

行业研究

为国际而生的浦东机场，商业创新的突破口在哪里 ——中国创新撑得起浦东机场的特色吗？

Shanghai Pudong Airport: Born for the International Stage,
Where Lies the Gateway to Business Innovation
Can Chinese Innovation Fuel the One-of-a-Kind Qualities of Shanghai Pudong Airport?

全球枢纽·上海腔调

Global Hub · Shanghai Style



前言

作为中国连接世界、畅通全球最重要的航空枢纽，浦东机场自2020年后遭遇了一生最剧烈的变故。近三年来，一个又一个沉重的打击彻底中断了浦东机场自2009年开始狂奔了十年的上升势头，更是扰乱了原本稳健牢靠的收益模式——高速增长的国际客流伴生了利润丰厚的免税商业。这个故事的版本已经被反复琢磨和讨论，资本市场也已给出了明确的反馈——单靠渠道垄断躺赚的时代一去不复返。

俱往矣，前尘往事已落定。时移势易，重要的是下一个十年，浦东机场可以开启一个什么样的故事？埃尔坡从中国坚定对外开放和国际市场必定重回增长轨道两大假设条件出发，站在中国头部机场商业创新的视角上，一窥浦东机场面对全球大市场、开放大格局时可能创造的全新形象。



01



从国家和区域发展的战略定位来看

西有虹桥 虹桥枢纽

长三角一体化动力核心

东有祝桥 东方枢纽

中国连接世界门户枢纽



东方枢纽——打造新时代国际开放门户枢纽新标杆

对中国和上海来说，浦东机场在整个对外开放战略布局中充当的是什么角色？随着虹桥枢纽的“复刻版”东方枢纽在去年划入日程，上海东站建成后将助力上海形成“西有虹桥枢纽、东有东方枢纽”格局，成为连接长三角与全球的世界级交通枢纽。总投资高达1500亿元的“东方枢纽”是上海八个重特大项目之一，计划将新增5000万人次/每年的航空旅客吞吐能力，未来的浦东机场将成为年客流超亿人次的国际航空大枢纽。浦东机场的四期工程和上海东站在未来的全面建成，将使得浦东机场在内的东方交通枢纽具有“带动周边、联通全市、链接长三角、服务全国、辐射全球”的责任和义务。



1. 上海东站设计概念图



虽然与虹桥枢纽类似，浦东的东方枢纽同样是“机场+高铁站”的空陆综合性交通枢纽组合，**但从城市职能分工的角度来看，虹桥和东方枢纽存在本质差异。**对于“西门户”的虹桥枢纽而言，在过去几年已经为上海甚至全国的经济发展和长三角一体化带来了不凡的推动作用，国内客流是其主要的目标客群。**而未来的东方枢纽则望眼海外、瞄准国际客流，目标成为打通连接世界主要城市且具有十足国际影响力的枢纽门户口岸。**



◀ 上海东方枢纽规划图

东方枢纽并不仅仅是浦东版“虹桥枢纽”，而是在虹桥枢纽推动长三角一体化的内循环下，浦东东方枢纽具有链接全球战略、推动外循环的战略使命。

上海浦东机场的国际客流恢复至疫情前水平且回到正常增长轨道也只是时间问题。浦东机场作为国内最大的国际航空口岸，国际客流占据相当大的体量，其在全球航空网络中的身份和地位不容忽视。**那么在国际客流必然恢复的情况下，同时大量国际客流也会在国内区域中转，浦东机场的有税商业板块该准备什么样的内容提供给外国旅客，是个值得思考的问题。**

国际旅客

在上海浦东国际机场出行时的看法



摘取自“X”（原Twitter）



“上海浦东国际机场的天花板可能是我见过的所有机场天花板中，我最喜欢的之一。”



“上海浦东机场真是让人难以接受的大，简直让人傻眼。”



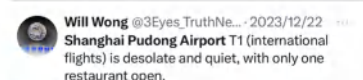
“完了！就连上海浦东机场也一样如此沮丧！其他城市会好吗？国际出发几乎所有特色店都关了！”



“清晨的丹麦哥本哈根机场完美体现了浦东机场应努力追寻的一切。”



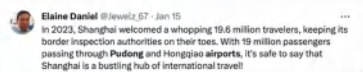
“素万那普机场还可以，有点繁忙，但这是曼谷的一般情况。上海浦东是我最不喜欢的亚洲机场之一。那里让人感到前所未有的无聊和疏离。”



“上海浦东机场T1国际出发也太荒凉和寂静了！只有一家餐厅开着门。”



“对浦东机场感到相当失望，尽管规模庞大，但提供的选择并不多。没有好的商店、餐厅或货币兑换服务，只有几个奢侈品牌。”



“2023年上海迎接了高达1960万名国际旅客，可以说上海是国际旅游的繁忙枢纽！”



“国际旅客挤爆浦东机场的星巴克，说明海外游客正在回归。肯定没有国内旅游业复苏得那么快。但是中国政府吸引西方游客的举措和任何处于类似境况的政府所采取的措施似乎一样。”

从部分国际旅客在社交媒体上的真实反馈来看，浦东机场在满足国际旅客出行需求方面还存在较大提升空间。

形形色色的国际旅客对机场的看法多种多样，既有欣赏航站楼建筑风格，也有与全球其他机场相比较的，还有抱怨机场商业环境的。即便如此，浦东作为中国最大的国际航空枢纽是大家普遍的认同。

从一个城市两个机场的角色分工来看

虹桥 买全球

虹桥机场是全球品牌辐射中国市场的最佳展览馆

浦东 卖全球

浦东机场是中国创新营销全球市场的最佳出口



一市两场的商业困局：虹桥有多成功，浦东就有多艰难

上海坐拥虹桥和浦东两大航空枢纽，两场城市的背景下对于城市内每个机场的商业发展有哪些阻碍？对于机场非航空性业务来讲，占比最大且与旅客密切相关的无非离不开零售和餐饮两个板块。对于零售而言，我们之前的文章中所提及的，虹桥机场作为上海一座“百年老牌”航空枢纽，通过在其航站楼空侧区域划定“一线品牌大道”，引入大量的全球知名高端奢侈品品牌。以高端、高消费、高品质作为虹桥机场的零售商业特色，不仅与虹桥机场出行的大量优质商务群体相匹配，而且对机场商业整体形象及品质也有质的提升。



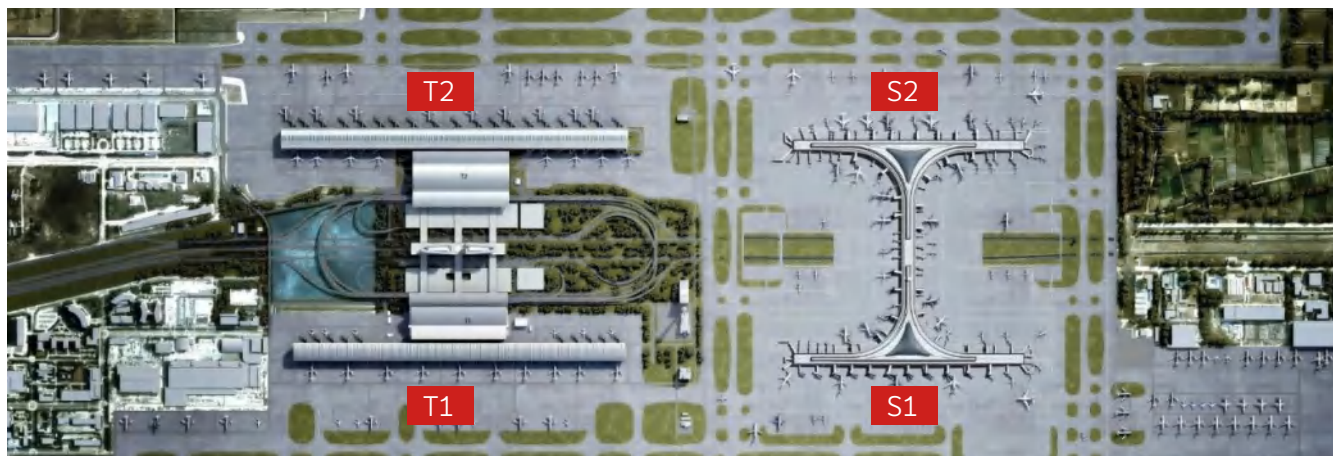
扫码阅读>

百年虹桥，璀璨星路——上海虹桥机场有税商业的成功之道



虹桥机场的“奢侈品矩阵”打法已经证实了其作为国内机场有税商业板块的一大成功案例，可以被同行们借鉴和效仿。对于在同一城市的浦东机场来说，虹桥在奢侈品和高端零售做的越成功，浦东在这方面的难度就越大。这种困难主要体现在浦东机场的国内旅客“消费品质”远不如虹桥机场优越。同时，在现阶段国内人口达到峰值的情况下，国内旅客客流量没有办法实现像过去10年般的高速增长。这就使得在有税部分，奢侈品品牌在机场商业的回报难以再现高增长的势头。

更关键的是操作层面上的困难。相对于品牌对虹桥T2一线品牌大道的趋之若鹜，浦东机场则明显不被看好。通常而言，对于一个高端奢侈品品牌，如果已经进驻了上海虹桥机场，那么再在相同城市的上海浦东机场开店的经济效益就无法达到与一开始进驻上海虹桥相同的水平，进驻意愿也就没那么强。甚至有头部奢侈品品牌面对机场的邀请时，认真询问浦东机场的商业团队，面对浦东“航站楼林立”的情况，自己的品牌要开多少个店才算是浦东机场“开了店”。这个困惑把浦东“无中心”、“无核心”的尴尬局面充分暴露出来，这对很多奢侈品大牌来说，没有核心商业高地就没有占领的价值。问题很棘手，那套在全球主要机场普遍采纳的业态布局模式，也就是在客流主动线上遍布头部奢牌构建核心商业圈，在浦东根本玩不转。



浦东机场航站楼俯视图

从现实情况来看，虹桥机场由于其地理位置离上海市中心更近，且拥有全国最高质量的商务客群，这使得虹桥机场商业“一铺难求”，这从一线品牌大道不停有新品牌亮相就可以看出虹桥的热度。反观浦东机场，由于航站楼面积过大、与市中心距离较远、登机口与商铺间距离远等多方面因素，浦东机场商业中商铺出租的热度远不如虹桥。单单拿浦东的国内航班来说，总体机票均价要远低于虹桥，且国内主要城市都优先飞虹桥，只有实在挤不进虹桥机场时刻表的机场，才会退而求其次选择飞浦东。这就导致浦东机场国内航空客运市场的客源质量要比虹桥差很多。浦东的这一难题已经不是浦东机场一个商业团队如何去招商的问题，而是在浦东机场商业资源开发整体战略层面的问题。因此，未来浦东机场的有税板块的发展之路势必是要走一条与虹桥机场不一样的路径，且需要体现浦东作为我国最大的对外国际门户的特质。

