

2022年11月16日

星期三

第1749期/共1749期

【参考信息】

北京 SKP 的大东家, 瞄准上海北外滩……………p2

通过线下的门店形成进博会的长尾效应……………p3

38 条政策助力产业发展背后: 欧洲游戏的“远虑”与“近忧”……………p5

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】

北京 SKP 的大东家，瞄准上海北外滩



被看作“上海未来”的北外滩，开发建设全面起势。11月初，上海北外滩投资促进推介会在进博会北外滩馆举行，上海华贸中心项目首发。奢侈品“品牌之家”集聚区规划亮相，标志着北外滩高品质核心商圈建设正式启动。

华贸集团董事长房超介绍，上海华贸中心项目将建成新地标，由几十栋具有历史文化风貌的奢侈品旗舰店、一座180米高的国际化总部办公楼，以及多个开放式景观广场等融合而成。项目计划建设投资80亿元，总投资额超过110亿元，商业面积约7.5万平方米。该项目力争在2023年动工，三年时间完成全部竣工开业。

毕其功于一役

20年前，北京华贸中心启动建设，建筑规模达100万平方米，在城乡结合部打造出一个世界级商圈、新的CBD核心，形成开发运营一体化的商业模式。其中，商业零售由北京SKP、华贸购物中心、华贸商业街、华贸广场等组成，引入了CHANEL、HERMES、LV、GUCCI等2000个时尚品牌。2020年，北京SKP问鼎“全球店王”，年零售额超越伦敦哈罗德百货，位居全球高端百货第一；2021年，北京SKP年销售额近240亿，平均每日销售额约6600万元。20年后，华贸集团迎来定位全然不同的上海华贸中心。上海已是全国商业发展水平最高、现代服务业最发达的城市，拥有最多的头部商圈和优质项目。

北外滩正面临城市升级，4平方公里的土地上，总开发体量达840万平方米，有望成为新的世界级城市化区域标杆。北外滩的开发既留存了上海历史风貌和文化记忆，也借鉴了国际最新城市实践成

果——规划了地上地下立体交通系统、综合管廊系统，和连接主要商务商业地块的空中绿街，以及覆盖全域的慢行步行系统。秉承“对城市负责、对社会负责、对历史负责”的理念，华贸集团利用北外滩的区位地段、历史人文优势，将打造一个为高端商业品牌量身定做的商业引领项目。

打造品牌之家

在对高端商业发展趋势的研究中，房超发现，奢侈品牌倾向于在独立艺术建筑，尤其是历史建筑中，建立“品牌之家”。大牌们希望融合零售、文化体验、艺术展示、总部办公等空间，展示品牌文化内涵，为不同消费群体提供全业态的购物及文化新体验。在东京表参道、纽约第五大道、伦敦牛津街及邦德街等，已出现奢侈品“品牌之家”集聚区，上海仍是空白。北外滩为华贸中心，提供了一个打造“品牌之家”集聚区的机会。

上海华贸中心“品牌之家”集聚区将为一系列经典奢侈品牌，量身定做能够充分展示品牌文化、品牌精神、生活方式的理想空间。着力点包括重新诠释传统建筑工艺，运用当代创新的建筑形式和材料，以及全新的商业模式，融合东西方不同的文化背景、现代与历史。

“品牌之家”集聚区也将带动整个街区乃至区域的发展，与海派风情、城市环境相映衬，打造新的都会生活方式。华贸创造的是生活方式。所有的商业都应该以人为本，从生活方式出发，而不是为商业而商业。

【参考信息】

通过线下的门店形成进博会的长尾效应



人们开始重新理解家的意义，希望家不只是一间房子，更希望房子里承载着有意义的家庭生活。宜家今年特别加重了对新品的首发。去年是一款首发产品，今年有三个产品系列，分别是全球、亚洲和中国的首发。从数量关注度上，都能体现我们对这个平台的期望之高。

第五届进博会已于 11 月 5 日开幕，这也是宜家连续参与这一盛会的第五年。在今年进博会上，宜家中国将在消费品展区以“家·因你而生”为主题，以成长为“更好的公司”、贡献“更好的地球”、打造“更好的家和日常生活”为线索，搭建一处 360 平方米的宜家公园。

进博会为外企讲述中国故事提供了一个非常好的舞台，也要求外企言行一致、身体力行，在中国长期的运营战略中真正实现对于中国市场的承诺。在 2023 财年（2022 年 9 月 1 日至 2023 年 8 月 31 日）启动会上，宜家称继续在中国市场投资 53 亿，主要用于加快数字化继续发展、现有运营能力的提升、新商场和购物中心建设等。

疫情之后，消费者对居家有了不一样的期待。阮林娟说明道，在整体家居发展的趋势中，大家会更加看重家的情感性连接，家居产品正在成为生活情感的组成部分。家的概念已经变得越来越丰富，对于年轻人，他们更希望这个家能反映其个性。

2021 年家装行业的市场规模约 2.85 万亿元，年增速约为 18.89%，仍然是一片蓝海。“中国是宜家特别重要的战略市场之一，目前，中国是除瑞典以外，唯一一个拥有完整宜家价值链的市场，涉及产品设计、测试、生产、采购、仓储及配送、零售、购物中心、数字创新等各个领域。”她进一步指出，宜家对中国有特别长期的期待。

