

直播：现代零售与复合商业地产开发研 讨会下

<http://bj.house.sina.com.cn/biz/>

2010年09月19日 10:55

新浪乐居商业地产频道



图为第3届现代零售与复合商业地产开发设计国际研讨会现场

2010年9月18日，第三届现代零售与复合商业地产开发设计国际研讨会在北京拉开帷幕，来自国内外的十余名行业专家将在本届研讨会上做出精彩讲演。

随着人们生活水平的日益提高，人们的消费行为正逐渐由单纯的物质消费转为物质、精神的双重消费。集多种商业形态于一体，具有购物、餐饮、娱乐、休闲等复合功能的大型商业社区受到了现代都市人群的普遍欢迎。然而，这种大型商业综合体的设计、开发以及运营对建筑师、发展商来说，具有很大的挑战性。在此形势下，北京中外友联建筑文化交流中心整合国际资源，主办了本次专业研讨会，DS鼎实国际建筑设计有限公司独家协办，新浪乐居商业地产频道作为独家网络协办单位，对本次会议进行了全程直播。

会议主题：理性开发、持久运营——现代商业设施开发与运营管理中关键问题探讨之二

会议时间：2010年9月18日-19日

会议地点：中国·北京·二十一世纪饭店

[以下为本次会议的精彩图文直播](#)

主持人：各位嘉宾早晨好！今天第一位演讲嘉宾是日本福冈地所株式会社社长、上海地慧房地产咨询有限公司董事长藤贤一先生。藤贤一先生在商业地产开发方面有着非常丰富的

经验，2007年设立了上海地慧房地产咨询有限公司，他在福冈地所株式会社就职以后，主要负责酒店建设、住宅开发和城市开发等项目的开发。而在FJ都市开发的时期，专门负责了博多运河城的开发、运营和River Walk北九州的综合策划及主要负责Marinoa City福冈的运营和总指挥。现在，也运营日本国内外商业设施开发的总策划和咨询业务。2008年8月以来，以南京为中心实施南京水游城的综合策划至实际开业，并负责其后的运营指导。我们举办第一届活动的时候就邀请过藤贤一社长，但是由于他没有时间所以没能参加，今天我们特意邀请藤贤一社长来为我们做演讲！

藤贤一先生今天演讲的题目是“中国复合型商业设施开发的现状与课题解决”，大家掌声欢迎！

藤贤一：中国复合型商业设施开发的现状与课题解决



图为 日本福冈地所社长、上海地慧房地产咨询有限公司董事长 藤 贤一

藤贤一：大家早上好！我是藤贤一。今天一个半小时的时间，如果讲商业设施的开发和运营相关问题，也不是非常长，在一个半小时的期间，我比较精简的讲一些重点的地方，希望在座的各位能够在期间得到益处，其中重点的问题我会重点的讲解。我在日本整体策划及运营的代表性商业设施是博多运和城，在中国负责南京的水游城的项目。

下面开始讲解，刚刚王先生已经介绍了我的简历，我的第一个商业综合体作品是博多运河城，是在日本，开业之前的96年，一共经过了18年的筹备阶段，现在已经很好的运营了13个年头。从拿到这块地到开业，我已经在这一个设施上面经历了33年。开发以及运营商业设施，给我个人的感觉就像培育一个孩子一样的感觉，在日本有了很好的商业设施，由于中国的经济发展，我考虑中国的市民，中国的消费者也需要有这样的新型的消费方式。所以在2004年的时候，就进入南京水游城的项目，实现了它的开发和运营。

今天讲解的课题是“中国复合型商业地产的开发以及运营”，在演讲之前我们已经给主办方发过了 100 多册的公司简介，里面有一些关于中国房地产的现状，希望大家可以参考一下。

