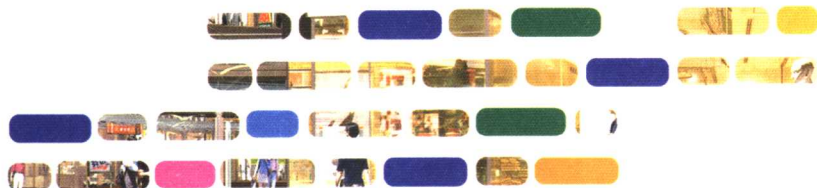


● 易铺赢家丛书

购物中心

陈建明◎编著

招商指南



【易铺赢家丛书，商铺创富工具】

指引招商成功的路径

本书要为读者解决的问题：

- 如何避免招商“滑铁卢”？
- 购物中心招商如何专业化操作？
- 国际知名品牌商家的选址要求，你了解吗？

 机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

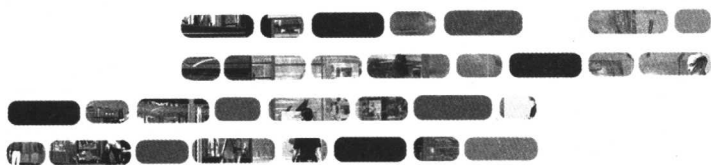


● 易铺赢家丛书

购物中心

陈建明◎编著

招商指南



【易铺赢家丛书，商铺创富工具】

指引招商成功的路径

本书要为读者解决的问题：

- 如何避免招商“滑铁卢”？
- 购物中心招商如何专业化操作？
- 国际知名品牌商家的选址要求，你了解吗？



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书详细介绍了购物中心招商过程中各个环节的具体操作方法及注意事项, 主要内容包括购物中心招商原理、购物中心招商执行原则、购物中心招商工作的基础、购物中心招商推进计划、购物中心商家选址要素和选址原则、购物中心典型商家分析、购物中心招商实施、购物中心招商典型失误、国际购物中心品牌商透视等方面的内容。本书可以为商业地产项目开发商、专业服务机构以及商业地产管理机构提供实用的招商指南, 以促进招商操作效率的提高和成果的改善。

图书在版编目(CIP)数据

购物中心招商指南/陈建明编著. —北京: 机械工业出版社,

2007. 4

(易铺赢家丛书)

ISBN 978-7-111-21288-1

I. 购... II. 陈... III. 购物中心—房地产管理—指南

IV. F731-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 050407 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑: 曹雅君 责任校对: 侯 灵

封面设计: 任燕飞 责任印制: 李 妍

北京铭成印刷有限公司印刷

2007 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

169mm×239mm·7.75 印张·1 插页·210 千字

0 001—6 000 册

标准书号: ISBN 978-7-111-21288-1

定价: 28.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换
销售服务热线电话: (010)68326294

购书热线电话: (010)88379639 88379641 88379643

编辑热线电话: (010)88379001

封面无防伪标均为盗版

前 言

回想2003年6月底前，我带领易铺网和赛睿顾问团队推出赛睿顾问丛书：《中国超级购物中心投资开发指南》、《商业房地产投资融资指南》和《商铺投资指南》，就仿佛是昨天的事情，不知不觉已经过了4个年头，当时深刻感受到中国商业地产行业原始的困惑，商铺投资领域的不冷静，以及创业开店领域的冲动，所以希望这些书能够有助于大家解困释惑。

环顾今天中国的商业地产行业，商铺投资市场、创业开店领域以及购物中心招商方面的变化，有欣慰也有忧虑，虽然赛睿顾问丛书应该发挥了一定的作用，我本人也在全国很多城市奔波演讲、开讲座，但客观来说更多的应该是忧虑。

在这样的情况下，我想我有责任把过去三年多的经验教训进行及时总结，并贡献给大家，于是经过近一年的写作，终于完成了这三本书：《铺铺为赢——商铺投资创富完全手册》、《店店为赢——创业开店指南》和《购物中心招商指南》。

《购物中心招商指南》完全是针对商业地产项目开发商、专业服务机构以及商业地产管理机构的，希望大家能够借此深入交流，共同探讨中国购物中心的招商问题，并且由此延伸到其他商业地产的招商问题上。鉴于购物中心招商属于商业地产项目招商中对资源的依赖性最强的招商类型，所以其他商业地产的招商也可以参考本书。

