

2012中国购物中心与 连锁品牌合作发展报告





摘要

截止2011年底，中国开业的购物中心总量达到2,812家，累计商业建筑面积1.77亿平方米。预计2012年和2013年，中国购物中心年新增商业建筑面积将分别超过3,500万平方米和4,400万平方米，到2013年底，中国购物中心累计存量高达2.5亿平方米。购物中心在中国如雨后春笋般涌现，其市场参与者也在行业快速发展，以及在复杂的市场环境中不断成长并调整模式。

德勤华永会计师事务所与中国连锁经营协会联合推出《2012中国购物中心与连锁品牌合作发展报告》。这份报告综合了我们对行业的研究、业内人士访谈、以及对近两百家购物中心运营者、商户和消费者的问卷调查，并在此基础上分析中国购物中心的发展与迷思，以及成功要素，希望对行业参与者有所启发。

本报告的撰写过程中，我们得到了品牌商户以及购物中心开发商和运营商的大力支持。在此，我们对参与调研的156家品牌商户以及参与访谈的万达集团、永旺梦乐城、中粮“大悦城”和阳光新业地产股份有限公司深表谢意。

目录



中国购物中心的快速发展与风险	1
中国购物中心步入调整高峰期	3
1. 差异化定位推动品牌调整	3
2. 餐饮、娱乐业态比重加大	4
3. 地产商与零售商自持自建意愿增强	5
4. 二线城市购物中心步入多极竞争与整合时代	7
购物中心连锁品牌商户调研结果	9
1. 受访商户概况	9
2. 未来三年开店计划	10
3. 进驻意愿及考虑因素	10
4. 对购物中心运营的评价与期许	11
结论	12

中国购物中心的快速发展与风险

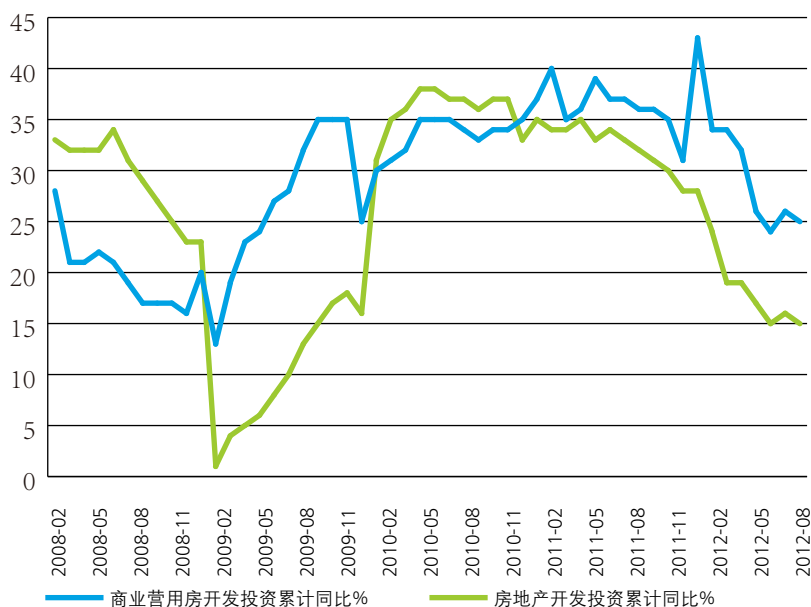
2008年以来，中国商业地产投资一直保持15%以上的增长态势，特别是2010年住宅调控政策颁布后，商业地产投资增速达到30%，高于房地产行业平均投资增速（图1）。2011年全年商业地产投资7,424亿元人民币，同比增长31%；2012年商业地产投资略有放缓，但增幅依然高达25%。中国商业用房施工面积，在2010年大幅增长，随后在2011年至2012年有所放缓，但依然保持强劲增长势头（图2），截止2012年9月，中国商业用房施工面积为6亿平方米。一般商业地产施工需要2-3年建成，目前在建的项目将在2015年左右集中释放，未来商业地产市场饱和度还将提升，竞争持续加剧。

1. 与中国商业地产整体行情走势一致，中国购物中心总量同样快速增长

据统计，截止2011年底，中国有276家新增购物中心，使全国开业购物中心总量达到2,812家，累计商业建筑面积1.77亿平方米。预计中国购物中心将以每年300家的速度增长，2015年中国购物中心总量预计达到4,000家。

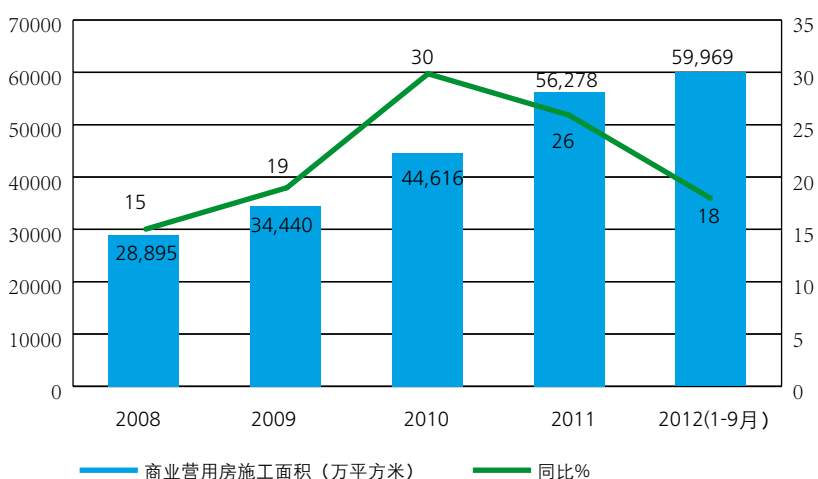
中国购物中心快速发展的主要动力来自城镇化和服务业成长，并最终体现在消费升级。毫无疑问，消费者将更多地影响零售行业的发展，并引领其未来的发展方向。消费者的价值、需求和行为不断演变，对于商品个性化和服务体验的要求日益提高。高收入人群和年轻消费者追求更舒适和更精致的生活，消费者追逐的不仅是商品价值，同时也期望他们的消费体验符合其自身价值观或个人兴趣爱好。实现这一目标需要鲜明的定位、良好的品牌管理、优质顾客体验以及差异化竞争。