从商业结构来看

免税依旧是浦东机场的

基本盘

有税应该是浦东机场的

突破口

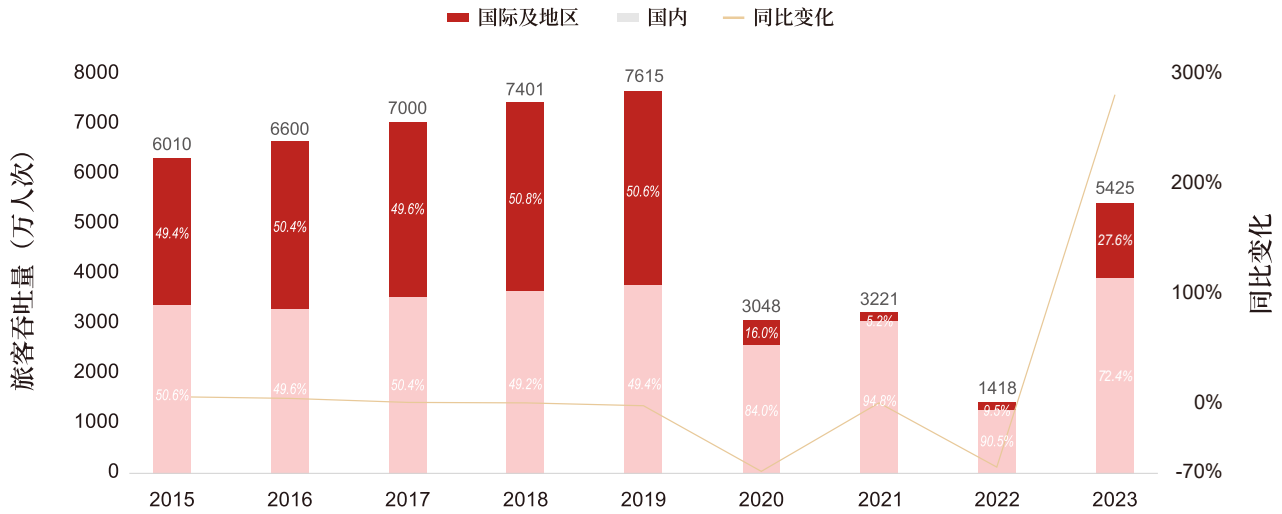


免税回归合理价值之后, 有税的机会在哪里?

2020年以前, 浦东机场的国际(及港澳台地区)客流量可以占机场全年客流的50%左右, 疫情前数年国际客流甚至比国内客流还要多。

疫情三年, 全球航空业受到致命打击。其中, 像浦东这种国际客流占比大的国际性航空枢纽更是重灾区。2020年浦东机场的国际客流骤减87.4%, 2021年进一步减少65.5%。直至2022年, 浦东机场全年仅有134.44万国际旅客, 相较于2019年国际旅客峰值的3851.36万人次减少了97%。进入2023年, 浦东机场的客流迅速恢复, 全年旅客吞吐量达到5425万人次, 恢复至2019年同期的71.24%, 但是绝大部分还是国内航线的客流, 国际和地区客流量只有1500万左右。

上海浦东机场旅客吞吐量变化

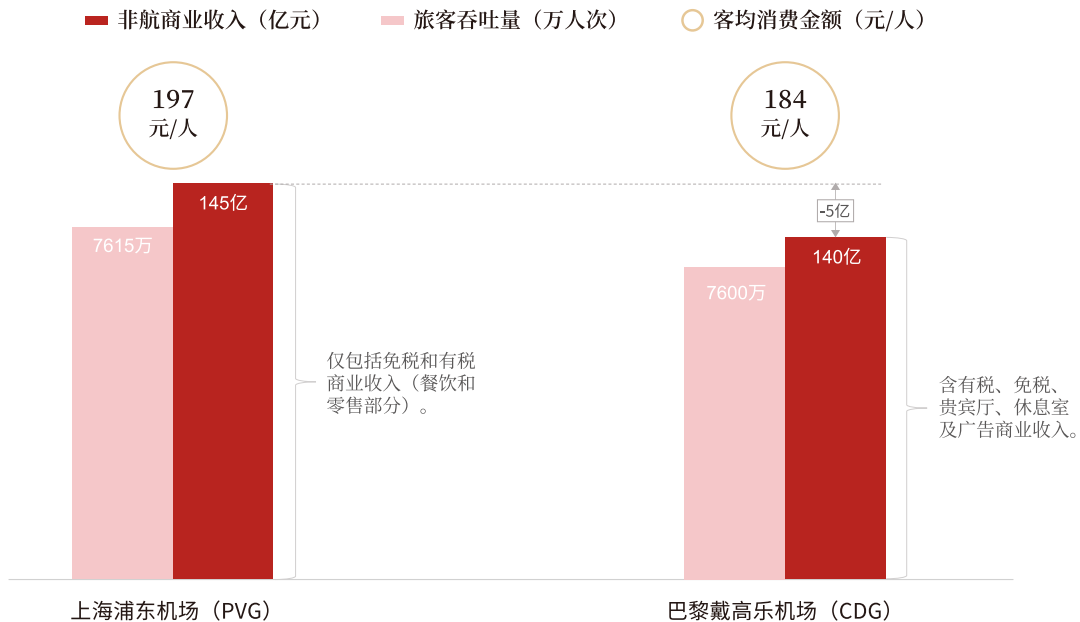


来源: 上海机场; 埃爾坡研究中心整理

注: 2023年全年上海浦东机场总旅客吞吐量为实际值, 国际客流占比为预估值。

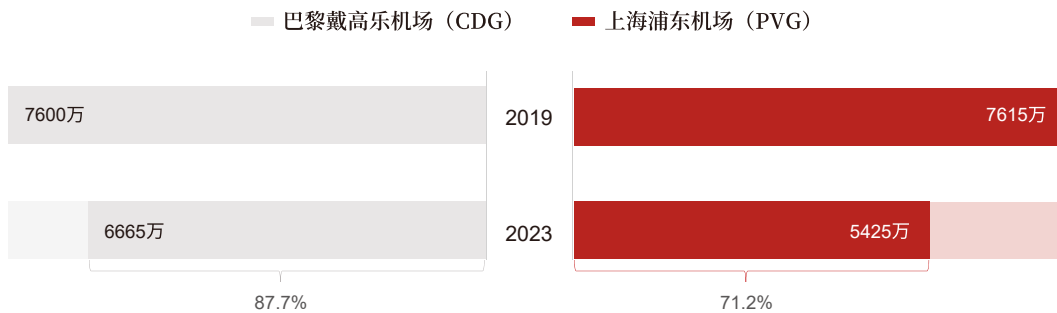
在国际客流占据半边天、免税租金每年四五十亿元的疫情前, 浦东机场商业似乎没有遇到什么亟待处理的难题。财务上的亮眼表现掩盖了一切。2019年浦东机场有多高光? 2019年浦东机场(PVG)和巴黎戴高乐机场(CDG)的旅客吞吐量几乎是一样的, 都是7600多万人次。二者在全球的排名紧挨着, 戴高乐机场第八、浦东机场第九。2019年浦东机场是国内唯一一个客均消费金额超过巴黎戴高乐的机场, 达到了197元/人次, 同期的戴高乐机场折合成人民币只有184元/人次, 而且戴高乐机场还把高卡旅客休息室、广告等收入囊括进去了。从总销售额来看, 戴高乐机场拢共的也不过140亿元, 浦东机场仅狭义商业定义的零售与餐饮收入, 免税和有税加在一起合计就145亿元左右(其中免税销售收入138亿元)。

2019年上海浦东与巴黎戴高乐机场吞吐量及商业销售额对比

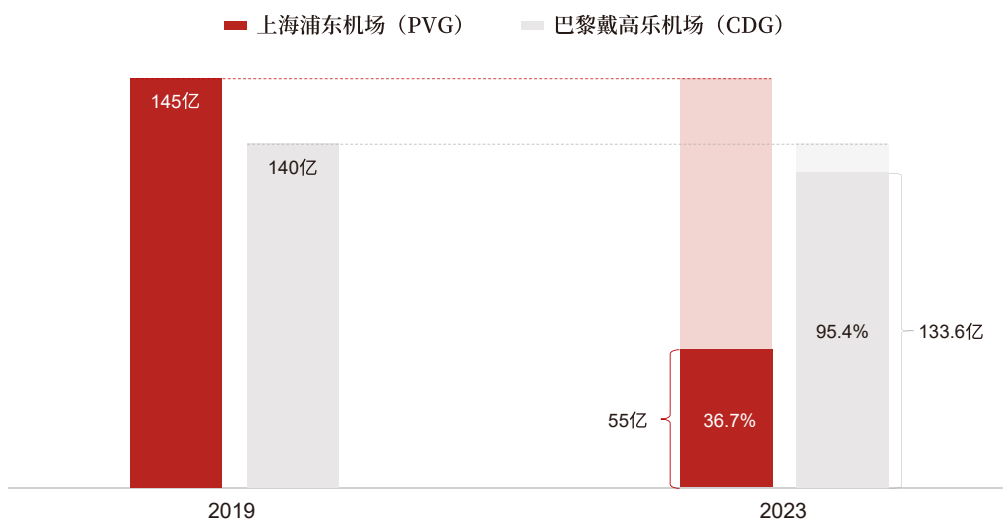


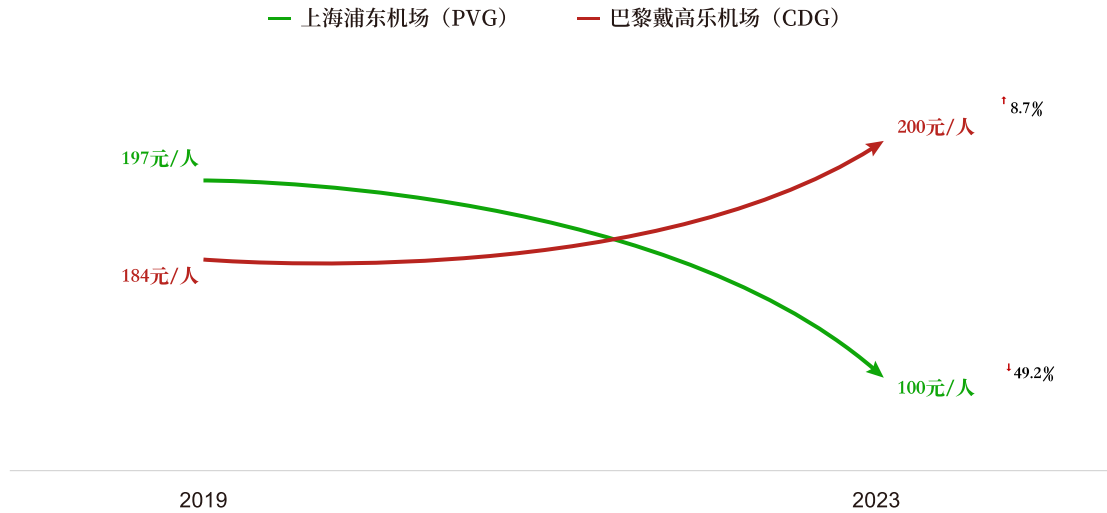
一场疫情和两次协议变更，让以国际为主的浦东机场被彻底打回原形。免税收入王冠跌落之后，靠国内航班支撑着单腿走路的浦东确实有点灰头土脸。即便疫情管控结束，波云诡谲的国际形势还是让国际航空客运市场迟迟无法快速恢复。2023年年底，上海机场的免税扣点重回“下有保底，上不封顶”的模式，但保底金额大幅缩水近10倍，综合扣点率下降了近十个百分点至33%（根据不同品类在18%~36%之间，这也就意味着即便免税销售额恢复到了原来的水平，浦东机场在免税业务上的租金收入还是会大打折扣）。种种变故带来的影响在浦东机场和戴高乐机场的对比中体现的最为明显，2023年浦东机场的客均消费降到了100元左右，而戴高乐机场则继续上涨至200元。戴高乐机场的销售额折合人民币约133.6亿元，已经快接近2019年的水平（95.4%），但客流量只有6680万人次，为2019年的87.7%。相比之下，浦东机场在客流量达到5425万人次的情况下销售收入只有55亿，分别为2019年的71.2%和36.7%，销售收入增长远低于客流量的增幅。

