

MIXC VIEWS

华润万象生活商业年刊 · 廿周年特刊

2024

生生与共



20th ANNIVERSARY OF MIXC

主管 / Superintendent:

华润万象生活 / CR MIXC LIFESTYLE

—

策划统筹 / Planed by:

华润万象生活商业航道产品策划部 / Product&Innovation Department of CR MIXC LIFESTYLE

官方网站 / Web: www.crmixclifestyle.com.cn

联系方式 / Contact: crld_wxshcpch_gw@crland.com.cn

—

执行编辑及设计团队 / Edited and Designed by: 多未 / DOVIE

联系方式 / Contact: info@dovie.com.cn

—

印刷 / Printed: 深圳市深教精雅印刷有限公司 / Shenzhen SJJY Printing Co., Ltd.

REFLECTING ON 20 YEARS GROWING TOGETHER

甘念不忘，生生与共

—
华润置地创立 30 周年的人文纪录片《种子的力量》中
华润万象生活总裁喻霖康走进阿拉善腾格里沙漠
对话锁边基地负责人吴向荣，在自然与生命的探访中
一起寻找“生长”的力量和方向



喻霖康
华润万象生活执行董事、总裁

前几个月，我恰巧有机会去到了阿拉善。与在沙漠里种树防沙 20 年的吴向荣老师进行了一场对话。20 年的时光，同样的坚守，给了我很大的触动。

回到 20 多年前，华润集团在深圳拆出来了一块空地，引发众人的好奇：“华润要在这里做什么？”当时企业对土地用途还有较大的自主权，建成住宅售卖应该是回报最快也最保险的选择。但那时的建设者们并不甘心，在做一个简单的住宅项目和做一个长期持续发展的行业之间坚定地选择了后者。经过大量的考察学习，我们决定打造一个以购物中心为核心的都市综合体。

就这样，深圳万象城于 2002 年破土动工。当时，我们没有建设大型商业综合体的经验，一切都是从零起步，所有人都是边学边干。当年的同事们秉持攻坚克难、开拓创新、追求完美的精神，推动项目不断前进。2004 年 12 月 9 日，深圳万象城高品质建成开业，为城市带来了全新的生活方式。

“2004 年 12 月 9 日，深圳万象城高品质建成开业，为城市带来了全新的生活方式。”

感谢当年的建设者，他们本着“一座城改变一座城”的初心，播种下了“万象”这颗商业的种子。

“正是这样一批又一批充满青春活力和热忱的万象人，通过不断学习和进步，推动着万象商业向前发展。”

购物中心建成后，管理团队的组建至关重要。20 年来，我们的管理团队，从无到有，从小到大，不断发展壮大，其中许多工程建设者成功转型为商业运营者。

当年建设深圳万象城的工程部负责人马洪，就是这样的一位同事。随着深圳万象城的建设，他不仅在购物中心工程领域积累了丰富的专业知识，还对商业运营产生了浓厚兴趣，发自内心地爱上了商业。几年后他毛遂自荐担任南宁万象城的店总，从一个工程负责人转型成了商场经营者。2019 年，老马荣休，退休后的他依然沉醉于商业的世界，成了一位专讲商业运营的网络博主。他培养太太一起研究商业，于是商业成为了他生活的一部分，也成为了他们夫妻俩的快乐所在。他说，“人要是不爱逛街、不爱买衣服了，生活就没意义了。”

从老马的身上，我真切感受到他对于商业的激情、热爱与投入。公司还有很多像老马一样的同事，他们秉持信念，成长为专业商业人才，走过了万象商业 20 年。这期间，有人选择新的发展方向，也有越来越多的年轻人投身其中。正是这样一批又一批充满青春活力和热忱的万象人，通过不断学习和进步，推动着万象商业向前发展。我为万象商业拥有一支有激情且专业的团队感到自豪，并向曾经及现在为此付出的同事们表示感谢，谢谢你们的真诚付出。

陪伴万象商业成长的还有许许多多的品牌伙伴，我们以彼此的真诚为基础建立了坚定的信任关系。从某种意义上说，我们在建设和经营购物中心时搭建了一个平台，品牌才是唱戏的主角。20 年来，我们一直不停寻找，发现优秀的品牌，千方百计把这些品牌请进我们的购物中心。我统计过，自 2004 年以来，已有 15 家品牌与我们合作长达 20 年。

这其中，有一家餐厅与深圳万象城同期开业，而且营业至今位置都没有动过——“江南厨子”。一家餐厅可以在激烈的餐饮竞争中屹立不倒 20 年，实属不易。实际上，20 年前并没有“江南厨子”这个品牌，餐厅的主人张晓光先生在深圳的街头开了一家酒楼。当年我们招商的同事与张总一起开了无数次的会来讨论餐厅的规模、装修、菜单、价格，最终诞生了开在购物中心里的江南厨子。2024 年，餐厅再次进行了升级，有了全新的形象、全新的菜单，生意更加红火了。20 年的同行，长情的相伴，这样的故事在我们与许多品牌伙伴之间发生着。

如果说我们与江南厨子是一见钟情，那也有品牌与我们经历了长时间的相互了解，才终获成果。CHANEL 就是其中之一。2004 年深圳万象城成功开业后，我们随即开始品牌的升级调整。2007 年 GUCCI 率先开业，到了 2009 年主要的奢侈品牌均已进驻万象城。那时，我们就开始与 CHANEL 探讨合作，只是这场爱情的长跑一直到了 2021 年才在深圳湾万象城开花结果。有一就有二，2024 年底 CHANEL 的沈阳万象城店顺利开业，合作的增多意味着双方信任的加深，我们也相信未来会建立更加深厚的友谊。

20 年来，我们合作过的品牌超过了一万个，无论是一见倾心的相互吸引，还是历经爱情长跑后的牵手。我们最珍视的是随着一次次合作建立起来的那份信任，感谢与我们曾经合作过以及正在合作的每一位品牌伙伴。

在品牌伙伴之外，近几年我们又有了一类新的合作方，那就是我们的业主朋友们。自 2020 年华润万象生活上市以来，公司开始承接轻资产管理项目，至今我们已经与 45 家业主展开合作，成功开业 29 个项目。

“我一直认为，我们从事轻资产管理，并非单纯的商业行为，我们与像刘董这样的一众业主朋友们双向奔赴，同样以‘一座城改变一座城’的理想走到一起，受人之托，忠人之事。”

了几十年的城市打造一个商业作品，重塑城市的商业面貌。历经 3 年疫情的严峻考验，兰州万象城去年终于盛大开业。我坚定地相信，随着城市的发展，兰州万象城一定会成长蜕变为我们心目中最理想的模样。我一直认为，我们从事轻资产管理，并非单纯的商业行为，我们与像刘董这样的一众业主朋友们双向奔赴，同样以“一座城改变一座城”的理想走到一起，受人之托，忠人之事。我们会竭尽全力，不负所托。

“20 年的同行，长情的相伴，这样的故事在我们与许多品牌伙伴之间发生着。”

“20 年来，我们合作过的品牌超过了一万个，无论是一见倾心的相互吸引，还是历经爱情长跑后的牵手。我们最珍视的是随着一次次合作建立起来的那份信任，感谢与我们曾经合作过以及正在合作的每一位品牌伙伴。”

向我们托付信任的还有我们千千万万的消费者朋友。20 年间，他们作为万象商业最深度的体验者，见证了我们的成长；我们亦承载了他们的美好回忆，见证了一代人的青春岁月。

有一位欧阳先生，是我们的忠实顾客。万象商业见证了他人生中诸多重要的时刻，也记录了他女儿的成长轨迹。他向我展示了 3 张照片：第一张摄于 2009 年深圳万象城，彼时他作为一位年轻父亲，拍下了女儿初学滑冰的一幕；第二张是 2020 年在深圳万象天地，穿着哈利·波特披风的女儿和他一起去看电影，他跟在身后，拍下了女儿背影；第三张，则是去年女儿高中毕业即将出国留学前，他们一起在深圳湾万象城共进晚餐，心怀不舍的他，再次留下了一张女儿的背影照片。对他来说，万象城、万象天地从来不仅仅是一个购物和休闲的地方，“万象”早已融入了他的生活。

20 年来，我们与消费者的关系始终如此，他们把生活、时间，甚至对一座城市的归属感交付给我们。这 20 年，大家的穿着、话题、沟通的方式在不断变化……我们无法阻止时间的流淌，但我们却可以让空间和空间里的记忆成为永恒。

商业是城市不可或缺的一部分，正如沙漠是地球生态系统的一环。治理沙漠并非要改造沙漠本身，而是要构建一个平衡的生态系统。我想做商业也是如此，我们创造一个空间，在这里与品牌伙伴和消费者共同营造一个有机的生态系统，让大家在这样的时空里相互成就，彼此滋养，共同成长，共享美好。

“20 年间，他们作为万象商业最深度的体验者，见证了我们的成长；我们亦承载了他们的美好回忆，见证了一代人的青春岁月。”

“我们无法阻止时间的流淌，但我们却可以让空间和空间里的记忆成为永恒。”

在沙漠里种树需要“一分种，九分管”，前人栽树本就是一件长期主义的事儿，得有梦想、有勇气、有信念，才能坚持下去。20 年前，深圳万象城种下的一颗种子，今天在西安长成了一棵“生命之树”。感谢朋友们 20 年来信任与托付、感谢团队的热情与坚持、感谢时代赋予我们的机会。我们是过去的见证者，也是未来的创造者。我们愿与大家继续携手让我们的城市更加美好、让我们的生活更加精彩，让我们的未来更加万象。

01

第一章

坐标与远见 COORDINATES & VISION

商管纵横 MANAGEMENT

万象生长, 坚定高品质发展之路 004

消费趋势 CONSUMER TRENDS

溯望热土, 协行远山——探索、透视消费行业投融资趋势 012

生意模式 BUSINESS MODEL

消费REITs上市复盘与市场展望 022

产品设计 DESIGN

城市和商业需要回归和重建一种共生关系 030

文化链接 CULTURE LINK

万象商业艺术之道: 艺术与商业的璀璨交织 042

数智未来 FUTURE

数字化打开华润万象生活的可能 054

02

第二章

共创万象 MAKING MIXC

项目经营 PROJECT OPERATION

何为“天地”——从“天地”到“天地BY MIXC”的韧性拓展 066

大运天地: 让“自然”流动, 首个可呼吸开放式商业街区 072

义乌天地: 重塑城市封面, 引领义乌新生活美学 076

绍兴天地: 生活, 向新——升华一座城市的生活力 080

03

第三章

与城与人 WITH CITY & PEOPLE

十人谈 TEN MIXC TALKS

推动ESG, 满足人们对更美好生活的需求 088

从了解消费者需求出发, 塑造购物体验的先行者 090

匠心打造西安万象城, 从与人们心灵相通的场所开始设计 092

全球性品牌与万象城合作的必然 098

怀着对未来中国零售的使命感, 寻找新机遇 099

物质与文化交织共生, 构建城市精神文化生活 100

在变化中保持清醒, 共生共存才能走得更远 101

优质购物体验, 万象城是购物聚会的首选之地 102

入职20年, 见证冰雪运动掀起热潮 103

新生力量注入, 从深圳万象城起步 104



附录

万象商业编年史2004-2024

MIXC COMMERCIAL'S CHRONICLE 2004-2024

目录

CONTENTS

01

第一章

坐标与远见

COORDINATES & VISION

商管纵横 MANAGEMENT

004 万象生长, 坚定高品质发展之路

消费趋势 CONSUMER TRENDS

012 溯望热土, 协行远山——探索、透视消费行业投融资趋势

生意模式 BUSINESS MODEL

022 消费REITs上市复盘与市场展望

产品设计 DESIGN

030 城市和商业需要回归和重建一种共生关系

文化链接 CULTURE LINK

042 万象商业艺术之道: 艺术与商业的璀璨交织

数智未来 FUTURE

054 数字化打开华润万象生活的可能

MIXC COMMERCIAL HIGH-QUALITY DEVELOPMENT

万象生长 坚定高品质发展之路

“万象”寓意“包罗万象”，象征着世界的无限变幻及生命的演进。

万象商业在积极创新、接纳变化的过程中，始终秉持客户至上、追求长期发展及高品质的初衷。

这是时代的呼唤，华润的选择。

在万象商业20周年之际展望未来，我们需在市场动态洞察及消费者真实需求理解的基础上，超越单纯经济效益的考量，选择那些充满挑战但对未来有益的发展道路。





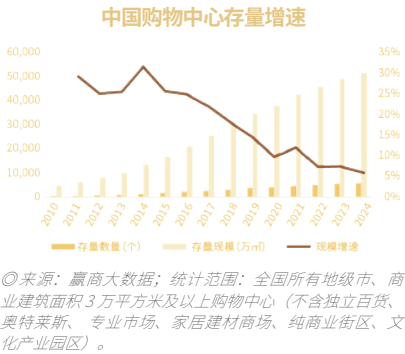
王磊
华润万象生活执行董事、副总裁、商业航道总经理

拐点之上， 追踪存量时代新动向

中国，线下商业地产发展最为迅速的国家。

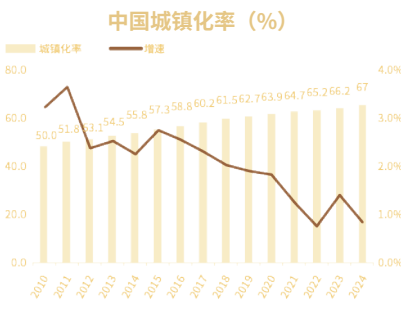
从 1996 年第一个真正意义上的购物中心开业至今，截至 2024 年底，全国 3 万平方米以上存量购物中心 5859 个(不含奥莱)，规模为 51570.08 万平方米，2024 年规模增速已经降至 5.0%。

历经 20 年高速发展之后，近年来影响行业增长的中长期指标拐点信号值得重点关注：2021 年中国新建商品房销售面积登上 17.94 亿平方米的峰值后一年急跌 25%；2022 年中国人口数量 60 年来首次出现由增转降。新房销售和人口总量双达峰后，不难发现过去 20 年高速运转的出口、投资、人口红利等引擎的影响力正在逐渐降低；与此同时，我们也发现新的引擎也在推动宏观经济迈向可持续、高质量发展的新阶段，旨在提升人们生活品质。



城镇化进程进入尾声，消费市场格局迈向新阶段

中国城镇化率已达高位，近年来增长趋势逐渐收窄，中国已经步入城市化的“尾声”阶段。最近这 30 年，中国经历了全球历史上最快速、规模最大的城镇化发展，2024 年末，我国常住人口城镇化率达 67%，比 2023 年末提高 0.84 个百分点，虽然与发达经济体的 80% 城镇化水平还有差距，但 2012 年后常住人口城镇化率年均提高仅 2.03 个百分点，2021-2024 年，连续 4 年城镇化率增长均未超过 1 个百分点；特别是 2022 年经济增速仅有 3%，城镇化率增长相应降低到 0.5%，这与经济增长放缓直接相关。回归行业本身，商业地产的选址布局有着聚焦高线城市的趋同性，而这种资源的高度集中现象在今天一二线城市城镇化率已经普遍达到 80% 背景下值得企业重新审视战略布局。



人口持续流入的中国核心城市群和都市圈，消费市场蛋糕有机会进一步成长。人口规律表明，高线城市的人口虹吸效应将会越来越强。从人口的区域结构来看，我国也与日本存在相似之处。在日本总人口连续减少的 15 年里，东京圈成为日本唯一一个连续多年人口持续增长的都市圈。在中国，截至 2022 年，四大一线城市均维持人口净流入的态势；此外，在 15 座“新一线”城市中，除重庆人口净流出外，其余 14 城均长期维持人口净流入状态。随着核心城市虹吸效应的增强，人口流动的方向决定了消费增长的走向，我国消费市场的区域性特征将日益明显。

C-REITs 开启常态化发行，商业地产基本逻辑发生深刻变化

商业地产行业是资本密集型行业，投资门槛高、持有压力大，行业的天然属性要求商业地产要“拥抱资本”“服务资本”。传统的商业地产融资，以经营贷、信托贷款、ABS、CMBS、类 REITs 等债性融资为主，没有真正的解决商业地产的退出难题，商业地产投资者的财务杠杆无法得到有效释放。C-REITs 的推出，解决了资管“投、融、管、退”闭环的堵点，让优质的“不动产”有了更多的机会成为“动产”。

从总量看，C-REITs 上市三年以来，发行规模与市值均超千亿元，发行数量与速度不断攀升。二级市场方面，C-REITs 量价指标表现出高度的稳定性和相对韧性，作为长期资产的配置价值正逐步突显。乐观估计，C-REITs 在国内成熟周期为 8 至 10 年，并将深刻改变商业地产的基本逻辑。即通过资本市场的价值发现功能，促使运营管理机构提升运营能力，推动消费基础设施项目的良性发展，特别是在当前政策推动及消费持续扩大的背景下，C-REITs 有望成为推动经济增长的新动力。未来资本会成为商业运营企业最大的业主，行业集中度会不断提高，华润万象生活将紧随市场发展把握机遇。

“质”同道合， 把握消费行为新趋势

“质价比”当道，客户运营为重中之重

从大众消费端来看，消费者的行为模式正在发生显著变化，他们不再仅仅追求极致的性价比，而是更加注重理性、明智且节俭的消费方式，同时追求体面、精致和品质。在“质价比”引领消费者心智的趋势背景下，产品的品质、品牌的理念如何有效传递给消费者，在这个时代发生了深刻变革。品牌方希望通过定向营销精准捕捉目标客户，而消费者则希望期望在繁杂的信息中筛选出心仪的产品。这一变化促使地产行业从过去的“三高发展”迈向以客户运营为核心的战略新征程，以人为本、回归生活，给“质”同道合的人创造一个理想场域。

回归生活方式，构建消费者和品牌双向互动

无出其右，奢侈品牌的新尝试也聚焦与客户生活方式的多维度接触。高端奢侈品消费市场增长承压的背景下，消费者的总量虽有所减少，但高净值客户的总支出仍在增加，“如何维护好强黏性忠诚客户”和“如何吸引新兴行业高收入从业者组成的新财富群体的关注”是必解之题。从众多品牌实践中我们发现，多数品牌都将核心产品延伸至城市文化生活，进一步链接场景和生态，精确传达品牌价值观，并与客户建立更深层次的情感联系。基于这些现象，我们内部开始更多探讨以下这些问题：购物中心是否应继续按等级划分、是否应根据主力客群的生活方式重新定义，以及在何种场景下能够精准触达目标客户…



© 2024 年金秋，深圳湾万象城“VOGUE 时尚之力盛会”现场



© 从 1 到 40，一座城改变一座城。第40座万象城——西安万象城于2024年12月9日盛大开业。

华润万象生活是唯一在重奢、中高端、非标项目均实现规模化布局的企业，且深耕每一产品线领域，打造竞争壁垒。同时，优质项目数量远超行业平均，S 级 /A 级 /B 级项目占比为 12.7%/28.8%/31.3%，而全国购物中心均值占比分别为 1.1%/4.5%/13.4%。

截至 2024 年 12 月 31 日，加上新晋亮相的西安万象城，华润万象生活布局了 14 座重奢商场，数量位列行业第一，保持领先竞争力。这种重奢壁垒，体现在三个方面：重奢商业地段稀缺、奢侈品品牌稀缺、重奢商场运营能力要求高。

项目名称	开业时间	所在城市 重奢商场数量	项目在当前城市 重奢商场中开业排序
深圳万象城	2004-12	2	1
杭州万象城	2010-04	2	2
沈阳万象城	2011-05	3	1
南宁万象城	2012-09	1	1
重庆万象城	2014-09	4	3
厦门万象城	2018-11	1	1
深圳湾万象城	2018-12	2	2
天津万象城	2019-04	2	2
济南万象城	2019-09	2	2
武汉万象城	2022-05	3	3
福州万象城	2022-06	1	1
兰州万象城	2023-04	1	1
长春万象城	2023-07	1	1
西安万象城	2024-12	3	3

© 来源：赢商大数据

聚焦人与空间的关系， 塑造可持续领先产品力

今天的商业地产愈发关注人与空间关系的探索创新。许多品牌的最新形象空间也从最开始的酒店、百货、购物中心，迁移到了独栋和街区上。诸如迈阿密设计街区、东京麻布台之丘这些国外项目正在以更开放的形态，为品牌提供了更广阔的创意舞台。与此同时，上海巨富长小马路、成都祠堂街、北京首钢创意园也都重新散发着活力。消费空间在当前不仅仅是一个商品的容器，也应该是人们真实而丰富的生活的一部分，是一个城市核心功能的重要承载，更是体现每一个时代物质和精神活动的标志。好的商业空间要回到与人的关系上，回到与城市的关系，回到与时代的关系上。

领军产品的全面创新：以现象级产品力定义“3.0 版万象城”——西安万象城

西安万象城作为 2024 年的重要项目，巧妙地将城市文化遗产与现代建筑艺术相结合，在属地文化表达、设计构思及空间应用上实现了全面创新。在物理空间方面，受千年古观音禅寺银杏古树启发，诞生了象征永恒与再生的城市新地标“生命之树”，向城市历史和未来致敬；在软性内容端，与品牌伙伴合作，开启以生命之树为核心的商业场景创新实验；汲取当地民众熟知的文化符号，构建城市记忆与当下生活的桥梁。西安万象城用“Nature | Culture | Future”三个关键词，回答了如何在千年古城做创新商业的宏大命题，也展开了对新一代万象城核心产品理念的探索。



© 深圳万象天地首个空间运营品牌 MIXTURE
© 深圳大运天地俯瞰图、街区氛围图

在营产品的内容焕新：以空间运营为核心塑造场所品牌——MIXTURE

深圳万象天地所呈现的开放式街区设计，不仅紧密地连接着城市的文化脉络，同时也为各大品牌提供了一个充满想象力、无限可能的展示平台。持续更新的 Pop-up Store 已成为众多品牌的创新阵地、最前沿的潮流试验场。目前在深圳万象天地成功孵化的首个空间运营品牌 MIXTURE，持续挖掘出其不意的空间场域作为“故事发生地”，街道、屋顶、廊桥、树林、草坪、街区转角、电梯厅、甚至洗手间入口我们都开放给品牌和艺术家来创造，用消费者喜欢方式持续创造情绪共鸣和情感连接，让品牌与消费者建立更深厚的关联，构建属于深圳主场的专属标签和场域气质。

依据项目资源和地域特色构建客流引擎——天地 BY MIXC 系列创新

天地系产品线的创新是备受瞩目的亮点之一。天地系产品线中的每一个项目均独一无二，都进行了在地文化的挖掘，营造出松弛的场域感，使消费者感受到自然、自在和自由。深圳大运天地这类体育场馆的区域运营在全球范围内都是难题，我们与深圳市政府共同探索的大运天地 PPP 新模式，因地制宜地将体育场馆、公园、自然水域和商业街区有机融合，打造“可呼吸”的开放式商业体；同样在今年亮相的义乌天地和绍兴天地项目在当地均取得了良好的市场反响。面对当下复杂的消费市场趋势，天地 BY MIXC 产品展现出强大的韧性，未来有望拓展至更多城市。

深耕精细化运营， 迈向高品质发展新征程

与客户共生，精耕会员运营，持续将会员运营作为长期发展战略。

2024 年商业会员数量达 5703 万，同比增长 27.1%，到访客流突破 15 亿人次，同比增长 33%。华润万象生活将会员经营视为长期发展战略，并针对不同客户群体和特定场合提供定制化服务。我们倾力打造的“Care by MIXC”全国标准化特色服务体系已覆盖全国 52 个城市和 86 家购物中心。未来将在扩大基础会员数量、围绕细分圈层构建专属体验、系统性升级面客服务、多维异业联动拓宽会员权益等方面进一步开展会员忠诚度提升计划。

与品牌伙伴并肩，围绕万象伙伴计划，赋能租户实现内容共创与收益共享。

我们会面向万象伙伴品牌的拓店策略、店铺经营、市场活动全面互动与联通，今年已完成超 50 场的高层会晤，充分拉通核心资源合作共识，也共投经营资源助力各大品牌在华润购物中心店铺的销售增长，今年我们的伙伴品牌销售增长超过 25%，远高于行业增幅水平。“万象伙伴计划”必将会是一件长效工程，万象商业致力于持续推进共创共享，让品牌更了解中国的消费者，更深度解读中国的政治与经济环境的变化，实现资源效能的最大化及在营店铺的经营提升。

与未来同向同行，将可持续发展理念贯穿于战略规划与业务实践的全过程。

2024 年，我们梳理了 22 项 ESG 优先议题，并将加强相关方沟通合作、实现社区繁荣作为重要策略。其中，加入 WELL 规模计划的重要进展包括 13 个购物中心、写字楼项目通过了 WELL HSR 健康安全评价。购物中心作为生活方式的提案者，有责任将可持续理念渗透进消费者生活日常，借由可持续人文艺术视角，塑造自然与人文精神融为一体的生活方式场景，展现自然相融的可持续价值。

过去，我们依托宏大叙事背景，持续把握增长机遇，在不确定的市场中抛下确定的锚点，始终坚定地与城市、与消费者站在一起，预设出高能级都会的新消费、新人文和新美学场域，讲述城市命运共同体的故事。在下个 20 年，万象商业将秉持客户至上、追求长期发展及高品质的理念，始终聚焦消费者美好生活向往精准布局未来。

A PROMISING LAND UP TO THE MOUNTAINS

溯望热土，协行远山 探索、透视消费行业投融资趋势

— 华润万象生活消费基金公司 —

作为商业消费市场的参与者和建设者，我们期待通过本章节的分析解读，透过消费行业产业投融资的视角，与读者一同探索行业发展趋势，共同展望商业消费行业的这片热土，协力攀登商业消费行业的远山。

PART 1 消费行业投融资现状及趋势分析

消费行业复苏之路的机遇与挑战

2023 年，中国消费市场在后疫情时代进入快速修整和复苏的轨道。在经济总体走出疫情阴霾、逐步回暖的背景下，2023 年社会零售总额超过 47 万亿元，规模达到历史新高，同比增长了 7.2%，录得高于 GDP 的年度增速。

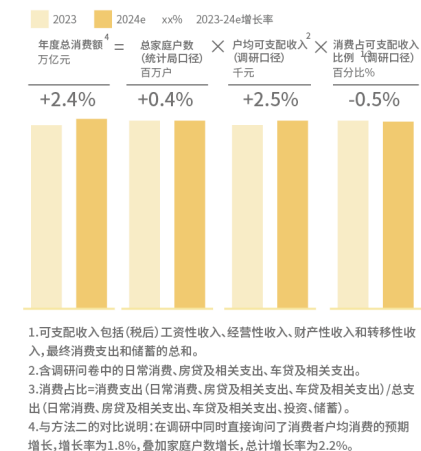
进入 2024 年，复苏之路充满机遇与挑战，据麦肯锡调研显示，2024 年中国消费者对自身消费增长的预期转为相对谨慎，预期年度消费增长率在 2.2%-2.4% 之间。从消费驱动因素上看，预期消费增长的主要支撑点为家庭平均可支配收入增长和家庭户数小幅度增加；而消费在家庭可支配收入中的占比微降 0.2 个百分点(即降幅 0.5%)，展示了消费者的谨慎心态，储蓄意愿仍然强劲，短期内消费潜力无法完全释放(表 1)。

