

商业地产

Standardization of the Entire Process
of Commercial Real Estate

全程标准化作业流程

李其涛 程艳 编著



商业地产全程标准化 作业流程

李其涛 程艳 编著

 江苏凤凰科学技术出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

商业地产全程标准化作业流程 / 李其涛, 程艳编著

— 南京 : 江苏凤凰科学技术出版社, 2014. 11

ISBN 978-7-5537-1533-9

I. ①商… II. ①李… ②程… III. ①城市商业—房
地产开发—标准化管理—中国 IV. ①F299.233

中国版本图书馆CIP数据核字 (2014) 第250919号

商业地产全程标准化作业流程

编 著	李其涛 程 艳
项 目 策 划	凤凰空间/徐丽贤 谢 茵
责 任 编 辑	刘屹立
特 约 编 辑	徐丽贤

出 版 发 行	凤凰出版传媒股份有限公司 江苏凤凰科学技术出版社
出版社地址	南京市湖南路1号A楼, 邮编: 210009
出版社网址	http://www.pspress.cn
总 经 销	天津凤凰空间文化传媒有限公司
总经销网址	http://www.ifengspace.cn
经 销	全国新华书店
印 刷	广州汉鼎印务有限公司

开 本	889 mm×1 194 mm 1 / 16
印 张	28
字 数	358 400
版 次	2014年11月第1版
印 次	2014年11月第1次印刷

标 准 书 号	ISBN 978-7-5537-1533-9
定 价	280.00元

图书如有印装质量问题, 可随时向销售部调换 (电话: 022-87893668)。

1 第一章

商业地产开发流程与住宅地产开发流程的区别

- 002 第一节 商业地产的特殊性
- 007 第二节 商业地产与住宅地产的区别
- 014 第三节 商业地产开发流程概述

2 第二章

商业地产立地选项阶段的作业流程

- 026 第一节 项目选址立项阶段的工作流程
- 076 第二节 项目策划定位阶段的工作流程

3 第三章

商业地产规划设计阶段的作业流程

- 085 第一节 项目商业规划阶段的工作流程
- 113 第二节 项目建筑设计阶段的工作流程

4 第四章

商业地产工程建设阶段的作业流程

- 151 第一节 项目招投标阶段的工作流程
- 173 第二节 项目施工管理阶段的工作流程

5 第五章

商业地产销售营销阶段的作业流程

- 215 第一节 项目推广策划阶段的工作流程
- 219 第二节 项目销售管理阶段的工作流程

6 第六章

商业地产招商招租阶段的作业流程

- 259 第一节 项目招商前期准备阶段的工作流程
- 324 第二节 招商实施阶段

7 第七章

商业地产商装开业阶段的作业流程

- 333 第一节 项目一次商装阶段的工作流程
- 347 第二节 项目二次商装阶段的工作流程

8 第八章

商业地产运营管理阶段的作业流程

- 383 第一节 项目运营管理策划阶段的工作流程
- 408 第二节 项目运营管理实施阶段的工作流程

第一章

商业地产开发流程与住宅地产开发流程的区别

商业地产与住宅地产是两种不同的地产形式，在产品性质与操作流程上有着根本的区别。本章从商业地产的特殊性出发，理清商业地产的特性与开发流程。

第一节 商业地产的特殊性

商业地产是一个门槛很高的产业。据统计，若取平均值，全世界的房地产公司只有 2% ~ 3% 的房地产企业在做商业地产，而在中国这一比例还少于 1%。商业地产是一个复合型的产业，它不仅仅是房地产行业，也不仅仅是商业行业，而是地产、商业、投资、金融等多个行业的聚合，其运营操作非常复杂。因此说任何一个商业地产项目都是一项复杂的系统工程。

