

购物中心破局： 创造大消费的新价值

唐蓓，邓飞

未来消费者诉求的价值将成为购物中心的新价值点，开辟与新价值所匹配的创新盈利模式，才是突围的根本要义。

当下之困：传统模式受到了明显挑战

目前，购物中心的传统租金模式受到了明显挑战。商业资产的估值持续走低，主要表现在租金下跌和运营成本高企。

从2013到2016年，租金增长停滞明显，优质零售物业首层每平方米租金下跌。同时，运营成本高企，导致税息折旧及摊销前利润（即EBITDA）回报不理想。商业地产企业也因资产估值走低影响了整体的表现，例如，恒隆地产2016年因沈阳与无锡商场表现不佳，资产估值下降8.09亿港元。常被提及的原因主要包括：电商分流攫取线下门店销售份额；奢侈品消费向海外分流，作为国内门店的高租金贡献者逐渐失去支撑作用；体验业态窘境频现，不断拉低平均租金水平；同质化竞争激烈，零售物业的场地不再是稀缺资源。

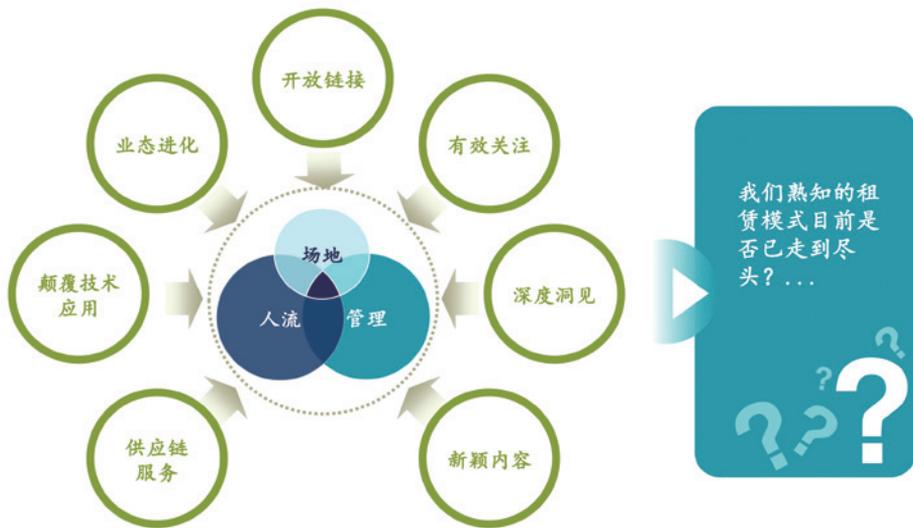
究其根本原因，是仅有“场地”已经无法提供足够的价值。商业零售地产的传统价值是利用“场地”聚合品牌和客流形成“交易”平台，收取租金或提成是回收场地和交易价值的直接方式。传统零售地产运营指标和组织模式围绕“场地”和“交易”价值点展开（即选址、物业维护，以及出租率管理），盈利点和价值提供点是匹配的。然而，消费市场的价值取向演变与零售地产“租金”盈利模式出现偏离，而且会愈演愈烈。

因此，未来消费者诉求的价值将会成为商业地产的新价值点，开辟与新价值所匹配的创新盈利模式，才是突围的根本要义。

远方之路：购物中心必须积极创造全新价值点，获取租金以外的盈利回报

根据麦肯锡中国的消费者研究，目前中国的消费趋势正在发生显著变化，因此也带来了购物中心的创新价值点（见图1）。

图1 远方之路：未来购物中心需要全新的盈利模式



第一，开放链接。随着移动终端的渗透率不断提升，全渠道成为绝大多数消费者的选择，购物中心运营商应向线上线下一类触点开放，与整个消费生态交换客流，充分拓宽获客入口。

第二，有效的消费者关注。消费者在单一渠道逗留的时间更少，因此商业地产商仅仅把住客流入口是不够的，增加消费者有效关注时间才更有价值。

第三，消费者深度洞见。现今中国消费者越来越“聪明、理性、挑剔”，既追求个性化商品，又货比三家。挖掘消费者的内心需求，才能对商场运营和商品销售进行有效指导。

第四，新颖的体验和有趣的活动。中国消费者的求新意识无出其右，他们热衷于追求新颖的服务形式和有趣的活动或娱乐内容。商业地产运营商须积极获取超级IP（如高体验业态、特色娱乐资源等等），或借助新兴技术和话题结

合场地资源以持续推出吸睛活动。

随着消费者趋势的变化，整体零售产业格局也发生着改变，促使价值向“消费者”端转移，传统零售商正在经历角色转变，即从销售和备货空间转变为“品牌体验入口”，也因此为零售地产运营商提供了新的价值点。

