

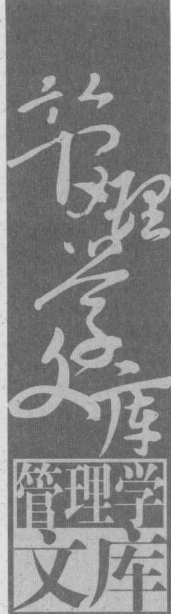


商业地产5.0

消费行为进化论

张恩忠 周庭锐 杨 创 刘婷婷 著

 中国人民大学出版社



商业地产5.0

消费行为进化论

张恩忠 周庭锐 杨 创 刘婷婷 著

中国人民大学出版社
· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

商业地产 5.0/张恩忠等著. —北京: 中国人民大学出版社, 2015. 5
(管理学文库)
ISBN 978-7-300-21178-7

I. ①商… II. ①张… III. ①城市商业-房地产开发-研究-中国
IV. ①F299.233

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 083045 号

管理学文库

商业地产 5.0: 消费行为进化论

张恩忠 周庭锐 杨 创 刘婷婷 著

Shangye Dichan 5.0: Xiaofei Xingwei Jinhualun

出版发行	中国人民大学出版社				
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080		
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62511770 (质管部)		
	010-82501766 (邮购部)		010-62514148 (门市部)		
	010-62515195 (发行公司)		010-62515275 (盗版举报)		
网 址	http://www.crup.com.cn				
	http://www.ttrnet.com (人大教研网)				
经 销	新华书店				
印 刷	北京易丰印捷科技股份有限公司				
规 格	155mm×230mm 16 开本	版 次	2015 年 5 月第 1 版		
印 张	9.75 插页 2	印 次	2015 年 5 月第 1 次印刷		
印 数	140 000	定 价	32.00 元		

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换



前言

中国目前的商业地产处在一个爆发阶段，也是市场高度活跃期。截至2014年底，全国约有4 000家购物中心，累计商业建筑面积已经达到4亿平方米，按全国每年增加400家以上计算，2015年预计达到4 500家，2020年预计达到10 000家。然而，绝大部分业内管理者仍处于摸着石头过河的阶段。在整个商业地产运转的过程当中，开发商从前期的调研策划、建筑设计、市场推广、品牌招商、法律事务，到中期的物管工程、IT信息系统建设配合和营运管理，再到后期的营运推广、财务预算与财务报表等环节都需要不同的专业人才。但是行业内现有的大部分从业人员从质量和数量上都不能够满足现有的市场需要，很多行业内的从业人员都是从其他行业（如零售业、百货商场/住宅开发行业）转行的。因此整个行业中十分缺乏具有专业知识和丰富经验的人才，同时也急需具有大局观的专业管理者。



市面上读者能找到很多商业地产管理类的书籍。在过去十年里，国内也引进了很多关于商业地产书籍的翻译版图书，如由 International Council of Shopping Centres 出版的书籍等都在国内出现并被行业内人员引用。但是因为中国市场的独特性及其与其他国家文化上的差异，许多外国案例（如美国、欧洲）可能并不很适合中国的市场现状。原因有以下几点：第一，中国经济发展迅速，外国十年前的案例能够被借鉴参考并真正有价值的内容屈指可数；第二，外国与中国在法律法规上具有差异性；第三，外国与中国在文化上的差异很大，导致实质上在国内行业的操作方式以及行业规则与国外南辕北辙。目前国内许多有关商业地产的书籍，大多比较侧重策划和招商两部分，并不能够全面地把开发周期过程中涉及的许多情况阐述出来。针对前期的企划和建设，如 IT 的企业资源计划（ERP）系统和客户关系管理（CRM）系统、线上线下整合（O2O）的建立，需要提前安排铺垫的法务问题以及协助招商流程的电子媒体推广（e-Marketing）等环节都没有明确的阐释。同时在目前的市场中也找不到太多与这方面相关的专业书籍，倒是有关后期运营的书籍较多。然而在运营这一环节中，由于开发商以及商场情况的差异，方法也有所不同。涉及物管、工程、IT、招商、更换品牌的相关书籍目前市面上也是寥寥无几。

