

编者的话

消费是拉动经济增长的重要动力，也是旅游活动的重要环节。海南国际旅游消费年，如何丰富旅游消费业态，拓展旅游消费热点，推动旅游消费提质升级，是摆在我们面前的重要课题。作为旅游业高度发达的国家，美国在推动旅游业发展、创新旅游消费模式、打造国际购物中心等方面有很多先进的做法和成功的经验，值得借鉴、学习。为此，本报今日摘编刊发两篇实地探访美国相关行业发展的考察报告，以资各方参考，敬请关注。

一种消费经营业态的逆袭之路

——实地探访美国奥特莱斯消费购物模式



美国曼哈顿时代广场街景。(资料图片)

■ 蔡世沐

近年来，为促进旅游业发展，美国大力发展旅游购物以满足游客的购物需求，这已成为促进产业经济发展的重要手段。在美国旅游购物，除了常见的机场免税购物中心外，还有名牌专卖店、百货商场和折扣购物中心等多种场所。其中，奥特莱斯作为旅游购物典型的经营模式，其“驰名世界的品牌、令人惊喜的低价和方便舒适的氛围”受到了消费者的广泛喜爱和追捧，到奥特莱斯购物也成为游客最喜欢的内容之一。

美国奥特莱斯是顺应生产和零售业的发展创新出来的经营业态。美国奥特莱斯卖场里原本只有本土品牌，且大多为尾货。几十年来，在开发商、品牌商、供应商、经营商、服务商的通力合作下，美国奥特莱斯始终适应生产发展和消费者需求，在竞争中保持了自身的特点。一是不断集聚品牌，吸引了消费者的注意力。二是始终保持低价特色，通过不断完善产品生产和供应体系，实现了从生产到销售的直接对接，保持了高性价比的比较优势。三是不断优化购物环境，配套休闲娱乐设施，满足购物休闲旅游一体化体验需求。

当前，海南正在打造国际旅游消费中心进程上快马加鞭，美国在旅游购物上尤其是发展奥特莱斯消费购物方面的经验值得借鉴。

A 低价+大牌 培育核心竞争力

维持与品牌厂商的长期稳定关系，构建一张强大的品牌关系网，吸引更多名牌直销店入驻，是美国丹吉尔和西蒙地产等成功的奥特莱斯运营商长期保持平稳运营的核心能力所在。比如，当年以制衣厂起家的丹吉尔从为了消化积压存货和降低渠道成本而开设的5家直销门店起步，利用多年积累的服装和零售行业经验，在联合第三方投资人积累了足够的管理经验并深化了与各品牌的合作关系之后，才开启了奥特莱斯事业。此后，丹吉尔的“品牌池”稳步扩大到500多家。而西蒙地产在并购扩张的过程中，借用了原有的

奥特莱斯运营商打造的品牌网络，受到了很多国际知名品牌的追随。正是这些品牌的追随，奠定了丹吉尔和西蒙地产等奥特莱斯运营商成功的基石。随着奥特莱斯的发展，巨大的市场需求让诸多世界一流品牌不得不“自降身段”，愿意在确保品牌定位的同时入驻奥特莱斯以分享品牌消费的巨大利益。而大批世界著名品牌的加盟，又进一步增强了奥特莱斯对购物者的吸引力。

“低价+大牌”是奥特莱斯最主要的竞争优势。对于海南而言，建设国际旅游消费者中心以引导国民境外消费的回流，无

疑需要解决品牌资源的问题。由于我国品牌资源相对缺乏，而且国内很多地方都在打造奥特莱斯购物中心，对品牌资源的争夺十分激烈。因此，如何在竞争中凸显海南在制度机制、政策、区位上的特色，充分利用优势吸引国内消费者追逐的国际品牌入驻，就显得十分关键。只有大量的国际品牌直销店入驻海南的购物中心，才能确保海南的商品性价比与国际水平持平，在竞争中取得吸引国内消费者关注度的比较优势，从而引导国民境外消费的不断回流，集聚建设国际旅游消费中心所需的人气。

B 运营专业化 推动管理再升级

通过市场培育了一批专业的奥特莱斯运营商，实现了奥特莱斯运营效益的最大化，有力推动了美国奥特莱斯的蓬勃发展。以丹吉尔和西蒙地产为代表的奥特莱斯开发商通过与品牌商、供应商、经销商、服务商等各种专业机构大力合作，采取各种专业方式努力降低运营成本，并不惜巨资不断改造升级，以适应消费者不断变化的购物需求，确保了奥特莱斯始终受到消费者追捧。