上海浦东与巴黎戴高乐机场客流恢复情况对比



2019年与2023年上海浦东与巴黎戴高乐机场商业销售额对比





来源: 公开资料, 巴黎机场集团, 上海机场; 埃尔坡研究中心整理

不过从客均消费贡献来看, 境外航线旅客的消费力并没有下降太多, 相信只要国际和地区客流量恢复的足够快, 浦东机场的免税销售额也将快速恢复。以2023年的国际和地区客流量约1500万人次、免税销售额大概48亿元计算, 每人免税消费大概在320元左右。虽然相对于2019年的日上在浦东录得138亿元的销售收入, 2023年少了近百亿, 减少了67%。但是从人均消费金额来看, 2019年浦东机场的每人免税消费约为360元(销售额约138亿元, 国际和地区客流量约3851万人次), 仅比2023年高12%。

此外, 通过投资深度参与到免税业务经营中, 亦可弥补浦东机场在租金协议调整后的部分损失。上海机场和上海机场投资公司共同成立的合资公司在2023年收购了中免日上互联科技有限公司12.48%股权, 并通过香港公司收购境外公司Uni-Champion International Limited 32%的已发行股份, 使得合资公司拥有日上上海、日上中国、中免北京、中免大兴15.68%股权。这些核心资产主要包括上海两场和北京两场的线下免税店业务, 上海及北京市内免税店业务, 以及线上保税进口商品销售经营业务。

总的来说，免税业务虽然大不如从前，但是结合回归理性和突破创新，免税依旧是浦东机场商业板块中最大、最稳固的一块蛋糕。真正拖累客均消费水平的是有税板块。即便是在2019年，浦东机场的有税客均消费也只有约20元/人次，远低于虹桥、深圳宝安、广州白云、北京首都等一线机场，甚至还比不上成都双流、杭州萧山、昆明长水、西安咸阳等机场。到了2023年，有税的客均消费更是继续下降，大致在18元/人次的水平，完全跑输国内航线客流量的恢复水平。如果按照目标值40元/人次(大致相当于深圳机场和大兴机场)和50元/人次(大致相当于虹桥机场)来计算，那么理论上浦东机场在有税板块的销售额还有1~1.5倍的增长空间，预计可达14~18亿。那么，如何做才能攫取这些可能的价值空间？



02 在餐饮方面的 创新突破让人印象深刻

Pudong Airport's innovative breakthroughs
in F&B are strikingly impressive



浦东机场自2023年开年以来，以“打造有品、有味的机场餐饮”为目标，开启了机场餐饮品牌及品质升级的相关工作，现已在浦东机场T1、T2航站楼和卫星厅空侧和陆侧落位，部分店铺已经开业营业，其余部分店铺正处于最后筹备阶段，在2024年新年之际将会全部开业营业。整体来看，浦东机场在本次的餐饮升级工作中，积极对接米其林、黑珍珠等上榜知名餐饮品牌，以及时下潮流网红饮品品牌，并将其引入进浦东机场，有的甚至是全球机场首店。在满足旅客多元餐饮需求的同时，以“首店”流量效应更好激发机场商业潜力和活力。

实际上也正是理念上的全面转变，才让商业开发团队的能力得以全面施展。本次浦东机场的商业升级工作中，是机场自身与品牌直接建立联系，抛开了集成商的传统模式。浦东机场现在的商业团队大多主导或参与了虹桥机场T2的商业更新和升级，积累了丰富的品牌资源和招商经验。我们猜测集团管理层把现商业团队部分成员从虹桥调到浦东，就是希望她们能像打造虹桥一样，帮助浦东实现商业的全面的更新换代。从餐饮的更新来看，集团的这一期待完全被实现，甚至可以说远超预期。

首先，高品质餐饮方面，上海浦东机场在本轮引入的**米其林星级和黑珍珠上榜餐饮品牌**包括：成都米其林二星私房菜源兰制by玉芝兰、淮扬菜黑珍珠餐厅食庐、北美米其林星级西餐厅Wolfgang Puck、喜粤8号（浦东机场内共有3家店）、上海经典小吃米其林餐厅翡翠拉面小笼包等，共计7家高品质餐饮。

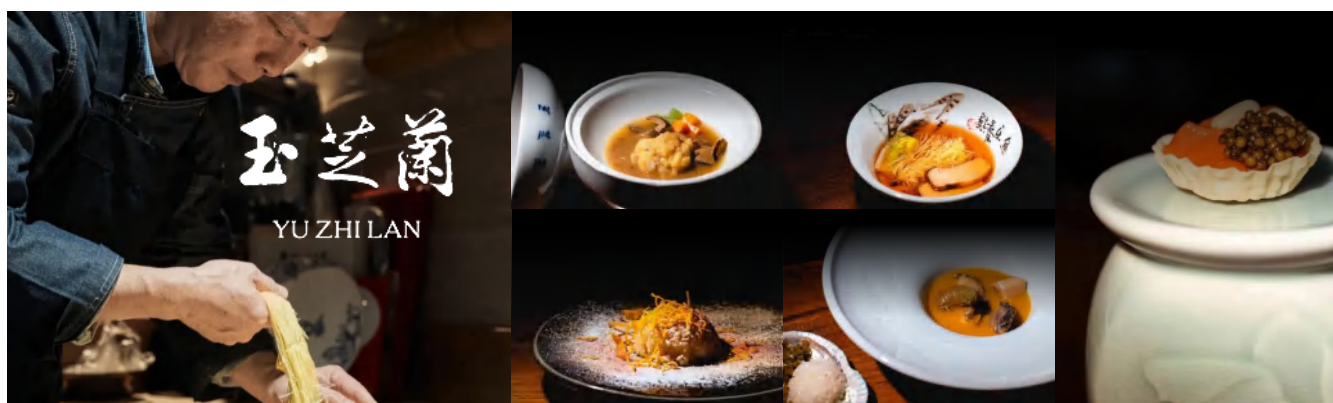
玉芝兰
YU ZHILAN

THE HUT
會廬

WP
WOLFGANG PUCK

喜粤
CANTON 8
喜 粤 8 号

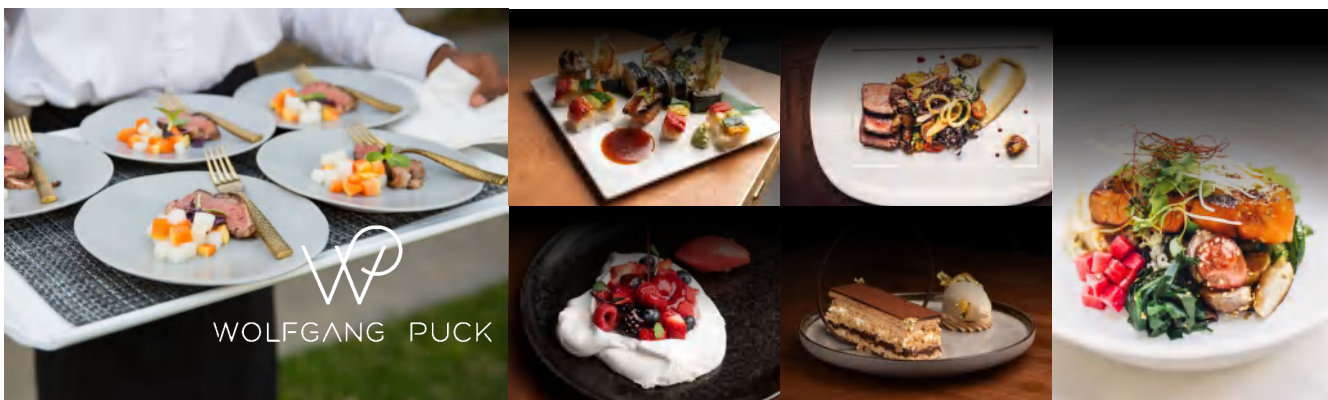
CRYSTAL JADE



玉芝兰是成都米其林二星、上海米其林一星餐饮品牌。创办者兰桂，被誉为成都餐饮界的传奇人物。她在自己的住所中低调地开设了这家餐厅，十年来一直默默经营，没有显眼的招牌。很多人路过这里却浑然不觉，直到玉芝兰荣获“成都唯一黑珍珠三钻餐厅”称号，并被董克平等著名美食家推荐入选“BEST 100中国餐厅榜”，它的名声才逐渐响起。现在，玉芝兰已被公认为成都最佳私房菜之一，且在一些非竞价排名的榜单中位列首位，显示出其确切的口碑和质量。



食庐是一家以“新淮扬菜”为定位的餐厅，连续多年荣登全球黑珍珠餐厅榜单。其独特之处在于融合了传统淮扬菜的精髓与现代创新理念，实现了中西美食的完美结合。自从其首家店铺在虹桥开业以来，食庐凭借其美味而略带高端的定价策略赢得了众多食客的青睐。



Wolfgang Puck是一家知名的米其林星级餐饮品牌，由奥地利籍大厨Wolfgang Puck于1982年在美国加州洛杉矶创立。Puck最开始在比佛利山开设了他的第一家高级餐厅Spago，迅速获得了米其林一星的荣誉。Wolfgang Puck餐饮品牌以提供创新而精致的现代化美食而闻名，将传统奥地利和法国菜与美国本土风味进行了融合。品牌下的餐厅广受好评，共计获得过8颗米其林星。



喜粤8号是广东著名米其林星级粤菜餐饮品牌，由行政总厨陈伟球先生于2010年创立。首家喜粤8号餐厅位于广州，凭借其对于粤菜工艺和食材的精湛运用很快获得米其林一星殊荣。喜粤8号主打创新式粤菜，在继承传统的基础上，不断进行革新与提升。其签名菜包括蜜汁叉烧脆皮肚、香酥麻鸡和椒盐软壳蟹等深受顾客喜爱。陈大厨更是凭借改良传统菜式而获得“亚洲最佳餐饮革新奖”。



翡翠拉面小笼包是新加坡翡翠餐饮集团旗下的著名休闲餐饮品牌，主打小笼包和手工拉面。如今，这家被全球奢侈品牌LVMH旗下收购的餐饮集团，更是成为了众多饕客品鉴美食的首选。至今，翡翠在全球已拥有超过120家分店，遍布全球27个大城市，并且连续7年荣获“米其林推荐食府”的殊荣。

浦东T1值机大厅的中庭曾经是一个规模比较大的贵宾厅，建筑也比较高，在视觉上把T1并不宽敞高大的空间隔断的有点压抑。这次机场做了彻底的改造，把贵宾厅挪到了大厅的最左侧一端，空出来的位置以“城市客厅”的概念做了一个休闲消费空间，并对这个空间做了整体设计和装饰。考虑到T1光线不太好，照明也相对不足，机场就邀请华建集团的空间创意设计实验室做个针对性改造。从楼层顶部吊装的“玉兰花瓣”方案既起到了增加亮度，又烘托商业氛围的作用，还在航站楼值机大厅形成了一个标志性的视觉中心。



浦东机场T1“玉兰花瓣”

