



提升购物商场营收的秘密武器 —— 大数据与高级分析



购物商场若能善用大数据高级分析法选择租户、优化布局和敲定租金，便可实现 20% 的营收增长。

作者: Ismail Bel-Bachir、Sandrine Devillard、Alex Sawaya (艾力)、Ivana Valachovicova 与 Joanna Mak (麦恺茵)

如今，越来越多的消费者开始摒弃实体店，转向线上购物。在购物过程中，他们也更加追求体验，而不仅是产品本身。这一现状总让购物商场焦头烂额。在最近发表的一篇文章[1]中，我们给出了这样一个观点：商场只有重塑业务模式，引入新技术，培养自身的大数据高级分析能力，才能在新环境中绝处逢生。

在所有前沿技术中，高级分析法脱颖而出。购物商场若能掌握其精髓，便能颠覆各个业务领域，实现利润的强势增长。可惜，在使用高级分析法这个议题上，许多商场总是落后于租户。最常见的一种解释，就是商场并不直接接触消费者，因此也没有多少消费者数据可供分析。但我们出乎意料地发现，商场其实掌握着大量数据，包括消费者购买行为、品类销售与租户业绩等。商场普遍缺乏的其实是分析大数据的技能与工具，因此难以从数据中汲取洞见。大部分商场仍基于以往惯例、经验和直觉来做决策，只能眼睁睁看着价值流失。

不过，部分目光长远的购物商场已经率先采用了大数据高级分析法。它们利用指导性(prescriptive)和预测性(predictive)模型打造出分析工具，既便于使用，又能一目了然地展示所有数据和图表，从而作出更为明智的

决策。本文阐述了大数据高级分析法应怎样应用在购物商场最关键的营收管理环节。使用了高级分析法后，商场能明确最佳商铺组合，更好地理解租户，并规划各商铺在商场里的布局，从而增加消费者的购物金额与逛店时间。同时，这也能让商场在招商与协商租金时，更加胸有成竹。事实证明，这些工具都带来了丰厚的回报：使用了高级分析法的商场，租金均取得了双位数增长。

决定将店铺租给谁、租在哪个位置时，大部分商场都看机遇。某些商场可能会有基本的租产品类划分，但到了招商和对租户进行优先排序时，他们却又缺乏系统性的分析方法，也无法根据实实在在的数据来回答重要问题。比如：哪一类商铺能在商场辐射的客源区，吸引最多在周边生活和工作的消费者？商场的主力商铺是否真的在为商场带动客流、拉高消费？哪些租户是出乎意外的“消费引擎”（即租户本身的销售业绩可能并不高，但却能够拉动其他店铺的业绩，创造价值）？什么样的商铺或品类组合，能提升商场整体的销售业绩？

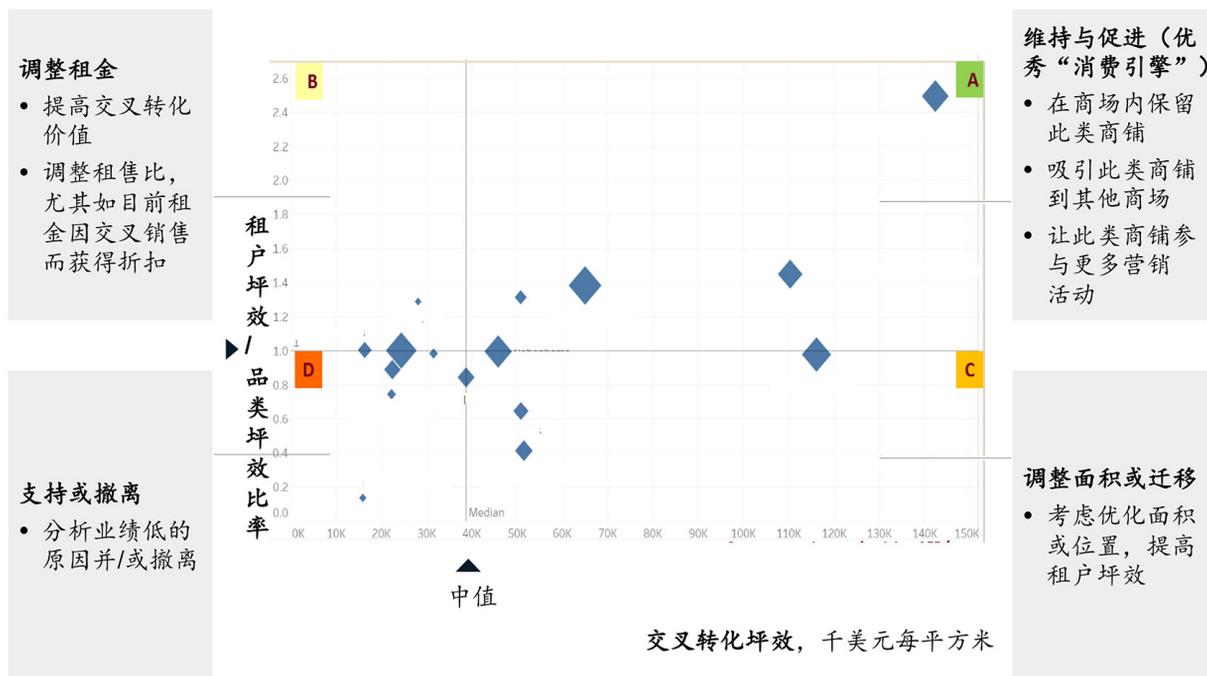
一家亚洲购物商场就使用了大数据高级分析工具。通过研究销售和交易数据，他们琢磨出了消费者在商场内的典型逛店路线，以及品类之间交叉销售的相互作用情况。这一工具还能量化出每家商铺对消费者在商场总体消费的影响。换言之，就是能检验每家商铺作为“消费引擎”的表现。比如，有没有特定的商铺能够提升或降低其他商铺的业绩？如果有的话，影响有多大？每次消费者来逛商场时，是否会重点逛某些商铺？该商场发

