

购物中心

SHOPPING MALL MANAGEMENT GUIDE

经营管理指南

李其涛 程艳 编著

商家满意

商家招进来

顾客引进来

顾客满意

投资者满意



购物中心
管理团队

购物中心 经营管理指南

李其涛 程艳 编著

 江苏凤凰科学技术出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

购物中心经营管理指南 / 李其涛, 程艳编著. -- 南京 : 江苏凤凰科学技术出版社, 2015. 4
ISBN 978-7-5537-4182-6

I. ①购… II. ①李… ②程… III. ①商业中心—企业管理 IV. ①F717.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第042919号

购物中心经营管理指南

编 著	李其涛 程 艳
项 目 策 划	凤凰空间/徐丽贤
责 任 编 辑	刘屹立
特 约 编 辑	徐丽贤

出 版 发 行	凤凰出版传媒股份有限公司 江苏凤凰科学技术出版社
出版社地址	南京市湖南路1号A楼, 邮编: 210009
出版社网址	http://www.pspress.cn
总 经 销	天津凤凰空间文化传媒有限公司
总经销网址	http://www.ifengspace.cn
经 销	全国新华书店
印 刷	广州汉鼎印务有限公司

开 本	889 mm×1 194 mm 1 / 16
印 张	27.5
字 数	352 000
版 次	2015年4月第1版
印 次	2015年4月第1次印刷

标 准 书 号	ISBN 978-7-5537-4182-6
定 价	298.00元

图书如有印装质量问题, 可随时向销售部调换(电话: 022-87893668)。

CONTENTS

目录

第一章 购物中心经营管理思想的核心

- 002 第一节 购物中心主要收入来源是租金，经营根本是管理收入
- 006 第二节 购物中心经营管理的主要考量指标
- 017 第三节 香港购物中心经营管理经验借鉴
- 020 第四节 购物中心经营管理的新课题

第二章 购物中心对管理团队的要求

- 024 第一节 购物中心对不同层级管理者知识结构要求
- 027 第二节 购物中心经营管理板块划分
- 036 第三节 购物中心对组织结构的要求
- 043 第四节 购物中心各功能的主要岗位职责

● 第三章 购物中心经营管理的主要内容

- 066 第一节 购物中心营运管理
- 140 第二节 购物中心营销企划管理
- 184 第三节 工程管理
- 196 第四节 装修管理
- 227 第五节 物业环境管理
- 235 第六节 租赁管理

● 第四章 购物中心筹备期管理与各阶段管理要点

- 294 第一节 购物中心筹备期管理
- 338 第二节 购物中心各阶段管理要点概述

● 第五章 购物中心经营管理统计

- 342 第一节 购物中心统计的内容和表单
- 349 第二节 购物中心经营分析

● 第六章 购物中心安全管理

- 364 第一节 购物中心安全管理的总体要求
- 365 第二节 购物中心安全管理的重要环节



第一章

购物中心经营管理思想的核心



本章提要

购物中心作为高风险、高收益的商业物业，具有自身独特的特点。它是经营者与消费者进行直接交易的场所，是一种类似于机器设备的资产，经营者只有通过经营获得足够的商业利润，才会产生对其的需求。购物中心是一个复合与动态的业态，无论管理的理论多么复杂，但核心的东西是无法变化或变化较慢的。本章从购物中心这一特殊的商业业态着手，从根本上来理清购物中心经营管理思想核心，并针对购物中心出现的新课题，从其管理的动态性进行论述。

第一节

购物中心主要收入来源是租金， 经营根本是管理收入

一、购物中心的特性

由于购物中心本身是一个汇聚零售商及消费者的地方，其性质及所发挥的作用与其他物业类别有截然不同的特性。

（一）购物中心的客户首先是商户，然后才是顾客

购物中心的收入来源主要来自商户的租金，而商户能够付出多少租金，就取决于生意好坏、营业额多少。商户生意好，自然能承担更高的租金；反之，商户生意不理想，便会希望通过减租或迁往其他较低租金的铺位，以降低运营成本。

对于一般以营业额来定租金的购物中心来说，这特性就更为明显。商户除缴纳基本租金外，还需支付每月营业额的某个百分比。换句话说，商户的营业额越高，业主的租金收益亦会越高。由此可见，商户与业主之间，或多或少都存在着一种唇齿相依的关系，要想让购物中心经营成功，管理团队需要与商户和业主做多方面的沟通与协调。

