容易网® | dian² 点谙™

2020.10

# 2020商业地产数字化转型白皮书

## 困境与挑战，数字化的必然和趋势

商业地产 | 消费洞察 | 创新趋势

© 2020 RONGYI ALL RIGHTS RESERVED

点谙™智库以大数据为依托，专注智慧零售行业发展和趋势洞察，辅助从业者研究、决策。其依托容易科技对零售业态的深度理解、行业数据积累，集认知、分析于一身，为行业从业者提供最接近事实、客观的实体零售案例研究、消费者洞察、行业观察等内容，让大数据产生价值助力决策。

在人类文明长河中，零售贸易从一项古老的商业活动不断演变，已成为人类生活和社会发展最重要的纽带。零售业态作为市场的基础单元，其内涵也随着技术、模式的突破创新，在不断丰富和革新。零售已经逐步与人类生活场景融合，被赋予了商业进阶和文明发展的象征意义。

当下，全球正在经历一场深刻的技术变革，移动互联网、智能终端、新型传感器快速渗透到地球的每个角落，曾经看似遥不可及的新技术，日益加速向人们的日常生活渗透，并体现在业态、场景、供应链、用户管理等零售的各个领域。数字技术正在打破和重构传统零售业态逻辑，以数字化为代表新模式将创造未来零售的生命与内涵。

商业地产作为零售业态的一个重要构成，也将被这个全面智能的世界深刻影响，在全球重构经济繁荣与社会发展中，扮演先驱实验的角色。崭新技术与平台，将实现商场业态内部新运营体系和新治理模式；更能通过每一个数字化零售节点与外部数据共享和信息沟通，从而辐射城市，汇入智慧城市的大海中。

未来智能零售已经在当下社会中日益凸显其价值，加入探索大军的商业地产，需要了解航向，更是行业风向。观察其端倪，体验其先导，实验其前沿。点谙智库编制的《2020商业地产数字化转型白皮书》正是对智慧零售发展的阶段分析与洞察。

这本白皮书所梳理行业资料和图文，为读者清晰地展现了商业地产行业的横截面，通读下来，对整个行业数字化的坐标和运动轨迹留下更深刻的印象，零售从业者可以参考，可以借鉴，亦可以启迪。

陈从容

容易控股
董事长

2020年，可能我们大部分的计划都成了愿望。疫情黑天鹅的出现，改变了社会、经济运转的原有轨迹，投资、消费明显下滑。6月份，国际货币基金组织（IMF）将2020 年全球经济增长预期下调至-4.9%。市场避险情绪上升，消费信心下降，资金流动放缓。让商业地产面临着巨大的经营压力。

与此同时，受近年来政策调控和宏观经济发展，商业地产行业增速放缓，步入下半场，项目烂尾率、空置率上升，存量竞争加剧，追求简单粗放的短平快的运营方式不再适用，如何在同质化竞争中升级运营方式，是每一家项目管理方需要直面的挑战。这一痛点也在疫情期间被进一步放大。

然而，每一场危机和挑战都是破旧立新的过程。疫情虽然带来众多的不确定性，但是同时也和新技术一起重塑经济格局。数字经济成为连接国计民生的大动脉，O2O生活服务、远程办公、网络授课等等保障了社会运转，让市场重估数字技术的价值；人们的触媒渠道、消费习惯、消费理念也发生不同程度的转变，催化了不同的流量生态和营销方式。

变局已至，越来越多的商业地产运营者重新思考商业模式，放弃固有的路径依赖，回归商业价值，更加关注优化服务、效率，加速推进业态创新和数字化改造，试水了社区商业、小程序商城、网络直播等等。

那么目前商业地产数字化转型程度如何？能带来哪些成效？有哪些不足需要弥补？未来的趋势如何？这些问题都值得我们深入思考。

本报告将综合我们的调研结果、近期行业数据分析等资料，对于商业地产数字化转型成效进行梳理，希望能够为商业地产数字化的高质量发展提供参考与帮助。

常一勤

点谙智库
合伙人

# 数字化转型背景

市场动态分析

消费结构变化

# 数字化转型路径

深度沉淀用户画像

基础零售系统变革

数字营销与运营优化

# 数字化未来展望

模式优化

业态豹变

oppo
大西洋商厦
Atlantic Department Store

# 数字化转型背景

# 市场饱和 # 增长乏力 # 外部冲击

商业地产，通常指用于各种零售、批发、餐饮、娱乐、健身、休闲等经营用途的房地产形式。本文取狭义商业地产，即用于零售业的地产形式。商业地产是一个连接商户、用户之间的双边市场，其主要盈利模式在于租金和抽成。

经历了十年的跨越式发展，国内商业地产趋近饱和，增长放缓，逐渐由卖方市场进入买方市场。同时，宏观经济、政策、数字经济、电商及新消费等外部因素影响，商业地产用户黏性走低、商户盈利能力下降，行业迎来阵痛。

# 01 市场动态分析

## 观察1

**数字经济发展和新基建政策出台，推动整个国民经济的数字化转型，倒逼商业地产降本增效，更好地参与社会经济分工。**

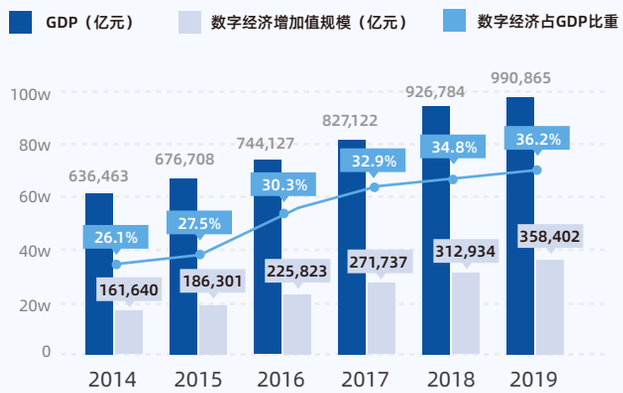
近年来，数字经济成为我国国民经济发展的新动能。2019年，数字经济增加值规模达到35.8万亿元，占GDP占比达到36.2%，同比提升 1.4 个百分点预计2020年规模将达到41.4万亿。（如图1）

目前，数字经济已经广泛渗透于国民经济各产业部门中，尤其在第三产业增长中扮演巨大的驱动价值。（如图2）关于数字产业化、产业数字化等新基建政策的出台，也在加速数字经济的建设。而商业地产行业作为国民经济中的重要一环，也需要融入整个国民经济数字化的大潮，防止掉队。