一、商业地产的特点

如图 1-1 所示，商业地产有如下十大特点。

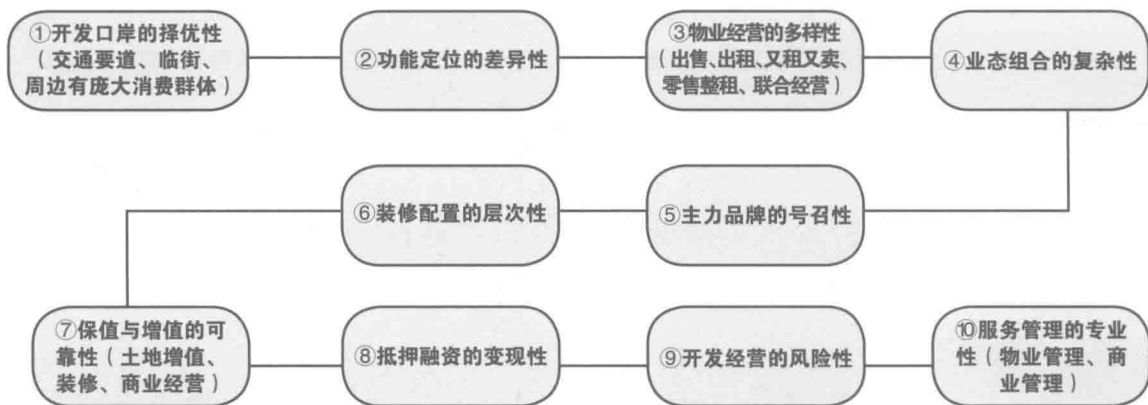


图 1-1 商业地产十大特点

二、从商业地产的人才要求看商业地产的复合性

所有行业都注重人才，但商业地产行业更需要人才。有的人简单地以为，有商业经验的，例如做超市、做百货的人才拿来就能用，其实不然。做百货、超市的人学的是零售思维，但做住宅地产的人运用的是

单纯的房地产思维。做商业地产特别是购物中心，要先做商业规划，然后找租户，等找到合适的主力店、次主力店租户之后，再做商业物业管理。因此，单纯做百货的人不一定是商业地产的行家里手，单纯做房地产的人也不一定可以胜任，这行业还需要人才具有复合型的知识。

很多地产开发商经常抱怨：想向商业地产发展，但是企业内部都找不到优秀的商业地产人才，仍然是搞建筑、住宅的人才比较多。可见，商业地产开发需求和人才供应产生了极大的矛盾。面对挑战与机遇，对已进入和即将进入商业地产开发领域的企业而言，他们不但要完善和重视企业人才的培养，还要打造一个强大的团队。

在商业地产的开发运营中，在投资项目越来越多的情形下，项目的品质也逐步升级，因此涉及房地产开发、投资决策、管理、运营等相关人才的需求日渐升级，不少商业地产项目都面临“重金土地在握，一将难求”的局面。万达集团等商业地产企业之所以做得好，不仅仅是因为他们有强大的资金保障，还在于他们都有一个好的团队，有优秀的人才基因，能快速反应、快速决策。从这点来看，一个商业地产企业的发展离不开对复合型人才的培养。

所谓复合型的商业地产人才，不仅要具备房地产专业知识，还需要掌握商业运作、投融资方面的知识，同时还能对国家政策走势有深入的研究和判断，而这类既懂地产又懂商业运作的复合型人才在市场上凤毛麟角。

人才储备模式不外乎有两种方式。一种是挖人，把其他企业的优秀人才引进来，这要求挖人企业自身具有很好的发展优势，才能把人才吸引过来；另一种是靠企业自己培养。快速引进人才虽然可以解决企业短期内无人可用的困境，但是可能会面临比较大的风险。这不仅是在地产行业，在各个行业都一样。引进的人才叫做“空降兵”，他们可能会跟企业文化、企业价值观产生冲突，而新人和老员工之间也容易产生比较大的分歧。所以对于“空降兵”，他们的能力对企业可能有所帮助，但是他并不一定能够成为企业的真正财富，甚至可能会带来负面的影响。所以作为可持续化发展的企业，一定要加大内部人才的培养，这才是企业人才储备中最重要的策略。

三、商业地产的八大问题考量开发运营者的专业度

商业地产在总体上有八大问题需要解决，这八大问题考量每个商业地产开发商与运营商的专业度。具体有以下几个方面。

（一）融资能力

做商业地产首先需要很大的资金量，因为前期投入大，资金回收时间长。如果持有商业地产的话，假设每年的回报率为6%，至少要十几年才能收回投资资金。这对开发商的资金实力要求很高。但中国的商业地产商融资渠道太窄，金融产品太少，大部分开发商主要依靠银行贷款。

