

赛睿顾问丛书

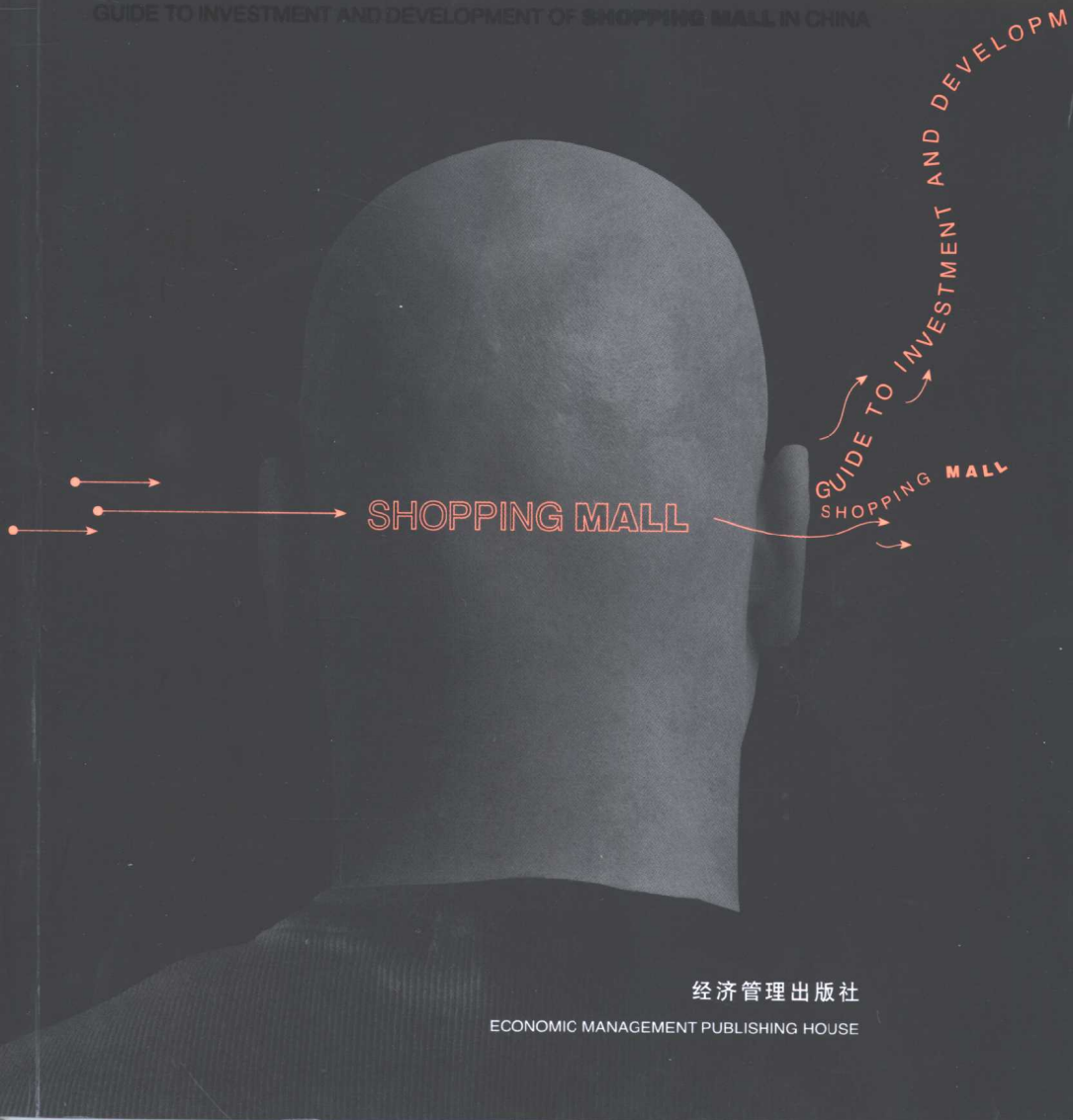


○ 陈建明 = 著

中国 超级购物中心

SHOPPING MALL 投资开发指南

GUIDE TO INVESTMENT AND DEVELOPMENT OF SHOPPING MALL IN CHINA



经济管理出版社

ECONOMIC MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

中国 超级购物中心

投资开发指南

GUIDE TO INVESTMENT AND DEVELOPMENT OF **SHOPPING MALL** IN CHINA

陈建明 著



经济管理出版社

ECONOMIC MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

责任编辑：陆雅丽

技术编辑：晓 成

责任校对：平 实

图书在版编目 (CIP) 数据

中国超级购物中心投资开发指南/陈建明著. —北京：经济管理出版社，2003

ISBN 7-80162-609-5

I. 中… II. 陈… III. ①商业中心—房地产—投资②商业中心—房地产—开发 IV. F293.30

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 015731 号

中国超级购物中心投资开发指南

陈建明 著

出版：经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编：100035)

发行：经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷：北京银祥印刷厂

880mm×1230mm/32 9.125 印张 220 千字

2003 年 4 月第 1 版 2003 年 4 月北京第 1 次印刷

印数：1—5000 册

ISBN 7-80162-609-5/F·535

定价：30.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社发行部负责调换。

