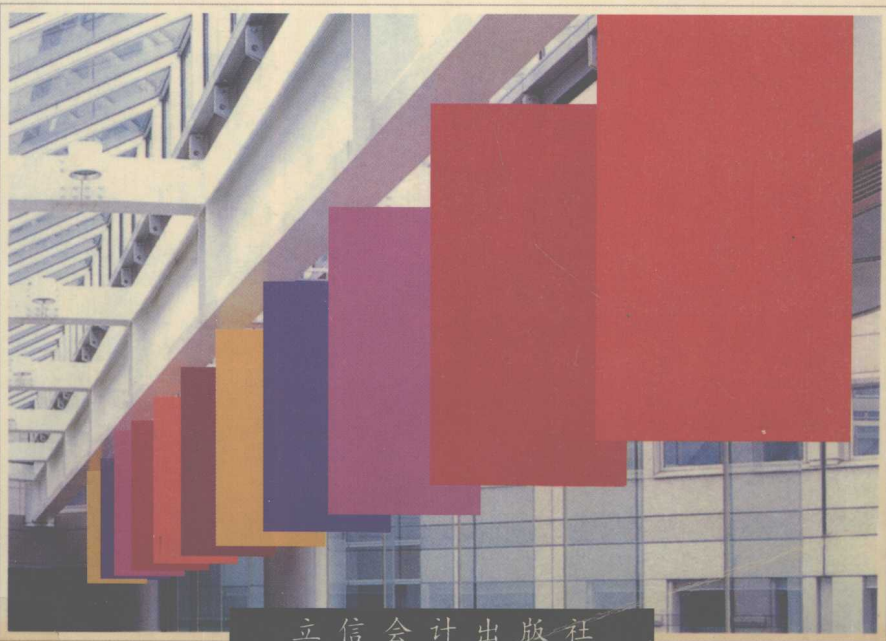


SHANGHAI
DE
SHANGYE
MOUHUA

商业谋划

上海
的

朱连庆 著



立信会计出版社

F727.51
Z855



上海的商业谋划

SHANGHAI DE SHANGYE MOUHUA

朱连庆 著

立信会计出版社

图书在版编目(CIP)数据

上海的商业谋划/朱连庆著. —上海:立信会计出版社, 2003. 9

ISBN 7-5429-1171-6

I. 上… II. 朱… III. 商业经济-经济规划-上海市
IV. F727.51

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第084908号

出版发行	立信会计出版社
经 销	各地新华书店
电 话	(021)64695050×215 (021)64391885(传真) (021)64388409
地 址	上海市中山西路 2230 号
邮 编	200235
E-mail	<i>lxaph@sh163c.sta.net.cn</i>

印 刷	立信会计常熟市印刷联营厂
开 本	890×1240 毫米 1/32
印 张	17.75
插 页	3
字 数	469 千字
版 次	2003 年 9 月第 1 版
印 次	2003 年 9 月第 1 次
书 号	ISBN 7-5429-1171-6/F·1074
定 价	30.40 元

如有印订差错 请与本社联系

序

数年前，便有朋友劝我应该出本书了，把自己多年的成果总结汇集一下。

我认为确有必要，于是每年年初在制定年度计划时，便都列上了这一项。

然而年年落空。

主要原因是“忙”。为无休止的研讨会、咨询会、评审会、报刊约稿、记者访谈、电台电视台做专题等日常事务而忙。如果承接上一个研究课题，那更是废寝忘食、没日没夜地忙上几个月。就这样时间在不停的忙碌中一天天逝去。

也有空闲的时日，静下来想动手，思绪之鸟的双翼刚刚张开，却又为那遥远的路途、广袤的丛山所踟躇，所彷徨，终而未能成行。一想到要钻进尘封已久的故纸堆里，一想到要把那些每一篇都包容着丰富内容的个体，却又散落堆砌的数百万字的文字“泰山”，采掘一遍，真有点不寒而栗。