基于以上提及的目前中国市场专业人才欠缺以及全面性专业书籍缺乏的现状，我们兴起了撰写本书的想法，希望借由在中国市场十余年的实战经验以及对相关行业专业知识的积累，为市场填补相关书籍的空缺，更希望能为业内从业人士提供可供学习参考的资料。在本书中，我们系统性地将商业地产的规划结构，从前期的买地、调研，到中期的开发，再到后期的运营整合在一起，并结合不同的案例分析，用最贴合实际的方式与读者分享。同时我们在书中也提及很多开发商在开发过程当中存在的误区，希望通过对这些开发误区的分析沉淀，帮助开发商避免在今后的运营过程中重蹈覆辙。

本书分为三部分：第一部分是开业之前的阶段，包括从买地、调研、前期推广、招商到开业等整个流程的运作和管理，再到团队筹建、物业安排、工程准备等环节的操作；第二部分则针对开业之

后的阶段，如运营方面的挑战，特别是针对客户的管理模块——企业/开发商对租户（B2B）、租户对消费者（B2C）——所涉及的管理与运营问题进行剖析；第三部分则是基于大数据的背景与线上线下整合的发展趋势，将移动购物与数据挖掘的技术应用于商业地产的运营之中，强化商业地产的竞争力。

本书的编写受到国家自然科学基金的资助（项目批准号：71272154），在此表示诚挚的敬意与感谢！特别感谢中国人民大学出版社石岩老师的支持，以及中国人民大学商学院曾犁、樊亚凤同学在文献与案例整理上给予的协助。商业地产的经营所涉及的层面非常广泛，加之我们水平与时间有限，书中疏漏与不足之处在所难免，恳请广大读者批评指正。

(157)		商业	2.1
(158)		图案典登	2.1



目 录

(158)		零售企业设计案例	2.1
(161)		零售企业设计案例	2.2
(164)		零售企业设计案例	2.3
(168)		零售企业设计案例	2.4
(173)		零售企业设计案例	2.5

(166)		零售企业设计案例	2.6
(167)		零售企业设计案例	2.7
(168)		零售企业设计案例	2.8
(169)		零售企业设计案例	2.9

第 1 章	中国零售业发展概述	(1)
	1.1 消费者需求	(2)
	1.2 零售行业的发展阶段.....	(10)
	1.3 零售行业的未来展望.....	(17)
	1.4 开发团队的职能.....	(19)

第 2 章	调研与策划	(23)
	2.1 调研的作用与误区.....	(24)
	2.2 调研内容.....	(28)
	2.3 策划.....	(38)

第 3 章	建筑设计意见	(43)
	3.1 购物中心的运作方式.....	(44)
	3.2 建筑设计的依据和误区.....	(45)
	3.3 部门与建筑设计.....	(50)
	3.4 建筑设计经典案例.....	(59)

第 4 章	推广与招商	(65)
	4.1 推广.....	(65)



	4.2 招商..... (72)
	4.3 经典案例..... (82)
第5章	运营管理..... (87)
	5.1 运营管理介绍..... (88)
	5.2 零售管理..... (91)
	5.3 市场营销活动..... (94)
	5.4 运营中的信息管理..... (98)
	5.5 评估与调整..... (102)
第6章	商业地产移动购物..... (106)
	6.1 移动购物——商业地产的制胜筹码..... (107)
	6.2 室内定位导航技术..... (109)
	6.3 身份识别技术..... (113)
	6.4 自助交易与增值服务技术..... (116)
	6.5 移动购物的价值..... (120)
第7章	掌握客户资料与用户数据挖掘..... (125)
	7.1 大数据的价值与意义..... (125)
	7.2 顾客购物路径分析..... (129)
	7.3 社交网络数据挖掘..... (132)
	7.4 新兴顾客关系工具数据挖掘..... (134)
	7.5 常用数据分析技术..... (136)
	7.6 商业地产大数据实施计划..... (139)
	7.7 大数据应用商业案例..... (142)

