

万达集团商业地产系列丛书

# 商业地产投资建设

大连万达商业地产股份有限公司 著



INVESTMENT  
AND  
DEVELOPMENT  
OF  
COMMERCIAL  
REAL  
ESTATE

ADV



ADV

ADV

ADV

清华大学出版社

万达集团商业地产系列丛书

# 商业地产投资建设

大连万达商业地产股份有限公司 著

INVESTMENT  
AND  
DEVELOPMENT  
OF  
COMMERCIAL  
REAL  
ESTATE

清华大学出版社  
北京

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

商业地产投资建设 / 大连万达商业地产股份有限公司著. —北京：清华大学出版社，2013  
(2014.4重印)

(万达集团商业地产系列丛书)

ISBN 978-7-302-34737-8

I. ①商… II. ①大… III. ①房地产投资—研究—中国 IV. ①F299.233

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第292375号

责任编辑：张占奎

封面设计：万达商业规划研究院·辛欣

责任校对：王淑云

责任印制：李红英

出版发行：清华大学出版社

网 址：<http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址：北京清华大学学研大厦A座

邮 编：100084

社总机：010-62770175

邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969, [c-service@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:c-service@tup.tsinghua.edu.cn)

质量反馈：010-62772015, [zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn)

印装者：北京雅昌彩色印刷有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：185mm×260mm

印张：45.25

字数：810千字

版 次：2013年12月第1版

印次：2014年4月第3次印刷

定 价：340.00元

---

产品编号：053639-01



王健林

大连万达集团股份有限公司董事长

## 序 | Preface

近年来，商业地产行业热了，有关商业地产的书籍火了，坊间流传着各种版本的商业地产“秘籍”，但相当部分质量不高。个别人打着万达旗号，东拼西凑一些万达公开或非公开发表的文章，拿来出书，断章取义、误人子弟；还有一些万达“洗澡”员工，在万达工作二三年，跳槽后自称商业地产专家，到处讲课，蒙人不少。针对这种现象，万达作为商业地产的领军企业，在商业地产行业摸爬滚打十几年，积累了丰富经验，有责任把商业地产的“真经”和盘托出，让涉足这个领域的企业和从业人士少走弯路，少交学费。这就是万达出书的初衷。

商业地产很难做，并不像有些人想象的那样，有钱有地盖个楼就行了，里面学问很大。作为顾问，我曾被邀请为一些商业地产项目做诊断，发现不少问题。上海松江的一家购物中心，地段不错，专门找了美国设计师，做了“龟型”设计，总建筑面积48万平方米的综合体，只盖6层，每层8万平方米，统一层高4.8米、荷载500公斤。8万平方米一层，面积太大，人进去根本找不着北；统一层高、荷载，

根本没有考虑不同商家的需求，完全是个失败的设计。当时还在基坑阶段，我诚恳地对几个股东建议，一定要推倒重来，但他们舍不得前期投入的几千万，不愿整改，最后这个项目成了烂尾楼。还有东莞的一个购物中心，号称世界最大，也是由于设计出了问题，导致招商困难。这家公司先后请了七八个国际国内招商团队，都无功而返。这个商业项目建筑只有二三层，建筑成本很低，我当时建议是拆除全部建筑，将几百亩土地卖掉，这样银行能收回贷款，股东能收回投资，施工队能拿到工钱，可以实现多赢，可惜他们没能下这个决心，现在基本死掉。

这就是商业地产和住宅地产的不同。住宅地产如果前期决策不当，房子不好卖，还可以降价出售，多数能收回成本。但商业地产前期定位、规划设计一旦出现失误，将没有任何收入，造成难以挽回的损失。不仅企业利益受损，还会造成社会资源的严重浪费。这也坚定了我们出书的决心。

