

Outlet 的国内商业运作模式研究

——以中关村国际商城 Outlet 项目为例

专 业：工商管理硕士

硕 士 生：张栋

指导教师：刘静艳 教授

杜慕群 高级经济师

摘 要

奥特莱斯（简称 Outlet）作为零售业衍生的一种补充业态，其商业模式在国内正在被大规模复制，但大多都收效甚微。本论文的目的就是透过纷繁复杂的表象，揭示出 Outlet 商业运作模式的策划本质。

本论文基于商业模式的相关理论，围绕现有的零售行业知识体系的研究方法，选取 GDPR 集团的中关村国际商城 Outlet 项目作为研究案例进行深入剖析。通过对各项运营数据指标进行对比分析，总结出其基本运营规律及未来发展趋势，并对各项资源进行横纵向整合，从而确定其最终商业定位。研究案例作为国内领先商业地产开发商的首个超大 Outlet 创新型项目，从开发定位，到设计营销，再到运营管理都能为业界相关的大型购物中心项目策划提供参考借鉴作用。

根据 Outlet 客群不断升级的消费特点，在案例项目的商业定位中导入旅游休闲体验元素，强调“体验式购物”主题，并强化多种业态相互联合的混业经营模式，是本论文的创新之处，也代表着商业地产的未来趋势走向。

关键词：Outlet，商业模式，体验

The Research On the Domestic Outlet Business Mode
——Base On the ZhongGuanCun Outlet International
Mall Project

Major: Master of Business Administration

Name: Dong Zhang

Supervisor: Professor Jinyan Liu

Senior Economist Muqun Du

Abstract

As a supplement derived format of retail trade, Outlet's business model is being in large-scale copy in the domestic. The aim of this dissertation is to reveal the commercial operation mode of the Outlet through the complicated phenomenon of the retail market.

This dissertation is based on the related retail theories and the business models of the existing retail industry knowledge system, and the author select ZhongGuanCun Outlet International Mall project of GDPR as a case in order to thoroughly analyse and summarize the Outlet's basic operation rule, and preliminarily research on the Outlet future development tendency. The author also calculate the operation data in case to prove the analysis. Through the input-output data calculation, the dissertation further verified the feasibility and maneuverability of the project cases. According to the conditions of various resources, the longitudinal and transverse integration should be implemented to effectively develop the project case, so as to innovate the Outlet's traditional business mode. The project case's business model orientation study pays most attention to the innovation issue with the purpose providing the reference-value to the retail industry while they are devoting to such a large project plan.

According to the escalating purchasing characteristic of the Outlet customers, tourism experience elements are introduced into the project case, whose consumption format emphasizes "experience shopping", this is one of the innovation of this dissertation, and the strengthening of the mixed-business operation model is another one. Those two innovation ways represent the future tendency of the Outlet development.

Key words: Outlet, Business model, Experience

图表目录

图目录

图 4-1：中关村国际商城 Outlet 道路交通示意..... 34

表目录

表 2-1: 5W1H 假设及假设验证关系表.....	11
表 3-1: 西雅图 Outlet 分析归纳表.....	19
表 3-2: 国内部分 Outlet 发展情况汇总	22
表 5-1: 调查问卷样本分布表.....	38
表 5-2: Outlet 客群学历归纳表.....	40
表 5-3: Outlet 客群职业类型归纳表	40
表 5-4: Outlet 客群收入分类归纳表	41
表 5-5: 消费者光顾倾向和规划建议表	44
表 5-6: 本项目与燕莎、青浦 Outlet 综合对比分析表	45
表 6-1: 花园街镇式与仓储式 Outlet 综合对比分析表	48
表 6-2: 中关村国际商城 Outlet 客群明细汇总表.....	51
表 6-3: 花园街镇式 Outlet 年度销售表	51
表 6-4: 仓储卖场式 Outlet 年度销售表	51

第1章 绪论

论文缘起：爱普 Outlet 集体歇业引致的思考

2007 年 8 月 16 日，北京 Outlet 名品服饰广场大约 700 位商业租户集体歇业，商户的歇业理由是：客源稀少导致生意难以为继，日渐上涨的租金成本和物业管理成本更是让商户压力倍增，商场的管理水平在很大程度上引发了同行间的无序竞争。商户们要求商场方面立即采取措施以增大客流量并减免租金，同时还要求设立运营标准以规范商场管理秩序。商户们脸上写满了无奈，这不得不让人想起一些在国外行之有效的经典市场运作在中国遭遇夭折，最后只能撤离中国市场的百般情形。

期间，笔者正好在北京出差，回程之际受友人之托前去购物，却目睹了这一国外舶来品在中国市场水土不服的写照。在感叹北京奥运会各项规划建设进行得如火如荼的同时，更加惋惜在不断深化的市场经济中一些企业为图短期经济利益而盲目模仿、粗制滥造，购物之行只能作罢，但笔者与几位商户的短暂沟通交流对日后的工作开展积累了相当经验财富。

两年半之后，笔者接手公司授命的新项目——中关村国际商城 Outlet 项目，爱普 Outlet 的歇业情景还历历在目，新项目已然来临，如何让新项目能安全诞生落地，日后茁壮成长，笔者需要急迫且全面的思考。

1.1 研究背景和意义

1.1.1 研究背景

奥特莱斯起源于美国，原意是指“排出口，出口”的意思（以下“奥特莱斯”简称 Outlet），现在主要是指由过季、下架、断码及稍有瑕疵的名牌服饰商品所构成的大型折扣购物中心，迄今为止已超过 100 年历史。Outlet 最初是“工厂直销店”：一些大型服装制造工厂和日用品生产企业为了处理商品剩余库存，将一些

库存余量商品和稍有瑕疵的商品打开仓库就地销售,这些工厂直销店通常设立在生产地附近,甚至就在生产区内,优惠的价格往往能吸引众多周边的消费者前往购买。后来这些工厂直销店逐渐整合汇集,形成了大型购物中心,并发展成为一种独立的零售业态,但这还不是真正意义上的 Outlet。随着商业地产开发商的介入,开始进行专业的物业管理和统一的营销规划,Outlet 现代业态逐渐形成,Outlet 开始经营各种名牌的下架商品、过季商品和断码商品,从高档的品牌专卖店及百货商场下架后转到 Outlet 销售的商品价格折扣通常很高,品质优良,仅稍为过季,往往能吸引大量的中产阶级前往购买。尽管 Outlet 这种业态已有 超过 100 年的历史,但真正规模性的发展是在 20 世纪 70 年代开始的,20 世纪 90 年代达到高峰期。1995 年,全美 Outlet 折扣商店销售收入为 1380 亿美元,占全美百货业销售的 57%。进入二十一世纪,美国已有 320 个以上的大型 Outlet 中心。在日本,Outlet 在经济不景气的状况下更是逆势上扬,显示出强劲的爆发力;在欧洲及东南亚,这种业态亦出现高速发展的态势^[1]。

Outlet 于 2002 年正式登陆中国,我国以“Outlet”为销售概念的第一家服饰零售店是“北京燕莎 Outlet 购物中心”,营业面积 35000 平方米。北京燕莎 Outlet 是国内第一家 Outlet 直销中心,由购物中心进行统一的管理,品牌商家或品牌生产厂家进场参与经营,销售产品包括各种品牌过季商品、下架商品或剩余商品、外贸出口甩单商品,其中主要是以经营名牌服装服饰为主^[2]。

紧随其后,各个地方引发了一场 Outlet 的建设热潮,很多城市都纷纷开设了以 Outlet 为销售模式的购物中心,比如广州的“天河城 Outlet 特卖场”、珠海的“日东 Outlet 购物中心”、深圳的“太平洋 Outlet 购物中心”。据不完全统计,目前国内有大小 Outlet 项目(含在建项目)近 300 个,规模较大的有北京燕莎 Outlet 购物中心、上海青浦 Outlet 购物中心等,而江苏张家港香港城 Outlet 以及宁波杉杉 Outlet 城等项目也将要开业。Outlet 以迅雷不及掩耳之势占领了中国一二线各大城市,与其他行业一样在我国上演了疯狂的建设热潮。但是我国的 Outlet 赚钱效应并没有像在其他国家一样凸显,产能过剩致使大多数 Outlet 处于亏损或半亏损状态,其中运营较为成功全国仅有北京燕莎 Outlet 和上海青浦 Outlet 两家,而广州天河城 Outlet 特卖场等为数不多的几家购物中心尽管也有所盈利,但它们并不具备真正意义上 Outlet 的特点^[3]。目前能在国内市场站稳脚跟,被市场所接

受的 Outlet 购物中心屈指可数。一个曾经备受国内零售行业追捧的商业模式，并在国外被成功证明了其使之有效的商业实践，是否其内在特质完全不适应中国特有的消费市场，还是中国的零售领域对 Outlet 缺少本质上的理解而导致“形像而神不似”。

1.1.2 研究意义——现实意义与借鉴意义

中国的服饰零售业虽然早已有之，但从古至今都存在不规范运营的现象，尤其是改革开放以来，无序竞争导致行业盲目发展，产能过剩。整个行业的宏观状况及内部的微观企业管理也都有进一步提高的要求。服饰零售，是人们日常生活中频繁接触的一个行业，是生活必需品，其产品具有刚性需求，但服饰零售业又是零售行业里水平最参差不齐的一个行业。一是市场准入门槛不高，导致混乱无序竞争，打造强势优势品牌形象难度很大；二是管理运营水平过于粗糙，如何迅速提升服饰零售企业的盈利水平，提升核心竞争力，并打造出一系列能在国际上站稳脚跟的品牌成为当前服饰零售业的当务之急。

本文选取由 GDPR 集团投资开发的中关村国际商城 Outlet 项目作为研究课题，在国内的服饰零售市场上具有代表性。GDPR 集团作为国内最具规模之一的商业地产开发商，其数个项目的运营模式在业界被竞相复制，极具标杆性。GDPR 集团多个代表作成为商业地产界创新性的教科案例，而中关村国际商城 Outlet 项目作为服饰零售业的一个细分业态将继续继承 GDPR 集团敢为人先的创新精神，从开发规划到招商运营必将给中国的服饰零售市场画上浓墨重彩的一笔。

由此再次结合笔者上文曾提到亲临其境的爱普 Outlet 集体歇业的案例中，对于随即开展的新项目——中关村国际商城 Outlet 项目，笔者需要理清几大问题：中国服饰零售市场是否需要 Outlet 业态？Outlet 业态在国内是否有合适其生长的合适土壤？一个完整的 Outlet 业态应该包括什么样的独有特质？在中国消费者个性化需求日益变得多样化的消费市场中 Outlet 业态是否能完全照搬国外的通用模式？成功运营一个创新型的 Outlet 业态需要坚持和执行什么样的战略？对以上问题的领会和回答就是本论文的意义之一，同时能把这些理论指导运用到中关村国际商城 Outlet 项目的操作实践当中，亦是本论文的另一重大意义，并希望此研究能为国内筹划 Outlet 项目建设的同行略尽借鉴参考价值。

1.2 研究思路

本论文是以“论文命题提出—研究案例选取—研究理论综述—案例分析及问题解决—分析总结”为研究思路。

第一：论文命题提出：通过笔者偶然的差旅经历，并因结合笔者自身的工作实践，再根据目前国内业界 Outlet 的发展现状与国际上先进国家运营 Outlet 的差距，提出了本论文的命题：Outlet 的国内商业模式研究。

第二，研究案例选取：笔者所在企业作为全国商业地产领军企业，由其投资开发的北京中关村国际商城 Outlet 项目无论是经济规模还是模式创新，都代表着 Outlet 未来在中国的发展趋势，理应作为业界典型的标杆性研究案例。因此本论文选取北京中关村国际商城 Outlet 项目商业模式规划作为研究基础。

第三，研究理论综述：根据论文命题的核心本质与现实状况，围绕着已有理论和相关研究，并结合有关服饰零售行业的知识体系，对本论文的研究对象进行概念和定义的界定，对将要运用在本论文的理论研究进行梳理分析，奠定本文的理论依据及研究基础，并结合自身的实践体验进行对比，最终选定了：基于 5W1H 为验证假设所构建的：经营定位+盈利模式+市场定位的商业运营模式。

第四，案例分析及问题解决：通过选取国内外优秀及失败 Outlet 业态进行对比分析初步得出 Outlet 模式的运营规律及未来发展趋势，再通过已选定的研究理论对北京中关村国际商城 Outlet 项目进行可行性分析，最后再根据中国特有的消费市场特点，对 Outlet 的运营模式进行创新，并通过数据测算探讨模式创新的效用，提出对应的规划建议。笔者主要采取阅读相关文献、调查报告、客户访谈、座谈会等形式重点调研案例项目，通过与咨询公司分季节、分时段对实地考察相关的各大购物广场和供应商市场以获取第一手资料，并结合所学的理论知识对项目开发实际状况评估研究项目的可行性与可操作性，进一步提出加强项目资源整合方式，从而论证本论文提出的研究案例的定位假设——创新型 Outlet 商业运营模式在国内的应用。

第五，分析总结：对论文整体进行归纳，从而再次紧扣论文命题——国内 Outlet 商业模式研究，通过“面的概括—点的分析—重回面的提炼”的研究方式，总结出 Outlet 未来的发展规律与趋势，为同行业实操和学术研究起到参考借鉴意

义。并在论文收官阶段分析有关研究内容的局限性,探讨研究方法的不足与缺陷,指出因某些客观原因尚未论及的难点问题,并期望将来能在适当的条件下做进一步的论述和研究。

1.3 本章小结

本章通过笔者的亲身经历并结合所从事的相关行业具体特点要求,对研究课题所处的背景环境及现实状况进行梳理分析,引出研究课题的研究意义及其代表性,初步给出研究思路和探讨方法,并在此章节对通篇论文做结构性的框架搭建,奠定论文的研究方向和研究内容。由于本论文论及的相关内部资料及部分用于商业用途的研究数据来源于中关村国际商城 Outlet 项目及 GDPR 集团,基于保密原则,特用 GDPR 集团替代投资开发商。

第2章 文献综述与理论分析

2.1 Outlet 的概念及发展态势

Outlet 这一独特的商业模式起源于美国,由最初的工厂直销店演变为现今商业地产开发商参与运作的大型商业购物中心,包括仓储式大卖场和花园街镇两种形式,主要经营各种名牌的下架商品、过季商品、断码商品及稍有瑕疵的处理商品,因此 Outlet 卖场里的商品往往能比高档卖场有更低的折扣。Outlet 所经营的服饰主要来源于各大品牌的库存,其供应商包括服饰生产企业、品牌所有者、代理商、经销商、高档百货商场及专卖店。Outlet 主要用于消化过量的服饰库存,并不会剥离各大高档卖场的原有客源,是高档卖场的有效补充,亦是服饰零售市场的一个衍生模式,更是一个服饰零售的细分市场。

当前国际品牌和国内名牌的中国消费者一般分为两个阶段,第一个是品牌向往消费阶段,第二是品牌时尚消费阶段。大多数品牌时尚消费阶段的消费者都是具有较强的品牌意识观念和可支配收入,他们注重名牌和时尚,一般选择在高档的百货商场和专卖店进行消费。而品牌向往消费阶段的消费者则“注重品牌,不重时尚”,他们具有一定的品牌意识,对品牌具有偏好性,但鉴于他们支付能力等限制因素,并不一定要追求时尚,即使是稍微过季的商品亦会成为他们的消费选择,而这部分消费者主要是目前构成国内城市主力消费人群的中产阶级和白领阶层,他们受过良好的教育,具备一定的品牌意识,同时也具有相当的可支配收入,Outlet 正是以类型的消费群体作为目标客户。

基于 Outlet 的目标客户和运营模式,其经营理念与核心价值观就是:品牌+实惠。

品牌: Outlet 只经营国际顶级品牌、国际一二线品牌和国内著名品牌,Outlet 自创立以来,就是一个针对目标客户只经营名牌过季商品的折扣场所,贴牌杂牌并不属于 Outlet 的商品供销的范畴。

实惠: 由于目标客户的支付能力水平,决定了 Outlet 的商品价格必须要低于

高档百货与专门店，这就要求 Outlet 在取得低价进货渠道后，还必须实施低成本运营模式，包括选址、商场布局、服务配套，供应链压缩等因素。

伴随着国际潮流的发展，国内消费者的个性化消费特征也日渐显著，仅是简单的“品牌+实惠”模式显然已经难以满足消费者的多元化消费特点，于是有行业专家提出“品牌+实惠+环境”的商业模式，即在“品牌+实惠”的基础上导入环境的概念，强调为消费者提供便捷的交通环境、简约的卖场摆设、轻松的购物氛围以及人性化的餐饮配套设施等，这一模式升级也的确推动了 Outlet 在国内市场的进一步发展。而目前国内 Outlet 项目已成泛滥之势，但绝大多数都处于盲目模仿和无序开发中，主要表现在以下几个方面：

第一：假冒伪劣商品充斥商场，一些 Outlet 卖场管理监控不力，缺少合理的商户评价程序，不加选择地引进经营租户，导致卖场内的部分商品“山寨化”，甚至出现一些专门为 Outlet 生产假冒品牌的厂家，这对场内真正的名牌是致命的威胁，同时也极大地打击了消费者的信任感。

第二：王正选与王新栋(2007)指出：Outlet 的选址原则包括宽敞舒适的购物空间、远离市区、交通便利、多停车位、环境优美^[4]。但许多 Outlet 卖场出现定位错误，缺少停车位、卖场乱摆乱放、服务配套设施不完善，甚至选址就在市区内，很多卖场不允许试穿和退换，导致了消费者抵触的心理，难以培育客户忠诚度。

第三：运营管理水平低下，名牌不名，外贸尾货撑场面，时常发生缺少主题和统一规范的促销活动令消费者显得无所适从，这些商品主要依靠压价走量的运作手段对场内的真正名牌构成了挑战，一些名牌为保持品牌美誉度而无法接受鱼龙混杂的局面不得不撤场清退。闫志俊(2008)指出：在我国，因缺乏 Outlet 高素质运营管理人才，类似品类管理、电子标牌、客户关系管理系统、供应链管理系统等现代零售业信息技术很少应用^[5]。

第四：在以客户为中心的营销年代，必须要极度关注客户需求的变化，现今客户已不仅仅满足于购物环节的消费模式，其多元的消费需求已经升级，更加倾向于追求“体验式”消费，希望除了物质上的满足外，还能获得精神上的和心灵上的刺激，商场不单要有“功能”上的效益还要有“体验”或“情感”上的效益，而消费者亦愿意支付更多的金钱来换取这些额外的“体验”满足。但当前绝大多数的 Outlet

卖场似乎没有注意到消费者这一消费取向，忽视了消费者的消费诉求，仍以低价等粗劣的传统促销方式对消费者进行灌输式的营销，令消费者在购物过程中并未产生更多愉悦的享受。亚洲购物中心协会理事长郭增利表示：小规模 Outlet 将遭淘汰，纯服饰类 Outlet 也难以继；必须要广泛引进娱乐等配备设施的，包括影城、娱乐及餐饮^[6]。

Outlet 的商业模式无论是在国外还是国内，时刻都经历着变革与改进，任何一种有利于 Outlet 发展的改良模式都可以让开发企业在行业内拥有核心竞争力，这也是 Outlet 中国化进程首先必须要考量的议题，下面就进一步深入探讨构建优化 Outlet 商业模式的相关概念、管理分析工具与理论依据。

2.2 商业模式的定义及要素构成

商业模式的提出已有大半个世纪，但直到最近才被大规模提及与应用，尤其成为风险投资与私募股权的口中必不可少的话题。商业模式简单来讲就是一个企业赖以生存发展的商业逻辑，用更通俗的实例来说就是：工厂通过生产产品赚钱，国内烟草公司通过垄断经营特权赚钱，移动运营商通过话费收取等方式赚钱，酒店通过提供食宿服务赚钱，大型超市通过物流配送与库存赚钱等。尽管商业模式就实实在在地存在我们日常生活中，有关商业模式的定义多达几十种乃至上百种，至今依然没有一个明确且权威的定义。

2.2.1 商业模式的定义

Amit 和 Zott(2001)在对多家电子商务网络公司进行了深入研究后，总结出商业模式就是“为了利用商业机会创造价值而设计的交易内容、交易结构和交易治理机制”^[7]。随后在他们进一步的深入研究中，他们从商业活动的角度，对商业模式定义进行了扩充：“一组跨越企业边界的相互联系的活动系统”，并概括了企业从事的不同活动、活动间的相互联系以及从事活动的主体以及反映企业嵌入商业生态系统的方式^[8]。

桑托斯(2009)在 Porter(1985)的价值链理论及 Amit 和 Zott(2001) 的研究基础上，将商业模式表述为“一组活动系统与活动执行单位之间的关系系统”^[9]。

总的来说，以上有关商业模式观点主要集中在企业的经营系统与价值创造，

这种观点过分强调了商业模式的价值创造逻辑，顾客、及如何从所创造的价值中获取收益，是一种对商业模式比较狭隘的理解

Schweizer(2005)基于资源基础论提出了商业模式的三个维度，即价值链格局、竞争优势来源和收入模式。在论及企业产业价值体系定位、企业经营系统的基本架构及获取竞争优势资源的基础上，进一步说明企业的收入来源。Schweizer还区分了四种不同类型的商业模式：整合型、协调型、聚焦型和市场营销型。可以说，Schweizer 这种商业模式观点是对“经营系统观”改进，更加重视价值获取，但也存在缺陷，缺少了对价值元素的反映^[10]。

