



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形式覆盖体量从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

McKinsey & Company 7

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

McKinsey & Company 8

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



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）。

后甲乙丙· 过度期望线上媒体为线下门店引流

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_33829

