

# MIXC VIEWS

华润万象生活商业年刊

2023

商业  
生命力

COMMERCIAL VITALITY

2023  
MIXC VIEWS

华润万象生活  
商业年刊

VOL.2  
商业生命力  
COMMERCIAL VITALITY

**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](http://www.crmixclifestyle.com.cn)

**联系方式 / Contact:** [crlid\\_wxshcpch\\_gw@crland.com.cn](mailto:crlid_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](mailto:info@dovie.com.cn)

—

**印刷 / Printed:**

深圳市和谐印刷有限公司 / Shenzhen Harmonious Press

**封面图像 / Cover images**

西安万象城“生命之树”示意图

# COMMERCIAL VITALITY

## 商业生命力

《老子·道德经·第六十四章》：

“合抱之木，生于毫末；九层之台，起于累土；千里之行，始于足下。”

2023 年商业消费市场转入稳复苏、稳增长的新常态，在市场行情的多重考验下，华润万象生活仍实现韧性生长并迈入“百 MALL”时代的新发展历程。这背后离不开我们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，将购物中心从“无机空间”活化为“有机空间”，激活各要素之间的有机互动，焕发商业与消费的自身活力。

面向高质量发展的未来，华润万象生活将以长期主义持续深耕商业经营，在中国零售商业的发展长河里，致力于留下经得起长久时间审视与消费者考验的商业项目，持续书写商业蓬勃生命力的长青之笔。

后疫情时代，“稳增长、拼经济”成为了 2023 年的开年关键词。在中国经济启动复苏的道路中，大家多措并举、铆足干劲要去抢回“失去的三年”，2023 年一季度的商业市场也的确迎来了一波疫情放开后的“报复性”消费，但进入 4 月我们便开始明显感受到销售增长上面临重重挑战。下半场，政府陆续出台一批稳预期、稳增长、强信心的政策，在市场关切的房地产、地方债务风险、金融资本市场、扩大消费等重要议题上释放出积极信号，但市场观望情绪依然浓重。

### 购物中心多方面表现出显著的“冷暖不均”

不同城市、商圈地段与项目能级类型之间呈现差异性分化。从全国购物中心数据来看，2023 年，全国超五成的新开购物中心选择集中“扎堆”一二线城市，2024 年该占比预计将进一步增至超六成\*；此外城市型项目相较于区域型、社区型项目表现出更为强劲的客流恢复速度，以疫情前客流水平为基础参考值，2023 年城市型项目的客流同比数据较区域型、社区型项目的客流同比数据分别高 9% 和 5%。同时商业项目也呈现出“旺丁不旺财”“场热售不热”的情况。从华润万象生活的经营数据来看，客流的恢复明显优于销售表现。2023 年中秋、国庆双节假期期间，在管购物中心客流同比增速较零售额同比增速高达 10 个百分点。消费者到访购物的行为动机日益多元化，越来越多的人把商场当作游逛释压的场所。

### 当下消费者开始重塑生活范式，拥抱“新理性消费主义”

对于部分家庭而言，无论从房产还是其他金融资产来看，如今的资产负债表与去年相较可能都是收缩的，同时还伴随工资性收入增长速度的放缓。中国人民银行发布的《2023 年金融统计数据报告》显示，居民定期存款占比较往年显著上升。未来预期的不确定性，进一步影响居民的消费意愿。2023 年“反向消费”理念爆红，拼多多因“低价心智”优势，市值一度超越阿里，更多的人成为“消费主义的逆行者”并奔向了实用主义的怀抱。例如从华润万象生活近来的时装类消费数据来看，部分潮流属性较强和中腰部较高溢价的品牌消费占比减少，消费者对“价值”的感知方式和理解已经产生了本质性的改变。面对未来的不确定性，更多的消费者在寻求更合理化的消费方式，也向购物中心端、品牌端等商业供给方提出更高的要求与挑战。

### “理性”底色下是消费认知进步，以及仍将延续的品质消费追求

前述我们提到“反向消费”，消费者的确出于预算考虑，变得更加务实、审慎，追求性价比，但值得关注的是，当前的消费者也正在重新定义“性价比”，将其转化为“质价比”。中国过去大的经济事件变化（改革开放、市场经济、加入世贸），都伴随着市场容量的增加，当前新的消费转变也将带来商品质量与商业模式的再度进阶。历经认知升级的中国消费者也并非一味追求低价、消费降级，大家在追求性价比的同时并不会放弃对产品品质的追求。此外，从我司客群消费数据看，金卡以上客群“降频不降质”的现象尤为突出，消费者的单次客单价不降甚至微升。

\* 该项数据来源于展商大数据

### 2023 年消费市场整体稳步向上，并呈现必选稳定、可选分化的结构性特征

社消零数据显示，必选消费品同比增速相对稳健；而可选消费品中服装鞋帽针纺织品、通讯器械、体育娱乐用品类表现相对亮眼，建筑及装潢材料类、文化办公用品和化妆品类增速则出现下滑。从我司的零售数据来看，消费者对情绪、健康类业态产品的需求日益增长：华润万象生活在管购物中心的经营数据显示，服装品类方面，运动户外品类延续高增，2023 年 1-9 月运动户外品类增速较服装品类整体增速高 18%，新兴生活方式类、高线运动品牌量价齐增。美妆护肤方面，香氛品类整体表现较优，且市场持续细分，2023 年 1-9 月香氛品类增速较美妆护肤品类整体增速高 16%。越来越多的消费者，从香氛带来的嗅觉体验中寻找情绪出口、舒缓压力，发现与感受生活的“小确幸”。

此外，在可选消费方面值得关注的是，受线下消费场景快速复苏和居民享受生活、精神愉悦、自我体验的需求驱动，服务类消费、体验型消费持续恢复向好。2023 年 1-11 月份，社消零中商品零售同比增长 5.9%，而服务零售额同比增长高达 19.5%。2023 年以来，演艺产业的爆发式复苏和突然兴起的“特种兵旅游”也代表着消费者消费需求的风向转变。随着情绪价值牵引下接触型、聚集型服务消费需求的不断释放，服务消费市场将持续强于商品消费。

### 从个体、群体到商业体，线上回归线下仍是未来趋势

原子化社会个体开始通过探索“家的附近”，寻求久违的在地链接感。2023 年“Citywalk”相关话题在小红书浏览量超过 21 亿次，搜索同比增长 140 倍。经历疫情三年，尤其在 2023 年，大家更关注真实自我，希望回归当下生活。从我司购物中心到场客流数据来看，2023 年 1-11 月客流同比增长超三成，也深刻地反映了消费者回归线下的迫切渴望。其次，个体积极寻求群体的归属与链接，社交消费结合场景塑造成为线下热点，例如近年精致烟火气的市井街区和市集活动，便凭借沉浸式的城市社交消费场景与多元体验，持续占据消费者关注焦点。

再者，商业体内容端有了更多不同身份和量级的“玩家”入场，线下商业空间正迸发出不同于以往的创意活力与魅力。一方面，除传统的专业运营商外，创意产业机构、艺术策展人、新生代品牌主理人等各类主体越来越多地参与到线下商业的发展之中。与此同时，我们也在不断尝试挖掘更多优秀的合作方，联手创造线下商业内容的无限可能。另一方面，我们也看到聚焦垂类、差异化定位的小体量创新商业抓住契机、逆势崛起，凭借个性立体、松弛休闲、友好社交的商业游逛体验广受消费者的追捧，展现出细分化的商业产品定位与精准场景在未来的发展潜能。

“孤木不成林，独林不成森。”城市中每种类型的商业体与商业内容都有其存在的必要性及合理性。当下我们可喜地见到，大中小型不同体量的商业体正以各自的活力，重新组构着中国商业前所未有的新格局与生态系统，凭借各具差异的定位与功能，为城市消费者提供丰富多元的消费选择、自由开放的生活可能性，极大地活跃了商业市场。

无论市场眼下如何风云变幻，拉长时间纬度来看，商业与消费始终是人类最有灵活性、最具恒定性、最为高效的一个机制。只要有需求，就会有供给，就能产生消费，这是人们为满足自身需求而产生的亘古不变的商业活动行为。纵观 2023 年的中国消费基本盘，我们只是步入了低增速的新常态时代。中国消费市场足够大，仍然在稳定增长，并且还在为消费复苏不断积蓄势能，这便是商业的生命力。

如何保持商业地产的生命力，我们认为不能仅靠“守好一亩三分地”，而是要基于扎根所在城市的第一手洞察，用有效的商业动作注入活力和养分，不断“生长出”城市的价值增量。我们也正在努力突破盒子内外的物理边界，成为城市公共生活、市民日常的一部分：通过一系列商业价值再造的内容生产，在场域内适配更多人文、艺术功能，同时全面推进数字化进程，采用更多技术媒体交互等手段，进一步与消费者产生链接，让购物中心承担起更多城市公共空间的社会责任，始终以充满温度的商业实践参与城市文化建设。

当然，想将项目长期运营好，也要先将底板做好，在产品规模、速度和品质几方面之间取得平衡。这需要建立起一个完整的、“经验可沉淀、成功可复制”的商业模式与体系。跑得非常快，标准化程度过于高；或项目初期热度很高，但持续经营能力不足，都是存在隐患的。商业市场也会“用脚投票”，逐渐筛选出那些真正面向消费需求痛点的、可持续的好产品。

---

我们发布第二期《华润万象生活商业年刊》，正是希望跳出 2023 年热词频出带来的亦步亦趋，拨开市场动荡与大众流行事件表象之上的迷雾，从耕耘商管领域的多年从业者视角，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，和生态圈的同仁伙伴们一起见证更多商业中真实且向上的变化。

# CONTENTS

## 肆 FUTURE 未来新期待

094 华润万象生活2024年新开项目一览  
万象生长

084 「碳」寻环保，向绿而行：华润万象生活的可持续发展之路  
可持续发展

078 和美木馆：新形态的公共空间  
文化阵地

## 叁 CONNECTION 多元联结力

072 OUTPUT：超级媒介时代已至，开启商业内容下半场  
062 PANTONE：为生活「加点色」，让一切更出色  
创意无界

## 贰 PRODUCT 万象产品观

052 PINHOLE：商业设计的另一种可能性  
产品设计

046 轻资产管理：存量商业的机遇及新生  
管理规模

036 城市空间运营新解法：时代之下，内容之间，价值之上  
022 超大商业体：存量资产价值「进化」  
项目经营

## 目录

## 壹 MANAGEMENT 商管纵横论

010 「消费永不眠」：在筑底盘整周期中，寻找结构性机会  
002 对话罗兰贝格：看见商业未来  
市场趋势

010 「消费永不眠」：在筑底盘整周期中，寻找结构性机会  
002 对话罗兰贝格：看见商业未来

MARKET TRENDS

市场趋势

MANAGEMENT  
商管纵横论

01

# 对话罗兰贝格： 看见商业未来



纪纲

罗兰·贝格合伙人兼大中华区副总裁

罗兰贝格管理咨询公司于1967年在欧洲大陆成立，现为全球顶级战略管理咨询公司之一，在全球34个国家设有51家分支机构，拥有2700余名员工，并在国际各大主要市场成功运作。罗兰贝格咨询的专业性建立在它50余年来与各式各样的客户在复杂商业案例运作中取得的丰富经验上。罗兰贝格一直把中国视为企业国际化道路中最重要的市场之一。

立足于增长放缓的经济环境，细水长流的精细化运营时代正悄然到来。华润万象生活对话罗兰贝格，面对商业环境变化下的消费与商业“新常态”，一同探讨2023年消费零售整体态势与行业动向，分享商业地产行业的前沿洞察与市场观点，展望行业未来。

## PART 1 宏观纵览

M: 田向阳，华润万象生活产品策划部负责人

R: 纪纲，罗兰·贝格合伙人兼大中华区副总裁

**M** 首先，您觉得2023年经济市场的整体状况如何？

**R** 在官方语言中，今年的整体市场实际上是修复期，而非人们预期中的报复性反弹，总结为两大特点。

第一点是发展增速逐渐放缓，这是我们当下需要客观认识和逐渐接受的。中国改革开放已经四十多年了——“中年人也不能总长个儿”——有起有伏也是发展的客观规律。现在对市场的很多判断还是偏激进的非理性状态，大家对此产生了一些负面情绪，但市场最终还是回归理性。

第二点是实体经济各行业的产能过剩。一方面，过往产能是为GDP从7到9的“高速区间”所准备的，如今驶入4到6的“中速区间”后，产能出现过剩；另一方面，由于地缘政治和欧美需求问题，原先作为世界工厂为全球储备的产能现在难以外输。在产能过剩的同时，市场的“饼”又变小了，这就导致存量市场博弈，肯定会经历一段特别强烈的阵痛期。

比如贸易，现在不得不往东南亚转移，其中有些是彻底转移，但不少受限于基础设施设备，只能以半加工形式转向东南亚。整体来看，未来发展趋势是一定要转变的，中国企业也必须走出去，制造业消耗产能也要出海，同时中国即将转入软性服务体系中，同样也需要品牌出海，未来一定会有更多中国品牌成为世界品牌。

**M** 提到品牌出海，这几年市场上出现很多品牌转型或是出海的集中趋势，您是怎么看待中国品牌从崛起到发展再到走出去的这几段历程？另外一方面，我们作为空间运营商其实也渴望接触到更多质价双优的品牌，但现在很多中国品牌一开始都去做线上了，较少出现在线下的实体循环中，未来这样的趋势会有什么样的变化吗？

**R** 从整个国际发展路径来看，我们和日本等国家的发展历程比较类似，最开始都是从以低廉价格为特色的初级贸易大国，逐渐走向产品大国，再到如今的品牌强国。

作为70后，我印象中日本早期进入中国的主要有两大类产品，一类是日本的文化产品，比如动画片《铁臂阿童木》或者日剧等，另一类是它们的电器产品，例如索尼。现在我们去东南亚、拉美、东欧市场的商业打法，基本上也是一样的路径和逻辑，只不过将电器换成了3C、汽车等产品，就像今天大家耳熟能详的华为、OPPO、vivo、小米、比亚迪、蔚来、小鹏等品牌，它们这几年在海外都是动作频频。而除了这些科技技术、制造业综合能力较高维度的产品力之外，中国产品的设计力这两年也变得越来越强，比如服饰领域有了更多中国独立设计师出现。产品在一些细分领域也做得越来越专业，比如安踏最近收购的MAIA ACTIVE这样的运动服饰品牌。但客观来看，整体的品牌力仍相对较为缺乏。另一方面人口红利和流量红利逐渐消退，变得愈发昂贵的流量玩法也已不再是通行的密码。

早期低廉流量红利还在的时候，相较于线下大规模铺店，线上相对更成本可控，也的确更容易“跑出来”。现在的人口和流量的红利虽没有完全消退，但“流量留不住量”正成为更为棘手的现实难题，品牌方进入价格折扣战的恶性循环中，最终中间作为渠道和流量入口的平台方、直播主播赚走了大部分的钱，综合成本越来越高。大家也逐渐意识到，单纯走流量路线无异于饮鸩止渴，必须转向品牌路线。

然而要走品牌路线的话，在线上实际上是比较难以达成的。因为线上的广告形式主要有两种，一种是直接指向销售转化促成的效果广告，这一类因为大规模买量占据了人们的主要视野；另一种则是宣传自身形象和理念价值的品牌广告，但这一类广告又相对难与其他线上娱乐内容争夺受众注意力，所以说线上端不容易有效触达消费者，也很难真正反哺品牌。在这样的现状下，线下渠道的品牌赋能价值正在回归，这几年我们看到许多走过了0-1的品牌，频繁开始通过线下实体店发力自身品牌形象建设。因为大家意识到，整体来看的话，线下整个品牌建设的生态体系实际上还是更加成熟完整的，有更多工具手段、合作伙伴、生态模式、产供销人财物链共同去助力品牌建设。



## PART 2

# 消费趋势

**M** 近期有很多关于消费的讨论，比起消费平替、消费降级之类的论调，也有另外一些声音将降量不降质理解为“消费认知的进步”，那么您是如何理解中国消费群体的需求变化的？

**R** 理解未来的中国消费需求趋势，有着高度成熟的商业社会的日本是个值得参考的对象。比如大家都在讨论的日本消费社会学者三浦展的观点，将消费者的群体演变从一代划分到了四代，现在又提出了“第五消费时代”，对应人口结构和经济周期也归纳出了一些新的商业模式和消费群体特征。整体看下来的话，有三个主要特点。

第一个是“小而慢”（Small and Slow），未来的业态内容会逐渐“慢”下来，同时以更精细化的角度切入。我们在过去的十几年里，已逐渐经历个体极致追求自我享受和物质充裕化的阶段，疫情的这几年又让大家的整体消费心态产生巨变，对于生活本身和意义价值的重新关注趋势兴起。“再生活化”的趋势开始兴起。这也和人口结构中年轻人的当下状态、新银发族的大规模产生直接相关，未来的消费大家一定会更多关注生活本身的意义价值。

第二点是“可持续”（Sustainable），从地产地销的经济模式到环保永续的能源发展，这个可理解延伸的维度有很多。简单列举一点，就是以循环再生为概念的商业内容将迎来更多机会，比如说 Vintage 服装店、中古店、可循环商店等，还是能产生不小的盈利空间。

第三点是“社交化”（Social），未来是社交与生活的融合，购物最终反映的只是社交体验带来的结果。未来大家可能通过人工智能、数字虚拟化的方式能够实现部分社交体验，但仍有许多是线上无法完成的，面对面的交流渴望和大量的个性化需求，仍需要真实的社交生活，所以线下空间也可以在软性服务层面（Soft）下更多功夫。

另外在消费群体的角度，今天我们都在说 Z 世代，国内商业也一直在抢这个赛道和家庭客，但大家却忽略了基数已相当可观的银发一族。刚开始不了解的话，我们可能只会从养老角度来看待银发族的消费需求，但其实这部分人只是年龄更大而已。一方面，他们已经完成财富积累和子女抚育，可谓是“有钱有闲”；另一方面，他们的消费意识还是相对偏年轻化、品质化的，也依旧享受生活、热爱时尚、品味在线，但现在我们却还没有看到针对银发群体的消费场域供给。新银发经济在国内商业里的空白，同样是值得未来关注的。

**M** 在具体消费趋势上，您认为接下来还有哪些值得探讨的未来商业形态变化和发展趋势？

**R** 补充一点的话，情绪经济同样很重要，未来的商业发展里，性价比是一方面，颜值比也必不可少，但情绪的情价比也将是至关重要的。我们通过情绪这种小确幸来确立在时代变化中的自我秩序，这种情绪的附加价值也给人带来了巨大的安慰。

**M** 说到情绪价值，我们 2023 年其实对国内的文化市场也进行了一些研究。2023 年文化市场的客流恢复情况很好，虽然客单价有所下降，但从“特种兵出游”“Citywalk”等趋势的流行中，也可以看出大家的确是有更多出行欲望和体验型消费的需求。您认为未来的文化娱乐的趋势会如何，持续维持增长还是逐渐回归平缓？

**R** 我一直主要负责大文娱这方面的研究工作，在长期行业观察中，我觉得这的确属于情绪经济的一部分，无论是文旅还是演艺娱乐，整个市场还是会越来越蓬勃的。看话剧、演唱会、艺术展、音乐节、体育赛事，背后都有着强烈的情感诉求，一方面与年轻人在焦虑内卷的环境下所需的自我化解、情感共鸣相关，另外一方面，这也是一种社交媒体时代自我人设的标签打造需求。大家在相对可负担的娱乐消费里，寻求获得价格之上自我愉悦的情感价值，这是当下愈发旺盛的市场需求，未来也会有越来越多对应的消费选择出现。

换个角度，这也是可以和各地的文旅结合的，如今各城市都希望带动自身人气，但光有“烧烤”显然是不够的，还需要其他方面的合力，比如内容导向甚至进一步还可发展为各地自己的文化 IP。例如西安就以大唐芙蓉园连带运作整个体系，全盘带动了城市多方面的发展。

今天的城市发展想要破圈，所有要素就都需要放在同一个棋盘上考虑，让文化、艺术、音乐、赛事都能够与当地产生起诸多联动；同时也需要长周期的文化运营意识，将大中小各层级的文娱活动和城市文化消费整合起来，激发全年的城市消费活力。现在制造业投资增速放缓，大家就都想刺激消费，然而“大消费”影响起来是比较困难的，文娱这种确切的“小消费”相对还是容易拉动的，文化内容力未来可能也会成为城市之间的比拼维度之一。

## PART 3 行业思考

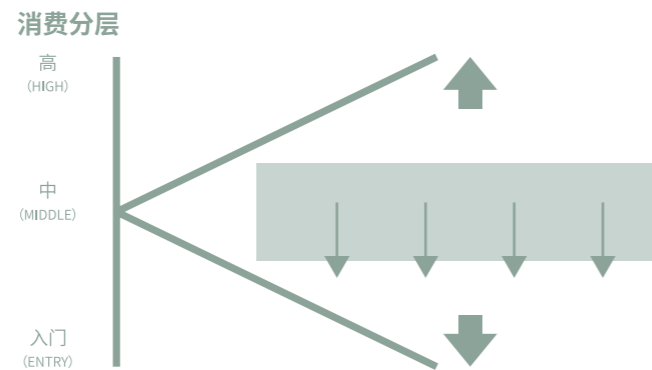
**M** 说回到商管的行业市场，现在从我们自己商业项目的消费数据来看，城市核心地段的购物中心目前仍保持正常状态，虽然客单价略有下降，但大家的消费频次却是提升的。不过在一些相对低线的城市，消费则略有削弱，整个市场呈现出两头走的现象。您怎么看商业地产市场的未来走向？

**R** 首先从消费端来看，我并不想简单地用“消费降级”来一以概之，更准确的描述应该是消费结构的“K型分化”。在传统的消费分层中，大致可划分为高（High）、中（Middle）、入门（Entry）三类，最顶端这部分人群（H）的消费一直是很坚挺的，受影响最大的往往是中间这批人（M）。作为一个过渡性的阶层，中产往往集中诞生于经济快速发展的时代下，大量的行业红利带来个体的利好，导致部分群体收入与资产聚集速度高于社会平均值，因而产生中产。

现在中间阶层面临收入不稳定、资产价值收缩、消费往下走，实际上这部分群体的处境是特别艰难的。显而易见的就是定位中端或者轻奢类型的品牌，都将应对极为艰难的消费环境，尤其是卡在四五百到一千价格带的品牌，因为没办法往上翻越成为更高端的品牌，往下走又将直接面临更残酷的质价比激战，这个区间无论哪种品类，可能都将面对十分难受的境地。

由此来看，对于购物中心而言，现在结构性调整体系和生态同样是十分必要的。在中间层（M）比例变小后，这部分自然就往下走，底下属于基础功能性消费的部分也随之扩大，功能性也开始细分出健康、美容等其他更为精细的类型。购物中心整体将进一步集中于高端业态与基础型业态的头尾两大部分，中间腰部变得非常小，因此购物中心在二者之间及时的过渡调整是很重要的，不然摇摆于两端，就会显得割裂且违和。

另一方面，从人口的角度，未来整体的家庭人口结构将越来越小，并且甚至可能是原子化的，因此大盒子类型购物中心的功能将会逐渐溢出，未来大概率会逐步衰退或转变，具体时间可能很难预测，但可见的是，社区型的、精品化的、小而美的、具有较强社交性的商业产品反而会越来越多，这些会带来更可持续的、开放的方向。



**M** 不过在小体量项目这方面也有一些另外的问题，中国城市的情况不像分布在曼谷、东京、大阪这些核心城市，我们因为地域辽阔且高低线城市差异较大，所以许多分布在低线城市的小体量，其实真正留给运营商的空间很小，租金天花板很明显，其盈利空间比较难发展为可持续的公司战略。对于这方面，您怎么看？

**R** 从市场竞争来看，更准确的说，未来实际的转机还是需要走精细化运营模式。我们已经整体步入存量市场，遍地黄金的时代已经过去，以前路上掉下一块钱大家可能都不愿意捡，但现在我们就是需要面对挣慢钱、挣小钱的时代。因为大的增长空间已经没有了，所以更需要毛细血管化的清晰管理。实际上不止商管市场，将来所有市场都是这样，成熟市场走向存量以后，剩余的市场空间就越来越小，接下来比拼的关键就在于整体的运营能力。客观而论，未来的发展模式就是细水长流地挣慢钱、挣小钱。在这方面，港资房企就相对更有耐心一些，看的是整个项目周期的回报，所以它们的产品规划、建设和运营周期更长，在运营上的专业化水平也更高一些。



北京西单更新场

**M** 既然刚刚我们提到了全行业如今正走向精细化运营的发展模式，那么对于商管行业来说，应该如何转变思路？

**R** 未来更需要的是生活方式解决方案的服务提供商，因为如果只是基础运营为主的话，是无法匹配将来的市场发展趋势的，包括我们总在谈论的场景，其实质就是不同的配套解决方案，比如家居型解决方案、美学解决方案、情绪解决方案、治愈型或感受型的解决方案等，对应不同的生活场景、消费需求的一套完整解决方案。未来的整体商业空间，一定是N种不同解决方案的集成，购物中心的“Shopping”含义可能逐渐弱化，更多的是一种解决问题的功能。这是一个倒推的模式，从定义一个解决方案的主题开始，例如以情绪经济作为核心，进而才逐渐分解出运动健康、自我欢愉、文化娱乐、轻松解压等不同的细分主题，随后对应品类和品牌去匹配不同的SKU，整合嫁接资源构建起全套的解决方案，不同的方案和业务类型组合成大生态连接器，真正意义上的大平台型商业产品也就由此诞生。

未来的商业体系逻辑同样会据此重塑，也需要从中产生真正的空间内容，它不会是我们现在这种家居馆、儿童馆的简单组合思维，也不是现有的一楼美妆高化、二层女装、三层男装、四层儿童这样单纯以品类为导向的粗放式填充逻辑，而是会以更大的内容驱动来统筹整个主题空间。这种纯粹以物为驱动的模式，一时半会可能很难改，也需要渐进式的创新调整。

**M** 目前行业内的确还是主要以品类驱动的，虽然我们在产品规划的角度能够领会到这一点，也尝试过很多比市场领先一两步的突破性创新，但最终在财务平衡的角度来看，消费者端却反响平平。所以暂时来看，“小步慢走”的创新可能对实体经济更有效一些。不过我们也很愿意做更多的尝试和迭代，在原有已形成购买习惯的消费者和拥有更强适应能力的年轻人之间去找到合适的平衡点，也逐渐去慢慢学习和调整适应。

**R** 说回到商业体量的更迭，近年来，小体量逐渐崛起、大体量商业增量逐年收缩，背后的因素是多重的：一方面是城市商业发展进入成熟阶段，大体量商业用地供应也因而得到相对控制；另一方面是由于消费市场迭代，小体量、精品化、个性化的商业体得到更多青睐；从企业角度来说，因为大体量商业体所需投入大，很多企业也在规避投资风险等。未来除顶级的核心商圈外，大盒子可能无法再成为主要趋势，不会再是现在的这种购物中心化的模式，其中可能会在里面演变出多业态化的主题空间。

**M** 我们看到近年来小体量商业、非标商业成为趋势，它们的确也是商业地产的一种新解法，是对于过去 20 年规模化、标准化 Mall 解法的一种创新，也是对于存量商业的全新探索。目前的话，核心城市由于大人口基数，中短期内还是实际存在着一定的集中购物需求，不过一些非核心地段的商业项目的确存在着如您所说的问题。

小体量的价值，在于存量资产的盘活，也在于为市场提供更多元的商业形态。不过目前整体市场以及我们自身还是以大体量为主，我们认为这些商业与传统标准商业之间能够形成互补而非“敌对”的关系，可以成为彼此的“主力店”。

坦白来说，我们其实也并不喜欢容积率过高的产品，但受土地出让模式影响，常遇到比如占地面积小于 4 万，却要求做 10 万方以上的购物中心，而且这类的项目一盖就是四五层，我们也没办法切割出空间。如果项目的容积率高一点，但有比较大的占地面积，这样我们也可以划出足够的空间让游逛性变得更有意思。街区的确对我们和租户而言吸引力会更大一些，因为比较容易创造特色和趣味，而购物中心则相对比较难做出脱颖而出的个性，也有更多管理、动线规划上的难点。反过来想，其实这更考验我们的综合运营能力。

对待大体量项目，我们现在主要是采用“化整为零”的策略，把大空间和原先经营过程中出现的问题，给它切碎以后针对性处理。比如说像青岛万象城，我们有 30 多万方的空间，里面就针对不同客群划分出了 N 次方公园、天空之城等各种各样的主题化空间。成都万象城也是差不多的体量，围绕着成都市民日常和公共生活的特性来运营中央大广场，另外划分出了 A、B、C、D 四馆的商业群落。重庆万象城虽然因为土地开发的顺序问题分期开放，但我们也是规划出了北区、中区、南区几个特别大的空间，然后按不同的人群需求对应运营各个部分。这个是在大型和超大型项目里的一些解决方法，在中型和社区等更小型一些的项目里，也在同步探索由大变小的取舍和链路闭环。

**R** 虽然大体量商业体增长在逐年下降，但是“大、美、全、新”的大体量商业体依旧稀缺，对城市能级提升及功能完善都扮演着重要角色。当然，对未来有竞争力大体量商业体的要求也越来越高，越来越强调“多场景、多业态、强体验、高科技、精运营”等特点，同时还要在工作、生活、社交等方面具备强连接的功能。理论上来说，大、中、小体量商业体应该各有各的差异化城市功能及商业价值定位，它们就像是一个城市或片区和谐的商业组合，大家共同形成了一个多元化的商业生态部落。



# “消费永不眠”： 在筑底盘整周期中 寻找结构性机会



消费一头连着生产，一头连着老百姓的美好生活，对经济具有持久拉动力，是社会经济发展的重中之重。十四五已经走完极不寻常、极不平凡的前半程。过去三年的宏观形势在疫情、地缘冲突、大国博弈等加速演变的重大超预期事件冲击下，发生了更加深度的变化和调整。从中央到地方，相继出台了一系列促消费、扩内需的政策。但碍于居民消费能力、消费场景受限，导致已出台的促消费政策作用和效果并未完全、充分显现，且疫后消费复苏进程受“疤痕效应”的后遗症影响，消费的基础性作用亟待进一步夯实。

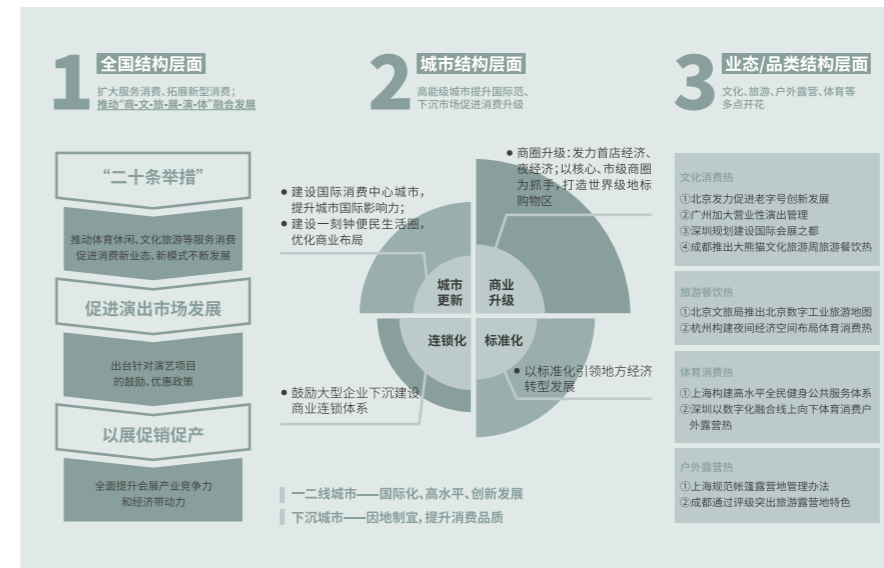
中产阶级受收入预期降低、财产性收入占比不高等因素影响较大，消费承压明显；疫后农村劳动力回流城镇，农民工就业形势改善，拉动城镇收入分配环节向农民工倾斜，蓝领消费仍有较大提升空间。以上三类收入人群构成拉动我国消费增长的重要组成部分，但受宏观环境不确定性的持续影响，预计短期内，消费分级现象将持续甚至加剧。华润万象生活过往三年的前三季度会员消费数据来看，相较2022年，各卡级会员的人均消费额依然保持着不同幅度的增速，特别是金卡和银卡客群恢复表现更优，当然目前的消费水平较2021年仍有一定的恢复空间，市场也在不断积蓄向上的能量。

