



E-House

中粮大悦城： 以大数据引领商业成功

赞助商



2019年十二月



中粮大悦城：以大数据引领商业成功

近年来，中国的实体购物商场面临着巨大压力。尽管经济持续走强，消费者需求也不断增长，但中国却面临着更加严重的实体零售空间的供给过剩。¹ 这主要是由于电子商务的迅猛发展。截至2018年，中国零售总额的近33%来自线上销售。² 这些负债累累却面临客流萎缩的购物商场也增加了中国持续扩大的公司债务，其总额已经超过了中国的GDP。³ 由此，购物商场的业主们不得不以创新的办法来确保商场客流量。而其中最重要的战略是从以销售为主导的业务模式转型成为以体验为核心的业务模式。

大悦城房地产控股有限公司是借此战略转型的一个成功案例。⁴ 通过在其地产物业中提供一

系列综合服务，大悦城成功留住了一批喜新厌旧、价格敏感度高并且缺乏品牌忠诚度的中国

1. "A China Twist? Why are Malls Closing if Consumption is Rising?" Reuters. Accessed September 18, 2019. <https://www.reuters.com/article/us-china-retail-idUSKCN0SJ0XD20151026>
2. "E-Commerce Total Retail Sales in China, 2013-2019," Statista. Accessed May 28, 2019. <https://www.statista.com/statistics/379087/e-commerce-share-of-retail-sales-in-china/>
3. "A China Twist? Why are Malls Closing if Consumption is Rising?" Reuters. Accessed September 18, 2019. <https://www.reuters.com/article/us-china-retail-idUSKCN0SJ0XD20151026>
4. In early 2019, GRANDJOY Holding Group Company Limited was created. Formerly known as the COFCO Property Group Limited, it includes COFCO's acquisition of its Hong-Kong listed subsidiary Joy City Property Limited. As a result, the commercial and residential arms of the COFCO brand are no longer separate.

消费者群体。而为了达到这一目标，大悦城利用大数据为中国的新型零售体验和购物中心运营管理铺平了道路。

大悦城地产有限公司是中国国有企业中粮集团在香港上市的子公司，专注于开发、运营、销售、租赁和管理大悦城为品牌的城市综合体。该公司拥有四大业务板块，分别为投资物业、物业开发、酒店运营和物业管理。截至2018年6月30日，大悦城已进驻14个城市，拥有11个大悦城城市综合体，3个大悦城管理项目，3个酒店项目以及数个商业和住宅物业项目（见图表1）。⁵ 该公司特别以其“大悦城”购物中心而闻名，而这些购物中心已成为中国主要的一、二线城市里的地标性建筑（见图表2）。

图表1：大悦城购物商场及其他商用物业⁶



图表2：大悦城购物中心实景图⁷



大悦城的业务模式包含两个部分。第一个部分侧重于持有与销售地产，第二个部分则是为其客户打造年轻、时尚、潮流、品味的体验。⁸ 有鉴于此，大悦城的战略创新不仅取决于其如何利用商业空间，还在于其设计购物漏斗的能力，这些漏斗会带来更多回头客并提高顾客每次到访的消费额。

大悦城一直以来面临的挑战是如何让每次购物都能带来独特的、以顾客为导向的体验。例如，天津大悦城开设了一个“超级工厂”，顾客可以在其中制作以木、布、铁、皮等为原料的手工艺品，还可以尝试烘焙与其他艺术。⁹ 这样一来，如今顾客在商场“购买”的是体验而非某一产品，因此，他们每次去同一家购物商场的体验都可能大不相同。

5. Joy City Property Limited 2018 Interim Report. Accessed December 25, 2018. <http://en.joy-cityproperty.com/ir/financiareports/2018/>
6. Joy City Property Holdings Ltd. Company Webpage. Accessed May 28, 2019. <http://en.joy-cityproperty.com/about/>
7. Joy City Property Limited. 2017 Annual Report. Accessed May 31, 2019. <http://en.joy-cityproperty.com/ir/financiareports/2017/>
8. Joy City Property Limited. 2018 Annual Report. Accessed May 31, 2019. <http://en.joy-cityproperty.com/ir/financiareports/2018/>
9. 易居内部报告

