

MIXC VIEWS

华润万象生活商业年刊·创刊号

2022

舞

之年

主管 / Superintendent:

华润万象生活 / CR MIXC LIFESTYLE

策划统筹 / Planed by:

华润万象生活产品策划部 / 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: 多末 / DOVIE

联系方式 / Contact: info@dovie.com.cn

“PREAMBLE

卷首语

《礼记·内则》：“成童，舞象，学射御。”

2022 华润万象生活商业迈入舞象之年，这是一个“危”中有“机”的年份。疫情反复、国际环境变化等因素叠加，人口红利和流量红利逐步减弱，商业竞争更加激烈、多元。可以说挑战无处不在，但我们依然实现了逆势增长，展现出十足的发展韧性。其背后，除了中国消费市场仍具备强大潜力和结构性转变外，另一个重要原因，就是我们围绕商业运营这一基本面持续深耕努力，使得我们在不确定的环境下，仍能保障确定性增长。

我们深知，在 2022 年取得这样的成绩实属不易，这些离不开公司同仁的砥砺前行和同行伙伴们的共勉共进。风雨同路走过 18 年，我们希望通过《Mixc Views》的创办，和生态圈的同仁伙伴们一起见证商业发展、预见未来。



喻霖康
华润万象生活执行董事、总裁

日益复杂的经济基本面

2022 年是疫情的第三年，黑天鹅效应还在持续。中国在新冠爆发初期成功遏制了病毒传播并保障经济正常运转，但随着奥密克戎变异毒株爆发，2022 年中国多个主要城市重启封控措施，经济复苏面临多重压力。此外，相继浮现的俄乌冲突、生产要素和食品价格飙升、美元流动性收紧、气候变化等不确定性因素，加剧全球通胀压力，也令全球经济陷入衰退担忧。中国作为全球化的深度参与者，不可避免地受到了相应的压力传导。

“在复杂的现状下，企业不得不如同艰难的跋涉者，积极寻求新的可能性”

2022 年 3 月社会消费品零售总额出现了自 2020 年 8 月以来的首次负增长，同年 4 月社零总额同比增速环比 3 月下滑 7.6 个百分点，中国的消费市场上弥漫着一定的消极情绪。与此同时，线上的电子商务市场也经历着增速放缓，2022 年“618”“双十一”等购物节期间，多个主力综合电商平台销售额几乎与 2021 年持平甚至出现下滑。置身商业地产市场，客流触底、品牌拓店维艰也成为商业圈 2022 年的现实困境。全国购物中心开业量严重受挫，多个项目延期至 2022 年下半年甚至 2023 年开业。在复杂的现状下，企业不得不如同艰难的跋涉者，积极寻求新的可能性。

秉持对消费市场的长期信心

我们认为中国经济与消费持续增长的基本面没有改变，时间会站在中国这边。新冠疫情对全球各国的社会经济都造成了持续影响，全球化面临重大挑战，海外市场正在经历极致的经济状态，大通胀已攀至 1980 年以来新高；中国 2022 年的经济活动也显著受限，市场悲观情绪加重。但在分析经济影响或者防控成本时，首先应该区分哪些影响是疫情本身造成的，哪些是经济发展趋势本身的变化，哪些是疫情防控策略和措施所引起的，不能一概而论。回望 2020 年，在第一个抗疫年中，我国成为当时全球唯一实现正增长的主要经济体；2021 年的防控实践也证明，我国能够较好地平衡疫情防控和社会经济发展的关系。2022 年 7 月之后，尽管疫情时有反复，疫情对于居民线下活动的影响相较于上半年正逐渐趋弱。2022 年第三季度全国社零同比增长 3.5%，对比二季度同比下降 4.6%，增速由负转正且有较大幅度回升，消费总体需求正在逐步恢复，展现一定的韧性。在 2022 年末，随着国家疫情防控政策的调整，我们也逐步迈入了“防疫新常态”。虽然参考其他国家或地区的经验，我们在三个月至半年内很可能会迎来一场硬仗、一场新的冲击波，但在中长期的后疫情时代，面对滚滚向前的时代河流，新冠疫情终将走向下一个历史阶段。当下，政府在努力化解发展过程中面临的各类风险，与此同时将扩大内需、激发消费活力视为中国发展的主要动能，给予大规模的政策倾斜，并在二十大报告中也再次强调“扎实推进共同富裕”的重要性。长期而言，我们对整个消费市场始终秉持憧憬和信心。

从宏观来看，根据边际消费倾向递减的规律，收入分配结构改善有助于推动消费市场扩容。值得参考的一个国际案例是拉美国家，在工业化带动经济增长的过程中，拉美国家普遍忽视了公平问题，贫困人口进城，城市化率虚高，但未能有效解决悬殊的贫富差距，为最终落入“增长陷阱”埋下了伏笔。我国常住人口的城镇化率从 2012 年的 52.57% 发展到今天已增至 64.72%，但我国的户籍城市化率仅至 51.27%。这中间近 13% 的人口差距，主要是大量的城市流动人口，有很多城市“新居民”还未能完全融入城市生活。当前中国正处于更高质量的发展推动的“新一轮城市化”进程，让大城市中更多的人口通过稳定的生活进而创造稳定的消费，这些潜力值得我们进一步去挖掘。

在供给端，国际品牌在中国依然保持增长，在很多方面扮演引领角色，但国内品牌的后劲更是不可小觑：近十年来，“国潮”相关搜索热度上涨 528%；十年前我们可能很难想象安踏的市值会超过阿迪达斯。参考日韩两国在人均 GDP 达到 1 万美元后的消费结构变化，可以看到经济的发展推动了本土文化觉醒，国民自信在国家经济实力增强的过程中不断强化，这些都为国产品牌带来较大的增长动能。因此就整体消费市场而言，品牌和零售商不应该被动地保守等待，寄希望于社会复常后客户就会自己回来。企业必须比以往更随机应变，不断迭代产品和模式来发掘新的消费人群和需求，抢占市场占有率。在这其中，内容生产能力是品牌创新力的重要维度，从传统的人货场式营销，转化为向消费者传达理念，与消费者进行内容共创，由此产生情感链接。我们也非常欣喜地看到很多品牌与我们一道，创造了非常多的有突破性的品牌概念店，在市场上产生了较好的反响，赢得消费者的共识。

在需求端，商业交易的本质一直没有改变，始终围绕着“人”。我国依然拥有全球最大消费市场，14 亿人口和 4 亿多中等收入群体的庞大市场和规模效应，将持续释放巨大的消费潜力。此外，除了我们提到的“新一轮城市化”增量机会外，毋庸置疑我们还处在一个年轻力当道的时代。随着年轻一代消费者的成长，以生活品质提升为主要内容的享受型消费正逐步增加，展现了年轻人所代表的未来消费新气象和新机遇。

二十大报告中，强调要“以中国式现代化全面推进中华民族伟大复兴”。中国式现代化更强调发展的质量、平衡、安全和可持续性，内涵更加丰富、完善和完整。随着防控措施的进一步优化，以及稳增长、促消费等一系列政策不断落实，托举内需的政策意图鲜明，前期影响消费的不利因素正在好转。我们坚信，中国消费规模扩大的态势不会改变，消费市场结构性、内生性机会显著，仍然有着较大的升级潜力和成长空间。收入结构的逐步优化将推动消费市场的扩容；消费升级、品质个性需求、国货崛起成为大势所趋；人口结构变迁带来新的需求。在多重因素的共振下，中国消费市场具备持续发展动能，为中国消费企业的进一步成长提供广阔天地。

“在多重因素的共振下，中国消费市场具备持续发展动能，为中国消费企业的进一步成长提供广阔天地”

以高质量的规模拓展布局未来

正是依托这样一个充满机遇的世界级消费市场，我们的商业发展充满了丰富的遐想和可能性。全国社消零总额 2021 年全年突破 40 万亿，2022 年上半年达到 21 万亿。对照行业规模，目前全国商业建筑面积 3 万方及以上的购物中心有近 6000 家，销售额能够达到或超过 10 亿元的购物中心数量不足 10%；据中国连锁经营协会与中商数据联合发布的《中国购物中心对经济社会发展贡献力报告 2021》显示，2021 年购物中心销售额占社消零总体量的 10.7%。我们相信随着城市空间逻辑的衍变，购物中心在国民消费中将扮演更重要的角色，其赛道具有广阔的发展空间。此外，相较许多行业，商业地产市场集中度很低，排名前三十的运营商所占市场份额不足三成。因此市场的剧烈波动，可能也是我们发展规模的良好机遇。2022 年，华润万象生活依然实现 15 座购物中心逆市高品质开业，其中包含 3 座重奢场；在营项目数量增长至 86 个。同时，轻资产商业拓展业务亦成绩斐然，全年成功获取 13 个优质标的，扩大了公司的市场份额和影响力，夯实了行业地位，也增强了我们对发展轻资产商业模式的信心。

与此同时，我们看到零售市场的二八定律进一步凸显，市场中排名头部的项目凭借更具创新性的产品、更专业的运营能力不断扩大对消费者的吸引力。正因为如此，我们一直持续关注旗下每一座购物中心的零售额，尽力扩大能占有的市场份额，在上述提到的 86 个在营项目中，已有 65 个项目在当地市场排入零售额前三位，这也让我们在 2022 年困难的市场中仍然得以调整发展。我们一如既往地看好中国高端商业消费市场，2022 年中国奢侈品市场虽然增长放缓，但长期而言，中国仍是全球奢侈品最重要的市场之一。重

“高质量的规模拓展，是华润万象生活会一直坚持下去的策略，并将通过强化城市深耕战略，以深圳、杭州和沈阳等重点城市为范本，实现多元化网格化优势布局”

奢购物中心的锻造一直与城市发展密不可分，重奢场的发展机会成本上已经逐步提高，但得益于母公司华润置地的高质量地产业务的开发，我们仍然在获取核心城市核心资源中不断扩张。随着 2022 年新的重奢购物中心开业，我们的重奢场数量达到 11 座。除此以外，我们还计划升级部分项目达到重奢定位；同时也将与母公司一道在三亚、西安、广州等地落地更多极具引领性的重奢

项目，成为国内重奢项目运营的绝对领导者。高质量的规模拓展，是华润万象生活会一直坚持下去的策略，并将通过强化城市深耕战略，以深圳、杭州和沈阳等重点城市为范本，实现多元化网格化优势布局。

优秀的产品匹配的是未来中国消费人口更加多元的需求。我们深知以人为本的重要性：以始为终地洞察消费者需求，聆听消费者的声音，建立更具深度的情感链接，不断探索与消费者在产品内容上的共创；在不同的阶段提供适配的内容和服务，打造宾至如归的周到体验。我们的购物中心会员数在 2022 年突破了 3000 万人，会员管理体系价值在逆市中进一步释放，成为购物中心业绩的“压舱石”。

我们很荣幸能够成为中国商业地产市场发展的见证者和参与者。深圳万象城开启了国内高端商业的购物中心时代。从一片城到一座汇到一方天地，2021 年我们发布了“非凡万象”的品牌理念，确定围绕“万象城”“万象汇”和“万象天地”三大核心品牌，满足不同消费者的产品体验和服务。深圳万象天地 2022 年再度斩获史蒂夫®国际商业大奖；南京万象天地、上海万象天地开业亦有亮眼表现，万象天地产品的场域影响力已受潮流市场端的高度认可。此外万象汇年客流量已达 4.5 亿人次，占万象全系商业产品总客流量超六成。越来越多的消费者可以通过我们不同产品线体验城市品质生活。

面向大市场、抢占头部资源、多元化布局与规模发展更需要公司扎实的基本功、更需要公司对“质”的持之以恒。2022 年上半年我们的平均出租率较 2021 年提升 0.1 个百分点至 97.0%，我们深知这 0.1% 进步的来之不易，正是全方位无数个“0.1%”的汇聚，才成就了我们在商业地产市场中的领先地位，持续打造出“中国商业运营管理第一品牌”。两年前，华润万象生活正式在香港交易所主板挂牌上市，迈出踏上国际资本市场的坚实步伐和市场化发展的第一步。两年来，我们凭借独特的业务模式、资源禀赋和全体员工努力工作，为投资者回馈超越市场的阿尔法收益，获得资本市场的高度认可和青睐，市值和市盈率稳居行业首位，并被纳入香港恒生指数成份股。正是公司上下共识的长期主义、众多消费者的满意热爱和合作伙伴们的信任选择，让我们有了跋涉前行的勇气，也让我们看见了走下去的美好。

CONTENTS

目录

01

商管纵横论

MANAGEMENT

管理规模 奋楫直上，跑步入场轻资产赛道 02

珠海优特汇： 05
在营轻资产平稳落地及经营破局

战略布局 “山海关外，繁华万象” 07 ——城市深耕的市场布局战略

02

万象产品观

PRODUCT

项目经营 杭州万象城： 14 “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： 21
疫情之下，
打造“西上海美好生活第一站”

深圳万象天地： 30
潮流商业IP的进阶

北京清河万象汇： 38
如何塑造城市的“第二生活空间”

产品设计 品质、创新、引领 47

LEAD8 崔接成： 51
MIXC=MIXSEE，
商业空间与城市和人的对话

文化阵地 UCCA 尤洋： 57 逛进“无墙美术馆”

CONTENTS

目录

03

多元联结力

CONNECTION

会员运营 打造“慢生意”的“大未来” 65

品牌策略 贵阳万象汇：
新式“首店”策略，携手品牌本土化共创 72

04

未来新期待

FUTURE

万象生长 华润万象生活 80
2023年新开项目一览

01

商管纵横论

MANAGEMENT

商管纵横论

MANAGEMENT
SCALE

管理规模

奋楫直上, 跑步入场轻资产赛道

02

珠海优特汇：
在营轻资产平稳落地及经营破局

05

STRATEGIC
LAYOUT

战略布局

“山海关外, 繁华万象”
——城市深耕的市场布局战略

07

奋楫直上 跑步入场轻资产赛道

INVESTMENT DEVELOPMENT DEPT

“2020 年 12 月，华润万象生活成功上市，正式将轻资产管理业务拆分为独立的战略拓展方向。基于对成熟的酒店管理模式的长期观察，商业地产领域的轻资产管理逐渐形成自己的市场态势与业务逻辑，但整体而言仍处于发展相对粗放的初级阶段。本文透过华润万象生活入局轻资产赛道以来的业务思考与运营逻辑，呈现华润轻资产业务筛选项目的基准，以及全方位的操盘能力。



行业发展背景

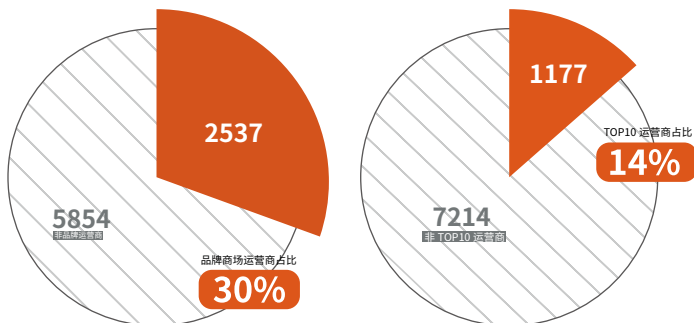
自 1998 年住房制度货币化改革以来，中国房地产市场蓬勃兴起，城市化率也从 1998 年的 33.4% 提升至目前的 65% 左右，商业地产作为房地产行业的重要资产类别和城市化的重要配套，得到长足发展。目前市场上积累了不少商业地产项目，商业建筑面积 3 万方及以上的购物中心接近 6000 家，也出现一些具备较强商业运营能力的企业。但整体而言，目前市场还很分散，截至 2021 年 6 月，第三方数据显示品牌运营商旗下项目占比仅 30%，前十大运营商项目占比仅 14%，而品牌运营商在消费者评价、品牌商家资源等方面均超过非品牌运营商，可以预见的是，市场集中度还会进一步提升。近年来随着房地产市场管控加强、“房住不炒”等政策导向落实，开发物业规模增速放缓、销售额见顶乃至回落，房地产公司开始寻求新的增长极，商业地产越来越多的进入房地产公司的战略视野，但受制于持有型不动产的投资回报压力，商业轻资产管理的业务模式也成为众多企业探索尝试的战略方向。

商业轻资产管理并不是一个新鲜话题，房地产五大行、地方性商管公司、独立商业顾问、少数商业地产开发商等已或多或少涉足了商业轻资产管理业务。2020 年底华润万象生活的成功上市引爆商业轻资产市场，具备一定商业管理能力的企业纷纷入局轻资产赛道，一边跑马圈地，一边谋求轻资产业务上市。目前来看，主流商管公司普遍脱胎于商业地产开发商，“由内而外”开始尝试承接外部生意，整体市场仍处于粗放发展的初级阶段。

世界范围内商业地产的发展，如西蒙、西田、凯德等，多以追求不动产投资增值为主，基础的商业逻辑是“低买高卖”，通过投资商业项目，持续改善其运营现金流提升资产价值，以 REITs 等资本化手段退出，进而获取资产增值收益。中国商业地产的资本退出通道尚不通畅，商业地产企业通过轻资产管理模式，将管理方与资产方剥离，一方面规避了重资产投资风险，另一方面将沉淀多年的商业管理能力进行变现，其基础商业逻辑是“服务创造价值”。

国内绝大多数购物中心分散在非品牌运营商手中

数据来源：大众点评、赢商网、中金公司研究部



©截至 2021 年 6 月，品牌运营商旗下项目占比仅为 30%，前十大运营商项目占比仅为 14%。

商管轻资产业务特点

目前国内商业轻资产管理市场的发展，较多地参考了发展已相对成熟的酒店管理行业，但二者在市场态势、业务逻辑等方面也有较大差异。

酒店管理行业已有较长时间的发展历史，市场格局相对清晰、头部连锁企业也较为集中经过多年积累，酒店管理行业标准化服务程度较高，除了定位档次的差异，酒店管理行业的拓展更偏重商务条件的竞争。酒店管理业务所需处理的是“业主 - 管理公司 - C 端消费者”三方之间的关系，酒店管理公司掌握大量的会员数据，通过强大的会员系统，酒店品牌可以触达全球消费者，强化品牌与消费者的黏性。此外，作为资产实体的酒店建筑物，产品也更加标准化。综上，我们认为酒店业务的核心是：品牌所带来的消费者分类分级、会员管理培养的消费忠诚度、规模扩张提供多样化选择、标准化流程保障服务质量。而商业轻资产管理仍处于市场发展的初级阶段，对第三方项目进行商业管理的服务模式、服务内容、服务范围等更加灵活多样，目前来看尚未形成清晰的市场格局和服务范式。

商业轻资产管理所需处理的是“业主 - 管理公司 - B 端租户 - C 端消费者”四方之间的关系，管理中所面临的局面更为复杂，价值创造的模式与酒管行业也有较大不同：服务链条更长，对管理方的要求更高。以价值创造为例，酒店资产所服务的消费者以跨地域的商旅客人为主、通过客房价格对目标消费者进行筛选，酒店资产的收益以消费者直接支付的房费为主；而商业资产所服务的消费者以商场周边的地缘性客群为主，消费者的特征更加复合、消费需求更加多样化，消费行为首先产生租户零售额，商业资产的收益为业主与租户基于零售额的价值分配，价值创造的链条更长。

商管公司和商业资产业主作为参与商业轻资产赛道的两个重要主体，对商业轻资产服务的认知是不对称的，具体表现在：商管公司目前仍处于跑马圈地、抢占市场资源的规模扩张期，但签约项目能否如期交付、投后管理如何开展是摆在众多商管企业面前的现实问题；商业资产业主对商管业务内容、商管公司的能力是否与项目匹配、管理费定价是否合理等方面的认知仍然相对模糊，商管公司仅提供管理服务却不承担风险、而管理不善确实对资产价值造成损伤，多数资产业主也对此“难以释怀”。

商业资产的业主对零售商业的投资运营逻辑尚不熟悉。商业资产的投资额较大、部分投资无法直观反映和未来投资回报率的关系，租金定价面临和多个租户的博弈、其合理性较容易受到业主质疑。另一方面，商业运营过程中开展的营销活动更加高频、费用更多。因此，相较于酒店资产，商业资产的业主往往有更强的驱动力介入商场管理，进而不利于商管企业经营理念的落实。

此外，商业轻资产所管理的资产实体“商场或商街”，较难实现标准化复制，空间形态等也更加复杂。有意向进行商业轻资产托管的业主，一般在产品规划、建筑设计等方面的经验和能力是有所欠缺的，直接导致了轻资产项目标的五花八门。

根据商业轻资产赛道企业目前的拓展实践，及已签约项目后续逐渐开业投入运营，我们预计在未来5年左右商业轻资产市场格局会相对清晰、整体市场发展会走向成熟。

华润万象生活的选择和坚持

商业轻资产管理业务是华润万象生活的两大战略拓展方向之一，目前拓展策略聚焦于一二线城市较大体量的TOD项目，以发挥公司所具备的商业管理能力优势。华润万象生活作为一家商管和物管领域内的上市公司，虽然有一定的规模拓展压力，但对商业轻资产项目的拓展是审慎的，华润万象生活希望选择一些相信和理解公司经营理念的业主、和公司的商业产品线匹配或者有一定创新示范效应的优质项目，通过高效管理为业主的资产增值保值、通过审慎外拓为租户经营提供更丰富、更适合的空间选择，实现业主、租户和管理方的共赢。市场上真正具有全方位商业操盘能力、有条件进行轻资产规模扩张的商业管理企业并不多，华润万象生活恰是其中之一。于我们而言，也是把握水到渠成的时机。

首先，我们有20余年的商业管理经验，且持之以恒地追求商业创新，华润置地及华润万象生活成功打造了万象城、万象天地、万象汇市场影响力较大的商业产品线，一定程度得到投资人、零售租户和消费者认可。

其次，我们有相对成熟规范的商业管理体系。精细化、标准化的全流程管理体系，覆盖前期投资管理至开业后运营，主要业务均有成熟明确的操作指引；产品定位不止于前，执着

于对商业产品的持续打磨，通过创新迭代体系保持产品的市场引领地位；信息化融入业务、助推业务高效开展，消费场景全面数字化，为客户提供全方位便捷服务；大会员业务打造相互引流和循环的高效生态系统，创造不同业态会员权益叠加的可能；合规管理重视业务风险及行为合规管理，严格落实于全业务、全人员范围。

第三是广阔深厚的商业资源储备。在租户品牌方面，我们拥有广泛的、多元化的国际及本土租户资源，合作逾5400家奢侈品、快消品、快时尚、餐饮、教育及娱乐等领域的全球及中国零售品牌；上下游合作伙伴方面，涵盖设计服务、媒体、日耗品等供应商达11000家，通过总部集采方式，可为项目提供高效、优质且成本有优势的货品及服务；产产协同方面，央企背景及控股股东进一步拓展生态资源系统，提供资源及能力协同，延展更广阔的合作可能性；金融合作方面，与市场知名投资机构及金融企业建立了长期稳定的合作关系，在项目全生命周期均有丰富的实践经历。

第四，严谨专业的商业管理团队。我们建立了多层次、全方位的人才培养体系，重视员工发展，重视关键岗位培养，为员工提供稳定的职业发展通道，为行业源源不断培养商管专才。



©2020年12月9日，华润万象生活（1209.HK）正式在港交所挂牌上市。

从“内部管理”走向“外部生意”，从“服务母公司”扩大到“服务外部业主”，从“管理思维”转变为“服务思维”等是华润万象生活商管业务所面临的新的挑战，坚持长期主义、客户至上，相信市场、尊重市场、适时而变，将客户利益放在首位，路途虽注定坎坷，商管服务的价值终将兑现。

珠海优特汇 ——在营轻资产平稳落地及经营破局

2022 年初，华润万象生活携手珠海优特集团，打造首个在营接管的轻资产商业项目——珠海优特汇。经过近一年的经营管理和多方的共同努力，项目克服了组织文化融入、系统切换、经营破局、招商调整等在营接管的多个难题，最终顺利完成了项目的交付。在 2022 年的市场环境下，珠海优特汇还成功实现了首年利润率同比双位数增长、成本节降超 720 万元，构筑起更厚实的商业发展基底与良好经营基础，充分展示了华润自身的轻资产运营实力。



© 珠海优特汇建筑外景。

| 开局一座山

珠海优特汇建筑形态是典型的 MALL 式购物中心，GFA 约 10 万 m^2 。作为珠海近年新开明星项目，珠海优特汇拥有地理位置优越、出租率高、整体资质和品牌质量基底较优等既存优势。但在实际接管后，项目团队仍面临超出预期的复杂挑战。

截止 2021 年底，珠海城市人口为 246.7 万，人均商业面积达 1.8 m^2 。在人口增速趋于放缓、优质竞品项目已超 10 个的情况下，城市商业竞争趋于白热化。

疫情频繁夹击，2022 年购物中心经营活动承压影响经营时间超 90 天，零售额预估损失 7000 万元，接管切换不能影响在营，经营如何破局？市场及消费者普遍期待项目定位提升，但大环境下行，叠加城市能级不足、品牌开店指标收紧、竞品资源拼抢及疫情降租诉求等因素，招商如何稳住大局，如何做实存量做优增量？原有团队保留，短期内需快速完成人员盘点、组织文化重塑，如何确保平稳过渡提升组织能力？在没有可借鉴参考范本的情况下，如何实现历史会员数据迁移、留存客户资产，系统切换上线不影响正常经营？

依托总部、区域强大的资源和团队支持，项目团队围绕组织融合、核心竞争力打造、运营提效、客户运营等关键要素，步步为营、攻坚克难，实现了平稳过渡和经营效益双赢。

| 组织融合

面对企业文化的融合、属地化的管理和人员，项目发挥人力资源的专业价值，平稳、有序、迅速地接管并切换至万象生活管控模式，进行组织文化重塑、支持战略落地。

| 品牌重塑

新消费浪潮下，消费者对于空间、品类、体验的多元化和个性化提出更高需求。优特汇重新聚焦目标客群，在定位重塑及场景营造端集中发力，深入挖掘塑造项目亮点特色；结合触媒趋势变化，构建清晰有效的推广脉络打法，重建新的表达方式。

定位重塑上，推出“自在由我，漫享生活”的全新 SLOGAN，深入阐释“漫享”“潮趣”“精致”“社交”四大标签，向消费者传递鲜明的精神内核，潜移默化增强消费者感知，提升在地市场品牌认可度。

