

# 打造国际消费中心城市，需要哪些关键要素？

在步入新的经济周期后，少有能引发共同讨论的行业议题，当代商业的关注点也在从寻找增量向激活存量过渡，但很显然建设国际消费中心城市不在此列。作为少有的增量机会，进化为国际商业，找到在历史进程中可以扮演的关键角色成了业内关注的重要话题。今天的文章从国际商业的特点、要素、角色三个方面分享一些重要的思考。

## 一、谁可以做国际商业？

在《关于培育建设国际消费中心城市的指导意见》下发后，其热度在业内始终居高不下。的确，在共和国经济飞速发展的今天，国内已经有了世界一流的GDP水平，却还没诞生出世界一流的商业，许多公司都在此看到了未来的新机会。在国家层面的双循环战略驱动之下，找到更高的站位，在国家培育国际消费中心城市的历史进程上，成就国际商业从而找到市场中新的“大增量”。

国际商业不同于社区级、区域级亦或是城市级的常见定位，所谓的“世界”概念更加理念化，在一疆一域中的吸引力，可以从辐射范围内的消费者画像推理出供需矛盾入手，找到具像化的基点，但若将之扩大到全球范围，问题就变得棘手起来，找到一个城市的需求空白容易，找到全球的需求范围就太难了。这直接指向了城市级商业的核心难题：什么是国际级的吸引力？

吸引力的建立，能级越高，越是要超越简单的供需逻辑来支撑，因为国际级的吸引力需要具备超越种族、文化、地域、宗教乃至风俗的巨大兼容性保障其具备容纳能力，另一方面又要有独特性，能够建立漂洋过海的聚客能力，同时又能作为国家经济发展的名片在与老牌的国际商业的竞争中不落风。

如此，国际商业的定位就变成了一个丝毫没有边界感的议题，但治大国若烹小鲜，商业总有其内在的客观规律串联起整个产业，才成就了今天的市场格局。若着手于国际商业可能诞生的方向，需先明晰国际商业的角色，从角色站位与本质入手，知道自己想成为谁，才能知道该怎么做。

从普世意义的角度出发，相比常见能级商业，国际商业普遍具有以下特点：

### 1. 地标色彩

所有的国际级购物目的地，几乎都是旅游消费的地标，东京六本木、巴黎老佛爷、香港海港城、纽约梅西百货无不如此，换言之，世界级的购物目的地，不仅可以做到满足在地客群的消费，且都具备消化旅客消费的能力。在商业如此发达的今天，不论是奢侈品还是家用电器，不管是跨境电商还是名品商城，都已经很难找到能够完全独占的世界知名品牌构建商业势能了。

因此成功的国际商业不仅通过一切办法在建立跨国跨洋的吸引力主动获客，也同样需要具备被动地消化外来游客的能力，站位国际都市的名片商业上，成为异国旅客旅途的最后一站。就如同去日本的游客很少有人不去东京、大阪购物一番，欧洲的旅行团很少不去香榭丽舍、卢浮宫一样。

### 2. 辐射半径

作为国际商业，其辐射力跨国跨洋只是一种笼统的说法，理论上可以考虑不设上限的半径，但事实上，伴随着经济全球化以及旅游产业发展，所谓的国际商业也面临着更大地理范围内的竞争压力，除了做异国旅客在旅途上的最后一站，更多的时候是在做洲际亦或是邻国区域的商业中心。

我们常常可以看到这样的情况：墨西哥的富豪们更青睐去美国一掷千金；东南亚消费力量会朝着中国香港自然流动。因此事实上的世界级购物目的地都是“在地消费+旅客消费+地理板块商业中心”三者融合的状态。要在一定的板块中建立起商业的领先优势，借此成为其中心，并占据绝对的主导性优势。

以本段落中的美国为例，倘若纽约的商业落后于墨西哥州就很难收获墨西哥富豪们的青睐，如果中国香港不是亚洲的财富汇聚之地与通商的重要港口，自然也不会吸引着全亚洲的消费，因此世界级的站位要求商业必须有文化用文化、有政策用政策、有产业用产业，找到一切契机建立起辐射半径内的绝对优势。

