

E-House

宝库中国：以艺术为中心的房地产平台



Sponsored by



2018年3月



E-House

宝库中国：以艺术为中心的房地产平台

伴随中国房地产行业高速增长带来的挑战，许多房地产企业认为有必要采取更具创新性的方式来维持地产价值及收入增长。其中，以艺术为中心的房地产越来越受到关注。这种商业模式试图通过将地产项目与艺术场地相结合来增加地产价值。这种结合有助于增加人流量，提高商业地产的价值，同时丰富居民和社区文化。宝库中国作为易居中国的子品牌，是以艺术为中心的地产业务的主要参与者。它提供了包括艺术品珍藏、私人博物馆和艺术馆在内的一站式的服务，从而为中国日益复杂和富裕的城市人口创建了一个艺术生态系统。

易居平台概况

易居（中国）控股有限公司成立于2000年，是中国领先的房地产服务公司。该公司提供各种房地产相关服务，包括房地产线上服务、经纪和营销、信息咨询、金融服务以及社区增值服务，涵盖了全方位的房地产服务价值链。¹ 2007年，易居在纳斯达克上市。在获得国际资本、促进其全球扩张的同时，易居筹集了超过2亿美元资金。在公开上市大约十年后，2016年，易居中国以约10亿美元代价实现公司私有化。²

易居中国奉行轻资产战略，在不持有房产项目的同时，专注于探索房地产相关服务行业的价值创造机

会，其平台增长和产品线扩展以终端用户需求为中心。2017年，易居公布其商业战略计划（见图1），并可根据企业发展的三个阶段划分为以下三个类别。³

第一类包括相对成熟的业务，如易居企业集团（一家业内领先的基于大数据分析的房地产交易服务提供商）、乐居（纽约证券交易代码：LEJU，中国领先的O2O房地产服务提供商）和钜派投资集团（纽约证券交易所代码：JP，一家财富管理和咨询服务提供商）。第二类是正经历快速增长的品牌，如宝库中国，易居创新研究中心（一个致力于互联网创新产品的研究和开发组织）、易居实惠（住宅社区的一站式服务平台）和易居太德励拓（一个基于房地产的公共关系和

1. 易居中国网站，网址：<http://www.ehousechina.com/index.htm>，2018年2月9日浏览。

2. “E-House Enters into Definitive Agreements for Going Private Transaction.” April 15, 2016. Accessed February 9, 2018. <https://www.prnewswire.com/news-releases/e-house-enters-into-definitive-agreement-for-going-private-transaction-300252143.html>.

3. 易居中国网站上“易居中国的十个主要品牌”的网页，网址：<http://www.ehousechina.com/cn/service/index.html>，2018年2月9日浏览。

媒体服务整合平台）。最后一类是仍在孵化的企业，包括时钟教室（一种基于分享经济的教育服务平台）、库拍（一个致力于创造交易生态系统的交互式拍卖平台）和向阳院（一家高端长者公寓）。

图1：2017易居中国战略定位



宝库中国商业概况

宝库中国成立于2012年，具备价值创造的三大支柱。第一支柱，宝库的“保管库”，提供全球最大的私人保管库以方便客户储藏高端艺术品，产品范围从小型保管箱一直到高端储物空间。作为第二大支柱，宝库的“博物馆”是一个私人博物馆，展示了中国传统艺术。第三大支柱，宝库的“艺术中心”，是可承办艺术展览和私人聚会的体验式艺术空间。⁴ 宝库的产品平台可以分为两种类型：地标宝库，指与标志性建筑的艺术合作；以及社区宝库，指的是嵌入在当地社区的艺术馆、储藏设施和活动空间。