于是，一年又一年，书，始终没出成。

然而，积时既久，心愿倒成了心病，且一旦转成心病，便一日重过一日。终于我明白过来了：忙，是一直要忙下去的，可能将伴随于我生命的终点；要集中大段的时间，闭门著书，也是不大可能的。雷锋有句话：时间是“挤”出来的。

就在今年春节的前前后后，在忙碌了一年的人们尽情享受过年欢快的日子里，我终于迎来了一段宝贵的空闲时间。伴随着远近不时传来的鞭炮声，我开始了文字“泰山”的挖掘工作。

拂去历史的尘埃，掘开封存已久的故土，似曾熟悉的篇章一页一页

活了过来，翻看着这些卷帙浩繁的文稿，一种复杂的心情潜然而生：自尊自立总在辛劳耕耘，却又偶感时运不济，慨叹流水年华、老将无成的我，竟然也已经做了不少事了。

做商业研究10多年，曾为市领导拟过讲话稿，曾连续多年参与撰写上海市商业工作报告，曾承接多项上海市重大决策咨询课题和热点课题，曾编辑出版过供上海机关干部学习考核的教科书和商业发展白皮书，曾在报刊杂志上发表了大量的经济论文，其中一篇1998年4月5日刊登在《文汇报》头版，题为“创造新的消费需求”的评论，以其观点新颖、大胆、个性张扬而引起人民日报的关注。

这些年里，也曾应政府部门、企事业单位的委托，做了大量的课题、规划、策划、专题演讲和研讨。

要把所有的东西，都通过一本书表达出来，是不可能的。

权衡比较之后，我围绕着一个主题，即“上海的商业谋划”，着重从商街的规划、企业的策划以及关乎全局的重大商业战略研究方面，组织本书内容，并按照“商街篇”、“企业篇”、“区域篇”、“综合篇”将其分成四部分。商街篇主要是商业街区和商圈的发展规划；企业篇涉及企业的发展战略、功能定位、管理模式、营销计划等等；区域篇则是以行政区划为主体的商业发展规划；综合篇论述的是上海市商业领域内的管理体制、运行机制、外向型经济、行业发展、企业改制、市场建设、可持续发展等重大课题。

上海商业自20世纪90年代以后发生了翻天覆地的变化。这之前，商业的标志性建筑停留在20世纪20~30年代建成的“大新、新新、永安、先施”四大公司上；这以后，连同城市改造、市政建设的步伐，一幢幢商厦，拔地而起，规模、设施和装潢不断被刷新。全市的商业面积已从1990年的500多万平方米迅猛扩张至今达1300万平方米，形成了风格迥异的南京路、淮海路、南京西路、徐家汇、豫园等几大商圈。入夜，华灯竞放，流光溢彩，徜徉在商业街上，恍然如隔世，疑似在天堂。

每念至此，内心总会溢出一丝丝的甜蜜，如山缝流出的细泉，甘冽、清凉，滋润着心田，甚而至于被袅袅升起的氤氲所浸染，陶醉在私下才

有不便外言的“自大”境界里：上海商业的金碧辉煌，繁荣昌盛，凝结着众多人的心血，这其中，也有我。

中华第一商街——南京路步行街，从最初的八大商厦改造，到双休日步行街的尝试，到全天候步行街的建成，功能定位，商铺调整，商街管理，整体营销乃至新一轮改造的媒体大策划，都留有我的思想火花。地铁建成后，淮海路商业街的振兴发展规划之一，由我主持制定；南京西路顶级品牌“金三角”商圈的形成，我是鼎力推进；豫园旅游购物商圈，我作为首席顾问，倾心打造；上海老街，出自我的创意谋划；曾是上海中心城区最大批租项目的上海科技京城，由我们在1998年为其策划定位，现在年税金达2.4亿元。

纵览上海几乎所有的中心商街和商圈，都印有我思维策划的痕迹。上海几乎所有重要的商业企业，如第一百货、新世界、华联、友谊、新亚、徐家汇商城、豫园商城、新上海商城、新黄浦、益民、淮海、长江口、新路达、不夜城、快乐、开开、三百集团、七百集团、九百集团、经贸联等等，都曾应邀出谋划策。