有了这个空间基础，结合T1的国际客流属性，招商团队引入了星巴克甄选(Starbucks Reserve)和FASCINO两家生活方式轻餐饮店。其中，FASCINO更是专门针对浦东机场定制了“集市”概念店，集合了现烤烘焙、新鲜水果、鲜榨果汁、沙拉轻食、伴手礼等品类，为旅客打造全方位用餐体验。不仅符合当下健康饮食的潮流，还直接拉升了T1的国际范。**可以说，这种机场和品牌双向奔赴的效果是令人眼前一亮的。**在这个中庭改造方案中，机场不仅排除万难克服诸如建筑结构荷载、航空安全、消防物业等限制性条件，还**“自掏腰包”投入上千万积极主动地为品牌营造商业氛围，为旅客构建舒适自在的出行体验，可以说在经营理念上做了较大的突破。**

FASCINO源于意大利文，意为魅力，寓意带给每一位客人优质的食物和美好的体验。FASCINO总裁的童年在一个充满幸福感的面包房里度过，每天起床都伴着温暖的朝阳和香气扑鼻的面包香味，而梦想的种子也种在了当时那个青葱少年的心中。2016年，第一家FASCINO在上海幸福里步行街开业，得益于优良的经营理念和对市场的前瞻性，FASCINO目前已经拥有7家门店。





1~4.
FASCINO
上海浦东机场店

Starbucks Reserve是星巴克在2012年推出的咖啡馆高端子品牌, 致力于提供精品级别的咖啡饮品、美食体验以及售卖商品。其店面以高档精装修设计为概念, 提供星巴克咖啡馆里面无法获得的独特体验。其致力于为顾客带来非比寻常的精品咖啡体验, 达到超越传统商业定价的超高品质。它被视为星巴克传承创新精神, 回馈高端顾客的重要平台。



1~2.
星巴克
上海浦东机场店

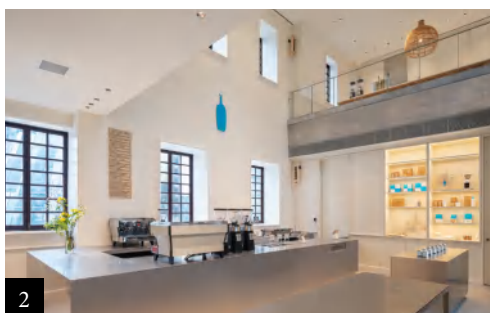


STARBUCKS RESERVE

继浦东机场在2021年7月引入M Stand(上海本地网红咖啡品牌)机场首店后,本次餐饮品牌升级中,机场继续引入了全球知名网红咖啡**Blue Bottle (蓝瓶咖啡) 全球机场首店**和**国内本土网红咖啡品牌Seesaw**等两个当前时下热点咖啡品牌。在近两年咖啡文化的普及和接受程度愈演愈烈的背景下,上海作为全中国咖啡文化的“领头羊”城市,Blue Bottle和Seesaw咖啡品牌的引入无疑为旅客在上海浦东机场出发时提供了更先前、体验感更好、更高品质的咖啡类刚需饮品消费选择。在将上海城市的咖啡文化基因融入进浦东机场商业的过程中,目前浦东机场已进驻的咖啡品牌有星巴克臻选、Costa、M Stand、Blue Bottle Coffee、Seesaw、Tim Hortons等10个咖啡品牌,形成浦东机场咖啡矩阵。



Blue Bottle Coffee是一家起源于美国加州奥克兰的知名精品咖啡品牌,该品牌以其高品质的咖啡豆和独特的烘焙风格而闻名,特别注重咖啡的新鲜度和手工冲泡技术,曾一度在北美地区被消费者追捧。2022年年初,Blue Bottle中国内地首秀选址于上海苏州河畔一幢1926年建造的清水红砖历史建筑中,是其在全球开设的第102家门店。



1~2.
Blue Bottle
上海店铺



3~4.
Blue Bottle
上海浦东机场店

Seesaw Coffee于2012年在上海创立,是中国最早的精品咖啡连锁品牌之一。着力于打造更适合中国人口味的创意咖啡, Seesaw会根据不同季节、城市文化和内容主题推出不同的咖啡饮品,试图让咖啡更加本土化,变得更为国人所接受。



1~2.
Seesaw咖啡

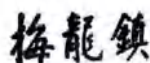


除上述几家比较有特色的餐饮品牌外,浦东机场本次餐饮升级中,还包括了电竞与餐饮在机场的首次跨界组合,鹅将 x EDG, 越南网红米粉品牌乐粉以及FASCINO的兄弟品牌CARINO,同为上海本地咖啡与西式简餐结合的新兴网红烘焙品牌。



浦东机场T2 CARINO

最后，在浦东机场T2的值机大厅公共区域的安检前夹层，上海浦东机场打造了“全球美食荟”区域，在有效利用安检前商业区域的基础上，为旅客提供了品鉴全球各地风味美食的机会。成功引入了除前文提到的食庐、CARINO，还包括松鹤楼苏式面馆、和气桃桃、胜博殿、无敌家等11个特色餐饮品牌，其中有2家是全球机场首店，4家是全国机场首店，成为了浦东机场“食尚”打卡的新地标。



1. 浦东机场“全球美食荟”
食庐、松鹤楼



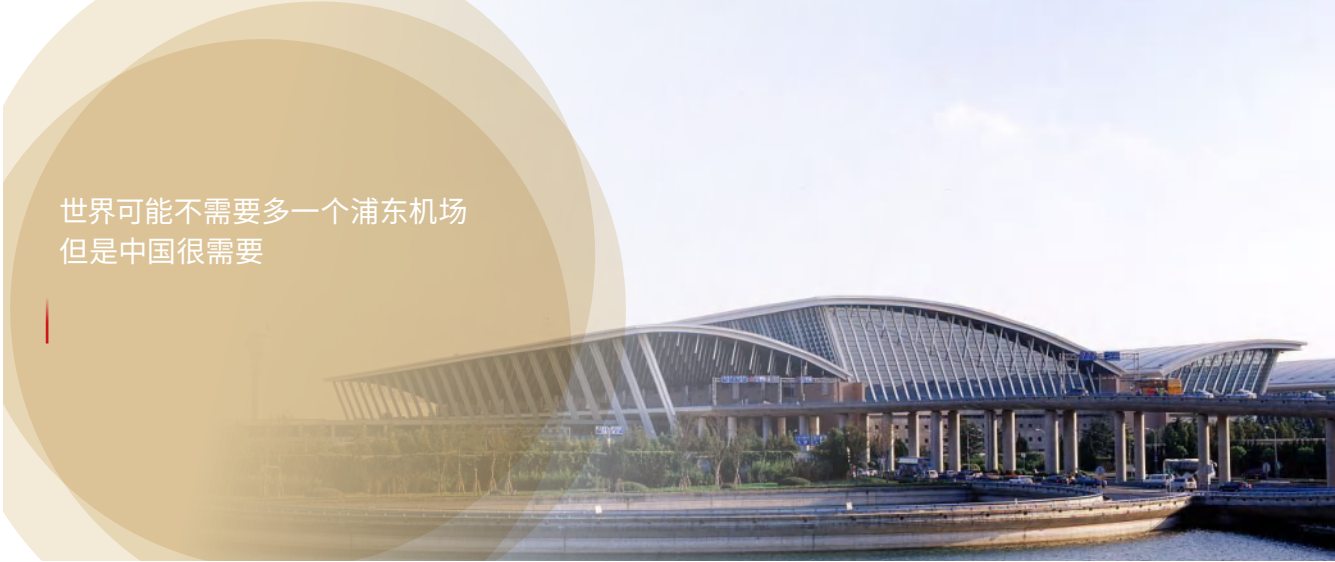
2. 浦东机场“全球美食荟”
上海美食坊

03 “食尚”之外， 零售板块有哪些可能？

Apart from premium F&B,
what other possibilities are there for retail?



作为运行了二十多年的机场，浦东在零售板块面对的难题可能是国内主要机场以及拥有两座机场的城市接下来都将面临的。只不过位处上海的浦东最先遭遇了而已。尤其是在全球经济预期不稳，国内消费疲弱，奢侈品又整体步入相对低迷的形势下，**换模式、改打法、求创新突破或许才有真正的出路。**



世界可能不需要多一个浦东机场
但是中国很需要

浦东机场作为我国最大的对外门户，在海外居民心中，地处上海的浦东机场通常是他们来中国的首选入境航空口岸。**浦东机场的零售商业应该融入中国特色元素和品牌，打造具有中国气质的机场商业内容，以匹配中国对外门户的国际形象。**最重要的是多元和开放，既呼应了国际化航空枢纽的商业定位，也同样符合海外游客以及国内新兴消费群体的购物诉求。众所周知，国内大部分机场的零售业态中的品牌和品类均相对保守和传统，商业内容了无新意，导致广大旅客对机场零售提不起兴趣。可以说，消费意愿低下是国内机场商业零售板块最大的痛点。浦东机场如果可以引入本土新兴的市区线下零售业态和品牌，则能够以领头羊的身份极大地改善这一行业现状。

与此同时，为了呼应餐饮业态的时尚度和国际感，**浦东机场在零售板块应当面向全球旅客呈现丰富多元的本土新势力零售品牌和品类，同时广泛吸纳全球各地小众网红品牌，真正成为展示中国创新、上海腔调的舞台。**

那么究竟哪些品类或品牌能够称得上体现了“中国创新、上海腔调”，可以为浦东机场零售板块的更新带来活力和动力呢？以下或许是几个可能的选择：

1. 上海本地的新兴创意品牌

上海作为全国线下商业的先锋者，线下商业业态和形式的发展相较于国内其他城市均要快1-2年。加上群众和年轻消费者的包容性较高，各种品类和业态均有不凡的发挥空间。因此，在上海拥有全国线下商业最丰富的品类也是国内创新品牌的绝佳“实验田”的基础上，上海本地的新兴创意品牌在近几年“百花齐放”。浦东机场作为面向世界的口岸，为本地的优质品牌提供一个面向世界展示自己的窗口，不但可以发挥机场对于城市经济的推动作用，更可以在航站楼内为国内外旅客提供一个具有上海特色的本地商业展示空间。从施行的角度看，浦东机场需要继续延续近期与品牌直接建立联系的理念，通过对上海本地线下消费市场的充分研究，去挖掘当前走热的零售品类及相关品牌，与品牌方保持沟通并尽可能的在短期内完成品牌在机场的进驻工作(以“时尚上海”、“上海时尚周”为例子)。



2.国内高品质品牌

除上海本地的新兴品牌外，作为中国对外的国际门面，浦东机场同样需要引入一些高质量的“国产”品牌。随着近些年国潮的发展趋势，大到服饰、鞋品以及箱包等日常刚需的服装品类，小到电子、数码科技、潮玩等娱乐性产品在国内市场发展得炉火纯青。诚然，国内高质量品牌也分为小众国潮以及体量稍大的集团，但各自会有符合其定价以及品牌文化的消费者群体。对于机场这一全年龄段和消费水平的旅客群体，多元化品牌也甚是符合。

以安踏为例，近些年随着安踏对芬兰体育用品公司亚玛芬(Amer Sports)的收购，安踏集团旗下的全球知名品牌数量急剧升高，为安踏带来了不凡的业绩增长。像安踏这类国内有出海计划或正在推动出海进程的企业或许是浦东机场零售板块的潜在合作伙伴。

