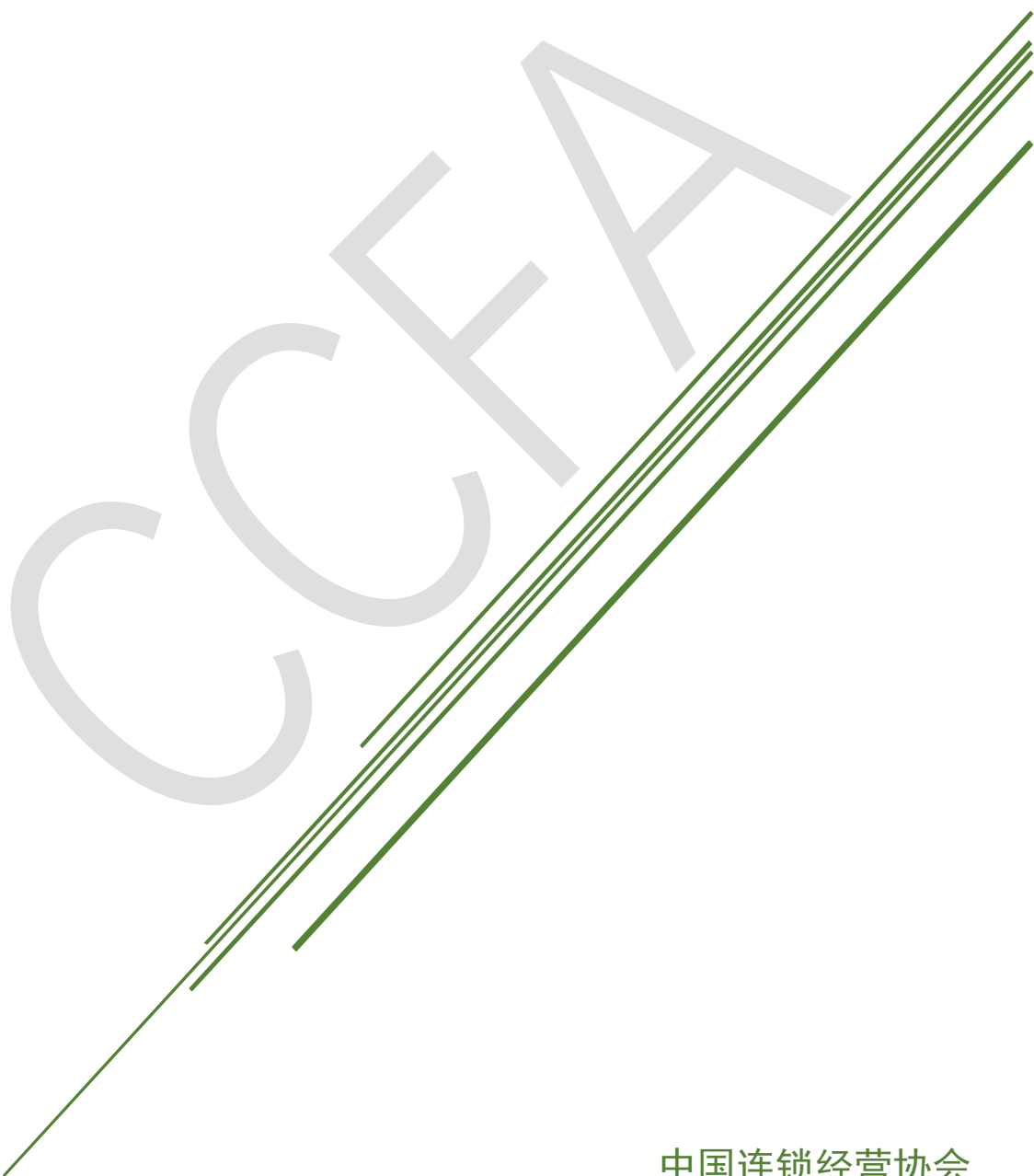

中国购物中心年度报告 (2023 年)



中国连锁经营协会
& 中商数据

并购家 免费行业报告网

IPOIPO.CN 每日更新 不用注册会员 无广告 永久免费

目 录

第一部分 2022-2023 年购物中心市场发展情况	2
一、国内购物中心市场发展情况	2
二、美国购物中心市场发展参考	4
第二部分 中国购物中心深度运营探索	6
一、提高会员消费贡献率	6
二、促进合作伙伴参与共创	8
三、转变经营获利模式	10
四、全方位运营战略升级	10
第三部分 中国购物中心行业创新与发展	13
一、购物中心“整活”营销创新	13
（一）“商业+X”购物中心“破圈”引消费者“入局”	14
（二）紧抓“圈层”热点，满足目标客群的情绪价值	17
（三）原创 IP 体现价值主张，用价值观引入“同道中人”	20
（四）转变运营理念，布局全渠道用户体验服务体系	21
（五）引入“主理人文化”	22
二、数字化创新运用成为企业经营“法宝”	23
（一）私域运营助力购物中心商户经营	24
（二）数字化创新运用赋能购物中心运营	25
（三）数字化创新运用提升品牌工作效能	27
（四）借助“数智化”力量塑造多元商业体验场景	28
（五）数字化创新运用助力品牌转型升级	29
三、购物中心与品牌可持续发展	30
第四部分 最新政策助力购物中心发展	33
一、国内消费基础设施 REITs 发展成果	33
二、美国消费基础设施 REITs 发展情况	35
三、CCFA 消费类基础设施 REITs 相关工作	36

第一部分 2022-2023 年购物中心市场发展情况

消费市场与消费信心的恢复，能够促进以国内大循环为主的新发展格局的形成，还能够促进以消费驱动国民经济发展的新动能。购物中心作为经济社会发展中的“稳压器”。当前及未来，购物中心不仅是消费者日常的消费场所，还是反映城市“美好生活”的窗口，更是引领地区和区域消费升级的重要空间。

中国连锁经营协会(CCFA)再度与各大企业开展调研和座谈活动，整合中商数据相关资料和数据，总结出 2022-2023 年中国购物中心行业经营情况和发展趋势，梳理企业在深度运营探索中可供借鉴的实践经验和方法，探讨与购物中心相关的政策内容及发展方向。

一、国内购物中心市场发展情况

· 全国购物中心项目数量增速相对放缓

2022 年购物中心市场整体开发与扩张速度有所放缓，根据中国连锁经营协会统计，国内购物中心项目存量接近 6700 个（30000 平方米以上），全国新开业购物中心总计 366 个项目，为 2018 年以来增量最少的一年。2023 年上半年全国新开业购物中心项目约 120 个，三季度（7 月-9 月）全国开业购物中心项目超 100 个，预估 2023 年全年新开业购物中心项目达 400 个左右。

· 全国购物中心累计客流数量近 270 亿人次

2022 年全国购物中心总客流近 270 亿人次，场均日客流数超

15000 人次，同比 2021 年降低 19%。2023 年上半年，场均日客流达 1.85 万人次，同比 2022 年上半年增长超 30%，同比 2019 年上半年下降约 16%。

