印力
SCPG
为城市倾心·让商业动人

2021 商业洞察

购物中心行业研究报告

COMMERCIAL REAL ESTATE
ANNUAL REPORT

印力商业研究院

印力
SCPG

出 品 方： 印力商用置业有限公司、印力商业研究院

总　　编： 丁力业、王海武

执行主编： 郭慧子

美术编辑： 陈创林

特邀作者： 索珊女士（RET睿意德）、王玮博士（按姓氏拼音排序）

作　　者： 陈创林、陈旭存、方晴、奉陪、郭慧子、黄海、黄朗仪、黄世如、李思琦、廖展、陆杨、
毛楠、牛子凡 彭泳怡、石仲钰、隋啸、王雅琼、吴富林、张姝瑶（按姓氏拼音排序）

专业指导： 陈军、陈旭存、傅鑑梦、付凯、赖清良、李楚华、沈楠、许英、杨海光、杨卫东、姚海波、
张雪东、郑莉、钟林雄、竺海群（按姓氏拼音排序）

特别鸣谢： 中国连锁经营协会(CCFA)
RET睿意德

免责条款： 本刊著作权归印力所有，未经同意不得转载
本刊中所有地图非严格地图，相关内容仅供参考
本刊中所有筹备中或规划中项目相关图文介绍，仅为规划意向，不作为本公司承诺，具体以实际为准
本刊中所有效果图均为规划效果示意图，与实景存在一定差异，具体以实际为准

内部交流，免费赠阅

印力
SCPG

推荐序
PREFACE

变革焕启未来

中国连锁经营协会(CCFA) · 会长
—— 裴亮

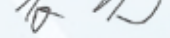
中国国民从基础消费向品质和体验消费升级，购物中心是不可或缺的线下载体。

近年来，整个零售行业都在经历前所未有的变革，购物中心行业也随之同频共振。比起商品售卖，消费者的体验逐渐成为驱动消费者来购物中心的主要动力。围绕消费者需求变化，购物中心行业无论是企业内部、行业竞争还是生态协作都进入到全面创新时代，从对海外市场的简单模仿进入模仿创新，甚至前沿创新探索。未来的购物中心图景目前尚为无人之境，需要集体智慧和魄力胆识，不懈地思考、碰撞、求索和共创。

犹记2019年春天，印力集团董事长丁力业先生提出购物中心的经营模式从B2B2C向B2C2B转型，并提出要做“城市和社区生活枢纽（Hub）”。印力的第一本行业研究报告合集《商业洞察2020》体现了企业在时代变革和疫情冲击下的思考。作为已有18年购物中心建设和运营经验的企业，印力持续学习的努力值得行业尊重。

本书《商业洞察2021》是系列报告的第二本。全书分为两个部分，第一部分“未来扑面而来”，是对行业现状的扫描和未来趋势的研判，尤其着墨于行业面临的创新挑战和数字化路径的深入思考。第二部分从多方面展示了购物中心的创新实践探索，包括业态组合的与时俱进、围绕场景创新的运营实践、内容创意与OMO模式探索、购物中心自营探索，以及作为公共空间运营者的社会责任思考。本书不仅记录了印力的思考和实践探索，也侧映出整个行业“变革焕启未来”的锐意和果敢，是为购物中心行业、零售业以及商业生态打造的一份商业洞察报告。

购物中心行业业务范围广、体系庞杂，加之当今内外环境纷繁多变，需要既精通传统线下运营规律又具有新消费时代全渠道思维的人才，印力的团队通过这些研究报告向我们展示了年轻一代商业人的热情和才情，让我们对中国购物中心行业的前景更有信心！



万科集团合伙人
印力集团董事长

丁力业

商业的生命力

印力是个幸运的企业，我们成长于中国消费的觉醒年代，发展于消费升级的黄金年代，而且很可能见证中国成为世界最大的单一消费市场。2020年全国居民人均消费支出已超2.1万元，中等收入群体超过4亿人。如果说消费是水，商业为舟，我们相信消费扩容的浪潮将继续承载商业的繁荣。

在与中国购物中心行业共同发展的18年里，我们亲身经历了几代人消费方式的变迁。按照国际经验，当人均GDP达1万美元时，服务类消费的比例将持续提升，预计2030年我国居民的服务消费占比将从2019年的45%提升至52%，超越商品消费。我们用了过去近20年的时间，实现了从“量的消费”到“质的消费”的转变，而属于Gen Z和Gen A的未来20年，将是 “体验消费”的黄金年代。

未来已经扑面而来：新一代消费者将在新的消费场域、用新的渠道方式、消费新的零售品类和产品服务。

值得庆幸的是，购物中心作为体验消费核心场景，仍是消费场域升级的前线。当“买买买”+“比便宜”的组合不再是主流消费的第一需求，人们的时间和金钱将更多花费于能与之产生深度链接、引发共鸣的商品和服务上。尽管网络使日常消费变得极为便利，但我们发现消费者愿意花费平均1.35小时的交通时间去光顾体验业态或打卡特别的体验场景。在购物中心不变的混凝土水泥墙内，内容的组合早已不同往日，以餐饮、休闲娱乐和新兴业态为代表的社交体验业态逐渐占据主场，各种业态品牌也以更加灵动的方式穿插场景流中，甚至成为场景的共创者。

值得期待的是，作为数智化新蓝海的购物中心，正在成为渠道融合的主场。数字原生一代将不再区分线上和线下消费，线上和线下商业也将从不同的原点殊途同归。对于购物中心来说，从B2B2C到B2C2B的变革已经开始，以会员体系为骨骼、以精准营销为肌肉、以数字化触点为感官的私域运营成为购物中心从运营“场”到运营“人”的有力抓手，让科技创新能落地、可生根。

令人振奋的是，购物中心正在成为中国本土品牌进击的舞台。我们正迈入本土品牌发展的黄金年代。根据日本上世纪80年代和韩国90年代经验，人均GDP超过万美元后本土品牌将迎来大发展，许多今天日韩的世界级消费品牌正是诞生于那个时代。本土品牌在“文化审美”、“价格带”和“渠道融合”三个方面进行差异化竞争，并受到文化自信的新一代消费者的拥簇。2020年有1771家品牌首店进入了450多家购物中心，其中71%都是本土品牌，包括新型美妆店、IP主题店、和潮流服饰店等各个品类。方式、消费新的零售品类和产品服务。

我们也看到，新品牌崛起的背面是零售行业的激烈洗牌，部分品牌迅速诞生、飞快扩张，另一部分则方生方死、潮落搁浅。根据国家工商总局统计数据，当前中国中小企业平均生命周期仅2.9年，供给端越来越快的品类和品牌迭代冲击着购物中心传统的以招商为主的经营逻辑，倒逼购物中心必须修炼天使投资人一样的品牌发掘力、时尚编辑一样的内容组合能力，和策展人一样的快速迭代能力。

序
PREFACE

万科集团董事·集团合伙人
印力集团总裁

王海武

百舸争流·奋楫者先

2021即将过去。

这一年，是印力的丰收之年，先后迎来了15个大小项目的开业；也是印力历经十八年峥嵘后再出发的一年，我们结合行业趋势和环境变化，重新梳理了印力的产品内核和围绕长期价值的发展战略。

2021年11月26日，印力集团第二个MEGA项目-温州印象城MEGA正式开业。温州是个值得尊敬的城市，最早走向世界的温州人兼具深厚的本土文化情怀、先进的消费视野和雄厚的消费实力。我们依托贯穿城市核心区的中央绿轴，把水乡湿地生态融入商业空间，将300多个品牌置于雁荡山水之间，并围绕“银河宇宙”(取温州话谐音“你好温州”)策划了系列本土文化认同的活动…作为链接“瓯”文化与国际消费潮流的城市枢纽，我们希望通过温洲印象城MEGA与城市发展相融相生。

挖掘在地文化的过程也是雕琢产品灵魂的过程。在上海，正在建设中的龙华会项目，承接龙华寺的传统庙会文化，以国际化的方式呈现“古今对望”；在天津，正在改造升级的天津和平印象城，在民国风格建筑中融入天津人骨子里的幽默文化，让相声和夜店两种娱乐文化代表装入同一个商业体，进行“新旧碰撞”…“因地制宜”，不仅是对在地文化的展现，也是对传统文化的唤醒和诠释，是印力打造产品的原点之一。

作为时代的企业，印力见证了中国的消费升级、与中国购物中心行业共成长、与商业生态的各方朋友们共同扛过了经济危机和疫情的严峻考验。我们正从18岁迈向19岁，从“长身量”的青少年到“长力量”的青壮年，现阶段的印力可以用“两广、两多、三坚持”来描绘：

首先，布局广、类型广。印力管理的商业项目涵盖全国50个城市，横跨一线到部分强三线城市，从34万方的超大商业到几千方的社区商业，从在建项目到十几年的成熟项目。可以说，我们有全国商业地产最为丰富的样本和“投融建改管退”的完整价值链能力。

其次，合作伙伴多，服务会员多。印力与5000多家品牌商户合作，服务超过1500多万数字化会员，两者都是印力最宝贵的资产。

更重要的是，坚持拥抱最广大消费者，服务民生、服务广大中产家庭的消费升级；坚持在地化定制，与在地文化和区域发展共融，一起打造城市记忆；坚持迭代创新，乐于变革、勇于变革。

2021年5月28日，上海漕河泾印象城开业。从接到业主方委托管理任务到开业仅有252天。在这段时间中，项目同事与园区上班族一起通勤、一起吃饭、一起畅想，用密接式调研加大数据画像的方式，深度绘制了园区内“三高青年”（高学历、高收入、高素质）的需求拼图。现在，每天早上六点半开始，消费者从地铁出来到办公楼的无风雨路线可以享用漕河泾印象城的十几种中西早餐，商场汇聚了沪上最热门的咖啡和茶饮品牌，夜生活场“Mojitown”和“深街酒巷”也成为加班后大厂青年的小酌目的地…作为区域生活枢纽，我们希望通过漕河泾印象城助力产业与消费“双升级”。

消费者已经成为商业进化的参与者。11月21日开业的上海松江印象城面对一路之隔“松江大学城”的14万大学师生，以“年轻而不媚青”的姿态与年轻消费者对话，通过深度运营知名IP宝可梦、打造1350方专业滑板公园、建立大学生产学研基地等，与众多细分社群“玩在一起”，共同成长。“因人制宜”，意味着我们不仅视消费者为客户，也视其为产品的共创者。2021年9月30日，杭州奥体印象城盛大开业。不同于传统购物中心，我们利用奥体印象城5-6层的室内空间打造了一片占地2000㎡、挑高12米的跨层“热带雨林”，自然绿植搭配瀑布水景，让在疫情后渴望触摸大自然的人们可以在物质消费中放松和涤荡心灵。

随着生活方式的变迁，自然生态、公共美学、智能科技等新的场景逐渐融入商业空间，拓展购物中心的功能边界。

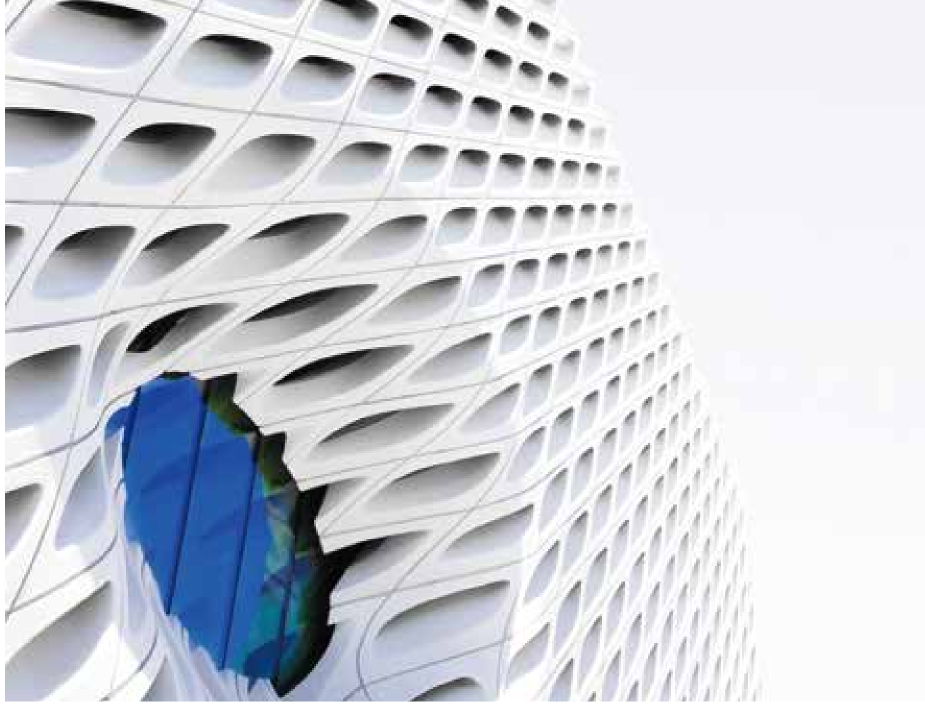
正如12月23日开业的上海AI Plaza 西岸凤巢，以“Art+Intelligent (艺术+科技)”为主线，打造上海西岸生活枢纽、社交聚场、美学展厅和智能生活馆…“因时制宜”是场景和内容变革的突破口，让购物中心在存量时代实现空间的延展和换新。

印力目前管理着跨50个城市的110多个项目，拥有城市级体验中心“印象城MEGA”、区域级消费中心“印象城/汇”和社区级生活中心“印象里”三条产品线。比起标准化复制，我们更希望坚持“因地制宜、因人制宜、因时制宜”，希望每一个项目都能够与城市共生，与消费者共创，与时代共融。

高标准的要求，倒逼公司提高运营体系的“系统价值”，结合轻重并举趋势下不断凸显的“品牌价值”和日益重要的“生态价值”，让我们更加明确长期发展的航向。

希望印力十八年再出发，不忘初心，不负青春！

Contents.



序

推荐序-CCFA　裴亮

序言1《商业的生命力》　丁力业

序言2《百舸争流·奋楫者先》　王海武

目录

02

未来扑面而来

01 购物中心: 从今天到明天 13

02 走出中国商业创新窘境 41

03 数字化时代商业地产消费者运营书 67

03

变革焕启未来

04 Health & Wellness: 购物中心拥抱“大健康时代” 97

05 同类零售的集聚效应: 赏味市集探索 113

06 场景创新: 商业运营新探索 127

07 以音乐节之名构建多元活力社交中心 143

08 商业地产的创意内容及OMO模式探索 159

09 从“场货人”到“人货场”: 购物中心自营探索 175

10 商业之外的长期主义: 商业地产的社会责任 193

作者

郭慧子

印力集团战略研究总监，《商业洞察》系列报告执行主编。
毕业于牛津大学、北京大学。在宏观经济和商业地产领域有10年研究经验，曾在《财经》、《中国证券报》等财经媒体发表文章。

作者

牛子凡

香港大学金融硕士，万科集团新动力NP22，现任职于总部资金资产中心，从事投资及资金管理工作，包括融资过程把控，资金分析与贷后管理等。曾参与基金项目，资产包再融资，流贷和内保外贷等多种业务。

01

购物中心：从今天到明天

中国购物中心行业进入淘汰和变革阶段，
不进则退、不变则衰。
面对挑战，购物中心的突破方向有三：
在产品上重新定义空间价值、
在内容上从“招商思维”到“共创思维”、
在运营上大胆且坚定地走向C端。

『远眺』

中国消费市场的**增长空间**

行业增长的底层动力来自消费增长。2021至2030年私人消费年化增长7.7%，其中商品零售增速见顶回落，服务类消费占比持续提升。

当前购物中心在居民消费中的钱包份额10.2%，增速在线下各业态中相对较高，假设各业态钱包份额不变，购物中心行业的潜在增速可达7.7%。

39%

我国私人消费(商品+服务)
总计38.6万亿

2019年我国私人消费(商品+服务)总计38.6万亿，占GDP39%[1]，2030年预计将增至82.3万亿元，与美国当前水平持平。这意味着未来十年年化增长约7.7-7.9%，在主要经济体中增速最高。

根据世界银行的报告，当人均GDP达1万美元时，可选消费的比例将大幅提升。2019年中国人均GDP迈入万美元，随着消费阶段的升迁[2]，服务类消费占比预计将从2019年的45%提升至2030年的52%[3]，实现服务消费对商品消费的超越。众多零售业态中，购物中心更多融合了服务和体验消费，更有利于获益消费的整体升级和结构性变迁，其中社交、休闲、娱乐相关业态占比也预计会随之提升。

2019年	2020年	估算2030年
41.2万亿 社会消费品零售总额约	39.2万亿 社会消费品零售总额约	62.5万亿 社会消费品零售总额约
8.0% 名义增速	3.9% 同比下降	3.2% 年均增速