而在此轮宏观经济波动周期中，高净值人群受益于财富效应，展现出强大的消费韧性，塔尖消费仍在。华润万象生活内部会员数据显示，头部VIC的消费人数高速增长、消费粘性保持高频、人均消费实力稳定。高净值会员圈层“万象雅集”中金石会员（单项目年消费≥100万）及金兰会员（单项目年消费≥300万）依旧强劲。

因此，整体而言2023年依然是消费提振年，消费市场继续保持复苏态势，但“消费分化”或将持续。这里的分化不仅仅体现在客群的消费分级，同时还体现在消费结构的分化。消费者日益增长的精神文化、社交体验、品质生活需求，也将进一步促进购物中心向内容创新更多元的社交娱乐中心、生活方式中心转变。购物中心将有机会成为“消费型经济”的重要推动者，并在顺应需求侧新常态的转变中获得新的壮大机会。

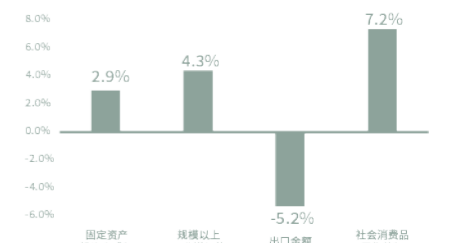
## 消费政策市场层面

消费对国民经济的拉动和支柱作用愈发凸显，扩大消费仍是当前国内经济政策重点，各地密集出台了短中长期消费政策。短期支持以政策性补贴为主，目的是促进消费者的脉冲式恢复。中长期促进则增强消费能力，改善消费条件，创新消费场景：核心城市抓紧建设消费者中心城市；建设特色商圈；培育文旅消费、绿色消费等新型消费，构建特色消费体系。中长期政策与商业地产息息相关，更是不同地区抓住差异化展开竞争的重点工作，这是可以抓住的外生性因素。全国的线下消费场景仍在有序恢复中，2023年的中秋国庆假期，居民文旅出行消费十分火热，折射的是消费者信心的逐步提升。



从宏观统计数据来看，随着社零的不断修复，2023年11月消费数据表现亮眼。11月社零总额累计同比增长为7.2%（10月为6.9%）。作为对比，投资侧，11月固定资产投资完成额累计同比为2.9%（10月为2.9%）；生产侧，11月工业增加值累计同比为4.3%（10月为4.1%）；贸易侧，11月出口累计同比为-5.2%（10月为-5.8%）。从各主要经济部门的11月当月增长水平来看，消费表现依旧最好，是当前中国经济增长恢复、逐步走出疫情冲击的鲜明体现。

投资侧、生产侧、贸易侧和消费侧累计同比增速对比

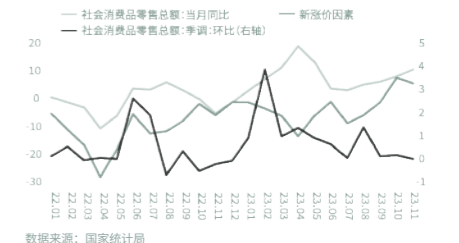


数据来源：国家统计局

但需客观看待社零高速增长：存在基数效应与结构分化现象。

当前社零的高增长水平有显著的低基数扰动。2022年，受疫情封控影响，全年社会消费品零售总额同比增速仅-0.2%，较低的基数支撑了2023年以来消费侧的高增长速度。从环比趋势来看，2023年的社会消费品零售增速始终处于下行通道中，11月更是录得环比负增长。从同比增速的绝对值来看，作为参考，2016-2019年期间，平均全年社会消费品零售增速达9.4%，而2023年11月社零累计同比仅为7.2%，同比2021年11月两年复合增速仅3.5%，低社零水平增速水平将是未来的新常态。

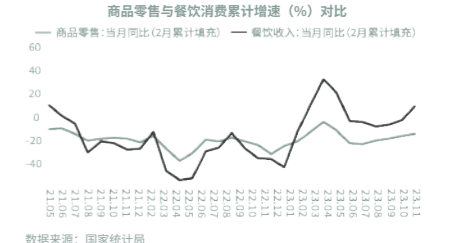
2023年1-11月社零总额和增速水平（%）



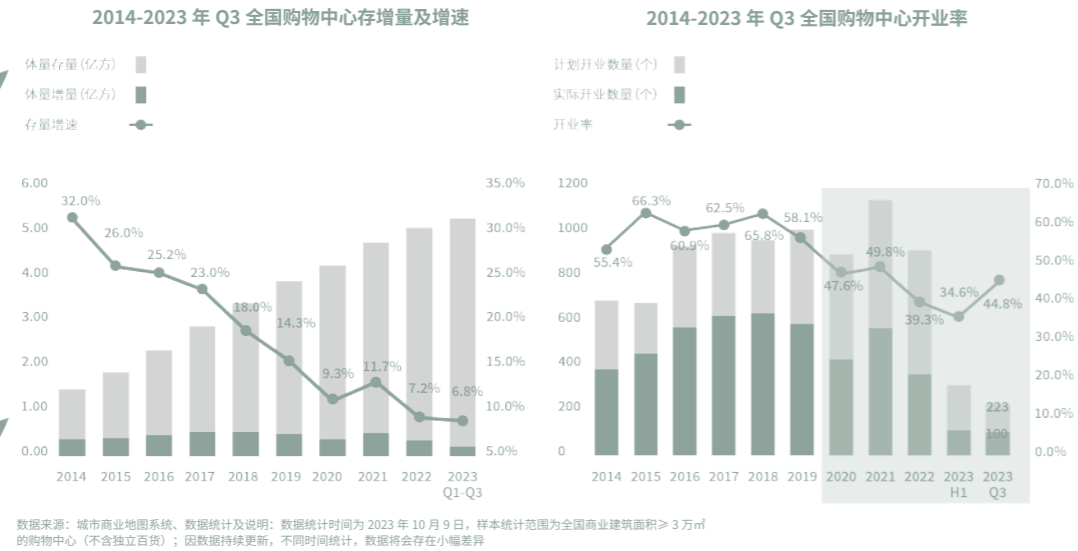
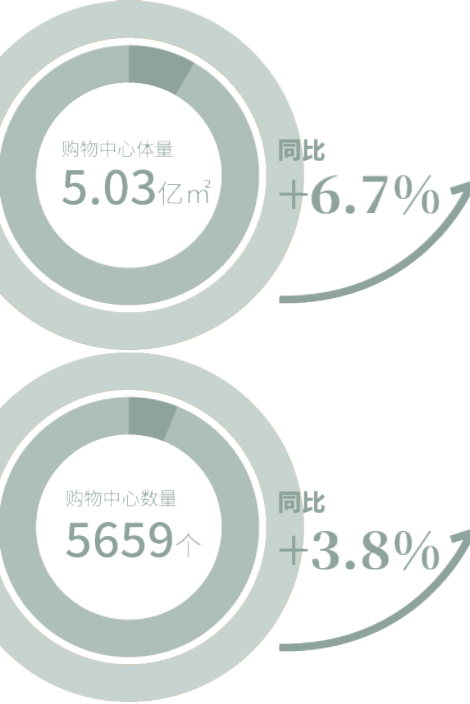
数据来源：国家统计局

消费结构分化加大，冷热不均。最显著的特征是服务消费增长显著强于商品消费。按消费类型分，1-11月份，商品零售同比+5.9%，餐饮收入同比+19.4%；单11月份，商品零售同比+8.0%；餐饮收入同比+25.8%，较10月环比提升1.5pct/8.7pct。1-11月，服务零售额同比增长19.5%，增速高于商品零售消费13.6pct，持续保持较高增幅。总体来看，2023年以来，受线下消费场景快速复苏和居民享乐消费、精神消费的需求旺盛驱动，服务类消费持续强于商品消费。

2023年1-11月社零零售与餐饮消费累计增速（%）对比



数据来源：国家统计局

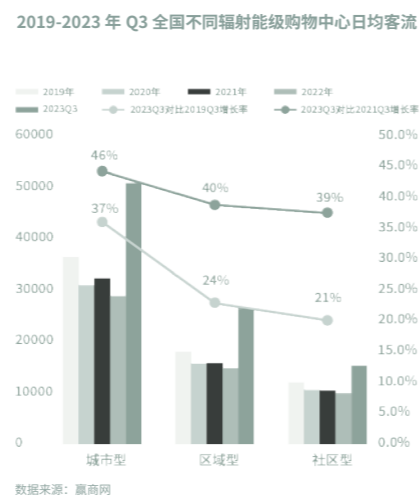
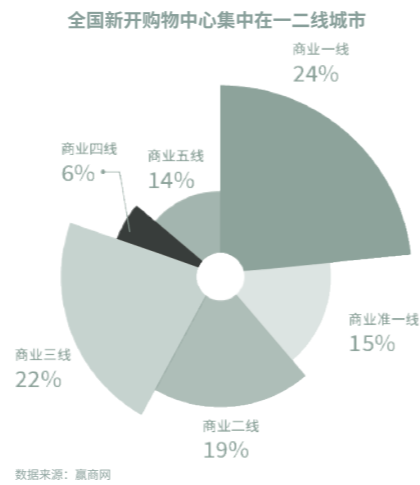
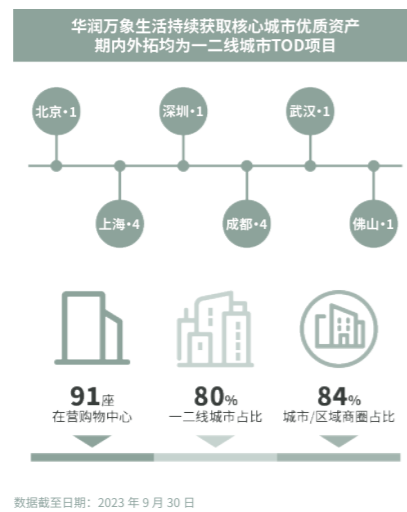


## 商业地产现状

中国经济整体转入高质量增长阶段，人口、流量、资本红利纷纷退潮，粗放式爆发性增长的窗口已然不再，商业增长难以借势，企业更需择时顺势。消费进入低速增长期，商业地产市场端整体仍维持“冷静”基调，项目入市仍谨慎，相比“发展速度”更注重“发展韧性”。截至2023年Q3，购物中心体量存量为5.03亿m<sup>2</sup>，数量存量5659个；存量增速放缓至7%以下。对比前两年，2021年Q3、2022年Q3降幅均超2位数，三季度新增体量首次实现正增长。虽然迎来了2023年开业黄金期，但仍有超五成项目无法如期开业，市场恢复进程仍缓慢。同时，在品牌拓展保守甚至收缩的情况下，项目招商难度不断加大。

“波动复苏”下结构性机会显露。从城市视角端，我们认为更应关注都市圈、城市群的中心城市，并结合城市的商业竞争环境与消费活跃度进行优中选优，优化商业资源配置。从前三季度统计来看，新开项目集中在商业一、二线城市。从不同辐射能级项目的整体客流情况上看，城市型项目多位于核心商圈，客流恢复速度较快，对比2019年同期增长达46%。

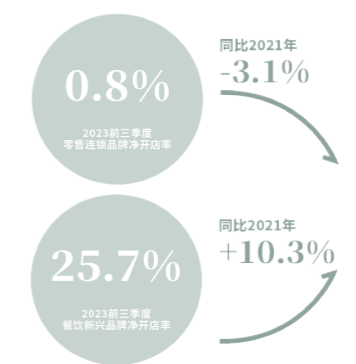
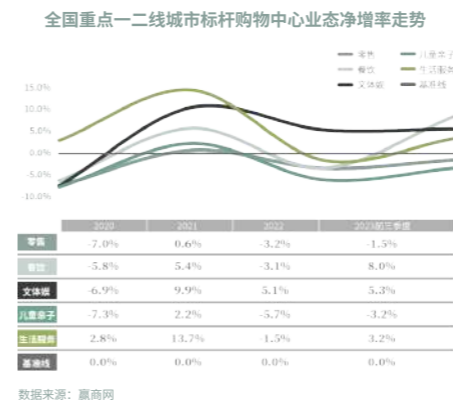
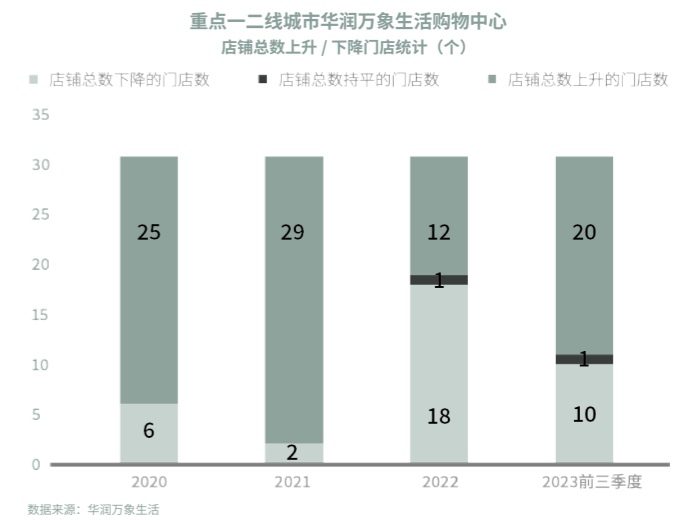
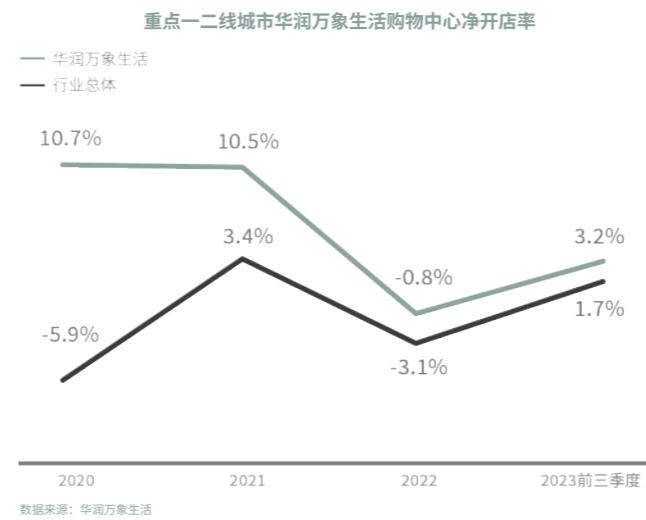
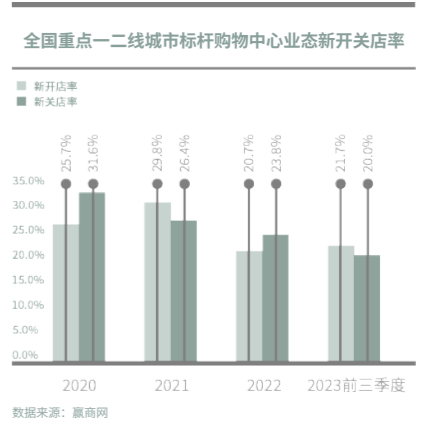
以上可以看出，核心城市吸引力进一步凸显，高能级商圈的抗风险韧性也在进一步加强。华润万象生活一直紧密围绕核心地段实现战略布局，截至2023年9月底，我们管理的在营项目有91个，约80%位于一二线城市，其中84%的项目处于城市以及区域型商圈，我们也持续保持对核心城市、核心位置优质资产的努力获取。2023年前三季度获取的第三方轻资产项目共有9个，都是一二线城市的TOD项目。加快建设城市群及都市圈是国家新型城镇化战略的重大部署，我司商管业务也会继续坚定布局城市群和都市圈的高质量发展。



## 业态更迭趋势

整体来看，前三季度项目需求量与品牌拓展量的量差不断加大。项目视角端，存量竞争激烈，招调活跃度攀升，2023年前三季度开关店率已基本优于2022年全年水平，对品牌特别是创新品牌的需求量不断增大。品牌视角端来看，净开店率（注：净开店率=（期内新开门店数量-期内新关门店数量）/上一年该业态品牌总在营门店数，即净开店率-新关店率。净开店率反映市场的扩张、收缩趋势。）仅为1.7%，与2021年仍存在较大差距，品牌拓展仍然相对保守。

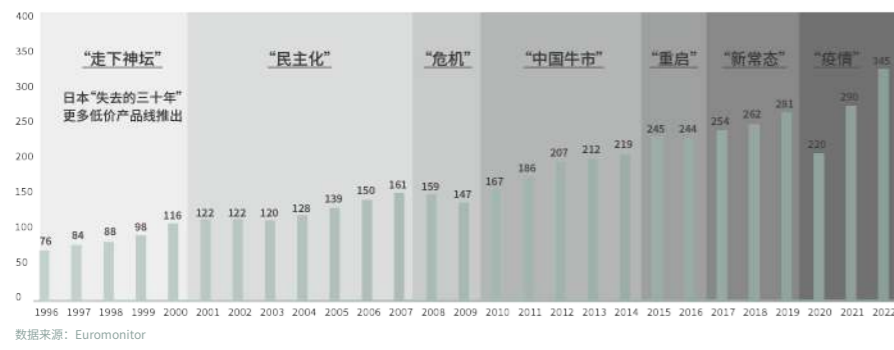
从我司的购物中心门店数据来看，华润万象生活的开关店趋势与行业整体趋同，同时有赖于调改升级与品牌信任，我们的净开店率水平优于行业整体水平。另一方面，2023年前三季度我司重点一二线城市的31家门店中，店铺数上升的门店数虽然明显上升，但对比此前，市场整体依然没有恢复2021年的开店信心和热情。



注：本文中所指的“重点一二线城市”，为保证与行业数据的可比性，按照商大数据定义及第一财经·新一线城市研究所综合数据（《2023城市商业魅力排行榜》的城市分级数据）划分，包括：北京、上海、广州、深圳、成都、重庆、杭州、武汉、苏州、西安、南京、长沙、天津、郑州、东莞、青岛、昆明、宁波、合肥、佛山、沈阳、无锡、济南、厦门、福州、温州、石家庄、南宁、南昌、南通等

从行业整体的开关店数据来看，商品品类复苏弱于服务体验品类，消费增长支产生位移。餐饮作为购物中心核心流量入口与社交窗口，本身便极受欢迎，此外投资门槛相对较低，加上疫后就业环境下的中青年创业潮，餐饮业态成为复苏最快的业态。零售业态方面，截至目前，重点一二线城市购物中心连锁零售品牌占比超30%（占零售整体比重），是其他业态的2-3倍，竞争白热化，未来面临创新转型。文体娱作为迎合消费需求转向的“新型社交活动”，疫情后保持高速增长。生活服务方面，本身所具的刚需属性叠加“就近消费”习惯逐渐养成，发展逐渐上行。儿童亲子业态，受双减政策与出生率影响逐渐走低，但新生代父母对品质提升的需求，亦推动品类加速更新换代。

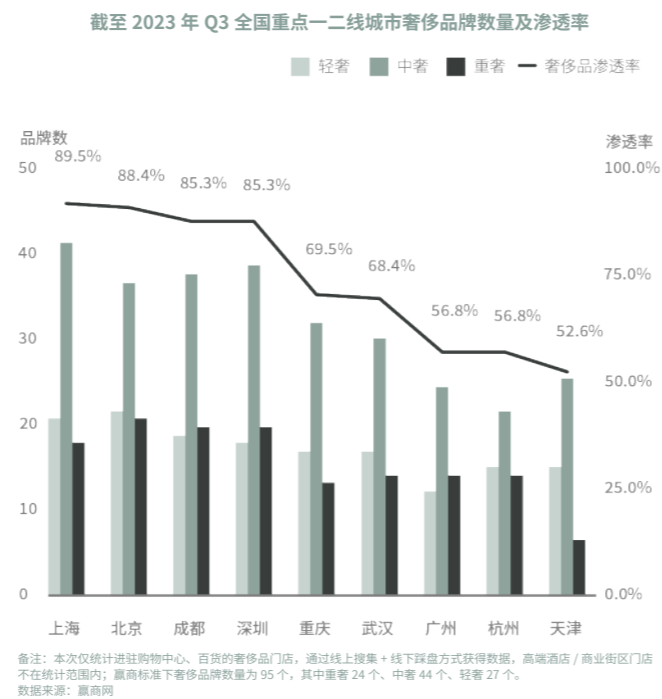
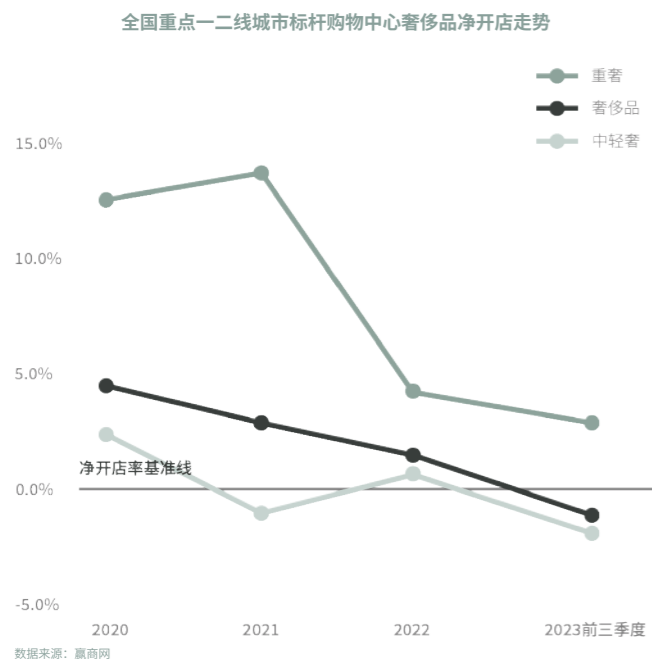
全球个人奢侈品市场规模（十亿欧元）



奢侈品

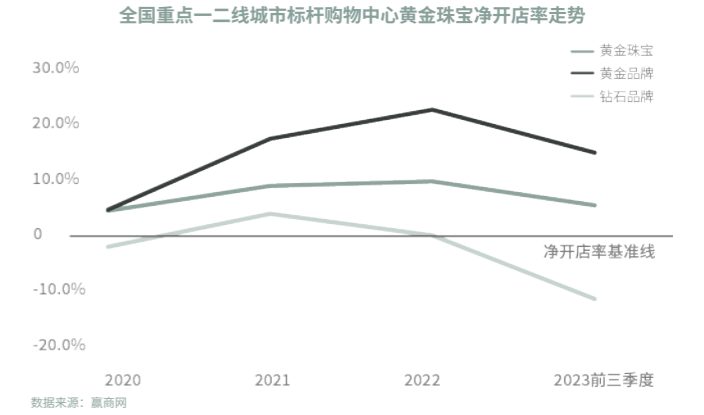
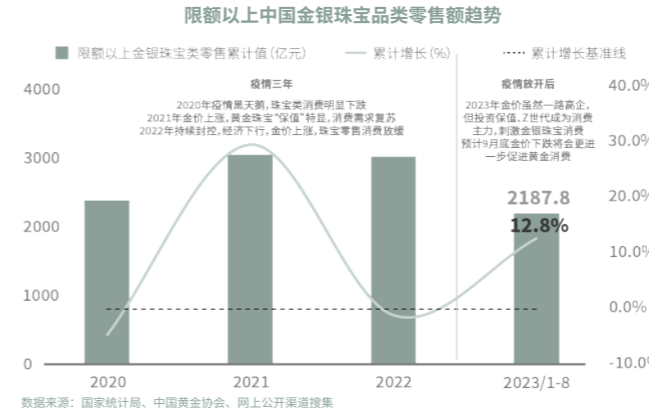
2023年各大奢侈品集团增速呈逐季放缓，一度引发市场对奢侈品“退烧”的担忧。但纵观整个奢侈品集团在全球的发展增速，2009年至2022年复合增速6.8%左右的水平。拆解来看，2009-2019年，全球奢侈品消费规模CAGR（复合年均增长率）为6.7%。2019年至今“V型回升”三年复合增速7%，其中2020年，受疫情影响，消费规模下降23%，这是自2009年以来首次出现规模萎缩。如今，中国逐渐走出疫情，境内外出行逐步放开，奢侈品消费增速随之回归常态化的阶段。长期而言，品牌仍看好中国人的消费贡献以及中国本土市场发展，中国内地奢侈品市场增速未来仍将高于全球。

整体来看，目前奢侈品牌在中国高线城市的渗透率已经较高，重奢品牌抢滩中低线城市进一步拓店，而中轻奢则进一步谨慎收缩布局。内地市场，重奢品牌在增加门店总数的同时，还在一线与新一线城市升级更多的多层店、大型旗舰店。除了布局规模上的直观提升外，我们也目睹了国际品牌面向中国消费者群像更有诚意的对话方式和关注范围；也不乏一些突破传统实体零售的场景与服务提质、数字创新等更加符合现代社交与文化现实的模式升级，以触达不同层级的消费者。此外，提升本地VIC客户（门槛更高的“超级贵宾客户”）粘性 & 品牌忠诚度，仍将是奢侈品牌们未来在中国市场相当重要的任务和挑战之一。



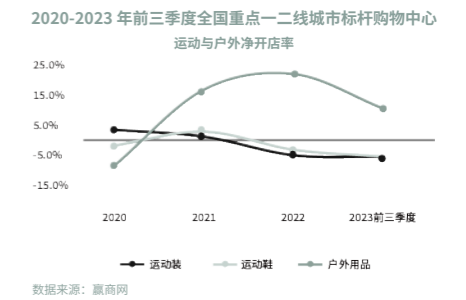
黄金珠宝

金银珠宝品类消费需求旺盛，特别是契合消费者需求变化的黄金持续走红。据《2021中国黄金珠宝消费调查白皮书》数据显示，在金店的消费人群中，25-35岁年龄段的已经占到了75.6%。黄金能保值增值，相对钻石、水晶等商品，黄金更能满足年轻人“既想花钱又想存钱”的心理需求。

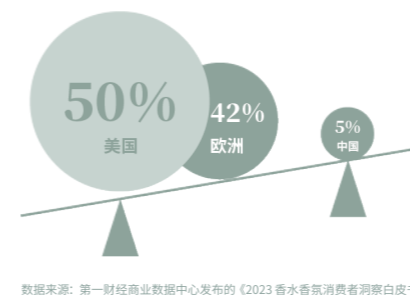


运动鞋服

户外生活方式成大势，专业细分品牌争先入局，未来在服饰市场渗透率有望持续提升。CITYWALK、露营、垂钓、徒步等户外生活方式兴起，户外品类品牌持续加码拓店，多个海内外新锐品牌入驻商场。热门品牌加强营销及社群活动来刷存在感，户外运动热潮下，运动品牌更愿意透过营销、跨界合作、社群运营、快闪店等方式扩大影响力。而传统运动装及运动鞋品牌放缓开店步伐并缩减门店数量，转而关注运营提效、结构调优。华润万象生活在管购物中心一线经营数据也显示，运动户外品类延续高速增长，2023年1-9月运动户外品类增速较服装品类整体高15个百分点。



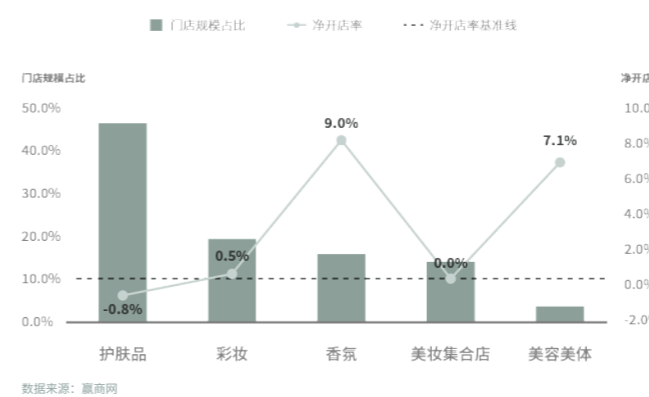
不同地区香水渗透率对比



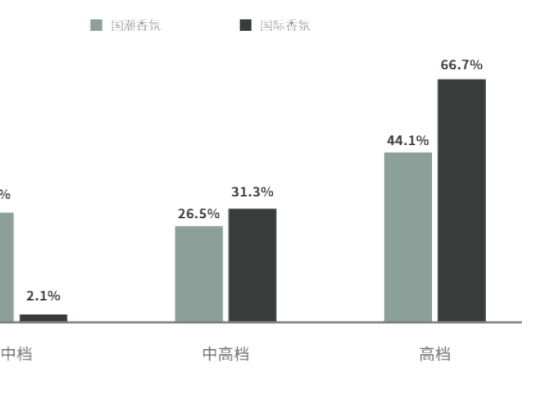
美妆护理

“嗅觉经济”保持高速增长，香氛品牌成为高档商场的“常客”，奢侈品及美妆巨头频频加码香氛赛道。其中特别是高端沙龙香与小众香，获得年轻消费者关注，增长日益强劲。香氛赛道本质是基于个性化需求，年轻一代的消费者在挑选香水时追求的其实是“与自身气质的契合”以及“不被轻易模仿或撞香”。据《2023香水香氛消费者洞察白皮书》显示，美国及欧洲市场的香氛产品渗透率分别达到50%、42%，而中国仅5%，未来仍有充足的提升空间。华润万象生活2023年1-9月也显示香氛品类增速较美妆护肤品类整体高16%。此外，美容美体作为线下体验业态，疫后顾客可达性增强，伴随线下消费场景修复，增速显著优于其他品类。

2023年前三季度全国重点一二线城市购物中心化妆品细分品类业态更迭趋势

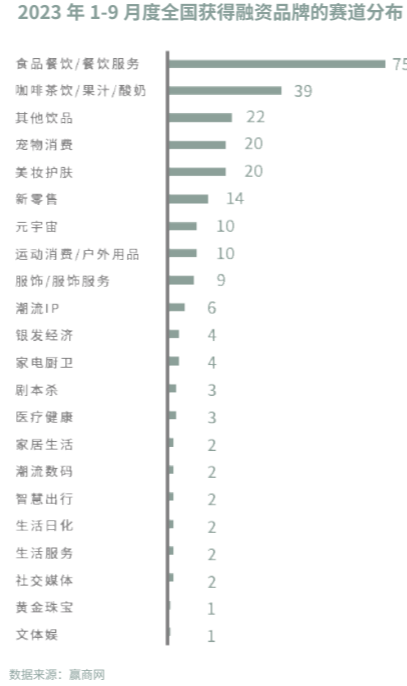
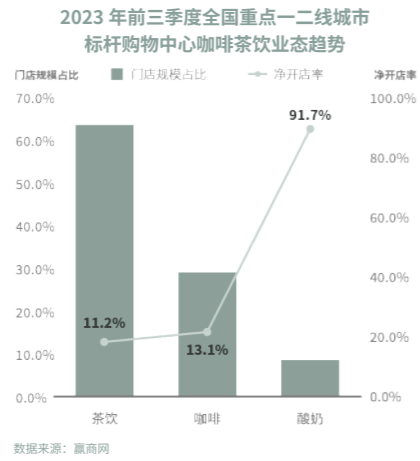
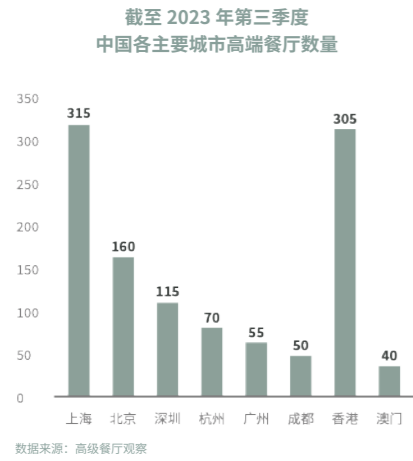