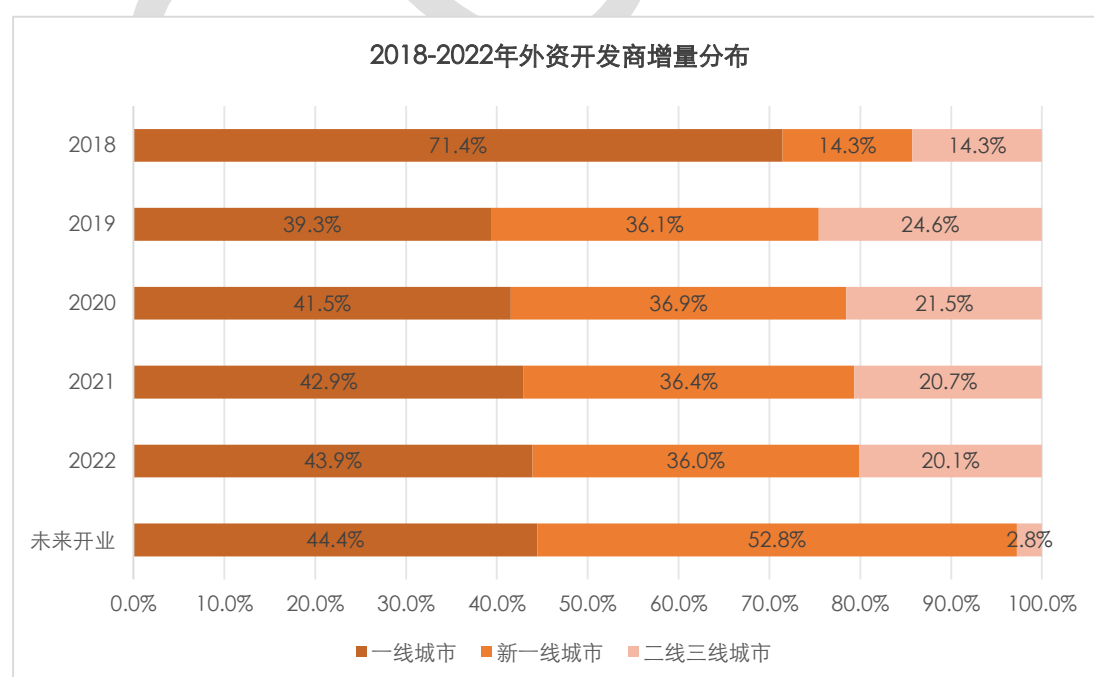
· 全国购物中心人均享有面积 0.38 平方米

2022 年，中国购物中心人均享有面积约达 0.38 m²，较 2021 年人均商业面积增加 0.03 m²；据相关统计研究，中国购物中心人均享有面积已接近日、欧等发达国家水平。

· 奥特莱斯市场发展呈“逆势增长”

据相关数据统计显示，2022 年全国奥特莱斯在营项目约 230 个，新开业奥特莱斯项目 23 个，较上年增长 11%，销售额约 2000 亿元。截至 2023 年三季度，销售额同比平均增速为 26.3%；客流同比平均增速接近 35%，较 2022 年同期增速明显。

· 非内资企业投资新开购物中心项目数量缩减



(数据来源：中商数据)

2022 年非内资企业在全国范围内仅投资新开 12 个购物中心项目，当前及未来仍以核心一线城市及新一线城市投资和拓展为主。

二、美国购物中心市场发展参考

国际购物中心协会 (ICSC) 2022 年第四季度报告显示，截至 2022 年底，全美购物中心市场整体净营业收入 (NOI) 较 2021 年增长 7.8%，NOI 实现连续第七个季度同比持续增长；市场整体固定租金较 2021 年同期增长了 5.1%，抽成租金较同期上涨 44.8%，其中西部地区涨幅位居前列；市场整体出租率 91.9%，较上一年前高 1.2 个百分点，是自 2020 年第二季度以来的最高水平。

由于美国通货膨胀导致费用成本上涨，2022 年市场整体运营费用投入上涨 6.6 个百分点，达历史同期第二高水平。

	Base Rent		Net Operating Income		Capital Expenditures		Occupancy Rates		Cap Rate	
	Rolling 4-Quarters		Rolling 4-Quarters		Rolling 4-Quarters		End of Period		End of Period	
	\$PSF	YoY Change	\$PSF	YoY Change	\$PSF	YoY Change	%	YoY Change	%	YoY Change
National	\$19.91	+5.1%	\$19.39	+7.8%	\$4.95	+24.1%	91.9%	+1.2pp.	5.1%	0.0pp.

（数据来源：ICSC 公布“美国购物中心市场季度经营基准数据统计”）

具体来看，根据美国国际市场研究咨询公司 Coresight Research 今年 6 月公布的报告数据指出，美国购物中心市场数据仍略低于 2020 年前水平，但购物中心市场全面恢复仍充满希望。

Coresight Research CEO 温思维格 (Deborah Weinswig) 女士表示：“出租率是购物中心健康状况的第一指针，任何高于 92% 的数字都被认为是非常好的指标！”与 2019 年相比，位于经济发达且消费者年

收入超过 20 万美元地区的高端购物中心，2022 年客流量增长 12%，非高端购物中心客流量同比实现 10% 的上涨；2020 年至 2022 年，高端购物中心营业额年增长率 5%，非高端购物中心营业额年增长率接近 9%；2022 年美国高端购物中心的出租率超 95%，非高端购物中心的出租率约为 89%。

购物中心的资产价值衡量取决于运营产生的净现金流和资本化率（Cap Rate）；净现金流来自于消费者产生的消费，以及与商户分成并扣除成本费用之后的净营业收入（NOI）；而与租户的分成主要体现在为租金（Percentage Rent），租金收入指标高低取决于运营管理方的运营能力和深度；成熟且高度市场化的数据指标可用于检验美国购物中心市场经营是否健康、可持续。

当前国内购物中心行业和企业仍处于不断探索和讨论规模化、市场化和资本化等议题的阶段；参考美国发展路径和经验来看，国内购物中心切实践行深度运营理念正是解答这一阶段关键议题的最重要一步。

第二部分 中国购物中心深度运营探索

2020 年中国连锁经营协会提出“中国购物中心进入以深度运营为核心的新时代”的观点，今年 CCFA 面向企业征集购物中心深度运营实践案例，经过梳理和分析最佳实践案例发现，当前国内购物中心企业在日常经营管理活动中已经开始以**会员消费贡献率、合作伙伴共创参与度、联营租金占比**为三个关键性指标，切实践行和落实深度运营的理念和实践。

一、提高会员消费贡献率

即以数字化为手段，从 CRM 客户关系管理升级到 SCRM 社交化客户关系管理；以用户思维为导向，以提高会员消费占比为目标，从客流统计到用户分析，从营销引流到会员销售占比达成。

购物中心由以商户为主要经营对象与核心资产转变为以消费者为核心经营对象与核心资产。购物中心经营模式从 B2B2C 向 B2C2B 转型，从原有组织品牌经营，到更精准的捕捉消费者的需求差异。对于消费者而言，购物中心内容为“王”、商品质量过硬，以及游逛与情绪价值同步成为最受关注点，商品吸引力、购物整体体验则为主要关注点。



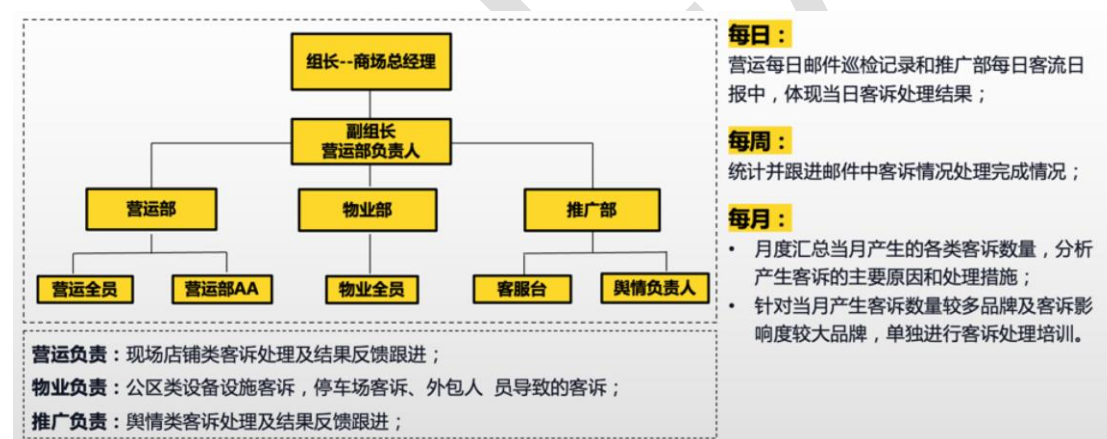
搭建会员小程序加强商品、服务和体验，实现全天候奥莱运营模式。北京西长安中骏世界城根据开业前会员小程序提前调研用户需求和建议，“奥莱零售精选”和“购物中心优选”商品、餐饮等，开业即实现“线上和线下 24 小时服务不打烊”的双线融合模式。砂之船通过小程序“夜奥莱”为会员开发社群快速开单、分销返利工具，迎合奥特莱斯“货品周转快”的行业特性，整合“长尾商品资源”，赋能导购实现“商品数字化”、让顾客体验到“交易便捷化”增加会员复购率，拓展平台商品销售范围。