场景打造上，聚焦“里巷”街区焕新，呈现社交休闲区、儿童游乐区等主题场景，辅以全新灯光亮化提升空间氛围，丰富场景内容张力，构建“沉浸式体验+开放式社交”的多元消费场域。一系列创新举措将于 2023 年春节前夕落地，可以畅想突破商业消费空间与城市公共空间边界的里巷，将持续激发消费者探索欲，成为更加贴近城市年轻潮流及高质家庭客群精神领地。

| 主动招调

结合城市需求结构、市场供给结构变化分析，招商团队通过宏观、大数据及周边市场的调查，综合未来发展目标和错位经营，首先进行招商定位策略调整。策略初定，却又遭遇疫情期间品牌开店指标收紧、做实增量、业主高预期等众多挑战，招商团队迅速将制度标准与体系接轨，主动出击打造项目亮点；加强区域资源互联共享，遴选优质品牌确保快速落位，积极寻求价值呈现，实现签约品牌收入与零售额坪效双位数增长。其中，新签品牌、续约品牌在租金坪效及物业费均实现 15% 的增幅；新签品牌零售额坪效增长 34%。

2023 年是项目经营第三年，招商团队将迎来三年调整的大考。项目团队将强化头部品牌效应，保鲜纳新实现品牌迭代，结合项目街区进行特色打造，力保租金收益。每一次产品力升级都要经历脱胎换骨的重构，每一步都很关键，在应变中求发展才能持续保持竞争优势。

| 运营提效

目前各方预期保守，消费者更加谨慎。在竞争对手疯狂拼抢的局势下，接手一个从未涉足的商业市场，营销管理如何破局是又一道难关。在内控产出比、提升效率，外抢优质、独家资源落地等关键管理主题引导下，团队分析内外部优劣利弊形势，形成“精准营销+新媒体 O2O+ 品牌独家/首展”三架马车驱动的促销模式，成效显著。

创新销售渠道，借助抖音直播流量，通过视频、直播、探店等多种形式，拓展多元化经营模式。周年庆期间借助抖音政府消费券契机，实现总 GMV 超 355 万元。

引流增收上，通过“老熟客维系+新流量引入+政府资源借力”组合牌，高效利用公共区域空间，赋能非租收入可持续发展，2022 年场地收入同比增长 110%。

项目最终成功实现业绩止跌企稳，自 3 月份触底后持续走高，其中在 6 月年中庆与 9 月周年庆时，项目更是逆势实现单日零售额连续突破，单日业绩记录刷新至 1264 万元。

| 系统迭代后会员运营升级

原系统留存较大基数的会员、成长性较好，但整体未形成体系化管理和维护，会员数据未得到高效利用，会员价值和消费潜力未得到充分释放。在项目接管初期，总部、区域及项目组成专项小组，以为业主盘活有效资产实现在营切换平稳过渡为核心目标，经过半年的紧张筹备，最终顺利实现平稳过渡。接管切换后，得益于体系化管理的经验及高效运营工具的引入，多项会员运营指标收效明显，7-10 月均会员新增近 2 万人、同比增长 22%，会员消费占比同比增长超 10%，消费会员人数截止 10 月底同比增长超 50%；预估 2022 年消费贡献同比增长超 15%。

面对市场和疫情的不利因素，首个轻资产在营切换项目——珠海优特汇作为开拓者应对了未曾预想的挑战，承担起为在途轻资产项目投入运营开辟道路的重任。相信在华润万象生活成熟运营经验模式指引下，项目团队坚守高品质和长期主义经营理念，保持战略定力和强劲韧性、敢于创新，一定会成为新拓城市的优质的轻资产运营领衔项目。



© 珠海优特汇室内空间。

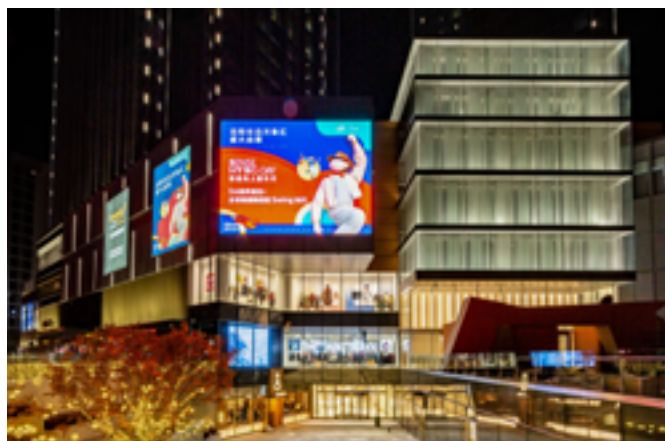
“山海关外，繁华万象” 城市深耕的区域布局战略 NORTHEAST REGION

“ 长期以来，“经济低迷”“人口外流”“投资不过山海关”等负面标签常被贴在东北区域商业上，东北的优势被漠视已久。近年来，华润万象生活通过长期贯彻的“城市深耕”区域战略，逐渐在东北发展出“一城多汇”的网格化市场布局，并在品牌合作、营销推广、会员服务等业务层面结合网格化优势，发展出自己的区域特色，再度激发东北的商业能量。





© 沈阳铁西万象汇。



© 沈阳长白万象汇。



© 沈阳皇姑万象汇。

2020 年底开业的沈阳长白万象汇，地处炙手可热的城市人居价值高地——长白岛区域核心位置，以开业当日 10 万客流、1800 万销售额的大声量高调入市；2022 年开业的沈阳皇姑万象汇，占据城市北部核心位置，三天累计客流 20.4 万人，日均车流 3100 辆，三天累计零售额 4572 万，再一次提振了市场信心。未来，华润万象生活商业东北大区还分别有南北两个商业项目入市，也都占据了城市核心位置。

“荒漠”开出绿洲， “落后”的真假与利弊

沈阳万象城，东北业绩第一商场，2020 年销售额突破 70 亿，稳居东北之首，进入全国主要购物中心业绩 TOP10；2021 年沈阳万象城全年销售额突破 85 亿，其中头部品牌业绩量级持续突破，全国前十 70 余家，近 10 家品牌位列全国第一。

沈阳铁西万象汇 2021 年零售额达 16.5 亿元，同比增 26%，增速跑赢行业市场。2021 年日均客流同比增长 18%，车流同比增长 14%，疫情影响下，客车流增速及疫情后恢复速度跑赢市场，全年出租率 99.5%，位列万象汇体系第一；沈阳长白万象汇，小而精的社区商业，2021 年首个经营年零售额突破 7 亿，创除疫情影响，2022 年出租率 100%，实现销售额稳步增长；沈阳皇姑万象汇开业三天累计客流 20.4 万人，日均车流 3100 辆，三天累计零售额 4572 万。开业前三个月客流量日均 3 万持续领跑沈城，实现开业 20 天零售额破亿……以上这些数据，似乎很难与东北落后的印象联系起来，在“荒漠”中开出绿洲，华润万象生活商业东北大区，交出了满意的答卷。

从宏观数据上来看，东北商业发展的确积弊已久。早年间东北核心城市的商业地产基本由本土企业所垄断，愈往北趋势象愈加明显，外来的优质商业地产运营商在东北的商业表现及生命力较为有限，整体发展缓慢。与此同时，在区域特性上，东北哈尔滨、长春、沈阳、呼和浩特以及大连等城市具备一定的“虹吸”效应，可一站式解决消费者求学、就业、求医、休闲购物等需求的配套服务，为这些城市带来了同等于“大城市”量级的红利。另一方面，大约 10 年前，购物中心全面兴起并逐渐为市场主流，传统百货经历了一波闭店潮，曾经的“老牌商圈”逐渐没落。此后，东北的商业地产持续进行着更迭，近年沈阳、哈尔滨、长春、呼和浩特、大连等东北城市以较高的频率持续拿地、开业。

在东北复杂的商业环境与不断更迭的发展浪潮中，华润万象生活逐渐成为其中的实力选手。我们通过积极的布局战略，以稳健的步伐，把握一个又一个的市场机遇。

纵横六城，卓行东北

在这样的市场声量背后，靠的是我们深耕城市、持续精进的决心。2011年，沈阳万象城盛大启幕，就此拉开了华润万象生活商业东北大区的实力版图。商业东北大区以沈阳为中心，覆盖辽宁、吉林、黑龙江以及内蒙，已进驻沈阳、大连、长春、哈尔滨、鞍山、呼和浩特6座城市。华润万象生活商业东北大区已开发商业项目12个，涵盖高端城市综合体万象城、区域商业中心万象汇两种产品定位，其中在营购物中心8座，在建购物中心4座。至此，我们在东北的战略布局已然形成。

从布局逻辑上来看，几个省会城市均已形成战略性布局，且尽量做到以城入市，以汇深耕，形成一城多汇的网格化布局模式。目前，沈阳、长春、呼和浩特已布局万象城项目，其中沈阳率先完“一城五汇”的网格化布局模式，大连、哈尔滨适合万象城的优质地块尚在沟通中，两个城市的万象汇项目已先行布局。

网格化的章法与成效

所谓网格化布局，若毫无章法，则等同于繁而无尽；若步步为营，才是互相依存、借势。我们的网格化布局，就是后者。接下来，我们以沈阳的网格化布局模式为例，从项目的选址、定位、招商、运营等多个商业地产核心环节展开，谈谈该模式的机制与优势，阐述我们网格化布局的章法与成效，其中以运营阶段做重点阐述。

2023年，沈阳即将完成“一城五汇”的网格化布局。从开业时间顺序来看，分别是：沈阳万象城（2011年开业），沈阳铁西万象汇（2015年开业），沈阳长白万象汇（2020年开业），沈阳皇姑万象汇（2022年开业），沈阳三台子万象汇（2023年即将开业）、沈阳浑南项目（2023年即将开业）。从选址位置来看，沈阳万象城占据城市中心——沈阳金廊中端，沈阳铁西万象汇占据城市西部中心——铁西广场之上，沈阳长白万象汇占据城市西南腹地——长白岛中心，沈阳皇姑万象汇占据城市东北中心——北塔地铁站上，沈阳三台子万象汇占据城市北部中心——北金廊中端，沈阳浑南项目占据城市南部中心——奥体商圈。在沈阳城格局方正的城市骨架之上，以东西南北中均衡排布的恢弘气势，紧扣住城市商业发展的脉搏。

第一，选址的基础是严守“城市核心位置、TOD位置”，降低机会成本、时间成本。第二，需要关注与我们已有项目间的距离冲突，不单指物理上的距离，更多的是关注消费流动性上的距离。第三，除了眼前可见的基础条件，我们同样需要以未来的视角审视我们看到的一切。最后一个细节，就是需要注重选址评估的综合性。例如，我们发现沈阳皇姑万象汇开业后，周边的医院、政府机关等城市基础设施为项目带来了非常可观的高消费力客群，因此在做选址评估的时候，我们进一步结合考量了城市功能配套对商业项目的重要性。以上只是我们庞大的选址方法体系的一部分，实际远比这复杂得多，并且除了客观严谨的科学分析方法之外，我们同样会以人文温度的视角考虑与周边区域的未来情感链接。



在招商工作中，我们十分注重科学规划组织架构、深化推动网格化布局策略，从而得以事半功倍地完成招商任务。

一方面，由于我们的招商部直属于大区，因此在协同合作理念上更为一致、响应速度更加迅速。另一方面，我们还设立了面向不同品类的招商小组，统筹各项目主力品牌，打通项目、品牌、租户间的信息壁垒，高效、协同完成招商工作，更加专注地服务好我们的租户伙伴，尽可能降低租户伙伴对各项目的认知成本及沟通成本。在项目经营过程中，我们始终坚持“尊重租户、尊重消费者”。我们将租户视作伙伴，坚持与租户合作共赢。这一点，从我们的首店能力、品牌孵化能力以及租户经营管理能力上，也可可见一斑。

首店能力上，受限于北方地理位置较远，热门连锁品牌往往把东北当成选址的最后一站。在沈阳，我们凭借一城多汇的布局优势，成为了品牌布点的最优选择，使得品牌落地后便可快速、稳定地打开布局，在成本、管理、经营风险上更加可控。

除了“外引”以外，我们还注重“内生”式的品牌孵化能力的多维发展。如今，凭借强大的品牌影响力及良好的市场口碑，我们在“内生”式的合作中，“孵化”了一个又一个走出东北的品牌。

借助网格化布局优势及华润优质的资源平台，奉天小馆从沈阳铁西万象汇开始，逐渐拓展至哈尔滨松北万象汇、沈阳长白万象汇、沈阳皇姑万象汇，进一步布局全国7个城市，开设14家门店；爱意牛排也从沈阳长白万象汇开始，逐步布局沈阳铁西万象汇、沈阳皇姑万象汇，现已将品牌门店扩充至16家，遍布全国7个城市；崎本面包以沈阳长白万象汇为初始模型，接连布局沈阳万象城、沈阳铁西万象汇，现已扩充至6城10店；ZAFFERANO海鲜饭先后进驻沈阳铁西万象汇、沈阳万象城，现已扩充至4城6店；黑牛の店原先为沈阳街边的烧肉店，随后这一脱颖而出的店铺被沈阳铁西万象汇挖掘，进而进驻沈阳万象城，一步步拓展至全国市场，全国店铺数量突破20家，覆盖12个城市；“云端”概念主题餐厅——大树餐厅也凭借在沈阳铁西万象汇以及沈阳长白万象汇的共创成果，迅速将品牌扩展到上海、北京等一线城市优质购物中心。



◎ 沈阳万象城内的 Hermès、PRADA、Cartier、FENDI、Dior、GUCCI、Louis Vuitton。



◎ 沈阳铁西万象汇内的 Lululemon、纪梵希、兰蔻、吉餐厅、枕水江南、chuu。



◎ 沈阳长白万象汇的周大福“传”形象店、芙里山水门店。



◎ 沈阳皇姑万象汇 Meland Club & Meland Café 东北首店。

以沈阳万象城为例，2015年顺利完成尚泰百货区改造并引入了UGG全国首家lifestyle店、COS东北首店、TESLA东北首家旗舰店；近年更逐步引入了潮奢、轻奢细分赛道的意大利高街品牌Golden Goose、I.T、BAPE、self-portrait，以及多家特色餐饮，在茶饮方面引入了奈雪的茶、%ARABICA东北首店等，在运动生活方式下引入了东北首家lululemon、始祖鸟阿尔法旗舰店东北首店等。开业11年间，沈阳万象城累计引进全国/东北首店品牌80余家，2021年至今，新进驻品牌共65个，其中46%为区域首店。

沈阳铁西万象汇项目单从数据上看，就足以成为名副其实的“首店收割机”。2017年引入城市首店15家、区域首店27家；2018年引入城市及区域首店52家；2019年引入东北首店9家、城市首店7家、区域首店25家、东北首家体验店1家、东北首家全品类旗舰店1家；2020年引入全国首店6家、东北首店3家、城市首店15家、区域首店39家、城市购物中心标杆店1家；2021年引入东北首店7家、城市首店13家、区域首店57家；2022年引入东北首店9家、城市首店10家、区域首店30家。

沈阳长白万象汇及沈阳皇姑万象汇，也不乏各类特色首店。沈阳长白万象汇周大福选择以沈阳人民深入生活记忆特色的“沈飞空军”作为切入，将空军元素融入设计概念，实现东北首家周大福“传”形象店。沈阳皇姑万象汇携手安联打造1500㎡全国首家安联家庭健康管理中心，创新将大健康场景引入商业地产，打造全新妇产儿健康服务综合体。沈阳皇姑万象汇还引入了Meland Club & Meland Café东北首店，放大了一个区域型购物中心的客群吸附力。

一城多汇的网格化布局，助力我们推广工作彰显出聚合性、精准性的态势。

从大区角度出发，我们充分发挥区域的统筹提领能力，将“网格化管理”逻辑转化到推广业务上来，以推广指标月度拉通、推广活动效果滚动数据为抓手，以全国 / 东三省（万象城）、属地核心区域（万象汇）为核心范围，以“聚合声势主动出击，区隔价值打造差异”为发力点，最大限度上推动并实现区域推广宣发的有机联动、推广资源的动态共享和落地。

我们构建“项目网格 + 专业网格”的模式，持续盘点并挖掘单项目网格内高流量宣发渠道资源，鼓励项目进行价值体系塑造、差异化产品组合价值的持续性宣发，同时区域层面引入热门 IP、美陈装置等数十个优质资源，配合促销活动造势，发起区域话题营销事件，整合各项目资源及渠道合力出击，精益成本管理、扩大传播声势，累计争取超 20 篇央媒正向报道、超 400 篇权威媒体报道。在“专业网格”的价值层面，我们构建“区动力”区域专业支撑体系，通过“区动力”WORKSHOP 交流平台、营销动态双月报等举措，充分促进推广专业的内部融合，以及其与营运、客关“专业网格”的跨部门融合，互通优秀实操经验，拓宽专业视野及资源丰富度，着眼于推广人员专业能力的建设、组织专业效能的提升，持续带动推广宣发品质及精准性的拔升。站好位置、做好服务、讲好故事。在迅速发展的关键阶段，我们坚持做好“万象品牌”核心价值的传递，做好标签性品牌符号在市场上的网格化区隔，为整体品牌声量做加持。

从具体项目来看，沈阳万象城自 2011 年进入沈阳市场，坚持以做品牌、做平台、做影响为营销策略，以提升城市时尚态

度为营销核心，不断为消费者带来接驳国际的风尚潮流活动。开业至今，沈阳万象城以独家文娱活动、稀缺 IP 活动、高规格的商业场景创新等 60 余场推广活动，摘获逾 20 个国内外营销类奖项。在生活理念、商业体验等方面持续创新，为沈阳的城市生活内容增添更多精彩。其中米其林星厨市集、德国 Dundu 光偶巡游、德国 Steiff 泰迪熊全国首展、国际色彩权威机构 Pantone 定制快闪店、顶级时尚杂志《ELLE》联名等高质量营销推广活动，在夯实沈阳万象城重奢定位形象的同时与城市脉络充分融合，精准捕捉消费者情绪价值，成为客流抓手引擎，为经营注入强劲活力。同时沈阳万象城坚持高举高打的市场发声原则，自开业以来带来如“DIOR 迷你剧院”东北首展、“LOUIS VUITTON 限时硬箱展”、“PRADA ON ICE”限时店东北首展、“FENDACE”大中华区唯一限时店等近 300 场国际品牌展览、限时店，助推品牌租户创造业绩增量，为品牌与东北消费者搭建一个双向奔赴的沟通平台。

沈阳长白万象汇则将打卡、互动、社交等推广手段融会贯通。自开业以来，为消费者接连带来“岛上嘉年华”、多重跨界展览 + 全球摇摆舞团 Swing 快闪、联合西班牙著名 3D 插画艺术组合 Cabeza Patata 的“奇幻派对”主题美陈、意大利 A'DESIGN AWARD 设计大奖赛的金奖团队 UPLAN 倾力定制的《CARNIVAL PARADISE》系列橱窗设计，以及 ICSC 金奖获得者 & 新媒体艺术装置团队 SeeekLab 打造的东北首个社交互动装置“Tree of Moment”…… 这一系列的嘉年华主题活动的打造，不仅使沈阳长白万象汇在开业期屡次霸占城市热榜、占领社交媒体封面，更斩获含金灯奖在内的诸多行业大奖。丰富的活动策划，传递出沈阳长白万象汇独有的气质与标签——让艺术与人文的养分，滋养每一个精致日常。



© 沈阳万象城的国际色彩权威机构 Pantone 定制快闪店。



© 沈阳万象城的德国 Dundu 光偶巡游。



© 沈阳长白万象汇“奇幻派对”。



© 沈阳长白万象汇的《CARNIVAL PARADISE》系列橱窗设计。

消费者始终是我们的“上帝”，服务的基础之上，我们也在尝试着能够与我们的“上帝”“同频共振”。

最后回到商业的命脉——消费者。

一城多汇的网格化布局，助力我们客户关系工作的全城化、精益化、共享化展开，从大区角度出发，充分利用完整会员维护与价值体系，高效发挥“网格化管理”优势，统筹利用一城多汇 150 余万会员基数，对营销活动、项目开业、统一业务动作联合精细化发声，确保业务带动效果。2022 年，65% 的在营项目存量会员，贡献皇姑万象汇 67% 开业销售业绩，为皇姑万象汇高声量开业助力显著，也为合作伙伴注入一针强心剂。

大区客关关注各项目会员经营情况，通过拉通体系内各产品线人均消费金额、复购率、会员消费人数等会员经营数据指标，助力项目厘清自身定位，明确优势及短板，与项目一同持续挖掘业绩增长点。核心消费会员同城项目共享率超 50%，其中沈阳万象城、沈阳铁西万象汇、沈阳长白万象汇及沈阳皇姑万象汇会员共享率均在 50% 左右，最高高达 70%，各项目间会员互相流通，为同质、同类品牌提供了强大的会员邀约资源，极大的避免消费者外流情况，形成城市包围的态势，让消费者在同城各个角落，均可享受到万象品牌的服务及购物体验。

具体到各项目上，沈阳皇姑万象汇深度联合华润置地楼盘开展业主交付活动，重磅发布皇姑万象汇联名业主卡。充分利用租户资源，做实地缘客，打造华润业主友邻计划，撬动异业优质客户，实现优质业主转化及品牌导流。项目开业后招募会员 12.6 万人，新增会员消费率高达 54%，开业 6 个月实现消费会员 8.7 万人，会员到店率高达 17%。

最后，我们想强调的是，华润万象生活商业东北大区的亮眼成绩离不开公司立足的根本——人。在网格化布局下，面对东北地区人才外流明显的大环境，我们凭借品牌感召力实现了吸引全国标杆项目人才的逆势回流。同时，我们坚持通过内部选拔的方式让更多具备高潜质且绩效优的员工走到关键岗位上来，让他们通过自我涌现的方式出现在大区的管理视野中，再通过系统的培养以及更有针对性的“一人一策”的实战历练，让大家更有效的成长为合格且适配的管理者。通过这样内生式的人才发展去更有效的激活组织，从而打造一支永葆干事创业激情的人才队伍。从组织效能的角度来看，我们通过资源的拉通共享来支撑网格化布局。通过对同城招采、信息化、人事这类专业职能条线的集约整合，实现组织更加轻便、灵活。在管理架构设置上，既充分服务一线门店、又兼顾区域统筹管理提效，将可共享职能与管理资源集中，让专业 BP 服务下探，实现了人员的高效与精简，更有效的促进了组织效能的不断提升与优化。

© 沈阳皇姑万象汇的会员纳新活动。



“生逢其时勇奋斗，征程从未有穷期”。我们很幸运能够在合适的时机布局市场，也基于有章法的网格化布局取得了瞩目的成效，但我们深知这些亮眼的成绩来自于公司强大的体系化支持，来自于租户、消费者对我们的厚爱，来自于我们朝乾夕惕的做事态度。我们期待以沈阳为样板，将网格化布局的模式在下一个城市复制落地，持续发力并再塑东北商业版图。

02 / 万象产品观 PRODUCT

万象产品观

PROJECT OPERATION

项目经营

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

14

上海万象城：疫情之下，
打造“西上海美好生活第一站”

21

深圳万象天地：潮流商业IP的进阶

30

北京清河万象汇：
如何塑造城市的“第二生活空间”

38

DESIGN

产品设计

品质、创新、引领

47

LEAD8 崔接成：MIXC=MIXSEE，
商业空间与城市和人的对话

51

CULTURAL FRONT

文化阵地

UCCA 尤洋：逛进“无墙美术馆”

57

“与时同频、与城共生”， 看见一座重奢场的 自我进化活力

HANGZHOU MIXC CITY

“ 2010年4月，杭州万象城开业，为杭城带来了许多堪称“第一次”的新潮时尚的生活体验。如今，杭万开业已有12年，可它带给杭州市民的“新鲜感”，却丝毫没有在流逝的岁月中消磨。一座老牌的经典重奢场，究竟如何回应年轻世代的需求变化？又如何在新一线城市中自我进化，成为国际知名餐饮、零售品牌入杭或入浙时的落店首选？在本文中，我们将剖析“万象城”这个商业综合体IP在杭州商业地产圈以及年轻圈层中通往“顶流”的发展之路。



位于钱塘江畔的杭州万象城，是华润万象生活入杭首个作品，也是杭州第一个真正意义上的商业综合体，通过不断探索与突破，视觉性地丰富着城市的形象与气质，致敬着人们对于生活的拥抱与热爱。

驻足民心路，凝望与思索，2022年这意义非凡的一年所带来的改变，有着超越商业的温情表达。经济下行压力陡增，商业市场格局正在发生重大变化。在行业普遍不被看好的时期，杭州万象城却在逆风局打出王者段位：2022年杭州万象城零售额首破100亿，同比增长25%，增速持续保持市场领先；过半品牌业绩屡创新高，国际品牌全国排名跨越式提升，逾八成品牌挤进全国前列。

十二年来，感受时间的深刻与成长的重量，杭州万象城永远保持着昂扬的姿态，风雨兼程地出发与抵达，肩负着“与时代同频，与城市共生”的情怀与使命。面对年轻力、Z世代的个性崛起，年轻化的消费群体已经成为中国新经济、新消费、新文化的主导力量，杭州万象城通过品牌焕新、服务升级、场景迭代、艺术融合等多维打造，在现代商业格局中融入城市文化底蕴，致力于缔造城市的理想生活……



©2022年度，杭州万象城首层还陆续揭幕了 Bottega Veneta 最新形象店、ZEGNA 旗舰店、ROGER DUBIS 浙江首店、Maison Margiela pop-up 等精品门店，让消费者在杭州万象城愈发能感知奢侈品牌特性、体会奢侈品牌背后故事，为消费者制造充盈的新鲜感和购物活力。

如何用一座高奢场去回应一座与年轻人“双向奔赴”的城市？

作为长三角的副中心城市，杭州的城市能级近年来持续提升，拿下各项第一或者唯一不在少数，不断加持着自身的城市吸引力。再具体到经济产业因素，杭州作为创新活力之城，拥有较为发达的数字经济，数字经济已连续23个季度保持两位数增长，对全国的互联网人才也形成了很强的吸引力。随着“互联网之城”概念的不断深入，越来越多的年轻群体涌入城市，带动着杭州万象城客群的更迭。