图1 中国商业地产投资增速



数据来源：中国国家统计局、德勤研究

图2 中国商业用房施工面积及增速



数据来源：中国国家统计局、德勤研究

2. 地方政府是购物中心总量快速增长的重要推手

宏观调控下的限贷限购导致住宅市场萎缩、土地市场低迷。从图3可以看出，中国40个大中城市住宅用地成交量自2011年以来大幅下滑，而商业服务用地成交量则与住宅用地持平甚至呈现超越的趋势。商业地产被认为可以提升当地税收、就业和城市形象，可以化解“土地财政”难题，同时也有利于打造升值潜力大的商圈，提升周边地价。但是，地方政府是否能在后续的交通、配套、住宅和人口安置等方面提供足够的支持，将是决定购物中心实现预期运营目标的关键因素。

目前，中国购物中心的开发呈现体量趋大、向城市近郊扩散以及二、三线城市快速兴起的特点，面对新的机会与挑战，开发者和运营者需要抓住商业本质，厘清迷思：

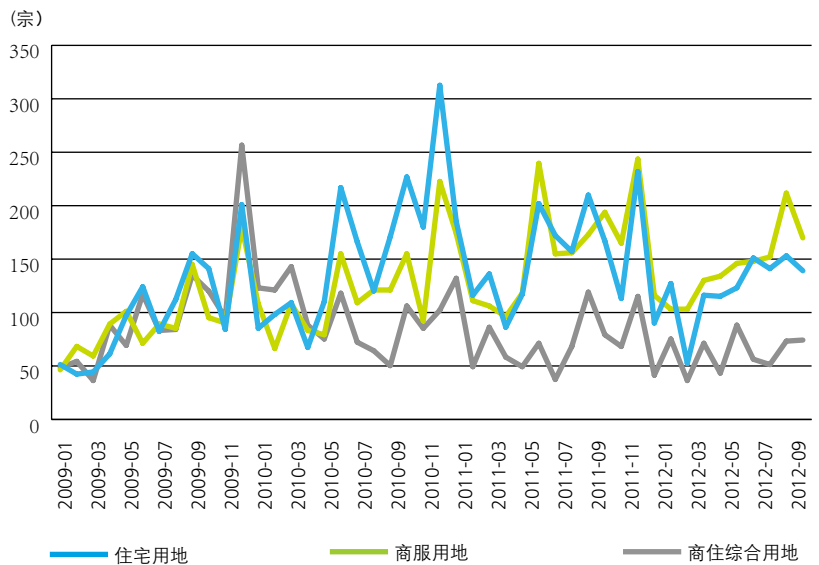
购物中心大体量化趋势明显。目前，中国一、二线城市购物中心平均体量约7万平方米，如北京的金源燕莎为60万平米，朝阳大悦城23万平米，都属于体量巨大的购物中心。购物中心体量趋大，便于为居民提供“一站式”消费体验。然而值得注意的是，大体量的物业提高潜在集客能力的同时也带给后续招商和运营更大压力。购物中心“大未必佳”，相对于面积而言，购物中心更需要明确定位，寻求收益与面积的最佳平衡。城市近郊成为发展新空间。中国一线城市中购物场所密集且租金持续高企，与此同时，城际交通逐步完善以及私家车保有量的快速增长使得距离不再是购物主要障碍，一线城市商业开始由中央城区向近郊扩散。近郊购物中心拥有更大的面积和更多的商品品种，可以充分利用其规模优势打造齐全的业态组合，相较于位于市中心的购物中心，往往更需要依靠主力店带动商业氛围和吸引客流。

二、三线城市市场竞争加剧。2009年起，购物中心开始在二、三线城市快速蔓延，至2012年1月，中国在建购物中心面积约占全球总在建面积50%，其中以二、三线城市位居前列。天津、沈阳的在建购物中心面积都超过200万平方米，成都的购物中心项目突破100个，且大多数体量在10万平方米以上。二、三线城市的市场空白和消费潜力蕴含广阔的市场机会，地方政府也会提供优惠措施或协助招商。但在部

分二、三线城市，购物中心建设过热，或是居民的消费能力、消费观念还尚未达到大型购物中心的要求，开发者与运营者必须审时度势、量力而行。

作为宏观政策调控的洼地，商业地产投资的增长不足为奇，但是不同于住宅市场，商业地产的开发不具有易复制性，并且多为持有型物业、投资时间长、对运营管理水平要求更高。购物中心则是商业地产与零售的结合，除了需要具备商业地产的开发和运营能力，还需将零售业的特点纳入其考量范畴，如建筑结构要符合所选零售业态的经营需要、租户选择遵循目标消费群体特征、经营重点体现为消费者营造体验式享受等等，而零售市场的多样性和变化性显然也对购物中心的开发者和运营者提出更高的要求。

图3 中国40个大中城市月度土地成交量



数据来源：Wind资讯

中国购物中心步入调整高峰期

中国购物中心的建设热潮意味着存量升高，也预示购物中心，特别是一、二线城市购物中心的增长动力将逐渐从开发进入注重商业运营和零售渠道功能的时期。购物中心的开发者和运营者正在商业定位、业态组合、经营和管理模式等方面进行调整，以适应购物中心的发展规律和消费需求的变化。

1. 差异化定位推动品牌调整

购物中心出于提高业绩的要求，往往会在一个运营周期过后，重新对其品牌组合进行调整。从历年新开业购物中心数据来看（图4），2007年中国新开业购物中心368家，达到历史最高峰；2008年稍有回落，新增300余家；2009年由于受到金融危机影响，全国新开业购物中心160余家，2010年全国新增购物中心上升至250家左右；2011年则超过300家。由于大部分零售品牌与购物中心签订的是2-3年的租期合同，2010-2011年开业的购物中心将在2013-2015年迎来第一个品牌调整高峰，而2007~2008年开业的购物中心则可能进行第二次零售品牌的调整。

诚然，时间契机是购物中心进入品牌调整高峰期的原因之一，但更深层次的动力来自于购物中心日益精准的定位和对提升效益的追求。

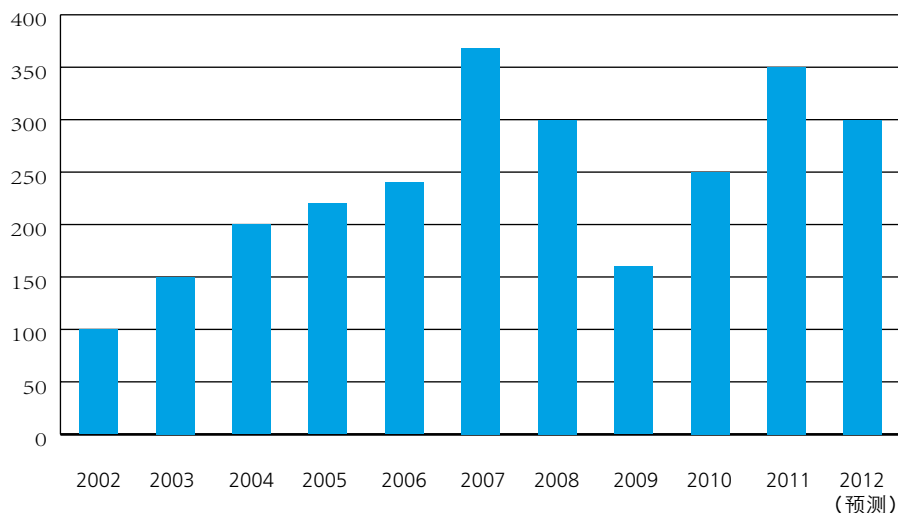
购物中心结合购物、餐饮、娱乐等业态，形成成为居民提供“一站式”消费服务的综合商业

