

中国式 购物中心

商业地产实践论

最本土的
商业地产思维指南
大型商业项目运作
案例再现

禹来◎著



中信出版集团 · CHINA CITIC PRESS



图书在版编目 (CIP) 数据

中国式购物中心：商业地产实践论 / 禹来著. —北京：中信出版社，2015.8
ISBN 978-7-5086-5156-9

I. ①中… II. ①禹… III. ①城市商业—研究—中国 ②购物中心—研究—中国 IV. ①F72

中国版本图书馆CIP数据核字 (2015) 第 089128 号

中国式购物中心——商业地产实践论

著 者：禹 来

策划推广：中信出版社 (CITIC Press Corporation)

出版发行：中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者：北京楠萍印刷有限公司

开 本：787mm×1092mm 1/16

印 张：13

字 数：190千字

版 次：2015 年 8 月第 1 版

印 次：2015 年 8 月第 1 次印刷

广告经营许可证：京朝工商广字第 8087 号

书 号：ISBN 978-7-5086-5156-9 / F · 3376

定 价：48.00 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页，由发行公司负责退换。

服务热线：010-84849555 服务传真：010-84849000

投稿邮箱：author@citicpub.com



专业决定未来

郭增利^①

截至 2014 年，中国购物中心行业已经走过了 24 年的发展历程，但在实践中并没有像 24 岁的青年一样步入“成熟期”。无论我们是否乐意接受这个结果，至今它还停留在“野蛮生长”的状态之中。正如本书作者禹来先生所言：“国内购物中心现在处于高速发展阶段，经验不少，教训更多，应该在学习国内外成功经验的基础上，走出中国式购物中心的创新之路。”

回顾过往，中国购物中心的数量和体量堪称全球之

^① 郭增利，现任中国购物中心产业资讯中心主任、中购联购物中心发展委员会主任、亚洲购物中心协会副主席。他是中国大陆最早专注于购物中心和商业房地产理论与应用研究的专家，倡导“专业化推动产业化”，推出了诸多商业房地产理论与专业文章，主持编撰《中国购物中心年度发展报告》。

最，硬件设施也可跻身世界前列，集聚的奢侈时尚品牌可以和任何其他市场媲美，创造的概念甚至囊括了“全部语言精华”。但是，中国购物中心仍旧面临着“无效供给过剩、有效供给不足”的无奈。

中国购物中心行业缺少什么？我们需要反思！动辄“全球、全国、全城之最”的虚高之风带来了什么？我们需要警醒！

当我们计划建造一栋厂房的时候，一定得知道要生产什么、为谁生产、前景如何。而到了开发购物中心的时候，我们却常常陷入迷茫，或者把更多的臆想置于当下，生活中可见的实际需求却被抛诸脑后。

中国购物中心需要回归专业，回归理性，回归对基本商业规律的尊重，回归对消费者需求的更好满足；中国购物中心同样需要善待有限的土地，需要呵护宝贵的资源。唯此，中国购物中心才能为城市带来改变和提升，为城市建设留下经典和永恒！唯此，这个行业才有明天，才有希望！

作为新生活方式的代表者和推动者，购物中心必须敢于承担城市功能和社会责任。我们要学会用个性化、区域化的语言去还原和成就更多不同特色的购物中心，建立“中国式购物中心”的发展思维和专有文化。

中国式购物中心需要探索、创新，在我看来，中国式购物中心必须对接城市文化、区域气质、社区格调等属地精华，承担城市客厅、区域平台、社区场所等社会功能，这个标准适用于每一个购物中心，也将使购物中心变得不可或缺。

发展中的中国零售业和推进中的中国城镇化，离不开基础型和迎合型的商业配套和“有城有市”的和谐环境。购物中心不仅要成为居民的福祉，成为产业的支撑，也要成为城市的要件，这是中国式购物中心走迎合化发展路线的必

然要求。

时下，越来越多的争论转向电商带来的冲击，大有购物中心即将被电商全面替代之势。在我看来，互联网作为工具，让我们的日常生活更加便捷；而购物中心作为新生活方式的代言人，同样有能力让人难以忘却。可以说，现今社会不仅是互联网时代，也是购物中心时代——生活离不开，城市少不了。这是中国式购物中心依循的生活方式的具体表现。

