



Commercial Real Estate Trading Strategy Serie
商业地产操盘攻略系列

商业地产

产品顾问与规划设计

何志阳◎主编



商业地产产品顾问：

项目开发规划顾问、项目公司组建顾问、
项目财务管理顾问、项目市场推广顾问、
项目设施管理顾问、项目招商运营顾问、
项目物业管理顾问、项目法律事务顾问

商业地产规划设计：

项目定位规划、平面规划设计、
目标租户配置、商业经营模式、物业管理模式

规划

设计

流程

模式

范本

“商业地产操盘攻略系列”

将为业主、操盘手、设计人员、管理人员等
提供一个**完整的运作方案和思路**

Commercial Real Estate Trading Strategy Serie

商业地产操盘攻略系列

商业地产

何志阳◎主编

产品顾问与规划设计



化学工业出版社

·北京·

本书从产品顾问和规划设计两个方面对商业地产项目进行了较为详细的论述。其中,商业地产产品顾问部分,涵盖了项目开发规划顾问、项目公司组建顾问、项目财务管理顾问、项目市场推广顾问、项目设施管理顾问、项目招商运营顾问、项目物业管理顾问、项目法律事务顾问等内容;商业地产规划设计部分,论述了项目定位规划、平面规划设计、目标租户配置、商业经营模式、物业管理模式五个方面的内容。书中穿插了大量的图表、案例和实战范本,使用者可即学即用。

本书适合商业地产管理人员、策划人员使用和参考借鉴。

图书在版编目(CIP)数据

商业地产产品顾问与规划设计/何志阳主编. —北京:
化学工业出版社, 2014.11
(商业地产操盘攻略系列)
ISBN 978-7-122-21804-9

I. ①商… II. ①何… III. ①城市商业-房地产-
市场营销学 IV. ①F293.35

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第208129号

责任编辑:陈 蕾
责任校对:宋 玮

文字编辑:刘 丹
装帧设计:尹琳琳

出版发行:化学工业出版社(北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011)
印 装:大厂聚鑫印刷有限责任公司
710mm×1000mm 1/16 印张15 字数300千字 2014年11月北京第1版第1次印刷

购书咨询:010-64518888(传真:010-64519686) 售后服务:010-64518899
网 址: <http://www.cip.com.cn>
凡购买本书,如有缺损质量问题,本社销售中心负责调换。

定 价:49.00元

版权所有 违者必究

前言

PREFACE

由国家发改委牵头，财政部、国土资源部、住建部等十多个部委参与编制的《全国促进城镇化健康发展规划（2011—2020年）》（以下简称《规划》），涉及全国20多个城市群、180多个地级以上城市和1万多个城镇的建设，为新型城镇化提供了发展思路，提出了具体要求。

按照规划，未来中国新型城镇化建设将遵从“公平共享”、“集约高效”、“可持续”三个原则，按照“以大城市为依托，以中小城市为重点，逐步形成辐射作用大的城市群，促进大中小城市和小城镇协调发展”的要求，推动城镇化发展由速度扩张向质量提升“转型”。新型城镇化下的商业地产如何规划、如何完善、如何配套也是我们应该密切注意和研究的一个主要课题。那么，目前的商业地产是一种什么情况呢？

随着国家对住宅地产市场调控力度不断加大，大量房地产企业投资转向商业地产。专家分析认为，在调控政策影响下，部分投机性需求将转向由此催热了的商业地产市场，并促使写字楼市场升温、购物中心、旅游地产以及商业街、物流园区等商业项目的不断涌现。现今出现的各大龙头房企纷纷剑指商业地产就是最好的明证。当然，作为自主经营、自负盈亏的市场主体，选择操作何种业态是房企的天然权利。在住宅市场面临下行风险的当头，将商业地产作为企业避风港也算是房企顺势而为之举。

但是，商业地产过热的背后却暗藏风险，商业地产的投资运营需要警惕“供过于求”和“同质化”的风险。作为商业地产开发商，对于产品结构的调整，必须通过错位经营和类别化特色来提高产品附加值。同时，还要提升管理者的战略规划、设计思路以及运营模式、经营水平、服务质量。