体，虽然购物中心项目在全国各地纷纷上马，但优质购物中心的数量与其总体量并不成正比，缺乏精准定位被认为是最大软肋。随着行业竞争加剧与零售管理能力增强，越来越多购物中心进一步明确定位，并基于差异化定位和目标消费群体进行品牌调整。

2011年，大悦城明确其目标消费群体为18-35岁的青年和中产人群，确定以“年轻、时尚、潮流、品位”为产品定位，北京朝阳大悦城与北京西单大悦城两家购物中心也分别进行了品牌调整。虽然同为中粮集团地产板块下的大悦城产品，两家购物中心品牌调整的出发点并非完全相同。朝阳大悦城位于北京东四环朝青商圈，属于新兴高端居住区。为了更好地定位时尚潮流的风格和拓展自己的目标市场，2011年朝阳大悦城中止与主力店永旺百货的合作，将原百货店2万平米的面积改造为100多个时尚品牌店，并引入Zara、无印良品、蓝天城职业体验教育中心等品牌吸引目标消费群体。

西单大悦城位于北京西单商业圈的核心地段，日均客流量超过20万，以年轻时尚人群为主。西单大悦城客流量大并且比较稳定，利润提升更多租金收益和坪效的提升。通过品牌调整，西单大悦城客单价由原约200元提升至400元，也带动西单商圈形成以商品和服务为驱动而非价格驱动的竞争环境。

图4 中国历年新开业购物中心数量



数据来源：中国购物中心产业资讯中心、德勤研究

对于购物中心如何定位和进行品牌调整，业内人士在与我们的访谈中也分享了他们的见解和经验：

地理位置不同导致主力店作用不同：城市中心型购物中心大多定位为流行时尚，购物中心面积较小而客流量大，一些购物中心正尝试采取以次主力店和小商铺为主的组合模式来提高效益；而郊区大型购物中心大多以家庭休闲为主题，主力店的集客作用相对明显，百货、超市、电器城、影院等都是郊区购物中心主力店招商的常见对象。

品牌调整要密切关注消费者需求：北京蓝色港湾位于朝阳公园附近，以高收入家庭为主力消费人群，由于其儿童教育和儿童业态零售有较强的销售力，蓝色港湾在品牌调整时便注重强化这方面的优势。2012年10月，蓝色港湾儿童城开业，吸纳众多国际知名母婴及儿童早教品牌，涵盖0至10岁儿童成长所需的服饰用品、玩具、食品、教育、培训，为年轻父母带来更全面的消费体验。

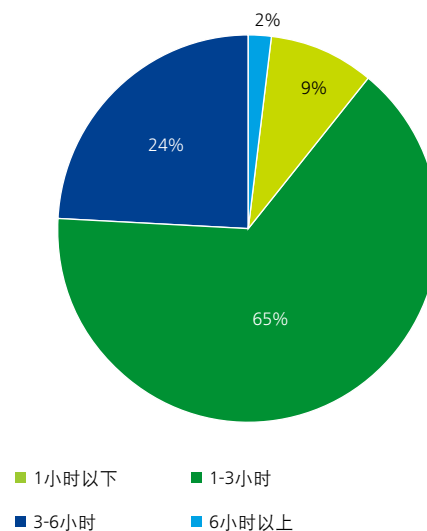
规划建设要有前瞻性：购物中心在前期规划建设、主力店面积、位置安排以及租户租约期限的安排等都要留有调整空间，要有前瞻性，只有这样才能为后期的陆续调整留有余地，把握调整主动权。

2. 餐饮、娱乐业态比重加大

很久以来，业内普遍认同购物、餐饮、娱乐各为5:2:3的业态配比，然而，这个比例正被逐渐打破，购物、餐饮、娱乐并驾齐驱的配比并不少见。

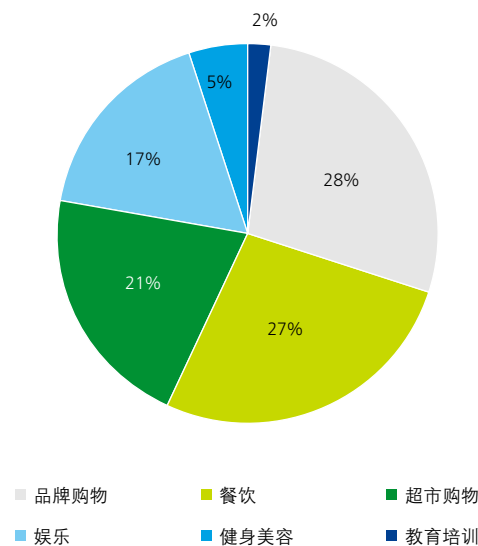
随着商业的发展，消费者越来越重视购物的体验，观影、吃饭、KTV等已成为消费者光顾购物中心的日常消费项目。本报告撰写过程中，我们对购物中心的消费者进行了随机问卷调查，调查结果显示，65%的受访消费者通常在购物中心滞留1-3小时，24%的受访消费者滞留3-6小时（图5），而餐饮、娱乐已成为购物中心吸引客流的重要业态（图6）。

图5 受访消费者在购物中心的滞留时间



数据来源：2012购物中心消费者调查；中国连锁经营协会、德勤研究

图6 受访消费者在购物中心的主要活动



数据来源：2012购物中心消费者调查；中国连锁经营协会、德勤研究

对于运营者来说，服装等零售实体店受网络购物影响较大，餐饮、娱乐业态无疑已成为购物中心实现体验式营销和延长顾客在购物中心滞留时间的不二法门。餐饮、娱乐企业具有培育期短和迅速积聚大量客流的优点，随着企业进驻购物中心的热情日益高涨，餐饮、娱乐往往成为购物中心招商较快的部分。