在商业地产行业里，最需要的就是解决资金问题，而且是低成本的、能长期使用的资金。如果解决不了长期资金链的问题，那么做商业地产会非常困难，即使做起来，也走不长远。做商业地产最重要的，也是首要具备的就是资金实力，或者有长期能使用的资金平台。大多数开发商是以住宅地产开发的惯性



思维来思考问题的。比如，向银行贷款，期限为二年，就以为可以建购物中心。这是缺乏预见性的做法，如果等到银行催债的时候再想办法，那就很有可能会出问题了。所以做商业地产，解决资金，而且是可长期使用的低成本资金最重要。

（二）选将能力

人才和经验是从事商业地产的最大挑战。

中国有钱的地产商虽多，但真正懂商业地产的并不多。零售巨头如沃尔玛得确保它的店开一个火一个，所以他们很重视开发商的团队资质。前期定位、设计、招商及后期运营，哪一项的技术含量都很高。同样是招地产策划人才，一个住宅项目的策划职位引来几个人去争，但商业地产的策划职位却鲜有问津者，然而同一职位，商业地产从业者的收入比住宅地产从业者的收入高 20% 以上。

大连万达集团董事长王健林曾经坦承，万达集团最缺的就是既懂商业地产，又懂得用英语与国际商业巨头谈判的人才。每年万达集团都会和全国所有著名的猎头公司建立业务联系，每年用于猎头的费用超千万元。而作为商业地产巨头的万达集团也成为众多猎头公司的目标：一名万达的主管，就能被挖去做一个全国大型知名房地产企业的副总。正是出于对人才储备的考虑，万达集团成立了自己的商学院。

商业地产需要复合型的人才，但现阶段中国商业地产的人才非常缺乏。然而，人才的培养毕竟不是一朝一夕可以解决的。可以预见的是，随着开发商们向商业地产进军，人才争夺战必将越演越烈。

（三）商业模式设置能力

租还是售？租多少、售多少、留多少？这些问题都没有标准的答案，也没有固定的模式套路，全在乎开发商的选择。通俗地讲就是“看菜吃饭”、“量体裁衣”。

如果在商铺散售之后，再进行商业规划、整合，那么有两个方面保证不了，一是经营的整体性，二是经营的有效性。即使有个别商业地产成功销售之后仍然火热经营的先例，但毕竟是个案，不能成为规律。万达在全国卖了 10 个项目的商铺，因为超过一半以上的项目都有问题。销售购物中心的失败例子比比皆是，凡是卖商铺来做商业地产项目的九成以上运作不好，有个别占着天时地利人和而成功的，也是个例。

（四）程序把握能力

中国做商业地产的发展商，90% 以上是由住宅地产商转变而来，不可避免地带着住宅地产开发的思维定式，先做规划设计，自认为各方面都挺好，然后开始建设，项目建设一半或者建成后再进行招商，但往往在谈判中处于弱势，只能被迫接受主力店商户提出的租赁价格。

做商业地产，非常重要的一项是程序或流程要对。一定要先租后建，也就是招商在前，建设在后，这也可以理解为“颠倒程序”，把住宅地产开发商的惯性思维进行颠倒，但主力店招商一定要在前面。而且招商绝非只是招一个主力店的问题。做一个购物中心，一般有七、八家主力店，主力店一定要将不同业态组合在一起，这样才能满足一站式购物的需求，同时提高商家的比较效益。很多大的主力店签约时都要求排他性，不能出现同业态的竞争对手。因此商业地产一定要把程序做对，主力店招商在建设之前就进行。

（五）商业定位能力

商业定位决定项目的成败。商业有两句名言。一句是“隔街死”，另一句话是“一步差三成”。它们都指向类似的状况，哪怕门挨着门开店，但仅差一步生意就差了三成。这些都形象地说明了商业定位和选址的重要性。商业地产具体到技术层面，最重要的就是商业定位。