宝库是易居战略计划的重要组成部分，其目的是使收入来源多样化，同时不断开发新的房地产服务领域。

当然，以艺术为核心的平台就是其中的一种服务方式。

市场概览：文化地产的演变

中国文化地产的发展可追溯到20世纪90年代后期，最初的概念是指一种承诺的生活方式，而非提供艺术，其主要目的是促进房地产销售和市场营销。在经历了90年代初的房地产市场崩盘之后，住房需求发生了根本性改变，买房不再仅仅用于未来居住，更要看重配套设施和小区环境。在这样的宏观市场背景下，房地产开发商为了推动销售因此转向“创造生活方式”，且主要面向住宅。为了吸引潜在买家，开发商不仅仅把房产定位为“置业”，而更是一种“生活方式”的选择。

开发商随后进一步发展了这一文化概念，并通过在城市规划和设计、建设、便利设施和服务以及社区发展等领域更深层次的文化融合进一步探索创造价值的机会。因此，开发商的差异化需求正在驱动房地产行业进行文化融合的演变趋势。

文化地产的发展可分为三个阶段。⁵ 在开发的第一阶段，消费者的需求主要集中在空间上。这一阶段的发展项目更注重规模和数量，缺乏全面规划和售后服务。在此期间开发的住宅物业往往具有相同的建筑风格和较少的配套设施。第二阶段的发展重点是通过建立多功能生活方式社区来提高生活质量，但发展仅限于住宅楼。这一阶段的发展寻求独特的建筑风格、建筑布局以及差异化的功能和设施。

开发的最后阶段超越了空间和设施的基本需求，而着眼于建筑设计和开发以外的文化方向。面对日益激烈的竞争，开发商们纷纷调整发展方式以相互区分，并通过整合文化元素来满足客户除了物质以外的需求。

4. 宝库中国网站，网址：<http://www.baokuchina.com/en>，2018年2月9日浏览。

5. 谢成龙，《文化地产的定位与规划》，2015年3月1日。网址：<https://cread.jd.com/read/startRead.action?bookId=30201960&readType=1>，2018年2月10日浏览。

这是房地产“文化融合”的最新形式，并已应用于所有主要的地产类型。这些项目一般都具有明确的文化理念，完善的服务体系，和积极践行健康生活的社区。通过整合文化、房地产和生产力，这些项目有助于建立商业与在地产之间互惠互利的关系。

文化驱动型房地产开发模式

在过去的十年中有许多房地产与文化成功整合的案例，特别是在上文所描述的最后阶段。它们有不同的商业模式，涉及不同的资源和产品类型。从商业模式的角度来看，主要有四种类型的文化驱动地产项目，分别是：（1）艺术驱动；（2）商业驱动；（3）民俗文化驱动和（4）创新驱动。

艺术驱动的模式（或博物馆模式）。基于功能需求，破旧的厂房被改建成画廊、创意空间、办公室和餐厅。这些发展以艺术为基础，将消费者的需求从普通的购物和娱乐提升到艺术和文化需求的高度，从而改变了周边区域并提高了地产价值。这种商业模式的成功基于这样一种观点，即艺术的存在将提升整个项目的价值，从而补贴运营成本和初始投资成本。

这类业务通过地产开发、物业管理、商业发展和企业赞助产生利润，其中一个关于商业模式的典型案例是北京的798艺术区。798艺术区充分利用了原来德国包豪斯建筑风格的工厂，并将其转变为拥有创意空间、画廊、时装店、餐厅和酒吧等的当代艺术区。随着超过300名艺术家在该地区或附近居住，集聚效应进一步提高了社区的吸引力，形成了一个良性循环。宝库中国就是完全属于这一艺术驱动类型的商业模式。

商业驱动的模式。此类项目经常出现在创新企业和旅游业中。项目一般都具有“街道+文化+商业+休闲”的发展和运营模式，用以改造整个建筑群和刺激商业

发展，其核心是在历史建筑保护和商业发展之间取得平衡。该商业模式的一个典型代表是上海城隍庙，其他类似的项目包括上海新天地和成都的宽窄巷。这些大规模开发项目的利润不仅来自房地产资本增值和旅游消费，也来自于改造整个街区所创造的价值。