积多年经验，我认为要做好商业谋划，应该把握住或做到“察、思、奇、杂、简、信”六字诀。

“察”要细察。

荀子曰“知道，察”。要明白道理，就要明察。孙子兵法称“知己知彼者，百战不殆”。讲的也是要充分掌握情况。我承接的任何一个商业谋划，第一步要做的便是踏勘、访谈、调查，尽可能地摸清真实情况，掌握第一手资料。除了依靠专业专人调查外，我往往身临现场，细察深究，只有这样，才能找到感觉。最长的一次调查研究持续了一年，走遍了静安区的22条街道；最有意思的调查，是不为被调查者所察觉的即兴休闲式调查，一转身，赶紧把要点密密麻麻地记在他的名片背后。

调查是一切谋划的基础、源头。谋划是否成功，首先在于调查而来的情况实不实，准不准，全不全，深不深。

“思”即多思。

孔子曰：“三思而后行。”要做好一个商业谋划，三思不够，可能要十

思，百思，日思夜思，冥思苦思，吃饭思，走路思，出恭也思。许多金点子，新创意，都是在握有大量第一手信息情报后，凭借个人的感知能力和经验，在苦思中突然迸发出灵感火花的。这一层意义上，我所理解，贝克莱大主教的“我思故我在”的深层含义在于“思维至上”、“思维着并存在着”、“思维可以创造存在”。

思，要全神贯注，不分心。我常常因沉思而忘了夫人所嘱之事，以至于牛奶溢了，锅烧干了之类的，有过那么好些次。

思，要静思，要有环境和氛围，举世闻名曾精确预言许多重大历史事件的法国中世纪大预言家诺查·丹玛斯的每一个预言都是：

“幽深夜里，独坐于秘密的书斋，

黄铜三脚架之上，

幽暗的火苗微微闪烁，

难以置信的语言诞生了。”

我喜欢在凌晨做最重大的思考。一觉醒来，天光未明，万籁俱寂，台灯灯罩将昏黄的光聚焦在书桌桌面，仅融入我于半明半暗之间。天地冥冥中，思绪之鸟开始振翼而飞，一些灵感便会募然而生。也许这是昼夜交替，由暗趋明，天人感应的灵验，亦即鬼谷子“捭阖之道，以阴阳试之”的道理。

“奇”亦即“出奇”。

孙子兵法强调要“出奇制胜”。鬼谷子云：“正不如奇，奇流而不止者也。”循常理不如出其不意，奇计一出如流则不可止。商场如战场，做商业谋划要遵守市场法则，因循循理，这就是所谓“正”。然而，正不避奇，正中出奇，是制胜的法宝。奇，就是不从众，不跟风，不雷同；奇，就是独创，标新立异，石破天惊；奇，就是变化，运动。有人认为，芸芸商家，同在市场竞争、搏击，招数差不多，独创很难。其实不然，独创实则是个性的发挥张扬。世界之大，凡个体无一雷同，俱有个性，只要将个性发挥极致，就可显现独特的风貌来。所以，我做商业策划，无一雷同，也没什么范本，都要依据每个个体的特点，扬长避短，度身制衣。

由于商战是一个动态过程，所以出奇可以随之而变化。孙子兵法

云：“奇正之变，不可胜尝也”，“善出奇者，无穷如天地，不竭如江河。”站在这个角度说：任何时点的商业难题都是会有办法的。

“杂”的意思就是说，做商业策划要避免单一，要讲究交融、贯通，要做边界渗透，要做资源整合，要做系统工程。

具体而言，一套商业策划，要做好市场调查、行业背景分析、区域环境分析，要研究消费模式、消费心理，要研究各种营销策略和企业发展战略。功能定位时，要结合建筑形态、市政建设、环境风水来考虑；做效应分析时，要运用到大量数学、工程学、会计学的知识；做企业形象时，运用到经济学、社会学、心理学、美学的知识；文本设计时，运用到图文、电脑、多媒体技术方面的知识。即使是策划文案，也要避免通篇严肃、艰涩、刻板、机械的文风，用语清新活泼，旁征博引，穿插多种知识。