为了支持零售和食品消费带来的积极溢出效应，大悦城需要获得有关客户喜好和消费能力的的数据，以确保店铺和餐饮场所在购物中心内的正确组合和布局。为此，大悦城启动了分级会员项目以跟踪消费者的喜好和消费习惯，并为其最佳客户提供独享权益作为奖励。

同时，为了扩大其在中国城市的影响力，大悦城雄心勃勃地计划新建20个购物中心。该公司已与包括GIC和中国人寿在内的一些机构投资者建立了114亿元人民币（合16亿美元）的基金，以寻找中国境内潜在的物业收购目标并将其升级为“大悦城”购物综合体。但是，这些新的收购将遵循“轻资产”模式，这意味着大悦城将承担这些购物中心的管理和运营责任，而业主将承担房地产投资的风险。¹⁰

中国的商业地产：行业概况

大悦城的战略反映了中国商业地产行业明显放缓的变化趋势，尤其反映在近年来商业地产的新投资和新开工项目都在急剧下降（图3）。¹¹ 麦肯锡根据当前的管道数据估计，从2018年起，一线和二线城市商业房地产市场增长将不超过15%。¹²

随着中国进入商业地产的库存消耗阶段，购物中心开发商有两种选择：（1）在三线或以下城市寻求增长机会，或者（2）寻找办法来维持和扩大一、二线城市的顾客群体。三线及以下城市的居民占中国总人口的53%，但仅拥有全国在运营的购物中心总数的16.5%。一般来说，这些地区的消费者缺乏能够支撑大型零售空间的购买力。¹³ 在这种情况下，购物中心开发商如果不能实现预期需求可能会造成更严重的供给过剩。然而专注于一、二线城市也会带来一些独特的挑战。

图表3：2013-2018上半年全国商业地产投资额、新开工面积、销售面积及其同比增速



来源：中国商业地产发展白皮书，第2页，图表2.1。

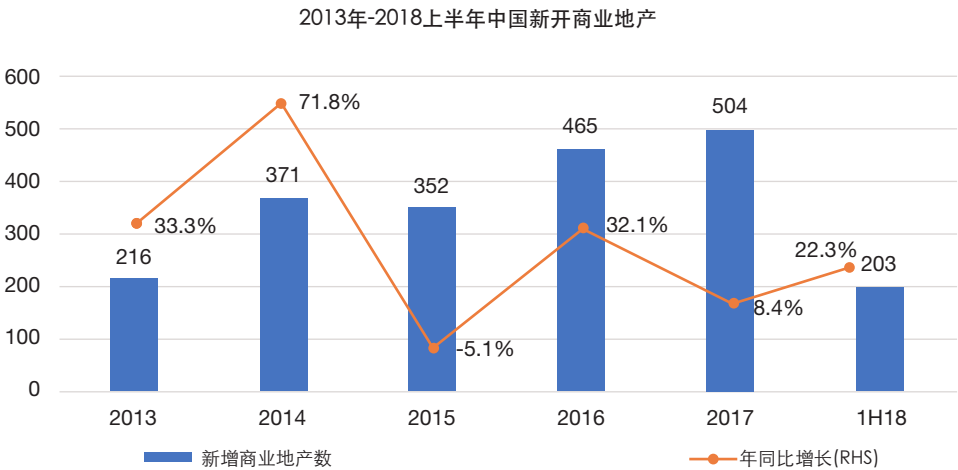
10. 唐韶葵，“存量时代的商业地产机遇：房企摸索新业务 拓宽融资路径”，界面网，2018年3月10日。网址：<https://www.jiemian.com/article/1981423.html>，2018年12月15日浏览。

11. “2018中国商业地产发展白皮书”，2018年7月26日。网址：<http://fdc.fang.com/report/12024.htm>，2018年12月15日浏览。

