

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

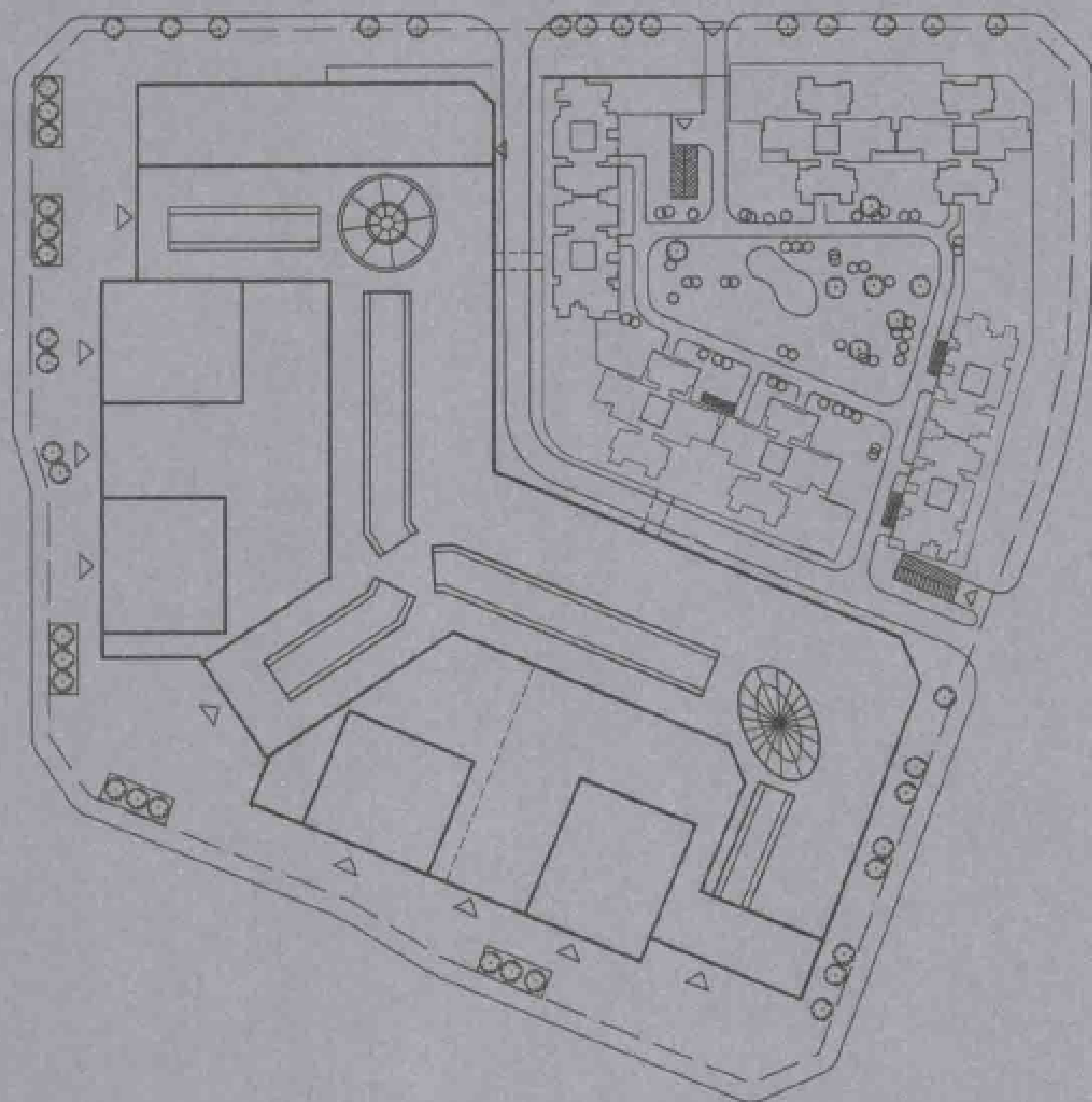
清华大学出版社



更多法律电子书尽在 docsriver.com 商家巨力书店

商业地产投资建设

INVESTMENT AND DEVELOPMENT OF
COMMERCIAL REAL ESTATE

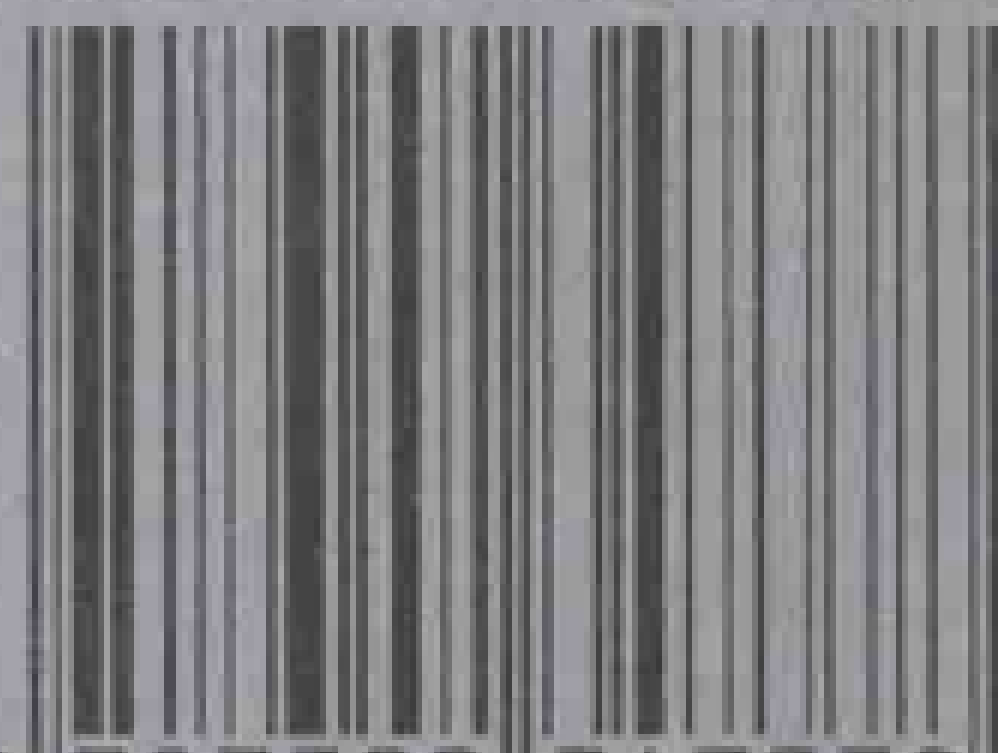


清华大学出版社数字出版网站

WQBook  书文局泉

www.wqbook.com

ISBN 978-7-302-34737-8



9 787302 347378 >

定价：340.00 元

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

质量反馈：010-62772015，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来，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

《商业地产投资建设》 | 编委会

主 编：王健林

副主编：陈 平

编委会：

- | | |
|-----|--|
| 第一章 | 章节主编：刘海波
撰 稿 人：徐跃东 葛庆华 |
| 第二章 | 章节主编：赖建燕
撰 稿 人：叶宇峰 朱其玮 冯腾飞 马 红 孙培宇 黄大卫 李 峻
王群华 侯卫华 范 珑 袁志浩 耿大治 王 鑫 毛晓虎
黄引达 阎红伟 郝宁克 王雪松 屈 娜 万志斌 孙 辉
章宇峰 |
| 第三章 | 章节主编：曲德君
撰 稿 人：王志彬 黄驾宙 马海欢 屈良金 |
| 第四章 | 章节主编：齐 界
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
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
撰 稿 人：黄国斌 茆荣军 魏东涛 吴 健 |
| 第七章 | 章节主编：朱战备
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 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 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 杨朋 戴磊</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 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 孙利宇 范婕</p>

商业地产投资建设案例树

12. 质量安全管理

- 某万达广场的租金评审
- 某万达广场的落位评审
- 成都金牛万达广场的品质评审
- 大连万达康莱德酒店的品质评审
- 某万达广场运营期的运营评审
- 某万达广场租赁决策文件期满的评审

