

下行周期购物中心从业者 如何更专业地面对 未来？



王玮博士

国际购物中心协会市场专委会亚太委员

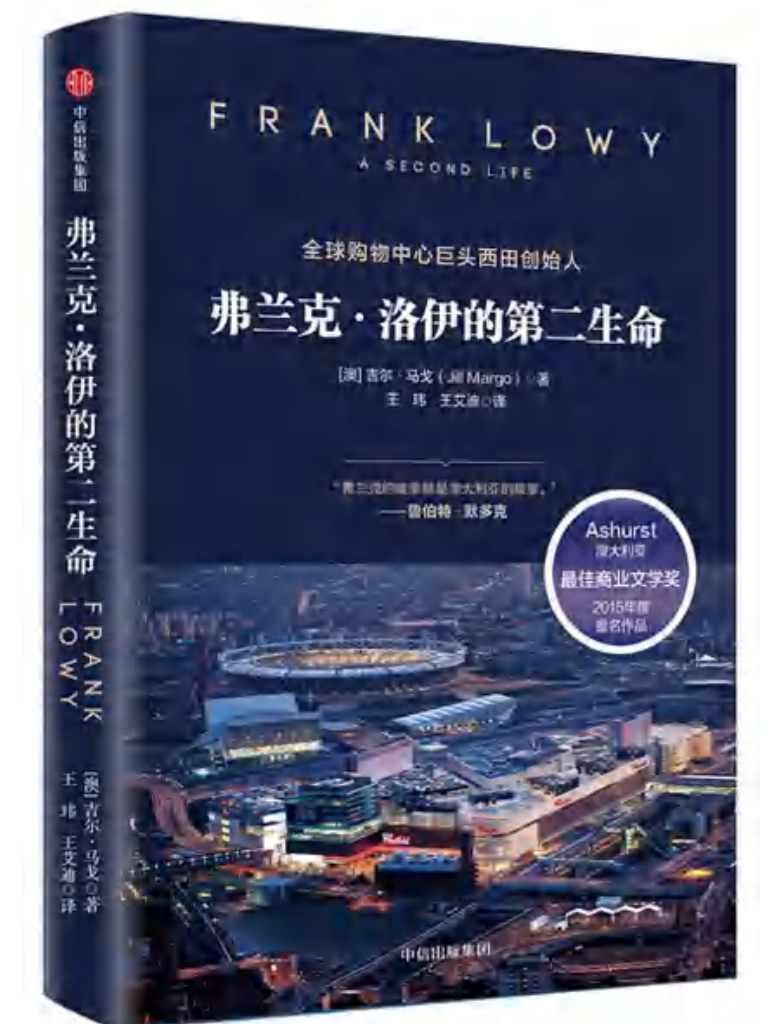
王玮博士资历概要



- 国际购物中心协会 (ICSC) 市场专委会亚太委员
- 英国皇家特许测量师 (RICS) 协会会员
- 中国城市商业网点建设管理委员会学术委员

30年零售、贸易、地产及咨询企业的从业经历，先后在英之杰、FILA、太古、正大和澳瑞姆（澳洲毕马威零售部门）等跨国企业担任高管，积累了丰富的实践经验和深厚的理论造诣。不断为行业发展提供具有国际高度视野和国内深度洞察的观点和建言。

- 行业成就：在上海虹桥机场、上海中心大厦、上海正大广场和万象城等诸多标杆项目的建设咨询中留下了自己的专业印记。也为县域城市的引进首批领航商业品牌做出过独到贡献。
- 专业授课：带领华润置地(万象生活)团队赴澳学习，接受国际先进的资产管理系统培训。为万达资产管理团队做资产价值评估的理论和实证解析。担任交大安泰EE中心和同济AFC资管学院及复旦不动产EMBA的导师。
- 行业荣誉：荣获2018年楼宇经济年度人物奖和2019年全国购物中心资产管理年度人物奖
- 出版书籍：翻译出版国际商业地产教父西田品牌创始人传记《弗兰克·洛伊的第二生命》。出版专著《商业地产决策理论与战略实践》



演讲提纲

资本序言：资本定义与商业地产的可持续发展

一、下行周期购物中心业者如何更专业地面对未来？

二、招商调整策略与零售组合创新的案例解析

三、Q & A（互动交流）



资本序言：资本的定义和商业地产的可持续发展

1. 资本的定义和商业地产的价值构成
2. 从利率到资本化率的认知跨越
3. 资本化率应用案例解析（格兰购物中心改造）
4. 通过估值和净营运收入的驱动不断提升资产在生命周期内的价值



1. 资本的定义和商业地产的价值构成

1) 费雪对资本的定义

2) 对资本、利率和收入定义的意义

3) 商业地产的盈利模式和价值构成



1) 费雪对资本对定义

$$100\text{元 (存款)} * 5\% (\text{利率}) = 5\text{元 (利息)}$$



资本



收入

$$\text{资本} * \text{利率} = \text{收入}$$



$$\text{资本} = \text{收入} / \text{利率}$$



不是资本价值创造收入价值，而是收入价值创造资本价值

- 不是因为一个果园价值10万元，所以果园每年可以收入5000元的苹果，
而是因为果园每年收获5000元的果实，如果利率是5%，所以果园价值10万元。
- 费雪建议人们要暂时忘掉资本，然后从收入和利率回看资本的价值

费雪认为这“后一过程（贴现）则是更重要的”



2) 对资本、利率和收入准确定义的意义

- 资本的这个定义非常关键，即资本是资产未来收入的折现价值
- 凡是可以产生收入的都是资产，而收入折现后的现值就是资本。
- 资本是财富的存量，收入是财富的流量。



剩余价值理论忽视的要素

- 假设一棵树龄25年的树价值15元

值树时的成本是价值5元的劳动，资本家当即支付了工人5元的工资。

25年后资本家获得15元，于是产生了10元的利润

- 按马克思的劳动创造价值的原理，这10元是“剩余价值”，也应该归属于工人

费雪认同马克思的逻辑，但指出工人应该获得该产品的全部现在价值（5元）

或者25年后的未来价值（15元）



3) 商业地产的盈利模式和价值构成

- 商业地产泛指所有的收租物业

商业地产盈利模式： 租金收入+资产增值

住宅地产盈利模式： 销售收入-建造成本（生产要素）

ROI

- 商业地产租值创造： 租金收入和资产价值

资本（资产价值）=净营运收入（租金收益）/资本化率（不变利率）

CAP

稳定和可持续的收入构成的商业地产最基本两大特点



商业地产的价值构成

商业地产的基本价值分为不动产价值和运营管理价值两个部分：

- i) 不动产价值-是指购物中心的实体有形价值，以及依附于实体所产生的无形价值。这些价值要素包括购物中心的建筑物、改良附属物及占用的土地等具有实体的特性，诸如面积、结构、年龄、规划和设计等，还有从这些实体所衍生的无形价值包括位置、商圈、前景等；
- ii) 运营管理价值-是指通过运营管理所产生的无形价值，诸如通过良好的租户组合和相邻关系、有效的营销和推广、优质的租户和消费者服务、专业的资产管理团队等可以提升分离于购物中心实体之外的市场价值。



商业地产的租值创造与可持续发展

- 所有商业活动皆有租值，也包括住宅地产和生产型企业，区别只是租值的占比大小。
- 所谓价值通常都在无形中，真正的有价值的事物是很难用语言和文字讲清楚的
- 租值是资源使用不受价格影响的那部份资产价值，即无论租值如何变化。供应始终不变。
- 能够在市场激烈的竞争中坚持到最后的企业都是具有较高租值的企业
- 如果说住宅地产是赚硬件的钱，则商业地产更多的是赚软件的钱



2.从利率到资本化率的认知跨越

$$F = P(1 + i \times n)$$

其中F为终值，P为现值，i为利率，n为年期

可将公式变换为：

$$P = \frac{F}{1 + i \times n}$$

可将公式进一步变换为：

$$P = \frac{F - P}{i \times n} \Rightarrow \frac{\Delta}{i}$$

这样，通过单利的终值运算公式反向推证和展示了资本化率概念——即如何通过未来收益确定其现在价值的折现率！



记住利率就记住了资本化率!

$$\text{利率} = \text{利息} / \text{本金}$$

$$\text{资本化率} = \text{收益} / \text{资产价值}$$

$$\text{资产价值} = \text{收益} / \text{资本化率}$$



资本化率之于国内商业地产的意义

根据资本化率的定义： $\text{估值} = \text{收益} / \text{资本化率}$

对于目前行业具有以下4点直接意义：

- 1) 建立以未来收益确定资产现期价值的意识。
- 2) 促推国内地产价值机制比如REITs的建立和发展。
- 3) 理解为什么REITs需要降税。
- 4) 不断扩大净营运收入和优化（压缩）资本化率提升资产价值。



资本化率的意义诠释

1) 资本化率的构成要素：无风险投资回报率+风险溢价的投资回报率

$$\text{资本化率} = \text{净营运收入} / \text{资产价值}$$

2) 资本化率与市盈率的关系和适用条件：

$$1 / \text{资本化率} = \text{资产价值} / \text{净营运收入} = \text{收益乘数} \text{（市盈率）}$$

资本化率 (Cap Rate)	12.00%	11.00%	10.00%	9.00%	8.00%	7.00%	6.00%	5.00%	4.00%
收益乘数 (Multiple)	8.33	9.09	10.00	11.11	12.50	14.29	16.67	20.00	25.00



资本化率的构成要素和影响因素

- 现金流（净营运收入）
- 客流量（顾客人数）
- 销售和收入
- 位置，位置，还是位置
- 受欢迎程度及消费者知晓度
- 在购物中心内运营的承租商户
- 当地市场中的竞争对手
- 建筑状况
- 扩建可能性
- 公共设施——路网与交通
- 环境影响



3. 资本化率应用案例解析（万达酒店交易和格兰商场改造）

1) 万达出售77个酒店的案例分析

2) 墨尔本格兰购物中心改造



1) 2017年万达以199亿元的价格出售77个万达酒店

- 2017年万达以199亿元的价格出售77个万达酒店，万达酒店的账面价值，即按成本法估算的价值为336亿元，所以是以相当于5.9折的成本价出售
- 2016年万达酒店利润仅为8.74亿元，考虑到2017年两家酒店全部投入营运，实现利润不会超过10亿元
- 申万宏源：采用10倍的PE估值（CAP=10%），这77个酒店的价值最多不超过100亿元
- 最后证明按成本法万达卖亏了，按收益法富力买贵了

关键：商业地产应用收益法而不是成本法！



2) 墨尔本格兰购物中心

墨尔本格兰购物中心挑空回填工程示意图



改造前

改造后

图6-1 格兰购物中心挑空回填改造工程示意图



墨尔本格兰购物中心

格兰购物中心回填改造工程的投資分析		
新增位置租金收入		
改造所需资金投入		
收益		租金收入与工程投入之比
购物中心资本化率		格兰购物中心的资本化率
实现价值		新增租金收入除以资本化率的价值实现
开发利润		实现价值减去改造投入的差额

资料来源：Azurium Asset Management Training Manual to CRL 2016



关键点

- 回收期不是 $65/5=13$ 年！
- 根据6.5%的资本化率和5万元的稳定收益，价值77万已经体现
- 资产增值= $77-65=12$ 万（开发或改造利润）
- 对于确认的稳定收益的资产当时也就回收了，这是REITS的一个最重要的作用！



4.通过估值和净营运收入的驱动不断提升资产在生命周期内的价值

- (1) 看的见的购物中心和看不见的财务大脑
- (2) 2005年的战略转型——放弃“规模就是一切”的发展思维
- (3) 2018年的西田国际集团与UR的合并（有史以来最大的退出案例）



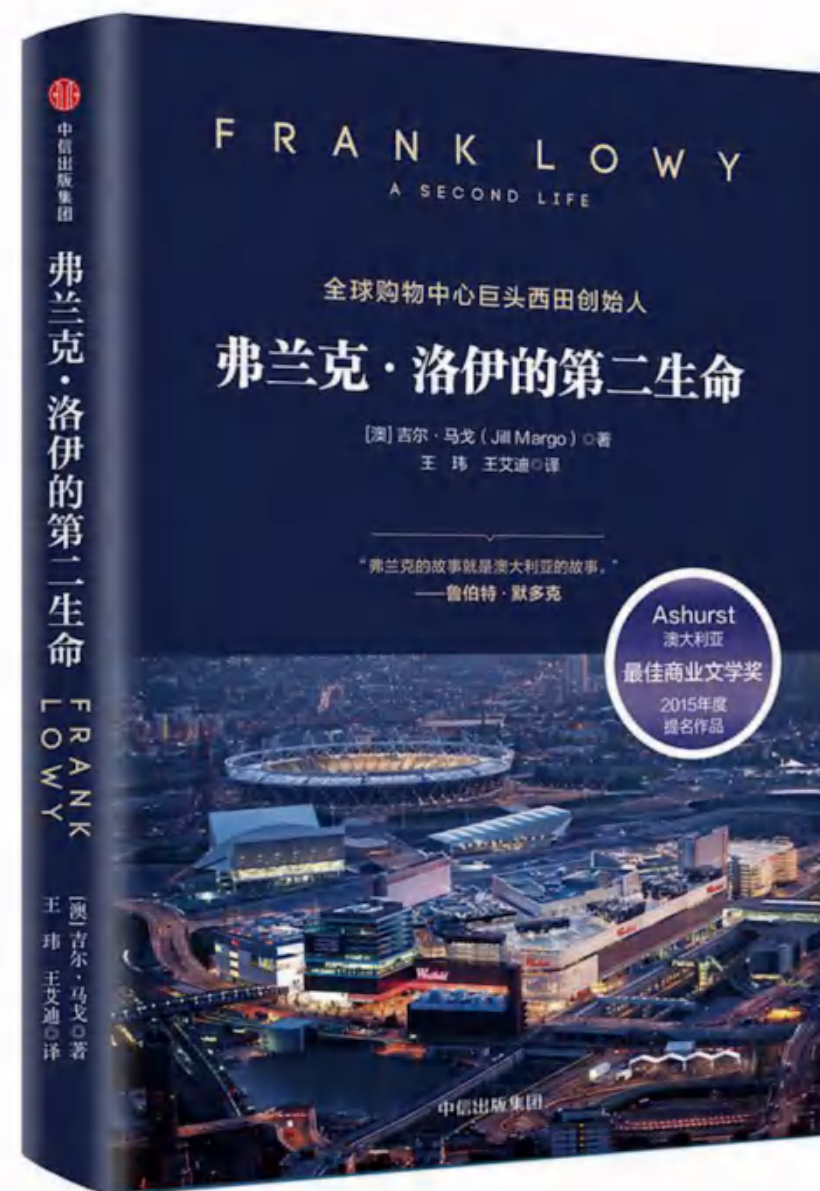
(1) 看的见的购物中心和看不见的财务大脑

“消费群体看到的是繁荣的购物中心，投资群体看到的是支撑它们的资本结构。

营运方面是要顾及这些砖瓦资产的有序的运转并始终要处于行业的前沿，
财务方面要通过不断调整的资本结构以确保购物中心业主始终具有最好的持有模式。

弗兰克具有长期的营运购物中心方面的经验，但他真正的兴趣还是在财务结构的资本运作方面：“条件在不断变化因为我们一直在成长，开发购物中心需要大量的资金，而且资本结构需要根据新的形势不断调整。我们一直在为我们的营运寻找新的投资方式——我们有高度的计划性而且可能在这个方面是做得最好的。”他可以为他可以看得见的购物中心和看不见的“财务大脑”感到同样的骄傲。”

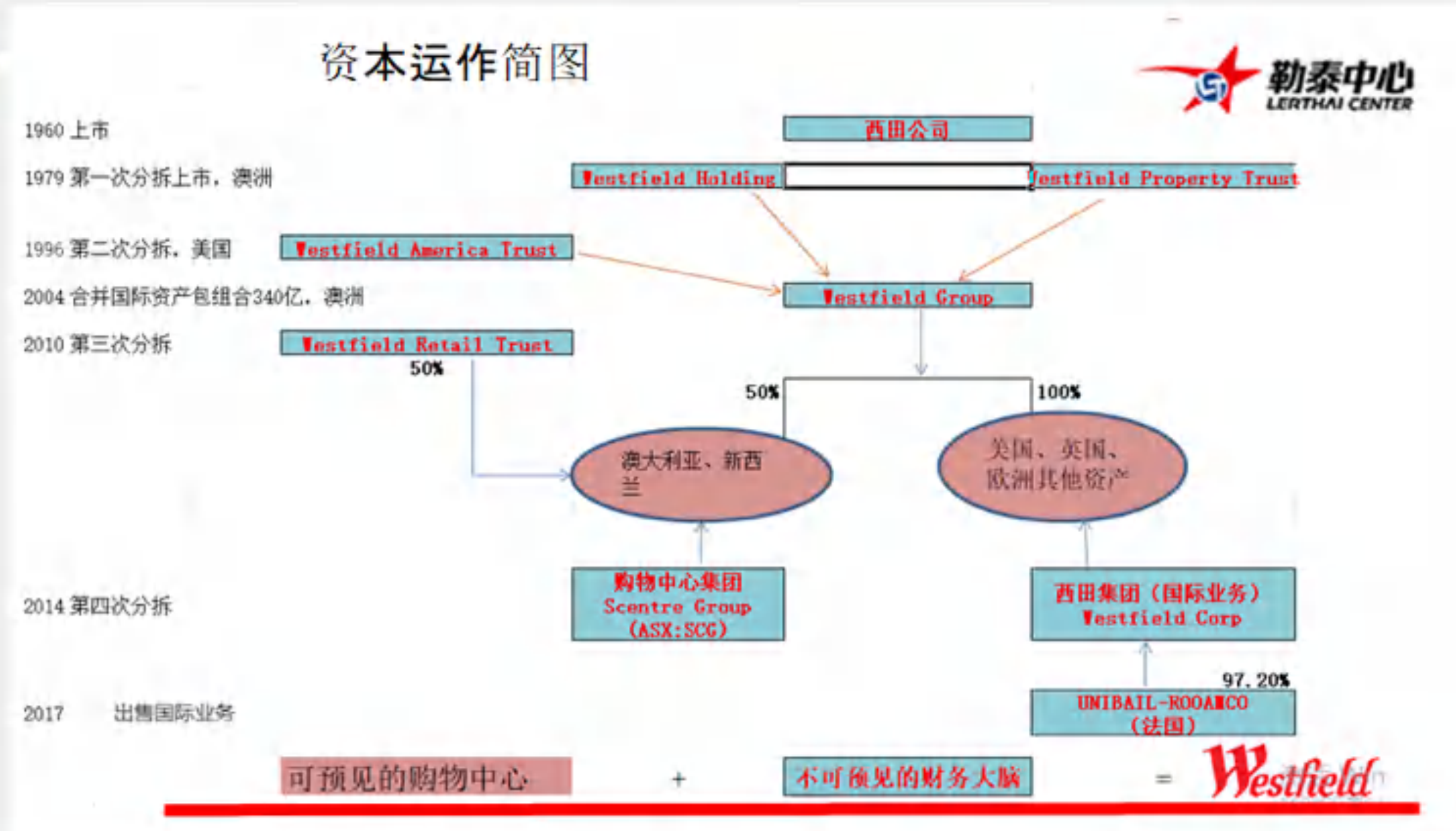
——摘录《弗兰克·洛伊的第二生命》P324





一定向您学习，我是做购物中心资本运作的，对运营特有兴趣，真的体会到购物中心的内涵是从听您的课和看您翻译的书开始的

19:01



这是我根据您翻译的书做的



资本运作简图



1960 上市

西田公司

1979 第一次分拆上市，澳洲

Vestfield Holding

Vestfield Property Trust

1996 第二次分拆，美国

Vestfield America Trust

2004 合并国际资产包组合340亿，澳洲

Vestfield Group

2010 第三次分拆

Vestfield Retail Trust

50%

50%

100%

澳大利亚、新西兰

美国、英国、欧洲其他资产

2014 第四次分拆

购物中心集团
Scentre Group
(ASX:SCG)

西田集团 (国际业务)
Westfield Corp

2017 出售国际业务

UNIBAIL-ROOANCO
(法国)

97.20%

看得见的购物中心!