Chesbrough 和 Rosenbloom(2002) 基于技术创新的角度提出了商业模式的六个基本功能：竞争战略、价值主张、成本结构、价值链、细分市场、价值网络以及盈利潜力，明确指出，商业模式应该向目标顾客表明价值主张^[11]。

综上所述，可以总结出当前理论界有关定义商业模式的三种观点，分别是：经营系统、经营系统+价值获取、经营系统+价值获取+价值主张，而本文更倾向于采取最后一种观点。而对应的概念模型便是企业的经营定位、盈利模式和市场定位。

2.2.2 商业模式的要素构成

不少研究对商业模式的要素构成进行了深入探析，并形成了丰硕的研究成果，有学者提出了要素构成的角度提出比较简单的模型，如 Timmers(1998)的三要素模型及 Johnson(2008)的四要素模型，而有学者持分歧意见，提出了较为复杂的模型，如 Osterwalder(2005)的九要素模型^[12]。

张敬伟和王迎军的(2010)对商业模式概念及要素组成模型进行了大量的假设研究，得出了 5W1H 假设及假设验证关系^[13]：

第一个 W 就是 What，采用上述的经营定位+盈利模式+市场定位商业模式观点，从经营定位来讲，What 就意味着关键资源和关键活动，及资源之间的互补关系，它们共同反映了企业间的分工及在商业系统中的位置；而从盈利模式来讲，What 就意味着企业盈利的主要指标，具体包括营业收入、成本结构、及收入潜力；而从市场定位的角度出发，What 就意味着企业如何了解客户的需求，能为客户创造什么样的价值。

第二个 W 就是 Who，从经营定位来讲，Who 意味着关键资源和互补资源的拥有者，他们是支持企业长期发展的学习体系统，能反映商业模式的治理机制；从盈利模式来讲，Who 意味着指与盈利相关的内外部组织或个体；从市场定位来讲，Who 意味着目标顾客或细分市场。

H 是 How，从经营定位来说，意味着经营系统中资源、活动的联系方式，比如企业间的协同作用；对于盈利模式来说，意味着收益、成本与利润之间的关系。在市场定位的角度来讲，则意味着企业提供的价值与客户期望之间的联系度。

第三第四个 W 是 When 和 Where，反映了企业在设计商业模式时必须考虑的情境因素。即商业模式可行性的情境因素。

第五个 W 是 Why，需要对各方面关系逻辑的可行性及依据进行解释，对商业模式构成要素以及各要素之间的联系进行论证。

有关 5W1H 是否行得通还需要经过严格的“叙述测试”和“数据测试”，叙述测试要求根据以上各个方面设计出来的商业“故事”能够在道理上讲得通，既要有逻辑关系，又要有理有据。Magretta(2002)利用案例说明：情节是故事的核心部分，保证了故事的意义与连贯性，当故事的构思存在难以化解的逻辑冲突时，这种商业模式往往是管理者一厢情愿的产物^[14]。因此，商业模式的叙述测试应该回答如下问题：初始情境是什么？事情发生的顺序是什么？哪些人或组织卷入其中？商业模式中的情节是什么？情节是如何驱动故事逐步演进和发生的^[15]？

而数字测试则根据假设对内外部主体进行分析测算，评估可行性。Doganova 和 Eyquem-Renault(2009)指出，测算应该回答以下问题：商业模式中有哪些实体被剥离或整合？什么样的产品或服务能够通过客观评估吸引并满足客户？把所涉及的主体关系转化为具体的数字，如把目标及潜在客户转化为产品价格和销售数量，把上游供应商转化为成本数额^[16]。

以上 5W1H 假设及假设验证的关系可以总结为下表所示：

表 2-1：5W1H 假设及假设验证关系表

三个维度	主要假设 时间 when 和地点 where 情境因素			逻辑关系	假设验证
	内容 What	相 关 主 体 Who	逻 辑 联 系 How	依据 Why	测试
经营定位	关键资源与活动 互补资源与活动	关键资源与 互补资源拥 有者	关键资源与 互补资源治 理机制 商业伙伴相 关的交易治 理机制	合乎逻辑的 内外部主体 关系	叙述测试 数据测试
盈利模式	收入来源 成本结构 收入潜力	企业内外部 各利益相关 方	财务指标之 间的关系		
市场定位	产品、服务或 解决方案的提供	目标客户 细分市场	与客户相关 的交易治理 机制		

资料来源：笔者整理

除开研究商业模式初次构建外，笔者也参考了部分有关商业模式重建的文献资料，对商业模式的构建认识进一步加深。

马克·约翰逊(2008)指出，任何一种商业模式都是由顾客价值定位、总成本结构和利润保护机制三类基础要素构成，在相互作用时能创造、传递并保持价值。任何一个要素发生变动，都会对其他要素及整体产生巨大影响^[17]。

庄建武(2010)指出，商业模式的重塑步骤分为四步，分别是：顾客价值的重新定位；重新设计盈利模式；确认关键资源和关键流程；指定利润保护体系^[18]。

笔者认为无论是哪一种要素构成模型，并不以其要素多寡而评定其优劣，而是最适合行业企业发展、有利于识别问题的本质、有助于在价值链上产生价值、构建合乎逻辑的内部关系和进行战略决策的模型才是最好的要素构成模型。而对

于新创立的企业来说，其商业模式应该是在不断的适应与调整中完善并最终成型的，因而在最初不太适宜构建过于复杂的要素模型。在参考了大量学者有关对商业模式研究文献后，笔者认为从 5W1H 的角度去分析商业模式的要素组成较为符合研究案例的现实状况。而本文随后的分析主体部分也将依据上表所阐述的 5W1H 逻辑关系展开论述。

2.3 商业地产景区规划

2.3.1 商业地产的要素构成

商业地产是地产行业的一个分支，作为商业用途的地产，广义上是指各种非居住性的房地产，包括写字楼、厂房以及商业、服务业的经营场所，比如购物中心、酒店与游乐园。而狭义的商业地产是专指用于商业、服务业经营用途的房地产形式，比如与零售、餐饮、娱乐及休闲等相关的地产，它在开发模式、经营模式及功能用途上有别于住宅房地产形式^[19]。

商业地产主要有四种运营模式：

第一种是只租不售，通过招商获得租金收入的运营模式，开发商往往具有较强的运营管理能力。

第二种是只售不租，项目建成后，为实现资金快速回笼，将物业分解并租给中小业主，这种形式往往适用于中小地产开放商。

第三种是租售并举，这种模式的典型代表就是大连万达模式。

最后一种是售后回租，开发商通过将物业分割给中小业主，再以一定的投资将物业租回，然后交由乙方公司运营管理，这种模式往往蕴含着较大风险。

2.3.2 旅游地产

从旅游产业来看，旅游的发展模式已经由过去的单一的观光旅游发展成为一般意义上的消费旅游，再发展成为当前的主流：休闲体验旅游。这意味着旅游已经由过往单一的开发模式转变成多角度、多层次的商业开发模式。

郝保群(2006)指出：旅游地产属于商业地产范畴，是旅游与地产结合的产物，是自然、人文资源与资本的衍生品，是以旅游活动为服务对象的一系列建筑物及

关联空间。旅游地产一般有四种形式：分别是：旅游景点地产、旅游商务地产、旅游度假地产及旅游住宅地产。其开发的形态主要包括休闲度假住宅、产权酒店、时权酒店、高尔夫别墅、主题旅游度假社区等^[20]。华侨城的“旅游+地产+文化”模式是业界的经典模式。

康冰(2005)指出：旅游商业地产主要包括三个要素，分别是“选址+旅游+商业”，旅游商业地产要在选址上注重两个方面：选城市和选位置，尤其要选经济发达的城市，及商业资源和旅游资源丰富的地段。而商业就是规模经营，增强吸引力和竞争力。旅游则是做文化和做资源^[21]。基于此模式观点，国内著名商业地产专家认为，做好旅游休闲地产，一是要对本地消费和异地消费资源进行整合；二是要让住宅项目、娱乐项目就酒店项目有机互动，三是把旅游产业与区域经济发展相结合^[22]。

周霄和黄猛认为，旅游地产是旅游和房地产两大产业相互交叉而衍生出的一种新兴的地产类型，并总结分析了华侨城旅游地产投资的八个成功要素，分别是：经营模式、主题定位、开发方式、投资时机、风险规避、项目选址、资金运作及产品组合^[23]。

2.3.3 景区规划

由于我国有关景区规划的研究不多，因此本文在借鉴国外景区规划研究的基础上，同时再参考其他园区规划理论。

霍尔三维结构体系将产业园区的规划与建设划分为初期选址、可行性研究、总体规划、设计、施工建设、招商以及运营调整 7 个阶段。其中选址尤为关键^[24]。

刘德建(2003) 指出，进行旅游规划要遵循四高四宽原则，即：

- 第一，规划理念和总体构想更具充分的前瞻性；
- 第二，理论基础和规划手段更重科学的探索性；
- 第三，运行机制和结构组成更富机机的关联性；
- 第四，资源配置和因素聚集更需整合的一致性；
- 第五，中心概念对当前现实，允许留有相当的距离间隔度；
- 第六，布局安排对土地环境，允许留有一定的可变适应度；
- 第七，规划本身对实施细节的非约束性；

第八, 规划本身对时段限定的可模糊性^[25]。

上述有关商业地产的景区规划理论较多地体现在旅游元素上, 对商业地产本身的资源整合方面论述较少, 而对于华侨城的“旅游+地产+文化”模式而言, 主要把落脚点放在了旅游文化上, 缺少了对整体辐射商圈的规划。由于中关村国际商城 Outlet 项目主要的盈利点是“购物”环节, 因此, 康冰提出的“选址+旅游+商业”模式观点更加符合项目的总体运营模式, 需要更多地研究有关消费者行为方面的理论。

2.4 体验设计理论及消费者行为理论

美国学者派最早提出了“体验经济”的概念, 他们指出消费的意义在于个人以个性化的方式参与消费事件, 从而获得美好的感受。

黄其新(2009)指出, 运用顾客体验管理方法, 可以促使休闲旅游地产项目的经营模式由传统的“实体销售型”向“体验营销型”转变, 从而增强顾客价值的创造能力^[26]。

吴文智(2003)在对旅游产品进行体验化设计时, 强调要注意两个前提条件: 第一是差异化的文化与环境中的可利用因素; 另一是旅游市场对特定活动的体验需求。设计体验型旅游产品的具体操作方式有:

- 第一, 主题提炼与体验线索设计;
- 第二, 场景设计与体验氛围营造;
- 第三, 活动策划和体验过程设计;
- 第四, 意向塑造和体验意向设计。^[27]

迈克尔·波特(1997)指出, 企业是由一系列价值活动所构成的, 并由此提出波特五力竞争模型: 竞争者的议价能力、潜在进入者的议价能力、替代品的议价能力、上游供应的议价能力及下游市场的议价能力, 此五种能力决定了产业的盈利能力^[28]。Ryan(1997)认为, 顾客的休闲旅游过程是一条完整的体验价值链, 它包括“消费前期期望值”、“现场消费体验”、“消费后期回忆及期待再次消费”三个阶段^[29]。

以波特五力竞争模型为基础, 围绕这个价值链, 有学者提出应在三方面提高竞争能力: 一是体验产品设计能力, 尤其要明确和突出项目的体验主题线索; 二

是体验产品开发能力；三是体验关系拓展能力，以提高顾客体验价值为目标，设法与各利益方建立紧密的战略协作关系，从而提高顾客忠诚度。

伯恩德·H·施密特将不同的消费体验形式统称为：战略体验模块，并将其归纳为五种类型：感官体验、情感体验、思考体验、行动体验和关联体验。突破传统假设——“消费者是理性的”，通过联系消费者在感官、情感等方面的感性因素来设计营销策略，在消费前、消费中和消费后的体验才是消费购买行为的关键^[30]。

李早华(2010)指出：商场中的购物环境、商品种类及营业员的素质是影响消费者购买行为的关键因素^[31]。

姜静及陈建伟(2009)在总结了 S-R 模式、尼柯西亚模式、EKB 模式、霍华德—谢斯模式及无决策购买模式等消费者行为模式的基础上，构建分析了服装消费者行为模式。提出了在不同服装消费阶段，不同的因素对理性消费者和非理性消费者的购买动机产生不同的影响^[32]。

霍红(2008)认为，不同的环境会带给顾客不同的联想，卖场可以通过创造一个亲切、和谐、舒适的购物环境来改变顾客的总体感受^[33]。

王馨馨(2001)研究了价格、购买频率和品牌的忠诚度对价格敏感的影响，指出：对于一些高档商品，消费者习惯以价格的高低来判断其质量的优劣，若定价过低，消费者将产生不信任感^[34]。

体验设计是本项目的一个主要创新点，在满足消费客群的购物需求外，提供更多的额外附加值。但目前较多的体验理论主要以研究营销领域为主，即消费前、消费中和消费后的体验，属于产品生命周期中后期的操作方式。当前对于产品模式定位的前期体验设计的理论研究较少，本项目将较多采纳吴文智提出的旅游产品体验化设计的观点，在项目运营模式定位前期根据体验设计的具体操作方式，从项目主题、项目场景到项目活动加入体验元素，从而更合理地体现项目的创新诉求。目前消费者行为研究体系比较成熟，服装消费者行为模式也是基于此体系建立起来，但尚存在需进一步补充的研究理论，比如消费场景空间因素对消费者行为的影响：人保持某种状态的时间是有限度的，时间过长就会放弃某种活动。消费者在进行购物时同样存在这个极限，从而致使部分消费行为停止，甚至会对消费者心理造成影响，产生“恐惧感”。成人消费者的疲劳极限时间是 90—150 分钟，而普通人休闲步速一般为 30—40 米/分钟，由此推算，顾客的购物步行距离

一般不会超出 6000 米，根据消费者在消费场所内多次折返等随机因素，每平方米的通过长度为 0.35—0.4 米，因此消费者对商场面积的心理最大承受量不应超过： $150 \text{ 分钟} \times 40 \text{ 米/分钟} \div 0.35 \text{ 米/平方米} \approx 17143 \text{ 平方米}$ 。但由于消费者在购物过程中并不是一直行进运动，而在行进过程中也不是保持匀速直线状态，再加上沿途设置的休憩服务设施，从而能在一定程度上降低疲劳程度。经测算在实际状况中，顾客对消费场所单店面积的最大生理承受极限在 2.2—2.3 万平方米，因此单体商场面积一般以不宜超过 2.5 万平方米。本项目将“单店面积极限理论”加入店铺与景点规划中，考虑消费客群的心理和生理承受极限。

2.5 本章小结

本章的主要内容是通过将现有行业的知识体系、相关的商业知识理论、文献及其他学术研究进行梳理，结合本论文的研究课题具体领域的实际状况进行深入的理论层面的分析，探讨研究了以购物中心为主、旅游休闲体验为辅的混业经营的商业模式在商业地产中的运用，并对相关的分析工具进行了研读与分析，对有关的研究理论缺口进行了总结，并尝试借鉴相近行业的理论研究作为借鉴，提出符合项目本身的理论基础，为第 4 章及第 5 章的研究内容中将会涉及到的大量概念及理论公式进行了界定，亦为下文的论述展开做好铺垫。

第3章 国内外 Outlet 商业模式演变分析

3.1 国外 Outlet 商业模式发展分析

Outlet 作为一种零售行业的一种新型补充业态已形成规模，最先在美国呈现快速发展的势头，之后蔓延至欧洲和亚洲部分国家等。Outlet 的营销模式上已经由过去单一的仓储式购物中心发展为花园式、购物村购物中心等形式，而在建筑设计上也更为考究，以创造一种优美、娱悦的购物环境为设计宗旨。近年来，Outlet 模式开始与购物中心进行融合，在运营上更加注重休闲购物一体化的理念，使直销中心(Outlet Center)这一业态出现了史无前例的进化，表现出产业融合的倾向。2005 年国际购物中心协会(ICSC)新修改的购物中心分类中已正式将直销中心(Outlet Center)列为购物中心类型之一^[35]。

Outlet 在北美、欧洲、日本的行销模式已经成为了国际化商业的一种推广潮流，不同主题类型的 Outlet 在上述区域往往都具有超高的人气，同时也成为外国游客休闲购物必去的景点之一，Outlet 在国外显现出了极强的“赚钱效应”。在全国范围内开始大规模建设 Outlet 模式的当前，我们有必要对国外的 Outlet 的商业模式进行深入研究，以借鉴其行之有效的管理方式，为打造数个具有国际影响力的 Outlet 品牌少走弯路。美国是 Outlet 的鼻祖，其营销模式得到了世界大多数发达国家的证明，下一节将选取美国的 Outlet 建设作为典型的参照案例，并由此总结出 Outlet 的建设规律：

3.1.1 美国 Outlet 经典分析

Outlet 在美国已经超过 100 年历史，从最初工厂直销店发展成为当今由商业地产开发商投资的大型购物中心，到 20 世纪 90 年代，全美已经拥有超过 300 家 Outlet 大型购物中心，是目前全球 Outlet 经营最发达的国家，专业的商业地产开发商也使得 Outlet 这一营销业态发生了实质性的改变，从供货渠道到功能分区，都朝着超大型的购物中心和购物村方向蓬勃发展。

美国 Outlet 建设往往都环境舒适，主题多元化，品牌组合以国际中高档名牌为主，其中大多数国际一线品牌的经营方式均通过厂家直销这一途径完成。Outlet 场内经营的商品和项目众多，包括有：男女服饰、箱包、化妆品、珠宝钟表、家居用品等商品以及餐饮、休闲娱乐项目等各种项目。Outlet 在美国还有一个显著特点就是，大多数 Outlet 都在风景优美的旅游区进行选址，商业布局相当注重园林环境，营造休闲气氛，给消费者以身心的愉悦体验^[36]。以上做法很好地体现了地产开发商的注重“体验营销”，给消费者带来更多附加价值。由于 Outlet 给消费者带来的超值体验，因而前往 Outlet 购物和度假休闲的游客络绎不绝，而部分 Outlet 开始的俱乐部会员资格受到消费者的热烈欢迎，成功申请办理一张会员卡往往需要排队等上一年的时间。

西雅图 Outlet，位于风景优美的西雅图风景区附近，距离市中心。1 个小时车程，风光秀美的景区拥有自然河道，旅游观光和 Outlet 购物休闲相互有效融合，购物区内服务配套建设完善、餐饮娱乐设施人性化、停车场数量众多，还有可供长途游客休憩的小旅馆，能够有效地延长消费者和游客的停留时间。购物区内主要都是一层的欧式建筑，吸引了超过 170 个国际品牌名店入驻，商品销售主要是欧美名牌和日本及中国名牌服饰。开业后不到半年，优惠的价格和优美的景观便吸引了超过 450 万人次前往购物度假，年营业额在 3 亿美元以上。由于西雅图 Outlet 消费客群不断扩大及消费需求持续提高，对名牌折扣商品的需求量不断增加，一些品牌生产商开始为西雅图 Outlet 大量生产过季商品，并设立了专门的物流配送中心，这样一来可以减少品牌商的设计研发费用，另一可以对过剩的生产原料进行适当处理。现对西雅图 Outlet 的经营情况进行总结归纳，如下表所示：

表 3-1：西雅图 Outlet 分析归纳表

项目定位	重视生活品味的主题 Outlet 购物广场
主题	美国乡村休闲的街道和商铺设计 强调简约情调、空间气氛的营造、风格差异化
业态组合	Outlet 购物中心+沿江欧式旅馆+超级市场+餐饮娱乐
整体成功要素	利用沿江乡村特点，以建筑空间、店铺设计、街道布景营销活动等手段，营造休闲胜地的气氛，在商品方面集结受欢迎品牌，并以低于百货公司的价格出售。

资料来源：GDPR 公司内部资料

美国 Outlet 发展另一最大的特点就是大集团垄断经营，通过不断的并购、联合等途径进行行业纵向加横向整合，逐渐形成大集团商业地产开发商开发、经营 Outlet 的模式。排名前五位的商业地产开发集团，总计经营 Outlet 购物中心 139 个，出租面积达 310 万平方米，分别占美国 Outlet 购物中心总数和出租面积数的 61.8%和 59.9%。

作为全球 Outlet 最多的国家，大型地产开发集团开发经营 Outlet 的背景决定了美国 Outlet 开发的数量之多和规模之大以及国际化程度之高。切尔西地产现在全球全资拥有 46 家 Outlet 中心，其中美国 38 家（分布在 27 个州），日本 6 家，韩国 1 家，墨西哥 1 家。切尔西地产分别于 2000 年、2005 年进入日本和韩国，进入方式都是与当地商业巨头（日本三井不动产、韩国新世界集团）进行合资，设立控股公司，其中切尔西地产为该控股公司提供设计、营销、租赁和经营等方面的专业知识，而日本和韩国方面则负责项目的授权、开发和工程建设^[37]。切尔西地产的 Outlet 项目成功进驻亚洲市场。而由韩国三星集团自行开发的一家 Outlet 却出现了截然不同的命运，详细分析将在下节探讨。

美国 Outlet 的区域分布特征显著，除中部 6 个州没有开发 Outlet 外，其他州都有 Outlet 的存在，主要分布在州府等大城市或接近中心城市的郊外，比如纽约、洛杉矶及芝加哥，或者多分布在著名的旅游城市，如奥兰多、拉斯维加斯、圣地亚哥等。