基于此，作者在多年探索的基础上，组织编写了一套适合商业地产从业人员、策划人员使用和借鉴的管理工具书，包括《商业地产销售运营模式与案例》《商业地产项目策划方案与案例》

《商业地产人员管理与服务细节》《商业地产招商招租与销售代理》
《商业地产产品顾问与规划设计》《商业地产广告策划和推广服务》。

本书由何志阳主编，在编写过程中，获得了许多商业地产策划机构、商业地产一线从业人员和朋友的帮助与支持，其中参与编写和提供资料的有王高翔、靳玉良、刘建伟、刘海江、刘军、王生平、宁仁梅、李辉、李景吉、李景安、冯飞、杨冬琼、赵仁涛、赵建学、陈运花、匡五寿、张一文、张众宽、郭华伟、胡昊文、雷蕾、彭塞峡、孟照友、江美亮、滕宝红，最后全书由匡仲潇统稿、审核完成。在此，对他们一并表示感谢！由于作者水平有限，不足之处敬请读者指正。

本书提供电子版相关内容，读者可发送邮件至 cipsydc@163.com 索取相关电子文档，并根据实际情况进行文件的检索、阅读、复制、打印，或个性化修改，以使本书内容更好地服务于实际工作。相信购买此书，能使您获得更多的价值与服务。

编 者

目录

CONTENTS

第一部分 商业地产产品顾问

第一章 项目开发规划顾问 1

第一节 项目规划设计内容 2

一、控制性详细规划的内容 2

二、修建性详细规划的内容 4

三、项目规划设计工作流程 5

【实战范本】××商业综合体设计说明书 7

第二节 项目规划设计的流程 9

一、商业方案设计 9

二、建设方案规划设计 11

三、商业空间装饰方案设计 11

四、商业外部环境设计 12

五、二次商业装饰设计 12

六、商业管理模式设计 12

七、品牌规划及招商策略设计 13

第三节 项目规划设计审批程序 14

一、办理建设项目选址意见书 14

二、办理建设用地规划许可证 14

三、办理建设工程规划许可证（含临时建设工程规划许可证） 15

四、办理市政工程规划许可证 16

五、新增建设用地勘测定界办理程序 17

六、办理用地范围图 17

七、办理宗地图、地籍调查表 17

八、建设工程施工图审查 18

九、建设工程施工图设计文件备案	18
【实战范本】××商业地产项目开发规划计划书	19

第二章 项目公司组建顾问

第一节 项目公司组织结构及分工

一、项目经理部	22
二、人力资源部	23
三、安全监察部	23
四、前期开发部	24
五、设计管理部	24
六、市场营销部	25
七、工程管理部	25
八、成本管理部	26
九、物资管理部	26

第二节 项目管理公司办理流程

一、所需资料	27
二、办理流程	28
【实战范本】项目公司成立时间安排表	29

第三节 项目管理公司管理模式

一、代建制管理模式	30
二、EPC项目管理模式	31
三、DBB管理模式	31
四、CM管理模式	32
五、DBM管理模式	32
六、BOT管理模式	32
七、PMC管理模式	33

第三章 项目财务管理顾问

第一节 财务管理内容

一、项目投资管理	35
二、项目财务监管	36
三、项目预算管理	37

【实战范本】项目开发成本支出现金预算明细表	39
第二节 财务管理流程	46
一、内部审计流程	46
二、收入、成本与费用审计流程	48
三、利润审计流程	50
第三节 财务管理方法	51
一、财务管理咨询方法	52
二、财务管理分析方法	53
三、财务管理控制方法	55
第 ④ 章 项目市场推广顾问	58
第一节 项目市场推广内容	59
一、项目市场推广主题	59
二、媒体广告投放策略	60
三、项目促销活动方案	62
第二节 项目市场推广策略	63
一、市场推广计划管理	63
二、市场竞争推广策略	64
三、项目差别推广策略	66
第三节 项目市场推广流程	69
一、项目推广的阶段	69
二、确定目标客户群体	69
三、制订推广方案	72
四、实施推广行动	74
【实战范本】××商业地产开盘活动方案	76
第 ⑤ 章 项目设施管理顾问	79
第一节 项目设施的分类	80
一、给排水系统	80
二、建筑供配电系统	82
三、建筑通风与防排烟	82