看不见的财务大脑!

= Westfield



这是我根据您翻译的书做的

(2) 2005年的战略转型——放弃“规模就是一切”的发展思维



西田集团2005-2015规模缩减价值翻番的深层秘密

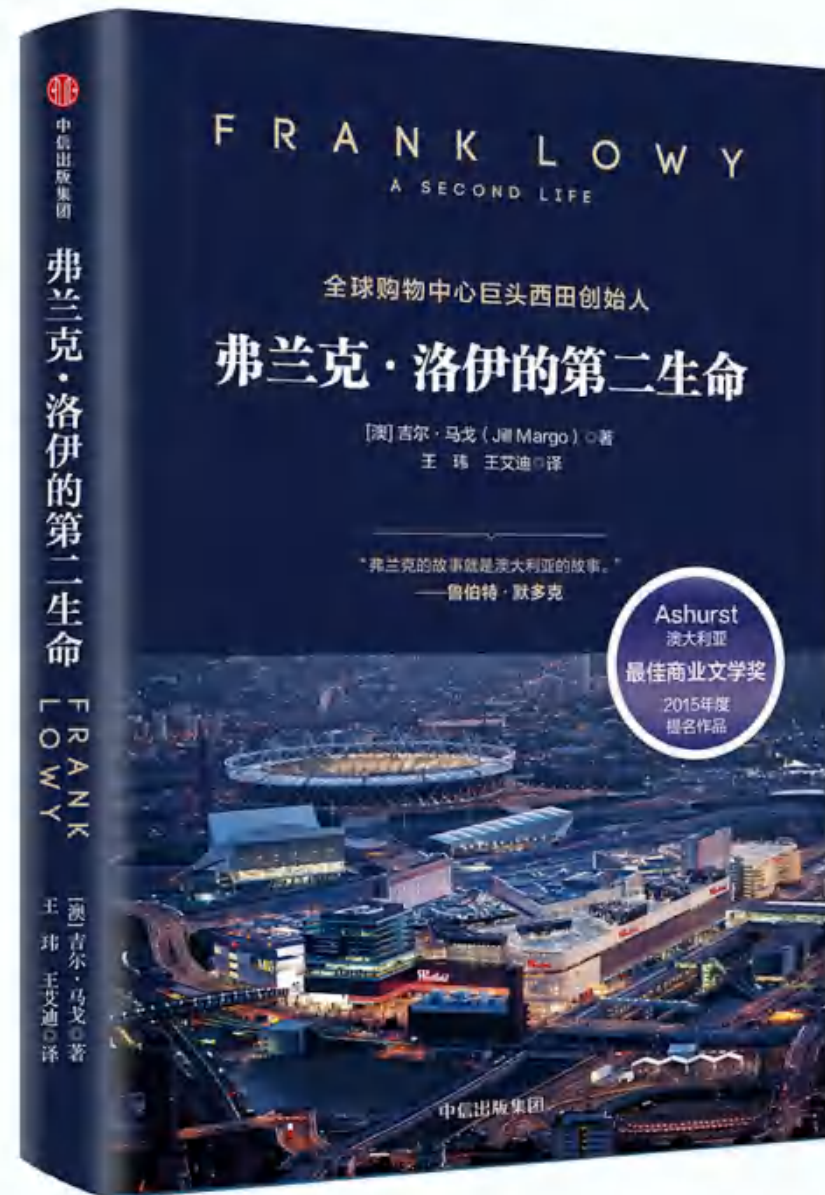
《弗兰克·洛伊的第二生命》中，“西田的事业”章节开篇提到：

2000年，西田的87个购物中心价值200亿澳元。

(2005年，西田品牌128个购物中心价值300亿澳元)

2015年，西田品牌的87个购物中心价值700亿澳元。

期间到底发生了什么？

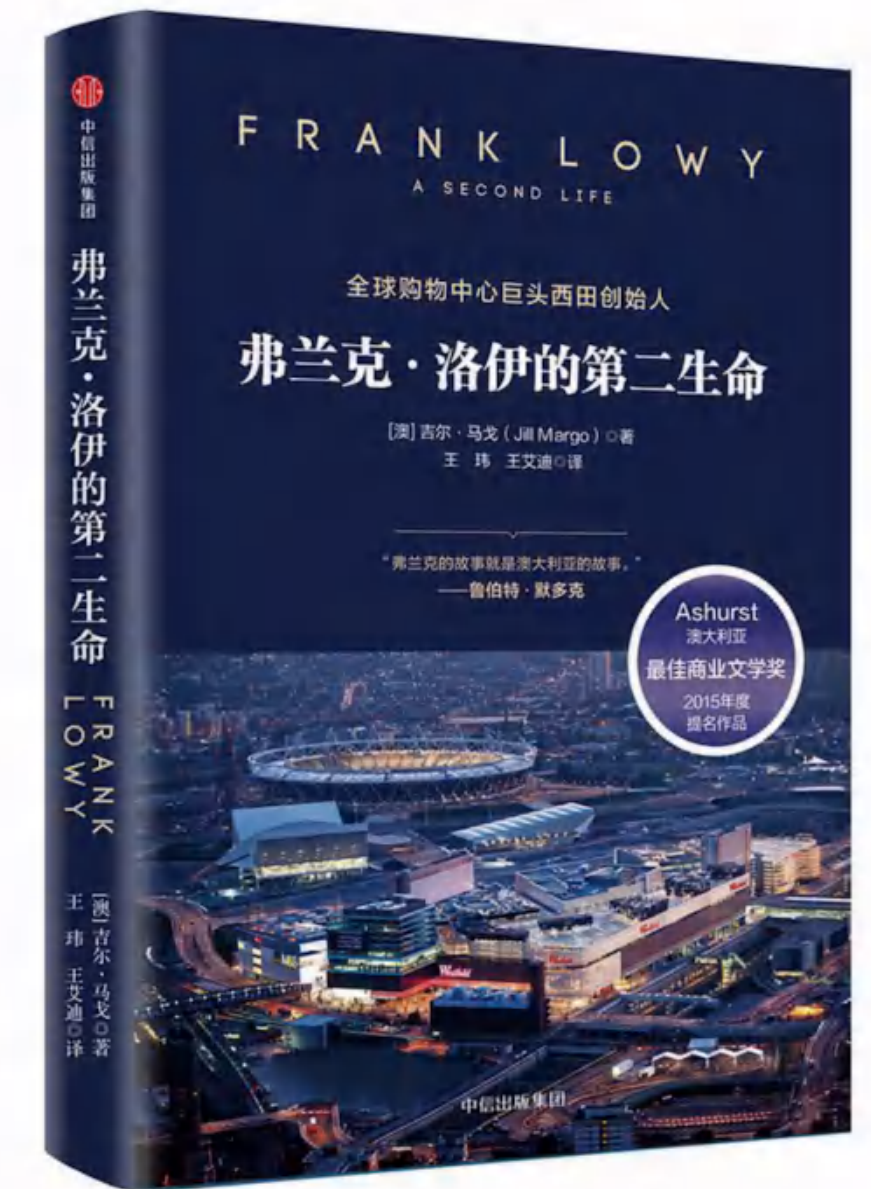


西田成功的公开和不公开的3个原因

- A. 西田集团长期重视不断扩大净营运收入和尤其关注资本化率的优化和资产价值的提升（公开的）
- B. 西田集团2005年之后实施的“最好的城市、最好的购物中心”的战略转变（未展开的）
- C. 城市规模缩放的两个幂律法则（未公开的）



西田伦敦和西田斯特拉特城——欧洲大陆最前沿的购物中心标杆



Global Data对英国200个区域型购物中心的综合评比：

第1名：西田伦敦

第2名：西田斯特拉福特城

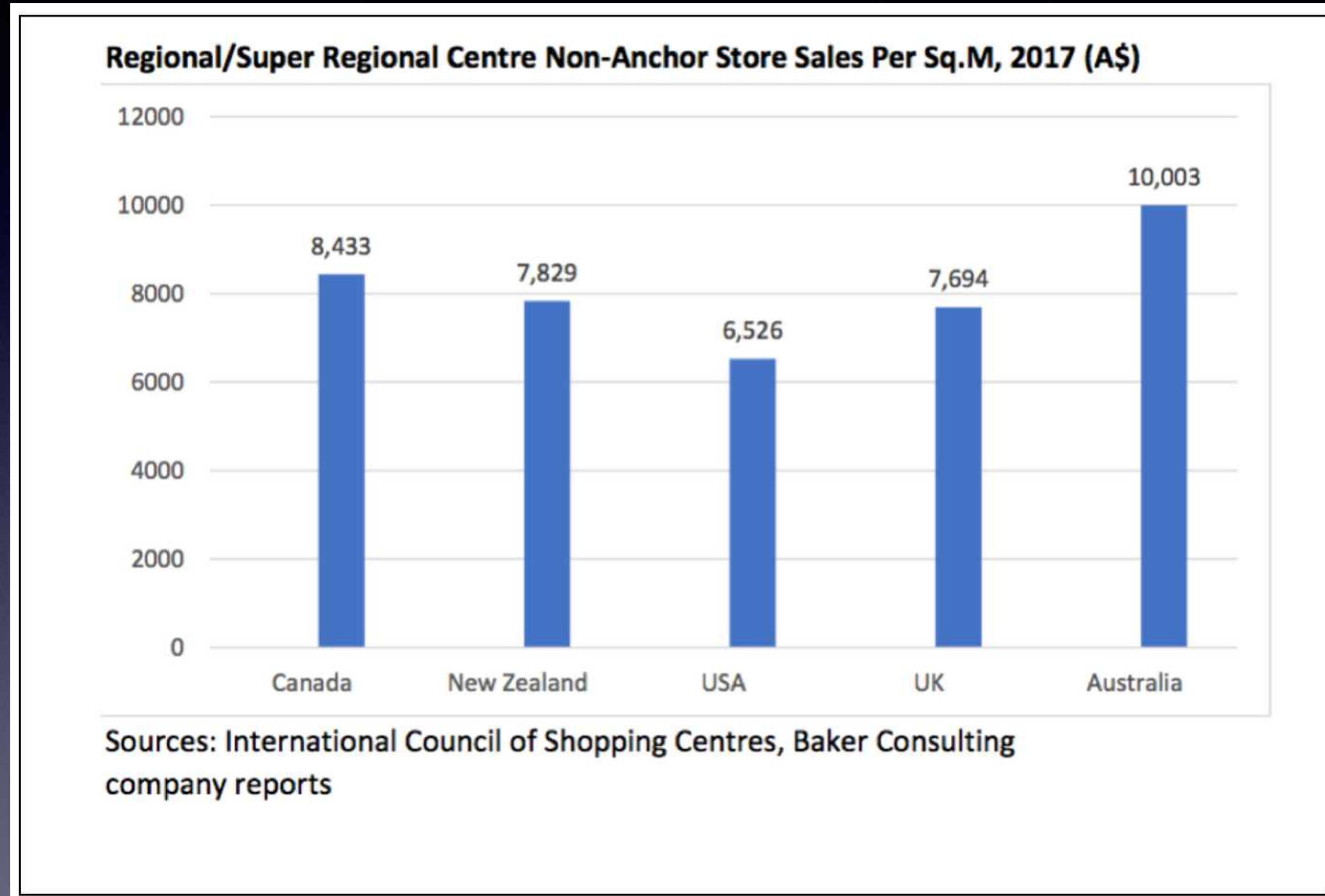
第3名：蓝水购物中心

表4-4 2018年英国前10的购物中心排名

GlobalData Top 10 UK Shopping Centre Rankings, 2018 年英国前10的购物中心排名

购物中心	位置	区域	营运方	得分
西田伦敦	伦敦 牧羊丛	大伦敦	西田	4.09
西田斯特拉德城	伦敦 斯特拉福德	大伦敦	西田	3.98
兰水购物中心	肯特 格林海斯	东南部	澳洲联实	3.63
英图斯特拉福德中心	曼切斯特 特拉福德	英格兰西北	英国地产信托	3.44
英图湖边商场	埃塞克斯 瑟罗克	东南部	英国地产信托	3.40
英图都市中心	泰恩威尔 盖茨黑德	英格兰东北	英国地产信托	3.29
梅多霍尔商场	谢菲尔德	约克郡 亨伯	英国土地	3.27
英图梅里山商场	西米德兰达 德利	西米德兰达	英国地产信托	3.16
MK购物中心	米尔顿凯恩斯 白金汉	东南部	爱马仕地产投资管理公司	3.12
牛环中心	伯明翰	西米德兰达	哈默森/加拿大退休基金/ 恒基兆业购物中心基金	3.12

全球主要购物中心国家的销售坪效对比



2017年区域型和超区域型购物中心的销售坪效（单位：澳元）

资料来源：国际购物中心协会和Baker咨询公司报告

西田米兰——国际时尚之都的新标志



西田硅谷购物中心——全球科技之都的前沿标杆



(3) 尤尼百-洛当科-西田的合并



UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD

THE PREMIER GLOBAL DEVELOPER AND
OPERATOR OF FLAGSHIP SHOPPING
DESTINATIONS

FOLLOW US ON



[LEGAL NOTICE](#) | [PRIVACY POLICY](#) | [LOCATIONS](#)

COPYRIGHT © 2018 UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD. ALL RIGHTS RESERVED



WW Consulting

4 WESTFIELD BRAND TO BE DEPLOYED ACROSS FLAGSHIP ASSETS



4 WESTFIELD BRAND TO BE DEPLOYED ACROSS FLAGSHIP ASSETS



最好的城市最好的购物中心

THE BEST SHOPPING CENTRES IN THE WORLD'S BEST CITIES























City ⁽¹⁾	GDP/Capita as % of national average	Top 3 shopping centres	City ⁽¹⁾	GDP/Capita as % of national average	Top 3 shopping centres
Warsaw	195%		Stockholm	142%	
Paris	176%		New York	141%	
San Jose	175%		Los Angeles	133%	
San Francisco	154%		Barcelona	128%	
Prague	153%		San Diego	126%	
Madrid	146%		Vienna ⁽²⁾	122%	
London	144%		Lyon	120%	
			Ruhr region ⁽³⁾⁽⁴⁾	111%	

Sources: Green Street Advisors, OECD, Brookings and JPMorgan Chase, World's Richest Countries
 Note: Shopping centres ranking based on Green Street shopping centres grades (for shopping centres with similar grades, ranking based on footfall for European shopping centres and on sales/sqf for American shopping centres)
 (1) City defined as MSA (i.e metropolitan statistical area): geographical region with a relatively high population density and close economic ties throughout the area
 (2) GDP/Capita based on Vienna-Bratislava GDP/Capita on Brookings and JPMorgan Chase report
 (3) GDP/Capita based on Köln-Düsseldorf GDP/Capita on Brookings and JPMorgan Chase report
 (4) Top 3 shopping centres based on Düsseldorf Metropolitan Statistical Area as per Green Street Advisors database

Shopping centres in color are owned by Unibail-Rodamco and Westfield

最好的城市最好的西田品牌的购物中心

THE BEST SHOPPING CENTRES IN THE WORLD'S BEST CITIES

City ⁽¹⁾	GDP/Capita as % of national average	Top 3 shopping centres			City ⁽¹⁾	GDP/Capita as % of national average	Top 3 shopping centres		
Warsaw	195%				Stockholm	142%			
Paris	176%				New York	141%			
San Jose	175%				Los Angeles	133%			
San Francisco	154%				Barcelona	128%			
Prague	153%				San Diego	126%			
Madrid	146%				Vienna ⁽²⁾	122%			
London	144%				Lyon	120%			
					Ruhr region ⁽³⁾⁽⁴⁾	111%			

Sources: Green Street Advisors, OECD, Brookings and JPMorgan Chase, World's Richest Countries

Note: Shopping centres ranking based on Green Street shopping centres grades (for shopping centres with similar grades, ranking based on footfall for European shopping centres and on sales/sqf for American shopping centres)

(1) City defined as MSA (i.e metropolitan statistical area): geographical region with a relatively high population density and close economic ties throughout the area

(2) GDP/Capita based on Vienna-Bratislava GDP/Capita on Brookings and JPMorgan Chase report

(3) GDP/Capita based on Köln-Düsseldorf GDP/Capita on Brookings and JPMorgan Chase report

(4) Top 3 shopping centres based on Düsseldorf Metropolitan Statistical Area as per Green Street Advisors database