在中国的房地产商业地产开发里面，从现在开始 10 年应该是中国商业地产迅速发展的 10 年，从最开始的百货店到不断的专业化，到超市，到现在的复合型的超市。从 Shopping Mall 发展到现在这个阶段，是 2004 年到现在这个阶段。这三种商业业态有什么区别？首先是超市，超市是提供给人们购买日常生活用品的业态，虽然现在的发展已经不断的复合化和生活化。另外百货商店是提供给人们不同产品的复合型的业态。现在的 Shopping Mall，提供给人们非常广泛的多类型的消费和购物场，是提供给人们新的生活方式，就是这种复合型的业态。

另外一个角度，目前已经开业的百货店以及超市，大部分的百货店都处于城市的老城区，也就是最中心的城区。在新型大型商业设施开发的时候，老城区从现在开发到比较大的地块是比较困难的，所以新型的综合体已经大部分不在城市的最中心了。中国现在正在走的这段路，日本很多年前已经走过了，不仅是日本，包括美国，包括欧洲，也经历这样的阶段，不断的向郊外发展。

商业综合体的开发，最初从中国的上海、北京，现在已经进入到一线、二线城市，下面我介绍的不是上海、北京这样的超大城市，而是关于二线城市的商业设施的开发。

今天与会的各位有设计公司，也有很多的开发商，现在我觉得中国商业地产开发从拿地到开业之间的流程，还是有一定的问题。

首先，从中国的商业建筑拿到土地到开业，这个过程是时间非常紧迫的，是很短的时间就要开业。在这么短的时间内，做一个商业复合体的复杂工作，其实不是那么容易的。另外，做这样复合体的开发，一般来讲是以商业开发为主，有一个很好的资产在手里。在中国目前的现状，很多的商业开发都是住宅销售的附属，为了住宅销售而做的商业开发。

现在中国商业设施开发的时候伴随的课题：

1、到现在位置的商业设施是以百货店为主，在中国的开发商复合型的商业设施开发和运营的经验不是很多

2、由于建筑先行，硬件和软件达不到融合，对开业后的运营会留下极大的难题。

3、由于现在很多开发是以住宅销售配套为目的，所以商业设施的质量和资产价值也不是很高。

4、因为商业设施的开发需要很多的软件支持，各种系统的配套，这些系统都是将来运营管理的时候十分必要的内容，但是在投资开发的时候，很容易被忽略掉，不是很重视这方面的投资，导致最后整个的资产价值很难得以提升。

5、在进驻设计期间，很多是单纯走建筑设施，建筑设计完成了之后再考虑运营，再和相关的运营公司进行接触，这个时候考虑到将来运营方面的配套，就很少考虑了，这样就导致将来的运营有很多的不合理性。

6、另外是对最初的初期投资极为重视，就是成本控制极为重视，但是没有考虑到将来的运营成本，这个商业设计将来 10 年，乃至 20 年的运营，才是最大最大的成本，最大的支出。

7、现在的商业设施的开发，基本都由开发商统一发包，统筹控制，中国目前的开发商大部分还是对商业设施的经验不是很足，不仅在最初的开发设计阶段，在之后的施工管理阶段也有待提高。

最大的一个问题，我觉得作为一个商业设施，其实它的开始是它的开业那天真正开始。但是现在的现状，目前是以创造商业设施，也就是建商业设施为目的，这是一个问题。

现在的现状都是以开发为主体，并不是以运营为主体，不是考虑到将来我需要一个什么样的商业设施，什么样的运营，才会有什么样的建筑，本来应该是这样的。而应该考虑到将来的运营系统是怎么样的，店铺的配置是怎么样的，才会有什么样的建筑，其实一切都是以运营为前提，以商业为前提，之后这些条件才会形成建筑。

另外一点，商业设施的运营和开发比起来，其实运营阶段所要产生的支付和费用是很多的，后期 10 年、20 年运营花的成本比在开发阶段初期投资还要更高，如果不考虑将来的运营，只考虑初期投资需要节省的话，那么很多设备做的质量不够高，或者需要配合将来运营的系统不够，这样就会对将来的运营产生很大的影响。