希望能够和大家广泛交流，共同成长。大家如果有好的建议，欢迎光临我在易铺网的专栏。

陈建明

2007年3月

前 言

第 1 章

购物中心招商概述

1.1 购物中心的发展历史、概念及分类	2
1.2 购物中心招商的概念	6
1.3 购物中心招商的对象	7
1.4 购物中心招商业态概述	9
1.5 购物中心招商的特点	20
1.6 购物中心招商的类型	23
1.7 购物中心招商工作的阶段划分	35

第 2 章

购物中心招商原理

2.1 零售、服务、娱乐体验科学组合价值原理	38
2.2 品牌价值原理	40
2.3 2/8 价值原理	42
2.4 开发商、商家双赢价值原理	44
2.5 招商谈判的价值原理	46
2.6 总体租金收益中期最大化原理	47

第

3

章

购物中心招商执行原则

- 3.1 统一经营管理原则..... 50
- 3.2 商户价值原则..... 53
- 3.3 商户互动价值原则..... 56
- 3.4 投资型招商的价值及价值发挥原则..... 57
- 3.5 招商节奏原则..... 58
- 3.6 招商可行性原则..... 58

第

4

章

购物中心招商工作的基础

- 4.1 主力店招商工作的基础 62
- 4.2 其他商家招商工作的基础 66

第

5

章

购物中心招商推进计划

- 5.1 开发前期招商推进计划..... 70
- 5.2 开发期(开发至开业前6~9个月)招商推进计划 72
- 5.3 开业(开业前6~9个月)招商推进计划 73
- 5.4 开业后及远期招商推进计划..... 74



购物中心商家选址要素和 选址原则

第

6

章

- 6.1 购物中心商家选址要素 76
- 6.2 购物中心商家的选址原则 83

第

7

章

购物中心典型商家分析

- 7.1 娱乐类商家分析 90
- 7.2 家居建材类商家分析 101
- 7.3 超市类商家分析 104
- 7.4 百货类商家分析 106
- 7.5 电器类商家分析 109
- 7.6 餐饮类商家分析 111
- 7.7 酒店管理商分析 113
- 7.8 商业街商家分析 115

第

8

章

购物中心招商实施

- 8.1 形成目标商家组合 122
- 8.2 招商政策制定 125
- 8.3 招商团队建设 131
- 8.4 招商谈判 136
- 8.5 招商方式与渠道选择 145
- 8.6 招商实施细节 148

第 9 章

购物中心招商典型失误

9.1 忽视主力店招商	154
9.2 只关注主力店招商	155
9.3 误判主力店商家价值	155
9.4 招商时机把握失误	157
9.5 招商节奏失误	158
9.6 招商政策失误	159
9.7 招商洽谈失误	159
9.8 招商 2/8 原理把握失误	160

第 10 章

购物中心招商调整

10.1 市场的动态特点导致的招商调整	164
10.2 商业业态的动态特点导致的招商调整	169
10.3 项目的自然成长过程导致的招商调整	172
10.4 定位失败导致的“二次定位、二次招商”	172

第 11 章

国际购物中心品牌商透视

11.1 欧美购物中心品牌商透视	174
11.2 香港购物中心品牌商透视	182



附

录

附录 A 品牌商家开店要求	189
附录 B 招商合同范本	219



购物中心是目前零售业的最新业态形式，产生于欧美发达国家，英文名称是：SHOPPING CENTER 或 MALL(指超级购物中心)，是指集各种零售业、娱乐、餐饮及休闲于一体，满足人们各种需要的、对购物者充满吸引力的购物、休闲场所。

第1章 购物中心招商概述

购物中心招商指南



1.1 购物中心的发展

历史、概念及分类

1.1.1 购物中心发展历史

购物中心最先出现于美国，其时间最早可以追溯到 1907 年，第二次世界大战后在美国得到充分发展，20 世纪 60 年代中后期才盛行于欧美发达国家。

随着当时美国经济发展进入高涨阶段，艾森豪威尔总统的州际公路计划的实施使美国的高速公路形成网络化；汽车工业的发展，使私人轿车日益增加并得到普及；城市人口追求自然，远离城市的喧闹，向郊区迁入，而且乡村的人口也大量迁入郊区，使市郊区得以发展。据统计，从 1950 ~ 1960 年的 10 年中，美国郊区人口增加了 1700 万，其中 1200 万是从城市中心或农场迁入的。1910 年时，住在城市中心的美国人(占 26%)比住在郊区的人(占 12%)多一倍多。而 1960 年的统计表明，住在郊区的人口已与市中心的人口几乎一样多(31%：32%)，因此，美国的购物中心在郊区得到广泛的发展。

