

2022年7月7日

星期四

第1683期/共1683期

ECS DAILY INFORMATION

企 竞 中 心 每 日 资 讯

【参考信息】

嘉里、K11、华润万象生活等抢滩布局，上海金桥将迎商业爆发？……………p2

不能固守低成本，从新店到升级餐饮老店，标准版图如何做出“灵性”？…p7

组合式税费支持政策落地落实助企纾困效应持续显现……………p10

企业文化不是一层不变的，而是要随社会大环境变化和企业发展不断创新和变革。目前我国政治、经济和社会环境与过去相比，都发生了明显而深刻的变化，企业发展面临着诸多新机遇、新挑战和新任务，这都要求企业要高效开展企业文化创新和变革，保持企业文化先进性和引领性。

客观 冷静 中性 实证

上海企业竞争力研究中心

地 址：上海浦东浦电路489号由由燕乔大厦409-411室

电 话：021-51313680 4000092877

传 真：021-51313688 邮编：200122

E-mail: info@shecs.org

【参考信息】

嘉里、K11、华润万象生活等抢滩布局，上海金桥将迎商业爆发？

从来不缺优质商业项目的上海，其商圈正不断壮大。在浦东，近年来三井不动产、嘉里建设、K11、华润万象生活等知名商业地产企业纷纷入局金桥板块，使得该片区的商业价值明显提升，为金桥商圈带来新一轮的“角逐”。2021年，三井不动产海外首个 LaLaport 亮相上海金桥。众多首店进驻，叠加 18 米高达的吸引力，为浦东增添又一热门消费地。

同一年，嘉里建设联合新加坡政府投资公司（以下简称：GIC），以超 60 亿元的价格竞得金桥商办地块，欲打造大型商业体；华润万象生活宣布，将在浦东足球场区打造一个 10 万平方米的华润万象天地购物中心。

今年 3 月 17 日，K11 集团宣布正式进军轻资产，首个据点地同样位于浦东金桥。金桥板块内开业购物中心已有 8 个，且运营 5 年以上，进入成熟期的项目达到 6 个。已经汇聚了多个成熟项目后，金桥为何还能吸引嘉里建设、华润万象生活、K11 等名企布点？它们的到来，对于金桥商圈意味着什么，又将为该商圈乃至整个大金桥板块带来怎样的改变呢？

地区级商业中心的潜力

提及浦东的商圈发展，陆家嘴张杨路商圈、世博商圈等成熟商圈占据重要位置，尤其是陆家嘴张杨路商圈，集聚了国金中心、正大广场、第一八佰伴、华润时代广场、陆家嘴中心 L+Mall 等颇具名气的商业项目。

2021 年，前滩太古里与 LaLaport 上海金桥开业，分别为前滩商圈、金桥商圈带来了全新的商业内容，并带动商圈知名度与市场地位的提升。后者作为金桥近三年来唯一新开的商业项目，对于区域而言，更是意义非凡。

