

# SHOPPING MALL 操盘宝典

## 目录:

购物中心土地开发的配置.....	3
购物中心的运作增值分析.....	7
租店签约内容及注意事项.....	10
购物中心的市场营销计划.....	12
谈商业地产的招商管理要诀.....	18
租赁业务与电子商务之二.....	23
店铺组合营销形式的实施.....	24
购物中心的市場研究方法.....	27
实施租赁策略及运用方式.....	34
购物中心的招商指标分析.....	41
购物中心租赁契约的制定.....	49
租赁业务与电子商务之三.....	57
商业街店铺组合营销形式的实施.....	58
实施商业街租赁策略及运用方式.....	59
谈商业街的招商管理.....	60
高端租户细节上的考虑.....	61
对商业街商铺租赁期限的分析.....	62
制订商业街物业招商谈判策略.....	63
商业街招商管理制度参考样本.....	65
商业街招商的原则及其准备过程.....	70
商业街物业招商方式渠道确定.....	72
商业街招商管理与商业地产的运营.....	73
商业街招商方案实施中的细节.....	73
实施店铺组合营销的方法步骤.....	77
商业街统一招商管理原则.....	77
实施商业街租赁策略及运用方式.....	78
商业街租金和消费者导向的计划.....	79
某定位高档的商厦招商方案参考.....	80
租赁业务与电子商务之一.....	83
租金和消费者导向的计划.....	84
家居经营模式掀起革命风暴.....	86
建材销售新亮点: 体验式营销.....	88
建材营销的 IT 观察.....	89
购物中心建立特色才能胜出.....	90
论中国 MALL 发展的适存性.....	92
购物中心集资的基本性质.....	98
统一招商管理的十项基本原则.....	99
购物中心建设与其战略选择.....	103
购物中心的管理和信息化.....	104
购物中心管理合约的制定.....	106

评估购物中心价值的方法.....	108
购物中心管理的团队合作.....	111
购物中心中财务管理职责.....	115
购物中心并不是一种业态.....	115
购物中心类型之客源范围.....	118
独门精品店型购物中心.....	119
购物中心管理事项与重点.....	125
购物中心经营管理的模式.....	133
中国购物中心综合管理中的主要策略建议.....	137
从经营的角度分析购物中心商场定位.....	145
“销品茂”--“销”的首先是概念.....	151
美国摩尔--开创“娱乐零售”新概念.....	152
新加坡购物中心的管理.....	155
聚焦 SHOPPING MALL 运作管理.....	157
SHOPPING MALL 的经营理念、管理方式亟待更新.....	160
购物中心的用地选址分析.....	166
摩尔购物中心 MALL 的各种模式及各自特点（中）.....	169
MALL 开发商如何与异地管理顾问更有效地合作.....	172
购物中心要吸引客流，细节是关键.....	174
统一采购 自由退货建材家居业管理新方式.....	175
肉搏式销售竞争 建材卖场销售团购突破.....	176
宜家的管理、资源优势.....	178
市场类商铺概念.....	181
市场类商铺类型.....	181
专业市场商铺的特点.....	182
品牌商家与商业地产的对接.....	184
大范围检测客流量数据的价值.....	191
购物中心的商业管理理念.....	192
MALL 管理者服务概念的体现.....	194
从管理角度看新加坡购物中心.....	195
购物中心的营销推广策略.....	197
购物中心管理合约的制定.....	206
独门精品店型购物中心.....	214
购物中心管理事项与重点.....	218
摩尔购物中心 MALL 的各种模式及各自特点（上）.....	225
摩尔购物中心 MALL 的各种模式及各自特点（下）.....	229
商业街的规划设计.....	229
商业街建设的战术研究.....	241
中美两国购物中心发展比较.....	244
mall 返租模式必将退出历史的舞台.....	246
专业市场投资开发要点.....	271

## 购物中心土地开发的配置

由于所在区位的差异，其土地取得的难易程度影响着土地取得的多少以及土地使用计划，因此主要土地配置计划会依所在区域位于繁华区与否而有所不同，但基本仍有数项原则是二者皆须考虑的：

- (一) 住宅区应与购物中心及人行步道相结合。
- (二) 购物中心应与其他商店及其他相关的具吸引力的中心连接。
- (三) 周边道路系统与公共运输系统完善。

而在都会型购物中心，更需注意如下部分：

- (一) 维持都会中心发展的状态及方法。
- (二) 考虑位在社区邻里中的影响及与现有建筑物的关系。
- (三) 维持现有性质及未来发展的目的及方法。
- (四) 步道系统从过去、现在到未来的延续性。

同时，一个优良的计划必须考虑将新的购物中心建筑融入既有的环境中，例如现有街道可能可以改为人行步道或庭园，而沿街商店应有雨遮等，这些对于现有的街道景观皆有影响。另外，可能也有其他需要考虑的项目，例如以人行步道连接新旧建筑群，以及为露天市场或停车场加盖。而在其他案例方面，既有的商店可能需要更新，以利与新的购物中心连接等。

在购物中心开发时另一主要空间是非卖场的部分，可能包括了住宅、酒吧、室内运动中心、办公室、旅馆等。任一项都需要特殊及复杂的考虑，而不仅是在通路及服务上做调整。例如在购物中心上建住宅，在机能、动线及景观上都需要做特别的考虑。

对于购物中心的配置而言，其他尚需满足的项目如下：

- (一) 尽可能整合住宅区的人行步道，使其能与购物中心相连。购物中心的营业时间以外的时间，应至少有一条通路可以出入购物中心。
- (二) 服务性的交通动线可以依机能集中或分散地设置，但不能干扰购物中心的活动。
- (三) 无论是在视觉上或心理上，各种机能都应为整体的一部分。

位于都会区外、主要作为建立都会区副都会的购物中心，其土地成本较低，较易取得广大的土地面积，因而其主要配置计划可以水平式发展，使基地上的土地使用有多样的变化，天际线及建筑形态也能有多重面貌。而位于都会中心内的购物中心，其土地成本高，不易取得大面积土地，因而其配置形态可能需要垂直式的往天空及地底发展，而形成独栋式的建

筑。由于此二者在配置概念上有所差异，因而以下便依水平配置及垂直配置形态分别论述。

## 一、水平配置形式

水平配置形的购物中心可参考欧、美的案例。以美国的案例而言，购物中心通常为一、二层楼高，30至60公尺深的建筑。在此大型建筑内的各个店家所舍括的区域大小不一，可能横跨整栋建筑的深度，如百货公司及超级市场，也可能小至仅有面宽6公尺、深度12公尺的范围，如一般的精品店等。

购物中心通常可归纳为几种典型配置形式：

（一）传统商店沿街配置形式，商店沿着主要人行步道配置。

（二）建筑物自街面退缩形式，建筑物平面配置成U形或L形，商店沿着凹入的内庭配置，退缩的部分为庭园或停车场。将服务入口及卸货场配置于内庭，而将店面向外开向街道及人行步道。这是一种高密度的配置形式，适用于集中性的购物行为，但其停车量容易不足。

（三）建筑物平面配置同上为U形或形，但店面开口面对中庭，停车场及购物中心入口在外围，四周有绿化的人行步道环境。若拉长内廷使其变长缩窄，及形成商店街或Mall的形式。

（四）以高密度族群方式配置，其停车场及入口在外围，而商店面对内部网状的人行步道。商店，特别是主要的卖点，都配置在人行步道沿线上。

（伍）如果能多层次的考虑以上的基础形式，则可有更多样的表现。如商店可有两个正面，分别向外部及中庭；或利用人车不同层方式促使人车分离，而使车辆也能穿越购物中心内部空间而不影响步行者，使购物者有更多的便利等。在高密度地区，购物中心也可以象三明治一样，在一个大建筑物内，上下两层为停车场，中间层为步行道。

以美国的经验而言，最成功的配置形式为简单的形式，如I型、T型及L型等，而复杂的平面配置则不易成功。

对于Mall的最大长度并没有一定的标准，以开发者的角度来看，当购物者经过一些没有租出去的店面，这个Mall便算太长了。而根据针对美国的Mall所做的研究来看，最合适的长度是180公尺，最长不要超过240公尺。若长度太长，则建筑物可能会被街道所截断，且量体可能过大，此时便要注意与周围环境融合的问题。

Mall内通道的宽度是很重要的，因为对于购物者心理上的影响很大。美国的Mall内的通道宽度大约界于9公-15公尺，英国较窄，约7.5公尺-10.5公尺。

## 二、垂直配置形式

除非是坡度的关系使购物中心自然形成两层的形式，否则建议最好将Mall设在一围封的单

层购物中内。然而开 发者通常会希望将购物中心推至三层、甚至五层，尤其是在都市中的购物中心。果真有此需求则建议将办公室、须 预约及特殊的摊位（电影院、图书馆、舞厅等）置于上层。

依[非都市土地工商综合区开发审议规范]规定，大型购物中心供百货商场、量贩商场、便利商店、超级市场等 大型贩售性质的空间，其楼层的使用配置宜以不超过七层为原则。目的在于避免大型商业空间使用超高层空间，并 考虑消防云梯设施的能力，以确保购物人群遇急难时疏散安全。

### 三、商店区位

各种形态相异的商店所合适的区位各自不同。但大体上而言购物中心内的商店配置主要可依循如下的原则：

（一）购物中心的商店区位配置基本原则是将店面开设于步行交通量最大的动线上，并使动线集中于某些通 路，同时使其形成回路。为使顾客能在宽广的建筑物内容易辨识其所在，而能快速到达其目的地且能于需要时迅 速地离开，主要通道应经过中心地区，给予顾客深刻印象，有利于顾客建立方向感及场所感。

（二）某些形态的商店是促使顾客自发性前来的吸引源，像百货公司、精品店、大型专门店、流行服饰店，及 超级市场等等。这些店不仅吸引顾客自发性前来，同时也能集中顾客形成人潮使其经过购物中心内的其他商家，增 加消费行为。第二种吸引源如银行、邮局、快餐店及其他服务业（酒吧、美容美发、皮鞋修理、洗衣店）也同样是 吸引顾客前来购物中心的动力。商店是依靠人潮生存，而人潮是由提供多样化的物品及服务吸引的大量群众。

（三）一般购物中心的商店配置，应该将主要商店放于中心店，若为有数个端点的聚集性的 mall ，则可将主要 商店放在各个端点，使其成为相对应的吸引点。

（四）服务出入口应放在建筑物边缘或较低楼层，避免与购物者的动线混淆。

（五）贩售同类商品的商店应聚集开设于一处，以利用聚集效应，活络交易，像食物、仕女服饰、家居服及家 庭用品等。

（六）开放时段相同者如晚上仍开放的剧院、餐厅、乐房，应配置于同一区，一方面便于管理，减少管理费用 及人力，并确保顾客及管理者在特殊时段的安全，另一方面也拥有类似聚集效益的功能。

（七）糖果、糕点、礼物、香烟及扑克牌等店铺，可设在人行动线交会点，零星分布于购物中心内。

（八）电影院、汽车用品店及超级市场等形态的商店，本身的机能性强，足可吸引顾客，故

配置于分离的独栋 建筑物,或是 MALL 的非下面的地方,但可以由停车场直接到达的场所。

(九)人行步道的配置细节是重要的,如从停车场进来的入口及公车站、楼梯、电梯及手扶梯等其配置细节皆 需注意。原则上购物中心在这方面所面临的问题与大型百货公司所面临的问题是颇为类似的。

下列数点为各类商店在购物中心区位的指导原则:

#### (一) 超级市场

最好是与停车场位于同一层,以便利购物者购物推车可直接推至停车场。超级市场需要大面积空间,但是需要 小的店面开口。虽然如此,商店的宽度仍然是很重要的,因为它影响到结帐柜台的数目。在小型购物中心,超级市 场通常被规划为主要吸引源,因而必须位于可引导顾客进入 mall 的位置。

#### (二) 食品店

如洋酒专卖店、南北货专门店等,需要有小面积展示空间的店面,适于配置于超级市场入口及出口周围,但并 不是位于主要区位上,也不是最高租金的地方。

#### (三) 精品服饰店

适于集中配置于一处,且像百货公司的售货场般有秩序地排列,如鞋类、袜类、妇女贴身衣物、套装、宝石、 流行配件、女帽、外出服、香水及化妆品等。这些店需要位于重要的区位上,最适于购物中心的主要 mall 上,且远 离食品店。它们需要良好的展示正面,同时也非常依仗宽广的人行步道经过它们。因而最好的方法是将它们集中于 一处,使其能依其本身的特点形成一个吸引点以招徕顾客。

#### (四) 服务性商店

这类商店在夜间购物中心关闭后仍有可能开放,例如便利店及自助邮局等。这些店有两种做法,其一是这类店 可设有两个正面,当晚上 mall 关闭之后,顾客仍可自外部的停车场得到服务;或者是可独立于 mall 外,但位于 mall 的 入口附近。服务性商店通常配置于较不显眼的区位,其店面较小,租金较为便宜,例如位于次要的 mall 或较上层的 楼层。因为顾客会倾向于自己去寻找服务性商店。服务性商店仅需小的门面及展示即可。

#### (五) 特殊性商店

这类商店包括贩售皮制品、礼品、文具、摄影器材、花材、玩具及布料,需要良好的、显眼的区位及良好的展 示正面。有时也可将其配置于较为特殊的地方,例如家居用品及家具等层使较为平淡的区域能具有生命力。这类商 店特别能适应不同的店面面积及外貌。

#### (六) 百货公司

这类商店是大空间的使用者，且能创造出其自身的重要性。它们需要 2 至 5 层的低租金的楼层。其在购物中心内的设计及配置，受到其显眼与否的影响很大。最好的配置位置是位于主要 mall 的端点。

对于百货公司而言，太多的窗边地区是过于奢华的，最好是为一面对 mall 的矩形基地。

#### （七）餐厅

对于购物中心而言，这是非常重要的商店。它们可位于任意区位，即使是由主要的 mall 上仅一小部分也无所谓。专家的意见是将其散置于购物中心中，且于主要区域内，且占有面积的 5%。

#### （八）啤酒屋等场所

啤酒屋可以有許多不同的单元形式。在 mall 关闭时，能有通路可以进入，如果可能也尽量配置于停车场附近。通常适用于地下室及二楼。

#### （九）家具、汽车用品及家庭用品

这部分包括许多家居所需用品，包括硬件、电器用品、电视及收音机、家具、布料及古董。这类店铺可以聚集于同一处，也可分处多处。大型商店，尤其是家具店，需要小型出入口的大面积卖场。许多家具店需要最大的墙间距以利于其间布置商品。这类商店需要的配置形式为 L 型及 T 型的平面配置，且需要大的展示空间。

#### （十）百货店

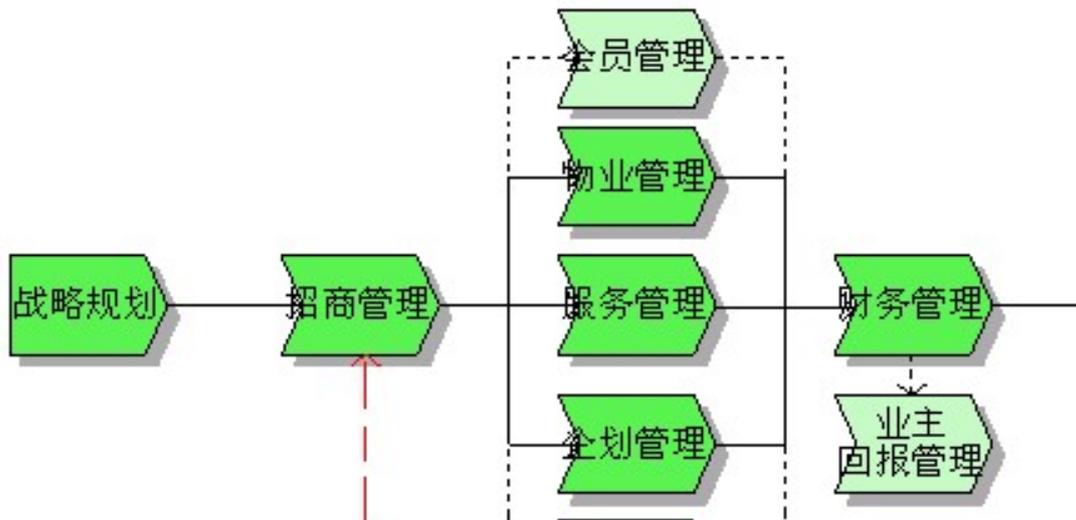
大一点的百货店会严格要求主要正面形式，且通常会严格要求最小宽度在 12 公尺-18 公尺之间。同时它们也适于面对面地相连配置，顾客在这一家店选逛时可看到下一家店。最好将其配置于 mall 中点或端点，如此可以吸引大量的顾客从该处进入进而穿过购物中心。

#### （十一）其它承租户

包括 mall 内的小贩卖亭、mall 广场内的路边咖啡座、自动贩卖机（包括食物及饮料）、广告招牌、寄物柜、电话等在 mall 中都可以找到。除此之外，在购物中心外部者如汽车修理场、洗车场、可开车进入的银行等可有两个正面（一个朝向 mall 内部，一个朝外）。

## 海鼎对购物中心的运作增值分析

完整的标准购物中心运作增值链如下图所示：



俗话说，谋定后动。购物中心运作成功与否，战略规划起决定性作用！

购物中心战略规划工作至少包括下列内容：调研信息、明确定位（核心目标客户、边缘目标客户）、招商层次与比例规划、招商（租户）引入考核标准、场地规划、业态分布设计、业态比例控制、整体运营计划、部门运营计划以及租户 KPI、部门 KPI、员工 KPI，等等工作。这是未来购物中心有效、健康运作的坚实基础。

招商管理必须严格遵从购物中心的整体战略规划！物业管理、服务管理、企划管理和商品管理（当存在自营部分时，可能会涉及到商品的进、销、存、价格管理及相应的供应商管理和专柜管理，故以其他颜色显示以示区别）是购物中心的服务核心，核心服务对象为租户，补充服务对象为顾客。会员管理将使购物中心以更加统一的形象、统一的服务、统一的推广、统一的活动来面对客户。对象明确的会员管理，不仅是提升核心目标客户忠诚度的有效方法，更是吸引边缘目标客户转化为核心目标客户的一记良方！

购物中心为租户、顾客所提供的各种服务是否有效，是否到位，最终将在财务指标上体现出来。同时，财务管理对外也是一项服务--能否清晰、准确、及时的提供帐单明细（固定租金、提成租金、临时租金、科目费用、保证金、滞纳金、押金、服务明细，等）、能否便捷的为租户管理好预付款并进行帐单自动抵扣，等等，这些细节都显示出购物中心的规范管理水平。

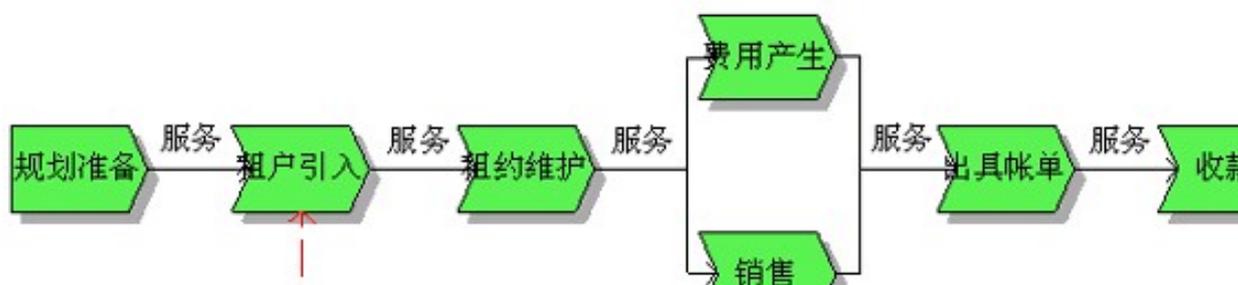
对于某些商业地产开发商开发的购物中心，其经营模式是将产权部分或全部出售给业

主，然后由购物中心管理公司将产权反租。此时，购物中心的运营管理者不仅仅需要管理购物中心，还需要管理业主及其定期回报。

确切的讲，在实际运营中，增值过程不是一条单纯的"链"，而是一个"环"！各种管理支撑系统所维护与采集的大量数据，经过筛选、汇总与挖掘，为运营管理决策分析提供强有力的数据支持！分析—>决策—>提升—>再分析—>再决策—>再提升……只有遵循这样的循环，并以此不断的来指导、支持流程的优化、效率的提高、考核的客观调整，等。由此，管理与服务水平才会得到持续的提升！

上图中每一个节点都是一个最简的增值过程，步步推进，循环往复。理论上讲，从第一个节点运作开始到最后一个节点结束，购物中心实现了盈利。那么针对不同管理机制的购物中心，微观上是如何获得盈利的呢？根据管理机制的不同，分偏物业和偏百货两种类型。下面我们来了解一下这两种不同类型购物中心的运作增值过程。

下图显示了偏物业型购物中心业务操作增值模型：



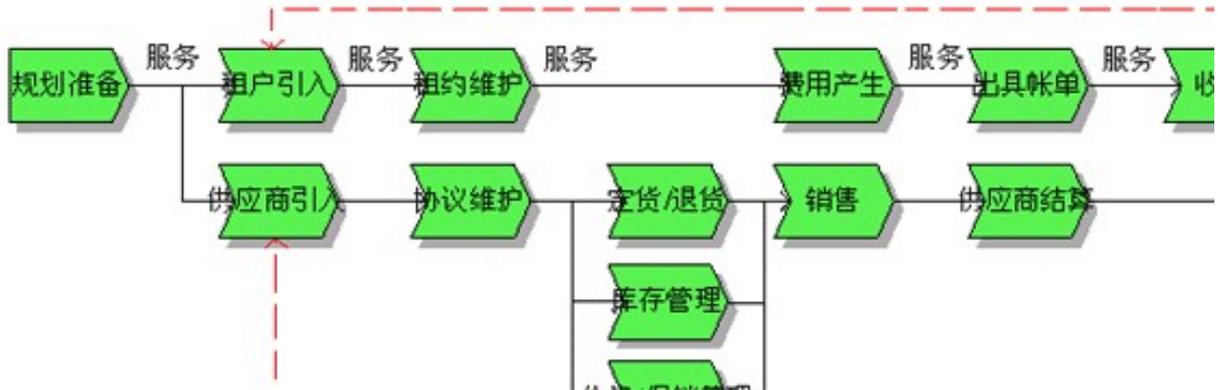
规划准备工作是将购物中心的战略规划在战术上实现，并通过购物中心管理系统描述出来。而租户引入工作最主要的参考和指导依据就是购物中心的定位。

夯实了这些基础，租约维护、产生销售提成、相关费用、出具帐单和收款将在购物中心管理系统的支撑下一气呵成的完成，每一步都将是一个增值的过程。

同时，我们应该注意到，所有的增值点都是依靠服务贯穿起来的。换句话说，忽视了服务或者服务不到位，增值链将断裂！

经过最后的决策分析，结合租户、部门和员工的 KPI 指标进行分析与考核，进行必要的调整、提升与淘汰。

下面，我们再来看偏百货型购物中心业务操作增值模型：



显然，偏百货型购物中心的运作增值过程就是物业型购物中心的运作结合了自营百货的管理。而自营百货管理的业务核心简言之是进、销、存与专柜管理。这些内容讨论较多，在此不再赘述。

综上所述，我们认为，真正的购物中心决不是一个零售企业，而是一个管理企业、一个服务企业！

## 租店签约内容及注意事项

### 1.签约内容

- (1)房屋税捐、地价税、所得税、印花税应由房东负责
- (2)租期届满后避免恢复原状，否则应在合约书内说明恢复内容<最好拍照留底>
- (3)房屋装璜改造，避免填写先征求房东书面同意，否则应请房东另开立书面同意书以防违约，切记需与签立合约同时办理
- (4)其它特殊条文,&nbsp;应先经公司主管及法务同意后始可签立

### 2.过程注意事项

- (1)签约阶段有下几点必须注意:

A.买卖房屋的面积是否确实:面积不足的部份,可以按单位面积比例来减款,明载于契约书内。若为租屋,则应载明是全部租用,还是只租部分,并清楚记载租用面积及区域

B.金额总数,什么时候付款:租屋时,要明白记录租金以外的各种费用。定下将来若有让渡、转借时,名义书 转让费怎么支付,押金又该在什么条件下被归还。另外,像房租方面,要详细注明款额、起算日、换约时间、换约时涨价的计算基准及限度、管理费和公共设施费及其它项目等等,皆必须明载金额的多寡。

C.物品交接要确实:要注意电力状况、瓦斯状况、给排水设备的状况,以及日后可能发生的问题,详细记载于 契约书中。

D.何时申请移转登记:租借时,要清楚注明契约的起契期间。

E.何时解除契约:必须具体规定解除契约时要进行哪些手续、及会导致何种结果等事项。

F.须载明天灾及其它不可抗力的损害该由谁负责,如何负责等。

G.注明店铺改装时须办理的手续。

(2)原则上以公司信誉保证,避免公证。若房东坚持需法院公证,则要求公证费由房东自付(最多公司只能负责一半)

### (3)法院公证所需文件

#### A.公司方面

a.公证申请书原本一份(可在法院购买)

b.合约书一式三份

c.授权书一份

d.公司印鉴证明原本一份

e.公司及负责人印章

f.公司执照、营利事业登记证影本各一份

g.代理人(洽谈者)印鉴、身份证

#### B.房东方面

a.房屋税单明影印本一份

b.身份证、印鉴章

c.印鉴证明原本一份

d.房东如委任他人代理则须附授权书及私人或公司印鉴证明原件一份

## 购物中心的市场营销计划

市场营销不仅仅只是一种策略，而是一种使购物中心的商品及服务吸引顾客注意的工作方式，当把购物中心整体视为“产品”时，有一系列的途径可以成功地创造及维系正当的形象以告知并吸引顾客。

当消费者的复杂性不断增加及购物中心本身的多样化，竞逐消费者的荷包比起从前愈来愈激烈，这也表示有效率的市场营销对购物中心目前的运营表现及未来的生命力具有举足轻重的地位。

有效的市场营销计划是促销任何购物中心的基础，计划本身需要购物中心业主的承诺及购物中心所有相关团体持续不断的支 持，营销计划必须成为购物中心全体员工作业的工具，应该很容易取得，并定期地检讨，每季重新评估而每年予以更新。

市场营销是将你的产品送达消费者的一种程序，而其运用的方式将随不同的购物中心而有所不同。

市场营销计划的根本(The Basics of Marketing)

购物中心营销计划对购物中心各参与者皆很重要，更仔细的说就是：

·业主期望藉此将购物中心市场价值极大化，除此之外，购物中心经理人精通市场营销手法将有助于他们未来的就业能力，尤其是业主将进一步赋予更多的责任。

·购物中心经理人，将业主的期望谨记在心，则期望藉此提高租金，尤其是百分比租金，以增加获利能力，他们知道满足承租店家需求分享正面的资讯是最佳的公关大使。

·承租店家期望购物人潮增加以提升销售额并为他们创造收入。

市场营销计划(The Marketing Plan)

有效的购物中心营销计划是购物中心整体营销成功与否最重要的一环，它是一项指导计划，市场营销计划应是一正式书面性文件，很多公司已经建立有固定形式的表格文件可供他们自己的购物中心应用，而其主要内涵则包括：

·市场处境分析(Situation Analysis)

·问题/机会点(Problems/Opportunities)

·机会/宗旨(Goals/Objectives)

·策略/执行方式(Strategies/Tactics)

而市场营销计划书的成效包括:

·了解本身相较于区内其它购物中心竞争者的优势与劣势所在。

·确认购物中心如何与其它竞争者的定位有所分界。

·建立承租店家、业主与经营管理团队的共同愿景。

·将目标宗旨按重要性列出执行策略的优先次序。

·建立管理的机制,将行销计划以书面形式预先作好,正确指导作业的方向并将精力专注于重点地方。

市场处境分析(Situation Analysis)

基本资料研究是拟定市场营销计划的根本基础,必须先了解购物中心所在商圈及其客源层的特质,以便建立正确的执行计划。

第一手资料研究(Primary Research)

研究有第一手资料及第二手资料来源。

研究有第一手资料乃是经由下列方式的收集:

现场访谈(Intercept Interviews)一在购物中心现场访问消费者,期望是当他们离去时作业。

一般至少宜作 300—500 份以上有效样本,依照来客的居住地点邮递区号、人文背景分类及消费习性作交叉分析,此份收集来客居住地点的分析将作为建立购物中心商圈范围的依据。

电话访谈(Telephone Surveys)一在购物中心所在商圈范围内以电话向居民作市场意见调查。

抽奖所填写的资料可以提供顾客居住地区邮递区号分布及其它资料。

意见调查表(Contests Entry Analysis and Survey Card)在办理特别促销活动时的意见调查也可同时收集居住地点人文背景及顾客对活动的意见。

第二手资讯研究(Secondary Research)

第二手资讯研究则不是从第一手资料收集获得。

一些较佳的资料来源包括:

政府人口资料公报。

商业主管机构公报。

地方报纸杂志。

图书馆。

瓦斯、电话、电力公司资料。

百货公司/大型主力店。

大学。

购物中心承租商店顾客邮寄资料(可以用来了解顾客邮递区号分布)。

不动产经纪商(他们了解附近社区平均房价及转换率)。

更新你的研究 (Updating Your Research)

研究作业应每 2 至 3 年或区内有重大建设或重大政变发生时就应予以更新,而何时应重新执行新的研究,例如:

购物中心本身的重大变更(如业种组成、主力商店更换或重大整修刚完成等等)。

购物中心所在附近有重大道路建设完成。

购物中心所在区域有大型公司关闭。

新的住宅社区展开。

购物中心所在区域有新的购物中心建设计划发生。

定义你的商圈范围(Define Your Trade Area)

购物中心业者必须了解消费者居住所在,在美国邮递区号就是一相当不错的定义商圈的方式,某些小型的购物中心其商圈范围有时候比一邮递区号分区还小,在这种情况下,商圈定义可藉由消费者的住址按政府的人口统计分类。

客源分布资讯可来自于购物中心现场访谈,或从抽奖意见调查表及促销活动或是主力店顾客邮寄资料等获得,当购物中心的商圈范围确立后,在设定目标之前你必须对购物中心的定位作处境分析,以便了解本身的优劣所在,当收集资料作业时主要询问的问题包括:

·区内主要产业为何?是否有裁员或重大变更计划?他们的行为模式为何?例如假使区内主要产业其薪资核发日为每月 15 及 30 日,则你可配合发薪日举办促销活动。

·区域内主要道路网络系统为何?

·是否有天然地形界限(例如山岳或河川)从你的商圈内横越?

·顾客如何至你的购物中心?

·是否有大众运输工具行经

·当你开车行经该商圈时你会经过多少与你竞争的购物中心?

确认谁是你真正目标客源(Find Out Who Your Shoppers Are)

你需要下列的资料:

·政府人口资讯:有关商圈内消费者基本统计资料,包括年龄、性别、收入、教育程度及职业分类与邮递区号。

·消费者习性：包括区内生活行为模式，例如人们如何受影响及如何花费金钱，两个基本背景及收入相同的家庭，有时可因家庭生活模式暨喜好的不同而有完全不同的消费模式，例如两户邻近家庭，两者皆是大专程度以上的父母，拥有两个小孩，家庭收入约每年US\$50,000，可能有全然不同的金钱使用模式。

家庭甲拥有渡假休闲车、游艇及每位家庭成员一部登山脚踏车，家庭乙可能在其地下室有一家媒体中心，积极参与社区活动并常在家中宴客，你可以预料每至周末假期家庭甲有可能离城而在周日时至购物中心购物，而家庭乙则可能在周末至购物中心消费，这里所述，每一家庭的购买行为除了受一般人口资料影响外也受其生活模式的影响。

了解自己的购物中心(Study Your Center)

塑造一个成功的市场营销计划，你应该将购物中心本身视为一“产品”，了解它并可将它的优势—产品—提供给消费者。

有时购物中心经理人过于了解他所经营管理的购物中心，而无法客观分析中心本身的优劣，则以下方式可尝试：

·询问购物中心其它人意见，他们不是与你相同长时间在购物中心内工作者，例如询问他人有关标志系统的可视性。

·改变你的视野，例如有时候尝试每日经由不同的路线到达购物中心或从不同的人口进入。经常在购物中心附近走动，问问不同观察者的意见—例如清洁维护人员、安全警卫或中介代理—并伴随你指出你从未听过或看过的问题所在。

因为购物中心是你的“产品”，身为购物中心经理人应以“包裹”方式审视的，例如：建筑物—类似你产品的外壳—宜保持最佳状态，标志—类似产品的品牌—须清楚可视，人行道宜打扫洁净，入口区大门宜开闭自如，中心内垃圾桶宜随时保持干净，而厕所用纸须注意更换等等。

你的产品进出动线也必须方便简明，发现任何可能阻碍消费者的路线，例如车道宽度是否足够与车位数是否足够？在店家，拥挤的信道及显目的摆设是否侵占走道空间而影响消费者购物？

检视购物中心实质环境与视觉因子，你应同时检视：

景观设施。

环境气氛。

动线便利性

。

购物中心所举办的大型活动。

饮食。

卫生设施。

其它服务性设施。

了解你的竞争者(Study Your Competition)

亲身拜访紧邻商圈的购物中心是必要的,了解那些购物中心内业种业态的组合及一般性环境设施,与本购物中心比较,较优?同样?较差?观察消费者,扪心自问:

什么样的店家他们常去消费?

他们购买什么样的商品?

什么样的线索暗示流行风潮能引起兴趣?

问题与机会点(Problems/Opportunities)

你所拥有可分辨的优势

探究你的购物中心所能提供而你的竞争者所没有的是非常的重要,帮助消费者了解至本购物中心消费的优势, 尝试发现是否有特别的优势, 你可以特别重视并登载于广告词句。对消费者而言, 购物中心能够加以区分的优势, 往往可将你的购物中心与其它购物中心有所分别并能根植于消费者心中, 分析本购物中心与其它竞争者的优劣所在 可以让你了解是什么原因促使本购物中心不同或为什么比同区其它购物中心具优势。

将你的购物中心内所有商店名称表列并分析其业种业态分布, 将此表与区内竞争者相互比较, 检视商家其相似 与相异之处, 你可能会发现你所经营的购物中心提供一特别的业种, 在商圈内其它购物中心皆没有这一可分辨的优势, 你也可能发现较弱势之处而必须予以强化。

记得, 可分辨优势能根植于消费者心中, 因此, 它可以成为真实或被感觉到的, 其案例包括:

- 拥有在本商圈内服务最佳的店家。
- 拥有双倍的残障停车位, 最靠近入口区, 或者在询问处提供别的购物中心所没有的服务—例如免费使用婴儿 推车或轮椅等。
- 美食广场提供购物者最好最方便的饮食空间。
- 拥有最佳最方便的休憩座椅区。
- 商店售货员有最佳的礼貌与产品专业知识。
- 造园景观不但吸引人且维护良好。
- 购物中心本身给人的感受是一安全的购物休憩环境。

## 目标/宗旨所在(Goals/Objectives)

你的计划必须包含目标且必须依照其重要性按序排列，目标必须是可达成的，它帮助你将目标视为一行动构想。

目标可以和许多事物相关连，包括：

- 提高商家分摊的促销活动经费比例。
- 提高购物中心获益率，例如你可拟定租赁策略目标将出租率提升，从目前的 80% 提升到 88% 的出租率。
- 与社区整体互动，你可能决定将你所经营的购物中心成为社区的好邻居，例如：  
你可在购物中心开幕的第一年为社区慈善团体举办二次募款活动。
- 在 12 月 31 日以前应用 \$5000 费用，增加礼券销售额 10%，至 \$250000。

## 策略/执行方式

为了达成前述目标你必须有其相应的策略，这是达到所期望目的的方式，包括内部与外部策略的运用，而执行方式则包括由谁、如何、在何地、于何时的细节及至何时预定目标得以全部实现。

## 内部策略(Internal Strategies)

这些事项是指在公司内部或购物中心内部所必须准备实现市场目标的素材，有时候内部的工作策略常常忘记加以陈述而当发觉时又往往太迟了，其实这一系列的准备工作将为达成特定目标立下稳固的基础，它们可能包括：

- 目视购物中心是否看起来环境良好。
- 建立并维系良好的承租户关系。
- 仔细编列市场营销预算。

## 外部策略 (External Strategies)

外部策略是指须委外作业事项以便达成特定的市场营销目标，它们包括：

- 促销活动广告传单。
- 新店家进驻正式宣告。

## 如何与媒体合作(Working with the Media)

你有两项管道可供你传递讯息，你期望传递购物中心讯息：付费广告与免费公共关系。

## 付费广告 (Paid Advertising)

第一，决定使用哪一种最有效传媒以便深入目标市场所在，例如，先行了解区域内所有可运用的传媒工具，而后基于你对商圈内目标客源从哪一居住社区而来，分析最合适有效本商

圈的传媒工具，此项选择成为你计划的基础，而后才是决定何时采取行动及欲传达的讯息内容为何。

你的广告计划描写所有广告活动重要元素，包括媒体的配置及创意性的结合，而讯息本身，具主题性及创意的每一支广告，准备购物中心的广告，它包括的预算应含有创意与制作两项服务所需。

## 谈商业地产的招商管理要诀

运营管理是商业房地产运营的核心，是商业房地产收益和物业价值提升的源泉。现代商业房地产管理运营的精髓就是要把松散的经营单位和多样的消费形态，统一到一个经营主题和信息平台上。不能统一运营管理的商业房地产项目，会逐渐从“商业管理”蜕变成“物业管理”，直至最终完全丧失自己的商业核心竞争力。

统一运营一般包含四个方面的内容：统一招商管理、统一营销、统一服务监督和统一物管。这其中“统一招商管理”又是后面三个统一工作的基础和起源。这项工作的成败得失不仅决定了发展商前期的规划是否成功，而且决定着后期商业房地产项目商业运营的管理能否成功。

随着商业地产的发展，以 MALL 为代表的商业地产的招商工作已经不仅仅限于传统的百货商店和专卖店，服务性、娱乐性的项目比重不断上升，甚至超过了普通商品店，招商管理也称之为微观经营主题的选择。

### 选择依据

对于一个大型的商业房地产项目，微观经营主体包括的内容非常广泛，既包括购物商店，还包括餐饮、娱乐等服务性设施，这方面比重在商业地产中一直呈上升趋势。目前商业地产中微观经营主体的内容主要有以下一些，百货类：大型百货商店、小型百货商店；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、佐料和调料品店；服饰类：女装店、男装店、青少年服装店、童装店、婴儿装、童鞋、休闲服、沙滩装、布店；家具和装饰类：家具、家什、窗帘、灯具灯罩、瓷器和玻璃器皿、地板和地毯、古玩、现代艺术品、陶器、电视架、室内装修、

特制家具、隔断；五金类：壁画、墙纸、家用五金、低压电器；药店：药品、配药、药房；餐饮店：小吃店、快餐、中餐厅、自助餐厅、咖啡店、鸡尾酒酒店、火锅店；其他商店：礼品店、相框、电器、音像制品、珠宝、戏装、工艺品、花店、布料店、白酒店、皮箱、化妆品和香水、烟店、报纸店、毛衣、花边、摄影器材、金店、文具店、缝纫机、玩具、邮票和纪念品、运动器材、收藏品、健身器材、热带鱼、宠物、汽车配件、轮胎和电池、园艺用品、纪念品；服务类：美容、理发、修鞋、洗衣店、干洗店、眼镜和验光店、减肥沙龙、配钥匙、出租书店、照相馆、旅行社、裁缝店、加油站、机票代售；机构类：银行、邮局、信贷处、股票代理、医疗机构和牙医、保险公司、房地产公司、会计师事务所、公共展厅；文化娱乐设施：剧场、会议室、保龄球馆、儿童乐园

在确定了商业房地产可以由哪些微观经营主体之后，就需要从中进行选择。微观经营主体选择在商业房地产建设期间就应该有初步规划，商业房地产的建筑设计应该同微观经营主体的选择相配和。

微观经营主体选择的第一个考虑因素是建筑特点和建筑条件。微观经营主体的选择的第二个依据是商业房地产的类型和特点 and 整个商业房地产项目的经营定位。同时，商业房地产的类型和特点也在很大程度上取决于微观经营主体的组成。

不同的商业房地产的微观商业经营主体组成千变万化，这不是偶然的，也不是由市场自由决定的，而是开发商有意识选择的结果。他们在制定招商计划时，已经确定了各种微观商业经营主体的组成和数量，他们占整个可出租面积的比例以及他们在商业房地产中的地位和位置。商业房地产微观经营主体选择的第一步是确定商业房地产项目的经营定位。商业房地产项目可以根据各地区消费水平、消费结构、消费能力和商业房地产项目的经营规模进行经营定位的确定，基本上可以从以下几个方面考虑：

业态定位：集购物、休闲、娱乐、文化、饮食等多功能服务于一体的一站式大型商业房地产项目；

目标市场定位：满足地区全客层消费者需要；地区或城市新型商业区的标志性企业；

主题特色：符合当地人群的经营主题设计；

经营品项：吃、穿、用、玩、乐、赏、游等项目的合理配置；

微观经营主体选择的第三点是要考虑零售业的一些特点，这包括：

经营组织形式（连锁经营、合作经营还是特许经营）；

销售方式（自助服务、自选商店还是百货商店）；

经营规模（大百货商店还是小货亭）；

经营范围（食品还是非食品、日用品还是耐用品、比较购物还是方便购物）；

经营商品档次（是高价和流行商品、还是低价冲动购买商品）；

商品本身特点（是否产生垃圾和气味、是否需要特别安全保卫措施）。

需要商业房地产开发商在综合平衡各种关系的基础上制定招商政策，对微观商业经营主体进行控制，最基本的目标是微观商业经营主体在商业上能够生存，有足够的回报，让整个商业房地产开发能够获得效益。

然后，在微观经营主体组成确定之后，还需要根据各种微观经营主体的需求和商业房地产自身的需要进行整合，最后确定它们在商业房地产的位置，以促进共同繁荣，给商业房地产带来最佳效益。在整合中还应该注意一些问题。首先，核心微观经营主体对于引导人流起着关键作用，其布局直接影响到商业房地产的形态。核心微观经营主体的位置需要最先确定，大型商业房地产的核心商店适合放在线性步行街的端点，不宜集中布置在中间，这样才能达到组织人流的效果。

其次，在微观商业主体的布局上，应该考虑选择一些微观商业主体集中布置，因为购物者对商业房地产只有一家商店出售某种商品不会感到满意，希望能够像在城市商业区购物一样，方便地进行款式、质量和价格的比较。集中布置有利于扩大商品覆盖范围，提供与城市商业区一样的竞争性和便利性，创造“购物气氛”。

接下来考虑普通微观经营主体的位置，微观经营主体的适当组合能够在一定程度上提高销售额。对于一些大型商业房地产项目微观经营主体布局需要统一规划和布置。各种微观经营主体之间的亲和力是不同的，一些经营项目的商店组成群体有助于加强吸引力，另一些经营项目的商店需要相互避开。商店之间的位置关系受承租政策决定，研究发现，商店销售额和经过商店的人流数量有一定的比例关系，这个结果常常用于确定微观经营主体的布置，一个基本规则就是微观经营主体的布置必须能够加强商店之间的交流。

在大型商业房地产，四种主要商店类型需要互相聚集。第一类是男士用品商店，男鞋、男装、运动用品应当集中布置。第二类是女士用品和儿童用品店，包括女装、女鞋、童装、童鞋和玩具等等，这样便于在购买之前对商品款式、价格和颜色进行比较。第三类是食品零售店，包括肉店、鱼店、熟食店、面包店等等，聚集不仅给购物者带来方便，而且还能有效的增加销量。此外，适合聚集的还有个人服务店，这些服务设施需要靠近停车场和入口，有可能的话集中布置，并与其它微观经营主体相对分离，让购物者出入方便，允许他们在商业房地产营业时间之外继续营业。

一些商店类型适合分散布置，例如，服装店和外卖快餐和冷饮应该分开，原因很明显，而且，

把服装和食品分开也有利于组织人流，因为在这两种类型的商店中，购物者的步行速度完全不同。超级市场需要能够方便的进出停车场，有可能的话最好设置单独的出入口，珠宝店和音像制品店适合分散布置，这样可以延长购物者的兴趣。

如果商业房地产规模比较大，则可以考虑安排百货商店。百货商店往往成为大型商业房地产的核心，但是常常只能获得比较低的租金，特殊的情况还能够有所增加，并且随着面积的增加而递减。小型百货商店则往往成为大型商业房地产的次级核心经营主体。小型百货商店往往也很重要，所以也可以通过谈判得到比较低的租金。

超级市场是商业房地产的重要补充，多数情况下是全国性或竞争力很强的地方连锁店。它有很好的信誉，能够缴纳足够的租金。超级市场提供的是方便购物，研究表明，超级市场对于吸引人流的作用非常大。因此，对于大型商业房地产而言，超级市场是必不可少的。除了超级市场之外，还有风味食品、糖果店、面包店、熟食店、肉店、鱼店等食品商店，它们面积从50~200m<sup>2</sup>，并且有较好的销售额。

综合商店可以占到整个商业房地产营业面积的4~9%。单位面积的销售额非常低，但是它却非常重要。他们常常是全国性的连锁店，具有良好信誉。

对于服装店的布局要尽量创造比较购物环境。大的女装店和男装店是重要成员。商店规模是影响租金的一个重要因素，一般小商店支付的租金高，全国连锁店的租金低。

家具店对位置的要求不高，但是由于这种商店要求仓库和展示空间面积大，主要位于地下室，在主要营业层只需要小面积展示空间。

餐饮设施一般可以分为三类：即快餐、自助餐厅和高级餐厅。快餐为员工和购物者提供餐饮。高级餐厅能够吸引汽车交通，所以最好放在靠近停车场和道路的独立建筑中，同时又不能脱离主要步行人流。

礼品店、珠宝店、收藏品商店、运动用品商店、箱包店、音响制品店和照相机商店通常只能由地方经营者经营，也可能包括一些信誉好的全国性珠宝连锁店。他们能够有效地增加商业房地产的吸引力，其销售收入也很高，收取的租金也相对高一些。

服务设施包括理发店、美容店、减肥沙龙、修鞋和修理店等等，在商业房地产项目中占的比例很小，不超过2%。由于面积小，故抵押保证金比较低

租金制定

在确定了微观经营主体在商业房地产中的分布之后，就需要确定各个微观经营主体的租金。

租金的制定应该依据商业房地产项目的投资计划计算分析单位面积物业成本、经营管理成本，参考当地市场商业物业租金水平，并综合考虑项目经营策略制定切实可行的招租条件。按照惯例招商招租条件可以分为 A、B、C 类，用以区别不同情况下对分类项目的招租。招商招租条件对同一项目要稳定，对薄利配套项目要有一定程度的灵活性。此外，店面租金与商业房地产的规模和档次有关，大型或高档次的商业房地产租金高，小型商业房地产租金相对较低。此外，位置不同，租金也会有所差别，即使在同一商业房地产项目内部，位置较好的店面往往能够获得比较多的租金。

由于微观经营主体经营商品的种类和利润不同，并非都能承受同样的租金。收取的租金一般分为两个部分，一部分按面积收取基本租金，成为抵押保证金或抵押租金，另一部分按销售额以一定的比例抽取，称为百分比租金。

租金的制定应该与微观经营主体的选择相互配合，二者具有密切联系。商业房地产微观商业经营主体的选择要保证租金的来源。开发商的目的是选择合适的零售商，获得足够的租金，最大限度的出租营业面积，获得最大的利润来源。但是，很多情况下，获得长期稳定的商业经营主体和短期高回报是有矛盾的，在某些情况下难以两全其美。开发商把面积大量出租给信誉好的零售商可以保证租金来源的稳定性，但是这些微观商业经营主体可能达不到预期的销售额，所以难以让业主和金融机构满意，由此面临协调长期收益和迅速收回投资的问题，反映在微观商业经营主体的选择上就是选择高信誉度的知名商店和全国性连锁店，还是选择本地的愿意支付较高租金的普通零售商。

### 选择策略

商业房地产项目应该尽量选择国内外某些领域知名企业、知名品牌。推广策划应该面对国际性水准的众多机会的筛选，范围上要广，重点介绍项目所在地消费环境、本项目的经营定位、项目的业态组合、经营规模、管理模式等合作商关心的实际问题，使合作商对项目有全面、深入的了解，便于进一步接触洽谈合作。

项目推广策划的程序发达地区一般要由内而外，即先做好本地区推介工作，再进一步吸引外地合作项目；如东部沿海开放城市上海、广州、深圳等地区；其他地区可以先外后内，即首先去吸引在国内外市场上领先的企业和品牌，再选择当地有特色的商品和服务项目。

项目推广策划的形式采用立体交叉的方式进行，可以通过新闻发布会、报纸杂志、广播电视、行业协会等灵活多样的方式。

在微观经营主体选择上应该遵循如下策略：核心主力店先行，辅助店随后的原则；零售购物

项目优先，辅助项目配套的原则；放水养鱼的原则；先做人气，再做生意的原则。

## 租赁业务与电子商务之二

不动产买卖租赁中介所提供之服务及内容其首要自然是买卖信息之交换，而这正是最容易以数字化形态处理及呈现之商品。传统之大型不动产中介业者固然也陆续建置网站将其对象信息散布于网际网络之新兴媒体，但个案所设定之通路形态则是充分发挥网络之特性而将信息交换之功能拓展至极致，其之手段则是藉由两个网站之建置以为基础架构(infrastructure)，此二者为：

(1) IndirectWeb 系全台免费不动产买卖租赁业务信息交换站，一个供委买及委卖者自由登录并交换信息之园地

(2) AgentWeb 系全台免费不动产买卖租赁业务代理站，以智能型代理人之形态搜集网络上各相关中介业之对象信息，以为搜寻及撮合对象之园地，其中之 IndirectWeb 又系以 AgentWeb 为其入口网站，易言之，AgentWeb 以其智能型代理人之角色及功能，将 IndirectWeb 之委买、委卖信息纳入其中，而且再扩及网络上不动产买卖之相关信息与资源，如此其将成为自身 IndirectWeb 以及中介业者之虚拟代理人(virtual agent)，而在此双重虚拟网站之建置下，其将拥有以下之 Strength：

(1) 最为齐全而完整之委买?委卖对象信息 -&nbsp;涵盖网络上相关之不动产买卖对象信息，而不限定于特定之中介业者，使使用者得以享有最大之信息透明化。

(2) 智能型搜寻撮合功能 -&nbsp;结合完整之信息资源使其之搜寻与撮合更能快速满足使用者之需求，且足以降低&nbsp;使用者搜集?分类?筛选信息之烦琐而高昂的交易成本。

(3) 最适化之商品 -&nbsp;智能型代理人之功能令使用者得以依其偏好及条件设定搜寻及撮合之标的，且这样的设定对使用者言，是实时(real&nbsp;time)而可由其全然掌握其间之弹性变化。

(4) 个人化之商品(customized) -&nbsp;不动产有极大比重之个人化?私密性色彩，每一家庭或个人皆有其不同之偏好。智能型代理人同时可让众多的使用者各依其所好在极短时间内自行组合并获得其偏好之信息，已相当程度地达到 mass&nbsp;customization&

nbsp 这一网络时代之营销概念且足以使消费者获得最大之满足。在 Agent &nbsp; Web 内，事实上使用者有相当大之空间可自行规划其量身订制 (tailor &nbsp; made) &nbsp; 之信息组合并能够享受自行开发商品之乐趣。

(5) 不收费之自由园地 -&nbsp; 虚拟化之个人商业网页，委买?委卖者皆可自由上网登录，可进一步降低委买?委 卖者之交易成本。

(6) 建置 Web &nbsp; Site 之固定及变动成本皆极低，与传统中介业者相较将具成本优势 首动利益(first &nbsp; mover &nbsp; advantage) -&nbsp; 不动产买卖租赁之中介产业以大型 传统中介业者为主力，各自固守其开发与接洽之对象，其所提供之信息也自然局限于 此，以智能型代理人之型态作信息整合者则尚待开发， 个案之设定将藉由网络新兴电子虚拟通路之切入而享有首动利益。

## 店铺组合营销形式的实施

店铺是流通领域的基本单位，是联系商企之间关系的纽带，是联系顾客的桥梁。传统的营销渠道由于中间商的作用，使企业 业与店铺、企业与顾客之间形成一个隔离层。中间商在经营上与 企业没有连带的责任，他们任意选择进货渠道，任意选择企业， 随意采用销售手段与促销手段，在企业需要零批商和店铺配合 时，往往得不到有效的合作。特别是企业需要更换和调整业务人 员时，还可能由于原业务人员与中间商长期千丝万缕的联系而建 立的感情色彩，使企业失去一部分重要的目标市场。

店铺组合营销，是将企业外部的店铺用契约和协议的方法组 合起来，使其成为企业的经销 店、特约经销店、特约批发商、连 锁店、代理店，通过企业内部的销售公司、销售分支机 构、办事 处、营业所，在零批、零集渠道组成营销网络体系，用于解决中间商、代理商不 能很好配合营销过程的矛盾，使企 业的销售重心贴近市场，接近顾客，促进最终消费，提 高企业的市场支配能力与市场影响能力。

目前，快捷的交通条件和灵敏的通信手段，为自设分销机构、组合店铺营销能力创造了有利 条件。国外很多大 公司很早就开始这样做了，松下公司就建立了 240 多个批发销售部和 不计其数的零售店铺， &nbsp; 麦当劳的成功得 益于连锁店的营销形式。国内的长虹集团也是 组织了店铺营销效力，才使该企业的产品畅销不衰。“汇仁肾宝”的 营销方法，更是别具一 格，他们先是采用驻点宣传的方法，将“汇仁肾宝”四个字贴满了大街小巷、住宅区、电线 杆，

费用却不很大；进而直接向店铺组织供货，同时又影响了一批零批商、中间商回过头来现款提货、预付货款。实行两条腿走路的办法，利用中间商，而不完全依靠中间商，取得了较好的营销业绩。

#### 灵活多样的店铺组合营销形式

总结中外企业一些具体营销措施和策略，店铺组合营销采用的基本形式有以下五种：

- 1.紧密组合式。利用购买和兼并的方法，统一店铺的标志、商号，建成连锁店、特约批发店、特约经销店，在各地组合成实体分销网络。这种形式比较适合大、中型企业销售长线耐用商品和高科技产品。
- 2.松散组合式。利用协议、契约的方法，将店铺组成相对紧密的商业伙伴关系，自设分销机构和仓储运输机构，统一价格、统一供货、统一促销手段和方法。这种形式比较适合生活资料产品的营销，适应中、小型企业规模的厂家。
- 3.派遣自营式。将本企业富余下岗人员培训后，派遣去目标市场，自设零售店铺，或者摆摊设点销售本企业产品。这种形式适合小型企业，销售季节性短线产品。
- 4.佣金租借式。利用目标市场的仓库设施、经销组织，支付佣金、自我订价，销售本企业的商品。这种形式适应大、中型企业在中间商支付困难时采用，适应大宗商品、物资和长线产品的营销。
- 5.宣传促销式。利用中间商的经营场地和经销组织派驻特派人员，驻店或者驻店宣传促销。这种形式适合中、小型企业生产的长线耐用品的销售过程。

无论企业采用什么样的营销形式，及时足额回收货款是企业营销过程的重中之重。在采用营销形式时，一定要对怎样回收货款及回收货款的期限和额度制定具体的目标计划，从严考核，并附以奖罚制度和组织处理方法，使其落到实处。

#### 实施店铺组合营销有哪些优点

店铺组合营销不是单纯商业性质的机构设置，而是企业经营战略上的投资，是建立一种与顾客长期联系及对顾客需求进行管理的投资。

店铺组合营销法与传统营销相比大致上有以下十个方面的优点：

- 1.资金回收及时快捷，能最大限度地减少呆账和坏账，可以向组合起来的店铺规定货款回收的时限，限期结账。店铺规模小，销货量也小，账额也小，店铺支付能力相对好一些，店铺的账目不容易出现呆账和坏账现象，规避经营风险，加快资金的流动速度。
- 2.开发新市场迅速，并能很快占领市场。因为厂家能直接与顾客见面，直接向顾客进行产品宣传，解答顾客得出的各种疑虑，有助于打破竞争对手的市场垄断。

- 3.有利于控制老市场，延长老市场的寿命周期。由于能在老市场上与竞争对手进行有力的对抗，使竞争对手慢慢地失去竞争的信心，最后放弃竞争。
- 4.能克服中间商与企业销售人员的感情随意性，只要市场上需要，企业就可以随时供货。特别在企业更换和调整业务人员时，不致于使企业失去重要的目标市场。
- 5.能克服工商分离的现象，使本企业的销售组织向流通领域的深度和广度进军。它不仅可以防止中间商对企业货款的抵赖、坑骗、拖欠现象，也能够制止一些不法分子冒充中间商欺骗企业，骗取企业货款的非法行为。
- 6.能克服中间商、代理商的不合作态度，使企业能得心应手进行促销宣传，并掌握其强度和力度，通过提升店铺组合营销力，与竞争对手展开竞争。
- 7.对顾客的需求进行有计划的管理，便于直接了解顾客、吸引顾客、影响顾客，发现新的需求和市场机会，提高企业对市场信息的反馈能力。
- 8.能最大限度地提高零售、零批店铺销售本企业的产品，实施企业名优品牌战略管理，使企业永远立于不败之地。
- 9.有利于进一步统一营销政策，统一零批、零售价格，使本企业获取最大的营业利润。
- 10.有利于提高企业的知名度和市场支配能力，增强企业产品的竞争能力，使其走向更广泛意义上的市场。

#### 实施店铺组合营销的方法步骤

实施店铺组合营销离不开广泛的宣传组织工作，通过有效的宣传措施，达到目标市场上家喻户晓、人人皆知的程度。

要对店铺的布局、商业街、商业圈、住宅区情况进行调查，做好店铺组合的准备工作。店铺组合要从零开始，一个店一个店的做工作，一条街一条街的做工作，然后把他们连成片，串成线，划分区域，组成网络，服务上门，送货到店，指定区域负责人，积极开展宣传促销活动。

送货服务要讲究方式、方法，要根据店铺的规模和销售能力而定。先少量送货，试验出该店的销货量和销货期限的数据。根据推算的数据，增减送货量和送货时间，及时结清账款，且不可采取店铺的人要多少就送多少的方式。销不动的地方要及早将货调走，不可存在懒惰的思想。不讲信用的店铺要果断撤点清账，与讲信用的店铺建立稳固长期的业务关系。

营销宣传人员要讲究体貌特征和言谈举止，要给人一种干净整洁、风度优雅、精力充沛、文明礼貌、精明智慧的感觉。在生意场上还要表现忠实可靠，重信用、讲义气行为。要能与各种文化层次的人打交道，切忌不能表现出一种高傲的思想情绪。鉴于以上条件，市场宣

传人员，宜在高中以上毕业生和企业优秀职工中招聘选择。

实施店铺组合营销法的具体步骤：

1.在目标市场区域内招聘营销宣传员。通过当地劳动部门，招聘具有当地户口、有经济担保人、高中以上文化程度、经面试素质好的人员。县级区域以招聘3至5名，地市级5至8名，省会10名为宜。

2.对招聘来的营销宣传员进行营销理论和技法培训。营销宣传员所应掌握的内容：企业的基本状况、产品的优势和特点、产品的技术要点、具体的操作技术、产品质量保证体系、目标市场的价格策略等，以及店铺组合的方式方法订立合同契约应注意的事项、货款回收方法和手续传递方法、分销机构的组织纪律和应遵循的法律规范、宣传推销的技巧等内容。实用的内容要求会背和熟记。

3.分组宣传、张贴广告、散发宣传品，并使其分布均匀，辅以电视广告，有层次、有点有面的覆盖目标市场。针对商业街、商业圈、住宅区实施重点突破，多频率、长时期的覆盖，达到预期的宣传力度和强度。

4.在宣传的同时联系零批、零售店铺，说服店铺老板加盟联销活动，与其订协议、立合同，规定联销任务，挂条幅，送牌匾，试销送货。

5.在营销宣传人员中，筛选工作能力强、热心产品推销工作的人员担任小区域内的营销员、联销组长，计发少量的提成工资，订立劳务合同，把宣传和营销活动制度化、规范化。

6.组建实体分销机构，进驻目标市场，租房设库，设置中心办事机构，让利展销，影响顾客，管理市场、管理分销机构的人员。该机构人员为企业的常设驻外人员，每年给假期，平时不回来，货源组织由专人负责。

7.对协议店铺、销售业绩突出的，应晋升为特约经销店、零售连锁店，在价格上给予优惠；并统一联销标志、商号、商标，必要时统一店名；同时规定有关联销纪律和奖罚制度，结成紧密的伙伴关系，实现工商合作的目的。

## 购物中心的市場研究方法

市場研究(Market Research)

要進一步了解零售市場，除零售商本身外，更應進一步了解其他相關的市場資訊，包括：  
·產業平均值：對不同的零售業種全國營業平均值的了解(按月、季和區域分類)。此舉將可

协助你评估该零售商相对于该业 种营运的状况。

·竞争：该零售商的竞争者为何?最近市场是否有所变动?竞争者目前的营业表现如何?该零售商的应对方式为何?

·市场：该零售商所在商圈市场是否有所改变?对此改变的应 对方式为何?

·消费者反应：在购物中心内哪些零售商是消费者所喜爱的?哪些改变是消费者所喜爱的?

·该零售商市场占有率为何?是否有可能增加占有率?如何做?

### 折扣(Discounts)

本节所述的语汇与计算式子乃是零售商计算成本数字必要的一部份,例如计算批发商批给零售商的批发价,如何决定给予消费者的额外附加价、折扣或特别售价,如何去衡量商品销售周转率,如何去评估利润。底下从折扣述 起,其主要目的是批发商鼓励零售商尽可能按时支付应付帐款。

### 交易折扣(Trade Discounts)

交易折扣是制造商或供货商按建议零售牌价给予零售商的折扣,以百分比的方式表示,主要用来决定零售商的 进货成本。

·进货成本(零售商的成本价):此为零售商必须支付给制造商或供货商的价格,其计算方式是将建议牌价乘以 交易折扣,而后以建议牌价减去前述折扣价值即是,或更简单以建议牌价直接乘以交易折扣余额亦可。

例:棒球手套建议的零售牌价为\$50,而零售商的交易折扣为 40%,则其进货成本为\$30。

其计算方式如下:

$$\$50 \times 0.4 = \$20$$

$$\$50 - \$20 = \$30$$

$$\text{或 } \$50 \times (1 - 0.4) = \$30$$

### 系列式折扣 (Series Discounts)

系列式折扣表示一系列由制造商提供给零售商的折扣,如何求取净价格,将一系列的牌价乘以每一相继的折扣 百分比。

案例:一系列的毛巾其建议的牌价为每一条\$20,零售商提供一系列的折扣百分比 30%, 10% 及 5%,为求得真 正的净价格,乘以此系列的百分比:

$$\$20 \times 0.70 = \$14$$

$$\$14 \times 0.90 = \$12.60$$

$$\$12.60 \times 0.95 = \$11.97$$

净价格为 \$11.97

### 现金折扣 (Cash Discounts)

现金折扣是一项鼓励措施用以说服零售商按时支付款项，其包含下列三种程序的组合：

- 描述简单百分比折扣。
- 在预定时限内付款可享受此折扣优待。
- 而后应在一定时限内支付全额货款。

而其计算付款日的起点有下列三种方式：

- 以帐单开具所载日期为准(Day of Invoice: DOI)

例：某一五金店收到一帐单，其开具日期为 2 月 10 日，金额\$1,000，而其现金折扣条件为 3/10 N/30 DOI，其意义为：

- 3：表示折扣百分比。
- 10：表示可享受此一折扣百分比的时限为 10 日内。
- 30：支付此一付款的最后期限为 30 日内。

DOI：起算标准日以帐单开具日期为准。

故上述案例在 2 月 20 日前该零售商可享折扣付款的优待，其金额\$970，而在 3 月 10 日以前必须付清全额货款 \$1000。

- 以货品收到日为准(Receipt of Goods: ROG)

例：某一运动用品商收到的帐单，开具的日期为 5 月 15 日，金额为\$2000，而其现金折扣的条件为 2/10 N/30 ROG，而货品实际收到日期为 5 月 25 日。

由上述，在 6 月 5 日前零售商若付款则可享受 2%折扣价优待，其金额 $2000 \times 0.98 = \$1960$ ，必须在 6 月 25 日前支付 全额货款。

- 以当月结束日起算(End of Month: EOM)

例：某一玩具店接获一帐单，帐单开具时间为 6 月 5 日，金额为\$3000,而其现金折扣的条件为 4/10 N/30 EOM。

由上述条件，玩具店若在 7 月 10 日以前支付货款，则可享受 4%折扣的优待，金额为 $3000 \times 0.96 = \$2880$ ，并且在 7 月 30 日以前应付清全额货款\$3000。

### 附加成本

附加成本表示商品在拟定零售价格时，考虑其与进货成本间必须的差异，其表示的方法可以金额大小或百分比 差异两种方式来表达，其计算公式如下：

零售价格=附加成本 进货成本

当附加成本是以百分比差异的方式表达时，其基础可以商品零售价格或进货成本作基准，然而绝大多数零售商则是以零售价格作基准，其公式为：

附加成本百分比(MU%)=(零售价格-进货成本)/零售价格\*100%

例：毛线衣零售价格为\$80，而其进货成本为\$50，则其附加成本百分比（MU%）为多少？

$(\$80-\$50)/\$80*100\%=37.5\%$

原始附加成本百分比(Initial Markup)

附加成本的多寡受不同的销售折扣暨成本因子的影响，例如员工折扣、商品短缺、商品修缮费用、现金支付货款折扣利润等等，是用来计算衡量商品零售价格的高低，其计算式如下：

原始附加成本百分比(IMU%)=(操作费用 利润 修缮成本 给予顾客折扣-支付货款折扣)/净销售额

维持性附加成本百分比(Maintained Markup)

维持性附加成本百分比为原始附加成本百分比乘以 1 加上给予顾客的折扣百分比，而后以此值减去前述给予顾客的折扣百分比，其公式：

维持性附加成本百分比(MMU%)=IMU%\*(1 顾客折扣百分比(Reduction))-顾客折扣百分比

例：百货公司经营者期望在下一季对其消费者有 5%的折扣，其原始附加成本为 40%，则其维持性附加成本百分比的值为何？

$40\%*(1-5\%)-5\%=37\%$

折扣百分比 (Markdown)

零售商为达一定程度的维持性附加成本百分比，而且必须对消费者作折扣活动，则其与原始附加成本百分比间 相互的关系如下：

折扣百分比(Markdown)=(IMU%-MMU%)/(1-IMU%)

例：某一贩售玩具百货公司期望的维持性附加成本百分比为 40%，当其原始附加成本百分比为 45%，则其最大可能的折扣百分比为何？

$(45\%-40\%)/(1-45\%)=9\%$

最终附加成本百分比(Gross Margin)

最终附加成本百分比(GM%)=维持性附加成本百分比(MMU%)-修缮费用百分比 支付货款现金折扣百分比

例：某一男性服饰店其给顾客的折扣百分比(Markdown)为 7%，而其支付货款现金折扣百分比为 2%，修缮费用 百分比 1%，原始附加成本百分比为 38%，则其最终附加成本百分比

为何?

$$\text{MMU}\% = \text{IMU}\% * (1 - \text{Markdown}) - \text{Markdown}$$

$$= 38\% * (1 - 7\%) - 7\% = 33.66\%$$

$$\text{GM}\% = \text{MMU}\% - \text{修缮费} - \text{货款现金折扣百分比}$$

$$= 33.66\% - 1\% - 2\% = 34.66\%$$

存货年周转率(Stock Turnover)

存货周转量为衡量零售商存货与零售商品销售间变动程度的关系,也就是商品进出商家或百货公司的速度,其值可以商品的单位表示,不过一般是以金额为单位,其公式:

$$\text{存货周转率(单位)} = \text{商品出售单位总数} / \text{该期间内存货平均数}$$

$$\text{存货周转率(金额)} = \text{商品销售金额总值} / \text{该期间内存货平均总值}$$

平均存货 (Average Inventory)

计算存货转换速率,首先须决定每月平均存货,其公式:

$$\text{平均存货 (Average Inventory)} = (\text{BOM(月初存货)} + \text{EDM(月底存货)}) / 2$$

例:某一玩具店月初有 50 只动物娃娃,而至月底时剩下 20 只,则其平均存货为何?

$$(50 + 20) / 2 = 35$$

若是计算季平均存货,则可将每月月初存货数量加总后除以月份数即可,唯半年应注意前后是以 7 个月计的。

存货周转率对销售的影响(Impact of Stock on Sales)

存货周转率与销售金额间的关系可以以下列公式表示的:

$$\text{存货周转率(Stock Turnover)} = \text{营业额净值(Net Sale)} / \text{平均存货价值}$$

例:某一设施用品店其平均年存货价值为\$300,000,而其计划存货周转率为 3,则其预估年营业额为:

$$\$300,000 * 3 = \$900,000$$

反之若一滑雪用品店其年营业额为\$200,000,而其计划存货周转率 3,则其年均存货价值为

$$\$200,000 / 3 = \$66,667$$

货周转率对零售业的利润有极大的影响,对商家而言,有时年周转率能提高一块,可能就是转亏为盈,下列案例比较甲乙两店,假设他们有相同的成本架构?