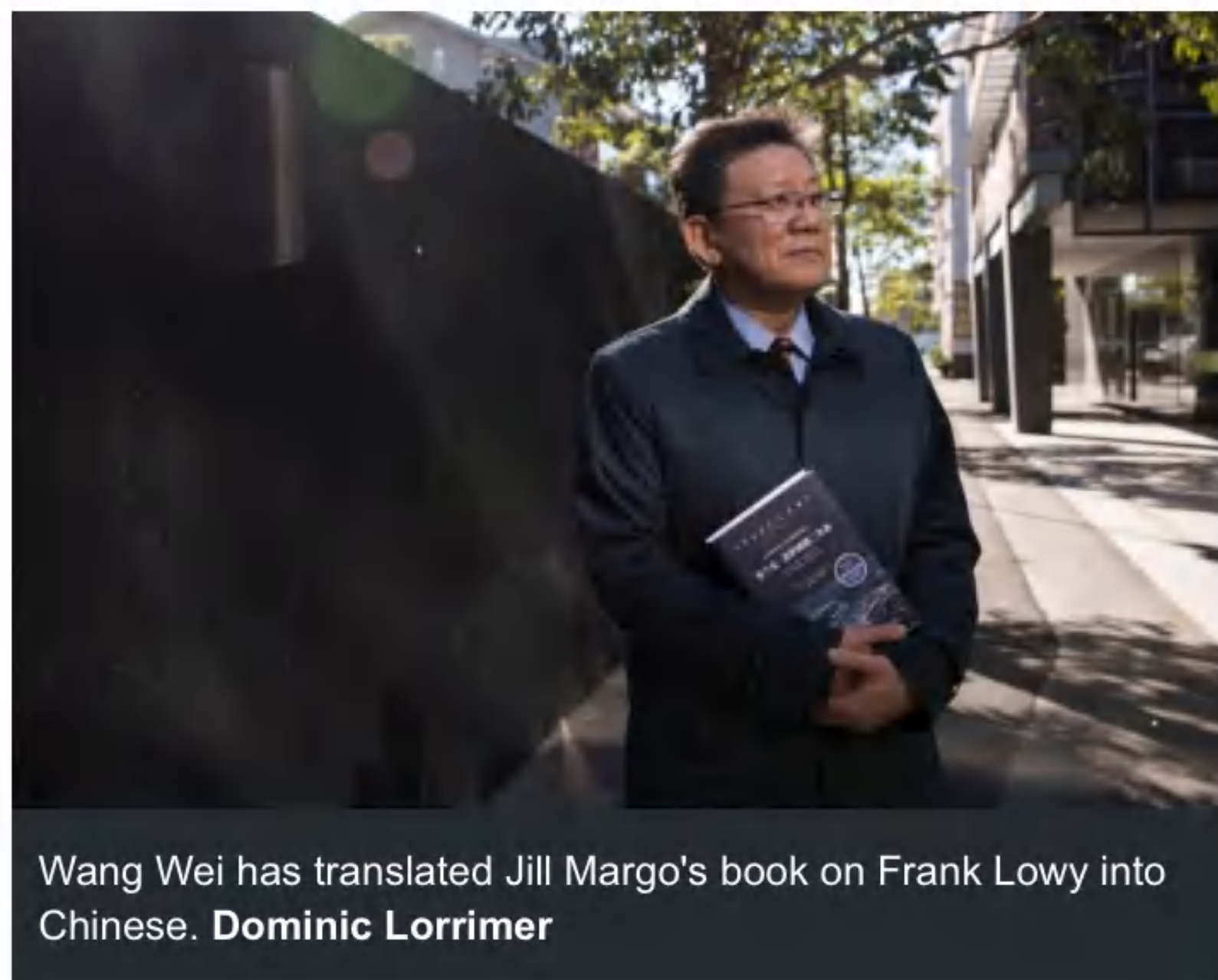
Shopping centres in color are owned by Unibail-Rodamco and Westfield

位于Blacktown的西田第一个购物中心的地标牌





Frank Lowy immortalised in China, as his biography republishes in Mandarin



Wang Wei has translated Jill Margo's book on Frank Lowy into Chinese. **Dominic Lorrimer**

by **Su-Lin Tan** What do China and Westfield founder Frank Lowy have in common?

Keep up with breaking stories at afr.com

afr.com Digital news site of the year
PANFA AWARDS 2017

Contents

News	11
Companies & Markets	13
Sheep Talk	14
Financial Services	17
Financial Times	18
Markets	20
Table	23
Marketing & Media	26
Leadership	30
Property	33
Education & Training	36
Editorial & Opinion	38
Adrian Fergusson	40

Companies index

M44 Degrees	22
AMP	40
ANZ Bank	36
APN Outdoor	29
Bankwest	16, 17
Bornbros	14
CBA	16, 17
CHAMP	14
Citadel	14
LSF Long Short	40
Macquarie	14, 21
NAB	16, 17, 28
News Corp	13, 29
Nine Entertainment	29
PEXA	18
Qantas Airways	11
Technology One	13, 28
Telstra	13, 28
Westpac	16, 40

Weather

Local	
Sydney	partly cloudy, 22
Melbourne	partly cloudy, 12
Perth	partly cloudy, 14
Brisbane	partly cloudy, 14
Adelaide	partly cloudy, 14
Gold Coast	partly cloudy, 22
Queensland	partly cloudy, 22
Victoria	partly cloudy, 22
Western Australia	partly cloudy, 22
South Australia	partly cloudy, 22
Tasmania	partly cloudy, 22
World	
London	partly cloudy, 22
Paris	partly cloudy, 22
Washington	partly cloudy, 22
New York	partly cloudy, 22
Hong Kong	partly cloudy, 22
Singapore	partly cloudy, 22
Beijing	partly cloudy, 22
Delhi	partly cloudy, 22
Los Angeles	partly cloudy, 22
Tokyo	partly cloudy, 22
Hanoi	partly cloudy, 22
Manila	partly cloudy, 22
Seoul	partly cloudy, 22
Beijing	partly cloudy, 22
London	partly cloudy, 22

Top stories

News
Sheep stranded as live exports halted
Tens of thousands of sheep are stranded in a pre-export quarantine centre near Perth in the wake of the federal government's decision to ban the leading player in the live export industry. **p9**

Companies & Markets
Beware of 'fool's paradise', says fundie
Buying stocks just because they are expected to continue to rise, the so-called "momentum trade", is



Harry Hartford, according to Causeway Capital's Harry Hartford. **p13**

Leadership
Work needed to lift game on TAFEs
Business and education analysts say recent projects by state-based TAFEs to boost their activities are a wasted effort given the lack of national management in the vocational training sector. **p30**

Property
Sydney prices down until at least 2021
The slowdown in house prices is expected to continue until 2021, with Sydney emerging as the city with the worst prospects, while Brisbane is the city with the most upside, economic forecaster BIS Oxford Economics says. **p33**

Comment & Opinion

Robert Azevedo
Quiet success story at risk
It can be argued that without the WTO, a wave of protectionist measures would have been stirred up by the 2008

Aaron Patrick
Media critics need Trump
The presidency is great for the Flat and the Times, which are reporting a welcome uptick amid a long decline in the news business. **p29**

Subscriptions

Subscribe today to the AFR
For new subscriptions, including newspaper home delivery & unlimited digital access, (including iPad app), visit afr.com/subscribe or call us **13 66 66**
Contact us
For current subscriptions and customer service inquiries call **1800 646 990**

Big police presence control far-right rally in Melbourne

Minor scuffles broke out at a rally in Melbourne's CBD where anti-racism supporters easily outnumbered the flag-waving far-right campaigners. A massive number of riot police and mounted officers ensured the Aussie Pride Flag March, organised by right wing group True Blue Crew, did not get out of control on Sunday. About 70 people marched with the far-right group, chanting "Aussie, Aussie, Aussie" as they walked through Carlton Gardens with their Australian flags aloft. They also sang the national anthem. But there were more than 150 people in an opposing gathering of the Campaign Against Racism and Fascism, and their collective voices were louder. "When Muslims are under attack, what do we do?" campaign organiser Simon Burns yelled into a megaphone. "Stand up! Fight back!" the group shouted in reply. Earlier, police officers searched protesters for weapons using metal detectors and some minor face-to-face clashes erupted at the gardens. The opposing groups marched separately through the CBD and met together outside Parliament House. But they were separated by large barricades that had been set up in advance and police kept the groups apart. Hundreds of riot police patrolled the rally wearing protective gear on their arms and legs and helmets on their hips. Officers on horseback trotted around and heavily-armed Critical Incident Response Teams were also deployed to keep order. Aussie Pride marches were also held in Sydney and Perth on Sunday.



Wang Wei respects retail magnate Frank Lowy's long-term thinking. **PHOTO: DOMINIC LORRIMER**

Lowy immortalised in Mandarin biography

Retail The magnate is revered in China as a 'godfather'.

By **Su-Lin Tan**

What do China and Westfield founder Frank Lowy have in common? The same business and personal values of persistence, hard work and foresight, according to Wang Wei, a well-known consultant in the Chinese shopping centre market. Mr Wang has translated Sir Frank's second biography *Frank Lowy: A Second Life* by The Australian Financial Review journalist Jill Margo for the first time and the book hits stores in China last weekend.

Mr Wang's fascination with Westfield started in 2000 when he arrived in Sydney with his wife and two children. He has read everything he can find about the "kingdom" and has taken every opportunity to meet its executives. In 2015, when he found out Sir Frank would be speaking at a lunch at an Australian Financial Review Business Summit in Melbourne, he flew in from Shanghai to attend. He said, laughingly, meeting Sir Frank was "like an early communist meeting Lenin". Mr Wang, a member of Mail China Association and Shanghai Shopping Centre Council, worked on one of the first shopping centre developments in Shanghai built by the Thai company CP in the late 1990s. Before that, he trained as a navigator, became a marine chief officer, did an MBA and then moved into the shipping business and eventually the shopping centre business. As he couldn't find suitable work in Sydney, he resumed his shopping centre work in Shanghai and has been commuting ever since. "Frank Lowy is a godfather and is revered in China," Mr Wang said. "What he has achieved is not just building shopping centres, but creating a brand, and branding is the highest level of achievement all Chinese shopping centre owners pursue."

Or on a simpler level, Sir Frank's Westfield shopping centres resonate with local Chinese shoppers because they have supermarkets at the bottom of every centre, and do what Mr Wang



Frank Lowy's Westfield centres resonate with local Chinese shoppers because of the way they integrate with the community. **PHOTO: AAP**

called "connecting with the general public, providing what they need and not just what they want". The book which details Sir Frank's 60 years of experience in the shopping centre business will be viewed in China as a manual for creating and maintaining malls, while adapting them in a changing - online retail - world. "The growth of shopping malls in China has been crazy," he said. "We built too many shopping centres too quickly in China."

This is Australia's contribution to the world besides mining, agriculture and tourism.

Wang Wei, shopping centre consultant. "Since the late 90s we have built 5000. They vary in size but the average floor space is 100,000 square metres." Taking Shanghai as an example, by 2015, it had 148 shopping centres and by the end of this year, it will have around 270. "This rapid growth dilutes sales. In Shanghai, only 20 per cent perform well, 20 per cent are marginally OK and 50 per cent struggle, hardly making

any money at all," Mr Wang said. The hastily-built new shopping centres by residential developers without retail expertise led to a glut of malls that, in smaller cities often become "ghost malls". This is why Sir Frank is important.

Westfield has sustained its business over time, an achievement that has become the "gold standard" for China's centres, which made an early error of following the American model of "sprawling malls". "We have limited space within the dense urban areas and can't afford to have large parking fields surrounding the centres and prefer vertical centres near train stations," Mr Wang said. "And Australian shopping centres are part of people's lives, part of the community infrastructure, like schools and hospitals."

"Westfield has been in the business for the long term and its malls were designed to weather downturns." The Chinese industry will be interested in Westfield's philosophy on retaining only the best centres in the best markets, on the way it constantly updates its malls and in its regular capital restructurings. The Chinese industry needs to know how to safeguard its businesses to justify the usage of scarce leasehold land which sometimes is taken away by government. As a devotee, the sale of Westfield to French company Unibail-Rodamco for \$32 billion first came a shock to Mr Wang.

"In the beginning, I was not happy," Mr Wang said. "But later I understood what was behind the move ... soon Paris and the whole world will have many shopping centres rebranded into Westfields. This is Australia's contribution to the world besides mining, agriculture and tourism. The Westfield brand will flourish." This has been, by far, the best move for Westfield, Mr Wang said. In completing his journey to understanding Westfield, Mr Wang recently made his first pilgrimage out to Blacktown in Sydney's west to the site of Westfield Plaza, the company's first mall in 1959.

小结

$$100\text{元 (存款)} * 5\% \text{ (利率)} = 5\text{元 (利息)}$$

$$100\text{元 (存款)} = 5\text{元 (利息)} / 5\% \text{ (利率)}$$

$$\text{资本 (资产价值)} = \text{净营运收入} / \text{资本化率}$$

一、下行周期购物中心管理如何应对不确定的未来?

- 1.行为经济学的对比效应和同类零售商的聚集理论
- 2.零售需求的外部性理论与不同类零售商聚集的协同效应
- 3.以斯密的分工理论对购物中心报酬递增模式（租户组合）的认知
- 4.为什么购物中心比传统商业街具有更好的表现?
- 5.中国购物中心可持续发展的模式构建



1.行为经济学的对比效应和同类零售商的聚集理论

- (1) 香港人为什么把大小不一的橙子放在一起销售？
- (2) 澳洲物中心的两个超市和超外食品区组合的奥秘
- (3) 1956年南谷购物中心开业的惊奇发现
- (4) 同类零售商聚集的理论与发展综合概述



