

文商旅融合视角下的上海四大百货公司转型升级思考

□ 李丽梅 吕晓亮

文商旅融合发展已经成为新时代经济高质量发展的重要引擎,四大百货公司应看到这一趋势,顺势而为,积极创新,以新业态、新场景焕发新活力

上世纪二三十年代,上海南京路上相继涌现出先施(今时装公司)、永安(今永安百货商场)、新新(今第一食品商店)、大新(今第一百货商店)四大百货公司,成为当时上海市民购物消费、休闲娱乐的好去处。回望当年,整条街上熙熙攘攘、热闹非凡,可谓盛极一时。四大百货公司的繁盛固然有其品类之多、新、奇之处,但最重要的是其集百货、餐饮、住宿、娱乐、休闲等多种功能于一体,为人们提供了丰富的场景体验。新中国成立后,四大百货公司对上海的商业乃至经济社会发展做出了积极贡献。随着时代的发展,如今四大百货公司的业态日渐式微,硬件设施也趋于陈旧,显然不能全面满足新时代消费者的需求。值得注意的是,文商旅融合发展已经成为新时代经济高质量发展的重要引擎,四大百货公司应看到这一趋势,顺势而为,积极创新,以新业态、新场景焕发新活力,从而为经济社会高质量发展作出新贡献。本文首先审视当年四大百货公司的经营模式,并分析现存问题,最后探讨文商旅融合视角下传统百货商场的转型升级之路。

一、当初的优势

(一)功能多元

四大百货公司的功能不局限于出售琳琅满目的货品,而是在百货基础上引入了娱乐、餐饮、住宿,甚至金融等功能,其中尤为重视娱乐与餐饮。就娱乐项目而言,当时的先施百货公司设置了先施乐园、剧场、说书场等;永安百货公司则开辟了舞厅、游乐场、戏院、剧场、音乐厅、跑冰场等;新新百货公司直接将六层以上建设为各种游艺室,甚至将顶层露台建为屋顶花园;大新百货公司更是把六至十楼全部设为游乐剧场,并精心布置每一场所,同时推出京剧、话剧、滑稽、魔术等演出以及电影放映活动,吸引了众多消费者。就餐饮而言,四大百货公司除设置酒楼外,均开设茶室,供人们停留消遣。可以看出,四大百货公司跳出了单纯购物思维,将娱乐休闲元素融入商业,创新了百货公司的经营模式,从而取得了成功。

(二)勇于创新

四大百货公司从建立之初就敢于创新,以满足消费者的求新求异心理。当时的先施百货公司首次雇佣女性售货员,首创“环球百货”概念,并定期调整商品摆放位置和陈列方式,这种新鲜感使得消费者感觉常来常新。永安百货公司后来居上,使用大玻璃橱窗展示商品,很好地抓住了消费者的眼球,与此同时,组织员工在商场内进行大型时装表演,并首创企业生活类杂志《永安月刊》来积极引导消费。新新百货公司的最大亮点则是夏季

装配空调,消费者不仅可以悠然购物,而且可以避暑娱乐,因此每到夏季,该商场总是人头攒动。大新百货公司创办时间较晚,其最大创举是电梯,包括四部直梯和两部自动手扶电梯,这一举措吸引了无数人前来体验,以至于大新只能采用出售门票的方式限制人流。可以看出,四大百货公司通过创新成就了各自的精彩。资料显示,1935年出版的《上海游览指南》提供了3天、7天、10天游上海的行程,无论哪一种行程,南京路上的四大百货公司总是第一天的游览重点。