甲店 乙店

存货周转次数 4 3

年营业额 1,000,000 750,000

平均存货价值 250,000 250,000

最终附加成本(40%) 400,000 300,000

其他管销费用 350,000 350,000

利润 50,000 (50,000)

利润 (Profits)

·利润(Gross Profit)可由附加成本百分比直接乘以零售价格，例如某衬衫其零售价格为\$15，其附加成本百分比(Markup)为 50%，则其利润\$7.5。

·净利润(Net Profit)则须将所有营运所需费用纳入考虑(人事、租金、进货、折扣、广告、保险)，才能获得真正的净利润。

财务报告(Financial Statements)

了解零售商营运现况是否良好，可经由检视下列两项财务报表：(1)资产负债表(Balance Sheet)与(2)现金流量表(Income Statement)，以及由上述报表数字所延伸的百分比关系，这些百分比关系可给予管理单位足够的资讯，评估过去营运的效率以及目前的策略是否正确，经由前述财务报表暨其延伸的百分比关系可以提供零售商有关营运 和市场定位较具深度的见解。

资产负债表(The Balance Sheet)

资产负债表用以显示零售商在特定日期时其当时的财务状况，简言之，资产负债表可用下列公式表达：

资产净值(Assets)= 负债(Liabilities) 营业净值(Net Worth)

·资产净值(Assets)：资产净值表示零售商真正所有，包括流动资产 (Current Assets)与固定资产(Fixed Assets)，流动资产是指可以在 12 个月内转换成现金的资产(如现金、应收帐款、存货)，而固定资产则是营业上所需的生财器具 (如不动产、租赁装璜与设备)。

·负债 (Liabilities)：表示零售商所有应付款项，包括短期负债(在 12 个月应支付款项、如应支付银行或投资人 票贴(Notes))，应付帐款(Account Payable：积欠厂商的供货款项)，营业所得税(Income Tax：须支付政府的税负)，以及长期负债 (债务支付期限在 12 个月以上者)。

资产净值(Net Worth)：零售商生意(Business)真正的市场价值。

现金流量报表(The Income Statement)

现金流量表是表示零售商现阶段的财务状况，经由现金收入与费用支出的控制可表示零售商在此一阶段其营运 的表现，现金流量表亦可表达零售商资产投资策略在此一阶段的执行是否成功，简言之，现金流量的计算式如下：

净利 (损)=营业收入-营业费用-其他必要费用

现金流量表上的重要项目包括:

- 营业收入(Sales): 在此一阶段内零售商的营业收入。
- 营业费用(Cost of Sales): 在此一阶段内零售商须支付厂商的直接成本暨各项费用。
- 附加成本(Gross Margin): 经折扣与各项直接费用调整后商品零售价格与进货成本的差异。
- 其他费用(Expenses): 因业务经营所延伸的成本, 包括变动费用(Variable Expenses)或称之为直接成本如薪资 佣金, 和固定成本(Fixed Cost)或称之为间接成本如租金、水电、购物中心管理费用等。
- 净利 (损): 当期营业收入与费用相减后的成果数字。

营运收入与费用的比例关系(Key Business Ratios)

下列各项收入与费用的比例关系可协助零售商对其营运表现暨财务状况有更进一步的了解, 当资产负债表暨现金流量表所有计算式子建立并计算后, 其结果可以与该业种在产业的平均值相比较(在美国这些比值可由 Dun & Bradstreet 等公司取得), 底下为较重要的参考指标:

- 资产负债比(Current Assets to Current Liabilities): 对资金流动性的检测, 检视公司将资产转换成现金的能力, 亦表示公司营运的稳健性(计算时假设存货可以快速变现)。
- 速动化(Quick Ratio or Acid Test): 对零售商营运资金流动性较严谨的一种检视方式, 在计算时将一些项目予以扣除如存货及预先支付的保险费, 而后将现阶段资金除以负债, 若其比值接近或小于 1 即表示其偿债能力尚合理。
- 净利与营业净额比值(Net Profit to Net Sales): 此项指标为检视零售商当期的获利能力。
- 净利与资产净值的比值(Net profit to Net worth): 另外一项检视零售商获利能力的方式, 在零售业大部份会计师期望此一比值至少 14%, 当然必须同时考虑该零售商进入此一行业经营的时间, 有时一较小的比值对刚成立的零售商已经是一项了不起的成就, 反之对成立许久的公司则不然。
- 净利与净操作资金比值(Net Profits to Net Working Capital): 对操作资金流动性的检测工具之一, 净操作资金为当期资产净值减去负债, 此一比值是检测当期资金运用状况的有用数据, 可以进一步了解未来净利转换为操作资金的能力。
- 营业额净值与资产净值比值(Net Sales to Net Worth): 一个衡量零售商经多久时间可以将资本回收的参考指标。
- 营业额净值与净操作资金比值(Net Sales to Net Working Capital): 检视公司资金调度的能力, 作为评估资金转变为操作资金的评估指标。

·**负债总值与资产净值比值(Current Liabilities to Net Worth):** 检视零售商财务杠杆使用程度的工具, 而当其 比值超过 100%时, 债权人对资产较所有权人将有较高的权力。

·**存货价值与净操作资金比值(Inventory to Net Working Capital):** 用来表达作业资金是否足够的指标, 若此一 比值超过 80%, 则表示营业所需的周转金将呈现较为吃紧的现象。

## 实施租赁策略及运用方式

租赁招商是将零售市场的开发从营建方案阶段转变成零售营 运个体阶段的中间步骤。

租赁招商是人与人之间的关系, 它是一项选择, 也是一项替选 方案的评估, 它拥有的产品使零售商希望成为它的一部份, 它创 造了一个零售的焦点, 使消费者愿意前往。

租赁招商是一项艺术也是一项技巧, 它包括了客观的资料、 经验与直觉反映, 对于市场、消费者、零售商及购物中心本身的 分析将是成功的租赁招商得以达成的主要关键。

最重要的, 租赁招商的关键在于了解如何促成一桩交易及了 解如何执行这一交易, 创造力与资料可说是租赁招商的门槛。

下面的资料将帮助解释许多有关招商作业的重点, 在很多方面而言, 租赁招商是自发性直觉的反映, 且就像是 轶闻趣事一般, 其规则常常不是片断而枯燥的, 而且成功的捷经常随着不同的购物中心而有所不同。当你继续往前 阅读本部份就会发现许多观念和基本原则都将帮助你更进一步了解租赁招商的真谛。

招商租赁是任何购物中心经营成功与否最重要的要件之一, 如何将空间招商出租, 如何将空间分割适当以适用 不同业种, 而与各承租户达成协议, 也就是 (1) 将他们引入购物中心, (2) 创造—零售商与业主双赢的财务安 排, 但是所有以上成功的要点对于不同的购物中心并非全然相同。

一般而言, 下列所述综合在一起通常可以说明为什么租赁是如此的重要:

·**没有租赁购物中心将没有收入:** 假使零售商不愿签订租约承租购物中心内部营业空间, 则购物中心将没有收 入产生。

·**租赁决定购物中心市场价值:** 例如, 假使你有一座一百万平方尺购物中心, 有 400,000 平方尺可出租空间 (GLA), 而你能够将每一租约每平方尺提高 US\$1 租金, 则表示每年将有 \$400,000 额外年收入。

·没有出租空间表示空间闲置，而高空置率通常转变成购物中心管理与市场行销头痛的课题：空置空间不仅仅不具生产力，它亦影响了其它进驻店家的生产力，较少的商店表示较少的客源，也表示较少的营业额，也就是每一个人的收入降低了。

·成功的租赁不仅表达购物中心的现况且反映市场未来的驱势：它可以预测市场改变并在空置发生前已有因应对策。假如你的招商租赁非常的成功，你将可预测许多事情，包括：

- 商家是否需更多空间。
- 商家是否需减少空间。
- 商家是否即将面临破产。
- 是否应放弃某一商家并趋离之。
- 是否应将某一商家引进。

#### 架构有效的招商租赁

招商租赁计划需要完善的计划与组织，仔细研究购物中心所有的特色，及集中运用所有的招商工具，如此才能够迎接成功的挑战，达成租赁的目的。

招商租赁是一项引进最强与最佳的承租户进驻购物中心的过程，为达成这一目标，必须对购物中心本身及其既有的业种组成先进行了解，在寻找合适的零售商进驻闲置空间前，必须先了解你所经营购物中心的类型为何以及其主要的客源为何。

资料收集经由自我专业的分析后，将可告诉你如下所述：

- 哪里存在着业种业态组成的落差。
- 谁是最适合去弥补这一落差的业种。
- 哪些零售商进驻最能够与目前的店家产生最佳的互补效应。

#### 研究业种业态组成(Study Your Tenant Mix)

仔细研究购物中心目前的业种业态组成是否能正确反映市场定位：

- 深入了解购物中心业种业态组合和商品组成是否能够反映所处市场环境及其定位。
- 决定购物中心定位是属高档次、中层次、工厂直营或其它型式。
- 决定前述组成的运作是否能如预定目标一般顺畅。

例如，在你所经营的购物中心内美食广场的份量可能太过于强化，女装(时装部份)或许太过松散，业种的组成或许太过多样化但是品牌份量不能够满足所针对的目标客源所需，所针对的市场或许年龄层太高或太年轻了。

#### 了解你所经营购物中心的实质设施内容(Study Your Centers Physical Traits)

购物中心应被视为一实质的工厂来研究,以便决定此购物中心究竟是何物，看看其区域组合

组成及哪些是可以出租的空间，了解每一项设施的特色及其如何影响招商租赁的策略，例如，你应该了解下列所述各项：

- 可出租楼地板面积。
- 停车场出入口。
- 停车场数量。
- 基地的土地面积。
- 基地附近的空地(非属基地建筑物及停车场范围)闲置待承租及其价格。
- 有关本基地土地使用分区的问题。
- 有关本资产的限制，包括招牌限制等。
- 购物中心区位—其所属行政区—及地方官员可能具有的管辖权。
- 购物中心特殊的事项会促使招商租赁更加容易或困难者。
- 配置及特别的地形条件。
- 停车场的区位楼层及与购物中心其它部份的关系及其出入口。
- 购物中心剪力墙所在位置。
- 暖气通风及空调的使用年龄及状况。
- 楼层的高度。
- 最接近的卸货区域。
- 食物零售商的油脂处理槽位置。
- 供水及下水道管线位置。
- 空置空间的形状。
- 后场空间是与购物中心结合或连接在一起。

#### 研究你的市场 (Study Your Market)

对于购物中心的市场调查将可提供一系列资料，有关购物中心兴建之初至目前所产生的变化，这些变化可以归案为购物中心本身区位实质设施面及市场人文背景资料的改变。

购物中心市场经过多年的演变，对这些演变必须仔细了解以便使未来的招商租赁计划能够持续成功，例如，某一二十年前兴建的购物中心可能被许多新的住宅社区如年轻父母拥有小孩的家庭所包围。经过这么多年，市场可能已经改变，因此，购物中心内部应该有的商店类型可能也必须要改变，所以注意下列事项非常重要：

- 对于市场的变化保持敏锐度。
- 定期进行市场调查研究。

·运用市场研究提供的结论决定哪一类型的零售商应加以引进。

#### 研究购物中心的竞争者(Study Your Center's Competition)

为了建立执行策略必须要先行了解可能必须面对的竞争者，竞争的情况必须能够完全明白，确实掌握下列事项 的事实：

- 最近的竞争者。
- 竞争的焦点所在。
- 如何使竞争者所提供的与你的购物中心所提供的有所分界。
- 哪一部份市场是你所必须奋战面对的竞争。

#### 保留租赁资料细节(Keep Detailed Records of Lease)

租赁资料的整理对招商活动能否有效进行有重大的影响，这些资料主要包括：

- 承租户资料档(Leasing Files)：记录承租户需求的基本资料，暨其在购物中心内过去的表现。
- 租赁契约的摘要(Summaries of Existing Leases Abstracts)：你应该知道所有承租户租约到期日，将此对 照其营业表现，你就能事前计划哪些店家可能必须离开购物中心，而哪些店家将需要重新续约，例如，摘要分析可 以显示出店面大小是否正确，也就是说就其所经营的生意而言大店是否太大或是小店是否太小。

在每一租赁契约到期前二年，评估未来可能闲置的营业空间。

当你与承租零售商会谈并检视其营业表现后，你将能够决定谁将应该离开其生意，当购物中心有新的业种业态 引进时，谁需要较多或较少空间。

#### 创新有助于招租(Creativity Assists Leasing)

对于购物中心内较特殊位置的营业空间一般承租户将不愿进驻，而具创意思维的替换方案将有助于替购物中心 创造利润，这些较特别位置的使用包括：

- 干洗店。
- 医疗 / 牙医诊所。
- 补习班(例如美容或电脑)。
- 游乐场/游戏机中心(例如位于地下室)。
- 政府机构(例如位于较不显著之处)。

这些非零售性质的业种，当他们承租时对其空间的要求较具弹性，因为他们不是强烈依赖人潮及曝光率以吸引 生意。

#### 可能承租零售商特性 (Prospect For Tenants)

可能承租户特性应藉由对你所经营的购物中心及其需求作仔细的自我分析。

购物中心经理人，租赁中介代表，及行销经理人应对可能进驻购物中心的承租户资料进行详细记录，这些零售商极可能是未来购物中心有闲置空间、原有承租户租约到期、或再度续约时的后继者。

耕耘和劝诱作业技巧是必要的家庭作业及在你寻找所期望适当的承租户进驻你的购物中心内的开置空间时必须的前置作业。

当耕耘或诱导一新的承租户以满足特别的零售需要时，有许多事可以先准备，例如，假如购物中心要吸引一唱片行进驻，可先行了解：

- 本商圈现有唱片行数量。
- 其分布状况。
- 其所有权人是谁。
- 他们是否有扩点计划。

下列所述概要重点将有助于经理人进行市场耕耘作业：

- 先行认识购物中心欲招揽的店家所有人。
- 建立可能进驻店家名称总表并将的排序从最优到最差。
- 尽可能了解每一可能进驻店家的营业行为模式。
- 尽可能了解可能进驻店家竞争者的动态，进驻厂家将敬重你对他们所经营行业专业上通盘的了解。
- 向可能进驻的店家请教他们行业的问题以便建立个人熟悉该行业所面临的事情，什么是有效的，及什么是无效的。

#### 选择最佳承租户(Selecting the Best Prospects)

当确定购物中心可能进驻的店家后，先进行评估进驻店家的优劣次序。

为了帮助进一步正确澄清哪些店家真正可以适任工作而哪些不能，可经由下列观察：

- 各店家商品的摆设与店面的布设。
- 商品准备的水准。
- 人潮量。
- 员工素质。
- 广告行销。

了解可能进驻零售商的商誉绝对必要，决定每一业种的最佳零售商选择，发掘为何该店家会在该行业内出类拔萃，分辨其是否为全国性、区域性或地方性的零售商，最后在前述分类下才决定哪些零售商最适合本购物中心所确定的零售需求。

购物中心是零售品牌与服务的集合,全国性零售商可带来家庭性知名度及较可预期的服务水平,但相较地方性零售商可能较缺乏唯一性的品味。

当决定了购物中心整体品牌形象后,前述差异可以适度弥平,可能进驻零售商的业种业态组成应是:

- 足够数量全国性零售商进驻以维持购物中心成功所必须的知名度。
- 部份数量区域性零售商进驻以强化部份品味与力量。
- 合理数量地方性零售商进驻以表达一些地方的唯一性。

#### 达成租约协议

当要与任何承租户就特定的营业空间达成租赁协议的时刻来临时,招租人员必须同时满足两位参与者的要求——承租户与业主,承租户可能仅愿意支付某一特定租金而业主则希望另有要求。

达成租约协议并出租空间的艺术是找到一平衡点,使双方对其所获得及失去的皆能够相对满意。

当你与特定承租户谈判进入实质协议阶段时,先确定租赁架构使能:

- 让参与承租户自认确有利可图。
- 给予业主较高租金收入的期待。
- 诱使其它承租活动的产生。

说服承租户让他们感到他们需要哪个空间,他们才有可能重回谈判桌,藉由他们所要的基础下谈判可接受的价格,那就是,当条件能满足业主对租金收入的要求时,确认承租户期望的营业收入,而后在此基础上计算可能的租金数字并让所有参与者皆满意下达成协议。

#### 协议的租金计价

购物中心零售空间的租金可以分类如下:

- 基本租金(Minimum Rent): 每一平方尺承租空间承租户所支付的金额。
- 有效租金(Effective Rent): 将基本租金及百分比租金(以议定的一百分比的营业额支付给业主)合并一起计算。
- 全额租金(Total Rent): 基本租金,百分比租金及其它附加的费用。

#### 基本租金 (Minimum Rent)

基本租金可以通过很多角度看待。一般而言,基本租金有不同程度的应用与变化:

- 持平式租金(Flat Rent): 承租户于特定租赁期间仅支付一定金额的租金,例如:每平方尺 US\$20 / 年,为期十年。

·**·渐增式租金(Step-up Rent):** 于租赁期间, 每特定年限就按议定金额或方式逐渐增加租金, 例如: 十年租约前 三年每平方尺 US\$20 / 年, 中间四年每平方尺 US \$20 / 年, 而后三年则每平方尺 US\$30 / 年。

·**·渐减式租金(Step—down Rent):** 这种模式很少见, 部份发生在旧有租约, 例如: 当年营业额在 US\$1,000,000 以下时按营业额 5% 支付租金, 而年营业额在 1 百万至 1. 5 百万间, 则支付 4%, 而到 1. 5 百万至 2 百万间则支付 2. 5%, 而超过 2 百万后则支付 1%。

·**·百分比租金(Percentage Rent only):** 按营业额支付一定百分比租金而在一定时限后, 将此金额转成基本租 金。

·**·免租金 (“O”Rent):** 适用于吸引热门零售商进驻, 因此在租赁第一年得以免租金, 而将此部份在未来租赁 年限以其它方式反映的。

·**·按物价指数调整基本租金:** 基本租金每年按消费者物价指数的变动加以调整。

#### 百分比租金 (Percentage Rent)

百分比租金是在承租户按其所承租范围所支付的标准, 在基本租金之上额外附加的租金, 百分比租金是依据承 租户年营业总额的百分比, 按与业主约定的百分比收取的。

百分比租金的收取, 其比率差异变化可以非常大, 依照进驻购物中心的业种而不一样, 例如, 对于毛利较低的 酒商其百分比率可能是 2%, 而对于毛利较高的娱乐场其抽成百分比率可达 15%。

#### 装修补贴 (Construction Allowance)

装修补贴有时是为了使租赁条件更加吸引人而将其纳入租约协议中, 它是由业主补贴 (或不补贴) 可能进驻的 承租户, 完全依据业主认为购物中心需要这一零售商的程度而定, 标准形式的装修补贴条款包括:

·**·无补贴 (Warm Brick):** 这是用以表达承租户除租赁空间范围外没有任何补贴的另一种说法, 承租户须自行 负责装修店面所需的一切成本。

·**·依现况接收(As Is):**换句话说, 也就是所看见者就是所获得者, 承租范围或许存在某些装潢状况, 业主有 可能已经作某些改善措施但是将不会再继续, 空间可能留有前任承租户的装潢, 若承租户认为可使用, 很好, 假使 不能, 则可自行拆除改装。

·**·代垫补贴 (Negative or Reverse Allowance):** 通常是运用在美食街, 由于业主整体先行装修所有摊位, 而由 承租零售商在未来承租期中除基本租金与百分比租金外, 另行摊还。

·**·完全补助(Turn Key):** 业主负责所有装潢, 承租户只要将其商品置入展售即可开始营业。

·**·部份补助(Vanilla Box):** 租赁空间局部已由业主完成, 补助金额与方式则按两者间的租赁契

约履行。

·额外补助(Over Allowance): 业主提供的补助额度超出承租户装修所需, 这些额外的补助可提供给承租户添购 其固定设备及商品。

·由百分比租金折减: 业主同意部份装修支出可由其百分比租金折减, 而其营业额从什么标准起可开始折减, 则端视两者间的协议。

**租赁期限(Term of the Lease)**

租赁期限是指某一特定租约持续有效的时问, 而期限的长短端视特定承租户的业种及业主与承租户的协商。以一般性的实务而言, 业主期望租赁期限可以愈短愈好以免他们被租约束缚太久。

**租金折扣或任其空置(Reduced Rental vs. Vacancy)**

在某些情况下, 尤其当经济情况不佳或竞争特别激烈时, 购物中心业主有时不得不降格以求达成非其所愿达成 的任何可能的协议。

一般业主运用的措施以达成协议避免面对空置的方式包括:

·降低租金。

·不收取租金。

·仅收取百分比租金。

·仅支付分摊费用(公共区域及其它费用分摊及所使用的水电空调费用)。

·延迟支付租金(承租户在开始时可以不必支付租金或仅支付分摊费用, 在协议的时间后分期支付)。

## 购物中心的招商指标分析

(一) 购物中心的经营不易控制预算及来客量之间的关系, 但应努力地把进入购物中心的人潮变成购买者, 表现较高的“提袋率”。购物中心的经营管理者如依统计数字: 来客平均造访 5 个店时, 即应着手规划达到让他们造访 10 个店的目标。

(二) 为达到前述目标首先需确定集客目标, 采取设定广告 目标及热场活动, 针对最大的消费群, 进行调查作业, 以获取必要的信息。依据最近美国市场专业公司的调查结果, 最大的目标 消费群为 40 至 49 岁的女性年龄层及高所得的白领阶级。当确定集客力目标后, 必须进一步设定重复前来购物中心占总来客人数的 比率, 购物中心的经营管理者应认识“最

大的潜在顾客，即是以“进入本购物中心的顾客”。计划性的设计热场活动，以各类竞赛、抽奖活动等增强集客力，采取逐月或双月的依时间顺序比较，充分掌握这些活动的效果，作为修正、改善、选择的依据，尤其在采用外部广告媒体之前，应先采用各种购物中心的内部广告，借以增加互动性。

（三）再次为延长来客停留时间作规划。依购物中心统计资料文献证实，顾客留在卖场的时间越长，其花费越高，也代表卖场设计动线良好，业种安排具有吸引力。因此购物中心如设有各种美食餐厅，不但可吸引来客的注意，并具有达到延长留客的效果，其它诸如寄物处、休息区、洗手间等周详的配置，是否规划特殊热场活动以补足来客低峰状态等都具有相同效果。这些计划是招商的条件指标，这些指标性计划如能有效运作，将是各商店经营成功的最有效助力。

（四）塑造来客购物条件。当顾客进入购物中心后，购物中心应具有妥善提升购物效率的策略，该项策略的运用成功不但可提升提袋率，同时也可能提高客单价。其比较具体的项目诸如：设立询问台、电子动线指引、电脑选择采购礼物、各商店分类指引标志、个人购物服务、公共设施指引、各类产品分类及季节性特殊贩售商品等。一个健全营运的购物中心是厂商争取设店的条件，尤其商店不可能以个别能力补足的项目，需要通过专家协助或受投资边际效益的局限，更使购物中心必须具备前述提升购物中心效率的条件。这些条件与美国学者史百兹勒博士研究发现消费行为的不确定因素中，个人不易确定自己的需要也是其中之一，而其因此产生购物效率不佳的相关性，因此这些提升购物效率的条件，便形成为招商的检核条件。

（五）热场活动计划。购物中心通过展示大量商品，达到商品比较及其它多功能服务的整合性全方位服务，故广告商品及促销活动必须经由购物中心的协助，帮助来客找到他们想要购买的商品及服务需求，并借此深入探讨其运用策略，如商品组合展示、交叉委托贩卖、循环动线摆设展售、折价券制作、广告活动增加集客力策略目标，年度热场活动计划等。这些活动需要购物中心精密策划并设定预计效果，商店不但可以获知这些活动可能的来客数，作好配合销售的安排，更可从其中预估经营绩效，改变机会性营运为计划性营运的模式。

招商与租赁表面上看似以厂商为主体，事实上是先以商品规划为主，再依各商品招商租赁的步骤去执行。因此商品销售活动的主题，建制购物中心整体销售活动，以满足来客的需求，于是商品对来客购买行为的吸引力，成为招商租赁之前，必须探讨的重点。

在估计商圈、客层需求量及考虑同商圈竞争环境条件之后，开始规划业态与业种。面对本项

课题采取：

- A、提供该商圈供给的不足。
- B、面对竞争、整合需求。
- C、创新，以新的创意开创新市场契机。
- D、以联盟的方式，采取多点经营

### 购物中心的市场营销计划

市场营销不仅仅只是一种策略，而是一种使购物中心的商品及服务吸引顾客注意的工作方式，当把购物中心整体视为“产品”时，有一系列的途径可以成功地创造及维系正当的形象以告知并吸引顾客。

当消费者的复杂性不断增加及购物中心本身的多样化，角逐消费者的荷包比起从前愈来愈激烈，这也表示有效率的市场营销对购物中心目前的运营表现及未来的生命力具有举足轻重的地位。

有效的市场营销计划是促销任何购物中心的基础，计划本身需要购物中心业主的承诺及购物中心所有相关团体持续不断的支 持，营销计划必须成为购物中心全体员工作业的工具，应该很容易取得，并定期地检讨，每季重新评估而每年予以更新。

市场营销是将你的产品送达消费者的一种程序，而其运用的方式将随不同的购物中心而有所不同。

### 市场营销计划的根本(The Basics of Marketing)

购物中心营销计划对购物中心各参与者皆很重要，更仔细的说就是：

·业主期望藉此将购物中心市场价值极大化，除此之外，购物中心经理人精通市场营销手法将有助于他们未来的就业能力，尤其是业主将进一步赋予更多的责任。

·购物中心经理人，将业主的期望谨记在心，则期望藉此提高租金，尤其是百分比租金，以增加获利能力，他们知道满足承租店家需求分享正面的资讯是最佳的公关大使。

·承租店家期望购物人潮增加以提升销售额并为他们创造收入。

### 市场营销计划(The Marketing Plan)

有效的购物中心营销计划是购物中心整体营销成功与否最重要的一环，它是一项指导计划，市场营销计划应是一正式书面性文件，很多公司已经建立有固定形式的表格文件可供他们自己的购物中心应用，而其主要内涵则包括：

- 市场处境分析(Situation Analysis)
- 问题/机会点(Problems/Opportunities)
- 机会/宗旨(Goals/Objectives)
- 策略/执行方式(Strategies/Tactics)

而市场营销计划书的成效包括：

- 了解本身相较于区内其它购物中心竞争者的优势与劣势所在。
- 确认购物中心如何与其它竞争者的定位有所分界。
- 建立承租店家、业主与经营管理团队的共同愿景。
- 将目标宗旨按重要性列出执行策略的优先次序。
- 建立管理的机制，将营销计划以书面形式预先作好，正确指导作业的方向并将精力专注于重点地方。

#### 市场处境分析(Situation Analysis)

基本资料研究是拟定市场营销计划的根本基础，必须先了解购物中心所在商圈及其客源层的特质，以便建立 正确的执行计划。

#### 第一手资料研究(Primary Research)

研究有第一手资料及第二手资料来源。

研究有第一手资料乃是经由下列方式的收集：

现场访谈 (Intercept Interviews) — 在购物中心现场访问消费者，期望是当他们离去时作业。一般至少宜作 300—500 份以上有效样本，依照来客的居住地点邮递区号、人文背景分类及消费习性作交叉分析，此份收集来客居 住地点的分析将作为建立购物中心商圈范围的依据。

电话访谈(Telephone Surveys)—在购物中心所在商圈范围内以电话向居民作市场意见调查。抽奖所填写的资料可以提供顾客居住地区邮递区号分布及其它资料。

意见调查表(Contests Entry Analysis and Survey Card)在办理特别促销活动时的意见调查也可同时收集居 住地点人文背景及顾客对活动的意见。

#### 第二手资讯研究(Secondary Research)

第二手资讯研究则不是从第一手资料收集获得。

一些较佳的资料来源包括：

政府人口资料公报。

商业主管机构公报。

地方报纸杂志。

图书馆。

瓦斯、电话、电力公司资料。

百货公司/大型主力店。

大学。

购物中心承租商店顾客邮寄资料(可以用来了解顾客邮递区号分布)。

不动产经纪商(他们了解附近社区平均房价及转换率)。

更新你的研究 (Updating Your Research)

研究作业应每 2 至 3 年或区内有重大建设或重大政变发生时就应予以更新,而何时应重新执行新的研究,例如:

购物中心本身的重大变更(如业种组成、主力商店更换或重大整修刚完成等等)。

购物中心所在附近有重大道路建设完成。

购物中心所在区域有大型公司关闭。

新的住宅社区展开。

购物中心所在区域有新的购物中心建设计划发生。

定义你的商圈范围(Define Your Trade Area)

购物中心业者必须了解消费者居住所在,在美国邮递区号就是一相当不错的定义商圈的方式,某些小型的购物中心其商圈范围有时候比一邮递区号分区还小,在这种情况下,商圈定义可藉由消费者的住址按政府的人口统计分类。

客源分布资讯可来自于购物中心现场访谈,或从抽奖意见调查表及促销活动或是主力店顾客邮寄资料等获得,当购物中心的商圈范围确立后,在设定目标之前你必须对购物中心的定位作处境分析,以便了解本身的优劣所在,当收集资料作业时主要询问的问题包括:

·区内主要产业为何?是否有裁员或重大变更计划?他们的行为模式为何?例如假使区内主要产业其薪资核发日为每月 15 及 30 日,则你可配合发薪日举办促销活动。

·区域内主要道路网络系统为何?

·是否有天然地形界限(例如山岳或河川)从你的商圈内横越?

·顾客如何至你的购物中心?

·是否有大众运输工具行经

·当你开车行经该商圈时你会经过多少与你竞争的购物中心?

确认谁是你真正目标客源(Find Out Who Your Shoppers Are)

你需要下列的资料:

·政府人口资讯：有关商圈内消费者基本统计资料，包括年龄、性别、收入、教育程度及职业分类与邮递区号。

·消费者习性：包括区内生活行为模式，例如人们如何受影响及如何花费金钱，两个基本背景及收入相同的家庭，有时可因家庭生活模式暨喜好的不同而有完全不同的消费模式，例如两户邻近家庭，两者皆是大专程度以上的父母，拥有两个小孩，家庭收入约每年US\$50,000，可能有全然不同的金钱使用模式。

家庭甲拥有渡假休闲车、游艇及每位家庭成员一部登山脚踏车，家庭乙可能在其地下室有一家媒体中心，积极参与社区活动并常在家中宴客，你可以预料每至周末假期家庭甲有可能离城而在周日时至购物中心购物，而家庭乙则可能在周末至购物中心消费，这里所述，每一家庭的购买行为除了受一般人口资料影响外也受其生活模式的影响。

了解自己的购物中心(Study Your Center)

塑造一个成功的市场营销计划，你应该将购物中心本身视为一“产品”，了解它并可将其的优势——产品——提供给消费者。

有时购物中心经理人过于了解他所经营管理的购物中心，而无法客观分析中心本身的优劣，则以下方式可尝试：

·询问购物中心其它人意见，他们不是与你相同长时间在购物中心内工作者，例如询问他人有关标志系统的可视性。

·改变你的视野，例如有时候尝试每日经由不同的路线到达购物中心或从不同的人口进入。经常在购物中心附近走动，问问不同观察者的意见——例如清洁维护人员、安全警卫或中介代理——并伴随你指出你从未听过或看过的问题所在。

因为购物中心是你的“产品”，身为购物中心经理人应以“包裹”方式审视的，例如：建筑物一类似你产品的外壳——宜保持最佳状态，标志一类似产品的品牌——须清楚可视，人行道宜打扫洁净，入口区大门宜开闭自如，中心内垃圾桶宜随时保持干净，而厕所用纸须注意更换等等。

你的产品进出动线也必须方便简明，发现任何可能阻碍消费者的路线，例如车道宽度是否足够与车位数是否足够？在店家，拥挤的信道及显目的摆设是否侵占走道空间而影响消费者购物？

检视购物中心实质环境与视觉因子，你应同时检视：

景观设施。

环境气氛。

动线便利性

。

购物中心所举办的大型活动。

饮食。

卫生设施。

其它服务性设施。

了解你的竞争者(Study Your Competition)

亲身拜访紧邻商圈的购物中心是必要的,了解那些购物中心内业种业态的组合及一般性环境设施,与本购物中心比较,较优?同样?较差?观察消费者,扪心自问:

什么样的店家他们常去消费?

他们购买什么样的商品?

什么样的线索暗示流行风潮能引起兴趣?

问题与机会点(Problems/Opportunities)

你所拥有可分辨的优势

探究你的购物中心所能提供而你的竞争者所没有的是非常的重要,帮助消费者了解至本购物中心消费的优势, 尝试发现是否有特别的优势,你可以特别重视并登载于广告词句。对消费者而言,购物中心能够加以区分的优势, 往往可将你的购物中心与其它购物中心有所分别并能根植于消费者心中,分析本购物中心与其它竞争者的优劣所在可以让你了解是什么原因促使本购物中心不同或为什么比同区其它购物中心具优势。

将你的购物中心内所有商店名称表列并分析其业种业态分布,将此表与区内竞争者相互比较,检视商家其相似与相异之处,你可能会发现你所经营的购物中心提供一特别的业种,在商圈内其它购物中心皆没有这一可分辨的优势,你也可能发现较弱势之处而必须予以强化。

记得,可分辨优势能根植于消费者心中,因此,它可以成为真实或被感觉到的,其案例包括:

- 拥有在本商圈内服务最佳的店家。
- 拥有双倍的残障停车位,最靠近入口区,或者在询问处提供别的购物中心所没有的服务—例如免费使用婴儿推车或轮椅等。
- 美食广场提供购物者最好最方便的饮食空间。
- 拥有最佳最方便的休憩座椅区。
- 商店售货员有最佳的礼貌与产品专业知识。

- 造园景观不但吸引人且维护良好。
- 购物中心本身给人的感受是一安全的购物休憩环境。

#### 目标/宗旨所在(Goals/Objectives)

你的计划必须包含目标且必须依照其重要性按序排列，目标必须是可达成的，它帮助你将目标视为一行动构想。

目标可以和许多事物相关连，包括：

- 提高商家分摊的促销活动经费比例。
- 提高购物中心获益率，例如你可拟定租赁策略目标将出租率提升，从目前的 80% 提升到 88% 的出租率。
- 与社区整体互动，你可能决定将你所经营的购物中心成为社区的好邻居，例如：  
你可在购物中心开幕的第一年为社区慈善团体举办二次募款活动。
- 在 12 月 31 日以前应用 \$5000 费用，增加礼券销售额 10%，至 \$250000。

#### 策略/执行方式

为了达成前述目标你必须有其相应的策略，这是达到所期望目的的方式，包括内部与外部策略的运用，而执行方式则包括由谁、如何、在何地、于何时的细节及至何时预定目标得以全部实现。

#### 内部策略(Internal Strategies)

这些事项是指在公司内部或购物中心内部所必须准备实现市场目标的素材，有时候内部的工作策略常常忘记加以陈述而当发觉时又往往太迟了，其实这一系列的准备工作将为达成特定目标立下稳固的基础，它们可能包括：

- 目视购物中心是否看起来环境良好。
- 建立并维系良好的承租户关系。
- 仔细编列市场行销预算。

#### 外部策略 (External Strategies)

外部策略是指须委外作业事项以便达成特定的市场营销目标，它们包括：

- 促销活动广告传单。
- 新店家进驻正式宣告。

#### 如何与媒体合作(Working with the Media)

你有两项管道可供你传递讯息，你期望传递购物中心讯息：付费广告与免费公共关系。

#### 付费广告 (Paid Advertising)

第一，决定使用哪一种最有效传媒以便深入目标市场所在，例如，先行了解区域内所有可运用的传媒工具，而后基于你对商圈内目标客源从哪一居住社区而来，分析最合适有效本商圈的传媒工具，此项选择成为你计划的基础，而后才是决定何时采取行动及欲传达的讯息内容为何。

你的广告计划描写所有广告活动重要元素，包括媒体的配置及创意性的结合，而讯息本身，具主题性及创意的每一支广告，准备购物中心的广告，它包括的预算应含有创意与制作两项服务所需。

## 购物中心租赁契约的制定

购物中心的承租户、业主、借贷者及摊位之间有一系列复杂的关系，这些关系由购物中心租赁契约所规范。

购物中心经理人俱备租赁知识且了解其重要性，可以成功地解决或避免来自于购物中心不同利益团体的争议。

除了租赁契约外，购物中心经营管理单位经常需要熟悉其它法律文件，包括切结书、放弃优先顺位条款、不受干扰权、营建约定文件及租约附件—所有这些将在本部份逐一说明。租约及法律性语汇有时候具有强制性，然而下列各节将简化其语言并解释其重点，如此将可协助你—购物中心专业人员—了解租约中最重要的部份及实务上如何运用。

从法律层面视之，租赁契约有下列主要部份：

- 它是不动产的转让与证明，因此，如不动产所有权状，它受到一般不动产法令的规范。
- 另外它亦是两主体间的合约，故其条款亦受当地相关商业民事法令的约束。
- 租约的主要宗旨是将风险分散，事前，对于租约的相关主体，它应该：
- 载明各方的权责，并对常发生或预见可能发生的事件提出标准解决方案。
- 特别的声明，从撰写及解决的角度而言，个人(或个体)掌握情境或结论者负有解除情况的责任。

参与主体

有许多主体的利益将于租赁契约中表达，一般而言，它们包括：

- 购物中心所有人：购物中心所有人可以是任何形式的法定主体—公司、合伙关系或是单一个人。

·购物中心经理人：购物中心经理人代表购物中心业主行使权利。

·借贷银行：借贷银行对购物中心租约条款有所利益，包括：

——对业主而言，营建贷款银行其借贷给业主兴建本案，自然期望其租金收入的现金流量能够符合未来转换成永久性贷款的条件，以确保其债权。

——永久性贷款银行：其为在购物中心完成兴建后典型的借贷银行，自然关心业主的租金收入现金流量能否满足银行的要求。

——对承租户而言，银行将钱借贷给承租户支付存货或营运所需的资本，或者是开店时的营建成本，自然对租约内容有其利益。

·承租户：不同性质的承租户在租赁契约上有不同的权益，依据其面积、位置及其在购物中心的重要性而有所不同，例如主力商店可能期望变更它们的营业时间以便配合其午夜拍卖会，而小承租户期望主力店能如其所望将购物人潮吸引至购物中心。

#### 购物中心经理人的角色(Role of Center Manager)

通常，购物中心经理人是受命对租约中各项疑义进行解决的人，因此，购物中心经理人充分了解租约中的重点，可以避免不必要的冲突或造成无谓的困扰。

#### 法院的角色(Role of Courts)

因为当有纠纷发生时，对于法律的解释或违约的强制能够正确地预测法院的判决是非常困难的，所以对于购物中心租赁契约的每一条款必须事先详加检视，注意条款前后的一致性，租约中的条款不能和后来条款有所冲突是非常重要的。

#### 承租意愿书

承租意愿书通常仅是正式租约前不具约束力的文件，虽然不具正式法律效力，但较像是彼此商誉信用的义务事 先将租约中各方同意的条款列出，当然有些事项是非常特定性的，例如，在承租意愿书述及的装修补助 (Construction Allowance)通常只陈述业主愿支付金额但并没有何时应付清，承租意愿书也可以仅述及装修补助的项目为 30 尺长直墙、一柜台及空调设施。

虽然没有约束力，承租意愿书可以作为双方上法院时损害赔偿的基础，例如，承租户可以向法官陈述“法官大人，我花费\$100,000 于营建前置费用，我有业主给予的承租意愿书，让我准备使用欲承租的空间，我有绝对的诚意履行合约，但是业主却选择与我的竞争者签约，因为每平方尺他们比我们同意的价格多付\$2，因此，有此业主签订的承租意愿书，我希望业主至少赔偿我的成本支出及信用的受损。”

承租意愿书不能够视为对不动产承租表达的意愿，毕竟意愿书缺乏两者间的约定细节与定金

的支付。意愿的表 达通常是交易双方间以金钱方式(consideration)行使，没有定金保证，基本上不具法律上的约束效果。

承租意愿书是承租谈判过程中常用的工具，其表达方式可为：

·明确语气叙述细节：承租意愿书若能以明确的方式叙述细节表达立场可有其优势，例如，有些时候重要事项 没有详细陈述，这种不明确的语汇可能导致更冗长的协商过程，一般而言，若以承租意愿书作为协商的过程，采用 明确的语汇将是最佳的策略。

·使用广泛性语汇：承租意愿书有时必须以较一般性的语气书写较为有利，例如，有时租约可能是在高尔夫球 场握手便谈定原则，有时你可能更放心让两方的专业律师商讨细节，在这一情况下，专业律师的角色是协商者，或 是最后文字者，可以是协商重要的工具，所以，在意愿书中尽可能保持友善的语气，例如，当你必须保留某条款因 为我的律师建议如此时。

### 租约形式

一般购物中心准备租约的形式有：

·事先印刷好的形式：打字形式可能具有看起来权威性的好处，有时这可以让某些承租户对修改产生退却，这 类形式合约的修改通常就在段落行距间，有时修正的附加条款将以独立页方式订在原文件上。

·电脑印制形式：对原先文件的修改可以很容易在电脑磁盘上修正。

·租赁契约让人产生两种以上不同的解释对业主及承租户的利益皆是相当危险的事，一般而言，当租赁条款有 所疑义时，法院的解释将不利于起草文件者，因此，作为购物中心经理人必须小心审视合约内容以避免任何可能产 生误解的文字。

### 租约条款

下面的资料将扩大说明租约的定义，同时提供有限的案例解释特定条款的重要性及陈述其一般的用法。

### 签约主体

购物中心租赁契约的签约主体为购物中心业主及在购物中心内欲找寻空间的个体，每一个体皆有特定的需求：

·业主期望签约承租户信用良好并能履行合约条款的规定，例如，意愿书的协商是对所谓母公司，但是递送租 约者却是其关系企业，小心确认签约主体代表人姓名与意愿书上所载主体是否相同，假使租约协商在意愿书说明母 公司将承担所有的财务责任，你必须确定你是与相同的主体协议且可以期待其财务资源是原来所代表者。

·承租户期望与其签约的业主是实际的负责人，例如，在美国有些州有所谓土地信托保证(land

trusts)可以保护 业主免除风险，因此，假如承租户所签署的租赁契约具有土地信托保证，业主就没有个人的责任(相对于租约而言)，尤其于此，在多数其它案例，业主将在合约上免除自己的风险。

#### 承租户的商标名称

业主必须同意承租户在购物中心内使用商标名称，下面的考虑可加以运用：

- 此商标名称必须能够传达购物中心整体正确的形象。
- 承租户不可以不经业主同意就随意更改商店名称，通常业主允许商店更改名称除非是该商店作全国性全面性更改或区域性的改变，商标名称的更改对商店的营业额有极大的影响，假使业主是以商店营业额百分比方式收取租金时，业主对商店营业额有其利益所在，因此，对其商标名称亦同。

#### 承租范围的描述

因为对承租范围的认定很难像不动产估价师所用语汇如此明确化，故常常以附件方式对实际承租所认定的范围予以界定，在租约后面附加文件详细解释特别事项在实务上是可接受的，这些附属文件通常称为附件或是补充说明，对于文字上的谨慎而言，于附件中表达不正确的讯息如有关其它店面名称或规模代价可能非常昂贵。

#### 租赁起始日

一般而言，无论需费多少时日装修准备他们的承租空间，承租户除非是已进场营业，否则皆不太情愿支付租金。相反地，业主的借贷人则即刻要求购物中心的现金流量，为了解彼此间利益的差异，租赁起始日的订定可以是在承租户实际进场营业的多少日之前，或是将空间正式移交承租户由承租户实际占据空间一定时日后开始作为租赁起始日。

有时业主给予承租户诱因要求早日开始营业，例如，假如该购物中心是刚兴建完成并计划一正式开幕典礼，承租户在正式开幕前六十日内可以开始营业者可以获得部分基本租金或百分比租金的减免。

#### 承租户附带要求(Additional Tenant Obligations)

业主在办理承租范围移交前，不论租赁起始日为何，承租户常常被要求出具：

- 出示依据租约条款规定要求的投保证明，起始日为承租范围移交当日。
- 签具移交同意书，确认移交日期及承租范围。
- 同意租约所述的所有条款。

#### 租赁终止日

将租约终止日确定的日期载明是几年几月几日非常重要，例如，租约将从租约起始日起共

36个月，则宜将该终止日计算清楚记录该日期为几月几日以避免不必要的困扰。

#### 租赁期限

一般而言，承租户投入的装修成本(承租户装修其承租范围的总成本)必须同意他一租赁期限(length of lease)，假使装修成本对承租户或业主而言是相当大的，则租赁期限常常趋于较长。

#### 租赁续约选择权

租赁续约是同意承租户按原租约条款予以延长的权力，假使承租户选择执行该权力，将会对购物中心未来的现金流入产生极大的影响，而业主却也必须对未来可能的租金加以预测，租赁续约选择权是一个事先安排可能被执行的续约条款，没有该项选择权，承租户必须与业主重新谈判租约上有关经济上的条款，而通常会是一完全新的租约。

#### 转租权

此项选择一般是特定承租户个人的举动，不可转租，新的承租户承担原承租户的权利与义务须满足原条款规定，在租约中赋予承租户有直接转租权，重新开始新的租约并不符合业主最佳权益，毕竟此为业主与转租接手人重新检讨租约条件或将其租给新的承租户的机会。

#### 租金

一般而言，两种租金计算形式通常与租约有关—包括基本租金及百分比租金。租金在租约中应是独立的条款，这意味着即使业主因任何原因有违反合约条款之嫌，承租户仍旧须支付租金，对购物中心借贷银行通常会要求将这一条款纳入租约中以保障购物中心的现金流入。

#### 最低基本租金

基本租金或称最低租金的陈述一般是将年租金除以月份数的额度并在每月第一日支付，假使你同意契约条款中有所谓宽融期，则宜限制承租户使用此项权利的次数，例如，业主可以同意承租户每年仅能使用二次宽融期支付租金。

#### 百分比租金(Percentage Rent)

百分比租金则是当承租户营业额达一定额度以上时，由购物中心业主向承租户抽取一定百分比的营业额，而这一营业额水准即是承租户支付百分比租金的关键，通常将百分比租金的支付与承租户的基本租金分开计算。

百分比租金可以不同的形式计算，其中的一则是当月营业额超过约定年营业额的十二分之一时，例如，假如这一突破点是\$120000年营业额，在一月份，当承租户的营业额超过\$10000时，承租户将开始支付事先同意的百分比租金。

#### 迁移或重新安置条款

迁移条款(shift clause)是赋予购物中心业主将店家由购物中心内的一处移至另一处的权利，对于新开幕的购物中心其招租计划书在建筑物兴建之前可能必须作调整，通常，转移后的位置必须是承租户与业主双方都能够接受，假使业主要求承租户搬移，一般由业主支付全部或一部份因搬迁所必须的费用。

#### 驱离条款

驱离条款(Kick-out clause)则是赋予业主对特定承租户业绩在租赁期间一定时期内未达支付百分比租金的水准时，得以驱离并结束租赁契约的权利。一般对业绩上的要求的驱离条款所给予的期限为3年，有些承租户较为严谨可能期望这一条款是相对的，业主有时在租赁契约中删除这一条款，因为承租户理论上可以控制他们的营业额，因此，这一条款可以给予承租户一顺利搬迁的借口。

#### 营业项目条款

使用条款是用来规范承租户在其租赁范围内可以营业的项目，在租约中确实描述承租范围可以如何使用是非常重要的，这一使用管制对未来空间转租他人时亦同时受限，例如，“drug store”在美国可以是小小的药店，也可以是大型化妆品专卖店而不出售任何药品，你必须描述什么商品可在承租范围销售，切记使用“only”一词作限制，例如面包店宜以“the sale of bared goods only”以免扩充解释。

#### 事实权及反拖辣斯(Exclusive Rights and Antitrust)

为了避免在购物中心内产生恶性竞争，承租户有时会要求对某些商品拥有专卖权(exclusive rights)，而当业主应允这一专卖权利前宜慎重考虑，在许多问题中的一个，此项作法是否抵触当地的公平交易反拖辣斯的相关法令。

为避免造成反拖辣斯问题，专卖权范围须愈小愈佳，合理的限制可在承租范围贩卖的商品，而考虑反拖辣斯问题的重点包括：

- 这一观念是否合理：限制经营项目方式是否合理？
- 专卖权的期限：其期限是完全没有限制或仅仅是五年？
- 被限制营业的特质：例如是全部男装都限制或仅是衬衫而已？

#### 营业规定

营业规定限制承租户在对街，或购物中心所在一定距离范围内未经业主同意不得另开一相类似的商店。这一条款乃是防止承租店家分散其营业额因而减少支付百分比租金并鼓励消费者至百分比租金较低之处购物，仍需注意这一条款是否违反当地公平交易反拖辣斯法令。

下列方式是业主折衷可采取的方式，例如：

- 不限制店家设点的竞争，但对于附近其它点同意抽取一定百分比租金。
- 仅允许店家在限制范围内以其它名称设点。
- 仅在一定时间内限制设点。

#### 租赁契约附件

租赁契约附件—原租约的附属文件—是租约条款很重要的一部份需要仔细地检视，附件通常是非常的琐碎且有 很多细节，可能包括：

- 购物中心的法定描述。
- 一配置图(仅是一般性文件，一图画方式表达承租范围的位置)。
- 一营建施工项目清单，描述包括由业主及承租户所施作的项目。

#### 营业额的认定

业主对于营业额的定义希望愈广泛愈好，那就是，营业额将决定业主向承租户收取百分比租金的多寡，一般而言，承租户对下列项目常不期望将其计算为营业额的一部份：

- 营业税：对承租户而言，营业税不是由承租户所持有。
- 坏帐开销：对承租户而言，无法收取的营业额亦不能够视为营业收入。
- 服务费：例如某一服饰零售商，可能提供衣柜咨询及礼品包装作为方便其顾客的服务，但是并不从这些项目 获利，因此，这一零售商可能要求这些非营利性质的收入从营业额的计算中扣除。

#### 查帐的权力

查帐的权力与营业额的定义相关连并与百分比租金的概念相结合，业主必须确定承租户确实支付该店面所创造 营业额的百分比租金，当购物中心业主有理由相信某一承租户其支付的租金的额度有所怀疑时，应具有管道去查核 其支付的租金是否正确，其中的方式有：

- 业主有权要求阅核承租户的帐册，即使在租赁期中任一月份。
- 假使业主不能在承租店中查帐，亦有权要求承租户提供必要帐册资料。
- 承租户必须陈报其财务报表，通常此报表须经由注册会计师签核或由母公司财务主管签核才被接受，而这一 财务报表须有年度总表以及各月标准分项营业额报表才可。

#### 查核结果

通常，经查核后有一定百分比以上的误差时，例如 3%，则由承租户支付必要的查核费用，因员工疏忽所造成 的特定事项在许多租约中则规定得以除外。

有时刻意的隐瞒营业额不支付百分比租金，可宣告承租户违约(default)。

#### 公共区域(Common Area)

一般而言，“区域及设施是有益于所有承租户且占据业主的基地者”是定义为公共区域，三项有关公共区域的重要问题为临时摊位，停车场和维修。

#### 摊位

摊位是购物中心公共区域临时或是永久性附属设施，摊位的摆设有时将对既有的承租店面产生视觉上及出入动线上的干扰，假使临时摊位的摆设影响某一承租店面顾客的进入动线或门面时，该承租户将报怨，一般解决承租户报怨的方式在此状况下包括：

- 假使营业额下降一定百分比时，承租户有权要求终止租约。

- 租金减免。

#### 购物中心停车场(Center Parking)

为了符合土地使用分区法令上的要求，购物中心须按面积大小提供足够的停车位，对承租户而言此表示：

- 要求业主遵守土地使用分区法令上的要求设置停车场。

- 要求员工，一般时候，将车停在停车场最远处，以确保购物者停车的方便性(这可能在实务上较难管制)。

#### 维修 (Repairs)

这非常的重要，尤其对于新建或即将进行重建的购物中心，业主切记保留在公共区域进行改装维修的权力，包括暂时关闭某一出入口以方便整修。有时可让承租户在这一段不方便时间获得租金减免或仅支付百分比租金的优待。还有对于关闭某一出入口，业主必须保持弹性以便：

- 改变或新增建筑物、停车场及公共区域。

- 保留业主的干管与管线穿越承租户范围内上部空间的权利。

- 对屋顶与外墙的周遭的使用须慎重为之。

#### 公共区域维护费用

一般公共区域维护费用包括承租户维护保养费用的分摊，不动产税及属于公共区域的保险，业主通常希望以较广泛方式定义的，一般将资本投资费用摊提摒除在公共区域维护费用分摊的范围之外，毕竟此虽然可以改善资产的价值但是业主可经由折旧拙抵。

#### 分摊比例

以购物中心内所有可出租面积为基础计算分摊比例对承租户较为有利，但业主往往期望以购物中心内目前已经出租面积为基础，例如，在一新完成招租的购物中心：

### 租赁业务与电子商务之三

关于核心竞争力和互补性资产。一般公司面对未来的发展,皆以“SWOT”(STRENGTH,WEAKNESS,OPPORTUNITY,THREAT)来分析企业本身之优点及缺点,和外在环境中之机会及威胁,但是如果公司策略只以环境中的机会为主,则其未来之成长将会有所偏差,例如:几年前的红酒兴起和房地产的开发事业等,皆以追求机会为主,但是一窝蜂的结果,绝大部份是败多成少,所以自核心竞争力的观念出现后,让公司重新调适自我,不以追求机会为公司发展之主轴,而是以核心竞争力出发,只要公司比竞争者更有优势的核心竞争力,而且不易被模仿,利润自然会提高,例如:HONDA之核心竞争力在CVCC引擎,根据其核心竞争力,本田由机车发展至汽车,再进入割草机和小型发电机市场,若从“SWOT”分析,割草机前程成长不佳,利润也不佳,本田没有通路也没有维修能力,但是本田将CVCC引擎扩充至割草机,增强了其核心竞争力,相对之弱势微不足道,而且必要时这些互补性资产,例如:行销通路,维修电器行..等,也可以透过外包或是结盟来达成,而本小组此次提出之事业:不动产买卖租赁业务在电子商务中之应用及策略规划,基本的假设和需要的条件及核心竞争力在于:

(1) 最为齐全而完整之委买;委卖对象信息 - 涵盖网络上相关之不动产买卖对象信息,而不限定于特定之中介业者,使使用者得以享有最大之信息透明化。

(2) 智能型搜寻;撮合功能 - 结合完整之信息资源使其之搜寻与撮合更能快速满足使用者之需求,且足以降低使用者搜集;分类;筛选信息之烦琐而高昂的交易成本。

(3) 最适化之商品 - 智能型代理人之功能令使用者得以依其偏好及条件设定搜寻及撮合之标的,且这样的设定对使用者言,是实时(real time)而可由其全然掌握其间之弹性变化。

(4) 个人化之商品(customized) - 不动产有极大比重之个人化;私密性色彩,每一家庭或个人皆有其不同之偏好。智能型代理人同时可让众多的使用者各依其所好在极短时间内自行组合并获得其偏好之信息,已相当程度地达到 mass customization 这一网络时代之行销概念且足以使消费者获得最大之满足。在 Agent Web 内,事

实上使用者有相当大之空间可自行规划其量身订制 (tailor&nbsp;made)&nbsp;之信息组合并能够享受自行开发商品之乐趣。

(5) 不收费之自由园地 -&nbsp;虚拟化之个人商业网页，委买&#65380;委卖者皆可自由上网登录，可进一步降低委买&#65380;委卖者之交易成本。

(6) 建置 Web&nbsp;Site 之固定及变动成本皆极低，与传统中介业者相较将具成本优势

(7) 首动利益(first &nbsp;mover &nbsp;advantage) -&nbsp;不动产买卖租赁之中介产业&#12695;以大型传统中介业者为主力，各自固守其开发与接洽之对象，其所提供之信息也自然局限于此，以智能型代理人之型态作信息整合者则尚待开发，个案之设定将藉由网络新兴电子虚拟通路之切入而享有首动利益。

以上智能型 AGENT&nbsp;之设计将由内部自行发展,以掌控技术的核心,至于不动产买卖租赁之法律咨询顾问则采取策略联盟,而广告业务之招揽也将由内部自行投资发展。

## 商业街店铺组合营销形式的实施

店铺是流通领域的基本单位，是联系商企之间关系的纽带，是联系顾客的桥梁。传统的营销渠道由于中间商的作用，使企业业与店铺、企业与顾客之间形成一个隔离层。中间商在经营上与 企业没有连带的责任，他们任意选择进货渠道，任意选择企业，随意采用销售手段与促销手段，在企业需要零批商和店铺配合时，往往得不到有效的合作。特别是企业需要更换和调整业务人员时，还可能由于原业务人员与中间商长期千丝万缕的联系而建立的感情色彩，使企业失去一部分重要的目标市场。

店铺组合营销，是将企业外部的店铺用契约和协议的方法组合起来，使其成为企业的经销店、特约经销店、特约批发商、连锁店、代理店，通过企业内部的销售公司、销售分支机构、办事处、营业所，在零批、零集渠道组成营销网络体系，用于解决中间商、代理商不能很好配合营销过程的矛盾，使企业的销售重心贴近市场，接近顾客，促进最终消费，提高企业的市场支配能力与市场影响能力。

## 实施店铺组合营销的方法步骤

实施店铺组合营销离不开广泛的宣传组织工作，通过有效的宣传措施，达到目标市场上家喻户晓、人人皆知的程度。

要对店铺的布局、商业街、商业圈、住宅区情况进行调查，做好店铺组合的准备工作。店铺组合要从零开始，一个店一个店的做工作，一条街一条街的做工作，然后把他们连成片，串成线，划分区域，组成网络，服务上门，送货到店，指定区域负责人，积极开展宣传促销活动。

送货服务要讲究方式、方法，要根据店铺的规模和销售能力而定。先少量送货，试验出该店的销货量和销货期限的数据。根据推算的数据，增减送货量和送货时间，及时结清账款，且不可采取店铺的人要多少就送多少的方式。销不动的地方要及早将货调走，不可存在懒惰的思想。不讲信用的店铺要果断撤点清账，与讲信用的店铺建立稳固长期的业务关系。营销宣传人员要讲究体貌特征和言谈举止，要给人一种干净整洁、风度优雅、精力充沛、文明礼貌、精明智慧的感觉。在生意场上还要表现忠实可靠，重信用、讲义气行为。要能与各种文化层次的人打交道，切忌不能表现出一种高傲的思想情绪。鉴于以上条件，市场宣传人员，宜在高中以上毕业生和企业优秀职工中招聘选择。

## 实施商业街租赁策略及运用方式

租赁招商是将商业街的开发从营建方案阶段转变成零售营运个体阶段的中间步骤。

租赁招商是人与人之间的关系，它是一项选择，也是一项替选方案的评估，它拥有的产品使零售商希望成为它的一部份，它创造了一个零售的焦点，使消费者愿意前往。

租赁招商是一项艺术也是一项技巧，它包括了客观的资料、经验与直觉反映，对于市场、消费者、零售商及购物中心本身的分析将是成功的租赁招商得以达成的主要关键。

最重要的，租赁招商的关键在于了解如何促成一桩交易及了解如何执行这一交易，创造力与资料可说是租赁招商的门槛。

下面的资料将帮助解释许多有关招商作业的重点，在很多方面而言，租赁招商是自发性直觉的反映，且就像是轶闻趣事一般，其规则常常不是片断而枯燥的，而且成功的捷经常随着不同的购物中心而有所不同。当你继续往前阅读本部份就会发现许多观念和基本原则都将

帮助你更进一步了解租赁招商的真谛。

招商租赁是任何商业街经营成功与否最重要的要件之一，如何将空间招商出租，如何将空间分割适当以适用不同业种，而与各承租户达成协议，也就是（1）将他们引入商业街，（2）创造—零售商与业主双赢的财务安排，但是所有以上成功的要点对于不同的商业街并非全然相同。

## 谈商业街的招商管理

运营管理是商业街运营的核心，是商业街收益和物业价值提升的源泉。现代商业街管理运营的精髓就是要把松散的经营单位和多样的消费形态，统一到一个经营主题和信息平台上。不能统一运营管理的商业街项目，会逐渐从“商业管理”蜕变成“物业管理”，直至最终完全丧失自己的商业核心竞争力。

统一运营一般包含四个方面的内容：统一招商管理、统一营销、统一服务监督和统一物管。这其中“统一招商管理”又是后面三个统一工作的基础和起源。这项工作的成败得失不仅决定了发展商前期的规划是否成功，而且决定着后期商业房地产项目商业运营的管理能否成功。

随着商业街的发展，以商业街为代表的商业房地产的招商工作已经不仅仅限于传统的百货商店和专卖店，服务性、娱乐性的项目比重不断上升，甚至超过了普通商品店，招商管理也称之为微观经营主题的选择。

首先，核心微观经营主体对于引导人流起着关键作用，其布局直接影响到商业房地产的形态。核心微观经营主体的位置需要最先确定，大型商业房地产的核心商店适合放在线性步行街的端点，不宜集中布置在中间，这样才能达到组织人流的效果。

其次，在微观商业主体的布局上，应该考虑选择一些微观商业主体集中布置，因为购物者对商业房地产只有一家商店出售某种商品不会感到满意，希望能够像在城市商业区购物一样，方便的进行款式、质量和价格的比较。集中布置有利于扩大商品覆盖范围，提供与城市商业区一样的竞争性和便利性，创造“购物气氛”。

接下来考虑普通微观经营主体的位置，微观经营主体的适当组合能够在一定程度上提高销售

额。对于一些大型商业房地产项目微观经营主体布局需要统一规划和布置。各种微观经营主体之间的亲和力是不同的，一些经营项目的商店组成群体有助于加强吸引力，另一些经营项目的商店需要相互避开。商店之间的位置关系受承租政策决定，研究发现，商店销售额和经过商店的人流数量有一定的比例关系，这个结果常常用于确定微观经营主体的布置，一个基本规则就是微观经营主体的布置必须能够加强商店之间的交流。

一些商店类型适合分散布置，例如，服装店和外卖快餐和冷饮应该分开，原因很明显，而且，把服装和食品分开也有利于组织人流，因为在这两种类型的商店中，购物者的步行速度完全不同。超级市场需要能够方便的进出停车场，有可能的话最好设置单独的出入口，珠宝店和音像制品店适合分散布置，这样可以延长购物者的兴趣。

商业街项目应该尽量选择国内外某些领域知名企业、知名品牌。推广策划应该面对国际性水准的众多机会的筛选，范围上要广，重点介绍项目所在地消费环境、本项目的经营定位、项目的业态组合、经营规模、管理模式等合作商关心的实际问题，使合作商对项目有全面、深入的了解，便于进一步接触洽谈合作。

项目推广策划的程序发达地区一般要由内而外，即先做好本地区推介工作，再进一步吸引外地合作项目；如东部沿海开放城市上海、广州、深圳等地区；其他地区可以先外后内，即首先去吸引在国内外市场上领先的企业和品 牌，再选择当地有特色的商品和服务项目。

项目推广策划的形式采用立体交叉的方式进行，可以通过新闻发布会、报纸杂志、广播电视、行业协会等灵活多样的方式。

在微观经营主体选择上应该遵循如下策略：核心主力店先行，辅助店随后的原则；零售购物项目优先，辅助项目配套的原则；放水养鱼的原则；先做人气，再做生意的原则。

## 高端租户细节上的考虑

对于瞄准国际租户的商业街来说，具备长期的开发眼光是至关重要的。现在，中国很多在建中的零售物业项目都准备以散售形式出售，开发商以图提早取得回报，或偿还项目开发期间发生的债务。不过，很多国际独特品牌对整体客户组合相当敏感。这些国际租户往往根据其其他临近租客的品牌而做出选址的决定。很明显，在产权分拆的商场内，业主们是无从控制

商户组合，也难以吸引高品质的租客。

开发商必须具有长远的投资意向，才能获得国际级租户及本地知名品牌租户的垂青。要照顾到诸多细节。一是优质的市场推广资料，例如宣传册，光碟及网页等。二是租物优惠。商场开发商若能提供合作伙伴或协助获得零售牌照及品牌代理，便会增加对国际级租户的吸引力。虽然中国自入世后，外商对开发国内市场的兴趣大幅增加，不过，他们大多感到对国内业权及经营之规例较难掌握。所以，如开发商能在该范畴内给予支持，将大大提高他们对租用楼面的意愿。三是大型租户预租推广。大部分国内的开发商均会犯同一个错误，就是在整个零售项目完成工程后才开始招揽大型租户及需要特别要求的零售商，例如电影院。时常发生的情况是，商场的楼面设计不适合于目标租户所租用，而建筑工程已经到了一个不可做大幅修改的阶段。如不能吸引有势力的大型租户进驻，该商场将难以全部租出，尤其是优质的租户群，开发商的回报也将大幅减少。

## 对商业街商铺租赁期限的分析

某房地产开发公司将自己开发的一处商业街商铺租赁给王先生使用，双方商定的租赁期限是四十五年。鉴于我国合同法规定了租赁期限不得超过二十年，所以双方在签订合同时对租赁期限是这样约定的：某号商铺的租期届满二十年之后，合同期限自动延长二十年，之后再延长五年。

**【律师观点】**上述合同对租赁期限前二十年的约定有效，延长期限的约定是无效的。理由有如下两点：第一，此种约定违反了合同法的规定。合同法第二百一十四条第一款规定了，租赁期限不得超过二十年；超过二十年的，超过部分无效。此条是强制性的规定，违反了此条就要产生无效的法律后果。本案例中，租赁期限届满二十年后就可自动延长，等同于直接约定了租赁期限是四十五年，这违反了合同法的规定。该条第二百一十四条第二款规定了，租赁期间届满，当事人可以续订租赁合同，但约定的租赁期限自续订之日起不得超过二十年。可以看出，超过二十年之后，合同双方有意续约的，需要重新签订合同。换言之，一个租赁期限结束后，续约时必须履行一个新的签约手续。本案当事人的做法是用租赁期限“自动延长”的约定代替了法律所要求的二十年之后“重新签约”的要求，这显然也是违反了合同法的规定。第二，此种约定违反了合同法的立法本意。从合同法的立法本意来看，

法律特意限定了最长租赁期限,是为了体现出租赁物的所有权人对租赁物享有的支配权和处分权, 所有权人出租该物只是临时性的让渡使用权, 若租赁期限过长则所有权人对租赁物的控制力大大减弱, 不利于所有权人利益的保护。作个假设, 若出租一方在二十年之后可能想收回出租的房屋自用或者租赁给他人使用, 而租赁期限是四十五年则出租人的这一愿望很难实现, 即便实现了还要承担违约的后果, 这对于出租人来说是不公平的。

**【律师建议】**双方可以在合同中约定或者另行订立一个预约合同, 约定在二十年之后承租方有权要求与出租方续签一份为期二十年的租赁合同, 若出租方违约则要承担何种不利法律后果, 当然, 这种违约责任的约定可尽量严重, 以保证二十年之后续约目的的实现。二十年之后再这样约定或订立预约以满足最后五年续约的要求。

## 制订商业街物业招商谈判策略

明确谈判目的

招商谈判的目的就是招商洽谈的主要目标, 或招商洽谈的主题。在整个招商洽谈活动中, 招商洽谈者的各项工作都要围绕招商洽谈的目的而开展。

在招商洽谈的目的确定以后, 就需要确定招商洽谈的各个具体目标; 在达到各个具体目标后, 招商洽谈的主要目标即招商洽谈的目的就可以实现。

招商洽谈的目标可以分为三个等级,

第一级的目标是最高等级的目标, 如能达到这一级的目标, 整个招商洽谈可谓是获得圆满成功;

第二级的目标是基本达到接受的目标, 如能达到这一级目标, 整个招商洽谈可谓是获得了基本成功;

第三级的目标是最低接受目标，如能达到这一级的目标，整个招商洽谈可谓达到了最基本的要求。

因此，招商洽谈的目的就是在招商洽谈中所要追求的最佳利益目标。

此外，在确定了招商洽谈目标的同时，还要确定招商洽谈的地点。招商洽谈的地点对招商洽谈的成功与否有很大的影响，因此，在确定招商洽谈地点时要慎重，应考虑以下几方面的问题：谈判中各方力量的对比，可选择地点的多少和特色，各方的关系及可能发生的费用，等等。

### 制定谈判策略

制定招商洽谈的策略，其意义是选择能够达到或实现招商洽谈目的的基本途径及方法。招商洽谈策略的制定是基于对谈判各方实力、影响其实力的各种因素的细致认真研究分析的基础上的。

招商洽谈的策略主要分以下三方面：

(1) 调查了解合作方在招商洽谈中的目的是什么？对方的组织结构是什么样的？对方的项目的合作程序？对方谈判人员的基本情况，在组织中的位置？为实现其目标对方最有利的条件是什么？要实现其目标对方最不利的因素是什么？如果我方能够正确地了解掌握这些信息，那么在整个招商洽谈中就能掌握谈判的主动权，就能有针对性地确定出我方的各级招商洽谈的目标，就可以很好地把握招商洽谈中的利益界限，让对方作出更大的让步，就可以扬我方之长，避我方之短，从而达到招商洽谈的最高利益目标。

(2) 在以上工作的基础上，制定相应的对策，也就是能否接受招商洽谈对方所提出的交换条件。如不接受如何摆脱对方在这方面的纠缠；如接受，是全部接受还是部分接受；如是部分接受，又如何满足对方的条件。

(3) 对招商洽谈对方可能提出的各种要求和问题应有所准备，这样就可以避免仓促应战局面

的出现。

## 明确谈判程序

谈判程序也称谈判议程，通常是指所谈事项的先后次序及主要方法。谈判程序确定得好，招商洽谈的效率就高；谈判程序确定得不够科学，就会影响招商洽谈的效率。

招商洽谈需要一个过程，其基本程序是：开局、摸底、报价、磋商、达成协议和签约六个阶段。

开局，即确立开局的谈判目标，创造一种适宜的谈判气氛。

摸底，即谈判双方逐渐熟悉，分别讲述自己及对方的观点和立场，相互了解各自的期望。

报价，即双方提出具体的报价和交易条件。

磋商，即谈判双方对报价和交易条件进行反复协商，双方各自做些让步，并获得一些利益。

成交，即双方就谈判的实质问题达成协议，业务成交。

签约，即以书面文件(经济合同)的形式签订正式协议书，谈判双方必须依照协议内容履行协议，合同一经签订就具有了法律效力。

## 商业街招商管理制度参考样本

### 一、机构设置与管理权限

1、在总经理领导下，由市场经营部主管，各职能部室、商店按管理权限分工负责商场招商工作。

2、商场进货管理委员会负责审批被招商企业的进场资格， 市场营销部负责定期或不定期组织有关部室对被招商企业商品质量、经营品种和销售情况进行考核，对物价、计量、商标、陈列 卫生进行检查。

3、劳动人事部负责对来场信息员进行面试、审查体检表和 岗前培训。经考试合格，方可发上岗合格证。负责定期或不定期 会同有关部室对信息员服务规范、劳动纪律、商容风纪等进行检查考核。

4、安全保卫负责对商场信息员验证（身份证、工作证、健康证、暂住证）工作，并将审核情况登记入册，与 被招商企业签订安全责任书，负责定期或不定期会同有关部室，以被招商企业进行安全检查，特别是防火、防盗、 防汛检查。

5、行政部负责来商场信息员的工服发给，收取食堂、医疗、美发、淋浴等项目服务的管理费和借用财产管理 等工作。

6、各商场商店明确一名经理负责被招商企业日常管理工作。并负责向市场营销部提供被招商企业执照副本， 招商审批表，联销协议，商品样品，价格目录及来场信息员的各种证件。

## 二、招商标准（条件）

1、被招商企业选派的信息员，必须是道德品质好，责任心强，热情大方，会讲普通话。男身高、女身高、裸 视都符合招商要求的本厂（公司）正式职工。信息员受双重企业管理，享受其所在企业（工厂、公司）待遇。

2、商场招商工作实行动态管理。被招商企业要认真遵守商场各项管理制度，积极配合商场开展各种促销活动，努力完成销售计划。对3个月完不成销售计划，又无季节影响或违反商场管理制度的，企业市场营销部有权提 出终止协议。

3、被招商企业必须是具有法人资格，并已在当地工商行政管理部门注册登记的国营、集体、三资和私营企业 或有外贸进出口权的代理商。

4、被招商企业所经营的商品必须是商场所属商店经营范围内的名特优新或世界驰名商品；国内商品必须是符合各级计量、质检、卫生标准，实行三包（包修、包退、包换）的本厂产品，坚决杜绝经营其他厂家的产品及滞销、假冒、伪劣商品。

5、招商联营期限，一般为3个月至半年，有发展前途的可订1—2年，到期后根据销售计划完成情况和市场供求情况决定是否续签合同。

### 三、招商审批程序

1、招商工作要贯彻商场“以经营高档为导向，中档为基础，突出名牌、优质新潮系列和进口三资企业产品”的经营方针，择优招商。

2、各商店要按照不重复招商和申报在先的原则进行严格筛选。

3、凡符合招商标准的企业，须向商场商店提出书面申请，与商场商店签订协议书，由商场商店将被招商企业的营业执照副本、审批表（一式四份）、样品、价格目录、质量认证书、税务登记证、生产许可证、卫生许可证以及商店商场审批意见，一并报市场经营部由商场进货管理委员会审批后，再到商场劳动人事部办理其他手续。

4、劳动人事部根据经营部的审批表（第二联）及信息员的彩色照片、体检表进行面试。并负责组织学习商场规章制度、服务规范，进行岗前培训，经考试合格上岗，未经培训考核不得上岗。被招商企业不得擅自更换信息员。

5、安全保卫部根据市场经营部的审批表（第三联）来审查商场信息员的身份证、工作证、健康证，并登记入册与其签订安全责任书，进行安全教育并负责发放信息员胸卡。

6、行政部根据市场经营部审批表（第四联）。负责办理来场信息员的工服发放、就餐、借用财产等手续。

7、各商场商店在市场经营部、劳动人事部、安全保卫部备案后，方可办理进店经营事宜。

8、对符合招商标准的私营企业，各商店要经双人实地考察，特别是食品加工企业，要考察其是否符合国家颁布的卫生标准，是否有生产许可证、卫生许可证，服装加工业要了解其生产规模，并向市场经营部出具实地照片。

9、对不按照招商审批程序办理，擅自进店销售的企业，要追究商场商店主管经理的责任，并给予一定的经济处罚，责令其厂家立即撤出。

#### 四、物价、计量、统计、保险及财务管理

1. 被招商企业的商品销售价格，必须经商店商场专职物价员看样定价，并上报市场经营部审批，招商企业要 向物价员提供成本单（发货单）、价格目录，遇特殊情况经主管经理批准，可用供货合同单，暂定临时价格，正式 发票一到，马上走正常手续。

2. 被招商企业进销均纳入商场商店进销账目。商场统一建立《招商企业销售月报表》，内容包括：单位名称、品种、销售额等，由各商场商店统计员填写，每月向市场经营部报送。

3. 各商场商店要建立被招商企业进、销、存登记，单独设账，做到账面清楚、整洁，每月5日前将其经营情况上报市场经营部。

4. 被招商企业如需使用计量器具（尺、秤、验光仪）的，须事先向市场经营部申报，经（计量）技术检定，履行登记备案手续后，方可使用。

5. 被招商企业进场前应到当地保险公司办理人身财产保险，未办理保险的，在商场发生人身伤亡、商品及财产损失，由招商企业自行承担。

6. 被招商企业的销货款必须由商场商店统一收款，按时上交银行，货款结算一律通过银行，结算前要与记账员核对，销多少结多少，不能多结，同时要按《招商细则》规定扣除所聘售货员费用和营业税款后再做结算。

7. 被招商企业在商场商店周转仓库储存商品的，必须按财务部门制定的有关费用标准缴纳仓储保管费用。

## 五、招商监督与处罚

1、商场各职能部室要按照本制度要求对被招商企业进行监督管理，凡无营业执照或不按规定的经营范围、经营方式经营，出现扰乱商场正常秩序等情况的坚决予以取缔，并追究有关商场商店责任，没收厂方非法所得，对厂家处以50000元以下的罚款，对个人处以500元以下的罚款。

2、必须以物美价廉为宗旨，经商场物价审批定价，明码标价，才可出售被招商厂家商品。要坚持文明经商，如有违反供应政策，损害消费者利益的，视情节轻重分别给予批评、罚款、终止协议的处罚。

3、厂家对借用商场的财产要注意爱护，妥善保管，如有损害照价赔偿。

4、厂方信息员（含商场先派售货员）如违反商场有关规定，分别由各职能部室向厂家提出批评、罚款，责令当事人下岗培训，或调换人员，厂家必须按各职能部室要求逐项落实，拒绝接受批评和罚款的给予终止协议处理。

5、商场各职能部室要根据各自分工，认真检查、严格管理。如因管理不善或放弃对厂家监督管理，出现问题后不认真解决，造成一定影响的要追究有关部门、商店商场领导责任。

6、市场经营部在对被招商企业经营范围、经营品种、商品质量、销售情况、服务规范、物价计量进行检查中，对销售不佳，以次充好、坑骗顾客、损害消费者权益的，有权作出撤换或终止协议的决定。

7、劳动人事部定期对信息员进行岗位考核，对不符合规范，不执行规章制度的给予经济处罚，并追究所在商场商店主管经理的责任。

8、上岗信息员要统一着装，佩戴胸卡，严禁佩戴实习生或其他胸卡，一经查出要追究其所在商店商场经理的责任，并给予罚款处理，信息员立即下岗。

9、一经查出被招商企业使用未经检验计量器具的，立即将器具没收，造成重大影响的清除出场。

10、一经发现被招商企业，出现私下交易、场外交易、代留货款的，立即终止协议。

## 商业街招商的原则及其准备过程

招商工作是商业物业项目正常运营的基本前提，特别是对大型的商业项目来讲，更成为经营成败的关键。因此企业制定切合实际的招商策略，进行细致全面的招商谈判培训则成为项目成功的重要保证。

招商目标的选择

企业招商的目的是为了吸引知名商家，出租经营场所的使用权，更好地提高项目整体市场吸引力。因此招商目标的选择要根据市场需求和项目定位情况来确定，具体说应考虑以下因素：

(一)项目自身的市场定位；

(二)项目所在地的消费状况；

(三)投资商和发展商的自身资金情况；

(四)拟引进商家的市场定位、发展战略；

## 招商谈判原则的确定

招商谈判的目的在于使参与谈判的商家能符合招商企业的目标和利益需要。要达到这一目的，招商谈判必须针对谈判的特点，确定一些基本原则。

### (一)招商谈判的特点

1.谈判对象的广泛性、多样性和复杂性

2. 谈判条件的原则性与灵活性

判的基本目标。

3. 谈判口径的一致性

### (二)招商谈判的原则

根据招商谈判的特点，谈判双方要取得共识，促使谈判成功应遵循以下原则：

1. 坚持平等互利的原则

平等互利原则，要求谈判双方在适应对方需要的情况下，公平交易，互惠互利，这是保证谈判成功的重要前提。

2. 坚持信用原则

信用原则是指招商谈判的双方都要共同遵守协议。重信誉、守信用是商家基本的职业道德。在谈判过程中；应注意不轻易许诺，但一旦承诺，就应履行，保证言行一致，取信于对方，以体现真诚合作的精神。

### 3. 坚持相容原则

相容原则要求谈判人员在洽谈中要对人谦让、豁达，将原则性和灵活性有机结合起来，以更好地达到谈判的目的。

#### 招商谈判的准备

所谓招商谈判的准备就是指在思想上、物质上和组织上为谈判进行充分的准备工作，主要包括：

(一)招商宣传是招商成功的先导，招商手册是宣传的重要环节，是企业招商的基本宣传资料，关系到企业的形象

(二)准备谈判的依据

(三)组成谈判小组

## 商业街物业招商方式渠道确定

对于商业街项目来讲，将国际知名零售商请进来有利于整个项目的招商，通常国际招商咨询机构更了解国际知名零售商的需求，所以委托国际专业咨询机构进行商业房地产项目的前期招商更能有效促进项目的进展

招商渠道主要分为境内和境外两种形式，尤以境外招商最为复杂，境外招商不同于在境内举办的各种招商活动，它是一种跨国界、跨经济形态、跨文化的传播和沟通，涉及政治、经济、文化领域，前往国家和地区的对外投资法律、语言环境、风俗习惯乃至宗教信仰都将对举办招商活动产生直接的影响。招商企业要根据项目拟引进的商家情况，选择恰当的招商渠道。

商业物业项目招商的方式主要有两种，即：1)、委托专业招商咨询机构进行项目招商；2)、自己搭建招商团队进行招商工作。

## 商业街招商管理与商业地产的运营

运营管理商业街运营的核心，是商业房地产收益和物业价值提升的源泉。现代商业房地产管理运营的精髓就是要把松散的经营单位和多样的消费形态，统一到一个经营主题和信息平台上。不能统一运营管理的商业房地产项目，会逐渐从“商业管理”蜕变成“物业管理”，直至最终完全丧失自己的商业核心竞争力。

统一运营一般包含四个方面的内容：统一招商管理、统一营销、统一服务监督和统一物管。这其中“统一招商管理”又是后面三个统一工作的基础和起源。这项工作的成败得失不仅决定了发展商前期的规划是否成功，而且决定着后期商业房地产项目商业运营的管理能否成功。

随着商业街的发展，服务性、娱乐性的项目比重不断上升，甚至超过了普通商品店，招商管理也称之为微观经营主题的选择。

需要商业街开发商在综合平衡各种关系的基础上制定招商政策，对微观商业经营主体进行控制，最基本的目标是微观商业经营主体在商业上能够生存，有足够的回报，让整个商业地产开发能够获得效益。

商业街项目应该尽量选择国内外某些领域知名企业、知名品牌。推广策划应该面对国际性水准的众多机会的筛选，范围上要广，重点介绍项目所在地消费环境、本项目的经营定位、项目的业态组合、经营规模、管理模式等合作商关心的实际问题，使合作商对项目有全面、深入的了解，便于进一步接触洽谈合作。

## 商业街招商方案实施中的细节

完好的执行方案和进行招商的实际操作是招商成功的关键所在，而这一过程的一些细节问题

不容忽视。第一是招商队伍的组建及招商人才的培训。由于招商具有“三快三省”（“三快”即快速回笼资金、快速组建市场网络、快速将产品送抵终端；“三省”是指对招商的生产厂家来讲，节省人力，节省物力和财力，节省时间和精力。）的特点，其中“三省”中就有一条是节约人力。因为极大程度上动用了代理商或经销商的人力资源，招商的企业在人员上自然缓解了压力。但这并不是说招商的企业就不需要引进人才，进行队伍建设。相反的，由于企业招商工作繁杂、细琐，不仅需要招商人员有丰富的经验，更要有敬业精神和团结协作的态度。企业要想长期的发展，通过招商培养和锻炼队伍更应是企业发展的重中之重。

