

社區商業取勝之道（一）

制勝三板斧：定位 業態 運營



▲社區商業的價值在於為本地社區居民服務，生活配套服務成為其最基本的商業定位



歐陽先聲

報告提到：「在歐美國家，社區商業已佔社會商業總支出的60%以上。而在中國，目前整體水準不足30%。預計到2020年，全國城鎮住宅物業面積將達300億平方米，中國社區服務消費將邁入萬億級市場」。不過，社區商業蛋糕雖大，但未必想吃就能吃得到。商業的核心在於定位、業態與運營，如果我們抓不住核心，再大的市場蛋糕也會與我們擦肩而過。

一，定位為先——商業取決於流量
住宅物業面積數據不假，社區消費萬億也是有可能的。不過，中國社區商業與歐美社區商業有所不同。美國源於多年的成功學教育，人們追求個性化的、不拘一格的成功與幸福，並非是急功近利的、出人頭地的、以財富為衡量標準的成功，這也使得社區發展與服務更具人性化。美國比較少的臨街商舖，不僅因為他們習慣於開車，而且很多人是周工資制，只能在周末去集中型的社區商業或者購物中心，購買一周的食品和日常生活用品。

歐洲人更多居住在中小城鎮，除了極富裕人群，大多數人的收入水準差異不大，人口密度與建築密度不高，商業街區基本能夠滿足步行距離範圍內的日常生活所需。歐洲人更注重家庭生活及其品質，商業基本遵循準點上下班，周末往往也會休息，商業繁華程度很難與國內相提並論。

用歐美社區商業的模式和市場規模來看中國社區商業的未來，顯然是不現實的。

中國的購物中心和百貨超市佔據了商業市場的主流地位，電商的大行其道拉攏了年輕客群，大量的臨街商舖不僅給居民帶來了房產投資價值，也分流了集中型社區商業的客戶。集中型社區商業的客戶定位與臨街商舖一樣，都是以本地社區居民商業服務為主，服務半徑有限，大多不超過1公里。這與地鐵、公交站點的設置間距基本脛合，這也是客流最佳的步行覆蓋距離。因為政府規劃了更多的商業網點和商業面積，因此，社區商業想要吸引1公里以外的客戶，其線下行銷的費效比往往得不償失。

社區商業的價值就在於為本地社區居民服務。因為主要聚焦本地客戶，社區商業存在着「客流量有限」的先天不

足，生活配套服務就成為其最基本的商業定位。社區地段不同、檔次不同、居住人群不同、交付時間不盡相同，其商業定位也是差異化的。居住在市中心的居民一般為三類，黨政軍機關領導、高端住宅住戶、收入平平的原住民。

前兩者往往有專人服務，更希望周邊環境寧靜，無論是臨街商舖還是社區商業都不易存活，除非是吸引外來遊客的商業街。後者需要日常生活配套，但市中心商業資源豐富，對於他們來說，多走些路無非是多消磨些時間罷了。居住在環線內外的往往是機關事業單位幹部、企業中高管、自由職業者、創業人士、本地居民、服務業人員，還有很多租住在這些社區的企業職員。這些客戶通動佔用了很多時間，最希望就近的生活配套可以很快解決飲食、家務，為他們節省時間，餐飲類商業往往佔據了臨街商舖和集中型社區商業的50%左右，生活配套大約佔比30%，充分印證了社區商業的生活配套屬性。

居住在郊區社區的一般多為進城農民工家庭，靠近產業園、物流園或大型企業的產業工人家庭，以及本地服務業人員，當然，也有數量相對較少的本地農民轉為居民的。他們中的大多數人多以便宜為第一選擇原則，而集中型社區商業的經營成本顯然高於臨街商舖，因而很難與臨街商舖競爭，即便是能夠生存，也往往長期不能盈利。

社區商業能不能引進體驗型專案呢？體驗型專案難以成為重複消費的理由，哪怕迪士尼樂園再好，也不會有每人每月去一次，這就意味着需要大客流量支撐的體驗型專案難以在小體量的社區商業落地。沒有流量就沒有商業。沒有上百萬平米的居住社區支撐，客戶流量很難支撐一個好的社區商業。

二，業態為源——需求聚焦於客戶
很多人談起網紅經濟羨慕不已。不過，願意走一兩公里專門去網紅餐廳吃飯的，恐怕除了年輕的粉絲和初次嘗鮮的遊客，不會有很多人的。而且，再好的口味也不會天天去吃，在社區商業裏，粉絲流量顯然是不足的。

因此，客戶是需要精準畫像的。精準的客戶畫像與細分，決定了集中型社區商業的未來前景。客戶畫像不僅可以從地段上劃分，還可以從年齡上細分，不同年齡的客戶需求大相逕庭。退休後

