

浅谈万达广场商业模式



李琦 上海万达商业管理有限公司总经理

非常荣幸此次研讨会能在江桥万达广场举办，我代表万达广场对大家的到来表示诚挚的欢迎。江桥万达广场是万达集团最新落

(上接第7页)坚持得越久，其维持和提升就越成功。

以上3点思考仅代表个人粗浅的观点。对购物节和其他政府引导推动的商业活动，我们要及时回顾、总结，目的是提升整个上海商业发展的层次和水平。我们也热诚期待各位专家、企业家和行业协会继续和市商务委一起努力，为上海的商业发展尽绵

成的项目，是继五角场万达广场、周浦万达广场之后在上海的第3个已开业项目。明年宝山高境万达广场也将开业，届时将有4个万达广场在上海开门迎客。

到今年年底，万达集团将拥有已经开业的万达广场共49个。2012年，万达集团计划在全国再开20座万达广场。届时，万达在全国的广场物业面积将达到1500万平方米。这是个什么概念呢？从持有物业规模上来比较，截至2010年12月31日，现排名世界第一的美国西蒙集团在全球范围内共持有393处物业，大约2450万平方米的可租赁面积；按照万达现在的发展速度，大约在2014年或2015年将超过世界第一的西蒙集团。（西蒙集团是标准普尔500指数成分股之一，2010年底市值约300亿美元，超过美国前5名零售地产公司中另外4家公司的总和。2010年，西

薄之力。

一个产业的发展，主体是企业；专家帮助我们诊断问题，提出解决的方法和思路；协会把整个行业的共性追求在一个面上加以整体推进；政府要因势利导、顺势而为。我也赞同上海商学院方名院长所说，要多为消费者考虑。企业要扩大销售，那么怎么扩大？卖给谁？怎么卖？怎么让消费者继续买？这就需要研究需

求，研究消费习惯。从商业的角度讲，这是系统工程。从历史的角度看，商业是传统产业，但就今天的发展要求而言，又必须赋予它新的理念和技术，如海鼎的彭老师所说，叫“技术驱动的商业创新”。

今天的研讨会对我启发很大，市商务委将继续听取并吸纳大家的真知灼见，集聚各方智慧和力量，把上海的商业推向更高的水平。■

一、万达广场是对中国城市化过程中商业用地价值的再提升

国家统计局中国经济景气监测中心发表了《中国城市发展研究报告》，2008年中国城市化率为45.7%，按照每年0.8个百分点的

增速，估计今年中国城市化率将达到48.1%。城市化中最重要的指标是城市人口的扩展和密度增大，导致城市面积迅速扩大。尤其是东部沿海和内地中心城市发展更加迅速和剧烈。正是依托城市区域经济的快速发展，我们看到了商业地产巨大的升值空间。

万达选择土地的秘诀便是顺应城市发展的方向，这是我们进行一切谈判工作的前提。有些土地即使暂时看上去并非成熟商圈，经营似乎会有些困难，但从2年到3年的长期来看，却是风水宝地，是值得投资的；并且，在这样的地方，更有成熟商圈没有的优势。这些土地拿地的成本比较低，有机会把商业体量做大、业态做全，资金回报会更好，发展更加有前景。从上海来看，无论五角场、周浦还是江桥，都是符合这个原则的。当年我们进入周浦的时候，很多业内人士都不看好，觉得那里位置偏僻，没有消费人群。但是经过短短两年，现在周浦万达已经连续3个月月均客流量超过300万人，日均超过10万人。事实证明，万达正是战略性地看到了中国城市发展中的契机，看到了城市发展方向的消费潜力和需求，抓住了中国城市化过程中，多中心化的发展机遇才造就了万达的成功。

Brief Introduction on the Business Mode of Wanda Plaza

随着国家对于房地产市场的调控，越来越多的投资者进入商业地产领域，万达模式也是每逢讨论商业地产都会要谈到的话题。下面就万达的商业模式与各位进行简单的交流。

二、万达广场一直保持满铺开业，保证旺铺运营

很多购物中心开业率是逐年上升，开张时不是百分之百开业的。但万达不同，我们一直保持着满铺开业的模式。我们认为满铺开业对于所有商户是最公平最公正的态度，对于从一开始树立消费者信心有非常重要的作用。同时，也受到政府和业内的欢迎。当然要做到这一点非常不容易，需要大量的协调和复杂的前期工作。例如江桥万达在6月18日开业，我们倒排了所有有关工作环节的实施日期。从商户招商完毕，签约完毕，装修图纸递交和审核时间，商户进场施工时间，商户验收，商户办证和手续，商

户开业准备，如货品定制、道具定制、营业人员招聘培训等，每一个细节都有时间节点和具体负责人，包括商户装修每天的装修进度都有专人负责跟踪，发现问题当天解决，延后的进度会马上与施工方研究如何补上，绝不拖过当天。甚者发生过商户工期延后，施工队依然我行我素，我们把施工队“锁”在室内，不完成当天进度绝不让下班的情况。满铺开业需要在前期场地对接、图纸对接、计划管理和综合协调方面做的工作非常复杂，要求我们的队伍有彻底的执行力。这也是万达模式的一个核心力。万达的准时满铺开业也获得了政府的高度认可，赢得了更多的商机。