民俗文化驱动的模式。该模式指的是将当地的文化传统融入房地产开发中，重点是保护具有历史意义的城镇，并同时利用历史资源来增加地产项目的价值。该类型成功的项目包括杭州良渚文化村和云南丽江古镇。

创新驱动的模式。该模式的重点在于发现价值链中的创意元素，并开发基于这些特定的文化主题的地产项目。例如，深圳华侨城就打造了一个包括四个主题公园的娱乐中心，包括锦绣中华、民俗文化村、世界之窗和欢乐谷，每一个都具有独特的文化视角。

宝库的商业模式分析：上海中心地标宝库项目案例

任何以艺术为中心的平台都面临着两个核心运营挑战：早期的高资本投入和（可能的）低利润率。为了解决这一难题并产生额外的收入，宝库中国决定在提供艺术品的同时也引入专业的储藏服务。为了探索这一价值创造的战略，我们将分析宝库的标志性项目——上海中心地标宝库项目。该项目于2016年中正式推出，并由三个部分组成：宝库1号（储藏设施）、宝库艺术中心和上海观复博物馆（图2）。

宝库1号是宝库高端储藏服务的品牌名称，位于上海中心地下5层。通过将传统上用作停车场的空间转换为能够创造更多利润的储藏空间，宝库以创造性的方式最大化了地下空间的价值。此外，上海中心的地基厚约6米。坚固厚实的地基向客户证明他们的贵重物品将被

6. 易居内部报告，宝库附录，第三页。

妥善隔音保护。⁶ 同时，宝库1号的储藏保管由UL（美国保险商试验所）国际标准认证，其设计和管理也将持续使用博物馆标准。因此，宝库1号是中国少有的私人高端储藏空间，满足不断增长的高净值人群储藏闲置艺术品的需求。为了满足不同的需求的储藏服务，宝库为会员提供五种不同尺寸的保管箱产品（图3）。

然而，会员资格并不便宜。首先，客户需要预支15年的会员费和额外的年度管理费用。宝库最小的保管箱尺寸为127 x 286 x 600毫米，15年的费用为68888元（约10300美元）。⁷ 除了使用保管库之外，会员也可以免费参观博物馆和参加会员专属的文化活动。