1. 定地址

选址靠的是真功夫，没有教科书，要靠经验，是零售人员、物管人员与开发设计人员智慧的综合，且绝大部分是经验的积累。在选址上，无论如何都不能一次性确定，如果有时间，最好预留一年，在黄金季节、非黄金季节时研究人流，每一天的不同时间段都要研究人流。除此以外还要研究政府规划，任何一个城市，都要研究当地城市规划和城市发展方向。一个地块暂时人不多不要紧，要有长期的预见性，未来几年后会怎么样发展才是最重要的。

选址是开发商从事商业地产开发的第一道坎。

2. 定规模

国际上有个理论，购物中心规模10万平方米以内叫最佳规模。英国、美国、澳大利亚等国家，人口比较少，10万平方米规模的购物中心是这些国家的上限。但按照中国的国情和发展的态势，中国购物中心最佳规模的上限比较难确定。规模与效益要连在一起思考，购物中心的规模不是越大越好，规模一大，比较效益就下降了。因为规模越大，租金越低。15万平方米的商业，至少要5家不同业态的主力店，超过20家次主力店。在中国，零售业态没有这么丰富。发达的资本主义国家有50万种商品，中国只有20万种。在中国，大主力店的发展不错，1万平方米以上的超市、建材店好找，但次主力店的发展相差太远，1000、2000平方米的次主力店极其难找。所以，中国商业地产项目规模上不宜过大。

规模大小的确立对开发商也是一个考验。

3. 定主力店

地址、规模确定好以后，就是定主力店、次主力店的问题。主力店和次主力店的确定是有讲究的，有些业态适合在商业中心，有些业态适合在副中心，有些业态适合在郊区。在核心商圈，不能搞建材、家居，在郊区不适合做百货、珠宝。这里面是有商业规律的。在什么位置上适合建什么主力店的学问很深，要根据地址和规模选择合适的业态。比如在副中心就应该选新兴业态，如果在核心商圈，就不要选大卖场，尽可能选租金比较高的业态，而在郊区，应尽量选能聚人气的业态。

关于主力店和次主力店的确定，世界上有一个趋势，更多地向文化、休闲、健身的业态方向发展。

主力店与次主力店的选择考量商业地产开发商的专业度。

（六）商业地产建筑设计能力

商业地产项目的设计有其特殊性，所考虑的因素很多。其共性的东西有人线流动、交通体系、视觉、



主力店的技术标准等方面。其特殊性体现在项目业态组合复杂，且不同的业态对设计又有不同的要求，所以设计任务不是光靠设计师就能完成的。商业地产的设计要动用各方力量，每个细节都要考虑周全，对设计的要求高。

搞好规划设计绝不单是设计师的责任，反过来说，单靠设计师是做不好购物中心的。因为设计师大多是从建筑结构的角度提供有益的意见，但商业地产项目的设计首要责任者是租赁人员。

怎样将商业定位与设计结合起来，对开发商又是一大考验。

（七）招商招租能力

招商是商业地产的发动机，招商招租工作是一个全面、长期的系统工程。商业地产的成功，离不开系统的、成功的招商招租手段。没有行之有效的招商手段，不能与商家建立同盟关系，将直接导致整个商业物业经营的失败。

招商招租能力是实现商业地产价值的根本，是对开发商综合能力的考验。

（八）后期的商业管理能力

商业地产项目的商业管理工作很重要。项目开业后的头三年都会掉铺，并且掉铺率在 30% 左右，而商业管理工作的第一要务是补充招商和调整。商业管理工作不能与物业管理工作等同，物业管理工作只是商业管理的一个重要组成部分，但远远不是商业管理工作的全部，而现在专业的商业管理机构少之又少。特别是在商业地产的培育期，要认清商业管理的重要性与必要性。

商业管理工作是实现可持续发展的关键，对开发商的运营能力又是一大考验。

第二节

商业地产与住宅地产的区别

住宅地产的开发模式与商业地产的开发模式是两种截然不同的开发模式，如果用住宅的理念来开发商业，根本行不通，并且要吃大亏。这已经是被无数的案例所证明的观点和事实。本节对住宅地产与商业地产的区别进行详细解读。

