

# 社區商業取勝之道(三)

## 制勝三板斧：定位 業態 運營



▲提供有利於互動的空間，創造方便於互動的氛圍，這是打造社區商業黏性的價值所在



歐陽先聲

商業創新在於洞悉人性的本質需求，商業定位難、招商難、運營難、管理難、攬客難、收租難、招人難。社區商業更難，難在客流不足。不過，再難的也有路。過去我們處於供不應求的物質商品短缺時代，現在已經進入完全的產能過剩、供大於求的物質相對豐富時代。商業經營思維不能再停留在商品組織與物流組織，這已經不再是商家和客戶的痛點，商業經營思維必須轉換到需求側上來，在滿足人性需求的本質上創新思維。

新城控股高級副總裁 歐陽捷

社區商業的優勢在於客戶定位精準、商業貼近客戶，如果社區商業能夠抓住人性需求，就有機會在商業競爭中脫穎而出。人性喜熱鬧、愛互動、圖享受、有愛心，這應當是社區商業的最大機會。

### 一、熱鬧為要——鬧市需要增舖

社區商業受到體量約束，引入品牌商家一般只有數十家，這也意味着它所能提供的業態和服務是相對不足的，這是社區商業的硬傷。因為體量不夠大，業態不夠豐富，品牌商家不夠多，對客戶吸引力就不夠強，很容易陷入冷清。

社區商業為什麼不能做大一些？這是因為社區服務半徑有限、周邊客群不足，很難滿足大中型商業體日均3萬人次的客流量，也很難滿足商家的銷售額期望，吸引品牌商家的難度較大，特別是難以吸引一些知名度高、聚客力強的大品牌。

如果業態不豐富，就會導致商業體內業態的重複。如果一個商業體內單一業態佔比達到30%以上，一定會造成相似的、重複的品牌業態激烈競爭，從而降低銷售單價及成效。

一些社區商業餐飲業態佔比達到50%左右，這意味着社區商業找不到更好的業態，而大量同類餐飲商家聚集，一定會造成激烈競爭、業績不均、你死我活、頻繁撤舖的。

同時，很多開發商不願意自持更多的商業面積，以免沉澱太多的現金流，畢竟，商業運營需要慢工出細活，絕大多數開發商難以沉下心來。

當然，商業設施需要按照政府規劃要求配置，所以許多開發商更願意貼着政府規劃指標下限要求，盡量少地配置社區商業。

因此，社區商業要想成功，就必須要在小體量、少品牌中尋求突破。

### 如何突破？增舖為要。

要盡量切分出更多的商舖，增加商舖數量，以豐富社區商業的業態。這在業態規劃和商業設計時就應當作為優先項考慮。業態越豐富，品牌商家越多，可逛性越強，商業就越熱鬧、越興旺。舖位越多，面積就越小，總價就越低，商家的投資回報率可能就更高。同時，商家租金承受能力更強，租金單價未必會低，也就意味着在同樣面積下的社區

商業總租金未必會減少。菜市場的切舖簡單務實，是值得借鑒的。每個舖位都很少，租金不高，菜價就便宜，薄利多銷，就能吸引更多的客流，人越多、菜場越熱鬧，當然就興旺發達。

社區商業的業態規劃還要貫徹廣而雜的原則。

社區商業品牌不能少而精、高大上，要着眼於社區居民的便利性、日常性、重複性的本質需求，品牌必須接地氣，原則上還要盡量避免同類品牌的重複引進。比如，雜貨店、便利店、洗車店、理髮店等都應只此一家。