太原北美新天地与北美 N1 艺术购物中心通过新鲜、跨界的会员活动和无感积分，两个项目叠加积分且权益互通，同时与主力品牌深度合作，为会员提供品牌独家福利。目前共有 80 余万会员，其中活跃会员占比超 60%，会员平均客单价超 1100 元，会员销售占总销售 20% 以上。

紧抓私域流量，稳固会员粘性，激发导购参与积极性，促活社群。

凯德 MALL·新都心(青岛)通过私域社群运营抓取超级会员的方法，形成超级会员私域流量池，起到精准营销的作用。如皋吾悦广场通过推出“百群万人”计划，以品牌为单位建立社群，为了鼓励店员积极参与，同步发出邀约奖励机制，结合吾悦广场自有电商平台“吾悦严选”，实现销售有效转化。

针对客诉和舆情，凯德 MALL·新都心(青岛)专门设立舆情小组，建立 24 小时反馈制，完善会员服务圈，进而促进提升销售，有效反哺商户经营业绩。良好的经营业绩来自倾听消费者心声，提升会员服务质量。



二、促进合作伙伴参与共创

即从依据广场、商场、商铺条件招商，向结合用户需求和市场趋势，邀请商户提前参与到业态规划、品牌组合、动线布局等前期工作中，双方共创高质高效商场；联合营销、共享政、商、企、社等资源，共同孵化商业内容，实现共创共赢。

与商户资源置换，互通有无，“1+1 更大于 2”。无锡苏宁广场贴合消费需求，以实现“人、货、场”协同为目标，与品牌方协同资源

置换，优化品牌组合，利用自有资源赋能品牌和商铺，有效实现销售提升。

新余恒太城以“臻选”思路，匹配全年龄客群需求，发挥品牌合作商户参与共创的作用，遴选出多个优质品牌，打造餐饮首店品牌矩阵，强化餐饮业态长板优势，提高餐饮引领性为消费者持续提高新鲜感，平均租费同比提升 64%。

凯德 MALL·新都心（青岛）通过制定运营专项工具书，细化至品牌的活动支持、货品库存量、货品新品占比、首发频次等；细化现场管理；进一步形成提升销售的新方法。



Aranya（阿那亚）如同一位高敏感度的“情绪激发设计师”，从情绪诱发、场景构建等维度进行探索，通过联合各方资源，共同孵化商业内容，与消费者共创商业新内容，准确利用消费者情绪促进其消费下单和消费转化。

三、转变经营获利模式

与不同业态商户的合作模式，由纯租赁型获利模式，向联营、租赁、经销等经营获利模式转变。由商业管理模式向商业经营模式转变。

调策略稳商户提销售。安吉万达广场通过异业联动营销指导店铺运营优化管理、提高销售，有效稳定商户信心，提升抽成租金收入；、对品牌精准输送营销资源，将无经营经验的新开业餐饮品牌打造成为网红品牌。

积极参与商户经营，合理转换经营模式，共创共赢。作为 13 年的老项目，安阳印象汇积极参与商户经营，帮助本地租户在其他市场开新店；让外地首进租户成为本地“流量王”。2022 年无一家商户因疫情掉铺，收入同比增长 2.6%，净营业收入 NOI 同比增长 7.2%，对比 2019 年增长 0.9%；投资回报率提升 7.1%，收缴率 99%，出租率年平均 99.3%，实现逆势增长。

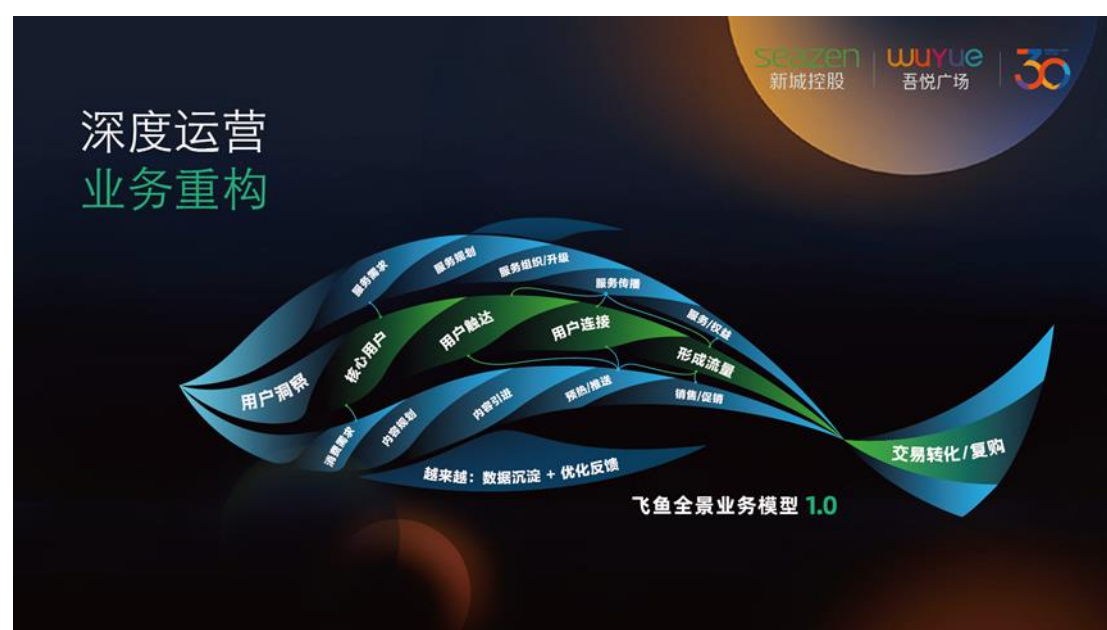
四、全方位运营战略升级

购物中心运营模式转型需要上升到战略层面，从内部组织架构、职能、经营方针政策、盈利模式等，到外部的合作方式等都需要转型、重构。

2023 年是新城商业“深度运营”战略升级元年。为推动深度运营战略实施，首先在组织架构进行了转型调整。

结合企业自身，新城商业深度运营的核心是以用户思维为根本，通过数据赋能，组织更加丰富和匹配用户需求的商业内容，提高吾悦

广场服务能力和经营坪效，实现吾悦广场更大价值。与传统运营思路相比，深度运营致力于从空间运营到用户运营、从招商思维到经营思维、从客流营造到用户服务的转变，构建以用户为核心，满足业主、商家、用户和商管等多方价值诉求的新型价值关系。



新城商业将深度运营的全景业务逻辑拟真为飞鱼模型，并拆解飞鱼模型的“用户”、“内容”、“服务”三条链路，其中，用户洞察是整个业务逻辑的起点，是主动贴近用户、理解用户的关键环节；交易转化、复购是结果，是实体商业价值兑现的关键环节；用户链路是主线，关键业务动作围绕用户消费旅程进行规划；内容、服务则为两翼支撑，两翼中的每个环节均与用户链路一一对应，相互配合。依托于不断提升的运营实力，吾悦广场今年上年销售收入已达到 775 亿元，活跃用户超过 3000 万人。

购物中心深度运营的最终目的是服务于商户和消费者，消费者服务满意度高低直接关联到商户是否能够良性经营，二者的交互关系是

提升购物中心全口径收入、项目保值增值的关键所在。

当前，市场环境、消费者消费行为和偏好已发生深度迭代、更替，站在购物中心转型发展的重要阶段和全局进入“深水区”的关键时刻，购物中心深度运营需要整个行业企业进行全面的理论及战略的探索和挖掘，并在项目经营上进行不断的耕耘和实践，最终实现购物中心经济指标的韧性增长和高质量、可持续的健康发展。