**41.4 万亿**

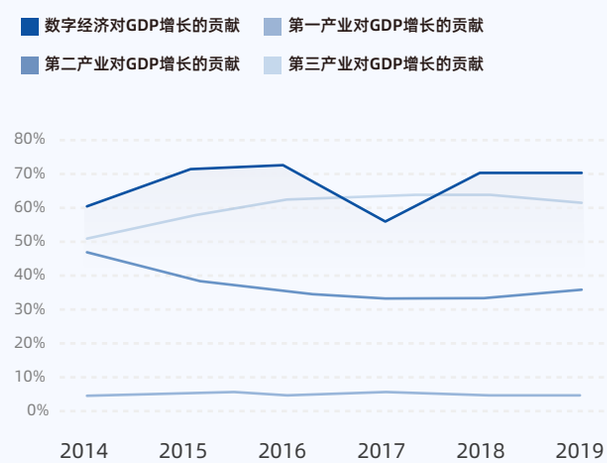
预计2020年中国数字经济规模

图1：数字经济占GDP比重




数据来源：中国信息通信研究院、国家统计局

图2：数字经济对经济增长的贡献




数据来源：中国信息通信研究院、国家统计局

## 观察2

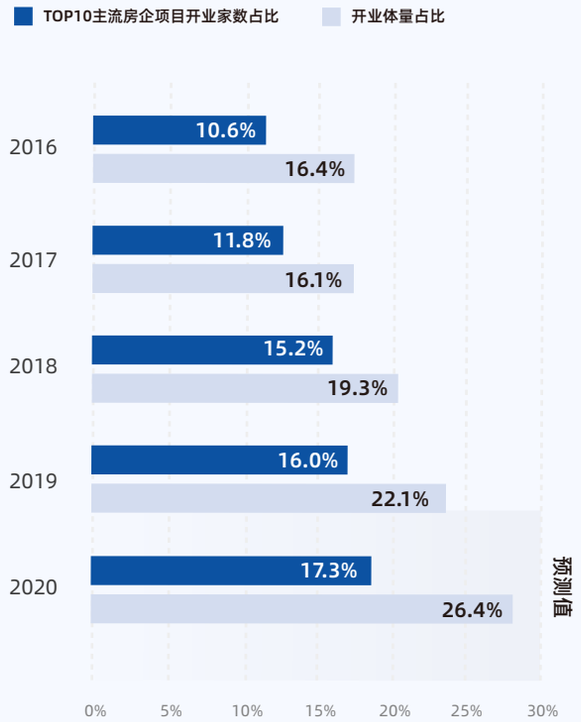
**经济增速放缓和调控政策下行业增量减速，存量竞争加剧，商业地产需要精细化运营和差异化发展突围，应用数字化技术打破人效成为必然。**

近十年的粗放式增长，国内商业地产市场趋于饱和。以发达国家人均商业地产面积为参考，供需均衡状态为1~1.3平方米/人，而国内人均商业地产面积达到2.34平方米/人，供给明显过剩。

外加房住不炒、商办类项目限购等政策调控影响，行业资源加速向头部项目倾斜，呈现马太效应。(如图3)2016至2020年，主流房企购物中心开业家数和开业体量逐年走高。

在精细化、差异化的发展趋势下，商业地产企业需要解决复杂的运营、营销、商户管理等痛点，而数字化技术的处理能力明显优于人效成本，被视为提升竞争力的关键。同时平台的价值得到检验，平台的功能将越来越综合。无论是品牌还是企业，越来越需要一体化、网络化综合支持平台。而平台自身将演变成为新型基础设施的一部分。

图3：2016-2020年十大主流房企购物中心开业家数和开业体量占比




数据来源：中指院

**13,068 万方**

2020年1-9月全国商业地产新开工面积

## 观察3

**疫情防控影响线下消费场景，推动环保、健康等需求增加，要求购物中心加速开辟新的服务场景和营销渠道。**

后疫情时代，购物中心新开业数量、社会消费品零售总额尽管双双回升。但是疫情所塑造的新消费观念和消费格局却仍在发酵。

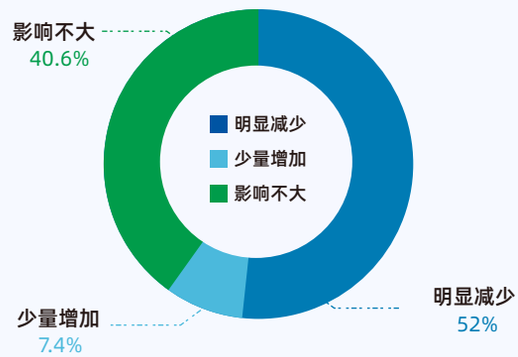
一方面，线上消费、无接触服务大幅增加，消费者明显减少了去购物中心的次数（如图4）。综合数据显示，2—4月，全国主要购物中心的客流仅为去年客流均值的36%。相反，B2C电商则同比增长12%，渗透率进一步提升。

另一方面，疫情所带来不确定性，刺激了健康、医疗等需求的增加，同时也影响消费者对服饰、美妆、奢侈品、数码产品的消费计划（如图5）。疫情影响着当下的品类消费，同时催化相应的新业态兴起。由疫情引发的全渠道、多业态等市场变化最终传导至整个零售市场，也是商业地产转型的重要参照变量。

**9,750人次**

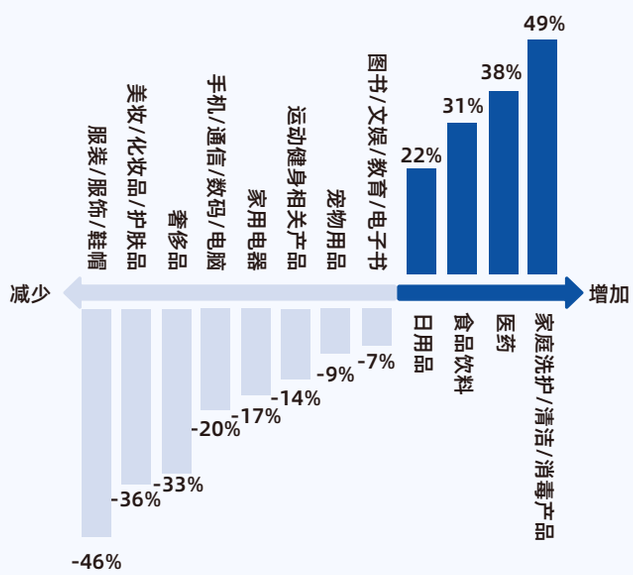
2020年H1全国购物中心日均客流

图4：疫情对购物中心消费频率影响度




数据来源：
点谙™智库针对商业地产数字化成效的问卷调研
（N＞3000）

图5：疫情后消费需求变化状况




数据来源：数字100

# 02 消费结构变化

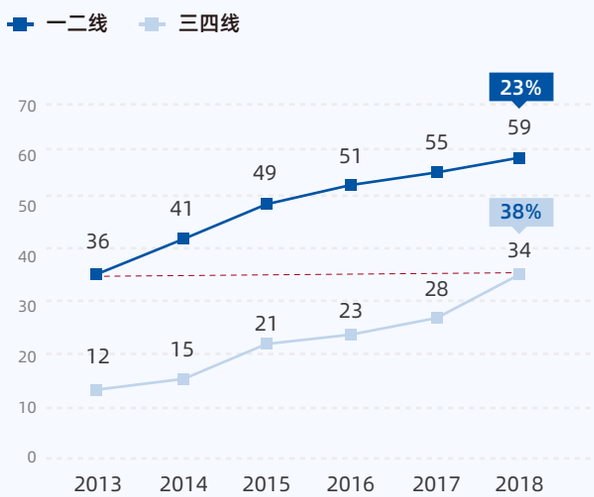
## 观察1

**消费分级，低线城市对商场需求旺盛，一二线城市消费者则更重视体验、品质、服务等需求，商业地产在下沉的同时也需优化运营。**

在新型城镇化的背景下，三四线城市的消费潜力将得到释放低线城市宽裕小康和大众富裕家庭的百分比几乎达到高线城市13年左右的水平。他们对影院、时尚、文娱等体验式消费表示出较高的热情，为商业地产发展预留了巨大发展空间。（如图6）