### 2. 世界级话题

有个知名的与二战相关的段子：当战后一个苏联的士兵与一个德国的士兵在车站避雨，他们会聊什么来打破尴尬的气氛？是机枪和大炮亦或是见红了刺刀吗？不，他们聊的一定是体育、艺术与美食。

一家名牌首店又或是一场明星见面即可拉开一座购物中心在城市中的商业故事



序幕，但能够支撑一座商业项目在国际地理范围内建立品牌效应，必然要基于衣食住行的同时超越衣食住行，否则可替代性过高，就无法留下旅客的消费。

因此世界级站位的项目必须要找到段子里讲的能够在精神层面给人带来美好体验，并在普世皆允的需求领域内建立起图腾式信仰的话题。比如米兰的时装，那不勒斯的足球，香港的珠宝，维也纳的音乐厅，通过围绕这些事物建立起的品牌群与事件话题构成了需求侧津津乐道的饭后谈资，商业的影响力自然也就在此点滴间得以建立。

综上，我们可以看到国际商业的实质即是“社会共同价值的领先者围绕自身优势建立的商业群落”，所谓国际级的吸引力在此基础之上是水到渠成的自然产物，因此世界级的商业与常见能级商业最大的不同在于：常见能级商业的定位要考虑消费者要买什么，那么运营者就组织提供什么，但国际商业要超越消费需求，做到教育消费者该买什么。

我们常讲商业存在最核心的基础规则即是为消费者创造价值，那么建立超出国门的影响力自然就需要找到能够在世界范围内达成共识的价值。这样的价值，该去哪里找？谁能做成国际商业的“社会共同价值的领先者”？

## 二、成功国际商业的关键要素

国际消费中心城市是消费资源的集聚地，更是一国乃至全球消费市场的制高点，国际级的城市是国际之间的政治、经济、文化中心，那么商业在其中扮演的就是其中商业服务的功能构成者。

谈起一座购物中心，商业人会关注其公共区域的空间设计，业态配比产生出的功能性价值，但当把这座购物中心的受众放在了国际地理范围内，又该把关注点放在哪？那些闻名世界的橱窗，吞吐着来自全球顾客的MALL里装的又是什么业态？

在《积极与城市文化结合的商业，凭什么实现了本地与外来消费的兼顾？》一文中，我曾分享想要营造出可以通吃在地客群与旅客客群的兼容型特色商业，就要力求通过与属地文化的结合来吸纳外来消费，消化外来消费力。

建筑的实质是指供人居住、工作、学习、生产、经营、娱乐、储藏物品以及进行其他社会活动的场所空间，而一个城市的文化则是一座城市生活居住者长期奉行的习惯与传统的总成，能实现兼容并收的项目一定是在建筑内装入了属地文化的要素，也即是面对更大的客群范围展现出自身的特质，并使之成为令人侧目的特色要素。

打造国际商业所需依赖规律也与之殊途同归，能够兼容跨国消费的商业，首先一定是一座本国与异国之间文化沟通的桥梁。

只有成为文化桥梁，才能满足国际商业的关键要素：构建优势体验。

如果打造国际商业的议题放在四十年前，我们还可以有打造区域空白的机会，但如今已有东京、新加坡、首尔珠玉在前，能够被国内商业收下并形成独占优势最终脱颖而出的关键资源客观上只有文化一张牌可打。

另一方面，我们从站在未来看现在的角度考虑，中国已有全球最大的消费市场，同时兼具全球规模最大、体系最完整的消费品产业链，却唯独没有属于自己的原生国际品牌，原生的中国国际品牌在中国迈向世界的过程中随时会陡然诞生的必然事件。