从金桥板块本身来看，该板块为职住平衡的区域，其价值指数、竞争指数、商业供应指数、消费力指数均处于中等以上水平（数据来源于赢商 tech—城市商业地图）。

与紧邻的碧云、张江、金杨、唐镇、曹路、高行板块相比，金桥的购物中心品牌入驻水平具备一定的竞争力，尤其是全国连锁品牌、国际品牌连锁率的优势明显。

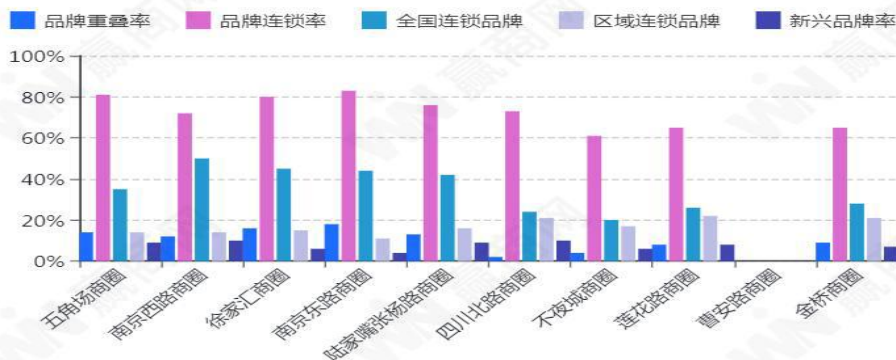


购物中心品牌入驻水平



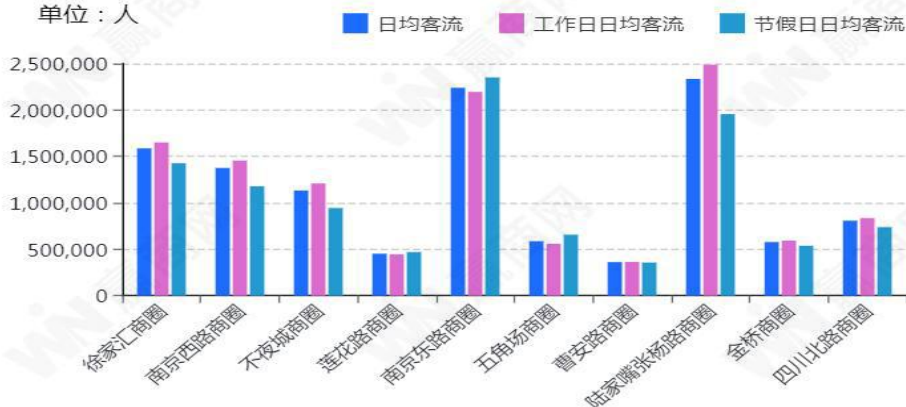
不过，与南京东路、南京西路等市级核心商圈相比，金桥商圈在购物中心品牌入驻水平、日均客流方面，仍有一定的差距。

购物中心品牌入驻水平

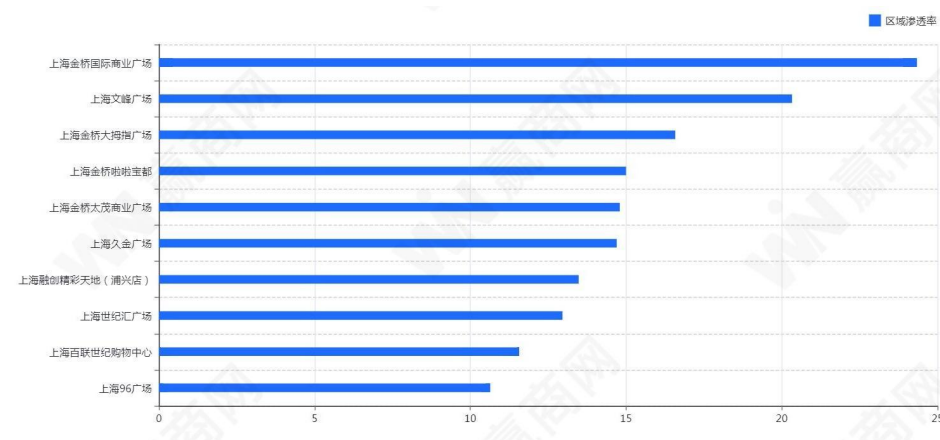


日均客流

单位：人



另一方面，金桥板块的商业项目对于区域常住人口有着较高的吸引力。赢商 tech—城市商业地图显示，板块渗透率 top10 商场中，金桥板块占据了 7 个，且上海金桥国际商业广场的区域渗透率达到 24.34%。