举个例子，在十几年前开业的日本博多运河城，这个项目的循环水系统做得比较完善，雨水的回收以及厨房的排水回收，都会再利用，将它作为厕所水来用。打个比方，它的所有的水循环系统，不断是各种监控，都是在同一个监控系统来进行的，所以节省了很多的人力和物力。

另外，从规划城市开发的角度来讲，现在很多的商业设施都是一个盒子的形状，形态是很相像的，走到任何一个城市的中心，看到任何一个商业设施的外观都差不多。

如果从城市开发的角度来讲，不仅要考虑到这个城市的现状，这个城市的特点，市场的分析。另外，作为这样的商业设施，在这样的城市中，有可能会有很多的历史背景，需要对这些内容综合的进行分析，最后才形成方案，这样的话这个商业设施才可以非常好的融合于这个城市，这个区域，为这个城市和区域的发展，以及自身的发展带来很好的前景。

我在中国很多年，也接触到很多开发商，和他们进行交流，我感觉现在中国开发商的想法，就是怎么样回收资金，怎么把住宅销售掉，都是以这两点为基础。但是从城市开发的角度，对城市以及对设施双赢的角度，这一点是十分缺乏的，没有考虑到这一点。

首先，商业设施的开发应该起到都市新的中心作用，要表现这个城市的个性，当然也要成为人流新的聚点，在考虑这些前提下，再形成建筑的综合方案，应该是这样一个基本想法。

七年前，我来到南京市，在南京市的夫子庙周围转了一下，那个时候我们水游城项目就想到了这块地，我发现夫子庙周围有很多人流，有很多年轻人，但是我发现他们的时尚性很低，我觉得他们需要消费，这个地方如果有这样的商业设施，这一带的商业氛围和消费都会产生变化，他们的消费观念也会有变化。现在水游城开业了之后，大家再去夫子庙一带看一下，这一带确实有了翻天覆地的变化。

另外一点，从建筑的形态来讲，大部分商业设施，无论是百货店还是 Mall，都是单一的盒子的形态，我们的开发理念是做一个商业复合体，并不是单纯的一个建筑。我们考虑的是做一个小的城市，可以讲它是一座城。这个城有很多很多的单体，很多很多的基能组合在一起，在这些不同形状的建筑拼在一起，结果就形成非常有趣的一种空间，形成了一个活的有机体，是一座城的感觉。这个不是很容易理解，这个是我今天要讲的第一个重点。

我的想法是这样的，为什么讲它是一座城？打个比方，美国的第五大道，这些大道是纵横交错的，我考虑的是把这些街道立体化的组合在一起，这样形成一座城。

打个比方，某一条街道，其中一条街道是以酒店为主，另外一条街道可能以路面店为主，另外一条可能以酒吧街为主，我考虑将这几个街道拼凑在一起，这样的结果就形成了一个立体性的街道。我们考虑的不是单纯的拼在一起，要营造一个很好的空间，如果是街道的话，有很好的户外空间，给人以很好的开放感，我们在这个综合体里面实现一种户外感，真正的“城”的感觉。

如果说开发一个 12 万平方米的商业，如果这样的商业单纯的是一个封闭型的建筑体，从我们的角度来讲，我们通常称为这样的建筑体是“盒子”，因为没有很好的空间，也没有很好的开放空间，并不能称为活的复合的一座城。

如果是街道的话，这个街道沿街都有很好的景观，去这个街道的人会对某一个场景产生记忆，会停留在自己的头脑中。反对过来讲，做一个对比，如果是百货店，一个盒子的话，当客人去购物，去过百货店之后，回来一个星期之后，他会不会对百货店的某一个场景有很深的印象呢？没有，只有琳琅满目的商品，没有任何一个场景印在他的脑中，让他觉得值得再去的。我们要创造的是留给人脑中印象深刻的某一个场景，某一个位置，或者很多的场景，能给客人下深刻的印象，希望再来的这样的商业设施。这是今天的一个重点。