(三)巧用文化

上海四大百货公司提供的不仅仅是物质体验,更是精神享受。当时的四大百货公司都非常善于营造文化氛围,尤以大新为甚。在大新百货公司,四楼专设画廊,出租给文化团体和个人举办各种展览,丰子恺、关山月、郎静山等都曾在此设过画展,为人们提供文化滋养。此外,这里还举办过全国漫画展、木刻展,为中华文化的传承提供了支持。在四大百货公司的游乐场,人们可以观看到中国民间曲艺戏剧表演,虽是供人们娱乐,但这种形式无疑是对传统文化的一种传承。尤为值得一提的是,四大百货公司的建筑设计也富含文化底蕴,先施和永安的建筑有较强的欧洲巴洛克风格,引领了近代上海的时尚文化;新新和大新则顺应装饰艺术风格的潮流,建筑风格更加精致简约。这些建筑不仅带给人们审美体验,更成为上海城市文化的重要组成部分。

二、现存的问题

(一)遗产保护不当

上海四大百货公司今天仍在营业发展,并且成为上海市优秀历史建筑。如今,当人们在南京路City Walk(城市漫步),通过这些建筑依然能感受到当年上海的商业魅力。但可惜的是,这些建筑的保护问题似乎没有得到应有的重视。比如,时装公司(先施)的7号楼转角处,空中布满了相互缠绕的电线,地下犄角处见处藏污纳垢,整个环境非常不雅,与曾经先施的建筑风格格格不入,让人无法全方位感受当年先施百货公司建筑的整体格调。再比如,第一食品商店(新新)的2号楼,虽仍然作为旅馆在经营,但楼内光线昏暗,空间狭窄,住宿环境显然已跟不上消费者的需求。四大百货公司处在繁华的南京路商圈,这里是吸引境内外游客的高流量点,如果能对这些建筑遗产进行修缮,也许能够更好地充分地发挥它们的文化价值。

(二)文化功能缺乏

上海四大百货公司承载了上海城市记忆,是上海城市精神的重要载体。近年

来,上海持续推进“建筑可阅读”工作,通过二维码等智能技术,上海市的历史建筑变得“可看、可听、可读”。但仅仅如此还是不够的,人们更希望能够走进建筑,通过图文、视频、音乐等来真切地知晓那段故事,感受那段历史。笔者通过走访四大百货公司,仅看到简单陈列的一些物件,或是荧屏回放的短片,很难引起游客的兴趣。其实,这每一栋建筑背后都有鲜活的故事、商业的传奇,以及民众的日常生活,如果能够将这些历史痕迹仔细挖掘、串联、叠加,那么这些建筑中蕴含的历史文化价值就会不断地获得新生,成为一种文化力量。因此,四大百货公司或许可以效仿当年,在其场所内专辟一个空间,通过文化长廊或数字博物馆的形式,来讲述那段历史,让百年建筑变得更加鲜活。

(三)消费场景单薄

上海四大百货公司的功能逐渐萎缩,但商品零售功能依然是首要的。笔者通过走访观察发现,四大百货公司中的第一百货商店(大新)经过更新改造后,融入了更多年轻化的元素,比如动漫、戏剧、展览等,客流量有所提升,但整体人气还是稍显冷清。第一食品商店(新新)主营美食特产,有一定的顾客群体。时装公司(先施)和永安百货(永安)的商场人气用寂寥来形容也不为过,原因主要在于商品品类单一,以售卖服装为主,且款式多为中老年服装,加之设施陈旧,缺乏新颖和时尚感,几乎很少看到年轻群体。单从建筑外观看,四大百货公司的大楼有比较浓厚的历史气息,游客愿意驻足欣赏,但内部场景却无法与其外观相媲美。四大百货公司作为建筑遗产,如今仍承担着商业功能,如果能够再次将文化、旅游元素融入商业中,打造成为文商旅融合的综合体,为消费者营造新场景,将有望进一步激活南京路的商业文化,再创辉煌。

三、发展对策建议

(一)瞄准市场需求,深入推进文商旅融合

近年来,文商旅融合已成为重要的发展趋势。早年上海四大百货公司的定位,本质上就是文商旅综合体,提供多种场景,并且不断为人们带来新鲜体验,从而赢得了市场。如今,四大百货公司虽繁华不再,但若能重新锚定文商旅融合发展定位,不失为走出困境获得新生的一条重要路径。因此,四大百货公司一方面要聚焦当下群体,尤其是年轻一代消费者的个性化需求,积极引入时尚品牌、艺术文化、潮玩动漫等元素,一如当年百货公司推出的戏剧、画展、魔术等项目,营造新颖、独特的购物场景和文化体验,让消费者能够有参与感、有情感上的连接,从而引发情

