

物业项目经营管理实操丛书

购物中心

GOUWU ZHONGXIN

运营与管理的策划运作

YUNYING YU GUANLI DE
CEHUA YUNZUO

赵向标 全 进 编著



中国建筑工业出版社

物业项目经营管理实操丛书

赵向标 全 进 编著

购物中心

运营与管理的策划运作

中国建筑工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

购物中心运营与管理的策划运作 / 赵向标, 全进编著.

北京: 中国建筑工业出版社, 2014.9

物业项目经营管理实操丛书

ISBN 978-7-112-17174-3

I. ①购… II. ①赵…②全… III. ①商业中心—经营管理 IV. ①F731

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第189444号

责任编辑: 毕凤鸣

书籍设计: 京点

责任校对: 张颖

物业项目经营管理实操丛书
购物中心运营与管理的策划运作
赵向标 全进 编著

*

中国建筑工业出版社出版、发行(北京西郊百万庄)
各地新华书店、建筑书店经销
北京京点图文设计有限公司制版
北京富生印刷厂印刷

*

开本: 787×1092 毫米 1/16 印张: 20¼ 字数: 425千字
2014年9月第一版 2014年9月第一次印刷
定价: 49.00 元

ISBN 978-7-112-17174-3
(25959)

版权所有 翻印必究
如有印装质量问题, 可寄本社退换
(邮政编码 100037)

序

从共性的意义上看，物业项目管理机构开展的物业经营包括物业管理主业经营与物业管理资源经营两部分。物业管理主业经营就是按照物业管理的基本定义，在物业服务合同约定的范围内，向服务对象提供管理和服 务并收取服务酬金。主业经营是物业管理经营之本，是物业服务企业获取利润的重要渠道。物业管理资源经营是在物业管理主业经营的基础上，把物业管理主业有关的所有社会资源和生产要素，包括人、财、物、知识 产权等有形资产和无形资产，都作为可以经营的价值，通过对这些价值的综合运营，提高物业管理的边际效益， 从而达到资本最大限度的增值。物业管理资源经营，是对物业管理主业经营的有益补充。

物业项目管理应包括管理、服务与经营三个方面。多年来，物业管理行业较多关注管理与服务界面，对物 业项目的经营管理则显著关注不够。随着房地产行业的快速发展，物业作为一个重要的投资标的越来越受到投 资者的青睐。物业投资者无论个人还是企业，都希望通过持有或使用物业从而获得收益。这就对物业管理提出 了新的要求，物业服务企业的工作重心应当从以往的物业运行管理服务，转为把物业作为一种资产进行经营管 理，提供价值管理服务。同时，全行业面临越来越严重的经营压力，也迫使我们必须更多地注目物业经营，研 究物业经营工作的规律性。

与行业发展趋势及内部需求相比，当前我国物业管理行业对物业项目经营管理工作的研究总结明显滞后于 形势，特别是可用作行业培训的实操型物业经营管理类图书，严重缺乏。有鉴于此，“物业项目经营管理实操 丛书编审委员会”策划并组织编写了这套丛书。

参照业内的最新研究成果，择其要者，本套丛书计划分批推出四个分册。第一批围绕商业物业的主要业态 先行出版《购物中心运营与管理的策划运作》与《写字楼物业经营管理的策划运作》两册。《居住类物业经营 管理的策划运作》与《其他业态物业经营管理的策划运作》初步计划将于明年上半年出版。本套丛书的编写思 路主要有以下四点：

其一，业态分明，保证各分册内容富有个性。

其二，扩大视野，强调将物业管理与物业经营融为一体，在物业管理的同时对物业实施经营，创造效益， 促使物业保值、增值。

其三，规划在先，注重各类项目经营管理的整体运作策划。

其四，注重实操，强调案例研究，提高实战指导价值。

《物业项目经营管理实操丛书》由深圳房地产和物业管理进修学院及广东众安康后勤集团股份有限公司联 合策划，在业内多家品牌物业服务企业的鼎力支持下，由多位业内专家汇集众家智慧，经数年潜心努力编写完 成，在此向他们致以衷心感谢！