这就要求商业策划者，除了精通本专业外，还要以各种知识来武装自己，用起来方能融会贯通。知识就像土壤，渗透着空气、水分以及各种养料，专业就像土壤中长出的树，可以是松树，也可以是柳树、杨树。不管什么树，都离不开土壤。

我上初中一年级时就遇上“文革”，不上课了，却赢来了一个自由身，得以在知识的殿堂里闲逛、乱闯，无名师指点，什么书都看，古典小说、唐诗宋词、黑格尔、费尔巴哈、培根、老庄、孔孟、荀子、墨子、韩非子、托尔斯泰、屠格涅夫、雨果、莫泊桑。下雨天在阳台上吹笛子；半夜里爬起来练字、习画、写诗、填词；自己修锁、配钥匙、修钢笔，把钟表拆掉重新安装……16岁便硬着头皮啃完了恩格斯的《自然辩证法》一卷本、前苏联科学院的《马克思主义哲学》二卷本、摩根的《古代社会》三卷本；为了从爱因斯坦的相对论中“创立”自己的“相对论哲学”，没日没夜地去研究这位巨人臆想中的看不见、摸不着的艰深晦涩的理论。

所有这些瞎碰乱闯的结果，自然成不了什么“大家”，说“杂家”倒还有点够格。然而就是这个“杂”，给了我博广厚重的知识功底，使我在商业策划中灵活应用，挥洒自如。

“简”即“求简”。

我认为，世间任何复杂事，其实质其实都很简明。斯大林最大的本

事就是将复杂的问题,简明扼要地表述出来。将简明的东西,进行复杂地描述不容易;将复杂的东西,简明地表述则更难。写小说和做研究,许多人喜欢复杂化,商业策划以及诸如实际应用性科学,我认为应该崇尚简洁、明了。市场前景、行业背景、竞争对手、功能定位、形态布局、营销策略、管理手段都要有清晰的结论,量化的数据,以及一看就明了、就可以操作的对策方案。

这方面素质的培养,一方面得益于我曾从事过记者职业。记者要求将采访来的各种专业内容,通过最简明的语言文字表达出来,因为他的读者是平民大众,人人都要读得懂,看得明白,同时由于版面限制,记者往往惜墨如金,长话短说。另一方面归益于我的夫人,她有一种对事物天生的理解感悟能力,话不多,却往往入木三分,贴切得当,不得不让你佩服。在20年夫妻生涯难免为各种琐事发生的争执中,我学会了她的这套本事。

最后一个是“信”,即要“讲信”。

讲诚信、讲信誉、讲责任心。实际上,不光做商业策划如此,这也是做人的基本准则。所以我所承接的项目,必以高度责任心对待之,不在乎利益多少,只要一旦承接,就要负责任。我不允许敷衍塞责,不允许欺世盗名,不允许形而上学,不允许“捣浆糊”。然而这就给自己带来更多压力,许多事事必躬亲,亲自调查,亲自拟文,亲自设计,有时在电脑旁一坐就是白天连黑夜,以饼干、方便面充饥,这样,确实很累,却因尽责而实现的价值感到心安理得,所以很感幸福,很有成就感,同时这也为我赢得了良好的信誉,为人的名誉。

以上这些有关商业谋划的论调,碎而杂、小且浅,不成体系,却乃我多年从事商业研究和商业规划、商业策划的真知灼见,写出来,与同仁共勉。

是为序。

朱连庆

2003年大暑酷热之日于上海



朱连庆 毕业于复旦大学研究生院，获国际金融硕士学位。从事过文书、教师、记者、编辑、机关干部、公司经理等职业，现任上海社会科学院商业研究中心主任、中国商业经济学会研究员，多所高等院校的客座教授和上海卢湾区、黄浦区等政府部门以及众多企事业单位的专家顾问。