(1) 香港人为什么把大小不一的橙子放在一起销售？



(2) 澳洲物中心的两个超市和超外食品区组合的奥秘



2014 亚太地区最佳零售品牌

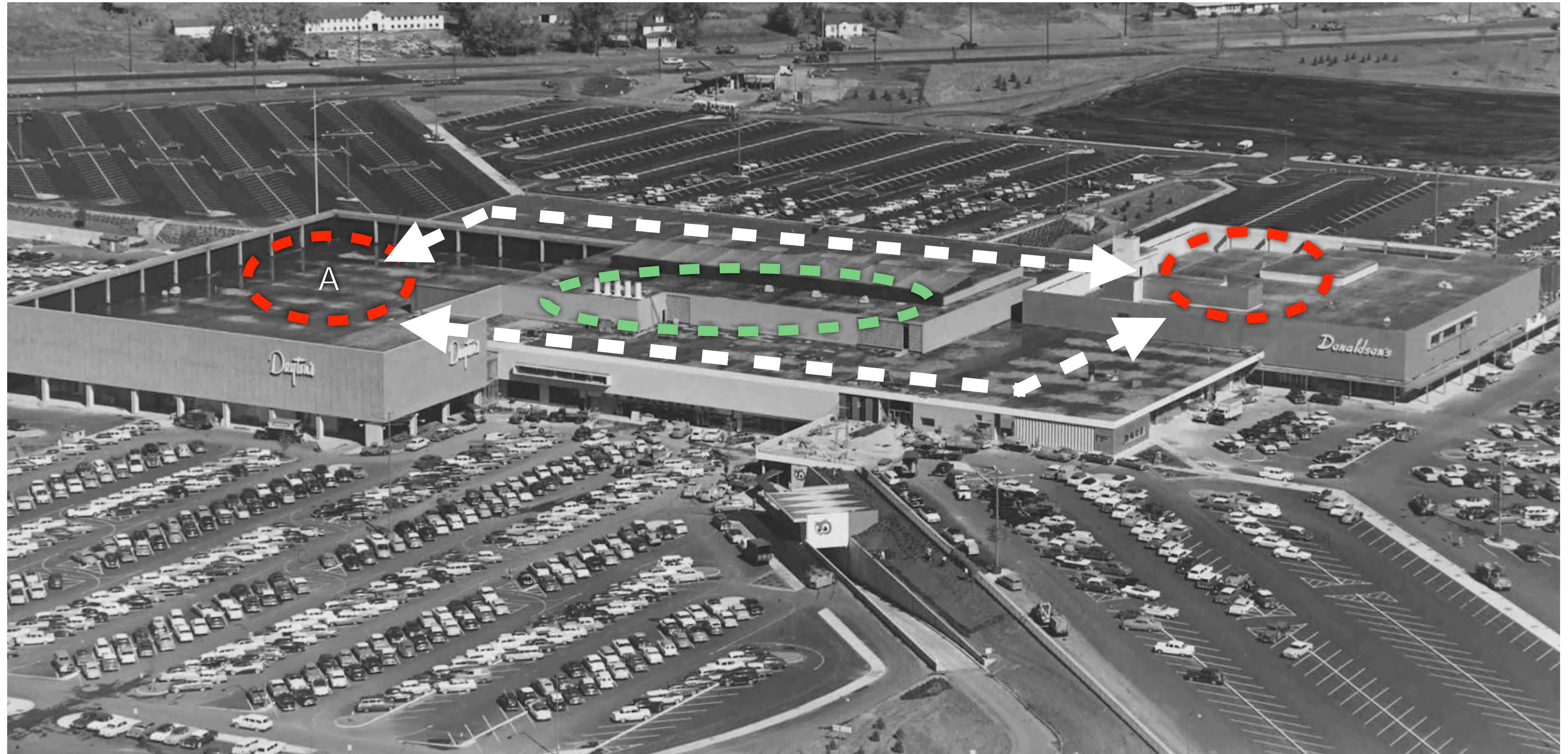
联商网编译 / 制作

\$4,948m +8%	01	\$4,160m +14%	02	\$4,061m +11%	03	\$1,840m -8%	04
							
\$1,834m New	05	\$1,519m +1%	06	\$1,313m +13%	07	\$1,169m +6%	08
							
\$1,041m +11%	09	\$963m +11%	10	\$801m -32%	11	\$755m +17%	12
							
\$670m New	13	\$653m +15%	14	\$630m +28%	15	\$620m -3%	16
							

澳洲购物中心超市外部的食品类店铺



(3) 1956年开业的南谷购物中心的惊奇发现



高地公园村购物中心



(4) 同类零售商聚集的理论与发展概述

- 1) 最小差异化理论
- 2) 古诺观点对国内市场的影响
- 3) 石原武正对聚集原理的进一步阐述
- 4) 对行业批评同质化的反思

2.零售需求的外部性理论（不同类零售商的聚集）与中心地理论

(1) 澳大利亚西田购物中心的消费者分析

(2) 中心地理论的提出与多目的购物的延展

(3) 零售需求的外部性理论与各类零售聚集的协同效应



(1) 西田澳大利亚购物中心的消费者分析



图2-1 澳大利亚消费者到访西田购物中心的关键原因

资料来源：西田集团2014年中购联购物中心年会的报告

(2) 中心地理论的提出与多目的购物的延展

1) 中心地理论-单目的购物 / 最近距离

商品(服务)价值=商品(服务)价格+交通成本

2) 中心地理论-多目的购物 / 更远距离

3) 成为商圈界定和计算拟建商场可承受规模的基础

购物限程

需求门槛



从披萨的问题到“新零售”的联想

i) 披萨的问题：你在必胜客点了一个9寸的披萨，5分钟后服务员对你说：

“先生，对不起，9寸的没有了，给你两个5寸的行不行？” 你同意吗？

$$9\text{寸披萨的面积} = \pi R^2 = \pi \times 4.5^2 = 20.25\pi$$

$$2\text{个}5\text{寸披萨的面积} = 2\pi r^2 = 2\pi \times 2.5^2 = 12.5\pi$$

$$\text{你应该回答：不！} 3\text{个也不行} \quad 3\pi r^2 = 3\pi \times 2.5^2 = 18.8\pi$$

从15分钟的通勤距离，看汽车技术对于零售业发展的巨大促进

600米步行与3000米车行，5倍与50倍的关系



(3) 零售需求的外部性理论与各类零售聚集的协同效应

1)“外部经济”概念

2)正向与负向的外部效应

3) 同类与不同类零售商聚集的协同效应和规模经济



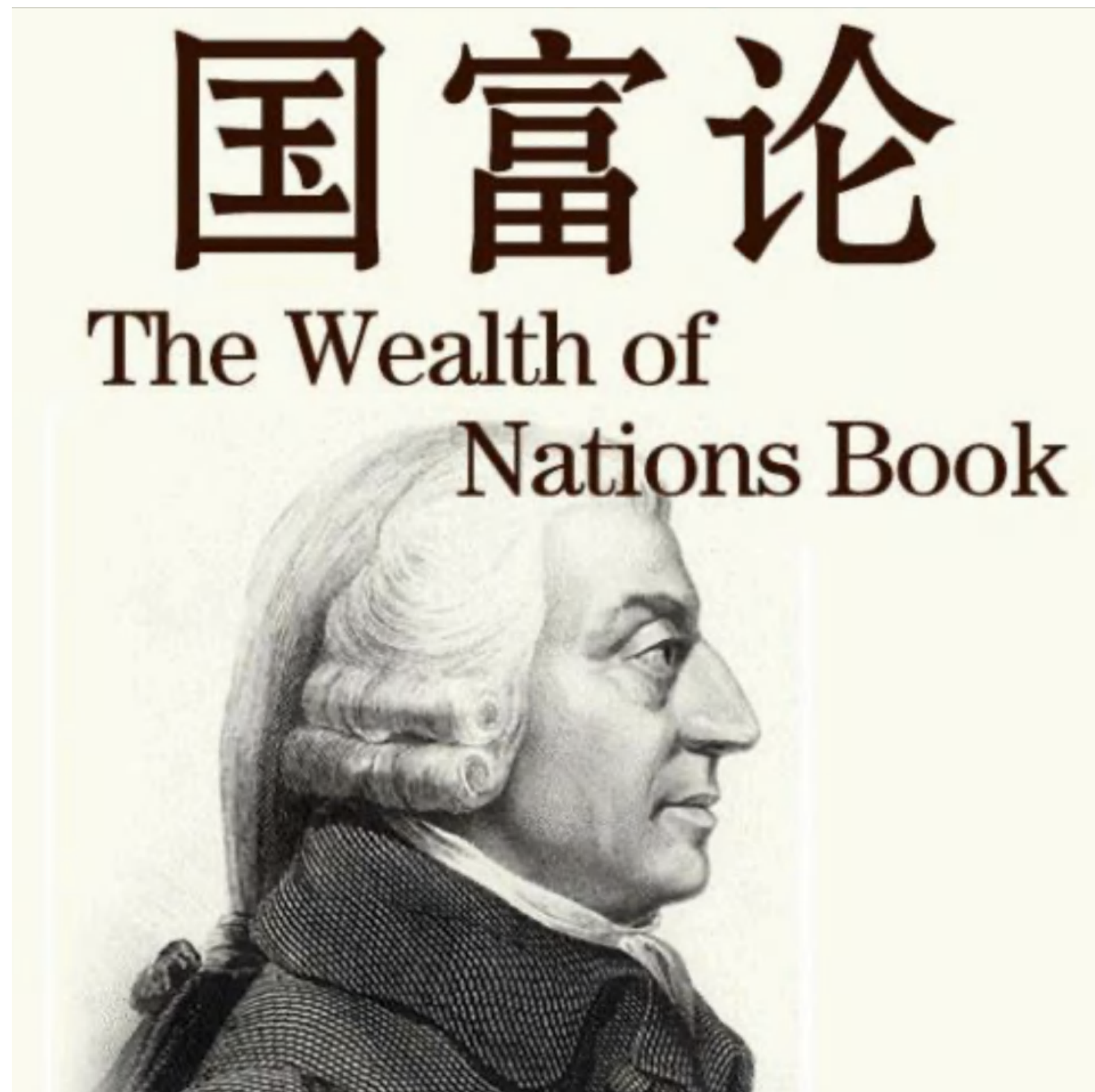
3. 以斯密的分工理论（租户组合）对购物中心报酬递增模式的认知

- (1) 从亚当·斯密《国富论》的分工思想看商业发展的演进
- (2) 以衣食住行的分工和交换看分工如何创造报酬递增
- (3) 从分工均衡到租户组合的超边际经济学思想的建立
- (4) 管理学和经济学的全部意义就是降低交易成本和提高交易效率

(从18世纪的圣安托瓦大街——19世纪百货商场——20世纪的购物中心都是分工的进一步细化)



(1) 从亚当·斯密《国富论》的思想看商业发展的演进



分工是创造经济增长和报酬递增的源泉和动力

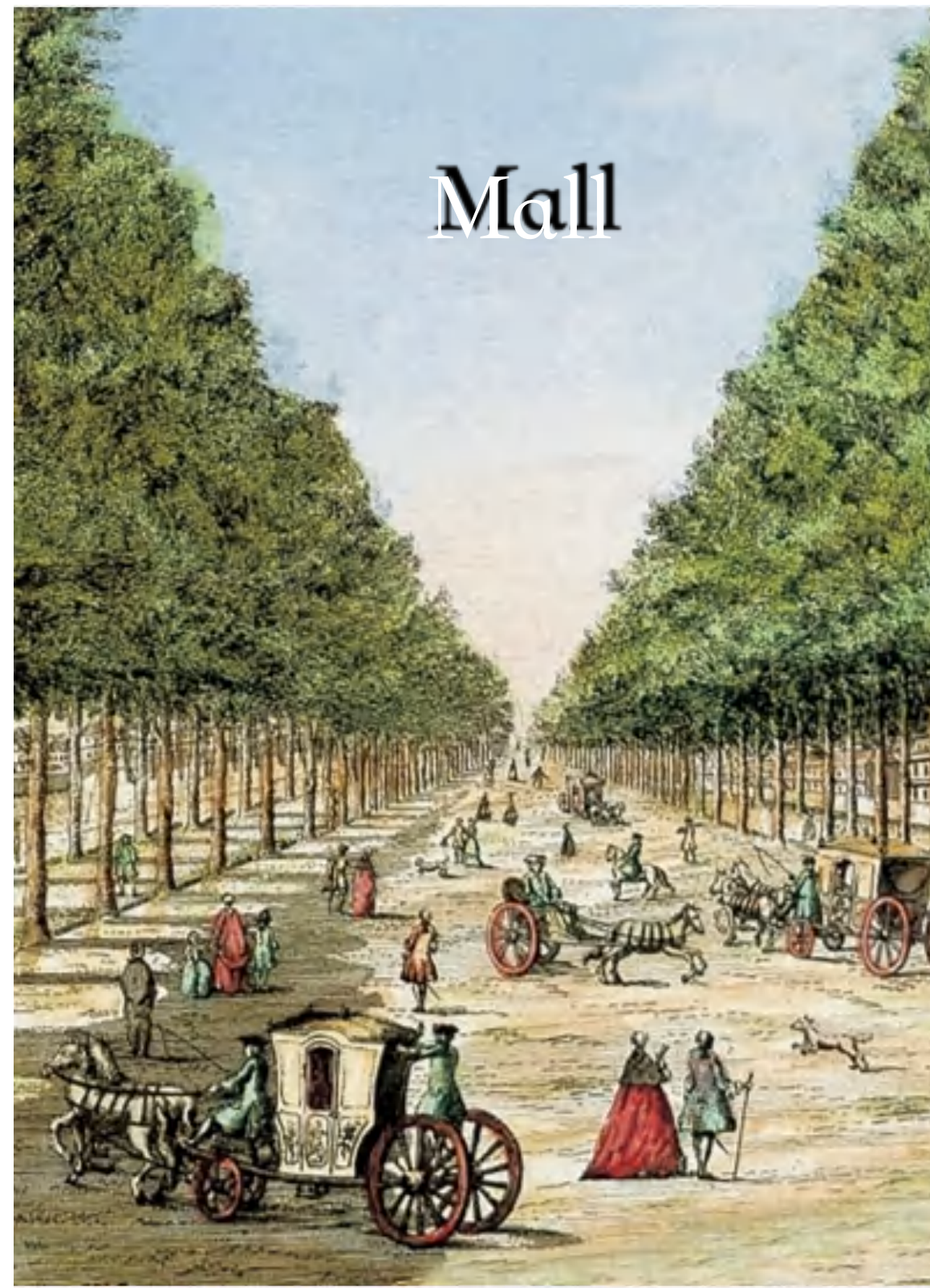
1. 熟能生巧

2. 减少转换和学习成本

3. 技术进步(机械化节省劳动)



从18世纪的圣安托瓦大街——19世纪的百货商场——20世纪的购物中心





18世纪的巴黎圣安托瓦大街 on Rue Saint-Antois in Paris

农民拿农产品与市民的制造品在此交换

19世纪的悉尼安东尼·霍顿百货



这不是商店，
这是一个大型机构！

600万的柜台交易
+
200万的邮购包裹

20世纪的美国南谷购物中心

20



(2) 以衣食住行的专注看分工和交换如何创造报酬递增?

- 1) 两家自给自足生产粮食和衣服的农户分工前后的变化
- 2) 三家自给自足种粮、制衣、建房的农户分工前后的变化
- 3) 四家自给自足种粮、制衣、建房和造车的农户分工前后的变化

1) 两家自给自足生产粮食和衣服的农户分工前后的变化

- 在没有分工的年代，两家自给自足的农户同时生产衣服和粮食。假设他们各用一半时间生产粮食和衣服，他们熟练掌握生产粮食和衣服的学习成本为A。则这两家农户的生产力分别为：

$$(0.5-A)+(0.5-A) = 1- 2A$$

如果假设A=0.1，则这两家农户的各自年产出分别为0.8，两家合计产出为1.6。

- 这时两家农户进行专业分工，一家专种粮食，另一家专做衣服，这时生产力变为：

$$(1-A)/1=1-A$$

依然假设A=0.1，则这两家农户的各自年产出分别为0.9，总计为1.8。

- 两家通过专业分工和对半交换后，各自产出的获益为 $(0.45+0.45=0.9)$ ，假设交易成本忽略不计。两家分工较自给自足相比，GDP提高12.5% $(1.8/1.6=12.5\%)$



2) 三家自给自足种粮、制衣、建房的农户分工前后的变化

- 假设，这三家农户之前都是自己种粮食、做衣服和造房子，他们各自生产时间的分配也是1/3。这时这三家农户的生产力分别为：

$$(1/3-A)+(1/3-A)+(1/3-A)=1-3A$$

学习成本A依然为0.1，这时他们各家的年产出为0.7，三家合计总的产出为 $3*0.7=2.1$ 。

- 这时，三家对粮食、衣服和房子进行分工并均等交换，则各自的产出分别为：

$$1-A=0.9, \quad (0.3+0.3+0.3=0.9), \quad \text{分工后三家总的产出为 } 3*0.9=2.7,$$

- 分工后总产出的2.7较分工前的2.1提高了28.5%。（交易成本忽略不计）



3) 四家自给自足种粮、制衣、建房和造车的农户分工前后的变化

- 没有分工时，这四家的各自需要拿出自己的1/4的时间种粮食、做衣服、建房子和造车子，各自的都需要学习和转换成本：

$$(1/4-A)+(1/4-A)+(1/4-A)+(1/4-A)=1-4A$$

假定学习成本A依然为0.1，各自的生产力和年产出分别为： $1-4A=0.6$ ，这时四家的总产出为2.4

- 再看一下专业分工后再均等交换的情况：

$1-A=0.9$ ，各自分成4份相互交换（ $0.225+0.225+0.225+0.225=0.9$ ），四家合计总产出为3.6，

- 较四家自给自足增加产出50%（ $3.6/2.4=50\%$ ）



(3) 从分工矩阵的均衡看超边际经济学思想的重要性

- 1) 两家农户生产粮食和衣服的选择有4种可能，不重复的只有2种
- 2) 三家农户生产粮食和衣服和造房的选择有27种可能，不重复的只有6种
- 3) 四家农户种粮、制衣、建房和造车有256种可能，不重复的只有24种



1) 两家农户生产粮食和衣服的选择有4种可能，不重复的只有2种

关键是要找到分工的均衡（适合的组合）：

	乙（衣、食）	
甲（衣、食）	衣、衣	衣、食
	食、衣	食、食

- 两家若随意在2种专业中选一个，则可以有4种情况。（ $2 \times 2 = 4$ ）
- 但是如果两家都选择的了相同的专业，不是饿死，也会冻死，所以是不均衡的
- 只有当两家各自选择不同的专业才会达到均衡



2) 三家农户生产粮食和衣服和造房的选择有27种可能，不重复的只有6种

		甲、乙、丙的分工 (衣、食、房)		
甲、乙、丙 (衣、食、房)	衣、衣、衣	衣、衣、食	衣、衣、房	
	衣、食、衣	衣、食、食	衣、食、房	
	衣、房、衣	衣、房、食	衣、房、房	
	食、衣、衣	食、衣、食	食、衣、房	
	食、食、衣	食、食、食	食、食、房	
	衣、房、衣	衣、房、食	衣、房、房	
	房、衣、衣	房、衣、食	房、衣、房	
	房、食、衣	房、食、食	房、食、房	
	房、房、衣	房、房、食	房、房、房	

- 三家介入分工，则有27种选择， $(3 \times 3 \times 3 = 27)$ 其中只有6种是均衡的。
- 其他21种只要有一个是重复的，不是冻死，就是饿死，或者需要住山洞。



3) 四家农户种粮、制衣、建房和造车有256种可能，不重复的只有24种

甲乙丙丁的均衡组合 (衣、食、房、车)						
甲乙丙丁 (不重复)	衣-食-房-车	衣-食-车-房	衣-房-食-车	衣-房-车-食	衣-车-食-房	衣-车-房-食
	食-衣-房-车	食-衣-车-房	食-房-衣-车	食-房-车-衣	食-车-衣-房	食-车-房-衣
	房-衣-食-车	房-衣-车-食	房-食-衣-车	房-食-车-衣	房-车-衣-食	房-食-车-衣
	车-衣-食-房	车-衣-房-食	车-食-衣-房	车-食-房-衣	车-房-衣-食	车-房-食-衣
重复的组合	$4*4*4*4=256$ 种					

- 这里只能列出均衡的不重复24种组合，不然的话 $4*4*4*4=256$ ，有256种组合。
- 任何组合如果出现重复，就会饿死或冻死或者住山洞，或者因为交通不畅交易无法进行。
- 所以，分工决定一个国家和地区的经济产出。超边际经济学的产生

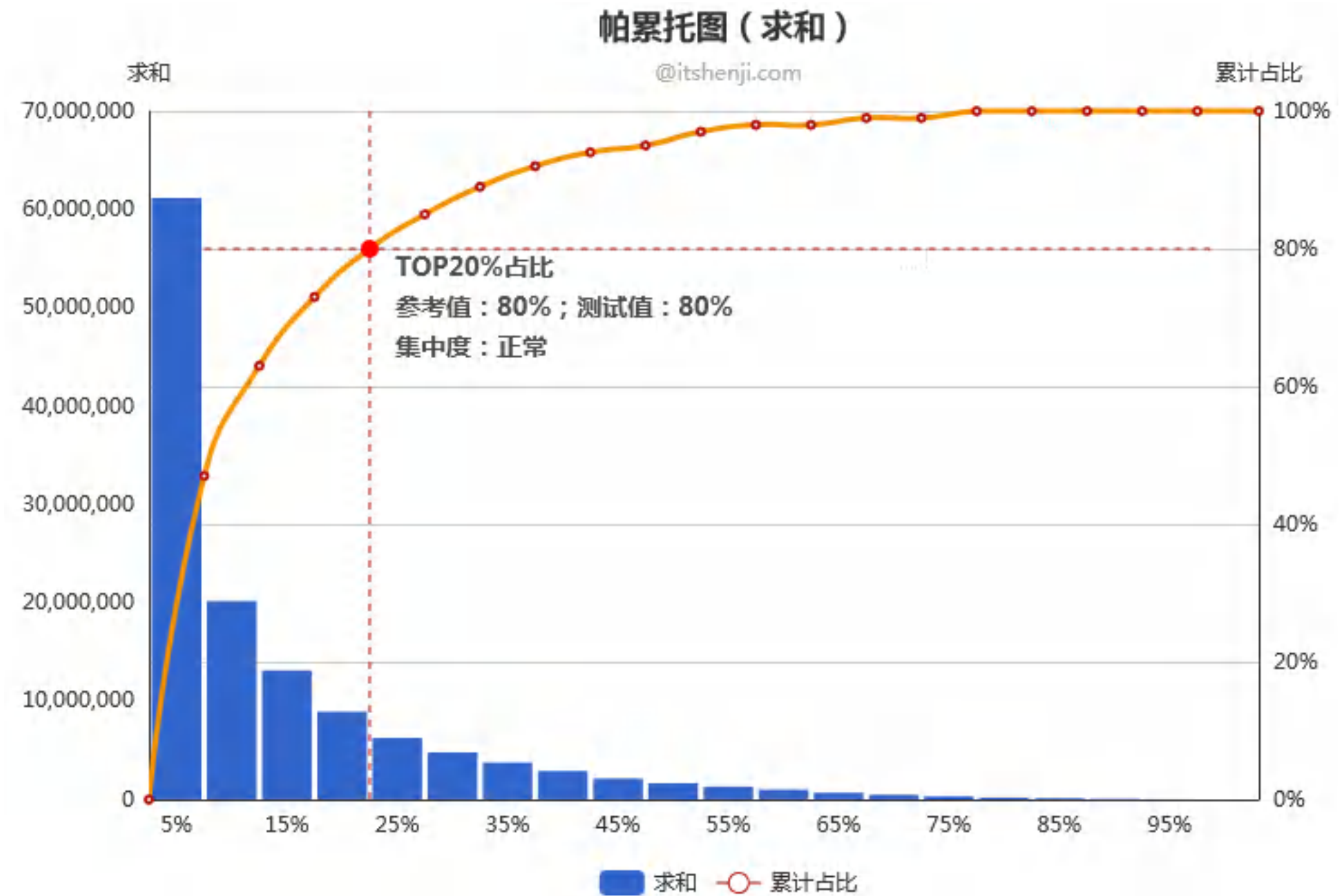


分工——专业化——组织——制度——城市的产生

- 分工的交易需要聚集，有生产点的聚集和交易点的两种聚集，所以有了城市的产生。都是为了降低交易成本，提高交易效率。配第认为“城市能够通过降低交易费用来促进分工”。
- 斯密从来没有说过是规模促进经济发展。东亚许多国家经济起飞的时候，工厂的规模是缩小的。
- 福特汽车的发展也是规模缩减的，外包、来料加工、迂回生产都是规模缩减而提高生产力的例子。
- 从复杂系统理论深入对规模问题的认知