中国消费行业的发展也带来消费群体的不断分化，并进而在其信心与情绪方面出现明显分化，影响其消费支出、预期及品类结构。从分析结果来看，目前国内消费人群中，有五大类人群值得关注，其中“城镇 Z 世代”“一线富裕银发族”和“三线富裕中老年”这三大群体因其消费习惯、个人意愿和家庭收入水平影响，以及其对于更高生活品质的追求，明显展现出更为乐观、积极的消费观；而“一二线新中产”“农村中老年”受限于其潜在的资产贬值压力和收入水平的不稳定性，相对心态更加悲观。消费人群的分化发展，也带来了细分行业发展的结构性机会，如在宠物经济、户外运动、美妆高化等符合更高生活品质追求的领域；以及在人口结构上，母婴经济和银发经济在国内产品产品力和服务能力提升的当下日渐火热；而在新消费趋势领域，例如消费服务(如医美等)、消费电子(如空间计算设备)也在经历早期的野蛮生长后，凭借其技术革新、高效运营以及供应链整合能力，持续强势发展。

行业投融资端收缩放缓 市场遇冷却也带来交易端新的机会

投融资端，宏观环境的变化也在重塑消费市场的格局。估值方面，消费板块上市公司估值倍数自 2020 至 2021 年高点持续回落(表 2)，这一趋势也传导至一级市场，反映在较高的前轮估值使得后续融资 / 交易双方在估值预期上拉锯，拉长了交易达成周期，同时，消费行业企业上市步伐也进一步放缓(表 3)。

消费增长主要来自家庭平均可支配收入增长 消费占比基本持平

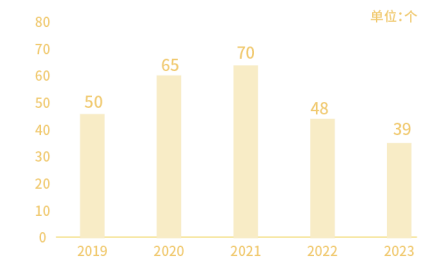


© (表 1) 来源：麦肯锡《2024 中国消费趋势调研：预期谨慎存在潜力》，2024 年 5 月

消费板块上市公司情况

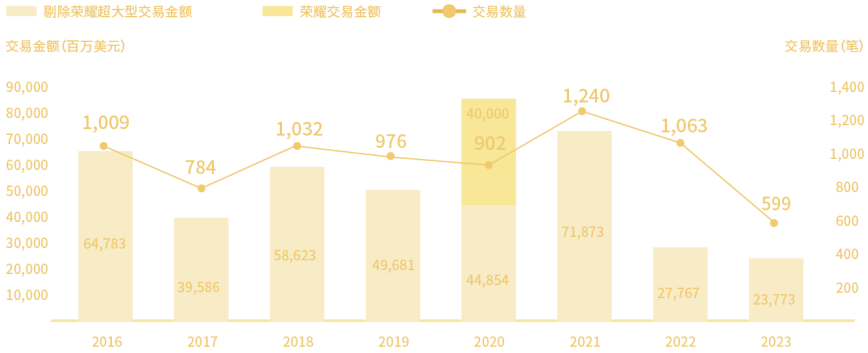
年份	行业板块	内地上市公司			香港上市公司		
		总市值 (万亿元)	PE	PS	总市值 (万亿元)	PE	PS
2019	可选消费	6.00	33.9	1.1	6.00	33.9	1.1
	日常消费	5.4	34.1	3.3	5.4	34.1	3.3
2020	可选消费	8.6	65.1	1.7	8.6	65.1	1.7
	日常消费	9.8	43.6	5.2	9.8	43.6	5.2
2021	可选消费	9.2	41.0	1.6	9.2	41.0	1.6
	日常消费	9.4	57.9	4.2	9.4	57.9	4.2
2022	可选消费	7.7	42.0	1.3	7.7	42.0	1.3
	日常消费	8.2	51.6	3.3	8.2	51.6	3.3
2023	可选消费	7.6	29.8	1.2	7.6	29.8	1.2
	日常消费	7.0	33.2	2.6	7.0	33.2	2.6

中国消费行业上市公司情况



© (表 2、3) 来源：普华永道《蓄力向新·聚势扬帆 - 中国消费行业并购趋势：2023 年回顾及 2024 年展望》

2016 年 - 2023 年中国消费行业交易金额及数量

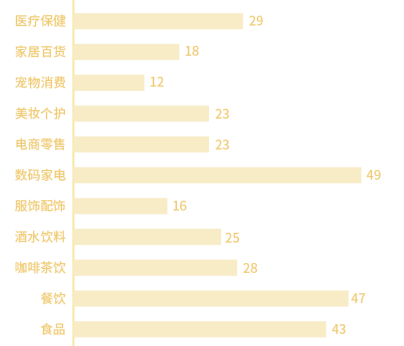


◎（表 4）来源：普华永道《蓄力向新、聚势扬帆 - 中国消费行业并购趋势：2023 年回顾及 2024 年展望》

在外部环境多重因素的影响下，资本市场对消费行业的信心尚未完全恢复，叠加资金在政策导向下涌入科技行业，导致消费行业整体投融资活动持续收紧；行业投资并购交易在 2021 年达到顶峰之后开始降温，2023 年中国消费行业交易金额 237.7 亿元，同比下降 14%，交易数量共 599 笔(表 4)，同比下降 43%，且从单笔交易规模也出现了下降，交易规模在一百万到一亿美元之间的交易占整体交易数量的 70% 以上，一百万到一千万美元规模的单比数量更是占到整体交易数量的 48%，中小体量的投资交易行为占据了市场的半壁江山(表 5)。这真实地反映出，与昔日“大干快上”的繁荣景象不同的是，近年来消费市场投融资的聚焦点已从只考虑业务增速、投流烧钱、规模扩张转向到更为理性的状态，聚焦企业真实的盈利能力和现金流的健康度，进而考验企业的产品能力、经营能力等多项综合素质。另一方面，从投资视角来看，这样的市场环境实质上反而为在当下布局消费行业提供了较好的交易条件：其一，从交易估值角度看，消费行业整体降温，为项目侧的估值议价提供了更大的协商空间；其二，从企业含金量角度看，政策与资本对科技方向的重视，反推消费行业更加重视技术革新与消费趋势的结合，消费企业“含科量”水平显著提高；其三，从投资机构属性看，产业投资机构依托其极具优势的产业平台优势和行业资源，为项目端带来的资源整合赋能和业务赋能，直接帮助到企业的生存和发展，也将更受项目端的关注和青睐。

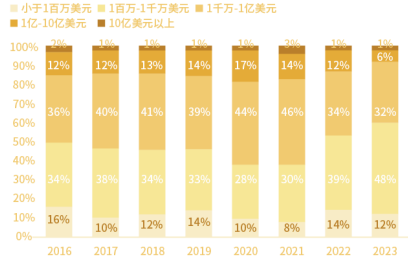
进入 2024 年，消费行业投资市场延续了之前的放缓趋势，事件数同比缩减 5.4%（315 起），部分行业感受到融资的寒意，也有部分品类从逆境中突围，如数码家电、食品餐饮、美妆个护等细分赛道领跑消费领域投融资(表 6)，市场对消费者从刚需到现代化、个性化需求的理解做出了直观的回答。

2024 年上半年
消费投融资事件数（按行业划分）



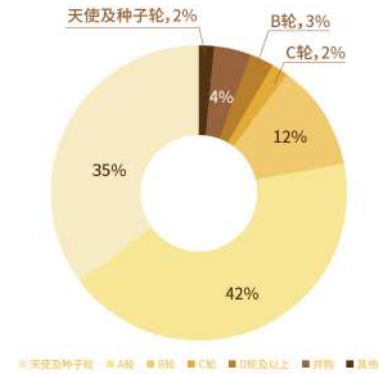
◎（表 6）来源：沥金×轻工《消费投融资半年报-2024 年》

2016 年 - 2023 年交易规模数量占比



◎（表 5）来源：普华永道《蓄力向新、聚势扬帆 - 中国消费行业并购趋势：2023 年回顾及 2024 年展望》

2023 年交易轮次占比：按交易金额



◎（表 7）来源：普华永道《蓄力向新、聚势扬帆 - 中国消费行业并购趋势：2023 年回顾及 2024 年展望》

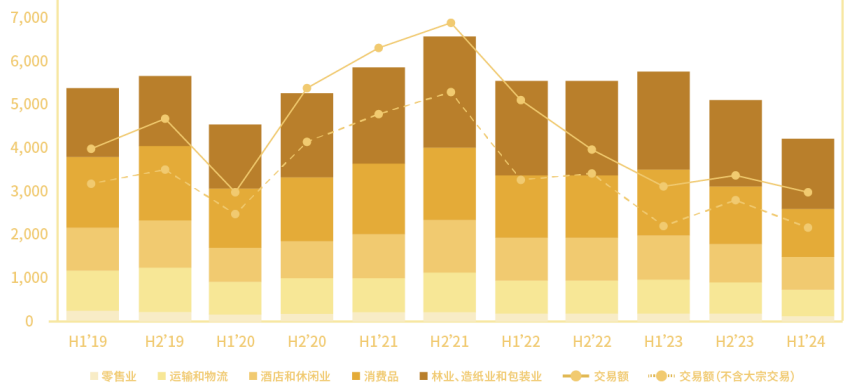
行业并购逆势提升，成为众多消费龙头企业和投资机构的资本运作新范式

承接上文，在消费行业强者愈强的发展趋势下，从并购视角出发，消费市场反而呈现出相对活跃的状态。2023 年，国内消费行业的企业并购交易量占比是近 3 年以来最多的一年(表 7)。这实质上也反映出，在经济增速放缓的当下，投资机构和企业更加倾向于在这个阶段聚焦自身业务发展、梳理旗下业务组合，期望通过投资并购等资源整合的方式，提升收购主体的市场占有率和行业竞争力，实现规模效应；另一方面，与前述逻辑类似的，并购标的在当下的估值更加合理，有利于并购交易的展开。

从发启动机来看，当前述市场环境(如估值)进入到利于并购业务发生的阶段时，产业龙头往往会凭借业务规模优势、业绩优势、上市地位优势、和在手现金优势，结合标的公司前轮投资人的退出路径变化等因素，以更加积极且务实的姿态，通过并购方式来实现例如“市场份额整合提升”“产业链控制力提升”“关联业态拓展”“生态圈体系建立”等核心目的。

从全球来看，与 2023 年上半年相比，2024 年上半年国际消费市场的并购数量下降了 22%，但金额仅下降了 4%（表 8），背后的原因主要得益于新增交易普遍为国际领先消费集团的大宗并购交易，如全球领先的家居建材零售商家得宝公司(Home Depot)以 183 亿美元收购住宅专业贸易分销公司 SRS Distribution，从而加速家得宝在住宅专业客户方面的增长，巩固其在建筑行业中的市场份额和竞争力。诸如此类的国际大型并购交易反映出，领先消费集团在不同时期通过评估其资本投资效率、调整业务品类组合，通过投资并购的手段优化调整资产组合的意图，而这个趋势在 2024 年仍在延续，已经成为全球范围内行业头部企业的运作范式。

2019-2024 年上半年全球消费市场的交易量和交易额



◎（表 8）来源：普华永道《2024 年全球并购趋势年中展望：消费行业》

从退出端来看，国内资本市场的政策调整，虽然导致了消费行业 IPO 遇冷、投融资环境相对疲软，但也促进投资机构对赛道的研究和对资本的判断发生调整，更加审慎选择、注重胜率，这反映在机构退出方式的选择上，也从依赖 IPO 单一渠道退出转变为更加多元化，包括寻求现金流分红和并购机会退出。中国市场的投资交易正在从过去的以小股权、成长型投资为主的时代，随着市场发展和产业链的发展以及更多战略投资者的积极介入，往越来越多出现整合型并购交易的趋势走去，且预计这一趋势将会得以延续。

行业市场快速变迁，产业投资机构崛起跃居 C 位、迎来历史级机遇

回顾整个消费行业近年来的快速变迁，自 2021 年投资高位回落以来，消费行业投融资活动经历了近 3 年的盘整阶段。高峰期的追逐式的投资热度已逐步消化，而企业端更是在近几年的发展中经历了运营发展的挑战，参与投融资交易的各方的市场预期也在不断的试探中充分调整。这段时间是宝贵的行业试金石，即考验了项目端企业的核心竞争力和时代适应能力。所谓“宝剑锋从磨砺出，梅花香自苦寒来”，优秀的品牌和企业如潮水退去的过程中突显得更为显著，而具备产业投资和产业赋能的投资机构和企业也显得更为珍贵。产业投资机构 /CVC 和垂直赛道投资机构愈发呈现出崛起之势，逐渐成为市场的活跃力量。通过穿透、串联产业上下游，以基金为纽带组建“创新产业联盟”；通过产业资源为创新企业提供多元化渠道能力、供给端生产能力、供应链整合能力、产品创新能力、业务出海能力等实实在在的业务支持和赋能。从而在当下阶段深受企业和行业其他投资机构的重视，其投资动向叠加行业属性，往往会成为细分行业的发展指引和产业风向标。产业投资机构正在迎来历史级发展机遇和高光时刻。

站在巨大的不确定性面前，中国消费市场的参与者们所拥有的，依然是脚下这片广袤的热土。中国作为全球第二大经济体，拥有全球最大的统一大市场；14 亿居民带来巨大的衣食住行、基本的民生需求、潜在的升级潜力和全球唯一的供应链能力，从经济发展周期及其构成来看，作为经济、税收、就业的压舱石，消费行业的规模体量和综合地位都越来越明显地在经济结构中扮演着极具“韧性”的重要角色。以日本市场为例，通常观点往往会聚焦在日本“失去的 30 年”上，但从消费行业观察，正是在这 30 年的发展过程中，伴随着其居民生活品质 and 消费能力不断提升和催化，更多的日本消费品牌巩固了其行业壁垒、成为行业巨头，更是成为了全球绝大多数经济体中的消费者的选择。

站在中国消费行业发展的深水区，我们所观察到的部分细分赛道正在局部展现着强大的发展韧性和创新能力，构筑起了坚实的行业壁垒，展示出经济发展转型的时代机遇，星星之火、终将燎原。

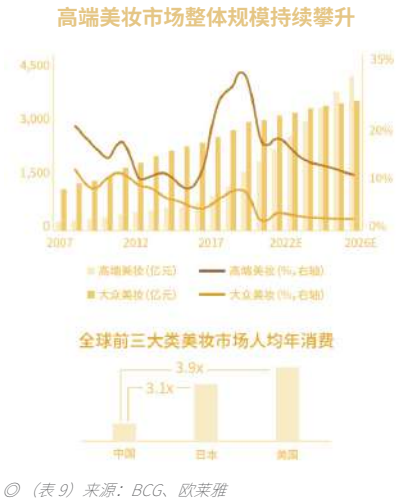
以下，我们将进一步分享我们所观察到的细分行业趋势及机遇。

PART 2
消费行业细分赛道趋势洞察

后疫情时代下，国内市场目前观望情绪仍占主导。商业市场在 2023 年初经历了一阵短暂并迅速的报复性反弹后，消费信心支撑不足，增速逐渐放缓。由于宏观政策变化，部分家庭资产负债表同比处于收缩的状态；同时，考虑到工资性收入面临增长不确定性，居民的定期存款较以往有显著上升趋势，消费意愿相对疲软。基于此背景，我们将进一步深挖蕴藏潜在机遇的细分赛道趋势：

赛道一：美妆高化

无论是从招商运营角度，还是从投融资角度，中国美妆市场一直都是华润万象生活重点关注的行业之一。一方面，美妆市场规模庞大，涵盖品类丰富多元，不光具备基于前沿技术的功效属性，还有依附于特定国家或地区文化内涵的精神属性；另一方面，美妆行业产业链玩家丰富，市场需求增长在历史上多次被验证具备穿越周期的韧性。



◎（表 9）来源：BCG、欧莱雅

趋势一：美妆增长在波动中具备韧性，但电商渠道呈现失速

中国美妆市场规模近年来持续扩大，呈现较为稳健的增长态势。2023 年，中国美妆市场达到近 5200 亿元人民币的规模，同比增长 6.4%；其中，线上与线下渠道规模平分秋色，各占约 50% 销售额。然而，从全行业基本面来看，大肆争抢流量、抢夺新渠道的“游牧经济时代”已彻底过去，精耕细作的“农耕经济时代”全面来临。2023 年，线上核心销售平台，淘宝、天猫、京东、抖音的美妆类产品 GMV 同比增长仅 0.85%，美妆产品线上销售开始陷入“此消彼长”的存量争夺。淘天与京东美妆类目 TOP 30 品牌更是有超过一半销售额出现同比下滑，且量价齐跌。2023 年电商渠道失速正推动美妆品牌对渠道布局和优势资源分配的反思。

趋势二：高端市场的争夺将成为美妆行业的重要战场

资生堂曾于 2010 年提出“化妆品人口”概念，将 20 岁以上、年均可支配收入在 3 万元人民币以上、生活在城市的女性消费者，称之为化妆品人口。中国市场“泛化妆品人口”数量已于 2020 年达到顶峰，约 8.87 亿人，并呈现逐年递减之势；预计未来每年将减少约 1000 万人。在化妆品人口数量逐步减少的背景下，未来驱动美妆市场增长的主要动力将来自于更高的人均消费金额（表 9）；鉴于此，线下渠道化妆品区已逐步推动高端化升级。据欧睿国际数据，2023 年全国 51 个城市的 814 个商场中，只有高端品牌（规模 220 亿元）实现销售额（市场份额 85.7%、同比增长 10.2%、规模 2734 万件）与销售量（市场份额 68.5%、同比增长 7.2%、规模 3981 个）的双增长，且占比远超其余三类品牌档次的总和。线下渠道仍是品牌的基本盘、是护城河、是增量。

同时，中国美妆市场正在进入“消费分级”时代，即质量在升级、需求在升级，但价格在分层的时代。越发精明的消费者开始针对不同消费目的、消费场景、消费品类进行诉求细分，寻找高品质、高性价比的不同选择。美妆品牌需从多维度深入理解消费者决策理念，从具体消费品类和场景出发，挖掘机会，在更细分、更精准的赛道中寻找高端化机遇（如香水、护发、身体护理等）。

趋势三：美妆行业已进入存量竞争时代，头部效应将更加明显

2023 年中国美妆行业国货产品的话语权有了较大提升。2023 年全年，珀莱雅、上美股份、巨子生物、福瑞达、丸美股份等公司的营业收入创下新高，并实现了营收和利润的双增长。背靠大单品策略、长期研发投入、多品牌布局，珀莱雅以质价比优势承接了欧莱雅等中高端国际品牌降级下来的客户。国货品牌依靠对社交媒体熟练的运营能力和渠道的把控力，实现市场集中度的进一步提高。2024 年上半年，线上渠道美妆类目 TOP20 品牌总 GMV 约 574 亿元，同比增长 46.7%，TOP20 品牌 GMV 占比同比增加了 1.8%。

赛道二：户外运动

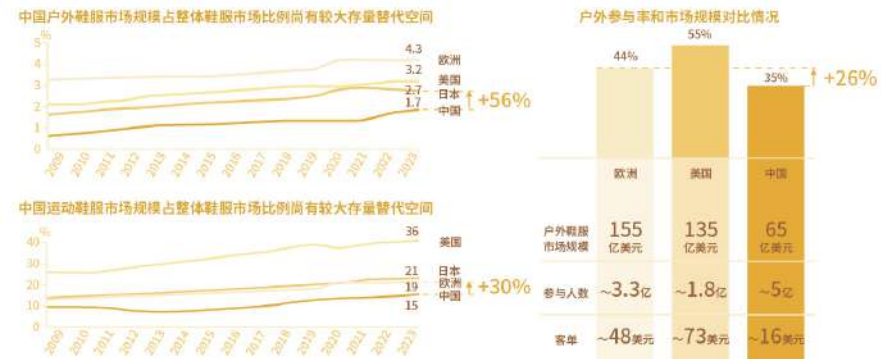
广义上，户外运动可理解为在户外进行的运动类型，通常包含徒步、爬山、攀岩、滑雪、露营、骑行、垂钓等多项运动。国内早期以挑战自我的小众圈层运动为主，后续逐渐向大众轻量化渗透，以满足消费群体社交、悦己等情感需求。目前，户外运动已成为引领潮流的生活方式，推动受众大幅扩容。

趋势一：经济水平提高将为户外快速发展构建基础

经济基础是户外运动行业发展的先决条件。参照行业海外市场发展的经验，当国民人均生产总值步入一万美元后，户外运动相关品类随即迎来快速发展期。从户外人群构成分析来看，受众人群主要集中在经济较为发达的地区；其中户外服饰和户外装备用户主要集中在一线及新一线城市。同时，汽车保有量和生态环境治理等也为户外运动出行创造了优良条件。另外，疫情过后，人们更为关注身体素质提升、亲近体验自然等需求，部分人群生活习惯得以改变，参与户外运动成为常态。

趋势二：延续传统领域发展趋势，户外鞋服的替代效应将持续

运动鞋服和户外鞋服运动的崛起很大程度上来源于对于传统服饰的替代。运动鞋服消费者注重消费体验，产品的功能性是品牌安身立命之本。随着各类户外运动的不断渗透，户外鞋服对于其他相关品类的替代将延续。当前我国户外鞋服占整体鞋服市场比例仅 1.7%，远低于欧美日等国家比例。在运动人群规模和客单上均有进一步提升空间。（表 10）



◎（表 10）来源：国泰君安《户外运动行业系列报告》

趋势三：运动奢侈消费兴起，代表性品牌提价将带动行业整体价格带上行

从消费端来讲，经济高低切换，中轻度奢侈品消费者在高溢价的鞋服领域逐渐转向中高端户外运动品牌。消费者正告别高调炫富，从过往高定时装彰显身份转向为小众运动升级生活方式。以始祖鸟为代表的高端户外品牌向上拓圈的奢侈品运作方式，最终促成奢侈品消费平替至体面的高端户外消费。在头部品牌奢侈品化的基础上，为更多的小众品牌和国产品牌打开了提价和增长空间，带动行业品牌整体价格带上移。而在这个过程中，中高端品牌价格增速更为显著。

趋势四：消费者分层现象明显，中高端和平价户外品牌尚有较多机会

从大众到高端，消费者场景、产品需求和溢价忍受力均存较大差异。高端品牌彰显身份，满足高端人群非户外场景需求，广泛应用于日常休闲和商务社交场景。中高端产品专业度较高，满足专业运动场景需求为主，逐渐渗透至潮流时尚领域。大众产品专业性相对较低，满足基础功能为主。既满足户外场景，又广泛用于休闲和日常场景。（表 11）

20 世纪 90 年代至今
日本高端户外市场规模下降，平价户外崛起



◎（表 11）数据来源：日本生产性本部《休闲白皮书 2020》，国泰君安证券研究（注：框内为日本人均 GDP，对应右纵轴，单位为美元；实线为各项目市场规模，对应左纵轴，单位为日亿元）



◎以 2024 年 10 月波司登集团战略投资国际奢侈羽绒服品牌 Moose Knuckles 为例，通过借力该品牌主要面向高端奢华潮流人群的定位，进一步着重发力中高端羽绒服市场。无独有偶，2023 年 12 月体育运动品牌特步国际将专业运动跑鞋品牌索康尼（Saucony）中国区业务以股权收购的方式全面收归麾下。在 2023 年全年业绩展示和 2024 年半年报中，该业务持续展现出索康尼为特步集团在专业运动领域带来的强劲增长，以及通过持续拓展服务于高端且成熟的“跑步精英”和“社会精英”人群，索康尼与特步主品牌所面向的大众市场形成明显的互补和差异化，并将进一步结合其优势切入到“功能化”和“潮流化”的赛道方向。



◎运动鞋服赛道的安踏集团也在 2024 年上半年录得 13.8% 的营收增速，整体营收超过 337 亿元，在主品牌“安踏”拿下 160.8 亿元营收的同时，子品牌斐乐（FILA）也录得了 130.6 亿元收入，而其通过收并购取得的亚玛芬体育（MAIA ACTIVE）也创下了自收购以来的最佳半年业绩，收入同比增长 14%，其背后正是安踏集团凭借其构建的三大品牌群，针对不同运动场景的针对性布局形成了横跨休闲、室内运动和户外的品牌矩阵，并从高性价比到轻奢均完成了差异化品牌定位，满足了不同消费者的需求。

参照日本的经验，慢跑、登山等平价户外运动长期处于需求持续扩张的情形。在经济增速放缓时，中国平价户外的增长确定性相对较高，然而传统品牌发力户外，性价比领域将面临竞争激烈，基于消费者需求的供应链快速反应能力或成为取胜关键。基于广大的人群基础和行业渗透红利，中高端品牌或存在较大新兴品牌机会，鲜明的品牌调性、足够的专业性和严格的价格货品策略将成为选品关键。

赛道三：宠物服务

宠物服务是线下围绕生活场景提供便利的刚需核心品类之一。特别是在宏观经济下行周期中，消费者对精神寄托的各类需求均有普遍提升，其中细分可包含烟酒、宠物、口红等。伴随中国养宠人群的扩大及养宠意识的提升，我们预计宠物经济中短期的增长确定性较高，并具备较强的穿越周期能力。

趋势一：人口结构转型下，宠物提供更为明显的陪伴和情感价值

当前我国人口老龄化的趋势明显，其中 60 岁及以上的人口比例已从 2018 年 17.9% 上升至 2023 年的 19.8%，60 岁及以上的总人口数量已达到 2.8 亿人。与此同时，整体人口的结婚生育意愿在逐步下降，新生儿数量已经连续多年下降，2019 年新生儿数量为 1470 万，而 2023 年仅为 900 万。一人户或独居户数也从 2018 年的 1.05 亿户逐步上升至 2023 年的 1.46 亿户。在该背景下，宠物陪伴正为庞大的老龄和独居群体提供重要陪伴及情感价值。

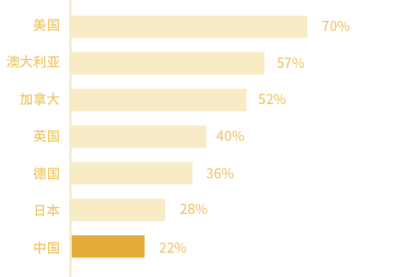
趋势二：宠物行业增长潜力大、增速高，人群消费有望进一步提高

中国养宠家庭数量的整体占比近年快速提升，2019 年仅约 13% 的中国家庭养宠，而 2023 年该数值已增长至 22%（表 12）；后疫情时代，养宠家庭渗透率提升愈加明显。宠物细分行业下，结合不同的行业发展成熟阶段，各品类的渗透率参差不齐。例如，宠物主粮、宠物零食、宠物药品等市场渗透率均已达 80%（表 13）；但宠物营养品、宠物护理、宠物保险等仍处早期发展阶段。我们预计中长期，我国宠物家庭渗透率仍将持续提升，并向宠物经济相对发达的美国、日本、英国等成熟市场靠齐。

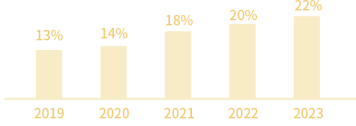
趋势三：宠物主消费意愿高，“宠物友好”成为商业发展新趋势

随着国民经济发展和居民可支配收入的提高，我国家庭养宠理念也逐步从养宠向爱宠转变，宠物在家庭中的地位逐步拟人化，情感需求持续注入。近 5 年，我国养宠人群在单只宠物年均消费金额稳步攀升，其中养狗人群单只消费金额 CAGR/ 年化增速达到 6.2%，养猫单只消费金额 CAGR/ 年化增速约 1.4%（表 14）。尽管宏观环境发生变化，我国宠物主的消费意愿强烈，且可持续。相较之下，国内目前宠物友好的购物中心数量占比仍较低，不足 2%，发展潜力巨大，宠物友好化改造有望成为线下商业发展新趋势，通过“撸猫吸狗”引流，丰富消费者体验。