另外一个重点，以运营为前提，以运营为主体来进行开发。有什么样的运营，我有什么样的商品。也就是说所有的想法都要倒过来想了，现在是先有建筑，我要做多少多少万的，4 万的还是 5 万的店铺面积，是这样考虑的。但是我觉得应该反过来考虑，应该考虑到将来有什么样的运营，通过实现这样的运营，要做怎么样的商品配置，我们通常叫 MD。有什么样的运营，要创造什么样的环境，才能达到这样的运营。要有什么样的运营，配套什么样的配备，有什么样的运营才有什么样的建筑，一切都是以运营为前提和主体，是这样的思考方式，是倒过来的思考方式。

其实，深讲一步，我们考虑到将来可以得到多少的收益，为了达到这么多的收益，要做什么样的运营，跟其他设施有什么区别，我才能收到这么多的收益。

为了实现刚才的想法，能够从运营开始考虑，以运营为出发点，回过头看开发的时候需要注意什么？

第一点，从拿到土地的时候要做概念方案的设计，可能是为了拿土地做的设计。在这个概念设施的时候最重要的就是开发理念，要进行 MD 计划，还有财务计划，以及建筑，这几要点融合在一起，要不断的进行调整，不断的进行融合，这样话才能综合形成一个很好的设计，最后，由这些为前提条件决定建筑。

我现在的中国接手的项目其中有两个项目是这样的情况，已经报政府审批了，导致这个建筑的外观形态是没有办法进行更改的，但是内部是可以进行更改的。因为这个建筑当时申报的时候是没有办法满足商业运营的要求，不能满足商业设施的基本要求，所以我们将建筑的内部全部进行了更改。

其实在开工之前，这些设计是非常重要的，回过头来重新做这些，已经申报过了，但是重新做这块的概念设计。我刚刚重申了几遍，运营管理是最重要，为了实现怎样的运营管理，才需要怎样的建筑，这样倒过来想的方式才是非常重要的。

我经常也与中国的好多开发商接触，在座的各位也有开发商的高层，我多年来都是带一个项目，跟设计公司一起工作，经常跟我们讲的是请在一个月半月内制作一套概念方案，这是不可能实现的，因为真正想做一个商业设施，而不是画一幅画的话，这是没有办法实现的。单纯的想画一幅漫画是可以的，那是不负责的漫画。

如果真是做了很好的研究、调查，以及各个方面的融合，真正要做一个商品的话，考虑到将来的运营，以这个为目的来进行设计的话，一个月、一个月半月是没有办法实现的。但是拷贝是可以实现这样的方式。打个比方，有的开发商是这样的，下一步是商业，在这个盒子上面放几栋住宅，其他城市也可以用同样的方式，这种方式在一个半月内是可以做完设计的。

但是这样的商业设施，这样的盒子放的住宅的商业设施，是否真的考虑过当地，这个区域所需要的要素，有没有考虑到这个区域的历史和特点的结合呢？有没有考虑到这个地方住民真正需要的是什么呢？如果无视这些要素存在的话，是可以的。但是这样的商业设施开业了以后，我也考察了很多商业设施，总是觉得好像是少了什么，为周围的住民和消费者提供的服务少了很多。

在昨天晚上的晚宴上，跟我坐一桌的有很多是我原来的合作者，还有今天做演讲的老师，我们是多年的朋友，我们沟通的时候不断的聊到，现在的中国商业开发的一个最高潮的时期，尤其是近 5 年、近 10 年，是一个非常大的高速发展和成长的阶段。我们在国外的时候有一些项目，也是很多年了，其实每一家设计公司也都曾经有过因为自己不慎而失败的一些项目，每家公司都有，但是正因为有了这么多的教训，有了这么多失败的经验，现在再到中国进行开发的时候，不想再经历这样的过程，也希望中国能够尽量避免这些问题。