第一，应积极与零售商的新技术互联和对接，因为零售商不断普及智慧技术应用（如智能穿衣镜等），突破门店的静态物理限制，将其转变为体验入口。第二，应积极响应“以消费者体验”为导向的业态进化，充分融合物理属性和数字属性，重构商场形态，引入并培植新的零售“物种”（如盒马鲜生）。第三，应利用购物中心的客流、品牌和服务资源来提供各种服务，共同提升整体供应链效率。在互联网和人工智能技术大发展的时代，供应链效率提升的速度将比以往更能决定品牌商的生死。

当嫁接这些新价值点后，未来的购物中心将会转型成为消费者“生活和体验”的港湾，同时为品牌商提供“营销和服务”的平台。相应的，商业地产运营商需要设计全新的盈利解决方案来回收这些价值，不再是仅仅依靠租金。我们能够预见到以下三种解决方案。

解决方案之一：服务变现

商业零售运营商以为品牌商提供丰富的商品管理、供应链、营销、大数据等专业服务支持为价值点，为零售商弥补短板，从而收取服务回报作为新的价值点。西田是一个典型的例子。西田抓住零售商营销方面痛点，提供增值服务，帮助零售商提升运营效率，同时为自己带来了额外收入（见图2）。

解决方案之二：流量变现

购物中心将会以“线上+场内”的数字化平台和分析为基础，以高效获取和引导消费者关注为价值点，从而收取流量费用。国内外已有商业地产商先行尝试建立流量变现的案例，如英国哈罗德百货和国内的银泰百货，通过建立商场网站与APP等，为商场内品牌商提供线上展示平台，帮助引导流量至品牌官方网站，或导流至线下，通过O2O实现线上线下融合，帮助获取线下客流，旨在通过收取线上“租金”+“流量”+“提成”对流量套现。然而现在行业先行者在数字化的尝试集中于局部环节，整体并未打通。随着各环节的数字化，

图2 西田集团通过提供增值服务，大幅增加了收入



资料来源：团队分析

客流将变得更加可控，未来流量变现仍大有可为。

解决方案之三：新价值链分成

零售地产运营商应当参与相关服务产业链，聚焦地产相关联的上下游产业链，利用触点广泛的商业作为获客入口，以客流管理为基础自行发展或与合作发展新业务，分取红利。例如，英国Tesco借力商超人流，利用自己物业内的空间，开始设点发展一系列服务产业链，包括银行、电信和加油站，大大增加了集团业务的收入。而三井、西蒙、万达等地产企业，则依附主业，进入新产业，如三井通过为消费者提供托儿服务，成功进入托儿所行业；西蒙为帮助商场内零售商，创办了西蒙时尚杂志，进入了时尚领域，并进一步扩大在时尚业务（时装展等）；万达依附电影院业务，进入文化产业，往上游整合。

破局瓶颈：打破局限，真正实现转型

领先的商业地产商已经隐约认识到转型目标，但是，仍需要下定决心打破瓶颈，转型才能成功。

首先，大部分商业地产商缺乏全渠道数字平台建设和数字管理能力。与内外部数字平台/生态圈的连接尚未打通，无法有效地从数字渠道获取信息。而

且，大部分商业地产客户缺少数码管理基础设施，IT系统等落后，数据收集和整理能力有限。再者，各个部门之间数据断裂，不能相互沟通并形成全面的客户画像。

其次，商业地产企业长期缺乏消费者认知和洞察能力。这主要是因为，企业长期远离消费者，缺少挖掘消费者洞见的意识。同时企业缺少系统化管理体系，消费者洞见收集，分析、流通、管理不足。即使对消费者洞见有一定的收集，但应用能力仍然缺乏，不能将消费者洞见转化为具体策略和行动力。

再者，商业地产企业的新业务拓展能力仍然欠缺。对相关产业上下游价值链的认知缺乏战略高度，难以迅速发掘到潜在发展机遇。新业务拓展和并购能力不足，无法有效地切入新行业。而且也缺乏体系化机制与流程，以支持新业务投资的反复试错和业务整合。

最后，要实现转型，还需要组织创新和综合人才供给。但是目前的企业中，跨部门、跨职能人才（如首席数字官、首席体验官）仍然缺乏。同时，传统的运营职能还有待加强（尤其是市场、招商等职能），与西蒙、西田等国际领先者存在差距。“以消费者为中心”的跨职能联动举措，更是遇到重重挑战。



商业地产具有“赢者通吃”的特点。尽管同质化竞争如此激烈，但极少数优质商场仍然取得高速增长（如新光天地），进一步集中客流和收益。谁能率先突破“场地”的限制，攫取新的消费价值并突破盈利模式的关隘，谁就是未来整合商业地产运营的真正领导者。企业必须从今天开始努力，新局面和新格局将会发生在不久的将来。①

作者向同事谢智和姜莹莹对本文的贡献表示诚挚感谢。

唐蓓为麦肯锡全球董事合伙人，大中华区组织设计和创新负责人，常驻上海分公司；

邓飞为麦肯锡项目经理，常驻上海分公司。

麦肯锡公司版权所有©2017年。未经许可，不得做任何形式的转载和出版。本文经麦肯锡中国公司授权出版。