

中国商业地产
购物中心实战专家
之震撼力作

吴怀东 著

购物中心 策划与管理

PLANNING AND MANAGEMENT
OF SHOPPING MALL

广东省出版集团
广东经济出版社

中国商业地产

购物中心实践指南

王惠德 主编

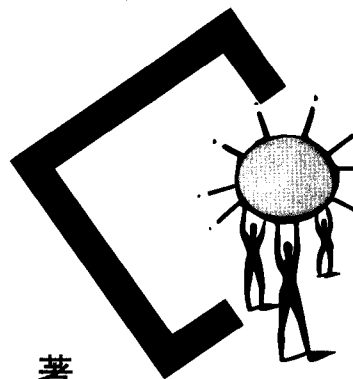
机械工业出版社



购物中心 策划与管理

PLANNING AND MANAGEMENT
OF SHOPPING MALL

王惠德 主编



吴怀东 著

中国商业地产购物中心实战专家之震撼力作

购物中心 策划与管理

PLANNING AND MANAGEMENT
OF SHOPPING MALL

廣東省出版集團
廣東人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

购物中心策划与管理 / 吴怀东著. —广州: 广东经济出版社, 2006.6

ISBN 7-80728-318-1

I. 购… II. 吴… III. 商业中心-商业经营
IV. F731

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 054533 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东省新华发行集团
印刷	广东科普印刷厂 (广州市广花四路棠新西街 69 号)
开本	787 毫米×960 毫米 1/16
印张	13 4 插页
字数	191 000 字
版次	2006 年 6 月第 1 版
印次	2006 年 6 月第 1 次
印数	1~6 000 册
书号	ISBN 7-80728-318-1 / F·1411
定价	25.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: [020] 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市东湖西路永胜中沙 4~5 号 6 楼 邮政编码: 510100

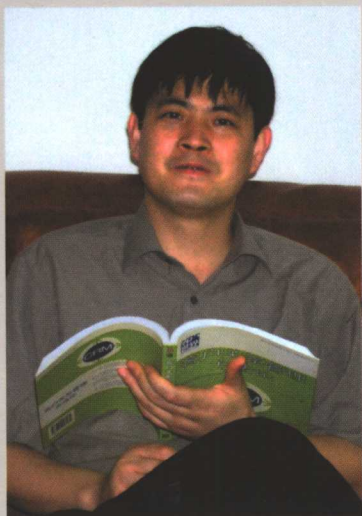
(广东经世图书发行中心) 邮购电话: (020) 83781210

营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社常年法律顾问: 屠朝锋律师、刘红丽律师

• 版权所有 翻印必究 •

作者简介



吴怀东

暨南大学管理学会计专业硕士，高级项目策划师、会计师，现供职于广东天河城（集团）股份有限公司。天河城（集团）投资开发的广州天河城是我国最成功的购物中心项目之一，在国内具有深刻的影响及号召力。吴怀东先生多年从事各种购物中心项目投资分析及策划，历任广东天河城（集团）财务部负责人、购物中心项目拓展组副组长、业务发展部总经理助理等职务，对我国购物中心项目投资策划、资本运作、营销及管理具有丰富的理论和实践经验。吴怀东先生撰写的相关专业文章在国内多家权威刊物发表，并获得奖项。作者邮箱(E-mail): wuhuaidong@126.com

购物中心 策划与管理

PLANNING AND MANAGEMENT
OF SHOPPING MALL



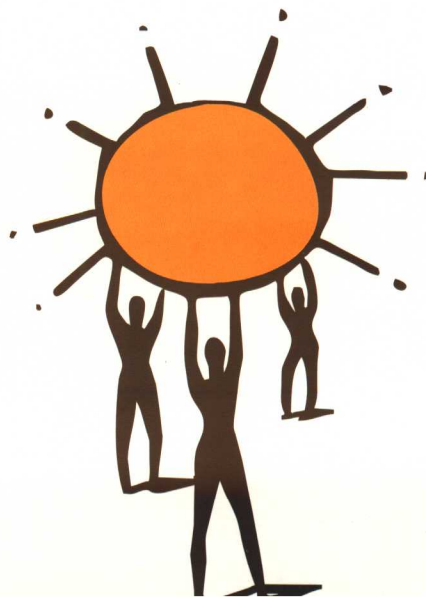
购物中心内加以植物的点缀将起到很好的效果



节假日期间购物中心需进行装饰以塑造节日气氛



在购物中心内可举行各种商品的促销活动



购物中心 策划与管理

PLANNING AND MANAGEMENT
OF SHOPPING MALL



购物中心动线





购物中心中庭设计应大气通透



在购物中心中扶梯的安置应方便顾客上下

序言 好雨知时节

为使读者能全面深入系统地掌握购物中心投资决策、市场营销及经营管理的相关知识，本书结合具体案例对购物中心项目投资策划与管理进行了综合系统分析与评价。适合于从事商业地产及购物中心理论研究、实际操作、咨询服务、商业教育培训等相关人士阅读参考。