同时，一二线城市主力消费人群，在满足基础物质需求后，更加追求精神层面、高性价比的消费主张。两股趋势反应在消费品类上便是，高端类产品和大众化产品两种品类都获得了明显的增长，也要求商业地产采取相应的调整。

图6：核心城市与低线城市的富裕家庭增长对比
宽裕小康和大众富裕家庭百分比




宽裕小康和大众富裕家庭数量年复合增长率2013-2018

数据来源：麦肯锡全球研究院

**45.0万亿**

预计2030年低线城市消费总额

## 观察2

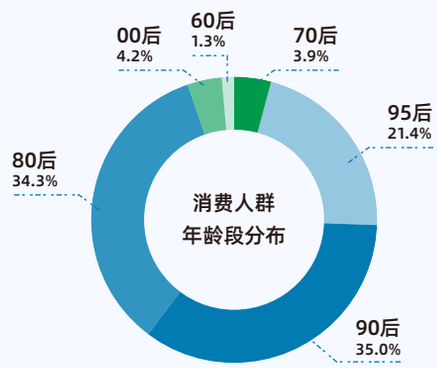
**消费人群细分为两个趋势，一是Z世代成为新消费人群，二是消费群体圈层化、小众化，全新的价值偏好，需要商业地产在业态规划、营销运营上采取相应的调整。**

通过调研，（如图7）我们发现如今进入购物中心消费的人群中，YZ世代人群已占据90.7%的绝对优势数量。Z世代拥有“互联网原住民”、社交分享、潮玩等群体画像标签，独生、物质丰富等等成长环境，让其重视体验乐趣，在消费中追求便捷、娱乐、社交及情感满足的需求。应对消费主力的改变，商业地产也需要及时调整，迎合Z世代的线上消费习惯、偏好。

Z世代乐于分享兴趣的特征（如图8）在社交工具的推波助澜下，形成了小众社群和丰富多彩的兴趣圈层。这些小众社群聚集了共同的兴趣爱好、价值观、生活情怀的不同维度的人，他们对各自的圈层有强烈的归属感并且乐于为此买单，释放出巨大消费潜力。这也需要商业地产企业打破相对局限的零售业态，在自身定位、区域划分和业态规划上更加多元。

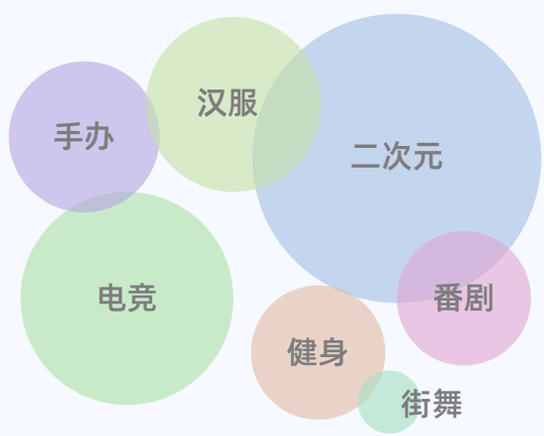
**圈层消费逐渐常态化**
**多元化的兴趣使得年轻人群形成多种圈层**

图7：商业地产消费人群年龄分布




数据来源：
点谙™智库针对商业地产数字化成效的问卷调研
（N＞3000）

图8：YZ世代消费者兴趣方向




数据来源：
点谙™智库针对商业地产数字化成效的问卷调研
（N＞3000）

## 观察3

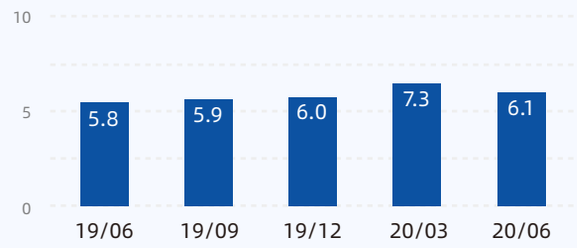
### 零时差消费时代，流量入口更加分散，消费者注意力粉尘化，传统营销效果下降，需要商业地产采用全场景全渠道的数字营销。

电商平台的普及，消费成为无论何时何地都能进行的行为，几乎渗透在各个场景。然而和全消费场景相对应的是，消费者的流量入口则十分分散，（如图9、10）普遍装载超24个APP，且使用时长碎片化。这意味着以电视、WEB、刊物等传统营销方式的影响力和转化效果正在逐步下降。

受此影响，在2020年缩减营销费用的整体环境下，传统媒体和平面媒体所获得的广告投放费用跌幅较大，值得注意的是，疫情却加速了市场对线上营销/数字营销的投放重视，广告主提升直接转化类营销费用，青睐数字平台的流量和转化能力。直播电商、短视频广告等新兴渠道投入费用增长较快，且优势显著，但短期爆款无法形成长期的效益，企业仍需持续塑造品牌的价值。与此同时，这股趋势也影响着商业地产在营销层面的转型方向。

**图9：全网用户月人均单日使用时长**

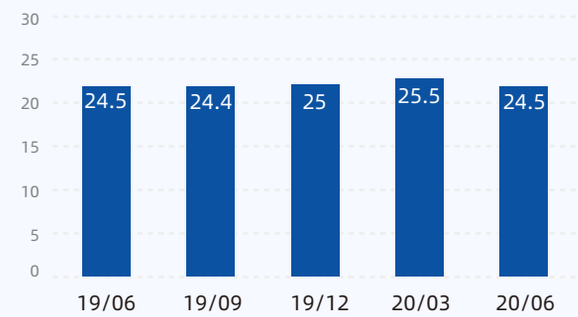
单位：小时




数据来源：QuestMobile & 中国移动互联网数据库

**图10：全网用户月人均打开APP个数**

单位：小时




数据来源：QuestMobile & 中国移动互联网数据库

## 回归商业本质，
## 切换至用户运营的主轴上，
## 是商业地产企业必经之路。

内外因共同影响下，商业地产告别高速发展的黄金时代。面对新消费结构和数字化经济的两股趋势，商业地产企业需要摆脱收租的地产经营思维，以用户的痛点、场景需求为导向，运用数字化驱动变革。