图2：上海中心地标宝库项目布局规划

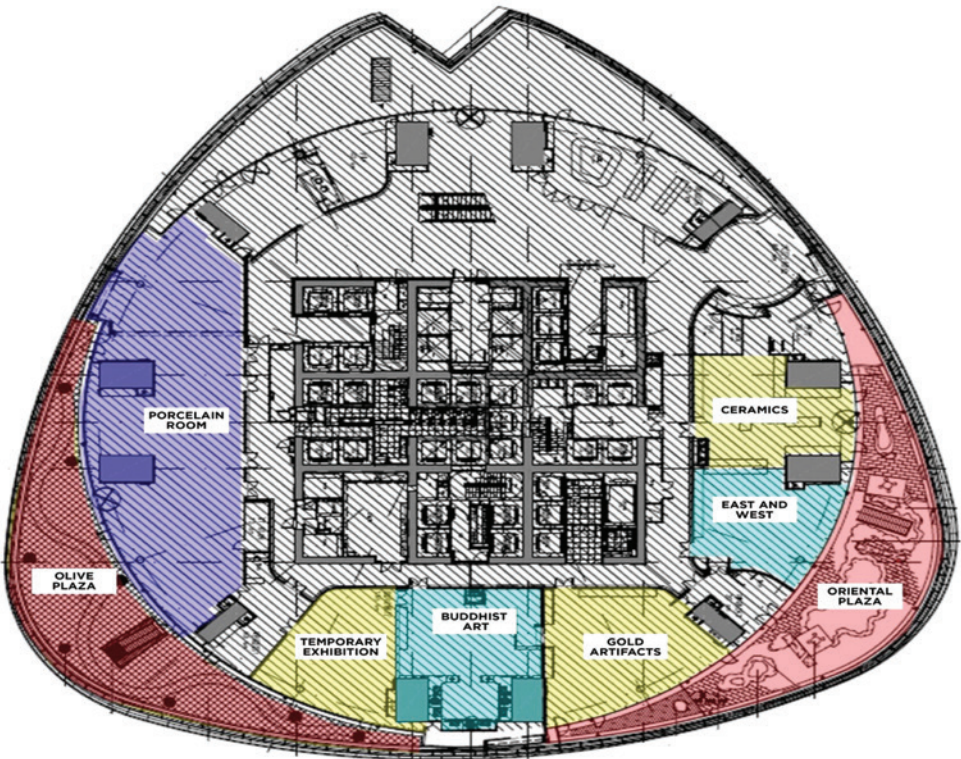


图3：宝库高端储藏产品服务⁸

会员等级	箱型尺寸 (高*宽*深mm)	15年会员费 (元)	管理费 (元/年)
金卡会员	127*286*600	68888	480
白金卡会员	256*286*600	98888	660
黑金卡会员	388*286*600	148888	1000
钻石卡会员	740*385*600	268888	2400
至尊卡会员	1160*385*600	398888	3000

除了作为一个额外的收入来源，宝库1号也是吸引特定客户类型一种方式。例如，大多数高端拍卖行也提供储藏设施。因此，将储藏服务融入艺术地产服务平台，使得宝库能够继续通过如拍卖等其他艺术相关活动来发展自己的品牌。从进入市场的角度来看，一项近期上海陆家嘴金融区的保管箱库存调查显示，该地区的保管箱总数不到30000个，其中超过20000个是由大型机构银行拥有的，有相对较高的占用率。⁹ 鉴于大

都市的财富不断增长，人们对这项服务具有一定的潜在需求。事实上，在发售的一周内，宝库的10000个私人保管箱已售出了三分之一。¹⁰ 宝库宣称它的安全性超越银行的储藏设施，并且它的独特地理位置和安全规范也是无与伦比的。

然而宝库并不是艺术地产市场上的唯一品牌。虽然也有少数知名品牌，如特锐艺术、海勒艺术、乙甲文化和皇冠搬家，但市场仍然高度分散，不同的品牌往往只在一些特定地区运营。宝库和其他品牌一样，始于上海并打算逐步延伸至其他一线城市。然而，考虑到此类业务的性质，短期内不大可能出现一个遍布全国的品牌。相较于其竞争对手，宝库的不同之处在于它充分利用易居平台拓展新客源，依托数据分析优化选址，并最终从分散化的市场中获益。

7. <http://www.sixthtone.com/news/1040/what%20s-lurking-vaults-beneath-shanghai-tower>
8. 易居内部报告, 宝库附录, 第三页。
9. 易居内部报告, 宝库附录, 第二页。
10. http://usa.chinadaily.com.cn/business/2016-03/19/content_23957481.htm

宝库艺术中心是一个体验式的艺术空间，位于上海中心37层，其空间设计为容纳各种艺术展览及聚会。该中心有两个屋顶花园，一个是传统的中式风格，展示了明朝中国传统园林的特色；另一个为欧式风格，也称为Olive广场，通过将八根不同的石柱与八种不同的古代语言相结合来象征世界上失落的文明。此外，该中心的珐琅厅拥有480平方米，由吉尼斯认证的世界最大的景泰蓝地面，也是宝库至关重要的文化创新。

