

分类号：

密级：



专业学位研究生学位论文

论文题目（中文）	龙湖商业地产差异化竞争战略研究
论文题目（外文）	Research on the Competitive Strategy of Commercial Real Estate in Longhu
研究生姓名	李文娟
学位类别	工商管理硕士
专业学位领域	工商管理硕士
学位级别	硕士
校内导师姓名、职称	屠兴勇 副教授
校外导师单位、姓名	
论文工作起止年月	2017 年 5 月至 2018 年 12 月
论文提交日期	2018 年 12 月
论文答辩日期	2018 年 12 月
学位授予日期	2018 年 12 月

校址：甘肃省兰州市

学 院：管理学院 MBA

学 号：220150907090

学生姓名：李文娟

导师姓名：屠兴勇

学科名称：工商管理（专）·工商管理

论文题目：龙湖商业地产差异化竞争战略研究



### 原创性声明

本人郑重声明：本人所呈交的学位论文，是在导师的指导下独立进行研究所取得的成果。学位论文中凡引用他人已经发表或未发表的成果、数据、观点等，均已明确注明出处。除文中已经注明引用的内容外，不包含任何其他个人或集体已经发表或撰写过的科研成果。对本文的研究成果做出重要贡献的个人和集体，均已在文中以明确方式标明。

本声明的法律责任由本人承担。

论文作者签名： 李文娟日 期： 2018.12.2

### 关于学位论文使用授权的声明

本人在导师指导下所完成的论文及相关的职务作品，知识产权归属兰州大学。本人完全了解兰州大学有关保存、使用学位论文的规定，同意学校保存或向国家有关部门或机构送交论文的纸质版和电子版，允许论文被查阅和借阅；本人授权兰州大学可以将本学位论文的全部或部分内容编入有关数据库进行检索，可以采用任何复制手段保存和汇编本学位论文。本人离校后发表、使用学位论文或与该论文直接相关的学术论文或成果时，第一署名单位仍然为兰州大学。

本学位论文研究内容：

☒ 可以公开

☐ 不宜公开，已在学位办公室办理保密申请，解密后适用本授权书。

（请在以上选项内选择其中一项打“√”）

论文作者签名： 李文娟导师签名： 屠兴勇日 期： 2018.12.2日 期： 2018.12.2

## 中文摘要

商业地产近几年快速发展，一方面，大量资源和资金源源不断地投入商业地产行业，而另一方面，行业竞争激烈加剧，导致空置率升高，同质化加大，租金回报率降低等。面临如此的市场背景，龙湖商业在坚持大力发展“持有型”商业的总体战略下，若想拓展市场并能在市场竞争中脱颖而出，必须要选择和制定合理的竞争战略，以实现龙湖商业未来发展规划和目标。

本文基于以上背景和目的，主要研究龙湖商业地产差异化竞争战略。首先，提出理论依据。阐述差异化竞争理论及其相关理论基础，明确差异化竞争战略的要点和适用环境，列出该战略的优势和风险，为建立差异化竞争战略奠定了理论基础。其次，外部和内部环境分析。通过龙湖商业地产所面对的外部宏观环境及产业环境分析，利用波特五力模型、PEST 工具，找出龙湖商业地产的机遇和威胁；再通过对龙湖商业地产内部财务、开发、运营、人力等资源和能力的分析，总结出龙湖商业地产的优势和劣势。第三，选择战略。在这些因素剖析的基础上，借助 IFE、EFE 和 SWOT 战略分析工具，确定选择差异化竞争战略，并使用定量战略计划矩阵 QSPM 对选择结果进行验证。第四，战略内容。制定完整的差异化竞争战略内容，最后，对战略实施控制和风险管理提出建议。

本文提出龙湖商业地产在三大竞争战略中选择差异化竞争战略，并制定了差异化竞争战略内容、管理控制和风险建议。通过从竞争战略相关理论到使用研究工具和方法，所得出的结论和结果，为龙湖商业地产在现阶段行业内获取优势的竞争地位、持续稳健地发展“持有型”商业提供了理论基础和战略实施建议，同时，本文也为其他与龙湖商业地产相似的商业地产企业给予了借鉴意义。

**关键词：**商业地产；差异化；竞争战略

## Abstract

Commercial real estate has been developing rapidly in recent years. On the one hand, a large number of resources and funds have been continuously invested in the commercial real estate industry. On the other hand, the fierce competition in the industry has led to an increase in the vacancy rate, homogenization and rent return rate. In the face of such a market background, the overall development strategy "to hold" business on business in Longhu, want to expand the market and talent shows itself in the market competition, must choose and establish a reasonable competitive strategy, in order to achieve future development plans and objectives of Longhu business.

Based on the above background and purpose, this paper mainly studies the differential competition strategy of Longhu commercial real estate. First, the theoretical basis is put forward. This paper discusses the theory of differentiated competition and its related theoretical basis, and points out the essentials, applicable environment, advantages and risks of differentiated competitive strategy, which lays a theoretical foundation for the establishment of differentiated competitive strategy. Secondly, the analysis of external and internal environment. Through the analysis of Longhu commercial real estate facing the external macro environment and industry environment, using the Potter five force model, PEST tools, to find out the Longhu commercial real estate opportunities and threats; and then through the analysis of Longhu commercial real estate development, internal finance, operations, human resources and ability, summarizes the advantages and disadvantages of commercial real estate in Longhu. Third, choose the strategy. Based on the analysis of these factors, we use IFE, EFE and SWOT strategic analysis tools to identify differentiated competitive strategies, and use the quantitative strategic plan matrix QSPM to verify the results of the selection. Fourth, the content of the strategy. In the end, we put forward some suggestions on the control of strategic implementation and risk management.

This paper proposes that Longhu commercial real estate should choose differentiated competitive strategy in the three competitive strategies, and formulate differentiated competitive strategy contents, management control and risk suggestions. From the theory of competition strategy to use research tools and methods, conclusions and results, Longhu commercial real estate industry at this stage to obtain competitive advantage status, sustained steady development "hold" business provides a theoretical basis and implementation of the proposed strategy, at the same time, the paper also for other similar commercial real estate in Longhu the commercial real estate companies to give a reference.

**Key words:** commercial real estate; Differentiation; Competitive strategy

目录

中文摘要.....I

Abstract.....III

一、绪论.....1

    （一）选题背景与意义.....1

    （二）研究思路.....3

    （三）研究内容.....4

    （四）研究方法与工具.....5

二、相关概念及理论综述.....8

    （一）战略及战略管理.....8

    （二）战略环境分析理论.....9

    （三）企业竞争理论.....10

    （四）差异化竞争理论.....11

    （五）差异化竞争战略在商业地产行业中的应用.....12

三、龙湖商业地产外部环境分析.....13

    （一）商业地产行业概述.....13

    （二）龙湖商业地产宏观环境分析.....15

    （三）龙湖商业地产公司行业环境分析.....21

    （四）龙湖商业地产公司机遇与威胁分析.....26

四、龙湖商业地产内部环境分析.....27

    （一）龙湖商业地产基本情况.....27

    （二）龙湖商业地产资源与能力分析.....27

    （三）龙湖商业地产公司优势和劣势分析.....32

五、龙湖商业地产竞争战略选择分析.....35

（一）三大竞争战略特点及适用性分析.....35

（二）龙湖商业地产公司竞争战略选择模型分析.....36

（三）龙湖商业地产差异化竞争战略定位.....40

六、龙湖商业地产具体差异化竞争战略及其实例分析..... 42

（一）服务差异化——打造体验式商业.....42

（二）产品差异化——引进创新业态.....44

（三）产品差异化——互联网融合.....49

（四）差异化战略实施的实例分析.....52

七、龙湖商业地产差异化竞争战略实施控制及风险管理..... 55

（一）龙湖商业地产差异化竞争战略实施控制.....55

（二）龙湖商业地产差异化竞争战略风险管理.....56

八、结论与展望..... 57

（一）结论.....57

（二）展望.....58

参考文献.....59

附录.....61

致谢.....62

作者简介.....63

## 一、绪论

### （一）选题背景与意义

#### 1、选题背景

近些年，中国经济高速发展，城市化进程也进一步快速推进，房地产行业在此背景下迅猛发展，而商业地产作为地产行业的又一支，正在逐步崛起。自 2010 年以来，国家陆续出台国五条、住房保障政策等一系列针对住宅房地产的调控措施，对传统住宅楼市形成了巨大的冲击。因此房地产企业在战略上均做出相应的调整，许多企业开始涉足处于政策洼地的商业地产领域，商业地产在此背景下借势迅速崛起，目前，国内众多实力房地产开发企业均已将发展商业地产作为企业发展战略的重点，而商业地产成为了地产企业中非常重要的业务板块。未来，商业地产行业还有广阔的发展空间和更多的机会。

商业地产与传统的住宅地产相比较，有其不可替代的特点和优势，首先，商业地产带给房地产企业的是资本的长期可持续积累。其次，商业地产能为房地产企业带来物业的保值、增值。这两点是区别于传统住宅地产的重要优势，此外，商业地产还在扩大消费宽度、产品种类丰富度、提高就业率、提升房地产企业社会形象等方面均优于传统住宅地产。因此，越来越多的房地产企业开发商涉足商业地产领域。

虽然商业地产发展前景广阔，但井喷式的增长加大了商业地产竞争化。2010-2013 年，中国商业地产投资额，每年平均增长率为 30.06%；据 2015 年世邦魏理仕（CBRE）数据显示，全球一半以上在建购物中心面积均属中国；仅从 2017 年中国写字楼新增需求超过 600 万平方米，创历史新高的事实来看，开发商业地产的竞争非常激烈；预计 2018 年在全国各大城市继续有关购物中心、娱乐商城、写字楼宇等商业性建筑旺盛需求，各类商业地产投资依然会成为年度新的竞争热点；然而在需求驱动与驱动需求的市场环境下，部分商业项目却由于规划不当、招商困难、运营不佳等原因导致空置甚至亏损，出现了明显的驱动需求不足的现象，从 2017 年度行业报告中获知，国内一线城市中，购物中心的空置率近 10%。过多过快的商业地产供应已经导致市场需求驱动与驱动市场需求的失衡现象，同时使得商业地产之间的恶性竞争增大，以及各商业地产商的业绩不均衡等结果。激烈的行业竞争为商业地产发展敲响了警钟，商业地产需要详实的调研、前瞻的规划、细致的运营等一系列战略规划才能获得良好的资产价值回报和

创新物业管理等价值增值。

本文研究的龙湖商业地产是隶属于龙湖地产旗下的一家全程开发、持有和运营龙湖商业项目的商业管理公司。其集团公司龙湖地产是一家专业化的商业地产公司，公司于 1993 年在重庆创建，后因经营规模的快速成长而在全国得到业务高速拓展。龙湖商业地产专注产品和服务品质，主要涉及三大领域：商业地产开发、商业运营管理、物业经营综合服务。现阶段，龙湖商业地产的各项业务在中国 32 个重点城市均有覆盖，其中总开发面积已达 7482 万 m<sup>2</sup>，累计开发的项目有 200 多个，而待开发的储备用地还约有 5002 万 m<sup>2</sup>，在中国房地产行业里，其经营规模和综合实力均居前列。

龙湖商业地产是隶属于龙湖集团的商业运营管理公司，自成立以来，商业运营管理经验已经超过 17 年，成功开发和运作三个品牌：1、“天街”系列：定位都市型的购物中心。2、“星悦荟”：定位社区型购物中心。3、“家悦荟”：以中高端家居为主的生活购物中心三个品牌。截止 2017 年底，已开业商场达 25 个，开业总面积（建筑面积）约 203 万 m<sup>2</sup>，以 2017 年上半年开业项目客流量为例，总客流达 1.4 亿人次。签约商户 3800 个，同时龙湖战略合作品牌有 200 余家。龙湖商业地产团队多项目长期的运营积累了丰富的管理经验，并荣获“中国购物中心产业推动奖”。龙湖集团明确大力发展商业地产，将稳步增持商业，在未来 5-10 年，把投资性物业经营综合服务管理打造成为集团公司新的业务增长点及价值回报点。

龙湖商业地产看到了商业地产在未来巨大的发展机遇和优势地位，同时也感受到了行业内的激烈竞争以及互联网对实体经济的冲击。因此，在明确持续发展商业地产的前提下，需要进一步明确自身核心竞争力以及采取适合的经营战略来提升其核心竞争力。本文基于商业地产行业发展的基本现状，通过以龙湖商业地产实际情况为立题依据，经过仔细分析龙湖商业地产所面对的外部环境及行业环境基础上，结合自身生产经营活动过程中存在的优劣势分析，提出适合龙湖商业地产经营发展需要的差异化竞争战略，同时通过差异化竞争战略的研究，为龙湖商业地产可持续发展战略提供良好的保障作用。

## 2、研究意义

本文通过对龙湖商业地产差异化竞争战略研究，可以有效地破解当前基于经济发展新常态下的龙湖商业地产经营业绩的提升，同时能够为有效实现龙湖商业地产经营发展战略打下良好的基础，并且在行业竞争日趋激烈加之互联网消费的冲击下，可以进一步实现龙湖商业地产的知名度、品牌度及美誉度，以及使得龙湖商业地产的商业价值得到持续不断的保值升值，创造生产经营效益的最大化等



方面具有一定的现实意义。另外，通过对龙湖商业地产差异化竞争战略研究，可以为龙湖商业地产提供可靠的经营发展战略理论依据，同时，能够丰富有关商业地产的经营战略理论，具有一定的理论意义。

龙湖近几年商业地产发展在行业内颇受瞩目，开业速度之快居行业前列，这基于龙湖“长期持有商业”的总体战略规划，而在此目标下，在竞争背景中，研究和制定适合龙湖商业地产大力稳步发展的战略显得尤为重要和具有深刻意义。

## （二）研究思路

本文主要以公司经营战略相关理论为依据，运用适合的战略管理手段对龙湖商业地产内外部环境分析及其生产经营中的优劣势分析，研究确定选择适合的差异化竞争战略，并对具体战略制定和研究内容进行了详细的阐述。

首先，结合龙湖商业地产公司的基本经营管理现状，论述选题背景及研究意义，明确本文的研究思路和框架，并选用正确的分析方法、分析工具和模型进行有效的论述。

其次，基于商业地产差异化竞争战略的研究，仔细梳理了适合的相关战略理论。

再次，借助 PEST、SWOT、波特五力模型等工具对龙湖商业地产的外部宏观环境、内部行业环境、公司资源及运营能力、核心竞争力等进行了细致的分析。

第四，应用比较分析、定性定量、EFE、IFE 等研究方法，建立龙湖商业地产差异化竞争战略模型。

最后，对龙湖商业地产差异化竞争战略提供系统的实施方案及风险建议。

总体思路是：提出问题（选题背景及意义）—分析问题（行业外部及企业内部环境分析）—解决问题（建立差异化竞争战略方案）—问题评估（差异化竞争战略方案的实施与风险管控）。主要思路可用下图进行表示：

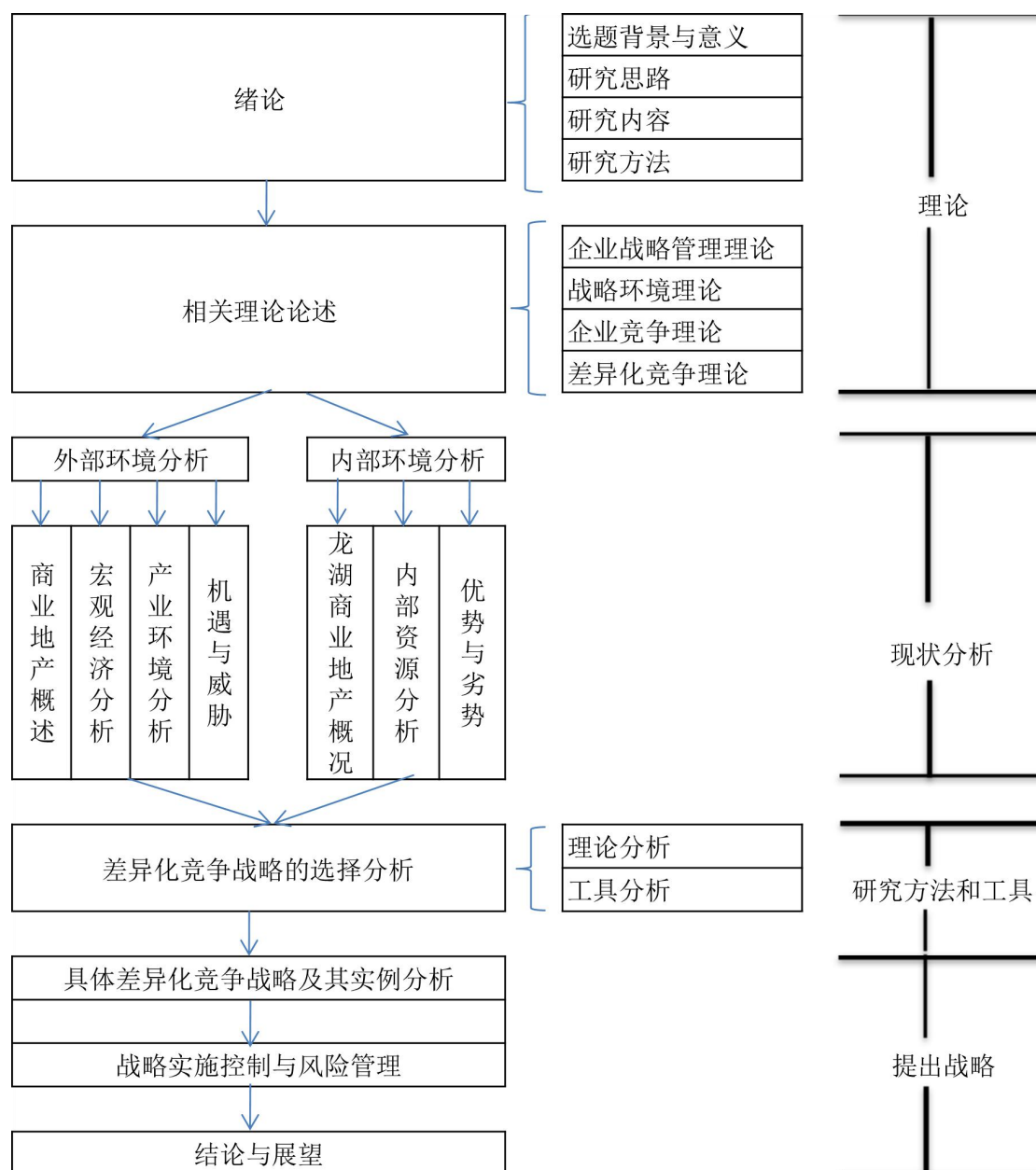


图1 研究思路

### (三) 研究内容

本文通过梳理战略管理相关理论基础，采用 PEST、SWOT、波特五力模型等工具，参阅了大量的研究文献，借助数据和图表分析，对以下四个主要内容进行深入研究。

#### 1、商业地产外部环境分析

概述国内商业地产现状及存在的问题，利用 PEST 工具，从政治与法律、经济、社会、技术四个层面对商业地产发展进行剖析；运用波特五力模型，对供应

商的讨价还价能力、消费者的议价能力、潜在的竞争者进入的能力、替代品的替代能力、现有竞争者的竞争能力等五个方面进行研究分析。通过 PEST 和波特五力模型的分析，找出龙湖商业地产生产经营活动过程中的机遇与威胁。