新开业购物中心内餐饮比例增大的现象越来越明显。2012年新开业的凯德MALL太阳宫店营业面积约8万平方米，包括地上五层和地下两层，其中，第四层和五层为餐饮区，占比40%。上海日月光中心，在开业一年后，将服饰、餐饮、娱乐、数码产品齐头并进的格局调整为以餐饮、娱乐带动购物的格局，餐饮比例达到60%。这两家购物中心面临所在商圈客流量较少，周边餐饮分布零散，因而借由增加餐饮、娱乐带动人气。

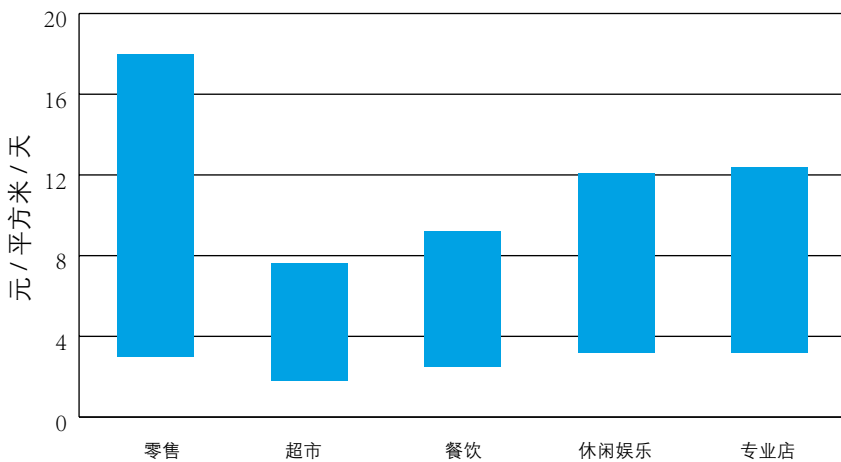
目前国内越来越多的传统百货向购物中心转型，即百货店购物中心化，在开业初期阶段，其传统零售商户的比例往往占到70%-80%，而餐饮、娱乐比例相对较少。随着购物中心化的百货店逐渐调整，其餐饮、娱乐比例无疑也将会加大。

值得注意的是，购物、餐饮、娱乐的业态分布并没有绝对标准，每个开发商或者运营者的看法都不尽相同。餐饮、娱乐虽然聚客能力强、消费者滞留时间长，但租金收益偏低。以北京近郊购物中心为例（图7），其零售品牌租金在每天每平方米3元至18元区间内，而餐饮、娱乐业态租金大约只有零售品牌的一半。因此，在购物中心培育期，大部分项目选择引入较多餐饮、娱乐以提高其聚客能力；当项目成熟后，运营者会更多考虑购物中心收益和主题定位而对业态和品牌进行适当调整，以实现餐饮、娱乐对购物中心的价值提升和较低租金之间的平衡。

3. 地产商与零售商自持自建意愿增强

中国购物中心的开发与运营目前主要由住宅地产开发商和大型零售商两大阵营组成。国内的地产公司凭借多年开发住宅和其它建筑的经验，通常会选择出售模式以便短期内回笼资金并且转嫁经营压力；零售商则不涉及开发建筑，依靠自身商业资源和运营经验，对商业物业实行统一的运营管理。然而，随着市场环境的变化，二者都表现出更强的自建自持的意愿。

图7北京近郊购物中心业态租金范围



数据来源：2012购物中心消费者调查；中国连锁经营协会、德勤研究

目前，国内已经形成的地产商持有商业物业的主要模式如表1所列。曾经以散售为主的SOHO中国表示，随着中国城市化高峰期的结束，大量建设销售房地产的时代一去不复返，SOHO将向持有转型。地产开发商散售商铺往往导致商业项目缺乏统一管理而成为低品质租户的聚集区，长期来看，资产无法升值。

与之相较，通过长期经营与培育，优质项目的租金收益涨幅明显，物业增值显著。恒隆集团的模式是只租不售，通过团队的管理效力去创造价值。依靠良好的物业与品牌优势，恒隆内地项目的租金收入增长迅速。其上海港汇恒隆广场的租金收入由2001年的6千万港元增至2011年的9亿4千万港元，10年内租金收入增长近16倍，成为内地商业地产运营的典范(图8)。一线城市购物中心未来的重点正在由开发转向运营，在这样的趋势带动下，部分资金实力雄厚的开发商看好购物中心持续上涨的租金和物业增值收益而选择长期持有物业，实现品牌购物中心的连锁化开发和运营管理。

与此同时，零售商自建物业意愿增强，一是希望通过成功的商业运营实现地产增值，二是由于面临商业物业租赁成本不断上涨的巨大压力。

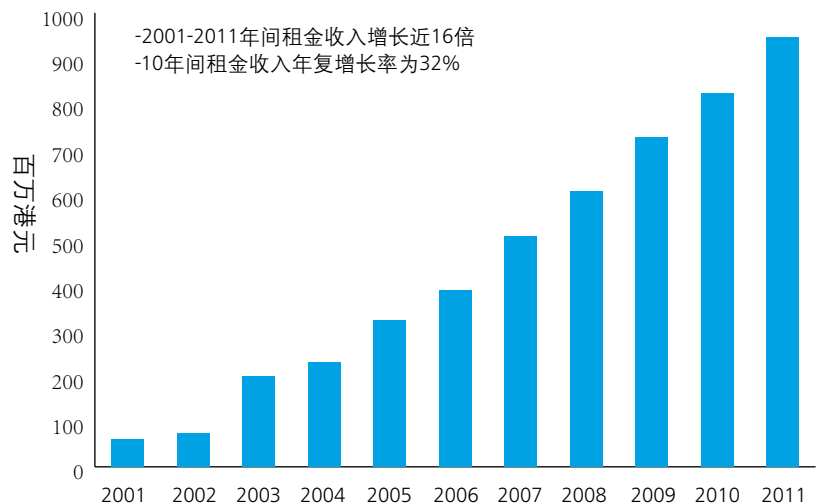
湖南步步高集团在湘潭自建购物中心，总面积达到12万平方米；华堂商场与开发商合作共同开发的华堂十里堡店，总营业面积达到2万多平米，化解了以往单纯租赁模式而使一些要求较高的品牌门店存在的面积限制问题；宜家在拿下北京大兴地块自建商场后，又把自建触角延伸到上海、珠三角地区，计划投入40亿元打造其在上海的第一家购物中心，在中国市场独立运作商业地产项目。各家零售商自建物业的决定显然都是经过深思熟虑的新战略，但自建物业投资大、回报周期长，零售商将大量资金沉淀在购地或将影响企业的扩张速度。