能够帮中国品牌与世界消费者，用最快的速度达成链接的则一定是中国的原生文化，

也只有中国的原生文化能够令中国商业和中国品牌产生出可以被世界认可的最高附加价值。因此从优势和体验两个方面来审视，文化几乎是最直接、最有效的解题方法。

尽管道理说来简单，但要想将属地文化拔高升至举世皆准的能级并非易事，其中关键在于为其找到将特色文化放大到普适范围的契合点，让传统的变为现代的，让陌生的变为亲切的，让晦涩的变为简单的。

大多数耳熟能详的世界知名的购物消费目的地，被提及最多、令人产生美好记忆最多的商品不是聚光灯下的高奢，也不是米其林三星的美食，而是充满了属地风情的工艺品，是能够帮旅客把异域生活带回家的小物件。

一件手工皮具、一对异国工艺的瓷碗、一条有着独特图腾元素的项链，都能随时随地唤起旅客对属地文化的记忆。对旅客而言，一件工艺品的背后是异域的风俗习惯与乡土人情，在改革开放初期，外国游客最多驻足的除了具有商旅功能的商务区就是工艺品市场，此类现象背后反映的正是这样的价值规律。在普世皆准的范围内，从小处着手，创造中国体验，正是成就文化桥梁最重要的基石。

另一方面从现实的角度说，国内的运营商在商业领域应用文化符号时有两个常见的问题值得注意：

### 1. 内涵挖掘错位

在讲文化元素应用到实际的商业场景中时，常会发生对文化的解读错位的情况，导致面向消费者时文化符号背后的故事不能营造足够的延展空间。一个文化符号对商业应用的价值成立，首要的是具备被解读的故事性，因为不同的解读所展示出的不同的象征性成就了不同文化故事。

例如日本经典IP哆啦A梦，其背后所象征的正是“成年人的童趣”，在相关的活动场合上，我们因此见到的也更多的是成年粉丝，抱着对童年的美好回忆来到现场体验作为“大儿童”的乐趣。如果将之理解为简单的儿童卡通，而应用到亲子活动中，就容易导致最终效果不如预期。尽管道理讲起来简单，我们仍然能够在亲子活动或会场见到漫威的钢铁侠，这都直指在解读层面的经验不足。

### 2. 盲目迷信文化价值

在挖掘文化符号的价值时，常有商业人基于崇古心理将之理解为复原行为，但商业满足的需求是现时需求，对当代消费者的现时需求的忽视会直接导致无法将消费就地留存转化，这在许多文化主题活动、博物馆、书店中都常见到如此现象。

任何商业行为，都需尊重底层的供需关系，由此构建行为路径与供给系统，脱离了实际的供需关系时，只会叫好不叫座。在业内的文化要素应用层面，这样的情况常见于对传统文化元素的应用，存在着过度沉迷文化价值的现象，其背后反映的是整个业内都缺少原生文化应用得好的对标案例。

国际消费中心城市需要产业、品牌、科学技术、金融资本等多方城市生态成员共同的努力才能造就，中国已然走在了迈向“二超多强”的世界格局前进，当历史的进程行至这一刻，自然就会有世界级的商业率众前行。但以国内商业现状，漫说效仿东欧、西欧依赖产业优势形成独特品牌生态群落，哪怕是坐拥长白山、广西十万大山的自然资源也未能形成如北海道、阿尔卑斯同样能级的国际度假村，这背后有着严重的文化应用缺失。

反观已有的国际商业成功案例，无不是

文化应用的高手。米兰依靠着设计师的故事，成就了时尚之都；香港通过港口文化与免税政策，打造了亚洲最早的具有国际视野的富人消费城市；拉斯维加斯干脆把世界各地的特色元素汇聚成一场大秀，一手做赌场，一手做秀场。

如有“六星级购物中心”之称的日本GINZA SIX，开业于2017年，除了集成了诸多艺术家作品与设计外，其内部店铺也以细节而著称于日本。在GINZA SIX，传统意义上的影院、超市等等却没有出现。这一方面是因为项目原有百货结构的限制，而另一方面是目标客群的精准性定位造成，将一些“适合所有人都来逛”的业态生生地被剔除出去。