如果制定了非常好的招商策略，而在招商实施中没有很好的执行、甚至走样，那么一切都前功尽弃，因此，组建一个富有热情、精干、强大的招商队伍是招商的工作的关键。

针对每个企业的规模和招商策略所启动的市场范围确定各类人才的数量，在进行好人才的框架后，进行招聘工作。一般来说，由于对招商经理和大区招商经理的要求较高，而这两个岗位的人才至关重要，招聘应该选择在全国范围内（尤其是企业位于人才资源不足的内地城市，更应该广纳贤才），其他人员则可在本地招聘选拔。

培训的过程实际上是对整体招商的预演和虚拟运营，对于实际的招商工作实施意义重大。同时，通过培训可以团结队伍、鼓舞士气，这些无疑对于企业也是受益良多。

古人云：“凡事预则立，不预则废！”是说做事前谋划和准备的重要，我们之所以把人才组建和培训放在招商技巧的第一位，完全是因为招商团队的好坏是招商工作的重中之重。企业若不扎扎实实的做好这一步工作，再多的技巧也无处可用。

招商工作开始后面临许多实际的实施工作，在产品的核心概念基础上撰写招商文案、制定《招商手册》、制定媒体发布计划、准备合同文本、准备各类产品和企业的宣传资料等等，这些都是企业自身的准备，尚未涉及“应招者”的参与，应该说，这些必要的准备将为招商实施打下良好的基础。只有进行有效沟通，把握“应招者”的洽谈与管控技巧，招商工作才能顺利开展。

从第一篇招商广告发布下去，接到第一个咨询电话开始，招商进入了实际运作的阶段。应该说，从“应招者”打进第一个电话到招商的合作主体--各分销商和代理商签订协议，进行产

品销售 这一过程是整个招商工作的核心部分，直接决定着招商的质量和数量，也就决定了整个过程的成败。在这一过程中，主要目的是吸引好的“应招者”加入到企业的体系中来，共同把产品推向市场。想要吸引“应招者”的加盟，有效的沟通显得非常重要。

招商中与“应招者”接触的整个程序，一般如下：

第一次信息的处理（来函、来电）-第一次信息回复-第二次信息处理（二次来函、复电、咨询、商洽）-第二次 信息回复（信息升级→有选择发送实质性资料）-招商总部零星接单（上门洽谈、签约）-招商会议的筹划、准备（全国性会议、区域性会议）-发出会议邀请（曾经问询者、熟悉者及看报来电者）-接收报名、督促参会-召开会议 并签约-督促履约-收款发货。

在这一过程中，首先面临的是对“应招者”信息的处理和选择，好的招商广告发布后，招商总部将面对大量的反馈信息，对于第一次来电或来函，主要注意对“应招者”按已经设定的招商区域归类，对应招者姓名、地址、电话、基本状况和问题做以记录，同时给对方发去有关产品和企业的基本资料（包括企业介绍、产品介绍、招商活动的安排），同时对于各地区实力较强或行业内经营者一类的“应招者”做重点标注，用以综合的研究。在这一过程中，不必在电话中向询问者做过多有关招商的说明，对于“应招者”提出的问题也不必急着回答（主要避免“应招者”因了解不够而以偏概全，自我估计或防止竞争者和恶意攻击者获取一手信息）。在“应招者”研读了有关资料后第二次咨询过程，招商部门则应该选择性的介绍关于招商情况和产品信息，并根据“应招者”表现的诚意，发去部分“该应招者”重点关注的内容资料，并力争邀请对方参加招商会议。

对于一些急于了解情况的“应招者”，招商部门要有专人负责接待和谈判，带领来访者参观企业、了解运作方案等，以免流失“加盟商”。

在第二次信息回复后，对于参加招商会议的企业进行初步的分析，掌握部分需求，了解“应招者”主要关心的问题，以便在会议过程中及时解答。

值得说明的是，在整个招商过程中对“应招者”心理的把握常常影响签约率。一般来说，招商

企业应分为三步走。一、让应招者兴奋：引起应招者的兴趣、激发他们极大的热情是成功的前提。二、让应招者理性：让“应招者”感受到企业的规范和理性，授予“应招者”“渔”是合作的基础。三、让应招者实际：根据“应招者”的实力和状况为其量身订做合作策略，才能真正合作长远。

团结协作,解决招商中常见的问题。古人把取胜的因素总结为“天时、地利、人和”，其中“人和”就是指团队的凝聚力和协作精神。由于招商工作是一个系统工程，员工因为分工不同常常会产生一些利益上的冲突（如区域负责制造成的区域划分矛盾等），解决和消除矛盾不仅利于工作的顺利开展，也会给加盟商更强的信心。因此，“人和”才能保证卓有成效的解决招商中的一些实际问题。

在招商过程中，要处理大量的信息和参与大量的谈判、说服、培训工作，因此工作内容非常细琐，在实际的过程中常常会遇到一些具体问题，对这些问题的良好解决将使招商工作更完美。对“应招者”提出的问题给予良好的解答将大大增强其信心。

作为一种快速进行产品渠道拓展的方法，招商在操作方法、运作思路上与传统的模式有所不同。但必须说明的是，招商模式与传统的渠道拓展只是优势互补，并不冲突。事实上，对于任何长远发展的企业来说，以招商为运作模式只是在初期快速建立营销网络的一种方法，而对加盟者的长期帮控、深度协销，从而建立稳固、长久的战略联盟，做到“你中有我，我中有你”才是核心意义所在。招商和传统模式的完美融合将成为中国企业营销的亮丽风景。

应该说，在实际的招商过程中还会面临许多问题：如如何铺货、低成本运营、应对危机事件等等，只有细心和不断的总结经验，才能使企业与商家共同发展。企业帮助加盟商解决问题，也就是为自己解决问题，本着真诚合作的态度，才能获得完全意义上的成功招商。

#### 商业街店铺组合营销形式的实施

店铺是流通领域的基本单位，是联系商企之间关系的纽带，是联系顾客的桥梁。传统的营销渠道由于中间商的作用，使企业业与店铺、企业与顾客之间形成一个隔离层。中间商在经营上与企业没有连带的责任，他们任意选择进货渠道，任意选择企业，随意采用销售手段与促销手段，在企业需要零批商和店铺配合时，往往得不到有效的合作。特别是企业需要更换和调整业务人员时，还可能由于原业务人员与中间商长期千丝万缕的联系而建立的感

情色彩，使企业失去一部分重要的目标市场。

店铺组合营销，是将企业外部的店铺用契约和协议的方法组合起来，使其成为企业的经销店、特约经销店、特约批发商、连锁店、代理店，通过企业内部的销售公司、销售分支机构、办事处、营业所，在零批、零集渠道组成营销网络体系，用于解决中间商、代理商不能很好配合营销过程的矛盾，使企业的销售重心贴近市场，接近顾客，促进最终消费，提高企业的市场支配能力与市场影响能力。

## 实施店铺组合营销的方法步骤

实施店铺组合营销离不开广泛的宣传组织工作，通过有效的宣传措施，达到目标市场上家喻户晓、人人皆知的程度。

要对店铺的布局、商业街、商业圈、住宅区情况进行调查，做好店铺组合的准备工作。店铺组合要从零开始，一个店一个店的做工作，一条街一条街的做工作，然后把他们连成片，串成线，划分区域，组成网络，服务上门，送货到店，指定区域负责人，积极开展宣传促销活动。

送货服务要讲究方式、方法，要根据店铺的规模和销售能力而定。先少量送货，试验出该店的销货量和销货期限的数据。根据推算的数据，增减送货量和送货时间，及时结清账款，且不可采取店铺的人要多少就送多少的方式。销不动的地方要及早将货调走，不可存在懒惰的思想。不讲信用的店铺要果断撤点清账，与讲信用的店铺建立稳固长期的业务关系。营销宣传人员要讲究体貌特征和言谈举止，要给人一种干净整洁、风度优雅、精力充沛、文明礼貌、精明智慧的感觉。在生意场上还要表现忠实可靠，重信用、讲义气行为。要能与各种文化层次的人打交道，切忌不能表现出一种高傲的思想情绪。鉴于以上条件，市场宣传人员，宜在高中以上毕业生和企业优秀职工中招聘选择。

## 商业街统一招商管理原则

统一运营一般包含四个方面的内容：统一招商管理、统一营销、统一服务监督和统一物管。这其中“统一招商管理又是后面三个统一工作的基础和起源。这项工作的成败得失不仅决定了发展商前期的规划是否成功，而且决定着后期商业街商业运营的管理能否成功。

经过经营定位、经营品项、服务功能设计、经营规划布局设计、建筑规划设计、运营管理

设计、招商设计这些阶段后，商业街就可开始统一招商了。这是开业前最重要的工作，也是能否顺利实现前期设计目标的关键工作。笔者草拟了一个商业街“统一招商管理的十项基本原则”，希望能对国内商业街的招商管理工作有所帮助。

经过经营定位、经营品项、服务功能设计、经营规划布局设计、建筑规划设计、运营管理设计、招商设计这些阶段后，商业街就可开始统一招商了。这是开业前最重要的工作，也是能否顺利实现前期设计目标的关键工作。

建立统一的信息平台，进行精细化的管理，不但能够为顾客提供统一收银、消费一卡通等便利的服务，还能为广大签约商户提供丰富准确的顾客信息和市场信息，甚至于提供更详细的经营信息，譬如零售商品单品进销存信息等等。更能为商业街自身提供布局疏密度、品项搭配、人员配置、场地坪效、商户业绩等经营信息，便于商业街分析后对经营场地（稀缺资源）进行无限再分配。招商不是一个开业前就完结的工作，实际上商业街的招商是一个无限循环的工作，这都需要信息系统的分析支持。

## 实施商业街租赁策略及运用方式

租赁招商是将商业街的开发从营建方案阶段转变成零售营运个体阶段的中间步骤。

租赁招商是人与人的关系，它是一项选择，也是一项替选方案的评估，它拥有的产品使零售商希望成为它的一部份，它创造了一个零售的焦点，使消费者愿意前往。

租赁招商是一项艺术也是一项技巧，它包括了客观的资料、经验与直觉反映，对于市场、消费者、零售商及购物中心本身的分析将是成功的租赁招商得以达成的主要关键。

最重要的，租赁招商的关键在于了解如何促成一桩交易及了解如何执行这一交易，创造力与资料可说是租赁招商的门槛。

下面的资料将帮助解释许多有关招商作业的重点，在很多方面而言，租赁招商是自发性直觉的反映，且就像是轶闻趣事一般，其规则常常不是片断而枯燥的，而且成功的捷径常随着不同的购物中心而有所不同。当你继续往前阅读本部份就会发现许多观念和基本原则都将帮助你更进一步了解租赁招商的真谛。

招商租赁是任何商业街经营成功与否最重要的要件之一，如何将空间招商出租，如何将空间

分割适当以适用不同业种，而与各承租户达成协议，也就是（1）将他们引入商业街，（2）创造—零售商与业主双赢的财务安排，但是所有以上成功的要点对于不同的商业街并非全然相同。

## 商业街租金和消费者导向的计划

### 一、租赁导向的经营计划

商业街经营计划如采取卖场租赁收取租金的经营模式，商业街的经营绩效与商业街的开发经营者就不具备直接的关联性。不如采取营业额抽成的方式，集客力的消长，立即刺激商业街的开发经营者采取新的因应策略或调整经营计划，有效改商业街的缺点。但采取租金导向的经营计划，开发经营者可获取较为稳定的收益，尚且经营计划的规划与执行困难度较低，把大部分的重心移向各个商店，达到若干强枝的效果。若商业街招商能达到各个商店具有强的集客力，商圈内客层、人潮易于掌握则采行的成功机会较高。此外，如有与捷运站或高速铁路站联合开发的环境条件也是属于这一类。租金导向的经营计划，由于初期小店铺的经营者观望，租金太高将限制商店的经营，然而商业街的开发经营者大量的成本投入，商圈及客层定位所计划的业种安排亦处于受消费者肯定的阶段，成本的回收又是当务之急，租金太低亦将伤害整体经营，因此形成平行思考的不利状况，很难得到一致的利益交集。

### 二、消费者导向的经营计划

商业街的经营计划不但基于消费者导向的全方位经营计划，更重要的是动态的掌握主要客层结合于社区发展之中。从商圈调查，客层选定为起点可以证明消费者导向的经营计划的必要性。商业街消费者导向的具体经营模式，招商进驻经营的条件采取业绩抽成的单一模式，如此该商业街的经营状况与开发经营者息息相关，等于开发经营者必须承担大部分的经营模式，不但必需要有强而有力的开发经营者，更需要有一套完整有效的经营管理制度，否则失败率将大幅提升。

消费者导向设计合理、租金及营业额抽成、折衷式的经营计划的特色在于开发经营者必须投入开发经营者的行列，各商店不但是必需顾及独立的特色形成集客力的一员，也是投入整体经营绩效经营的一份子，创造整合性的绩效。这些特色成为开发经营者内部最大的助力，再结合专业的团队，落实消费者导向的具体作为，塑造及改良经营模式，配合同中求异，异

中求同的管理制度导向成功之路。

## 某定位高档的商厦招商方案参考

一、某精品商厦定位为高档

二、招商客户群

1、国际知名品牌，国内知名品牌厂商。

2、\*\*\*品牌商品的商家。

3、非商业投资人士及隐性收入人士。

三、招商对象

1、主营产品

一层：进口化妆品（CD、姿生堂、娇兰等）、高档珠宝（谢瑞琳等）、世界极品服装(阿玛尼 &nbsp;杰尼亚 等)、高档手表、高档皮具（路易威登等）、高档工艺品、高档笔

二层：高档男女服装、休闲装、手袋、女饰品、精品鞋店、精品裤店、女士内衣、精品花店、精品工艺品、领带、丝巾、化妆品、眼镜、水晶、羊绒羊毛制品

三层：高档男女服装、休闲装、皮具、男饰品、精品鞋店、精品裤店、男士内衣、精品花店、精品工艺品、领带、化妆品、眼镜、水晶、羊绒羊毛制品

四层：儿童服装、高档床品、进口饰品店、精品工艺品、体育服装（飞脚、&nbsp;运动 100 等）、体育器材、儿童乐园、车载精品、高档办公用品、家用品

## 2、配套项目

A 家私、布艺、古玩、画廊、厨房用品、精品汽车展厅、书屋

B 肯德基、麦当劳、必胜客、罗杰斯、茶叶店、酒吧

C 屈臣氏、医疗诊所、健身中心、美容中心、美体瘦身、茶社、写真工作室、数码工作中心、药店营销 理念

## 四、招商方式

### 1、招售占比 70%

①价格：一层均价 25000 元/m<sup>2</sup>，二层均价 20000 元/m<sup>2</sup>，三层均价 18000 元/m<sup>2</sup>，四层均价 16000 元/m<sup>2</sup>。

②付款方式：

一次性付款

分期付款：首付 60%，进场前支付到 80%，开业后三个月内付清余款。

银行按揭：5 成 5 年，6 成 10 年，另首付款可以在 20%—50%范围内优选。首付不足部分占用开发商资金，按银行同等贷款利息计算，客户在开业有一年半内还清开发商本息。

③品牌及项目审核

### 2、联营占比 20%

①执行正常商场合作形式，可考虑前期给予折扣优惠。

②特殊品牌联营，在合作条件上放宽，以先进入商场经营的原则，吸引客户。逐个品牌洽谈落实，品牌及项目 审核。

### 3、租赁占比 5%

①主要针对配套服务项目的招商，如美容院、健身中心、餐饮等。

②初步租价定价原则：以交纳 6 年租金价等同于购买此商铺价格推算。

③租期以年为单位。

④品牌及项目审核。

### 4、自营占比 5%

①顶级服装（男、女）

②高档化妆品

③非常有市场发展潜力的品牌商品，利润较高。

## 五、招商周期

1、开业前招商周期：

2、商厦开业后招商工作长期进行。

六、招商对象：见经营方案

七、开业时间：

招商小组成员及工作分工。

1、重点品牌招商：

A 世界知名大品牌 5—7 家

B 高档化妆品 8 家

负责人：

2、关联客户的招商引入，有目的的引进国际国内大品牌（给予政策优惠 25-30 家）。

负责人：

3、其它品牌、项目的招商，执行销售部制定的销售政策，销售处落实。要求投资型客户的招商采用地产广告的形式。经营客户的招商借助\*\*\*商业的现有资源，整体注重档次、品质的要求。

同时应附招商平面图，宣传资料

## 租赁业务与电子商务之一

SWOT 分析基点。关于产业基本面及其特性的分析。不论景气兴衰，每日翻开各份报纸，毫无例外地几乎都可看到成篇累牍的不动产买卖租赁情报，小至分类广告，大至全版跨页，无一不显示不动产买卖租赁产业供给面之种种强力行销诉求以及产业内部战况之激烈。反观需求面之消费者，反复索求于纷至沓来？漫无分际的房地产丛林信息中，亦往往难以分辨原始信息之良窳与真假。而不动产买卖租赁产业普遍为消费大众所认知 (perceived) 的两大特性：信息不对称 (information &nbsp;asymmetry) &nbsp; 以及高昂的交易成本 (transaction &nbsp;costs)，使得消费者对搜集而来之不动产供给面信息往往心有所不安，尤其是不动产买卖租赁之交易成本，从交易前至交易后，其间所涉及之内部成本(与交易本

身直接关联之成本，如搜寻成本?谈判议价成本?决策成本?监督执行成本?补救仲裁成本)?  
外部成本(如新居处所交通动线与生活机能之改变，与新邻居之正负向互动等)  
机会成本(不动产买卖标的金额动辄成百上千万，其间之机会成本自是极为可观)，这些都  
在在使得消费者有 极为一致之消费行为(consumer &nbsp;behaviour):谨慎将事及对完整信息  
之渴求。

从供给面言，规模不等之营建业者所提供之成屋与预售屋自然居极显著之比重。此外，因经  
济成长所得提 高所带动之高换屋率，及因种种经济活动所带来之人口内外迁移，则是中古  
成屋之主要供应源。而中古成屋之供给 者(卖方)所面临之信息不对称与交易成本几乎与买  
方之处境毫无二致。但即令市场结构如斯?参与交易之处境如斯， 国人不论是基于根深柢固  
之有土斯有财或基于投资投机，对不动产之基本需求仍然持续不断，尤其在都会区及邻近  
之副都会区，其之不动产买卖租赁之交易始终维持基本荣景而不坠。依行政院主计处及经建  
会之评估报告皆指出， 营建业成长率及不动产交易仍将维持持续之成长，此可视之为不动  
产买卖租赁产业之基本面。

由上述之产业基本面可见不动产买卖租赁之基本市场规模(market &nbsp;size)及未来预期之  
市场胃纳，由产业 特性则可知买卖双方(尤其是中古成屋之买卖)对掌握市场信息之殷切，  
进而知中介业者之必要角色及他们的附加价 值。结合此二构面则可预见在步入二十一世纪  
之际，不动产买卖租赁中介业之庞大商机。

而交织于这庞大商机中间的则是新旧交替的中介通路，传统的房屋中介业者目前仍是产业  
之主力，其中之 佼佼者亦不时地更新服务内容。因网络兴起所带来之电子新通路则将其  
数字化服务及内容作为切入市场的利器， 以下我们将以 SWOT 分析来着手探讨这一新兴  
通路在新旧局势交际间其利基之所在。

## 租金和消费者导向的计划

### 一、租赁导向的经营计划

购物中心经营计划如采取卖场租赁收取租金的经营模式，购 物中心的经营绩效与购物

中心的开发经营者就不具备直接的关联性。不如采取营业额抽成的方式，集客力的消长，立即刺激购物中心。中心的开发经营者采取新的因应策略或调整经营计划，有效改善购物中心的缺点。但采取租金导向的经营计划，开发经营者可获取较为稳定的收益，尚且经营计划的规划与执行困难度较低，把大部分的重心移向各个商店，达到若干强枝的效果。若购物中心招商能达到各个商店具有强的集客力，商圈内容层、人潮易于掌握则采行的成功机会较高。此外，如有与捷运站或高速铁路站联合开发的环境条件也是属于这一类。租金导向的经营计划，由于初期小店铺的经营者观望，租金太高将限制商店的经营，然而购物中心的开发经营者大量的成本投入，商圈及客层定位所计划的业种安排亦处于受消费者肯定的阶段，成本的回收又是当务之急，租金太低亦将伤害整体经营，因此形成平行思考的不利状况，很难得到一致的利益交集。

## 二、消费者导向的经营计划

购物中心的经营计划不但基于消费者导向的全方位经营计划，更重要的是动态的掌握主要客层结合于社区发展之中。从商圈调查，客层选定为起点可以证明消费者导向的经营计划的必要性。购物中心消费者导向的具体经营模式，招商进驻经营的条件采取业绩抽成的单一模式，如此该购物中心的经营状况与开发经营者息息相关，等于开发经营者必须承担大部分的经营模式，不但必需要有强而有力的开发经营者，更需要有一套完整有效的经营管理制度，否则失败率将大幅提升。

把消费者导向的精神结合于经营计划是自始至终的做法，尤其在初期由于顾客的习惯，“肯定形成期”的业绩处于起步阶段，可使各商店亦不必有过多费用的负担，以便培养足够的能与信心奔向成熟的阶段，亦可免除招商踌躇不前的缺点。另一方面亦为前述经营开发者承担更大风险的原因，同时经营开发者为降低风险，必然物实地经营商圈，努力地以满足消费者争取更大商机。一个可行有效的经营计划为购物中心的成功注入极大的推动力。再从投资估价的领域分析，惟有结合经营效益才足以反映经营效益的精神，投资效益在收支平衡后，立即通过还原率的乘数效果反映出来，它对于租金回归投资资本的机会成本普遍不足的实际状况，能具体有效地改善。本经营计划模式缺少商店经营绩效与开发经营者的结合，开发经营者风险太高也缺乏投资开发的诱因，因此衍生折衷的经营计划，以吸收前述二种经营计划的优点。

消费者导向设计合理、租金及营业额抽成、折衷式的经营计划的特色在于开发经营者必须投入开发经营者的行列，各商店不但是必需顾及独立的特色形成集客力的一员，也是投入整体经营绩效经营的一份子，创造整合性的绩效。这些特色成为开发经营者内

部最大的助力，再结合专业的团队，落实消费者导向的具体作为，塑造及改良经营模式，配合同中求异，异中求同的管理制度导向成功之路。

## 家居经营模式掀起革命风暴

8月19日，名家开展第三天下午，深圳好百年商业机构召开了“2003年好百年 创新经营模式暨新店开业新闻发布会”。一向为家具业所密切的关注的家居模式的 革命风暴终于浮出水面。随着国内家具销售巨头金海马、上海家具流通翘楚吉盛伟 邦、天津红星美凯龙的进一步扩张，以及与名家展隔路而望的精品家居广场——名 都的盛大开业，家具销售中简单单一的营销模式已呈现出较多问题，集约化，现代化，以科学管理和现代物流等为基础的新的商业经营模式的变革开始露出端倪。

### 流通滞后革命成必然趋势

据统计，目前我国家居企业数量和从业人员人数在世界上名列第一，以2002年为例，我国家具仅出口就高达50多亿美金。家具业的发展更是每年以超过15%的速度 高速发展，因此成为国际家具业一支不可小视的力量。

但中国家居业在高速发展的同时也存在着先天不足和缺陷，比如大部分国内家具制造企业对现代企业制度的缺位，导致企业忽视知识产权保护意识，产品开发错位，营销手段单一，经营上急功近利，忽视品牌塑造和市场培育，劳动效率低下等问题。尤其必须正视的是，我国家具产业整体供应链水平较低，相对缺乏家居主流 流通平台，家居物流成本过高等，家居流通业发展已严重滞后于家居制造业的局面 已经成为制约中国家具产业发展的瓶颈。

### 商场现代化被推上日程

社会的现代化水平的日益提升促使家具商场的管理水准也不断地进步。各大新兴商场不仅开设自己专门的网站作为新的交易平台，而且还利用目前最新的物流和 企业管理等方面的先进技术和成果对商场进行全方位的武装，让商场跟上整个社会 现代化的步伐。

在好百年的新闻发布会上，好百年商业机构总裁陈总提出，好百年将在各分店引入高度信息化的 ERP 系统、BC 条码技术、EDI 数据交换技术、AR 自动补货技术、JIT 及时反应管理技术等国际最先进的商业技术加强供应链管理，提高供应链管理水平和顾客服务质量。而此前的一年多，全国家具流通龙头金海马也开始引进了 ERP 系统的管理。在上海凯麒华南以及整个亚洲市场的吉盛伟邦也宣称，10 月份在广州开业的家居博览中心将利用先进的互联网技术将自身所凝聚的强大家具资源释放开来。而近期开业的名都家居广场也同时宣称将利用网络建立网上交易平台。

先进技术的引入为传统商场的现代化创造了极便利的条件，也正是这样，力求创新的现代家具商场借此搭上了信息化的快车，为进一步将家具资源集中起来起到了不可小视的作用。

#### 精品家居模式成未来家具商场的主流

有行业人士指出，在人们生活水平日益提高的条件下，人们对家居文化的理解要求生活的品位不断得到提升。而新时期的家具卖场则应该担负起为人们营造品位生活的重任。而这就要求商场的布局既能体现传统文化的传承，有能表现当今时尚流行主题，既能营造出欧洲风味的家居情调，有能在中西文化交融中找到全新的感觉。精品家居卖场因此成为时代的宠儿。

此次的名家展则为现代精品家居卖场的理念做了充分的注解。所有的展位全部经过特装，各种风格、各种个性的家居生活模式在这里得到了全新的演绎，而这也正是家居设计师对现代品位生活模式的一次总释放。名都家居广场受前几届名家展特装展位的影响，在厚街首次推出特装后的现代品牌专卖的经营模式。追溯以往，在广州，美居中心因率先打造精品家居卖场，THE MALL 的精品家居模式理念在闹市中开辟出一块宁静的精致生活天地，一时间声名雀起。吉盛伟邦也强调一定要在家居品位上下大功夫，将广州的博览中心建成亚洲的窗口。

商场的现代从技术到品位，反映了家居商场对人性化的追求开始形成气候。

## 建材销售新亮点：体验式营销

据中国建筑装饰协会不完全统计，2003年全国装饰工程总产值将达6500亿元，仅家装产值就超过4000亿元，而据预测，在今后5年，中国建筑装饰总产值还将以每年20%的高速度递增。其中装饰建材零售市场的规模也在迅速扩大，上世纪90年代其增长率就已经达25%以上，目前市场年销售收入估计在2300亿左右。

中国建材工业经济研究会提供的报告显示，未来10年甚至更长一段时期内，建材工业发展速度将高于国民经济发展速度3到4个百分点，成为国民经济的重要增长点。该市场主要的业态形式有：摊位制建材市场、专卖店、建材商店、厂商直销点以及建材超市等，其中摊位制建材市场是主流业态，目前占整个市场销售份额的近90%。

应对狼烟四起的建材市场，很多企业成功地在管理上加强优势管理，引进先进的管理理念，实行年轻化、制度化、专业化；实行一体化经营与专业化分工；采用POP系统、MIS信息管理系统、引进电子商务。

代理配送、直达供货、品牌专卖、仓储销售、网上交易和电子商务等等各种营销、流通手段正在业内得到普遍应用。由此看到，各个企业之间比拼的不仅仅是资金、技术、运作、管理，更重要的是服务。笔者近期在京城多个家具城惊奇地看到，在以上这些营销手段的基础上，一个崭新的营销理念——基于三维虚拟技术的体验式营销已在业内浮出水面。

笔者在吉事多公司的展厅上看到了他们的销售人员通过电脑向顾客展示产品完成装修后的精致效果。通过询问得知，他们使用的是吉事多产品展示软件。使用计算机三维虚拟现实技术，销售人员能够快速建立房屋模型，通过对吉事多相关产品的选择操作，可以很快在电脑中看到装修搭配后的效果，并快速地得到主材用量。顾客通过销售人员在实景环境下的产品演示，可以更好地感受产品丰富内涵及家的氛围，在这种人性化服务的基础上，顾客的购买意向将更加明确。

这种新的体验式营销手段的介入，在销售手段的选择上，给众多商家带来了新的机会点。这引起了笔者的浓厚兴趣，通过对这款软件的技术提供商——科普兰德公司的了解，仅在北京就有建贸新科、桥饰集团、吉事多卫浴、冠军、华耐、名家建材、鹰牌、嘉俊、金意陶、花开富贵、西飞板材、王都陶瓷、宏耐地板等建材企业委托他们来量身定制自己的产品展示系统。目前已有众多的建材企业用户在销售一线使用了科普兰德公司的建材之星软件。在这种雄厚用户资源的基础上，科普兰德公司将目光投向了更加广阔的电子商务应用平台上。他们将在明年建立目前国内规模最大、厂商云集的三维实景建材交易平台，使更多的企业能够从基于三维实景虚拟技术的体验式营销中提升服务品质。

## 建材营销的 IT 观察

建材营销从地摊式展示到专卖店的展示是一个变革性的突破，而从专卖店到家居文化广营销大楼的展示更是行业品牌经营的一个飞跃。目前，建材超市、专卖店、营销中心的并存成为建材营销的一个主流通路，行业人士认为行业的渐渐在各种营销手段的烘托下走向成熟。而眼下，通过 IT 手段进行整合营销的策略也在行业内方兴未艾。

### 营销渠道的转变

自 2002 年全面实行精装房政策之后，建材行业在零售版块受到严重的冲击，去年以来，各大品牌在零售方面的通路全面受阻，而另外一部分也分流向以家装、个性装修占较大比例的建材超市中去。零售方面几乎可以说整个行业直线下降。

多数企业纷纷将目光转向工程和出口市场，业内人士也开始开始将目光聚焦在与工程装修有很大装饰师群体。业内人士认为，装饰设计师在工程的选料推荐中占较重要的位置。设计师是直接和终端消费接触紧密的一群，在建材营销中，设计师是不可忽视的一群，他们在营销的推介、新品的运用等方面有着不可替代的作用。

据了解，目前，全国大部分的建材新品都是从设计师的手中推介出去的，在工程的招标中招标单位中所配备的设计队伍占据了较大的比重，而且在私人装修中，设计师的理念和产

品的外观、特性是相互依承的，而这些因素正在悄然促进着建材营销的转型。

### 软件资源的人性整合

IT 行业就是在这个特殊的情况下加入的。据了解，一些装修设计软件的加入使多年传统营销方式变得更加丰富和人性化。业内人士认为，将建陶产品及时地反馈到设计师手中是 IT 导入的一个基本条件。

目前在市场上已经出现了一些装饰设计软件，可以从另一个侧面上解决这个问题。在行业内有较大知名度的科普兰德公司软件工程师告诉记者，将人性化导入产品的推介，使软件成为设计师与企业之间的桥梁是十分必要的，而在此基础上，终端可以通过设计师了解最新的行业走势和潮流，这将使建材营销从单一的硬性推介，向专家的推介方面拓展，这无论对企业售前服务、还是对设计师与设计师、与消费者之间的交流而言，都是一种策略的进步。

### IT 导入改变设计与市场的距离

目前大部分的设计师都还停留在传统的样本形式上，有的是采取材质库的形式寻找产品，产品信息的不全面、更新的缓慢、不及时是设计师难以设计出好作品的一个重要原因，要获取及时的产品信息，某些设计师开始从传统的模式中走出来，从 IT 的导入模式中寻找新的材质获取渠道。

科普兰德 CEO 王永强认为，具有强大产品库亲具备不断更新能力与行业企业联系密切的一种信息产品才是设计师应该去拥有的。它一经导入就可以改变你的观念、缩短设计与市场距离的，并且在行业、设计师以及消费者之间建立良好的信息循环系统，并且人性化的运行。他认为，虽然市场上有众多的软件提供，但是他们大部分都是硬性的推介给消费者、而且对设计师来说，它不是一种持续性发展的方向。

## 购物中心建立特色才能胜出

2003年11月14日世界第一高楼--台北 101 Mall 正式开幕！信义商圈百货业战火再度引爆，还延烧到台北市以外。同样拥有指针建物摩天轮，统一企业预计耗资 300 亿打造一个相当于两个京华城大、6.5 个高雄汉神百货的「梦时代」购物中心，2005 年将伫立在高雄最热闹的三多商圈，加入大型购物中心的战局。

重金打造！国际经营团队进驻

不过，一、两年后才能问世的百公尺摩天轮，暂时比不上在 11 月 14 日开幕的世界第一高楼，「台北 101Mall」来的吸引人。

台北 101Mall 业主，台北金融大楼公司总经理林鸿明说，楼面地板面积达 2.3 万坪的台北 101Mall，除了品牌齐全外，大坪数规划的特色，绝对提供最独特的飨宴，必定让消费者有「截然不同的购物体验」。台北金融大楼副总经理陈文光也自信地强调，「欢迎来看！这里连统一超商、佐丹奴都是旗舰店！林鸿明表示，台北 101Mall 第一年业绩目标为 75 亿。

（2002 年 SOGO 忠孝店全年业绩为 160 亿，新光三越信义店为 80 亿）

这座耗资 585 亿的金融大楼与购物中心，请来有管理伦敦「Blue Water」购物中心经验的联盛国际（LendLease），及相关成员所组成的「Citta 资产集团」负责经营管理，并延揽曾在新光三越、京华城、太平洋 SOGO 等地工作的高阶主管。台北 101Mall 总经理席诺林（John Sironic）发愿，在一年内要让台北 101Mall 与香港太古广场、吉隆坡双子星 KLCC 购物中心并驾齐驱，成为亚洲三大购物中心。

钱景无限！购物中心愈盖愈多

不过，因为台北 101Mall 与新光三越第三馆都走高级精品、主题餐厅等时尚路线，招商过程竞争激烈；林鸿明面对招商结果，表示「非常满意」。林鸿明说，开幕当天会宣布入驻三楼名人道道的 26 家国际精品，而三楼精品名店也将配合春夏装上市，到明年 3 月才开幕。至于四楼都会广场的 Page One 外文书店，与台北晶华酒店经营的 WASABI 餐厅，则因装潢期不同，必须延至年底及 2004 年 2 月开幕。

台北 101 的开幕，将台湾购物中心竞争推向高点，如果把战线延长到明年之后，光是台北市信义区，就还有新光三越第三馆与第四馆、统一高岛屋百货，及远东百货购物中心等多家业者蓄势待发，等着抢进。甚至连统一集团董事长高清愿都乐观表示，在高雄梦时代「圆梦」之后，将进一步把进攻购物中心的版图延伸到台中、台北。

台北真有这么大的市场需求吗？根据台北 101Mall 估计，信义区除了进出华纳威秀一带的年

轻客层外，高档客层平均每月花在外食与衣物上的金额为 3.9 万元，高出台北市其它地区两倍。台北市捷运局也估计，每个月市府捷运站约有 60 万人潮，加上未来将进驻台北金融大楼及附近的高级上班族，信义区的「钱」景实在一片看好。

购物中心开发商联谊会召集人，同时也是统一集团梦时代经营团队负责人的统立开发总经理叶致中强调，创造 商圈共荣，最后获利的一定是消费者。他举例，从前没人会想到，壅塞的光华桥下也能赚钱，但现在光华商场及附近计算机商家的生意「强强滚」，消费者与业者双赢，就是明证。

时势所趋！建立特色才能胜出

叶致中认为，大型购物中心已是时势所趋，几波百货大战绝对难免，不过大家都是「彼此竞争，幸运的人就能 找出自己的路，」美丽华购物中心协理杨玉兰也点出，在台北市已有的市场区隔中，较难发挥特色定位。她说，不是位于市中心的美丽华购物中心，将以主题娱乐馆走出「都市结合自然」的利基，以自然、平实路线吸引口味多变的台北人，并把首年的营业目标订在 80 亿元。

未来不到两年，台北将有四个以上可以容纳万人的购物中心，加上大大小小十多个百货公司林立。如何了解消费走向、走出独特品味与市场利基，创造「高贵不贵」的需求享受，必定是这场百货大战延长赛，重要的胜出关键。

## 论中国 MALL 发展的适存性

国外 MALL 成功的因素分析

作为零售业最高级的业态模式，MALL 产生于二十世纪初，盛行于五六十年代，九十年代则迈向发展的新高峰。并逐渐以其购物、餐饮、休闲、娱乐、旅游等综合性消费方式、完善的环境配套以及各具特色的主题规划风靡欧、美、日及东南亚各国。MALL 与购物中心的主要区别在于后者一般位于都市繁华商业区，竖向发展，以购物为主也兼顾其他消费方式。而 MALL 至少包含以下四个特点：规模大，占地面积大、绿化面积大、停车场规模大，因此一般位于城郊结合处；功能齐全，至少有两家主力店、多家餐饮店和庞大的娱乐场所，涉及的

行业包括衣、食、住、行、玩、学等方面；各种功能互相渗透，这与各种业态互不相干、只顾各自经营的购物中心有着很大的区别；主题明确、个性突出，营造一种立体生活模式。MALL 是在一般购物中心的基础上发展起来的，正是克服了购物中心的缺点：空间有限、功能残缺、缺乏个性等。满足消费者充分选择、休闲生活和个性消费等要求，MALL 才真正得到消费者的认同并成为人们生活的一部分。

下面对 MALL 发展的外围环境和内在机理作详细的分析。

### 国外 MALL 开发的外围环境

住宅郊区化与城市化进程的加快是 MALL 产生的宏观背景。由于汽车和公路的发展、通讯的进步以及联邦政府住宅政策等因素的影响，自 20 年代以来，美国城市郊区化速度开始加快，战后呈爆炸式发展，到 70 年代初，已基本成为一个郊区化的国家。人口的增加势必引起消费需求的增加，引发零售业态向郊区的转移。

收入水平的提高是 MALL 得以生存的根本前提。按照国际购物中心协会的相关资料，美国在人均 GDP 达到 12000 美元，MALL 才成熟发展。而与我国国情较为相近的——亚洲地区的日本、泰国、马来西亚等国家，当 70 年代 MALL 在这些国家开始发展时，其项目所在地区的人均 GDP 仅在 3000-4000 美元。可见，东南亚国家的 MALL 开发对我国更有借鉴意义。也有学者认为在描述商业消费的市场潜力时，应更多关注相应地域内的消费总量，而不是简单按照人均 GDP 来描述。亚洲地区，如香港、北京、上海、广州等城市，人口密度远大于美国，而且游客众多，只要其总体收入水平能够提高到一定程度，就能满足 MALL 的生存所需。

交通的高度发达以及汽车的广泛普及是 MALL 发展的必要因素。MALL 一般位于城郊结合处，而美国的人口密度又比较小，MALL 的功能特点决定了它的辐射范围即生存条件必须达到 200-300 公里。如“美国摩尔”39%的客户来自 240 公里半径外，因此，发达的交通网络和汽车的广泛普及成为其发展的必要因素。1956 年美国国会执行州际高速公路计划，彻底改变了美国城市的分布状况，加上汽车的广泛普及，便利了城市与郊区之间的流动。据国际购物中心城市协会资料表明，美国的家庭汽车拥有率达到 60% 时，MALL 才成熟发展，

对地广人稀的美国来说，汽车是仅有的城际交通工具，这个要求是必要的，但对于东南亚等国家，协会认为家庭汽车拥有率达到15%-20%已经足够。

需求结构的转变是MALL成功超越其他商业业态的重要原因。各种商业业态有其特定消费群体，满足他们的特定需求。当人们的需求发生转变之后，以前的商业形式就需要改变，更高级更崭新的商业形式将应运而生。美国在人均GDP9000多美元、东南亚在人均GDP3000-4000美元时，消费需求结构开始发生变化，一般的商业业态如仓储式商场、百货等就不能完全满足他们的需求。以营造“购物中休闲”和“休闲中购物”氛围为特色的MALL则脱颖而出，成为人们需求的新亮点。

房地产证券化给予了MALL开发大量的资本支持。MALL投资额大，投资回收期长，这高度考验发展商的战略投资眼光和资本能力。有学者认为：欧美商业房地产市场的充分证券化，以及以房地产基金(REITS)为核心的资本循环体系，为MALL发展提供了足够的资本支持。美国MALL的发展商长期依托私募房产信托基金和上市的房地产信托基金，进行大规模品牌化的投资运作。比如，美国最大的MALL发展商Simon Property Group在美国36个州拥有超过250座大小SHOPPING MALL，拥有历史上最大的房地产基金IPO。房地产基金成功的最核心之处在于将分散的个人投资集中起来，这对于MALL来说，无疑是给予了充分的资本支持。同时，市场的规范化和战略化经营的要求，也促使MALL发展商以品牌化经营为目标，实现持续性增长。

## 国外MALL成功的内在机理

### 成本优势

根据级差地租理论，地租会随着与城市中心区的距离远近而呈现出由低到高的变化规律；由于位于郊区，较低的地租就成为MALL取得成本优势的直接原因。同样是百货店，商品售价在中心区商业大厦中就会远高于在MALL里面。此外，成本优势还间接得益于其特有的规模效应和经营管理。下面我们将专门分析这两点：

### 规模效应

要真正能提供充分的空间，让消费者体验到一种消费生活，MALL 是不可能太小的。“美国摩尔”就拥有四个百货店！世界上最大的 MALL——加拿大“西爱民顿”，建筑面积超过 50 万平方米，商场的出入口达 50 个之多、停车位达 2 万辆，有 800 多个商家、商场内有 100 多家餐馆，经营项目包括生活日用品专卖店、各种餐馆、娱乐设施，每年营业额达 28.8 亿美元。可见，MALL 具有高度专业化与高度综合化并存的成熟性结构，包容了所有的消费和生活方式，节省了人们的选择成本。

### 业态的“集聚”效应

MALL 还具有业态上的“集聚”效应。所谓“集聚”（cluster）是指在特定地域上，一些相互联系的企业和机构在地理上集中的现象。由于生产网络的密切联系，可以提高生产率；提高创新率和创新成功率等等效应。MALL 里面包括散铺、专卖店、餐饮、超市、百货、电影院、娱乐设施、运动场所、酒店，甚至旅游景区等，由发展商聘请商业规划专家进行精心规划和组织设计。各种业态均可得益于其他业态的人流及消费流。同时在业态组合上实现“错位经营”，即由两到三个具有不同档次或特色的百货店、几百家中档专卖店、一两家超市，以及餐饮、娱乐、运动、休闲等项目组成，它们各自拥有不同的消费群体，同一消费群体又具有不同的需求。不仅让 MALL 更加丰富多彩，还避免了同行业的过度竞争。

### 管理出效益

MALL 一般成立管理公司实行统一组织、规划、设计、安排营销活动，但不涉及租户的实际经营；租户自主安排各自的经营活动。由于管理公司的统筹，专卖店、超市、百货里面的管理人员可以大大减少，节省了管理费用。此外还会产生直接的经济效益，包括管理费收入、广告收入。

### 体验创造财富

MALL 主题明确、个性突出的特点，营造一种立体的生活模式，相对一般购物中心而言，它提供的精神享受更为丰富，能满足不同层次人们的个性化体验需求。人们去购物中心只是为了买东西，但 MALL 有意识地给顾客创造一个非常愉快、让你难忘的经历。与规模经济

寻求低价不同，体验经济增加了产品的附加值，创造出更多的财富。

## 中国开发 MALL 的因素解剖

深入剖析上述两大影响因素在中国的发展程度，就能看出 MALL 在中国究竟是否适存。

### 外部环境日渐成熟

“入世”带来了商业新冲击。加入 WTO，中国承诺两年后全面开放中国的零售业，外资商业巨头已纷纷在中国开拓商业市场。沃尔玛、家乐福、麦德龙等布阵中国大半个版图，这些巨头的到来，将促使中国商业结构的加快转变以及形成商业投资新格局。

住宅郊区化已经兴起。随着中心城市的扩容和房地产业的高度发展，中国部分发达地区郊区化生活方式也日益兴起。如珠三角经济区、京津塘经济区和长三角经济区三大城市群，都已经出现了住宅郊区化、城乡一体化的趋势。但与美国有所不同，中国人口相当密集、城市之间的地域界限非常有限，住宅“郊区化”是相对的，从大的区域来说已经无分郊区还是城镇。这种具有中国特色的住宅郊区化给 MALL 提供更加广阔的辐射空间，只要 MALL 开发得有特色，其辐射范围可以远远超过 200-300 公里。

收入水平的提高为 MALL 开发奠定了基础。很多学者认为，中国的人均 GDP 才刚到 1000 美元，MALL 在中国是不可行的。笔者却并不这么认为。首先，中国的经济发展十分不平衡，用人均 GDP 来比较，抹杀了东部发达地区的消费容量。事实上，三大城市群的收入水平已经超越东南亚开发 MALL 的收入水平界限，如 2001 年广州人均 GDP 4586 美元、北京 3060 美元、上海 4520 美元、深圳 5237 美元，达到 MALL 开发的条件。很多学者更倾向于使用购买力平价（PPP）对国内外消费市场分析作横向比较。郭熙保（1997）估计中国 1994 年购买力的几何平均值为 1 美元等于 2.44 人民币；这样我国 1994 年的人均 GDP 为 1590 美元，广州达 6347 美元、北京为 4205 美元、上海更已是 7997 美元了！若再考虑人口密度不同引致的消费总量不同的话，中国部分地区的收入水平已经达到开发 MALL 的要求。

### 局部地区交通网络走向成熟

中国部分地区已经具备了较为成熟的交通网络，如珠三角的东莞公路密度为 102.64 公里 / 百平方公里，比日本、韩国这些发达国家还要高。珠三角经济区正在铺设城际快速轨道交通线网，计划在珠三角地区构筑起“半小时生活圈”。选址在这些前景广阔的地方造 MALL 已经是中国 MALL 先行者考虑的重要因素。例如东莞的华南 MALL、北京 MALL 等。

#### 汽车的普及已是大势所趋

随着进口车关税的下调、汽车价格的下降以及汽车消费观念的转变，汽车在中国发达地区的普及已经是不争的事实。据广东省统计局的调查，现在东莞、深圳和顺德三个城市每百户家庭拥有的汽车数量分别为 24、18.5 和 20，大大超过全国水平，并超过国际通行统计惯例每百户 10 辆的汽车普及时代标准。目前，国家已将推动轿车进入家庭写入“十五”计划，进口车关税也将逐年下调，银行信贷消费门槛将进一步降低，中国部分地区汽车的普及速度必将加快，MALL 发展所需的汽车条件将逐步成熟。

#### “假日经济”产生旅游新需求

在中国，人们全年的法定休息日已经超过 110 天，1997 年城市职工平均每日工作时间为 5 小时 37 分钟；市民的生活逐渐从“静态”走向“动态”，产生了对旅游、休闲等的新需求。2002 年国庆黄金周的调查显示，上海市场呈现出日用必需品、观光休闲、旅游三大消费 三足鼎立的态势，而观光休闲消费主要聚焦在购物中心。然而购物中心的功能是有限的，一种能融会各种消费功能，提供多种休闲选择，又只需要短途旅程的休闲观光旅游形式——MALL 将顺应这股消费潮流。

#### MALL 在中国的出现符合商业业态演变规律

在中国，MALL 的出现是符合商业业态的演变规律的，是由商业自身发展的迫切需求所引致。传统的百货商场，由于城市郊区化、交通停车条件、新兴业态的出现以及自身功能的缺陷，正在经历着衰退。MALL 从根本上改变了零售业的被动和从属地位，实现了与相关产业的有机融合乃至对生产的引导，对消费的促进，顺应了人们消费需求的变化，因而是符合

商业发展未来变化趋势的。事实上，90年代末，中国就开始了开发 MALL 的探索，但这个时期的购物中心并不规范，有些采取分割商铺出售的经营方式而变成小商品市场；有些则受规模所限，未能真正提供全方位、多角度的消费空间。因此，引进国外成熟的 MALL 开发经验，建造真正的 MALL，是中国商业业态发展的客观要求。

## 结论

中国开发 MALL 的因素已经基本具备，但并非每个地方都适合发展 MALL；只有东部发达地区，尤其是三大城市群才具备 MALL 发展的经济条件、交通网络、营商环境等条件。MALL 发展商可以在上述地区选择合适的地方开发 MALL。

必须准确选择适宜发展 MALL 的地方，因地制宜地开发；根据当地的经济、环境、交通、市场等因素进行因势利导地开发，形成自身的特色，切忌造成资源浪费和同行业恶性竞争。

MALL 的成功，外因是前提，但内因却是关键，必须通过降低成本、规模经营、业态组合和科学管理以及不断的创新，形成自身优势，才是 MALL 取得成功的保证。

## 购物中心集资的基本性质

购物中心的开发成本主要包括土地开发成本即购物中心设计规划费用与兴建成本。由于开发成本极为庞大，故购物中心的集资有如下特性：

### 一、大量性

土地资源日益稀少，造就了昂贵的地价。欲开发购物中心首先需取得土地资源，土地资源的取得即需一笔庞大资金，加以大面积整地规划，房屋的兴建成本，其所需投资的总金额动辄达数亿甚至更高，故购物中心集资的第一个特性即为大量性。

### 二、集中性

如前所述，购物中心所需的资金极为庞大，且该等资金的需求多集中于开发阶段。如拟采

取自行投资兴建的模式，则取得土地所有权时，即需支付大部分的土地价款，所以其所需资金具有集中性。再者，购物中心的规划设计费用与兴建费用也需要依工程进度陆续支付。因此，整个资金需求多集中于开发阶段，其所需资金约达总投资金额的 90%。而资金的回收，则需待购物中心营运后自营运利润中收回，或取得购物中心的租金收入，甚至出售部分购物中心而回收。当然，为避免所需资金过于庞大，不胜负荷，开发商也可以谋求土地所有者的合作，而采取土地所有者提供土地，不动产业者提供兴建资金，以合作兴建（合建）方式共同开发购物中心并持有购物中心的产权或股权；就土地所有权者而言，其取得土地的资金没有成本，则集资的压力可相对减少。

### 三、资金的需求为阶段性

资金筹措时间、方式与额度需与整个开发经营规划相配合。开发与经营购物中心其资金需求虽集中于开发阶段，但未来营运资金需求也应该妥善规划。经营管理成功与否也直接影响该购物中心成功与否。否则，只限于在地上兴建建筑而不能有效利用，则不能达到原购物中心配合经营发展，促进商业、服务业现代化，健全产销通路，提升生活水准，配合各生活圈建设，公平有效运用土地资源，配合城市计划及区域计划，促进城乡均衡发展，健全都市发展的目的。

### 四、随开发形态及运营架构的不同而异

不同的开发形态及运营架构其所需的投资总额、资金需求时间亦不相同。所以，集资时首先应考虑其开发形态及运营架构，才能正确规划所需的资金额度、投入时间，进而筹募资金。

## 统一招商管理的十项基本原则

朱云骅：拥有超过 15 年商品流通行业信息技术应用工作经验，在零售、分销企业和软件企业均供职过。曾任香港旭日集团资讯部经理，武汉广场信息系统工程师，广州宏城连锁超市高级商业顾问，武汉达梦数据库技术有限公司市场总监，北京富基旋风科技有限公司市场经理兼流通业顾问，北京长益信息科技有限公司流通业资深顾问等职，熟悉连锁超市、百货、购物中心、连锁专卖店等业态的特点并善于将信息技术与行业应用结合起来，并发表相关作品多篇。现为联商网执行总经理。

现代购物中心管理运营的精髓就是要把松散的经营单位和多样的消费形态，统一到一个

统一的经营主题和信息平台之上。统一运营的管理模式特别适用于中国，历史经验教训表明，不能统一运营管理的购物中心，会逐渐从“商业管理”蜕变成“物业管理”，直至最终完全丧失自己的商业核心竞争力。这种情况在国内已经出现多次了，如初期运做失败的杭州涌金广场、广州中旅商业城等等。

统一运营一般包含四个方面的内容：统一招商管理、统一营销、统一服务监督和统一物管。这其中“统一招商管理”又是后面三个统一工作的基础和起源。这项工作的成败得失不仅决定了发展商前期的规划是否成功，而且决定着后期购物中心商业运营的管理能否成功。

经过经营定位、经营品项/服务功能设计、经营规划布局设计、建筑规划设计、运营管理设计、招商设计这些阶段后，购物中心就可开始统一招商了。这是开业前最重要的工作，也是能否顺利实现前期设计目标的关键工作；如果招不到合适的商户，购物中心恐怕就要喝西北风了；即便招到了合适的商户，开业后仍然要根据具体的经营状况去调整商户继续招商，而且还要对合作商户进行长期的服务和管理。

购物中心通过“统一招商管理”与所有合作商户开始建立并保持一种既对立又融洽和谐统一的关系，这种关系是购物中心这种大型商业项目长期成功的保证。所以，统一招商管理的成败是购物中心统一运营成功与否的一个关键。

我们先来看看“统一招商管理”的简单定义：按照制定的招商准则，购物中心的商业管理公司严格审核、统一招商，并对所有招来的商户进行统一管理。其实统一招商并不难，难的是如何招商以及对商户如何管理。所以，设计一个合理的、符合实际的招商管理基本原则，又是“统一招商管理”成功与否的关键。

笔者设计了一个购物中心“统一招商管理的十项基本原则”，希望能对国内购物中心的招商管理工作有所帮助。

**第一基本原则：要维护购物中心的产业经营黄金比例。**

笔者比较认同零售、餐饮、娱乐 52：18：30 的这个购物中心产业经营黄金比例；此比例特别适用于超大型综合性的购物中心 Shopping Mall。招商要注意维护和管理好这个经营比例。（这个比例当然不是绝对的。）譬如广州天河的正佳广场和上海的虹桥购物乐园就是大致按照这个比例来招商的。笔者看好大致按照这个比例招商的大型购物中心项目。

**第二基本原则：要维护购物中心的统一主题形象、统一品牌形象。**

购物中心是一种多业态组合的商业组织模式，但它决不是一个无序的大杂烩，购物中心必须是一个拥有明确经营主题和巨大创造力的品牌形象企业。招商要始终注意维护和管理好已确定的经营主题和品牌形象。譬如正在兴建的广东佛山东方广场，其经营主题就很明确：

“国际旅游观光”，但经营者一定要注意管理和维护好这个主题。

第三基本原则：购物中心的招商目标要能够在功能和形式上同业差异、异业互补。

同业差异简单地说，就是市场有一定承受力，不能盲目招同一品类的店。譬如零售业态的核心主力店招商，就不要同时招来两家基本上都是经营食品和日用品的大型超市；核心主力店同质化无差异更是不能想象的。

异业互补的目的就是要满足顾客消费的选择权，并能让顾客心身体验变化，提高其消费兴趣。譬如百货、超市因为经营品项不同，可以互补；让顾客逛购疲劳的零售店与让顾客休息放松的餐饮店可以互补等等。在这方面做的比较成功的购物中心有香港的太古广场、广州的天河城广场等。

笔者列出一个一般意义上的购物中心招商目标分布列表，供参考：

零售设施：核心主力店：百货、综合超市等；

辅助主力店：时装、电器、家居、书店、音像店等各类专业店；

配套辅助店：不同地区商品特色店；

文化娱乐设施：核心主力店：动感影院、科技展览等；

辅助主力店：儿童乐园等；

配套辅助店：艺术摄影、旅行社、网吧等；

餐饮设施：核心主力店：中餐、咖啡西餐、美食广场、酒吧等；

辅助主力店：快餐类、风味小吃类等；

配套服务设施：宾馆、写字楼、银行、邮局、诊所、美容美发、停车场等。

第四基本原则：购物中心经营方式的选择原则。

购物中心的经营方式基本有三种：自营、联营和租赁。笔者认为，购物中心毕竟是一个以零售为主的商业组织形式，而零售是一个精细化管理的产业，精细化管理要求管理者加强经营控制力度；另外，相对于非主力零售商户的招商条件，核心主力零售店必须引入知名度高的大商家，故核心主力零售店的招商较困难且招商条件放得较宽，造成核心主力零售店的提成或租金收入偏低。

所以笔者建议，购物中心的发展商以前不管是房地产商抑或是零售商，在条件容许的情况下，核心主力零售店尽量自营一部分或全部，这样一可以加强经营控制力度，有利于购物中心长期经营，其次可增强其他商户与之合作的信心，第三可以提高非主力零售店的提成或租金收入；而招非主力零售商尽量以联营为主、租赁为辅，这样也可以增强发展商对购物中心的整体控制力度。

这种选择原则不但是零售精细化管理的要求，也符合购物中心长期经营性的特点，更能帮助发展商创出购物中心的品牌来。对于餐饮、娱乐经营来说，这个原则也基本适用。在这方面做的比较成功的购物中心是菲律宾 SM SUPERMALL 连锁超级购物中心（多次获得欧美财经杂志“亚洲最佳管理奖”）。

第五基本原则：招商顺序原则。

核心主力店先行，辅助店随后的原则；零售购物项目优先，辅助项目配套的原则。

第六基本原则：核心主力店招商布局原则。

核心主力店的招商对整个购物中心的运营成败，购物中心辅助和配套店的引进都有重大的影响。一个超级连锁店或超级百货公司的入驻，常常能带动整个购物中心的顺利招商与管理。另外核心主力店对于人流也起着关键的作用，其布局直接影响到购物中心的形态。

购物中心特别是大型购物中心的核心主力店适合放在经营轴线（或线性步行街）的端点，不宜集中放置在中间，这样才能达到组织人流的效果。

第七基本原则：特殊商户招商优惠原则。

“以点代面，特色经营”是购物中心特别是超大型综合性购物中心 Shopping Mall 的经营特点。特殊商户是指具有较高文化、艺术、科技含量的经营单位，对她们给予优惠政策，邀请其入场，能够起到增强文化氛围，活跃购物中心气氛之作用。例如深圳华侨城 MALL 购物中心就专门邀请三百砚斋，展示中国的砚文化。当然特殊商户的经营范围要与购物中心的经营主题及品牌形象相吻合。

第八基本原则：租赁经营采用放水养鱼的原则。

租赁经营原则采用放水养鱼的原则。因为购物中心经营具有长期性特点，采用合理租金与优质服务做法，将整个购物中心作热，而后根据运营状态，适当稳步地调整租金；这样，发展商与商户才能一同成长。放水养鱼的原则可以理解为“先做人气，再做生意”的原则。如果前期就向入租商户收取过高的租金，结果无异于杀鸡取卵；北京信特商业中心倒闭的原因之一就在于此。

第九基本原则：统一招商的“管理”要充分体现和强调对商户的统一服务。

统一服务包含统一的商户结算、统一的营销服务、统一的信息系统支持服务、统一的培训服务、统一的卖场布置指导服务、统一的行政事务管理服务、统一的物业管理服务等等。这个“统一服务”不但要体现在思想上、在招商合约中，更要体现到后期的管理行动中。这个“统一服务”就是要求“服务”出购物中心的品牌与特色来。

第十基本原则：购物中心要具备完善的信息系统，为购物中心管理者、广大签约商户和顾客

都提供便利。（当然便利各有不同，有管理便利、财务核算便利、营销便利、经营决策便利、结算便利、消费便利等等。）

购物中心有必要建立完善的信息系统，以便在招商时就能够承诺对顾客与商户提供信息技术支持服务，最终为顾客与商户都能够提供便利。

在购物中心发达的国家和地区，发展商对购物中心的信息系统建设都非常重视；但国内购物中心在建立统一的信息平台方面还做的远远不够。购物中心作为一个以零售为主的商业组织形式，更需要精细化管理，当然餐饮、娱乐经营也需要精细化管理；而精细化管理需要数字说话；统一的信息系统就能提供决策者、管理者想要的数字以及用数字数据为顾客与商户服务。

建立统一的信息平台，进行精细化的管理，不但能够为顾客提供统一收银、消费一卡通等便利的服务；还能为广大签约商户提供丰富准确的顾客信息和市场信息，甚至于提供更详细的经营信息，譬如零售商品单品进销存信息等等；更能为购物中心自身提供布局疏密度、品项搭配、人员配置、场地坪效、商户业绩等经营信息，便于购物中心分析后对经营场地（稀缺资源）进行无限再分配。招商不是一个开业前就完结的工作，实际上购物中心的招商是一个无限循环的工作，这都需要信息系统的分析支持。

这十项基本原则还显得很粗糙。不同购物中心具体的招商管理还是要根据各自不同的地域、不同的商圈、不同的经营主题、不同的品牌形象、不同的特点等来做各自不同的调整。

当关键的“统一招商管理”开业前期工作完成后，购物中心就步入了一个“统一服务”的新的工作阶段。开业前统一招商工作完成后，后续的工作就特别强调服务意识。

后期工作主要有：统一商户管理、统一营销、统一服务监督和统一物管。如何继续保持购物中心本身的内、外形象，保持与所有签约商户的既对立又融洽和谐统一的关系，并注意与购物中心的经营定位、目标市场多数顾客群体保持吻合协调，既是购物中心开业后经营管理的新难题又是对顾客和商户提供优质服务的新开始。

## 购物中心建设与其战略选择

成功的购物中心收益非常诱人，很多投资者都想染指，但失败者也比比皆是。作为投资者，建造购物中心之前，必须在资金、人才、经营模式和投资获利的方向四个方面作出正确的

战略选择。

第一是资金。投资者建造购物中心，除了基建资金外，还必须有充分的预留资金，用于二次装修和对核心经营项目投资，还要有培育市场和承受风险的资金准备。第二是人才。投资者要有自己的核心经营思想和经营班子来主导购物中心的策划和经营，并选配好一批不仅具有丰富商业业务知识，物业管理知识，而且具有规划创新能力和招商操作能力的人才。由于目前购物中心的成功率不高，市场上具有一定理论水平，又有实际操作经验的购物中心职业经理人不多，必须用心去发现和寻找。第三是经营模式。购物中心的经营模式有两种，一种是以管理主导的传统模式，投资者不参与购物中心的经营，购物中心的经营策划和招商委托中介公司包办，日常的运行、保安、清洁、维修保养委托物业管理公司进行。另一种是以经营主导的创新模式，投资者以自营、参股等方式参与购物中心核心功能项目的经营，以核心功能项目来整合、带动整个购物中心的经营。第四是投资方式和获利方向。利润是投资者追求的最终目的，投资者在开发建设购物中心之前，必须根据自己的经济实力，经营能力等实际情况，理性地选择投资的方式和获利的方向。一般情况下，购物中心开发投资的方式有三种，第一种是由开发企业独资建造。第二种是对已建好的购物中心收购盘活。第三种是与大的商业连锁机构结成购物中心投资开发战略联盟，共同开发。购物中心获利的方向主要有三个：

（一）、从房地产收益中获利：一是以售卖商铺获利。二是以商业带旺房地产，抬高住房的售价，住房收益为主，商铺赢利为辅。三是边际收益，把周围的商铺、房产纳入规划之中，以较低的价格购入，待购物中心建成开业之后，从这些商铺和房地产的升值中获取一部分投资回报。

（二）、从经营收益中获利。一是在租金或营业收入上获利。二是以自己的企业品牌优势，以低租金为条件，与其他房地产商联手开发使经营，从中获得经营收益。三是输出管理，运用自己建立起来的企业品牌和对购物中心经营管理独特的理解，在帮助被输出管理的购物中心改善经营，提高效益的同时，利用加盟者的资金壮大发展自己。

（三）、以资本营运的方式获利：把物业通过以商业购物中心的形式做旺、盘活，通过策划不断提高物业的知名度和效益，使物业成为优良的资产，提高物业的评估值，然后找新的股东加盟或找上市公司收购。这种方式只能对只租不售的购物中心操作。

## 购物中心的管理和信息化

标准的购物中心是统一管理的，因此，购物中心的信息系统也要反映出统一管理、资源共享的理念。

由于各国购物中心的发展形态不同，所以购物中心定义也不完全一致，但有些基本要素是为各国所公认的，即“购物中心是由一组零售商及其相关的所有服务性、商业性设施共同组合而成。其土地、建筑及相关服务内容必须经过完整的规划、开发及一致的经营管理，附设等量的停车场，而其所包含的商业业态的数量必须大致满足其所将服务到的临近地区。

购物中心的主要模式大致有两种。

一种是 Shopping Center，这是一种主体性购物中心，它是以某一大型商业业态为主体再辅以其他的一些商业业态和服务业态。主体性购物中心又分两种，一是以大型超市为主体，它的竞争优势是，能够进入居民社区，能够弥补大型超市在商品线上的不足，并可通过出租场地增加附属的一些商业业态和服务业态，既可降低经营成本又可增强对社区的服务功能；二是以大型百货商店为主体的购物中心，往往成为中心城区的商业中心，但一般很难在社区里生存。

还有一种是 Shopping Mall，这种购物中心是综合性和超大型的，与主体性购物中心不同的是，这种购物中心里的商业形态是以三种商业业态为鼎足之势，即百货店、超市和许多专业专卖店，再辅以餐饮娱乐业的店铺，它可以涵盖所有零售业和服务业的内容。购物中心已经不是一种商业业态，而是一种商业的组织模式，甚至于已经作为城市整体规划中的一种基本构成，与机场、公园、体育中心等城市设施类似。

购物中心不完全是商业行为，应划归为商业地产范畴。由于购物中心投资巨大，涉及到的规划设计、主题营造等都要求极高，所以会充分地考验投资者的智慧和耐力；此外，项目建成之后涉及的管理运营在国内尚无成功的经验可供借鉴。因此经营购物中心要着重考虑两方面的问题，一是前期的规划，二是后期的商业运营管理。

虽然购物中心的模式较多，导致其运营管理方式花样繁多、异常复杂，但是，一样有规律可循。首先，购物中心的主题一定要是一个卖场，购物功能所占的比例一般情况下不能低于50%，要以购物为主，而不能以餐饮或娱乐为主，如果餐饮或娱乐占多数，那就只能叫饮食中心或娱乐中心，不是购物中心。所以，购物中心首先应当是一种零售组织模式。其次，购物中心还要是一个无差别的消费中心，能够适合绝大多数的消费群体，如果全部都是面向高端或者低端的，就不可能吸引所有的消费者，因此应以中档占多数，而且要有停车场。第三，要采取“只租不售”的运营管理方式，国际上通行的正规购物中心都是如此，而不能像国内很多购物中心在管理运营上采取的分割商铺出售的方式，这种运营方式只能导致购物中

心变成小商品市场。“只租不售，才能实现购物中心良好的整体管理和整体营销。香港的太古城就是这样一个成功的购物中心，它拥有一批专门做商场的地产人员。首先他们的商铺坚决不卖，长期持有，以长线投资为主，另外他们有强有力的规划和招租队伍。

在后期，发展商还必须成立专门的商业管理公司对购物中心进行管理。对于购物中心发展商来说，开发商铺是前提，但仅仅开发是不够的，只有成立专门的商业管理公司对购物中心进行管理，才能长久发展。目前国内商铺购买者有很多是依靠收取租金，归还银行商铺按揭贷款，在这种情况下，发展商对购物中心的管理更为重要。如果购物中心商业管理不力，影响商铺业主的租金收益，业主不能归还按揭贷款，最终风险还是要落到发展商的头上。纵观国外购物中心，发展商成立商业管理公司管理购物中心是一种通用的模式。

遵循统一运营管理的模式，购物中心的信息系统也要反映出统一管理、资源共享的理念。一般说来，除了主力卖场自带的零售管理信息系统外，购物中心最好能对所有商户采取统一收银管理，建立购物中心统一的零售信息系统。

购物中心信息系统应包含以下子系统（子系统间是相互关联的）：购物中心统一收银子系统，主要功能：商品编码、商品销售、销售管理。购物中心自营部分零售管理子系统（如果有自营部分），主要功能：商品进销调存管理。购物中心招商及租户管理子系统，主要功能：招商审核、租户登记管理、租约管理、应收款管理、收款管理。购物中心市场信息收集和发布子系统，主要功能：市场信息收集、市场信息挖掘分析、市场信息共享发布。购物中心一卡通子系统，主要功能：消费一卡通。购物中心财务管理子系统。购物中心人力资源管理子系统。购物中心信息系统与其他外挂系统的接口子系统。

总之，现代购物中心管理运营的精髓就是要把松散的经营单位和多样的消费形态，统一到一个统一的经营主题和资讯平台之上。

## 购物中心管理合约的制定

在经营管理领域里，为使经营管理顺畅，许多合约的沟通、签定有极高的必要性，只有如此才能使签约双方都依约定的条件内容运作，以达到双赢的目的。合约签定的整体流程不但已成为经营管理成功的要件，也逐渐发展为专门的学问。经营管理领域最重要的合约，即是面对许多业种安排，招商，选定商店，业主与店东所必须签订的租赁契约。

（一）购物中心在原拟订业种中对确定参与经营的商店应作立场分析，自我评估项目有：

1. 从所安排的业种中，逐项评估最适合的项目。
2. 利用必需投入的租金、费用及公共设施使用费等成本分析，反算投入购物中心经营后的预估营业额。
3. 估算投资报酬率及其他衍生收益。
4. 规划参与购物中心经营后的发展流程，包括各项专业训练及各项发展基金的投入。
5. 投入购物中心经营的商店是否有特色，评估其他连锁有无整合调整营业方式的必要性。
6. 运用购物中心资讯，供研发利用。

购物中心的投资经营必须分摊庞大的经营管理成本，目的在于获得有效的资讯以供整体及个别经营者参考，作为调整、改善的依据。而无论生产商、进口代理商、总经销商或区域性、全国性经营者均可利用这些资讯，衍生许多强化经营理念的效果。

#### （二）购物中心承租商店使用管理规则要点：

使用管理规则通常附于经营管理合约中，一则强调使用管理规则的重要性及其使用中应注意的重要项目，二则表示承租商店认同该使用管理规则并认真执行的意愿，结合获得经营使用权的限制条件，最终目的在于体现这些使用管理规则的重要性。其重要规则列举如下：

1. 一般性限制：不可任意招贴、附记及印制未经核准的记号和标志、加装天线、布蓬。在购物中心指定处粘贴广告文件亦需先通过主管部门核准。
2. 禁止易燃、爆裂物品，且必需同意总管理处为下列活动所支付的费用分摊：促销活动、共同费用、违反规定的罚款。
3. 承租人应迅速使其约定业种经营的商店进入状况，并对下列事件负立即报告责任：火灾、灾难、损害事件等。
4. 橱窗摆设及暂时堆置商品必需定时、定位，并指定货物进出门。
5. 务必依照规定处理废弃物。
6. 承租人必须维持商店油漆、装饰于最佳状况，呈现具吸引力的效果，并保持环境清洁、卫生，以免发生恶臭引来蚊虫、苍蝇。
7. 播放音乐应注意音量适当，不可有影响购物中形象及干扰临近商店经营的行为。
8. 员工车辆停放于指定的地点，不可占用顾客停车空间。
9. 展示窗及商店的照明设备应保持明亮。
10. 商业经营必须注重以客为尊，将高水准的商品及服务提供给顾客。不可有拍卖、破产大拍卖等不利于形象及不公平竞争的经营方式。
11. 不得装置机器设备影响建筑物安全及购物中心其他商店的正常营运。

12. 承租人不得采取投币式贩卖机器销售方式。
13. 承租人有准时缴纳租金及其他必要费用的义务，不得借故拖欠。
14. 承租人必须参加商店经营的组织，善终该组织约定的各种义务。
15. 承租人经营商店应依购物中心订定的营业时间，不得擅自开店、停止营业等。

(三) 购物中心目标管理要点：

购物中心招商、承租、签订合同的主要目的，在于达成购物中心目标管理，奠定经营成功的基础，其要点如下：

(1) 建立顾客进入购物中心的第一印象。

(2) 推动购物中心重要的工作：

- A、维护保养，增强观感，延长使用寿命，增加价值。
- B、服务人员的素质与维护财产的安全。
- C、节约能源，从采光设计构思开始及平常的节约使用。

(3) 软硬件服务品质维护、施行计划管理。

(4) 紧急事件管理。

(5) 财产维护保养。

(6) 培养专业素养。

1. 确认经营管理作业：

(1) 租赁契约，使用管理规划。

(2) 财产的查验：目的、要求、项目。

(3) 计划性工作执行情况。

(4) 成本预估。

(5) 预算执行及开发经营者交办任务的执行。

2. 评估：

通过事前规划、确定目标、事中执行及事后评估，调整经营方向及发展目标，达到预期的经营管理绩效，并积累经验，培养更专业的素养。

## 评估购物中心价值的方法

决定购物中心价值(Determining the Value of A shopping Center)

建立不动产的价值基于许多原因，包括取得财务借款吸引买主出售或衡量成长。

不动产价值的评定方式有许多种，传统的估价通常包含下列三种推演方式：

**重建成本估价法(Reproduction Cost)：**此方法的立论是将该购物中心所在土地先视为空地，评定其市场价值，而后加上重建类似购物中心所需的建造成本，减去可能折旧的总值。折旧估量是影响这种估价方式准确与否的关键，尤其是成立很长时间的购物中心，其价值可能因折旧的估量而存在认知上的差异，另外开发商所建立的商誉也难以纳入所考虑的因素。

**市场比较法(Market Sales Comparison)：**这种方法最为简易，为比较在近期内类似购物中心在附近区域的售价，标准比较的方式包括每一平方米建筑物的售价，然而这一评估方式最大的制约条件是市场中经常缺乏可以进行比较的案例。

**现金流量推估法(Cash Flow Analysis)：**这种方法为推估该购物中心在其运营周期中或特定时段内将每年可能产生的净现金流量累计后的现在值，现在值的含义是将每年净现金流量减去利息后直至预定日期的累计值，但是其准确性则视预估品质与所使用折现率(Capitalization Rate)的合理性。

**收入推估法—净现金分析(The Income Approach-Net Cash Flow Analysis)**

计算营业净收入、应税收入及净现金收入的基本步骤：

- 1、决定购物中心整体租金收入减去空屋及其他租金损失。
- 2、将前述金额减去营运费用支出即是营业净收入(NOI)。
- 3、将营业净收入减去当期折旧额度及借贷利息支出即是应税收入。
- 4、应税收入减去按投资者税率的营业税、所得税即是税后收入。
- 5、税后收入减去借贷本金支出是已经支付的现金项目。
- 6、加回折旧(因其并非实际现金支付)，则为净现金收入。

简言之：

—营业毛收入

—营业费用支出

—营业净收入

—折旧

—利息

—所得税（营业税）

—借贷本金偿还

—折旧

## 一 净现金流入

### 收入推估法—折现为现值(The Income Approach-Capitalization Into Value)

运用净现金流入的方法可以推估购物中心价值，因为不动产本身是一个资本密集的产业，其获利需要经过长期持有，同前所述，一个投资性的产品是将可能的收入转换成今天的币值(在预定的一段时限推估其收入的现值总和)，此程序称为折现(Capitalization)，它决定在公开市场上愿意支付不动产的金额(Capital Sum)以换取在未来持有时间内推估的净现金流量。而将收入转换成价值的系数称为折现率(Capital Rate)，它是一个百分比数字，由风险折扣(Discount Rate)与资本回收报酬率(Capital Recovery)两者之比而成，这一数字不包括资本本身的通货贬值或借贷服务费用，这一数字由市场力量经由谈判所获得，这一利率水准也受下列情况的影响：

- 不动产市场状况及不同的投资机会。
- 资本市场——在此市场，买卖双方在一起交易不同形式的长期金融商品(长期表示一年以上)，如股票、基金、债券。
- 金融市场，包括各种形式一年期以下各式金融商品，而金融市场与资本市场间存在着互动的关系，通常越是长时间才能获得的金钱表示其风险越高，也就是其利率水平应该越高，所以长期投资工具的利率及回收应比短期投资工具要高。

净现金收入推估不动产价值的公式如下：

不动产价值(V)=净现金收入(Net Operating Income)/折现率(Capitalization Rate)

以下为一个简单的计算案例：

购物中心规模：100,000

购物中心土地成本：\$300,000

购物中心建筑成本：\$5,000,000

营业毛收入：\$11

营业费用：\$3

折现率：11.75%

净现金流入：(营业毛收入减营业费用)

$(\$11/\text{sqft} \times 100,000) - (\$3/\text{sqft} \times 100,000) = \$800,000$

不动产价值(Value) =  $\$800,000 \div 11.75\% = \$6,808,511$

这一不动产的市场价值是\$6,800,000

由于折现率反应的是市场的状况，购物中心价值将随不同地区的折现率而有所不同。

### 仔细的经营管理可以影响价格(What Careful Management Can Do to Affect Value)

在管理费用上,即使是很小的支出,经折现率调整后,在不动产价值上都将产生显著的影响。举例来说,假设公共区域管理费支出\$78,600,其中若仅有\$50,500可以根据租约规定由承租零售商承担,若能将这一条款删除,其差价为\$28,100元,以11%折现率计算,则表示购物中心的市場价值将有\$255,455的改善。