## 2、龙湖商业地产内部环境分析

根据龙湖商业地产现阶段的企业愿景及使命，介绍龙湖商业地产目前的基本生产经营现状。结合龙湖商业地产的自身生产经营情况，对龙湖商业地产进行财务分析、人力资源分析、运营能力分析、企业文化分析等。目的在于找准龙湖商业地产的核心竞争力。另外，参考 VRIO 模型，通过对龙湖商业地产现有的资源与生产经营能力的分析，概括出龙湖商业地产在价值、稀缺性、难以模仿性和组织结构等方面存在的优劣势。

## 3、龙湖商业地产差异化竞争战略选择

竞争战略主要从成本领先战略、差异化战略、集中化战略三大战略进行分析。然而，龙湖商业地产主要通过对其内外部经营环境分析，并运用 EFE、IFE 矩阵的分析和 SWOT 模型的评估，以及用 QSPM 验证，制定出适合龙湖商业地产发展需要的差异化竞争战略。构建龙湖商业地产差异化竞争战略的主要思路是打造体验式购物中心，引入创新业态，重视本地生活 O2O，进而实现有别于其他商业地产的线上线下模式。

## 4、差异化竞争战略的实施及控制

差异化竞争战略的实施和控制主要是在企业生产经营管理过程中，采取有别于其他商业地产的具体举措，同时能够很好的规避市场经营管理风险，从而保障龙湖商业地产差异化竞争战略的顺利实施。

本文研究内容的重点在于龙湖商业地产“差异化竞争战略措施的制定”。其中适合龙湖商业地产的差异化竞争战略制定主要依据是在充分明确企业愿景及使命的前提下，对企业外部环境及内部资源等方面进行准确的分析，其中运用战略管理的相关理论作为指导，使用 IFE、EFE、SWOT、QSPM 等工具进行定量定性的各种论证，在科学的系统地分析中，最终选定企业战略方案即：差异化竞争战略。这一分析的过程是本论文的重点所在，本文将在第二章、第三章、第四章、第五章重点论述。

## （四）研究方法 with 工具

### 1、研究方法

文献研究法是本文在理论综述的章节中主要运用的方法,通过纸质文献和电子渠道查询、学习、收集和整理,并通过分析研究得出本文所需要的理论知识。

本文运用了实地调研法,对龙湖内部的各类资源进行调查研究,收集资料,再加以归纳,找出龙湖内部的核心竞争力;并在龙湖某地项目为例的个案中,也采用了实地调研的方法。

## 2、研究工具

### (1) PEST 模型

PEST 分析是对政治(Political)、经济(Economic)、社会(Social)和技术(Technological)的分析,这四大类因素将重点影响企业的外部环境。因此本文借助 PEST 分析模型对龙湖商业地产的生产经营外部环境进行分析。

### (2) 波特五力模型

迈克尔·波特<sup>1</sup>在 80 年代初提出了“波特竞争五力模型”,主要是用于竞争战略中的竞争环境分析。五力模型主要指供应商的议价能力、购买者的议价能力、潜在竞争者进入的能力、替代品的替代能力、行业内竞争者现在的竞争能力。这五种力量采用不同组合方式变化,就会影响行业利润潜力随之发生变化。在本文中,将波特五力模型运用于行业环境分析中。

### (3) SWOT 模型

主要包括分析企业的优势(Strengths)、劣势(Weaknesses)、机会(Opportunities)和威胁(Threats),本文将运用 SWOT 分析工具对龙湖商业地产内外部环境进行概括和总结,进一步分析企业的优劣势、面临的机会和威胁,目的是帮助企业把资源及策略聚集在自己的强项上,从而形成差异化竞争战略,SWOT 方法至今仍然是被运用于企业战略制定、竞争对手分析等方面的最常用而有效的方法。

### (4) VRIO 模型

VRIO 模型就是价值 V(value)、稀缺性 R(rarity)、难以模仿性 I(inimitability)和组织 O(organization)模型。它用于对企业内部资源与能力,分析企业竞争优势的工具。在分析龙湖商业地产内部资源的章节可借鉴此工具进行分析。

### (5) EFE、IFE 工具

外部因素评价矩阵(EFE),用来分析外部环境的工具,通过该工具的运用,企业将自己所面临的机会与威胁汇总,来找出企业的全部吸引力,本文将在分析外部环境时候运用该工具。内部因素评价矩阵(IFE),用来分析内部因素,通过该工具,企业汇总自己所面临的优势与劣势,刻画企业的全部吸引力,本文运

<sup>1</sup> 迈克尔·波特(Michael Porter),哈佛大学商学院研究院著名教授,当今世界上少数有影响力的管理学家之一。他是当今全球第一战略权威,是商业管理界公认的“竞争战略之父”。

用其分析龙湖商业地产内部资源的优劣势分析。

## 二、相关概念及理论综述

### （一）战略及战略管理

战略的定义有很多，其中最具代表性的战略定义是商业史学家艾尔弗雷德·D·钱德勒<sup>1</sup>在《战略与结构》<sup>2</sup>中的定义：“确立企业的根本长期目标，并为实现目标而采取必需的行动序列和资源配置”。企业战略基本都是对企业整体性、长期性、基本性等问题的全面谋略，企业在实际经营管理过程中则涵盖了许多详实的具体战略，譬如发展战略、品牌战略、竞争战略、营销战略、融资战略、开发战略、文化战略、人才战略等，这些战略统称为企业战略。企业战略从其层级性而言可分为公司层战略、业务层战略、职能层战略。公司层战略属于企业最高层级的战略，起到战略总纲作用，主要包含：稳定性战略、增长战略、防御战略；业务层战略主要针对于经营单位，包括：成本领先战略、差异化战略、集中化战略；职能层战略是在某些职能领域方面的战略，包括了市场营销、财务、人力资源战略等。本文主要研究业务层战略的“差异化战略”。影响企业战略的三大因素分别是：一是企业愿景规划。企业愿景规划包含企业使命，企业核心价值观和企业愿景。在战略规划的过程中，企业使命和愿景指引着战略制定的方向，首先企业必须明确组织存在的根本理由及企业存在的价值，即企业只有清晰地预见和明确组织的目标状态，才能制定出相应的战略。企业的核心价值观，则是指导战略的思考和执行策略。二是企业外部环境，主要是宏观环境和产业环境。宏观环境主要关注的是企业所在区域的政治、经济、社会及技术环境等状况，可以借助 PEST 分析模型来详细的综述；产业环境主要基于波特五力模型，即供应商议价能力、购买者议价能力、潜在进入者的威胁、替代品和同一行业内竞争程度。三是企业内部因素，即企业核心竞争力，主要包括企业的文化环境、资源环境、能力环境等方面。

战略管理的定义：战略管理是指对一个企业或组织在一定时期的全局的、长远的发展方向、目标、任务和政策，以及资源调配做出的决策和管理艺术。包括一系列的过程，企业先确定使命，再根据其外部环境和内部条件因素，设定企业目标，为了保证企业目标的准确落实，同时使得企业使命最终得以实现，这一动态管理过程，就是战略管理。战略管理的内容包括战略制定、战略实施和战略控

<sup>1</sup> 艾尔弗雷德·D·钱德勒（Alfred D.Chandler,Jr.1918—2007），伟大的企业史学家、战略管理领域的奠基者之一。

<sup>2</sup> 《战略与结构》，麻省理工学院出版社，1962 年，这一巨著后来被人们称为钱氏三部曲的第一部。

制，本文的重点内容在于相关战略的制定。

## （二）战略环境分析理论

企业战略的制定离不开对其经营环境的分析，通过对企业外部环境和内部环境的综合分析，确定企业的核心竞争力。所以，战略环境分析是制定企业战略的重要环节，并运用各种理论工具和模型进行分析比较。

### 1、外部环境分析理论

宏观环境分析：主要是研究会对行业和企业产生影响的各种宏观因素，可以利用“PEST”来分析：P：政治因素，分析影响企业的政治、法律因素，帮助企业分析在市场中的发展机会，是企业确定发展规模和速度的重要依据之一；E：经济环境，从宏观的国民收入、国民生产总值到微观的消费者收入水平、消费能力等，都能帮助企业明确经营目标，为制定战略提供依据；S：社会文化因素，文化、消费习惯、教育等因素能帮助企业明确经营方向，制定战略；T：技术因素，企业所处环境中技术要素也包括先进的思想、方法等。

产业环境分析：主要是分析影响同一行业内所有组织的环境因素。我们用“波特五力模型”的理论，对现有竞争对手、供应商、买方、替代品以及潜在进入者的分析进行综合分析。

运用 PEST 模型对商业地产行业的宏观环境进行分析，为龙湖商业地产选择差异化竞争战略提供必要的理论依据和数据分析；五力模型则是着重对商业地产的行业环境的剖析，为龙湖商业地产找准自身的差异化竞争战略提供充分的行业发展理论依据。这些理论是对于企业制定差异化竞争战略时必要的分析内容，并且需要做充分的调研和分析，以保证其战略制定的正确性。

### 2、内部环境分析理论

内部环境分析理论主要从三个方面入手，一是企业无形资源分析：对公司财务、运营、组织、开发、人力的分析；二是企业有形资源分析：对企业文化、品牌效应、创新能力等的分析；三是企业核心竞争力分析：通过对企业的各种能力的分析，找出核心竞争力，在分析中可以运用“VRIO”模型。

## （三）企业竞争理论

竞争战略是企业战略中重要组成部分，具体而言竞争战略属于公司业务层战

略，它是在企业总体战略的引领下，公司通过采取一系列完整有效的战略行动方法，完善企业经营管理中的某一特定产品和服务，以达到提升企业核心竞争力为目的，从而最终获得某种竞争优势。企业竞争战略理论主要存在三个学派：一是结构学派，代表人物迈克尔·波特，其贡献主要是运用五力模型分析企业经营范围，确立企业战略优势。二是核心能力派，代表人物普拉哈拉德和哈默尔，主张发掘企业核心竞争力，通过核心竞争力来为企业创造价值是该学派主要观点。三是战略资源派，代表人物沃纳菲尔德、科利斯和蒙哥马利，该学派主要研究企业的资源及资源配置，通过独特资源获得竞争优势。其中被誉为竞争战略之父的哈佛大学商学院“迈克尔·波特”，在上世纪将竞争战略推向了战略管理理论研究的主导地位，他将竞争战略定义为：采取进攻性或防守性行动，在产业中建立起进退有据的地位，成功的对付五种竞争作用力，从而为公司赢得超常的投资收益。<sup>1</sup>波特将五力模型运用于分析战略环境，并在此基础上提出了竞争战略，即成本领先战略、集中化战略以及差异化战略。

**成本领先战略：**与竞争对手相比，通过采取一系列的行动，用最低的成本提供一些产品或服务，而这些产品和服务一定是具有某种特性并被消费者所接受的。通常要求企业以高效的生产，规模化的设施以及先进的技术，严格控制研发、推销、广告、人力等各方面的成本。其核心就是对成本因素高度重视，在成本上低于对手，以实现企业利润的战略目标。

**差异化战略：**以可以接受的成本向客户提供不同的产品或服务，通过建立独特的地位来占据市场，满足客户需求，获得利润。在实行差异化战略中，可以逐步提高客户的依赖性，提升客户的忠诚度，以此获得更高的利润。

**集中化战略：**公司主要服务于一个狭窄的竞争细分市场，如果公司具有核心竞争力，为这一专属市场所创造的价值超过那些服务于整个产业市场的公司所创造的价值，该战略就获得了成功。

企业选择竞争战略的核心是通过核心竞争力，取得竞争优势，因此，企业必须要选择适合自己的竞争战略。

近年来，商业地产整体竞争激烈程度持续增加，根据国家统计局网站消息，2018年1—4月份，全国房地产开发投资30592亿元，同比名义增长10.3%，相比前两年来看，地产投资热度依然旺盛，尤其在商业地产投资建设方面，仍然是各大商业地产企业竞争的热点。但是自2016年后半年以来，商业地产去库存化压力大、同质化严重、再加上互联网时代电商对实体零售的冲击等综合因素的影响下，各商业地产企业纷纷调整发展战略，一方面在不遗余力的争取各大城市有

<sup>1</sup>引自《竞争战略》，迈克尔·波特著，华夏出版社，波特竞争三部曲之一，是一本论述竞争战略的伟大著作。



潜力的商业性地产开发项目，另一方面在经营战略方面采取了切实可行的办法，试图找准位置，找对经营策略，在竞争激烈的商业地产行业中取得一定的竞争优势，同时寻找适合的竞争战略理论来促进企业的快速发展。

#### （四）差异化竞争理论

差异化竞争战略也称作别具一格战略，企业选择的战略，一定要同竞争对手在产品、服务、企业形象等方面有明显区别的战略，从而获得竞争优势。其重点是创造在同行业及其消费群体中能够被看做是独一无二、别具一格的产品和服务。企业在制定差异化竞争战略的过程中，一定要分析外部环境和结合自身的状况，将二者有机结合，才能制定出有效的差异化竞争战略。

差异化竞争战略类型有四大类：产品差异化：主要是在产品的款式、性能、耐用、设计、功能等方面入手，区别于其他竞争对手。产品差异化既能建立进入壁垒，又能扩大客户群。服务差异化：在售前售中及售后服务、服务渠道、顾客咨询、客户培训等方面，尽可能体现与众不同的服务，进而提升客户满意度和忠诚度。形象差异化：企业应树立较好的品牌形象，以获得客户的认可，同时需具有创造性思维，对品牌包装、推广等方面进行形象差异化升级等，以获得竞争优势。人力差异化：人才是一大竞争优势，企业要培养出高素质高水平的人员，提升企业竞争力。

差异化战略的意义在于：第一、增强客户对企业的黏性，提高顾客对企业的忠诚度。第二、形成强有力的产业进入障碍，增加行业进入难度。第三、增强企业对供应商的议价能力。第四、削弱买方的还价能力。第五、减少被替代风险。

虽然差异化竞争战略能够有效的使企业获得比同行业平均水平高的利润，但该战略还是具有一定的风险，企业在实施过程中，需要注意规避，风险主要在于：第一、与成本领先战略相比，或许会丧失一些以价格为导向的顾客，尤其是在差异化与成本化相比，价格差距很大的情况下，差异化竞争战略的优势将被削弱。第二、当市场趋于成熟稳定，竞争对手亦能提供相似产品及服务时候，差异化竞争战略的优势不再明显，将失去客户。第三、当顾客差异化需求体验感降低及不再敏感的时候，有可能会忽略产品或服务的差异化。第四、过度差异化，为保证差异而忽略成本，高估市场等也将构成风险。

据汇纳科技的数据统计，近五年来，购物中心的客流量增长速度有所放缓，2016年，全国购物中心平均单店日客流为4.72万人次，基本与上一年持平，但是一二线城市购物中心的单店客流开始下降。究其原因，是因为，购物中心大量开业、网上消费的分流、行业竞争加剧等。龙湖商业地产需要在众多的竞争对手

中保持核心竞争力，必然要考虑采用合适的竞争战略来占领市场。本文基于竞争战略管理的相关理论，结合龙湖商业地产发展的实际情况，为企业寻求适合的发展战略规划。

## （五）差异化竞争战略在商业地产行业中的应用

2016 年，商业地产行业内，一些具有一定影响力的龙头企业，在企业战略规划和调整中，均有不同的企业动向，比如企业轻资产化逐渐成为新的资产管理输出形式、零售店铺出现闭店潮、宝能之争、马云的新零售概念、万达商业 H 股退市等，商业地产企业在品牌、市场和渠道方面寻求差异化，这些龙头企业的新动向，表示商业行业正在发生着快速的变化，面对日新月异的变化和新零售时代的到来，企业重点关注的问题是如何及时适时地调整企业发展策略以满足市场需求，抓住市场的新机遇。

阿里提出“打造人与物链接”，腾讯提出“打造人与人的链接”，而龙湖商业地产提出了“打造人与空间的链接”，这一目标的提出在商业地产行业内极具创新性和前瞻性。这一目标主要是在产品差异化和服务差异化方面提出要求，人与空间的链接，具体的措施主要体现在体验式、创新业态的引进、互联网融合等，而这些措施正是本文提出的差异化竞争战略的内容，因此，龙湖商业地产在竞争环境和背景下，明确将运用差异化竞争战略来达到运营提升的目标。这是龙湖商业地产未来大的发展方向，也是其相比其他商业地产商的独到之处。

### 三、龙湖商业地产外部环境分析

#### （一）商业地产行业概述

##### 1、商业地产的定义及其分类

商业地产广义而言就是可以作为商业用途的地产，主要区别于住宅房地产和工业地产的一类地产。从狭义而言则是可用于商业服务业经营的物业形态，商业地产的表现形式比较丰富，多见的有：传统百货商场、大型超市、主题商场、商业步行街、近两年兴起的购物中心、还包括写字楼、酒店、专业市场等。国外的商业地产称为零售地产。本文主要讨论的是狭义的商业地产，即地产商均以持续经营为基础，以实现物业租金的持续增长以及物业增值为目标的这一类购物中心业态。

##### 2、商业地产行业特点

商业地产的特点是投资大、风险大和收益大。商业地产的投资规模一般大于住宅地产，而且不同于住宅地产的一次性投资，商业地产往往是在硬件上一次性大规模投资后还需要持续的运营投资。同时，由于投资回收周期长，在营运过程中，又受诸多政治、经济、社会文化环境等多种因素的共同影响，使得商业地产的开发风险加大。但是，高风险高收益，商业地产的投资回报远远大于住宅地产，其收益不止一种，主要包含了商业租金收益、物业升值收益、现金流收益、品牌增值收益等等，随着运营的成熟衍生了收益附加值。

##### 3、商业地产现状

国外商业地产的基本现状，首先，以美国为代表的起步于购物中心的商业地产，目前美国的商业地产发展模式已经非常成熟，一般都采用“商业+开发+管理+金融”的捆绑模式。这类企业很多比较注重物业的经营管理以及其品牌建设。其次，欧洲国家的商业地产多以“大而全”为特色，体现一站式消费模式。再次，亚洲商业地产以日本和新加坡为代表，日本的商业地产以精致闻名，日本的购物中心多为复合型，并具有较强的融合性，其内在联系密切的多功能综合体，甚至还集合美术馆、图书馆、演出广场等于一体，满足消费者的不同需求。新加坡的商业地产企业主要形式是“轻资产的战略模式”，他们大多借助私募基金等金融平台，完成租售并举，更多地注重对外部资金的引进和利用，因此，可以较好地