的老年客戶、職業的中年客戶、有小孩的年輕客戶、無小孩的年輕客戶、中小學學生、幼稚園兒童，這些潛在客戶的收入水準、消費意願及消費能力決定着社區商業的業態規劃。

相對來說，退休後的老年人對物質生活無所奢求，更加節儉，集中型社區商業較少成為他們的選擇。但是，未來的退休老人有錢有閒、偏愛就近消費，單身孤獨老人也越來越多，如果有適合他們的業態，比如說，老年大學、老年合唱團、老年人活動中心，也會吸引銀髮經濟入市的。

職業的中年客戶上有老下有小、打拚不易，即使有心逛商業，卻無時間和精力，他們的消費相對高檔，往往會在出差途中或網上解決，社區商業爭取這些客戶的機會並不多。

年輕客群是社區商業的最大機會，不僅是餐飲業，還有美甲美容美髮、按摩休閒健身甚至寵物店等，配套生活服務專案都是最大的贏家。有小孩的年輕客戶可以經常帶着幼稚園的孩子嘗試親子體驗業態，「玩不夠」是孩子們的天性。沒小孩的年輕客戶可以就近消磨時間、懶於親自動手。學生們的時間是寶貴的，家長的接送讓他們更加沒有自由，文具店幾乎是他們唯一的正當消費。

社區商業的業態分布與客群需求密切相關。社區商業餐飲類業態櫥比相鄰，意味着更多的年輕人不自願做飯，也意味着老年人支撐的菜場和超市的日漸蕭條。不過，未來隨着老齡化不斷提升，平價菜場和超市需求會逐漸多起來。生活配套業態又該如何規劃呢？如果社區商業臨近剛剛交付的住宅社區，建材店是必不可少的。如果是成熟社區，房產中介異常活躍，不過，因為臨街展示面不足，集中型社區商業很難與臨街商舖競爭房產中介。

但是，銀行網點卻是既可以滿足臨街展示，又可以滿足面積要求的，也是社區商業理想的招商目標。不過，在高檔住宅區的銀行網點往往門可羅雀，未必會有機會。眼鏡店利潤豐厚，是社區商業的理想商戶。手機店活動頻頻，是吸引客流的主力店。社區商業最大的優勢在於便利。

然而，媒體報道，短短4個月內已有鄰家、131、全時等多個便利店品牌因資金問題深陷泥潭，或裁員、或斷貨、或關停，甚至賣身。可見，便利性並非社區商業的天然護身符。從某種意義上來說，臨街商舖的業態是反覆調整、自然淘汰的，能夠存活下來的業態顯然是精準的。集中型社區商業的業態規劃要想成功，臨街商舖的業態是值得借鑒的。不過，要想大獲成功，集中型社區商業還必須走出一條創新之路。

期待政策維持適度寬鬆

西南證券策略首席分析師 朱斌



斌眼觀市

新近出爐的11月份經濟數據顯示宏觀經濟依然處於下行通道中。隨着中央經濟工作會議即將召開，市場對於政策放鬆與刺激措施推出又有了期待。但筆者認為，在當前的宏觀狀態下，投資者對於政策的刺激力度不宜期望過高。

從主觀上看，中央政策不存在大幅度放水的意圖。在此前12月13日召開的中央政治局會議上，對於明年的經濟工作任務，主要提出從三個方面着手：其一是「繼續打好三大攻堅戰」，即防範化解重大風險、精準脫貧、污染防治三大攻堅戰；其二是致力於擴大內需，「促進形成強大的國內市場」；其三是進一步推動改革開放，「加快經濟體制改革，推動全方位對外開放」。這三大任務，仍然側重於結構性調整，並未涉及經濟政策的全面放鬆。

在反腐鬥爭方面，雖然指出「反腐敗鬥爭取得壓倒性勝利」，但同時也強調「反腐敗鬥爭形勢依然嚴峻複雜，全面從嚴治黨依然任重道遠，必須將「嚴」字長期堅持下去」。這意味着中央不會以容忍腐敗的方式來促進經濟發展。如果把着眼的時間尺度更加放寬一些，我們可以發現，中央對於當前的經濟狀況在兩年前就已經有預判：2016年5月份的權威人士講話中，就明確指出「我國經濟運行是L形的走勢」，並且「這個L形是一個階段，不是一兩年能過去的」，「今後幾年，總需求低迷和產能過剩並存的格局難以出現根本改變，經濟增長不可能像以前那樣」。對當前經濟低迷，中央早有預見，而相應的應對策略則是推進結構性改革，避免全面刺激以給經濟帶來長久後遺症。

從客觀的政策空間來看，留給整體放水的餘地也越來越小。在過去十年中，中國推出過兩次大規模的經濟刺激：第一次是在2008年為應對全球金融危機而推出的配套刺激政策。在財政方面，在中央推出四萬億刺激計劃，連帶帶動地方十萬億以上的配套投資，地方融資平台在此期間迅速膨脹。在貨幣方面