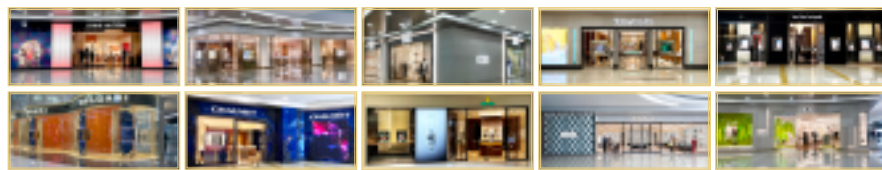
截至2022年，杭州万象城在杭州本地及周边地区吸纳了近80万高质量会员，新会员中30岁以下占群体总量近50%；同时，越来越多如绍兴、宁波、嘉兴、温州、台州等周边地区的城市新贵和精英家庭，他们将消费的期待着眼在杭州万象城。以探究深层的购物需求为导向，杭州万象城团队不断发掘品牌资源，用艺术、活力、创意、场景和影响力，探索独树一帜的“年轻高级感”商业空间。

高质量焕新迭代，以独特内容力呈现“年轻化”想象力空间

立足国际奢品定位融合高流量品牌，把控消费格局年轻化趋势。

凭借精准招商规划，杭州万象城持续焕新浙江省高奢商业布局，不仅立足国际奢品定位融合高流量品牌，同时全业态抢占独家资源，把控消费格局年轻化趋势，加速焕新节奏，成为行业内优质的头部商业体。

截至2022年11月，杭州万象城拥有超400家国内外甄选品牌，其中8家首进中国，34家首进浙江，2022年招商调整品牌占比高达40%，相当于平均每周末开出3家新店。面对全国疫情反复、封控措施严格的紧张状态，杭州万象城没有陷入困局，反而新店频开，坚持给消费者带来更加美好的购物体验，满足了疫情后时代消费者对于新鲜感的期待，也回应了新生代消费群体对于社交及创意的需求。



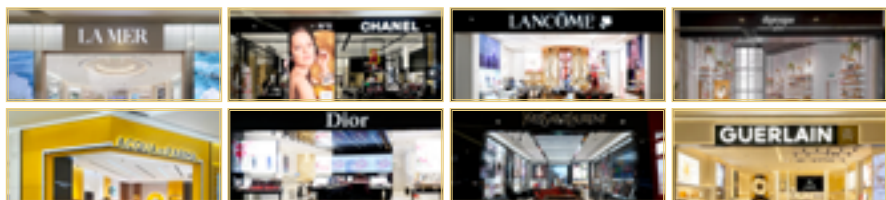
©杭州万象城重奢品牌一览。

全面强化奢侈品牌门店层级，聚合时尚力打造高奢圣地。

一直以来，杭州万象城都是举足轻重的重奢商业体，项目首层遍布国际服饰配饰精品品牌，每一家门店都充分展现了高奢调性，时髦感、艺术性，这是杭州万象城给予消费者的完美印象。在当下更加凸显个性的高端饰品上，杭州万象城汇聚了十余家国际腕表品牌，精致的装修、贴心的服务、满目琳琅的陈列，大大增强消费者在的停留时长，增添了可逛性。重奢品类齐全的杭州万象城正全面强化产品力，深度提升项目高奢氛围，大大加强了在全国高端市场的竞争力。

国际美妆品牌街区扩容，巩固高奢香氛首店标签。

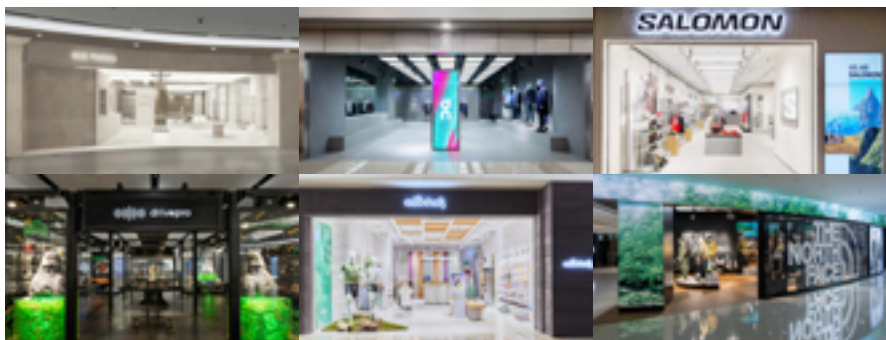
为了夯实在国际美妆品牌数量和层级上的市场地位，杭州万象城不断扩大优势业态规模，2022 年持续扩容高端化妆品数量和类别，将场内的高化业态占比提升至 10%，全面塑造全球顶尖美妆品牌齐聚“Beauty Lab 美妆长廊”的繁荣景象。高端美妆业态在场内百花齐放的景象，不仅为消费者诠释了美的多元魅力，还带来沉浸式美容护理房，尽情体验奢美护肤，共同呈现杭州万象城在美妆业态上的昂扬市场态势。



© 杭州万象城高化品牌一览，此外还有备受期待的 la prairie、Helena Rubinstein 等高端品牌皆在杭州万象城开启了护理房体验服务。TOM FORD、Yves Saint Laurent 等彩妆品牌为项目的“Beauty Lab 美妆长廊”更添色彩。

以“潮”为导向撬动市场，应对高端消费格局年轻化改变。

随着 Z 世代消费者购买能力的提升，他们逐渐成为疫情后时代中国高端消费极为重要的新生力量。为此，杭州万象城以“潮”为导向在项目内部进行大量的品牌升级调整工作，引入多个潮流运动品牌浙江首店，定调高端专业运动潮流时尚，回应时下消费者追求的健康生活方式。多个品牌不仅拥有策展能力，也极具社群运营力量，在空间宽阔的新区环境里，带来话题性艺术感并存的系列产品，与年轻群体极易产生共鸣。除此之外，杭州万象城还同步引入了“潮”的生活方式配套以及时尚买手店、国内新锐的设计师品牌等，为项目带来更具时髦主义的独特调性、多样性。从商圈价值来看，杭州万象城已被公认为高端潮流聚集地，不断吸引城市潮流先锋人群。



© 潮流运动品牌浙江首店纷纷入驻，如 on、allbirds、HOKA 等，还引进了 ARC' TERYX、DESCENTE 全国旗舰店、THE NORTH FACE & DOE 全国首店、SALOMON 精品店等。

纳入流量餐饮品牌，差异化多样性打造，吸引多元客流。

商业空间需要不断晋级才能应对当下消费群体生活习惯的频繁改变。杭州万象城在连接商业体的开放式街区上纳入全时段餐酒流量品牌，搭建开放式外摆场景，使餐饮拥有了更强的社交属性，烘托了网红打卡、共创话题的互联网热度，营造出新一代消费者憧憬的生活状态。商场内部搭建了 B1 美学轻餐区及 B2 商务简餐区，满足年轻人钟爱的“日咖夜酒午甜点”需求。丰富的餐饮业态，包含了高端人气餐饮、顶级菜系、网红流量品牌，满足 ALL-DAY 的休闲、社交及宴请聚会的客人需求，既保持了人气，又保证了项目在城市的唯一性及话题性。

未来，杭州万象城将继续秉承“新”理念，及时洞悉消费人群及城市商圈发展的变化，持续升级调整以保证项目拥有经久不衰的吸引力。值得期待的是，顶奢品牌正在加速落位杭州万象城，项目二楼也将会带来标新立异的变化。

© 开放式街区纳入了全时段餐酒流量品牌例如 gaga、TARENTUM 莓木、BUTTERFUL&CREAMOROUS、FREYA、夜鳥、FASCINO、SHAKE SHACK 等。此外，B1 美学轻餐区及 B2 商务简餐区应年轻人的“日咖夜酒午甜点”需求，吸纳了 Blue Glass Yoga 旗舰店、华东首店 nama cocoa、浙江首店 Baker & Spice、浙江首家手冲 MANNER、全国首家 Pennehut、华东首家 ZAFFERANO、浙江首家鮑政、浙江首店虎头局渣打饼行、精品咖啡店 M stand 等品牌。面向高端聚会宴请，杭州万象城全新引入了众多首进品牌：如紫萱一痕月、CHIC1699 远洋私厨、老乾杯、US·PRIME1988 牛排家、上席·玖五京菜、山葵家会席料理、黑牛の店等。



品牌与购物中心双向赋能的差异化运营， 拉动消费增长新引擎

立足国际奢品定位融合高流量品牌，把控消费格局年轻化趋势。

凭借精准招商规划，杭州万象城持续焕新浙江省高奢商业布局，不仅立足国际奢品定位融合高流量品牌，同时全业态抢占独家资源，把控消费格局年轻化趋势，加速焕新节奏，成为行业内优质的头部商业体。

以优质品牌为媒，加码营销互动，丰富新消费场景。虽受市场大环境影响，但杭州万象城并未削减预算支出，反而更积极地与品牌租户联动推广，与租户建立更加亲密、长期主义的情感链接。

针对主力客群年轻化、高品质化的趋势，商场持续塑造“时尚+”的新标签。在研究消费客群的迭代规律后，为了提供更周到的购买体验，杭州万象城对品牌的产品供给提出了更高的要求，匹配符合消费趋势的内容及场景，携手品牌租户锚定未来更为清晰的发展路径，在不确定的商业市场，看见更多的可能。

疫情给全国不少项目的运营中带来了极大挑战，杭州万象城的高会员粘性保证业绩稳定增长，新增 / 晋级会员、会员消费占比、人均消费金额、活跃率等多个方面都有突出表现，由此形成了极高的抗风险能力，能迅速恢复客流及业绩，使得项目有着极强的“自愈能力”。杭州万象城以“利他共赢”为运营内核，始终坚持与品牌租户同频共振，兼顾与品牌租户连接，为品牌导入优质会员，将会员行为转化为风向反馈，指导产品与营销策略调整，为消费者带来更高品质购物体验的同时，大幅提升租户业绩。所以，每一家品牌在杭州万象城都不仅是开店，而是将其作为品牌的阵地或者发源地。而这种重视与投入，不仅是资金的落地，也是资源的加持，即在门店装修、品牌资源、团队人力等方面进行的最大投入，所以入驻品牌所连带的优质资源都将留在这里。在这样的阵地里，品牌也注重自我更新。

当品牌商户面对危机时，杭州万象城不是自救求生，而是“创造共享价值”，迎难而上，这样良性的营销模式也是我们在实体商业上进化的新方向之一。



2022 年共有 19 场品牌路演占满整个中庭，让杭州万象城的顾客可以深度接触蕴含品牌文化的全系列产品；多档明星路演活动落地，李承铉、白鹿、杨颖、龚俊等当红人气巨星加持；

“Beauty lab” 举办国际美妆活动 30 余场艺术展，作为爱美受众的社交空间，提供独立美容坊、造型定制、美学课程等增值服务。大型店庆 4 月期间，LOUIS VUITTON、GUCCI、DIOR、FENDI 等奢侈品店货品充足，顶奢腕表江诗丹顿、ROGER DUBIS、ROLEX 限量款独享现货特权。

2022 年共计开展 68 场联名发售、159 款新款首发、56 款限量货品、36 场高级珠宝展，让消费者对于高品质物质需求有更好的满足，拉动业绩持续提升。

© LOUIS VUITTON 在杭州万象城带来 Tambour 系列诞生 20 周年的专属周年纪念展。



© 杭州万象城L4会员中心。

商场内外焕新升级， 颜值革命与客户体验“双拳出击”

做品质生活空间提案者，会员中心全面升级。

全新VIP会员中心是近500平方米的私密休憩聚会空间，全景落地窗采光充足，分为接待区、私享区以及功能区，配有时令饮品、下午茶歇、独立套房等奢尚服务，致力于打造国际、品质、多元、新潮、有趣的精英私享圈。另有300平方米的空中花园，是全开放视野的多功能场地，可同时容纳百人活动。VIP会员中心与活动进行结合，甄选优质品牌，不定期举办高珠展、时尚发布会、节日派对，通过专属空间、文化融合、服务延伸等形式全面提升“会员”归属感，以增强会员黏性。除此之外，场内灯光系统、卫生间、VIP停车场等全新升级亮相，带给消费者“常逛常新”的独特体验。

立面焕新颜，将重奢全新立面作为“门面担当”。

迎合消费者的空间审美提升，优化重塑重奢商业的高品质体验感。在此次改造升级中，拆除了原本封闭的墙面，大面积采用玻璃幕墙，不仅为品牌提供了十分醒目的广告价值，更使项目的外立面更为现代化，贴合现代年轻审美，GUCCI、ZEGNA、MONCLER极富时尚个性的建筑外观充满视觉冲击力，该视角下的杭州万象城也是城市商业形象展示的重要窗口。针对主力客群年轻化、高品质化的趋势，商场持续塑造“时尚+”的新标签。在研究消费客群的迭代规律后，为了提供更周到的购买体验，杭州万象城对品牌的产品供给提出了更高的要求，匹配符合消费趋势的内容及场景，携手品牌租户锚定未来更为清晰的发展路径，在不确定的商业市场，看见更多的可能。

接下来杭州万象城还将继续围绕整体效果、空间品质、面客配套进行逐步调整，包括一二期室外街区的整体打造、外立面整体提升、室内整体调性提升等，从提升游玩体验视角，优化场内外的动线和空间，进一步重塑重奢商业的高品质体验感。



© 杭州万象城立面焕新后的GUCCI、MONCLER、ZEGNA外立面。



©杭州万象城的On街夜幕。

倾力打造杭州夜生活首选地，不断探索与年轻力的磁场共振

杭州市政府为全面贯彻落实党的二十大精神，发布“大力发展夜间经济，鼓励市场主体举办促消费活动，引进新型消费企业主体——《关于建设国际新型消费中心暨打造“不夜天堂、璀璨杭州”的若干政策意见》”。该意见特别强调，杭州鼓励发展“子夜”经济，培育发展“直播+N”等政策导向。

民心路外街“亮化改造+艺术地标”引领微醺夜经济氛围。

作为杭州商业综合体的标杆，杭州万象城为城市打造不夜天堂、多元繁荣的夜经济生活圈强势助力。项目全方位优化改造二期民心路外街，将其命名为“On 街”，引入亮化装置，艺术地标，氛围美陈，潮流餐饮等元素，倾力将 On 街打造成为“杭州夜生活首选地”。

为带动 On 街的整体夜经济氛围，杭州万象城首先以“万象之声，与光回响”为主题，在民心路两侧外立面进行大面积亮化改造，以艺术灯饰点亮时尚潮流地标，漫步于杭州万象城的夜色中，尽享摩登都市生活。杭州万象城夜景亮化点亮的不仅是杭州万象城的一条街区，更点亮了杭州夜生活，重量级的亮化改造也将成为我们在新城市美学与城市空间新价值上的又一次创意探索。2022 年 7 月，杭州万象城联手稀奇艺术，将国内著名当代艺术家瞿广慈的艺术作品“Too 浪漫”落位于 On 街，与周边亮化交相辉映，谱写一曲映衬在星河烂漫里的城市奏鸣曲，为城市夜生活注入无尽的想象力。“摩登派对”豪华机车聚首 On 街，“随机街舞”热汗炸街，“万人添象 NFT 群体共创活动”让数字技术与艺术共振，“精灵音乐会”让 On 街充满童趣……一系列活动助力将 On 街打造为“年轻”“艺术”“欢聚”的时尚街区。汇聚年轻人真正热爱喜爱的夜生活方式，做年轻人的精神栖息地是 On 街运营核心理念。伴随杭州万象城消费群体不断年轻化，On 街成为“年轻”与“潮流”标签的突破口。未来 On 街将持续以年轻潮流的态度与年轻力磁场共振，打造万象不夜城，在助力杭州夜经济繁荣发展的新形态上破浪前行。



©杭州万象城的 On 街通过亮化改造与艺术装置，打造出最具社交属性的休闲打卡空间。



©摩登派对。

2010年，杭州万象城开业，彼时的钱江新城还是一片只能依靠想象去憧憬的地方，而那时的商业，还停留在沿街商铺、传统百货商场并驾齐驱的格局中。12年过去，钱江新城早已成为城市的核心地区，由杭州万象城为中心所引领的城市综合体兴起，逐步丰富着杭州的生活方式选项，也影响了城市的商业格局，一站式的购物体验取代了传统的购物模式，渐渐地为杭州人的高品质生活提供了更为多元的消费场景。

12年后的今天，杭州万象城不断自我更迭，寻找围绕城市与生活的创新进化之路。品牌的焕新奠定了“首店地标”的城市形象；重奢品牌的集中形象升级，打造了更加高端的购物体验；与购物升级相辅相成的民心路网红街区，用霓虹和丰富的夜生活场景，为杭州的夜增添了无尽想象。

时代总有先行者以时间执笔，以先见问道推动一个城市与生活的进化。从杭州第一座万象城到现在一座座拔地而起的万象商业，“一城多心”的城市格局，辉映成如今的繁华与时尚、前沿与潮流，这不仅仅是城市土地的更新，更是人居生活方式的转变。十二载同行，华润万象生活与杭州始终默契同行，在时代的浪潮下，消融着城市边界，缔造一种同频、国际化的生活场景，升级繁华体验的宽度与深度，创领了全新万象生活场。

杭州万象城作为杭州高端生活方式的优质内容供给者，始终保持着行业前瞻性视野与专业力，通过不断探索与创新，与这座城市共生共融，将更多时尚前沿、国际化的生活方式带给消费者们，给城市创造更多专属惊喜，“万象”，已成为城市流量的代名词。我们始终相信永不停歇地延展可以拓宽边界，华润万象生活正在这座被新潮文化影响的都市里，与这座城市一起，开启着更多的生活可能……

疫情之下，打造 “西上海美好生活第一站” SHANGHAI MIXC CITY

“ 2022 年的上海万象城接连经历了多个挑战：2 月末上海出现零星疫情，3 月 15 日闭店，6 月 1 日复工开展外卖派送，6 月 29 日限流 70% 恢复堂食，9 至 10 月疫情反复、周边区域交替封控 在空前严峻的局面下，上海万象城通过封控期间的团购抢跑和疫后上海市场强势突围，实现自身业绩与消费者情感链接的多效提升。透过上海万象城的 2022 年，我们将看到“西上海美好生活第一站”全方位特色运营方法的发展过程。





©上海万象城外立面。

大疫抢跑，取道“万象严选”

2022 年春天的上海，实体闭店、消费者物资匮乏，“抢菜、团长”等关键词成为热词，商场和品牌先后开启团购模式。面对空前挑战，上海万象城由项目总牵头，第一时间明确了“共克时艰，与品牌共生；深入腹地，抢存量蛋糕”的经营策略，迅速成立团购专项工作组，制定明确的责任落位，按周定期复盘，进行选品迭代，打造“万象严选”品牌产品。

上海万象城在团购初期借助 Ole’ 超市刚需物资及个性化采购为团购差异化塑造竞争优势，迅速开拓高质社区；团购中后期，在满足基础物资需求的基础上，提供品质餐饮如凑凑奶茶、FASCINO 甜点、唐宫预制菜等，以及化妆品、儿童服装、玩具等满足用户心理愉悦及差异化个体需求，提升消费者体验。

为了更精准高效地触达消费者，上海万象城借力外部云大数据，锁定 30 余个中高端品质社区搭建团长沟通桥梁，共开拓 42 个社群；同时高效利用一点万象直播平台，将团购与直播融合；聚焦疫情间消费生活需求，针对 28 个品牌开展了 300 余场社区团购，实现超 500 万零售业绩。

封控 3 个月期间，上海万象城通过高品质品牌联合、完善的售后保障及高效率社群服务强势突围，实现私域流量与团购业绩的“双丰收”。私域社群经营渠道获得消费者端的高度好评，也获得了租户端品牌的认可及支持，同时实现市场端有效发声，迅速提升项目美誉度，形成了商场、店铺、消费者三方认可的满意局面，打造出“万象搭台、品牌唱戏、居委/物业保供、居民获益”四方受益的疫情期间购物中心“线上新生态”。



©上海万象城疫情期间向市区方向竞争机会区域、核心竞品竞争抢夺区域积极外拓。

万物复苏，力保“回归日常”

2022年6月1日，在全域静态管理超过60天之后，上海宣布进入全面恢复全市正常生产生活秩序阶段，久违的线下消费终于重启。

上海万象城迅速组织全项目合力推进“安全合规”前提下的快速返岗复工。首先制定并发布疫情处理紧急预案，连贯上报、隔离、排查、预防四大关键流程，临时设置9个安置点，划分红黄专区单独管理；根据租户分阶段分批复工数量，匹配管理人员配置以保障现场安全管理；现场实行分区管理“不交叉”，以商场主中庭为分界线划分东西两个区域，执行卸货区分区、货梯分区、生活分区等区域合理分区；此外亦实行防疫检查“标准化”，即落实场所码、数字哨兵、1+1检测等一系列标准化动作。一系列的举措，保证了上海万象城在符合政府批文规定下的第一时间安全复工，久违重逢地迎来了首批消费者。

经过封控期间的团购突围和线上社群的积累，上海万象城依托与消费者更直接、迅速的联系和社群维护成果，将社群资源转化为了商场会员。有效的社群运营及第一时间对核心会员做出的回馈礼遇，成功助力上海万象城在后疫情时代客流迅速回升，较大部分市中心项目，在客流、销售、口碑等方面呈现出优异的表现，并在以消费者端数据为参考的大众点评APP中，上海万象城逆势排到了城市第二。

VIP DAY 零售额

¥30,000,000+

上海万象城快速造热系列复苏活动重燃消费信心，第一时间推出了延续多年的VIP DAY，及时地抓住疫情后第一波的到店消费潮，开启大力度促销和礼遇活动，以实际的礼遇回馈核心会员，迅速建立线下的到店联系。从2022年6月至7月，上海万象城陆续打造了“618”VIP DAY活动、7月中旬“summer sale”、七夕满赠活动3档促销活动组合拳，策略性将费用投入向6、7月倾斜，加速业绩回暖，最终实现VIP DAY零售额超3000万，业绩复苏领跑上海。



© 2022年6月复苏活动期间，大批顾客前往上海万象城到店消费。

实现周年庆零售同比突破

110.53%

2022年9月是上海万象城五周年庆，上海万象城借力外部政府及银行等资源，充分惠及消费者。此外，上海万象城还结合闵行区虹桥镇政府的消费券多轮分发的形式，将周年庆活动期由原本的单周转变为一个半月，通过中秋首次预热演习，在周年庆成熟爆发；同期抓住央行大力推行数字人民币初期各大银行对数币补贴投入的契机，主动与建行洽谈银行活动，创新合作模式。最终有效将银行、商场、政府三项活动有效结合，周年庆零售再创新高，实现同比110.53%的突破。



© 2022年9月上海万象城五周年庆期间。



© 上海万象城 LUNEURS 门店外摆区域。

再出发，重塑“西上海美好生活第一站”

品牌版图稳中求进，重塑日常共赴“美好生活”。

2022 年，各大合作品牌受大环境所累，存量门店高额亏损，闭店 3 个月的收支不平衡导致资金链断裂，项目掉铺现象严重；同时，因整体市场情况，品牌拓店也进一步收紧，全线收缩、延迟开店、签约反水等情况层出不穷。

2022 年，上海万象城全年出租率维稳 98%，同时保持着快速而精准的迭代力，截至目前调整品牌 105 个。项目抓住影响定位的关国际精品和高端化妆品的同时，与时俱进地引进了诸多时尚度在线的热门品牌。此外，有针对性地深挖品类细化和吸纳头部品牌，吸引诸多早前只出现在市中心的品牌，着力实现“西上海美好生活第一站”中品牌上海副中心开店第一站的定位目标。



© 2022 年调改后，上海万象城逐渐形成精品高化氛围，引入 Givenchy、CPB 等品牌。

项目招商团队延续前期 L1 轻奢提档的招调理念持续推进。美妆板块持续提升高端国际化妆品权重，目前已汇集 DIOR、Lancome 等 9 家高端美妆品牌，Clé de Peau Beauté 移位后以更大的面积和更佳的形象全新开业，Chanel 也将在年底开业。与此同时持续引进国际精品，COACH、Michael Kors、maje、Self-Portrait、MARYLING、Theory、sandro、YI、ANNA SUI ACTIVE 等品牌一应俱全，精品 & 高端化妆品氛围的形成显著提升了商业级次，其阵容在西上海首屈一指。

C 位区域引入的标杆品牌以轻奢阵容打底，进一步提升趣味和先锋性，ICICLE、ROTUR STUDIO、mithworld、Urlazh、Ruiruirul、RE' VAN 等标杆设计师女装品牌，以及单农、mju:t、速写等调性男装的入驻，为各年龄段消费者提供丰富的选择。

在运动社交成为潮流的当下，引进诸如 DESCENTE、KOLON SPORT、MAIA ACTIVE、chuu、中国李宁、STARTER 等潮流运动品牌打造细分运动品类矩阵；在运动体验上有更多细分和强化，比如引进“三滑”，即滑板、滑雪、滑冰，将潮流时尚度引领西上海。

在作为吸客业态的餐饮中，上海万象城通过品牌丰富度和多样化菜系风格，打造了“上海万象城必吃榜”。无论是 LUNEURS、走神这类以前只能在法租界享用的格调轻餐，龙码头、甬府小鲜、耕海蟹将军等高品质大餐，还是敏华冰厅、广莲申这样的超级网红，都能在上海万象城偶遇，让商场拥有了满足高端品质客群需求以及辐射西上海的向心力。



©上海万象城内 KOLON SPORT 品牌门店。



©上海万象城内 chuu 品牌门店。



©上海万象城的耕海蟹将军餐厅内景。

聚焦疫后情感需求，以治愈场景创造共鸣。

经历过疫情后的人们更珍惜团聚和陪伴，也更重视健康与品质，针对非单纯的物质购买需求，商业文明越来越需要与“情绪”产生强关联。

2022年上半年，疫情团购突围及第一波消费拉动取得了不斐战绩，为打造“西上海美好生活第一站”奠定了优良的忠实客户基础。之后的年度运营中，上海万象城持续发力，一方面从“律动健康、美育儿童、宠物友好、精致赏味、绿色公益”五大引流标签出发，结合疫情常态化，活化公共空间，落地一系列暖心治愈的全民活动，加强消费场景的体验延伸，让项目保持足够的温度和情感关怀，用治愈类场景与消费者的心理精神产生更多的共鸣和连接。另一方面，上海万象城还在促销活动方面惠及客户，借力外部资源放大对客实际优惠，聚焦核心客群、深挖老客、强化联系、加强复购，全方位打造休闲体验和实际购物上的“西上海美好生活第一站”！

当下，宠物经济正不断深入到各商业业态中，围绕“它”产生的社交互动愈加频繁。解封初期，上海万象城用实际行动回应了疫情期间特殊家庭成员“宠物”的相关话题，在平衡“尽快树立消费信心”与“避免大规模聚集性活动”的前提下，迅速在既有自然客流又有充裕场地的主入口外广场打造近千平的“宠物草地”，适时举办多个社群活动，为周边养宠家庭客群创造更贴心的服务体验。