解决商业地产资金沉淀大、周转缓慢的问题。研究国外的商业地产发展历史及现状，对于我们国家发展商业地产行业具有诸多借鉴意义。

我国商业地产的基本现状，在我国各类商业地产蓬勃发展，然而蓬勃发展的商业地产结伴而生了一系列问题，比如战略规划不明朗、运营管理经验欠缺、专业人才匮乏和融资渠道单一等等。存在的相关问题在一定程度上制约了我国商业地产走向成熟。根据市场发展规律，结合国际商业地产成熟的管理经验，我国商业地产一定会越来越细分化，并且在规划、招商、运营各个方面都将进行市场沉淀才能逐渐走向国际化成熟模式。

#### 4、商业地产模式

当前，我国商业地产开发典型模式主要有三种：一是以销售为主导的模式，二是以租售相结合的模式，三是持有物业的出租模式。随着商业地产的逐步发展，目前，第三种即“持有物业的出租”模式发展潜力更大，具有更强的竞争性。

#### 5、商业地产存在的问题

##### （1）商业地产企业经营理念需转变

在我国多数商业地产商的经营理念是单纯的追求地产开发数量，对其产品与服务的实用性及有效性方面的论证较少，并且运营管理经验欠缺。目前，中国一二线城市购物中心每年增加 300 个左右。但是很大一部分购物中心开业后的运营状况并不尽人意，有些空置率有所上升，有些租金收入逐年不升反降，北京、上海、广州、深圳这样的一线城市的优质商圈，商铺的空置率分别为 11.5%、6.3%、10.0%、7.5%，成都二线城市的空置率比较高，达 10.6%，而全国空置率最高的购物中心在沈阳，数据达到 24.3%。造成这一局面的重要原因是，国内地产商缺乏商业地产开发运营经验。

##### （2）商业地产专业人才发展落后行业发展

商业地产行业发展初期，有许多香港有经验的行业人员被邀请到大陆就职，他们带来了香港商业管理经验，成为国内第一代商业地产中购物中心的招商运营团队。在大陆的商业地产逐渐开发和运营后，国内地产巨头一万达，在自身快速发展的背景下，培养了一批商业专业人员，而这些人员也随着市场扩大开始逐渐流向其他地产企业，虽然万达被喻为“商业地产界的黄埔军校”，但是从万达高薪跳槽到其他企业的万达员工，即使在万达体制内做得不错，但出来后不一定都能适应市场。目前商业地产数量急剧上升，而市场上比较资深的专业的招商、运营及项目操盘手，还是非常难得，人才的缺口明显跟不上行业的快速发展，再加之电商崛起，分流商业人员，实体购物中心的人才储备就更显稀缺。

### （3）融资瓶颈制约企业开发经营模式转型

优质的商业地产回报高、收益久，但是项目开发投资大，且和住宅不同的是其运营还具有周期长、回报慢的特点，所以，商业地产项目的资金压力是比较大的。虽然可以向银行贷款，也可以充分运用银行的其他金融产品及渠道，比如信托、私募、海外发行票据等，但总体说来这些方式的资金成本普遍很高，对于资金需求高的商业地产来说，是较难匹配的，所以，商业地产面临着融资渠道的瓶颈。

综上所述，所得启示是：先规划再开发，重经营，求人才，融资金。

## （二）龙湖商业地产宏观环境分析

### 1、政治环境分析

表 1 政治环境分析-相关政策

时间	政策	内容
2013	国务院新“国五条”	二手房交易个税按个人所得税20%上交
	《中国人民银行关于下调金融机构人民币贷款和存款基准利率的通知》	利用住房公积金贷款支持保障性住房建设试点贷款利率，按照调整后的五年期以上个人住房公积金贷款利率上浮10%执行。
	营业税	个人将购买不足2年的住房对外销售的，全额征收营业税；个人将购买2年以上（含2年）的非普通住房对外销售的，按照其销售收入减去购买房屋的价款后的差额征收营业税；个人将购买2年以上（含2年）的普通住房对外销售的，免征营业税。
2015	《关于个人住房贷款政策有关问题的通知》	对拥有一套住房且相应购房贷款未结清的居民家庭购二套房，最低首付款比例调整为不低于40%。使用住房公积金贷款购买首套普通自住房，最低首付20%；拥有一套住房并已结清贷款的家庭，再次申请住房公积金购房，最低首付30%。
	《关于优化2015年住房及用地供应结构，促进房地产市场平稳健康发展的通知》	1) 合理安排住房及其用地供应规模 2) 优化住房及用地供应结构 3) 统筹保障性安居工程建设 4) 加大市场秩序和供应实施监督力度。
	《关于规范土地储备和资金管理行为的相关通知》	提出要清理压缩现有土地储备结构、进一步规范土地储备行为、规范土地储备自己使用管理等行为。
	《关于调整房地产交易环节契税、营业税优惠政策的通知》。	调控个人购买唯一住房和二套住房的相关契税政策，进一步调控房地产。
2016		

数据来源：作者整理

之前十年，大量资本进入房地产业，都是以投资住宅为主，住宅房地产一度成为暴利行业，但是经过十年的高速发展，住宅地产开发的瓶颈已经逐渐显露出来，投资开始变得不理性，房价泡沫已经非常明显，持续的高房价造成一系列的

社会不稳定因素，因此，中央开始不断出台新的宏观调控政策来限制住宅地产的开发，比如限制性（限购限贷限价）措施及房产税等经济手段，同时运用相关行政手段，共同达到抑制房价过高且过快上涨的目的。同时，住宅地产行业自身也在不断成熟，行业盈利能力也逐步趋于平均水平。因此，很多的住宅地产开发企业纷纷开始转型，将商业地产作为地产发展一个非常重要的组成部分，各房产商均确定了发展商业地产的企业战略，重点倾向于投资和开发商业地产，这为商业地产的快速发展创造了有利的政治条件。

最新对于商业地产有重大影响的相关政治因素有以下几项：

#### ① “营改增” 扩大试点

财政部、国家税务总局发布了《关于全面推开营业税改征增值税试点的通知》。该通知要求在国内，全面推开“营业税”改征“增值税”（简称“营改增”）试点，此次将建筑业、房地产业、金融业和生活服务业等全部营业税纳税人，均被纳入试点范围，从缴纳营业税变为缴纳增值税。该政策在市场上普遍认为将利好商业地产，将会激发投资者投资大宗商业地产热情。

#### ② 推动实体零售创新转型

国务院办公厅发布《国务院办公厅关于推动实体零售创新转型的意见》（国办发〔2016〕78号），加快供给侧结构性改革的实施，促进中国消费升级和实体零售业的全面创新转型。

#### ③ “商改住” 限购政策

全国各大城市出台最严调控“商改住”限购政策，旨在抑制高涨的房价。虽然该政策对写字楼和公寓销售有一定影响，但购物中心物业属于正规商铺，反而更为有利于其投资和销售。

#### ④ 国内首支商业地产 ABS 基金设立

深圳益田假日广场资产支持专项计划（ABS）成立，这是我国商业地产 ABS 基金发展的重要里程碑。发起设立市场上第一支专注于商业地产证券化的基金，对商业地产后续发展具有重大意义。这项基金的设立标志着国内的资产证券化市场从“农耕时代”向着“工业时代”的发展。

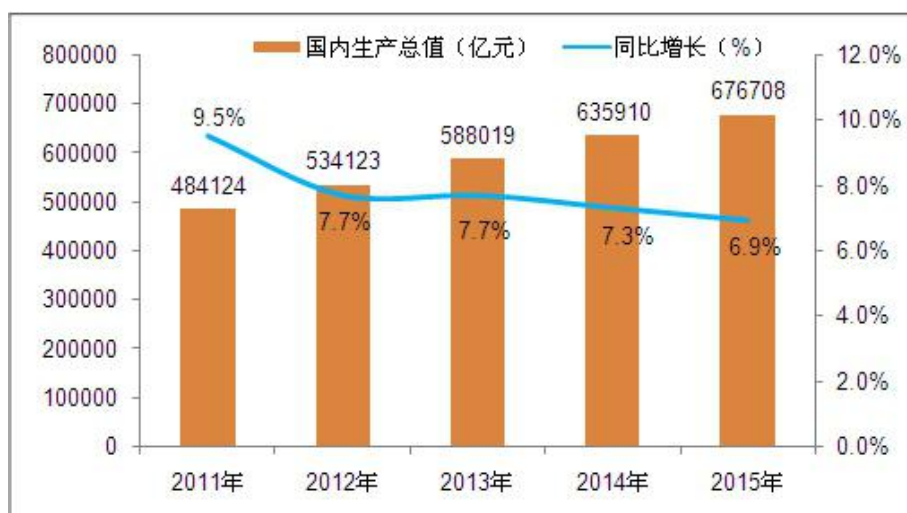
## 2、经济环境分析

### （1）中国 GDP 增长情况分析

改革开放以来，中国国民经济快速增长。国民经济总体增长较快、经济结构不断优化、物品价格回稳、民生明显改善。到 2010 年，中国国内生产总值 408903 亿元，按平均汇率折算达到 58791 亿美元，超越日本，中国已经是世界第二大经济体。由此可见，中国经济的增长对世界经济有巨大的贡献。如下图所示，2015

年，中国国内生产总值 676708 亿元，按可比价格计算，比 2014 年增长 6.9%。

表 2 2011-2015 年中国国内生产总值及增长速度



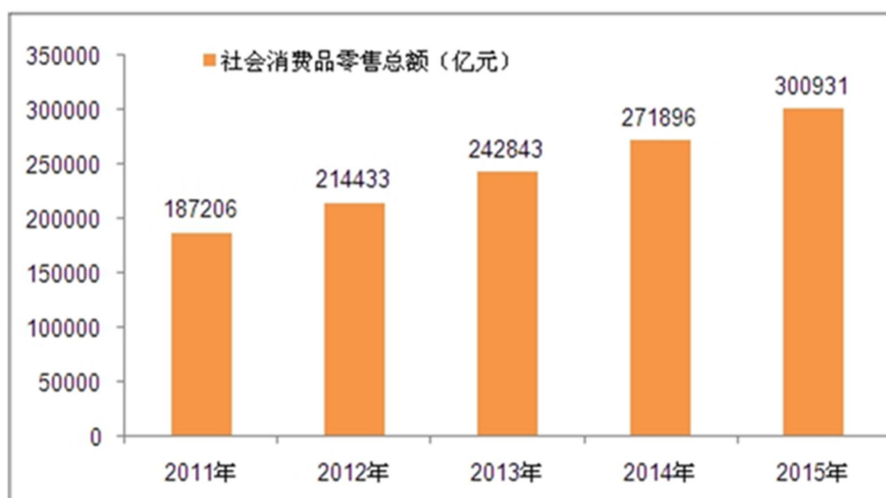
数据来源：国家统计局、中商产业研究院

经济的良好发展，对商业地产起到了最基本的经济保障。有利于商业地产整体发展。

## (2) 全社会消费品零售总额

近年来，中国消费品市场进入了快速发展期，规模也在逐渐扩大。伴随着经济发展，商品的流通领域也发生着巨大变化，打造了四通八达的网络来促进商品流通，使得各类商品在市场中空前发展。商业经营模式从之前单一的简单的模式，演变成了多层次、多元化、开放式的新格局，这和连锁经营的成熟、电子商务的创新发展离不开。如下图所示：中国社会消费品零售总额逐年增长，2015 年，中国社会消费品零售总额 300931 亿元，比上年名义增长 10.7%。

表 3 2011-2015 年中国社会消费品零售总额及增长速度



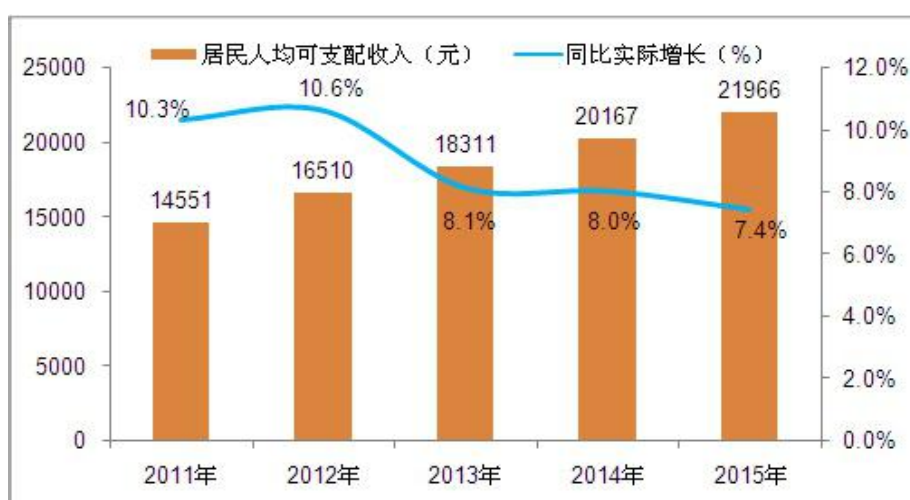
数据来源：国家统计局、中商产业研究院

该表反映出社会消费品逐年增长有利于商业全方面发展，拥有巨大的市场空间。

### （3）城乡居民收入增长分析

在中国经济平稳快速发展的前提下，提高人民生活水平始终是中国政府的根本出发点和落脚点，近年来，我国人民生活水平明显提升，居民收入逐年快速增长，消费水平也不断提升，整体生活质量有所提高，并且我国的城镇居民生活也得到了显著改善。如图所示，2015 年全国居民人均可支配收入 21966 元，比上年名义增长 8.9%，扣除价格因素实际增长 7.4%。

表 4 2011-2015 年中国居民人均可支配收入及增长速度



数据来源：国家统计局、中商产业研究院

以上数据及图表充分表明，我国经济运行平稳，结构持续优化，金融市场平稳发展，宏观环境利好商业地产长远发展。

从经济方面看，对于商业地产最为有利的一项经济因素是：消费成为了经济增长的“压舱石”和“稳定器”。消费支出增长依然较快，消费对经济增长的贡献率不断提高。2016 年，最终消费支出对经济增长的贡献率为 64.6%，高于 2015 年 4.9 个百分点，消费的稳步增长对商用物业的发展带来较大利好。

## 3、社会环境分析

### （1）中国城镇化率

“第十二个五年计划”期间，中国积极推进城市化进程，引导合理有序的人口流动，继续加强城市的各项基础设施建设，进而提升城市综合承载能力，我国城市化水平有所提高。2015 年，我国城镇常住人口 77116 万人，占总人口比重为 56.1%。从 2011 年开始，逐年递增。而从宏观层面来看，居民生活方式将由人口



城市化带来各种改变，而这些改变正是为行业的发展开拓了巨大的市场空间。

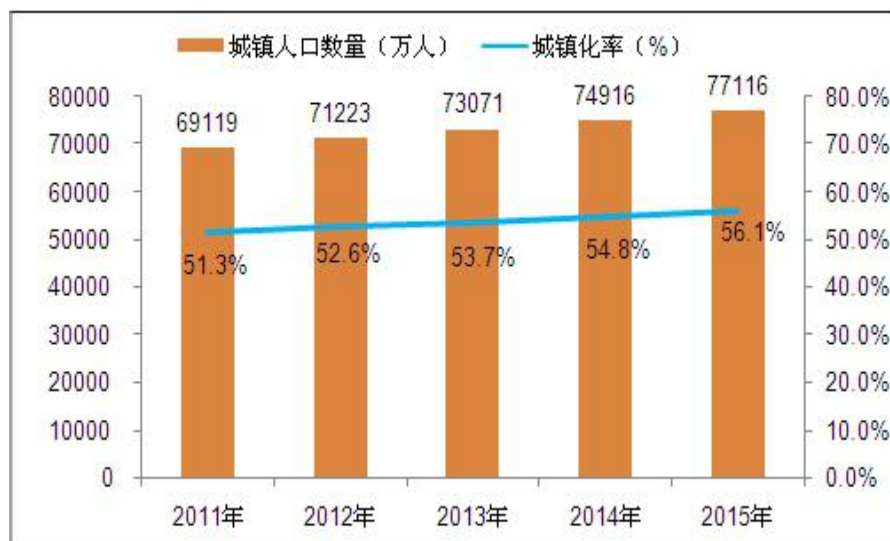


表 5 2011-2015 年中国城镇化率变化趋势图

数据来源：国家统计局、中商产业研究院

预计在 20 年的时间内，中国城镇人口将上升至近 10 亿。据国家发展和改革委员会原副主任称，城镇人口的增长同期将带来共计 4800 亿-6400 亿美元的投资额。城镇化的驱动对中国房地产市场的长期走向必然产生影响。发达国家房地产发展情况是，城市化率接近 50% 时，商业地产就进入了高速发展的阶段。

## （2）商业用地指数趋势分析

2015 年第三季度，中国商用土地指数为 111.2，上升 4.4 点，环比上涨 4.1%，同比上涨 15.4%。商用土地成交占比再创新高，达到 41.6%，带动第三季度指数继续上浮。



表 6 2012-2015 年中国商用土地指数趋势图

数据来源：《RET 睿意德中国商业地产报告》、中商产业研究院

### （3）商业地产成为资本投资热点

中国近十年来一直面临通货膨胀的压力，资本对抗贬值的唯一方式便是投资。相比制造业、家电业、IT 销售业等 2%-3% 的微薄利润行业而言，房地产利润高达 10%-15%，这促使在完成初期资本积累之后的诸多制造业企业，优先选择房地产行业进行投资，因此大量资本涌入地产业。例如联想企业这些巨头逐步开始涉足房地产行业。

在短期和中期内，房地产行业或许替代了股票投资，由于国内股票市场低迷，很多具备一定实力的散户投资者开始寻找其他投资领域和产品，商业地产就是一个新的投资方向，资金从股票市场流入到商业地产领域。同时，投资住宅的回报率为 6%—8% 左右，而投资社区商业（如商铺）的回报率则高达 12%-15%，远远高于住宅投资，于是，追求高额回报率的投资人，更多倾向商业地产，这使得商业地产必然成为新的投资方向。

### （4）居民消费水平提升

随着我国经济增长，人民生活水平大幅度提高，更多的人追求生活品质，居民的消费观念也随之发生变化：比如提前消费，人们贷款购买产品不仅仅局限于大金额的住宅、私家车等，而且渗透到了电脑、家居用品等，这在一定程度上刺激了商业消费，给商业地产带来了销售市场；消费多元化，奢侈品消费市场由于国际接轨而逐渐扩大，本土品牌的纷纷崛起，给消费者提供了更多的选择，体验式的消费模式也逐渐增多并受到欢迎，教育、文化、健康、旅游等各产业在经济的带动下蓬勃发展，也丰富了商业发展的市场环境。商业地产面对众多的商业市场，可以进行各种不同的资源整合，存在着巨大的商机。