一、地理位置的要求不一样

商业地产，首先就是立地选项。如果地选错了，商业一定活不了的。一块地适合种橘子，如果种苹果，苹果就不一定能活得了；适合种苹果的地方，如果种上椰子，那椰子肯定是活不了。所以，商业地产和住宅的区别，首先是对地理位置的要求不一样。

①商业地产的价值首先是体现在地理位置上，一定要选择商圈的核心或有发展潜力的商业地段。但对于住宅来讲，地理位置选择的弹性就很大了，荒郊野岭也可以做别墅，只要能走人，能进车就可以了。

②商业地产项目最好处在十字路口，客流、人流、车流的交汇处，这样不仅有利于商业企业的形象展示，更满足了商业对于易达性的要求。

③商业地产项目对于外观形象展示面（即临界面）的要求很高，而住宅就可以不要临界面，不需要形象的展示。

二、目标顾客不一样

住宅开发商通常会根据自身的项目定位，锁定一定的目标客层，例如小资阶层、白领阶层，又或是普通老百姓，只要具备投资能力，都可以成为目标顾客。而商业地产的目标顾客则相对固定。通常来讲，商业地产的目标顾客第一类就是一般的经营户，第二类是商业的投资者。经营户又可以细分成很多种，例如主力经营户（即通常所说的主力店），品牌商和一些配套商户（比如说做餐饮、娱乐的配套商户），还有一些做小生意的租户。他们对商业物业、店面面积、配套功能等的要求都不一样，而住宅的目标顾



客对物业功能和配套的要求则很单一。

①商业所服务的客户规模远大于住宅业主：一般来说，单个小区的业主难以支撑大体量商业的存活；一个3万~4万平方米商场的辐射范围为2~3千米，沿交通干道的辐射范围还要有所延长；G类地块商业辐射的客户规模最大，通常十倍乃至百倍于住宅业主。

②除了个人投资者，还要研究机构投资者。机构投资者的需求不同于个人投资者，如机构投资者往往对整体运营的写字楼比较感兴趣。

③商业的最终使用者是商家；商家经营的好坏决定持有型商业的收益；不同业态的组合可以有效分享人流，增大商家的收益。

三、功能、用途不一样

住宅的功能和用途一般来讲就是居住，但是商业则有太多功能和用途。例如，购物功能、餐饮功能、娱乐功能、休闲功能、商务功能等。即使是购物功能，又可以细分为百货店、大卖场、仓储超市、生活超市和专业店等。

四、消费环节不一样

住宅经销售以后就直接进入了消费终端，客户经过装修就可以居住和使用了。而商业地产在销售过后，是不能直接进行消费的，这时的商业地产项目在某种程度上是不具备使用价值的，它还要进行招商、装修、进货和经营。所以，住宅是一个终端，销售后就进入了终端消费，而商业地产的销售只是商业经营的开始。假设花20万元买了一套住宅，那再花点钱装修一下，只要有水、电就可以居住了。而商业地产呢？用20万买个商铺后，装修还要花多少钱？进货还要花多少钱？风险费用金需要多少钱？整个运营费需要多少钱？买得起商铺就一定经营得起来吗？这和住宅是完全不一样的。开发商卖住宅的时候，只要来客有钞票就可以。卖商业地产呢？不但要求商家有投资能力，还要有经营能力，如果投资了商铺今后活不了，那开发商也是活不好的。所以，商业地产和住宅地产的消费环节是不一样的，不能用住宅的思维模式来解决商业地产的问题。

五、对物业的要求不一样

住宅对物业的要求相对简单，只要能满足居住的功能就可以，对层高、荷载等要求不高。但对于商业地产而言，对物业的层高、柱距、荷载、电梯（手扶电梯、坡梯、垂直电梯、观光梯、货梯）等都有很细致的要求，任何一个方面都有可能影响商业地产项目的经营状况。不同的商业业态，对物业的要求也不同，一般百货店楼板的承重要达到500千克，那么仓储店的荷载就要达到1500千克，层高可能要求8米，甚至是9米，而住宅的层高达到2.8~3米就可以了。所以，对物业的要求不同也是商业地产

