

商业地 产 数字化白皮书

DIGITALIZATION OF
COMMERCIAL
REAL ESTATE

(2023-2024)

BUSINESS

前言

在21世纪的今天，商业地产行业已经成为全球经济的重要支柱之一。它不仅为社会提供了大量的就业机会，也为城市的发展注入了新的活力。然而，新冠疫情的爆发给这个行业带来了前所未有的挑战，也带来了新的机遇。疫情改变了消费者的行为模式，推动了线上线下融合的加速，也让商业地产行业重新审视和调整自己的发展策略。在这样的背景下，我们决定进行对商业地产行业的深度研究，以期对行业现状和未来趋势有更准确的理解。

本报告旨在深入探究中国商业地产行业的发展状况，以及影响其市场走势的各种因素。我们将从宏观经济环境、政策环境、行业环境、市场竞争状况、投资环境以及消费者行为等多个角度进行全面分析，力图为读者提供最全面、最深入的行业洞察。

在此过程中，我们将使用大量的数据和实例进行支撑，数据均来自于国家统计局以及公开数据整理，确保我们的分析和观点具有充分的依据。同时，我们也将关注行业的最新动态和趋势，以期为读者提供最前沿的信息。

我们希望，通过本报告的阅读，您能够对中国商业地产行业有更深入的理解，对您的决策和投资提供有价值的参考。



BUSINESS

contents

目录

01

宏观环境

02

行业数字化
现状

03

商业地产
消费者洞察

04

商业地产
会员经营洞察

05

商业地产
品牌洞察

06

行业案例
会员经营数字化

数据说明

一、数据来源

本报告数据均来自于三类渠道：**公开资料整理、猫酷科技会员及品牌库数据、先锋自有及整合运营商、合作方数据。**

二、数据统计口径

猫酷数据覆盖1亿+购物中心用户及注册会员\先锋数据库内上亿级客群。

本报告在数据分析处理过程中尽可能秉持客观严谨原则，但不排除存在个别数据存在偏差的可能，分析结论作为研究对象及研究实事的一类认识，不可避免会与现实存在出入，仅供行业参考。

三、城市分级标准

本报告涉及的城市分级根据京东科技城市等级进行划分：

一线城市 (4个)	北京市、广州市、上海市、深圳市
新一线城市 (15个)	成都市、东莞市、杭州市、合肥市、昆明市、南京市、宁波市、青岛市、苏州市、天津市、武汉市、西安市、长沙市、郑州市、重庆市
二线城市 (29个)	保定市、常州市、大连市、佛山市、福州市、贵阳市、哈尔滨市、惠州市、济南市、嘉兴市、金华市、临沂市、南昌市、南宁市、南通市、泉州市、厦门市、绍兴市、沈阳市、台州市、太原市、潍坊市、温州市、无锡市、徐州市、烟台市、长春市、中山市、珠海市
三线城市 (44个)	安庆市、安阳市、蚌埠市、沧州市、常德市、滁州市、阜阳市、赣州市、桂林市、海口市、衡阳市、湖州市、淮安市、济宁市、揭阳市、荆州市、九江市、兰州市、连云港市、六安市、莆田市、三亚市、汕头市、上饶市、宿迁市、宿州市、泰安市、泰州市、唐山市、渭南市、乌鲁木齐市、芜湖市、咸阳市、襄阳市、盐城市、扬州市、宜昌市、银川市、湛江市、漳州市、肇庆市、镇江市、淄博市、遵义市
四线城市 (36个)	鞍山市、包头市、宝鸡市、北海市、毕节市、滨州市、承德市、达州市、大同市、德阳市、东营市、鄂尔多斯市、鄂州市、汉中市、红河哈尼族彝族自治州、淮北市、淮南市、黄石市、吉林市、丽水市、娄底市、梅州市、内江市、黔东南苗族侗族自治州、曲靖市、衢州市、日照市、邵阳市、十堰市、铜陵市、西宁市、孝感市、永州市、运城市、枣庄市、张家口市
五线城市 (16个)	安康市、保山市、防城港市、广安市、贵港市、钦州市、四平市、随州市、梧州市、湘西土家族苗族自治州、延安市、玉溪市、云浮市、张家界市、昭通市、贵阳市

四、商业分类标准

本报告涉及的商业分类根据项目所属产品线定位、品牌效应、占地面积、所在城市等因素综合考量，共设置都市型、区域型、社区型三种项目类型。

数据说明

五、数据库样本选择

消费者洞察样本选择说明：

消费者洞察部分基于先锋自有数据，同时整合运营商、合作方数据，通过商圈业态、消费偏好等交叉分析，反映人群画像及到访商圈和商业项目的主要商业特征；本报告涉及样本总量共计覆盖156个城市，570个商业项目，样本量不区分男女，约覆盖880w+人。

会员经营洞察样本选择说明：

项目选择：样本覆盖百货、购物中心、奥特莱斯、商业街区、免税店五大类型，不含家居建材、专业市场等商业类型。

时间选择：样本选取开业时间在2023年1月1日之前的商业项目，涉及2022年可同比数据的维度统计，样本选择开业时间在2022年1月1日之前的商业项目。

样本分布如下：

	都市型	区域型	社区型	总计
一线城市	41	86	41	168
新一线城市	75	86	40	201
二线城市	34	72	16	122
三线城市	11	72	11	94
四线城市	7	27	11	45
五线城市	2	13	3	18
总计	170	356	122	648

业态品牌样本选择说明：

品牌选择：样本覆盖上述项目选择下所有做过会员积分且有积分记录的品牌店铺以及先锋消费者洞察抽样样本实际线下到访过的品牌店铺。

时间选择：样本选取开业时间在2023年1月1日之前的商业项目，涉及2022年可同比数据的维度统计，样本选择开业时间在2022年1月1日之前的商业项目。

	样本项目数	样本涉及品牌数	样本涉及门店数
餐饮美食	683	2838	19884
儿童母婴	580	978	7064
服装鞋帽	613	1940	20393
国际精品	128	128	848
家居家用	448	479	1953
美妆个护	572	516	3036
商超	388	115	682
生活服务	638	675	4955
数码电子	571	74	2589
休闲娱乐	487	277	1379
珠宝配饰	577	489	5892
总计	5685	8509	68675

01

宏观环境

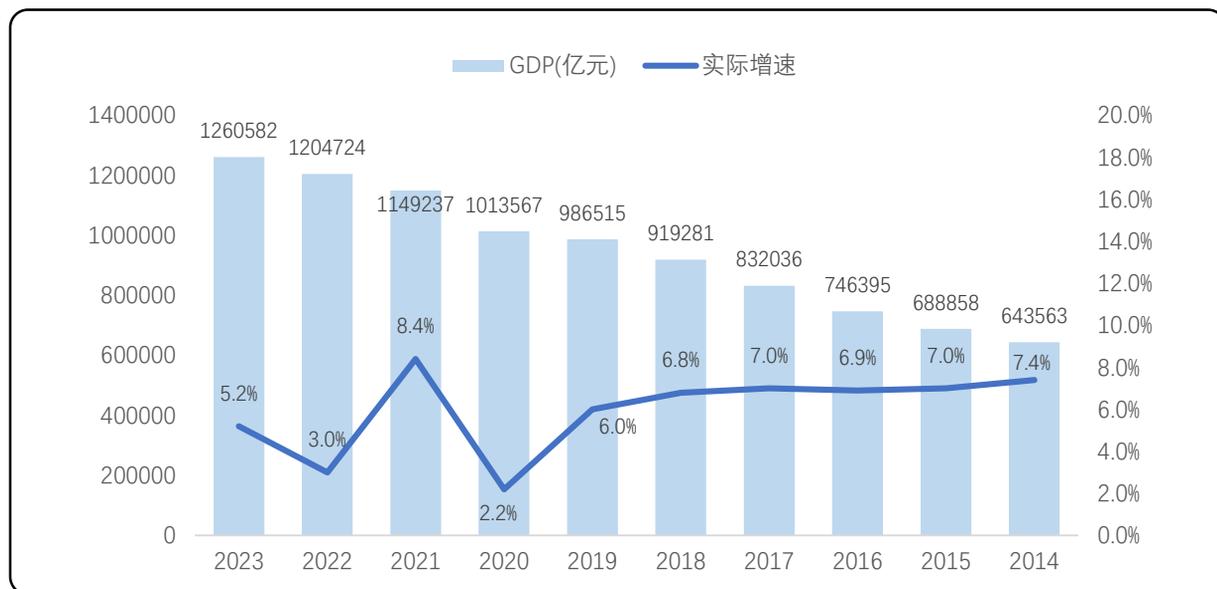
宏观经济环境

1、GDP：2023年全国经济增速为5.2%，2024年国内生产总值增长目标在5%左右

据国家统计局数据，2023年国内生产总值达1260582亿元，实际增速为5.2%，随着两会召开，国内各地方政府陆续公布了2023年经济发展成绩单以及2024年的GDP增速预期目标。2024年国内各地GDP增长目标普遍较2023年有所下调，这可能因为2023年的高增长得益于2022年的低基数，以及疫情后的消费反弹，这些因素在2024年的影响作用将开始减弱。

2023年国内房地产业增加值为73723亿元，同比减少了43亿元，占GDP的比重由22年的6.1%降至23年5.8%，这也是房地产业构成比重连续第三年出现下滑。房地产衰退预估短期不会结束，民营企业弱势状况还会继续，国内消费疲软将继续拖累经济增速。GDP增长放缓可能会对商业地产的投资和消费者购买力产生一定影响。

图表1：2014-2023年国内生产总值（GDP）及实际增速

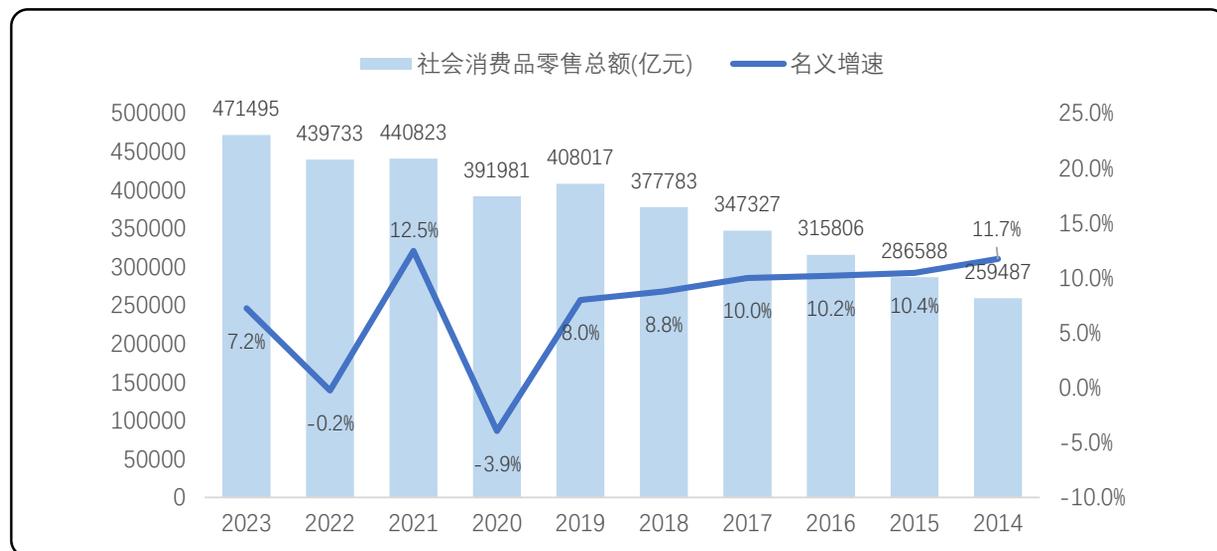


数据来源：国家统计局

2、社会消费品零售：社会消费品零售总额471495亿元，比上年增长7.2%

据国家统计局数据，2023年社会消费品零售总额为471495亿元，同比增长7.2%，增速由负转正，最终消费支出对新增GDP贡献率达到82.5%，对中国经济平稳恢复发挥了基础性作用。考虑同比数据基数效应，2024年社会消费品零售总额增长将恢复常态化。

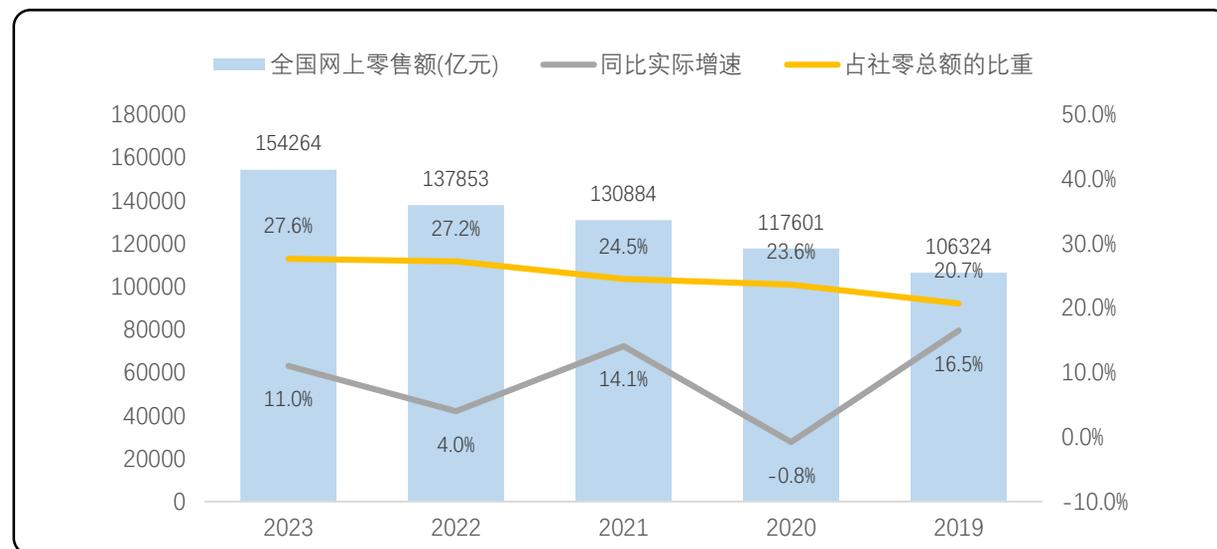
图表2：2014-2023年社会消费品零售总额及增速



数据来源：国家统计局

网络消费的影响：2023年全国网上零售额154264亿元，比上年增长11.0%，占社会消费品零售总额的比重为27.6%，其中，实物商品网上零售额130174亿元，增长8.4%。网络购物在社会零售中的地位越来越重要，占社零比重逐年提升。

图表3：2019-2023年全国网上零售额、实际增速及占社零比重



数据来源：国家统计局

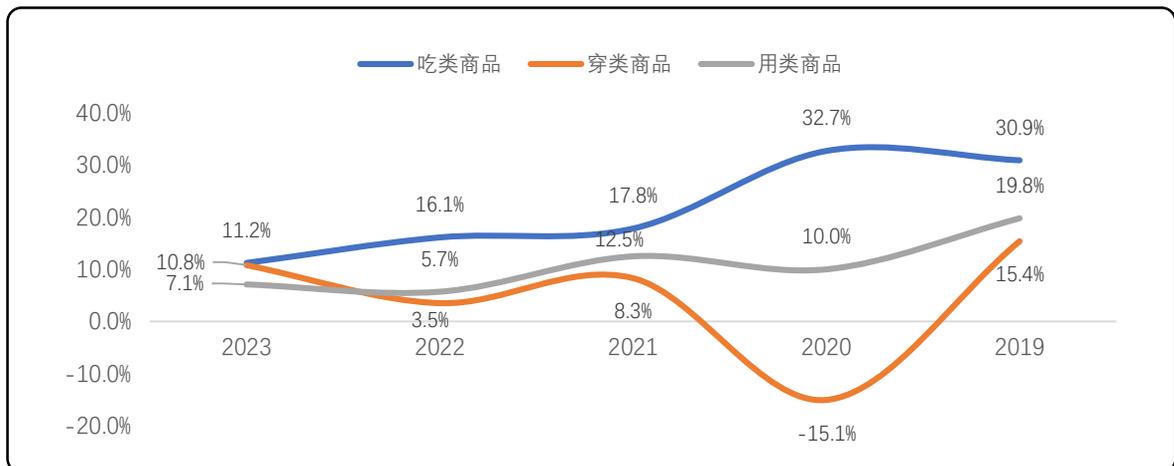
消费品类型：根据国家统计局的数据，2023年汽车类仍然是最大的零售消费品市场，金银珠宝类（增长率13.3%）、服装鞋帽针纺织品类（增长率12.9%）、体育娱乐用品类（增长率11.2%）、烟酒类（增长率10.6%）是增长最快的几类消费品，建筑及装潢材料类、文化办公用品类消费品同比负增长。全国网上零售额中，吃类、穿类、用类商品分别增长11.2%、10.8%、7.1%，线上吃类消费增长放缓，线上穿类、用类消费呈W型复苏。

图表4：2023年社会消费品零售总额构成

2023年社会消费品零售总额主要数据		
指标	2023年	
	绝对量 (亿元)	同比增长 (%)
社会消费品零售总额	471495	7.2
其中：除汽车以外的消费品零售额	422881	7.3
其中：限额以上单位消费品零售额	178563	6.5
其中：实物商品网上零售额	130174	8.4
按经营地分		
城镇	407490	7.1
乡村	64005	8.0
按消费类型分		
餐饮收入	52890	20.4
其中：限额以上单位餐饮收入	13356	20.9
商品零售	418605	5.8
其中：限额以上单位商品零售	165207	5.5
粮油、食品类	18887	5.2
饮料类	2991	3.2
烟酒类	5507	10.6
服装、鞋帽、针纺织品类	14095	12.9
化妆品类	4142	5.1
金银珠宝类	3310	13.3
日用品类	7576	2.7
体育、娱乐用品类	1186	11.2
家用电器和音像器材类	8719	0.5
中西药品类	6710	5.1
文化办公用品类	4126	-6.1
家具类	1516	2.8
通讯器材类	6814	7.0
石油及制品类	23219	6.6
汽车类	48614	5.9
建筑及装潢材料类	1569	-7.8

数据来源：国家统计局

图表5：网上零售额中吃穿用类商品增速



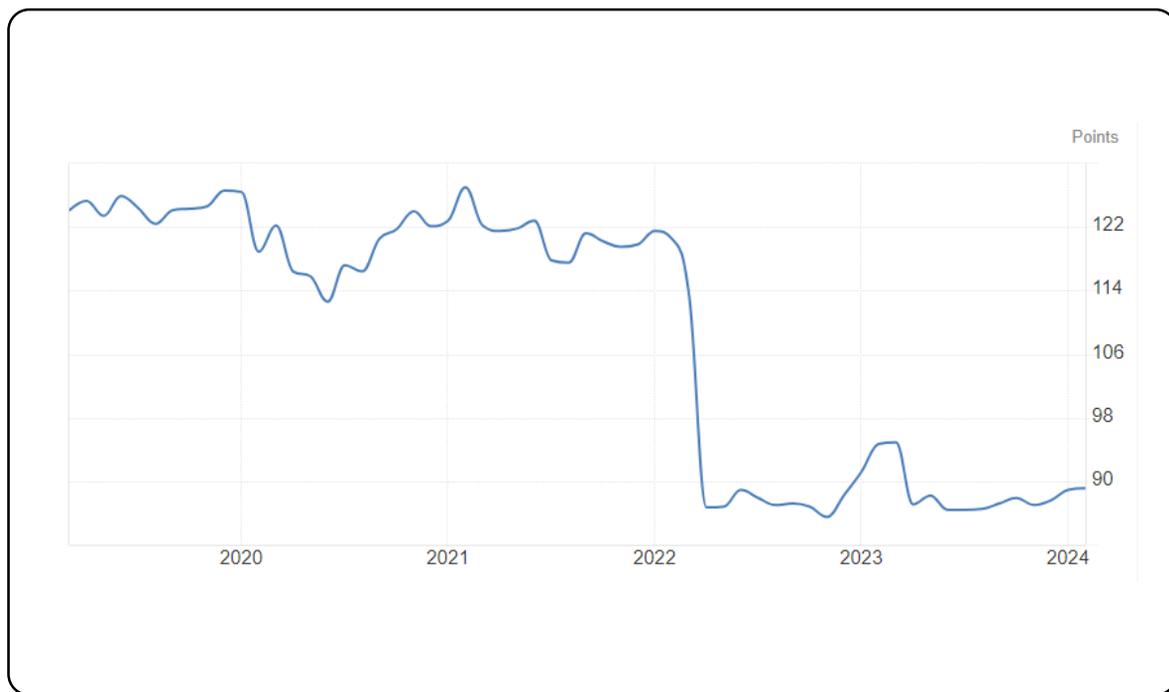
数据来源：国家统计局

3、消费者信心指数：2024年1月份中国消费者信心指数为88.90，市场信心较为低迷

消费者信心指数是衡量了消费者对当前经济状况的满意程度以及对未来经济趋势的预期。该指数在0到200的范围内度量消费者的信心，其中200表示极度乐观，0表示极度悲观，而100表示中立。

根据TRADING ECONOMICS数据，2024年2月份中国消费者信心指数为89.1，相比前一个月的88.9有所上升，自2022年4月指数跌破100以来，消费者信心始终处于恢复过程。由于新冠疫情带来的长久性影响，全球消费市场处于低迷期，中国仍旧是消费者信心最高的几个国家之一，但在相对消极的市场期望下，消费者可能会选择减少消费支出，以应对可能的经济风险；

图表6：近五年中国消费者信心指数变化

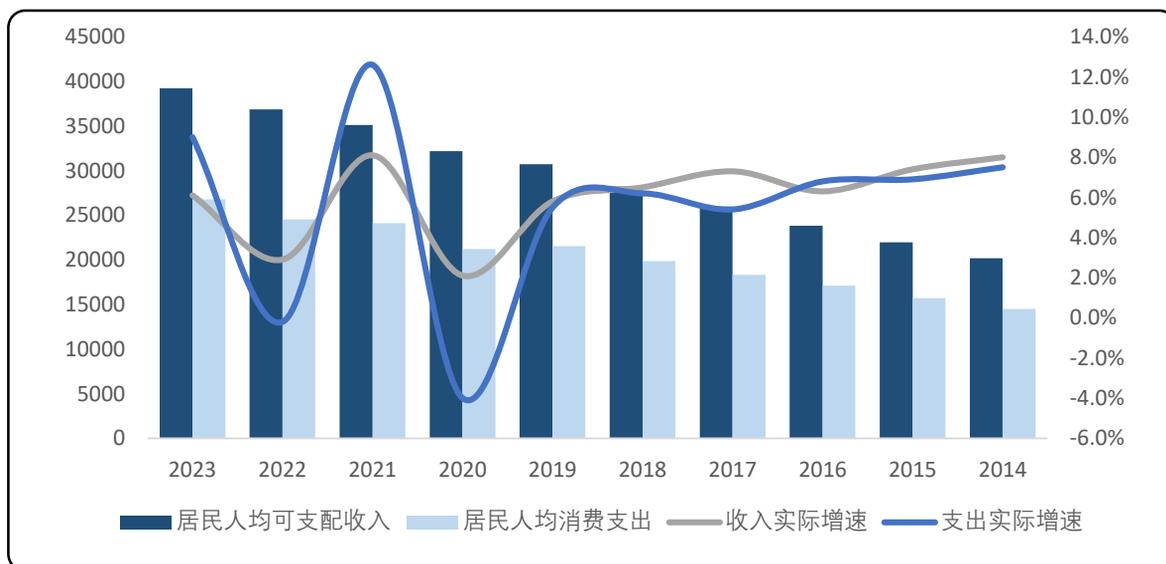


数据来源：TRADING ECONOMICS官网

4、居民收入水平：居民收支上涨，支出增速超过收入，带动消费稳步恢复

根据国家统计局数据，2023年全国居民人均可支配收入为39218元，实际增长6.1%，中位数为33036元，增长5.3%，是平均数的84.2%，收入增速逐步恢复；全国居民人均消费支出为26796元，实际增长9.0%，支出增速高于收入增速。在居民消费支出构成中，教育文化娱乐消费支出占人均消费支出的比重为10.8%，增长17.6%，是支出增长幅度最大的品类之一，释放出消费回暖的积极信号。

图表7：2014-2023国内居民人均可支配收入、居民人均消费支出及实际增速



数据来源：国家统计局

5、就业水平：2024年2月全国城镇调查失业率为5.3%，政府稳就业信心坚定

根据国家统计局数据显示，2024年2月全国城镇调查失业率为5.3%，全国城镇不包含在校生的16—24岁劳动力失业率达到15.3%，25-29岁失业率达6.4%，30-59岁失业率达4.2%，连续三个月失业率环比增加。尽管压力依然存在，部分群体、部分行业就业的结构性矛盾问题突出，但随着经济活动恢复正常，2024年就业情况将有所改善。2024年，退出劳动力市场的人口规模将大于新进入劳动力市场的人口规模，这也为找工作的人们提供了更多就业空间。政府工作报告中提出的2024年就业预期目标是城镇新增就业1200万人以上，城镇调查失业率控制在5.5%左右。这一目标相比去年的“1200万人左右”有所提高，显示出政府对稳就业和增强市场信心的积极态度。

政策环境

1、2023年：保稳提质增能，2024年：定为“消费促进年”

2023年，商务部围绕恢复和扩大消费举办了一系列活动。2024年商务部将紧扣中央经济工作会议讲的“持续扩大”这个关键词，增强消费市场回升势头，并将2024年定为“消费促进年”。商务部将与相关部门和各方一道，营造浓厚消费氛围，为居民提供更多元、更丰富的消费体验。随着疫情防控措施的解除，国家在增强消费能力、改善消费环境、创造消费场景等方面出台了系列的促消费政策。

稳定扩大传统消费：政策联动、综合施策，以提高技术、能耗、排放等标准为牵引。推动打通以旧换新的难点堵点，组织举办“2024全国家电消费季”，稳定和扩大传统消费。

持续优化消费环境：推动国际消费中心城市培育建设，完善优质商圈、便民生活圈建设，提升城市消费能级；完善商业设施建设，构建顺畅流通网络，提升农村消费能级。

提供多元消费体验：商务部将突出节庆时令，结合传统节日、公休假日等消费旺季，组织举办网上年货节、数商兴农庆丰收、冰雪消费季等活动。此外，商务部还将突出地方特色，指导和支持各地发掘自身优势，结合地方特色民俗，培育标志性活动品牌，如京津冀消费季、上海“五五购物节”、浙江“浙里来消费”、重庆“爱尚重庆”等。

培育壮大新型消费：大力发展数字消费，支持直播电商、即时零售等新业态新模式健康发展，开展“直播购物节”等活动；推动国货“潮品”消费，顺应时尚化、定制化、个性化的消费需求，打响“国货潮品购物季”。

2、消费基础设施REITs开闸，优质资产是消费类REITs的压舱石

REITs是商业地产行业投融资管退闭环的重要通道，对行业的可持续发展至关重要，因此国内对于REITs的出台期待已久。在国家对房地产融资严控的政策背景下，REITs的出台意味着将商业地产从房地产领域剥离出来，给予了消费基础设施新的定位，成为了政策支持与鼓励对象，为商业地产的健康发展提供了有利条件。

2023年3月，国家发改委发文支持百货商场、购物中心、农贸市场等城乡商业网点项目和保障基本民生的社区商业项目发行基础设施REITs。之后，华夏金茂购物中心REIT、华夏华润商业REIT、中金印力消费REIT、嘉实物美消费REIT等首批项目正式获批，消费基础设施REITs资产运营良好，分派率略高于其他产权类REITs。从原始权益人的企业性质来看，央国企融资优势明显。申报企业项目均为头部企业成熟发展项目，发起人为央国企的CMBS/CMBN和类REITs产品发行量占比超八成，民企中仅少数企业有产品发行，出租率、客流值、营业收入/利润等均在行业前列，为其他商业地产的REITs发行起到良好的示范效应，同时也为中国商业地产行业的高质量转型，提供新的发展思路。

图表1：已获批消费REITs项目底层资产概况

指标	华润商业REIT	中金印力REIT	华夏金茂REIT	嘉实物美REIT
底层基础资产	青岛万象城	杭州西湖印象城	长沙览秀城	大成、玉蜓桥、华天、德胜门
资产类型	购物中心	购物中心	购物中心	社区商业物业
运营管理方	华润万象生活	印力集团	中国金茂	物美商业
商业建筑面积(平方米)	301,186.70	144,125.80	102,741.60	77,894.30
底层资产评估值(亿元)	81.5	39.6	10.7	10
2023年出租率*	98.80%	98.10%	98.40%	88.70%
2023年营业收入(万元)*	50,241.60	16,341.30	5,770.10	3,377.60
基金拟募集规模(亿元)	69.2	35.8	10.9	10

*数据来源：中国证监会、沪深交易所、企业公报，华润商业出租率和营业收入为1-9月数据，其他REITs为1-6月数据

未来存量盘活及资产增值或将成为头部企业的核心KPI，优质资产的资产价值体现在两个方面：现金流（长期稳定的回报率）与稀缺性（穿越周期的抗风险能力）。目前正在进行公募消费REITs申报的拟入池资产，基本具有以下特征：

- 1、收益方面，收益率高于行业基准。目前，购物中心实际资产收益率并不低，私募交易中经常可以达到6%年净租金收益率。
- 2、从企业内部角度，企业更倾向选择经营表现前30%的腰部以上项目，这类项目风险、收益相对适中。
- 3、拟入池资产优先考虑风险更低的优质资产，多为抗周期能力较强的一二线核心资产，

3、政策支持通过经营性物业贷款满足企业合理融资需求， 优秀商业地产企业受益明显

在2024年最新的政府工作报告中提出，优化房地产政策，对不同所有制房地产企业合理融资需求要一视同仁给予支持，促进房地产市场平稳健康发展。2024年1月24日，中国人民银行办公厅、国家金融监管总局办公厅联合印发《关于做好经营性物业贷款管理的通知》，《通知》提到“2024年底前，对规范经营、发展前景良好的房地产开发企业，全国性商业银行在风险可控、商业可持续基础上，除发放经营性物业贷款用于与物业本身相关的经营性资金需求、置换建设购置物业形成的贷款和股东借款等外，还可发放经营性物业贷款用于偿还该企业及其集团控股公司（含并表子公司）存量房地产领域相关贷款和公开市场债券。”经营性物业贷款在过去已有实践，此次《通知》的出台完善了相关管理规范，对商业银行经营性物业贷款业务的管理口径、贷款期限、贷款额度、贷款用途和风险管理等方面做出了明确要求。头部商业地产企业持有较多优质商办资产，合理利用经营性物业贷款可有效缓解企业债务压力、增加企业流动性，是对融资渠道的有效补充。