今年初公示的《上海市商业空间布局专项规划（2021-2035 年）》草案中，金桥位列地区级商业中心。

正如上文所述，金桥商圈内多为进入成熟期的商业项目。其中，金桥国际商业广场是香港崇邦集团在上海打造的第二个街区式购物中心，于 2009 年正式开业；文峰广场（张杨北路店）于 2013 年开业；与金桥国际商业广场一条马路之隔的久金广场，及板块内的金桥太茂商业广场、金桥大拇指广场均于 2016 年开启营业；社区型商业项目上海乐坊·新紫茂生活广场、上海融创精彩天地（浦兴店）分别于 2014 年、2019 年开业；LaLaport 上海金桥则于 2021 年 4 月阶段性开业，同年 10 月 20 日携 170 多家特色商户以完整形态亮相。



“金桥商圈拥有几个比较有影响力的项目，无论是首个引进盒马的金桥国际商业广场，还是对面改造项目久金广场，都有自己的错位经营点。LaLaport 上海金桥尽管一开始没有达到预期，但项目本身的知名度、特色的高达立像及品牌亮点，对于区域消费者仍能产生较大的吸引力”，对于金桥商圈，中国商业经济学会副会长齐晓斋给出了如是看法。

不难看出，Lalaport 上海金桥的亮相，不仅为金桥商圈注入新生力量，也将助力金桥“地区级商业中心”地位的进一步提升。

消费新中心纷至沓来

Lalaport 上海金桥是金桥迈向全新商业时代的第一步。

接下来，规划中的巨峰路 TOD 综合体、上海 K11 Select（计划开业时间：2024、商业建筑面积：10 万 m²）、华润万象生活等商业项目，或将以前端商业集群效应，助推区域迈向更高的台阶。

作为嘉里建设与 GIC 共同开拓的首个合作项目，巨峰路 TOD 综合体与高行板块相接，计划打造一个涵盖超大型购物中心、新型高品质办公楼及住宅的综合体发展项目，其中规划的零售面积约 22 万 m²，仅次于浦东目前最大的商业体上海正大广场（建筑面积超 24 万 m²）。

2022 年 3 月 3 日，巨峰路 TOD 综合体项目正式奠基开工，华之门资本受托做开发建设与管理。

据相关报道，巨峰路 TOD 综合体将打造“未来城市+生态峡谷”双概念商场。未来城市的打造重点是利用交通优势，打造 TOD 城市广场；生态峡谷则是透过玻璃幕墙，强化绿色景观，打造可以纵览天然河景、又更灵动自然的生态峡谷式商业。

静安嘉里中心、浦东嘉里城两大成功案例在前，巨峰路 TOD 综合体项目从拿地开始，便被市场寄予厚望。其到来，无疑强化了金桥板块的区域竞争力。

K11 集团则直接将旗下专为新世代打造的“文化沙盒”——K11 Select 带到金桥，这也是上海首个 K11 Select。



同样是今年 3 月，K11 集团宣布，旗下全资子公司深圳新艺思商务服务有限公司成功投得由上海浦发上城置业有限公司公开招标的上海金桥地铁上盖项目商业部份管理服务的项目。

资料显示，该项目地块总占地面积约 42 万平方米，处于地铁 9 号线、12 号线换乘站金海路站及 14 号线桂桥路站三轨交地铁上盖，K11 透过轻资产管理的合作模式，将商业版图扩大到浦东区域，形成“浦西两子、浦东一子”的格局。

而上海 K11 购物艺术中心以及规划中的 K11 淮海中路项目，均位于市级核心商圈淮海中路商圈。如今更年轻的 K11 Select 落户金桥，足可见 K11 集团对于该板块的重视，及该区域的发展潜力。

处于金桥南部的浦东万象天地，将购物中心与开放式街区商业融合，以创新首店、地区旗舰店、活力街区等概念，引领浦东“金色中环发展带”上的商业潮流。

颇为有趣的是，巨峰路 TOD 综合体、K11 Select、浦东万象天地分别位于金桥板块的北面、东面与南面，将金桥板块内已开业的购物中心围合在一起，扩大了金桥商圈的辐射范围。