既然决定出书，就要拿出看家本领。万达2000年开始做商业地产，已走过14个年头，之所以能在中国商业地产行业一骑绝尘，源于万达的创新和坚持。万达早期做商业地产也有过惨痛的教训，付出了昂贵的学费。万达广场从第一代店发展到第三代店，每一次升级，都让万达跃上新的台阶。现在，万达城市综合体开发从理论到实践已基本成熟。这套书涵盖了商业地产的全流程：从拿地到项目建设，从招商到运营，从成本、财务管理到人力资源管理等，万达的独门秘诀——模块化管控、品牌库管理也毫无保留，称得上是万达商业地产的“天龙八部”。

对这次图书出版，万达内部有一些反对声音，觉得知识被别人学走了，培养了竞争对手。但我认为，假如就因为这两本书公开发行万达竞争力就没有了，那就不是真正的万达。万达的核心竞争力在于三

条：第一有完整的产业链。规划、建造、管理一条龙。第二有丰富的商业资源。几千家商家愿意追随万达。而商家的忠诚度是十几年赚钱的历史换来的。为什么万达的招商人员跳槽后绝大多数不好使，就是这个原因。第三有较强的商业运营管理能力。万达不是神，也有几个店选址、定位出过错，开业后惨淡经营。但万达能在很短时间内重新调整定位，重新招商，使之由淡变旺。沈阳太原街万达广场就是一个例子。

中国商业地产发展的最大动力来自于城市化。商业地产是城市发展的刚性需求，它能创造就业，增加税收，拉动消费，体现城市的核心价值。中国城市化率目前只有52%，西方发达国家城市化率平均达到80%，中国要达到西方的城市化率至少还需要20年时间，这意味着中国商业地产发展前景十分广阔。但随着越来越多的企业进入这个行业，商业地产已出现过热迹象，导致很多项目招商和经营出现困难。希望这次出版的《商业地产投资建设》、《商业地产运营管理》两本书，能给商业地产从业者一些有益的参考，推动商业地产行业走向专业化，形成良性发展，为中国的城市化进程做出一点贡献。

希望两本书物有所值！



2013年12月

主 编：王健林

副主编：陈 平

编委会：

|     |                                                                                                                    |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 第一章 | 章节主编：刘海波<br>撰 稿 人：徐跃东 葛庆华                                                                                          |
| 第二章 | 章节主编：赖建燕<br>撰 稿 人：叶宇峰 朱其玮 冯腾飞 马 红 孙培宇 黄大卫 李 峻<br>王群华 侯卫华 范 珑 袁志浩 耿大治 王 鑫 毛晓虎<br>黄引达 阎红伟 郝宁克 王雪松 屈 娜 万志斌 孙 辉<br>章宇峰 |
| 第三章 | 章节主编：曲德君<br>撰 稿 人：王志彬 黄驾宙 马海欢 屈良金                                                                                  |
| 第四章 | 章节主编：齐 界<br>撰 稿 人：吴承祥 张 毅 邓云刚 陈 立 黄 宏                                                                              |
| 第五章 | 章节主编：刘晓彬 韩 旭<br>撰 稿 人：钱兆万 郝静轩 曹海珍 王忠义                                                                              |
| 第六章 | 章节主编：曲晓东<br>撰 稿 人：黄国斌 茆荣军 魏东涛 吴 健                                                                                  |
| 第七章 | 章节主编：朱战备<br>撰 稿 人：黄春雷 曾 毅 张 磊 杜燕民 李旭强 赵 斌                                                                          |