12. 滕樱军，陈克炎，“反思与突破：构建商业地产新能力”，2018年2月12日。网址：<https://www.mckinsey.com.cn/wp-content/uploads/2018/02/12.pdf>，2018年12月15日浏览。

13. “2018年中国商业地产发展趋势研究报告”2018年4月26日。网址：<http://eye.winshangdata.com/displayPDF.do?sessionId=408A27543CFEB987AA75E361B65823C5?id=upload/2018-04-26/20180426060514.pdf>，2018年12月15日浏览。

图表4：2013年-2018上半年中国新增商业地产数¹⁴



来源：赢商网

随着电子商务的迅猛发展，购物中心实际上已沦为展示间。在中国，消费者习惯在商场里浏览橱窗，却往往在网上以低价购买非奢侈品。此外，购物中心也越来越被消费者视为千篇一律的零售场所。商场业主试图通过两种策略来应对这些挑战：“消费升级”和“消费细分”。这两种策略都旨在进一步实现商场品牌差异化并最终提高客户忠诚度。¹⁵ 具体目标是为消费者提供多元化、互动性、娱乐性和刺激性的购物体验，而这是在线购物所不能提供的。在此过程中，业主也能够获取专有的消费者数据。而这正是大悦城一直奉行的成功战略。

大悦城：优良的品质，不同的体验

大悦城在其所有购物中心都推行了一套最佳实践，但是每个购物中心也都提供各自独特的活

动，例如表演或展览，以吸引人流。例如，北京朝阳大悦城筹办了一场以哆啦A梦为主题的活动，此举在中国劳动节期间带来了人流同比增长45%，销售额同比增长30%的业绩。¹⁶ 随后大悦城在上海也复制了该活动。

除了这种一次性的体验，大悦城还努力打造公共空间，以促进社交活动和重复到访。例如，上海大悦城推出了可以用餐的摩天轮，以及15种不同类型的艺术作坊（图5）。¹⁷ 该购物中心的艺术区还包含台北的夜市和大阪的彩虹桥，由此让上海居民无需离开市区即可体验独特的室内夜景氛围。¹⁸ 在成都，由于宠物的数量迅速增加，大悦城在整个购物中心营造了“宠物友好”的环境，包括提供宠物推车，饮水点和清理站（图6）。¹⁹ 其他大悦城购物中心也包括类似游乐园的区域，儿童可以在那里游泳和玩耍，而成年人则可以滑冰。

14. 广东赢商数据服务公司，2018中国商业地产发展报告，第3页。

15. “2018中国商业地产发展白皮书”，2018年7月26日。网址：<http://fdc.fang.com/report/12024.htm>，2018年12月15日浏览。

16. 易居内部报告

17. Kosuke Okame “Shanghai Mall lures visitors with Ferris Wheel, Workshops.” July 5, 2016. Accessed September 15, 2019. <https://asia.nikkei.com/Business/Shanghai-mall-lures-visitors-with-Ferris-wheel-workshops>

18. 易居内部报告

19. Go Chengdu “Pet Friendly Malls in Chengdu.” March 17, 2017. Accessed September 15, 2019. <https://www.gochengdu.cn/life/useful-information/pet-friendly-shopping-malls-in-chengdu-a4571.html>

图表5：大悦城“Sky Ring”屋顶摩天轮



大悦城的策展也延伸到了其零售店的布局。虽然大多数商业地产开发商仅负责管理公共空间和整个购物中心的形象，但大悦城在建立品牌，选择产品组合和设计店铺空间方面发挥了积极作用。具体来说，大悦城27%的商场空间被用于体验活动和特别活动等新概念，而其他空间则用于“线上到线下”（O2O）的影响力商店和旗舰品牌。例如，在西单大悦城，日本高档品牌三宅一生（Issey Miyake）新开设了一家以水为主题的概念店，而迪奥（Dior）也开设了一家体验中心。在大悦城购物中心里，共设有120个新上市的品牌，以及130个首次进驻大悦城的品牌。²⁰

