

商业综合体落位改造最合适解策略研究

——以宁波文创甬江城为例

杨 斌

宁波宝龙聚行置业有限公司 浙江 宁波 315000

摘 要：本文探讨了商业综合体落位改造中实现改造最合适的策略。通过分析商业综合体落位改造的现状与挑战，提出了商业综合体落位改造最合适解策略的关键路径及解决策略。通过经典案例分析，验证了拆改最合适策略的可行性和有效性。最后，展望了未来发展趋势，为商业综合体落位改造的可持续发展提供了理论依据和实践指导。

关键词：商业综合体、落位改造；最合适；验收

引言

随着城市化进程的加快和商业环境的不断变化，商业综合体已成为城市更新和商业升级的重要手段。然而，商业综合体的建成往往伴随着大量的改造。传统的改造模式往往伴随着社会资源浪费、无效成本和周期冗长等问题，难以满足现行房地产行情的开源节流需求。在此背景下，探索如何实现落位改造最合适的改造策略具有重要的现实意义。

本文旨在通过分析商业综合体落位改造的现状与挑战，提出实现改造最合适的策略，通过经典案例验证改造最合适的可行性，为商业综合体落位改造的最合适策略提供方法论参考。

1 商业综合体落位改造的现状与挑战

商业综合体是城市更新和商业综合体升级的重要环节，但在实际操作中面临着诸多挑战。现如今各行业发展均面临重大挑战，房地产业更是重中之重。围绕着开源节流，使项目利润覆盖商业成本，避免再投入成本甚至烂尾是各商业地产面临的重要课题。如何在商业综合体落位改造上寻找最合适的策略是各商业地产研究的重要难题。

商业综合体开业需经历竣备验收——落位改造——商户装修——开业四个大阶段，而竣备验收及落位改造是其关键二项串联工作，这就意味着上个事项未完成，下一项工作不能开展，从而导致开业延期错过每年的黄金节假日。故而为了保障顺利开业，往往在竣备验收阶段甚至之前就会将落位改造内容提前部署，穿插施工，从而节省后续改造时间^[1]。

2 商业综合体落位改造最合适的关键路径

如何在竣备验收阶段部署商业改造内容，穿插施工且不影响项目正常竣备验收，就必须要了解商业落位改

造及相关竣备验收的关键内容。（1）商业落位改造重点内容：①功能布局优化，涉及平面布局调整，消防设施做相应调整，与规划、消防验收相关联；②用电负荷，商业落位用电量调整，电缆规格相应调整，甚至配电房增容，与供电验收相关联；③给水及排水点位调整，涉及楼板封堵及开洞，管线调整，与质监验收相关联；④空调及油烟，涉及楼板开洞封堵及设备、精装、机电相应调整，与质监验收相关联；⑤室外及屋顶活动场地，涉及增加用电量及上下水，机电、景观相应调整，与规划、绿化及海绵验收相关联；⑥广告位及多经点位，涉及增加用电量及上下水，土建、幕墙、机电、景观相应调整，与规划、绿化及海绵验收相关联；⑦人车动线，涉及交通流程调整，与交警验收相关联；⑧配套管理系统，如BA系统、客流监控系统、广播系统、泛光照明系统、标识标牌系统等，机电智能化及相关专项设计做相应调整、涉及质监、城管验收；（2）改造相关竣备验收按流程时间及先后顺序的重点事项：①质监验收，②消防验收，③规划验收，④绿化及海绵验收，⑤交警验收。

以商业改造内容匹配相关验收关键点即可得出，功能布局优化与消防验收及规划验收相关，室外及屋顶活动场地与绿化及海绵验收相关，用电负荷、给排水、空调、油烟、广告位及多经点位、人车动线、配套管理系统与质检验收、交警、绿化及海绵验收等有关。由此可得出规划验收、消防验收、绿化及海绵验收是制约商业综合体落位改造提前布局的关键路径。

3 商业综合体落位改造最合适的策略

知其因，求其解。规划、消防、绿化及海绵三项关键路径已明确，就可有针对性的提前布局商业落位改造的内容，寻求最合适的策略。

3.1 规划验收

商业综合体因方案报批至竣工备案的周期往往需要2-3年,为匹配当前城市的商业结构模式,综合体的外立面及平面功能常会做相应调整。而平立面一旦发生变化,与原报规方案不一致,规划验收就可能不通过或整改后通过。如何实现工期最短,整改最少可从下列三个阶段着手。