2023 财年，也是宜家服务中国消费者的第 25 年。1998 年开业的宜家徐汇商场是瑞典家居巨头宜家在中国大陆的第一家门店，也见证了宜家进入中国市场以来的诸多变迁。就在去年（2021 年），这家门店更新成为宜家全球的第一个“未来家体验空间”。毫无疑问，在线上补课的同时，宜家也在巩固线下。

家居行业给到消费者的体验感很重要，相信通过线下的门店可以形成进博会的长尾效应。类似徐汇店就是很好的载体，可以让消费者体验，与消费者保持全年的沟通。不仅是线下渠道和实体店，宜家也加速拓展线上渠道，提供网购服务。由于中国数字化经济发展速度迅猛，消费者对消费体验也有不一样的期待。往前走，去改变自己，在中国业务转型很重要。

【参考信息】

38 条政策助力产业发展背后：欧洲游戏的“远虑”与“近忧”



在微软、索尼巨头加速扩张，中日韩厂商加速出海的产业大发展背景下，同样在游戏业占据一席之地之欧洲，也在逐步加快前进的脚步。

近日，欧洲议会以 560 票赞成、36 票反对和 16 票弃权的压倒性票数，正式通过一项电子游戏有关的决议，这部包含 38 条具体政策的法案高度认可了电子游戏背后蕴含的文化与经济价值，并督促欧洲委员会、欧盟理事会及各成员国制定游戏产业政策，推动欧洲“电子游戏生态”发展。

值得注意的是，在肯定了游戏作为创意和文化产业的关键组成部分，突出其对科技技术研究具有推动和创新作用的同时，本次通过的决议还强调了游戏中开箱、“Pay-to-Win”和概率依靠等机制对玩家潜在的侵害风险问题，并要求推出监管措施加以规制。

作为古希腊文化、古罗马文化、基督教文化等众多文化源流的继承者，欧洲能否凭借游戏这一愈加主流的文化载体，实现欧洲一体化与数字经济发展话语体系下的“文艺复兴”，进而由点及面扭转整体互联网产业的颓势？或许还需要时间给出答案。

领头羊缺位

要理解欧洲议会高票通过本次决议的原因，首先需要回到欧洲游戏产业发展的背景中。

作为家用计算机最早大规模普及的地区之一，欧洲各国在电子游戏刚刚兴起的时期就诞生了一批优秀的游戏制作人与工作室，经过多年的累积与沉淀，如今的欧洲并不缺乏知名作品与厂商。

例如，坐拥《刺客信条》《孤岛惊魂》《彩虹六号》等知名 IP 的法国育碧，凭借《巫师》系列享誉全球并开发出现象级产品《赛博朋克 2077》的波兰 CDPR，在战略游戏领域独树一帜的瑞典 Paradox，《部落冲突》、《皇室战争》等知名移动游戏开发商芬兰 Supercell……

但正如欧盟对欧洲电子游戏业主要问题总结中提到的，尽管欧洲拥有多家优质的游戏工作室，但主要的游戏平台服务提供商和大型发行商都来自非欧洲国家，欧洲工作室在全球市场头部竞争的缺口令人担忧。

在 Superjoost 最新发布的 2021 年全球规模最大的前十家游戏公司中，欧洲厂商并无一家在榜，虽然该榜单的排名依据并不局限于产品的销售收入，而是将平台营收等一并考虑在内，但也侧面反映出欧洲游戏业“多而不强”的事实。

由于欧盟本身在反垄断领域的强监管，其各方面政策上都更有利于中小开发者发展，加之充分扎根于本土文化，形成了很多成员国都可能拥有一两家生产非常优秀游戏文化产品的开发商的情况。虽然从整体营收来看单个欧洲游戏厂商可能没有中国或美国的游戏巨头突出，但其在文化产业结构中的地位相对稳固，且具有很强的全球文化竞争力。

但过于分散的发展模式也使得欧洲厂商一直未能具备跻身头部赛道的能力，无论是硬件还是软件平台，欧洲厂商的表现一直处于不温不火的状态，即便是最为知名的育碧，在强制要求旗下多款游戏必须使用 Uplay 平台登录，且折扣、赠送活动不断的情况下，其会员服务 Uplay+ 依旧需要依托 XBOX 等平台向用户推广。

欧洲国家监管严苛、税务负担重，新兴产业投资资本基本都流向其他国家，加之内部产业政策缺乏统一，很难诞生真正意义上的大型互联网公司，而这一影响传导至游戏产业，也就形成了欧洲厂商必须依托其他强势平台渠道的现状。

整合尝试

为一定程度上避免上述问题，保护与推动欧洲游戏产业发展，决议中提出：“建立一个真正完整的欧洲电子游戏部门，需要更多电子游戏制作和欧洲参与者的共同合作。”