### 营收的经营管理(Income Management)

对购物中心经理人而言,如何实现最大净现金流入并且不影响购物中心长期生产力与竞争力就非常重要,购物中心经理人对租赁契约的各项内容必须详细审视,包括:

- 租赁一般条款
- 税负及保险责任
- 租金减免与百分比租金
- 公共区域维护管理费用
- 承租户信用程度

对于长期承租契约可能的条款,下列各项内容应该进行进一步的审视:

- 重新确定有关税负的租金条款和其它搬迁税负
- 广告条款
- 租赁契约中止条款
- 管理费用分摊条款
- 基本净租金条款(包括一般租金、百分比租金、其它费用分摊)

购物中心经理人对于其它内容也须深入了解,包括:

- 当地零售市场的竞争性
- 社会、经济、政治及环境变化
- 特别重视承租零售商的销售能力、展示企划和广告行销理念。

## 购物中心管理的团队合作

购物中心为适应流通革命与现代化消费需求所形成的经营模式,为实现大规模的经济利益及全方位服务,传统的经营管理已不能胜任,必需通过由专业人才组成的经营管理团队有效地运作才足以胜任。应预先进行详细的规划,争取适任的专业人才,形成坚强的经营管

理团队，使其足以面对环境的变化，化解风险及有效地取得应用资讯。所以经营管理团队足以掌握未来，执行业务计划目标，扮演承前启后的重要角色。由于他们专业有效的经营管理，充分发挥边际投资效益，成本预算能在有效的控制管理下大幅降低，购物中心才得以运作顺畅。

### （一）组织的特征

经营管理团队在组织中充分体现其功能，依据 ROBERT G.WRIGHT 主张，组织应具备下列数项特征，尤其是经营管理团队，以其专业的技能使组织的特征更为明显。

#### 1. 目的或目标：

组织的功能在于实现目标或达到目的，一个组织没有明确的目标或目的，将形同迷失方向的船只，不知航向何处。然而购物中心的组织目的或目标却在专家的规划中有明确的拟定，并制定手册使经营能向目标挺进。

#### 2. 权威的领导中心：

购物中心的组织特征必需具备权威的功能。购物中心于规划、营运中，对业务检讨、改进、评估及其问题解决都需要权威的建议，组织应能整合各专家的意见，提供具体有效的办法，体现经营管理团队的绩效。

#### 3. 正式组织：

组织，具有正式对外执行表示意见的法人功能，亦可根据内部要求依据章程执行各种事物。另外，正式组织可以为永续经营的组织体，经营理念亦通过组织表现特质及经营管理功能。

#### 4. 非正式组织：

非正式组织结构大多属非永久性组织，或为达到制衡，或为提升参与功能而设置的组织。其结构大多采用委员会制，使参与决策的人数增加，达到整合意见、集思广益之效果，而组织特质可采取融合非正式结构性团队，使经营管理绩效更佳。

#### 5. 经过设计的一群人：

所谓经营团队即是经过设计的一群拥有专长的专业人士，结合于组织运作内部。由于其经过设计，为呈现经营特色而组织架构起来的，结合这一群专业的团队，才能够形成坚强的组织，经营管理团队功能才能呈现出来，达到分工与专业化的特征。

#### 6. 授权过程：

购物中心逐渐开发，经营管理组织渐次搭配建制，达到授权的实际过程，经营管理团队赋予任务，寄望呈现预期功能，授权的过程是经营管理团队组织建制完成的重要步骤之一。相对而言，授权是经营管理团队肩负责任的开始。

#### 7. 沟通系统：

组织体所以能表现整体功能，在于组织内部沟通系统的顺畅，经营管理团队经有效沟通，将使组织朝向组织目标迈进。

#### 8. 激励体制：

经营管理是追求目标的团队运作，实际上必须通过人的作为，故设定的目标具有激励措施的拉力，其结果爆发力较大。因此，经营管理团队具有内部自发的激励，且组织散发有效的资讯，促进各商店经营成功，隐含激励的特征。

#### 9. 控制系统：

经营管理团队通过组织，制定各种规划、规章或订定合约控制购物中心营运轨迹，达到具体的经营管理绩效。

#### 10. 为达到设定的目标，经营管理团队应尽量满足下列条件：

一般团队多在鲜明的设定目标条件下建制而成，故不论从人才或目标条件均有明确的指标。由于经营开发团队的成员属于经过设计的一群专业人士，他们能具体有效地开发一套制度，提供执行的依据，并拟具达到绩效的较可行策略。为达到经营管理原设定的目标，团队的成员应满足一定的条件，才能促进目标的成就。而这些条件不但是经营管理所必需，也是购物中心成功的要件。

#### (二) 制定各项组织功能、执行策略与拟定专业人员的工作内容：

经营管理团队为使其角色功能结合达成组织目标的目的，应充分利用其专长，细分达成经营管理目标的分项因素，并经由各项因素分析研究解析组织分工的各别功能，拟订策略及组织成员的各项工作内容，有了这些具体条件之后组织活动才得以有效地展开。

##### 1. 购物中心经营管理运作的组织体系，确定其功能。

为形成分工专业化的经营管理团队，必需配置各相关的组织体系，才能发挥分工与专业化效果。这些专业分工体系，应于组织构架建制初期，确定组织功能，这些分工的功能经过他们运作，结合其他分工才能迈向组织目标，因此确定功能为专业团队整体运作成功的首要条件。

##### 2. 制定执行策略：

为达到组织分工的目的，应详细规范分工经营管理策略，作为运作的方向，排除不利于其他组织功能结合的困难。经营管理团队应适时制定执行策略。

##### 3. 专责人员的工作内容：

经营管理团队把组织管理所应承担的各项业务，分工于各个专业人员，以人为中心仔细地规

划各自负责的工作，甚至于更进一步地针对每项工作设定执行程序及注意要点。

### （三）规划人性化购物空间：

我们知道，现在是顾客导向的生产服务提供时代。在这个发展阶段，生产者即是提供服务者，必需了解顾客的特性，以满足他们的需求。购物中心开发初期，确定规划人性空间的目标，即为顾客导向的具体表现。而购物中心人性化的空间效果指标表现在：

1. 顾客再次光临人数的比例。由于购物中心结合社区发展的具体有效经营发展模式，需要有高比例的一再光临购物中心的消费者。对此应通过时间序列，阶段性评比其效果。
2. 经营商圈成果。购物中心规定商圈，设定客层的经营方式，居于前述条件作人性化的空间设计，即是针对这些目标客层所规划。因此，购物中心的经营绩效正是精密规划的人性化空间的成果回应。
3. 以停留时间及客单价的双重指标为准。

所谓购物中心人性化空间设计即是空间设计依人性为主要设计方向，具体地表现舒适、方便、安全的基本需求要件，好让顾客驻足；但人潮不退非购物中心经营之道，驻足时间必须和客单价成正比。故采用双指标来稽核人性化空间服务客户效果。

### （四）为顾客创造价值：

以顾客利益为依据的经营模式，是购物中心经营成功的最大保证。所谓创造价值的“价值”定义为：满意度、品质、廉价，并以购物中心利益回归社区发展形成更积极的意义。

1. 满意度。购物中心的企化专家在业种安排之前，详细调查拟定商圈内容层的需求，当然这些业种安排是大多数消费者最满意的商品。由于消费者满意，能满足消费者欲望，相对地为购物中心创造更高的经营效益。
2. 品质。当消费者的收入水平提高至相当程度之后，他们也将大幅度提高对消费品品质的要求。
3. 廉价。是一种美德，廉价产品的促销能吸引大量的消费者光临。购物中心以高商品周转率，替代销货利润率的廉价效果，结合品质即是消费原则：物美价廉。

综合上述为顾客创造价值之外，购物中心更积极地关心社会发展，把部分盈余回归于社区发展的各项建设，这种厚植消费力，争取消费者认同的作为，将逐渐树立购物中心的形象，同时奠定经营成功的基础。

购物中心在经营管理团队积极的运作之下，不但使购物中心凝结成一个坚强的组织，同时形成社区互动，造福社会。

## 购物中心中财务管理职责

购物中心经理人的职责就是如何使购物中心的价值最大化：一个被告知的购买人在公开市场上，愿意支付的价格，对投资人而言，购物中心价值最重要的要素就是其赚钱的能力，越高的预期收入表示越高的价值，但是明天的钱将较之今日的钱拥有较低的购买力，所以利率因素就非常重要，以说服投资人放弃其它的投资机会，在估价分析、利息、支付借贷的款项被称之为折现率 (Discount Rate)，复利检核可以协助投资人比较现在值与未来值并计算其内部投资报酬率(ROI)，依据不动产估价的方式之一，分析购物中心净现金收入可以经由资本化的模式将未来的收入转换为今天的价值，基于资本化的观念，在购物中心，现金流量即使是极小的改善措施，也能对购物中心的价值产生极大影响，所以购物中心经理人应重视任何收入与支出项目，分析预算并与营业额及租金水平的相关性进行比较，同时尽可能检查租约条款中有关如何收回代垫款的规定，财务分析的工具包括每月营运报告书 (Operating Report)、损益报表、现金流量报表及营业额报告，租金收入必须要能满足购物中心所有的支出及投资人投资报酬率的要求，基本租金配合按营业额增加而提高的百分比租金，租赁契约的协商可能对承租户有所让步，也可能按消费者物价指数调整租金。

## 购物中心并不是一种业态

购物中心是一种复合型的商业形态，而不是一种业态。

这是一个很重要的问题，只有认识到了这一点，我们才能把购物中心的定位、功能、管理、行销等方面的核心内容执行得更加科学

### 1、对购物中心概念的基本理解

A. 国际购物中心协会的定义是：“购物中心系由开发商规划、建设、统一管理的商业设施；拥有大型的核心店、多样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”。

B. 日本购物中心协会对购物中心所下的定义是：购物中心是作为一个单位有计划地开发、所有、管理运营的商业和各种服务设施的集合体，并备有停车场，按其选址、规模、结构，

具有选择多样化、方便性和娱乐性等特征，并作为适应 消费需要的社交场所，发挥着一部分城市功能。

C. 我国国家质量技术监督局于 2000 年 5 月 19 日发布的国家标准《零售业态分类》中，对购物中心的定义为：“企业有计划地开发、拥有、管理运营的各类零售业态、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，开展广告宣传等共同活动，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。根据选址和商圈不同，购物中心可分为近邻型、社区型、区域型、超区域型种类”。

应该说，针对我国的这一定义，在当前看来，确实已经有很多内容需要我们重新进行思考和定位了。在我看 来，其实我们更应该把关注的目光投向购物中心自身的消费服务功能、开发规划以及它的运营方式上，更应该看到 它与百货公司、超市、便利店相比所存在的本质区别。我们认为，购物中心本体所贩卖的不是某个商品或某类商 品，而是一种卓越的服务和管理，这也是购物中心的管理比百货、超市更为复杂、更为人性化的根本原因。我们必 须看到，公共关系在购物中心中扮演着极为重要的角色，其它的商业业态可能更为关注商品本身，但购物中心更关 注集客能力的提高和功能上的开发，更为强化有效的行销与市场推广，更为强调有效展示商品和服务，强调与商 户 之间的沟通与良好的合作等等。购物中心的目标客群，我们甚至可以认为是没有限度的，购物中心将细致到需要考 虑当残疾人进入购物中心时候的一些非常细微的特殊要求，并且要把这种特殊要求和管理规则应用于购物中心的开 发设计方案之中。

既然购物中心拥有自身的特色，那么我们在它的定义上，就必须抓住它的本质和内涵，才不致偏离购物中心所特有的发展轨迹。

## 2、购物中心与百货公司等业态有着本质的不同

购物中心的商圈究竟应该如何划分呢？相对而言，核心商圈的认定对任何商业形态来说都是比较简单的，真正 的难点在于购物中心的辐射商圈的确定，这一定要视不同购物中心的特色与定位才能确定，因为一个具有极强特色 和感召力的购物中心将成为一种生活方式的代表，成为一种时尚的象征，成为一个很能吸引人前来光顾的旅游盛 地。就象外国人来北京的时候，在去长城、故宫的同时，通常不会忘记光顾一下红桥市场、古玩城和秀水街。购物

中心也是这样的，它可能会在一定时期成为一个备受瞩目的休闲观光名所。这也是上面三个特色商业聚集地租金远远高于北京繁华地带商业店铺租金标准的原因所在。购物中心的特色，较之百货公司来说将更为重要，因为这是购物中心招商的重要基础，也是购物中心的一条生命线。台北的京华城始终对众多的游客有着极强的吸引力，因为京华城既蕴涵着台湾的丰富文化背景，又代表着台湾的时尚水平，能够受到观光游客的青睐也就很容易理解了。百货公司雷同化的经营，已经使百货业一步步陷入了困境，如果购物中心缺乏自己特色的定位，所要付出的代价可能比百货公司还要大许多。

购物中心在不同国家有不同的定义方法，但是这些定义与我国的实际情况又有一定的区别。举例来说，目前我国有很多百货公司正在逐步向购物中心方向转变，必须转变的初衷就在于“穷则思变”，在于“千店一面”局面的修正。百货公司商品雷同、布局雷同、经营方式雷同、欠缺特色，自身的生存和发展压力面临着日益严峻的挑战，走管理取代经营的做法，也就是通常购物中心所采取的做法，实行引厂进店，进而达成双赢，应该不失为百货公司经营方式的一种变革。据了解，上海的百盛和其他外资百货业大多都在采取这样的策略。

我们还要看到的是，通常情况下我们的百货公司建立时间都比较早，对停车场的考虑相对要弱一些，我们是不是因为它没有停车场，就说它不是购物中心了呢？真的值得我们探讨。因为历史的国情决定了百货公司缺乏停车场这种事实和结果，而在经营方式上，确实确实已经有不少百货公司在走购物中心招租的管理方式。北京翠微大厦经过历时4个月的调整，由“大而全”转变为了“专而全”，商品的品牌率超过了全部商品的40%，国内外排名前10位的大品牌基本都进驻了。当然，停车场对于目前的零售企业来说，其重要程度是不言而喻的，自身条件的缺陷，一方面可以通过社会渠道加以解决，还有更可行的办法就是商业街的综合考虑。非常可喜的是，这个问题已经引起了国内很多传统商业街管委会的重视，并且很多商街在付诸于行动。

3、购物中心是一种复合型的商业形态，而不是一种业态。

在中国购物中心是一种复合型的商业形态，决非一种业态这样的简单，它是多业种、多业态的具有统一规划和管理的有机组合体，是一种与时代发展紧密联系在一起的生活方式和消费服务模式。购物中心是社会经济发展的产物，是消费水平提高和生活方式转变的必然结果，是商业零售业发展历程中的一个最高形式，它能最大限度地适应生活方式的转变、满足现代消费的多种需要，从而也就形成了购物中心比单一零售业态更具魅力的多种功能上的综合优势。

从功能角度我们已经谈到了八大融合，其实这种融合的核心观念是要充分满足购物中心功能

上的发展要求。购物中心功能是通过愉快的享受满足消费者购买欲望来实现的，因此购物中心必须是多种功能荟萃的消费服务场所，并且要在一定程度上影响和改变人们的生活方式以及消费模式。购物中心几乎要集所有商业服务业功能为一体，提供全方位的消费与服务，购物中心不仅要提供更有选择余地的商品，还要提供具有附加价值的服务乃至消费服务过程中的精神享受。购物中心功能的多样化决定了它的建筑规模相对都比较大，特别是它的共享空间都比较大，甚至将要达到 1:1 或 1:2 的比例；要有宽阔的购物通道和良好的动线设计，充分考虑到来客的休息和停车设施，要通过环境的塑造形成自身聚客的引力。停车场当然是购物中心的重要设施，尤其对一些新建的购物中心来说，必须要充分考虑到未来发展的需要。没有停车场就难以形成强大的集客能力，没有了顾客，也就无法形成规模效益。对于改造中的百货公司，同样应该对停车场的设置与管理提上重要的日程。

购物中心的主力店在于满足大众化的需求，这是购物中心当前必须给予充分保证的最基本内容。相对于知名的专业店来说，主力店的招商似乎更容易一些，当然要争取到具有极强品牌号召力的知名主力店也是有很大难度的，特别是对当前（仅仅是就当前而言）我国的购物中心来说，完成好主力店的招商对于打开招商局面是非常重要的，因为它将占据购物中心很大一部分的商业空间。购物中心也离不开专业店，这是由购物中心代表着高品位化的取向所决定的，是市场细分、消费专业化倾向所决定的。同一类商品，购物中心还必须要集合多种品牌，形成适度的竞争局面，发挥积聚效应。

## 购物中心类型之客源范围

购物中心随着所在地商业条件与实质环境的变动，它们也必须不断地作出改变，因而使购物中心发展出许多具有特色的商场类型，然而，这些商场类型的分类方式，却也变得越来越复杂。购物中心类型的传统分类方式，是根据客源范围的规模大小而定，此一分类法，在过去的确可以有效地区分出购物中心的特性，但是到了现今，却增加了更多分类的评估条件，因为许多别具特色的商场形态，正是因这些特性，而建立其风格，例如：所在区位、招商的多样性、贩售商品的种类、零售型态的经营技巧、以及建筑实体的造型。这些各式各样的特性条件，构成一个全面性的分类矩阵，标示出各种可能会出现的商场类型，每一家购物中心，都可以根据其本身所符合的特性条件，在这个矩阵中，勾选出本身所属的商场类别。

### 客源范围(Catchment area)

商场所服务的消费人口数量，界定了购物中心的等级，习惯上，简单地分成三个等级——(1)区域性(regional)或大型购物中心，客源范围的消费人数超过10万人次；(2)地区性(district)或社区性的购物中心，客源范围的消费人数至少4万人次以上；(3)地方性(local)或邻里性的购物中心，客源范围的消费人数大约在1万人左右。根据每个等级的消费人数，商场所贩售的商品类型以及商店的形态，几乎是呼之欲出。典型的区域性购物中心，贩售种类齐全的各种设施以及耐用型商品(译注：如冰箱、汽车……等使用年限长的商品)，大约有二分之一的卖场空间，租给至少一家

## 独门精品店型购物中心

### 独门精品店型购物中心(Specialty Centres)

回顾商场过去的发展沿革，似乎轻而易举即可归纳出第一代现代独门精品店型购物中心出现的缘由，这几个始祖案例，就是1960年代中期出现在旧金山水岸边的吉拉戴里广场(Ghirardelli, 1964年开幕)以及康那利商场(The Cannery, 1967年开幕)。相对于平凡无奇、千篇一律的新兴区域性购物中心，规划得就像是一个毫无特色的停车场，反观这两个商场，都具有风格特殊的老建筑物，位在极富吸引力的都市基地上，商场中充满各种有趣的小店，以提供更丰富的休闲娱乐、观光、户外饮食的乐趣。曾经有一段时间，城郊型购物中心完全扼杀了全美各地多数位于市中心有特色老建筑物内小店家的生存空间，然而，这一类商场，在零售业中坎坷的发展命运，并不使某一些观察家灰心，他们比喻独门精品店型购物中心受欢迎的程度，就好比在十九世纪城市中，兴建一座公园般地广受民众青睐，犹如逐渐消失的都市空间所遗留下来的怀旧片段。

不过，独门精品店型购物中心里，集结了一群小本经营、有特殊风格的店家，在一个以非主流的零售商场机能规划手法所设计的特殊商场中经营，并不算是一个新的概念(此做法至少可追溯至十七世纪)，但是，该类型的商场，必须迎合消费市场上的特殊需求，尤其是提供新奇、高级的商品。该类型所提出的真正全新的概念，是其所诉求的消费市场，以及采用的建筑空间形态，在短短数年之内，这些商场就各自发展成几种主要的独门精品店型购物中心。

### 2. 3. 1 游园风味的市集广场(Festival Marketplaces)

这两个旧金山案例所有的开发潜力，十年后，终于在波士顿的法尼尔厅市集广场开幕时(Faneuil Hall Marketplace, 1976年开幕)，大放异彩，该市集广场重新翻修了位在波士顿港边、原为十九世纪市有批发市场的三栋平行的长条形石造建筑物，提供大约5万平方公尺的面积，做为商店、餐厅、办公室以及附属设施空间使用。由于这座首创的『游园风味的市集广场』(也可称为节庆式市集广场)，是如此地成功，因此后来就沿用这个专用术语，来特别指称本案，以及该案开发商詹姆士·劳斯(James Rouse)与建筑师班哲明·汤普森(Benjamin Thompson)后来所设计开发的商场计划。劳斯与汤普森对于波士顿案的特色，相当自豪。在刻意筛选过的承租商组合中，招商对象里中小型的当地自营商，比全国性的连锁商受欢迎；贩售小亭、饮食区、店面单元的配置，创造生动活泼的户外空间与热闹的室内空间；新、旧建筑物都用简洁的建筑手法处理，以做为衬托丰富多样的商品陈设的背景。劳斯公司与班哲明·汤普森建筑师事务所，后来也将这些规划原则，应用到许多相当成功的游园风味市集广场的开发计划上。巴尔地摩的港湾广场(Baltimore Harborplace, 1980年开幕)、曼哈顿南街海港(South Street Seaport)的17号码头(pier 17, 1985年开幕)、迈阿密的湾畔市集广场(Bayside Marketplace, 1987年开幕)、杰克森谷的杰克逊谷码头(Jacksonville Landing, 1987)，都是从汤普森发明的亭篷式建筑物为原型，所演变出来的设计，这些案例充分说明了，法尼尔厅案的成功，并不是只靠历史建筑的特殊气氛。这些计划也都位在水岸边，靠近市中心的商业区。

游园风味市集广场的大获成功，使各地群起仿效。在伦敦中央区，柯芬园( Covent Garden, 1980年开幕)历史性市场建筑的设计手法，就不同于法尼尔厅，因为观光游客的喜好，会强烈地影响到独门精品店型购物中心的成败。詹姆士·劳斯也参与开发的雪梨达令港港滨节庆市集广场(Habourside Festival Markets, 1988年开幕)，在店家组合与水岸区位方面，比较接近典型的劳斯/汤普森商场模型，该案也大受民众的欢迎。

詹姆士·劳斯于1979年从劳斯公司退休，不久之后，他又成立了另一个新的机构。企业基金会(Enterprise Foundation)，继续贯彻他从零售业开发中所激发出来的都市更新理念。基金会附属的开发公司-企业开发公司(Enterprise Development Company, 简称EDC)，在许多规模较小的城市开发游园风味的市集广场，然而，其中部份商场以及其他案例所面临的开发难题，也使人们开始了解游园风味的规划公式并不是成功的万灵丹，诸如：密西根州火石市(Flint)的水岸商场(Waterside Pavilion, 1984年开幕)、俄亥俄州托利多市(Toledo)的码头畔商场(Portside, 1985年开幕，译注：托利多为俄州西北部一城市，濒伊利湖)、维吉尼亚州

瑞奇蒙德市(Richmond)的第六街市集(Sixth Street Market, 1985年开幕)以及维吉尼亚州诺弗克市(Norfolk)的水岸市集(Waterside Market)等等, 这些购物中心都开在居住人口达20万人到40万人之间的城市, 它们的经验告诉我们, 在这种规模的都市里开设一家游园风味式的商场, 既没有同等规模的就业人口来弥补观光人潮的不足, 亦缺乏辅助性的观光焦点---例如: 为巴尔地摩港吸引大量观光人潮的国立水族馆以及马里兰州立科学中心---因此, 这些商场成功的可能性就越来越渺茫。不过, 根据传闻, 企业开发公司曾经在密西根州的一个5万人口的小镇---战斗溪(Battle Creek), 开发过一个这样的案子---迈坎利商场(McCamly Place, 1985年开幕), 听说该案自开幕以来, 商场进驻率一直维持在90%以上, 同时也成为振兴市镇中心的利器。

### 2. 3. 2 主题式购物中心(Theme centres)

如果游园风味式市集广场的概念, 只算是第一代独门精品店型购物中心吉拉戴里广场与康那利商场所衍生出来的一个发展方向, 那么, 独门精品店型购物中心还有其他几条发展路线。数年后, 旧金山港边的39号码头(Pier 39, 1978年开幕, 译注: 即是我们常称的渔人码头), 走出了另一种发展风格, 人性尺度、多变化的人行空间、沉浸在往日情怀的怀旧设施、各式各样特殊的新奇店家, 这些吸引卖点, 在此都被更加发扬光大。在39号码头中, 美食小店与以观光客为诉求之小店的店家组合, 相当类似较早期的开发计划, 新盖的二层到三层楼高、贴木瓦的建筑物, 唤起人们对于过去蜿蜒散落在旧金山湾畔的老渔村的记忆, 成为休闲购物的设计主题。旧金山湾对岸的奥克兰水岸, 出现另一个类似的主题式独门精品店型购物中心---杰克伦敦村(Jack London Village, 1975年开幕, 译注: 杰克伦敦为作家, 写过『海狼』、『白牙』等著名小说), 该商场真的从加拿大育康地区(Yukon, 译注: 加拿大西北部地区)进口作者曾住过的原木小屋, 做为商场木建筑群的主题特色, 商场中的木建筑群, 围塑着一个有游泳池、绿意盎然的中庭。

拥有滨临水岸的绝佳地点, 从商场宽大的回廊、小桥、平台、阳台, 都可以眺望周围与下方的景色, 简单的规划架构, 发展出来的不规则建筑细部---39号码头的线性村庄街道, 以及杰克伦敦村的集中式村庄广场---这二个开发案, 可说是最佳代表范例, 充分说明从1970年代到1980年代之间, 美国许多城市所开发的主题式独门精品店型购物中心。这些主题商场的配置, 通常都相当松散, 以各种时期的区域性建筑式样为主。因此我们会发现, 圣地亚哥的海港村(Seaport Village), 混杂着维多利亚式的旧金山风格以及传统的墨西哥形式; 麻省塞州塞伦市(Salem)的派克瑞码头(Pickering Wharf), 则是模仿新英格兰渔村的风格; 圣荷西的加州梅乾场商场(Prune Yard)以及拉斯维加斯的第一西方广场商场(The Plazas, First

Western Square,1980年开幕),就像一座田园风格的西班牙风格的美式牧场;洛杉矶港圣派卓市(San Pedro)幅员广大的欧卡港口村商场(Ports OCall Village),则结合了新英格兰海岸与美国南北战争前南方建筑的风格。

某一部份主题式独门精品店型购物中心,其规划并不直接投观光客之所好,而是针对当地市场的需求,结合餐厅、礼品店、流行商品店,有时候还包括一群业务相关的专业办公室。举例而言,加州康科特市的柳林商场(The Willows,1976年开幕),就是一个这样的实例,它提供了新兴、快速发展住宅区的生活所需,因为戴博洛山脉(Diablo Range)的丘陵,将这些住宅区与奥克兰及旧金山既有的购物中心阻隔开来,而且在木瓦建筑夹道林立的村庄街道的尽头,设有一家小戏院。

某几家这一类的购物中心,利用某些建筑式样来设计独门精品店购物环境的想法,有点像将地区性餐厅的特色,扩大延伸到外面的公共区域。比方说,维吉尼亚州阿灵顿(Arlington)的水晶地下村商场(Crystal Underground Village,1980年开幕)里,一条购物街穿越集合办公大楼开发案的广场地下层,沿着地下街的美食区,用丰富多样的建筑风格装饰店面---与地面层商业建筑的严肃风格,形成极大的对比。虽然该商场的主题设计手法与一般的不同,但是,水晶市的独门精品店型购物中心与重要的市中心开发案结合为一体,以服务来到中央商业区办公与观光的人口为主,可说是最近开发的诸多商业计划的典型代表,也因而发展出另一种俨然不同的独门精品店型购物中心形态。

### 2.3.3 都会型独门精品店型购物中心

集中在一起的独门精品店,为了满足都会区消费者复杂的品味,并提供比露天街道更舒适的人行购物环境,终于从十九世纪有玻璃天窗的长廊商场中,找到最理想的商场造型。在二十世纪末叶,独门精品店以类似的簇群配置,终于在垂直型的采光大厅中找到最合适它们的商场造型。这些采光大厅空间,在过去通常设在都会区里,开发强度高的基地上的地下火车站的地面层或是办公大楼的地下层。与前文讨论过的观光型或休闲娱乐型的独门精品店型购物中心大不相同,这一型的独门精品店型购物中心以贩售高级、流行的商品为主力,通常属于复合机能开发案的一部份,并扮演整个开发案公共门厅的角色。

本类型的开发案例大概最多出现在蒙特娄,在那里第一代多楼层式、室内型的购物中心,就成为几栋办公大楼的底层基座,例如:美利谷广场(Place Ville Marie,1963年开发);自此之后,就陆续出现大量有采光大厅式的独门精品店型购物中心,这些商场位于办公大楼下方,并连通到市中心地底下的地下铁车站。沿袭1967年文生·朋特(Vincent Ponte)针对连接地下人行动线,所规划出来的整体规划主要计划,多家垂直型的购物中心,现在都连接在一

起，同时也与毗邻的百货公司连通，因而组成高密度的多楼层零售商场群。举例而言，麦克吉尔(McGill)地铁站 周围，蒙特娄信托广场(Place Montreal Trust, 1988 年开发)最近的增建工程，五个楼面内，充满各类的商店与餐厅，向西延伸与辛普森百货(Simpson)连通，往北延伸连接工业城商场(Industrielle-Vie)，往东侧，该商场衔接楼层有 高低变化的阳台广场独门精品店型购物中心(Les Terraces)，再接下去连通到依顿百货(Eatons department store)、地铁站，再过去则连接 2020 大学独门精品店型购物中心(2020 University, 1972 年开发)、2001 购物廊(Galleries 2001)以及 大教堂商场(Place de la Cathedrale)。

地铁站的连通，所蕴含的开发潜力，支撑着此一类型的垂直型零售购物中心，在其他城市里，这种设计手法 多少也产生一些回响。最引人注目的案例，就是巴黎的车站大厅广场(Forum des Halles, 1979 年开发)，该商场的购 物街楼层，戏剧化的向下连通到位于地下五层的地铁站。此外，在伦敦，庞德街地下铁车站(Bond Street Tube Station)上方的西方第一商场(West One, 1981 年开发)，以及位于皮卡底里圆环(Piccadilly Ckcus)的伦敦阁商场(The London Pavilion, 1988 年开发)，采取同样的设计原则。

中心商业区的办公大楼，是为这一类购物中心催生的另一个极有影响力的推手，低楼层有采光大厅的独门精品 店卖场，就开在这些办公楼里。在曼哈顿，由于租金过高，而且高级零售卖场空间不足，因而促使这类商场型的开 发。于是花旗商场(Market at Citicorp, 1978 年开发)即应运而生，在 46 层高的花旗公司办公大楼下方，设有一个 7 层 楼高的采光大厅，采光大厅内规划了三个楼面的购物商场。在川普大厦(Trump Tower, 1983 年开发)，则利用 68 层 办公大楼低楼层的 6 个零售楼面，围绕设计精采的采光大厅，设置 30 家最高级的精品店、商店以及餐厅。从川普大 厦往南数 10 个街廓，位在纽约第五大道 575 号的第五大道购物中心(The Center of Fifth, 1985 年开发)，是一个充满流 行精品店的垂直型购物中心，卖场位在 40 层楼高的办公大楼下方，是一个有 4 个楼面的采光大厅。在纽约的时代广场，大都会保险大楼的大都会时代广场计划(Metropolis projects)，则决心要创造全纽约最壮观、最精彩的独门精 品店型购物中心，该商场是地下三层、地上三层的空间，卖场空间位绕着一个采光大厅，采光大厅的玻璃天窗开在 侧面，面对百老汇街。

这些商场计划内，购物的采光大厅扮演商场上方或下面楼层之使用空间的大型大厅走道与接待空间，其所具有 的无穷潜力，为复合机能的都会型商场计划，做了最佳的诠释，在这些计划中，加拿大建筑师柴德勒·罗柏兹联合 建筑师事务所(Zeidler Roberts Partnership)，可说是这类商场设计的翘楚，该事务所在多伦多水岸规划的皇后码头渡 轮站商场(Queens Quay Terminal, 1987 年开发)以及巴尔地摩港湾广场购物街(The Gallery at Harbourplace, 1988 年开

发), 都是代表之作。不过, 垂直型的都会型独门精品店型购物中心, 即使不与其他的内容结合, 单独开发也是可以生存的, 只要假以适当的区位, 并且其所营造出来的商场, 一定要是市中心的高品质都会空间。有二个案例其商场的临街面极少, 而且精致优雅的中央空间位在低于地面层的地下广场, 但是, 却充分说明了垂直中庭广场单独开发的成功率。其中一案例是室内型的商场---爱丁堡的威佛利市集(Waverley Market, 1985年开发), 以及一个露天型的焦点空间---洛杉矶的第七市集广场(Seventh Market Place, 1985年开发)。

#### 2. 3. 4 独门精品店型购物中心与更新再利用的建筑物

事实上, 吉拉戴里广场, 改建自一座巧克力工厂, 而康那利商场, 则是将旧的桃子罐头工厂重新整建而成, 然而同样的做法, 在后来开发的独门精品店型购物中心里几乎是无以为继。因为, 班哲明·汤普森与其他人士早已证明, 老建筑物不再只是开发成功的游园风味市集广场的必备条件, 反而是都会型流行独门精品店型购物中心的成功要件, 因此相当多独门精品店型购物中心, 都利用整建后的结构体, 来建构新商场。

老建筑再利用做法的大放异彩, 一方面是因为老建筑物, 可以引发思古之幽情, 且是商场成功的重要因素之一, 怀旧情愫对于独门精品店型购物中心成败的影响程度, 尤胜于其他类型的商场建筑。另一方面, 也因为独门精品店型购物中心的类型, 无论是在划分小单元承租店面上, 或是开店地点的选取, 既可以在市郊的偏僻区位, 也可以在几个楼层的卖场, 其规划上都有极高的弹性, 再加上老建筑有潜力可以用较高的租金出租, 所以, 整修老建筑的风气大为盛行。因此, 例如在美国这样的一个开发背景之下---优惠税率鼓励民间再利用旧建筑, 而不是彻底拆除---所以, 当人们意欲在逐渐破败的都会地区创造新生活时, 独门精品店型购物中心, 似乎成为一个最理想的开发要件。

无论如何, 整修再利用的老旧与废弃建筑类型的繁多, 令人咋舌, 值得我们一一介绍。

继吉拉戴里广场与康那利商场之后, 过去的工厂建筑由于结构体相当完整、建材简单, 因此成为广为利用的开发资源。其中包括明尼亚波利斯市的一家床垫工厂, 被改装成为圣安森尼大道商场(St Anthony Main, 1977年开发), 纽奥良啤酒厂, 将酿酒坊与谷类研磨坊部份, 改装为杰克逊啤酒广场(Jackson Brewery, 1985年开发, 1986年与1987年陆续增建完成), 以及码头边仓库所改装成的商场---多伦多的皇后码头渡轮站商场(Queen's Quay Terminal, 1983)、底特律的诱惑之弄商场(Trappers Alley, 1985年开发, 1989年陆续增建完成)、以及伦敦的烟草码头商场(Tobacco Dock, 1989年开发)。

将其他类型的老商业建筑物, 改装成独门精品店型购物中心的可能性为在哥拉斯高(Glasgow, 译注: 苏格兰西南部的港埠)的王子广场(Princes Square, 1987)做了最佳的诠释, 该商场将

一个由十九世纪初由零售业办公建筑所围绕的中庭加盖，改装成独门精品店型购物中心的采光大厅。

市场建筑，结合了完整的工业结构体，以及建物周围外部环境之正面性的加乘效果，成为构成一家独门精品店型购物中心的主要重点。因此，精心铺设的外部空间，对法尼尔厅市集广场与柯芬园的成功，有极大的贡献，后来，在刻意兴建的游园风味式市集广场中，外部空间的规划，并同散步平台与水岸广场，都被列为商场成功的基本要素。西约克郡哈立法克斯(Halifax)的编织品厅商场(Piece Hall, 1976年开发)，代表了另一种独特的演变类型，该商场中央所围塑出来的四边形广场，以鹅卵石铺设，作为一个露天市集与儿童游戏场，四周环绕的拱廊兴建于1779年，一个个圆拱，成为进入独门精品店的出入口，过去陈列当地手工制造的『小块编织品』或一整匹羊毛衣料的小空间，现在成为独门精品店的小店面。

市场建筑，有时候也内含相当戏剧化的内部空间，在柯芬园以及雪梨的维多利亚皇后大厦(Queen Victoria Building, 1988年开发)二案例当中，维多利亚式市场大厅里，因为有玻璃屋顶的中央空间，因而使该建筑物更有机会可以被有效地再利用，成为独门精品店型购物中心。在许多其他的建筑型态中，都可以看到这一类的空间，当然，最有名的莫过于华盛顿特区的旧联邦邮局大楼(The Old Federal Post Office)，被班哲明·汤普森改建成为老邮局商展中心(Pavilion at the Old Post Office, 1983年开发)，在该商场建筑内，有一个10层楼高的采光大厅，包含三个楼层的专门店、贩售小亭与餐厅。

然而，最戏剧性、最具有挑战性的这一类室内空间，出现在运输类的建筑物中，该类建物岌岌可危的结构体，对于老建筑的有效再利用，带来极艰巨的挑战。盐湖城无轨电车广场(Trolley Square, 1970年开发)的电车调车场，华盛顿特区联合车站(Union Square, 1988年开发)的主要穿堂大厅，以及最壮观的圣路易斯联合车站(St Louis Union Station, 1985年开发)其跨距250公尺的长站体建筑、占地4.6公顷的铁路调车场，充分说明了如此空旷偌大的空间，在整建之后，仍可改装成小规模、划分成小店面的独门精品店型购物中心。

## 购物中心管理事项与重点

购物中心的营建规模与复杂程度比传统商场及百货公司要高许多，且招商的业种、业态差异极大，因此其管理模式与管理要点也不尽相同，开发商势必在此领域投入更多的精力、

降低未来的营运成本，才能在这场购物中心的大战中争取主动。

## 一、管理工作的分类

管理工作牵涉的事项及专业领域范围很广，大至建物及设备，小至花草树木的维护，均为各领域的专业工作，非一般开发商所能独立承担，其中部份工作甚至需要委托专业公司来协助，以下仅就一般常见的管理项目分类列举如下：

### （一）建物硬件与设备管理

#### 1、建物管理：

- 装修工程管理(公共空间改装)
- 建材定期维护、保养和更新
- 建物防水设施定期检验
- 外墙、主要隔间墙的使用管理
- 紧急逃生通道与逃生梯维持畅通

#### 2、设备管理：定期保养、测试、一般故障排除、例行使用操作演练

- 空调设备(冷却水塔、管线系统等项目)
- 运输设备(电梯、货梯、扶梯、电动步道等)
- 消防设备(紧急照明、洒水、消防箱、灭火器、逃生器具)
- 机械停车设备与管理监控设备
- 照明设备(一般照明与特殊照明)
- 安全监控
- 广播系统(含紧急播音系统)
- 电讯系统
- 电气设备
- 紧急发电机、紧急排烟机等
- 给排水管线系统
- 污废水处理设备
- 电子显示版、电视墙、招牌
- 其它特殊用途的设备

### （二）厂商管理：

- 1、合约管理(分类保存、到期更换、合约内容变动或纠纷处理等)
- 2、商品管理(进出货管制、限销商品查核、退换货处理等)

- 3、营业人员管理(服装、仪容、上下班时间等)
- 4、营运配合管理(促销活动的配合)
- 5、进撤柜管理(进撤柜商品与设施装备清点、场地移交等)
- 6、装璜设计与施工管理

(三) 营运管理:

- 1、收支管理(营业费、租金、管理费的分担计算等)
- 2、POS 系统管理(含人员操作培训)
- 3、进出货管理
- 4、仓库使用管理
- 5、营业范围管理
- 6、营业人员检查
- 7、营业时间管理

(四) 行销活动配合管理:

- 开幕活动管理(仅一次)
- 经常性与季节性活动管理
- 临时性或特别活动管理
- 单店促销活动管理

(五) 服务性作业管理:

- 1、清洁管理
- 2、保安全管理
- 3、服务管理
- 4、停车管理
- 5、年度安检准备与改进
- 6、紧急事故应变与平时演练

二、管理费计算需考虑的计价项目

管理费的项目相当繁多,虽然向租赁厂商收取时可能仅以概括的金额列举,但实际发生的费用却需要罗列清楚,以免运营后入不敷出,届时若要再向厂商补收,可能造成纠纷甚至诉讼,负责者不得不慎!

(一) 公共用电:

- 1、基本用电(契约容量)

2、空调用电：空调主机、风车、冷却水塔

3、运输设备用电：扶梯、电动步道、客用电梯、货用电梯

4、公共照明用电

·楼梯间、电梯间照明

·公共厕所、走道、服务区

·美食区公共座位区

·公共停车场照明

·室外广场照明

·外墙照明

·公共招牌照明

·室外景观照明

5、其它杂项电费

·停车管理监控系统及通风用电

·保全监控系统用电

·公共广播系统用电

·电气系统用电

·美食区共用厨房排烟用电

·给水、抽水马达

·污水处理设备用电

·水池喷泉用电

·每日清洁器具用电

·举办活动的临时用电(可能有大量的照明、音响用电)

(二) 公共水费：

1、清洁维护用水(日常清洁、外墙清洗、水塔储水池清洗等用水)

2、厕所用水

3、景观维护用水(植物浇灌)

4、水池喷泉用水

5、冷却水塔用水

(三) 清洁费：

1、清洁设备及用品购置费

2、公共区域清洁费

3、美食区清洁费

4、停车场清洁费

5、废弃物处理清运费

6、污废水处理费

7、特殊清洁费

·水塔、蓄水池清洗(每年 2 次)

·外墙清洗(每年 1-2 次)

·消毒费(每年 3-4 次)

·高空灯具、金属建材清洁(每年 1-2 次)

·采光罩、帷幕墙、薄膜构造清洁 (每年 1-2 次)

(四) 设备器材维修费及更新:

1、空调主机、风车、冷却水塔

2、电梯、扶梯、电动步道

3、消防设备(药更新)

4、机械停车及管理监控设备

5、公共照明器具

6、安全监视设施

7、广播系统(喇叭及电路维护)

8、电讯系统

9、电气设施

10、紧急发电机、紧急排烟系统

11、污废水处理设备

12、公共招牌、电子看板

13、中央监控室设施维护

14、清洁机具

(五) 建物维修费:

·地坪维护更新

·厕所设施

·墙面(内、外墙)

·楼梯及扶手

·屋顶防水

·各类门窗保养维修

(六) 景观设施维护:

·水池、水景

·树木、植栽、草坪

·指引标示设施

·公共座椅

·艺术陈列品

·公用圾垃桶

(七) 人事费用:

·行政管理人事费

·保全人事费

·设备设施保养人事费

·会计服务人事费

·楼管人事费

·清洁人事费

(八) 停车场管理费

### 三、管理费的项目

一般开发商在计算管理费时,可能只注意经常性的支出费用分担,但却容易忽略设备的保养维护与更新费及厂商特殊需求所增加的额外费用,兹列举下列项目以供参考:

(一) 需定期专人维护保养的设备项目如下:

·空调设备(主机、风车、风管需定期清洁,压缩机需添加冶煤)

·电梯、扶梯、电动步道除保养维护外需定期接受主管单位检查

·消防设备与紧急应变相关设备需定期测试,灭火器需定期更换,并接受主管单位检查

·POS 系统的维修频率非常高(主要因人为操作不当)

·照明设备的灯泡更新

·高空灯具的清洁维修费用较高

- 机械停车设备
- 停车监控管理设备
- 美食区的排烟设备油污清除
- 广播系统与电讯系统
- 景观设施、维护

(二) 需大型修缮或更新的项目与年限(见表)

项 目 年 限

- 空调设备 15-20 年
- 升降机设备 约 15 年
- 电器设备 10-15 年
- 消防、给排水等管道 10-15 年
- 电动卷门类 约 10 年
- 停车设备 8-10 年
- 屋顶防水更新 5-10 年
- 外墙重新油漆修饰 5—10 年
- 消防系统更 3 年
- 店铺隔阂 3 年
- 铁件油漆 2-3 年

(三) 因各店特殊需求可另行收费的项目

- 1、停车场使用费的分担(部份主力厂商停车需求较高，需另外收取费用)
- 2、广告招牌使用费(需独立招牌、悬挂布旗、空飘气球等)
- 3、电视墙、电子看板使用费
- 4、需特殊用电的厂商：
  - 高科技电子游乐设施(电压稳定性、震动、噪音)
  - 大量冷冻食品业(便利商店、餐厅等)
  - 大量使用电器烹调的餐饮业(麦当劳等速食业)
  - 电脑电器贩卖业
  - 糕点、面包烘焙店
- 5、需特殊照明、音响的表演活动
- 6、专用电梯、电扶梯使用费

7、独立仓库租

8、单店独立保全费(设备另计)

9、公共空间临时租借费

#### 四、招商条件与规划设计、施工及管理相关事项

招商人员对预定招募的厂商所提出的任何非常态性需求需特别注意,因该条件可能影响未来施工成本,必须适度反应至租金或管理费上。

1、是否需要特殊用电? 独立电表?

2、是否需要专用空调? (空调主机、冷却水塔设置位置?楼板荷重、通风散热、设备吊装空间、回风机排水等 问题均需考虑)

3、是否需要专用厕所? (设置位置与化粪池的距离, 管线的泄水坡度是否足够?)

4、是否需要专用停车位? (停车位数量与管制问题)

5、是否需要专用播音系统?

6、是否需要专用货梯、电梯、电扶梯、电动步道? (设置费用高、空间及动线均需检讨)

7、是否需要专用独立广告招牌? (若为落地式, 需预埋安装基座螺栓、建管法令问题及整体景观问题)

8、是否需要特殊防震、隔音设施? (如影城, 防震、隔音设施成本非常高)

9、是否会制造噪音与振动? (游乐场、CD 店)

10、是否需专用仓库进卸货空间? (如 IKEA、家乐福等量贩系统)

11、是否会制造大量废弃物?

12、是否需要特殊保全系统与金库? (银行、珠宝金饰店)

13、是否需要特殊高度及柱跨距? (影城、量贩店、生活亲子馆)

14、如为餐饮业是否需要排、滤抽烟? 污废排水是否需要截油?是否需要专用厨房? 是否需要公共座位? 是否 需要瓦斯?

15、是否需要游泳池或戏水设施? (俱乐部, 须滤水设备、加温锅炉、特殊结构与荷重考虑、特殊防水处理等 配合作业)

16、营业时间能否与卖场配合? (影城、PUB、DISCO 等业种营业时间特殊, 需要考虑保全、厕所使用、停车、 进出动线等)

## 五、结语

以上所述管理相关工作看似复杂，但实际执行时的复杂性与难度尚不止于此，尤其未来的购物中心将大量引进国外新型或特殊店，势必造成更新的管理问题与需求，因此如何建立有效、经济的管理系统，确实是未来购物中心发展的一大课题。

## 购物中心经营管理的模式

经营管理从表面上看好象是一种极为静态的后勤作业，在既有的制度范畴，设定组织架构，一切按计划执行，经营管理的职责似乎是组织和制度的运作后的消极把关作业，只要年终业绩达到预期计划目标，则经营管理的人员大功一件，完成任务。但积极的经营管理应采取进取的管理策略，在组织运作过程中力求创新，使经营的组织体注入动力，同时使经营者降低风险。经营管理者应发挥多角化经营的优势，防止因商店数量甚多、经营面积扩大、产生经营管理的盲点，使竞争的有利因素反转为不利因素。所以应不断地创新、发挥多角经营特色，为有效的经营管理，奠定稳定的基础，使经营风险消减于无形。

购物中心的经营管理为适应各种不同性质及规模，多设计不同的执行模式，企业以坚强的组织架构来执行复杂的经营管理任务。但是组织架构功能的需求，并不在于呈现其应有的组织，而是依赖专业人员有效地执行，才能呈现其应有的功能，这些行政管理的成本，必然采取不同的方式转嫁到每个商店的经营成本中，因此应讲究精简、有效的组织架构。其经营管理组织架构模式的建制原则如下：

1. 充分掌握管理的必要事项。
2. 组织架构精简、有效率，制定明确的工作职责表。
3. 结合横向独立组织，避免组织过于庞大。
4. 设立任务性、功能性组织，取代常设单位，于任务完成后解散。
5. 赋予组织弹性、充分授权。
6. 制定报表系统流程，辅助组织管理。
7. 采用协力厂商，购物中心管理机能外包。

基于前述原则，购物中心于确定业种之后进行购物中心整合分析，并配合任务性编组确定组织架构安置人事，开始执行功能时间表，逐渐推展。

## 一、组织架构

(一)购物中心组织架构完成后,依原有的开发小组组成总管理处,管理处是一个经营管理决策中心,随着购物中心的开发进度来搭建一个管理效用导向的组织架构。总管理处可由总裁及秘书群组成,秘书群采用具有专业能力的专职人员,初期可为总裁的智囊团,未来可聘任于各相关组织部门,由于初期投入开发工作,熟悉完整的开发过程,有利于未来专职业务的开展。

(二)总管理处下设3个主要部门:开发、行政管理、承租人委员会。这3个部门并非立即成立,必需视发展阶段逐期组成,在整体发展期间,至购物中心开始营运,在前置规划的开发程序中,研究在哪一个必要阶段配合组织功能组成。

### 1. 开发部:

为购物中心开发前期功能性的编组,非永久性组织,一旦购物中心开发完成,予以解散或延用优良人才,参与相关的经营管理架构。开发部的功能在于执行购物中心的开发计划,包括协助厂商的监督、查核、验收,预算的有效执行,争议的仲裁及开发期间的管理运作,并于开发过程中吸收外来的资讯,随时导正开发的阶段性成果。

购物中心开发初期,主题商店确定后必需配合开发计划,整合于开发整体计划中,各业种的需求也必需于开发过程中配合,因此事业发展组执行各业种及主题商店在开发过程中的各项配合工程,及设备的适当配置,配合电力系统、公共设施及动线规划等细节作业。

### 2. 行政管理部:

行政管理部组织成立于购物中心营运的倒数时间,行政管理部是购物中心的灵魂,通过它的有效控制,使这个庞大的组织体运作自如。购物中心的行政管理任务大多为固定化、整体化,采取集中管理较具效力的功能,全部归纳于行政管理。由于行政管理费用必需分摊于各个营业单位中,因此组织效率为经营成功要件之一,其一般性的组织任务为:

(1)安全警卫:安全警卫任务可采取外包协力厂商合作的方式,其优点可避免组织过大,经营可有效控制,又可精选专业机构协力执行,而行政管理部只要责成专人监控、稽核其执行效果。

(2)财务管理组:负责财务规划、销货收入及支出管理,控制现金流量。

(3)维护保养组:财产设备使用前、使用中、使用后的管理维护,依季、月及年度等计划性执行。

(4)厂商咨询顾问:对各营业单位所发生的各项问题,提供有效改善建议。采取主动检查或被动由商店经营者提出。

(5) 行政管理组：除购物中心日常事物外一切集中管理、绩效较高的联络性工作，结合管理可获得经济利益的事项等。

## 二、 经营管理组织结构模式建立的思考：

由于国内经营管理观念及方法处于起步阶段，基于永续经营理念，结合国外类似购物中心的经营者或聘请国外专业经理人，注重纯熟的经营管理理念与方法，配合经营管理构架及组织职能迅速有效地执行。因此为达到经济有效的目的，经营管理理念如下：

1. 国际化：吸引国外投资者以技术合作，使国际经营管理理念生根并塑造特殊的风格。
2. 永续经营：迎合社会化需求，结合社区发展建立形象，呈现永续经营的服务企图，降低风险，提高经营效益。
3. 共中求同的独立自主的经营管理架构：知名商店让其呈现独特性增加集客力，并总体经营管理整合为一致性的服务品质，以发挥全方位服务功能的组织架构以执行卖场管理、市场营销、租赁管理等目的。

## 发展购物中心 促进经济发展

随着改革开放的不断深入和社会主义市场经济体制的确立，我国的流通领域发生了根本性的变化，原先那种少渠道、多环节、封闭型、分配式、官商化、大锅饭、低效益，结构很不合理，功能十分有限，与产品经济相适应的流通体制得到了彻底的改革。特别是积极借鉴和引进国外的经验，超级市场、便利店、专卖店、仓储式商场、购物中心等新兴的零售业态相继出现，使我国的零售业态基本与国外接轨，促进了社会主义市场经济的发展，满足了人民群众购物的需要。

购物中心的发展有其客观必然性和意义。随着生活水平和文化水平的提高，消费需求日益趋向多样化、差异化，消费者购物不再仅仅是购买商品以满足物质生活的需要，集购物、娱乐、休闲、获取信息为一体以满足多种需要成为一种潮流。购物中心(Shopping Center)是一个经过精心设计、周密组织而建造的，由一系列零售、服务、娱乐企业和设施组成的商业区或商业群。其齐备的功能配置、合理的布局结构、先进的设施手段、灵活的经营方式、宜人的购物环境等适应了现代人的生活需要。可以预言，购物中心在我国具有良好的发展空间。

如同各类业态的发展一样，购物中心在中国的发展，也必须遵循客观规律、科学决策、强化管理。

首先,既要正确把握购物中心的本质特征,又要坚持创新,同时要办出中国的特色。国内 外零售服务业的发展历史无不证明,任何一种零售业态的产生和发展都与社会经济发展和消费者的需要相适应;都有自己确切的涵义和经营特色;都有自己的优势和不足,购物中心也同样如此。同时,研究表明,即使在国外,购物中心也并非一个模式。以美国为例,购物中心就有 planned shopping center、 neighborhood shopping center、 community shopping center 和 regional shopping center 等多种类型。在我国发展购物中心,一定要研究购物中心与其他业态 的差异,发挥其业态优势;一定要适应中国的经济发展阶段、市场特征、消费需要,发挥我国 的传统优势;一定要坚持借鉴与创新的有机结合,创立具有中国特色的购物中心。

其次,必须处理好购物中心与其他零售业态之间的关系。一个地区、一个城市、直至一个 国家的零售服务网,都应该有一个合理的结构,即整个网络中应该有各种不同的业态,各种 不同业态之间应该有一个合理的比例关系,而且,不同的时期,不同的地区或城市,其结构 应该有所不同。由此可知,在一定时间,一定区域范围内,购物中心的发展规模是有限制 的。所以,购物中心的发展,必须坚持积极稳重的原则,不能盲目发展,更不能一哄而上。

再次,必须坚持科学决策。不管是从零售服务网的角度对购物中心的发展作宏观调控, 还是各个购物中心的选点创建,都涉及到社会经济的各个方面,是一个复杂的系统工程。必 须综合考虑人口数量、结构及其分布、消费需求及其特点、顾客的购买规律、交通通讯条 件、城市规划、地理位置、历史因素、城市规模、社会文化、经济发展水平、市场供求状 况、科学技术及其发展、自然条件、企业的资源状况等等因素,进行充分的论证,慎重决 策。

第四,要实现购物中心的可持续发展,还必须加强管理。如同世界上的任何事物一样, 购物中心的发展不可能是一帆风顺的。国内外的经验表明,购物中心模式由于比单体业态规 模更大,涉及的领域更多,关系更复杂,从而对商业管理提出了更高的要求。另一方面,零 售服务行业的竞争日益激烈,为新入市场者带来更多的困难。购物中心要取得比较好的发 展,必须加强管理,在处理好购物中心与整个零售服务网络之间的关系的时,必须处理好 购物中心物主与各企业之间的关系,处理好购物中心内部不同企业之间的关系,作好中心 的功能定位和市场定位,创造购物中心的整体形象,形成自己的核心竞争能力。另外,购物中 心中的每一个企业,也都要加强管理,成为中心生机勃勃的组成单位。

只要我们坚持科学的精神，遵循客观经济规律，科学决策，严格管理，求实创新，强化经营，形成特色，发挥优势，一定能使我国的购物中心健康的发展，满足人民群众的消费需要，促进我国社会经济的发展。

## 中国购物中心综合管理中的主要策略建议

购物中心作为一个复合型商业业种，管理要求相对于其它业态具有更高的要求，它包含着多种流行的商业业态，其主要目的在于追求整合性的需求以达到最高的经营效益。

所谓整合性需求，是指购物中心能够提供多功能的服务，消费者进入后得以满足多样化的需求，并受激发而提升购买欲望，使潜在的需求形成购买行为，购物中心为实现此项目的必须千方百计安排适当的全方位服务，当然这从管理角度也增添了无限的困难度，也就是说购物中心的管理者面对各种不同的行业，如何把它们整合在统一有效的制度之下，加之消费需求的弹性较大，在经营管理上均需仔细考虑规则以免产生负面效果。购物中心为激发更高的经营绩效，必须掌握一定的经营哲学加以利用，这也是结合我国的实际环境对购物中心提出的经营管理上所必须具备的要求。

1、时段划分方面的考虑 购物中心在全日的时段划分上，须依照顾客进入购物中心的人数统计结果，若过分集中，不但会降低公共设施与服务人员的服务品质，同时如果拥挤度到达一定程度，必然会降低顾客的舒适感与享受度；而在某些时段，如果人数过少，场面冷清，则会严重降低顾客的购买意愿，这样也不利于购物中心的有效经营。因此，只有制定周详的规划、依时段来有计划地引进顾客，使每天进入营业区的顾客不但能够符合规划的人数，并且可以达到均匀的分配。由此产生的有利结果就是经营管理成本的效益可以以最佳方式发挥出来，顾客的满意度也可以维持在较高水平。正如假日经济来临，各个商家都在千方百计地搞促销、客流如潮，以致于形成了相当一部分顾客的抵触心理，更有甚者，会躲避商家热闹的时节，选择新的假日消费、休闲方式。

2、做好客源重叠分析和规划 购物中心在经营之初，应先确立主题商店，并在招商过程中优先办理，因主题商店具有一定的保客能力，营业绩效较有保证。当然在购物中心整体的促销计划以外，各独立商店也具有一定的集客能力，然而这些被吸引进入购物中心的顾客将成

为整个购物中心的顾客,每个商业个体在购物中心整体计划的指导下,均能提供最适合的服务,因此客源重叠使每个商业单元均能获得重叠效益。

购物中心最成功的客源运用策略始于主题商店,在此基础上展开招商计划(其依据在于商圈规划),以扣住稳定客层的需求特征,在互动关系下达到整合的效果,形成一股强有力的经营动力。但是有一点必须注意,由于客源的重叠确应避免内部竞争的不利因素,而这些因素必须在规划和招商之初就做好有效地排除。

3、使商品趋向全方位服务功能 在购物中心的特定客层中,主力客层大多数为家庭式的购买,因此提供全方位商品以满足家庭需求成为购物中心的主要功能。购物中心的服务重点在于商品用途上的定位,购物中心依服务客层定位及按客层需求作商品安排,当然必须依据需求量、商圈内的竞争态势作全方位的思考,以整合服务功能。但由于消费需求随经济环境的变化而变化,因此在具体管理上要降低食品类服务,增加文艺、休闲、娱乐相关产品。因此购物中心的规划者必须充分掌握商圈内的客层特性,定位好服务商品。在商品组合与商品设计环节,购物中心应重视垂直的商品需求规划,例如衬衫与领带、运动器材与运动服装和运动鞋等,在促销过程中结合规划商品形成互补功能,并结合折扣、赠送等促销方式产生良好的促销成果。

4、结合个别形象,塑造购物中心的群体形象 形象是无形资产的具体象征,它充分表现于一个企业体的成果业绩。

一个具有形象的企业体,不但随时注重服务品质,更重要的是要持续不断地训练员工,使他们了解他们的努力是创造业绩的必要条件,充分地表现在善解顾客意见、接受顾客批评、主动积极地热情服务。购物中心在招商之初,在选择厂商阶段,对有良好的品牌形象的厂商要优先引进,甚至为达到这一目标,可以采取优惠策略吸引该厂商进驻。购物中心在结合个别形象后,很容易塑造一个强有力的销售群体形象。

结合个别形象的目的在于结合重叠客户,增进整体销售能力,因此必须依靠有效的管理制度,整合个别力量,建立具体的形象效果。而这种形象一旦建立起来,购物中心的特色就可以体现出来。比如申请进入购物中心的厂商增加,促销效果突出,购物中心业绩持续成长,卖场内部营业单元空置率低等。

5、注重提升平效 所谓平效,即营业收入与营业面积之比,主要用于平行、垂直地考核经营绩效,并可以扩大比较商圈内的绩效,以便稽核、调整购物中心的经营绩效,也可追踪考核短期、中期、长期购物中心的趋势,以此来掌握效差的时段作为进行促销、折扣等活动的依据,提高效差时段的经营效率。

有一点必须指出，购物中心的经营者不单纯是房东，房东只要卖出场地就可以收到租金，而不会太考虑承租者的经营状况，但购物中心的经营者，不但要考虑各厂商的经营业绩，还要随时指导厂商如何开创业务。由于购物中心里的每个厂商的经营绩效关系到购物中心整体的成败及收益，二者是紧密联系的“利益共同体”，正是由于这样的特殊关系，大多数厂商都能给予高度的配合。从这点上，针对我国大部分国有商业存在的产权改造、企业改制等问题，发展购物中心不失为一种有效的方式。

## 论中国 MALL 发展的适存性

### 国外 MALL 成功的因素分析

作为零售业最高级的业态模式，MALL 产生于二十世纪初，盛行于五六十年代，九十年代则迈向发展的新高峰。并逐渐以其购物、餐饮、休闲、娱乐、旅游等综合性消费方式、完善的环境配套以及各具特色的主题规划风靡欧、美、日及东南亚各国。MALL 与购物中心的主要区别在于后者一般位于都市繁华商业区，竖向发展，以购物为主也兼顾其他消费方式。而 MALL 至少包含以下四个特点：规模大，占地面积大、绿化面积大、停车场规模大，因此一般位于城郊结合处；功能齐全，至少有两家主力店、多家餐饮店和庞大的娱乐场所，涉及的行业包括衣、食、住、行、玩、学等方面；各种功能互相渗透，这与各种业态互不相干、只顾各自经营的购物中心有着很大的区别；主题明确、个性突出，营造一种立体生活模式。MALL 是在一般购物中心的基础上发展起来的，正是克服了购物中心的缺点：空间有限、功能残缺、缺乏个性等。满足消费者充分选择、休闲生活和个性消费等要求，MALL 才真正得到消费者的认同并成为人们生活的一部分。

下面对 MALL 发展的外围环境和内在机理作详细的分析。

### 国外 MALL 开发的外围环境

住宅郊区化与城市化进程的加快是 MALL 产生的宏观背景。由于汽车和公路的发展、通讯的进步以及联邦政府住宅政策等因素的影响，自 20 年代以来，美国城市郊区化速度开始加快，战后呈爆炸式发展，到 70 年代初，已基本成为一个郊区化的国家。人口的增加势必引起消费需求的增加，引发零售业态向郊区的转移。

收入水平的提高是 MALL 得以生存的根本前提。按照国际购物中心协会的相关资料，美国在人均 GDP 达到 12000 美元，MALL 才成熟发展。而与我国国情较为相近的——亚洲地区的日本、泰国、马来西亚等国家，当 70 年代 MALL 在这些国家开始发展时，其项目所在地区的人均 GDP 仅在 3000-4000 美元。可见，东南亚国家的 MALL 开发对我国更有借鉴意义。也有学者认为在描述商业消费的市场潜力时，应更多关注相应地域内的消费总量，而不是简单按照人均 GDP 来描述。亚洲地区，如香港、北京、上海、广州等城市，人口密度远大于美国，而且游客众多，只要其总体收入水平能够提高到一定程度，就能满足 MALL 的生存所需。

交通的高度发达以及汽车的广泛普及是 MALL 发展的必要因素。MALL 一般位于城郊结合处，而美国的人口密度又比较小，MALL 的功能特点决定了它的辐射范围即生存条件必须达到 200-300 公里。如“美国摩尔”39%的客户来自 240 公里半径外，因此，发达的交通网络和汽车的广泛普及成为其发展的必要因素。1956 年美国国会执行州际高速公路计划，彻底改变了美国城市的分布状况，加上汽车的广泛普及，便利了城市与郊区之间的流动。据国际购物中心城市协会资料表明，美国的家庭汽车拥有率达到 60%时，MALL 才成熟发展，对地广人稀的美国来说，汽车是仅有的城际交通工具，这个要求是必要的，但对于东南亚等国家，协会认为家庭汽车拥有率达到 15%-20%已经足够。

需求结构的转变是 MALL 成功超越其他商业业态的重要原因。各种商业业态有其特定消费群体，满足他们的特定需求。当人们的需求发生转变之后，以前的商业形式就需要改变，更高级更崭新的商业形式将应运而生。美国在人均 GDP9000 多美元、东南亚在人均 GDP3000-4000 美元时，消费需求结构开始发生变化，一般的商业业态如仓储式商场、百货等就不能完全满足他们的需求。以营造“购物中休闲”和“休闲中购物”氛围为特色的 MALL 则脱颖而出，成为人们需求的新亮点。

房地产证券化给予了 MALL 开发大量的资本支持。MALL 投资额大，投资回收期长，这高度考验发展商的战略投资眼光和资本能力。有学者认为：欧美商业房地产市场的充分证券化，以及以房地产基金(REITS)为核心的资本循环体系，为 MALL 发展提供了足够的资本支持。美国 MALL 的发展商长期依托私募房产信托基金和上市的房地产信托基金，进行大规模品

牌化的投资运作。比如，美国最大的 MALL 发展商 Simon Property Group 在美国 36 个州拥有超过 250 座大小 SHOPPING MALL，拥有历史上最大的房地产基金 IPO。房地产基金成功的最核心之处在于将分散的个人投资集中起来，这对于 MALL 来说，无疑是给予了充分的资本支持。同时，市场的规范化和战略化经营的要求，也促使 MALL 发展商以品牌化经营为目标，实现持续性增长。

## 国外 MALL 成功的内在机理

### 成本优势

根据级差地租理论，地租会随着与城市中心区的距离远近而呈现出由低到高的变化规律；由于位于郊区，较低的地租就成为 MALL 取得成本优势的直接原因。同样是百货店，商品售价在中心区商业大厦中就会远高于在 MALL 里面。此外，成本优势还间接得益于其特有的规模效应和经营管理。下面我们将专门分析这两点：

### 规模效应

要真正能提供充分的空间，让消费者体验到一种消费生活，MALL 是不可能太小的。“美国摩尔”就拥有四个百货店！世界上最大的 MALL——加拿大“西爱民顿”，建筑面积超过 50 万平方米，商场的出入门达 50 个之多、停车位达 2 万辆，有 800 多个商家、商场内有 100 多家餐馆，经营项目包括生活日用品专卖店、各种餐馆、娱乐设施，每年营业额达 28.8 亿美元。可见，MALL 具有高度专业化与高度综合化并存的成熟性结构，包容了所有的消费和生活方式，节省了人们的选择成本。

### 业态的“集聚”效应

MALL 还具有业态上的“集聚”效应。所谓“集聚”（cluster）是指在特定地域上，一些相互联系的企业和机构在地理上集中的现象。由于生产网络的密切联系，可以提高生产率；提高创新率和创新成功率等等效应。MALL 里面包括散铺、专卖店、餐饮、超市、百货、电影院、娱乐设施、运动场所、酒店，甚至旅游景区等，由发展商聘请商业规划专家进行精心规划和组织设计。各种业态均可得益于其他业态的人流及消费流。同时在业态组合上实现“错

位经营”，即由两到三个具有不同档次或特色的百货店、几百家中档专卖店、一两家超市，以及餐饮、娱乐、运动、休闲等项目组成，它们各自拥有不同的消费群体，同一消费群体又具有不同的需求。不仅让 MALL 更加丰富多彩，还避免了同行业的过度竞争。

#### 管理出效益

MALL 一般成立管理公司实行统一组织、规划、设计、安排营销活动，但不涉及租户的实际经营；租户自主安排各自的经营活动。由于管理公司的统筹，专卖店、超市、百货里面的管理人员可以大大减少，节省了管理费用。此外还会产生直接的经济效益，包括管理费收入、广告收入。

#### 体验创造财富

MALL 主题明确、个性突出的特点，营造一种立体的生活模式，相对一般购物中心而言，它提供的精神享受更为丰富，能满足不同层次人们的个性化体验需求。人们去购物中心只是为了买东西，但 MALL 有意识地给顾客创造一个非常愉快、让你难忘的经历。与规模经济寻求低价不同，体验经济增加了产品的附加值，创造出更多的财富。

#### 中国开发 MALL 的因素解剖

深入剖析上述两大影响因素在中国的发展程度，就能看出 MALL 在中国究竟是否适存。

#### 外部环境日渐成熟

“入世”带来了商业新冲击。加入 WTO，中国承诺两年后全面开放中国的零售业，外资商业巨头已纷纷在中国开拓商业市场。沃尔玛、家乐福、麦德龙等布阵中国大半个版图，这些巨头的到来，将促使中国商业结构的加快转变以及形成商业投资新格局。

住宅郊区化已经兴起。随着中心城市的扩容和房地产业的高度发展，中国部分发达地区郊区化生活方式也日益兴起。如珠三角经济区、京津塘经济区和长三角经济区三大城市群，都

已经出现了住宅郊区化、城乡一体化的趋势。但与美国有所不同，中国人口相当密集、城市之间的地域界限非常有限，住宅“郊区化”是相对的，从大的区域来说已经无分郊区还是城镇。这种具有中国特色的住宅郊区化给 MALL 提供更加广阔的辐射空间，只要 MALL 开发得有特色，其辐射范围可以远远超过 200-300 公里。

收入水平的提高为 MALL 开发奠定了基础。很多学者认为，中国的人均 GDP 才刚到 1000 美元，MALL 在中国是不可行的。笔者却并不这么认为。首先，中国的经济发展十分不平衡，用人均 GDP 来比较，抹杀了东部发达地区的消费容量。事实上，三大城市群的收入水平已经超越东南亚开发 MALL 的收入水平界限，如 2001 年广州人均 GDP 4586 美元、北京 3060 美元、上海 4520 美元、深圳 5237 美元，达到 MALL 开发的条件。很多学者更倾向于使用购买力平价（PPP）对国内外消费市场分析作横向比较。郭熙保（1997）估计中国 1994 年购买力的几何平均值为 1 美元等于 2.44 人民币；这样我国 1994 年的人均 GDP 为 1590 美元，广州达 6347 美元、北京为 4205 美元、上海更已是 7997 美元了！若再考虑人口密度不同引致的消费总量不同的话，中国部分地区的收入水平已经达到开发 MALL 的要求。

#### 局部地区交通网络走向成熟

中国部分地区已经具备了较为成熟的交通网络，如珠三角的东莞公路密度为 102.64 公里 / 百平方公里，比日本、韩国这些发达国家还要高。珠三角经济区正在铺设城际快速轨道交通线网，计划在珠三角地区构筑起“半小时生活圈”。选址在这些前景广阔的地方造 MALL 已经是中国 MALL 先行者考虑的重要因素。例如东莞的华南 MALL、北京 MALL 等。

#### 汽车的普及已是大势所趋

随着进口车关税的下调、汽车价格的下降以及汽车消费观念的转变，汽车在中国发达地区的普及已经是不争的事实。据广东省统计局的调查，现在东莞、深圳和顺德三个城市每百户家庭拥有的汽车数量分别为 24、18.5 和 20，大大超过全国水平，并超过国际通行统计惯例每百户 10 辆的汽车普及时代标准。目前，国家已将推动轿车进入家庭写入“十五”计划，进口车关税也将逐年下调，银行信贷消费门坎将进一步降低，中国部分地区汽车的普及速度必将加快，MALL 发展所需的汽车条件将逐步成熟。

## “假日经济”产生旅游新需求

在中国，人们全年的法定休息日已经超过 110 天，1997 年城市职工平均每日工作时间为 5 小时 37 分钟；市民的生活逐渐从“静态”走向“动态”，产生了对旅游、休闲等的新需求。2002 年国庆黄金周的调查显示，上海市场呈现出日用必需品、观光休闲、旅游三大消费 三足鼎立的态势，而观光休闲消费主要聚焦在购物中心。然而购物中心的功能是有限的，一种能融会各种消费功能，提供多种休闲选择，又只需要短途旅程的休闲观光旅游形式——MALL 将顺应这股消费潮流。

## MALL 在中国的出现符合商业业态演变规律

在中国，MALL 的出现是符合商业业态的演变规律的，是由商业自身发展的迫切需求所引致。传统的百货商场，由于城市郊区化、交通停车条件、新兴业态的出现以及自身功能的缺陷，正在经历着衰退。MALL 从根本上改变了零售业的被动和从属地位，实现了与相关产业的有机融合乃至对生产的引导，对消费的促进，顺应了人们消费需求的变化，因而是符合商业发展未来变化趋势的。事实上，90 年代末，中国就开始了开发 MALL 的探索，但这个时期的购物中心并不规范，有些采取分割商铺出售的经营方式而变成小商品市场；有些则受规模所限，未能真正提供全方位、多角度的消费空间。因此，引进国外成熟的 MALL 开发经验，建造真正的 MALL，是中国商业业态发展的客观要求。

## 结论

中国开发 MALL 的因素已经基本具备，但并非每个地方都适合发展 MALL；只有东部发达地区，尤其是三大城市群才具备 MALL 发展的经济条件、交通网络、营商环境等条件。MALL 发展商可以在上述地区选择合适的地方开发 MALL。

必须准确选择适宜发展 MALL 的地方，因地制宜地开发；根据当地的经济、环境、交通、市场等因素进行因势利导地开发，形成自身的特色，切忌造成资源浪费和同行业恶性竞争。

MALL 的成功，外因是前提，但内因却是关键，必须通过降低成本、规模经营、业态组合和科学管理以及不断的创新，形成自身优势，才是 MALL 取得成功的保证。

## 从经营的角度分析购物中心商场定位

### 一、为什么要进行商场定位

一个商业项目要在经营上取得成功，无疑需要牵涉到诸多方面的工作，归纳以来，至少有以下几个方面：

阶段 内容 目标 开业前

1.前期的市场调查和分析

2.项目策划和招商推广： 1) 商场定位 2) 形象包装 3) 商场布局设计 4) 目标商户组合 5) 租金或分成比例之拟定 6) 招商推广策略制定和实施

吸引目标商户进场，实现零空置率，提高租金水平或分成比例。

开业后

商品定价体系

库存/配送体系管理

品类/品牌/商户组合

服务管理

促销策略

品质管理

形象推广策略

信息系统和硬件设施管理

（如果采用招租的经营方式，则部分内容无需涉及）

旺场，取得持续经营效益，塑造企业品牌。

以上各项工作一环紧扣一环，如果在某个环节有所偏差，便会在不同程度上影响后序工作的进行。商场定位是商业项目策划的开始，统筹着后序诸多方面的工作，可以说，商场定位是一个商业项目运作的灵魂。

对商场进行定位，可以在经营上满足多方面的需要，其中最为重要的一点是满足市场竞争的需要。深圳零售市场在经历了改革开放初期的商品短缺阶段之后，早已进入合理利润的经营阶段，激烈的市场竞争使任何一家商场都难以在不同档次、不同类别的商品经营上均保持竞争优势，于是，近几年来，深圳零售市场出现不断细分的趋势，零售商场日趋专业化。在这种竞争环境中，一个商业项目要在经营上取得成功，必须根据自身的特点和竞争优势，选择市场定位，集中力量针对某一特定的目标市场开展经营活动，以求扬长避短，避免在自己的弱势市场上与强有力的竞争对手全面竞争，使手中资源得以集中，并发挥最大经济效益。

## 二、如何进行商场定位

### （一）目标市场定位

1、目标区域定位，主要是对周边商圈区域范围的分析。所谓商圈范围，简单讲就是商场吸引顾客的空间范围。

2、目标消费群定位。在商圈范围确定之后，便可对整个辐射商圈的消费者进行市场细分，并确定目标消费群。如果从消费特征来划分，可以有以下群体：

### （二）功能定位

商场的基本功能无疑是提供商品的零售服务，但随着人们消费水平的提高，单纯的购物服务已难以满足顾客的需要，利用双休日和节假日进行休闲、娱乐型购物消费已成为一种趋势，因此，不少商场在主营零售业的基础上，往往有必要引入餐饮、娱乐及其他服务行业以方便顾客，带旺商场。通常可供选择的功能如下：