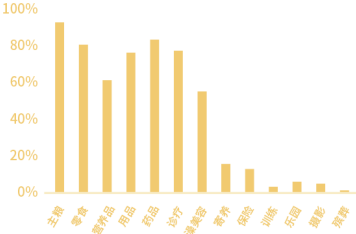
主要国家宠物家庭渗透率



中国宠物家庭渗透率



中国宠物细分行业渗透率情况



◎（表 12、13）来源：渤海证券《2023-2024 年度中国宠物用品消费趋势报告》



◎（表 14）来源：艾睿咨询



赛道四：空间计算

空间计算是我国消费电子行业中的新兴细分赛道；根据消费者的实际使用场景和环境关键要素，市场逐步衍生出多种产品形态，其中包含混合现实(Mixed Reality)、增强现实(Augmented Reality)、虚拟现实(Virtual Reality)等新兴品类(表 15)。部分场景下，消费者偏好隔离其物理环境的封闭式体验，谋求完全沉浸在虚拟环境中，追求沉浸感和强交互体验。同时，部分消费者则偏好直接或间接观察真实场景，并将数字元素叠加到现实世界的物体上，追求现场感。

由于硬件性能边际效应递减和产品形态限制，传统消费电子产品如智能手机、智能电视、耳机等在近年已先后进入产品迭代瓶颈，消费者产品体验的跃升感愈发匮乏。而由于大模型快速迭代和屏幕等感知技术突破，混合现实等空间计算设备将大幅提升用户体验，实现人与空间的三维信息交互的无感化。我们相信空间计算设备在中长期下充分具备替代传统消费电子产品的潜力。



© (表 15) 来源：内部研究



趋势一：空间计算设备将推动消费端三维信息技术革命

空间计算这个概念萌芽于上世纪七十年代，其中虚拟现实 VR 和增强现实 AR 均历经过多次的产业膨胀期和低谷期。多年来波峰与波谷中，光学显示和交互技术持续迭代，产品商业化潜力大幅提高。2023 年 6 月，苹果正式入局并发布首款空间计算设备 Apple Vision Pro。空间计算设备的核心理念在于三维信息的获取和利用。例如二维交互下，人与信息的交互形式集中于鼠标、键盘、手柄等外置控制器；而三维交互下，人的身体可作为主要控制器，并将逐步融入触觉、嗅觉、眼动等感知模式。三维交互形式推动了信息获取、呈现、利用等环节的变化，并谋求直接利用信息以产生最大化价值。

趋势二：空间计算设备的沉浸感和舒适度预计将快速提高

沉浸感和舒适度是空间计算设备性能的重要衡量标准，而光学显示系统和交互系统则是提升硬件设备沉浸感和舒适度的首要驱动因素。近两年来，光学显示技术迭代提速，从 Fast LCD 逐步过渡到 Micro OLED，制造端成本逐渐下降的同时，以更高的显示像素密度和微秒级响应时间，大幅提升了消费者的视觉体验。交互系统端，多项传感技术迭代也有效提高了消费者的三维交互体验。眼动追踪和手势追踪成熟度已有广泛提高，肌电感应、精细化触觉反馈、脑机交互等新兴交互系统则仍处于早期发展阶段。

趋势三：空间计算技术的成熟有望重塑线下业务模式，并催生新应用场景

伴随相关光学系统和交互系统的成熟，空间计算设备将成为消费电子板块的新增长级，潜在市场规模有望接近现在智能手机体量。一方面，其零售属性和体验优先的特点将驱动品类下各品牌线下业务的发展。另一方面，空间计算已在住房空间展示、规划设计、培训教学、远程会诊等业态落地，未来有望催生新兴应用场景，带来新业务增长点。

结语：消费行业产业投资展望

作为商业消费市场的参与者和建设者，消费行业的脉搏跳动与华润万象生活的企业发展之路“生生与共”，休戚相关。如果把中国商业零售的运营管理和行业发展比作一场永恒向前探索的徒步远行，华润万象生活无时无刻不在深刻感受到商业市场的每一方土壤砂石、每一片生态景象所带来的颗粒度体验。

以产业投融资视角为抓手，助力企业长远发展、协行远山

在这场行业的远征和攀登中，若可以将企业自身的商管和物管的两大主航道能力，比作是攀登者强健的身躯和四肢，那么产业投融资的视角则会成为那组至关重要的“登山杖”和“攀登钩”：既为“抓手”、也做“支点”，并能通过其操盘者的行业角色撬动更大的行业势能，发挥更大的作用。其更是产业方在行业深水区中“渡河”“探路”的过程中的重要工具，一同探索行业发展前景中的未知之境、共渡未渡之河，感知新兴行业的凉热，把握趋势、察于未萌。同时，产业投资通过前瞻布局的方式，协助企业布局具有爆发力的未来产业、提前布局新生业务品类组合，助力企业稳健长远发展、穿越周期。

展望未来，行业表象之下依然生机萌动

展望未来，纵然在经历了 20 世纪世界和平发展和经济快速发展时代的当下，在当前复杂多变的国际局势和宏观经济承压的现状下，市场普遍难免出现了“悲观者正确”的唱衰之声。但在冰封的大地下，仍有生机萌动。正如《道德经》中说：“反者道之动”，即任何事物和现象都是循环往复地运动，向其对立面转化过程中。这展现出了中华民族在其历经艰辛的悠久历史中，所孕育出的独特而强大的民族智慧：在困境和磨砺之中，保持着走向顺境和成功的信念；在辉煌和成就面前，保持必要的警觉和谨慎。由此观之，消费市场纵使面临当下的局部性问题和阶段性掣肘，但其作为人类持续的基础需求，在过去和当下均孕育了无数优质的伟大企业。未来，也将凭借其可预测和稳定的盈利能力和现金流能力，在投资领域为投资者提供独特的“长坡厚雪”般的持续投资价值、增长潜力和投资回报。

关注各赛道瞬息变化，基于行业认知把握机会

与此同时，消费市场也将持续见证那些紧贴用户需求、展现成长韧性的企业，追寻市场真实需求、巩固市场主导地位，通过不断地创新与优化，成为行业革新的核心力量。而消费行业的广袤性和宽泛性，也对企业和投资机构提出了更高的要求：一方面理解经济发展的趋势，识别行业和各细分赛道的发展关键因素，梳理资金逻辑和资本流向；另一方面突破既有的思维定式，甄别有结构性机会的行业赛道，管控投资节奏的同时把握投资和发展的机遇。在消费穿越周期的巨大力量面前，这些要求和挑战反而令人倍感兴奋，正如国人耳熟能详的 86 版《西游记》片尾曲中所言：“踏平坎坷成大道”。正确认知、洞察行业赛道和投资趋势的团队和个体，也终将在这条难而正确的道路上，共同感知属于行业的凉热，协力迎来属于时代的光芒。



RETAIL REITS REVIEW & OUTLOOK

消费 REITs 上市复盘与市场展望

—
华夏基金管理有限公司

PART 1 消费基础设施 REITs 的发展与意义

2023 年 3 月，国家发展改革委发布《关于规范高效做好基础设施领域不动产投资信托基金(REITs)项目申报推荐工作的通知》(发改投资(2023) 236 号)，将公募 REITs 试点资产类型范围拓展至消费基础设施领域，自此消费基础设施成为公募 REITs 市场的第七类业态。消费基础设施公募 REITs 的上市进一步提升了公募 REITs 市场的多元化程度，作为首类开闸的商业类资产，消费基础设施 REITs 的上市也给关注商业资产的投资者提供了新的配置路径。

首先，对于不动产行业而言，消费 REITs 帮助重资产企业盘活存量资产，向不动产资管转型。一方面，消费 REITs 提供了一种新的融资渠道和退出机制，有助于盘活存量资产，降低企业的负债水平，促进企业从重资产转为重经营；另一方面，消费 REITs 的推出有助于构建“募、投、管、退”的资管闭环，进而帮助传统房地产企业实现向不动产资管的转型。消费基础设施 REITs 的上市也进一步激活零售市场大宗交易，据戴德梁行，中国内地零售资产占商业产投资总额的比例由 2022 年的 5% 提升至 2023 年 9%。

其次，从宏观经济层面上来说，消费 REITs 的发展有助于提振消费，促进经济的高质量发展。消费作为经济增长的重要驱动力，REITs 或可帮助其更好地发挥该作用，即通过资本市场的价值发现功能，倒逼运营管理机构提高运营能力，驱动消费基础设施项目良性发展，尤其是在当前政策推动消费持续扩大的背景下，消费 REITs 或有望成为推动经济增长的新动力。

PART 2

消费基础设施 REITs 的特征

与其他产权类 REITs 项目相比，消费基础设施 REITs 有其突出的特征：从经营模式来讲，消费基础设施 REITs 的经营模式相对复杂，不仅包括租赁，还可能涉及联销、经销等多种业态，标准化程度较低。这种多样性使得消费基础设施 REITs 在运营管理上需要更高的专业性和灵活性。而其他产权类 REITs 的经营模式相对较为单一，主要以租赁为主，标准化程度较高，运营管理相对简单。在收益来源上，消费基础设施 REITs 收益来源多样，包括租金收入、多经收入（如广告收入、活动收入等）、停车费收入等。不同类型的消费基础设施，其收入构成也有所不同。例如，购物中心可能更依赖于租金收入和多经收入，而农贸市场则可能更注重摊位费和其他服务费用。其他产权类 REITs 的收益来源则相对单一，主要以租金收入为主。计费模式方面，消费基础设施 REITs 的计费模式多样，租金支付方式灵活。其租金可能包括固定租金、固定租金加提成租金、固定租金与提成租金取高等多种模式，这种灵活性使得消费基础设施 REITs 能够更好地适应市场变化和租户需求。其他产权类 REITs 的计费模式相对固定，主要以固定租金为主。虽然也可能存在租金调整机制，但通常调整幅度较小，灵活性较低。

根据国家发改委发布的《关于规范高效做好基础设施领域不动产投资信托基金 (REITs) 项目申报推荐工作的通知》《基础设施领域不动产投资信托基金 (REITs) 项目申报要求》及相关政策文件，零售商业资产作为消费基础设施 REITs 的底层资产，需满足以下硬性要求：项目用地性质应符合土地管理相关规定，具体为商业用地或商服用地中的零售商业用地或批发零售用地；项目发起人(原始权益人)应为独立法人主体，且不得从事商品住宅开发业务。若从事商品住宅开发，需在申报前进行业务重组和剥离；回收资金应主要用于消费基础设施建设，如便民商业、智慧商圈、数字化转型等，严禁为商品住宅开发项目变相融资；根据项目类型，设定不同的收益率要求。非特许经营权、经营收益权类项目，预计未来 3 年每年净现金流分派率原则上不低于 3.8%；首次发行的基础设施 REITs 项目，当期目标不动产评估净值需达到一定标准(如不低于 8 亿元或 10 亿元，具体视政策而定)。

此外，为确保项目的稳定性和投资价值，发行消费基础设施 REITs 通常还要求底层资产有良好的资产质量与运营稳定性，具体表现为持续稳定的现金流和高出租率、高增长的营业额和持续提升的客流。同时，运营管理团队需具备丰富的商业运营经验和敏锐的市场洞察力，能够有效应对市场变化和消费者需求变化。此外，资产估值需合理，能够反映增加资产筛选的逻辑。

消费基础设施及其他产权类 REITs 特征对比

资产类别	消费基础设施	产业园	仓储物流	保障性租赁住房
经营模式	租赁、联营、自管	租赁	租赁	租赁
主要收益来源	租金/联营收入、物管收入、推广收入、停车场收入、其他多径收入等	租金收入、物管收入	租金收入、物管收入	租金收入为主
租金/联营计费模式	固定、抽成、固定及抽成孰高	固定	固定	固定
运营成本特点	运营成本差异较大	较为标准化	较为标准化	根据资产情况有所差异
资产交易活跃程度	大宗交易较活跃	存在大宗交易市场	大宗交易市场较活跃	大宗交易不活跃

PART 3

消费基础设施 REITs 的指标及案例分析

消费 REITs 收益分析

REITs 总收益由资本利得和分红派息两部分构成，不同于股价的较高波动性，REITs 派息比率长期稳定在 3% 到 5% 之间，且各地区差异不大。对于消费基础设施 REITs，其主要收益为将资产租赁给租户产生的稳定租金收入和不动产的增值。此外，与股票类似，公募 REITs 可以在二级市场上进行交易。因此，投资者除了通过分红获得收益外，还可以通过在二级市场上低买高卖 REITs 份额来获得差价收益。整体来看，REITs 兼具股票和债券的优势，既可获得物业增值带来的资本利得，又可通过租金收入分配获取较稳定的期间现金流，使得长期内 REITs 收益表现同时优于权益和债券，是良好的抵御通胀金融工具。

那么公募 REITs 为何能实现高比例分红？

相较于公司分红和封闭式基金分红，公募 REITs 分红差异主要体现在：

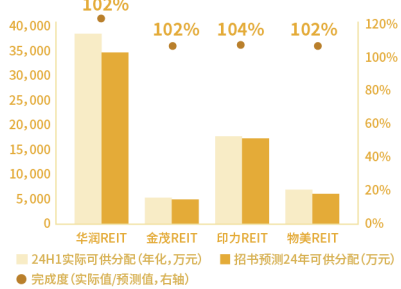
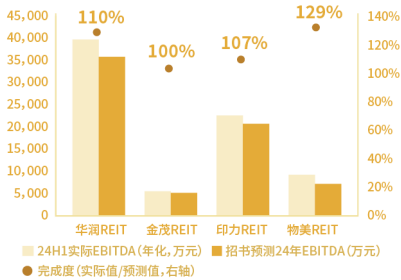
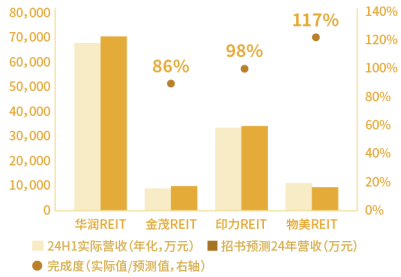
- ①公募基金和公司分红均基于利润进行，公募 REITs 分红基础为年度可供分配金额，不仅包含利润，还包含折旧与摊销、调整项；
- ②公募 REITs 分红为现金形式，分配比例在 90% 以上，与封闭式基金一致，而公司分红可采用现金或股票股利形式，除上市公司外，一般公司尚未对分红比例作要求；
- ③公募 REITs 分红由基金管理人决策，与封闭式基金一致，而公司分红由董事会和股东大会决策。

从可供分配金额的计算公式可知，EBITDA（净利润 + 折旧摊销）是分红的核心，亦是估值的核心。折旧与摊销对公募 REITs 分红的贡献显著，起到了稳定器的作用。公募 REITs 的项目均要求每年至少分红一次，分红金额占年度可供分配金额的至少 90%。可供分配金额由 EBITDA（合并净利润 + 折旧与摊销 + 利息支出 + 所得税费用）经过一系列调整项得到，调整项中通常将实际支出的利息和税费扣除，加入期初现金(第一期通常包含实际募集资金用于支付购买项目公司股债权之后的余额)，再调整应收应付项目和预留一定的未来运营、资本性支出等资金。统计已分红的两单消费基础设施 REITs 项目的 2024 年中报数据，可以发现当期折旧和摊销分别达到分红金额的 95.5% 与 66.0%。由此可见，一般企业分红中无法分配的部分“折旧与摊销”在 REIT 的分红中占有较大比重，可以以现金形式分配给投资人。

2024 上半年华夏华润商业 REIT 与华夏金茂商业 REIT 分红分析（单位：元）

证券简称	EBITDA	合并净利润	折旧和摊销	可供分配金额
华夏华润商业REIT	152,080,519.26	6,478,306.35	131,733,861.46	137,883,479.26
华夏金茂商业REIT	20,900,668.85	6,609,964.05	14,637,447.54	22,176,485.09

2024 上半年 4 单消费 REITs 收入、EBITDA、可供分配金额的完成情况（较招募书预测）



◎资料来源：各只 REIT 2024 年中报
◎注 1：以上数据均为基金合并报表层面数据，24H1 数据使用各只 REIT 基金合同生效日至 2024 年 6 月 30 日的天数进行年化
◎注 2：营收指营业收入（因为大部分 REITs 招募书都没有对利息收入进行预测，所以统一选用营业收入，而非营业总收入）

已发行项目分析

已发行消费基础设施 REITs 基本信息概览：

指标	华夏金茂商业 REIT	华夏华润商业 REIT	中金印力消费 REIT	嘉实物美消费 REIT			
资产	长沙览秀城	青岛万象城	杭州西溪印象城	大成项目	玉蜓桥项目	华天项目	德胜门项目
发起人	上海兴秀茂商业管理有限公司	华润商业资产控股有限公司	印力集团控股有限公司	物美科技集团有限公司			
原始权益人	上海兴秀茂商业管理有限公司	华润商业资产控股有限公司	印力商用置业有限公司	北京物美商业集团股份有限公司			
资产区位	湖南省长沙市湘江新区	青岛市市南区山东路6号	杭州市余杭区	北京市丰台区	北京市丰台区	北京市海淀区	北京市西城区
土地用途	商业用地	商业用地	商服用地	商业用地			
总建筑面积 (㎡)	102,742	419,224	249,701	29,043.40	24,840.41	15,280.73	8,729.74
项目估值 (万元)	106,500	814,700	395,900	26,600	42,600	17,000	1,4000
估值总额 (万元)	106,500	814,700	395,900	100,200			
估值对应建面单价 (元/㎡)	10,395	19,434	15,855	9,159	17,149	11,125	16,037
实际募集资金 (万元)	106,800	690,200	326,000	95,320			
上市溢价率 (%)	-1.86%	-0.30%	-3.01%	-5.00%			
资本化率 (%)	5.57%	5.41%	6.16%	7.83%			

其中，华夏华润商业资产 REIT、华夏金茂购物中心 REIT、中金印力消费 REIT、嘉实物美消费 REIT 上市以来的财务表现如下（2024 上半年）：

（1）基金营收方面：24H1 营收完成度，物美 > 印力≈华润 > 金茂。2024 上半年华润 / 金茂 / 印力 / 物美 REIT 营收完成度 分别 97%/86%/98%/117%，华润、印力 24H1 营收符合招书预测，金茂较弱，物美的高完成度主要来自超出招书预期的出租率(招书预测 90%-93%，实际 24H1 达到 98%)。

（2）基金 EBITDA 方面：EBITDA 完成度普遍会比收入完成度高 10 PCT。24H1 华润 / 金茂 / 印力 / 物美 REIT EBITDA 完成度分别 110%/100%/107%/129%，EBITDA 完成度较营收更高或来自于超预期的盈利 / 费用管控能力。

（3）基金可供分配方面：4 单 REITs 基本拉平，完成度均在 100%-105% 区间内。24H1 华润 / 金茂 / 印力 / 物美 REIT EBITDA 完成度分别 102%/102%/104%/102%，均略高于 100%，其中物美 REIT 可供分配完成度(129%)较 EBITDA 完成度(102%)低 27 PCT，主要是由于可供分配金额调减项实际高于预测，特别是应收应付项目和未来支出预留项目(物美招书可供分配金额测算中 2024 年应收应付调减项预测值只有 21 万元而 24H1 实际为 422 万元，且招书预测时未做 2024 年预留支出而 24H1 实际有 105 万元的预留)。

上市至今，四单消费 REITs 的二级市场表现及分红情况为，物美 REIT> 华润 REIT> 中证 REITs 指数 > 金茂 REIT>0> 印力 REIT，即，物美和华润 REIT 存在绝对收益且跑赢 REITs 指数，金茂、印力 REIT 绝对收益不明显且暂无超额收益，或体现当前“业绩确定性 > 资产质量”的投资者偏好。

（1）物美 REIT：领涨或得益于其业绩的相对确定性，而这种相对确定性一方面来自物美发行人做出的可供分配金额补偿承诺(创 REITs 市场先例)，另一方面也可能是由于经济弱复苏背景下客单价更低的社区商业相对购物中心更具防御属性；

（2）华润 REIT：绝对收益低于物美，或来自上述业态差异以及原始权益人有无业绩承诺的差异，或说明当前投资者在做投资决策过程中对业绩确定性的考虑程度高于资产质量(成长性)；虽暂时弱于物美，但华润 REIT 仍然跑出明显绝对正收益，或由于青万项目确实资产质量较好，区位足够核心、项目体量足够大，因此可辐射青岛全市乃至周边县市，且持续吸纳客流能力更强，因此坪效等业绩表现均优于同业，且预期仍有一定成长空间，叠加 L4&L5 业态调整、装改完成后可租面积将进一步提升并带动收入利润规模扩张；

（3）金茂和印力 REIT：目前二级市场价格都在发行价附近，绝对收益不算明显(金茂略好于印力但价格波动也相对大一些)，或由于资产质地相对较平，另外，印力由于关联方万科又多了 一层不确定性。

发行价格对应参数	可比消费基础设施REITs产品						
	金茂	物美	华润	印力	百联	首创	平均
后复权涨跌幅	-1.3%	16.0%	5.8%	-2.1%	0.1%	5.3%	3.97%
二级市场价格对应首年分派率	4.99%	6.06%	4.67%	5.32%	5.64%	5.16%	5.31%
二级市场收益率与国债收益率利差(bps)	281	388	249	314	346	298	313

PART 4
消费基础设施 REITs 的海外市场
简况及未来展望

海外消费 REITs 市场简况

海外消费基础设施 REITs 市场是一个相对成熟且不断发展的领域。美国是全球最大的 REITs 市场，其 REITs 市场规模远超其他国家。此外，日本、英国、澳大利亚、新加坡等国也拥有相对成熟的 REITs 市场。

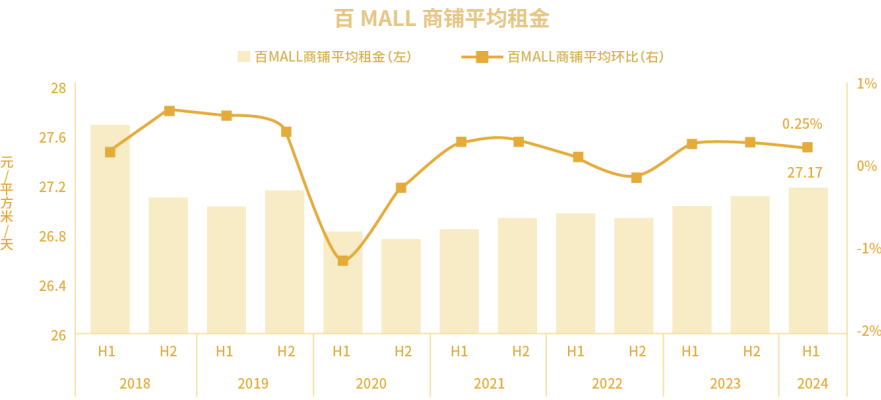
美国消费 REITs 主要包含三类物业，分别为购物中心 (Shopping Centers)，区域商场 (Regional Malls) 和独立店铺 (Free Standing)，是目前全球最大的消费 REITs 市场。截至 2023 年 12 月 31 日，美国权益型 REITs 市场共计 31 只 REITs，总市值约 1600 亿美元，占全市场总市值 14%。其他主流市场，日本、新加坡和中国香港分别拥有 4 只、11 只和 2 只消费 REITs，总市值分别为 93 亿、179 亿和 135 亿美元，占各市场总市值的 9%、26% 和 72%。

此外，成熟市场呈现明显的头部集中效应，如美国前五大消费 REITs Realty Income、Simon Property、KIMCO Realty、Regency Centers 和 Fed Realty Invs 总市值占消费 REITs 总市值 63%。

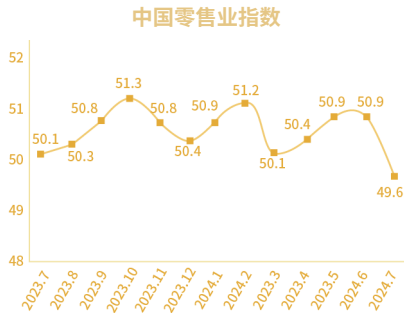
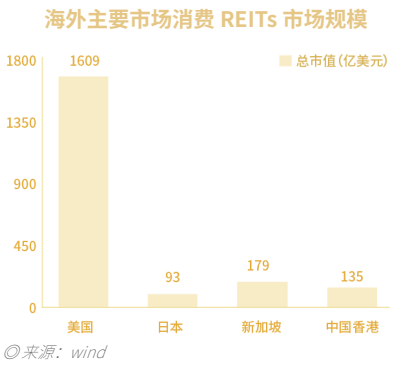
我国消费业态投资价值未来可期

我国持续出台多项措施拉动消费增长，在以旧换新、扩大服务消费及拓展新型消费方面均有所发力。2024 年以来零售业指数整体呈上扬态势，7 月虽有所下行，但随着诸多消费政策的落地起效，预期零售消费将持续修复。7 月数据偏弱主要因为 7 月开始进入暑期，家庭餐饮聚会和外出旅游消费增多，商品零售进入传统淡季，商品经营类企业和电商经营类企业对本月商品零售预期下降符合行业规律。

上半年购物中心商铺租金小幅上扬。中指院数据，根据全国 15 个重点城市典型购物中心商铺租赁样本的调查数据，由重点城市 100 个典型购物中心商铺为样本标的，构成百大购物中心(百 MALL) 商铺租金指数。2024 年上半年，百 MALL 商铺平均租金为 27.17 元 / 平方米 / 天，上涨 0.25%。2024 年上半年，部分核心商圈优质商场客流保持增长态势，销售额亦有所提升，叠加积极引入各类首店、旗舰店等优质租户，商铺租金保持上涨。



综合来看，我国消费业态正处于逐步修复中，在多项政策出台拉动之下，增长可期，首批上市的四只消费基础设施 REITs 区位优势明显，资产优质，从上半年经营情况来看，四只消费基础设施 REITs 经营稳健，核心经营指标达标率较强；同时四只消费基础设施 REITs 的估值保守，在资产荒的背景下，收益率凸显，估值仍有提升空间。另外，股票市场及债券市场上专门经营消费基础设施的主体偏少，公募 REITs 也为投资者投资消费基础设施类资产提供了新的路径。





©青岛万象城滑板场，将海浪与蓝色引入商场的屋顶

PART 5 消费基础设施 REITs 的后市展望

消费基础设施 REITs 的发行，打响了消费基础设施真正实现“投、融、管、退”闭环成长的第一枪。随着上市以来首批消费基础设施 REITs 的稳定运转、高频分红和多份业绩喜报，以及越来越多的消费基础设施申报发行，我们有理由保持高度乐观和积极展望。

同时还有以下几项趋势值得保持长期关注：

①随着国家多举措着力拉动消费增长，消费零售行业可期进入修复和升温。我国持续出台多项措施拉动消费增长，在以旧换新、扩大服务消费及拓展新型消费方面均有所发力。2024 年以来零售业指数整体呈上扬态势，年中虽有所放缓，但随着诸多消费政策的落地起效，预期零售消费将持续修复，继续扮演国民经济主要驱动引擎的角色，从而为购物中心、农贸市场、商超百货等主要消费基础设施行业打开发展空间。

②随着购物中心行业不断发展，消费基础设施行业展现强者越强的“马太效应”。在这一过程中，具备先发优势和较强商业管理能力的运营方将凭借自身优势，构建越来越稳定的人才团队优势、品牌资源壁垒、品牌影响力与消费者认知度，从而脱颖而出，保持业绩长期领先。这其中的佼佼者将作为消费基础设施 REITs 的底层资产，继续发光发亮。

③随着消费基础设施的不断发展演化，消费基础设施 REITs 的重要性与投资价值将进一步凸显。作为商用不动产领域的典型代表，消费基础设施的大宗交易活跃度日渐提升。公募 REITs 的发行，将为消费基础设施真正插上跨越式发展的翅膀。同时消费基础设施的发展日趋成熟，不管是综合型购物中心还是小而美的特色商业，都已趋于成熟，探索发展出一条可持续发展的商业道路。在这一背景下，消费基础设施 REITs 凭借其稳收益的高度稳定、现金流来源的高度分散，已经得到二级市场的高度认可。有越来越多的投资机构和个人正在建立对消费基础设施 REITs、对商业不动产的理解和研究方法论。相信随着消费基础设施 REITs 的横向扩容和纵向深化，必将实现 REITs 产品和消费基础设施资产的协同发展、长远发展和跨越式发展！

