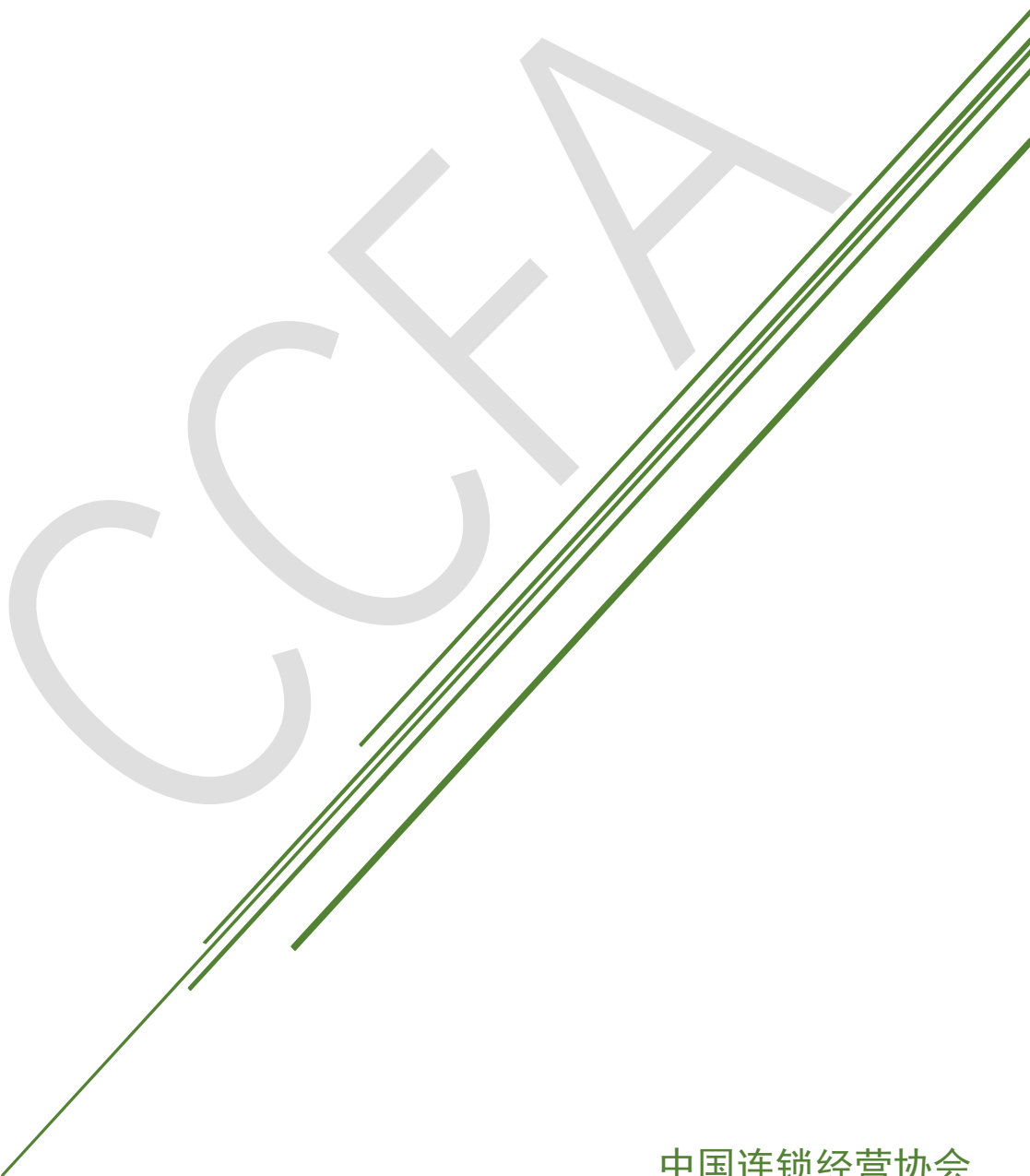

中国购物中心年度报告 (2023 年)