菜市場的菜品種類豐富、一應俱全，重複的菜品、業態也很少，競爭良性，商家都盡力做好自己的產品。

有了更多的商舖，社區商業就可以着力打造熱鬧氛圍，提升可逛性。

商舖雜而亂、小而散是社區商業的短板，實現與購物中心相似的統一企劃、統一氛圍、統一節慶、統一活動，有利於形成熱鬧的商業氛圍，有助於把社區裏的居民吸引出來。

農村集市的人山人海，其實並不完全是為了以物易物、採買採購，更重要的是，集市成爲一種節慶，成爲孩子玩耍淘氣、鄰里街坊互動的最好場景。

熱鬧是社區商業追求的完美場景。

如果社區商業能夠熱鬧開闢、人流如織，還怕沒有生意嗎？

### 二、互動為綱——黏性來自熟絡

物以類聚，人以群分，其背後的邏輯就是人性本質需求——互動，尋求思想的共鳴和行爲的協同。

在上篇中，我們提到，社區商業的主要客戶只有三類：未上學的幼兒及其父母、沒有孩子的年輕人、老年人。

如何讓他們互動起來？

幼兒不便經常離家遠出，社區商業的兒童樂園恰恰是滿足這些幼兒的理想場所。

兒童樂園既需要讓不同年齡的幼兒開心地玩耍，同時還要滿足年輕父母寓教於樂的願望，單純的騎木馬、坐小火車的吸引力越來越低，碰碰車、水生動物館、交通小鎮、職業體驗館則越來越受到家長的歡迎。

在這裏，孩子們一起互動、模仿，學習規則、謙讓、互助，親子遊戲更是父母孩子的最快樂時光——這是互動的

魅力。

沒有小孩的年輕人下班之後會去哪裏呢？

美麗、時尚、享樂是時間富裕、精力充沛的年輕人的追求，結伴逛街雖不嫌遠，但社區商業可以提供更便利、更熟悉、更便宜的互動型業態。

愛美的去美容美髮美甲店、自戀的去咖啡館服裝店、貪吃的去火鍋店茶餐廳、好玩的去電競館、喜動的去健身房，反正離家近、不怕晚，關鍵是可以結伴互動。

老年人越來越重視有品質的健康生活，很多老年人已經幫助子女買了房，除了醫療，他們幾乎沒有其他大宗消費，而他們的退休工資幾乎不低於年輕人，他們的消費觀念也正在轉變，保健品已經退潮，健康休閒旅遊成爲他們的時尚。

老年活動中心、按摩理療館、足浴店、旅行社都是老年人可以經常光顧的地方。

在上海社區小路上經常看到旅遊大巴車等候着成群結隊的老年人，這讓害怕寂寞的老年人找到互動的機會，未來，上海的老年人生活方式也會向二三四線城市延伸。

提供有利於互動的空間，創造方便於互動的氛圍，這是打造社區商業黏性的價值所在。

社區最大的價值不僅在於便利，更在於人際熟絡，長年居住、工作、生活在一起，有心人很容易變成熟人，熟人更有利於互動，鄰里關係成爲社區互動的最好紐帶，集中型的社區商業更是鄰里互動交流的理想空間。

如果因爲共同的愛好、共同的情趣、共同的願望使社區之內的鄰居走到一起，並且持續相約相聚，這種黏性就是長久可依賴、並且會持續增長的。

互動還可以產生需求，好產品、新服務的資訊往往在現場交流中得以傳遞，新需求也由此產生。

商品需求、服務需求、商家口碑往往都是在互動中悄然形成的，需求不足、口碑不好的社區商業幾乎都是快速死亡的。

商業需要持久的黏性，而互動意味着彼此互相需要的黏性，也意味着持續不斷的重複（頻次）。

## 降準釋放正面信號 料陸續有來

瑞銀亞洲經濟研究主管 汪濤



市場解碼

1月4日，央行決定下調金融機構存款準備金率1個百分點，其中2019年1月15日和25日分別下調0.5個百分點。4日上午，李克強總理考察了銀行並在銀保監會主持召開座談會，要求運用好全面降準、定向降準工具。央行估算此次降準將釋放資金約1.5萬億元，其中大部分用於置換一季到期的MLF（共1.2萬億），加上即將開展的定向中期借貸便利操作和普惠金融定向降準動態考核所釋放的資金，淨釋放長期資金約8000億元。

2018年12月我們與市場上很多人一樣認爲央行可能會降準，但央行並沒有這樣做，而是創設了定向中期借貸便利（TMLF）工具。過去央行一直未進行全面降準、以避免釋放過於寬鬆的貨幣政策信號，但迄今爲止其定向流動性投放尚未明顯提振整體信貸增速。事實上，最近幾個月整體信貸（社會融資規模扣除剔除股票融資/ABS/貸款核銷/專項地方政府債券+全部地方政府債券餘額）持續走弱，我們估算12月其同比增速可能僅在9.6%左右的低位企穩。另一方面，經濟活動面臨的下行壓力不斷加劇，12月統計局和財新PMI都跌至榮枯線