中国经济的快速发展，带来了居民生活的巨大变化，人们越来越多关注健康、社交活动丰富、享受娱乐，追求生活品质的提升，这些消费需求，使得文体娱乐行业成为目前零售业中最热门的行业，据统计，全国文体娱乐行业的消费平均增长 162%，在各级城市的增速均很高，一线城市的消费增幅为 85%，二三四线城市的文体娱行业发展更是处于黄金期，同比增幅分别达到 172%、216%、231%，文体娱行业将成为未来促进商业市场发展的强劲动力。文体娱乐的增长带动商业地产新的投资热点，同时也为商业地产带来了新的机遇和市场。

## 4、科技环境分析

新理念正在运用而生，以前是“纯地产开发”思维，现在是“商业运营主导”思维，这个思维的转变，对商业项目品质的逐步提升起到了巨大的推动作用。更新的转变是，部分企业已经将商业项目运营提升到“资产管理”的高度，这一巨大变革，将全面体现商业地产的金融属性，并发挥其金融功能，从而促进中国优

秀商业资产管理公司的诞生和涌现。新技术为商业地产提供了开发基础，商业订单式建造所采用的新设计新规划，更贴合商业发展需求，降低商户运营成本，增强顾客体验。

互联网技术的快速发展，为商业发展提供了技术支持，首先，网络社交平台如电子 APP 杂志，微博微信等不断涌现，商业项目可通过这些平台及时发布信息，与客户更直接的互动，和传统商业相比，缩短了商业信息的传播时间和成本，拉近了消费者的距离，促进消费的发生。其次，移动支付的发展，简化了消费行为，使消费更为便捷。

商业地产发展自身的产品创新提升了行业发展水平，如客流点算系统、销售数据统计分析系统、智能导视系统、会员推广系统等等。

VR 购物的问世，对于传统实体商业有一定的冲击，但目前还未普及，实体商业发展仍为主导，而 VR 的问世，一定意义上更促进商业地产自身的技术革新。

## 5、龙湖商业地产宏观环境小结

总体说来，商业地产的宏观环境是向好的，政治上，对于住宅地产严加控制的政策不变，有利于商业地产的发展；经济上，政策保持连续性稳定性，经济增长向好趋势不变；社会方面，人口红利、城镇化、商业投资热点等有利于商业地产稳步增长；科技方面，虽有新兴 VR 的挑战，但实体经济的科技也更为贴合人性需求。

## （三）龙湖商业地产公司行业环境分析

### 1、潜在进入者分析

商业地产是房地产企业的一个分支产业，它既具备房地产企业的高资金投入、专业性强、品牌属性强等特点，同时还具有自身的特点：资金回收周期长、运营管理难度大、专业人员需求高等。因此，商业地产行业的准入门槛还是很高的，市场上不乏一些进入该行业而失败告终的企业。

综合分析商业地产进入者的要求有以下几项：第一，企业需要具备雄厚的资金，并且还需要现金流的支撑，不能在项目开发和后期运营中急于回笼资金，做好长期资金投入的充分准备。第二，具有地产开发和商业项目运营的双重经验，从项目前期就引入商业项目的规划设计，将大大有利于商业地产的后期运营。第三，具有一定的商业运作能力，商业项目招商、推广、运营三个方面缺一不可，从而保证商业项目的租金回报、客流、销售收入。第四，有充足的人才梯队，保障商业地产全流程运营的顺利进行。商业地产如同房地产一样，也具有一定的地

域性，能突破地域局限，布设全国市场的规模企业更为甚少。

虽然潜在进入者的要求很高，但是商业地产还是存在着潜在进入者，互联网巨头：阿里、京东、腾讯、百度都曾有进军房地产及商业地产的战略。阿里：马云要构建一个商业帝国，打造从写字楼到物流地产、商业地产，再到适合网络人群居住的新型社区。阿里集团已经着手制定针对地产业务的相关发展战略；京东：以新思维介入商业地产。利用流量、客户群体、品牌商资源、技术等优势，帮助商业地产进行运营模式的升级，线上线下充分结合；腾讯：2018 年联合苏宁、京东、融创与万达商业签订战略投资协议，计划打造线上线下融合的中国“新消费”商业模式，促成互联网线上流量和线下商业资源充分合作，带给消费者新的消费体验，从而达到互联网企业和实体商业的双赢。虽然目前潜在进入者还没有详细的战略实施，但是这一进入者不可小觑。

因此，商业地产虽然有潜在进入者的威胁，但是由于门槛较高，短时期内不构成较大的竞争，因此较多的竞争存在于同行业各大房地产企业之间的博弈。

## 2、替代品分析

近几年商业地产在国内处于高速发展阶段，传统的超市、百货已经逐步向综合性的购物中心转型，而购物中心正是目前国内商业地产发展的主流，因此，短期内商业地产被替代的可能性很小。但是，值得注意的是，互联网销售对实体购物中心零售业态的冲击力不可忽视，并且仍然在进一步扩大网络消费和实体消费的差距，虽然现阶段电子商务还并不是商业地产的替代品，但的确对商业地产中商业零售造成了客户分流。

商业地产中购物中心的消费者大致可以分为两类：一类是纯购物者，即买了需要的东西就可以离开购物场所，这类消费者受电商影响较大；另一类是体验式消费，主要是电影、餐饮、美容、健身、教育、游乐等，这类消费不能被电商所取代，反而在电商技术革新的便利推动下，成为商业地产争取顾客的优势所在。因此，在购物中心招商运营中，应加大体验式消费，从而降低被替代风险。

对于购物中心中部分零售业态，还是有替代的风险，比如超市，2017 年由阿里打造的无人商店已正式亮相，只是目前技术还不成熟，用户体验感不佳，未能推广，但具有巨大的发展空间，在技术和运营逐渐成熟稳定后，或许会成为购物中心的替代品。

虽受电商的影响，但是在短期内，商业地产行业还是比较安全的，并没有强有力的替代品。

## 3、购买者议价能力

对于持有物业，只租不售的商业地产来说，其购买者主要是商业的租户，根据项目不同，主要有主力店（超市、影院、百货）、餐饮、零售等，显而易见，因为大型主力店对商业项目的客流贡献最大，所以其议价能力最强；其次是面积大的餐饮、品牌知名度高的零售业态也具有一定的议价能力；除此之外，便是与项目基本匹配甚至处于市场开拓期的品牌商户，这些商户的议价能力相对较弱。商业地产项目要根据自身的项目定位和规模，评估好各租户的议价能力，从而找到最优的业态组合。

目前商业地产行业的快速发展，带动商业租户的市场扩张，一方面，商业地产快速布局带来租金收入的高增长，而另一方面，也加剧了租户的市场竞争，租户在经历了市场拓展后也开始逐渐理性，对于商业地产选择更为慎重，因此，加大了对商业地产的议价能力。

龙湖商业地产运营已有 17 年的经验，已合作商户 3800 家，战略合作品牌近 200 家。由此可见，买方对于龙湖地产的议价能力是低于很多商业地产企业的，龙湖商业地产具有一定的优势。龙湖地产从 2014 年到 2016 年的租金年均增长率高达 47.32%，领先于行业内的其他房地产企业。

#### 4、供应商议价能力

商业地产重要的供应商有三个，一是土地，二是资金，三是建筑企业。

**土地：**政府是土地唯一的供应商，政府非常强势，其对商业地产企业的议价能力非常强，想要在土地上节约成本是比较难的。土地资源供给日趋紧缺，拿地成本日益走高，而商业不同于住宅，其更具有地域要求，需要一定客流量的支撑，成熟区域的地价更是竞争激烈，且成本较高。目前商业地产行业获取土地的成本越来越高，不仅是拍地价格的走高，还有政府对于土地项目的用途、城市规划、解决就业、形象及配套等全方位的要求，因此，在购买土地之前，就要做好项目规划和投资回报分析，以提升土地的商业价值。龙湖地产 2016 年位居全国地产行业第八，待开发土地储备约 5002 万平方米，具备丰富的土地供给。

**资金：**虽然商业地产的融资政策相对于住宅宽松很多，但是，就国内企业以银行作为主要融资渠道来说，银行的资金供给受政策影响，也是日趋收紧，这或多或少限制了商业地产的资金来源。多数房地产行业企业拥有雄厚资金，但由于行业特点，长期具备持续投资和开发能力的企业并不多，尤其是近几年住宅地产受宏观调控政策的打压，更是将很多房地产企业的资金链造成巨大压力。而龙湖于 2009 年在香港主板上市，龙湖集团拥有 2885 亿总资产，无论是在资金供给上还是融资渠道上都具有领先优势。

**建筑企业：**大部分的商业地产都是由房地产企业开发的，依托于集团地产开

发建筑企业，商业地产具有一定的议价能力，但前提是房地产集团内部管理规范，相互支持。龙湖亦是隶属于龙湖地产，集团内部目标明确，分工合理，互助互赢，集团建筑企业对于商业地产的需求充分考虑，可以说龙湖商业地产的议价能力还是非常高的。

因此，如果能取得低成本的土地供给和雄厚的资金供给，再加上建筑企业的支持，商业地产企业则是具备了强有力的竞争优势。

## 5、同行业竞争程度

表 7 2017 年中国国有房地产公司品牌价值 TOP10

排名	品牌名称	排名	品牌名称
1	恒隆地产	6	龙湖地产
2	万达地产	7	新鸿基地产
3	华润置地	8	太古地产
4	大悦城地产	9	绿地地产
5	凯德地产	10	新世界中国

数据来源：互联网品牌排行网以及中国报告大厅数据中心整理发布

商业地产行业竞争主要来自于两个方面，一是地产行业的商业项目之间的竞争，二是零售业在网络消费和实体经济之间的竞争。

### （1）商业地产项目之间的竞争

#### ① 行业内竞争体现在以下几个方面

第一，商业地产行业经过一定时期的快速发展，已经逐步进入了规范阶段，行业增长放缓，这必然加剧了市场份额的争夺；第二，随着大多数房企开始涉足商业地产，各地商业地产投资过热，商业项目供应量加大，使得竞争者数量增多，并且竞争对手力量大抵相当；第三，由于商业项目井喷式的涌现，很多房地产企业仅仅是先占领市场，导致行业内的商业地产项目存在着很多同质化现象，提供的产品或服务大致相同，没有体现明显差异；第四，竞争升级，从最初的项目开发和招商之间的竞争，逐步上升到了商业项目运营之间的竞争，这是一个长期的竞争态势，需要商业地产企业具有专业的运营经验和管理团队，才能支撑项目长久的顺畅运营并实现租金回报。这对竞争者提出了更高的要求。2016 年，商业地产销售面积 14638 万平方米，同比增长 20.3%，增速 6 年最高。赢商网统计新开业购物中心数据，2016 年开业商业项目 563 个（3 万平方米面积以上商业项目），商业总体量达到 4945 万平米。可见，竞争态势还在加剧。

#### ② 商业地产行业中强有力竞争对手分析

以 2017 年排名前 10 的商业地产（表格）为例，一类是传统强势商业地产品牌，如：万达、凯德、恒隆，这些地产商在近几年的商业地产发展阶段进一步扩大自身优势，迅速扩张，市场影响力进一步提升，占据了有力市场份额，并形成了一定的市场地位。万达的全业态城市综合体的连锁复制创新了行业模式，且其“订单式”更是绑定了战略合作伙伴，为万达商业地产迅速扩张奠定了基础，百余个商业项目的开发运营，使得万达成为商业地产龙头企业。另一个极具代表性的是凯德，其创造的资本+商业运营互动的模式成为行业内竞相学习的模式。第二类是转型较早的传统住宅地产开发商，如华润、中粮地产等，这类企业多是以住宅和商业绑定综合开发城市综合体的模式，也在行业内奠定了行业地位。第三类是近几年投资商业地产领域并一举成功的传统龙头住宅地产，比如龙湖地产、绿地地产等，这些企业虽然涉足商业地产较晚，但凭借资金实力、品牌效应、运营能力及市场地位，迅速实现了商业地产的全国化拓展和布局，成为商业地产的新兴力量。除此之外，还有地方性的一些企业，如深圳的星河地产、京基地产等，在区域内占据一席之地。截止 2016 年底，按照持有商业规模排名，万达集团稳居第一，持有商业面积 2964 万平方米，增长速度 34.8%，持有规模和增幅，都具有绝对的优势。排名第二是凯德集团，持有商业面积 522 万平米，但 2016 年仅有一个项目开业，说明发展明显放缓。银泰商业，旗下有银泰百货和银泰城，总商业体量为 358.8 万平方米。值得关注的是，万科集团因收购印力集团，其商业规模跃至全国第四，同比增幅 22.2%。宝龙集团 2016 年新开 8 个商业项目，同比增长 41%。全国排名前 12 的企业中，只有新鸿基 1 家为港资商业地产企业。

### ③ 竞争趋势

商业地产的经营压力越来越大，商业地产企业未来必须要随时关注消费者偏好及市场新动向，比如重视 80 后、90 后的消费力量，关注到中产阶级消费升级，对健康、家庭、社交、女性等新型消费观念和形式的把握等。

## （2）实体经济与互联网经济的竞争

### ① 竞争现状

网络消费的逐年增长，形成了商业地产项目运营新的竞争格局。中国商务部统计显示 2016 年全国网络零售交易总额 5.16 万亿元人民币，同比增长 26.2%，同期全国社会消费品零售总额增长仅为 13%。国家统计局数据：2011 年 1 月网络消费水平指数为 96.0，到 2016 年 4 月则上升至 122.2，涨幅为 27.2%。2016 年，中国网络零售额占社会零售总额的 15.5%，比西欧、北美等地区高出 7-8 个百分点，中国网络零售在整体零售市场中发挥的作用远超全球平均水平。该趋势随着网络零售额的持续增长将更加明显。诸多数据可以看出，网络消费分流了实体商业巨大的份额，对实体商业地产带来了巨大的竞争压力。

## ② 竞争趋势

据国家统计局的数据显示，2016 年，全国网上零售额虽然有 26.2% 的增幅，但是从 2011 年起，2016 年的增速第一次低于 30%。可见，网络零售市场正在逐步趋于成熟，交易增长维持着较稳定的增速。以购物中心为主要业态的商业地产，零售业是其重要组成部分，若没有零售业态的销售支撑，商业是无法长久持续发展的。因此，实体商业地产如何与互联网消费竞争是新的研究课题。

## 6、商业地产行业环境小结

综合波特五力模型来看，潜在进入者的威胁较小，供应商议价能力相对较强，购买者议价能力不大，而替代品的威胁很小，行业内竞争虽然激烈，但国内商业市场本身还非常广阔，而政策方面总体还是保持着支持商业地产发展的基本面，这一点并没有发生根本性变化，因此，我国商业地产总体仍会保持一定增长，发展前景良好。

## （四）龙湖商业地产公司机遇与威胁分析

通过对龙湖商业地产 PEST 分析和波特五力模型分析，总结归纳龙湖商业地产机遇与威胁，如下图所示：

### 1、机遇

- ① 政策环境宽松，支持商业地产发展的基本面向好
- ② 经济持续快速地为商业地产发展提供基础
- ③ 城镇化进程稳步推进，商业地产成为城市化建设的一部分
- ④ 居民消费能力大幅提升，并形成了有利于商业发展的消费理念和习惯
- ⑤ 资本对商业地产投资热度高，传统地产对商业地产开发大力支持
- ⑥ 商业地产自身涌现了新理念和新技术，推进行业发展
- ⑦ 潜在进入者的威胁较小，行业目前还没有强有力的替代品

### 2、威胁

- ① 土地成本升高，增加项目开发成本
- ② 金融贷款收紧，融资渠道变窄
- ③ 行业竞争加大，购买者的议价能力逐步提升
- ④ 电子商务对实体商业的冲击

总体看来，商业地产的机遇大于威胁，龙湖商业地产具有很大的发展机遇。



## 四、龙湖商业地产内部环境分析

### （一）龙湖商业地产基本情况

龙湖集团 1993 年创建，设立初期在重庆，后在全国发展良好，将总部迁至北京。龙湖集团是一家服务于全国性的大型专业地产公司，企业追求卓越、专注品质和细节。业务板块包含住宅地产开发、商业项目开发和运营、物业服务、长租公寓等领域。龙湖地产有限公司 2009 年在香港联交所主板上市。截至目前，龙湖集团的项目在全国 32 个城市均有覆盖，累计开发项目多达 200 余个，已开发面积达 7482 万平方米，龙湖集团还拥有待开发的土地储备约 5002 万平方米，集团拥有员工 1.8 万余人，龙湖集团的经营规模和综合实力均位居中国房地产行业前列。并连续 5 年获得“中国房地产开发企业综合实力十强”，2017 年企业长期信用评级上调至境内外全投资级，无论在住宅地产还是商业地产行业，龙湖集团都有一定的行业地位。

龙湖商业地产是隶属于龙湖集团的商业运营公司，自成立至今 17 年来，成功开发出龙湖集团的三个商业品牌：“天街”系列（定位都市型的购物中心）、“星悦荟”（定位社区型的购物中心）以及“家悦荟”（以中高端家居为主的生活购物中心）。截止 2017 年底，全中国已开业 25 个商场，开业总建筑面积达到了 203 万平方米，已合作商户达 3800 家，其中战略合作品牌约 200 家。2017 年上半年开业项目总客流量达 1.4 亿人次。龙湖商业地产团队具备丰富的商业管理经验，并被行业所认可，曾多次荣获“中国购物中心产业推动奖”等多项荣誉，多年的商业运营经验为龙湖商业积累了一批专业的商业运营管理人员。

未来，龙湖集团还将稳步增持商业，并明确指出，计划用 5-10 年的时间，把“投资性物业营收”打造成为集团新的业务增长极。

### （二）龙湖商业地产资源与能力分析

龙湖商业地产的资源与能力分析将从有形资源 and 无形资产两方面来分析

#### 1、有形资源及能力

##### （1）财务能力

2017 年，龙湖集团财务报表（未经审核）数据显示，全集团累计销售额为

1560 亿元，比上年增长 77.1%，2016 年，集团营业额为 548 亿元，较上年增长 15.6%。而物业投资业务租金收入数据是 20 亿元，同比增长达 35.2%，毛利率为 74%。再看看龙湖的融资成本，2016 年，融资成本仅为 4.92%，被列为民营企业中成本最低的企业之一。龙湖在商业地产方面的投资，全部为商场，基本分为三大品牌系列：主打都市体验型定位的购物中心——“天街”系列、目标客群为社区型的购物中心“星悦荟”系列及以中高端家居为主的生活购物中心“家悦荟”系列。其中“天街”系列是集团重点打造的商业项目，堪称明星产品，其租金占比也是最高，达 86.8%、其次是“星悦荟”：11.4%、租金占比最少的是“家悦荟”仅为 1.8%。三个系列品牌的租金收入增长率最高的依然是“天街”为 37.2%，“星悦荟”也达到了 26.7%，而“家悦荟”则为 5.3%。整体租金收入都不错。高品质的金融结构使龙湖在商业地产上的地位更加稳固。2017 年上半年，龙湖商业地产不含税租金收入 11.4 亿元，比上年增长 28.8%。2020 年，龙湖目标是商业租金收益目标突破 60 亿元，开业项目超过 40 个。