CSFA

第三部分 中国购物中心行业创新与发展

国家统计局数据显示，2023 年 1-6 月，全国居民人均消费支出 12739 元，比上年同期名义增长 8.4%，除去价格因素影响，实际增长 7.6%；社会消费品零售总额 227588 亿元，同比增长 8.2%，比一季度加快 2.4 个百分点。

根据 CCFA 长期对消费市场的观察及企业的走访调研发现，消费市场愈发呈现多样化，消费者“买的更聪明”，消费回归产品本身，年轻消费者的消费理念正发生转变；在消费细分渐成趋势的同时，消费者个性化消费“大行其道”；消费市场和消费环境的多元化和复杂化，催生了越来越多的“小众消费”品类；对比美国消费市场，国内消费市场中不同代际之间，消费需求差异显著，年轻消费者更愿意为兴趣、爱好、颜值、情绪、社会与环境可持续发展等“埋单”。“顺应时代新变革，迎合消费新趋势”成为中国购物中心行业当下、未来及长期将要面对的重要议题。

一、购物中心“整活”营销创新

随着在消费者对场景化和体验感的追求的提升，更多购物中心深入到“体验、圈层和社交”，创新出丰富的业态品类。营销创新成为购物中心深度运营“助推器”，购物中心举办各类活动及展览、利用各种营销创新手段和方式打造全新的消费空间，与消费者在虚实之间中进行互动，有效提升了购物中心“新奇”“好看”“好玩”的空间价

值,从而吸引消费者的关注和到场参与,进一步期待转化为经营业绩。

（一）“商业+X”购物中心“破圈”引消费者“入局”

购物中心以满足消费者需求为基本点,更以引领潮流和制造消费场景为发力点,打破商业边界,通过创新营销撬动购物中心的招商、服务、运营全面创新,占领消费者心智。



“商业+先锋试验场”, Show、在地文化既是营销活动更是经营的内容。龙湖重庆北城天街携手多个国内知名买手店,汇集国内外先锋设计师品牌,打造西南首秀秀场,众多品牌助阵开秀,秀场即卖场。

“商业+人文艺术”,购物中心构建美术馆等艺术性极强的新业态为新产品线的主要空间,通过艺术拉近与消费者的距离,满足他们精神层面的需求,购物中心的艺术空间融合艺术展览、文创售卖、艺术活动、主题餐饮于一体。

深圳前海“印里 INLI” VOL. 2 以“公园建社中 COMMUNITY PARK”为题,将建设中的印里街区以艺术快闪的形式呈现在公众面前;深圳

后海汇引入 3000 平米 AUNN MUSEUM 上海开美美术馆；武汉 K11 打造 1400 平方米的 chi K11 art space，定期举办各类艺术展览、讲座、公共教育及工作坊等文化创意活动。

“商业+户外”，释放空间束缚，制造氛围感、松弛感。微度假式商业空间拥有着趣味属性、文化属性和生态属性，同时，丰富的休闲体验业态的空间场景，复合多元的消费场景，利于吸引消费者前来，有利于提升购物中心业绩。

从露营人群来看，露营不仅是年轻人的诗与远方，也是家庭客群的遛娃的首选。根据《2022 露营品质研究报告》显示，90 后、00 后的年轻客群与 80 后亲子客群是露营圈的主力，两者共占比 87%。



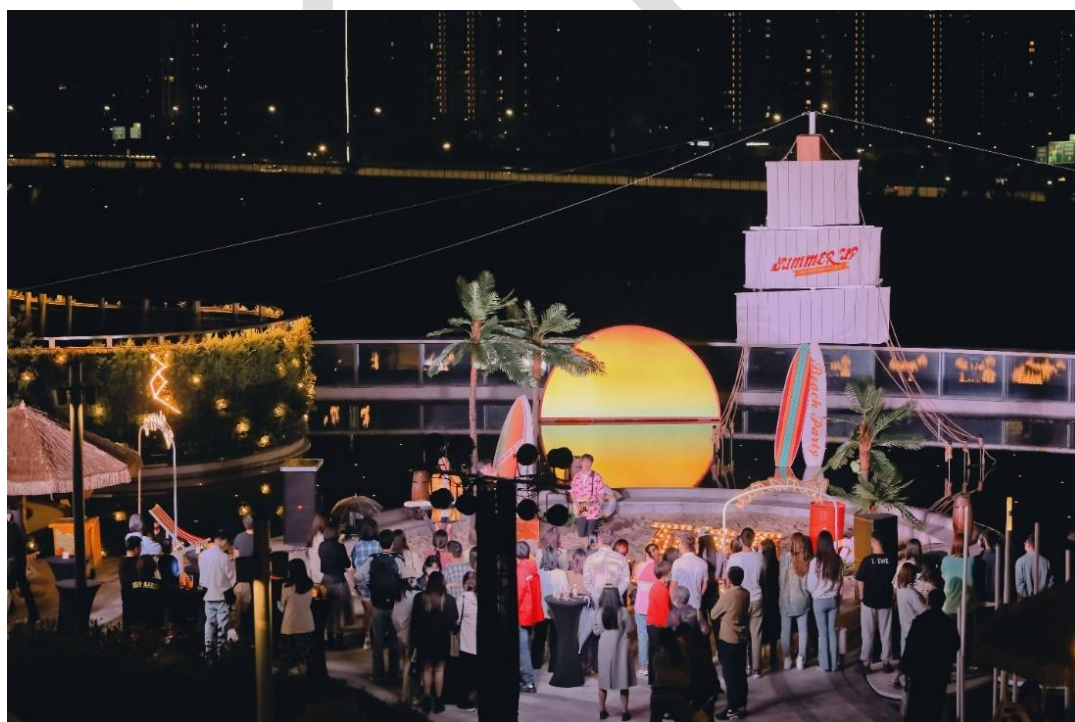
“城中旷野”户外生活节

在运营层面，“购物中心+露营”的组合频频出圈，各大运营团队纷纷以“露营”为主题理念打造商场 IP、策划主题活动、升级场景体

验，活动边界也已延伸至主题市集、文艺策展、音乐节、露天营业等各种细分领域，让都市生活和户外旅游充分链接。

上海青浦百联奥特莱斯广场利用自然环境优势，制造松弛感，构建复合购物场景，成立了新概念俱乐部 PACK INN CLUB，充分发挥广场区位优势，通过打造亲近自然、享受自由的露营体验，拓宽全渠道购物通路，开展“微度假”系列营销活动，整合运营和服务体系。

精致露营带动出全新需求，“露营外卖”相关商品的销售增速明显。数据显示，在精致露营的场景下，除了躺椅、帐篷等基础露营装备之外，露营灯、卡式炉、蛋卷桌、旅行茶具等产品销量增速明显，其中，露营装备销售增长 97%，露营家电销售增长 152%，露营厨具销售增长 214%。



打造吸睛营销亮点，创造氛围感，提升目标客群粘度。印力汇德隆杭州奥体印象城于 2022 年 5-6 月以“天空下不落幕的沙滩派对”

为活动主线，在屋顶特色空间打造泰式度假风情互动场景体验，通过一系列活动进一步深化屋顶的网红打卡属性，在微博及小红书发起互动话题中浏览量达 1861 万，讨论次数近 2 万；5 月 14 日活动启幕后一个月，客流环比提升 126.17%。

（二）紧抓“圈层”热点，满足目标客群的情绪价值

多元化的沉浸式消费体验场景，满足消费者多元需求。深圳中航城君尚购物中心第二届潮玩文化节“敢潮计划”2.0，创新塑造了场景体验，为深圳青年营造属于自己的生活街区，及时满足了“Z 世代”重视社交体验的内心渴求和情绪价值。



以年轻潮玩新高地为定位的南通彩虹漾另辟蹊径，一元股份开启“城市好朋友计划”，联合潮玩水吧带来 2023 年的首场骑行；联合本地知名街舞机构开启街舞狂潮，在潮流演绎中浸润传统文化元素，带

来别开生面的艺趣体验。



结合首届悦意青年节落地档期，武汉大悦城以“悦意青年节”为核心，以圈层文化为切入点，联手前沿优秀资源，从互动体验出发，将消费者、资源方变为创作者，互相赋能共创共生，营造多元化的体验场景；整合线上线下多平台传播资源，以创意内容引领，强化与消费者情感连接，满足消费者情绪价值。