4、土地政策支持城市更新的规划

在新增土地稀缺的背景下，空间结构从增量扩张转向存量提质。城市更新项目如旧改、棚改、城中村改造等，是商业地产发展的重要途径。自然资源部发布了《支持城市更新的规划与土地政策指引（2023版）》，旨在贯彻落实党中央、国务院决策部署，加强规划与土地政策融合，提高城市规划、建设、治理水平，支持城市更新，营造宜居韧性智慧城市。



行业数字化现状

行业环境

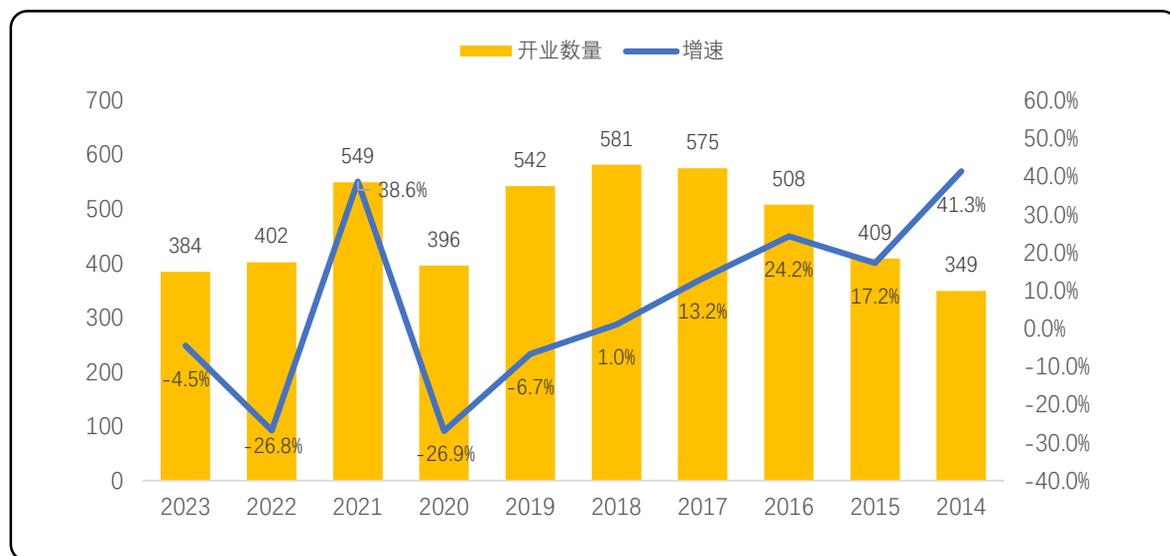
1、供应市场：新增供应整体趋缓，头部消费城市供应端发力；优质运营商占据主导地位

从市场表现来看，2023年，房地产市场仍处于调整期，企业投资、开工意愿仍显不足，但宏观经济恢复带动商铺及写字楼租赁需求温和复苏。据中指研究院“2024中国商业地产百强企业”研究表明，2023年全国300城商办用地供需均缩量，推出及成交规划建筑面积同比分别下降14.1%、14.9%；商办物业投资开工规模下滑，全年全国商业营业用房及办公楼开发投资额同比分别下降16.9%、9.4%，新开工面积同比分别下降20.4%、18.5%。

存量购物中心：根据中指数据，截至2023年12月，全国3万方以上已开业购物中心总数超6100个，总建筑面积超5.3亿平方米。从购物中心分布来看，五大城市群（长三角、珠三角、京津冀、成渝、长江中游城市群）已开业购物中心数量超3700个，总建筑面积近3.2亿平方米，占全国购物中心存量比重约60%，其中长三角、珠三角等东南沿海城市群内的一二线城市及部分三线城市均有较多购物中心，其他城市群仅部分核心城市商业发达。

新开购物中心：根据赢商大数据，2023年全年新开业商业项目394个，体量3413.45万平方米，其中购物中心（3万方及以上，包含新建项目及存量改造项目）384个，独立百货10个。虽然数量同比小幅下降约4.5%，但跌幅有所放缓。从全年开业情况来看，上半年项目入市相对谨慎，下半年复苏信号持续加强，12月份共102个项目集体开出，占全年新开项目的27%，开业量气氛达到高峰。

图表1：2014-2023开业购物中心数量及增速



*数据来源：赢商大数据

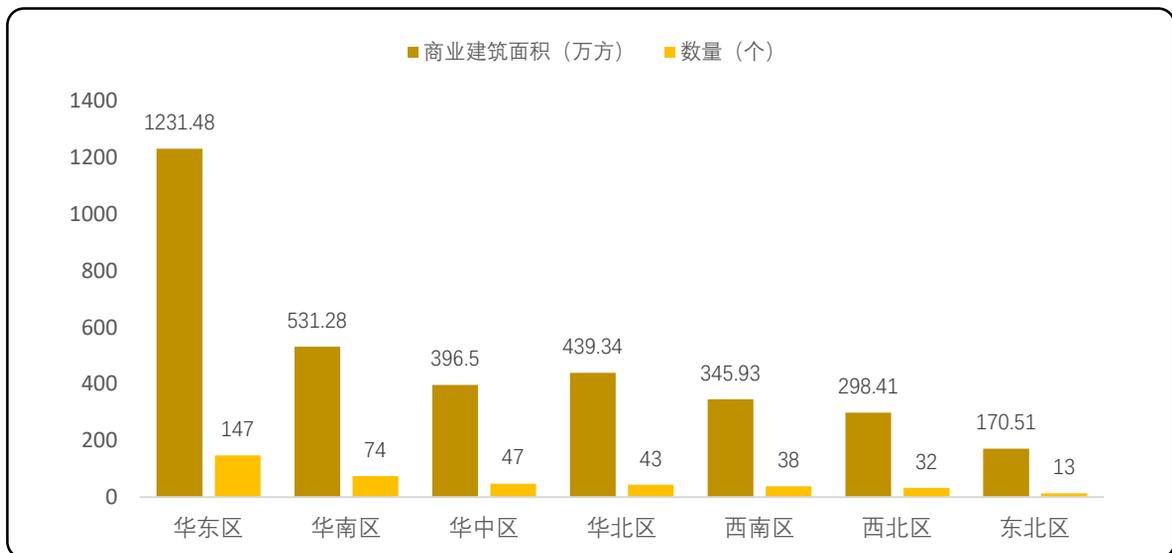
新开业项目七大区分布结构整体稳定，华东区遥遥领先占据榜首地位，华南、华中、华北、西南依次排列，占比均为10%+；西北区、东北区仍处末位。

华东区从过去的“三足鼎立”到“双足鼎立”，江苏、浙江分别开出了42个、33个项目，上海开出15个项目；山东、安徽均有20+个项目。

华南区第二，占比19%，广东58个，看点集中在广州、深圳，开业量分别为19个、11个，前者冲上全国城市开业量榜首。海南开业量持续活跃，2022年、2023年连续两年新开项目≥10个，且不断向高端看齐。

华中区第三，四个省份开业量相当均衡，湖南、湖北、河南、江西分别为13个、12个、12个、10个。华中区聚集了中国单体规模最大永旺梦乐城——永旺梦乐城武汉江夏、南昌武商MALL、南昌红谷滩万象天地、河南许昌的胖东来·天使城等市场高关注项目。

图表2：2023年开业项目大区分布



*数据来源：赢商大数据

2、需求市场：全国平均空置率延续下降趋势，商铺租金恢复上涨

出租率：据中指研究院“2024中国商业地产百强企业”研究表明，2023年全国商业营业用房及办公楼销售面积同比分别下降12.0%、9.0%；另据仲量联行数据分析，超半数城市的空置率下降，全国平均空置率全年亦延续下降趋势；一线城市（北上广深）的空置率普遍较低，消费回暖带动市场去化。

商铺租金：2023年消费市场复苏带动实体商业经营情况有所好转，重点城市商铺租赁需求保持稳步释放态势，租金恢复上涨，但与疫情前仍有差距。根据中指研究院全国15个重点城市典型购物中心商铺样本调查数据，由重点城市100个典型购物中心商铺为样本标的，构成百大购物中心（百MALL）商铺租金指数。2023年下半年，百MALL商铺平均租金为27.10元/平方米/天，环比上涨0.32%。一线城市中68.2%的商圈（购物中心）租金环比上涨，25.0%的商圈（购物中心）租金环比下跌，6.8%的商圈（购物中心）租金环比持平；二线城市中64.7%的商圈（购物中心）租金环比上涨，27.5%的商圈（购物中心）租金环比下跌，7.8%的商圈（购物中心）租金环比持平。2023年下半年，消费市场加速恢复，购物中心客流进一步恢复，尤其是周末和节假日，餐饮、休闲娱乐等体验业态店铺人气旺盛。购物中心店铺空置情况较上半年进一步改善，部分客流较大的购物中心优质铺位较为抢手，租金报价有所上调；整体来看，重点城市典型购物中心租金水平环比保持小幅上涨态势。

3、融资环境：存量市场大宗交易规模延续缩量态势，险资加码优质不动产投资

2023年房地产市场仍处调整期，资产价格波动下行，买家投资行为整体保持谨慎，国内大宗交易市场延续2022年缩量态势。根据中指数据，2023年共监测到大宗交易151宗（包含写字楼、商业、酒店、综合体、工业厂房、产业园区、公寓等，不含地块、住宅。此外，不含交易金额在1亿元以内的交易，不含关联交易等非市场化行为产生的交易），同比降幅近一成；以披露金额的交易计算，交易金额约1038亿元。分城市来看（部分资产包类交易，其内含资产分布在不同城市，故在按城市统计交易笔数时存在重复计算），一线城市共监测到大宗交易91宗，占比55.8%，上海、北京依旧是交易最为活跃的城市；二线城市共监测到大宗交易56宗，占比34.4%，其中杭州、南京等城市交易相对活跃；三四线城市共监测到大宗交易16宗，占比9.8%。

写字楼标的依旧最受投资者青睐。分物业类型来看，以写字楼为标的的交易宗数占28.5%，其次为商业、工业厂房，占比均在15%-20%之间，酒店、综合体占比在10%-15%之间，其他物业类型合计占比12.6%。

部分房企仍面临现金流压力，继续选择出售资产回笼资金。根据中指数据，2023年，以披露卖家的大宗交易计算，卖家为房企的交易宗数占比约五成；随着行业持续调整，去年以来卖家对交易价格的预期也有所下降；此外，法拍市场挂拍量也有所增加，其中不乏优质商办资产。从买家类型来看，部分险资企业持续关注优质商办物业资产。2023年共监测到10宗买家为险资企业的交易，其中8宗监测到交易金额，共计234亿元。与此同时，部分商业地产企业通过收购合作项目剩余股权，增持优质商办资产；此外，部分企业基于对消费基础设施公募REITs前景的看好，积极收购优质零售商业项目扩充资产池。

4、轻资产趋势：强代表企业继续发力轻资产拓展，扩大管理规模，提升盈利能力

在外部环境承压的情况下，商业地产百强代表企业普遍发力轻资产拓展，实现管理规模的增长，管理能力价值持续释放。拓展轻资产项目也有助于企业提升盈利能力。与重资产拓展相比，轻资产运营毛利较高，提高轻资产业务的占比有助于企业优化利润结构。值得注意的是，在当前房企资金承压的情况下，轻资产业务拓展更加注意选择经营情况良好，资金充裕的合作方；在项目选择上，也侧重于高能级城市和城市核心区位、具备发展潜力的项目，以顺利推进项目招商及运营。

消费趋势

1、消费预算缩减，消费降级明显，业态新趋势显现

近期各大银行均推出利率可观的消费贷，旨在进一步释放消费需求。根据央行金融统计数据报告显示，2018年，我国居民短期贷款增加2.4万亿元，到2023年，萎缩到只有1.8万亿元，同比减少26%，但截至2023年年末，我国居民储蓄达284万亿元，同比2018年增长超六成。消费者对预期收入的增长情况不明朗，预防性储蓄动机增强，用于消费的可支配收入相对减少，主要表现在消费降频（购买的消费品及价格不变，但减少购买数量）和消费降档（购买的数量不变，但选择同品类里更具性价比的消费品）。

广大的中产阶级在消费预算缩减后减少了奢侈品的消费频次。根据贝恩公司发布的《2023年中国奢侈品市场报告》数据显示，2023年中国内地奢侈品市场销售额超2022年，预计实现了12%的增长，但仍不及2021年水平，恢复情况不及预期。顶奢集团通过涨价、扩店及门店创新，仍保持业绩增长，但增速明显放缓。

涨价营销：疫情导致的供应链中断推高了原材料、能源、劳动力和物流等成本，通货膨胀压力增大，在各叠加作用下，奢侈品牌希望通过不同程度的涨价来保持自己的利润率。

扩店布局：23年重奢净开店率保持正增长，各大品牌仍在持续布局中国市场。

门店创新：各大品牌通过打造结合“概念与体验”的旗舰店，全方位展示品牌版图及文化影响力，加码线下体验创新。

图表1：顶奢集团业绩表现

顶奢集团业绩表现（销售额：亿欧元）												
集团	2018财年		2019财年		2021财年		2022财年		2023财年H1		2023年Q3	
	销售额	同比	销售额	同比	销售额	同比	销售额	同比	销售额	同比	销售额	同比
LVMH集团	468	10%	536.7	15%	642	44%	792	23%	422	15%	199.6	9%
爱马仕集团	59.66	10%	68.83	15%	89.82	39.3%	116.02	40.5%	66.98	22%	33.65	16%
开云集团	136.65	26.3%	158.83	16%	176.45	34.7%	203.51	15%	101.35	2%	44.64	-9%
历峰集团	139.9	27%	139.6	-0.2%	131.4	-5%	191.8	46%	96.76	24%	49	5%

*数据来源：各企业财报及网络公开信息整理

与顶奢集团的业绩上涨相反，三大轻奢集团最新业绩平均同比下滑3%，轻奢市场份额被不断压缩，奢侈品品牌的马太效应愈加明显。更具性价比及产品时尚度的小众潮牌、设计师品牌不断涌现，潮流服饰平价而有设计感，更受消费者青睐。例如成都本土潮牌1807，2023年于武汉、重庆、西安、南京、杭州等开出线下门店。此外，CHICPARK等潮流女装，也在全国开出多家门店。

图表2：轻奢集团业绩表现

近三年三大轻奢集团业绩表现 (销售额: 亿美元)														
集团	2018财年		2019财年		2021财年		2022财年		2023财年		2024财年Q1		2024财年Q2	
	销售额	同比	销售额	同比	销售额	同比	销售额	同比	销售额	同比	销售额	同比	销售额	同比
Tapestry (Coach, Kate Spade, Stuart Weitzman)	58.8	31%	60.3	3%	57.5	16%	66.8	16%	66.2	-0.4%	15.1	接近持平	-	-
Capri (Jimmy Choo, Versace, Michael Kors)	52.3	11%	52.4	接近持平	40.6	-27%	56.54	39%	56.2	-0.1%	12.3	-9.6%	12.9	-7%
PVH (Tommy Hilfiger, Calvin Klein)	96.57	8.3%	99.1	0.3%	91.55	28%	90.24	-1.4%	23.63	3.8%	-	-	-	-

*数据来源：各企业财报及网络公开信息整理

电子产品的消费频次随预算缩减而下降。根据IDC数据，中国智能手机出货量在2023年减至2.71亿台，同比增速仍为负。Techinsights预测，2023年的换机率跌至最低点，达23.5%，换机周期延长至51个月。

消费降级后，平替产品受消费者欢迎，极具性价比的国货护肤品牌迎来发展风口，挤占国际品牌的市场份额。2019年天猫双11护肤赛道销售前五的品牌中无一国货品牌，但2023年国货品牌（珀莱雅、薇诺娜）占据两席问鼎榜单。

2、消费偏好发生代际转换，消费结构转型升级，z世代对服务消费的需求上行

在满足基础生理和安全需求后，消费者必然转向精神层面的消费体验与满足。此时，提供情绪价值的体育、娱乐等消费类型就迎来窗口期，消费偏好发生变化，增长强劲的服务消费蕴含众多流量密码，解除服务消费的时间和空间的限制，挖掘服务消费的新触点，是当下消费发展的趋势。

赛事经济：杭州网数据显示，亚运会期间杭州地铁累计开行列车88.957列次，线网累计客运量达6,876.9万人次。其中，9月28日，杭州地铁线网单日客流量首次突破500万，达503.2万人次。

假日经济：据文化和旅游部数据，2024年元旦节假日，全国国内旅游市场出游人数1.35亿人次，按可比口径较2019年增长9.4%；旅游收入797.3亿元按可比口径较2019年增长5.6%。节假日对经济恢复的助力格外明显，出行人数和旅游收入都基本恢复到疫情前水平。

演艺经济：全国演出市场供给需求旺盛，市场活跃。线下演出有效拉动城市旅游、餐饮、住宿等，推动城市零售商业向好发展。

夜间经济：多个城市及品牌开展夜经济活动，延长消费时间。从10月起，喜茶在广州、深圳两地多家门店开始24小时营业制。北京开展“2023北京消费季夜京城”活动，开展百余项促进夜间消费主题活动；成都着力提升夜游锦江、博物馆奇妙夜等多个夜间消费点位知名度，丰富夜间消费供给；广州从夜间消费四方面提出18条具体措施，擦亮“羊城夜市”消费品牌。

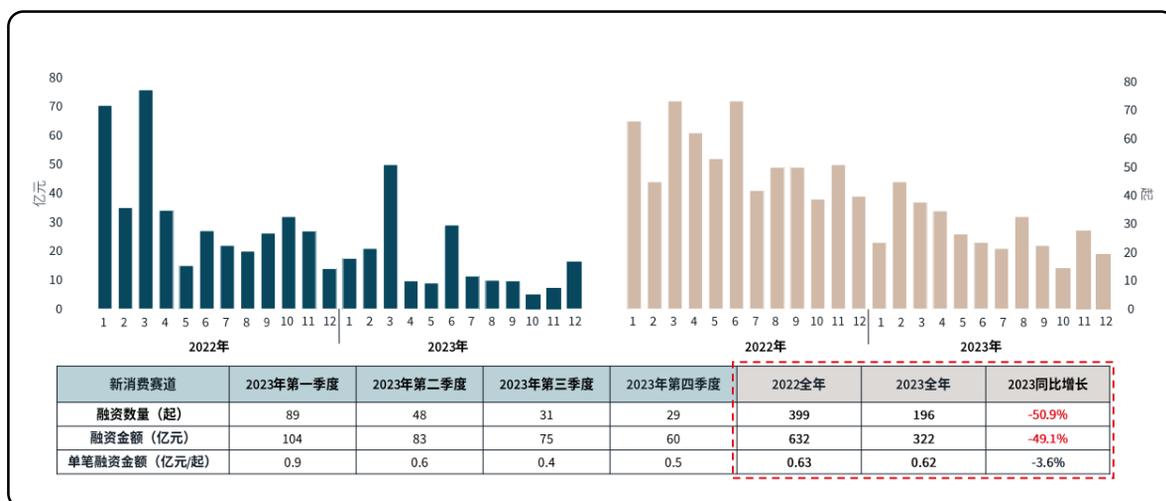
3、消费融资市场降温，融资金额和数量呈下降趋势，食品、咖啡茶饮、宠物赛道受青睐

全年投融资赛道总体降温：据仲量联行和iBrand品创投融资追踪数据，2023年投资事件与投资总金额同比大幅缩减，单笔融资金额同比下降、投资类别减少。第四季度仅餐饮食品、美妆个护、宠物等少量新消费类别获得投资。

餐饮食品占比过半：2023年第四季度餐饮食品融资数量继续占据榜首，全年占比近六成。在食品方面，零食连锁依然受欢迎，零食很忙新获10.5亿战略融资，为今年新消费赛道最大笔投融资。在饮料方面，新茶饮、咖啡、酸奶赛道备受资本青睐。

陪伴类消费赛道增长明显：宠物赛道全年共计23起，其中亿级融资4起，包含宠物医疗、宠物服务、宠物智能用品等类别。少子化的社会背景下，主打陪伴的宠物经济更受资本市场青睐。

图表3：新消费领域融资金额及数量（不完全统计）



图片来源：仲量联行《2023年中国零售地产市场报告》

未来展望

1、商业改造：老旧低效商业规模大，存量改造需求旺盛；城市更新把握消费者情绪价值

近十年，我国商办用房开工量整体呈下降态势，商业地产市场进入存量时代，尤其是在高能级城市，增量开发空间收缩，未来将更为依赖存量运营。与此同时，高能级城市商业地产发展较早，早期开发的项目已无法满足当代企业和消费者的办公、消费需求，进而产生闲置，造成资源浪费，因此对存量商业项目进行更新势在必行。存量改造项目，数量年年见涨，从开始的一年寥寥数个，到2023年的50多个，改造水平也显著提升，从老旧百货商场升级，到厂房/农场物业改造成特色商场、非标商业，更是有购百变身创新型商办空间的新举措，为存量商业改造提供了全新的思路。

当下，老旧百货、商场升级焕新仍是存量改造的主要形式。上海百联西郊购物中心焕新为“超级社区能量场”，软硬件全面升级、引入众多首店加持，丰富场景体验，打造屋顶空中乐园、近4500m²的超级鸟局。从项目层面来看，随着市场竞争更加激烈，越来越多项目改造成为部分传统盒子项目如“城市奥莱”、“办公/酒店+商业”等；从主力店转型上看，传统主力店业态如：百货、超市、快时尚等业态吸客能力下滑，部分转变为美食广场、电子娱乐、休闲服务业态等，增强对目标客群的吸引力。而且传统主力店的承租能力较弱，部分表现较好的商场将主力店打造为新能源汽车专区、美妆区等承租能力更强的业态，以提升商场坪效，增加收益。

随着年轻一代成为消费主力军，他们对购物体验的要求不断提升，既要品质又要个性，于是催生了新一轮商业提档升级，“情绪价值”是商业的突破口，融入在地文化为城市更新项目注入了个性“灵魂”。

上海龙华会，是沪上首座对望千年古刹的街区商业，项目一方面对原龙华旅游城片区的存量建筑进行改建更新，另一方面将江南水乡“重檐坡顶”的特色与低密街区融合，打造了一座民俗故事、文化碰撞、青年潮流、绿色生态兼容的城市理想街区。

苏州仁恒仓街，位于姑苏区平江历史文化街区，也是一座富有姑苏韵味城市更新范本。项目由地面错落有致的现代园林开放式街区+地下三层购物中心构成，融合潮奢大牌、精致市集、艺术展览、快闪表演等内容，将商业与在地文化、艺术氛围完美融合。

2、非标商业：聚焦个性消费和细分场景，关注消费者情感诉求

在现代商业地产的宏大舞台上，大型的标准化购物中心必然扮演着不可动摇的角色。现在的市场环境变化太快了，但这两年的各种小型非标商业如一股清新之风，以其敏捷和创新的特质，掀起了一场关于商业空间和消费体验的革命，倒逼商业地产企业探索消费新趋势，关注更为个性化、多元化的市场，探索策展经济、次元文化等细分赛道，打造有个性、不复制的非标商业。与大中型购物中心相比，非标商业通常在建筑设计、项目定位与品牌组合上更具独特性，核心是策划和社群营销的能力，因而更契合当下年轻消费者的个性化审美与消费偏好，而标准化购物中心的核心是品牌组合和运营标准。

小型非标商业擅长通过连贯的故事线，将品牌理念、产品特色及顾客体验紧密联系起来。杭州玉鸟集是一个新型文艺度假街区，约2.1万平方米体量，由1个原野公园，3个广场（村民广场、玉鸟广场、谷仓广场）、2条街巷和1个地标型建筑大谷仓组成的开放式商业街区，融入良渚文化和元素，集文化、艺术、生活、轻度假为一体。

小型非标商业往往不追求快速的营销效果，而是更注重长期的品牌建设和顾客关系维护。在非标商业模式下，消费者不仅仅是购物的参与者，更是文化体验的创造者。非标商业常常与当地社区和文化紧密相连，它们不仅是购物的场所，更是文化交流和社区互动的平台。如杭州天空·藤集是漫游式城市公园型商业，融合了天空·藤集MALL、天空·小藤街、体育中心、文化中心、天空公园等多个复合场景，传递出全新的体验式购物模式。

3、头部效应：行业头部集中趋势加剧，商业并购将趋活跃

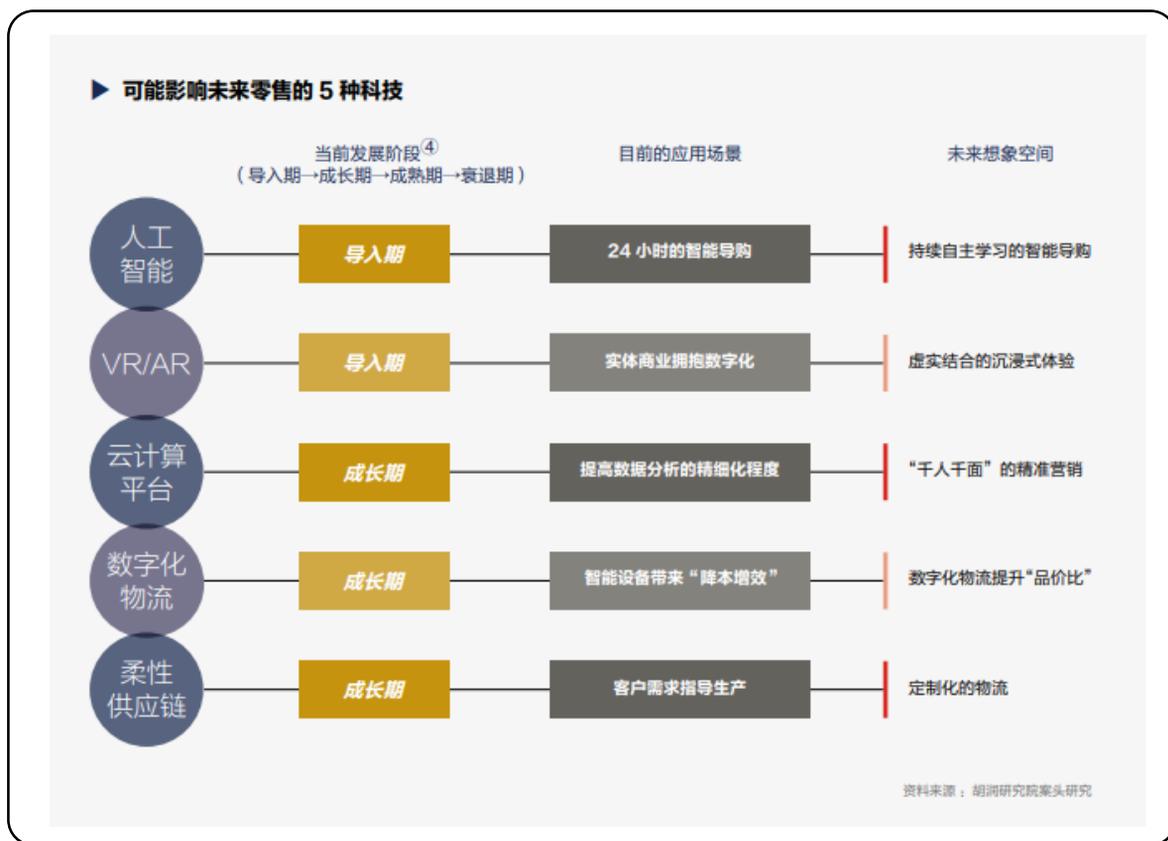
在宏观经济与消费市场的调整期和波动期，行业头部企业资源整合能力强、创新能力强、抗压能力强，在激烈的市场竞争中逆势增长，更具核心竞争力。

而REITs政策出台打通了商业地产资本化退出通道，预料随着首批获批REITs的成功上市与REITs市场的不断成熟，未来优质商业资产与具有较大升值潜力的商业资产将有机会增发REITs或成为REITs并购的重要目标。