现，他们一家以服装为重的主力店，似乎会削弱周边服装店的业绩，同时又会拉动邻近配饰和美妆店的业绩。该工具还能量化各商铺在批发与线上销售对实体零售店的“光环效应”。

这些洞见能够极大地帮助商场优化租户选择及位置布局。参考分析结果后，该商场能识别出哪些商铺需要调整面积或迁移，哪些需要调整租金或撤离，哪些需要提供宣传支持（见图 1）。例如，某租户的坪效虽低（每方尺的销售额低于商场平均水平），但它能够带动其他商铺的业绩，那么就可以考虑缩小该商铺的面积，或将其搬到更小的铺位。

利用高级分析法，购物商场可以量化及改善租户业绩

◆ 气泡大小 = 信用卡交易额的总值



资料来源：麦肯锡分析

当招商团队审议即将到期的租约时，他们应该仔细研究所有潜在的租户，以找出最合适的首选者填补空缺。例如，商场内哪些租户换到这个位置后，表现可能会更好？位于此地其他商场内的品牌，会不会也想进驻这家商场？哪些新租户已经表达过进驻商场的意向？

商场有时会重新把租户“分区”，或专门划分品类专区。这种改造项目可造就机会，把租户迁移至商场其他铺位。当然，这种评估所有排列组合的工作总会让人“千头万绪”，没有高级分析法的帮助几乎无法实现。

在高级分析法的支持下，商场现在拥有新工具，名为 RTRL 对户对位 (Right Tenant Right Location, 意为“让合适的租户到合适的位置”)。它能估算在每一个租户与位置的排列组合下，每家潜在租户的全渠道销售额和应付租金。(值得注意的一点是，在决定租户租金时，商场的首要目标并非最大化自身的租金收入，而是最大化商场租户的总体销售额。这看似有违常理，因为租户的销售额并不会直接影响商场的利润。但其实只有租户租金成本率[2]降低，业务才会健康持久，生生不息。)

上文提到的那家亚洲商场在使用了 RTRL 工具后，最终确定了 10 家新租户，以取代 10 家合约即将到期的租户，同时还决定好新租户商铺的位置。测算结果显示，新的 10 家租户进驻后，商场销售额将比前一年增加 1.15 亿美元，租金收入也会上涨 500 万美元 (见图 2)。

使用RTRL工具，商场可在降低租用成本比率的同时提高商场销售额

铺位可租面积 平方米	旧租户	旧销售额 千美元	旧租金成本率 %	新租户	新销售额 千美元	新租金成本率 %	
86	租户A	453	150	租户K	7,039	10	
838	租户B	6,403	40	租户L	11,931	10	
75	租户C	1,364	40	租户M	5,730	10	
334	租户D	3,099	40	租户N	31,297	10	
305	租户E	4,099	30	租户O	29,310	10	
79	租户F	1,694	40	租户P	6,979	20	
559	租户G	4,309	50	租户Q	14,163	20	
210	租户H	3,841	40	租户R	9,591	20	
263	租户I	3,272	40	租户S	18,426	20	
421	租户J	2,489	100	租户T	10,921	20	
总计		3千万美元			1.45亿美元		
		销售额相差	1.15亿			租金相差	500万

资料来源：麦肯锡分析

销售额与坪效数据是 RTRL 工具的支柱。它所掌握关于当前与潜在租户的信息越多，测算结果就越准确。要让工具分析出同一租户在铺位 A 与铺位 B 的业绩差别，商场必须收集足够多的可靠数据，包括租金成本和全渠道销售数据。商场若无法收集到潜在租户的数据，那就要从目前租户数

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_33815