购物中心号称是零售商们的天地，在这里聚集着众多的零售商，不仅包含多种零售行业，而且也包含同一种行业的多个商家。在满足消费者各种需要的同时，也充分给消费者提供比较、选择的空间。正是如此，形成了购物中心占地面积大，提供的零售空间规模巨大的特点。人们经常用“GREATER、GIANT”形容它。国外有的购物中心(大型购物中心,SHOPPING MALL)零售面积达 40 万平方米。虽然各个国家的购物中心零售空间有所不同，但从占地面积上看，基本上都在 60 ~ 600 亩以上。

购物中心占地面积的大小也和购物中心的类型有关。从美国购物中心的情况看，商圈规模大小决定着购物中心的占地面积。



从第一家购物中心问世,到遍及世界各国经济较发达的国家,购物中心也经历了一个发展的过程。起初购物中心还只是建立在满足人们购物与服务的功能上。20世纪80年代以后,购物中心的功能逐渐从商品流通功能向休闲消费功能转移,更加突出了购物之外休闲娱乐的主题。购物中心足以让消费者花一天的时间去消费,去享受。这里有许多的娱乐活动可参加,如看电影、参观自然奇迹馆、溜冰,甚至可以欣赏到迪斯尼乐园的某些场景;也可以观看赛马并且下赌注中彩;当你就餐的时候,不仅有许多的风味可选择,而且可以体验到不同餐厅特定的文化场景或过去的历史底蕴。如美国的 GREATER WOODFORD 购物中心,就有多达 65 家饭店,其中包含表现中世纪文化特色的餐馆。购物中心也为远道而来的顾客提供住宿,设有几十家旅馆,人们在满足休闲消费的需要后,再购买所需商品回家。这样,兼有休闲娱乐与购物等多功能的购物中心在世界上迅速发展了起来。

中国购物中心产业的发展相对滞后:20世纪80年代中后期开始在北京、上海等大中城市出现的“购物中心”,目前已经扩展到中小城市,严格来讲属于百货店;90年代中期,这些“购物中心”有些在百货店的基础上,将餐饮、娱乐等设施小规模引入,真正成为名副其实的购物中心,大多数规模较小,很多香港地产商在北京、上海、深圳等大城市开发了许多香港特色的购物中心,一度引领市场潮流;90年代末期,一些城市中心 SHOPPING MALL 开始登陆上海、北京,预示着购物中心在中国崭新的姿态;21世纪初,郊区 SHOPPING MALL 的开发热潮在中国兴起,中国购物中心业进入高速发展的阶段,目前全国各地在建及开业的购物中心数量大约有 300 多个。但是依然处在购物中心行业的探索期,所以不少项目或者面临开发资金制约,长期无法启动开发进程,或者开发完成后无法良性运行。

1.1.2 购物中心的概念

按照美国购物中心协会的定义:“购物中心系由开发商规划、建设、统一管理的商业设施,拥有大型的主力店多元化商品街和宽广的停车场,能满足消



费者的购买需求与日常活动的商业场所。”

日本购物中心协会对购物中心的定义为“购物中心是由一个单位有计划地开发、拥有、管理运营的商业和各种服务设施的集合体，配备有停车场，按其选址、规模、结构，具有广泛选择性、方便性和娱乐性等特征，并提供适应消费需要的社交空间，发挥一定的城市功能。”

我国国家质量技术监督局于 2000 年 5 月发布的国家标准《零售业态分析》中，对购物中心的定义为“企业有计划地开发、拥有、管理运营的各种零售业态、服务设施的集合体。”其业态结构特点为“由发起者有计划地开设，实行商业型公司管理，中心内设商店管理委员会，开展广告宣传等公共活动，实行统一管理。内部结构由百货店或超级市场作为核心店，以及各类专业店、专卖店等零售业态和餐饮、娱乐设施构成。服务功能齐全，集零售、餐饮、娱乐为一体。根据销售面积，设相应规模的停车场。选址为中心商业区或城乡结合部的交通要道。商圈根据不同经营规模、经营商品而定，设施豪华、店堂典雅、宽敞明亮，实行卖场租赁制。目标顾客以流动顾客为主。”

