

商业地产项目的全生命周期管理与风险控制研究

段志辉

北京玖耀昌雅科技有限公司, 北京 100000

DOI:10.61369/SE.2025090021

摘 要： 商业地产项目具有投资规模大、周期长、主体多、风险复杂的特点，其全生命周期管理的科学性直接决定项目收益与可持续性。当前项目普遍存在决策研判不足、建设成本超支、运营客流流失、退出盘活难等问题，叠加政策与市场外部风险，失败率居高不下。本文基于全生命周期理论，拆解各阶段管理模块与典型风险，构建“阶段化管理 + 动态风险控制”体系，提出市场研判优化、全过程成本管控、运营数字化赋能、退出路径多元化策略。研究表明，该体系可提升项目投资回报率 8%–12%、降低风险发生率 30% 以上，为项目高质量推进提供支撑，对行业从“规模扩张”向“精细化运营”转型意义重大。

关 键 词： 商业地产项目；全生命周期管理；风险控制；运营优化；投资回报率

Research on Full Life Cycle Management and Risk Control of Commercial Real Estate Projects

Duan Zhihui

Beijing Jiuyao Changya Technology Co., Ltd., Beijing 100000

Abstract： Commercial real estate projects are characterized by large investment scale, long cycle, multiple stakeholders, and complex risks, and the scientific nature of their full life cycle management directly determines project returns and sustainability. Currently, projects commonly face issues such as inadequate decision-making analysis, construction cost overruns, loss of operational customer traffic, and difficulties in exiting and revitalizing, compounded by external policy and market risks, resulting in a high failure rate. Based on the full life cycle theory, this paper dissects management modules and typical risks at each stage, constructs a "stage-based management + dynamic risk control" system, and proposes strategies including optimized market analysis, whole-process cost control, digital operational empowerment, and diversified exit pathways. Research indicates that this system can enhance project return on investment by 8%–12% and reduce risk incidence by over 30%, providing support for high-quality project advancement and holding significant importance for the industry's transition from "scale expansion" to "refined operations."

Keywords： commercial real estate projects; full life cycle management; risk control; operational optimization; return on investment

引言

商业综合体即商业地产，其类型为大型商场、办公楼等，它的发展与整个城市的经济与发展息息相关。作为商业综合体建设的基础需求，商业化的发展也需要持续释放，让项目进一步升级与快速发展，所以在“存量时代”来临阶段需要项目从“增量开发”向“存量盘活”转变，这样整个项目在精细化的管理和精细化的风险预防等方面显得尤为重要。因此，对于如何保证项目精细化运营和精细化风险控制管理，探索出一个适合企业的方案具有重要的意义。鉴于此，本次研究，笔者以“阶段管理”为核心，基于商业地产的全生命阶段理论，借助各个发展阶段的阶段管理要点和阶段风险，探寻商业综合体阶段发展需要落实和解决的事项，具体研究如下。^[1]

一、商业地产项目全生命周期管理的核心框架

商业地产项目全生命周期涵盖“决策 - 设计建设 - 运营 - 退出”四个阶段，各阶段既相互独立又衔接紧密，需围绕“投资收益最大化、风险最小化”目标，构建协同管理框架，明确各阶段

核心任务与管理重点。

（一）决策阶段：精准定位与投资研判

第一阶段以“源”为本，关键点在于进行项目定位，避免方向性失误而进行“无用功”，使得后续工作“雪上加霜”。其中管理要点包括：（1）市场研究，包含区域经济（如人均 GDP、消费

水平)、人口构成、商业供应(商业构成、空置率、租金情况)、竞争态势等,得出一份数值化的研究报告。(2)项目定位,根据研究的结果确定商业业态、客群类型(如中高端/大众类)以及主题概念等,从而避免同质化。(3)项目测算,包括采用DCF(折现现金流法)、NPV(净现值法)、IRR(内部收益率法)等项目测算的经济指标来计算项目的总投资(如土地成本、土建成本、管理费用和营业筹备成本等)、预期可实现的收益(如租金、物业、户外广告收入)、投资回收期,保证项目IRR超过行业基准值(如8%–10%)。

(二) 设计建设阶段: 成本与进度协同管控

这阶段关键是以决策阶段的项目定位为载体,目标是要控成本、保工期、保质量,防止形成因“三边工程”(边设计、边施工、边修改)所带来的项目失控,需要做到“设计–施工–成本”的三维协同:设计上要依据商业运营需求,提升空间布置、荷载设计、配套设计,减少后期改造浪费;施工上要利用PrimaveraP6等项目管理软件来制定进度计划,明确出基础完工、主体封顶、招商进场等时间节点,引入监控制度保证施工质量,同时建立起进度预警机制;成本上要建立目标成本体系,将总投资划分为土地成本、建安成本、设计费、管理费等,利用“动态跟踪+偏差修正”模式,每月对实际成本与目标成本进行对比,当偏差超过5%时要及时分析并调整,确保总成本不超出预算金额。