功能

内容

## 餐饮

中西快餐、中餐、西餐、冷饮、咖啡店、小吃店、酒吧、茶艺馆、特色店（如日韩料理店、美国丹迪当等）

## 娱乐

小型影视厅、卡拉 OK、歌舞厅、游戏机、保龄球

## 休闲

书店、音乐城、文化廊、水族馆

## 服务

美容美发、桑拿、洗衣店、摄影冲印、健身

## 修理

家电维修

## 批发

批零兼营

## 商务

商务服务中心

### （三）经营特色定位

1、一个商场要在经营上取得成功，并非一定要走特色化经营路线。大众化的经营定位与特色化的经营定位本身并无孰优孰劣之分，而要视乎商场所处的经营环境来定。如果商场所处的商圈内拥有足够数量的稳定消费群，而且周边没有过于强大的竞争对手，那么，采用大众化的经营定位，往往可以取得较为稳定的收益，经营风险相对小很多。不过，纵观目前深圳商业市场，这样的区域性商业空白点已不多见，绝大部分的区域已是商家林立，竞争激烈。尤其是 96 年以来，国际大型零售企业大举进军深圳，扩张势头一直有增无减，而本地一些大型零售企业亦纷纷居安思危，奋起直追，一方面修养内功，增强实力，另一方面也加快新开分店的步伐。一时间，深圳的零售市场被这些商业大鳄瓜分得七零八落，越来越多的商场，尤

其是新建商场，将不得不面临这样的选择：要么与一些经验丰富、实力强大、客户基础广阔的商业企业合作，以某种形式共同经营；要么走特色化经营路线，另觅一番天地。

2、商场特色化定位可以体现在许多方面，但有两个方面往往是最主要的，一是商品特色，可以体现在品类选择、档次高低等，二是服务特色。

#### （四）经营方式定位

目前深圳各商场所采用的经营方式主要有以下几种：

##### 1、自营：

1) 购销：商场自行进货，自行销售，自担经营风险。

2) 保底抽佣：商场将场内一定面积的铺位或专柜交由实际用家经营，商场按该铺位或专柜销售额的一定比例定期抽取佣金，同时双方约定最低销售保底额，当销售额低于该保底额时，商场仍按保底额的一定比例抽取佣金。

3) 纯分成，商场将场内一定面积的铺位或专柜交由实际用家经营，商场按该铺位或专柜销售额的一定比例定期抽取佣金，双方不约定最低销售保底额，共同经营，共当风险。

2、招租：商场将场内一定面积的铺位或专柜出租与实际用家，商场获租金收益，铺位或专柜的实际用家负责经营，获取经营收益，承当经营风险。

此外，还可委托管理公司进行经营管理。

商业经营管理能力不同的企业对经营方式的选择应有所不同，如下表：

经营方式

适用情况

自营

企业具有商场经营管理能力

自营为主，招租为辅

企业具有商场经营管理能力，但为扩大规模，充实服务功能，以招租形式引入一些核心经营业务以外的商户作为补充。

自营为辅，招租为主

企业缺乏商场经营管理能力或营运资金不足。

全部招租

企业无商场经营管理能力。

委托管理公司经营管理

企业无商场经营管理能力。

#### （五）业态定位

目前，深圳市的商业类型主要有以下几种：

1、综合性百货商场，如友谊城百货、国际商场、天安商场、国贸商场、岁宝百货、免税商场、深房百货、世贸商场、兴华商场、大江南商场等，其特点是经营规模较大、经营品种较为丰富，主要包括服装、皮具、化妆品、首饰、精品等，客流量通常低于大型超市，但毛利率相对较高，多采用专柜经营的方式。

2、主题性商场，如女人世界、男人世界、儿童世界、免税珠宝世界、顺电家居广场、新楚源、铭可达、统球家电、香江家私、金海马家私、好百年家居广场、赛格、佳和电子城、爱华电脑城、华强电脑世界等，其特点是经营品种限于一定的主题。

3、超市，其特点是采用开放式货架经营的方式，经营品种主要是家庭日常必需品，通常毛利率较低，但顾客购物频率高于其它业态的商场，因此客流量相对较高。

（1）大型超市，其特点是单店规模较大、品种齐全，以经营国产及合资产品为主，以当地居民为主要服务对象，满足顾客日常生活一站式购物的需要，如沃尔玛、家乐福、新一佳、人人乐、好又多等。

（2）便民式超市，其特点是单店规模较小、分店较多，主要经营食品和日常生活必需品，如民润、华润万方、惠康金田、百佳等。

4、百货与超市相结合的业态，如万佳、天虹、茂业等。这是深圳近年来发展较为迅速的一种商业类型，其特点是在同一商场内同时引入百货与超市两种业态，以超市来提高客流量，以百货来确保商场整体毛利率，从而把两者的优势有机地结合起来。

5、连锁专卖（专业）店，主要是服装、医药等，如经典故事、一致、万泽、中联等。

6、个体经营的独立街铺。

从以上分析可以看出，目前深圳尚缺乏类似香港太古城、广州天河城这种真正意义上的大型 SHOPPING MALL。不过，随着深圳城市建设的大力推进及人口规模的不断扩大，相信在

不久的将来便会出现这种以大型百货商场和大型超市为旗舰店，集购物、娱乐、餐饮、休闲为一体的超大规模的商业服务场所。

#### （六）经营规模定位

一般来讲，商场的规模越大，它所能覆盖的商圈范围就越大，但商场单店的规模也并非越大越好，而是要受到一下因素的制约：

1、顾客购物疲劳度对商场单店规模的制约。一般情况下，顾客在商场购物的时间不会超过3小时，超过这个时间就容易处于疲劳状态。顾客购物休闲的步速一般是30-40米/分钟，浏览购物的步行距离一般不超过7500米。由此可大致测算，顾客对商场单店营业面积的最大承受能力在2.5万平方米左右。如果单店面积超过这一规模，则超出部分的营业面积，在通常情况下需要考虑引入购物以外的其他商业用途，如餐饮、娱乐、休闲等服务型消费场所。

2、商圈购买力对单店规模的制约。简单测算，单店的极限规模约等于商圈购买力减去圈内竞争店分流的购买力，再除以商场单位面积的保本销售额。一方面，商场的购买力取决于商圈人口及其消费水平，商圈人口通常包括圈内居住人口，市内过客及外地游客；消费水平往往与其收入水平和消费习惯有关；竞争店分流的购买力往往与竞争各方在规模、档次、经营能力、经营范围等方面的差异程度有关；另一方面，商场单位面积的保本销售额与其经营成本和经营毛利率有关。

3、产品品种对商场规模的制约。目前我国现有的商品品种约70万种，实际上一个商场所能经营的品种往往只占很小的比例，即使是一些超大规模的商场，其经营的品种也不超过十几万种，而对于走特色化经营路线的商场，可供选择的商品种类就更少。如果商场规模过大，势必造成品种重复经营，降低商场单位面积销售额，从而影响整体经营效益。

#### （七）商场形象定位

商场的形象定位有别于房地产项目的形象定位，其不同之处在于：

1、房地产项目的形象定位实质上是产品的形象定位，其形象推广往往配合产品（楼盘）的销售活动来进行，项目一旦售罄，形象推广便不再是必不可少的了——如果把房地产项目与开发企业进行整合形象推广则另当别论。

2、商场的形象定位，实际上是商场经营企业的形象定位，因此，它随着商场的经营运作而持续存在并发挥作用。

由于商场形象定位实质上是一种企业的形象定位，因此可以借助CIS系统来加以塑造并传达给消费者。有关CIS系统本文不予赘述，在此要着重分析的是如何表现商场的形象定位：

(1) 通过商场的建筑外观来表现，如建筑形状、结构、颜色等。

(2) 通过顾客对卖场购物气氛的感受来表现，如场内购物环境、卖场布局设计、橱窗设计、形象展示、POP 广告等。

(3) 通过产品价格、质量、服务、促销策略等形式来表现。

值得一提的是，POP 广告往往是营造卖场购物气氛、塑造商场形象的重要手段。形象性的 POP 广告在色彩的选用上要注重突出季节感，例如，在春天可选用粉红色或绿色为基调，营造一种欣欣向荣的气氛；夏天可选用蓝色或青色，突出一派清爽的感觉；秋天可选用浅橙色或咖啡色，以体现成熟丰收的季节感；冬天宜选用红色或金色，给顾客以温暖、温馨的购物空间。

## “销品茂”——“销”的首先是概念

去小小的试衣坊为自己度身定做是一种时髦，因为小有小的情调。不过，现在不少人捕捉流行还爱去“销品茂”，因为大有大的乐趣。这两天就有消息传出，位于浦东陆家嘴的正大广场还没有开张。它那号称亚洲最大购物中心的“第一”把交椅就得拱手让人了。因为，最近在吴中路、虹井路正式开工建设了一座面积达 33 万平方米的虹桥购物乐园，它比正大广场还要大近 9 万平方米。昨天，我们节目的记者就特意去那里打探了一番，想见识一下这个商界的航空母舰到底有多大。

当记者来到位于吴中路虹井路的施工现场，一眼看去最抢眼的是那色彩鲜艳的围墙和充满热带风情的椰子树。走近一看，一溜长围墙上满是虹桥购物乐园的效果图，气势颇为恢弘。进到施工现场再一看，记者有点傻眼了，这工地足足占据了一个街坊，现场管理人员告诉记者，建成后这个 SHOPPING MALL 的总面积将接近 33 万平方米，也就是说，相当于整整一个徐家汇商圈的规模。在接待处，我们终于看到了未来虹桥购物乐园的模样。原来它的外貌就象一座大气磅礴的宫殿，而这顶层将来会有空中婚礼花园、儿童乐园和健美中心。其他楼面还包括了展览馆、专卖店、百货商店和电影院等设施。地下一层已经被一家超市预订了，另外这里还有近 2000 个停车位。据了解，一期工程会在今冬明春开业。而位于浦东陆家嘴，总面积达到 24 万平方米的正大广场购物中心，也是一家地道的 shopping mall，它已经是万

事具备，只等着 7 月 18 号的开张了。让上海人感到惊喜的是，这边正大广场刚要开张，那边虹桥购物乐园也已紧锣密鼓，很快，上海就将拥有两家亚洲最大的 shopping mall 了。

采访：虹桥购物乐园市场部总监 陈栋 shopping mall 里面有一个最大的区别于现代的一个购物场所的地方。

就是它有一个新一代的购物概念（不光是为了购物而购物，而是为了渡过一段的时光）看来，即将走进我们生活的综合购物中心不但是一个“大”字，主要还是带给了我们新的购物理念，那就是，找一个地方，度过你自己的一段快乐时光。真希望我们尽快就能有这样的选择！

## 美国摩尔--开创“娱乐零售”新概念

39 万平方米的美国摩尔购物中心--MALL OF AMERICA 是全美最大的购物娱乐中心，其独具特色的经营之道给记者留下了深刻的印象。目前中国大中城市的商场越建越多，在日趋激烈的竞争环境下，应该有选择地学习国外著名商场的经验。像美国商城这样的商场，在中国也会有一定的发展空间。

8 月中旬，往明尼阿波利斯访友，汽车刚驶出国际机场，就在高速公路的路牌上看到了“美国摩尔/美国商城（The Mall of America）”几个大字。朋友告诉我，自打他们全家两年前搬到明尼苏达州，几乎每个月都要去那里带孩子坐过山车，看海洋世界。到商城去坐过山车？一定要去看看。

转遍所有的店要花 86 个小时

美国商城位于双城（明尼阿波利斯市和圣保罗市）附近的布鲁明顿市，是目前美国规模最大的购物娱乐中心，建筑面积约 39 万平方米，共分上下 4 层，据说能装下两座胡夫金字塔。商城内共有约 520 家商店，其中包括 4 家大型百货公司。还有大大小小 40 多家餐馆，包括在中国也能见到的麦当劳、必胜客和热带雨林餐厅。商城中央有占地面积达 2.8 万平方米的“史

努比营”主题游乐园，还有一座由 14 个影厅组成的电影院和 8 家夜总会。目前商城的出租率已达到了 99%。即使只在每家店呆 10 分钟，转遍所有的店也要 86 个小时。

### 开创“娱乐零售”新概念

美国商城代表了一种新的模式：娱乐零售。整个商城每年要举行各种各样的促销和娱乐活动 300 多项，有时邀请歌星来演唱，有时又由当地土著印第安人表演，有时还有艺术展览和慈善募捐活动。许多来这里逛店的人，其实都是为了带孩子来玩。当然，如果有中意的商品，也不妨顺便买上一两件。

在商城的“水下探险世界”，全球最大规模的龟类大展吸引着众多的游客。产自世界各地的数百种 1000 多只龟展示着各自迷人的风采。大展不仅介绍了关于龟的知识，而且在展览期间要争取募集 2.5 万美元，用于拯救海龟。

在开业不久的谷物片展示店里，孩子们正聚精会神地观看制作谷物片的录像。美国孩子喝牛奶喜欢放燕麦片之类的谷物片。专门生产这种谷物片的公司就在商城里开了这家展示店，“把工厂搬到了商场”，给孩子们展示全部生产过程，介绍谷物片的营养价值。孩子们还可以自己制作，带回家去。这家店就像是一个小型工业展览馆，孩子们在玩耍中学到了不少知识，商家也推销了产品。

“史努比营”里有一家“神秘餐馆”，顾客可以一边进餐，一边观看演出。不同的是，这里没有舞台，大家在入座的同时也就进入了剧情，一场“谋杀案”就在进餐的过程中展开。人们一边吃饭，一边体验紧张的案情，直到三道菜上完，案情才会真相大白。当然，餐馆也不会让顾客觉得过于恐怖，“谋杀案”进行当中也穿插着喜剧表演。当你回到家，恐怕早已忘记了那三道菜是什么味道，脑海中留下的只有那个曲折惊险的“谋杀案”。

记者随意问了几位顾客，他们在商城里面消耗的时间都在两小时以上。18 岁的玛塔为了选购几件礼品去参加当晚朋友的聚会，开了两个多小时车来这里。她说：“我喜欢这里的购物气氛。而且商店又那么多，挑选的余地很大。”家住明尼阿波利斯市的布里尼说，他常常带两个孩子来玩。逛商城对许多人来说，更多的是寻求一种体验，而不只是购物。

欢迎居民来早锻炼

能把这么大规模的一座商城管理好，经营者在服务上也下了不少功夫。

美国商城把安全放在了首位，训练有素的保安人员为顾客提供了安全的购物环境。商城的安全中心共有 130 多位保安巡逻值勤，商城内外共安装了 125 部闭路电视监视器 24 小时监控。停车场上的 130 个呼叫器和商城里的 44 部求助电话可以直接联络到安全中心，另外，商城里的 116 部公用电话上也都有安全中心的快速拨号键。

在美国商城，停车不会是让人头疼的问题。停车场不仅全部免费，而且车位充足，东西两个大型停车场共有 12750 个车位。另外，还为准妈妈和残障人士提供专用停车场。

带小孩来逛商城的人也不用担心会不方便，在一层入口处的服务台，花 3 美元就可以租一辆童车用一天。而行动不便的人在这里交 5 美元的押金就可以免费租一辆轮椅。

美国商城的营业时间没什么特别，但他们别出心裁的是：每早 7 点开门，欢迎附近居民来早锻炼！在商城一楼走一圈大概是 1 公里，人们可以一边散步，一边看看橱窗里陈列的商品。商城还专门成立了“明星步行者俱乐部”，据说，1996 年的最佳步行者在这里走掉了 63 公斤的体重。商城为附近居民提供了锻炼身体的场地，和居民拉近了距离，搞好了关系，同时也为自己赢得了相当的固定顾客。

吸引的游客比迪斯尼还多

美国商城不仅改变了美国西北部地区人们的购物习惯，也成了全球闻名的“旅游景点”。目前，商城的年客流量为 4250 万人次。其中，有不少人把这里当成了休闲度假的好去处，全家人远道而来，在附近的旅馆里住上两三天，尽情体验逛商店的乐趣。据统计，商城每 10 个顾客中就有 4 个是来旅游的。

这些旅游者有力地带动了双城的旅游业。统计表明，美国商城的非本州游客已经超过了

30%。美国商城并不如迪斯尼乐园的名气大，但每年吸引来的游客人次却要比迪斯尼乐园、大峡谷和猫王故居三地的总和还要多。游客在商城每花费 1 美元，就相应地要在商城之外为汽油、住宿、餐饮等花 2—3 美元，每年给明尼苏达州带来的收入高达 16 亿美元。商城也给布 鲁明顿这座小城带来了巨大变化。10 年来，这座小城的就业率一直很高，仅旅馆业就因此增 加了 50% 的床位，总数达到了 7600 个，相当于双城总和。

### 脚踏实地谋求发展

今天这样红火的美商商城当初可是经过一番深思熟虑才建起来的。1982 年，明尼苏达州 的职业棒球队和橄榄球队都从布鲁明顿迁走了，这对这座城市可是个不小的打击。不过，球 队的迁出也空出了原来体育场所在地的 32 万平方米土地可以开发再利用，这里距双城国际机 场只有 2.4 公里，还有 4 条高速公路经过。经过深入调研发现，当时双城的零售业发展水平 比 较落后，人均享有的零售业面积仅为 1.2 平方米，而美国平均水平为 1.7 平方米。这说明， 在 布鲁明顿建一座大规模的商城有很大的发展空间。

刚开始筹备建造这座购物中心时，创办者的宏伟理想是要把世界著名的购物街全 都“搬”来。 可经过一番努力，他们发现要实现目的，无论是从筹集资金，还是从设计施工 来说，并不 那么容易。设计图上可以滑水的室内湖、巴黎香榭丽舍大道、纽约的第五大道 ……一个接 着一个地被涂掉了。商店总数从原计划的 800 家降到了开业时的 330 家。

尽管如此，商城在规模上还是保持住了“霸主地位”。专家们认为，10 年来，全美各地 没有 再出现美国商城的“挑战者”，至少表明无论是从赢利、规模，还是从创意来说，它都 已经 达到了一个“顶峰”。

## 新加坡购物中心的管理

### 购物中心的管理

至 1998 年底，新加坡零售业中购物中心的平均店面出租率为 90%。乌节路黄金地段的购物中心毛利率约在 5%~6%之间。

从专业的购物中心管理公司的角度来看购物中心管理，他们认为：

1.购物中心是一种提供整合性服务的设施，它包含了一个有效系统的组织及运作。购物中心管理策略的落实必须有一个明确的工作流程，以进行催收租金等例行性工作。新加坡去年就有 2.6 万家企业倒闭，所以不可不防。对行政作业也须制订明确的管理规范，如收取租金标准须一季评估一次。

2.在组织结构上，新加坡一个 20 万平方米的购物中心，一般有 20 个管理人员，包括购物中心经理 1 人、不动产管理专员 1 人、专员助理 3 人、工程师 1 人、技术人员 1 人、停车场管理 3 人、商场租赁人员 3 人等。不动产的管理包括人事、建物、租约与承包合约，不动产服务包括空调、消防、招商、行销等，清洁及保全服务则大部分是外包，可使人员任用较有弹性。

3.购物中心收入的主要来源是租金、停车费及广告费等服务费用。为了增加营业收入，必须建立适当策略使店铺出租率达到最高，策略包括：在一些公共空间、平面媒体及楼层空间提高广告曝光率，增加知名度；制作简介手册、海报；发放、邮寄宣传品给有潜力的客户；在公关方面，与承租户保持良好关系，定期作意见调查。

4.在招商条件方面，购物中心与承租户的租约大都以 2~3 年为主，押金在 2~3 月租金之间。购物中心可随时检视承租方是否依约行事。租金是固定的，对具竞争性的主力商店，要比其它的商店条件低。

#### 创造购物中心的附加价值

一个购物中心失去竞争力往往由于以下原因：硬体设计不良、实体功能过时、顾客需求改变等。一经发现即需改正。

成功的购物中心设计，须将每个进驻商店的整体及视觉效果展现出来。一般让经营平稳的商店在整个商场的两端，较新潮的商店在中间。购物中心的入口处及停车场的入口处要加强灯光照明。高承载的购物中心停车场要经常保养，每5~7年要重新整修一次。还有，新加坡消防法规规定，一个购物中心只能有60%的出租空间，另外40%必须是公共空间。

顾客需求的改变与购物中心的竞争息息相关，要时时刻刻关心消费者的变化。近年见到的变化如消费者原本到购物中心以购物为目的，现转变为休闲，因而一些与娱乐相关的设施或饮食店都可纳入。以前只有成年人会在购物中心停驻一下走进咖啡店，现在青年人也会在此消费。随时跟着消费者的脚步作调整，将可时时保有购物中心的竞争优势。

近来购物中心的变化

首先是，用作广告和展示的公共空间的面积增加了，大约增加55%，有的购物中心总收入的50%来自广告及展示空间的增加。其他增加的收入包括停车场的收费，因为商场的顾客流量提高了50%，有的购物中心客流每月达50万人次。

购物中心进行重整时，大部分业者不会让购物中心停止营业，大都是边调整边营业，好处是商店可以继续营业有收入，而消费者也可以有休闲逛街的地方，且购物中心只要进驻商店已有一半以上，业者也不需再去辛苦地寻找承租者。

购物中心改善和整修的部分主要有：开放空间加大、增加采光、装设新的信号装置如方向指示和停车指示讯号、引进专为餐饮店设计的空调、增设电子计算机系统、保持卖场的动线顺畅、在门口装设新的安全警卫系统、提供额外通往停车场的通道等，以方便消费。

## 聚焦 SHOPPING MALL 运作管理

八月底至九月初，我先后在上海、深圳、广州等地考察了当地知名商业（购物）广场及相关物业管理企业——上海太平洋百货、上海中信泰富广场、上海恒隆广场、上海梅龙镇伊势

丹、上海广场（中海物业）、深圳铜锣湾广场、深圳太阳城广场、深圳吉胜伟邦家居广场、广州天河城广场、广州银厦物业、广州维诚保洁公司等，虽是管窥一斑，然而惊鸿一瞥，感触颇深，也更加坚定了对 SHOPPING MALL 前景的信心。

SHOPPING MALL，起源于欧美新型业态，直译为“购物林荫道”，是指集购物、休闲、娱乐、餐饮为一体的一站式消费场所。我们所参观的上述知名购物（商业）广场，虽不是完全意义上的 SHOPPING MALL，但其先进的设计、齐全的功能、鲜明的特色、高尚的品位、旺盛的人气，反映出经营用心、管理到位，反映出对浓郁商业文化的追求。可以预见：商业（购物）广场不仅是现代商贸中心，也将成为一个城市的窗口、会客厅、风景线及烫金的“名片”。

商业（购物）广场如何经营成功？这是此行考察后思考的一个最主要的问题。我的体会是要在营造“商气”（财气）、“人气”和“喜气”上下功夫。

首先，商业（购物）广场必须要聚集“商气（财气）”。所谓商铺，“商”之不存，“铺”将焉附？而商气关键来源于主力店、品牌店，这就是品牌效应。之初，我对吉胜伟邦的经营有些疑惑，高档名牌家具是人们向往的目标，但究竟会有多少人问津？经过调查，原来价格并不象想象中的那样昂贵，一套木质四椅餐桌，通常的价位在 1500-2500 元左右，由于其良好的品牌效应，完备的售后服务，仍赢得了广大消费者的青睐。上海太平洋百货多经营知名品牌服装及上海、广州、深圳、香港、大连等地的一些品牌商品，由于太平洋的知名度高、与供应商的讨价还价能力强，其价格具有很强的优势。至于象沃尔玛这样的品牌进驻深圳铜锣湾购物广场，就真成了一面敲得震天响的“金锣”，它带来的是周围商铺的“中外品牌荟萃，商业巨头逐鹿”的繁荣景象，带来的是购物广场巨大的品牌效应和经济效益。因此，具有知名品牌的主力店是商业（购物）广场的灵魂。反之，一个没有品牌的商业是没有生命力的商业，一个没有品牌的市场将是一个“死场”。

其次，商业（购物）广场必须要聚集“人气”。而人气的聚集除了商品品牌、质量、价格的吸引力之外，其休闲、娱乐、餐饮等服务功能是否完备，是否发挥得淋漓尽致，就成为聚集人气的关键因素了。上海、广州几家成功的大型购物广场，划分了许多功能区：主力店经营区、室内（外）步道区、中庭景观区、室内（外）休闲区、娱乐区、餐饮区、高空景观区等等。基本上体现了“以人为本，新颖高雅，休闲所在，不夜之城”的设计理念，集购物、休闲、文化、游览、美食、商贸于一体。由此我想到国内许多商场也有较好的品牌，商气或商业味十足，但很少能聚集人气，差别的关键就在于没有考虑到“以人为本”。有不少商场是以“管理”为本，只顾自己方便而忽略了顾客的细微需求。现在，不少商场增设了座椅，

采用仿塑的质料，冬暖夏凉，也开辟了景观区，供顾客休闲。我注意到广州天河城广场有一处细节：在大卖场的周围，步道的一角，还专门开设了几个自动投币购物机，成为商场的一景，也方便了一部分购物者的需要。至于象许多商场开设的小型银行、自动取款机、公共电话、商务中心、礼品包装处等等，都在一定程度上方便了顾客，有效吸引了人气。

再次，商业（购物）广场必须营造“喜气”。什么是喜气？就是文化品位的营造。记得去年逛北京王府井步行街，有一个很深的体会：王府井所有的小品都是“京味”的，从垃圾筒到座椅、花盆，都是王府井特有的；那个“骆驼祥子”雕塑，几乎成了王府井的照相点；至于地上设计的王府井标志——王府井井盖，更是让摩肩接踵的游客踩得锃亮。文化贯穿于整个商场经营活动之中，一个商场给人以最基本印象的设计风格、经营理念，应该一下子就能体会出来。上海梅龙镇伊势丹整体的基调是营造一种古典意韵，色彩以孔雀绿为主，光线很柔和甚至有些灰暗，乘上扶梯随之缓缓上升，环视周围，感觉渐入佳境。上海恒隆广场则是一种大气磅礴的感觉，风格现代时尚，色彩明快、亮丽，从中庭的设计到POP广告，从休闲小品到店牌标识，多以抽象、写意手法为主。深圳铜锣湾广场则刻意营造海洋主题，中庭一艘巨型的古典木船造型十分别致，蔚蓝的天花板呈波浪形状，棚顶吊起的一排排海鸥展翅徜徉，可以想象，在常年炎热的深圳，当人们来到这清新的“海洋世界”里，将会是怎样一种感受？其实象雕塑、小品、喷泉、柱廊、绿廊、电子屏幕、灯光夜景、灯箱广告、各种标识等等，只要用心去做，都会成为一道风景、一处亮点。上海恒隆广场的一处采用有机玻璃制作的标识牌，不仅仅表明我的商场有什么品牌，而更成为了一幅幅色彩斑斓的抽象画，就象在开办一个小型画展。

商场经营的成功与否，常常符合人们说的一句话：“诚信经营，文明管理。”其实，商场物业管理可以说是使商场获得永续发展的灵魂所在。如果把建造一座商场比喻为“筑巢”，那么物业管理就是“引凤”。营造优雅的购物环境，提供周到贴心的服务，使购物环境典雅、整洁、明亮、舒适、协调、安全、有序，不仅满足顾客的物质需要，还满足其精神需要，由于有了物业管理，购物中心将演化为生活中心，再演化为精神乐园。在我们参观广州银厦物业时，主管工程的胡总谈到了大设备维护的经验，就是“科学的运行管理，严密的系统保养。”设备的维护保养是物业管理的核心，真正为业主负责的物业管理应该考虑业主长远的利益，延长物业的使用寿命，保证50年-70年的正常使用，使物业保值增值。这应该成为我们今后商场物业管理的核心。

此次考察回来后，我思考最多的还是归结到“我们的服务究竟怎么做”这个问题。商业（购物）广场的本质属于服务行业，商业上的各种促销活动能够带来众多的客流量，但优质的

服务却能赢得顾客的持久忠诚。物业管理的核心是来自全体员工发自内心的真诚服务意识，因此，以服务战略塑造万达商业物业管理的品牌形象，是我们的立足点。

优质服务战略应包括商场服务的统一管理、培训，具体说如售前服务（如员工的仪容仪表整理；商品整理、备齐；区域卫生整理等），售中服务（营业中营业员标准、规范的服务），售后服务（完备的配套服务，送货制度，顾客意见的反馈等），重点客户关系管理（建立客户关系档案等）。同时，物业管理应营造浓郁的商业文化，提升商场的人气，为业主的利益着想，也为物业公司增加一定的收入。比如开展丰富多彩的文化活动（如文娱活动，体育比赛，文化讲座，联谊活动），使顾客感到“周周有活动，天天有惊喜”，使商场成为顾客首选的购物场所，提高商场的知名度，全方位满足顾客休闲、娱乐、购物的需求，从而塑造商业（购物）广场高尚品位的品牌形象。

“纸上得来终觉浅，欲知此事须躬行。”商业物业管理赋予了每一位从业者以大好的机遇和发展空间，迎接我们的将是全新的洗礼。

## SHOPPING MALL 的经营理念、管理方式亟待更新

MALL 全称 Shopping Mall，音译“摩尔”或“销品茂”，意为大型购物中心，指在一个毗邻的建筑群中或一个大型建筑物中，由一个管理机构组织、协调和规划，把一系列的零售商店、服务机构组织在一起，提供购物、休闲、娱乐、饮食等各种服务的一站式消费中心。国内通常所说的购物中心实为百货店的另一种称呼。MALL 不仅规模巨大，集合了百货店、超市、大卖场、专卖店、大型专业店等各种零售业态，而且有各式快餐店、小吃店和特色餐馆，电影院、儿童乐园、健身中心等各种休闲娱乐设施。另外，MALL 还提供了百货店、大卖场无法提供的如漫步在长廊、广场、庭院般悠闲的购物享受。

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，销售额已占据其社会消费品总额的一半左右。最近我国商界也兴起一股“造 MALL 运动”的热潮，北京、上海、广州、深圳、武汉、大连、成都、青岛、西安等地纷纷上马了一批 MALL 项目，继连锁超市、大卖场之后，MALL 正在掀起我国商业新一轮的业态革命。

零售业态大升级

6 月 25 日，在上海，总投资额 15 亿元，规模达 33 万平方米的虹桥购物乐园一期工程正式开

工，预计将于今冬明春局部开业。而上海第一家真正意义上的 Shopping Mall——正大广场也于7月份开业迎客。正大广场位于上海新兴商业中心——被视为“中国的华尔街”的浦东陆家嘴金融贸易区内，投资4亿美元，建筑面积241万平方米，周围辐射半径5公里的区域内集结了300万商住人口，是正大集团在中国投资最大、堪称“旗舰”的地产商业项目。此外，好又多集团已经获准在浦东建设一个占地1000亩的MALL项目，而香港新鸿基集团在正大广场旁建设的45万平方米的国际金融中心项目中，也包括了一个20万平方米的Shopping Mall。

北京将在五环路的东西南北建造4个20万至60万平方米的MALL，分别为：大地集团的大地MALL(亦庄经济技术开发区内)；春天商业公司的春天MALL(京顺路孙河一带)、西单商场和法国尚欧合作的MALL项目(中关村万柳地区)、王府井集团的MALL项目(中关村科技园内)。其中大地MALL和春天MALL的总规划建筑面积都达到60万平方米，春天MALL的投资额更是高达10亿美元。

广东也掀起一股建造MALL的热潮。在广州，英资太古集团与广州日报报业集团签约，双方合资40亿元建设太古汇——广州报业文化广场，而与之同在一个规划区域，规划面积达2万平方米的天河正佳商业广场也因正大集团的重新注资而复工。天河区也正与美居中心、高盛集团合作，规划投资6亿元在奥林匹克运动中心旁建一个占地26万平方米，建筑面积35万平方米的Shopping Mall；在深圳，由华侨城集团与深圳铜锣湾百货有限公司合资7亿~8亿元精心打造的华侨城铜锣湾广场6月底浮现深南大道北，这是国内第一家以“生态景观和海洋文化”为规划主题的景观式购物中心，南北绵延1.3公里。另一个MALL项目深圳新城市购物中心，也将由深圳市商贸投资控股公司、深圳香江家私、深圳市国际企业股份公司合力打造；在东莞，投资30亿号称“国内首个超大型主题式购物公园”——华南MALL4月底已在万江开工，这个宣称要建成总商业面积50多万平方米的亚洲最大的购物公园，预计到2004年完工。

在武汉，5月底万达集团与江汉区政府签定正式协议，在今后两年内投资10亿元人民币，在武汉建设Shopping Mall式的万达商业广场。此前，已有本土的中商集团和团结村合资在徐东路建设自己的巨型商业中心“中商团结销品茂”，一期工程20万平方米将于2003年春节完工；武商集团则在航空路将自己的三家商场打通形成“中国第一座摩尔商城”；不久前，香港新世界集团也在武商MALL的旁边开始建设武汉新世界中心，新世界称其将成为武汉名副其实的“销品茂”。

全世界最大的摩尔开发集团——加拿大555集团已决定花巨资在青岛和温州两地打造两个

占地约 100 万平方米左右的 MALL。此外，全国各地在建和待建的 MALL 项目还有：成都熊猫万国商城、西安城市广场、大连华南国际商城、郑州汇龙城、厦门 SM 城市广场、福州元洪城……这些项目动辄在 20 万平方米以上，投资数亿甚至数 10 亿。而在目前的摩尔开发商中，既有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、武商集团、深圳铜锣湾百货、大连商场集团等)、房地产巨头(大连万达、中信集团、香港新世界、香港九龙仓、和记黄埔、香港新鸿基等)、海外专业的摩尔开发商(加拿大 555 集团、菲律宾 SM 集团、泰国正大集团、印尼三林集团等)乃至外资传统零售集团(马来西亚百盛、香港新世界百货、法国欧尚、台湾好又多等)，还有一些原来并不知名的商贸及投资公司。而在各大房地产公司、商业集团、国外摩尔集团“大干快上”的同时，各地政府也意识到了建设 MALL 的意义，纷纷开始规划并推动本地区购物中心的发展，短短数月之间，中国掀起了一股建设摩尔的热潮。

#### 馅饼还是陷阱

大多数投资商对 MALL 的投资热情主要基于 MALL 在欧美的成功。在 MALL 的诞生地美国，其在全国消费品零售总额中所占比重达五成左右，2000 年达 16 亿美元。有关资料显示，在日本，MALL 的店铺数仅占 1%，但却创造了全国零售总额的近 40%。还有一些投资商钟情于 MALL 是因为对 MALL 中主力商店的浓厚兴趣，他们通常有着零售业背景，而象王府井百货这样的上市公司还希望通过 MALL 概念来增发股票融资。另外，地方政府的官员一般为这类项目的连带效应怦然心动，这也往往暗示着他们在土地的转让价格方面有一定的灵活性，无疑这会大大降低投资商的开发成本。

与投资商高涨的投资热情不同，商业专家对现阶段 MALL 在中国的前景普遍持谨慎的态度。他们强调指出，MALL 的兴建要符合一定条件，它是建立在雄厚的经济基础和强大的购买力之上的。

有资料表明，美国是在人均 GDP 达到 1 万美元以上，家庭汽车化和住宅郊区化基本形成，社会进入休闲时代，人们对购物和吃喝玩乐有了新的追求之后，MALL 才真正开始得到良性和快速发展。MALL 的主要服务对象是中产阶级。而我国现阶段人均 GDP 还不到 1 千美元，2000 年人均消费品支出只有 300 美元，还不到美国的 1/40，就是最为发达的上海、北京、广州人均 GDP 也就 3 千美元左右，私家车的比例更是无法与美国相提并论。因此，专家首先担心的是没有足够的客流和购买力支撑 MALL 的日常运转。

据北京市商委统计，北京二环以内万平米以上的大商场，2000 年平均每平方米销售额只有 137 万元，而北京市大商场的盈亏平衡点大致在每平方米 15 万~2 万元，目前北京市一般大

商场的利润率大约只有 1%。北京四大 MALL 的总建筑面积达 170 万平方米，购物面积按 50% 计算，销售额达 130 亿才能达到盈亏平衡，这相当于北京市消费品零售总额的 20%，无疑这是有相当难度的。

况且，一般的商业经营，一平方米需 3 个~4 个品种，填满这些 MALL 需要多少品种？目前国际商品品种共 150 万种，而我国还不到 50 万种。另外，国外 MALL 是在百货公司的专门化连锁发展，超级市场和专业专卖店连锁化发展达到相当规模和水准时发展起来的，在连锁化的基础上它们在 MALL 里都可以实现低成本运营。而我国百货公司、大卖场、超市的发展还不够成熟，特别是缺少大量的品牌专卖店及有特色的小型专业店，因而 MALL 最吸引人之处——商品细分，目前国内的商品生产、流通系统还无法支持，所以也就很难做成真正意义上的 MALL。假如与现有的百货商店、大卖场的商品结构及花色品种大致相同，MALL 的吸引力肯定是要大打折扣的。

还有专家从 MALL 伴生的种种问题着眼，给时下的 MALL 热泼了冷水。清华大学刘念雄博士认为，MALL 这种大型商业设施尤其是郊区型 MALL 能耗太大，且不说开车购物增加了大量的石油资源消耗，单是室内空调的能耗就十分惊人，这与全球正在倡导的可持续发展思想是背道而驰的。他的看法是，事实上，国外郊区型 MALL 早在 20 世纪 70 年代中期就开始走下坡路了，真正有生命力的还是市区型购物中心，其中尤以专卖店为主的购物中心为最。

而赞成发展 MALL 的人士则认为，虽然我国的经济水平远比美国落后，但上海、北京等城市的人均收入已接近于菲律宾马尼拉、泰国曼谷等东南亚城市，而菲律宾、泰国、马来西亚、新加坡的 MALL 发展得既多又好，且新的 MALL 仍在不断建设中，我国的大城市为什么就不能拥有真正的 MALL 呢？毕竟我国居民的消费需求随着收入水平的提高已出现了新的变化和调整：消费者在购物时不仅追求方便性、多样性、注重个人品味的需求，同时更注重整体购买经历的愉悦，而且工作压力增大也需要增加适当的休闲和娱乐。所有这些变化都在导致需求多样化程度的提高，简言之，也就是力求将时间作最大化运作，满足多重需要，一次购足和一站式娱乐休闲的消费习惯因此应运而生，最终必然促进 MALL 的发展。

另外，虽然我国的私家车拥有量低，但并不影响 MALL 的建设。在建和待建的郊区型 MALL 都有足够大的停车场，停车位少则数千，多则近万，而且与市区主要交通干道的连接十分通畅，完全可以吸引市区有车族。二是许多城市建设中的地铁和轻轨都十分接近这些 MALL 所在区域，MALL 还可以通过开通连线免费巴士来解决无车族的出行难题。目前国内

MALL 还有相当部分建在市区交通便利的地方，具备很强的集散大批量客流的能力。

#### 成功三要素

争论归争论，对于投资商来说，关键还是如何把手头的项目运作好。MALL 的优势主要体现在整合消费的能力。由于商品多样性及服务项目的增加，可以吸引不同目的的消费群体，从而形成新的购物人潮，而他们彼此之间的相互促进，将极大地刺激人们的购物需求。为了通过整合各种需求以达到最高的经营效益，MALL 必须千方百计安排适当的全方位服务，这使管理增添了无限的难度，也就是 MALL 的管理者面对各种不同的行业，必须把它们整合在统一有效的制度之下，加之消费需求的弹性较大，在经营管理上均需仔细考虑规则以免产生负面效果。MALL 从规划、建设到经营管理都是需要很高的水平和技巧的。

#### 统一管理，只租不售

一个大型 MALL 的正常运行，首先要求事先策划设计的成功，此外还须实行专业化的管理。把 MALL 的管理简单地视为物业管理或商业管理都是错误的，它几乎是一门边缘学科，是物业管理与商业管理的交织。管理者不仅要保证水、电、暖、空调等设备的正常运转，周围环境的整治与安全，还应该知晓店铺经营知识，为各零售商提供信息服务和有参考价值的建议，更重要的还在于进行统一的广告宣传及促销活动，负责把顾客引进店中来。管理者必须保证承租客户具有完美和大体一致的形象，招商时不但要考虑各厂商愿意承担的租金高低，还要考虑其与 MALL 的规划与形象是否吻合，其经营业绩是否能持续发展。MALL 产业漫长的回报期是对投资商战略智慧和资金耐力的考验。如果说一批实力孱弱、追逐短期利益的房地产商造成了先前大型商厦的先天残疾和扭曲，那么新一代 MALL 能否成型，则取决于有没有一种深谋远虑、更具实力、更有耐心的资本力量加入到这一产业中来。只有产权统一才能确保经营的整体性，才能发挥 MALL 的整体优势，因而 MALL 投资商必须有雄厚的资本实力，不能依靠短期贷款或其他短期资金搞开发。没有还贷压力，才能保证只租不售，确保整体战略的实现。目前 MALL 开发商很多自己没有太多的资本金，想靠项目来吸引更多投资者，这是非常令人担心的。

#### 主题突出，结构合理

早期的大型商厦由于缺少体现都市文化品位且富有个性化的主题设计，所以从内容设置到品牌引进都大同小异，由此引发日益严重的同质化危机。现在的 MALL 必须树立鲜明的主题定位，走差异化竞争之路。以广东为例，广州报业文化广场打出了“报业文化”的大旗，将报社办公楼、大型图书馆、公众艺术馆与开放式购物广场结合为一体；东莞华南 MALL 打

“水乡风情”主题，利用珠三角的河汊水网营造供游客泛舟观光的水道景观；华侨城铜锣湾广场花巨资聘请昆明世博园的规划师美国 HHCP 国际设计有限公司耗时 4 年进行规划，营造国内第一家“生态景观和海洋文化”为主题的 MALL，设有雕塑公园、核心购物、酒吧风情、生态广场四大区域；奥林匹克购物中心也树立了“体育公园”的主题。

之所以需要主题设计，是由于同一区域往往规划了多家 MALL，有所差异才更吸引消费者，而且通过主题设计使 MALL 的娱乐休闲功能更加突出。另外，现在的百货店已在千方百计增加餐饮及娱乐休闲方面的功能，MALL 特别是市区型 MALL 必须通过主题乐园的营造才能更具吸引力。而对于特大型的郊区型 MALL 而言，只要规模足够大，功能足够齐，就可成就其综合性一站式的定位，主题营造倒在其次了。

MALL 集购物、娱乐、餐饮、休闲等各种功能于一身，兼具百货店、仓储式商店、超市、品牌专卖店等各种零售业态，故定位于家庭的一站式购物消费和一站式休闲享受。根据所处商圈情况，MALL 内部全部商品高、中、低档的比例，各零售业态营业面积的比例，购物、餐饮、娱乐、休闲各区域的比例必须合理，才能发挥 MALL 整合消费的功能。

#### 做好客源重叠分析与规划

MALL 在规划设计之初，应先确立主力商店(如百货公司、大卖场、大型专业店)，并在招商过程中优先办理，从而在建筑方面能够满足主力商店的特殊建筑要求，因主力商店具有一定的保客能力，营业绩效较有保证。当然各独立商店都具有一定的集客能力，被吸引进各个商店的顾客也将成为整个 MALL 的顾客，每个商业个体在 MALL 整体计划的指导下，均能提供最适合的服务，因此客源重叠使每个商业单元均能获得重叠效益。MALL 最成功的客源策略始于主力商店，在此基础上展开招商计划，以扣住稳定客户层的需求特征，在互动关系下达到整合的效果，形成一股强有力的经营动力。但必须注意，由于客源的重叠还应避免内部竞争的不利因素，而这些因素必须在规划和招商之初就有效排除。

目前国内汽车用品超市、玩具及文具大卖场、五金家用品大卖场、大型折扣店、工厂直销店、现代化的超市型综合药店、旅游用品店等业态都较为少见，也缺少有特色的小型专业店，快餐及特色餐馆有一定知名度的也不多。因而 MALL 的经营者必须主动寻找这些有特色的商店，而非坐等厂商上门。

MALL 要经营得好，还要求 MALL 经营者有连续不断地策划组织各类节庆活动的能 力。MALL 内一般至少有 3 个以上的共享空间中庭用以进行各类节庆活动，以吸引人气增加销量。

## 购物中心的用地选址分析

适当的用地和合适的位置是购物中心开发的先决条件，购物中心对区位有严格要求，这关系到未来商业经营的成败。用地的地理位置和周围地区的经济状况与人口状况决定购物中心能否生存。获得足够的购物人群有两种途径，一种是依托大居住区和消费群，另一种是扩大服务商圈范围。

### (一)用地区位和交通人口状况分析

购物中心的位置决定其易达性，并直接影响商圈范围。为此，购物中心用地应符合商业用地选择的一般区位原则：

最短时间原则，即应当位于人流集散最方便的区位。商业活动的基本前提是商业与购物者面对面进行交易。所以，传统商业建筑都混杂在居民区中间，但是随着交通改善，购物者的活动范围大大增加，因此距离已经不是决定购物者行为的主要因素，而更多地要考虑购物过程所花费的行车时间。

区位易达性原则指商业用地一般应分布于交通便捷、易达性好的位置。易达性取决于交通工具和道路状况。

聚集原则是商业活动具有集聚效应，集中布置能够相互促进，以提高整体吸引力。城市人流、物流和城市社会经济活动的焦点常常成为优先选择的地点。

接近购买力原则是指商业用地要接近人口稠密区，又要接近高收入或高消费人口分布区。维持商业设施存在的最低服务人口数量称为人口门槛。

因此，为了判断用地是否值得开发，需要收集用地周围必要的经济和人口基础资料进行分析，这主要包括：

(1)购物人口分析。对拟开发地区的经济潜力和经济状况进行分析，分析用地附近是否有值

得依托的大量居住人口, 人口的收入、购买力状况、消费习惯和消费心理如何? 人口增长变化包括人口自然增长和迁移, 这是一个动态过程, 所以需要进行动态预测。接下来需要对人口进行收入与购买力的调查, 并分析人口组成和消费习惯, 值得注意的是, 低收入者不一定是低消费者, 而有可能是高消费者。

(2) 交通易达性分析。交通易达性也就是交通便捷程度, 主要取决于购物者从起点(一般是家里)到购物地点所花费的时间。依据格伦的观点, 从不同的地方来到购物中心需要花费的时间一般是 12—15 分钟, 最多不能超过 25 分钟。特别需要指出的是, 空间距离和时间距离是有区别的, 易达性分析确定的距离不仅仅是空间距离, 因为空间距离和汽车行走需要的时间有区别。为此, 有必要对汽车到该地点所花的时间进行测试, 这个到达时间在一天之中、一周之中和一年之中的不同时间段都会发生变化。为了有效确定行车时间, 可以根据所花费的时间绘制等时间距离图, 理想的行车时间应当控制在 10—30min, 以此确定该地点的商圈覆盖范围。

此外, 附近的竞争设施和居民的接受程度也是衡量一块用地是否值得开发的重要因素。收集的基础资料还应当包括: 附近的相关设施是否齐备, 是否存在竞争设施, 服务商圈内将来可能会出现竞争设施。多数情况下竞争是不可避免的, 而且一定程度的竞争也是允许的, 因为单一的商业设施不可能吸收本地区的所有的销售额。另外, 如果需要在居住区内寻找开发用地, 需要考虑居民的心理因素和对购物中心的接受程度, 它影响今后的商业发展。

(3) 区位分析。不同区位的人口状况和交通易达性也处在不断变化之中。传统的城市中心区是人口集中的场所, 道路交通设施优于城市郊区, 因此城市中心区提供了相对完善的购物机会。工业革命之后, 随着人口的进一步集中, 城市中心区变得过分拥挤, 环境恶化, 交通堵塞。而与此同时, 由于郊区高速公路网的建设大大提高了郊区的交通易达性, 出现了人口居住郊区化的趋势, 把大量消费人口从城市中心区带到城市郊区, 商业设施在郊区大量兴起, 引起了零售额的重新分布, 城市中心区和城市郊区展开了竞争, 对购物者来说, 可以选择去城市市区或郊区购物。可见, 城市中心区与城市郊区的商业区位状况发生了明显的变化。

用地选择除了考虑上述商业建筑的区位因素之外, 还要考虑自身的特点。购物中心为了满足多种功能需求, 要求占地面积很大。购物中心对汽车的依赖性非常强, 要求有大面积免费

停车场，郊区用地比较宽松，城市市区则缺少这种用地优势，用地获得比较困难，用地比较拥挤。

## (二)用地经济状况评估

对于一块符合区位选择的用地是否适合购物中心开发，需要对用地的经济状况进行综合分析。

用地的可获得性指开发商是否能够控制或者获得土地使用权。首先，如果用地的所有者不止一个，需要获得每一个所有者的认可。其次，需要分析用地的合理价格或租金，决定是否值得购买并能够获得投资回报。第三，用地必须允许进行零售开发，如果是非商业开发用地，需要考虑改变用地性质的可能性。城市规划中已经按照功能把用地分为居住、工业和商业用地，但是在某些情况下，改变用地性质是有可能的，特别是与居住配套的商业开发。由于大型购物中心往往会给周围的居民带来恐惧，他们担心购物中心的交通会打扰居住区宁静的街道，所以从长远考虑，改变用地性质除了要和规划部门接触之外，还必须处理好与居民的关系，消除它带来的不利影响。

## (三)用地的物理状况

在用地取得之后，还需要对用地进行实地调查，对用地的规模、形状、整体性、地形特征和地段的可进入性、地段周围环境等因素做进一步分析，判断其是否适合购物中心开发。

用地的物理状况包括用地的形状、高差变化、可进入性和视觉可见性等。

用地形状。用地必须完整，零碎的用地不适合购物中心开发。用地形状要求比较规则，长宽比例适当，如果是三角形用地，一些尖端部分可能不能有效地使用。

用地的平整性。购物中心要求用地竖向高差变化不宜过大，否则会给设计和施工带来一系列的问题，坡地的土方量将大大增加。

用地的可进入性。周围的交通状况是否能够容易地从周围道路进入购物中心停车场。如果周围道路在高峰期会出现交通堵塞，需要看政府部门是否有意或开发商是否有能力和资金加以改善。如果不能，那么只能减少购物中心的规模，而这可能会影响今后的竞争力，有时甚至会因此放弃这块用地。

郊区用地的视觉可见性。如果周围的道路明显高于购物中心，那么在道路上只能看到的是购物中心的屋顶。屋顶上布满灰尘的管道和设备可能会导致吸引力下降。另一方面，如果周围的道路低于购物中心，那么树木和其他建筑或设施可能会遮挡购物中心，让驾车者忽略了购物中心的存在。可见性不好可能会带来很大的不利，虽然大型购物中心可以通过广告加以补偿，但是，可视性不好的用地仍然必须在有足够的其他优势时才考虑选用。

用地周围情况。用地周围最好能够置于购物中心的控制之下，其他设施不应当干扰购物中心的营业活动，不能影响购物中心的外观形象，不能产生令人讨厌的噪音、气味和光线。

用地的物理状况对购物中心规划和建筑设计至关重要，一些不足之处需要在规划和建筑设计当中采用各种手段予以弥补。

## 摩尔购物中心 MALL 的各种模式及各自特点（中）

二、按购物中心的商场面积规模分类：

### 1、巨型/超级购物中心 SUPER MALL/CITY MALL

面积在 24 万平方米以上。如曼谷西康广场 Seacon Square、马尼拉 SM MEGAMALL 和香格里拉广场 SHANGRILA PLAZA、吉隆坡 Midvally Megamall 购物中心、台北京华城、新加坡义安城和新达城广场 Suntec City、上海正大广场、香港海港城。

### 2、大型购物中心

面积在 12 至 24 万平方米之间。如广州天河城和中华广场、大连和平广场和新玛特。摩尔就是巨型或大型的购物中心。超大型购物中心的发展，大多不是一步到位的，而是分步进行投资，分为一期二期工程兴建，因此可以随时进行调整。

### 3、中型购物中心

面积在 6 至 12 万平方米之间。如上海友谊南方商城、成都摩尔百盛、广州中泰百盛、北京东方广场、北京中友百货、上海九百城市广场太平洋百货。购物广场一般也是中型购物中心。

### 4、小型购物中心

面积在 2 至 6 万平方米之间。如乐购上海七宝店、JUSCO 吉之岛青岛东部店。生活购物中心、社区购物中心也是小型购物中心。

## 三、按购物中心的定位档次分类

真正的摩尔由于面积巨大，故定位于家庭（全家/全客层）的一站式购物消费和一站式休闲享受。故商品高中低档必须兼备，以保证商品品种齐全；理想的比例为：高 3：中 5：低 2。当然由于所处商圈不同，各购物中心的高中低档比例可以有所调整。

### 1、以高档商品为主

如香港时代广场、上海恒隆广场、马尼拉 GLORIETTA PLAZA、香格里拉广场 SHANGRILA PLAZA、台北京华城。（但如果 70% 的以上比例经营高档商品，则这个购物中心一般最大只能作到 10 万 m<sup>2</sup>。开在国内的话，其集客能力将很有限，一般为购物广场，故也称不上摩尔购物中心 MALL）

### 2、以中高档商品为主

即高中低档比例协调（在高 3：中 5：低 2 左右）。如广州天河城、马尼拉 SM MEGAMALL，

台北大远百、马尼拉 ROBINSONS PLACE、上海正大广场。

### 3、以中低档商品为主

如马尼拉 EVER 摩尔。但低档商品不能超过 60%，否则就成为大型跳蚤市场、小商品市场 或批发市场，称不上摩尔购物中心 MALL 了。

## 四、按购物中心的选址地点分类：

### 1、都会型购物中心

东亚日本、香港、台北一带多为都会型购物中心，位于市中心黄金商圈且连通地铁站。一般楼层较高：营业楼层达到地下 2 至 3 层，地面 8 至 12 层。地下 3 至 5 层为停车场。如马尼拉 SM MEGAMALL 和香格里拉广场 SHANGRILA PLAZA、台北京华城、新加坡义安城和新达城 广场 Suntec City、上海正大广场、香港时代广场。

### 2、地区型购物中心

位于市区非传统商圈，但交通便捷。

### 3、城郊型购物中心

欧美多为城郊型购物中心，位于城郊高速公路旁。一般楼层较少：营业楼层为地下 1 层，地面 2 至 4 层。室外停车场巨大，达到 1000 车位以上；甚至还有 1000 车位以上的大型停车场附楼。但菲律宾的 SM MALL 购物中心较为美式，且同时经营着都会型和城郊型 2 种购物中心。城郊型购物中心：如马尼拉 24 万 m<sup>2</sup> 的 SM NEDSA MALL、SM SOUTHMALL，上海的 17 万 m<sup>2</sup> 的莘庄购物中心。

### 4、社区购物中心

位于大型居民社区内。社区购物中心一般面积较小。

五、依据国际购物中心协会的分类，大型购物中心共分为 8 类：

按商圈辐射范围分类：1 邻里型购物中心、2 社区型购物中心、3 区域型购物中心、4 超区域型购物中心（业态复合度最高，是真正的“摩尔”）

按入驻商家的主要业态和行业分类：5 时装精品购物中心、6 大型量贩购物中心、7 主题与节庆购物中心 8 工厂直销购物中心。

这是 1994 年 ICSC（国际购物中心协会）分类出的八种不同的购物中心。这八种购物中心 共通的特点是：有一致而整体的建筑设施规划、完整的交通道路系统、足够的停车空间、多元性商店业种与服务、统一的经营策略及店面管理、独立个性的购物环境。就整体而言，封闭式购物区（Mall）通常是购物中心的主体，采用密封式设计，并且将店面两两相对的每条商店衔接，以中央温度调节系统的消费购物通道加以连接，形成四时四季都很舒适的购物环境。

六、按购物中心的业态复合度的程度分类：

1、业态复合程度极高，如面积又超过 12 万 m<sup>2</sup>，即可称真正的摩尔购物中心 MALL。如泰国曼谷西康广场/施康广场（Seacon Square）、菲律宾马尼拉 SM MEGAMALL 等。

2、业态复合程度较低，（如只有大型百货公司，而没有大卖场；或只有大卖场，而没有大型百货公司；或没有大型影城）就称不上摩尔购物中心 MALL。

## MALL 开发商如何与异地管理顾问更有效地合作

与大型百货公司、超级市场不同，MALL 的管理本质是统一管理和分散经营。统一管

理是指管理公司对 MALL 实行统一的集中管理，使整个 MALL 的营业运行、市场推广、保安、清洁、维修、机电控制等工作有组织、有计划地进行，并使所有的零售商、服务商和顾客能有效共享 MALL 的公用空间和相关资源。分散经营则指各零售商、服务商在整个 MALL 统一管理的条件下，各自为目标消费群服务而进行不同形式的进销存、营业推广、员工管理等各项工作。

在我国，MALL 是最近几年才迅速发展的，成功经营的案例很少，多数已开业的 MALL 经营并不理想，有的甚至即将关门或计划重新策划招商和重组管理团队。从一些 MALL 开发商了解到，他们对建造和销售这块工作是很有信心的，虽然以往没有这方面的经验。但是，他们对 MALL 的管理却是心里没底，有的甚至表示非常担心，这种担心更说明了这些开发商老总们对开发 MALL 综合开发的悲观成分。

从 MALL 管理要素来看看开发商担心的原因：一是开发商缺乏 MALL 管理专才。二是开发商习惯了以前开发住宅的模式，售完就交给物业公司，然后争取办完房产证后尽快与购房者拜拜。其实，开发商在制订商铺租金、售价和预期利润时，应该同时考虑商铺返租和 MALL 开业前的招商和开业后三年内的整体营业推广费用，这部分费用占的比例不少，一定要注意计入开发成本，而不能将其推给管理公司，否则没人去管理你的 MALL。

不管是从商铺营销手法，还是从务实的 MALL 管理来考虑，开发商很乐意与管理水平相对高些的异地管理顾问公司合作，特别是香港、台湾、深圳、北京等地专业管理顾问。但是，如何与异地管理顾问进行有效的合作，却难倒了很多开发商。

MALL 的管理具有高度的社会分工和技能专业化的特点，这种特点也有利于各自发挥优势，提高管理效率。其具体的管理有租赁管理、营销管理、客户服务、物业管理、行政人事管理、财务管理等各项内容。笔者很赞同国内某位业内人士提出的“六位一体”MALL 运作模式的观点，即投资者、开发商、商铺经营者、专业运营商、终端消费者和政府六方共同参与，结为一体，实现各方利益平衡，达到多赢目的。异地管理顾问的优势在于租赁管理、营销管理以及各类管理流程的设计、控制实施等，弱项是当地政府部门等相关关系的协调能力差，而这项正是当地开发公司的强项。

结合香港、台湾惯用的管理模式和内地商业地产的实际情况，较佳的管理模式是开发商自行成立 MALL 管理公司，组建管理团队，全权负责 MALL 的各项管理工作，再由 MALL 管理公司聘用有经验的管理公顾问，由其提供管理流程及相关文件的设计以及前期营运管理、促销管理、客户服务等顾问服务；而物业管理和其他的公共管理则由 MALL 管理公司自行负责。现时，管理顾问的收费都比较高，虽然顾问费占商铺销售收入的比例很小，但长

期聘用管理顾问并不是最佳办法。其原因一是长期的顾问费用总额也是一笔不少的开支，容易造成 MALL 管理公司资金压力及开发商项目利润的回吐；二是 MALL 管理公司无法真正学到深厚的管理知识和高超的管理技能，使自身处于相当被动的地位，一旦顾问公司出现高级管理人员变动或其他异常情况，MALL 的管理很容易出现管理危机。建议聘用时间为半年至二年，视项目营业面积大小、经营易难度、管理专才加盟情况和商圈竞争性等因素而定。

一般情况下，管理顾问公司只提供管理咨询服务，不具备承担经营风险的能力。开发商更不能将 MALL 的整个管理权都交给管理顾问公司，一旦发生严重亏损或其他不利经营的情况，可能会使开发商蒙受多种损失。

在这里要特别提醒，个别开发商在商铺销售前，的确是邀请了某些知名度较高的香港或台湾的管理顾问公司担任商业运营或物业顾问，但实际上是只挂名不顾问，开发商一次性交十几、二十万签个短期协议，其目的仅仅为了商铺的销售，并非实际提供高质量管理顾问。这种短期行为最终是损人害己，容易造成极危险的商铺产权分散后遗症。

## 购物中心要吸引客流，细节是关键

在将购物已经融为一种生活习惯的新加坡，许多细节都可能影响消费者的选择，也影响零售商的生意。刘传惠最近在“新加坡零售业 2004 年论坛”上举例说，自己很喜欢大巴窑建屋局中心的停车场，那里有足够的车位，但如果要到位于巴士转换站另外一边的平价超市购物，总是要考虑再三，因为推着装满食物杂货手推车，要走好久才能到停车场的电梯。

另外一家在先得坊的“冷藏公司”，虽然有自动扶梯直接到底层的停车场，但底层总是“车满为患。”一些购物中心有很吸引人的美食和食阁，但却没有安置良好的排风系统，使得整个商场都弥漫着混合的味道。乌节路的福临广场，是以销售儿童用品为主的购物中心，但它的德士站却非常狭窄，时常让一家四口的普通家庭，下车时无处落脚，也无法尽快打开幼儿专用的推车……

不起眼的因素将影响消费者抉择

这些看起来不起眼的因素，却都在潜移默化中影响着消费者和零售商的抉择，所以，购物中心的业主或管理者，以及建筑设计商，都需要将这些因素考虑在内。

## 统一采购 自由退货建材家居业管理新方式

4日上午，在东方家园烟台店召开的招商会上，当场便有澳柯玛、恒源祥等27家知名品牌与之签约，成为该店的加盟供应商。据东方家园执行副总裁蒋新康介绍，建筑面积近7万平方米的烟台店是东方家园旗下17个连锁商业卖场中，单体规模最大的一个。该店将秉承东方家园“统一采购、自由退货”的经营特色，全力打造胶东地区的建材家居产品零售批发网络中心。

业内人士认为，东方家园此次进入烟台，将对旧有的分摊制经营模式形成巨大冲击，过去各自为战的诸侯割据时代将逐渐被“统一采购、统一经营”的时代替代。

据市建筑装饰行业管理办公室主任房德州介绍，随着人民生活水平的不断提高，我市建材家居业在近三年出现了“井喷”现象。2002年，我市新成立10家家装企业；2003年，又新成立了45家家装企业；今年1-6月，我市又新成立了27家家装企业。截至目前，我市家装企业的数量已经达到了100多家。企业数量的膨胀，使得我市家装业出现了前所未有的繁荣。据估算，2002年，我市仅芝罘区家装行业从业人员就达到5000人，家装总面积为65万平方米，总产值就达到2.6亿元。到2003年，这三项数字分别增长了50%左右。业内人士乐观地估计，今年，以上各项数字将分别达到12000人、120万平方米和4.5亿元。

但另一方面，我市的建材市场仍然处于“诸侯割据”时代，习惯于一家一户的摊位制，而家装市场也在各自为战中，将50%的份额拱手让给一些没有资质的“马路市场”者手中。马路游击队的存在、个别家装企业存在的一些短期行为，不仅损害了消费者的权益，也降低了家装行业的整体声誉，为许多市民所诟病。其实，这也是全国建材家居市场的通病——缺少品牌，分割经营。

正是看中了家装与建材相互割裂的软肋，东方家园借鉴国外模式，将其功能定位于“建材、家居、家具、家装”四位一体，并采用大规模集中展示和购物的超市经营模式，一举奠定了其在全国建材家居市场上的霸主地位。东方家园采购总监胡学东介绍，他们经营的建筑装饰材料已达5万多种，全国供应商941家，区域供应商1494家，在全国范围内构建起建材流通网络。由于东方家园建材超市其“统一采购，统一经营，天天平价，一站购齐，自

由退货”等完全不同于传统市场的经营方式，让消费者耳目一新。在港城物流园区经营建材的一位郝姓供应商忧心忡忡地说，这种仓储式连锁超市的经营模式，必将对一家一户的传统格局形成巨大冲击。

和这些“诸侯”的焦虑相反，许多市民对这一模式给予更多期待。正在石沟屯装修新居的路先生表示，烟台的建材家居市场一家一户、一家一类，品质参差不齐，价格五花八门，装修一次就要“脱一层皮”。他认为，如果建材市场真的能像超市购物一样，明码标价，可以退货，“应该是一件好事”。

业内人士指出，缺乏规范，缺少透明，缺少公平的建材市场的“战国时代”长期以来相安无事的局面，也许将因东方家园这只“狼”的进入而产生变革，从而步入以质量求生存，以品牌求发展的统一时代。

## 肉搏式销售竞争 建材卖场销售团购突破

广州百安居今年团购销售目标过亿，金海马团购折扣低至 0.65 折

随着各大销售巨头相继杀入广州建材市场，价格战、服务战的战火越烧越烈，如何摆脱惨烈的肉搏式销售竞争，寻求新的销售突破，成为建材家居市场的当务之急。记者近日了解到，走团购就成为最近广州家具建材市场销售的一个重大突破口。

据来自房地产市场的统计数据显示，今年广州房地产交易额将达到 830 多亿元。因此，建材业内人士的估计，其中装修材料可占到其中 8% 左右的份额，约 67 亿元，如果再加上工程装修部分，将超过 100 亿元。而材料团购市场则可望达到其中的 30%，总量约为 30 多亿元。

百安居团购销售可望超亿元

据记者从百安居方面获得的消息，8月才刚刚开始，百安居广州公司团购部就已完成全年的指标，业务迅速提升至其该公司全国市场的第二名，仅次于深圳市场。不仅如此，百安居广州合资公司总经理王立成还信心十足地预测，随着下半年装修高潮的到来，百安居广州公司的团购业务将有望完成全年指标的213%，团购销售可望达到1亿元。

王立成表示，百安居去年在广州刚刚开店时，商品的陈列做得是美轮美奂，但如今再到百安居的团购陈列部去看就会发现，产品的陈列少了花哨的成分，更多实用实惠的产品被摆上了架。这正是百安居团购向非常重点客户靠拢的措施之一。

王立成又表示，进入广州一年来，百安居的所有产品价格几乎是全线下调。而一切有关商品价格的调低，百安居都会通过其固有网络第一时间通知团购客户。而且，针对团购大客户的每次购买数量以及购买积分，百安居都会有比较灵活的价格政策。不仅如此，百安居还在今年全面提升了对团购的服务。王立成告诉记者，与去年相比，今年百安居不仅团购送货更加及时，而且还在团购部增加了一些特色服务，比如专门设置客人可以坐下来喝茶的休息区。

针对建材市场数以十亿计的市场容量，王立成分析认为，团购市场还将会有较大的增长势头，因为一个客观的现实就是毛坯房是越来越少，很多房地产商都面临着一次性装修的任务，团购市场的增大自不待言。因此，团购将对各大建材市场份额的划分有重要意义，建构网络的实力将会决定对团购市场的有效争夺。而且，随着东方家园的开张，好美家白云店等新市场的兴起，团购市场将面临重新瓜分的局面。

### 金海马团购低至0.65折

近日，金海马下属的天河金海马推出家具团购服务，此举标志着广州的家具卖场竞争进入“团购战”的白热化阶段。

据了解，天河金海马推出的团购方式相当简单，凡在天河金海马一次性购买家具金额达5000元以上，均可获赠天河金海马团购金卡一张。凭此金卡购买家具只要达到指定的团购金额，即可享受6.5折到7.5折的特别折扣。金海马有关负责人介绍，家具属于耐用消费

品，一般沙发、床等大件家具也要几千块，与此相比，金海马规定的团购金额很容易达到，而且折扣也相当优惠，如一次性购5万元家具，就可节省将近2万元。

据介绍，除了给予顾客价格上的优惠外，天河金海马还承诺，持“天河金海马 团购金卡”不仅可以享受免费送货上门，免费安装、免费上门设计、提供专业设计方案，两日内如所购商品的尺寸和颜色不合，无损时可给予更换等服务，还可以享受新推出的家具一年内免费维修，一年内免费拆卸安装的尊贵金卡会员服务。同时，金海马下一步还准备与天河附近的房开商合作，进一步推广天河金海马的团购金卡。

业内人士分析，金海马在8月家具市场进入销售旺季时，推出的团购服务对于消费者颇具吸引力。特别是对于计划在10月结婚，一般都会购买几万块钱家具的新人，团购的高折扣更会是他们的首选。因此，广州家具市场，特别是天河一带家具卖场的竞争将更为激烈。

## 宜家的管理、资源优势

宜家集团是私营公司集团，所有者是荷兰的一家慈善基金会。宜家在瑞典的一个小农庄创立至今已有六十年。宜家集团积极参与宜家产品的开发、采购、分销和销售。是最大的特许经营者集团，截至2001年8月31日，宜家集团在22个国家拥有总共143家商场。另有20家宜家商场为宜家集团之外授权特许经营，分布于13个国家和地区。且在全球55个国家拥有约2000家供应商，在33个国家设立了40所贸易代表处(TSO)。宜家Swedwood工业集团目前拥有33家工厂，分布于10个国家。1998年，宜家在北京开办了第一家商店，位于西城区北三环中路，占地15,400平方米，拥有员工220人。

对于宜家来说，卓越的品牌优势是其公司快速发展的重要因素。建立卓越的品牌，是当今区域经济一体化，全球战略实施的产物。为达到这一目的，宜家通过提升品牌核心能量，促进品牌整合力度。品牌核心能量是指组织与产品在品牌系统运作过程中，所形成的其他组织与产品不具备的存在优势与市场竞争力，它同时是该品牌各种优势之中最为显著的部分。

品牌核心能量的形成从来源上可分为五种：管理优势、资源优势、文化优势、权力优势、市场优势。所以，卓越的品牌来自于强大品牌核心能量。宜家文化正在深入人心。

## 一、宜家的管理、资源优势

宜家作为世界级的跨国公司，其销售终端网络分布在世界各个角落。这样庞大的销售终端为宜家在管理上提出了诸多问题。由以人力资源的管理和产品的生产采购更为突出。

### （1）宜家人力资源上的创新

宜家在全球共有上万名员工，每天二十四小时都有宜家的员工在工作，这给宜家在人力资源管理上带来了新的挑战——如何使全球员工实施统一服务？

标准化是当今跨国企业的命脉，是企业建立全球化品牌的必要的手段。正如餐饮业的麦当劳、计算机业的DELL、通讯业的MOTOROLA等高度国际化的品牌，均采用了全球标准化的发展方针。宜家在其人力资源上创造性的使用了标准化。

由在荷兰的宜家集团人力资源部统一为宜家员工制定全球一致的规章制度和服务标准。“宜家标准”准细到员工的姓名，由于全球语言上的不同，导致员工姓名上的极大差异。为了有效的对员工最基本特征的把握和管理，“宜家标准”规定，无论世界上任何宜家的员工，均要拥有属于自己的英文名字，并在从事宜家的工作中，使用其英文名字。在商品的报单、入库等一些列工作中均使用物品的英文名称。

为了突显宜家品牌的视觉识别系统，“宜家标准”规定了全球员工统一着装，并且，宜家员工的工服是以其宜家标志的底色——蓝色为主色调，配以“IKEA”的黄色为辅助色，强烈的突出工服的视觉效果。蓝色与黄色是康定斯基的第一对重大对比，黄色是典型的世俗颜色，而蓝色是典型的天堂颜色。由于绝对冷暖色的对比，黄色进取，蓝色消极；黄色富于侵略性，蓝色谨守限制；黄色锐利，蓝色柔软，如果把这种绝对对比放置于流行世界，

不由得让人惊讶万分--黄色与蓝色正是宜家（IKEA）的 CI 色，一个以最规模化生产最大范围连锁产业制造出来的产品竟然成为小资们眼中最为完美的物质生活符号之一。

宜家在对其全球员工的培训上也制定了相应的标准。

宜家为达到标准化的经营发展模式，动用了相当大的人力、物力和财力，为全球宜家员工的培养制定规范和标准。通过对员工的高效的培训，科学的考核制度，使得宜家员工在全球市场上，面对顾客采取同一的“宜家式的微笑”。事实证明，宜家在其人力资源方面实施的标准化，为提升宜家卓越的品牌形象奠定了基础。

## （2）宜家的生产、采购管理上的创新

在当今世界经济一体化趋势下，全球的资源优势是企业快速发展的又一推动力。国际跨国公司借此优势，不断向本土企业发起挑战。宜家作为世界级的跨国公司，其在全球资源优势整合上，具有得天独厚的条件。

宜家的生产采用贴标生产（OEM）的运作模式，通过对其外包的生产厂商的质量与技术的监督、审核，达到统一的“宜家标准”。宜家与其世界的所有终端销售通过 INTERNET 连接，了解其世界各地的所有终端的产品种类、销售情况、库存、订单等等一系列数据。通过这些数据，宜家集团向其 OEM 生产商发送生产订单。宜家还通过 JIT(Just In Time 及时供应制)对其生产加以管理，减少了大量库存产品，每年仅此一项就为宜家节省成本 15%，这也是宜家产品近些年价格不断下降的原因。

宜家采取的是全球统一采购的进货模式，即分散在世界各地的宜家生产厂商，通过宜家集团的信息化调度，统一为世界各地的宜家提供产品。宜家集团通过全球统一采购，使其每一个宜家终端销售店，均包含了世界各地的优质、畅销的家居产品。丰富了产品的种类，也为塑造宜家的品牌形象发挥了作用。

## 市场类商铺概念

“市场”指各种（类）用于某类或综合商品批发、零售、经营的商业建筑，有些是单层建筑—不少进行日常用品批发、零售的市场根本就没有建筑，采取地块商铺的形式，其它大多数是多层建筑。这类商业建筑里面的商铺，即市场类商铺。

随着零售业在国内的发展，全国各地出现了大量从事某种（类）商品经营的专业批发和零售市场，比如，超市、大卖场、家居主力店、药材批发市场、图书交易市场、电子市场、家用电器市场、家具城、建材城等，上述市场在国内商业领域的角色举足轻重。

有些市场的建筑采取新开发商业房地产项目的方式，不少则采取租赁工业厂房等方式。采取新开发方式的，其经营状况大多数比较好，而且往往是生意越火越敢投资，越敢投资生意越旺。经过一定时间的经营，市场容易靠商品的价格优势形成一个区域，甚至一个城市里的市场竞争优势，从而经营者在低利润率状态下靠高营业额实现利润。

## 市场类商铺类型

市场类商铺的分类和商业街商铺的分类类似，可以有多种多样：可以按照经营商品的复合程度划分，可以按照投资形式是零售还是批发划分，也可以按照市场类建筑的单层或多层建筑形式进行划分，下面就按照所述三种分类方式对市场类商铺进行分类。

### 1、按照商品的复合度划分

按照市场经营的商品是单一类别，还是综合类型，我们将市场类商铺分为专业市场商铺和综合市场商铺。专业市场商铺往往集中经营某一类（种）商品，如建材市场、电子市场等；综合市场商铺经营的商品虽然有范围，但基本上覆盖的是某一大类商品，如北京万通新世界商品交易市场等。

需要指出的是，鉴于专业市场类商铺经营商品的统一性特点，整个市场的营销成本比较低，只要该市场的开发商对整个市场的定位准确，那么所有的商铺就可以享受开发商统一市场宣传所带来的市场效果。从此特点可以得出结论：专业市场商铺的运营成本比较低。另外，因为专业市场商铺经营商品的品种简单化特点，其规划设计的复杂程度较低，开发商比较好完成项目合理规划问题。

就综合市场来讲，因为经营商品没有统一性，所以开发商对项目的市场宣传所能带给经营者的利益相对较少。除此因素以外，综合市场的规划设计难度相对专业市场而言较高，对开发商的专业能力有要求。

## 2、按照建筑形式划分

市场类商铺按照建筑形式可以分为无建筑地面商铺、单层市场商铺和多层市场商铺。无建筑地面商铺，指蔬菜批发、粮油批发等类市场，并无商业建筑，而是将市场里面的地块按照需求租给经营者，经营者以运输商品的机动车等直接作为交易设施；单层市场商铺，指采取单层建筑结构的市场里面的商铺；多层市场商铺自然指建筑形式为多层建筑的市场里面的商铺。

地面商铺和单层市场里面的商铺经营的商品主要是粮食、蔬菜等类日常生活用品，所以这类商铺的租金往往比较低，而且基本上都是由市场的开发商、管理商投资建设，并统一出租或收取交易管理费的方式进行管理。该种商铺对于个人商铺投资者来讲，投资价值不大。