©上海万象城户外街区——“有街”，活动期间人气高涨。



©上海万象城设置专门的“宠物草地”，并打造了“PAW PAW PARK”等宠物草地的社群活动。



©上海万象城设置专门的“宠物草地”，并打造了“PAW PAW PARK”等宠物草地的社群活动。



© “JUST DIMOO × SmileyWorld” 全国独家首展，落地上海万象城的中庭。

经过 2022 年度运营，上海万象城从宠物友好设施落地、社群体系搭建、媒体矩阵立体发声、合作品牌服务升级等多个方面入手满足中高收入群宠物陪伴出行的需求，填补了周边商业体宠物服务的空白。在社群方面，迅速拓展宠物标签社群，覆盖核心用户超 10000 人，均以高品质养宠客群为主，群内日活跃度最高达 82.3%，通过长期运维计划“周四话题互动日”提升粘性、“周日宠物日”带来持续活动体验。引发了商业 B 端媒体如 iziRetail 逸芮、商业味等的主动关注，在小红书、新浪微博等社交媒体平台上收获关于上海万象城户外千平“宠物草地”的高频热议，获得超千万曝光量。通过友宠场景搭建及标签的打造，增强了商场社交属性，延长了目的性人群在商场的停留时间，为未来品牌招商营造氛围和客群基础。

在场景打造方面，上海万象城暑期档以泡泡玛特旗下顶流 IP 形象 DIMOO 联合知名潮流文化品牌 SmileyWorld 新品首发展览限时登录上海万象城，帮助顾客积极寻找属于自己的乐观情绪，活动中全媒体渠道累计曝光量超 500 万次，在上海 7-8 月的疫情严控下，助力客流复苏。

年末打造“不期而愈”圣诞季主题活动，期间“大都会童话”全国首展空降上海万象城，以经典六大童话故事场景还原都市童话风，以当代都市生活映射童话角色，以美育治愈风格宣发贯穿档期，配合节点完成聚客引流，引发消费者共鸣。



© 上海万象城“大都会童话”全国首展。



©上海万象城深入打造西上海的大型运动体验区，提供滑板、滑雪、滑冰、轮滑等运动区域。

通过活化公共空间，展现出西上海调性。

2022年的上海万象城围绕宠物活动打造了诸多户外活动，呈现被自然包裹的户外体验感；深挖中庭公共空间，打造具有全民参与度的独家首展，更多地展现了西上海美好生活中美育儿童、宠物友好的内容。

之后的运营中，上海万象城将持续深化精致赏味、律动健康、绿色公益标签。

一方面，强化餐饮品牌阵容，在各楼层设置不同的特色餐饮氛围组团。五、六层餐饮强化宴请氛围，一层户外“有街”强调网红轻餐社交氛围，LG下沉式广场营造以餐酒吧、居酒屋、烧烤等为主的夜生活氛围，打造集“网红轻餐打卡地”“品质餐饮宴请厅”“精致餐酒社交场”于一体的立体化场景，带来味旅空间体验，刷新消费者在上海万象城的餐饮体验。

另一方面，在集齐“滑板”“滑雪”“滑冰”之后，项目深入打造西上海大型运动体验区，给予爱好者和Z时代拥抱美好生活、实现自我极限挑战的表达方式。后续将助力品牌集结，通过调整升级逐步将上海万象城打造成高端运动装备集结地。



2022 年疫情之下，上海万象城以强悍实力逆势突围，保障自身业绩的有效提升的同时，有效输出了可借鉴的疫时团购打法。在受疫情影响相对降低营销频率的一季度里，上海万象城对项目本身做出更多新思考、新布局，瞄准“西上海美好生活第一站”的目标，以全方位的客户运营，成为内环之外、南北高架以西的中产以上家庭购物选择的第一站；以坚持楼层以及区域氛围完善、长期循序渐进的规划力，结合快速、精准的迭代力，抓住核心品牌，打造品牌上海副中心开店第一站。

人类对美好生活的追求和向往，不会因为短暂的疫情而止步；“向上生长、向下深耕”，上海万象城也将回应消费者的需求，不断打破城市副中心商业中心的天花板，把更新、更有创意的品牌和生活方式带到西上海；针对性地打造专属标签和服务，加强消费场景的延伸，做西上海美好生活第一站！



潮流商业 IP 的进阶

SHENZHEN MIXC WORLD

“作为“万象天地”这一年轻潮流产品线首发也是最具代表性的产品，深圳万象天地经过五年的锤炼，已逐步成长为南中国潮流地标。五年间，获得这样的成绩不仅依托地域的独特性，更得益于它的应时而动——洞察时下实体零售的前沿趋势，追求卓越、不断探索创新，以潮牌思维创新运营空间。通过“生意与品牌双驱动”的底层商业逻辑，将自身场域打造为极具人格魅力的年轻化品牌 IP，呈现潮流先锋的线下空间运营内容。



破局： “生意与品牌双驱动” 的核心操盘逻辑

坐落于深圳市南山区大冲的华润城，曾是广东最大的城市更新项目，占地面积 68.4 万 m²，总建筑面积 280 万 m²。近乎彻底的拆除和重建，是深圳这座中国最年轻、最富有活力的城市在城市更新起步期的鲜明时代特征，某种程度上，这也是深圳现代化进程的一个缩影。恰恰是这样的旧改效应，让深圳万象天地具备了先天的地理独特性和难以复制性。

与华润商业过往擅长打造的“大盒子”不同，2017 年诞生的深圳万象天地以“街区 + Mall”的创新之势耀眼登场。这既是华润商业对过往成熟模式的突破，也是对未来新一代商业可能的全新探索。在“时”和“空”两个维度上，用现在的流行词来说，对华润商业乃至整个市场而言，这都是一个“非标”项目。

简·雅各布斯在她的《城市经济》一书中提到：“城市早于农村出现，人类早期农业文明所需的工具、技术、组织，都是在城市中发明的。从那时起，城市就这样推动人类的进步，直到现在依然如此。”而商业文明更成为了现代城市“秀场”的核心，它代表的不仅是经济发展的数字，更显现出人们对城市理想生活的向往。

经过深入的分析我们发现，年轻人的聚集，不仅是深圳这座年轻城市的特点，也是深圳万象天地想要成为城市消费风向标的重要切入点。开业半年的万象天地尝试提出“趣浪来潮”的 slogan。作为一个新的转折点，项目定位的变化，其实蕴含着战略打法与经营思路的转变——“以潮牌思维，做年轻人的生意”。在这一过程中，项目的核心操盘逻辑逐渐形成：生意与自身品牌双驱动。

2017 至 2019 年间，在行业、市场、租户、潜在招调品牌等各方对项目仍持“观望”状态之时，万象天地以大型 PR 活动、艺术计划、借势品牌势能共创共建的“MIXC×”计划等策略行动为核心，从氛围、调性、声量等角度进行突破，激活项目流量，逐步搭建起体系内首个具备极强个性的商业地产品牌。

2018 年优衣库全球概念店作为“MIXC×”计划的首个试点项目，通过双方传播资源互通、明星资源导入等合作，带来巨大的线上和线下流量，开业首日业绩全球第一；亚洲最大 Air Jordan 旗舰店开幕时，双方以共创思维导入资源，开业首日业绩超 110 万、23 天业绩破千万……与品牌持续不断地共创共建，也让项目在 2018 年底获得了极为正向的反馈——单日最高客流突破 25 万。



◎ 双层国际美妆香氛品牌矩阵：CHANEL、馥马尔 & 凯利安、CREED、潘海利根、阿蒂仙之香、观夏等多家香氛品牌门店外观图。

与此同时，项目成绩单也在不断突破。开业四年，零售额、营业额及经营利润平均每年以超过 30% 的增幅递增，整体呈现复合型增长趋势。其中，项目开业第一个完整年经营利润率、坪效等核心经营指标即达到成熟期项目水平。某种程度上来说，万象天地现阶段的成功在这些亮眼数字的刷新中不断被证明。

当“趣浪来潮”逐渐成为公众所认可的品牌印记，项目所搭建的自身品牌价值也开始为生意赋能，为业绩增长、租户品牌迭代打下深厚的流量及口碑基础，也为接下来租户品牌的提档升级埋下了伏笔。

“首店策略”一直是深圳万象天地招商运营的核心思路之一。2020 年，项目招商开始大刀阔斧的逆势调整，通过“品类管理”引入更多中国 / 华南首进品牌，打造独家消费场景及产品。以“轻奢聚集地，潮流首发地”为核心目标，短短 2 年时间迅速完成 B1 潮牌区、双层 Beauty Gallery、纵向双层国际轻奢区、里巷及北区的区块性调整。而这种逆势调整的底气，很大程度上来自于前两年运营中所打下的坚实流量与口碑基础，但对消费市场的敏锐洞察与先于市场的预判同样发挥着重要作用。

根据 2020 年消费洞察咨询机构 NPD Group 发表的数据显示，2020 年 1 月至 9 月，全球家居香氛单品的销售额增长了 13%，家居香型礼品套装销售额增长 22%。深圳万象天地在 2020 年，即项目三周年之际，完美呈现独一的双层 Beauty Gallery。正所谓“草蛇灰线，伏脉千里”，这种筹谋甚至可以追溯到 2018 年底，当年引入的 CHANEL 红色工厂华南首展，至今仍让人记忆犹新。

从 CHANEL 正式落店到 2022 年陆续引入馥马尔 & 凯利安、CREED、潘海利根、阿蒂仙之香、观夏等品牌华南首店，二十余家高端香氛品牌的首店或旗舰店阵容形成 LG、L1 双层国际美妆香氛品牌矩阵，“华南国际高端香氛天花板”一气呵成。

做品牌，是一个长期的功夫。消费者对品牌的认知需要很长时间去建立，在这个过程中，最难的是如何保持循序渐进，以及不断输出新内容和制造新话题的节奏与动力。深圳万象天地的品牌建设同样如此。自有预算节降的背景下，与场内租户品牌、场外“高流量 / 高价值”品牌进行联动，以“接流”的模式，借助品牌势能来加固自身的商业地产品牌价值及优势，成为一个时期内必要的选择。

2021 年初，我们再次深化“MIXC×”计划，与品牌深度共创。撬动人气品牌 Shake Shack 与在地艺术家联动，在深圳万象天地的项目主导下落地“SHACK SUMMER”夏日乐园，强势拉升客流及品牌业绩，活动期间创下多个新的纪录：Shake Shack 开业首月业绩超 1000 万，深圳万象天地也持续霸榜大众点评城市热搜榜榜首近 1 个月；同年 11 月，流量明星王嘉尔个人品牌 TEAM WANG design 华南首秀释放出强大的虹吸效应；年末，跨界联合全球最具影响力的电竞 IP，落地英雄联盟城市峡谷嘉年华，初试“商业地产 + 数字化 IP”的模式，活动客流再次突破历史天花板，带动所联动店铺业绩突破瓶颈。

与此同时，品牌的高频迭代也在同步推进当中，高街在四周年迎来全面焕新：始祖鸟 Alpha Center 全国最高级别旗舰店、DESCENTE BLANC 华南首店、lululemon 亚洲双层旗舰店等品牌的跨层大店全新亮相；里巷则以“BISTRO”社交概念，打造一条极具国际氛围的微醺社交餐饮街区，“华南 BISTRO 街区天花板”落成；同期，备受关注的深圳万象天地北区也以全新的独栋概念——“潮流实验场”正式启幕，超 30 家先锋潮流品牌快闪与公众见面。

在生意与品牌双驱动的经营模式下，深圳万象天地持续与品牌共创共建独家体验内容，过往的“流量困境”被充分激活， $1+1 > 2$ 的效应被持续放大。通过美妆、独立设计师及买手、餐饮等“三大核心业态”的强势调整，深圳万象天地全新的格局与气质也逐渐形成，项目独特的品牌 IP 标签不断得到深化。纵观五年经营，万象天地凭借自身所建立的商业地产品牌价值，为生意实现赋能，这种不断强化引领性价值主张输出以及优秀的业绩表现吸引了各业态品牌的高度关注，更多的品牌入驻亮相，也给消费者带来源源不断的惊喜与独家体验。

生意与品牌这种“双螺旋”结构关系互为反哺、相互赋能，使得深圳万象天地自身势能不断向上提升，“生意与品牌双驱动”操盘逻辑的可行性也因此得以印证。两者成为深圳万象天地的一体两面，支撑起万象天地自有 IP 得以存续的核心底层逻辑。



© 英雄联盟城市峡谷嘉年华在深圳万象天地盛大开启。



© 王嘉尔个人品牌 TEAM WANG design 华南首秀。

后疫情时代的空间内容运营

《纽约时报》专栏作家托马斯·费里德曼曾发文称：新冠是新的历史分期点，就像公元前后，历史将划分为“Before Corona & After Corona”。2020 年将成为历史上重大的“分割点”。尽管深圳万象天地前几年在上文提到的品牌势能助力下，通过不断的适应调整，保持了很好的增长势头，但也受到疫情、消费降级等多种因素叠加的影响，客流和利润遭遇双下降。整个市场都在寻找新的突围方法，后疫情时代背景下，人们对购物中心的期待值也不断攀升，从满足“消费主义”快乐到渴望不断与新事物随机相遇、发生连接，消费者的需求在不断改变，甚至连我们一直强调的社交概念本身也在发生变化。

商业空间是社会创造力的缩影。面对这种不确定的市场环境 with 消费者，除了线下活动与不断的品牌迭代，我们也尝试在与公众共享的室内外公共商业空间中，对内容运营进行更多的探索与突破，满足人们的功能及情感需求。

得益于项目一开始的设计规划，“一街一巷五广场”的建筑布局是我们天然的优势，街区的尺度也成为了我们展示的舞台。从 CHANEL 红色工厂 POP-UP 到全年各式新潮快闪，时光广场成为了重磅展览的第一现场；旗舰林立的高街已然成为深圳最具有代表性的街拍圣地和时尚秀场；艺文广场不仅拥有华润置地首个自运营剧场，也在近期与香氛品牌“观夏”创意碰撞，突破以往短期 POP-UP 刻板形式，打造出“限时店”的全新合作模式，为艺文广场这个空间赋予了全新的商业价值 不断的空间布局探索，让每个室外公共空间都有了他们独立的属性标签。

© 深圳万象天地布局图。



五周年我们仍然希望通过公共空间内容运营来“加热”全新的定位输出，以“品牌思维”，将城市商业公共空间的运营逻辑回归到“内容创作”这一核心价值上。朝着城市公共空间的“内容生产商”的角色积极迈进。

为活化水广场冷区，2022年6月，以“Summer Party 城市浪人计划”为概念，项目推出全新双层空间——High Lounge。通过策划半永久场景，引入9大品牌限时主题定制店，构建“创意内容的复合场所”，叠加营造南法风小镇概念场景，营造极致沉浸式海滨体验，项目获得了极高口碑与传播。通过场景打造与零售相结合、增强联动，深圳万象天地打造了一个创新型商业概念空间，营造极致沉浸式海滨场景，开展空间内容运营的新尝试。

场景打造与零售相结合、增强联动，这是一次以空间为载体的快闪运营的全新探索，而这背后也承载着一个清晰的后疫情时代的商业命题——“公共空间流量激活”与“零售试点”。基于场景与体验相结合的“新零售消费”，让后疫情当下的消费者精神需求得到满足。

此外，需要特别提及的是位于北区 L4 层的全新艺文空间——“艺术计划·场 Mixc World with Art | Gallery”。我们用一个个叫好叫座的现象级展览，让艺术展览成为深圳万象天地在疫情背景下一个新的“流量引擎”。

艺术与商业结合不是一个新鲜的话题，早在 2017 年，深圳万象天地就已发起“Mixc World with Art”艺术计划，旨在让艺

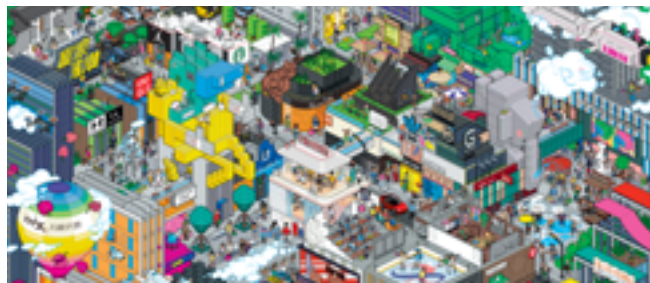
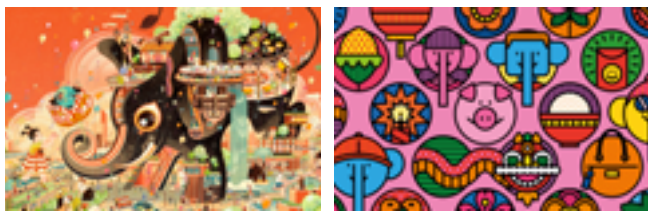
术以更加日常化的方式融入公众生活。推出的首年，这一计划携手倪传婧（Victo Ngai），斩获第 97 届国际 ADC 年度设计大奖银奖，深圳万象天地亦成为全球唯一获此殊荣的商业空间。从倪传婧，Craig&Karl 到 eBoy，我们持续把来自全球顶尖艺术家的创作带到深圳，并让艺术与商业空间发生更多的连接。

2021 年 9 月，“Mixc World with Art”推出全新的艺术空间“艺术计划·场”，并持续不断带来重量级内容。仅 2022 年上半年便先后携手和美术馆、广东时代美术馆、尤伦斯当代艺术中心等优质艺术策展机构，引入多档高能级艺术文化展览。作为深圳万象天地五周年启幕大展：“好奇无界：米奇艺术展全球巡展深圳站”更是成为 2022 年深圳首场现象级商业艺术大展，接待观展观众超 6 万人次，客流及票房均双双刷新深圳展览记录。这些展览推动项目不断去探索商业艺术策展生意新模式的边界，也为深圳带来了创意化的艺术独家体验，刷新城市艺文氛围新面貌。无论是 2022 年的米奇全球巡展，抑或是艺术家安藤忠雄、EDGAR PLANS、Julian Opie 的艺术大展……无一不证明深圳正在成为除了上海、北京以外落地中国艺术展览活动的另一个优选，而在推动这一变化产生的过程中，深圳万象天地毋庸置疑地扮演了极其重要的角色。

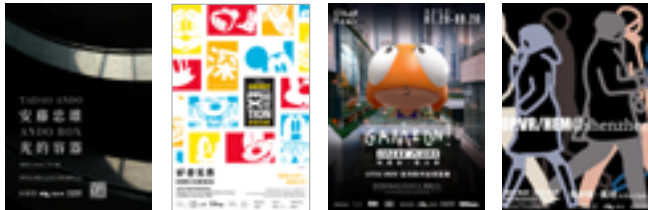
无论是公共区域的探索还是艺术空间的破局，我们希望和街区融合共生。试想更长远的未来，我们将不断尝试更多的方式，裂变更多优质内容，让街区走出去，找到那些能代表世界丰富多样性的人、事、物，去和他们产生关联。而街区本身则成为了承载一切，包括 IP 精神内核实体化的物理空间与容器。



© 2022 年 6 月，深圳万象天地在水广场打造“Summer Party 城市浪人计划”与 High Lounge。



© 深圳万象天地“Mixc World with Art”艺术计划合作艺术家：倪传婧、Craig&Karl、eBoy。



© “安藤忠雄：光的容器”展览海报、“好奇无界：米奇艺术展全球巡展深圳站”展览海报、“Edgar Plans: GAME ON”展览海报、“朱利安·奥培：OPVR/HEM@shenzhen”展览海报。

故事新篇章：MIXTURE

近年来，聚集一众先锋设计师和新消费品牌的上海安福路、广州东山口在社交媒体上持续走红。其中 SND、LABELHOOD、BM、多抓鱼、HARMAY 等新品牌与老街区的关系，已经不限于流量和话题度，它们更是在争夺定义城中潮流风格的话语权，现实的实践，无不在印证着我们最初的想法——街区型空间是对未来商业的恰当解答。

2022 年，深圳万象天地进入第一个五年里程碑。五年时间里，我们对于“深圳万象天地是什么，应该传递什么样的精神”逐渐形成一个明确的共识——我们想要的绝非一个功能单一的商场。在五周年的全新征程之际，万象天地用 **“我不是一个商场，I'm a MIXTURE”** 这样态度鲜明的口号，希望打破商场的定义与边界，并希望不设边界地与各界，开展交流与思考，打开未来更具畅想可能的领空。“MIXTURE”成为了万象天地精神的延续，一个新的潮流 IP 与厂牌，就此诞生。

MIXTURE = MIX + CULTURE，是潮流混合体。

MIXTURE = MIX + FUTURE，是未来聚合地。

作为深圳万象天地的又一个重磅 IP、一个全新的厂牌，“MIXTURE”的诞生，让万象天地掀开了新的篇章。MIXTURE 取“万物聚合”之意，它不仅是历经五年探索而诞生的一个面向大众的潮流文化内容 IP，也将成为我们进行当代先锋青年文化实验和探索的全新符号。展览、社群、市集、杂志、装置等不同形态都将是这个符号的路径表达。延续“打破”的精神，颠覆既定认知，打破对于个体、群体、商业体和城市体的固化理解，我们更希望它成为这个场域所有潮流灵感迸发的归宿，什么都可以，什么都可能，这也是 MIXTURE 作为先锋潮流容器的诞生意义。



© ATTEMPT、BEAMS、BADMARKET、BOHRHOOD、HELAS、Melting Sadness、RANDEVENT 以及 MIXTURE 等 8 个潮牌华南首家限时店汇聚深圳万象天地高街。

2022 年作为 MIXTURE 元年，深圳万象天地于 9-11 月策划诸多先锋潮流体验内容，并以 Community、Magazine、Exhibition、Collaboration 等多元内容串联起 MIXTURE 的潮流之趣——

9 月 23 日至 11 月 27 日，MIXTURE 举办首个线下活动“MIXTURE POP CULTURE & ART FAIR”，这是一场集潮流、文化、艺术、音乐于一体的先锋潮流盛事。以“MIXTURE Skate Avenue”滑板大道为纽带，ATTEMPT、BEAMS、BADMARKET、BOHRHOO、HELAS、Melting Sadness、Randomevent 以及 MIXTURE 等 8 个潮牌华南首家限时店汇聚高街；以水广场为新聚点，The North Face 用 30 吨冰雪在水广场搭起巨型滑雪跳台，携手全国 20 余位顶尖滑手，举办极具冒险精神的北面滑雪快闪赛；adidas Originals 与 AVENUE & SON 携手共创玩气质滑板公园，50 余名来自全国各地的滑板厂牌选手齐聚滑板公园，一起放大招，玩气质！

10 月 12 日，同名潮流先锋文化刊物《MIXTURE》创刊号，也于 MIXTURE 厂牌首个线下同名独立快闪店独家首发。《MIXTURE》将探索商业体作为文化综合地的创意象限，并希望成为中国潮流和青年文化的记录者与践行者。文化成册，个体成群，《MIXTURE》作为“先锋文化容器”将盛下更多有趣的灵魂和灵感，成为时代的新符号。我们同时也在思考纸质杂志作为潮流文化的新时代含义，它一定不只是一本装订成册的纸张，我们期待每一期都会以意想不到的形式和内容，成为一处思想的聚点，用共生的文化力量辐射更永恒的时空。

此外，MIXTURE 还以“MXTR”这一更具识别度的品牌标识，与各种有趣的品牌发起了系列联名共创，并于 MIXTURE pop-up 带来诸多限定联名单品：与 AVENUE & SON 的联名板面；与 Julian Opie & HEM 和美术馆的联名 T 恤；与 DOEY 的联名香卡；与 BOHRHOO 联名 T 恤等。更多创意灵感在此碰撞与聚合，不断推动泛潮流文化圈层间的碰撞。

无论是携手 8 大潮流品牌、策展机构、艺术家所打造的 MIXTURE POP CULTURE & ART FAIR，还是与各种有趣品牌发起系列的联名共创，这些不仅是对街区形态的把控，也是与潮流圈和消费者的双向沟通。表层的体现可以通过时光更迭不断刷新，但渗入城市肌理的城市气质却很难改变。深圳万象天地这个由现代商业体构建而成的理想生活街区，在城市本有的肌理下，衍生出了属于自己的实验性风格，这也是我们一直在不断探索着既属于深圳又不受地域局限的在地潮流表达的原因。10 月 1 日，深圳万象天地携手 HEM 和美术馆于北区“艺术计划·场”，重磅呈现英国著名艺术家朱利安·奥培（Julian Opie）华南首展“OP.VR/HEM @ shenzhen”，艺术家最新 VR 虚拟现实作品在展览中全球首发。



© 深圳万象天地取“万物聚合”之意，推出潮流先锋文化刊物《MIXTURE》。



© “MXTR”与品牌发起的系列联名共创。



© adidas Originals 与 AVENUE & SON 在深圳万象天地联合呈现“玩气质滑板公园”。



© “街头有鲸头” The North Face北面滑雪快闪赛第二站空降深圳万象天地。

脱胎于一个城市更新项目，五年前，深圳万象天地以一种创新的商业形态与公众见面；今天，深圳万象天地以“我不是一个商场”这样鲜明的“创新态度”，去迎接新的五年。过往实践证明了不断自我变革才能带来更多可能性，商业地产的粗放式发展时代已经过去，打磨产品本身依旧是不变的命题。起伏是成长的必经之路，能够胜出的永远是那些持续生产内容、有韧性的、关注年轻、关注变化的品牌。

有限空间可以容纳无限的产品变化，全新的场域也蕴含着更丰富的消费场景。消费不仅仅是为了满足日常需求，它也成为一种独特的自我表达。我们需要通过不同的表达去触发消费者的共情和转化。即使在不确定的环境下，打磨真正有意义、有价值的产品以及持续生产和创造内容，不断去回应来自消费者最真切的诉求，这始终是我们需要守住的“护城河”。

如何塑造城市的 “第二生活空间”

BEIJING QINGHE MIXC ONE

“2021 年底华润万象生活焕新发布万象城、万象汇、万象天地三大产品线，其中万象汇产品线自旗下首个作品——北京清河万象汇诞生以来，已面世 11 年。回溯原点，北京清河万象汇自创立伊始，便以“Living Mall”为核心概念，与周边客群共同成长。如今，依托围绕生活基点的持续自我更新，北京清河万象汇成功跨越了长时间周期内的一道道考验，并凭借与消费者紧密的情感联结，成为了万象汇产品线的标杆作品，也成为对万象汇“生活万岁”理念的最好诠释。