应对更激烈的行业竞争，商业地产企业可以抓住内循环、数字化的趋势，驱动持续性的业绩增长。国内智慧城市建设一直是国家新型城市建设中的发力点，覆盖零售、交通、工作等方方面面，智慧零售更是其中重要一环。**因此商业地产企业对外可以连接智慧零售系统，实现数据共治共享，对内则能通过数字化完成全链路的升级改造，以新模式、新营销、新业态、新渠道，有效抓住新消费人群，合理招商、规划业态，在新一轮洗牌中抢占技术释放的增量红利。**

# 数字化
# 转型路径

# 三大切入点 # 数字营销 # 业务协同

摆脱困境，国内商业地产企业主要采取两种路径。

在资金层面，积极探索新方式，纷纷试水不动产投资信托基金、减轻运转资金压力；在运营层面，则拥抱数字化潮流，从应用层面的直播、小程序商城等线上渠道，到广泛采用线下智能终端，打造全域触点，沉淀、开发用户数据，并以此洞察市场消费趋势，灵活调整招商、租金政策，赋能商业运营，并在业态上紧跟夜间经济、首店经济，吸引客流到访。

目前，商业地产企业在明确转型战略路径后，正从三个层面加速行业数字化转型。

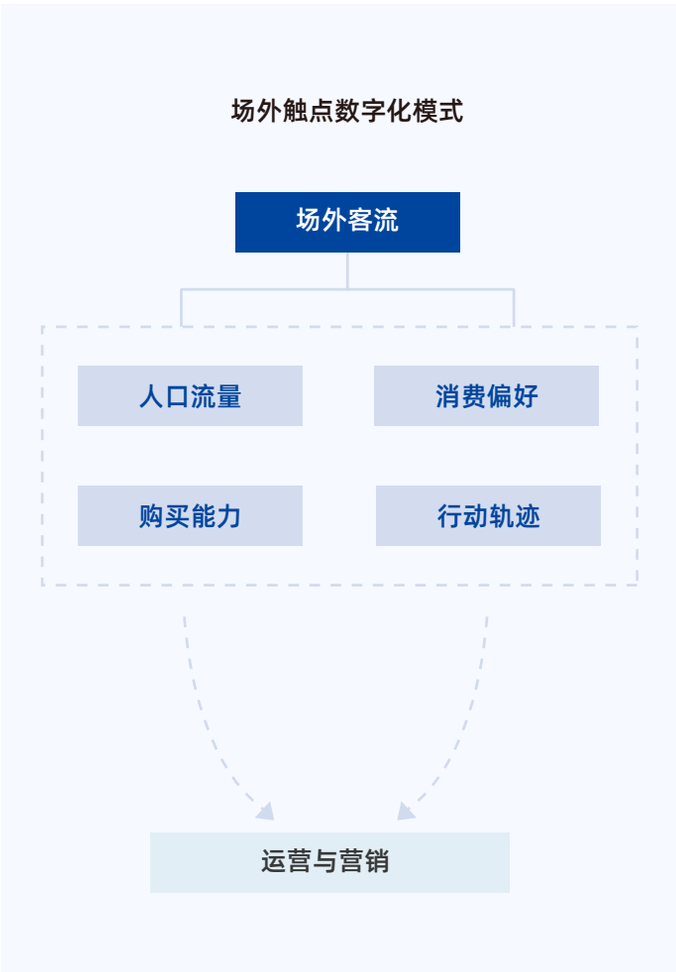
# 01 深度沉淀用户画像

## 观察1

**线上：围绕营销、会员服务等核心环节，搭建官网、APP、公众号、微商城、小程序等采集触点。**

场景化、多触点是商业地产的特点，也是其收集、沉淀数据的难点。过去，商业地产企业已经通过人工数据填报、FTP文件传送、POS机租用、微信端录入及中间库模式，获得了部分消费数据。然而，受人工干预、数据系统孤立因素影响，数据真实度、易用性有待商榷。

综合用户体验和商家防范心理，商业地产企业普遍采用线上构建全渠道触点，线下引入采集设备、人脸识别等智能终端等方式。结合市场反馈来看，小程序、官方APP、微商城、微官网等线上触点的市场接受度最广。以业内TOP10凯德集团为例，其已搭建了凯德星APP、凯德星商城（小程序）、凯德集团、凯德公众号等线上生态，涵盖会员积分、线上购物、活动、卡券派送等环节。




这些触点尤其是小程序商城、官方APP能够直接触达消费者，成为获得用户位置数据、消费数据、商场运营数据的关键工具。据公开资料显示，疫情以来，凯德星多次迭代后，可触达用户超1500万，包含1000万实名会员，海量的消费数据、会员数据，结合后台大数据的技术处理能力，沉淀了场外客流的高质量数据。

和凯德置地等头部企业不同，国内中小型商业地产企业资金压力大，难以像类似洛杉矶西田世纪城那样承受两年时间、10亿美元的数字化投入成本，更多考虑节约预算和时间，从公众号、小程序等短平快项目切入，重视与第三方技术服务商合作，在数据上则与BAT等数据企业合作，以便低成本完成数字化转型，消除场外消费者数据的盲点。

## 观察2

### 线下：铺设数据采集设备和智能终端，并将智能服务和数据采集整合为一体，降低市场接受门槛。

场内触点数字化是商业地产数字化的重要基础，重点在于借助新技术、智能设备，将购物中心的线下丰富的客流资源转化为数据，而非简单的业务线上化。目前，场内布局主要包含数据采集设备和智能终端两方面，其中智能终端又分为智能服务机器人和智能终端大屏，整合了数据收集和智能服务功能。

结合统计来看，目前商业地产的场内数字化触点主要集中在商场导视、停车场和中庭，并普遍采用了自助收银、智能零售终端、交互大屏、智能试穿等设备，这些设备主要围绕营销、结算等环节，借助红外感应、AI识别等技术将智能服务、数据采集合二为一。

以新城旗下天宁吾悦广场为例，场内部署了400余路智能视觉客流系统和智慧停车服务，实时监控客流数据，包括客流动线、场内热力、各出入口客流、主力店客流、会员情况、客群质量等。数据采集与智能服务的整合，以全新的体验完成引流，首月到访顾客（去重）达到103万人，沉淀了宝贵的用户数据。

相比之下，很多企业容易进入过度依靠线上、“数字化工具=数字化能力”的误区，偏重采买线上媒体、线下设备，如果不能形成深刻的战略认识，构成“全域数据采集-精准营销-优化体验-消费转化-数据沉淀-产品复购”的闭环链路，数字化转型将是盲人摸象。