1.1.3 购物中心分类

购物中心可以按照规模、结构形式、经营特点以及开发主题等进行分类。

1. 按照规模分类

1) 近邻型(小型)购物中心出租面积平均为 7000 平方米，入驻商户 10 ~ 20 家，商圈内人口为 5 万 ~ 10 万人，商圈半径在 10 分钟车程以内，主要经营日用品和一般食品，停车位约 100 个。

2) 社区型(中型)购物中心出租面积平均为 1.3 万平方米，入驻商户 20 ~ 100 家，商圈半径在 30 分钟车程以内，主力店为大型超市或从事批发的商店，停车位约 500 个。

3) 区域型(大型)购物中心出租面积在 1.5 万 ~ 7 万平方米，入驻商户数



量为100家以上,主力店为大型百货公司或批发店,商圈人口在20万人以上,停车位1000~5000个。

4) 超区域型(超大型)购物中心出租面积在7万平方米以上,入驻商户数量150~200家,主力店如大型百货公司或批发店有3~5家,商圈人口在50万人以上,停车位数量在5000个以上。

5) 超级型(SHOPPING MALL)购物中心出租面积在10万平方米以上,入驻商户数量在250~700家,主力店如百货公司、超市、家居主力店等3~6家,商圈人口辐射几百万人,甚至千万人不等,停车位数量在1万个左右或更多。如1989年开业的世界第一大SHOPPING MALL,加拿大的West Edmonton和1992年开业的美国第一大SHOPPING MALL, Mall of America 就是超级购物中心的典范。

2. 按照结构形式分类

购物中心也可以按照结构形式分为平面式购物中心和垂直式购物中心。其中,平面式购物中心主要指结构上采用单层建筑,建筑覆盖范围大,便于购物者逛街购物;垂直式购物中心结构上采取多层结构,建筑覆盖范围小,节约土地资源,便于提高开发土地的利用效率,但开发成本较高,购物方便程度不够。

3. 按照开发主题分类

不同的购物中心有着完全不同的开发主题,所以也可以按照项目的开发主题分为:

1) 节庆型购物中心。以创造生活的乐趣与活力,并使之与购物功能相结合为经营理念,打造节庆氛围,让购物者在浓郁的节日欢庆气氛中轻松消费购物。比如,位于美国波士顿的Faneuil Hall Marketplace就属于节庆型购物中心,拥有不少餐饮店及纪念品店等。

2) 景观型购物中心。购物中心将基地周边的自然景观进行系统性开发,



将诸如海景或湖景融入购物中心的建筑空间里，为购物者创造既可以观景，又可以轻松购物消费的氛围。景观型购物中心吸引市场的核心点就在于项目的景观效果。例如，位于美国纽约的 Pier 17 等。

3) 城市再开发型购物中心。由于美国郊区购物中心的发展日趋饱和，而城市里面可以直接用于开发建设的土地资源越来越有限，有些发展商采取对城市里有名的建筑进行再开发的方式进行购物中心开发建设，这类购物中心就属于典型的再开发型购物中心。这类购物中心的开发建设往往受到周边地域现状的限制，在规模、规划布局等方面只能量体裁衣。

4) 休闲娱乐型购物中心。通常是区域型、超区域型或超级购物中心加上主题公园、电影城等娱乐设施组成。这种购物中心在亚洲地区得到市场的广泛认可。随着人们生活水平的提高，休闲娱乐概念日趋被市场广泛关注并接受，这无疑将引起商业地产机构的广泛重视，并在项目运作过程中，加以有机结合。

1.2 购物中心招商的概念

购物中心招商对于绝大多数从事购物中心开发、经营的业者来讲显然属于耳熟能详的词汇，但是绝大多数人对招商的理解仅停留在浅显的层面，对于购物中心招商内在的东西普遍缺乏足够的了解和理解。也正因为对招商认识不够，所以才对招商普遍感到困惑。