首先,设计前瞻,方案报批阶段与商管(商业综合体管理运营单位,后文简称商管)提前沟通。对于外立面需提前确定外立面广告点位及数量、LED屏幕位置及尺寸规格,避免后续外立面不一致造成规划验收卡点。对于平面需提前规划客流动线及后勤动线,设置主次出入口,水平交通核及垂直交通核,前后场分区及配套用房、管井位置。因为此类功能为公摊面积,一旦调整将造成实测面积与预测不一致,从而产生规划面积指标核实及不动产登记卡点^[2]。若规划及不动产卡点不能推进,需调整公摊部分平面,将造成极大的整改工期及无效成本,对商业综合体竣备开业造成极大地负面影响。商业经营区可按大空间布置,方便后续商铺落位划分商铺,且商业面积往往登记为一个产证仅总指标,不会因划铺导致商业面积产生变化,亦不会造成后续规划验收及不动产登记卡点。综上所述,前期设计阶段的主要管控内容可归纳为2大点:(1)签确外立面;(2)签确平面,不动公摊,商业大空间布置。

其次,过程调整,商业项目往往连带住宅一起报规,住宅为抢预售,商业方案没有充足时间考虑推敲,为赶进度仓促落定。故而在方案审批后,项目预售前可仔细推敲商业平面功能局部及立面效果,与商管充分沟通,达成一致的业态落位。且商业综合体建设进度往往滞后于住宅建设进度,在此期间调整商业综合体平立面布局仅产生极少的调整工期及无效成本。综上所述,在规划报批后与项目预售前这段时间可申请商业方案批后修改,将商业综合体的平立面完全确定,从而规避后续的规划核实、验收及不动产登记不一致风险。

最后,严控结果,项目一旦预售,需坚守底线,原则上杜绝任何平立面的调整,特别是大调大改。部分商业地产风险控制意识不足,常认为商业是自持的,按领导想法随意改动,从而导致后续规划验收不通过,造成项目延期及大量的无效成本,此类事项已成为商业普遍现象,需要各地产公司自上而下的贯彻落实。

3.2 消防验收

商业落位功能优化,意味着商铺平面布局调整,从而导致机电各专业产生相应调整,甚至防火分区发生变化。若一消(竣备消防验收)按原施工图施工,验收后

按商业落位改造将产生巨大的拆改工程量,产生极大的无效成本及工期剧增。故一消以什么为依据验收,如何验收是各商业地产重点研究的课题。

消防验收实现拆改最少主要从落位图重新审图着手。以不调整公摊区域,仅商业经营区重新划分为前提,重新报施工图审查中心,将此版图作为消防验收的依据,按图施工,按图验收。前期设计同规划验收原则商业经营区以大空间设计为主,待商业综合体落位后优化各业态分区,细化各业态商铺的工程条件,按具体业态商铺的工程技术条件重新出施工图并审图。后期商业落位原则亦同规划,不动公摊部位,尽量不改防火分区,避免产生不必要调整。例如,商业落位分合铺后调整的隔墙提前征询实测单位,确保调整的隔墙不影响实测商业部分面积,保障规划验收及不动产登记不产生卡点。防烟分区挡烟垂壁以各铺门楣代替,过道中以固定或电动挡烟垂壁实施,既美观又不产生二次调整。电缆规格、消火栓、喷淋、烟感、红外感应、声光报警及手报等末端点位按精装修点位施工,确保室内效果同时又可一步到位。其他专业则按落位图施工,保障消防验收顺利通过。

3.3 绿化及海绵验收

商业综合体室外多铺装用于人行及车行动线、室外活动场地、多径点位及logo标牌,绿化率常为5%-15%。而土地出让规划条件中商业地块往往同住宅地块绿化率25%-35%,造成绿化验收指标与商业实际使用需求相冲突。且海绵城市设计中下凹绿地设置于绿化中,导致绿化、海绵二项验收与商业实际需求矛盾,若验收后拆改,造成社会资源浪费及工期剧增,甚至开业延迟。如何平衡绿化海绵验收与商业实际使用需求,可按实际需求结合室外景观系统规划,着重从下列二项着手^[3]。

首先,应用尽用,实际使用中应布置局部绿化区域,实际布置为绿化或海绵下凹绿地,包括地面及屋顶,可一步到位不需要后续拆改。且需区分重点与次要区域,重点区考虑绿化轮廓美观及大小乔木、灌木、花镜、草皮等多重苗木花草搭配,次要区域可简设绿化草皮,以海绵下凹绿地为主,点缀景石或水景苗木,形成枯山水意境。整体绿化区结合泛光照明系统,适当点缀照明灯具,凸显造型苗木,做到日夜有景。