表1 中国持有商业物业的主要模式

代表企业	企业类型	特点	模式
中粮、华润	大型国企	具有资金及土地资源优势、财务成本较低、由其他领域进入地产业	自持为主
凯德、恒隆、阳光新业	外资背景	融资能力强、商业地产运营经验丰富、租金为开发项目的主要资金来源	完全自持
万达、世纪金源	民营企业	与主力店商家联合开发、出售部分物业保证现金流的稳定、地段以新兴商圈和新开发区为主	综合体租售搭配，核心商业购物中心“只租不售”
SOHO中国	民营企业	较早进入房地产行业、拥有一线城市核心地段的土地资源、销售团队强大	从散售转向持有

资料来源：中国经营报、中国连锁经营协会、德勤研究

图8上海港汇恒隆广场租金收入增长



数据来源：恒隆集团2001-2011年报

4. 二线城市购物中心步入多极竞争与整合时代

随着一线城市购物中心发展的成熟和二线城市的消费水平提升及各项配套逐步实现，二线城市成为购物中心开发热潮的新大陆，吸引各类开发商和零售商进驻，步入群雄逐鹿的多极竞争格局。

仲量联行于2012年春季发布《中国新兴城市50强》报告，选出50个拥有大量商业地产发展机遇的二、三线城市，并预计10年内中国新兴城市50强中的主要城市将新建8000多万平方米的现代零售物业和接近3000万平方米的甲级办公楼，从而为市场带来大量商业房地产供应。

在众多购物中心项目快速上马的二线城市中，成都、天津、沈阳、杭州、武汉都显示出强劲的竞争力（表2），这些城市正借力大规模的基础设施建设和经济发展，吸引成熟、品牌开发商、区域开发商以及外资开发商进驻。以成都为例，目前已经进驻的开发商有保利地产、龙湖地产、华润、万达、王府井、凯德置地等。目前，成都开工建设的城市综合体数量已超过100个，大多单体体量在10万平方米以上，且每家都配有购物中心，预计在未来几年中，将有1000万平方米的体量入市。

表2 部分一线城市与二线城市经济指标比较

城市	2011年底人口总量（万人）	2011年GDP增长	2011年人均可支配收入（元人民币）	2011年社会消费品零售总额（亿元人民币）	2011年固定资产投资（亿元人民币）
上海	2,347	8.2%	36,230	6,777	4,960
北京	2,019	8.1%	32,903	6,900	5,520
广州	1,270	11%	34,438	5,243	3,412
天津	1,355	16.4%	29,916	3,395	7,041
成都	1,149	15% *	19,919	2,861	4,944
武汉	827	12.5%	20,806	3,032	4,255
沈阳	723	12.3%	20,541	2,427	4,577
杭州	696	12% *	34,065	2,548	3,100

注释* 成都与杭州GDP增长为2010年数据

数据来源：国家统计局、德勤研究

然而，如此大规模的购物中心供应涌入市场，必然会引起新商业物业空置率上升和对原有商业的冲击，也致使商业地产空置率将步入上行阶段，行业即将进入兼并整合的重要时点。由于大部分新建购物中心位于城市新开发区域，这些区域对于国际零售商而言缺乏吸引力，今年以来一些城市已经出现招租进程缓慢，甚至新完工商业物业长时间空置现象。在二线城市，那些位置欠佳但体量巨大的购物中心项目正在承受着日益升级的招商压力，并且有可能在不久的将来迎来一轮并购狂潮。

人均商业面积是业界比较认同的判断城市商业地产是否过热的重要指标之一，在西方发达国家，核心城市的人均商业面积一般在1.2平方米左右，在中国，许多二线城市的人均商业面积已超过1.2平方米，部分城市甚至达到2-3平方米，已显现过热信号。除此之外，购物中心面临短期内项目供应量过大、企业的开发运营能力参差不齐、人才瓶颈、融资困境等多重风险，未来3-5年内，有些商业项目将不得不面对关闭、重组和被收购的命运。

表3 2011-2012年部分二、三线城市购物中心并购交易

时间	收购方	被收购企业/项目	所在城市	收购股权	金额 (亿人民币)
2012/09	Fidel	奥特莱斯广东	佛山	55%	5.8
2012/07	南华中国	彩顺公司（大发广场）	沈阳	100%	15.96
2012/07	厦门美岁商业	厦门信达免税商场有限公司	厦门	未披露	0.5
2012/06	海航集团	赛德购物中心	长春	100%	未披露
2012/05	大商集团	美好家园	成都	100%	未披露
2012/05	阳光新业	德然商贸有限公司	天津	100%	未披露
2011/11	鹏瑞利中国商用信托	龙之梦购物中心	成都	50%	22.8
2011/09	凯德商用	苏州金鸡湖项目	苏州	50%	未披露

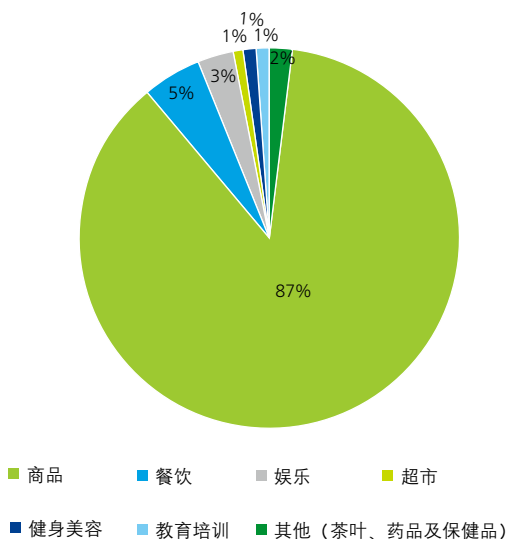
数据来源：德勤研究

购物中心连锁品牌商户调研结果

购物中心有别于其他的商业地产模式，它不仅是整合各种品牌资源的平台，同时，也是一个为品牌商家提供管理和服务的平台，与之唇齿相依。优质购物中心需要在承租的零售商以及终端消费者中拥有绝对的品牌影响力和忠诚度。为了解购物中心与租户配合情况及品牌商家的要求及期待，我们对购物中心连锁品牌商户进行问卷调查，并收回156份有效反馈，以下为调研结果分享。