四、电梯及电气照明	84
五、建筑消防系统	86
六、空气调节系统	88
七、建筑智能化系统	88
八、供暖与燃气供应	91
第二节 项目设施的操作	91
一、室内给排水管道的布置与敷设	91
二、变配电所的设置	92
三、通风与防排烟系统的运行	93
四、室内照明线路的敷设	93
五、消火栓给水系统的布置	94
六、空气调节系统操作要点	94
第三节 项目设施的管理	95
一、物业设备基础资料管理	95
二、物业设备运行管理	97
三、物业设备维护管理	98
四、更新改造管理	99

第 六 章 项目招商运营顾问 **101**

第一节 项目招商含义	102
一、招商阶段的划分	102
二、招商的七大原则	103
三、招商对象的定位	104
四、招商的常见误区	105
第二节 项目招商策划	106
一、确立招商目标	106
二、广泛搜集资料	106
三、制订招商方案	107
四、选择招商方案	107
五、实施招商方案	108
六、方案跟踪和反馈	108
第三节 项目招商流程	109
一、接洽商户	109

二、商户评估、审查	110
三、二次谈判及合同签订	110
四、缴付商户订金及相关费用	111
五、商户入场装修	111
六、商户入场营业	111
【实战范本】招商工作内容流程表	112

第七章 项目物业管理顾问 114

第一节 项目物业管理定义 115

一、物业管理机构的设置与人员编制	115
二、物业管理人员的选聘与管理	116
三、物业管理人员的培训和考核	117

第二节 项目物业管理内容 119

一、物业服务管理	120
二、装修服务管理	120
三、养护及维修管理	121
四、物业安全管理	123
五、物业环境管理	125

第三节 项目物业成本控制 127

一、物业成本的构成	127
二、成本控制的类型	130
三、成本的控制方法	131

第八章 项目法律事务顾问 133

第一节 项目开发法律风险与防范 134

一、项目收购中的法律风险	134
二、项目转让中的法律风险	134
三、合作开发的风险及防范	135
四、项目建造阶段风险防范	137
五、项目销售阶段风险防范	137

第二节 物业管理法律适用与解答 138

一、物业管理法律基本概念	138
--------------------	-----

二、物业服务纠纷的类型	140
三、物管法律纠纷防范对策	141
第三节 商业地产纠纷处理流程	143
一、物业管理民事纠纷处理方式	143
二、物业管理纠纷的处理流程	147
三、商业地产物业纠纷诉讼要点	149

第二部分 商业地产企业规划设计

第 九 章 项目定位规划

第一节 前期市场调查	152
一、市场调查的内容	152
二、市场调查的方法	153
三、市场调查的步骤	153
第二节 确定开发项目	154
一、对项目进行基础研究	154
二、收集、甄别土地信息	154
三、确定发展项目	154
第三节 项目产品定位	156
一、项目定位阶段管理	156
二、项目定位工作程序	157
三、项目立项决策评审	158

第 十 章 平面规划设计

第一节 功能区规划设计	161
一、写字楼的规划设计	161
二、主题公园的规划设计	163
三、旅游酒店的规划设计	164
四、物流园的规划设计	166

五、工业（科技）园的规划设计	169
六、城市综合体的规划设计	171
第二节 交通规划设计	172
一、动线规划的基本类型	172
二、外部动线规划设计	175
三、出入口的规划设计	177
四、内部动线规划设计	178
第三节 景观规划设计	179
一、景观规划设计的流程	179
二、景观方案设计的评审	180
三、景观要素的设计要点	182
第 十 一 章 目标租户配置	184
第一节 业态组合配置	185
一、业态规划基本原则	185
二、业态功能规划要点	186
三、业态特色组合规划	187
第二节 主力店的招商	189
一、主力店招商目标	189
二、主力店招商技巧	190
三、主力店招商指南	190
第三节 城市综合体	192
一、城市综合体的特点	192
二、城市综合体规划内容	193
三、城市综合体案例分析	197
第 十 二 章 商业经营模式	199
第一节 经营模式类型	200
一、商业地产的类型	200
二、商业地产类型特点	201
三、商业地产经营模式	203