### （2）组织能力

2015 年，龙湖商业集团进行了商业集团改革，着手建立与龙湖商业发展战略相匹配的运营体系，推进商业运营体系标准化的工作，包括招商、运营、推广、物业管理、工程、招标采购、人力资源等各方面的流程，逐步形成并强化集团三大核心功能：支持、引领、管控，经过调整，龙湖目前组织架构是以集团为统筹，各地区及项目相互联动，这样的运作模式，进一步提升了整体运营效率，并且将为后续天街等商业地产品牌的发展夯实基础。这种标准化的运营体系，既方便了企业管理，又不至于让每个项目同质化、复制化。总部机构简化，可提高投资运作效率。项目总经理负责制，可加大项目自身权限，提高项目运作效率。

### （3）开发能力

龙湖集团明确提出开发商业地产将成为集团新的业务增长极，集团每年将年销售回款的 10%，用作商业投资，以一线及主流二线城市为目标，在这些城市的交通节点重点布局，以“天街”为主打品牌，平均每年新开 2-3 个天街项目。

截至 2017 年 10 月，龙湖商业已成功布局经济发达的一线城市及新一线城市，在全国开业的商场数量共计 25 个，开业商场面积近 203 万平方米。2016 年龙湖商业已开业的商场，整体出租率达到 95.9%，租金总额达 19.1 亿元。2017 年上半年租金收入超过 11 亿元，较上年提升近 28%。

龙湖商业始终贯彻集团“坚持有质量的增长”，商业项目的选址标准比住宅地产项目更为严格，龙湖商业对于选取地标，有自己的三大硬性考量指标：一线城市及核心二线城市、便捷的轨道交通节点、人口和消费力成熟地域。

另外，龙湖重视客户需求，对客户研究分析也会比其他地产企业相对超前一

步，每个产品线的客群、客研都务必做到细致完善，所以在客户研究方面，龙湖比其他竞品和竞争对手看得更清晰，做得更深入、更透彻。

龙湖商业的主打品牌“天街”，其定位是针对中等收入新兴家庭的区域性购物中心品牌，每个项目均从空间设计、业态组合、品牌招商、推广运营、创新突破等各个方面都遵循以消费者为中心的理念，为“天街”项目注入更多活力与更高品质。

#### （4）运营能力

龙湖商业近年来可谓是大跨越式增长。是龙湖商业不断强化的运营能力稳定支撑着快速增长。

在平台建设方面，龙湖采用商业大运营形式，同时，搭建大数据平台。大运营平台涵盖拿地、前期规划、项目招商、推广、运营管理、物业、工程、招标采购、人事等各方面，主要以集团为主导，各地区和项目联动配合；利用大数据平台，深入了解消费者需求，通过数据通达和共享，实现经营管理和控制。

精准定位是所有运营的基础。这个层面，龙湖设立了“工作坊”，联合商业与地产相关部门，集开发、研发、运营等多种职能共同深度解读交通、商圈、客群、竞品、商户等全方位信息，对商场业态、主力店等实现精准定位，后续商场也坚持按图施工，确保适应未来消费场景。

龙湖要求运营人员需要和租户深度咬合，高频互动，及时洞见新消费趋势，分享先进管理经验，反馈商户信息，始终保持对新消费趋势高敏感度，并且快速反应，协助高层运营决策。

#### （5）人力资源

龙湖人力资源战略：

能力素质模型的建立—明确人才引进的标准，确定关键岗位的核心能力素质。制定清晰的岗位人员的核心能力及素质标准，这能够帮助人力资源管理人员快速而有效地筛选合格候选人，为企业找到“对”的人。龙湖人力资源观是需要有“企业家精神的职业经理人”和“操心员工”。首先，“有企业家精神的职业经理人”，龙湖有自己的认识：这类人才并不能像一般管理人员那样仅仅用“头脑和双手”工作，而是要真正的能够用“心和灵魂”去工作；龙湖要求职业经理人自身要具备更强烈的求胜欲望，同时还能有很强的团队合作意识和能力，而在工作中善于自我突破，不可官僚。其次，龙湖需要的“操心员工”也有鲜明的龙湖特色，除了基本的工作能力之外，他们与一般员工的根本区别在于“用心”，对客户、对公司、对同事、对工作都要用“心”；龙湖非常强调操心员工积极的主观能动性。

在业务技能方面高要求的基础上，龙湖更重视员工是否能与公司的企业文化

相契合。首先，价值契合，龙湖企业文化“志存高远、坚韧踏实”，员工要认可该价值观，努力上进，共同发展；其次，道德契合，龙湖的员工必须遵循最基本的“遵纪守法、廉洁诚实、敬业有责”的职业道德；第三，行为契合：在龙湖企业，员工有一系列的行为准则，包括良好的精神风貌、整洁的外在形象、严格的工作要求、专业的岗位技能，除此之外，龙湖格外强调和重视员工沟通要求，经常培训员工的沟通技巧，并要求员工在处理工作过程中，信息的传递必须做到高效、准确、无差错。

由于龙湖集团及商业这几年快速发展，员工需求大大增加，因此，龙湖人力资源也提出了创新举措，大力发掘市场上符合龙湖要求的人才。在龙湖的人力资源规划体系中，为员工提供完善的个人发展计划、非常具有竞争力的高于市场平均水平的薪酬激励、同时龙湖具有富有激情和正向的企业文化，这些优势足以吸引行业内专业而优秀的人才和龙湖一起成长与发展，从而充实龙湖的管理团队。龙湖有三个针对性的人事项目计划非常成功：一是“仕官生”，该计划主要是挖掘“有潜能的精英”，这些人员大多是在工程、造价、研发设计、景观、人力资源等方向的；二是“绽放”，这个计划主要针对于营销和销售方向的人才；三是“点将”，主要是面向名校优秀毕业生，吸引他们作为龙湖的储备人才，并重点培养。不仅如此，龙湖的人力资源采用多层次多元化的人才招聘和发展体系，为龙湖培养了大批具有企业家精神的职业经理人，这些人在行业市场上也是非常具有竞争力的。

人才引进渠道的建立—内外部双向引进人才。一方面，通过内部培养和发展来满足人才需求。另一方面通过猎头从行业市场招聘选拔优秀的人才。

职业双通道的建立—引导和激励管理人员和专业人员的共同发展。建立管理人员序列和专业人员序列，能更加激励员工，促使员工不但实现自身的职业发展，同时为企业创造价值。设立专业发展序列，从另一方面激励专业性员工发展专业技能，从而提升企业整体的专业能力，为企业快速发展做支撑。龙湖首先将员工分为横向和纵向两个方向，横向又分为三类：管理人员、行政人员、专业技术人员。纵向分为9个级别，从1级到9级。再将横向分好的人员贯穿其中，管理人员4级—9级，行政人员从1级—4级，专业技术人员从2级—7级。这一制度最大的优点是，让员工在龙湖的职业体系内，不仅可以向管理序列发展，也可以选择向行政与专业序列上发展，摒弃了员工的官本位现象，甚至特别突出专业技术类序列的地位，提升员工专业能力，这一体系给与了员工更广的职业发展通道。同时，从公司管理角度分析，科学而合理的分级分类管理，能帮助员工更加清晰的认清发展方向，并付诸努力，而组织对选人、用人、育人也有理有据，严谨而

公正，企业和员工都有清晰而完整的人事管理体系。为企业发展奠定坚实的基础。

薪酬激励体制的建立——“1234”是龙湖薪酬体系非常形象地描述：一个员工，两份薪酬，三倍努力，四倍成长。龙湖为员工提供了略高于市场平均水平的薪资待遇，并且提供了非常广阔和公平的晋升渠道，在龙湖这几年高速发展的背景下，员工与公司一起成长进步，而公司也提供了科学的薪酬体系，保障员工生活并提升了员工的忠诚度。

## 2、无形资源及能力

### （1）企业文化

使命：为客户提供优质的产品和服务并影响他们的行为，在此过程中，成为卓越的企业并创造机会。

愿景：未来 10-15 年内成为中国房地产业最受尊重和信赖的领先房地产企业。

龙湖的气质：志存高远，坚韧踏实。

核心价值观：追求卓越、信任共赢、研究精神、企业家精神、人文精神

经营管理原则：长期利益，客户至上，简单直接，先外后内，科学决策，改进创新，员工成长，精英原则，同路人原则，团队原则。

核心竞争力：商业增值：围绕商业资源管理和氛围营造来提升商业物业和地段价值。

### （2）品牌效应

龙湖地产多年来始终坚持提供优质的产品和服务，这使得龙湖获得了股东、客户、合作伙伴以及业内同行的尊重和赞誉。龙湖集团获得多项荣誉：“中国房地产开发企业综合实力十强”、取得“企业信用评价 AAA 级信用企业”等国家和行业组织权威认证，2012 年龙湖入选“福布斯亚太区最佳上市公司 50 强”。

龙湖集团下的龙湖商业团队多次荣获“中国购物中心产业推动奖”。多年的商业运营中，龙湖始终将租户视为携手同行的重要伙伴，截至目前，与龙湖商业达成战略合作的品牌近 200 家，合作商户数量达 3800 家。龙湖物业具有国家一级物业管理资质，四次在中国质量协会“全国住宅用户满意度指数测评”综合评分第一，并通过了香港品质保障局的 ISO9002 认证。龙湖物业能够盈利，这在国内物业管理企业中比较少有。国务院发展研究中心等机构评定龙湖物业为“中国优秀物业服务企业服务质量十强”。

龙湖在做好自身企业的同时，是一个有社会责任感的企業，做优秀企业公民，自觉而积极的承担社会责任，龙湖多年来在住房保障、扶贫救灾、就业促进、公

民教育、生态环保、和谐社区等公益事业上尽最大努力配合政府，龙湖还积极投身慈善公益事业。龙湖企业有五项核心价值观“追求卓越”、“人文精神”、“研究精神”、“信任/共赢”、“企业家精神”，在这五个核心价值观的引领下，建立了全面职业经理人化的、具有行业标杆地位的现代企业管理制度，逐渐形成了“志存高远、坚韧踏实”的企业气质。

未来 10-15 年，龙湖仍坚持“以成为中国房地产行业最受尊崇和信赖的全国市场领导者”的愿景，持续为客户提供优质的产品和服务，努力成为卓越的企业并创造机会。

### （3）创新能力

在项目规划、业态组合、场景营销、服务体验上龙湖商业在集团的总战略下持续创新。注重空间创新、业态创新、服务创新、运营创新、体验创新、支付创新等，努力满足消费者的新型需求。

龙湖商业在选址、定位、招商方面已经开始做出调整，更加强调便捷性和通达性，同时进一步扩大餐饮、娱乐、教育、服务等体验类商户的比例。目前行业内的餐饮娱乐业态、体验类业态、零售业态数量比例大致为各占三成。龙湖较早的洞悉到体验类业态的市场需求，虽然这类业态租金水平不算高，但可在少花费的情况下快速导入大量人流，而客流就有可能带动零售的销售额，两者相辅相成。

在融资渠道方面，龙湖是同等规模房企中唯一一个获得投行惠誉评级“投资级”的房企。此外，龙湖凭借着丰富项目运作经验和良好的信用评级，与加拿大养老基金投资公司合作成立合资公司，该投资公司向苏州时代天街项目投资约 2.34 亿加元（约人民币 12.5 亿元）。这次合作为龙湖打开了新的融资通道。

## 3、龙湖商业地产最新业绩

截至 2017 年底，龙湖商业进驻全国 18 个城市。主要是一线城市及二线核心城市，包括北京、上海、杭州、苏州、重庆、成都、西安等，商业整体出租率 95.3%。2017 年，龙湖商业租金收入 27.09 亿元（含税），同比增长 33%。2018 年年中报告中，明确商业公司目标：2020 年，在全国一二线城市，开业商场总数超 50 座，商业租金目标预计达 60 亿。

## （三）龙湖商业地产公司优势和劣势分析

针对龙湖商业有形资源：财务能力、组织能力、开发能力、运营能力，人力资源能力，无形资源：企业文化、品牌效应、创新能力的八项能力进行实地研究，

询问合作商户对于龙湖的品牌认可度，询问人力资源的储备和计划，将龙湖开发能力与同行业对手进行比对，最终，在调查法的基础上，进行总结归纳，得出龙湖商业地产公司的优势和劣势，如下列所示：

### 1、优势

- ① 商业地产公司具备稳健的财务状况，同时具有地产集团有力的资金支持。
- ② 具有成体系的商业地产项目运作规范及经验
- ③ 对于商业项目的开发能力较强
- ④ 拥有较科学的人力资源战略及体系，并持续通过内外部各通道储备人才梯队
- ⑤ 具备龙湖地产多年优质运作而打造的品牌优势
- ⑥ 企业文化明确，且龙湖地产集团企业具有“持商业”的总体发展战略

### 2、劣势

- ① 虽然具备比较专业的运营能力，但是对于日新月异的市场来说，运营还有滞后性，缺乏前瞻预警性。
- ② 创新能力还不能满足市场变化。
- ③ 由于近几年龙湖商业的高速扩张，融资渠道有待开拓，以保障全集团的资金。

总体看来，商业地产的优势远远大于劣势，处于稳步发展态势。

### 3、核心竞争力

综合龙湖商业地产内部资源和能力，运用 VRIO 找出龙湖商业地产的核心竞争优势：VRIO 模型，就是价值（value）、稀缺性（rarity）、难以模仿性（inimitability）和组织（organization）模型。

价值问题：企业的资源和能力是否能使企业对环境威胁或机会做出反应

稀缺性问题：有多少企业拥有某种有价值的资源和能力

难以模仿问题：现在不具备这种资源和能力的企业在获取它时与已经拥有它的企业相比是否处于成本劣势

组织问题：企业的组织框架是否能充分利用所拥有的资源和能力

只有符合有价值、稀有、难以模仿且被组织充分利用这四个指标的能力才是企业的核心竞争力，而只有这个核心竞争力才能帮助企业获得持久的竞争优势。

表 8 VIRO 模型

资源能力	价值	稀缺	难以模仿	被组织充分利用
财务能力	是	否	否	是
组织能力	是	否	否	是
开发能力	是	是	是	是
运营能力	是	是	是	是
人力资源	是	否	否	是
企业文化	是	否	否	是
品牌效应	是	是	否	是
创新能力	是	是	否	否

通过上表可以得出，龙湖商业地产的项目开发能力和运营能力是核心竞争优势。在龙湖地产“持商业”的总体发展战略的基础上，在成功开发和运营了 25 个商业项目的经验积累上，龙湖商业所具备的开发和运营能力是对企业极具价值的、稀缺性的，同行业内竞争对手所难以复制的，并被龙湖企业所充分发挥效用的核心竞争力。



## 五、龙湖商业地产竞争战略选择分析

### （一）三大竞争战略特点及适用性分析

龙湖商业在业务层战略方面，有三种战略可以选择，分别是成本领先战略、集中化战略、差异化战略。通过对这三种战略的特点和适用性的比较，选择适合龙湖的竞争战略。

#### 1、成本领先战略

成本领先战略是企业通过降低生产和经营成本，提供明显低于竞争对手或市场的产品价格，从而获得市场占有率，并获得高于同行业平均水平的利润。实施成本领先战略的企业一般是采用较为相似的标准化或同质化生产模式，其实现产品差异化的途径很少，而其产品所在的行业或市场具有一定的价格弹性，面对的消费者对于产品没有特别的差异化要求和体验，往往只对产品价格比较敏感。根据这些特征，成本领先战略是适合于竞争充分、市场同质化非常严重，替代品威胁较大的企业，例如比较适合制造业。而我们通过外部环境的分析可知，商业地产的行业同质化还未形成，替代品威胁不大，其消费者具有较高的差异化体验，这并非能仅仅通过降低土地、项目运营等成本就能满足进而占领市场的，相反，或许还需要投入更多的成本而满足消费者的不同需求。所以，成本领先战略并不适合商业地产的开发和运营。

#### 2、集中化战略

集中化战略主要是针对某个产品线的细分区段、某一特殊的客户群、或是某一地区市场，在这一主要目标领域内，实施产品差异化或者是低成本战略，从而抵御各种竞争力量的威胁。这种战略的核心是面向特定的顾客群，采取某种对该顾客群有价值的专一性服务，侧重于从企业内部建立竞争优势，这意味着企业在市场竞争中必须做出取舍，有可能会选择放弃一部分市场，由于在整体市场上获得更大的市场份额有一定难度，则需要以利润率和销售额互以对方为代价。对于商业地产而言，综合性的商业项目开发和运营其目标就是占领更广阔的市场、服务更多的消费群体、提供更多元化的服务，从而形成城市商业综合体，满足一站式购物休闲娱乐的全方位需求，这显然不能将市场局限于某一细分领域，因此，集中化战略根本不适合于龙湖商业地产。

### 3、差异化战略

差异化战略是指企业提供的产品或服务，和与同行业竞争对手相比，有明显的差别，企业需要创造独特的产品和服务，而且是要被全行业和顾客所认可的，从而获得竞争优势。差异化战略主要包含产品差异化、服务差异化、形象差异化、人力差异化。它是使企业获得高于同行业平均水平利润的一种有效的竞争战略。若能很好地利用企业内部优势成功实施差异化战略，则能很好的应对五种竞争力量，在行业中赢得较高的收益。实现差异性战略可以有多种方式，如形象设计出位、技术特点、顾客服务、品牌形象、经销网络、公关活动等。当然，最好的战略是企业能在多个方面都具有差异化的特点。

差异化战略实施是有要求的：企业具备多种途径能够创造其与竞争对手之间的差异，而且这些差异一定是顾客认为有价值的；顾客对产品的需求和使用要求是多种多样的，也就是说企业的顾客群的需求是有差异的；市场上主要的竞争是能够不断地推出新的产品。这些条件都是商业地产行业的特点，从外部条件看是非常适合差异化战略的。从龙湖企业内部看：龙湖具有很强的开发和运营能力，并具有一定的创新能力，完全有条件实施差异化竞争战略的研究。虽然实现差异化将意味着以成本为代价，而龙湖商业地产的财务优势很好地避免这一矛盾。

龙湖商业地产，通过内外部环境分析，人力差异化已经具备，差异化战略重点体现在服务差异化和产品差异化上。实施差异化战略的意义非常明显，首先，差异化战略能够建立起顾客对龙湖商业的忠诚，增强顾客黏性；其次，形成强有力的产业进入障碍；第三，增强龙湖企业对商户的议价能力，削弱顾客的还价能力，最后，减少替代品的威胁。

波特认为，每一个公司必须明确采用三种竞争战略中的一个，徘徊其间的公司，其利润几乎注定是比较低的，该企业将处于极其糟糕的战略地位。所以企业必须清晰的做出一种决定性战略决策。但是如果相继采用三个战略，也注定不成功，因为三种战略要求的条件不一致。所以，企业必须分析内外部因素，从而选定实施某一战略。