耍拉青年

吸味青年

不服周青年

贫虚浮青年

尖板眼青年

讲胃口青年

悦意青年2.0

市井嘻哈青年	迷人社恐青年	叛逆社畜青年	躺下思考青年	普通硬核青年	独立跟风青年
只要脸面放得开，大街上面一样嗨	该配合你捧场的我，尽力在合群	职场上我披荆斩棘，商场里我重拳出击！	睡着玩还是醒着拼？梦都可以实现！	循规蹈矩上班，稳步逆袭通关	都是排队，我蛮韵味
城市音乐先锋	空间设计	最强主力店	潮玩展	Xgame	定制服务
城市青年音乐先锋，回归生活一样real	个性化空间设计，小心机让体验更自在	最强主力店action，职场疲惫和购物车一起清空	泡泡玛特嘉年华，超梦幻玩芯体验	脱掉西装穿上滑板鞋，普通人一秒变身X	专属服务随心开启，购物体验悦享升级

从经营“圈层”，到满足情绪价值。据央视报道，成都一家“宠物友好型”购物中心，不仅允许宠物进入，而且还会提供各种相关的贴心服务。购物中心负责人表示，宠物相关业态及友好服务，目前已经成了商场获取流量的重要方式。据统计目前在成都已有二十多家购物中心准许宠物进入。



从2020年厦门建发湾悦城首落第一套宠物乐园设施,历经3年,建发湾悦城正式官宣“宠物友好商圈”,从基础设置配套、品牌组合、圈层影响力、公益背书等各方面,不断夯实并完善这一标签,通过赞助合作等方式,深度联动场内外近10个品牌,吸引消费者到店为宠物消费。



据百度指数显示,“密室剧本杀”的人群年龄主要分布于20-39岁。由相关机构统计,截至2020年底,全国剧本杀实体店已经突破

3 万家，在需求推动下中国剧本杀门店快速扩张。在上海，部分头部剧本杀品牌成功布局在了黄金地段的购物中心内，尤其是试图构建更年轻化定位的商圈与商场，如南京东路的悦荟广场与第一百货。

（三）原创 IP 体现价值主张，用价值观引入“同道中人”

品牌形象人格化能够与消费者之间产生情感关联，形成一种陪伴式的朋友关系。在 IP 创作到落地呈现的过程中，苏宁广场将企业自身的品牌理念和消费者心理进行有机结合，通过 IP 形象的呈现拉近品牌与消费者之间的距离，让消费者快速建立对于苏宁广场品牌联想。



2023 年春季,印力汇德隆杭州奥体印象城契合“治愈、可爱当道”的营销趋势，邀请跨界涂鸦艺术家 GAN 首次打造 EMO（一毛）“跨城自然治愈”展，展陈融合 IP 的公共空间艺术属性及项目特色空间场景，融入式造景 7 大打卡点。



线上基于 IP 本身的“一毛城市入侵计划”，以“城市入侵”海报及“项目入侵视频”达成延续性借势预热，实现线下客流同比提升30%；线上以“杭州人民也有武汉樱花啦”为新媒体话题聚合内容沉淀；“樱花斑马线”和“巨型樱花”IP 持续破圈，总浏览量达 123 万，曝光接近 300 万。

（四）转变运营理念，布局全渠道用户体验服务体系

通过转变运营逻辑，新城商业正式启动吾悦广场深度运营战略，并以深度运营理念策划组织首档全国级流量运营活动。基于深度运营，挖掘核心用户需求，锁定广场核心区域的核心用户，面向邻里圈（家庭亲子客群）和潮流圈（年轻客群），搭建用户触达、用户连接、形成流量、交易转化的流量运营闭环路径，布局线上线下一体化全渠道的用户体验服务体系。



活动期间，吾悦广场联合场内商户推出各类权益活动，联动品牌以多种形式，释放消费热情，促进转化复购，实现消费闭环；活跃用户总数 337 万人，增长 64%；实现了销售额提升 66%，会员消费占比提升 56.6%，线下流量提升 71.68%。

（五）引入“主理人文化”

新开业或存量改造后的“非标”商业，有主理人品牌聚合的现象；同时，很多“被看见”的主理人品牌尝试从街边店走进购物中心，呈现连锁化趋势。



Regular • 源野是国内公园商业的典型代表，在仅有 3500 m²的可租赁面积内，打破常规招商逻辑，从成都到北京、上海，寻觅了 21 位主理人，一起来 Regular 共同创作。从主理人角度来看，Regular 更像是一个汇聚主理人生活方式的集合店，从品牌内容到产品逻辑，都在满足着周边大量年轻上班族、年轻新家庭的需求。

当前，消费者在寻求物质需求的满足之外，更要求情绪、情感、价值观上的认同和满足。购物中心的营销创新要打通消费者的“五感”，从消费者的立场和感受出发进行思考 and 创作，联合商户共创营销内容，营造有“氛围感”的购物中心，强化消费者体验感和参与感，“先声夺人”俘获更多消费者关注，抢占更多市场，实现购物中心与商户的双赢。

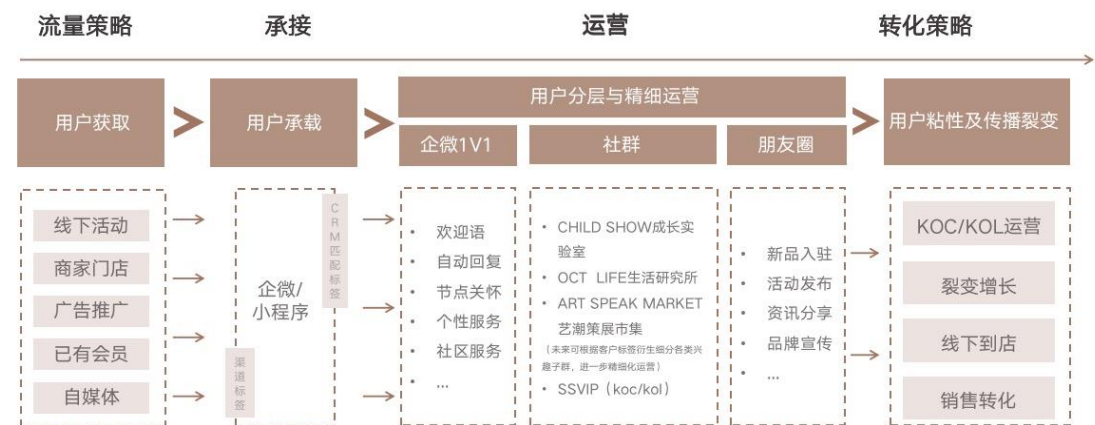
二、数字化创新运用成为企业经营“法宝”

数字化应用现已成为购物中心旨在提高运营效能和服务品质，提

升消费者的体验感和满意度，增加与消费者粘性，有效反哺经营效率的重要工具和手段。从数字化到“数智化”创新应用，数字化应用与创新是当前在行业和企业最受热议的提效“法宝”。

（一）私域运营助力购物中心商户经营

私域运营不等同于会员运营，需要有效的平衡消费者权益与商家之间价值，而购物中心则需要做好消费者与品牌之间的桥梁，借由有效的私域运营手段，达成品牌方投资回报的最大化原则；私域运营的结果必须是可衡量的，即将消费者的满意度转化为对品牌业绩的提升。



华侨城旗下的精品社区商业项目 OCT PARK 欢乐时光通过构建分阶段、分层次的数字化私域运营模型，针对不同阶段、不同层级的消费者设定不同的转化目标，旨在提升项目声量和业绩指标之间的转化率。在日常经营活动中以“用户拉新促活”、提升项目声量和人气为目标，来提升消费者的到店率，通过大数据分析消费者，更有效的挖掘用户，提升品牌业绩。

（二）数字化创新运用赋能购物中心运营

单纯依靠招商主导来推动项目增值已经不再可能，从“重招商”向“重运营”转变，用数字化技术促进购物中心关注品牌经营状况，有效助力经营业绩提升，兑现做细、做实购物中心的深度运营。