通讯地址：北京阜外月坛北小街 2 号 邮编：100836

联系电话：(010) 68022974

序 言

中国加入 WTO 后，国际商业资本及零售业巨头纷纷登陆中国，抢滩当今世界最大、也是最有活力的市场。面对激烈的市场竞争，中国零售业者必须提高企业的竞争力，迎接挑战。尤其是 2005 年以后，中国零售业市场完全放开，商业资本的竞争将达到白热化的状态，市场的竞争将极为残酷。中国零售业者能否尽快提升竞争力，意义非常。

SHOPPING MALL 项目，作为零售业中最复杂的开发经营模式，近几年成为中国零售业的热点话题，引起市场和媒体的极大关注——不仅仅局限在业内人士的探讨，很多投资商、开发商已经开始了开发运作的实践。

从国外 SHOPPING MALL 产业的发展历史和中国 SHOPPING MALL 发展商已有的开发经验可以看出，SHOPPING MALL 项目的投资、开发、运营对于国内业者来讲，无疑是崭新的课题。正确、高效进行上述内容的操作，对于 SHOPPING MALL 项目的成功至关重要，投资商、开发商无论在哪个环节发生问题，都会对项目的整体运作产生重要影响，甚至导致项目运作的失败。

为了满足中国 SHOPPING MALL 产业投资、开发、运营的需要，为了让国内商业地产商清晰商业地产项目的投资、开发及运营的内容，以及为国内商业地产投资机构和商铺投资者提供专业知识，更为了进行商业地产知识的普及，经济管理出版社推出

的这本《中国超级购物中心投资开发指南》，对 SHOPPING MALL 项目投资、开发、运营过程中的各种问题进行了专业化的诠释。书中有关 SHOPPING MALL 项目的投资决策理论、市场咨询、融资、规划设计、公共关系、项目 ERP、人力资源以及美国商业地产发展模式等对于 SHOPPING MALL 产业的发展无疑具有指导和借鉴作用。

面对加入 WTO 后，中国零售业市场即将全面开放的现实，该书为中国大型商业地产项目，尤其是 SHOPPING MALL 项目的发展提供了专业化的资讯，该书也是国内第一本全方位研究大型商业房地产项目——SHOPPING MALL 的书籍，将对中国商业地产行业带来不可忽略的影响和作用。鉴于该书是对商业地产中最复杂的形式进行了研究，无疑对于小规模商业地产项目同样具有指导作用。