嘉里建设、K11、华润万象生活三个企业都是实力派，且在上海都有成功的代表作品。不过，金桥距离市中心有一定距离，且商圈内的项目不够聚焦，如果能够聚焦在一起，形成一个整体的大商圈，会是比较理想的状态。

金桥城市副中心是“金色中环”的一个重要节点，与张江城市副中心、前滩中央活动区，及沪东船厂、张江集电港、御桥区域、新杨思地块（高青区域）和三林筠溪小镇五个潜力地区，共同承载着提升浦东乃至上海城市能级和城市竞争力的重要使命。

金桥、张江副中心的建设，将完善金桥、张江板块内生的商务格局，进一步从企业梯度化需求的视角，实现浦东的整体商务跃迁。如今看来，以金桥国际商业广场为代表的商业项目迈入成熟期后，三井不动产、嘉里建设、K11、华润万象生活旗下优质项目的到来，再度加速了金桥城市副中心建设的步伐。

【参考信息】

不能固守低成本，从新店到升级餐饮老店，标准版图如何做出“灵性”？

标准化不是为了不变
而是为了更合理的主动求变

品牌发展要不要一个菜单打天下？多数品牌门店给出的答案是必然的，华莱士、正新鸡排、蜜雪冰城、呷哺呷哺、周黑鸭等品牌无论在社区店和商场店、无论在一线城市还是五六线下沉市场，即使处于不同的地理区域，它们的产品线和门店呈现基本没太大的变化。

进一步来看，强加盟品牌更偏向于全国门店版图和产品版图的统一化，而在一些偏向于直营或者体量不大的品牌，它们的门店形式、产品逻辑则会根据不同地理属性做一些微调。

到底是全国品牌版图统一化好还是做一些灵活调整更好一些？日前，煲仔皇在抖音直播中提出了自己的观点，“品牌应该根据不同的地理属性做好调整，不仅一线城市和下沉市场要有门店差异，就是同一城市的社区店和商场店也应该有相应的调整，最好不要一个模型打天下”。

品牌发展版图更新迭代的三个阶段

考虑品牌发展版图，这代表门店到了发展的阶段，而如何规划发展，这是创始人认知、商业环境、时代发展趋势等综合因素决定的。另一方面，对于未开的单店，其实也需要考虑到门店版图，比如产品和品牌设计已经确定，门店本来要开在商场，但后来开在了社区，那么门店版图是用之前原定的设计还是要做一定的微调，这些都是需要思考的。

单店且不谈，我们先来着手连锁门店的发展版图需求，在近几十年，标准版图其实更受品牌方欢迎，其一是麦当劳、肯德基、汉堡王等西式快餐就是走偏标准路线，这使得大多有连锁品牌需求的餐饮老板基本都走了和西式快餐相近的标准路线；其二是品牌识别度和成本问题，用一套标准且成熟的版图不仅容易建立品牌识别度，更在成本方面有必然的优势。

在这样的标准版图逻辑下，我们看到很多连锁品牌在做新店选址调研的时候，它们更多偏向于当地潜在客群与老店客群标签的同质化程度，看的是地方有多少客群可以直接消费，而不是如何深入当地客群的特定需求，更不是如何满足新区域、新客群的新需求。

还有一些品牌将标准版图思维用到“走火入魔”，比如一些餐饮集团后面推出的子品牌，它们甚至连摆盘、产品命名、产品逻辑都能看出是一个模子刻出来的。

在一系列标准版图之外，有些品牌认识到了中国国情的多样化，它们在标准版图的基础上做了微调，比如开发了社区店型、商场店型、旗舰店型、小店/小店等各种店型，不过，据我们筷玩思维了解，这些不同店型主要是根据不同加盟商的财力来设置的，而且也基本是空间设计上的变化，产品、菜单等则还是走绝对的标准路线。

