

# 商业综合体建筑设计管理探讨

董芳

华润置地华西大区 四川 成都 610000

**摘要：**不同于房地产住宅板块的高标准化，可复制性强的设计管理方式，商业地产中商业综合体的建筑设计管理可以说是因地制宜，一商一策，尤为复杂。无论是前期的定位阶段，或是规划设计阶段要面临招商、推广、物业、外部政府限制条件、规范要求等的不断变化；或是实施过程中面临的方案调整，多专业协调，成本限制、技术难度等；或是最终落地效果的呈现，建筑设计管理可以说是全过程参与，且每一项工作都随时处于“被干扰”状态，如果设计主张不强，或是专业判断失误，将造成不可估量的损失。

**关键词：**商业综合体；建筑设计管理；全过程；落地效果；消费场景

## 1 商业综合体建筑设计管理内涵与外延

设计管理作为建筑工程中不可或缺的环节，对建筑用途、造价、运营、功能等方面具有重要的意义。众所周知，建筑设计是项目设计中所有专业的龙头专业；同样，在商业综合体建筑设计管理也是首当其冲，重中之重，建筑专业需要统筹所有专业。因此建筑设计管理包含设计方案管理、各顾问提资信息交圈的管理、图纸管理、设计界面管理、设计变更管理、各专业图纸交圈专业梳理、顾问合同管理、变更成本管控，图纸质量管理、项目图纸进度管控，运营提资管理，现场以及落地过程中商户效果审核工作、以及现场品质监督等工作。

除此之外，与景观、室内、机电等专业不同的是，建筑设计专业并不是单纯的只有建筑专业范畴内的专业性管理，还需要对幕墙专业、标识、交安、交通顾问等有非常细致的了解和管控，以及对所有专业进行信息的拉通。同时，如果由于商业的市场消费场景的变化，建筑专业作为了解外部信息以及导向的第一人，需要首先接受并作出方案性调整。再分别传递给其他专业做出相应的调整。

因此建筑设计管理也是一个自驱式且需要主动做出调整的专业，从而推动其他专业做出合理的调整。建筑设计管理的复杂性还在于作为项目落地执行效果的统筹人，在整个设计推进以及执行的过程中，作为对项目策划故事最了解的人，虽然外部条件不断变化，但一定是有清晰的最终落地呈现的画面感的专业。需要不断强化信念，直至交付运营。

## 2 商业综合体建筑设计管理的意义

从成本维度来看，整体项目的设计费用的投入仅占据工程总体费用的3%~5%，却对商业项目的实施具有指导性作用，且对商业地产项目的推进及实施影响非常巨大。

如果图纸在设计阶段不同专业间充分交圈且施工节点表达全面到位，则成本测算过程中出现漏项的可能性就较小，有助于项目顺利开展，从而实现成本分配的科学合理。因此在项目准备阶段，设计管理的重要性可见一斑。

从工程实施维度看，商业地产项目的实施周期约在三到四年，虽然在短期内无法看到设计管理效益，例如宜宾万象汇项目，虽然建设过程中因疫情以及消费市场等原因走走停停，但是将项目的建筑设计管理渗透到整个项目的建设阶段和建设细节，可以使工程建设流程越来越精简，同时有助于施工质量的提升。使得工程成本和项目的产品力的效果实现形成了很好的平衡。在前期建设阶段先不实施店铺隔墙，招商筹备阶段根据店铺的实际需求再行砌筑隔墙，避免施工的反复。同时结合客户敏感点，在重要面客区域进行品质打造，在非面客区域在保证功能的前提下减少投入等。同时建筑设计管理可以反向监督现场按图施工，避免施工质量事故。

## 3 商业综合体需要强调全过程建筑设计管理思想

商业综合体建筑设计管理，需要从拿地、项目策划，方案规划设计、施工图设计、项目准备、项目施工，项目竣工以及项目后评估全过程管理。通过对每个过程的规划、实施、控制和改进，实现对整个过程的管理。全过程管理思想的应用可以使管理者更加全面、系统的掌握管理过程的信息，提高管理的效率和效果。商业综合体建筑设计管理并非只有设计阶段管理，在重庆万象城以及宜宾万象汇两个项目的亲自实践过程中，深刻体验到不同于前期在设计院的经历，方案阶段可以随意的选择自己认为舒适的线条和形体。再好的想法都要基于有可行的技术措施的前提下。如果对后期管控没有充分的了解，那么前期的很多想法都将是纸上谈兵。