全国前三季度新开香氛品牌进驻项目偏好



餐饮

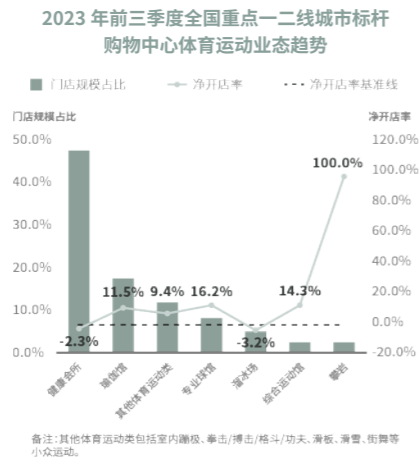
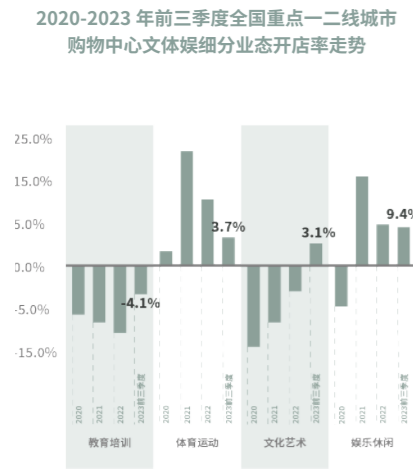
作为流量驱动型业态，客流恢复直接利好餐饮全品类，因此餐饮业态也是购物中心所有业态中恢复最好的业态，前三季度餐饮收入累计增长超 20%，各类型餐饮加速拓店。融资市场的热度也反映了消费市场用脚投票的结果。在这之中，高端餐饮在疫情后发展迅猛，主要布局集中在上海、北京、深圳、杭州、广州、成都等高消费能级的内地城市，其中的上海甚至超越香港成为国内高端餐饮第一城。地方菜系中，湘菜、云贵菜发展势能强劲，这些更加注重市井烟火气的地方菜系吸引更多大众食客和市场关注。



除传统餐饮服务外，茶饮咖啡融资赛道依然火热，“新中式”、健康成为关键词，一些极度细分的赛道品类例如酸奶目前的门店规模占比可能还不足 10%，但是净开店率相当迅猛。

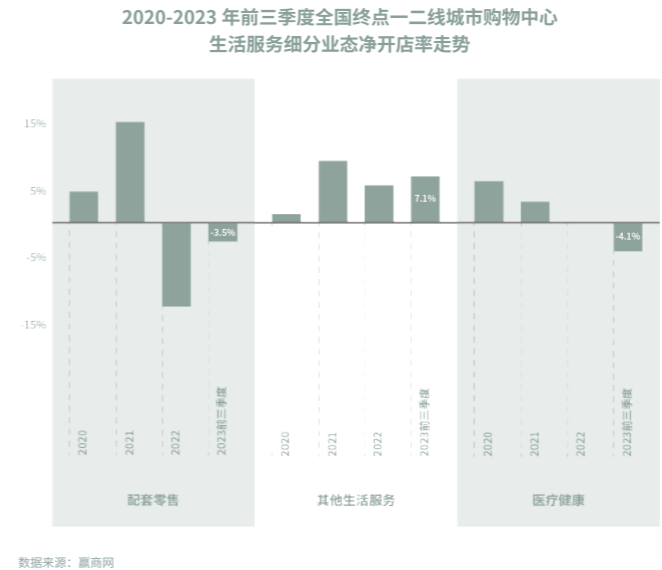
文体娱

文体娱业态持续正增长但增速有所放缓。电影院过往作为流量引擎，具有吸引客流与拉动关联消费的作用，但随着娱乐选择更加丰富，以及影院对购物中心的较低租金贡献限制，影院预留面积正逐步被其他娱乐体验业态占据。与此同时 KTV、VR 体验、娃娃机等持续正增长，优质品牌大规模开店；一站式满足多个玩乐愿望的娱乐集合店兴起。此外，疫情改变了人们健身运动方式，消费者从传统健身房分流转向室内蹦极、瑜伽等更多元的运动方式。剧场剧院净开店率增速放缓，行业集中度低，但商场正在以更多元化的形式引进沉浸式戏剧内容。

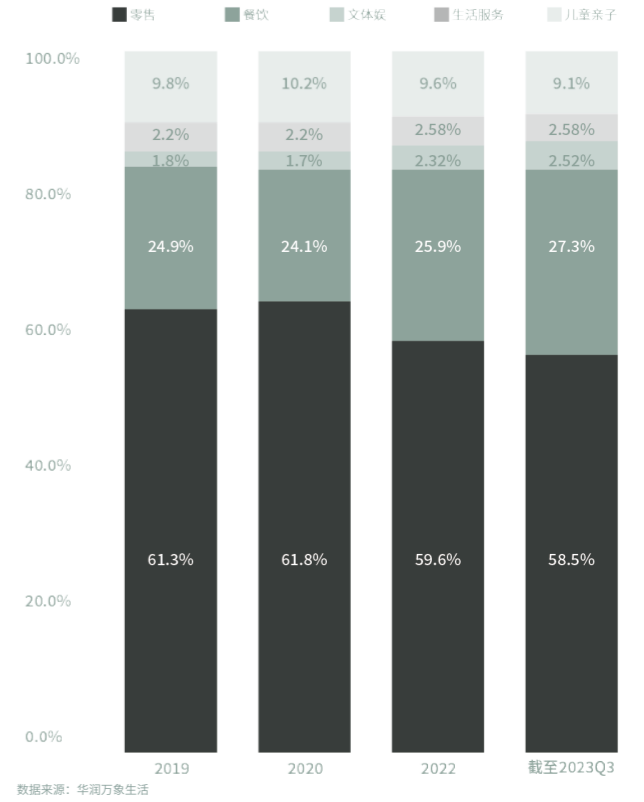


生活服务

生活服务是目前呈显著上行的业态，大众对健康、生活便利及性价比的关注趋势，未来有望持续上涨，这将进一步带动便利店、福利彩票、照相馆、旅游代理、汽车养护、洗衣店、宠物服务等各类围绕生活场景提供便利的刚需品类。我们看到 2023 年福利彩票成为年轻人的新型休闲娱乐方式，净开店率高达 121.1%。彩票从社区、街边走进部分购物中心，成为当下年轻人新的“命运盲盒”。



按品牌数据统计华润万象生活各业态分布占比



品牌表现的周期性特征明显，各业态均存在细分市场机会，例如运动品牌的户外趋势轮换与形象更新、潮流品牌的风格转化、服饰品牌需求从高频次更新的国际快时尚过渡转向至国内年轻化且低单价的新服饰品牌。各大时尚企业公开财报数据亦显示，由于内需改善提速，运动户外品类呈现出高景气度领跑的积极信号；服装消费分层日趋明显，高端化、专业化已成为转型的一种趋势，这些信号或许将为整个时尚行业起到“摸着石头过河”的方向指引作用。

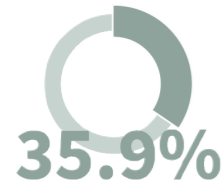
中国地域广袤、人群多元，每个缝隙都足以长出一个消费大类，市场的多样性也无法让赢家通吃。从消费品类看，中国正经历从“性价比”到“颜值比”再到“心价比”的消费跃迁。消费者更加务实、审慎，但并非简单地追求“低价”，相反，当前消费者正在重新定义“性价比”，即除价格因素外，愈加重视产品或服务所带来的价值感，日益关注品牌传递的价值理念是否与自身吻合，并愿意为此支付溢价。同时，消费者对美好生活充分向往，想要成为更好的自己，精神性的价值变得越来越重要，由此推动注重产品迭代、精神愉悦、价值传导、生活方式引领的新品类蓬勃发展。虽然人口增长红利已结束，但人心红利、国潮崛起的文化红利、品质消费红利正在展开。在未来的中国消费市场，高质量项目将赢得市场的正向反馈，韧性增长。华润万象生活也将在品牌业态上顺势而为，不断迭代商品内容，打造契合当下消费者需求的产品。

## 行业未来展望

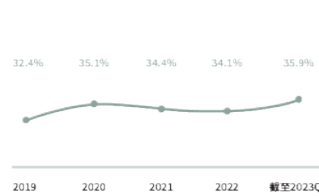
过去二十多年，伴随我国房地产市场蓬勃发展，商业地产作为房地产行业重要的资产类别和城市化的重要配套，得到了长足发展，市场积累了大量的商业地产项目。在商业地产市场集中度不高、部分购物中心运营效率不足、商业不动产投资增量趋缓、头部企业商管能力愈发成熟并寻求对外输出等多重因素的影响下，商业轻资产赛道涌现出了一批优质企业，华润万象生活也在此背景下“应运而生”。从2023年前三季度数据来看，头部商管企业恢复速度高于全国水平，客流与存量规模占比均超35%，“马太效应”进一步增强。

TOP30 运营商购物中心场日均客流规模占全国规模占比

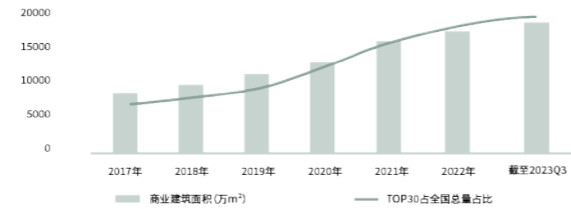
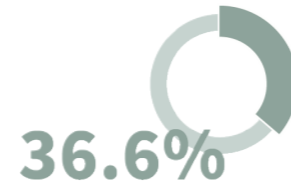
截至2023Q3第三季度



TOP30 运营商购物中心场日均客流总规模占比趋势



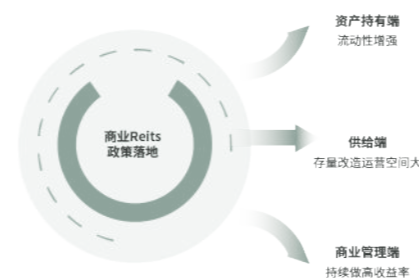
TOP30 运营商购物中心存量规模占全国总量比



数据来源：赢商网

数据来源：赢商网

复杂多元的环境下，企业的战略布局、抗风险能力受到更高挑战，战略收缩的危机与逆势扩张的机遇并存，但我们看到头部企业的价值在进一步得到体现。2023年商业地产 REITs 政策的开闸，我们母公司华润置地拔得头筹，成为国内首批申报商业地产 REITs 的四家企业之一。而底层资产正是华润万象生活运营管理的青岛万象城，该项目是目前青岛规模最大、品质很高、覆盖全域的城市级购物中心。相信伴随着商业回归本质，市场将更关注资产价值提升，头部运营商价值会进一步得到凸显。因此，面对庞大的存量改造运营空间，我们认为中国商业地产市场仍充满发展机遇。



商业地产是一个长链条、长周期的生意，集资本运营、地产开发及商业管理于一体。商业地产项目的成败面临着复杂的、动态变化的环境，一时的成功由于消费趋势的改变、竞争环境的变化、城市商圈的沉浮等也可能面临着失败的困境。致广大而尽精微。百年未有之大变局叠加世纪疫情的冲击，将继续深刻影响世界政治、经济、科技等方方面面。作为商业地产运营商，虽处一隅也应察大局、观大势，才能在纷繁复杂中洞悉规律、辨明方向，在发展大局中找准定位、明确路径。沧海横流的当下，高度不确定性给企业经营带来了巨大挑战。但总体来看，消费增长之势仍会在曲折中上行，机遇与挑战仍会并存，市场仍将瞬息万变，企业需要深刻洞察时势，密切关注消费者需求轮换，在不确定性中抓住确定的机遇，在满足消费者日益增长的美好生活需要中实现更大的增长和突破。



052 PINHOLE：商业设计的另一种可能性

DESIGN

产品设计

046 轻资产管理：存量商业的机遇及新生

MANAGEMENT SCALE

管理规模

036 城市空间运营新解法：时代之下，内容之间，价值之上

022 超大商业体：存量资产价值「进化」

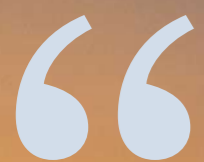
PROJECT OPERATION

项目经营

PRODUCT

万象产品观

或



面对增长放缓的存量时代，为什么我们还在讲超大商业体？  
放眼如今的市场环境与商业发展，消费者和城市还需要大体量  
综合型商业的价值在哪？

在追求高质量发展的当下，我们要从大体量商业的规模表象下  
看到的是什么？

# 超大商业体： 存量资产价值“进化” Mega Commercial Complexes

PART A 立意综述

PART B 价值为何

PART C 商业实践

PART D 总结回望

项目经营 PROJECT OPERATION

## “为什么我们要谈大体量？”

### 回看商业地产的发展：需要从 Shopping Mall 开始

大体量商业体，是最接近于 Shopping Mall 初始形态的典型类型，它庞大而综合，相当于从百货时代到购物中心时代的商业地产发展进程中的标志性存在。现在，商业经历着不同于以往的急剧变化，不同体量的商业体也摸索着形成各自的创新应对路径。当我们从时代与行业的角度凝视这些商业形态的变迁时，大体量商业作为一种要素完备的参照坐标系，或将为我们把握商业地产发展方位提供新的思考。

Mall 从“林荫小道”的原意衍伸，成为“以大型零售业为主体，众多专业店为辅助业态和多功能商业服务设施形成的大型聚合体”的 Shopping Mall。这种超大规模的购物中心商业模式，诞生于二十世纪之初的美国，后于七八十年代在欧美、日本、东南亚等地盛行，在不同国家的不同阶段，呈现出各具特色的经营风格和发展状态。Shopping Mall 本身集丰富多样的空间形态、吃喝玩乐的服务业态以及齐全的休闲配套为一体，这使得其成为全龄段消费者的一站式体验场所，在某种程度上 Shopping Mall 也可被视为城市生活中的一个小型社区。

### 城市中的独特存在价值：包罗万象的“城中之城”

超大商业体往往拥有更大的量级与能级辐射范围，超出一般商业体的区域影响力，它更紧密地嵌入于市民生活、经济建设与城市界面之中，与城市同频发展、不断进化，以商业的生命力呈现城市活力，成为一座城市的重要构成与商业名片。

华润万象生活从第一座“深圳最大、华南最好、中国最具示范效应”的大型室内购物中心起步，早在打造商业产品线的起点与代表作——“万象城”（包罗万象的“城中之城”）之时，就将大体量商业对于消费者全需求的满足、全业态及服务体验供给的价值愿景纳入其中，立足于更大的城市界面维度作出价值回应，不断构筑打造超大商业体的能力与资源壁垒，持续巩固竞争优势。

### 大体量的“冰山之下”：重新审视商业发展的底层逻辑

大体量商业，一定程度上就等同于 商业运营能力 X 10000N (规模效应的放大器)

大体量的规模量级，只是冰山之上的显性表象。对于商业运营商而言，在超大商业体中，综合能力始终是一切的基础，而体量只是叠乘以规模效应的放大器：长处放大得以成为更强的集成优势，与此同时，弱点则暴露凸显为更加致命的关键缺陷。透过规模体量这面放大镜，可以折射出商业运营管理中复合且典型的能力要素。

因此，当下谈论超大商业体的目的，并不意在强调规模、数量、速度的盲目增长，而是在高质量发展的重运营阶段，回归产品经营的基本盘，在全方位的内功修炼中，重新理解并重塑从开发到运营的全链条环节。回溯商业原点，开启对商业生命力的全面剖析与经验探讨。

# “大不止于‘大’，究竟价值几何？”

**每个环节都重要的商管全价值链**  
从定位、招商、经营、营销等全链条的综合运营能力

本期专题内的“超大体量商业体”，选取自华润万象生活体系内 GFA > 200,000 m<sup>2</sup> 的购物中心，除直观的大规模量级之外，还具备自成商圈、业态丰富度高、体验链条完整形成消费闭环、城市价值带动效应等代表性特点。

维度 1·业态组合 | 更大的业态内容与品牌组合

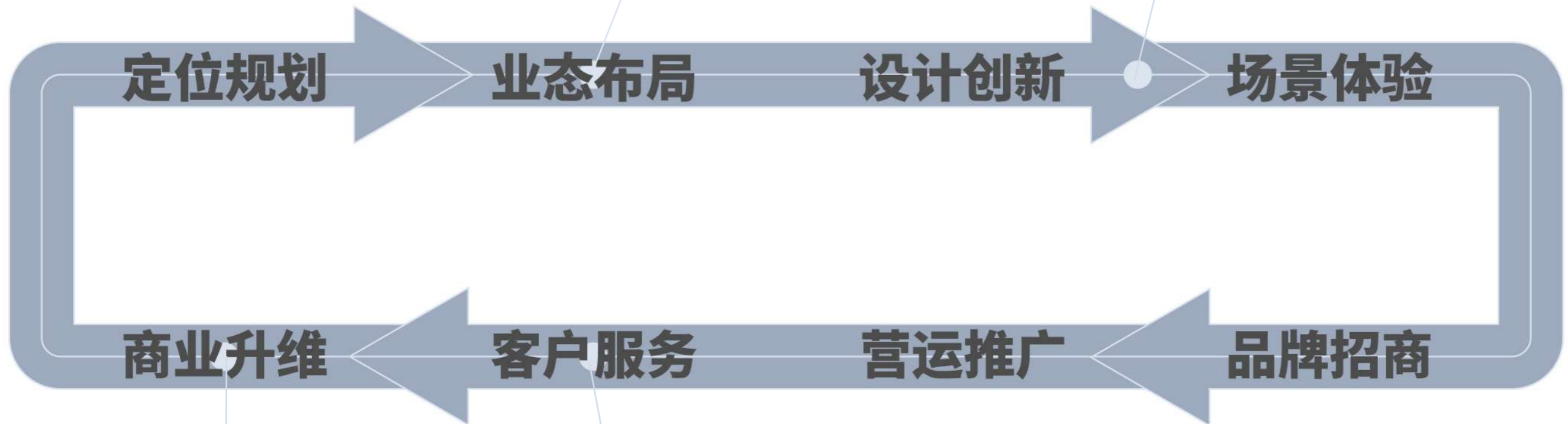
## “大而全的大满足”

覆盖几乎全龄段的消费者，提供极致丰富的品牌组合与多业态融合的消费生态圈，打通体验环节、形成链路更为完整的消费大闭环，一站式满足今时今日的多元化消费需求。

维度 2·空间场景 | 更大的空间可能性

## “大有想象空间”

跳出传统大盒子商业空间的框架内外，通过空间布局、区域功能、场景体验等方面的整体统筹与复合创新，在第一空间——家、第二空间——工作场所、第三空间——休闲社交公共空间之基础上，探索更具想象力和可能性的城市商业空间。



维度 4·城市功能 | 大体量的城市大担当

## “大于商业的大价值”

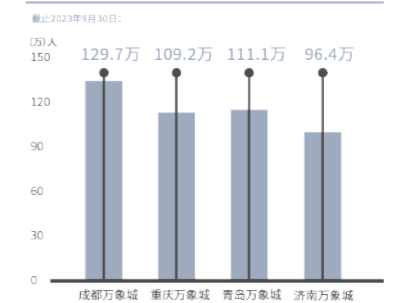
大体量商业往往能够自成区域商圈，作为城市界面中不容忽视的一大地标名片，代表着城市的经济发展和商业水平。同时，超大商业体在消费之外更多也承担着城市交流、休闲、娱乐等公共功能，供给着城市生活方式的方方面面。

维度 3·消费者服务 | 更大的链接与服务网络

## “大群体的大数据”

任何商业的基础都是以人为本，而更大的商业体量拥有服务与链接更广泛消费群体的能力，及时获悉不同细分客群的多元化需求并提供满足，同时也将获取更为庞大的商业大数据建立会员壁垒，反向推动商业体精细打磨自身的全方位经营服务细节。

华润万象生活项目会员总量数据



## PART C 商业实践 “迎向大体量的考验”

# 成都万象城

# 城市公园旗舰商业的造城与营城之路

2012 年开业  
2020 年 12 月升级改造

GFA ≈ 300000 m<sup>2</sup>

成都万象城是全国第 4 座万象城，位于成都东二环，分一期和二期打造。一期于 2012 年开业，是成都首个大型一站式购物中心，二期于 2020 年 12 月开业，地铁接驳直达。项目整体由 4 座商业体组成，包括大型商业购物中心、写字楼、酒店、住宅，约 30 万平方米商业面积，为成都市主城区最大的商业综合体。2023 年，由扎哈·哈迪德建筑设计事务所打造的 3.2 万方万象广场正式开放，成都万象城自此从商业体运营进阶到多维场景商圈的运营，更加深度的参与到成都城市区域的运营中。

成都自古因商而立，这座以“慢生活”闻名的城市，商业却始终保持着活力与高速迭代。作为成都商业的精进型代表，成都万象城在始终与成都发展的脉搏同频共振，在融入成都“巴适”生活的底色中持续探索，不断创造着新的生活想象，也一再刷新着城市公众与行业对于成都万象城的认知。

### 购物中心时代的经典作品

2012 年，成都万象城一期开业，开创成都首个真正意义上的购物中心

### 单体自成的商圈凝聚力

2020 年，成都万象城二期及 B、C、D 馆开业，成为成都市主城区最大的商业综合体

### 融合消费与生活的公共商业群落

2023 年，成都万象城的万象广场改造升级并再次开放，进阶为城市公园旗舰商业，成为汇聚多类生活方式的城市地标公共空间

## 三阶蜕变，成为时代的观察者与创造者

陪伴成都走过 11 载时光的成都万象城，见证着成都这座城市的商业活力与消费活力，也不断贡献着自身对于城市生活的创造力。从布局城东的选址魄力，到一二期的开放，再到广场的升级改造，成都万象城发展的每一步都踩在城市发展的关键节点上，充分拥抱成都打造国际消费中心、公园城市等城市使命与生活理想。在成都城市地位进阶的趋势中，把握时机，不断精进产品力，提升品牌格局，以单个项目独领成都东部，另起造城，打造成成都新的商圈格局。

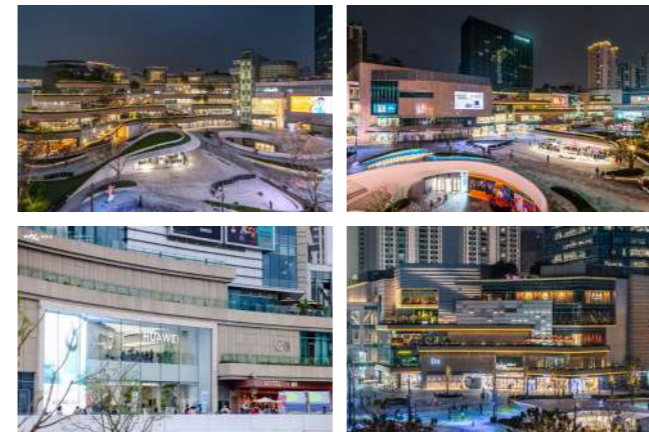
成都万象城在 11 年的发展历程中始终身处洞察生活方式的最前沿，从一期的盒子到二期围合式的四馆一广场，再到广场的升级改造，充分展现了头部商业品牌的市场敏感度和生活方式的创造力。

## 业态组合

### 标签化重塑产品新“印象”

基于如何使项目 A、B、C、D 馆的多元内容更容易被消费者识别的初衷，藉由广场改造的契机，成都万象城以标签优化策略对四馆的业态体验及品牌版图进行重塑——A 馆“自在·奢享”、B 馆“自在·灵感”、C 馆“自在·创想”、D 馆“自在·活力”，从而让各馆具备更好的流量通达性及场域辨识度。

在明确的标签指引下，四馆纵向提升品牌层级，各馆招调业态显性化，聚合回应标签，配合视觉焕新、主题活动匹配、氛围提升等直观传达动作，建立消费者及市场认知，更加高效地推动消费的抵达和转化。



© 成都万象城以标签优化策略塑造 A、B、C、D 四馆

## 城市功能

### 制胜未来，从造城到营造生活

在安逸巴适的地域精神的内核驱动下，伴随着万象广场的重新开放，成都万象城提出“自在生长，大于想象”的品牌主张，既是对城市精神的充分回应，亦是成都万象城如今奉行的品牌哲学。

成都市“十四五”公园城市建设发展规划的目标中所提出“雪山下的公园城市、烟火里的幸福成都”的城市特质，正与成都万象城广场改造后的公园场景和生活方式打造不谋而合。当下的成都也正处于城市生活能级的高速拓展中，而成都万象城作为参与城市生活营造的重要一员，也在积极响应成都“东进”战略，借力政策倾斜与城市发展优势，以华润品牌号召力，提升资源吸附能力，从内外部着重引入资源，同期关注并围绕城市东进部分新客的抓取，冲刺年度客流 4000 万+，体系内流量第一。



© 持续为消费者提供美好城市生活的成都万象城

## 空间场景

### POD 模式，超越边界的全新商业想象

商业的“公共性”正逐渐成为行业发展的共识，在经济效益之外的社会价值也成为商业先行者们决策考量的重要因素之一。成都万象城在项目 TOD 属性的基础上，秉承着对于商业与城市公共空间生活营造的全新思考，也践行着成都打造公园城市的决心与行动，秉持 POD (Park-Oriented Development, 以城市公园为导向的开发模式) 的规划理念，以全国独有的围合式广场为驱动核心，充分发挥其聚合性优势，将 3.2 万方的广场打造为成都主城区融合自然、城市功能与公共生活为一体的全新现代多元化城市公共空间，跨越传统的商业内容边界与场域地理边界，一举进阶成为城市公园旗舰商业。

### 聚合多重消费需求，打造公共生活聚落

万象广场运用场景化的打造手法，聚合呈现代表成都闲适生活与都市现代生活的多重体验，回应不同兴趣爱好群体的相聚需求，也为不同生活方式提供交流与分享的公共场域。形态别具特色的 8 字型空间“漫丘”，是地面慢慢生长起来的缓坡，为广场游憩、观景的最佳点位。散落在万象广场上的三个流线型玻璃盒子，作为此次广场改造升级中的核心创新型商业空间，将以 POP-UP 形式营造现代多元生活方式，形成全新商业空间集群，带来新潮有趣的多重极致体验。



© 成都万象城的万象广场全景图/注：POD (Park-Oriented Development) 是基于公园城市理念规划的新模式，即以城市公园、水系、湿地、山丘等生态设施为导向的城市空间开发模式，强调建筑、环境与城市日常生活之间的和谐共生。



© 成都万象城“万象广场”的形态别具特色的 8 字型空间“漫丘”，为成都市民提供公共休闲、自然社交的友好场地。



© 成都万象城“万象广场”的安逸巷 (Savor Alley)，在延续原有的静谧餐酒氛围的基础上，引入新品牌持续丰富万象广场夜晚氛围的生活场景。此外“万象广场”还包括串联起 gaga、tea'stone、Alimentari Mulino、Blueglass 等美食品牌的里巷 (Laze Alley)，打造适于休憩、小聚的休闲餐饮空间；以及高街 (Avant Street) 汇聚时尚买手生活方式以及未来发展规划中的精品化、话题性设计师门店，引领城市公众一起进入先锋灵感的世界。

未来，当我们谈起成都万象城，我们可以充分感受到一个对于在地生活有深入思考并构建全新的产品形态——城市公园旗舰商业，同时也是一个在经营阶段不断创新的商业品牌，是如何在小体量商业频出的当下，着眼于生活的精彩面向，创造着超大体量商业参与城市公共生活营造的样本。

未来，当我们谈起万象城，这一座“城”不仅是物理空间的一座城，更是一种生活方式营造的系统，从开发到运营去充分释放万象城品牌对于都市生活的营造能力。当然，生活还在生长，探索仍在继续。

## PART C 商业实践 “迎向大体量的考验”

# 重庆万象城

## 高精度商业运营 创造在地生活的“与城共鸣”

2014 年开业  
2023 年二期开业

GFA ≈ 500000 m<sup>2</sup>

2014年9月19日，重庆万象城盛大启幕，这个华润商业版图内的第7座万象城领衔 MONCLER、TASAKI 等众多国际品牌惊艳亮相。2016年中国大陆唯一一家新开业的 Hermès 正式揭幕，重庆万象城为重庆时尚版图再添一枚顶级奢侈品牌。2020年 TIFFANY&Co. 惊艳亮相，至此重庆万象城中区 L1 层完成全部重奢品牌的布局，汇集超过 30 家顶级奢侈品牌，为消费者带来顶级购物体验与极具品质的生活美学。2021年，重庆万象城代表重庆首进全国购物中心销售额前 50 排行榜。2022年，重庆万象城首店经济持续领跑本地市场，销售额再次坐稳重庆 NO.1。2023年重庆万象城以北区盛大开业为礼，敬献山城，在推动商业进步的同时，也化身城市推广者，助推城市多维发展。

重庆，是中西部地区唯一的直辖市，经济持续快速增长，发展势能强劲，正蓄力开启全新篇章。作为西南区域的重要商业势力，重庆万象城承袭华润商业的优良基因，凭借高标准建筑设计、丰富的业态组合、强大的品牌招商、人性化的服务理念，填补重庆高端购物中心版图的空白，在极致精细化的商业运营中，为公众带来全新的购物体验和消费时代。

### 不断焕新山城生活，多维度精细化运营

9年来，重庆万象城推动城市商业不断焕新，同时也化身更大体量的美好生活的引领者。正可谓“大必起于小，天下大事必作于细”，重庆万象城通过多维度的精细化运营，深耕山城生活方式的方方面面，在这座形态立体的城市里，生长出同样丰富的商业体验内容。

对于那些脑海中保存着重庆市民生活记忆的人们来说，无论是内含深意的屋顶退台设计，还是呼应城市在地地貌的爬坡型商业，都以一种十分有效的方式，唤醒人们回想起在重庆山间穿行的过去记忆。通过这种将现代建筑语言融入物理空间之中的设计实践，重庆万象城成功卫冕城市地标，也成为了中国西南地区商业综合体的标杆项目。

重庆万象城外景

### 业态组合

#### 渝城先锋商业志的“拼图补齐”

2023年重庆万象城北区开业后，重庆万象城全面开启三区运营模式，持续深化北区先锋潮流、中区极致奢享、南区品质家庭的定位标签，围绕“三区两级一轴”，不断落地城市级事件，重庆万象城与重庆，将进入“互相成就”的深度发展循环。此次北区的亮相，完成了“一个万象城”的最后一块拼图，先锋潮流定位激发了重庆潮流领域的活力，也为项目成为西南商业旗舰增添了重要的砝码。

未来，重庆万象城亦将迎来诸多重磅品牌的入驻及开业，将始终坚持北区先锋潮流、中区极致奢享、南区摩登生活的定位。三区定位，和而不同，将不断挖掘品牌能级，焕新业态组合，持续引入城市首店，为顾客提供更多元的消费体验，形成万象自有商圈，为西南商业注入更多新活力，为城市焕新注入更多力量。

### 空间场景

#### 多维塑造“立体”的山城生活

在布局设计与空间氛围上，重庆万象城的 TOD 一体开发模式除了在交通上整合城市公共资源，连同交通设施与城市设施复合开发，无缝衔接轨道、公交功能，贯彻重庆 3D 城市属性。在重庆万象城北区的中心位置，由于其下有国家级保护文物，汉阳兵工厂保护遗址，设计采用巧妙构思，在临城市道路的较低标高广场结合遗址保留入口形成了具有文化特色的遗址博物馆广场。在临近建筑的较高标高的广场，结合百年古树，打造水花景观广场，并在围绕广场的建筑设置两层通高的时尚旗舰店店铺，给重庆市民提供一个文化、休闲、观赏、购物，体验为一体的超级文化体验性购物广场。

- 重庆万象城北区结合百年古树景观打造“古树广场”
- 重庆万象城携手四川美术学院打造“万物定绿”公共装置艺术季
- 重庆万象城九周年之际，结合项目的百年古树及重庆“防空洞”的建筑特点，打造历史、自然、时尚交融的“自然秀场”
- 重庆万象城“大英图书馆”展览，带领消费者感受千年奇幻之旅
- 重庆万象城携手网易云音乐，为山城消费者提供以耳朵为媒介来发现城市另一面的独特体验



重庆万象城的北区广场/北区为夯实潮流奢修定位，在招商方面综合空间结构、业态规划，引入品牌 240 余个，包括 70 余家西南首店、重庆酒店、旗舰店，品牌涵盖国际潮流、先锋潮流、品质餐饮、户外探索、运动风尚等多个领域，聚焦潮流文化，提供独家的潮流时尚品牌选择，打造先锋性更强的空间展示、产品体验，构建前沿消费、国际潮流高地，成为重庆先锋消费的风向标。先锋潮流的定位，填补了整个项目年轻化的空缺，助力整个项目构筑高端、潮流、大众的全客层定位。

重庆万象城的中区/中区以极致奢享为定位，进行品牌提档升级调改，强力打造重庆高端消费市场具有指标性的高级国际奢侈品牌矩阵。25 家国际高化品牌打造的美妆长廊将为重庆消费者带来美学风潮时尚盛宴，国际二线女装及国内高级设计师女装品牌将为女性提供更多优质选择。