1. 受访商户概况

图9受访商户业态分布

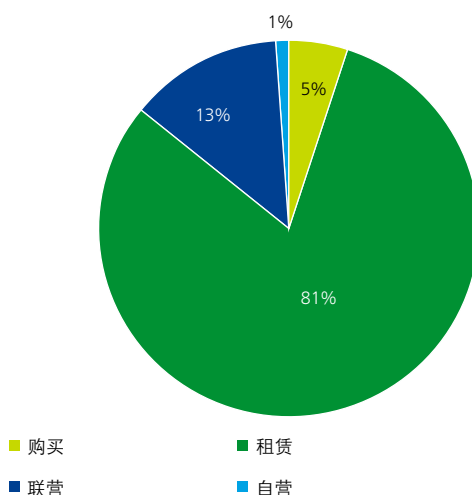


数据来源：2012购物中心商户调查：中国连锁经营协会、德勤研究

共有156家商户参与本次调研，其中零售品牌138家，包括服饰鞋帽、化妆品、珠宝首饰、电子产品、书籍音像等，共占比87%，餐饮企业7家，占比5%，娱乐企业5家，占比3%，健身美容、教育及以其他共6家，占比4%。

本次调研结果主要体现零售品牌商户的计划和意愿。由于其他业态的样本数量较少，其相关调研结果仅供读者参考。

图10受访商户通常选择的经营模式



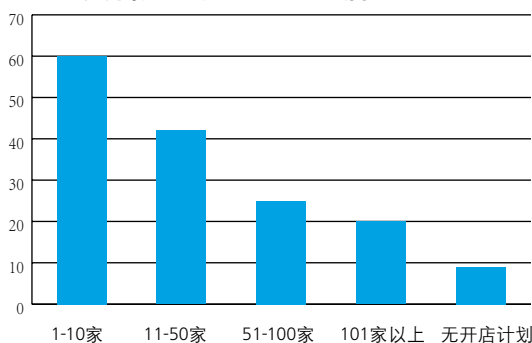
数据来源：2012购物中心商户调查：中国连锁经营协会、德勤研究

商户的经营模式以租赁为主。受访156家商户中，126家采取租赁模式，占比81%；21家商户采取联营模式，占比13%；购买商铺的商户为8家，占比5%；选择自营的商户仅有1家。

需要明确的是，“租赁”并非“纯租金”模式，而是包含：纯租金、纯抽成、保底租金+抽成、保底租金或抽成二者取高四种模式。目前中国的购物中心大部分采取后两种模式，当然，这取决于商户与物业的协商，有时，即使在同一个购物中心内也会存在几种不同租赁模式的情况。

2. 未来三年开店计划

图11受访商户未来三年全国开店计划



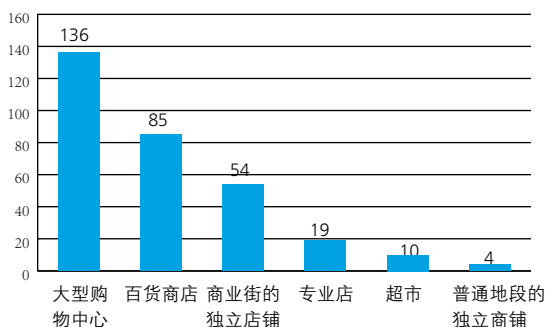
数据来源：2012购物中心商户调查：中国连锁经营协会、德勤研究

在受访的156家商户中，大约三分之二的企业未来三年并没有大规模的全国扩张计划，其中，9家商户无开店计划，60家商户计划开店在10家以内，42家商户计划开店不超过50家。

有20家商户预计未来三年开店100家以上，这些商户分布在服饰鞋帽，珠宝首饰，化妆品，连锁快餐和连锁药店几种业态。

3. 进驻意愿及考虑因素

图12受访商户开店所在场所

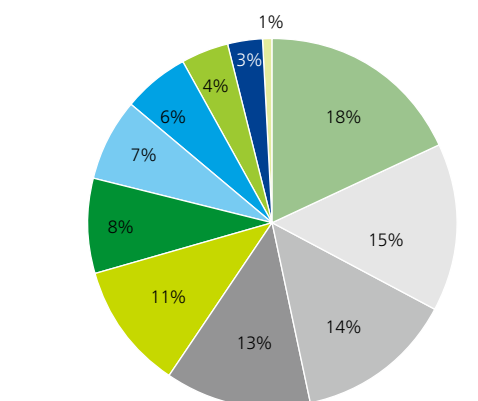


数据来源：2012购物中心商户调查：中国连锁经营协会、德勤研究

大型购物中心是商户开店的首选地点，可见商户进驻意愿强烈，主要由于购物中心在全国快速发展将带动连锁品牌的拓展。

许多购物中心已经建立或正着手建立自己的品牌库，选择能体现其定位，而且长久保持良好关系的品牌，丰富商业资源。据大悦城介绍，旗下购物中心可以通过总部的品牌库完成60%到75%的招商，剩余品牌资源则由各项目因地制宜选择，这正是体现了购物中心与品牌商户共同实践长期合作、共同成长的共生关系。

图13受访商户选择购物中心的优先考虑因素



- 购物中心的地理位置
- 租金价格
- 客流量
- 商铺在购物中心中的位置
- 购物中心的定位和档次
- 消费人群
- 交通便利性
- 同类品牌的经营状况
- 其他商铺的情况
- 物业管理
- 配套设施（如银行）

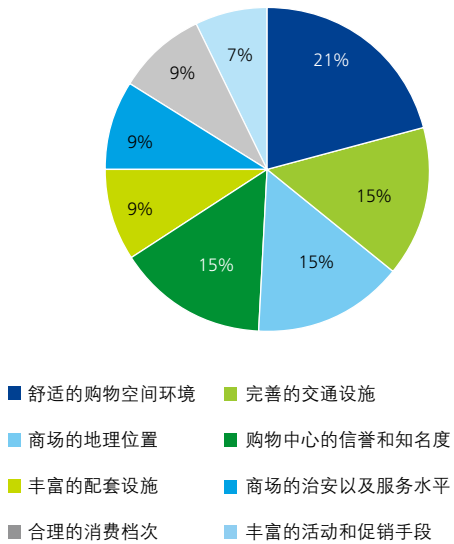
数据来源：2012购物中心商户调查：中国连锁经营协会、德勤研究

商户选择购物中心优先程度最高的三项因素分别为：地理位置、租金价格和客流量，可见集客能力是购物中心招商的关键。对于越来越多的选址在城市近郊的购物中心，需要利用主力店、业态组合、集客活动、品牌推广等手段提升集客能力以吸引品牌租户入驻。

