速打造联合战舰、在加深护城河的基础上快速扩张，是 2018 年商业运营企业的主脉动，也是 2018 中国商业地产企业进化的主要方向。

当然，新时代要有新作为。

我们乐于见到，众多商业地产运营企业在悄无声息之中，创造别开生面的一方天地，走出更完美的进化轨迹。

专题：商业地产运营标杆企业及项目发展分析

我国经济发展步入新常态，正由高速增长转向高质量发展阶段。十九大报告指出，我国社会主要矛盾已经转化为人民日益增长的美好生活需要和不平衡不充分的发展之间的矛盾。当前，我国居民的消费水平以及消费结构变化正在进入新的阶段，一些企业根据客户消费结构变动趋势，不断创新业务模式，挖掘客户需求。部分优秀的商业运营企业凭借其独特的模式在竞争中占据较大优势；同时，优秀的商业地产项目也在根据客户需求不断创新，这些企业及项目为行业的发展带来积极的借鉴意义。

通过研究，我们筛选出具有代表意义的商业地产运营优秀企业以及标杆项目，这些企业或项目在产品的设计、服务创新等方面表现突出，核心竞争力不断提升，发展空间广阔。

2018 中国商业地产标杆企业

大连万达商业地产股份有限公司
红星地产
苏宁置业集团有限公司
龙湖地产有限公司
华润置地有限公司
大悦城地产有限公司
金融街控股股份有限公司
苏州圆融发展集团有限公司
弘阳商业集团
苏州恒泰控股集团有限公司

优秀商业地产运营企业不断挖掘消费需求，积极融合 O2O、打造新兴业态等创新理念，为消费者营造多样化、时尚的商业体验。

红星地产业务涵盖不动产开发、商业运营管理等领域，在地产开发领域致力于打造一流的综合性地产品牌，以匠心筑品质，创造多层次项目品牌，在商业运营业务上延展爱琴海的消费品牌内涵。经过多年的沉淀与磨砺，企业实现稳健且快速的全国布局扩张，目前开发足迹已遍布全国 50 个城市，落地 80 余个项目，在构建城市美好生活的路上稳步向前。

苏宁置业专注于当代城市空间的智慧化开发与运营，是推动产业变革的智慧地产运营商，也是围绕苏宁智慧零售线下布局的最大商业连锁商，苏宁控股集团最优的不动产持有与管理平台。其业务涵盖商业地产、产城小镇、住宅地产三大地产板块，形成了购物中心、星级酒店、物业服务三大运营体系。苏宁易购广场是苏宁智慧零售的重要载体和平台，苏宁广场已成为中国高端商业地产的代表项目，产城小镇主要围绕科技产城、体育小镇、文旅小镇、康养小镇等四种产品拓展。中长期，苏宁置业要形成 50 家苏宁广场、300 家苏宁易购广场和 100 家高星级酒店发展目标。

弘阳商业作为城市消费生活的引领者，立足南京，布局全国，形成了以购物中心、家居建材、主题游乐、社区商业、星级酒店等多元化经营的著名商业品牌，国内首创全时态游乐综合体。弘阳广场、弘阳家居和弘阳生活+三大主力产品线，弘阳装饰城、弘阳未来世界、弘阳酒店为特色项目，结合弘阳电商平台，打造线上线下全业态、全时态消费体验，累计持有超 300 万方商业管理面积，年销售额超百亿元，年客流人次超 1 亿。未来将致力于成为国内领先的商业地产运营商。苏州恒泰、圆融集团等企业则以商业地产投资和运营为核心竞争力，不断优化商业业态，延伸品牌价值链条，行业影响力不断提升。