购物中心是家庭和办公室之外的第三空间，很多人已经在不知不觉中把购物中心当作自己的生活必需品和精神消费场所了。未来零售和服务的标准化模式可能会在网上出现，而个性化模式将产生于购物中心。个性化路线是中国式购物中心发展的重要根基。

电商网络和购物中心承载着消费者的全部梦想，持续走在社会消费的最前沿，它们的协同进步几乎可以满足消费者的一切诉求。电商提供了丰富和自由的消费选择，购物中心则要给消费者贴心的关怀和内心的感动。这种关怀和感动并不似吃一餐饭、看一场电影这般简单，而需要开发更多的服务内涵和细节。这既是未来购物中心成功的王道，也进一步明确了中国式购物中心服务化发展路线的行业本质。

众所周知，成功的购物中心不仅是“建出来”的，也是“管出来”的，更是不断顺应生活方式“调出来”的。购物中心“三步走”原理与品牌租户可谓血脉相连，帮助租户获得最好的营业成绩即将成为中国式购物中心伙伴化发展策略的执行基准。

中国购物中心和其他商业地产一样存在一定的先天不足，以“售”（商铺）养“租”（购物中心）直接导致“养”的价值被“售”的作用所掩盖，商铺强

调的增值手段也直接抹杀了购物中心追求租金回报率的固有规则，致使中国购物中心陷入无解的死循环。中国式购物中心必须重新走上持续提升租金和资产回报的正确轨道。

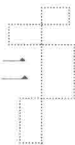
从城市开发到渠道优化和变革，从消费者意愿满足到租户业绩保障，乃至最终实现稳健递增的资产回报，这是一个封闭的循环，只是目前中国购物中心的产业系统还仅仅表现为节点化的组合方式，缺乏系统的生长机理。这种局面必须通过确立中国式购物中心发展模式的方式加以改变，这是中国式购物中心达到产业化发展高度的终极方向。

太多的新思想和新策略需要在中国式购物中心的发展实践中进行探索和深化。从这个层面上说，本书带给我们的将绝不仅仅是促进项目改善的专业智慧，更是推动中国商业地产和购物中心产业模式变革以及企业战略转型的前瞻性指导。这是本书对中国购物中心行业现实突破和未来发展的两大重要贡献。

专业是应该被敬仰的，因为专业决定未来。

回眸 20 世纪 90 年代到 21 世纪初，在中购联尚未正式成立，我也还没有完全进入购物中心领域之时，本书作者禹来先生以及序二、序三的作者王裕强先生、谭祐华先生就已分别领导着广州天河城、上海港汇广场、北京东方新天地三家代表性购物中心，成为行业的领跑者。我有幸在中购联 2003 年第一届年会上与他们相识，并一起见证了中国购物中心从项目发展走向产业发展的成长历程。与各位同行，是我专注于购物中心和商业地产行业的一大幸事！

我希望借此序言，与行业同人共勉，并携手开创中国式购物中心发展创新的精彩未来！



发展以人为本

王裕强^①

首先，我向禹来先生的新作面世致以最诚挚的祝贺！这是一本为中国购物中心行业从业者量身定制、研究购物中心行业在中国市场发展经营的专著，也是一本具有很强参考意义的作品，这是我在阅读初稿时的真实感受。12年前，我和禹来先生在中购联成立初期相识，我们欣赏彼此对于中国购物中心行业发展的认识。从当年的天河城

^① 王裕强，现任上海市第十二届政协委员、上海市工商联常委、上海市静安区工商联副主任、协信地产控股有限公司高级副总裁、协信购物中心发展管理有限公司董事总经理、上海协信星光商业投资管理有限公司董事总经理、上海徐家汇商城股份有限公司独立董事。1993~2013年在香港恒隆地产公司任职，曾担任香港恒隆地产副董事、上海恒隆广场、上海港汇恒隆广场、济南恒隆广场、沈阳市府恒隆广场、无锡恒隆广场的董事长和总经理。

到如今的坚基购物中心，禹来先生一直坚持着对中国式购物中心的探索和研究，基于作者在中国购物中心发展研究领域的重要性、影响力和权威性，我认为有必要跟大家分享这本书。

当今世界的购物中心正在以惊人的速度发生变化，同互联网科技变得越来越密不可分，中国购物中心的压力也呈现出几何级的增长。购物中心无时无刻不在改变着我们的生活方式。在这种高度紧张的竞争节奏中，如何经营购物中心，如何组建购物中心的人才团队，如何在购物中心定位与开发中游刃有余，如何科学地进行购物中心的前期规划、招商以及运营……这些问题无疑变得越来越迫切。