3.1.2 韩国首尔市中心 Outlet 经验教训分析

位于韩国首尔市中心的澳戴澳 Outlet 街原是工业区产品加工基地，后因生意不景气改为 Outlet，街道的两边均是二三线的品牌折扣店，相当繁华热闹，道路上车流客流巨大，导致常常交通堵塞，而停车位由于空间限制的原因少得可怜。开业至今，这家 Outlet 折扣卖场还处于亏损状态，开发商意欲近期内进行重新包装整合。

作为一个 Outlet 应具备的特点，澳戴澳 Outlet 街的定位规划违反了一些基本原则：首先，违反了地点选择远离市区，交通便利原则。暂且不讨论在风景如画、与旅游线路相结合的方位进行选址，仅是远离市中心这一条件就未曾满足。市中心地价高，因而导致租金高，羊毛出在羊身上，由此导致品牌的折扣力度不大，价格并不优惠，这样就令相当大的一部分客群选择其他方式的消费替代。

其次，违反了停车位充足，道路宽敞的原则。由于市中心地少价贵，停车场稀缺，在本来就拥挤的首尔市中心，在 Outlet 大街就显得更加混乱。由于 Outlet 的目标客户群是有车一族的中产阶级，缺少停车场将在很大程度上损失客流，市区消费者宁可花上不多的时间前往交通便利有充足停车位位于郊外的新世界 MARIO Outlet。

再次，违反了轻松自在的休闲购物氛围原则。拥堵的大街充满了人群和车辆，汽车扬起灰尘和排出的尾气让消费者感到极度不适，犹如身处脏乱的批发市场当中，客群数量也在逐步下降之中，因客源减少，不少国际品牌也开始撤场清退。

最后，违反了“名牌+实惠”的经营理念原则。国际品牌的撤出让一些韩国国内二三线品牌趁虚而入，造成了名牌不名，折扣不低的现象。而位于郊外的新世界 MARIO Outlet 营业额却在不断上升，澳戴澳 Outlet 街的市场份额逐渐被吞噬。

韩国首尔澳戴澳 Outlet 街的现状为我国日后服饰零售企业开发定位 Outlet 项目敲响了警钟，然而当前国内大多数的 Outlet 开发定位也在经历着上述的痛苦历程，如何在建设过程中少走弯路，多出效益，还需要商业地产开发商的不断探索和经验积累，这是我国商业地产开发商在成长过程中必须付出的代价和学费，在下节中将会详细介绍。

3.1.3 国外优秀 Outlet 项目的经验与趋势总结

通过上文对美国 Outlet 经营状况的分析，总结出以下结论：

第一，采用上述理论部分的经营定位+盈利模式+市场定位商业模式观点，从经营定位来讲，关键资源和关键活动，及资源之间的互补关系，共同反映了企业间的分工及在商业系统中的位置，美国在 Outlet 运营方面，开发商、运营商、品牌商职责细分，形成专业分工，资源有效整合，集团垄断特征日益显著。集团化经营又是支持企业长期发展的学习体系统，能反映商业模式的治理机制，坚定不移地遵循 Outlet 最本质的核心经营模式：“品牌+折扣”，其制胜法宝是品牌纯正、质量上乘、价格优惠。在 Outlet 里销售的商品一般保持在 6 折以下，甚至低至 1—3 折，物美价廉。集团化经营还有利于资源进一步整合，由于大部分国际顶级和一线品牌发源地均在欧美各国，随着市面上国际著名品牌店数量不断扩大，服饰时尚特征的持续更新和换季频率不断加速，高档正价店的商品上架时间不断缩短，进而囤积的下架、过季、断码名牌商品库存形成了巨大的 Outlet 货源，再加上专门为 Outlet 生产过季商品的品牌厂商，令 Outlet 卖场获得了充足货源，从而满足 365 天名品持续不断的折扣销售。

第二，从盈利模式来讲，低成本运营依然是美国 Outlet 商业模式的有力武器，首先国外 Outlet 主要在经济发达的大城市周边选址，经济发达的大城市具备发展 Outlet 的客群基础，同时周边地价也相对低廉，租金成本也能因而降低，最终实现商客双赢。同时，电子化运营和物流供应链管理，使其运营成本进一步降低。而当前，大型 Outlet 仓储式购物中心及花园街镇式 Outlet 成为了发展主流，它们通常在郊外高速路交汇处进行选址，并与旅游风景区线路有机结合，购物环境更加注重轻松休闲和主题多元化，这使得盈利增长点不仅限于购物环节，能有效降低投资风险，并增加营收来源。集团化经营也使得盈利方式变得更加具有市场定价权，从而获得超额利润。

第三，而从市场定位的角度出发，国外 Outlet 属于服饰零售业的衍生模式，是一种有效的补充形式，Outlet 所面对的客户诉求是品牌向往，这部分客群是发达国家的中坚力量。美国 Outlet 一直专注于目标顾客和细分市场，致力于真实了解客户需求，客户创造额外的附加价值，品牌多而价格低廉，服务好而品质优良，环境美而位置便利是美国 Outlet 对消费客群的承诺。这种准确的市场定位最终反

映到其经营定位上，通过盈利模式体现出来。

3.2 国内 Outlet 商业模式发展分析

Outlet 在欧美日等发达国家实际上已经是一种相当成熟的业态，而 Outlet 业态在 2002 年才进入中国市场，正处于起步发展阶段。Outlet 模式最初由原燕莎友谊商城总经理万文英将其引进国内，名为“燕莎 Outlet”，取得巨大成功^[38]。然而不到 8 年的时间，国内已有众多开发商已经或正在筹建 Outlet，形成了一股开发热潮，并逐渐从北京、上海等一线城市向二线城市蔓延。

表 3-2：国内部分 Outlet 发展情况汇总

商业名称	开业时间	开发地点	投资商	主要概况
北京燕莎 Outlet	2002/12	朝阳区东四环	北京燕莎友谊商城	商业经营面积达 9.5 万 m²
上海青浦 Outlet	2006/4	青浦赵巷镇	百联与九龙仓合资	商业经营面积达 11 万 m²
南京先锋 Outlet	2005/12	南京中央路	南京先锋 Outlet 商场有限公司	商场楼层：三层；营业面积：1 万 m²
上海 FOXTOWN	2006/6	上海新浜镇	瑞士 FOXTOWN 与东方创业集团合资	商场面积超过 6.8 万 m²
哈尔滨燕莎 Outlet	2006/6	哈尔滨道里区	北京新燕莎集团	商业面积 3.2 万 m²
张家港 Outlet	2007/7	张家港香港城	张家港香港城	规划用地 200 亩，投资 11.8 亿元，已投入运营营业面积 3 万 m²
苏州太平洋 Outlet	2007/9	金鸡湖工业园区	中新置地有限公司投资、台湾太平洋集团负责运营管理	商业建筑时尚气派，各种休闲配套设施一应俱全
成都美嘉森 Outlet	2007/10	成都天府大道		商场规划面积为 3.2 万 m²
杭州 Outlet	2007/10	杭州休博园		占地 10 万 m²

郑州亚星 Outlet	2007/11	郑州上街区中心路和登封路交汇处	亚星集团	商业经营面积约 4 万㎡
天津美美精品 Outlet	2008/4	天津南开区宾水西道	香港华懋集团和融创集团合资	坐落在“奥城商业广场”，开业至现在品牌数目不多
上海服装城（待开）	2008/6	上海金山区枫泾镇	上海服装城股份有限公司	总建筑面积 38 万㎡(一期)
武汉 Outlet（待开）	（未定）	武汉市黄浦区	纵横集团	
新华南 MALL 东莞工厂直销中心（待开）	（未定）	东莞万江	新华南 MALL·生活城	占地 6 万多平方米，将由零售、批发、订单、展销多种销售模式，引进国际街区经营理念
成都龙昌 Outlet（待开）	（未定）	成都双流现代商贸园区	香港九龙仓集团成员机构龙昌综合开发(成都)有限公司	占地 20 万㎡，欲打造西南地区最大的 Outlet 购物中心

资料来源：GDPR 公司内部资料

由于国内各地在市场环境、可支配收入水平、进货渠道等方面有较大差异，尤其是某些地方的消费者对国际品牌的认知及认同程度不高，难以支持 Outlet 的战略运营，更关键是众多开发商及运营商对 Outlet 业态的经营理念、运作方式和管理模式等方面理解不够深刻，导致国内绝大多数的 Outlet 均不成功。目前仅北京燕莎 Outlet、上海青浦 Outlet 的开办与运营获得了较大成功，它们是国内 Outlet 的发展典范，是真正意义上的 Outlet。接下来，本文将详细介绍上述两个 Outlet 的运营模式，从中吸取借鉴其成功的关键性因素。

3.2.1 北京燕莎 Outlet 经典分析

“燕莎 Outlet”是全国第一家 Outlet 店，倡导的经营理念是“品牌+实惠”，强调

自由、自在、自我的休闲购物环境和“让消费者有必须来的理由、让供货商有必须来的理由”的经营哲学^[39]。自 2002 年 12 月 18 日北京燕莎 Outlet 购物中心开业以来，历经 7 年多的运营，取得了令业界惊叹的成功。

第一，燕莎 Outlet 区位辐射范围大，交通优势明显，利于北京各区域及外地客群便捷到达。燕莎 Outlet 位于北京东四环南路工大桥西侧，消费客群可经由多条主干道进入四环驾车便捷到达；附近高速公路京沈、京津塘、京哈、京通、机场高速等纵横交错，通过丰富、交汇的高速公路网构成了纵深极广的辐射面，天津、河北、山西、山东乃至东三省地区等外埠客群亦可驾车前往。其选址不仅符合 Outlet 郊外定位、交通便利的宗旨，更有利于扩大 Outlet 商圈的辐射范围。

第二，规模化经营有利于吸引足够数量的国内外知名品牌进驻。由厂房改建而成的燕莎 Outlet 的商业总面积达 95000 平米，属于大型的购物中心建设模式，吸引了 600 多个国内外知名品牌进驻。

第三，数目众多的停车位有助于吸引 Outlet 主客群。由于 Outlet 以驾车族的中产阶级，他们构成了 Outlet 的主要客群，而充足的停车位能令消费者自由便捷地停泊车辆。目前燕莎 Outlet 的停车位已达到 2000 个

第四，引进大量的低折扣的国际名牌组合是燕莎 Outlet 的另一制胜法宝。目前，仅燕莎 Outlet 拥有有近 600 个名牌，其中：国际一线品牌及国际知名品牌约占 60%，国内知名品牌约占 40%，所有商品全部以折扣价销售，幅度在 1-6 折，充分体现了“品牌+实惠”的本质。燕莎 Outlet 无论是从国际名牌的数量与比重，还是从名品销售低折扣，均受到业界和消费者的一致认同，可称之为名副其实的 Outlet。因此在国际品牌的引进和组合上，应以燕莎 Outlet 为鉴。

第五，仓储式联营模式，形成浓厚的购物氛围，便于开发商统一管理。燕莎 Outlet 以联营保底为主，约占 80%；租金等其他合作方式约占 20%，基于燕莎 Outlet 整体性建筑的风格，采用仓储式经营模式，大多数单一品牌以开放式专柜为主，卖场总体净经营面积利用率相对较高，可容纳相对较多的品牌，而且容易形成浓厚的购物氛围，有利于实施统一经营、统一管理的联营合作方式。

第六，燕莎 Outlet 带动了周边房地产的升值。经营的持续火爆使周边区域的地价连年持续攀升，并带动了周边各种产业的快速发展，而房地产的发展，将增加燕莎 Outlet 的基础客群。

第七，平日以北京市客群为主，节假日外埠客群明显增多。燕莎 Outlet 2007 年均客流量达约 520 余万人次，平均日客流量约 14200 人次，日交易次数约 8500 次，交易率为 60%，客单价达到 345 元。燕莎 Outlet 的假日经济特征显著，全年周末累计实现销售约占整体销售的 43%。据非客流高峰日对燕莎 Outlet 停车场的实地调查显示：各时段的平均停车数量约为 1190 辆。北京市民是其主要客源市场，平日约 95% 的驾车购物者均为北京市民，法定节假日或北京旅游黄金季节外埠客流以数倍增长，因此外埠消费者也构成了燕莎 Outlet 客群的重要组成部分，燕莎 Outlet 假日销售占全年销售 43% 的业绩特点，在一定程度上印证了这一点。对于发展新的 Outlet 而言，此种客群结构特征及其经营规律值得注重。

第八，客流量大、提袋率高。据非客流高峰日对燕莎 Outlet 客流实地调查显示：各时段累计平均客流约 2200 人/小时；按出店每百人目测，提袋率约 60%。从燕莎 Outlet 客流量及提袋率调研来看，在平日就表现出客流量较高、提袋率较高的特点，这种状况在大多数百货店是难以见到的。从一定程度上，既反映出北京消费群体的规模、消费需求的旺盛，又印证了真正意义 Outlet 的魅力，其根本在于燕莎所拥有国际名牌及其折扣实惠的巨大吸引力。燕莎 Outlet 通过其惊人的经济效益使国际品牌供应商认识到 Outlet 在中国巨大的市场潜力，为其后 Outlet 的招商奠定了基础，也令国内消费者接受了这一新型业态，培育出一批 Outlet 的忠实消费群。

3.2.2 上海青浦 Outlet 的经典分析

作为国内首家“花园式 Outlet”，第一个启动运营的大型购物休闲的项目，上海青浦 Outlet 得到了上海市政府的大力支持，其土地成本低至 20 万元一亩，被定位为旅游景点，政府举措无疑为上海 Outlet 的发展创造了得天独厚的优异条件。

第一，青浦 Outlet 区位辐射面大，交通优势突出，并与旅游带有机结合，利于各区域客群便捷到达。青浦 Outlet 位于上海青浦区赵巷镇，地处沪青平旅游带，南面是佘山国家旅游度假区。青浦 Outlet 分别与 318 国道、嘉松中路、沪青平高速公路等多条高速公路连接，而且有多条成本低廉的巴士线路从市区内到达 Outlet 广场。

第二，首创国内花园街镇式 Outlet，以环境增添新引力。青浦 Outlet 占地约 15.5 万平方米，拥有 260 多间面积从 50 平方米到 500 平方米不等的商铺，另外拥有 2 万平方米的停车场。青浦 Outlet 借鉴欧美“购物村镇”的建设风格，建成国内首家花园街镇式 Outlet。从实际效果来看此种模式不仅更有助于彰显国际知名品牌形象，而且更加提升了环境的休闲性，在满足“名牌+实惠”的消费诉求的同时，以其独具特色的环境体验享受增添了吸引力。此模式对于国内发展 Outlet 的尝试值得借鉴。

第三，建筑组群的特色规划使国际名牌独立店铺以及店铺群体的形象更加显著，推行：“名牌+实惠+环境享受”的国际流行商业模式。目前，青浦 Outlet 已有近 300 个名牌，其中：国际一线品牌及国际知名品牌约占 60%；国内知名品牌约占 40%，折扣幅度一般在 1-6 折。街区按不同经营功能分为三个板块：A 区规划为国际一线品牌区，商铺装修高档，面积均在 100 平米以上，为前后纵向贯通式格局，对后排品牌具有关联提升的作用。位于 A 区的高端品牌如阿玛尼(Armani)、杰尼亚(ZEGNA)、纪梵希(Givenchy)等均在销售榜上名列前茅，主要聚集了成熟且较高消费能力的客群。B 区规划为国际二线品牌、国内知名品牌，装修各具特色，一些深受消费者青睐的运动休闲品牌如：NIKE、ADIDAS、Esprit、Levi's，主要集中了年轻白领客群。C 区除部分二线品牌区外，规划为餐饮区，每逢就餐高峰时段人流极大，排队等候餐位的现象比比皆是。

第四，据非客流高峰日对青浦 Outlet 停车场的实地调查显示：各时段的平均停车数量约 925 辆，其中外埠牌照车 319 辆，上海本地客群占 2/3、周边外埠客群占 1/3，两类客源均不容忽视。既反映了其辐射能力较广，也印证了江浙地区路网发达、消费能力强的特点。按出店每百人目测，提袋率达到约 60%。周一至周五日均销售约 100 万元，周末均销售约 300 万元，黄金周日均销售超过 500 万元。青浦 Outlet 的开业时间选择在五一黄金周前，这有效地利用了五一黄金周的节日效应。因而选择最佳的 Outlet 开业时机显得颇为重要。

第五，项目筹备历时两年，招商投入巨资引进国际名牌，有效推进整体招商。该项目自 2004 年开始策划、购地至开业，历经两年多时间，其中招商筹备时间就达一年多。因招商的难点问题，开发商百联集团与九龙仓集团达成意向，决定针对国际一线品牌采用“买断商品、扣率合作和贴补装修”等措施将供应商风险降

至最低。如 ARMANI，投入 400 万元装修 500 平米店铺，并用 800 万元买断其商品。国际一线品牌进驻后，有效地带动了其他国际知名品牌和国内知名品牌进驻。青浦开发商主动采取资金投入、给予极优惠的合作条件的招商策略是极为有效的，因此迅速推动了整体招商进程，青浦 Outlet 的招商经验值得借鉴。

3.2.3 国内优秀 Outlet 项目的不足之处小结

当前国际通用的 Outlet 业态主要分为两种，一种是仓储式的大型卖场业态，另外一种是花园街镇式的商铺业态，这两种业态都是 Outlet 的主流形式，并无孰优孰劣之分，往往根据项目的实际需求和现实状况因地制宜地进行定位开发。而当前国际上逐渐呈现出向综合性购物村（大型花园街镇式 Outlet）发展的趋势，这是因为一来要满足消费者多层次的个性化消费需求；二来多元化的投资策略也增加了业务利润增长点，同时业务交叉经营，相互融合还可以有效地降低投资的风险程度；最重要的是，这种越来越受到消费者欢迎的大型花园街镇式的 Outlet 往往都是在旅游带上进行选址，在这些地方建立绿色产业往往都能得到政府的大力支持，这些支持包括地价的优惠、税收的减免以及其他各项政策的扶持，从而减少政策壁垒。北京燕莎 Outlet 和上海青浦 Outlet 恰好是这两种业态形式成功运作的典型案例，其诸多定位策略、经营理念固然值得同行业界参考借鉴，但借鉴之余，它们的一些不足之处也需要引以为鉴，下面就简单罗列出燕莎和青浦 Outlet 一些尚需改进的不足之处：

首先，无论是燕莎还是青浦 Outlet，在整个供应链上依然存在有粗放的管理，供应链显得过长，物流系统的管理协调和标准化建设尚待进一步加强，国外往往是“工厂/品牌商—Outlet”的供应链模式，而燕莎和青浦 Outlet 的多数商品都还是采用“工厂/品牌商—经销商/代理商—Outlet”的供应链模式，中间费用难以降低，因而造成大部分同类别商品价格高于国外。

其次，在餐饮娱乐配套设施方面，两者都需要继续加强，在销售高峰时刻，消费者往往需要排起长队等候餐饮娱乐服务，由此显示出配套服务尚存产能缺口。尤其是青浦 Outlet，作为定位为花园街镇式的 Outlet，“吃、住、行、游、购、娱”六个方面必须要合理地纵向布局，科学筹划，实行多产业元素混合经营，相互渗透促进，加大各产业的关联性，从而有效延长消费者的停留时间。

再次，当前两家 Outlet 的企业信息化管理水平还需要改进，进一步加强对品类管理、客户关系、电子标牌、供应链管理系统、防损防盗、管理系统的应用。同时要大力引进高素质的零售管理人才，使企业步入可持续发展的轨道，以应对即将来临的国际化竞争。

最后，两家 Outlet 都在经营上取得了巨大成功，带动了周边土地价格的升值和房地产的繁荣，两家作为没有太多房地产行业开发背景的企业，需要引进住宅地产及商业地产的高级管理人才，加快整合各类具有巨大潜在效益的土地资源，进一步实现多角化经营。

3.3 本章小结：国内外 Outlet 发展与分析

通过总结国内外 Outlet 的发展历程与成功经验，无论是国外还是国内，都存在不少 Outlet 盲目发展的现象，业界以及将要投身此行业的开发商需要深刻反思。当前国内外业界一致认为：发展 Outlet 的基础条件不外两个：一是由名牌认知度及消费需求程度所决定的客群基础，另一是由所处地区的国际名牌进驻及发展程度所决定的货源基础；同时，具备国际知名品牌的招商引进，以及达到一定数量的名牌组合的能力与实力是 Outlet 运作成功的先决条件。Outlet 业态在国内的发展，必将步入客观、理性的发展阶段，一大批不符合市场潮流要求的 Outlet 将会被淘汰整合，从而出现几个由大型专业商业地产开发商投资运营的、真正意义上的 Outlet。

从上述论述分析中，得出以下的一些原则，作为构建中关村国际商城 Outlet 项目商业模式的重要借鉴。

首先在经营定位上，必须要切实把“品牌+实惠+环境”作为 Outlet 的核心理念和消费诉求，大量引进足够数量的国际一线名牌和知名品牌从而稳定货源基础。集团化运作是未来 Outlet 的发展趋势，面对外资不断进入的市场竞争格局，投资者、开发商和品牌商专业的分工能有效保证 Outlet 的持续运营。除此之外，Outlet 开发商必须要尝试多角化的行业融合战略，规模化、多样化、专业化是 Outlet 可持续发展的创新之路，更是代表着未来商业地产的发展方向。