若仅看商品消费，可以从社零数据窥知一二。2008年以来社会消费品零售总额持续增长，但增速已过高峰，十几年来增速持续放缓。2019年社会消费品零售总额约41.2万亿，名义增速8.0%；2020年受疫情影响，社零总额合约39.2万亿，同比下降3.9%。在中性假设下[4]，我们估算到2030年我国社零总额有望达到62.5万亿元，年均增速3.2%，接近于美国2019年增长率。

[1]我国私人消费支出占比存在被低估的可能，根据朱天、张军教授（2013）的参数修正后个人消费占比约为44%或更高。
[2]沿用万科集团春天行动1.0研究成果，简化为消费演进理论如表5
[3]“China Consumer-Consumption 2030”，Morgan Stanley, Jan.26th,2021
[4]社零总额增速延续2008-2019年变化趋势，复合增速变化率为-8.2%/年。

中美社零增长率预测

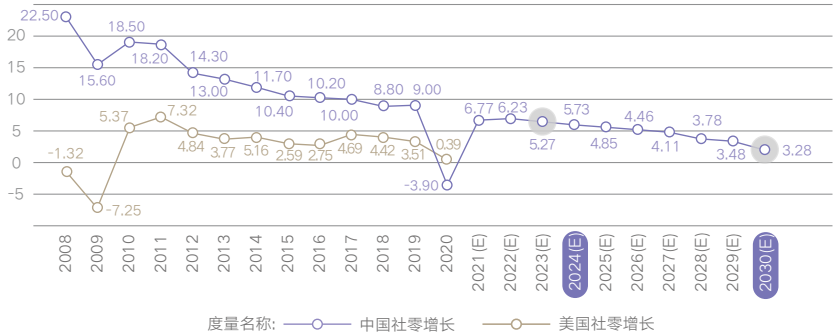
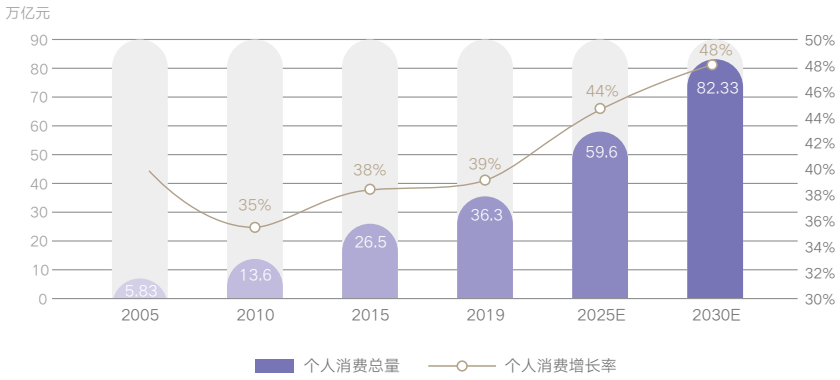


表1.Source：Wind，印力研究院

中国私人消费总量与增长率预测



名义个人消费年复合增速

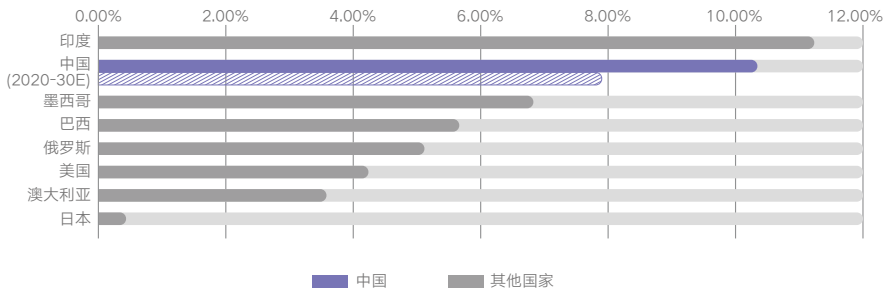
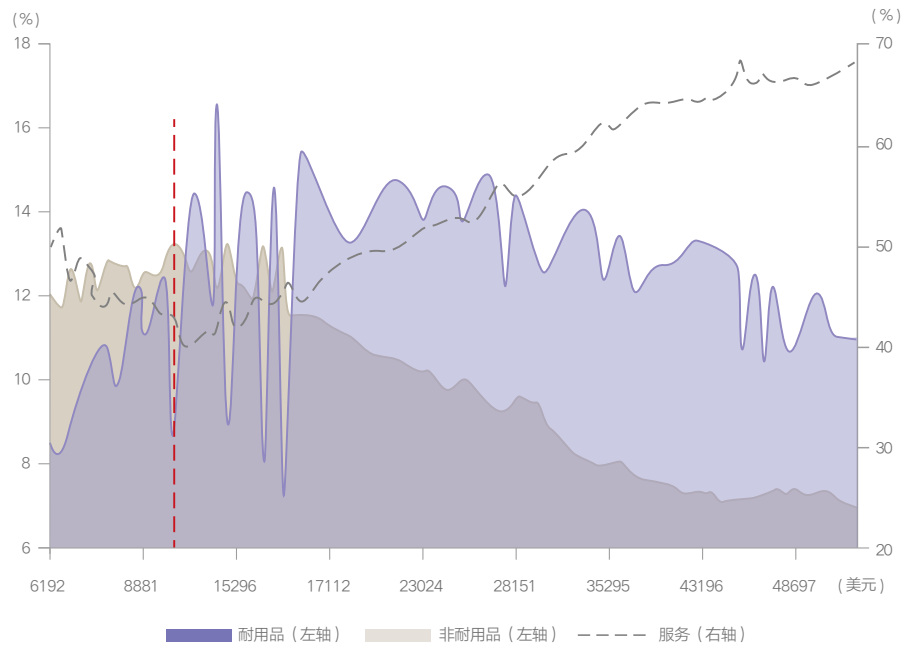


表2/3.Source: CEIC, Haver, Morgan Stanley，印力研究院

美国人均GDP过万后的商品和服务消费增速



消费需求趋势：社零及私人消费

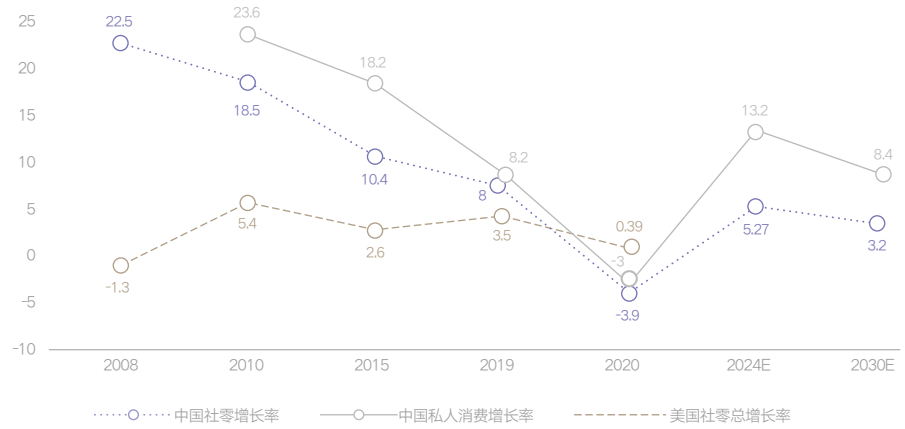
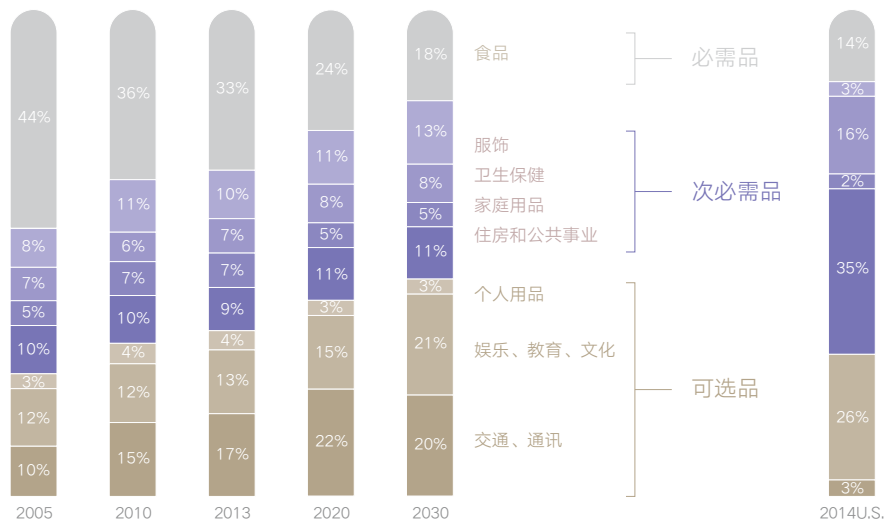


表4\5. Source: Wind，中银证券，印力研究院

中国可选消费、服务类消费占比将持续提升



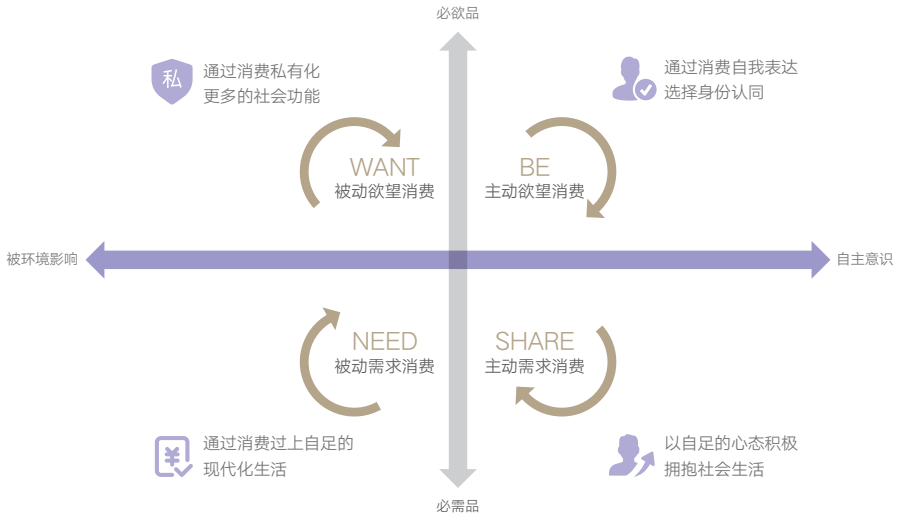
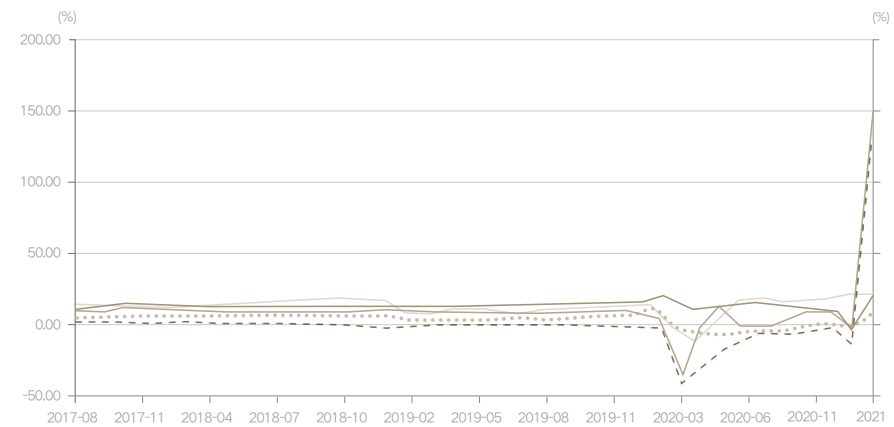


表6/7.Source: CEIC, Morgan Stanley，Source:春天行动1.0，印力研究院

2020年全国购物中心年销售额估算约3.98亿元[5]，占个人消费支出总额的10.2%(钱包份额)，占线下消费总额的14.5%。理想情况下，假设购物中心在各业态中的销售份额保持不变，未来十年购物中心销售的潜在年化复合增速可达7.7%。

2017~2021 主要零售业销售额同比



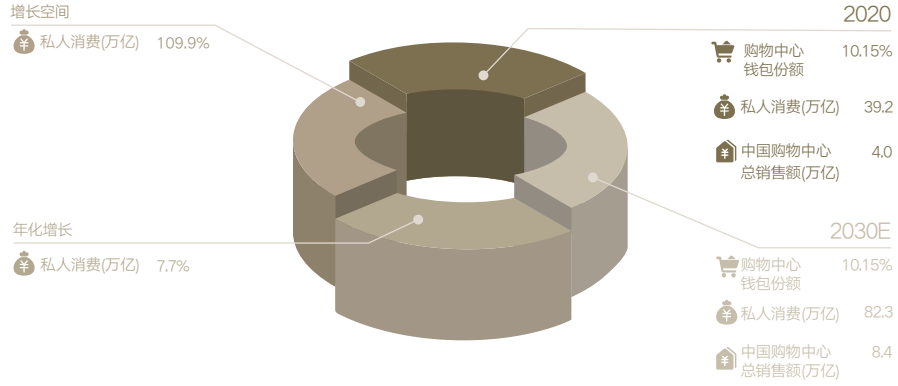


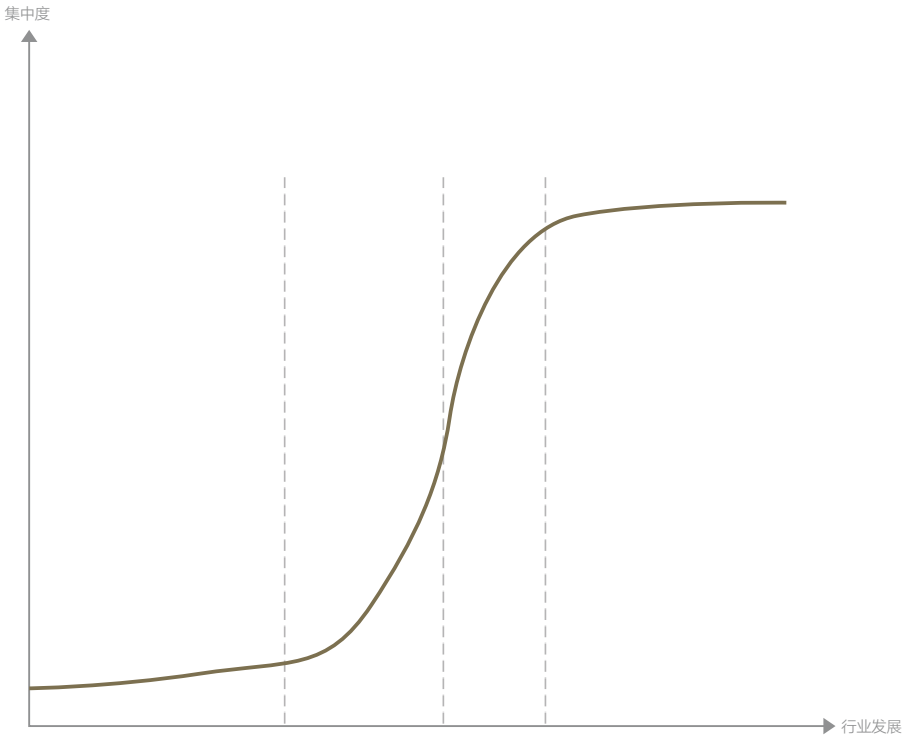
表8\表9.Source: 赢商大数据，Wind，印力研究院

[5] “China Consumer-Consumption 2030”，Morgan Stanley，Jan.26th,2021

「回望」

购物中心
发展阶段的国际借鉴

中国购物中心行业进入淘汰阶段，管理能力决定成败。客户运营能力成为商管重心。存量市场中的发展增量来自管理能力的系统性输出以及存量改造提升。



PHASE 01	PHASE 02	PHASE 03	PHASE 04
分散阶段	领跑阶段	淘汰阶段	寡头阶段
市场需求增加	需求增加趋缓	需求增速见顶	需求增速低稳,
供求增长均快	优秀企业加速增长	企业分化加剧	寡头建立行业壁垒
大量新进入机会	增量被头部吸收	尾部加速洗牌出清	头部企业获寡头红利