中国连锁经营协会
& 中商数据

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%。

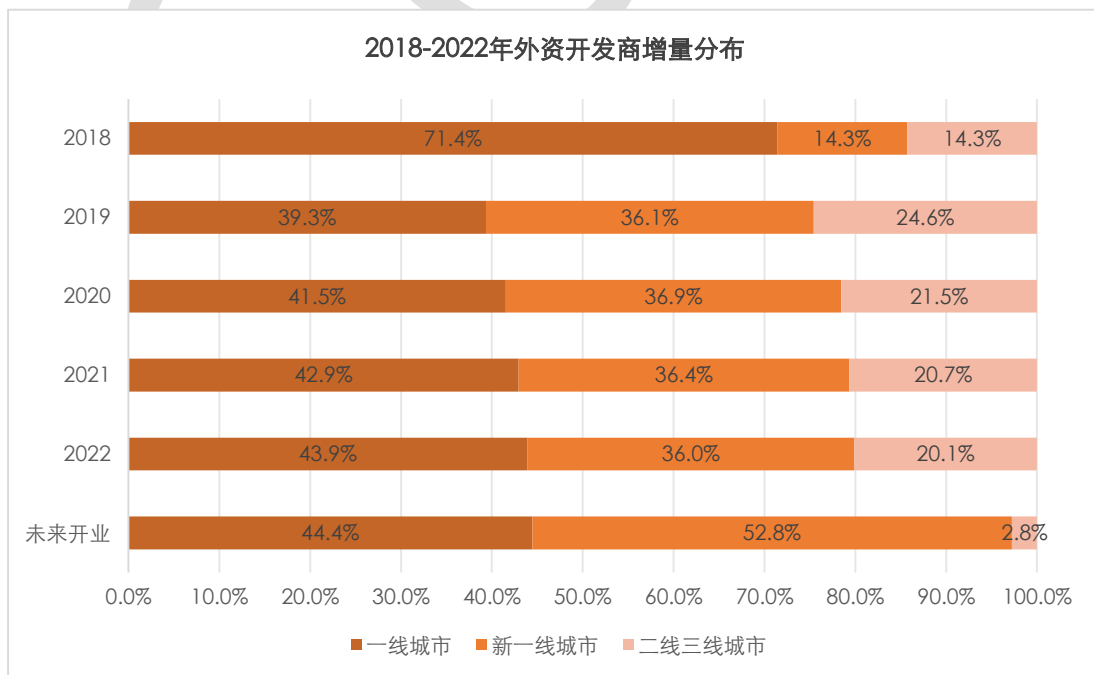
· 全国购物中心人均享有面积 0.38 平方米

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。

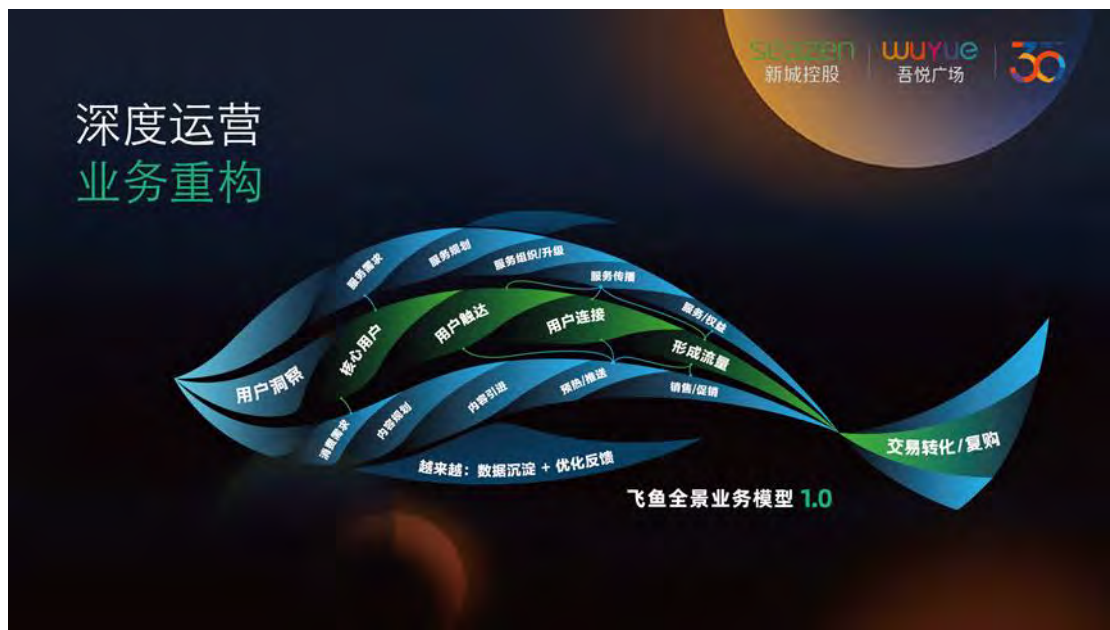
四、全方位运营战略升级

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、经营方针策略、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。

CSCEA

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
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。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/466133240110010035>