## 4 商业综合体建筑设计管理特点

#### 4.1 系统性

商业综合体建筑设计管理首先需要具备完善的建筑设计理论知识构架体系,尤其是需要对商业综合体设计以及商业综合体设计的多元化、立体化、可持续、体验式、安全性、标志性等方面有充足的认识和了解;需要对国土空间规划以及城市设计有所涉猎;需要对结构、机电系统相关影响效果设计内容的基本判断,以及景观、内装等效果类专业是否可以和建筑设计效果形成完成的故事有充足的认知;需要对商业综合体工程实施过程以及成本策划有对应的知识储备,由此才可以对设计进度有清晰的判断。与此同时,由于大部分的商业综合体建筑设计管理人员并非专业的幕墙工程师,而专业的幕墙工程师则偏重于技术实施而非效果呈现,因此建筑设计管理者需要着重加强关注幕墙设计管理经验。

#### 4.2 复杂性

商业建筑只是一个载体,无数美妙的场景都可以植入进来,这就是商业建筑的复杂性和它的魅力。商业综合体本身就是结合多种功能如购物、餐饮、娱乐、办公、影院、儿童、住宿等,因此复杂性是其天然属性。同时商业综合体建筑设计管理由于受制于前端政府条件的不稳定、消防规范的不断更新以及市场消费场景的千变万化,因此即使是前期已经确定方案的项目,在实施过程中如不能即时更新方案,最终落地时也无法避免成为一个“过时”的商场。而如果选择了及时更新方案的道路,则容易形成一个边修边改边报审的“三边”工程。同时在不断更新方案的路途中,会面临更多的投入,更多的抉择以及更难以处理的收边收口。除去以上影响因素,每个商业综合体都由无数的商户组成,而每一个商户的要求都千变万化。以上种种,都是商业复杂性的根本原因,均使得商业综合体的完美落地,并非一件易事,例如重庆万象城二期前后用了将近五年的时间才能完美开业。如果说住宅设计是在短期内十个方案以内对比后就可以确定最终方向的话,那么商业综合体则可能是在几十上百种方案里的不断探讨和思考。过程中的每一处空间都需要经过论证和打磨。

#### 4.4 不断的学习

由于大部分商业综合体项目的长期持有性,且一个具有生命力的不断吐故纳新的综合体将激发一个片区甚至是一个城市的活力,如成都太古里、skp以及最近几年的Regular和Cosmo,可以说每一次突破都使我们对消费场景、消费群体有了更新的认识。因此,原有的万达、新城、龙湖满足消费者基本生活购物需求的商业综合体的模式很难适用于当下消费者挑剔的眼光。但是商

业综合体相较于传统地产开发周期长、资金投入大且回报慢,而消费者的喜好却变化很快。因此,如何使得一座商业综合体经久不衰,屹立不倒,这就要求我们在商业开发过程中不断审视产品力,不断审视是否和最新的市场动向接轨。从这一点来讲,也充分说明商业综合体建筑设计管理一定是一个不断更新,不断执行,不断修正的状态。商业综合体建筑设计管理的魅力也就在于其“变”。对于设计管理者来说,需要不断的更新自己已形成的对消费场景的固有判断,需要多走,多听,多看。因此这也是商业设计为什么无法真正被标准化的真正原因。那些看似能够订单式开发的体系,未来也将是最先被淘汰的产品体系。

### 5 商业综合体建筑设计管理现状及反思

#### 5.1 各设计顾问主管能动性不强

方案推进过程中各顾问的主观能动性不够,每个顾问的都在被动的等待其他顾问提资,主动梳理图纸和主动发现问题的能力有待加强。一方面并不是设计单位每个人的技术都能达标,对规范的理解和认识,商业综合体设计的经验有限,图纸深度及图纸质量难以满足指导现场施工;另一方面是,大部分顾问只是疲于将图纸画完,对工程实际实施现况以及对现场产生的影响缺乏相应的认知;再就是建筑施工图单位内部各专业以及各顾问间的交圈不到位,即使有时候发现一点问题,影响其他顾问的图纸设计,但是认为跟自己单位没有关系,因此不会主动提出,对落地效果没有足够的关心。因此,在项目推进过程中,如何凝心聚力,戮力同心的全速推进项目前进,让每个顾问都以主人翁的态度面对自己单位的作品值得每一个建筑设计管理者思考。

#### 5.2 招商前后提资不一导致图纸反复多

在方案设计阶段,由于市场摸排不深入导致关于筹建项目的店铺的提资不精准,主要是关于主力店、次主力店、歌舞娱乐、儿童区域,餐饮区域的范围及配置等内容的提资不精准,甚至出现调整防火分区等重大变更导致图纸不可控;另一方面从招商筹备阶段来看,店铺提资与实际需求的不匹配,由于疫情等市场行情不好导致招商端口一味的满足商户需求,超出实际运营期峰值数据过分夸大提资,导致设计图纸不断的反复调整,无限制增加成本费用;再就是由于店铺在落地过程中由于掉铺等原因多次提资导致设计图纸的不可控、现场反复以及成本的浪费。