安踏2023年调整后之管理层分工展示图



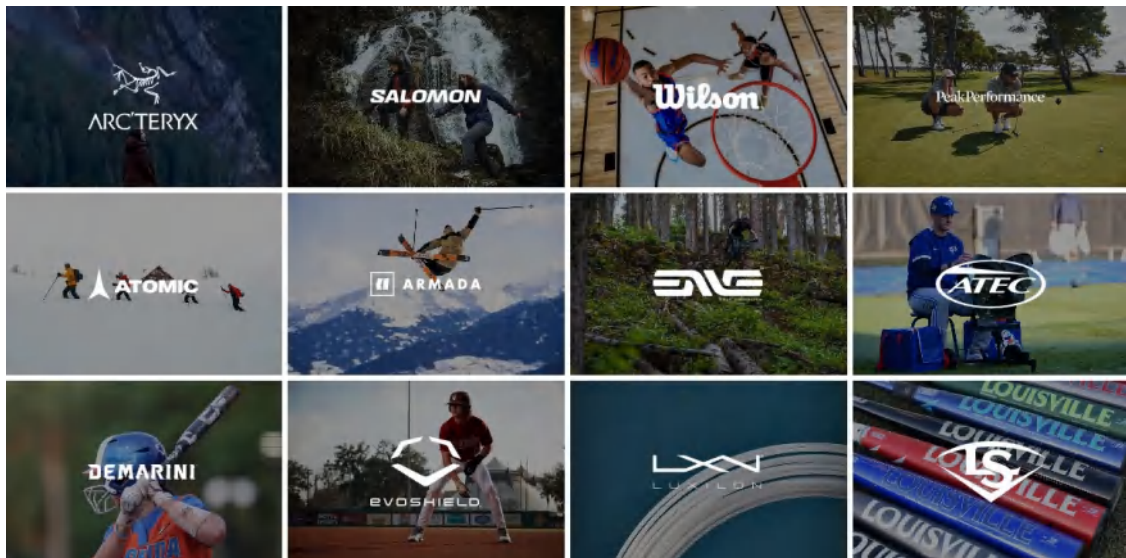


1~4.
永不止步 Keep Moving
安踏博物馆

像近期爆火的始祖鸟(Arc'teryx)、萨洛蒙(Salomon)均是安踏集团旗下艾玛芬子公司的品牌。在今年1月6日，亚玛芬已正式向美国SEC递交招股书，申请在纽交所上市，估值100亿美元(约700亿人民币)。作为**中国机场助力中国企业进军全球市场的创新**，浦东机场在其丰富的场地资源背景下，完全可以打造一个安踏集团旗下品牌的融合购物体验区。一方面在机场为旅客提供除了奢侈品之外的户外运动时尚等创新零售品类及品牌；另一方也是面向世界和海外游客展示国内本土的户外运动头部企业，实现对外宣传的目标，助力中国企业在全球的发展。



亚玛芬(Amer Sports)旗下品牌



除安踏外，张裕作为中国百年酒企，自2000年上市以来就不断深耕其在国内葡萄酒市场的霸主地位，并在2018年官宣正式开始布局全球化，开启国际化之路。在海外，张裕已经与国际葡萄酒王拉菲的热度相当，甚至在德国、澳大利亚、巴西、韩国、智利、新加坡等国家张裕的市场搜索热度已经超越拉菲。

对于张裕来说，机场是其非常信赖的宣传媒介。在2023年7月，超过200平米的全球首个“张裕1892”体验馆在青岛胶东机场亮相。在今年4月，张裕也即将在烟台蓬莱机场T2的“微醺烟台”红酒主题长廊内开设红酒西餐体验店，不仅延长了旅客品鉴红酒的时间，更为旅客提供了更加深入了解张裕的机会。



1. 青岛胶东机场张裕1892
2. 张裕酒庄文化体验馆



3. 还未进入国内的或国内机场的国外小众网红品牌

作为面向全球的国际航空枢纽，仅有国内本地品牌是不足以满足国际和国内旅客的消费需求的。在虹桥机场大力推动奢侈品进驻的背景下，相同奢侈品进驻浦东的空间相对有限。因此在时尚零售领域，还有哪些是可以考虑的。这里从我们对海外机场的观察来看，以哥本哈根机场举例，被称为“最好逛”的购物中心型机场，哥本哈根机场在奢侈品的引入上，还增设了许多**北欧以及丹麦当地的小众设计师服饰和配饰品牌**。北欧的极简设计以及对品质的追求，推演出了许多当地从服装配饰、珠宝、香氛护理到生活方式、家具等小众设计师品牌。因此，对于浦东机场而言，引入那些海外新兴的、具有设计师理念加持且风格独特的小众潮流品牌可以完美弥补浦东机场当前时尚零售板块的空缺。这些海外小众品牌在机场中的出现，不仅可以为浦东机场国内和国际客流提供不用涉足异国他乡即可购买到心仪商品的机会，也可以从时尚度的角度上拉升浦东机场的零售商业品质和形象。

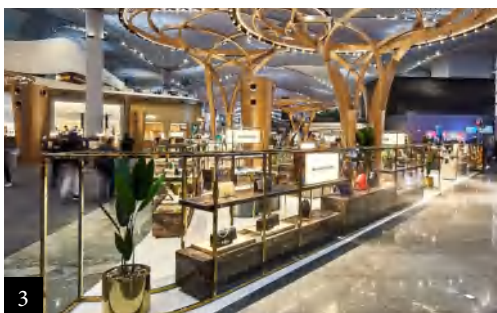


1~4.
哥本哈根机场内引入的
北欧小众设计师品牌

4. 一些国内外机场的独特、先进且具有创新的玩法

着力于体现机场对于国际旅客和全球文化的包容性。还是回到浦东机场作为国际门面的角色，一种可能性是在浦东机场内打造国家馆和主题展览等**具有地区和国家推广色彩的线下商业场景**。考虑到浦东机场的面积之大，在机场内开设国家展览厅或国家馆可以为在浦东机场出发的国内以及国际旅客提供了解其他地区和**国家文化、旅游以及特色产品的契机**，不仅可以起到对该地区或国家的宣传以及旅游促进作用，更加可以打造浦东机场自身面向世界的开放和包容形象。并在此基础上进而推进上海市与海外、港澳台地区的紧密联系。

其二的可能是**“奢侈品集市”**，上文中提及奢侈品品牌对进驻浦东机场的顾虑，从而导致进驻受阻的客观情况。那么“奢侈品集市”类的奢侈品集合区域或许是一个可以采取的形式。通过在浦东机场航站楼空侧区域打造奢侈品集合，引入尽可能多的奢侈品品牌，通过单独货架以及展柜的形式，打造全国首个“集市”奢侈品购物体验场景。具体可以参考土耳其伊斯坦布尔机场，在其航站楼安检后核心区域打造的“奢侈品广场(Luxury Square)”。这类集市型的奢侈品购物体验在欧洲的诸多城市购物中心中被大量采纳，不但可以有效利用商业面积，更加能够为旅客提供一个轻松、强体验的购物体验。



1~4.
土耳其伊斯坦布尔机场
Luxury Square

04 浦东需破解的难题有哪些?