那么，品牌版图能不能有更深入差异呢？早在十来年前，一些连锁鞋服品牌开始着手体验差异化，不同地区门店不仅卖不同的产品，就连新品上下线的时间都会根据实际情况做调整。餐饮门店的地域属性比鞋服行业更多元，人的变化、街区的变化、城市的变化、时代的变化等都会影响到门店时空属性的变化，根据这些具体的变化，一些餐饮品牌在不同门店上线了不同的“限定产品”。

门店版图的优化不能只停留在装修层面，深度的灵活版图需要涉及到产品这一维度

到底是践行标准版图方案还是灵活版图方案，这背后主要的关键词是成本与收益。

成本是第一要素，如果只考虑成本，那么标准版图是最好的选择，连锁加盟品牌偏向于标准版图，成本因素占了很高的比例，但成本与收益不能分开来看，如果倾向于更低、更稳的成本支出，那么收益方面也不会有太惊喜的回报。

在标准版图和灵活版图方面，前者更利于成本、效率，后者可能会有更高的回报、更贴合市场，但也有可能犯一些错误、浪费一些成本。更深入来看，标准版图主要是从品牌的角度来考虑的，而灵活版图则偏向于市场与消费者。

煲仔皇认为，不同门店所属的时空属性不同，时空属性下方的客群属性、竞争环境、需求环境等皆有不同，所以不同区域属性的门店也应该有所差异，比如商场店要开小一些，而社区店可以开大一些，同时也会在社区店多上一些早餐、夜宵品类，以满足社区居民更多元的餐饮需求。

从煲仔皇的路线来看，新店的灵活版图可以从两个方向着手：一是门店的角度，根据成本和客群体量来决定门店大小；二是产品的角度，不同店型除了要有外在的差异，还应该具体的产品差异作为内涵填充。

对此，我们可以看到三种发展逻辑：一是只考虑确定成本和可见效益的标准店型；二是根据地方对店型做空间个性化；三是从空间和产品两个角度做好门店的动态差异化。这三种形式没有哪种更好的标准答案，到底如何选择，餐饮老板需要在经济供需、品牌认知及规划、成本及收益等方面根据实际情况做调整、选择。

具体对于顾客来说，空间差异的感知并不强烈，产品层面的差异才是根本。在顾客的角度，他们并没有体验标准化门店的需求，也没有想着所有品牌门店都应该一样的设计和一样的菜单，关于门店的标准化和统一化，这都是商家自己的想法而不是顾客的需求，好的体验和好的味道其实并没有绝对标准，而是永无止境、动态变化的。

比如土豆有不同的品种，同一品种在不同的地方种植有不同的味道，同一个品种在同一个地方种植，但种植因素不同、烹饪方式不同，风味也各有不同，在自然法则里，因地制宜、因人制宜才更靠近饮食之道。这也意味着，在自然世界里，标准版图要走向灵活版图，以完成发展的自然进化。

适合地域、人群、时代等各大背景，灵活版图才能真灵活

灵活版图是一种自然法则，它不仅存在于品牌内涵，更存在于品类内涵。

以品类和品牌的发展关系来看，在茶饮品类，从皇茶到喜茶，再从喜茶到茶颜悦色，这就是从一个版图到另一个版图的呈现，新的门店、新的品牌如果没有灵活版图做内涵，那么新门店其实还是旧门店，还处于旧有的逻辑思维下，比如从茶颜悦色到茶言观色，这就是“新版图”的倒退，新门店、新品牌、新品类的内在规定就是新版图，而新版图的根本就是灵活版图。

在同一品牌，我们也可以看到灵活版图的内涵，比如日料品牌“将太无二”，它们的门店会在三年左右的周期内对装修进行更新，同时每一年也会根据季节推出新品，以完成空间版图和菜品版图的更新，我们可以看到，在这样的逻辑下，不仅新门店在新位置需要新版图，就连老店在一个时间周期内都要进行版图方面的更迭。