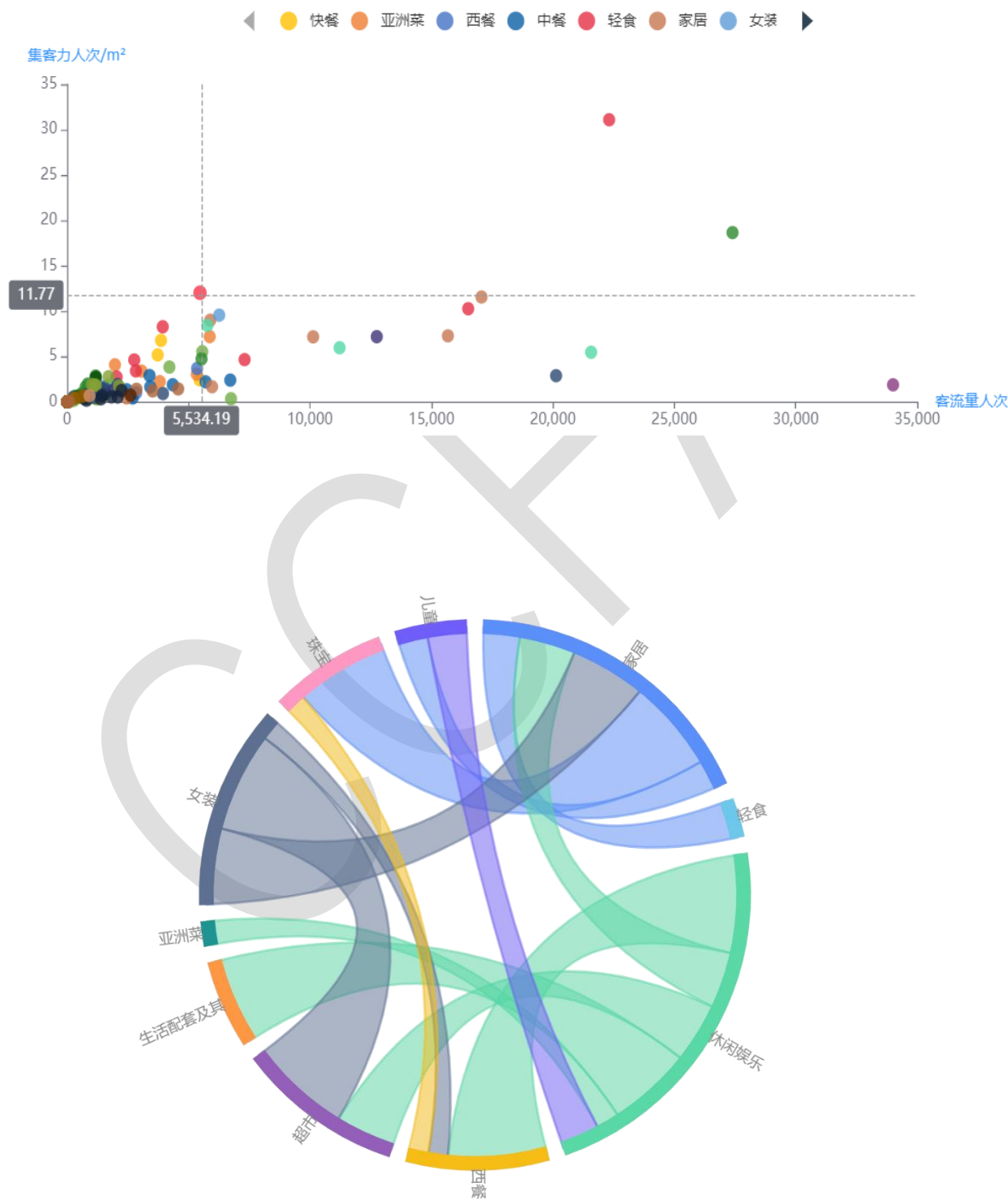
武汉青山印象城在总部科技团队与科技企业 Aibee 爱笔共创能够智能识别租户盈亏状况、精准赋能商户的智能助手“商管参谋”

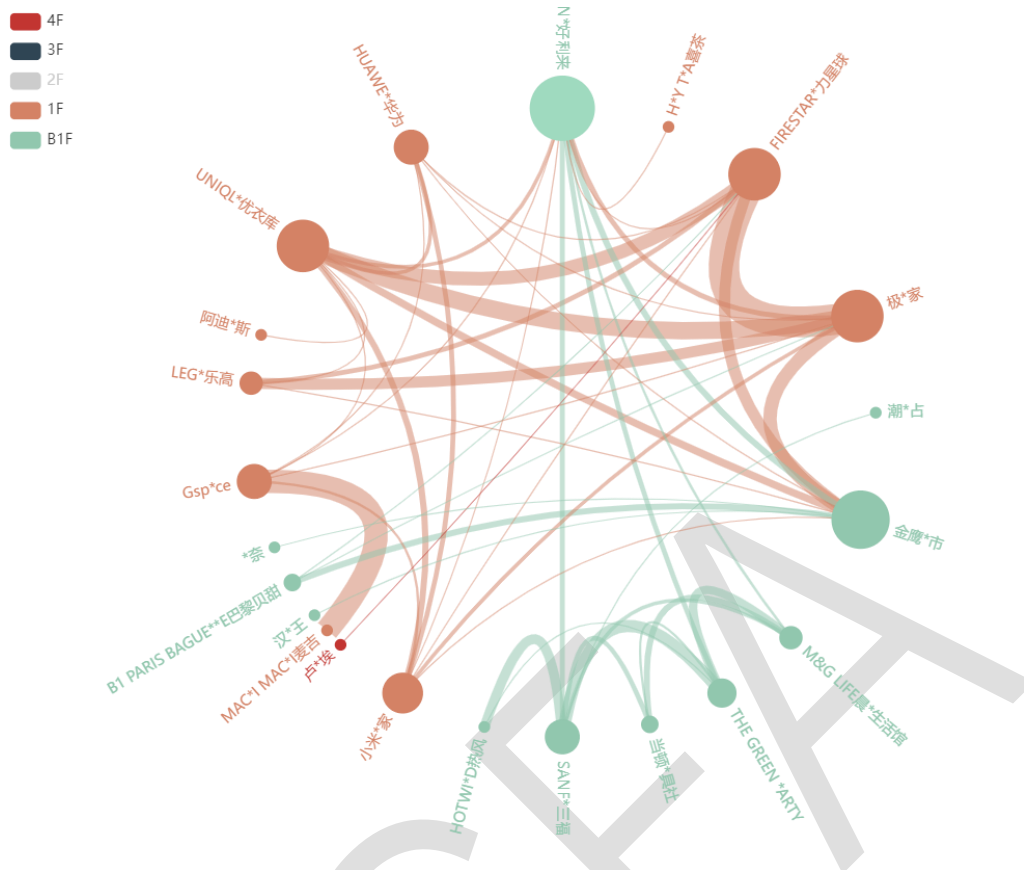
(TA, Tenant Advisor)，通过对租户利润成本模型的掌握、进店客流全流程数字化的把控，整合商圈品牌、交易、租赁等大数据，形成全面、标准、规范、科学的店铺评价体系。通过多维度分析店铺经营情况，对“问题店铺”自动预警，“一键归因”找到商户经营问题症结所在。



成都招商大魔方购物中心与汇客云技术公司相互协同，开发了“购物中心数智化高品质解决方案”，基于客流数据分析，助力购物中心推进深度运营。通过融合时空线索的多角度视觉跨镜 ReID 技术，基于人体表观特征，对多种姿态和角度的消费者进行“跨镜识别”

等数据分析，帮助购物中心更高效、精准地洞察消费者。项目也可结合销售、租金等数据信息，对其商户的经营能力进行评估和诊断，帮助商户改善和提升经营效能。





(以上模型均为 Demo 数据示例，非真实数据，仅供案例参考使用)