其次,非用简用,实际使用中非布置绿化区域绿化简要布置,以满足验收要求为基准。苗木同步考虑易存活易移植类型,以便后续拆改调整。施工过程中可提前考虑如何实现快速拆改,过程中布置相应措施,待验收完成后加快拆改时间,减少整改周期,为开业做好保障。

4 经典案例分析

宁波文创港项目是拆改最合适策略的经典案例。该项目商业综合体室内平面布局通过前期大空间设计为商业落位功能优化提供了充分的空间,落位调整对平面布局仅产生商业分合铺,对测绘面积及规划指标核实无影响。过程中沟通商管,提前落位布局,严控改动二项原则,对交通核、管井、功能用房等公摊部分不发生调整,亦避免了后续验收的问题。商业落位后重新出图审图,消防水电暖、空调、油烟、用电负荷、上下水、多经点位及广告位等均按最终商业落位施工图施工,避免了二次拆改及无效成本。最终实现了保留95%的原有结构及消防机电项无拆改,且规划、消防、质监顺利验收通过。

室外绿化、海绵提前规划永久绿化及海绵下凹绿地区域,研究人车动线及室外活动场地、多经点位。施工过程中提前布置拆改措施,按不同验收顺序对室外地面铺装、绿化、海绵下凹绿地、车位、多经点位及活动场地、LOGO广告塔等分批次施工验收,整体完成验收后快速进行下道整改工序,保障了商业综合体的顺利开业。类比其他项目达成绿化、海绵拆改成本节省60%、工期缩短50%。且均顺利通过验收。

此项目充分证实了商业落位改造最合适策略的可行性、有效性及必要性。提前布局重点验收相关专业改造内容,过程中严格把控影响验收事项,验收完成后快速推进改造,以达成商业落位改造最合适策略减少工期、节省成本、保障顺利开业的目的。

5 未来发展趋势

展望未来,商业综合体落位改造将呈现四大发展趋势。首先,逆向设计思维将成为主流,即从商户和消费者需求出发,反推功能落位业态,提前布局空间,提高空间布局的精准性和有效性,减少商业落位发生的调整。其次,引入新技术、新材料、新工艺在商业综合体前期设计、过程验收及改造、后期开业及运营中提供全周期、多维度的技术、运营保障。再次,自上而下敬畏验收及开业,将项目顺利验收、开业、交付作为个人使命、公司使命。不随意调整,谋定而后定,减少验收、开

业可能会产生的卡点,保障项目顺利验收竣备及开业,承担起地产公司的社会责任,给业主及客户超越期待的感动^[4]。最后,弹性合理、公开透明、实时更新的地方规程、规范将有助于推动整个商业地产业的规范化发展。将各项技术指标按住宅、办公、商业等不同业态的实际需求为根本,出具相应的土地出让条件;各验收部门公开内部验收要求,使各项目可提早按验收相应要求做到位;按不同项目的验收卡点、难点,不同人员的诉求、投诉及痛点;实时更新相应地方规程、规范,为商业综合体落位改造提供技术指导和评估依据。使商业综合体的落位改造达成最合适的策略。

结论

建立验收关键路径与改造内容的关联,得出关键验收路线,从而针对性布局。通过设计前瞻—过程调整—严控结果前中后期把控,商业综合体落位改造可以实现拆改成本节省、工期缩短,达成商业顺利甚至提前开业的目标。提前布局改造内容,拆解关键验收路线是实改造最合适的关键路径,而从从业人员自上而下的专业度、敬业度、爱业度提供了实现改造最合适策略的有力保障。经典案例分析充分证实了商业落位改造最合适策略的可行性、有限性及必要性。未来,随着逆向设计思维的主导,引入新技术、新材料、新工艺,肩负着更高的聚焦度、敬畏感及使命感,在弹性合理、公开透明、实时更新的政策发挥下,将使商业综合体落位改造将朝着更加可持续的方向发展,为城市更新和商业综合体升级注入新的活力,为社会民生和经济发展做出更大贡献。

参考文献

- [1]商业综合体局部更新项目中的机电系统改造重点分析,詹光毅,制冷,2024,11(06):67-69
- [2]城市商业综合体消防安全评估方法及实例应用——以L项目为例[J],贺岚,城市建筑,202203(16):119-121.
- [3]基于沉浸式消费理念下的商业街区改造策略研究,段楚明陈铭,城市建筑,2023,(11):43-45
- [4]城市微更新与改造提升型商业设计实践——以宁波宝龙广场为研究案例,高磊,建筑与文化,2023,21(08):16-18