感谢在本丛书编写过程中参考过的所有书籍和文论的作者们。由于时间仓促，书中不足之处在所难免，欢 迎业内人士和广大读者提出宝贵意见和建议。

丛书编审委员会

2014年9月

前言

走出物业管理的视野看待购物中心

Mall 全称 Shopping Mall，音译“摩尔”或“销品贸”，意为大型购物中心或大型商业广场，属于一种新型的复合型商业业态。MALL 发端于 20 世纪 50 年代的美国，现已成为欧美国家的主流零售业态。进入 20 世纪 90 年代，我国香港、台湾和东南亚各国的购物中心步入蓬勃发展阶段，被零售业人士称为“流通革命”。20 世纪 90 年代以来，北京、上海、广州、深圳、武汉、成都、西安等地纷纷兴起一股“造 MALL 运动”，上马了一个又一个的 MALL 购物中心项目。可以预见，未来中国商品零售市场的主体将是购物中心，而且购物中心也必将成为未来中国商业物业管理的典型代表业态。

随着购物中心在中国的快速发展，并显示了强大生命力，在现今的中国房地产业物业管理界，Mall 正在成为使用频率最高的词汇之一。不知 MALL 为何物，不懂得 MALL 开发、运营的基本知识，对 MALL 购物中心经营管理缺乏了解者，必将成为一个行业发展的落伍者！购物中心的长足发展和科学运营管理，呼唤着图书市场能够推出一本内容详实有益的有关购物中心运营管理的图书，以便指导物管行业从业人员正确认识和管理购物中心！

然而，对物业管理行业的从业人员来说，购物中心是一个无比新颖又十分疑惑的业态！除了为数不多的专业人士，对多数人来说，其实是在走一个类似扫盲性质的学习过程。从多数读者的现状出发，我们既要避免把该书写成一本以商业地产专业人士为读者对象的纯商业地产策划、开发与运营管理的读本；同时，我们也要淡化目标作品单一的物业管理色彩，不能把这本书做成一本纯粹的物业管理专业图书。基于这种考虑，在构思本书内容时，我们希望能走出物业管理的视野看待购物中心，即既要以购物中心物业管理为落脚点，又要兼顾购物中心的开发与运营管理的基本知识与案例分享。本书包括六章，分为四个模块：

第一模块：购物中心及其发展沿革（第一章）。概述了购物中心的定位、特征、分类，分析了中国购物中心的历史沿革及现代化过程，并简要回顾了国外购物中心的发展演变过程。

第二模块：购物中心的成功开发（第二章）。简要分析了打造大型购物中心的六个成功要素；引用北京、深圳、南京等地的 9 个案例，总结了国内购物中心成功开发经验，并慎重择选成熟资料，提供两个购物中心开发失误的案例鉴析。

第三模块：购物中心的运营管理（包括第三章“综述”与第四章“核心节点运作”）。分析了运营管理的作用和功能、基本要求、组织保障与核心模式，介绍了购物中心项目不同时期运营管理要点，重点论述了招商管理与租赁管理两个核心节点的运作要求，并引述我国深圳、上海、香港等城市和日本的案例，提供了购物中心成功运营范例。

第四模块：购物中心的物业管理（包括第五章“整体策划”与第六章“细节展示”）。分析了购物中心物业管理服务的九个突出特点，概括了 Shopping mall 项目物业管理服务整体策划的思路与内容，并用案例展示方式例举说明了购物中心项目机构设置、客户服务、物业管理及物业费收缴与财产保险等实操细节。

本书写作过程中，我们广泛研究了欧美、日本及我国包括港澳台地区在内的数十个购物中心项目，并据此

展开横向、纵向的研究和探索。我们关注的是，有些 MALL 项目是如何成功的？有些项目又是什么原因导致失败或衰落的？我们希望这些初步的规律性认识能够指导我们科学地看待我国正在如火如荼发展的购物中心，并能够对购物中心的运营管理产生一定的启发示范作用。

毫无疑问，购物中心作为一种新型业态，无论商业运营还是物业管理，对物管行业来说都尚属研究学习阶段，存在许多迷惑乃至困顿，远远没有进入自由状态。但我们也相信，通过全行业有识之士的不断思考研究和总结借鉴，自发的阶段必然终结，我们终将进入购物中心认知与管理实操的自由阶段！到那时，物管行业必将涌现一批卓越的购物中心项目运营与物业管理专业人才！对此，我们将拭目以待。

2014 年 9 月 8 日写于深圳

目录Contents

Chapter 1

第一章 购物中心及其发展沿革



第一节 购物中心的定位与特征 003

- 一、购物中心的概念 / 004
- 二、购物中心的定位 / 005
- 三、购物中心的特征 / 007
- 拓展阅读：区分购物中心管理和百货店管理的不同 / 007