宝库艺术中心是宝库融入上海中心的重要媒介。屋顶花园展示了独特的建筑和文化遗产，而珐琅厅则成为文化活动、时装表演和艺术展览的活动场所，这些都有助于宝库实现创收。

观复博物馆于1997年在北京成立，是中国第一个私人博物馆。2016年观复博物馆在上海中心开设新馆。宝库的团队之所以选择观复博物馆作为上海中心地标宝库项目的旗舰项目，很大程度上是因为其藏品主要是传统中国文物，与宝库的文化主题高度契合。此外，选择与观复博物馆合作也将宝库与北京著名艺术收藏家马未都成熟的个人品牌进行了连接。¹¹ 马未都创办的观复博物馆目前在中国不同地区已拥有了几家分馆。

观复博物馆位于上海中心37层，与宝库艺术中心共享部分设施。参观者可以欣赏到五类不同的中国文物展：陶瓷、黄金、佛教艺术、家具和丝绸。博物馆旁的巨大中庭里开设了一家单独管理的咖啡店，参观者可以在观展后小坐片刻，透过上海中心的双层幕墙享受整个上海的天际线。观复博物馆和宝库艺术中心提供了多样化的艺术形式，助力上海中心成为集商业、文化和休闲的多功能中心。观复博物馆也是宝库寻求在其他地标项目中与更多私人博物馆合作的第一步。通过私人博物馆业务，宝库将从展览门票、导游、纪念品销售以及宝库会员费获取更多收入。

上海中心地标宝库项目的成功验证了其三管齐下商业模式的可行性。具体来看，宝库1号的服务主要作为商用业务，并通过收取会员签订15年合约的预费用来实现确定的收益。而宝库的艺术中心和观复博物馆代表宝库在文化方面的核心业务。由于这些设施可供公众使用，它们将有助于提高上海中心的地产价值，同时也将产生包括空间租赁费用、博物馆展览费用和管理费用在内的收入来源。

风险和挑战

在取得激动人心的发展以外，宝库中国仍然是一个年轻的企业，也可能会面临一些业务和增长的挑战。首先，整个商业模式不仅基于将艺术和文化融入传统物业空间，同时也基于该模式能够增加房产价值的假设。换句话说，宝库的附加价值在一定程度上与对宝库服务的预先需求紧密联系在一起。此外，要建造新的艺术馆和博物馆空间，需要大量的前期资金投入，并且短期内很难盈利。《美术馆管理》一书的作者Magnus Resch近期的调查发现，55%的美术馆每年的收入少于20万美元，平均利润率为6.5%。¹² 此外，该调查发现30%的艺术馆实际上处于亏损状态。因此，宝库所面临的压力不仅是为了实现盈利，而是要增加需求以确保有能力实现规模化和可持续成长。

目前，虽然宝库的保管箱业务代表了宝库最大的收入来源，但专业保管服务的进入门槛并不高。虽然上海中心地标宝库项目有一定的区位优势，但能为其带来更多利润的客户都来自艺术和文化领域，这一领域不仅市场规模小而且消费者对获得一流的服务体验有更高期望。因此，如果宝库无法达到预期或不能继续从外界引入新会员来维持其保管业务，其品牌的价值将会存在一定风险。一种选择是将储藏服务分开，以进一步明确其艺术和文化定位。另一个增长的途径可能

11. <http://www.scmp.com/news/china/article/1266815/curator-ma-weidu-rich-source-antiques>

12. "Why do So Many Art Galleries Lose Money" July 31, 2015. Accessed February 9, 2018. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2015-07-30/why-do-so-many-art-galleries-lose-money->

是利用自身的活动空间进行艺术教育，以此来建立其客户基础并产生额外收入。

最后，在处理中国文物并为中国古代珍宝提供安保服务的时，往往存在一定监管风险。作为保护措施，宝库已经努力将自己与一些声誉较好的机构或个人联系起来，如UL认证以及观复博物馆的创始人等。然而，一旦监管机构推出针对该行业内私营企业的更多限制，或者发生宝库会员的物品没能受到妥善保管的情况，以上的这些努力都将是徒劳的。综合来说，虽然宝库的发展前景较为光明，但公司将需要积极应对对其声誉和增长能力的潜在威胁。