感共鸣;另一方面要紧跟城市更新步伐,对内部设施和外部环境进行优化升级,全面构建商业购物、文化艺术、娱乐休闲等功能板块,让原本功能已相对单一的老牌百货公司,变身是集购物、餐饮、社交、娱乐、生活等多功能于一体的新潮体验空间,再现曾经的辉煌时刻。

(二)强化文化功能,充分彰显遗产的价值

上海四大百货公司无论是其建筑风格还是商业传奇,都承载着丰富的文化内涵。从建筑外观看,早年的先施大楼采用了西方传统柱式和装饰元素,是典型的欧洲巴洛克风格;连接永安两栋大楼的天桥,是上海第一座大楼之间的天桥;新新大楼外形简洁,具有新古典主义的风格;大新大楼外形为装饰艺术派风格,建成后曾获得亚洲最佳建筑设计奖。从商业实践看,四大百货公司创造的商业传奇带有强烈的民族文化色彩,值得我们传承与弘扬。因此,四大百货公司要强化文化功能,一是从整体上串联整合建筑资源,形成合力,以微旅游线路的形式共同展现建筑文化价值,这不仅有利于深挖文商旅融合消费潜力,而且有利于保护传承文化遗产;二是从局部上各百货公司可在商场内开辟空间,将建筑、人物、商业背后的故事通过数字化形式展现出来,这不仅可以帮助游客系统了解中国近代商业文化的发展,而且可以实现百货公司商业与文化的共生共荣。

(三)创新发展思维,加快形成新质生产力

培育新质生产力已成为企业发展迈向新高度的必由之路。老牌的百货公司也要与时俱进,加强创新,培养高质量劳动力,提升管理水平。历史上的四大百货公司都非常重视创新,并积极培育人才。譬如,当时的新新百货公司突破常规在茶馆设立电台,因电台周围都是玻璃墙,俗称“玻璃电台”,消费者可边喝茶边观看播音员播音;先施百货公司长期设有英文、珠算补习班来提升员工素质。四大百货公司要进一步传承和发扬创新精神,一是运用科技元素积极探索在线直播营销新模式,引入时尚元素、活动主题来提升关注度,不断扩大消费市场;二是增加消费业态,融入娱乐、艺术、文化等元素,将百货商场变成一个生活方式的集合店,而不仅仅是单纯的购物场所,从而增强消费者逛街购物的乐趣;三是结合商场实际,建立人才培养体系,为不同岗位的员工提供个性化的成长路径,并进一步加强数字人才队伍建设,推动人才工作的高质量发展。

(作者单位:上海师范大学旅游学院,上海市旅游行业协会)

近年来流行的 City Walk(城市漫步)是城市旅游的全新样态,反映了文旅深度融合的新趋势。不同于快节奏、高强度的“特种兵式旅游”,City Walk主打“松弛感”,以漫步的方式探索城市的历史文化、市井烟火,所见皆为风景,正成为年轻人休闲的新选择。

目前,国内绝大部分城市的 City Walk 线路多源于旅游者自主发掘,具有一定的随意性和偶发性。City Walk 线路尚存在一些问题,如整体规划不够,品牌意识不强;景点相对独立,漫游设施不足;特色展示不够,故场景景欠缺。开发 City Walk 线路是综合性工程,需要政府、企业和社会各界的共同努力。

一、线路特点

City Walk 线路是城市人文步道,具有探索性。城市是人类文明的载体,人类共同创造的文物和文化遗产遍布城市空间,承载着城市的基因和血脉。City Walk 通常由熟悉当地历史文化的人带队,大家一起通过步行方式在城市里穿行,寻幽访古,探析人文。