总而言之，我们要关心 SHOPPING MALL 及其他商业地产形式在中国的发展，并衷心祝愿作者和读者在各自的领域里获得更大的成功。

何济海

2003 年 3 月

目 录

第一章 购物中心及 SHOPPING MALL 的概念/ 1

一、购物中心的概念及分类/ 4

二、SHOPPING MALL 的概念、分类及特点/ 9

第二章 国外的购物中心及 SHOPPING MALL /15

一、国外购物中心介绍/17

二、国外著名 SHOPPING MALL 介绍/27

第三章 国内的购物中心和 SHOPPING MALL /33

一、国内购物中心及 SHOPPING MALL 现状/35

二、国内已投入运营的 SHOPPING MALL 案例/38

第四章 SHOPPING MALL 的市场条件/49

一、市场条件的重要性/51

二、国外 SHOPPING MALL 发展的市场条件/52

三、中国 SHOPPING MALL 发展的市场条件/53

第五章 企业投资 SHOPPING MALL 的决策分析/57

一、赛睿决策分析理论/59

二、赛睿决策分析理论与 SHOPPING MALL 投资决策/62

第六章 SHOPPING MALL 项目操作内容/75

- 一、项目拟选择地区市场条件判断/77
- 二、项目位置选择/78
- 三、项目市场前景、可发展规模及项目定位分析/80
- 四、项目土地取得及政府许可/81
- 五、项目规划设计/82
- 六、项目规划设计方案的市场化调整/83
- 七、项目的财务核算及资金需求方案、融资方案/84
- 八、项目设计、市场调整方案及财务方案的系统化整合/85
- 九、项目方案的政府许可/86
- 十、项目融资/89
- 十一、项目招商/91
- 十二、项目深化设计/93
- 十三、项目招投标/94
- 十四、项目施工建设/97
- 十五、项目物业管理/98

第七章 SHOPPING MALL 市场咨询/99

- 一、SHOPPING MALL 市场咨询的重要性/101
- 二、SHOPPING MALL 市场咨询的内容/105
- 三、SHOPPING MALL 市场咨询商的选择方法/115

第八章 SHOPPING MALL 规划与设计/119

- 一、SHOPPING MALL 规划与设计的前提/121
- 二、SHOPPING MALL 规划与设计的内容/128
- 三、SHOPPING MALL 规划与设计的原则/165

第九章 SHOPPING MALL 融资和资本运作/171

- 一、SHOPPING MALL 商业计划书编写/174
- 二、SHOPPING MALL 建设期私募融资/178
- 三、SHOPPING MALL 运营期资本运作方案/179
- 四、SHOPPING MALL 战略投资商的利润点/181

第十章 SHOPPING MALL 公共关系/183

- 一、SHOPPING MALL 公共关系的定义/186
- 二、SHOPPING MALL 公共关系的内容及方法/187
- 三、SHOPPING MALL 公关策划的国际化策划理念/196
- 四、SHOPPING MALL 公关策划的策略流程/198
- 五、SHOPPING MALL 公关策划的国际化策略技巧/200

第十一章 SHOPPING MALL 人力资源/207

- 一、人力资源对 SHOPPING MALL 项目的重要性/209
- 二、SHOPPING MALL 项目人力资源工作的内容/210
- 三、SHOPPING MALL 项目高层职位分析/217

第十二章 SHOPPING MALL 运营管理/225

- 一、SHOPPING MALL 管理商的确定/227
- 二、SHOPPING MALL 管理的内容/229

第十三章 SHOPPING MALL 企业 ERP 介绍/233

- 一、SHOPPING MALL 项目建设期 ERP/236
- 二、SHOPPING MALL 项目运营期 ERP/242

第十四章 SHOPPING MALL 商业组合/249

- 一、主力店/251
- 二、半主力店/258

三、专卖店/259

四、餐饮及娱乐/261

第十五章 美国 SHOPPING MALL 发展模式及投资商、 发展商/265

一、美国 SHOPPING MALL 发展模式/267

二、美国 SHOPPING MALL 投资商及发展商/273

第十六章 发展管理公司（DMC）模式/275

一、发展管理公司背景及相关介绍/277

二、赛睿顾问介绍/280

参考书目/281

第一章

购物中心及 SHOPPING MALL 的概念

购物中心业态在全世界范围内已经取得了长足的进展，无论是小型购物中心还是超级购物中心——SHOPPING MALL，都有很多成功的案例。

SHOPPING MALL，超级购物中心，作为崭新的商业业态概念在近几年得到了中国商业市场的极大关注，很多企业积极投身于 SHOPPING MALL 的投资开发建设中。因此，说中国正兴起超级购物中心投资开发建设的浪潮并不为过。