所以，从这个角度看，购物中心的客户首先是商户，然后才是顾客。

（二）购物中心具有非一般的生命力

购物中心与一般地产项目的最大分别在于其动态发展及生命力。一般住宅项目只要位置优越、景观理想、质素高、交通方便，再加上优质的管理及大量的宣传攻势，开发商便可以静待收成。而购物中心，由于物业本身集合了不同的零售行业 and 品牌，并且不断受到潮流新趋势及顾客口味转变等因素的影响，因此购物中心这种物业必须与时俱进，通过改造、翻新、改变商户业态或转换某些品牌等方法去提高购物中心的竞争力。

（三）购物中心经营管理要从不间断

一般的住宅物业落成后，开发商只需把单位推出市场，然后专注为业主提供物业管理服务，便可以功成身退。然而，购物中心的业主、商户及管理团队，均需共同努力，时刻紧贴市场脉搏，方能使购物中心脱颖而出。

作为业主，需定期监察购物中心的营运表现，与购物中心管理团队商讨改善的对策；作为商户，应努力为顾客提供优质的产品和服务，吸引他们消费；而管理团队，作为消费者、商户及业主之间的桥梁，需密切留意市场变化，不断推陈出新，举办各种形式的推广活动，以扩充客源，协助商户提高营业额，从而为业主带来更高的租金收入。

购物中心正是在各方密切配合、互相依存的关系中不断前行，这其中管理者是协调者和组织者，一旦某一方面或某一环节出现问题，会影响到其他各方面或各环节。

二、购物中心经营管理要点

购物中心要营运得当，有赖专业的购物中心经营管理团队充分发挥其主导及桥梁角色。购物中心经营管理重点和要点表现在多方面。

（一）营造舒适的购物环境

这是指最基本的硬件维护及管理。购物中心管理团队必须为顾客缔造一个安全、卫生、照明度适中兼空气流通的购物环境，方能让顾客尽享购物乐趣。

（二）加强业主与商户之间的沟通

作为业主与商户之间的主要桥梁，购物中心管理团队应定期向商户搜集对购物中心的意见，深入了解他们的需求。这些意见可能属于硬件方面，如照明不足、购物中心室内温度过高或过低等；又可能是购物中心人流不足，希望可借推广来吸引顾客前来等。管理团队在整合各商户的反馈意见并加以分析后，要向业主提出改善方案，并贯彻执行，力求为商户提供一个有利的经营环境。

（三）定期检讨商户组合和物业档次定位

购物中心管理团队应密切留意市场变化，掌握商户的营销状况，增加受顾客欢迎的店铺，以提升购物中心的 market 价值。

要评价商户业绩的好坏及受欢迎程度，管理团队要先为各行业类别制定一个参考基准。该基准可以从商户前一年的营业额或其他类似档次的购物中心中取得参考。根据该基准作分析比较，各商户的营业状况便能一目了然。对于业绩有所改善或业绩较同业理想的商户，管理团队可进一步探讨其成功之道，作为借鉴。对于营业额未达理想的商户，则需要探讨个中原因，并提出改善建议。

在商户续租或商铺招租的时候，这些业绩评核资料也极为重要。对于一些营业额长期低于基准的商户，购物中心管理团队有必要研究是否让该商户续租。被潮流或消费者品味改变等市场因素而拖垮的商户，管理团队有责任为业主物色较有号召力的行业或品牌取而代之，为购物中心注入新动力，为整个购物环境增添新活力。

另一方面，管理团队亦需要定期比较购物中心整体的营业额，并因应消费潮流的改变而考虑是否需要重新厘定比对基准。必要时，更可向业主提出提升购物中心档次及定位的建议，务求提高其竞争力。以香港皇室堡购物中心为例，因应消费市场日趋年轻化，原来位于该购物中心地面层的西武百货及地下层的百佳超级市场没有获得续租合同，购物中心将其翻新成为年轻人购物点，把铺面拆细出租给大型青年连锁店商户。另外，香港九龙尖沙咀广东道的大业主香港九龙仓集团亦随着访港旅客人数上升，零售市场蓬勃发展，而把该处重新定位为高档购物地段，并展开拓宽行人通道、加建树木等工程，积极引入名牌商户，包括连卡佛及爱马仕（HERMES）等。像广东道这样的大变身，需要长时间的规划，而在招揽商户时，商户的品牌档次能否配合整个地段的高档形象，比其是否有能力支付租金更为重要。