动态二八法则决定了复杂系统的亚线性增长



1897年意大利经济学家维弗雷多·帕雷累托发现了著名的二八现象，即意大利20%的人口拥有80%的财产。这是从大量真实世界的现象中发现的财富幂次定律分布规律。



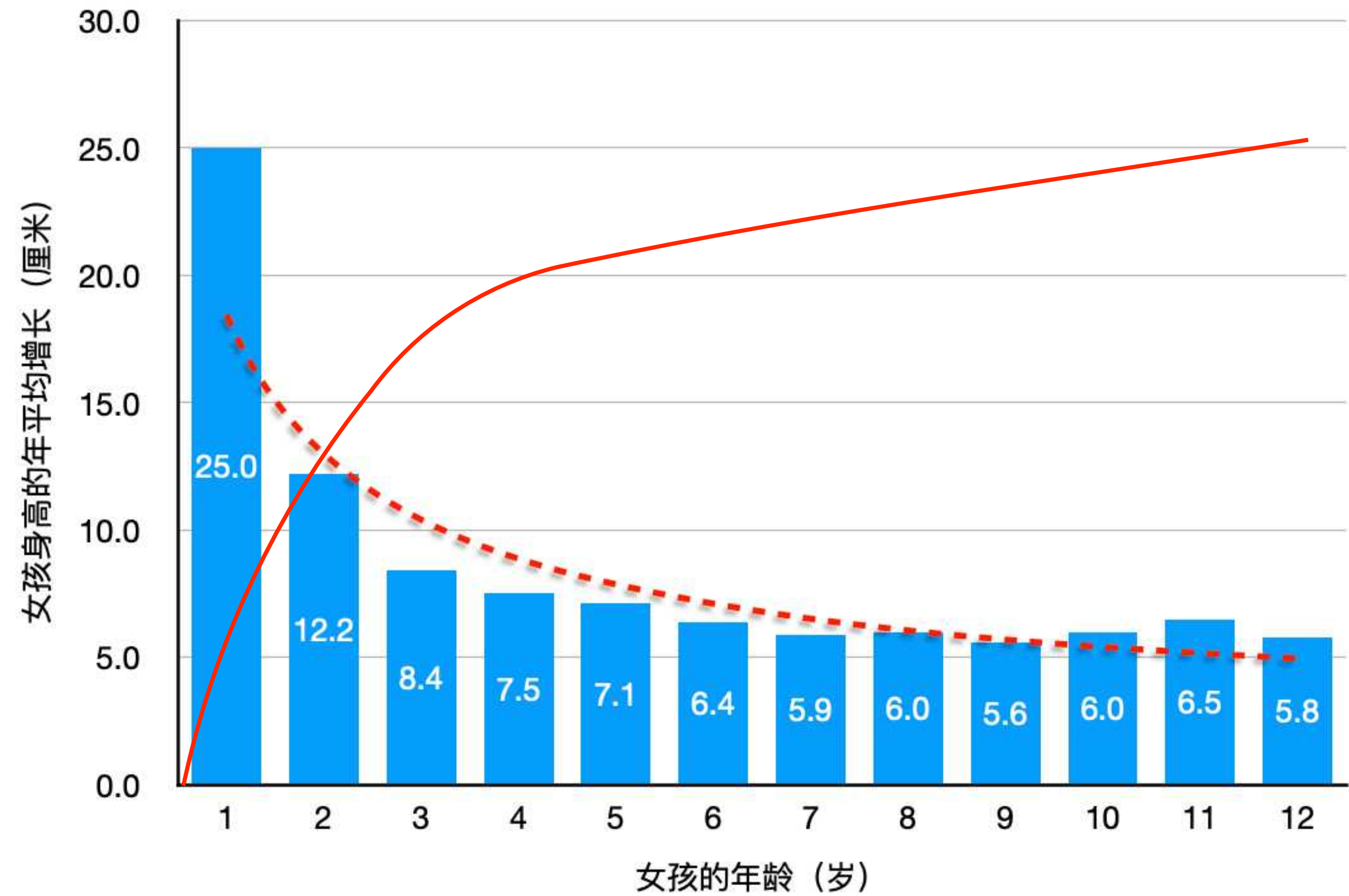
我们人类为什么会停止增长?

六安市妇幼保健院
Maternity Child Health Hospital, Lu'an

儿童身高数值对照表

年龄	上等	中上	均值	偏矮	矮小
男孩					
1	82.10	79.30	76.5	73.8	71.2
2	95.80	92.10	88.5	85.1	81.6
3	104.60	100.70	96.8	93	89.3
4	112.30	108.20	104.1	100.2	96.3
5	120.10	115.70	111.3	107.0	102.8
6	127.20	122.40	117.7	113.1	108.6
7	134.30	129.10	124.0	119.0	114.0
8	141.10	135.50	130.0	124.6	119.3
9	147.20	141.20	135.4	129.6	123.9
10	152.70	146.40	140.2	134.0	127.9
11	158.90	152.10	145.3	138.7	132.1
12	166.90	159.40	151.9	144.6	137.2
13	175.10	167.30	159.5	151.8	144.0
14	180.20	173.10	165.9	158.7	151.5
15	182.80	176.30	169.8	163.3	156.7
16	184.00	177.80	171.6	165.4	159.0
17	184.50	178.40	172.3	166.3	160.1
18	187.40	178.70	172.7	166.6	160.5
女孩					
1	80.50	77.70	75.0	73.2	71.6
2	94.30	90.70	87.2	84.9	82.9
3	103.40	99.40	95.6	91.8	88.2
4	111.10	107.00	103.1	100.4	98.1
5	118.90	114.50	110.2	107.3	104.8
6	126.00	121.20	116.6	113.5	110.8
7	132.70	127.60	122.5	119.2	116.2
8	135.40	132.10	128.5	124.9	121.6
9	141.60	138.00	134.1	130.2	126.7
10	148.20	144.40	140.1	135.9	132.1
11	152.20	151.10	146.6	142.2	138.2
12	160.70	156.70	152.4	148.0	141.1
13	164.00	160.30	156.3	152.2	148.6
14	165.90	162.40	158.6	154.8	151.3
15	166.80	163.50	159.8	156.1	152.8
16	167.10	163.80	160.1	156.4	153.1
17	167.30	164.00	160.3	156.7	153.4
18	167.50	164.20	160.6	157.0	153.7

皖图网 www.nhpic.com



一棵10米高的树长变成100米高的情况



- 一颗10米高的树增高到100米(原来的10倍),那么这棵树的重量就将增加至原来的1000倍 (10^3)
- 而支撑这棵树的树干强度只能增加至原来的100倍 (10^2)
- 因此强度的增长跟不上重量的增长, 支撑强度仅为原来的1/10
- 所以全世界最高的树就是高156米的澳大利亚的杏仁桉(直径约为30米)



一个房子的每条线都扩大一倍的情况



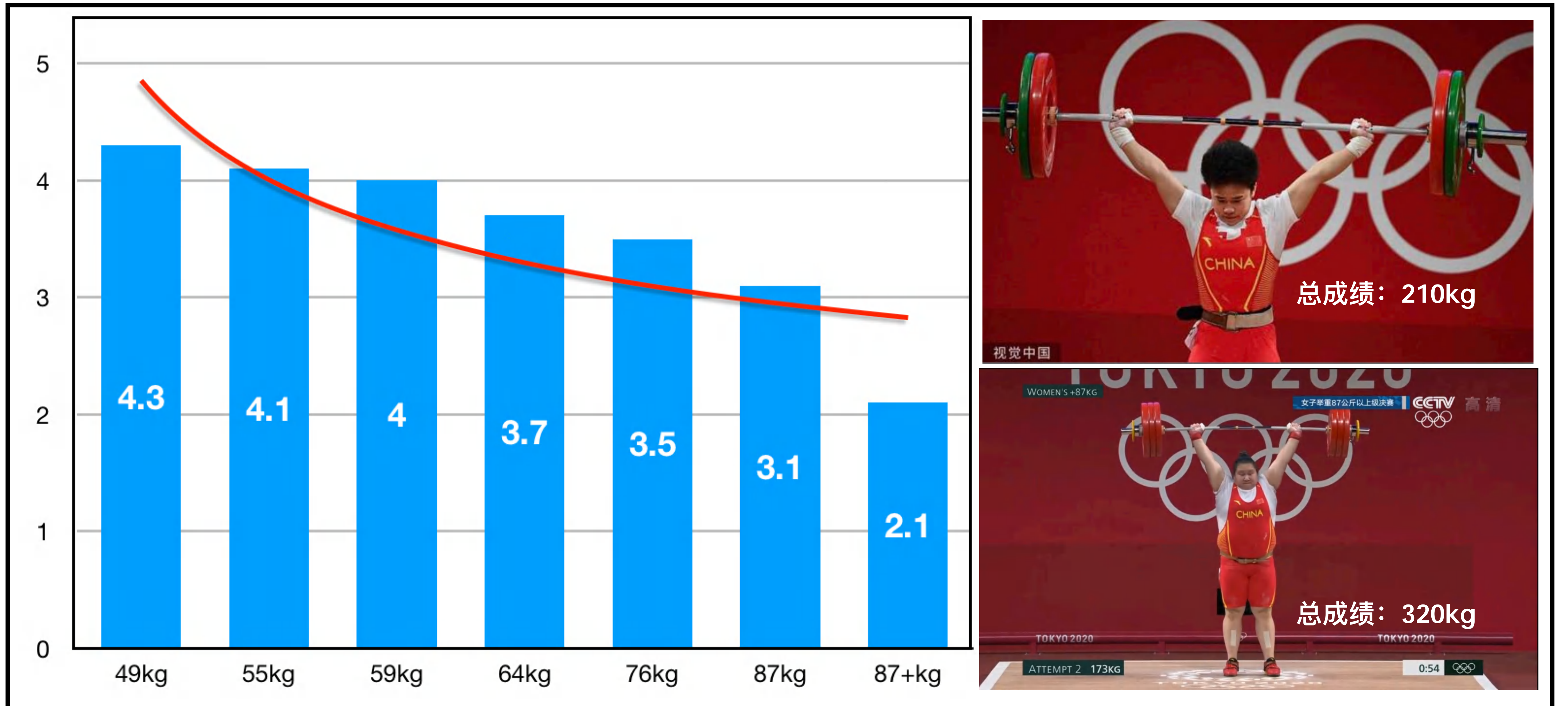
超人的误导性结论和规模缩放的错觉



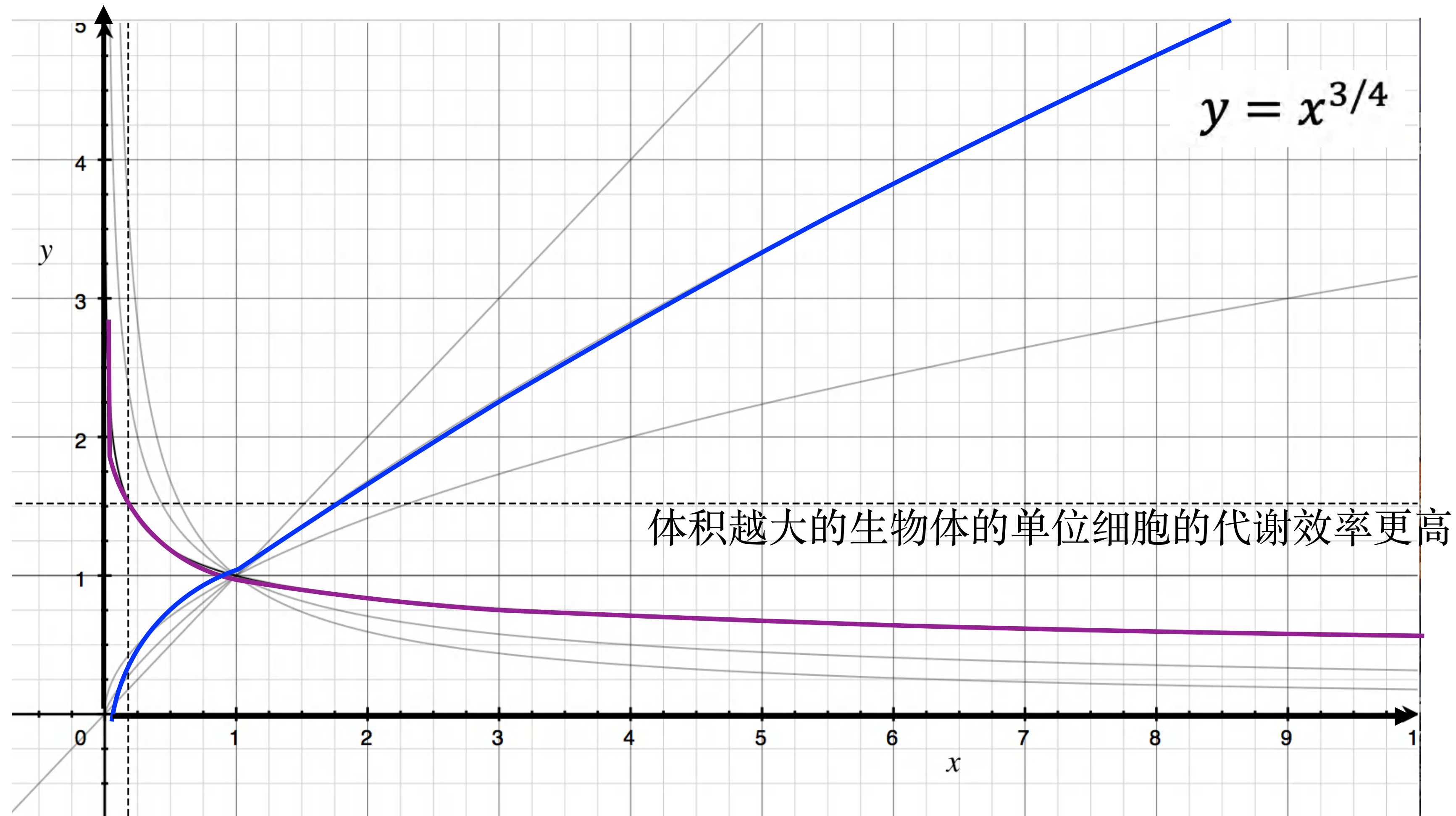
超人如果是以人的相同的材料构成，那么他将被自身的重量压垮，所以超人只能存在于电影和漫画中