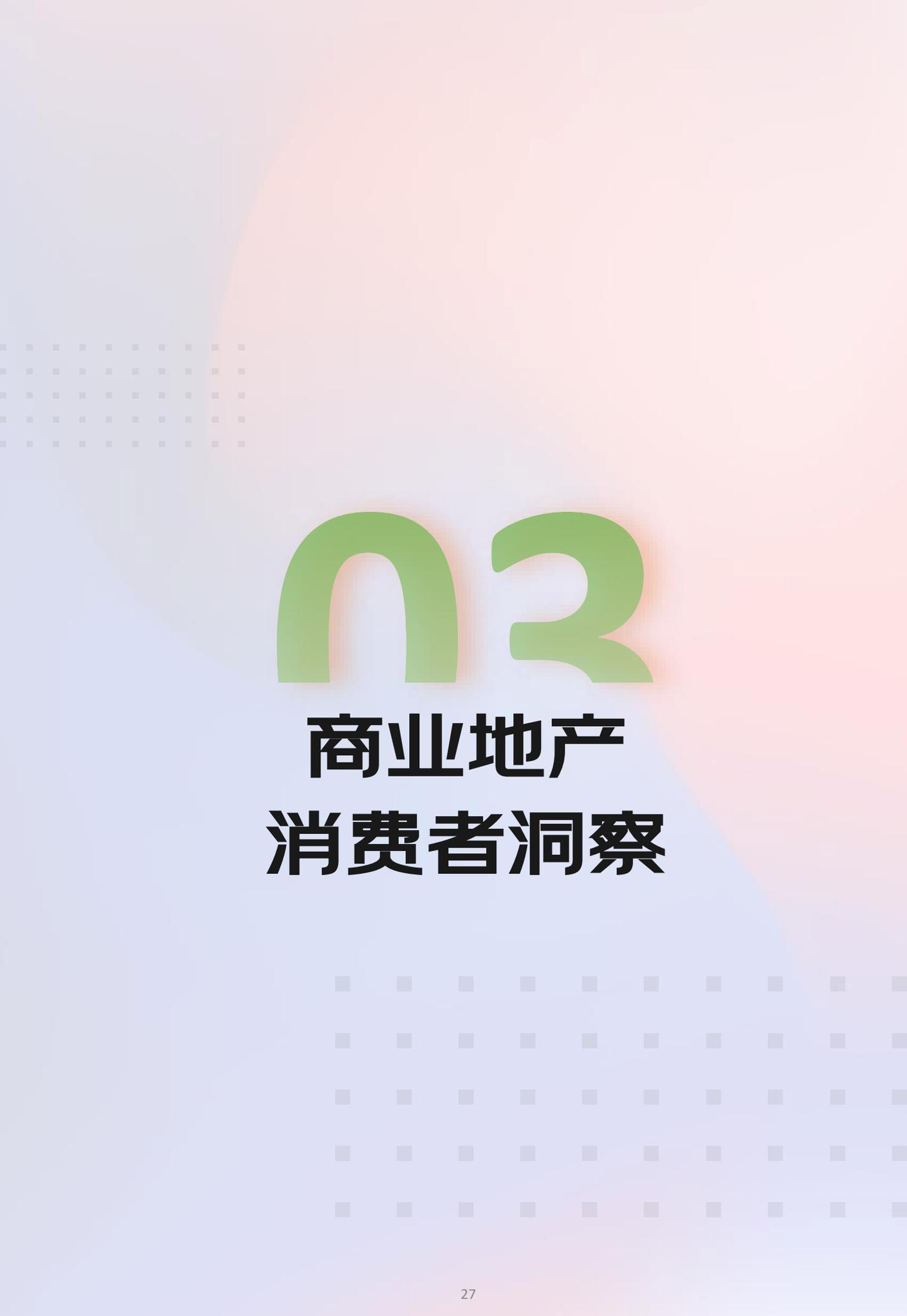
4、商业智能：数字化已成行业共识，人工智能创造商业新机遇

2023年1月国务院印发《“十四五”数字经济发展规划》，提出到2025年全国网上零售额达到17万亿元，要求引导批发零售、住宿餐饮等传统业态推进数字化转型，大力发展数字商务，要“培育众包设计、智慧物流、新零售等新增长点”，“促进品牌消费、品质消费，培育高质量的数字生活服务市场”，“支持社交电商、直播电商、知识分享等健康有序发展”。

随着人工智能技术的不断提升，在商业领域的应用更趋广泛，必将深度影响行业的创新发展，为打造商业新场景、延展商业新空间、构建商业新生态提供了全新动能。



图片来源：火烧联赢&胡润百富《2023中国新零售白皮书》



03

**商业地产
消费者洞察**

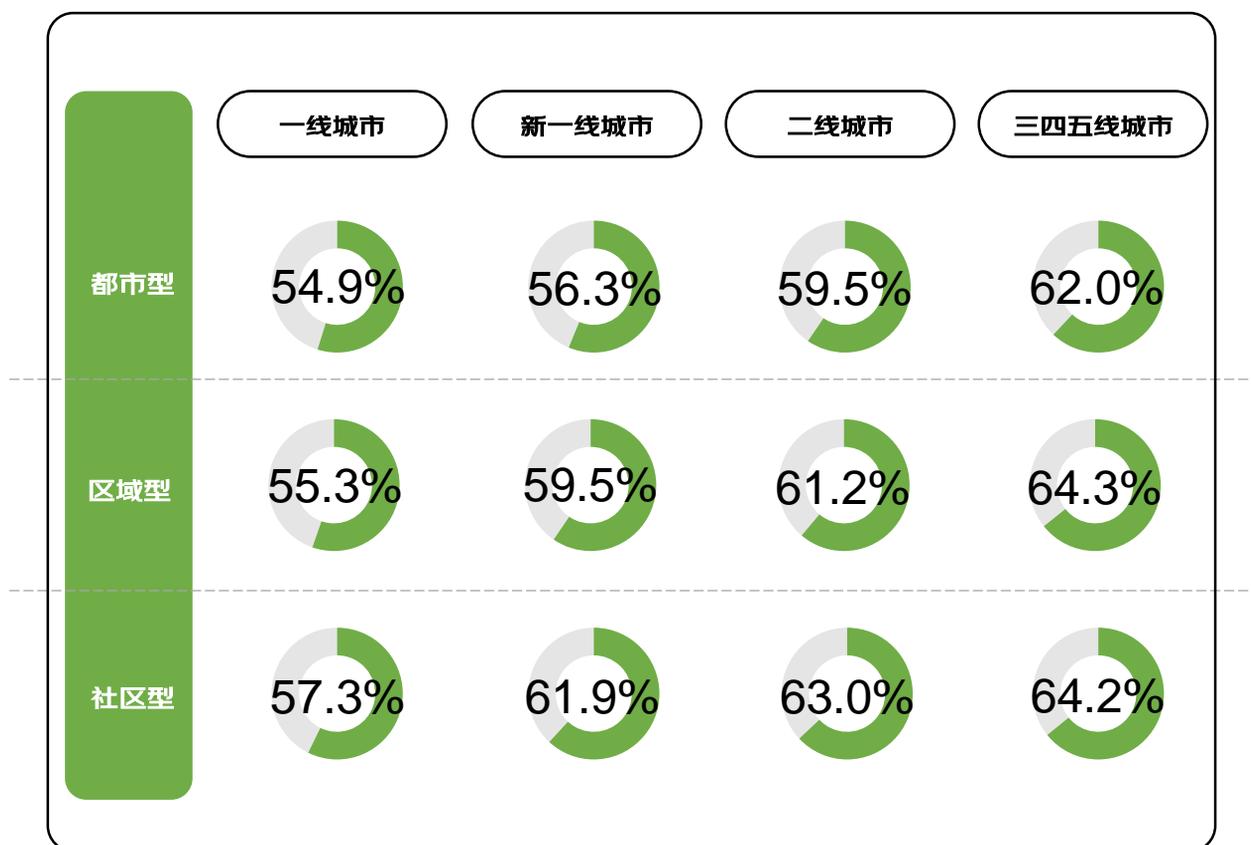
消费者洞察

性别特征：

女性仍是主要群体，城市及项目能级越高，男性占比越高。

从数据来看，女性是客流主力，而随着城市能级的降低，女性对客流的贡献度持续走高。城市能级较低的情况下，男女角色分工更偏传统，女性更爱消费；而男性占比则与之相反，在“他经济”浪潮席卷之下，一线城市男性占比近半，高于其他线城市；且在相同城市能级下，项目能级越高则男性客流占比越高。

图表 8：各能级城市女性客群占比



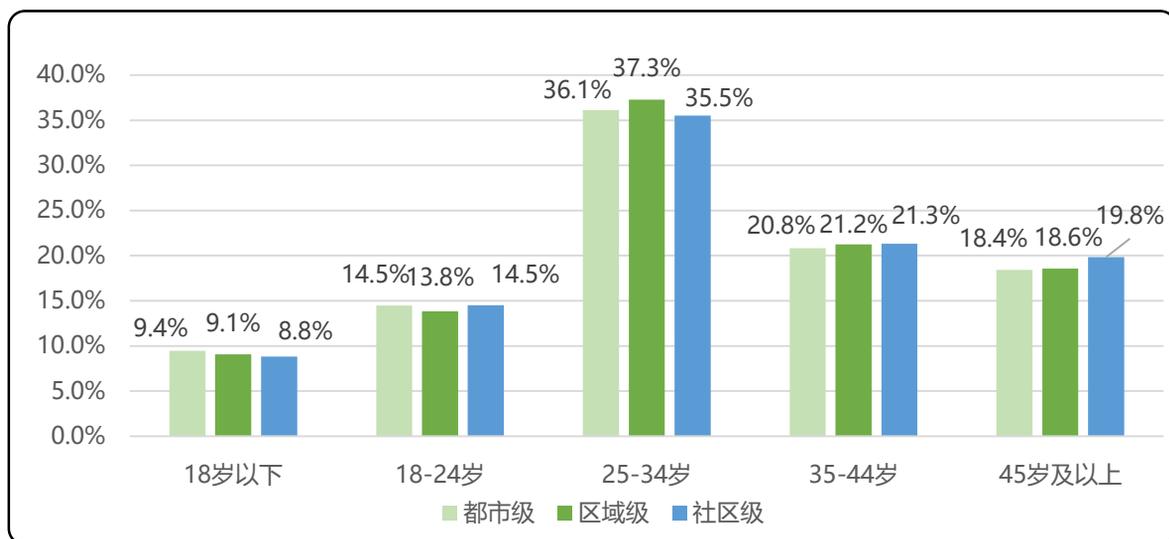
*本章注释：

本章客群画像、客群行为偏好、客群业态偏好均基于先锋数据库内上亿级客群性别样本进行机器学习建模和标签管理，进一步通过样本客群中手机上传的APP及线下位置数据分析预测得出，反应到访客群特征而非消费情况。

年龄特征：25-34岁是消费市场的主力军；繁华都市圈吸纳追逐时尚的年轻群体，便利就近的社区商业满足年长者的日常刚需。

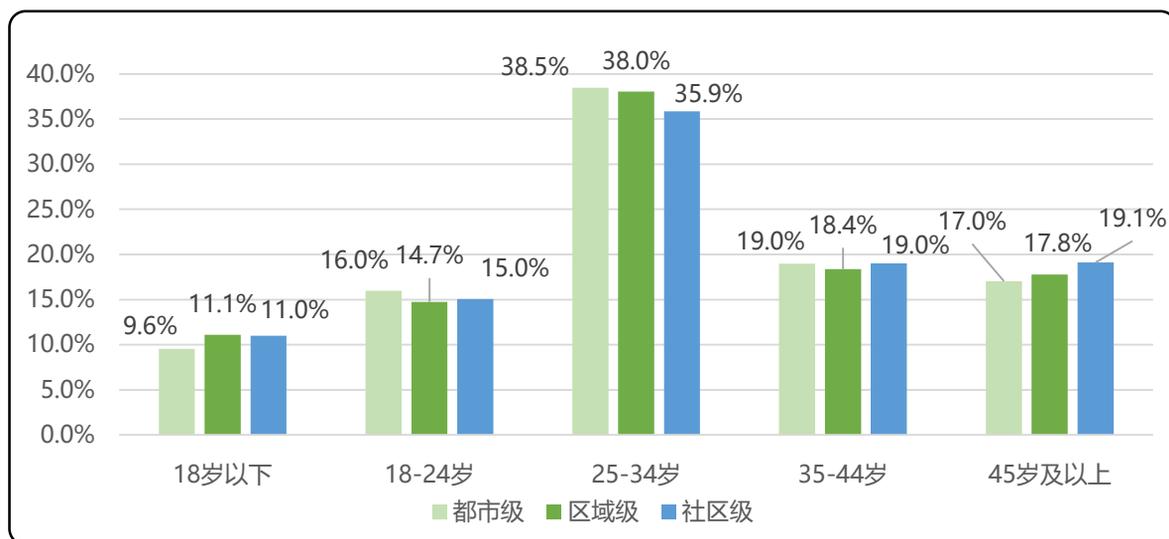
在一线城市中，25-34岁为商业客群的主力，占比均超35%，其次为35-44岁占20%以上；从年龄段偏好来看：24岁以下偏爱都市级项目，25-34岁在区域级及都市级商业占比相对更高，对于时尚及繁华45岁以上人群相更青睐于便利度高的社区商业。

图表 9：一线城市各类项目到访客群主要年龄段占比



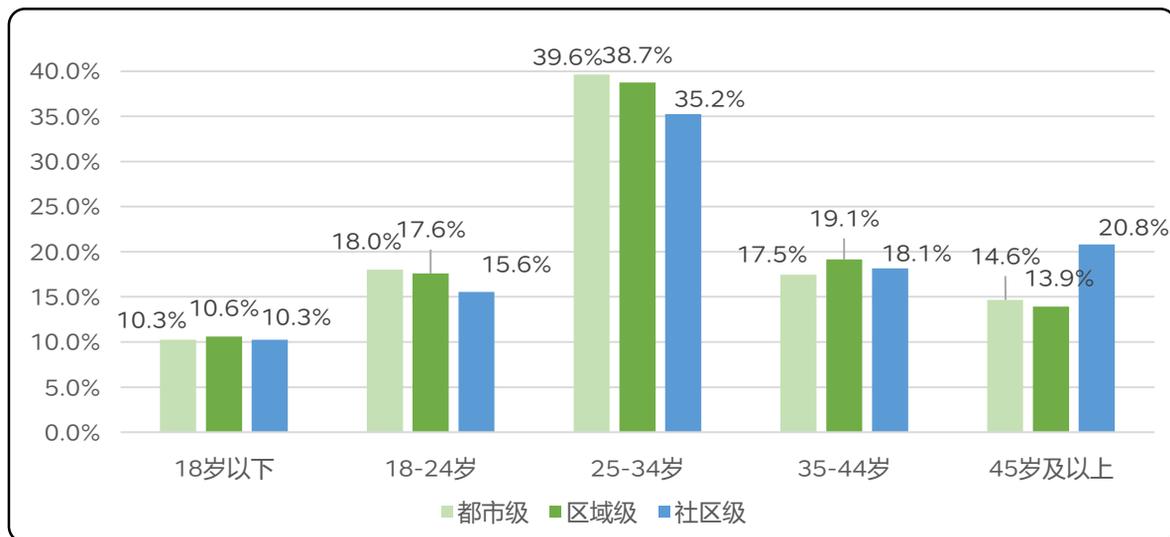
在新一线城市中，客群较一线城市有年轻趋势，25-34岁依然是客流的主力人群最高占比达38.5%，且18-24岁占15%以上，较一线城市更高；年龄段偏好上，45岁以上依然常逛社区商业，25-34岁则青睐都市及区域商业。

图表 10：新一线城市各类项目到访客群主要年龄段占比



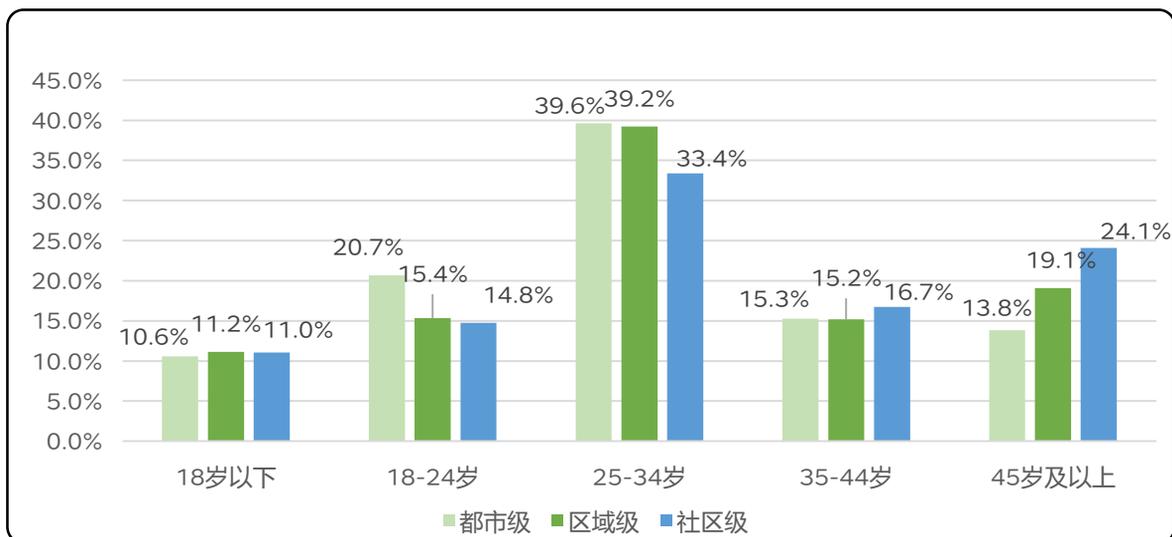
在二线城市中，25-34岁依旧是关键客群，最高占比高达39.6%，而18-24岁年轻群体占比高于一线及新一线，年轻客群对时尚度的需求更高；年龄段偏好上，25-34岁客群对都市和区域级偏好度较高，二线城市受交通便利度等因素影响，45岁以上客群在家门口就近消费的特征更为显著。

图表 11：二线城市各类项目到访客群主要年龄段占比



在三四五线城市中，25-34岁仍是主力客群，且占比最高达39.6%，超过其他高能级城市；低线城市商业量级有限，且主要分布于城区内，交通便利度也会削弱年长客的占比，使得年龄段更集中于25-34岁的有消费力且对时尚度要求更高的群体。年龄段偏好上，都市级商业更受年轻客群追捧。

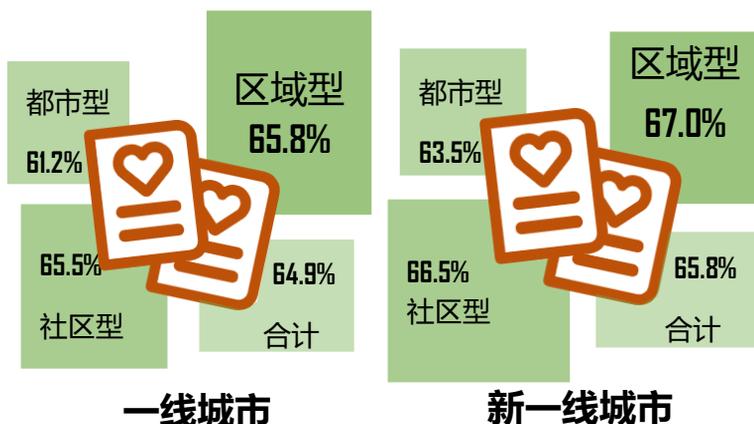
图表 12：三四五线城市各类项目到访客群主要年龄段占比



城市能级越高，商业成熟度越高，在交通便利度、城市设施基础上更完善，对各年龄层的友好度更高，且区域级商业即可满足客群消费需求；而在低线城市中，受商业量级限制及分布情况影响，年长客群占比被削弱，拥有丰富品牌及时尚度的都市级商业更受年轻客群追捧。

家庭特征：已婚客占到访客流6成，随城市能级降低占比增高；区域、社区型商业更受已婚家庭客喜爱。

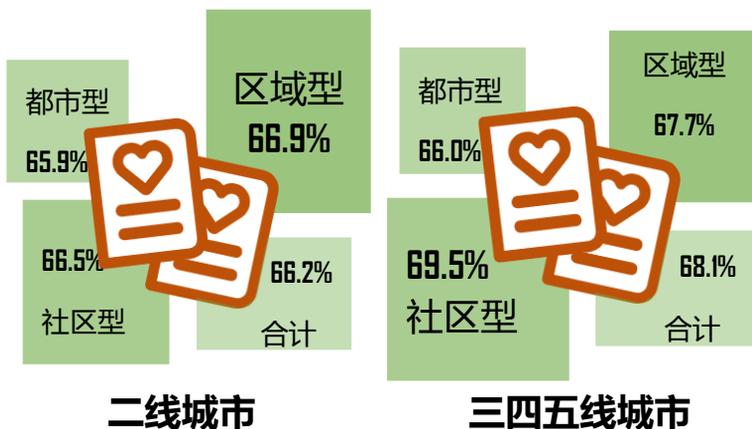
图表 13：一线&新一线城市已婚客群占比



在一线城市中，区域型商业家庭客占比最高，其次为社区型商业。相较于一线城市，新一线城市已婚家庭客比例略有上涨，但区域型商业仍是占比最高类型，社区型商业紧随其后。

图表 14：二线&三线城市已婚客群占比

在二线城市中，区域型商业家庭客占比略低于新一线，但仍高于都市及社区型商业，整体已婚比例高于一线及新一线；在三四五线城市中，家庭客上涨显著比例接近7成，其中以社区型商业最受家庭客青睐占比高达69.5%。

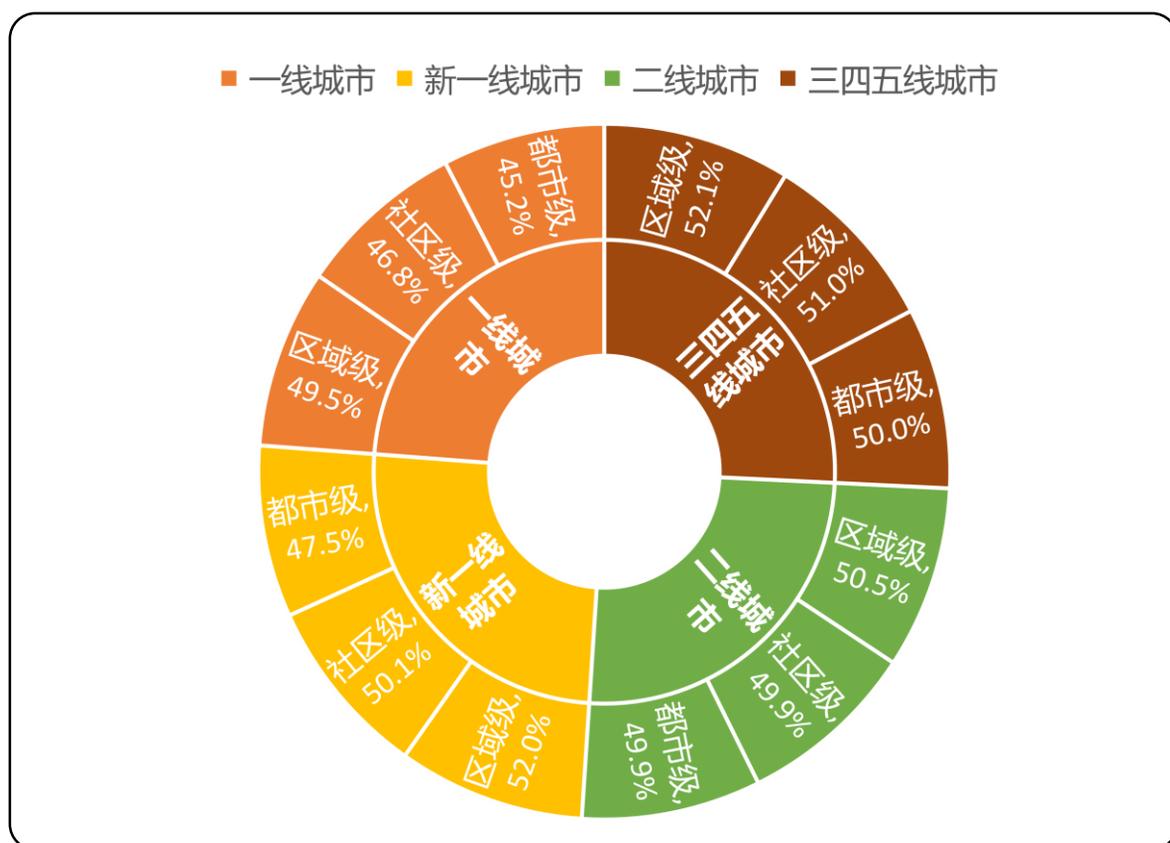


在各线城市及商业类型中，已婚家庭客都作为主力客群高于未婚群体。相比于区域型项目，城市型项目定位往往更具个性化，引领全城潮流的定位吸引更多的年轻群体，因此已婚率相对区域型稍低，而区域型本身定位以家庭客，已婚群体在区域型商业二线以上城市家庭客群则更愿意选择在距离及品类同时能得到满足家庭消费的区域型商业，三四五线城市家庭客则更偏爱社区商业。

有孩特征：有孩家庭占比随城市能级降低而升高，区域型商业最受有孩家庭客青睐。

据七普数据，全国0~14岁人口为2.53亿人，占全国总人口数的17.95%；而儿童产业研究中心数据显示，我国80%的家庭中，儿童消费已占家庭支出的30%至50%，有孩家庭消费围绕儿童展开，儿童消费市场每年约为3.9~5.9万亿元，在“三孩”政策的加持下，儿童经济成为提振消费的“新风口”，众多商业开始更加关注儿童消费，纷纷增设亲子模块，从而带动家庭消费实现“1+2”、“1+4”的虹吸效应，并且为充分吸引儿童流量资源，不仅对相关配套设施做贴心设计，还在业态设置及配比等方面迎合80/90家长群体的育儿观念。

图表 15：各线城市有孩客群占比

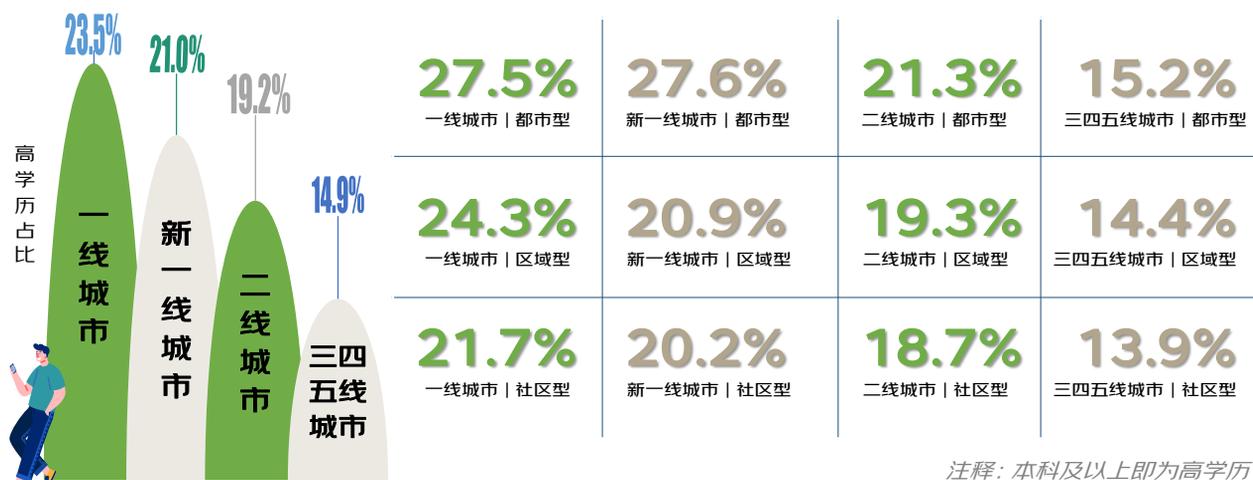


都市型商业在客群定位时引领全城潮流，以北京的SKP为例，场内鲜有亲子业态供有子女家庭到访，因此有孩占比更低，区域型商业如北京的体量适中更有人情味儿为消费者提供舒缓气氛，又有亲子业态相较于社区型商业满足了周边不同人群的多品类需求，其功能定位也多以家庭为主导，特别是在疫情后，越来越受到有孩家庭客群的青睐。城市级别越低有孩家庭客群占比越高，三四五线城市中区域型商业有孩家庭客占比高达52%，儿童业态是低线城市商业带动家庭消费的重要组成。

职业特征：高知&白领偏爱高线城市，低线城市消费主力来源于稳定收入群体

从城市能级来看，一线城市整体客群学历高于其他城市客群，但近些年新一线城市对人才争夺的势头逐渐高涨，高学历人群在政策及新兴行业的吸引下落户新一线，从而新一线城市都市型商业高知客群占比小幅超一线城市，而三四五线城市商业客群整体高知人群占比不及15%。从商业能级上来看，商业能级越高越能吸引高知人群。

图表 16：各线城市高学历客群占比



在各线城市中，公司白领成为众多到访客群职业中占比最高的职业，占比均超30%，在一线城市中白领贡献了到访客群一半的客流；而随着城市能级的降低，白领及大学生群体占比亦随之降低，自由职业占比升高，而结合家庭组成数据来看，全职宝妈是主要组成；三四五线城市中拥有稳定收入机关单位工作人员也是主要消费群体之一。

图表 17：各线城市客群职业分布占比



消费者线下消费习惯

行为习惯特征一：发达城市客群更爱逛，家门口社区商业最频繁

发达城市商业相对更完善，人们更愿意在商业中获得消费体验和多元化需求的满足感，尤其在家门口的社区商业可以满足日常就餐、超市生活采买等，因此发达城市商业到访表现出高频特征；而在低线城市商业分布不够完备，日常采买仍多到访于街边店或菜市场等场景，消费者到访商业的频次相对不高。

图表 18：各线城市到访客群月到访频次统计（单位：次/月）

城市等级	都市级	区域级	社区级
一线城市	2.0	3.3	7.1
新一线城市	1.9	2.6	7.9
二线城市	1.5	3.4	6.2
三四五线城市	1.9	4.0	4.5

行为习惯特征二：小城居民更有闲，逛街时间久，商业能级越高停留时间越长。

1~1.5小时是各级城市各级商业到访客群平均游逛时长。从各能级城市对比来看，能级越低客群停留时长越久，低线城市客群在到访商业时目的性不如高线城市强，对于小城客群而言，逛街是放松休闲的方式，因此在停留时间更长。从商业能级对比来看，二三线城市大而全的都市型商业客群停留时长更久，而一线城市充满人情味的区域型商业更能留客。

图表 19：各线城市到访客群人均停留时长统计（单位：分钟/次）

城市等级	都市级	区域级	社区级
一线城市	63.6	74.4	55.4
新一线城市	80.7	77.5	59.6
二线城市	86.4	61.6	52.2
三四五线城市	84.0	64.7	53.6

