

购物中心管理

Shopping Center
Management

国际购物中心协会 (ICSC)
袁开红

 中国人民大学出版社

购物中心管理

Shopping Center Management

国际购物中心协会 (ICSC) 著

袁开红

译



中国人民大学出版社

• 北京 •

图书在版编目 (CIP) 数据

购物中心管理/国际购物中心协会 (ICSC) 著; 袁开红译.

北京: 中国人民大学出版社, 2010

ISBN 978-7-300-12783-5

I. ①购…

II. ①国… ②袁…

III. ①商业中心-商业经营

IV. ①F731

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 189202 号

购物中心管理

国际购物中心协会 (ICSC) 著

袁开红 译

Gouwu Zhongxin Guanli

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62511398 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)		010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)		010-62515275 (盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京联兴盛业印刷股份有限公司	版 次	2010 年 11 月第 1 版
规 格	165 mm×240 mm 16 开本	印 次	2010 年 11 月第 1 次印刷
印 张	21.5 插页 1	定 价	58.00 元
字 数	292 000		

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

综观国内商业地产界，近年来可谓风起云涌，购物中心则是其中一颗耀眼的明星。

购物中心是商业地产的一种重要业态，是集购物、休闲、娱乐、饮食、旅游多功能为一体的商业地产模式。随着我国经济的发展，城市化进程的加快推进，城市居民消费结构的快速升级，购物中心已成为重要的社会公共平台和社会生活组成部分，它以“一站式”服务满足消费者多元化及情感化的消费需求，逐步成为商业地产的主流经营模式和投资热点。

目前，我国的购物中心业正在经历着深刻的变革，随着越来越多购物中心的建立，消费者在选择购物场所方面变得更为敏锐，行业竞争也变得更为激烈。客观来讲，我国购物中心虽然前景看好，但目前整个产业的成长状况和行业综合水平并不乐观，管理者专业知识的缺乏成为制约我国购物中心产业发展的重要因素。购物中心在全球已经有几十年的发展历史，在发达国家已是一个成熟的业态，积累了许多成功的经验。而中国购物中心产业从 20 世纪 90 年代起步，在经验尚浅时就经历着快速发展，这就提醒我们需要多学习，只有借鉴国际经验和专业才智，中国购物中心产业才能在探索中不断成长，从容面对市场考验，走一条健康发展的道路，而这正是译者翻译本套丛书的初衷。

成立于 1957 年的国际购物中心协会（International Council of Shopping Centers, ICSC）是商业地产行业全球性的国际组织，共有来自 80 多个国家的 6 万名

会员。协会旨在提升购物中心的行业影响力，建立行业规范，鼓励设计创新和管理改善，整合分享行业信息，研究行业发展和提高行业从业人员的专业水平。

国际购物中心协会（ICSC）在其 50 多年的发展历程中，积累了丰富的行业经验，形成了具有自身特色的内部图书馆，协会的图书内容涵盖了购物中心行业价值链上的所有环节，均由 ICSC 组织行业内资深专业人士编写。ICSC 作为购物中心行业的全球性协会，在国际商业地产领域具有极高的影响力，本人作为本套丛书的中国译者，深感荣幸。

《购物中心管理》这本书是从 ICSC 众多专业书籍里挑选出来的，是 ICSC 中文译丛的第一本。本书由 10 多位具有多年实战经验的专业人士编写，具有很强的实操性；同时，本书的内容涉及购物中心的财务、租赁、运营、市场营销、维护、安保、保险、危机管理等各个方面，具有极强的综合性。所以，本书适合于从事零售地产行业的所有专业人士阅读，同时也可以作为想进入这个行业的人士的入门读物。未来，我们会根据国内读者的不同需求和专业特点，陆续翻译更多的专业书籍，如：《可持续的零售地产开发》、《购物中心的设计与施工》、《购物中心的市场营销》等。“他山之石，可以攻玉”，相信这套丛书能把国际先进的商业地产经验和理念带给读者，为我国购物中心管理者专业性的提高带来指导和帮助。

本书的顺利出版，汇集了浙江清华长三角研究院区域发展与产业合作中心团队成员的智慧和努力，尤其是参与翻译工作的杜鹃、李迎霜、牛然和连丽婷，他们充满激情和高学术标准的工作，为本书的出版提供了多方面支持。在此也特别感谢 ICSC 中国区的首席代表许有为先生为本书的顺利出版所提供的大力支持。书稿出版前经过了多次修改，但囿于水平及时间，错漏之处依旧难免，恳请同行专家不吝指正。我也愿继续努力，将此丛书的其他作品陆续奉献给中国读者，为中国商业地产的发展贡献一份力量。