第1章

中国零售业发展概述

商业活动的终端服务对象始终是消费者。消费者需求在生产、分配、交换等社会价值传递环节中的重要能量已经逐渐被人们认识。特别是在市场经济的环境下，市场参与者必须针对消费者的需求提供产品，围绕消费者的需求不断提升服务。同样，对于零售行业，消费者需求也是不断推动行业发展更替的根本驱动力。每一代零售业态的出现、繁荣和衰退都是消费者需求变化的选择结果。

随着我国经济社会环境的变化，消费者的行为方式发生了巨大的变化，不同业态的零售形式也相继发展变化。根据业态形式、服务特点、时代环境等要素，我们把中国现代零售业态的发展历程划分为六个阶段：以自然沿街店铺为标志的第一代零售业态；以贩售多种日用商品的室内综合性百货商店为代表的第二代零售业；20世纪90年代起逐渐在百货大楼里发展起餐饮服务的第三代零售业；在第三代的基础上丰富休闲娱乐功能



的第四代零售业；在第四代的基础上添加文化属性的第五代零售业，以及依托现代数字科技，强调消费者互动的第六代零售业。目前，正在我国主流发展的属于第五代零售业，即集百货商店、餐饮、休闲娱乐和文化属性为一体的综合性零售业态，这也是本书中我们将要讨论的重点内容。此外，我们也将展望未来，根据飞速发展的精细营销科技，讨论未来第六代零售业的发展方向。

除了零售行业的发展历程，我们还将讨论开发团队在现代零售业中的重要作用。在越来越复杂的零售环境中，购物中心开发需要遵循一套规范的流程，包括前期调研、策划、建筑设计、推广与招商，以及购物中心的运营管理。开发团队主导这一系列的工作，通过科学严谨的调研了解消费市场，为购物中心确定适合的发展方向，并落地招商、合理运营，帮助购物中心在竞争激烈的市场中取得一席之地。有关开发团队职能和购物中心开发流程，我们还将后面的章节中具体阐述。

1.1 消费者需求

零售业的发展总是受时代和环境的影响，随着历史的变迁、社会经济环境的变化，零售业态会根据消费者需求发生改变。与人类的生存类似，零售业态的发展也遵循“物竞天择，适者生存”的规律，零售业态的发展变化必须与社会经济环境相适应，诸如生产结构、技术革新、消费增长及竞争态势等。适应了这些环境变化，零售业态才能永远生存，否则将会遭到由蓝海到达红海般的自然淘汰，最终走向衰落。

影响零售业发展的因素很多，消费者行为是其中相对重要的一个。消费者行为是指消费者购买商品或服务的过程，包括寻找、选择、购买、使用产品的各种活动。消费者行为是商品、服务、经验或创意的获得，也是消费者和营销者之间的交换互动，是双方均衡的结果。它还是一种源于过程的体验，需求和欲望是消费者行为产生的根源。

消费者是商业循环中最根本的一个环节。消费者的需求和行为决定了商品和服务的销量,影响了经济,决定了商业循环的可持续性。消费者与其他商业环节出现问题,商业循环将难以为继。因此,无论是做零售,还是开发商业地产,了解消费者,了解消费者与零售业态的关系,找准相应的切入点都至关重要。

1.1.1 消费行为与零售业态相互影响

消费者与零售业态之间是动态的互动关系。一方面,消费者的行为选择成就了某些零售业态,零售业态出现后,消费者会选择去或是不去体验新的零售业态,受消费者欢迎的零售业态将获得更多的机会和资源,顺利生存下来并不断发展和壮大。另一方面,新的零售业态重塑了消费者的行为:新零售业态的出现,或是回应了消费者尚未满足的需求,或是为消费者提供了更加便利、更加舒适的生活,最终让消费者养成了新的消费习惯。