重庆万象城的南区/南区以品质生活为导向，再次开启“品质生活方式缔造者”的蜕变之旅，一路稳扎稳打以场景营造与品牌招商不断丰富生活场景。为完善家庭消费全链条而迅速开展品牌招商步伐，同时全面提升硬件品质和服务高级感以打造“品质生活空间”。重庆万象城将充分利用现有的空间场景进一步优化南区广场，设置个性化、标志性建筑物，同时为后期可承载品质家庭活动、儿童成长场景，进行针对性升级。

### 城市功能

#### 深耕属地文化，建立城市人文共鸣

在“城”与“城”的共鸣中，重庆万象城积极挖掘属地文化，打造能与本地消费者产生共鸣的活动，建立沟通桥梁。2023年，重万携手四川美术学院打造“万物定绿”公共装置艺术季，以“城市美学和绿色设计”为主题，通过公共装置艺术和绿色概念的结合，探索绿色概念在城市发展进程中的价值和意义。青年艺术家们通过作品展现自己对绿色设计理念、工艺实践与城市美学概念的理解，共带来大小装置展品共 22 件。展览旨在向全社会推广绿色设计的概念，让每个人成为绿色发展的践行者、推动者。值重庆万象城九周年之际，基于项目独有的两棵百年黄葛树，邀请新锐装置艺术家王安琪倾情打造“自然秀场”，并结合建筑特点，以“防空洞”为本次秋冬时尚大秀的起点，感受时尚与历史的融合，自然与潮流的交汇，让商业体迸发出人文、自然的光彩。

### 消费者服务

#### 五感代入视角，全面重塑消费者体验

在消费体验维度上，重庆万象城运用了“五感运营”策略，积极携手各类优质资源，给消费者带来更多元的、更新鲜的体验感受。北区开业期间携手网易云音乐，实现城市云游指南 IP 在重庆的首次发声，以在地化的视角将美食、文化与独立音乐相结合，构建山城新生活场景，以耳朵为媒介来发现城市的另一面，搭乘音乐巴士，穿梭于街头巷尾挖掘这座古老山城的音乐基因。此外，项目还引入“大英图书馆”英国正版展览，带领消费者感受一场 2000 年的奇幻之旅，体验人类历史的文明精髓。通过艺术策展、跨界合作等方式，项目积极构建自身商业空间的文化属性，为消费者创造丰富体验。

在会员运营方面，重庆万象城围绕着核心品质会员，历年来重庆万象城推出多项核心权益及活动，升级礼遇、生日礼遇、专车服务、客户经理服务、免费停车、下午茶歇、私享会馆服务、异业联盟礼遇……以星级客服团队专业服务为基础，从各个年龄层的女性需求出发，强化 Lady Care，着重女性服务触点管理，实现专业、贴心、温暖的女士悦享服务按高标准执行；从关爱儿童需求出发，细化 Kids care 服务，实现以温情为中心的儿童关爱特色服务。保证运营品质，满足客户最直接的服务体验，重庆万象城会员规模逐年增长，截至 2023 年 10 月，会员规模超过 130 万人，其中高品质核心会员人数突破 1.2 万人。

## PART C 商业实践 “迎向大体量的考验”

# 青岛万象城

## “岂止于大”的高阶组合战略运营

2015 年开业  
2021 年二期开业

■ GFA ≈ 300000 m<sup>2</sup>

青岛万象城，位于青岛城市政治、经济、文化和旅游的区位中心，地处香港中路和山东路交汇处，占据优越的地理位置，该区域为其提供了便捷交通和强大的吸客能力。项目南区于 2015 年 4 月 30 日开业，北区于 2021 年 9 月 30 日开业，总建筑面积约 30 万 m<sup>2</sup>，可租赁面积约 13.4 万 m<sup>2</sup>，是集购物、餐饮、娱乐、休闲、文化于一体的一站式都市级购物体验中心。

青岛万象城是青岛规模最大、品牌多、品质高、覆盖全域的城市级购物中心。开业八年来，青岛万象城凭借大体量的多业态、多品牌、多协同的高阶组合策略，形成持续更新的城区商业网络战略运营布局，为城市打造前沿化的商业中心，累计服务超亿人次的消费客流，创造青岛商业史上的多个第一，成为当地极具辨识性的城市新地标。

### ■ 城区商业网络的“大运营”与“大布局”

依托青岛万象城的深耕运营，城阳万象汇和崂山万象汇于 2018 年、2022 年相继开业，已经在青岛形成一城两汇的商业战略格局，协同作用逐步显现，构建了一个覆盖青岛主城区的商业网络。凭借三项目强大的联动机制和共享机制，一城两汇在青岛市场中占有率稳步上升，并展现出了强大的影响力和竞争力，为本地消费者带来了更加丰富和优质的购物体验。在未来，这一格局优势有望进一步扩大，多项目联动的竞争优势更加突出，进而实现更高的业绩和市场占有率。



◎ 青岛万象城引进国内外知名品牌的山东首店，例如 La Mer、Jo Malone、Tom Ford、Giorgio Armani、Helena Rubinstein、Yves Saint Laurent、Penhaligon's 等高端化妆品类的山东或青岛首家精品店。此外，还有萃园 B&C、湘爱、%Arabica、茅台冰激凌、Starbucks Reserve Only 旗舰店等餐饮类区域或城市首店，以及华为旗舰店、Air Jordan LEVEL 1 旗舰店、方所、Adidas 三叶草 FDD 城市旗舰店等其他品类的首进品牌店型。2021 年 9 月青岛万象城北区开业，引入更多零售类旗舰店型，进一步强化项目标签，助力业绩和市场地位的稳固提升。

### 业态组合

#### 以大体量为抓手，迎接机遇与挑战

项目在筹建之初就秉承多客群、多品类、多主题的策略，基于集团强大的商业实力、所在商圈的消费市场潜力和项目自身优势，青岛万象城所进驻的 500 余家国内外知名品牌中，有近 60 家为首进青岛，其中甚至三分之二为山东首店。随着消费需求日趋多元化、个性化，青岛万象城所带来的“首店经济”不仅能满足顾客消费差异化的需求，为顾客带来齐集娱乐、时尚、文化及餐饮的一站式顶级体验，更能够促进就业、税收的增长，为城市商业赋能。

青岛本地商业竞争激烈，面对已存的本土高端百货海信广场、港资及外资商业 MALL（金狮广场、凯德 MALL）的陆续开业，青岛万象城充分利用大体量的规模量级和对城市全消费群的虹吸效应，引进众多独家品牌落位，丰富品牌组合，不断围绕消费升级及品牌升级进行优化。从 2020 年起，逐步将 L1 层调整为高端腕表、高端化妆品、高端零售为主的品类，提升了全场高品质氛围，为疫情后业绩上升做出了良好铺垫。

### 空间场景

#### 化解经营挑战，创造体验式场景营销机遇

项目的大体量一方面给青岛万象城带来流量红利，另一方面也对深化经营管理提出了更高的要求和挑战。面对动线深、局部动线夹角 90 度等不利因素，青万逐步形成了丰富顾客游览体验、增强品牌招商落位、精细化管理运营的组合策略，深耕本地，精准聚焦消费流行趋势。基于消费者全新的社交体验需求，青岛万象城不仅注重商业本身的自我更新，更注重消费产业与文化产业的融合发展，持续进行体验式场景营销的自我迭代，不断创造全新的空间场景体验与发展机遇。

除引入青岛最强最全的主力店及时尚品牌组合外，青万逐步推出了以年轻潮流运动氛围为主的“N 次方公园”、容纳多家融合餐饮的饕客胜地“天空之城”，以精致的场景化设计、精准的品牌组合满足消费者更大更全的休闲社交需求。

### 城市功能

#### 融入世界级湾区建设大潮

青岛万象城不仅着力于自身的运营升级，更积极与当地政府配合，与青岛市的城市发展紧密配合，融入青岛的高速发展浪潮。在青岛市十四五规划的蓝图下，青岛万象城作为城市的核心商业地标，有着不可或缺的角色和责任。作为大体量项目，它不仅需要自身运营能力的提升，更需要与城市的发展建设紧密配合，共同推动本地消费市场的迭代升级，融入世界级湾区建设的大潮中。青岛万象城将持续锤炼内功，持续提升项目的大运营能力，持续优化购物环境，持续提升客户服务，持续创新营销方式，时刻关注市场动态和消费者需求，引入更多具有特色和吸引力的国际一线品牌和首店进驻。除此之外青岛万象城可以依托自身的大体量优势，与周边的区域相关产业形成协同发展，共同推动城市核心区的繁荣，并积极参与城市公共设施建设和社会公益活动，提高自身的社会责任感和公众形象。

青岛万象城的成绩在于其精准的市场定位、科学的运营策略、丰富的品牌组合和深度的消费者洞察。它不仅是一个购物中心，更是一个汇集了购物、休闲、娱乐、文化等多种功能的都市生活中心，它的每一个环节都充满了智慧与创新，成为了区域都市型购物中心运营的典范。未来，青岛万象城将继续深化与政府合作，以打造更具吸引力的一站式都市购物体验中心为目标，助力青岛商业环境的繁华升级。

### 消费者服务

#### 标签式精细化运营，辐射青岛及周边的全面会员体验

依托前述的多元优势，截至 2023 年 10 月青岛万象城会员总量已超 110 万，占青岛市常住人口比例超 10%，辐射青岛本市全域及周边城市。大基数会员的留存和促活是会员可持续发展的重要课题。青岛万象城从会员多元需求着手，提升服务质量与会员满意度，通过对消费会员画像的标签式精细化运营，按照会员年龄性别、家庭结构、消费喜好、消费动线、品牌关联等信息综合分析定位，细化客群标签属性并开展定制化会员活动，不断打磨形成一套科学、完善、成熟的会员发展和维护体系。lady care 从微小处呵护女性客户、小象俱乐部陪伴孩童益智趣味成长、围绕艺术鉴赏及科技体验以小型音乐会形式打造万象潮奢精致生活圈、超级会员日及大客户答谢的极致礼遇成就会员专属“高光时刻”，更有高端联盟商户特权、私人专属停车区和形象顾问等多种增值权益为会员提供尊崇感体验，让会员在青岛万象城尽享非凡时光。



◎ 青岛万象城容纳多家融合餐饮的饕客胜地“天空之城”，以精致的场景化设计、精准品牌组合满足消费者更大更全的休闲社交需求。

◎ 开业 8 年以来，青岛万象城先后将迪士尼、国家地理、TEAMLAB、米其林星厨、SNOOPY、芭比、兔斯基、吾皇、MOLLY 等国际和国内知名 IP 引入青岛，打造年轻人喜欢打卡、喜欢传播的展览活动，让消费者在本地即可领略国内外知名 IP 的风采。此外，青万还积极挖掘优质商户资源，持续输出高品质文化活动，如方所将诺贝尔文学奖得主莫言的读者见面签售交流，截止目前总共有近百位文学和艺术家到场参与活动，持续为城市文化更新发展输出动能。

◎ 城阳万象汇和崂山万象汇于 2018 年、2022 年相继开业，连同青岛万象城在青岛形成一城两汇的商业战略格局，协同构建覆盖青岛主城区的商业网络，为青岛消费者提供美好生活服务。

◎ 青岛万象城圣诞节活动，为各类型消费者提供节日温暖体验

## PART C 商业实践 “迎向大体量的考验”

# 济南万象城

# 进阶升级的自我迭代之路

2019 年开业

GFA ≈ 215000 m<sup>2</sup>

2019 年 9 月 28 日，位于城市核心区域 CBD 的济南万象城盛大开业，填补了东部商业综合体的空白。开业之初即呈现高调领跑态势，首日零售额 4000 万元、客流 25 万人次，均创华润置地新高，刷新济南城市商业记录。开业首年在疫情频繁夹击下逆势而上，首个完整年一举拿下零售额、客流、会员数量、消费者满意度、市场口碑等多项第一。

济南作为山东省省会，是国家新旧动能转换综合试验区的先行者，在城市能级不断提升下，商业级次和商业形态都在不断升维，济南万象城所处的核心区域“济南中央商务区”更是举全市之力重点打造的“区域性经济中心”。自开业以来，济南万象城持续呈现逆势而上的递进式焕新升级，深挖济南高端消费潜力，通过高频次的提质升级与全维度的生活空间塑造，成为凝聚“泉城”热爱的城市商业地标。

### 全维度的城市商业进阶之路

开业以来，济南万象城逆势保持高频的换租调整状态，四年期间新开品牌近 500 家，约 30% 为城市首店。突破性改造停车楼，呈现腕表、珠宝两大区域；全新主题区“聚场”绽放开业。与此同时，项目成绩单不断突破，在第四个完整年零售额超 32 亿元，零售额、营业额较开业首年翻一番，复合增幅近 25%，呈现了良好的增长趋势。

济南万象城不断更新城市消费前端的商业活力度，重塑济南商业版图。万象更新于济南，包罗万象于泉城。

### 业态组合

#### 步履不停，焕新升级之旅持续进行

西田集团创始人弗兰克·罗伊在总结西田 50 年成功经验时曾说到：“进化与变化是构成购物中心成功的词汇”。购物中心的调整不仅针对培育期，而是贯穿于购物中心的整个生命周期。济南万象城开业即面临疫情的压力，后续面临培养期的挑战、不够乐观的市场预期等难题，但在过去的四年中，项目依然通过坚定的品牌调整不断向市场释放升级的决心。

四年间，济南万象城从不放弃任何新品牌进驻市场的可能。每年都有超过 50 家城市首进品牌，以及超过 20 家的全省首进品牌落地。2022 至 2023 年，济南万象城每年新开设店铺数量均超过 150 家，先后形成了轻奢品牌的本地最强阵容。

### 空间场景

#### 时尚艺术解锁消费新场景体验

济南万象城注重购物场景的空间打造，让顾客沉浸式感受独到的时尚生活及艺术体验。“知间 TOPICK”着重塑造公共空间的集体共情因子，吸引了诸多创意展览和文化活动；邀请“水哥”王昱珩为“食集 Lifete”量身打造的立体绿植墙，成为最美的美食聚集地，其运营的成功已然成为城市商业模仿的范本；“天空田径场”是消费者释放活力与挥洒汗水的绝佳公共运动休闲空间，墙面的艺术家涂鸦更是灵活诠释了专属济南的“生命律动”。

济南万象城颇具前瞻性引入重量级城市首展 IP 资源，打造大型美陈场景，从“Line Friends”到“草莓熊”，每一次的选择都是在济南注入新鲜的活力；同时也注重艺术的加持，联合先锋艺术家毕横打造“机甲熊猫阿潘达”等，将新鲜前沿的联名活动带到泉城，彰显项目城市级的引领地位。项目突破商业与艺术壁垒，尝试策展赛道。2 年多的时间里共落地包含国家地理、大英图书馆、恐龙实验室等在内的 7 场高品质展览，策展逻辑逐渐形成，流量与品牌双驱动。

◎ 济南万象城利用顶层高空打造“天空田径场”

◎ “聚场”于 2022 年 8 月开业，一方面延伸了项目的业态组合的包容度，另一方面也增添了更多活力特色场景，为其补充多维度的社交、生活方式。

◎ 同时，济南万象城改造 L1-L2 层的停车楼为环形动线，打造了全新区域“时光之境”、“珠宝新区”。其中，“时光之境”已陆续入驻包含积家、萧邦、百年灵、格拉苏蒂原创、欧米茄等国际品牌腕表。

◎ 济南万象城通过在存量空间里开发有趣的新空间，进行长期氛围营造，加强顾客的体验和到访频次。挖掘场内有点位的点位，针对 L4 大楼梯、LG2 下沉广场等位置，结合地形优势连续两年打造“繁花”、“夏日安可”等系列主题场景花园，为消费者提供社交休憩的场景。吸引全客层的时尚达人打卡，推动项目在社交分享平台上迅速出圈。



◎ 开业至今，济南万象城紧密围绕“万有引力”概念，注重资源的挖掘，与品牌共创内容。联动《时尚 COSMO》、《世界时装之苑 ELLE》等时尚杂志，落地 BEAUTY BOX 及大片主题展。在济南万象城的主导下，和园林局在南广场打造 3000 m<sup>2</sup>的郁金香花海，成为城市旅游景点和打卡地，期间客流突破历史新高，冲上微博城市热搜榜。在自有节假日的背景下，依然不断输出新内容和制造新话题，与租户品牌、政府及外部资源联动，灵活借力品牌势能加强自身的价值优势，为项目打下深厚的流量及口碑基础。



◎ 济南万象城形成高端化妆品品牌矩阵，诠释多元魅力。开业第一年即高调整到位，CHANEL、Dior、Guerlain 等组成的 16 家高化品牌，全面塑造顶尖美妆品牌的齐聚，同时第一次将精品店模式引入济南，最新的店铺形象加上更好的货品与服务，为消费者端带来了前所未有的精致体验。

◎ 保持前瞻性，高端运动户外品类调整时机契合市场风口。济南万象城开业以来，一直高度关注消费市场趋势，自 2020 年起即关注到高端运动户外崛起的市场机遇，2021 至 2023 年先后调整到位 ARC'TERYX、DESCENTE、SALOMON、KOLON SPORT、AIGLE、New Balance Grey、HELLY HANSEN 等品牌，均为城市旗舰店或首进品牌，形成了山东省内最强的品牌阵容。

◎ 国际品牌持续引入，吹响高端定位转型的号角。2021 年，LV Pop-up 落地给项目注入新的强心剂，也吹响济南万象城向高端定位转型的号角；2022 年起，轻奢品牌、高端户外品牌悉数落地，项目启动全楼层结构性调整，业态及品牌结构全面升级，持续完善国际精品、国际休闲氛围，也为济南万象城进一步调整升级打下基础；2023 年，BALENCIAGA、ZEGNA、Tod's、Thom Browne、Chloé、Emporio Armani 等品牌陆续开业，Jaeger-LeCoultre、OMEGA、Chopard 等高端腕表相继面世，MONCLER、VERSACE 等品牌围挡呈现，济南万象城用一年一步的跨越式提升，吹响着定位升级的号角。

### 城市功能

#### 文化艺术，赋能城市级商业空间打造

文化的元素在这里承载。济南万象城采用环形动线设计，打造极具文化和时尚感的商业地标；深知着，这座城市有着深厚的文化内涵，运用“南泉北柳”的设计元素向这座城市致敬。旁边的山东博物馆，珍藏着龙山文化在济南出土的诸多文物，像先人制作蛋壳黑陶那样，济南万象城仔细打磨每一处细节；像李清照和辛弃疾斟酌诗词那样，反复推敲每一点灵感。

崭新的艺术在这里碰撞。济南万象城开业之初发布了“万有引力计划”，搭建多元文化艺术平台，邀请国际艺术家 Jeremy Ville 和 David Flores 以济南万象城为土壤进行创作。这座城市曾有《鹊华秋色图》这样的传世之作。我们可以用艺术的语言将济南与国际文化连接在一起，再塑时代经典，为济南万象城营造一条艺术探索动线。在这里看到多元万象的世界，让世界看到万象多元的济南。

济南万象城用高频的品牌变化向市场释放着实力与价值，用每一家新店兑现着项目升级的愿景。市场从来都不缺少变化，也只有在不断的变化中才能紧跟市场和时代的步伐。济南万象城对于未来还有很多美好的期许，升级之路的大幕刚刚拉开，在不远的将来，会有更多的国际品牌、高端腕表、首店陆续开业。

万象城之于济南，就如同眼睛之于面孔。它是城市商业标志，将自身的商业情怀和信念全维度地融入到城市生活的各个方面；它也是城市向新的媒介，以透过体验，让城市看到商业的繁华和光明的前景。

## 大，不容易

表面上看，超大商业体拥有着雄厚资源、实力等先天禀赋带来的优势壁垒和规模护城河，似乎“大”本身从一开始就已顺风顺水地“抢占了起跑线”。然而实际上，只有走过开发阶段转入实际经营中，才会发现能够维持大之所以为大的真正原因究竟为何。

水面之下，暗礁密布。

超大商业体的经营，困难与挑战并存。

### 难点一

如何跨越时间周期地精准预判及调整。由于商业体量庞大，超大商业体往往需要分期开业，更为考验项目全周期的统筹规划能力，需要极具创新能力的定位策划团队，持续进行前瞻性的定位调焦，不断保持行业领先的品牌组合优势，避免惯性使然的“船大难掉头”。

### 难点二

如何发展全栈经营能力。超大商业体具有高优势高风险的双高特点，对团队的项目统筹经验及综合能力要求呈指数级提高，需要应对业态配比丰富度、消费者多元需求与创新体验、空间流线复杂等大体量商业的典型挑战，从策略思路到执行细节均需具备高水准的专业运营能力。

### 难点三

如何基于大众需求的同时进行精细化运营。大体量商业在兼顾不同消费者需求的综合运营过程中，同时也面临着“大而无趣”的魔咒。这考验着商业项目在尊重不同客群的最大公约数基础上，找到情感链接引发共鸣的最小公倍数，发展出鲜明的差异化价值。



同理于物理规律，更大体量的商业体，一方面能够为自身带来的商流资源的吸附力（虹吸效应），牵引着巨大的人流、物流、资金流、信息流到此汇聚与流动，由此形成人货场有机互动的良性循环。另一方面，其作用力也会外溢至品牌产品序列与整体商业市场，进一步拓展可持续经营与商业发展的未来方向。因此大体量也需承担着商业升维的价值远景，发挥更大的引力与辐射力，在商业世界的广阔天地中，大有作为。

华润万象生活以大体量商业为发展锚点，以期在更完善的商业消费闭环中，打造更高质量的商业经营价值链，为各地消费者与城市生活带来丰富多元的业态供给与体验内容，以“一座城”改变“一座城”，在更大的城市界面上兑现超大商业体的责任与使命。



# 城市空间运营新解法： 时代之下， 内容之间，价值之上

“落回到空间运营，其实质就是耕耘人货场三者合一的关系。好的空间运营，是人货场的有机互动，创造真正意义上“流动的空间内容”，有效激发出空间源源不绝的活力价值，最终进入良性的自循环状态。”



近年来，随着经济发展至变幻莫测的下一阶段，时代消费价值观同步发生着巨变，消费者回归理性求真的生活本质，进入第四消费时代，消费热潮正在调转风向。与此同时，在线上流量封顶的背景下，越来越多的品牌回归至线下空间，开始更深入地宣导价值理念、创造共鸣，做起了生活方式实践者与倡导者。城市商业正迸发出一系列令人眼花缭乱的新现象，而城市线下商业空间作为这一切的终端容器载体，在消费功能供给之外正显露出更多的可能性与挑战。

## 时代当下， 究竟需要什么样的城市商业空间？

从商业运营商角度，站在诸多发展方向的岔路口前，应如何打造出面向当下、面向未来的商业空间？其核心破题思路与行动路径又是什么？一系列关乎今日商业空间的本质问题，在当下值得重新审视。

首先，回溯商业空间的基本构成要素——人、货、场，今天我们可以观察到，商业消费呈现出一些值得关注的新趋势：

其一，从消费需求来看，价值内核成为消费者更多关注的方向，在基础的物质满足之外，大家也更加重视起人与人的链接、内心的自我愉悦、情绪价值等精神层面的触动与共鸣。与此同时，人们对于多元生活体验的向往与日俱增，虽然价格如今成为了消费决策中更为敏感的因素，但更准确地来看，整体上是价格预期降低但品质需求未减，消费的核心基点依然是人们对于美好生活品质的追求。

其二，在品牌端需求中，线下场域的品牌建设价值再度凸显，无论大小品牌都纷纷加码发力实体空间，将其作为线下承载界面拓展受众触点。此外，一大批国潮品牌、新消费品牌，抢滩进驻优质线下空间，以此作为“试金石”获取市场第一

手的有效反馈，进而以点带面地实现布局拓展；而个性极强的小众品牌、主理人品牌，携带独特的自我表达内容，持续寻找气味相投、品效合一的空间磁场。

其三，在场域端口，城市商业进入差异化内容竞争时代。非标商业、社区商业等商业新物种席卷而来，更小而美的精致化场景、更近邻的空间与心理尺度、更紧密锚定客群的链接与价值认同……不同体量类型的项目各放异彩地施展浑身解数，也推动整体商业生态进一步迈向创新升级。

纵览全局，落回到空间运营，其实质就是耕耘人货场三者合一的关系。好的空间运营，是人货场的有机互动，创造真正意义上“流动的空间内容”，有效激发出空间源源不绝的活力价值，最终进入良性的自循环状态。

而好的商业项目，则是对当下时代的回应。我们需要响应消费者情绪疗愈、社交链接、公共生活等多元需求变化，为品牌创造出与受众联结的对话平台与有效途径，建立起触动人心的空间内容与差异化壁垒。在真实的线下，围绕人、产品、体验，逐渐升级出一套全新的空间解法。

## 活力激发， 理性与感性并举的内容运营

以往的空间运营，常以主题美陈、联名 IP、品牌快闪、艺术装置等玩法为主流，这些被大多数标准化商业广泛应用、信手拈来的 PR 手段，其效力在当下正逐渐削弱。因为如果仅是搬到哪里都通用的常规化素材，就难以转变为流量之外更深入的场域关联与运营价值，这致使空间更多像是临时性容器，无法形成本质的竞争能力。而且对于如今的消费者而言，商业空间的体验及内容普遍大同小异，早已司空见惯。

因此，空间运营的破题之要，就是建构起具有核心价值与消费共鸣的内容生产创作能力，走向空间内容运营的 2.0 时代。内容将成为空间运营下一阶段的核心抓手。以此为轴，需要发展出能够厘清自身空间产品运营逻辑的理性，让内容不沦为无效的自我陶醉，而是切实反哺回商业经营效果。同时还需强化创造触动人心优质内容的感性能力，要有辨得出趋势、能懂得消费者兴趣、还选得出合适内容的敏锐触角，也得拥有吸引内容合作伙伴、气味相投玩在一起的场域魅力。

通过对万象城、万象天地、万象汇三大产品线作品的依次剖析，我们试图解构出城市后天再造的商业空间逐步生产内容的过程，探讨不同维度的城市空间内容活力的激活之道。



© 深圳湾万象城的“LOEWE X 哈尔的移动城堡”快闪内容落位于春笋脚下，呈现超现实感的精彩联动  
© 深圳湾万象城将“路易威登草间弥生合作系列”与露天街区的设计结合，创造光怪陆离的视觉盛宴

### 深圳湾万象城

深圳湾万象城，是深圳第二座重奢购物中心，被誉为国内外顶级品牌的“稀缺首店收割机”，也被视为兼具时尚度与品质感的城市商业地标。多年来凭借出色的运营能力与高能级的空间运营创意，为城市创造不少时尚与社交领域的话题事件，常成为社媒平台上引发热议与打卡热潮的焦点。一次破圈事件并不难，然而次次破圈形成持续的回响却没那么简单，湾万层出不穷的城市级话题事件背后，是其出色的空间内容运营综合能力——

#### 善用“好故事”， 制作浑然天成的独家好内容

精彩的故事内容往往诞生自技艺高超的“故事作者”之手，也离不开巧妙的“故事背景设定”。深圳湾万象城凭借对于空间内容选择的出色品味与精准眼光，紧密连接国际知名品牌与艺术家，强强联手创造高端品质的独家内容，举办 CHANEL 2023/24 早春度假系列发布会活动、Maison Margiela Café、LOEWE X 哈尔的移动城堡、路易威登草间弥生合作系列等场景丰富的高能级快闪内容活动，持续引发全城关注。

与此同时，湾万还十分擅于利用出其不意的场域空间作为“故事背景板”，结合自身错落有致的建筑格局，将故事转化为专属于此时、此地的限定内容。多次活动中，在屋顶、廊桥、树林、草坪、街区转角等区域巧妙设置场景，或是在春笋之下或高奢幕墙前，创造出别有故事感且与品牌相得益彰的呈现场景。这一方式有效盘活闲置空间，从存量中开发出有趣的新空间，带动客流高效流通。

#### 基于社交兴趣， 创造与消费者共鸣的品牌 IP

深圳湾万象城内容生产的一大关键，在于紧扣“社交”这一核心要点，即抓住“社交即货币、颜值即正义”，预先捕捉城市消费者兴趣动向，用消费者喜欢的内容选题和高品质的精致呈现方式，持续创造情绪共鸣与情感联结。例如 2023 年的中秋国庆节节点，深圳湾万象城抓住宠爱与情绪治愈的趋势洞察，策划了“Bay de Luna”主题活动，生动可爱、形态可掬的巨猫与令人惊艳的氛围场景，充分调动起消费者的打卡分享欲望，别具一格的节庆氛围引发全城共鸣。“Bay de Luna”出街后，约一个半月时间内共吸引约 195 万人次到场打卡，客流同比 2022 年增长近 30%。

此外，湾万持续深化自身品牌 IP 的内容矩阵建设，打造多重体验的城市社交生活方式。“BAY MARKET”深耕市集 IP，与品牌共创带来“一店一景”与丰富内容玩法。2023 年，深圳湾万象城以“BAY MARKET”市集 IP 为基础，在春季与夏季分别以“花”及“咖啡”为主题，在户外草坪及街区空间孵化出标志性主题市集“BAY GARDEN”与“BAY CAFÉ”。其中，结合精致品质的植物花卉场景，打造多个休憩打卡区，有效延长消费者场域逗留时间，成为令人自在停留、持续到访的城市社交目的地。

好的内容是形成高效传播与商业转化的重要前提。“BAY GARDEN”及“BAY CAFÉ”分别吸引超 290 万人次与超 260 万人次打卡，引发“自来水”的口碑传播效应。值得一提的是，湾万 2023 年 1 月至 5 月的整体客流创项目成立以来的新纪录，其中“BAY GARDEN”及主题美陈出街后，客流同比增长近 40%；“BAY CAFÉ”及主题美陈出街后，客流同比增长约 15%。足由此可见，内容牵引效果显著。

© 深圳湾万象城“Bay de Luna”主题活动治愈可爱的巨猫分布在场域内各个奇思妙想的空间，引发打卡热潮  
© 深圳湾万象城的标志性主题市集“BAY GARDEN”，成功打造城市社交目的地

© 上海苏河湾万象天地露营活动





© 深圳湾万象城“BAY GARDEN”主题市集

## 深圳万象天地

深圳万象天地作为万象天地产品线的代表作、“街区+MALL”形式的全国先行者，持续面向未来思考商业形态，探索行业前沿的空间运营新解法，让街区的内容活力不断进阶。近年来深圳万象天地通过场景与零售结合的方式，在兼具尺度感与丰富场景的高街、里巷、水广场、时光广场等街区空间进行针对性运营规划，以灵活的方式持续进行场域内容的迭代焕新，逐渐树立起街区商业模式边界探索的新标杆。

### 搭建场域内容平台， 推动双向赋能

在近些年的探索中，深圳万象天地不断革新空间营造思路，如今正走向一条商业空间的内容创作与运营之路。自2022年推出MIXTURE潮流创意厂牌以来，深圳万象天地整合杂志、空间运营、圈层链接、平台孵化于一体，致力于为消费者创造出潮流独特、常逛常新的空间体验内容。

2023年，项目延续MIXTURE的城市创意构想，进一步打造集多元文化内容与新锐美学力量的先锋创意平台。通过深化高街区域，打造出“MXTR街区”混盒空间，以此作为商业创新合作共创的载体，以创新之姿开辟出商业、品牌、市场的全面对话机制。

“MXTR街区”按季度运营，每期以不同创意主题提案的方式邀请品牌，为具有相同气质、精神契合的品牌搭建起互动交流平台，共同创建出潮流前沿的场域内容。另一方面，也以更具灵活性和自由度的方式，让品牌迭代焕新自然融入。其中不乏许多初次试水华南地区或中国大陆市场的国际品牌、国内小众品牌，它们以优异市场反馈从这里走出，随后逐渐拓展更大的市场布局版图。

依托于MIXTURE的创新构想与“MXTR”街区内容平台的搭建，深圳万象天地真正成为了“品牌力量加速器”，最终实现街区赋能品牌、双方共创共建的相互成长，也让品牌赋能项目得以真正发生。2023年6月至9月，“MXTR”街区零售额达952万元，出街周期内日均客流14万人次，同比增长35.7%。其中某品牌的华南首店活动期间总零售额超240万，在仅21平米的空间出色实现品效合一的高效转化。