# 02 基础零售系统变革

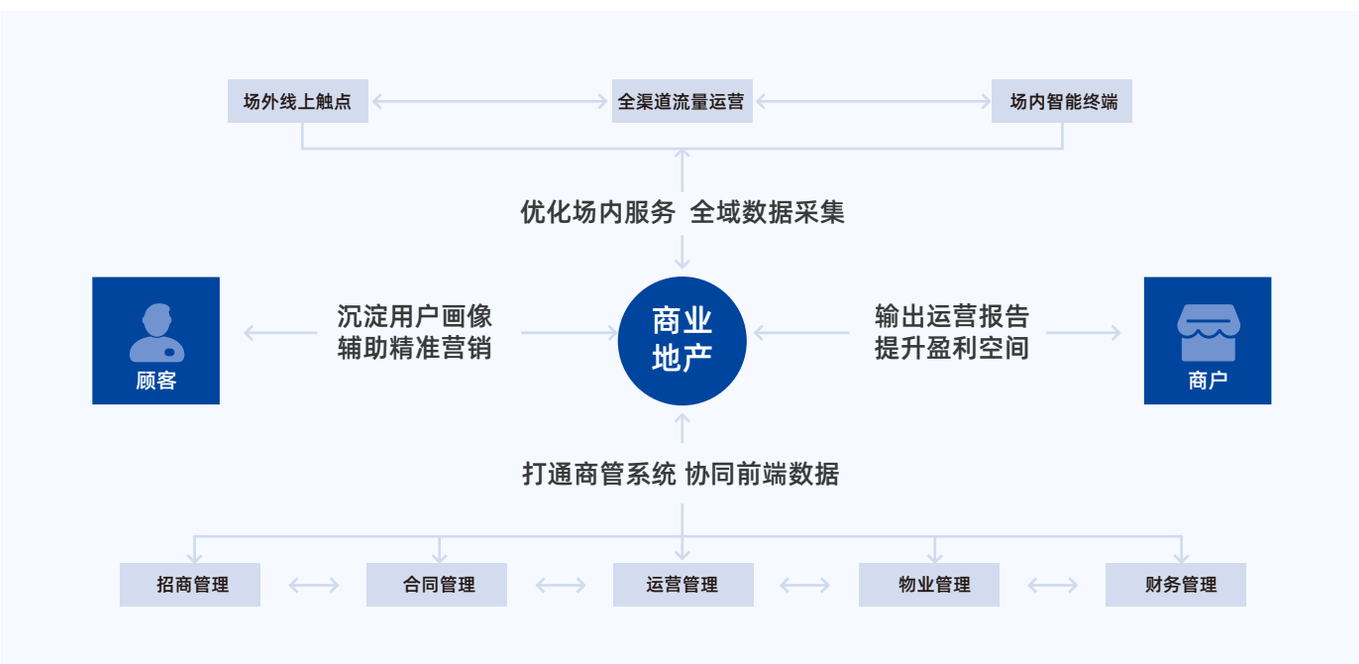
## 观察1

**推动基础零售系统的数字化，协同业务转型创新。提升海量数据的分析运算效率、打破数据孤岛，真正与业务建立起协同关系。**

和协同OA系统、CRM系统、ERP系统等商业地产信息化相比，商业地产数字化还包含财务、物业、商场管理等各个环节改造。繁杂的业务、数据信息，让商业数字化转型存在两大难点，一方面人力上限难以承担海量数据分析、运算工作；另一方面，局部环节采集了数据但没有统一汇集和沉淀，数据分散无法与前端、外部数据生态联动产生价值。

目前，多数商业地产主要在已有的商管信息化系统的基础上，持续推进业务、管理流程的标准化、数据化、可视化，优化内部管理路径，改善低效协同的问题，注重各类数据资源的相互打通，并将关键数据整合至决策支持体系，辅助商业地产招商、运营、管理决策。

以大悦城为例，其打破了以商家信息管理为主的SAAS系统，开发了以客户为导向的商业管理平台——悦·云系统，集成智能 POS 平台、中央结算平台、CRM3 平台、营销平台、通用接口平台、数据交换平台、D 客平台等七大平台，实现商业流程线上化和商业数据标准化。类似大悦城这种方案，有效解决了商场、商户、顾客、外部生态等多方数据协同痛点，解决项目之间、项目外部、项目与品牌商的数据互通问题，让数据转变为核心生产要素。具体而言，其能实时把控招商流程和进度、自动核查数字合同信息和签订状态、运营费用集中化结算，根据运营数据调整仓储位置、停车出入口、商户租金等。



# 03 数字营销与运营优化

## 观察1

**目前，商业地产企业基于“两微一抖”，积极采用直播、短视频等多元化的营销方式，最大程度地从全网引流转化。**

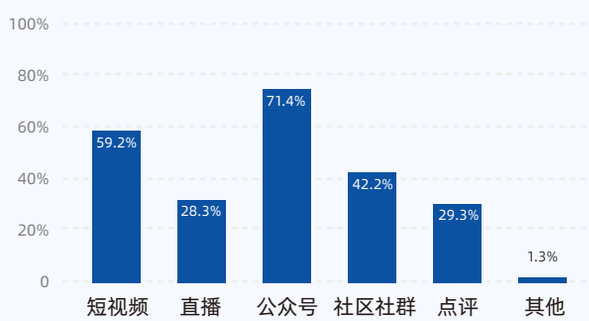
数字营销的前提在于充分挖掘数据分析的价值，从而根据消费者的消费偏好、群体划分，采取针对性的营销方式，与消费者建立全场景、连续性的连接，从而拉近与消费者的连接距离、提升消费频次。

目前，商业地产企业在采买智能终端设备外，更注重线上营销端。其将公众号、短视频、直播等渠道与创意营销活动、自助购买、商品推荐、会员卡券等营销方式融合，以创新的营销玩法，丰富触达消费者的场景，提升休闲娱乐属性。（如图11）上半年，直播经济大热，华润置地、印力集团、大悦城等商业地产企业，就先后开通了“直播间”，以“云逛街”的商业创新方式降低疫情冲击，精准触达消费者。

结合数据来看，2019年，在国内约21000家开业中的购物中心里，约68%已经构建了数字营销平台。截至今年4月，中国头部商业地产企业中，会员系统使用率达88%，服务主要覆盖在停车缴费、会员积分、商户定位和会员优惠等方面。