表10.Source: 春天行动1.0

目前国内的购物中心行业可类比于美国的80-90年代、日本90年代后。行业经历了快速发展后已形成优势头部，随着分化逐渐拉大，行业进入激烈的淘汰阶段。

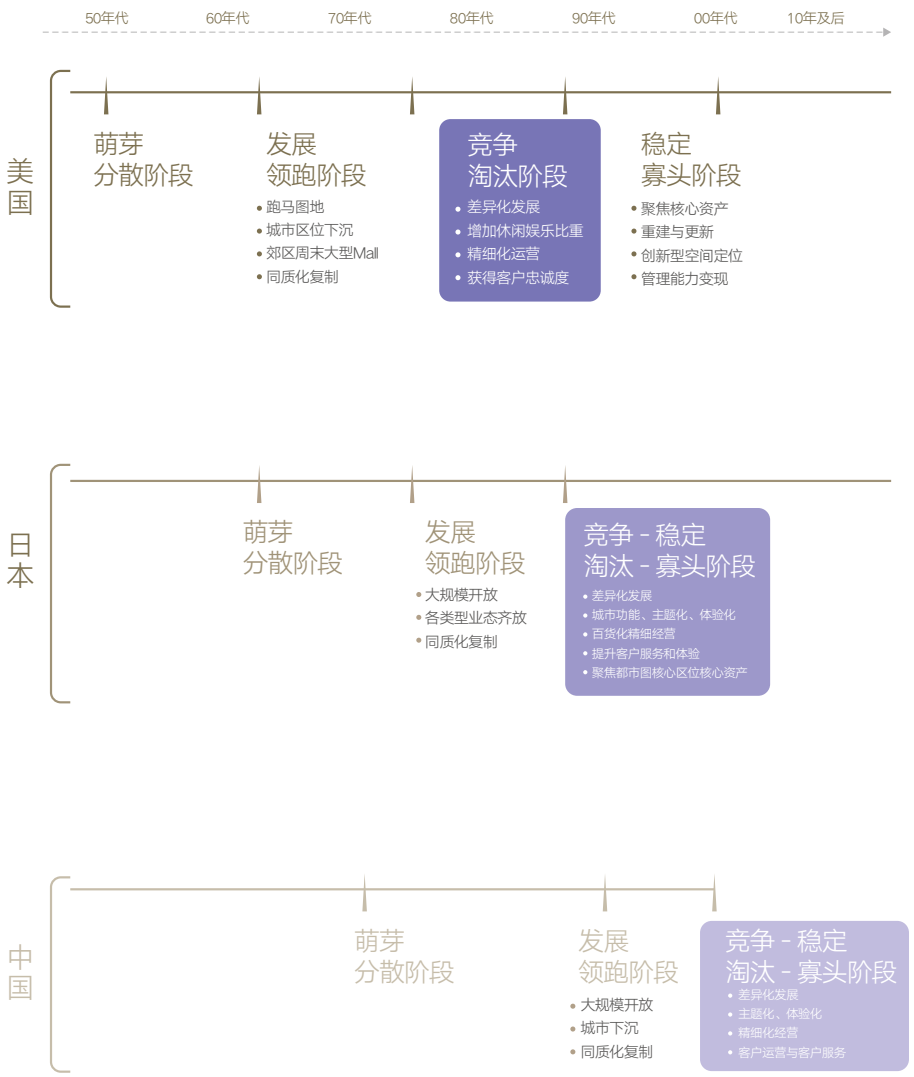


表11.Source: 印力研究院

行业已初步形成优势头部和肥尾。全国购物中心前210家以9%的面积占比贡献26%的销售额。(根据美国经验，随着行业发展到存量时代，优质购物中心与其他购物中心之间的鸿沟将越来越大，当前美国20%的购物中心贡献了75%[6]的收入，CNBC预测2022年存量购物中心中的1/4将面临倒闭)。

疫情加剧市场分化，2020全国19大城市购物中心平均空置率约为10.3%，其中下半年约四成商场空置率超过10%，但仍有近90家商场满铺出租[7]。

4倍
行业龙头企业
平均坪效：全行业坪效

26%
头部9%的商业面积贡献了
行业26%的销售额

10.3%
全国19大城市购物中心
平均空置率

市场分化下，头部企业近年来纷纷剥离商管公司上市，凭借其强大的资本支持将发力并购和“轻资产”拓展，整合低效物业，在存量市场中拓展空间。结合国际经验，我们打开“投融建改管退”的价值环节，找到行业进入淘汰阶段后的关键能力。行业进入3.0淘汰阶段，管理能力决定企业成败，最终的检验是消费者的认可，企业须重点建立客户运营能力、存量焕活能力，以及能力的系统性输出。

发展阶段	赢得竞争优势的价值环节及阶段性含义					
4.0 能力价值输出(寡头阶段)	长期持有 • 核心区位 • 核心资产	• 多元融资，长期且低廉的融资成本	• 差异化、处理复杂项目	• 平台化发展，结合科技算法最大化匹配效率，管理能力输出实现变现	• 复杂项目改造提升	• 资产包组合及出售,REITs管理
3.0 能力型发展(淘汰阶段)	• 投资布局策略资 • 产组合能力(兼具增长性和稳健性)	• 多元融资，优化资债结构	• 差异化和人性化的产品打造能力	• C端客户运营逐渐重要,通过提升运营和服务能力增强粘性。核心能力逐步在系统内扩散和移植	• 资产改造焕新(包括重新定位、硬件提升、内容重整等)	• 非核心资产真实退出,实现资本循环
2.0 扩张型发展(领跑阶段)	• 捕捉城市化速度较快地区	• 强大股东或建立基金,保障扩张中现金流稳健	• 多项目管理、产品标准化、成本管控	• B端商户运营为主,批量招商能力和商户资源整合能力决定项目能否开业成功	• 业态商户组合的汰换调整	
1.0 资源型发展(分散阶段)	• 绑定优势资源，获取核心地段	• 绑定资方资源,外资为主	• 符合商业地产逻辑的开发	• 物业基础服务为主		
	投	融	建	管	改	退

[6]“Abandoned malls are sputtering back life” Washington Post, 2019.11.22
[7]数据来自赢商大数据

『近观』

购物中心行业
面对的时代挑战

在大消费价值链中，购物中心处于渠道环节。其价值面临着多方挑战：线下大量供给激化存量竞争；消费者的多渠道化发展使线下商业面临不进则退、不变则衰的局面；除此之外，初露头角的C2M发展模式可能对整个消费价值链带来颠覆性影响，线下商业将如何切入C2M模式、承担什么角色，或将影响商业的长远发展。

如果考虑以上挑战带来的不确定性，购物中心的钱包份额可能收缩至8.9%，结合供给情况估算，存量购物中心的平均单方销售增速将大幅缩水，但随着行业发展阶段渐成熟，头部集中度持续提高，长尾企业面临更大生存压力。

传统上，消费价值链通过渠道的传导和流量分配层层加价，消费者为产品及流通成本最终买单。

购物中心以地理位置为核心壁垒批量获取客流/流量，并通过商户内容组合实现从客流/流量到消费再到租金的转化。

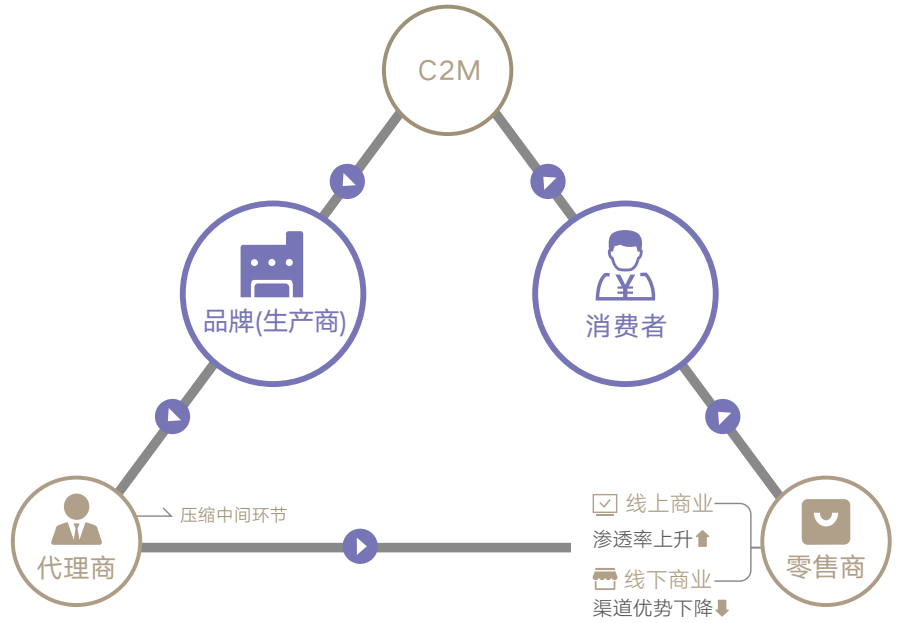


表12.Source: 印力研究院

但购物中心在价值链中的渠道价值受到三大因素挑战：

【挑战一】

线下商业供给丰沛，购物中心行业呈结构化过剩，百货、奥莱等业态向类购物中心发展，竞争激化。

在线下各渠道种，购物中心增速领先于其他线下零售业态(购物中心2016-2019复合增长率6%，与便利店接近，高于百货1.33%和超市4.35%)。但近十年来，购物中心供给增长异常迅猛。

截至2020年

4800家
购物中心总数超过

4.4亿m^2
存量面积共计约

2021年

1113个
拟开购物中心数量

1亿m^2
接近

预计2030年

1万座
3万方以上购物中心近

7.4亿m^2
规模约

截至2020年，我国购物中心[8]总数超过4800家，存量面积共计约4.4亿平方米。2016-2019每年新开业购物中心超450座，2018年新增533个，达到历史峰值。2020年受疫情影响，部分新开业项目有所延期，导致2021年拟开购物中心数量创历史新高达到1113个，接近1亿方。

但平均来看，2025年前新增或将保持在年均400座。预计到2030年[9]，我国3万方以上购物中心近万座，规模7.4亿方左右，10年以上成熟资产面积约占2/3，行业完全进入成熟市场。

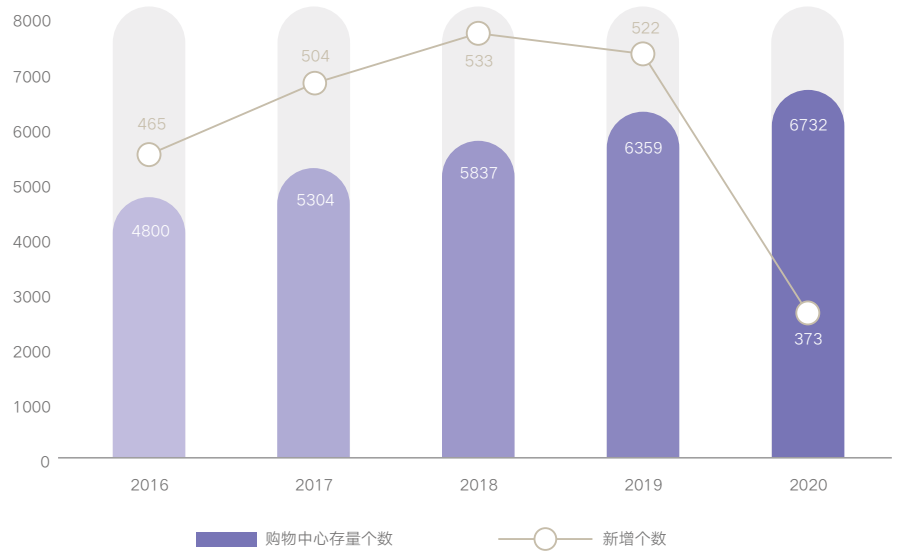
[8]仅统计3万方以上购物中心，数据来自赢商大数据，下同

[9]春天行动1.0中的供给假设及测算：理性增长=假设2030年达到当前日本人均购物中心面积水平，倒推其总商业面积5.9亿方；快速增长=假设前5年按当前新开业速度4500平方米/年增长，后五年根据理性增长假设下年均增速增长；激进增长=假设未来10年保持高速增长，按当前新开业速度4500平方米/年增长

	新增数量	新增面积	2030年存量
理性增长	2125个	1.7亿平方米	5.7亿平方米
快速增长	3500个	3.2亿平方米	7.4亿平方米
激进增长	5000个	4.5亿平方米	8.4亿平方米

以私人消费总额/存量购物中心面积测算单方对应的私人消费销售额，供给采用快速增长假设，不考虑通胀等因素，假设购物中心钱包份额不变，测算而得的复合增长率

购物中心存量个数及新增个数



购物中心存量面积及增速

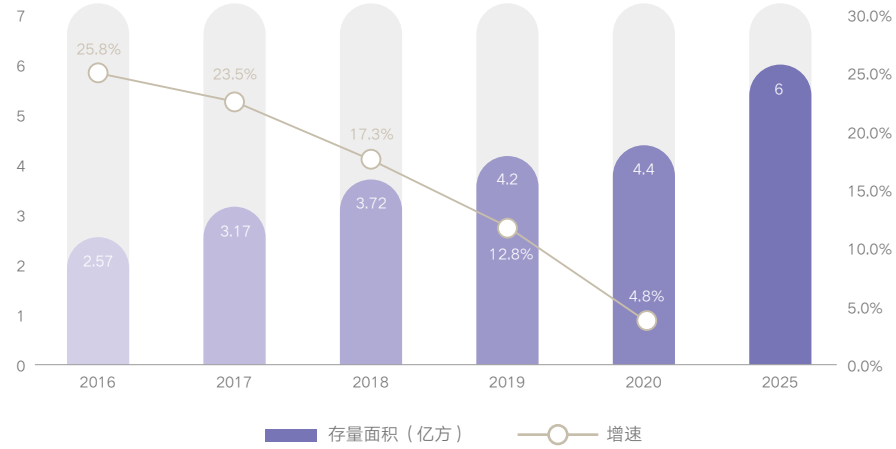


表13\14.Source: 赢商大数据，印力研究院

随着线下商品性消费增长承压，百货、奥特莱斯甚至部分大型商超等零售业态渐增加体验业态，形成跨赛道竞争。传统上购物中心与百货的本质区别是场所管理和零售经营的分离，但近年来购百有交叉融合之势，即购物中心百货化(引入自营、联营模式；连通POS机，公区边界模糊等)以及百货购物中心化(引入餐饮休闲业态，扩大公区并丰富活动等)，多数百货公司也兼营购物中心业态。奥特莱斯(截至2019年末全国共有奥特莱斯189座，共1662万方)也逐渐增加餐饮、影院，甚至儿童游乐等休闲体验业态比例，在城郊甚至城市中心布局，吸引追求品质但价格敏感的消费者，在线下商业中持续分流。

百货店营业面积及增速

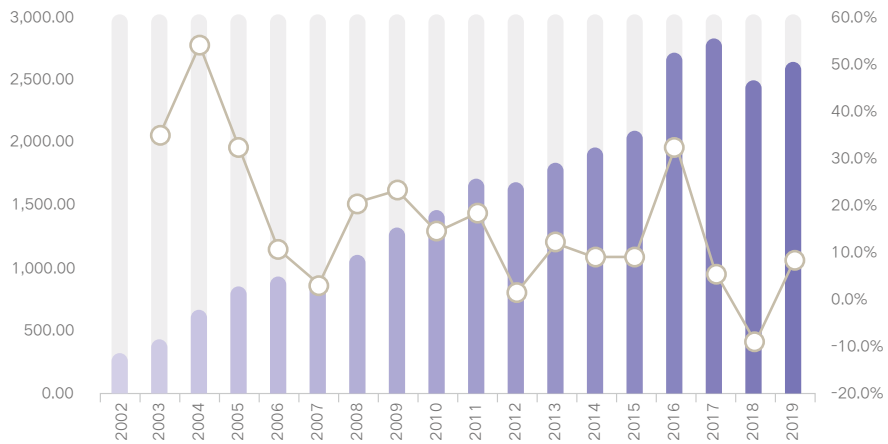


表15：Source: Euromonitor,印力研究院

综合看线下，我国人均零售面积(/商业面积)为0.3平方米，但由于中国的城镇化率远低于英美等国家(2019年中国城镇化率60.6%，英美自2006年起稳定于80%)，考虑到以购物中心为代表的品质化商业形态主要存在于城市，以城镇人口进一步测算，我国城镇人均购物中心面积接近0.5平方米，与日本2018年同口径水平持平。

一线城市平均每个城市拥有212个商场，新一线和二线城市平均单城市拥有71个商场。推算2030年我国全人口人均购物中心面积将超越当今英国。

212个商场

一线城市平均每个城市拥有

71个商场

新一线和二线城市平均单城市拥有

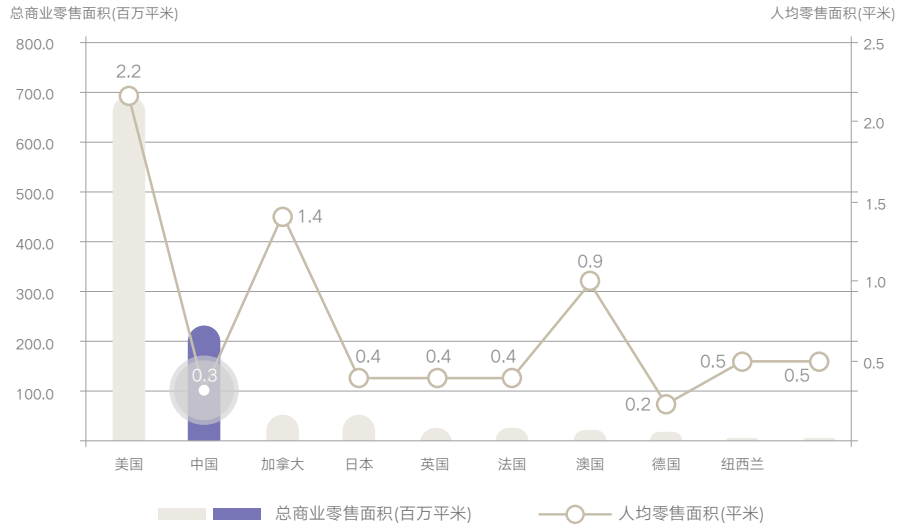


表16：Source: Euromonitor,印力研究院

【挑战二】

线上商业逐渐改变零售生态和消费习惯，至2030年我国线上消费占比将达45%，购物中心钱包份额将可能缩至8.9%。

过去十年，中国线上零售迅猛发展，2016-2019年复合增长率保持27.3%，远高于同期社零总额增速(2016-2019增速9.25%，2016-2020年6.1%)。