A SYMBIOTIC RELATIONSHIP OF CITY AND BUSINESS

城市和商业需要 回归和重建一种共生关系

——访谈刘晓光（CallisonRTKL 董事）



© 北京西单更新场

作为现代城市中最敏感和活跃的元素，商业空间是一个内容丰富的时代切片，从中可以了解历史、观察趋势和窥见未来。街道商业和作为 Mall 的雏形的拱廊 (Arcade) 都不是新的发明，购物中心的创新在于把所有这些复杂有机和碎片化的东西实现了产品化，形成高度规律而通用、可控的内部类城市空间，进而培育出一种新的购物和生活方式。自上个世纪末，购物中心和商业空间在持续迭代演化，开放街区、混合功能、娱乐休闲、绿色生态等理念和实践，极大丰富了商业空间的形态和内容，让商业空间更有机地融入城市空间。虚拟空间对于现实空间的冲击中，商业空间首当其冲，数字科技叠加存量时代和经济周期等因素极大重塑了社会生活和消费图景。作为商业巨无霸的购物中心再次面对何去何从的问题，而这一次要改变的不仅仅是物理空间。

当下，我们又来到了一个新的历史阶段，站在一个新的起点上，一些基本性的问题重新摆在面前。为华润万象生活多个项目设计的建筑师刘晓光认为，今天我们对商业建筑的理解需要更新认知。目前他大部分设计工作集中在公共和文化建筑，但正是身边的商业设计实践给完整的设计理念提供了不可或缺的借镜和思想素材。

进入下一个发展阶段，城市发展需要研究新的商业空间问题，商业建筑发展也需要研究新的城市空间问题。城市和商业需要回归和重建一种共生关系。场所营造的逻辑变得越来越复杂，未来需要回应人的多元需求，尤其社会和情感需求。在这个意义上，未来购物中心与博物馆、美术馆、图书馆、剧场等文化艺术场所具有相似的公共空间职能，都在提供无法被线上空间所复制和取代的人与人、人与物、人与事件以及人与场所的连接。这些场所最大的价值是让人们得以“在一起”。

在将来，购物中心是未来空间的一个开启程序。它需要被重新理解和定义，精神和情绪可能不再是附加价值，而是目的，最终决定其空间形态是新的生活方式和商业模式。

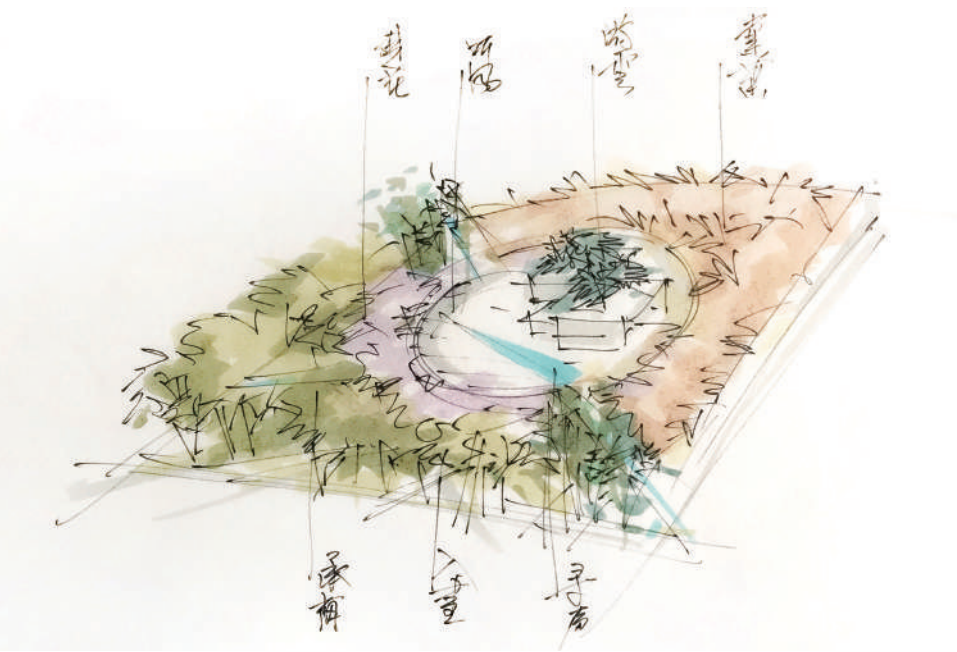
Q1 请简述您带领的 CallisonRTKL 团队与华润万象生活的合作项目，最早是什么契机达成的合作？后来进行了哪些项目的合作？

A 我个人和华润的设计经历可以追溯到 2001 年前后。当时正是上海科技馆的收尾阶段，期间短暂参与了万象城的最初设计，有幸目睹了项目的诞生，更感受到一个朝气蓬勃的业主团队。

那是个从无到有的时代，很多事情都是某个领域的第一次。深圳万象城是华润和中国商业开发团队的开篇之作，上海科技馆则是我自己主导设计的、也是 RTKL 在中国的第一个大型公共建筑。虽然不是同一种建筑类型，但参与者的精神状态有很多共鸣。

我第一次深入参与设计的商业建筑要推到更早期的北京新东安市场，应该是内地第一个真正意义上的购物中心。业主和设计团队都具有丰富的商业开发和设计经验，而我自己则是刚刚入门。在这个项目中能够强烈感受到外来现代商业文化和本土文化的碰撞。**再次接触到华润的项目已经是几年前西单文化广场改造，现在的西单更新场。**随后又进入了目前一个比较紧密合作的时期。而作为业主方，华润团队的经验和能力已经不可同日而语。

在这段时间跨度里，中国现代商业建筑经历了高速发展和更新迭代，设计生态也在变迁，而 RTKL 以及后来的 CallisonRTKL 商业设计团队与华润的设计合作一直在广泛和持续地开展。**和其它领域一样，完成了从无到有和超越领先之后，商业建筑也需要在既往的成功经验之上，寻求未来的发展，或许需要一种内部人的外部视角。**



© 手绘图 @CallisonRTKL



◎ 西单更新场

西单更新场是由华润置地打造、华润万象生活运营的旧改非标项目。位于长安街与西单北大街交叉口东北角，总建筑面积 3.5 万 m²。项目由公园式休闲空间、环形下沉广场和地下商业空间组成，包含 1.12 万 m²城市森林绿地及 6000 m²高品质潮流商业。商业空间以“青年态度、精致潮流、城市生活”为定位，涵盖首店、全新概念店，潮流品牌聚集，重塑核心区的时尚活力。



© 北京西单更新场 “如林在野” 雨林装置及活动现场



© 手绘图 @CallisonRTKL



◎ 西单更新场的场所营造

和城市空间的演化一样，场所营造对于商业空间也变得越来越重要。场所自由度的增加对所有参与者提出了更高层次的整体协同要求，这是一个完整、真实的空间叙事和场景营造，要比单纯的空间和形式设计要困难得多。2024 年度西单更新场的重点活动体现了在这“一小片城市绿洲、世内桃源和公园里的公共空间”里上演了精彩的“城市剧场”。

Q2 在您的设计工作中，是如何通过具体的设计逻辑与方法来进行的？

A 商业建筑系统内可能存在一系列关系，比如，城市空间与商业空间的矛盾，商业逻辑与设计逻辑的矛盾，公共空间与租赁空间的矛盾，形式与内容的矛盾，整体与局部的矛盾，效率与体验的矛盾，经验和创新模式之间的矛盾，以及从设计方法看商业建筑和文化建筑的矛盾等等。很多矛盾不是商业建筑所特有的，但在商业建筑中、尤其更新改造项目中更为突出。

近期和华润万象生活合作的几个项目，参与程度不同，但基本都属于更新改造。相比于新建项目，问题更为繁杂无序、片段琐碎，限制更为苛刻，加上商业本身的动态属性和迭代转型，因而目标与现实、新空间与旧结构、新理念与现有模式之间矛盾更加突出、更不明确。可以说商业建筑的设计改造浓缩、放大了城市更新改造的各种典型问题。而矛盾越是错综复杂，越需要整体视点，回到基础问题，找出主要矛盾。

利用矛盾来解决问题是好的方法，更好的方法是利用矛盾去创造新价值。不论商业空间的形式如何变化，万变不离其宗。一个好的动线关系就解决了商业建筑设计的大部分问题，关系图（Diagram）至关重要，在这点上商业空间和城市空间的组织原则类似。而和城市空间的演化一样，场所营造对于商业空间也变得越来越重要。空间的组织和引导方式从简单机械逐渐迭代到更有机多样。动线和视线依然重要，由此同时场景和事件以及数字空间等多种新的维度被打开。从表面看，场所营造的逻辑变得越来越复杂，事实可能是我们之前对场所的理解过于简单抽象，未来需要回应人的多元需求，尤其社会和情感需求。

面对大量不确定性，最有效的设计方法是发问，在曾经习以为常的大小大小的问题上追问几个为什么，一直到对项目的最基本认识。在更新改造项目和商业空间日常的新陈代谢过程中，问题往往以碎片和偶然的方式出现，因此更加需要关注整体意图和设计逻辑，从局部与整体的关系回答每一个局部设计。这并不意味着形式控制，而是系统设置。这时候的“Architect”既是建筑师，也是架构师。

对于设计工作来说，方法固然非常重要，但不能解决根本问题。举例来说，如果一块市中心小场地，四周孤立，远离干道，视线被绿化阻隔，建筑主体掩埋地下，地面不能出现标识，氛围不希望嘈杂，这些按说都违背商业中心建设的常理，难以用一般的商业建筑设计方法展开设计。但如果你反过来站在城市的视点，沿着历史文脉，把它想象成一小片城市绿洲、世内桃源和公园里的公共空间，那就出现了新的空间逻辑和设计的可能性。在新的空间叙事里，曾经看似消极和不合理的转而产生积极的意义和存在的必然，商业空间则通过城市场所营造获得一种新的吸引力。所要做的是转换视点，把城市空间和商业空间作为一对基本矛盾，用公共空间的设计方法联通、融合城市和商业空间。这就是西单更新场的简单由来。

Q3 北京西单更新场目前已经经过一段时间的运营，您最近的回访留意到哪些变化？呈现出一种怎样的生活方式？

A 几次去更新场都是参加一些活动，在现场看到一些令人兴奋的空间运营和使用场景，更多时候是从网上得到一些信息，包括客流和商店的一些变化调整，基本上反映了当下由年轻客群与商业空间互动的一些典型方式和普遍趋势。

作为一个非标商业项目，更新场项目是有很多特殊性和先天局限的，比如建筑规模、空间分配，甚至设计风格。这样一个场所并不适合标准商业运营，应该说华润万象生活的同事展现了极高的专业能力。抽象的建筑风格出于特殊的环境因素，也并不是典型的商业形态，事实证明年轻人能够欣赏这样的建筑空间并与之互动，而不只会接受流行的低幼审美，这点令人鼓舞。

然而与当下这些现象相比，我更希望观察和思考一个相对长期的问题：建筑和商业如何相互赋能、共同调试到最佳状态？

这里可能有个时间差。商业和建筑有各自的周期节律，一快一慢，一短一长。两者都有可能一炮而红，但建筑的价值释放更需要时间积淀和检验。每个建筑都有自己最好的“打开方式”。一个小建筑应该做一个小建筑最擅长的，它未必能胜任所有事，但总有它能做得最好且无法取代的事，这往往需要从实践中认识，建筑自己也会提供线索。

这同时也是一个视点问题。任何功能都有相对应的必要规模(Critical Mass)，但大与小也是相对的。一个建筑可能自身规模小，但可能在一个更大的系统里发挥关键作用。这就需要从整体关系来做角色定位，而不是孤立地看待每一个个别项目。在竞争生态里，也存在协同和共生。



©北京西单更新场积极进行跨界合作探索，在室内空间实现了“特别鸣谢的时光”“同频企划”“万象旅享家”“好玩运动会”等项目





Q4 一个商业项目从规划 设计 运营的历程一般有好几年的时间，几年时间也可能会迎来阶段性的变化（比如新冠疫情的影响），那么从设计的角度来看如何应对？如何为未来提供基础？

A 面对时间的考验无外乎两种策略：要么追上时间 (Timely)，要么抵御时间 (Timeless)。

近现代建筑的时间观点越来越强，建筑在不断加速。除了技术和需求促使建设速度大幅加快，传统的建筑观念也不断被突破。建筑不再被认为必然是坚固不变的，而可以短暂和临时地存在，以接近于构筑和装置的方式满足迅速变化的功能，建筑审美也不再局限于经典永恒和一成不变。在数字时代建筑甚至可以是虚拟的存在。在需要不断出新的商业和艺术场所中可以越来越多看到这种变化。这种与时俱进大大扩展了建筑学的边界，不断展现出新的样貌，充满想象空间，建筑也成为一种可消费品。照此趋势我们或许最终将看到，传统建筑被新奇而陌生的环境所取代。

然而在可见的未来，建筑仍然将是一种耗费极大的实体工程，不可能无限地与潮流保持同步。更需要思考的问题是，建筑是不是应该作为一种时尚存在？建筑的传统价值在未来是不是仍然、甚至更加被需要？**当所有事物都在幻化流变，延续的场所记忆和归属感是否更被需要？长期主义是否才是建筑的独特价值？**

我认为这两种需求会作为建筑的一对基本矛盾同时存在。一个可持续的建筑场所应该能兼有两种不同的品质：恒定的基本意象和系统结构，变换的弹性空间和即兴场景。前者仍然是传统建筑学的范畴，后者欢迎使用者和消费者参与甚至主导，合成的结果可能是一种熟悉的陌生感。

如果用时间描述相应的设计策略，即慢场所加快场景。



© 北京西单更新场“登场”火山主题装置
© 北京西单更新场“如林在野”雨林装置携手享受植物的4位植造师，展示春天的自然生命力

Q5 有专业媒体将设计定义为：好的设计就是好的生意（Good Design is Good Business）。您是如何定义好设计的？

A 对于什么是好设计，每个人可能都有自己的理解。“好”几乎有无数种标准，经典的、潮流的、精英的、大众的、审美的、学术的、社会意义、环境意识、文化价值、技术成就等等。每一个对好的定义都是一种价值导向。好设计就是好生意（Good Design is Good Business）提出了一个现实的评价角度，名正言顺地把设计创意和商业效益关联起来，挑战了传统观念，促进了对设计的价值和目的更完整认识。对于设计工作者，这个商业时代的口号虽然不那么理想主义，但也令人很鼓舞，毕竟肯定了设计的价值。

如果以好生意为目标，那么结论也许是好的生意就是好的设计。自认为商业艺术家的安迪·沃霍尔（Andy Warhol）曾经说，“好的生意是最好的艺术（Good business is the best art）。”当然这句话我们也不能字面理解，但形式服从生意（Form Follows Business）大体是商业时代的设计逻辑。我们不必放弃设计的主动性，但应该承认好的商业计划可能是好的设计的前提条件。

跳出来看，好的生意和好的设计一定都是符合人性需求和市场规律的。好与不好，消费者也许比建筑师和业主更有发言权。

建筑设计为商业创造价值有两种方式，一种是放大强化既有价值，另一种是增加拓展新的价值。前者直接、向内，后者间接、向外。两种方式有各自的合理性，都可以产生好的设计，也有各自需要注意的误区。

挖掘现有商业空间和商业模式的潜力，以专业设计和创意赋能商业运营，持续优化产品可以输出最直接的成果。但是遵循现有商业原则和创新商业场景之间可能存在矛盾。在新商业模式缺席的情况下，这种方式可能放大消费社会里商业建筑的形式化倾向。

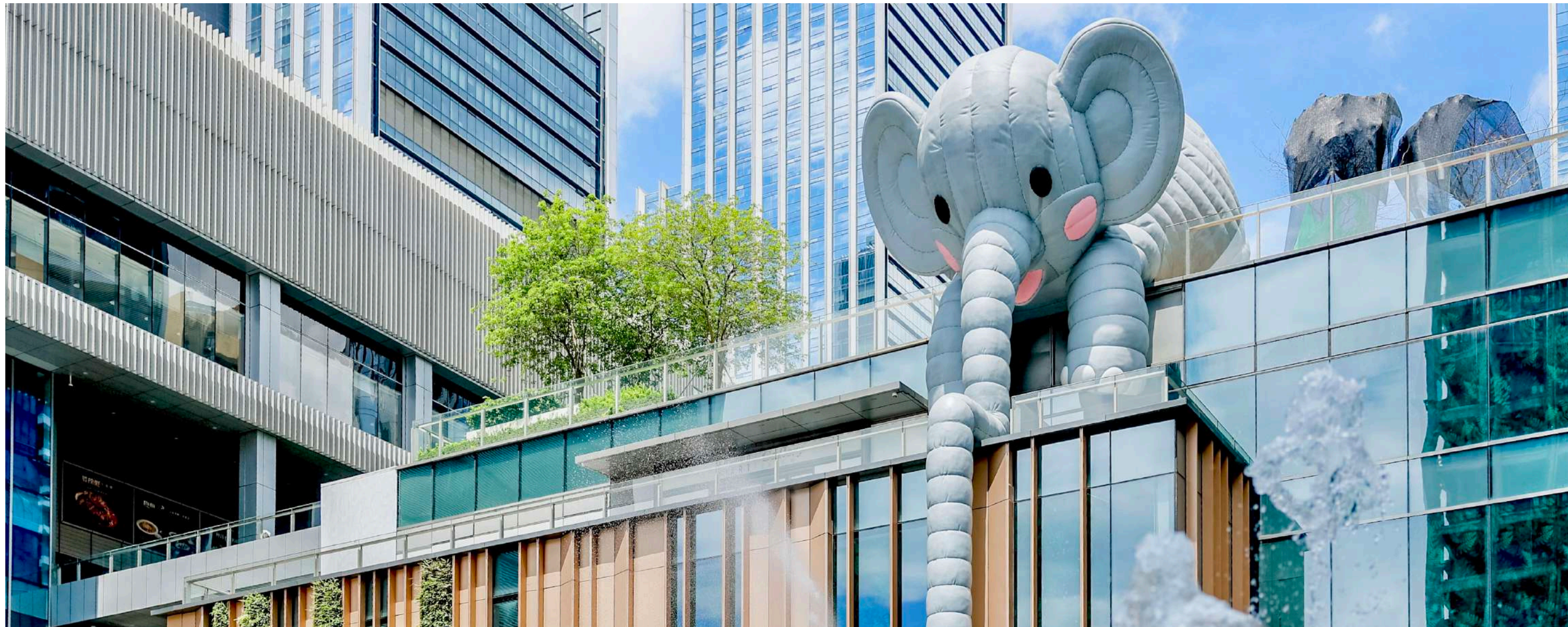
另一种方式着眼商业建筑的非产品属性，即作为公共产品的价值。**强调公共空间与商业空间的融合共生，以公共生活引导新商业场景，以社会效益带动商业效益。**这是一个可见的趋势，或潜在导致公共领域的商业化倾向。同时，由于存在众多不确定性，价值动议难以量化证实，并且可能与现行商业逻辑抵触，在当下未必被认为是好设计。我们可以坚持认为，建筑的价值是长期的、面向未来的，并不是所有好的设计都能立即产生价值，很多时候恰恰是不被看好的设计最终成就一个好生意，这是商业和设计演进的一个必由之路。虽然建筑师并不能独自推动设计方向，但应该保证设计成果不仅是一个好的商业建筑，也是一个好建筑。

大家都希望看到建筑师和客户是天然志同道合的工作伙伴，但也应该认识到双方本质上也是一对矛盾，因此更需要强调求同存异，寻找共振频道。在商业项目里各种矛盾可能随时随地出现，双方都需要突破一些习以为常的原则和教条，这一点对建筑师来说可能更难一些。妥协、不纯粹和不完美是任何艺术工作的天敌。建筑师难免对自己的设计更执着甚至偏执一些，但很多时候其实是囿于认知固化和路径依赖而不查。**在变化的时代，很多问题都没有确定的答案，创新本身也是在试错，因此也更需要谦虚包容的心态，多一些自我追问，和观点不同者一起探索。**但是，在关乎项目设计目标和品质的问题上，必须有所坚持。目标明确才能有所坚持，也才能有所妥协。求其上才能得其中。

既要笃定，又要怀疑；既要坚持，又要变通；既要创新，又要保守；既要突破，又要合作；既要当下，也要未来；既要商业，也要建筑；既要好生意，也要好设计。本当如此。



©北京西单更新场“如林在野”雨林装置将动物志北京标本展搬入现场，瞬间再现非洲雨林的神秘来客



© 深圳万象天地公共艺术装置：弗洛兰泰因·霍夫曼《抱抱象》

THE WAY OF ART AND BUSINESS

万象商业艺术之道： 艺术与商业的璀璨交织

—
华润置地综合体设计管理部

艺术通过其独特的表达方式阐述着现实生活的洞见，让大众得以超越现实来进行精神冒险。购物中心作为当代都市生活的重要场所，万象商业在此开启艺术之路，以感性的艺术表达，赋予商业公共空间独特的气质与氛围。



© 经过 7 年多运营，深圳万象天地已经逐步成长为深圳最具特色的商业地标，坐落于此的拥有约 24 米象鼻的大型永久性公共艺术装置“抱抱象”成为了深圳这座现代化国际都市的“打卡圣地”。

© 深圳万象天地旗舰广场



1.0 时代 (2017-2019) 开启艺术容器，商业空间的流行密码

对于购物中心商业项目而言，公共空间的艺术品选择，通常会先考虑几个关键要素：话题度、亲和力、情绪价值，此外社交价值也至关重要，也就是说便于拍照打卡、生产社交媒体的互动内容。

“大型”“永久性”——在商业空间中，这两个标签天然赋予公共艺术商业 IP 极高的吸引力。大型永久公共艺术品在极具视觉冲击力的同时，也以其鲜明的“符号感”成为灵感原点，在商业空间中延伸成巨大的社交磁场。万象天地依托于独特的商业空间打造原创大型永久公共艺术品，在满足购物需求的同时为万象天地注入独特的“情绪价值”与“人格魅力”，融合城市功能、搭建情感链接，创造更多人们与城市空间的探索和互动，也向公众传递城市的腔调品格与风貌精神。

商业艺术不仅是提升空间品质，更是商业艺术全产业链价值的提升。深圳万象天地和深圳湾万象城两个创新项目前后开业，通过艺术基因的植入，以及相应的艺术论坛、亲子艺术教育活动等互动交流，打造了开业期间的高口碑，奠定项目在市场上的形象，结合后续相关艺术活动的推广运营，深度绑定目标客群，实现商场人流、商家业绩、顾客口碑的多方共赢。



© 多位国际知名艺术家结合商业公共空间氛围为深圳万象天地打造了不同类型的艺术品。

深圳万象天地： 在商业空间创新打造独有艺术 IP

1.0 时代的万象商业是以深圳万象天地这样现象级的项目为支点打造专属的、唯一的创新文化产品，树立自身独有的 IP 品牌。因此万象天地的专属艺术品项目组织了一个专业的团队，与外部专业的艺术顾问共创，力求将室内外公共空间打造成一个创新随处可见、艺术感浓厚、环境贴心舒适的商业空间，从而从整体的感受上提升该商业项目的竞争力。

2017 年开业的深圳万象天地，拥有 23 万平方米“街区 + MALL”的创新商业空间。以“街区 + MALL”的独特空间规划，打破传统购物中心大盒子形态，带来 10 座全新独栋旗舰店。作为华润万象生活的商业创新项目“万象天地”产品线的首个作品，华润在做这个项目的过程中也是结合区域环境、项目定位、市场分析，特别注重公共空间与人的关系问题。例如在商业空间尽端的水广场，前期分析开业后将会是一个冷区。为解决冷区引流，在空间设计上采用艺术跨界融合，通过邀请艺术家进行独特的创意设计。经过多轮、多方的脑力激荡及磨合，最终由荷兰艺术家弗洛伦泰因·霍夫曼 (Florentijn Hofman) 创作出一件疗愈人心的新作品“抱抱象” (Bubblecoat Elephant)，代表吉祥如意、包罗万象的意向和寓意。在抱抱象落位的水广场旁边四层楼顶之上，艺术家还专门设计了结合楼体高度且会喷水的长鼻子，颇有趣味地与水广场的限时喷水形成了有效互动。每到节假日，大都是以家庭为单位，早早就在万象天地的水广场周边等候。今天它依旧是与空间场景互动效果最好的作品，同时也是被大众持续喜爱的艺术作品。

此外，万象天地还邀请多位国际知名艺术家结合商业公共空间氛围打造了不同类型的艺术品。如卡斯滕·尼古拉 (Carsten Nicolai) 的多媒体钟《多彩之时》，可谓是世界上第一件大型的新媒体时钟，逢整点会准点报时；塔普斯科特 (James Tascott) 的装置作品《轻盈透明的盛开》，在南方炎热的夏天给大众带来一丝浪漫的凉意；购物中心 6 层的天幕下，悬挂着日本艺术家北山善夫创作的艺术装置《无形》，结合深圳湾红树林自然生态及黑脸琵鹭的故事进行全新创作展翅高飞的鹭鸟。这些艺术品散落在商业公共空间及街区各处，给予逛街的大众不经意的惊喜。

近期重访万象天地，大众将邂逅更多惊喜。为庆祝抱抱象 7 岁生日，四层屋顶花园焕然一新且命名为“抱抱象花园”，仿佛引领大众与抱抱象重返雨林秘境来一场奇妙之旅。周边新开业的餐饮店铺巧妙融入户外场景，让大众在享受美食的同时，沉浸于自然美景之中，独揽一份宁静与惬意。

深圳湾万象城： 永久艺术品维系高能级情感归属

继万象天地之后，深圳湾万象城紧随其后，但艺术植入的策略上完全是两种不同的风格和调性，永久艺术品走的是非 IP 的类型，更关注城市新贵们的更为新锐的艺术品味，让商业空间的氛围与其定位、招商策略更加融合，在商业空间里设置永久艺术品的优势，不仅能体现出项目高品质的形式感，更能维系项目的持久影响力、高能级的情感归属。

藏在深圳湾万象城入口穹顶上方的“柳絮因风起”无论是从前檐书店里往“春笋”望去，还是从旁边的主入口进入，抬头望向头顶上方，你都可以看到它——《生机 IBUKI》。这件看起来轻盈灵动的作品由日本 Sawada 艺术工作室设计，实际上以不锈钢为主要材质，表现的是“柳絮因风起”的春日柔情。银色的弯曲镜面，肆意反射室内外光线，让熠熠光芒四处漫游，塑成盈盈暖意，涌动着春之气息，萌动着勃勃生机。另一组艺术品藏在商场扶手电梯的一面白色墙上，它由加拿大华裔艺术家 Dennis Lin 设计，艺术家用总长为 3120 英尺 (918 米) 的镀铜不锈钢条，将深圳湾畔的黄金海岸线勾勒成水纹波形，在“刚”与“柔”的碰撞下，兼备飘逸与沉静的灵动感便应运而生。这仿若春日潮涌般的线条张力和极具生命力的金属色泽，诠释着大自然的蓬勃生机。

在深圳湾万象城的商业艺术策略上，将艺术运营范围(艺术家、大众、商业品牌)延展，调动万象城场内的品牌联动效应，共同打造艺术展及艺术橱窗，由品牌推荐合作的艺术家及作品，或是项目与品牌共同筛选匹配艺术家作品在对应品牌的橱窗中展示。