综上所述，在三种竞争战略中，只有差异化竞争战略是最为适合龙湖商业地产的竞争战略。

## （二）龙湖商业地产公司竞争战略选择模型分析

### 1、外部因素评价矩阵分析（EFE）

表 9 外部因素评价矩阵 EFE

关键外部因素	权重	评分	加权分数
机遇：			
1. 政策环境宽松，支持商业地产发展的基本面向好	0.10	4.0	0.4
2. 经济持续快速的发展为商业地产发展提供基础	0.08	4.0	0.32
3. 城镇化进程稳步推进，商业地产成为城市化建设的一部分	0.08	4.0	0.32
4. 居民消费能力大幅提升，并形成了有利于商业发展的消费理念和习惯	0.10	4.0	0.4
5. 资本对商业地产投资热度高，传统地产对商业地产开发大力支持	0.10	3.5	0.35
6. 商业地产自身涌现了新理念和新技术，推进行业发展	0.06	3.0	0.18
7. 潜在进入者的威胁较小，行业目前还没有强有力的替代品	0.06	3.5	0.21
威胁			
1. 土地成本升高，增加项目开发成本	0.10	2.0	0.2
2. 金融贷款收紧，融资渠道变窄	0.08	1.0	0.08
3. 行业竞争加大，购买者的议价能力逐步提升	0.12	2.0	0.24
4. 电子商务对实体商业的冲击	0.12	1.5	0.18
总计	1.00		2.88

龙湖商业地产的EFE总加权分数为2.88分，高于2.5的临界水平，说明企业面临的外部环境现状或可转变因素较好，外部环境提供的机会大于威胁。

## 2、内部因素评价矩阵分析（IFE）

表 10 内部因素评价矩阵 IFE

关键内部因素	权重	评分	加权分数
优势			
1. 商业地产公司具备稳健的财务状况，同时具有地产集团有力的资金支持	0.12	3.8	0.46
2. 具有成体系的商业地产项目运作规范及经验	0.14	3.5	0.49
3. 对于商业项目的开发能力较强	0.14	3.5	0.49
4. 拥有较为科学的人力资源战略及体系，并持续通过内外部各通道储备了人才	0.10	3.0	0.30
5. 具备龙湖地产多年优质运作而打造的品牌优势	0.10	3.0	0.30
6. 企业文化明确，且龙湖地产集团企业具有“持商业”的总体发展战略	0.08	3.0	0.24
劣势：			
1. 对于日新月异的商业市场来说，运营还略微有滞后性，缺乏前瞻预警性	0.12	2.5	0.30
2. 创新能力还不能满足市场变化	0.12	2.5	0.30
3. 由于近几年龙湖商业的高速扩张，融资渠道有待开拓，以保障全集团的资金	0.08	1.0	0.08
总计	1.00		2.96

龙湖商业地产的IFE总加权分数为2.96分，高于2.5的临界水平，说明企业运营状况良好，同时，企业的优势多是比较重要的，而劣势是可以通过提高而改变的。企业整体状况处于强势。

### 3、SWOT 模型分析

表 11 SWOT 模型分析

龙湖商业地产公司SWOT分析			
	内部环境	优势 (S)	劣势 (W)
	外部环境	1. 商业地产公司具备稳健的财务状况，同时具有地产集团有力的资金支持 2. 具有成体系的商业地产项目运作规范及经验 3. 对于商业项目的开发能力较强 4. 拥有较为科学的人力资源战略及体系，并持续通过内外部各通道储备了人 5. 具备龙湖地产多年优质运作而打造的品牌优势 6. 企业文化明确，且龙湖地产集团企业具有“持商业”的总体发展战略	1. 对于日新月异的商业市场来说，运营还略微有滞后性，缺乏前瞻预警性 2. 创新能力还不能满足市场变化 3. 由于近几年龙湖商业的高速扩张，融资渠道有待开拓，以保障全集团的资金
机会 (O)	1. 政策环境宽松，支持商业地产发展的基本面向好 2. 经济持续快速的发展为商业地产发展提供基础 3. 城镇化进程稳步推进，商业地产成为城市化建设的一部分 4. 居民消费能力大幅提升，并形成了有利于商业发展的消费理念和习惯 5. 资本对商业地产投资热度高，传统地产对商业地产开发大力支持 6. 商业地产自身涌现了新理念和新技术，推进行业发展 7. 潜在进入者的威胁较小，行业目前还没有强有力的替代品	S-O战略： 发挥优势S1-6，抓住机会O1-7	W-O 战略： 利用机会O1-7，克服劣势W1-3
威胁 (T)	1. 土地成本升高，增加项目开发成本 2. 金融贷款收紧，融资渠道变窄 3. 行业竞争加大，购买者的议价能力逐步提升 4. 电子商务对实体商业的冲击	S-T战略： 利用优势S1-6，减少威胁T1-4	W-T战略： 克服劣势W，1-3规避威胁T1-4

通过 SWOT 模型的分析，作为最优的战略组合是 S-O，即利用良好的政策导向、经济和社会的高速发展以及行业整体向好的基本外部机会，发挥自身财务、开发、运营、人力的优势，运用好核心竞争力，获得市场资源及利润。S-O 矩阵的各项因素非常适合采取差异化竞争战略，尤其是可以通过发挥龙湖商业较强的开发、运营这一核心竞争力，实现差异化竞争，进而持续发展龙湖商业。

#### 4、定量战略计划矩阵分析 (QSPM)

通过了解三种竞争战略的特点，并运用战略分析工具 EIE、IFE，SWOT 模型进行战略分析。最终确定选择差异化竞争战略。为了验证分析结果，进一步确定

差异化竞争战略的选择，可以构建定量战略计划矩阵（QSPM 矩阵），对结果进行评估。QSPM 是重要的战略决策阶段分析工具。它利用第一阶段和第二阶段的分析结果来进行战略评价，能够客观地指出哪种战略是最佳的。我们现在将三种竞争战略纳入表中进行比较。

表 12 定量战略计划矩阵 QSPM

关键因素		权重	备选竞争战略					
			差异化竞争战略		成本领先战略		集中化战略	
			吸引力	加权吸引力	吸引力	加权吸引力	吸引力	加权吸引力
机遇：	1. 政策环境宽松，支持商业地产发展的基本面向好	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40
	2. 经济持续快速的发展为商业地产发展提供基础	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24
	3. 城镇化进程稳步推进，商业地产成为城市化建设的一部分	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16
	4. 居民消费能力大幅提升，并形成了有利于商业发展的消费理念和习惯	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30
	5. 资本对商业地产投资热度高，传统地产对商业地产开发大力支持	0.10	4	0.40	2	0.20	2	0.20
	6. 商业地产自身涌现了新理念和新技术，推进行业发展	0.06	4	0.24	3	0.18	2	0.12
	7. 潜在进入者的威胁较小，行业目前还没有强有力的替代品	0.06	2	0.12	2	0.12	1	0.06
威胁	1. 土地成本升高，增加项目开发成本	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30
	2. 金融贷款收紧，融资渠道变窄	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24
	3. 行业竞争加大，购买者的议价能力逐步提升	0.12	4	0.48	3	0.36	2	0.24
	4. 电子商务对实体商业的冲击	0.12	4	0.48	3	0.36	2	0.24
优势	1. 商业地产公司具备稳健的财务状况，同时具有地产集团有力的资金支持	0.12	4	0.48	1	0.12	2	0.24
	2. 具有成体系的商业地产项目运作规范及经验	0.14	4	0.56	2	0.28	2	0.28
	3. 对于商业项目的开发能力较强	0.14	4	0.56	2	0.28	2	0.28
	4. 拥有较为科学的人力资源战略及体系，并持续通过内外部各通道储备了人才梯队	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20
	5. 具备龙湖地产多年优质运作而打造的品牌优势	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20
	6. 企业文化明确，且龙湖地产集团企业具有“持商业”的总体发展战略	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16
劣势：	1. 对于日新月异的商业市场来说，运营还略微有滞后性，缺乏前瞻预警性	0.12	1	0.12	2	0.24	1	0.12
	2. 创新能力还不能满足市场变化	0.12	1	0.12	2	0.24	3	0.36
	3. 由于近几年龙湖商业的高速扩张，融资渠道有待开拓，以保障全集团的资金	0.08	2	0.16	4	0.32	1	0.08
合计				6.30		5.26		4.42

图表说明：若关键因素影响战略选择，则对其的吸引了进行评估，1=没有吸引力；2=有一些吸引力；3=有相当吸引力；4=很有吸引力。若对战略无影响，则不进行评分。

通过上述定量计划矩阵的分析，可以验证三种竞争战略的分析结果，明确龙湖商业地产公司应该选择差异化竞争战略。

### （三）龙湖商业地产差异化竞争战略定位

#### 1、企业愿景

龙湖集团的企业愿景是：10-15 年成为中国房地产业最受尊重和信赖的领先房地产企业。在集团愿景背景下，对于商业的总体战略是持续稳步增持商业，并计划用 5-10 年的时间，将投资性物业营收变为集团新的业务增长极。

#### 2、差异化竞争战略的内容

##### （1）差异化竞争战略的指导思想

龙湖“天街”是集团持有的主要商业地产品牌，定位为面向中等收入的新兴家庭的区域型购物中心，集购物、休闲、餐饮、娱乐等多业态一站式商业综合体。随着“天街”系列品牌化运营，未来龙湖天街将成为龙湖商业主要的商业地产业态。因此，差异化竞争战略也主要针对于天街开发和运营，在产品、服务、形象上形成差异化。

差异化竞争战略的总体指导思想是：着眼于做真正的客户体验平台，引进创新业态，做好互联网的线上线下大融合。具体的战略内容涉及建筑设计、业态引入、营销推广、客户服务等贯穿项目开发运营各个环节的持续优化，不断提升客户满意度。

##### （2）差异化竞争战略的核心内容

依托外部环境的发展机会，充分利用企业健康发展的优势，最大限度地发挥开发、运营的核心竞争力，采用差异化战略：

**服务差异化：**打造体验式商业。根据外部环境中的行业分析，实体商业的突破口依然在体验服务上，并从竞争对手的分析中可以看出，一些购物中心还在继续传统服务，而龙湖在项目开发阶段，就将体验服务前瞻性地提出，并在运营过程中加以强化。

**产品差异化：**引进创新业态。龙湖提出在传统的以零售为主的购物中心中，增加新的业态：儿童业态（幼儿园、课后辅导等）、医疗业态（月子中心、养老中心、体检中心等）、宠物业态（宠物关联服务等），这些业态在全国购物中心中是没有涉及的。龙湖依托自身资金、资源的支撑，拟将新型业态引入购物中心，尚属全国首创，在产品上与其他对手形成鲜明差异化。互联网大融合。互联网融

合是以顾客需求为导向，借助新兴科技技术，打通线上线下，提供更便捷的服务和更具个性的产品。

人力差异化：龙湖商业地产采用自身一套完整的人力资源体系，通过横向和纵向，发展加待遇的双重激励体制，不断地吸引行业尖端人才。同时，企业内部加大培训，培养高素质的与市场接轨的人才。内外结合，使得龙湖拥有竞争力的人才储备库，龙湖独特的人力资源模式在内部环境分析中已做了详细的分析。这是区别于竞争对手的一大差异战略内容。

差异化战略的三大实施内容，整体上表现在产品、服务的差异化，但在实施过程中的实施细节，还将涉及差异化战略中的多种形式，比如：形象设计出位、技术特点、顾客服务、公关活动、品牌包装等等。

## 六、龙湖商业地产具体差异化竞争战略及其实例分析

### （一）服务差异化--打造体验式商业

#### 1、体验式商业背景及现状

传统商业是以零售为主组合各种业态，而体验式商业更多注重的是消费者的参与、体验和感受。简单地说，体验式商业就是：商场在建筑设计、业态组合、景观配套等方面打造出一种创新型、更聚人气的消费氛围，使消费者在此过程中感受到愉悦的精神享受。因为购物中心既能在建筑设计、空间品质等硬件方面易于实现“体验式”的要求，又能以丰富多元的业态组合提供“体验”，所以，购物中心成为了“体验式商业”最常见的载体。电子商务的兴起和快速发展，对实体商业的影响是巨大的，而究其原因，主要是电子商务直接冲击了商业的价差模式，线下实体商业在价格方面已不具备优势。那么，实体商业若想在和网络消费的竞争战中获胜，必然要找出与线上消费所不具备的功能优势，才能抵御电商的冲击。而这一功能则是：体验式消费。

消费者们生活水平不断提高，在满足购物本身需求的基础上，越来越多的人开始关注自己购物时的心理需求、情感需求，于是，消费者开始对环境、兴趣、社交等方面提出了综合消费体验的需求，消费者愿意为线下的体验、环境、服务买单。因此，体验式消费已经关乎到我们的生活的很多方面。

商业地产竞争的结果，购物中心的成败在于运营，其中很重要的一部分是吸引并留住顾客，而体验式消费延长了在店时间，并增加了到店次数和频率，进而提升了顾客忠诚度和黏性，同时，体验式消费对于其他业态的消费具有一定的带动作用。

目前体验式商业发展现状是：一方面，发展模式处于探索阶段，虽然领先的商业地产运营商逐渐意识到要降低百货等零售业态面积占比，而提升餐饮、美妆、儿童消费等体验式业态的占比，但是，对于体验式业态的规划和运营还没有非常成功的案例。而另一方面，消费者的体验式需求高涨，而能提供的体验式消费的一站式场所还不多见，可见，体验式消费市场非常广阔。龙湖商业从顾客最新的需求出发，在服务方面提出了差异化战略，即为顾客提供体验式的服务，这些体验服务涉及到环境体验、购物体验、产品体验、服务体验等方面，这一战略充分体现了服务差异化战略。



## 2、体验式商业实施措施

### （1）建筑设计体验—灵动化建筑营造体验空间

从项目设计之初留足体验区域的空间，根据每个项目的定位，周边社群特点，规划固定的或者替换式的建筑设计，例如巨大的中庭、跨层飞天电梯、楼顶活动空间、甚至是足球娱乐场、露天演艺厅、巨大水幕表演等等。通过建筑设计，打造人与环境的互动体验，采用空间变化、照明、色彩、可触摸的材料、阳光、空气和人工景观等，创造“好看、好玩”的特性，引领消费者产生愉悦情绪。

在建设设计规划的体验方面，可以考虑这几个因素：

**自然元素：**目前多数商业是封闭式集中建筑形式，可以通过一些自然元素，来营造类似室外空间的舒适环境，本质上满足都市消费者对户外活动的体验，自然元素的业态有：体育运动场、绿色农场、水幕等。

**动漫因素：**动漫产业这几年迅速兴起，并具有非常广阔的消费群体，年龄跨度也比较大，从小朋友到青少年，乃至刚步入社会的青年人士，都是动漫爱好者，同时动漫行业正在与其他产业加速融合，‘大动漫’生态系统已经形成。商业购物中心可以定期开展以动漫为主题的实时而新颖的展示及体验活动。这些元素包含的有比如说：动漫互动展(哆啦 A 梦、LINE、迪士尼等各种 IP)、动漫游乐设施、动漫主题电影馆、VR 体验等等。

### （2）服务体验—细节化服务改善体验品质

服务体验可谓是将体验式购物落到实处的最直接的体现形式，网络购物不能提供的服务体验都是购物中心的最佳市场。服务体验可以在以下几个方面体现：

**公众服务：**为顾客提供舒适的购物环境，最大限度地满足顾客的需求，比如设置细致的导视系统，为顾客购物提供便利；不同区域设置不同元素的休息区，吸引客户眼球，延长在店时间；为家庭消费群体提供亲子餐厅，亲子游乐场、家庭洗手间、家庭休息区等；总之，公众服务需要贯彻从顾客即将到店直到离开购物场所完整环节，提升顾客购物体验层次。

**会员服务：**会员是商业业态很重要的顾客群体，对于会员尊享的服务，必须强化其优势，增加会员的忠诚度和黏性，并促进会员消费。比如提供会员的私密休息空间、会员停车优先通道、会员返利、会员物品寄存、甚至可尝试打造会员交流平台等。

### （3）品牌体验—主题化商业带动体验消费

联合品牌商家，打造品牌体验，针对于线上购物不能满足品牌产品的线下体验，可以鼓励消费者到实体店来尝试体验，比如：服装可以在实体店试穿而不必有购买压力；用品可以在实体店咨询体验，还有销售人员现场解释及演示培训；餐饮当然是实体店品尝，而可以结合线上折扣买单；而对于美容美发、教育

培训、文化娱乐等，那就更加是现场体验为主，而不能仅依靠线上消费。商业购物中心应适时营造主题化消费需求的体验活动，来刺激消费，例如：电影节、亲子购物日、服饰文化节等，与相关品牌联手打造体验式消费氛围。

#### （4）文化体验—高雅化文化升华体验气质

消费者对品质消费越来越多，商业项目开始尝试与艺术品类联合，提升商业气质。因此，打好文化牌也是体验式消费的一个亮点，利用小型区域组织一些幼儿创意展、名家名画展、传统文化展、公益性质的展览等等。

体验式消费客户往往追求的是新鲜的、与众不同的消费体验和感受，因此一些稀缺、新鲜的业态涌现出来，并具有很强的竞争力。体验式商业消费实施过程中要根据项目所在区位、市场需求、项目定位等进行调研和市场研究，选择区域内相对稀缺的业态品种，同时结合该区域消费人群的身份特征及消费需求，注意品牌搭配上实施差异化，避免同质化竞争，做到精细运作，人性化经营。通过从建筑设计、服务、品牌、文化等方面营造体验式商业，为顾客提供了与其他竞争对手不同的服务感受，吸引顾客到店消费，延长在店时间，从而带动更多的消费，充分运用了服务差异化的竞争战略。

## （二）产品差异化--引进创新业态

商业业态某种意义上可以看做是购物中心的产品，那么从产品差异化的方面看，提供“人无我有”的产品（业态），就是体现了产品差异化的竞争战略。

### 1、引进儿童业态

#### （1）儿童业态背景及现状

儿童消费业态被称作客流“发动机”。究其原因，主要是儿童人口持续增长。随着二胎政策的全面放开，中国 0-14 岁人口激增至 2.6 亿，占总人口的 18.6%。儿童支出是家庭消费的最大支出之一。据调查，80%的家庭，儿童支出占家庭支出的 30%~50%。目前网购人群主要有 70 后、80 后组成，这个群体大多已经生儿育女，其消费基本是附带儿童消费的。因此，儿童消费有望将部分网购主力人群重新吸引回线下零售渠道中，带动周边业态的消费。