基于数据洞察的数字营销

图11：用户感知的商业地产线上营销方式

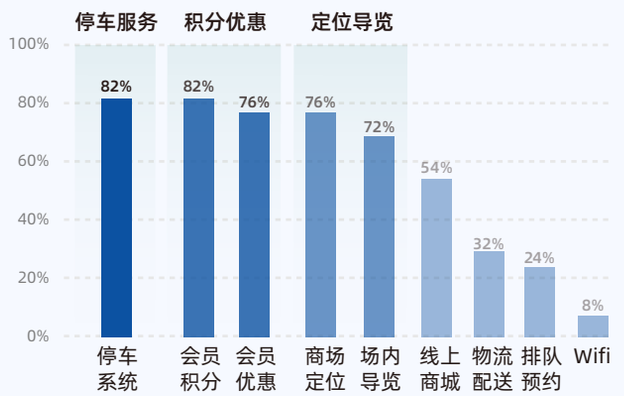



数据来源：点谙™智库

疫情以来，万达商管、龙湖集团等多家商业地产企业，通过小程序线上商城、直播带货、社群营销等方式构建起全新的获客模式。（如图12）其中，凯德集团先后推出线上扣点减免、接入微信/支付宝两大支付平台、上线直播平台“星直播”。这些迭代推高了凯德星商城进驻商户、SKU、实名会员的整体规模。目前，其已拥有超6万个SKU、超1000家线下合作商户同步进驻，缓解了疫情下的运营压力，也为市场回暖积蓄力量。

现阶段，以数字营销平台来增加会员数量、消费转化率已是趋势，具体践行上仍存在优化空间。例如，上海大悦城利用自主的悦云智慧商业系统完成了获客转化，未来需要打通跨区域项目数据，同步产品功能和会员积分增值权益，以无地域差别的会员体验、高权益价值提升会员活跃度。

**图12：头部商业地产会员系统采用率和常用功能**



## 观察2

**综合分析用户画像和客流动线，商业地产企业依据不同的定位，着力提升业态规划、运营的合理性。**

合理的业态划分应遵循三大技巧：

**激发消费者消费欲望；**
**结合业态特点及购买规律；**
**主力店优先，辅助店随后。**

目前，零售业态配比不断下降，亲子儿童、休闲娱乐、餐饮、文体等体验业态日益上升，给消费者带来新鲜感。在大体量商业地产中，2019年开业的AMERICANDREAM MALL中，娱乐业态占比55%，首次超过了零售业态占比45%。

以首店经济为例，今年3月，从中央到地方都相继出台了相关政策，支持中心城市做强“首店经济”和“首发经济”，给消费者创造新奇的消费体验，激活消费活力。据中商数据统计，今年一季度，上海开出各类首店61家。

机遇稍纵即逝，在极高的试错成本下，数字化能力能帮助商业地产企业更精准地发力体验经济。基于市场数据分析，商业地产企业能从核心商圈、社区、郊区休闲等不同定位，锁定不同的目标消费客群，清晰地掌握消费者新潮、娱乐社交、注重健康等方面需求，无论在规划阶段还是运营阶段，调整社群、快闪、市集、展览等多元业态的活动，发挥业态组合的提振销售的作用，优化场内布局，避免筹备阶段的主观盲目，实现主力店、品牌功能、错位经营的合理选择，丰富商场的体验属性、娱乐属性。

| 日期 | 地区 | 相关政策 |
|---|---|---|
| 2020.09 | 北京 | 推动促进首店经济政策2.0出台 |
| 2020.09 | 浙江 | 公布浙江首批省级夜间经济试点（培育）城市 |
| 2020.08 | 广州 | 《广州市推动夜间经济发展实施方案》 |
| 2020.08 | 福州 | 《关于促进商业品牌首店进驻示范步行街区若干措施》 |
| 2020.05 | 哈尔滨 | 《哈尔滨市有效应对疫情影响稳企稳岗稳就业促进经济稳增长若干措施》 |
| 2020.03 | 中央部委 | 《关于促进消费扩容提质加快形成强大国内市场的实施意见》 |
| 2020.01 | 重庆 | 《关于加快发展流通促进商业消费的通知》 |
| 2019.07 | 北京 | 《北京市关于进一步繁荣夜间经济促进消费增长的措施》 |
| 2019.06 | 济南 | 《关于推进夜间经济发展的实施意见》 |
| 2019.04 | 上海 | 《关于上海推动夜间经济发展的指导意见》 |
| 2018.11 | 天津 | 《关于上海推动夜间经济发展的指导意见》 |

主要城市推动夜间经济发展以及
首店经济发展的政策和措施

## 数字化转型
## 应围绕业务增长和运营效率
## 两大明确的战略目标。

整体来看，商业地产企业已经普遍意识到数字化转型的重要性，且形成了数据采集、零售基础、营销运营管理等三个维度的数字化转型路径。以实际成效来看，在成本、效益等硬核指标上，全渠道运营和数字营销、业态调整帮助商业地产企业在疫情期间软着陆，也在后疫情时代帮助购物中心快速复苏，打下发展可持续的基础。

商业地产企业已将数字化转型视为长宜之计，围绕业务增长和运营效率两大明确的战略目标，不少购物中心的数字化转型已经初见成效。据调研显示，已有96%的商业地产企业启动了数字化转型战略，有超过半数的购物中心在数字化转型上有了成功项目，其中有10%的购物中心有很多的成功项目。

# 数字化
# 未来展望

# 深化改造 # 优化管理 # 5G+新业态

参考管理思想大师查尔斯·汉迪“第二曲线”理论来看，数字化是商业地产增长的拐点，作为一个动态过程，其意味着未来商业地将呈现两种路径：一是在现有模式上不断完善不足，延缓衰退的到来；另一个则是有效整合5G等新技术所带来的变化，转型全新的商业模式。

一方面，尽管数字化转型已成市场共识，但在具体的理解和认知上各不相同。同样是数字化，目前不少企业更关注效率、体验的提升，而非充分发掘数据分析提升变现和商业价值，同时转型中一味电商化，忽略自身的优势和发掘线下场景的价值，这些认知误区都需要纠正和厘清。

另一方面，随着5G新兴技术的应用，将融合AR/VR、云计算、8K视频、IOT设备对数据处理、活动营销、业态创新带来更深刻的变革，这种潜在的破坏性创新或将颠覆商业地产模式，也需要商业地产企业以长远目光规划。

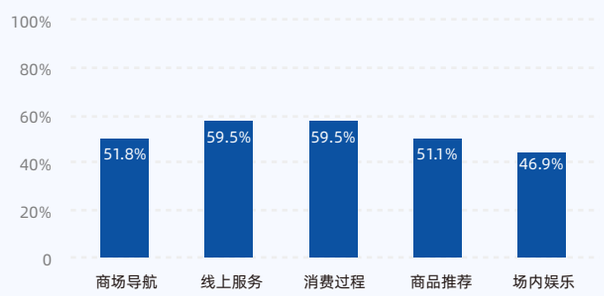
# 01 模式优化

## 观察1

**在5G加速应用的趋势下，商业地产应该平衡新旧更替的过程，提升数字化广度、深度、精准度。**

商业地产连接商户、消费者两端，其数字化转型过程也需要围绕每一个环节展开，并形成“前端数据采集——后端的数据分析——反馈到前端数字营销”的完整闭环。在这个大数据循环体系中，不仅需要前端布局更全面的数字营销，更需要从供应链、物业管理等后端完成零售基础数据采集、数据处理，从而构成相对成熟的数字服务架构。（如图13）