在一次发言中，我曾提出过一个观点：现在是购物中心的冬天。主要原因是经济放缓且奢侈品及服饰品牌大规模开店的时机已经过去，一定程度上影响了购物中心的发展。不过，购物中心还有再次发展的机会。为了再次发展，投资者和经营者需要静下心来，打好稳定的基础。这个观点和禹来先生在本书第一章中阐述的理论不谋而合。

就在2014年9月中购联年会上，西田集团的杰克·汉拉恩（Jack Hanrahan）指出零售成功的关键因素是人、体验和科技三部分。我认为人是最主要的，体验与科技是由人创导的，而对于人这一因素，只需要研究两类即可：一是消费者，二是购物中心的管理人才。对消费者的研究是整个零售业态都在全力以赴的；购物中心的管理人才不仅是我们最重要的研究对象，也是影响中国购物中心行业发展的瓶颈，比如要培养一个项目的总经理而不是招商经理，因为所有的业务包括招商都是在总经理领导下进行的。本书的第一章对购物中心职业经理做了详尽的阐述，着重指出职业经理要注意职业操守。这体现了作者长期坚守的职业道德，又对购物中心开发商与从业者有一个很好的警示。因

为购物中心的业务经营是由人控制的，随机性与选择性非常强，对管理人才的职业素质要求非常高。

购物中心的发展是重要的，创新是必要的，但人才的稳定才是最关键的。人才的流动太快，不仅会损伤企业，更是会影响人才能力的提升。管理团队的稳定是购物中心持续健康发展的主要因素，购物中心长足稳健的发展不仅需要时间，更需要愿意创新且具有丰富经验的人才来掌控。

商业地产的发展相对其他行业是比较缓慢的，而一旦经营成功通常获利颇丰：除了有稳定的租金收入，还有物业升值的空间。一个好的商业地产项目要想持续、稳定地发展，有几点必须要遵循：首先，领导者（拥有者）自身对商业地产内在的发展规律比较了解，有稳定的、现实的目标；其次，需要组建一个稳定的管理团队，把人才培养与购物中心的经营发展共同培育起来；最后，就是推动信息技术与推广方式的创新，以吸引消费者。想一上来就让购物中心赢利，在目前还是不现实的。

本书的第二章和第三章分别从购物中心的定位与开发、招商与运营的角度进行了详细的阐述。这两个部分可以说是禹来先生近 20 年购物中心从业经历的精华所在，对于任何一个购物中心的从业者和管理者来说，这样的“术”都能进一步加深自身对购物中心行业、对中国式购物中心的理解和认识。

我认为对于一个成熟的购物中心而言，“三赢”的局面，即消费者、租户和业主共赢，才是最健康稳定的。为了开创这一局面，创新是必要的，但基础的稳定更为重要。只有基础打得牢，未来才会有长足的发展。而购物中心的形象、动线设计、功能、环境、细节等管理问题十分重要。再加上综合性项目的发展，购物中心与写字楼、酒店、服务式公寓等种种业态联合，才能实现长远的进步

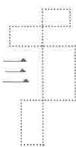
和持续赢利。

本书最后谈到了中国式购物中心的招商、功能与运营。现在消费者购物，不是缺什么才去商场买什么。在购物中心无目的购物的顾客已超过一半，这就会让购物中心不仅在品牌的选择上，更会在环境、形象、艺术以及细节的布置上吸引人流量。大到空间布置、环境选择，小到舒适度、观赏性以及功能性，都是影响购物中心发展的原因。

和禹来先生相识的 12 年中，我目睹了国内外大大小小的购物中心的建成和开业，有的成功了，有的陷入了困境。中国人口众多，可以说购物中心的经营与管理是最困难的也是最有挑战的。在目前的市场中，我很少能看到一本能够将中国的购物中心描述得相对清楚的书。但出乎意料的是，禹来先生竟然将如此复杂的课题写成了一本通俗读物；而且，本书汇总了众多案例，这些真实案例在实用性上要比数字更有说服力。

鉴于本书的重要意义，我建议大家能深入阅读，每读完一章都结合自身的管理和运营情况认真地思考，同时注意各章之间的承接关系。读完之后，你将可以应用书中的技巧和原理来指导未来的管理活动。