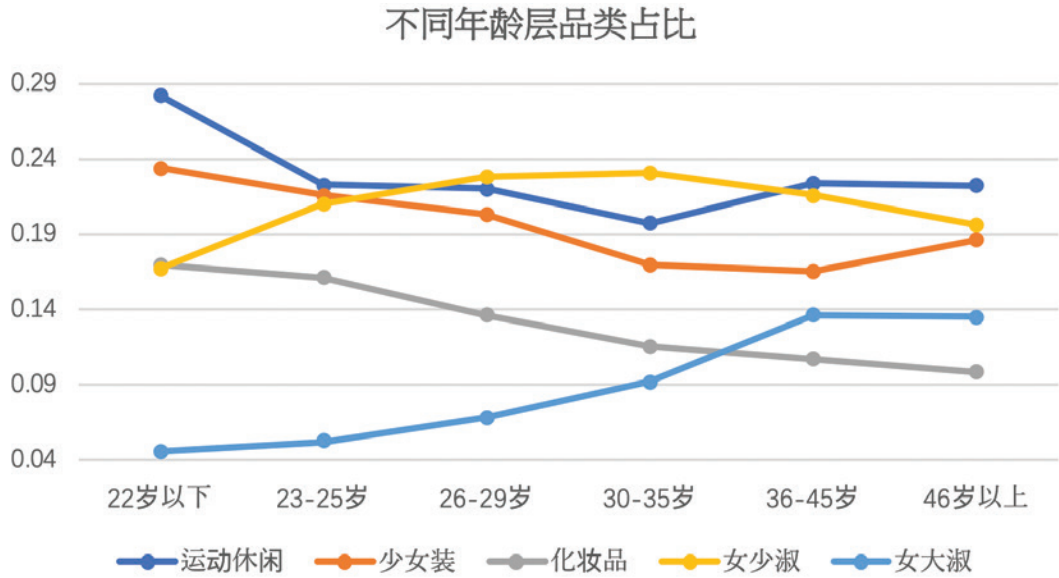
图表6：成都大悦城宠物友好型购物中心



确保留住顾客：大数据的作用

尽管已经做出了这些创造性的努力，大悦城仍然不能高枕无忧。商业地产行业的结构性逆风以及其他购物中心运营商的竞相模仿，使得客流争夺战格外激烈。而大悦城的因应之道则是大数据。

图表7：按年龄层划分的商品类别



购物篮分析

获得普遍认可的大数据分析方法之一是购物篮分析。这一方法通过研究购物车所显示的信息来跟踪消费者的购买行为，其主要目的是确定哪些产品（或门店）应该放置在一起。使用这种方法的直接效果常常是销售额提高。这些数据还使分析者可以按不同的客户类别和特征对其品牌和产品偏好进行分类（图表7）。此类分析的一个样本数据显示，有2%的大悦城会员曾在满记甜品消费，而这其中37.2%的人也曾曾在GAP购物。这些数据的来源是大悦城强大的会员项目。

客户结构分析(RFM)

RFM是大悦城用来衡量客户行为的另一种方法。RFM指的是最近消费（顾客最近一次消费是什么时候？）、消费频次（顾客多久消费一次？）和消费金额（顾客消费累计金额是多少？）。这些数据可用于衡量客户的整体价值，以及用来制定挽留客户、精准营销、和增加客户价值的最佳战略。²¹