在购物中心内的位置也是商户考虑的重要因素，而天然的优越位置毕竟有限，购物中心的运营者更需要规划品牌布局，并且通过有效的动线设计引导消费者体验各类业态和品牌。

4. 对购物中心运营的评价与期许

图14大型购物中心的关键素质

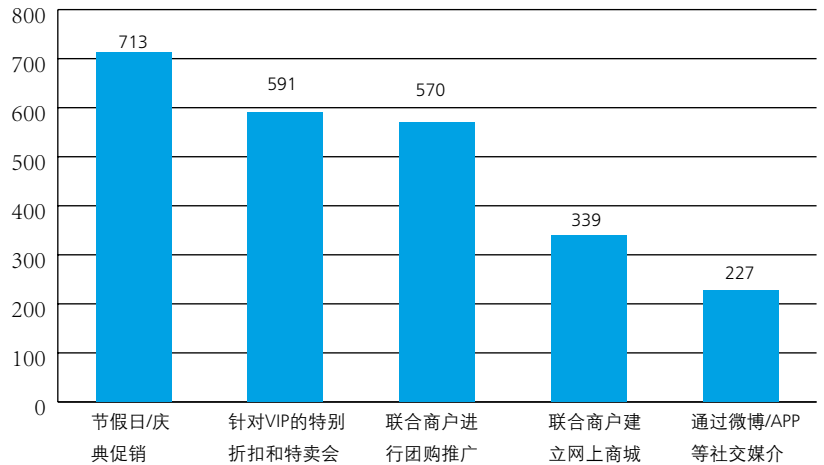


数据来源：2012购物中心商户调查：中国连锁经营协会、德勤研究

商户认为优质购物中心的关键素质体现在舒适的购物环境、完善的交通设施、优越的地理位置、以及购物中心的信誉和知名度。创造舒适的购物体验对购物中心的管理团队提出更高要求，促销、客户维护、零售商管理、物业管理等方面的专业知识都是创造良好舒适的购物体验必不可少的条件。

受访商户特别指出，购物中心人员的素质，包括服务质量、销售能力、应急能力、商品陈列都十分重要。虽然各业态和各品牌的服务人员受聘于商户而非购物中心，但购物中心对其人员的管理和培训必不可少，提升人员素质无疑将为商户和购物中心创造更多价值。

图15购物中心营销策略对促进销售的作用(按大小排序)



注：按权重的打分结果，重要性排第一位的5分，以此类推

数据来源：2012购物中心商户调查：中国连锁经营协会、德勤研究

推广场内品牌是购物中心运营的重点之一，品牌的业绩好，购物中心效益和形象才会好。

在对购物中心的营销策略进行评价时，得分最高、被认为最有效的是节假日及庆典促销，其次是特别品牌推广和折扣活动。除了以上传统促销手段，联合商户进行团购推广、建立网上商城、通过社交媒介进行推广也成为新兴的品牌推广方式。

通过网络平台，以个人应用终端为媒介的推广活动日渐兴起，并有望成为主流营销手段之一。

在受访的156家商户中，有72家进行实体销售的同时也开展网上营销，折射网络销售的潜力，但如何发挥线上线下营销的配作用对零售业者将是新的考验。

结论

中国购物中心快速增长的根本动力来源于加速发展的城镇化进程和不断升级的消费水平，同时也受益于住宅市场低迷和地方政府的推动，因此投资者或开发者需要秉承谨慎乐观的态度，对不同的项目做出理性判断。尽管购物中心市场整体上行，但不同城市的发展重点不尽相同。

整体而言，一线城市的购物中心发展重点已由开发转向运营，出现了以时尚、家庭、儿童、艺术等不同主题为定位的购物中心，并且在空间设计、业态布局、品牌选择等方面突出主题特色。不仅新开业的购物中心如此，已经开业的购物中心也在经过一段时间的运营后进行调整，以实现差异化定位和提升效益。二线城市购物中心发展重点依然以开发为主，并吸引各类开发商跑马圈地，尽管不乏优质项目，但大量新的购物中心迅速涌入市场必然会引起空置率上升，而一些体量偏大、地段欠佳的购物中心已遭遇招商困境。二线城市购物中心热潮略有降温，未来或将步入并购整合的时代。

购物中心具有很强的活力和成长性，然而这种价值并非一蹴而就，需要长期经营和专业化运营。由于看好购物中心的不动产价值和商业运营收益，越来越多开发商从出售商铺转向持有物业、长期经营，然而持有物业无疑要求开发商具备较高的融资能力和零售业专业能力，而二者又是相辅相成，只有购物中心专业化提升才有可能提高购物中心作为金融产品（如REITs）的安全性和盈利能力。

购物中心的价值同样离不开精细化的经营管理，其中与承租商户的合作至关重要。业主除了要对商户的租约进行有效管理，还需要重视帮助商户销售创新，提供展示、营销、人员培训方面的支持，并及时进行动态调整。与承租商户共同成长，才是购物中心创造长期价值的根本。



报告合作

中国连锁经营协会

China Chain Store & Franchise Association

中国连锁经营协会于1997年在民政部注册成立，是连锁经营领域唯一的全国性行业组织。目前，拥有企业会员1000余家，连锁店铺20万个，包括本土和跨国领先零售商、特许加盟企业、供应商等。其中，零售会员2011年销售额达到2.1万亿元人民币，占社会消费品零售额的12%。协会本着“引导行业、服务会员、回报社会、提升自我”的理念，参与政策制定与协调，维护行业和会员利益，为会员提供系列化专业培训和行业发展信息与数据，搭建业内交流与合作平台，致力于推进连锁经营事业与发展。(www.ccfa.org.cn)

中国连锁经营协会连锁品牌与购物中心合作委员会

CCFA Shopping Center Cooperation Committee

连锁品牌与购物中心合作委员会（以下简称购委会）建立于2008年底，是中国连锁经营协会的组成部分，遵守《中国连锁经营协会章程》，接受理事会领导，并在协会秘书处的统一协调下开展工作。

购委会由中国连锁经营协会中从事百货店、综合超市和大型专业零售店、酒店、餐饮、服务业经营活动，以及商业地产开发的会员代表自愿组成，代表各行业企业的共同利益和意愿。

购委会的目的是促进企业间的交流合作、助力连锁企业在拓展实践中探索可持续发展的成功经验。开展连锁品牌与购物中心合作沙龙（交流会）、在中国连锁业大会期间组织召开购物中心专题研讨会、组织企业进行国内外考察、编辑专业书籍等是购委会的主要工作方式和内容。