以下，我們估計12月出口增速也可能繼續走弱。此外，與去年春節前的臨時性準備金（CRA）安排類似，本次降準釋放的流動性應可以基本滿足春節前的流動性需求，維持銀行間跨節期間的流動性穩定。

今年內料至少再降200點

與此前頻繁的MLF操作和其他流動性操作相比，我們認爲此次全面降準釋放了更爲清晰明確的貨幣寬鬆信號，儘管本次降準淨釋放的流動性規模並不太大。

此外，相比MLF和逆回購，降準釋放的流動性是永久性的，這也意味着銀行更便於配置長期資產，例如增加貸款投放、或者購買企業或政府債券。此外，與MLF相比，降準對銀行的成本也更低（央行估算本次降準每年可直接降低相關銀行付息成本約200億元）。我們依然認爲2019年央行可能再降準至少200個基點。

隨着經濟增長放緩，我們依然認爲政府會加碼寬鬆政策，包括進一步減稅降費、增加財政支出。不過，相比多次降準和減稅降費，我們認爲增加財政支出和支持基建投資的相關政策可能才是提振短期經濟增長的關鍵。除非出現房地產活動大幅滑坡或貿易戰全面升級的風險情景，我們認爲短期內政府不會明顯放鬆全局性的房地產政策。我們維持2019年GDP增長6.1%的預測不變。



◀與MLF相比，降準對銀行的成本更低，央行估算本次降準每年可直接降低相關銀行付息成本約200億元

## 100歲都可以做按揭？

經絡按揭轉介首席副總裁 劉圓圓



樓按圓素

早前某熱賣新盤開售，有婆婆以98歲之齡購入約1500萬元的三房單位，成爲全城熱烘烘的新聞。筆者亦收到不少有關高齡人士承造按揭問題的查詢，相信很多人都不清楚，究竟以婆婆的資格能否承造按揭？老人家打算置業有什麼地方需要注意？

自政府2016年11月更改從價印花稅（AVD）稅率的規定，除了首次置業的香港居民外，其他人須繳付樓價之15%的從價印花稅，繳付金額可能差距甚大，因此首次置業的名額變得彌足珍貴，「借人頭」置業的趨勢應運而生。以此婆婆的入市個案爲例，假設1500萬元的物業，如非首置客須繳付15%的從價印花稅，即225萬元的稅款。但若然以首置客的身份入市，稅率只須3.75%，實際稅款爲56.25萬元，大大節省75%、近170萬的稅款。

但高齡人士若要申請按揭就要注意，因限制較多，銀行一般會以75年或80年減去年齡或樓齡計算可承造按揭的年期，並以較低者爲最終批核結果。試舉例，一位按揭申請者爲60歲，而物業樓齡爲50年，銀行使用「80減」作爲最長的按揭年期，即銀行不會以樓齡批出「80

減50年」即30年按揭年期，而是會以「80減60歲」計算，即最終只批出20年的貸款年期。以上婆婆的例子，雖然有個別銀行以「85減」計算，但若婆婆以單人名義作出申請，能夠承造按揭的機會亦十分渺茫。

銀髮人士置業比例上升

若婆婆不打算全數支付，其實還有方法可以申辦按揭。有個別銀行承認，長者只要聯同借人一同向銀行申請按揭，並由借人負責該單位日後供款，仍有機會成功獲批。簡單來說，即有兒女或親屬擔當按揭申請人，長者只是業主身份，在此情況下，銀行將衡量借人的財力來決定批出貸款與否，即要經過銀行壓力測試等程序，與一般按揭分別不大。

根據經絡按揭轉介研究部的數據顯示，60歲或以上的銀髮人士，置業比例有上升的趨勢。今年三季度60歲或以上的銀髮業主，申請按揭的比例升至3%，即每100人就有三位年齡超過或等於60歲，屬有統計以來，四年按季新高。順帶一提，如長者選擇建築期付款，就要考慮上會時的健康問題，最好簽立平安紙安排物業日後去向。而若婆婆日後想轉名，可以「近親轉讓」形式，把物業轉讓予近親，此方法除可豁免額外印花稅外，而且可重置「首置客」身份，不限時可重複操作。



◀60歲或以上的銀髮人士，置業比例有上升的趨勢