© 北京清河万象汇的“史努比乐园”。

从“北京华润五彩城”到“北京清河万象汇”， 伴随消费者共同成长 11 年

2011 年 9 月，北京清河万象汇（原名为北京华润五彩城）盛大开业。这个万象汇产品线的首个着陆项目，伴随城市化进程与城市副商圈的发展就此诞生，成为我们在北京打造的第一个城市副中心商业综合体。

如今，作为华润万象生活三大产品线中重要组成部分的万象汇，已布局 28 个城市，全国在营 37 座，成为依托华润万象生活平台发展起来的在一线城市副商圈或二线城市核心商圈的一站式大型综合商业购物中心。近年，万象汇全新推出“生活万岁”的品牌口号，以传递生活与热爱为内核，给人们带来城市生活的万千精彩。

首创 Living Mall 概念

北京清河万象汇，一经面世，便开创商业地产行业之先河，摒弃以往传统的 shopping mall 运营思路，大胆选择将“Living Mall”作为核心定位与运营理念，聚焦周边居住区域顾客的生活体验，力图实现功能定位与情感定位的统一，分期引进了全国首个 IP 游乐园“史努比乐园”、1800 m²奥运级真冰场“冰纷万象”、CGV 超五星级影院等品牌，为周边居民的生活需求带来了多元化的消费选择。

自入市后，北京清河万象汇的整体经营表现牢牢占据京西北区域第一位置，作为万象汇产品线业绩表现第一的项目，为京西北带来积极影响。

2011

开业之初

北京清河万象汇以“爸爸妈妈和我的五彩城”为 slogan，聚集起项目周边区域当时最为核心的亲子客群，依托史努比乐园及丰富的儿童业态品牌，为区域内的消费者创造出不少充满烟火气的家庭欢乐时光。

11 年，与周边客群共同成长

坐落于北京海淀区西北部清河商圈的核心区位（北京五环外城郊），北京清河万象汇项目的服务范围辐射周边高校、高新科技企业、国家重点单位及万象府等中高档住宅，周边拥有 20 万以上的居住人口。当前，项目的辐射客群拓展至周边 10 公里，重点辐射范围人口已超过 300 万。

如今，我们的北京清河万象汇项目已经开业 11 年。日新月异的市场中，11 年持续的亮眼表现，在一定程度上可谓是“长续”。十余年来，北京清河万象汇陪伴着周边的几代消费者共同成长，度过了不少时光。

从家庭的生活烟火气，到年轻的潮流活力感，再到精致的健康品质生活 在发展过程中，我们走过的每一步、经历的每次转变，都紧密围绕着我们周边客群不断迭代变化的需求。在持续不断的自我革新中，项目伴随着城市发展的足迹不断成长升级，逐渐成为承载几代人的城市生活记忆的情感链接地。

时间，长周期产品的最大挑战

11 年的时间，创造了我们与顾客的故事，建立起历久弥新的深厚链接。与此同时，时间也成为横亘在北京清河万象汇面前的一道道难题，在不同的周期阶段蕴造出不同的挑战。

随着时代的发展，物质经济水平的不断提高，人民的美好生活需要日益增长，北京清河万象汇周边客群的消费需求发生着巨大的变化。十余年间，我们的项目经历了原有消费客群年龄增长、新生代年轻消费者涌现、消费需求多元化、新消费趋势浪潮更迭等多个阶段的市场变化，曾多次站在转型发展的十字交点上。

面临日益多元化的市场竞争环境，怎样跟上消费者需求变化的速度？项目团队如何迅速调整项目发展的方向与脚步？往哪变？怎么变？不同阶段的消费趋势变化，转化为具体的转型创新课题，推动我们以敏捷、快速的自我更新，跟随消费者生活与需求的变化，同步转型适应市场。

商海变幻莫测，这么多年下来，北京清河万象汇这个项目仍能屹立于今，并且穿越不同阶段的市场周期，仍拥有不俗的市场表现。回过头来看，我认为最为关键的基本功就在于——始终以人为本，紧扣消费者的生活需求，坚持自我更新的策略调整，开展跨越周期的经营设计考量。

2018

项目七周年

随着时间的推移与城市加速发展，周边的新生代年轻消费者不断涌现。作为一个坐落属地多年的项目，北京清河万象汇逐渐面临年轻化转型与提升的问题。2018 年，正值项目七周年时，顺应消费市场的发展需求，项目正式推出“年轻有我，精彩纷城”的全新定位，锚定青春活力，发力开展流行文化活动，以潮流化的方式树立年轻标签，探索转型升级，令消费者耳目一新。

2020

西区重装开业

2020 年，项目从原先的北京华润五彩城，正式更名为北京清河万象汇，伴随着项目西区的重装开业与品牌升级调整，以及 CHANEL、DIOR、Lululemon 等轻奢高化品牌的区域首进，以“享精致，趣生活”为全新定位逐渐升级，为对生活品质要求严苛、追求新生活方式的周边消费客群，提供更具健康活力与精致质感的生活体验。

以“生活”为基点迭代更新， 穿越时间周期

自 2011 年开业时的家庭烟火气，至 2018 年的年轻化转型，再到 2020 年的精致品质提升 如今，我们的北京清河万象汇项目历经多次调改升级，凭借多年打磨的优秀品牌组合、良好的品质呈现、创新的市场活动，逐渐占领区域核心消费者的心智，成为在京西北区域广受认可的优秀项目。

以消费洞察为着力点，指引项目阶段性转型

随着城市经济与新兴产业的发展，消费者的生活形态日益多元，拥有更为复杂的消费需求，对城市空间中的商业消费也持有更高的期待。这就需要我们的商业始终将消费者的生活作为着力点，敏锐洞察和回应消费者的需求变化，进而在形态和内容上不断创新融合，从空间、品牌、模式、场景全方位打动消费者。

自创立之初，北京清河万象汇就十分重视周边消费客群。这些年，我们的项目团队一直会周期性地对区域客群开展相关研究，至今已开展多次大规模的统筹调研，坚持依托科学化的分析思路进行商场运营。11 年间，由开业之初的“Living Mall”的家庭客群，聚焦至中期“年轻有我，精彩纷呈”的年轻化转型”，再到现阶段的“享精致、趣生活”的轻奢品质新中产聚焦，我们的项目经历了三次里程碑式的变革，而这三次转变都不离开基于消费调研的科学洞察牵引。

回顾这 11 年，北京清河万象汇始终坚持以消费者为先，洞察消费者的内心渴望，结合自身优势及特色坚持自我更新，以适应长时间周期内消费者不断变化的多元化需求。依托对周边区域的市场研判，通过大数据分析及高频的消费者调研，我们得以科学有效地第一时间了解目标客群分布及消费行为习惯，进而指导项目做出多次关键的阶段转型升级动作。

First stage/ 亲子家庭初始期：2011 年至 2015 年

早在 2011 年的入市阶段，北京清河万象汇便开始采用严谨的市场调研了解周边区域，深度挖掘消费者需求。当时，北京大部分商业中心主要集中在三环以内的城市核心区，海淀区

等城市副中心的商业环境相对并不发达。与此同时，清河地区的新型住宅正迅速增加，上地区域的科技园的商办功能逐渐完善，大批在中关村或上地科技园工作的 IT 从业者，开始在此购房定居组建家庭，有孩家庭客群成为该阶段的主力消费客群，显露出迅速增加的消费需求与消费潜力。

在 2011 年至 2015 年的第一阶段中，北京清河万象汇基于周边区域所需，结合市场潮流趋势，精准定位为“爸爸妈妈和我的五彩城”，主要聚焦周边的家庭客群开展运营。我们打造了京北首个 1800 平的奥运级真冰冰场“冰纷万象”，以及首家落户中国大陆华北区且面积超 5000 平方米的史努比主题乐园，一经亮相便成为项目强劲的客流带动引擎。凭借“沃尔玛+冰场”的这一主力店组合，在初始的一年半经营期内一举实现了稳定客流的良好开端。

此后，在这一定位下，我们针对亲子家庭举办了多场精准型营销活动，如借势“爸爸去哪儿”流量的张亮父子明星见面会、“12 月到五彩城来看海”海豹海狮萌宠主题活动等营销活动，获得多家媒体的争相报道并带动客流，提高了项目周边家庭客群的辐射范围与渗透率。

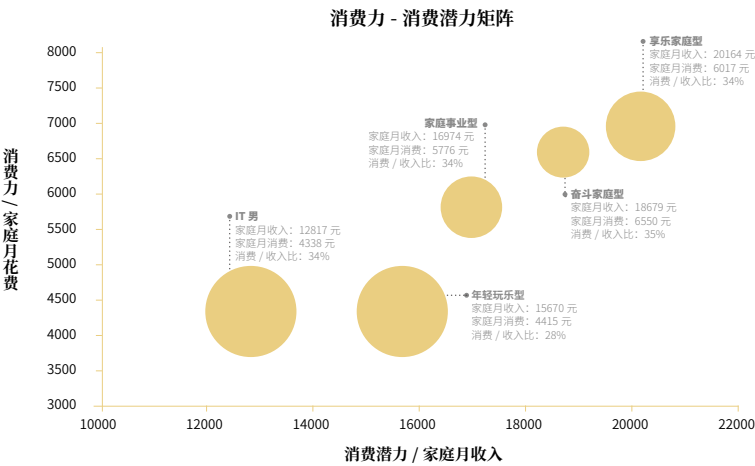


© 北京清河万象汇“冰纷万象”冰场曾多次举办北京市青少年冰球联赛。

Second stage/ 年轻化转型期：2016 年至 2019 年

随着时代发展，城市更新与产业升级加速，清河周边的上地科技园区域逐渐发展为“中国硅谷”，清河周边区域的整体消费变化愈发显著。

在 2016 年的消费调研中，我们发现此时的北京清河万象汇相较于北京整体市场而言，拥有相对更多的消费力显著的家庭型客群。但我们也注意到项目的年轻客群规模正逐渐扩大，周边的 90 后、95 后年轻客群基数日益增高，这些年轻人拥有相当高的到访商业活跃度，并且资产拥有率及资产价值优于其他区域，显示出较高的商业潜在价值。此外，他们普遍展示出对玩乐消费、个性消费的多元化需求，更追求休闲生活消费体验的新鲜感，体现了较高的未来消费潜力。



© 2016 年北京清河万象汇的消费者调研数据显示，除家庭客群外，项目也拥有高比例的年轻玩乐型客群。

基于这一趋势，我们及时洞察到：一个由 Z 世代崛起所引领的多元化消费时代即将到来，以 Z 世代为代表的年轻消费群体正在成为主流消费人群。因此在 2016 年至 2019 年的第二阶段中，我们针对周边区域客群基数日益增加的 Z 世代年轻客群，结合消费市场的发展趋势，开启年轻化转型，推出“年轻有我，精彩纷呈”的全新定位。

期间，北京清河万象汇在招商端引入京北首家小米之家、京东七鲜超市等人气品牌全新入驻，在营销端口打造“24 小时区”“卡路里互动”主题街区并引入潮流展，同时结合“懒人便利店”“中国新说唱”等流量 IP 开展主题活动，精准辐射年轻客群，成功树立年轻标签。



© 北京清河万象汇京东七鲜超市。



© 2020 年重装升级后的北京清河万象汇。

Third stage/ 品质提升期：2020 年至今

2020 年疫情突发，对消费市场造成了至今仍影响深远的震荡。为了更好地把握急速变化的消费趋势，我们从 2020 年开始，每一年度都开展了大规模的消费者调研。在近几年的调研中，项目团队经研究发现，结合项目辐射范围、渗透率、核心客群的消费偏好等因素，我们发现清河区域的客群需求展现出了两大趋势。

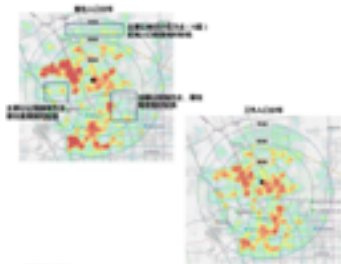
一是，原有消费需求的品质化升级。随经济发展与年龄段增长，原先的消费客群逐渐沉淀为拥有更高消费能力与旺盛消费需求的中产客群（主要集中在 35 至 45 岁），项目周边月消费 2 万以上的品质家庭客群规模提高，消费品味与审美的提高，带动原有消费需求的层级持续拉升，同时消费忠诚度持续提高。

二是，消费需求多元化，新消费趋势层出不穷。受后疫情时代与新消费兴起等因素的影响，消费者对运动健康的生活内容产生了更多的渴望，对项目的零售品类、餐饮环境、活动类型、高端消费内容也形成了更细化的需求。与此同时，客群消费目的变得更为明确，偏好能够节约时间成本的一站式消费模式，希望一步满足各种生活需求。

通过高频次的客户调研，我们及时察觉到项目无法满足部分新消费需求，从而导致了部分高端消费需求外溢的现象。因此，结合此前洞察到的市场原有客群因年龄段增长带来的需求转变，以及大众端对消费品质与消费内容的多元化升级，我们自 2020 年起启动改造，更聚焦于新中产客群，从“北京华润五彩城”到“北京清河万象汇”，首次向北京市场传递万象汇产品线概念，开启第三阶段的全新定位“享精致，趣生活”。

区域研究 1.5/7 人口分析 人口辐射

① 项目辐射 1.5 公里内客群分析，工作圈层在上海及中关村科技园核心区，1.5 公里内客群分析 1.5 公里内客群分析，1.5 公里内客群分析，1.5 公里内客群分析。



◎据《北京清河万象汇 2022 年消费者调研报告》显示，北京清河万象汇对周边客群的核心辐射范围为 5km，区域内消费者经济实力及消费意愿高，有较多高档住宅，且对其渗透率较高；对工作客群的辐射及高渗透写字楼集中于上地产业片区，该区域内客群多为互联网从业人员及高新产业创新型人才；次核心辐射为 5-10km，对西北旺及 3-4 环区域的工作客群亦有辐射。



© 2020 年，“北京华润五彩城”更名为“北京清河万象汇”后重新开业的盛况。北京清河万象汇 2020 年品牌调改后，引入 CHANEL、DIOR、Lululemon 等轻奢与高化品牌。

升级改造后，北京清河万象汇的东区重新定位为“轻奢品质”，西区则以“潮流活力 & 新潮有趣”为定位，覆盖运动潮流、精品超市、网红美食等各类业态。在这一阶段，我们紧扣品质轻奢，重装开业引入了全新的业态及品牌组合，积极引入CHANEL、DIOR、Lululemon等轻奢与高化品牌，开启健康精致的全新生活方式体验时代。在品牌招商端口，这次升级填充了场内原先缺失的高化业态，推进轻奢品牌落位升级，加速项目向轻奢品质转型，从而与周边竞品项目拉开品牌定位差，进一步夯实品牌护城河。

此外，在硬件设施与场景空间等端口，我们也对东区的服务设施进行了全面的改造升级，呈现出休闲时尚、科技感十足的悦享生活社交空间。经过持续的自我更新与改造升级，我们为消费者带来了全新购物体验以及良好的购物环境，从而有效激发消费需求，带动项目整体客流稳步复苏。

面对11年消费趋势的万千变化与商企市场的激烈竞争，我们借助消费者调研等一系列工具手段，及时掌握北京的城市消费特性与消费者喜好的变化，厘清了项目在不同时间周期的阶段性问题，进而逐步明确北京清河万象汇在各阶段的转型升级方向、客群运营及零售额提升的侧重点，从硬件品质、品牌招商、货品组合、营销活动、服务体验等维度不断进行全周期的创新考量，转化为自身业务的有利优势。

多次调改升级中，北京清河万象汇的每一次更新都为消费者创造出崭新的购物体验，带来令人耳目一新的突破呈现。在漫长的发展历程中，持续的自我更新成为我们超越时间周期的一种行动手段，我们也愈发坚定——“生活”本身，就是万象汇产品线最主要的核心策略。

万象汇产品线的核心策略，就在于“生活”本身

在当下，购物中心的功能早已突破商品零售本身的界限，如今它对一座城市的消费习惯、公共生活方式、商业环境、文化体验乃至经济发展都产生了潜移默化的影响。购物中心的底层逻辑，不再仅是单纯的“购物”，开始向包罗万象的文化消费与体验消费升级进化，逐渐演变成“生活中心”。

从这个角度来看，我认为万象汇的主要优势，恰恰在于它能够一直以生活为核心，最大化地结合消费者的需求，同时将我们内部的经营理念与运营思路融入其中，运用“购物中心+社区商业”的组合方式，进行充满想象力与探索性的调整应对，从而在贴近人们生活的第一线，创造出灵活多变但又紧扣生活内核的商业产品。

2021年万象汇产品线推出“Bravo Life！生活万岁”品牌标语，也正是基于此。这不是一句简单的宣传口号，而是代表了万象汇产品线将“生活”作为核心策略基点，通过商业经营与活动运营等工具方法，横纵向多维度发展，营造城市生活的万千精彩，传递生活的想象与热爱。

Bravo,
Life!
生活万岁

© 华润万象生活的万象汇产品线品牌标语“Bravo Life! 生活万岁”。

面向未来，打造“第二生活空间”

我个人看来，中国商业的发展，大致经历了这样的三个阶段。第一个阶段是百货时期，以盒子的形态将所有内容无所不包地呈现。第二个阶段是品牌效应时期，独家、首店成为了这一阶段最为吸引人的法宝。但随着首进的独家店铺比例逐渐减少后，整体商业市场同质化倾向加剧，大众在商业场域难以再获得新鲜感，对于商企品牌的认知度随之降低。这种情况下，就需要升级到第三个阶段——也就是以客户服务为核心，全方位提高消费者对场域的认知度、积累信任度的阶段。

我认为，当前我们正处于从第二阶段向第三阶段过渡的节点。我们既要做好购物中心自身的各项功能，为客户提供吃喝玩乐等全方位的服务内容；其实也需要站在客户需求的角度去更进一步地思考，是否能为顾客提供他们可能暂时还没想到的、更多元化的空间内容。长期以来，华润万象生活作为“城市空间服务运营商”也在思考——商业运营服务的边界范围其实并不局限在我们自己的场地内，基于人的需求与周边区域的需要，在生活这个业务基点上，项目其实还有很多可以向外拓展的空间。

北京清河万象汇一直想要做到的，就是成为契合消费者自我认同的“第二生活空间”，让我们的顾客能够感受到像“第二个家”一样的安全感与信任感，建立起更为夯实的情感链接与客户认知。当前，我们也把这一点作为向第三阶段过渡的重点任务，正在尝试以运动赛事和进驻产业园区为试验性的突破口，拓宽情感与生活的边界，外拓我们的服务范围。

以赛事带动社群圈层，建立情感差异性

随着消费能级的不断提升，消费者的消费需求不再满足于最基本的物质消费，正迭代为更具多元性的精神消费与体验消费。后疫情时代下，人们对健康积极的生活方式与社交体验产生了更多的需求。以这一趋势为切入点，我们联动品牌方、行业协会、政府等各方资源，链接运动社群等兴趣圈层，连续落地了两届“万象杯”系列篮球赛，逐步建立起我们与新生代消费者之间的情感链接。

2021年9月，北京清河万象汇成功举办第一届“万象杯”篮球赛。活动期间，我们在内容与场景的创新上持续发力，通过CBA球星、北京首钢巅峰啦啦队、京内多家专业篮球馆等优质资源的联动及现场助力，强化了运动活动在商业空间中的观赏性及专业度，成功与年轻消费者建立链接。

2022年8月，项目以“制燥玩家”为主题，落地了第二届“万象杯”篮球赛，再次夯实“万象杯”这一名片式品牌活动。这一次，我们发挥了品牌集群的优势，与场内AJ、奥睿杰、萨洛蒙、优享健身等共30余家优质运动潮流品牌进行深度联动，触及更多的运动社群与兴趣圈层，并在消费者端口强化了我们健康活力的“制燥”品牌标签。

“万象杯”系列赛事的举办过程中，我们进行了空间、品牌、场景等多维度的升级，通过新潮有趣的运动社交体验，触达消费者当下对于健康和社交链接的深层需求，传递出健康乐活的品牌特质，并将万象汇产品线的“生活万岁”理念，以趣味化的方式转化为消费者端实际可感的新潮有趣的社交空间与品牌认知。



©北京清河万象汇第一届“万象杯”篮球赛。期间精心设置男子、女子组及单人挑战赛，满足不同群体的体验需求，为高度垂直的客群提供了互动与体验的空间与服务。更为场内Adidas、NBA、EVISU等多家优质品牌提供平台，合力联动、发挥品牌优势。



©北京清河万象汇第二届“万象杯”篮球赛，成功邀请北京体育大学教授以及前中国女篮教练组成员为活动提供了专业度背书。并在原有的赛程设置基础上，增加了儿童组组别，充分尊重全客层的运动体验需求。



© 顾客在北京清河万象汇东西区观看“与光共舞”创意艺术灯光展。

走进产业园区，外拓空间内容服务范围

2022 年开始，基于清河周边的区域特性与 IT 客群的消费需求，北京清河万象汇尝试走出“盒子”，针对非核心辐射圈的产业园客群，联动场内优质品牌资源，外拓东升科技园、中关村环保园等周边产业园区，开展了一系列丰富的产业园区相关活动

2022 年 8 月至 9 月，我们与中关村的东升科技园区开展了两次市集联动活动，深度联合沃尔玛、小米等多家场内优质品牌，为园区客群提供高品质商品与服务体验。11 月的“双十一”消费热点期间，项目还携手中关村环保园顺利举行首届“双十一‘智’造生活节”，通过优质的品牌资源为产业园区商业丰富度低、业态单一等问题提供了有效的改善思路，丰富园区客户的消费品类选择。

凭借走进产业园区的多维联动探索，我们突破了传统购物中心服务范围的空间限制，进一步丰富“人 - 货 - 场”的互动形式，万象汇产品也以高品质的产品服务和品牌形象，在这个过程中与更多消费者建立了链接。

长期以来，在项目的经营实践上，北京清河万象汇一直持续关注消费者需求，不断优化升级消费内容，从生活的基点出发，横向拓展出了多维度的产品与服务。此前除赛事打造、产业园区进驻等实践外，我们还尝试通过新能源汽车等业态品牌的引入、落地户外灯光交互装置、以“一点万象”为平台打通线上线下流量入口等方式，连同接下来即将开放的“天空竞技场”与“户外滑板公园”，进一步突破传统零售的界限，丰富消费者的场域体验。北京清河万象汇通过与多元化的消费者建立起有效的沟通路径，已逐渐发展出独特的多维度差异性优势，成功探索出一条突围同质化商业市场的发展道路。

从 11 年前的北京华润五彩城，到如今的北京清河万象汇，作为代表万象汇产品线起点的首个作品，北京清河万象汇始终坚持从生活的本质出发，紧密关注消费者的需求变化，通过适时性的灵活创新与多维度边界拓展，不断探索更佳的空间服务与合作方式，联动更多优质资源，以精准创新的服务满足更加多元客群的需求，让越来越多的客群感受到万象汇产品线的“生活万岁”理念。

品质、创新、引领

MIXED-USE DESIGN MANAGEMENT

DEPT OF CR LAND

华润置地综合体设计部

“一直以来，华润商业设计创作了诸多在行业与客户端具有良好口碑的高水准产品。设计如何成为历久弥新的经典？商业空间又如何更好地与城市、与人联结？敏锐洞察设计趋势，华润在近年的商业设计案例中，积极探索在社交性、人文性、在地性等多个维度的创新实践。



自深圳万象城诞生以来，华润万象商业逐步形成三大核心产品线——万象城、万象汇及万象天地。十多年来，华润商业设计在产品端不断打磨，秉承三个坚持，主动迭代，探索高品质的商业场景。

一是坚持品质，做“有追求”的空间，筑高护城河。

基于对人的关注、对商业逻辑的理解，我们希望商业设计不仅满足基础需求，对品质也有更高的标准把控。这在一定程度上，让我们的商业空间赢得了客户的认可和热爱，也让我们在面对宏观、市场不利环境时，更好地抵御风险、保持规模发展。

二是坚持探索创新，拥抱市场变化推进产品迭代。

在激烈的竞争环境与不断变化的客户需求面前，我们始终保持与时俱进的创新思考。我们时常重新审视自己的产品：那些信手拈来的、舒适圈里的东西是否经得起时间的考验？在面对未来的不确定性时，我们更应当打开思路，以变破题。

三是坚持与行业大咖合作，保持敏锐与领先。

我们一直坚持与行业内专业大咖开展合作，跟他们共同成长、相互成就。跟优秀的创作者合作，我们在不同商业周期创作了一批又一批经典作品。这些作品在充分发挥设计师灵感的同时，也融入了华润丰富的商业规划经验。我们始终鼓励商业团队和世界一流设计师共创，这种开放式的协作，保证了产品的生命力，也让我们一直走在审美前沿。

得益上述的坚持，我们保持着对设计趋势洞察的热情，一直努力给客户提供更好的空间场景和消费体验。



© 深圳万象天地高街。

这些年，我们在商业设计趋势上的思考与实践案例，也跟大家分享讨论：

趋势一：挖掘社交属性，融入可持续理念

我们其实很早就捕捉到了人们对绿色健康及社交需求的增长趋势。以此为源，我们开始探索 Mall+ 街区、室内外相互渗透的空间组合，并以此创作出了万象天地产品。以深圳万象天地为例，Mall+ 高街 + 里巷，形成了不同层次和尺度的开放、半开放空间，营造出界面多变、质感丰富、感受多元的城市体验，也让租户品牌实现更自由的个性表达。如今，深圳万象天地已然成为深圳年轻人最喜爱的社交场所之一。

趋势二：研究硬件空间的可变性

虽然一个购物中心的硬件可以投入使用持续十到二十年，但客户的需求却随着市场瞬息万变。空间的设计往往要有弹性和余地，才能穿越时间周期，让商业和城市的故事持续发生。我们积极思考如何在立面、室内、景观等客户敏感点上，拥有合适的灵活度；我们也结合了空间、业态调整的可能，在机电、结构上预留足够的条件。

趋势三：打破空间边界，让商业与城市充分对话

南京桥北万象汇，我们从空间设计上因地制宜，充分利用南京长江大桥与建筑的城市边界，创造了很多室内看桥、屋顶看桥的空间，让建筑、公众与桥产生互动；又如宁波万象城，我们第一次在万象产品上引入摩天轮，它也成为动线牵引、人流拉动、室内外呼应的价值放大镜，让屋顶、摩天轮与城市进行对话。