City Walk 线路是城市微改造步道,具有休闲性。City Walk 线路是经过微改造、适应慢生活、凸显历史文化、注重沉浸体验的城市文旅新场景,也是城市历史、地理、人文、民俗的有机组合,北京胡同 City Walk、上海梧桐区 City Walk、广州永庆坊 City Walk、福州福道 City Walk 等线路,都是在城市微改造的基础上产生的休闲线路。

City Walk 线路是生活艺术体验步道,具有设计性。City Walk 线路往往融艺术性与生活化于一体,着力营造诗意图居的意象,如上海梧桐区武康大楼街区通过信号灯综合杆优化、冗余立杆移除、空调外机隐藏等微更新,加上必要的艺术设计和文化解说,在保持原有生活气息的同时,适度布局商业网点,增设网红打卡点和特色体验项目,显示出独特的艺术气质,实现街区活化。

City Walk 线路是消费场景升级步道,具有商业性。City Walk 的影响力源于网友口碑,成熟的 City Walk 线路多是刻意打造的结果。国外的 City Walk 产品往往由专业旅游机构开发,拥有职业领队。国内的 City Walk 刚起步,部分城市开始尝试聘请专业团队进行规划、设计和改造。不管哪种模式,宜居、宜业、宜游的设施是 City Walk 线路必不可少的。

二、多重价值

City Walk 满足了年轻人对生活方式的多元化追求。《2023 小红书 City Walk 趋势报告》显示,City Walker(城市漫步者)中 19~33 岁的占 69%,34 岁及以上的占 14%,16~18 岁的占 2%;女生占 82%,男生占 18%。拥有多元文化、丰富信息、便利交通的城市,对当代社会中充满求知欲望、向往美好生活、收入相对宽裕的年轻人极具吸引力。数字化生存、指尖的选择、美丽的邂逅,促成数字原住民对 City Walk 的网上网下追捧。

City Walk 满足了年轻人对探索未知情境的精神期待。日益激烈的“内卷”给年轻人的生活带来巨大压力,探索未知情境则是年轻人的天性。City Walk 线路往往与名人故居、名流足迹、博物馆、艺术馆、遗址遗迹、寺院教堂、老旧民居、传统市场等相连,是富含生活气息的文化消费场景。City Walk 提供了花费不多、轻装出门和安全漫游的机会,是对不确定性的精神补偿和对诗意栖居的即刻拥有。

City Walk 满足了年轻人对烟火气息的向往之情。去功利化、无目标的行动,人间烟火、寻常巷陌的亲历,老里弄、城中村、小院落的突然造访,现实生活的考古、未来路过的迷思,是 City Walk 的魅力所在。回归市井烟火、叩问本真内心,让 City Walk 具有很高的情绪价值。

City Walk 满足了年轻人对小巷故事的个人参与感。

多措并举 让城市漫步更具吸引力

□ 王光艳

City Walk 的迷人之处在于,与那些散布于老里弄、城中村、小院落、小街巷的故事、传说、风俗、美食不期而遇。从叙事学的角度来看,City Walk 是个人参与小巷叙事的行为,每个人都是生活的主角,每个街巷都是故事的场景,每个邂逅都是美丽的情节。

三、发展建议

一是制订整体规划,目标明确化。建议有关部门深入研究城市历史文化,根据目标人群,制订全市 City Walk 线路发展规划,建立统一标识,树立统一品牌。精心遴选、改造 City Walk 线路,根据线路的特点确定相应主题,合理配置餐饮美食、特色商超、潮玩商店、城市书房、文艺小店、微型剧场、特色展览、文创园区等设施,彰显独特的文化气质。完善文旅公共服务,对基础设施落后、配套设施不全、路线标识不清的线路,结合城市更新进行改造升级。

二是彰显地域特色,避免同质化。对正在改造中的历史街区,要通过各种途径和方法挖掘在地文化,突出特色标识,留住城市记忆。注重街巷的特色个性和业态布局,梳理历史文脉,强化视觉传达,打造文化品位、城市温度兼备的 City Walk 线路。避免大拆大建,做足绣花功夫,突出街巷原有的文化底蕴和生活气息,适当增加个性打卡点、街边体验店、漫游驿站等设施,突出个性化。允许和鼓励 City Walk 线路上的居民、商户、企业、街道等主体参与设计、改造、装饰自身物业,推出多样化主题活动,创造独特的体验场景。