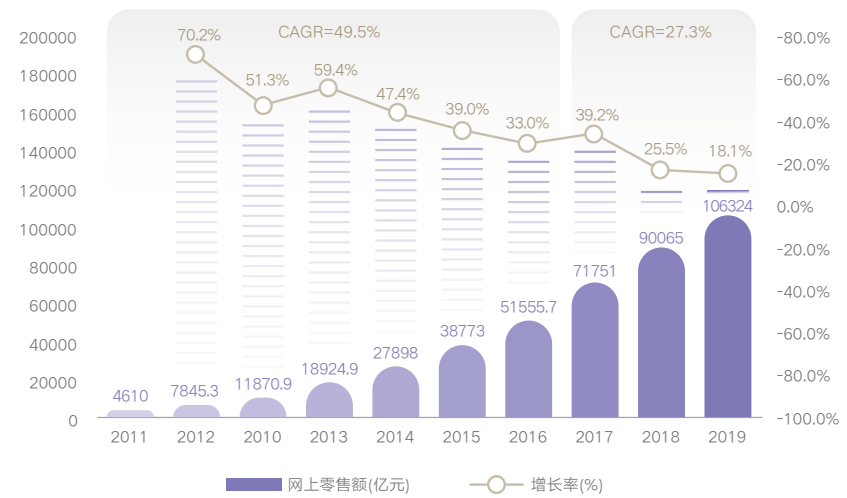


表17.Source: Wind，印力研究院

从标品(书籍电器等)延伸至非标品(服装)甚至非实物商品(娱乐)，我国线上商业规模不仅位列世界首位，并有望超越其后全球十大市场的线上零售额总和。

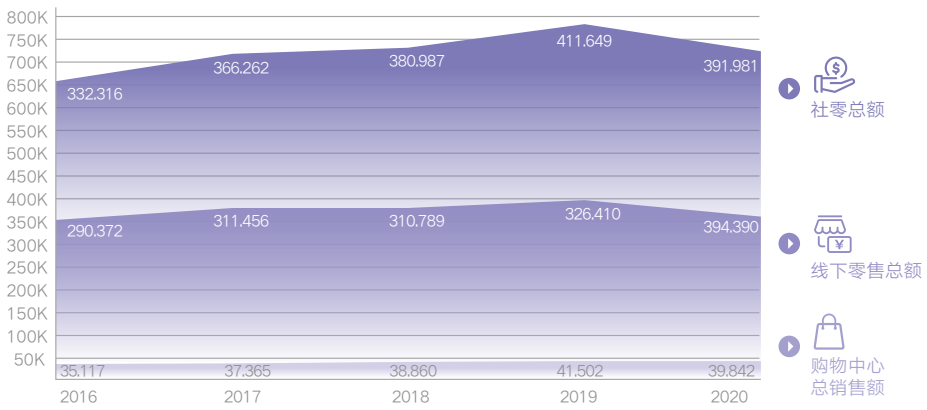


表18.Source: Wind，印力研究院

数字化技术和基础设施的不断完善，推动线上商业持续进化。相较于线下商业线上商业具有以下优势：

- **丰富性** 由于不受物理空间限制，线上商品的丰富性理论上是无上限的，穿透了购物中心通过做大体量增加业态品牌丰富性的传统方法。

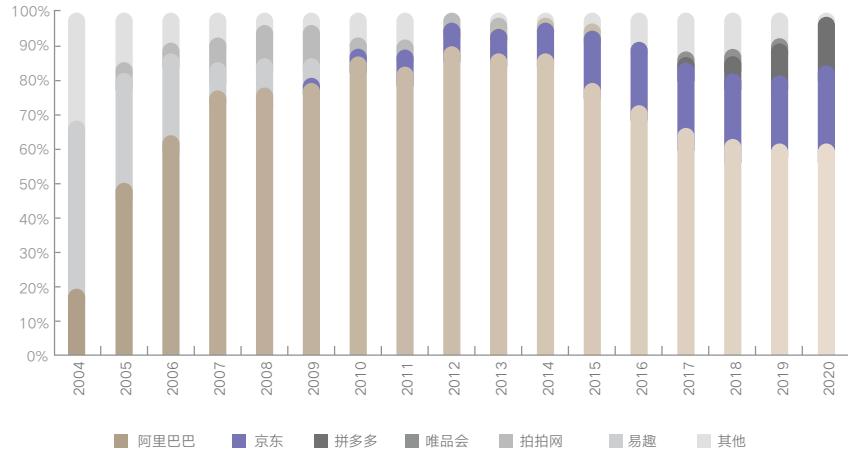
- **便利性** 物流网络和冷链运输的逐渐完善使电商的交付更靠前、更便捷，催生前置仓生鲜电商、社区团购等新业态。

- **性价比** 由平台费用和交付费用构成的线上“租金”至今低于实体高租金。由于租金成本的差异，线上商业往往具有更强的价格优势。

- **精准性** 基于手机单一ID对用户数据进行收集和完善，从而获得更为清晰的客户画像和需求图谱，可以针对细分客群进行精准营销。

- **内容性** 流媒体的普及使直播加速渗入消费，直播内容效果接近于线下导购，使电商的触达性和转化率大幅提升。2021年直播电商GMV预计可达2万亿元，占电商整体销售额的比例或达15%以上。

线上渠道市场份额变化



直播电商市场规模

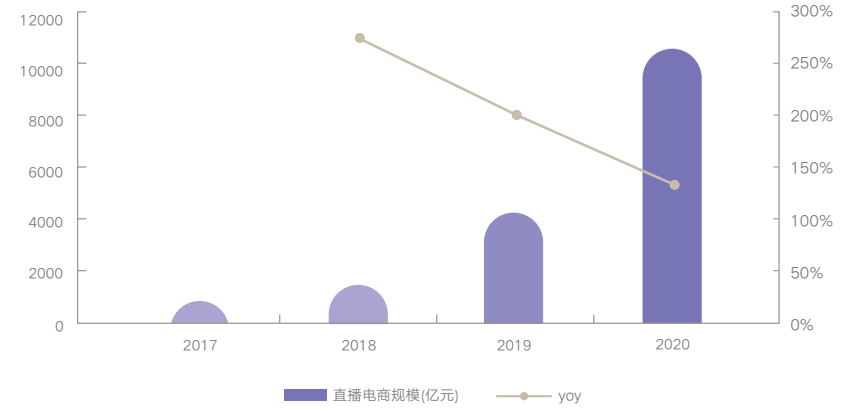


表19\20.Source: 艾媒咨询，长江证券，印力研究院

新冠疫情加固了已有的部分线上消费习惯，2020年网上实物消费占我国社零总额24.9%。随着90-00后数字化原生代逐渐成为消费主体，10年后线上商业的总钱包份额提升至45%(摩根斯坦利预测[10])，若未能做出有效变革，购物中心钱包份额将缩减至8.9%。线上分流和线下竞争挤压存量增长空间，2021-2030年购物中心单方平均销售年化增速缩至1%。

24.9%
2020年网上实物消费
占我国社零总额

45%
10年后线上商业的
总钱包份额提升至

8.9%
若未做出有效变革
购物中心钱包份额将缩减至

当然，线上商业的发展也面临瓶颈。根据QuestMobile2021中国移动互联网春季大报告，2017年3月至2019年3月，中国移动互联网月活跃用户规模的整体增幅为10%，而2019年至2021年的整体增幅下滑至2%。增量流量正在肉眼可见的减少。增量流量越匮乏，品牌的获客成本越高。

相关数据显示，各方因素的影响导致2021年媒介价格上涨，价格向上波动幅度最高可达38%。流量价格越来越贵、竞争导致转化率越来越低，线上商业也将逐渐走出流量思维，回归商业本质。建立差异化的竞争优势，线下商业则需要进一步突出“社交、体验”优势，同时补强“内容”和“精准”的相对劣势，这要求购物中心迭代产品和服务建立内容竞争力，并推进数字化变革建立数据能力。

【挑战三】

C2M的发展可能在未来颠覆消费价值链，购物中心须推进数字化变革，结合消费者多维数据、品牌力背书和实体店变革，凭借数据中台能力参与新的价值链中。

C2M通过大数据整合消费者的商品定制需求驱动工厂生产，绕过渠道商完成下单和交付，尽管目前尚处于萌芽初级阶段，但如果发展成熟将对消费价值链构成颠覆。

C2M的实现需要反向数据反馈和柔性供应链，前者需要平台方反馈实时、精细的数据以便工厂实现贴合需求的生产设计；后者则需要工厂设备和机械化程度达到相当水平，通过分解生产流程快速响应小批量订单。目前看来，消费者数据不足、生产方品牌力局限以及小规模生产成本高等问题都会是C2M模式的核心痛点。

而购物中心在成功推进数字化变革后，可以提供消费者多维度数据、品牌力背书、新型实体店，并凭借数据中台参与新的价值链中。

[10]“China Consumer-Consumption 2030”, Morgan Stanley, Jan.26th,2021

『面对挑战』

购物中心的突破机会

面对竞争，购物中心的突破机会有以下三个方向：

1 / 升级空间产品	打磨更符合未来消费趋势的产品模式，重新定义空间价值;
2 / 打磨差异化内容	开拓差异化内容资源，重塑消费者吸引力;
3 / 运营客户资产	拓展服务深度和精准度，建立C端客户运营体系。

【升级空间产品】

打造重“社交和体验”的新产品，重新定义空间价值

线下商业的优势在于“社交和体验”，随着商品销售功能逐渐降低，购物中心须进行产品的创新和迭代。参考国内外近年购物中心的空间创新方向，购物中心空间的创新和迭代可归纳为以下几个方向：

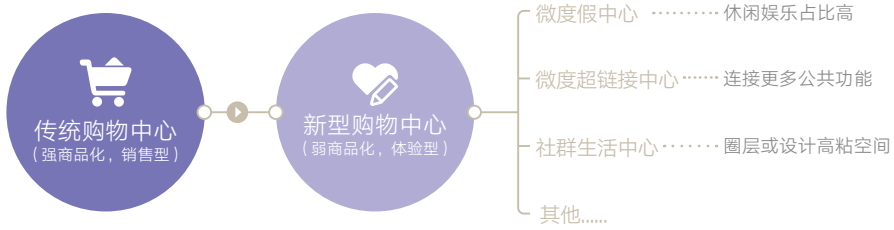


表21：购物中心的产品进化

- **微度假中心**

强化体验和娱乐属性，提供线上无法超越的体验

美国购物中心体验业态平均占比从原来的30%升至55%，逐渐成为都市微度假目的地。极致案例为美国最新超大型购物中心American Dream，70%由休闲娱乐业态构成，汇集主题公园、冰场、水族馆、滑雪场、水上乐园等沉浸式体验业态。

- **微型超链接中心**

在空间中连接更多城市生活的公共功能，为消费者提供更多“到场理由”

美国购物中心的公共空间占比从过去的30%提至40%甚至50%，并通过链接包括剧院、艺术展、医疗诊所甚至农贸市场等城市和社区功能成为多目的中心。

- **社群生活中心**

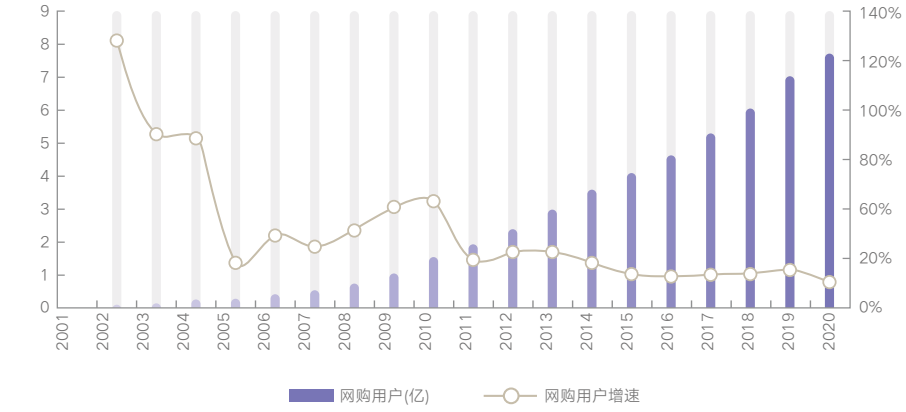
瞄准细分圈层或社区的粘性需求，提供针对性的服务和社交环境

日本永旺东京葛西商场针对55岁以上的银发群体 (截至2025年,永旺计划改造100个商场以适应老年消费者)，结合适应客群特色的品牌业态，将开业时间改为早7点，还设置健康课程、文化课程、室内步道和更多休息空间；上海的TX淮海针对20岁左右潮流青年，采用更新潮的空间设计、引入潮牌并围绕年轻客群的不同爱好举办活动(例如滑板等)。

【打磨差异化内容】

走出“招商思维”，共创差异化内容，重塑消费者吸引力

传统购物中心受限于租金回报要求，首选商户资源多为成熟连锁品牌，导致同质化加剧和恶性竞争。从消费者端看，由同质化商户构成的内容组合正在失去吸引力。从商户端看，若仅从销售角度衡量，线上的渠道成本更低，也因此许多新兴品牌始于线上。近年来，线上租售比已逐步攀升逼近购物中心租售比(线上渠道成本主要由平台费用和快递交付费用构成，根据主流电商数据，线上租售比由2017年的9.9%上升至2019年的11.4%)，因此销售以外的渠道价值更为凸显。实体店在广告效应、体验深度、数据采集、社群运营、前置仓库、取换货便利等方面有难以替代的作用，因而线下仍是成长型品牌和规模型品牌的战略阵地。



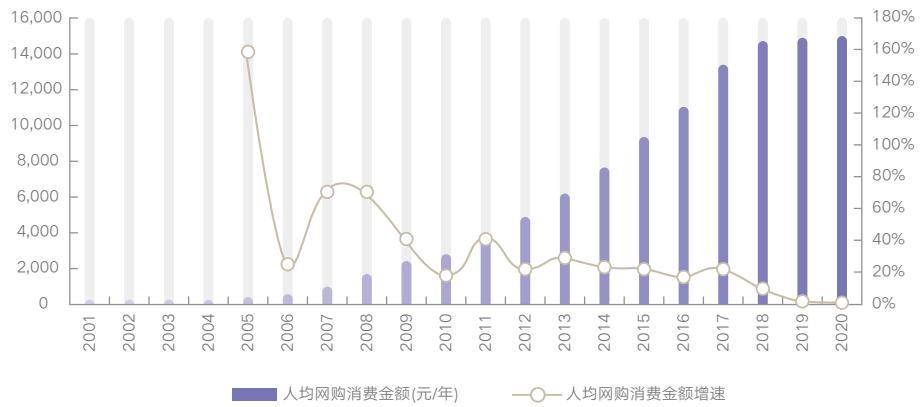
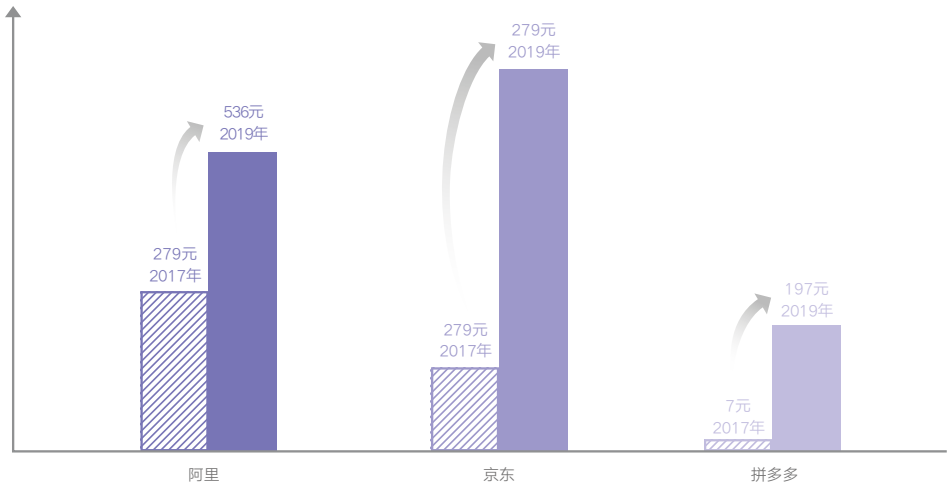