*月到访频次计算说明：为各级城市月均到访任意商业项目的总次数；
人均停留时长计算说明：为各级城市单次到访商业项目停留时长均值；

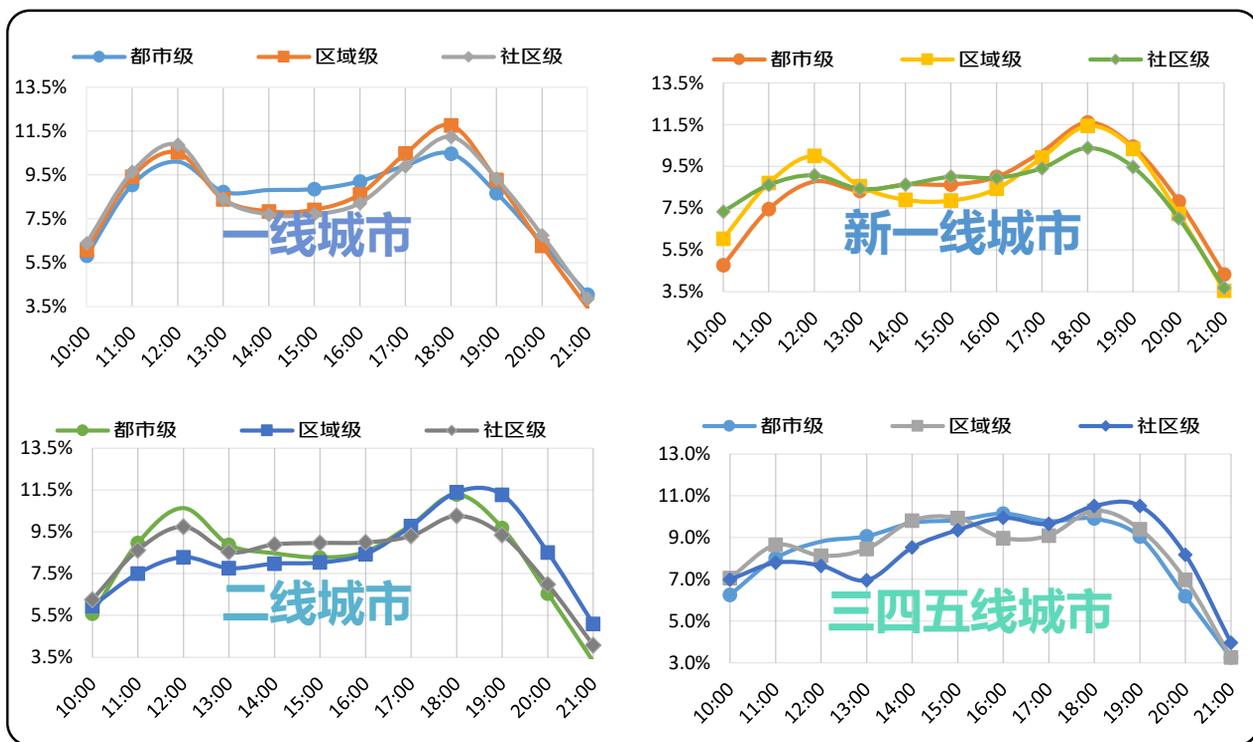
行为习惯特征三：餐饮时段是客群到访的高峰时段，一线城市饭点逛，低线城市全天逛

一线城市各级商业在午晚餐呈现到访高峰，尤以晚餐为时段峰值最高，一线城市白领客为主，下班时间才有更多时间逛，其中区域型商业特征最为显著；

新一线城市都市型商业客群相较于一线下午时段到访占比更高，而区域型与一线趋势近似，社区型相对平稳。相较于一线城市19:00较18:00下降了2个百分点，二线城市区域型商业到访占比19:00与18:00时段基本持平，夜间高峰持续时间更久；

在三四五线城市，就餐时段虽有涨幅但全天客流整体平稳，且与其他线城市相反，小城人专门拿出时间逛街，15:00区域商业出现小高峰，16:00都市型商业出现进场高峰。

图表 20：各能级城市到访客群到访商业项目时段曲线图



整体来看除三四五线城市外，其他线城市午间12:00和晚间18:00商业客流进场呈现高峰，对比之下，客流进场起伏程度最明显的是一线城市，且从午晚餐时段的进场占比来看，一线城市客群就餐对商业依赖度较强，而三四五线城市就餐场景优先为家中或便利度高的街边店，而小城人生活节奏慢时间充裕可以全天到访。

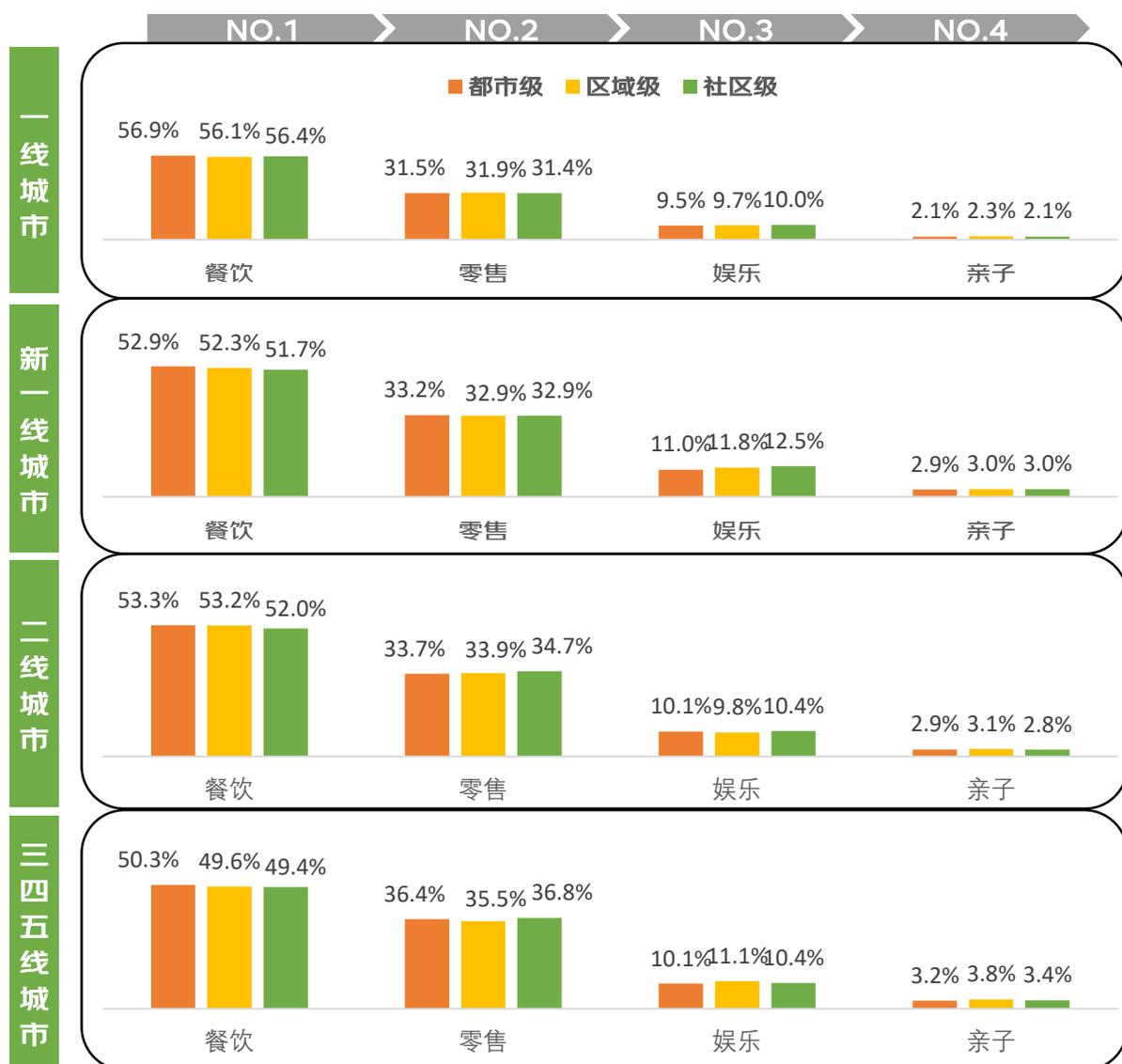
*到访时段计算说明：各级城市各等级项目客群到访时段为各级城市各等级项目客群到访商业项目各时段的次数占比

消费者线下消费偏好

到访业态偏好特征一：美食消费位居C位，新一线娱乐占比更高

走出“口罩”阴霾后，线下消费回暖，餐饮业复苏走在前沿，以超50%的到访占比位列TOP1。在一线城市中工作节奏快，通勤时间长，无论是日常工作就餐或是亲友聚会商业内餐饮业态依赖度较强；在新一线城市，娱乐业态占比高于其他线城市，而典型城市如成都、长沙等本身夜生活较为丰富，年轻客群对娱乐偏好度更高，游玩意愿度也更高；二线城市对餐饮偏好度高于新一线，采买倾向于社区商业，亲子则倾向于区域商业；三四五线城市餐饮偏好度仍占比最高，但纵向对比下，零售及亲子高于其他线城市，他们有时间线下采买，会有更多精力及消费投入到子女身上。

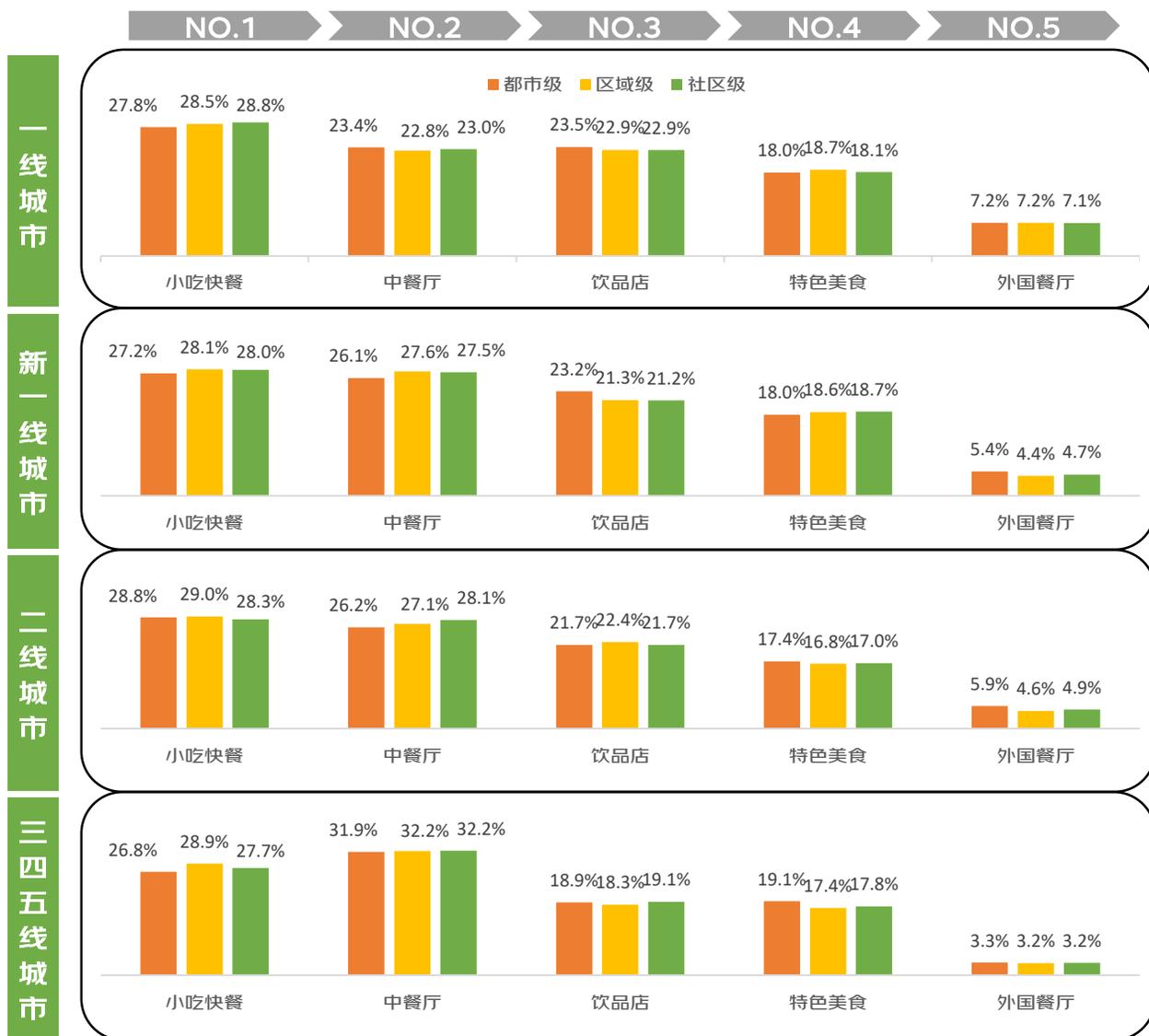
图表 21：各级城市到访客群四大业态偏好



到访业态偏好特征二：小吃快餐霸榜美食偏好TOP1，低线城市就餐更务实，发达城市就餐爱格调

除三四五线城市外，一二线城市对小吃快餐偏好度最高占比近3成，其中一线城市尤其依赖，与其对日常工作餐“短平快”的需求有较大关联，此外饮品店占比也随着城市的发达程度提升而提升，消费力更强，对下午茶这种“额”外的餐饮消费接纳度更高；而三四五线城市客群则更务实，于他们而言外出就餐时有两种情况，一是家中空间不够或需要正式场合就餐，因此中餐厅是首选，二是家中不便，如烧烤、烤肉等需要特定工具的，从而呈现出都市型商业特色餐饮偏好度高于其他城市占比的特征；外国餐厅同样随城市能占比提升而走高，发达城市对餐饮不仅限于口味，还有情绪价值、情调和社交。

图表 22：各级城市到访客群餐饮偏好



*餐饮分类注释：特色美食是将无法置入各类菜系中的餐饮放入特色餐饮中，如海鲜、肉蟹煲、火锅、烧烤等菜品；饮品店包含茶饮、咖啡、甜品、糕点等

三年疫情让消费回归理性，客群在消费决策上更加保守，倾向于花“小钱”满足口腹之欲；同时美团关键词数据显示“性价比”热度仅次于“好吃”，再加上“实惠”、“划算”等同类词汇，整体提及超过100万次，其已经成为“好吃”外大众餐饮消费的第一驱动力。随着餐饮市场的发展，小吃快餐的品类及丰富度也在不断的优化和开发，该品类受到的关注度也不断提升，于餐饮创业者而言成本低，小吃快餐规模发展也更迅速；于消费者而言，在一线城市能适应快节奏，在二、三线城市能满足丰富的口味需求；且小吃快餐在各线城市的区域型商业中更受青睐，这也与区域型商业服务家庭定位更具烟火气有关。

地方菜系在本地城市中有着天然优势，因此小吃快餐之后中餐厅位列一二线城市TOP2，同时受“性价比”影响，地方菜中餐厅也会推出跨界菜品和融合菜品从而满足消费者多元需求；而三四五线城市家庭客群为主的消费群体对中餐厅这种能适应“老中小三代”口味的炒菜的场合偏爱度更高，中餐厅在低线城市也作为亲友聚会，商务宴请等场合而受到消费者偏爱。

火锅、烧烤类的特色美食口味丰富受众广泛，该类别餐饮就餐环境往往更具烟火气，在一线及新一线中不仅是饱腹功能还兼具社交属性，约上三五好朋友吃顿火锅，惬意的聊聊天、交交心是消费者喜欢的消遣方式，而“情绪价值”也是能够让消费者买单的重要因素。此外特色美食在都市/区域型项目中布点更多，受关注程度更高，受各能级城市人群关注度：一线>新一线>三四五线>二线。

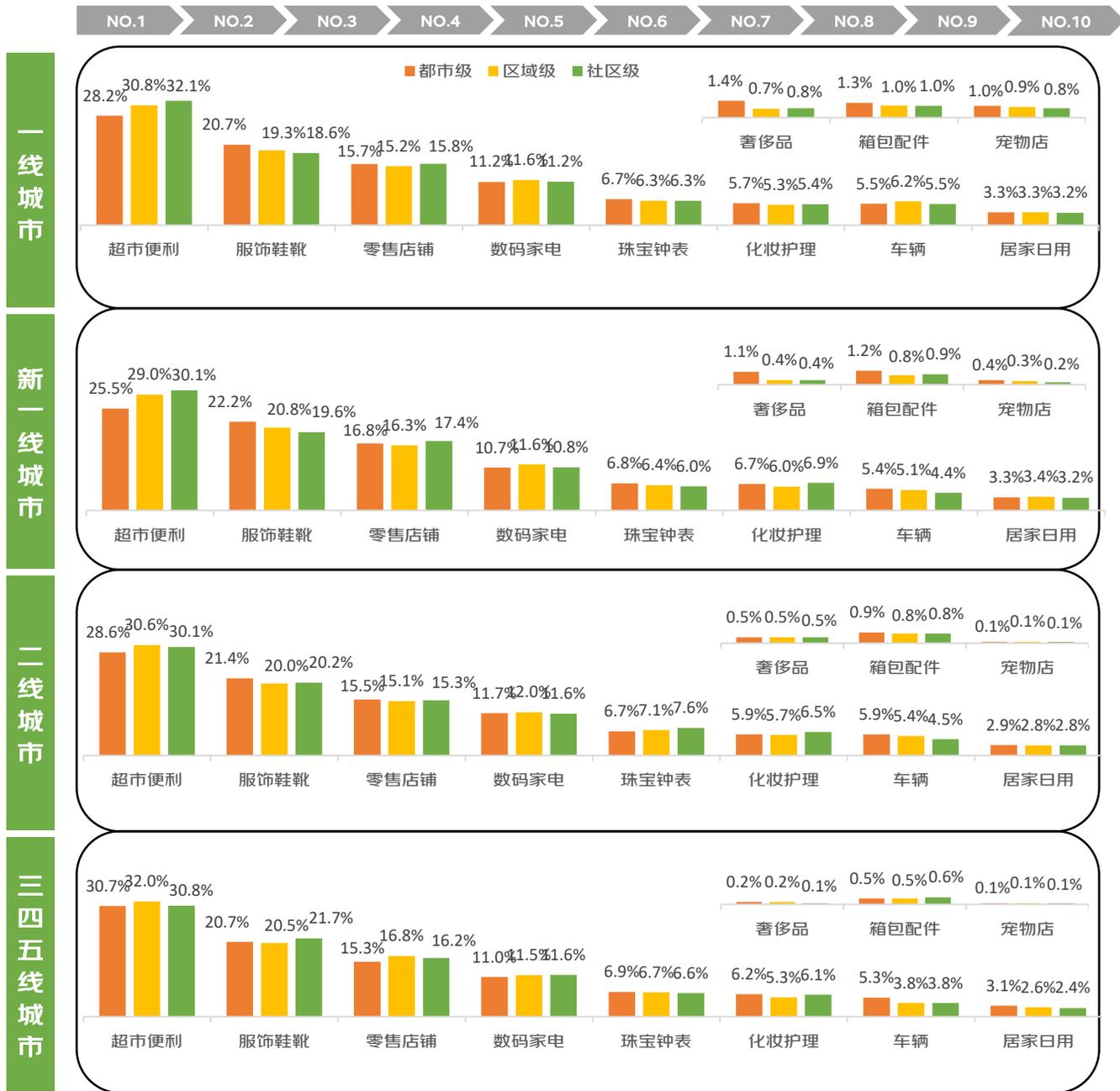
疫情后影响的不只有“小吃”需求增高，“小喝”需求也在不断扩张，“秋天第一杯奶茶”话题冲上各大平台热搜，2023年的现制饮品行业在持续增长和高速迭代中保持高歌猛进，2023年恢复3年复合增长率近20%的水平，其中以瑞幸为代表的品牌纷纷推出联名营销，在一线及新一线城市产生极大的反响，与之相匹配的数据显示对饮品偏爱度一线城市更高，到访占比最高达23.5%，此外，近年来部分饮品店也在不断迭代升级丰富“简餐+饮品”、“社交+休闲+饮品”、“花样甜品”等多元素以谋求年轻消费者的青睐，已经成为一线/新一线白领的办公地、三两好友小聚之地。

外国餐厅在发达城市到访率更高，在都市型商业到访率更高，这与其在发达城市、高端商场布局点位数量更高有关，也与发达城市消费者对新鲜事物接纳及探索力有关，部分外国餐厅为了适应本土化、又能满足口味多元化，推出“四手联乘玩法”碰撞出“1+1>2”的效果，近年来部分外国餐厅下沉到低线城市后营收数据也表现出不错的成绩，在未来随着商业的不断发展，相信会有更多外国餐厅会不断下沉至低线城市。

到访业态偏好特征三：超市、服饰刚需消费为主，宠物消费日渐不容忽视

生活采买、服饰鞋靴刚需消费为主，综合占比超50%，各级城市客群到访占比差距不大；而珠宝钟表、化妆护理类在二三线的到访占比高于一线、新一线城市，低线小城人生活压力不大，在满足基础生活的同时能有闲钱装点外表；奢侈品、箱包、宠物消费则随着城市发达度提升而提升，宠物消费逐渐成为不可或缺的部分。

图表 23：各级城市到访客群零售偏好



*零售分类注释：零售店铺包括但不限于办公文具、乐器、零食干果、水果生鲜、图书音像、文化用品、烟酒茶等

化妆护肤热度较疫情期间有所增长，据青眼情报数据显示，2023年中国化妆品行业整体规模为7972亿元，同比增长5.2%。随着“平替”、“性价比”、“成分党”、“护肤新概念早C晚A”的护肤品消费理念的盛行，2023年国货美妆销售额同比增长21.2%，市场份额达50.4%，首次超过外资化妆品品牌，其中线上渠道凭借抖音和快手的高速增长，市场规模达4045.9亿元，反超线下渠道。而国货品牌销量也多为线上，线下门店多为外资品牌，随着化妆护理消费的重心由线下转移至线上，门店到访排名第七以至低于客单更高的珠宝钟表。

各线城市对珠宝钟表的关注度尤其国人对黄金的热衷度逐渐升高，头部黄金珠宝品牌在2020年~2022年期间线下门店逆势扩张，其中周大福（内地）在近三年期间净增3600+门店，老凤祥1700+门店，老凤祥的新增的1700+门店中有96%为经销商模式，经销商更下沉，三四线城市布点居多，而与之相匹配的小城人“压力小、有点闲钱”更愿意购入珠宝首饰，奢侈品、箱包类门店不够下沉从而到访占比不及一线城市，同时小城人的“小额度闲钱”还未能与一线城市更有消费力的客群相睥睨，因此一线城市奢侈品、箱包类占比更高。

宠物成为当代部分群体不可或缺的“家人”，近年来宠物行业也迎来爆发式增长，根据宠物行业相关数据统计，截止2023年11月全国线下宠物门店较年初共新增43864家，同比增长60%，一线/新一线城市布点居多，在到访偏好数据上，宠物业态到访率以一线 > 新一线 > 二线 > 三四五线，年轻客群把一部分育儿精力转移至宠物，为宠物消费意愿在未来还会不断攀升。

随着新能源市场的发展，更多的新能源汽车品牌入驻购物中心，同时在政策扶持及环保理念的加持下，消费者对新能源汽车消费热情只增不减，国内车辆中新能源市场占有率由2020年的5.6%增长至2023年的33.7%，比亚迪销量一跃成为全球新能源车销量TOP1，而以理想为代表的增程式新能源车品牌线下零售店由2023年8月份的340+门店，在2024年1月已经增加至470+门店，门店量级增长37%，布点以一线、新一线为主，而其热情也同样反映在本次到访数据中，一线城市客群到访占超过化妆护理比高达6.2%，且城市能级越高到访占比越高，更受都市型/区域型商业客群青睐。

到访业态偏好特征四：一线城市运动活力满满，新一线城市有闲有钱去消遣，小城市悠享养生休闲

从数据表现上来看，五花八门的玩乐撑起不同等级城市客群日常娱乐的半边天，相较而言，发达城市客群更热衷运动，新一线城市客群有闲有钱更爱探索花式玩法，低线城市客群则更倾向慢节奏的养生休闲。

图表 24：各级城市到访客群娱乐偏好



一线城市客群更爱运动，在运动场景的到访占比高于其他等级城市，这源于一线城市的客群通常面临更快的生活节奏和更大的工作压力，他们更愿意通过积极的运动方式来缓解压力，同时，一线城市的运动设施相对更为先进，社交圈也更活跃，客群的运动意识也更领先于非一线城市。

*娱乐分类注释：玩乐包括但不限于电影院、KTV、电玩城、密室逃脱、DIY等；养生包括但不限于按摩、足疗、洗浴、汗蒸等；运动包括但不限于健身中心、篮球馆、武术格斗、游泳馆等；休闲包括但不限于保龄球、高尔夫球、溜冰场、赛车等

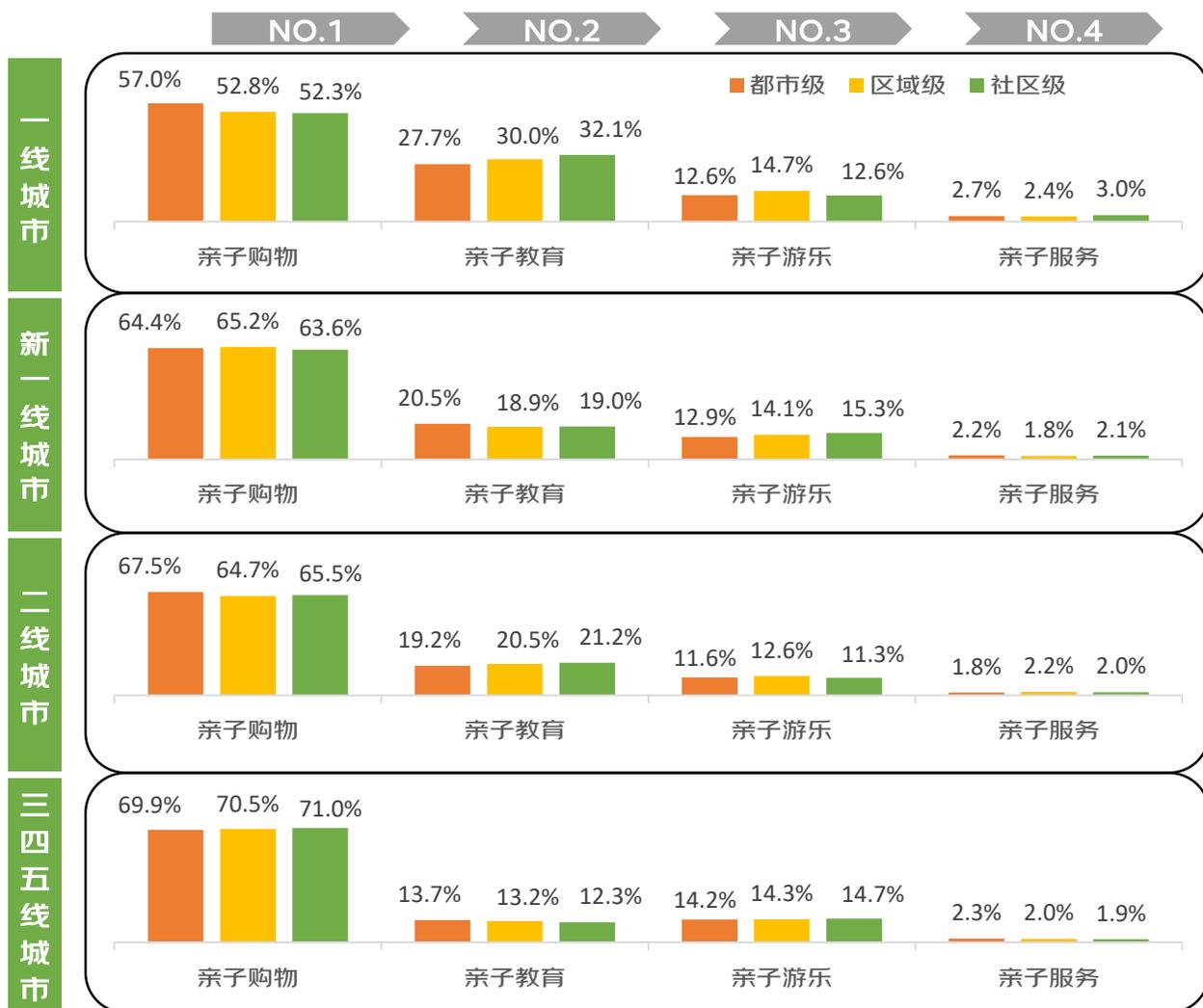
新一线城市客群在玩乐上的占比在5成左右，均高于其他等级城市，他们比上游城市客群有时间，比下游城市客群有资金，因此他们更有闲有钱去探索多种玩乐活动。

随着城市能级的下降，客群对运动的关注度有所下降，在养生、休闲上的占比逐渐上升，尤以三线及以下城市更为突出，可见低线城市客群在相对宽松的生活环境下会有更多的时间和精力去追求慢节奏的娱乐。

到访业态偏好特征五：育儿满足基础开销不是终点，为下一代谋发展也是父母考虑的重点

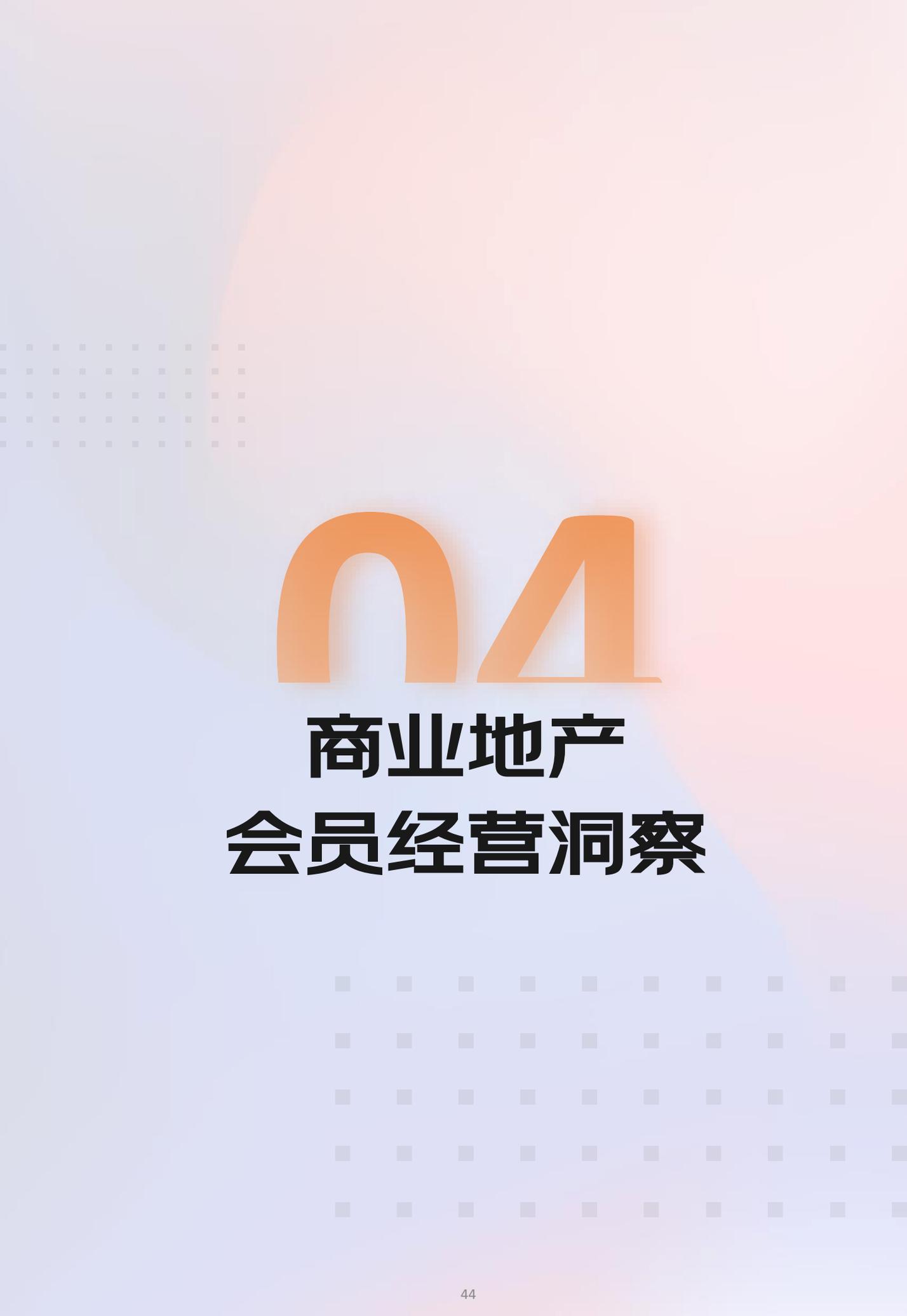
亲子购物是客群到访亲子业态的主要类别，在各线城市中占比超5成，随城市能级升高而降低；其次为亲子教育，其占比接近3成，随城市能级升高而升高；基础购物是亲子消费的主要到访业态，但教育也是父母为培养下一代要重点投入的部分。