第二节 只租不售模式	204
一、只租不售操作要点	205
二、各类业态租金特点	206
三、租金计算的方法	207
第三节 产权销售模式	209
一、产权销售模式的优势	209
二、产权销售模式的风险	210
三、产权销售返租的策略	211

第 13 章 物业管理模式 213

第一节 物业管理服务模式	214
一、物业服务企业的服务模式	214
二、选择物业服务模式的要素	215
三、物业服务收费模式分析	216
第二节 现代物业发展趋势	217
一、物业管理企业化	217
二、物业管理现代化	218
三、专业服务社会化	219
第三节 物业外包服务模式	220
一、外包服务的优缺点	220
二、外包服务流程管理	222
三、签订外包服务合同	223

参考文献	225
------------	-----



第一部分 商业地产产品顾问

第一章 项目开发规划顾问

- ◆ 第一节 项目规划设计内容
- ◆ 第二节 项目规划设计的流程
- ◆ 第三节 项目规划设计审批程序





第一节 项目规划设计内容

我国商业地产的发展经历了从单一追求数量到数量与质量并举,从零敲碎打到规模化发展,产品结构也从单一化向多元化迈进,并带动了商业地产相关配套产业的发展。商业地产广阔的发展空间,吸引了实力雄厚的房地产开发商纷纷进入,这些开发商在资金实力、规划设计、开发规模、楼盘品牌、产品营销等方面具有较大优势,必将加剧国内房地产市场的竞争。所以,商业地产企业必须要通过实施项目开发规划来提高企业的运营质量,在变幻莫测、日益严峻的市场环境中实现企业持续、稳健的发展。

商业地产项目的实现通常需要三个特定阶段:前期规划设计、施工建设和市场销售。其中,前期规划设计阶段是项目运作的龙头和开端,项目开发规划管理包含了开发商最初的投资决策、目标分析和项目定位以及市场供需关系的深入研究。一般商业地产项目规划过程可分为控制性详细规划和修建性详细规划,如图1-1所示。

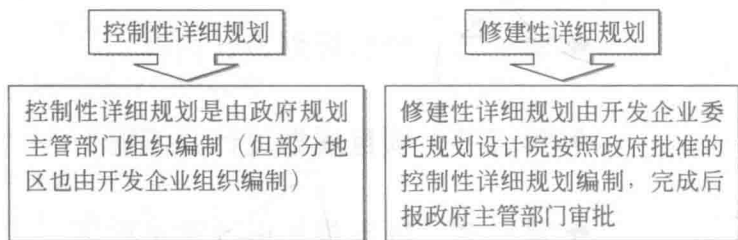


图1-1 项目开发规划的类型

一、控制性详细规划的内容

1. 控制性详细规划内容的范围

控制性详细规划是以城市总体规划或分区规划为依据,确定建设地区的土地使用性质和使用强度的控制指标、道路和工程管线控制性位置以及空间环境控制的规划要求。控制性详细规划主要内容的范围应包括以下几个方面。

- (1) 规划范围内各类不同使用性质用地的界线,规定各类用地内适建、不适建或者有条件地允许建设的建筑类型。
- (2) 规定各地块建筑高度、建筑密度、容积率、绿地率等控制指标;规定交通出入口方位、停车泊位、建筑后退红线距离、建筑间距等要求。
- (3) 提出各地块的建筑位置、体型、色彩等要求。
- (4) 确定各级支路的红线位置、控制点坐标和标高。
- (5) 根据规划容量,确定工程管线的走向、管径和工程设施的用地界线。