应当看到，奥特莱斯模式绝非简单的打

折销售，而是多方的专业机构几十年来深耕细作，不断完善生产体系、供应体系、品牌体系、营销体系、服务体系，逐步发展壮大起来的。如今，奥特莱斯从商品组合到品牌规划、环境营造以及招商运营能力，都比其他商业业态要求更高。

可以说，奥特莱斯模式背后涉及文化、理念、体系、标准等各方面的建设，而且要不断适应市场需求的变化调整、完善经营模式。这无疑需要一大批专业的机构和人才长期的

研究和实践的积淀。当然，海南在移植奥特莱斯模式之初，可以通过与国际知名的奥特莱斯运营商全面合作，尽快完成完整的体系建设，实现为海南国际旅游消费中心建设集聚人气的目标。另一方面，还要根据经营发展的情况，逐步加强各方面的人才培养和引进，结合海南的特点进行生产、品牌、供应、营销、服务体系的重构，完成奥特莱斯的本土化，推动海南国际旅游消费中心长期稳定地发展。

C 瞄准新需求 提升消费体验度

美国奥特莱斯的成长成熟历程是适应市场需求不断完善发展的过程。经营方式上，从单个工厂店向多个品牌折扣店集合的购物中心，再向休闲购物一体化的消费中心逐步演进；经营规模上，从单体小店向大规模购物中心，再向大型、超大型购物中心不断扩张；品牌进驻上，从单个品牌的尾货向一站式国内品牌直销，再向国际国内品牌集合营销转变；购物环境上，从工厂、仓库的附属店向宽敞舒适的室内购物中心，再向更接近自然、休闲购物一体化的消费体验中心不断迈进。由于一直能够尽快适应消费者的购物需求，甚至引领了消费时尚，所以，奥特莱斯才能始终受到消费者追捧，从而不断

处开花、蓬勃发展。可见，精准把握消费者需求背后深层次的消费观念变化趋势并开展特色运营，是奥特莱斯与众不同的魅力所在；倡导人际交往，创造新奇的购物体验，塑造新的生活方式是奥特莱斯引领消费新趋势的特色所在。比如，美国近年新建的奥特莱斯购物中心都选择环境优美、交通便利的郊外山谷或山坡等地建设，各具特色的别墅式建筑，可以使游客和市民暂时摆脱市区生活的压力，更好地亲近自然，俨然成为新的旅游景点。

当前，我国消费者的消费活动越来越多元化、个性化，购买能力的进一步提高让人们

的购买意愿从以国内品牌为主逐渐转向以国际品牌甚至是国际一线品牌为主。海南借鉴奥特莱斯模式打造国际购物中心，可以重点关注国内消费者的购物需求，在项目布局、品牌招商、购物环境、服务配套等方面保留奥特莱斯特色，同时，还要体现本土特色，防止生搬硬套导致水土不服。项目的建设不能急功冒进，一味贪大求洋，片面追求高档奢华，而要瞄准消费者的喜好和习惯，分期建设并不断调整完善；针对不同消费群体的需求，规划建设与之相适应的功能区域，不断提高商品资源组合水平，满足消费者的多元化需求。

(作者系2019年海南省领导干部建设国际旅游消费中心赴美国培训班学员，单位为省统计局)

一线报告

推动经济社会持续健康发展关键是正确发挥市场“无形之手”和政府“有形之手”的作用。美国作为全球第一大经济体，始终高度重视旅游业发展，旅游收入多年稳居世界第一，对经济的贡献突出。今年6月8日至8月7日，笔者随团实地走访了美国多家企业，并与相关领域专家学者交流探讨，对美国旅游业的主要感受是：市场主体总量大、质量高，旅游业发展“软环境”优良，第三方机构发达，旅游业可持续发展势头好。美国在经历2008年经济危机后，能够在短期内迅速恢复，实现旅游业新一轮增长，其在顶层设计、制度安排上的确有很多可学之处。