|      |                                                                                         |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| 第八章  | <p>章节主编：尹 海 肖广瑞</p> <p>撰 稿 人：张春远 张 伟 王德岳 张 岩 杨士刚 田建礼 戚午军</p> <p>赵浩明 尚 岩</p>             |
| 第九章  | <p>章节主编：于修阳</p> <p>撰 稿 人：刘光敏 孙盛庆 张 目 丁 勇 周大东 李 琪 王志刚</p> <p>刘 爽 宋素莉 刘 正 周晓泉 蔡贤超 张海斌</p> |
| 第十章  | <p>章节主编：王宇男</p> <p>撰 稿 人：郭艳军 崔肖龙 陈 斌 刘 林 王志恒 刘武亮 任文昌</p> <p>杨 朋 戢 磊</p>                 |
| 第十一章 | <p>章节主编：范 征</p> <p>撰 稿 人：杨泽轩 王 丹 刘博文 林雯烜 王琦瑛 许丽萍 张宇波</p> <p>何山壮 吴岳科 裴 洋</p>             |
| 第十二章 | <p>章节主编：潘 峰</p> <p>撰 稿 人：周长岭 王 伟 余 晨 孙垂利 洪国伟 庄宏世 侯建辉</p> <p>孙利宇 范 婕</p>                 |



## 目录 | Contents

### 第一章 商业地产项目发展 / 001

#### ——万达广场，国际万达基业长青的牢固基石

- 第一节 商业地产 / 003
- 第二节 项目发展工作的使命 / 009
- 第三节 项目发展的宏观环境 / 013
- 第四节 项目发展工作内容 / 022
- 第五节 项目发展计划与管控 / 032
- 第六节 项目发展工作的评价标准 / 033

### 第二章 商业地产规划设计 / 037

#### ——卓越的规划设计，商业地产的核心武器

- 第一节 商业综合体基本构成 / 040
- 第二节 万达商业地产总图规划设计 / 067
- 第三节 方案设计 / 095
- 第四节 设计管控 / 160

### **第三章 商业地产前期招商** / 193

#### ——招商保障商业地产顺利推进

- 第一节 前期招商概述 / 195
- 第二节 商业定位 / 197
- 第三节 房产条件 / 213
- 第四节 招商组织 / 224
- 第五节 商铺装修 / 241

### **第四章 商业地产计划管控** / 249

#### ——模块化的管理模式，推动万达产品的高速竣工

- 第一节 计划管理概述 / 251
- 第二节 经营计划 / 255
- 第三节 开发计划 / 262
- 第四节 模块计划 / 284

### **第五章 商业地产财务计划与组织** / 305

#### ——严谨规范的计划管控，安全高效的垂直管理

- 第一节 全面严谨的预算管理 / 306
- 第二节 以资金为核心的计划管控 / 318
- 第三节 标准规范的融资管理 / 325
- 第四节 安全、高效的财务垂直管理 / 332

### **第六章 商业地产营销管理** / 343

#### ——做好“规定动作”，练就营销“真功夫”

- 第一节 万达城市综合体的营销模式 / 345
- 第二节 产品定位、优化方案设计 / 346
- 第三节 销售道具准备 / 351

|     |                 |       |
|-----|-----------------|-------|
| 第四节 | 营销推广            | / 359 |
| 第五节 | 销售合约管理规范        | / 380 |
| 第六节 | 销售计划管理          | / 381 |
| 第七节 | 项目风险控制及交付管理操作指引 | / 390 |

## **第七章 商业地产信息化管控** / 401

### ——全面信息化管控，保障万达高速发展

|     |                 |       |
|-----|-----------------|-------|
| 第一节 | 商业地产信息化管控体系     | / 403 |
| 第二节 | 精确执行的计划管控信息化    | / 418 |
| 第三节 | 全程引导的设计管控信息化    | / 425 |
| 第四节 | 可知可控的成本管控信息化    | / 432 |
| 第五节 | 前后贯通的招商管控信息化    | / 438 |
| 第六节 | 高效灵敏的营销管控信息化    | / 443 |
| 第七节 | 商业广场稳定可靠的IT基础设施 | / 451 |