另外，中国商业地产快速发展的这5年，乃至10年之内，我认为今天在座的开发商有很大的责任。也就是说在中国商业设施将来的发展，开发商用怎样的开发理念来带动这样的商业设施。如果是在各个城市，各个商业项目如果都没有什么自己的特点，都是一样的话，我觉得这是一个悲哀的事情。走到任何一个城市，每个商业设施都是相同的，没有针对这个城市的特点以及这个城市的消费者需要的要素有过考虑，这是一件我觉得可悲的事情。

在我最近接触的很多开发商里面，大部分都是在前10几年在中国开发住宅，获得了很多资金，目前在这些开发商头脑中有新的转换点，现在不仅是住宅开发，应该转换为商业住宅开发，很多都处于这样的转型阶段。这样的开发商，他们的开发商有很多住宅开发的经验，但是商业开发方面是不足的。所以我考虑在将来的十几年，乃至20年，如果商业设施可以保持魅力的话，就要把开发的重点真正放在商业上面，而不是单纯的为了商业销售，或者回收资金，来开发这样的商业综合体。

处于这个转换期，很多开发商以商业设施为将来发展的目标，但是处于这样的转换期，不知道怎么样进行商业设施的开发，不知道怎么着手，不知道怎么运营，不知道怎么招商，没有这样的经验。我觉得没有关系，只要花心思去学习，在自己经验不足的时候，开发一个商业设施，经营两、三年之后就会明白应该怎么做，以后就会有一定的经验。

另外一点，要考虑到现在商业设施，大部分的住宅开发商都已经意识到要转型了，所以现在商业地产开发的速度和量是非常大的。在这么大量的商业设施基金投入运营的情况下，竞争还是非常激烈的。优胜劣汰也会在这个期间产生，如果将来有很高的资产价值，能够运营的很好，将来的10年、20年都可以保持活力的商业体，那么在开发的时候就应该从都市开发的角度，而不是单纯的资金回收，单纯的创造多少的营业面积来考虑。既然是一个活的有机体，在这个城市保持10年、20年的活力，自然要和这个城市融合，在商业开发的前提下考虑到城市的开发。

如果是这个开发住宅的话，住宅不是真正意义的房地产，怎么讲呢？它是销售了以后，手头就没有任何的资产，留下的只是现金，没有资产在手里。如果是商业设施，像我们现在所的酒店，也是属于这样的类型，是通过10年乃至20年的持有以及运营，最后追求的目的是资产价值的提升。在这个运营过程中，我们这个设施可以产生多少的GDP，这个GDP跟将来的资产估价是挂钩的，GDP越高，这个资产的价值也就越高。

但是现在的现状，对资产价值的提升这个概念，好像很多的开发商没有这个概念，导致商业设施开业的2-3年后，商业设施的整体停滞，店铺上市内部的环境品质会有所下降，很多设备的品质会有所下降。这样的话，本来资产价值提升的效果就没有办法实现，导致开发商最后在2-3年之后要把这个商业设施卖掉，因为如果持有的话会有很多问题发生。卖掉之后导致城市里面很多的景观，或者说很多商业氛围就越来越不好了，会产生下降的结果。

目前，商业设施的竞争还不是非常强烈，因为已经开业的商业设施的数量还不是那么多。但是从现在的开发量和速度来分析，不久的将来就会产生这样的商业设施市场竞争的情况。在现在，虽然说中国的现状，物价不断的提高，收入不断的提高，人口也在增长，购买能力也在不断提高。在这样的情况下，目前开业的商业设施都有一个很好的增长率，达到130%，

甚至是 160%。但是我认为，在将来几年，由于很多很多商业设施的出现以及营业，会把这个市场蛋糕给切开，这个时候 130%、160%的增长就会停止，不会有这么高的增长率了，这个时候才是危险率的到来，会有很大的优胜劣汰。