以混盒空间为起点，持续“流动”的空间内容由此不断漫延至街区内外。我们足以看到，一个思路独到的场域内容孵化平台已然成型，场域内容的护城河与新势能进一步强化。

### 丰富体验单元， 沉浸式内容场景放大生活方式

主题场景的打造是商业近年十分流行的内容形式之一，然而其重点并不仅在于布景本身，更为重要的是对深度体验的打造。

塑造场景体验内容的前提，在于对特定主题的深入解析与高完成度的整体设计，因此要实现优秀的主题场景往往需要挖掘出更专长于该特定领域的第三方品牌，充分联动优质的内容共创方。2023年，以“Nomadic Voyage 游牧季”为主题，深圳万象天地携手全国著名露营品牌ampm全日营，在水广场打造了一个北非游牧主题营，将关于户外的畅想搬进现实世界，创造特色露营美学的定制场景感。

在优质场景的框架基础上，合理填充丰富多元的体验才能支撑起“场”的内容，进而实现真正的停留与转化、赋能城市商业体。深圳万象天地的“Nomadic Voyage”深度联动社群、品牌参与合作共创，设计出可畅享摩洛哥美食风情的“ampm沙丘庆典主帐”、各种社群及沙龙活动轮番上演的“沙漠绿野”、户外电影与音乐篝火辉映的“1001夜剧场”等多个户外生活方式的体验单元，持续强化可玩性、互动性与消费性。

一系列丰富立体的体验单元，让水广场的沉浸式内容场景转化为一个极具逗留感的活力空间，成为消费者在拍照打卡之外还可深度体验的城市户外生活方式日常，以长期运营思维彻底激活位于客流末端的水广场冷区。2023年5月至9月，水广场的“Nomadic Voyage”游牧营，开营当日创客流峰值23万人次，零售额增量达265万元。

© 第三季“MXTR街区”部分品牌，图中依次为：CASETIFY、Feng Chen Wang、ATELIERSÓ、GARÇON BY GARÇON



© 深圳万象天地“Nomadic Voyage”游牧季深度联动优质内容共创方



© 深圳万象天地2023年度第三季的“MXTR街区”部分品牌一览 / 深圳万象天地2023年度第一季“MXTR街区”部分品牌，图中依次为：蓝瓶咖啡 bluebottle、Columbia、Mardi Mercredi 华南首店、MOUNTAINFEVER 高山热



© 第二季“MXTR街区”部分品牌，图中依次为：Santa Maria Novella、Etat Libre d'Orange、humble、handhandhand

## 人文融合，跨越边界的价值运营

美国文化学者刘易斯·芒福德曾提出，“城市是文化的容器”，认为城市空间不仅沉淀着历史文化遗存，代表着活着的传统，也在不断建构着城市当下人文生活发展的独特文脉。

如今作为城市重要组成部分的商业空间，同样也是如此。商业空间早已不是纯粹的消费中心，它从更大的空间尺度、更广的功能上介入城市，延伸出包容、开放的生活可能性，成为汇集多元价值的城市公共空间。其中，既囊括了情绪价值、疗愈价值、陪伴价值等个体所需，也涵盖人文价值、艺术价值、环境价值、历史价值等城市界面更大意义维度的价值。

因此，在我们的商业内容供给中，空间运营也需要更多考量如何进一步转化为价值运营。尤其是现下的城市存量开发中，有许多依托于历史文化基底而建的商业项目。它们拥有得天独厚的先天基础，跨越文化、商业、空间的边界，更应站在历史的肩膀上不断为城市发展出新的价值增量，构建更为理想的城市生活空间。



◎ 上海苏河湾万象天地“城市峡谷”般的立体空间形态与4.2万方的城市绿地公园  
 ◎ 上海苏河湾万象天地协办的第十四届上海双年展城市项目·“青策计划”活动现场  
 ◎ 上海苏河湾万象天地“GO OUT SUHEWAN”露营季



◎ 沈阳铁西万象汇的“西红柿”自有市集 IP

### 沈阳铁西万象汇

沈阳铁西万象汇，于2015年开业，作为国内极具代表性的区域型购物中心项目，面世8年以来持续跃升的精彩表现，颠覆沈阳铁西区域与城西的城市商业想象。多年来，凭借空间运营创意与高品质的执行出品，铁西万象汇不断制造着频繁出圈的城市级营销事件，创造沈阳城市生活的精彩内容，成为沈阳地标性的购物中心之一。

#### 创意思路， 予空间内容更多特色可能

优质空间内容的基底，不一定总是立足于创造“他处”，有时也可聚焦于人们所生活着的“附近”与“此处”。铁西万象汇十分擅长基于在地市民生活，以文化趣味的视角挖掘本地特色，打造可与区域文化实现共情的独特场域内容。

自2021年起，铁西万象汇开始培育自有市集“西红柿”，逐渐形成节事IP，在本地不断辐射其影响力。2023年“西红柿”升级至3.0，通过沈阳老字号碰撞创意新吃法的方式，提取沈阳本地特色美食“鸡架”，联合七家美食品牌，打造出一座独具创意的“鸡架博物馆”。滚烫热烈的美食烟火气与沈阳在地文化形成深度共情，成功出圈引发广泛共鸣。

同时，“西红柿”3.0还携手万花筒书店打造限时艺术快闪，特邀一只脏猴、谭阿梨、曾林等在社媒平台深受年轻人喜爱的艺术家进行合作共创。多元的市集体验融入场域空间，在不同时段呈现出不一样的文化生活内容。

从1.0到3.0持续迭变的“西红柿”，通过长期培育的方式运作自有节事IP，多维度延伸烟火生活场景、制造特色标签，为市集同质化的形式与体验内容，注入了全新思路的创意解答，也逐渐形成专属于铁西万象汇的差异化空间内容壁垒。

#### 挖掘第二时空消费需求， 延伸内容场景

对于区域型商业而言，其与消费者全时段生活的关联相对更为紧密，因此在常规时段的侧重之外，也可以尝试去拓展更多内容场景的可能性。铁西万象汇紧扣亲子家庭、年轻人等核心客群的消费需求，在沈阳这座夜间活力丰富的城市，充分借势夜经济，延展第二时空的能量场景，创造美好欢聚、活力社交的夜经济内容体验。

铁西万象汇的“西红柿”，用“一座不存在的城市”，让线下空间和消费者“玩起来”，进而让项目进一步成为别具市井生活气息的区域社交中心。凭借“西红柿”的优异表现，铁西万象汇还接连荣获东北区域唯一“夜莺奖”“辽宁省夜经济示范区”及“沈阳市夜经济示范区”的称号，在社交媒体上也被誉为“沈阳夏天最好逛的夜市”。

◎ “鸡架博物馆”营造别样的美食烟火气与城市共鸣/铁西万象汇携手万花筒书店打造限时艺术快闪/“西红柿”定制360度环形开放舞台，带来周周不断的精彩演艺活动/“西红柿”如今已成为沈阳独树一帜的消暑夜市



### 上海苏河湾万象天地

上海苏河湾万象天地，地面空间让渡给城市绿地公园、海派石库门建筑群慎余里及历史文保建筑天后宫，商业氛围则更多置于地下，打造出“城市峡谷”，立体式商业街区与开放式公共空间构建了“生活，自在天地”的新型空间。苏河湾万象天地巧妙利用城市绿地和文保场域创造城市级声量活动，构建融合自然疗愈、公共生活、历史文化等价值于一体的别样城市天地，为消费者带来“Life is Boundless”的自在城市生活。

#### 公共价值运营， 消弭地域边界的人人共享

依托于“城市峡谷”般的立体空间形态与4.2万方的城市绿地公园，上海苏河湾万象天地持续供给人人可享的轻户外生活方式，结合场域空间特性充分整合艺术文化内容，不断尝试打破历史、文化、商业与公共空间的边界，创造有机生长的城市公共价值。

2023年上海苏河湾万象天地再度启动城市公共艺术季，引入“上海静安国际光影节”沉浸式互动光影秀，“上海静安国际雕塑展”，“国际地理经典影像大展”及亚洲最富影响力的艺术事件之一“上海双年展”特别城市项目“青策计划”，让公共艺术走向满载城市情感的公共空间。除此之外，围绕公共绿地公园，上海苏河湾万象天地过往开展了“GO OUT SUHEWAN”露营季，“SUHE MARKET”苏河市集，Disney迪士尼100周年“大小孩俱乐部”及“NIGHT ON SUHEWAN”夏日水岸夜生活节等内容，提供放松身心的自然生活方式。一系列远超出商业本身的运营动作，联结并强化着人与人、人与空间、空间与空间的互动关系，也为苏河湾沿岸构建起一幕幕丰富多元的生活场景。

#### 时尚新诠释， 融合古今边界的魅力焕发

上海苏河湾万象天地，拥有慎余里与天后宫两大优秀历史文化保护建筑。经过精心的修缮与运营，两处场域在厚重的历史使命进程中迸发着新的生命力，苏河湾万象天地选择以时尚潮流文化作为全新的诠释语境，在历史文脉的基础上续写出时尚的旁支脉络，进而让古韵建筑在今日时代下生长出时髦新势能，让老上海焕发出新腔调。

继VOGUEfilm 2022线下短片首映暨艺术周后，2023年，天后宫联合新锐设计师品牌WRONG 2023AW品牌发布秀、潮流买手集合平台INXX MARKET、IMC上海国际模特大赛、2023芭莎美妆嘉年华等，再度掀起时尚热浪。与此同时，借由时尚活力的注入，慎余里青砖红瓦的里弄巷道也正展现出远超传统想象的全新可能性。2023年4月，苏河湾万象天地联合《歌剧魅影》，在慎余里街巷空间打造“春风焕里弄”玫瑰主题的氛围场景，经典音乐剧内容的代表意象延伸至现实生活空间，让同样经典的海派石库门建筑焕发出复古又摩登的全新场域魅力。



- ◎ 上海苏河湾万象天地天后宫化身别有趣味的时尚秀场
- ◎ 上海苏河湾万象天地联合《歌剧魅影》，展现绮余里街巷的摩登可能
- ◎ 南京万象天地的云章公所
- ◎ 南京万象天地首届公共艺术季“X·超体都市”《四时比邻》作品

## 南京万象天地

南京万象天地，位于南京的城南历史街区，以跨越百年的云章公所为核心，建立起“MALL+街区+古建”的围合式创新建筑集群。南京万象天地借由空间形态的多样性，融合在地文化、潮流时尚与万象天地空间，通过城市记忆、品牌精神、艺术风尚三位一体的空间运营，将人文艺术体验编织入古建脉络中，逐渐成为南京标志性的城市文化空间，打造出百年云章的特色 IP 价值。

### 公共艺术视角， 呈现历史人文新价值

南京万象天地自开业以来，一直与各类艺术机构保持密切合作，不断提炼南京内核元素，用先锋艺术视角结合云章公所等古建场域，打造突破艺术、科技、商业、城市界限的空间内容，呈现历史文化新价值。2022 年，南京万象天地举办首届公共艺术季“X·超体都市”，特邀五位国际知名艺术家，借由艺术与科技的同频共振，重构云章公所的历史与文化脉络。

通过公共艺术与商业体、城市公共空间的结合，南京万象天地成功打开城市生活的多重可能。其举办的首届公共艺术季，更是一举成为华东地区 2022 年度的现象级特展。其中，由国际知名艺术家帕特里克·谢恩（Patrick Shearn）从南京云锦蝶纹中汲取灵感所打造的震撼的巨型蝴蝶，在开业期间收割超 2 亿的话题流量，成功引发大众对南京在地历史文化的兴趣和关注度。

2023 年南京万象天地持续将艺术魅力浸入商业体和城市公共空间，迎来第二届公共艺术季“BORN TO FLY 飞常体验”，进一步延续云章公所的东方肌理，对城市空间与历史的探寻。此次邀请艺术家 Eddi Prabandono、胡尹平、谱造司以及更多神秘角色，以人们对飞行的好奇和向往为线索，将非物质文化遗产与云章公所的历史底蕴深入融合，让传说里的神秘图腾以前所未有的方式复活，使想象力成为人们的翅膀，感受如日常般的“飞”常体验。

## 潮流活力重塑城市思想会客厅

云章公所作为旧时南京云锦制造业行会所在地，是记录南京城市历史文化信息与纺织行业发展的重要载体。为让古建重现当年的凝聚与交流的价值作用，南京万象天地联动各类时尚潮流媒体，吸引全国热爱潮流的新世代青年到访，以年轻潮流活力再度开启云章公所的“城市会客厅”价值。

其中，南京万象天地联合潮流生活媒体 NOWRE，带来其线下定番概念 IP——NOWRE HOTEL，双方联合“做东”开设潮流会客厅；时尚潮流品牌 TEAM WANG design，携经典复刻系列 THE ORIGINAL 1 全新家居支线“UNDER THE MOON”进驻，随后 NOWRE 又为南京万象天地带来重塑从速 RENOW 艺术展，南京万象天地联合邀请先锋型录 THE NORTH FACE、ARTICLE NO.、UPPERVOID、B10CK、SMFK、C'est La Vie、18 号酒馆进行品牌潮流灵感共创，南京在地潮流媒体 WOSSOFFICE 围绕此打造本土首档《物所欲言》潮流栏目。

一系列前所未有的全新企划，结合潮流文化与社交媒介的实践探索，不断挖掘东方文化的多维价值，吸引了一大批热爱潮流与历史文化的年轻人。南京万象天地不断呈现有利于当代潮流发展和东方故事新演绎的双赢方式，其中催生出的古今文化交流、思想碰撞的空间活力，也成为项目无可替代的新价值增量。



- ◎ 南京万象天地联合潮流生活媒体 NOWRE 在云章公所带来 NOWRE HOTEL
- ◎ 云章公所成为年轻人的潮流会客厅

优秀的空间运营，绝不是流于表面、跟随流量风向的“假动作”，而是基于一套经过时间与经验沉淀的缜密商业逻辑，以感性与理性兼具的独特思路，真正去耕耘出自己的场域内容表达，不断培养起每个空间自己独有的属性标签以及灵魂般的场域气质。

可以说，空间运营的最高成就目标，就是由“形”至“神”，真正把场域做“活”。从场景、活动、社群等运营手段的具象外化中，创造出凝练核心场域价值与个性特色的“一地一作”，让空间场域与消费者建立起更为紧密、深厚的关联，让商业空间在消费功能的基础上，萌发出更加回应时代需求的多元价值，最终构建出独一无二的场所精神。

而达到这一目标的过程，仍需要回归商业本质的不断探索，持续思考我们的运营究竟是否有让人们的生活变得更美好，是否有为商业生态和品牌合作伙伴创造出新的价值增量，持续通过商业前线的创新实践，不断尝试为明日的未来构建出更为理想的商业空间。这样的一番上下求索，也即“时代之下，内容之间，价值之上”这一空间运营思路的真正意指。

# 轻资产管理： 存量商业的机遇及新生



“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”等依然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，我们将永怀着一颗敬畏之心来看待商业轻资产管理这门生意。”

伴随城市化进程的推进，城市开发进入城市更新为主的阶段。在城市更新从增量发展转向存量提质的时代背景下，存量商业如何挖掘新的价值进行转型，如何调改升级焕发出新的生命力，成为行业关注和研究的重点。

存量规模可观。过往很多物业要么陈年老旧亟待修缮，要么规划不合理亟待优化，要么缺乏新意无人问津，因此存量市场中蕴含着巨大的市场机遇和挑战。纵观 2019 年至今的新开业项目中，存量改造数量占比提升显著。根据赢商网数据统计，截至 2023 年 Q3 全国新开业的 220 个购物中心中，71 个是存量改造项目，占比超三成。

诚如我们在商业地产分析报告文中所述，当下商业地产市场

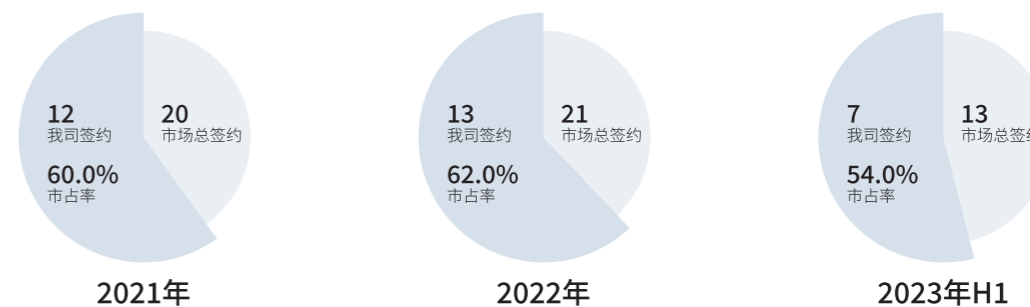


近几年，一些商业企业开始将轻资产输出作为重点发展战略，其中不乏深耕商业运营多年的头部开发商和商管企业，同时，也涌现一些专注于轻资产运营的商管企业。其实轻资产早已不是商管领域的新鲜概念，是一条艰难的发展道路，且目前仍未形成标准化模式。商业轻资产管理需要处理“业主—管理公司—B 端租户—C 端消费者”四方之间的关系，如何通过高效管理为业主的资产增值保值、为租户经营提供更丰富、更适合的空间选择，实现业主、租户和管理方的共赢，特别是其中大多数项目为存量改造性质，如何处理商管公司和商业资产业主合作关系以及改造盘活原有项目都是一项深刻的命题。

输出模式为主进行拓展，并以此为基础实践 PPP 模式、包租分租、委托分成等不同的合作模式，来延展我们的业务边界。截至 2023 年上半年，华润万象生活商业外拓已完成十四五目标过半，共计获取 32 个轻资产项目，规划目标值为 50 个；其中 27 个为 TOD 项目，18 个项目 GFA 体量大于 8 万 m<sup>2</sup>。通过战略定力的保持，层层把关，目前我们的商业外拓已占领轻资产外拓优质项目市场的半壁江山。

十四五的上半程，华润万象生活一直坚定执行既定的商管外拓战略。应对市场变化，一方面我们审慎进行城市延展，聚焦四大国家级战略城市群及九大中心城市外，适当考虑长三角 / 大湾区等人口密集、经济发达的城市；另一方面，在产业赛道清晰的优势基础上，除过往关注的 TOD 上盖、中高端、大体量购物中心外，适当通过重点城市、区位优势、产品高效、体量适中的优质项目进行产品补充；此外，我们以管理

选择我们的业主有国企、民企，有金融企业和科技企业，有开发商和非开发商，且不少业主与我们实现了战略合作，将多个项目交给了华润万象生活管理，如平安集团、阿里巴巴集团、成都轨交、上海浦东开发集团等。基本上市场上出现的优质轻资产项目都选择了我们。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”等依然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，我们将永怀着一颗敬畏之心来看待商业轻资产管理这门生意。



在 城市、体量、交通、产品、竞争环境等维度均符合华润万象生活拓展策略的优质项目

# 中山石岐万象汇 ——存量盘活的创变之路

华润万象生活商业设计部

华润万象生活上市以后，抓住中山存量机遇，成功推进自身外拓项目中首个存量改造的轻资产项目——中山石岐万象汇升级落地。在城市核心地段缺少增量情况下，通过存量改造提高了原商业空间的品质和效率，创造新的消费体验和价值，焕发新的生命力，实现新的市场发展。



© 中山石岐万象汇

## 区位优势及背景

中山石岐万象汇位于广东省中山市。中山市北临南沙，南临珠海，东毗邻深圳，是连接珠江口东西两岸的重要节点，大湾区西岸的地理中心。项目位于中山市的市区主商圈，周边集合了市政机关、教育、居住、商业等，是中山市政治、文化、生活娱乐中心，周边3公里范围84万人、5公里144万人，人口基数大。主要竞争对手均为中档水平，区域市场缺乏高品质、中高定位的商业项目。

该项目商业建筑面积约9万平方米，地上5层，地下1层，最早于2019年11月1日首次开业。自面世以来，虽已沉淀一定的市场认知，但业绩、客流及品牌级次等经营情况较为欠佳。从商业角度分析，对照以万象汇产品基准而言，项目存在入口造型过时且复杂、色彩偏深，原AB区与C区无法连通形成完整动线，室内精装总体品质不高，室内照度不均匀，内广场商业氛围不足等多项问题。然而项目整体硬件条件基础尚可，单动线布局，中庭空间连续，并且由于开业时间不久，场内材料与设备仍维持较新状态，机电系统、设备房等硬件设施较为完备，可利旧程度高。

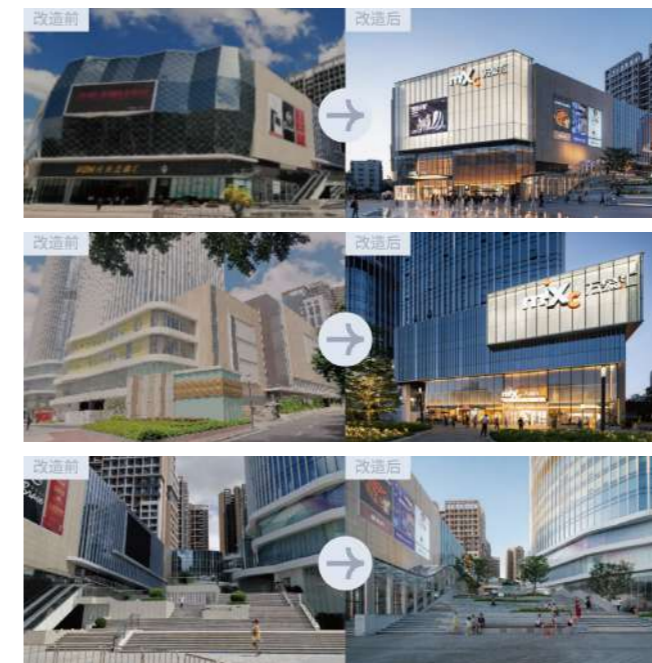
## 产品重塑与焕新（3步逻辑）

为达到焕新和运营提升的效果，势必需要“对症下药”的精准升级调改。我们在产品重塑过程中，紧密围绕“中山市场需要什么样的商业？”这一核心，制定了明确的定位升级策略：以零售+餐饮+综合作为项目三大主力板块，打造“强零售、精餐饮、重体验”的定位，成为中山美好生活新地标与中山商业标杆，树立万象品牌旗帜，引领城市商业新格局。

基于此，我们全面梳理商业逻辑，以改造设计为抓手，从“走进”——“逛起来”——“留下来”的行为路径对多个方面进行优化提升——

首先，在商业项目中客流是支撑一切的起点与基础。在商业空间设计中，动线的重要程度不亚于“生命线”，它是消费者在场域内获得便捷舒适的行动体验的前提。为了让更多消费者真正能够“走进”，我们对双入口立面、景观广场等关键部位进行了项目品质的重点提升，优化人流引导性。另一方面，针对项目原有的动线通达性与连续度问题，我们在横向上打通ABC区，优化商业立面，增强可视性，形成完整且有节奏的购物行走体验；同时又在内部的纵向贯通上，优化电梯、扶梯等垂直交通层面的人流引导，形成不留盲区的完整商业动线。

其次，搭好优质的“骨架”基础后还需要优质的“血肉”填



© 改造优化双入口立面等关键部位，提升日夜昭示性。  
© 改造后优化景观广场铺地、内广场的景观台阶、喷泉、花池，加强人流引导，提升商业氛围。

充，匹配相得益彰的游逛体验内容是必不可少的。为改善品牌组合的焕新扩容条件，我们通过优化店铺进深和展面，租赁面积大幅增加，店铺数成倍增加：加上新增的C区，GLA从38585m<sup>2</sup>提高至50044m<sup>2</sup>，增加11459m<sup>2</sup>，使用率58%，店铺数从98个增至199个，增加101个，极大丰富了项目的业态容纳度，创造能够“逛起来”的硬件支持。最终招商成功引入超30%的城市首进品牌与50%的城市高标店，以高标准的品牌组合强力矩阵补全消费业态，为中山客群提供全新的消费游逛体验与品质生活方式。

同时，为了让消费者能够更好地“留下来”，我们在顾客服务、运营效率、社交体验与公共空间等方面亦开展了进一步优化。顾客服务方面，在硬件设计上，以万象汇产品标准对卫生间等顾客服务设施的品质、数量、位置进行升级优化；软性层面上，增设中山首家综合母婴中心“Mama care”与女性专属全新悦享服务“Lady care”，满足不同消费群体的实际需求。此外，空间设计上，还通过卸货区、货梯、货运流线的联通性梳理等方式，助力提高运营效率。在社交与公共活动等需求方面，通过增加店铺及外摆区、优化景观水池、花池、绿化，把内广场打造成有格调的社交空间，形成微风广场休闲氛围，充分夯实项目的差异化特点并融入在地生活场景，实现中山项目产品的全面重塑与焕新升级。



© 室内空间设计以“银浦流云”为概念，优化室内天花、铺地、拦河侧壁，提亮室内照明。

## 业务挑战及思考

业主和商管公司都是项目中的重要主体，在轻资产合作上需要各司其职、不断磨合。商管的投后管理如何有效开展，如何保证高质量的产品，业主是否同意我方对产品打造提出的修改建议，是否能按图施工、如期交付，工程质量如何保证等问题，都是我们实际工作开展中遇到的挑战。中山石岐万象汇项目于2022年2月正式启动改造，11月面世开业，仅用时9个月成功完成升级改造。出乎意料的效率背后，是多年产品打磨所积累的成熟专业经验，以及在业主方及各方的协同支持下，对多个实际业务挑战的积极创变。

### 挑战 1：设计项管参差下的灵活应对

不同于自持商业项目的设计管理及专业把控都集中在开发团队手中，轻资产商业项目的这两个职能往往是分开的，设计管理归属于业主，商管公司则负责专业把控的职能履行。一个成功的轻资产商业项目需要业主方及运营管理方的合力方可实现，极为考验项目推进、专业意见输出及落实、专业间衔接等各环节的无缝配合。在具体的专业把控职能履行过程中，由于不同业主的设计管理能力各有差异，因此我方在提供设计专业咨询意见的同时，也需灵活提供相应项目管理的指导和培训，引导和帮助业主找到系统性的应对策略。

中山项目尝试采用设计（效果类）总包模式——交由具备万象系产品设计经验且高度熟悉我方产品标准和设计要求的建筑方案公司，统筹室内、景观、灯光方案公司设计及落地，衔接各设计方、业主方及我方，同时协助和补位业主设计管理。这在一定程度上解决了项目推进各环节的问题，也为我们未来应对业主不同诉求的多样化服务模式探索提供了思路。

### 挑战 2：产品标准与成本差异下的博弈平衡

改造项目受自身条件限制，先天的产品条件往往与我方标准要求存在差异，同时，不同的业主在诉求和成本上投入的意愿亦各有不同，如何在产品标准与成本差异的博弈平衡中达成双方共识是轻资产项目最大的挑战。

在改造项目前期概念和方案阶段，我方通常会预先基于产品标准、设计经验等维度，针对需要改造的内容提出改造清单，随后双方就改造清单基本达成一致；但在成本估算、明确的限额要求和成本分配等方面，业主却往往对此相对模糊，难以在具体金额上形成共识。尤其是随着后期深化设计的推进，造价计算更加明晰后，就可能陆续出现成本超预期，或施工阶段因未控制好前期费用进而通过减少改造内容来降本等情况，从而引发降低产标的连锁问题。

作为专业的商管方，华润万象生活坚守自身产品底线的同时，也充分尊重资方在项目上的每一分的投入。在轻资产管理外输过程中，我们坚持发挥专业服务精神，在不必要的花费上为业主提供指引和建议，同时评估硬件条件并结合客户敏感点次序综合制定利旧方案，通过必要且关键的动作为改造项目提供实质性助力。

中山项目上，前期阶段，各专业端口详细评估制定了大面积立面及景观、室内天花、主系统机电设备等利旧策略；后期深化设计阶段，权衡功能需求与效果品质，对可进一步优化成本的部分提出了调改建议，而对于严重影响产品标准和品质呈现的部分，则与业主多次沟通争取按原有的方案品质执行。原则上，商业逻辑类、使用功能类，产品标准类的调改是必要的，而品质提升类的调改则可结合项目实际情况进行商榷。

### 挑战 3：开发周期压缩下的前介协同

存量改造项目通常已经基本完成主体建设或者已处于经营状态，其核心介入逻辑是尽可能缩短改造工期，尽早使项目焕新开业至经营阶段获取利润，因此较短的工期是改造项目面临的常态。这往往对各方快速协同的能力提出更高要求，包括业主方的精细化设计管理能力及我方前期介入、精准提资能力，以及其他各方的通力协同。

以中山项目为例，其工期压缩主要集中在设计与施工、设计与招商、公区施工各个专业间、公区施工和租户施工四个部分。与此同时，这四个主要工作之间的穿插，又使得项目管理工作的复杂程度呈指数级增加，对项目管理、工期铺排、工作衔接、品质控制等均造成了较大的挑战。

回过头来看，中山项目的前介协同，有如下经验可供分享——

一是对于项目商管方而言，相较于新建项目，存量改造中的招商条线应更早地介入品牌谈判及提资工作，店铺提资专业度、精准度均应具备更高水准。此外，主力店至少开业前4个月关闭提资，次主力店及其他店铺至少开业前45天关闭提资，方能较好匹配整体项目进度。

二是对于业主方，在统筹设计及工程、工程内部各个专业之间的现场工作，均应有颗粒度更细的管理动作和管理要求，方能尽早给租户提供装修施工的工作面。

三是商业物业、TC对现场公区精装及租户装修的界面、施工品质等的管理也应该细化，并可以总结提炼重要关注点，使用更优的管理工具来提高现场管理水平。

### 挑战 4：高品质认知下的品控落地

中山石岐万象汇项目的完美呈现，除了华润万象生活在设计上的专业把控外，也离不开业主在深化设计、工程管理和落地还原品质管理上强有力的加持。

深化设计作为衔接方案设计和现场施工的重要环节，是方案设计理念得以在现实空间实现的必要前置条件。深化设计需要将设计理念结合工程技术，综合考虑呈现效果、实施便捷性、成本最优等因素，预先将施工现场可能遇到的问题在图纸上解决。现场施工是项目落地呈现的最后一道工序，施工质量控制对落地还原品质的影响是最为直接且显性的。

在中山项目关键的深化设计阶段上，我方协助业主与深化设计单位密切配合，针对工艺、节点、材料等细部设计进行高频次沟通和讨论，同时在施工阶段，参与巡场并督促设计单位增加对施工现场的巡场频次，加强对施工质量的管控力度。

最终在多方的共同合力下，项目得以高品控落地，开业时虽受工期制约尚遗留部分落地及品质遗憾，但商业项目的开业并不是设计工作的结束，而是整个项目生命周期的新阶段的开始。开业后，我方继续协助业主方对落地还原品质、效果不足的区域进行梳理、销项和优化。直至2023年中，景观部分的效果已有大幅提升，微风广场的商业休闲氛围也日趋成熟。



© 2023年7月呈现绿意盎然、商业休闲氛围浓郁的效果

## 焕新开业，业绩斐然

2022年11月25日，中山石岐万象汇焕新开业，这是华润万象生活首个提供设计咨询服务并开业的轻资产改造项目。重新开业后，项目的整体效果品质和运营效率均呈显著提升：**招商实现综合签约率99.5%，开业率96.1%，达成出租率目标；租金收益超150元/平方米/月，单方总收入提升3倍，销售坪效提升18倍，租金坪效提升2倍。**此外，项目开业至今已累计喜获10项荣誉奖项，如“中国商业地产金鼎奖年度存量改造杰出项目”、2022CSVB全国组年度新开区域商业标杆奖铜奖、2022CSVB全国组年度轻资产管理先锋奖银奖等奖项，获得政府、行业与消费者的广泛认可，充分展现华润万象生活的轻资产管理与服务能力，也以优秀市场范例为后续轻资产合作的行业信心注入一剂强心剂。



“

PINHOLE 与华润万象生活的合作已持续多年，从深圳万象天地开始，到后来的太原万象城、杭州万象城二期改造、北京西单更新场、南京桥北万象汇、深圳万象食家，以及 2023 年新近开业的长春万象城和温州滨江万象城，双方在相互欣赏与启迪的良性互动合作中，共同完成了一系列独具人文艺术特色的万象系空间作品。放眼更长远的人、时、空关系，跳脱出既定的思维桎梏与审美趋势，予商业更多“象外之意”的未来可能性。