2018 中国商业地产标杆项目

项目名称	城市	开发商
保利城	武汉	湖北保利普提金置业有限公司
上海爱琴海购物公园	上海	红星地产
世茂前海中心	深圳	世茂集团
长安天街	北京	重庆凯德古渝雄关置业有限公司
苏州中心	苏州	苏州恒泰控股集团有限公司
苏宁广场	徐州	苏宁置业集团有限公司
武汉国际时尚中心	武汉	武汉复星汉正街房地产开发有限公司
中迪广场	重庆	北京中迪投资股份有限公司
AT Mall	深圳	中海地产
证大喜马拉雅	南京	上海证大房地产有限公司
圆融星座	苏州	苏州圆融发展集团有限公司
保利梧桐语	大连	大连保利锦桐房地产开发有限公司

中朵中心	呼和浩特	内蒙古中朵置业有限公司
弘阳家居	南京	弘阳商业集团
海东慢城	呼和浩特	内蒙古天房伟业房地产开发有限公司

商业地产项目作为人们休闲、购物、娱乐的场所，如何更好地吸引客群一直是个重要的课题。一些优秀的商业地产项目牢牢把握客户消费需求，从业态创新、功能提升等方面着手，持续吸引客户汇聚。

保利城位于武汉洪山区，是保利依据“以人为本、创新为魂”为理念规划决策的一个超大体量的综合体产品。项目总建筑面积约 150 万 m^2 ，包含 SOHO、商业街区、儿童乐园、保利文化广场、星级酒店等多种业态。项目规划有家电、时尚、电脑、生活 4 大主题商业集群，涵盖 6000 多 m^2 大型超市、风格店铺、书店、餐饮、服饰等；两条休闲步行街区，便利店、银行网点等一应俱全。多种商业体系的交叉，成为武汉地区又一城市商业中心。

上海爱琴海购物公园总建筑面积达 55 万 m^2 ，项目定位为集艺术、购物、餐饮、娱乐、休闲、儿童、体验等业态于一体的生活体验式购物中心。项目旨在为消费者提供优质的购物体验，为不同消费群体构筑一个全方位的休闲购物空间，获得了良好的市场反响。

世茂前海中心位于深圳市前海妈湾，占据重要城市交通枢纽节点，将持续受益于粤港澳大湾区规划。项目总建筑面积约 20 万 m^2 ，整体建设为 1 栋 330 米高超甲 A 级写字楼和 6 栋独立商业裙楼。项目地下二层商业与地铁 5 号线实现了无缝接驳，为目前前海唯一地铁上盖综合体物业，将持续吸引人群前来休闲娱乐。

苏州中心总建筑面积约 113 万 m^2 ，集购物中心、办公楼、服务型公寓、酒店于一体。苏州中心将打造有别于传统城市综合体的新形态，形成辐射带动城市经济、孕育城市活力生机的“城市综合体”，是兼具“包容性”与“生命力”的城市多功能综合有机体，建成后协同周边项目一起成为市域“苏州中心”商圈。

徐州苏宁广场坐落于徐州最繁华的商业中心区——彭城广场商圈，是地铁接驳的枢纽位置，辐射半径达 200 公里，陇聚 1.3 亿消费客群。项目定位轻奢、新潮、人文、生活，汇聚 650 余家店铺，涵盖国际奢侈品牌、快时尚品牌、特色餐饮、高端休闲娱乐、文化艺术等业态 1000 多个一线品牌。以 266 米高度成为城市新地标，开启和引领淮海人民全新

的生活方式，是企业最前沿的智慧商业产品，更是集团八大产业最大的线下体验平台。

武汉国际时尚中心位于武汉市汉口硚口区中心区域，项目总建筑面积约 57 万 m^2 ，由 4 栋塔楼及 1 座商业裙楼组成。项目规划有商贸中心、设计中心、品牌中心、星级酒店，旨在为华中地区提供全产业链服务的时尚新生态圈，是汉正街中央服务区的优秀项目。

中迪广场位于宜奥商圈核心，坐拥北重庆 300 万消费人群，以全新商业模式，启幕宜奥商圈新时代，创变重庆商圈新格局。项目投资约 20 亿元，建筑规模 20 万 m^2 ，项目通过时尚、艺术建筑外观，半开放式空间，层层退台、多中庭回形动线设计，打造多主题情景式商业空间。项目开创“3+X”跨界商业模式，将零售、餐饮、娱乐等业态进行创新组合。