1)、灵活版图的阻力：成本要低、品牌形象和品牌产品要统一

标准版图就是拿一个模板给新店套上去，甚至连门店应该多少平米都决定好了，用已有的设计来发展，这确实有利于成本控制和品牌形象的统一，更包括在产品方面，A店出了一个新品，如果卖得不错，那么其它BCD店也会很快跟上，经营者认为，品牌的统一化利于品牌。

从市场的角度来看，顾客只是关注某个品牌的解决方案如何，并没有低成本、统一品牌菜单、统一品牌形象的需求，他们甚至都没有标准化的概念，同一品牌A店和B店的土豆丝摆盘不一样、土豆品种不一样、味道不一样，但是各有各的好吃、各有各的好体验，这些不仅是被允许的，更是被顾客所期待的。

总体来说，品牌不应该为了自己的需求和利益而忽视了市场方面的需求和利益。

2)、极致灵活版图需要考虑价值沉淀和长期效应

一味照顾市场需求，其尺度和必要性也是需要综合评估的，比如某些品牌为了流量和顾客眼球，一年可以推出近千个新品，甚至有些品牌在门店设计方面走千店千面，每一家新店都要重金设计，完全以顾客为中心。

这对不对呢？我们的建议是：刀把和刀刃都要花钱，但必须明白品牌的精力不是无限的，品牌的投入也要讲究长期正向回报，不要经常做感动自己的事儿。

在市场沟通和互动方面，不要把话说太满，也不要把事做绝，关于灵活版图该如何做，还需要根据品牌认知、资源、实力、规划以及对地方文化、地方客群、地方竞争、地方发展实情进行研究，最终找出适合品牌、适合当地、适合规划、适合竞争的优质灵活版图。

有了基础的灵活认知和关于地理方面正确的调研规划，那么商场店应该怎么开、社区店怎么做，一线市场和下沉市场应该有哪些同质和差异，其实都可以找到最佳的答案。

此外，我们也不是说标准版图就没有价值，对于发展规划来说，标准版图是比较成熟的，也更利于降低成本，对于一些地理属性、客群属性、竞争属性相近的区域，走标准版图也未尝不可，在标准版图之上，品牌还可以根据新店地方管理者的差异做一些灵活调节，不仅要适合当地竞争环境和需求环境，更要匹配经营者的能力和资源。

我们还可以把品牌这一标签去掉，对于任何的实体经济，基本都是先有需求，再有满足和竞争，最终才能沉淀出品牌认知，在品牌大爆发的当下，品牌门店早已没有过往的光环，所以适应当地的、适应需求的、适应竞争的才能为地方所需，越过这座大山，才能走过生存线。

总体来说，灵活版图是发展逻辑，不仅适用于新店，也适用于老店更新，同时更适用于子品牌，我们发现，子品牌大多时候也容易受到老品牌的影响，如果开发出和老品牌相近的新品牌，那么这样的新品牌是没有太多意义的。

在发展的路途上，只有先把灵活版图做出意境，再来谈标准版图才更具合理性，一上来就标准版图这条道走到黑，这样的品牌路线不仅违背了市场的自然法则，更违背了顾客的需求。在任何新店，无论是已有品牌的新店还是子品牌的首店，这些都需要灵活版图这一自然法则来做赋能。

【参考信息】

组合式税费支持政策落地落实助企纾困效应持续显现



今年以来，上海市税务部门以新的组合式税费支持政策为抓手，坚持推动各项助企纾困举措不折不扣落地见效，政策合力效果日益显现。

以“退”促进加力释放留抵退税政策红利

机器隆隆，焊花飞溅。连日来，上海市船舶企业全力以赴推进复工复产，生产现场又现一片忙碌景象。上海中远船务工程有限公司作为业内领先的远洋船舶修理和改装企业，在税收政策的有力支持下也吹响了恢复产能的“冲锋号”。

“共计 3791 万余元留抵退税款及时到账，直接给我们注入资金‘活水’，使公司放松了紧绷的‘资金弦’。”该公司财务负责人柳小军表示，“疫情对我们船企的影响较大，供应链不畅、订单短期大幅削减、运营成本攀升等问题凸显，这导致前期大量投入产生的进项税额难以抵消，尽可能补充现金流，尽快盘活企业资金成为目前的当务之急。”