# PINHOLE: 商业设计的另一种可能性

陈奕霖 (Jo)  
PINHOLE 中国区负责人

这是个设计无所不在的时代，但凡大范围的企业发展策略乃至个人的生活形态，设计均以巧妙的姿态掌握着。PINHOLE 以大型商业设施为主轴，整合了建筑规划、商业空间、主题概念策划、环境空间设计、主题娱乐设计、广场景观、形象视觉等范畴，以创意性的整合模式为开发商提供在开发过程中的总体设计及各商业运营及咨询的协助。



太原万象城，PINHOLE 运用“点、线、面”拆解组合的设计语言

## 商业设计，也可以做成“半开放式命题”

设计行业内，商业有时被视为设计的“掣肘”。庞大的商业体系就如同洪流，置身其中设计的想象力和创造性难免被或多或少地稀释；有时又像是一道经典的固定命题，界定创意表达的合理范围，却也潜移默化地制造出模板化的既定思维和大同小异的“标准答案”。因此，我们首先想要思考的是，商业设计究竟为何？怎样在商业项目中找到设计的独立价值，又如何与业主方一起合作创造出全新的商业创意解答？

深圳万象天地的大中庭



### 把商业做得不那么“商业”

在 PINHOLE 过往的设计实践中，我们认为，商业空间是一种综合型的环境，它应为人们同时提供可自由切换的“日常”与“非日常”，大家既能在其中获得吃喝玩乐等生活便利与品质的提升，也能够得到日常之外的“宝藏”般的情境体验。

商业本质上虽然关乎零售与生意，但在这之上仍可以创造一个更具温度的良善空间，让不同背景条件的人都能在其中尽情享受生活的美好。PINHOLE 对于设计的坚持，就是想要将商业做得不那么“商业”，融入更多的人文性与艺术美感，让进入空间内的人能够产生不同于日常生活的体验，并将这些感触带回到他们的生活，形成一些可能微小但是良性的能量循环。如何让设计与人和生活产生良性的联系和影响，这也就是我们一直在设计中探讨的起点。

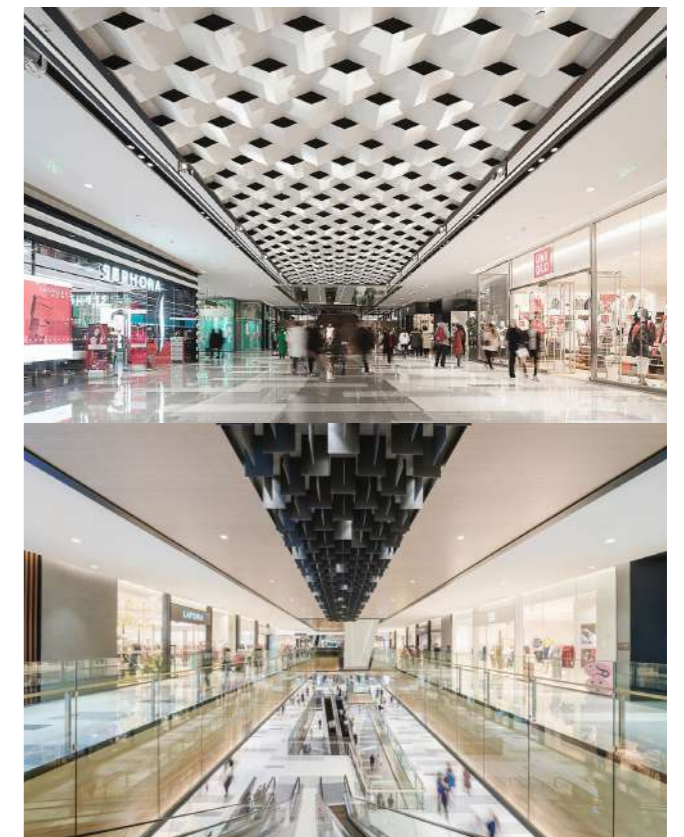
### 勇于突破的颠覆性思考与共同探索

PINHOLE 与华润的合作始于太原万象城和深圳万象天地项目。当时华润的商业已经进入相对成熟的阶段，想尝试以一种不同于以往的面貌面对消费者，打造一个“不同的万象城”以及“万象天地”的全新独立产品线，希望与我们一起将更多的人文或艺术相关内容放入商业之中，为来到这里的消费者创造一种截然不同的空间感受。而不同于以往的创造力颠覆，实际上既需要对于问题的非常规思考视角，也需要足够勇气的创新实践。

太原万象城总建筑面积约 34 万 m<sup>2</sup>，分为地下二层和地上六层，其所处的山西是一个地域特色极强的省份。我们设计中的重点之一，是要以因地制宜的方式建立起空间与城市之间的关系。通常比较简单的做法，可以是将地域性的标志性元素和历史文化还原引入空间，但是当把思考的维度拉得更长远一些，我们不禁重新开始考量——这种直接挪用传统符号的堆砌是否能够真正融入当地人的现代生活，还是仅是一种装饰性的文化景观呢？

对在地文化进行深入研究后，PINHOLE 选择以“点、线、面”的思路重新拆解组合文化要素，用抽象化的设计语言呈现在空间的不同角落中，真正融入至消费者的生活半径。我们在电梯厅、卫生间、通道等必经之路，以艺术性的方式重新解读山西美丽的格栅、窗纹、砖瓦等元素，打造像艺术画廊一样地域文化的生活体验空间，让市民在太原万象城中与他们熟知的文化重新对话。

颠覆性的诞生，来源于对惯性思维桎梏的跳脱，有时也在于对设计之基本要素的重新探索。在商业设计中，我们习惯于将材料划分为三六九等，更偏好使用好打理、无色差的材料，但转变视角来看，材料是否真的存在高低优劣之分？



太原万象城，以艺术性的方式重新解读呈现山西的格栅、砖瓦等元素

不那么“和谐”的材料本身具有独特的个性，用对地方或许就能发挥出意想不到的出色效果。深圳万象天地刚开始被划分为万象系的独立产品线时，当时的定位概念就是一个没有办法被定义的空间，于是我们为此设计了一套不同于以往的材质语言。其中就包括了万象天地现在地上的那块“米兰灰”，很多人原先会认为这种石材是有过多黑斑瑕疵的问题石材，但后来搭配起万象天地的产品定位和金属灰调的整体室内风格，大家反而发现这种斑驳凸显了年轻潮流的先锋感，能够创造出耳目一新的差异化场域形象。

创新与突破虽然需要设计上的勇气，但很大程度上同样离不开业主的包容与充分支持。初始合作时，面对“不同的万象城”这一课题，一下子要突破以往的思维惯性与审美偏好其实并不容易，双方也因此经历了一段磨合过程。最后经过反复的沟通探讨，在华润的信任和包容中，才敲定下这两个彻底改变大家对万象系常规认知的作品方案，并凭借华润整体统筹与成熟资源系统的支持，最终落地呈现。PINHOLE 曾合作过诸多国内开发商，不得不说，华润的专业统筹能力是其中首屈一指的，尤其双方对于创新材质与设计理念的共同探索，让我们深感荣幸能和业主形成这样一种良性的互动合作关系。也是从这些项目开始，华润的商业空间中开始有了不同于以往米色调的“黑白灰”出现，也有了后来的更多合作。

## 艺术与美感， 创造空间新叙事

商业从单铺、商店街、市集、百货，发展为购物中心与生活提案型商业，再至当下，消费者对于空间的期待正变得更为多元。如今商业空间的一大价值，在于有效激活人们在其中的感官，塑造独特的感受体验，为消费者的感性诉求提供满足，也即 PINHOLE 所认为的第七代商业形态——感性诉求型商业的到来。我们一直坚持以知性与感性的平衡视角，为每个项目思考独具辨识度的空间特色，尝试探讨如何将视觉上的艺术和美感，通过多重感官的手法注入室内空间的氛围细节中，以大家更好理解的方式融入至商业中，形成能够丰富空间体验和优化商业效率的全新感官叙事。



杭州万象城的金属曲面流线



长春万象城北侧空间的次中庭，充满次序性的层叠美感

### 自然而然的感性共鸣与回响

PINHOLE 认为，感官机能的打造无需生搬硬造概念的刻意而为，其艺术美感有时就潜藏在项目先天的自然脉络中。建筑形态与周遭环境虽然会随着时代的发展逐渐老化，但是初始的基底仍有其存在的根基，我们的空间设计同样也需要尊重的建筑原真性。

以 2020 年杭州万象城启动改造升级为例。PINHOLE 参与杭万更新时，项目此前已经历过三次改造，但一直没有取得更好的效果。所以当我们介入时，首先希望的是找到项目设计中最原始的根本问题。我们从建筑初始形态开始梳理剖析，发现杭州万象城原先的建筑思路是希望用自然河川的流动，呈现杭城一方水土的人文积累，让自然智慧融入生活的“在在处处”。于是我们从原来的概念研究中“引”出了一脉泉水，以钢丝悬吊固定的金属片，在中间的岛型区域制作了一道流线型的曲面，用坚硬冰冷的材质，表现出如水般的柔软线条，创造一种介乎于水面与陆地之间的空间张力，就像注入了一道新的能量。同时这个部分的天花与墙面选用了不锈钢，当夕阳时分来临，就会形成光落在水面上波光粼粼的质感，为人们创造一种泛起感官涟漪、余韵缓慢扩散的空间新体验。



杭州万象城，波光粼粼的天花与墙面

### 打开多重感官的对话性

通常情况下，空间设计带来的更多是一种直观且纯粹的视觉感受，但 PINHOLE 希望能够实现的是空间内的五感连通，将视觉美感转化为调动起多重感官的艺术化体验。凭借音乐性的注入与创意化手法，视觉同样也能够唤起人们记忆中的听觉经验，创造多知觉互通互联的空间对话感。

新近开业的温州滨江万象城中，我们便以“音程”为概念，在高低错层的不同“音高”之间，用舒展的线条铺陈开整体的设计，在环绕统合中将整个长体量的空间顺畅地衔接起来，也连通旁边瓯江的地缘关系创造室内外互动的舒适尺度。

同样于 2023 年开业的长春万象城项目中，PINHOLE 与项目团队一起突破了东北区域惯常的沉稳奢华的审美表达与土豪金色调，用相对更大胆的方式引入全新的生活态度与前沿观念，形成高能级万象城的适度引领性与未来展望感。整个长春项目虽然有很多挑战，但最终还是从上至下地在各个区域与檐口，营造出诸多别有特色的空间感官体验。

高楼层的区域设置了一处从外立面看起来非常亮眼的玻璃盒子——“长春之眼”城市客厅，我们用非常简洁干净的手法组合堆砌设计元素作为立面造型，然后从立面一直延伸至天花的部分，为这处未来的城市事件发生地提供足够开阔明亮的空间条件，连通室内室外与长春消费者进行持续对话。此外，进口处的位置我们用铝划痕板设置了一个交响乐大厅般的挑空区域，走入其中可以在不同角度的光线里看到特殊铝材质的光影变幻，就像用眼睛去演奏着的竖琴帷幕。继续向前走，就可以看到东侧空间里从平面跳脱出来的“空中浮岛”，利用镜面与金属呈现了一个现代感的小舞台；到了北侧空间的次中庭，充满序列性的帷幕美感造型又会在眼前铺展开来，不同维度的艺术性感受，不断交织于其中。



温州滨江万象城，室内设计以“音程”为概念，连接不同错层的“音高”  
温州滨江万象城，舒展的室内设计线条语言



长春万象城“长春之眼”城市客厅的内部  
长春万象城“长春之眼”城市客厅的外观，可从户外透视内部空间内容





西单更新场改造后的室内空间

## 以人为本， 面向更长远的时空关系

追溯回商业设计的本质，设计工作实际上是以人为对象展开的。人，是 PINHOLE 设计所思考的本质也是设计的原点，触动人心、实现人与环境的相互共鸣，这是我们对设计的追求，更期许通过我们的设计使人与环境及自然、商品与空间能达到和谐的平衡并找到最确切的位置，形成最佳的共生共存状态。

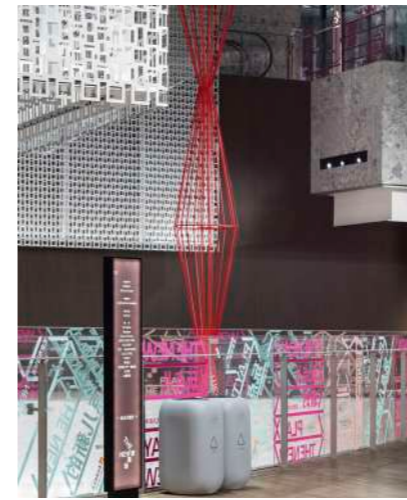
### 趋势易逝，用思考构筑新的设计方位

在当下，社会情绪与潮流偏好不断变化，然而流行和趋势大多都过于短暂的。在国内的环境中，整体商业和城市生活创造出了十分便捷、甚至可以说是过于方便的氛围，所以大家往往不需要调动起过多的思考力和感受力就能获得便利，这就催生了愈发统一的趋同性诞生，也即所谓的流行。所以我们试图做的就是在大家习以为常的常规之外，找到另一种新的视觉与美感的可能性，慢慢形成不同的氛围提出新的思考。这条路可能相对困难一些，但我们还是希望以自己的方式架构出更长远的设计方向，为消费者提供舒适自然的空间环境与更具心灵性的互动共鸣。面向未来，让商业中永远有另外一种可能性存在。

每个项目的设计介入之初，我们最先会做的是去梳理清楚这个项目过去、现在、未来的三个时空关系，站在更长远的时间尺度里思考设计的发展方向。所以我们会尽可能地规避时下“网红打卡式”的那类偏好，不为业主做出不负责任的短暂设计，而是在深刻理解生活形态发展的基础上，在设计中预留出空间与环境的未来成长性，同时调动起身体的五感六觉，让感官具象化为立体丰富的空间体验。



西单更新场改造前



西单更新场的室内设计细节  
西单更新场，通过镂空方块的模块化运用，创造出统一且光线通透的室内墙面  
西单更新场，用立体镜面遮盖原本的墙面，同时巧妙反射放大空间的体量感

### 创新思路，予存量更多可能性

中国商业地产正面临着存量时代的转变，商业发展到新的阶段，存量改造的需求仍会持续出现。在 PINHOLE 看来，这一类项目对于设计公司而言，虽然意味着棘手的挑战，但也可看作为一种可供创作表达的良好场域类型。一方面，因为存量项目体量与尺度的相对可控性，比较有利于设计概念的完整呈现与落地把控。另一方面，因为改造的基础条件往往比较陈旧，或是此前改造尝试的效力不足，因而它就有更多的需求和空间去做到极具反差度的脱胎换骨，某种程度上来看，这一类的设计自由度相对也会更高一些。

北京西单更新场这个项目，可以说拥有最糟糕的开局条件，但最终却呈现出了出乎意料的效果。这是一个位于北京核心位置的相当复杂的商业项目，起初受到政府高度重视并被定义为城市更新改造的模范样本。然而它却有着极差的商业硬件条件——整体深埋于地下，不少区块被消防阻断，所有空间都是零碎且不完整的，除此之外还有地铁交通不时在一旁呼啸而过。

PINHOLE 起初对此头疼不已，虽然我们只负责做室内空间设计，业态和运营与我们的关系不大，但我们还是希望能够让这一次更（gēng）新的动作成为更具长效价值的、更（gèng）新的未来商业。于是我们另外找了顾问公司一起学习研究这类地下商业，最终推导出“感性诉求的次世代型商业空间”作为设计的切入口，将这处更新场作为五感理念的创新试验场，拆解出不同空间的独特性，为消费者开辟出一处焕发感性与知性的空间。

在这个存量项目的改造过程中，老子《道德经》中“无”与“有”的哲学智慧令我们深受启发。有无、虚实、表里、断续、增减等相对概念，并不代表着绝对的对立，反而蕴含着相互转化的能量与哲思。因此，即便是面对不容乐观的先天条件，只要始终基于未来考量设计，思路得当也总能找到属于每个项目的生命与出路。

如今的 PINHOLE 正准备开启下一个创作阶段。如果说此前西单更新场、温州滨江万象城等设计作品，还是在探讨金属等材质的艺术风格化表达、以细致度与美感呈现突破人们惯常对材质的认知，那么 PINHOLE 接下来想要做的，就是完全不同于此前的全新探索——在情感与觉知的维度探讨空间设计的更多可能。

华润万象生活深耕商业市场多年，以极高的专业统筹与综合运营能力，落地出品诸多领衔行业的多元化优质产品。PINHOLE 很高兴能与华润万象生活携手共创多年，在不同的时间节点和项目上，双方共同坚持用新的设计带来全新的感受与思考，通过对高品质始终如一追求，为消费者塑造丰富立体的空间感官体验。未来，PINHOLE 期待与华润万象生活继续合作，朝着理想目标不断向前，为缤纷万象的城市生活增光添彩。

084 「碳」寻环保，向绿而行：华润万象生活的可持续发展之路

SUSTAINABLE DEVELOPMENT  
可持续发展

078 和美术馆：新形态的公共空间

CULTURAL FRONT  
文化阵地

072 OUTPUT：超级媒介时代已至，开启商业内容下半场

062 PANTONE：为生活「加点色」，让一切更出色

BOUNDLESS CREATIVITY  
创意无界

CONNECTION  
多元联结力

03

# Pantone: 为生活“加点色” 让一切更出色 Life is Better with colors.



Tod Schulman

Pantone 彩通色彩研究所创意总监



Laurie Pressman

Pantone 彩通色彩研究所副总裁与彩通  
服装、家居产品系列的商业与创意策略

© T: Tod Schulman (Pantone 彩通色彩研究所创意总监)  
© L: Laurie Pressman (Pantone 彩通色彩研究所副总裁与彩通服装、家居产品系列的商业与创意策略)

“我们相信色彩是一种强大的力量，色彩可以让生活变得更好”，  
多姿多彩的色彩给予人灵感，也让我们的生活变得更美好。当  
看到丰富多彩、快乐盎然的色彩时，人们脸上也会不禁露出自  
己都没有察觉到的美好笑容。

We believe that color is a powerful force for engagement. Just think that "Life is better with color". The overall arching theme is life is better with color. It's the inspiration because everything is better when it's in color. When you look at something that's kind of fun and colorful, you can't help it puts a smile on your face. You don't even realize it, but it puts a smile on your face.

自 1963 年正式出版第一本色卡以来，Pantone 一直是专业色彩标准的全球提供商，提供全球通用的色彩语言，协助品牌与制造商在工作流程的每个阶段中做出关键色彩决策。1986 年成立的彩通色彩研究所 (Pantone Color Institute™) 以及所有关于色彩趋势的书籍和咨询服务，已成为全球设计界工作人员的灵感源泉。如今，Pantone 的影响力已经蔓延至世界各地的各行各业，与当下时代精神结合，不断引领时代潮流，传递色彩的人文态度。

# Orange Sunrise

首先基于 2023 年的整体社会环境和全球情绪，想请您介绍一下 2024 年的 Pantone 年度代表色“柔和桃（Peach Fuzz）”？

Firstly, based on the overall social environment and global sentiments this year, could you provide some early insights into what Pantone colors for next year might encompass?

L PANTONE 13-1023 Peach Fuzz (柔和桃) 表现出我们对照顾自我与他人的渴望，这是柔软温和的蜜桃色色调，以极具包容力的精神丰富了身心灵。在寻找能触动我们对亲密与连结渴望的色调过程中，我们选出了充满温暖与现代优雅的色彩。这个色调富有同情心、能给予温柔拥抱，轻易就让青春活力与永恒不朽产生交集。

PANTONE 13-1023 Peach Fuzz captures our desire to nurture ourselves and others. It's a velvety gentle peach tone whose all-embracing spirit enriches mind, body, and soul. In seeking a hue that echoes our innate yearning for closeness and connection, we chose a color radiant with warmth and modern elegance. A shade that resonates with compassion, offers a tactile embrace, and effortlessly bridges the youthful with the timeless.

在动荡不安的生活里，我们对滋养、同情和怜悯的需求与日俱增，对于和平未来的想象也有增无减。有鉴于此，我们希望选出一种色彩来强调社群以及与他人相聚的重要性。因此 2024 年度代表色，必须能表达出我们想亲近挚爱的渴望，以及在愿意倾听自我并享受独处的宁静时光时所获得的快乐。这个色彩必须给人温暖和热情的拥抱，传达同情心和同理心的讯息；能够滋养身心、散发舒适的感受来让人们相聚，并引发柔软的触感；能够反映我们对看似简单生活的感受，却同时重新诠释此感触来展现出更现代的氛围；这个色调柔和、轻盈又无拘无束的存在，能够一举将我们带入未来。

At a time of turmoil in many aspects of our lives, our need for nurturing, empathy and compassion grows ever stronger as does our imaginings of a more peaceful future. With that in mind, we wanted to turn to a color that could focus on the importance of community and coming together with others. The color we selected to be our Pantone Color of the Year 2024 needed to express our desire to want to be close to those we love and the joy we get when allowing ourselves to tune into who we are and just savor a moment of quiet time alone. It needed to be a color whose warm and welcoming embrace conveyed a message of compassion and empathy. One that was nurturing and whose cozy sensibility brought people together and elicited a feeling of tactility. One that reflected our feeling for days that seemed simpler but at the same time has been rephrased to display a more contemporary ambiance. One whose gentle lightness and airy presence lifts us into the future.

Pantone 最初为什么会去做年度色？具体来说，Pantone 年度代表色的预测过程和筛选机制是怎样的？

When you first want to have this color of the year, what's your inspiration? To be specific, what is the predictive process and selection mechanism behind choosing the Color of the Year?

L Pantone 最开始创立年度代表色是在 1999 年。首先就是让大家更多的参与到关于色彩的对话中来，然后也想向大家去强调，其实色彩它也是一种语言，人们可以用色彩去表达文化中所发生的事情。另一方面也是因为大家每年总是会问我们今年最流行、最好的色彩是什么，所以我们就想以年度代表色为大家提供指引。进入千禧年之后，这个东西也变得越来越流行。

The initial is in 1999. Two reasons. The first we wanted to engage people into a conversation around color. We wanted to highlight colors role as a language and how color expressed, what was taking place in the culture. Second reason is everybody would always ask us what is the color? What is the top color every year. It was also an interesting moment for pantone because we will all also exiting a centennial and entering a new millennium.

彩通年度代表色的选择过程是经过深思熟虑的考量以及科学的趋势分析的。这是彩通色彩研究所 (Pantone Color Institute™) 的全球团队进行一整年的宏观色彩趋势预测与研究的巅峰之作，为年度代表色的选择以及那些被纳入色彩趋势预测产品的颜色提供信息。

The Pantone Color of the Year selection process entails thoughtful consideration and trend analysis. It is a culmination of the macro-level color trend forecasting and research that the global team involved with the Pantone Color Institute™ conducts year-round that informs this selection as well as the colors that get included into our color trend forecasting products.

为了每年一度的色彩评选，彩通色彩研究所 (Pantone Color Institute™) 的全球色彩专家团队会在全世界范围内展开调查，寻找新的色彩影响因素。调查范围遍及娱乐产业和影视制作、游历艺术收藏和新兴艺术家、时尚、所有设计领域、理想旅游景点、新的生活方式、游戏风格或度假胜地，以及社会经济条件。影响因素还可能来自影响色彩的新技术、材料、纹理和效果、相关社交媒体平台，甚至即将举行的吸引全球关注的体育赛事。

To arrive at the selection each year, this global team of color experts at the Pantone Color Institute comb the world looking for new color influences. This can include the entertainment industry

and films in production, traveling art collections and new artists, fashion, all areas of design, aspirational travel destinations, as well as new lifestyles, playstyles or enjoyable escapes as well as socio-economic conditions. Influences may also stem from new technologies, materials, textures and effects that impact color, relevant social media platforms and even upcoming sporting events that capture worldwide attention.

Pantone 每年都推出年度代表色，本质上你们怎么理解“流行”这件事呢？这个过程更多是抽丝剥茧后的“自然预测”，还是人为推动下的“被定义”或“蝴蝶效应”？

Pantone releases Color of the Year each year, and we'd like to know what's your understanding of "trend". Is this process more of a "natural prediction" after meticulous analysis, or is it a result of deliberate "to be defined" or a "butterfly effect"?

L Pantone 的年度代表色，实际上体现的是大众文化中所正在发生着的现象，所以与其说它是一种预测，它其实更像是一种符号，反映了现在世界各地正在发生着的文化现象，然后色彩它其实是跨越性的，可以跨越地域、性别等不同的领域，非常通用，甚至可以反映出人们的社会情绪以及所追求的事物。我们全球团队每年选择年度代表色的过程，对我们来说也是非常激动人心的。我们的员工来自西班牙、澳大利亚、美国、英国、中国等世界各地，大家都看到了一种比较通用的全球化趋势，就一起尝试将这个东西用色彩反映出来。

The pantone color of the year reflects what's taking place in the culture at a moment in time. It is a reflection and a symbol of the cultural zeitgeist. It is a color that we see happening around the world. It is a color that crosses I just said crosses geography, crosses genders, crosses product area that really speaks to the spirit and the mood what's happening and what consumers are looking for. We look at anything in everything. It's a global team at the Pantone color institute that's involved in the selection of this color every year. And what's always so fascinating to me as somebody who heads up this business unit is that you may have people are based in Spain, based in Australia, based in the UK based in the us based in Asia. And yet at the same time, we're all seeing a lot of the same things. It's a big overall marching.

然后像我们从 1999 年刚开始去做年度代表色的时候，我们是想强调色彩和文化之间的关联，向人们展示色彩如何是一种语言。这是一种无声的语言，是我们表达自己的一种方式。这是为了让人们参与到围绕色彩的对话中。

Macro trends are the reason we introduced the program back in 1999 was to highlight the relationship between color and culture to show people how color is a language. It's a silent language, it's a way that we express ourselves. It was to engage people into a conversation around color.

关于提到的“蝴蝶效应”，它确实是一种“蝴蝶效应”，在 Pantone 去发表了年度代表色之后，它就是变成一个非常具有代表性的符号，可能在当年或者之后的几年都会非常受欢迎。Pantone 做年度代表色已经有 25 年了，我们刚开始做的时候，还没有受到太多科技的影响。但是现在的话，因为我们都生活在数字化社会中，所以不管是科技还是电视上的文化节目，或者其他方面的因素都会影响到我们对色彩的选择。因此我们在选择的时候也会综合考虑多方面因素的影响。

There is a butterfly effect. Because what happens is that once we announce this, the program has become so iconic that people look to it and the color just becomes more popular that year and even the following year. What's also interesting this is our 25th year is that we're always looking at everything because everything influences color, everything that's taking place, new lifestyles, new play styles, new technologies, art exhibits, television, anything in everything. But when we started this program, you didn't have technology influencing color. Today digital plays a very big role in the colors that we're looking at. So while we're always looking at all of the different influences on any given year, certain influences might be more important.



Peach Fuzz  
13-1023

**2023 年度代表色“非凡洋红 (Viva Magenta)”诞生的背后是否也和前面提到的社会情绪变化有关？2023 年夏季中国开始流行“多巴胺”风潮、秋冬盛行浓郁色调的“美拉德风”，如何看待这些多样性的趋势变化与色彩的关联？中国的流行色呈现和全球其他国家有什么区别？**

**The Color of the Year 2023 is Viva Magenta. What are the underlying meanings and societal insights of this color? In China, trends like the Dopamine style starting in the summer of 2023 and the recent prevalence of rich hues known as the Maillard style have emerged. How do you perceive these trend shifts, and what's your understanding of the connection between the diversity of styles and colors? Is there any difference between China's prevalent color and the rest of the world's?**

这种色彩是一种鼓舞、也是一种生命赋权，给大家一种新的叙事视角。比如说在疫情的重大影响下，许多人重新开始审视他们的生活，思考生命究竟应该如何去度过，一生中最重要的优先级到底是什么？那么非凡洋红这种与众不同的深红色，它其实也是在给大家传递一种勇气，打破这种现有的边界，让大家觉得自己也可以去过一种新的生活，去尝试一条不同的道路。

To give people, to empower them, to give them permission, to write a new narrative. During covid many people around the world looked at their life and said, is this the way I want to live? A powerful sickness that impacts the whole world that you start to think what are my priorities? A color like Viva Magenta which is a red, a shade of red, a carmine red is about being bold, breaking boundaries. It's courageous. So empower people to feel it is okay to give themselves permission to start a new life. And give them the courage if they wanted to try a different path.

多巴胺的话，我想它也是现在全球都比较流行的风格。因为疫情后很多国家开放了，大家更多想要出去、想要一种庆祝的力量，然后就有了这类充满生机的色彩，赋予大家能量与活力。所以多巴胺某种程度上也有点像非凡洋红的这个“Viva”（生命力）的意思。

I think that dopamine dressing was global. And everybody once they opened up, every country opened up, we were like want to go out, we want to celebrate life. We want to be energized. We were looking for vibrant colors, things that gave us that energy, things again I go back to celebrate. I think that's a really important word. Viva Magenta was Viva life.

但我认为正如你所看到的，这并不是唯一的趋势。趋势是多种多样的，因为我们看待生活的方式也是多元的，生活变得

复杂，我们不得不思考这么多。一切都变得更加深思熟虑，以至于你不再愿意去思考。我只是想要轻松一点，想要实用、务实、可持续的东西，因为它们可以持续更长时间。当大家现在看到了这个比较安静简单的色彩时，就会感觉到身心的放松，所以也会去追求这样一些更加实用干净的色彩。

But I think as you see, that's not the only trend. So if you look at mallard that is regional, that is China. We do have similar types of trends. I think there's not only one overarching way to look at life. There is about this whole idea of quiet luxury that people are seeing cutting back very simple but that also can be tied back to Kobe. I'm gonna say one more thing because life has become so complicated. We have to think so much. Everything has become more considered that you don't want to think anymore. I just want it easy. I want things that are just practical, pragmatic, sustainable because they last longer. It's a cleaner feeling and against subconsciously out of code we're looking for clean.

的确，生活的方式从不只一种，就像我们在研究 2024 年（这里并非指年度代表色）时，可以好几种不同的趋势正在发生：有多巴胺这类相对来说比较极繁主义、多姿多彩的，许多 Z 世代年轻人会将不同的色彩穿到身上很外露地展示自己，或是像小孩子一样呈现出比较童真化的可爱风格。另一方面，就像刚刚提到的，也会有类似“静奢”这种风格出现。我们现在可以从许多高奢品牌和设计师身上看到，他们回到了这种相对安静、精细的风格中。

There is never ever just one thing that goes on in the world. Like, for instance, for 2024, there are several different things that are happening. There is this idea that there could be this focus on what we call maximalism with things which is more like dopamine. It may not be quite maybe as by but it's still gonna be very colorful and shall we in your face? A lot of younger people, a lot of Gen-Z, they're looking for this sort of absurd cuteness, something that's very child. But then as Laurie mentioned, then we have what we would call that sort of quiet luxury. Where on the runway you're seeing a lot of the top big design people. Are we focusing their attention on doing things that convey subtlety?

还有一点就是说，现在其实也会有这样一种复古的风格，设计师他们想重新回头去看，去做一些可能上一代人他们已经体验过的、但是年轻人从未体验过的这样一种风格去吸引年轻人。以上说的所有这种趋势它们之间其实都是互相关联的，共同交织起一幅庞大的社会文化图景。

One of the other things that's been very important. Is this idea of future nostalgia whereas you have a lot of very young people, for instance, Gen-Z audience are looking at some of the trends that they never experienced. The first time I have multiple times, but many of the designers that are looking to appeal to that group of people are looking backwards to take it forward. It's all linked. It's sort of like a pattern of behavior, that's linked to the bigger things.



我来过亚洲很多次，每次来到这里看到的年轻人的穿搭，都非常吸引我。他们有一种我从未见过的穿搭风格，但是却如此适合他们自己，显得相当独特、个性十足。

I've been traveling to Asia for many years. And every time I come, I'm always very intrigued when I look at some of the young people, the way that they put themselves together because for me sometimes I'm looking at it and going. I don't think I've seen this before. It's something that just seems unique to that person.

我们有的时候看到一种短暂的热潮，比如说抖音上的趋势，但这个和我们所说的真正的大趋势是不同的，它只是短暂地出现，就像是今天存在但明天就消失的小插曲。而我们所关注的是真正的趋势。或者换句话说，年度代表色这样的东西，它其实是经过了时间积累的发展和建构过程，我们是能够真正看到它一步步的演变及后续影响的。

There's a difference between a fad and a big trend. A fad is very short lived. It may be on TikTok or bite dance and here today, gone tomorrow and gone today, here today, gone today. It's just an episode. Whereas this is tied to big overarching happenings that are building and building and building. By the time we call it as a color of the year. It's really built. You can really see it happening. This is why oftentimes the messaging shows an evolution.