11. 评审管理

- 参与“毛地”出让，风险巨大
- 参与回迁项目，要做到事无巨细
- 项目规划设计方案需与规划条件及指标一致
- 参与土地竞买前，需充分了解项目当地关于土地出让价款的相关规定
- 项目周边的市政配套须满足项目设计容量需求

10. 法律事务

- 阴阳合同风险大
- 加强合同管理，杜绝违法分包
- 工程签证容易乱，合同管理是关键
- 工程质量有问题，建设单位损失大
- 销售广告是“要约”还是“要约邀请”
- 购房人违约，认购定金不退
- 面积误差处理，双方约定优先
- 按揭贷款人不还款，开发商收回房屋另售
- 开发商的房屋产权办理义务应明确
- 开发商逾期办理土地证也构成违约
- 房屋质量责任的最终承担者是施工单位
- 制止他人在房地产企业命名和房地产业务推广中使用“万达”字样

9. 成本控制

- 目标地块电力状况对成本的影响
- 某项目的目标成本测算
- 让目标成本管控实际成本——太仓项目电动遮阳帘招标
- 万达南方某项目的结构限额优化
- 南方某万达广场项目的成本管控——人防工程效益分析
- 万达某项目动态报表处理
- 万达某项目室内步行街精装招标
- 精细化的供方管理

8. 人力资源

- 成长的故事
- 制度修订
- 缘定万达
- 学员眼中的砸课风波
- 万达之道
- 飞鹰计划
- 城市公司总经理的考核地图
- 某城市公司班子考核
- 致新入职高管的一封信
- 六点半沙龙

7. 信息化管控

- 跟着节点流程走，新手也能做得好
- 营销管控信息化系统让管理者对审批放心了
- 营销信息化系统排除数据统计隐患

1. 项目发展

- 一座万达广场 一个城市中心——上海五角场项目
- 创新文化成就集美万达——厦门集美项目
- 尊重当地文化的规划创新——广东江门项目
- 地块狭小的情况下全业态如何实现——兰州城关项目
- 立面与布局的创新——广州增城项目
- 在发展方向上选址，成功带动城市发展——宁波鄞州项目
- 从两村交界到两岸金融中心——厦门湖里项目
- 城市边缘项目选址——上海周浦项目
- 爆发式的项目增长——6.28一个成功的策划促成爆发式的项目增长

2. 规划设计

- 第三代万达商业综合体典型构成——兰州城关、合肥包河、成都金牛、武汉中央文化区
- 总图规划设计之“选址要素”——上海江桥项目
- 总图规划设计之“规划设计基本原则”——成都金牛、兰州城关、长沙开福、上海五角场、福州仓山、北京CBD、泉州浦西、芜湖镜湖项目
- 总图规划设计之“总图设计的延伸”——武汉中央文化区、青岛李沧、泉州浦西、大连万达公馆、武汉威斯汀酒店项目
- 方案设计——厦门湖里、合肥包河、汉街万达广场
- 设计管控之成本保障——长春宽城日照的成本管控
- 设计管控之品质保障——汉街万达广场外立面材料封样

3. 前期招商

- 项目区域环境——常州武进万达广场商圈分析
- 商业功能定位之城市型购物中心——泉州浦西万达广场
- 商业功能定位之区域型购物中心——北京石景山万达广场、上海五角场万达广场
- 商业功能定位之社区型购物中心——绍兴柯桥万达广场
- 商业级次定位之精品购物中心——长沙开福万达广场
- 商业级次定位之时尚购物中心——大连高新万达广场
- 定位深化——常州新北万达广场
- 招商活动与推广形式——万达商业年会、万达中国行
- 商铺装修设计管控——长沙开福万达广场餐饮品牌“城外驿”

4. 计划管控

- 某项目售楼处建设的计划编制
- 计划管控与团队执行力
- 及时调整计划，顺利实现封顶
- 泰州项目内装工程
- 万达的强大执行力
- 某项目在项目管理中为完成模块化计划采用的“非常6+1”管控方法