最后，祝福中国购物中心的发展能够更上一层楼，祝福禹来先生的作品能够得到市场和广大读者的喜爱。我衷心希望本书能为各位读者带来更美好的阅读体验，激发你更深入的思考和行动。



创新指引方向

谭祐华^①

历经改革开放 30 多年，中国城市化率已超 50%，持续高增长的 GDP 令中国跻身世界第二大经济体，国民购买力亦大幅度提升；21 世纪初，政府政策的放宽，引起一波又一波“出国游”热潮，加上互联网的普及，中国消费者的眼界及品牌认知度大大拓宽。此外，自 2005 年开始，政府放宽了外资独资企业的零售营业执照发放，一众外资品牌纷纷涌入中国市场，促成了 10 年来中国购物中

^① 谭祐华，现任中国新天地商业部执行总监、中购联中国购物中心专业认证委员，是拥有 20 多年经验的地产界精英，曾服务于多家大型地产发展公司，包括长江实业集团、中信泰富以及香港置地集团公司等。1993 年开始涉足中国房地产市场，2001 年起担任北京东方广场购物中心——东方新天地总经理，负责全部招商及运营业务，将东方新天地打造成为北京最知名的购物中心。

心行业的飞速发展。过去，在中国百货商场林立的市场中，购物中心还是个新概念，在一线城市都寥寥无几，二三线城市更是闻所未闻。现在，购物中心遍布一线城市，与百货公司分庭抗礼，在二三线城市也逐渐落地生根。

中国式购物中心在最近 10 年的发展中，已由炙手可热演变为在部分城市发生供过于求。同时，近几年来零售市场受经济增长放缓影响，国家政策又抑制了高端零售及餐饮的消费，加上电商对实体商业想象或实际的冲击，所以时至今日，我们不得不反思行业发展的基本因素：包括商圈界定、合理规模、硬件设计、市场定位、业态和租户组合、招商管理，以及开业后的经营管理。本书在此时推出，无疑是一场及时雨。

禹来先生拥有在中国购物中心一线奋斗 20 多年的工作经验，还参照了许多海外购物中心的案例，以深入浅出的方法阐述了在中国开发购物中心应避免的问题，指出应专注于另辟蹊径，走出具有中国特色的开发、经营、管理路径。书中对城市综合体与购物中心、动态定位与解读商圈、招商管理及商户组合以及运营管理及差异化经营等问题都有独到的见解，值得同行借鉴。

很高兴看到禹来先生这部从中国商业地产多年经验中提炼出的基本理论与实践经验的著作付梓，亦期待越来越多的同行踊跃表达对行业的理解和对前景的展望。

前言



2011年，我应邀在《中国购物中心》杂志上开设专栏，撰写商业地产开发和购物中心经营方面的文章。从第44期（2011年10月刊）的《购物中心动态定位》，到第62期（2014年10月刊）的《购物中心租赁方式》，整整3年，我一共在“禹来专栏”发表了19篇文章。现按“购物中心原理与发展”“购物中心定位与开发”和“购物中心招商与运营”三章编辑成书，供业内专家和从业人员参考。这些文章，既是我长期从事购物中心开发与经营的实际体会，也是努力践行企业管理理论与技术的经验总结，更是在购物中心一线操盘多年的探索成果。我的体会可能不全面，经验可能有偏差，探索可能需验证，但能引起行业关注和专家指正则为作者之幸，若能对同行有参考价值更是作者之福。

2013年9月，在“中国购物中心国际论坛第十一届年会”期间，大会主办单位中国购物中心产业资讯中心、

中购联购物中心发展委员会发起了“中国式购物中心”的讨论，时逢作者将赴广东省河源市操盘 22 万平方米的 JJMall（坚基购物中心）。2014 年 6 月，上述主办单位在河源市召开了“城市发展论坛：中国式购物中心在三四线城市”研讨会，正式提出了“中国式购物中心”的基本概念及实施路径，我结合 JJMall 的经营思路，在会上做了题为《中国式购物中心在三四线城市》的发言。2014 年 12 月，JJMall 成功开业，获授“中国式购物中心示范项目”称号。回首我的从业经历，从深圳东门步行街、广州天河城、深圳中信城市广场到河源 JJMall，正好是沿着国内购物中心发展的轨迹，从一线城市到三四线城市扩散的；观察行业发展，从众多成功的项目、失败的案例中我认识到：在国内做购物中心，要学习国外购物中心的先进经验，但更重要的是做适合国情和当地实际的中国式购物中心。由于我开发和经营的都是大型购物中心，主持管理时间比较长的广州天河城、深圳中信城市广场和河源 JJMall 均是当地第一家购物中心，所得经验逐步聚焦于购物中心应该成为当地居民的生活中心，在三四线城市更应该贴近当地生活水平和消费习惯，所以本书取名为《中国式购物中心》。