举个例子，就像 Pantone 2020 年的年度代表色经典蓝，这种色彩反映了我们在进入新时代时对可靠性和稳定性的渴望。这种渴望恰恰是我们在疫情当中比较缺失的感觉，因为一切都是比较摇晃的状态。当然这种色彩在更久之后，并不意味着我们不再需要它。

It's hard to explain sometimes, even with covid the pantone color of the year for 2020 was classic blue. This was the color that reflected our desire for dependability and stability as we entered a new time. It couldn't have been more true once covid it happened. We lost all dependability and stability because everything was shaken. It didn't mean that we didn't still need it.



**Pantone 年度代表色自 2000 年推出以来，一直以年度为预测单位，然而如今的商业趋势以及全球社会环境正以一种超出人们想象的速率演变；此外对整整一年的时间跨度，也愈发难找到一个恰当概括所有的词语。那么，Pantone 如何考量自身年度代表色的实际效力问题？**

**Since the first launch in 2000, Pantone has released Color of the Year each year. However, today, business trends and changes in the global social environment are evolving rapidly in a way that is beyond people's imagination. On the other hand, it is increasingly difficult to find a word that can appropriately summarize all the emotions of the year in regards of the whole year. So how does Pantone consider about the effectiveness problem of Color of the Year?**



色彩对品牌传播起到了怎样的作用？它对品牌存在怎样的意义？在蒂芙尼蓝、星巴克绿、可口可乐红、爱马仕橙、华伦天奴粉等极具辨识性的品牌色彩背后，Pantone 是如何找到每个品牌关键的特质与辨识性的？

What role do you think color plays in brand communication and what significance does it hold for a brand's existence? Behind highly recognizable brand colors like Tiffany Blue, Starbucks Green, Coca-Cola Red, Hermès Orange, and Valentino Pink, how does Pantone identify the key traits and distinctiveness of each brand?

色彩，它是我们第一眼就能看到的東西，是让我们产生关联的一个东西。色彩是品牌灵魂的窗口。每个色彩它都有自己独特的含义与象征意义。所以用一个色彩来表达这个品牌其实是非常重要的，就像我们一眼看过去这个色彩就会给我们带来一种直观的感觉。随着社会发展，视觉美感变得越来越重要，尤其随着社交媒体的发展，其实很多品牌也慢慢意识到了色彩对于它们的重要性，也开始利用色彩来传播它们自己。

So color is the first thing we see. The first thing we connect to. Color is the window into a soul of brand. Each color conveys its own unique message and meaning. The color of brand uses to express who they are is critically important because we subliminally recognize the meaning of that color. We do see that as our society has become increasingly visual with all of social media, more brands understanding the importance of leveraging the power of color to tell their story.



颜色已成为一种更被接受且简单的沟通方式。想想我们的手机，每个应用程序都是一种色彩，我们通过色彩或图案和色彩来识别一个 APP 如今也有一些历史比较悠久的品牌，它们现在也想要拥有一个自己的新色彩去吸引年轻人。现在数字化世界一直在变化，所以大家也想通过新的色彩带来更多的活力，让自己能够在市场竞争中脱颖而出，创造独特的市场地位。

Color has become so much more an accepted and easy way to communicate. Think of our phones, every APP is a color. We recognize an APP by the color or the pattern and the color. This is why too many heritage brands are looking to modernize their color today. They want to appeal to a younger audience. They are influenced by what's happening on digital. Color is changing because of the digital environment. It's cleaner, it's more vibrant. You really want to stand out. Color is a great way. Your brand color helps you stand out, create a distinctive market position.

当我们与品牌商合作时，首先最重要的其实就是明确这个品牌想要传达的信息是什么。因为每一种色彩它都是有独特的一种信息的。而 Pantone 的角色，就是去帮助客户找到合适的色彩，用这个色彩的力量高效传达品牌的信息。同时我们也会基于心理学等科学分析去定义色彩，通过一种比较标准化的方式保证色彩的一致性和全球通用性。

When we work with brands, we do our best to ensure that there is a distinction, but it always starts with what is the message you're looking to send. And then we help you leverage the power of color to express that message. So every color has its own unique message and meaning. It's all about the psychology. And that's where our role has come in to help define and then standardize it so that consistency of that color globally.

这些年 Pantone 持续开展了不少为人熟知的公益合作，参与公共领域的议题时你们最关注的是什么？

In recent years, Pantone has been involved in well-known charitable collaborations. What are the primary issues you focus on when engaging in public discourse?

我们参与社会议题时，首要的关键是将我们所相信的理念与实际的赋权联系起来。2020 年 Pantone 曾发布新色号“月经红 (Period)”。在这个案例中，“月经红”的定义来自于医学方面的研究。我们的出发点并非挑战传统禁忌和偏见，而是要借用色彩的力量去告诉女性不要为来月经而感到羞耻，而应该为自己感到骄傲。这鲜红的血色不只是赞颂女性的生命力，以及孕育生命最美好的象征。这个项目希望能让所有人，不论性别如何，都能大方谈论这个自然的生理现象，让女性能勇敢，且更有勇气的面对生活挑战。

The primary issues we face when focusing on engaging in public discourse is to associate causes we truly believe in whether they be empowerment focused as in the case. In 2020, Pantone introduced the color "Period". In the case of Period this color was defined through medical research. Our role was not to challenge taboos and biases associated with the color red, our role was to use the power of colors to support those who menstruate to not feel ashamed, to help them feel proud of who they are. To own their period with self-assurance; to stand up and passionately celebrate the exciting and powerful life force they are born with; to urge everyone regardless of gender to feel comfortable to talk spontaneously and openly about this pure and natural bodily function.

我们与沈阳万象城一起推出了“THE MIXC 蓝”。我们希望打造一种永恒而具有持久的色彩，让人获得一些慰藉与信心。同时，我们也希望为这种色彩选择更为明亮的色调，传递出生动而激昂的感觉，以现代性的方式与未来对话。最终呈现出的“THE MIXC 蓝”，其传递出的动感与活力正是我们在那一特殊时期所需要的，它展现丰富的魅力与光彩，并且能够以同样的方式代表沈阳万象城。

The considerations relating to our collaboration for MIXC BLUE was to come up with a color whose appeal was timeless and enduring and whose reassuring presence instills confidence, all qualities especially important during the pandemic. At the same time we wanted to select a brighter shade, one whose vivid and high-spirited fashionable and trendsetting presence spoke to the future and signaled a new modernity. The dynamic and bold quality of MIXC Blue adds a jolt of energy, something too we all needed during this time. It displays a charismatic quality we can't resist, and we felt no other color could display the radiance and electrifying presence we were looking for and could represent The MIXC Shenyang in this same way.

© Pantone 与沈阳万象城一起合作推出“THE MIXC 蓝”，通过色彩传递对美好生活的向往，以感官的力量为城市赋能





**2023 年 Pantone 与福州万象城一起携手发布了城市限定色，是如何一步步为福州找到这三种专属色彩的？您认为在商业活动中，品牌应该如何运用色彩更好地调动或链接消费者？**

**Can you introduce the city-exclusive colors launched in collaboration with us, Fuzhou MIXC, in 2023? How did you discover these three exclusive colors for Fuzhou step by step? In your opinion, how should brands use colors to better engage or connect with consumers in commercial activities?**

本次与福州万象城携手发布的城市限定色分别是“曙光橙”（Orange Sunrise），“海岸黄”（Coast Yellow）以及“氩氙紫”（Purple Haze）。

The city-exclusive colors launched in collaboration with Fuzhou MIXC included Orange Sunrise, Coast Yellow and Purple Haze.

在两个团队的通力合作下，我们共同找出了福州的城市限定色。“曙光橙”是一个像晨间的灯塔般闪耀的色彩，它象征着福州灿烂的朝阳。这抹灿烂的橙色光芒四射地散发能量，是天空中不容忽视的亮眼存在，振奋人们的精神并传递欢庆，激发对有趣冒险的渴望。

We arrived at the selection of the city exclusive colors launched in collaboration with Fuzhou MIXC through collaboration of our two teams. Orange Sunrise shines like a beacon of bright light in the early morning hours, emblematic of the radiant morning sun over Fuzhou City. A beaming orange whose presence in the early morning sky cannot be missed, Orange Sunrise glows with energy, awakening our spirit, sending a message of celebration, and inspiring our desire for fun-loving adventure.

“海岸黄”是一种金色的色调，代表着福州绵长海岸线上所看到的明黄色太阳，传递着积极的感受。“氩氙紫”是一种神秘的紫丁香色调，它点缀在福州的风景中，反映了这座著名的古老港口城市的非传统精神。这种清爽的紫色调融入现代的怀旧气息，同时也是对革新与进步的一种思考。

Coast Yellow is a golden hue symbolic of the bright yellow sun seen on the coast of Fuzhou. Splashed across the landscape, Purple Haze is a mystical lilac hue reflecting the unconventional spirit of this illustrious ancient port city. A cool purple hue infused with contemporary nostalgia Purple Haze merges the familiarity of purple with the futuristic capabilities of fast-moving tech innovation.

我们相信色彩是一种强大的力量。所以当思考与购物中心、商店等的商业合作时，我想强调这样一句话——“色彩可以让生活变得更好”。我们进行品牌快闪或是产品策划时，核心主题大多也都基于此。多姿多彩的色彩给予人灵感，也让我们生活变得更美好。当看到丰富多彩、快乐盎然的色彩时，人们脸上也会不禁露出自己都没有察觉到的美好笑容。

We believe that color is a powerful force for engagement. I just leave you with one tagline to think about when you're thinking about what you want to do for the store for the mall. Just think that "Life is better with color". That in a mall, whatever you do it's a pop up. This is some kind of color trend, curation of products. The overall arching theme is life is better with color. It's the inspiration because everything is better when it's in color. When you look at something that's kind of fun and colorful, you can't help it puts a smile on your face. You don't even realize it, but it puts a smile on your face.



© 2023 年福州万象城依据与 Pantone 携手发布的城市限定色“曙光橙”“海岸黄”“氩氙紫”，举办线下系列主题活动



© Pantone 与福州万象城携手发布城市限定色的推导分析过程



# OUTPUT: 超级媒介时代已至, 开启商业内容下半场



刘茵梦

OUTPUT 创始人兼 CEO

OUTPUT 是全球最大的内容科技公司，以数字内容、数字元媒介、数字场景及 3D 资产平台四大业务板块为基石，深度聚焦科技 + 艺术领域的前沿内容创新，在视觉技术领域打造具有全球最顶尖的虚实结合的数字内容生产及运营闭环。OUTPUT 围绕“数字内容—数字体验—数字文化”的核心愿景，构建了全球千位头部数字内容创作者的生态聚合平台，并在全球建立数字地标，同时亦为以地产、消费、科技互联网为代表的产业提供数字内容资产升级。

“ 我们所在的城市空间会越来越像一个超级媒介空间，在这个空间里面，人们通过屏幕的介质和这个世界产生更多交互。在这样的背景之下，屏幕播放什么内容，就成为差异化的主要因素。

## 从艺术市场转战至数字内容进而创立 OUTPUT，您最早是从什么时候开始察觉到数字媒介崛起的苗头？

2013年，我在纽约古根海姆美术馆看了James Turrell个展，那是对我影响最深的时刻之一，从那个时候开始，我注意到数字艺术正在快速形成一种新兴力量，在这个科技与艺术交叉的领域，大家对媒介和应用场景的探索都不是单一维度的，事物与事物之间的边界以很快的速度被打破，它能创造出一种很复合的体验与感受。我注意到，参与这个领域的创作者不仅包括艺术家、设计师、建筑师，也有来自MIT Media Lab的科研人员，以及Google、微软在内的科技公司，大家从不同的维度展开探索，并共筑这个新领域，这是一个值得关注并让人受到感染和鼓舞的新趋势。于是，OUTPUT应运而生，成为新型内容创作者、探索者和观众、市场之间的传译者。

## OUTPUT 成立于 2017 年，作为国内最早加入数字化内容赛道的入局者之一，你们怎样看待国内数字内容产业的发展情况？在行业前线的实际体感中，现在的媒介跃迁与内容议题产生了哪些变化？

数字艺术的崛起是一种时代的必然，从技术层面、从内容创作和供应的层面、再从需求端市场方面来讲，数字内容存在着大量的需求和源源不断的产出，加上以屏幕为代表的媒介的不断增多，我们的城市和时代都因数字艺术的崛起而增色。国内数字内容产业的发展历程依次经历了数字化、网络化、平台化三个阶段，2022年，国内数字内容市场规模达到了19万亿。数字内容产业的发展是多元化和差异化的，并不断探索、开拓着新的应用场景。

从2017年以来，OUTPUT一直处在数字内容行业的第一线，通过OUTPUT的探索，在中国，数字艺术的商业模式从最初的一种设想变成了一种现实。技术和媒体的相互转化已充分融入日常生活，内容同时也随着技术和媒介的演进而进化。当然，不同的时间、不同的地域、不同的情况下，客户的诉求都是在变化中的，但无疑他们都期待着用更新的形式、更尖端的技术、更丰富的内容去呈现、映衬品牌理念，客户的诉求和数字艺术本身的发展是相辅相成的，它们共同造就数字艺术对于社会的影响力。

© OUTPUT 为 LOEWE 罗意威 X 哈尔的移动城堡打造的裸眼 3D 影片登陆全球著名的伦敦皮卡迪利广场大屏



© OUTPUT 从 2021 年开始在中国和全球打造了一系列以裸眼 3D 为主要技术和创意形式的新型 3D 内容，运用人脸识别技术、8K 实时直播技术等，开发了一系列例如像虚拟零售店铺、虚拟秀场、虚拟演出等创新的媒介产品。

## OUTPUT 的一大独特之处在于为艺术家、开发者、应用场景搭建起了“CPU”式的中心平台，请介绍一下你们现在的平台生态？

在 OUTPUT 的创作者生态里，有来自世界各地的上千位数字内容创作者，我们与每一位创作者都保持着良好的合作关系。除此之外，包括腾讯、故宫、微软在内的企业和组织也是 OUTPUT 长期的合作伙伴。2023年，OUTPUT 与全球半导体显示产品龙头企业 BOE（京东方）达成品牌战略合作，让优质的屏幕和优质的内容相互赋能，相互成就，发挥屏幕与内容“一加一大于二”的优势，共同缔造公众友好型、富有社会影响力的智慧城市新图景。

## AIGC 时代到来，您认为它会对艺术家和设计师筑起还是消解壁垒？近几年全球数字创作者经济产生了哪些变化？

其实早在由 ChatGPT 引发的大众的观察和讨论之前，作为内容产业的一个数字化的垂直方向，我们就非常确定地看到，整个数字内容行业的发展由 PGC，也就是专业级的生成内容，向 PUGC（专业用户生产内容）、UGC（用户生产内容）、AIGC（人工智能生产内容）转变，这是一个内容生态发展的必然趋势。AIGC 正以非常强势的姿态被推到大众的视野当中，其快速发展和广泛应用正在引发一次内容生产革命，最核心的我认为是创作权利的最大程度下放。

从去年开始，数字内容经济的新一轮变化就已产生：在供给端，越来越多跨行业的创作者在工具操作门槛降低的前提下，进行更丰富的数字内容创作。伴随着绝对学科边界的日趋模糊、三维显示及交互技

## OUTPUT 曾多次与故宫合作，用全新的数字技术创意焕活传统文化，在这个“过去”与“现代”的交流与转译过程中，您怎样思考数字艺术语言的当下性与独创性？

数字艺术的呈现方式一直随着技术手段的不断升级而进化，这在一定程度上保证了数字艺术语言的当代性。传统艺术随着数字化、技术进步和人们对于传统文化本体内容的挖掘达到一个更和谐、更相辅相成的程度，衍生出更多当代性的成果。OUTPUT 合作全球千位数字内容创作者，全球化议题、社交媒体的广泛应用与技术的普及在一定程度上让所有创作者都面临着同质化困境，因为身在世界各地的我们因为全球化面对着类似的代际问题，但是不同生长背景、社会土壤一定会酝酿出不同的艺术果实，同时创作中的个人视角和个体差异仍然广泛的存在，所以内容独创性的问题不在我们担心范围之内。

## 数字艺术作为一种具有强技术与传播特性的媒介，激发出一套全新的价值体系，您认为可以给城市带来哪些方面的价值？

于空间价值而言，媒体建筑的概念正在成为一种主流趋势。媒体建筑是建筑、城市规划、数字媒体、设计和艺术等学科的结合，通过改造城市基础设施和创造新建筑类型来塑造我们的城市，进而塑造我们的生活。数字内容作为媒体建筑主要的构成部分，通过与屏幕、建筑的耦合，让城市在保持优美环境的同时，成为新的内容媒介。

在文化价值方面，以 OUTPUT 长期在机场和城市重要户外大屏点位播映版权数字艺术内容为例，我们利用城市屏幕，将城市公共空间打造为一个未来数字画廊，推动城市立面的进化，帮助城市公共空间进行文化升级，利用公共屏幕进行文化传播。从当下数字内容产业的发展来说，我们认为各种各样的前沿技术正在快速推动内容产业的数字化升级，与其说去被动做一个回复，我们也正尝试在更擅长的应用层次和商业化层面去做出更多的前置设计。

术的迅速发展，3D 内容市场在全球范围内迅速建立起了庞大的供需人群及伴生价值。我们站位生产力视角，观察到创作者群体的画像随着内容生态的发展呈现出创作权利下放、创作门槛降低的显著趋势。从海外活跃创作者的表现来看，在 3D 化趋势下，泛元宇宙产业的发展使得创作人群从绝对的 PGC 工业化出品，逐渐过渡到 PUGC 与 UGC 生态，甚至是未来极具潜力的 AIGC 模式。这样一套新的生态、规则的产生必将带动整个产业的升级并催生更多前所未有的机会。

作为最接近内容创作者的一方，我们相信 AIGC 会彻底改变数字内容创作者的生态。同时也可以看到 AIGC 在内容创作过程中的创新应用是非常多元的，不仅可以辅助内容创作者编程、建模、还可以帮助他们设计元宇宙、开发虚拟人等。数字内容创作者可以更高效的创建出他们所需的代码、模型和虚拟形象，从而更加专注于实现自己的创意和艺术构想，为艺术创作带来了可能性和创新性。



© OUTPUT 以数字内容合作伙伴 & 多媒体技术支持身份深度参与由故宫博物院和腾讯主办的“照见天地心——中国书画的意与象”展  
© 中国华润大厦艺术中心美术馆《星河角落：步天歌》展览（2023年12月2日至2024年3月31日），由 OUTPUT 负责展览数字内容部分



© 深圳万象城与 OUTPUT 合作共创 AR 增强现实短片，带来凡尔赛宫花园般的虚拟美景与超现实巨型雕塑的精彩数字内容

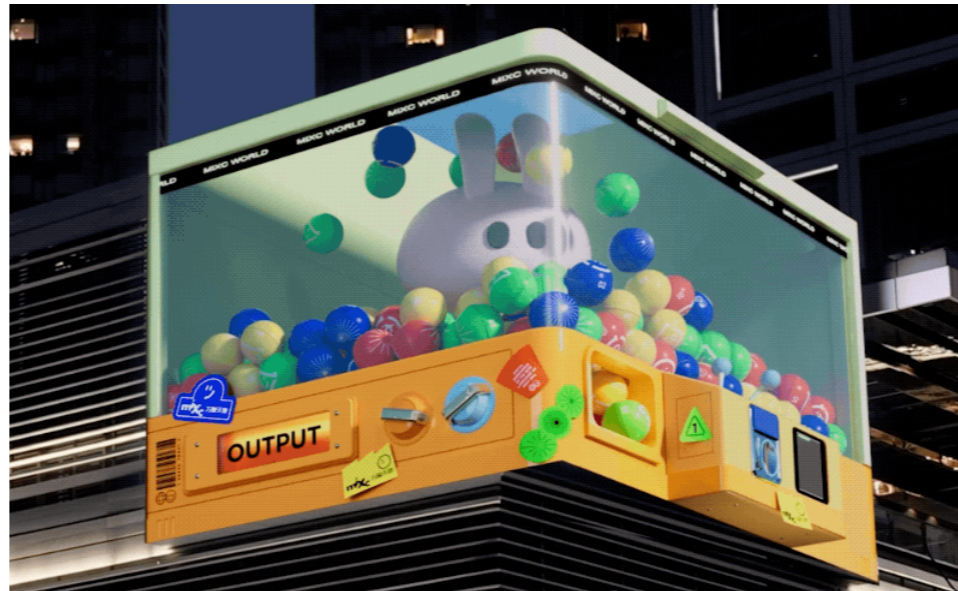
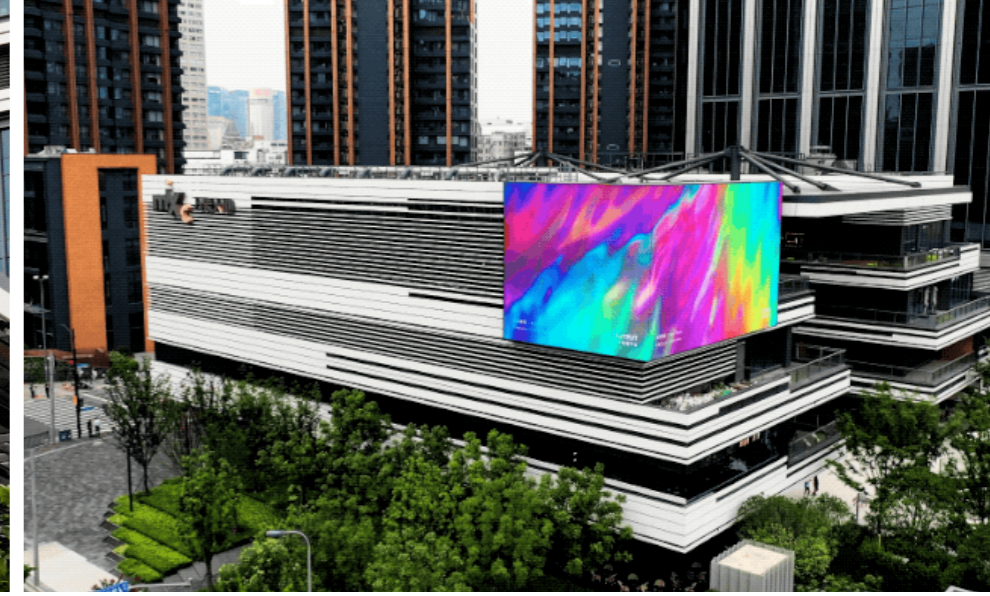
2023年，上海苏河湾万象天地户外大屏正式加入 OUTPUT Meta Screen 元媒介屏幕矩阵，成为 OUTPUT 独家运营的户外大屏点位之一。基于上海苏河湾的特性，此次合作背后有哪些思考？

上海苏河湾万象天地有着独特的地理位置优势，是苏州河与黄浦江交汇处的一座开放式城市公园绿地购物中心。苏河湾万象天地以苏河湾绿地作为区域景观价值核心，将历史风貌保护与商业完美融合。在客群上，上海苏河湾万象天地偏向亲子和萌宠家庭群体。我们曾给苏河湾万象天地户外大屏创造了一只栩栩如生的宠物柯基，“饲养”在大屏幕里，萌萌的柯基对着屏幕外的行人跳起扭臀舞，这是 OUTPUT 团队基于上海苏河湾万象天地的宠物友好商场定位和对商场的客群系统化研究后去发散的主题创想。

您认为数字内容对商业地产可提供哪些助力？可改善哪些方面的问题？

OUTPUT 通过数字视觉和数字内容帮助商业地产在本身的信息承载量、内涵丰富度和品牌影响力方面升级。

我们从去年下半年正式开启了基于户外屏幕媒介的创新业务战略 OUTPUT Meta Screen。我们希望能够用最革新的数字内容去打造属于未来的屏幕媒介产品，在前沿技术和大数据的推动下，许多看似非常传统的户外媒介端口，其实大有空间可为。因此，数字内容不仅能够帮助品牌更好的把握场景和匹配人群，还能定制化广告投优促放等，还可为商业地产带来场景数字化升级所需要的关键指标之一——人流量的上涨。因为很重要的一点是，我们能够通过 AR、VR 等人屏互动技术，改变户外大屏的商业场景，从体验端激活更多用户交流场景，为消费者创造一种更强大的娱乐化、沉浸式的零售消费场景。



上海苏河湾万象天地与 OUTPUT 合作的户外大屏，多元化的精彩内容延展至城市界面



**OUTPUT 曾提出“未来的屏幕将由内容定义”，怎样理解这句话？你们认为数字时代的优质商业内容须具备哪些特性？**

美国未来学者凯文·凯利曾在 2003 年的一篇文章中预言，我们所处的世界正在成为一个屏幕的世界，我们的生活被各种各样的屏幕的包围。其中手机屏幕的普遍使用已经不再是预言，除了我们看到的户外 LED 大屏，将来还会有更多的包括如可穿戴式屏幕的出现，会让这个预言一步一步发生变成现实。我们所处的城市空间会

越来越像一个超级媒介空间，在这个空间里面，人们通过屏幕这样的介质和这个世界产生更多的交互。在这样的背景之下，屏幕播放什么内容，就成为差异化的主要因素。

数字时代优质的商业内容首先是科技与艺术的结合，其次，它应该具备出色的视觉效果和大众娱乐性。最后，我们希望它能进行交互、包含更多的功能性技术。OUTPUT 在不断壮大数字内容存量的基础上，赋予其体验技术和底层技术的创新，使得数字内容一方面更好地服务于商业，另一方面更好地服务于人和城市公共生活，使得商业、人、城市围绕数字内容与媒介搭建起稳定的三角与良好的循环，实现多向交流。

**OUTPUT 未来主要会围绕哪些方向发力内容创作？**

日新月异的技术进步正在以令人兴奋的速度发展内容行业，我们致力于利用数字艺术、数字媒介和数字体验我们致力于利用数字艺术、数字媒介和数字体验构建线上与线下的桥梁而非界限，孵化可持续的数字文化，并扩大其跨行业的影响，探索数字艺术、人和文化之间相互联系的新方式。在无穷的变化中，我们不仅是被动适应，更积极地塑造着未来。



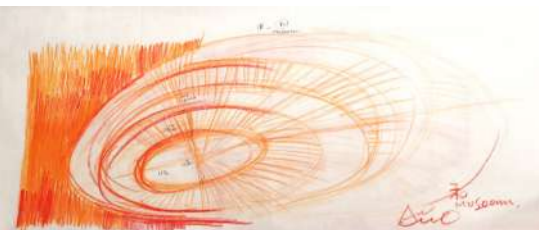
“ 我们想以自己的方式让更多的人对艺术产生兴趣，不断尝试拓宽美术馆边界，突破盒子内外的物理边界、减少人们心理上的距离壁垒，让艺术真正成为城市公共生活、市民日常的一部分。

# 和美术馆： 新形态的公共空间



HEM / 和美术馆

和美术馆（HEM）位于广东佛山顺德，是由安藤忠雄设计的非营利民营美术馆。HEM 关注从近代文化艺术思潮到当代国际视野下的艺术进程，希望凭借自身的独特性，为公众呈现独具魅力的展览和多元开放的文化活动，建立起传播的枢纽，挖掘跨文化的多元价值。



和美术馆外观图  
安藤忠雄设计和美术馆手稿 和美术馆

## 首先想请您介绍一下和美术馆？建馆至今最为关注的是什么？

H 和美术馆中的“和”不仅是代表“和谐”，也有“和(huò)”的混合之意，体现了岭南建筑中“空间融合”的意境。

和美术馆身处非艺术中心城市，建馆理想是在非艺术中心城市实践现当代艺术与公众的连接。因此我们的展览叙事、内容输出都是以更加面向公众的方式展开。三年来，我们为公众呈现了多种艺术流派并提供自身的解读视角，从人流量、影响力、反响上来讲应该都得到了验证。并且，我们很容易看到周边的艺术氛围越来越浓厚，说明公众对艺术的关注度、兴趣都得到了提高。

## 和美术馆起初基于家族收藏而设，如今的收藏体系和展览研究方向是怎样的？

H 收藏是基础，以收藏服务展览、以展览完善收藏，二者在互补中强化美术馆的定位，最终为的是普及和传播文化艺术多元不定的形式与观念。

从内容上，和美术馆展览主要与两个板块相关：与收藏研究梳理相关，与艺术家个案或区域特色相关。其中，与收藏相关比较好理解，从馆藏出发，进行个案研究或史论梳理，并与其他风格、流派、团体等进行比较，甚至跨国界，跨时空对话，例如2022年的《“尽精微，致广大”——徐悲鸿临摹伦勃朗作品修复研究展》是针对馆藏《妇人倚窗像》（1922），从人文与科学交织的角度，探讨作品及其所处时代背景的关系；《肉食者不鄙——李津顺德行》则将当代艺术家李津游历之时所作山水、风物、肉食，比兴近代以来的绘画传统。

与艺术家个案相关的板块，美术馆会集中对成熟艺术家进行回顾或阶段性梳理，比如2023年的《非梦亦梦》是关于罗尼·霍恩（Roni Horn）的一次亚洲大型回顾展；《肖像》是对张恩利近期抽象创作的首次完整的梳理与呈现。同时，和美术馆作为一座年轻的美术馆，我们希望与年轻的艺术家共同成长。年轻的艺术家有更多的可能性，而且一定要为中国年轻的艺术家创造更多的机会。当然海外的我们要做，但是更重要的是做中国本土的艺术。例如《穹顶与刻度》是青年艺术家倪有鱼的一次大型个展，2022年的《ON | OFF 回到未来》则集中展示了二十七位中国年轻艺术家的当代观念与实践。

## 和美术馆由建筑师安藤忠雄所设计，与这位“美术馆专业户”大师深度合作体验如何？给您带来了哪些艺术与空间关系的新思考？

H 安藤忠雄有丰富的美术馆设计经验，并且在中西文化的融合上有很高的造诣。在设计前期，他对岭南建筑进行了深入研究。和美术馆的建筑设计是其对岭南建筑文化“天圆地方”的一种回应。清水混凝土的双螺旋楼梯以“圆”为中心慢慢向外扩展的外形，承载着将岭南文化推及世界的愿景。

美术馆弧形展厅的设计非常独特，这也让我们的策展会更多考虑布展空间的可结合性，所以在选择展览和艺术家的时候，需要参展作品、参展艺术家能与空间产生对话关系。很多人觉得这些非标准展厅不好用，但是我真



和美术馆清水混凝土双螺旋楼梯 和美术馆

心认为这是安藤忠雄送给和美术馆的大礼包。每一次展览我们都必须为每一位艺术家，每一件作品度身设计展墙和展厅，观众每一次来都会发现和美术馆同以前又不一样了。

此外，安藤忠雄是用光的大师，美术馆建筑主体中的顶部天窗、展厅内的隔栅充分利用了自然光的变化，不同季节、时间、天气会赋予展厅不同的光线质感。以霍恩的作品为例，我们尽量在展陈中减少了人工光源，使得作品在不同时刻能有异质的呈现。这是一种双向保障，作品的可变性与建筑的特质都得以更好呈现。

## 和美术馆怎样理解如今美术馆和公众之间的关系？如何搭建从学术到公众、从艺术到生活之间的桥梁？

H 从上世纪起，对于美术馆的社区性质与公共属性的讨论就已有很多，其重要性无须多言。近些年中国的美术馆越来越在这方面下功夫，从动因上来讲，很大程度上也是因为更多美术馆在新一线、二线甚至更小的城市中落脚，包括我们就属于这样的情况。对于这类美术馆来说，尽管国际性仍是需要考虑的，但如何在当地生存下来，如何培养本地观众的观展兴趣，观众对于当代艺术的接受度，让本地观众认识、学习、理解当代艺术是更为关键的事。因此，一个向公众最大限度开放的、社区型的美术馆空间是我们探索的方向。比如联合在地的手艺人及院校推广非物质文化遗产，推出了艺术家驻留计划“见地一方”、周年特别策划“和·FUN”用市集的形式让观众参与进来，推出自己的IP人物“阿和”，以及提供宠物友好服务与设施，让美术馆变成一个真正能够陪伴大家的场所等举措。