儿童消费能很好地带动家庭消费。据戴德梁行对全国一线城市调查显示，购物中心的消费群体中，一家三口一起购物休闲的比例占到 69%；其中 70 后为 47%，80 后是 36%；传统的百货商场中，人均停留时间为 1 小时，而购物中心的人均停留时间是 4.3 小时。儿童业态具有很强的聚客能力，一般情况到店人数是 1+2, 1+4，甚至是 1+6。并且随着二胎政策放开，新的一家四口的消费模式诞生，

大的玩体验，小的买零售。因此，抓住儿童的消费，实则是巨大的长尾效应，看重的是整个家庭的消费客流。

儿童消费需求从最初的满足基本生活的消费、儿童休闲游乐型消费，发展到强调成长性消费。具体包括：对获得基本的食品、服装、养育及生活必需品的需求；对保健、医疗、居住条件的需求；对受教育及抗拒未来风险的需求；对娱乐、运动、社会交往的需求；对提高个人素质及个性发展的需求。根据尼尔森数据显示，在这些儿童消费类型中，以服装、玩具为主的零售业态仍然是最受欢迎，69%的消费者会在三个月内重复购买一次，其次是儿童体验类的业态，占儿童业态消费的43%。

儿童业态在购物中心的现状是：许多购物中心的核心定位是打造以“家庭群体”为目标消费群的商业中心。儿童业态发展势头强劲，但是，目前国内的儿童业态发展仍处于较初级阶段，多数商业地产的儿童业态存在着良莠不齐、同质化、品牌知名度不高等现象，很多业态及产品不被家长认可，也不能很好地满足儿童的真实需求。在商业地产行业内，还没有真正研究发掘儿童需求从而制定出高质量的儿童业态组合设计，这样的儿童业态，既能够提高儿童消费业态的整体收入水平，带动商业地产整体带来更多的客流，同时还能提升商业地产儿童业态品质及社会价值。

## （2）实施措施

1) 深入研究儿童需求及家长期望，提供从基本生活需求、享乐需求到成长的教育需求的全流程业态组合，满足涵盖0-14岁的儿童的不同阶段的需求。具体包括：产品生活消费类、早教、游泳、艺术培训、运动健身、游乐设施、儿童体验、儿童互动等等。但是落到各项目的具体操作，还是要根据项目周边的客群情况，对儿童年龄阶段、家庭背景、消费习惯等进行详细的调研，以突出重点业态，搭配辅助业态，打造儿童区域消费亮点。

2) 增加亲子互动环节，加大家长的参与度，释放家长们的潜在消费力。从业态规划到产品类型上，增加亲子互动的空间，为陪同家长提供舒适的休息区、交流区等。把儿童业态打造成一个完整的闭环业态，真正地把儿童业态延伸到家庭群体业态当中去。

3) 发动社区资源，对接学校资源，将体验类的业态与周边学校联合起来，作为学校的户外活动、社会实践活动等的场所。这样可以解决商业地产周一至周五的客流和销售难题，整合社区资源，社交联合，打造教育文化场所，提升品牌形象。

4) 提升儿童业态品质，目前很多商业地产只注重增加儿童业态的规划和引进，强调儿童业态的租金收益，但是却对儿童业态的品质有所忽视。儿童业态因

其对象的特殊性，对其质量把控有更高的要求，从项目硬件、装修、安全、消防、卫生、空气等到产品的环保、健康等，都是家长们所关注的。因此，必须要对儿童业态严加把控，给儿童以及家长一个安全的环境，才能提升家长们的忠诚度和满意度。

5) 加强儿童业态服务。良好的服务是对商家软实力的一种考验，而商业地产在这方面要加强管控，首先，为家长提供更好的服务，家长等候区的环境、休息的舒适度，能否提供一些书籍、电影等消耗时间的设施；其次，儿童服务设施应舒适温馨，例如可提供空气净化器来改善母婴室的环境、提供儿童区小朋友的专属小车来吸引客流增加体验、商家的服务人员要更具备耐心和爱心，总之，好的体验和服务，这是商业的本质，对于儿童业态更应如此。

6) 儿童差异化经营。未来几年内儿童业态将会出现井喷式发展，在引进儿童业态时万万不可以跟随大众的雷同选择，要充分考虑到区域性定位。购物中心需根据商场定位、周边环境、地理位置、市场状况等因素，产品业态组合要有所错位，选择更适合自己的相关配套，从而实现差异化经营。后期的经营管理需不断创新，尽量做到让竞争对手难以复制。北京某天街，与商场内的儿童品牌联合打造“五点半课堂”，就是考虑到孩子下课后，家长没有时间照顾，那么，吸引孩子放学后来商场学习、玩耍，给孩子和家长一个安全而健康的环境，据商场负责人介绍，“五点半课堂”的效果非常好，深受孩子和家长的欢迎，目前已覆盖商场周边区域内的 12 所幼儿园、9 所小学，辐射 1 万名幼儿园及小学生。这不仅为周边小区居民带来了便利，还赢得了客流和口碑。

7) 儿童业态的商业运营上，可进行创新及差异化，例如增加主题类型，采用积分、货币等方式增加消费黏性，收费模式上可以先免费体验聚客再收费，以获取长期利益。

做好儿童这一家庭主要消费群体的产品差异化战略，必定带动购物中心的客流量和消费数据。

## 2、引进医疗业态

### (1) 医疗业态背景及现状

购物中心引入医疗业态，最早是在美国兴起，并在日本、新加坡等发达地区的发展已经取得了一定的市场认可。而在中国，就医一直以来是一大难题，近几年也在不断改革改进，但仍然满足不了市民的需求。从医疗的发展前景看，政策上，2013-2014 年，中央政府五度出台政策，加强社会化、多元化办医，推动并促进“社会办医”的落实。随着生活品质的提高，越来越多的消费者开始不满足于环境嘈杂、看病耗时的公立医院，转而接受环境好、服务好、便利性的民营医

院，这一改变促使民营医疗机构增多，2015 年 9 月底，民营医院数量已经超过了公立医院的数量，而 2015 年 1-9 月民营医院就诊人次占到 10.9%，并逐年提升，虽然公立医院仍是就诊的首选，但是民营医疗已经打开了市场，就诊人员越来越多。民营医疗机构大多聚焦非病诊疗领域，主要是齿科、体检中心、美容微整、中医保健、妇幼保健、月子中心、健康养老、高端科研医疗等。对于医疗机构进入购物中心，有几大优势：第一，购物中心舒适的环境吸引非病诊疗的消费者们，常常是边看病边休闲；第二，购物中心常常具有地理优势，使得在忙碌中的上班族也能很方便的到达并做保健性的医疗服务；第三，购物中心可满足看病人员的家庭式消费需求，往往是一家人来购物中心，各干各的事，互不耽误但又互相陪伴；第四，非病诊疗领域的民营医疗机构具有较高的承租能力。第五，医疗业态丰富了购物中心的配套功能，从而吸引了客流。

在美国，有三分之一的医疗诊所分布在购物中心里，平均每个购物中心有两至三家的医疗机构。而在我国，医疗机构进入购物中心才是起步阶段，主要是以非医保范畴的医疗服务为主，初步涉及的品类有齿科、体检中心、月子会所。而在购物中心聚集的发达地区，消费者拥有更强的经济能力，渴望更好的医疗和环境，对于就诊的时间和便利性也有着更高的要求，而在购物中心进行非病医疗就诊，恰恰能满足这类人群的需求，这对于非病医疗机构进入购物中心提供了有利的市场。

（2）实施措施

1）搭配关联业态组合，提升租金的整体收益。

表 13 医疗业态

业态	关联业态
齿科	药妆店、健康食品
体检中心	快餐、咖啡、健康食品
中医保健	中医药店、理疗产品
美容微整	美容美妆美发美甲、饰品
月子会所	婴儿用品、孕妇用品、礼品店、花店、水果店

2）引导消费者的消费习惯、释放更多潜在消费需求。对于医疗进入购物中心还在初级试探阶段，对于早期投入该业态，必须要承担着引导顾客消费习惯的责任，将周边客群吸引到购物中心去做保健医疗，虽然前期困难大，但一旦这一

消费习惯养成，将是长久的收益。所以，前期需要进行大力的宣传推广和培养。

医疗业态是非常突出的产品差异化战略内容，随着老龄化的增加，如果能将这一业态做到结合完善的服务，就是很好的实施了产品差异化。

### 3、引进宠物业态

#### （1）宠物业态背景及现状

国家统计局报告显示，目前中国养狗人数已上升到世界第三，中国养猫人数世界第二。宠物诊疗行业协会数据显示，我国一二线城市养宠物家庭比例近 8%，普通城市近 2%。例如在上海，单身、未婚、离婚、独居老人加起来已经占总人口的 40%，而这中间 70% 的人养狗，20% 的人养猫，10% 的人养热带鱼和其他宠物，宠物是这部分人的重要伴侣。因此，宠物市场潜力巨大。

基于庞大的宠物数量，宠物经济也是快速增长，《2014-2019 中国宠物市场调查研究预测》报告显示，中国宠物经济年均增长率达 30%。《2015-2020 年宠物用品及服务行业市场调研与投资预测分析》报告显示，宠物食品销售额年增长率保持在 25% 以上的高位。预计到 2020 年，全国宠物食品市场规模或达 1200 亿元，成为全球第三大宠物市场。而宠物医疗预计到 2019 年，中国宠物护理行业将超越全球最大的市场-美国，目前已经有购物中心试水宠物业态，但并未普及，而且在操作上还有很多需要进一步验证的地方。

#### （2）实施措施

1) 吸引携宠人士到店。提供各类宠物场所，传统做法是“宠物禁止入内”，但如果需要宠物体验，那么就不仅仅是提供宠物商品的销售，接纳宠物到店消费，则要给予宠物相关的设施，比如宠物寄养、宠物乐园、宠物餐厅等配套设施。宠物寄养是照顾到携带宠物的顾客和不接受宠物的顾客双重需求，为宠物寻找一个临时的休息场所；宠物乐园，可以配备草坪、宠物障碍设施、楼梯、戏水池等各种宠物游乐设施；宠物餐厅，满足携带宠物的客人有地方吃饭，并提供相应的宠物食品。

引进宠物消费品类。宠物消费包括宠物商品、食品、用品；宠物医疗；宠物美容；宠物交友；宠物游泳馆、宠物摄影以及宠物培训等，这些品类在日本、新加坡、香港等地已经有成熟的运营项目可以借鉴，目前看来，效果和收益都不错。

2) 设计宠物相关服务。因为考虑购物中心非爱宠人士和小朋友等群体的公共需求，需要为宠物及主人尽可能提供便捷服务，以避免破坏公共场所的环境。比如提供宠物厕所、携宠人士的专属电梯、宠物便便收纳器、宠物专属休息区等等。

定期举办宠物活动。可以联合相关机构进行宠物竞赛、宠物培训、宠物表演、

宠物公益等，进而打造和谐的休闲体验环境，从而吸引客流，提高收益。

3) 注意招商规划及后期运营管理。由于宠物的特殊性，在前期规划上就要考虑引进的品牌的需求，例如提供相对独立的足够的场地，设计携宠人士的动线通道等，在招商上，寻找已经运作成熟的宠物品牌，他们会提供较为完整细致的运营方案，以减少后期运营的困扰。在后期运营上，更要协调好宠物与其他客群的需求，并在卫生、安全等方面要严加控制，以免在客流集中的购物中心场内出现重大安全事故。

宠物业态已经有部分竞争对手开始试水，但是，若是能在产品差异化上做好研究，做到“人无我有，人有我优”，是具有非常广阔的市场空间的。

### (三) 产品差异化--互联网融合

#### (1) 互联网融合背景及现状

2015 年 3 月，“互联网+”行动计划第一次在国务院总理李克强的政府工作报告中提出，这一概念的提出，引导商业地产在互联网的背景下探索新的运营模式，利用新的信息技术搭建互联网平台，形成新型的经济形态，这给予了深陷于互联网挤压下的“闭店潮”的实体零售业一个创新发展机遇。

先进科技的发展，使得互联网普及范围越来越广，现如今，网络已占据人们的大部分时间，而网络商务也随之作为商业销售的新力量迅速崛起，传统实体商业受到了前所未有的巨大冲击，不但悄然改变着消费者习惯，并从实体消费场所中分流了巨大的客流。2016 年，上半年网购用户规模达到 4.8 亿人，网络零售市场交易规模达 2.3 亿元。阿里巴巴双十一销售额如图所示。显然，网络消费的已然成为实体商业不可忽视的一股强有力力量。

表 14 2009 年-2016 年网络消费数据

年份	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
销售额	5000 万	9.36 亿	52 亿	191 亿	350 亿	571 亿	912 亿	1180 亿

面对互联网+的提出和网络消费的持续增长，商业地产作为商业经营载体，该如何应对才能保持实体商业的生存和发展空间，是商业地产实体经营者研究的新课题。但是究其实体商业的根本优势在于：“人”是社会的一员，社会属性决定了人具有生物与生俱来的“体验”这种根本性需求的存在，比如“面对面”式的服务交流，购物过程“看得见、摸得着、再试一试”，因此，只要找到线上线

下的有机融合，实体商业仍然是不可替代的商业模式。

因此，在此背景下，商业地产商纷纷触网，开拓线上业务，推进全渠道落地。拥抱互联网，“O2O”（online to offline）被提上日程。“O2O”就是将线上线下融合，即：线下的商务资源和机会与线上互联网平台结合，让互联网成为线下消费前沿，先聚合线下资源，让消费者在线上充分筛选并进行支付，然后到线下实体进行体验完成的一种新型、非常态的模式。目前国内大多采用“电子市场+到店消费优惠”模式，将线上的购物便捷性和线下消费体验充分结合，商业地产商重点是将消费者带到线下，并通过线上无法满足的“消费”来带动其他实体消费。

2014年起，零售企业普遍认可线上线下全渠道融合模式，部分大型零售企业如万达、银泰、王府井等都开始尝试O2O，但是，最终结果并不乐观，2015年，苏宁与阿里巴巴合作，双方整合资源，阿里巴巴提供大数据、利用移动应用等，打通线上线下渠道，通过合作各取资源，达到共赢的局面，再一次点燃了商业地产进行O2O试水的热情，

## （2）实施措施

O2O，不是简单的线上线下，最核心的是“TO”（连接），消费者如何从线上端到达线下端，才是关键。互联网+，核心是以顾客需求为导向，打造供需双方的连接、渠道的连接、行业的连接、技术的连接和信息的连接。体现在具体措施上主要有以下几个方面：

1）硬件搭设。首先是构建智能终端，通过链接线上线下的通路，利用大数据打通购物中心和客户的关系，实现销售管理统筹。例如，WiFi：WiFi不仅仅是为顾客到店使用所提供的网络工具，它一个重要的作用是可以利用WiFi定位顾客行走路线和停留区域及时间，跟踪人行轨迹、热点区域，从而分析顾客购物喜好乃至消费水平，并以此对购物中心下一步的品牌引进和调整提供数据基础，充分发挥长尾效应，为顾客打造最佳购物体验；智能终端POS：用来采集消费数据，监督商户销售，并实现会员积分等功能。移动支付：为顾客提供如同网上购物同样便捷的支付方式；另外，客流点算系统、停车收费系统、会员系统、ERP系统都必须紧随其进行更新，通过整合这些系统，全方面为消费者提供服务。

2）科学运用互联网技术，坚持以顾客需求为导向，打造体验式购物。在互联网+的时代，充分利用大数据整合和分析庞大的消费者群体，洞察消费趋向和偏好，发掘消费需求和潜力，从而不断优化购物环境、购物体验、购物服务等。通过各种互联网软件系统，精准定位，满足个性化需求，进一步提升会员服务。除此之外，运用APP、QQ、微博微信等软件，推送商家特惠、会员信息、在线



互动、团购活动、体验活动等等，通过扩大网络营销带动实体消费。

3) 加强后台运营。打造好硬件设施，配备丰富的软性营销，其目的都是为了后台数据分析，从而更好的提供顾客服务。主要运用在商户销售管理、会员维护、推广活动策划等。对于商业地产而言，除劳动、资本以外，大数据成为第三商业要素，有巨大的商业价值，这些都建立在数据分析的基础上，而后又反向运用到运营管理中，最大限度地利用好线上数据资源为线下运营做导向，转大数据为实用化工具，达到现场运营的有的放矢。

4) 调整组织架构，管理扁平化。由于互联网传播速度快，消费者能触及的信息量非常快而且多，要及时掌握消费者市场的消费需求及变化，把握消费者消费趋向，并作出快速反应，提供与之相符的产品和服务。这是互联网环境下对商业地产项目运营提出的更高更新的要求，因此，商业地产企业必须建立快速反应和灵活的组织结构，加快信息传递速度，及时掌握客户需求和反馈，提高管理效率，通过组织结构实现双向管理。

5) 数据共享。购物中心所获得的数据，如果能与有效合作伙伴进行分享，将能更有效地发挥价值，例如与相关社区、商圈、商户联合，数据共享，发掘消费潜力，建立长期稳定，共同获利的合作关系。

6) 实行网络差异化定位，在高端市场上发力。网络消费的优势主要是面向中低端消费领域，因此，传统零售业则应扬长避短，牢牢抓住高端市场，而且，高端市场产品的利润空间较中低端更大，只要做好市场细分，零售商依然有巨大的发展空间。

7) 探索多元化的 O2O 运营模式。比如线上交易-线下体验；线下营销-线上交易；线下营销-线上交易-线下体验等，针对不同的商户，采取不同的线上线下融合模式，找到适合商家，并满足顾客喜好的方式。通过多元化的 O2O，引导消费者实现体系化的一站式消费，比如，整合商家资源和系统，使得顾客到店之前可以预约体验型商家的服务，逛街的时候可以提前预定餐饮，等餐的时候可以提前预定电影，观影后可以直接查询车位定位系统等等。

8) 制定人才梯队的培养计划，保障 O2O 的顺畅实施。互联网日新月异，技术性强，因此，组建并培养专业团队非常重要，这个团队不仅仅是 IT 技术人员，而是需要具备互联网思维的、有创新能力、且有商业运营经验的复合型人员，同时互联网大数据的有效应用，还需要具备云计算、数据分析能力的专业技术人员。只有具有前瞻性的专业人员梯队作为后盾，才能满足互联网变化快，专业强的运营要求。

传统零售业与网络消费，二者互相竞争，互相补充，互相促进，任何一方都无法取代对方，无论是线上还是线下，业界对于未来的融合都持积极肯定的态度，

愿望也很强烈。如李克强总理 2015 年 3 月 15 日答记者问说的“网上网下互动创造的是活力，是更大的空间，站在互联网+的风口上顺势而为，会使中国经济飞起来……”因此，虽然 O2O 模式的探索与发展已成为大势所趋，但截止今日，还未有质的突破，也没有找到共赢模式，这也给予了龙湖商业地产一个探索性机会，如果能找到与互联网的深度融合的方式，开辟一条传统零售行业创新模式的道路，那么龙湖商业地产必将开启商业地产运营的新篇章。

互联网融合在实施结果上是产品差异化，但其在实施过程中，会结合服务差异化的内容，通过打通便捷的线上线下服务，最终提供个性化差异化的产品。从而实施产品差异化竞争战略。