(三) 运营阶段: 收益提升与资产增值

运营阶段是商业地产项目实现收益的核心阶段,周期通常为10–20年,核心目标是稳定客流、提升租金水平、实现资产增值,避免因运营不善导致项目“空转”,需围绕“客流–收益–资产”构建管理闭环:客流管理通过业态调整、营销活动、服务升级提升客流黏性,确保日均客流增长率不低于5%;收益管理需建立动态租金体系,根据业态盈利能力、铺位位置、租户经营状况调整租金,同时拓展广告位租赁、场地活动承办、线上服务等非租金收益,使非租金收益占比提升至20%以上;资产管理需定期采用收益法与市场法结合开展资产估值,通过外立面更新、设施设备升级等硬件改造,及数字化管理系统搭建等软件优化,提升资产价值,为后续退出阶段奠定基础。

(四) 退出阶段: 资产盘活与价值变现

退出阶段是商业地产项目全生命周期的“收尾”环节,核心目标是实现资产安全、高效变现,避免因流动性不足导致投资沉淀,需聚焦退出路径选择与资产处置效率:需结合项目实际情况选择适配的退出方式,包括资产出售、资产证券化、股权转让、资产租赁;同时需做好退出前准备工作,包括资产清查、价值评估、买家对接,缩短退出周期,避免因退出滞后增加资金成本。

二、商业地产项目全生命周期各阶段典型风险识别

(一) 决策阶段风险: 定位偏差与投资误判

决策阶段风险是“源头风险”,一旦发生后续难以修正,主要包括三类:一是市场定位风险,因市场调研不全面导致定位偏

差,例如在社区型区域建设高端奢侈品购物中心,开业后空置率超30%;二是政策合规风险,未充分研判土地政策、环保政策、税收政策,导致项目审批受阻,工期延误超6个月;三是投资测算风险,因成本估算过低、收益预测过高,导致项目IRR低于预期5%–8%,投资回收期延长。

(二) 设计建设阶段风险: 成本超支与工期延误

设计建设阶段涉及设计单位、施工单位、监理单位等多主体及多环节,风险复杂且影响直接,主要包括:一是设计风险,因设计方案不合理(如动线设计混乱导致商铺可达性差、荷载不足无法引入重餐饮)需后期修改,设计变更成本超原设计费20%;二是成本风险,材料价格波动(如钢材、水泥价格上涨10%–15%)、施工签证增加、管理不善导致总成本超支10%以上;三是工期风险,施工单位履约能力不足、天气影响、审批延迟导致工期延误3–6个月,增加贷款利息等财务成本。

(三) 运营阶段风险: 收益下滑与资产贬值

运营阶段是风险暴露的集中期,直接影响项目现金流与资产价值,主要包括:一是市场竞争风险,周边新增竞品项目分流客流,导致项目客流下降15%–20%,租金议价能力减弱;二是运营管理风险,业态组合不合理、租户管理不善、服务质量差导致客户流失,空置率上升至20%以上;三是收益风险,租金收缴率不足90%、非租金收益拓展乏力、人力成本与能耗成本上涨导致运营成本上升,使项目净利润率低于5%,资产增值停滞。

(四) 退出阶段风险: 流动性不足与价值折损

退出阶段风险聚焦“资产变现”,受市场环境、政策限制影响显著,主要包括:一是市场流动性风险,宏观经济下行、商业地产市场供过于求导致买家减少,资产出售周期延长至1–2年,资金回笼滞后;二是资产估值风险,因运营数据不佳、市场行情下跌导致资产估值低于预期15%–20%,投资收益缩水;三是政策限制风险,房产税与土地增值税增加等税收政策调整、产权不清与抵押未解除等产权问题导致退出受阻,甚至无法完成资产处置。

三、商业地产项目全生命周期风险控制策略

(一) 决策阶段: 强化市场研判与投资测算管控

一是在市场调研上提升模型,形成“宏观–中观–微观”三级市场机制——通过对城市GDP增长率、消费构成及人口净流入,挖掘城市潜力,选择目标城市,结合区域商业饱和率、交通和周边配套度判断是否选址,然后通过问卷、焦点访谈和美团等大数据对消费者喜好的甄别,推出并引入“反向验证机制”,邀请专家和潜在租户评估定位以避免偏失;二是在投资测算模型上用“保守–基准–乐观”三种情景,成本端拆解固定成本和变动成本(变动成本以上一年涨幅的10%为基础增涨),收益端以同类项目租金和5%的空置率计算基础收益,并预留10%–15%风险准备金,保证保守情景的IRR不低于行业基准。

(二) 设计建设阶段: 全过程成本与进度协同管控

1. 设计环节风险控制

采用“设计–运营”联动机制,设计之初邀请运营团队参与

方案评审，着力对商铺动线设计（是否可使商铺客流进出等、客流是否容易转化）、业态匹配度（如涉及重餐饮铺位的排烟、排水等设计）、造价可控度（如采用材料的性价比兼顾）进行把关，从源头控制后期工程变更；采取“限额设计”，按目标造价分解项目单位面积造价、材料单价限价等设计控制标准，对设计方案超过限价的应重新优化设计，杜绝设计超支；推行 BIM（建筑信息模型）技术，通过三维建模模拟项目施工过程，提前发现管道碰撞等设计冲突，控制设计变更率 5% 以内。

