

# 电商扩张分走客流,新成员入局惯性不止—— 商业综合体如何“卷”出新高度

本报记者 全琳珉 金汉青

这个元旦假期,杭州武林商圈因近期新成员杭州中心的加入再次“火”了一把。尤其在跨年夜,各大商场趁着高涨的人气纷纷延长营业时间,与消费者一起迎接新年的到来。

商场抱团共赢本是件好事,但也有人认为,等消费者对杭州中心的新鲜感退去,竞争加剧、招商运营难、店铺空置率高、业绩增长困难等问题更易爆发。毕竟,武林商圈目前已汇集杭州大厦、国大城市广场、武林银泰、嘉里中心、杭州中心5位成员,如果再加上加急赶工的恒隆广场,未来该地段至少云集6个商业综合体。

存量时代,商业综合体如何突破同质化竞争困局?扩内需背景下,商业综合体该如何塑造核心竞争力,拓展线下消费的边界?

## 热捧背后

从大型百货业开发,到大型超市和大卖场建设,再到随后迅速掀起的大型购物中心开发狂潮,我国商业地产发展经历了多轮投资热。尤其近年来,以商业综合体为代表的大型商业地产项目迅速崛起。

浙江是商业综合体项目大省。据不完全统计,过去三年(2020-2022),浙江开业的商业项目(建筑面积3万平方米及以上的)超过100个,总体量接近1000万平方米。杭州尤为突出,截至2023年9月,商业存量项目超过160个,位列全国第8位;商业存量面积超过1300万平方米,其中购物中心130多个。

商业综合体为何如此受追捧?浙江工商大学现代商贸研究中心主任肖亮认为,从政府层面来看,商业综合体作为生活、商务、商业等业态的集合体,早已是城市内的重要基础设施,代表了一个城市的形象与活力。它是培育新兴产业和引进知名品牌总部的重要载体,且往往投资规模很大,能有效拉动经济增长,因而能获得地方政府的重视和支持。

以刚刚开业的杭州中心为例,业态不仅包括高端商场,还有世界十大顶级奢华连锁酒店之一的四季酒店和国际甲级写字楼。该项目总投资超过80亿元,亩均投资达到2.37亿元。

而从企业层面看,2010年后,由于大中城市住宅市场受到调控政策的限制,众多开发商开始注重商业地产开发,进一步推动了商业综合体项目在国内的开发热度。根据世邦魏理仕统计,2013年,我国在建购物中心面积达到1680万平方米,超过全球在建购物中心总面积的一半。

当然,商业综合体的兴盛,不可能只是政府企业“剃头担子一头热”,消费者的态度也是重要因素。

消费者胡女士闲暇时就喜欢带着一家人在附近的综合体待上一整天。“以前上街喜欢去传统商场,比如买衣服、买家居饰品,现在如果带小孩出来,我们更喜欢直接去商业综合体,他们的经营内容更丰富。除了吃饭购物,‘遛娃’也很方便。”

“现在城市功能正在不断更替与完善,老百姓更希望在住宅半径不大的范围内,有一个集购物、餐饮、休闲、娱乐于一体的综合性项目,而不是跨越大半个城市去满足需求。”肖亮说。

正因如此,商业综合体也成为激发消费热情、促进线下消费的中坚力量。

2023年12月2日,慈溪新河坊·云泰Park携手近300家品牌、80余家首店登陆宁波。据当地媒体报道,开业首日,该综合体就创下了36.5万客流、2272万元销售额的成绩,多个品牌单日销售额登顶宁波第一乃至浙江第一。

集拉投资、促消费等功能于一身,哪怕存量已经很高,商业综合体仍旧成为了各地的“香饽饽”。

去年4月,浙江省人民政府办公厅印发《关于进一步扩大消费促进高质量发展若干举措的通知》,提出2023年年度消费类重大项目投资超过400亿元的目标。去年6月,浙江省商务厅等5部门联合印发《高品质消费集聚区创建三年行动方案》,浙江将通过3年的持续努力,着力打造一批商业业态丰富、消费场景创新、消费时段完整、商品服务优质、物流畅通有序、消费体验愉悦的高品质消费集聚区。