购物中心（MALL）是目前中国发展比较快的商业投资项目，购物中心的投资额巨大，回收期长，具有与其他商业房地产不同的赢利模式，需要做好项目投资策划和管理。本书系统介绍了购物中心投资效益的综合分析与评价的方法，介绍了如何通过实地考察，对项目所在区域的商业市场的发展现状进行全面深入的调查研究，并如何对项目所在的广义区域的经济现状和未来发展趋势作出相应评估，分别从宏观环境、商业零售环境、项目商圈、项目财务效益、项目敏感性 & 风险分析对购物中心项目投资进行了分析和理论研究，在研究方法上既有公司战略分析研究，又有数据指标研究，通过系统分析总结，最终确定投资项目是否可行，进而还论述了购物中心市场营销策划及项目的经营管理，而且还提出搞好购物中心投资需要注意的几个问题，包括：（1）每个项目投资在被采纳前都需要进行项目的投资效益分析及可行性研究；（2）可行性分析的工作必须从各个相关方面综合开展；（3）在可行性研究之后，如果项目是可行的，主办方还必须处理好与各个主体的关系，才能使得项目顺利开展；（4）不应忽视对商业项目的策划；（5）做好市场定位及商品层级组合工作；（6）借助专业机构

的力量，做好风险预测与风险规避工作，降低项目的风险。(7) 做好营销策划和经营管理。

本书的前面章节主要是论述购物中心的策划，后面章节主要论述购物中心的管理（其中含有不少购物中心常用的经营管理表格）。第2~第6章有大量的购物中心市场调研及项目投资财务分析的量化数学模型及细节描写，特别适合于具体专业工作人士阅读参考。对于企业高级管理人员和老总可选择性地进行阅读，重点可阅读第7章至第9章，该部分内容将目前市场营销及管理学的重要理论结合购物中心实践进行了运用，代表现代购物中心的发展方向和社会科学研究的新成果，重点阅读会使你在较短的时间内，获得极大的知识量。购物中心在我国正迅速发展，掌握知识，掌握先机，知识创造财富，衷心祝愿你通过本书的阅读能学有所获！

好雨知时节，当春乃发生，随风潜入夜，润物细无声。我真诚地希望我这本书对于读者您来说是一场好雨、及时雨，能够在您准备播种的春天及时洒落！

吴怀东

2006年3月于广州天河城

目 录

序言 好雨知时节

第一章 购物中心的发展阶段	(1)
第一节 购物中心的基本情况	(2)
第二节 购物中心的发展阶段	(3)
第二章 购物中心投资策划概要	(6)
第一节 购物中心的概念	(6)
第二节 购物中心投资效益分析与评价	(7)
第三节 财务效益分析方法	(12)
第四节 风险分析方法	(15)
第三章 宏观环境分析	(18)
第一节 项目的宏观经济分析	(20)
第二节 项目所在城市零售业市场分析	(24)
第三节 项目所在具体地点区域发展情况分析	(25)
第四章 项目基本分析	(38)
第一节 项目商圈分析	(38)
第二节 项目路网及交通枢纽分析	(45)
第三节 项目范围内人口状况分析	(49)
第四节 项目商圈主要商铺经营商品分析	(53)
第五节 项目的主要竞争分析	(57)
第六节 项目基本情况分析总结	(66)
第五章 项目经济效益分析	(68)
第一节 项目开发成本分析	(68)
第二节 项目资金筹措	(69)
第三节 租金收入测算	(71)
第四节 项目效益分析评价	(75)
第五节 项目敏感度分析	(83)