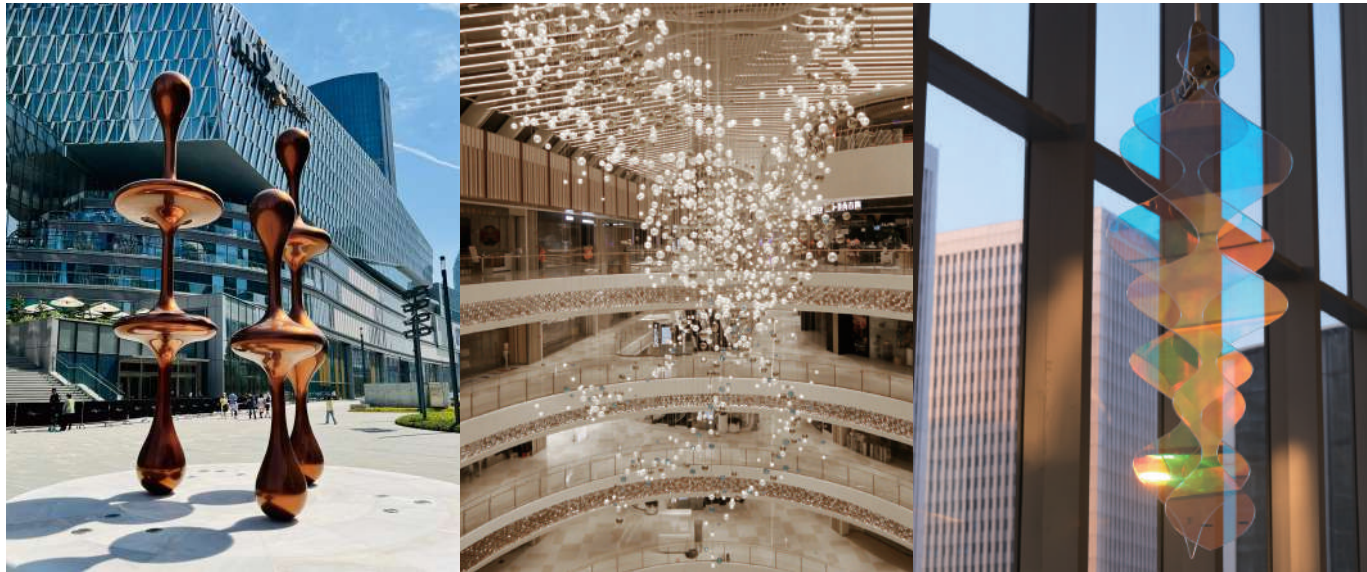
©©深圳湾万象城入口穹顶上方，日本 Sawada 艺术工作室的《生机 IB UKI》装置展示着“柳絮因风起”般的春日柔情。

© 将深圳湾畔的黄金海岸线勾勒成水纹波形的 Dennis Lin 《3120 英尺，黄金海岸》
© 深圳湾万象城前檐书店的公共区域散落着五件来自各国艺术家的形态多元的艺术装置，让人在书海中也能感受到特别的人文艺术气息，包括大谷阳一郎《shui/bo-an-mu》(中国书案区)、沈烈毅《渾》(右图)



2.0 时代(2019-2021) 以艺术叙事，打开城市商业新场景

进入 2.0 时代的万象商业艺术叙事，就是打造万象城为主室内外商业主动线进行故事性策划讲一个故事，以此来诠释城市精神。同时在选择艺术家的评判维度方面，通常不只看艺术家在艺术界的学术地位，同时也考虑了艺术家在商业领域的经验。



© “武汉之声 Woice”主题永久艺术品，由国际知名艺术家名和晃平 (Kohei Nawa)、跨专业多元背景的艺术团队 GLArt 和捷克重量级艺术团队 Lasvit 创作三组作品，象征和诉说着武汉的城市精神。

武汉万象城： 诠释城市精神、献礼英雄城市

随着商业的发展步伐，华润在中部地区布局商业，以武汉为中心，2022 年武汉万象城正式面世。项目从动工到开业历经 6 年，我们也在其中思考，如何用艺术，把世界的声音汇集到武汉，再把武汉的声音传递给世界。“武汉之声 Woice”就是这样一份由武汉万象城和艺术家们共同赠予武汉这座城市，尤其是生活其中的人们，最深情的礼物。

“武汉之声 Woice”主题永久艺术品，特邀国际知名艺术家名和晃平 (Kohei Nawa)、跨专业多元背景的艺术团队 GLArt 和捷克重量级艺术团队 Lasvit，分别创作三组作品，通过雕塑、灯光装置与互动新媒体三种不同的艺术形态进行多元的视觉显化。三组艺术品以层层递进的阐释，由点到面地以无形化有形，象征着生命的源泉、武汉的声音和重生的力量，述说着武汉这座英雄般的城市强韧的生命力和蓬勃向上的精神。

公共艺术在某种意义上是开放的艺术，当下在各个商业空间、城市公园里，强调的是参与性、互动性、审美上的公众性。当代艺术更是一种全新的语言，年轻艺术家将传统作为一种资源进行创作。在今天这个时代，生活方式、思维方式、行为方式的改变让更多的年轻人有新的视觉和创造的可能；在今天这个时代，在创造力驱动下，艺术才会渗透到日常。

由此，万象城不仅仅是一个商业空间，更多的是这个城市的精神风貌、精神气质的体现。对于消费者来说，不光是物质上的享受和购买的获得感，更多是精神和情绪的愉悦收获。

成都万象城： 在商业空间品味艺术，享受都市慢生活

成都万象城作为一个开放的城市空间，在构筑“天府四合”城市之美的同时，也致力于将全球时尚品牌、艺术展览与城市公共空间的跨界融合。作为华润置地成渝经济圈的重要商业项目，我们希望通过万象城这个有趣生活的发生地，给这座城市的市民带来美好生活范本，携手创造更多城市名片，共同向世界级城市迈进。

2023 年，成都万象城广场升级改造，全新的广场设计让万象城的氛围变得更为年轻活力，创造了更多能承载各种场景的空间。改造后的广场上，艺术家朱利安·奥培 (Julian Opie) 的艺术装置《漫步成都》在入口处引人驻足，作品以“行走的人”为创作对象，将“行走”这一最自然的动作，用最简笔触再创作，展现出现代人的不同心情和颜色，呈现了极具现代感的肖像画风。与成都“安逸”的文化精神特质相结合，万象城还打造了“漫步成都” (WALK IN THE CITY) 系列艺术文化活动，人们在走转游览之间，从艺术家的创作中读取艺术乐趣，放慢脚步，以审美的眼光享受生活。

成都万象城历经 12 年生长，一直致力于探索商业空间与人、与城市、与艺术文化的互动，提取成都在地文化精髓，创造独属于成都的公共艺术空间的同时，也塑造着成都文化肌理与城市格局。如今它不仅是成都一线的商业购物中心，亦是可游可居，可憩可玩的城市公共空间。

公共艺术、商业空间和在地文化的互动，作为一种理想生活方式，让各种文化得以不断碰撞迸发灵感。文化常新，所以城市创新。而公共空间的艺术化和艺术的公众化作为两个交叉向度的艺术发展路径，可以让文化的创新不断跨越阶层地进行扩张，充分提升城市生活的幸福感，从而促进城市文化的发展。



© 朱利安·奥培 (Julian Opie) 的作品中或快或慢行走的人物恰似在邀请大众去想象漫步，作品内外的人物交相呼应，将艺术、人与城市空间联结起来。

3.0 时代(2021- 目前) 尊重自然与历史，以公共空间营造 城市艺术事件发生地

对商业空间设计而言，艺术手法不但可以提升空间调性、有效解决设计痛点，还可以让艺术家的作品与公共空间进行有机融合，成为城市标志和名片。来到 3.0 时代，尤其进入后疫情时代，无论是项目还是公众对公共空间都有着更高更多面向的需求。一方面，人们渴望在安全、舒适的环境中进行社交活动；另一方面，公共空间需要提供更多的文化体验和艺术享受。这要求设计师和艺术家们不仅要考虑空间的功能性，还要兼顾其艺术性和人文关怀。

以城市为舞台，上海苏河湾万象天地带着独特的空间性格融入了城市区域更新的一环，人们在这里看到了“自历史而来、向未来迈去”的城市，感受着城市向新的力量。

承载“云章故事”与“南京文化”，南京万象天地塑造了超维商业空间，在其中举办的城市公共艺术季以传统图腾为线索打造 IP，注入前沿科技的能量，激发出当代艺术引领和先锋的火花，创造出艺术与商业共生共融的场域。

通过创意驱动和联名 IP 加乘，深圳万象食家围绕“食”与“家”的主题内容打造破圈事件，获得了人们的情绪共鸣，无论是购物的体验感，还是欲望满足后的幸福感，让我们在快节奏的生活中放慢脚步，全身心感受生活的美好。

上海苏河湾万象天地： 迈上新景象，感受城市向新力量



上海苏河湾万象天地是华润万象生活万象天地产品线的第二个作品，整个项目的空间元素丰富。面对公共空间的设计难点，艺术化的解决方案为设计师提供新的思路，有效解决了空间布局、人流导向等问题。项目对半地下的商业空间与地面层公共绿地进行了有机整合，因地制宜地选择匹配的艺术品及艺术形式，巧妙地通过两件大型户外永久艺术装置纵向跨越商业空间，与城市峡谷空间相映成趣。国际知名德国艺术家 Inges Idee 为此创作了大型永久公共艺术雕塑“UP WE GO！迈上新景象”，分别于项目的东里、西里中庭呈现《迈上！》及《大象亲子乐团》。作品寓意艺术与商业携手迈上全新景象，充满故事感与生命力的艺术氛围为城市生活带来赏心悦目的观赏体验，突破了商业的空间与边界。同时，这些艺术装置也成为上海苏河湾万象天地的公益符号，以“迈上新景象”为灵感打造的全球限量雕塑艺术作品一经首发，国际明星、知名艺术收藏家等就已抢先开箱，纷纷在社交媒体上晒出照片，凝聚声量推动公益传播。

以天桥链接“东里”与“西里”，上海苏河湾万象天地虽然动线狭长，但从另外角度来看半嵌入地下的商业空间，其实是让出广阔的地面空间提供给公共与社会功能，无疑为苏河湾注入了盎然绿意和鲜明的色彩。项目也为宠物社交、轻户外运动等多种使用场景预留了场地，方便开展多元化的体验活动，以此激发不同兴趣圈层在场域内尽情挥洒热爱。在后续运营中，多个品牌联名 IP 装置跨时空联动，将商业空间与公共艺术充分结合，同时，通过艺术展览内容带动顾客往返两个地块，增强了商业联动，给城市带来无限期待。

在地面之上，上海苏河湾万象天地将慎余里与天后宫两大历史遗迹修旧如旧，打造富有历史韵味的高品质城市公共空间，通过历史故事的挖掘，与特色功能的引入，为上海市民的消费生活增添更多偶得感和幸福感。



©上海苏河湾万象天地公共艺术雕塑：Inges Idee《迈上！》《大象亲子乐团》

南京万象天地： 破茧“蝶”变,打造专属超级维商业空间

南京万象天地是华润万象生活万象天地产品线的第三个作品，作为秦淮区正在打造的“风雅秦淮”大 IP 概念的子概念，南京三山街万象天地充分挖掘云锦和秦淮河的概念，试图将文商旅结合打造出别具一格的商业体项目。

南京万象天地特殊的“MALL+ 街区 + 古建”的创新建筑形态，在城市历史文脉之上，通过历史建筑空间、传统文化与现代生活方式的碰撞融合，让“云章公所”“屋顶花园”等城市公共空间，嵌入到城市的潮流中去。南京万象天地属于城市更新类项目，其核心是尊重当地人的集体记忆，在商业策略和空间设计中我们充分挖掘南京在地文化，在大体量的商业项目中，通过把控设计主线，统一了顾客体验和商业氛围的设计语言。

在南京万象天地，悠久的城市文化内涵与不断更新的潮流元素有机结合，形成了一个明确而聚合的公共空间，携带着历史人文、潮流文化以及当代年轻人的活力，为更好的南京带来全新的潮流时尚。以云章公所为核心，自 2022 年开业呈现的“X·超体都市”首届公共艺术季到 2023 年第二届“飞常体验”、再到 2024 年大型风筝作品《游动的记忆》，旨在通过当代艺术形式、新媒体艺术作品，激活项目古建，在商业内通过打造艺术空间，为商业项目持续地注入艺术基因，营造话题和关注度。如果说开启一场与城市精神共振的公共艺术季，从空间形态上来说说是破茧“蝶”变，那么在传统与现代的碰撞下，现场所激发的强烈共鸣，更是文化的复活、记忆的传递和艺术的新生。



©南京万象天地云章公所，非遗风筝作品《游动的记忆》
©南京万象天地云章公所，帕特里克·谢恩《永恒的震颤（Eternal Flutter）》从南京云锦蝶纹中汲取灵感

©南京万象天地以云章公所为核心，公共艺术作品破茧化蝶作为空间锚点吸引观众注意力





©万象食家“面包 PongPongPong”百米的“面包街区，在面包梦幻小屋的带领下起飞
©万象食家“番茄大爆炸”以番茄为主题，策划了番茄主题的迷你小市集，接力品牌合作番茄单品进行销售
©万象食家“Hey! SUMMER”主题活动，深圳宜家在夏日营造海洋乐园

深圳万象食家： 创意驱动，共创新鲜发生地

作为华润万象生活首个市集型购物中心，区别于传统集市，万象食家在各个方面呈现出消费升级的强烈特征，空间设计、陈设规划，不仅体现着设计的美感，更彰显出生活的美学。万象食家在万象商业中是非重奢场，项目在紧凑的费用预算下，采用了用独到的艺术眼光选择性价比较高的年轻小众艺术家、插画师进行合作，通过项目匹配高的策展内容，以小博大，形成项目运营推广发声的重要手段。

万象食家的结合艺术策划作为日常运营推广的重要手段之一，运营团队成员有很好的艺术品味，通过艺术的审美结合运营为商业空间创造了更多的价值。具体在室外街区，项目将“口袋公园式”街区作为最重要的态度表达与情感互动区域，进行“视觉性+互动性+内容性”的空间运营策略。每一次活动的节点运营氛围感十足，预留了打卡点，在内容策划务求“可阅读”，传达

情感与生活方式的展示。空间中庭是策展的重点内容场域，强调美学表达和内容深度作用下的沉浸式体验。比如开业期间，万象食家引进了国际知名杂志《Magazine F》姐妹品牌《Magazine B》，落地了中国首展。随着时间的推移，项目的感知力雷达更深入、细致，联名优质品牌，为消费者带来更多“有温度”的城市灵感。陆续还有围绕“家”这个主线策划了“意想不到的家”，选择英国艺术家 Helga Stentzel 结合场内运营内容进行创作，使得项目的叙事不仅有艺术家背书，还营造出逛美术馆鉴赏艺术品的体验场景。此外，每一次的快闪策划，都撬动品牌投入作为策展内容的一部分并进行事件营销，携手共创深层次结合了艺术与商业。

围绕“食”与“家”的主题内容，项目在视觉传达层面达成了高度的统一性，在持续出圈事件中制造品牌的新鲜印记，将创意策划能力转化为生产力，把对生活的单纯与美好，憧憬与感动传达给每一位来访者，营造空间与人的双向互动。



©万象食家“From House To Home 意想不到的家”结合场内运营内容进行创作
©万象食家开业引进国际知名杂志《Magazine F》姐妹品牌《Magazine B》，落地了中国首展，展览空间以“农田+房子”的概念打造

从深圳万象天地的“抱抱象”到深圳湾万象城的“ART X FASHION”，再到成都万象城的“漫步成都”、武汉万象城的“武汉之声”，还有上海苏河湾万象天地的“UP WE GO！迈上新景象”和南京万象天地的公共艺术季、深圳万象食家的创意策划，无一不给业界留下了深刻的艺术商业品牌印记，在大众消费者中也拥有了良好口碑。而艺术在商业空间里实现商业价值的同时，也成为了一座城市的地标。

在后续运营中，艺术的展示类型和实现路径在延展扩大，让商业艺术不断地制造话题吸引客户，对于艺术参与的方式也在不断在经营中策划扩展。如果说超大型永久装置体现了项目的独特性格，那么常变常新、源源不绝的艺术活动、联名 IP 等则是商业空间的灵感表达，通过提炼消费者的空间需求，构建项目的公共空间机会平台，艺术 IP 点状植入商业公共空间。各项目通过其公共空间的设计与运用，将人与城市、历史与未来紧密地联系在一起，让不同的人在这里相遇，让不同的故事在这里发生，让大众在繁忙的生活中找到一处可以停下脚步的地方，感受所在城市的魅力。

以艺术描绘商业万象，以品质给城市更多改变。



DIGITALIZATION OF MIXC LIFESTYLE

数字化打开 华润万象生活的可能

—
华润万象生活智能与数字化部

日新月异的数字科技，为商业带来了什么？
是更懂客户的贴心服务，是更加极致的购物体验，是无限可能的精彩生活，和生生不息的商业活力。
近两年，数字化战略如何服务于企业的业务战略，如何创造新的用户服务、新的业务运营和新的生意逻辑，市场对华润万象生活提出了更高要求。

PART1

溯过往

“打开华润万象生活的另一种可能，
激发商业想象。”

源起于此，“破茧而出”的商业 O2O

行业开始崛起、产品雏形出现：

2012 年以来，O2O 革命浪潮席卷至商业地产，各类平台、服务型公司层出不穷，以互联网爆炸方式快速布局市场。以部分头部商业地产为代表的平台型 O2O 产品开始推广至市场，其中部分公司以第三方代建形式进行探索，部分公司采取自建平台运营，但行业应用效果整体一般。互联网作为“寡头”领域，由于打破空间、时间的常规限制，互联网大量业务领域中都只有第一、没有第二，而商业 O2O 领域并未出现行业领导者。

市场大局未定、创新时不我待：

商业数字化生长于移动互联网时代的用户消费需求，彼时华润万象生活商业已有 10 余年发展，行业优势明显。立足于自身实体商业积累，可以快速布局 O2O 产品，并适时对外开展广泛合作，打造中高端商业线上平台。从局部开始逐渐做深，以客户和数据为中心，过程中探索运营模式、商业模式，打造实体商业线上、线下相结合的产品，实现“顾客服务互联网化、用户行为数据化、商业资源共享化、外部联合平台化、经营管理线上化”。

不止于此，在“变革”中寻找“增长”

同频共振，以转型迎接行业升级：

随着房地产市场开发与运营逻辑的转变，商管赛道从增量市场向存量市场转化。商管企业持续探索数字化赋能经营管理，对业务流程进行重塑再造，以实现降本、增效、提质。在网络化、数字化、智能化的时代发展趋势下，如何通过数字化技术与应用创新激活新业态、新模式，开创高质量发展的新局面，一直是万象商业所探寻的历史课题。从行业当下数字化发展阶段看，华润万象生活正处于信息化向数字化转型阶段。

创新而行，用科技焕新商业活力：

一方面，为业主、租户和消费者创造差异化价值，已成为商业增长的关键。另一方面，数字化变革能够帮助商业管理形成产品标准化能力，实现迅速复制、扩张，获取最大化收益及附加商业价值。同时，内部员工也亟需更加智能、便捷的数字化工具，在市场业务规模扩张的过程中，赋能提升一线作业的生产效率、优化客户服务及互动的场景渠道。

万象商业数字化发展历程 DEVELOPMENT HISTORY



PART2

塑业务

“数字化不仅是对业务流程的交付，更是新的用户服务，新的业务运营，新的生意逻辑。”

打造“智能化”的空间服务

科技应用高度渗透的时代，购物中心作为线下体验式空间，正在不断提升对数字科技的依赖。商场服务，不仅追求效率提升，更是一场个性化、沉浸式、互动性的用户体验旅程，一种生活方式的革新。

1. 停车体验，智慧升级

作为功能性场景，停车服务往往游离在零售数字化的浪潮之外，但随着数字化的全面开展，原本孤立的停车服务开始与用户体验、购物营销等场景逐渐关联，现已成为数字化转型的重要一环。

停车作为消费者来往商场的第一触点，找车难、缴费烦的问题如何突破？

■ 首先要解决寻车问题：洞悉用户场景，适时呈现服务

通过用户调研，我们发现不少消费者在停车后有拍照记录车位的习惯，以便离场前找到车辆，因此入场停车和准备离场是提供用户服务的最佳场景。基于这两个场景我们结合原有的硬件定位技术设计了“智慧寻车”体验。（图 1）

■ 接下来解决缴费问题：记住使用行为，替代用户操作

相对于传统方案的 6 步操作，我们提出数字化升级方案，将多余的操作由“智慧系统”代替。在最新版本中用户授权后系统可以自动处理缴费行为，从而实现无感知支付，用户后续可以直接离场无需任何操作。（图 2）

■ 停车这件事，还有哪些想象空间？

结合用户服务旅程，可以在入场后推送营销活动及优惠信息，让用户在电梯里、逛街中只要拿起手机即可收到通知，再将推送内容的利益前置以促进购物转化；离场前通过顾客关注的停车缴费场景，提供利益绑定提升用户心智，并在缴费后推送个性化优惠以提升返场的动机。

目前，90% 商业项目已经部署智慧停车方案，以首个投入使用的购物中心为例，新版本的缴费效率获得极大提升，仅 3s 可完成出场缴费链路，缴费时长平均缩短 75%，而其它商场皆取得较好的数据表现。



图 1: 智慧寻车体验流程



图 2: 智慧停车缴费流程

■ 集星场景的价值洞察

降低人工审核压力：将审核过程中依靠肉眼辨别信息、手工录入信息的环节通过 OCR 识别能力系统化、自动化，提升人力审核效率。

提升顾客消费体验：通过系统自动识别小票信息，让用户从拍照至万象星到账的时间缩短至秒级，形成自助集星习惯，提升用户对会员身份的认同。

丰富会员运营场景：购物集星是洞察用户消费行为的重要途径，实时到账的资产不仅为用户提供了可闭环的会员权益服务，还能够围绕不同业态、店铺形成联动营销。

完善异常场景监测：通过跨商场、跨订单、跨场景的行为洞察和分析构建实时风控系统，甄别高风险用户；通过高阶图像识别技术，鉴别伪造小票、降低资产损失。

■ 用户交互体验流程

入口融合：基于线上客服平台一点万象的拍照集星功能，延续用户使用习惯。

指引提示：在自助集星页面、实时拍照页面增加文字与仿真提示，增强用户对功能的理解。

动效引导：小票识别反馈、实时积分过程增加仿真和虚拟动画效果，向客户传达友好、智能的操作体验。

异常反馈：对异常用户、风控异常小票，提供实时反馈、并增强用户体验。

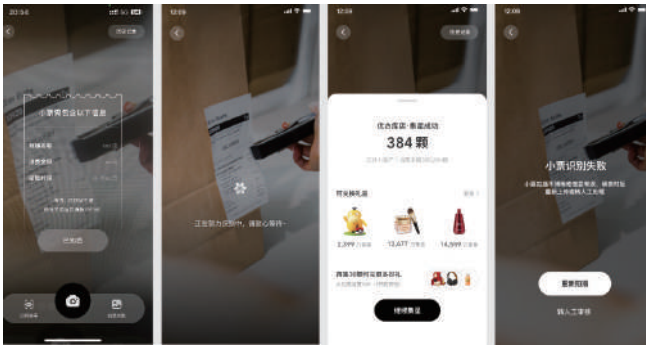


图 3: 自助集星交互体验

借助 OCR 技术融合，我们围绕提升用户体验、提高工作效率、降低经营风险三个层面进行思考与实现，同时在业务价值与技术创新维度进行沉淀。智能集星目前已经在万象系购物中心大规模推广应用，为客服人员带来 35%-50% 人效提升。

3. 自然语言，智能客服

购物中心核心竞争力始终围绕高品质服务的基础所开展，但传统的客户服务模式存在质量、管理、成本、创新上的瓶颈。相较于人工客服，线上化智能客服兼具使用简单便捷、快速响应和 7*24 小时在线的优势，能够提高服务质量和效率、释放人工客服压力，同时为多位客户提供服务，缩短客户轮候时间，创造更完善的购物体验。

我们基于自研的 AI 底层算法模型，通过常见 Q&A 问答、任务型对话、闲聊对话功能，打造了具有超 100 万条语料库的智能应答客服数字人。

■ 创新式自研算法模型和对话引擎

多轮会话能力：基于对自然语言处理、知识图谱等技术，让智能客服能够与用户进行多轮对话，精准识别客户意图。

自主学习能力：给予深度学习技术，智能客服能够在与用户沟通中不断学习，强化问题处理能力。

全天候服务：24 小时 365 天在线解决用户痛点并提供高效的支持和服务。

■ 智能客服引入，带来了 90% 的客户满意度：

人工服务台运转压力大幅下降；智能客服在强大的学习能力下，服务更加人性化，满足客户的多元需求。



图 4: 智能客服模型

以核心平台为基础，融合传统小模型算法与基于 AIGC 的大模型算法，我们在算法、架构、人机交互等方面进行了大量原始创新。目前已在多个购物中心上线运行，支持 APP 和小程序双版本，覆盖停车导航及车位查询、店铺导航、活动推进、积分查询等服务场景，用户回答准确率 95%。未来将在更多业务场景落地智能客服能力，或进一步衍生具备视觉交互属性的数字员工服务。

数字化工具不仅是对用户体验的提升，也是对产业链条下所有触点的升级，更是对传统设计理念的革新，我们将传统的“用户体验设计”升级为更全面的“服务设计”，通过软硬件技术加持，让用户体验更加智慧、商场服务更加贴心。



© 极简与标准化操作的商业管理系统

基于“地图”的商业管理重塑

效率和创新是商管企业持续发展的双引擎，在这一理念的驱动下，我们打造了一站式商业门店管理的系统集群“良域”，通过流程引擎实现“事找人”的极简化工作路径，通过可视化设计构建基于“地图”的工作模式。结合数字化手段、以科技赋能，优化商业场景、提高服务品质、提升运营效率，创造全新的商业管理服务能力。

商业数字化系统的常见挑战：“人”服务于“系统”

- 事务繁杂：**存在数百个事务性流程。
 - 效率瓶颈：**同一个任务，往往需要横跨不同系统、询问不同对接人才能处理完成。
 - 信息孤岛：**商管业务涉及多个系统，系统彼此之间未完全打通数据，用户需花费大量时间和精力在不同系统中输入、输出并校对相关信息。
- 实现“事找人”的工作流程：资源状态与流程自动化**
- 极简操作：**整合多个业务系统，实现一个系统完成所有管理工作，简化操作路径，对资源进行有效管理。
 - 标准化流程：**将繁琐的事务性流程简化，实现在线操作。
 - “事找人”模式：**通过流程引擎设计，基于资源状态变更，智能分配任务至相关角色人员，实现任务高效运转。

以“地图”为核心的业务模式创新

- 为什么是基于地图？**

我们 80% 的系统能力都围绕这些空间资源开展作业。空间资源包括店铺、场地、库房、广告位，服务对象最大至项目、最小至广告位，业务服务涵盖空间服务、品牌租户服务、招商服务、店铺服务、合同服务、数据服务、引擎服务。

- “地图”模式下的设计有什么优势？**

通过可视化设计，帮助用户建立信息空间的空间感，使用易辨识的模式和图形来减轻记忆负荷。通过空间记忆建立，为用户重复建立任务提升效率，同时可以减少寻找关键特征或内容所需的认知工作量。

全新商业管理系统的设计与实践

角色为本，以角色关注点切入，提高不同角色对事项的处理关注，从而提高工作效率。聚焦业务，通过拆解业务、细化需求颗粒度，帮助角色从点到面完成目标。

- 系统层面的信息架构优化：**

店铺工作台主要满足“店铺维度”日常管理及待办处理，通过多维资源视图对店铺进行可视化空间管理，通过灵活的工作面板集合店铺级高频管理功能，通过智能待办列表集合所有流程待办，方便用户统一处理。项目应用台聚合“项目维度”管理功能，通过导航承载过往散落在各系统的管理功能，实现一个系统完成所有管理工作，而 PC、APP 两个入口则同时满足各种角色工作管理场景所需。

- 以用户为中心的体验优化：**

系统上线后，我们并未止步，而是深入购物中心门店，获取使用用户的真实体验和反馈，持续对系统进行改进和优化。通过这种闭环的实践过程，我们的系统设计更加贴近实际，更加符合用户的操作习惯，从而在数字化科技的驱动下，真正实现业务流程的优化和升级。

打造这样一套商业管理系统的初衷，是提升商业经营到管理的空间效率，也是从依靠“人员治理”到“系统治理”的转变。通过这种数字化变革，将为商业管理带来新的科技活力，也为客户创造更大价值。



© 商业管理系统界面

项目总览 项目数据展示、项目切换			
商场工作台			项目应用
资源视图信息	对象盒子	待办	营运管理
地图模式 基础视图 业种视图 品牌到期视图 装修视图 招商视图	资源信息	待办类	店铺管理
	待办信息	通知类	业绩管理
	经营业绩		活动管理
	经营动态		
卡片模式	人员管理		...