其次在盈利模式上，获得价格低廉的土地是低成本战略的首要条件，同时更

是规模化经营的必要条件。运营开发商必须要深刻领悟 Outlet 经营理念和运作模式，并将其实践到位的，现代的零售企业管理方法的运用是确保 Outlet 成功的关键。选择交通便利、并结合旅游线路的区位，是 Outlet 发展的有利条件，同时还能增强 Outlet 的综合吸引力。在整个供应链上进行精细而专业的管理，缩短供应链，逐步加强物流系统的管理协调和标准化建设，降低中间费用，从而最终把低成本的优势体现在商品价格上。

最后是市场定位，中国作为新兴市场，作为具有较强购买力的白领阶层和中产阶级必将成为 Outlet 的目标客户，而国内市场也必须要对此消费群体进行准确定位，对消费者进行品牌观念培育，摆脱当前国内 Outlet 运营商模糊定位消费客群的尴尬局面。同时在进行运营定位的前期，应对目标客户群做全面的了解和研究，根据消费者的行为习惯对开发项目进行准确定位与合理设计，根据中国消费者特有的购物习性进行客户体验设计。

下一章，将运用 5W1H 假设逻辑模式和波特五力竞争模型对中关村国际商城 Outlet 项目做一个全面的可行性分析。

第4章 中关村国际商城 Outlet 项目环境分析

4.1 GDPR 集团基本概况

GDPR 集团是一家国内知名的大型多元化控股企业集团，通过多元化发展战略，不断开拓民用住宅、基础设施、商业地产、教育及医疗产业、投资及地产配套设施等领域，业务辐射全国各地。截至目前，GDPR 集团总资产达 500 亿元。

一、基础设施业务方面：GDPR 集团是国内第一家参与国家重点基础设施建设的民营企业，大规模投资建设涉及国计民生的公共项目，持有多个基础设施工程（包括铁路、高速公路、机场、码头及发电厂）的控股权。

二、商贸地产方面：GDPR 集团在 2001 年开始布局商贸物流及商业地产业务，GDPR 集团的十几个新型产业园区等项目均被列为当地的“十一五”重点项目。商业地产总资产 120 亿元，土地储备达 650 万平方米。

三、住宅地产方面：GDPR 集团旗下超过 50 个住宅项目品牌为当地的经典楼盘，所开创的开发报建程序为业界领先，楼盘的设计及质量更成为业界典范。

四、教育及医疗业务方面：GDPR 集团先后与高等院校合作，成立了中山大学南方学院、北京科技大学天津学院、天津财经大学珠江学院等三所全日制本科独立学院，教育产业的总资产规模达 15 亿元，在校生学生总数近 4 万人。GDPR 集团在广东从化规划建设的“珠江生命健康城及科技 CBD”项目总投入 380 亿元，为“广东省现代产业 500 强项目”。

五、投资业务方面：GDPR 集团积极实施资本运作，2004 年参与上海电气股份改制，上海电气已成为国内电气及重工制造领域知名上市公司（A+H），GDPR 集团为其第二大股东，股权市值约 80 亿元；GDPR 集团亦参与了广州农信社的改制工作，持有广州农村商业银行 5.5 亿股的股权，为其第二大股东。

4.2 中关村国际商城 Outlet 项目基本概况

中关村国际商城 Outlet 项目仅是 GDPR 集团投资开发的一个项目，在整个

集团的主营业务里显得尤为渺小，但集团领导人却在多个场合多次强调：“GDPR 集团是依靠地产起家的，集团未来的商业战略也坚定不移地以地产为主要依托，其他产业发展为辅助，而商业地产是地产行业的最高境界！”因此，中关村国际商城 Outlet 将作为 GDPR 集团进军并整合国内商业地产的又一力作，起着冲锋陷阵、开创先河的重任。

中关村国际商城是依据《北京市“十一五”时期商业发展规划》、《中关村科技园区海淀园商业发展规划（2001-2010）》规划的北京市重点商业项目，也是昌平区重点建设工程。中关村国际商城项目位于八达岭高速公路和北清路入口交汇处的西北角，项目规划用地范围东起八达岭高速公路；西至京包铁路及正在建设中的北京城市轻轨昌平支线，与中关村生命科学园相邻；南以北清路为界，与新建房地产项目和三一产业园隔路相望；北至东半壁店村级路。整体项目规划总用地面积约 63 万平方米，规划地上建筑面积约 47 万平方米，容积率 ≤ 1.17 ，绿化率 $\geq 30\%$ ，停车位达 8000 个。整体项目将分期开发建设：

其中：项目一期为永旺购物中心，地上建筑面积为 117956 平方米；项目二期为 Outlet，地上建筑面积为 134960 平方米；项目三期为住宅公寓，地上建筑面积为 159964 平方米；项目四期为酒店，地上建筑面积为 38120 平方米；项目五期、六期为酒吧商业街，地上建筑面积为 21500 平方米。至今，项目一期永旺购物中心已建成竣工并营业，项目其他期工程都处于整体分析与总体策划工作阶段。

中关村国际商城 Outlet 项目要在未来的商业地产整合中具备话语权，充当引领者的角色地位，就必须规避以上问题，同时要利用自身的行业经验优势，导入更多实用的商业概念，把中关村国际商城 Outlet 项目打造成为融合购物、人居、休闲、娱乐于一体的大型多功能郊外购物中心。整体项目拟通过人、自然巧妙融合，力求营造出生态、购物及休闲的互动商业新环境，并使其成为旅游休闲商业、科技文化商业和绿色生态商业完美结合的典范；整体项目功能组合将富含零售、娱乐、休闲、餐饮和酒店等多个主题，以满足消费者消费需求多样化、个性化和注重体验等特点，为都市中产阶级消费群体提供一种与自然全方位接触的新型娱乐休闲生活方式，使其成为吸引中外游客的旅游新景点，市民购物、餐饮、休闲、娱乐和旅游的新选择。

4.3 中关村国际商城 Outlet 资源环境分析

通过上述叙述分析,定位一个新的 Outlet 商业模式,面临着巨大的机会成本,因此对于构成商业模式的各项要素,必须要进行精确测算和评估,从而降低投资风险。由“经营定位+盈利模式+市场定位”的商业模式衍生出与此对应的 5W1H 分析系统,笔者将其归纳为对应的 6 个能力,分别是:策划能力、营销能力、辐射能力、内控能力、整合能力与创新能力。每一种要素和能力都缺一不可,任何环节出现问题都会导致 Outlet 商业模式的崩盘,更谈不上对其进行创新。下面,就针对这些要素和能力要求进行逐一深入分析,以测试中关村国际商城 Outlet 项目的可行性程度,并对定位其商业模式进行有效性检验。

为对中关村国际商城项目定位为 Outlet 业态进行系统分析与深入研究,GDPR 集团委托笔者联合咨询公司于 2009 年 12 月至 2010 年 1 月,在对国内外 Outlet 的发展、北京燕莎 Outlet 购物中心及上海青浦 Outlet 购物中心的运作、该项目的政策环境及市场环境、北京 Outlet 的发展状况、北京国际知名品牌的发展状况等予以充分调研分析,并对该项目基本商圈范围 11 个场点及燕莎 Outlet 消费客群进行实地随机调查的基础上,研究并提出该项目定位为新型 Outlet 的策划方案及相关优化建议。

4.3.1 地理区位

中关村国际商城 Outlet 项目居于中关村科技园区的核心地带,附近有清河、西三旗、回龙观、西北旺等大型城市居住项目,距昌平城区 15 公里,南距北五环 8 公里、距北四环 13 公里、北三环 15 公里,东距汤立路 14 公里、距亚运村 15 公里。

4.3.2 人口结构

根据北京市第五次人口普查数据显示,以中关村国际商城 Outlet 项目为中心,半径 15 公里区域内共有常住人口 250.3 万人。随着京郊北部城镇化快速推进,亚运村及 CBD 商圈的开发建设,清河、北苑等多个大型住宅项目的竣工,

大量人口迁入项目周边地区，这部分购房群体除了一定比例的当地居民外，还包括来自于中关村地区的高新技术从业人员、年轻白领和高校教师，以及一定比例的高收入人群，这些人口结构，具备培育成 Outlet 消费客群的基本条件。

4.3.3 区域发展

根据《北京市城市发展总体规划》，将以中心城区为核心，波浪式向外发展。中关村科技园发展区、回龙观、沙河卫星城、清河、百旺新城、天通苑、北苑、亚运村等区域的发展速度更是惊人，附录 1。

中关村科技园区包括 38 万科技人员及 50 余万高新技术企业从业人员，此区域还涵盖了 68 所高等院校和 30 万在校大学生。不断集中与增加的企业白领及高校教师高收入群体将使本地区消费人群层次和需求不断提升，形成 Outlet 的消费客群。项目东、西、北部仍有大量未开发利用的闲散土地，随着六环路、城市铁路 13 号支线等基础设施修建完成，待开发地区在城市功能结构中，向郊区住宅方向发展趋势明显，居住及工作人口将会快速增长，将会培育更多潜在的消费群体。

4.3.4 交通状况

中关村国际商城 Outlet 项目以八达岭高速公路为主，经多条内环路及京包快速路、北青路、京承高速等主干道，便捷到达京城各城区及其他主要的商住及旅游文化区域，并可与北京北部的部分外埠区域便捷连通。如下图所示：

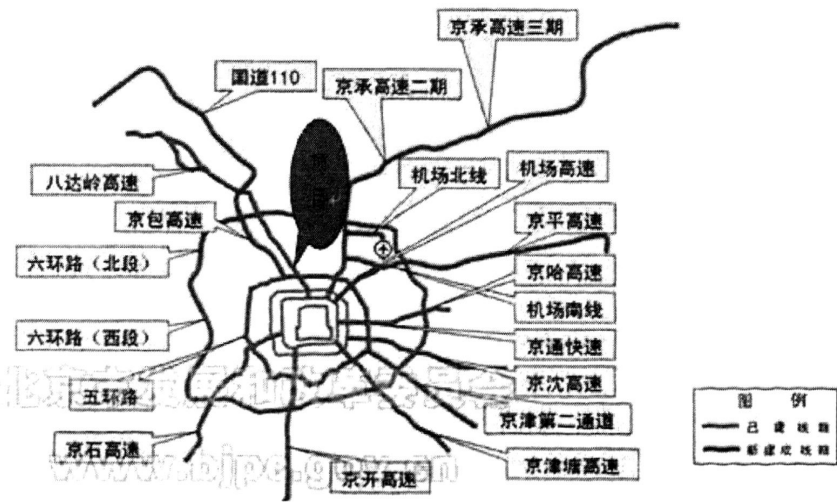


图 4-1：中关村国际商城 Outlet 道路交通示意

资料来源：GDPR 公司内部资料

从上图可以看出：几乎所有通往北京的高速路都和北京六环、五环路相连接，甚至与四环、三环路相连接。但燕莎 Outlet 位于东四环，北京西南、南部的外埠区域的自驾车者经京石、京开高速到达燕莎更为便利；而北京东南、东部的外埠区域的自驾车者经京津、京哈、京沈高速到达燕莎也更为便利。对于部分外埠客流而言，在交通距离与地理位置上，中关村国际商城 Outlet 与燕莎相比，稍处于劣势。

中关村国际商城 Outlet 项目周边有 344 支、820 外环、运通 114、昌 60 等十余条公交线路，将项目与八达岭长城、回龙观、中关村、上地、天通苑、亚运村、奥运村和多个文化旅游、居住商务的核心区域紧密地连接起来，途径本项目的轻轨 13 号每小时最大断面客流量为此 1.13 万人次，并在途中与地铁 5 号线在立水桥北站相交，地铁 5 号线是贯穿城市南北的主要运输动脉；与建设中的地铁 4 号线回龙观站相交，地铁 4 号线是纵贯城市南北的另外一条主干线；与地铁 10 号线知春路站和太阳宫站相交，地铁 10 号线贯穿城市西北和东南，使北京市各主要城区的远距离人群均可顺畅、快速地到达。

从总体上综合评估，中关村国际商城 Outlet 项目的区位在高速公路的交通条件上虽然稍逊于燕莎 Outlet，但地铁公交系统相对仍较为便利，有利于发展 Outlet 项目。

4.3.5 北京市私家车发展状况

私家车的快速发展有效地延长了出行距离，驾车旅游、休闲和购物逐渐成为人们日常的生活方式，而 Outlet 正是以这部分群体为消费客群。北京市私家车发展迅速，05 年以来增长幅度超过 10%，07 年末市民汽车保有量超过 278 万辆，按 07 年末北京市户籍人口 1213.3 万人估算，平均 6 个居民，也就是 1.67 个家庭就拥有一辆私家车，北京已步入汽车化社会。见附录 2

4.3.6 周边区域零售商业发展状况

以中关村国际商城 Outlet 项目为核心，在半径约 15 公里的周边区域内，零售商业的分布已初显集群化、规模化的特征，见附录 3

从附录 3 反映出各家百货店/购物中心的客层定位来看，除燕莎友谊商城金源店外，中档百货业占据主体，尚未出现高端百货店或购物中心，所经营品牌也以国内知名品牌为主，未出现容纳众多国际一线品牌和国际知名品牌的真正意义上的 Outlet。

从附录 3 客流量反映出：尽管上述购物中心已在区域内广泛分布，但多数商场的客流量依然庞大，说明消费需求旺盛的市场能量。商城停车位的停泊率几乎满位，说明驾车前往大型购物中心的消费者占有相当比重。平均客单额大多在 300-500 元，尤其是从金源时代、龙德广场等大型购物中心的客单额来看，说明上述区域的客群具有较强的支付能力。从优价百货和万意广场这两个主营折扣商品的各项指标来看，名品折扣对消费者具有吸引力，虽然就其品牌和价格而言，它们还不是真正意义的 Outlet，但在一定程度上反映出 Outlet 在该区域存在发展空间。

4.3.7 中关村国际商城 Outlet 项目周边的旅游景观资源

昌平区是一座历史文化名城，中国北方著名的旅游胜地。昌平旅游业已形成规模和气候，涵盖名胜古迹、自然风光、现代娱乐、康复疗养、人文景观、知识博览、民俗风情、观光农业等八大精品旅游系列，形成了吃、住、行、游、购、娱等功能齐全的现代旅游服务网络，昌平及八达岭高速公路沿线的各自然风景区已经成为北京市民假日出游的首选。

昌平素有“首都后花园”的美称，长城环抱，优越的地理位置与丰富的自然生态环境为昌平旅游业的发展造就了得天独厚的巨大优势。区内明十三陵、居庸关、十三级浮屠的辽代银山塔林列入“世界文化遗产”名录，拥有“亚洲之最”称誉的中国航空博物馆、迪斯尼风格的九龙游乐园，全国最大的射击场——中国北方国际射击场。全区共有文物保护单位 78 处，其中世界文化遗产一处、国家级重点文物保护单位 4 处、市级重点文物保护单位 5 处，拥有国家 4A 级景区 4

家，1A 级景区 2 家，民俗村达 60 个，2000 余户农家从事旅游接待工作。北京军都山滑雪场是目前北京最大的滑雪场，日接纳达 10000 人次，是北京市民冬季的热门景点。据北京市旅游局统计，每年超过 2000 万人的海内外游客次经八达岭高速公路前往八达岭长城、十三陵旅游风景区。

中关村国际商城 Outlet 项目处于北京城区到达八达岭长城/十三陵景区及昌平所属景区/景点的必经之地，国内外及北京市旅游客群将可成为本项目的又一重要客源。如能将 Outlet 运作成功，并能使其与八达岭长城/十三陵景区及昌平所属景区/景点实现互动式营销，将会获得“商旅共赢”的理想成效。此外，旅游体验更是成为 Outlet 运营规划整合的创新元素。

4.4 北京国际名牌商发展状况分析

作为世界上最具经济活力的国家，首都北京的百货业发展迅速，有力地促进了国际知名品牌及国际一线品牌的进驻与发展，并促进了消费者对国际品牌认知度和认同度的提升，使品牌消费群体不断扩大，国际品牌数量及其正价店开设的增多，奠定了发展 Outlet 货源基础。

据北京市商业信息咨询中心统计，全市面积万平方米以上的大型购物中心已达 150 多家。近年来，北京市百货业还呈现出连锁化和品牌升级的发展趋势，如：燕莎、百盛、新世界等几家大型中高档百货店均在北京市场开设了 2—3 家店。伴随着商业地产的发展，北京十几万平米、乃至几十万平米的 Shopping Mall 的数量和规模呈现出进一步扩大，如：金源时代购物中心、万达广场、龙德广场等。

耐克、阿迪达斯、巴黎世家、ESPRIT 等国际知名品牌已先期进入北京百货业市场，其专卖店遍布各中高档购物中心，且在各繁华商业街区随处可见。而路易威登、古驰、卡地亚、阿玛尼、范思哲、迪奥、万宝龙、宝格丽等国际顶级品牌已发展多家专卖店，高端百货店成为国际顶级品牌专卖店瞄准进驻的场所。

当前国际品牌已有超过 85 % 进入中国市场，绝大部分的首选登陆点是如：北京、上海、广州及深圳的一线城市。基于北京经济发展水平、消费升级和市场品牌培育度的成熟状况，品牌供应商对在北京发展 Outlet 表示出极大的兴趣和信心。根据日本伊藤忠的调查显示：品牌供应商对中国北京等一线城市发展 Outlet

充满乐观，69 家公司中有 39 家表示愿到北京开店，仅次于上海。

调研中，多数被调查者期望 Outlet 项目选址接近城市中心，距离城市中心 20 公里为最佳，即使远离城市中心，地铁、公交车、公路等便利的交通是必备的条件。他们还认为，当前中国市场尚不成熟，Outlet 客群主要集中在一线城市，且限于有车阶层。

从上述调查可看出：品牌商看好 Outlet 在北京的发展，但选址是关键。本项目距离北三环仅 15 公里，在选址距离上具有优势

通过对燕莎 Outlet 具有代表性的品牌商的集中调查显示：

近九成的品牌供应商对在北京发展新的 Outlet 态度乐观。约 70% 的品牌商认为目前北京市场尚可再发展真正意义上的 Outlet 2-3 家。

几乎所有的被访品牌商一致认为，Outlet 成功运营的第一要素是贯穿“品牌+实惠”理念，并实践到位，即：具有一定数量的国际一线品牌和大量的国际知名品牌，并实现 365 天的低折扣，才能成就真正意义上的 Outlet。

近八成的品牌商认为，新发展的 Outlet 的规模不能太小，需要有足够的空间场所容纳一定数量规模的知名品牌。

几乎所有的访品牌商都认为，成功的关键还在于深刻领悟与实践到位 Outlet 的经营理念和运作模式，并准确把握其未来发展趋势。

第5章 中关村国际商城 Outlet 项目消费群体、同行业
及替代行业调查分析

5.1 Outlet 消费者调查与客群分析

任何一种商业业态都是社会经济发展的产物。美国人均 GDP 1978 年超过 1 万美元，而 Outlet 20 世纪 70 年代开始在美国起步，80 年代迅速发展，并于 90 年代中期达到顶峰，此时美国人均 GDP 已接近 3 万美元。2007 年北京市人均 GDP 为 7370 美元，预计 2012 年实现人均 GDP 过万美元的目标，达到美国 Outlet 快速发展起步时期的经济水平。从人均 GDP 衡量，北京具有产生 Outlet 需求的经济基础。

北京市是全国恩格尔系数最低的城市，这意味着北京居民消费结构正在发生变化，人们在购物中将越来越追求环境舒适、交通便利、注重商品性价比、购物休闲娱乐一体化，消费升级越来越显现。

本节主要分析中关村国际商城 Outlet 项目商圈区域内消费群体的消费行为特征、对名牌的认知度和认同度、对 Outlet 的光顾度及其消费特征，尤其对燕莎 Outlet 消费客群及其消费特征进行重点分析，以更准确把握项目的目标客群。调查区域人口总量约 250 万人，按照 1% 的调查标准，本次调查共发放调查问卷 2800 份，进行实地随即拦截访问，收回有效问卷 2745 份，从数量和比例上具备代表性。见如下样本分布表：

表 5-1：调查问卷样本分布表

	调查地点	样本量	占总样本量	分组合计
核心区域	昌平城区	321	11.7%	1023 份 占 37.3%
	回龙观	262	9.5%	
	天通苑	320	11.7%	
	上地	120	4.4%	

辐射区域	远大路	246	9.0%	1424 份 占 51.9%
	中关村	321	11.7%	
	五道口	157	5.7%	
	双榆树	130	4.7%	
	安贞	150	5.5%	
	北辰/北苑	260	9.5%	
	西三旗/清河/北沙滩	160	5.8%	
独立参照区	燕莎 Outlet	298	10.8%	
总计		2745	100%	

资料来源：GDPR 公司内部资料

5.1.1 受访人群的人口学特征

本次调查受访人群的年龄段主要集中在 4 个区间，其中 25 岁以下 1498 人，26-35 岁 947 人，36-45 岁 200 人，46 岁以上 100 人。其中男性人数 1103 人，女性人数 1642 人，分别占比 40.2%和 59.8%。对其学历构成也做了相应统计，大专(含大专)以上学历 2132 人，占比达到 77.6%。其中月收入 2000 元以下的 1127 人，2000-5000 元的 1217 人，5000-8000 元的 265 人，8000-10000 元的 90 人，10000 以上的 46 人。从事公务员工作的又 141 人，企业家 31 人，企业职工 952 人，教室医生 163 人，自由职业 673 人，其他职业 785 人。

