



## 反思与突破： 构建商业地产新能力

滕樱君，陈克炎

商业地产运营商应尽早布局，尝试新模式，建立新能力，跟上零售业态发展和消费者需求变化的脚步，并进一步引领商业地产发展的新趋势。

**中国商业地产市场增长的放缓将无可避免。**根据目前的项目储备，一、二线城市商业地产市场年增速在2018年后将稳定在15%以下。在这些城市中，平均每2人拥有1平方米的商业面积，已经达到美国东西海岸发达城市的水平，宣告市场正式进入存量时代。

然而，中国消费者的需求却在不断变化。麦肯锡2017年全球消费者信心调查显示，近六成中国消费者的消费行为在2016—2017年发生了显著变化。90后的崛起对存量商业地产的持续提升也提出了新要求，根据麦肯锡2017年中国消费者调查，近四成90后消费者希望获得更好的购物环境、服务和产品，并不介意为此付出更高的价格。网红品牌频出的今天，热门店铺的“寿命”却参差不齐。据国家统计局数据，2017年1—5月，停业的餐厅平均寿命为508天，难以撑过典型的3年租期。

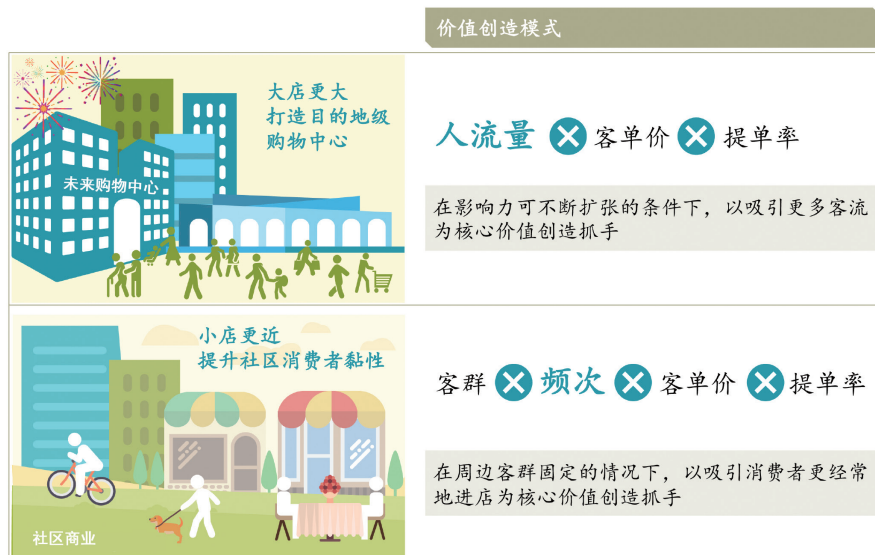
面对增量稀少，存量却备受消费者多变需求挑战的情况，不少商业地产运营商依然遵循行业惯性，希望通过在标准开发运营模式上“打补丁”的方式跑赢市场，结果往往不及预期。既然商业地产的本质是为了连接商户和消费者，满足消费者需求，我们就以终为始，从消费者和商户的痛点出发找出标准商业地产模式中的问题，并探索未来开发运营模式的新趋势。

## 反思之一：过度依赖标准化复制模式

统一品牌、统一业态组合、统一设计的标准化复制模式在商业地产行业大行其道。商业地产运营商以产品线的方式覆盖体量从1万平方米到10万平方米以上的所有商业地产项目，基于类似的主力店、自营业态、模块化设计。这种模式支撑了批量复制时期的商业地产增长，但随着城市发展，核心商圈和区域商圈趋于饱和，消费者往往面对多个商圈和雷同的购物中心，患上“选择困难症”。另一方面，当需要解决柴米油盐等日常需求时，家门口的商业却又频频让消费者失望。分散、低质、缺乏规划管理是社区商业的常见病。

## 未来新趋势：大店更大，小店更近

图1 根据购物中心辐射范围，选择“人流量”或“频次”作为核心价值创造抓手



资料来源：麦肯锡分析

未来，大型购物中心需要通过打造、更新“大IP”，吸引各类人群，推动人流量增长。同一个品牌下的多个购物中心，可以运用不同的“IP”主题组合，如亲子卡通、艺术设计、选秀明星、地方文化等，实现辐射区域内的影响力最大化。