多层市场商铺，因商铺所处楼层的不同，存在租金水平和价值的显著区别，所以商铺投资者在投资判断时有必要搞清楚不同楼层、不同位置商铺的合理价格。实际上，一层商铺的价值和二层、三层、地下一层商铺的价值不同，租金也会有很大的区别。

## 3、按照铺面商铺和商业建筑里面铺位划分

市场类商铺，也可以象本书第一章中商铺的分类方式，分为铺面商铺和市场里面的铺位两类。铺面商铺和铺位的区别在第一章中已经进行了比较，在此只简单说明。

市场类商铺，除地面商铺为铺面形式外，其他商铺基本上都属于铺位形式，较少铺面形式。

# 专业市场商铺的特点

市场类商铺在国内商铺投资市场的角色毋庸置疑，一方面，市场份额巨大，另一方面，不少市场类商铺频频创造销售“天价”。

## (1)、专业市场规模特点

规模大小和经营的商品的类型没有关系，往往和市场所处地域的市场支撑能力、投资商的实力以及市场经营的方式等因素密不可分。

比如，同样是电子市场，专业经营电脑、配件、耗材及辅助设备北京中关村的海龙电子市场，规模庞大；而位于北京东南三环的“亿客隆南城电子总汇”则规模较小，其规模差别的原因在于中关村和北京南城电子消费市场需求的差别。

不同实力的投资商即使在同一个地区，投资建设同样类型的专业市场，专业市场的规模也会差别很大，当然赢利能力也会差别很大。这种情况一旦摆在商铺投资者面前，选择不可避免。经营同样商品的专业市场，批发、零售的投资形式对其规模的影响很大。比如位于北京南城沙子口的办公用品批发市场，其规模约1万平方米，专业批发办公所需各类用品，在北京有很高的知名度，这种规模对于办公用品零售来讲一定是不恰当的。

#### （2）、专业市场规划设计特点

专业市场的规划设计并不复杂，开发商往往将每层合理分区或/并分成几条步行街，商铺沿街布置或商铺按照“岛”型布置。

步行街的长度建议不要太长，超过600米，消费者同样可能产生疲劳、厌倦的感觉。

#### （3）、专业市场名称特点

专业市场的名称体现所在的位置和所经营的商品类型两大要素。这种名称方式可以给消费者提供尽可能多的信息。

#### （4）、专业市场商铺的特点

##### ▲ 商铺的形式

专业市场商铺的主要形式为铺位形式，极少铺面形式。

##### ▲ 投资回收形式

专业市场商铺的投资回收形式有采取商铺出租的，也有些采取商铺出售方式的。从上述内容可以看出，专业市场商铺的投资回收形式差别较大。

比如，东方家园、英国百安居、德国欧蓓德都属于专营家居建材用品的专业市场，这类专业市场基本上都是由经营商统一经营管理；北京沙子口办公用品批发市场，属于批发类专业市场，经营商采取出租经营的方式；北京碧溪家居广场也属于专业市场，开发商就采取商铺出售、经营商接受业主委托统一经营管理的方式。

需要指出的是，进行商铺投资的投资者在选择专业市场商铺的时候，需要对商铺的投资形式进行深入了解，而且专业市场的规模越大，项目的管理对商铺价值的影响力越大。

## 品牌商家与商业地产的对接

- 品牌经营是让商业地产腾飞的翅膀

- 在规划设计之时便准备集中众多品牌商家，并在全国主要城市 铺开的 MALL 网络，正是品牌商家应该考虑的极佳通路。

MALL 拥有品牌商家渴求的人气

正常来说，在 MALL 里面一般都会有几家超市、百货店等大的主力店。另外，我们看到，在国内 MALL 的周围，还可能有已经比较成熟的百货店，在这些百货店内已经有众多的品牌服装、品牌服饰、品牌箱包等就可能是进驻 MALL 内专卖店的品牌商家。那么 MALL 能否与百货店竞争？

1.未来商业的发展趋势是越来越专业化，差异化竞争将成为主要竞争模式之一。MALL 内商铺的主要出租对象是知名品牌商家，对于这些商家来说，专卖店和百货店内的专柜是两种不可替代的业态。专卖店可以专营一种产品，也可采取不同形式。专卖店规模上要逐步向 200~500 平方米规模过渡。显然百货店内的专柜已经不能满足现在商家的要求，更大规模、更能体现企业文化的专卖店将成为企业品牌通路的重要选择之一。对于集娱乐、休闲为一体的 MALL，商铺的出租对象还包括各种特色餐饮店，甚至知名品牌商的概念店。

2.良好的购物环境、完善的物业管理、稳定的客源客流、高额的投资回报和低门槛的入场机会，会使越来越多的购物中心成为国际国内品牌商可以倚重的市场前端。另外，这种购物中心如果经营得当，会形成与固有商业不同的精品性和专业性，拉开与传统百货店的经营档次，减少了同质化竞争的风险。因此，更多的品牌商会改变固有的思维方式而将天平偏向这些 MALL 项目。

3.不能否认的是，由于看中稳定的客流量和目标客户构成以及整体形象的统一和管理的规范，国际国内著名品牌产品经销机构进入中国市场的传统经营方式是选择与本品牌档次相当的成熟的大型百货商场或星级酒店设立店中店、专卖店或柜台，对他们来说，这种经营方式同样有利于将经营风险降到最低。

4.在美国商界有句经营名言：百货店惟一的差别在于对待顾客的方式。可见，即便店内商品完全一样，也可能创造不同的业绩，服务是竞争的最关键手段。而在统一管理下的 MALL，服务正应该成为其优势。

5.MALL 与百货店相比，自然有其不可替代的优势。在日本，MALL 的店铺数仅占零售业的 1%，但它们却创造了全国零售总额的大部分；在欧美国家，MALL 销售额已占据其社会

消费品总额的一半左右。随着商业的逐步发展，MALL 内的商铺将越来越显示其商业价值！如果开发商与品牌经营者之间能建立良好稳定长期的合作关系，有计划地引进一定档次规模和特色统一的国际国内品牌加盟入场，形成市场独特的经营特色，不但为消费者提供了大量可供选择的优质商品，也为小业主提供了稳定的租户，双管齐下，两全其美。所以，作为品牌商家，需要 MALL 所提供的这样优质的品牌通路，也理所当然地应该更加关注国内 MALL 的发展。

#### 品牌商家与商业地产的对接

对于商业地产的这场盛宴，我们不禁要问：谁来赴宴？谁来埋单？对接需要什么？房地产与商业的结合孕育出商业地产，无疑为传统商业和房地产提供了一个新的通路，同时也成为这个市场上的强音。既然商业地产需要品牌通路解决其发展瓶颈，而品牌商家也需要商业地产的优质品牌通路，那么如何实现品牌商家与商业地产的对接呢？更多品牌的进入，需要商业地产开发商了解品牌的运行规律，同时也需要品牌管理机构做大量的工作，更需要品牌商的认同。

（一）应该定制规则，这是起承转合的第一步。没有永远的利益者，商场也无父子，但是可以做到共赢。

1.商业地产需要地产商从开始规划设计 MALL 时就考虑其商业属性。开发商业地产与住宅不一样，不是先规划设计好再销售，而要先确定经营模式、服务对象，再按经营业态需求进行建筑规划与设计，不然以后改建的费用会使成本大大抬升。在建筑设计上也要充分注意动线（人流移动的路线）设计的科学性，避免由死角所带来的物业价值的贬损。

2.由于 SHOPPINGMALL 强调功能的多样化，因此在功能设施的配置上不仅要满足购物需要，而且也要满足文化、娱乐、旅游和餐饮等需求，这些功能设施将大大提高购物中心的吸引力，延长消费者在购物中心的停留时间，从而增加消费者目的性消费和非目的性消费的机会。

3.现在的 MALL 必须树立鲜明的主题定位，走差异化竞争之路。例如东莞华南 MALL 打造“水乡风情”主题，利用珠三角的河汉水网营造供游客泛舟观光的水道景观。现在的百货店已在千方百计增加餐饮及娱乐休闲方面的功能，MALL 特别是市区型 MALL 必须通过主题乐园的营造才能更具吸引力。而对于特大型的郊区型 MALL 而言，只要规模足够大，功能足够齐，就可成就其综合性一站式的定位，主题的营造倒在其次了

4.MALL 定位于家庭的一站式购物消费和一站式休闲享受。根据所处商圈情况，MALL 内部全部商品高、中、低档的比例，各零售业态营业面积的比例，购物、餐饮、娱乐、休闲各

区域的比例必须合理，才能发挥 MALL 整合消费的功能。

5.据了解，在香港和东南亚的一些国家，商铺卖出后，开发商依然不撤场，而是提供物业管理和服务。除了管 好卫生、保洁等等小事之外，还要从商铺经营的流水里提倒扣，一年 0.5 个点，这是一个经营性的管理基金，每年 张榜公布。管理基金有两种用途：一是打广告，商场即使经营得很好也要打广告；其次是搞促销活动，要定期邀请 演艺明星，这是小业主做不了的。大业主会张榜公布管理基金的使用情况，如今年的管理基金是 100 万元，50 万元 打了广告，还有 50 万元请了五次明星来做表演，请一个明星出场费实际上花费就是 10 万元。表面看，大业主没有赚 小业主的钱，但大业主通过活动可以带动其他物业的租售。也就是说，开发者必须对所开发的项目进行实质经营， 通过各种宣传推广活动塑造项目良好的公众形象和口碑，通过不断更新铺面格局保持消费者的心理新鲜，通过提升 项目服务功能来吸引零售商的加盟，使项目本身成为一个有价值的品牌产品。只有这样，才会使项目历久长新，不 断提升物业的附加价值。物业的整体价值得以提升，自然会带动租价的涨幅，为投资者带来预期的收益，从而使一 切进入良性运营的轨道。

6.对投资型小业主，要采取返租的方式以求为管理铺平道路，返租期可以是五年甚至更长，也许有人会问：那 租金多少才合适呢？我以为以品牌商的租金为波动是合理的，那不是开发商赔了么？因为卖给业户的价格租金要远 远高于租给品牌商的价格，谁来为这个差价埋单？我认为应该是赔多赔少到赚多赚少观念的转变。开发商聘请高水 准的商业管理公司进行管理，由于管理绩效提高，品牌效应显现，整体效益明显，物业本身也得到保值和增值，资 产管理有效，所成旺势，随着时间价值的凸现，投资者利益是可以保证的，而管理者在这个过程中也得到锻炼和提 高，因此，开发商必须要培育市场，进行部分返租运营，也许，对于开发商而言，是吐出了一块肉，赔了一部分 钱，但总体而言，开发商能在短周期内形成高额利润，而且所付出的是对整体物业的保险，应该说利大于弊，是赚 多赚少的问题。所以，我们也希望返租走好。需要多久，一要看市场的成熟度，二要看投资者的承受能力，先把生 意做火了，将来产权人委员会会据实来定夺。

（二）销售前期即应该与品牌管理机构建立联系。

1.就目前大多数开发商的实际经验而言，并不具备在品牌商与小业主之间充当桥梁纽带的能力。所以，在商业 房地产发展的现阶段，最行之有效的方式就是由专业的品牌管理机构介 入，商谈为 MALL 引入品牌的事情，解决小 业主分散招商难的问题，也为以后统一管理打下基础。像国内的中研国际品牌管理机构，既了解国情，也能同国际 品牌机构站在同一舞台上，结合商业地产的开发，不断调整现有的商业业态，改变传统的百货经营模式，聘用国

际化的管理人才，按照国际化的企业运作方法，从较高的层面起步，与国际通行的商业模式接轨，定制规则，起承转合，营造软环境，成为开发商、小业主和品牌经营者三方信赖和倚重的核心力量。

2.MALL 在规划设计之初,应先确立主力商店（如百货公司、大型购物中心、大型专业店），并在招商过程中优先办理旗舰店和专卖店以及满足一些品牌商家自营和租赁经营的需要，从而在建筑方面能够满足主力商店的特殊建筑要求，因为这些店具有一定的保客能力，营业绩效较有保证。当然各独立商店都具有一定的集客能力,被吸引进各个商店的顾客也将成为整个 MALL 的顾客，每个商业个体在 MALL 整体计划的指导下，均能提供最适合的服务，因此客源重叠使每个商业单元均能获得重叠效益。MALL 最成功的客源策略始于主力商店，在此基础上展开招商计划，以扣住稳定客户层的需求特征，在品牌互动关系下达到整合的效果，形成一股强有力的经营动力。

客源重叠也是建立品牌通路的关键。但必须注意，客源的重叠应避免内部竞争的不利因素，而这些因素必须在规划和招商之初就有效排除。MALL 的所有者必须主动寻找这些有特色的商店，而非坐等商家上门。当然，品牌商家也应该关注各地 MALL 的动态。

（三）管理服务接轨，营造软环境。

后期应该注意统一管理，保证 MALL 的品牌通路没有任何阻塞,而现实的瓶颈却是市场集中度低、管理手段落后、没有形成核心竞争力。

1.SHOPPINGMALL 的管理特征区别其他的商业建筑如集市、单一超市、单一百货商店、单一专卖店或者专业市场，真正的 SHOPPINGMALL 采用所有者、管理者和经营者分离的管理模式，在统一开发建成后出租于不同的承租户经营，实行集中管理和分散经营。集中的管理为经营者提供良好的经营条件和优质、专业、高效的服务，为消费者提供舒适、便利的购物环境，建立统一的品牌形象和商业号召；而分散经营则更为符合人的消费行为和心里特征，满足消费者在购物或服务时进行对比的需求，同时避免由单一商户经营的风险，扩大经营业态和经营规模。

2.商业地产开发商对于物业管理不能仅仅局限于给自己的物业公司留下几间营业用房或一些广告位，让物业公司通过这些局部的资源赚点钱来贴补物业费收入的不足。其实，物业公司所管理的全部物业作为资产，可以通过物业服务、管理、创造性的经营活动，使资产保值和升值。从某种意义上来说，物业的延续价值是靠经营体现出来的，例如可以通过促动买卖、租赁来升值硬件资产。传统的物业公司一定要变革成资产管理公司。开发商业物业，

尤其在搞长期经营管理的商业物业时，物业管理（资产管理）成为极重要和关键的企业职能。商业物业的经营管理搞好了，可以提升企业品牌，增强融资能力，扩大企业现金流，实现经常性回报，有利于连锁和跨地区发展。

3.应该引入专业的商业管理机构对 MALL 进行统一管理。如若房地产商有意开发连锁 MALL 或多家系列 MALL，房地产商也可考虑自行设立专业的 MALL 管理公司统一管理旗下所有的 MALL，但必须招募大量高素质的 MALL 管理人才。

中国有句话：风物长宜放眼量！一个大型商业地产的正常运行，首先要求事先策划设计的成功，此外还须实行专业化的管理。把商业地产的管理简单地视为物业管理或商业管理都是错误的，它几乎是一门边缘学科，物业管理与商业管理的交织。管理者不仅要保证水、电、暖、空调等设备的正常运转，周围环境的整洁与安全，还应该知晓店铺经营知识，为各零售商提供信息服务和有参考价值的建议，更重要的还在于进行统一的广告宣传及促销活动，负责把顾客引进店中来。管理者必须保证入租客户具有完美和大体一致的形象，招商时不但要考虑各厂商愿意承担的租金高低，还要考虑其与商业地产的规划与形象是否吻合，其经营业绩是否能持续发展。

商业地产漫长的回报期是对投资商战略智慧和资金耐力的考验。如果说一批实力孱弱、追逐短期利益的房地产商造成了先前大型商厦的先天残疾和扭曲，那么新一代商业地产能否成型，则取决于有没有一种深谋远虑、更具实力、更有耐心的资本力量加入到这一产业中来。对开发商来说，眼光应该放长远。要知道，商业氛围大多是由习惯形成的，不是短期所能完成的。所以，无论是先行者还是后来者都应在不断创新的同时，研究市场，作好调研，尊重规律，这样才可能规避风险实现收益。因为，创新既是一个抗风险的过程，也是一个不断试错的过程。只有不断地防错、试错、纠错，才能踏出一条通路来！

如何营造一个购物天堂？

店里该有什么呢？外观、装潢、陈列、设施、舒适的设备以及行销策略，这些都是客户服务的另一个样貌，诺斯壮也有它独特的作风，诺斯壮非常勒再店内，营造出一种「难忘的购物经验」，这对任何一个需要和公众接触的商业行号而言，都是一个重要的课题。

以下就是几点在诺斯壮中相当重要的注意事项：

1.便利性和开放性：每当顾客一踏进店里，诺斯壮只需花费 15 秒钟，就能让顾客有种兴奋莫名的情绪。诺斯壮尽可能营造出 一个便利的环境，让顾客能在店里畅快购买。店里专柜的所在位置均经过精心设计，依据生活方式、品味来安排专柜的位置，顾客只要一眼望去，

就可以知道该到何处寻找自己想要的商品，而售货员也会依据顾客的需求，迅速帮顾客找齐商品，展现最佳的诺斯壮作风。

2.面向购物中心停车场的橱窗可以将整家分店所营造出那种明亮以及开放的感觉，完全地传达给顾客；而为了延续这种整体性，诺斯壮常在客户服务区以及服装修改区设窗，并且将窗户开向停车场。

3.诺斯壮在店内设置了更多的座椅、更明亮的灯光、更大的试衣间、宽广信道，以及一种居家的感觉。

4.为了让顾客觉得更舒适，鞋类区的座椅采用更耐磨损的材质，订做来的沙发和椅子上均有坐垫，就好象是家里的安乐椅一样。椅脚和扶把都做的比较高，整张椅子也很牢固；所以，顾客再起身时不会有太大的困难，也不需要担心站不起来，顾客们只需考虑到鞋子是否合脚的问题。

#### 店员就是企业家

诺斯壮一直在设法雇用能合于公司体系的新员工。有些人说，诺斯壮的员工可以分为两大类：1.不凡的员工 2. 平凡的员工。不过，在公司文化、体系的支持之下，即使平凡的员工，也能有不凡的表现。在诺斯壮，拥有大学学历、或者曾经在其它公司做过销货工作，都不是成功的先决条件。诺斯壮假设，父母才是最佳的员工训练者，所以公司不会提供太多正式的训练课程，因此只有那些最适任的员工，才能通过自然筛选的过程，可以在公司里继续生存下去。

#### 重点：

1.诺斯壮宁可雇用亲切的人，然后教他们如何去做好销售工作，而不太愿意雇用经验老到的售货员，再教导他们该如何待人亲切；这就是诺斯壮所强调的「先微笑，再技巧」原则。

2.自动自发且具有企业家精神的人，才是最佳的售货员。

3.诺斯壮给予员工相当的自主权，只要是在合法的范围内，员工们自行决定该怎么做才能取悦顾客以及让顾客 满意。

4.「不管你面对什么情况，都请善用你敏锐的判断力」，这是诺斯壮最主要、也是唯一的一条员工守 则。 &nbsp;真正的诺斯壮人能够尽情享受，并且善用这样的自主权。

5.诺斯壮是以销售伙伴的表现来打分数，而非以顺从公司的规则命令与否来作为评估标准。

6.个人的创造力，就是自主权的副产品。

7.并不是每个人都适合在诺斯壮工作，因为公司对每个员工都寄予相当深切的期许，如果员工的表现没办法符 合公司的期许，他们只有离职一条路可走。诺斯壮的包办制，以及对客户服务的想法和要求，与工会的结构无法兼容。

#### 销售的艺术

「销售」是诺斯壮的第一要务，致胜关键在于将杰出的客户服务品质提供给顾客。诺斯壮希望每个人都能成为 他们的顾客，诺斯壮的顶级售货员们都能够经由练习、经验以及献身投入之中，学会该怎么做才不会让顾客们失 望、满足他们的需求，永远留住他们的心。

#### 重点：

1.清楚地告诉顾客们，我们会照应到他们的需求&#8231;让顾客们享受有如皇室般的待遇，日后顾客们一定会再度光 临，让我们再次为他们服务。

2.诺斯壮的顶尖售货员们，不会拖到下班前一刻才开始作事情。他们务求今日事今日毕，新的工作天处理新的 事情。

3.当顾客们一踏入专柜，售货员们会先确认顾客需要他们的帮助后，会先放松自己，以从容不迫的态度让顾客 也感受到同样的气氛。

4.帮顾客拿掉他不要的东西，让顾客在两样东西中做选择，力求简化整个交易过程，不要把事情弄得太复杂 &#8231;不断要求顾客们给予意见回馈，顾客给售货员的意见愈多，

愈能帮助售货员们做得更好，并且以更好的方式服务 顾客。此外，价格不会是售货员最关心的事情。

5.「客户的信赖」是诺斯壮王朝里通行的货币，售货员们对自己贩卖的货品均有深入的了解，藉此赢得顾客们的信赖；他们卖的不只是衣服和鞋子，他们也卖服务。

## 大范围检测客流量数据的价值

为了使投资获得最大回报，商业地产开发商必然要求设施内 的所有系统都获得最佳的运行效果。在过去的几年里，精确地统 计进入购物中心的访客数量成了优化投资运营的必要手段。现在 的问题是：如何由此获得更大的收益？

宏观地统计客流量能够概括地证实设施的成功运营，从总体上评 估和调整商场的运作，但对购物中心内部作业管理的日常指导作 用依然有限。再进一步分析就会发现，要使客流检测获得更大价 值，检测点最好安装到每个独立的店中店。

购物中心的收入是交易密度的直接结果，即：每平方米的销售 额。大量研究证实，交易密度与购物者密度成正比。如果购物者 密度可以准确测量、可以恰当管理，那么，交易密度就会增加， 自然而然，销售收入就会持续增长。对零售商而言，这不只是富有吸引力，而是作为一个成功企业家的关键所在。对于购物中心开发商而言，这就是更大的投资回报。

系统开始了一项工程，使这一模型可以变为现实。**Headcount** 建议，每个通道及每家零售店均安装合适的 计数装置，并连成网络，实时记录访客在店内的走动。这样， 租户可以直接受益，因为以下运营作业指数可以立即获得：

进入该店的访客总数；

剥离率（%通道总流量中访问该店人数）

提袋率（%访客总数中购物者人数）

任意时刻的访客密度

同类商品店中店排名

根据同类店的平均表现评价本店的运作业绩

对于购物中心管理层，现在的数据就在微观的层面更有意义了：  
同一类型店中表现优异的租户立时可现  
表现较差的营业区域可立即受到关注  
对于租户组合的调整现在可以基于对数据的分析而进行，而不再是一门盲目的艺术  
购物中心的布局及租户位置的确定可以得到优化  
在租赁合同中设定可测量的运行参数，可以优化收入

在新的千年里，由于有了可用的技术，使得以上的一切均成为可能。现在的问题就只剩下：零售业的领导者是否准备接受这一挑战。

## 购物中心的商业管理理念

对于购物中心开发商来说，开发商铺是前提，但只有开发是不够的，还必须成立专门的商业管理公司对购物中心进行管理，才能长久发展。目前国内商铺购买者有很多是依靠收取租金，归还银行商铺按揭贷款，在这种情况下，开发商对购物中心的管理更为重要。如果购物中心商业管理不力，影响商铺业主的租金收益，业主不能归还按揭贷款，最终风险还是要落到开发商的头上。综观国外购物中心，开发商成立商业管理公司管理购物中心是一种通用的模式。

(一)购物中心具有“统一管理，分散经营”的特

购物中心的商铺是有计划的聚集,对购物中心进行“统一管理,分散经营”是购物中心区别于其他房地产的核心特点。“统一管理”，要求购物中心必须由代表业主权利的、受业主委托的管理公司统一管理，没有统一管理的购物中心则难以经受激烈的零售业市场竞争。“分散经营”，是购物中心对消费者和经营者间的交易提供场所，但购物中心的管理者不能直接进行商业经营，只是在消费者和经营者之间搭建桥梁。

(二)购物中心的统一管理的理念在于统一招商管理、统一营销、统一服务监督、统一物管  
为了达到“统一管理,分散经营”的管理模式，在购物中心销售合同中都应该约定承租户必须

服从管理公司的统一管理。另外，某些购物中心通过在租赁合同中直接借用国际购物中心协会（ICSC）的标准格式，在法律上确定购物中心管理公司的管理地位。

1、“统一招商管理”要求招商的品牌审核管理和完善的租约管理。

①所谓“品牌审核管理”是指：招商对象需经品牌审核后才能进入。

审核包括对厂商和产品的审核，须具有有效的营业执照、生产许可证、注册商标登记证、产品合格委托书（适用于批发代理商）、品牌代理委托书（适用于专卖代理商）、税务登记证、法人授权委托书等。

②“完善的租约管理”。

租约管理包括约定租金、租期、支付方式、物业管理费的收取等，还有其他比较关键的租约条款管理（可以借鉴国际购物中心协会（ICSC）的标准格式），比如：

（1）承租户的经营业态是受到整个购物中心的统一商业规划的限制，如果发生重大变化，须经业主委员会的认可（业主委员会成立之前，经开发商认可）；

（2）营业时间的确定；

（3）承租户的店名广告、促销广告的尺寸大小、悬挂位置、语言文字方面须接受统一管理；

（4）为整个购物中心促销承担的义务；

（5）承租人对停车场的使用，确定有偿还是无偿，有没限制；

（6）投保范围事宜；

（7）是否统一的收银。

③购物中心的招商钟情于知名连锁商业企业。

一个超级连锁店或超级百货公司的入驻，常常带动整个购物中心的顺利销售与管理。但是近年来，购物中心与连锁商业企业往往更能达到较好的合作。

因为对购物中心来说，其一，连锁商业企业因为有规模、有足够的店铺做支撑，故其商品销售价格会低于非连锁型店，而低价格也是购物中心想要吸引消费者购物的“法宝”之一；其二，购物中心对进驻商户的管理虽属统一规划，但只要商户遵纪守法，购物中心的商业管理公司不会如同百货公司那样对商户干涉过多。因此，选择自律性高、有固定经营模式的连锁企业，对购物中心的管理来说，是相当省心和放心的。

另外对连锁商业企业来说，选择商业价值高的地段和足够大的面积经营是至关重要的。购物中心由于选址慎之又慎，多选在人气最旺的区域或最有潜力的区域，因此进驻购物中心的连锁企业，就等于不费力气找到经营的好地段；其二，购物中心采取入驻商户独立经营的模式、多功能商业规划，人气上有保证，故连锁商业企业也希望入驻购物中心。

2、“统一的营销管理”有助于维护和提高经营者的共同利益。

由于目前购物中心竞争激烈，打折降价的促销竞争手段比较流行，以吸引购物者光顾。管理公司应该为购物中心策划好1年365天的天天营销计划，所谓“大节大过、小节小过、无节造节过”，组织策划相关的促销活动，所发生的费用应预先与业主沟通预算，经业主同意后，对实际发生的费用按照承租户销售额的一定比例进行分摊。如果购物中心统一收银管理，就能较好地执行按销售额分摊费用。

3、“统一的服务监督”有助于经营者间的协调和合作。购物中心须设立由开发商领导、商业专家组成的管理委员会，指导、协调、服务、监督承租户的经营活动，保证购物中心的高效运转。常见的方式有：

- (1) 指导项目：培训售货员、卖场布置指导、促销活动安排；
- (2) 协调项目：协调经营者之间的紧张关系，增进经营者之间合作；
- (3) 服务项目：行政事务管理；
- (4) 监督项目：维护购物中心的纪律、信誉，协助工商、税务、卫生、消防等部门的管理。

4、“统一的物业管理”有助于建筑空间的维护和保养。

购物中心的物业管理内容包括：养护建筑、维护设备、保证水电气热正常供应、公用面积的保洁、保安防盗、车辆管理、绿化养护、意外事故处理等。

从房地产的开发类型的收益比较来看，购物中心的开发收益是最高之一（另外是豪华别墅），但是其风险也最大。如果对购物中心的开发与经营没有成熟的经验和模式，购物中心的开发将如无椽之木，无水之鱼，难以继，只有把握其中的规律，勇于创新，才能笑傲江湖。

## MALL 管理者服务概念的体现

第一即是 MALL 的选址。由于 MALL 的购买力主要是由主力店来支撑的，这些主力店业主大都是大型超市、百货、专业店的国际国内连锁巨头，他们的选址策略往往会依循其既定的布点战略，以形成整体网络的集群连构。如果 MALL 选址适宜，与主力店零售巨头不谋而合，他们为进入会宁可承担较高的进入成本，这对加速招商进度，提高整体收益是不无裨益的。

第二即是 MALL 管理层的管理能力。目前国内 MALL 的经营管理模式有三种，一是寻求外援，聘请专业的商业零售管理公司来统一管理旗下的 MALL；二是与世界上著名的 MALL 开发管理公司合资、合作，引进国外管理技术；三是主控方自设管理组织管理。其中运用较多的是第三种，其常见于一些由实力雄厚的百货店扩容版的 MALL，如武广。因为大型百货店在长期的发展过程中已形成了一套严密的管理经验，特别是在招商、进货、服务标准化上有着自己的独特之处，不同于一般的物业管理，由其来领导和协调 MALL 的整体经营，可以避免很多经营和形象宣传等方面的冲突。

第三即是 MALL 主控方与政府的互动，以争取一个良好的购物和竞争环境。这一方面反映在与政府关于城市布局、产业布局、商业布局等方面的沟通，以确保 MALL 在交通上的便利和选址上的合理；另一方面，MALL 管理者应跟踪调查所在城市消费、收入等基本经济因素，了解市政规划的倾向，对政府晓之以理，明确 MALL 在提升商业层次，增加就业的同时，也会造成对既定商圈内同业竞争者的残酷替代，如果两个 MALL 商圈过分重叠，他们的恶性竞争不但会造成资源浪费，还会影响到区域长远的投资环境等多种沟通方式来确保 MALL 内各业主的既得利益。

## 从管理角度看新加坡购物中心

至 1998 年底，新加坡零售业中购物中心的平均店面出租率为 90%。乌节路黄金地段的购物中心毛利率约在 5%~6% 之间。

从专业的购物中心管理公司的角度来看购物中心管理，他们认为：

1. 购物中心是一种提供整合性服务的设施，它包含了一个有效系统的组织及运作。购物中心管理策略的落实必须有一个明确的工作流程，以进行催收租金等例行性工作。新加坡去年就有 2.6 万家企业倒闭，所以不可不防。对行政作业也须制订明确的管理规范，如收取租金标准须一季评估一次。

2. 在组织结构上，新加坡一个 20 万平方米的购物中心，一般有 20 个管理人员，包括购物中心经理 1 人、不动产管理专员 1 人、专员助理 3 人、工程师 1 人、技术人员 1 人、停

车场管理 3 人、商场租赁人员 3 人等。不动产的管理包括 人事、建物、租约与承包合约，不动产服务包括空调、消防、招商、行销等，清洁及保全服务则大部分是外包，可 使人员任用较有弹性。

3.购物中心收入的主要来源是租金、停车费及广告费等服务费用。为了增加营业收入，必须建立适当策略使店 铺出租率达到最高，策略包括：在一些公共空间、平面媒体及楼层空间提高广告曝光率，增加知名度；制作简介手 册、海报；发放、邮寄宣传品给有潜力的客户；在公关方面，与承租户保持良好关系，定期作意见调查。

4.在招商条件方面，购物中心与承租户的租约大都以 2~3 年为主，押金在 2~3 月租金之间。购物中心可随时检视 承租方是否依约行事。租金是固定的，对具竞争性的主力商店，要比其它的商店条件低。

#### 创造购物中心的附加价值

一个购物中心失去竞争力往往由于以下原因：硬体设计不良、实体功能过时、顾客需求改变等。一经发现即需 改正。

成功的购物中心设计，须将每个进驻商店的整体及视觉效果展现出来。一般让经营平稳的商店在整个商场的两 端，较新潮的商店在中间。购物中心的入口处及停车场的入口处要加强灯光照明。高承载的购物中心停车场要经常 保养，每 5~7 年要重新整修一次。还有，新加坡消防法规规定，一个购物中心只能有 60%的出租空间，另外 40%必 须是公共空间。

顾客需求的改变与购物中心的竞争息息相关，要时时刻刻关心消费者的变化。近年见到的变化如消费者原本到 购物中心以购物为目的，现转变为休闲，因而一些与娱乐相关的设施或饮食店都可纳入。以前只有成年人会在 购物中心停驻一下走进咖啡店，现在青年人也会在此消费。随时跟着消费者的脚步作调整，将可时时保有购物中心 的竞争优势。

#### 近来购物中心的变化

首先是，用作广告和展示的公共空间的面积增加了，大约增加 55%，有的购物中心总收入的 50%来自广告及展示空间的增加。其他增加的收入包括停车场的收费，因为商场的顾客流量提高了 50%，有的购物中心客流每月达 50 万人次。

购物中心进行重整时，大部分业者不会让购物中心停止营业，大都是边调整边营业，好处是商店可以继续营业有收入，而消费者也可以有休闲逛街的地方，且购物中心只要进驻商店已有一半以上，业者也不需再去辛苦地寻找承租者。

购物中心改善和整修的部分主要有：开放空间加大、增加采光、装设新的信号装置如方向指示和停车指示讯号、引进专为餐饮店设计的空调、增设电子计算机系统、保持卖场的动线顺畅、在门口装设新的安全警卫系统、提供额外通往停车场的通道等，以方便消费。

## 购物中心的营销推广策略

旧式的行销推广是为商品寻找合适的对象销售出去，达成交易后即大功告成，不理睬购买者的满意度及是否适用，反正这些顾客愿者上钩，也不知道他们从何处来，又向何处去。行销是生产的最后目的，生产者除非是生产中间产品自行加工出售或当成未完成制造过程的再制品出售，否则不可能为自己需要而制造，故生产的目的是通过行销的各种手段，把产品分散到需求者手中，为达到此目的必须采取推广的策略。购物中心则居于生产者与消费者之间，采取顾客导向的手段，首先发现商圈内的目标客层，调查分析所有各项需要，再依各种需要比较市场上的供应量，确定业种后，精心研究采用哪种有效的方法，把规划业种所提供的商品或服务分配出去，此即是行销推广的功能。

因此购物中心挖空心思规划，请顾客再来、重复来成为常客，逐步地追求心理占有率。前述规划，例如服务水准、硬件设施、媒体广告、热场活动等均是。行销推广除经营商圈客层心理占有的广度，及将巨细的信息广布于商圈内各个角落外，争取口碑，建立形象争取更大的广度，均是行销推广的重要手段。行销推广即是与顾客建立关系，负责人应居于指导如何提高服务品质、提供高差异、高品质的商品，让顾客满意并使购物中心获利发展。

### 一、行销推广的具体做法

行销推广的角色任务，在于与顾客建立关系，而不是如何协助商店与顾客达成交易，也就是通过行销推广人员的努力，使普遍性、一般性的购物中心与顾客结合，以创造商机。所谓S.P.(Sales Promotion)即是指提高经营效益的销售业绩的一切活动，其目的不但以既有顾客为目标，更扩大吸收更多的顾客，呈现集客的目标及提袋率。为达到行销推广的目标，购物中心的具体做法有二：

### （一）拥有特色

拥有特色是集客的最基本条件，处于现今这一个多变的社会，创新必能制造较多商机。购物中心拥有的特色如下：

#### 1. 独特的产品展示：

这些展示将提供消费者具体的商品资讯及视觉刺激购买效果。展示的商品为事先规划安排，展示方式也由专家设计，能充分发挥吸引顾客注意的功能。顾客进入购物中心，由于动线规划周详，每个商店尽量能拥有均等的流动人潮与商机，但商机的掌握则需要有吸引力的商店，商店亦可自行记录，尝试不同的商品展示方式，评估个别效果指标，各个商店在求新求变的过程中，逐渐获得商店吸引力的形成要领，这些经验可以利用商店组织的研讨方式相互琢磨，力求精进，以达到特色与吸引力的相关指标，而实现整体购物中心提袋率逐步提高的目标。

#### 2. 独特的形象

商店特有的形象表现在对特定客层的吸引力上，商店特有的形象易于进行商品区隔规划。购物中心的经营绩效必须各商店相辅相成，否则目标无法达成。购物中心在招商阶段，必定以具形象的商店优先录用，开发商甚至全力争取最具形象的各业种代表，以吸引更多具形象的商店加入经营行列。一般商店若发现列表名单中有大量具形象的商店加入经营，便极易造成一股热潮，招商作业将获得最优良的经营组合。

#### 3. 发展顾客计划外的需求

由于商店街的交易行为大部份是卖场的诱因产生购买意愿而即兴购买，因此购物中心必须有整体规则，以整合服务客层的需求。零售业本身产品即具有多样化的特性，能吸引顾客购买意愿，尤其各商店的店面均整体规化，异于一般商店街随各业主意愿随机经营。故创造需求形成创新经营的回报，达到实质的行销推广具体成效。

利用上述三点具体体现购物中心的方式，配合主题商店积极塑造购物中心的形象，可便于区隔市场并积极实现经营商圈的绩效。

## （二）顾客导向的满足需求规划

顾客导向的购物中心营销推广策略,其效果具体表现于集客率、提袋率及单价三项重大指标。由于购物中心必须有足够的人潮,因此需要执行内部营销推广,通过商品的顾客满足需求功能的引燃爆发力,外部则由专业团队配合集客率目标,运用媒体及各种商品推广,热场活动的灵活运用,依计划程序推广。前述顾客导向的营销推广策略,不但改善传统零售业营销推广的缺点,还形成一股创新的强势,由过去经营管理层面探讨生产的主要指标: Who, What, When, Why, Where 来检讨策略的特质。

### 1. 对谁提供服务

购物中心之营销推广采取经营商圈的策略,其营销推广于规划初期已有明确的调查研究结果,才能进行各种所谓的顾客导向规划,甚至购物中心在进行招商之前,即以排定业种为确定的客层提供服务。除此之外,购物中心在经营过程中充分掌握初期顾客导向营销推广计划的执行绩效,并作必要的促销策略及调整业种配合运作,同时提供具体的顾客消费相关资讯给生产者,使生产者掌握为谁生产的生产方向。

对谁提供服务将成为购物中心营运策略的重要指导原则,其中营销推广所采用的媒体,不仅是广告,而是积极地面对特定客层的各种活动,并稽核广宣效果,属计划性特定对象的精致广宣策略,其积极效果为针对目标客层,提升广宣成本效益。对谁提供服务,目标客层亦可获得环境变化的资讯,购物中心的经营策略需作必要程度的调整改变,以适应发展及面对竞争的事实需要。

### 2. 提供何种服务

在执行购物中心规划初期的投资经营阶段,首先应了解经营条件及交换经营管理者的经营理念,寻找经营者提供服务的优势条件,奠定下阶段的业种安排需求,找出面对竞争、整合需求或创新服务的规划态度。业种安排一旦确定,即开始面对这些业种的竞争,只是个别有不同程度的差异。其间所采取的“区隔市场”规划,企图借助区隔市场表现自我竞争优势,同时排除过度竞争及自我弱势,但在区隔市场的规划思考过程中,应警示到区隔市场即是相对放弃某些市场的事实,系统思维的必要性在此浮现出来。

购物中心的营销推广计划,基于购物中心立地条件为业种安排,即为确定提供何种服务的规划。由于各业种的经营存在个别的销售、成本即经营绩效,而购物中心招商租赁计划的前提又必须制定一套公平的租赁收益、成本分摊原则,因此购物中心的业种安排,不能设定统一的经营绩效门槛作为招商条件,否则将违背顾客导向的精神,且经营绩效高的条件可能排除许多顾客需求力强的业种,这会阻碍一个具有完整性的购物中心业种组合,这种现象

对于购物中心的经营不但未必有所帮助，还可能导致经营绩效衰退的命运。

### 3. 适时性变化

购物中心不但需适时提供季节性的需要及节庆特卖，最重要的是时间区隔的业种安排策略。购物中心在季节性、节庆与促销活动期间均能吸引大量人潮，其中季节性与节庆均在每年度固定时间展开，只有促销活动的行销推广是弥补、调节卖场人潮流动的最有效策略，顾客进场人数的预测及统计分析作业，运用于日后的营运期间，以统合顾客服务及调节卖场拥挤度。可能采取时间价格差异策略、特定时间折扣策略或特定时间赠送策略等综合运用，争取适时性变化调整行销推广战略的运用。

适时性尚可利用于营业时间的设定，查核提供服务的开始及结束时间。卖场营运时间的能源耗费、工作人员薪水、不太符合经济原则的经营时间、服务人员上班时间安排及配合人潮的峰期，均需要进行仔细调查研究，才能获得适时性的最佳绩效。节庆的需要亦可配合消费者意见调查，采取特殊期间的营业时间调整，或作部分区域业种的全天候服务，以追求更高的坪效与行销推广的目的。因此针对适时性变化，应包含时间与商品的互动调适，才能发挥更大效果。

### 4. 从客层的消费行为中研究行为动机

购物中心由于包含较多业种，其间所产生的整合性销售功能，不利于各种单独商品的消费行为动机分析，研究专家可从购物中心的外围活动，例如生活圈、商圈、集会结社、职业、年龄、性别结构等深入探讨，研究该购物中心客层消费行为动机的特性。

执行行销推广及行销推广计划，由于对象以立地条件下的商圈民众为主，因此行销推广计划具有特定对象客层，以这些对象作消费行为的动机研究，分析项目如下：

必须：日常用品、食物等。

奢侈：高级服饰、装饰品等。

文化：文具、图书等。

低价：折扣品、廉价品、量贩商品。

精致：首饰珠宝、手表等。

纪念：礼品。

冲动：低价位食物、用品等。

休闲：电影、游乐器材等。

健康：运动器材、服装等。

随机：进入购物中心前无消费念头。

从商圈内消费行为动机的研究，分析如何满足我们拟定的服务客层，争取他们的满意度，以印证购物中心努力的成绩。也可以尝试各种商品、客层间补足性的活动，利用媒体及热场活动，测试其效果，作为行销推广策略设计最具成效的计划。

#### 5. 最佳业态、业种架构完成后，顾客在哪里

购物中心前期规划、执行开发、招商租赁、开幕营运等主要程序一步步推动下来，加上大批专家从不同的管道，投入不同的专业领域后，其最终目的何在？谁来评定这项计划的成效？这个裁判即是“顾客”。前期研究拟定争取经营的商圈及服务客层，再以具体的经营来予以验证。当然购物中心一开始经营时，对顾客在哪里的问题，事实上已有相当程度的把握。至于参与合作经营的最合适商店在哪里，亦即购物中心所架构的业种，或最佳运营组合，如何招商等重要问题，则是下一步要探讨的主题“招商租赁”。

行销推广通过上述5W的检核之后，需加强如何应用购物中心的特色及调整缺点的辅助计划，接着要执行如何提供更便利的条件，设定与顾客沟通的指标。当顾客一进入购物中心，是否感觉十分便利？例如停车场指标、停车场是否够大、引导顾客进入卖场的道路是否明亮，都是便利的开始。又咨询服务，让顾客快速获得问题的答案，购物中心与顾客的沟通包括人与人、适当地点揭示必要的说明、指示、告诫标语，更重要的是以温馨、安全、便利、舒适的硬件，表现心灵沟通，达到行销推广的计划目标。

## 二、行销推广的整体策划

以下将从拟定策略、组成专案团队、行销推广的种类及执行等三个方面，探讨与经营绩效最相关的行销推广的整体策略。

### （一）拟定行销推广策略

拟定行销推广策略，首先应设定顾客满意度指标。顾客满意度指标与行销推广绩效成正比，前期的顾客满意度指标设定后，可使行销推广的各项策略的执行不至于迷失方向。

#### 1. 商品满意度

顾客进入卖场后，可能从购物中心的介绍说明书、面对面的询问台或利用电子查询，取得商品资讯，顾客亦可能采取逛街的方式获得一些购买理念。大部分的顾客无论一次或逐步获取商品资讯后，他们的感觉如何？产生哪些具体的反应？是形成商品满意度的重要指标。

##### （1）商品的多样化：

消费行为产生的前一步动作为消费者的选择，其基本理念为消费者固然有购买欲望，由于受个人可用所得限制的基本事实，他们必须以选择性消费来达成心理上的最大满足。因此为使顾客在消费行为之后心理上有成就感，购物中心的行销推广策略应安排适当的选择机会，

提供顾客消费心理的满足。而由于选择具有可比较的功能，因此商品多样化才能提供商品比较的执行过程。多样化由于受业种配比及全方位功能的必要限制不应过度，过度的选择也可能使顾客失去决定购买的抉择能力。

#### (2) 服务人员的亲切及热忱：

服务人员是代表购物中心的触角，直接深入顾客群，因此他们是行销推广的重要人物，他们多一分亲切的招呼与热忱的服务，将使顾客满意度大幅提升，并因此呈现优良的经营绩效。在行销推广范畴中，不具备亲切与热忱的服务人员，绝对无法拥有良好的业绩，除非是专卖市场的垄断行销人员，因为消费者居于劣势，非买不可，否则销售人员应接受下列销售技巧的教育训练：

- A、招呼顾客，使顾客驻足，以便取得推荐商品并进而解说商品的机会，使商机得以形成。
- B、服务人员对于商品的特性与功能应充分了解，以便在顾客初步形成购买欲时，能给与详细解说。
- C、服务人员可接着采取试用、试穿、试吃的方式，尽量让顾客接触商品，产生直接感受。
- D、掌握顾客的特性与条件，给予适当的建议及适度的赞美。服务人员应尽量使顾客产生好感，才能增进信心，采取购买行动。进而购买关联性产品，例如购买皮鞋之后，推荐优质的袜子、鞋油等。
- E、在购买结束前，利用简短的对话，对顾客稍做了解，并分析这次成功的交易建立可用模式与资讯，以便积累更多的经验。

服务人员亲切、热忱的指标决不是挂在墙上的信条，或用在聚会后的结束口号，而是行销推广的战略。服务人员应建立根深蒂固的信念，只有顾客的认同才足以证实服务人员具有服务品质，尤其顾客是业绩达成的支持者。

## 2. 破坏价格的行销推广策略

泡沫经济末期的消费者已觉醒，不再追求名牌去消耗手中富裕的购买力、满足虚荣心，尤其通过国民旅游对国际价格比较的结果，超高的价位已无法支撑消费者的需求，于是产生巨大整体性的破坏价格，品牌忠诚度亦受重大的打击，消费者产生自我约束的消费趋势，故购物中心行销推广应以节约的特质，跟在破坏价格之后，着手策划新的行销推广策略，其要点如下：

#### (1) 物美价廉

购物中心中每个商店所贩售的商品，都需要有相当的产品知名度，并提供稳定的产品品质及合理的价格。购物中心所销售的商品中，具有物美价廉条件的商品越多，自然能形成一股

强大的吸引力，达到行销推广的最佳效果。

物美价廉可由流通革命，缩短商品流通管道，从制造、批发、零售的整合，创造消费者的外部经济利益，内部则采取高产品周转率，与大规模经济的内部经济利益结合，使革命性的购物中心与消费者获得双赢。

### （2）提供充分的消费资讯

购物中心采取定期或不定期提供商品资讯的行销推广策略，与商圈内的消费者保持畅通的沟通管道，消费者亦取得资讯提升消费水准，同时购物中心也把他们的各项活动告知商圈内的消费者。在传统的零售市场，消费者不易有计划地取得消费资讯，仅能利用口传或零星的媒体资讯。

### （3）领导流行

追求时髦是人的天性，购物中心提供新产品满足消费需求，但应着重于具有较佳功能、流行有个性化的有品味商品。这些条件将使消费者获得较高程度的满足，达到行销推广的效果。

购物中心应拟具下列重要指标：

- ★ 既有品牌的创新作品。
- ★ 开发新产品，放眼世界以满足顾客为导向。
- ★ 创新销售，商品横向结合策略。

领导流行并不是相对支付高价的意思，甚至是节省顾客荷包创意行销推广策略，并通过内部的有效管理，精确计算的成本效益，严格的内控制度降低所有的营运成本，使本目标得以顺利推动。领导流行积极的意义，是使顾客不但在产品满意度居于中上水准，且有物超所值的感受。

## 3. 集客策略之后的卖场配合，以执行完整的行销推广

行销推广策略最重要的工作之一为如何使顾客进入卖场，集客策略即是依照集客目标采取的手段，提升促销的有效性。集客策略达到目标，来客人数符合卖场总面积的容纳目标，次目标则表现在提袋率，卖场规划如何吸引顾客由购买欲形成购买行为，是执行行销推广的重要步骤。规划一个具有吸引力的卖场，应弹性运用下列各原则：

人性化——来客可从容游走于所规划的动线，周边配合展示商品。美国拉斯维加斯赌城，某一赌场进入大道即采取自动走道，走道两侧配合艺术品，让赌客享受几乎不知置身何处，创造愉悦的心情。顾客导向的人性化设计为集客的重要条件，其后才能引起顾客深刻印象。来客游走于购物中心所规划的动线，周边必须配合创意性的展示，才能争取来客回报购买行动，因此商品的展示应具备下列条件：

(1) 创意：许多个性化商店具有一忠诚的顾客群，这些商店除提供商品特色外，他们大多拥有商品展示的创意，使顾客投入注意的眼光，达到行销推广的目的。

(2) 视觉：商品种类繁多，商品展示力求视觉效果，才能让来客在动线游走之际，快速发现他们有意购买的商品，重视商品序列化而不凌乱的视觉感受。

(3) 选择：商品区分明确，使来客易于了解商品，尽量达到自助选购的展示效果。消费者选择相对性消费的商品，亦为人性化的延伸。

(4) 吸引：依商品用途、功能等明确排列，吸引来客依其系列化排列顺序取得所需的商品，尤其当顾客需求模糊时，在游走的过程中急待吸引其驻足执行购买行为，创造商机。

(5) 价值感：价值感因人、因地、因时而异，如何利用商品展示，呈现商品的价值感，让来客购买后产生物超所值的感受，是促使顾客再度光临的最佳手段。

#### 4. 目标客层与整合性行销

借助媒体广告把商品贩售消息传送给消费群，这种方式不但效果极差、花费极大，且提高成本，行销推广效果将大打折扣。整合性行销是一种先确定目标客层，再根据他们的需要传送必要资讯，广告效果佳且成本低。购物中心行销推广策略采取锁定目标客层的整合行销模式，由于目标客层明确，熟知其特性，故易于快速有效传递行销推广的商品资讯。

##### (二) 组成行销推广的专业团队

购物中心的行销推广功能为流通革命的最大特色，一般的流通系统由生产制造到最后销售到消费者手中，包括产品广告策略、行销通路设计等，大多由生产者主控，购物中心除了利用各产品优势之外采用整合性销售，因此行销推广的外部作业全部为购物中心整体营运项目，为避免人员过度膨胀及成本控制，除设定专业人员主管业务的接洽沟通外，多采取委外的方式，结合专业公司人员成立专业团队运作，来承担责任重大的行销推广作业。

依笔者的工作经验，开发团队时可运用下列方式：

1. 签约长期委任——受委任单位经常派阶段性人员常驻，结合购物中心内部人员成立行销推广团队加以运作。
2. 定期约定任务——委任专业公司执行行销推广任务。
3. 特定事项委任——就该事项委任专业公司提出解决方案，或担任顾问协助解决或处理专业任务。
4. 由购物中心自行聘任专业人员组成行销推广团队，聘请专业公司担任顾问，当需要特定专业人员参与时，由顾问团队派人协助，无特定的任务及时间。

购物中心有短、中、长期的营业计划，且在节奏性的热场活动鼓舞之下，形成专业化经营、

有策略、有目标的事务体，因此如何达到整合内部、外部的行销效果，专业团队需肩负该项责任。因此行销推广专业团队应具备如下条件：

(1) 专业性服务团队成员应由具多方面专业素质的人才组成，诸如：国际市场、经济学、市场研究、财务管理、广告媒体、系统思维、应用统计、地政与财务、市场开发等专长。

(2) 累积经验：一个优良的开发团队应具有丰富的经验外，还应建制一套积极专业技术的办法，以整合专业能力，随时支援高难度问题的需求。

(3) 视野广阔：专业人员除专业素质外，对其他专业亦需有相当程度之修养，同时需有国际化的专业研究，才不致局限于以管窥天的闭塞理念。尤其对新发展阶段的购物中心行销推广策略，必要有前瞻性的专业能力才足以胜任。

(4) 专业训练及执行相关研究计划：专业训练是磨练专业人才的必要过程，为执行专业工作需要，定期赴国外研修课程及个案研究特定问题，检讨其因素关系、分析现象形成的各个因素及勘察影响所及的现象。除日常参与规划、研究、评估作业外，定期发表研究成果，使技巧更熟练并深化专业技术。因此专业团队的成员除了应具备认真的态度及兴趣外，必须能列举上述相关条件以表现敬业及专业能力。

购物中心依据发展需要组成行销推广的专业团队后，依其必要性规划适任人才，无论是事业需求的委任条件或为下阶段的举才标准，在这个阶段应注意阶段性的任务需求，否则可能投入巨大的人力成本，却不能发挥较大效果。此外由于购物中心缩短开发期为精简成本的最有效方法，因此大部分采取阶段重叠的作业安排，行销推广最好于开业期往前推6个月即应展开，同时进行测定市场、检查招商作业及销售商品的搭配。

### (三) 行销推广的种类及执行

在顾客导向取代了制造导向的时代，使产品规划燃起极大的变革，购物中心为顾客需求集合商品，于规划阶段，在卖场内配置不同品牌、特性及功能的商品作系列化的组合销售，为达到行销推广的目的，“价格”的关联性必须同时列为战略因子，一旦各商店展开战略运用之后，运用商品与价格策略，才能将完整的策略思考落实于营运。尤其面对多变的市场及消费者消费行为表现，加上国际化产业公平竞争环境逐渐形成，国外商品得以进入国内市场形成竞争，因此购物中心的行销推广应跳脱传统的业种安排、商品优劣、功能多寡等范畴，扩展为国内外商品的参与经营，加强销售服务品质、经营管理，塑造有社会责任经营理念的形象，架构最能迎合商圈客层需求的商品组合。因此，下列因素是行销推广执行的最适条件：

★ 最佳业种安排所呈现的商品层。

- ★ 优良的服务品质。
- ★ 最适价格策略。
- ★ 最具坪效的卖场安排。
- ★ 精细热场安排所呈现的集客力。

依据上述五项条件可导出下列三个行销推广方向：

#### 1. 商品整合的行销推广，通过业种安排呈现的商品群。

通过商品整合，产生整合性行销推广策略。一个完整的商品销售商场是吸引顾客的重要条件，亦能达到行销推广效果。商品整合行销表现下列三大要点：

- ★ 丰富的商品种类。
- ★ 给予顾客愉悦、便利的购买。
- ★ 商品分类与选择性。

整合行销的效果唯有通过购物中心才能产生行销推广的特殊效果，究其原因，一般的商店街不可能通过业种安排呈现商品群，没有提供顾客选择性购买的特性，无法使顾客完成愉悦、便利的购买行为，达到执行行销推广的有效方法。何况购物中心的业种安排特性可于执行过程中调整焦点。

## 购物中心管理合约的制定

在经营管理领域里，为使经营管理顺畅，许多合约的沟通、签定有极高的必要性，只有如此才能使签约双方都依约定的条件内容运作，以达到双赢的目的。合约签定的整体流程不但已成为经营管理成功的要件，也逐渐发展为专门的学问。经营管理领域最重要的合约，即是面对许多业种安排，招商，选定商店，业主与店东所必须签订的租赁契约。

（一）购物中心在原拟订业种中对确定参与经营的商店应作立场分析，自我评估项目有：

1. 从所安排的业种中，逐项评估最适合的项目。
2. 利用必需投入的租金、费用及公共设施使用费等成本分析，反算投入购物中心经营后的预估营业额。
3. 估算投资报酬率及其他衍生收益。
4. 规划参与购物中心经营后的发展流程，包括各项专业训练及各项发展基金的投入。
5. 投入购物中心经营的商店是否有特色，评估其他连锁有无整合调整营业方式的必要性。

## 6. 运用购物中心资讯，供研发利用。

购物中心的投资经营必须分摊庞大的经营管理成本，目的在于获得有效的资讯以供整体及个别经营者参考，作为调整、改善的依据。而无论生产商、进口代理商、总经销商或区域性、全国性经营者均可利用这些资讯，衍生许多强化经营理念的效果。

### （二）购物中心承租商店使用管理规则要点：

使用管理规则通常附于经营管理合约中，一则强调使用管理规则的重要性及其使用中应注意的重要项目，二则表示承租商店认同该使用管理规则并认真执行的意愿，结合获得经营使用权的限制条件，最终目的在于体现这些使用管理规则的重要性。其重要规则列举如下：

1. 一般性限制：不可任意招贴、附记及印制未经核准的记号和标志、加装天线、布蓬。在购物中心指定处粘贴广告文件亦需先通过主管部门核准。
2. 禁止易燃、爆裂物品，且必需同意总管理处为下列活动所支付的费用分摊：促销活动、共同费用、违反规定的罚款。
3. 承租人应迅速使其约定业种经营的商店进入状况，并对下列事件负立即报告责任：火灾、灾难、损害事件等。
4. 橱窗摆设及暂时堆置商品必需定时、定位，并指定货物进出门。
5. 务必依照规定处理废弃物。
6. 承租人必须维持商店油漆、装饰于最佳状况，呈现具吸引力的效果，并保持环境清洁、卫生，以免发生恶臭引来蚊虫、苍蝇。
7. 播放音乐应注意音量适当，不可有影响购物中形象及干扰临近商店经营的行为。
8. 员工车辆停放于指定的地点，不可占用顾客停车空间。
9. 展示窗及商店的照明设备应保持明亮。
10. 商业经营必须注重以客为尊，将高水准的商品及服务提供给顾客。不可有拍卖、破产大拍卖等不利于形象及不公平竞争的经营方式。
11. 不得装置机器设备影响建筑物安全及购物中心其他商店的正常营运。
12. 承租人不得采取投币式贩卖机器销售方式。
13. 承租人有准时缴纳租金及其他必要费用的义务，不得借故拖欠。
14. 承租人必须参加商店经营的组织，善终该组织约定的各种义务。
15. 承租人经营商店应依购物中心订定的营业时间，不可擅自开店、停止营业等。

### （三）购物中心目标管理要点：

购物中心招商、承租、签订合约的主要目的，在于达成购物中心目标管理，奠定经营成功的

基础，其要点如下：

(1) 建立顾客进入购物中心的第一印象。

(2) 推动购物中心重要的工作：

A、维护保养，增强观感，延长使用寿命，增加价值。

B、服务人员的素质与维护财产的安全。

C、节约能源，从采光设计构思开始及平常的节约使用。

(3) 软硬件服务品质维护、施行计划管理。

(4) 紧急事件管理。

(5) 财产维护保养。

(6) 培养专业素养。

1. 确认经营管理作业：

(1) 租赁契约，使用管理规划。

(2) 财产的查验：目的、要求、项目。

(3) 计划性工作执行情况。

(4) 成本预估。

(5) 预算执行及开发经营者交办任务的执行。

2. 评估：

通过事前规划、确定目标、事中执行及事后评估，调整经营方向及发展目标，达到预期的经营管理绩效，并积累经验，培养更专业的素养。

评估购物中心价值的方法

决定购物中心价值(Determining the Value of A shopping Center)

建立不动产的价值基于许多原因，包括取得财务借款吸引买主出售或衡量成长。

不动产价值的评定方式有许多种，传统的估价通常包含下列三种推演方式：

**重建成本估价法(Reproduction Cost)：**此方法的立论是将该购物中心所在土地先视为空地，评定其市场价值，而后加上重建类似购物中心所需的建造成本，减去可能折旧的总值。折旧估量是影响这种估价方式准确与否的关键，尤其是成立很长时间的购物中心，其价值可能因折旧的估量而存在认知上的差异，另外开发商所建立的商誉也难以纳入所考虑的因素。

**市场比较法(Market Sales Comparison)：**这种方法最为简易，为比较在近期内类似购物中心在附近区域的售价，标准比较的方式包括每一平方米建筑物的售价，然而这一评估方式最大

的制约条件是市场中经常缺乏可以进行比较的案例。

现金流量推估法(Cash Flow Analysis): 这种方法为推估该购物中心在其运营周期中或特定时段内将每年可能产生的净现金流量累计后的现在值, 现在值的含义是将每年净现金流量减去利息后直至预定时日的累计值, 但是其准确性则视预估品质与所使用折现率(Capitalization Rate)的合理性。

收入推估法—净现金分析(The Income Approach-Net Cash Flow Analysis)

计算营业净收入、应税收入及净现金收入的基本步骤:

- 1、决定购物中心整体租金收入减去空屋及其他租金损失。
- 2、将前述金额减去营运费用支出即是营业净收入(NOI)。
- 3、将营业净收入减去当期折旧额度及借贷利息支出即是应税收入。
- 4、应税收入减去按投资者税率的营业税、所得税即是税后收入。
- 5、税后收入减去借贷本金支出是已经支付的现金项目。
- 6、加回折旧(因其并非实际现金支付), 则为净现金收入。

简言之:

—营业毛收入

—营业费用支出

—营业净收入

—折旧

—利息

—所得税(营业税)

—借贷本金偿还

—折旧

—净现金流入

收入推估法—折现为现值(The Income Approach-Capitalization Into Value)

运用净现金流入的方法可以推估购物中心价值, 因为不动产本身是一个资本密集的产业, 其获利需要经过长期持有, 同前所述, 一个投资性的产品是将可能的收入转换成今天的市值(在预定的一段时限推估其收入的现值总合), 此程序称为折现(Capitalization), 它决定在公开市场上愿意支付不动产的金额(Capital Sum)以换取在未来持有时间内推估的净现金流量。而将收入转换成价值的系数称为折现率(Capital Rate), 它是一个百分比数字, 由风险折扣(Discount Rate)与资本回收报酬率(Capital Recovery)两者之比而成, 这一数字不包括

资本本身的通货贬值 或借贷服务费用，这一数字由市场力量经由谈判所获得，这一利率水准也受下列情况的影响：

- 不动产市场状况及不同的投资机会。
- 资本市场——在此市场，买卖双方在一起交易不同形式的长期金融商品(长期表示一年以上)，如股票、基金、 债券。
- 金融市场，包括各种形式一年期以下各式金融商品，而金融市场与资本市场间存在着互动的关系，通常越是 长时间才能获得的金钱表示其风险越高，也就是其利率水平应该越高，所以长期投资工具的利率及回收应比短期投 资工具要高。

净现金收入推估不动产价值的公式如下：

不动产价值(V)=净现金收入(Net Operating Income)/折现率(Capitalization Rate)

以下为一个简单的计算案例：

购物中心规模：100,000

购物中心土地成本：\$300,000

购物中心建筑成本：\$5,000,000

营业毛收入：\$11

营业费用：\$3

折现率：11. 75%

净现金流入：(营业毛收入减营业费用)

$(\$11/\text{sqft} * 100,000) - (\$3/\text{sqft} * 100,000) = \$800,000$

不动产价值(Value) =  $\$800,000 \div 11. 75\% = \$6,808,511$

这一不动产的市场价值是\$6,800,000

由于折现率反应的是市场的状况，购物中心价值将随不同地区的折现率而有所不同。

仔细的经营管理可以影响价格(What Careful Management Can Do to Affect Value)

在管理费用上，即使是很小的支出，经折现率调整后，在不动产价值上都将产生显著的影响。

举例来说，假设 公共区域管理费支出\$78,600，其中若仅有\$50,500 可以根据租约规定由承租零售商承担，若能将这一条款删除，其 差价为\$28,100 元，以 11%折现率计算，则表示购物中心的 市场价值将有\$255,455 的改善。

营收的经营管理(Income Management)

对购物中心经理人而言，如何实现最大净现金流入并且不影响购物中心长期生产力与竞争力就非常重要，购物 中心经理人对租赁契约的各项内容必须详细审视，包括：

- 租赁一般条款
- 税负及保险责任
- 租金减免与百分比租金
- 公共区域维护管理费用
- 承租户信用程度

对于长期承租契约可能的条款，下列各项内容应该进行进一步的审视：

- 重新确定有关税负的租金条款和其它搬迁税负
- 广告条款
- 租赁契约中止条款
- 管理费用分摊条款
- 基本净租金条款(包括一般租金、百分比租金、其它费用分摊)

购物中心经理人对于其它内容也须深入了解，包括：

- 当地零售市场的竞争性
- 社会、经济、政治及环境变化
- 特别重视承租零售商的销售能力、展示企划和广告行销理念。

#### 购物中心类型之客源范围

购物中心随着所在地商业条件与实质环境的变动，它们也必须不断地作出改变，因而使购物中心发展出许多具有特色的商场类型，然而，这些商场类型的分类方式，却也变得越来越复杂。购物中心类型的传统分类方式，是根据客源范围的规模大小而定，此一分类法，在过去的确可以有效地区分出购物中心的特性，但是到了现今，却增加了更多分类的评估条件，因为许多别具特色的商场形态，正是因这些特性，而建立其风格，例如：所在区位、招商的多样性、贩售商品的种类、零售型态的经营技巧、以及建筑实体的造型。这些各式各样的特性条件，构成一个全面性的分类矩阵，标示出各种可能会出现的商场类型，每一家购物中心，都可以根据其本身所符合的特性条件，在这个矩阵中，勾选出本身所属的商场类别。

#### 客源范围(Catchment area)

商场所服务的消费人口数量，界定了购物中心的等级，习惯上，简单地分成三个等级——(1)区域性(regional)或大型购物中心，客源范围的消费人数超过 10 万人次；(2)地区性(district)或社区性的购物中心，客源范围的消费人数至少 4 万人次以上；(3)地方性(local)或邻里性

的购物中心，客源范围的消费人数大约在1万人左右。根据每个等级的消费人数，商场所贩售的商品类型以及商店的形态，几乎是呼之欲出。典型的区域性购物中心，贩售种类齐全的各种设施以及耐用型商品(译注：如冰箱、汽车……等使用年限长的商品)，大约有二分之一的卖场空间，租给至少一家(有时候甚至可能多达五家)的『主力』商店(“Anchor”store)，或称之为『磁力』商店(“Magnet”store)——美国以百货公司为主力商店，英国则是以复合式开发案为之。在整个分类等级当中，另一个与前者互为极端类型的商场，是地方性购物中心，只提供美食、贩售日常用品，该类商场中，最重要的承租人是超级市场；然而，地区性的购物中心，则介于前二者之间，既贩售日常用品，也卖耐用型商品，以一家小型的百货公司或是一家百货行、甚至是一家折扣店作为核心店家。

目前仍在兴建当中的新购物中心的规模大小，正是一项很有用的指标，其意味着在某一段特殊期间里，各个客源范围等级的商场，彼此间相对成长率的变动。举例而言，从1967年到1987年间，美国每年都固定出现25家新开发的大型区域性购物中心，每一家最起码的出租卖场面积，大概都会超过37,000平方公尺。不过，在那一段时期里，新的大型区域性购物中心之总楼地板面积，在整个零售业开发总量中所占的相对比率，却持续地下滑，从1961年占总开发面积的31%、总开发商场数的5%，到了1987年，该类型的开发量只剩下占总开发面积的14%、总开发商场数的1%。另一方面，商场开发面积大约在930平方公尺到9,200平方公尺之间的小型购物中心，在这一段时期里，其相对的重要性却逐渐提高，相较于1967年当年内只开设了399家，到了1987年，当年的开店数已经高达1495家。

在英国境内，商场开发成长图与美国的情况有点不一样，1960-1964年与1980-1984年二段期间，算是大型商场开发案的开发行为相对而言较少的时期；相形之下，从1965-1979年间，商场总出租面积超过28,000平方公尺的大型购物中心的成长率，从占每年兴建完成的购物中心开发总量的1/4成长到11/3。英国的开发型态，在二次大战之后，出现一项有趣的特性，与美国的情况截然不同，这段期间所出现的五花八门的开发案，其平均的开发规模，急剧地越趋保守，从1960年代，各计划的平均开发规模约为17,000平方公尺，到了1980年代初期，下降到平均开发规模只剩下5,000平方公尺。

虽然，根据购物中心所在区位的客源范围的等级来分类的方式，仍有其重要性，但是，只依『区域性』、『地区性』、『地方性』等典型的分类项目，并不足以涵盖所有特殊的购物中心类型，许多购物中心必须仰赖消费市场上其他或更特殊的细分项目，来界定其类型。

## 区位

二次世界大战后，区位的选择出现戏剧性的对比，零售商场的开发，有的盖在既有的市中心

区，有的则盖在市 中心外缘的城郊地区，一望无际的大片绿地上，因而，区划出了城郊型(out-of-town)与市中心型(或都会型)二者之间的差异，这种分类方法打破了其他的分类方式。二者在造形上有所差异，同样地，进驻市中心区的商业业种，与 其他备选区位的业种，也有明显的差异性。

例如在美国与欧洲二地，某一些形态的商店，诸如：汽车百货店、电器用品店以及家俱店，皆大量地迁出市 中心地区，因此在市中心区，流行的时尚商品成为商店的主流业种。

#### 业种组合

过去二十年来，商场开发最戏剧性的发展之一，就是出现了新形态的业种组合，这种新的业种组合，与以客源 范围为分级基础的业种组合，完全不同。

在诸多新兴的业种组合形态中，最广为人知的，莫过于独门精品店型的购物中心，这种商场类型的业种组合， 的确可以适用的范围很广，但是却缺少典型区域性购物中心里最具主导性的『主力』商店。

独门精品店型的购物中心自从 1960 年代崛起以来，这一类的商场形态，已经衍生出许多的子类型，而且各自拥 有不同的建筑特性。游园风味的市集广场(Festival market place，也可称为节庆式的市集广场)，吸引了绝大多数的 观光客与休闲购物人潮，为了满足消费者的需求，其业种组合完全偏重于餐饮、礼品与新奇商品的供应商。虽然， 其座落区位多少有一点偏离传统购物中心选址的范围，但是，所谓地点较偏的开设地点，通常还是属于市中心商业 区的边缘地带，因此从这里可以连带吸引次要性的上班族客源。主题式或是『村庄式』的独门精品店型购物中心， 就是将游园风味市集广场作转型之后的一种类型，它也锁定了类似的观光市场，贩售类似的美食与礼品，但是在建 筑设计上，则以某一区域或某一时期的主题做为设计风格。不论是游园风味的市集广场，或者是主题式的独门精品 店型购物中心，二种类型绝大部份的案例，其开发区位都在水岸边。

另一种后来才发展出来的独门精品店型购物中心类型，称之为流行时尚型购物中心(fashion centre)，同样地， 它也吸引观光客与市中心商业区的办公族群，但是，该商场只有贩售高级或流行精品的精品店与商店。虽然该商场 中或许也有小吃街，但是食物贩售的店面，并不是该类型商场主要强调的特色。

#### 零售形态

由于早已意识到，不同消费族群之间的差异性与观念上的差别(用产业行话来说，就是『生活形态的区隔』)， 已经逐渐拉大，因应之道就是，新型态的购物中心特别在商品种类或行销手腕上，发展出各自的特殊风格。比方 说，流行时尚购物中心的概念，并不只适用在独

门精品店型购物中心身上，也可以运用在类似区域性购物中心的类型里，商场内有百货公司『主力商店』，还加上许多五花八门的较小规模店面，所有的店家皆是在高级的店面环境中，贩售昂贵的高级精品与流行商品。不过，同一位设计师的品牌，在折价店型(cut-price)或工厂直销中心(outlet)里，也以相当不同的手法销售。折价店型或工厂直销中心，都名列在1980年代美国发展最快速的几种新兴商场类型的排行榜之中。这二种类型的商场，同样都强调在成本上的竞争力，直营店型购物中心通常都倾向较大型的开规模，吸引区域性或观光客型的客源，而且由多家工厂直营的商店所组成；另一方面，折价店型购物中心则比较类似折扣店型的流行时尚购物中心，其所服务的客层反而是锁定住宅区的客源，而不是观光客型的客源。

实质的建筑形态

最后，我们来谈一谈，最近出现的几种特定的设计手法，已经变成几种独特的实质建筑类型，这些类型在各类不同的零售开发计划中，一再地被重复运用。最常被用来形容这几种基本类型的术语，即是：(1)露天式或室内式的购物中心，所指的就是购物中心空间围塑性的程度；(2)垂直型的购物中心，所指的是多楼层式的购物中心，购物者实际使用的垂直购物动线，是最重要的设计考量，尤其对于限制条件相当多的基地而言，这一点格外重要；(3)骑楼式或尺度较大的拱廊式购物中心，在这一类的商场建筑里，线性的、充满自然光线的中央空间，是商场最明显的型态特征；(4)采光大厅式的购物中心，围绕着一个主要的中央空间，发展出整体建筑造型。

总括而言，这些变数，创造了一个定义广泛的零售商场型态的类型学。

## 独门精品店型购物中心

独门精品店型购物中心(Specialy Centres)

回顾商场过去的发展沿革，似乎轻而易举即可归纳出第一代现代独门精品店型购物中心出现的缘由，这几个始祖案例，就是1960年代中期出现在旧金山水岸边的吉拉戴里广场(Ghirardelli, 1964年开幕)以及康那利商场(The Cannery, 1967年开幕)。相对于平凡无奇、千篇一律的新兴区域性购物中心，规划得就像是一个毫无特色的停车场，反观这两个商场，都具有风格特殊的老建筑物，位在极富吸引力的都市基地上，商场中充满各种有趣的小店，以提供更丰富的休闲娱乐、观光、户外饮食的乐趣。曾经有一段时间，城郊型购物中心完

全扼杀了全美各地多数位于市中心有特色老建筑物内小店家的生存空间，然而，这一类商场，在零售业中坎坷的发展命运，并不使某一些观察家灰心，他们比喻独门精品店型购物中心受欢迎的程度，就好比在十九世纪城市中，兴建一座公园般地广受民众青睐，犹如逐渐消失的都市空间所遗留下来的怀旧片段。

不过，独门精品店型购物中心里，集结了一群小本经营、有特殊风格的店家，在一个以非主流的零售商场机能规划手法所设计的特殊商场中经营，并不算是一个新的概念(此做法至少可追溯至十七世纪)，但是，该类型的商场，必须迎合消费市场上的特殊需求，尤其是提供新奇、高级的商品。该类型所提出的真正全新的概念，是其所诉求的消费市场，以及采用的建筑空间形态，在短短数年之内，这些商场就各自发展成几种主要的独门精品店型购物中心。

### 2. 3. 1 游园风味的市集广场(Festival Marketplaces)

这两个旧金山案例所有的开发潜力，十年后，终于在波士顿的法尼尔厅市集广场开幕时(Faneuil Hall Marketplace, 1976年开幕)，大放异彩，该市集广场重新翻修了位在波士顿港边、原为十九世纪市有批发市场的三栋平行的长条型石造建筑物，提供大约5万平方公尺的面积，做为商店、餐厅、办公室以及附属设施空间使用。由于这座首创的『游园风味的市集广场』(也可称为节庆式市集广场)，是如此地成功，因此后来就沿用这个专用术语，来特别指称本案，以及该案开发商詹姆士·劳斯(James Rouse)与建筑师班哲明·汤普森(Benjamin Thompson)后来所设计开发的商场计划。劳斯与汤普森对于波士顿案的特色，相当自豪。在刻意筛选过的承租商组合中，招商对象里中小型的当地自营商，比全国性的连锁商受欢迎；贩售小亭、饮食区、店面单元的配置，创造生动活泼的户外空间与热闹的室内空间；新、旧建筑物都用简洁的建筑手法处理，以做为衬托丰富多样的商品陈设的背景。劳斯公司与班哲明·汤普森建筑师事务所，后来也将这些规划原则，应用到许多相当成功的游园风味市集广场的开发计划上。巴尔地摩的港湾广场(Baltimore Harborplace, 1980年开幕)、曼哈顿南街海港(South Street Seaport)的17号码头(pier 17, 1985年开幕)、迈阿密的湾畔市集广场(Bayside Marketplace, 1987年开幕)、杰克森谷的杰克逊谷码头(Jacksonville Landing, 1987)，都是从汤普森发明的亭篷式建筑物为原型，所演变出来的设计，这些案例充分说明了，法尼尔厅案的成功，并不是只靠历史建筑的特殊气氛。这些计划也都位在水岸边，靠近市中心的商业区。

游园风味市集广场的大获成功，使各地群起仿效。在伦敦中央区，柯芬园(Convent Garden, 1980年开幕)历史性市场建筑的设计手法，就不同于法尼尔厅，因为观光游客的喜好，会