消费行为与零售业态变革互动的框架模型认为,消费文化、消费需求以及生活方式是影响消费行为的根本因素。^①消费文化的变化、消费需求的升级以及生活方式的转变,推动零售业态不断创新;随着零售业态的变革,零售业态对消费者生活和社会生活的影响力越来越大,通过消费教育以及群众领袖的作用对消费者的行为进行塑造,使消费者的行为显现出类型化、规范化、自由化等特征,并形成一定的消费文化,改变了消费者的生活方式。随着消费者从新的零售业态中得到的附加值越来越多,在行为塑造的过程中也不断对业态提出新的要求,进一步推动零售业态的发展。消费行为与零售业态变革的互动关系模型如图 1—1 所示。

1.1.2 消费者需求与偏好理论

消费者需求会受到环境的影响而发生变化。不同的条件下,人

^① 参见李欣:《消费行为中的刺激泛化与刺激辨别》,载《广西商业经济》,1999(2)。

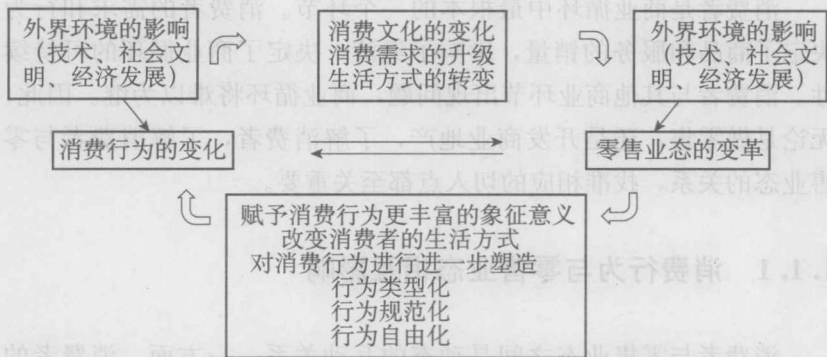


图 1—1 消费行为与零售业态变革的互动关系模型

们的需求和欲望不同，对零售业所能提供的服务期望值也不同。经济水平是影响消费者实际需求的一个基本环境因素。

对于不同的人群来说，同样的服务增量所带来的边际效用是不一样的。^① 不同的人群可能有不同的等效用曲线，因而在同一条技术边界线上，存在不同的切点。每一个切点都代表一种营销策略组合，也可以把它看做一种零售业态，如图 1—2 所示。服务需求价格弹性的不同是造成人们效用曲线存在差异的原因。服务需求价格弹性反映了消费者对零售服务水平的敏感程度。服务需求价格弹性越大，等效用曲线越趋向于水平；服务需求价格弹性越小，等效用曲线越趋向于垂直。

影响服务需求价格弹性的因素是多方面的。一是人们的收入水平。由收入的需求弹性原理可知，在人们收入水平较低的情况下，人们更注重商品本身的价值，而当人们的收入提高并达到一定水平后，人们就越来越注重附加在商品之上的服务价值。因此，在收入水平较高的情况下，人们对价格变化的敏感度降低，对服务变化的敏感度提高；在收入水平较低的情况下，人们对价格变动的敏感度提高，对服务变动的敏感度降低。二是人们对服务的需求强度。在生活中，人们对服务的需求强度是不一样的，有的人服务需求高，宁愿多出些钱以得到更多的服务，另一些人服务需求低，为省一些