社区商业则需要更加贴近消费者，在业态选择、空间分时利用、电子



CRM管理等方面做文章，针对社区需求调整模式，高效满足高频的衣食住行、亲子早教、休闲娱乐需求，提高固定辐射范围内社区消费者的造访频次。

### 反思之二：主要依靠长期租户维持购物体验

在传统模式中，商业地产运营商只对公共空间和整体品牌形象负责，租户需要自行打造商户品牌、挑选产品并设计空间。同时，商业地产运营商希望各类租户的租约以2~3年为一周期且保持稳定，以减少空置期租金损失。然而，除了奢侈品、快时尚等知名品牌主力店外，不少商户的品牌塑造、选品更新、空间规划能力欠佳，往往出现业绩差、提前撤租的现象。另外，消费者也希望购物中心的商户常换常新，对2~3年一更新的商户组成缺乏耐心。

### 未来新趋势：购物场景化，做组合商户的“买手”

图2 从对公共空间负责，到对商户组合和购物体验负责，牢牢抓住消费者



资料来源：麦肯锡分析

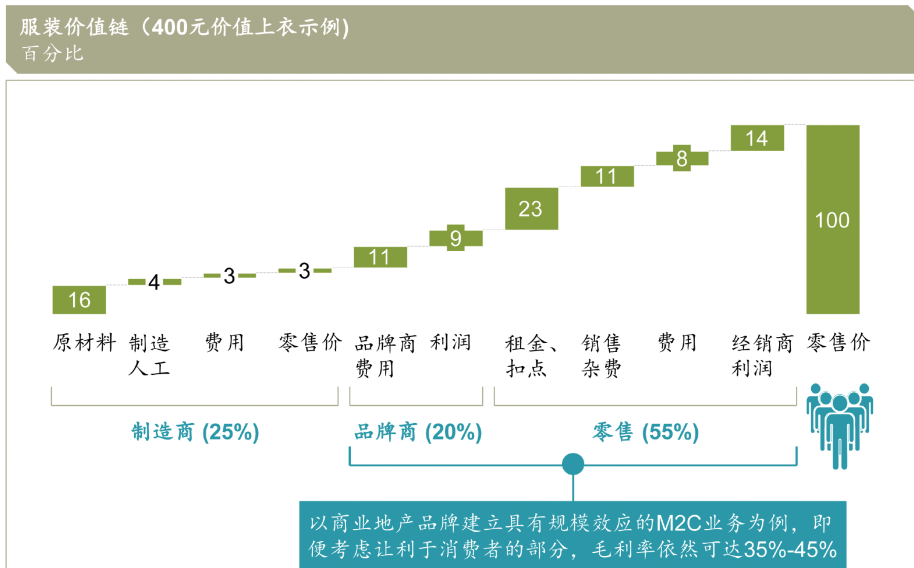
场景化迭代的商户组合将商业地产运营商的日常运营职责从公共空间管理拓展到了产品选择和店铺空间动态调整。这一模式既能满足消费者喜新厌旧的心理，也能够平衡财务回报，甚至可以减少不必要的提前撤场现象（见图2）。

### 反思之三：缺乏有效的租金提升方法和新收入渠道

商业地产运营商传统上以租金为主要收入来源，通过租约更新时的租金单价调整实现收益最大化。然而，租户对租金的承受能力由坪效决定，几轮加价后，租售比接近极限，而此时的客流却可能已逐渐饱和甚至衰退。租户往往不堪重负，不是提高价格为难消费者，就是歇业撤场。消费者最终需为高租售比买单，不然只能面对空置的商铺，导致糟糕的购物体验。

### 未来新趋势：价值重构，突破租金天花板

图3 通过简化传统供应链中的繁杂层级，以M2C模式实现商业地产价值最大化



资料来源：专家访谈；麦肯锡分析

应用M2C模式、O+O增值服务等新模式，商业地产运营商有机会在基础门店销售外创造额外价值、捕获虚拟坪效，在不提高租售比的条件下，突破租金天花板，提升整体资产回报（见图3）。