以上调查数据显示：受访人群中，21 岁-35 岁占 89%，男/女比例约为 40:60，大专以上学历者近七成；公务员/企业职工/教师医生/自由职业者合计约 70%，其中：月收入 2000-5000 元的人群比重最高。由此可以看出，所调查的消费人群结构反映出社会主流特点，具有较强的代表性和客观性。

从客群学历归纳表分析：大专/高中/初中学历比重呈现从核心区域向辐射区域递减、燕莎 Outlet 最低之特征；而本科/硕士及以上学历比重呈现从核心区域向辐射区域递增、燕莎 Outlet 最高的特征，说明 Outlet 客群具有高学历的明显特点。

表 5-2: Outlet 客群学历归纳表

学历	核心区域	辐射区域	燕莎 Outlet	总计
初中以下	46	46	6	98
	4.5%	3.2%	2.0%	3.6%
高中	213	265	38	516
	20.8%	18.6%	12.8%	18.8%
大专	280	380	66	726
	27.4%	26.7%	22.1%	26.5%
本科	404	622	153	1179
	39.5%	43.7%	51.3%	43.1%
硕士及以上	80	111	35	226
	7.8%	7.8%	11.7%	8.2%
人数总计	1023	1424	298	2745

资料来源：GDPR 公司内部资料

从职业类型归纳表看：公务员/企业家/企业职工/教师医生比重呈现从核心区域向辐射区域递增、燕莎 Outlet 最高的特征，反映出 Outlet 客群的职业特点。

表 5-3: Outlet 客群职业类型归纳表

职业	核心区域	辐射区域	燕莎 Outlet	总计
公务员	30	79	32	141
	2.9%	5.5%	10.7%	5.1%
企业家	7	16	8	31
	0.7%	1.1%	2.7%	1.1%
企业职工	332	508	112	952
	32.5%	35.7%	37.6%	34.7%
教师医生	58	78	27	163
	5.7%	5.5%	9.1%	5.9%

自由职业	279	347	47	673
	27.3%	24.4%	15.8%	24.5%
其他	317	396	72	785
	31.0%	27.8%	24.2%	28.6%
总计	1023	1424	298	2745

资料来源：GDPR 公司内部资料

从客群收入分类归纳表分析：月收入 2000 元以下的中低收入客群比重呈现从核心区域向辐射区域递减、燕莎 Outlet 最低之特征；而月收入 2000 元以上的中等收入及中高收入客群比重呈现从核心区域向辐射区域递增、燕莎 Outlet 最高之特征，说明 Outlet 以中等收入及中高收入客群为主体。

表 5-4：Outlet 客群收入分类归纳表

人群组 月收入	核心区域	辐射区域	燕莎 Outlet	总计
2000 以下	498	561	68	1127
	48.7%	39.4%	22.8%	41.1%
2000—5000	405	657	155	1217
	39.6%	46.1%	52.0%	44.3%
5000—8000	76	137	52	265
	7.4%	9.6%	17.4%	9.7%
8000—10000	26	51	13	90
	2.5%	3.6%	4.4%	3.3%
1 万以上	18	18	10	46
	1.8%	1.3%	3.4%	1.7%
总计	1023	1424	298	2745

资料来源：GDPR 公司内部资料

综合上述几份对比分析图表可以看出，中关村国际商城 Outlet 项目的核心区域客群呈现出学历相对偏低、职业层次相对偏差、收入水平相对偏低的特点，而辐射区域客群在学历、职业、收入方面均优于核心区域。因此，本项目的消费客群更多地要依靠辐射区域。而燕莎 Outlet 客群代表着全市性的 Outlet 客群，与核心区域、辐射区域相比，呈现出学历较高、职业层次较高、收入水平较高的明显特征。因此，本项目未来目标客群不能仅限于核心区域和辐射区域，应面向全市乃至外埠。

5.1.2 被访人群的消费行为特征

第一，从出行方式占比图分析：除公交族以超过 60%的比重位居首位外，超过 1/6 的驾车族位居第二，是本项目的主要目标客群。见附录 4

第二，从客群消费倾向占比表分析：交通便利、促销折扣多、名牌较多分别位居前三位，消费倾向十分显著，有利于发展 Outlet。见附录 5

第三，从客群消费频率占比图分析：一周 1 次和一个月 1-2 次的客群比重超过 70%，此数据可作为本项目客流量的测算依据之一。见附录 6

第四，从客群消费额度占比图分析：500 元以下的客群比重超过 40%；500-1000 元的客群比重约占 40%；此数据可作为测算客单额依据之一。见附录 7

综上所述：中关村国际商城 Outlet 项目周边区域自驾车客群有限，除了吸引周边潜在客群外，还应面向全市、扩大辐射面，赢得更多目标客群，同时要注意公交系统对本项目的影响作用；1000 元以下的消费额度占了客群绝大多数，因此在折扣价格定位时要特别注意此类支付能力。

5.1.3 被访人群的名牌认同度和认知度

调查问卷列举 36 个国际及国内知名品牌，即：路易威登、古驰、卡地亚、阿玛尼、杰尼亚、范思哲、纪梵希、BOSS、迪奥、李宁、ESPRIT、依恋、百丽等，对被访人群的名牌认同度和认知度进行统计分析：

据名牌认同度分析表显示：超过 80%的被访者认同喜爱名牌；在名牌喜爱者中，近 50%的被访者表示对国际名牌的青睐，反映出名牌消费的潜在客群。见附录 8

据名牌认知度分析表显示：认知 50%以上国际及国内品牌的客群比重呈现核心区域最低、辐射区域有所提升、燕莎 Outlet 最高（约 41%）的特征。见附录 9

通过以上分析表可看出：被访人群的名牌认同度较高、且半数青睐国际名牌，利于成为项目的消费客群，但项目周边区域客群的名牌认知度尚不高，和燕莎 Outlet 名牌认知度有一定差距，说明本项目周边区域的目标客群品牌认知度尚需进一步培育。

5.1.4 Outlet 消费特征分析

据客群消费注重度分析表显示：高价格因素居首位，其中折后价格受到较大关注；品牌因素排在次位。见附录 10

通过Outlet客群区域消费倾向对比分析表显示：燕莎Outlet客群在价格（包括折后价格）、品牌上注重度比核心区域及辐射区域要更高。见附录11

通过 Outlet 可接受消费额度范围表显示：500 元以下和 500-1000 元为主体（比重合计约 87%），既反映出既注重名牌、但更注重低价格的消费特征，还反映出 Outlet 的客单额处于一个中等偏下的水平。见附录 12

综上所述：决定消费者是否满意的重要因素是品牌与价格，也是成败的关键因素。中关村国际商城 Outlet 项目周边区域客群可接受的价格和消费额度低于燕莎 Outlet 客群，支付能力相对不高，一定程度上说明在培育周边潜在客群的同时更要向外埠地区进行拓展。

5.1.5 对开设新的 Outlet 的光顾倾向/注重因素及其规划建议

通过消费者光顾倾向和规划建议表显示，得出以下有关消费者光顾倾向和规划建议的基本结论：

表 5-5：消费者光顾倾向和规划建议表

<table><tr><th>光顾倾向</th><th>数量</th><th>占比</th></tr><tr><td>不会</td><td>244</td><td>8.9%</td></tr><tr><td>不确定</td><td>1121</td><td>40.9%</td></tr><tr><td>会</td><td>1377</td><td>50.2</td></tr><tr><td>总计</td><td>2742</td><td>100.0%</td></tr></table>			光顾倾向	数量	占比	不会	244	8.9%	不确定	1121	40.9%	会	1377	50.2	总计	2742	100.0%	对于在北京西北部开设新的 Outlet，约 50%的被访者表示会光顾、约 41%的被访者表示不确定。
光顾倾向	数量	占比																
不会	244	8.9%																
不确定	1121	40.9%																
会	1377	50.2																
总计	2742	100.0%																

<table><tr><th>规划建议</th><th>数量</th><th>占比</th></tr><tr><td>花园式</td><td>1846</td><td>67.9%</td></tr><tr><td>仓储式</td><td>869</td><td>32%</td></tr><tr><td>总计</td><td>2715</td><td>100.0%</td></tr></table>			规划建议	数量	占比	花园式	1846	67.9%	仓储式	869	32%	总计	2715	100.0%	对于新的 Outlet 的建设，约 68%的被访者建议建设为花园式，约 32%的被访者建议建设为卖场式。一定程度上反映出大部分消费者对花园式 Outlet 的期待。
规划建议	数量	占比													
花园式	1846	67.9%													
仓储式	869	32%													
总计	2715	100.0%													

资料来源：GDPR 公司内部资料

综上所述，Outlet 目标客群的基本特征是：对国际名牌具有较高的喜爱度和认知度、并注重性价比，以中等及中高收入的驾车族为主群体。而且，Outlet 客群是一个特殊的固定群体，并非局限于某一区域，Outlet 品牌和价格所形成的吸引力和影响力，决定其辐射力的大小，应立足核心区域，面向全市，乃至外埠区域辐射。除本市及周边外埠区域专门到 Outlet 购物的消费客群外，长城/十三陵、昌平及八达岭高速沿线所接待的旅游消费者，以及前往北京休闲度假的客群中也存在着本项目潜在的目标客群。

5.2 同行业及替代行业对比分析

5.2.1 中关村国际商城 Outlet 项目与燕莎 Outlet、青浦 Outlet 的对比分析：

燕莎及青浦 Outlet 是国内运营得最成功的两个真正意义的 Outlet，它们理应成为所有已建和在建项目的有力竞争者。以下就本项目，燕莎及青浦 Outlet 有关市场环境，地理区位，交通条件，商圈辐射，旅游资源等 10 项建设条件做一个对比分析，从而得出一些可借鉴的策划运营经验：

表 5-6：本项目与燕莎、青浦 Outlet 综合对比分析表

比较内容	燕莎	青浦	本项目	本项目比较
市场环境	北京/一线城市/百货业发达/国际名牌大量进驻与快速发展	上海/一线城市/百货业发达/国际名牌大量进驻与快速发展	北京/一线城市/百货业发达/国际名牌大量进驻与快速发展	与燕莎、青浦无差异。
地理区位	位于北京东四环南路工大桥西侧，紧邻中心城区	位于上海青浦区赵巷镇，距上海市中心 26 公里	位于八达岭高速公路和北清路交汇处西北角，南距北三环 15km/	稍逊于燕莎、优于青浦。
交通条件	市区从多条路进入四环到达；附近有京沈、京津塘、京哈、京通、机场高速等，并与东南四环路连接	市区经沪青平高速到达，并与 318 国道、嘉松中路、沪杭、沪宁、嘉金高速及 A30 郊环高速公路连接	以八达岭高速公路为主脉，经六环/五环/四环/三环路京包快速路、京承高速可达，并与京北外埠各省市/地区连通，距城铁龙泽站 2km.。城市各处乘地铁可达	内环路等便捷路径网稍逊于燕莎、优于青浦；紧邻城铁站，轨道交通便捷。
商圈辐射	北京市，并沿附近高速向天津/河北/东北等外省市/地区辐射	上海市，并沿所连接高速向江苏/浙江等外省市/地区辐射	北京市，并沿八达岭/京承/京包路向京北外省市/地区辐射	向外埠的辐射能力与燕莎、青浦无异。
旅游资源	（所处区域旅游资源稀缺）	地处上海沪青平旅游带，周边有余山国家旅游度假区、朱家角和淀山湖风景区等	拥有八达岭长城及十三陵、36 个自然风景区、60 个民俗村及众多博览/娱乐/休闲场点，旅游资源丰富	旅游资源优于燕莎、青浦，拥有大量国内来京旅游客群和本市休闲度假客群
消费客群	北京市及外埠纯 Outlet 购物客群	上海及外埠 Outlet 购物客群及部分周边旅游客群	北京市及外埠 Outlet 客群、国内来京旅游客群和本市休闲度假客群	消费客群较燕莎、青浦更加丰富。
项目规模	总面积：95000 m²	总面积：110000 m²	超过 110000 m²	规模大于燕莎、青浦。
建设风格	A/B/C 三座整体卖场式	A/B/C 三区花园街镇式	（待定）	——
品牌总量	500 个（国际名牌 60%）	300 个（国际名牌 60%）	计划已经超过 700 个国际名牌	优于燕莎、青浦。
发展商	燕莎集团（商业集团）	百联集团（商业集团）	GDPR（地产集团）	专业地产开发商，拥有丰富的专业市场开发经验。

资料来源：GDPR 公司内部资料

5.2.2 替代行业及潜在进入者的对比分析

一，北京名品折扣店的发展现状

自燕莎 Outlet 成功运营后，随即在北京乃至全国引发了以名品折扣为主题的开发热潮。在北京以“Outlet”及“名品折扣店”为名号的就达十余家。见附录 13

根据附录 14 统计报表可以看出：在经营规模上，其他所谓的“Outlet”或名品折扣店的单店规模较小，而由于门店规模小，配备的停车位也较少；而从品牌总量上对比，其他“Outlet”或名品折扣店规模越小、所容纳的品牌也越少；而从品牌结构上对比，其他“Outlet”或名品折扣店均无国际一线品牌，且国际知名品牌的比重较低。国际名牌缺乏也是导致其不成功的关键因素；从消费者特征对比，其他“Outlet”或名品折扣店以中低收入、周边居民或外地打工族为主体。

通过以上实地调研可看出，除燕莎 Outlet 和连锁化经营的上品折扣外，其他“Outlet”和名品折扣店存在着以下的缺点：单店经营规模小、缺乏国际名牌、品牌级别较低，导致交易低、客流少、客群层次低、经营不理想。这将导致其难以生存，甚至消失（如：365 折扣广场、LCX 精品折扣店）。

二，北京尾货市场的发展现状

北京的“尾货市场”近年兴起，并逐渐成为市场上的又一热点。九龙汇川、百荣天海、北京天兰天服装等较大的尾货市场的主要客群是外地人群；天通苑尾货、清河尾货、回龙观淘宝城紧盯低收入居民和学生。通过实地走访，虽然各家尾货市场普遍打出如“低价 5-20 元”、“名牌淘宝”等主题宣传，但实际上这里的销售情况并不乐观，尾货的上游渠道——品牌产品的生产厂商、经销商很难寻找，在货源难以保证的情况下，进货渠道基本集中在北京，每个月只有 3000-4000 元左右的销售额，只有 1000 元左右的盈利。除此之外，目前尾货市场混乱现象较为严重，部分商户以各种产品冒充尾货，甚至旧货和尾货混淆概念，而缺乏经营资格的投资方频繁炒作尾货市场更加火上浇油。

通过对京城代表性尾货市场的调研，在尾货市场中几乎没有国际知名品牌，即使是国内知名品牌也寥寥无几，而以与国际、国内知名品牌相混淆的冒牌及非知名品牌却充斥整个市场，主要面对于较低收入的消费群体。因此，尾货市场虽然成为一种新兴的商业形态，但绝然不同于 Outlet、名品折扣店，对于北京发展 Outlet 无任何影响。

三，潜在进入者分析

据调研了解，除中关村国际商城 Outlet 项目外，目前正在北京及周边地区筹划的 Outlet 项目有：

赛特集团计划在朝阳区香江北路（马泉营村西侧、距市区约 20 公里）开办规模约 15 万平米的数十栋建筑群组成的商街式 Outlet 购物中心。此项目在地理区位和经营规模上，都与中关村国际商城 Outlet 相近，因此本项目要采取错位经营等各种运营形式以及突出鲜明的经营主题。

天鸿集团计划在怀柔区时尚岛（京承高速进入怀柔入口处，距市区约 50 公里）开办规模约 10 万平米的 Outlet 购物中心。由于此 Outlet 项目选址距市区约 50 公里，因此在地理交通原则上已经失去优势。

5.3 本章小结：定位运营中关村国际商城 Outlet 的综合分析

通过分析，中关村国际商城 Outlet 项目具备发展 Outlet 的经济基础及客群基础。随着北京市私家车快速发展、驾车族日益扩大，及北京市中心严重拥堵的交通状况，使越来越多的消费群体乐于驾车出行购物、休闲、旅游，并日趋成为一种新的生活方式，而国际名牌在北京的发展则形成 Outlet 的货源基础和经营需求，通过波特竞争五力分析，中关村国际商城 Outlet 项目具备在价值链上产生利润的条件。基于北京存在 Outlet 发展的市场空间与机遇，建设成一个集庞大商业规模、新颖建筑风格、良好环境氛围，以名牌数量与组合优势、业态与业种组合优势、自然与人文环境优势构成综合竞争力的大型购物中心是顺应时代的要求。

中关村国际商城 Outlet 经论证，存在其生存发展的客观条件，那对于 Outlet 项目自身拥有的资源应该如何整合？其具体规划又应该如何操作？下一章将对中关村国际商城 Outlet 的整体的资源整合和具体的业态定位做一个详细的探讨。

第6章 中关村国际商城 Outlet 项目定位及优化建议

6.1 中关村国际商城 Outlet 项目定位

通过上述项目论证，已经初步得出中关村国际商城 Outlet 项目的可行性分析结论，各项必要客观条件都满足 Outlet 项目的规划建设。但从 Outlet 的表现形式来说，又分为整体仓储式和花园街镇式，对于中关村国际商城 Outlet 项目来说，采取哪种形式定位更有利于自身的发展呢？为便于本项目投资商、开发商决策，以下将从项目的实际情况出发，对两种形式的匹配程度进行对比，通过对花园街镇式 Outlet 与仓储式 Outlet 进行对比如下：

表 6-1：花园街镇式与仓储式 Outlet 综合对比分析表

比较内容	花园街镇式 Outlet	整体仓储式 Outlet
整体环境	街镇特色/景观营造，户外休闲性较强，利于“商旅结合”，形成环境新引力	户外休闲性较弱
品牌形象	独立店铺，品牌形象彰显性强	除国际名牌店外，以专柜为主，品牌形象相对减弱
占地面积	单层建筑群体为主，街区道路/景观占地相对较多，总体占地面积相对较大	整体多层/卖场面积利用率相对较高，总体占地面积相对较小，利于扩大停车场
品牌容量	独立店铺，街区道路/景观占地大，同等建设规模下品牌容量有限	专柜为主/单品牌面积不大，卖场通道面积占用不大，同等规模下品牌容量增加
购物氛围	独立店铺，街区宽展，人流分散，整体性购物氛围相对较弱	一体化卖场，人流集中，整体性购物氛围相对浓厚

厂商合作 经营收益	以租赁为主，经营收益在合约期内不会随销售业绩增长而增加	以联营扣点为主，经营收益随销售业绩增长而增加
运营管理	物业式管理，品牌商自主经营，独立收款，整体营销推广难度大，管理相对简单	商业式管理，商场统一运营，统一收银，便于经营调整及营销推广，管理相对复杂
建设投资	单层建筑结构简单/投资相对小，但街区道路/景观营造投入相对较大	整体多层建筑结构复杂/投资相对大，但无街区/景观投入
建设速度	单层群体建筑可平铺展开同步施工，建设速度相对较快	多层整体建筑需逐层分步施工，建设速度相对较慢

资料来源：GDPR 公司内部资料

从以上各方面对比分析来看，花园街镇式与整体卖场式各具特点。但基于对国内外 Outlet 发展趋势的分析与总结、以及对本项目的发展环境、市场条件、消费群体等实际状况的系统分析，同时对增强本项目的市场吸引力和竞争力的综合衡量，基于商旅结合的发展设想，如能将本项目建设成为具有欧美风情特点的花园街镇式 Outlet，将不仅提升对本市客群的吸引力、还会增强对旅游休闲客群和外埠客群的吸引力，并可凭借新模式增强市场竞争力，缩短本项目的市场培育期。因而花园街镇式 Outlet 建设可行性比整体卖场式 Outlet 更符合本项目的市场定位及相关经营定位。

6.2 中关村国际商城 Outlet 项目商业投资及经营效益测算

经营效益测算是项目可行性分析的一个重要科学依据，属于 5W1H 商业模式假设的数据测试，其预测功能能为投资开发商更合理地布局商场规划战略及进行有效的资本融通。而调查问卷相关数据、同行业的商场租售数据、燕莎 Outlet 与青浦 Outlet 的相关投入产出数据对本项目起着非常重要的借鉴作用和参照意义，本项目中有关建安、客群消费及销售收入经营效益测算等有关数据将依照此进行对比分析。

燕莎 Outlet:

销售额: 03 年 2.9 亿元, 04 年 5.9 亿元, 05 年 7.5 亿元, 06 年 9.4 亿元, 07 年 12 亿元。从而计算出 05 年至 07 年销售额年均递增率约 27%。

客流量: 07 年均接待顾客约 520 万人次, 约 1.42 万人次/天。

客单价: 07 年平均客单价约 345 元/人。

青浦 Outlet:

销售额: 06 年 4-12 月 4 亿元, 07 年 9 亿元。

客流量: 07 年日均接待顾客约 1 万人/天; 提袋率约 60%。

客单价: 07 年平均客单价约 400 元/人。

以下部分数据将借鉴参照燕莎 Outlet 和青浦 Outlet 的历史经营业绩, 从而测算本项目客流总量, 消费水平及总体销售收入:

A: 客群量测算: 以本项目为核心、半径 15 公里范围内常住人口达 250 万人 (尚未计算近年来新增人口), 依据调研结果: 中等收入客群比重约 40%、中高收入客群比重约 10%; 国际名牌喜爱度约 40%、价格注重度约 60%、本项目光顾率约 50%; 以此估算本项目核心及辐射区域 Outlet 基本客群约 25 万人。