## **第八章 商业地产人力资源** / 463

### ——以人为本，保障业务高速发展

|     |      |       |
|-----|------|-------|
| 第一节 | 管理体系 | / 465 |
| 第二节 | 人才招聘 | / 472 |
| 第三节 | 员工培训 | / 479 |
| 第四节 | 人才发展 | / 490 |
| 第五节 | 绩效管理 | / 493 |
| 第六节 | 员工关系 | / 502 |
| 第七节 | 自身建设 | / 506 |

## **第九章 商业地产成本控制** / 511

### ——系统化、规范化、精细化的成本核算

|     |        |       |
|-----|--------|-------|
| 第一节 | 目标成本管理 | / 513 |
|-----|--------|-------|

第二节 过程管理 / 521

第三节 招标管理 / 537

第四节 供方管理 / 549

## **第十章 商业地产法律事务 / 567**

### **——三级管控体系，防范法律风险**

第一节 万达法律事务管控概述 / 570

第二节 项目前期的法律事务管控 / 578

第三节 项目开发建设阶段的法律事务管控 / 586

第四节 项目销售阶段的法律事务管控 / 597

第五节 知识产权的管控 / 613

## **第十一章 商业地产评审管理 / 621**

### **——经营监管促进品质提升**

第一节 筹备期租金方案评审 / 624

第二节 筹备期品牌落位方案评审 / 632

第三节 开业时点品质评审 / 647

第四节 营运期营运评审 / 662

第五节 租赁决策文件期满评审 / 672

## **第十二章 商业地产质量安全管理 / 685**

### **——完善与严格的管控体系，成就超常速度下的优秀品质**

第一节 建设工程中的质量管理 / 687

第二节 建设工程中的安全管理 / 695

## **后 记 / 707**

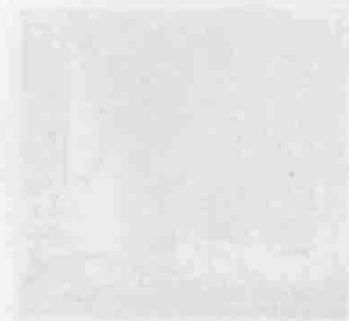
## **全国已开业万达广场项目略览 / 709**

万达集团 | 商业地产系列丛书

## 第一章

# 商业地产项目发展

——万达广场，国际万达基业长青的牢固基石



# 1

## 第一章

# 商业地产项目发展

——万达广场，国际万达基业长青的牢固基石

从去年到今年，集团花了一年多时间，对前期发展的风险控制模式进行完善，形成独有的制度。万达发展部经过反复修改升级，形成了一个包含50个问题的可研报告提纲，涵盖了影响项目发展的主要风险因素。万达集团拿到一个新项目前，规划院要进行多轮设计，成本部要根据规划做成本测算，财务部做现金流分析，前期投入很大的精力，几经博弈，最后形成共识的方案与最初的方案相比，可能已面目全非。这种风险控制模式，确保万达拿项目时不犯颠覆性错误，保证后期运作顺利，使项目开发的各项指标全部能控制在目标范围之内。

——王健林董事长，在万达集团2009年半年会上的讲话



万达商业地产的核心产品是以“万达广场”命名的城市综合体，是多种商业地产类型集聚而形成的独特商圈，是一种相互依托、共同经营的独特商业地产形式。“一座万达广场，一个城市中心”，万达广场已成为中国商业地产发展史中最辉煌的成就。

与一般的商业地产项目发展不同的是，万达商业地产的项目发展肩负特殊使命。它努力在具体的工作中践行企业文化，推动业务创新，控制投资风险，不断探索工作模式。最终将设想的投资方案变为确实可行的投资计划；将对不可控的市场机会的研究，变为可控的操作标准；将片面的追求当期利润，变为追求总体的稳定回报；将原本结果未知的工作

环节，变为有稳定产出的工作流程。通过这种只有万达能做，别人不能做或做不好的专业工作，与市场变化拼操作速度，与竞争对手比社会贡献，为企业的稳定健康发展持续提供项目投资机会。商业地产项目发展不是纯粹的买卖关系，需要将包括政治经济、政策法规、商品资源等各种条件进行强有力地整合，为项目成功营造适宜的空间。