此外，万达广场的发展模式中，一直以来安排主力店面积较大，步行街精品店面积较少。在广场的初期运营，主力店对于客



当地长期就业、税收的贡献，万达所到之处也受到了各地政府的热烈欢迎。

二、万达广场一直保持满铺开业，保证旺铺运营

很多购物中心开业率是逐年上升，开张时不是百分之百开业的。但万达不同，我们一直保持着满铺开业的模式。我们认为满铺开业对于所有商户是最公平最公正的态度，对于从一开始树立消费者信心有非常重要的作用。同时，也受到政府和业内的欢迎。

当然要做到这一点非常不容易，需要大量的协调和复杂的前期工作。例如江桥万达在6月18日开业，我们倒排了所有有关工作环节的实施日期。从商户招商完毕，签约完毕，装修图纸递交和审核时间，商户进场施工时间，商户验收，商户办证和手续，商

户开业准备，如货品定制、道具定制、营业人员招聘培训等，每一个细节都有时间节点和具体负责人，包括商户装修每天的装修进度都有专人负责跟踪，发现问题当天解决，延后的进度会马上与施工方研究如何补上，绝不拖过当天。甚者发生过商户工期延后，施工队依然我行我素，我们把施工队“锁”在室内，不完成当天进度绝不让下班的情况。满铺开业需要在前期场地对接、图纸对接、计划管理和综合协调方面做的工作非常复杂，要求我们的队伍有彻底的执行力。这也是万达模式的一个核心力。万达的准时满铺开业也获得了政府的高度认可，赢得了更多的商机。

此外，万达广场的发展模式中，一直以来安排主力店面积较大，步行街精品店面积较少。在广场的初期运营，主力店对于客

流量的号召力，以及稳定租金对于整个项目来讲都是非常重要的。例如江桥万达，我们就引入了上海第一食品、新华书店、宝大祥、家乐福等知名主力店，从现在来看，他们对于广场的发展发挥了重要作用。

三、开业后将商家的盈利放在第一位，企划先行，营运为核心

专业的经营管理和营销推广，是万达后续经营的核心力量之一。

“商业中心是吃出来的”。依靠餐饮娱乐聚集客流逐渐成为商业中心的一个秘诀，万达广场一般的业态占比，大体按照服装25%~30%、生活配套30%~35%、餐饮娱乐比例45%~50%规划配比。先造人气、再聚商气、再赚财气，依托餐饮娱乐很好地吸引客流，迅速达到稳定客流、提升营业的目的。这也是我们把商户盈利放在第一位的体现。

其次，万达一般在开业后都会把企划营销活动作为工作中的

重中之重，安排一笔专项资金支持。五角场万达广场开业后，相继举办了“2008全国汽车拉力锦标赛开闭幕式”、“非常有戏——百姓大戏台”、上海购物旅游节花车巡游、玫瑰婚典等大型活动，基本可以做到每月一个大型活动、每周一个小活动，从而不间断地为顾客送去购物惊喜，丰富消费者的购物体验，保证旺场。

我们认为万达广场就是一个“人民广场”，欢迎各种各样的人来，无论他是消费或不消费。每个顾客的体验和意见都被放在很高的位置上。记得有一次，电视台采访我，对于夏天来广场吹空调乘凉的现象怎么看？我的回答是：其实我们很欢迎各种各样的人来到广场，无论购物还是不购物，我们都欢迎。我们并不想采取措施去限制或者排挤这类人群来到广场，而是通过广场自身购物环境氛围的改善和提升，引发人们的消费意愿。还有，我们的活动也不只是着眼于促销，比如我们还安排了红歌会、党建活动宣传、党员义工服务，以及举

办明星签唱会等文化活动，使得广场真正成为人民的广场，丰富了群众的精神生活。

值得一提的是，不断更新的运营理念也成为我们广场不断发展的源源动力。传统的消费经营理念是把消费群体等级化，消费LV、GUCCI等奢侈品的顾客是一类消费群体，消费班尼路等品牌的则是另一类客群，两者不发生交集。但如今顾客的消费理念已经发生了改变，顾客的消费需求呈现多样化。一个月入几万、消费LV等奢侈品牌的顾客，也会选择在广场内购买一些例如VANS、大嘴猴之类的潮牌；一个月入三四千元的小姑娘也会积下钱来买个名牌包包。因此，如何满足顾客纵向延伸的消费需求，而不是简单的横向发展，也是购物中心的新的课题。满足顾客更多层次、更丰富的购物体验是很重要的。

此外，广场的营运管理是以实现商户的盈利为目标，因此另一项核心工作是对商户经营进行辅导。每日收集商户销售资料，进行业绩分析、品类分析、当季货品的动售率分析，对数据进行比对分析后，对商户进行专业的经营辅导，建议商户从形象、服务、货品上进行改进提升，从而达到提升商户销售、盈利的目的。

一个成功的商业广场，离不开前期选址的战略眼光，更需要运营团队一丝不苟的后续经营。上海万达广场的成功，不仅仅取决于广场准确的选址、业态和品质的定位，更需要融入极具远见的人性化服务和全方位的管理概念。正是这些，在点滴中铸就了万达广场的成功。■