德勤联系人



中国消费行业主管合伙人

龙永雄

审计合伙人

电话: +86 10 85207118

电邮: dalung@deloitte.com.cn



中国房地产行业主管合伙人

何锦荣

审计合伙人

电话: +852 28521071

电邮: richo@deloitte.com.hk

德勤中国业务的联络详情

北京

德勤华永会计师事务所（特殊普通合伙）
北京分所
中国北京市东长安街1号
东方广场东方经贸城德勤大楼8层
邮政编码：100738
电话：+86 (10) 8520 7788
传真：+86 (10) 8518 1218

成都

德勤咨询(成都)有限公司
中国成都市人民南路二段1号
仁恒置地广场写字楼34层3406单元
邮政编码: 610016
电话: +86 28 6210 2383
传真: +86 28 6210 2385

重庆

德勤咨询(重庆)有限公司
中国重庆市渝中区
解放碑民权路28号
英利国际金融中心33层8单元
邮政编码: 400010
电话: +86 23 6310 6206
传真: +86 23 6310 6170

大连

德勤华永会计师事务所（特殊普通合伙）
大连分所
中国大连市中山路147号
森茂大厦1503室
邮政编码: 116011
电话: +86 (411) 8371 2888
传真: +86 (411) 8360 3297

广州

德勤华永会计师事务所（特殊普通合伙）
广州分所
中国广州市天河路208号
粤海天河城大厦26楼
邮政编码: 510620
电话: +86 (20) 8396 9228
传真: +86 (20) 3888 0119 / 0121

杭州

德勤商务咨询（杭州）有限公司
中国杭州市教工路18号
欧美中心企业国际A区605室
邮政编码: 310013
电话: +86 (571) 2811 1900
传真: +86 (571) 2811 1904

哈尔滨

德勤管理咨询(上海)有限公司
哈尔滨分公司
中国哈尔滨市南岗区长江路368号
开发区管理大厦1618室
邮政编码: 150090
电话: +86 (451) 85860060
传真: +86 (451) 85860056

香港

德勤·关黄陈方会计师行
香港金钟道88号
太古广场一期35楼
电话: + (852) 2852 1600
传真: + (852) 2541 1911

济南

德勤咨询（上海）有限公司
济南办事处
中国济南市泺源大街150号
济南中信广场A座十层1018单元
邮政编码: 250011
电话: +86 (531) 8518 1058
传真: +86 (531) 8518 1068

澳门

德勤·关黄陈方会计师行
澳门殷皇子大马路43-53A号
澳门广场19楼H-N座
电话: + (853) 2871 2998
传真: + (853) 2871 3033

南京

德勤华永会计师事务所（特殊普通合伙）
南京分所
中国南京市汉中路89号
金鹰国际商城11层
邮政编码: 210029
电话: +86 (25) 5790 8880
传真: +86 (25) 8691 8776

上海

德勤华永会计师事务所（特殊普通合伙）
中国上海市延安东路222号
外滩中心30楼
邮政编码: 200002
电话: +86 (21) 6141 8888
传真: +86 (21) 6335 0003

深圳

德勤华永会计师事务所（特殊普通合伙）
深圳分所
中国深圳市深南东路5001号
华润大厦13楼
邮政编码: 518010
电话: +86 (755) 8246 3255
传真: +86 (755) 8246 3186

苏州

德勤商务咨询（上海）有限公司
苏州分公司
中国苏州市工业园区苏惠路88号
环球财富广场1幢23楼
邮政编码: 215021
电话: +86 (512) 6289 1238
传真: +86 (512) 6762 3338 / 6762 3318

天津

德勤华永会计师事务所（特殊普通合伙）
天津分所
中国天津市和平区南京路189号
津汇广场写字楼30层
邮政编码: 300051
电话: +86 (22) 2320 6688
传真: +86 (22) 2320 6699

武汉

德勤咨询（上海）有限公司
武汉办事处
中国武汉市建设大道568号
新世界国贸大厦38层02号
邮政编码: 430022
电话: +86 (27) 8526 6618
传真: +86 (27) 8526 7032

厦门

德勤咨询(上海)有限公司
厦门办事处
中国厦门市思明区鹭江道8号
国际银行大厦26楼E单元
邮政编码: 361001
电话: +86 (592) 2107 298
传真: +86 (592) 2107 259

Deloitte (“德勤”)泛指德勤有限公司(一家根据英国法律组成的私人担保有限公司,以下称“德勤有限公司”),以及其一家或多家成员所。每一个成员所均为具有独立法律地位的法律实体。请参阅 www.deloitte.com/cn/about 中有关德勤有限公司及其成员所法律结构的详细描述

关于德勤全球

Deloitte (“德勤”)泛指德勤有限公司(一家根据英国法律组成的私人担保有限公司,以下称“德勤有限公司”),以及其一家或多家成员所。每一个成员所均为具有独立法律地位的法律实体。请参阅 www.deloitte.com/cn/about 中有关德勤有限公司及其成员所法律结构的详细描述。

德勤为各行各业的上市及非上市客户提供审计、税务、企业管理咨询及财务咨询服务。德勤成员所网络遍及全球逾150个国家,凭借其世界一流和高质量专业服务,为客户提供应对最复杂业务挑战所需的深入见解。德勤拥有约200,000名专业人士致力于追求卓越,树立典范。

关于德勤大中华

作为其中一所具领导地位的专业服务事务所,我们在大中华设有21个办事处分布于北京、香港、上海、台北、重庆、大连、广州、杭州、哈尔滨、新竹、济南、高雄、澳门、南京、深圳、苏州、台中、台南、天津、武汉和厦门。我们拥有近13,500名员工,按照当地适用法规以协作方式服务客户

关于德勤中国

在中国大陆、香港和澳门,我们通过德勤·关黄陈方会计师行和其关联机构包括德勤华永会计师事务所(特殊普通合伙),以及它们下属机构和关联机构提供服务。德勤·关黄陈方会计师行为德勤有限公司的成员所。

早在1917年,我们于上海成立了办事处。我们以全球网络为支持,为国内企业、跨国公司以及高成长的企业提供全面的审计、税务、企业管理咨询和财务咨询服务。

我们在中国拥有丰富的经验,并一直为中国会计准则、税制以及本土专业会计师的发展作出重大的贡献。在香港,我们为大约三分之一在香港联合交易所上市的公司提供服务。

本文件中所含数据乃一般性信息,故此,并不构成任何德勤有限公司、其成员所或相关机构(统称为“德勤网络”)提供任何专业建议或服务。在做出任何可能影响自身财务或业务的决策或采取任何相关行动前,请咨询合格的专业顾问。任何德勤网络内的机构不对任何方因使用本文件而导致的任何损失承担责任

©2013德勤华永会计师事务所(特殊普通合伙)

BJ-1301CN-01



This is printed on environmentally friendly paper