



本栏目由上海市衡山(集团)公司特别支持!

圆桌议题二

顶级商圈和品牌如何吸引新时代消费者



圆桌议题讨论嘉宾: MICAM 意大利米兰国际鞋展会 CEO 托马索·坎塞拉拉, 世邦魏理仕研究部资深董事、中国区负责人 萨姆·谢, 中信资本高级董事总经理 程晓远, Reuter Communications 创始人兼 CEO 克洛伊·路透
圆桌主持: 奥美亚洲暨大中华区 CEO 克里斯·莱特曼

● **克里斯·莱特曼:** 在座的各位不仅是从事奢侈品行业的从业者, 同时也是奢侈品的消费者, 从不同的角度, 对中国的市场有什么看法?

克洛伊·路透: 这个话题是很广, 从我个人的角度来说, 我在上海生活了这么多年, 所以我可以这样说。我们非常荣幸有这样一个机会生活在这个如此充满着活力的市场, 尤其是对于顶尖的奢侈品牌来讲。
在中国, 我看到了一个非常独特的生态系统和生态圈。我们正生活在数字化时代, 因此我们的行业就必须要跟随着这个趋势, 包括用微信等技术, 来推动我们的业务, 包括奢侈品业务的发展。
这些是我们必须要充分利用的技术, 要更多地从生活中了解中国, 然后才能够真正地去使用这些技术, 来推动业务的发展。

● **克里斯·莱特曼:** 萨姆先生, 你来自于房地产这个行业, 你对中国的房地产行业是怎样看的?

萨姆·谢: 这个问题问得很好, 在30年前南京西路其实已经是全国文明购物街。那个时候商场里卖什么商品, 消费者就会买什么, 因为那是一个供给缺乏、需求过剩的年代。
到了今天, 根据世邦魏理仕每半年的统计, 世界上50%的购物中心是在中国建造。作为中国最大的城市之一, 上海又是购物中心数量最多的地方。所以从商家、政府等角度来说, 如何去继续提升南京西路高端时尚购物街的地位, 还是有很大的挑战性。
从我研究的角度来讲, 结合中国的实践, 我总结出四点, 其实是两个C、两个D。

第一个C是connectivity(连通性), 这是最基本的一点。特别是对于公共交通, 它的连通度是怎么样的, 其实这是一个商圈、一个购物的地点去吸聚客流亘古不变的法则, 这个我想不用多去赘述。
第二个C是Clustering(集聚), 集聚性一方面在于说整个商圈的规模, 我们往往发现一个商圈的集聚效应越好, 它辐射的半径也就越大。南京西路从集聚性的角度来说, 在上海排名前列。另一方面则在于品牌的集聚性, 所谓品牌集聚也不是什么品牌都拿进来, 还是要符合整个街区定位的。
我们对全球最主要的42个奢侈品牌在上海的店铺落位情况做过一个统计, 南京西路有其中的98%, 在上海商圈中排名第一。排第二的是陆家嘴, 70%, 然后才是淮海路, 12%。所以这方面来讲, 已经有一个很好的集聚性, 这是两个C。

第一个D是difference(差异)。这就是差异化, 这个差异化不仅是一个街区与相邻街区互相之间的差异。同一个街区不同时间类比时的差异性。
现在的消费者们喜新厌旧, 作为商圈的经营者, 必须有与时俱进的态度, 对于每一个购物中心的品牌的组合定期地做检视, 看看是否符合最新的购物趋势。
第二个D是destination(目的地)。有时候我们会发现一些街区, 聚集度不好, 交通也一般, 但是它的人流和聚客能力却相当不错, 其实这个街区就具有消费目的性这个特征。
举例来说, 刚才我记得有一位香榭里舍大街的嘉宾, 他说去香榭里舍大街购物不是他的主要理由, 而是因为文化、历史、传统建筑等等因素。所以目的地这个特性不光是购物带来的, 更多的还在于文化、历史的沉淀。怎么把这部分目的地特性的特质给用好, 是南京西路可以提升的地方。

● **克里斯·莱特曼:** 从商业角度来讲, 产品、市场、消费者的需求等等, 都是在不断变化的。从国际鞋展会的角度来说, 托马索先生, 你如何来适应这些变化, 然后能够使你们的组织机构做好应对准备?