© 商业管理系统构架

沉浸式操作与浏览
独立界面

便携快速操作
悬浮弹窗

分屏对象盒子
资源视图信息层

基本浏览
资源视图信息层+待办

“数据”应用与“价值”创造

庞大的活跃会员群体是购物中心的核心竞争力。自 2017 年商业会员重塑至今，万象会服务的会员体量日趋庞大，让消费者成为会员已经不是目前商业经营的最终目的。如何利于数据能力，为会员群体提供差异化的精准服务，让消费者持续使用会员权益、认同会员身份、激发会员群体的活力，成为购物中心会员运营的重中之重。

在数据建设和应用的探索过程中，我们发现商业系统经常存在逻辑复杂、数据互通不足、数据标准不统一的问题，对充分发挥数据资产价值、精细化运营会员群体，带来各种经营挑战。

在此背景下，构建一套数字化营销画像平台，并基于此充分释放数据资产新价值，不仅是一次技术的升级，更是一次对营销策略和服务模式的深度优化。

会员数据驱动下的精细化运营之道

基于以上背景，自 2022 年我们开始数据体系及数据资产化的建设。通过数据仓库及数据服务建设，我们将有价值的数据通过数据中台能力加工为数据资产，并以数仓的形式进行沉淀、以数据服务的形式统一支持各业务系统数据需求，保障各业务系统数据的可用性、准确性、及时性。

会员画像是典型的数据资产，而营销画像平台作为数据体系建设及数据资产化过程中的重要试点数据产品之一，经过三期的建设，目前已初步具备会员画像体系、人群圈选、关联品牌、会员地缘分布地图等紧密贴近业务实际需求的平台及数据产品能力。

获取会员特征、形成会员标签、构建会员画像：

强化商业项目对会员的深度理解，提升一线员工的工作效率，也一定程度上降低通过数据资产辅助日常业务经营的使用门槛。

引入业界前沿深度学习模型，构建智能营销算法：

对会员行为进行生命周期分层、消费偏好预测、行为模式预估，以最优化目标为牵引，完成活动、品牌、商品等物料对会员的个性化推荐，链接人与品牌、商品，形成会员生命周期全覆盖。

围绕会员生命周期的精细化运营策略：

通过智能营销功能能够精准、有效触达泛会员和高卡级会员，在会员生日、升级等关键服务节点，为其提供专属礼遇和服务，提升全量会员消费体验。



会员精细化运营

建立会员画像

针对3,000万会员行为数据，通过自研模型分析，形成一套符合业务使用需求的6大维度、总量超过5.6万个的会员标签体系

3000万会员数据	6大维度	5.6万标签
商业会员消费数据	个人信息	黑金卡
一点万象线上数据	会员信息	美妆偏好强
大会员生态域内数据	消费行为	无规律到访
物业业主数据	线上行为	卡级失效时间
地理信息数据	生命周期	卡级消费金额
	偏好预测	...

构建会员标签体系

友邻福利社——商业项目与住宅的联合会员营销

某商业项目针对周边华润系八大高端住宅打造“友邻福利社”活动，每月推出活动权益、持续强化业主感知。通过营销画像平台，商业项目高效获取活跃业主客群，并搭配会员任务与营销画布等工具，针对近 3 年活跃业主会员进行定向推送，会员可在线报名并查看实时消费进度，消费达标后自动派发奖励，大幅减少会员参与活动的成本和门槛。

2023 年 11 月期间，友邻福利社参活人数环比 10 月增长 21%，人均消费环比 10 月提升 4%。参活会员中较 10 月返场人均大幅增长 20%，月度到访频次提升 4%，店铺宽度提升 2%。



“友邻福利社”活动

促进会员复购——商业项目的会员分群营销策略

某商业项目在面临常态化发展会员复购、但会员复购率提升较为乏力的问题下，通过营销画像平台，将未复购会员群体划分为超市消费客群、周边业主客群、到场停车客群、业态偏好客群、积分敏感客群。

第一阶段针对周边业主、停车敏感类会员、万象星敏感类未复购会员，定向推送超市券、停车券、万象星激励，结合商场当期重点营销活动进行短信、PUSH 邀约。第二阶段筛选零售消费类会员，结合 VIP DAY 品牌活动推动购物券、万象星激励，吸引用户到店、提升连带销售。

活动期间，整体复购费效比低于上一季度，会员触达更精准，黑金、白金卡会员到店转化率比往期高 70%。

营销画像平台目前已在全国商业项目投入使用，形成多个精准营销标杆案例。未来平台建设将持续围绕业务需求，深入挖掘会员的商业价值，让万象会员数据更好地赋能商业项目日常会员营销，推动会员营销的精细化、规模化和智能化。



通过营销画像平台提升会员复购

PART3
“通过多元化人工智能应用，在组织、流程和生产力的底座上构建上进化新质生产力。”
向未来

随着人工智能、大模型发展的持续升级，数字化技术不再局限于解决工具和生产力问题。从关键技术的变化趋势看，用户的购物体验正在不断升级和融合，算法、流媒体等技术的深度应用，将持续融合用户线上线下体验的边界、非强体验类业态的消费方式，并进一步推进商业模式创新。通过 AI 人工智能技术和自研算法模型，我们已经在万象商业项目中探索一系列场景应用，现阶段仍重点关注需与人互动、重复性较强的业务场景，如商场客户服务、购物小票集星、营销活动配置等，在确保生产质量效果的同时，提升客户服务和体验。

从长远来看，随着 AI 大模型技术能力进一步突破，人工智能应用场景必将多元化增长，并且逐渐从当前的业务类场景向决策管理场景深入，精细化运营也将成为提高企业竞争力的关键因素之一。从传统的精细化运营看，依赖专业数据分析师处理复杂的业务数据、提取有价值的洞察信息，而模式往往受限于专业人才的稀缺性以及高昂的成本。为了解决这一问题，GBI 应运而生，利用先进的自然语言处理技术，使非专业人士也能够有效地与数据互动。

万象商业的 GBI 探索

GBI 的核心优势在于其易用性和高效性，通过自然语言接口，用户可直接向系统提出问题，而不需要编写复杂的查询语句或操作难懂的软件界面。系统能够快速理解并处理请求，返回清晰的答案。这种交互方式极大降低了数据分析的技术门槛，使任何具有基本计算机操作技能的人都能够利用 GBI 进行数据探索。

GBI 还支持自动化报告生成，可以根据预设的模板或是用户的特定需求，自动整理数据并生成易于理解的报告，对于需要定期监控多个指标的运营人员来说尤其友好。同时，GBI 还能提供预测性分析，帮助企业在变化莫测的市场环境中提前做好准备。

案例研究表明，采用 GBI 的企业能够更快地响应市场变化，优化产品组合和服务流程，从而提升客户满意度和整体运营效率。更重要的是，通过普及数据分析能力，企业可以构建一个更加灵活和适应性强的团队，每位成员都能够在日常工作中运用数据作出更好的决策。目前，GBI 基础功能已在万象生活商业项目投入试点，后续将持续关注对更多关键岗位的应用。

更多商业 AI 想象

未来的购物中心不仅是商品交易、消费体验的场所，更是一个集智能、便捷、互动于一体的新型消费空间。在 AI 大模型技术的加持下，更多智能化场景将在商业空间中得以实现。

无人驾驶接驳车：

回看购物中心停车场景，我们还有哪些“智慧寻车”的想象空间？当顾客到达地下车库时，无人驾驶接驳车可自动识别车牌，并将车辆引导至最近空闲停车位。当顾客返回车库时，仅需通过手机 APP 输入车牌号或使用其它识别方式，无人驾驶接驳车就能快速找到车辆并将顾客送至指定取车点。基于 AI 算法，不仅可以提升车场管理效率，也为车主创造了更具智慧空间感知的停车体验流程。



©无人驾驶接驳车

3D 数字化客服台：

随着虚拟现实技术的发展，3D 数字人成为一种新的客户接待方式。由 AI 驱动的虚拟形象不仅可以模拟真实的人类表情和动作，也能根据顾客的需求提供个性化的服务。在购物中心场景下，3D 数字人可以担任礼宾人员的角色，为顾客提供信息咨询、活动介绍等服务，甚至可以根据顾客的历史购买记录推荐合适的产品。这种无接触的服务模式不仅减少了人力成本，也在为专业化、个性化服务提供了另一种选择。



©3D 数字人客服

空间 AR 互动：

得益于 AI 生成式技术的进步，物理世界与信息世界的交互将更多的渗透在现实生活中。AR 作为其载体，在购物中心的应用场景中展现出更大潜力。通过 AR 技术，顾客可使用智能手机或专用设备来获得更加丰富的购物体验。例如，在选购商品时，利用 AR “试穿”不同款式的服装；在寻找店铺时，利用“AR 导航”实时显示路径指引。此外，AR 技术也能用于创建沉浸式的营销活动，如虚拟游戏或现实世界中的寻宝游戏等，增加顾客的参与感和娱乐性。



©空间 AR 互动

万象商业 20 载，是坚定的商业“长期主义”。
2004 年，万象城是一个原点，点燃深圳的潮流不息。
今天，我们用数字化手段创造极致体验、提升内部效率、实现伙伴共赢。
未来，是用科技重新定义“人、消费、体验”与商业价值，满足万般想象。

02

第二章

共创万象

MAKING MIXC

项目经营 PROJECT OPERATION

- 066 何为“天地”——从“天地”到“天地BY MIXC”的韧性拓展
- 072 大运天地:让“自然”流动,首个可呼吸开放式商业街区
- 076 义乌天地:重塑城市封面,引领义乌新生活美学
- 080 绍兴天地:生活,向新——升华一座城市的生活力



WHAT IS “BY MIXC”? 何为“天地”

回顾 2024 年巴黎奥运会，以城市作为开放式舞台的雨申开幕式颠覆了大家的想象，从筹备到圆满落幕期间，“法式松弛感”成为了赛场内外、线上线下都绕不开的热词。近年来国外爆火的东京表参道 HAKADO、大阪 SEE SEA PARK、曼谷 Central Westville 等新开业体，都展示出将松弛感作为商业设计主旋律的特征。可见，“体验感”“松弛感”“情感共鸣”正成为近年来商业地产领域热议的话题，人们的消费兴趣已经从单纯的物质交易，转向对空间场所承载的情绪价值的热切渴望。

如果说奥运会带来了相关消费领域的增长，是市场需求潜移默化的结果，那么市场是非常需要这类世界赛事、城市盛事来作为催化器的。我们的商业项目的设计如何作为承载各种催化器的空间？本专题所探讨的天地 BY MIXC 系列产品，其商业街区都以开放形态和丰富的节点空间，成为了营造特色体验的主要场所；通过空间活动的运营，更为消费者提供了满分的情绪价值支持。

从“天地”到“天地 BY MIXC” 的韧性拓展

首创“街区+MALL”，打破空间的边界

人类不断升级的需求是城市商业发展的主要动力，而需求的范围扩张则是商业综合体形成的内在机制。原始的集贸市场仅仅能够解决人类生理温饱的基础需求，至工业社会时期，城市经济摆脱了对农业生产的依赖，用于日常生活的商品大量涌现，百货商场、超级市场的产生既容纳了多样化的商品，也满足了消费者日渐增长的需求。当代社会的购物中心或商业综合体是以体验、休闲消费为主，物质商品的消费则处于其次，实现了人类行为科学中马斯洛需求层次的进阶——自我实现的需要。可以认为，以商业综合体为核心的城市属于一种较为理想的城市空间，综合体是建立在各种消费空间形式之上，同时被赋予了更多的城市功能，如工作、居住、交往、娱乐、体验等，从而形成了一个社会交换的“新时空”。而被设计到综合体内的城市公共空间功能也越来越多，广场、舞台、公园、城市客厅……城市的边界正在被打破。



© 深圳万象天地 mxtr 街区

当下社会更讲究松弛的生活状态，追求对城市空间的探索与活动。但实际上，华润万象生活从打造万象天地产品线开始，便首创“街区+MALL”形态，打破空间的边界，希望能以更开放的姿态、更广阔的空间尺度，除了给予市民休闲娱乐之外，更是链接城市脉络、整合空间体系的枢纽，人们可从中窥见一座城市的生活切片、特质及潜能。从公共空间的规划、设计到运营，万象天地充分链接城市功能，逐渐成为城市公共活动的发生地，艺术文化深度融合的试验场，先锋思想碰撞的会客厅。

© 深圳万象天地 mxtr 街区“好运游园”充满中式年味与新潮趣味的节庆场景



© 深圳大运天地，交互艺术装置《雨》增添街区自然氛围

延续、放大“街巷”特色

资料显示，世界第一条商业步行街最早可追溯到公元前147年的古罗马，在巴卡利亚的市中心，人类第一次有了逛街的新奇体验。在中国，《清明上河图》里汴京长街的盛世图景，便是宋朝商业高度繁荣与市井文化盛行的城市印记。当商业中心回归街区、回归步行尺度、回归有趣的生活，打造百逛不厌的街，多元共生的街，更是万象天地产品区别于万象城、万象汇产品的重要特征。今年华润万象生活陆续开业的天地 BY MIXC 项目在建筑形态上更是延续了万象天地“街巷”特色，且在空间上街区的占地、面积无论从绝对值还是占比角度而言，更为放大。

商业街区的开放形态和丰富的节点空间，有利于其成为营造特色体验的主要场所。不仅承担人群集散和交通转换的作用，还通过更多空间活动的运营，让顾客留下深刻而美好的记忆，带来愉悦体验。深圳大运天地从南到北有较长距离的空间，项目打造了中央广场、湖畔舞台、连桥广场、环形广场等标志性节点。而在这些节点空间中，以项目的资源、名字等特色元素为基础，不断孵化出三个内容品牌IP。在4.9万平方米的超大滨水区域上，体验“湖作”湖式生活创作空间；以“一期一会一主题”为引，打造全城同欢的标志性事件活动“聚场”；汇聚各领域主理人，成为“大+社群”绝佳的活动发生地。



©义乌天地，复古红砖“义乌”墙作为城市认同与自豪感的存在

在地化表达引起情感共鸣

城市肌理的延伸与城市文脉的传承，在地化表达成为天地 BY MIXC 产品设计的重要内容。为了找到新旧建筑之间的平衡，设计需要提取历史建筑中的空间肌理的基本类型或者基本形态，使得新的建筑与城市原有肌理有相似的形态。绍兴天地即是在原 871 芯片厂厂址上改造而来，A 厂建筑顶部保留了 871 厂的原有印记。此外，“街区式”购物中心的场所精神塑造，是设计核心。可以从所在历史片区的文化积淀中反应，把传统形象中最有特色的部分提取出来，经过抽象和提高，作为主题应用到当前的设计创造中去。例如义乌天地中，将千年古迹“八角井”与欧式建筑风格巧妙融合，并结合当地义乌精神“鸡毛换糖”，布置公共艺术装置，以羽毛和糖纸为媒介，以现代审美进行抽象的隐喻，诱发人们的情感体验。

链接年轻客群，韧性拓展

在产品结构上，天地 BY MIXC 产品结构上更多地荟聚快时尚、潮流户外运动、生活方式杂品潮玩品类，以链接更多的年轻客群。而万象天地的产品结构上会更多地偏向于高阶潮运、高化香氛、品质型餐饮等业态。根据系统内会员数据显示，30 岁以下客群占比天地 BY MIXC 较万象天地高 15%。此外，应对当下复杂的消费市场趋势，天地 BY MIXC 产品亦展现出更强的韧性，可拓展至更多的城市。

从“城”到“汇”， 从“天地”到“天地 BY MIXC”的 7 年之约

从深圳万象城出发，我们挟定位、规划与业态的领先优势，步履不停，将“万象城”成功复制到全国，并衍生出“万象汇”“万象天地”“天地 BY MIXC”等产品类型。

2004 年 12 月 9 日第一座“万象城”——深圳万象城横空出世，中国商业也由传统百货时代跨入了购物中心时代。至 20 年后的今天，已编织起 58 座城市与 120+ 座万象商业的非凡故事。

从“城”到“汇”，我们开启一座座城，也努力改变一座座城。随着城市区域商圈的发展和成熟，2011 年第一座万象汇——北京清河万象汇开业。10 余年间，万象汇根系遍及全国，其别具匠心的项目让不同城市的人感受活力与热爱。

如果说万象商业产品线的升级迭代以 7 年为节奏，那么开业于 2017 年 9 月，“融合城市精神文化的潮流策源地”的深圳万象天地，首创了“街区 + MALL”概念，带来了舒适度与丰富度兼具的漫步消费体验。从一座城到一片天地，万象天地在更多城市落地生根，为消费者带来永不停歇的时尚浪潮。

来到 2024 年，沉淀从深圳万象天地高街、里巷等街区商业的成功经验，天地 BY MIXC 产品线应运而生，以在地特色化构建强话题性、体验型的城市社交休闲首选地。大运天地、义乌天地和绍兴天地在今年开业以来，成为了一线城市近郊、城市群节点城市的充满松弛感和活力的微度假目的地。项目营造大众潮流街区，提供休闲生活氛围，吸引多元包容的消费新生代，共创烟火气社交场所，在日常化的空间运营中呈现强社区粘性。承接万象天地的产品线经验，以经营思维赋能产品策划，给项目预留未来升级发展的弹性空间。

作为天地 BY MIXC 系列产品，具体特色包括通过街区的空间和氛围策划增加游逛感；利用历史建筑或风格化建筑突破商业建筑固有形象，建立识别性高的精神堡垒；进行品牌化空间运营，尤其是自策划内容传达产品理念和价值、倡导生活方式，承接城市级公共活动，打造城市封面；在项目前端进行系统性品牌策划，并贯穿全周期，形成强大的商业氛围感染力。

前有天地产品线作为城市的潮流活力目的地，今天有天地 BY MIXC 作为城市目的地（Destination），定必成为各地城市的漫步式先锋生活空间、融合文旅与生活方式新名片。



© 大运天地集商业街区、生态湖景、公园绿地及专业体育场馆于一体

大运天地

让“自然”流动，首个可呼吸开放式商业街区

华润万象生活于 2022 年 11 月中标深圳市龙岗区大运中心重启 ROT 项目，合作内容包括一期“一场两馆”（大运体育场、大运体育馆、游泳馆）及公共服务设施运营；二期为一期既有物业之上进行的商业开发和品质提升，属于华润万象生活全国范围内的首个 PPP（政府与社会资本合作）类型项目。项目总占地面积 52 万平方米，未来还将融入大运公园进行片区统筹，届时综合全域范围将达 153 万平方米。深圳大运天地是整个大运中心综合项目的二期商业，商业面积约 6.5 万平方米。

GFA: 6.56 万 m²
项目总占地面积 52 万 m²，包括 29 万 m² 的文体场馆和公共设施、5.04 万 m² 的水体景观和 6.5 万 m²
商业街区 GLA: 4.84 万 m²
项目 SLOGAN: 大有生活
项目关键词: 活力、舒适、日常

大有生活新风尚，“非标”空间内容运营出色

2024 年 7 月 28 日，深圳大运天地正式开业。作为深圳首个“可呼吸开放式商业街区”概念的多元复合型项目，一开业即火爆，开业首日客流 20 万人、首月客流破 400 万人。消费者用实际行动，给予了深圳大运天地的创新设计与运营理念的高度认可。以前许多深圳人对龙岗区的第一感觉是遥不可及，从喧嚣的市区奔赴大运宛如横跨深圳。但随着 3 号线、14 号线和 16 号线的相继开通，这片区域迅速逐渐融入都市圈的对话中。而大运天地的开幕，与大运片区共同蜕变，现已成为龙岗区的城市样板。综合前期市场调研分析与开业实现情况验证，尤其通过空间梳理将其价值化和内容化，把绿色、户外生活风尚理念细化为活力、舒适和日常的“大有生活”提案，既放大了优势又实现了接地气的生活新风尚。大运之“大”与万象商业运营力之“细”在此实现了强资源整合，以提升单位时段、空间和成本的内容价值来作为大运天地的“非标”空间内容运营思路。



© 环形广场连接通往下沉广场，树与地面景观相呼应

城市职能：湾区高地，城市漫游新地标

大运天地集商业街区、生态湖景、公园绿地及专业体育场馆于一体，是在城区空间运营领域的一种全新探索，通过文体功能的盘活升级、多元商业的创新注入，引领城区文娱生活新体验，已成为城市漫游新地标。作为城市公共服务的重要组成部分，大运天地扮演着商圈“纽带”和“磁石”的功能，以商业激活“留存”消费能量，利用好文体场馆带来的流量优势，凸显其作为城市公共服务空间的价值。在龙岗区的 2024 年政府工作报告中，大运中心及大运天地被赋予打造湾区高端赛事高地和深圳东部超级演艺中心的使命。2025 年第 15 届全国运动会将在粤港澳大湾区举行，预计大运中心将再度成为焦点，大运天地势必迎来新机遇。

空间场景：自然融于消费场景，享受公园 20 分钟

作为“首个可呼吸开放式商业体”，项目因地制宜对生态空间进行规划，注重突出与自然的融合，提升游玩体验感，整体上呈现一股松弛的公园风貌。项目愿景为打造人与自然和谐融合消费场景，在商业设计上进行了大胆创新，以“大统筹、弱边界、强场景”为支撑体系，充分融合了大运中心的环湖生态资源。在空间布局上，南区、中区、中央广场、北区以狭长或开阔的不同形态规划，形成了一条 1.3 公里长的“自然流动”探索路径。相较于体育场馆建筑群的棱角分明，商业街区以流水弧形的形态穿梭其中，南泽北湖两处人工水系与湖畔植被、灌木、乔木、景观绿植等共同构筑起商业街区的自然气质。柔和的自然元素和长期主义场景营造手法，将自然融于消费场景中，人于其中，公园 20 分钟效应显灵，感受身心灵的疗愈。

项目还进行了生态重塑，如完善沿湖栈道、智慧跑道、更新了多样化的景观植物，引进了一批“动物员工”，如黑天鹅、柯尔鸭、梅花鹿等，并为每一个动物配置员工身份，打造生物友好的开放式微型动物园。

© 在北区偶遇梅花鹿“182 号员工”
© 绿色有机的商业空间，与生态共生共荣





©隐藏在林间的栈道串联起深圳大运天地的湖滨商业

业态组合：聚焦区域生活需求，引领区域综合体验

深圳大运天地整体规划了近 200 家品牌，南区主打运动生活，中区以潮流活力为主，北区则以湖滨独栋餐饮与休闲娱乐为主，聚焦“活力”“舒适”与“日常”三大关键词展开布局。深圳大运天地特色的独栋店铺、全户外的广场空间、湖滨景观，为不同的品牌提供了打造创新门店的可能，其中 60% 为全新形象店、旗舰店或区域首店。此外，大运中心聚集了体育场、体育馆、羽毛球馆、游泳馆等文体场馆，为进一步凸显运动体验优势，深圳大运天地引进近 20 家潮流运动零售店，形成运动零售消费闭环。餐饮方面，引进了超 60 家餐饮品牌，紧扣茶咖和热门餐饮，包括数十家华南、深圳及龙岗首店，成为新品牌孵化基地。临街餐饮店铺几乎都做了外摆，湖畔的门店以绿植+遮阳伞点缀外摆空间，营造出浓厚的休闲氛围。通过独特的商业定位和创新的品牌策略，不仅为区域商业体验带来了迭代升级，也为深圳东部的消费活力注入了新的动力。

开业以来，深圳大运中心先后迎来了周深、林俊杰、五月天、薛之谦、莫文蔚、刘德华、张学友、周杰伦等艺人开演唱会。大运天地正逐渐摸索出一套在赛演所在地开展宠粉经济模式的雏形，围绕演唱会联合各版块开展特色应援活动，以新颖的方式融合秩序管控、粉丝文化、垂直社交、赞助演出、赛演市集、After Party 等管理、经济和文化内容，进一步带动商圈经济。同时，通过大运赛演新模式的迭代实战效果，吸引更上一级政府机构的关注，以兼容赛演经济和赛演安全的形式，推动赛演场馆所在地的联动管理。

获客策略：颠覆体系打法，打造多层次的“泛用户”私域生态

基于市场用户研究和项目，坚定不移地将客户关系策略指向周边居民，打造符合片区消费者需求的会员体系，搭建兴趣同好社群平台，且运作、沉淀自媒体及社媒 UGC 流量池，开展的“泛用户”私域管理，取得量级及增速双成效的入市成果，创华润万象生活业务先河。

截至 2024 年底，项目 3 个自媒体账户粉丝量已达 35 万，“大运”相关小红书 UGC 总量已超 60 万，全网曝光近 1 亿次，兴趣同好社群近 70 个，用户量达 1.5 万，年活动量已超 260 个，会员量近 10 万。



©薛之谦演唱会惊现无人机，以真实版“天外来物”的姿态点缀夜空
©10月“一起湖闹·水上生活节”



差异化空间运营：一座自然气象公园

1. 场所氛围：开业季“可呼吸”场景

深圳大运天地开业季以“自然·流动 FLOW IN THE NATURE”为主题正式亮相，以日、云、风、雨、虹元素为灵感，结合街区特点，设置五大交互艺术装置场景，将自然气象以艺术化的创作语言，呈现于开放的城市公共空间内，配以整月的主题活动穿插于场景之中，打造全国首座以自然气象为主题的空间运营提案。年末灯塔式想象力策划《篝火之野》，把 1.3km 的商业动线和 3km 的全域环线打造成具有串联感、行程感的休闲场景，制造全网出圈，为网民、周边居民和合作方打出超常规想象的互动体验和对未来的空间期待。

2. 长线打造湖作、聚场、大+社群三大 IP

项目以项目的资源、名字等特色元素为基础，不断在孵化内容品牌。目前已经形成了三大 IP：湖作、聚场、大+社群。

湖作

“湖”式生活创作空间：在 4.9 万平方米的超大滨水区域上，项目打造景观装置、光影大秀等艺文体验内容。差异化极强的空间氛围，叠加不断焕新的内容，共同构建的是非常独特的沉浸式体验。

聚场

社交共创空间：以“一期一会一主题”为引，“聚场”旨在打造全城同欢的标志性事件活动。它是聚集的“聚”，是一种“城市魔法”，走上街头，走进自然，灵感碰撞自由生长，用户来到“聚场”，只需要感受快乐和聚会，让生活自然发生。

大+社群

汇聚各领域主理人：把“当家”的角色交给主理人们，给到深耕各细分领域的 KOL 和钻研者们更多发挥空间。比如，首批主理人社群里有跑步大神“CBA 著名擦地哥”、都市生活户外品牌 NESIA、深圳首个女子运动俱乐部 Miss Club 等。