图13：数字化场景的用户体验待提升反馈




数据来源：点谙™智库

伴随5G应用和相关技术发展，商业地产数字化体系将呈现更大的张力。在场内服务上，更快的智能识别、数据采集服务，将提升室内精准导航/智能导购服务的上限；在数字营销上，超高清视频、VR的应用也将带来更沉浸的购物体验。2020 年 4 月，成都大悦城就上线了云 VR 店铺“华为授权体验店 PLUS”，通过 5G+云VR全景虚拟导购平台，让线上消费者体验线下逛店的乐趣。

相比数字化转型架构和5G创造的想象空间，商业地产数字化转型的市场渗透仍需要提升。以数字营销平台渗透率来看，全国目前仍有32%的购物中心处于未关注和观望状态，已经上线会员系统的购物中心，也主要集中在停车缴费、会员积分、商户定位和会员优惠等方面。市场渗透和服务覆盖面都存在不足，需要商业地产企业融合数字化和5G趋势加速转型。

同时，商业地产企业需要转变数字化回报预期，并强化服务商户的意识和长线投资思维，提升B端服务应用、零售基础系统的应用采用率。数字化转型是一个系统的、长期的投入项目，后期回报巨大。例如，尽管西田世纪城改造周期长、耗费资金大，但改造完成后的2018年净运营收入近3.5亿美元。

根据调查，尽管45%的购物中心选择数字化系统平台为转型切入点，但在后端零售基础上，使用或尝试使用了单个以上的模块应用的企业占主流。同时，83%的购物中心期望数字化转型在18个月之内就体现出价值。显然商业地产需要调整心理预期，并且整合5G与云计算、大数据、AI等技术，强化赋能商户的力度，整个行业也需要建立一套价值收益评估体系，挖掘系统的投入产出，加速实现全面的数字化改造，提升数字整合、场景构建、供应链管理等整个产业链的效率。

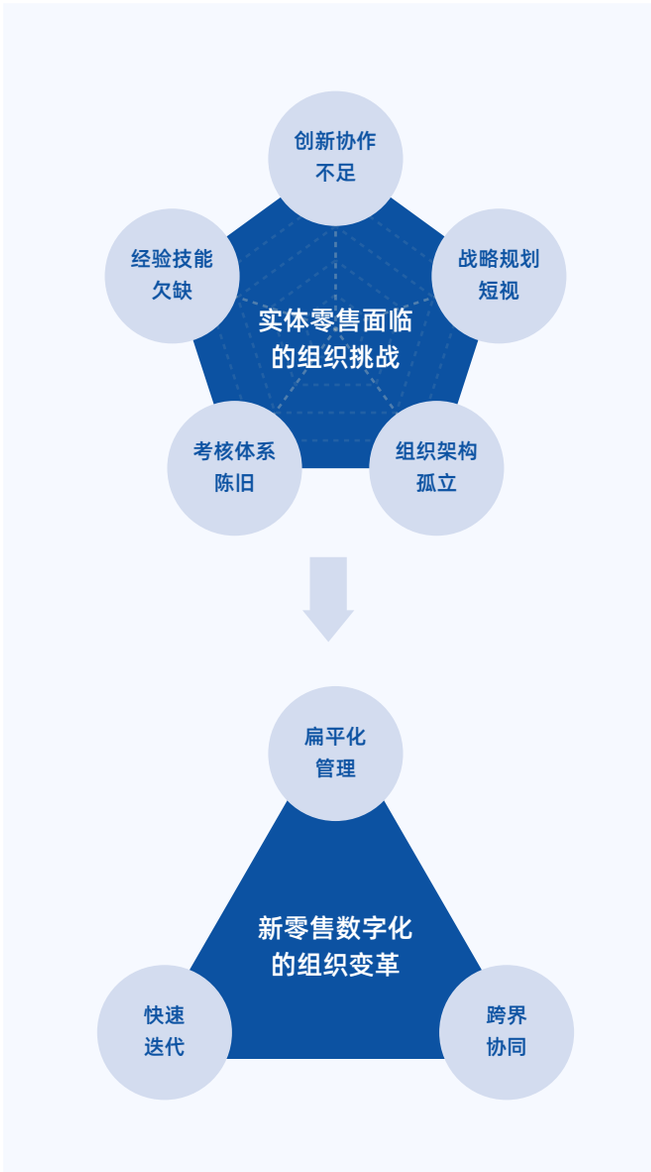
## 观察2

**商业地产数字化不仅要改造业务，也要改造管理思维，避开“组织陷阱”，采用顶层设计变革组织架构，形成统一的战略筹划。**

商业地产数字化的核心既是对业务的改造，更是对管理思维的改造。商业地产数字化转型中，关联前后端多个业务和条块，涉及到战略制定、技术实施、战略执行等多条业务线。而在分散的信息化商管系统和金字塔型的结构组织下，商业地产企业内部跨职责范围事情将增多，IT部门将频繁地跨业务协调，承担业绩增长、业务创新等重要作用，沟通成本高企且行动效率低，需要企业转变管理思维。

同时，商业地产企业还应注重顶层设计组织架构，避免“组织陷阱”。调研显示，仅有半数购物中心的数字化转型是由一把手推动，而且具备独立的数字化推进部门的占比仅为28%，多数仍由技术部门、首席信息官（CIO）作为主推者。然而，技术部门通常存在对业务需求理解浅、局限技术层面等问题，难以直接服务业务发展。综合睿意德数据显示，由于推动力不足，接近一半的购物中心数字化转型工作仍处于局部推广阶段。

因此，对于商业地产企业而言，可取的路径是自上而下的顶层设计和统一的战略筹划。企业结合业务复杂程度，基于目标统筹调整原有的企业架构，建立数据及技术管理流程的标准化，充分调动各个业务线的资源和技术人才队伍的建设及培训，以扁平化的组织推动跨界协同与创新。



# 02 业态豹变

## 观察1

**随着5G技术带来的万物互联，AI、IOT的应用，商业地产或将成为闭环的生活体验空间开发者和运营者，深挖场景价值。**

随着5G业态创新深挖场景价值，商业地产或将摆脱简单的业务线上化，而是深度挖掘场景价值，构建生活体验空间。从S2B2C的模式转变为S2C模式，从当下已有的售卡转型为付费会员制零售，参照当下付费会员制电商模式，依托数据分析提供定制化的创新服务，提升会员权益，并适当增加一定的自营门店，从而优化会员体验，提升用户消费频次，为商业地产创造持续增长第二曲线。

