

尧地农业副总裁高万里：

消费的重点是能否提供高质量的消费内容



北京商报：您认为零售的本质是什么？如何回归零售本质？

回归零售本质，其中不变的始终是产品、价格、用户体验、成本、效率。高万里认为，消费欲望、消费需求是始终存在的，最主要的是是否能提供高质量的内容及产品。所以一定程度上，可供消费的、能产生持续高质量消费内容的缺乏，是带动企业创新的原动力。

北京商报：线下消费场景未来还

有哪些优势与机会？

近年来，“美好力”成为零售行业的热词之一，相比传统的纯线下零售，如今商业已进入全渠道零售时代。不过，仍然有一些线下场景的服务是无法替代的，如商品试吃、触摸质感、即刻带走等。由此看来，线下场景仍有许多可以夯实、创新的点。门店的听觉、视觉、嗅觉、触觉，能不能把这些事情做到极致，这是实体零售企业始终研究的课题。

就fudi自身而言，我们希望做一个有记忆点、有特点的品牌，如果没有新内容，那fudi门店与普通的电商仓库相比没有多大区别。最重要的始终是回归到产品品质，行业经常强调“可买性”，而乏善可陈、僵化老化的内容和产品，终究会被消费者淘汰。

CBRE世邦魏理仕华北区研究部负责人孙祖天：

项目盈利与出圈要双赢双稳



北京商报：北京零售市场有哪些特点及发展机遇？

北京商业零售市场的更新迭代非常快，不少新锐连锁零售品牌崛起，行业关注也有所变化。目前，北京市场中高度关注首店的落地布局，以及期待通过定位、更新，打造有国际影响力的商业项目。不仅是CBD、王府井、西单、三里屯等核心区域，顺义、石景山等也有希望成为消费中心。

另外，在后疫情时代，零售物业的发展也有诸多机遇。无论政策端还是企业端，依旧关注首店的引入，这也反映出项目有差异化、个性化的策略需求。在电商消费迭代的影响下，实体店不会消失，承载的体验服务愈发被重视。尤其，在调研中，北京、上海这类一线城市消费者进入实体店的原因或目的是能够直接购买商品并带走、店内体验感、尝试某类商品。

实体店的发展要突出功能优

势，并且在不同的项目、不同的商圈、不同的能级服务不同的消费者，而形成不同的消费供给层次。当下，可以看到的是，很多品牌在不同的项目中SKU布局不同，具备的功能也有所差异，消费零售物业的迭代非常明显。

北京商报：投资者对于商业零售中的公共空间如何考量？打造非标项目要注意哪些问题？

在投资人角度，REITs正式拓展到基础消费设施中，同时扩大消费需求，进一步助力宏观经济稳步增长和提振资本市场信心。投资者对商业零售的观望在于，如何平衡公共空间与商业空间。公共空间是不以盈利为目的，但可以给门店带去更多的流量，公共空间的作用是为了吸引更多的客流反哺到商业空间，公共空间的打造势在必行，但变现模式还有待行业的认证。

非标项目与标准项目如何考量，也是投资者所关注的。今年非标项目THE BOX成为网红打卡地，模式创新但项目的收益该如何保证？另外，今年也有部分标准化项目进入市场，项目没有创新，在复制的过程中，项目的租金收益也是有保证且稳定的，这也是投资者需要考量与平衡的关键点。

中国百货商业协会秘书长杨青松：

调改是存量发展的必经之路



北京商报：您如何看待当下北京市场存量大于新增的现象？

调改升级已经成为当前企业常态化的经营手段，小到调整柜台位置和品类组合，大到改变建筑格局。这是存量时代商业发展的必然，是企业适应消费者变化的主要手段，是企业保持竞争力的有效支撑。

从整个零售发展进程来看，一般可以分为三个阶段，一是规模化阶段，比如在2000年前后零售业跑马圈地，比如2015年前后电商快速发展。二是差异化阶段，随着竞争的加剧，企业追求更精准的定位和个性化特质，比如百货区分为社区百货、时尚时货、高端百货……购物中心细分为面向家庭聚会、面向

年轻人社交等。三是精细化阶段，在规模无法扩大、目标客群基本确立的前提下，需要通过精细化的管理来降本增效，比如改善商品周转率，提高商场出租率。当前像北京这样的一线城市大致处于从差异化向精细化过渡的阶段，新增商业体量有限，客群总体上各有归属，所以更多的是存量商业的调改升级，在清晰定位的基础上，开展精细化管理。

北京商报：调改要避免千篇一律，商业项目该如何做？

值得思考的是，当前的商业项目调改更新，重心是在外在形象或外延拓展方面，比如店铺装修更新，视觉上更有冲击力；比如调整品类结构，增加互动娱乐项目。企业把主要精力和金钱投入到这些方面，而往往忽略了内涵的调改。也就是说原有的几年甚至十几年一贯制的组织架构、薪酬体系、激励机制等，是否能够适应数字化大背景下的企业发展和消费者需求？如果不改变传统的经营方式，再高大上的环境恐怕也带不来应有的价值。

闪电巴黎中国区品牌总监焦新语：

轻量化创新能为品牌提供破圈机会



北京商报：闪电巴黎在中国落地时如何进行创新？

作为一个国际知名的法国高端甜品品牌，进入中国市场后，闪电巴黎也面临着新的挑战。作为“闲经济”的一个组成部分，我们更像是整体商业生态的神经细胞。当我们到了新的消费环境中，需要有更多轻量化创新的尝试，来为品牌提供“破圈”的机会。

面对进入中国市场的新品牌，中国消费者有自己的投票权。海外品牌进入本土之后，势必有一个本地化创新的过程。本土化的创意和消费洞察对于我们来说并不是难事，但是问题是新产品的实验，需要更低的成本和

更多的落地空间。新产品新玩法的落地，需要大量实践的土壤。在当前的消费环境中，轻量化的尝试无疑是很好的选择。

北京商报：您提到的这种“轻量化创新”有什么优势？

快闪店、IP联名、外摆餐车、临时街区……轻巧型的商业形式，对于品牌来说是一次绝佳的试水机会。利用快闪店试探消费者的反应，是很多品牌早几年就开始尝试的事情。在焦新语看来，快闪店有利于品牌知名度的打造，也能够限定范围内预估流量，为后期更大体量的商业行为做铺垫。而IP本身就能够起到一种筛选的作用，能够吸引更加精准的消费人群到店体验。

轻量化的商业行为对于企业来说，确实是一个很讨巧的创新实验方式。轻量化的商业创新，一方面能够让企业降低创新的投入成本，另一方面，也能够为企业后期的商业布局降低运营成本，为品牌“破圈”积累实践经验。