(三) 数字化创新运用提升品牌工作效能

银泰百货的“韬略”系统基于商场品牌专柜的数字化运营，通过诊断专柜的经营行为，为商户提高经营效益，提供问题解决方案。以武汉创意银泰城为例，“韬略”系统针对部分专柜新客不足、老客留存低、高销专柜缺货、新上架品销售贡献不足、当季产品动销不足、导购销售连单能力不足、分佣渠道销售不足等专题性问题进行诊断并提供指导方案。

当前，银泰百货中一个品牌管家最多能管理几十个专柜，在“韬略”系统驱动和协助下，未来每个品牌管家可以管理超百个品牌，有

效提升了工作效率和管理半径。截止 2023 年 2 月，超 4000 品牌专柜接入“韬略”系统，在 2022 年全年销售额整体同比提升 7%。

（四）借助“数智化”力量塑造多元商业体验场景

定位于“城市潮玩新引力”，成都招商大魔方在空间场景打造方面，打造了五大特色体验场景：城市之上的“自然绿洲”亚马逊森林瀑布、多互动全息树型 LED 屏城市科技生长树、迷幻漩涡魔方之心、“漫步云端”的空中天际跑道、600 m²巨幕裸眼 3D。此外，成都招商大魔方与“大黄鸭”之父霍夫曼合作，共同打造了城市艺术新地标，为消费者带来非同凡响的惊喜体验，项目整体强调“空间有情感，体验有故事”的理念。

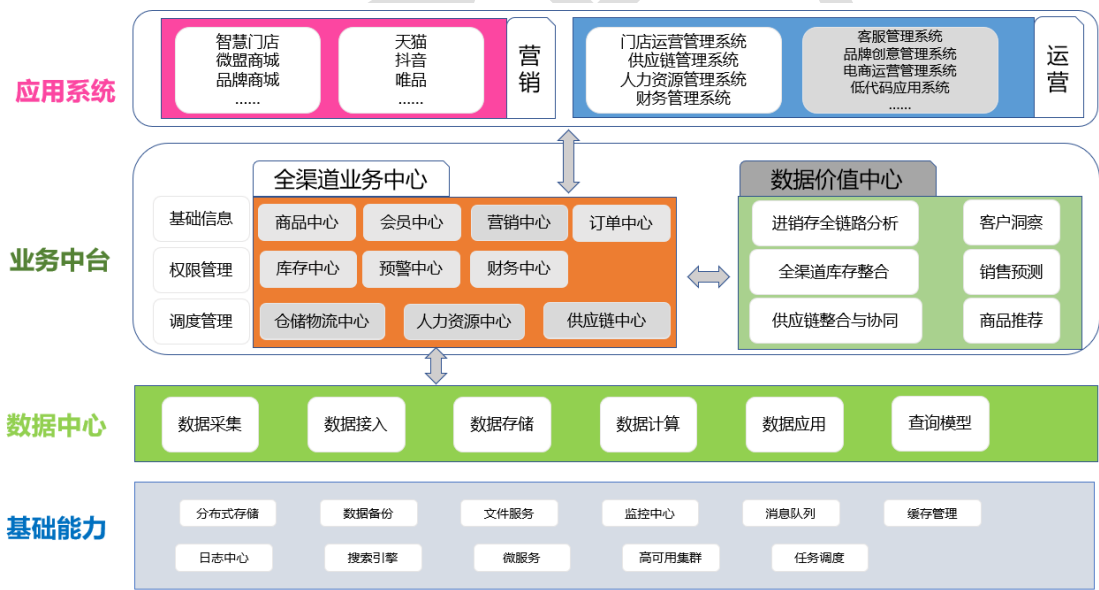


借助科技力量打造多元颠覆性的体验场景，通过聚焦于产品的发展，让消费者在游逛购物中心过程中充满记忆点，为当前及下一次消

费发生埋下伏笔。

（五）数字化创新运用助力品牌转型升级

“妖精的口袋”品牌项目基于新零售的全链路业务中台场景的实践，运用“互联网+大数据技术架构”，以“大中台+小前台”的思路作为架构设计总原则，采用领域驱动设计（DDD），构建业务能力 SAAS。根据业务不断的发展，将直播电商企业的核心能力以数字化形式沉淀，由全渠道业务中心和数据价值中心构建组成业务流程和数据闭环运转的运营体系，并通过平台化定制，进行业务隔离，以便于系统支撑不同玩法的业务类型和定制化扩展。



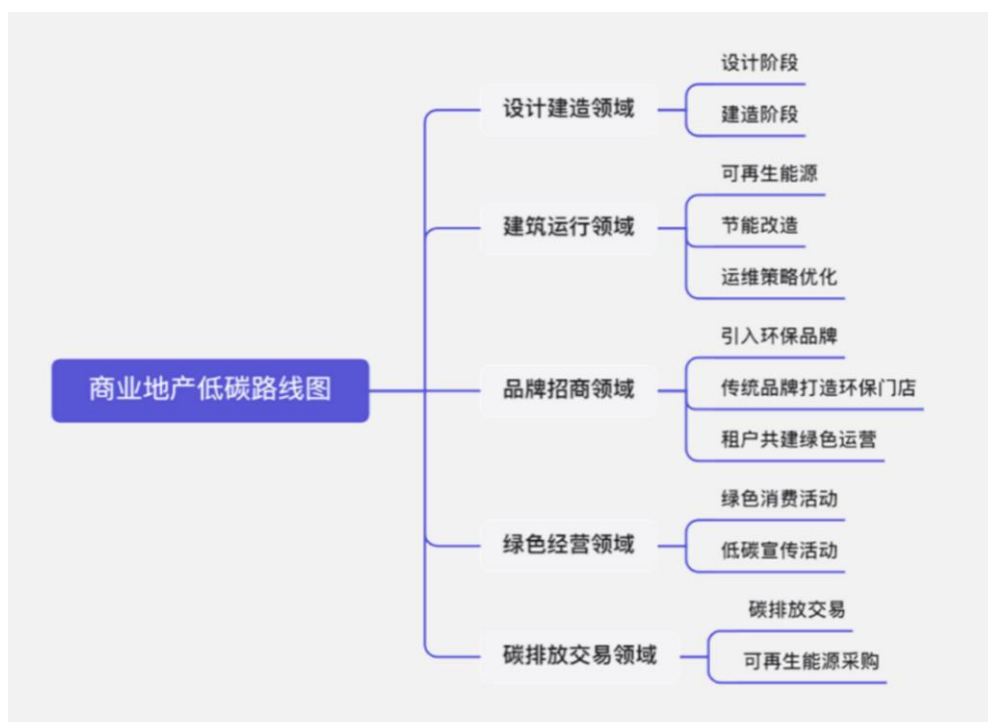
项目方案汇集、整合了在直播过程中电商平台的全链路业务数据，包括商品、会员、营销、库存、物流、财务等，帮助企业实现数字化转型发展。充分打通线上、线下数据，促进“双线”融合与赋能，在更大程度上发挥整个“命运共同体”价值，实现在商业领域的价值最大化，更高效的探索和反哺直播数字经济新品类和零售新业态。

2022 年，特步集团接入微盟 WOS 新商业操作系统，借助微盟 WOS 的 PaaS 平台，满足自身个性化需求。通过数字化转型赋能特步集团线下导购，由传统单一的导购售卖变成 24 小时门店不间断的经营模式，由离店销售变成集团日常销售渠道，数字化升级有效提升了品牌销量。据了解，特步品牌小程序商城年复合增长率达 50%，进一步增加了品牌与消费者之间粘性。未来，特步集团将借助更多数字化应用，整合 CDP、CRM、企微、BI、小程序商城等模块，构成多品牌、全链路的品牌运营体系与产品销售闭环。

数字化创新应用“法宝”应该最终作为购物中心和品牌企业的科学工具和技术手段之一，如何发挥这一工具至最大价值，避免企业数据的风险与安全问题，考验的是运营管理者的技术能力、经营智慧和社会责任。

三、购物中心与品牌可持续发展

可持续发展既是当前及未来全人类共同商讨和实践的课题，同样也是商业发展中必不可少的一个议题。太古地产、华润万象生活等企业已领先、持续多年投入在商业可持续发展领域的建设，从多方面入手，推动当代购物中心可持续发展建设。