浪潮毕竟是浪潮，如果想将浪潮转化成成功的产品，中国的 SHOPPING MALL 业者还必须付出艰辛的努力！

我们可以设想 SHOPPING MALL 对于业者意味着什么：比如，西单地区所有的商业设施总建筑面积约 25 万平方米，形式上表现为数个面积几万平方米不等的百货公司、购物中心以及商业街，从这些项目的设计、开发、经营等方面来讲，这些项目的发展商、管理商、项目本身普遍经历了长期的成长过程，即使如此，有些项目依然发生严重的经营问题、管理问题等。就开发面积 20 多万平方米或更大的 SHOPPING MALL 来讲，无论项目的投资决策、设计、开发建设、融资、招商以及管理等，对于国内开发商而言，显然是崭新的题目——将一个相当于西单地区总体商业规模的巨型商业建筑放在一个屋檐下，而且要保证商品流、人流、资金流的高效运转，并不简单。

可以断言，SHOPPING MALL 这种超级购物中心的投资、开发、经营对于国内商业地产投资商、开发商无疑是一个崭新的课题，他们对以下问题普遍缺乏足够、科学的认识：SHOPPING MALL 到底是什么样的产品？SHOPPING MALL 项目开发建设需要具备哪些条件？相关地区是否具备投资开发建设的条件，相关投资商是否具备项目操作能力？到底如何进行 SHOPPING MALL 的开发建设，解决开发过程中的设计、招商、融资等问题？SHOPPING MALL 开发建设过程和经营过程如何有效融合？

SHOPPING MALL 开发建设、运营管理期间将面临哪些重大问题，以及如何解决？……

本章从购物中心的发展、概念及分类出发，并由浅入深地对 SHOPPING MALL 的发展、概念等进行介绍，以供读者参考。

一、购物中心的概念及分类

1. 购物中心发展历史

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、休闲地点。

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；城市人口追求自然新鲜空气，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，在 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宏大，提供的零售空间规模巨大的特点。人们经常用“GREATER、GIANT”来形容它。国外有的购物中心（超级购物中心，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可以下赌注中彩；当你就餐的时候，不仅可以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 WOODFIELD 购物中心，就有 65 家之多的饭店，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，设有几十家的旅馆，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 年代中后期开始在中国北京、上海等大中城市出现的“购物中心”，严格来

讲属于百货店，目前已经扩展到各大中小城市；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，另外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，预示着购物中心业在中国崭新的姿态；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。虽然，目前中国的购物中心发展规模普遍较小、形式简单，但作为中国商业地产重要的组成部分，今后无疑将迎来更大的发展空间。

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。”

中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，将购物中心定义为：“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。”

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，以及开发理念等进行分类。

(1) 按照规模分类。

①近邻型（小型）。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，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 辆。

②社区型（中型）。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 辆。

③区域型（大型）。出租面积在 1.5 万~7 万平方米，入驻商户数量 100 家以上，主力店为大型百货公司或批发店，商圈人口为 20 万人以上，停车位 1000~5000 辆。

④超区域型（超大型）。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 万以上，停车位数量在 5000 辆以上。

⑤超级型（SHOPPING MALL）。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 10000 辆左右或更多。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，购物者购物方便程度不够。

(3) 按照开发理念分类。

不同的购物中心有着完全不同的开发理念，所以也可以按照项目的开发理念分为：

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 Pier17 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、超区域型或超级型购物中心 (SHOPPING MALL)，加上主题公园、电影城等娱乐