与住宅地产的区别之一。

六、产品的设计不一样

住宅地产的设计，主要是基于一般性使用功能的需要，而对于商业来讲，不同的业态、不同的功能、不同的产品，商业设计是不一样的。例如，电影院的设计主要考虑层高、柱距和消防等问题，而餐饮店的设计对物业硬件的要求就没那么高了，主要是解决给排水和排风等问题。商业地产的设计需要依据自身和市场的需求，因为设计主要是为了满足商业经营的需要。以商铺切割为例，有的开发商把临街店铺的门脸（即面宽）设计得窄一些，里边（进深）深一些，这样有限的物业可以多分出几个临街店铺，以提高销售利润。但是这样的切割方法，即便卖出去了，投资者如何经营得好呢？4米面宽的两侧摆放商品，一个柜台要45厘米，那么中间要留有至少一人行走的位置，共60厘米，中间还要摆货架，仔细计算一下，这样的面宽是不够的，那么如何进行科学、合理的商品陈列？商铺切割时，如果面宽大了，进深浅了，则公摊的面积就大了，商铺就不好卖。店铺的进深与住宅的要求是完全不同的，切割商铺也是一门学问，通常有“回”字形和“非”字形两种切割方法。“非”字形切法适用于长条形的物业，以商业步行街的形式将客流导向两侧，实现卖场客流的均好性；“回”字形的切割方法较适用于正方形的物业，通常会通过中庭将客流吸引至物业的几何中心，使客流由中心向四周均匀散去。所以，住宅的设计与商业地产的设计是不一样的。

七、销售、营销不一样

商业地产的销售、营销要比住宅地产复杂很多。住宅可以一卖了之，目的很简单，也很直接，而商业地产是以物业升值和商业经营收益为投资动力的，商业地产卖出去以后，还要考虑经营问题，还要考虑返租、回报和风险的问题。因此，住宅与商业地产在销售理念、销售形式和销售控制上都是不同的。

八、投资回报的形式与利益关系不一样

商业地产的投资回报形式有三种，一是销售，二是获取经营收益，三是物业升值，而住宅的投资回报形式只能通过销售来实现。销售只能获取短期的资金回笼或者解决开发商后续开发的资金问题，而经营收益和物业升值才是商业地产投资回报的最主要形式。北京的世纪金源购物中心，没有卖掉它的60多万平方米；上海的梅隆购物广场建设的时候投资将近5个亿，有家机构出50亿要收购，但被拒绝了。为什么都不卖呢？因为这些物业每年都在升值，而且经营收益很高。2001年，北京华联集团在呼和浩特投资近6000万元经营一个项目，后来被一家机构以5个亿收购了。所以，商业地产真正的价值并非是销售，而是获取长期的经营收益和物业升值。