今天的美术馆作为一种新形态的城市公共空间，承担着相当一部分公共文化服务功能，观展也成为不少人接触艺术文化的入口之一。所以我们一直探索学术内容下沉的无限可能。比如2023年呈现的展览“南方故事”便重点关注了近一百五十年南方（特别是广东地区）艺术史中极富争议的议题，将以往学术化的探讨呈现给普通公众，让他们参与其中，也能作出自己的判断。

另外一方面，2023年我们还在尝试推动艺术空间的“人宠共享”。我们做了很多的研究发现，人们对宠物的情感依赖更强，作为美术馆我们也希望能够增强这些方面的情感链接。所以我们在不影响观展安全的前提下，做了一些物理隔离和服务设施供给，也希望大家创造人类与宠物相互陪伴共享艺术的时间，拉近艺术和生活的距离，带来美术馆与生命个体之间公共关系的新思考。



和美术馆推行宠物友好理念，观众可带着爱宠一同观展



© 《朱利安·奥培：OPVR/HEM@shenzhen》展览现场 © 和美术馆 摄影：刘相利

### 在您看来，艺术文化机构在与商业的协同合作中，需要关注的要点是什么？

H 对我们来说，观众能获得的体验和经历是最重要的。我们会更多地思考内容生产与文化消费的结合，怎样将艺术文化融入城市生活中的新业态、产品或体验。同时，在非艺术中心城市展示当代艺术，本身就需考量公众的兴趣度与接受度。但这个的前提仍然是尊重艺术的专业性，毕竟没有任何人想把展览办成网红展，虽然在有些很受欢迎的展览里观众会给展览下定义，但其实这并非出自策展人的初衷。



© 展览《朱利安·奥培：OPVR/HEM@shenzhen》  
展期：2021年10月1日-11月28日  
展出安藤忠雄珍贵的建筑创作手稿、ANDOBX 摄影作品与模型，以及首次亮相大湾区的大型青苹果雕塑《永远的青春》，以及装置《复活》

另外的话，还是需要“将美术馆还给观众”的意识，所以我们在展览呈现和对外传播等执行细节中，也会更多用简单平实的语言去精准表达，尽量“在展览里说人话”，真正地更多考虑大众。自艺术进入商业空间以来，“无界美术馆”的概念让更多大众走进艺术，基于这个理念，我们想以自己的方式让更多的人对艺术产生兴趣，我们和商业、研究机构一起做了很多尝试，试图拓宽美术馆边界，突破盒子内外的物理边界、减少人们心理上的距离壁垒，让艺术真正成为城市公共生活、市民日常的一部分。

### 过去几年，和美术馆与华润万象生活合作落地了多个展览，请为我们简要介绍一下这些艺术合作？

H 从2021年深圳万象天地“艺术计划·场”开幕大展《安藤忠雄：光的容器》，到2022年的《朱利安·奥培：OPVR/HEM@shenzhen》，这也是艺术家朱利安·奥培首次于中国华南举办的个展，也带来了他最新虚拟现实作品的全球首发。我们很高兴能够与万象天地合作，向广大受众圈层介绍国内外优秀的艺术家与艺术作品，通过策展丰富公众的艺术体验，链接他们的日常经验。在未来，也期待可以联手打造更多优质的内容。

### 民营艺术机构过去几年同样历经了不少的动荡挑战，和美术馆在当下如何确立自己的发展坐标系与锚点？

H 当下的美术馆生态相比三年前有了翻天覆地的改变，很多以往的逻辑都不适用了。在我们看来，一个美术馆能长期生存一是要有高质量、能显示自身独特性的展览与内容输出，比如建立属于自己的策展研究体系；二是要有自我造血功能。过往我们都在谈美术馆的商业化如何影响了展览的独立性，但今天看来，我们更要关注美术馆如何市场化运作，而不是用“商业化”来粗暴概括专业运营。商业化并不能解决美术馆面临的危机，但市场化运营或许是国内外美术馆可持续发展的必经之路。

### 在您看来，国内的民营美术馆如果要实现“自我造血”或更可持续的自运转，还有哪些方向可探索？

H 我们按照传统的管理模式、参照业内的运作模式、参照企业的管理方法都试过了一遍，几乎每年都对这个架构作调整。我们发现，在当下的环境中，固有的体制难以为继，必须进行全方位的变革。我们现在不再设立传统的美术馆部门，而是设立三大模块：内容生产、市场营销、场馆运营。不变的东西是展览的独立性与学术性。内容生产板块与市场营销板块完全独立，互不干涉，防止市场考量影响展览判断，但营销板块的收入可以反哺展览支出。我们不希望直接租赁场地来获取收入，而是通过品牌合作发掘观众的需求，共同创造多元化的内容。如今已基本完成了美术馆的架构优化，人流及营收也在正常轨道上。我们努力朝着收支平衡奋斗。

© 展览《安藤忠雄：光的容器》

展期：2021年10月1日-11月28日  
展出安藤忠雄珍贵的建筑创作手稿、ANDOBX 摄影作品与模型，以及首次亮相大湾区的大型青苹果雕塑《永远的青春》，以及装置《复活》

© 《安藤忠雄：光的容器》展览现场，  
© 和美术馆





“

2023年11月20日至26日，华润万象生活联动旗下93座万象商业举办“可持续生活周”，这也是继2022年以万象城重奢场为试验田开展首届“可持续消费周”后的迭代之作。从单拎重奢场到全国近百座MALL联动，华润万象生活希望展现出对推动行业转型更具现实意义的决心与魄力。

## “碳”寻环保，向绿而行： 华润万象生活的 可持续发展之路

近年来随着“双碳”战略进程纵深发展，以绿色发展、社会责任以及治理效能为核心的ESG理念已经成为商业经营的核心议程。国内头部商企都在积极推动ESG落地，各企业围绕ESG核心内容的“可持续发展”路径清晰可见。其中，华润万象生活在ESG领域的实现方式也极具示范效应：基于自身的品牌资源与会员资产，重建企业可持续举措与商户、消费者的关联性，建立起一个多方协作的“可持续发展生态圈”。

# 可持续生活周

## MIXC A BETTER FUTURE

Mon. 11.20 Sun. 11.26

华润万象生活全国 93 座购物中心联合发起  
邀您共同践行可持续的消费生活方式



© 2023 年华润万象生活“可持续生活周”

2022 年华润万象生活发布“153”ESG 战略体系，并在 2023 年成立可持续发展委员会以及发布责任品牌“万象守护”，全力推进 ESG 发展。落实到具体行动，在 2023 年 11 月 20 日至 26 日期间，华润万象生活还联动旗下 93 座万象商业举办“可持续生活周”，这也是其继 2022 年以万象城重奢场为试验田开展首届“可持续消费周”后的“迭代力作”。

头部企业的带头探索，不仅有助于引领商业零售上下游合作企业积极探索低碳循环发展模式，也将推动整个商业行业持续向“绿”转型，其带来的叠加式社会影响是巨大的。从单拎重奢场到全国近百座 MALL 联动，华润万象生活希望通过全国联动的“可持续发展”，展现出对推动行业转型更具现实意义的决心与魄力。



© 华润万象生活“153”ESG 战略 & 华润万象生活责任品牌“万象守护”

## 携手商户，共同逐绿前行

对于商业地产而言，“引入租户共同参与机制”是商业企业破题可持续发展的重要途径。

### 其一从减碳层面来看

商业地产核心在于商业租赁，因此除了自身建筑的节能减排外，与商户强关联的特点表明商场只有与商户通力合作，才能保证建筑内公共空间与租户空间同时实现节能减排，例如商户二次装修、经营减碳等。

### 其二从运营层面来看

商户直接面向消费者，而世界经济论坛相关研究显示，六大与消费相关的价值链（食品、时尚、快消品、电子、汽车、货运）占全球排放量约 40%，其中消费场景的碳排放占比不断提升。因此推进全价值链减碳，品牌对消费者的引导以及提供低碳消费选择变得至关重要。

### 其三从企业层面来看

华润万象生活截至目前在全国运营着 93 座商场，覆盖 64 个城市，合作品牌数量逾 5000 个，减碳规模巨大。帮助并引领商户减碳是华润万象生活的社会责任与义务，同时也有利于借助品牌力量，发挥更大社会影响力，带动整个价值链的可持续发展。

也因此，在自身可持续发展战略基础上，华润万象生活将商户吸纳到 ESG 价值链中，构建起了一个更有实质性意义的可持续发展运作体系。

具体举措主要基于以下两方面：

一方面签订绿色租赁协议，以保证商户租用、运营和管理符合可持续发展。2023 年，华润万象生活在租户管理规定中融入了对租户绿色装修、绿色经营等倡议与倡导。据悉该合约已经覆盖到全国品牌租户，未来与企业合作的商户也都要履行该合约。商业规模庞大，且华润万象生活还在加速扩大商业存量，品牌租户数量也将随之不断扩充，可想而知该合约对减碳行动的重要意义。尤其华润万象生活重奢场数量全国第一的优势让其拥有了众多重奢品牌，这些更具影响力的品牌的带动作用将更加明显。

另一方面，引导商户为消费者提供便利的低碳消费服务与选择，在运营过程中实践可持续发展理念。以刚落幕的“可持续生活周”为例，华润万象生活全国项目都在努力发动商户积极响应。

例如联动 sisley、Kiehl's、雅诗兰黛集团 Estee Lauder、LAMER、Jo Malone、Bobbi Brown 等品牌，在全国万象系门店内发起空瓶回收奖励万象星活动。

与爱回收发起联合回收行动，全国 17 个城市 22 个项目参与，品类覆盖化妆品空瓶、旧衣、母婴用品、儿童旧玩具、宠物用品，与万象城客群深度匹配，大大满足了消费者不同品类的回收需求，同时华润万象生活向每一位参与的消费者赠送万象星奖励，在活动反馈中，100% 的参与者对活动表示愿意长期支持参与。

长春万象城携手 WallpaperSTORE\* 举办 STAY GREEN! 生生万象 ESG 主题论坛，会上发布 ESG 计划主题“STAY GREEN! 计划”及口号“E 起向未来”，未来项目将在政企联动、租户联动、会员联动、空间运营、物业服务等多个领域探索 ESG 实践路径，目前已有超 60 家租户加入项目绿色联盟。



© 华润万象生活“可持续生活周”系列活动：空瓶回收奖励万象星活动  
© 长春万象城携手 WallpaperSTORE\* 举办 STAY GREEN! 生生万象 ESG 主题论坛  
© 联合爱回收的“返航新生”行动等

# 链接消费者 让可持续成为新潮生活方式

商户之外，消费者是华润万象生活践行可持续发展的第二抓手。

目前万象会 Mixclub 在全国会员逾 4000 万人，其中以年轻一代为主，尤其 90 后与 00 后的占比正逐年提升，而年轻消费群体也正是可持续消费的主力。据《2022 低碳社会洞察报告》显示，年轻一代更加重视环境与生态问题，在环保支付方面表现出更高的意愿。基于此，华润万象生活在本次“可持续生活周”活动中，围绕“可持续低碳生活、可持续循环体验、可持续时尚消费、可持续人文艺术”四大方面，通过更新潮、艺术、时尚等方式将低碳行为融入到和消费者连接的各个触点中，完成低碳消费意识教育与实践的转化。

## 可持续低碳生活

通过趣味性的生活场景宣传低碳生活，帮助减少碳排放，促进资源的节约与循环利用。郑州万象城调动场内 5 大业态融合衣食住行四大维度发起可持续环保产品购买，空瓶置换，新能源车到店礼等诸多环保活动。

深圳万象城联动蔚来、DJI、Salomon 等品牌，邀约会员共赴“科技露营 山野奇遇”，在山野之间感受自然的时尚魅力。贵阳万象汇联合小玩嘉俱乐部和奥体励勤体育，落地乒乓球小桌赛，以用环保可回收材质制作的乒乓球桌为载体，号召人们参与可持续运动。



◎ 郑州万象城“可持续生活周”环保活动；  
◎ 深圳万象城“可持续生活周”品牌联动活动；  
◎ 贵阳万象汇“可持续生活周”运动活动

## 可持续循环体验

邀约公众亲自参与实践，通过一些有趣的体验项目让他们对可持续发展有更深理解，从而提高大众对环保与循环经济意识，进而影响到日常的消费行为。

天津万象城举办“牛仔再生”环保沙龙，邀约手工达人现场带领公众利用闲置牛仔裤制作有意思的物件、包包等，在亲身实践过程中体验循环再生乐趣。济南万象城联合 TIMS 咖啡打造咖啡渣香薰沙龙活动，邀请会员一起废物再利用，回收咖啡渣制成 recoffee 香薰，感受可持续的美好生活方式。

北京密云万象汇落地异宠野生动物展及野生动物趣味科普，多种互动的形式体验提升低碳环保意识。西安万象天地举办“宠物冬窝”手作沙龙活动，邀约会员粉丝利用闲置旧物为毛孩子制作爱心小窝。沈阳万象城精英会员尊享沙龙活动举办中古纽扣皮艺手工坊，特选用高分子环保材质相框、家用闲置复古纽扣及可再利用皮革进行手作，感受可持续循环再生理念。



◎ 天津万象城“可持续生活周”环保沙龙活动；  
◎ 济南万象城“可持续生活周”咖啡渣香薰活动；  
◎ 沈阳万象城“可持续生活周”环保复古皮艺手工坊活动

## 可持续时尚消费

聚焦时尚产业通过品牌快闪、市集等形式，引导消费者对可持续时尚的认同感。北京西单更新场联动超模陈碧舸，落地以“可持续、环保、省水”为核心的服饰类品牌快闪，并通过时尚走秀、公益演唱等形式为可持续发声。嘉兴南湖天地带来“活力再生，Crossfit 体能派对！”活动，打造旧轮胎再利用运动场景，传递可持续健康生活理念与运动活力的生活状态。昆山万象汇与租户杨梅红联动，策划“购物袋的时尚秀、流浪椅子的新生、保护海洋 & 减塑降碳”三大可持续主题快闪展，呼吁顾客在生活点滴中践行环保理念。

## 可持续人文艺术

以艺术展览的形式呈现丰富的文化生态，让人们在更具体验的场景中关注自然生态保护。例如，海口万象城与海南热带野生动植物园联合举办“熊猫贡贡舜舜登岛 5 周年”特别企划活动，以科普快闪、环保手作等形式向社会大众传递“自然向好，万物共生”理念。

南京万象天地联合南京政府、当地院校与 30 余家央媒，选用可持续环保材料，为梧桐穿上毛衣，致敬城市精神，同时倡导可持续生活方式。活动收获国内外媒体广泛报道，在微博、小红书、抖音等社交媒体产生较大影响。福州万象城开展“森林公休日”可持续活动，联动大声艺术机构打造“箱亲箱爱”纸箱回收再创造活动、“爱游行”可持续互动游行活动撬动社交媒体 10 万+ 曝光量。

可持续生活不是一朝一夕可以形成，需要长时间市场教育与渗透，而华润万象生活通过观展、社交、互动等具有亲和力的方式，吸引消费者的主动参与，让他们感受到可持续的生活方式是一件可为且必为的事情。



1 | 2 ◎ 北京西单更新场“可持续生活周”环保时尚活动。  
3 | 4 ◎ 海口万象城“可持续生活周”海南热带野生动植物园合作特别企划活动。  
◎ 南京万象天地“可持续生活周”梧桐树毛衣活动。  
◎ 福州万象城“可持续生活周”纸箱回收再创造活动。

## 多元化路径 切实践行可持续发展

党的二十大报告强调，高质量发展是全面建设社会主义现代化的首要任务。ESG 理念强调企业发展要注重生态环境保护，履行社会责任，提高治理水平，这与国家提出的创新、协调、绿色、合作、共享的新发展理念高度契合。

为响应高质量发展，近两年华润万象生活已将可持续发展融入策略与营运过程，以战略性、实效性、创新性、延展性为特点，全面开展了一系列关于节能降碳、提升 ESG 治理水平的努力：

制定高质量发展战略方向。华润万象生活将 ESG 作为推动公司高质量发展的重要路径，持续完善顶层设计，制定公司“153” ESG 战略，确立“2030 碳达峰 2050 碳中和”双碳目标，成立可持续发展委员会以加强管治架构。

健全 ESG 体系并增强完善治理能力。华润万象生活推动董事会成立可持续发展委员会，加强 ESG 管治、双碳实施和信息披露。立足“万象守护”责任品牌，通过聚焦 4 大领域，探索建立一批关键议题的管理机制，为建设中国特色的 ESG 体系起到积极作用。

回到开篇的问题，华润万象生活的“可持续行动”，不是企业、品牌、消费者任何一方的狂欢，而是一场集众人之力的集体行动。正如 2023 年度的“可持续生活周”，由企业到品牌再到消费者都落实到了行动，真正做到减碳。2023 年 7 月国务院国资委发文进一步规范央企上市公司的 ESG 信息披露，并表示力争到 2023 年实现央企上市公司 ESG 报告披露全覆盖，以央企“立标打样”，ESG 在国内正朝着“规划化、标准化”方向迭代。这也意味着对商业企业的 ESG 发展能力也将提出更高的要求。未来，华润万象生活将继续贯彻新发展理念，在可持续发展这条道路上持续深化，不断提高企业治理水平，擦亮“万象守护”责任品牌，为全面建设社会主义现代化贡献力量。

将 CSR 融入 ESG 的方法和路径可复制推广。聚焦低碳环保、乡村振兴、社区关爱、公共责任四大领域，以“四大守护”作为目标（守护地球、守护乡村、守护社区、守护家园），通过整合资源、组织联动、建立机制等方式，形成低资源依赖度、利于复制推广的 ESG 模式。

此外，在具体举措上，华润万象生活提高绿色建筑高星级覆盖率，通过高效制冷系统建设等技术手段推进建筑领域可再生能源利用、大幅节降碳排放。全面提升绿色低碳运营，结合数据模拟测算搭建集团能耗管理平台，推进废弃物减量及再利用。节能减碳改造，基于前期项目在制冷系统、光伏发电系统等方面的低碳改造技术，持续推进物业低碳节能改造等。尝试与上下游供应商联手实现商业物料循环，将经营中产生的商业垃圾进行闭环回收，达到减废目的。

经由一系列高效举措，2023 年华润万象生活新增“绿色商场”11 座，截止目前累计已有 38 座商场被评为“绿色商场”。华润万象生活年度 ESG 报告首获“五星级”评级，入选央视“中国 ESG 上市公司先锋 100”、国资委“央企 ESG·先锋 100”指数；获评 2023“绿色先锋”可持续奖项，WIND、晨星、MSCI 等 ESG 评级表现稳中向好。



094 华润万象生活2024年新开项目一览

MIXC'S PROJECT  
万象生长

FUTURE  
未来新期待

04

# 2024 年新开项目一览

## 2024 上半年

### 武汉武昌万象城

- 开业时间：2024 年上半年
- GFA: 251,000 m<sup>2</sup>

位于湖北省武汉市武昌滨江商务区，项目涵盖约 300 米巨幕中庭、10 大创新业态、以“未来之树”(T-LINE) 理念设计的约 60 米巨构天街等，将成为长江之畔的城市焦点与武汉商业新地标。



### 常州万象城

- 开业时间：2024 年上半年
- GFA: 143,000 m<sup>2</sup>

坐落于江苏省常州市天宁区核心地带，定位为高品质、强趣味的城市生活新地标，项目将融合前沿摩登的“城市感”与自然休闲的“生活感”，满足中产家庭、精英人士全维度生活消费需求，旨在打造常州首屈一指的购物中心。



### 合肥包河万象汇

- 开业时间：2024 年上半年
- GFA: 145,000 m<sup>2</sup>

项目位于安徽省合肥市包河大道与龙川路交口，计划打造集品牌零售、特色餐饮、娱乐休闲、文化体验等多元化体验为一体的购物中心，塑造合肥东南部商业新地标，成为区域内极具品牌完整度、体验丰富度与影响力的生活新空间。



### 义乌天地

- 开业时间：2024 年上半年
- GFA: 62,000 m<sup>2</sup>

位于浙江省义乌市的核心区域，辐射全城，定位“引领国际风、时尚潮、趣社交的街区商业地标”，项目将引入多个城市或区域级首进品牌，创造多元化功能场景，打造本地潮流地标，焕新义乌美好生活，开启义乌商业非凡想象。



### 邯郸万象汇

- 开业时间：2024 年上半年
- GFA: 97,936 m<sup>2</sup>

位于河北省邯郸市的东部新区 CBD，以“尚新格调品牌、焕新精致场景、更新文化活动、革新优质服务”为导向，融合在地文化、唤醒区域活力、升级社交版图，为千年古城注入新鲜的商业血液，打造高品质多元化的生活方式，致力于成为城市娱乐休闲与生活配套新地标。



### 北京西北旺万象汇

- 开业时间：2024 年上半年
- GFA: 66,718 m<sup>2</sup>

地处北京海淀北部区域西北旺，接驳地铁 16 号线，毗邻中关村科技园。项目以寻觅生活野趣、发现人文生活美学、漫享社交生活乐趣、探索户外生活方式为核心，探索复合型商业空间，将打造为区域独有的城市生活高地。



# 2024 年新开项目一览

## 2024 上半年

### 升喜朝阳里

- 开业时间：2024 年上半年
- GFA: 40,000 m<sup>2</sup>

位于广西省南宁市朝阳商圈核心地段，紧邻南宁火车站，是火车站片区唯一的 TOD 项目，未来将围绕“年轻有趣”焕发品牌活力，通过运营 THE MARKET、THE HALL、THE GARDEN 三大主题空间，创新朝阳商圈的高品质新鲜场，打造南宁朝阳商圈 TOD 商业新标杆。



### 北京通州万象汇

- 开业时间：2024 年上半年
- GFA: 95,143 m<sup>2</sup>

位于北京城市副中心行政办公区核心位置，以引领副中心及北京东部地区商业市场为使命，承接京津冀协同发展支点的核心生活配套功能，围绕“副中心精致生活筑梦场”定位，致力于打造副中心高品质的政务社交、家庭欢聚、青年生活目的地，成为消费者追求精致生活的理想之所。



### 南京雨花万象汇

- 开业时间：2024 年上半年
- GFA: 140,500 m<sup>2</sup>

地处江苏省南京市雨花核心区，项目以南京雨花石的传说为基调，设定为“落花成雨，雨后成虹”的设计理念，整体设计以“一盒”+“一街”+“一巷”组合而成，呈现一盒“包罗万象”、一街“悠闲自在”、一巷“高级烟火”的复合业态概念，打造雨花全天候品质生活新一极。



### 贵阳万象城

- 开业时间：2024 年上半年
- GFA: 159,300 m<sup>2</sup>

坐落于贵州省贵阳市核心大动脉人民大道及城市一环线的解放路交汇处，占据城市绝对黄金区位，以“打破陈旧，引领未来，城市焕新，万众归心”为远景，致力于打造“引领贵州新潮时尚生活的城市新名片”，呈现丰富多元、艺术新潮的城市生活多维场景。



## 2024 下半年

### 深圳大运天地

- 开业时间：2024 年下半年
- GFA: 69,080 m<sup>2</sup>

坐落于广东省深圳市龙翔大道与黄阁路交汇处，接驳地铁 16 号线（大运中心站上盖），拥有城市级交通区位优势，项目目前涵盖承载深圳大型体育赛事、演唱会举办的大运中心体育场馆，未来整体开业后，将以“文娱与体育高度交织”的商业模式，打造全新商业典范，为龙岗人民带来全新生活体验。



### 桐乡万象汇

- 开业时间：2024 年下半年
- GFA: 97,700 m<sup>2</sup>

位于浙江省嘉兴市下辖县级市桐乡的中心城区，项目聚焦城市高品质家庭客群与年轻活力消费群体，提供高品质的社交餐饮、精致的生活方式、亲子探索空间等消费需求的满足，将打造为“桐乡年轻品质家庭生活中心”。



# 2024 年新开项目一览

## 2024 下半年

### 绍兴万象更新场

- 开业时间：2024 年下半年
- GFA: 47,700 m<sup>2</sup>

坐落于浙江省绍兴市越城区老城核心位置，辐射全城年轻人、中产家庭、品质商务等客群以及商旅客群、微度假客群、艺术文创爱好者，以“绍兴 CBC 都市休闲领地”为定位，打造文旅商业新地标、市民休闲新去处、中产社交新中心。



### 济宁万象汇

- 开业时间：2024 年下半年
- GFA: 80,148 m<sup>2</sup>

项目位于山东省济宁市高新区，致力于打造“城市具有引领性的家庭休闲目的地”，将打造集休闲娱乐、高端餐饮、精品购物于一体的城市商业综合体，以结构完整的业态布局、零售品质升级标杆及丰富的餐饮矩阵，引领城市商业市场迭代。



### 深圳雪花科创城商业项目

- 开业时间：2024 年下半年
- GFA: 48,000 m<sup>2</sup>

坐落于雪花啤酒总部基地——深圳雪花科创城（总面积约为 100 万 m<sup>2</sup>），地铁 5 号线兴东站上盖。由华润雪花、华润置地及华润万象生活联手打造的宝安首个全开放式漫步商业街区。以都市超级解压场为定位，围绕餐酒、生活方式、娱乐方向业态打造极致化生活场景。



### 杭州亚奥万象天地

- 开业时间：2024 年下半年
- GFA: 114,000 m<sup>2</sup>

位于浙江省杭州市钱江世纪城亚运村，在生活与时尚的基底上，项目力图为消费者提供更多精彩生活的场所记忆与独特空间，以及社群再造驱动的公共活动，打造内容与场景结合的特品类组合及品牌体验。



### 遂宁万象汇

- 开业时间：2024 年下半年
- GFA: 92,847 m<sup>2</sup>

位于四川省遂宁市河东新区遂宁金融商业中心（城市 ECBD），为遂宁市政府重点发展区域，项目围绕提供时尚社交与品质生活两大核心引擎，打造集合城市领先的零售、餐饮、高品质儿童游乐体验于一体的城市级体验消费新地标，引领前沿生活方式。



### 武汉亲橙万象汇

- 开业时间：2024 年下半年
- GFA: 107,000 m<sup>2</sup>

项目位于湖北省武汉市的徐东商圈，是集华润万象生活“万象汇”产品线与阿里巴巴“亲橙里”两大产品优势于一体的创新型商业项目，将以“趣享相汇”为主题，打造武昌区极具体验感与话题度的商业空间，塑造都市精彩生活。





# 2024 年新开项目一览

## 2024 下半年

### 西安咸阳国际机场 T5 航站楼

- 开业时间：2024 年下半年
- GLA: 20,000 m<sup>3</sup>

西安咸阳国际机场是中国八大区域枢纽机场之一，是国内最佳商旅经停点之一。2020 年 7 月开工的三期扩建工程是陕西省民航发展“头号工程”，在建的 T5 东航楼建成投运后，西安咸阳国际机场将拥有 4 条跑道，可满足年旅客吞吐量 8300 万人次，对西安加快构建丝路贯通、欧美直达、五洲相连的国际枢纽具有重大意义。



### 西安万象城

- 开业时间：2024 年下半年
- GFA: 150,060 m<sup>2</sup>

坐落于陕西省西安市曲江新区，占据西安绝对发展核心和历史文化中轴，项目基于东方文化底色，填入国际前沿的商业内容，将场景与内容巧妙融合，向现代人演绎一段兼采古今的东方新传奇，未来将成为前所未有的现象级万象城。



### 世博天地

- 开业时间：2024 年下半年
- GFA: 41,902 m<sup>2</sup>

坐落于上海市浦东新区世博片区，为周边优质商务精英、品质家庭客，以及会展客、游客等流量客，提供具有社交性、体验感、高品质的产品和服务，承载绿色健康与精彩生活的期待，打造愉悦、自然的商业空间，将成为浦东地区全新复合型生态社交空间。



### 长沙万象城

- 开业时间：2024 年下半年
- GFA: 180,000 m<sup>2</sup>

位于湖南省长沙河西的核心位置，依托大河西、辐射全长沙，项目将以包罗万象的商业聚合合力，为长沙带来全新的消费概念与生活体验，助力长沙商业新发展，打造中部地区具有影响力的现象级商业产品与城市品质潮流的风向标。



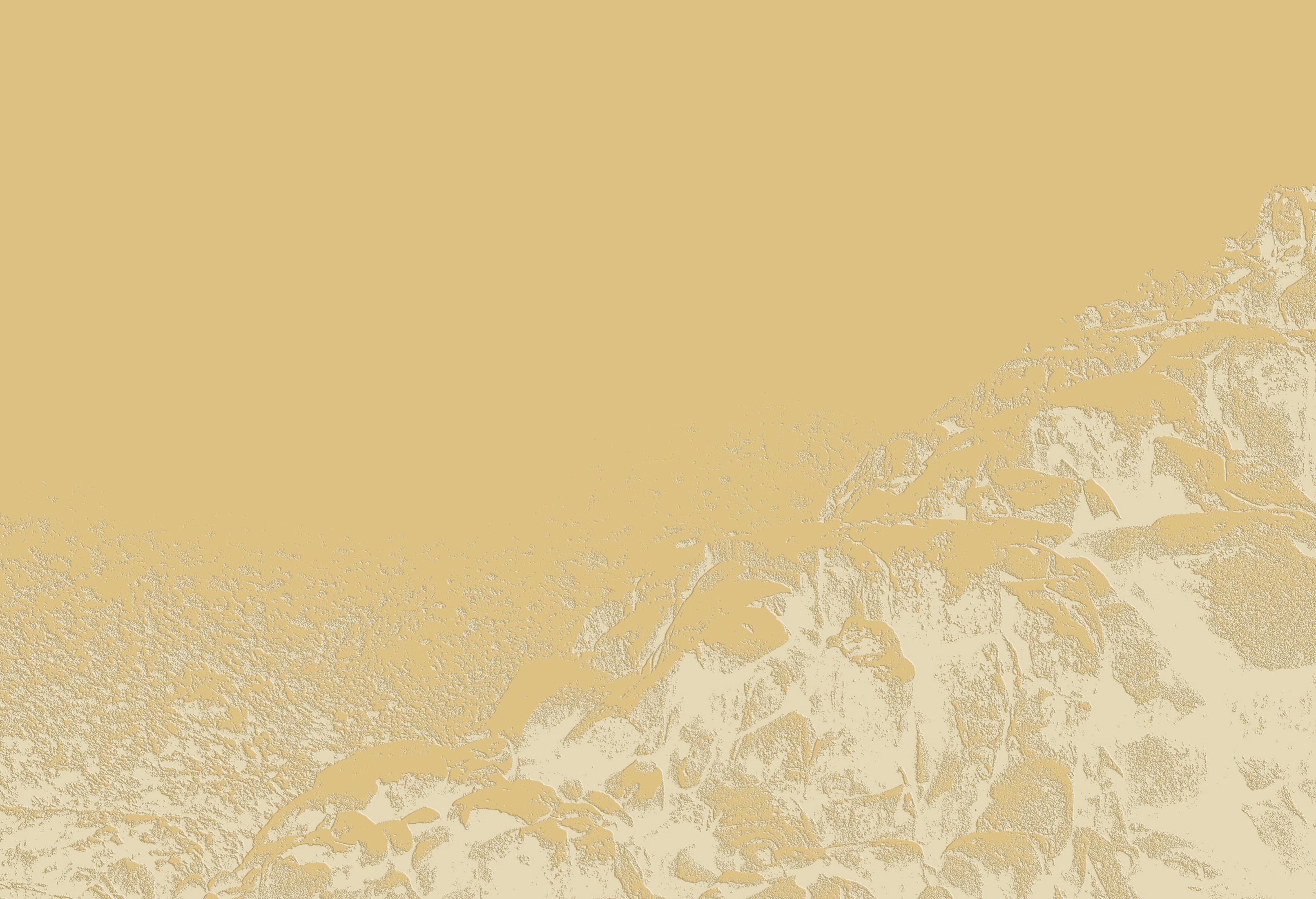
### 郑州郑东万象城

- 开业时间：2024 年下半年
- GFA: 241,000 m<sup>2</sup>

地处河南省郑州市郑东新区的主轴核心位置，位于政务区与商务区的衔接位置，与地铁 1 号线无缝接驳，尽享政治、经济、交通、商业、生活等优质配套资源，项目规划五大特色场景与超 540 个品牌，致力于成为中原高端生活新地标，为中原高端生活塑造出更多可能。



FUTURE...





 美尚萬象生活  
CR MIXC LIFESTYLE