三是注重文化表达,体现精细化。年轻人更倾向于穿梭在城市文化肌理中去阅读历史、理解建筑,旧历史、老建筑、老小吃、老手艺等都是活教材。要加强 City Walk 线路基础设施建设,如道路、照明、标识等,注重文化元素在其中的运用。注重光影技术、AI 技术等的应用,活态呈现文化元素。讲好建筑背后的故事,合理设置体验场景。推进 City Walk 配套建设,打造休闲度假酒店与 City Walk 线路融合集群,开发特色民宿、休闲度假、文化体验产品。推广地方美食,推出经典菜肴。

四是推出多重组合,凸显定制化。要不断创新思维理念,借城市漫游风潮助力城市 IP“出圈”,擦亮城市文化名片。利用博物馆、美术馆、图书馆、群艺馆、剧院等场馆的拉动效应,组织推介包括这些场馆在内的 City Walk 线路。整合滨湖绿道、历史街区、城市公园、非遗项目、街头艺术、后备厢市集、潮玩市集等资源,打造烟火气与体验感兼备的 City Walk 线路。利用小程序、客户端等新媒体手段,推出 City Walk 线路组合,引导网友自主选择。提供个性化的 City Walk 服务,如定制化的线路规划、导游服务等,满足不同游客的需求,提高游客满意度。

(作者单位:武汉市社会科学学院)

一部有助于理解旅游市场治理逻辑的书

——评《城市跨部门治理中的领导小组》

□ 郑 国

旅游市场治理相关议题,学者、行政管理者以往多有探讨,对加强旅游市场监管、建立长效机制也有共识。不过,以往的探讨多围绕旅游主管部门来谈。最近看了一本以探析“领导小组运行规律”为议题的专著,笔者觉得,从某种意义上说,这本书提供了从跨部门视角来认知旅游市场治理逻辑的新视界。

具体谈此书之前,有必要回顾一下今年5月召开的全国旅游发展大会。这是党中央首次以旅游发展为主题召开的重要会议。习近平总书记对旅游工作作出重要指示,强调“着力完善现代旅游业体系,加快建设旅游强国”“各地区各部门要切实增强工作责任感使命感,分工协作、狠抓落实,推动旅游业高质量发展行稳致远”。锚定旅游强国建设目标、推动旅游业高质量发展需要更加坚实的机制保障,需要进一步凝聚各方共识,加强统筹协调,增强工作合力——旅游市场治理中分工协作形成合力自然也是题中之义。

回到这部专著上来,笔者为什么要严谨地加入“从某种意义上”呢?原因有两方面:一方面,准确地说,这部专著并非“纯”关注旅游市场治理,从有点长的书名《城市跨部门治理中的领导小组——基于J市“一日游”市场整治案例的追踪研究》可看出,作者是以J市“一日游”整治为案例来探讨国内具有代表性的跨部门协同机制,即俗称的“领导小组”机制,这种一般由小组领导、小组成员、办公室(一般放在主管部门)组成,人们已习以为常的组织机制在公共治理研究领域可以说是一

个既老又新的议题。另一方面,作者北京联合大学旅游学院副研究员汤利华本是“圈中人”,从自述中可以看出,该研究议题源于作者对旅游市场长期观察的思考,取了“一日游”这个“小切口”作主案例进行深度剖析,另外,还运用其他的旅游治理案例加以辅证。

再系统深入些可看到,这本书是理论导向与问题导向的。跨部门协同是当今各国建立整体政府、提升治理能力的关键内容,作者基于国内跨部门治理存在的“合作最小化”与“合作最大化”并存悖论,更鉴于“领导小组”是政府改革的重要内容,而不论学界还是行政界至今仍对其运行规律莫衷一是的现实,借助了组织结构权变理论、新制度主义理论等组织学理论,构建了跨部门视角下领导小组运行的适应理论,并以重要城市J市曾经也名声在外的“一日游”历时性案例研究加以实证,对领导小组运行规律得出几点富有启示意义的新认识。