多年来，主持和主笔了不少上海市重大决策咨询课题和热点课题，参与编著了多本教科书及研究文集，在报刊杂志上发表了大量的经济论文，并接受企事业单位的委托，作了南京路、淮海路等重要街区的商业规划和许多大型项目的商业策划，创造了可观的社会效益和经济效益，由此赢得了良好的声誉。

目 录

一、商 街 篇

“南京路的明天”媒体大策划·····	3
南京路步行街引进国际一流旗舰店研讨会 ——主题发言·····	15
淮海中路商业街跨世纪发展规划·····	21
静安南京路商业商务功能细化定位及强化管理与营销策划方案·····	45
静安南京路商务功能策划方案·····	55
豫园商城是否“封城”经营研究报告·····	71
上海老街的创意策划与建设·····	87
铁路上海站北广场地区商业规划·····	93
地铁静安寺广场商业设施功能定位研究·····	109
第七百货与四川北路商业街的定位问题·····	120
打浦桥地区商业中心战略构想·····	123
徐家汇商圈的特色及启示·····	130

二、企 业 篇

上海科技京城总体策划·····	143
上海市第一百货商店发展战略研究·····	170
上海国际客运中心及十六铺港区改建项目的商业功能定位·····	195
新世界综合商城的功能定位和营销战略·····	203
益民商厦功能调整及营销策划报告·····	211
福民商厦经营功能定位策划·····	232
徐家汇新路达商厦的功能定位及经营模式·····	236

豫园小商品公司发展战略研究·····	250
上海社科院开发长乐路沿街商业设施研究报告·····	260
上海快乐集团迎接新世纪发展思路·····	275
金豫商厦市场功能定位及经营方案策划框架总撰·····	283
东皇商都商业功能定位及物业营销策划·····	296
黄兴广场综合策划方案·····	308
望春花购物中心策划报告·····	321