强烈地影响到独门精品店型购物中心的成败。詹姆士·劳斯也参与开发的雪梨达令港港滨节庆市集广场(Habourside Festival Markets, 1988 年开幕), 在店家组合与 水岸区位方面, 比较接近典型的劳斯/汤普森商场模型, 该案也大受民众的欢迎。

詹姆士·劳斯于 1979 年从劳斯公司退休, 不久之后, 他又成立了另一个新的机构。企业基金会(Enterprise Foundation), 继续贯彻他从零售业开发中所激发出来的都市更新理念。基金会附属的开发公司-企业开发公司 (Enterprise Development Company, 简称 EDC), 在许多规模较小的城市开发游园风味的市集广场, 然而, 其中部份 商场以及其他案例所面临的开发难题, 也使人们开始了解游园风味的规划公式并不是成功的万灵丹, 诸如: 密西根 州火石市(Flint)的水岸商场(Waterside Pavilion, 1984 年开幕)、俄亥俄州托利多市(Toledo)的码头畔商场 (Portside, 1985 年开幕, 译注: 托利多为俄州西北部一城市, 濒伊利湖)、维吉尼亚州瑞奇蒙德市(Richmond)的第六 街市集(Sixth Street Market, 1985 年开幕)以及维吉尼亚州诺弗克市(Norfolk)的水岸市集(Waterside Market)等等, 这 些购物中心都开在居住人口达 20 万人到 40 万人之间的城市, 它们的经验告诉我们, 在这种规模的都市里开设一家游 园风味式的商场, 既没有同等规模的就业人口来弥补观光人潮的不足, 亦缺乏辅助性的观光焦点---例如: 为巴尔地 摩港吸引大量观光人潮的国立水族馆以及马里兰州立科学中心---因此, 这些商场成功的可能性就越来越渺茫。不 过, 根据传闻, 企业开发公司曾经在密西根州的一个 5 万人口的小镇---战斗溪(Battle Creek), 开发过一个这样的案子 ---迈坎利商场(McCamly Place, 1985 年开幕), 听说该案自开幕以来, 商场进驻率一直维持在 90%以上, 同时也成为振兴市镇中心的利器。

### 2. 3. 2 主题式购物中心(Theme centres)

如果游园风味式市集广场的概念, 只算是第一代独门精品店型购物中心吉拉戴里广场与康那利商场所衍生出来 的一个发展方向, 那么, 独门精品店型购物中心还有其他几条发展路线。数年后, 旧金山港边的 39 号码头(Pier 39, 1978 年开幕, 译注: 即是我们常称的渔人码头), 走出了另一种发展风格, 人性尺度、多变化的人行空间、沈 浸在往日情怀的怀旧设施、各式各样特殊的新奇店家, 这些吸引卖点, 在此都被更加发扬光大。在 39 号码头中, 美 食小店与以观光客为诉求之小店的店家组合, 相当类似较早期的开发计划, 新盖的三层到三层楼高、贴木瓦的建 筑物, 唤起人们对于过去蜿蜒散落在旧金山湾畔的老渔村的记忆, 成为休闲购物的设计主题。旧金山湾对岸的奥克兰 水岸, 出现另一个类似的 主题式独门精品店型购物中心---杰克伦敦村(Jack London Village, 1975 年开幕, 译注: 杰克伦敦为作家, 写过『海狼』、『白牙』等著名小说), 该商场真的从加拿大育康地区(Yukon, 译注: 加拿大西 北

部地区)进口作者曾住过的原木小屋，做为商场木建筑群的主题特色，商场中的木建筑群，围塑着一个有游泳池、绿意盎然的中庭。

拥有滨临水岸的绝佳地点，从商场宽大的回廊、小桥、平台、阳台，都可以眺望周围与下方的景色，简单的规划架构，发展出来的不规则建筑细部---39号码头的线性村庄街道，以及杰克伦敦村的集中式村庄广场---这二个开发案，可说是最佳代表范例，充分说明从1970年代到1980年代之间，美国许多城市所开发的主题式独门精品店型购物中心。这些主题商场的配置，通常都相当松散，以各种时期的区域性建筑式样为主。因此我们会发现，圣地亚哥的海港村(Seaport Village)，混杂着维多利亚式的旧金山风格以及传统的墨西哥形式；麻赛诸塞州噶伦市(Salem)的派克瑞码头(Pickering Wharf)，则是模仿新英格兰渔村的风格；圣荷西的加州梅乾场商场(Prune Yard)以及拉斯维加斯的第一西方广场商场(The Plazas, First Western Square, 1980年开幕)，就像一座田园风格的西班牙风格的美式牧场；洛杉矶港圣派卓市(San Pedro)幅员广大的欧卡港口村商场(Ports OCall Village)，则结合了新英格兰海岸与美国南北战争前南方建筑的风格。

某一部份主题式独门精品店型购物中心，其规划并不直接投观光客之所好，而是针对当地市场的需求，结合餐厅、礼品店、流行商品店，有时候还包括一群业务相关的专业办公室。举例而言，加州康科特市的柳林商场(The Willows, 1976年开幕)，就是一个这样的实例，它提供了新兴、快速发展住宅区的生活所需，因为戴博洛山脉(Diablo Range)的丘陵，将这些住宅区与奥克兰及旧金山既有的购物中心阻隔开来，而且在木瓦建筑夹道林立的村庄街道的尽头，设有一家小戏院。

某几家这一类的购物中心，利用某些建筑式样来设计独门精品店购物环境的想法，有点像将地区性餐厅的特色，扩大延伸到外面的公共区域。比方说，维吉尼亚州阿灵顿(Arlington)的水晶地下村商场(Crystal Underground Village, 1980年开幕)里，一条购物街穿越集合办公大楼开发案的广场地下层，沿着地下街的美食区，用丰富多样的建筑风格装饰店面---与地面层商业建筑的严肃风格，形成极大的对比。虽然该商场的主题设计手法与一般的不同，但是，水晶市的独门精品店型购物中心与重要的市中心开发案结合为一体，以服务来到中央商业区办公与观光的人口为主，可说是最近开发的诸多商业计划的典型代表，也因而发展出另一种俨然不同的独门精品店型购物中心形态。

### 2. 3. 3 都会型独门精品店型购物中心

集中在一起的独门精品店，为了满足都会区消费者复杂的品味，并提供比露天街道更舒适的人行购物环境，终于从十九世纪有玻璃天窗的长廊商场中，找到最理想的商场造型。在二

二十世纪末叶，独门精品店以类似的集群配置，终于在垂直型的采光大厅中找到最合适它们的商场造型。这些采光大厅空间，在过去通常设在都会区里，开发强度高的基地上的地下火车站的地面层或是办公大楼的地下层。与前文讨论过的观光型或休闲娱乐型的独门精品店型购物中心大不相同，这一型的独门精品店型购物中心以贩售高级、流行的商品为主力，通常属于复合机能开发案的一部份，并扮演整个开发案公共门厅的角色。

本类型的开发案例大概最多出现在蒙特娄，在那里第一代多楼层式、室内型的购物中心，就成为几栋办公大楼的底层基座，例如：美利谷广场(Place Ville Marie, 1963年开发)；自此之后，就陆续出现大量有采光大厅式的独门精品店型购物中心，这些商场位于办公大楼下方，并连通

## 购物中心管理事项与重点

购物中心的营建规模与复杂程度比传统商场及百货公司要高许多，且招商的业种、业态差异极大，因此其管理模式与管理要点也不尽相同，开发商势必在此领域投入更多的精力、降低未来的营运成本，才能在这场购物中心的大战中争取主动。

### 一、管理工作的分类

管理工作牵涉的事项及专业领域范围很广，大至建物及设备，小至花草树木的维护，均为各领域的专业工作，非一般开发商所能独立承担，其中部份工作甚至需要委托专业公司来协助，以下仅就一般常见的管理项目分类列举如下：

#### (一) 建物硬件与设备管理

##### 1、建物管理：

- 装修工程管理(公共空间改装)
- 建材定期维护、保养和更新
- 建物防水设施定期检验
- 外墙、主要隔间墙的使用管理
- 紧急逃生通道与逃生梯维持畅通

##### 2、设备管理：定期保养、测试、一般故障排除、例行使用操作演练

- 空调设备(冷却水塔、管线系统等项目)

- 运输设备(电梯、货梯、扶梯、电动步道等)
- 消防设备(紧急照明、洒水、消防箱、灭火器、逃生器具)
- 机械停车设备与管理监控设备
- 照明设备(一般照明与特殊照明)
- 安全监控
- 广播系统(含紧急播音系统)
- 电讯系统
- 电气设备
- 紧急发电机、紧急排烟机等
- 给排水管线系统
- 污废水处理设备
- 电子显示版、电视墙、招牌
- 其它特殊用途的设备

(二) 厂商管理:

- 1、合约管理(分类保存、到期更换、合约内容变动或纠纷处理等)
- 2、商品管理(进出货管制、限销商品查核、退换货处理等)
- 3、营业人员管理(服装、仪容、上下班时间等)
- 4、营运配合管理(促销活动的配合)
- 5、进撤柜管理(进撤柜商品与设施装备清点、场地移交等)
- 6、装璜设计与施工管理

(三) 营运管理:

- 1、收支管理(营业费、租金、管理费的分担计算等)
- 2、POS 系统管理(含人员操作培训)
- 3、进出货管理
- 4、仓库使用管理
- 5、营业范围管理
- 6、营业人员检查
- 7、营业时间管理

(四) 行销活动配合管理:

- 开幕活动管理(仅一次)

·经常性或季节性活动管理

·临时性或特别活动管理

·单店促销活动管理

（五）服务性作业管理：

1、清洁管理

2、保安全管理

3、服务管理

4、停车管理

5、年度安检准备与改进

6、紧急事故应变与平时演练

二、管理费计算需考虑的计价项目

管理费的项目相当繁多，虽然向租赁厂商收取时可能仅以概括的金额列举，但实际发生的费用却需要罗列清楚，以免运营后入不敷出，届时若要再向厂商补收，可能造成纠纷甚至诉讼，负责者不得不慎！

（一）公共用电：

1、基本用电(契约容量)

2、空调用电：空调主机、风车、冷却水塔

3、运输设备用电：扶梯、电动步道、客用电梯、货用电梯

4、公共照明用电

·楼梯间、电梯间照明

·公共厕所、走道、服务区

·美食区公共座位区

·公共停车场照明

·室外广场照明

·外墙照明

·公共招牌照明

·室外景观照明

5、其它杂项电费

·停车管理监控系统及通风用电

·保全监控系统用电

- 公共广播系统用电
- 电气系统用电
- 美食区共用厨房排烟用电
- 给水、抽水马达
- 污水处理设备用电
- 水池喷泉用电
- 每日清洁器具用电
- 举办活动的临时用电(可能有大量的照明、音响用电)

(二) 公共水费:

- 1、清洁维护用水(日常清洁、外墙清洗、水塔储水池清洗等用水)
- 2、厕所用水
- 3、景观维护用水(植物浇灌)
- 4、水池喷泉用水
- 5、冷却水塔用水

(三) 清洁费:

- 1、清洁设备及用品购置费
- 2、公共区域清洁费
- 3、美食区清洁费
- 4、停车场清洁费
- 5、废弃物处理清运费
- 6、污废水处理费
- 7、特殊清洁费
- 水塔、蓄水池清洗(每年 2 次)
- 外墙清洗(每年 1-2 次)
- 消毒费(每年 3-4 次)
- 高空灯具、金属建材清洁(每年 1-2 次)
- 采光罩、帷幕墙、薄膜构造清洁 (每年 1-2 次)

(四) 设备器材维修费及更新:

- 1、空调主机、风车、冷却水塔
- 2、电梯、扶梯、电动步道

- 3、消防设备(药更新)
- 4、机械停车及管理监控设备
- 5、公共照明器具
  
- 6、安全监视设施
- 7、广播系统(喇叭及电路维护)
- 8、电讯系统
- 9、电气设施
- 10、紧急发电机、紧急排烟系统
- 11、污废水处理设备
- 12、公共招牌、电子看板
- 13、中央监控室设施维护
- 14、清洁机具

(五) 建物维修费:

- 地坪维护更新
- 厕所设施
- 墙面(内、外墙)
- 楼梯及扶手
- 屋顶防水
- 各类门窗保养维修

(六) 景观设施维护:

- 水池、水景
- 树木、植栽、草坪

- 指引标示设施
- 公共座椅
- 艺术陈列品
- 公用圾垃桶

(七) 人事费用:

- 行政管理人事费

- 保全人事费
- 设备设施保养人事费
- 会计服务人事费
- 楼管人事费
- 清洁人事费

(八) 停车场管理费

三、管理费的项目

一般开发商在计算管理费时，可能只注意经常性的支出费用分担，但却容易忽略设备的保养维护与更新费及厂商特殊需求所增加的额外费用，兹列举下列项目以供参考：

(一) 需定期专人维护保养的设备项目如下：

- 空调设备(主机、风车、风管需定期清洁，压缩机需添加冷煤)
- 电梯、扶梯、电动步道除保养维护外需定期接受主管单位检查
- 消防设备与紧急应变相关设备需定期测试，灭火器需定期更换，并接受主管单位检查
- POS 系统的维修频率非常高(主要因人为操作不当)
- 照明设备的灯泡更新
- 高空灯具的清洁维修费用较高
- 机械停车设备
- 停车监控管理设备
- 美食区的排烟设备油污清除
- 广播系统与电讯系统
- 景观设施、维护

(二) 需大型修缮或更新的项目与年限(见表)

项 目 年 限

空调设备 15-20 年

升降机设备 约 15 年

电器设备 10-15 年

消防、给排水等管道 10-15 年

电动卷门类 约 10 年

停车设备 8-10 年

屋顶防水更新 5-10 年

外墙重新油漆修饰 5—10 年

消防系统更 3 年

店铺隔阂 3 年

铁件油漆 2-3 年

(三) 因各店特殊需求可另行收费的项目

1、停车场使用费的分担(部份主力厂商停车需求较高, 需另外收取费用)

2、广告招牌使用费(需独立招牌、悬挂布旗、空飘气球等)

3、电视墙、电子看板使用费

4、需特殊用电的厂商:

·高科技电子游乐设施(电压稳定性、震动、噪音)

·大量冷冻食品业(便利商店、餐厅等)

·大量使用电器烹调的餐饮业(麦当劳等速食业)

·电脑电器贩卖业

·糕点、面包烘焙店

5、需特殊照明、音响的表演活动

6、专用电梯、电扶梯使用费

7、独立仓库租

8、单店独立保全费(设备另计)

9、公共空间临时租借费

四、招商条件与规划设计、施工及管理相关事项

招商人员对预定招募的厂商所提出的任何非常态性需求需特别注意, 因该条件可能影响未来施工成本, 必须适度反应至租金或管理费上。

1、是否需要特殊用电? 独立电表?

2、是否需要专用空调? (空调主机、冷却水塔设置位置? 楼板荷重、通风散热、设备吊装空间、回风机排水等 问题均需考虑)

3、是否需要专用厕所? (设置位置与化粪池的距离, 管线的泄水坡度是否足够?)

4、是否需要专用停车位? (停车位数量与管制问题)

5、是否需要专用播音系统?

6、是否需要专用货梯、电梯、电扶梯、电动步道? (设置费用高、空间及动线均需检讨)

- 7、是否需要专用独立广告招牌？(若为落地式，需预埋安装基座螺栓、建管法令问题及整体景观问题)
- 8、是否需要特殊防震、隔音设施？(如影城，防震、隔音设施成本非常高)
- 9、是否会制造噪音与振动？(游乐场、CD店)
- 10、是否需专用仓库进卸货空间？(如IKEA、家乐福等量贩系统)
- 11、是否会制造大量废弃物？
- 12、是否需要特殊保全系统与金库？(银行、珠宝金饰店)
  
- 13、是否需要特殊高度及柱跨距？(影城、量贩店、生活亲子馆)
- 14、如为餐饮业是否需要排、滤抽烟？污废排水是否需要截油？是否需要专用厨房？是否需要公共座位？是否需要瓦斯？
- 15、是否需要游泳池或戏水设施？(俱乐部，须滤水设备、加温锅炉、特殊结构与荷重考虑、特殊防水处理等 配合作业)
- 16、营业时间能否与卖场配合？(影城、PUB、DISCO等业种营业时间特殊，需要考虑保全、厕所使用、停车、进出动线等)

## 五、结语

以上所述管理相关工作看似复杂，但实际执行时的复杂性与难度尚不止于此，尤其未来的购物中心将大量引进国外新型或特殊店，势必造成更新的管理问题与需求，因此如何建立有效、经济的管理系统，确实是未来购物中心发展的一大课题。

## 摩尔购物中心 MALL 的各种模式及各自特点（上）

对笼统的购物中心的具体分类：

一、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：

- 1、物业型购物中心：又分 A、物业型购物广场 SHOPPING PLAZA/SQUARE/CENTER、  
B、物业型摩尔购物中心 MALL。

A、物业型购物广场：一般由大房地产商开发建在市中心黄金地段，实行的是租赁制。特点：面积一般在 5 至 10 万平方米左右，由于面积还不够大，故其定位还必须突出某一目标 顾客群体，所以入驻的业态一般不兼备即业态业种的复合度不够（通常定位于高端市场，大 租户以高级百货为主，许多业态没有引入），还称不上真正的摩尔购物中心 MALL。

B、物业型摩尔购物中心 MALL：又称普通摩尔购物中心 MALL，普通摩尔的物业所有者 一般不进行零售经营，而是将场地出租给专业零售商，委托专业管理公司进行管理，实行所 有者、管理者与经营者的分离。优势互补，既可保证和提高管理水平，又可使摩尔以一个统 一的社会形象面对消费者，同时由于摩尔内的各零售商分别经营自己的产品，可以充分展示 自己独特的品牌形象和经营风格。这种购物场所的组织和构造形式，包含着一种促销思想， 即要让消费者在购物场所尽可能停留较长时间。普通摩尔购物中心 MALL 由大房地产商按 MALL 的要求设计开发建在市中心黄金地段或城郊居民聚居区，实行的是租 赁制。特点：面 积比购物广场大许多，一般在 15 至 30 万平方米左右；业态业种的复合度 高度齐全，一般为全 业态全业种经营。

但建购物中心容易，管理购物中心难。一个大规模购物中心的正常运行，首先要求事先 策划设计的成功。美国购物中心除了事先策划外，还实行专业化的管理。管理主体可能是房 产所有者，也可能是房产所有者聘请的专业化商业管理顾问公司。把购物中心管理简单地视 为物业管理或是商业管理都是错误的。它几乎是一门边缘学科，物业管理与商业管理的交 织。购物中心管理者不仅要保证水、电、暖、空调等设备的正常运转，周围环境的整洁与安全，还应该知晓店铺经营知识，为各零售商提供信息服务和有参考价值的建议，更重要的还 在于进行统一的促销活动，负责把顾客引进店中来。购物中心不是集贸市场，管理者也绝 不是仅收租金的地主，他必须保证入租的客户具有完美和大体一致的形象，从而保证他们能 赚取理想的利润，否则哪有租金给你呢！故很多物业型购物中心的经营管理方面由专业购 物中心管理公司负责。如台湾的多家购物中心（如京华城）就是聘请新加坡的专业购物中心管 理公司管理的。

物业型购物中心在东南亚的香港、新加坡等地发展的很多， 其代表有：香港时代广场、 海港城、太古广场、又一城，新加坡义安城 Ngee Ann City、莱佛士城 Raffles City、威士马

广场 (Wisma Atria)、先得坊 Centre Point, 菲律宾马尼拉 GLORIETTA PLAZA 和香格里拉广场 SHANGRILA PLAZA, 马来西亚吉隆坡刘蝶购物中心(LOW Yat Plaza)、燕美购物中心 (Imbi Plaza)、乐天购物中心(Lot 10), 泰国曼谷世界贸易中心 (World Trade Center)、暹罗广场 (Siam Center)、River City、The Emporium, 台湾的京华城、中华城、台茂购物中心、厦门 SM 城市广场。海外的著名 SHOPPING PLAZA/SQUARE 一般都只租不售, 以便保持购物中心自身的品牌形象和管理力度。

国内的代表有: 香港九龙仓投资的: 上海时代广场、北京时代广场, 香港和记黄浦投资的: 上海梅龙镇广场、北京东方广场, 香港嘉里投资的: 上海嘉里不夜城、北京国贸中心。

国内的物业型购物中心除少数较成功外, 很多面临着三个困境。困境之一: 客流不旺。诸多大城市开业的纯物业型购物中心都面临客流不旺的灾难, 走进购物中心给人以萧条冷清的感觉, 顾客象看画展一样浏览各个专卖店, 真正掏钱购物的人不多, 稳定的回头客就更少了。困境之二: 租户难求。纯物业型购物中心采用招租方式经营, 就是开发商把店铺或摊位出租给零售商。因而租金是开发商的重要利润来源。要取得稳定而理想的租金, 必须找到信誉好的零售商。但是, 购物中心建成后常常遇到招商难题: 期待的零售商他不来, 而想来的又不想要。我国的专业店和专卖店本来就数量少、质量低, 使购物中心没有充足的选择余地。外国专业店和专卖店倒是成熟化了, 但又不一定适合中国目前的消费状况; 有些虽然适应了, 但在中国又不一定有营业执照。困境之三: 管理乏力。购物中心里常有上百个所有权独立的零售商, 应通过统一管理来树立购物中心的整体形象。但是, 购物中心的管理比百货店管理难度大得多。面临的问题诸如所有零售商是否接受统一收银, 是否接受统一营业时间, 是否接受进行统一的促销行动等。如果协调无效, 就会损害购物中心整体形象, 使顾客失去光顾的兴趣。

## 2、百货公司型购物中心:

由大型连锁百货公司发展或扩建而成。面积一般在 10 至 15 万平方米左右, 由于面积还不够大, 故其定位也还必须突出某一目标顾客群体, 入驻的业种一般很齐备但业态的复合度还不够 (通常定位于高端市场, 以自己的百货公司为主, 虽然百货公司自身的超市一般也很大 很有特色, 但一般没有引入大卖场、家具城、玩具反斗城大卖场等业态), 仍称不上

真正的 摩尔购物中心 MALL。但随着百货公司型购物中心不断扩建及兴建 2 馆/别馆等，不同业态也正 被引入百货公司型购物中心内，迈向真正的摩尔购物中心。如亚洲最大的百货公司型购物中心--新光三越百货台南新店，面积达 16 万平方米，引进了几乎所有的业态，已经称得上真正 的摩尔购物中心 MALL 了。

百货公司型购物中心比纯物业型购物中心有一定的优裕性。体现在百货公司由于信誉佳、客户关系多、营销促销管理水平高；故招租招商较容易，且业绩一般也较佳。其代表 有：台湾远东百货集团的大远百购物中心、台湾新光三越百货的台南购物中心和台北信义 2 馆、东京高岛屋百货、汉城乐天百货总店，内地的代表有：北京庄胜崇光 SOGO 百货、上海 第一八佰伴商厦、武汉广场等。

### 3、连锁摩尔购物中心 MALL：

由专业的连锁购物中心集团开发并经营，特点：自营比例较高（50%至 70%左右）。连锁摩尔购物中心是指：由专业连锁购物中心集团开发并经营，自营比例较高（自营百货公司、超市、影城、美食城等），业态业种的复合度极度齐备，商品组合的宽度最宽深度最深，定位于家庭（全家/全客层），能满足全客层的一站式购物消费和一站式文化、娱乐、休闲、餐饮享受的特大型购物中心。专业连锁购物中心可解决购物中心的招租难题，可迅速实现购物中心的全面开业，且管理促销的力度和号召力比普通购物中心高许多。对我国而言，由于国内的商品的品种和各类专卖店只有国外的 30%左右，购物中心的招租就更难，所以专业连锁购物中心是一种值得推广的购物中心经营模式。但专业连锁购物中心的经营管理的要求和难度比其他业态更高，且国内仍没有出现专业连锁购物中心；所以最好能引入外资的专业连锁购物中心集团。如菲律宾的 SM SUPER MALL 集团（自营 SM 百货公司、SM 超市、SM 影城、SM 玩具反斗城大卖场、SM 美食城）和 ROBINSONS 集团（自营 ROBINSONS 百货公司、ROBINSONS 超市、ROBINSONS 影城、ROBINSONS 玩具反斗城大卖场）、泰国正大集团的 THE MALL 集团（自营易初莲花超市）、马来西亚金狮集团属下之百盛购物中心（自营 百盛百货公司和超市）。

## 摩尔购物中心 MALL 的各种模式及各自特点（下）

七、按摩尔购物中心的外观分类：

1、美国式简洁的外立面，粗看如同特大型仓库或工厂：如菲律宾 SM MEGAMALL、厦门 SM 城市广场、美国 MALL OF AMERICA。

2、童话般的欧洲古城堡式外立面：如台湾的台贸购物中心、菲律宾 ROBINSONS

3、豪华高贵的现代派，如同特大型百货公司：如上海正大广场、台北京华城、菲律宾 ROBINSONS PLACE、菲律宾 SM ASIA-MALL、菲律宾香格里拉 MALL

4、分散的多个商业建筑组成的建筑群：如香港黄浦新天地、菲律宾 TUTUBAN CENTRE、菲律宾 FILVEST SUPERMALL、宁波天一广场

5、购物乐园式的摩尔：如韩国汉城乐天乐园世界内的 LOTTE 摩尔(乐天百货集团投资)

6、交通综合枢纽--换乘式综合摩尔购物中心，具有内地特色的购物中心

7、美国式的小型购物中心：如青岛佳世客 JUSCO

8、附带写字楼的摩尔：如北京百盛、北京新世界中心

## 商业街的规划设计

我们给珠江做了很多项目。珠江的项目大多都有商业街，他们把商业街作为一种聚集人气的手段。住宅和商业是互相支撑的，以前的商业街可能是出于配套的考虑，因为住宅小区有这方面的需要。但广东更注重人人皆商，小区下面一定要有底商，商铺也很好出租。

这种底商档次一般不高，但一应俱全，商业非常普及。北京的高档楼盘大都规定不让餐饮业进去，实际上餐饮业也是小区配套需要的一部分。随着北方的经济发展，北京商铺的发展现在基本可以标志着北方经济水平的提高。

### 商业街空间的限定和功能的划分

商业街不是简单的概念，更不是简单地把一条街道两边做成店铺就完了。每个人对空间个性都会产生一种感受，每个不同的广场、街道也都有自己的个性，怎样能够让消费者对购物环境有一种良好的感觉？这就需要建筑师进行精心地设计。

现在中国处于反映了经济的大爆发时代，特别强调气派，建筑设计也是如此。很多大商厦，远看很雄伟，但缺乏人情味，不是很好的购物环境。王府井大街经过改造以后，四、五十米宽的大尺度，购物的人只能顺着边走，不愿走之字形来回过到马路对面购物。过去王府井是老店街、名店街，每家店千姿百态，现在变成一眼看过去就是像政府办公大楼的几栋大厦，没有人的尺度感。现在开始慢慢地进行改善，马路中间围起一小块咖啡座，几个凳子，几个雕塑小品，试图在辽阔的广场尺度上做出一点人情味。其实这些东西在原来的规划设计中就应该考虑到。商业街要特别强调平易近人，这样才能吸引人来。尺度作为建筑用词，尽管尺寸是固定的，但小的尺度更能让人觉得很舒服、很亲切。柏扬讲过美国的尺度体现的是马路非常宽，汽车非常宽，楼房非常高，好像是给巨人、神用的。亚洲是鬼的尺度，主要是香港、东京的楼房非常高，给人非常压抑、狭窄的感觉。欧洲是一种人的尺度，小镇、小桥流水都很有人情味。所以尺度舒适应该以欧洲的商业街、步行街这种模式，而不是像美国那种自大自狂的尺度。

现在商业街的外观设计已经不仅仅建筑材料，包括用装饰材料、灯箱广告，干花、灯饰、招牌等各种各样的软性装饰，目的是为了营造繁华感和商业氛围。商业街的细部处理，跟业态定位、店铺档次有关。每个商业街应该有自己的个性，而不是千篇一律，做餐饮酒吧一条街和国贸品牌店不应该采用同一种手法。

### 建筑设计的三个层次

在我们的设计理念中，认为建筑设计应该有三个层次：第一个层次是宏观的外观造型。从很远的地方可以看得 到建筑的天际轮廓线，强调可识别性。第二个层次是我们通常所说的立面设计，讲究横、竖线条。第三个层次就是 细节的精细设计，国内的设计基本达不到这个层次。人们对商业建筑感兴趣的是装修装饰层面上的设计，如建筑材 料、楼梯扶手、墙上吊灯等，对跟人发生亲密接触、亲密对话这个层次的设计基本做不到。越大的项目越容易做得 宏观上气派，微观上粗糙。

作为一个建筑，发展商如果分别委托不同的公司来做整体规划、建筑设计、景观设计、店面设计，这就造成在 结合点留下了很多空白。现在的整体的发展趋势，就是多方面设计的整合最后达到最佳效果。现在新出的几个楼 盘，像珠江国际城、天津万科水晶宫这几个项目的共同点，就是把景观、规划、建筑、装修整合得非常好，在结合 部分出彩，尤其是对底层近人的部分。建筑装修上可以采用很多非建筑语言，比如装饰布、广告、旗帜、水景等都 成为店铺设计的一部分，装饰材料上有很多软化的倾向，都是可以出彩的地方。

#### 如何操作商业地产设计

在商业地产设计方面，首先要明确开发者、使用者和消费者之间的关系。商业地产跟酒店设计比较相似，酒店 设计发展商应该先把酒店管理公司找好，是喜来登集团，假日集团，还是国内的锦江集团，每一个集团都有自己的 管理规定，应该按照他们的要求去进行设计。开发商不是自己使用店面，而是要卖给主力店，必须按照主力店的要 求去设计。

如果是做购物中心方面的商业地产，发展商应该找一些专业的商业顾问公司，目的是明确商业态的特点和具体 的操作方式。每个项目都有自己明确的市场定位，应该以高度专业化的方式进行操作，由专业顾问公司代理或者策 划、招商。如果做普通商业街的商铺，发展商可以自己操作，但在市场判断上可能还会存在风险。有的商业只是住 宅区的配套，商业亏盈并不要紧，只要大型住宅项目卖火就可以。社区配套中有没有餐饮决定硬件如何设计，有的 几万平米的大商业，里面有一条食街，装修气氛特别好，但没有足够的通风排烟设备，经营受很大影响。

在整个合作过程中，发展商、投资商是最大的投资方，也是最大的风险承担者。整个操

作应该以专业的态度去进行，有钱、有权不等于有专业技术，否则最后项目卖不掉要砸在自己手里。有个广告人曾举过一个例子，主人买一条狗看家护院，夜里听到外面有动静，到底是主人出去叫还是狗出去吠？答案很简单，当然是狗出去叫，因为主人不是学这个专业的。地产开发也是这样一个道理，重视专业顾问机构很重要。同时也应该选择专业的建筑设计单位。许多的商业项目设计得不伦不类，经营使用阶段出现很多问题，特别是硬件方面的问题，如楼电梯分布不合理，店铺价值差异太大，厕所不够或找不到。这样的问题都很难补救，给发展商或经营方带来的损失可能远远超过一次性的设计费用。所以应该慎重地选用有商业项目专长的设计师。同是甲级大设计院，可能专长完全不同。正如医疗机构中口腔医院和妇产医院的专长天壤之别。商业地产操作的核心是通过策划、规划和设计使项目升值。全凭发展商是否有远见卓识。不同的发展商对建筑设计的重视程度和支付水平不同，实际上反映了有人把设计看作消费，有人把设计当作投资。那么建筑设计质量是否影响项目回报呢？大家心中自有答案。

#### 商业街建设的战略、战术研究

市场消费需求的巨变直接导致了零售业交易方式的变化，随着生活水平的提高和生活观念的变化，消费者开始注重包括产品因素在内的“整体服务质量”，与此相应，他们越来越以一种“机会成本”的意识对购物活动做出价值判断，他们希望在单位时间内能尽可能多的行使商品选择权、自主决策权，在这里，顾客对商品价值的评价日益转化成为一种对“时间价值”甚至“生命价值”的考虑了。为了顺应这种消费潮流，自然而然产生了网上购物这种交易方式，中国迅速掀起了一股电子商务热潮，但是电子商务的发展要受到诸如人口素质、基础设施、传统消费观念、网络支付机制等多方面的制约，难以在我国这样的发展中国家达到普及水平。然而我们说，即使以上制约电子商务的瓶颈问题得到了解决，网上交易仍然无法代替其他诸多零售业态，因为判断一种现代商业业态在某个国家或地区是否有发展前途，关键是看其是否适应了当地消费者的生活方式与购物方式。现在很多情况下，人们并不是为了购物而购物，他们渴望与人交流、受人尊敬，甚至希望以某种独特的方式参与到商品的销售、服务乃至设计、生产的全过程（或其中的某个环节）之中，从而在获得商品使用价值的同时，得到一种颇具意味的体验。

网上交易很显然无法满足人们的这种需求，而商业街则不同，当你携同你的家人、朋友到商业街去逛一逛时，你不仅仅可以满足自己的多方面购物需求，还可以亲自体验商品，与商

品真切切的接触；与认识的或不认识的人 相互交流；感受商业街那浓浓的商业气氛。另外商业街适应了现代家庭“一站购齐”（one&nbsp;nbsp;stopping）的消费心理，又因汇集了众多层次的专卖店与各种服务项目，而有比较灵活的市场反应能力，可以提供全面服务，满足了人们多样化的生活需求，成为消费者购物、娱乐一体化的场所，符合我国未来的消费发展趋势。因此我们只能把网上购物作为一种交易方式，即一种销售渠道，而不能成其为一种零售业态，更不可能成为人们日常的一种生活方式，即使在网络充斥着整个社会的 e 时代，商业街的魅力依然难挡。

### 一、商业街的定义、特点及分类

什么是商业街？商业街就是由众多商店、餐饮店、服务店共同组成，按一定结构比例规律排列的商业繁华街道，是城市商业的缩影和精华，是一种多功能、多业种、多业态的商业集合体。其特点主要有以下几个方面：1.功能全。现代商业街至少应具有购物、餐饮、休闲、娱乐、体育、文化、旅游、金融、电信、会展、医疗、服务、修理、交通等 15 项功能和 50~60 个业种，现代商业街要力争做到“没有买不到的商品，没有办不成的事”，最大限度地满足广大消费者的各种需求。2.品种多。现代商业街是商品品种的荟萃，如北京西单、王府井和上海南京路，作为国际大都市的商业街，不仅要做到“买全国、卖全国”，而且要有比较齐全的国际品牌，既是中国品牌的窗口，又是国际名牌的展台，把民族化与国际化有机地结合起来。3.分工细。分工细、专业化程度高，是现代商业街的重要特色，现代消费已从社会消费、家庭消费向个性化消费转变，要求经营专业化、品种细分化，商业街除了少数几个具有各自特色的百货店以外，其余都由专门店、专业店组成。4.环境美。商业街的购物环境优雅、整洁、明亮、舒适、协调、有序，是一种精神陶冶、美的展现和享受，突出体现购物、休闲、交往和旅游等基本功能。5.服务优。服务优是商业街的优势和特点，除了每一个企业塑造、培育和维护自己的服务品牌，推进特色经营外，要突出商业街服务的整体性、系统性和公用性，提高整体素质、维护整体形象、塑造整体品牌。

综观现在各种商业街，大致可以分为三大类：

1.中央商业街。中央商业街一词是大都市商业发展到一定程度的产物，西方国家比较早的采用了这种提法，如美国纽约的曼哈顿、日本东京的银座等均被冠之中央商业街的称号，但中央商业街的内涵究竟是什么，至今没有明确的、权威的界定。可以说，一个真正的中央商业街必须是这个城市的商务功能核心。从一般意义上讲，作为中央商业街要具备以下几个特征：第一，商业特别发达。这里所说的“商业”不能作狭义的理解，而是泛指一个具有综合性功能的区域。它不仅涵盖了一般的零售业和服务业，并且包括金融、贸易、信息、展览、

娱乐业、房地产、写字楼及配套的商业文化、市政、交通服务等设施，是一个大商业的概念。第二，有较高的社会知名度。像上海的南京路、北京的王府井、香港的中环、纽约的曼哈顿第七大道等都在区域经济活动中起着举足轻重的作用，甚至影响着世界经济的发展，其社会知名度要明显高于其它地区的商业中心。第三，中央商业街的功能要辐射整个城市而不是仅在某一地区某一范围内发挥作用。换句话说，中央商业街应是一座城市的开放窗口，它是整个城市经济和商业发展的中枢，是南来北往的客流集散地，特别是搞商务活动的人都必须前往的地方。第四，中央商业街应位于城市的黄金地段。地价和土地的利用率最高，交通极为便利，人流、车流量最大，建筑物高度集中，有现代化的市政、信息环境、对国际跨国公司有巨大的吸引力。

2.地区商业街。与中央商业街相比较，还存在地区性的商业街，即分布在各个居民住宅区、主干线公路边、医院、娱乐场所、机关、团体、企事业所在地的商业繁华街道。二者有明显的主从区别，概念不能相互混淆。相对中央商业街而言，地区商业街的主要特征是：第一，地区商业街的总体规模小，它以零售业为主，是简单的商业组合，其功能比较单一。比如，超市、百货公司、仓储商店等，其活动范围局限在有限的商圈内。第二，地区商业街是一种社区化消费场所，不是辐射整个城市的行为。

3.特色商业街。商业特色街即是在商品结构、经营方式、管理模式等方面具有一定专业特色的商业街。分为两种类型：一是以专业店铺经营为特色。以经营某一大类商品为主，商品结构和服务体现规格品种齐全、专业性的特点，如文化街、电子一条街等。二是具有特定经营定位。经营的商品可以不是一类，但经营的商品和提供的服务可以满足特定目标消费群体的需要，如老年用品、女人用品、学生用品等。在我国现阶段，特色街已经取得了长足的发展，在很多地方都形成了各种具有特色的商业街，如北京的隆福寺商业旅游文化街、华龙街餐饮娱乐一条街等。这些特色街，或汇集名人故居、酒吧餐馆，以观光休闲美食见长；或荟萃世界名品，以展示流行提高生活品味为特色。幽静的小路，婆娑的树影，摇曳的灯光，舒适的环境，专、特、精的经营方向，现代与传统交相呼应，散发出浓郁的城市型文化休闲气息。

## 二、商业街在我国发展的必要性

随着我国经济的成长壮大，居民消费水平的提高，休闲与购物相结合的“一站式购物”（one &nbsp;step &nbsp;shopping）将作为一种全新的购物理念，逐渐被人们接受。今天，当我们注意到消费者在购买选购商品时对购物场所的选择已在摒弃单个购物场所意识，而具有“街”的意识——即卖点是否集中、能否“一站终点”，是否有充分的消费选择权时，当我们

对我国未来经济的成长壮大充满信心时，便不难发现这点。而这又是商业街迅猛发展的重要支撑点。

顺应着这种新的消费潮流，1999~2000年，商业街与购物中心（shopping&nbsp;small）迅速热起来，从商业街和购物中心大量共有的相同遗传基因判断，二者具有明显的血缘关系，他们的社会作用、功能、经营结构是共同的，都是在为商业服务业企业集中营造一个更理想、更舒适的经营环境；都是商业服务业多种业种、零售业多种业态的有机组合体；在店铺数量上，都是以专卖店为主、大型商场或超级市场为辅；都可以满足人们购物、餐饮、休闲、观光、娱乐、健身等多种需要；由于集吃、住、游、购、娱多功能于一身，二者都可以成为商业与旅游业的黄金结合点。中国为什么有商业街的生存空间呢？

这是由于中国的特殊国情决定的，一是因为中国轿车没有发展，人们不可能骑自行车或挤公共汽车经常到仅有一家购物中心的郊区购物；二是因为中国人骨子里有一股浓烈的怀旧情结，中国的古都、古城、古镇很多，商业街动辄上百年、几百年历史，它是民族工商业神采飞扬、精英荟萃之地，它有太多的名人遗迹、历史典故、神话传说，是鲜活的“清明上河图”，shopping&nbsp;small虽然光鲜亮丽，但无法具有商业街的历史厚重感和传统文化的穿透力；三是中国人天生爱热闹，每逢节假日城里人爱逛街，乡下人爱赶集，位于市区繁华地带、集购物、休闲、娱乐、餐饮、观光于一体的商业街必然成为本地人、外地人的最佳选择；四是因为商业街不仅仅是承载人们购物的场所，它是城市的“名片”、“客厅”，是城市改造大局中的一个棋子，而城市改造的背后则矗立着市长们提高城市竞争力的巨大决心，某种程度上反映着商业发展繁荣的程度，进而体现着一个城市的整体形象，有的甚至成为招商引资的“龙头项目”。

可以这样说，商业发展到今天提出了商业街建设，这是商业经营者自觉或不自觉地进行错位竞争的一种表现，是市场由同类重复、无序竞争向理性竞争、有序竞争发展的一种表现，既是对中心城市原有商业资源的一种整合，也是商业向更高级阶段发展的一种准备。既然在我国商业街具有如此大的魅力，那么我们应该如何着手去建好一条商业街呢？我们必须从战略和战术两个方面加以考虑。战略即商业街的市场细分和市场定位问题，战术即在建商业街的过程中采取的具体方针，如到底是政府行为，还是企业行为；其管理模式究竟是怎样的；应采取什么样的业态组合以及在建设过程中的具体问题，如交通、服务设施等等。

### 三、商业街建设的战略研究

任何商业街在建成之前，都应该进行恰当的定位。商业街市场定位，是根据消费者的数量、需求、偏好以及购买力的不同，对各种类别，层次的消费者进行细分，以确定该商业街的

规模、经营门类及商品档次等。由于不同年龄、职业、文化层次的人在购买心理和需求层次等方面存在着很大的差异，使得商业街市场定位的成功与否并不以决策者们的主观意愿为转移，而是通过消费者的购买状况反映出来。所以，成功的市场定位应建立在对消费者及其消费行为认真分析的基础之上。

企业在对商业街定位之前，首先应该认真分析为之服务的那个顾客群的人口特征，了解各人口因素在消费中所产生的影响，并充分了解市场，注重商店的布局、商品档次的搭配与消费者需求相吻合，并定期了解消费信息，对定位不当之处及时进行调整，否则将会浪费有限的资金及空间。

#### （一）消费者群体目标对象的选择

消费者群体目标对象的选择，指的是一条商业街消费者主体的界定，也就是一条商业街所能吸引到的、在商业街内有消费意愿的消费者群体。不同的商业街所应考虑的消费者群体是有所差异的，不进行细分容易使市场定位偏离主体，而如果对所有的消费者都进行考虑，又浪费人力财力。所以应选择消费者主体进行分析。分析消费者主体，应该考虑商业街的地理位置及商品设置两个主要因素。从地理位置因素来看，市中心的商业街可以在较广区域的人口中再进行细分，而较偏僻地区的商业街，就应着重选择该商业街所能辐射到的一定区域的人口。

从商品设置的角度来看，以日用品为主的商业街应重点考虑周围居民的人口因素，而以耐用品为主的商业街，其辐射区域就要大得多。通常人们在购买日用品之前，更多考虑的是交通便利因素，大多愿意就近购买；而当购买耐用品之时，就更看重产品的质量与信誉，所以对交通便利因素考虑得少一些。如果商业街的产品设置多为年轻人追求、喜爱的用品，那么决策者应重点分析年轻人的消费心理及变化趋势；同样，如果商业街内流动人口比重较大，决策者们就应该在这一部分人口群体的消费需求上多花精力。总之，不同的商业街其消费者主体的界定应有所不同，对消费者进行细分有利于市场定位的成功及资金的合理安排。

#### （二）商业街市场定位所应考虑的消费者因素

1. 消费者的数量。一定数量的消费者是建成一条商业街的先决条件，也是确定一个商业街规模大小的基础。市场规模的大小由那些有购买欲望并且有支付能力，同时能够接近商品或劳务的现实购买者与潜在购买者决定，如果现实购买者与潜在购买者越多，市场规模就越大。而这些购买者数量的多少自然也决定于人口状况。在人均消费水平已定的条件下，人口数量越多，增长越快，市场规模就越大。所以人口数量因素，应成为商业街规模确定必需考虑的因素。

2.消费者的性别、年龄结构。随着人们生活的日益提高，性别、年龄的不同在消费中所体现出的差异越来越明显，不同性别年龄结构的人在购买力、消费心理及消费层次上的差异是很大的。一般讲，年轻人购物较容易有冲动、攀比的倾向，购买商品注重的是外表、款式及时尚，在购买前所作的思考较少，同时由于年轻人的收入相对较低，对商品档次的追求无力过高；而中年人的消费心理就较为成熟，对服装的需求量也比年轻人有所下降，对于商品更注重质量与品牌，持币待购现象比较普遍，有一定的购买潜力。同时，不同年龄段的人口，在耐用品消费上所体现的差异性更大。不同性别的消费者在消费中的差异主要体现在消费心理的不同上，女性较之男性，在购物上更为谨慎、细腻和爱美。在大城市中，女性购买服装、化妆品、鞋袜等商品的比例要明显高于男性，在一些城市设置“女人街”也正是充分利用了这一特点。决策者们在为商业街定位之前，应充分考虑以上因素，不仅要分析消费者中各性别年龄段人口所占比例，还要对未来各年龄段人口数进行预测，注意下一阶段的变动趋势，不断调整，才能取得成功。

3.消费者的职业特征。不同职业的人所处的工作、生活环境及收入水平差异较大，反映在消费上，也会形成较大的差异。如果把从事不同职业活动的人按脑力劳动者和体力劳动者粗分为两大类的话，我们可以看出，脑力劳动者的想象力和联想力较丰富，审美意识强，他们比较注重商业街的外观造型、橱窗陈列、色彩搭配等，对产品的追求注重品牌和内在质量。随着市场经济体制在我国的确立，在分析人口特征时，应兼顾不同单位类型的劳动者在需求中表现出的差异。一般而言，在外资企业工作的职员，工作节奏较快，自由支配的时间很少，所以他们购买商品的目的性较强，易出入固定的购买场所。另外，由于所处环境的关系，他们多追求高档名牌产品，女性对服装、化妆品及首饰的需求量较大。对这类消费者应体现出商品的新风格、新款式，时髦商品可以首先在他们身上展示出路。

4.消费者的文化程度构成。消费者的文化程度构成，是人口素质中的一个重要部分，对商品需求的影响相当明显。人们的市场需求随人口文化结构的变化而不断变化。文化素质较高的消费者对文化消费等发展资料的市场需求相对较大，而文化程度构成较低的阶层，即使收入水平与知识分子阶层相当，其消费的重点往往仍停留在吃、穿、住等消费资料上。对于一个城市而言，由于一些历史原因，使得城市中不同地理区域内的居民及工作者的文化层次不同，进而也形成了消费的差异性，决策者们在商业街市场定位之前，应充分了解到这一因素。同时需要注意的是，同样是大学及以上的人口，在业与不在业的人相比，他们的消费层次是不同的。比如大学生虽然在消费品位上有较高追求，但其收入状况大大约束了消费行为，这也是在大学周围较少能形成高档商业街的缘故。

5.消费者的收入状况。消费者的收入，是影响消费构成和消费水平的重要因素，因而应成为商业、企业在商业街定位时考虑的重点。总的说来，收入高的消费者，他们的消费水平也较高，在面对同类商品和类似的商品时，往往会选择质量好而价格较高的商品。相反，低收入者就不具备这种消费能力。消费者的收入，也是市场规模大小的一个重要的测量器。

#### 四、商业街建设的战术研究

##### （一）商业街建设应是企业和政府的珠联璧合

商业街是城市化的必然产物，是城市商品交易最活跃的场所，是市容市貌中最繁华、最绚丽的景观，是推销一个城市时最引人注目的门面，就好像名片，不管真实情况如何，制作精美的名片终能带来更多的机会，为了提升城市形象、加强城市竞争力，一些自发形成的老商业街立即被列入改造的规划，在资金上予以安排，商业街在很大程度上自然而然成了一种政府行为。这也许具有一定的合理性，因为商业街它本身具有很多特殊性，如它的所占地一般是城市的中心地带；在建设方面有很强的规划性；有大量的公共设施存在等等，这就要求必须有一个非盈利性的机构对商业街实施统一规划、建设和管理，才能使商业街形成独特风格、环境优美、秩序井然的良好气氛，逐步形成人气、商气两旺的局面，如果完全以对待某种具体零售业态的态度对待商业街，那么这种商业街建设得绝对没有价值。

于是在“城市的名片”思想的指导下，大规模的改造或兴建开始了，对象是“街”，目的是诸如“漂亮”、“洋气”这样的审美价值，而其间所依赖的也是建筑或城市规划方面的专家。工程结束后的验收表明：达到了城市美容的目的，但街道所赖以生存的商业氛围却没有相应的增强，巨额的投入并没有迎来更多的消费。而作为商业街，“商”之不存，“街”将焉附？既然是“商业”街，那它就绝对离不开市场的检验，商业街不是造出来的，而是市场选择的结果，建设商业街要尊重市场规律，它归根到底是一个商业问题，而不是城市建设问题。追溯商业街的起源，都是市民经济的产物，私营小业主靠着勤奋和机敏在商业街上立足，市场机制在其中扮演主要角色，经营不佳的企业自然被市场淘汰，而商家为了保住在黄金地段上的位置，也会绞尽脑汁，迎合顾客的需求，在今天中国的商业街上，这种机制存在吗？所以企业应是商业街的绝对主体，政府的职能仅仅是“引导”企业去发挥商业街的总体优势，并且这种职能也有让位于民间资本的趋势，如在广东新会就出现了一条由民营企业出资改造并冠名的商业街——悦洋商业街，这条商业街全权由企业规划，并从事日常管理，然后将一部分利润以地租、税收的方式回报给政府。

但是对于一些老商业街，它的历史文化遗产非常丰富，如果全部交给企业去开发，由于商业街地处黄金地段，地价和获准进入的成本都非常高，从利益最大化的角度考虑，企业会尽

量扩大建筑面积和容积率，以降低每平方米所分摊的建造成本。对于整条商业街的协调问题，比如老商业街的传统风貌与现代设施的关系，则在考虑的倒数之列。因此，商业街改造后，往往面目全非，高楼大厦代替了小门脸，现代商场排挤了老字号，一派欧美情调，民族特色荡然无存，2000年定海古城的灰飞烟灭，就是一个很好的例子，这时候，政府的干预则显得至关重要。

## （二）管理模式上要不断创新

现在，我国商业街的管理模式大致分为三种：委托制，在管理办下设监察大队，受政府相关职能部门的委托，对街区道路、公共设施、户外广告、卫生绿化等进行综合管理，如上海南京路步行街；抽调制，从政府各机关部门抽调人员，合署办公，综合执法管理，成立由宣传、技监、工商、物价和辖区负责人参加的管委会，如南京市湖南路商业街；物业管理制，成立物业管理公司，靠向商家收取一定的管理服务费维持正常管理工作，并协助相关职能部门维持街区的正常管理秩序，如深圳市东门商业街。笔者认为物业管理制是一条值得探索的新路子，我国住宅区和写字楼的物业管理已经有了成功的经验，而把这种模式引入商业街的管理，目前还处于尝试阶段。

## （三）各种类型商业街侧重点应各有不同

中央商业街作为一个城市的中心地带，是城市的“代言人”，它承载的不仅仅是商业功能，还有展示城市个性特色的功能，因此在建设、改造过程中最忌讳的就是对文化的漠视，对城市历史的否定；地区商业街作为一个社区的纽带，应以其无限的亲和力取胜，与周遭的环境、人文融为一体，强调“三民”方针，即“便民”、“利民”、“为民”。认真分析周围居民的消费特征，进行准确的市场定位，如美国纽约百老汇大道之所以集中了众多的豪华商店、餐馆、旅社、影剧院、音乐厅和博物馆，成为世界最大规模商业街，主要是缘于纽约市600万有极强购买力的人口；专业商业街作为某种商品或某类人群消费品的集合，要做到各种品牌、规格、档次的齐备，要在人们脑子里形成一种共识，即当我要买这种商品时，首先想到的就是这条街。

## （四）业态、业种组合要合理，各种功能要配套

如何对商业街业态业种进行合理的规划引导，是商业街管理的一大课题，也是规划建设的大问题，因为商厦不管是政府开发还是私营企业兴建，最终都是分散卖或租给中小业主，如果事先没有合理的规划和引导，难于形成商厦的主业和特色，很容易造成商品“千店一面，单调雷同”的局面，并难以形成规模效应，甚至相互影响，降低整个商业街的档次。中心商业街业态应以专业店、专卖店、百货业为主，地区商业街应以便利店、超市为主，特色街应

以专卖店、专业店为主，各商业街在业种上应有零售业、餐饮业、大众娱乐业、通讯服务业（电话亭、座椅、医疗设施、酒店等）。根据调查，最佳的业种搭配为：零售业占 65%，餐饮业占 20%，大众娱乐业占 10%，通讯服务业占 5%。

#### （五）注意整体风格的营造，与城市风格浑然一体

对于世界上任何一个大城市来说，其发展有它的独特性，长年累月聚集起来就构成了城市的个性，这是一个城市的灵魂所在。商业街的建设必须注意保护和继承城市所拥有的历史、人文和文化传统，使其成为城市整体建设的一个组成部分。商业街区的形成都具有历史缘由和大众逐渐认可的过程，规划建设中应尽量避免使用推倒重建的方法，否则商气会大损。商业街的古老历史文化遗址，在改造建设中应更好的融入新的规划中，使传统与现代相结合。

另外，还必须注重突出城市主调，与城市风貌浑然一体。如北京环故宫的几个商业街，从其发展演进看，虽接紫禁城，但都未为突出自己、炫耀自己而干扰古都的城市主调与风貌。这些商业街建筑的平均高度、体量、格局以及建筑的形制、色彩等诸方面，都注意到都城的文化特色，构造出一种独特的氛围，并与古都风貌浑然一体，相得益彰。给人的印象是，京城里的商业街，说不上显赫华贵，但有股子大家风度，透着北京文化的那种厚度和迷人的魅力。

#### （六）注重细节的魅力，交通方便，购物环境优美

商业街改造必须考虑配套设施的建设，如停车场、公共厕所、垃圾收集点、休闲广场、演出舞台、绿化景观、街头小品、广告设施等等，如果配套设施跟不上，势必造成难以弥补的遗憾，也给商业街管理带来相当大的麻烦。从垃圾桶、座椅、花盆、电话亭到休闲广场，所有细节都要经过精心设计，强调整体风格的一致性，同时，又要通过这种“一致性”展现出“个性”，即该商业街的独特卖点。

交通问题向来是商业街建设的一个难点问题，主要表现在交通与流通的矛盾关系上，一方面交通带动流通，另一方面，流通又限制了交通，商业街往往车流、人流停留率特别大，特别是人们逛街、购物，要往返穿行一条繁忙的城市“公路”，人为造成交通和商业的“打架”。从西方国家的实践检验看，解决这一问题的主要做法就是商业的岛区化，即“人与车的分离”——把商业活动区域从汽车交通的威胁下解放出来，兴建步行街。现在，在我国也迅速掀起了一股步行街热，笔者认为这种做法，尤其对于中心商业街来说是非常值得提倡的，它不仅解决了人车争路的问题，让人们在没有车辆的商业街上安心地购物、休闲，让车流在没有行人的道路上畅快地奔驰，还可以使人们在一个没有汽车尾气的干净环境下购物，这

符合绿色消费的大趋势。但是，如果没有交通把人流带到步行街，步行街建设得再好也没有用，因此，步行街应该在交通交汇点的附近，或和主要交通干道平行，并在附近配有一定量的停车场，这是步行街繁华的一个重要条件。另外，针对有的步行街过长问题，可以配备一些具有步行街特色的非机动车辆供人们在疲惫时乘坐。也可采取在一定的时间段对公交车开放的做法，即半封闭管理，如北京的王府井、中山孙文路、广州等地步行街，都采用这样的管理办法，大大减轻了对周边道路的压力。

## 商业街建设的战术研究

### （一）商业街建设应是企业和政府的珠联璧合

商业街是城市化的必然产物，是城市商品交易最活跃的场所，是市容市貌中最繁华、最绚丽的景观，是推销一个城市时最引人注目的门面，就好像名片，不管真实情况如何，制作精美的名片终能带来更多的机会，为了提升城市形象、加强城市竞争力，一些自发形成的老商业街立即被列入改造的规划，在资金上予以安排，商业街在很大程度上自然而然成了一种政府行为。这也许具有一定的合理性，因为商业街它本身具有很多特殊性，如它的所占地一般是城市的中心地带；在建设方面有很强的规划性；有大量的公共设施存在等等，这就要求必须有一个非盈利性的机构对商业街实施统一规划、建设和管理，才能使商业街形成独特风格、环境优美、秩序井然的良好气氛，逐步形成人气、商气两旺的局面，如果完全以对待某种具体零售业态的态度对待商业街，那么这种商业街建设得绝对没有价值。于是在“城市的名片”思想的指导下，大规模的改造或兴建开始了，对象是“街”，目的是诸如“漂亮”、“洋气”这样的审美价值，而其间所依赖的也是建筑或城市规划方面的专家。工程结束后的验收表明：达到了城市美容的目的，但街道所赖以生存的商业氛围却没有相应的增强，巨额的投入并没有迎来更多的消费。而作为商业街，“商”之不存，“街”将焉附？既然是“商业”街，那它就绝对离不开市场的检验，商业街不是造出来的，而是市场选择的结果，建设商业街要尊重市场规律，它归根到底是一个商业问题，而不是城市建设问题。追溯商业街的起源，都是市民经济的产物，私营小业主靠着勤奋和机敏在商业街上立足，市场机制在其中扮演主要角色，经营不佳的企业自然被市场淘汰，而商家为了保住在黄金地段上的位置，也会绞尽脑汁，迎合顾客的需求，在今天中国的商业街上，这种机制存在吗？所以企业应是商业街的绝对主体，政府的职能仅仅是“引导”企业去发挥商业街的总体优势，

并且这种职能也有让位于民间资本的趋势，如在广东新会就出现了一条由民营企业出资改造并冠名的商业街——悦洋商业街，这条商业街全权由企业规划，并从事日常管理，然后将一部分利润以地租、税收的方式回报给政府。

但是对于一些老商业街，它的历史文化遗产非常丰富，如果全部交给企业去开发，由于商业街地处黄金地段，地价和获准进入的成本都非常高，从利益最大化的角度考虑，企业会尽量扩大建筑面积和容积率，以降低每平方米所分摊的建造成本。对于整条商业街的协调问题，比如老商业街的传统风貌与现代设施的关系，则在考虑的倒数之列。因此，商业街改造后，往往面目全非，高楼大厦代替了小门脸，现代商场排挤了老字号，一派欧美情调，民族特色荡然无存，2000年定海古城的灰飞烟灭，就是一个很好的例子，这时候，政府的干预则显得至关重要。

## （二）管理模式上要不断创新

现在，我国商业街的管理模式大致分为三种：委托制，在管理办下设监察大队，受政府相关职能部门的委托，对街区道路、公共设施、户外广告、卫生绿化等进行综合管理，如上海南京路步行街；抽调制，从政府各机关部门抽调人员，合署办公，综合执法管理，成立由宣传、技监、工商、物价和辖区负责人参加的管委会，如南京市湖南路商业街；物业管理制，成立物业管理公司，靠向商家收取一定的管理服务费用维持正常管理工作，并协助相关职能部门维持街区的正常管理秩序，如深圳市东门商业街。笔者认为物业管理制是一条值得探索的新路子，我国住宅区和写字楼的物业管理已经有了成功的经验，而把这种模式引入商业街的管理，目前还处于尝试阶段。

## （三）各种类型商业街侧重点应各有不同

中央商业街作为一个城市的中心地带，是城市的“代言人”，它承载的不仅仅是商业功能，还有展示城市个性特色的功能，因此在建设、改造过程中最忌讳的就是对文化的漠视，对城市历史的否定；地区商业街作为一个社区的纽带，应以其无限的亲和力取胜，与周遭的环境、人文融为一体，强调“三民”方针，即“便民”、“利民”、“为民”。认真分析周围居民的消费特征，进行准确的市场定位，如美国纽约百老汇大道之所以集中了众多的豪华商店、餐馆、旅社、影剧院、音乐厅和博物馆，成为世界最大规模的商业街，主要是缘于纽约市600万有极强购买力的人口；专业商业街作为某种商品或某类人群消费品的集合，要做到各种品牌、规格、档次的齐备，要在人们脑子里形成一种共识，即当我要买这种商品时，首先想到的就是这条街。

## （四）业态、业种组合要合理，各种功能要配套

如何对商业街业态业种进行合理的规划引导，是商业街管理的一大课题，也是规划建设的大问题，因为商厦不管是政府开发还是私营企业兴建，最终都是分散卖或租给中小业主，如果事先没有合理的规划和引导，难于形成商厦的主业和特色，很容易造成商品“千店一面，单调雷同”的局面，并难以形成规模效应，甚至相互影响，降低整个商业街的档次。中心商业街业态应以专业店、专卖店、百货业为主，地区商业街应以便利店、超市为主，特色街应以专卖店、专业店为主，各商业街在业种上应有零售业、餐饮业、大众娱乐业、通讯服务业（电话亭、座椅、医疗设施、酒店等）。根据调查，最佳的业种搭配为：零售业占65%，餐饮业占20%，大众娱乐业占10%，通讯服务业占5%。

#### （五）注意整体风格的营造，与城市风格浑然一体

对于世界上任何一个大城市来说，其发展有它的独特性，长年累月聚集起来就构成了城市的个性，这是一个城市的灵魂所在。商业街的建设必须注意保护和继承城市所拥有的历史、人文和文化传统，使其成为城市整体建设的一个组成部分。商业街区的形成都具有历史缘由和大众逐渐认可的过程，规划建设中应尽量避免使用推倒重建的方法，否则商气会大损。商业街的古老历史文化遗址，在改造建设中应更好的融入新的规划中，使传统与现代相结合。另外，还必须注重突出城市主调，与城市风貌浑然一体。如北京环故宫的几个商业街，从其发展演进看，虽接紫禁城，但都未为突出自己、炫耀自己而干扰古都的城市主调与风貌。这些商业街建筑的平均高度、体量、格局以及建筑的形制、色彩等诸方面，都注意到都城的文化特色，构造出一种独特的氛围，并与古都风貌浑然一体，相得益彰。给人的印象是，京城里的商业街，说不上显赫华贵，但有股子大家风度，透着北京文化的那种厚度和迷人的魅力。

#### （六）注重细节的魅力，交通方便，购物环境优美

商业街改造必须考虑配套设施的建设，如停车场、公共厕所、垃圾收集点、休闲广场、演出舞台、绿化景观、街头小品、广告设施等等，如果配套设施跟不上，势必造成难以弥补的遗憾，也给商业街管理带来相当大的麻烦。从垃圾桶、座椅、花盆、电话亭到休闲广场，所有细节都要经过精心设计，强调整体风格的一致性，同时，又要通过这种“一致性”展现出“个性”，即该商业街的独特卖点。

交通问题向来是商业街建设的一个难点问题，主要表现在交通与流通的矛盾关系上，一方面交通带动流通，另一方面，流通又限制了交通，商业街往往车流、人流停留率特别大，特别是人们逛街、购物，要往返穿行一条繁忙的城市“公路”，人为造成交通和商业的“打架”。从西方国家的实践检验看，解决这一问题的主要做法就是商业的岛区化，即“人与车的分

离”——把商业活动区域从汽车交通的威胁下解放出来，兴建步行街。现在，在我国也迅速掀起了一股步行街热，笔者认为这种做法，尤其对于中心商业街来说是非常值得提倡的，它不仅解决了人车争路的问题，让人们在没有车辆的商业街上安心地购物、休闲，让车流在没有行人的道路上畅快地奔驰，还可以使人们在一个没有汽车尾气的干净环境下购物，这符合绿色消费的大趋势。但是，如果没有交通把人流带到步行街，步行街建设得再好也没有用，因此，步行街应该在交通交汇点的附近，或和主要交通干道平行，并在附近配有一定量的停车场，这是步行街繁华的一个重要条件。另外，针对有的步行街过长问题，可以配备一些具有步行街特色的非机动车辆供人们在疲惫时乘坐。也可采取在一定的时间段对公交车开放的做法，即半封闭管理，如北京的王府井、中山孙文路、广州等地步行街，都采用这样的管理办法，大大减轻了对周边道路的压力。

#### 【参考文献】

- [1]郑时龄，等.城市空间功能的提升与拓展[J].城市规划汇刊，2000，（1）.
- [2]刘念雄.环境魅力与社会活力的回归—欧美以购物中心更新旧城中心区的实践与启示[J].世界建筑，1998，（6）。
- [3]甄明霞.步行街：欧美如何做[J].城市问题，2001，（1）.
- [4]王晨.商业街总动员[J].中国商贸，2001，（1）.
- [5]梁建勇.后百货时期商业街的整合与发展[J].中国商贸，2001，（5）.