©上海苏河湾万象天地的大型户外艺术装置——“迈上”。



©上海苏河湾万象天地的大型户外艺术装置——“大象亲子乐团”。

趋势四：商业以人为核心、以生活为本

北京西单更新场是一个条件复杂的小型城市更新项目，他将城市广场与地下商业结合，通过泛博物馆式的空间设计，打破“地面”的边界，将广场公共区域与商业空间融为一体，为人与空间、人与艺术、空间与艺术的关系提供了新的可能。

上海苏河湾万象天地融合现代商业、文保街区与开放公园，通过纵向跨越两层的“迈上”和“大象亲子乐团”等大型户外艺术装置，将多层次的商业空间串联融合，为城市生活带来极具话题性的艺术观赏体验。我们发现当商业融入越来越多的市政和文化功能，商业空间也逐渐向城市生活平台转变，商业中心也会慢慢等于生活中心。

趋势五：对在地元素进行充分挖掘和提炼

2022年开业的南京万象天地项目，以具有127年历史的云锦工坊——“云章公所”为空间核心，挖掘公所内院保留的黑簪巷、弓箭坊等历史街巷肌理，与周边街道和附近的夫子庙古建筑群链接呼应，打造成融合“秦淮”城市精神的“Mall+街区+古建”复合式空间，成为南京全城瞩目的“商业+文化”发声场；古树、古屋、云锦及代表云锦特色的虎纹蝶图案等古典元素，通过艺术性的提炼进行了创新性重塑与呈现，唤起消费者对南京这座城市的美好记忆。

趋势六：商业数字化

科技不断革新，我们在更多地思考新科技如何运用到实体中，转化为实际的空间内容。线上和线下只是内容的不同承载渠道，内容本身的发展才能形成长效的核心竞争力。智慧化的空间互动内容，也需要做到以人为本、量体裁衣，也是未来我们可以进一步探讨的方向。

重新审视三年疫情，人们的生活和消费行为习惯都受到不同程度的影响。不变的是，我们始终恪守品质初心，紧跟市场和客户，以创新为内核驱动。相信我们可以持续创造更加美好的一座座城。



©北京西单更新场，采用泛博物馆式设计，连通广场公共领域与商业空间。





MIXC=MIXSEE, 商业空间 与城市和人的对话

Lead8 崔接成

“Lead8 与华润万象生活合作共创多年，历年来，双方共同完成了深圳湾万象城、南京万象天地、武汉万象城、宁波万象城、济南万象城、长春万象城等一系列代表性的万象系作品，在紧密合作中共同见证了彼此的成长历程。在商业空间的设计上，双方也长期坚持着对城市公共价值、可持续发展、人文规划等观念的一致共识与高品质基准，共同致力于探索引领未来的优质商业空间设计。”

与华润的合作及成长

2022 年的秋天，是 Lead8 陪伴且见证华润发展的第八个年头。2018 年，我们与华润的第一个合作项目深圳湾万象城于华润 80 周年之际顺利启幕。Lead8 也将深圳办公室选址在华润集团的春笋大厦，时刻体验着优质城市空间所孕育出的美好果实。

华润万象生活深耕中国商业地产领域多年，丰富的开发运营经验使其拥有行业市场内独到的洞见力和前瞻力。我们与华润在长期的相互信任和支持下，一系列精品项目相继呈现，并赢得了市场的认可，包括深圳湾万象城、武汉万象城、宁波万象城、南京万象天地……接下来的三年内，还有 5 个万象系项目会陆续启幕。基于以上卓越的合作经验，结合 Lead8 对未来商业发展的理解，本文主要想跟大家分享一个主题：“商业空间与城市和人的对话”。我们将从城市和人两个不同的维度去探讨商业空间的特征。



lead8

崔接成 (Claude Touikan)
Lead8 创办人兼合伙人



© 深圳湾万象城效果图。

商业空间与城市的对话

时代的变革生生不息，商业的更迭更是日新月异，如何做到适者生存和因地制宜是商业永恒的命题。因此，我们首先需要探究在新时代的背景下，商业空间与城市之间将是怎样的关系？

融合城市公共性的灵活“留白”

一方面，我们认为建筑具有强化公共性、连接城市脉络的功能与责任。商业建筑本身应该更多地去聆听时代的需求，成为缝合城市与生活、公共与自我的载体。建筑设计应该加强公共开放性，做到对功能边界的准确定义，同时引入生态元素，有机地融入现有城市脉络。

另一方面，Lead8 在规划阶段，一直坚持用一个更加长远的思维去看待空间可持续发展的需求。城市是会生长的，时代的变迁往往会对市场带来巨大的改变。因此，我们认为商业建筑的规划不能仅仅关注地块内的条件，需要从区域长期发展的视角考虑到项目未来可能的职能和变化。同时，初期规划时不要把功能塞得太满，需要打造一些“留白”以适应环境的发展。这里说的“留白”并不是空白，而是指快闪店、艺术品放置的区域、大草坪、露台等可以灵活使用的空间。这些空间能让项目保持“呼吸”，为城市不断带来新鲜感和想象力。

例如在深圳湾万象城的项目设计中，我们充分解读了深圳湾片区的长期发展计划，透析到项目在区域城市功能、交通连接、景观连接中的重要意义。因此我们希望打开封闭的商业盒子，



© 宁波万象城商场外立面实景图。

通过引入街区、广场等方式将商业动线与城市融为一体，待片区发展成熟时将地块营造出开放包容的都市姿态。同时，我们在建筑的立面和室内空间中融入了很多“留白”，这些空间在日后也被品牌和运营充分使用，带来了多元丰富的互动体验。

在宁波万象城的规划中，Lead8 基于使用灵活性和可持续发展的思考，提出了立体街区的设计理念。方案规划了一条与室内动线平行的多首层室外街区，这条街区提供了大量的公共空间，营造了与室内差异化的业态氛围。街区的形态也加强了商业延时运营的可能性，为城市带来持久的活力。在项目的屋顶上，方案结合停车楼创造了大量“留白”空间。在项目开业后，我们也有意观察了这些空间是如何被使用的，包括快闪、露营、策展、品牌发布 在后疫情时代下，访客和品牌有着更多的意愿去拥抱自然开放的环境，因此我们认为这样的灵活发展十分重要，商业建筑应当创造更多自由、可持续的空间。



© 深圳湾万象城街区实景图。



©南京万象天地街区实景。

打造文化策源地

文化属性是当下商业项目设计中不可避免的重要课题。Lead8在南京万象天地对如何打造文化策源地进行了充分的探讨和实践。

南京万象天地位于秦淮区三山街，场地临近朝天宫、夫子庙、大报恩寺、秦淮河，区域内历史文化底蕴十足。基地内保留有南京古城原有城市肌理的遗存，包括代表南京云锦文化标志的“云章公所”、历史街巷“黑簪巷”及“弓箭坊”。

Lead8作为项目的建筑设计师，以历史的新起点，新视角为立意，重新审视“传统街巷肌理和历史文脉的长久可持续发展的保护和延续”，致力打造老城中心独特的形象建筑，同时创造极具活力的城市商业空间。从规划层面来说，我们总是希望打造一个具有持续活力的城市社区，让这样的商业空间成为市民日常生活的一部分。基于开放弹性的设计理念，Lead8希望打开封闭的“盒子”，为南京万象天地创造更多多元有趣及舒适自然的商业空间。方案在场地中央原位保留了历史建筑“云章公所”，同时引入了三条传统街道与之相融合，创造了室内动线和室外动线相结合的独特体验。

设计思路充分考虑“传统”和“新时代”的结合，在规划适度许可的范围内，多层次、多维度、多方式地传达历史身份和文化特点，从整体到局部，从外到内，从面线点，通过“南京府邸”（外立面）——“城南传统街区”（内街）——“云锦华章”（云章公所）层层递进、三位一体地全面展现了南京 - 老城南 - 颜料坊街区 - 云章公所的历史文化脉络。打破一贯的商业设计策略，以南京的历史文化作为灵感，整个建筑的立面设计借鉴于“府邸”和“云锦”的概念：形体采用了庄严稳重的府邸形象，细节和材料则借鉴了“云锦”的精巧与雅致。设计充分尊重了南京文化和老城区的城市面貌。

舒适多元的商业空间，充满韵味的历史街巷，结合经典而精致的立面形象，我们相信南京万象天地将成为南京老城中非常独特的城市名片，同时也为万象天地这个产品带来更多的想象力。

商业空间与人的对话

刚刚说到了商业空间和城市的关系，接下来就要探讨一下另外一个维度，商业空间与人的关系。为人们打造地标和空间时，我们深切地知道最有价值的是线下的实体体验。现今，我们只需触动几个按钮，便可以满足日常生活的需要；包括购物、娱乐、工作、与家人和朋友联系等。然而，无论科技怎样高效融合我们的生活，亲身互动地体验仍然有优胜之处。物理环境的价值在于有效激活我们的感官，提供社交、见面、体验和娱乐的机会。我们应该如何设计以满足这些需求呢？针对疫后的世界，我们确信这些需求会作进一步的演化。Lead8认为未来的地标将以突破性的方式去融合自然、娱乐、文化、艺术、技术、款待、运输、教育、零售、健康、办公和居住空间，因此我们已经率先改变设计模式，并已在目前的项目中去实践能够推动体验的空间，而不仅仅囿于零售功能本身。在未来，我们更倾向于将商业项目定义为以商业为导向的多元化开发，而非以往单一功能的商场或购物中心。

强化社交体验

武汉万象城位于汉口区中心地带，面向武汉中央商务区。场地建设密度很大，设有七层购物中心、两座商业办公大楼和四栋住宅楼。如何打破传统，在城市中心创造丰富多元的社交体验成为了我们前期思考的主要命题。设计提出“一个城，一条街，两种面向”的设计策略，旨在打造都会生活的两面性：既有大气现代的城市巨构，也有舒适趣味的人尺度空间。方案在场地中打造了多个不同层次的退台和街区，同时引入了具有烟火气的业态为城市增添活力。

塑造城市认同感

商业空间与人对话的另外一个重要方式是通过建筑去塑造消费者对一座城市的认同感。我们在打造一个地标的时候不只是去呈现一个新颖酷炫的外形，更需要通过商业场景的打造去加强与市民的互动，逐渐建立起项目与城市重大时刻的关联度。以武汉万象城为例，我们以“水晶之冠”为概念，在项目中央打造了一个极具昭示性的体量。设计愿景是将项目打造为城市中心的耀眼瑰宝。设计概念旨在构建互动感的城市界面，为该区打造命脉。设计团队与灯光和幕墙顾问做了大量的测试和检验，以实现最精致的质感和灯光表现。激光般的优美灯光伴随着夜幕自然流淌，为疲惫的都市注入动感的能量——在宏大的建筑空间里遇见“城市之心”。在节庆时刻，“水晶之冠”也能灵活变身，为城市组织每一场的庆典和倒数。我们认为“水晶之冠”所创造的持续话题性加强了商业与市民的对话，赋予了武汉万象城强烈的城市认同感。

重视趣味与审美

除了空间上的对话，建筑本身的物理呈现在与人的交流感受上也是至关重要的。Z世代青年人逐渐超越了单纯对物质的追求，开始注重对审美的需求和对品质的关注，品牌亦是如此。因此，商业建筑需要在技艺、质感、比例等传统美学上有所成就，打造持久经典的作品。

Lead8非常注重项目的独特性和落地性。我们在每个项目中都会结合独特的概念去打造一些“小故事”，为立面和空间增添趣味和精致度。在万象系作品中，从深圳湾的“浮岛”、海口的“海浪”、武汉的“水晶”，再到南京的“云锦”，细节设计为看似标准化的产品中注入了专属的趣味和审美。



©南京万象天地云章公所实景图。



©武汉万象城夜间实景。

商业的市场瞬息万变，如何打造引领未来的商业空间是设计师和开发商最关心的问题。Lead8与华润万象生活共创多年，我们很高兴以“商业空间与城市和人的对话”为主题，分享 Lead8 针对未来商业设计的一些思考。我们认为在城市维度，商业建筑应当强化公共属性，充分连接城市脉络；在规划层面，设计可适当的保持空间灵活性，同时融入可持续发展理念。更重要的是，商业空间除了对商业价值的考量以外，需要加强对城市文化的传承和激发。从与人对话的角度，商业建筑首先要强化社交体验，创造除了零售以外的空间吸引力；其次应当通过设计和运营，加强当地人民对城市的认同感，从物理地标做到精神地标；最后建筑本身也应当重视及回应新时代下市场对趣味和审美的需求。

华润商业近年的发展非常迅速，产品和布局也呈现出多元化的发展方向，对项目的品质和创新度更是有着越来越高的要求。作为扎根于香港的设计公司，我们也很高兴看到华润万象生活与香港各大发展商在未来的长期合作。Lead8 期待能与华润万象生活再度联手，为万象系产品的卓越创新添砖加瓦。

逛进 “无墙美术馆” MUSEUMS WITHOUT WALLS

UCCA 尤洋



“近年，UCCA 尤伦斯当代艺术中心与华润万象生活开展了一系列合作，从深圳万象天地到上海苏河湾万象天地，双方共同打造了许多城市公共空间内的艺术作品与展览。在国内的美术馆中，UCCA 及副馆长尤洋一直致力于以“艺术+”的方式，推动艺术走入生活、跨界商业。当下，艺术与商业究竟还拥有哪些更具想象力的可能？在长期的合作与思考中，双方正通过共同的艺术行动，一起探讨现代城市中公共艺术更具融合性的未来潜能。”

艺术与商业， 在供需关系下的显性交融

相同的事物，在其物质层面之内，蕴含着不同的文化形象与文化身份，在今天的时代基点上，“一个地产公司，也可能是一个文化机构”。任何一个事物的身份，都具备着多重属性的复合性。

在尤洋看来，艺术市场不仅仅是包含文化价值的审美产物、意识形态的产物，同时它也是深受供需关系影响的造物。正如商业的本质是解决供需关系的平衡，从古至今的艺术发展演变，也深受生产关系的影响，并可借由这种供需关系的导向进行艺术史的检索与梳理。

纵观历史，供需关系的转向，一直是促使艺术发生相应转变的直接驱动力。在中国，宋代因帝王宫廷需要，设置了官方



尤洋

UCCA 集团艺术总监兼 UCCA 副馆长

的皇家画院，进而发展出专门的院体画派别；自唐宋起，还形成了专以“润笔”为由、酬请文人作诗书画的社会风气。而在西方历史上，19 世纪中期的巴黎作为世界级的首都，拥有最为繁盛的商业贸易与浓郁的艺术氛围，形成了代表着先进生产力的新社会阶层，并以其独特的社会群体趣味与审美倾向，催生了从洛可可晚期的艺术风潮中脱颖而出的印象派。

诸多历史现象表明，艺术、商业这两大主体，并非各自独立，它们早已形成一种公开的显性结合，交融存在于人们的生活中。

自 20 世纪 60 年代人类进入后工业时代以来，我们在谈论艺术与商业时，首先便会发现作为城市的居民，我们的生活是同时嵌入于视觉审美系统、商品系统这两个体系之中的。如今，我们不仅在美术馆才得以看见艺术品，前往任何一个商场，甚至在自己的家中，其中的布置陈列便已经蕴含着艺术性与商品性的双重价值体系与生产体系。

尤洋认为，在中国宋代至今，以及西方文艺复兴至今的文化演变下，从“物”的角度来看，今天的物品已经天然具备两种属性：艺术品鲜明地带有商品的属性，同时反过来，任何商品的背后，也都有它的文化价值以及将其作为艺术品的意义。而从“人”的角度来看，今天的每个人也同时具备着两种特征，任何一个人在面对艺术时，他既可以是一位观众，也可以化身为一位消费者。

这种双重性的特征，同样出现在今天的“空间”中。今天的美术馆并非只有展览与展品，它其实是一个包含咖啡馆、小商店、放映院的小商业综合体；而商业空间也在转型，更多地开始引入艺术文化的内容。在这一现实情境下，今天我们在对待空间时，完全可以按照逛一座美术馆或博物馆的角度，去逛一个有趣的商业综合体；也可以把美术馆当作一个消费公司，在其中看展览、喝咖啡、买东西、看电影、吃东西，以任何你喜欢的方式在空间里待一天。

艺术与商业，本身便具有多重的面向与角色，在不同的时间段来看，不同的空间、不同的受众群体，乃至不同的供需关系诉求，都会让二者形成不一样的关系呈现。因此在尤洋看来，今天的艺术，特别是当代艺术，并不处于真空的世界中，如果硬要根据“美术馆呈现的就是艺术、商场等同于商业”等论调进行区分，将会成为非常困难的判断。



© 深圳万象天地的街区悬挂着“好奇无界：米奇艺术展全球巡展深圳站”展览海报。

在公共艺术的“空间生产”中， 建立对抗“后现代性”的缓和地带

今天的社会发展与文化发展，大多以空间为单位，形成普遍意义上的“空间生产”。在这一过程中，它不仅包含了空间中所包含的被观看的对象物（具体的艺术作品、商品等），也包含了观看对象的主体（人、人的身体或存在），同时还包含了空间本身的氛围与文化。

在尤洋的观点中，公共空间艺术项目的策划过程内，一个最为朴素的逻辑便是——空间能否在这套“空间生产”的关系体系下，经由艺术策展再度“生产”出一些新的意义。但就这个标准来衡量的话，他坦言，我们可能还处于一个较为初步的阶段，今天大部分的公共艺术空间最后仅是作为摆放着雕塑的场域。

究其原因，在他看来现阶段存在着一类常见的误区，即误以为选择一位很好的艺术家，将其作品直接摆过来，自己的空间便会变得很好。这种想法实质上是“艺术公共空间”等同于“艺术在公共空间”，或是认为“艺术地产”就是“艺术直接加上地产”。这是一种较为简单粗暴的理解逻辑，并没有真正从空间内部的生产关系和文化激励层面进行深度思考。

他认为，就今天的当代艺术而言，任何一个东西放在特定的语境、特定的空间环境中，都可能变成艺术；反之，反而是一件出自重要艺术家之手的作品，如果出现在错误的语境里，最后它可能也变得跟艺术没什么关系了。因此，对于艺术家和策展人来说，都需要对公共艺术空间与呈现方式进行更多的思考。

从空间回归到人本身，长期以来，在艺术与人文中，普遍存在着一种名为“对抗后现代性”的精神。自18世纪、19世纪的西方科学分科化以来，不同门类的知识以现代性的方式高速生产并自我发展，形成以“分科之学”为名的各门“科学”学科。

在高度效率化、理性化、科学化的驱动下，原本丰富立体的人，从原有的四维空间形象，逐渐被压缩成为一个个扁平化的身份名片。社会中的你我，不再是拥有具体的生动面向的个体，而是直接变为“老师”“学生”“明星”“摇滚歌手”等身份符号下的指代名词。

类似的情况也体现在如今的商业逻辑中。一个商场筹办之初，多数情况下直接考虑的是，其面对各种拥有不同社会角色的个人、他们的性别分布是什么样的、教育背景又如何等一条条商业数据，随后将其逐一转化为对应的商品。在尤洋看来，这种流程化的操作方式背后，已经损失了一种人文的精神，人也直接被简化、抹平为可被操作的数据化信息。

后现代性的倾轧，在现代生活中随处可见，社会的发展正随之以肉眼可见的速度变得越来越“卷”。因此，从“对抗后现代性”的角度来看，尤洋认为在这种情况下，拥有艺术能力的空间以及艺术本身，或许能够变成当下时代中的一处缓和空间，让大家重新去思考人文，恢复对于“具体的人”的关注。

© “好奇无界：米奇艺术展全球巡展深圳站”展览现场。





© 武汉万象城艺术装置《以太》。

生产与消费，建构当代的社会文化身份

当下，商场纷纷跨界艺术、美术馆也不断扩大商业合作版图，艺术、商业正显现出融合化趋势。隐藏在这一趋势背后，其内部驱动力究竟是什么？尤洋从商业、生产关系两个方面，对这一问题进行了梳理。

首先，在商业的角度上，无论商场还是美术馆，其实都是从属于商业体系中的一部分。它们所能提供给消费者/观众的东西，并不仅是一件物品，更多是附着于作品之上的文化价值，连同由此衍生的情感、逻辑、文化上的连接，进而不断加强人在当代社会中的文化身份上的一种认同感与归属感。

今天生活在城市中的人，已经不再像古代社会那样，仅仅依靠世袭制传递并被动接受一切的文化特征、身份属性。身处于现代城市中的我们，反而是通过一遍又一遍的消费行为与工作行为，主动建构起自己的社会文化身份，获得与之相对应的群体归属。这种文化属性与归属感，在尤洋的观点中，正成为时下的一种强劲消费动力。

与此同时，在城市的周末生活中，前往多媒体美术馆还是传统绘画美术馆，去购物中心A还是购物中心B……诸多日常动线与消费选择的排列组合，也代表着不同人群的城市文化状态，更体现了多样化的细分

需求。在不同文化需求的驱动下，商业与艺术朝着多元化的趋势融合。市场的进一步发展，最终为不同兴趣取向、不同身份属性的人，带来更多丰富的文化活动与消费选择。

其次，从生产关系角度来看，艺术与文化都是时代的产物，不同时期的艺术都或多或少地反映着对应时代里最为重要的生产关系，以及创作者自身跟时代的主要生产关系。例如，最早出现在史前壁画中，掌握狩猎食物分配的巫师；文艺复兴全盛时期，为王公贵族创作肖像画的达芬奇；巴洛克时代，雇佣工匠开设工作室的“绘画之王”鲁本斯；20世纪60年代，在广告画创作手法基础上，结合商业营销方式推销自身的波普艺术流派等。

今日的时代下，我们仍旧延续着与上世纪波普艺术时期无异的、基于商业关系建立的社会框架，因此尤洋认为，无论从艺术自身的发展规律，还是从艺术相关的主体（观众、使用者、消费者、创作者）来说，今天都需要将艺术与商业作为一个整体，从这两个视角一起进行观看、消化和生产。此外，在艺术生产的方面，艺术品和当代艺术家的工作，也需要以一种主动的意识去回应时代当下最主要的生产关系（在大部分国家与城市中这种生产关系也即商业关系、生产与消费的关系），从而使之成为对当下社会的一种有效回应。

中国公共艺术，如何走向未来？

虽在2008年奥运会后，我们与全球艺术发展的历史节奏逐渐接轨，但就公共艺术的作品内容及艺术观念而言，尤洋认为，中国公共艺术仍处于一个相对较为早期的阶段。出于对这一阶段的长期思考，他以三个观念方向为起点列举了在中国公共艺术的未来发展上，需要更多被纳入讨论范畴的核心概念与关键议题。

其一，上世纪60年代，“无墙的美术馆”这一概念便已出现。它旨在反对传统美术馆的白盒子式的封闭空间，倡导艺术应走入城市中，反映城市当下鲜活的文化，而非让美术馆成为囚禁艺术品的监狱。

尤洋表示，这种对于美术馆边界的反思，至今仍有其效用。如今，在中国的公共艺术中，策展人与艺术家不应局限于成为艺术世界的知识权力精英，而是需要更多地走出美术馆的围墙，进入社区、商场、公园等公共场域，与在地的空间使用者、市民大众一起，合作进行公共艺术的创作。

其二，在一件公共艺术作品的创作结束后，究竟谁才有权利来判断这件作品的有效性？尤洋透过这一疑问，强

调了公众对于公共艺术有效性的判定权。他认为就公共艺术的本质而言，其主要的使用者，即公众才是能够决定其存在与否、对其进行评判的主人。

一个具有代表性的著名案例，是上世纪80年代艺术家理查德·塞拉在纽约联邦广场的雕塑作品——《倾斜之弧》（一组巨大的弧形钢铁墙）。

这件作品一经面世便受到了广泛的争议与反对，不少市民抱怨其严重阻碍了日常的生活动线，认为它占据过多属于公众的公共活动空间。虽然就专业的艺术与技术层面而言，这件公共艺术作品具有其独特价值，但考虑到它对公众生活造成的影响与不便，这件作品最终还是在此起彼伏的联名请愿声中，于1989年被政府正式拆除。

其三，当一件公共艺术作品，附带其所蕴含的艺术家个人审美经验与个体趣味，一同进入公共空间内的大众视野时，势必会与公众的群体审美趣味之间达成一致性的共鸣或是差异性的碰撞，进而引发社会性的讨论，催生公众的一种社会参与。



© 2022年10月，上海苏河湾万象天地携手 UCCA Edge 共同打造的“梦游天地”城市公共艺术季。图中雕塑《我在城市分贝中相遇 20 赫兹》是 STUDIO studio 为本次艺术季创作的人物形象“爱丽丝”。



◎ “梦游天地”城市公共艺术季作品《上海折叠》，由艺术家谭英杰创作。

相较于传统的美术馆、博物馆体系而言，当代艺术作品、公共艺术的社会价值，反而常出现美术馆“墙外”的公众领域的社会讨论中。基于艺术家个人审美与思想创造的作品，经由公共讨论获得大众认可，便会形成具有时代普遍性的文化意义与社会价值。不同于美术馆中的艺术，这种出现在公共空间中的艺术，调动了社会上的某种讨论，激发出公众各种维度的思考，形成更为鲜活的、充满真实性与生命力的作品表达。在尤洋看来，这反而是公共艺术里最大的兴奋点与可能性，也是一件公共艺术作品的社会价值的体现。

在目前中国公共艺术较为早期的发展阶段下，我们的公共艺术需要真正有效地聆听使用者的意见，回应他们对于公共空间中艺术的期待，让公众更多地讨论和批判现在的公共艺术作品，也让此成为现代社会中民众权利意识的一种觉醒与运用。

在专业的艺术与技术层面，美术馆、策展人、艺术家、地产商在处理商业场域内的公共艺术时，尤洋认为同样需要注重三类原则。

第一，应避免直接挪用现成作品，而是需要更多考虑这件作品的在地性。一方面，在传统的美术馆场域内，白色的空间为作品简化处理了其他环境元素，让作品得以作为空间中的唯一焦点呈现。但在公共艺术中，作品无法独立于环境存在，因此直接挪用而不考虑放置环境的方式，往往收效甚微。另一方面，我们的艺术本体其实是属于东方的，拥有自己独特的审美与历史节奏。但遗憾的是，我们常见到的一些公共艺术，往往是从西方直接买或借一件作品就摆上了，并没有特别考虑这一点。

尤洋建议在项目前期，艺术家、策展人、业主方有必要对当地进行实地调研，更多思考艺术项目所能与当地产生的关联，从而在作品的文化内涵与视觉系统上，进行更深度的在地性融合及呈现。

第二，要帮助我们的观众、核心的本地受众群体，一起去了解我们自身的文化以及世界当下所发生的事情，这是美术馆最高优先级的核心意义与责任所在。如果我们希望让商场以及公共空间内的艺术，真正成为“无墙的美术馆”的话，我们便需要延续这一核心意义与功能，同时打造更为鲜活友好、平易近人的公共艺术空间。让我们的公共艺术空间成为使用者与所在社区的一种文化图腾、文化符号，建立起连接着我们情感与文化价值的“共同体”（Community）。

第三，艺术领域的从业人员，对于公共艺术作品，需要从技术层面、制作成本、作品落地后的呈现体系、公共安全等角度，更有意识地进行专业化考量。相较于传统美术馆和“墙内”的作品，公共艺术空间与出现在公共空间的作品，可能面临的潜在问题以及所需综合考虑的事项变得更为复杂。

例如户外环境中，如何考虑工程力学、降低作品展期内的形态变化概率，又该如何恰当地预留运营维护预算及运维工作系统。或是在公共艺术作品的公众“使用”过程中，如何考量安全问题与体验友好的平衡，如何避免对观众产生伤害的潜在可能，同时又尽可能地维持作品的视觉语言与审美美感。诸多棘手的实际难题，都需要策展人、艺术家以更高的从业素质，运用职业化的处理能力去主动应对。



Q: 您怎样评价华润近些年在艺术领域的尝试?