在国家政策引导下，“碳达峰”、“碳中和”理念构思和时间行动在购物中心项目的实现路径已明确、清晰，即“设计建造——建筑运营——可再生能源——节能改造——运维优化——绿色品牌招商——绿色门店打造——绿色运营——绿色互动——碳交易”。



绿色品牌建设作为商业运营的重要组成部分，也更多的关注“零

碳”概念。

2022 年北京麦当劳首钢园绿色旗舰餐厅正式开业，该餐厅按照国际权威绿色建筑认证 LEED (Leadership in Energy & Environmental Design Building, 能源与环境设计先锋评级) 的零碳排放和零能耗标准设计建造和运营管理，成为中国首家“零碳餐厅”，同时也成为亚太地区首家同时获得这两项认证的餐厅。

CSFA

第四部分 最新政策助力购物中心发展

2023 年 3 月 24 日，证监会发布《关于进一步推进基础设施领域不动产投资信托基金（REITs）常态化发行相关工作的通知》，明确指出“研究支持增强消费能力、改善消费条件、创新消费场景的消费基础设施发行基础设施 REITs。优先支持百货商场、购物中心、农贸市场等城乡商业网点项目，保障基本民生的社区商业项目发行基础设施 REITs”。

为了响应政策号召，进一步盘活现有存量资产，实现消费基础设施项目“投、融、管、退”资本运作循环，同时也促进轻资产运营模式的战略转型，多家上市公司积极响应，采取行动。

一、国内消费基础设施 REITs 发展成果

2023 年 7 月国家发展改革委发布《关于恢复和扩大消费的措施》，指出坚持优化供给和扩大需求更好结合。把实施扩大内需战略同深化供给侧结构性改革有机结合起来，增强供给结构对需求变化的适应性和灵活性，拓展消费新空间，打造消费新场景，丰富消费体验，以高质量供给引领和创造市场新需求。

10 月 20 日，证监会修订发布《公开募集基础设施证券投资基金指引（试行）》，将公募 REITs 试点资产类型从公共基础设施拓展至消费基础设施，不到一周时间，首批试点项目便获得受理，意味着我国基础设施公募 REITs 资产范围拓宽，已得到市场积极响应和实践。

10月26日，上海证券交易所和深圳证券交易所集中公布了4只消费类基础设施公募REITs首发正式获得受理，宣告国内商业地产公募REITs正式破冰。国内首批消费基础设施REITs已获受理，投融资管退有望打通。

首批受理的消费基础设施公募REITs一览								
公募REITs名称	品种	发起人（原始权益人）	管理人	专项计划名称	专项计划管理人	托管人	上报日期	受理日期
华夏金茂购物中心封闭式基础设施证券投资基金	消费基础设施公募REITs	上海兴秀茂商业管理有限公司	华夏基金	中信证券-金茂购物中心1号资产支持专项计划	中信证券	中国银行	2023/10/26	2023/10/26
嘉实物美消费封闭式基础设施证券投资基金	消费基础设施公募REITs	北京物美商业集团股份有限公司	嘉实基金	嘉实物美消费基础设施资产支持专项计划	嘉实资本	北京银行	2023/10/26	2023/10/26
华夏华润商业资产封闭式基础设施证券投资基金	消费基础设施公募REITs	华润商业资产控股有限公司	华夏基金	中信证券-华润商业资产1号资产支持专项计划	中信证券	招商银行	2023/10/26	2023/10/26
中金印力消费基础设施封闭式基础设施证券投资基金	消费基础设施公募REITs	印力商用置业有限公司	中金基金	中金-印力消费基础设施资产支持专项计划	中金公司	招商银行	2023/10/26	2023/10/26

资产类型和资产组合上，华润、金茂、印力的REITs项目均为单个购物中心，物美集团的底层资产包为4个优质项目组合，包括社区商业、超市等，分别属于满足品质生活和民生需求的消费基础设施。四家企业的首单REITs项目所在地分别为青岛、长沙、杭州和北京，三个新一线城市，物美的资产包均在北京，底层资产均较为优质，运营稳定性良好，经营业绩具备较强的增长潜力。

企业性质上，4只产品业主中不仅包括了央企，也有民企公募REITs，体现了监管层充分发挥多种所有制企业的积极性，支持和鼓励民营企业发行基础设施REITs，共同促进消费市场和金融市场发展的动力和决心。

2023 年 11 月 26 日首批 3 只消费基础设施公募 REITs——华夏金茂购物中心、华夏华润商业和中金印力消费基础设施 REITs 已正式获得中国证监会准予注册的批复。

2	关于准予华夏金茂购物中心封闭式基础设施证券投资基金注册的批复	证监许可〔2023〕2675号	2023-11-26
3	关于准予华夏华润商业资产封闭式基础设施证券投资基金注册的批复	证监许可〔2023〕2674号	2023-11-26
4	关于准予中金印力消费基础设施封闭式基础设施证券投资基金注册的批复	证监许可〔2023〕2673号	2023-11-26

图片来源：中国证监会

在项目获批后，三家公募将进行签署战略配售协议、网下询价并定价、投资者认购等阶段，预计相关项目落地上市后，将进一步提升我国基础设施公募 REITs 市场的规模和流动性，标志着我国基础设施公募 REITs 市场建设又迈出坚实的一步。

二、美国消费基础设施 REITs 发展情况

美国于 1961 年成立第一个房地产投资信托基金，但直到 20 世纪 80 年代才获得认可。标准普尔美国 REITs 指数显示，从 1991 年到 1993 年 REITs 平均年回报率约为 20%。

在美国，区域型和奥特莱斯型购物中心、杂货店、大型商超发行的消费基础设施 REITs 都属于零售类 REITs。截至到 2018 年底，美国发行零售 REITs 企业共有 36 家，总市值约 1710 亿美元，其中包括知名企业 Simon Property Group、Kimco Realty、Macerich 和 Taubman Centers 等。据不完全统计，2018 年第二季度美国零售类 REITs 营运现金流 FFO (Funds From Operations) 增长至 164 亿美元，年增长率

6%，而零售 REITs 则增长超 10%。

尽管面临各种挑战，但美国优质的零售类 REITs 均采取积极的应对策略，在形势严峻的年份数据依然表现良好。例如，Simon Property Group 是收入最高的 REITs，究其原因该企业凭借良好的经营模式运营优质的购物中心项目，并在奥特莱斯市场中占据一定的份额。

三、CCFA 消费类基础设施 REITs 相关工作

2020 年底，CCFA 连锁品牌与购物中心合作委员会下成立商业不动产 REITs 工作小组，此后工作小组组织相关机构、企业多次座谈、持续调研，形成《关于推进购物中心入池我国公募 REITs 的建议》等文件呈送至国务院政策研究室等政府机构，连续三年向国务院发改委、证监会、商务部、统计局等进行书面政策建议，协调疫情纾困的短中长期政策措施。今年 3 月，国家发改委、证监会先后发文，支持消费基础设施建设，优先支持百货商场、购物中心、农贸市场等城乡商业网点项目以及保障基本民生的社区商业项目发行基础设施 REITs，专项政策沟通取得阶段性成果。

今年 4 月，为更好发挥零售业对恢复和扩大消费的载体，推动改善消费条件、创新消费场景，帮助企业解决融资困难，受商务部流通业发展司委托，协会组织零售相关业态的会员企业开展零售设施建设项目情况专项摸底调查，并形成有关材料上报商务部流通业发展司。

未来，CCFA 将继续联合头部购物中心企业深入开展走访调研和培育座谈活动，梳理消费类基础设施 REITs 项目进展中的行业共性、

难点问题，加强政策解读和宣传引导。

消费基础设施 REITs 落地将促进优化消费场景，激发市场潜力，进一步扩大内需、提振消费和拉动经济增长。同时，消费基础设施 REITs 也将有利于加速消费领域企业构建“投融建管退”良性循环，促进运营管理提质增效，助力企业向深度运营战略转型。

CSFA