图表 50：各级城市到访客群亲子偏好



当Z世代逐渐步入适婚适育年龄，新一代父母促生了全新的消费观念及消费习惯，相较于金钱的付出，年轻一代的父母更重视亲子陪伴，随着城市能级的提升，建立在陪伴基础上的亲子教育及亲子活动表现更为突出。亲子教育在一线城市家长占据更重的地位，而为了让子女能够拥有有更好的未来，一线城市中“内卷”、“鸡娃”是父母培养下一代的主流，社会培训机构即成为弥补父母所不能及的选项，社区商业客群更关注亲子教育。

相比于一线城市的“卷”，小城人对子女教育的压力显得没那么大，各大连锁品牌的社会教育机构在低线城市布点少，尤其在三四五线城市中，各级商业到访的消费者较高线城市更愿意带子女游玩，能够让子女有个快乐童年。



04

商业地产 会员经营洞察

指标说明

一、分析维度

根据项目日常会员经营的工作内容及需要，本章分析维度由会员成长、会员消费、会员活跃、积分运营四个大类组成，每个维度下的各项指标将展示行业标准值，部分指标将标注优秀值及标杆值，提供健康度自测标准。

指标	定义
标准值	所选样本在当前维度的平均值
优秀值	当前维度排名前20%样本的门槛值
标杆值	所选样本在当前维度的最高值

二、指标解释

本章评价指标的详细释义可参见下表。

类别	核心指标	指标定义
会员成长	会员总量	统计期内会员数量的累计值
	会员新增量	统计期内新增会员的数量值
会员消费	消费会员数	在统计期内至少有过一次消费积分的会员人数
	新增消费会员数	开卡时间在统计期内且至少有过一次消费的会员
	新增会员消费转化率	统计期内新增消费会员数/会员新增量
	会员消费额	统计期内会员所产生的消费金额绝对值
	人均消费额	统计期内会员消费额/消费会员数
	人均消费笔数	统计期内会员平均消费笔数
	客单价	统计期内消费总金额/消费人天数
	笔单价	统计期内消费总金额/消费总笔数
	连单率	统计期内消费总笔数/消费人天数
	会员复购	统计期内至少有过两次消费的消费行为
会员活跃	线上活跃人数	统计期内打开过应用界面的人数(不包含游客)
积分运营	积分消耗比	统计期内积分消耗量/积分获得量

会员成长

会员总量-超100万会员项目由5个增至11个，不足10万会员项目同比下降35%，会员规模快速扩张

自疫情后，越来越多的商场更加注重私域流量池的建立；从2021-2023年，多数商场的会员规模快速扩张，【图表 1】展示了各线城市与各商业类型的会员总量的统计值；所有商场平均会员总量由2022年的14.41万人，提升到2023年的23.94万人；其中：百万以上会员总量的商场由2022年的5个上升到2023年的11个；50万-100万之间的会员总量的商场由2022年的29个，提升到2023年的56个；同时，不足10万会员总量的项目占比由2022年的55.76%下降到35.27%；

按照目前商场的会员总量，多数商场会员总量规模足够大，已经达到会员运营阶段，但目前多数商场还停留在会员扩展阶段，未进入深度运营阶段，导致在会员规模足够大的情况下，会员的流失率超85%（具体可见后页的会员流失率分析）。

按城市等级、商业能级分类来看，城市等级越高，会员总量越高；商场能级越高，会员总量越高；符合商业会员经营的一般规律。

图表 1: 2023年平均会员总量 (人)

都市型项目随城市线级由高到低呈现会员量由高到低的梯度分布；区域型突破这一梯度规律，新一线、二线城市超越一线；区域型项目在各线级城市上表现趋同。

城市线级	参考值	都市型	区域型	社区型	线级城市平均	同比增减
一线城市	标准值	49.04万	23.55万	10.30万	26.69万	73.65%
	优秀值	95.70万	37.95万	19.72万		
	标杆值	167.66万	148.95万	57.75万		
新一线城市	标准值	31.62万	22.81万	9.86万	23.52万	-
	优秀值	56.14万	40.70万	18.52万		
	标杆值	111.23万	78.46万	26.64万		
二线城市	标准值	31.38万	23.59万	8.15万	22.69万	42.97%
	优秀值	47.31万	43.37万	19.60万		
	标杆值	107.05万	222.49万	27.58万		
三线城市	标准值	22.99万	23.23万	9.04万	21.54万	70.68%
	优秀值	42.78万	32.85万	19.71万		
	标杆值	63.13万	53.07万	31.89万		
四/五线城市	标准值	16.85万	18.99万	7.93万	16.23万	99.14%
	优秀值	27.07万	28.26万	9.37万		
	标杆值	48.43万	42.88万	23.56万		
商业类型平均		34.52万	23.81万	9.49万	23.94万	66.13%

会员画像-女性占比稍高，18-39岁为主力客群

【图表 2-5】展示了各线城市与各商业类型的存量会员的性别及年龄画像；

总体从性别来看，女性占比稍高；从城市等级细分看性别，城市等级越高，男性占比越高；表明随着城市等级的提升，男性对消费的认识逐渐提升；按商业能级细分看，商业能级越高，女性占比越高，表明在高消费力上，女性的消费力更强；

总体从年龄来看，30-39岁客群占比最高，为38.80%；其次是18-29岁之间的客群，占比为25.47%；但40岁以上客群的占比不高，表明年龄大的客群对线上电子化运营接受度不高；按城市等级看，城市等级越高，核心客群（30-39岁）占比越高，同时，40岁以上客群占比越高，表明高等级城市高年龄客群的开放度/接受新事物的能力越高；按商业能级看，商业能级越高，高年龄段客群越高，高年龄段的消费力较高。

图表 2：2023年各城市等级会员总量画像（性别）

50.30% 一线城市 男性占比	47.08% 新一线城市 男性占比	49.51% 二线城市 男性占比	46.68% 三线城市 男性占比	46.32% 四/五线城市 男性占比	48.59% 总计 男性占比
49.70% 一线城市 女性占比	52.92% 新一线城市 女性占比	50.49% 二线城市 女性占比	53.32% 三线城市 女性占比	53.68% 四/五线城市 女性占比	51.41% 总计 女性占比

图表 3：2023年各商业能级会员总量画像（性别）

46.31% 都市型 男性占比	50.31% 区域型 男性占比	52.38% 社区型 男性占比	48.59% 总计 男性占比
53.69% 都市型 女性占比	49.69% 区域型 女性占比	47.62% 社区型 女性占比	51.41% 总计 女性占比

图表 4：2023年各城市等级会员总量画像（年龄）

城市等级	18岁以下	18-29岁	30-39岁	40-49岁	50-59岁	60岁以上
一线城市	14.44%	22.47%	42.87%	14.25%	4.26%	1.70%
新一线城市	19.54%	26.87%	38.77%	10.37%	3.16%	1.30%
二线城市	20.64%	27.50%	37.40%	10.45%	3.06%	0.95%
三线城市	32.06%	25.94%	30.16%	8.27%	2.87%	0.71%
四五线城市	18.92%	27.98%	35.84%	10.82%	4.68%	1.77%
总计	19.22%	25.47%	38.80%	11.50%	3.57%	1.33%

图表 5：2023年各商业能级会员总量画像（年龄）

商业能级	18岁以下	18-29岁	30-39岁	40-49岁	50-59岁	60岁以上
都市型	11.27%	28.16%	41.56%	12.94%	4.28%	1.79%
区域型	24.65%	24.20%	36.62%	10.47%	3.08%	0.98%
社区型	27.07%	19.65%	38.52%	10.56%	3.00%	1.19%
总计	19.22%	25.47%	38.80%	11.50%	3.57%	1.33%

会员新增-二三线城市/区域型商业会员增长强劲

【图表 6】呈现了不同商业不同城市在2023年会员增长表现；对比2022年的会员新增量，2023年各城市等级、商业能级的会员新增量有较高提升；但分城市等级来看，一线、新一线的会员增长率低于其他城市；且2023年的一线城市、新一线城市的平均新增量不及二线/三线城市，表明高线城市的会员新增量增长放缓，二/三线城市会员增长强劲；

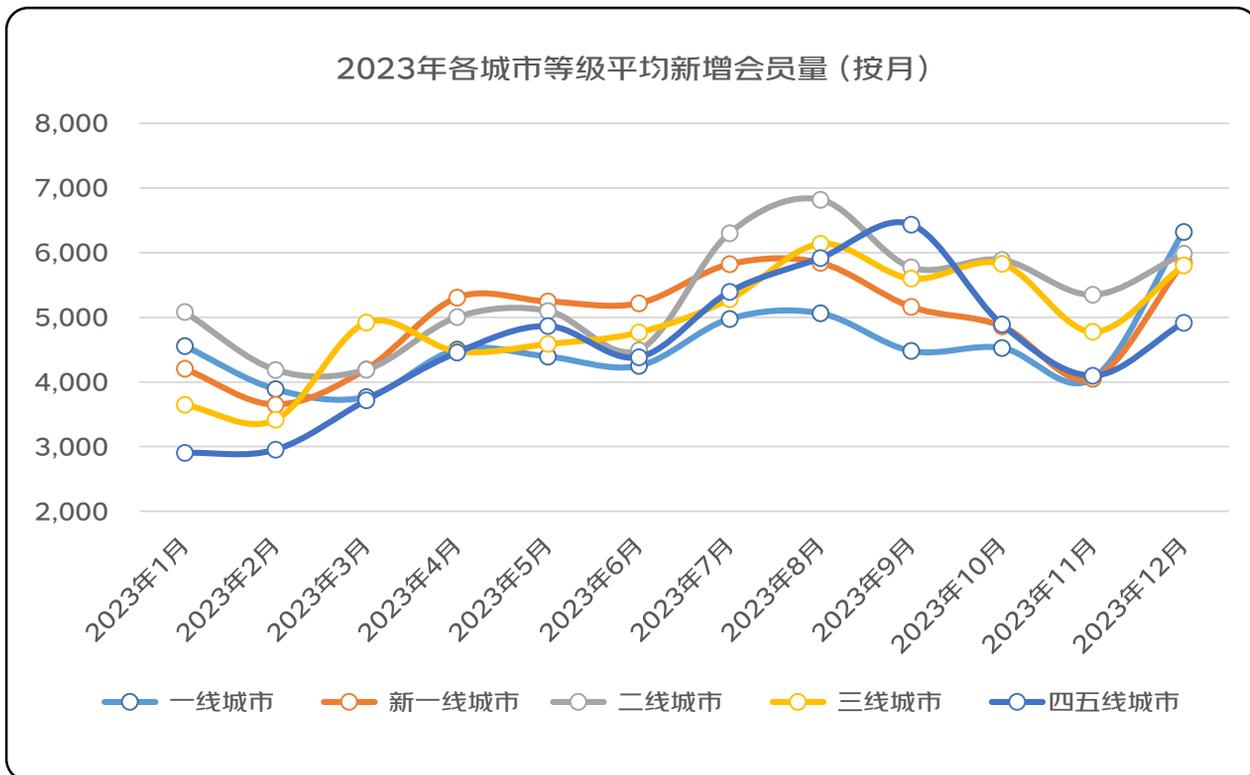
【图表 7】及【图表 8】分别呈现了不同商业不同城市在2023年各月份会员增长表现；总体来看，2023年的下半年会员增长量有提升，特别是二、三、四五线城市，下半年会员增长速度明显提升；按商业能级来看，市级商业下半年新增人数放缓，逐渐被区级商业赶超，表明2023年的下半年，区级商业增长强劲。

图表 6: 2023年平均新增会员 (人)

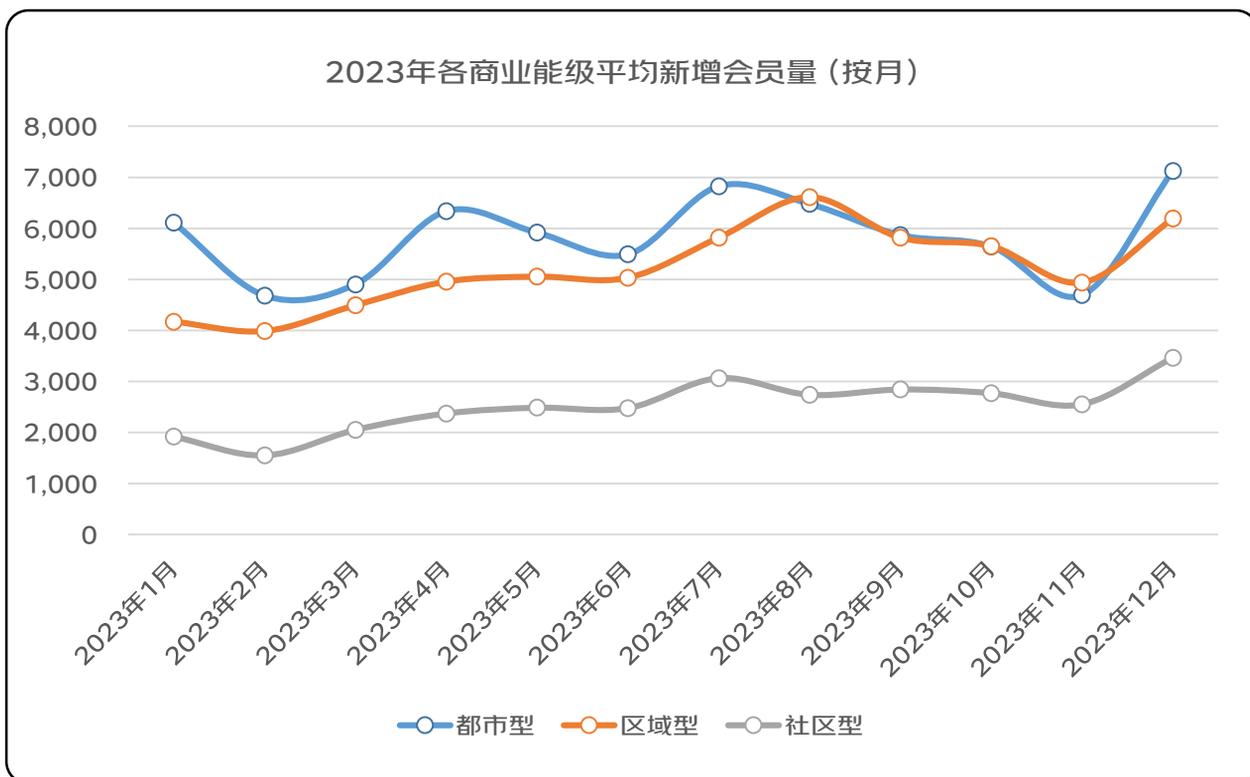
城市等级	参考值	都市型	区域型	社区型	线级城市平均	同比增减
一线城市	标准值	8.41万	5.38万	2.75万	5.48万	67.07%
	优秀值	15.16万	8.83万	4.02万		
	标杆值	30.71万	34.10万	27.75万		
新一线城市	标准值	7.27万	6.23万	2.81万	5.94万	-
	优秀值	12.87万	9.83万	5.28万		
	标杆值	23.95万	35.19万	8.55万		
二线城市	标准值	6.89万	6.91万	3.18万	6.42万	97.54%
	优秀值	11.02万	8.49万	5.99万		
	标杆值	18.88万	83.12万	10.30万		
三线城市	标准值	5.94万	6.50万	3.63万	6.12万	121.74%
	优秀值	14.11万	10.26万	6.15万		
	标杆值	22.06万	13.49万	8.23万		
四/五线城市	标准值	2.75万	6.72万	3.76万	5.49万	180.10%
	优秀值	3.66万	10.41万	5.83万		
	标杆值	8.00万	14.96万	7.29万		
商业类型平均		7.14万	6.27万	3.02万	5.89万	91.86%

会员新增-二线城市/区域型商业会员增长强劲

图表 7: 2023年各城市等级平均新增会员量 (人)



图表 8: 2023年各商业能级平均新增会员量 (人)



会员消费画像-对比会员画像，女性/高年龄消费意愿/消费力高

【图表 9】【图表 10】呈现了不同商业不同城市消费会员的性别/年龄的画像；对比累计会员的画像，女性占比由累计会员的52.41%提升到消费会员占比的56.91%，消费会员的女性占比更高，表明在消费上，女性更愿意消费；同时，对比年龄段分析，高年龄段占比更高，高年龄段的消费力更强；

从消费会员性别画像看，城市等级越高，男性占比越高，表明随着城市等级的提升，男性的消费力有提升；商业能级越高，女性占比越高，表明女性的消费力较男性高；

从消费会员年龄画像看，城市等级越高，30岁以上客群占比越高，30岁以上客群的消费力强；商业能级越高，18岁以上客群占比越高。

图表 9: 2023年各城市等级/商业能级客群消费画像 (性别)

46.30% 一线城市 男性占比	47.98% 新一线城市 男性占比	43.06% 二线城市 男性占比	36.83% 三线城市 男性占比	36.55% 四/五线城市 男性占比	43.09% 总计 男性占比
53.70% 一线城市 女性占比	59.02% 新一线城市 女性占比	56.94% 二线城市 女性占比	63.17% 三线城市 女性占比	63.45% 四/五线城市 女性占比	56.91% 总计 女性占比
42.20% 都市型 男性占比	43.62% 区域型 男性占比		48.11% 社区型 男性占比	43.09% 总计 男性占比	
57.80% 都市型 女性占比	56.38% 区域型 女性占比		51.89% 社区型 女性占比	56.91% 总计 女性占比	

图表 10: 2023年各城市等级/商业能级客群消费画像 (年龄)

	18岁以下	18-29岁	30-39岁	40-49岁	50-59岁	60岁以上
一线城市	10.40%	21.04%	45.94%	16.31%	4.53%	1.78%
新一线城市	13.89%	27.99%	42.10%	11.98%	3.11%	0.93%
二线城市	13.08%	30.04%	41.01%	12.02%	3.10%	0.76%
三线城市	25.84%	26.23%	35.06%	9.55%	2.72%	0.61%
四五线城市	17.89%	26.80%	37.27%	12.01%	4.80%	1.23%
总计	13.56%	25.58%	42.52%	13.45%	3.70%	1.20%
	18岁以下	18-29岁	30-39岁	40-49岁	50-59岁	60岁以上
都市型	6.22%	27.76%	45.11%	14.94%	4.42%	1.56%
区域型	21.69%	23.82%	39.19%	11.61%	2.90%	0.78%
社区型	17.04%	19.44%	44.88%	14.12%	3.31%	1.21%
总计	13.56%	25.58%	42.52%	13.45%	3.70%	1.20%

会员消费

会员消费人数-区域型标杆商业直追都市型标杆商业

【图表 11】呈现了不同商业不同城市在2023年会员消费表现；对比2022年消费数据，2023年消费人数有较大提升；2023年的消费会员数量从城市等级及商业等级来看，仍是城市等级越高，商业能级越高，消费人数越大。从标杆项目来看，部分城市等级的区域型标杆商业会员消费值超都市型商业；同时，二线城市的都市型、区域型商业的标杆值接近/超过一线城市；表明商业的发展逐步往下沉市场走。

【图表 12】呈现了2023年每月各城市等级的平均消费会员量；按月看，二三线城市会员消费人数增长明显，且分别在4月和7月后，消费人数超过一线城市；

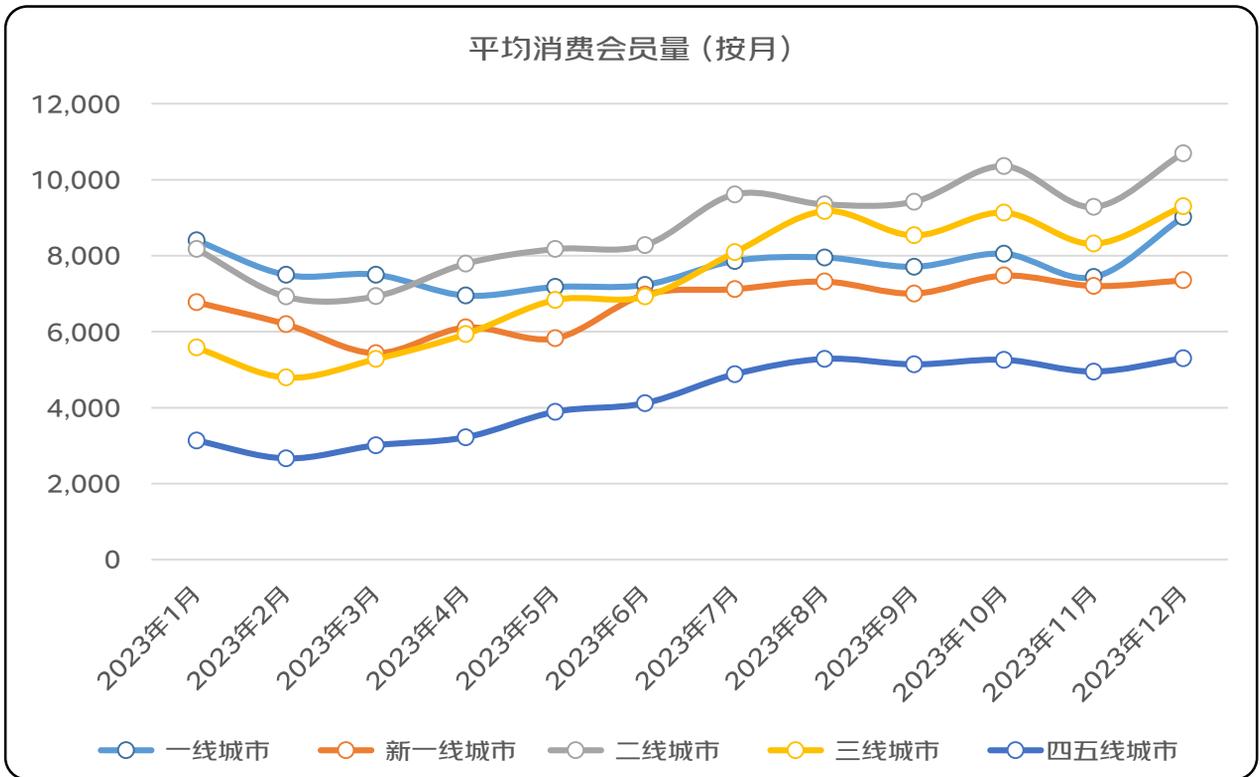
【图表 13】呈现了2023年每月各商业能级的平均消费会员量；都市型商业的消费人数高于区域型商业，区域型商业消费人数高于社区型商业；对比区域型的标杆商业消费人数，表明区域型的个别商业（标杆商业）发展较好，区域型消费人数平均值仍低于都市型商业。

图表 11: 2023年平均消费会员量（人）

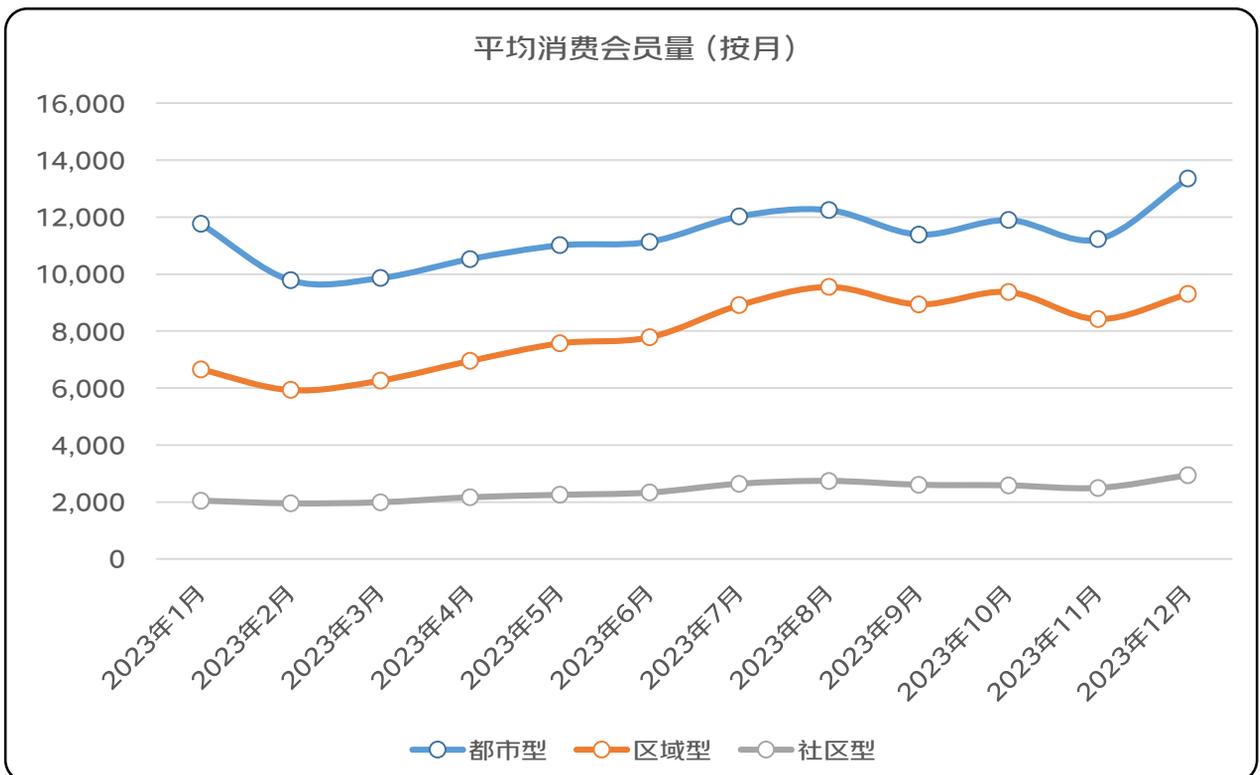
城市线级	参考值	都市型	区域型	社区型	线城市平均	同比增减
一线城市	标准值	9.29万	3.84万	1.55万	4.72万	69.78%
	优秀值	16.56万	6.25万	2.88万		
	标杆值	24.13万	30.71万	7.61万		
新一线城市	标准值	5.66万	3.32万	1.34万	3.83万	-
	优秀值	8.11万	6.36万	1.85万		
	标杆值	18.84万	11.02万	7.42万		
二线城市	标准值	6.19万	4.31万	1.48万	4.69万	74.35%
	优秀值	10.41万	7.70万	4.15万		
	标杆值	28.76万	28.51万	5.92万		
三线城市	标准值	2.59万	4.04万	0.78万	4.09万	98.54%
	优秀值	4.63万	6.33万	1.36万		
	标杆值	8.87万	15.65万	1.88万		
四五线城市	标准值	1.86万	3.05万	1.16万	2.06万	85.59%
	优秀值	1.13万	4.15万	2.41万		
	标杆值	8.47万	12.70万	3.36万		
商业类型平均		6.12万	3.72万	1.25万	3.96万	59.04%

消费会员-区域型标杆商业直追都市型标杆商业

图表 12: 2023年平均消费会员量(人)



图表 13: 2023年各商业能级平均消费会员量(人)



新增消费会员-一线城市与其他城市拉开差距，消费力独占鳌头； 消费会员群体内新增会员消费人数占4成

【图表14】展示的【新增会员消费比例】的计算方式是 $\frac{\text{新增消费会员人数}}{\text{新增会员人数}} \times 100\%$ ；表现的是新增会员的消费转化情况；从数据表现来看，2023年新增会员消费比例较2022年有提升，从商场表现来看，越来越多的商场注重新会员的首次消费，在营销侧会注重引导当天注册会员当天的消费（从数据表现来看，当天开卡更易引导当天消费），抓住会员消费转化的红利期，从而培养消费积分的习惯，提升消费积分的粘性。

图表 14：2023年新增会员消费比例

城市线级	参考值	都市型	区域型	社区型	线级城市平均	同比增减
一线城市	标准值	38.68%	25.20%	31.81%	30.09%	51.82%
	优秀值	62.59%	48.36%	50.31%		
	标杆值	77.73%	71.62%	85.88%		
新一线城市	标准值	25.18%	16.13%	15.53%	20.39%	-
	优秀值	41.64%	21.78%	28.64%		
	标杆值	74.99%	67.49%	59.76%		
二线城市	标准值	33.21%	19.79%	20.12%	23.50%	34.36%
	优秀值	60.99%	29.00%	50.25%		
	标杆值	75.14%	84.71%	57.42%		
三线城市	标准值	17.87%	21.34%	9.82%	19.80%	6.17%
	优秀值	27.12%	29.51%	19.89%		
	标杆值	48.82%	59.33%	22.89%		
四五线城市	标准值	17.72%	15.87%	13.75%	15.79%	34.04%
	优秀值	43.96%	21.40%	12.85%		
	标杆值	45.17%	63.96%	79.06%		
商业类型平均		29.20%	20.13%	21.41%	22.75%	23.91%