袁开红

2010 年 8 月于清华大学

本书涵盖了一名购物中心管理者需要了解的如下方面内容：

- 财务概念
- 租赁协议及其用语
- 租户组合与租赁战略
- 日常管理
- 市场营销
- 物业维护
- 安保
- 风险管理和保险
- 危机管理
- 重建和翻修
- 法律问题
- 了解零售业

上述话题中的一部分，如物业维护，是每一名购物中心管理者都应承担的责任。而有些话题，如租赁和市场营销，虽然是由某些特定的管理者来执行的，但也是大部分管理者都希望能够了解的内容。而如重建和翻修的工

作，则可能是购物中心管理者目前还不需要，而日后可能需要了解的内容。

本书的每一个章节都由一名购物中心领域的专业人士编写，他们阐述了每一个部分的主要原则和实操经验，同时，也加入了一些个人观点和行内窍门。实操经验会因不同的购物中心而有所差别。某种适用于采取非驻场管理形式的社区型带状购物中心的实操经验，可能就会不适用于采取驻场管理形式的城市区域型购物中心。书中观点为著者的个人见解，而非国际购物中心协会（ICSC）的一定之规或推荐做法。

本书包含了表格、解说例证和常识性的建议。在阅读这本书时，请注意以下几点：

- 数字往往受到一个购物中心地理位置、当前社会经济和其他因素的影响。案例中的数字只是为了举例说明。书中提到的美元数额或其他数字，只作为例证，而并非行业标准或准则。

- 购物中心经理在实际操作中，应当多咨询所有者和法律顾问的建议。

- 同样，书中的表格、租赁条款和其他文件都仅作为案例，读者可根据自己的购物中心情况进行修改。这些文件也不应被理解为得到了编者和 ICSC 的保证或推荐。我们建议读者根据实际情况向法律顾问咨询这些文件的修改方案。

- 任何解决方案和租赁权利的运用都不可能规避法律风险。允许换锁和强行驱逐别人可能导致有人抱怨失去安静环境和受到攻击。移动某些物品可能会导致租户要求业主尽到关照和保管它们的职责。拘留一名商场扒手嫌疑人，有可能是误捕。如果没有店主和门店经营者的鼎力支持，宣传一些例如安全、预防丢失物品、紧急救助等注意事项，就不会得到普遍的重视。如果在员工下班后购物时强行拖出他的车，可能会导致员工对汽车损坏提出索赔的后果。如果制定的措施不恰当，即使是最好的制度也可能带来麻烦。因此，编者建议务必在制定和实施制度之前与法律顾问认真探讨。

为了给大家提供更多满足细化需求的信息，以下是一些附加资源以供参考：

- 需要了解术语解释的读者，可参阅本书最后的词汇部分。
- ICSC 出版的《ICSC 购物中心管理经典系列丛书》不仅涵盖了购物中心管理的基本方面，而且清楚地讲解了一些重要话题、关键点和定义。
- 想深入了解每一个话题的读者，可参阅各章节最后的“推荐读物”部分。
- 此外，ICSC 的 Albert Sussman 图书馆也能够提供专业和详细的信息和资源。

购物中心是充满活力、不断变化的。ICSC 的各种项目和服务，如关于临时租户、法律和财务以及其他领域的专项论坛将帮助大家不断紧跟行业趋势和应对行业变化。

欲了解更多 ICSC 的信息，请写信或致电：

国际购物中心协会 (ICSC)

1221 Avenue of the Americas

New York, NY 10020 - 1099

电话：646 - 728 - 3800

传真：212 - 589 - 5555

网址：www.icsc.org

致 谢

ICSC 向所有对本书各章节编写作出贡献的购物中心行业专业人士表示衷心感谢：

Alan A. Alexander, SCSM, CPM

Woodmont Real Estate Services, Inc. 高级副总裁

加利福尼亚州，贝尔蒙特

Charles R. Cope, SCSM, CLS

Tysons Corner Center 总经理

弗吉尼亚州，麦克林

Shannon Alter, CPM

Retail Management Services 所有者

加利福尼亚州，塔斯廷

Colin M. Gromley, Esq.

Altman, Kritzer & Levick, P.C. 律师

佐治亚州，亚特兰大

Marcy Carter-Lovick, SCMD

Carter Marketing Works 负责人

得克萨斯州，南湖

Mark London, SCSM, SCMD

General Growth Properties 再开发部高级副总裁

伊利诺伊州，芝加哥

Joseph P. Cilia, SCSM

Simon Property Group, Roosevelt Field Mall 总经理

纽约州，花园城

Robert Nelson

Sedgwick James, Inc. 高级副总裁

加利福尼亚州，旧金山

Anna C. Northcutt

Center Security Management 所有者

加利福尼亚州，圣胡安卡皮斯特拉诺

Kate M. Sheehy

Lend Lease Real Estate Investments, Inc. 副总裁

佐治亚州，亚特兰大

Wayne T. Okubo, SCSM, SCMD, CLS

Okubo Real Estate 负责人

加利福尼亚州，红杉城

Kurt Sullivan, SCSM

TrizecHahn Centers 物业管理副总裁

加利福尼亚州，圣迭戈

Don Paul, CSM, RPA

SSC Service Solutions 业务发展副总裁

佛罗里达州，瓦里科

Kevin M. Walsh, Esq.