A: 一个城市可能不一定有好的美术馆，但它一定会有一些商业、商业社区。今天地产做文化艺术之类的内容，其实就是要增加这种社区的文化记忆感。而华润从很早就在做这种尊重文化、与文化项目结合的商业社区了，并且从国企的属性、对于南方的长期耕耘等方面来看，我认为华润可能是在这些方面做的最好的中国地产机构之一。

Q: 您印象最深的华润艺术相关的内容是?

A: 我印象最深的是华润的那个“春笋”。它其实把整个城市理解为是它作品的一个画布，而不是一个美术馆的画。这种大装置、大雕塑和它所摆放的城市背景结合起来看，我甚至感觉如果深圳的地平线上没有春笋，或是春笋不在深圳，都不太成立。另外一个深圳万象天地那个“大象”。它鼻子的造型，跟建筑结构是有关联的。作品本身鼻子的部分是垂直的，但末梢又往上翘了一下，让空间形成了一种分界。同时因为万象天地本身是一个现代性的建筑，在这样一个环境里，让一个动物形象的鼻子翘起来一下，我觉得这一下子让整个空间突然变得很鲜活，想得很巧妙，也是非常有经验的做法。

Q: 您期待艺术与商业在合作中会有怎样的呈现?

A: 今天，在合作过程中，我们更感兴趣的是，一个商场是不是真正能够做成一个公共性非常强的、没有强力界限的、非传统的美术馆？比起很多美术馆或博物馆那种高高在上的距离感，商场是一个相对更为平易近人的、综合性的地方，它所提供的社会功能有时远超过传统的艺术空间。所以商场往往比一个美术馆更容易成为其所在社区的文化客厅，它与社区的情感关系更加紧密。我们也期待能通过这一类的公共空间，与观众建立起更加友好的关系，让观众在这样的艺术氛围里，以更加“自信”的方式走近艺术。

03

多元联结力

CONNECTION

多元联结力

MEMBER
MANAGEMENT

会员运营

打造“慢生意”的“大未来”

65

COOPERATION

品牌策略

贵阳万象汇：
新式“首店”策略，携手品牌本土化共创

72

打造 “慢生意”的 “大未来” MEMBER MANAGEMENT

“自深圳万象城 2004 年落地之初，华润万象生活便开创先河，率先打造了全国第一个购物中心会员服务体系，启动忠诚度计划，通过品质服务与会员体系，给予顾客更进一步的体验与情感链接，让购物不再仅仅是购物。多年来，基于对客户体验的高度重视，我们稳步发展出“Care by MIXC”特色服务体系，将会员管理与多元服务打造成面向未来、精耕细作的“慢生意”。

18 年来，我们不断更新迭代与发展，经过体系化设计和长期运营已经建立起多元的客户服务体系和全国统一的会员忠诚度计划：多元服务体系包括面向所有顾客的星级客服、行业引领的 Care by MIXC 特色服务、黑白金会员专属的高端服务；统一忠诚度计划则实现了会员身份统一、层级统一和积分统一，所有客户在全国项目均可以享受到相对一致的服务和权益。我们打造的一点万象 APP 也成为行业内用户规模庞大、功能齐全、体验良好的会员服务工具。截止 2022 年 9 月，会员群体已突破 3000 万规模，会员忠诚度和满意度在市场名列前茅。华润万象生活始终坚持“品质引领和长期主义”，致力用服务见证美好，期待同会员共同成长。

与会员共成长， 创造流量之上的价值

购物中心的本质生意逻辑是什么？当我们仔细拆解这门生意，会发现这样一个公式，那就是“零售额 = 客户流量 * 转化率 * 客单价 * 复购率”。经过长期的运营和探索中，我们认为在存量竞争市场中，特别是近年各类因素导致的不确定性背景下，做好流量运营管理，提高会员质量和会员价值感，是实现业绩增长的重要关键。当我们选择做时间的朋友，确定性的收获才会如约而至。

流量痛点的解决之道：将“流量”变成“留量”

购物中心要做好流量运营，更好地洞察和服务客人，才能实现更好的销售转化。顾客的痛点一直在于：“商场应该懂我重视我，并成为我希望的样子！”而商场的痛点在于：“客人到底想要什么？我做了这么多，为什么客人还不满意，我的好产品好服务，如何让客人知道感受到？”从数据上看，客户的消费频次与留存率存在非常直接的关系。商家要做的就是更了解消费者，通过对消费者的个性化需求分析，提出“各有所需，各取所需”的会员运营逻辑，利用数据分析工具、定期专项调研，精准洞察消费者偏好及需求，实现消费者的分类运营，“千人千面”积极匹配不同消费者多方位差异化需求，更精准更贴心的为会员提供服务，才能让流量成为留量。

流量策略的行动之道：让“留量”产生“留恋”

差异化流量池体系，让顾客“愉悦地留下”。建立直接的、高频的互动是将顾客留下的前提条件，但不同的顾客喜好、不同的顾客价值需要我们选择不一样的用户容器。让顾客愿意留下，让顾客想要互动，并产生情绪依恋。针对用户容器，行业内采用的手段和工具参差不齐，我们做到的是“大而全”，针对不同的赛道不同的客群不同的场景，打造了一套完整的流量池体系，实现差异化管理。基于不同的客户属性、客户价值，将顾客留存在不同的场，并经过多年地商业实践我们在一些大家熟知的领域也在不断地做深做透服务，让留量产生留恋。



© 华润万象生活会员运营的社群营销闭环模式图示。

在社群运营上，什么样的社群营销模式更能为品牌带货，更能让客户满意？这个模式，可否无限复制？需要我们去不断地去深挖社群价值，主导社群的可持续化发展。以南宁万象城为例，南宁万象城的微信社群运转强调“带货循环”，从主题式互动、潜客上浮、多种带货手段渗透、到成交后引导晒单（注：晒单可计为互动的一种），形成一个完整的闭环，解决日常带货方案及自运转。每个社群的生态环境不一，会员喜爱的品牌及话题百花齐放，均在持续培育中。社群营销总体成效显著，晒单氛围浓郁，推动会员互动分享，此外在品牌引流方面成效突出，也拓宽了消费者的消费宽度。

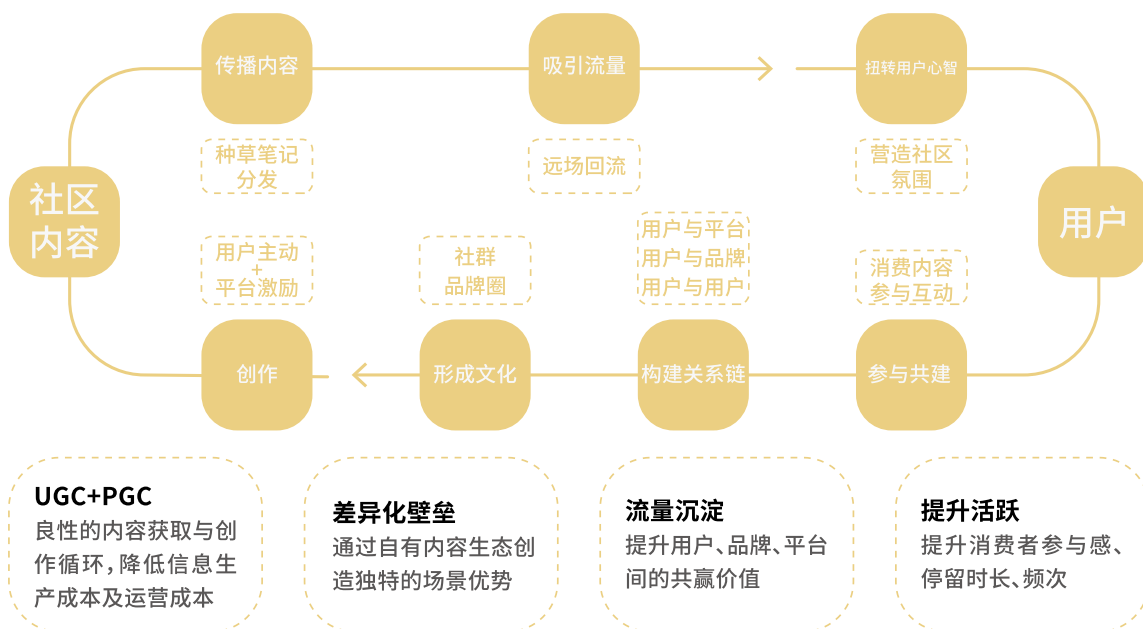
在俱乐部活动中，利用“高频、专属性强”的汇聚活动与顾客建立情感连结，打造会员“社交圈子”。展开丽人、亲子、读书、户外等各类俱乐部活动，让会员在消费之外有更多与商场产生互动的机会。

沈阳万象城自 2019 年启动俱乐部运营，先后基于白领客群及精致女性客群两大核心标签，组建白领俱乐部及名媛俱乐部。线上围绕会员核心需求，相继推出倾城体验官、白领优选、精英必修课等特色栏目，年均更新逾 100 期，在夯实社群标签的同时实现线上双向交互。线下开展 40 余场涵盖不同主题、类型的会员活动并加以主题化包装，推出自有沙龙品牌“万象会客厅”，并有效强化会员对于沙龙活动的整体感知，使俱乐部社交场景由线上延伸至线下。此外，名媛俱乐部以成立周年为契机，连续两年举办名媛周年盛典及“人生剧场”主题烛光音乐会，在君悦酒店及东三省总督府落地活动，致敬女性优雅力量，面向全城高端女性群体强势发声，得到 ELLE、InStyle 等头部时尚媒体主动宣发，影响力显著提升；白领俱乐部则联动 40 余家品牌开展周年庆系列活动，率先以脱口秀演出等创新形式，将会员社交场景向线下延伸。

在线上会员服务上，针对广大消费者，一点万象 APP 成为“购物中心 + 互联网”的实施载体。针对商业多场景、强服务的特点，面向消费者进行全场景、全渠道服务，一点万象 APP 提供了非常便捷的寻店、积分、购物、停车多项功能，已成为核心会员与商场互动的重要平台。与此同时，我们利用“一点万象”线上平台推出内容社区，为用户创造全新的信息获取及互动体验路径，消费者可参与社区共建，包括消费内容、参与互动，而随着社区发展，消费者亦可主动或在平台激励下进行内容创作。同时，商场或品牌都可在内容社区中推出内容营销活动，提高商场或品牌热度，直接或间接提升商品交易转化。随着用户对内容的高频消费和信息需求的满足，会员活跃度也会相应提升，其活跃度的提升会进一步促进内容规模的增长和用户关注度的提升。由此，线上平台用户留存与消费转化同步增长，核心用户粘性得到有效强化。我们期望通过自有的内容生态建设，进一步赋能购物中心及商户品牌经营。



© 华润万象生活自有会员活动“万象会客厅”沙龙、名媛周年盛典等活动。



© 华润万象生活通过“一点万象”线上平台推出内容社区，并建立专属的会员内容社区生态循环模型。

流量运营的信任之道：

比消费更重要的，永远是“对消费的信心”

怎么把消费者留住，信任是个很重要的因素。会员服务都在做，我们给会员的福利，促销活动，对于购物中心会员经营来说都是熟悉的套路打法。但如果一个顾客没有把超过 10% 的消费放在你这，那可能意味着你还没有跨过黏性边界。随着人们对消费品质的要求越来越高，更愿意去消费那些习惯性信任的东西，而不仅仅是产品。当然产品永远都是重要的，但是有一个比消费产品还重要的东西，就是“对消费的信心”。没有这种信任，客户是会随时抛弃你的。

一方面，会员福利的优惠活动要依靠节点围绕顾客展开。通过日常对顾客的深访及消费习惯的研究，我们能为顾客赋予较为精准的需求标签。除了日常节点性活动，我们很多商场会结合品牌的专属体验和专属礼品。如生日专项试装摄影服务，通过电话一对一精准邀请顾客到店享受。在顾客家人生日或纪念日，围绕着送礼的需求，专门向顾客提供限时优惠活动，同时附送生日蛋糕等。

另一方面，会员运营同样离不开长期主义。很多在华润万象生活工作五年、十年、十五年的员工，他们都一直坚持着自己的热情和专业，不断精益求精地服务好客户：2011 年，朵朵进入深圳万象城服务台的工作，后来成为大客户经理，为高端会员提供一对一服务。为了更好地“陪购”，商场全年近百场品牌培训，朵朵几乎一个不落地全程参与，甚至主动向品牌了解是否有独家限量、首发款产品、会员权益等等，被称为品牌“百科全书”“人肉 GPS”。这些看起来并不起眼的细节日复一日在华润万象生活上演，18 年来一批批员工们持之以恒的努力，成为我们能一直立于行业前列的深层因素。

流量运营的价值之道：

远不止于购物

如何才能进一步迈过黏性边界，我们不能仅停留在会员的一点需求上。我们需要关注的不仅仅是顾会员的购物体验，还有会员的生活体验，以及会员的时间，我们需要从服务内容、会员权益等方面为会员提供更多关联价值。

在服务内容上，更多地联动多样化的业态。随着项目核心消费主力不断发生变化，招商品牌也在不断升级迭代，与此同时，针对高质客的增量、留存、运维就显得特别重要。针对此类客群，需要更多的定制专属服务体系来增强黏性。对消费者深度关注，优化改善服务结构，强化落地聚焦消费者多元化需求的服务项目和权益内容，打造消费者主动传播的高品质服务口碑。

在会员权益上，融入城市生活的各方各面。我们很多购物中心周边会员渗透率已达行业高值水平，会员池增量瓶颈可以预见，亟需突破传统打法，开拓更多创新增收渠道，因此需

要考虑如何用换量思维来放大倍增流量变现。经过探索实践，我们已与部分城市级平台实现积分共享、流量共享、内容共享、社会责任共享，让商业真正融入城市。突破会员权益桎梏，建立全城会员概念。

◎ 昆山万象汇推出可一键充值的市民卡，打通万象汇积分与城市生活的功能链接，实现与昆山市民 APP 的连通。现在每 5 个昆山人就有 1 名万象汇会员，万象汇积分可以一键充值市民卡钱包，实现积分坐公交地铁、无感停车、社区团购、便民预约等功能。同时，昆山市民 APP 作为城市级平台，露出万象汇广告信息，为我方导入城市级流量。城市平台协同换量，用城市级的“私域流量”，撬动新增长，实现商场流量变现。昆山轨交 S1 线将于 2023 年全线贯通，届时苏州、昆山、上海无缝衔接，引流周边城市客流的同时，还将组成沪苏通积分通兑联盟。

流量运营的长久之道：

满足顾客的多样化需求，让他有更多理由留下来

华润万象生活的会员运营，最大的竞争优势是什么？持之以恒。会员运营没有什么捷径，有的只不过是一步一个脚印地扎实前行。具体来说——

一是，依托清晰明确的战略导向，逐渐建立起华润万象生活会员的运营基础。从成立伊始我们就把顾客放在公司战略重要的地位，更是华润万象生活上市时的核心战略之一。我们通过打通公司内部多项业务，形成了万象星大会员体系。2022 年 5 月 20 日发布的自有积分品牌“万象星”，打通了华润置地六个业态（营销、康养、酒店、影业公司、长租公寓与文体公司）与华润万象生活商业、物业业态的积分体系，初步完成大会员体系搭建。目前截至 9 月，置地体系万象星用户总量已超 3000 万。后续坚持以赋能引流为核心，持续完善大会员体系：扩充业态使用场景，全面梳理各业态权益，在积分运营的基础上强化权益运营、活动运营，增强客户体验。借助集团内丰富的业态资源，逐渐向集团内和异业进行拓展。

二是，依托专门的 CRM 管理，以专业化能力打造华润万象生活会员服务的护城河。以顾客为核心组织工作，而不是以部门为核心展开。CRM 部门积极探索消费偏好与客群变化，将不同消费行为及属性的会员进行分类，并根据后台会员消费行为研判，进行会员生命全周期管理，引导返店，实现会员促活。同时兼顾与品牌租户连接，为品牌精准导流，将会员行为转化为风向反馈，指导产品与营销策略调整。围绕具体的服务事项调动全项目资源为顾客服务，为消费者从顾客停车、导购、邮寄、咨询、活动带来更高品质的购物体验。



◎ 2022 年，华润万象生活已正式发布自有积分品牌“万象星”，涵盖多个业态，实现华润置地及华润万象生活体系内的全业态积分打通、跨业态交叉引流。



© 华润万象生活自有沙龙品牌“万象会客厅”会员活动现场。

首创“Care by MIXC” 特色服务体系

统一的会员计划使我们有能力全面提升会员体验（关心 - 取悦 - 惊喜），会员对我们贡献巨大。有品位、有追求、有高质量增长潜力的优质客群，伴随我们项目规模的持续扩大，会员运营在不断创造新价值。此外，我们以“服务有温度、客户有感知”为目标，始终秉持对于美好生活的向往，重视良好客户关系的建立和维护，期望与所有消费者一同奔赴生活的理想。

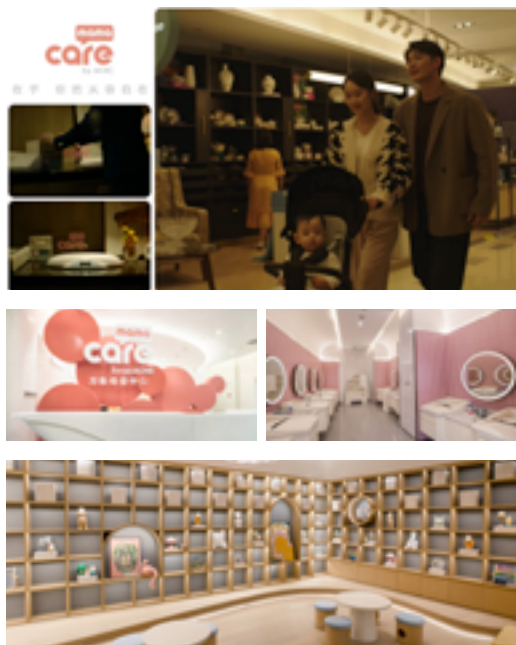
消费者的需求五花八门，不同特征的客群有不同的生活方式，消费理念也会有极大不同，我们很难用一种服务满足所有人的需求。因此我们沿着这个思路，探索以特定客群的方式来设计差异化服务，从而创立了“Care by MIXC”特色服务体系。从特色客群洞察出发，了解不同人群的特点，进而建立不同的服务内容，形成面向母婴、女士、儿童、宠物等不同主题和多个特色客群的服务体系，根据需求适配，更有针对性地聚拢特色客群消费者，最终通过口碑传播，影响更多的消费者，让商业场域内的特色服务在他们生活里留下美好记忆。



© “Care by MIXC”特色服务体系拥有“mama care by MIXC”“papa care by MIXC”“lady care by MIXC”“kids care by MIXC”“senior care by MIXC”“pets care by MIXC”等对应不同客群需求的六大产品线。

mama care by MIXC

“mama care”是针对购物中心母婴客群设计的特色服务体系，作为Care by MIXC 特色服务体系的首类试点，已经落地了华润万象生活全国31个购物中心。



© “mama care by MIXC”服务照片。

lady care by MIXC

“lady care”是针对女性群体的特色服务，已在海口万象城等多个商场落地，为女士提供悦己、舒心的场景，让女性消费者在购物中心能够轻松、自在的购物和休闲。



© “lady care by MIXC”的服务理念图示。

kids care by MIXC

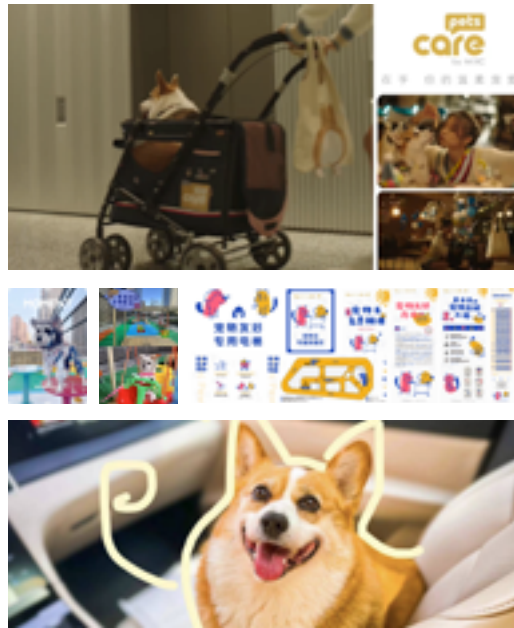
“kids care”是儿童专属客群服务体系，聚焦3-12岁年龄段的儿童，提供与其成长阶段匹配的购物中心服务设施、游玩空间、社群互动等，全方位关爱儿童成长，围绕“探索新奇、陪伴成长、成就快乐”等话题打造儿童友好，为儿童提供专属、美好的快乐体验。



© “kids care by MIXC”丰富互动+新奇体验链接全城亲子家庭。

pets care by MIXC

“pets care”是针对爱宠客群的特色服务，已在郑州万象城等多个商场落地，服务内容涵盖宠物户外活动场地、宠物车等便利空间和设施，定制沙龙和互动活动，旨在营造宠物友好、欢乐相伴的商业体验氛围。



© “pets care by MIXC”在郑州万象城打造宠物友好电梯、宠物车等宠物商场设施。

差异化洞察：

以体系化服务方案，满足消费之上的情绪价值

消费，不只是消费，是体验与收获，在购物中心场景下，不同客群消费者在体验上希望获得的情绪满足各有不同。当代女性正在追求获得更多的自我认同与魅力彰显；父母希望儿童在安全健康的前提下，获得更加丰富的生活和社交体验；而正被宠物治愈着的年轻人希望和“毛孩子”一起看世界，交朋友，得到更多的尊重与善待。

追踪每一类消费者在购物中心内的行为场景，在同样的服务环节，不同细分客群的消费者的需求并不相同，从而也产生了各自差异化“情绪旅程”。因此，基于不同客群的需求侧重，在适时的场景设计匹配的服务，才能够实现服务与消费者间正向的情绪互动，通过多类触点加深消费者对“场”的了解，通过尊重与互动产生共鸣与认可，形成更强的心理粘性。

为了逐步丰富体验，整个购物中心行业逐步加大了对服务内容的设计与投入，但是在服务标准方面仍然缺乏行业共识。华润万象生活希望通过体系化的实践，形成一套以购物空间为基底的服务体验解决方案，与目标客群展开更多元、更丰富的情绪互动。

首创“Care by MIXC”：

特色服务体系 IP，持续迭代满足消费者需求

因关心而关注，因关注而关怀。华润万象生活特色服务体系“Care by MIXC”于2019年创立，通过观察不同细分客群在购物中心场景下差异化的需求，以系统化、标准化以及IP化的思路打造服务体系，力求将更好的服务体验带给消费者。

体系化：按照“硬件+软件+落地服务机制”，把控标准与落地呈现，保障服务体验的完整与品质；标准化：拉齐不同场景下的服务尺度，不同购物中心间的服务水平，打造一致水平的服务体验；IP化：赋予独立的视觉识别，并深度嫁接细分领域资源，通过多样化的合作方式，共同打造全新的内容和体验触达消费者。同时，整合全国项目共同输出一套标准，能够实现标准内容对服务场景覆盖更多、细节考量更全、硬件体验更好、服务配套更齐、系统查询更智能、权益活动更丰富，与目标客群形成更多触点上的互动。

面向未来的持续成长：

“Care by MIXC”特色服务体系的打磨与完善

华润万象生活始终秉承长期主义打磨服务，作为国内标杆商管公司中第一个全国标准化的特色服务体系，“Care by MIXC”将承载过去华润万象生活十余年来对服务的思考和沉淀，汇集全国项目实践，持续完善服务标准，为消费者带来更多“愉悦”，不断满足消费者对美好生活的向往。

品质引领、超出预期、长期主义、共同进步的服务与会员运营理念，贯彻在华润万象生活购物中心日常运营的点点滴滴，无数个精彩瞬间，组成了今天的华润万象生活。购物中心不再只是单纯的购物场所，而是与客户产生深度联结、共同见证美好发生的空间。我们将始终秉持对于美好生活的向往，砥砺前行，让华润万象生活极致服务的理念得到不断发扬传承，让品质标杆始终如一，让万象的精彩在此永不落幕！

新式“首店”策略， 携手品牌本土化共创 GUIYANG MIXC ONE

“ 华润万象生活首进贵州，遇到了来自西南区域商业发展不均衡、本土市场垄断排外、外部品牌入驻困难等多重壁垒的考验。基于“首店经济”趋势下的预见性思考，贵阳万象汇采取因地制宜的创新应对，在这种境况下通过本土化为导向、深度联动品牌的新式“首店”策略，打造出极具在地特色的产品与玩法，再度夯实万象系产品在“首店”领域的护城河。



如何开局 一个充满壁垒的市场？

据《2021 年中国首店经济发展报告》显示，2021 年上海引入首店数量为 1078 家，同比增长 18.6%；北京引入数量为 901 家，同比增长 172%；成都引入首店数量 801 家，同比增长 107.5%，位列第三。“首店经济”已成为中国商业市场的一大趋势。

回顾其发展历程，从 2005 年开始，伴随全国购物中心的快速扩充、国际品牌逐渐进驻中国市场，中国的首店经济便迎来了 1.0 时代的萌芽发展期。历经 14 年发展后，2019 年至 2021 年，随着消费市场的发展以及各地政府大力出台的首店扶持政策，首店经济进入 2.0 时代的爆发式增长期。