表24\25.Source：艾瑞咨询、CNNIC、国家统计局、长江证券、印力研究院

主流电商平台获客成本



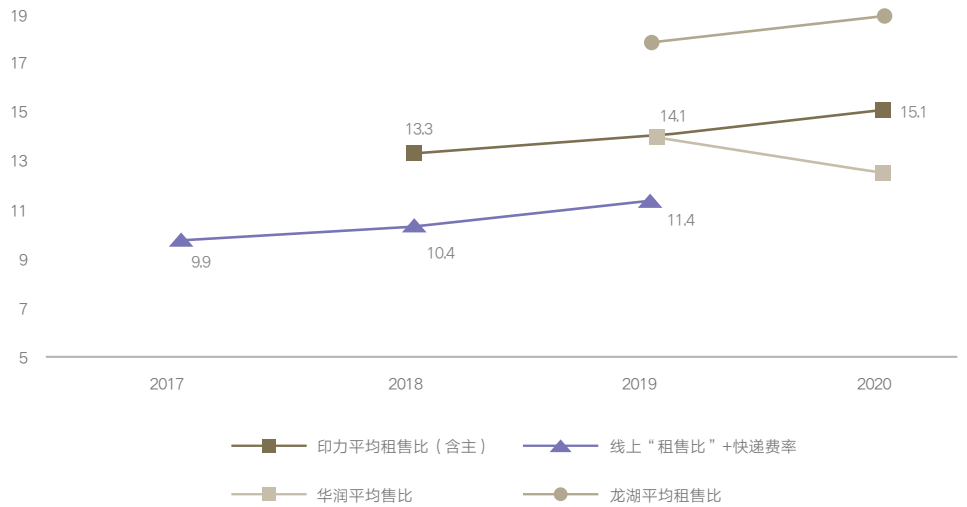


表26/27.Source:公司年报及公告

表28.Source: 印力研究院

引入差异化领先内容，意味着购物中心须从招商(Leasing)思维转向拓展(BD)思维甚至共创(Collaboration/Co-create)思维，在铺位选址、推广促销、私域流量导入等方面赋能商户，并与商户一起打造创新空间、策划推广事件、决定选品组合以及分析消费者数据等，共同打造符合趋势、引领趋势的内容。

【运营客户资产】

走出“招商思维”，共创差异化内容，重塑消费者吸引力

传统购物中心以经营“场”为主，不直接面对客户。但面对持续的流量分流，尤其是线上在流量运营上的领先优势，购物中心必须开始建立面向“C端客户”的运营能力，而数字化技术为其提供了可能性。

拥有一批高质量忠实客户可以极大助力购物中心吸引商家入驻，进而优化内容，通过“飞轮”效应形成良性循环。C端客户运营包括场前-场中-场后，场前以内容提案触达客户，带来关注和引流；场中以场景和服务争取驻留和转化；场后则通过有吸引力的忠诚计划、基于数据的精准营销提高复购率。

对于购物中心行业而言，挑战与机遇并存，从今天走向明天的路径只有“变革”和“创新”，而且中国市场的特殊性决定了，行业的发展前路没有明确的地图。在模糊的正确中摸索，将是中国购物中心行业的行动主线。

前链

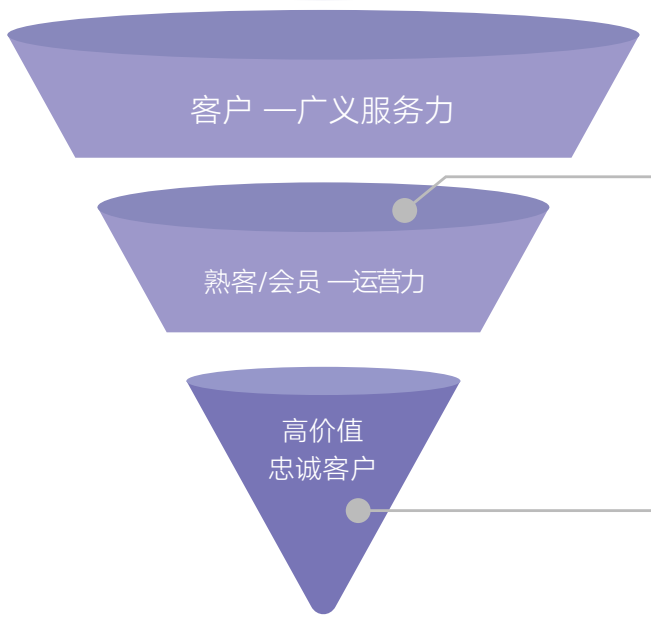
- **将客户关系从场内延伸至“到场前”**

内容提案

围绕不同圈层感兴趣的话题，购物中心可以与C端对话、进行内容共创，从而建立品牌共鸣，并以“策展”的方式展示生活方式提案。

内容传播

新一代消费者的信息获取渠道已发生重要变化，建立社交媒体、流媒体、小程序等传播矩阵，有助于扩大品牌传播力和影响力。



中链

- **提升体验和游逛深度，提升客户“时间账户”和转化率**

体验优化

根据不同客群需求设计客户旅程、消灭斥点、强化MOT，提升客户体验感和满意度。

场景运营

打造包括IP、文化主题、赛事活动等在内的场景内容，提升客户驻留时间，并通过场景与商户商品的结合加转化率，同时引发社交分享，带来二次传播。

后链

- **深度运营增加粘性和复到店率，赢得一批忠诚度高的价值客户**

体验优化

建立会员成长体系、完善客户标签及画像，进行个性化精准营销。

精准运营

识别核心客户，并结合客户画像设计具有针对性的精细化运营，增强其复购率，并深度互动参与产品共创。

表29.Source: 印力研究院

作者

索珊

RET睿意德 北京公司总经理

拥有超过15年的房地产从业经验，活跃于国内商业地产观点分享与交流的峰会及论坛。擅长城市综合体策划及运营，对于新区、特色商业运作有着独到见解。透过多年项目运作与交流，与国内诸多大型地产企业建立了良好的合作关系。近年来致力于新技术驱动下的商业转型，专注融入文化的城市再生、街区活化、商业新场景以及新零售的解决方案，并持续有专项研究发表。

索珊女士为时代光华管理学院特聘讲师、清华经管房地产协会讲师，亦热衷于女性公益分享，多次受邀ICSC地产女性小组论坛、中国人民大学Lean In Ruc。

02

走出中国商业创新窘境

停下来、想一想，

时代潮流推动朝向创新窄门的时候，

我们是不是在重复发明轮子。

「数据」

我们正在经历什么
数据中看到机会与信心

对于企业来讲不持续创新就是在计划失败

伴随中国经济进入常态化发展，互联网技术为我们描绘出了一副万物皆可指数化增长的蓝图，增长放缓、需求快变、增量转存量、竞争加剧，传统产业纷纷迅速启动转型谋求变革。商业地产受地产开发红利期快速增长的惯性影响，面对变革似乎正在经历既有经验的急刹车，如何应对变化，既响应现有趋势，还要弄清未来发展的方向，唯有加快“创新”。

自1912年熊彼特在《经济发展理论》中将"创新"引入经济领域，至20世纪60年代"技术创新"被提高到"创新"的主导地位，这一词汇也似乎从来没有像这两年这样，被各个产业如此热烈并大张旗鼓地表达和渴求过。多年前，我得到一次与谢德荪教授访问求教的机会，彼时正是国内房地产大举发展时期，当问及他理解的创新定义是什么的时候，谢教授说：“创新是创造新价值”。对此，我当时便十分认同。道理对，摆在面前的是怎么干。

技术是驱动增长的原动力，往往表现出来是跳跃式的，经常给我们突然一下就改变了的假象，但其实，在其融入产业的价值落地过程道阻且长。“中台”热、大数据认知普及后，突飞猛进的增长并没有到来，商业地产增长的突破到底还存不存在？“看得见”的创新已经再无可学的时候，“看不见”的创新正在哪里默默孕育？中国商业地产集体进入了广泛而深入的思考、讨论、实践，再思考的时期。

我们正在经历什么，数据中看到机会与信心

2016-2021年土地成交数量情况

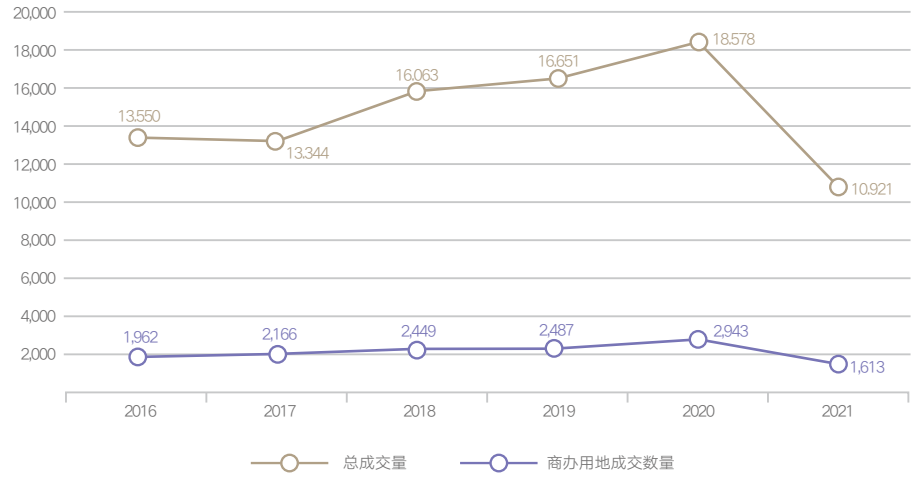


表1.Source：RET睿意德中国商业地产研究中心　*注：2021年数据包括1~10月数据

2016-2021年全国商业用地供地与成交情况

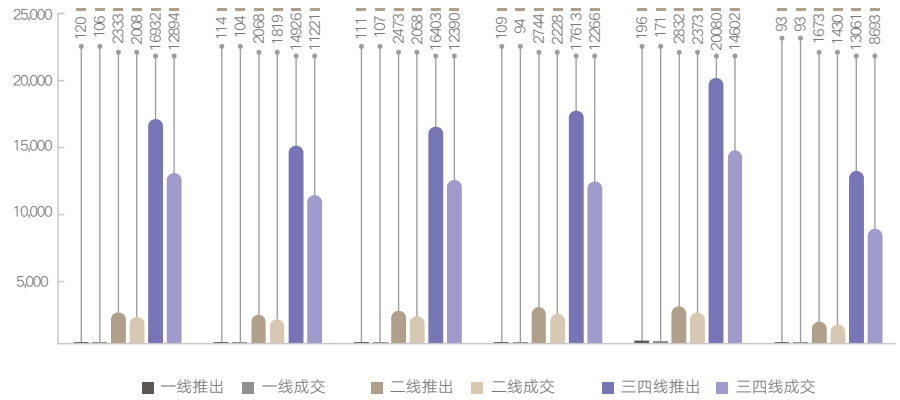


表2.Source：RET睿意德中国商业地产研究中心

根据RET睿意德中国商业地产研究中心统计，受宏观政策调整影响，国内地产开发增长逐步放缓，但商业地产近年来呈现出相对较平稳的变化。一二线城市逐步进入存量市场，三四线仍然存在增量发展空间。

那么，未来会如何？

【从全局看】

首先从全局上看，未来的10-15年内，基本面的确定性远大于不确定性，实体商业的基础不会有本质变化。这样的趋势我们可以从以下几组数据中得到印证：

1/ 城市化率

国内城镇人口持续扩张，推动消费市场总量提升。

中国-美国-日本城镇化水平

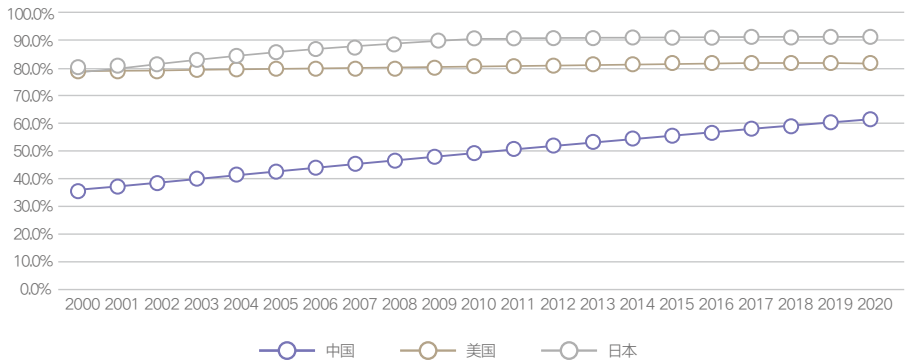


表3.Source：RET睿意德中国商业地产研究中心　*注:城镇化率=城镇人口/总人口，中国以常住人口数据计算

2/ 收入与支出

相比发达国家还有较大增长空间，线上线下居民消费增量潜力不容小觑。

中国-美国-日本人均国民总收入

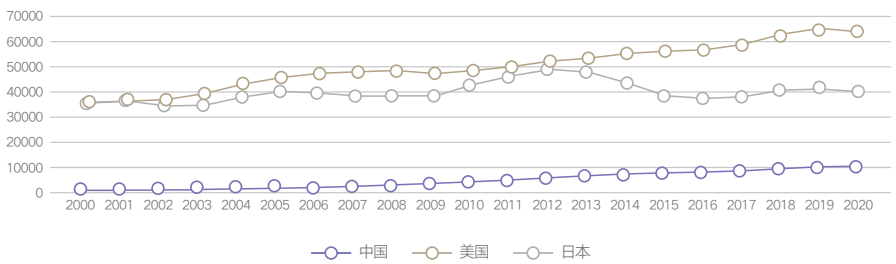


表4.Source：RET睿意德中国商业地产研究中心　注:人均国民总收入即人均GNI，根据世界银行汇率规则计算，单位:现价美元

中国-美国-日本人均家庭消费支出

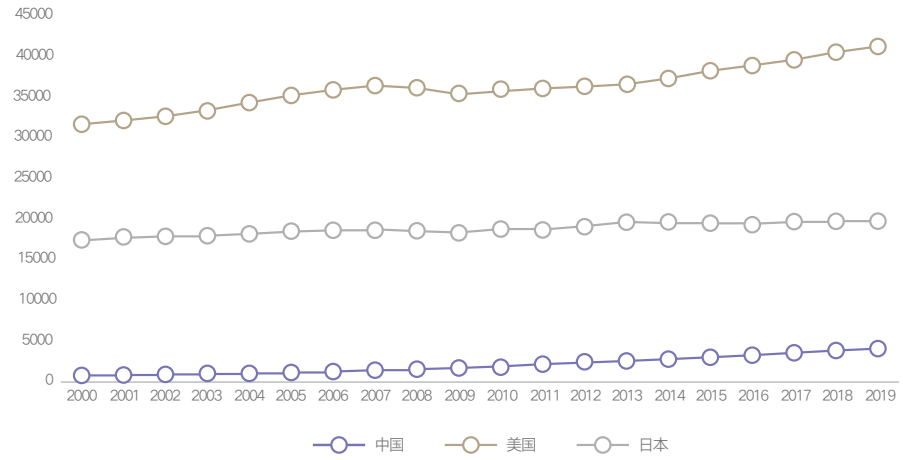
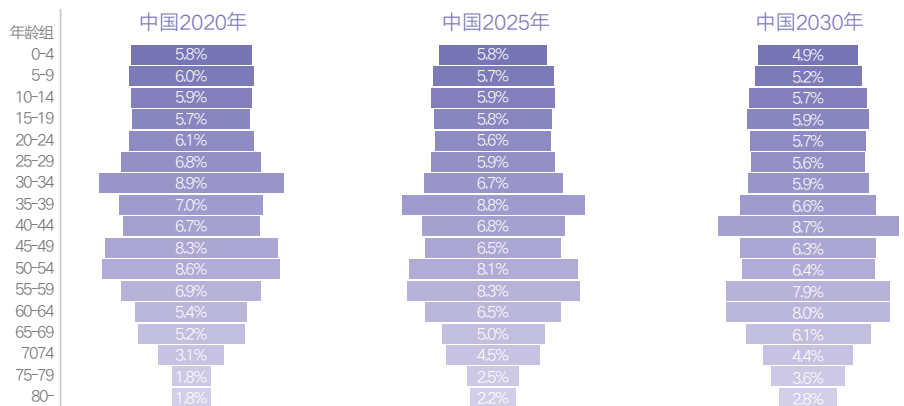