Tough challenges Pudong Airport needs to crack



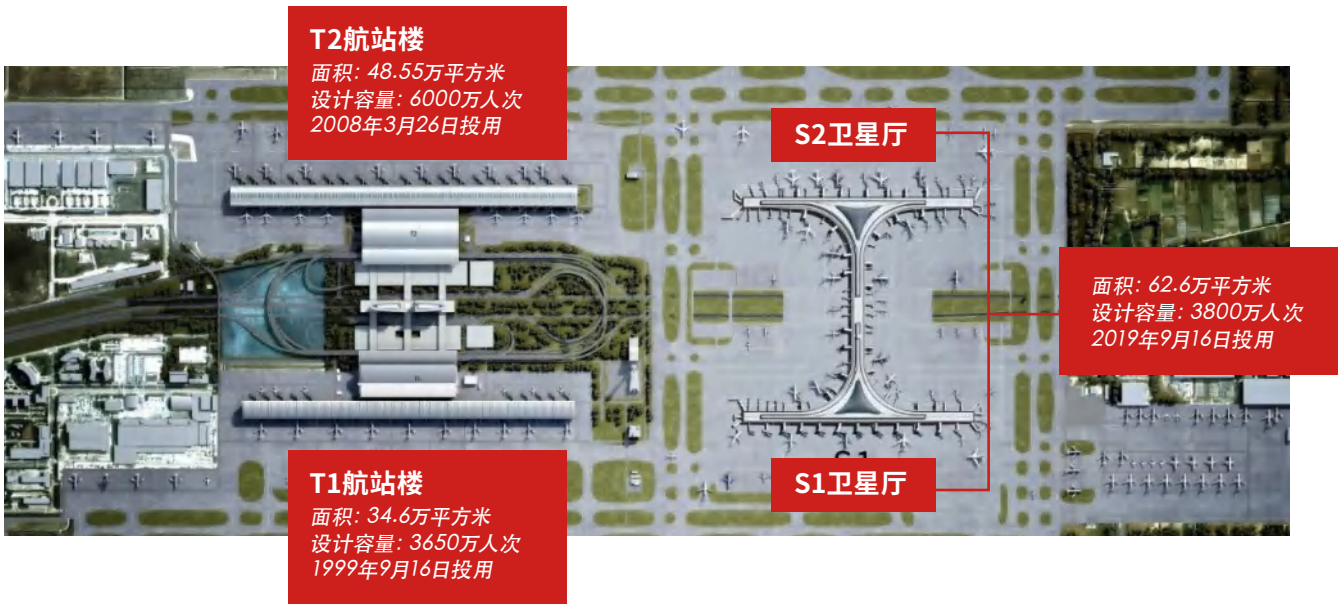
下一站, 疯狂动物城

NEXT STOP, ZOOTOPIA

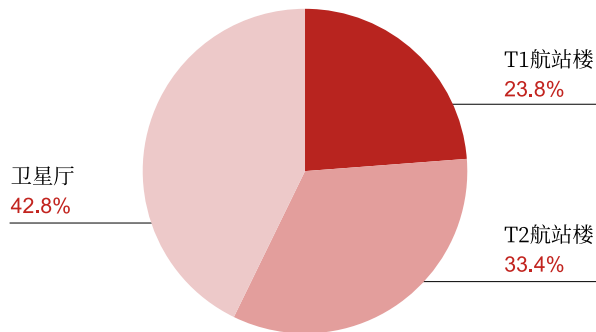


硕大的航站楼面积, 不仅商业开发压力大, 聚客更是难上加难

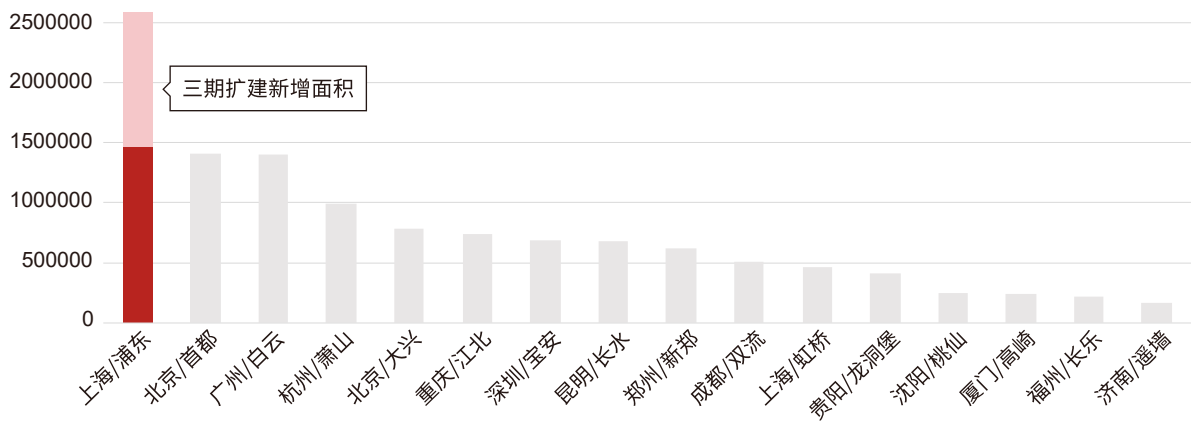
浦东机场的面积之大, 想必亲身体验过的读者定会感同身受。浦东机场商业开发有多难呢? 不考虑三期扩建项目的情况下, 在39.9平方公里的土地上, 分布着2座航站楼和2个卫星厅(T1-34.6万平方米、T2-48.55万平方米、S1和S2共62.2万平方米)和一个综合交通中心(约7万平方米), 总建筑面积约145.6 万平方米(正在建设的T3约119万平方米, 配套的综合交通中心约103万平方米, 到时候浦东机场的建筑规模将达到惊人的367.6万平方米)。与同样拥有2座机场的北京和成都相比, 浦东机场的航站楼分布更散, 客流不聚集, 聚客程度更是没法跟广州、深圳、重庆等只有一个机场的城市相比。对一个想要进驻的品牌来说, 面对浦东机场的时候, 需要在大脑中对T1、T2、S1、S2, 这四个楼的国内和国际区域, 隔离区内还是隔离区外, 以及国际的有税还是免税等等14种情况进行排列组合, 才可能得出一个符合自身诉求的开店方案。而在虹桥机场, 品牌需要考虑的问题则非常简单, 那就是T2国内区域还有什么位置留给自己(虹桥的T1和国际几乎可以忽略不计)。在国内甚至是全球其他大型枢纽机场, 还没有哪个机场会比浦东的情况更复杂。



上海浦东机场航站楼面积占比



全国主要机场航站楼建筑面积对比(单位:平方米)



旅客出行压力大、体验差

这种空间和流程上的复杂对旅客来说，最大的问题就是自由掌控的时间更少，以及行程紧张导致的出行体验差。尽管航站楼面积大小通常取决于设计容纳旅客量的多少，但旅客在浦东机场出行时所承受的压力感和不便捷是客观存在的。如果从旅客抵达浦东机场前就计算行程的话，对于乘坐公共交通(地铁、磁悬浮列车等)前往浦东机场出发，且登机口在卫星厅的旅客来说，抵达机场后要徒步行走大约15-20分钟的时间。社交媒体上也常常出现过旅客吐槽浦东机场卫星厅登机口太远，从而导致出行压力大或受阻的消息。另一方面，航站楼面积过大对于商业氛围的营造有不少阻碍，且单个店铺所能覆盖到的旅客数量有限，会对机场商业的运转造成一定的困难。最终需要考虑的关键问题就是如何将浦东机场这一巨大的物理空间有效利用，引入哪些商业形态和品类、打造哪类购物体验，从而使得硕大的浦东机场被填满。填满并不是目标，为旅客提供丰富和多元的商业内容、打造非凡的购物体验才是关键。

客观现实的重重阻碍

对T1和T2来说，不仅仅是聚客问题，1999年投入使用的T1和2006年投入使用的T2，是使用了24和17年的老航站楼，空间老化等问题也显现出来，比如T1就明显感觉照明不足。面对客流太散、空间过大、建筑老旧等问题，要做到既有面子，又有里子的商业更新，的确是一项艰巨的任务。

要更新升级，前提是条件允不允许。对中国机场商业人来说，航站楼的硬件条件永远是一个最大的痛点。客观来说，中国民航的整个环境对在机场开展商业经营是不太友好的，甚至可以说条件很苛刻。开发商业资源的限制条件太多，在满足行业规范、消防安全、民航服务等要求之后，商业才能够被顾及。**在机场管理和运行中重要性垫底，但在旅客眼中关注度极高的商业，就成了一个有点别扭的存在。**对很多机场来说，商业就是收租，是一个贡献利润的板块。认为只要在市场上吆喝几嗓子，钱就哗啦啦进来了。多数建筑设计院在做航站楼方案的时候，也是按照航空服务优先、兼顾商业服务的原则进行设计，结果就是航站楼交付给机场运营时，往往需要进行大量的改造才适合商业经营。要完成这些改造难度非常大(除了负责行业监管的民航局，还有本地消防部门、住建部门等需要协调)，而且即便改了也仅仅是适合，效果怎么样很难把控。简言之，在中国机场做商业就是很费劲，跟全球其他以商业回报为导向的机场不是一回事。

05 附注： 上海浦东机场商业情况梳理

Footnote: An Overview of Commercial Situation
at Shanghai Pudong Airport

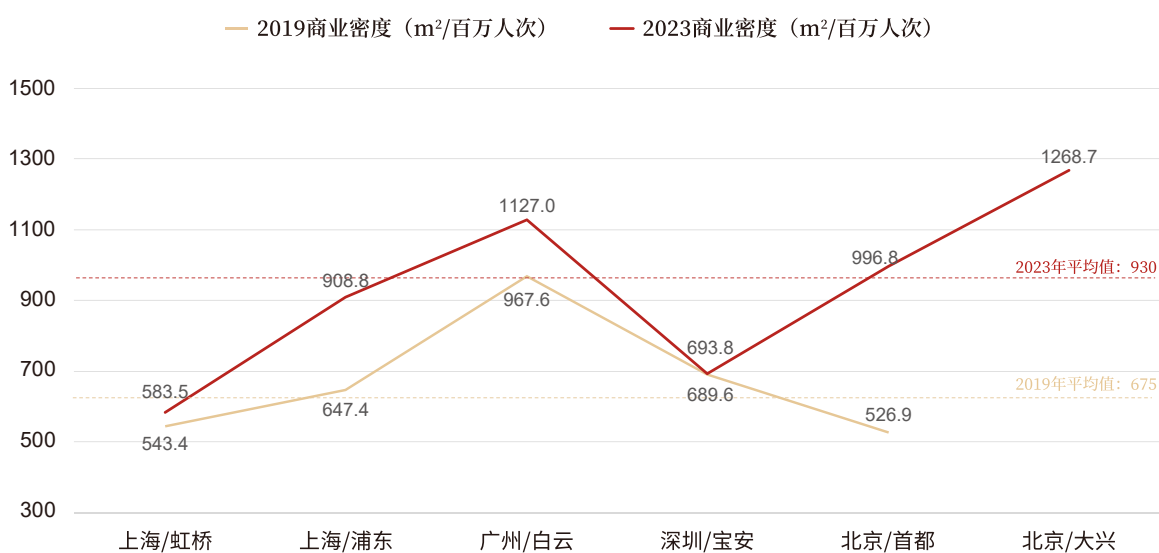


商业面积

根据上海机场所公布的最新数据显示，截止2022年浦东商业餐饮业务可租赁商业面积达4.93万平方米，收入水平大概为864元/平方米/月，可供出租的商业餐饮入驻商铺数量约为447个。

从商业密度的角度来看(每百万人次吞吐量所占商业面积)，浦东机场在2019年的商业密度为647.4平方米/百万人次，2023年该数据上涨至908.8平方米/百万人次。

2023与2019年北上广深机场航站楼商业密度对比(m²/百万人次)



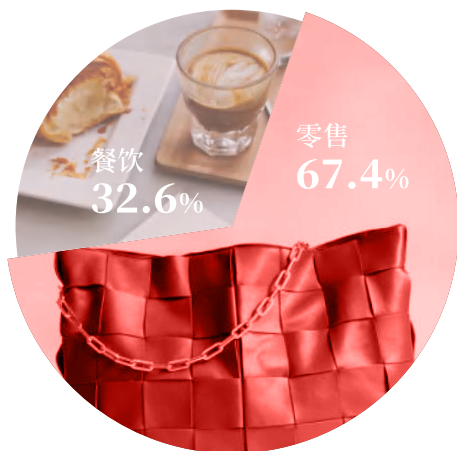
数据来源：公开资料；埃尔坡研究中心整理

商业点位情况

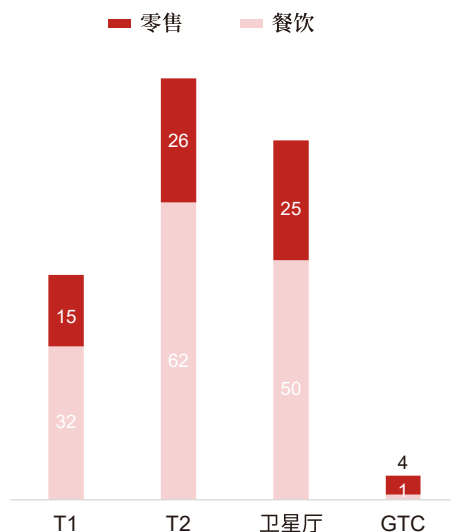
就浦东机场官方公布的最新商业信息来看，上海浦东机场内共含有零售店铺145家，餐饮店铺70家，零售业态的店铺数量要远高于餐饮业态。从占比看，整个浦东机场的商业店铺中有近7成是零售业态，3成是餐饮业态。

按照T1、T2、卫星厅和GTC(交通中心)来划分，商业点位数量最多的是T2航站楼，有62家零售店铺，26家餐饮店铺；其次是卫星厅(含S1和S2)共计50家零售店铺和25家餐饮店铺。T1航站楼拥有32家零售店铺和15家餐饮店铺，GTC中有1家便利店和4家餐饮店铺。

上海浦东机场零售与餐饮业态占比



上海浦东机场航站楼零售与餐饮店铺数量



数据来源：上海浦东国际机场；埃尔坡研究中心整理

餐饮(70家)