项目发展工作的具体步骤包括项目选址、评审可研、合同谈判和土地摘牌四大工作步骤，每一个步骤的执行都有具体的工作流程和标准。万达广场取得优秀经营业绩的重要原因是定位准确。准确的定位决定了选址类型和标准。在评审可研阶段，通过对开发方案反复分析、调整，最终形成具有实操性的投资计划，供所有部门共同执行。合同谈判的目标是巩固合作意愿，并将合作意愿转化成工作计划。在土地摘牌时，要对以上各项工作逐项审核，对完成情况逐一检查，最后将具备开发条件的项目建设用地按时按质移交。

为确保项目发展工作的质量和成果，作为项目计划管控体系的重要组成部分，项目发展计划管控分别对年度计划和长期储备项目的各项工作进展进行详细的控制。

获得项目用地，是项目发展工作的第一要务。对于万达商业地产的发展工作，需要从企业和社会角度来评价。对于企业，发展工作必须满足企业发展规模、时间和现金流需要。对于社会，服从“社会价值高于企业价值”。对社会有益，才有长期存在与稳定发展的必要；对社会很有益，才有生意兴隆、利润丰厚的可能。只有获得社会认可，才有成功的项目、强大的企业，最终才能为社会创造更大价值。

## 第一节 | 商业地产

商业地产是以零售物业的租金收入为目的的长期房地产投资。如果开发不是以零售物业租金收入为目的，就不能叫商业地产。

——王健林董事长，商业地产的八点心得，2006年

## 一、商业地产与万达商业地产特色

商业地产，狭义上特指用于零售商业以及商务用途的房地产，以区别于满足居住功能的住宅地产、满足工业生产功能的工业地产、满足仓储物流功能的物流地产等。广义上，区别于所有自用的居住物业，泛指所有受供需规律影响，以物业租金收入为目的的长期房地产投资。

商业地产按具体用途划分可细分为零售、办公、酒店、公寓等类型。各个类型在选址、运营、效益等方面都有各自独特的规律。

商业地产的发展有三个阶段：初级阶段是开发公司阶段，中级是投资公司的阶段，最高级的是金融公司阶段。真正的商业地产实际上是金融公司资产证券化阶段。

首先是开发公司阶段，商业地产的投资商绝大部分是由做住宅的房地产商转型而来，它们把做住宅的思维带到商业地产的模式当中，将商铺做分割销售。这种实际上不是地产公司，是开发公司。

第二阶段是投资阶段，可以是零售企业，也可以是开发企业，甚至是其他类型的公司，在实践当中认识到销售商铺不可行，改成只租不售，统一招租，追求长期性的稳定。

第三阶段是金融公司资产证券化阶段，这时候的商业地产不再是房地产企业行为，而是金融公司将资产证券化的行为。这时候的购物中心的投资商和运营商，有90%都是金融公司。金融公司发行债券和股票，从市场上看是长期的资金选择项目，由证券机构、证监会、交易所来严格监督。由于按照资产证券化来设计，这种投资才是真正的商业地产。

## 二、万达广场的核心和综合效益

万达商业地产的核心产品是以“万达广场”命名的城市综合体，是不同商业地产类型集聚，形成独特商圈，相互依托共同经营的独特商业地产形式。

在多年经营商业地产的基础上，万达广场得到持续发展和逐步完善，成为汇集大型商业中心、高级酒店、写字楼、公寓、住宅和公共空间等多种建筑功能与业态的大型综合性建筑群。它将不同的业态融为一体，形成良好的互动作用，为共同繁荣创造条件。

从建设及运营的角度来看，万达广场围绕终端消费者的需求，通过功能分区实现综合体中不同业态的划分与互动，并以全新理念打造商业室内步行街，使商