相反的，GINZA SIX则引进了一些精致且又小众的业态。比如位于6F号称全球最美书店的鳶屋书店，便是通过了针对性的业态设置，一方面提升项目的整体租金收益，另一方面保证项目艺术生活的品质感。

同时知名品牌也同样在细节处展现了对消费者的诚意，比如Dior与法国甜点品牌Pierre Hermé在四层合开的咖啡店Café Dior by Pierre Hermé；日本建筑师隈研吾和位于五楼snow peak mobile的新店铺multi habitation合作设计的新品“住箱”——灵感来自利休设计的京都妙喜庵的国宝“待庵”，并以“移动的茶室”为概念，采用有温度的桧木为墙板，演绎出柔软而舒适的空间。

### 三、历史进程之下市场需要多样角色

前文内容一直在强调如何借助城市发展的机会，找到更高的站位，实现更大范围的客流吸纳与消化。但事实上，一座随着国力成长随之成长的国际级城市需要的商业也不尽然全是义安城、比斯特村、六本木这样的商业尖货，同样也会有小而精、家庭消费、度假乐园等多种商业形式。

旅客需要消费，服务旅客的人同样需要。正如可以在沙漠中拔地而起的，不光有瓦菲城、帆船酒店这样用尽心思的特色商业，同样可以有不计成本的Dubai Mall。

打造国际消费中心城市，一方面是国内产业发展阶段的客观需要，另一方面也是促进消费回流实现“双循环”战略的关键步骤。在此背景之下，对于大多数商业而言，在激荡的市场发展趋势之下找到自己的角色才是最重要的事情。

随着国际消费中心城市的建设与发展，消费市场将变得更加多元化、竞争更加激烈，不同的客群将会提出更加苛刻的要求，如何提升服务品质，增进需求满足能力将是商业人最大的挑战。

尽管东京、首尔、曼谷、新加坡、香港这些城市具备了某种程度上的先发优势，但狭义上如巴黎、伦敦般的“亚洲中心城市”还远未出现，从国力发展、地缘政治以及环境承载力的角度来看，显然中国更具备成就亚洲中心的潜力。

通常情况下，大地理区域中心的变化与转移，意味着区域内的社会活动出现向新的交汇处迁移，更多的品牌会来到中国市场开辟业务，更多的企业会来中国办公，更多的学者会来中国交流讲学。对国内商业而言，如何扮演自身在城市中的角色，以便在这条国际之间的社会活动链条中找到自己的位置，是一门国内商业人还未面对过的学问。

顶奢消费、度假消费、商旅消费、家庭消费都将有机会在新的社会活动链条中扮演新的角色，实现“国际化”的升级，找到国际社会活动中的角色定位，提供更具品质的服务，讲好中国故事将成为“在地商业”与“国际商业”的重要边界。

同时未来因文化艺术、金融贸易、科技学术汇聚而来的客群将产生不同的商业群落，形成各自的产业链，围绕着这些更具延展性、可塑性的产业人群与旅客将会重组重点城市的商业格局。届时，商业人将会面临一场新的大考。

二战后，作为主战场的欧洲大陆遭受重创，遍体鳞伤。各国都在努力地恢复元气。其中经历耻辱战败和反动政权带来的噩梦的曾经不可一世的法兰西共和国的首要任务便是制定恢复经济发展的政策，夺回欧洲大陆的话语权。在美国马歇尔计划的大环境下，法国率先提出欧洲一体化，与德国联手。随着欧共体逐步确立，法国积极地开辟了一个庞大而自由的贸易市场。拉德芳斯区在巴黎应运而生。20家法国顶尖企业中有14家汇聚在拉德芳斯区，在这里设置总部的法企有兴业银行、道达尔、赛诺菲、安塞乐等。如今的拉德芳斯已是西欧最重要的文化、政治以及经济中心。