托马索·坎塞拉拉: 我们其实是鞋生产商的联合会。我们这个协会的会员, 很多都是大型制造企业, 他们核心的业务是制鞋。同时也有很多的中小型企业, 我们在意大利有数十万的中小型企业, 我们其实代表着83%的意大利制鞋商, 他们都是我们的会员。
我们知道全球每年鞋的生产能够达到160亿双, 中国是最大的制造国。其中130亿双鞋来自中国。在出口量方面, 意大利只排到了第三名。但是在奢侈品鞋类, 意大利是排名第一的。在意大利, 制鞋企业把重点放在高端优质鞋品的制造。同时, 在研发方面也会投入巨资, 尤其会采用最先进的技术, 这是意大利制鞋业的通常做法。我们希望把最好的品质带给消费者, 我们也掌握了先进的技术, 和其他国家相比, 我们的领先优势非常明显。
目前, 制鞋业在全球的竞争非常激烈, 随着全球数字化的普及, 我们需要有

更多的投入以适应技术带来的变化, 虽然很困难, 但是我们对保持领先很有信心。

● **克里斯·莱特曼:** 作为商家, 我们很多时候都需要去了解消费者的需求。萨姆先生, 从南京路的情况出发, 对于了解消费者的需求, 有什么可以和大家分享?

程晓远: 非常荣幸, 我们去年也是在南京路比较核心的位置, 成功地收购了一个物业。我想说一下为什么要收购这个物业, 其实我们非常看重南京路的发展。
从今天参与论坛的领导、嘉宾的讲话中能够感觉到, 静安区政府在这一方面已经做出了很多的努力, 也提出了很多的设想和计划, 尤其是已经考虑到如何保证南京西路未来的发展。
具体到后街改造这个项目, 我认为最重要的是能够激发整个街区的活力。我们在做投资的时候总会问到这样的问题, 消费者为什么要到这个地方来? 第一个我想可能是安全, 第二个是容易到达, 第三个可能是他的选择性非常丰富, 第四个如果还有更多的内容, 那可能因为它的文化和底蕴, 它作为社交的场所是不是能够让大家更喜欢来这里。我们认为南京西路在静安区完全具备这个条件。
另外, 从厚街改造还引申出一个问题, 如何才能打造出让业主、商家、消费者等等都满意的环境呢? 我想在这个方面是需要大家共同努力的。尤其是在管理上面, 希望有关部门能够多释放一些空间, 在不影响安全的情况下, 不影响城市管理大战略的情况下, 多一点释放的空间。因为大家可以看到, 我们刚刚说的那几条街道, 在天气好的时候, 所有的人都坐在餐厅的外面吃饭、喝咖啡等等。当然, 我想在国内目前的环境下, 这一点比较难控制, 有一句话叫做“一放就乱”, 但是这个尺度是不是能够协调好, 在管理者、经营者和消费者之间找到平衡点? 我相信这些都是可以探讨的事情, 确实需要大家的努力。
另外, 对于投资者来说, 更要从长远的角度去考虑, 不要过于看重短期利润。要不然的话很可能适得其反。我想这方面要有多方的理解和配合, 然后再多给商家一些自由度, 这里肯定会发展的更好。

克洛伊·路透: 在上海, 我想真的是有特别多的目的地可以选择, 但是我们如何去选择呢? 交通便利应该是一个非常重要的条件。我们知道, 当消费者去购物的时候, 他们已经知道自己想买什么了。所以, 如何让他们作出计划外的决定, 到我们的商铺中, 这就是我们需要花费大力气去做的。目前来看, 有一些品牌做得特别好, 但是有一些品牌还需要更加努力。
我们跟很多品牌都有合作, 他们只是负责在海外销售。比如说我很喜欢的Parents, 这是非常好的品牌, 他们的网络宣传很厉害, 他们也非常了解消费者的需求。所以, 利用网络技术去做营销是非常重要的。
现在, 我们面临一个巨大的挑战, 就是在和奢侈品品牌一起工作的时候, 如何才能说服他们更多地采用新技术? 例如有一些品牌是在1861年成立, 他们认为为什么要使用微信? 所以我想, 要让自己的品牌更好地发展下去, 就需要对传统做一些改变。