B: 本项目向半径 15 公里范围外增加辐射的本市 Outlet 定向客群增量测算: 以本项目为核心、以扇形向本市西部、西北部、北部更大区域辐射, 如仍按燕莎 Outlet 本市年顾客接待人次约 520 万人次的 20%分流比例、本项目光顾率约 50% 估算, 预计本项目年均可增加本市 Outlet 定向客群增量约 52 万人次, 但此部分客群存在着不确定性。

C: 前往昌平景区/景点休闲度假客群中可获得 Outlet 客群增量测算: 2007 年本市前往昌平景区/景点、民俗村休闲度假客群约 1200 万人次, 如按 A 的测算比重计, 预计本项目每年从中可获得 Outlet 客群增量约 120 万人次。但此部分客群与 A、B 客群存在着某些重复因素, 因而可按 50%计算, 为 60 万人次。

D: 前往八达岭长城/十三陵景区的国内游客中可获得 Outlet 客群增量测算: 每年前往八达岭长城/十三陵景区的国内游客超过 2000 万人次, 如按光顾率约 5%、喜爱名品折扣客群比重约 25%计, 预计每年从中可获得 Outlet 客群增量约 25 万人次。

E: 本项目外埠客群量测算: 参照燕莎 Outlet 外埠客群比重 5%, 基于本项

目对外埠省市地区的辐射力逊于燕莎 Outlet，故本项目外埠客群比重暂按 2.5% 估算，约为 6.8 万人次。

见下汇总本项目客群明细汇总表：

表 6-2：中关村国际商城 Outlet 客群明细汇总表

客群来源	客群量	提袋率	客单额	光顾周期	消费金额
1、核心/辐射区域	25 万人	40%	300	1 次/月	36000
2、本市辐射增加	52 万人次	40%	300	——	6240
3、本市休闲度假	60 万人次	40%	300	——	7200
4、国内旅游客群	25 万人次	20%	300	——	1500
5、外埠省市客群	约 6.8 万人次	40%	300	——	800
合计					51740

资料来源：GDPR 公司内部资料

由此保守计算出，开业当年的销售额为：5.17 亿元，已经超过燕莎与青浦开业当年的销售额。

按行业经验，本项目品牌总量及开业初期品牌月均销售测算总体销售收入，按照花园街镇式 Outlet 销售情况如下：

表 6-3：花园街镇式 Outlet 年度销售表

	品牌数量	月均销售	年销售额
国际一线品牌	20	15	3600
国际知名品牌	220	13	34300
国内知名品牌	160	6	13440
合计	400		51340

资料来源：GDPR 公司内部资料

而整体仓储式 Outlet 销售情况如下：

表 6-4：仓储卖场式 Outlet 年度销售表

	品牌数量	月均销售	年销售额
国际一线品牌	20	12	2880

国际知名品牌	220	10	26400
国内知名品牌	160	9	17280
合计	400		46560

资料来源：GDPR 公司内部资料

本项目如建设为花园街镇式 Outlet，第一年销售总额保守预估为：51340 万元；而建设为整体仓储式 Outlet 的年销售总额则为：46560 元。上述客流量、品牌销售测算均为保守状态，考虑培育过程、市场分流等因素，未来还将以每年 10% 以上的增长率增长。

从以上分析测算可看出，在相同的投资额度情况下，花园街镇式 Outlet 的年销售额要大于整体仓储式 Outlet，而且接近于客群明细汇总表的分析结论。

同理，通过对花园街镇式 Outlet 和整体仓储式 Outlet 两种形式的商业投资、成本费用及经营效益测算报表（见附录），可以初步得出以下基本结论：

按投资开发商投入自有资金（无银行贷款及贷款利息）的情况下可以计算出：在第一年投资额都为 3672 万元（购地成本及基建工程除外）的情况下，花园街镇式 Outlet 的成本运营费用为 3386 万元，而整体仓储式 Outlet 的成本运营费用则为 3652 万元，略高于花园街镇式。

以税前利润所取得的累计经营效益作为衡量指标，花园街镇式 Outlet 的税前利润为 1912 万元，在大约第 3.6 年开始收回投资成本；而整体仓储式 Outlet 的税后利润则为 246 万元，大约在第 5 年才开始收回投资成本，投资回收期慢于花园街镇式。该经营效益测算进一步说明，对于中关村国际商城 Outlet 项目自身整体实际情况而言，同等的建设投资额，花园街镇式 Outlet 的投资回收期要快于整体仓储式 Outlet。因而花园街镇式更适合中关村国际商城 Outlet 项目。

从以上对比分析得出中关村国际商城Outlet总体定位是：以Outlet业态为主体；最大限度集合国际、国内知名品牌；以休闲式购物环境为特色；并组合各式餐饮、休闲娱乐、旅游特色产品等多元化经营的商业体。

6.3 中关村国际商城 Outlet 项目的优化建议——资源整合

中关村国际商城 Outlet 项目地处风景名胜旅游带上，拥有良好的交通资源和

得天独厚的土地政策支持，因而有必要对项目中的各种有利资源要素进行有效整合，充分加强各项资源的关联性与依存度，形成资源间的有效互动，从而发挥项目的最大经济效益。目前项目中的业已营业的大型购物中心、酒店、旅游休闲中心以及大量的储备土地，都是能整合成与 Outlet 项目紧密关联的资源，起到互惠共生、持续共赢的效果。

6.3.1 加强永旺购物中心与项目的关联性

永旺购物中心是首家在京的郊外购物中心，总建筑面积 15.6 万平方米，是整体项目的第一期，由 JUSCO 百货超市主力店、服装、运动专卖店，家居及电器专业卖场，以及餐饮、娱乐等业态组成的一个满足日常生活消费的购物中心，已于 2008 年 10 月 17 日试营业。

永旺购物中心的目标客群定位在 25-45 岁的中产阶级、白领和有车族。经实地调研显示：购物中心西侧地面停车场的停泊率超过 90%，停车数量约 375 辆；另停放有 80 辆左右的自行车和电动车。调研时段内，进入购物中心的客流量约 440 人/小时，其中：乘坐各线路免费购物班车到达的客人约 140 人。购物中心内瞬时客流量约 1000 人左右，但 80%以上集中在一层食品超市，而二层百货卖场和专卖店区域的人流相对较少。一层食品超市每个收银台约 4-5 人排队等候，26 个收银台客单价在 20-105 元之间（平均客单价约 60 元/人次），以购买食品蔬果、日用品为主。二层百货卖场设 8 个收银台，在调研时段内，结帐客人仅 20 余位，客单额最低 15 元、最高 514 元（平均客单额约 180 元/人次），瞬时客量仅有 160 人左右。

经由调查发现，永旺购物中心的饮食类商品销售旺盛，但服饰类产品方面还需改进，而服饰经营是 Outlet 的强项所在，因而两者并不会产生分流客群的结局。同时 Outlet 项目与永旺购物中心在目标客群上相当部分重叠，因而可进行客群共享；而由于永旺购物中心在经营品类、品牌上与 Outlet 项目存在错位，因而不会产生过大冲突。Outlet 项目主营服饰类产品，在餐饮娱乐等配套功能上需要像永旺购物中心这样的业态进行补充支持。而永旺购物中心客群的高档服饰消费需求，亦可在 Outlet 得到满足，如能在营销推广上协调互动，将能产生相互促进的良好效果。永旺购物中心的开业，将率先营造人气/拉动客流，并可与本项目

实现营销互动、共谋双赢。

总之，永旺购物中心的建成运营及其后的合理调整，将可与本项目构成互动共赢，尤其是在功能区分上，要突出各自的鲜明主题，满足客群不同层次的消费需求，作为 Outlet 的功能延伸，永旺购物中心将起到极强的补充作用。

6.3.2 加强酒店设施与项目的关联性

作为整体项目四期的酒店，地上建筑面积为 38120 平方米。通过对燕莎 Outlet 和青浦 Outlet 部分外埠消费者的访谈调查得知，他们相当希望能在 Outlet 多呆上一段时间，从而“淘”出更多物美价廉的货品，但 Outlet 商城都靠近郊外，而周边又没有太多适合住宿的地方，去城区酒店入住又浪费不少时间，而且适逢旅游旺季酒店入住率更是惊人的饱满，提前预定也没办法入住，所以经常只能当天来回。

大型酒店的建立往往能有效延长客群尤其是旅游及商务客群的停留时间，从而创造出更多的消费机会。作为旅游六大环节“吃住行游购娱”的重要一环，酒店服务设施的建立标志着外埠客群和旅游者在购物村里度过 24 小时以上将变得现实，酒店应与各大旅行社做好互动营销，实现共赢，外地游客的增多意味着 Outlet 的辐射能力将得到进一步延伸。

6.3.3 加强住宅地产与 Outlet 项目的关联性

整体项目拥有大量的土地储备，所有的地块都是通过招拍挂方式，以极为优惠的价格购置。通过 GDPR 集团的有效调规，部分地块性质已经具备了住宅开发资质。当前北京住宅地产市场火热，而购房者的消费需求也相当旺盛，市区及周边地区存在大量刚性需求及改善型需求，对住宅房地产进行适当开发，一方面有利于创造出更多的现金流从而对整体项目进行支撑，另一方面大量中高档楼宇的规划建设则能吸引购房者投资购买房产，为 Outlet 项目创造目标客群。

规划中项目三期为公寓，地上建筑面积为 159964 平方米。这些公寓将会成为高档社区，居住者为中产阶层，和 Outlet 的目标客群重叠。大连万达广场的典型做法就是“以住养商”，首先通过住宅地产，建立起一个将来能为其商业地产提供大量客群的大型生活社区，而这些商业地产又会极大方便社区居民的日常生活，形成良性互动。然后，社区文化培育成熟，根据社区居民的消费特点和消费

行为，建立起配套的商业地产，从而有目标地进行人气聚集。最后，当商业地产发展成熟后，便形式了规模，影响力将辐射至周边地区，从而逐渐过渡到内外兼顾的模式。此种模式值得本项目借鉴，有针对性地对住宅地产进行定位规划，从而为培育更多特定的 Outlet 客群创造有力条件，而 Outlet 模式又能成为住宅地产的一大营销热点，两者在关联性营销上互相促进。

6.3.4 加强其他各项康乐设施与项目的关联性

基于项目的定位，除随处可见的水石园林及园区接送车外，还将规划相当部分的康体娱乐设施，包括酒吧风情一条街、民俗村、欧美风情一条街、国际特色饮食城、保健疗养中心、设计展览馆、大型体育馆及生态旅游体验区。这些康乐设施的配备更好地体现了“吃住行游购娱”六个环节的有机结合，“购物”环节功能通过其他五个环节的有效引导与功能补充，将被有效强化与放大，并最终使消费客群在身心愉悦度上得到更大的满足，从而创造出“二次”乃至“三次”消费。为体现欧洲风情特色，不仅可在商业建筑和配套设施上体现欧式风格，而且可从正门广场、沿南北向主街道直至北区二层建筑平面所构成的退台式休闲广场，适度营造欧洲人文景观，使“欧洲景观大道”和“欧洲景观休闲广场”发挥拉动客流和聚集客流的作用。

6.4 本章小结

本章通过对 Outlet 两种形式的对比分析，并结合中关村国际商城 Outlet 项目的经营效益测算分析表，得出：“中关村国际商城 Outlet 项目更适合建设花园街镇式 Outlet 购物村”的基本结论。同时基于强化资源整合、拓展资源关联性的创新方式出发，提出：“以 Outlet 业态为主体，最大限度集合国际、国内知名品牌，以休闲式购物环境为主题，并组合旅游特色产品、酒店、餐饮娱乐及房地产等多元化经营的商业体”的最终总体定位。

在明确总体定位的基础上，尤其还需要注意以下几点关系到项目长计久生的策略：

第一，持续加大国际一线品牌、国际知名品牌的招商引进力度。本项目要成

为真正意义的 Outlet，国际、国内知名品牌就必须达到一定的数量规模与组合。在项目筹建先期就应着手解决国际知名品牌，尤其是国际一线品牌招商难度大的现实问题，与具有 Outlet 成功运作经验的国际化集团（如：美国切尔西集团）及国内专业运营商达成合作、加强与拥有国际知名品牌丰富资源和广泛渠道的商业集团的合作，实行灵活的合作方式、给予政策性倾斜，发挥国际一线品牌带动性和影响力作用，将会有利于本项目招商的整体进展。在本项目运作初期（尤其是第一年、第二年），采取“将品牌商合作风险降至最低、使品牌商优先赢得经营效益”的合作策略，将会加快品牌招商进程，并会有效缩短项目的市场培育期。并且要利用开发商集团自身的内部优势，整合旗下多家布局全国的纺织服装专业市场，有效建立起品牌供应商关系渠道，从行业的上游原料到下游产成品的整条供应链进行资源开拓。

第二，吸引旅游、休闲客群，实现“商旅结合、商旅共赢”。本项目面临着与燕莎 Outlet 及未来新发展的 Outlet 的分流客群及商业竞争等现实问题。因此，除开大力吸引本项目的核心区域、辐射区域的目标客群外，建议本项目一定要发挥独有的客源优势，即：最大限度地挖掘和吸引国内来京的中高层次旅游客群、以及本市前往京北郊区的休闲度假客群，使“品牌向往”的消费者成为目标客群的重要组成部分。这就需要以有效的方式实施“商旅结合”，与北京市旅游局、昌平区旅游区及各大旅行社达成合作，将本项目设置为旅游行程中的站点，为游客提供购物、就餐、休憩等配套服务；还可与昌平区主管部门及所属各个景点/景区共同研究、探讨、尝试集旅游度假、住宿餐饮、购物休闲为一体的“消费一卡通”，既能给消费者更多的方便与实惠、又能实现共享性和互动性的营销推广，以吸引更多的消费客群、取得更大的经济效益，实现“商旅共赢”的多方共赢。

第三，燕莎 Outlet 已抢占先机，使本项目面临不可避免的市场培育期。基于燕莎 Outlet 以先入为主、并已成为大量消费者信赖的品牌，本项目要面对不可避免的市场培育期的现实问题。因此，为使本项目顺利渡过和有效缩短市场培育期，建议除上述须实现国际一线品牌、国际知名品牌的招商引进及吸引旅游度假客群、实现“商旅结合、商旅共赢”外，还需要同步实施以下重要举措：

A. 加大营销推广力度，扩大影响，缩短市场培育期和认知期。针对重点区域、重点客群、重点媒体实施“三重营销”，以确保目标客群的聚集性和有效性。

B. 在 Outlet 业态中，率先策划并运作会员制，以实现目标客群的稳定与发展。

C. 通过与永旺，住宅及酒店等有效合作，在中关村国际商城的整体层面上最大限度实现共享性、互动式营销推广。

D. 现代商业竞争焦点是“品牌商+消费者”，本项目在对品牌商和消费者的服务上，应借鉴国内外先进经验与方式，提升品质与水准、增加深度与细度，以此构建增强市场竞争力的新元素。

E. 基于燕莎 Outlet 由厂房改造而成，属整体仓储式 Outlet，其室内外环境要逊于花园街镇式，加之营造整体环境轻松、休闲及趣味的氛围已成为国内外的共识，因此在将本项目建设成为花园式街镇式 Outlet 的基础上，还应在整体环境营造上体现其特色，在满足消费者追求“品牌+实惠”的根本需求及为购物者创造“环境+休闲”的附加价值基础上，进一步体现多元化的主题体验感受，比如“周末亲子购物乐”等活动，以此形成本项目的核心竞争力与市场新引力。

第7章 结论及局限性讨论

7.1 结论

本论文因由笔者的一次偶然境遇。再结合当前的工作情况，对当前国内外的 Outlet 运营模式定位做了一个全面的概括了解，总结了 Outlet 业界的经典案例和经验教训，通过选取中关村国际商城 Outlet 项目为研究课题，对其新型的“花园街镇模式”进行分析，并提炼总结出 Outlet 未来的一些发展规律与趋势，以期此总结能为同行业实操和学术研究提供参考借鉴作用。

商业运营模式作为 Outlet 的立命之本，无论任何一个开发商必须时刻坚持“经营定位+盈利模式+市场定位”这个有效法则，离开了准确的商业运营模式定位，项目开发也将面临着更大的挑战和风险。通过上述部分的研究分析，成功运营一个 Outlet 模式至少要遵循或应对以下九点：

第一，“品牌+折扣+环境”是 Outlet 经营核心理念，更是消费客群的消费诉求。

Outlet 的制胜法宝是品牌纯正、质量上乘、价格优惠，在 Outlet 里销售的商品都是国际顶级品牌和一线品牌的下架、过季与断码产品，并可根据市场需求联合上游品牌厂商因下游需求旺盛而采用过剩的面料和较过季的设计款式专门为 Outlet 生产服饰。销售商品一般要保持在 6 折，甚至更低折扣以吸引客群。实现低折扣的操作方法除商品本身进货渠道低廉因素外，还应通过在土地价格较低的郊外进行选址，并采用简洁的配套设施和简单销售服务方式来降低成本，同时专业的物流配送中心在进行资源合理配置，有效利用库存以调剂生产销售起到了正面作用。

第二，培育具有较强名牌消费意识、追求高性价比的消费群体是发展 Outlet 的客群基础。

无论是国外还是国内，Outlet 都必须在经济发达的大城市周边选址，因为大城市是中产阶级的集散地，市民大都受过良好的教育，对品牌的认知和忠诚度高，

同时他们拥有较强的消费能力，有自己的汽车，是典型的“品牌向往消费阶段”的消费者，即对稍微过季的名牌产品接受程度很高。因而只有经济发达的大城市才具备发展 Outlet 的客群基础，开发商要着重关注此消费客群的消费行为习惯，从而做出准确的市场定位。

第三，大型的停车场和多线程交通组合是发展 Outlet 的刚性条件。

Outlet 的消费客群特征决定了 Outlet 必须要向大型化发展，其停车场也必须向大型化发展，因为停车不便利而导致客群流失的例子数不胜数。同时由于客群的多元化性质逐日显现，以自驾车为主，公交地铁等其他交通工具为辅的多线程交通组合必须成为 Outlet 开发规划不可忽视的重要部分。

第四，Outlet 在郊外高速路交汇处进行选址，并与旅游风景区线路有机结合。

省际高速交通交会点，特别是多条高速公路的交叉点上，有利于最大程度地吸引客流。而经过科学测算，选址位置的车程必须要符合消费心理需求，同时这个距离能有效满足各种交通工具的通行。自然风景优美的地段、甚至旅游线路的必经之地是最佳选择，轻松休闲的环境有利于消费者放松心情，并有效地延长消费者的停留时间。

第五，轻松休闲的购物环境，多元化主题满足多客层消费需求是 Outlet 的发展趋势。

Outlet 已经向大型化、多元化、综合化发展。尤其强调购物环境舒适，主题多元化，横向发展游购娱多个项目为一体，满足多种偏好及多层次的消费者需求。在有机地加大了产品组合，延长了消费者在店内的停留时间的同时，也有助于扩充利润增长点，降低投资回报风险。

第六，开发商、运营商、品牌商职责细分，形成 Outlet 分工专业，资源有效整合。

在可以预见的不久的将来，Outlet 的开发及运营工作分工会进一步细分，其中运营商负责前期的定位策划及经营规划、品牌招商、及业后整体运营管理；开发商依据定位及规划实施项目开发和建设；品牌商负责所属品牌的经营及店面管理。国外 Outlet 在规划设计时，运营商广泛征取开发商和品牌商的诉求，达成基本合作意向，尤其是品牌商的经营需求，运营商在 Outlet 的定位规划时，将商业需求合理融入设计方案中，以便开发商更符合现实状况地对项目进行量身定制，

最大程度地满足商业经营的现实需求。而由于国际知名品牌主要源于欧美当地，高档国际品牌进入国内的市场运作与国外的差异较大，因此在品牌经营者上，国内 Outlet 与国外 Outlet 有所差异，即：国外 Outlet 的货源渠道是品牌商或工厂直销，而国内 Outlet 的货源渠道不仅有品牌商，还涉及品牌代理商和经销商等中间商，所以国内 Outlet 在品牌招商的过程中必须要谨慎借鉴、合理筹划。

第七，大型综合 Outlet 购物中心及花园街镇式 Outlet 购物村将成为发展主流。

人们多样化的消费需求趋势使 Outlet 的功能分区更加齐全，传统单一的 Outlet 购物模式显然不能满足消费者多层次的消费诉求，Outlet 必须朝着休闲购物一体化的方向迈进，加强消费客群的体验附加值。大型综合 OutletMALL 及花园街镇式 Outlet 购物村在欧美已成为发展主流，并且这种趋势将在全球范围内蔓延。

第八，Outlet 集团垄断运营特征日益显著。

由于服饰零售行业内不断的横向整合与纵向整合，Outlet 的发展呈现出大集团垄断的趋势，不断集中的产业整合趋势也令得 Outlet 的经营规模逐步扩大。而随着 Outlet 行业的逐渐成熟，低成本运营才能令投资开发商在竞争中立于不败之地。电子化运营、缩短物流供应链、引进高素质管理人才必将成为 Outlet 未来必须要进一步研究的课题。