从杭州西湖文化广场环球中心俯瞰武林商圈。

视觉中国供图

## 分化加剧

随着大量商业综合体的开发开业,客流分化、行业竞争加剧就是避不开的坎。商业综合体再也不是开一个火一个,而是进入“淘汰赛”阶段。

傍晚时分,本该是下班后人们聚餐消费的高峰期,位于绍兴越城区的商业综合体迎恩天地却有些冷清,商场内的顾客零零散散,人气低迷。

“生意不怎么好。这个点正常来说是晚市高峰,但是商场里人流量不多。”一位店员无奈地说。

如果说迎恩天地的冷清是因为品牌不够有号召力,那么可以看看绍兴袍江宝龙广场的状况。

宝龙广场曾是绍兴越城区袍江区域首座一站式城市商业综合体,总建筑面积超过了40万平方米,周边住宅小区就有七八个,填补了当地的商业空白。开业时,它宣称“袍江商业新地标,肩负着‘繁荣城市’的使命”。

但开业之后,宝龙广场就似乎走

完了高光时刻,在当地的声量越来越小,更是曝出品牌更迭频繁、客流稀少等问题。去年6月9日,该商业综合体发布了积分系统的关停公告,事后传出该商业综合体将更名为“星潮广场”,运营管理方同时更换。

在外来人口吸引力强的杭州,商业综合体的生存情况要好些,但也有部分区域出现较多店铺倒闭空置现象。

有数据显示,2022年杭州购物中心(商业建筑面积≥5万平方米)品牌调整数量约3400家,其中,新关店1700多家,新开店1600多家,关店数量高于开店数量。

一位有着多年商场管理经验的朱女士说,现在部分地区的商业综合体太多,透支了当地的消费力。“消费人群只有那么多,一个商圈之内有一两家可以盈利,如果附近几公里内有了四五家商业综合体,倒闭风险就大了许多。”

倒闭只是因为竞争对手太多?有专家不这么认为。

原越商研究院院长李生校表示,数量饱和并不意味着质量饱和。现有商业综合体同质化现象严重,部分尚未找到自己的核心竞争力,创新较少,导致消费者体验感较差。

在宁波就有一对商场经常引发当地消费者的热议——同样位于宁波东部新城CBD的宏泰广场与阪急百货,两者仅一路之隔,人气却天差地别。

周末消费旺季,阪急百货人挤人,热闹非凡;宏泰广场除了负一楼的餐饮有点人气外,其他楼层却是门庭冷落,客流稀少。甚至还有视频曝出,消费者把车停在宏泰广场后却跑到阪急百货消费的现象。网友对此纷纷表示,其实宏泰广场在阪急百货开之前就就很荒凉了。“定位不准,感觉乱七八糟,根本就没有过像样的牌子,招商阶段就输了。”

没有核心竞争力,哪怕是位置极佳,消费者也宁愿多花时间去其他区域的商场。

以绍兴迎恩天地为例,其入驻的品牌与周围其他商圈引入的品牌十分类似,不同的部分也是名不见经传的“非主流”品牌,对消费者的吸引力较弱。家住附近的段先生告诉记者,即便是步行10分钟就到达迎恩天地,但是他每次去就只是为了餐饮,很少逛里面其他商店。“对比绍兴其他几家,总觉得里面的品牌不行,人气也冷清,有时宁愿开车去其他区域消费。”

电商的迅速扩张也分走了部分线下客流,给本就经营不佳的商业综合体又增加了压力。国家统计局数据显示,去年前11个月,全国网上零售额139571亿元,同比增长11.0%。



慈溪新河坊·云泰Park开业首日人气爆棚。

企业供图

## 寻找“店设”

同行内卷、线下消费吸引力减弱,而竞争对手仍在不断增加。商业综合体如何在激烈的市场竞争中“出奇制胜”?