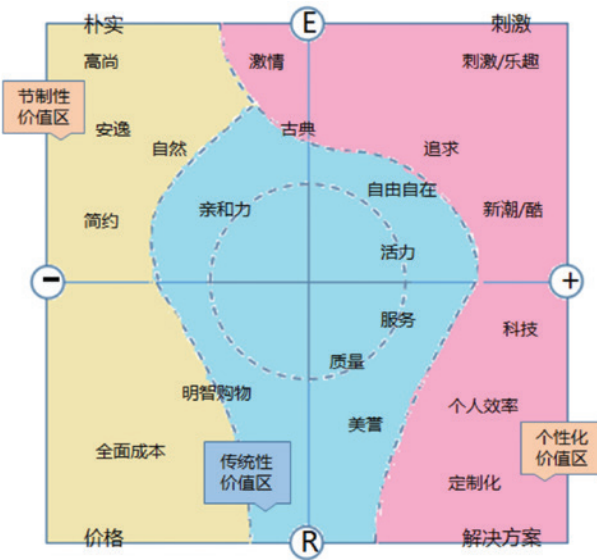
图表8：通过RFM模型划分用户层级

客户类型	R	F	M
重要价值客户	高	高	高
一般价值客户	高	高	低
重要发展客户	高	低	高
一般发展客户	高	低	低
重要保持客户	低	高	高
一般保持客户	低	高	低
重要挽留客户	低	低	高
一般挽留客户	低	低	低

罗兰贝格客群分析

大悦城采用的最后一种分析方法是罗兰贝格品牌-价值分析法。此种方法假定客户更倾向于购买符合其个人价值的品牌商品。罗兰贝格分析法通过两个坐标轴对客户进行评估和分类：感性/理性以及极简/极繁（图表9）。²²

图表9：罗兰贝格品牌-价值分析法



罗兰贝格分析法通过调查收集了消费者对一系列态度性问题的想法，从而判断出消费者的价值观。基于这些发现，该分析法可以用于预测消费者的偏好。以大悦城为例，对于这些偏好的聚类分析现在成为客户识别与购物中心细分的依据，目的是获得持续的盈利。

展望未来：大数据是否足够？

大悦城已经成功地利用大数据获取了客群信息，进而运用这些信息来调整其商场里的商铺租户组合。商场不再与所有品牌签订2至3年的固定合同。取而代之的是，大悦城允许品牌汰换，以优化消费者保留率。该公司还开始将数据分析用于选址。

21 张亮，“如何了解用户分层做到精细化运营？谈谈RFM模型的实际应用”，2016年12月12日。网址：<https://36kr.com/p/5058947.html>，2018年8月6日浏览。
22 “罗兰贝格工具-消费者价值图谱” 2012年2月14日。网址：<https://wenku.baidu.com/view/6bcaead426fff705cc170ae8.html>，2018年12月15日浏览。

其他大型商业购物中心运营商和房地产开发商也在采取同样的办法。例如，万达集团利用数据分析以提高其235个购物中心（或“万达广场”）的整体资产评估。万达在开发和应用数据上着重强调了以下几个方面：

1. 对商户从进场到退场的全过程进行数字化管理
2. 创建所有品牌档案，并根据消费者年龄层和购买力对其进行分类
3. 收集所有商户在不同时段、不同位置、不同业态的POS机交易数据
4. 监控整个广场、各个区域及各个店铺内的客流量
5. 建立会员体系以收集各项基本数据

龙湖是另一家在中国一、二线城市具有领先地位的商业地产开发商，该公司也已开始使用大数据来提高其运营效率。其专有平台集合了来自多个地区的租赁、营销、运营、物管、工程、采购和人力的数据，以实现资源利用的最大化及合理化。面向未来，该公司计划使用大数据分析来更好地评估和了解其租户和消费者。

尽管中国的电子商务已经十分先进，对于这些具有雄厚财力和技术实力的公司来说，仍然有亟待解决的技术难题。例如，购物中心使用Wi-Fi探针来检测智能手机，以便跟踪人流量。但是，该技术在整个行业的准确度都低于70%。这些会造成大数据分析里的重大错误，而且由于多数问题是由终端用户而非系统产生的，因此寻找解决办法也并非易事。

此外，大数据也绝非完美的解决方案。例如，大悦城目前的大数据系统来源于12个数据库，这使得数据整合既费时又低效。基于消费者数据的分析也往往是静态的，因此可能无法捕捉最新的、动态的消费者偏好。在任何以算法为核心的大规模分析中，都有发生偏差的风险和产生错误结果的可能性。最后，在中国，拥有和存储大量个人数据的购物中心也可能受到潜在的冲击。大悦城必须严阵以待，积极应对以上这些技术、社会与政治风险。