疫情冲击之下，如何推动税惠红利加快直达中小微企业，产生政策效益，稳住经济发展大盘，是政策发力的方向所在。“留抵退税红利的提前‘落袋’让公司经营行稳致远有了更多底气，我们准备将其用于购买原材料零配件，确保海工项目按期交付，修船工程按期完工，同时全力抓住新的接单机会，在国际市场竞争中把握主动权。”柳小军表示。

数据显示，4月1日至6月25日，上海市已有718.7亿元留抵退税款退至纳税人账户。在已获得退税的纳税人中，小微企业是受益主体，占比96%。下一步，批发和零售业，农、林、牧、渔业，住宿和餐饮业等7个行业都将纳入按月全额退还留抵税额政策范围，更多市场主体将享受政策红利。

以“减”促增升级扩围“六税两费”减半优惠

政策力度不断做“加法”，市场主体负担则需要千方百计做“减法”。今年“六税两费”税收减免政策进一步扩围，小规模纳税人、小型微利企业和个体工商户可以在50%的税额幅度内减征“六税两费”。

“没想到我们也能享受‘六税两费’减免，而且不用额外办手续，税务部门就直接退还税款5.5万余元，让我们真真切切感受到了国家对小微企业的关怀！”上海合拓信息系统有限公司（以下简称“合拓信息”）的财务负责人看到退税款到账信息后表示。

作为一家刚刚成立一年多的“新生”小型微利企业，该公司主要面向医疗系统提供软件开发及计算机相关的系统服务。此次“六税两费”减免政策适用主体范围扩围加码，上海市明确在国家规定减免幅度内按照顶格执行，在政策出台前已按原标准缴纳者，税务部门将主动发起退税流程。合拓信息正好符合条件，本来因疫情打乱经营节奏而“吃紧”的现金流，一下子得到缓解。

据了解，为切实简化流程，“六税两费”减免优惠由纳税人、缴费人自行申报享受，正常享受减免无需提交额外资料，真正做到了“无负担”“非接触”助企惠民。数据显示，截至6月20日，实施这一减征措施已为上海60余万户企业减征税款21亿元。

以“免”促稳精准落实“房土两税”困难减免

针对本轮疫情对申城经济造成的严重冲击，上海近日发布了《上海市加快经济恢复和重振行动方案》，包括八个方面、五十条政策措施，其中规定对符合条件企业实施房产税和城镇土地使用税减免。

“在逐步复工的阶段，身边始终有政策红利为公司‘加油打气’！税务部门积极辅导我们申请第二季度的房土两税政策，经初步统计集团可享受减免房产税430万元、城镇土地使用税35万元，合计465万元。”上海新长宁（集团）有限公司（以下简称“新长宁集团”）财务部经理葛文斌说。

新长宁集团主要经营物业管理、房产开发、产业园区开发及出租自有房产。葛文斌介绍，受今年上海疫情的影响，自4月1日起，除保障民生的物业管理工作外，集团相关经营业务均处于停顿状态。

“疫情无情，但国家税收政策有情，公司下属子公司还收到了增值税留抵退税款，一项项税收减免政策红利落到手中，让我们倍感温暖和振奋。”葛文斌表示，“目前集团正积极响应号召，对租户中的中小微企业予以减免6个月的租金，经初步排摸公司将减租3600万元左右。”

上海税务部门相关负责人表示，下阶段，税务部门将充分发挥税收职能作用，在确保新的组合式税费支持政策落准落稳的基础上，进一步落实好加快经济恢复和重振行动方案，助力统筹疫情防控和经济社会发展，为市场主体纾困解难、提振信心提供坚实税收保障。

想要了解更多资讯，请关注上海企业竞争力研究中心公众微信：