表5.Source：RET睿意德中国商业地产研究中心　*注:根据世界银行数据库及其汇率规则计算,单位:现价美元

3/ 人口构成

45岁以下高消费力人口仍有10年窗口期，未来10年进入45岁的85后，也并不是原来意义上的绝对低消费潜力人群，消费者对品质与价格兼顾的需求将稳定增长，过往代际消费观念的间隙将逐步缩小，为国内零售和消费增长持续提供稳定需求。

中国-美国-日本人口结构预测



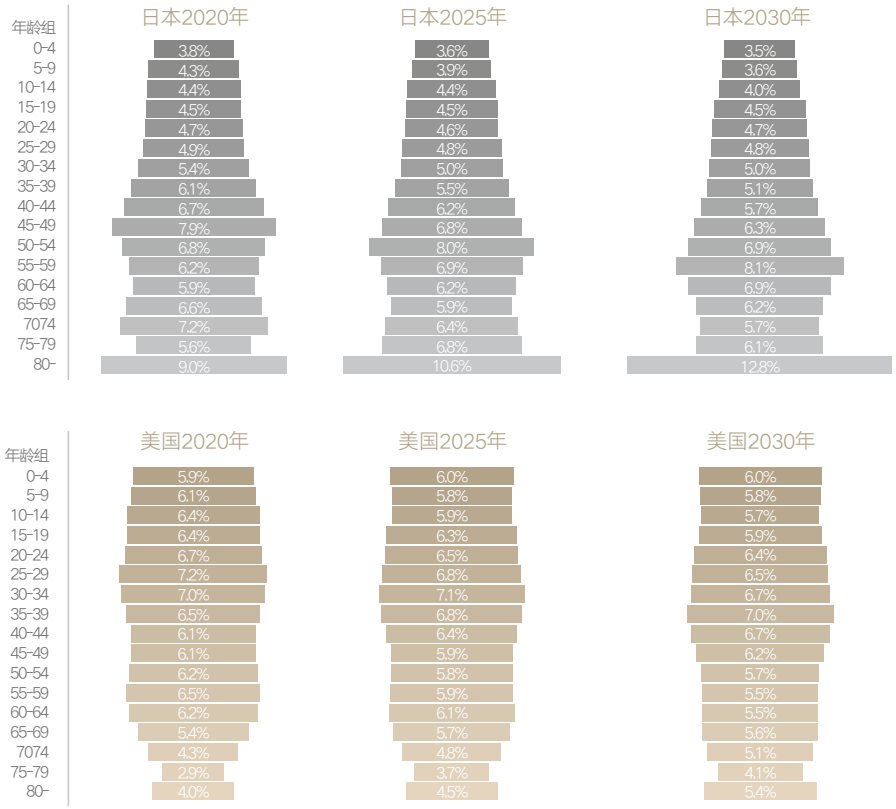


表6.Source：RET睿意德中国商业地产研究中心　*注:以世界银行预测数据为统一口径

4/ 零售消费增率

近年来社会零售消费品总额增长态势良好，总体消费动力支撑实体商业发展。

国内社会零售总额及商品零售总额

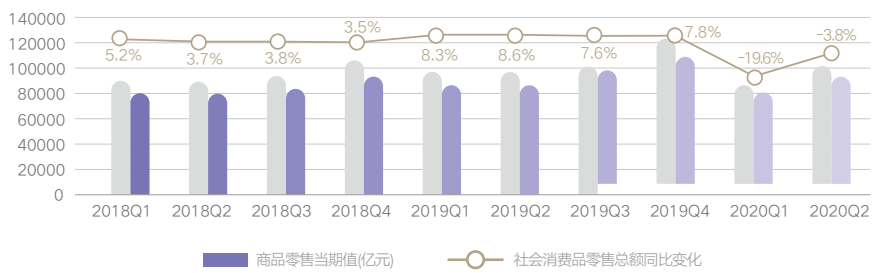


表7.Source：RET睿意德中国商业地产研究中心（更新数据）

5/ 线上消费

线上购物app人均每日使用平均时长仅17分钟，线上线下共同分享消费增长与升级红利，不构成争抢的直接对立。值得关注的是消费者的闲暇时间与生活方式发生变化时，实体商业不能简单的将线上销售作为仅有的竞争做简单的归因分析。

移动互联网用户人均每日线上购物app使用

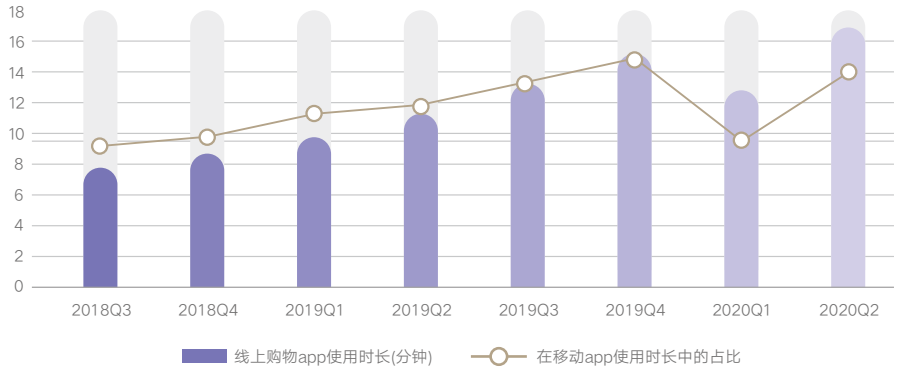


表8.Source：RET睿意德中国商业地产研究中心

6/ 工作时长

对标国际经验，居民闲暇时间有望进一步释放，购物中心仍然是人们的生活场景主场。

主要国家年人均工作时长及人均GDP水平

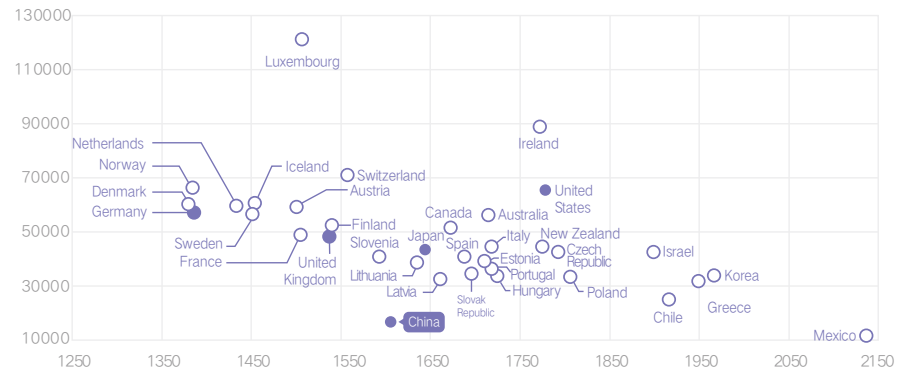


表9.Source：RET睿意德中国商业地产研究中心

注：根据OECD组织数据库及其汇率规则计算，中国数据采用国家统计局2018年全国时间利用调查公报结果；图中横轴为2019人均年工作时长，纵轴为2019年人均GDP水平

【看中观市场】

其次是看中观市场。城市的发展存在内在的秩序，并且决定了商业发展的基础逻辑。

一线城市

一线城市之所以对高质量人群、头部人才具备吸引力，是因为存在更有潜力的趋势性产业及相应的就业机会。所以，一线城市的消费流量，势必是质、量趋于双优。

二线城市

二线城市则是适度休闲和奋斗间的平衡。由于一二线城市的非线性发展趋势，高质量消费人口会适度流向二线城市。在休闲品质及商业氛围良好的情况下，这一特质将推动二线商业持续发展。

三四线城市

三四线城市是更安逸的消费流量，消费选择更精明、更期待性价比，但也开始要求高品位、高价值。以三四线消费流量起家的拼多多，之所以迅速爆发，就是踩准了这类消费者的需求模式和大流量特质。

商业资产抗风险韧性较其他类型商用资产强

根据RET睿意德中国商业地产研究中心研究，美国经济发展过往20年中经济波动与各物业资产价值相关性分析，商业资产与GDP密切呈正相关且具有一定抗通胀能力。

美国商业地产的租金成长率与GDP增速具有高度的相关性。写字楼租金受经济周期的影响最为明显；与民生更贴近的零售、公寓租金则影响相对较小，波动时序晚。

在投资收益层面，在美国过往的几轮货币宽松周期中，商业地产的平均收益率能够大幅跑赢其他大类资产，仅次于国债和黄金；并且商业地产在整个周期中有87%的时间均能跑赢CPI。

小结

回答这个问题：

我们正在经历什么，从数据中看到什么机会和信心。

中国商业地产正在经历：

国家经济动能的转轨，粗放型、资源型增长，进入到硬科技创新、精细化运营的常态化增长期。但从内部需求和对标国外商业资产穿越周期的抗风险韧性来看，国内商业地产仍然存在增长的机遇，作为行业人仍需对创新与变革的价值落地满怀信心。

『时间/空间/能力』

时间和空间下看 **“增长”对能力的要求**

创新能够为行业带来新价值，已经毋庸置疑，但商业创新的实践更需时间、空间和能力三个方面的支撑。

01 【看周期】

前面关于大的经济周期和宏观环境的分析中，我们已经看到国内实体商业增长仍然具备良好基础，为创新至少预留了10-15年的增长窗口期。再拉近一些，从经济环境与行业发展周期来看中国商业地产行业探寻创新的价值节点。

当下，国内商业地产发展已经进入存量时代，随着经济增长的新常态，增长已经从攫取地产红利聚焦到精细化运营。相较海外疫情失控，中国成为最受关注的自驱型市场，双循环下，我们更看到诸多优化公平市场竞争环境、扩大消费的政策利好。

一系列刺激消费和完善市场竞争环境与机制的举措，无不坚定了实体商业对创新加大投入的信心。

时间	政策
2020年6月9日	王府井集团发布公告称,被财政部授予免税品经营资质,允许公司经营免税品零售业务，成为国内首家获得免税牌照的零售企业。
2020年9月21日	国务院办公厅发出《关于以新业态新模式引领新型消费加快发展的意见》。
2021年初	中共中央办公厅、国务院办公厅印发了《建设高标准市场体系行动方案》,出台了有序扩大社会服务业市场开放、完善引导境外消费回流等若干新政。中国免税政策的放开、刺激消费是双循环背景下政府刺激消费的政策利好之一。
2020年11月3日	上交所发布关于暂缓蚂蚁金服科创板上市的决定;11月10日，国家市场监督管理总局发布了《关于平台经济领域的反垄断指南(征求意见稿)》。

时间	政策
2020年6月11日	商务部等17部门印发了《关于加强县域商业体系建设促进农村消费的意见》提出实施“县域商业建设行动”,力争到2025年,在具备条件的地区,基本实现县县有连锁商超和物流配送中心、乡镇有商贸中心、村村通快递,促进农民收入和农村消费双提升。
2020年9月5日	北京市商务局发布《北京培育建设国际消费中心城市实施方案》，重点推出十大专项行动，包括消费新地标打造行动、消费品牌矩阵培育行动、数字消费创新引领行动、文旅消费潜力释放行动、体育消费质量提升行动、教育医疗消费能级提升行动、会展消费扩容提质行动、现代流通体系优化升级行动、消费环境新高地创建行动、消费促进机制协同保障行动。北京力争通过5年左右的时间，打造2至3个千亿级规模世界级商圈，离境退税商店数量达到800家左右。
2021年9月16日	商务部发布《关于进一步做好当前商务领域促消费重点工作的通知》，支持传统商业企业加快数字化、智能化改造和跨界融合，鼓励发展智慧商店、无接触配送、到家服务等，推进线上线下更广更深融合。支持鼓励传统商业场所、闲置厂房、体育场馆等改造为多功能、综合性新型消费载体，打造沉浸式、体验式、互动式消费场景。
2021年10月23日	国家发展改革委《关于推动生活性服务业补短板上水平提高人民生活品质的若干意见》提出，要培育强大市场激活消费需求，因地制宜优化生活性服务业功能布局，推进服务业态融合创新，促进城市生活服务品质提升，激活县乡生活服务消费;打造市场化法治化国际化营商环境，提升政务服务便利化水平，积极有序扩大对外开放。

02【看增长空间】

在政策层面的利好之下，让我们回归到购物中心的本质，思考如何通过创新实现企业的利润增长空间。

购物中心的商业本质：

是基于地理位置下整合品牌、场景及活动等内容，通过持续运营吸引、匹配和促进成交的流量运营平台，本质上需要购物中心运营者促进和实现内容与消费者间的有效匹配和交易转换。在交易层面上，由于购物中心并不是最终成交的商品或者服务的所有人，而是作为为交易提供场所的第三方而存在，所以购物中心是商品与服务的交付终端渠道之一，同时也是品牌与目标消费者建立品牌体验的关键场景。

这里面我们重点关注以下三点：

- 第一，购物中心的平台属性，即是双向创值，如果我们将购物中心视作产品，那运营者就需要不断契合流量需求变化，优化产品内容组合，以提升撮合交易的效率。

表10　S2B2C，双边服务平台

- 第二，匹配撮合交易，即在无法打通货的交易闭环时，购物中心的增长还是需要聚焦撮合交易的效率提升。

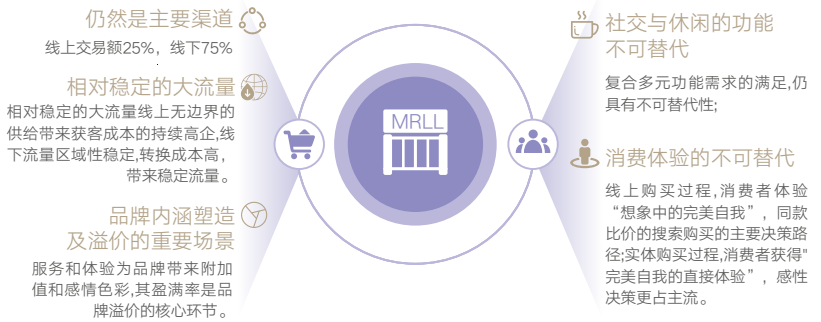
- 第三，终端渠道，这就意味着购物中心目前的模式下，其在生态链的终端角色利润有限，也就是创新的可获利空间非常有限，需要谨慎思考再投入。对比这两年轰轰烈烈的“中台风潮”，投入大多无效的事实也催促实体商业决策者及时复盘，纠正创新追风和天马行空，即使再“不差钱”也弥补不了时间带来的损失以及运营团队对创新信心的损失。因此，我们发现，实体商业的创新须认识到是在利润有限的边界下，聚焦提效是关键，而提升撮合效率，就必须关注我们的“客户”——商户与消费者。下面我们就来看看购物中心的用户价值。

03【看生态价值】

借由分析生态价值链中的角色，挖掘可增长的空间价值，找出创新所需完成的价值目标是实现创新、发扬创新的核心能力。上面我们已经分析了购物中心的本质是赋能两方的平台，但平台的客户到底是谁最是需要被深度思考的？阿里的淘宝，其客户就是在平台上做生意的商家，商家满意对淘宝保持丰富的SKU以获得消费者至关重要；但美团点评的客户就是消费者，消费者满意才会给平台上的商户带来生意。购物中心也有双重客户的抉择，先来看看作为渠道，2B与2C的价值如何：

在没有实现控货时,对于品牌,也就是2B,购物中心作为货品和服务的终端,具有以下价值:

- 第一，仍然是主要交易渠道，从全国社会零售额的分配来看，线上交易额25%，线下仍占有75%。
- 第二，仍具有相对稳定大流量的易获优势，线上无边界的供给带来获客成本的持续高企，线下流量区域性稳定，转换成本高，带来稳定流量。
- 第三，仍是品牌内涵塑造及溢价的重要场景，服务和体验为品牌带来附加值和感情色彩，其在实体场景下消费者体验的提升越来越被视为品牌溢价的核心环节。



从对于消费者的价值，也就是2C来看，至少有两个价值是线上购买无法代替的。一是社交与休闲，复合多元功能需求的满足；二是消费体验的不可替代，线上购买过程，消费者体验“想象中的完美自我”，同款比价的搜索购买的主要决策路径；实体购买过程，消费者获得“完美自我的直接体验”，感性决策更占主流。可见，购物中心作为平台和渠道，通过联合市场活跃品牌共同服务消费者，其运营价值依然存在。

04【看市场竞争力要求】

聚焦企业存在本源，围绕核心价值建立市场竞争力则是创新赖以存在的关键基础。借助波特五力模型我们不难分析出，失去地产开发红利市场的企业纷纷转向轻资产方向的必然，但究其本质和最终目标，是要获得存量时代的新能力：打造利于获得运营赋能的复利创新的能力；基于行业经验的线上运营能力；流量获取和复购粘性能力。