证大喜玛拉雅坐落于中国南京高铁南广场，总建筑面积约为 63 万 m^2 ，项目汇集立体商业公园、喜玛拉雅酒店、精品酒店公寓、生态办公等业态，旨在打造品味玩乐潮的商业聚集地。

圆融星座总建筑面积约为 30 万 m^2 ，项目毗邻苏州市域 CBD 最繁华的商业中心——圆融时代广场，与时代广场购物中心区空中连廊相接。项目涵盖高端商业、精品湖景公寓、商务写字楼等多种业态；同时，项目拥有 7 平方公里一线金鸡湖开阔景观，具有较大的发展潜力。

保利梧桐语占地约 2.9 万 m^2 、建面约 10.2 万 m^2 ，项目包含住宅、商业。其中项目规划近 3000 m^2 的商业配套，将引入保利自有社区商业配套——若比邻商业体系，其中若比邻超市，能够在满足业主日常的生活所需的同时，还将在物业服务、生活配套、休闲购物、邻里社交等层面为业主提供可靠的优质服务。

中朵中心占地 4 万 m^2 左右，总建筑面积约 13.5 万 m^2 。项目在设计上采用世界最先进的自然光运用、水循环处理系统、风能调控等，是集智能写字楼、云端会所、立方公寓、艺术空间、精品商业为一体的国际标准综合体。项目通过对内部空间及家居的打造，实现单一空间功用多样化，打造智能便利生活。

弘阳家居依托弘阳商业的资源整合力和拓展力，围绕顾客的家居生活需求，为顾客提供高品质的家居产品、生活方案与家居全生命周期服务，构建以家居生活为核心的生态大

平台。致力于打造 O2O 全生活家居 MALL。旗下有南京弘阳生活+、常州弘阳生活+、无锡弘阳洛克菲花园酒店、弘阳家居·迈皋桥店、弘阳家居·无锡店等 13 个项目。

海东慢城位于呼和浩特市新城区，项目总建面约 8.7 万 m^2 ，由住宅、商业体以及精品酒店组成。项目注重主题观赏型小品、互动型业态的打造，把人流互动汇集和商业业态运营进行巧妙结合，打造出区域新型潮流聚集地。

2018 中国商业地产社区运营优秀企业

万科企业股份有限公司
保利房地产(集团)股份有限公司
龙湖集团控股有限公司
金科地产集团股份有限公司
招商局蛇口工业区控股股份有限公司

随着我国经济稳步发展，人民的生活水平不断提升，其对所在社区的基础商业设施提出了更高的要求。如何把握最后一公里机遇也成为企业日益关注的焦点，社区商业正成为当下以及未来商业发展的主要趋势。

保利打破零售、餐饮、娱乐的单一布局组合，将体验、社交、家庭欢聚，线上社区服务等新的活力元素，注入保利若比邻，打造“BSS”社区商业模式，即 BUSINESS-商业，SERVICE-服务，SOCIAL-社交。若比邻以自营的“若比邻超市”为核心驱动，搭配 12 项社区商业功能配套业态，结合“邻空间”提供邻里社交的休闲空间，全方位覆盖客户的日常生活需求。

金科从客户需求出发，以打造小而美、小而精的社区商业为主，服务社区居民最基本的生活需求，搭建集吃、喝、玩、乐、购于一体的家门口消费平台，营造更具体验感、舒适性的消费环境，全面实现社区居民对品质生活的追求，让社区生活更便利更美好。

总体来看，商业运营优秀企业以及项目均根据新的消费需求变化，不断在服务模式、业态种类等方面进行创新，这些经验值得行业更多地借鉴。未来，随着人们消费需求的不断变化，企业只有更及时把握市场前沿业态，体验客户的各种需求，才能在激烈的行业竞争中脱颖而出。