3. 策划打板：打破商业想象

结合项目的空间和多业态融合特色，进行超越商业想象的策划打板，不仅以水上生活节、潮流运动、无人机上天等将市民想象力带入“水、陆、空”三界的立体空间；还以月亮漂流计划、水上放映计划和众多情绪价值触点等将艺文这一被过度崇高化的概念归还日常人的生活刚需当中，沉淀项目的人感、细腻的气质；而在用户交互之中，对生态、生物友好进行进阶和互动化的考虑，通过动物围观社群、宠物市集、宠物运动会、宠物公园开营和宠物社群创建等动作，逐步将大运天地打造城龙岗首选的宠物社交首选地。

4. 政企联动，事件共创

有别于一般的商业或文体项目，项目在运营上，紧跟市、区领导的指示，积极地物色有市、区名片特色的内容，进行跨界融合，全年共创近 20 档政府满意、市民惊喜的联动活动促成无人机、黑科技及智慧物业等特色名片。



© 义乌天地

义乌天地

重塑城市封面，引领义乌新生活美学

义乌，是浙江省辖县级市，由金华市代管。提到义乌，大众的印象大多停留在义乌作为小商品市场的集散地。随着城市进程的发展，义乌从一个县城、小商品“宇宙中心”，逐渐成为国际化程度飙升的都市。义乌天地的启幕，填补了商圈和城市内容空白，开启义乌商业格局与城市生活新篇章。

现象级城市商业蝶变

2024 年 7 月 19 日，位于义乌市核心城区绣湖商圈的义乌天地盛大启幕。义乌天地项目作为 2024 年华东首个非标商业项目，项目采用“街区 + 盒子”的复合模式，面向浙中潮流客群及城市高质人群，定位浙中潮流新高地。以“精致烟火气、松弛灵感场、事件首发地”为核心经营理念，携手超过 50% 的首进品牌，带来城市商业质感蝶变升级，收获了开业前三日超 50 万人次的客流，总营业额达 2500 万元。成为 2024 年万象生活华东大区打造的又一现象级城市商业项目，共同引领义乌生活新美学。

GFA：6 万㎡
GLA：4 万㎡
项目 SLOGAN：自此见天地
项目关键词：欧式风情、生态街区、
THE MARKET 中央市集

空间场景：深度融合在地文化

义乌天地包括 The Box 和 The Market 两个商业空间，以及五条街巷、大小两座广场。项目兼具购物中心的品质感和街区的氛围，创新的空间结构以街巷、连廊串联，如同义乌小商品市场给人琳琅满目、应有所有的感觉，包含了商业的多元形态。项目从“鸡毛换糖”这一义乌特有的历史文化符号出发，通过建筑及命名，体现了传统在地文化的延续和开放包容的国际化精神，项目联合全球著名设计事务所 KPF，对标英国考文特花园广场风貌商街，推出了首个“街区 + 盒子”的复合模式，将千年古迹“八角井”、复古艺术红砖墙及坡屋顶、原生社区巷弄细节、欧式建筑风格等巧妙融合。可以说，无论是建筑设计还

是空间形态，在硬件和氛围上都与在地文化进行了深度融合。

结合过往项目的经验沉淀和探索，项目团队一直在思考，最终给出了义乌天地这个非标商业产品关于“空间和氛围营造”的答案：在形象上，重塑城市面貌，重新唤起独属义乌的在地文化；在空间体验上，创造品质社交、多元文化体验为核心的街区商业场所；在合作共创方面，呈现万象商业与租户、客户的有机共生，保证非标街区的可持续发展。正如“义乌”墙作为城市认同与自豪感的存在，项目通过满足消费者的情绪价值，之后再产生的口碑传播的裂变，去进一步提升商场的美誉度。此外，还考虑到义乌的国际化程度，为外国客群打造出异域风情的归属感。



© “鸡毛换糖”是义乌特有的历史文化符号，义乌天地将千年古迹“八角井”、复古艺术红砖墙及坡屋顶、原生社区巷弄细节、欧式建筑风格等巧妙融合。





© The Market 室内一层的中岛共创，与 seesaw、rolling、march 三个调性出圈的品牌合作，通过设计深度参与、统装交付方式，最终实现开业即出圈效应。



© The Market 室外围绕水景广场举办的活动呈现丰富多彩的国际风情

业态组合：独特生活美学 IP “The Market”

义乌天地的招商定位面向浙中潮流客群及周边高质住户，通过重点引进高能级首进餐饮及潮玩潮流零售品牌，结合项目独特的建筑设计及街区松弛游逛特色，打造开业即出圈的非标街区商业项目。核心亮点为超 50% 首进品牌、超 70% 餐饮首进品牌；建筑空间塑造为独特生活美学 IP “The Market”，将街区景观与品牌自然融合。

其中 The Market 以全首进阵容 + 品牌共创为特色，进行爆点空间打造。通过强化 The Market 的室外空间氛围，以水景广场将建筑的特殊形态加以衬托。室内部分将中岛呈现作为项目出圈的核心内容，空间变化和中岛语言统一，打造精致烟火气。



◎ 义乌天地以连续立面强调商业空间整体性
◎ 义乌天地街区景观营造



街区规制：层次感丰富，增强辨识度

义乌天地项目的主干道立面重点体现商业整体性，强化立面延续。街区分区规划店招，控制比例质感，结合上下二层风格做不同形式店招丰富层次感和视觉效果。街区立面通过不同形态的雨棚和道旗增加轻松休闲氛围感；橱窗设计全部采用内退模式，临玻璃面的仓储、厨房等封闭区域重点做控制。街区外摆着重对地台、花箱隔断、遮阳伞的品质控制，同时考虑与景观整体结合与共创，营造协调画面感和增强互动性。在景观绿植选型上侧重空间感及柔和感，以丰富的种植形式，装点街区轻松的氛围。



定制公共艺术装置： “好风凭借力，送我上青云”

义乌从一个交通不便、资源有限的小城，转变为当今富饶的国际商贸大都市，恰如一朵羽毛，借着清风扶摇而起，直上云端。羽毛与糖果代表甜蜜与希望，青云直上的吉祥意象是对城市发展历程的回应，亦是对每一位观者的祝福。广场主装置《爱羽》灵感来自“鸡毛换糖”，寄托了乘风破浪的勇气与美好生活跃升的期许。下车门大街装置《甜蜜》放大了具有强烈中国时代特征的老式糖纸，保留经典纹样与配色，用不同颜色的亮片进行当代演绎，悬挂于街区，与观众共同找寻和讲述历史的记忆。

◎ 由艺术家蔡雅玲创作的广场主装置《爱羽》、下车门大街装置《甜蜜》



绍兴天地

生活，向新——升华一座城市的生活力

绍兴天地位于绍兴主城核心，链接主城区、镜湖新区及柯桥区，是华润置地在绍兴第一个文商旅住综合体项目。2024 年 9 月 28 日开业的绍兴天地，以“街区 +MALL” 的全新商业形态，延续万象商业的成功经验和高阶品质的同时，提取了 871 国营芯片厂原址文化的基因，形成老厂区焕新后的未来街区，从而更新城市商业格局。

古城更新，绍兴文旅新地标

绍兴天地突出“轻松、活力、新潮”公园式游逛体验标签，融合城市山水、人文气质，打造零压舒适城市社交生活，构筑城市最具活力的漫享生活游购地。作为工业遗址更新项目，项目改造遵循“忠实保留，谨慎改造”的原则，从“修旧如旧”变为“修旧如故”，相较原貌还原，更看重特色空间要素和氛围的保留和凸显。绍兴天地的总体规划旨在创造“文商旅居一体化”的城市未来生活图卷，结合南侧鉴湖路的通车形成住宅、商业、文旅、酒店的绍兴都市休闲领地。场地的开放性与公共性构成了项目商业特色的游逛体验，不同广场、庭院和轴线的尺度经过精心组织与设计，以满足多样化的需求。从向新到向心，是 871 芯片厂的物理焕新和绍兴商业的全新迭代，是对当下社会情绪价值的释放和对松弛生活的向往，更是绍兴这座城市的氛围，是城市生活力的体现。

© 绍兴天地

GFA: 5.16 万㎡
GLA: 约 3.64 万㎡
定位: 城市最具年轻活力的漫享生活游购地
项目 SLOGAN: 入境·在场 ON-LIVE
个性标签: 轻松、活力、新潮



© A 厂 (左上)、871 大道 (右上)、871 小聚场 (左下)、871 印迹长廊 (右下)

空间运营：从“厂”到“场”，四大空间阵地

绍兴天地从空间创新角度主打可持续与多元文化的——A 厂 (A Factory)；城市事件发声地——871 大道 (871 Avenue)；主张情绪自由的社交空间——871 小聚场 (871 Chill Hub)；自带社交感的户外公园——871 印迹长廊 (871 Memory Gallery) 四大空间阵地。从“厂”到“场”，项目紧扣绍兴 871 厂房的历史记忆，植入“街区化”的概念，通过要求餐饮创新外摆、零售创新经营、文创强化外立面设计等方式融合打造情绪自由的无压力社交现场。

A 厂作为可持续的有趣生活与多元文化场，是 871 国营芯片厂原址所在，在保留原始工厂印记的基础上，与止痒商店厂牌共创情绪工厂的新青年零售氛围，联合多个国潮青年主理人品牌，提供可买可逛的年轻零售空间，展现艺术与社交的完美集合，打造城市文化底蕴与创新流量现场共生地。

871 大道作为“第一现场”城市事件发生地，与戏剧装置巡游艺术家团队艺奇客合作，打造装置艺术巡游，并以 871 原厂芯片机械为原型共创艺术装置，结合 871 大道特色地面涂装与市集氛围融合，打造绍兴天地首届公共艺术戏剧季。

871 小聚场是情绪自由的无压力社交现场，以独特的阶梯小岛式休憩地结合以轻松氛围打造零压社交音乐现场，特邀摩登新生代代表乐队现场开麦，在轻松闲适的氛围中展开轻量自由的派对式社交。

871 印迹长廊是林荫树下的社交商业公园，这里保留了芯片厂旧址的 T 形柱部分，结合代表着水乡绍兴的“水”呈现工业旧址背板上的视觉阵列。



©绍兴天地在开放式街区中引入一众热门流量餐饮品牌
©在商业和品牌链接方面，项目结合绍兴当地文化制定与品牌共创的规范文件，针对门头、橱窗和外摆等进行共创（右上）
©A厂内从空间创新角度，取消原芯片展布局，引入新型零售和二次元业态等代表轻松、活力和新潮的业态（右下）

业态组合：坚持引领和在地属性，焕新城市商业格局

项目重新聚焦非标业态，从业态规划上突出创新及体验业态，以“好吃、好玩、好逛、好买”为理念。区别于目前绍兴盒子式的传统商业形式，绍兴天地主力店围绕木棉花凯悦臻选酒店、西西弗书店、时代国际影城等六大 IP 焕新城市商业格局。项目开业率高达 95%，签约率达 98%，共有 150+ 品牌入驻，超三分之二均为城市首进品牌。招商组团策略一是以双“L”原则 (Leading & Local) 为核心，即“Leading”坚持首进，坚持城市引领的品牌级次，兼顾“Local”在地文化属性，孵化当地特色品牌做创新呈现。二是定位上坚持城市引领，60% 为非常规品牌。

围绕城市最具年轻活力的漫享生活游购地的项目定位，绍兴天地引入高能级首进餐饮，打造城市级美食社交 Hub，呈现休闲式的购物、社交及体验氛围。此外，以开放式街区的商业设计语言及古今交融的建筑立面，缔造场域美感，以差异化的空间运营增强场域的可逛性、多样性。

同时绍兴天地引入文创二次元娱乐，打造绍兴首个文创二次元空间矩阵，结合潮玩、文创、二次元、娱乐体验打造零售 + 娱乐社交体验泛次元文化全业态，吸引年轻力消费群体，构筑沉浸式体验交互空间，实现圈层聚集效应。

项目还引入浙江首家动态天幕 3.0 版本響 live house 为绍兴夜经济注入新活力。从首进餐饮到潮玩娱乐再到网红时尚新零售，竞相首秀的绍兴首店逐渐呈现出品牌高端化、业态细分化、布局多元化等特点，也让绍兴天地拥有了多家城市和区域首店、旗舰店、大师店等强标签属性。不仅是餐饮，绍兴天地还是集文化创意、夜经济体验、新零售消费于一体的城市新地标、城市商圈的新支点。

03

第三章

与城与人

WITH CITY & PEOPLE

十人谈 TEN MIXC TALKS

- 088 推动ESG, 满足人们对更美好生活的需求
- 090 从了解消费者需求出发, 塑造购物体验的先行者
- 092 匠心打造西安万象城, 从与人们心灵相通的场所开始设计
- 098 全球性品牌与万象城合作的必然
- 099 怀着对未来中国零售的使命感, 寻找新机遇
- 100 物质与文化交织共生, 构建城市精神文化生活
- 101 在变化中保持清醒, 共生共存才能走得更远
- 102 优质购物体验, 万象城是购物聚会的首选之地
- 103 入职20年, 见证冰雪运动掀起热潮
- 104 新生力量注入, 从深圳万象城起步



TEN MIXC TALKS 十人谈

为更好的城市生活，与城与人共创万象。

借万象商业 20 周年深度访谈纪录片的契机，“十人谈”集聚了 ESG 专家、媒体观察研究者、建筑设计大师以及多位品牌伙伴，共议企业经营、合作创新和城市精神生活的构建。

20 年历程从深圳特区起步，第一代万象人突破重重困难，成功打造首座万象城，非凡之旅由此走向全国。

20 年老员工讲述与企业共同成长，新员工注入新鲜活力，一切的努力是为了给消费者带来更好的服务体验。

万象商业洞察消费者需求，产品应时而变，而“城”和“人”的初心不变，携手共进谱写下一个瑰丽篇章。

推动 ESG， 满足人们对 更美好生活的需求

“作为企业经营中的必答题，华润万象生活需要积极推进 ESG 的相关工作。在高质量发展的阶段，商业地产企业需要满足人们对更美好生活的需求，推动 ESG 的工作既是压力也是合力和动力。今年《深圳万象城社区繁荣报告》的发布，在业内是一个创举，它拓展了企业经营的边界，从社会影响、社会价值的角度对一个商业综合体创造的价值进行归纳，而并非简单体现在商业回报上。”



钟宏武
中国社科院教授、责任云研究院院长

ESG 现在已经成为企业经营中的必答题，主要原因有三个方面，第一是国家政府的政策要求，国务院国资委对央企提出了明确的要求，作为一家央企属性的上市公司，华润万象生活需要积极推进 ESG 的相关工作；第二是资本市场的需求，因为华润万象生活同时也是在香港联交所挂牌的上市公司，其 ESG 信息披露有严格规定，这种要求不仅长期存在，还在逐步升级，尤其是在温室气体排放等核心领域；第三作为商业公司，消费者和生态链合作伙伴也对企业提出了更高的期望。在高质量发展的阶段，商业地产企业需要满足人们对更美好生活的需求，不仅是从无到有，还应该从有到好，大家都期待这个平台有实力也有温度，因此推动 ESG 的工作既是压力也是合力和动力。

相比传统的企业社会责任，ESG 工作的压力更为显著，同时产生的价值也更大。在治理层面，ESG 的“G”对企业董事会提出了更高要求，要求设立专门的委员会来处理社会

环境的重大事项，同时要求更高标准的信息披露。与此同时，虽然它所产生的价值是间接、长期的，但 ESG 的概念本身就是资本市场所推动的，这使得企业在满足 ESG 要求后能够更容易获得资本市场的青睐。此外，ESG 还与国际市场的准入高度相联，像欧盟和美国这样的高端市场已经将 ESG 达标作为业务合作的门槛，简而言之与传统社会责任更多关注品牌和声誉不同，ESG 更贴近企业的市场价值与市场准入，离经营更近，也能创造更大的价值。

因此 ESG 的投入具有三个方面的价值。首先，它能提升资本市场的市值，特别是作为香港上市公司，国际基金和投资人高度关注 ESG 表现，做好这项工作能提升评级，进而提升市值。其次，ESG 已成为社会共识，缺乏 ESG 工作的品牌，虽然影响力大，却难以获得美誉度，最终无法持续发展。最后，ESG 对于赢得各方支持至关重要，包括政府、上下游和客户等，他们对 ESG 提出了更高的要求。

这不是说要把 ESG 工作作为硬性指标，而是要自然地融合进品牌建设中。比如华润万象生活的责任品牌“万象守护”，它所涵盖的守护环境、守护乡村等内容，都是与 ESG 目标紧密相连。这是一种长期主义，是对社会责任理解与践行的具体体现。第二，ESG 工作与业务是高度关联的，华润的 ESG 工作实际都在围绕主营业务。如公益项目“红色管家”是与集团的“希望小镇”项目结合，将物业管理与公益慈善进行融合，推动乡村治理和民风改善，提升了居民的幸福感。第三，ESG 工作非常重视与品牌建设、美誉度的结合。以上所提及的项目都是具有品牌特征，可记忆、可传递的 ESG 项目。

华润万象生活的 ESG 工作中，“乡村美育”是一个非常有特色的品牌项目，项目背景是随着新农村建设的推进，农村孩子在满足温饱后，也需要追求“美商”的教育。我们充分利用了平台优势，组织入驻的品牌

机构组团前往华润的“希望小镇”，为小镇的孩子上美育课，同时这也是一个“双向奔赴”的项目，我们也把“希望小镇”的孩子组织到华润万象生活实地研学。这对于孩子的影响是长远的，因为一旦他们看到了美，发现了美，未来就会去追求美，进而去改变生活。

作为一家商业地产公司，华润万象生活拥有平台优势，可以利用商业综合体将理念传递给大众消费者，在经营场所中增加 ESG 的相关元素，例如环保、人文关怀和对弱势群体的关注，可以让生产经营场所发挥它的引领示范作用。在国际调研中，我们可以看到不少类似的综合体开展公益活动，例如环保、亲子互动活动等。这些实践对消费者，尤其是我们的下一代，起到了良好的教育和引导作用，让他们更加关注 ESG 和可持续发展的理念。

*ESG：环境、社会和公司治理（Environmental, social, and governance）的英文简称



© 深圳万象天地“可持续生活季”，通过携手逾 10 家可持续生活方式品牌入驻高街，传达品牌可持续理念，联手打造可持续体验空间、开展工作坊等活动，让可持续行动成为生活中的一部分。

从了解消费者需求出发， 塑造购物体验的先行者

深圳，作为改革开放的前沿，紧邻香港，高度接纳国际文化和时尚潮流。深圳的城市精神表现在超凡的速度和年轻的文化。2004年开业的深圳万象城，在充分吸收国际商业消费理念基础上，怀着对中国经济腾飞的信心，引入一系列高端国际品牌，体现出执行团队和这个年轻城市共有的行动力、前瞻性和决策力。在空间布局方面，深圳万象城与传统百货公司及商超存在显著差异，它下沉的广场、盒子商场与街区独栋商店相结合的设计，还包括空中花园等多种形态。这不仅从消费者角度出发注重购物体验，还创造了社交、文化和娱乐于一体的多功能空间。其中，令人瞩目的还是大胆引入的大型室内冰场——那是千禧年初，在南方地区设立真冰冰场确实需要先行先试的想象力。

随着中国经济的全面发展，不同人群的成长经历也在不断演变。为了迎合消费者人群的更新换代以及观念的改变，一个优秀

的商场必须针对这些变化进行整体结构的优化以及业态布局的重新规划。洞察消费者需求乃是商业之核心逻辑。华润万象生活经过多年的探索与实践，积累了丰富的会员资源，通过与会员的有效互动，精准把握其需求并提供增值服务，实现了与消费者的深度交流。从最初的积分兑换礼品到如今的白金卡、金卡、黑金卡及雅集会员等多样化的增值服务，例如停车权益、专属礼赠、精致茶歇等，不仅满足了消费者在购物与享受方面的多层次需求，还在这一过程中实现了交友、文化、娱乐等多种价值的融合。

如今，环保和社会责任已成为消费者选择的重要考量因素，小到购物袋的变化都能反映出企业的责任感。未来，商业开发需要保持对市场变化的敏感度和创新热情，随着消费者的需求进行迭代不断优化服务与产品布局，以满足多样化的需求。



© 深圳万象城雅集会馆（上图）、黑金会馆（下图）

© 深圳万象城糖立方内街



张学冬

中国房地产报社执行总经理、
中国城市与区域治理研究院院长

“2004年深圳万象城开业时，我作为媒体受邀出席。在超速发展的深圳，万象城率先通过高瞻远瞩的商业模式组合，和走在时代前列的以人为本的动线设计，彻底改变了我们对传统购物中心的固有认知。万象商业20年的发展，每一步都顺应着时代趋势及经济发展步调，作为消费者也真正感受到了商业综合体的更新迭代。”



匠心打造 西安万象城， 从与人们心灵相通的 场所开始设计



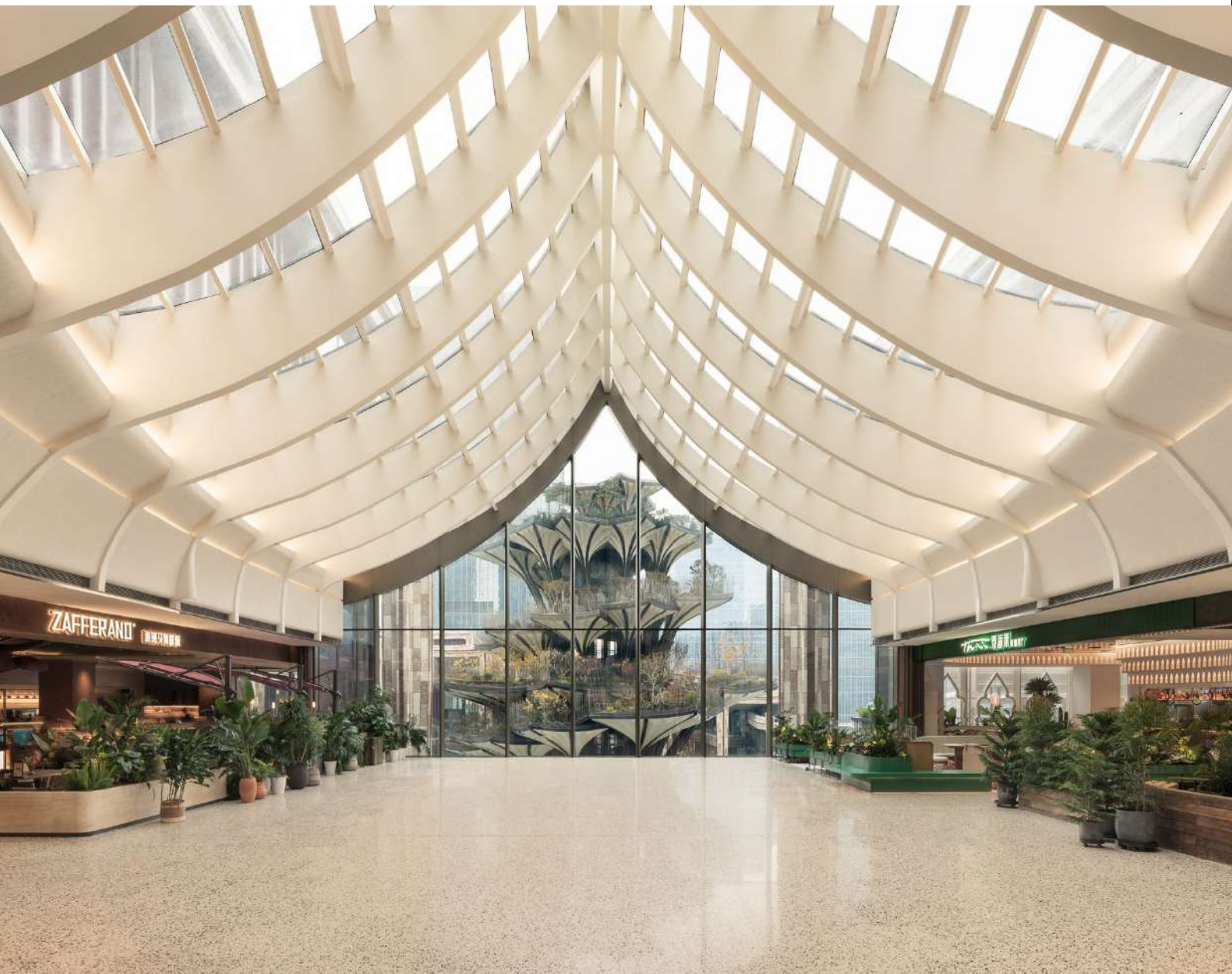
托马斯·赫斯维克 (Thomas Heatherwick)
Heatherwick Studio 创始人兼设计总监、
西安万象城项目总设计师

“在全球疫情后，公共空间的价值变得尤为重要。我们应从打造与人们心灵相通的场所着手，设计一个可以与人情感相连的地方。“生命之树”的设计灵感来自于西安古观音禅寺内那棵有着 1500 年历史的银杏树，因此‘树’的元素贯穿在整个建设之中。这些细节无不彰显着大家对这个项目的热爱。如今，世界上很多城市都缺乏真正优质的公共空间，而我希望西安万象城可以为这座城市贡献一个宽敞丰富的公共空间。”



© 华润万象生活上市 4 周年暨万象商业 20 周年之际，一棵充满生机的“生命之树”于古都西安诞生。西安万象城携手国际殿堂级建筑大师托马斯·赫斯维克 (Thomas Heatherwick)，以国际建筑语言诠释东方传统园林建筑，并以西安古观音禅寺千年银杏古树为灵感，创新打造超级城市地标——生命之树，为这座千年古都带来一张全新城市名片。

© 西安万象城坐落于城市的历史中心南侧，位于天坛遗址及陕西广播电视台之间；商区中的商业裙楼设有供人行走攀登的街道及露台，与露天广场、办公楼、住宅楼、酒店、绿色空间、以及一处纵向公园相互融合，带来多元体验。



© 西安万象城晴空之阁

真正为人们设计的空间

曾经，我觉得“购物中心”这个词令人望而却步，似乎不是我愿意去的地方。但如果转换思维，反问自己“你对人群有热情吗？”答案无疑是肯定的。事实上，每个人都需要有购物、用餐和社交的场所，尤其是在全球疫情后，公共空间的价值变得尤为重要，我们不仅需要线上互动，更需要面对面的 interpersonal 交流。

我们都是社会中的一员，人与人的交往是非常美好的。因此，相比传统过时的购物中心，我们更需要一个可以与人情感相连的消费场所。放眼全球，许多典礼性、壮美宏伟的建筑物如博物馆、歌剧院等，都面临着一个共同的问题：真正为人们设计的空间越来越少，那些过于专注于艺术性的建筑往往容易忽视更广泛的受众。如果能为城市创造一个重要的公共空间，相信商业也会随之繁荣起来。



© 西安万象城竹之光庭

在地化的尝试，发挥传统工艺的魅力

在地化对于每个项目都至关重要，我们必须尊重建筑所处的环境背景，但这并不意味着要简单复制旧建筑或盲目追求所谓的政治正确。

以西安万象城为例，陶瓷是项目非常重视的元素，中国的陶瓷闻名世界，“china”一词在英文中也是指代瓷器。瓷器的釉面极具艺术性，能够展现无限可能，这在大量使用玻璃与金属的现代建筑中并不常见。陶瓷的魅力恰恰来自于它的“不完美”，它的“手工感”能够让人感受到制作者的心

血。经过高温烧制后，陶瓷表面既坚固又耐用，会展现出一种神奇的质感，同时还可以长久地存在。我们与本地陶瓷制造商合作，充分利用陶瓷的艺术性和性价比，创造出具有雄厚感和力量感的建筑元素，希望通过这种方式与中国悠久的工艺历史建立起联系。