李生校认为,商业综合体应差异化经营,打造个性化业态。若是每家商场都有自己的定位和特色,背后又有足够的消费力支撑,数量多,反而会形成“规模效应”,成为当地具有跨区域吸引力的城市消费新地标。

以商场云集的杭州武林商圈为例,乍一看数量“饱和”,再仔细观察,便会发现每个商场都有自己的“店设”——瞄准高奢的杭州大厦、精致小资的嘉里中心、文艺范十足的国大城市广场以及线上线下结合的武林银泰。

从现场的情况来看,杭州中心也避开了其他四家擅长的领域,走潮流艺术路线。

进入杭州中心,艺术气息扑面而来。倒立着顶天立地的八爪鱼、色彩缤纷的“细胞”、巨大的粉色甜甜圈……一个个充满个性的艺术设计引得过往的消费者纷纷停留驻足。“不像逛街,更像在逛美术馆!”一位消费者惊叹。

杭州中心在三楼专门设置了一个“中心美术馆”,用于艺术作品展出。该美术馆于2023年12月22日正式对外开放,当日就设置了开馆展“启·杭”。

据杭州中心美术馆馆长王岩介绍,开馆展“启·杭”是现代新商业与艺术共创的当代探索与实验,以“杭州中心”这座杭州城市新地标、新视角为出发点,聚焦多元化消费语境下的艺术生产模式,鼓励艺术家在新消费时代和文化艺术创新的深入思考中探索新型商业化与艺术共创的新消费模式。

商业管理专家王启雷认为,随着杭州中心、恒隆广场等项目的陆续建成开业,武林商圈将吸引更多的市民以及各地游客前来打卡消费。

在打造“店设”之外,不断引入消费新业态,给消费者营造新鲜感,也是差异化经营的一种策略。“比如打造首店经济,即吸引国内外品牌在综合体首次开设门店,就能让好奇心强的消费者慕名而来,带动门店客流和销量。”李生校说道。

首店的数量与质量确实已成为综合体争夺客流的底气。去年国庆假期,温州万象城超20家新店首店亮相,引发打卡热潮,客流同比增长8%,零售额同比增长10%。嘉兴八佰伴三家首店齐发,带动日均客流、营业额同比实现两位数增长。

当然,根据城市能级合理规划各个区域板块的商业综合体数量,才能从源头避免综合体的同质化竞争。

肖亮认为,在核心地带,要打造有知名度和全国影响力的地标性城市级商圈。地标性商圈中,商业综合体的集聚程度要高一些,一般为两三个综合性的超大商业综合体、若干个主题特色突出的商业综合体或购物中心,以及一些百货超市和商业街,形成一个以中高端为龙头、层次分明、衔接有序的城市级商圈生态系统。“像杭州这样人口吸引力强的城市,尤其近年还在对标建设国际消费中心城市,至少要有2到3个商文旅融合的超大商圈。”

但肖亮也补充,如果是人口吸引力弱的地级市,消费者以本地消费者为主,体量规模上就要有所控制,一般以次级商圈规模为目标,拥有一两家标志性综合体就可以了。



开业不久的杭州中心主打潮流艺术特色。图为消费者与商场内艺术装置合影。

本报记者 全琳珉 摄

## 专家观点

# 打造有主题特色的商业综合体

肖亮

如今,浙江虽然出现了很多商业综合体,但是定位清晰、主题突出的商业综合体其实并不多。商业综合体如何塑造核心竞争力?最关键有三点:

首先,要对行业发展保持清醒认识。目前商业综合体总体已步入相对饱和的存量时代,竞争十分激烈。但很多商业综合体都有一个共性问题,就是规划建设的时候心气太高,都希望自己成为地标性的城市级核心综合体,盲目跟风,品牌引进、业态布局等重复性较高,导致常常陷入同质化困局。

其次,要有清晰的目标客群和主题定位。定位高端消费主题的城市级和超大型商业综合体,应在重奢品牌、品牌首店等高端购物业态引进,以及商业新物种、新场景打造上下功夫。主要服

务周边消费者的区域级和社区级商业综合体,则要把更多精力放在日常餐饮、休闲娱乐和亲子消费等业态上。同时,商业综合体都应该有部分业态在竞争区域范围内有一定特色,与其他商业综合体形成差异化。

最后,要有迭代创新的持续动力。一次创新不可能吃一辈子,商业综合体需要时刻保持对消费新需求的敏锐感,持续创新商业场景,如市集活动、超级大店、沉浸式商业等,保持对消费者的吸引力。通常每年应有20%至30%的品牌商户、业态或空间场景进行迭代创新,以满足消费者求新体验。

(作者系浙江工商大学现代商贸研究中心主任)



银泰百货滨江店元旦期间人流如织。

企业供图