（四）定期或不定期举办推广活动，刺激消费

购物中心可按照其顾客性质及需求而举办不同类型的推广活动，一方面可提高购物中心的知名度，吸引人流，另一方面亦可突出购物中心的形象。这些活动可分为两大类。

1. 单一性活动

这类活动通常是不定期的，时间较短，可能是一天，或数小时。虽然这类活动为购物中心带来的效益较为短暂，但成本较低，对提升购物中心的人气、营造节日气氛有一定帮助。活动包括时装表演、歌星演唱、钢琴演奏、模特儿选举，甚至是圣诞及新年前夕举办的各项庆祝活动等。

2. 主题活动

相对单一性推广活动而言，这类活动举行的时间较长，更能吸引惯于游逛其他商圈的顾客前来参观，为购物中心带来更可观和持久的收益。以位于香港港岛区的太古城中心为例，有年暑假举办了哈尔滨冰灯节，共展出十六组冰雕，作品包括紫禁城、2008年北京奥运五环、神舟六号及冰屋等，

同时亦建造了冰滑梯让参观者一尝滑冰滑梯的滋味。冰灯节举行期间，每天都吸引很多市民前往参观，也为购物中心带来巨大的人流量。

另一个例子是香港观塘的 APM 购物中心。该购物中心在世界杯期间，用大屏幕免费直播各场赛事，同时举办各种各样的活动，甚至为顾客提供沐浴设施及睡袋等，使该月购物中心的人流超过 880 万人次，较平日增加 40%，2.5 亿元港币的生意额则较平日增长两成半，其中运动用品店铺的生意额上升两成，餐饮店上升三成，影音产品店上升两成半。

（五）加强财务预算和管理

健全及稳健的财务管理和预算购物中心营运的基础。购物中心必须具备一定的流动现金，方可确保日常运作及所有推广活动能顺畅进行，而精确的财务预算亦可作为购物中心未来的营运策略的参考。

为了维持购物中心的市场价值和营运性，管理团队有必要以市场走势及顾客需求和品味为基础，为业主提供各种改善购物中心营运效益的方案（如之前提及的改造、翻新和更改商户组合等）和相关的财务预算，包括租金回报及开支等，使之成为业主决策的基础。对于以营业额来订立租金的购物中心而言，团队在制定财务预算时，除了考虑水电、保安、日常维护等经常开支外，还需把各种大小型推广活动所涉及的特别开支计算在内，并且按不同推广活动的规模及预计人流而计算出不同时期的租金收入，并评估活动是否能为购物中心带来正面效益。

第二节

购物中心经营管理的主要考量指标

国内的购物中心发展迅速，通过商业规划、招商谈判而来的商户是整个项目团队辛苦劳动的成果，项目团队自然对购物中心经营成功充满期待。但真正的考验从开业起才正式开始。顾客对购物中心各方面如何评价、购物中心能否激起顾客的消费欲望等，这些都要先打一个问号。但总的来说，通过经营实践，发现问题，不断调整。

购物中心有着非常复杂的考核标准，但是其核心是促使销售业绩的不断提升。对于购物中心来讲，销售额是评价商户经营状况以获取稳定租金收益的“晴雨表”。简单来说，销售额可以用客单价乘以发生消费的人流量（有效人流）表示，而评价有效人流量的标准就是提袋率。因此，要获得销售业绩的稳定增长，提升客单价和提袋率是有效的途径。

一、客单价

客单价是衡量购物中心档次的主要指标，不同品牌定位的消费客群不同，因此单价也不同。以北京为例，国贸商城、金融街购物中心都是奢侈品购物中心，其定价大都在数千元起步，客单价也就较高。而其中的核心品牌的定价会更高，这类商场只服务于消费者中 10% 左右的高端客户；而以西单大悦城、北京 APM、蓝色港湾国际商区、三里屯 VILLAGE 等为主的中高档购物中心，客单价大约在数百元到数千元之间，其服务的客户群体也较为广泛，城市中的白领一族、政府职员、教师、学生等人群。而类似于新光天地、东方新天地等购物中心，由于面积较大，商户既有奢侈性品牌也有青春时尚品牌，因此这些购物中心定位的档次介于奢侈品购物中心和中高档购物中心之间。