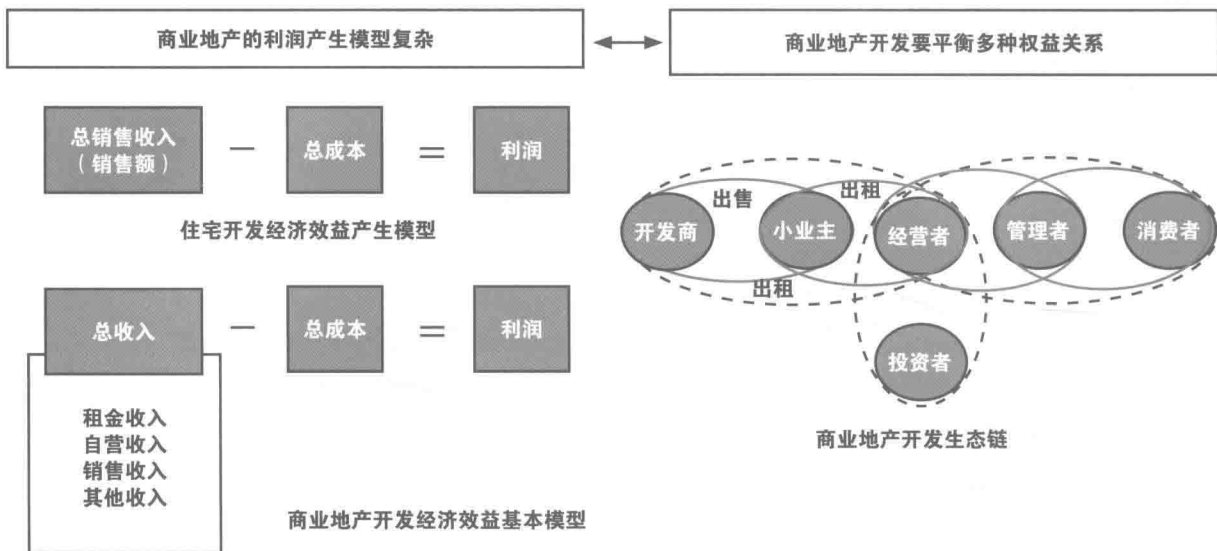


图 1-2 商业地产与住宅地产开发利益关系的比较

九、专业程度不一样

商业地产与住宅地产对专业要求的程度和重点都是不同的，商业地产除了要遵循住宅地产所遵循的建筑规范和消防规范外，还要遵循第三种规范即商业规范。商业地产的运作对于商业专业性的要求极高，是多个商业微观问题综合解决的结果，住宅地产的运作则不需要进行复杂的商业设计。从过程上看，住宅地产销售后就进入了终端，而商业地产的销售只是经营的开始，还需要招商、开业和经营管理。所以，商业地产运作与住宅地产的运作对专业程度的要求是不一样的。

规划设计好坏决定商业地产项目的存亡。

①业态组合纷繁复杂，规划设计如何满足商家要求，确保商家利益最大化。大型商业地产项目业态和功能较住宅物业复杂，各种人流、物流、水平及垂直交通、消防疏散的组织相当繁琐；在满足功能要求的前提下，如何满足未来大量商家的需求（特别是可视性和可达性）以获得最大的商业利益，进而为发展商获得最大的出租和出售回报，是规划设计至关重要的问题。

②招商前置——各种业态对商铺的要求具有不可替代性，商业地产的规划设计必须在招商的基础上进行并伴随着整个招商过程，才能避免因规划设计不当带来的投资损失。

十、理论基础不同

从资金运作的角度来讲，对于住宅地产，销售便是资金回笼的开始，用销售带动项目的后续开发是

目前很多开发商的做法。相对于住宅地产，商业地产销售的风险要高很多，如果商业地产也按照这样的思维进行开发，就很有可能导致项目因销售不佳而影响后续开发，这也是一些商业地产项目夭折的主要原因。商业地产的运作对于后期资金的需求量也是很大的，项目建成开业后，还需要大量的资金投入才可以完成商业经营的培育期，实现赢利。换句话说，商业地产是不能急于回笼资金的，需要一段时期的培养才能将商业经营做好，才能将商业物业炒热，才能将商业项目做出升值空间。

住宅开发的理论基础是产品供需理论，但商业开发遵循投资理论。

①住宅的本质是商品，商业的本质是有长期收益权的金融工具；住宅定位的依据是供需理论，商业定位的依据是投资和金融理论。

③商业地产定价的直接依据是租金及其预期上升空间。住宅的定价模型是资产定价模型与市场供需模型；商铺售价的定价基础是租金，因为租金有上升空间，售价才会有上升空间。

④商业地产定位的出发点必须是开业后整体经营的成功——商业运营的“马太效应”非常明显；不能整体运营成功的商业，会逐渐整体衰落，形成真正的滞重资产；大体量商业整体运营不成功，会带来长期的巨大的负面影响（沈阳万达广场因运营失败，不得不拆掉重建）；即使是销售型的商业，如果将来整体运营不成功，也必将引起广泛的社会问题（如沈阳等几处一、二代万达广场群诉及造成巨大社会影响的事件）。

十一、开发流程不同

（一）商业地产开发流程的特点

- ①商业地产项目的选址过程严谨。
- ②商业地产的调研比住宅复杂。
- ③商业地产开发定位比住宅更系统化。
- ④商业地产的推广比住宅更具针对性。
- ⑤商业地产开发比住宅多出开业、运营、管理三个环节。