#### 5.3 方案效果要求与最终施工技术以及成本测算的不匹配

项目推进过程中施工单位施工技术以及前期成本测

算难以满足方案效果要求。例如在重庆万象城二期的施工过程中，中心庭院的石材要求为弧形石材错缝拼接，但是由于成本测算并未按照弧形石材的价格进行清单计价，不断的反复纠结后最终还是调整为直板石材对缝拼接。直板石材对缝拼接不会出错，施工更容易，且价格较低，但是对缝拼接整体相对来说会比较容易呆板。因此在成本测算阶段，需要尤其重视测算、技术以及效果的适配性。

#### 5.4 设计方案调整与项目进度以及项目成本的矛盾

由于商业开发周期较长，因此为了适应消费场景以及最新消费群体的审美趋势的变化，设计方案会定期回顾，适时的给出新的方案调整方向。以及在施工过程中会发现一些漏项以及设计不合理导致的影响最终效果需要方案提升的事项。因此开发进程中需要将设计效果调整的重要性灌输给各个部门以及项目管理者，平衡好项目进度，现场实施和成本投入，使其在不影响项目最终节点的前提下，以最完美的消费场景落地。

#### 5.5 商业综合体设计管理内部各专业交圈及界面切分不到位

除了设计单位内部的专业交圈外，作为建设方设计部门的各专业之间也需要充分的交圈，尤其是结构，水，暖，电各专业经常发生影响效果却想当然的认为只要对自己专业没有影响，满足功能就没有问题。因此后续需要给非效果类专业强化其对效果影响的敏锐度。再就是各效果类专业在一些相对比较模糊的界面切分处，经常容易出现切分不合理，或者是界面遗漏，这就需要尤其关注一些经常容易漏项的点，进行逐条复核。

### 6 商业综合体建筑设计管理解决策略

6.1 加强顾问的主观能动性需要完善顾问合同的奖惩机制。第一，由于设计单位很多设计师经验不够或者技术能力有限，因此在筛选顾问方的时候需要选择团队，而不仅仅是选择顾问。第二，需要在合同中明确奖惩机制，主动发现一次重大问题并避免现场损失的奖励以及因为设计错漏导致现场施工错误的惩罚

6.2 商管团队前后提资的一致性，一是需要在不同的阶段明确不同的提资内容，如果涉及消防内容的提资不一致，则避免浪费的方式是报审以及施工后不允许改变既有格局。二是需要加强商管团队对于规范的基本认知

以及后续调整的难度和损失，避免“只要提资，就可修改”的想法。三是需要在项目前期介入的时候尽可能锁定店铺提资条件，后续落地的改动成本可控。四是需要前期输入以及后期落地筹备团队的人员的一致，才能更好的保证前后策略以及信息输入的一致性。

6.3 效果与施工技术和成本测算的匹配需要建筑设计管理者具备一定的现场经验，以及对于可能成本漏项以及最终无法实现的效果有一些积累和前置的判断，可以不断总结，形成一些核对要点。另外对于图纸的交底要到位以及需要成本部门在招标阶段避免单位不考虑实际情况一味低价中标。

6.4 如果遇到设计方案调整，建筑设计管理者需要跟项目管理者充分说明调整利弊以及成本投入和进度影响情况，避免抗性，保持思想统一。另外建筑设计管理人员还需要统筹各专业设计管理人员充分考虑现场状况，切实评估可以调整的范围和内容。

6.5 商业综合体设计管理内部各专业交圈及界面切分第一需要部门内部不断根据现场经验完善界面切分的准则。第二对建筑、景观、内装的界面切分需要专项交圈，在每一个交接口根据模型核对是否有遗漏界面。第三，针对出现在外立面的各种机电专业的孔洞需要进行核对讨论，在方案初始阶段有综合的考虑并形成文件。

#### 结语

总之，商业综合体设计建筑设计管理是一项复杂、漫长且需要系统梳理的工作，总体目标就是要通过统筹各专业，顾问、招商、成本、工程以及衔接好政府相关部门管控要求等，有效保证项目以完美的效果顺利运营，使商业综合体为城市建设创造良好的社会效应，为消费和使用创造美好的体验，为建设单位创造良好的经济效应。

#### 参考文献

- [1]黄炜元.试析建筑设计管理中存在的问题及解决措施[J].江西建材,
- [2]张备,王英战.浅谈如何做好房地产项目建筑设计管理.居舍
- [3]王煜明.基于全过程管理思想下的建筑设计管理方法.居舍