*【新增会员消费比例】的计算方式是 $\frac{\text{新增消费会员人数}}{\text{新增会员人数}} \times 100\%$

【图表 15】展示的【消费会员新增比例】的计算方式是 $\frac{\text{新增消费会员}}{\text{消费会员}} \times 100\%$ ；表现的是所有消费会员中，新增会员的占比情况；2023年，所有消费会员中，新会员占比近4成，反之，老会员占比近6成；

图表 15: 2023年消费会员新增比例

标准值	都市型	区域型	社区型	城市平均	同比增减
一线城市	37.15%	43.62%	40.89%	41.17%	88.08%
新一线城市	40.30%	42.86%	41.03%	41.90%	-
二线城市	37.54%	35.06%	38.03%	36.00%	132.56%
三线城市	41.00%	37.01%	63.54%	38.50%	138.83%
四五线城市	32.92%	47.90%	38.19%	43.93%	121.26%
商业类型平均	41.24%	40.45%	44.00%	41.07%	109.33%

【图表 16】的【消费会员转化率】定义为 $\frac{\text{消费会员}}{\text{会员总量}} \times 100\%$ ，代表会员中有消费的人数占比；对比2022年，该指标有些许提升；结合会员总量看，2023年会员总量对比2022年有大幅提升，表明2023年消费人数提升较高。

图表 16: 2023年消费会员转化率

城市线级	参考值	都市型	区域型	社区型	线级城市平均	同比增减
一线城市	标准值	18.69%	14.70%	15.04%	15.82%	45.67%
	优秀值	26.50%	25.09%	23.61%		
	标杆值	38.31%	48.79%	34.81%		
新一线城市	标准值	15.85%	12.21%	12.05%	14.72%	-
	优秀值	20.81%	18.56%	15.33%		
	标杆值	37.94%	39.19%	56.34%		
二线城市	标准值	26.35%	13.59%	16.86%	24.32%	110.75%
	优秀值	34.76%	18.54%	28.81%		
	标杆值	44.92%	37.18%	50.81%		
三线城市	标准值	9.32%	16.81%	7.64%	15.04%	19.94%
	优秀值	17.95%	28.22%	18.97%		
	标杆值	20.97%	38.33%	19.89%		
四五线城市	标准值	11.16%	12.77%	5.91%	11.23%	41.26%
	优秀值	17.50%	18.24%	14.27%		
	标杆值	43.96%	34.44%	25.85%		
商业类型平均		15.54%	14.02%	12.75%	15.08%	38.10%

会员消费额-标杆商业会员消费额遥遥领先

【图表17】展现的是2023年平均会员消费金额；全年平均数据来看，各线城市及商业类型在2023年度的平均消费额对比2022年有较高提升；分城市等级来看，一线城市的平均会员消费金额较其他线城市高很多，大部分高端商业开在一线城市，其高客单带动高消费金额；三四五线城市的平均消费金额偏低，表明低线城市的客群消费力仍不足；从标杆商业和优秀商业会员消费值看，标杆商业的消费额遥遥领先，且从去年的增幅来看，标杆商业的增幅较其他商业增幅较大；

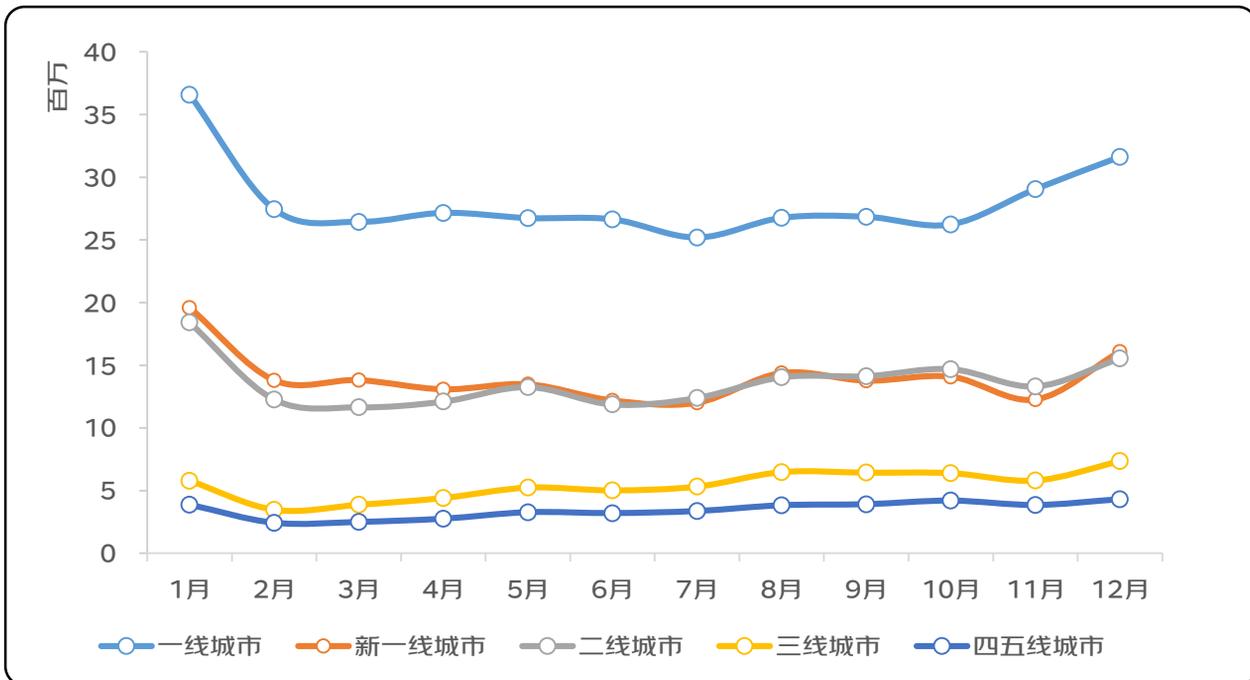
【图表18】【图表19】分别展现各城市等级、各商业能级的每月消费金额值；都市型商业消费额高于区域型商业高于社区型商业；从月均消费额的趋势看，2023年1月份及12月份，为消费额的最高月份。

图表 17: 2023年均会员消费额 (元)

城市线级	参考值	都市型	区域型	社区型	线城市级平均	同比增减
一线城市	标准值	10.03亿	1.45亿	0.40亿	3.37亿	85.16%
	优秀值	12.17亿	1.60亿	0.73亿		
	标杆值	92.69亿	35.29亿	2.96亿		
新一线城市	标准值	3.15亿	0.65亿	0.22亿	1.69亿	-
	优秀值	4.47亿	1.16亿	0.39亿		
	标杆值	46.40亿	4.99亿	1.05亿		
二线城市	标准值	3.52亿	0.87亿	0.28亿	1.64亿	24.24%
	优秀值	5.91亿	1.60亿	0.78亿		
	标杆值	30.43亿	3.90亿	0.90亿		
三线城市	标准值	0.77亿	0.71亿	0.05亿	0.66亿	53.49%
	优秀值	1.46亿	0.96亿	0.02亿		
	标杆值	1.61亿	1.87亿	0.31亿		
四五线城市	标准值	0.64亿	0.44亿	0.14亿	0.41亿	20.83%
	优秀值	0.67亿	0.65亿	0.36亿		
	标杆值	2.08亿	2.2亿	0.77亿		
商业类型平均		2.08亿	0.88亿	0.27亿	1.78亿	30.88%

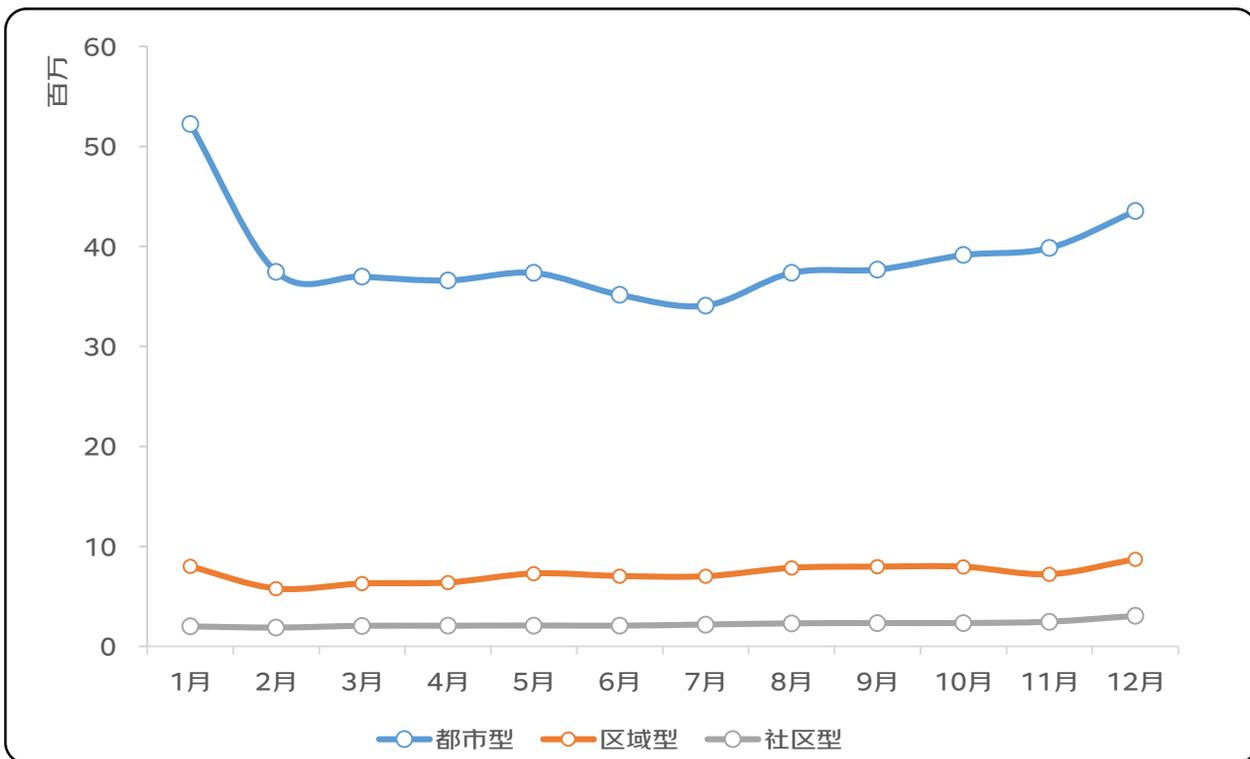
会员消费额-首尾形成消费窗口期；一线城市月均会员消费遥遥领先

图表 18: 各线城市项目月度平均会员消费额 (元)



图表 19: 各商业类型项目月度平均会员消费额 (元)

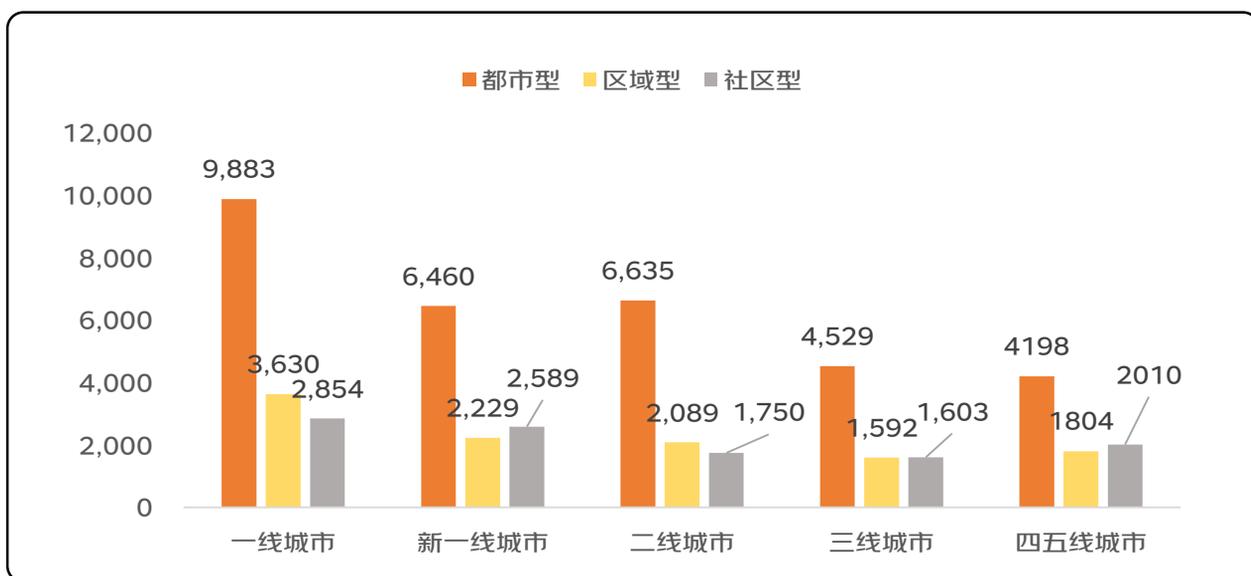
都市型商业月均会员消费遥遥领先



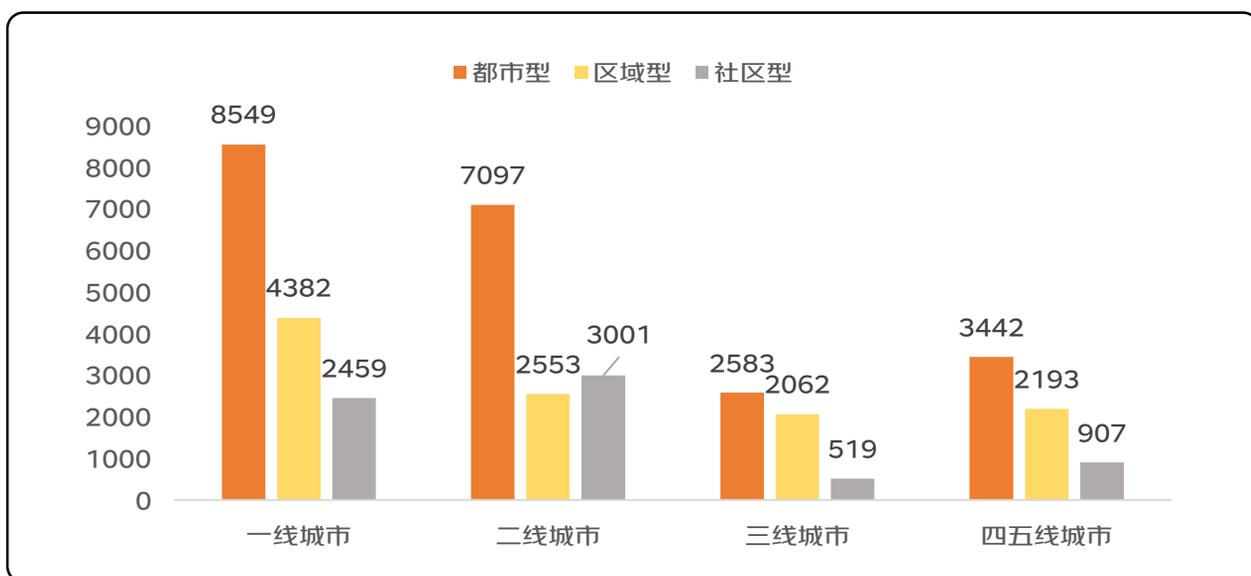
个人消费-消费力呈现分化趋势，高端消费增强，低端消费下降

【图表 20】和【图表 21】展示了近两年年度个人消费额的变化情况，对比两年的数据表现，都市型商业的个人消费额有提升；但区域型、社区型商业个人消费额有下降，表明2023年，用户消费呈现分化趋势，在高端消费上消费增强，在区域/社区型商业消费力下降，此种表现，有可能与2023年居民收入分化有关，高收入者通胀，中低收入者通缩。

图表 20: 2023年人均消费额 (元)



图表 21: 2022年人均消费额 (元)



提示：此处的人均消费额是根据所选各样本的人均消费额进行算数平均所得。

新老客群个人消费-新会员消费意愿强，老会员消费力强

【图表23】展现的是2023年新老会员的人均消费金额；其中，新会员代表2023年新开卡的会员；老会员代表2023年以前开卡的会员；对比前页数据来看，新会员的消费转化率为22.75%，即10个新开卡会员中平均有2-3人愿意消费，表明新会员的消费意愿较强；但从新老会员的人均消费金额看，新会员的消费力不及老会员；按城市等级看，城市等级越高，新老会员的人均消费额差额越大；商业能级越高，新老会员的人均消费额差额越大（老会员复购次数高，商业能级越高，单次消费金额高，导致新老会员的消费金额差距越大）。

图表 23：2023年新老会员的人均消费金额（元）

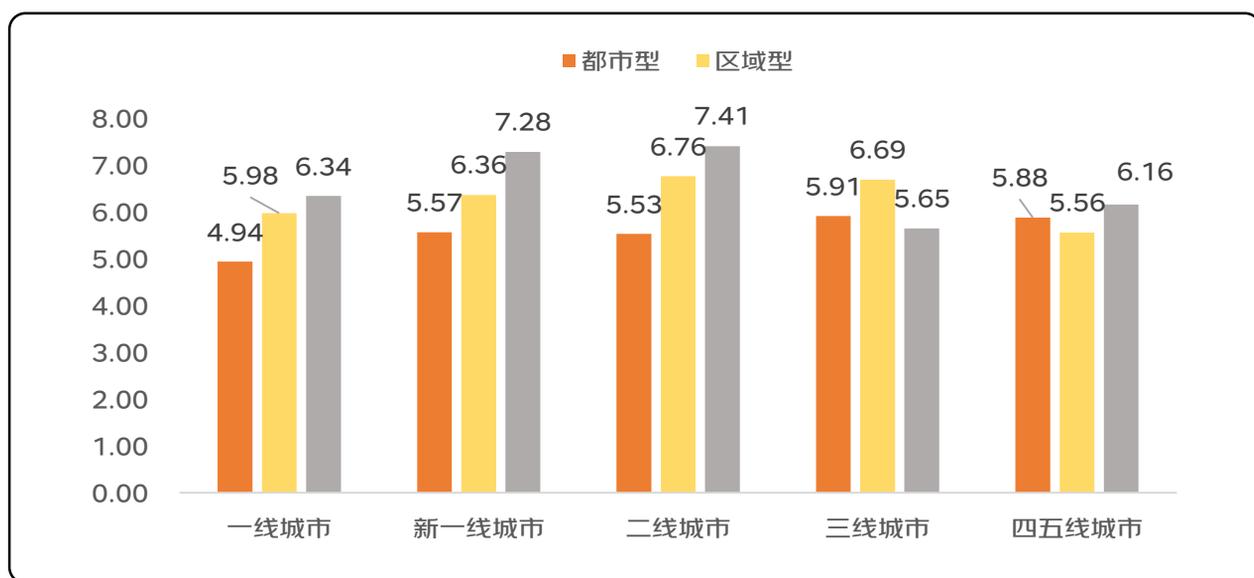
城市线级	客群分类	都市型	区域型	社区型	线级城市平均
一线城市	新会员	5,778	2,208	1,371	2,915
	老会员	12,413	6,016	3,417	7,040
新一线城市	新会员	6,138	1,788	2,046	3,443
	老会员	9,692	2,632	3,457	5,395
二线城市	新会员	4,068	1,594	2,362	2,437
	老会员	8,361	2,499	2,128	4,284
三线城市	新会员	4,843	1,032	1397	1,582
	老会员	4,476	1,754	2376	2,011
四五线城市	新会员	3,008	1,743	1,756	1,897
	老会员	4,557	2,114	2,446	2,460
商业类型平均	新会员	5,374	1,691	1,779	2,687
	老会员	9,533	3,179	3,140	4,868

消费笔数-低线城市都市型商业稀缺，会员复购高

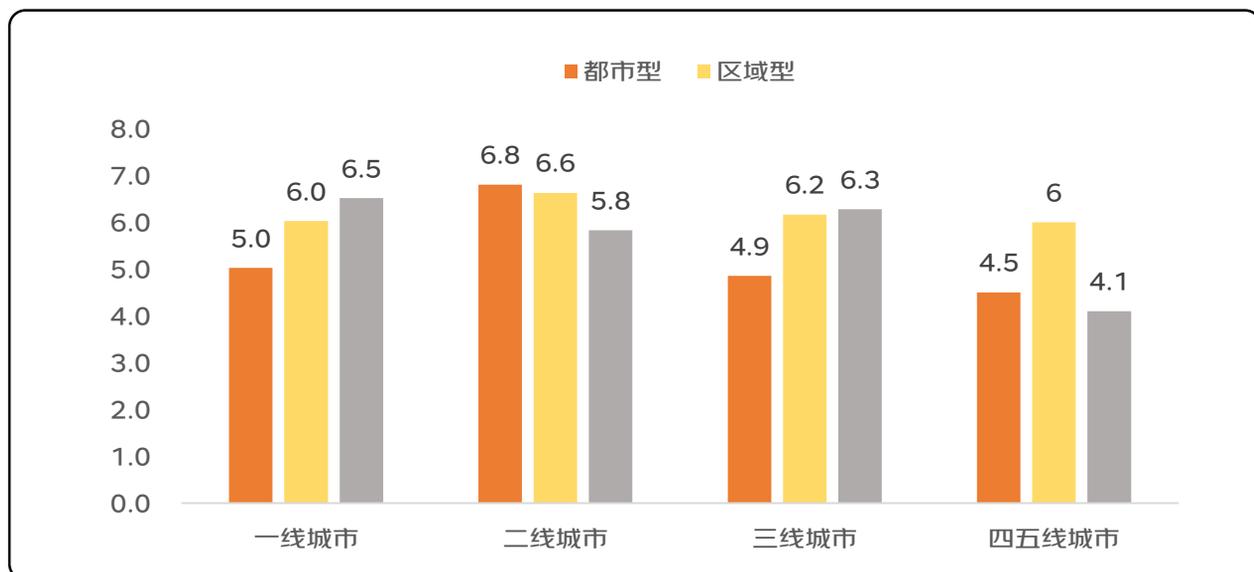
【图表24】、【图表 25】展现的2023年、2022年的各城市等级/商业能级的人均消费笔数；从对比数据看，一线城市人均消费笔数有些许下降，但三、四五线城市的人均消费笔数有提升；

从2023年的人均消费笔数看，一线城市、新一线城市、二线城市社区型商业的人均消费笔数高于区域型商业高于都市型商业，符合商业分发展规律；三、四五线城市的都市型商业人均消费笔数高于高线城市，表明低线城市都市型商业数量少，复购高。

图表 24: 2023年人均消费笔数



图表 25: 2022年人均消费笔数



客单价/笔单价/连单率-消费降级的大环境下，客单价/笔单价有下降

【图表26】数据呈现了2023年会员平均客单价/笔单价/连单率数据。

对比2022年的数据，2023年与2022年的连单率数据差异不大；但客单价、笔单价较2022年有下降；分商业类型对比来看，都市型的商业客单价变化不大，但区域型的客单价大幅下降，社区型的商业客单价小幅下降，总体导致客单价由2022年1447元下降到2023年1208元。

从2023年各指标来看，客单价/笔单价/连单率基本与城市线级呈现正相关关系（即城市线级越高，客单价/笔单价/连单率越高），基本符合商业发展规律，但三线城市的客单价、笔单价不及四五线城市，表明三线城市的商业发展不足。

图表 26: 2023年会员平均客单价/笔单价/连单率

标准值	都市型	区域型	社区型	城市平均	同比增减
客单价 (元)					
一线城市	3532	1231	829	1717	-12.67%
新一线城市	2841	693	613	1470	-
二线城市	2093	480	371	970	-7.00%
三线城市	998	357	401	420	-28.12%
四五线城市	1184	488	489	572	-5.14%
商业类型平均	2666	687	642	1208	-16.52%
笔单价 (元)					
一线城市	2492	908	601	1236	-7%
新一线城市	2293	530	475	1170	-
二线城市	1643	355	277	748	-4.35%
三线城市	728	256	301	303	-28.20%
四五线城市	909	371	385	437	-3.53%
商业类型平均	2047	511	481	916	-8.58%
连单率 (次)					
一线城市	1.48	1.39	1.45	1.43	-0.69%
新一线城市	1.43	1.41	1.35	1.40	-
二线城市	1.38	1.38	1.33	1.37	0.74
三线城市	1.38	1.40	1.33	1.39	-0.71%
四五线城市	1.31	1.37	1.25	1.34	-0.74%
商业类型平均	1.42	1.39	1.37	1.40	-1.41%

会员复购-高客单降低复购，高线城市复购率低

【图表 27】表示的是会员复购率，其计算公式为在2022年和2023年都至少有过一次消费的会员人数 / 2023年的消费会员人数*100%。

按城市等级来看，复购率最高的二线城市；一线、新一线城市复购会员占比最低，结合上页数据看，一线、新一线的商业客单价较高，表明高客单降低复购人数，从而降低复购率；按商业能级看，社区型的商业复购率最高，满足商业的一般规律。

图表 27: 2023年复购会员占比统计

标准值	都市型	区域型	社区型	城市平均	同比增减
一线城市	32.02%	31.43%	30.72%	31.45%	-17.86%
新一线城市	32.22%	29.89%	33.58%	31.49%	-
二线城市	34.34%	39.96%	42.56%	38.48%	-20.23%
三线城市	39.41%	32.13%	27.90%	32.75%	-41.34%
四五线城市	36.95%	29.10%	42.50%	32.82%	-28.25%
商业类型平均	33.22%	32.72%	34.25%	33.08%	-49.21%

消费分布-消费贡献二八现象，核心会员贡献大

【图表28】及【图表29】分别是各性别、各年龄段的年消费金额分布；总体来看，年消费3000元以下的人占比近78%；年消费5万元以上，占比不足2%；

按性别分类来看，消费越趋高端，女性所占比比男性占比呈现倍数级增长，表明高消费中，女性的消费力更强；从年龄消费分布看，消费越趋高端，30-49岁年龄段占比越高，表明高消费中，30-49岁之间为高消费的主力军。

消费分布-消费贡献二八现象，核心会员贡献大

图表 28: 各性别消费会员消费金额分布

个人消费区间	0-1000	1001-3000	3001-6000	6001-20000	20001-50000	50001-100000	100001-300000	300001-1000000	1000000以上
男	26.53%	7.45%	2.90%	2.84%	0.99%	0.29%	0.17%	0.04%	0.01%
女	32.10%	11.80%	5.50%	5.94%	2.29%	0.69%	0.37%	0.09%	0.02%
总计	58.63%	19.25%	8.40%	8.78%	3.28%	0.97%	0.53%	0.13%	0.03%

图表 29: 各年龄消费会员消费金额分布

个人消费区间	0-1000	1001-3000	3001-6000	6001-20000	20001-50000	50001-100000	100001-300000	300001-1000000	1000000以上
18岁以下	10.48%	2.86%	1.08%	0.86%	0.20%	0.04%	0.02%	0.00%	0.00%
18-29岁	11.93%	3.09%	1.26%	1.27%	0.52%	0.16%	0.09%	0.02%	0.00%
30-39岁	24.98%	8.48%	3.73%	3.90%	1.45%	0.42%	0.22%	0.05%	0.01%
40-49岁	9.08%	3.58%	1.65%	1.82%	0.70%	0.23%	0.13%	0.03%	0.01%
50-59岁	2.18%	0.85%	0.40%	0.44%	0.18%	0.06%	0.04%	0.01%	0.00%
60岁以上	0.79%	0.30%	0.14%	0.15%	0.07%	0.03%	0.02%	0.00%	0.00%
总计	59.45%	19.16%	8.24%	8.45%	3.11%	0.93%	0.51%	0.12%	0.02%

会员活跃

线上活跃-下沉市场（二三线/区级）线上活跃迸发出更大的活力

【图表 30】的线上活跃人数定义为在2023年内打开过商场应用（公众号/小程序）的月均人数（应用页面的注册用户（UID）人数，不包含游客）；按城市类型看，二/三线城市项目较一线/新一线城市项目的月活跃人数高，表明二三线城市的居民时间较充裕且购买力较强，有更多的时间和精力用于线上浏览，其商业活力高于一线/新一线城市；分不同城市的标杆项目看，高线城市的月活均值虽然低于低线城市，但高线城市的标杆项目的月活人数仍然最高，城市等级越高，其标杆商业的规模/经营能力/营销能力越高，故其用户的活跃度更高。

按商业能级看，对比往年，商业能级越高，月活跃人数越高，但2023年都市型/区域型的月活跃人数趋近，表明区域型商业在线上的运营越来越成熟，在用户的活跃上提升较高。

图表 30：2023年平均线上月活跃人数（人）

城市线级	参考值	都市型	区域型	社区型	线级城市平均
一线城市	标准值	18,858	10,149	3,840	10,766
	优秀值	38,085	14,452	7,533	
	标杆值	129,154	94,262	36,569	
新一线城市	标准值	14,662	12,563	5,306	11,542
	优秀值	31,852	25,098	10,243	
	标杆值	84,606	86,271	34,402	
二线城市	标准值	18,439	18,146	4,390	15,886
	优秀值	41,402	35,620	7,524	
	标杆值	90,724	97,443	27,681	
三线城市	标准值	11,922	22,937	3,465	18,724
	优秀值	28,049	35,639	5,708	
	标杆值	70,789	48,961	7,424	
四五线城市	标准值	8,423	17,566	3,580	11,677
	优秀值	21,017	39,270	7,490	
	标杆值	33,911	52,838	17,703	
商业类型平均		15,804	15,352	4,414	12,967

积分运营

积分渠道-无感积分逐渐成为主流积分渠道

【图表31】&【图表32】展现的是2023年各城市/各能级商业不同积分渠道的人数占比。总体看，POS机积分占比仍最高，其次是无感积分；扫码/客服台积分占比较低。

对比2022年积分渠道分布可以看出：无感积分的占比越来越高，扫码、拍照、POS积分占比有下降；从城市等级来看，三、四五线城市积分渠道还是以POS机为主，扫码、拍照、和无感积分渠道占比较少。

图表 31：2023年各线城市会员获得积分人数的渠道分布

	一线城市	新一线城市	二线城市	三线城市	四五线城市	平均
pos机	8.68%	26.02%	36.06%	63.13%	57.93%	29.11%
客服台积分	14.77%	17.14%	11.96%	24.94%	27.94%	16.87%
拍照	35.27%	20.76%	14.82%	2.75%	4.11%	21.05%
扫码	12.19%	6.05%	5.16%	0.54%	0.45%	6.89%
支付宝/微信积分	29.09%	30.04%	32.00%	8.64%	9.58%	26.08%