通过以上新能力的打造获得资产附加价值的赋能确定性，从而结合金融杠杆兑现或获取稳定资产价值的增长。

表11　波特五力模型

存量时代，由重转轻不是目的，本质上是运营实力提升对资产赋值能力培养的必要过程，三个新能力的要求：

打造利于获得运营赋能的复利创新的能力 ＋ 基于行业经验的线上运营能力 ＋ 流量获取和复购粘性能力

我们看到华润万象生活上市后的始终保持高市盈率，市值一度突破1100亿港元，其增长的想象空间正是来自商用资产资管的品牌力、稳定运营能力，技术赋能，其对金融市场吸引力强劲。自此，我们探讨了关于存量时代的增长的一些必然。然而，在购物中心建设期，也就是打造平台时的核心能力，依然是存量时期的重要能力么？也就是说早期对于购物中心运营者来说重要的产品力和商户资源，依然左右着我们的创新能力么？

购物中心核心能力模型

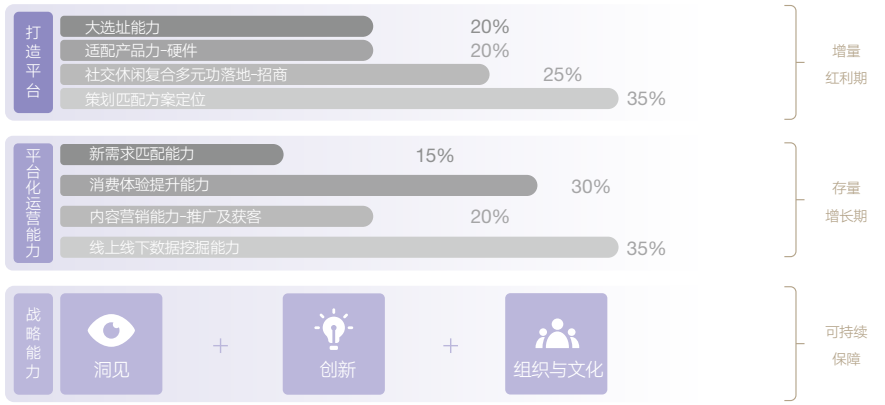


表12　购物中心核心能力模型

增量时期购物中心是在交付产品，与地段和消费需求契合的定位、产品力与招商构成了主要交付能力。存量时期购物中心交付服务，这个时期的重要能力转变成线上线下数据挖掘能力以及消费体验的提升能力。以上关于实体商业在不同发展时期的能力模型正是来源于此。实体商业是商业地产运营企业在战略方面的选择，其在底层需要有对未来发展洞见、创新能力和组织文化方面来保障可持续性。增量到存量的关键能力分析，我们可以看到聚焦线上线下数据挖掘和消费体验提升是存量时代运营实体商业的关键能力，即在业务层面的创新从此着眼和入手是最指向提升效率的可行方向。可以说，进入存量时代，实体商业仍然具有一定的运营增长期，从未来可及的增长来看，建立与用户动态交互的“神经元反馈系统”成为资产激活的关键。

小结

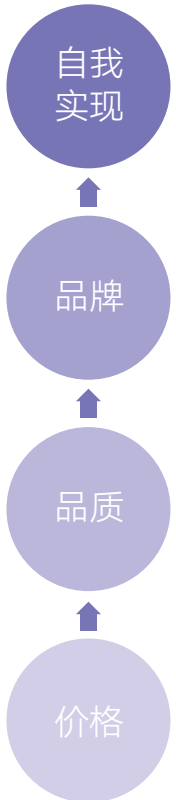
- 购物中心创新最终目标是资产增值，受困于作为零售终端角色，其利润空间有限的前提下，创新必须聚焦于价值创造的最优场景；
- 运营围绕着货品和服务交付，购物中心通过周期性调整保有目标消费者喜爱的活力品牌，短时间无法预期控货的前提下，提升消费体验，也就是服务交付能力就至关重要；
- 未来的运营能力建立在技术驱动的基础上，与消费直接关联场景的有效数据获取、留存、挖掘与分析，是驱动增长的核心；
- 从被动的事后消费者调研，转而形成运营团队消费者洞察能力是应对竞争的必要。

「停下，想一想」

时代潮流推动朝向创新窄门的时候
停下来、想一想，我们是不是在重复发明轮子

变革大潮滚滚向前，技术驱动下的社会生产力变革是必然趋势。社会体制、技术、宗教文化与人自有依附的发展关系。

相对于技术和经济发展，文化的发展是社会发展的慢变量，但社会得到终极推动和发展，归根结底是人的意识和认知的升级。



人类社会已经发展到认知依附

文化是人的生活方式总和，其自身的转变带有时代印记的价值观烙印。人类社会从摆脱生存依附、人身依附，到资本主义时期的阶级依附，至今已经发展到信息时代下的认知依附。

消费者更看重商品的自我价值倾诉和解读

新消费环境下,消费者对于"价格、品质、品牌和自我实现"的排序即是按此规律，已经发展到自我价值彰显的阶段，无论是时下争议的消费升级还是降级，本质上是由于消费者已经摆脱了经济依附，不再依赖外在品牌彰显自我，而更看重商品的自我价值倾诉和解读。

低成本实现个性化定制

而新技术带来的是低成本实现个性化定制的可能，使以自我价值匹配的社群化发展的多点连接和交流渠道成为可能。因此暂时的低谷并不意味着不发展，而是商业需求与供给的进阶速度与技术进阶速度的暂时不匹配造成的间接性波动，并非趋势使然。

在此，我提出5个实现创新增长的底层逻辑。

01 【商场变形记的底层逻辑】

国内各级城市在不同时期经历了购物中心的爆发与增长期，至今百货与购物中心仍是商业的主要存在形式。

基于不同商业模式在初期、增长和成熟期不同的创新框架，商业的创新正在从模式与机制的创新，经历空间与场景的在场创新，过度到以人为核心的体验和服务创新，最终在市场高度竞争时期，围绕客户展开的精细化运营才成为创新增值抓手与手段。

这期间，“纯技术化”的创新比拼，也就是精准定位下的“产品”精细化打磨，如首店品牌策略、业态布局、空间创新等，都不再是唯一获得竞争优势的手段，这背后是商业运营的价值创造转移，以追求在运营货的基础上获得坪效收益，转移到需求、场景与品牌的匹配和运营效率收益上，运营企业将面临以增长为目标的运营实力的竞争。

精细化运营
才成为创新增值抓手与手段

价值创造转移
以追求在运营货的基础上获得坪效收益

当经济大周期悄然降临，战略层面率先寻求突破是商业社会的必然规律。面对新形势，如何立足未来设置更具高度的企业战略，并确保其可实现，成了商业地产行业面前共同的问题。

在这个问题之下，首先要解决的，即是如何逐渐淘汰用“技术解决技术本身”的惯性，跳出已有的舒适区，找到用产品力和运营力激活商业的生态价值，从而俘获消费。实现从运营货、运营场向运营体验过度。要想实现这样的目标，必须遵循消费视角与组织赋能的根本原则。

思考基础:

1.战略选择已经进入到关注组织与精细化客户运营时代　　2.已有成熟市场的创新框架

3.市场环境与经济带来的竞争加剧下，差异与竞争优势会无限接近趋同　　4.新体验-旧体验=替换成本

02【企业化运营的视角是看待购物中心运营组织的底层逻辑】

购物中心是商用资产，土地增值以及通过运营获得稳定收益，从而获得资产溢价是最典型的价值提升形式，需要的周期较长且需要持续投入。作为资产的购物中心从中获得租金收益或金融用途收益的角度来看，运营购物中心的团队，是资产运营的组织，本质上是围绕资产保值和增值进行面向消费和市场竞争的企业运营。

打个简单的比方，一个单体10万方的购物中心举例，按每平方米建筑面积4万元进行价值估算，其本身就是一个40亿的资产，运营团队便是运营这个资产的企业。

德鲁克说：“管理是一种实践，其本质不在于知而在于行；其验证不在于逻辑，而在于成果；其唯一权威就是成就。”

企业运营

本质上是围绕资产保值和增值进行面向消费和市场竞争

对于购物中心运营团队，其成就的核心是围绕资产价值提升。常用的购物中心价值评估办法上看，现金流量推估法、收入推估法都围绕收益和增值预期，不难看出目前针对运营团队的绩效评估是最直接的动作与关系表达，就好像“想不饿就要吃饭”。

资产价值提升

对于购物中心运营团队，资产价值提升是其成就的核心

但实际工作中，执行团队与决策层往往存在短期收益与长期增益间的矛盾，这个矛盾也在日益增加的竞争压力下突显。让我们从市场的角度思考下，企业为创造价值而存活、获益，那么你饿了要吃饭，喊饿是没用的，还是要创造出价值才行。也就是说我们需要思考的不是“吃饭本身”和“我就是要如何”，而是怎样才是最有效达到吃饱吃好的最优可行路径。

03【使创新战略与生态系统、组织步调保持一致】

创新是端到端的过程，不是“某一点”的问题，即使再大的力道，若没有在关键环节的关节点进行创新实践，被原有的系统内部韧性稀释是大概率结果。

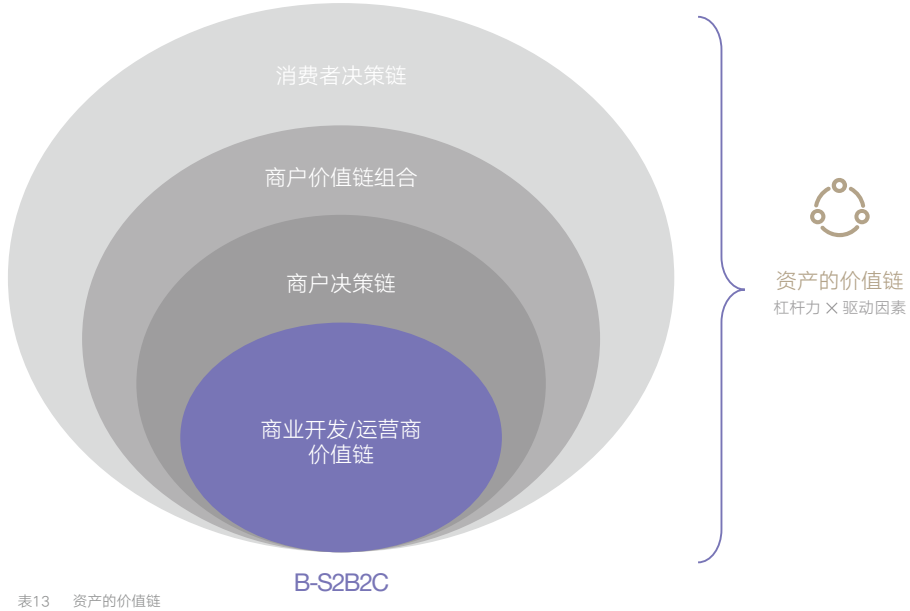


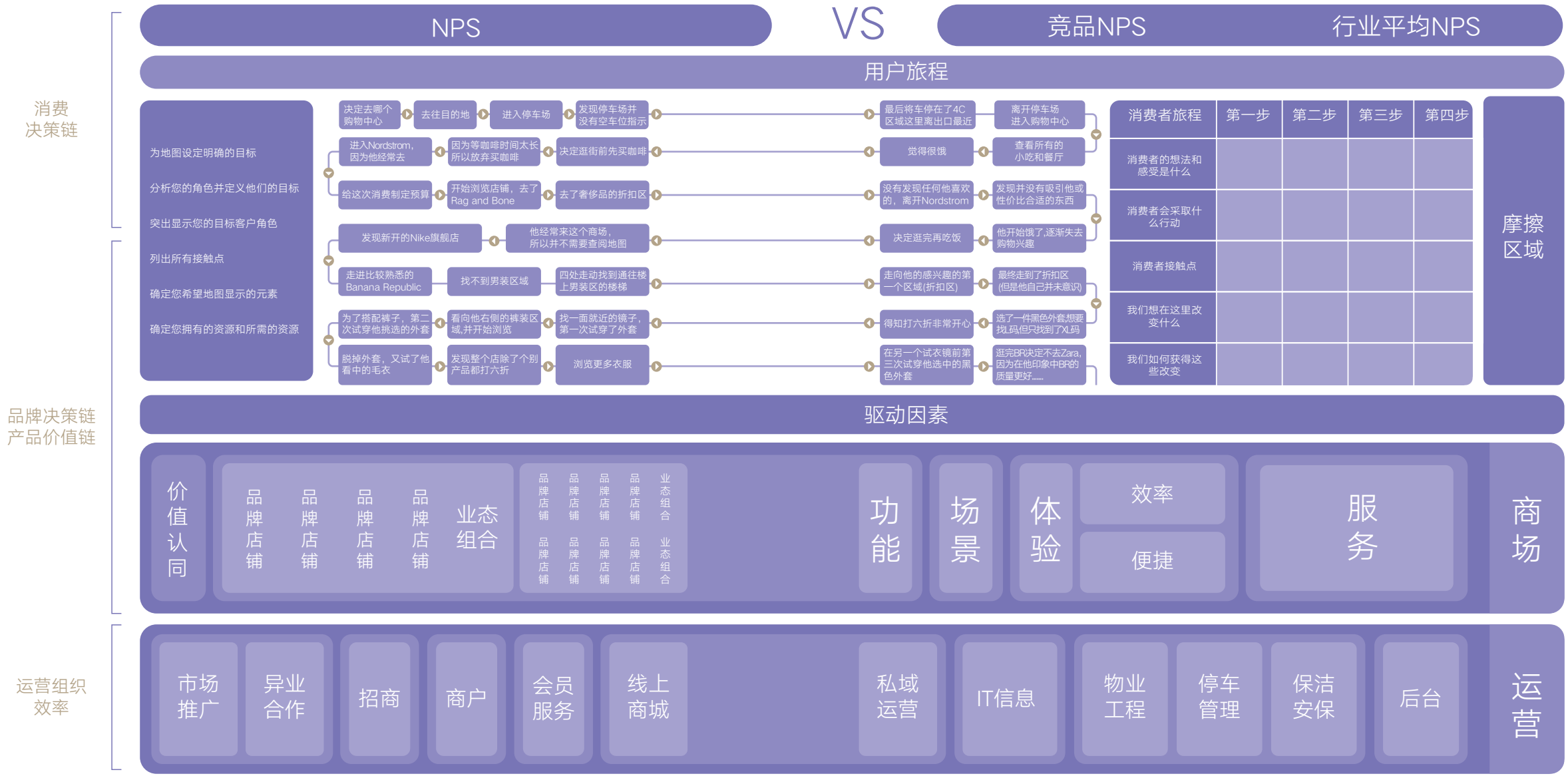
表13　资产的价值链

最终落地需要在价值链贯穿下进行思考，否则就落在了“点”上，难以在系统化的运营中兑现成果。如果我们将商场视作一个产品，企业通过产品创造社会价值而获得持续生存和发展，商场运营是2B2C的业务模式，那么商业运营的价值链就直接与品牌决策链衔接，以商品、业态组合与运营活动作为内容，如同生产与制造了满足需求的价值，从而服务消费者。这一串联的过程实现了商用资产的价值链。

创新即需要在此价值链中找到自身独特的杠杆力和驱动因素从而获得增长。下图拆解了这一价值链的具体构成。一个好的企业创新战略是组织内部和外部发生的事情的结合。

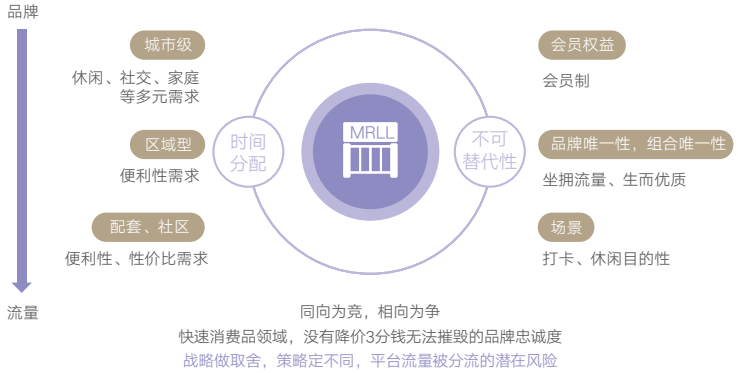
以往的商业运营，往往专注于产品的构成要素，聚焦消费者需求变化、场景创新、运营信息与数字化，这就将创新落地与组织架构、机制和流程的设计，甚至于人才需求和文化形成了割裂与脱节。个人非常认同一句话：“当公司的资源、流程和价值观与目标市场不匹配时，即使是最好的管理也无济于事。”只专注于技术本身是创新产生价值的最大阻碍。

业务目标



04【创新前的关键因素分析与目标界定】

同样是解决竞争突破和创新增长，不同定位下的商场的关键因素与目标界定不同，聚焦就显得格外重要。之前网上商城、私域流量大行其道，但若没有流量或根本问题不在于解决流量问题，那么运营的ROI就难以如意。



同向为竞，相向为争

快速消费品领域，没有降价3分钱无法摧毁的品牌忠诚度

战略做取舍，策略定不同，平台流量被分流的潜在风险

举个例子，如果你感觉所在的城市或区域，消费者的时间越来越稀缺，就需要非常认真地考虑什么是他们需要的“便利”。消费者对线下也有“随时触手可及”的期待，在需求极度个性化、强体验时尤其如此。