● **克里斯·莱特曼:** 程先生, 在技术领域, 我们如何去打造成功的业务? 从您的角度来讲, 有什么可以跟我们分享一下, 比如说南京西路成功的秘诀是什么?

程晓远: 我认为科技是对所有经营管理者来说, 都是非常强大的支持。通过这些技术, 我们可以更深入地了解消费者的需求, 而这一点往往用传统手段都是很难解决的。
但是, 我们还需要注意一点, 技术的发展对于我们来说只是锦上添花, 并不是一个革命性的转变。

● **克里斯·莱特曼:** 托马索, 如果有商家要在南京路开一家店, 您有什么建议帮助他们成功?

托马索·坎塞拉拉: 这就是关于顾问咨询的问题, 我可能会建议他们做一个很详细的分析, 尤其要去了解他们的产品是否契合中国消费者的需求。大家知道, 中国的消费者越来越专业, 他们对于某些产品非常的了解, 他们可能只会购买其中的一些产品, 而不是什么样的品牌他们都会去买, 所以我们要去了解消费者的需求。
当然, 不只是产品本身, 你要去南京路开店的话, 更多地还要考虑到你的品牌知名度。因为我们知道, 对消费者来说, 大品牌的吸引力无与伦比。所以这也要考虑到每个品牌自身的实力, 并不是每个品牌都可以在这里开设门店。
还有一点也是非常重要的, 那就是技术。目前有很多欧洲和意大利的品牌, 他们可能并没有真正了解技术, 比如说微博、微信的力量和影响力。所以你的投资不只是一个实体店, 你还要考虑到数字化的营销的需求。
现在有越来越多的品牌进入中国, 所以如果有意大利的品牌想要在上海开店, 我想, 开店的首选就是南京西路。
克洛伊·路透: 我想要补充一点, 我完全同意您刚刚说到的这些话, 这些就是我们面临的挑战。作为商家, 我们不能简单的只是提供产品, 更多的是要了解实际的市场情况。另外, 各个国家的消费者其实都是不一样的, 无论是对品牌的认知还是消费习惯都有很大的不同, 我们在进入这个市场的时候, 也需要考虑到这些因素, 并加以调整。
另外, 我还想强调的是, 我们的消费者可以通过网络实时了解到意大利

利、美国等地的时尚趋势, 所以请记住, 我们的消费者是非常专业的。
具体到中国来说, 并不是简简单单建一个门店, 开始卖货就可以了, 更多的是要从技术的角度作出营销, 这包括品牌网站的建设, 同时更重要的是要把资金投在微信、微博这些社交媒体上面, 这样才能达到令人满意的营销效果。
中国对于很多小众品牌来说, 是一个非常好的机会, 因为中国的消费者非常愿意去接受新的品牌, 他们不会被传统的消费习惯所束缚。他们愿意作出新的尝试。同时, 中国的消费者也是非常专业的, 他们更看重产品的品质。
托马索·坎塞拉拉: 谢谢克洛伊, 您说的确实是最近我们正在讨论的问题。比如说我们如何才能顺利进入到中国市场, 我们确实需要考虑到这些因素。我想从鞋类产品的角度来讲一讲, 在意大利, 我们认为每一件产品都是艺术品, 所以不只是重视生产这个环节, 我们一定还要确保产品是符合消费者喜好的。当然, 可能这件产品符合中国消费者的喜好, 但是不一定就适合欧洲的。所以我们需要考虑到本土化的问题, 需要在投放产品之前, 去做很多的分析和研究, 去了解我们的市场特点, 消费者的不同需求, 这样才能让消费者们更快地接受我们的品牌。

● **克里斯·莱特曼:** 对于我们的购物中心, 应该要怎么去做去吸引消费者?

