

购物在上海

作者：戴乔治, 李广宇, 彭显伦

来源：《麦肯锡高层管理论丛》 2002. 3

南京路——中国最著名的商业街，志在与香港和东京的名街争奇斗艳。

上海想知道成为世界一流的购物和旅游城市的秘诀究竟是什么？上海作为一个欣欣向荣的经济和贸易中心正在努力将南京路改造成世界领先的零售和娱乐街区之一。虽然南京路已经是中国最著名、最成功的商业街，但是上海的政府官员和商业人士仍认为，上海正经历着空前的现代化发展并且有望与香港和东京匹敌，而南京路的潜力还远远没有得到充分的开发。

为了探讨如何将一个全国性的商业区建设成为一个高层次的国际化商业中心，上海的政府官员们在去年对 9 个最具代表性的世界级商业区所共有的特征进行了一番研究，它们是伦敦的卡纳比街和牛津街、巴黎的香榭丽舍大街、米兰的蒙特拿破仑大街、巴塞罗那的兰布拉斯大道、芝加哥的密歇根大道、纽约的时代广场、新加坡的滨海大道和东京的银座。

研究发现世界一流商业街无一例外享有广泛的全球声誉，密集的客流量和可靠的收入。其它关键因素包括悠久的历史、独特的建筑和商业格局，全面的功能（零售、餐饮、住宿、娱乐和文化高度集中），不断自我更新的支柱商户，便捷的公共设施，愉悦的环境和牢固的政企合作关系（图表 1）。其中有 4 个商业区的情况与南京路尤为相近，香榭丽舍大街近年来经历了重建改造；密歇根大街已经决定要努力巩固其经济根基；牛津街选择把大众市场作为重心；而银座则是整个亚洲大陆上最著名的大型零售商业区。

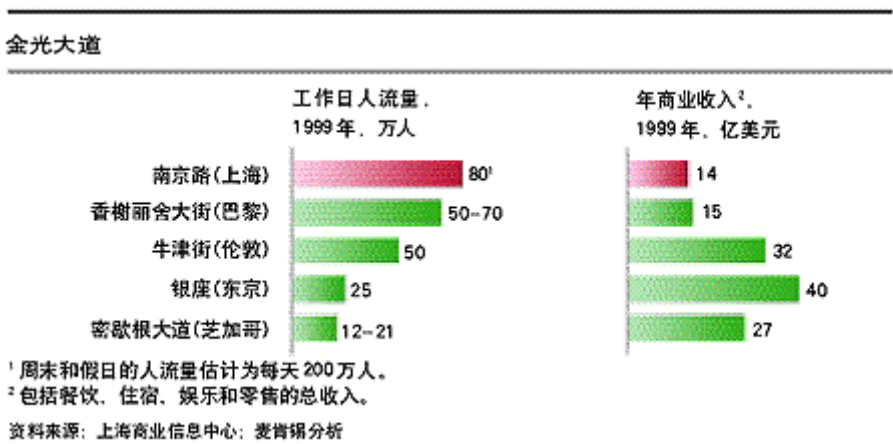
图表 1

成为世界一流的商业区需要具备哪些条件？



相比之下, 南京路就显得逊色不少(图表 2)。虽然, 南京路在国内享有盛誉, 其工作日近 100 万、周末 200 万的人流量堪称世界级, 但其中 99% 的造访者是本地居民或国内游客, 几乎没有外国人听说过南京路。另外, 虽然南京路的年销售额达到了近 10 亿美元, 但这还不到国际顶级商业街年销售额(30 亿美元)的一半。而且南京路观光客的平均消费还不及其它国际商业街游客平均消费的 30%。南京路上有许多建于 20 世纪 30 年代的建筑物, 风格典雅却被密密麻麻的霓虹灯和广告牌所遮掩, 未能将这条大街独有的建筑特色表现出来。与此相反, 香榭丽舍大街、密歇根大街和牛津街的独特建筑也是令游客驻足的原因之一。

图表 2



在南京路唱主角的是零售业，包括中国头号的“上海一百”在内的三家最大的百货公司的收入占南京路总收入的三分之二。在兴高采烈闲逛南京路之余，也有不如人意的地方：几乎找不到可坐下休息或吃点东西的地方，绿地少得可怜，娱乐和文化场所也不够。相比之下，香榭丽舍大街则好比是由各种时尚精品店、餐馆、咖啡馆和电影院调和而成的鸡尾酒。银座是一个购物天堂更是一个引领潮流的艺术中心。而南京路却没有吸引游客驻足逗留的地方，商品、陈设和市场推广活动也差强人意。承租商户大多是国有企业，其陈旧的业态跟不上现代趋势和全球模式。例如，南京路没有大型的专营电子产品的零售店，而这恰恰是当今世界流行的商业形式。

研究还显示，上海应该赋予南京路与众不同的商业吸引力。比如在香榭丽舍大街，游客可以找到世界上第一个路易·威登专卖店，整个欧洲大陆最大的 GAP 专卖店和世界上最大的香料店 Sephora。南京路应该从哪里入手呢？首要任务是重新调整其零售业的构成(图表 3)。显然，对南京路而言，仅仅效仿其它世界一流商业街是远远不够的，它必须能够吸引自己的购物人群。老式的中小型百货商店应该退居二线，而沿街将是更为多样化的商业设施以吸引更为广泛的群体。毋庸置疑，一个商业区要永葆生机，必须具备包括餐饮、文化和娱乐在内的多元化商业功能，同时国际性的零售商和投资也是此蓝图中不可或缺的一部分。

图表 3

成长的烦恼	
零售业¹	
可供利用的零售面积	350 万平方英尺
零售业年销售收入	每平方英尺 256 美元
单位游客的零售面积	3.5 平方英尺 / 游客
娱乐业¹和住宿²	
餐饮	20000 个座位(每 1000 个游客 20 个座位)
娱乐	215000 平方英尺(每 1000 个游客 215 平方英尺)
住宿	3500 间客房(每 1000 个游客 63 间客房)
¹ 基于每周游客的加权平均数。 ² 基于每周外地游客的加权平均数。 资料来源：上海商业信息中心；麦肯锡分析	

上海，上海的南京路无疑是独具优势的，她有精彩的历史，合理的公共交通，还有来自政府的大力支持。南京路改造的成本会很高：180 亿人民币，约合 22 亿美元，跨越 10 个年头。但

是倘若重建计划进展顺利，南京路的销售额有望在 5 年之内以两倍之势攀升。