这是不久的将来要发生的问题，在这之前应该考虑自己的内部力量，商业设施的力量和资产价值的力量，才能在将来的优胜劣汰中取得胜利，否则的话将会对开发公司产生强烈的打击。

虽然这样讲，很多人还是想多赚钱，多资金回收，早点儿开业，再取得更多的土地，再进行这样的开发。正因为目前都是这样的想法，所以说我今天重点讲的这两点，希望能给大家产生一定的帮助，希望大家在开发的时候，多考虑一些为这个城市，为这个区域做的贡献，这样的话，这样的商业设施才能长存，才能有很好的生命力，这是我今天很想为大家讲的两个重点。



图为现场 PPT 演示

接下来介绍一下我在国外和日本开发的一些项目。这是其中一个项目，在 1996 年开业的博多运河城，Canal city，这个项目在开业两年后获得世界 Shopping Mall 的大奖，也倾注了我 30 多年的精力，现在是一个有活力的，运营的非常好的一个项目。这个是 23 万平方米，已经运营了 15 年了。虽然说开业已经 15 年了，但是比 2008 年开业的南京水游城更漂亮、更新。

可能接触商业设施开发的诸位应该比较熟悉，这个是博多运河城的中心舞台，一年有 1800 场的演出，免费的给客人提供，这个就是我们在开发的时候，这么多年来，我们提出的一个新的概念，现在被一直被作为主要的开发理念，我们称为“时间型消费”。

大家可以看到，这里面有杂技、喷火、歌曲等等的演出，这个舞台免费的为客人提供，我们的想法是，这可以成为城市的剧场。如果是百货店的话，大家如果在百货店里面挑不到

自己称心如意的商品的时候，可能就马上出去了，或者买到自己想要的东西之后，马上就出去了。但是像这样的“时间消费型”的设施，会给客人在里面找到乐趣，找到愉悦，可以留住客人，通过观看演出，使客人在里面产生多次的消费。另外，给他们的脑海中留有很深刻的印象，并且会在他们脑海不断的浮现。我们经常会看到很多人在这里拍照留念，我们也做过这样的照片墙给客人看。

还有一个重点，希望大家能够理解，人还是有动物的本性，他喜欢欢乐、愉悦的空间，喜欢到有欢乐的地方去，所以在营造商业空间的时候我们很重视这一点。打一个比方，我们不仅有这样的舞台给人留有很深的感动。再举个例子，比如影院，大家看过电影之后，受到感官刺激之后，会把这份感动会再找个地方去发泄，有可能会喝咖啡，或者喝茶，有可能产生第二次消费。如果没有这些设施的话，客人就有可能走掉了，不会有这样的感动在脑海里，不会因为有这样的感动而想要留在这样的商业设施。

来到这个商业设施，举个例子，我们的博多运河城，一天10万人，这10万人都会以各种形式在这里产生消费，也就是说10万人都会消费。如果是百货店的话，比如我去买领带，如果没有合适的商品，我还要跟其他店铺对比，我就会走掉。也就是说在百货店实现100%的购买率是不可能的，一般情况下都是40%、50%。也就是说进了百货店如果是10万人的话，不可能10万人都产生消费。但如果是时间消费型的，有很好的空间，给客人带来愉悦，在这种愉悦的情况下肯定会产生消费，10万人会产生10万次的购买，甚至是更高。

我们经常做消费者的调查和分析，每年都会做几次。其中有一项调查，问顾客您来这个地方的目的是什么？我们调查的对象是在博多运河城 Canal City，我没有什么目的，自然而然就会来到这个商业设施，如果是百货店的话，肯定不是这样的状况，肯定都会说是来买东西的。