本书比较适合购物中心开发建设和经营管理的高级管理人员，特别是主持项目的总经理阅读，也希望本书内容对购物中心行业的中层管理人员有帮助。王裕强先生强调“一个好的商业地产项目要想持续、稳定地发展，有几点必须要遵循”，其中最重要的两点是：“首先，领导者（拥有者）自身对商业地产内在的发展规律比较了解，有稳定的、现实的目标；其次，需要组建一个稳定的管理团队，把人才培养与购物中心经营发展共同培育起来。”如果排除老板对购物中心规律认识的问题，国内购物中心行业当前最缺乏的是总经理，很多项目表面上看存在招商难等问题，其实更多的是总经理的问题。一位合格的总经理

具备的最基本的素质，一是要对购物中心规律有深刻认识，二是要对企业管理有全面经验。严格地讲，前者需要至少 10 年的商业地产和购物中心高管工作经验，后者也需要至少 10 年的企业管理正职领导经历。作者在商业地产开发和购物中心经营的实践中，努力将所学的企业管理专业知识与所做项目具体操作相结合，再从中进行规律性提炼。对购物中心的规律性认识，主要体现在“一个原理”“两种现象”：一个原理就是在书中多次出现的“三一原理”，从商业地产产品性质论述购物中心的基本规律；两种现象是“购物中心二分之一现象”和“购物中心四化倾向”，描述国内购物中心发展的趋势和普遍存在的问题，从而激发探索和践行中国式购物中心的热情。在企业管理方面，团队建设、制度建设、品牌建设贯穿于本书关于购物中心经营业务论述之中，比较集中体现在“购物中心职业经理”一节。从实操的角度来看，本书也可以说是一本案例集，有些案例就是现场体会的真实写照，例如“购物中心减法陷阱”一节中有的案例取材于我工作过的广州天河城和深圳中信城市广场；“购物中心租赁方式”是我主持制订的 JJMall 招商方案和实施招商工作而得的体会，这也是本书加上“商业地产实践论”副标题的原因。

书稿初成，我首先想到请业内专家审阅，于是修书：“忆当初几乎同期，郭增利兄、王裕强兄、谭祐华兄与弟分别在北京、上海、广州主持国内最早的知名大型购物中心，又在增利主任主持下从‘中国购物中心国际论坛’第一届年会起交流甚欢，并几乎每年相聚于年会，至今已是第十二届。素重兄之专业水平和经营业绩，现奉上《中国式购物中心》书稿一册，敬请作序。”非常感谢郭增利、王裕强、谭祐华三位业内专家在百忙之中阅读样书，并为之作序。郭增利兄长期从事购物中心工作，不仅对国内购物中心行业发展了如指掌，而且与

国外同行交流甚多，考察指导的项目更是数不胜数；王裕强兄在香港恒隆地产公司任职 20 年，曾担任上海恒隆广场、上海港汇恒隆广场、济南恒隆广场、沈阳市府恒隆广场、无锡恒隆广场的董事长、总经理等职。谭祐华兄现任中国新天地商业部执行总监，曾担任北京东方广场购物中心——东方新天地的总经理，在中信泰富广场、香港置地广场、香港怡和大厦、香港会议展览中心等项目中担任高管。三位商业地产和购物中心行业资深专家对本书的点评确实是付出了不少心血，特此致谢。

深圳力创品牌顾问机构林剑总经理在广州天河城和河源 JJMall 等项目中为我们提供了 CIS（企业识别系统）和品牌管理专业顾问服务并帮助编辑样书；中信出版社沈家乐、姜艺萍女士作为本书的编辑，工作兢兢业业、认真负责，在此一并致谢。最后，要感谢我的两任秘书罗忻文和唐翔在文字编辑和配图制表等方面的工作成果。

我还要特别感谢我的老领导、原粤海集团董事长武捷思先生，是他为我提供了进入购物中心的专业平台，并指导和帮助我一路前行。最后，感谢我的家人和曾共同工作的同事以及同行对我的关心和支持。

禹来

于 2015 年春节