

商业创新 品牌塑造 价值传递

Commercial Innovation, Brand Building, and Value Transmission



顾军 上海市商务委员会副主任

今天研讨会的题目是“购物节的启示——加速商业创新”，眼下研讨这个话题可谓趁热打铁。购物节10月7日晚上刚刚闭幕，市商务委也在及时回顾、总结今年购物节的得失成败。我认为在购物节的背景下谈商业创新，十分有必要。我们知道，整体而言，商业是城市功能的重要内容，是城市经济的重要领域。从上海的商业来说，今年1月—9月的数据，也能充分说明商业在上海城市经济中发挥着无法替代的作用：1月—9月，上海商业实现的税收占上海第三产业的比重为36.7%，也就是1/3强；占上海全口径税收则为

19.1%，将近1/5。当然，不仅仅是税收，商业系统吸纳的就业量狭义上有200多万，广义上有400多万。从这些数据来看，在上海这样一个特大型的城市，商业对城市经济的贡献率，对城市功能的丰富和完善，都是无可比拟的。

今年1月—9月的社会消费品零售总额增幅为11.6%，应该说这个数据总体上在我们的预料之中，仍然保持了两位数增长，但是和前几年的高歌猛进相比，特别是和去年17.5%的增幅相比，回落的幅度比较大。我们也在分析，今年和去年比，确实客观条件发生了很大的变化：去年有世博效应，对今年而言，去年的基数比较高；同时，今年物价涨幅较快，老百姓的消费欲望受到抑制；再加上规范市场营销行为的政策出台，或多或少影响到了商业活动的开展。但是预料之中并不等于我们就让这些数据摆在那里听之任之。从金融危机开始，国家就提出“拉动内需、扩大消费”。在上海这样一个特大型的商业城市，我们应当怎样推动消费增长？我以为可以从3个层次切入思考：

一、消费增长的动力在于商业创新

不可否认，现在商场里的商品琳琅满目、应有尽有，几乎没

有买不到的东西，但大部分消费品属于生活必需品、日用品。从消费层次上说，这些商品消费属于基本消费需求，相对处于一个稳定的水准，不会有大幅度的增长，就如胃口再好也不过一日三餐；条件再好也只夜宿一房，从消费增长的角度来说，可能很难有大的突破。

关注今年的购物节，我发现三种业态排在消费增长的前三位：第一是电视、电话和网络购物，第二是专业专卖店，第三是百货店和购物中心。和普通的商业相比，电视、电话和网络购物帮助消费者节省了时间；专业专卖店在购物环境上为顾客带来了愉悦的体验；百货店和购物中心提供的则是一站式服务，满足了包括消费需求、休闲需求在内的各种需求。实际上，我认为这些业态的销售增长走在前列，是因为他们满足了传统物质需求以外的其他价值需求或者说价值追求，这也正是消费内容的拓展带来的商业模式创新。从这个意义上来说，今后时尚休闲类的消费在上海这样相对比较发达的城市应该是增长较快的一个领域。当然需求有了，供给也必须及时跟上。

二、商业创新的目标在于品牌塑造

我很赞同前面几位专家的观

点。我们常常讲创新，但创新并不是天天在变，我们有时将问题过于简单化，创新有余，坚持不足。我认为创新在于塑造品牌，但是品牌不仅仅是有形的产品，也包括服务的创新和商业活动模式的创新。万达就是一种成功的模式，可能其创新的源头是几年前，甚至是10年前，现在这种模式在上海、在全国还在不断被复制，说明这一模式有其竞争力所在。那么这种创新算是产品创新还是服务创新？就如刚才海鼎信息工程公司的彭肖溶老师讲到，这是跨界，也就是跨界的多元价值所在。我们的品牌，包括大家讲的中华老字号，例如龙凤旗袍，首先是一个历史品牌，其次代表了精工细作；另外，“龙凤”二字象征着中国人对于吉祥如意的传统追求，虽然其高端产品非一般消费者所能承担，但其传递的价值绝不只是一般的穿着功能。商业创新不是今天这样做明天那样做，其最终的目标在于品牌的塑造。只有把品牌塑造好了，商业的价值才更有意义。

再回过头来说大家讲到的乔布斯。苹果公司这几年就是3大主要产品——iPod、iPhone、iPad。从iPod诞生到现在有10年左右时间，最近推出的iPhone4s，也是一脉相承的。苹果所传递的是设计和文化，以及高精度的制造技术。我们常常说苹果的产品就是



理念好，但实际上理念的实现依赖于精工细作，其产品无论材质、手感、还是使用功能的人性化，都代表着当今的最高水平。

三、品牌塑造的内涵在于价值传递

一头牛多少钱，为什么LV的包便宜的也要卖一两万，而且还不是全牛皮的？这绝对不仅仅取决于花了多少人工，多少材质，多少营销成本，实际上体现的是长期积淀下来的品牌消费的价值追求。所以价值传递不是单一化的，而是多元的。从比较直观的角度来说，既包含了经济价值，也包含了社会价值等范畴。讲到社会价值，就如刚才九木传盛广告公司的邵隆图董事长提到的，在书店里可能遇到心仪的女孩，解决了人生大事，这是商业范畴吗？这是社会价值。讲到文化价值，万达广场提供的一站式服务便是例

证，看电影、逛书店、休闲聚会……商业中必然蕴含着文化价值。有形的商品里承载着使用价值，必然也承载着其他价值，当然也包括生态价值。去年世博园区里所使用的卫生纸全部都是用再生纸浆制成的，除了基本功能外，它传递的更是关注生态的绿色价值追求，看似不是营销，其实也是一种营销。