米其林/黑珍珠: 7家, 占比10%

源兰制by玉芝兰、食庐、翡翠拉面小笼、喜粤8号(3)、WOLFGANG PUCK

高品质餐饮: 14家, 占比20%

FASCINO、EDG x 鹅将、乐粉、CARINO、卡乐星、全牛匠、无敌家拉面、胜博殿、回乡麦客、和府捞面、蛮村精酿、WAGAS、世家兰铎、Egg Bomb

网红饮品: 8家, 占比11.4%

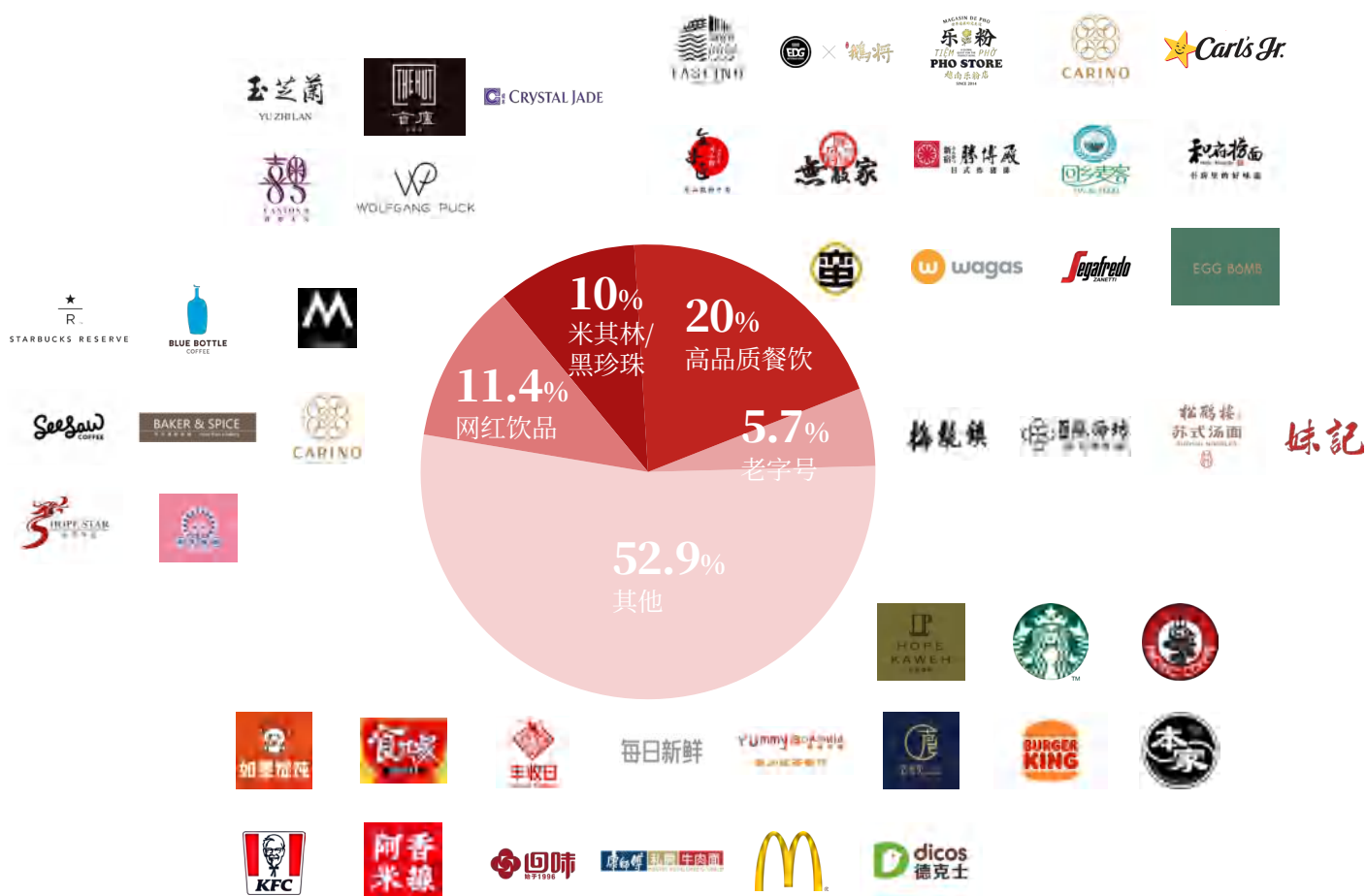
星巴克甄选店、Blue Bottle、M Stand、Seesaw、BAKER&SPICE、CARINO、豪普生达咖啡吧、和气桃桃

老字号: 4家, 占比5.7%

梅龙镇、苏面坊、松鹤楼、妹记

其他: 37家, 占比52.9%

和普咖啡(4)、星巴克(6)、COSTA(2)、鲜而纯面馆、如意馄饨、和普餐厅(2)、食其家、丰收日、酱子、每日新鲜、美味方程、舌尖尖、汉堡王、本家(2)、久味遇见、米膳家、肯德基、阿香米线、回味、康师傅私房牛肉面(2)、麦当劳甜品站、麦当劳、德克士、康师傅大牌饭



数据来源: 上海浦东国际机场; 埃尔坡研究中心整理

零售 (145家)

奢侈品: 17家, 占比11.7%

周仰杰JIMMY CHOO(2)、COACH、万宝龙 Montblanc、MCM、Emporio Armani、Hugo Boss(2)、GUCCI(手表)、BOSS、TOD'S、Moncler、MaxMara、芙拉Furla、Tory Burch、Zegna、Salvatore Ferragamo

免税店: 42家, 占比29%

日上免税(32)、日上免税—香化(3)、Dior、万宝龙Montblanc、日上免税—提货处(2)、cdf佰乐廊(3)

潮流时尚品牌: 23家, 占比15.9%

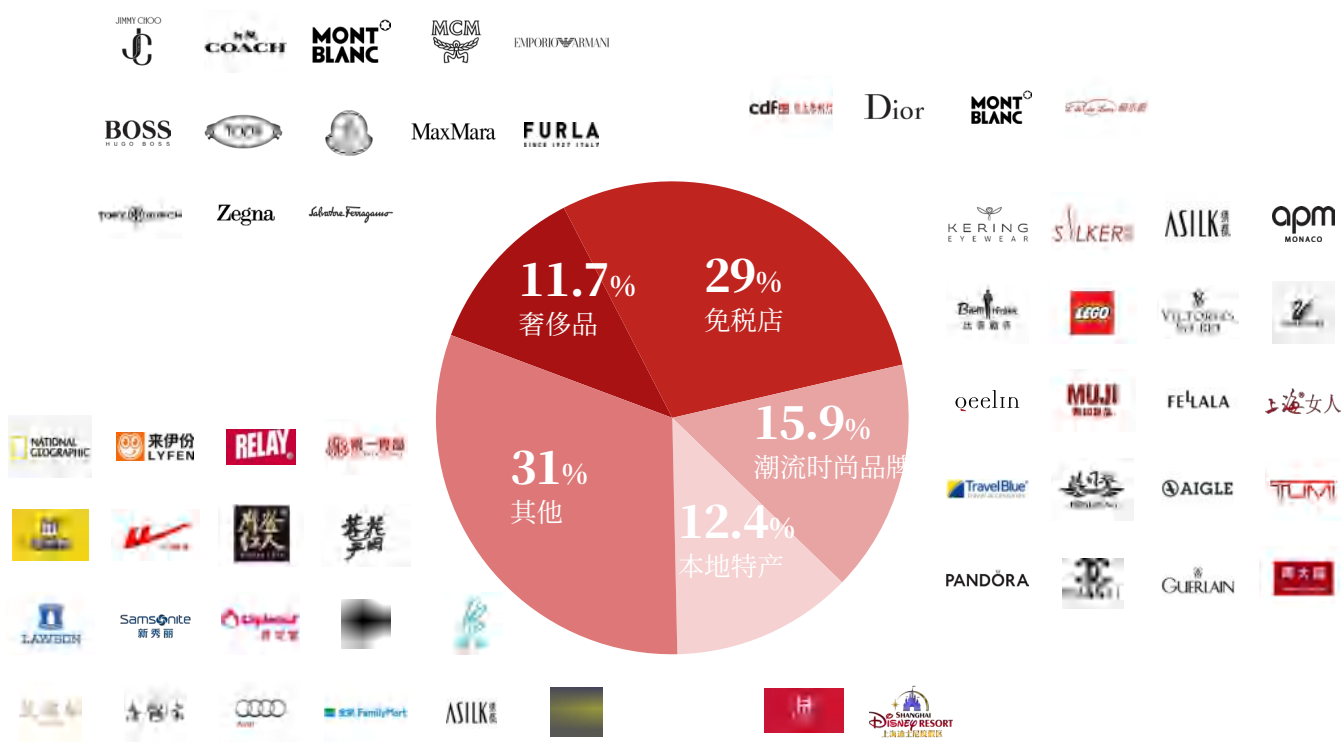
开云眼镜Kering Eyewear、丝界、唐风汉韵、绣都、江南集锦、APM、比音勒芬(2)、乐高(2)、维密 VICTORIA'S SECRET、施华洛世奇、麒麟珠宝、无印良品 MUJI、翡拉拉&上海女人&蓝旅、波司登、AIGLE、丝界(2)、TUMI、潘多拉 Pandora、香奈儿&娇兰香化、周大福

本地特产: 18家, 占比12.4%

上海迪士尼度假区商店、上海博物馆商店、沪上新礼、上海味道(2)、上海特产(6)、汉石斋(3)、甘醇茶舍、沐古堂、江南集锦、琦泰茶铺

其他: 45家, 占比31%

飞行书店、国家地理(3)、来伊份(2)、老城隍庙食品店、Relay经纬书店(3)、周黑鸭(2)、回力1927、妙触(2)、第一食品(2)、摩登红人、中国米酒-花田巷子、东方茶的故事(2)、罗森便利店(2)、新秀丽、外交官 Diplomat、日仓问候、蔓楼兰、唐饼家、上汽奥迪、蔚蓝书店(2)、全家(2)、玩具概念、唐风汉韵(2)、PANDAQ(2)、绣都(2)、林顿书屋、东曦文创、西区老大房、捷强、花漾庭院、逸刻



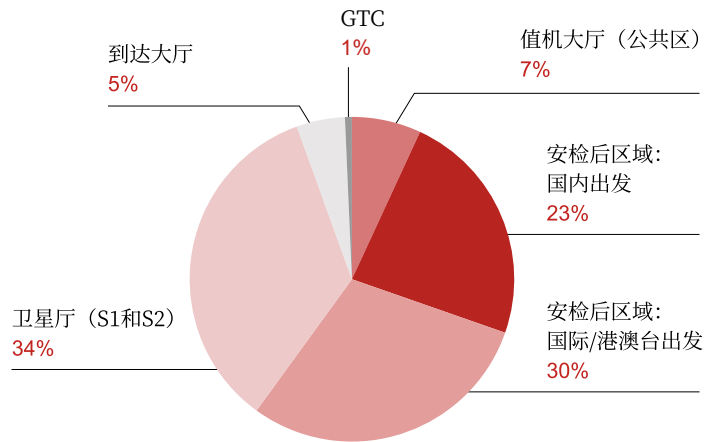
数据来源: 上海浦东国际机场; 埃尔坡研究中心整理

业态分布

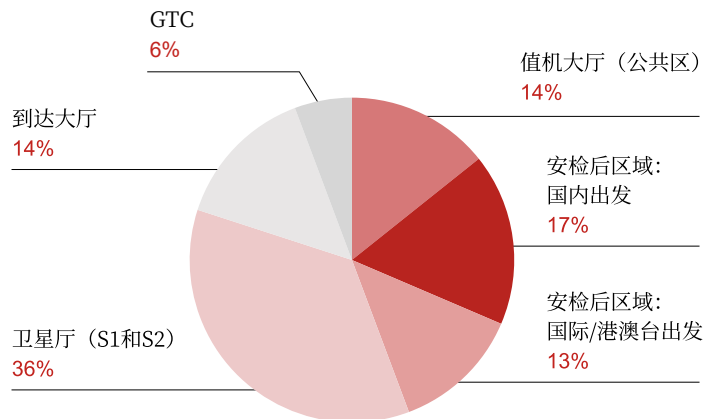
从整体上来看，上海浦东机场的零售业态主要分布于航站楼空侧(安检后)区域，按数量排名依次是卫星厅、国际/港澳台出发和国内出发区域，三区域共计占浦东机场零售店铺总数的87%左右。

对于餐饮业态而言，店铺数量最多的同样是浦东机场卫星厅区域，占浦东机场整体餐饮店铺数量的比重达到了36%。不同于零售业态，餐饮其余的店铺较为平均的分布于浦东机场的值机大厅(公共区)、安检后国内出发、安检后国际出发以及到达大厅区域，占比在15%左右。

上海浦东机场零售业态位置分布(含T1、T2及卫星厅)