^① 参见晏维龙：《“零售之轮”理论发展的逻辑与不足》，载《北京工商大学学报（社会科学版）》，2002，17（6）。

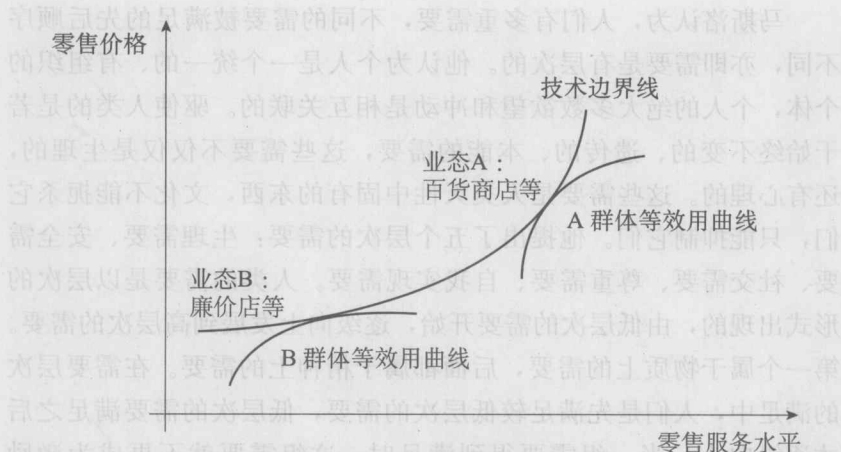


图 1—2 不同业态的零售服务水平与零售价格

钱宁愿接受较少的服务。对服务的需求强度越高,服务需求的价格弹性就越小;而对服务的需求强度越低,服务需求的价格弹性就越大。三是人们对闲暇的重视程度。由于便利的服务能够给人们带来更多的闲暇,因而人们对闲暇的重视程度越高,越倾向于选择更多的服务,服务需求的价格弹性就越小;人们对闲暇的重视程度越低,则越倾向于选择较少的服务,服务需求的价格弹性就越大。此外,人们的服务需求价格弹性还受到自身的个性心理特征以及所处周围环境等因素的影响。

根据对象的不同,需要分为物质需要与精神需要。物质需要指向社会的物质产品,人们以占有这些产品而获得满足,如对购物条件的需要、对日常生活必需品的需要等。精神需要指向社会的各种精神产品,如对非生活必需品但能满足某种精神追求的商品的需要、欣赏艺术作品的需要、观看电影的需要等。这些需要是以占有某些精神产品而得到满足的。

物质需要与精神需要有着密切的联系,人们在追求美好的物质产品时,同样表现出了某种精神需要,如向往整洁、宽敞、舒适的购物环境,时尚漂亮的服饰,精彩有意思的商品,或是口味香滑的饮品。精神需要满足的同时又不能缺少环境、商品等物质条件,例如满足艺术欣赏的需要不能没有音箱、表演场地及表演者的服饰。



马斯洛认为,人们有多重需要,不同的需要被满足的先后顺序不同,亦即需要是有层次的。他认为个人是一个统一的、有组织的个体,个人的绝大多数欲望和冲动是相互关联的。驱使人类的是若干始终不变的、遗传的、本能的需要,这些需要不仅仅是生理的,还有心理的。这些需要是人类天性中固有的东西,文化不能扼杀它们,只能抑制它们。他提出了五个层次的需要:生理需要、安全需要、社交需要、尊重需要、自我实现需要。人类的需要是以层次的形式出现的,由低层次的需要开始,逐级向上发展到高层次的需要。第一个属于物质上的需要,后面都属于精神上的需要。在需要层次的满足中,人们是先满足较低层次的需要,低层次的需要满足之后才逐级向上。当一组需要得到满足时,这组需要就不再成为激励因素。

1.1.3 经济环境与消费者行为特征

1953—1977 年计划经济体制时期,中国的消费者行为符合凯恩斯“绝对收入假说”的结论和前提条件。在计划经济制度下,消费者行为的外在表现为:(1) 消费者没有完全的选择自由;(2) 消费品价格没有弹性;(3) 存在严重的流动性约束;(4) 基本不存在不确定性。消费者行为的内在表现为:(1) 消费者理性化程度较低;(2) 消费者具有即期消费时间偏好;(3) 消费者无风险预期。因此,除政府配给,收入便成为影响消费者行为变迁的主要因素。这一时期消费者消费支出与可支配收入的变动趋势同步,曲线几乎重合(见图 1—3),表明消费与收入的高度相关性,与“绝对收入假说”的结论完全一致。