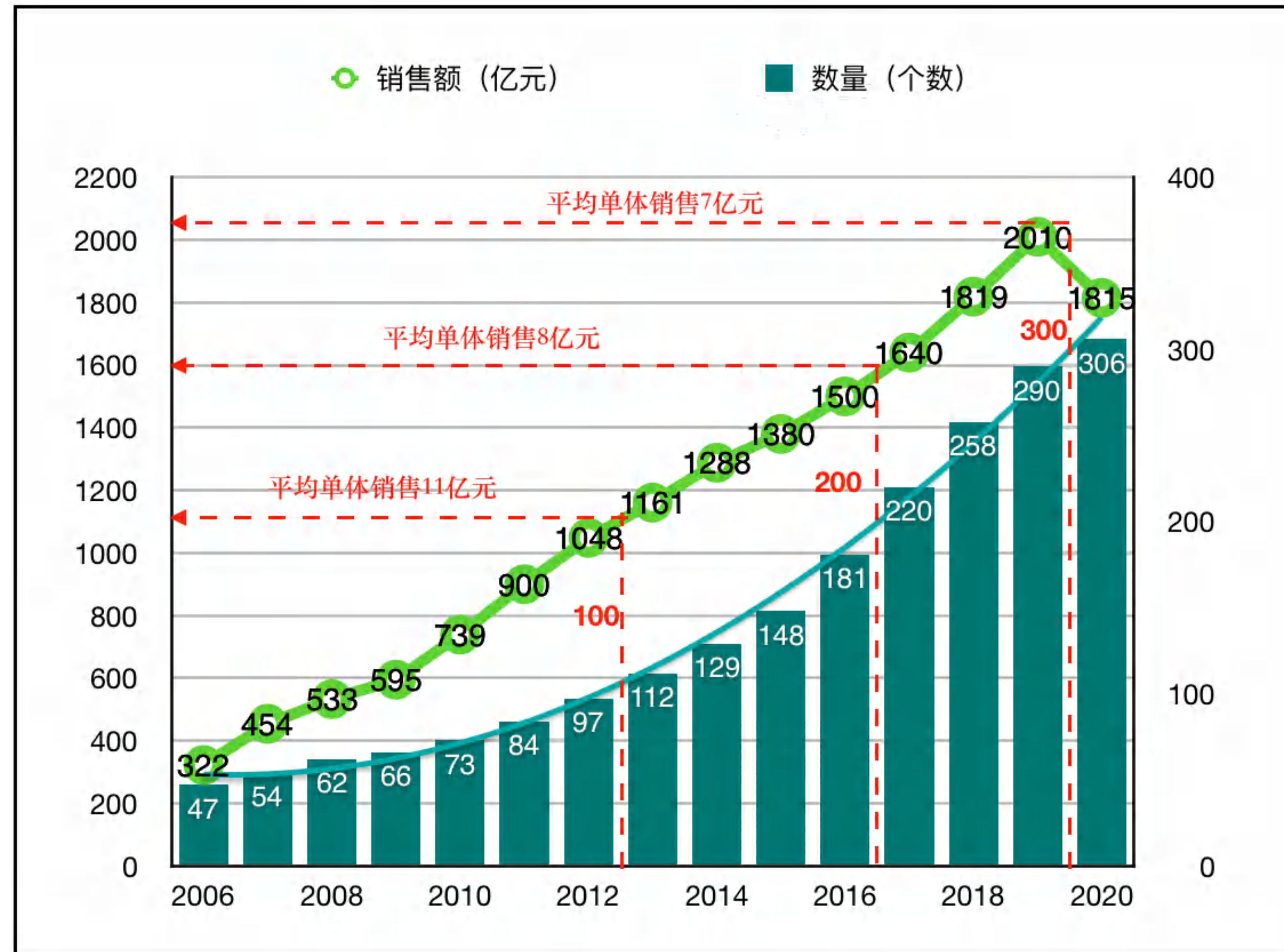
东京奥运女子举重比赛-谁举起了比自己体重更重的重量？



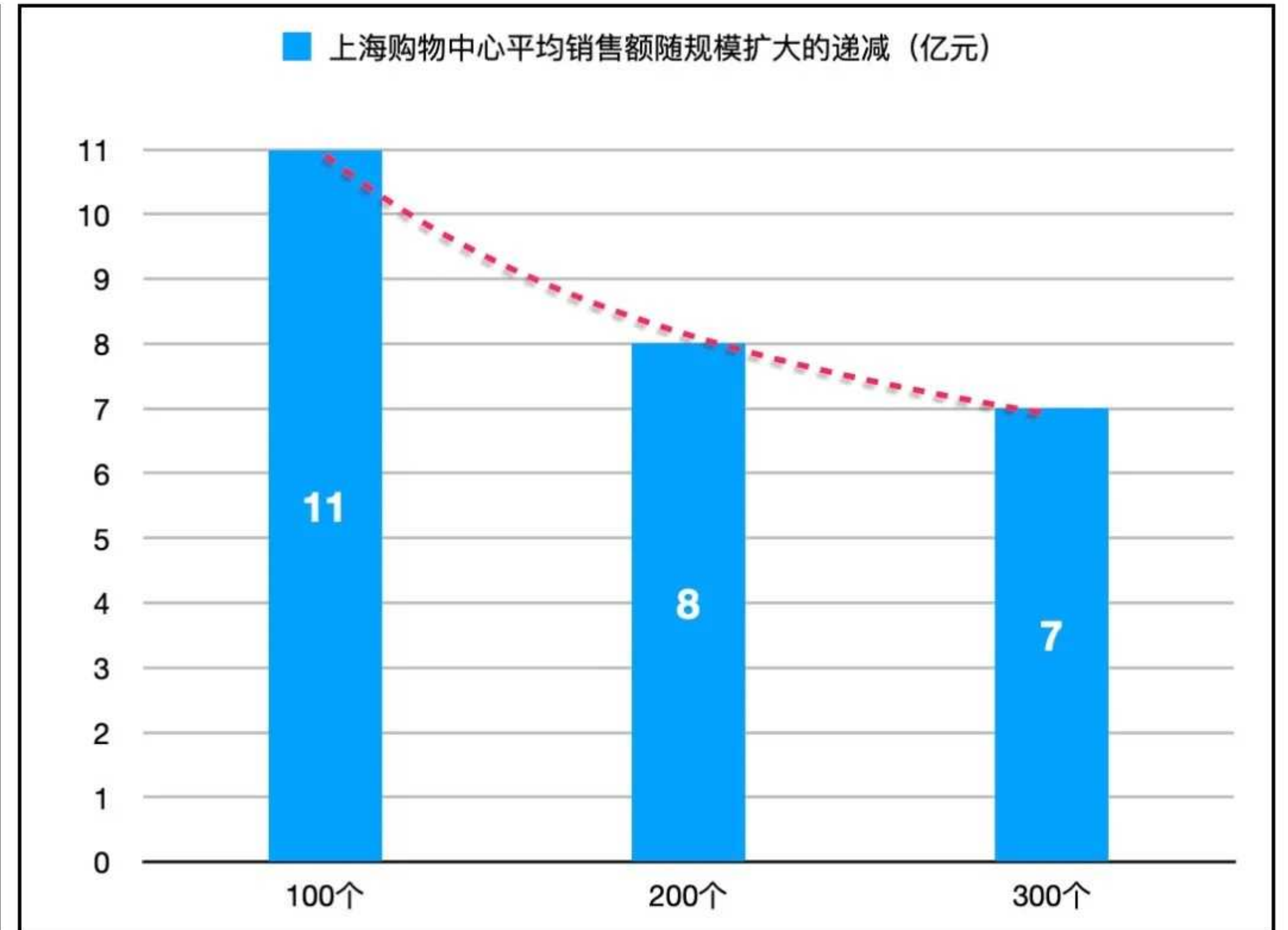
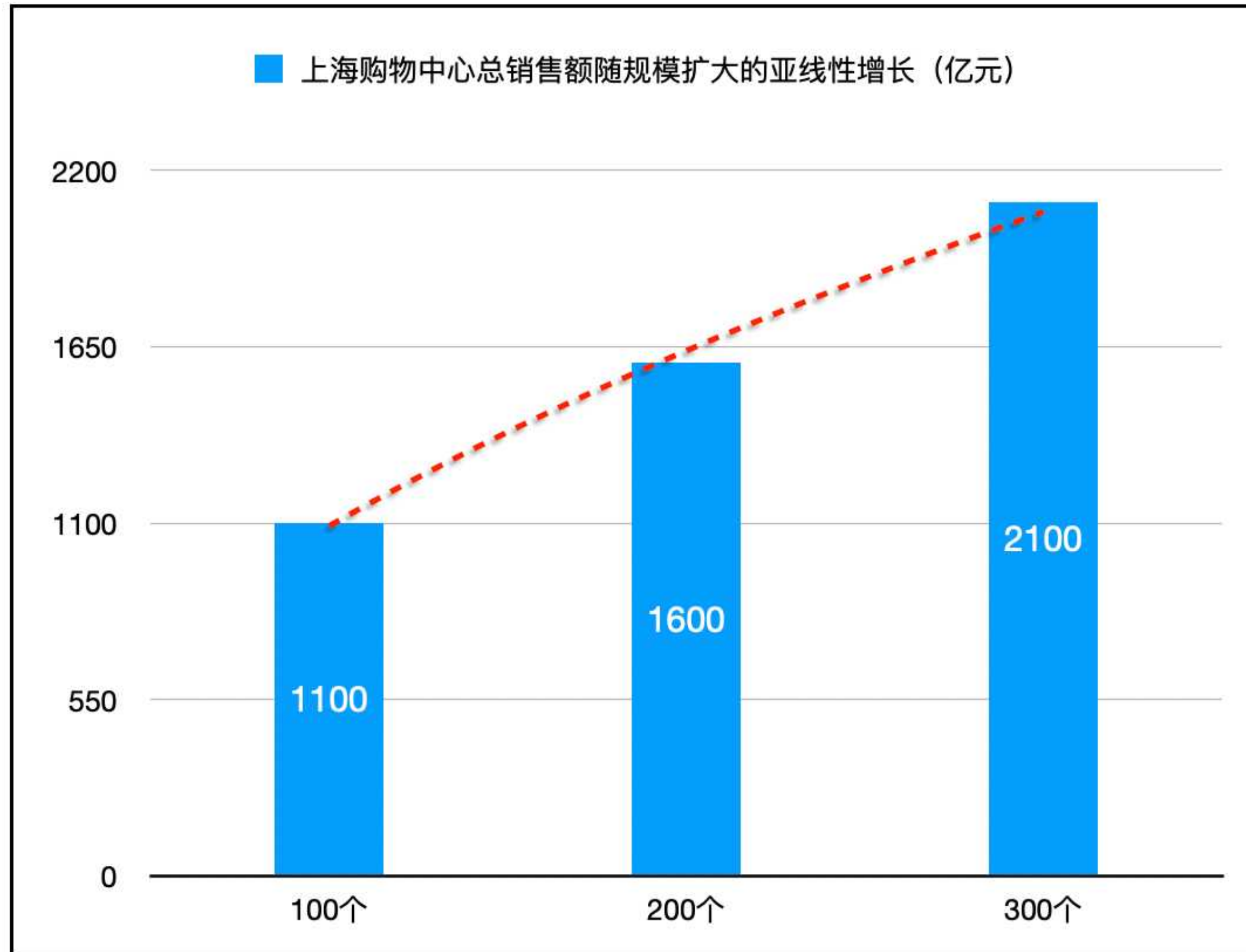
单体二八递减和整体的亚线性增长（克莱伯定律）——复杂世界的牛顿定律



上海购物中心销售额随规模扩大的变化



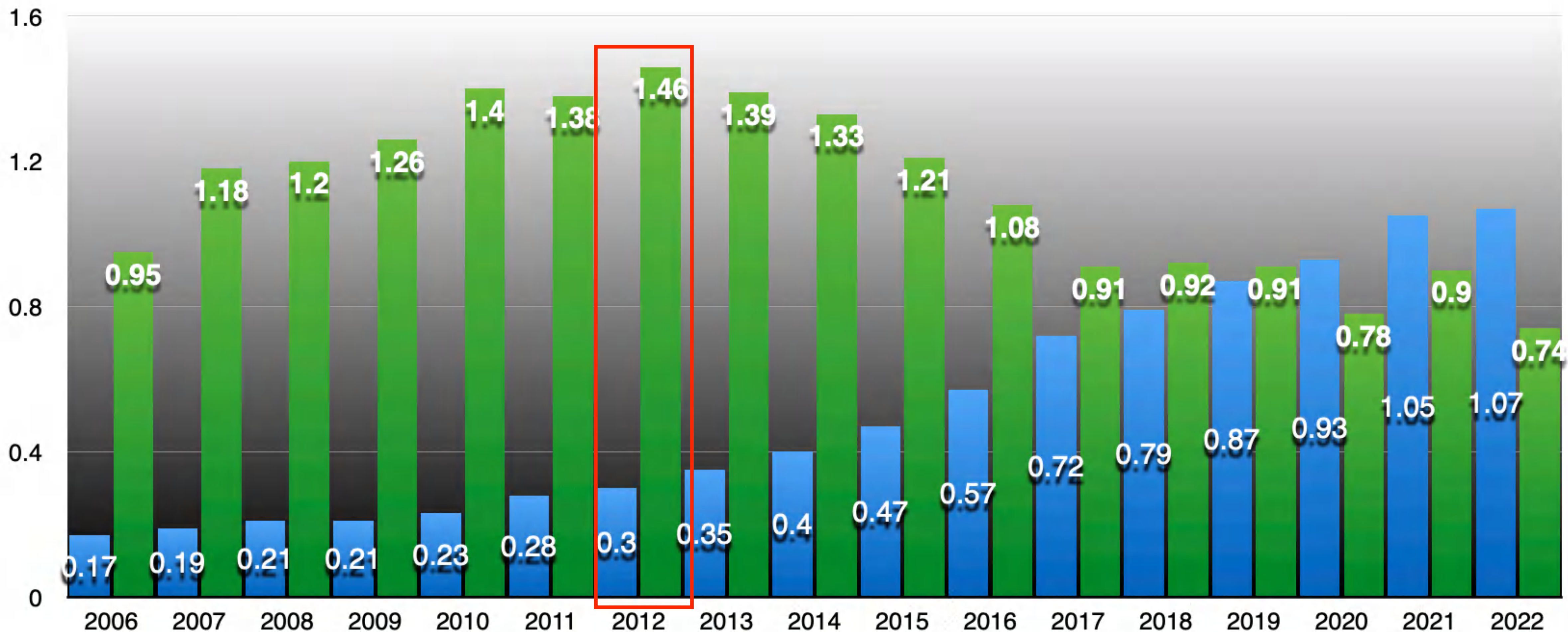
总体的亚线性增长和个体的必然的二八递减



2006-2022上海人均购物中心面积和销售坪效

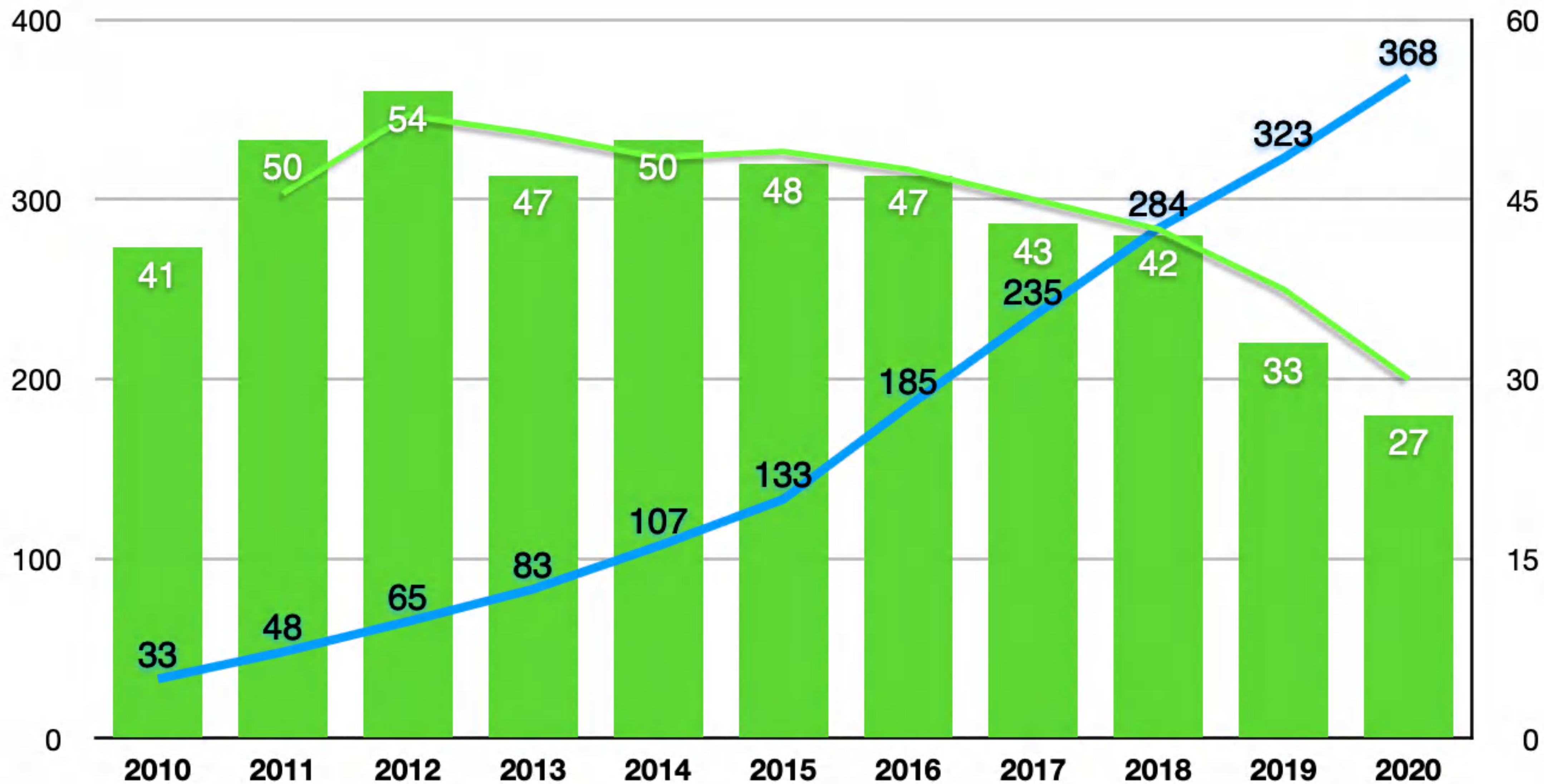
■ 人均购物中心面积 (平米)

■ 购物中心坪效 (万元 / 平米)



— 万达广场数量 (个)

■ 广场日均客流量 (千人)



(4) 管理学和经济学的全部意义就是降低交易成本和提高交易效率

- 管理学更关注边际问题，经济学更关注超边际的问题
- 超边际的形象举例“男怕入错行，女怕嫁错郎”
- 德鲁克说做正确的事，然后才是正确地做事
- “富在术多不在劳身，利在势局不在力耕” - 西汉 《盐铁论》



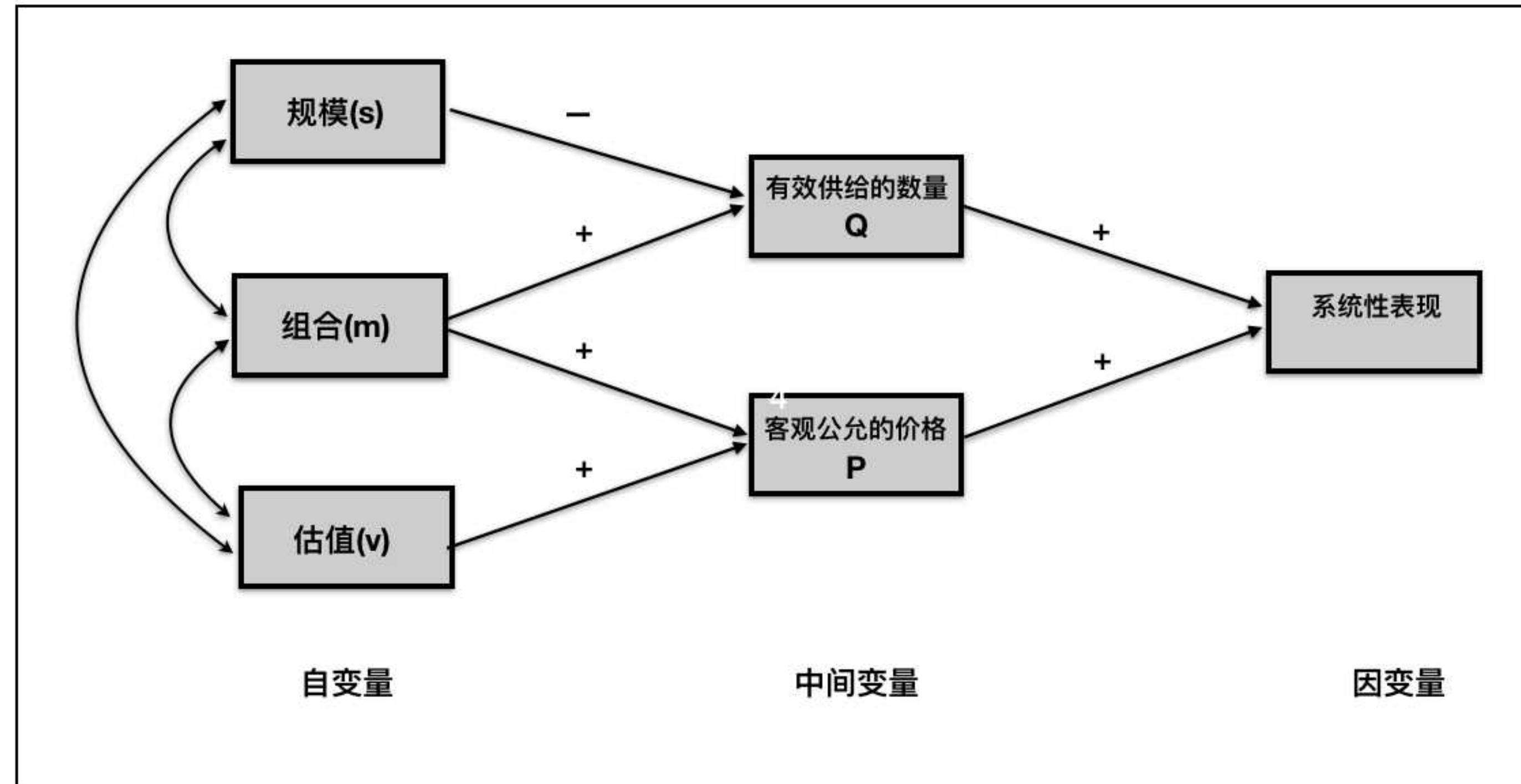
4.为什么购物中心比传统商业街具有更好的表现?