从【图表 32】为各商业能级会员获取积分人数的渠道分布；可以看出：都市型商业无感积分占比最高，其次是拍照积分占比相当；区域型商业的POS占比最高，其次是客服台积分及无感积分；社区型商业的无感积分占比最高，其次是拍照积分。

图表 32：2023年各商业类型会员获得积分人数的渠道分布

	都市型	区域型	社区型	平均
pos机	12.05%	44.76%	7.40%	29.11%
客服台积分	13.71%	19.78%	12.70%	16.87%
拍照	30.02%	13.83%	33.66%	21.05%
扫码	12.06%	3.52%	0.23%	6.89%
支付宝/微信积分	32.16%	18.12%	46.00%	26.08%

积分获取与消耗-完善的积分模式是实现双赢的基础

积分是商业购物中心提高会员忠诚度的常用方式，通过积分进行营销活动也越来越常见。商场通过积分可以带来用户消费价值留存，增强消费者粘性，其次通过积分价值的具像化体现，提升购物中心品牌价值等；同时消费者通过积分兑换礼品，可提升消费体验；从商场和消费者双方看，完善的积分模式，是实现商场和消费者双赢的基础；

【图表33】【图表34】展现的是2023年各城市等级/各商业能级下会员获得积分的分布；由于近6成会员消费金额在1000元以下，导致新增积分段0-1000积分占比63%；其次是1001-3000积分段，占比18%；商业能级越高，城市能级越高，获得的积分值越高。低线城市由于积分增加/消耗模式不完善，导致会员对积分的价值感知度较低，积分增加值低，需提升引导用户进行消费积分。

图表 33: 2023年各商业类型会员获得积分分布

	0-1000	1001-3000	3001-6000	6001-20000	20001-50000	50001-100000	100001-300000	300001-1000000	1000000以上
都市型	53.73%	19.79%	9.19%	10.48%	4.47%	1.38%	0.75%	0.18%	0.04%
区域型	69.31%	17.31%	6.39%	5.27%	1.30%	0.27%	0.12%	0.03%	0.00%
社区型	71.59%	16.54%	5.71%	4.73%	1.05%	0.24%	0.12%	0.01%	0.00%
总计	63.09%	18.28%	7.49%	7.36%	2.58%	0.72%	0.38%	0.09%	0.02%

图表 34: 2023年各城市等级会员获得积分分布

	0-1000	1001-3000	3001-6000	6001-20000	20001-50000	50001-100000	100001-300000	300001-1000000	1000000以上
一线城市	56.50%	19.67%	8.46%	9.36%	3.90%	1.23%	0.68%	0.17%	0.04%
新一线城市	62.81%	17.67%	7.64%	7.83%	2.84%	0.73%	0.38%	0.09%	0.01%
二线城市	65.31%	17.94%	7.23%	6.64%	2.01%	0.54%	0.26%	0.06%	0.01%
三线城市	71.78%	16.90%	5.95%	4.38%	0.82%	0.12%	0.04%	0.01%	0.00%
四五线城市	69.60%	18.30%	6.49%	4.60%	0.84%	0.12%	0.04%	0.01%	0.00%
总计	63.09%	18.28%	7.49%	7.36%	2.58%	0.72%	0.38%	0.09%	0.02%

积分获取与消耗-合理的积分模式是实现双赢的基础

【图表35】积分消耗比的定义为： $\frac{2023年内积分消耗量}{2023年内积分获取量}$ ，积分消耗比随城市等级下沉而递减，高线城市的都市型/区域型商业相对有着更强的管理能力、采购资源/渠道、客户运营预算，会员经营成熟度高。

【图表36】【图表37】分别展示2023年各城市等级/商业能级下积分消耗渠道比，其中，积分清零占比最高；其次是礼品兑换及积分抵停车费；按城市等级/商业能级看，一线城市/都市型商业的积分消耗渠道较多，积分清零占比对比比较低。

图表 35：2023年各城市等级/商业能级下会员积分消耗比（排除积分清零）

标准值	都市型	区域型	社区型	城市平均	同比增减
一线城市	42.28%	37.14%	38.00%	38.58%	-19.14%
新一线城市	34.73%	31.35%	35.55%	33.35%	-
二线城市	34.77%	31.73%	18.78%	30.78%	-44.65%
三线城市	31.20%	24.93%	13.72%	24.62%	-44.92%
四五线城市	17.38%	23.86%	17.27%	21.72%	-40.59%
商业类型平均	35.44%	30.41%	29.84%	31.57%	-33.58%

图表 36：2023年各城市等级会员积分消耗渠道比

	积分清零	礼品兑换	积分抵停车费	电商	活动扣积分	积分抵线下消费	积分游戏	积分抵团购	抽奖积分兑换	积分换停车券	满赠扣除积分	会员礼品站抵扣	服务预定	积分换电影票	积分换现金券
一线城市	40.39%	34.48%	17.44%	4.01%	0.20%	1.29%	0.99%	0.21%	0.04%	0.12%	0.21%	0.10%	0.02%	0.01%	0.00%
新一线城市	42.39%	24.60%	18.93%	0.77%	6.96%	3.91%	0.52%	0.41%	0.76%	0.31%	0.00%	0.12%	0.00%	0.00%	0.02%
二线城市	43.56%	32.01%	21.65%	0.47%	0.10%	0.01%	0.47%	1.18%	0.19%	0.01%	0.00%	0.06%	0.00%	0.00%	0.00%
三线城市	42.93%	35.23%	19.00%	0.05%	0.23%	0.00%	1.38%	0.07%	1.09%	0.00%	0.01%	0.02%	0.00%	0.00%	0.00%
四五线城市	31.14%	35.06%	28.54%	0.14%	0.17%	0.00%	2.52%	0.03%	0.78%	1.56%	0.02%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
总计	41.34%	31.91%	18.92%	2.46%	1.74%	1.61%	0.87%	0.39%	0.30%	0.20%	0.12%	0.09%	0.01%	0.01%	0.01%

图表 37: 2023年各商业能级会员积分消耗渠道比

	积分清零	礼品兑换	积分抵停车费	电商	活动扣积分	积分抵线下消费	积分游戏	积分抵团购	抽奖积分兑换	积分换停车券	满赠扣除积分	会员礼品站抵扣	服务预定	积分换现金券	积分换电影票
都市型	41.77%	31.19%	17.17%	3.54%	2.49%	2.37%	0.26%	0.53%	0.28%	0.07%	0.00%	0.04%	0.00%	0.00%	0.00%
区域型	40.47%	34.36%	20.80%	0.20%	0.21%	0.06%	2.20%	0.12%	0.28%	0.41%	0.40%	0.20%	0.03%	0.00%	0.02%
社区型	40.27%	22.89%	33.77%	0.98%	0.39%	0.00%	0.45%	0.30%	0.52%	0.04%	0.00%	0.19%	0.00%	0.17%	0.00%
总计	41.34%	31.91%	18.92%	2.46%	1.74%	1.61%	0.87%	0.39%	0.30%	0.20%	0.12%	0.09%	0.01%	0.01%	0.01%

会员流失率-会员数量运营转消费质量运营，降低流失率

从前页的会员总量看，目前多数商场的会员总量已经累计到一定程度，商场在增加会员数量的同时，激活存量会员，提升会员的消费黏性，才是后续商场会员价值运营的关键所在。

【图表38】会员流失率的定义为： $\text{会员流失率} = \frac{\text{会员流失人数（年度未消费会员）}}{\text{截至到年底会员的总人数}}$ ，总体流失率近86%；这个指标虽较2022年有些许下降，但总体流失率仍较高；结合前页内容分析，2023年流失率有些许下降，主要是由于2023年新会员的消费人数占比提升，导致2023年的流失率有所下降；

按城市等级看，二线城市会员流失率最低，由于二线城市的会员消费人数与一线城市相当，但会员总量不及一线城市，故会员流失率最低；三、四五线城市社区型商业会员流失率超90%；一般来看，社区商业为高频低消，会员流失率更低，但从图表38来看，商业能级越低，会员流失率越高，表明社区型商业在会员的维护上较差，会员的稳定性低。

图表 38: 2023年会员流失率

标准值	都市型	区域型	社区型	城市平均	同比增减
一线城市	81.31%	85.30%	84.96%	84.18%	-0.97%
新一线城市	84.15%	87.79%	87.95%	85.28%	-
二线城市	73.65%	86.41%	83.14%	75.68%	-3.79%
三线城市	90.68%	83.19%	92.36%	84.96%	-13.41%
四五线城市	88.84%	87.23%	94.09%	88.77%	-7.41%
商业类型平均	84.46%	86.08%	87.25%	85.92%	-0.28%



05

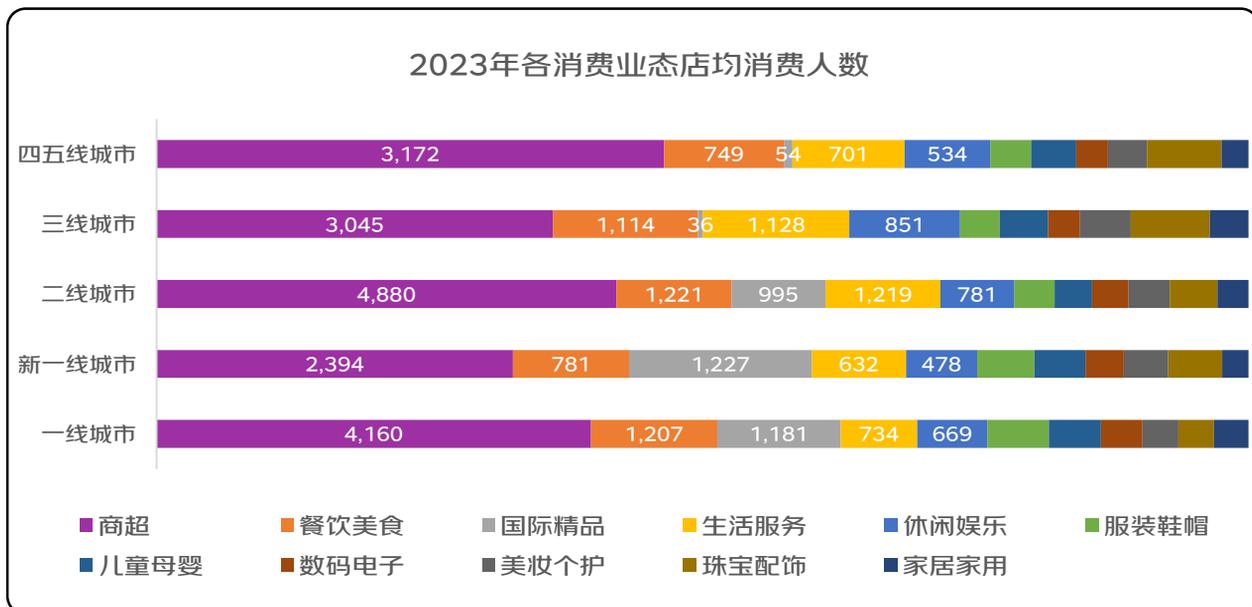
商业地产 品牌洞察

消费者业态偏好洞察

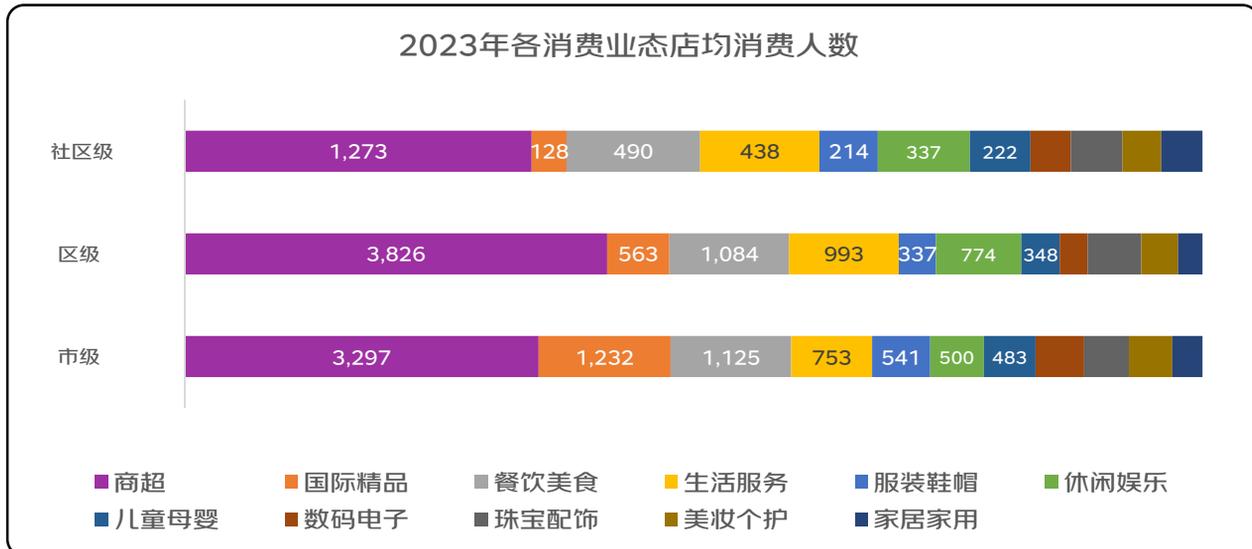
业态偏好特征一：二/三线城市享受型消费崛起，有望成为新增长空间

【图表1】 【图表2】展现的是2023年各线城市客群及各能级商业客群各业态的店均消费人数；从各业态的人均消费人数来看，商超的店均消费人数最高，其次是餐饮美食；分不同城市等级看，高线城市的国际精品消费人数高，二、三线城市在生活服务、休闲娱乐、美妆个护等业态上消费人数较一线城市高，表明二、三线城市对享受型的消费意愿更强；分不同商业能级来看，市级商业在国际精品的消费人数超过餐饮；且部分业态的区级商业店均消费人数超市级商业。

图表 1：各线城市客群业态偏好



图表 2：各能级商业客群业态偏好



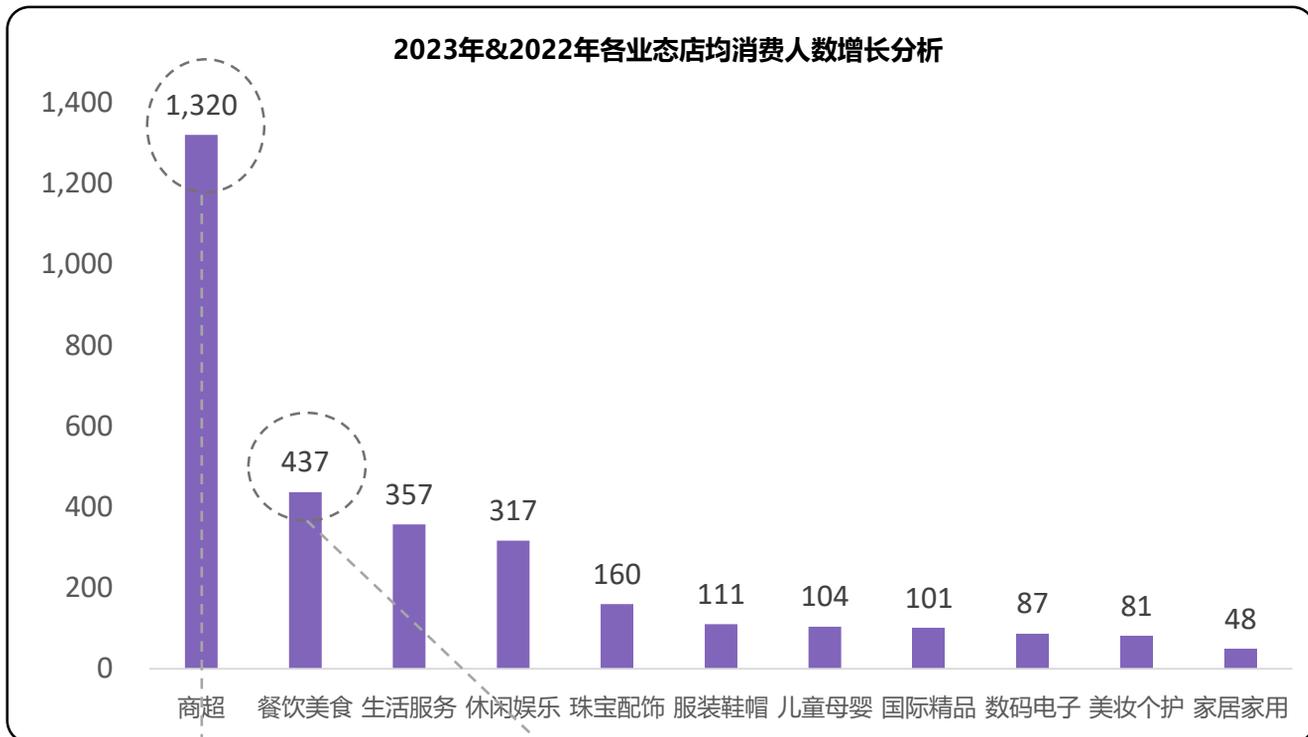
业态偏好特征二：得益于疫情调整，开放活跃的市场重新焕发生机，各业态消费回升

图表3表示2023年与2022年各业态店均消费人数的增长分析；疫情3年，推动了网络渠道蓬勃发展和线上消费大幅成长，因线上购物“便宜”、“方便”“省时省力”使得线上消费成为一种习惯，对线下消费产生了较大的影响；但疫情结束，线下消费常态化，且线上价格优势不再成为核心竞争力，线下的体验感/线下营销等优势更多消费群体线下即时消费将回归常态；从猫酷服务的商场来看，越来越多的商场更加注重线下的体验感，注重商场美陈、营销活动、商场服务等，引导更多的用户到场消费，2023年，11个业态中的店均消费人数，全部呈现正增长；从各业态的消费场景看，商超和餐饮线上可替代性较低，所以这两个业态消费人数增长最高；

图表4/图表5分别表示商超及餐饮的各二级业态2023年与2022年店均消费人数的增长分析；分二级业态看，商超中，大众平价超市增长最为迅速，结合上一章节的分析，2023年消费力呈现分化趋势，高端消费力在增强，大众消费力在下降，所以在商超消费的表现上，消费人数虽然呈现上升态势，但大部分客群的消费力并未呈现上升趋势，反而消费更加注重价格和性价比；

餐饮中，正餐增长人数最高，是由于2022年疫情导致正餐消费人数少，对比2022年，导致2023年正餐消费人数增长最多；增长人数次高的是饮品烘焙，2023年由于新茶饮、咖啡、茶馆带飞饮品赛道，导致饮品烘焙增长迅速。

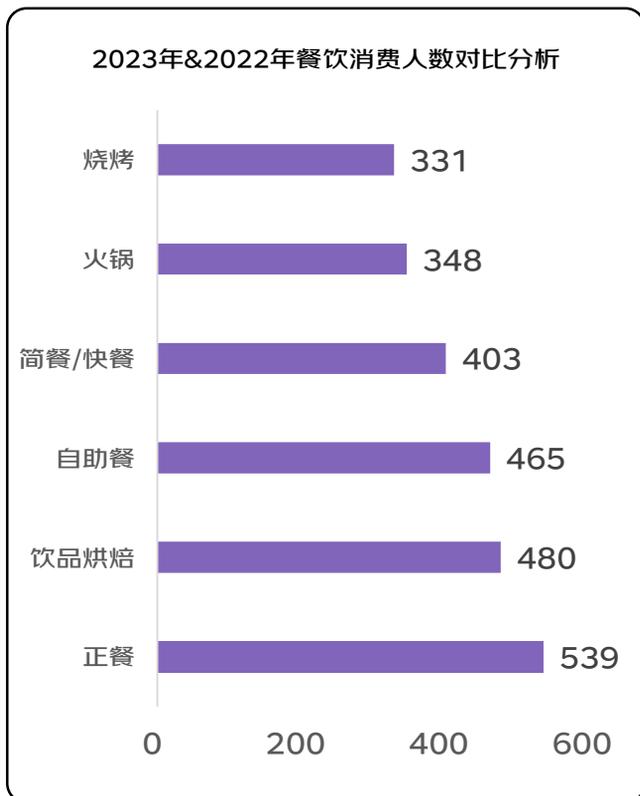
图表3: 2023年与2022年各业态消费人数对比分析 (人)



图表4: 2023年与2022年各商超业态消费人数对比分析 (人)



图表5: 2023年与2022年各餐饮业态店均消费人数对比分析 (人)



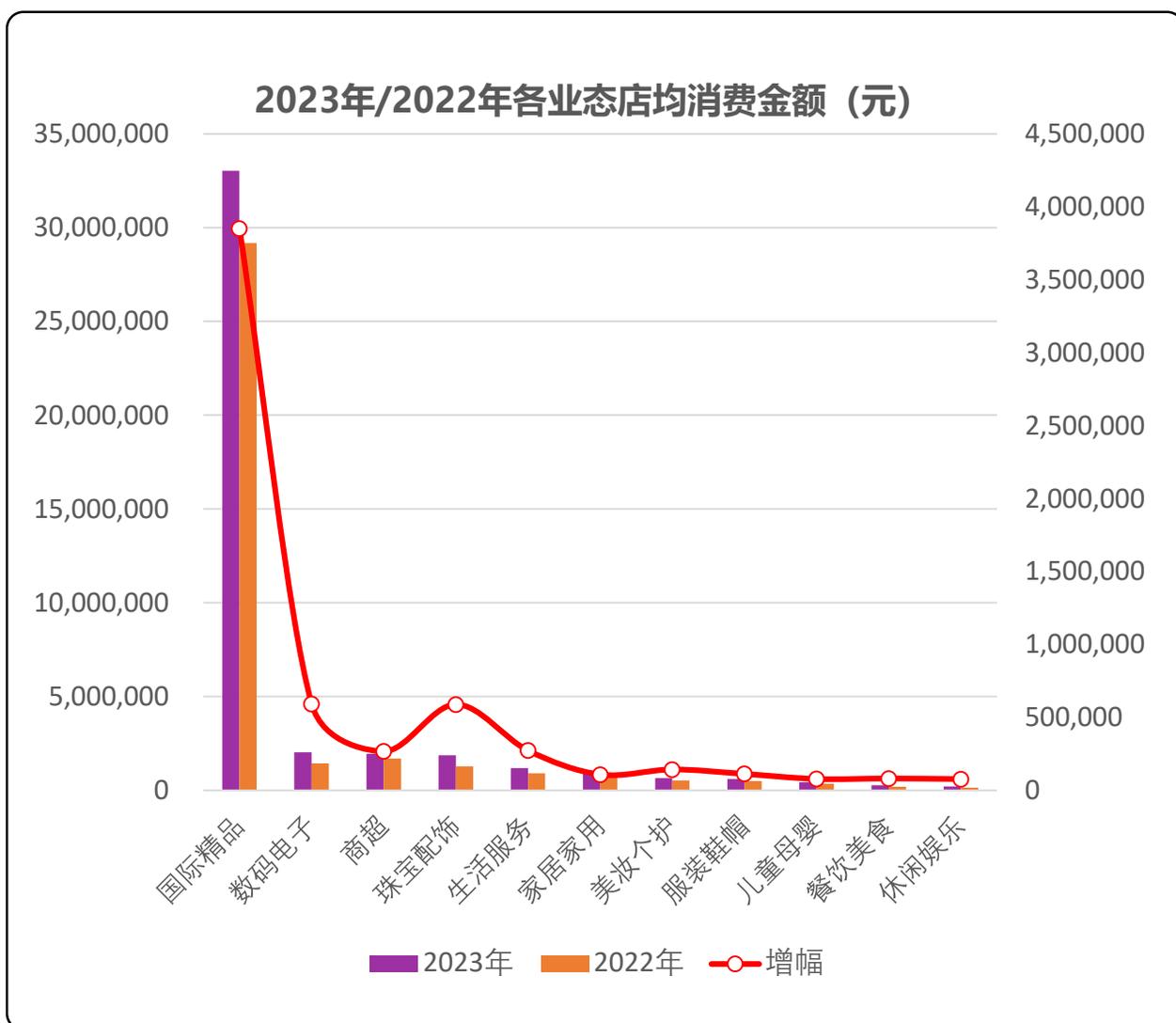
业态偏好特征三：

23年国际精品以高客单的增长导致消费额”遥遥领先”

图表6表示2023年及2022年各业态店均会员消费金额的对比；2023年与2022年各业态的消费金额对比分析看，由于2023年各业态的消费人数均有提升，2023年11个业态店均消费金额均有上升；

分各业态增长幅度看，由于2023年国际精品的高客单，且从后续图表8可以看到，2023年国际精品的客单价增长最高，导致国际精品的店均消费金额对比其他业态遥遥领先，且增幅最大；其次，增长幅度较大的为珠宝配饰及数码电子，也是由于其客单价的高增长，带动消费额的增长。

图表6：2023年与2022年各业态店均消费金额对比分析（元）

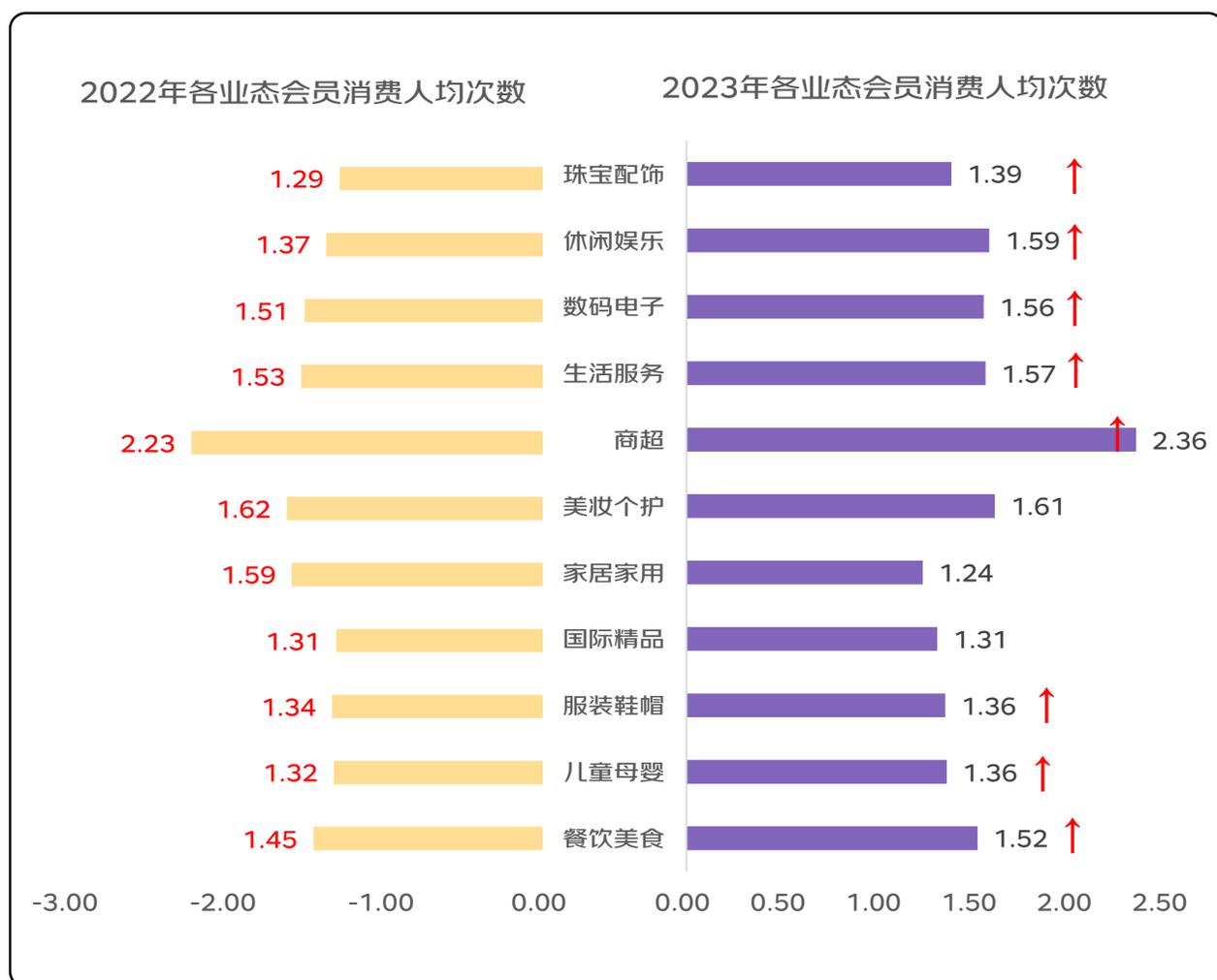


业态偏好特征四：2023年体验类业态不断满足升级的消费需求，成为吸忠神器

图表7表示2023年及2022年各业态消费人均次数的对比；总体来看，目前统计的11个业态中有8个业态消费的人均次数有提升，仅美妆个护/家居家用/国际精品人均消费次数有下降，表明2023年多数业态会员忠诚度有所提升；

从2023年各业态对比分析，商超的人均消费次数最多，其次是休闲娱乐、美妆个护等是体验感强的业态，人均消费次数多；对比2022年人均消费次数，商超、休闲娱乐等体验类业态增长较高，表明在2023年多数体验类业态不断满足各种需求，引导客户线下到场/消费。