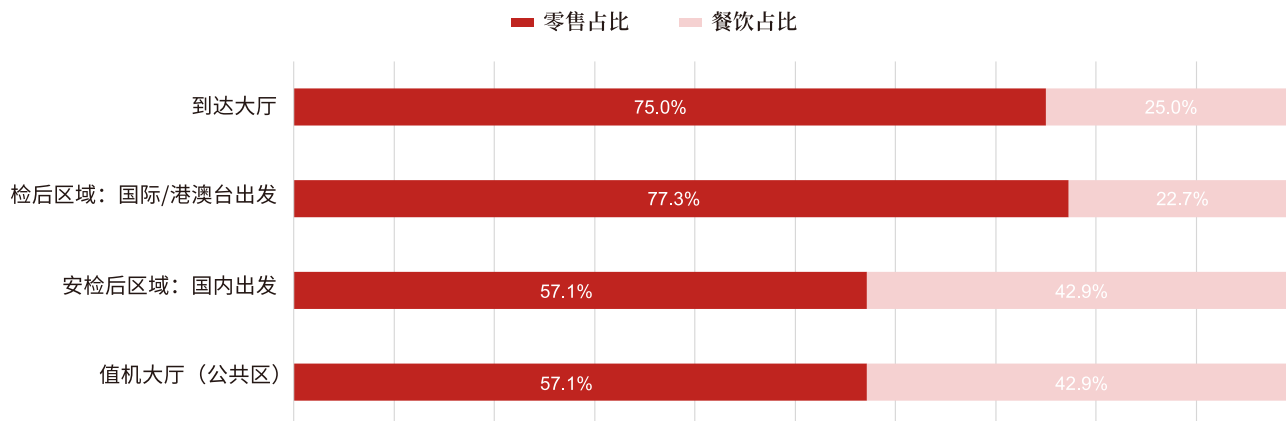
上海浦东机场餐饮业态位置分布(含T1、T2及卫星厅)



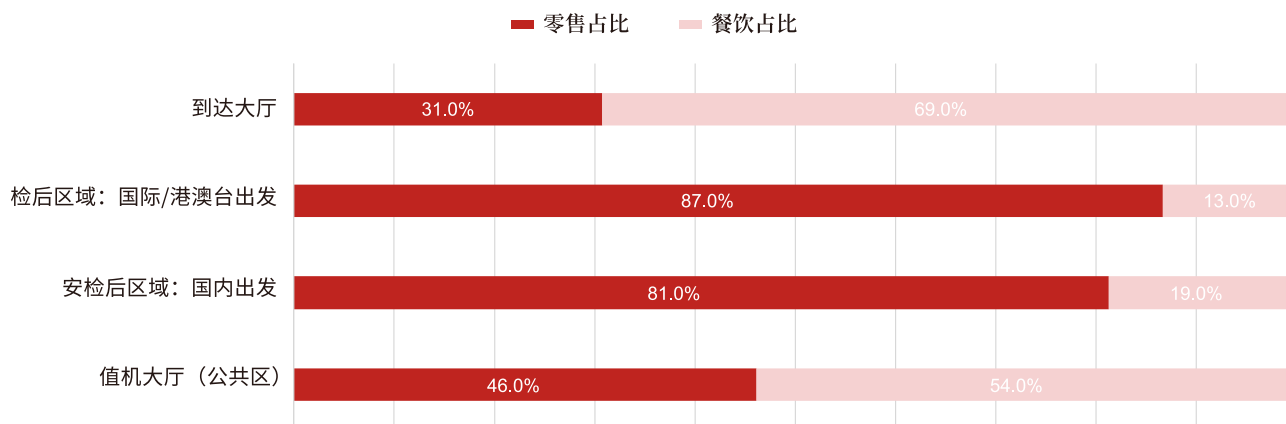
数据来源：上海浦东国际机场；埃尔坡研究中心整理

从航站楼区域的角度看，浦东机场大部分区域均是零售业态占据主要部分，但是对比同行的情况，浦东机场各个区域的餐饮业态占比较高。如值机大厅的公共区域，T1航站楼的餐饮业态占比达到了43%左右，T2航站楼则达到了54%；卫星厅S1和S2餐饮业态的占比均超过了3成。这一方面与浦东机场近期的餐饮品质升级有关，另一方面则体现出浦东机场对于其航站楼内餐饮业态的重视程度较高，对“食尚”机场的打造较为看重。

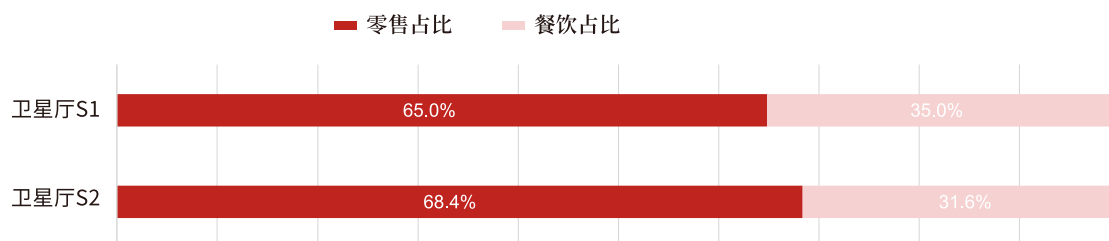
上海浦东机场T1航站楼各区域业态占比



上海浦东机场T2航站楼各区域业态占比



上海浦东机场卫星厅业态占比



数据来源：上海浦东国际机场；埃尔坡研究中心整理

JUSTIFIED TRUE BELIEF.

版权

Copyrights

出品 | 埃尔坡研究中心

主编 | 祝伟龙

作者 | 祝伟龙、刘晨玮、岳媯孜

美编 | 王冬炜

日期 | 2024年1月17日

本报告由上海埃尔坡商业管理有限公司(简称埃尔坡商业, 英文名: AIRPO Commerce Management Co., Ltd, Shanghai)与上海埃尔坡数字科技有限公司(简称埃尔坡科技, 英文名: AIRPO Digital Technology Co., Ltd, Shanghai)共同完成。

本报告仅为提供一般性信息之目的, 不应用于代替专业咨询者提供的咨询意见。本公司研究报告以合法获得的我们相信为可靠、准确、完整的信息为基础, 报告中的资料、意见、预测均反映报告初次发布时本公司的判断, 可能需随时进行调整且不予通知。

本公司提供给被授权机构研究报告与统一外发的研究报告一致, 被授权机构可根据相关协议授权, 以约定方式进行刊载或者转发, 但不得修改研究报告任何内容(包含: 图表、配图、数据和作者等), 不得断章取义或歪曲原意, 不得将研究报告向许可范围之外扩散, 被授权机构应承担相关刊载或者转发责任。

©本册著作权归埃尔坡公司和埃尔坡研究中心联合所有, 未经埃尔坡公司允许不得分发与转载。

联系我们

Contact us



18917702113



info@airpo.co



埃尔坡、机场商业评论



www.airpo.co



上海市黄浦区茂名南路205号瑞金大厦1702室

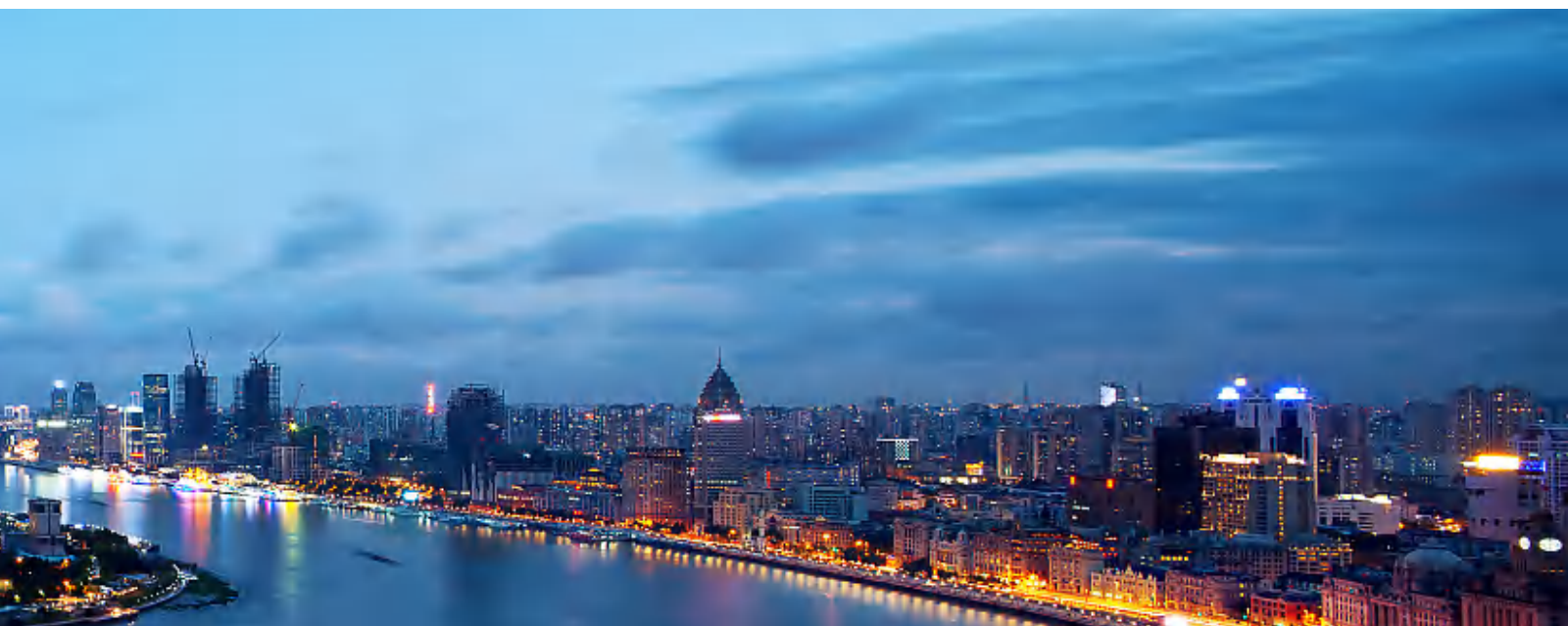
COMPANY PROFILE

AIRPO is an international airport-focused professional organization, with the concept of “Global perspective. Airport practice.”, focusing on two areas of digital transformation and capitalization strategy, we are committed to providing integrated solutions for the airport industry from strategy to execution. AIRPO Digital Technology (AIRPO D) leverages AIRPO’s deep industry experience and expertise in the airport sector to provide innovative, cutting-edge technology and flexible models to build and operate digital platforms for service and consumption for Chinese passengers at airports around the world, helping clients achieve sustainable, predictable and quantifiable real performance Growth.



关于埃尔坡

埃尔坡AIRPO是一个专注于机场的国际化专业机构，秉持“全局视角·机场实践”的理念，聚焦数字化转型和资本化战略两大领域，我们致力于为行业提供从战略到执行的一体化解决方案。埃尔坡数字科技(AIRPO Digital Technology, 简称AIRPO D)借助埃尔坡AIRPO在机场领域深厚的行业经验与专业知识，以创新精神、前沿技术与灵活模式为全球机场提供面向中国旅客的服务及消费数字化平台建设和运营服务，帮助客户实现可持续、可预测、可量化的真实业绩增长。





18917702113



info@airpo.co



埃尔坡、机场商业评论



www.airpo.co



上海市黄浦区茂名南路205号瑞金大厦1702室



机场商业评论



埃尔坡AIRPO

为「机场行业决策者」
提供全局视角的专业内容

为「机场数字化和资本化」
提供一体化解决方案