Altman, Kritzer & Levick, P. C. 律师

佐治亚州，亚特兰大

ICSC 诚挚地感谢为本书的审校付出时间并提供专业支持的个人和公司：

Mark J. Levick, Esq.

Altman, Kritzer & Levick, P. C. 总裁

佐治亚州，亚特兰大

Oscar R. Rivera, Esq.

Siegfried, Rivera, Lerner, Delatorre & Sobel, P. A. 合伙人

佛罗里达州，珊瑚阁

1 第1章 导论

Mark London, SCSM, SCMD

2 零售地产是一个独特的模式

3 购物中心管理的关键利益方

4 作为商业场所的购物中心

14 作为投资标的的购物中心

18 作为物业的购物中心

19 推荐读物

20 第2章 财务概念

Wayne T. Okubo, SCSM, SCMD, CLS

21 价值提升

23 信用审核

25 租金

28 财务报表

32 估价方法

37 预算

40 预编报表

45	相关利益方
48	长期规划
49	相关资源
50	推荐读物
51	第3章 租赁协议及其用语
	Kurt Sullivan, SCSM
52	一个值得注意的重要区别
54	理解与使用租赁文件
56	租赁文件的重要组成部分
58	租赁概要
61	做一个聪明的购物中心经理
63	互惠地役权协议
66	独立协议
67	结论
68	推荐读物
69	第4章 租户组合与租赁战略
	Charles R. Cope, SCSM, CLS
70	租户组合
72	租赁战略
76	谈判工具和战略
80	结论
81	推荐读物
82	附录 4—1 租赁申请表样本
88	附录 4—2 租约条款表样本
91	附录 4—3 租赁批准表样本

94	附录 4—4 租赁方案的净现值分析样本
----	---------------------

96 第 5 章 日常管理

Kate M. Sheehy

96	日常管理的四个方面
97	租约是根本
98	计划
109	执行
112	监控
118	报告
121	结论
121	相关资源
122	推荐读物

123 第 6 章 市场营销

Marcy Carter-Lovick, SCMD

124	购物中心市场营销的根本
126	运用营销基金做营销
127	市场营销对提升购物中心价值的贡献
128	通过增加收入来提升购物中心的价值
131	通过控制成本来提升购物中心价值
133	市场营销计划书
136	市场营销结果的测量
138	避免一般市场营销方案的绊脚石
139	市场营销总监
141	当今市场营销面临的挑战
143	推荐读物

144 第7章 物业维护

Don Paul, CSM, RPA

144 购物中心维护的目标

145 出租人和租户的维护责任

147 出租人的责任

149 维护部门的建立

151 重点维护区域的工作

160 计划和记录

164 推荐读物

165 第8章 安保

Anna C. Northcutt

165 风险评估

167 私营安保团队

168 合同派遣制与正式雇佣制

170 雇用员工的考虑事项

172 培训考虑事项

174 规范和流程

176 安全职责

177 书面报告

178 紧急情况

180 设备

184 评估项目

185 公共关系

186 结论

186 推荐读物

187	附录 8—1 协助处理商店扒手指导示例
189	附录 8—2 《协助公民逮捕授权书》示例
190	附录 8—3 年度紧急情况演习场景示例
192	附录 8—4 本章资料来源

195 第 9 章 风险管理和保险

Robert Nelson

198	保险单
200	保险方法
201	保险单的类型
203	通过合同转移风险
204	索赔要求
205	选择专业支持
206	结论
207	推荐读物

208 第 10 章 危机管理

Alan A. Alexander, SCSM, CPM

208	可能出现的危机情况
209	购物中心类型
209	购物中心选址
210	准备
210	危机管理中安保人员的作用
211	应急设备
211	制定危机管理计划
214	疏散计划
214	应对媒体

- 215 处理具体突发事件
- 219 租户装备箱和应急程序手册
- 221 结论
- 222 推荐读物

223 第 11 章 重建和翻修

Joseph P. Cilia, SCSM

- 223 翻修、扩建、重新布局和重建
- 225 开始
- 228 沟通
- 232 施工与日常管理
- 235 租户施工
- 236 租户设计标准
- 238 时间表
- 239 其他细节
- 241 推荐读物

242 第 12 章 法律问题

Colin M. Gromley, Esq. , and Kevin M. Walsh, Esq.

- 242 环境问题
- 247 安全
- 250 地役权
- 252 破产
- 253 保险
- 257 雇佣问题
- 261 执行合同
- 262 购物中心的大众通行权