图表7：2022年与2021年各业态人均次数对比分析（次）



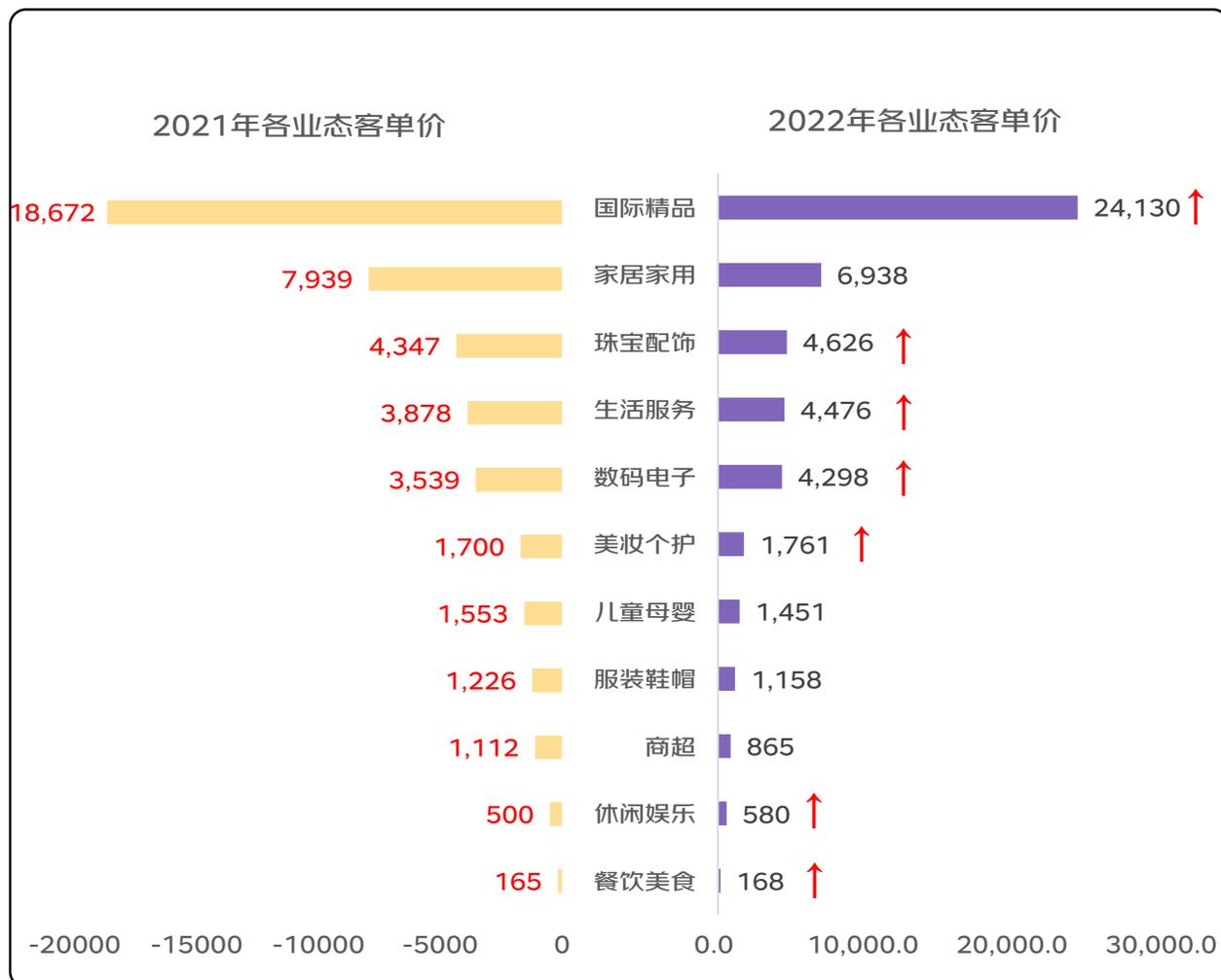
业态偏好特征五：消费品两极分化加剧，“大牌普涨”与“生活需求下降”共存

图表8表示2023年及2022年各业态会员客单价的对比；总体来看，2023年消费客单价较2022年有些许提升；分业态来看，目前统计的11个业态中有8个业态客单价有提升，3个业态的客单价有下降；

按上涨幅度看，国际精品上涨幅度最高；其次是珠宝配饰、生活服务、数码电子类等高消费业态上，客单价有上涨；反之，在家居家用、儿童母婴、商超等生活需求类的消费上，客单价有下降；

结合上一章节的不同等级商场的会员的消费力看，2023年存在着消费力分化趋势，高端消费增强，大众消费下降；分不同等级品牌看，“大牌普涨”与“生活需求下降”共存，这种消费品的两极化将进一步重塑市场格局。

图表8：2022年与2021年各业态客单价对比分析（元）



业态偏好特征六：12%的复购会员带动29%的消费金额

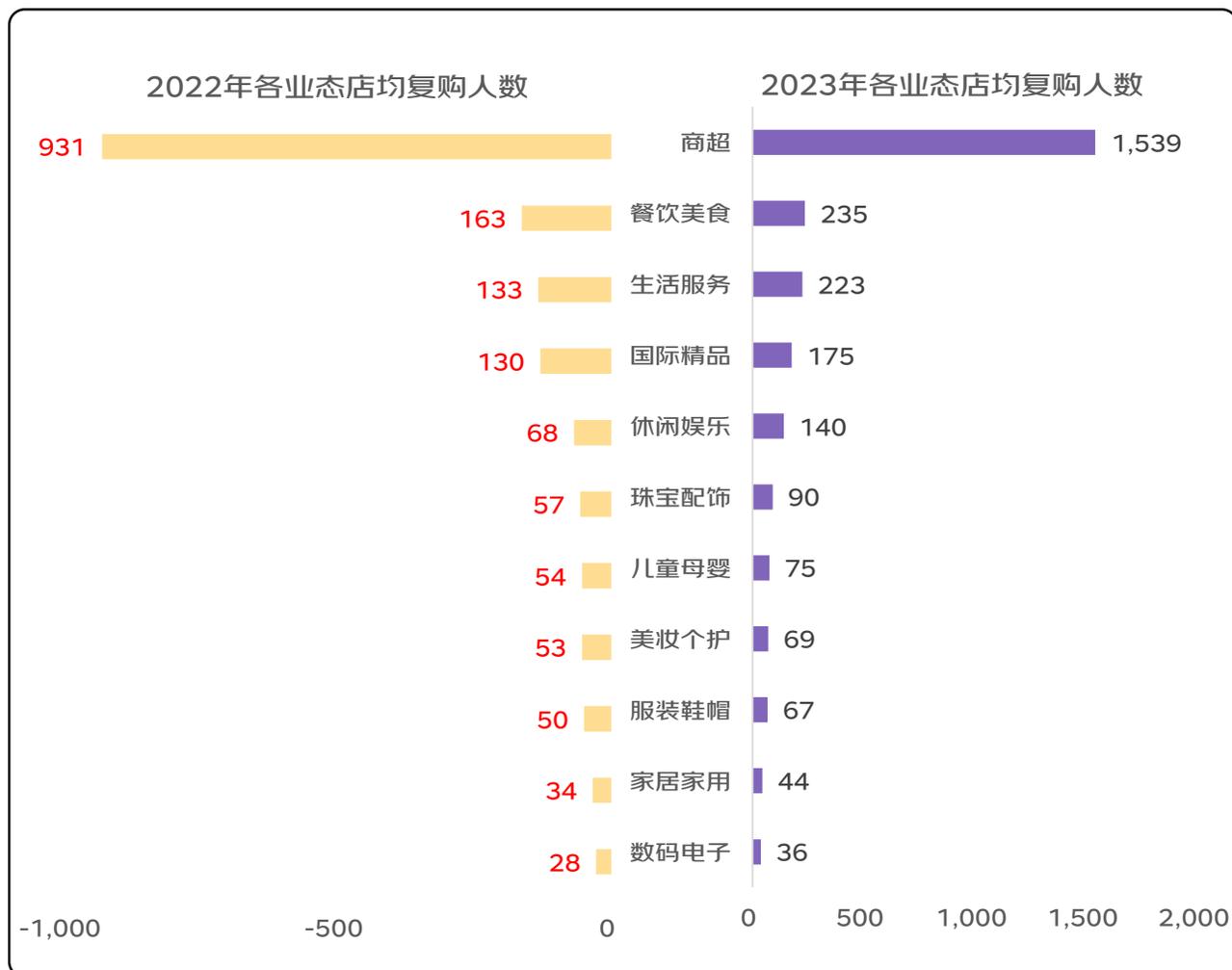
品牌搭建会员体系，就是通过后续的持续经营来拉动会员复购，若会员复购人数太低，那搭建会员体系将无任何意义；同时，随着获客成本的增加，提升会员复购人数成为商场/品牌经营中的重要部分；

图表9表示2023年及2022年各业态店均会员复购人数的对比；2023年，11各业态中，店均的复购人数较2022年有提升；

图表10表示2023年及2022年复购会员各消费指标的对比分析；2023年复购会员的人数/人均消费次数/客单价等指标均高于2022年；

图表11表示2023年复购会员人均消费金额分析；对比一般会员，复购会员的消费次数、人均消费金额明显高于一般会员，12%左右的复购会员带动的消费金额占比约30%。

图表9：2023年与2022年各业态复购会员人数对比分析（人）



图表10: 2023年及2022年复购会员消费指标对比分析

2023复购会员的相关指标				
复购会员人数	客单价 (元)	人均次数	消费人数占比	消费金额占比
9,985,296	1,756.53	3.42	12.30%	29.26%

2022复购会员的相关指标				
复购会员人数	客单价 (元)	人均次数	消费人数占比	消费金额占比
6,186,641	1,594.72	3.27	11.37%	26.84%

图表11: 2023年复购会员人均消费金额分析 (元)

	国际精品	家居家用	数码电子	珠宝首饰	生活服务	美妆个护	服装鞋帽	儿童母婴	商超	休闲娱乐	餐饮美食
所有会员人均消费额	30,575	8,462	5,953	5,604	6,802	3,012	1,609	1,814	1,371	929	244
复购会员人均销售额	81,451	27,525	24,649	16,513	16,264	8,925	5,496	4,662	4,098	3,616	744
复购会员人均消费/所有会员人均消费	2.66	3.25	4.14	2.95	2.39	2.96	3.42	2.57	2.99	3.89	3.05

业态偏好特征七：户外运动兴起，从年轻化走向全民化，衍生众多消费需求

图表12/14表示不同性别的客群消费业态占比；从总体的消费人数上看，女性在消费人数上远高于男性，是消费的主力客群；从不同性别上消费业态占比看，男性在餐饮/数码电子上的消费占比较女性高，反之，女性在服装鞋帽/生活服务/儿童母婴/珠宝配饰/美妆个护等业态上，消费占比较男性高，满足不同性别的消费偏好需求；

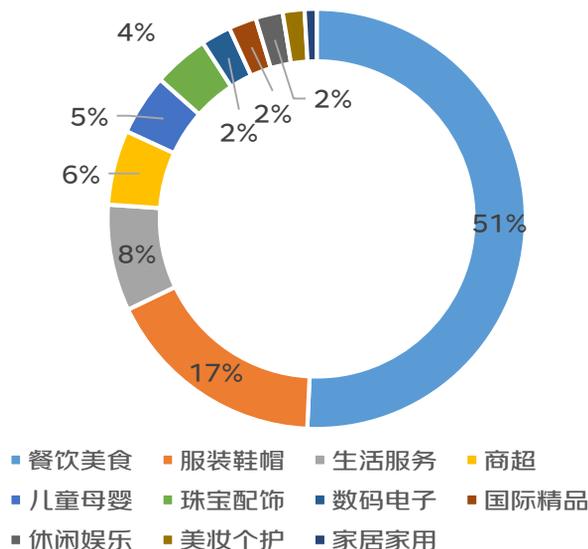
图表13/15表示不同性别2023年对比2022年消费人数增长TOP10二级业态；随着疫情的开放，全民运动健康的意识加强，户外运动从小众化走向大众化，从图表13/15看，餐饮/运动服饰分别在男/女性增长的TOP10业态中，表明随着户外运动兴起，衍生众多消费需求，如餐饮消费、运动服饰、时尚运动等；

图表16表示各年龄段各业态的消费人数占比；可以看到，随着年纪越大，对餐饮/娱乐/生活服务等娱乐性/享受型的业态偏爱度有下降；对服装鞋帽、商超、数码电子、国际精品、家居家用等满足生活品质类需求的业态偏爱度提升。

图表17表示2023年对比2022年不同年龄段消费人数增长的TOP10二级业态；49岁以下客群，偏爱奶茶、创意零售、咖啡等店铺；49岁以上客群更偏爱快时尚、时尚运动、中式快餐等店铺；结合上述说明，2023年户外运动兴起，对比各年龄段看，2023年50岁以上对时尚运动的偏好高于年轻人，表明运动的消费从年轻化逐渐走向全民化。

图表12: 男性会员消费业态占比

2023年男性会员消费业态占比



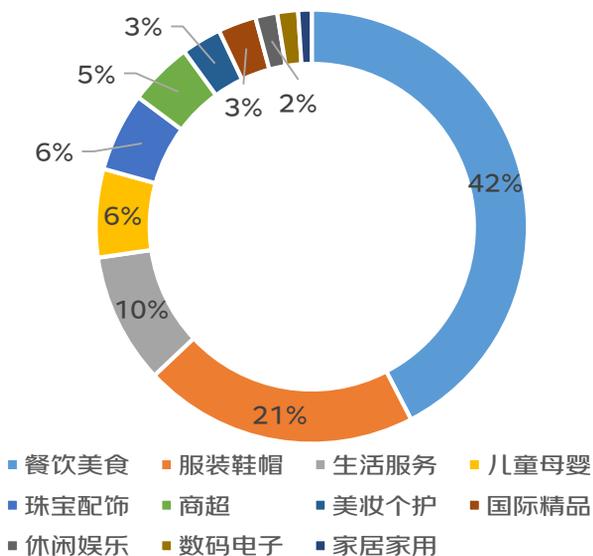
图表13: 男性会员消费人数增长TOP10二级业态

2023年对比2022年男性消费人数增长TOP10业态



图表14: 女性会员消费业态占比

2023年女性会员消费业态占比

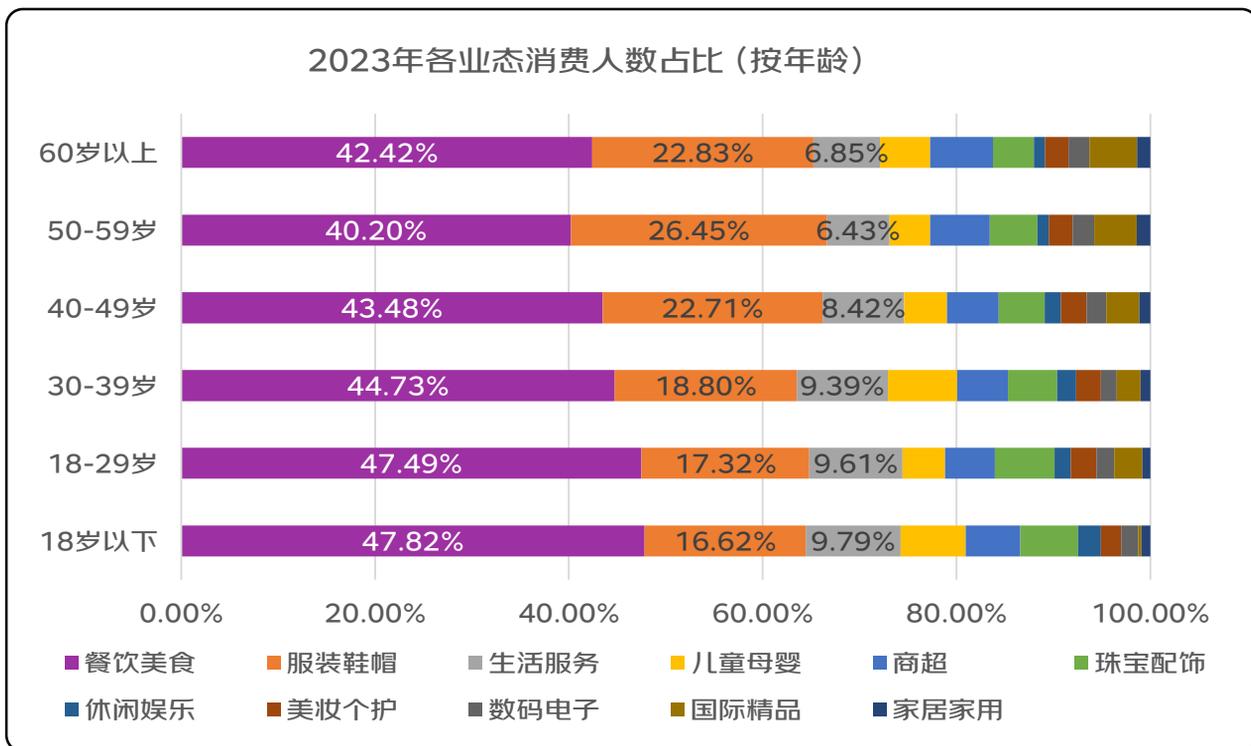


图表15: 女性会员消费人数增长TOP10二级业态

2023年对比2022年女性消费人数增长TOP10业态



图表16: 2023年各年龄段各业态消费人数占比



图表17: 2023年对比2022年不同年龄段消费人数增长TOP10二级业态

消费人数差	NO1	NO2	NO3	NO4	NO5	NO6	NO7	NO8	NO9	NO10
60岁及以上	中式快餐	快时尚	特色小吃	西式快餐	奶茶	时尚运动	大众平价超市	创意零售	面包蛋糕	休闲服饰
50-59岁	快时尚	时尚运动	特色小吃	休闲服饰	西式快餐	奶茶	中式快餐	创意零售	大众平价超市	咖啡店
40-49岁	奶茶	西式快餐	特色小吃	创意零售	快时尚	时尚运动	咖啡店	中式快餐	休闲服饰	大众平价超市
30-39岁	奶茶	创意零售	西式快餐	特色小吃	咖啡店	中式快餐	快时尚	大众平价超市	时尚配饰	时尚运动
18-29岁	奶茶	创意零售	西式快餐	特色小吃	咖啡店	时尚配饰	快时尚	大众平价超市	川渝火锅	面包蛋糕
18岁以下	奶茶	西式快餐	创意零售	特色小吃	中式快餐	咖啡店	时尚配饰	大众平价超市	快时尚	时尚运动



06

行业案例
会员经营数字化

ONLINE SHOPPING MALL

颐堤港电商升级

背景介绍

随着消费需求的不断升级和线上电商的发展完善，颐堤港关注的不仅是逐渐回暖的商圈，攒动的人流，更试图用数字化创新的方式，提供给消费者更多的可能性。升级后的线上商城高效便捷，安全贴心，与线下购物互为补充，相辅相成，满足消费者更多元的需求，让购物更便捷、更安心。电商作为颐堤港发力新零售的重要一步，不仅体现了太古地产对品质的把握与坚持，更是打造差异化竞争优势的一大决心。

特色亮点

云端体验 活生生活

支持多种形式快速搜索

精选店铺模块，点击【探索更多】后进入内页，支持按店铺首字母、业态、所在楼层、名称快速搜索。

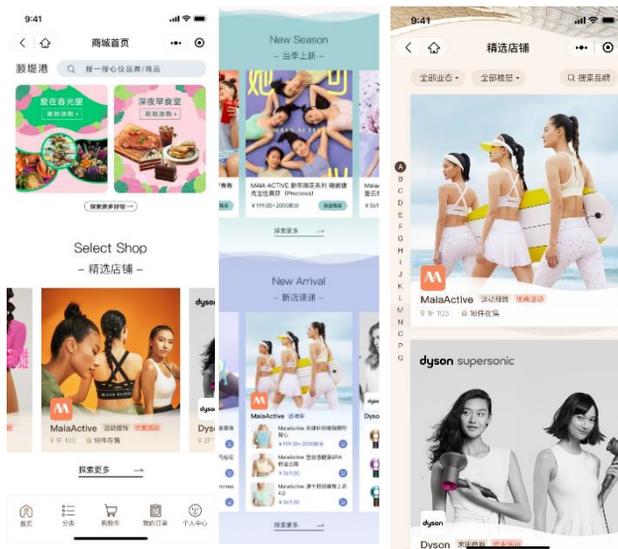
视觉信息传达更直观

店铺封面采用大图卡片设计，用户通过图片即可迅速了解店铺主营、LOGO、楼层、商品数、是否有优惠活动等关键信息，缩短信息获取路径。

配合多种营销策略落地

搜索落地页支持配置广告，如优惠好物、销售热榜、新人补贴等。

内容展示



升级前

升级后

榜单



排行榜在消费决策类产品中转化效率最高（相比图文、视频、直播），它用官方标准化的规则和权威的数据呈现榜单排名，人工干预较少，引导用户高效转化，具有明显的为头部商品倒流的效果。

种草



种草定位就是精选优质好货，追求品质与调性。将产品推荐给大量潜在的用户，提高产品的曝光度和销售机会。

GREEN POINTS

荟聚绿色能量

背景介绍

2023年5月，北京荟聚发起「绿色能量」限时环保计划，联合可持续发展的租户，旨在降低可持续生活方式的门槛，通过便利轻松、多元有趣的可持续生活激励机制，为更多人带来可持续的生活灵感。

内容展示

特色亮点

立足城市空间的可持续实践

绿色能量-区别于会员积分的流通货币，玩家完成绿色任务得绿色能量，消耗绿色能量可在绿色小程序内兑换礼品和参与公益。

营销策略-以任务体系基础功能搭建为主，用户产生绿色行为增加绿色能量奖励，绿色小店消耗绿色能量派发福利，公益活动传播品牌形象，完整打通绿色能量产生和消耗的路径，传递可持续生活方式和理念。

01 # 高热话题

02 打通场内运营场景

03 科学的减碳记录

04 丰富会员权益

05 公益项目加持



#绿色任务

- 每日签到
- 健康步行
- 绿色消费
- 自带杯子
- 绿色活动
- 新能源车
- 公益兑礼
- 绿色成就



#绿色小店

绿色能量兑换福利——参与限时秒杀、公益换礼、常规绿色换礼。

- 商户券
- 定制礼
- 绿色商品
- 更多...



生态环保类公益 绿色能量消耗申请种树

案例介绍：
会员消耗绿色能量兑换树苗，由购物中心统一安排种植到指定地点，并给用户颁发电子版植树证书。

#绿色公益

节能减排类公益
捐绿色能量
兑公益证书

案例介绍：
会员捐赠绿色能量可参与到碳中和项目中，用户将会获得一张电子版碳中和证书。



#绿色成就

用户激励机制
记录会员在本次活动中的减碳贡献、申请种树及获得证书的成就记录，数字越大对地球绿色环保事业的贡献越多，会员可生成自己的绿色成就贡献海报、主动分享至朋友圈，分享他们的可持续成就，呼吁更多人加入选择有益于地球的可持续生活方式。

GREEN XINTIANDI 新天地绿心社区

背景介绍

6月30日，新天地会员平台iTiandi"绿心社区"焕新上线，会员通过在上海新天地内进行的低碳可持续行为可获取绿心，绿心作为会员奖赏的一种积分形式，可参与绿色项目捐赠、可持续礼品兑换、参与社群活动等。截至11月初，绿心社区的访问会员已超过5万人。

特色亮点

让环保行为“看得见，可量化”

6大绿心场景

- 。 步行减碳
- 。 绿色消费
- 。 光盘打卡
- 。 自带杯
- 。 新能源停车
- 。 绿色活动

创新绿色运营

全国十个项目合计近2000家租户成为绿心商户，融入到6大绿心场景的体验中，同时也让项目及商户与会员之间建立了新的链接和互动渠道。

有效减少碳排放

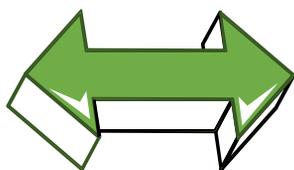
自新场景上线以来，步行减碳场景参与人次过万，全场景合计减少碳排放超3200kg，相当于约2019棵沙棘树一年的碳吸收量。

内容展示



绿色能量获取渠道

- ① 步行减碳 5000步=1 ♥
- ② 绿色消费 绿色公约门店消费1次=1 ♥
- ③ 光盘打卡 拍照上传=1 ♥
- ④ 自带杯 1=1 ♥
- ⑤ 新能源停车 绿色出行1次=1 ♥
- ⑥ 扫码签到 打卡即可获 ♥
- ⑦ 积分兑换绿色能量 ♥



绿色能量消耗渠道

- ① 兑换绿色礼品 ♥
- ② 兑换免费工作日午餐 ♥
- ③ 兑换菜品 ♥
- ④ 捐赠公益项目 ♥

OUTBOUND

A I 外 呼

背景介绍

随着市场竞争愈发激烈，用户消费需求及心理不断变化，只有通过科学调查，了解人群特征，找到痛点与未满足需求，分析流失用户原因，进行品牌与营销优化，进而达到销售转化的目的。AI外呼，从降本、增效和体验的业务角度，可有效助力品牌增效提质。

内容展示

以标签/京东电商购买用户与项目会员撞库等形式找出一批潜在流失的高价值会员，通过AI外呼告知商场的活动，引导会员领券到场消费。

#活动效果

(1) 提高沟通效率

(2) 大幅降低人力成本

(3) 潜在流失会员拉回

#活动规则

人群圈定

人群总量：20,000人

用户行为（同时满足）：

- 1、指定日期内消费大于1次（化妆品、女装、饰品、快时尚）；
- 2、指定日期内无消费（上述业态）

用户消费：

指定日期内消费金额Top 20000；

特色亮点

价值客群精准营销

#全链条服务：数据+渠道+运营一体化



全域大数据
京东5.8亿用户数据、线下生态8亿+智能终端数据



高效触达渠道
AI语音外呼+短信
京东物流面贴/DM单
朋友圈广告投放
短视频平台投流



专业运营能力
150人+专业运营团队
活动策划、活动监测
数据复盘全链条服务

#营销数据全程可追溯可复盘



活动方案设计
投放人群洞察
投放人群画像
投放人群数量
投放渠道选择



活动情况监测
曝光人次、点击转化统计
曝光人群数据统计
活动参与统计
消费转化统计



活动数据复盘
活动投放数据分析
ROI专项分析
客群拉回分析
消费提升分析

#等保三级认证+数据加密处理



国家信息系统安全等级保护三级评测



京东提供AES256加密方案技术支持

某项目520结合线上下资源主推高化吸引消费者到店消费，通过CDP筛选客群用户利用AI外呼有效触达消费者，吸引用户到场消费、打卡。根据实际客户沟通情况引导高化及线下活动带动会员消费及活跃。

#活动流程

数据分析

人群圈定

营销触达

数据复盘

#利益点

1

[520高化券包]

高化100-60电子券*2

高化1000-200电子券*2

2

[IP活动]

IP展-到场免费领气球

消费满99元领取冰淇淋

NAVIGATION

AR 导航

背景介绍

前滩太古里作为上海首个“太古里”项目，诠释了时尚、潮流、艺术与自然融合所造就的独特城市生活理念。用户只需通过前滩太古里小程序首页进入AR导航界面，点选目的地，并根据向导完成定位，屏幕中地面上便会浮起导航箭头指引路线，一触直达；而当用户途经转向路口或到达目的地附近时，系统还会贴心给出语音提醒，避免走错过。AR导航体验赋能前滩太古里，助力其打造成更智能、更具温度的生活空间，让消费者尽享畅快逛街体验，为商家打造革新的营销入口。

特色亮点

(1) 实时精准定位

(2) 体验流程便捷

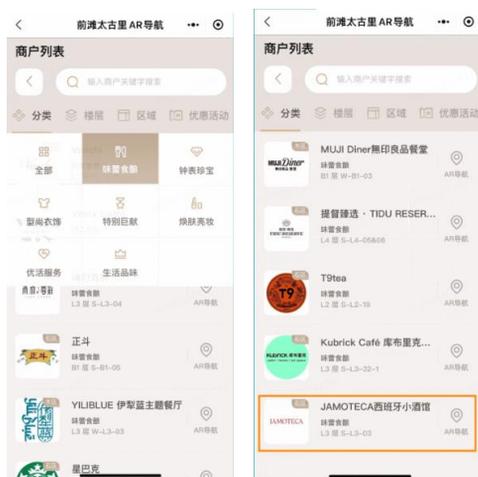


内容展示

指尖上的贴心陪伴

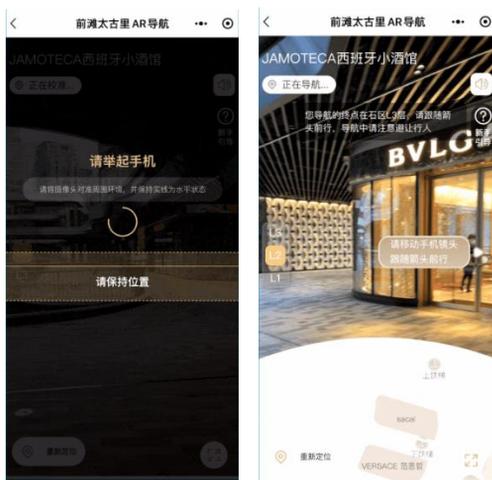
1

输入心仪店铺
目的地精准直达



2

基于视觉定位和空间计算技术,通过手机摄像头捕捉周边环境信息,无需选定楼层即可确定当前位置实现快速准确定位



3

贴心快捷导览设计
停车场、艺术点位、服务设施一目了然



ALIPAY 支付宝专用金

背景介绍

在五周年店庆期间，西安大悦城创新联动支付宝上线了全国购物中心首个支付宝专用金。这一专项业务旨在实现购物中心全场通用的企业级团购和丰富营销业务场景的落地，以解决传统购物中心场景下，商场方难以统筹商户收款、协同组织SP活动、共建私域流量池、打通会员和企业级团购客户等B端C端问题。在助力业绩增长的同时，未来也可以打通大悦城其他其他资源，如同体系地产缴纳物业费等，上线后已有多个购物中心也开始进行相关业务的借鉴和开发。

内容展示

西安大悦城专用金是西安大悦城同支付宝联名，由用户在支付宝内场景钱包应用下开设的仅可在西安大悦城使用的资产账户。账户内的金额不支持转出、体现。

#体验流程



打开支付宝搜索“西安大悦城”，点击首页底部菜单“专用金”模块

特色亮点

全国购物中心首个支付宝专用金



兼顾C端和B端

既可个体充值，也可企业团体充值，C端B端两端强化锁客能力。



无合规性风险

支付宝全链路深度参与，规避合规性风险的同时，保障资金安全。



资金即时到账

专用金核销，资金即时到账，降低商户押款顾虑的同时，也减轻日常运营对账压力。



使用范围广泛

无需新增支付通道及增加收银设备，凡支持支付宝付款的商户皆可参与储值卡核销。



会员深度绑定

专用金的充值及使用均与会员身份绑定，可辅助拉动会员新增及会员消费占比。



应用场景丰富

支持异业打通联动，支持商场SP活动营销；支持会员权益派发。

#活动规则

单笔成功转入1000元即送总价值1355元组合券包，到手价值共计2355元。

#活动效果 (上线100天)

2000人+
开通用户数

500w+
充值金额

98%
资金使用率达



点击“挑选专用金-立即开通”



点击“已开通-转入”，选择对应的金额档位，完成专用金的转入