三、区域篇

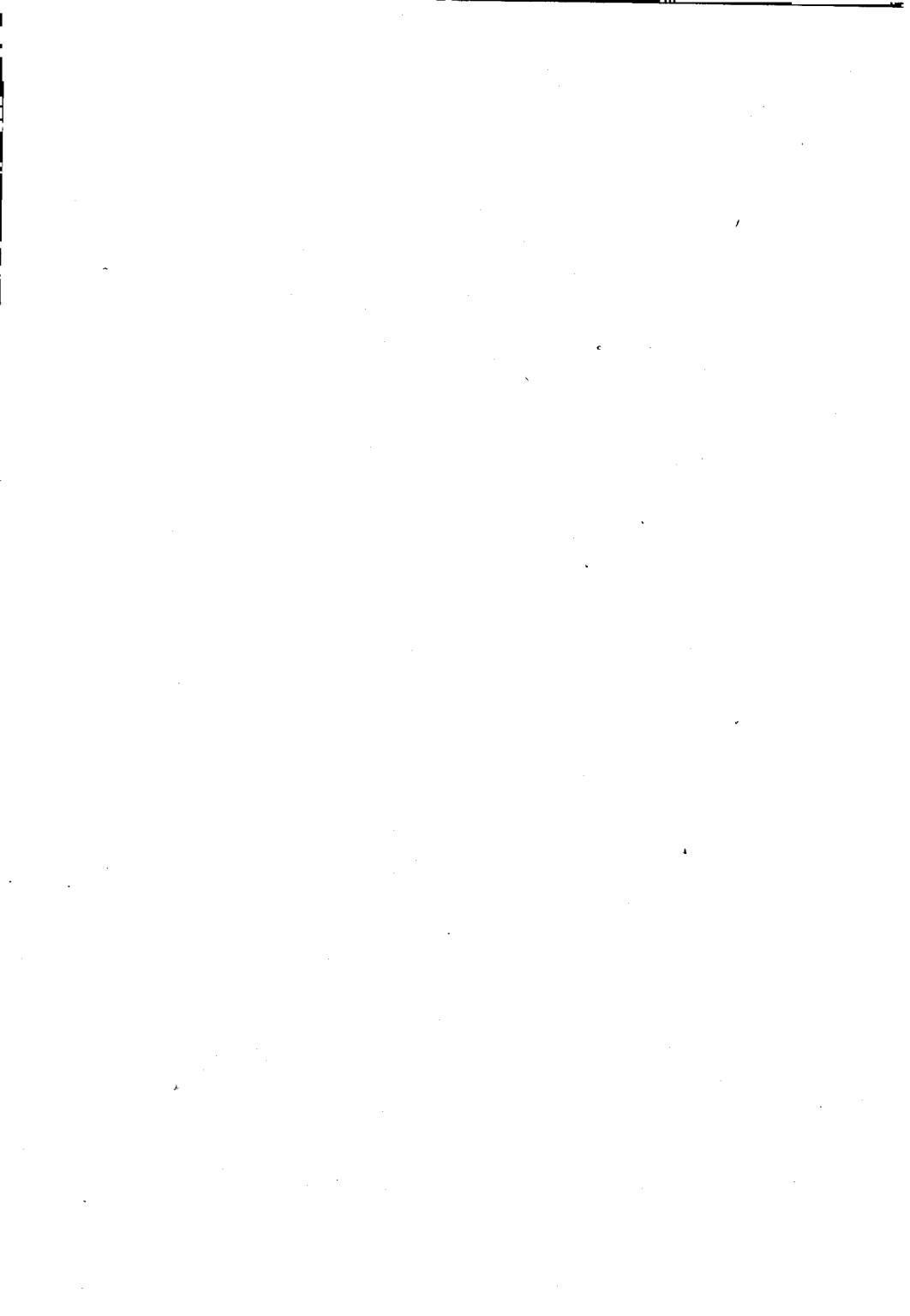
上海商业区功能及布局的总体构想·····	331
居住区商业网点的规划和布局·····	344
黄浦区商贸经济跨世纪发展战略与规划·····	352
黄浦区商贸经济实施要点·····	373
静安区商贸经济发展战略与规划·····	394
静安区北部商业规划·····	405
卢湾区淮海路地区由中心商业区向 CBD 地区转型的思考 ·····	430
闵行区商业发展战略与规划·····	435

四、综合篇

上海实行大工业、大商业、大外贸一体化管理体制研究·····	449
上海商业直接利用外资的战略思考·····	463
组建跨地区、跨国连锁集团的设想 ·····	489
引导建立可持续的消费模式 大力推进商业的可持续发展·····	497
服务品牌的特点及其开发意义·····	511
加入 WTO 对中小服务性企业的影响及其对策·····	518
上海市肉类商品批发市场发展规划·····	529
期货市场再研究——必须尽快启动中国期货市场·····	546

后记·····	558
---------	-----

一、商街篇



“南京路的明天”媒体大策划

南京路，以其风云际会的沧桑历史，印证着上海商业的发展轨迹。

这条“中华商业第一街”曾为“十里洋场”纸醉金迷的缩影，也曾以八大商厦改建奏响了上海商业大兴土木的雄壮序曲。1999年9月20日，更是脱胎换骨演变成一条全天候的步行商业街。大理石铺砌的4.2米宽的中线“金带”，座椅，雕塑，花坛，书报亭和晶莹剔透的商铺，琳琅的店招，闪烁的霓虹灯，交相辉映，置身于如潮的人流中，恍然如临仙都街市。

这背后，凝聚着许多人的心血，包括我。我曾和黄浦区的相关领导和部门多次研讨南京路改建的各种问题，包括老字号新发展，如何克服“千店一面”，商文、商旅结合，中（百一店）华（联商厦）新（世界）整体营销，南京路服务规范，商家如何应对WTO，南京路双休日步行街向全天候步行街转换研究等等。在我们制订的《黄浦区商贸经济跨世纪发展战略与规划》中，对南京路的分段功能定位作了详细阐述。在区政府专家咨询会上，我阐明了以南京路为代表的黄浦区中心街区商业所面临的困境，以及作为出路的现代服务贸易应该如何发展。作为特邀专家，我多次参加黄浦区“九五”、“十五”规划的研究制订工作以及专项课题的评议。我还帮助南京路上的市百一店、新世界、培罗蒙、东海商都等商家制订企业的发展战略和营销策略。