## （四）差异化战略实施的实例分析

### 1、体验式战略实施落地

**建筑设计体验：**杭州某项目邻江，规划初期则以潮水为灵感，用浪潮、潮水、波光为元素，在项目建筑上从点、线、面和颜色上均体现出激情的潮文化，创造性的打造四大空间：IP-潮庭、DIDA 嘀嗒城、潮玩实验室和 1515 空中街区，真正实现了一层一景、层层都好玩的体验式空间场景。该项目以项目自身区域特点为出发点，充分考察周边客群的文化及生活习惯，利用自然空间元素，打造体验空间，创造体验需求。

**品牌体验：**杭州某项目在品牌引进上注重品牌的体验性，引入“爱蹦客”蹦床主题乐园、沃尔斯恩击剑中心、斑斓生活烘焙教室、爱油画·吧、博世家电、易庐智能家居体验馆、爱玩嘉年华、海马体照相馆、西西弗书店等，由此形成多样生活体系，也让商场不再只是购物和拍照的地方。

**文化及互动体验：**2017 年苏州新开项目地处高新区，工厂聚集丰富的客流，因此在建设规划上，前瞻性的打造了文化体验空间，规划超大室内中庭，用于文化互动及各类主题活动，如明星见面会、新品发布会、潮流艺术展等。杭州项目因周边客群年轻时尚，特别打造“潮玩实验室”，引入主打花艺、金工、木作、布艺、皮雕和调香等手作先驱品牌，以科技异想产品与文艺手作体验为主，并设置了酷炫的科技、电子、汽车等美陈装饰，大大地满足了好奇心态，为年轻客群提供最前沿的潮流资讯以及手作体验等多元化潮流交融体验。在互动体验上，各个项目均在开业时期，推出大型 IP 互动展，附带联名款周边产品，大大丰富了顾客体验。

**服务体验：**除了购物中心必要的停车场、WiFi 覆盖、母婴室等，龙湖项目

都在根据周边环境和客群，发掘新的服务体验，比如某项目引入国产人气虚拟偶像“零”用于内部导引方面，成为全国首个破次元壁商场。以“AR 触控+语音交互”形式，将导视系统落到现实场景中，采用新科技实现顾客与虚拟偶像的语音交互体验，在外部交通方面，引入首个滴滴小绿点，与滴滴系统合作简化司乘双方原先以打电话的传统沟通过程，免去找路的时间成本的损耗。这两项服务体验深得顾客的好评。

## 2、创新业态战略实施落地

儿童业态：每个龙湖项目在儿童业态上，都是不惜牺牲商场面积，为儿童及其家庭打造舒适的儿童区，不但加大儿童购物类品项，还重点增加儿童跑道、儿童攀岩、儿童休息、儿童游戏区等，最大限度地增加儿童体验，同时，在儿童区，从色彩、建筑、设施等方面都以儿童需求为出发点，满足儿童小顾客们的需求，就是延展了家庭消费的可能性。儿童业态已经在龙湖的新开项目中招商规划的重点业态。

医疗业态：北京项目，在分析了周边白领人群的需求后，引进微整品类、美容品类、齿科品类，并提供在线预约服务，增加顾客到店及留店时间。龙湖还计划在购物中心中引进月子中心，带动婴儿和产妇及其全家消费。

宠物业态：成都某商业项目曾尝试与日本最大的宠物业态综合品牌商进行深度洽谈，但是由于中国政府对于宠物卫生防疫政策方面的限制，目前宠物活体进入购物中心这样人员密集的场所还未能实现，但龙湖商业仍然未放弃宠物业态合作的探索，在部分假日，以宠物为主题的体验活动还是在探索，例如与慈善机构合作开设宠物领养日，与宠物驯养机构共同举办宠物选美及培训、展示活动，这些活动都取得了很好的成效。

教育业态：龙湖成都商业正在规划在购物中心开设幼儿园，由于政府对于幼儿园的设置有较严格的资质要求，比如必须有室外活动空间、有幼儿独立活动的安全场所和措施等，目前还在寻找和制定解决方案，并且，龙湖还在尝试幼儿教育业态方面更多的可能。

## 3、互联网融合战略实施落地

龙湖商业地产某项目率先开展互联网融合试点项目，这就是某地龙湖商业地产项目与阿里巴巴开展战略合作，举办“淘宝生活节”，首次合作主要是关于数据端口的开发对接，以及支付终端的升级。但此次活动是国内首次打通线上线下购物通道的融合，该活动被视为 O2O 模式在中国商业市场变革时代的一次重要“路演”。

2017 年，龙湖某地商业项目瞄准“双十一”，从线上携手支付宝与天猫做“场景体验”，到线下联袂多品牌商家推出“强有力的折扣活动”，将顾客从线上吸引到线下，体验乐趣，感受美好。活动实现了客流、销售、品牌推广的三赢局面，三天创造了近 5000 万销售业绩，这也是龙湖商业地产对互联网融合战略的敏锐把控和大胆尝试。

2017 年，龙湖某地商业项目与优酷携手合作，将优酷出品的动画 IP《京剧猫》场景搬到了商业项目，开展闯关式嘉年华。虽然线上 IP+线下体验已有商场运用，但大部分是场景展示，而龙湖商业强调深度合作，重视亲子参与体验，其效果优于其他购物中心。

龙湖集团非常重视互联网融合战略，并在龙湖物业已取得了一定成效，在商业领域，也已斥巨资在大数据等方面开展部署，完成了 O2O 硬件基础条件的铺设，为与各互联网企业开展合作打下坚实基础，今后，龙湖将深入研究互联网融合的有效措施，在各自领域发挥特长，尝试打通线上线下的消费体系，给消费者在线下实体购物时，带来更多的便捷，从而提升消费体验。龙湖集团对于商业地产的互联网融合更多的是期待思想观念的契合、长久的资源配置和新技术的开发运用。

## 七、龙湖商业地产差异化竞争战略实施控制及风险管理

### （一）龙湖商业地产差异化竞争战略实施控制

#### 1、增强顾客忠诚度和黏性

龙湖商业实施差异化战略的根本目的还是吸引客流，促进销售，因此，无论是体验式还是创新业态，又或者是互联网融合，都是要围绕吸引客流创造销售为中心，因此在整个战略实施的过程中，吸引顾客，增加黏性，提升忠诚度是始终需要放在首位的。差异化竞争战略势必会丢失部分客户，那么在吸引来的顾客中，更加要提升其忠诚度。

#### 2、进一步提升运营能力

商业行业瞬息万变，商业企业的运营能力需要随时保持商业前沿的运营能力，根据市场变化迅速做出反应和调整，这需要龙湖商业的管理人员加强业务学习，不断进取，追求卓越，打造专业化团队。

#### 3、加强管理控制

企业管理上要支持差异化战略的实施，在资源上有所倾斜，比如投入资金开发新技术，开展新业务知识培训及考察，鼓励员工技术创新和资源开发，组织结构上进行相应的架构调整，保障信息沟通顺畅、反应迅速。

#### 4、加大推广力度

采取差异化竞争战略，会有很多新鲜血液的注入，而消费群体在海量信息中未必能有所关注，因此，要大力营销推广，联合商家共同发展会员，快速的将信息渗透到消费者当中，在促进其消费后再将改进建议收集，反馈给公司，做进一步战略优化。

#### 5、提升整合资源能力

龙湖商业竞争战略的实施过程，其实就是资源整合的过程，要善于借力外部优势、善于整合内部资源，提高核心竞争力。调动各类资源综合发力，保证战略实施的有效性。

## （二）龙湖商业地产差异化竞争战略风险管理

### 1、注意资金风险管控

因为龙湖商业的战略是“持有型商业”，而资金是开发商业最重要的门槛。坚持持有资产，是需要强有力的资金作为支撑的，尤其是龙湖近几年的商业是快速扩张时期，实施差异化竞争战略也是以成本为代价的。因此，加强资金监控，同时寻找融资渠道对保障项目长久稳健发展非常重要。

### 2、租金收益评估

创新业态，打造体验商业，或许会牺牲部分商业租金收益，但是放在项目长远发展的战略中，要做好租金收益的评估，用短期租金换来的收益如何衡量，如何减小到最小，这是需要在战略实施中进行详细计算和预估及总结的，不能过分牺牲租金收益。建立完善的财务评价体系，对新型业态进行评估跟进，筛选优质租户。

### 3、避免过度差异化

差异化战略的一个风险就是为了差异化而差异化，龙湖商业地产在实施此战略时，要关注市场变化和消费者偏好，避免过度追求差异化，浪费资源。同时，随着差异化竞争的实施，同行业对手开始普及，差异化变小的时候，龙湖商业要有应对方案，例如提升商户品质等。

## 八、结论与展望

### （一）结论

基于对商业地产行业现状及龙湖商业面临的市场环境进行深入调查研究和认真思考,本文拟解决的问题是:为龙湖商业地产在行业内获得一定的竞争优势,制定明确的差异化竞争战略。

本文通过对战略及竞争战略理论系统的阐述,运用战略制定的分析工具,逐层推进分析,最终得出以下结论:

1、龙湖商业面临的外部环境包括行业环境在内,其机遇远远大于威胁,行业整体发展趋势良好,发展过程中注意避开威胁;龙湖商业地产企业内部资源优势大于劣势,且劣势可以通过改进提升,转换为优势。这是对竞争战略制定中的因素分析,为选择战略提供基础。

2、确定龙湖商业地产的竞争战略为“差异化竞争战略”,在基于内外因素分析的基础上,进一步使用 SWOT 分析和 QSPM 工具进行验证,确定竞争战略。

3、结合行业现状和龙湖商业优势资源及核心竞争力,制定了差异化竞争战略的具体战略及战略实例分析,其主要的差异化竞争战略主要体现在产品差异化和服务差异化,其内容有:一是打造体验式商业,二是引入新型创新业态;三是与互联网线上线下大融合。

4、为了该差异化竞争战略措施能够得到顺利实施,本文有针对性地提出了战略实施的管控建议和风险管理建议。

5、最终,本文结论是:龙湖商业地产在充分利用有利外部机遇的同时,积极发挥内部优势资源能力,有效实施“产品差异化和服务差异化的竞争战略”,从而吸引客流,增加销售,提升租金,创新物业管理服务手段,最终达到可持续发展“持有型”商业的总体战略目标。

本文需要特别说明的两点,一是本文确定的差异化竞争战略是在龙湖集团长久发展“持有型商业”的总体战略的背景下,分析龙湖商业地产的内外部因素的基础上,对比业务层级上的三种竞争战略后所得出的。二是,本文所提出的差异化竞争战略是针对于龙湖全国商业体系的所有商业项目,并非是某一地区某一特定商业项目,但是在战略具体实施过程中,每个项目要根据自身周边客群的调研,进行战略细化研究,制定更具体更贴合项目自身的策略细则。这一点在战略中也有所提及。

## （二）展望

由于本人学术水平的有限及其实践调查过程中的方法创新不足等原因,使得本文研究存在一定的缺陷,在以后的工作及学习中还有待进一步深入研究的内容是关于差异化竞争战略的评估部分,这需要对实施效果进行科学预估和在实施过程中不断总结和优化改进,从而形成更为完整科学的差异化竞争战略。

龙湖商业地产自身具有非常强的核心竞争力,而商业地产行业的总体趋势是向好的,因此,只要龙湖商业地产制定出科学适宜的差异化竞争战略,一定能够在商业地产行业中有较高的成就,希望龙湖商业地产的差异化竞争战略能取得良好的市场反馈,也同时能给其他商业地产给与一定的参考价值。



## 参考文献

- [1][美]弗雷德 R. 戴维著, 赵丹译. 战略管理 概念部分[M]. 第 13 版. 清华大学出版社, 2013.
- [2]迈克尔·波特著, 陈丽芳译. 竞争战略[M]. 中信出版集团股份有限公司, 2014.
- [3]陈威如/ 余卓轩. 平台战略: 正在席卷全球的商业模式革命[M]. 中信出版, 2013.
- [4]菲利普·科特勒 凯文·莱恩·凯勒著, 王永黄等译. 营销管理[M]. 第 14 版. 中国人民大学出版社, 2012.
- [5]岳婷. LSD 公司产品差异化竞争战略研究[D]. 山东理工大学, 2014.
- [6]董明. 赛特购物中心竞争战略研究[D]. 大连理工大学, 2015.
- [7]李雅珍. LS 商业地产公司差异化竞争战略研究[D]. 中国海洋大学, 2014.
- [8]王振华, 尹丽文. 基于内部外部差异化战略研究述评[J]. 合作经济与科技. 2018(05).
- [9]裴旭东, 李随成, 黄聿舟. 企业技术差异化能力提升机理研究[J]. 科技进步与对策. 2015(20).
- [10]张江涛. 房地产开发企业竞争战略的选择[J]. 管理观察. 2014(19).
- [11]汝百慧, 林凤. 差异化战略与竞争优势的可持续性分析[J]. 产业与科技论坛. 2016(10).
- [12]刘镜, 赵晓康. 异化战略、高管团队人力资本和企业绩效——以农业龙头上市公司为例[J]. 河南工程学院学报(社会科学版). 2018(01).
- [13]杨澄. 差异化战略、产业政策与成本粘性[J]. 暨南学报(哲学社会科学版). 2018(02).
- [14]孟祥磊. 中小企业如何实施差异化战略[J]. 企业文化. 2017(03).
- [15]田立法, 王淞, 刘丛珊, 杨来娣. 差异化战略、二元创新与企业绩效: 资源整合能力的调节或中介作用[J]. 科技进步与对策. 2015(09).
- [16]陈英峰. 浅议企业差异化战略的实施路径[J]. 经济师. 2016(03).
- [17]张晓娜. 民营企业竞争战略实施成功的影响因素研究[J]. 企业改革与管理. 2015(02).
- [18]吴小梅, 庄晓月. 顺丰速运差异化竞争战略的选择与规划[J]. 厦门理工学院学报, 2015.
- [19]王威. 基于五种竞争力分析模型的商业地产行业市场竞争现状及对策分析[J]. 商, 2015.
- [20]韦铁, 鲁若愚. 基于 Hotelling 改进模型的服务创新差异化竞争战略研究[J]. 管理工程学报, 2013.
- [21]盛琦筱. 商业地产项目运营管理模式的创新与应用[J]. 商场现代化, 2015.
- [22]李欣. “互联网+”背景下零售业“连接一体化”创新[J]. 经济研究导刊, 2016.
- [23]李桂荣. “互联网+”下的商业模式创新案例分析[J]. 商场现代化, 2016.
- [24]王营. 百货衰退之困\_体验类细分业态迅速成长[J]. 中国中小企业, 2016.
- [25]范鹏. 实体零售业创新发展[J]. 天津经济, 2016.
- [26]魏薇. 浅谈商业地产项目的“精准定位”[J]. 江西建材, 2014.
- [27]高金城. “互联网+”时代零售企业商业模式创新发展趋势[J]. 商业经济研究, 2016.
- [28]傅浩强. 高端商业地产的国际化战略研究[J]. 中国商论, 2017.
- [29]陈姝含. 商业地产同质化竞争加剧[N]. 中国经济时报, 2017.
- [30]周建宏. 企业文化与企业战略管理匹配关系研究[J]. 经济师. 2015(04).
- [31]中国投资咨询网. 中国商业地产发展现状分析及市场前景预测[EB/OL]. (2017-06-20).  
<http://www.ocn.com.cn/touzi/chanye/201706/kriza20084622.shtml>.
- [32]Corporate diversification:The impact of foreign competition, industry globalization, and product diversification.Wiersema, Margarethe F.,Bowen, Harry P.Strategic Management

- Journal.2008.
- [33]Strategic analysis of large local construction firms in China. Cheah,C.Y.J,Kang,J,Chew,D.A.S. Construction Manager . 2007
- [34]Discrete Choice of Product Differentiation. Anderson. 2000.
- [35]Life-cycle assessment modeling of construction processes for buildings. Bilec, Melissa M.,Ries, Robert J.,Matthews, H. Scott. Journal of Infrastructure Systems . 2010.
- [36]Analysis on Green & Sustainable Innovation Motivation of Real Estate Enterprises in Low-Carbon Economy. Yang Zhang. ICMSIC . 2011.
- [37]Strategic planning, strategic management, strategic foresight: The seminal work of H. Igor Ansoff[J]. Alain-Charles Martinet. Technological Forecasting & Social Change . 2010 (9).
- [38]Product differentiation and operations strategy in a capacitated environment[J].Sachin Jayaswal,Elizabeth Jewkes,Saibal Ray. European Journal of Operational Research . 2010 (3).
- [39]The Effects of Performance Rating, Leader–Member Exchange, Perceived Utility, and Organizational Justice on Performance Appraisal Satisfaction: Applying a Moral Judgment Perspective[J].Carrie Dusterhoff,J. Barton Cunningham,James N. MacGregor. Journal of Business Ethics . 2014 (2).
- [40]The Ways to Achieve Sustainable Competitive Advantages for Small and Medium-sized Enterprises (SMEs)Based on Flexible Strategy. Zhang Shoufeng,Zhao Hui, Ji Yi. . 2016.

## 附录

图 1 研究思路

表 1 政治环境分析-相关政策

表 2 2011-2015 年中国国内生产总值及增长速度

表 3 2011-2015 年中国社会消费品零售总额及增长速度

表 4 2011-2015 年中国居民人均可支配收入及增长速度

表 5 2011-2015 年中国城镇化率变化趋势图

表 6 2012-2015 年中国商用土地指数趋势图

表 7 2017 年中国国有房地产公司品牌价值 TOP10

表 8 VRIO 模型分析

表 9 外部因素评价矩阵 EFE

表 10 内部因素评价矩阵 IFE

表 11 SWOT 模型分析

表 12 定量战略规划矩阵分析 QSPM

表 13 医疗业态

表 14 2009 年-2016 年网络消费数据

## 致谢

首先我要郑重感谢我的导师屠兴勇教授，从我的论文选题到框架确定，从开题到正文写作都给予了悉心指导，并且在我每次提交的论文中认真修订，提出宝贵意见。屠兴勇教授辛勤的付出，是我顺利完成论文写作的关键。在此，谨向屠兴勇教授表示衷心的感谢和崇高的敬意。

此外，非常荣幸能在兰州大学 MBA 深造学习，在此感谢 MBA 学习期间各位任课老师孜孜不倦的教导，感谢教学点各位老师的热心服务和帮助，感谢同学们的支持和友爱。

最后，感谢龙湖商业地产企业的相关人员对论文提供的帮助，谢谢！

## 作者简历

2000 年-2004 年 就读于兰州商学院经济学专业

2004 年-2007 年 就职于家乐福南区总部

2007 年-2012 年 就职于深圳星河房地产经营有限公司

2012 年-2014 年 就职于深圳大梅沙奥特莱斯购物中心

2014 年至今 就职于深圳嘉润祥贸易有限公司