- 中心地理论决定了商场（零售模式）的适当规模和购物限程
- 同类零售商的聚集提供了消费者比较购物的机遇，比较也更容易促成消费者消除不确定性做出购买决定
- 不同类零售商的聚集满足了消费者多目的购物的需求，也降低了消费者在一次购物之旅中的出行和时间成本
- 各种相同和不同类的零售商的分工组合极大地提升了交易效率
- 同类与不同类的零售商的规划聚集形成协同效应和规模经济

——这就是根据零售三大经典理论和古典经济学思想对现代购物中心发展的综合概括，也解释了为什么购物中心往往具有比传统商业街更好表现的原因



5. 中国购物中心可持续发展的模式构建



- 适当的规模和相关的组合决定有效供给的数量，与市场价格共同决定购物中心的系统性表现
- 评价业绩表现的人流量、销售额和资产价值的三大关键指标是规模、组合和价值的直接体现



小结

- (1) 购物中心租户组合的重要性，特别是同类零售商的组合
- (2) 亚当·斯密的分工创造报酬递增和超边际组合的重要性
- (3) 根据零售的三大经典理论对购物中心系统性优势的认知
- (4) 从复杂系统理论深入对规模问题的认知
- (5) 中国购物中心可持续发展的模式构建：规模、组合和价值



二、招商调整策略与零售组合创新的案例解析

1.招商交易决策的5个问题

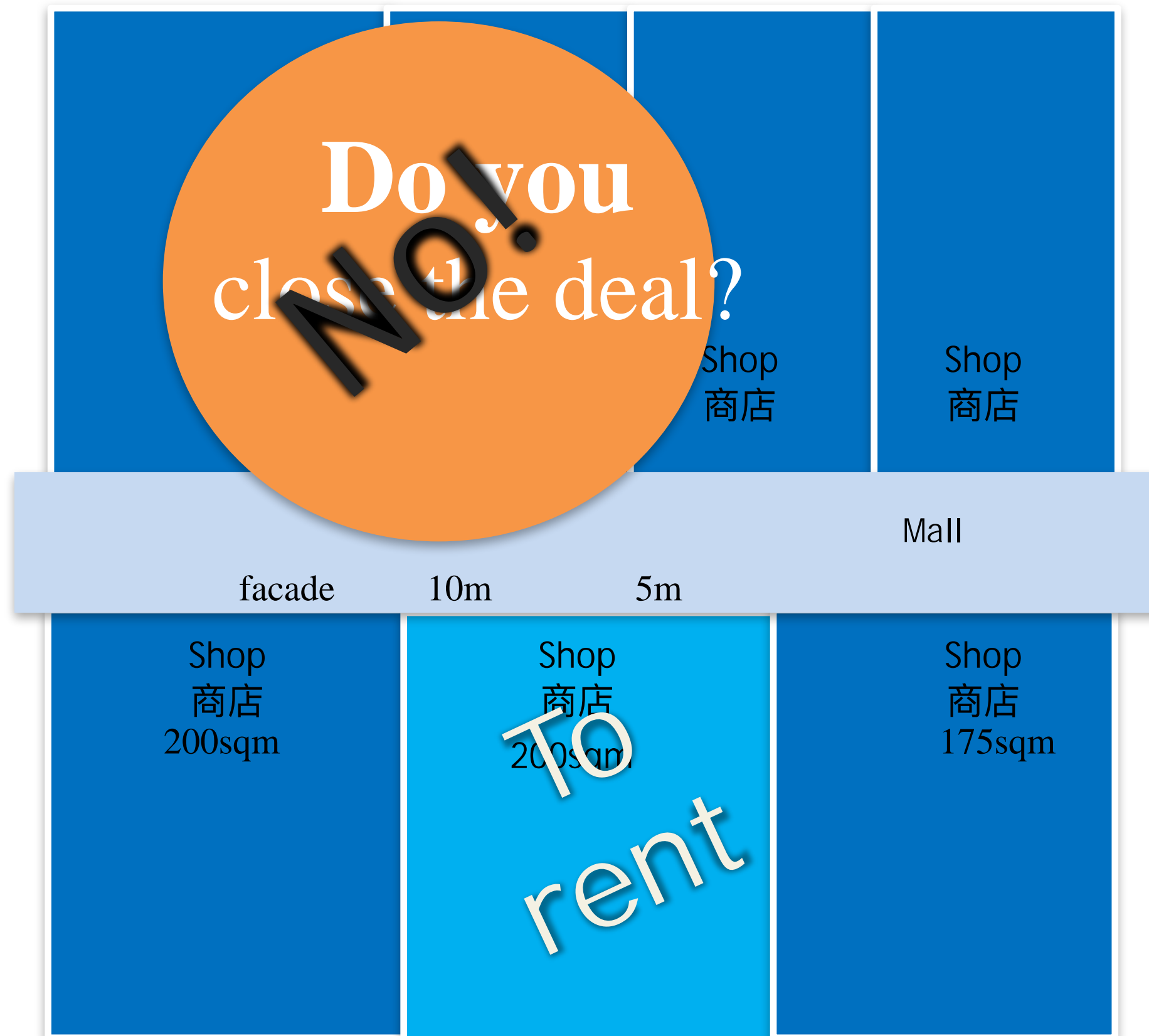
2.餐饮定位的宝塔法则和七宝万科学案剖析

3. Future Food的餐饮规划理念和实践解析



1.招商交易决策的5个问题

Example 案例



Plot : 200sqm
15m(facade)*13.5m(depth)
店铺: 200平米
15米 (店面) *13.5米 (深)



ERV : €35.sqm (€84,000.-p.a)
预估租金收入: €35.sqm (€84,000.-p.a)



Potential Tenants:
潜在租户:
“Young Fashion Mullers”
Sales forecast: 840k € p.a)
销售收入预估: 840k € p.a)
Max.rent.burden: 10%
可承受最高租金: 10%



交易谈判决策- (招商经理的5个问题!)

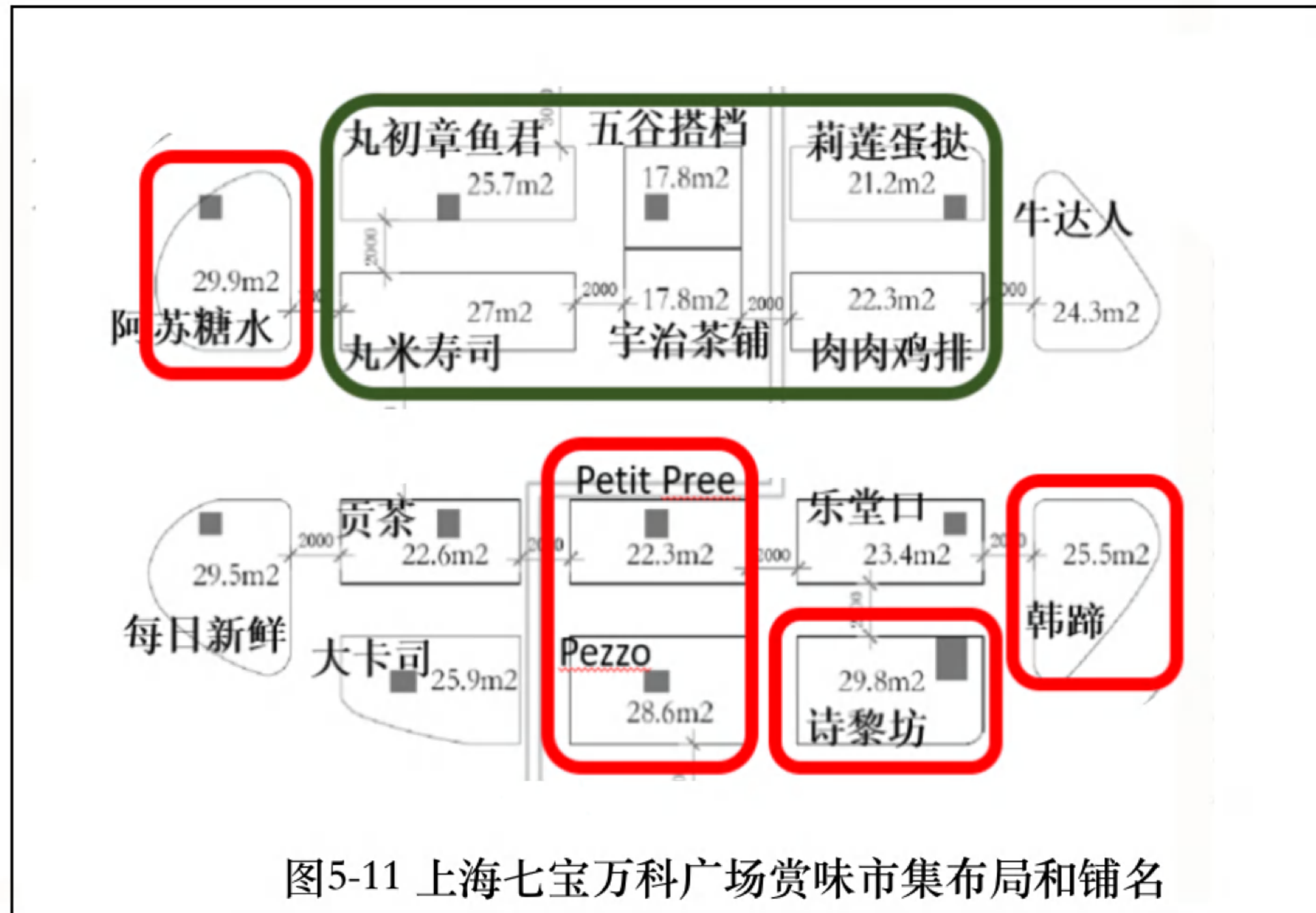
Example
案例

The right questions of a
leasing manager?
招商经理需要正确提问
的系列问题?

- (1) Is. Young Fashion “the...missing ” branch?
这个时尚品牌是购物中心中缺乏的吗?
- (2) Does the new branch offers Synergies to other branches?
新的租户是否与其他租户能产生很好的协同效应吗?
- (3) Are there operators, which create higher Sales?
还有哪些能够创造更高销售额的运营商吗?
- (4) Is the forecasted sale on smaller sizes doable?
预测的销售额是否可在更小的面积上获得?
- (5) Is a higher rent burden possible?
是否还可以承受更高的租金?



2. 餐饮定位的宝塔法则和七宝万科案例剖析



资料来源：参照七宝万科广场赏味市集布局 and 资料绘制

赏味市集店铺的种类、面积、租金和销售额

表5-11 赏味市集2017年店铺规模和业绩表现

序号	店铺位置编号	店铺名	面积 (M2)	2017年销售额 (元)	2017年均坪效 (元)	租售比	实际租金 (元)	每日租金 (元)
1	bik101	阿苏糖水	29.90	1,436,324.28	48,037.60	34.20%	491222.90	45.01
2	bik102	韩蹄	25.50	2,348,897.88	92,113.64	18.30%	429848.31	46.18
3	bik103	诗黎坊	29.80	1,710,171.84	57,388.32	25.90%	442934.51	40.72
4	bik104	Petit Pree	22.30	1,781,226.48	79,875.63	20.60%	366932.65	45.08
5	bik105	Pezzo	28.60	1,364,337.24	47,704.10	30.60%	417487.20	39.99
6	bik106	丸初章鱼君	25.70	1,653,020.40	64,319.86	24.10%	398377.92	42.47
7	bik107	丸米寿司	27.00	2,880,651.84	106,690.81	17.30%	498352.77	50.57
8	bik108	五谷搭档	17.80	831,961.32	46,739.40	31.20%	259571.93	39.95
9	bik109	宇治茶铺	17.80	1,910,473.44	107,329.97	17.90%	341974.75	52.64
10	bik110	莉莲蛋挞	21.20	3,545,424.72	167,237.02	18.10%	641721.87	82.93
11	bik111	肉肉鸡排	22.30	2,362,669.56	105,949.31	18.00%	425280.52	52.25
12	bik112	牛达人	24.30	8,459,718.48	348,136.56	18.00%	1522749.33	171.68
13	bik113	乐堂口	23.40	3,414,389.16	145,914.07	18.00%	614590.05	71.96
14	bik114	贡茶	22.60	3,626,225.16	160,452.44	18.00%	652720.53	79.13
15	bik115	大卡司	25.90	2,841,016.92	109,691.77	19.40%	551157.28	58.30
16	bik116	每日新鲜果汁吧	29.50	5,431,455.72	184,117.14	18.00%	977662.03	90.80
合计			393.60	45,597,964.44	115,848.49		平均日租金 / 平米: 63.10元	

资料来源：根据上海七宝万科广场报告整理 (Confidential)



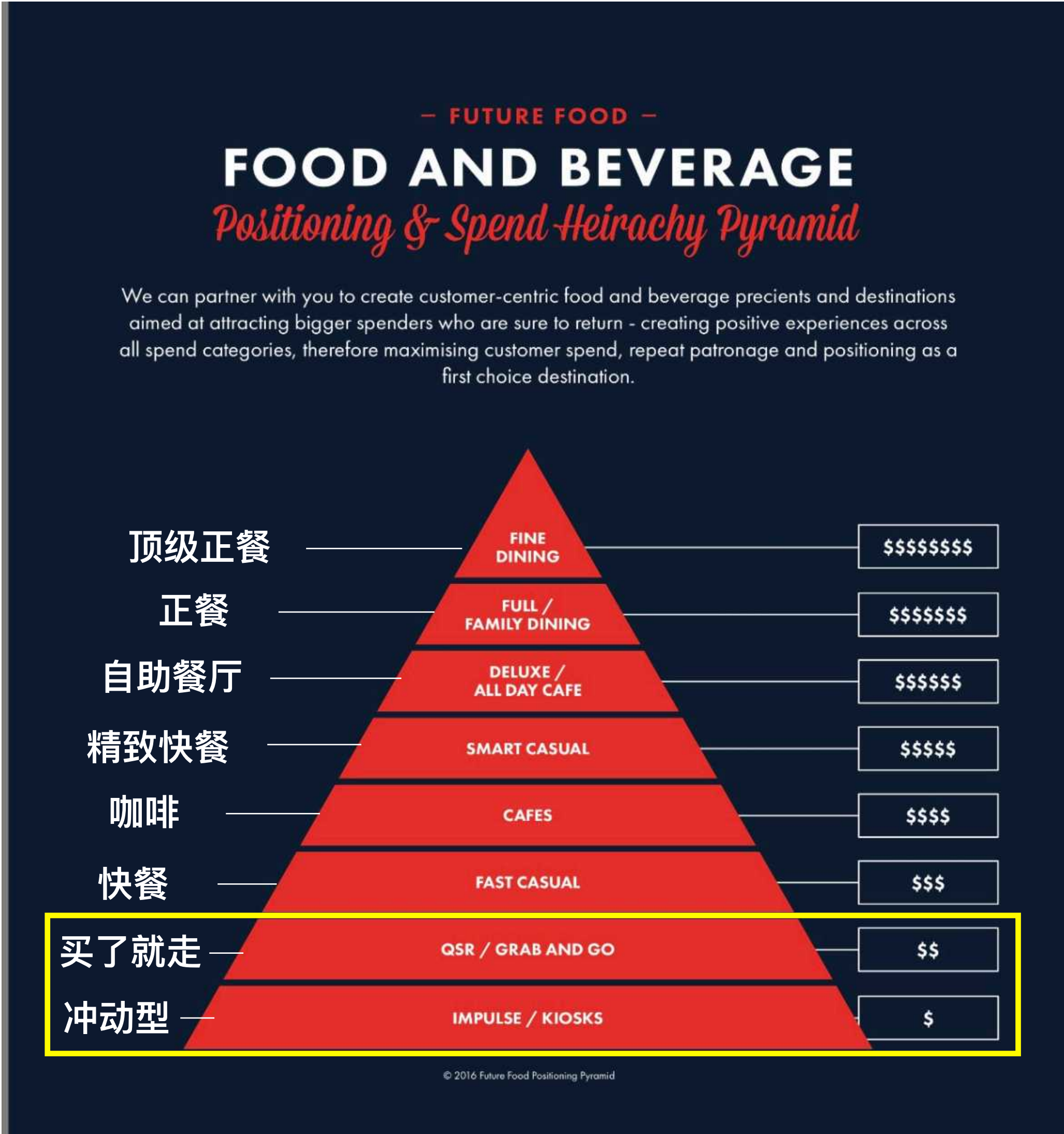
WW Consulting

赏味市集成功的3点启示

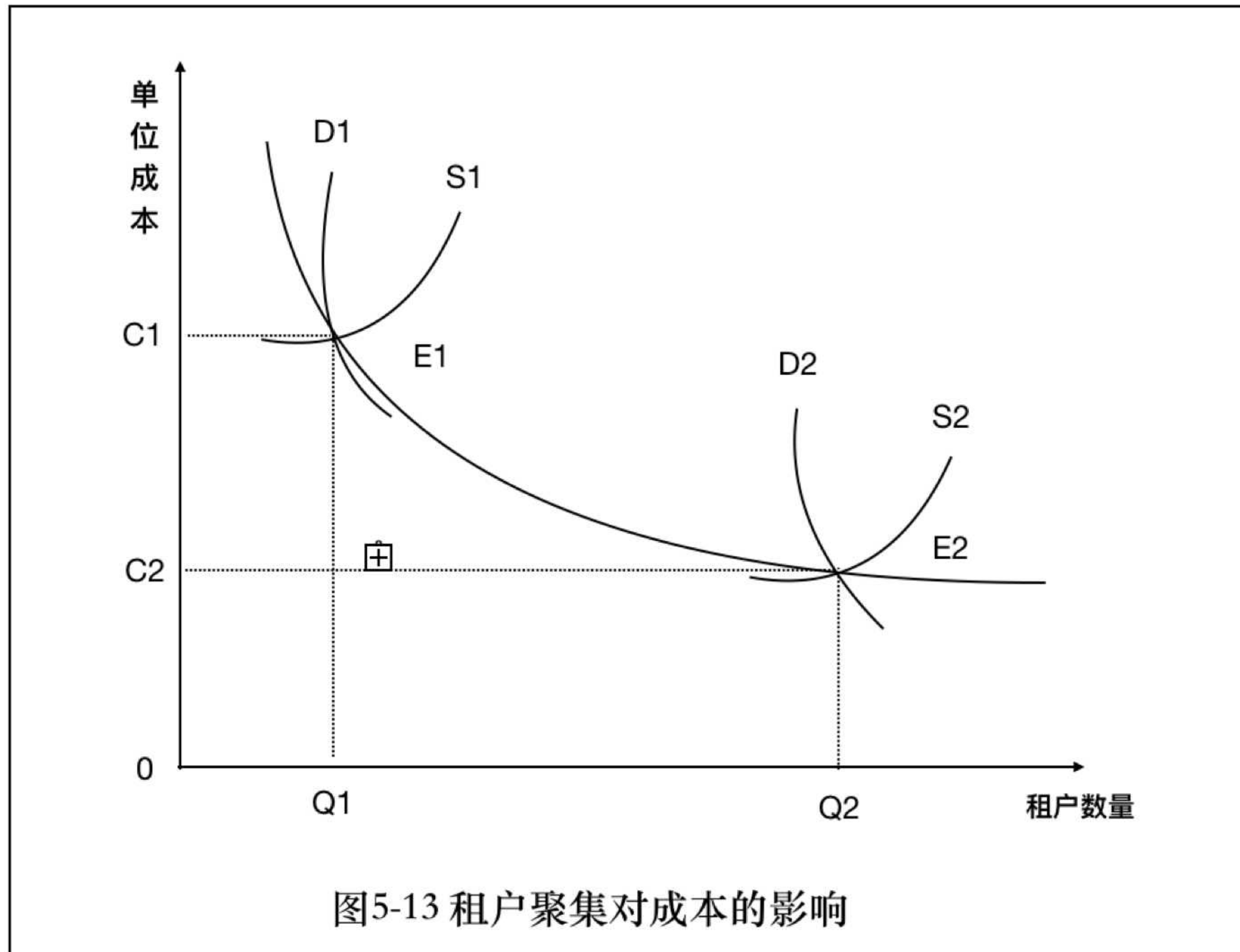
- 1) 根据餐饮定位的宝塔法则，抓住了更大的被忽视的需求
- 2) 经济学的聚集效应——同类零售的聚合及规模经济
- 3) 目标地建设——变冲动性消费为目的性消费