因为笔者有一些涉及旅游业的工作经历,所以最初翻阅时,首先吸引自己的是市场治理案例的“经验材料”。诺贝尔奖获得者圣地亚哥·拉蒙·卡哈尔曾言:学者最重要的贡献是能发现多少原创性的“事实”,因为理论常被推翻,每隔几年就可能被抛弃,但精实的原始资料却可以长久地被引用而免于时间的磨损。在书中,作者对J市历时20年的“一日游”市场整治做了严谨、富有逻辑的发掘梳理(有的可以说类似侦探探案,追踪蛛丝马迹,科学去伪存真),这的确堪称“精实”的“原创性事实”。当然,作为学术专著,其在理

论上的建树更值得评价,这里无法具体介绍作者构建的领导小组运行适应模型的完整内容,笔者主要把作者划分的四种领导小组运行类型——也是与认知旅游综合治理逻辑有较大联系的部分做点“特种兵旅游”式的介绍:

其一曰松散联盟型,这是在一定的纵向协调下促进横向部门之间互动的机制——事实上,西方学术语言中的所谓“治理”,即是强调不同于自上而下的“管理”的横向互动,而现实中这种机制会因横向间张力的存在等原因而显得较为松散(会出现所谓的“联而不合”),主管部门有时需“请神捉鬼”才能较好地完成阶段性治理任务。其二曰权威依赖型,相较于松散联盟型,这一类型进一步突出了“领导挂帅”的权威协调作用,效果一般也较第一类型好,不过,既然是矩阵结构(一般视领导小组为此种组织类型)实施的“团队作业”,要较好发挥作用,仍需协同部门之间达成共识、形成共同目标及明确责任划分等,不然多会出现“就事论事”的情况,最终影响治理效果的稳定性。其三曰扁平科层型,这一类型中,小组已经不是通常认为的矩阵组织了,“一把手”能一竿子插到底,往往会呈现“老大难,老大出面就不难”的治理效果;存在的局限是,很可能会出现“运动式”现象,也由于“一把手”对要治理的对象难有长期的注意力分配,因而“高压态势”也面临着可持续考验。最后一种曰资源依赖型,是在协调实施跨部门机制的同时(有的还加以组织变革以调动发挥协同部门主体作用),通过制度建设

积极跟进以保障跨部门合作(新制度不仅要对市场违法违规行为加以约束,同时还注意约束监管中的相关部门)。在此制度基础上,有望逐步形成有权威协调,部门间存在价值共识且在治理资源上相互依赖、一定程度趋向于自组织的机制。作者还提出,现实中对于市场顽疾,第三、第四种类型实际构建了较为有效的“组合拳”。

应该说,现实中的旅游市场治理是较为复杂的,涉及旅游、市场监管、公安等多个行政部门。2013年颁布实施的旅游法明确规定,国务院建立健全旅游综合协调机制,对旅游业发展进行综合协调。县级以上地方人民政府应当加强对旅游工作的组织和领导,明确相关部门或者机构,对本行政区域的旅游业发展和监督管理进行统筹协调。现实中地方也形成了以“领导小组”为代表的多种形式的协调机制。笔者利用作者构建的适应模型,把“四种类型”套到旅游市场中,的确觉得对旅游市场综合治理的认知清晰了很多,也能更好地辨别各种优化综合治理的路径或建议的适配性。

回归公共治理学术作品看此书,可谈的其实更多,如作者用旅游故事讲“大道理”的想象力、践行“把论文写在大地上”的努力等。对于准备论文攻坚的旅游管理、公共管理硕博学生,特别是对案例研究感兴趣的,笔者建议有必要读一读,同时,高校相关硕博导带着学生做些思辨性阅读也是很有意义的。

(作者单位:中国人民大学公共管理学院)