第二节 购物中心的分类 011

- 一、按购物中心的选址地点分类 / 012
- 二、按购物中心的商场面积规模分类 / 012
- 三、按购物中心的业态复合度的程度分类 / 013
- 四、按开发商背景及购物中心经营管理的模式（包括自营的比例）分类 / 013
- 五、按购物中心的定位档次分类 / 015
- 六、按购物中心的外观分类 / 016
- 七、国际购物中心协会的分类 / 016
- 拓展阅读1：国际购物中心协会（ICSC） / 017
- 拓展阅读2：中国购物中心产业资讯中心（Mall China） / 018
- 拓展阅读3：美国和加拿大的部分购物中心简介 / 018
- 拓展阅读4：考察购物中心的十二个要点 / 020



第三节 中国购物中心的历史沿革及现代化过程 023

- 一、中国购物中心的发展阶段划分及代表项目 / 024
- 二、中国购物中心发展的现代化进程 / 026
- 拓展阅读1：香港购物中心发展的三个阶段 / 028
- 拓展阅读2：台湾购物中心产业概况 / 029
- 拓展阅读3：台湾梦时代购物中心 / 031



第四节 国外购物中心的发展演变 035

- 一、国外购物中心的起源与发展 / 036
- 二、现代购物中心的两种不同发展模式 / 039
- 拓展阅读：国外主题购物中心——创意造就经典 / 041

Chapter 2

第二章 购物中心的成功开发之道



第一节 打造大型购物中心的成功要素 047

- 一、专业团队的引入 / 048
- 二、场地的恰当选择 / 048
- 三、准确的市场定位 / 049
- 四、明确的主题理念 / 049
- 五、财务的可行性 / 050
- 六、地方政府的支持 / 050
- 拓展阅读1：实行百货+X模式，打造mini购物中心 / 051
- 拓展阅读2：购物中心业态比例出现大变化 / 053



第二节 购物中心成功开发范例 055

- 范例1：深圳华润中心“万象城”规划运营案例 / 056
- 范例2：万达集团的购物中心典型开发模式 / 059
- 范例3：深圳星河·COCO PARK成功开发要素 / 060
- 范例4：第四代购物中心之南京水游城成功开发案例 / 064
- 范例5：深圳南山欢乐颂购物中心成功定位案例 / 069
- 范例6：北京新中关村购物中心的成功定位 / 072
- 范例7：北京金源时代购物中心的业态分布 / 074
- 范例8：北京中关村广场购物中心全程顾问服务案例 / 076
- 范例9：澳门大运河购物中心的特色 / 080



第三节 购物中心开发失误案例鉴析 083

- 前车之鉴1：蓝色港湾购物中心经营惨淡的原因 / 084
- 前车之鉴2：东莞华南Mall十年沉浮对商业地产的启示 / 086



Chapter 3

第三章 购物中心的运营管理综述



第一节 购物中心运营管理的基本内容 093

- 一、商业运营与管理工作概述 / 094
- 二、运营筹备工作原则与要点 / 095
- 三、项目不同时期购物中心运营管理要点 / 095
- 四、购物中心运营顾问服务 / 096
- 五、现代MALL全程信息化管理的要点 / 097



第二节 购物中心运营管理的作用和功能 099

- 一、购物中心的运营管理的地位和作用 / 100
- 二、购物中心运营管理的特点 / 100
- 三、购物中心运营管理的基本功能 / 101
- 拓展阅读1：运营是购物中心核心竞争力 / 104
- 拓展阅读2：购物中心将迎来的“体验式”之战 / 105



第三节 购物中心成功运营范例 109

- 范例1：国内购物中心运营盈利新模式 / 110
- 范例2：星河·COCO PARK成功运营实践 / 112
- 范例3：上海K11购物艺术中心成功“蝶变”及亮点展示 / 115
- 范例4：深圳海岸城（COASTAL CITY）业态布局与营销推广亮点 / 123
- 范例5：深圳太阳广场·太阳百货“广场+百货”策略 / 127
- 范例6：国内多家购物中心试水“开心农场” / 130
- 范例7：深圳京基·百纳广场消费卡全员营销方案 / 132
- 范例8：香港购物中心的成功运营密码 / 133
- 范例9：日本LALAPORT购物中心32年成功运营关键因素 / 136