1978—1991 年间,中国的消费者行为与杜森贝利“相对收入假说”所描述的消费者行为非常接近。这一时期确立了市场带动生产、开放市场以及确立市场经济的微观主体地位等一系列制度变革。消费者行为的外在表现为:(1) 消费者具有部分选择权;(2) 市场价格部分具有弹性;(3) 存在预算约束;(4) 流动性约束减少;(5) 未来不确定性因素显现。消费者行为的内在表现为:(1) 消费者理性化程度增强;(2) 消费时间偏好追求跨期效用最大化;(3) 风险

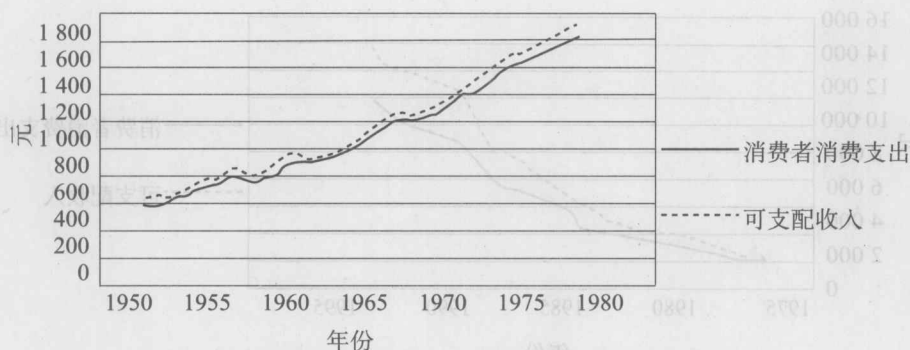


图 1—3 消费者消费支出与可支配收入比较 (1953—1977 年)

预期形成等。内外在表现的局部变化,改变了消费者行为变迁动力因素单一的局面。从这一时期的消费者消费支出与可支配收入变动趋势看,消费者消费支出增长速度滞后于可支配收入增长速度,并且差距有逐渐增大的趋势。这充分说明,除了现期收入,还有其他一些因素对消费者行为变迁起着重要作用。

1992—2005 年间中国的消费者行为呈现多样化趋势,既表现出生命周期假说所述的特征,又具备霍尔“随机游走”理论和预防储蓄理论所述的特征。这一时期是中国市场经济形成和完善的阶段。在一系列市场经济的改革和探索波及中国各个领域并迅速推行的制度背景下,中国消费者行为的外在表现和内在表现发生了根本变化,促使消费者行为变迁的影响因素变得更加复杂。此时,消费者行为的外在表现为:(1) 消费者行为完全自由;(2) 价格充分弹性;(3) 存在预算约束;(4) 流动性约束有所缓解;(5) 不确定性因素增多。从内在表现看,1992 年之后的消费者行为已经初步具备新古典消费者的特征:(1) 能够理性决策,根据预算约束和其他约束有效地配置收入在消费与储蓄之间的比例;(2) 能够根据各种收入、消费信贷及其他资产存量追求跨期效用最大化;(3) 消费者风险意识和风险行为进一步增强和內化。从这一阶段消费者消费支出与可支配收入变动趋势看(见图 1—4),消费者消费支出增长速度依然滞后于可支配收入增长速度,且有进一步拉大的态势。这说明,消费者行为变迁非单一因素所致,而是多种因素交互作用的结果。

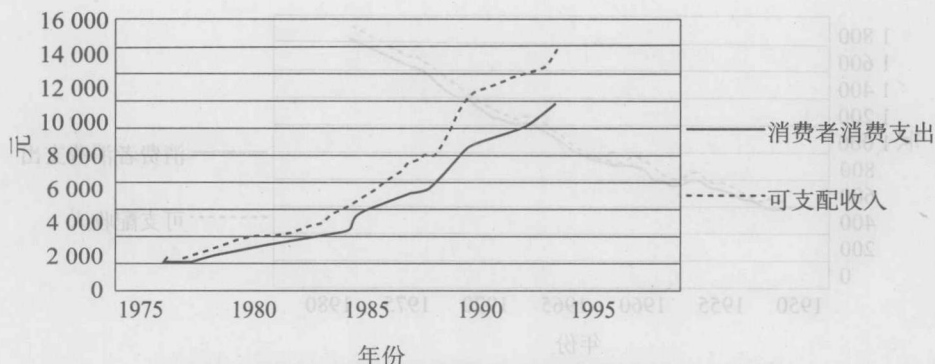


图 1—4 消费者消费支出与可支配收入比较 (1978—1991 年)