图 1-1 金融街购物中心



图 1-2 蓝色港湾国际商区



图 1-3 新光天地

成熟的购物中心不同品牌、不同业态的客单价会呈现出较广的分布范围，用以吸引足够广泛的客群。就餐饮来说，快餐和正餐之间客单价的对比非常明显，快餐的客单价低而翻台率高，正餐的客单价高而翻台率低，那么如何调整餐饮业态不同品牌的比例呢？第一是餐饮品牌和购物中心整体定位是否匹配；第二是餐饮品牌能否促进零售以及娱乐等业态的关联销售；第三是餐饮品牌本身是否符合客群的需要，能否成功吸引客流。符合以上三点的餐饮品牌将在获得良好收益的同时，也为购物中心带来更多联动价值。而零售、娱乐休闲等业态也应该遵从以上原则。

从客单价的整体分布来看，基本呈现正态或橄榄状分布特点，体现项目定位的品牌为主体，辅以较高档和较低档品牌。由于在正常社会环境下，经济和消费是不断增长的，在引进新品牌时，较为保险的做法是引进与目前购物中心经营良好的品牌类似的或者升级的品牌，这样就能在不知不觉间提升购物中心的档次，适应并引导顾客扩大或者提升消费品位。

二、提袋率

提升品牌的同时，也应吸引更多差异类业态以丰富消费内容，使得购物中心的聚客能力进一步加强，让提袋率不断上升。提升提袋率不能仅从促销活动入手，否则无异于饮鸩止渴。过度促销会损害商户利益，影响购物中心的品质和口碑，会对购物中心物业价值的提升造成不利影响。提升提袋率应该在品牌、价格、服务、购物环境、标志导引等多方面做功夫，还应注意业态的合理构成，增加顾客非目的性消费和随意消费的可能，延长顾客在购物中心的逗留时间，从而引发更多消费。

以北京西单大悦城为例，其各种业态之间相互支撑，引发了多重消费。例如看电影的情侣会提

前到达大悦城选择好电影场次之后找个餐厅享受美食，然后打打电玩，再去欣赏电影，看完电影下楼过程中顺便会逛一下服装店。如此一来消费者在大悦城度过的数个小时之内都有消费。

表 1-1 购物中心业态占比情况举例

业态	北京西单大悦城	北京朝阳大悦城	上海正大广场	上海百联又一城	香港朗豪坊
零售	58%	56%	55%	65%	62%
餐饮	25%	15%	26%	16%	21%
娱乐	15%	27%	18%	17%	17%
其他	2%	2%	1%	2%	/

同样在提升提袋率时，应注意激发不同人群的消费欲望。比如目前家庭、朋友、恋人一起消费的比重很大，因此，业态构成和品牌要适合这些人群消费。从性别上看有男女之分，社会角色上千差万别。举个例子说，妈妈可以买服装、做美容，爸爸可以打游戏、泡酒吧，孩子可以买玩具或者溜冰，一家人可以享受美食或看电影。这种复合的业态使得每个家庭成员都有自己喜欢的消费项目，从而有效地提升了提袋率。

因此，在提袋率的提升方面应注重关联业态和品牌活动的相互促进。从购物中心的整体出发，从顾客的生活方式出发，营造全方位的活动和全面消费氛围，满足全方位的消费习惯，并以此作为品牌调整的依据。购物中心是一个包罗万象的消费目的地，是能够满足顾客全方位需求的地方，因此有人说购物中心是最亲民的商业场所，一点也不为过。顾客的任何一种消费欲望都将是提升提袋率的契机。