1) 餐饮定位的宝塔法则



2) 同类零售商聚合和经济学的聚集效应



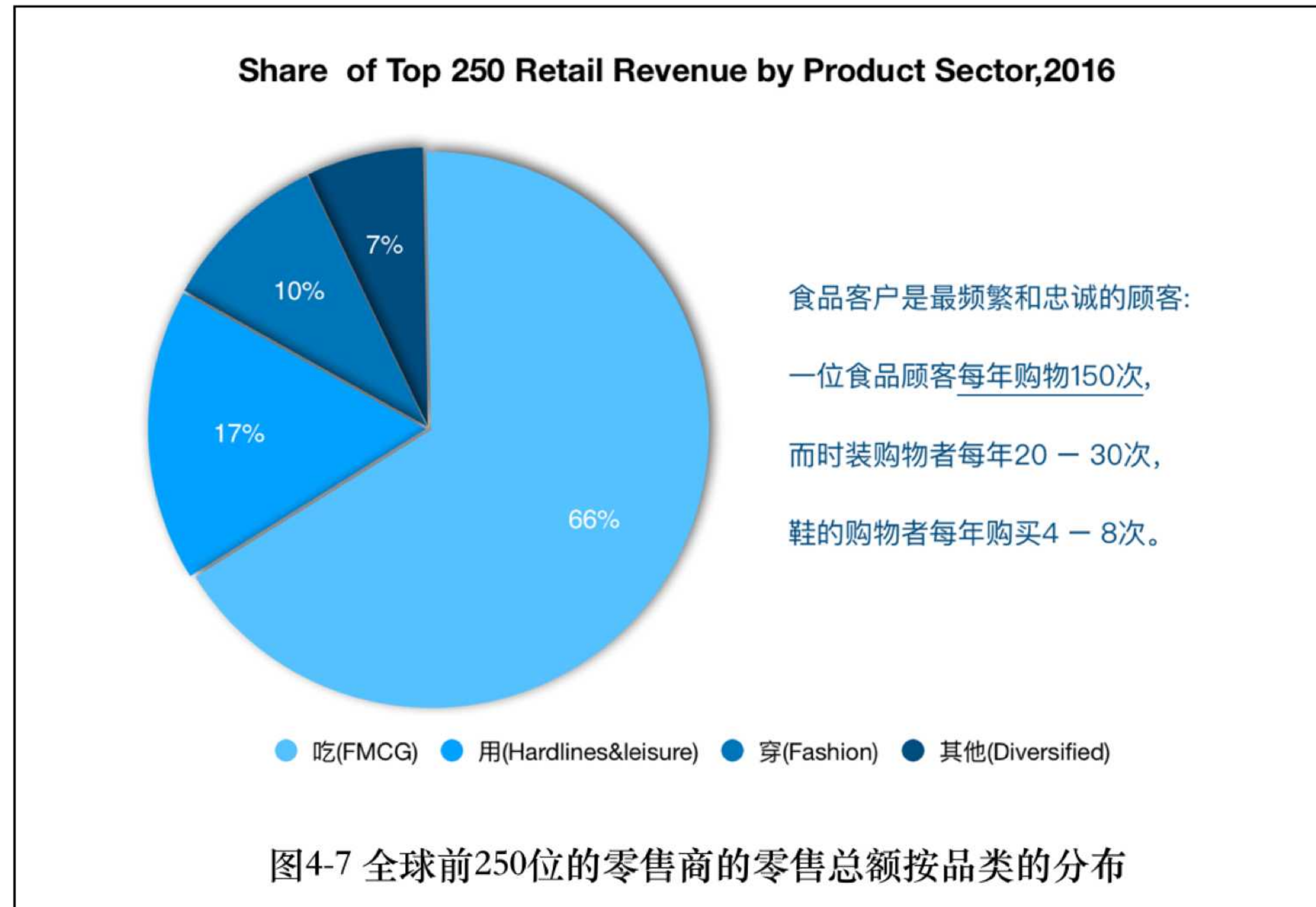
- 满足消费者比较购物的同类零售商聚集
- 经济学的聚集效应，降低成本和充分竞争
- 同类零售商聚集的正向溢出效应
大于竞争的分流

3) 目标地建设——变冲动性消费为目的性消费

- 在对零售经典理论的距离和组合的不断研究中，学者们通过零售的外部性效应引入形象变量，提出了把主力店变为目标地建设的拓展理论
- 设想如果七宝万科广场没有把这16个餐饮铺位集中，而是分散在各个楼层，或穿插于其他品类的商家之中，那么这些分散布置的铺位只能更多地依靠消费者的冲动性购买
- 而万科广场将这些食品类的租户集中，在消费者的心目中树立了一个鲜明的目标地形象，更加主动地把许多潜在的冲动性的消费转化为了目的性的消费。

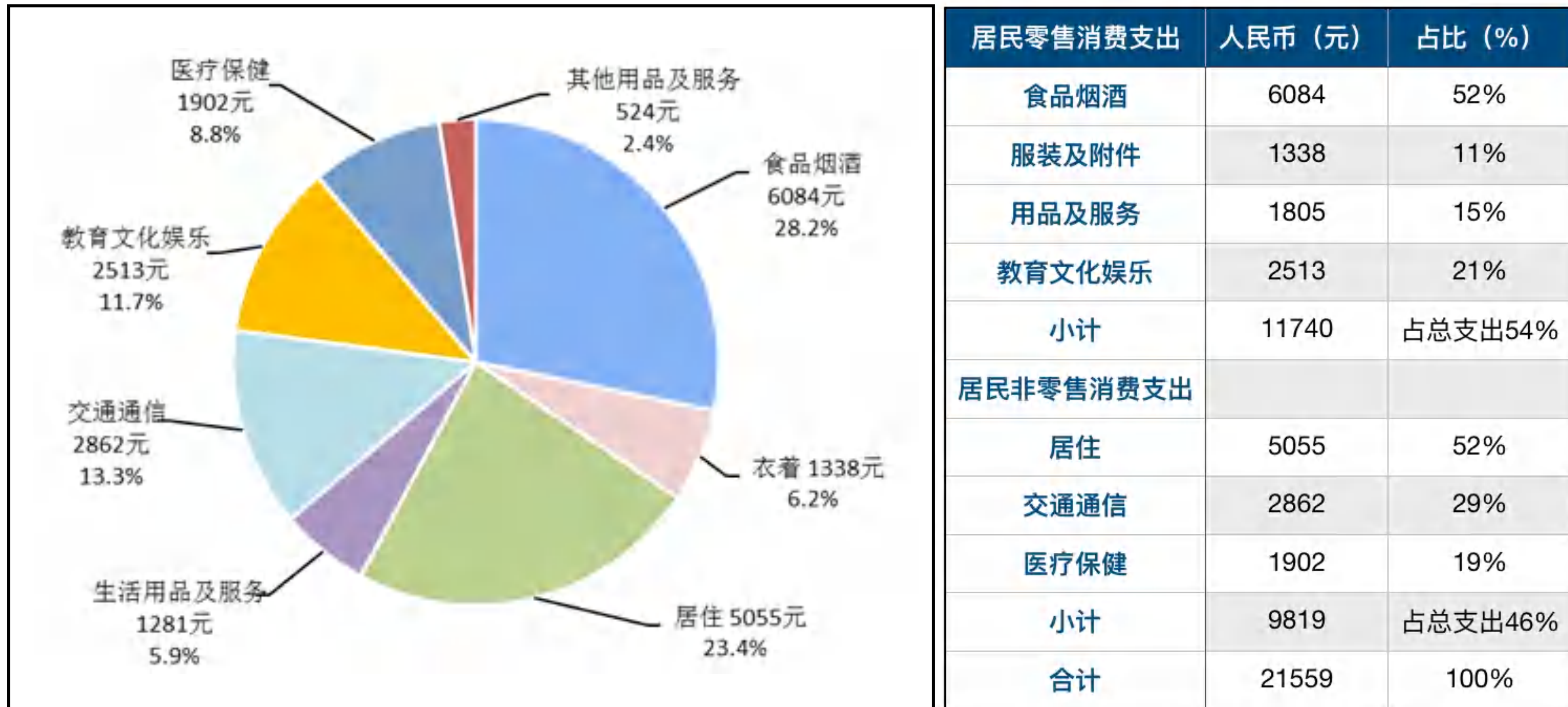


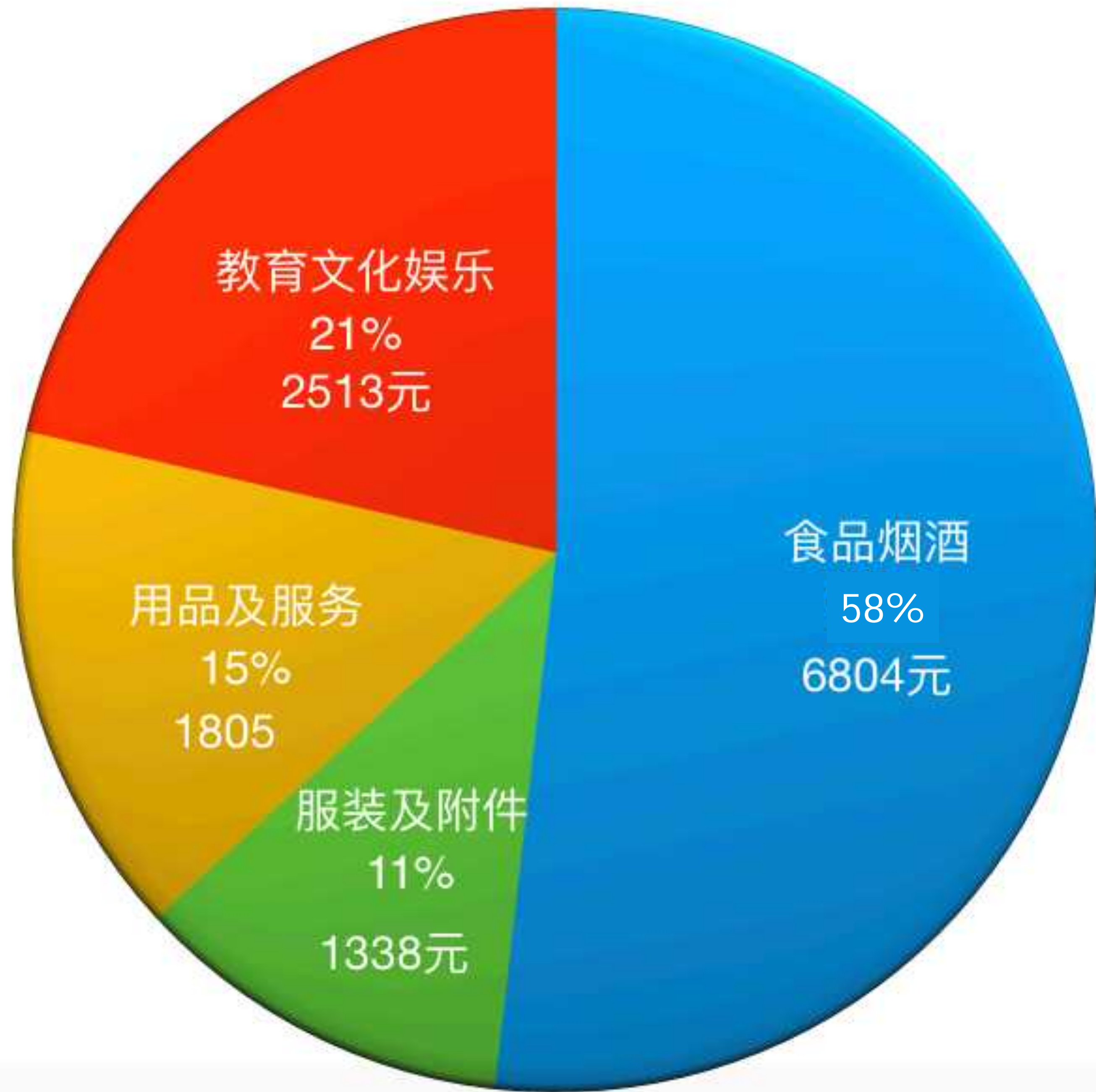
全球排名前250位零售商的零售总额按品类的分布



资料来源：德勤2018《全球零售力量报告》

2019年全国人均消费（21559元）支出和构成及启示





产品子行业分布

快消品仍为最大的产品子行业，其零售收入占全球250强总收入的66.4%



主要亮点

- 服装和配饰零售收入减少，较2019财年同比下降14%。
- 快速消费品 (快消品) 仍为最大的产品子行业，其企业数占全球250强的56.4%。其零售收入也占全球250强总收入的66.4%。
- 耐用及休闲用品为2020财年盈利水平最高的产品子行业，其复合净利润率达5.4%。其零售收入同比增长率和五年期间复合年均增长率均居首位，分别达14.5%和10.1%。
- 多元化经营子行业的零售收入同比增长率为10.1%，在四大产品子行业中位居第二。

(3) Future Food的餐饮规划理念和方法解析



SHOPPING CENTRES
购物中心



WESTFIELD SYDNEY

SYDNEY, AUSTRALIA

悉尼西田购物中心



SHOPPING CENTRES
购物中心



EMPORIUM

MELBOURNE, AUSTRALIA

墨尔本Emporium购物中心



SHOPPING CENTRES
购物中心



DUBAI MALL

DUBAI, UAE

迪拜购物中心



SHOPPING CENTRES
购物中心



SHINSEGATE STARFIELD

HANAM, KOREA

韩国河南SHINSEGATE星空城



目标 OBJECTIVE

目标是不仅要在济南打造一个简约和最佳的美食目的地，还要创造一种独一无二的济南风味和体验。它将在如下方面区别于其他任何美食项目：

组合

运营

设计

The objective is to provide not merely an offer that is simply the best retail food destination within the city limits but also to impart a uniquely Jinan flavor and experience. The points of difference from any other retail food destination will be manifested within:

THE DESIGN

THE MIX

THE OPERATIONAL
STANDARDS

餐饮分类建议

FOOD & BEVERAGE RECOMMENDED CATEGORIES



IMPULSE/KIOSKS
冲动型/花车



FAST FOOD/GRAB & GO
快速服务/买了就走



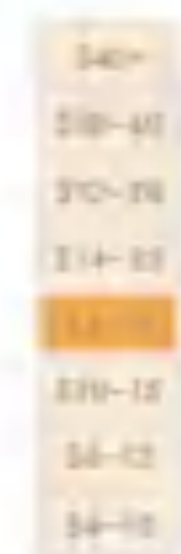
FAST CASUAL
休闲快餐



SMART CASUAL
休闲餐饮

A WELL BALANCED CATEGORY MIX
FOR A MODERN CAFÉ COURT

一个平衡的品类组合
一个现代的咖啡休闲广场





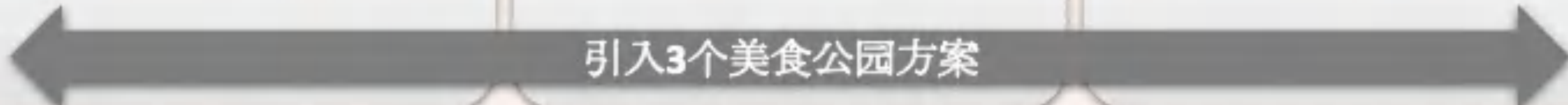
方案1 —— 绿色植物



方案2 —— 休闲高雅



方案3 —— 现代国际



引入3个美食公园方案



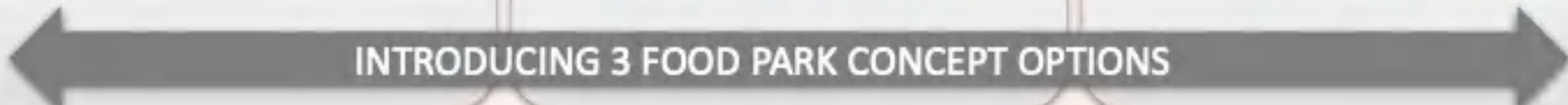
1. BOTANICAL



2. SMART
SOPHISTICATION



3. MODERN
INTERNATIONAL



INTRODUCING 3 FOOD PARK CONCEPT OPTIONS

POINTS OF DIFFERENCE

将美食组合的划分和多样化贯穿于整个项目
DIVIDE & DIVERSIFY FOOD MIX ACROSS THE PROPERTY

消费分类的评估和定位 EVALUATE AND POSITION SPEND CATEGORIES

休闲消费最大化 MAXIMIZE CASUAL SPEND

提供体验式环境 PROVIDE EXPERIENTIAL ENVIRONMENT

设计引领和超前聚焦 DESIGN-LED AND FORWARD FOCUS

使用高品质食材 USE OF QUALITY INGREDIENTS

激励信任 ENCOURAGE TRUST

执行良好的标准 ENFORCE GREAT STANDARDS

管理资产 MANAGE THE ASSET

小结

- (1) 招商组合的超边际经济学思维的建立
- (2) 餐饮的宝塔法则和不容忽视的巨大潜在零售需求
- (3) 同类零售的组合及目标地建设和形象把控
- (4) 国际先进和久经考验的组合规划的认识论和方法论



A. 西田集团长期重视扩大净营运收入和优化资本化率的资产管理战略（公开的）

1) 两个3.5帮助西田实现了3.5倍的价值增长

2) 西田集团2000年—2015年价值变化的回归分析



感谢聆听!



问 & 答



推荐阅读：《从歌女和医生的择业看商业地产与住宅地产的本质不同》



WW Consulting