在步行街建成两周年之际，《新民晚报》、《文汇报》、上海电视台以及黄浦区宣传部、计委、经贸委等共同进行了一场颇具声势的

新闻媒体系列型大策划。

2001年9月7日,影响甚广的上海《新民晚报》刊登了我的署名文章《南京路明天会是啥模样》,并配发了编者按,就此拉开“明日南京路”全民大讨论的序幕。文章激起广大市民的浓厚兴趣和参与热情,包括专家、学者、作家、教师、学生以及普通市民在内的社会各界人士纷纷给报社来稿,积极给南京路的今天提意见,为南京路的明天出点子。沪上著名作家王安忆、王小鹰、赵丽宏、叶辛、陆星儿等以座谈会的形式来参与大讨论;格致中学专门成立“南京路文化天使”小分队,活跃在南京路上进行市场调查,向大讨论献上了一份特殊的礼物。

紧接着,上海电视台制作了一档专题节目,为大讨论推波助澜。上视的“有话大家说”专栏,邀请了四位嘉宾,除我之外,还有一位研究商业史的老先生、两位年轻消费者,9月15日下午,在南京路步行街热闹非凡的世纪广场,进行了开放式公众参与型的现场拍摄,吸引了许多海内外游客驻足评说,献计献策。电视节目转播后,一时间街谈巷议,家喻户晓。

最后,权威特重的《文汇报》收尾,9月21日,该报头版和五版,以“步行街营造海上情怀——专家为南京路向‘国际一流商业街区’转变出谋划策”为大标题,将我的专题论文《明日南京路,再亲近一些》作为系列文章的首篇刊出,引起很大的社会反响。

与此同时,我还参与研讨,组织文章,并为《黄浦经济》撰写专题论文等等。

这次媒体系列策划不光为南京路的新一轮改造建设宣传造势,而且从实际出发,对步行街的功能调整、生态化建设以及人本化的经营理念等方面,提出了不少有价值的建议,被决策部门和商家所采纳。

本文辑选这次媒体策划的部分相关文章。

《新民晚报》2001年9月7日

南京路步行街就要迎来两周年纪念,也引起了许多人对南京路发展的关心,

那么——南京路明天啥模样

编者按

在南京路步行街即将迎来两周岁庆典前夕,我们收到了中国商业经济学会研究员、上海社会科学院商业研究中心主任朱连庆先生的一篇有关步行街未来的畅想。他在文中点出了不少步行街的“痛处”,也提出了大胆的设想,从一位商业研究学者的角度为步行街开出了“良方”。正巧,通过两年实践,黄浦区政府也在思考“明日南京路”的定位,并已着手为步行街的新一轮发展做准备,甚至还重金聘请世界著名咨询公司出谋划策。

相信在上海,关心南京路发展的还大有人在,我们希望朱连庆先生的畅想能激发大家的灵感,引发一场有关“南京路的明天”的讨论,并衷心盼望各界人士踊跃向本报投稿,为南京路的今天提意见,为步行街的明天出点子,我们将有选择地刊登你们宝贵的意见建议。步行街主管部门也希望借此次讨论,征集“金点子”和步行街“主题词”,一旦采纳,建议人将成为步行街的“荣誉游客”。

南京路,愿你明天更美好!

南京路步行街即将迎来它的两周年纪念日。

这条饱含着风云际会、历史沧桑的中华商业第一街,沐浴着改革开放的春风雨露,经由新时代人们的精心打造,正以绚丽绰约的风姿,每天从早到晚,温情地迎接着潮流般的八方来客。

步行街的建造迎合了时代的潮流,成为以人为本的都市空间的经典佳作,这是毋庸置疑的。