第六节 财务效益指标的缺陷分析	(87)
第六章 潜在的风险和对策	(92)
第一节 市场风险	(92)
第二节 财务风险	(93)
第三节 工程风险	(95)
第四节 政策风险	(95)
第七章 项目投资评价	(97)
第一节 市场定位	(100)
第二节 目标市场	(101)
第三节 商品层级	(103)
第八章 购物中心的动线策划	(105)
第一节 联系外部动线系统规划	(105)
第二节 入口及大堂动线规划	(107)
第三节 中庭动线规划	(108)
第四节 楼层水平动线规划	(108)
第五节 楼层垂直动线规划	(109)
第九章 购物中心的营销策划	(111)
第一节 营销战略及组合	(111)
第二节 购物中心的顾客营销观念	(116)
第三节 购物中心开业的市场营销策划	(121)
第十章 购物中心的管理	(124)
第一节 零售业态分类及发展	(124)
第二节 购物中心加强管理的重要性	(127)
第三节 购物中心管理决策准则	(129)
第四节 购物中心的企业文化及形象设计	(132)
第五节 购物中心的客户关系管理	(136)
第六节 购物中心的绩效管理	(165)
第七节 购物中心的精细管理	(169)
第八节 购物中心的特色管理	(171)
结束语	(179)
主要参考文献	(183)
附录	(186)
后记 绿杨烟外晓寒轻,红杏枝头春意闹	(201)

第一章 购物中心的发展阶段

最近,我国商业界正在兴起一股建造购物中心项目的热潮,各地纷纷启动了一批购物中心项目。继连锁超市、大卖场之后,购物中心项目正在掀起我国商界新一轮的业态革命,但是目前购物中心项目策划及管理的相关方面著作却很少,本书将结合具体案例对购物中心项目投资效益进行综合评价,对购物中心的策划、管理进行系统论述。

购物中心项目同其他业态相比,有着投资大,收回成本时间长的特点,一旦决策失误,或者外界环境发生变化,投资风险远比其他商业业态大。因此,购物中心项目的开发商除了必须有雄厚的资本实力和市场融资能力外,还必须要有较高的机会把握能力,较强的分析决策水平,要对项目投资活动中的诸多影响因素进行认真地分析和研究,也就是说必须对项目进行系统的投资效益分析与评价,才能减少风险。

随着国内购物中心的经营模式和管理技术不断成熟,内地将逐步迎来购物中心的时代,按照中国目前的经营发展状况、零售商业发展态势、未来发展规划、人均购买力水平、人们对生活质数水平要求的提高,在中国发展具备优良购物环境,能提供大型休闲场所及停车场,集购物、休闲、娱乐、餐饮文化及服务等各项功能于一体的现代购物中心的条件已逐渐成熟,购物中心 MALL^①的出现也是中国商业发展到一定阶段,商业社会优化组合的必然趋势。在市场竞争日趋激烈的今天,零售企业除了发展自身特色、提高服务管理质量外,还必须顺应以规模领先,以效益制胜的世界零售业大趋势。

购物中心 MALL 有别于其他的商业,充分体现了以人为本的理念,营造和引导新的消费方式,引进一种新的文化理念和生活理念。建设现代化的大型购物中心对促进中国商贸发展、填补商贸空白、优化商贸行业结构、改善购物环境和居民生活质量都有重要意义。

然而倘若不讲天时、地利、人和,盲目兴建购物中心无异于一场釜底抽薪的资本自杀,没有认真进行规划及可行性论证的购物中心大都缺乏特色与核心竞争力,具体表现是开业后缺少顾客人流,商户无法赢利,最后走向关闭。所以购物中心项目的投资策划和经营管理一样对购物中心的成功与否具有重要意义。

对于购物中心的项目策划,拟以在广州 H 区建设一个 60 000 米²规模的购物中心为假设案例,结合案例对购物中心项目投资效益分析与评价进行系统探讨论述。该区既是广州市的中心城区,也是广州市重要的工业发展区。该区现有的商业圈分布在该区西北部的主要交通大道上。同时也在规划着新的商业圈。

本书对购物中心策划、市场营销及经营管理结合案例进行了系统的阐述,对于一般购物中心项目都可以参照本书的相关原理进行系统的论证。本书的前面章节主要是论述购物中心的策划,后面章节主要论述购物中心的管理。

第一节 购物中心的基本情况

作为零售管理与地产开发相结合,集购物、餐饮、休闲、娱乐、文化、艺术、体育、教育等多项消费服务功能于一体的商业形态,购物中心在欧、美、日、东南亚以及我国的香港和台湾地区取得了蓬勃发展,并且正在逐步成为引领未来零售业发展的重要趋势。

随着我国改革开放事业的逐步推进,经济快速发展,人民生活水平大幅度提高,已经进入初步小康社会。2004 年实现国民生产总值 136 515 亿元,人均国民生产总值突破 1 000 美元,进入了经济起飞的阶段。1990 年,我国城镇和农村居民恩格尔系数分别是 54.2%和 58.8%。到 2004 年,则分别降到了 33%和 43%,^②标志着我国人民的生活质量已经取得了重大的提高,生活的含义正在从温饱型向享受型过渡。从当前经济发展的实际情况和未来的增长潜力看,我国购物中心的发展条件正在日趋成熟。