(6) 制订相应的土地使用与建筑管理规定。

2. 控制性详细规划基础资料的收集

控制性详细规划至少应收集以下基础资料。

(1) 总体规划或分区规划对本规划地段的规划要求, 相邻地段已批准的规划资料。

(2) 土地利用现状, 用地分类应分至小类。

(3) 人口分布现状。

(4) 建筑物现状, 包括房屋用途、产权、建筑面积、层数、建筑质量、保留建筑等。

(5) 公共设施规模及分布。

(6) 工程设施及管网现状。

(7) 土地经济分析资料, 包括地价等级类型、土地级差效益、有偿使用状况、地价变化、开发方式等。

(8) 所在城市及地区历史文化传统、建筑特色等资料。

3. 控制性详细规划的用地分类和地块划分

控制性详细规划的用地应分至小类。控制性详细规划的地块划分可按规划和管理需要划分为区、片、块几级。块是控制性详细规划的基本单元, 其划分的原则如下所示。

(1) 应保证地块性质单一, 避免不相容使用性质用地之间的干扰。

(2) 严格遵守总体规划或分区规划及其他专业规划的要求。

(3) 尊重现有用地产权或使用权边界。

(4) 考虑土地价值的区位级差。

(5) 兼顾基层行政管辖界线, 便于现状资料的收集及统计。

地块划分可根据开发方式和管理变化, 在规划实施中进一步重组(小块合并成大块或细为小块)。地块划分规模可按新区和旧城改建区两类区别对待, 新区的地块规模可划分得大些。面积控制在 $0.5 \sim 3$ 公顷, 旧城改建区地块可在 $0.05 \sim 1$ 公顷($1 \text{ 公顷} = 10^4 \text{ 平方米}$)。

4. 控制性详细规划的控制体系

控制性详细规划控制体系的内容可分为以下几类。

(1) 用地控制指标。用地性质、用地面积、土地与建筑使用相容性。

(2) 环境容量控制指标。容积率、建筑密度、绿地率、人口容量。

(3) 建筑形态控制指标。建筑高度、建筑间距、建筑后退红线距离、沿路建筑高度、相邻地段的建筑规定。

(4) 交通控制内容。交通出入口方位、停车位。

(5) 城市设计引导及控制。对城市重要地段的地块, 需对地块内建筑的形式、色彩、体量、风格提出设计要求。

(6) 配套设施控制。生活服务设施布置, 市政公用设施、交通设施和管理要求。

以上控制内容中的前5项属地块控制指标,可分为规定性和指导性两类。规定性指标是必须严格遵照的指标;指导性指标是参照执行的指标,其目标是贯彻发展规划和开发控制的意图,将控制要素具体为布局引导。为修建性详细规划与建筑设计提供依据,引导城市建设有序进行。

二、修建性详细规划的内容

修建性详细规划以城市总体规划、分区规划和控制性详细规划为依据,制订用以指导各项建筑和工程设施的设计和施工的规划设计,是城市详细规划的一种。修建性详细规划的文件及图纸包括:规划说明书、现状图、总平面规划图、道路系统规划图、绿地系统规划图、用地竖向规划图、工程管线规划及管网综合规划图等文件图纸。

1. 总平面规划图

总平面规划图中应明确下列有关内容。

- (1) 城市道路坐标、高程、红线宽度及分幅、转弯半径等。
- (2) 建设用地边界各拐点坐标,用地范围及相邻周边地貌地物。
- (3) 用地范围内主要道路控制点坐标、道路宽度及出入口的位置。
- (4) 建筑物功能、编号、坐标及室内高程,各建筑物基底面积、层数及高度(列表)。
- (5) 建筑间距,建筑物退让(离界或离线)距离。
- (6) 公共设施配套项目功能,设置的具体位置,用地界线等。
- (7) 绿地界线,绿地布局。
- (8) 室外场地各控制点坐标、设计高程。
- (9) 道路控制红线等各类控制线的具体位置。
- (10) 各类用地平衡表和技术经济指标统计表(含总用地面积、总建筑面积、地下建筑面积、建筑密度、容积率、绿地率、公共绿地面积、人均公共绿地、地上泊车数量、地下泊车数量、人口规模、总户数、居住建筑面积、居住人口毛密度、居住人口净密度等)。

2. 道路系统规划图

道路系统规划图应确定道路等级,道路宽度、控制点坐标、高程、转弯半径,主要道路断面形式,出入口定位坐标、宽度,地上、地下泊车范围和泊车布局、泊车量等。

3. 绿地系统规划图

绿地系统规划图应确定绿地功能、范围、用地面积、选择树种、进行绿地景观和设施设计等。

4. 用地竖向规划图

用地竖向规划图应确定地形地貌的利用,进行土方平衡,确定各控制点的坐标、高程和地面排水方向、坡度、高程等。