购物中心的招商指购物中心的开发商在开发阶段以及管理商在管理运营阶段引入零售、体验娱乐、餐饮及其他服务商家到购物中心里面开设店铺，进行商业持续经营的过程。因为招商关系到购物中心能否合乎商业运营成本架构进行建设、能否按照项目的定位形成商业环境、能否成功开业并且永续经营等阶段性目标，所以大家对此普遍关注，并且投入极大的精力，这完全符合购物中



心项目的特征。

大家可能会提出这样的问题，“不同类型的商业地产的招商有什么不同吗？”结论是肯定的，购物中心、商业街、社区商业、底商、市场商铺等的招商存在显著的不同。如果开发商或管理商采取商业街或专业市场招商的方法进行购物中心招商，犯错误似乎是不可避免的，毕竟购物中心所针对的终端消费者和其他商业地产形式是存在差别的，这种差别直接决定购物中心的特定特点。违背规律进行各种商业地产招商是有风险的。当然，购物中心的招商和商业街、社区商业、底商等的招商也有共性。

需要特别提出的是，购物中心招商包括了两个阶段的招商，即开发商在开发阶段的招商和管理商在管理运营阶段的招商，这两个阶段的招商需要解决的招商目标不同，发挥的作用不同，相互制约也相互影响。如果购物中心的开发商在招商过程中，忽视了以上两个阶段的招商的区别，那么招商工作的效率会大打折扣，不仅事倍功半，而且会导致项目经营的失败。绝大多数国内购物中心的开发商并没有有效解决开发阶段招商的问题，于是把大量的招商压力留在项目开业后的管理运营阶段的招商上。更可怕的是开发阶段的招商因为定位失误等原因导致二次定位、二次招商或者管理运营阶段的招商。任何探索和尝试都需要付出代价，有些购物中心付出的代价可能会使项目胎死腹中。

1.3 购物中心招商的对象

购物中心的招商简单地理解就是将零售、体验娱乐、餐饮及其他服务商家引入到购物中心里面开设店铺，但我们必须同时清楚零售、体验娱乐、餐饮及其他服务商家存在着显著的档次、品牌、经营特点、经营规模等的区别，为了让招商工作的目标更加清晰，我们需要对购物中心招商的对象有更深入的了解。



为了有利于大家对招商对象的理解，我们按照几种方法对购物中心招商的对象进行分类介绍。

1. 按照经营主体的类型划分

按照经营主体的类型划分，购物中心的招商对象包括：①百货类，大型百货商店、小型百货商店；②食品类，超级市场、熟食店、鱼店、面包店、干果店、农产品店、肉店、水果店、乳品店、方便食品店、饮料店、健康食品店、作料和调料品店；③服饰类，女装店、男装店、青少年服装店、童装店、婴儿装店、童鞋店、休闲服店、沙滩装店、布店；④家具和装饰类，家具店、窗帘店、灯具灯罩店、瓷器和玻璃器皿店、地板和地毯店、古玩店、现代艺术品店、陶器店、室内装修公司、特制家具店；⑤五金类，壁画、墙纸、家用五金、低压电器类门店；⑥药店，药房；⑦餐饮店，小吃店、快餐厅、中餐厅、自助餐厅、咖啡店、鸡尾酒店、火锅店；⑧其他商店，礼品店、电器店、音像制品店、珠宝店、戏装店、工艺品店、花店、布料店、白酒店、皮箱店、化妆品和香水店、烟店、报纸店、毛衣店、摄影器材店、金店、文具店、玩具店、邮票和纪念品店、运动器材店、收藏品店、健身器材店、热带鱼店、宠物店、汽车配件店、轮胎和电池店、园艺用品店、纪念品店；⑨服务类，餐饮、酒吧、美容店、理发店、修鞋店、洗衣店、干洗店、眼镜和验光店、减肥沙龙、配钥匙店、出租书店、照相馆、旅行社、裁缝店、加油站、机票代售点；⑩机构类，银行、邮局、信贷处、股票代理、医疗机构和牙医诊所、保险公司、房地产公司、会计师事务所、公共展厅；⑪文化娱乐设施，剧场、影院、KTV、会议室、保龄球馆、儿童乐园等。

针对不同的购物中心项目，以上招商对象并非完全适合，开发商或者管理商需要结合项目的类型、定位等进行微观的判断。

2. 按照商家对整个购物中心经营的影响度划分

按照商家对购物中心项目经营的影响度，可以将购物中心的招商对象作以