作为兼具丰富生活、表现文化、细化服务、促进消费、经营城市、活跃旅游等多元功能组合的商业形态,购物中心的发展将在一定程度

上适应消费需求的这种转变。到 2003 年,北京、上海、大连、广州、深圳等一些商业发达城市相继涌现出了 300 家以上的现代化购物中心。

购物中心模式已经被发达国家广泛采用,它具有强大的生命力。美国在 1999 年零售销售额的 50% 来自购物中心。1999 年前 8 个月,新加坡整体零售业的收入下降了 13%,零售业来客数下降约 15%,而来自购物中心的零售业消费金额却上升了 10.8%,为 80 亿美元。

在我国,商品零售业从 20 世纪 90 年代开始进入一个新的整合时代,其主要的特征为购物中心与项目连锁等新兴业态上升的趋势明显,发展势头十分迅猛,并且代表着零售业发展的新方向。

从相关统计数字看,从国内消费市场来看,在过去 10 年中,国内零售业平均年增长为 9.7%,这在全球都是少有的。2000 年上半年,国内零售增长更高达 10.1%,如果加上物价负增长因素,实际增长 12.7%,近年并继续保持高增长的。另外,目前国内一些大型百货店(10 000 米² 以上)都在发展娱乐业。这些表明,商业零售业存在着巨大的发展空间,而购物中心将因其业态特性而具有承载这一空间的优势。

第二节 购物中心的发展阶段

一、萌芽时期

20 世纪 90 年代中期,一批香港房地产巨头(和记黄浦、长江实业、新世界、恒基、新鸿基、嘉里、九龙仓、太古、恒隆集团等)在北京、上海等大城市的黄金商圈兴建高档写字楼,这些写字楼大多附带有大面积的商场裙房,随即形成了有香港特色的购物中心 SHOPPING CENTRE 或购物广场 SHOPPING PLAZA。其中主要的代表有:上海的嘉里不夜城、时代广场、上海广场、香港广场、美罗城、浦东华润时代广场、北京的赛特购物中心、丰联广场、国贸商城、恒基商城、中粮广场、新东安广场、时代广场、重庆的大都会广场等。20 世纪 90 年代中期,是内地 MALL 的萌芽期。

二、初步形成期

20 世纪 90 年代末期，是内地 MALL 的初步形成期。

随着广州天河城、中华广场、大连胜利广场、新玛特、上海友谊南方商城、港汇广场、北京新世界中心、庄胜崇光百货广场、东方广场的陆续建成开业，内地逐渐形成了一批业态复合度较高、规模面积也较大且经营也较成功的真正的 MALL。

在这批成功者的引导下，内地各个城市都开始兴建各自的购物中心。但内地有很多购物中心的发展商采取了分割商铺出售的经营方式，导致了这些购物中心变成了小商品市场。而国际上通行的具商业概念的正规 MALL 购物中心是只租不售，从而实现良好的整体管理和整体营销。

事实证明，这种不符合国际通行购物中心管理模式的经营方式，在内地也不成功，失败的例子也很多。

三、加速发展期

继项目、大卖场之后，“MALL 购物中心”目前正在掀起我国商业新一轮的业态革命，连锁 MALL 购物中心也开始出现。

2002 年，随着上海正大广场、厦门“SM 城市广场”、大连和平广场、宁波天一广场、福州元洪城等一批具有国际水准的 MALL 相继开业，标志着内地 MALL 的发展步入了一个新的时期。

目前国内各大传统零售商业集团（上海友谊、上海华联、北京华联、北京王府井、武汉广场、大连商场集团等）、房地产巨头（大连万达、中信集团、华润集团、香港新世界、香港嘉里、香港九龙仓、和记黄埔和长江实业集团等）、海外专业的 MALL 开发商（菲律宾 SM 集团、泰国正大集团、印尼三林集团、美国的一些基金协会等）乃至外资传统零售集团（马来西亚百盛、中国台湾太平洋、香港新世界百货，法国欧尚 AUCHAN、中国台湾好又多等）都已开始在全国各大城市开发一批 MALL 购物中心。其中泰国正大集团、大连万达、上海华联、北京华联、香港新世界集团等更是计划在或正在全国搞连锁 MALL 购物中心。