### 反思之四：过度期望线上媒体为线下门店引流

在电商挤占线下零售发展空间的今天，购物中心纷纷购买线上媒体，或联

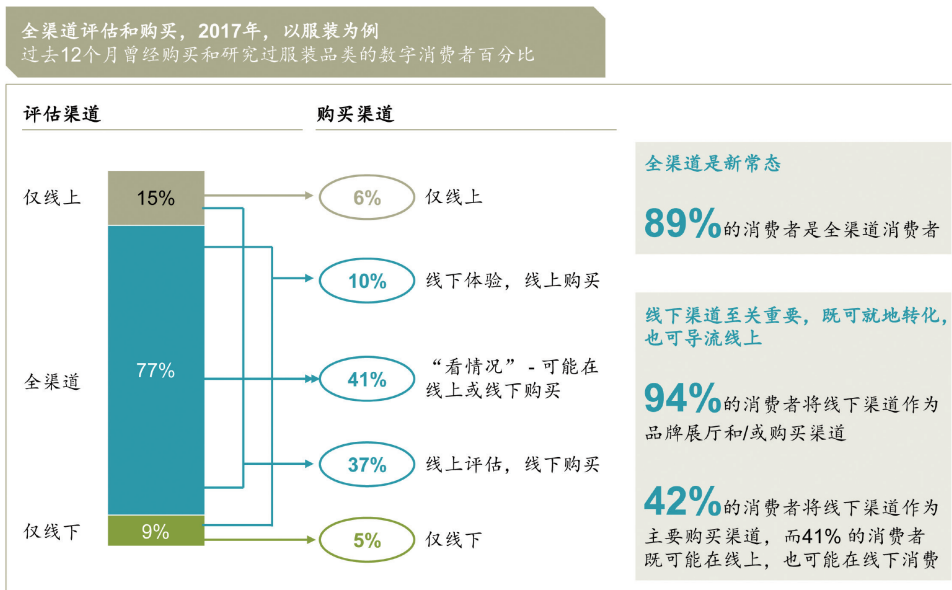




合电商网站，在“双十一”等线上购物的主要窗口大量投放广告，希望重新将消费者从线上吸引到线下。然而，在标准品类中，由于线上渠道价格优惠透明、服务精准高效、产品海量丰富，习惯了线上购物的消费者往往不愿意回到线下。基于促销活动从线上向线下引流十分困难。

## 未来新趋势：线下导流线上，最大化客流价值

图4 大部分消费者为全渠道购物，线下渠道对品牌体验和引流至关重要



资料来源：麦肯锡2017中国数字消费者调查

越来越多的购物中心意识到，由于产品体验、现场服务等优势，线下渠道依然可以吸引到高质量的客群。针对线下高质量客群，购物中心可以联合线上平台，提供额外的线上产品选择、长期订阅等服务，确保自身不仅把握消费者的线下消费，更能分享线下消费者在线上贡献的额外价值（见图4）。

面对新的零售渠道竞争格局和消费者需求，能够颠覆现有商业地产标准开发运营模式的不是今天的商业地产运营商，而是行业外的“搅局者”。然而，不少商业地产运营商依然依赖传统的开发运营能力组合，还没有开始积累新模式所需的新能力。

## 反思之五：开发运营能力升级滞后

商业地产运营商往往以模块化设计、快速完工、快速招商、快速开业的高效率模式为标准，批量复制出大量的商业地产项目投入市场。2016年，全球新建购物中心约1250万平方米，中国以575万平方米的面积再居全球首位，占比近一半。然而由于同质化程度高，项目延期开业、回报率低甚至倒闭等诸多现象屡见不鲜。2016年，超过50%的新购物中心项目延期开业超过半年，这其中大半与招商无法满足开业要求有关。

### 未来新趋势：内容为王，设计驱动

未来做商业地产就是做内容，需要类似时尚杂志的编辑能力，在相同的“容器”中，一遍遍推陈出新。这背后需要一整套能力组合支撑，包括前瞻设计、客户洞察、核心品类产品和品牌组合管理等。

图5 莒屋书店按主题构建文化空间，把生活方式场景化



资料来源：专家访谈；文献检索

日本茑屋书店是一个极致案例（见图5）。“在未来，所有的企业都将成为设计集团。”“所谓的设计，……即是为顾客提供把构想变为现实的能力。”茑屋书店针对稳定的目标客群，以生活方式主题为载体不断创新，设计跨品类的场景，使茑屋书店可以旧瓶装新酒，牢牢抓住受众。



在这个零售新概念爆发、消费者喜好快速更迭的时代，现有商业地产开发运营模式将遇到前所未有的挑战。商业地产运营商应尽早布局，尝试新模式，建立新能力，跟上零售业态发展和消费者需求变化的脚步，并进一步引领商业地产发展的新趋势。①

**滕樱君**为麦肯锡全球董事合伙人，常驻上海分公司；

**陈克炎**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。