时间型消费的设施，当几个朋友聊的时候，会说下午有时间去哪儿，在他的脑海里很自然的就会有博多运河城的景象在里面，这样就去博多运河城去坐坐，这是自然而然产生的，没有任何目的来这里，这样的地方才称为城，立体的街。如果是百货店的话，就是非常的纯目的性，为了购物来，就是因为纯目的，才需要不断的用打折促销来吸引客人，但是这样的“城”不是这样的。

刚刚讲的这点，可能比较难理解，我举一个例子。打个比方，我们去旅游去观光，自然而然会买一些纪念品，这样的商业设施其实起到的效果是一样的，人这种动物，自然会形成这样的行动，有了感动，得到了欢乐，这种感动和欢乐产生另外一种行动，就是消费。这样的商业设施可以促使人有这种感动，自然而然产生消费，这一点希望大家能够记在脑子里。

这个也是博多运河城的例子，这个是博多运河城所处的位置。这里面是福岡市的市中心，这边是另外的一个中心地，是博多站，博多运河城刚好处在这两个中心的重点位置，原来这里边是一个工厂，什么都没有，我们开发的时候就考虑过这样的商业设施，怎么可以使城市的回游的动线开始改变。

另外，在设施本身来讲，我们会考虑到平面上怎么上设施的回游性增大，刚才讲的是作为城市来讲，现在是平面布局上，怎么能让这样的建筑以及这样的店铺配置，产生很好的平面回游和立体回游。另外，从景观的角度也要考虑到，怎么样给客人真正的街的感觉，一个城的感觉，融入自然的要素。

另外，如果是一座城市，一个街区，景观会随着四季不断的有变化，也会根据节日有变化，我们考虑立体城里面同样也要有这样的街的元素。另外，博多运河城可以称为“城市的剧场”，在它的舞台上不仅有我们给客人准备的演出，包括很多外国演出，也跟当地周边的住民以及团体一起合作，使它成为一个真正的城市消费者，也是居住在这里的人们的自己的剧场。

这是我开发的另外一个项目，叫玛利诺城，这个商业设施上面有两个大型的摩天轮，这两个摩天轮已经成为了这个设施的代表。这个商业设施也是一个新型的业态，是奥特莱斯休闲的综合体。

这个项目是在日本的北九州，叫做 River walk。这个项目是我们跟政府共同开发的项目，有很多的公共基能和公共设施在里面，有 NHK 电视台，有剧场，也有美术馆，是这样一个综合体。这个商业设施的特点是，设施后面有一条河，有公园，公园里面有一座古老的城楼，是历史文化遗产。在这样的历史、自然为背景的商业设施里面，我们开发的时候充分考虑了和这个历史景观融合，一面作为敞开，另外一面封闭，很好的融合在一起。

像博多运河城和北九州的 River Walk，这两个商业设施都已经成为本地城市的代表，来到这个城市一定会来到这个设施。无论是福冈市也好，还是北九州也好，只要有客人来了之后都会把客人带到博多运河城和 River Walk，也是我们引以为豪的一点，也是开发商的责任，就是要成为代表城市名片的商业设施。

这是另外一个综合体，在郊外的综合体，里面有大型的 Mall。

这是一个一级开发，我们做了这样的商业设施，这边是单体住宅，相当于别墅，也有自然景观，我们在这样的环境下，在一级开发里面做了这样一个综合体。这样的商业设施，我们都会给人们在这样交流和沟通的一个场所。

这是新城区的开发，这边居住 3000 户的居民，单体的住宅以及立体住宅。现在这个商业设施已经成为本地居民的交流场所，也成为外边来的人跟本地居民交流的一个场所。



图为 现场 PPT 演示

现在大家看到的照片就是南京水游城，我经常开一个玩笑，在日本的博多运河城是我的大儿子，那么南京水游城就是我的小儿子。是看到这些儿童欢乐的笑脸，我才做了这个商业设施。也就是说，这些孩子如果开心的话，孩子的爸爸妈妈也会开心，孩子的爷爷奶奶也会开心。也就是说，妈妈看到自己的小孩子开心了，自己也会露出笑脸，全家都会开心，这是一个家庭性的商业设施。这个时候爷爷奶奶干什么？拿出钱包来开始给自己的小孙子买东西了，买这个、买那个，是这样的，这是现实。这样的话，我们的运营商，我们的开发商都会觉得十分感谢。