## 中美两国购物中心发展比较

35年以前，在美国也只有很少的购物中心。而今天，美国的购物中心已超过46000家，平均每个人有超过2平方米的零售面积。如果用同样的比例来计算，中国将有12.5万家购物中心，约合超过20万平方米的零售面积。

现在，美国的店铺已经太多了，但对中国来说，消费者也需要很长一段时间才具有像今天美国消费者那样的购买能力。我们在这里只是说明将来中国可能会需要多少零售面积。

再来谈一谈资金的情况。建设购物中心需要大笔的资金，一方面是建设将来租给零售

商的建筑物，另一方面，停车场、照明系统、交通、上下水系统等等，都要花费大量的资金。在美国，地产发展商从地产投资基金中获得可观的资本。个人（或机构）投资者通过购买地产投资基金的股票，从而间接地拥有地产项目。而直接购买或出售地产并不容易，需要律师、项目报告、工程师等繁杂的手续。

上市公司的股票可以很容易购买，所以在美国的一些无力直接购买地产的投资者采取投资地产基金的方式，间接获得地产。从地产基金的分红，政府只征收一次税，而其它行业，公司和个人要分别交税。

Kimco 公司，是美国最大的购物中心所有者。在 1991 年成为上市的地产投资基金公司，当时整个地产投资基金大约有 60 亿美元。今天已达到 2000 亿美元。Kimco 公司刚刚上市时，市值大约为 2.46 亿美元，现在已达 50 亿美元。

在 1991 年 1000 美元的投资，连同分红部分的再投资，到现在已达 8124 美元。

Kimco 公司在美国 50 个州中的 40 个州有投资项目，在加拿大和墨西哥都有购物中心业务。它所拥有和投资的购物中心达 687 家，总面积超过 1000 万平方米。

在美国，资金通过地产投资基金进入购物中心、写字楼、公寓以及其它不动产项目中，使这些项目得到良好的资金支持。

世界上其它一些国家，如新加坡也采用了类似的法律规定，香港也采用了地产投资基金的做法。

在中国采取类似地产投资基金的一些做法是非常重要的，通过这种途径，资本可以自由流动用于地产建设，以更好地满足大量消费者的需求。同时，它也将使个人投资者能够以有限的资金成为不动产项目的一部分。更加健康的地产业会促进零售业的发展。

在中国建设的购物中心与美国的将有一些区别。在美国，消费者一般每周购买食品类商品两次。在中国，根据我所了解的情况，除小部分外，大量消费者几乎每天都要购买食品

和生活必需品。由于冷藏和储存空间所限，以及交通能力的局限，人们需要多次去店铺购物。

在购物中心的建设上，中国与美国的共同点是：电影院、餐馆、药房等成为购物中心的一部分。预估消费者生活方式的变化对于计划和建设购物中心是非常重要的。方便性以及停车位同样非常重要的。在美国，有一句话叫做：地产的三个最重要因素是，选址、选址和选址！

在零售行业，了解消费者的需要，并以较低的价格提供商品是成功的关键。零售商需要相应的技术来控制库存和信息系统。美国的零售商为取悦消费者，竞争非常激烈。

如果说中国没有成功的零售商，这是没有道理的。中国有足够用于采购商品的资本，有丰富的人力资源，最好的技术和系统也可随时获得。而且，中国的制造商将生产出自己的品牌。中国可以将太空人送到空间，那也一定会创造出自己的零售技术系统和品牌。我不仅仅看到了中国零售商成功发展的可能性，也看到了中国零售商在其它国家经营的可能性。

在美国，有很多国外品牌的零售商在与美国本土的零售企业竞争，其中大多数是欧洲的企业。A&P公司，在美国有680家店铺，它的所有者是德国的塔格曼（Teggelman）公司；荷兰的阿霍德，在美国有1635家店，连锁店铺的名称包括“店与店（Shop & Shop）”、“BI-LO”、“大食品店（Giant Food Stores）”、“顶端市场（Top Markets）”、“布鲁诺（Bruno）”等。荷兰的德尔亥斯（DelHaize）集团以“食品之狮（Food Lion）”、“哈那福特（Hannaford）”、“喀什凯利（Kash & Karry）”为品牌，在美国经营1485家店铺。英国的杰圣本利（J.Sainsbury）公司以“木林（Shaw）”为品牌，经营185家店铺。瑞典的零售企业H&M，经营56家店。瑞典的家居企业，宜家公司经营有18家店。我们知道，中国是宜家前五位的采购国，占其总采购量的15%。他们来到美国，是由于欧洲有限的土地限制了传统购物中心的发展。

## mall 返租模式必将退出历史的舞台

## 再谈产权式商业物业的售后返租模式

笔者曾经在《万达》月刊和一些专业网站的论坛上谈到过商业物业的几种运作模式，发现文中提到的“售后返租”模式的运作最能引起同行们的共鸣，论坛上的跟贴众多，我也收到很多邮件，大家纷纷提出了自己的见解。虽然近年来返租模式大行其道，但业内一直缺乏对这种模式的系统性分析。笔者在本文试图对管理型商铺的售后返租模式进行一些探讨，希望起到抛砖引玉的效果，对我们的工作有所帮助。

产权式商业物业是指由专业的商业经营管理公司负责经营管理，而物业产权为了回笼资金的需要实行拆零销售，所有权与经营管理权实施分离，用于从事商品销售、休闲、娱乐等经营活动的建筑物。产权式商业物业主要区别于产权未进行拆零销售的经营式商业物业，它的进一步细分主要以其租赁的方式为依据，分为整体租赁、分零租赁和整体分零租赁相结合三种方式。

零售产权、整体租赁的商业物业又称作“管理型商铺”，其根本特征是开发商拆零销售产权回收资金，通过长达 10-20 年固定化、利率化的返租回报，将经营权从投资者手中取回，然后委托专业的商业管理公司进行物业的管理和经营，获取租金，回报投资者。因为由专业公司代为管理，投资者获取长期稳定的返租回报，故名“管理型商铺”，其运作方式往往概括为“售后返租”。

### 一、案例情况

A 项目，位于成都市地理中心和商业中心天府广场旁边，于 1997 年底破土动工，2001 年 6 月竣工完成。该大楼占地面积 7172 平方米，总建筑面积近 11 万平方米，共 34 层。其中地下 3 层、4 层为车库，可泊车 400 余辆；地下 2 层至地上 11 层均为营业用房，单层面积约 5000 平方米。12 层至 30 层为写字楼，单层面积约 1500 平方米。裙楼设扶梯 40 部，两部观光电梯，货梯 1 台，消防梯 1 台，客用电梯 2 台。

该项目地处绝佳位置，具有无法复制的优势地位。其地下室与规划地铁中心站直接相通，成为未来的地铁上盖物业，将形成新的“地铁经济”和“地铁概念”。目前 12 层至 30 层的写字楼已全部整体出售并入住办公，业主为某保险公司。地下 2 层至地上 5 层为某国内著名百货零售商负责经营管理。

该项目在其商铺的销售中，采取了所有权、经营权、使用权三权分离的模式：为提高市场接纳力，将商场产权划整为零，划分为 10—100 平方米的小产权进行销售回收大量资金。然

后通过回报租金的方法从购房者手中取回商业铺面的经营权，其年回报利率定在7%左右（高于银行贷款利率才有吸引力）。这样所有权属于投资者、经营权由专业商业管理公司掌控、入场经营商家拥有物业使用权，实现了三权分离。在统一经营的背景下，最大程度实现商业物业的整体经营价值，同时使建筑单体获得最大的价值与租金增长空间。

这是一种高收益高风险的运作模式，适用于大型封闭式商场。从该项目开盘以来的运作来看，通过拆零产权、销售旺铺回收了巨额资金，大大缓解了困扰开发商已久的资金紧张问题。经营商进场以后经营状况也比较理想，进一步增强了中小投资者的信心，促进了商铺的销售。

在成都还有一个正在按此模式运作的大型项目，其租金回报率为每年7.5%，每三年递增0.5%，租赁回报期长达20年。

## 二、三方利弊分析

### （一）开发商

对绝大多数开发商而言，是没有足够的资金实力和耐心等待物业的逐渐升值和租金缓慢抬升。通过零售产权，短期内回收大量资金，保证工程建设的顺利进行和物业的正常营运——这或许是不得已而为之的解决之道。

封闭式的大型商业物业往往一卖就散，一散就乱。通过将经营权以固定分红回报的形式从产权所有者手中收回，交给真正经营实力的大商家进行经营，实现统一规划经营，易吸引上行人流，盘活楼盘，有利于楼盘升值，让客户感受升值空间。开发商一般在项目销售结束、商业经营步入正轨后全身而退，将商铺的控制权交给了专业的商业管理公司，而商业管理公司是否能够进行科学的营运规划、完善的经营管理及其资质、理念，将对商铺价值、长远的租金回报起到重要的作用。

在这种高风险高利润模式的运作当中，涉及大型商业项目的规划、设计、招商、销售、工程等所有环节，对开发商的综合运营能力要求极高。而且，回笼资金（即产权分散销售）与商业经营（即统一规划经营）两者总是一对深刻的矛盾，而且商业物业的经营对开发商名誉、品牌的影响也将有很强的广泛性和延续性：试想，一个销售不畅，入住率低的住宅小区是很容易被市民遗忘的。而对于一个位于市中心，经营不善冷冷清清，返租回报承诺无法兑现、投资者云集讨债的大型购物广场，即使当年开发商销售良好，早已赚得盆满钵满，其长期的负面社会影响也会使开发商的品牌形象大打折扣。

### （二）投资者

近年来，由于股票风险太大，银行利率的一降再降，房产投资便无疑成为投资者关注的焦

点。临街商铺、社区商业、商业步行街、购物中心、专业市场等各种商业形态的物业纷纷涌现，开发商与投资者共同把这个市场推向了高潮。“管理型商铺”的出现，对广大的购房投资者有以下的利和弊：

1. 省去了投资者出租的风险和收取租金的麻烦，对于投资者来说，可得到极大的便利。
2. 免去了商铺出租期间对于物业各项管理所需花费的精力，经营管理公司具备对物业进行规范管理的能力，可以确保物业出租期间的安全及业主的各项利益。
3. 确保了市场运作初期的业主利益。一般“管理型商铺”委托经营合同签订时，都附有若干期限的固定回报条款，即在市场启动初期的若干年限内，由运营管理商向小业主按固定利率支付租金回报，租赁期限相对稳定，并使业主回避了市场形成初期较大的经营风险。
4. 统一经营的商铺具备对经营业态、整体形象、商家组合的有利控制，有利于实现商业物业的整体竞争力，促进物业与租金的长期增值。

投资者的风险主要在于：

1. 大型封闭式商场与商业街或普通临街铺面不同，各个商铺能否增值与口岸关系不大，主要依赖于商场整体经营的成功。在委托经营合同长达10—20年运营期内，一旦商场经营失败，商业管理公司无力承担租金回报，会导致业主租金颗粒无收。
2. 在委托经营期满后，投资者取得对商铺的处置权，会产生种种难以预测的后果：或许部分投资者不再满足于商业管理公司的固定利率回报，要求自行出租或者自营，这是合理且合法的要求，这将逐渐破坏原有的经营规划和布局，甚至对整体的经营产生负面的影响，风险在此时将渐渐暴露。

### （三）经营者

商业地产项目的经营商与开发商天生是一对矛盾体——开发商希望拆零产权销售以回笼资金，而经营商希望只租不售保留完整产权以便于统一经营管理；经营商希望有更多的面积营造休闲的商业氛围，开发商希望出租更多的商业面积。

从商业经营角度看，管理型商铺类似于整体自营的大型商场和专业市场，与沿街独立商铺或零售零租的商业街产生了较大的区别，有利于与沿街独立商铺的竞争：

1. 在整体经营上，管理型商铺一般对于项目经营内容、商家品质、形象定位有着清晰的界定，有助于各经营商家入驻前对项目整体营运风格、发展前景的了解和预测，做出正确的决策。
2. 商铺的租赁期限相对稳定，而不像独立产权商铺，过多地受到小业主心态与个人需要的

影响。

3. 商铺租金相对稳定。整体经营的管理型商铺受到经营管理公司的严格管理，对于租金的确定，经营商会有稳定的策略，沉浮一般不会太大，有利于入驻商家长远经营的规划与预测。

4. 由于经营管理商的统一管理，管理型商铺的配套服务将明显优于一般独立商铺。

### 三、SWOT 分析

#### （一）优势

1. 管理型商铺类似于全产权式独立商铺和 SHOPPINGMALL 之间的过渡产品，它集合了产权式独立商铺易回收资金的优点和大型购物广场统一进行商业管理的优势。既能够在短期内回收大量资金，又可以避免零售产权导致经营混乱的局面。

2. 对购房投资者而言：管理型商铺省去了投资者出租的风险和收取租金的麻烦，投资收益较为长久而稳定，并使业主回避了市场形成初期较大的经营风险。

3. 从商业经营角度看，管理型商铺在整体经营上对于项目经营内容、商家品质、形象定位有着清晰的界定，有助于各经营商家入驻前对项目整体营运风格、发展前景的了解和预测，做出正确的决策。且与各经营商家的租赁期限和租金相对稳定，有利于入驻商家长远经营的规划与预测。

#### （二）劣势

1. 投资回报合同期较长，合同期内的发展状况难以预测：在投资者与商业管理公司签订的投资回报合同中，为保证主力商家的长期经营，一般合同期长达 10 年-15 年。在此期间，因经营管理不善，租金收益较低不足以偿还投资者的固定回报，甚至商场整体倒闭的可能性是完全存在的。大型封闭式商场基本无临街铺面，各个商铺能否增值与口岸关系不大，主要依赖于商场整体经营的成功。一旦商场经营失败，会导致业主租金颗粒无收。

2. 投资回报合同期满后的未来前景难以预测：10 年-15 年的合同期满后，购房者重新获得商铺的经营权。如果此时商场整体经营正常，投资者可能不满足于不到 10% 的投资回报率，要求进场自行经营或自行出租；如果此时商场已是惨淡经营，投资者（尤其是一层商铺的投资者）可能出于对商业管理商的不信任，同样要求进场自行经营或自行出租，这将会破坏商场统一经营格局，引发一系列不可预测的严重后果。

3. 二层以上的商铺销售难度大，投资者风险高。大型封闭式商场各个商铺能否增值与口岸关系不大，主要依赖于商场整体经营的成功。一旦商场经营失败，一层商铺尚可依靠一定的客流量继续维持，二层及以上的商铺却无力回天。

#### （三）机会

除了宏观经济的发展和加入 WTO 带来的机遇外，整体租赁零售产权的管理型商铺还有以下的市场机会点：

1. 因为证券市场的风险太大，银行存款利率的一降再降，房产投资尤其是商铺的投资成为投资者的新宠。商业地产相对于住宅和股市，具有回收期短、收益率高、可以利用银行贷款的优势。通常商业地产投资回收周期是 6—8 年，此后年出租收益率为 16% 左右。而管理型商铺更是省去了投资者出租的风险和收取租金的麻烦，投资收益较为长久而稳定，并很好地迎合了中国人“一铺养三代”的传统心理。

2. 管理型商铺类似于全产权式独立商铺和 SHOPPINGMALL 之间的过渡产品，但并不是 SHOPPING MALL 能够完全替代它。很多面积在 2 万平方米以下、营业用房楼层较少、位于城市黄金口岸的小型购物中心往往采用了这种运作模式。因为它既避免了临街式独立商铺的无序经营，又回避了 SHOPPING MALL 对面积和经营业态的规模化严格要求。未来几年是各个城市的旧城改造危房改造集中期，这将腾出大量中小规模的市中心土地，为管理型商铺的持续发展提供土地供给，带来了新的机遇。而且大量的临街商业用房被拆迁，经营者们急于找到新的经营场所，从而导致商业用房的需求加大。}

#### （四）挑战

整体租赁零售产权的管理型商铺在外部环境上顺应了商业零售业发展的趋势和消费结构、消费者心理的变化，又不至于给开发商太大的资金压力。但管理型商铺最大的挑战来源于运作模式本身，也就是前面所讲的劣势：合同期内能否得到良好的经营以及返租期结束后商场经营问题等。

#### 四、返租模式的风险规避

从前面的分析可以看出，返租模式固有的先天不足带来了较高的风险，在这场信息不对称的博弈当中，中小投资者明显处于劣势。在小业主投资买房时，开发商便已经为自己设定好了金蝉脱壳的步骤。签订购房合同时，小业主必须签署委托经营协议和租金回报协议，而返租方当然不会是精明的开发商，通常是一个与开发商无任何关联的空头公司。一旦经营不善，向经营商收取的租金不足以抵偿向小业主的返租，如果开发商也无力或无心承担每年高达总销售额 7% 的巨额返租（这种可能性极大），小业主的厄运也就开始了，这一切与开发商没有任何法律关系，而承诺返租的空头公司自然人去楼空。更何况返租协议长达 15 年-20 年，开发商是否存在难以预测。

对于一个有社会责任感，立志于长期发展的开发商来讲，应该明白如果经营管理不成功，返租中断，往往会对开发商的品牌、信誉造成致命性的打击。如何减少整个模式的风险，

保护博弈各方的长远利益，可以从以下几个方面入手：

- 1、开发商保留部分主力商铺，临街、主入口商铺控制在手中，避免商场“脸面”受制于人。
- 2、核心主力零售店应引进已发展成熟，具有相当知名度并获得消费者良好口碑的品牌 经营商作为领头羊（如万达购物广场引进沃尔玛,成都商业大世界引进家乐福，广州天河城引 进日本吉之岛，成都罗马假日广场引进好又多旗舰店），增强购产权者信心，并有利于商场 经营的成功。
- 3、在可能的前提下，开发商应与核心主力零售店合资或合作经营，甚至尽量自营一 部分。这样既可以增强开发商对购物中心的整体控制力度，有利于整个商业物业的长期经营， 又可增强其他经营商家与之合作的信心。
- 4、为了促进产权的零售，返租利率一般高于银行同期贷款利率，但不一定固定化，在 合同中应约束返租利率随国家中央银行利率变化而浮动。
- 5、商场经营一般有 3-5 年的培养期，基本无盈利。而且由于价格竞争的加剧，大型百货 零售企业的经营效益下滑。据中华全国商业信息中心对全国重点大型百货零售集团、股份有 限公司和百货单体店的统计，2002 年商品销售利润率分别为 0.97%（2001 年为 1.34%）、1.02% （2001 年为 1.2%）、2.4%（2001 年为 2.8%），因此商业租金收益极可能不足以冲抵 返租 收益。具备社会责任感的开发商应将回收资金投入新项目，形成整个企业资金的良性循 环。
- 6、重视商业管理公司扮演的角色，以专业商业管理公司为桥梁，构建起合理的委托经 营机 制，走中介专业化、规模化的道路，允许开发商逐渐退出，改由商业管理公司承担起物 业 保值、增值、正常返租的责任。
- 7、租赁返租协议到期以后的“返租后遗症”仿佛一颗定时炸弹，威力如何有待时间的 验证。 是否能弱化或者解决该问题，有待于商铺业主委员会（或商铺投资基金）以及商业经 营公 司的成熟方能得到有效、彻底的解决。此外，国外流行的“认购面积、共有产权”的办 法也 能很好地解决“返租后遗症”，其操作方法是，开发商将商业物业或写字楼，划成几大 区域， 每个区域再划成等面积的若干份，每个购房者可购买其中的一份或几份，所有购房者 共同 拥有这个区域的产权，每个人可执有共有产权证，这实际上是产权证券化的前奏，类似 于“基 金”的形式。当然，这种办法在国内尚未突破法律和相关管理规定的禁区。

对于国内商业地产的投资者来讲，无论是开发商还是中小投资者，都不得不暂时面对融 资渠道匮乏，资本市场发展不充分、房地产证券化发展缓慢的现实。

对开发商而言，返租模式是不得已而为之的短期行为，相当于向广大中小投资者的一次再融

资，其融资成本明显较高，且涉及面广，后遗症多，社会影响大，风险极高。

对中小投资者而言，返租模式类似于一场赌博，其投资的风险集中于某一个具体项目或经营团队的成败上，这绝非一项科学的个人投资决策。虽然少数有实力有品牌的开发商，凭借自身的公司信誉度，或通过自有物业的担保等措施，保证小投资者的投资信心和所承诺的投资回报，但在目前国内信用体制相对不健全的条件下，返租模式下的投资者确实成为了弱势群体。

因此，返租模式是国内房地产业融资困境与民间投资热情空前高涨的双重压力下形成的一个阶段性产物，它的出现显示了中国人无穷的智慧和“有条件要上，没有条件也要上”的灵活变通能力。但它固有的先天劣势，决定其生命力是短暂的，随着房地产融资手段的逐渐丰富，返租模式必将退出历史的舞台。

#### 购物中心开发理念探讨

2001年11月11日，我国正式加入WTO，入世后的中国零售业市场的竞争将日趋激烈。有数据表明，在过去10年中，国内零售业平均年增长9.7%；今年上半年，国内零售增长10.1%，如果加上物价负增长因素，实际增长为12.7%，表明我国国内商业零售业发展速度相当迅速。国内外的零售业巨子也看到了中国市场的广阔，纷纷加快扩大中国国内市场份额的步伐。国内零售业市场的巨大的发展空间，必将为商业零售业的空间载体——商业地产提供难得的发展机遇。

在本世纪80年代末与90年代初兴起的购物中心（Shopping Center/Mall），由于提供了一次性购足、娱乐休闲兼具的多样化商业组合环境，风靡欧美、日本、东南亚，逐渐被认为是将来零售业的主流形态。购物中心是一群建筑上组合在一起的商业设施，其在建设地段的规划、开发、所有和经营上是作为一个操作单体，这个单体的位置、规模、商店类型都和它所服务的区域相关，这个单体通常提供与其性质和总体规模相适应的即时停车或辅助停车设施。购物中心是商业房地产的一种形态。

购物中心的特点是：投资方需要整合房地产开发和商业经营管理两大资源；商业经营具有“统一管理、分散经营”的特点；投资收益高；市场风险高。购物中心的目的是通过投资营造具有舒适方便购物、休闲等功能的建筑空间，进而通过租售商铺获利。要达到以上目的，购物中心项目的开发理念须从项目选址、前期定位、规划设计，到后期的销售定价、楼盘推广等方面有所突破。比如：

(一) 项目选址和市场调查要注重地段的商业价值。对拟建购物中心地段的商业价值和商业机会进行详尽周全的分析:

- 1、调查消费人口、消费群体、消费模式、购买力、消费偏好的现状和发展状况
- 2、调查目标地块的所处商圈(商圈比单个商业建筑的影响更大)
- 3、调查竞争者分布、经营状况、租金状况现状和发展趋势
- 4、调查目标城市近、远期城市规划和商业规划
- 5、调查目标地块的商业价值和机会点
- 6、调查商铺置业者投资购买力、投资心理

(二) 项目定位须有差异性。

购物中心具有购物、休闲、娱乐等特征,但仍然要做出项目的个性,即差异性定位。

- 1、项目定位的差异性影响建筑规模上的差异性。

按照购物中心的建设规模差异与定位的有如下关系:

建筑规模覆盖商圈市级购物中心

3 万平方米以上覆盖整个城市,服务人口 30 万以上

地区购物中心 1—3 万平方米覆盖城市局部,服务人口 10—30 万人

居住区购物中心 3000—10000 平方米

覆盖城市的一个居住区,服务人口 1—5 万人邻里型购物中心

3000 平方米以下服务人口 1 万人以下

- 2、项目定位的差异性与主题的创新相辅相成。

如运动主题的购物中心、科幻主题购物中心、娱乐主题的购物中心、文化主题的购物中心等,都为项目的定位提供了创新的思路。

- 3、项目定位的差异性与品牌店组合差异性密切相关。

品牌店的组合差异性对项目经营中消费人群、消费档次影响很大。比如时尚精品店品牌组合——北京新东方广场,与传统老字号店组合——北京琉璃场步行街,在消费人群、档次上就有明显差别。这对建筑的风格和经营风格的要求也截然不同。

(三) 规划设计坚持创造高质量的商业空间。

购物中心非常注重整体规划、细部处理和创新设计意识,以营造富含商业气息的高质量空间。从规划设计角度来看购物中心开发,有:

- 1、符合城市的总体规划的商业布局规划。

城市总体规划对街道、交通、市政、公共设施、居民住宅以及其他建设和改造规划，将影响拟建购物中心的近远期的优劣势，甚至成败。

## 2、购物中心要求易达性。

购物中心必须具有易达性。需要有合理交通组织和足够的停车位，使购物者在交通上花费的时间和精力最少。根据交通工具的不同，应有不同的交通组织和停车方式：

①自行车，是我国绝大多数城市市民的交通工具，某些自行车保有量大的城市开发购物中心，必须配足够的自行车停车区域。

②公交车，适合步行出行的消费者，可以借用公交站点或向当地公交管理公司申请站点。

③家庭小轿车。在美国等汽车国家，购物中心按照 100 平方米建筑面积配 4.5——5.5 个停车位的标准修建。国内的汽车保有量与国外相比还很小，购物中心不能套用汽车国家的停车位标准，但目前国内家庭车的发展也很快，从中长期来看，国内的购物中心也必须预留足够的汽车停车位。

④地铁和轻轨。无论已有和规划中的城市地铁和轻轨，都对购物中心的开发和经营具有极其重要的价值，尤其是对地下购物中心更为重要。

⑤出租车。购物中心在主要出入口要预留出租车的上下客区域，方便消费者搭乘出租车。

## 3、购物中心要求合理的空间形式。

购物中心可以采用以下四种空间形式：

①室内大开间。无街道，商铺间没有完全隔绝。

②露天步行街。上空无顶棚，空间开敞的步行街；

③回廊式步行街。步行街的两侧或一侧为回廊，步行街局部遮盖；

④室内步行街。步行街在室内，完全遮盖；

由于步行街是一种线状的建筑空间，能更利于消费者的购物、休闲、交流、娱乐，更能感受到繁荣的商业氛围，也利于购物中心的经营管理，因此，步行街购物中心是最受欢迎的空间形式。购物中心在追求宽敞舒适的空间的同时，对实际使用面积率  $K$ （实际使用面积/销售面积）也要控制，不能过小。室外步行街购物中心的  $K$  能达到 75——80%，室内购物中心  $K$  要小得多，因中庭、过道（街道）、休闲区等等共用面积的不同而不同，一般在 45%——65%之间。在建筑设计时，实际使用面积率  $K$  是很重要的评价空间形式合理性的指标。

## 4、购物中心内部动线组织要求引导性。

动线规划方案是在总体上考虑了商业业态的总体平衡，使通过所有承租户的人流通行量达

到最大，达到购物中心的整体人气平衡。在规划设计上常用手法有：

①以主力店引导人流。一般将主力店的出入口安排在动线终端，尽可能的延长购物中心的人流通过线；

②以局部的造景、中厅引导人流；

③以餐饮休闲娱乐区引导人流；

④出入口数量和位置的设置调节人流量均衡；

⑤无障碍设计。购物中心要为轮椅使用残疾人提供使用的便利设施；

5、购物广场建筑设计讲求店招和标示两种方式合理运用。购物中心的室外、外立面和室内的处理，要处理讲究建筑的个性风格，同时要追求商业气氛和娱乐性。比较常用的是店招和标示两种方式。

① 屋顶和外立面的合理处理店名招牌广告位，既满足经营期购物气氛的营造，又能取得可观的广告位出租收入。

② 建筑细节中融入标志和图示，也能完美的将建筑美和商业味融合。

国外有很多购物中心的标示做得非常鲜明，如佛罗里达的迪斯尼全明星娱乐场的外立面标示——棒球标志、可乐标志、橄榄球帽标志，非常特殊的展示了购物中心的形象。建筑室内的标示除了将建筑美和商业味融合外，还具有功能性。比如引导购物者方便的购物、避免重复路线、帮助出现事故时的准确迅速行动等。购物平面图、电话、厕所、自动扶梯、消防出入口、消防龙头、服务出入口、行人疏散线等等，都应该成为全套图示中的一部分。

6、购物中心讲求无障碍设计。

购物中心应为残疾人、老人、孕妇、儿童等弱势群体提供良好的平等的购物环境，在建筑设计体现“以人为本”的思想。比如自动步道的运用、平进平出出入口、自动门、有高差处设坡道、残疾人专用电梯、专用厕所、专用停车位等。

7、购物中心讲求内部绿化景观。

丰富的绿化能创造舒适休闲的购物空间和温馨气氛，给购物者购物赏景的感觉。如同其他设计一样，景观绿化设计在项目开始时就要拿出方案来，比如对种植花树的荷载的考虑、与空调出入口的关系、现场植被的围护问题、浇灌系统的设计、避免强光光源的影响等等因素。

8、购物中心讲求商业灯光照明。

商业灯光照明对创造舒适的购物环境极其重要。如突出商品立体感和质感的重点照明；注重情调表现，用在餐饮、娱乐、休闲等服务区域的装饰照明等等。良好亮度的商业灯光照明还能明显改善空间感。在室内空间感较小的购物中心尤其要采用良好的灯光照明，使室内空间

显得宽敞。要达到良好的购物中心室内灯光效果，在设计时要处理好照明的色温、照度、显色性与室内装修的质感、色彩的关系，使灯光和装饰相映生辉。

9、商业业态分布规划也会影响局部规划设计。购物中心内的经营户较多，购物中心必须将承租户经营业态、业种进行统一商业规划，这样必将影响购物中心内部各个经营户区域的设计，建筑、结构、水电、暖通、装修等方面的设计要与经营户的要求相配套。

### 超级购物中心投资开发实务

我认为SHOPPINGMALL的发展是一个谨慎乐观的市场方向，美国来讲的话，到目前为止美国的购物中心总共是四万多家，那么当中的MALL大概是七百多家，就是MALL是十万平米以上的超级购物中心，那么七百多个SHOPPINGMALL的存在，应该说是美国整个商业地产市场当中很重要的一个部分，那么在近几年美国MALL的发展持续一个下降的态势，并不能说明中国从现在开始发展，那么没有前景，或者说表示绝对悲观，我认为可能这个态度可以稍微正面一点。

首先的话，SHOPPINGMALL作为商业房地产最复杂规模最大的这个形式，那么它的投资开发事实上的话是商业地产当中最复杂的这么一个过程，事实上作为最复杂的形式来讲，那么我们通常周边所见到的小型、中型的商业地产，应该讲他们的操作形式其实是SHOPPINGMALL整个投资开发操作程序的一个简化，所以我想尽管在座有很多嘉宾，可能是做一般的商业地产的开发，可能是做一个两万，或者是三四万平米的发展，SHOPPINGMALL开发的程序对于中小商业地产的开发商同样具有借鉴的作用。

下面我针对这个SHOPPINGMALL的投资开发从五个主题做一下介绍，第一点是SHOPPINGMALL投资开发的操作过程，第二是关键环节，第三是项目的竞争力，第四，SHOPPINGMALL项目的决策体系，第五，商业房地产自动模式。

关于SHOPPINGMALL投资开发的操作过程应该讲，可能目前国内很多开发商投资商普遍在一个探索的阶段，所以说在这里针对这个操作的程序，就个人的观点做这么一个表述。第一点就是项目的选择及可操作性判断，关于这一点有两个内容，第一，并不是所

有的城市都适合，或者说具备了做MALL的条件，从2001年开始很多国内的专家，在MALL刚进入中国之后表示了很多负面的观点，那么评价的标准就是中国的GDP比较低，美国达到一万美金，而中国GDP的条件存在着明显的差距，以北京、上海为例，这两大城市在中国算是比较发达的城市，MALL的发展在中国不具备条件，我个人提出一些新的不同的建议，是说商业房地产项目它开发发展的基础条件，是说这个项目所面对的核心商圈这个消费总量，消费总量的话，因为它是体现了核心商务区的人口基数，也体现了核心商圈的能力，也包括了GDP的水准，事实上中国人口的密度来讲的话跟美国完全不同，所以我们认为在中国的商业房地产MALL的比较来讲，在对市场判断的时候，不要轻易用GDP来否定这种业态它的发展空间，事实上在做项目判断的时候，做一个整体项目周边核心商圈消费总量的判断，将有助于对项目做出比较正确的结论。

第二个内容是说，并非任何开发商，任何背景的开发商都可以做MALL的发展，可以这么讲，比如说就某一个开发商自身的资金实力尚不足于解决一个MALL的项目，土地款的问题，那么我建议这种开发商不要轻易做这种操作，事实上北京就有这样一个项目，那么经过两三年的运作，项目本身，就是我所做的北京SHOPPINGMALL的项目，应该讲国外的机构对这个认可程度应该是不错的，我们去年5月份在拉斯维加斯做项目的推广，美国排在前面的机构，包括（英文），还有（英文）公司，美国专门做SHOPPINGMALL发展的公司，他们后两家都到北京来考察，他们对项目的认可程度我认为是不错的，他不认可的是说，开发商的背景，开发商的资金实力，而且开发商在一个有限的资金条件之下，依然有一个过高的期望值，股权的期望值，作为任何一个SHOPPINGMALL的发展商来讲，首先考虑这个城市是不是具备做MALL发展的条件。

第二点是不是你有能力，你竞争的优势是不是足以为保证个项目开发的完成，甚至说你的资金的体系能够保证项目建设完成之后，依然能够在运营期间保证它的成功运营，应该说商业地产两级客户群体，一级是消费者，一级是开发商，住宅的功能应该讲大家很清楚，就是单层面的这么一个居住的用途，写字楼办公的用途，但是商业地产它需要满足两级客户的需求，这两级客户需求个性化的要求很明显，所以对于开发商来讲意味着很复杂的操作过程，另外到目前为止2001年，2002年国内商业市场，尤其是底商的市场反映很良好，那么到目前为止包括明年市场的供应量加大之后，那么这些项目本身的个性化的因素，将对它项目的这种未来有很大的影响。所以说任何商业地产项目基于两级客户的需求，也基于市

市场竞争加剧的这么一个趋势，应该最大限度对商业市场调查进行相关的工作。

下一个环节就是依据市场调查对项目的定位、商业类别、市场策略，以及项目规模进行判断，定位来讲的话，之前有很多专家也提过这个问题，所以在这一块不再提太多，我们的观点就是说定位当中要很清楚这个项目的目标消费群体是哪一个群体，这个很关键，那么我碰到一些开发商，你这个M A L L的项目定位是什么，或者说某些项目讲，我的项目定位是打旅游牌，事实上无论是打旅游牌，都是属于项目的运营策略，而并非项目的定位，明确你项目未来客户的群体，包括消费需求，乃至说其他的特点，会影响其他项目的组合，乃至规划设计，这个项目服务主要的群体是年轻的这些人，那么应该讲你里面的一些包括电梯，空调等等，比如说是进口的。所以在规划设备都可以发生变化。

那么刚才别的专家也谈过，商业地产一定要带有足够的理由，吸引消费者光临，消费者光临项目意味着零售商一定会进来，那么市场策略这一块，我想任何一个到目前为止北京的商业地产也是处于一个前期的发展，市场策略目前因为市场处在发展的初期或前期，所以说完全有可能使项目具备某种比较独特的概念，大家可以想一下，那我觉得这个结论只有唯一的可能值得探讨，我们谈到这个话题，事实上美国的洛杉矶跟拉斯维加斯，如果大家去过的话，是截然不同设计风格，他们作为城市，作为旅游的产品它也需要一个旅游吸引消费者光临这个城市，那么纽约完全是一个大都市，到洛杉矶整个都是小别墅，很浓郁的这种人居环境，那么拉斯维加斯就是一个主街道，沿途两边是各种风格的酒店，这就是这种城市的市场策略，我可以这么讲。

我给大家这么讲过以后，你可能就有一个直接的感官是说纽约我去看什么，我们国内的城市是不是在这一点缺乏竞争力呢？那么同样的道理，作为商业地产项目你也需要找一个足够的理由，这个理由如果说你的市场策略，包括后面谈到的规划设计等等，这一块在市场项目的前期做足够的精神，所有的专业，你可能就能够让你的项目在有些具有健康内涵的一些商业组合，或者规划设计，在北京地区，或者说你所在的本城市，甚至国内，是第一的事情，那么应该讲我在跟很多开发商在做沟通的时候都会谈到，我们在去年跟欧美的投资机构在谈的话，应该讲就是说投资机构，包括中国的开发商对中国的市场很感兴趣，（英文）只是说会有一个逐步循序渐进进入市场的这个过程，我想中国的C B D，每个C B D的项目它本身消费的群力，消费的实力，或者说整个项目的基础对于一个成熟的某种欧美业态是可行的。

尽管说很多业态在中国都已经存在了，但是某些品牌类型并没有存在，以百货店为例，有一些本土的百货店，还有一些香港地区的百货店。我打比方讲，如果说C B D某一个项目，某一个M A L L里面，能够请来欧美的一家百货的品牌，可以说在短期两到三年，你可能在北京地区是唯一一家有欧美百货店的这种商业项目，甚至说在国内都是第一，你可以想象这种项目，将会大大降低你市场的成本。基本上别人到北京来，知道这个地方C B D这个项目它确实有一家欧美的百货店。

另外欧美的百货店它本身有很强劲的竞争实力，经过长期的运营，这些企业的竞争优势是很明显的，它的管理运营这种成本的控制跟中国的企业相比，我认为肯定是很大的竞争优势，那么所以说在市场这块的话，那么开发商是需要组织一些市场顾问，对这些的判断，那么让项目本身具有比较好的市场的组合，市场的一些内容，这样项目在未来的运营当中它的竞争力将是很明显的，因为你的成本很低，下一项就是根据项目的定位，还有市场策略，以及项目规模做出判断之后，项目的商业组合的建议，项目规模这一块目前确实国内很多开发商普遍为了追求某种市场项目，一味的追求最大还是怎么样，那么在我本人没有对这个项目做调查之前，我也不能否定它的正确性，事实上任何一个项目比如讲三十万也好，五十万也好，还是四十万，这个四十万一定是依托市场的基础，如果说你超越市场的基础做这种开发，那么应该讲如果说你20万平米的S H O P P I N G M A L L的项目，你租金的收益跟25万是一样多，意味着开发商宁可多花五万平米的建筑费用，这五万平米没有收益，那你为什么要建这五万平米呢？所以建议开发商无论是做S H O P P I N G M A L L，还是中型小型的商业地产，那么是需要对项目的这种规模做出一个有效的判断。

从投资来讲的话并不是越大越好，那么大家学过财务的一些经济风险的话，实际上它到了某一个规模，某一个点之，它会一直在降低，那么多投的一般，一方面降你的收益能力，另外的话有可能让你的项目处在竞争劣势，商业组合建议的话之后就是项目概念设计，设计公司依据商铺的组合建议对项目进行设计，设计完成之后下一个环节就是我们特别提出概念设计的调整，在我认为无论是多么专业水平的设计公司，都不可避免它的长处优势是在美学建筑学的概念上，它的长处并不是在市场的判断上，那么所以它概念设计的方案必须有市场参与，对项目市场的调整，市场调整之后到下一个环节就是项目的方案财务评价，对于S H O P P I N G M A L L这个项目来讲的话，投资这个金额从几个亿到十多亿，甚至是更多，整个项目投资的收益效果是否合理，这个收益率开发商你能接受，你自身的资金跟资源背景，

能不能支撑这个项目长达七年到八年的这样一个过程，这些必须做判断。

如果说财务评价的结果是，财务评价和资金的状态整合判断，得出的结论是负面的因素，或者是否定的，那么开发商把方案需要调整，那么需要调整，再回到项目定位的这个环节，对项目重新判断，如果说得出的结论是正面的，就是说这种市场的判断从规模到后期的组合建议，乃至设计，那么它整个财务的收益是可以肯定的，可以进行下一步环节，那么项目方案确定，进入主力的招商，以及初步方案的设计，那么初步方案设计完成之后，还需要有一个设计方案的商业化调整，就是说商业项目来讲里面的动线的布局，其实对于有效引导消费者，那么在你的M A L L里面不厌其烦的，不疲倦的消费很重要，那么这一块需要在初步方案设计提出来之后，需要结合市场顾问的专业经验，对整个的专业方案进行调整，那么随后工作就是建设和开发完成，当然在项目方案确定之后，另外一个环节融资、商铺出售及招商，是开发商必须关注的事情。

融资事实上对于商业地产项目它的开发成功，包括运营成功至关重要，通常来讲一个开发商做M A L L的发展，无论你是通过战略组合，还是组合的方式，还是别的方式，那么首先一点要它建起来，建成以后的话，对于中国这个市场M A L L本身处在发展的初期，无论是城市中心，尤其是郊区M A L L的发展，那么一定会有一个市场培育的过程，意味着说至少前三到五年时间它有一个合理的亏损期，发展商你资金种类是否能够维持这个过程，那么对你的投资判断至关重要。关于商铺出售这一块来讲，应该讲很多国外的机构包括专家认为M A L L的发展一定是整体的这种方式，整体来出租经营的方式，从目前我们的了解，国内目前在外地有不少M A L L的项目，那么采取了就是出这些主力店，办主力店的这些位置，那么是留下来做出租，其他的商铺做出售的方式，这种情况已经出现了，尤其在目前1 2 1这个金融政策的环境之下，这种趋势我认为可能并不太容易改变，那么需要改变的是说开发商怎么解决，第一点我通过这种方式解决资金的需求。

那么下一步就是说我如何保证下一步未来能够依然保持在统一地位的市场策略之下来做发展，那么这里面的话我们尤其用城市表出两块内容，一项是项目定位，商业类别，市场策略决策，以及项目定位决策，另外一个内容就是融资商铺出售这一块，那么在我们认为S H O P P I N G M A L L的开发也包括其中中小型商业地产的开发，这两项内容将决定项目未来的潜力，或者说是一个商业地产项目它最核心的基础，如果说在这两个问题上做的有问

题，那么我觉得可能未来的招商，包括运营都有问题。这是关于开发操作过程，当然这一块的话，如果有一些专家或者是业内的人士有不同的观点，那么我也欢迎多做一些交流，以下是SHOPPINGMALL投资开发的关键环节。

在我们认为，第一块诚色，SHOPPINGMALL项目市场的判断，这块开发商对市场定位，市场策略的准确判断在我们理解是SHOPPINGMALL项目最大的竞争力之一，事实上我们很多开发商都认为，MALL的开发最头疼的问题是招商，经过我们一年多时间的接触和沟通，我们认为SHOPPINGMALL项目最大的问题并非招商的问题，而是说开发商做的是不是对的，规模做的是对的，定位，规模定位市场策略是不是符合这个项目本身所面对的市场，如果你做的是错的，无论怎么讲，沃尔玛家乐福都是你来做，如果你做的是对的，他在选择项目的时候也要经过市场判断，最终这些项目往往是经过他们的判断，他们到某一个项目来讲，发现这个开发商所做的这个项目的操作，哪个方面完全符合他们市场判断的原则，一定会进来，如果说这点做不到谁都不会跟你招商，谁也不会进入，所以关于这一点我们一再强调这个内容，建议SHOPPINGMALL地产开发商在这块花足够的精力和时间来做，事实上对于MALL来讲，包括别的商业地产，其实它整个开发建设的时间会很短。

比如讲一个MALL的项目，很大的工地，很大的施工作业面，所以施工效率会很高，在上海浦东有一个项目，也是三十万平米的MALL的项目，因为上海地下水域比较高，所以在做地下层的时候做了四个月的时间，出地面以后半个月到二十天一层很快，所以商业地产项目来讲最核心的问题，就是这一块，你对项目规模定位、市场策略各方面做了足够的精深，足够的专业，这块如果说做的是对的，基本上这个项目未来发展空间就不会有问题。

第二点是项目的融资，我们一再提到商业地产项目资金的核心作用，所以说在这一点的话特别提出，融资平台包括短期的融资平台，从股权融资还有债务融资，股权融资包括战略投资人或者是别的机构，包括像投资信托，投资基金等等，还有债务融资，债务融资其实就是银行的资本，这一点对于当前的商业地产开发商来讲，包括别的地产开发商目前是一个比较头疼的问题，都需要重新检讨原来的资金策略，越是精打细算的开发商在目前的现状之下越需要对资金重新整合，长期融资的话包括商业地产企业上市融资，需要指出的是商业地产有这么个特点，尽管说商业地产对资金的需求，无论是从量还是时间，跨量比较大，时间跨

度比较长，但是它有它特定的值得肯定的地方，第一点商业地产形态和资本市场的一致，大量的现金流对于商业地产来讲，作为一个上市公司，证券市场对企业、财务系统有效评价的标准是现金流。

关于融资对象，商业地产SHOPPINGMALL的融资包括国际的地产投资商、开发商、国际金融机构、银行等，以及亚洲大型的房地产开发公司，还有国内大型的房地产商，还有大型零售商以及国内寻求地产概念商的公司，这是关于融资的介绍，融资还有一块关于商务出售，确实目前很多项目不得不采取经营资金，我碰到很多开发商手里三五千万的资金，拿下一百亩的地，当然不是北京的项目，就要发展，这样的话在一个有限资金的状态之下，如何保证项目的可操作性，当中好像商铺出售是不能够考虑的问题，对一些小的实力比较弱的开发商来讲，对这种开发商势必考虑资金筹措跟统一管理的关系问题，这个关系考虑得好应该讲市场的认可程度会高，包括商铺的出售也会比较容易，如果说这块问题没有得到有效解决，应该讲可能开发商的期望只是期望这些项目投资人是傻子，但是我想国内商业地产的发展随着市场的逐渐成熟，很多的商铺投资人也会逐渐对商业地产的投资具有更多的判断力，这样的话开发商势必在这个问题上做出充分的考虑。

关于SHOPPINGMALL项目的设计，只是我们大致提一些主要的原则，首先的原则SHOPPINGMALL的设计不能只体现设计师的建筑美学概念，而且要体现市场的认可程度、投资还有收益要求，经过基于零售商需求的市场化调整，而且投资收益可行的情况下项目的方案才是有效的，另外发展商团队必须站在专业角度整合设计师的建筑美学概念和零售商的市场需求，单从体现一方面的理念都将给开发商带来投资损失。发展商团队的整合能力至关重要，在目前的环境之下很有可能市场供应机构给开发商提供一个方案，开发商基本上不用考虑就接受了，在我们认为这种操作策略是值得探讨的。

关于SHOPPINGMALL项目工程的建设，这块因为它是一个商业的项目，所以说需要最大限度体现商业的竞争力，商业的竞争力本质就是成本的竞争力，所以说我们提出以下开发商在操作当中需要关注的四项内容。第一点关于成本原则，第二点商业功能原则，第三智能化的标准原则，作为一个规模在几十万平方，每天消费者十万或者几十万，这个项目能否保证一个很高尚的消费的环境，甚至简单来讲你是安全的，不能说这个项目发生火灾或者是消防问题，发生一些不好的结果，这样的话对整个项目智能化的标准原则会有很高的

要求。第四点物流、客户流、资金流的效率原则，这一点对于整个项目未来运营期间的竞争力至关重要，所以说发展商团队有必要搭建商业房地产开发期ERP系统，以实现与管理期ERP系统的对接，事实上目前我国国内的地产商有些机构已经开始探讨在地产领域将ERP系统整合进来，但事实上都只是做的局部的或者某些内容的探讨，缺乏很大的系统性，但是商业地产对ERP系统的需求我们认为是很重要的内容，所以说提醒开发商在未来的操作当中注意这个环节。

关于SHOPPINGMALL项目的管理，管理竞争的原则，SHOPPINGMALL项目的管理将成为项目竞争致胜的最终表现环节，项目开发过程中的各种竞争力和管理竞争力共同展现，优势则赢，劣势将困境重重，发展商的团队必须站在战略高度，在恰当的时期以恰当的方式引入恰当的管理商，恰当的操作程度将直接影响项目的操作效率，ERP系统将是SHOPPINGMALL项目经营期间长期竞争力的内在动力，关于这个恰当的问题事实上在目前SHOPPINGMALL的开发商来讲，大家都会碰到，比如讲开发商什么时间进入我的项目，管理商以什么样的方式，它参与进来是以股权的方式，还是开发商为了配置未来自身的管理团队，这样的话只是委托管理，但是未来经过头几年的管理机构的管理，未来自身的管理团队逐渐进入角色，无论是哪种方式，开发商必须结合自身的优势，优势的判断做出最终的选择，我在什么时间段引入管理商比较合适。以上是关于SHOPPINGMALL投资开发的关键环节的介绍。

第三项是关于SHOPPINGMALL项目的竞争力，我们根据SHOPPINGMALL项目的开发来讲，关于建设期和运营期，在建设期的话从土地成本的竞争力、准确市场定位奠定竞争力时间，还有项目规模决策的竞争力，项目规划设计竞争力，资金平台的竞争力，以及招商效率竞争力，以上内容在建设期间都会碰到，每一个开发商都会碰到这些问题，一个SHOPPINGMALL项目未来竞争力的基础就是建设期的竞争力属于基础竞争力，未来项目的运营过程当中都将会影响到你的竞争优势。如果说在北京有着类似的位置跟市场环境的两个MALL的项目或者两个商业地产的项目，有一个项目它的土地成本每亩是三十万，另外一个项目是一百万，可以很明确的讲，地大项目的开发商从竞争的前期，它就需要在未来通过别的竞争力来弥补它的弱势，同样的，别的一些竞争力也是需要开发商在前期做深入的考虑。

运营期动态竞争力首先第一点，任何基础竞争力的缺失都将降低本案的竞争力，这块是很动态的问题，需要开发商逐渐去融入到它的操作当中，还有一点，建设期项目定位和市场策略竞争力将是本案竞争致胜的基础，这点我们前面谈过，你一定是做得对的，目前据我了解，包括麦德隆、百安居，还有沃尔玛、家乐福，所有的公司专门做市场发展的团队，在北京，包括其他的各个大众小城是到处跑马圈地，就把你做的不对，你做的对的话真不用担心，你做的不对的话无论是哪一个零售商基本上都会拒绝你。

关于项目的市场公关、策划的竞争力，为什么要谈到市场公关策划竞争力，是因为SHOPPING MALL的开发从头至尾是一个比较长期综合复杂的过程，在国外称之为房地产业的高科技，这样的话关于在市场公关策划者块，我认为目前很多的，尤其是地方一些开发商存在比较多的炒作思维，事实上这种MALL的项目我在什么阶段做市场的投入，什么阶段把它推入市场，这个问题是需要仔细判断的，从我们的教训来讲，应该讲北京的一个项目，从最开始没有做任何准备的前提之下就进行了奠基，市场的炒作异常的火爆，事实上这种策略会带来两个问题。

首先第一点它招来了大批接盘手，国内很多开发公司投资机构都有一种愿望，在特殊的WTO完全开放之前的一段时间，能够在某些领域抢到低点，同样的SHOPPING MALL的开发也意味着说某些开发企业在抢制高点这么一个问题，所以说项目在没有做出充分的前期准备跟判断之前，大肆的炒作一定带来很多的接盘手，第二点项目的成本异常加大，第三点因为项目在前期考虑不充分，所以说每次比如沃尔玛今天来，我跟他谈的时候这个项目二十平米，下一次再来换成三十万，你对项目没有做出充分的判断，尤其是市场策略规模等等，没有定案之前，应该保持一个成熟的公关策划的战略意识，因为这么大的投资项目，如果说开发商采取一种不谨慎的态度，我感觉，我今天来提到是二十万，下一次三十万，任何零售商都需要找一个稳定的，有着战略眼光跟操作能力的专业开发商，这种表现最直接的就是，我会觉得你没有谱，因为你没有谱，我对中国市场没谱，你也没谱，所以就到此为止，对于国内开发商来讲，有些外地的像我们最近接触的，大家一谈首先是这个项目拿下土地来，作为前期的这么一个定位策划，甚至说是连市场调查都不去做，很快形成一个文字的方案，就开始去炒作，这种方式对商业地产项目来讲，我觉得是短视的思维，甚至最终会砸自己的脚。等于说MALL的开发来讲，在整个项目的操作当中，包括市场策划，包括广告投入，包括公关的策略，开发商是需要做充分的考虑，不要简单行事，下面是项目管理竞争

力，以及资金平台整合的竞争力，这些内容简单做些介绍。

第四项是SHOPPINGMALL项目的决策体系，我需要提出一点，在SHOPPINGMALL项目从最开始开发商接盘到整个项目建设完成，并实施管理的整个过程中，每星期你都会碰到阶段性的各种决策，每个决策需要体现四项内容，第一点是市场环境，第二项项目的背景，第三点专业知识，第四点开发商的资源，每一个决策如果说忽视某一个环节，这个结果都会给开发商在未来的操作当中带来成本的损失。如果说项目进入整个资金平台的搭建过程，这个环节是需要专业知识，需要有专业背景的融资或者说财务机构给你提供专门的建议，但是采购机构所提供的建议也仅是针对一个宏观的，泛泛的一个方案，这个方案，这个项目可行的采用方案一定是结合开发商自身的资源、资产、资金背景形成一个结果，不是说单纯的市场供应商，我们做出判断说这个项目可以建三万平方米，市场供应提出一个观点，这个项目我是组合哪种主力店进来，在整个过程当中无论是市场咨询，还是规划设计，乃至资金平台的搭建，以及后期工程的建设等等，开发商每一个部分都牵扯到一些决策问题，这个决策比如对项目的市场判断，这个决策需要市场供应商它已经提供了一些报道，另外需要策划公司，也需要开发商自身，这个判断一定是融合了多方面判断的综合结果，不是说咨询商提供一个方案，就这样了，或者说设计单位提供一个方案，就这样照搬去实行。关于这块提醒开发商注意，在整个的操作当中，这四项内容是你整个操作当中每一个决策所需要体现的部分。

底下是关于商业房地产投资模式，有些人认为中国商业地产发展模式可能会完全不同于欧美，但是我个人认为，它在未来的发展当中可能会在某些形态上有类似于美国的一些东西出现，所以说对于美国整个资金模式做一个简单的介绍，尤其在现在121央行的政策体制下，我觉得大家需要用一个新的思路对这个问题进行判断，美国的房地产产业链的主要环节，首先第一点是房地产投资信托，底下银行机构去投资，底下跟国内的形势有类似的地方，但是恰恰就是房地产投资信托它发挥的作用是中国房地产业或者商业地产最缺乏的内容，从美国房地产产业链的结构来看，房地产投资信托是处在核心的部分，相当于投资信托是美国房地产业的发动机，我们中国的房地产业或者商业地产这个发动机是没有的。

根据我们最新的统计，美国到目前为止大概有三百家左右的投资信托，整个的市值是两千五百亿美金，相当于两万亿人民币，依托这么一个很强大的资金体系，而且投资信托的话

它都是在纳斯达克，包括纽约证券交易所上市，很好的把个人投资者吸引到房地产行业的投资当中，所以说这个体系的发展是很健康，很良性的，当然我个人认为对1 2 1央行的政策来讲，首先第一点对中小企业，中小开发商来讲是一个不利的事情，但是对于中国的房地产行业，对于国家的金融安全，包括对消费者是一件很好的事情，我相信政府这种做法也是会有意识的引导未来中国房地产产业整个资金结构的调整，不是主要靠银行的贷款来撑起这个行业一个比较高利用率的发展，银行的资本让很多开发商步子进去，包括一些开发商的服务意识等等，因为普遍这些中小的开发商他的竞争是低端的竞争，但是如果说未来通过市场引导到投资信托，事实上的话中国的房地产业，包括商业房地产会逐渐的走向一个比较合理的资金体系。最近七月初的时候台湾政府完全放开台湾房地产投资，包括土地，开发商做某一个项目的开发，土地都可以作为股份出售，可以开发，这些内容一定是未来中国房地产资金体系必然的趋势，只是说政府可能是需要我先堵一头，但是需要有一个逐渐释放的过程。这是关于房地产投资模式的问题。

底下是我们提出一个叫赛睿房地产资本落实，开发初期我们称之为开发商有效资本对项目的控股模式，运营成熟期包括项目开发的初期，以及运营前期的过程，叫开发商高效现金流资产增值模式，开发后期以及开业初期我们称之为开发商足够的现金流平衡模式，第三个开发后期和开业初期是放在第二个位置，运营成熟期属于第三个内容。关于开发商的利润点，SHOPPING MALL项目的开发商，你的利润点在什么地方，我认为开发商在项目操作之前是需要很清楚判断，第一点现金流，现金流对于商业地产来讲是很核心的价值，我们可以看到周边有很多的超市，包括专业市场在大幅扩张，这个扩张有可能有些超市也好或者是百货它是在亏损，但是为什么这些开发商持续不停地做铺张，是因为现金流为开发商创造很多价值。

有些专门做电器的专业零售企业，它一年整个运营金，流水大概一两百个亿的资金，这一两百个亿通常来讲给厂家支付的时间往往是半年付的方式，你可以想象一百亿从他手里从历史来讲是很大的数字，更何况这些资金其实通过资本市场的运作会有着更大的收效，所以说第一点开发商的利润点现金流，但是如果说你做了MALL的开发，后期跟你没有关系，这块可能属于别的机构分享，第二点项目升值的资本，SHOPPING MALL来讲从项目最开始操作到建设完成，要运营的成功，每往后推进一步应该讲项目的价值都在提升，项目价值提升比如讲开发商原始的投资是十个亿的投资，可能你在开业之后两年或者三年的时

间，你项目的评估者可能是二十亿或者是多少，这一块项目的价值，二十亿的价值事实上对于企业资本和资金的运作是很好的，你可以通过抵押贷款的方式或者别的，你的项目升值之后的价值，手里得到比较多的资金，来支持你后续的发展。

第三点周边地产的增值，这一点的话我为什么特别提出建议我们在座的，因为大家有很多开发商，包括最开始专家都提到，商业地产包括M A L L的发展对于周边地产的，包括住宅的价值提升是异常的有效，一开始新天地讲周边的住宅价格是怎么一个升值空间，所以说建议我们开发商在今后做项目之前土地规模的选择上跟政府谈的时候，一定要把你带动的周边地产增值拿到自己手里。

比如讲我给你五万亩土地，你做了十万的商业发展，十万商业，商业地产包括M A L L整个的投资回报，回报率确实不是很高，另外回收时间也比较长，但是它本身对周边带动的效果，地产增值会很高，你保证十万平米的商业做出来，你给我足够的周边的土地，我自己分享周边地产的增值，如果说整个土地全是做了商业地产的发展，这个增值你拿不到了。其实台湾的金华城的老板沈先生到北京的时候，跟北京当地的某些政府在公的时候有一个条件，我可以来北京做M A L L的发展，但是前提必须给我的土地两千亩，一个项目不到两千亩我不会做，因为我拿五百亩做M A L L的发展，因为一千五百亩，因为我的五百亩的商业所带动的地产的增值，我一定要分享，我没有必要非得给别人做嫁衣裳，不论是M A L L的开发商孩子其他中小型商业地产开发商都需要关注，因为你在商业地产的投入所带动的投资收益这一块，如果说可能的话拿得多一点，但是政府一定会遏制你的欲望，所以这一块的开发商需要做一些考虑。

最后一点是资本市场的价值，我相信在未来的一段时间，中国的商业地产企业上市，在国内上市，通过市场融资将是必然的事情，当然需要有一个过程，在这个过程中建议中国的商业地产开发商以一个战略性的眼光，如果说我做就做一个成功的能够打造品牌的项目，未来一定会有很好的回报。

作者：陈建明先生，1992年本科毕业于清华大学，2001年获得北大国际MBA学位。现任中国商铺投资网CEO，北京东方赛睿投资顾问有限公司总经理，并同时任盖洛普咨询有限公司资深咨询顾问，曾任北京首家郊区SHOPPING MALL—北京MALL的项目经理，

于 1999 年被北京市政府新闻办公室授予“特殊贡献奖”。长期从事房地产咨询、开发、招商、融资工作，谙熟中国房地产，尤其是商业房地产的理论和运做。已出版著作有《中国超级购物中心 SHOPPING MALL 投资开发指南》、《商业房地产投资、融资指南》、《商铺投资指南》等。

## 谈购物中心的规划与设计

一、选址原则 “天时”、“地利”、“人和”都会直接影响企业的经营。“天时”是指商家对投资时机的把握以及在经营过程中的时令性的把握；“人和”是商品在管理上的技巧，包括服务态度、促销手段、广告宣传等方面。而“地利”也是一个非常重要的因素，属于建筑策划的范畴。店址选择适当，占有“地利”之势，广泛吸收消费者促进销售，实现更好的经济效益。

城市商业活动是以追求最高利润为目的的，这是商业设计选址与布局的经济原则。同时，顾客是商业活动过程中不可缺少的重要组成部分，因此，建筑之布局与城市人口分布形态密切相关。

城市商业中心的形成和发展是城市、社会、经济和科技等领域综合作用的产物，按其相互作用的规模和范围的层次来分，可分为宏观的社会经济影响，中观的空间区位条件和微观的空间模式三个不同的层次。

商业设施选址的意义就在于它是一项长期性的投资，直接关系到企业经营的战略决策，是零售企业贯彻以消费者为中心观点的重要体现，是影响企业效益的一个决定性因素，同时也是制定企业经营目标和经营策略的重要依据。

商业设施的选址应该考虑以下因素：（1）客流规律；（2）交通状况；（3）商业环境；（4）地形特点；（5）符合城市规划要求。

### 1、客流规划是选择店址的最重要的因素

商业中心是消费中心，从经济效益上讲，商业中心必须满足整个城市消费市场的要求，争取尽可能多的顾客；从成本效益上讲，要争取最大的聚集效益，要求最大限度地利城市的各种基础设施。所以，城市人口分布的空间形态是商业中心形成发展的重要制约因素。

(1) 相同客流规模的不同地区，因客流的目的、速度、时间不同，对选址条件有不同差别。&nbsp;在商业集中的繁华地区客流目的一般是以购买商品为主流，或是与购买商品有联系的观光浏览，为以后购买作准备，这类地区的客流特点一般是速度缓慢，停留时间较长，流动时间相对分散。&nbsp;有些时候，除了人口的密度因素之外，人口的职业分布、收入状况、年龄也是影响购买能力、购买习惯的主要因素，必须加以考虑。前者可以作为商业规模的主要参考指标，后者则除影响规模之外，还决定了商业的特色和内容。

(2) 选择店址需要调查分析街道两侧的客流量规模，选择客流较多的街道一侧。

(3) 选择店址要分析街道特点与客流规模的关系，街道交叉路口客流最多，是选址的最好位置。

(4) 对于大型的购物中心和商业街，除了被动适应客流规律之外，还可以在原有路网基础上加以改善开发，选择有开发前景的区域，开辟新的道路交通系统，主动地引导客流，制造客流，进而创造新的商业环境。

## 2、交通状况

城市道路交通是联系顾客与商业设施的载体。因此，它是制约商业聚集与选址的又一个重要因素。商业活动的经济原则要求有尽可能大的吸引范围，保证尽可能多的顾客方便地到达商店。因此商业设施的选址必须是交通可达性最佳的地点。在商业的追求最大货物销售范围的原则下，选址应使交通费用达到最小。所以商业中心交通可达性最佳的实质是：所有购物出行者到达中心的出行时间总和最小。

## 3、商业环境

选择店址应考虑设店地点附近的商店的规模和数量，如果在同一地区内已有过多的同行业商店，势必影响商店的经营效果，此为趋异性。但是另一方面，由于顾客希望就近广泛地比较选择商品，以及希望一次购足所需的商品，有些商店又有集中趋势，相邻而庙，此为趋同性。

一般来说，比较专一的商品，顾客希望有广泛的比较和选择余地，希望有集中的专门店。这种顾客以购买一类商品为目的，对商业气氛、娱乐性、环境没有过多要求，把注意力全部集中在商品，并比较其质量、价格等因素。

另外一此顾客，购物的范围比较杂，也比较随意，或完全以休闲为主要目的，当然不会

去逛上面提到的结构单一的商业区，而是希望到集购物、娱乐、休闲等需要为一体的综合商场。一般大商场就是以此为目标而设置的，尽可能丰富功能来满足这类顾客的要求。

还有一种特性就是共生性，即指商店依赖于为其他原因而来的顾客，如商业中心区的小型商店设于大型商店附近，主要经营小商品，以品种齐全而取得优势。或开办大商场不能提供的小型服务业，有的经营连带消费商品的商店相互邻拦，互为补充，便利顾客。

#### 4、地形特点

选择店址还要分析地形特点，主要选择能见度高的地点，如选择在两面临街的地点能见度就最高，并且可以扩充橱窗面积，增辟出入口以减缓拥挤，这是最好的设址地点。位于街道的入口处、公共场所的迎面处都是能见度高的地点。有的地点如位于街道的凹进部位能见度就差。

#### 5、城市规划的要求

城市总体规划和详细规划，都根据城市现状和发展要求对商业中心的分布、商业建筑的布局等作出一系列的规定，商业建筑的选址应该符合城市规划的要求，服从城市总体发展的需要。

在选择店址过程中要对以上因素进行实际调查，搜集资料，具体分析研究，了解建店的有利和不利条件，不仅要考虑现状，还要了解未来的发展变化，尤其要了解城市建设的长期规划，如所选地区的街道、交通市政、公共设施、居民住宅及其它建设或改造项目的规划，有的地点从当前分析是优越条件，而随着城市的改造将会出现新的变化，而不适合设店。反之，从当前分析不适合设店但从规划前景看又有发展前途。

## 专业市场投资开发要点

广州作为改革开放的前沿城市，制造业和物流业都极为发达，加上独特的地理位置，一大批专业市场应运而生，这些专业市场在全国甚至全世界都享有盛名，使广州成为全国不可替代的商品物流集散地。来自广州市商业局的有关数据显示，

当前，广州市共有专业批发市场 400 多个，面积在 8 万平方米以上的大型批发市场有 8 个，截至 2003 年 底，年成交额超过 1 亿元的有 95 个。

繁荣发展的市场环境是否意味着投资开发专业市场轻而易举?事实决非如此，专业市场的开发投资需 要从专业角度多方面考虑。

## 1. 认识专业市场

专业市场是指相同系列的专业店、专卖店高度聚集的特色商业场所。专业市场所呈现的是特定的客户定位，特定的经营行业定位，这是区别于其他商业形态的主要特征。由于主题明确、系列商品 配套齐全且又相对价格低廉，专业市场长期呈现出繁荣的现象。然而发展必须结合市场，盲目的倾向 也会造成市场“有市无客”的局面。

## 2. 专业市场投资开发要点

由于消费市场单一的缘故，所以在众多铺型中（例如专业街商铺、社区型商铺、旅游商铺、商场商铺 等），风险最大的投资是专业街商铺，但是其带来的高利润也是无可比拟的。要成功投资开发专业市场 就要注意以下几点：

避免同质化竞争，营造特色化产品。专业市场上所呈现的一个特点就是同类产品竞争激烈。整个专业 市场上除所处位置不同外，经营的产品大同小异。这就需要对经营的产品多加推敲，寻找市场上的空 缺点，营造特色产品， 包括产品本身和经营模式。

挖掘市场潜力，打响市场知名度。专业市场与其他商业形态不同， 所服务的对象比较单一， 但客 户范围比较广泛。知名度是商铺投资的一个重要因素， 知名度就是品牌的体现， 对吸引客源具有 相当大的作用。如果做到良性循环，就可以维持市场的旺盛。有的专业市场可能表面上效益较好，但 实际投资回报率并不高，各专业市场的客户因产品而异，挖掘专业市场潜力很大程度上是特色产品经 营结果的另一体现。

寻觅市场机会，择址应注重物流。专业市场中经营批发类生意的比重较大，货物进出频繁，对商品的 物流环节要求较高。一些看似繁华的地段其专业街经营情况并不理想，主要还是受到交通的制约。随 着私车的增多，城市中心区域路面不容乐观， 中心商业街的物流成本也就较高，所以中心城区不宜 开设专业市场。专业市场不同于其他商铺，择址必须要充分考虑到物流的方便性、经济性，宜设于闹 市区附近，地段不能太热闹也不能过于偏僻， 同时也要注意专业市场对人口的聚集能力。

注重市场培育，实施专业管理。专业市场的成熟必定会经过一个发展过程，商业推广是否到位、经营 管理是否专业将直接决定其市场培育周期。专业市场仅仅通过租金优惠不是市场

培育的根本，根据市场寻求准确的定位，通过专业商业管理实现良性的持续经营，才是专业市场规避投资风险实现物业价值的根本所在。

## 购物中心的维护管理之一

购物中心维护管理重要设施项目包括屋顶、停车场、景观、电气设施、机械设备及全体承租户共同使用的公共区域。通常它应由业主或购物中心经理人与所有的承租商店协商，彼此关系的重要事项应在租赁契约中载明，而每一方的责任通常以书面方式作成标准作业手册。

良好的维护管理对购物中心的经营具关键的影响，因为它：(1)建立愉快吸引人的购物环境(2)树立业主与承租户良好的互动关系(3)降低意外发生的风险(4)增进能源使用的效率，皆赖良好的维护管理制度，所有前述的措施将可延长购物中心资产的经济寿命从而增加业主的净营业收入。

维护保养将是购物中心业主与承租户最大的支出之一，良好的维护保养管理可以协助降低此项财务上的负担。

虽然购物中心的维护保养包含非常广泛非比寻常的课题与作业程序，但是成为一位称职的维护经理人并不是一非常困难的工作，本部份详细说明重要的事项将可协助你，购物中心专业人员、进一步了解基本的维护管理并将重点陈述实务以便帮助你改善管理的技巧。

购物中心维护管理是经由保养、整修及更换实质设施及机械系统的手段，保持购物中心的营运功能。

租赁契约上的条款则是建立业主与承租户相互责任范围的基础。

基本上，承租户对其专属使用范围应负维护管理的责任，而业主则是其它公共区域及设

备系统(未出租由所有承租户所共享),例如,店家内部地毯的清洁保养应由店家自行清理,但紧接着店家门外的磁砖地板就是业主经管单位的责任。

一般在标准契约较可能属于业主责任范围的系统及项目包括:

·屋顶。

·停车场及其它沥青铺面区域。

·造园景观。

·暖气通风与空调暨公用电气系统。

·公共区域照明。

·公共区域地板。

·公共区域设施。

除此,业主应对下列各项的服务承担管理的责任:

·安全警卫。

·垃圾清除。

·积雪清理。

·停车场清洁维护。

·公共区域及建筑物的保险。

·除各别个案外，向承租户收取不动产税。

·公共区域管理费用的收取(业主为执行主体但费用由承租户共同分摊)。

#### 维护管理程序(The Maintenance Process)

下列所述的工作通常视为维护管理程序的一部份：

·与承租户的协调沟通(Communication with Tenant)

建立与承租户互信的基础，共同分享资源，并使购物中心获得适当的维护管理。

·设施检视与保养时程的安排(Scheduling of Inspection & Maintenance)，安排购物中心内不同的设施及场所的 检视保养的程序与时间。

·建筑物暨财产检视(Property Inspection)

对购物中心实质设施进行较深入的检视，决定是否进一步进行保养、维护、修理或更换的工作。

·实际维护保养工作(Maintenance Work)

例行维护保养工作，使购物中心能够维持高效率运作的功能。

·机械设备的更换(Equipment Replacement)

当设备的使用年限届满，在经济上有时候就按时将之更换，较具比较利益。

·记录(Documentation)

购物中心所有的维护、保养、修理、更换工作必须完整地作成记录，以供查核。

#### ·预算(Budget)

简单地说，预估购物中心年度维护保养费用与成本，预算通常是按年度或专案的形式作为费用的基础，但如紧急事件所延生的费用则必须要修正预算及进行成本分析。

#### 维护保养目标(Goals of a Maintenance Program)

维护保养目标的底线无非是满足承租户的需求，并藉此提升购物中心的来客率，减少诉讼，增进能源使用效率，和避免意外问题的产生。其项目包括：

##### ·维持美观的门面：

一个维护良好整洁美观的购物中心将能够吸引消费者，因而促进与承租户的关系，有助于招租，并增加彼此的营业额。

##### ·安全与警卫系统(Safety and Security):

持续性的保养维护可避免不必要的意外，进而减少责任风险，例如汽车在停车场内漏机油，对消费者而言是一项潜在的危险，但每日例行的清洁工作将可消除这一问题。

##### ·能源节约(Energy Conservation):

持续性定期检视机械设备运作正常与否可以节省能源操作费用，另外，检视工作可以提醒业主何时该更换过时的设备，例如位于公共区域走道的萤光灯管或许已可以更换为较省电的设备。

##### ·危机管理(Avoid of Crisis Management):

高效率的维护管理计划可提供业主对发生在购物中心里的事件有一正确判断的基础，因而降低非预期性高代价的修复事项产生。

·建立与承租户的紧密关系(Developing Relationship with Tenant):

合理的维护保养制度可以强化与承租户彼此休戚与共的关系。

维护保养准则(Maintenance Guidelines)

租赁契约或业主与承租户间的书面约定(agreement)将是购物中心经理人就维护保养工作权责范围界定的基础，其重要性乃基于下列原因：

·建立权责范围(Establishes Responsibility):

租赁契约条款一般将载明哪些事项应由业主或承租户承担，并对每一事项加以定义说明。

·建立执行的标准(Set Standards):

租赁契约条款同时将说明作业的标准程序，一般购物中心常以书面作成“标准作业手册”(Standard Operating Procedure Manual)以供依循，另外业主及其专业经理人应同时了解相关的中央及地方法令，这些法令规定将对维护管理作业产生极大的影响，例如在美国某些州政府不允许直接在旧有的屋顶上加盖新的屋顶，而拆除旧屋顶将增加作业程序及修缮成本，业主有必要将诸如此类的问题事前让承租户了解。

·说明承租户分摊费用的项目：

租赁契约中除了建立公共区域维护管理费用的标准(CAM)，另外亦说明未来哪些资本投资项目亦应由承租户共同来分摊或由业主支付，例如承租户虽然每月支付屋顶的清洁维护费用，但是更换屋顶的支出则是应由业主承担。

当然，并非所有购物中心租赁契约都完全一样，因此也使购物中心的维护管理工作复杂化，例如所谓三重净租约，承租户除支付一般租金外，将 100% 分摊所有税负保险与维护管理费，而固定租约(gross lease)则完全由业主来承担，在与主要承租户洽商时，通常他们也会坚持使用他们的标准契约，这又和一般承租户所使用的标准契约有很大的不同。

标准作业程序为描述不同设施及系统正确的执行步骤，通常这些事项将载明于购物中心标准作业手册(Standard Operating Procedures Manual)，指导购物中心经理人及工作人员于何处、何时、如何正确地执行任务，当然标准作业手册也将随购物中心的差异而有所不同，其原因包括购物中心所在位置、气候条件、设施使用状况及业主的经营目标。

与承租户的沟通协调：

成功的维护管理计划常建立在业主与承租户共同的工作关系上，彼此畅通的连盘管道将可使维护保养工作进行更加有效率，例如屋顶轻微漏水，承租户及时的通知，将可马上解决问题，避免扩大事端。事实上沟通连系宜在合约签署的同时就应开始，对于未来可能发生潜在的课题都应详细讨论，下列两种不同的作业册子将有助于业主与承租户的沟通：

1、欢迎手册(The Welcome Book)：欢迎手册说明承租户进驻购物中心时的基本规定，同时提供下列资讯：

- 承租户可能常用的社区服务项目。
- 危机处理单位名称暨服务电话。
- 经营管理单位人员姓名与联络电话。
- 本购物中心营运管理的理想与目标。

2、危机处理手册(The Emergency Book)：危机处理手册指导承租户在危机或意外发生时

遵循的事项，手册可能包括的事项有：

- 危机处理单位名称暨服务电话。
- 各项紧急事件发生时处理的程序与应联系的单位。
- 购物人潮管制暨疏散程序。
- 事故发生时如何避免影响其它商家，例如切断瓦斯与电力系统。
- 自然界灾难如地震或水泛的处理程序。

下列其它方式则提供给购物中心经理人参考，以增进与承租户之间的关系：

- 让承租户充分了解经营管理预算评估，在每一会计年度结束后，让承租户明白花费的金额及项目所在。
- 事先拟定作业时程表，告知可能的修缮计划，并说明可能对其营业的冲击。
- 及时回应承租户的请求事项，跟催且态度和蔼，使承租户能够亲身感受到其为购物中心整体的一份子。

#### 检视时程的安排 (Scheduling of Inspection and Maintenance)

租赁契约及标准作业手册应就购物中心维护管理作业的项目检视时程有所说明，其中重点包括：

- 检视进程的安排，通常按照设施原厂作业手册的规定编列或以年度为基础，而一般性检查则包括每日、每周 及每月的审查项目。

·由维护经理亲自督导全面性检视工作，将依据购物中心实际的状况，每月或每隔一月作一次。

·某些设施暨场所则需要每日检视，如公共区域内的盥洗室。

·某些场所则在每日或每年特定的时段应给予特别的检视，例如沥青铺设的停车场，由于热胀冷缩，低温时龟裂将非常明显。

·配合设施原厂保证的规范，安排检视时程。

·配合保险公司保单的要求，安排检视时程，以维持保单的有效性。

大型专案维修可以配合购物中心整体的修缮计划，但其它必须考虑的项目包括：

·不可延宕某些紧急维修只是因为必须等待合适的气候施工，例如在冬季发现建筑物有微小的坑洞也必须作处置，虽然这一处置措施可能是暂时性的，必须等待较理想的气候条件重新施作。

·绝对避免在零售业旺季时，进行重大的修缮工作。

·事先让承租户了解重大修缮工程的时程安排，其中的要点包括：

(1)哪一类型的修缮工程将进行。

(2)此项工作将如何进行。

3)工程持续的时间预计多久。

(4)对个别承租户的冲击及影响为何。

## 建筑物整体的检视(Property Inspection)

建筑物整体检视工作是对购物中心作较全面性通盘的了解,通常也含盖所有的实质设施及机械设备定期的保养维护,包括:

- 屋顶停车场楼板及其它附属设施。
- 机械及设备系统如室内外公共照明、暖房及空调系统。
- 积雪及垃圾处理设施,景观及其它服务性设施。
- 其它必要的检视(租赁契约或作业手册特别载明者)。

## 检视作业的重点(Keys to Inspection)

·了解购物中心的细部设计及其规范,此不但有助于检视工作的进行 在危机处理时更形紧要,例如在火灾发生时,购物中心经理人应充分了解相关的消防设施,如消防栓所在位置、形式及使用方式,而无须翻阅设计图说。

·设计图说尺寸的标示愈详细愈好,竣工图说应是建筑师及营造厂最后实际施工的版本,且包括近期以来更新的资料。

·图面标示的可出租面积要正确,曾有案例图示大小与实际丈量有 10%以上的差距,所以按规划出租店铺图,现场按柱中心及墙面中心线复丈就极为重要。

·购物中心经理人与承租户、营造商、维护工作小包、工作同仁及消费者经常性沟通接触就非常重要,让参与人充分了解检视工作如何进行及为什么要进行,只要有任何疑问,一定要积极询问到底。

·购物中心经理人一定要亲自参与全面性重大检视工作,经理人宜伙同专业人员共同检视,

以便确定工作执行的满意度。

·每日例行的检视工作则可由专属同仁或外雇人员执行，例如清洁小组的主管则可以决定走道楼板是否需要再次清理，而阶段性的检视工作则应符合作业规范及手册的规定。

·对于购物中心所使用的设施产品宜有所了解，明白警告标志的意涵及处置方式，避免问题扩大至不可收拾。

·积极藉助专家的建议及协助，某些设施的检视程序过于复杂，无法直接由经理人处理，了解个人专业上的极限并藉助专家。

检视工作不单只是在维修之前进行，在维修当时及之后皆应持续地进行，包括一般性保养及零件更换，而之后的追踪宜注意下列各点：

·所有维修工作已经妥善地完成，对照外包合约工作条款也已经确实执行完毕。

·所有维护保养工作记录已经妥善分类归档。

·检视工作的结论也已经妥善整理归类。

## 制订商业物业招商谈判策略

明确谈判目的

招商谈判的目的就是招商洽谈的主要目标，或招商洽谈的主题。在整个招商洽谈活动中，招商洽谈者的各项工作都要围绕招商洽谈的目的而开展。

在招商洽谈的目的确定以后，就需要确定招商洽谈的各个具体目标；在达到各个具体目标后，招商洽谈的主要目标即招商洽谈的目的就可以实现。

招商洽谈的目标可以分为三个等级，

第一级的目标是最高等级的目标，如能达到这一级的目标，整个招商洽谈可谓是获得圆

满成功；

第二级的目标是基本达到接受的目标，如能达到这一级目标，整个招商洽谈可谓是获得了基本成功；

第三级的目标是最低接受目标，如能达到这一级的目标，整个招商洽谈可谓是达到了最基本的要求。

因此，招商洽谈的目的就是在招商洽谈中所要追求的最佳利益目标。

此外，在确定了招商洽谈目标的同时，还要确定招商洽谈的地点。招商洽谈的地点对招商洽谈的成功与否有很大的影响，因此，在确定招商洽谈地点时要慎重，应考虑以下几方面的问题：谈判中各方力量的对比，可选择地点的多少和特色，各方的关系及可能发生的费用，等等。

#### 制定谈判策略

制定招商洽谈的策略，其意义是选择能够达到或实现招商洽谈目的的基本途径及方法。招商洽谈策略的制定是基于对谈判各方实力、影响其实力的各种因素的细致认真研究分析的基础上的。

招商洽谈的策略主要分以下三方面：

(1)调查了解合作方在招商洽谈中的目的是什么？对方的组织结构是什么的？对方的项目的合作程序？对方谈判人员的基本情况，在组织中的位置？为实现其目标对方最有利的条件是什么？要实现其目标对方最不利的因素是什么？如果我方能够正确地了解掌握这些信息，那么在整个招商洽谈中就能掌握谈判的主动权，就能有针对性地确定出我方的各级招商洽谈的目标，就可以很好地把握招商洽谈中的利益界限，让对方作出更大的让步，就可以扬我方之长，避我方之短，从而达到招商洽谈的最高利益目标。

(2)在以上工作的基础上，制定相应的对策，也就是能否接受招商洽谈对方所提出的交换条件。如不接受如何摆脱对方在这方面的纠缠；如接受，是全部接受还是部分接受；如是部分接受，又如何满足对方的条件。

(3)对招商洽谈对方可能提出的各种要求和问题应有所准备，这样就可以避免仓促应战局面的出现。

#### 明确谈判程序

谈判程序也称谈判议程，通常是指所谈事项的先后次序及主要方法。谈判程序确定得好，招商洽谈的效率就高；谈判程序确定得不够科学，就会影响招商洽谈的效率。

招商洽谈需要一个过程，其基本程序是：开局、摸底、报价、磋商、达成协议和签约六

个阶段。

开局，即确立开局的谈判目标，创造一种适宜的谈判气氛。

摸底，即谈判双方逐渐熟悉，分别讲述自己及对方的观点和立场，相互了解各自的期望。

报价，即双方提出具体的报价和交易条件。

磋商，即谈判双方对报价和交易条件进行反复协商，双方各自做些让步，并获得一些利益。

成交，即双方就谈判的实质问题达成协议，业务成交。

签约，即以书面文件(经济合同)的形式签订正式协议书，谈判双方必须依照协议内容履行协议，合同一经签订 就具有了法律效力。

## MALL 的主力店业种评选原则

主力店居购物中，处于经营的主导地位，不但是商店组合的主要成员，而且是购物中心的特性的突出体现，开发经营者大多慎选具有相当知名度的超大型商业进驻，一来可利用原来拥有的集客能力，为购物中心带来更大商机，也可为购物中心奠定形象基础。因此，在购物中心的招商租赁作业中，确定主力店便成为重点工作，主力店要适应此项任务，必须具备下列条件：

- ①人员素质：具有上乘的人员素质，较能接受新的服务技能训练与理念提升。
- ②创意：创意是创新的根源，一个具有创意的事业体，必能适应多变的社会发展状况，尤其在流通革命时代，必须注重创意。
- ③策略思考：由于购物中心在台湾地区发展尚处于起步 阶段，新的问题发生，必须有适当的策略，因此需由具有策略思考能力的团队面对问题，循序解决。
- ④管理制度：主力店优良的管理制度，往往可成为购物中心整体管理制度的楷模，相得益彰的效果得以呈现出来。
- ⑤业务增长：主力店必须拥有高业务增长的条件，事实上较高的业务增长率，足以推论该事业单位拥有优良的经营管理能力或特殊优点，同时具备较强的竞争优势。这些特色将成为购物中心经营发展的稳定力量，同时增加集客力。

随着时代的进步，消费者对于消费质量的要求日益提高，尤其消费者已从传统的“需求性购

物”，转变成为一种新兴的“休闲购物”概念。因此，购物中心的招商规划应满足消费者“一次购足”与“休闲购物”的消费需求。

为满足不同消费者的需求，在招商时，租店户通常可分为四类：国际性的连锁系统、全地区性的连锁店、区域性的连锁店及当地的独立店。国际性的连锁系统及全国性的连锁店可以提升购物中心的形象，并得到顾客的信赖，而区域性的连锁店则赋予购物中心一定的水平及品位，至于当地的独立店则使购物中心突显出与众不同的特色。

因此购物中心招商时，除了可以引进“一次购足”的百货公司，或单一主题性如家具、家电、信息用品等专业主题商店之外；全国性或地方性的生活百货，如屈臣氏、万宁等，全国性的衣饰如佐丹奴、Hang—ten 等，全国知名的连锁快餐店或面包店如麦当劳、肯德基、卡莎米亚等，具有当地特色的饼铺、小吃店等，结合中西式餐厅的结婚宴会广场，也都是招商时的重点业种。

此外，服务性业种如金融机构(如银行、证券公司等)、洗衣店等，或是娱乐方面的业种如连锁书店何嘉仁、诚品、金石堂等，也可考虑引进购物中心。

除此之外，引进一些在市区找不到卖场空间的业种业态，或者因为需要挑高楼板、在法规上都都会区的店面无法符合要求的业种，例如需要宽大高耸空间的影城、IMAX3D 立体电影院等，或游乐场如 SEGA、NAMCO 等，均可引入本购物中心的量身定做空间内，以满足消费者购物以外的各式娱乐、休闲需求。此外，购物中心也应切合区域发展需求，不断引入新业态。

#### 最适合经营业种面积规模

市场调查所试算的初步营业收入配比是本调查借以推估购物中心最佳经营面积规模的基础，然而主题定位、专家意见及未来购物中心发展趋势也是影响购物中心经营面积的重要因素，为使推估的结果更加合理及周全，因此最适合经营业种面积的调整系综合考虑上述四项因素而得。

以下将有关初步经营业种试算的推估方式详述如下：

#### (一)营业收入配比

将消费者最常去消费场所金额比例、消费者希望增加场所金额比例及商圈各业种营业额的比例加总后除以 3 而得。

## (二)购物中心开业年度业种营业收入分配

将购物中心开业年度购物中心的预测占有率乘以购物中心开业年度商圈市场潜力,可得购物中心开业年度购物中心的营业收入额,再将营业收入额分别乘以各业种的营业收入配比,即可得出购物中心开业年度各业种的营业收入。

## (三)调查年度平均月绩效

本调查将引用业种业态调查中的各业种的月绩效作为未来推估购物中心开业年度年绩效的基础。

## (四)购物中心开业年度年绩效

各业种购物中心开业年度年绩效: 各业种调查年度月绩效 X(调查年度—购物中心开业年度市场潜力平均增长率)X 12

## (五)经营面积

将购物中心开业年度各业种的营业收入额除以开业年度各业种的年绩效即得经营面积,此经营面积是由市场调查结果计算得出的。

## (六)购物中心建议面积

商场建议面积系经过考虑市场调查结果、主题定位、专家意见以及考虑商场未来发展趋势后,调整而得的最适合经营面积规模。