克洛伊·路透: 我想说一点, 现在的人们都非常喜欢自拍, 他们会选择在很有特点的地方去自拍。比如说成都的太古里, 环境优美, 是一个很好的自拍地, 在成都, 很多人都会到这个地方去自拍。所以, 我觉得不妨把这一点当作吸引消费者的条件之一, 如果你的你的购物中心很有特点, 装修精致漂亮, 那么肯定会吸引到很多人去自拍, 而这些人中相当的一部分, 也会在这里消费。这样, 你就成功了。
程晓远: 还需要从整体的环境角度综合考虑, 这其中包括人文因素、历史因素等等。当人们去这些人文因素浓重的地方, 他们会沉浸在里面, 这样的地方通常会吸引大量的人流, 这些都是商圈兴旺的条件。我认为这是相当重要的一个元素。

萨姆·谢: fascination(魅力)是能够持续吸引客流的的重要因素。但是我想可以尝试为商圈打造不同的魅力。
从南京西路的角度来说, 我觉得这是一条拥有百年历史的商业街, 是上好高档商业街的发源地之一, 南京西路有其独有的历史沉淀。现在, 我们看到静安区政府为了发展南京西路, 花费了大力气。比如, 正在进行的包括后街的整体改造。其实从南京西路商圈整体来说, 我们已经有了主动脉, 但是现在在支动脉和毛细血管却很欠缺, 因此, 对后街的改造, 能够让让客流沉淀下来, 让文化和历史也沉淀下来。
另外, 我还有一个小小的建议, 我知道静安有很多的购物节和各种活动, 我想如何才能把这些元素和南京西路主街有效地联系起来。目前, 这些购物节或者活动都没有有效地统筹到一起, 处于各自为战的状态。比方说南京西路的800秀, 比方说戏剧学院。其实从集聚以及打造目的地品牌的角度来说, 这样的效率是不高的。
因此, 如何把这些内容和南京西路沿线主要的商场和商家分享? 可能是下一步需要讨论研究的课题。我知道有很多的奢侈品品牌, 习惯没过一段时间做有一些轻奢活动, 甚至是一些fascination, 甚至是在商场内做一些小型的时装秀, 虽然想法很好, 但是独自去做, 没有互相配合的话, 可能不会具备良好的传播性。

从这一点来说, 目前在上海一些地区做得比较好的, 比如说西岸对于整个品牌的打造。普通消费者一提到西岸, 可能马上就会想到这是一个文化创意集聚的地方, 每年有都会有很多重量级的活动。我觉得其实南京西路同样具有这样的优势。现在的南京西路聚集了大量的高端品牌。那么如何把这条主街更凸显出来? 这很重要。
托马索·坎塞拉拉: 我很喜欢静安区, 我已经在这里住了4年, 我发现, 在这一区域, 有很多店铺都是单一品牌的, 但是价值很高。
我认为, 在时尚品牌方面, 消费者的需求多种多样。不仅仅奢侈品牌有市场, 其它的二线品牌也大有市场。这些品牌也可以在中国市场得到很好的发展。

论坛《促进商圈发展共识》

- 第一, 我们的共识是加强各个商圈相互的合作。尤其是优势互补的合作, 包括我们整个商圈以及品牌推动方面的合作。
- 第二, 我们将在发掘商业新业态新模式方面深度合作。我们要拥抱技术的进步, 来服务于我们的商圈。我们希望能够携手一道, 去迎接互联网带来的挑战。
- 第三, 我们将在人文以及艺术方面深度合作。并由此打造出东西方的文化艺术产品。
- 第四, 我们在旅游业方面也将深度合作。我们将积极地参与到旅游发展合作中, 共同推动我们商圈所在城市旅游业的发展。
- 第五, 我们将在本地品牌推广方面深度合作。我们希望通过更多有针对性的活动, 把本地商圈的文化元素凸显出来, 去打造我们未来商圈的美好未来。