Chapter 4

第四章 购物中心运营管理核心节点运作



第一节 购物中心运营管理的基本要求与组织保障 143

- 一、购物中心运营管理的一般要求 / 144
- 二、购物中心运营管理的本质要求 / 144
- 三、购物中心统一运营管理的组织要求 / 147
- 四、建立商业管理机构与机制 / 149



第二节 购物中心运营管理核心模式 151

- 一、招商是购物中心成功运营的先导 / 152
- 二、日常经营管理是购物中心成功运营的基础 / 153
- 三、统一管理 with 商户调整是“旺场”必需 / 155
- 四、营销企划对购物中心运营的促进 / 155
- 五、物业管理是购物中心运营的重要保障 / 156
- 六、财务预算及管理是购物中心运营的基石 / 156
- 七、经营商户服务工作的强化 / 157



第三节 购物中心的招商管理 159

- 一、购物中心招商特点 / 160
- 二、购物中心招商原理 / 160
- 三、购物中心招商的执行原则 / 161
- 实战范本：购物中心招商工作流程 / 163



第四节 购物中心租赁管理 167

- 一、租赁管理内容 / 168
- 二、租赁方案与策略 / 168
- 三、租户选择 / 170
- 四、租金确定与调整 / 172
- 五、租约谈判与签约管理 / 175
- 六、租赁管理中的市场营销 / 178
- 七、租赁管理中的租户关系管理 / 179
- 实战范本1：购物中心租赁合同 / 181
- 实战范本2：购物中心商户进撤柜作业规程 / 190

Chapter 5

第五章 购物中心物业管理的整体策划



第一节 购物中心物业管理策划思路 195

- 一、项目管理整体策划的思路 / 196
- 二、项目管理服务的整体设想与策划的内容 / 196



第二节 购物中心物业管理策划案例 199

- 案例1：佛山南海广场项目物业管理整体设想 / 200
- 案例2：深圳中心城广场Shopping mall物业管理整体策划 / 207
- 案例3：深圳中心书城物业管理的整体设想及策划 / 213
- 案例4：深圳京基·百纳广场物业管理整体策划 / 226

Chapter 6

第六章 购物中心物业管理细节案例展示



第一节 物业管理服务内容与机构设置 233

- 案例1: 重庆百联购物中心物业管理服务范围与内容 / 234
- 案例2: 安徽国购广场物业管理部职能及组织架构 / 242
- 案例3: 成都金牛万达广场的物业管理细节展示 / 245



第二节 购物中心客户服务 247

- 案例: 广东南海广场购物中心“顾客服务中心”运作 / 248



第三节 购物中心房屋和设备设施管理 253

- 案例1: 佛山南海广场房屋本体的维护管理 / 254
- 案例2: 上海金鹰购物中心商场二次装修管理规定 / 255
- 案例3: 某购物中心机电设备操作通用规定 / 264
- 案例4: 某购物中心设备通用维修保养制度 / 266
- 案例5: 中海商城购物中心户外广告、招牌、宣传设施管理办法 / 269



第四节 购物中心秩序维护与管理 271

- 案例1: 北京首地大峡谷购物中心安保体系建设 / 272
- 案例2: 某购物中心安全保卫责任规定 / 278
- 案例3: 广东南海广场购物中心突发公众事件应急预案编制 / 278
- 案例4: 香港某购物中心公共环境与安全管理操作要求 / 285
- 案例5: 欢乐颂购物中心消防管理制度 / 288
- 案例6: 某购物中心消防责任规定 / 290
- 案例7: 佛山南海广场购物中心消防设备维护及管理 / 291
- 案例8: 华润欢乐颂购物中心消防演习总体方案 / 294



第五节 购物中心环境管理 297

- 案例1：深圳中心城广场购物中心环境管理 / 298
- 案例2：广州某购物中心植物摆放方案 / 305
- 案例3：安徽合肥国购广场保洁外包服务合同 / 306



第六节 物业费收缴与财产保险 311

- 案例1：南海购物中心物业管理费收缴管理 / 312
- 案例2：深圳某购物中心商业财产保险情况 / 315

Chapter 1

第一章
购物中心及其发展沿革

[第一节]

购物中心的定位与特征

近几年，购物中心在中国得到了快速的发展，并显示了强大生命力。可以预见，未来中国商品零售市场的主体将是购物中心，而且购物中心也必将成为未来中国商业物业管理的典型代表业态。