第九，发达国家在新兴国家开发 Outlet 将导致竞争格局更加多元化。

Outlet 在美国等发达国家经过 30 多年的高速发展，已步入了产业成熟期，规模及增长速度均趋于平稳，市场也达到相对饱和的状态。国际 Outlet 运营商已将目标转移向其他新兴发展市场，随着新兴国家消费者品牌价值观的不断成熟与培育，人均可自由支配收入的持续提高，国际上类似切尔西地产等大型 Outlet 开发集团必将商业战场转向中国，抢占新的消费市场，形成更加多元化的竞争格局。在可以预见的未来，国外 Outlet 开发商必将在中国与国内 Outlet 开发商上演精彩的博弈对话。

7.2 局限性讨论

第一，论文主要论述了项目的前期市场规划和运营定位，并对项目可行性进

行分析，但对项目完成后的招商运营策略、人力资源及物业管理等方面的论述部分较少，因此项目完成后的实际运营效果如何还待进一步检验。

第三，缺少对研究案例进行静态回收投资期与内部收益率分析，也缺少就近地缘性参照案例的对比分析。

第二，建立和发展适合现代大型 Outlet 运营模式的物流和信息管理是业界的共识，开发集项目组织、采购、价格、促销等环节在内的信息系统能有效降低企业运营成本、实现商业智能化，减少物流成本。本文对物流供应链，尤其是企业信息管理系统开发的讨论较少，这亦是本文的一个局限性。

第三，由于国内旅游体验研究尚处起步阶段及笔者的能力问题，建立在旅游休闲体验基础上的景观设计，其实用性与合理性还有待进一步验证。

第四，从时间角度来说，Outlet 商业模式始终是出于一个动态的变化过程，而本文仅是以当前的一个静态形式进行分析，没有形成一个短、中、长期的多层次整体解决方案，笔者也将在日后进一步对 Outlet 业态的动态进程做深入的分析，制定相应的弹性对策。

参考文献

- [1] 潘力丰.国内外 OUTLETS 比较及对策思考.浙江理工大学学报, 2008, 2: 160-161
- [2] 王正选, 王新栋.透视国内奥特莱斯.流通论坛, 2007, 4: 60.
- [3] 钱图, 冀军.奥特莱斯的中国式发展.执行力, 2007, 9: 74.
- [4] 王正选, 王新栋. 透视国内奥特莱斯.流通论坛, 2007, 4: 60
- [5] 闻俊志. 中国 OUTLETS 零售业态经营模式探析.北京市经济管理干部学院学报, 2008, 4: 39
- [6] 张桐菁. OUTLETS 10 人谈.中国商贸, 2009, 4: 31
- [7] Amit, and Zott. Value creation in e-business. Strategic Management Journal, 2001, 22: 493-520
- [8] Zott, and Amit. Business model design: An activity system perspective. Long Range Planning, 2010, 43: 216-226
- [9] Santos, Spector, and Vander Heyden. Toward a theory of business model innovation within incumbent firms. IN-SEAD Working Paper, 2009
- [10] Schweizer. Concept and evolution of business models. Journal of General Management, 2005, 31: 37-56
- [11] Chesbrough, H, and Rosenbloom, R.S. The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox corporation's technology spin-off companies. Industrial and Corporate Change, 2002, 11: 529-555
- [12] Osterwalder, Pigneur, and Tucci. Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. Communications of AIS, 2005, 15: 751-775
- [13] 张敬伟, 王迎军.基于价值三角形逻辑的商业模式概念模型研究.外国经济与管理. 2010, 6: 6
- [14] Magretta. Why business models matter. Harvard Business Review, 2002, 80: 86-92
- [15] McGrath. Business models: A discovery driven approach. Long Range Planning, 2010, 43: 247-261
- [16] Doganova, and Eyquem-Renault. What do business models do: Innovation devices

in technology entrepreneurship. Research Policy, 2009, 38: 1559-1570

[17] 马克·约翰逊, 克莱顿·克里斯滕森, 孔翰宁. 如何重塑商业模式. 哈佛商业评论, 2008, 12: 35

[18] 庄建武. 基于构成要素的企业商业模式重塑问题探讨. 商业时代, 2010, 5: 57

[19] 王健蕾. 浅析我国商业地产的运营模式. 中国商贸, 2009, 8: 235

[20] 郝保群. 旅游地产创造新的生活品质. 城市开发, 2006, 6: 82-83

[21] 康冰. 旅游商业地产——城市商业中心发展的重要模式. 学习与实践, 2005, 9: 57

[22] 潇琦. 如何打造休闲旅游地产创新模式. 窗口, 2008, 9: 101

[23] 周霄, 黄猛. 解读旅游地产投资的八大成功要素——以深圳华侨城为例. 建筑经济, 2007, 219: 69-72

[24] 厉无畏, 王慧敏. 创意产业新论. 上海: 东方出版中心, 2009.256

[25] 刘德谦. 旅游规划需要新理念. 旅游学刊, 2003, 10: 45

[26] 黄其新. 基于顾客体验的休闲旅游地产创新发展研究. 江苏商论, 2009, 8: 87

[27] 吴文智, 庄志民. 体验经济下旅游产品的设计与创新——以古村落旅游产品体验化开发为例. 旅游学刊, 2003, 18: 66-70

[28] 迈克尔·波特. 竞争优势. 北京: 华夏出版社, 1997.51-56

[29] Ryan Chris. The Tourist Experience: A New Introduction Cassell. Wellington House, 1997

[30] 伯恩德·H·施密特. 体验式营销. 北京: 三峡出版社, 2001.188-213

[31] 李早华. 试析商场建设与消费者购买行为. 市场论坛, 2010, 3: 70-71

[32] 娄静, 陈建伟. 服装消费者行为模式的构建及分析. 山东纺织科技, 2009, 3: 41-43

[33] 霍红, 付玮琼, 陈宇. 商场超市运营与管理. 北京: 化学工业出版社, 2009.97-103

[34] 王馨馨. 价格敏感商品浅析. 上海商业, 2001, 5: 59-60

[35] 王茜, 王冰. 我国零售业国际化的SWOT分析. 商业经济, 2005, 270: 108

[36] 潘潇. 现代大型百货商场市场定位模式研究. 商业时代, 2003, 15: 17

[37] 俞稚玉. 关注 Outlet 的异

化. <http://blog.linkshop.com.cn/u/yuzhiyu/archives/2008/100008.html>, 2008-6-2

^[38] 杨宝民, 张引琪.从国际化视野看 Outlet 业态在中国发

展.<http://blog.linkshop.com.cn/u/ybmybm/index.html>, 2007-5-10

^[39] 万文英.中国 Outlet 的创办与发

展.http://www.linkshop.com.cn/Web/Article_News.aspx?ArticleId=123228,

2009-11-13

附 录

项目周边重点区域发展状况表

重点发展区域	区位距离	建设发展规模	人口发展规模	主要人群
中关村科技园发展	项目所处区域	68 万㎡	约 30 万人	科教/高科技
朱辛庄新村	东侧相邻	54 公顷		
回龙观文化居住区	以南 3km 范围	850 万㎡	约 30 万人	城市迁移人口
沙河卫星城	以北高教园区	730 公顷	约 16 万人	科教/电子/机械
西二旗/西三旗地区	以南 5km 范围		约 20 万人	城市迁移人口
清河地区	距项目 7km	北京十大居住组团	约 50 万人	城市迁移人口
百旺新城（海淀区）	项目西南	136 万㎡	约 3 万人	城市迁移人口
东小口/天通苑地区	项目东南	560 万㎡	约 40 万人	
北苑地区	距项目 12km	北京十大居住组团	约 50 万人	
亚运村地区	距项目 15km	大型成熟高档社区	将新增 20 万人	中高消费群体

附录 1

北京市私家车发展情况表

项目\截止时间	2005 年末	2006 年末	2007 年末
民用车保有量（万辆）	214	244	278
比上年增长（%）	14.7	14.0	13.9
私家车数量（万辆）	154	181	212
比上年增长（%）	18.7	17.5	17.1

附录 2

项目周边区域主要零售业定位、客群及经营对比分析表

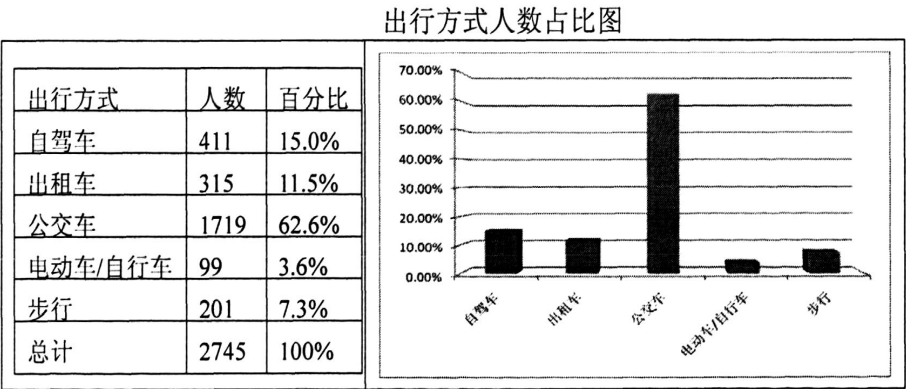
区位分布	百货店/购物中心	停车位		客层定位	客流量 (人/时)	客单额 (元/人)	主营品类品牌结构		
		数量	泊率%				A%	B%	C%
昌平城区	新世纪商城	60	90	中低	约 720	50-200	5	20	75

				收入					
	阳光百货	20	80	中 低 收入	约 600	50-150	5	20	75
	国泰百货	200	90	中 等 收入	约 960	100-400	5	60	35
回龙观地区	华联购物中心	200	95	中 等 收入	约 1380	150-600	20	70	10
	北店时代广场	300	30	中 低 收入	约 300	10-100	0	10	90
天通苑地区	龙德广场	1200	90	中 高 收入	约 1560	200-800	20	75	5
	万意广场	600	80	中 低 收入	约 1080	50-300	10	20	70
清河地区	金五星百货	20	60	中 低 收入	约 490	50-150	0	25	75
北苑/亚运村	家和/上品折扣	300	100	中 等 收入	约 1620	80-600	15	70	15
	北辰购物中心	——	——	中 等 收入	约 1480	150-750	20	80	0
	飘亮购物广场	——	——	中 低 收入	约 1100	50-150	5	25	70
	华联商厦（安贞）	200	90	中 等 收入	约 1350	150-800	25	75	0
上地地区	华联购物中心	600	90	中 等 收入	约 1400	150-700	25	75	0
中关村地区	中关村广场	——	——	中 等 收入	约 1820	100-500	15	70	15
	新中关村购物中心	——	——	中 高 收入	约 420	200-1000	35	65	0

	津乐汇	——	——	中等收入	约 530	150-600	25	75	0
	优价百货	——	——	中等收入	约 1220	80-500	15	70	15
双榆树地区	双安商场	——	——	中等收入	约 780	200-1200	30	70	0
	当代商城	——	——	中高收入	约 680	200-1000	30	70	0
	华宇购物中心	——	——	中等收入	约 990	100-600	20	80	0
远大路地区	金源时代购物中心	8000	90	全客层	约 4680	200-2000	40	60	0

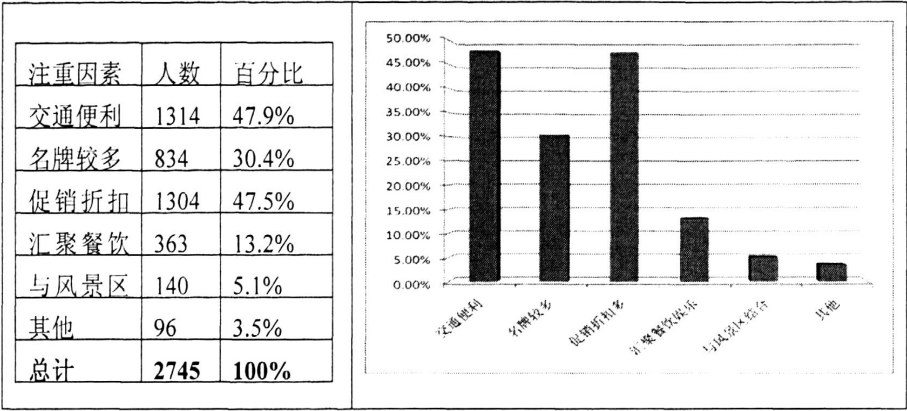
注：上述客流量及客单额均以周末调研数据同等对比；客单额以主营产品类（男装/女装/休闲/运动鞋/包/化妆品）为准；品牌结构中：A%指国际名牌占比；B%指国内名牌占比；C%指非名牌占比。

附录 3



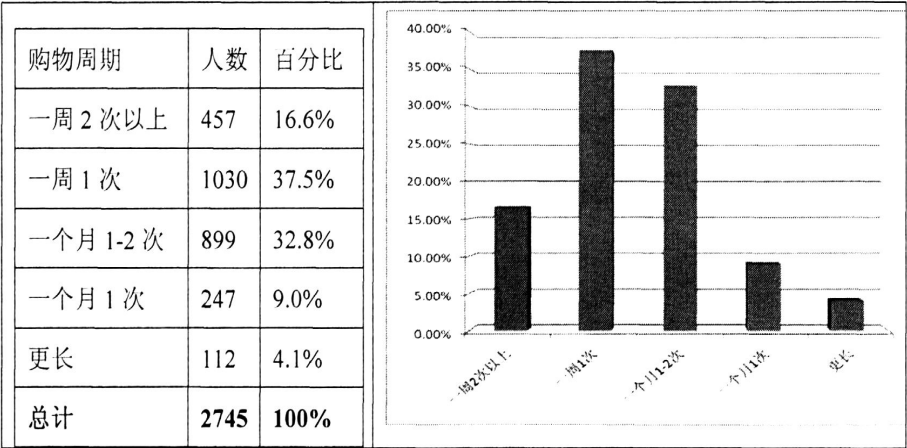
附录 4

客群消费倾向占比图



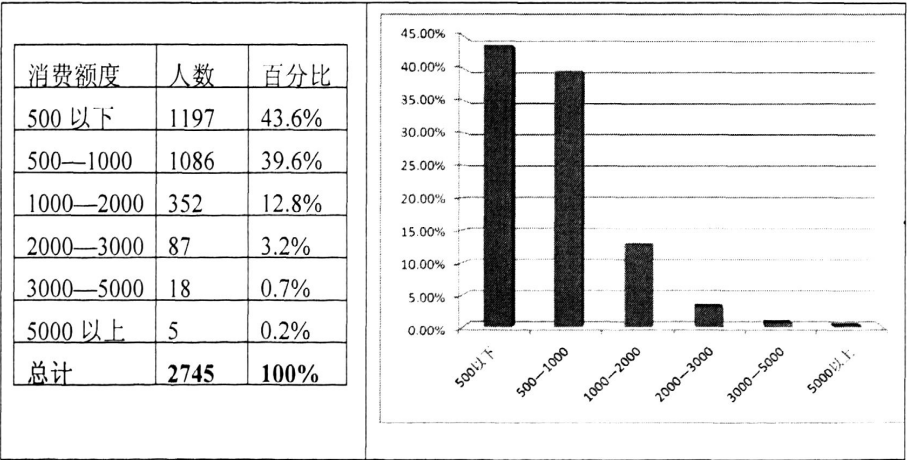
附录 5

客群消费频率占比图



附录 6

客群消费额度占比图



附录 7

品牌认同度分析表

		认同名牌	认同国际一 线品牌	认同国际知 名品牌	认同国内知 名品牌
总体	人数	2276	238	808	977
2745 人	占比	82.9%	10.5%	35.5%	42.9%

附录 8

名牌认知度分析表

调查问卷所列 36 个国际及国内知名品牌---认知人数及占比						
	认知度	25%以下	25%（含）-50%	50%（含）-75%	75%（含）以上	总计
核心	人数	428	390	157	42	1017
区域	占比	42.1%	38.3%	15.4%	4.2%	100.0%
辐射	人数	530	507	260	122	1419
区域	占比	37.4%	35.7%	18.3%	8.6%	100.0%
燕莎	人数	92	85	75	45	297
Outlet	占比	30.9%	28.6%	25.3%	15.2%	100.0%

附录 9

客群消费注重度分析表

Outlet 客群消费注重因素						总计
品牌	价格	折扣率	折后价	环境	其他	
1003	1876	265	887	348	107	2745
36.5%	68.3%	9.7%	32.3%	12.7%	3.9%	100.0%

附录 10

Outlet 客群区域消费倾向对比分析表

	Outlet客群消费注重因素						总计
	品牌	价格	折 扣 率	折 后 价	环境	其他	
核心区域	350	687	84	301	136	41	1023
	34.2%	67.2%	8.2%	29.4%	13.3%	4.0%	100%
辐射区域	518	974	131	453	179	55	1424
	36.4%	68.4%	9.2%	31.8%	12.6%	3.9%	100%
燕莎Outlet	135	215	50	133	33	11	298
	45.3%	72.1%	16.8%	44.6%	11.1%	3.7%	100%
总计	1003	1876	265	887	348	107	2745
	36.5%	68.3%	9.7%	32.3%	12.7%	3.9%	100%

附录 11

Outlet 可接受消费额度范围表

Outlet可接受消费额度范围					总计
500元以下	500-1000	1000-1500	1500-3000	3000以上	
1226	1147	287	60	20	2740
44.7%	41.9%	10.5%	2.2%	0.7%	100.0%

附录 12

北京市场 Outlet 及名品折扣店发展状况汇总表

地理区位	Outlet/名品折扣店	开 业 时间	经营规模 (m²)	停车位 (个)	品牌结构		
					A%	B%	C%
朝阳区东四环	燕莎 Outlet	02/12	约 95000	2000	60	40	0
朝阳区民族园	爱家 Outlet	05/01	约 6000	150	20	30	50
东城区王府井	上品折扣(工美店)	——	约 3000	——	40	40	20
朝阳区北苑路	上品折扣(亚运村)	03 年	约 12000	300	50	40	10

	店)						
石景山区五棵松	上品折扣(五棵松店)	05/11	约 10000	300	50	40	10
海淀区白石桥	上品折扣(首体店)	06 年	约 3000	——	40	50	10
海淀区中关村	上品折扣(优价百货)	08 年	约 6000	——	40	50	10
丰台区丰台北路	迪斯康特购物中心	04/08	约 20000	200	40	40	20
海淀区西四环	爱普 Outlet	07 年	约 6000	500	20	30	50
昌平区东小口	万意 Outlet	05/12	约 6000	600	30	30	40
朝阳区朝外大街	365 折扣广场(丰联)	——	约 3000	——	2008 年撤场		
西城区西单路口	LCX 精品折扣店(时代广场)	——	约 3000	——	2006 年撤场		
海淀区农大南路	万霖名品折扣广场	——	约 8000	——	2008 年撤场		

注：品牌结构中，A 是国际知名品牌；B 是国内知名品牌；C 是非知名品牌，以上 Outlet 及名品折扣店的主营品类是：男装/女装/运动/休闲/鞋/箱包/毛衫/内衣/童品/家纺。辅营品类是：化妆/饰品/家居

附录 13

北京名品折扣店客群特征对比表

名品折扣店	客群特征	客流量 (人/时)	客单额 (元/人)	提袋率 (%)
上品折扣(工美店)	中等收入/年轻/公交族为主	约 1180	80-400	40
上品折扣(亚运村店)	中等收入/年轻/公交族为主	约 1620	80-600	50

上品折扣（五棵松店）	中等收入/年轻/公交族为主	约 1280	80-500	50
上品折扣（首体店）	中等收入/年轻/公交族为主	约 1180	80-400	50
上品折扣（优价百货）	中等收入/年轻/公交族为主	约 1220	80-500	40
迪斯康特购物中心	中等收入/多客层/周边居民	约 980	50-400	40
爱普 Outlet	中低收入/外地打工族为主	约 380	30-200	10
万意 Outlet	中低收入/外地打工族为主	约 1080	50-300	30

注：以上各家的[停泊率]、[客流量]、[客单额]、[提袋率]均以周六日调研数据同等对比。

中关村国际商城 Outlet 项目花园街镇式开发投资费用估算表

中关村国际商城奥特莱斯项目开发投资费用估算表					
单位：人民币万元					
序号	投资&费用 估算项目	投资费用 估算金额	估算依据 & 相关说明	摊销 年限	年折旧 摊销额
1、	固定资产	2540.00			508.00
1.1	国际名牌店面装修	2000.00	国际一线品牌初期进驻需投入装修费200万元/家，10家	5	400.00
1.2	电脑信息系统	200.00	涉及信息中心硬件/软件、前台POS软件、网络集成，及办公电脑设备	5	40.00
1.3	监控系统(含广播)	150.00	停车场/街区/办公区设置（含广播系统）	5	30.00
1.4	车辆购置	120.00	按轿车1辆、商务面包车2辆计	5	24.00
1.5	办公设备	25.00	涉及：办公设施/设备、通讯设备	5	5.00
1.6	办公/经营区装修	45.00	涉及：办公区、客服中心等装修及设备	5	9.00
2、	开办费用	1132.00			1132.00
2.1	广告宣传	500.00	涉及：媒体宣传、户外广告路牌等	1	500.00
2.2	员工工资	300.00	筹备期按50人、人均工资5000元/月（含42.8%保险统筹）、12个月计	1	300.00
2.3	交通/餐费补助	30.00	筹备期按50人、20元/人.天、25天/月、12个月计	1	30.00
2.4	差旅费/招待费	30.00	涉及：品牌招商和供应商接待	1	30.00
2.5	证照办理费	5.00	涉及：营业执照/税务登记/卫生许可/商标注册等	1	5.00
2.6	CIS设计费	20.00	涉及：企业形象识别系统设计	1	20.00
2.7	公关费	10.00	涉及：外联招待/礼品	1	10.00
2.8	通讯费	7.20	固话：按10部、300元/部.月；移动：按20人、平均150元/人.月；12个月计	1	7.20
2.9	宣传品印刷/制作	21.00	涉及：招商图册2000册及宣传页5000份、沙盘模型、招商环境装饰	1	21.00
2.10	办公耗品	1.80	按1500元/月、12个月计	1	1.80
2.11	交通费	7.00	涉及：燃料、过路费按3辆车、80元/天/辆、25天/月、12个月计	1	7.00
2.12	招商中心场地费	18.00	筹备期租赁：按300平米、50元/平米.月、12个月计	1	18.00
2.13	保安费	54.00	筹备期前6个月按20人、后6个月按40人、1500元/月.人计	1	54.00
2.14	保洁费	18.00	筹备期按6个月、30000元/月计	1	18.00
2.15	开业庆典费	50.00	涉及：开业环境装饰、营销活动、礼品（顾客/来宾）、重要来宾招待	1	50.00
2.16	不可预见费	60.00	按开办费的2%提取	1	60.00
投资费用金额合计		3672.00			1640.00