自 2021 年后，资本入局以及综合政策的鼓励措施进一步升级，如北京市商务局《关于促进首店经济发展的若干措施》中的“三新增、三提升”（如大力增加对于零售品牌落地当地首店、旗舰店、创新概念店的支持，以提升对国内外知名品牌在当地举办新品发布类活动的支持额度等鼓励措施），极大提高了各地对首店的引入力度。自 2021 年后，首店经济已然进入 3.0 时代，外溢效应突显。

商业地产行业“首店经济”壁垒渐显

如今，在政策引导与资本入局的综合作用下，一线、新一线城市商业市场的首店经济趋势愈演愈烈。与此同时，在各地大规模引入首店的情况下，立足于宏观的商业地产行业趋势，我们发现，如今的首店经济存在着三大发展壁垒，亟待思考。

一是，首店之“多”。原本稀缺的首店资源被视为打破商业同质化竞争的法宝，但如今各式“区域首店”遍地开花、层出不穷，在一定程度上，逐渐稀释了品牌首店的价值感与稀缺性，首店边际效益日益凸显，商业同质化竞争趋势加剧。

二是，首店之“效”。对于不少品牌而言，首店是试水区域市场的温度计，出于摊分成本的角度，许多品牌会有意愿在一个区域内拓展出“一城双店或多店”。实际上，首店只存在于一定的时间阶段、一定的地理范围内，具有较强的时效性与地域性，脱离一定的时空条件，便无法转化为商业地产商差异化的长续竞争力。

三是，首店之“实”。一定时期内，能引入的国内外品牌数量毕竟是有限的，在资源容量池既定的情况下，不少品牌转而以区域内的首家形象店、概念店、体验店、主题店等新店型进驻。在这一趋势下，部分品牌门店沦为有名无实的“名义上的首店”，仅以名号创新，而在空间内容、产品供给上，并未真正体现出实质的“首进”内容。

西南区域与当地市场的多重考验

近年来，伴随着城市化发展，商业地产的开发步伐大幅迈入西南市场，积极寻求新的增量可能。就整体商业环境而言，我国西南地区商业起步较晚，商业基础相对较为薄弱，再加上房企在后期的城市竞速时期，开发过程中显现的扎堆效应。中观层面上，西南的商业市场存在着区域发展不平衡不充分的问题，具有一定的开发壁垒。

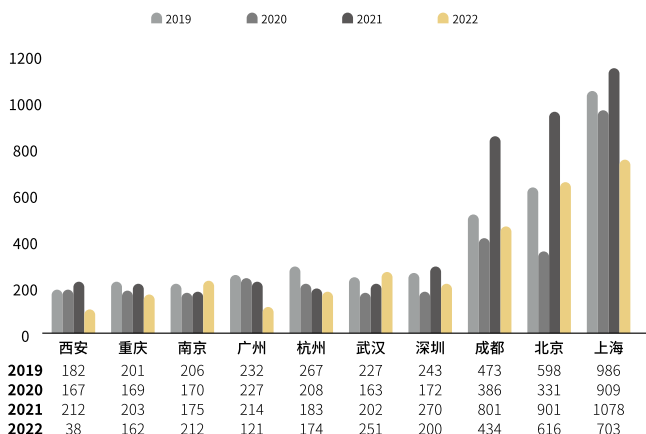
目前大部分商企在西南地区的布局大多集中在川渝两地，已推动成都、重庆等地发展出不少亮眼的优质商业项目。相较之下，贵州因地形地势、交通建设等历史因素，以及经济基础、营商环境等后天条件，整体商业发展此前仍处于相对较为迟滞的状态中。

具体来看，作为贵州省会城市的贵阳，其商业市场主要由本地的传统百货占据，品牌端也大多以传统的代理商经营模式为主，少有重奢、首店等现象级品牌入驻，整体市场环境较为传统。此外，贵阳本土的商业体与商贸企业早期依托先发优势，率先建设起本土初期的商业市场，并培育了大量的本地代理商。随着后期发展的逐渐深入，这种联合局面逐渐演变为相对较为排外的垄断局势，成为阻碍外来新商业体进驻的又一大壁垒。当地市场深耕本地的部分竞品，干扰代理商和外部品牌入驻新商业体，阻碍了本地商业的发展，导致市场环境变得日益闭塞。

而在外部品牌入驻的情况上，受制于近些年的疫情影响，品牌方普遍面临着生产经营的压力，对待向外拓展的决策十分审慎。再加上缺乏足够优质的环境基础与业主方支持，品牌基于拓店成本的考量，落地西南市场的步伐大幅放缓，并且相较于成都、重庆、昆明等其他西南城市而言，品牌对进驻贵阳更是慎之又慎。

贵阳万象汇，作为华润万象生活首进贵阳的项目，在这种市场背景下，以“后起之秀”的后发劣势进入西南地区，经受着宏观行业、区域开发、当地市场、外部品牌入驻等多重壁垒的考验。

十大城市近四年首店数量总数对比
(2019-2022.09)



破局之道： 深化本土性的新式“首店”策略

2021年12月10日，贵阳万象汇携近300家品牌门店盛大开业，其中聚集了90家城市及区域首店，以及50余家高级别门店。开业仅3天，总客流达26万人次，零售额达4000万元。在高首店比例与光鲜的业绩数字之下，鲜为人知的是，项目的品牌招商端口曾在筹备前期遭遇过巨大困难。

在项目原有的品牌招商规划中，我们本来划定了较大的外引首店比例，以期通过更多品牌的引入，打破本土原先的市场垄断。但受疫情的干扰，品牌的全国拓店速度放缓，并且对于大部分哪怕是合作关系十分紧密的品牌而言，此前在贵州仅有一个贵阳万象汇产品的前提下，单独在贵阳这类非一线核心的城市落位门店，成本过于高昂，合作意愿因而普遍较低。同时受制于本土市场封闭排外的营商环境，再加上部分竞品企图控制市场的行径影响，品牌招商的前景不容乐观。囿于种种限制，无法获取足够的外部品牌支持，团队当时在很长一段时间内苦思于该如何突破。

回头来看，这对我们整个项目团队而言，其实也成为一次研讨的契机。身处瞬息万变的市场，我们或许需要更多地拥抱变化，摒弃原来惯性的路径依赖和幻想。同时，带着此前对“首店经济”发展的长期思考与实践，我们也意识到所谓“首店”，其实并不只有从外部引入这一种路径。这种情况下，我们及时调整了思路：一时间，本土市场之外的品牌没法大幅度进驻，那么是否可以从本地找到更多可能性？既然从外部突破行不通，那么要想破局就需要自力更生，自己在本地去挖掘、去想办法。

顺着这一思路，项目团队进行了一系列研讨与实践性探索，逐渐确定了一条充分结合属地文化与当地资源的新的“首店”策略。

抓准本地性

想要立足本地，首先就需要更好地贴近本地客群，最大化尊重本土文化与生活习惯。为此，我们联合本地的贵州省博物馆、许多专家学者以及外部的咨询机构，对贵州消费者进行了深入研究。

在独特的自然风土与民族文化的影响下，贵州人普遍具有乐于接受新鲜事物、热爱夜生活、直爽果敢等特质，并且拥有与众不同的生活方式与饮食口味。经过多轮研讨，我们将这些研究提炼为我们项目定位的核心slogan——“潮嗨敢爽”，希望借此与本地客群建立性格层面的深层次链接，同时传递出我们对本地文化的深度理解与感性认同。

其次，结合对本土文化的研究与充分考量，我们还试图通过建筑设计、经营服务、业态组合、营销推广、产品内容等多个维度的突破性举措，进一步深化本土性，塑造出贵阳万象汇项目在当地商业市场的差异化优势。

掌握“黔”味精髓，差异化打造建筑形态先发优势

在空间设计上，为了具备“黔”味精髓，项目吸收了大量苗族文化、自然山水的本地化特色，在场域内的流动动线、公区装饰、岛型退台等空间落点上，巧妙呈现本地的瀑布与山景。同时为进一步区别于当地传统百货将自然景观直接挪入的景点化塑造方式，贵阳万象汇大量采用轻而巧的“元素化”手法进行融合深化，进而在设计表达上形成差异点。最终，通过场景营造、设计手法、建筑品质的层层打磨，贵阳万象汇以10万平方米的建筑面积，打造出在贵阳行业内与消费者端口广受认可的“在空间形态角度，贵阳第一家真正意义上的购物中心”，在本地市场上形成了新建筑形态的先发优势。



◎贵阳万象汇“瀑光之城”，融合瀑布流水、山石等贵阳当地环境元素，圆弧形走廊层层错位，流动韵律形似起伏波浪。

“超黔”理念 IP，以创意塑造文化链接与消费体验

营销推广方面值得一提的是，贵阳万象汇基于对本土特性的研究，专门打造了一个标签式的理念 IP——“超黔”。所谓“超黔”，首要的便是希望打造出富有十足“黔味”的、能够受到贵州消费者认可与喜爱的万象系产品，而非直接照搬式地在当地复制一个万象城或万象汇产品，进而更多传递出贵阳万象汇对本土文化与生活方式的最大化理解及尊重。

在具体的行销动作上，项目结合开业推广期的节点，陆续发起了“超黔实验室”1.0 活动、“超黔玩家派对”“超黔实验室”2.0 活动等一系列兼具创意性与潮流感的营销推广活动。为更好地贯彻“超黔”这一理念，团队尝试了不少年轻化、趣味化的新玩法与新方式，与“潮嗨敢爽”的本地消费者建立起心理与性格的链接，在整体精神气质上呈现出一个更富有“黔味”的城市生活空间。

另一方面，“超黔”也承载着华润万象生活来到贵州贵阳的使命与野心——即“超越”贵阳商业市场的惯性思维，实现创新性的突破，以期带来本土市场之外的全新视野及商业调性，引进令消费者眼前一亮的创新性品牌组合，同时结合华润的会员体系与服务配套，为贵州消费者提供与众不同的体验，为西南区域市场的高质量发展贡献华润力量。



© 超黔实验室展区“ELLE 红入馆”，贵阳万象汇联合 ELLE 推出 ELEE X GUIYANG 红



© 2021 年 10 月，贵阳万象汇联合贵州省博物馆，在贵阳老城区中被视为年轻人聚集地的老烟厂区，设立“超黔实验室”街头潮流快闪店，发起了一次与众不同又极具贵阳特色的开业推广活动，结合时下 Z 世代对于沉浸式体验的观展偏好，项目邀请奈雪的茶、MOC、HUAWEI 等多家品牌进行街头潮流实验呈现。



© 贵阳万象汇外立面。

夯实“首店”护城河： 携手品牌伙伴深度共创

以本地化与共创为核心的创新转变

在商业地产领域，目前大部分商业空间内的首店，大多还是以一种“从外引”的思路在进行。在“首店经济”趋势愈演愈烈的现况下，华润作为“首店”这一策略方法的头部玩家，一直以来在思考——“首店”除了将外部的品牌引入本地市场、打造当地的首家门店或第一个新形态的门店之外，是否还拥有其他可能？

在贵阳万象汇这个项目上，我们也在同步开展研究，并且通过不断的尝试，已经逐渐在项目中沉淀出一套自己的方法论：即依托华润商业内生的创新力与内容力，将“本土性焕活（本地化）”与“品牌深度合作（共创）”作为两大抓手，整合调动多方资源，携手品牌或 IP 在内容与形式上进行更大的创新转变，打造出深受当地认可的产品，进而持续夯实我们在“首店”这一策略方法上的护城河。

通过与品牌共同协作与深层次的联动，让“首店”不仅仅是品牌名的进驻、全国化店型的直接搬入，而是能够实现真正意义上的“首店”，并将其效益发挥到最大值。

“万象伙伴计划”建立坚实信任基础

具体来看，在与品牌商家开展合作的过程中，一开始，我们了解到，受制于本土市场的封闭排外与垄断性竞争，不少品牌方及友商曾深受其扰。部分当地竞品曾通过不返款等各种方式，限制品牌商前期与我们的合作，后期甚至在我们临近开业前一周时，还曾出现已签订的品牌临时撤场等情况。

无奈之下，我们希望换一个角度团结起一切力量，也为了降低品牌伙伴的心理顾虑，营造良好合作的营商环境。于是项目迅速调整、灵活应对，很快便以高效执行力发起了——“万象伙伴计划”。

在这一计划下，贵阳万象汇项目团队快速梳理现有资源，拿出了具有最大化诚意的方案，以交朋友的姿态，逐一拜访本地品牌与代理商，并积极牵头协同相关资源方，针对性地提供营销资源置换、人货场活动资源配合、加速财务返款周期、门店营销及经营支援、小微企业纾困贷款等关键的有力支持。

信任是合作的基石，一直以来，我们是希望先和品牌做朋友，然后再去谈合作与生意。在疫情反复等因素的影响下，“万象伙伴计划”的诸多真诚举措，真正将品牌商家作为共同前行的合作伙伴，打破了市场乱象与竞品的不当干扰，也切实增强了品牌方与华润合作的信心，更为后续的深入合作奠定了坚实基础。

深挖本地品牌与 IP，创新实践创造典型案例

结合前期的合作准备与新的策略基点，贵阳万象汇在产品端尝试进行了系列创新性的突破。

首先，经过充分研讨与客户调研后，项目团队紧扣“超黔”这一标签，列出了一份包含茅台、丝娃娃，以及其他特色餐饮品牌、买手店品牌的意向清单。紧接着又从项目的设计施工、招商签约、产品管理、营销推广等业务端口，抽调人员组成了一个专项小组，协同本地的政府资源，藉由相关文化单位的牵线沟通，与本土品牌开展持续交流，挖掘出不少本地的独有品牌与 IP 内容。正是在这一历程中，我们打造出了后来备受欢迎的“茅台冰淇淋”全国首家购物中心店，拉满全城热度，并创下了可观的零售额。

起初，2022 年 5 月，茅台正试行推出线上的“i 茅台”APP，为了在线上推广中吸引流量，茅台与蒙牛合作推出原先打算线上售卖的“茅台冰淇淋”。当时贵阳万象汇正处于与茅台接洽的初期，项目团队通过对洋河等著名酒企品牌营销活动的研究后，原打算 5 月夏季，在贵阳万象汇的外广场因地制宜，结合夜间经济引入“茅台小酒馆”。

但后续考虑到茅台的经济特殊性，直接以酒类产品呈现具备一定的敏感问题，因此在商议后，双方决定以“茅台冰淇淋”产品切入。在这个机缘下，我们团队迅速调派设计和工程的同事，与茅台方一起共创进行临时店型的设计。

从双方开始接洽，到第一家茅台冰淇淋购物中心旗舰店在贵阳万象汇正式揭幕开业，在不到 20 天的时间内，双方通过深

度的共同合作与创意协力，推动方案迅速落地。此外，门店开业后，由于茅台方当时缺乏相关的落地及营销经验，且缺少拥有专业能力的团队运作购物中心的冰淇淋店型，所以我们的团队还专门为此组织了管理小组，协助品牌一起进行人货场的管理与宣传推广，配合门店推进运营。

凭借茅台的品牌影响力以及双方合作共创的呈现效果，“茅台冰淇淋”热度攀升，迅速成为极具热度的出圈 IP。这个当时在外广场不到 30 平米的小型店铺，首月便达成数百万的交易额，带来的租金收益远超 100 万，令我们双方团队内部都倍感惊讶。

很快，茅台品牌方也看到了这一生意的独特价值，并且认识到“茅台冰淇淋”这一 IP，在年轻受众层面所能具有的形象更新潜力，于是他们迅速组织内部团队开始进行全国性的茅台冰淇淋拓展。与此同时，我们华润万象生活内部在迅速与总部报备后，也在行动上积极响应，形成一套基础的经验打法，协助各地的沟通接洽，共同推动“茅台冰淇淋”后来在全国范围内的实际落地。

另一个代表性的案例是本地的小吃丝娃娃。在双方的接触过程中，项目团队发现，贵州虽然拥有许多备受公众喜爱的经典小吃，随着城市化的发展，大多以民间各自散落的小店为主，不少经典的小吃店逐渐隐匿和分散，部分极具特色的贵州美食文化，很难向贵州新生代的年轻人与外来游客完整地呈现。对此，团队一直也在思考是否能携手丝娃娃头部品牌，以“混合拳”的整合化方式展示贵州的饮食文化。



© 落地贵阳万象汇的第一家茅台冰淇淋购物中心旗舰店。

为此，团队制定了目前仍在洽谈推进的方案，试图藉由“小吃博物馆”“小吃文化长廊”等创新性店型，收集贵州各地的小吃，与丝娃娃等本地餐饮品牌共创呈现本土文化，同时通过独特的建筑设计语言与完备的餐饮管理方式，让大家能够在这些创新店型内感受到从前贵州的特色饮食与生活文化，唤起当地消费者的儿时回忆与情感。

通过恰当的策略思考及行动跟进，贵阳万象汇于 2021 年 12 月顺利开业后，仅用时半年，已连续多月夺得贵阳市市场月度零售额第一，成为华润万象生活全国标杆万象汇五个试点打造项目之一。

在前期筹备至后续开业以来的整个周期内，我们一直在尝试运用我们万象系产品擅长的购物中心经营手法、商业营销推广方式，来重塑和激活本地的文化元素，突破传统商业呈现中的桎梏，深入本土充分挖掘老百姓熟知且喜爱的品牌与 IP，共创出既“超前”又“超黔”的产品与玩法。在这个过程中，也让大家逐渐意识到，华润不仅能够来带外部品牌的力量，其实也有创新能力、内容能力结合本地的消费者与文化，创造出新的产品内容，带来新的生活方式体验。

基于此，在接下来贵阳万象汇未来的策略研讨中，一方面，我们希望坚持贯彻“超黔”这个理念 IP，在营销推广端、产品组合端、服务端等各个业务层面，跟本地的文化和品牌进行更多的结合，能够为我们的消费者还有小朋友们带来这种文化上的传递。另一方面，等到 2024 年我们的兄弟项目——贵阳万象城落地以后，我们也希望一起合作发力，共创呈现我们的万象系产品，夯实自身的特色与专业上的护城河，让我们在品牌端的影响力发挥到更大值。

基于“首店经济”趋势下预见性的逆向思考，以及不断创新迭变的内驱力，贵阳万象汇坚持新式“首店”策略，以本土化为导向，携手品牌伙伴深度共创，突破行业壁垒，以全新思路打造真正意义上的“超黔”首店。在中国“文化自信”崛起的浪潮下，贵阳万象汇以当下消费者青睐的方式，将在地文化融入至消费体验和情感链接中，激发消费者文化自信心，引发消费者共鸣。

未来，贵阳万象汇将贯彻华润长期秉持的互信共赢的经营主义，携手品牌伙伴同行向前，力图打造非标化的城市商业革新样本。华润万象生活将继续凭借成熟的商业运营管理经验、敏锐的市场目光，承担文化崛起及传播的社会责任，为消费者提供兼具在地文化价值与社会价值的城市空间运营内容，将商业创新成果回馈社会，成为“文化自信”的践行者，价值创造的先行者，推动中国商业进步的引领者。

04 / 未来新期待 FUTURE

未来新期待

MIXC'S
PROJECT

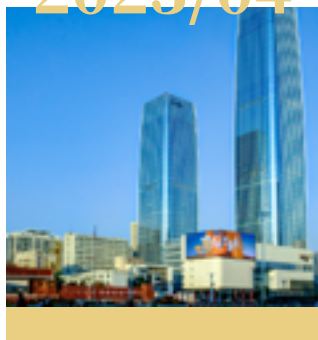
万象生长

华润万象生活2023年新开项目一览

80

| 2023 年新开项目一览

2023/04



兰州万象城

开业时间：2023 年 4 月
GFA: 156,842 m²

“丝路灯塔，点亮荣耀”。辐射甘肃、青海地区中高端顾客的一站式、全生活场景的西北商业至高点，集合一线奢侈品牌、潮流时尚品牌、多元场景 F&B、家居、教育、儿童零售、巨幕影院、高端精品超市为一体。

2023/05

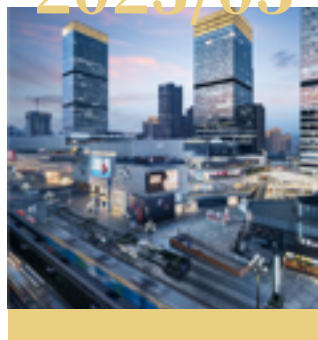


北京西三旗万象汇

开业时间：2023 年 5 月
GFA: 77,413 m²

坐落于北京海淀区西三旗，以品质空间承载多元化的生活美学场景，塑造怡然自得的项目气质，以自在腔调演绎至真生活，打造项目 3KM 范围内零售品类最齐全、业态最新奇的有温度的生活空间。

2023/05

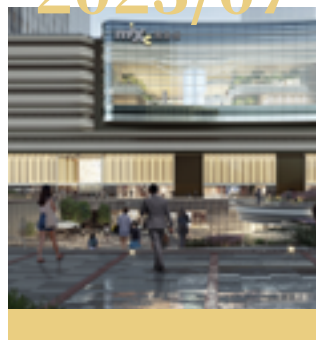


重庆万象城（二期）

开业时间：2023 年 5 月
GFA: 99,172 m²

致力于“引领城市商业市场变革，成为城市前沿先锋地标”，通过把握年轻潮流客群增量，充分利用高客流及高质量物业条件优势，将二期打造为城市先锋地标，并赋予其本身潮流文化属性，将其打造为城市新兴文化发展地与外来前沿文化承接地。

2023/07



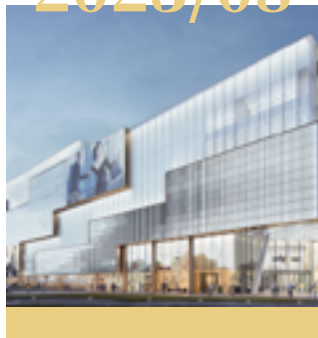
长春万象城

开业时间：2023 年 7 月
GFA: 150,077 m²

位于长春市人民大街与解放大路交汇处，地处长春一环，城市靶心，与地铁 1 号线、2 号线无缝接驳，占据城市绝对黄金区位。项目目标辐射人群为全省客群，覆盖千万消费规模。以重奢地标、轻奢品味、潮流阵地、优质生活四大主题，打造“综合型高端体验购物中心”，引领长春商业市场迭代。

| 2023 年新开项目一览

2023/08



北京西北旺万象汇

开业时间：2023 年 8 月
GFA: 66,718 m²

位于北京海淀北部区域西北旺，后厂村路与永丰路路口东北角，接驳北京地铁 16 号线西北旺站，以“潮趣社交·畅享美好”为定位，通过引入高品质国际服装零售、高街潮牌、社交休闲餐饮、精致生活氛围等强势业态，引领该区域消费升级。

2023/09



宜宾万象汇

开业时间：2023 年 9 月
GFA: 55,330 m²

以“宜宾品质生活新一极”为定位，聚集年轻中产家庭客群，集儿童成长游乐、品质生活配套、时尚前沿体验、聚会餐饮休闲等多业态于一体，打造宜宾购物空间全新体验。

2023/11

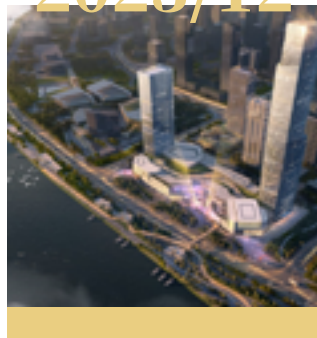


杭州城北商业项目

开业时间：2023 年 11 月
GFA: 151,473 m²

位于杭州十四五规划的重要城市发展方向余杭区良渚新城中央商务核心区，位处地铁 4 号线及 10 号线双轨交汇处（杭行路站上盖），面向新老杭州人的超区域社交休闲空间，聚焦周边品质中产家庭，定位为“以年轻中产家庭为核心的强趣味性购物中心”。

2023/12



温州鹿城老港区商业项目

开业时间：2023 年 12 月
GFA: 136,500 m²

位于温州滨江 CBD 板块核心区，坐拥一线江景。滨江 CBD 为政府主导的城市唯一 CBD 板块，在聚焦富裕阶层及商务客群的基础上，打造“富裕阶级的时尚生活平台”，结合瓯江景观，打造辐射浙南片区最高端、最具品质的购物中心。

| 2023 年新开项目一览

2023/12



杭州中心

开业时间：2023 年 12 月
GFA: 80,860 m²

位于传统市区核心板块，处于绝对意义上的城市核心。建筑设计采用了山水意型，亭台楼阁的整体概念。定位“具有杭州象征的高端购物目的地”，以高端、潮流的生活美学家为核心目标消费者，力求为客户提供一步一景，移步换景，怡神怡情，美妙、充满惊喜的购物旅程，旨在打造集万象城、酒店、公寓和顶级写字楼为一体的市中心地标性 TOD 城市综合体。

2023/12

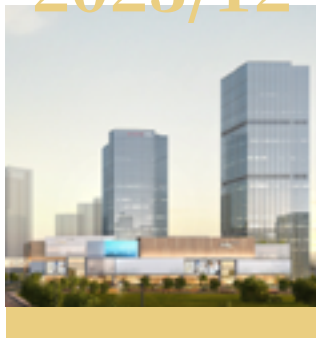


昆明万象城

开业时间：2023 年 12 月
GFA: 135,525 m²

以“致美生活，尽享新趣”为定位，以提供高品质生活方式为基础目标，将项目打造为一站式享受“美、新、趣”的品质生活新地标，满足城市中高端群多元消费需求，为 3-5 年内跃升为重奢万象城奠定基础。

2023/12

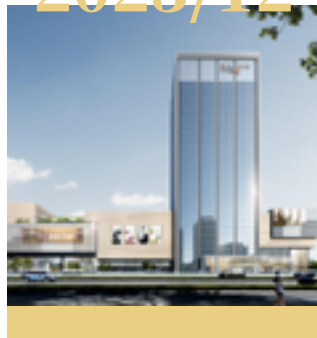


南京燕子矶商业项目

开业时间：2023 年 12 月
GFA: 205,800 m²

以“年轻中产及家庭的整日停留地”为定位，引入独家的业态和体验，形成项目标签，旨在打造南京城北新市级购物中心，使其成为南京具有主题特色的休闲活动目的地之一。

2023/12



无锡滨湖万象汇

开业时间：2023 年 12 月
GFA: 90,500 m²

为年轻半熟父母及家庭、品质多元新中等客群，提供潮流品质时尚新空间、创新引领美好生活能量趣平台，实现“城市品质生活新地标”的定位。

