



新商业系列之开篇：“黑天鹅”加速的商业变局



作者：商业地产团队

编者按：地产进入新商业时代，消费需求日新月异，租户积极进行零售革新，高线城市不断吸纳新产品、新业态、新体验，低线城市寻找新的产品形态抵御资产收益承压风险。不仅如此，此次新冠肺炎疫情又带来新的挑战。面对此情此景，中国地产运营商该如何培养强大的新商业能力？麦肯锡商业地产团队推出系列文章，着力于系统化地战术落地全面提升运营的新工具、新体系，希望为地产企业开启新商业时代下运营 2.0 的实践道路。

2020 开年，新冠肺炎疫情凶猛，短期经济活动重按减速键。当百货商店、大卖场等实体店仍在摸索新商业时代下的新站位时，这些线下实体零售再度遭遇重创。这样的艰难开局对商业地产运营提出了新命题：在实体零售总体增速放缓、人流骤降、竞争加剧的大环境中，如何积极应对疫情负面影响、化解当前困局？

疫情之下，结合各地政策法规、租户经营状况和自身资金链条件，众多国内运营商及时做出了减免租金的决定，更有前 10 商管企业陆续推出租金延期、中小微商家融资支援、租户线上营销支持等多元举措。放眼国际市场，美国在 2009 年遭遇大流感危机，头部商业地产商及时拟定了一套针对性应对文件作为公司危机管理系统的子集，包括防控措施、应对措施、保证业务连续性、内部外部沟通四大主题，确保运营稳定。国内运营商尚未经历一次完整的行业周期，可借此机会反思重大事件冲击下业务结构及

管理架构的脆弱性。

放眼长线，美国某运营商有序应对危机、高效防控的根基在于跨周期实践积累而来的精益运营和系统管控体系，这才是商业地产运营商的立身之本：

零售商业已不再是单纯依靠流水和租金生存的游戏。想在复杂多变的商业环境中立于不败之地，运营商需要比品牌更懂消费，比线上更懂流量，比店铺更懂运营。将运营力进一步拆解，能够长袖善舞、与品牌商形成灵活协作模式、以场养商；能够多维创新、迭代产出客户愿意买单的创新产品；能够降本增效、依靠大数据力量夯实自身的精益运营能力；能够撬动杠杆、利用资本市场力量支撑穿越周期，都是其核心抓手。我们将在系列文章中围绕这四大主题，为大家分享运营体系实践、分析工具应用、效率提升实操等方面的经验和启示。

新商业系列之一：租户洞察与管理

新商业时代的一大变局是人货场重构，“以人为本”成为商业通识和进阶方向，货与场的边界分别在哪里、谁更占主导成为众多零售商和运营商不断探索的命题。

零售租户早已意识到市场竞争的残酷性，并积极自我迭代，不断尝试出新。比如某体育运动品牌以娱乐带动消费，在上海推出全球首间 House of Innovation 加载数字支付、沉浸式产品试穿、会员专属服务等精彩体验

元件；某国际快消巨头为婴儿洗护品牌打造了首个 DTC 社交电商与社群；某领先婴幼儿营养品品牌利用大数据分析和会员管理实现精准营销。这些零售创新的本质都是践行消费者需求导向，变被动交付为主动运营，以消费者想要的方式、时间为其提供最理想的产品选择。在新商业时代，只有贴近用户、倾听喜好、满足需求，才能有效打造品牌护城河。

面对积极创新的零售租户，商业地产需重新界定和零售商站位的互补关系，由单一维度的租金甲方转变为主动管理、软硬兼备、灵活合作的运营赋能场，为租户的零售创新提供充分支持。未来的主动租户管理职能需建设三大抓手：

一、主动管理为宗旨：盈利目标清晰，运营要求明确，在“人”“货”“场”占主导。商场作为多种业态、品牌和各个楼层空间的管理主体，需要对整体商业定位和运营目标有更明确的短、中、长期规划，给予租户清晰的运营指引。这一过程中往往需要在人流最大、坪效最优、成本最小和收益最高之间做出权衡取舍，在我们与国际运营商的长期接触中，这可以说是商业运营的永恒命题。最有力的解法是建立体系化的产品规划能力，端到端掌控布局落位，对标国际国内先进实践吸取创新要素，不断向前向上推动产品运营曲线的边界，这也是运营商进阶主动管理方必须要做的功课。

二、软硬兼备为载体：智能硬件实现数据获取，分析中台带来实时洞察。对于传统商业地产公司来说，在竞争格局加剧、总量增速减缓的当下，

如何进行技术投资并应用技术升级自身能力，这是一个关乎存亡的重大命题。为了打造更契合消费需求的消费体验，麦肯锡在美国规模最大的综合性地标商场中构建 The Collective 科技体验加载的创新零售空间，构建智能硬件组和数据处理中台，积累顾客触点数据湖反哺存货管理系统。线下平台最有壁垒意义的工具永远是物理空间的消费数据，软硬兼备方能实现运营潜力的数据再开发。

三、灵活合作为机制：提升自身实力，为租户提供弹性位置、导流与租金安排，实现以场养商。疫情特殊时期，全国众多地产商结合各地政策法规、租户经营状况和自身资金链条件做出了短期减免租金决定，即为灵活合作的短期举措。然而，缺乏数据分析支撑的线性降租无法准确预估潜在运营压力和后续增量安排。放眼国际实践，迪拜一家旗舰商场通过租金量化管理工具在租金收益和租户承租成本间取得了最优平衡。运营商甚至可以再进一步，通过消费需求的精准预测，为租户定制面积、空间与品牌组合，从“场”的视角做出深度运营加成，将“场”变为品牌最大化发挥消费带动力的舞台。

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_33995