一对一扶持

通过走访重点企业和行业协会，深入了解到美国政府，特别是州市级政府无论是在土地、税收还是在基础设施建设方面，对重点企业都有不同形式的扶持，且力度较大。比如，纽约曼哈顿岛哈德逊广场项目，当地政府给予60亿美元的税收减免和其他援助，占总投资的近五分之一，其中包括配套建设地铁、学校等公共设施。美国地方政府在扶持企业过程中，通常体现三个特点：一是优惠政策“量身定制”。“一企一策”的扶持方式，提高了企业对政府支持的感受度，提升了招商吸引力。二是企业准入实行“宽进严管”。比如Afro Safety飞行学校，主要业务是培训飞行爱好者。对于这样专业性强、安全等级高的特殊行业项目，私人开办学校无须政府审批，且学费由市场决定。行业监管后置，而且抓大不放小，有效激发了市场主体活力和动力。三是重点企业“扶上马、送一程”。很多美国企业在介绍发展历程中，都提到企业建成运营后，当地政府如何帮助宣传推介、市场营销，如何关注发展、跟踪扶持。管“生”又管“长”，既可以帮助企业顺利度过诞生后的“脆弱期”，又可以让政府及时了解市场动态，为精准调控积累大量数据。

客观地讲，美国各地对旅游企业的扶持较为有效，但由于体制不同，各级政府总体调控能力有限，也存在一定的风险。笔者认为，海南在推进国际旅游消费中心建设中，可以充分发挥制度优势，对市场主体给予必要的扶持引导。目前，海南已经针对20个园区逐一制定了个性化优惠政策，基本实现了“一园一策”，下一步在招商引资过程中，还可以进一步细化，全面实现“一企一策”。同时，坚持抓大不放小，深化行政审批制度改革，尽快培育高质量的市场主体。

一体化推进

美国对旅游业的规划和发展，一般都是按照“大旅游”的概念来运作，进行全产业链统筹谋划，在景点布局上也会统筹考虑综合配套设施，实现协调发展、一体化推进。之所以能够如此，挖掘其深层次原因，主要有三个方面：一是地方在经济发展中有充分的自主权。州市可以自主制定相关税收、土地政策，基本上可以自主进行区域内经济活动，并加强与区域外的经济联系。二是行政区划较为精细。美国行政管理结构呈现多元化，一定程度上为州市旅游差异化发展奠定了基础。三是市场组织成熟。比如，纽约市酒店协会作为当地相关行业的公认领导者，主要致力于帮助当地酒店做好从业培训、业务宣传、行业法律法规的普及，不仅有力地配合政府做好协调工作，也推动了行业持续发展壮大。

美国推进旅游产业协同发展的成功做法被普遍认可，有些经验可供海南借鉴。比如，可以运用“大旅游”理念来规划和发展旅游业，实施全产业链统筹谋划，推动文化、医疗、金融等产业与旅游深度融合。

供给侧发力

美国在推进旅游业发展方面注重宏观调控与市场引导两手抓。一方面，从供给上进行有效调控。比如，佛罗里达州劳德戴尔堡市海滩度假区，曾经每天有大量学生等低消费群体来海滩游玩、狂欢，整体消费水平低下，良好的旅游资源难以创造应有的价值。为扭转这一局面，该市取缔低端宾馆，开发建设一批高端酒店、商铺，倒逼消费群体升级，取得了良好效果。另一方面，不断丰富旅游产品。比如，在医疗旅游方面，纽约、迈阿密、洛杉矶等地都在宣传推介、市场监管上下足了功夫。像克利夫兰诊所这样的高端医疗机构还专门设立国际开发部，从办理签证到保险结算、旅游消费，为患者提供“一条龙”服务。三是市场营销成效明显。在旅游消费的淡季，美国各地旅游部门和第三方机构都会组织各类大型节庆活动，招揽顾客、促进消费。比如，新泽西州最南部的城市开普梅，每年会组织120场左右内容丰富的庆典活动。

美国注重对旅游市场的调控和打造特色旅游产品，无疑值得海南学习。笔者认为，海南在建设国际旅游消费中心过程中，应该更加注重供给侧结构性改革。尤其当前旅游消费日趋多元化、个性化，旅游产品和服务不仅要保证数量充足，而且要做到有效匹配，瞄准不同群体的需求，采取更加科学有效的调控手段。

【作者系2019年海南省领导干部建设国际旅游消费中心赴美国培训班学员，单位为省委深改办(自贸办)】