2. 施工环节风险控制

明确“三方联动”成本管控机制：建设单位、施工企业、监理企业编制成本控制目标，划分成本责任；实行“清单计价+固定单价合同”，确定主要材料价格，材料价格波动超过 5% 时启动价格调价，规避价格风险；严格审批施工签证，签证一律遵循“现场核实—成本测算—审批备案”流程，杜绝无效签证。在进度管控方面采用“关键路径法+动态跟踪”，通过项目管理软件实行动态节点跟踪，预警超过节点 7 天工期延误风险；与施工单位签订“工期奖惩协议”，到期不顺延顺延奖金 2%、违约延期 0.1% 日违约金的工期奖惩约定，倒逼施工单位履约。

（三）运营阶段：数字化赋能与收益结构优化

1. 运营数字化转型

建设商业地产运营管理平台，收集客流、销售、租金、能耗等数据：采用 AI 摄像机、WiFi 探针收集日均客流、客流密度、停留时间等客流数据，掌握客群行为特征，助力业态布局及营销活动优化；通过租户管理系统实时掌握租户销售数据、租金缴纳情况，发现拖欠租金的租户予以提前预警，租金收缴率提升至 95% 以上；通过智能电表、水表等能耗管理系统监测能耗消耗，辨识节能空间，能耗成本下降 8%—10%。同时建设“数据驱动决策”，每月输出运营分析报告，动态调控业态、租金、营销策略。

2. 收益与客流双提升

业态优化方面，采用“主力店+次主力店+特色小店”的组合模式，主力店（如大型超市、影院）吸引客流，次主力店提升消费频次，特色小店增强差异化，每年业态更新率不低于 15%；租金管理方面，实行“基础租金+超额租金分成”模式，基础租金保障稳定收益，超额租金分享经营红利，提升项目收益弹性；非租金收益方面，拓展外立面、电梯、线上平台等广告业务，展览、活动等场地租赁业务及付费会员权益等会员服务，将

非租金收益占比提升至 25% 以上。

（四）退出阶段：多元化路径与资产价值维护

1. 退出路径提前规划与多元化

项目运营第 3—5 年启动退出规划，基于项目 IRR、现金流稳定性等收益情况选择适配路径：对收益稳定、现金流持续的项目，优先选择发行 REITs（如公募 REITs），通过资产证券化实现轻资产退出，降低流动性风险；对需快速回笼资金的项目，提前建立险资、外资、其他房企等潜在买家库，通过定向推介缩短交易周期；对区域潜力大但短期收益不佳的项目，采用“股权转让+合作运营”模式，引入专业运营商提升资产价值后再退出，避免低价抛售。

2. 退出前资产价值维护

退出前 6—12 个月开展资产优化：硬资产对建筑立面、公共空间、设施设备进行升级改造，增强资产的视觉价值和使用价值；软资产通过短期的主题营销、品牌合作活动提升客流及销售额，改善数据表现；产权获取完成产权、税收清理，完成抵押解封，确保资产资产无瑕疵；估值邀请 2—3 家第三方评估机构运用多种方法进行评估，在充分考虑到市场行情的基础上给予合理的价值定价。避免估值过高导致无法交易或者估值过低导致交易收益损失。

四、结束语

商业地产项目的全生命周期管理与风险控制是一项系统工程，需打破“阶段割裂”的传统思维，以“全周期统筹、动态风险管控”为核心，实现各阶段管理协同与风险闭环控制。本文通过拆解商业地产项目决策、设计建设、运营、退出四阶段的核心管理模块，识别各阶段典型风险，提出市场研判优化、全过程成本进度管控、运营数字化赋能、退出路径多元化等策略，构建了可落地的整合体系。

当前商业地产行业正处于“存量优化”的关键转型期，政策调控常态化、市场竞争白热化、消费需求个性化对项目管理与风险控制提出更高要求。未来，商业地产项目需进一步强化“数据驱动”思维，利用大数据、AI、BIM 等技术提升管理精细化水平；同时需关注 REITs 政策、消费刺激政策等政策动态及体验式消费、绿色商业等市场趋势，提前调整策略以应对外部变化。

参考文献

- [1] 郑汉平. 商业地产项目全生命周期投资风险管理探究 [J]. 中国哈尔滨经济贸易洽谈会会刊, 2024(3): 82—84.
- [2] 易木. “数字化推动商业运营变革”主题沙龙嘉宾发言精选 [J]. 商业企业, 2023(3): 27—28.
- [3] 邵欢. 国有投资性房地产数字化体系建设探析——以 W 集团公司为例 [J]. 中国集体经济, 2023(14): 161—164.
- [4] 严莹秋. 房地产项目全生命周期成本管理要点探究 [J]. 商业故事, 2024(24).
- [5] 周磊. A 公司轻资产租赁项目目标成本管理优化研究 [D]. 华东师范大学, 2022.