附录 15

中关村国际商城 Outlet 项目花园街镇式运营成本费用估算表

中关村国际商城奥特莱斯项目运营成本费用估算表			
第一年度		单位：人民币万元	
序号	估算项目	估算金额	估算依据 & 相关说明
1、	开办费用摊销	1132.00	参照《开办投资&费用估算表》，扣除固定资产投资，开业第一年度一次性摊销
2、	固定资产折旧	508.00	
2.1	国际品牌店面装修	400.00	按国际一线品牌投入装修2000万元、5年折旧计
2.2	电脑信息系统	40.00	按信息系统投入200万元、5年折旧计
2.3	电视监控(广播)	30.00	按监控系统投入150万元、5年折旧计
2.4	车辆购置	24.00	按购置轿车1辆/商务面包车2辆/共120万元、5年折旧计
2.5	办公设备	5.00	按办公设备投入25万元，5年摊销计
2.6	办公/经营区装修	9.00	按办公装修投入40万元，5年摊销计
3、	运营费用	1712.80	
3.1	广告宣传	300.00	涉及媒体及户外大型广告
3.2	员工工资	480.00	运营期按80人、人均工资5000元/月（含42.8%保险统筹）、12个月计
3.3	工会经费	9.60	按工资总额2%计提
3.4	教育经费	4.80	按工资总额1%计提
3.5	员工餐费补贴	24.00	运营期按80人、10元/人.天、25天/月、12个月计
3.6	员工交通补贴	67.20	自有员工：按80人、200元/人.月、12个月；厂商人员：按800人、50元/人.月、12个月计
3.7	员工工装费	8.00	基层管理及员工：按60人、400元/人/2套计；中高层管理：按20人、800元/人/2套计
3.8	差旅费/招待费	18.00	运营期按15000元/月计
3.9	公关费	12.00	运营期按10000元/月计
3.10	通讯费	10.80	固定话费：按20部、300元/部.月、12个月计；移动话费：按20人、150元/人.月、12个月计
3.11	印刷费/制作费	10.00	涉及：会员卡/储值卡50000张共50000元；宣传页/报表单据50000元
3.12	办公费	2.40	办公耗品：按2000元/月、12个月计
3.13	公务车交通费	7.20	涉及：燃料、过路费按3辆车、80元/天/辆、25天/月、12个月计
3.14	水电费	300.00	涉及：街区/停车场/办公区
3.15	保安费	72.00	运营期按40人、1500元/人.月、12个月计
3.16	保洁费	36.00	运营期按30000元/月、12个月计
3.17	包装费	6.60	按第一年度销售总额33000万元0.2%计提
3.18	运杂费	3.30	按第一年度销售总额33000万元0.1%计提
3.19	保管费	3.30	按第一年度销售总额33000万元0.1%计提
3.20	维修费	6.60	按第一年度销售总额33000万元0.2%计提（不含建筑房屋及大型设备维修）
3.21	信用卡银行手续费	297.00	按第一年度销售总额33000万元、持卡消费率40%、国际卡费率3.5%/人民币卡费率1%同比计
3.22	保险费	24.00	按第一年度销售总额的1/3的0.2%（另加2万元）计提
3.23	审计费	10.00	按规定标准
4、	不可预见费	34.00	按运营费用的2%计提
成本 & 费用合计		3386.80	

附录 16

中关村国际商城 Outlet 项目花园街镇式经营测算表

中关村国际商城奥特莱斯项目经营测算表

单位：万元											
	第1年	第2年	第3年	第4年	第5年	第6年	第7年	第8年	第9年	第10年	合计
一、销售总额	33000	39600	47520	54648	62845	72272	79499	87449	96194	105813	678841
年增长率		20%	20%	15%	15%	15%	10%	10%	10%	10%	
二、经营收益	6242	6242	6588	9709	9709	9709	13177	13177	13177	13177	100904
扣点收入	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
租金收入	6242	6242	6242	9362	9362	9362	12483	12483	12483	12483	96743
促销收入	0	0	347	347	347	347	694	694	694	694	4161
三、营运费用	1218	1278	1367	1333	1425	1559	1591	1664	1762	1853	15050
广告宣传费	300.0	300.0	300.0	200.0	200.0	200.0	150.0	150.0	150.0	150.0	2100.0
水电空调费	300.0	300.0	300.0	300.0	300.0	300.0	300.0	300.0	300.0	300.0	3000.0
信用卡手续费	297.0	356.4	427.7	491.8	565.6	650.4	715.5	787.0	865.7	952.3	6109.6
保险费	24.0	28.4	33.7	38.4	43.9	50.2	55.0	60.3	66.1	72.5	472.6
保安费	72.0	72.0	72.0	72.0	72.0	86.4	86.4	86.4	86.4	86.4	792.0
保洁费	36.0	36.0	36.0	36.0	36.0	43.2	43.2	43.2	43.2	43.2	396.0
差旅/招待费	18.0	18.0	18.0	18.0	18.0	21.6	21.6	21.6	21.6	21.6	198.0
公关费	12.0	12.0	12.0	12.0	12.0	14.4	14.4	14.4	14.4	14.4	132.0
通讯费	10.8	10.8	10.8	10.8	10.8	13.0	13.0	13.0	13.0	13.0	118.8
印刷制作费	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	75.0
办公费	2.4	2.4	2.4	2.4	2.4	2.9	2.9	2.9	2.9	2.9	26.4
公务车交通费	7.2	7.2	7.2	7.2	7.2	8.6	8.6	8.6	8.6	8.6	79.2
餐费补助	24.0	24.0	24.0	24.0	24.0	28.8	28.8	28.8	28.8	28.8	264.0
交通补助	67.2	67.2	67.2	67.2	67.2	80.6	80.6	80.6	80.6	80.6	739.2
工装费	8.0	0.0	8.0	0.0	8.0	0.0	8.0	0.0	8.0	0.0	40.0
维修费	6.6	7.9	9.5	10.9	12.6	14.5	15.9	17.5	19.2	21.2	135.8
包装费	6.6	7.9	9.5	10.9	12.6	14.5	15.9	17.5	19.2	21.2	135.8
保管费	3.3	4.0	4.8	5.5	6.3	7.2	7.9	8.7	9.6	10.6	67.9
运杂费	3.3	4.0	4.8	5.5	6.3	7.2	7.9	8.7	9.6	10.6	67.9
审计费	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	100.0
四、人工成本	494	542	590	643	701	764	833	908	990	1079	7545
工资	480.0	523.2	570.3	621.6	677.6	738.5	805.0	877.5	956.4	1042.5	7292.6
教育经费	4.8	7.8	8.6	9.3	10.2	11.1	12.1	13.2	14.3	15.6	107.0
工会经费	9.6	10.5	11.4	12.4	13.6	14.8	16.1	17.5	19.1	20.9	145.9
五、固定成本	1640	508	508	508	508	0	0	0	0	0	3672
开办费摊销	1132	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1132
固定资产折旧	508	508	508	508	508	0	0	0	0	0	2540
六、不可预见费用	34	36	39	40	43	46	48	51	55	59	452
七、所得税前利润	2854	3877	4083	7185	7032	7340	10704	10553	10369	10186	74185
八、所得税后利润	1912	2598	2736	4814	4712	4918	7172	7070	6948	6825	49704

注1：净经营面积45000㎡；100%租赁计。
注2：平均租金按第1年至第3年4元/㎡天；第4年至第6年6元/㎡天；第7年至第10年8元/㎡天计。
注3：促销收入按1元/㎡天；第3年至第6年10000㎡；第7年至第10年20000㎡计。
注4：经营收益中租金收入及促销收入均按5%扣除营业税。

中关村国际商城 Outlet 项目整体仓储式开发投资费用估算表

中关村国际商城奥特莱斯项目开发投资费用估算表					
单位：人民币万元					
序号	投资 & 费用 估算项目	投资费用 估算金额	估算依据 & 相关说明	摊销 年限	年折旧 摊销额
1、	固定资产	2540.00			508.00
1.1	国际名牌店面装修	2000.00	国际一线品牌初期进驻需投入装修费200万元/家，10家	5	400.00
1.2	电脑信息系统	200.00	涉及信息中心硬件/软件、前台POS软件、网络集成，及办公电脑设备	5	40.00
1.3	监控系统(含广播)	150.00	停车场/街区/办公区设置（含广播系统）	5	30.00
1.4	车辆购置	120.00	按轿车1辆、商务面包车2辆计	5	24.00
1.5	办公设备	25.00	涉及：办公设施/设备、通讯设备	5	5.00
1.6	办公/经营区装修	45.00	涉及：办公区、客服中心等装修及设备	5	9.00
2、	开办费用	1132.00			1132.00
2.1	广告宣传	500.00	涉及：媒体宣传、户外广告路牌等	1	500.00
2.2	员工工资	300.00	筹备期按50人、人均工资5000元/月（含42.8%保险统筹）、12个月计	1	300.00
2.3	交通/餐费补助	30.00	筹备期按50人、20元/人.天、25天/月、12个月计	1	30.00
2.4	差旅费/招待费	30.00	涉及：品牌招商和供应商接待	1	30.00
2.5	证照办理费	5.00	涉及：营业执照/税务登记/卫生许可/商标注册等	1	5.00
2.6	CIS设计费	20.00	涉及：企业形象识别系统设计	1	20.00
2.7	公关费	10.00	涉及：外联招待/礼品	1	10.00
2.8	通讯费	7.20	固话：按10部、300元/部.月；移动：按20人、平均150元/人.月；12个月计	1	7.20
2.9	宣传品印刷/制作	21.00	涉及：招商图册2000册及宣传页5000份、沙盘模型、招商环境装饰	1	21.00
2.10	办公耗品	1.80	按1500元/月、12个月计	1	1.80
2.11	交通费	7.00	涉及：燃料、过路费按3辆车、80元/天/辆、25天/月、12个月计	1	7.00
2.12	招商中心场地费	18.00	筹备期租赁：按300平米、50元/平米.月、12个月计	1	18.00
2.13	保安费	54.00	筹备期前6个月按20人、后6个月按40人、1500元/月.人计	1	54.00
2.14	保洁费	18.00	筹备期按6个月、30000元/月计	1	18.00
2.15	开业庆典费	50.00	涉及：开业环境装饰、营销活动、礼品（顾客/来宾）、重要来宾招待	1	50.00
2.16	不可预见费	60.00	按开办费的2%提取	1	60.00
投资费用金额合计		3672.00			1640.00

附录 18

中关村国际商城 Outlet 项目整体仓储式运营成本费用估算表

中关村国际商城奥特莱斯项目运营成本费用估算表

第一年度

单位：人民币万元

序号	估算项目	估算金额	估算依据 & 相关说明
1、	开办费用摊销	1132.00	参照《开办投资 & 费用估算表》，扣除固定资产投资，开业第一年度一次性摊销
2、	固定资产折旧	508.00	
2.1	国际品牌店面装修	400.00	按国际一线品牌投入装修2000万元、5年折旧计
2.2	电脑信息系统	40.00	按信息系统投入200万元、5年折旧计
2.3	电视监控(广播)	30.00	按监控系统投入150万元、5年折旧计
2.4	车辆购置	24.00	按购置轿车1辆/商务面包车2辆/共120万元、5年折旧计
2.5	办公设备	5.00	按办公设备投入25万元，5年摊销计
2.6	办公、经营区装修	9.00	按办公装修投入40万元，5年摊销计
3、	运营费用	1973.20	
3.1	广告宣传	300.00	涉及媒体及户外大型广告
3.2	员工工资	720.00	运营期按120人、人均工资5000元/月（含42.8%保险统筹）、12个月计
3.3	工会经费	14.40	按工资总额2%计提
3.4	教育经费	7.20	按工资总额1%计提
3.5	员工餐费补贴	36.00	运营期按120人、10元/人.天、25天/月、12个月计
3.6	员工交通补贴	88.80	自有员工：按120人、200元/人.月、12个月；厂商人员：按1000人、50元/人.月、12个月计
3.7	员工工装费	11.20	基层管理及员工：按100人、400元/人/2套计；中高层管理：按20人、800元/人/2套计
3.8	差旅费/招待费	18.00	运营期按15000元/月计
3.9	公关费	12.00	运营期按10000元/月计
3.10	通讯费	18.00	固定话费：按40部、300元/部.月、12个月计；移动话费：按20人、150元/人.月、12个月计
3.11	印刷费/制作费	10.00	涉及：会员卡/储值卡50000张共50000元；宣传页/报表单据50000元
3.12	办公费	2.40	办公耗品：按2000元/月、12个月计
3.13	公务车交通费	7.20	涉及：燃料、过路费按3辆车、80元/天/辆、25天/月、12个月计
3.14	水电费	300.00	涉及：街区/停车场/办公区
3.15	保安费	72.00	运营期按40人、1500元/人.月、12个月计
3.16	保洁费	36.00	运营期按30000元/月、12个月计
3.17	包装费	6.00	按第一年度销售总额30000万元0.2%计提
3.18	运杂费	3.00	按第一年度销售总额30000万元0.1%计提
3.19	保管费	3.00	按第一年度销售总额30000万元0.1%计提
3.20	维修费	6.00	按第一年度销售总额30000万元0.2%计提（不含建筑房屋及大型设备维修）
3.21	信用卡银行手续费	270.00	按第一年度销售总额30000万元、持卡消费率40%、国际卡费率3.5%/人民币卡费率1%同比计
3.22	保险费	22.00	按第一年度销售总额的1/3的0.2%（另加2万元）计提
3.23	审计费	10.00	按规定标准
4、	不可预见费	39.00	按运营费用的2%计提
成本 & 费用合计		3652.20	

中关村国际商城 Outlet 项目整体仓储式经营测算表

中关村国际商城奥特莱斯项目经营测算表											
											单位: 万元
	第1年	第2年	第3年	第4年	第5年	第6年	第7年	第8年	第9年	第10年	合计
一、销售总额	30000	36000	43200	49680	57132	65702	72272	79499	87449	96194	617128
年增长率		20%	20%	15%	15%	15%	10%	10%	10%	10%	
二、经营收益	4020	4533	5495	7627	8391	9270	12872	13798	14818	15939	96763
毛利收入	2564	3077	3692	5095	5860	6739	9266	10192	11211	12333	70029
租金收入	1456	1456	1456	2185	2185	2185	2913	2913	2913	2913	22573
促销收入	0	0	347	347	347	347	694	694	694	694	4161
三、营运用费	1232	1282	1367	1322	1410	1540	1569	1632	1725	1803	14881
广告宣传费	300.0	300.0	300.0	200.0	200.0	200.0	150.0	150.0	150.0	150.0	2100.0
水电空调费	300.0	300.0	300.0	300.0	300.0	300.0	300.0	300.0	300.0	300.0	3000.0
信用卡手续费	270.0	324.0	388.8	447.1	514.2	591.3	650.4	715.5	787.0	865.7	5554.2
保险费	22.0	26.0	30.8	35.1	40.1	45.8	50.2	55.0	60.3	66.1	431.4
保安费	72.0	72.0	72.0	72.0	72.0	86.4	86.4	86.4	86.4	86.4	792.0
保洁费	36.0	36.0	36.0	36.0	36.0	43.2	43.2	43.2	43.2	43.2	396.0
差旅/招待费	18.0	18.0	18.0	18.0	18.0	21.6	21.6	21.6	21.6	21.6	198.0
公关费	12.0	12.0	12.0	12.0	12.0	14.4	14.4	14.4	14.4	14.4	132.0
通讯费	18.0	18.0	18.0	18.0	18.0	21.6	21.6	21.6	21.6	21.6	198.0
印刷制作费	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	75.0
办公费	2.4	2.4	2.4	2.4	2.4	2.9	2.9	2.9	2.9	2.9	26.4
公务车交通费	7.2	7.2	7.2	7.2	7.2	8.6	8.6	8.6	8.6	8.6	79.2
餐费补助	36.0	36.0	36.0	36.0	36.0	43.2	43.2	43.2	43.2	43.2	396.0
交通补助	88.8	88.8	88.8	88.8	88.8	106.6	106.6	106.6	106.6	106.6	977.0
工装费	11.2	0.0	11.2	0.0	11.2	0.0	11.2	0.0	11.2	0.0	56.0
维修费	6.0	7.2	8.6	9.9	11.4	13.1	14.5	15.9	17.5	19.2	123.4
包装费	6.0	7.2	8.6	9.9	11.4	13.1	14.5	15.9	17.5	19.2	123.4
保管费	3.0	3.6	4.3	5.0	5.7	6.6	7.2	7.9	8.7	9.6	61.7
运杂费	3.0	3.6	4.3	5.0	5.7	6.6	7.2	7.9	8.7	9.6	61.7
审计费	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	100.0
四、人工成本	742	812	885	965	1052	1147	1250	1362	1485	1618	11318
工资	720.0	784.8	855.4	932.4	1016.3	1107.8	1207.5	1316.2	1434.6	1563.8	10938.9
教育经费	7.2	11.8	12.8	14.0	15.2	16.6	18.1	19.7	21.5	23.5	160.5
工会经费	14.4	15.7	17.1	18.6	20.3	22.2	24.2	26.3	28.7	31.3	218.8
五、固定成本	1640	508	508	508	508	0	0	0	0	0	3672
开办费摊销	1132	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1132
固定资产折旧	508	508	508	508	508	0	0	0	0	0	2540
六、不可预见费用	39	42	45	46	49	54	56	60	64	68	524
七、所得税前利润	368	1889	2690	4785	5372	6530	9997	10745	11544	12449	66368
八、所得税后利润	246	1266	1802	3206	3599	4375	6698	7199	7735	8341	44466

注1: 净经营面积35000㎡; 其中: 联营70%; 租赁30%计。

注2: 综合毛利率按第1年至第3年10%; 第4年至第6年12%; 第7年至第10年15%计。

注3: 平均租金按第1年至第3年4元/㎡天; 第4年至第6年6元/㎡天; 第7年至第10年8元/㎡天计。

注4: 促销收入按1元/㎡天; 第3年至第6年10000㎡; 第7年至第10年20000㎡计。

注5: 经营收益中, 毛利收入按17%扣除增值税; 租金收入及促销收入均按5%扣除营业税。

花园式与仓储式投资及经营效益测算对比分析表

建设投资额(假定):	1.5 亿元	2.0 亿元	2.5 亿元	3.0 亿元	3.5 亿元	4.0 亿元	4.5 亿元	5.0 亿元
花园式投资回收期	约 3.6 年	约 4.3 年	约 5.0 年	约 5.7 年	约 6.2 年	约 6.7 年	约 7.2 年	约 7.7 年
仓储式投资回收期	约 5.0 年	约 5.7 年	约 6.3 年	约 6.8 年	约 7.3 年	约 7.8 年	约 8.2 年	约 8.7 年

附录 21

后 记

论文完成的一刻，没有期待中的激动和兴奋，因为这篇论文的完成时间足足延迟了半年，其中的因由让人不胜唏嘘。但当刘静艳教授给我回复了第一稿评审意见的时候，眼睛开始有点湿润，原来我并不是想像中的那么差。感谢刘教授对我的肯定和鼓励！这半年来内心积累的所有情绪，都因这份肯定和鼓励而变得渺小。

回顾当初，有太多的不该！不该急功近利地去参加工作，不该避重就轻地更改论文形式，不该自以为是地貌视论文写作由来已久的权威。我想，这是为年少轻狂而付出的代价吧！

一路走来，首先要感谢刘教授，从开题伊始她就为我奠定论文方向和研究框架；论文写作过程中，刘教授及时的提醒与点拨，更是论文顺利完成的重要保障；在论文修改时，她的评审意见中肯而客观，让我清楚地认知到论文的不足之处和其闪光点。于是有了更深的领悟，我写的不仅仅是论文，更是人生哲理和为人处世的本质。

感谢我的同学兼好朋友江亮亮、黄晓燕、刘群、杨振宇和王富坤，他们总是在我最低落的时候，给了我莫大的动力与支持，感谢他们！

感谢杨俊强，在论文撰写过程中，他给予了我极大的帮助与激励！

感谢中山大学管理学院 MBA 中心为我做的一切！

最后，对百忙之中参加评阅本论文的专家教授表示我最诚挚的感谢！