西安万象城无疑当代工艺的一次实践，从生命之树的金属结构到裙楼的室内装饰，陶瓷不仅回应了西安的文化背景，还通过创造视觉复杂性、三维纹理表面和引人入胜的游客体验使西安万象城更加人性化。



© 西安万象城框架外墙，采用从唐三彩千年技艺量身打造的多重釉面艺术陶板
© 陶瓷是项目的灵魂，可再生陶瓷工艺制作的电梯按钮装置备受好评
© 西安万象城室内空间细节丰富，实木扶手通过枝桠造型立柱构件支撑（左图）





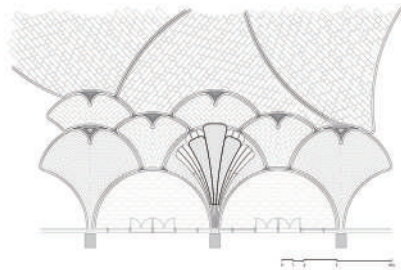
© 西安万象城公共空间，用整木制作的凳子体贴、自然

灵感与元素，有“爱”的购物中心

我非常荣幸能与注重细节呈现的优秀团队合作，比如地面铺设采用了不同石材，并融入了手工雕刻的图案，还巧妙地加入了银杏叶的元素，这些细节都能令人深切地感受到大家对这个项目的热爱。

过去，购物中心通常不会让人觉得有“爱”，往往被视为一个中性、缺乏生气的环境。而中国在设计原创性上展现出了

极大的开放性，渴望建造能与人产生共鸣的空间。某种程度上，中国在与历史、文化及自然的连接上有着更深层次的根基。反观一些欧美国家，由于工业化和现代化的快速进程，反而失去了与文明的深刻连接，显得固步自封。另外，身处在中国激烈的竞争环境中，其庞大的规模性也会令人感知，如果我们做对了一件事，就能影响到数以万计的人，所以也值得付出更多的努力和关注。



© 银杏铺装平面图 ©Heatherwick Studio

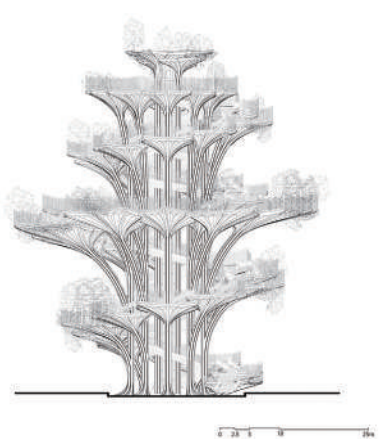
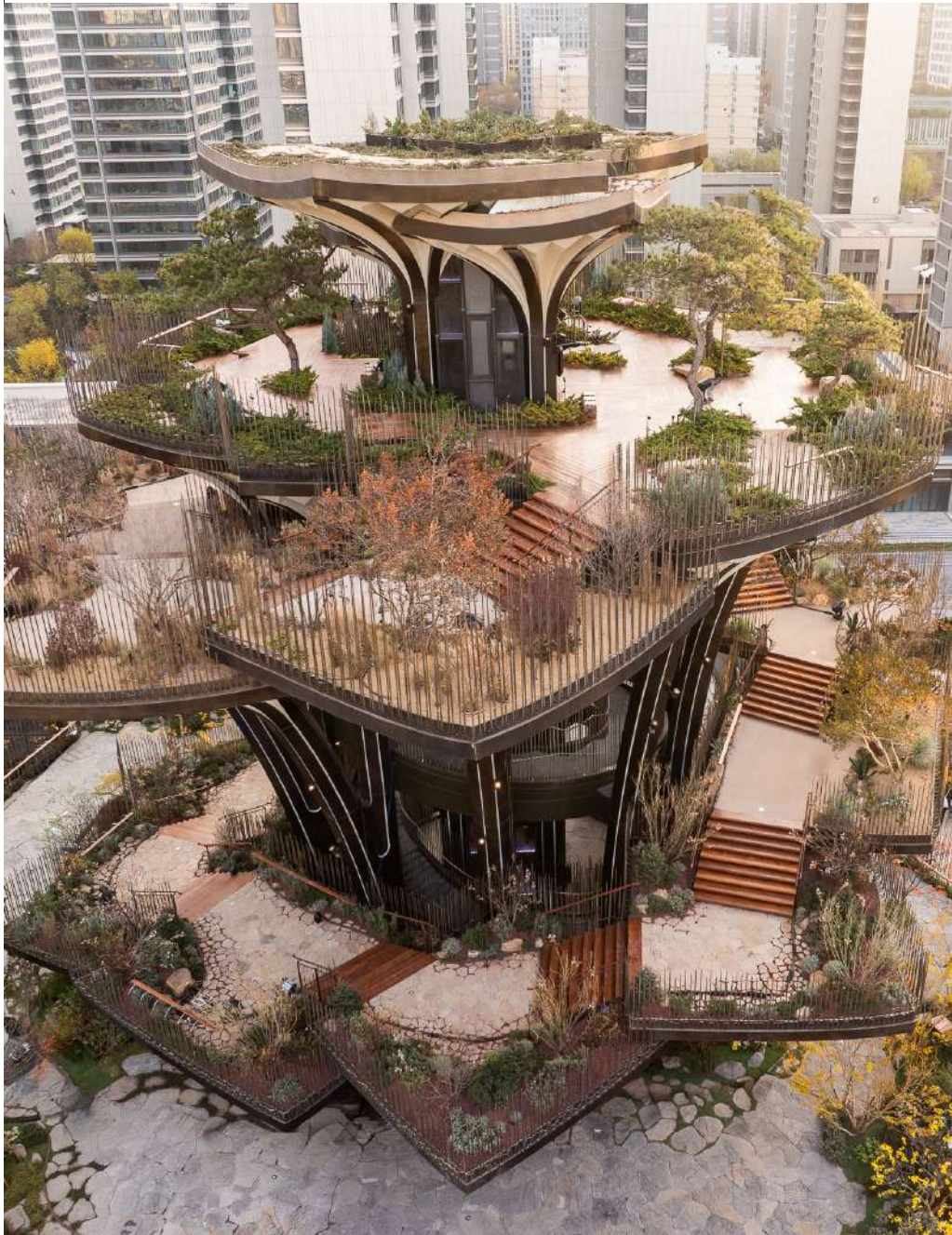
充满愉悦的建筑，才可持续

如今，全球有很多曾被认为是正确的设计思路，却导致了大量重复、相似的建筑出现，世界各地的城市都在逐渐失去特色。许多人都喜欢城市里的老城区，老建筑，我们与老建筑的联系不仅仅因为它们古老，还因为它们具有一种以人为本的尺度，它们拥有丰富、多样、充满魅力的细节如纹理、光影等，新建筑也完全可以具备这些特点。

那些闪亮的新建筑中许多都是单一、古板的，缺乏个性，这其实是一种虚假的繁荣。当这些建筑无法带给人愉悦的体验

时，必然会遭到拆除。当下全球商业建筑的平均寿命仅有 35 到 40 年，在拆除建造的过程中，还会制造出巨大的碳排放量。所以建造人们喜欢和关心的建筑，创造充满愉悦的空间，让人们愿意去修复、翻新、调整，从长期来看才是更为经济、可持续的。

在绿色领域的技术上，中国在许多方面已经走在前列，未来完全有能力引领世界潮流的。实际上，终极意义的绿色建筑，就是创造一个让人持久喜爱的地方。



© 生命之树立面图 ©Heatherwick Studio
© 俯瞰生命之树，多重生态景观营造立体的丝路花园（左图）

全球性品牌 与万象城合作的必然



曹伟明

爱马仕大中华区总裁

“爱马仕与万象商业的合作始于2008年，2009年9月我们在深圳万象城开设了在深圳的第一家专卖店，2021年9月在深圳湾万象城开出了深圳第二家。历经16年，深圳已经发展成为爱马仕一个重要的战略要地，爱马仕不断增强与深圳的深厚联结。今年深圳万象城店进行了里程碑式的扩店和新迁，成为目前爱马仕全球单层面积最大的店铺。”

作为一个全球性的品牌，爱马仕始终注重与当地文化的融合。在深圳万象城店，我们巧妙地融入了丰富的岭南文化元素，通过精美的雕刻与色彩来展现其深厚内涵和独特的文化符号。

经过16年的发展证明，我们选择在深圳万象城开设这家店是一个非常明智的选择。这家店不仅成为我们在中国最重要的店铺之一，也跻身全球前20名的名单中。爱马仕的合作原则是在全球每个城市选择最优质的购物中心，在这个层面来说，来到深圳与万象城的合作是一种缘分，也是一种必然。这个选址体现了爱马仕对品质的追求，也从深圳这个华南经济重点城市、高端的购物中心吸引了众多高端客户。

自1837年创立以来，爱马仕品牌历经近200年的历史，充分证明了其可持续性。我们在全球的发展中，始终注重可持续发展的因素，所有店铺都遵循绿色标准，确保

装修材料和设计达到最高环保标准。这与华润万象生活的理念不谋而合，相信也是我们长期合作的基点之一。

作为一家法国公司，爱马仕非常重视与合作伙伴之间的情感纽带。尽管爱马仕是一家上市公司，但我们依然保持着强烈的家族文化，注重长期主义和低调务实的作风，以及企业文化非常注重质量，内部氛围和谐。没有情感的合作关系是难以持久的，因此我们特别注重团队之间的情感和友谊。

回顾爱马仕和万象商业的合作关系，早已超越了普通的商业合作，实现了长期的双赢，建立了深厚的友谊和信任，合作愉快且高效。展望未来，我们期待与华润万象生活共同开展更多可持续发展和社会回馈的举措，在更多的合作项目中，吸引和服务更多优质的消费者。

怀着对未来中国 零售的使命感， 寻找新机遇

中国早期规模化线下零售形态主要是老百货，随着经济环境和消费需求演进，供需两端逐渐察觉其局限——老百货的面积相对较小，便利性也不足。在品牌们开始寻找新零售模式的千禧年初，万象商业敏锐地抓住了这个契机，找到了中国线下零售的未来——购物中心。第一次与万象商业合作的项目是在2011年，我们通过第三方入驻沈阳万象城。从早期持观望态度，到共同探索双赢模式的几年间，沈阳万象城的零售门店的业绩表现一直很亮眼。2014年我们开启了与万象商业的直接合作。

进入深圳万象城后，我们逐渐将欧莱雅集团的更多品牌引入到万象商业体系的各项目中，在合作中不仅取得了商业上的成功，更是一个彼此学习和成长的过程。其中有一个让我感到非常契合的点，就是对

人才团队的重视和培养，彼此间的价值观和对未来零售的使命感都很契合。

即便如此，品牌也并不是进入一个优质的商业体就高枕无忧，我们在未来的零售环境中实体店仍会面临来自电商的持续挑战。品牌和购物中心两者都必须找到让顾客走进实体店的理由，这就要求实体店提供的不仅是商品、标志性的服务，更是美好生活方式的体验。

在平衡经济指标和社会责任的这个理念上，我们与华润万象生活是高度契合的。展望未来，我们期待与华润万象生活持续共同探索，利用现代化的营销工具提升顾客的到店体验，并推进销售网点转变为体验网点；创造出更多让顾客愿意到店的理由，共同在市场中寻找更多实体店的新机遇。

“与万象商业的合作历程就是不断探索到建立信任，再到大胆尝试直至共同突破，为线下零售业开辟新的发展契机。这一路走来非常有意义，对未来有极大的建设性，背后支撑这一切的是我们双方这两支怀着对未来中国零售的使命感的，才华横溢、充满激情的团队。”



马晓宇

欧莱雅中国区副首席执行官

©爱马仕深圳万象城店的店铺面积超过了900平方米；外立面覆以玉石色珐琅和陶瓷立柱，使人联想到葱郁竹林。

©由巴黎建筑事务所RDAI精心打造，爱马仕深圳万象城店的设计理念汲取了深圳的创新精神，将有机形态与精致表面、自然色彩和精妙细节巧妙融合，营造出一种协调融洽的空间氛围。



©杭州万象城Aesop伊索门店，由本地非物质文化遗产余杭油纸伞及创新制作的大型吊灯，光影间再现匠心。





金伟竹
惜福文化传播集团董事长兼 CEO

物质与文化 交织共生， 构建城市 精神文化生活

“西西弗书店已经走过 31 载春秋，我们有一个‘参与构成本地精神生活’的口号，这句话的含义是幸福存在于我们的城市当中，参与到读者的文化生活是我们的核心理念。对于西西弗来说，自 2004 年第一次见到深圳万象城起，到受此启发在 2007 年开启进入购物中心的西西弗 2.0 时代，是至关重要的思维起点和转型契机。随着与万象商业的合作，从最开始的成都万象城到 2024 年深圳万象天地，西西弗进入了全国 52 个城市。”

2004 年我定居深圳，当年深圳有一件大事是深圳万象城的开业，让我们第一次见识到什么叫“购物中心”。随着大家的消费生活围绕着这里展开，我们也开始思考如何在未来的发展中寻求机会。当时传统书店大多开在街边，2007 年前后不断攀高的物业费用挤压着书店的生存空间，所有书店都在生死存亡的挑战中寻求新的出路。我们也在中国购物中心的起步时期选择了新的方向——发展符合购物中心形态的书店，以此为标准进行发展规划和战略。

西西弗书店与万象商业的合作始于成都万象城，那是全国第 6 座万象商业。书店与传统零售业态相比，承压能力和客单价上都存在不足。值得庆幸的是在与成都万象城的沟通中，我们很快就书店这个行业和业态达成了默契。这个合作是建立在双方底层逻辑的契合——万象商业的理念植根

于文化土壤之中，而西西弗也认为文化的存在是必然的。最值得一提的是开在沈阳铁西万象汇的西西弗东北首店，这对西西弗完成全国布局具有战略性的意义，首店开业非常成功，给我们未来布局带来了很大的底气，也印证了我们的合作是互相成就的。从最开始的成都万象城到 2024 年深圳万象天地，我们的店铺不断迭代升级，读者的欢迎度也在不断提高。

西西弗与万象商业双方团队在资源和文化层面的合作也越来越深入，给我们的忠实读者、会员等一众消费者提供了丰盈的精神食粮。在这个物质与文化交织共生的互动旅程中，我们共同创造了很多丰富和深度的体验。期待未来西西弗与万象商业的链接愈加坚固，共同参与构建更多城市的精神生活方式。



© 西安万象城西西弗书店

在变化中 保持清醒， 共生共存 才能走得更远

“2000 年初，在做深圳万象城第一期时，我们专注于做好项目本身，打造一个成功的样板。如今，开业 20 载的深圳万象城业已成为国内商业项目难以超越的典范，与此同时万象商业项目的扩展速度，远超我们当初的想象。20 年过去，万象商业已经在全国有超过 100 个项目，每一个都像不同的孩子，每一个万象商业都是为不同城市量身定做。我们有幸见证了过去二三十年的高速发展，未来需要大家在变化中保持清醒，同时只有与地球、社会共生共存，我们才能基业长青、业绩长虹。”

在完成香港太古广场项目后，一个合适的机会和城市出现了，那就是华润集团在深圳的重点项目之一华润中心。2000 年的中国刚加入 WTO，未来发展的潜力巨大，商业形态远未如今这般丰富多彩，深圳的商业也还处于初期发展阶段。我把这个项目当作一次挑战，最初并没有想到会持续这么久，作为一个在深港两地往返的“候鸟”，我的人生从此在万象城交汇。



蔡德群
太古地产独立非执行董事，原华润置地副总裁，
时任华润（深圳）有限公司副总经理

我们想为深圳人创建一个有品质的地方，一个不仅能购物，还能让人享受生活的场所——这里将会是深圳的新中心。在这个坚定的信念支持下，整个团队在开业前半年都是 24 小时轮班赶工。为了抓住圣诞和春节的好时机，大家排除万难全力以赴，在 2004 年 12 月 9 日开业日当天迎来了潮水般的 4 万多名市民，人山人海。

可以说在做深圳万象城第一期时，我们并没有特意去寻找更多机会，而是专注于做好项目本身，打造一个成功的样板。这个

样板吸引了很多同行和租户的关注，包括团队里来自全国各地的同事，他们纷纷表示能否在其他地方，甚至是自己的家乡开设类似的商场。20 年过去，万象商业已经在全国有超过 100 个项目，每一个都像不同的孩子，各有特点，各有优势；每一个万象商业都是为不同城市量身定做，根据当地的市场情况、消费者需求去进行组合；每隔一段时间，我们根据城市和消费者的需求的变化进行调整。当顾客从进入商场到离开，从购物到用餐，从洗手间到停车，整个过程是愉快的，那每个节点上这些小小的加分，最终可能汇聚成很高的总分。这就是我们通过每一分的努力，持之以恒打造出的整体效果。

还记得第一天来到万象城时，我的办公室就在施工现场旁边，同事都是来自全国五湖四海、20 出头刚毕业的年轻人，朝气蓬勃。从他们身上，我了解到中国各地的文化和思维方式的差异；同时，他们也学习到香港业界的先进理念和国际化的工作方式。这个世界每天都在变化和发展，从固定电话到 BB 机再到今天的智能手机、电脑、社交媒体和 AI……过去的二三十年间我们有幸见证了社会的巨大变化，未来同样无法预测。

未来，我们要保持清醒和警惕，紧跟商业脉动，感知社会潮流，掌握城市发展的脉络。更重要的是，要更多地关心社会、关心生态。现在，ESG 已经成为企业行为的一部分，只有与地球、社会共生共存，我们的商业才能有意义，才能走得更远。



© 深圳万象城 ZEGNA 广场内街



© 沈阳万象城 VIP LOUNGE



高女士
深圳万象城黑金会员

优质购物体验， 万象城是 购物聚会的首选之地

“深圳万象城不仅是一个购物场所，更是一个充满情感和归属感的社区。这里提供优质的购物体验，还通过客户经理的个性化服务，在提供情绪价值方面比国外诸多顶级商场更胜一筹，增强了顾客的情感连接和满意度。在这里，我找到了属于自己的购物乐趣和社交圈子。对于未来的万象城，我充满了期待和信心。”

回想 2004 年，深圳万象城的开业吸引了众多目光。当我在试运营期间第一次漫步其间，对其现代化、高品质的空间设计留下了深刻的印象。从此，万象城成为了我每周必逛的购物中心，仿佛每一次的到来都是回到了一个温馨的家。我的朋友都调侃说我不是在万象城就是在去万象城的路上。

万象城的会员互动和反馈机制高效，让顾客对万象城的依赖度越来越高。到了 2013 年，我有幸成为了深圳万象城的黑金会

员。这一身份不仅带来了更多的优惠和服务，更让我结识了客户经理静玟，她引导我探索了许多小众品牌。可以说，无论是国际大牌还是小众设计师品牌，万象城都能提供丰富的选择。尤其在对比巴黎的老佛爷、伦敦哈罗德百货公司等国际顶级商场后，深圳万象城的会员服务方面有着独特的优势，一对一的会员服务在提供情绪价值方面更胜一筹，进一步增强了会员的归属感。

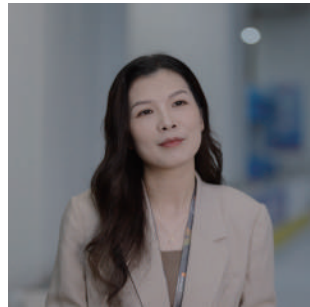
入职 20 年， 见证冰雪运动 掀起热潮

“大学毕业后，我南下深圳入职深圳万象城的冰场。作为 001 号员工，一晃 20 年就过去了，我见证了团队的不断成长。在万象城的商业生态里，冰场作为一种主题特色，与购物中心是互相导流的良性关系，与公司的经营策略密不可分。作为老员工，我们带领新同事时将心比心，传递自己的经验，希望能激发大家的内驱力，这也是公司 20 年来所倡导的创新精神。”

我从 2004 年 10 月 28 号作为冰场课程顾问加入深圳万象城，至今，已入职 20 年，目前担任冰场负责人。当时对于许多南方人来说，滑冰是一项既新奇又陌生的运动。随着时间推移，滑冰逐渐在南方城市普及，尤其是冬奥会后，中国掀起了冰雪运动的热潮。

万象城开业初期，许多顾客都因为真冰冰场慕名前来，场景一度火爆。入职一年后，我从课程顾问成长为销售主管。随着工作的丰富性不断增加，我的认知、视野、事业得到提升，也见证了团队的不断

成长。冰场如今已经是深圳万象城的招牌项目，品牌深入人心。无论是现场硬件设备、员工服务状态，教练师资的配备，乃至营业额等都是业内一流的。在万象城的商业生态里，冰场作为一种主题特色，与购物中心是互相导流的良性关系。华润万象生活始终跟随市场需求调整变化，除了为思考顾客提供更好的体验，对员工的工作要求和能力也在不断提升，我们也在通过各种渠道去提升自我，跟上公司的发展节奏。在这里，阳光、诚信的企业文化塑造了包容的集体氛围，吸引了越来越多年轻优秀的同事加入。



孙丽娟
深圳万象城 001 号员工

© 深圳万象城冰场





李欢

深圳万象城新人优秀员工代表

新生力量注入， 从深圳万象城 起步

“商场的意义远不止是一个品牌聚集的场所，它更是人与人之间发生连接的平台，也是顾客和商场之间能够产生共鸣的地方。对于许多深圳人而言，深圳万象城就是他们 20 年来的生活缩影，有着无数的‘第一次’在这里发生。鼓励创新、包容多元的华润万象生活，给我们职场新人提供了接触更广阔世界的机会，这样的工作环境让我们敢想敢做，可以一起做很多新鲜、有趣、好玩的事情。”

我是李欢，2023 年 12 月正式加入深圳万象城，成为推广部的媒体组的一员，主要从事新媒体运营、媒体矩阵维护等工作。如何排布与宣传品牌？如何集聚品牌的力量并让商场成为对外发声的窗口？商场背后的运营和品牌布局让人好奇。对于许多深圳人而言，深圳万象城就是他们 20 年来的生活缩影，无论是第一次喝咖啡、第一次看电影、第一次滑冰，可能都是在深圳万象城发生的，每当想到这些心里就会感觉到特别的温暖。深圳万象城与其他商场的不同之处，正是在于它的包罗万象，每一期都有自己的特点。比如一期是经典的盒子形态，呈现出经典的奢侈品区面貌；二期是开放式街区模式，三期则是潮流品牌的集合。在深圳万象城几乎可以看到内地其他商场的全貌与聚合，在里面逛街是一种 Next level 的体验，在它 20 岁的今天，你仍可感受到它非常注重新锐品牌、新生力量的注入。

华润万象生活是一个鼓励创新、包容多元的平台，它给我们职场新人提供了接触更广阔世界的机会，这样的工作环境也会让我们敢想敢做，可以一起做很多新鲜、有趣、好玩的事情。现阶段，我希望逐步提升自身能力，深耕专业领域，再慢慢向外拓展。我们这一代 00 后，因为生活在相对幸福的时代中，拥有更多追求梦想的可能性，我希望保持这份冲劲，日后在职场上大放异彩。



一封来自编辑部的信

2025 年，我们的《MIXC VIEWS》商业年刊已走过了 3 个年头，对于大多数成熟的杂志而言这不过是序章，但是追溯从蹒跚趑趄起步的点滴碎片却是充满了回忆。

时光穿梭回 2022 创刊元年，当时我们的编辑部只有两位同事，还都未曾做过杂志编辑工作。摆在我们面前的难题包括在一个信息爆炸的时代，在一个纸媒红利结束的时代，这本商业年刊的定位是什么？面向怎么样的读者群体？对年刊的期待是什么？经历一两个月的摸索，我们不断尝试和周围乃至跨部门、跨地域的同事进行拉通探讨，也做了完备的市场杂志尽调工作，最终给年刊制定了基调。这将是一处最大限度地总结商业经验，向行业分享成果的发声阵地。我们将从商业管理领域多年从业者视角，试图探讨一些最基本朴素的经营逻辑，重新理解消费者、审视中国消费市场。

2022 年也是深圳万象城开业后的 18 岁成年季，因此我们取意《礼记·内则》中的“成童，舞象，学射御”，以“舞象之年”为首期主题概念，推出《MIXC VIEWS》创刊号，课题内容为呈现万象商业战略规划下各经营单元亮点分享和每一步战略成就的幕后思考。当然，每一篇稿件背后都饱含着曲折和艰辛。从 8 月份启动到年底要定刊，经过 2 个月的探索期，留给内容创作和排版的时间所剩无几，不定期围堵各部门领导催稿一时间成了整个楼层的闲谈趣事。突破重重困难，包括疫情对刊物印刷的挑战，万幸最后创刊号还是按时出炉了。

2023 新元肇启，那一年的商业面临着市场行情的多重考验，与此同时，我们的年刊也面临着更高要求的挑战，如何“MAKE IT BETTER”。行至 2023 年末，我们看到万象商业仍实现韧性生长并迈入“百 MALL”时代的新发展历程，这背后脱离不开公司对商业变化的不断思索，以及对具有“内在生长力量”的发展体系的逐步构建。于是我们以“商业生命力”为题，发布第二期《MIXC VIEWS》，希望跳脱 2023 年热词频出带来的亦步亦趋，拨开市场动荡与流行事件表象之上的迷雾，以长期主义持续深耕商业经营，书写商业蓬勃生命力的长青之笔。第二期年刊在第一期立足各项目单元的亮点分享基础之上，更是站在高维的通盘视角，对热点课题给出解题思路。

2024，我们的年刊也走得更远走得更稳了。倏忽间万象商业亦已 20 载，它不仅记录了时代环境的演变，也主动参与了商业市场的塑造。从激发社区活力到促进公共文化艺术交流，从引入高端品牌到扶持本土创新，每一次与城市同频共振，都是一次让空间记忆永恒的努力。因此，今年年刊中我们倡导的“生生与共”，是一种深远的共鸣，与城与人，彼此滋养，共启前程。

创刊 3 年，既是一座里程碑，又是一条起跑线。“3”这个数字，在中国的哲学思想中蕴含深意，不仅仅代表着收获的年轮的增长，更是属于创新和创造的一万种可能。我们编辑部也将始终怀揣赤诚之心，带着西西弗斯向高处不懈追求的意志，用执著继续书写这片精神场域。

《MIXC VIEWS》(2022)

文章目录：

- 《奋楫直上，跑步入场轻资产赛道》
- 《珠海优特汇：在营轻资产平稳落地及经营破局》
- 《“山海关外，繁华万象”——城市深耕的市场布局战略》
- 《杭州万象城：“与时同频，与城共生”，看见一座重奢场的自我进化活力》
- 《上海万象城：疫情之下，打造“西上海美好生活第一站”》
- 《深圳万象天地：潮流商业 IP 的进阶》
- 《北京清河万象汇：如何塑造城市的“第二生活空间”》
- 《品质、创新、引领》
- 《LEAD8 崔接成：MIXC=MIXSEE，商业空间与城市和人的对话》
- 《UCCA 尤洋：逛进“无墙美术馆”》
- 《打造“慢生意”的“大未来”》
- 《贵阳万象汇：新式“首店”策略，携手品牌本土化共创》

《MIXC VIEWS》(2023)

文章目录：

- 《对话罗兰贝格：看见商业未来》
- 《“消费永不眠”：在筑底盘整周期中，寻找结构性机会》
- 《超大商业体：存量资产价值“进化”》
- 《城市空间运营新解法：时代之下，内容之间，价值之上》
- 《轻资产管理：存量商业的机遇及新生》
- 《PINHOLE：商业设计的另一种可能性》
- 《PANTONE：为生活“加点色”，让一切更出色》
- 《OUTPUT：超级媒介时代已至，开启商业内容下半场》
- 《和美术馆：新形态的公共空间》
- 《“碳”寻环保，向绿而行：华润万象生活的可持续发展之路》



扫描二维码
登陆官网查阅精彩过刊