5. 财务计划与组织

- 如何建立项目预算指标

6. 营销管理

- 某万达广场住宅定位
- 重庆南坪项目各阶段营销推广
- 某万达广场售楼处开放活动
- 某项目产权办理时限

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

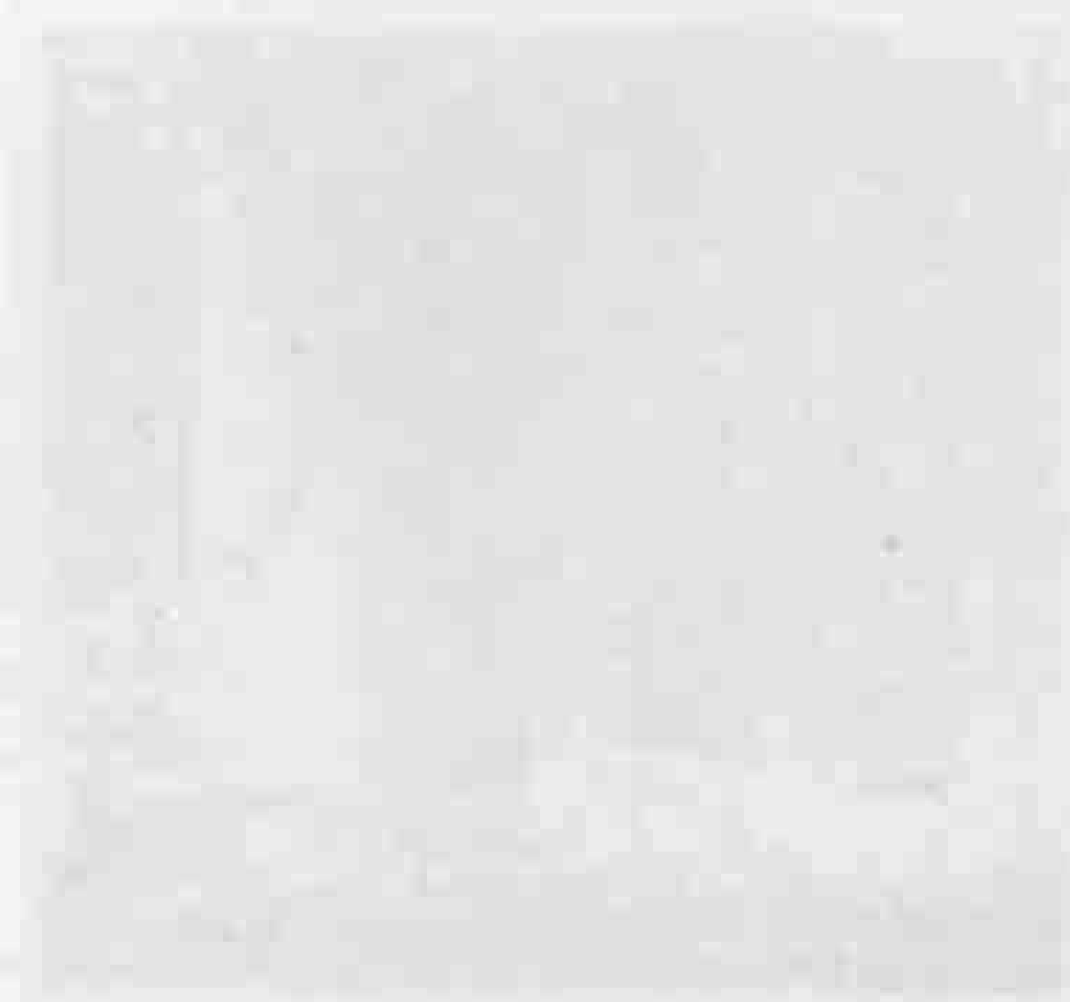
万达集团 | 商业地产系列丛书

Wanda Group

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

Part 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，设计院要进行多轮设计，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