(二) 开发流程比较

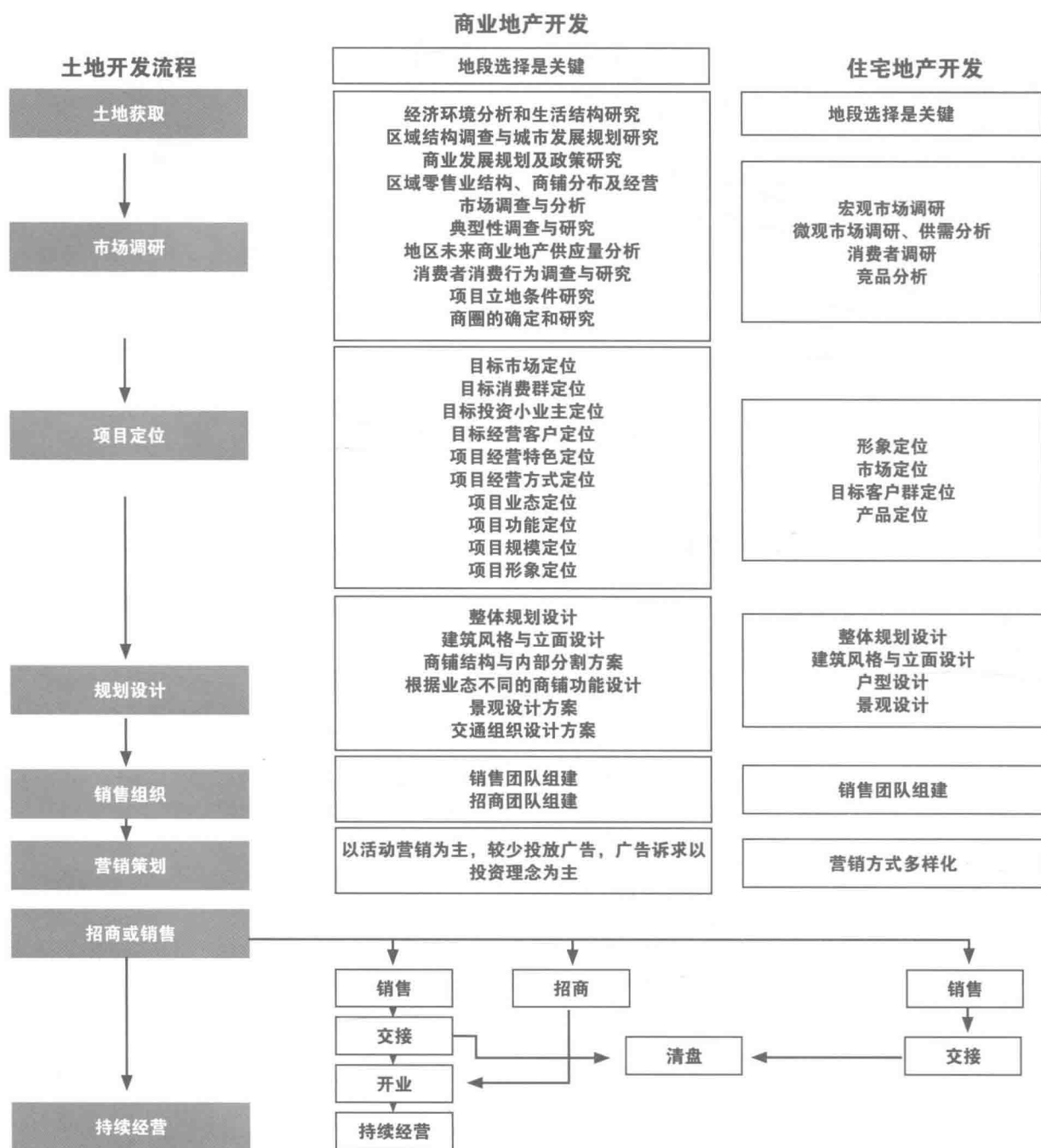


图 1-3 商业地产与住宅地产开发流程比较