总之，客单价和提袋率的相互影响该如何考量，这要针对不同的项目，需要有细致、完整、科学的研究。针对客单价和提袋率的相互变化，应该计算出变化前后的每天每平方米的销售额进行对比，将这种对比的结果与活动促销、品牌业态调整、销售周期变化等建立关联，并在实践中不断调整。同时注意两者之间微妙的关系，客单价和提袋率的提升不能相互威胁，而是要相互促进，否则片面提升客单价，就会偏离目标客群，反而降低提袋率；片面提升提袋率而降价打折，同样会损害商户和购物中心的利益。合理有度地处理好提袋率、客单价、品牌组合、业态构成的关系，这样才能促进购物中心的稳健发展。

三、坪效

判断商业经营好坏的指标有很多，坪效、人效、利润率等，其中“坪效”这个概念是评判单个商场经营状况最为直观的指标，在商业体量确定、租金面积配比、业态组合、经营规模、租金调整

方面几乎起着决定性作用。如在商业体量的测算上，可利用消费总额（商圈目标客群乘以人均实际消费支出）除以商业平均坪效（每平方米商业经营面积所产生的效益）。既然坪效如此重要，可以通过什么方法提升坪效？在经营过程中，坪效又是怎么发挥其作用的呢？

（一）同一商圈内不同商场的坪效表现未必都处于同一水平

从坪效的计算公式——营业收入 / 经营面积中，可以看到提升商业坪效主要有两种方式，一是提升营业收入，当中就涉及商场的市场、主题定位和有效包装推广等方面；另一种方式就是优化经营面积，这一点有赖于对业态业种的合理布局及整体经营面积的有效利用。

一般而言，同一商圈内商业因拥有基本相同的地理环境、交通、人流等外部条件，坪效大多属于同一水平。以徐家汇商圈为例，均好性较好，总体的坪效水平远高于其他商圈，东方商厦、上海第六百货商店、汇金百货、太平洋百货在上海零售前 16 强中，其坪效分别位于 2、3、5、8 位，坪效跑赢了销售额，尤其是上海第六百货商店，其经营面积的有效利用达到了极致。除此之外，商圈内经营有好有坏也是正常现象，能有针对性地依据坪效调整优化经营面积，提升营业收入的佼佼者则会获得明显高于商圈平均水平的坪效。以南京路商圈为例，作为历史最悠久的上海主要商圈之一，其代表商业有上海新世界城、上海第一百货商店、百联世贸广场、置地广场等，其中上海新世界城坪效达到了 3.6，远高于其他百货，仅低于上海虹桥友谊商城、东方商厦及上海第六百货商店。上海新世界在经营面积的有效利用上相当出色，凡是不利于安排百货类商品的位置均被有效安插了餐饮或娱乐项目；另外经过多次调整，上海新世界城先后引进杜莎夫人蜡像馆、SEGA 游艺城等主力店，进一步扩大了目标客群；而在节假日，大幅度的促销活动更拉动了客流，不仅使其零售额大幅提升，坪效水平也不落后。