具体措施方面，经济激励层面，强调支持“创意欧洲（Creative Europe）”和“欧洲地平线（Horizon Europe）”计划通过具有“欧洲价值”的对象，为欧洲电子游戏部门提供研发资金；鼓励各国通过欧盟国家援助规则（如《一般集体豁免条例（General Block Exemption Regulation, GBER）》），鼓励和促进对中小企业在内的本地电子游戏开发商进行激励与支持。

其中，“创意欧洲”和“欧洲地平线”计划分别以 24.4 亿欧元与 1000 亿欧元资金对欧洲的文化传媒和科研创新领域提供经济支持；《一般集体豁免条例》则赋予欧盟各国政府为更多产业提供公共资金援助，并免于请求欧盟委员会事先许可的权力。前者强调并确认了经济援助的资金来源，后者则加强了成员国因地制宜推出扶持政策的灵活性。

产业引导层面，本次通过的决议还在人才培养、IP 保护、文化传播、电竞赛事搭建等多个维度要求对游戏产业提供帮助，虽然并未提及具体的支持政策，但覆盖了产业发展的基础要素。

值得注意的是，本次通过的决议中还提到，为强调欧洲产游戏在国际进行营销和推广的重要性，考虑创建一个“欧洲电子游戏”标签，促进全球范围内对欧洲产电子游戏的认知和传播。

计划推出欧洲电子游戏标签，本质上可能是出于文化与经济两个层面的考虑：一方面是欧洲希望基于自身更为丰富的传统文化资源，试图在文化层面对普遍意义上将欧洲与北美视为一体的“欧美游戏”大概念做切割；另一方面，在微软宣布收购动视暴雪后，出于对巨头垄断的天然警惕，在巨头兼并收购的大潮下对游戏产业做一些保护性区隔。

事实上，通过赋予游戏产品国家或地区标签，以强化其文化传播属性的政策并不罕见。1995年，日本提出“文化立国”战略，赋予游戏“向世界传播日本文化”的任务；1998年，韩国为克服亚洲金融危机推出《新知识产业培育案》，同样提出“文化立国”的国家战略。

不同于日韩，欧盟这一做法也可能潜在一定的阻碍与风险：例如英国脱欧后，英国厂商生产的游戏是否可以打上欧洲游戏的标签？已经被视为波兰文化产业代表 CDPR 出产的游戏，未来是主要作为波兰游戏还是欧洲游戏进行宣传？这里可能牵扯到诸多民族国家相关的政治考量因素，实施效果还要看欧盟如何具体推行。

合规远虑

除了对欧洲游戏产业的扶持政策外，本次决议获得广泛关注的另一原因，在于从欧盟层面再次强调了对游戏开箱、“Pay-to-Win”和概率依靠等机制的合规要求。

例如决议第 26 条提出，要规范企业对消费者不公平的商业做法，并给出指导方针；强调提高战利品箱、获胜机会的透明度，推出统一的欧洲方法；在使用战利品箱的场景下，相关机制必须对所有玩家，特别是未成年人及其父母完全透明，以防止射幸行为；呼吁委员会和成员国酌情考虑立法措施，以解决与游戏内货币化现象相关问题，例如基于运气的游戏元素和“赢钱”系统，同时推行对最容易受到攻击性设计攻击的玩家，例如未成年人的保护方法。

欧盟此举实际上是将游戏产品中真正的游戏机制与带有赌博性质的机制进行了切割，并分别进行监管：有研究结果显示，青少年在游戏中的过度消费，实际上有 80% 来源于氪金抽卡等随机性机制，很多青少年在接触游玩时，表面上基础的是游戏内容，实际上接触的是一套赌博系统。

这对瞄准欧洲市场，尤其是以随机性开箱为主要盈利点的游戏开发商而言，无疑是重大利空。结合欧盟成员国中有部分国家已将游戏内开箱认定为赌博，且支持多数电子内容消费 14 日无理由退款的现有政策来看，此类游戏内购模式势必受到更为严厉的监管。

明年 6 月 25 日，欧盟将更新公益诉讼实体名录，跨国集体诉讼也将得以实现，而欧洲由存在法国 UFC-Que Choisir 消费者协会等热衷于对游戏公司进行集体诉讼的公益组织，一旦决议中对开箱、“Pay-to-Win”等机制的具体监管标准出台，相关厂商将面临来自政府部门和民间机构的双重高压审视。

除了重申对相关游戏机制的限制，本次决议还着重强调了未成年保护部分。例如在第 22 条提到，鼓励泛欧游戏信息 (PEGI) 等组织保护未成年人受潜在不良内容影响；突出父母是“孩子安全游玩游戏的关键”，并可以使用“家长控制功能”。

这一方面强调了厂商要做好欧洲 PEGI 年龄分级，另一方面可能也意味着大部分连“年龄确认弹窗”都尚未添加的出海游戏厂商，开发者还要做好推出“家长控制系统”功能的心理准备。从欧盟经验看，其目前最具优势和最后打出的还是文化牌，这也与其文化输出方面较为强势的现状有关，并以此为导向推出产业扶持政策，同时圈定了赌博、未保等合规方向。整体而言，决议较好地兼顾了产业

发展，现实合规需求与市场需求，其基于游戏机制研究和理解的合规思路，也值得其他国家学习与借鉴。

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：