我认为品牌塑造不能用一般的成本收入法来计算溢出效应的多少，而应该从多元价值传递的角度来衡量品牌的影响力和知名度。如是，商业创新既可以说是持久的事情，也可以说如刚才淮海路经济促进会周永平会长所讲的“长久积累，偶尔得之”。长久积累就是不能天天变换模样，而应当在正确的方向上秉持理念。如果方向不正确，持续得越久，沉没成本就越大；但只要方向是对的，价值理念是对的，品牌（下转第8页）

浅谈万达广场商业模式



李琦 上海万达商业管理有限公司总经理

非常荣幸此次研讨会能在江桥万达广场举办，我代表万达广场对大家的到来表示诚挚的欢迎。江桥万达广场是万达集团最新落

(上接第7页)坚持得越久，其维持和提升就越成功。

以上3点思考仅代表个人粗浅的观点。对购物节和其他政府引导推动的商业活动，我们要及时回顾、总结，目的是提升整个上海商业发展的层次和水平。我们也热诚期待各位专家、企业家和行业协会继续和市商务委一起努力，为上海的商业发展尽绵

成的项目，是继五角场万达广场、周浦万达广场之后在上海的第3个已开业项目。明年宝山高境万达广场也将开业，届时将有4个万达广场在上海开门迎客。

到今年年底，万达集团将拥有已经开业的万达广场共49个。2012年，万达集团计划在全国再开20座万达广场。届时，万达在全国的广场物业面积将达到1500万平方米。这是个什么概念呢？从持有物业规模上来比较，截至2010年12月31日，现排名世界第一的美国西蒙集团在全球范围内共持有393处物业，大约2450万平方米的可租赁面积；按照万达现在的发展速度，大约在2014年或2015年将超过世界第一的西蒙集团。（西蒙集团是标准普尔500指数成分股之一，2010年底市值约300亿美元，超过美国前5名零售地产公司中另外4家公司的总和。2010年，西

薄之力。

一个产业的发展，主体是企业；专家帮助我们诊断问题，提出解决的方法和思路；协会把整个行业的共性追求在一个面上加以整体推进；政府要因势利导、顺势而为。我也赞同上海商学院方名院长所说，要多为消费者考虑。企业要扩大销售，那么怎么扩大？卖给谁？怎么卖？怎么让消费者继续买？这就需要研究需

求，研究消费习惯。从商业的角度讲，这是系统工程。从历史的角度看，商业是传统产业，但就今天的发展要求而言，又必须赋予它新的理念和技术，如海鼎的彭老师所说，叫“技术驱动的商业创新”。

今天的研讨会对我启发很大，市商务委将继续听取并吸纳大家的真知灼见，集聚各方智慧和力量，把上海的商业推向更高的水平。■

一、万达广场是对中国城市化过程中商业用地价值的再提升

国家统计局中国经济景气监测中心发表了《中国城市发展研究报告》，2008年中国城市化率为45.7%，按照每年0.8个百分点的

Brief Introduction on the Business Mode of Wanda Plaza

增速，估计今年中国城市化率将达到48.1%。城市化中最重要的指标是城市人口的扩展和密度增大，导致城市面积迅速扩大。尤其是东部沿海和内地中心城市发展更加迅速和剧烈。正是依托城市区域经济的快速发展，我们看到了商业地产巨大的升值空间。

万达选择土地的秘诀便是顺应城市发展的方向，这是我们进行一切谈判工作的前提。有些土地即使暂时看上去并非成熟商圈，经营似乎会有些困难，但从2年到3年的长期来看，却是风水宝地，是值得投资的；并且，在这样的地方，更有成熟商圈没有的优势。这些土地拿地的成本比较低，有机会把商业体量做大、业态做全，资金回报会更好，发展更加有前景。从上海来看，无论五角场、周浦还是江桥，都是符合这个原则的。当年我们进入周浦的时候，很多业内人士都不看好，觉得那里位置偏僻，没有消费人群。但是经过短短两年，现在周浦万达已经连续3个月月均客流量超过300万人，日均超过10万人。事实证明，万达正是战略性地看到了中国城市发展中的契机，看到了城市发展方向的消费潜力和需求，抓住了中国城市化过程中，多中心化的发展机遇才造就了万达的成功。

同时，由于万达开业后商圈巨大的辐射和带动作用，以及对



当地长期就业、税收的贡献，万达所到之处也受到了各地政府的热烈欢迎。

二、万达广场一直保持满铺开业，保证旺铺运营

很多购物中心开业率是逐年上升，开张时不是百分之百开业的。但万达不同，我们一直保持着满铺开业的模式。我们认为满铺开业对于所有商户是最公平最公正的态度，对于从一开始树立消费者信心有非常重要的作用。同时，也受到政府和业内的欢迎。

当然要做到这一点非常不容易，需要大量的协调和复杂的前期工作。例如江桥万达在6月18日开业，我们倒排了所有有关工作环节的实施日期。从商户招商完毕，签约完毕，装修图纸递交和审核时间，商户进场施工时间，商户验收，商户办证和手续，商

户开业准备，如货品定制、道具定制、营业人员招聘培训等，每一个细节都有时间节点和具体负责人，包括商户装修每天的装修进度都有专人负责跟踪，发现问题当天解决，延后的进度会马上与施工方研究如何补上，绝不拖过当天。甚至发生过商户工期延后，施工队依然我行我素，我们把施工队“锁”在室内，不完成当天进度绝不让下班的情况。满铺开业需要在前期场地对接、图纸对接、计划管理和综合协调方面做的工作非常复杂，要求我们的队伍有彻底的执行力。这也是万达模式的一个核心力。万达的准时满铺开业也获得了政府的高度认可，赢得了更多的商机。

此外，万达广场的发展模式中，一直以来安排主力店面积较大，步行街精品店面积较少。在广场的初期运营，主力店对于客