，央行進行多次降準降息，把存款利率下調了1.64%，法定存款準備金率下調了1.5%。第二次是在2014年為應對經濟下行壓力以及房地產高庫存而推出的刺激政策。在財政方面，亦是多次降息降準，把存款基準利率下調了1.5%，法定存款準備金率下調了3%。

需求端微刺激已展開

從對經濟的影響來看，上述刺激政策都呈現明顯的邊際遞減效應：第一次刺激將GDP增速從6.4%提升到12%，接近翻倍；而第二次刺激僅僅是將GDP增速從6.5%提升到6.9%，仍然處於L形的橫向領域。與之相伴的，卻是越來越嚴重的政策後遺症：經濟的整體槓桿率越來越高，貨幣的GDP創造效率越來越低。中國的宏觀槓桿率從2008年的170%提升到目前的260%。而同樣的槓桿率提升，美國卻用了整整三十年時間。這說明大規模刺激政策顯著消耗了中國經濟增長的持久度。

從貨幣的GDP創造效率來看，由2007年的1.5，上升到2016年的2.1，即原先1塊5的貨幣就能帶動1塊錢的GDP，現在卻要2塊錢的貨幣才能帶動1塊錢的GDP。與之類似的，貸款的GDP效率也不斷下降，2008年時不到1塊錢的貸款就能創造1塊錢的GDP，而到了2017年，卻需要1.5塊貸款才能創造1塊錢GDP。經濟效率的降低也制約了全面刺激政策的推出。當前中國的GDP總量是2008年的2.8倍，但貨幣效率卻降低了50%，因此若要達到當年四萬億的刺激效果，僅僅是中央政府一級就需要推出十七萬億規模的刺激方案。這顯然難以做到。

這種狀況下，筆者認為即使面臨經濟下行壓力，政府在需求端的政策也只能進行有限的托底。按目前貨幣效率，若要將2019年GDP增速穩定在6.5%左右，對應2019年全年M2增速應在8.5%左右，較2018略高，但低於2017年。實際上需求端的微刺激已展開。2018年以來，央行已經進行了四次定向降準。當前的存款準備金率依然接近14%，在2019年仍存在較大的下調空間。綜上分析，筆者認為在2019年政策維持適度寬鬆狀況是可以期待的。



藉大灣區機遇 港力拓新天地

香港中華廠商聯合會會長 吳宏斌



崇論宏議

12月18日是國家改革開放40周年紀念日，廠商會早前舉辦了一個午餐會，回顧改革開放的偉大歷程，以及前瞻未來國家發展的新機遇。當日台上嘉賓的發言，句句懇切，值得我們深思。

當中，全國政協副主席梁振英以「紅白藍精神」來形容工業家那份不屈不撓、勇於開拓的冒險特質，精闢貼地又極其勵志；另一講者科大經濟學系兼任教授雷鼎鳴對香港工業的見解亦令筆者印象深刻，他指由香港廠家所創造的「香港模式」多年來正影響着世界，由當年珠三角擴展到全國，現在甚至隨着「一帶一路」延伸至越南、非洲等地，使其因為成為加工區而受惠，人民得以脫貧，這種影響力相信很多人包括筆者也沒有意識到。嘉賓們的講話，不但總結了香港工業多年來在參與國家建設和發展所發揮的功能，亦成為囑託，提醒我們要持續進步、自強，才能繼續為國家作出貢獻。

誠如眾嘉賓所言，香港絕對有

鞏固的根基和獨特的優勢，使其能再次挑起大樑，但大前提是必須要有決心走出「舒適區」，作出改變。午餐會上另一位講者——商湯科技香港公司總裁向海龍，便為香港實現轉型目標定立了一個明確的時限，他指香港的創科發展起步已經慢了，未來兩年將是關鍵，我們必須把握機會加快成為國際創新科技中心，才能得以保住地位。

雖然粵港澳大灣區規劃仍尚未出台，但可以肯定，在國家擴大開放的背景下，香港的功能只會愈來愈加強，而「創新與科技」亦將會是香港所有產業包括工業在未來要聚焦的發展方向，也是引領粵港澳大灣區建設的重要動力。在中美貿易摩擦的挑戰下，企業已經紛紛意識到要有自己的科研和技術，以及分散市場風險的迫切性，這亦使大灣區作為科研發展、拓展內銷和「走出去」的平台角色變得更為重要；香港要好好地把握自身的優勢，包括獨立關稅區的地位、高水準的科研成果，以及軟實力，才能助力國家改革開放，以及在大灣區機遇下為自身開拓新的天地。

明年將是國家昂然闊步邁進建國70周年的大慶，而加緊融入國家的發展大局便是香港為祖家送上的最佳獻禮。

社區商業佔社會商業總支出比重