1.1.4 社会环境与消费者行为特征

世代是消费者人群划分的一种方式。它假设出生在同一时代的人经历过共同的社会、政治、历史和经济环境，因此会产生相似的观念和行为。根据社会历史文化的变迁，美国学者将美国消费者细分为五代：大萧条前一代、大萧条一代、婴儿潮一代、迷茫的一代、今日青少年。在中国也有类似的划分。学者将在 1945 年以前出生的人定义为偏爱传统的一代，这群消费者是当代中国消费者中生活阅历最为丰富的一代，他们在成长期经历了近代革命战争，改革开放后的西方文化对其影响较小，中国传统文化在他们身上体现得最突出；将出生在 1945—1960 年的人定义为失落的一代，这群消费者在成长期经历了大跃进、饥荒、“文化大革命”等事件，这些历史事件对他们一生的生活产生了很大的影响；将出生在 1960—1970 年的人定义为幸运的一代。这群消费者在青年时期“文化大革命”刚好结束，恢复正常教育和高考，在事业奋斗期又赶上了计划经济向市场经济转轨的机遇，他们是人生际遇最好的一代；将出生在 1970—1980 年的人定义为“转型”的一代，这群消费者在成长期经历了中国从计划经济向市场经济转型的巨大变革；将出生在 1980 年以后的人定义为 E 一代，他们是第一代独生子女，生活在充斥西方文化的新时代，思想观念受西方文化影响较大，这群消费者伴随互联网发

展成长，在成长过程中深受计算机和互联网技术的影响。

不同世代的消费者因为所处的环境不同、价值观念不同，消费行为也有所不同。在不同世代与消费者决策风格的相关研究中可以看到，世代因素会影响品牌导向、质量感知导向和忠诚度导向。在这三个方面，E世代的消费者均低于转型一代的消费者。两个世代的消费者都比较重视流行感知导向和价格感知导向。转型一代追求产品的功能，对厂商的依赖性强，重视品牌传递的质量信号和厂商的信用。只要质量好，价格适当，他们的忠诚度就很高。他们更倾向于选择知名品牌，注重生活品质，具有自主性及偏向个人喜好的消费习性，太花哨的东西并不能打动他们。他们具有精打细算的购物特性，强调商品的实用性，注重理性购物。他们的价格敏感度很高，了解参考价格。比价的难易程度、产品功能的重要性、转换品牌的成本 and 价格所反映的质量都将影响他们对价格的评估。他们具有传统一代勤俭持家（务实型）的消费特征，同时又有E一代时尚流行的消费特征。

与转型一代的实用性、经济性相比，E一代的象征性比较强，他们同时也很重视价格。E一代很注重独特性，要求商品有个性，以获得别人的羡慕和赞美。他们热衷流行的款式，爱表现自己的个性和爱好。所以他们在购买商品时会考虑产品的外观、购物环境的氛围、个人的品味、厂商的信用，常常根据自己的喜好作出决定。购物环境要舒适，包括购物周边环境，如交通的方便性、购物环境的完整性，以满足消费者逛街购物的乐趣。商店的软硬件设备、商品多样化、店面装潢、产品摆设都会影响商店对消费者的吸引力，关键在于要能满足消费者追求时尚流行的心。E一代选择品牌的标准是独特性、设计风格、知名度。他们喜欢的品牌多半蕴涵特定的价值观和生活观念，不会全身都用一个品牌。他们对品牌的忠诚并非对品牌的偏爱，而是来自设计风格与自己的消费品味相一致，品牌的功能是表现自我。由于经济能力的关系，他们常常会考虑价格。若是产品独特，他们的价格敏感性会降低。他们时尚而又节俭，是“新节俭主义者”。

总之，E一代有三大值得重视的消费现象：一是重视心灵和精