所以说，我们并不是说把商品陈列在那边让客人来买，而是让客人开心，客人露出笑脸了，自然而然就产生了消费的行动，这才是重点。现在大部分的促销活动都是买几百送几百，太多了。消费者真正对这个商品的价值，其实都没有什么理解，对在座有百货店的开发人员，十分抱歉，讲了这样的话。

我们开发商应该考虑的是怎么能让消费者真正的开心，这样的开心自然而然的让他产生消费行动。

我们设施里面会迎合四季和节日，根据四季和节日的变化会不断的更换馆内的装饰，经常会被一些开发商问到，为什么要做这么大的圣诞树吊在中庭？还有被问到为什么正月十五的时候要举行花灯节？我觉得既然我们是立体的城市，这个城市的景观就会根据白天和夜晚，根据四季，根据节日，有不同的面孔展示给大家，既然是我们的立体的街道，立体的城，就要这样的要素，既然是开放的，四季和节日的感觉就要有所不同，就需要通过装饰来展现。

跟博多运河城同样，我们在水游城的中心舞台里面也举行很多的演出活动和互动活动。这些是照片，这是前年过年的时候，这是日本的传统的年糕，我们会想尽任何办法，让客人在我们的城里面找到欢乐和愉悦，并且参加进来。

比如说这个场景，大家看到的都是外国人进行演出，这些外国人的团体也是在我们博多运河城有过演出的，我们自己有一家演出公司，经常带着不同的团体进行演出，现在南京水游城里面也有这样的演出。做一个比较，国外的团体，无论是服装和道具很有趣，这样可以和客人互动。我们也有中国的杂技表演，但是长时间的观察发现，杂技表演和国外演出有一定的区别。因为杂技表演有很高的技术性，但是它跟周边的观看者的互动没有那么强，就是真正给客人带来愉悦的，让客人开心的拍手笑的是这样的演出。

现在在南京水游城里面，我们让国内的团体观看这样的演出，向他们学习、沟通和交流，来提高和客人沟通的能力、服装的搭配，慢慢的提高整体的水平。

我们自己看这样的演出也会觉得开心，客人开心了我们就会开心，如果自己觉得开心很好的事物，相信客人也会觉得很好，这就是一个很好的循环。

简单介绍一下我们在中国其他的项目，这是水游城的旁边的项目，我们叫 AQUA 。

这个是南京虹悦城的项目，建筑的外观没有办法更改，但是把内部全部进行了更改的项目。这个是上海 APP 公司在北外滩的一个项目。

这个是青岛乐客城项目。

这个是武汉水游城项目。这个项目有 12 层的商业体，怎么把客流吸引上去，这是一个很大的课题。

这是上海的一个项目。

从今天的讲解开始到现在，已经多次提到我们做的是“一条街”、“一座城”，需要给当地的市民和很多的家庭提供愉悦的空间，并且让他们把他们的朋友邀请过来，很自豪的带到我们设施里面，而且能够让当地的居民感到自豪的商业设施，创造这样的商业设施是我们的责任。

虽然说我现在在中国，因为我在日本是开发商，自己投资开发商业设施，在国内是以咨询的形式给国内的开发商提供服务。我们的想法和观念，都是站在开发商的立场进行开发。作为开发商来讲，既然投了项目在这个地区，是不可能逃得掉，做的成果和作品会被当地的居民评价是好是坏，所以我认为这不仅是我的责任，需要给当地的城市和居民创造这样的商业设施，也是在座各位的责任。