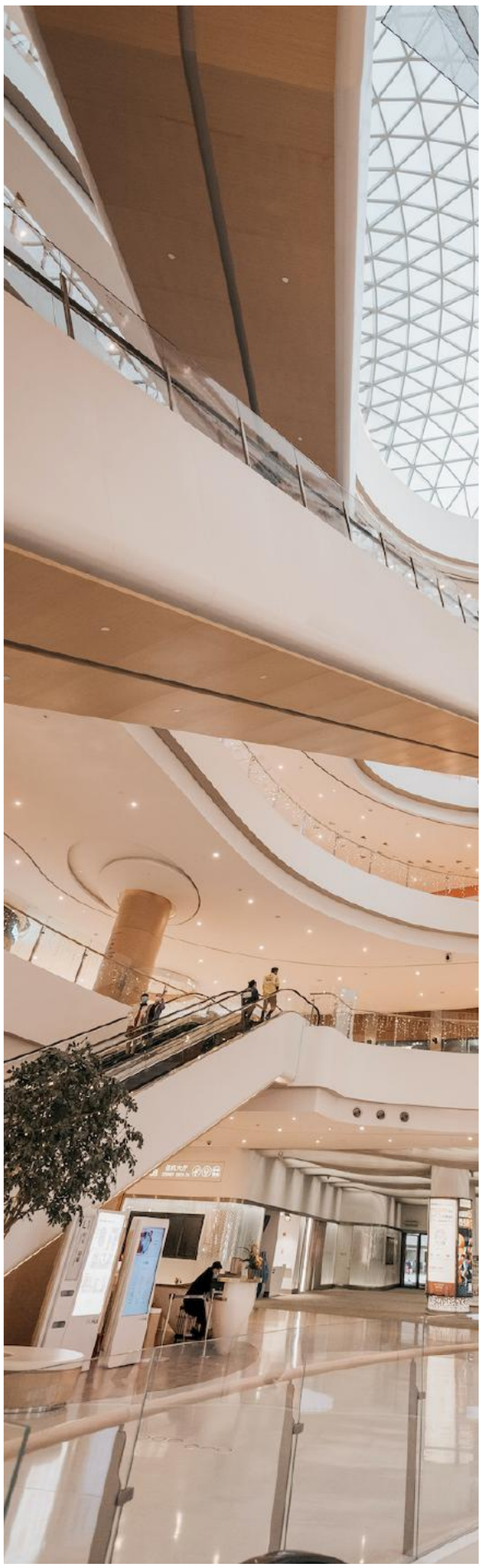
5G的商用将缩短购物中心与消费者的交互路径，而高效的实时互动和数据处理能力也将让购物中心沉淀越来越多的消费行为数据，从而以更少的投入服务更多的消费者，商场、用户的连接由弱变强，从简单的售卡转型为付费会员制体验空间运营商。这让购物中心有望从S2B2C的模式转变为S2C模式，获得更高的收益，从而优化会员体验，提升用户消费频次，为商业地产创造持续增长第二曲线。

目前，5G已被运用在零售服务、社交、亲子运动、文创、教育、健康等业态中，以全新的智能服务塑造全新的空间体验。基于 5G 的应用探索才刚刚开始，随着物联网、人工智能技术、VR/AR 等技术的进一步升级，将为商业地产的数字化运营提供更广阔的应用场景和价值空间。同时在空间运营上，围绕消费人群圈层化和消费需求多元化，更精准的数据画像也将反向塑造购物中心，催化服务单个场景的垂直类商业体成为趋势。

当下，购物中心的业态配置更多在于不同体量的不同选择，大型购物中心趋向打造为一站式娱乐中心和都市生活综合体，中小型购物中心则选择“小而精”、本地化、社区化的路线，但本质上这种细分优化仍属于综合业态，不能完全满足消费需求。相比过去主题型商业地产更多偏向建筑风格，当下的垂直类商业体借助数据辅助，准确高效地规划场景关联的业态，并且不断地调整优化运营和属性。前者以K11、侨福芳草地等为代表，更多是商业地产与其他元素融合的跨界产物，后者则以健康医疗、文体教育来规划业态，主题指向性更强。

以国内医疗型购物中心为例，出现了杭州大厦城市501生活广场、西安孕婴童医养综合主题购物中心正荣·彩虹谷等。而今年开业的主场ESP电竞文化体验中心，专为动漫、电竞、IP圈的Z世代人群打造电竞主题生活馆，备受行业关注。尽管这些商业地产企业仍在探索盈利模式，但能够有效满足小众化的消费市场需求，将形成明显的差异化竞争优势，与大而全的一站式综合购物中心共同构成行业的两股趋势。

## 在未来物理空间与数字空间的融合下重新定义闭环的兴趣生活空间。



不谋全局者不足以谋一域。商业地产数字化转型是一个长建设周期，无论在实施还是认知上都需要商业地产企业形成由点及面的格局观。具体的环节改造层面可以有切入点，但在整个数字化转型的战略目标、顶层设计、组织架构则必须高配到位，才保证转型稳步、有序推进，实现智慧商业“降本增效”的目标。

另一方面，在数字技术融合商业地产发展的拐点上，随着数据的积累和智能技术的应用，商业地产企业也将迎来模式优化创新的节点，不仅将出现真正的商业智慧决策、无人化运营等智慧应用，运营空间也将被重新定义，物理空间将与数字空间的融合，成为商场主导下的闭环的兴趣生活空间。

点谙™智库以大数据为依托，专注智慧零售行业发展和趋势洞察，辅助从业者研究、决策。其依托容易科技对零售业态的深度理解、行业数据积累，集认知、分析于一身，为行业从业者提供最接近事实、客观的实体零售案例研究、消费者洞察、行业观察等内容，让大数据产生价值助力决策。

点谙™智库母公司容易科技控股有限公司（以下简称“容易科技”），成立于2012年，是领先的实体零售数字化转型的一站式服务商，积累了丰富的案例、行业数据，并在大数据技术上有着深厚的积累。这些优势也保证了点谙™智库分析的高度和起点，以一线视角洞察行业，服务行业。

**陈国国**

资深分析师
chenguoguo@rongyi.com

**王 千**

分析师
wangqian@rongyi.com

**王钦璐**

资深用户研究员
wangqinlu@rongyi.com

**顾诗婕**

用户研究员
gushijie@rongyi.com



本报告所涉及的数据来源于点谙™智库自有数据库、行业公开、市场公开、公司授权等，均采用合法的技术手段获取。本报告发布的调研数据结果受到样本的影响，仅代表调研时间和人群的基本状况，仅服务于当前的调研目的，为市场和客户提供基本参考。本公司对该报告的数据和观点及援引和基于此所采取的行动不承担法律责任。

本报告为点谙™智库制作，报告中所有的文字、图片、表格均受有关商标和著作权的法律保护。本报告主要以微信公众号形式分发或电子版形式交付，所有报告版权均归本公司所有。未经点谙™智库许可，任何组织和个人不得转载、摘编或以其他任何形式传递。任何未经授权使用的相关商业行为，点谙™智库将依法追究其相关法律责任。





©2020 点谙智库 保留一切权利

# 前瞻行业趋势
# 服务智慧零售