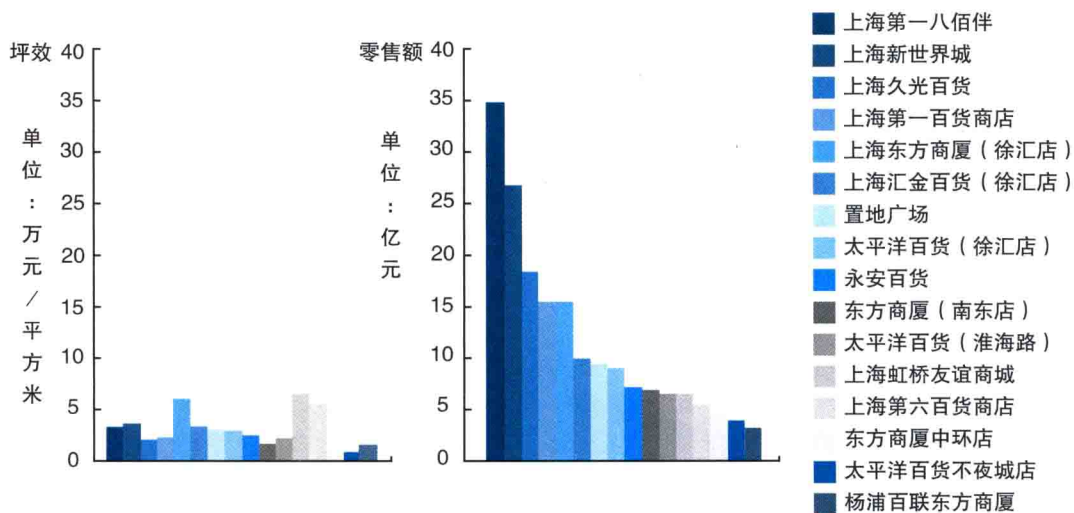


图 1-4 2009 年上海销售前 16 名商场坪效及销售额对比

（二）提高坪效的方式之 ——提高营业收入

这种方式取决于其是否确立了合理且合适的市场定位。

明确商业定位是提高营业收入的第一步。商业定位不是口号、不是空想，而是可看、可触摸、可感觉的业态规划定位、形象定位，不仅从形象推广上，还要从商业的业态规划、空间设计、店堂装修等方面得以体现。

以百货业态为例，在消费分层越来越清晰的环境下，传统百货已受到了冲击，结合自身优势，挖掘消费主体，突出某一专业主题，提供全方位的服务，使消费便利成为较为可行的方式。接下来就要考虑业态规划了，这是分层消费的具体表现，这一阶段可以说是决定性的，尤其在刚开业时期，业态规划首先由市场决定，而有突破性的规划有利于刚开业时即能夺人眼球。从国外的一些经验来看，百货商场往往可在某一业态上细展开，获得市场优势。如西尔斯（SEARS）百货、彭尼（JCPenney）百货、诺德斯特龙（NORDSTROM）百货为代表的老一代百货开始转型时就突出业态业种专业化，如西尔斯（SEARS）强调五金产品，彭尼（JCPenney）突出服装、化妆品、鞋类。

业态规划在经营过程中也需不时进行调整，但无须过于频繁。2005年港汇广场与合作了5年的富安百货彻底分开，将原先富安百货的三个楼面分割为高档店铺，并另设新楼，加大了体量的同时也做了品牌升级，使坪效大幅上扬，租金也足足翻了一番。从开业至今，品牌从内地到香港，再从中国香港到国际，如今已向国际一线品牌转变。

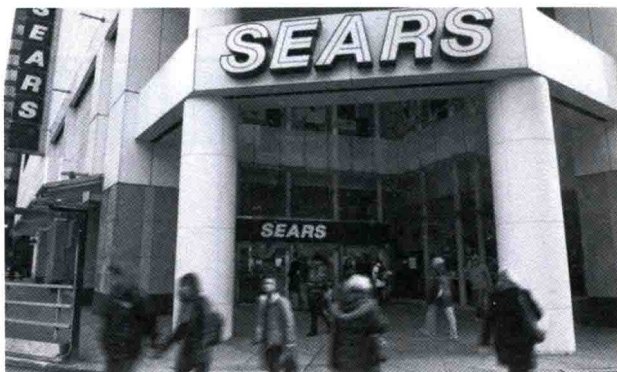


图 1-5 西尔斯（SEARS）百货



图 1-6 彭尼（JCPenney）百货



图 1-7 诺德斯特龙（NORDSTROM）百货

案例 / CASE

上海正大广场业态调整前后的变化

表 1-2 正大广场概况

区域	浦东陆家嘴板块	环线	内环内
商场形态	购物中心	总建筑面积	24.3 万平方米
停车位	约 800 个	商场楼层	B3（即地下第 3 层）~ F10（即地上第 10 层）
周边地标	东方明珠、中银大厦、香格里拉大酒店等		
开发商	泰国正大集团		
经营管理	上海帝泰发展有限公司（正大集团全资子公司）		
建筑设计	美国捷得国际建筑设计事务所		

表 1-3 正大广场调整前后对比

	调整前（开业—2006 年初）	调整后（2006 年初至今）
形态	购物中心	购物中心
定位	精品型	中等家庭娱乐消费
主力商户	卜蜂莲花、正大百货	卜蜂莲花（占原面积 1/2）
人气商户	卜蜂莲花	H & M、C & A、ZARA、优衣库、汤姆熊等餐厅
品牌定位	精品品牌	国际流行平民化品牌
目标客层	白领、高收入人群	白领、家庭
客源	本地居民	周边社区、写字楼、中外观光者
客流	4.5 万人次（工作日）	18 万人次（工作日）
商户入驻率	60%（最低）	100%