例如，因为可以通过线下聚集原本不熟悉却有共同偏好的人，“找组织”的需求在特定线下场景是能够自动实现的。需求场景下的细分和兼顾效率是未来的便利性趋势。便利店可以进入购物中心，也并不阻碍同场大型超市的生意。

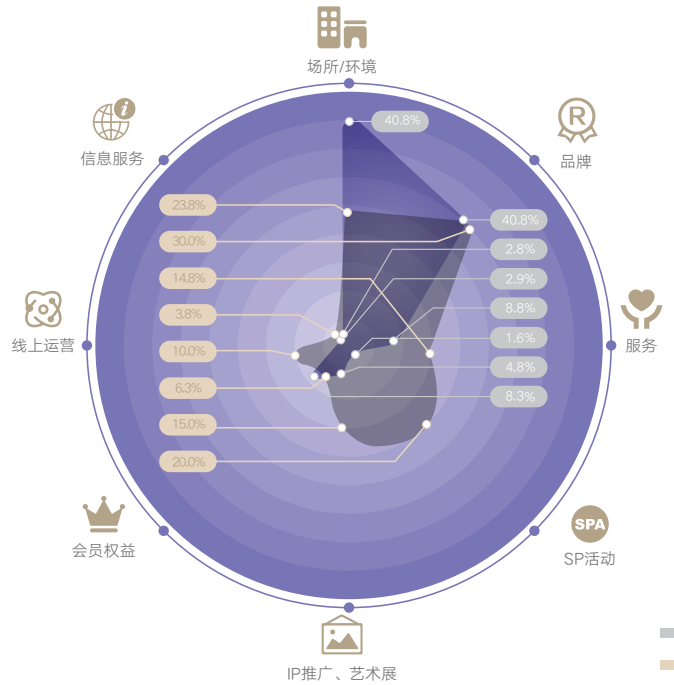
05【创新从解决消费者问题开始】

商场运营常将“满足消费者”挂在嘴边，但一旦执行起来，就变成“我们要”。重新认知一些关键词，会对预判有些好处。在购物中心的焦虑高峰期，这些词已经被大量提及、乃至泛滥，但却始终没有得到真正的认知。

在RET睿意德为国内购物中心做增长创新服务过程中，经常发现运营管理团队内部与消费者之间在认知上存在问题，在内部，较为典型的是对运营目标实现的关键环节与关键动作和指标上不协同，这种不协同存在于管理层与执行层之间、不同岗位之间。对外则是运营团队认知与消费者需求上的差别。以上是一个脱敏示例，某购物中心NPS（净推荐值）的影响因素分析，能明显的看到运营团队核心成员与消费者认知上存在明显差异。这些差异都是造成目标难以实现和达成的真正原因。

内部问题
对运营目标实现的关键环节与关键动作和指标上不协同

外部问题
运营团队认知与消费者需求上的差别



如何看待问题往往是我们成功的原因，也更可能是阻碍我们成功的原因，窘境并不是真正的窘境，德鲁克曾说：“企业的宗旨必须是存在于企业自身之外的，因为企业是社会的一种器官，所以企业的宗旨必须存在于社会之中。”

跳脱原有经验的限制，生出跨生态和领域的第三视角，开启再深一层的思考。眼下的发展阻力不是件坏事，那是我们专注于商业，又长出了另外解决问题能力前给我们的信号与提示。

我们无法做到人人满意，但需要关注消费所需，关注消费需求并不建立在无目的满意度调研结果中，而在解决问题视角下系统拆解解决路径和办法后，消费反馈数据基础上对已知消费驱动充分分析，对未来策略的洞见和决策中。

作者

陈旭存 Pius Chen(右2)

加拿大皇家大学工商管理硕士。陈旭存先生从事商业零售逾20年，曾分别在上海百联集团股份、正大商业房地产（正大集团）、香港新世界百货担任高级管理人员。拥有敏锐的市场触觉，深谙中国零售市场，并拥有丰富的零售及商业地产发展经验。2021年加入印力，现任印力总部数字化业务变革办公室首席合伙人。

作者

张姝瑶 (左3)

上海交大安泰经管MBA，从事商业地产行业逾15年，曾于绿地集团、万达集团担任商业项目总经理，怀揣商业人情怀及创新精神。现任职于印力集团总部数字化业务变革办公室。

作者

吴富林(左2)

拥有13年会员运营、市场营销、新零售建设、零售运营管理经验，具备多年零售实战运营经验。现任职于印力集团总部数字化业务变革办公室。

作者

廖展 (右1)

多年互联网经验，现任职于印力集团总部数字化业务变革办公室。

作者

黄海(左1)

2004年加入印力，熟悉商业地产财务管理以及税收法规、税务管理，现任职于印力集团总部资金资产中心。

03

数字化时代 商业地产 消费者运营书

数字智能技术正在服务于传统行业，
促进传统行业数智化转型。
零售及消费品在困境中迎来
一场新的数字智能化变革，
适时改变策略，才能重塑增长，迎来下一个顶峰。

『运营挑战』

购物中心传统运营模式的**六大挑战**

购物中心的本质，是吸引消费者的到访，在线下形成消费、交流、体验、最终形成闭环，因此购物中心需要进行线下空间的精细化运营，提高购物中心的人流量。

身处存量时代及成熟期的购物中心正面临着以下主要挑战：

【挑战一】

消费者前往购物中心已不再完全是因为购物愿望本身

过去购物中心是渠道思维，只要把柜台铺面弄好，招商入驻，提供一些面对商户的服务就好，这是传统的商业地产和服务模式;但是，今天这样做已经不行，消费者来购物中心，不仅仅是购物，需要更多的理由，这需要购物中心要从消费者角度出发，重新思考购物中心的定位和营销问题。

【挑战二】

互联网时代的年轻消费者的购物习惯愈加根深蒂固

电商的出现让一些互联网人群改变了购物方式和习惯，虽然种种数据表明，线上流量已经见顶，消费者大有重回线下的趋势，因为线下购物带来轻松感和体验感是线上所不能满足的，这也是新零售模式出现的前提背景。

但是随着一系列新型技术和概念的落地，互联网购物的体验正在改善，这让很多购物中心变成了“幽灵购物中心”(Phantommall)，甚至成为线下“商品展厅”(Showingroom)，购物中心需要去思考，如何提供更加丰富的内容和体验来留住他们。

【挑战三】

移动互联网的普及和深入正在影响购物人群的行为

随着移动互联网人口不断攀升的今天，几乎所有零售业态都期望，能够用移动互联网连接品牌、门店和消费者，实现线上线下互通。但是，对与购物中心来讲，到底如何带来消费者随时随地随身的购物体验，线上线下购物实现流畅连接，是一项新的命题。

【挑战四】

在购物中心运行的核心环节中，通常以人的经验为主导,运营效率较低
购物中心需要持续提升运营ROI

在选址环节，大部分购物中心作为住宅项目的附属而缺少商业规划，在选址阶段缺乏详尽的市场调研、商圈分析等基础性工作做指引，而是以人的经验为主导进行定位和业态规划，导致后期招商困难，运营难度高，最明显的结果是购物中心空置率较高。据不完全统计，一、二线城市购物中心空置率2019年超6%；2020年超10%。

在招商环节，随着新兴品牌的快速涌现如国货品牌和其他潮牌，购物中心在定位、招商环节缺少品牌大数据支持，从人的经验来看，品牌信息储备不足，无法深入了解品牌情况，招商工作效率低。

在营销环节，随着购物中心商业模式变化，购物中心需要化被动为主动，吸引消费者到场消费。目前，由于运营和营销活动多以人的经验为主，购物中心较难实现精准营销，且传统的营销活动无法评估效果。购物中心当前特别关注精准营销，不过现阶段只是基于会员信息发短信做触发，无法追踪营销活动对会员消费的影响，活动期间的消费行为也无法进行合理的归因分析。因此营销活动的设置和效果无法为下次活动提供精准的指导建议。

【挑战五】

购物中心的业务流程繁琐，以线下工单的方式会严重影响管控和协同效率

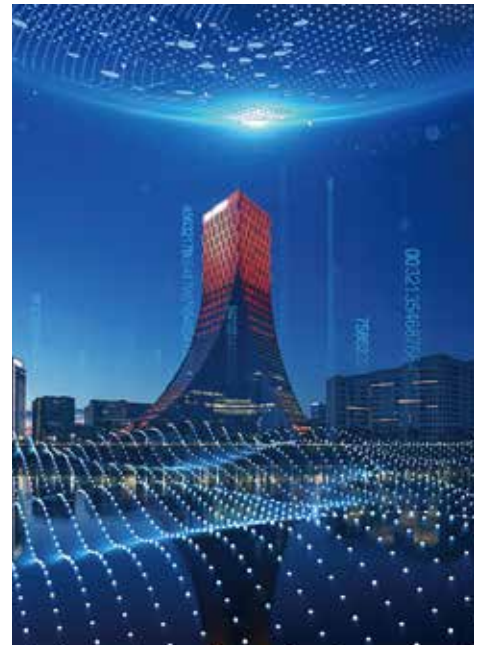
例如在物业管理方面，传统的物业管理工作多依靠纸质工单记录，不易保存和衡量业务量，且浪费工时；并且，购物中心包含多业态、多品牌，物业部门各业务之间沟通存在无法协同的问题，对于突发事件很难做到及时响应。同时，从集团管控层面和多部门协同角度出发，购物中心需要建设标准的SOP，将业务流程标准化，提高管控和协同效率。

【挑战六】

通过人工进行数据分析和决策耗时且准确性差对运营支撑度不高

对于传统企业而言，由于以往系统和软件使用的原因，存在大量数据孤岛。同样，购物中心不同部门对于数据维度定义不同，无法整合应用。以集团型购物中心为例，由于购物中心分布较为分散，经常会出现每个购物中心关注、分析的维度不同，甚至对于出租率等维度的定义也不一致的问题，导致购物中心在多业态分布工作中需要花费大量的实践；同样的问题也会出现在运营管理和决策环节。例如在业态规划环节，购物中心的招商租赁部门人员通常通过手工在ERP业务系统下载数据，并手动加工分析，生产一些数据形成表格或PPT报告，用来进行新的业态分布规划和品牌分布规划。此外，在关键的运营管理场景，面对决策层对于经营数据报表的需求，购物中心传统的做法是通过EXCEL进行简单基础的数据分析，最终形成的报表无法进行互动，对于问题数据也无法追溯。

显而易见，当前的购物中心对精细化运营和创新能力提出了新要求。要解决购物中心当前面临的挑战，需要购物中心以业务增长为目标，围绕消费者精细化运营，思考购物中心各个业务部门的瓶颈，以数智化解决方案赋能购物中心重塑增长。



『数字化与数智化』

数字化转型并不是一个新鲜概念。从技术维度来看，分为两个阶段：从数字化转型阶段到数智化转型阶段。数字化的核心是业务数据化，数智化的核心则是数据业务化。从数字化到数智化是一次新型数字商业基础设施的重构、迁移和切换，是以消费者运营为核心的数字商业生态重构。

说到数字化阶段，中国企业从上世纪90年代就开始了，经历了传统软件安装期和消费者在线化两个阶段。当前，企业正进入数智化转型新阶段，基础设施云化、中台化、移动化推动企业从业务数据化向数据业务化转型，从单轮驱动向双轮驱动转型，并最终实现全链路数智化。

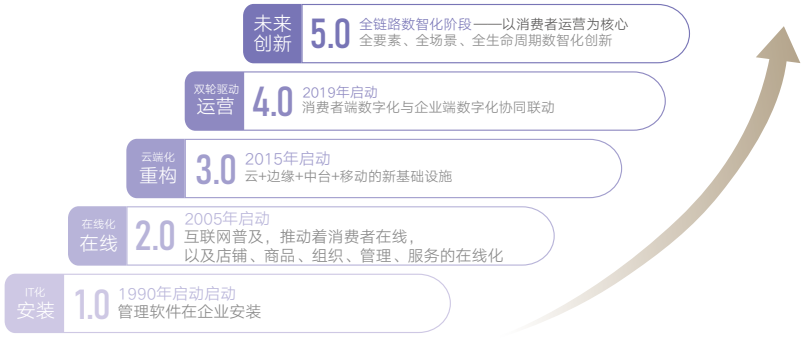


表1：企业数智化发展历程　Source: 公开资料，印力及埃森哲分析整理

从数字化转型阶段到数智化转型阶段

【阶段一：IT化阶段】

关键词：安装

企业通过安装办公自动化（OA）、企业资源管理（ERP）、供应链管理（SCM）、客户关系管理（CRM）等各类信息化软件，构建单点业务环节信息系统，全面优化企业的研发、生产、经营流程，提高管理效率，为进一步深入开展数字化转型打下坚实基础。

【阶段二：在线化阶段】

关键词：在线

互联网普及推动商业系统进入了在线化时代，商业世界实现大尺度、多场景业务闭环优化。伴随着3G、4G、5G等移动互联网及物联网技术的迭代，电子商务、社交网络、移动支付、网络约车等新业务涌现，推动着消费者在线，以及店铺、商品、组织、管理、服务的在线化。

【阶段三：云端化阶段】

关键词：重构

云计算、物联网、人工智能、5G、数字孪生等为代表的智能技术群落正在构建新商业基础设施，未来5～10年将是新型数字基础设施的“安装”和服务交付期。IT基础设施及企业应用软件加速云化，一批云原生技术持续涌现。数据中台、业务中台、AIoT中台建设步伐加快，消除数据孤岛并促进数据业务化，推动企业内部资源与能力共享。

【阶段四：双轮驱动阶段】

关键词：运营

伴随着企业传统IT基础设施云端化、AIoT化、中台化、移动化，企业不断打通线上与线下、内部与外部、消费端与供给端数据，基于消费端数据运营，以消费端数据智能重构供给端的品牌、营销、研发、渠道、制造等供给体系和价值链体系，构建人、货、场全要素运营体系。

【阶段五：全链路数字化阶段】

关键词：创新

以消费者运营为核心，实现消费端与供给端全要素、全场景、全生命周期的数据智能，建立企业智能运营和决策体系，持续推动企业产品创新、业务创新、组织创新，构建强大的新竞争优势。简言之，如果说企业数字化转型是基于IT技术、架构和PC端，那么企业数智化转型则是基于DT技术、架构和移动端。

数智化企业的核心理念由战略、模式、绩效、组织和基础设施共同构筑而成

从关注产品、质量、效率、交付，到关注消费者全流程的体验。与消费者全流程实现高效互动、价值共创，是数智化企业的必备能力。

表2：数字化企业核心理念　Source: 公开资料，印力及埃森哲分析整理

表3：以产品为核心向以消费者运营为核心转变　Source: 公开资料，印力及埃森哲分析整理

【战略：以消费者运营为核心】

从消费者至上的“口号式”理念到“可落地”的以消费者运营为中心

从战略层面的转变来讲，是从以商品为经营中轴到以消费者为经营中轴的转变。过去企业的经营和运作，都是围绕商品而展开的，其实质是以企业为中心向消费者进行推广。主要手段则是通过竞争驱动，根据竞品的仿制进行串行研发，研发活动在不同部门、人员、项目及设备资源等之间顺序推进，具有研发效率低，成本高，周期长等劣势。当下的企业则必须要转型为以消费者为经营中轴。

具体来看，构建“大智物移云”新一代技术底座，通过触点数字化、运营数据化、业务在线化和决策智能化来围绕这消费者进行运营服务、营销规划、品牌建设、组织建设、渠道选择以及产品创新等。流量不等于账号，账号也不等于真实而具体的，有血有肉有情感的消费者。正如阿里巴巴集团董事局主席张勇所言，“数字化时代的新商业文明，本质是要回到人本身，立足开放共享，从关注流量、关注交易量，到关注客户、关注消费者，关注一个个具体的人，关注全社会的效益，关注共赢”。

在工业时代下，以商品为经营中轴的企业，由于无法在每一个环节实现数字化，所以既无法了解自身“有多少客户”、客户“在哪里”，更无法洞察“他们是谁、有什么特征、有什么需求”。但以消费者为经营中轴的数智化企业，则能够全面记录、分析、长期持续地运营自己的消费者或用户。

为了达到以消费者运营为中心的战略目的，阿里研究院给出了企业需要具备的四项数智化能力

- **触点数字化则是企业的神经网络**

  它反映了企业数智化转型过程中，企业在业务各环节交互触点采集信息的能力。企业借助AIOT、移动互联网等技术，保持与消费者、员工、商品、合作伙伴等全链路的连接，使得企业在全链路保持连接和数据获取能力；

- **业务在线化是企业的躯干**

  它体现为企业的在线协同能力，可以通过业务能力在线的方式帮助企业完成业务流程的数字化和业务价值的提升。企业可以随时对业务流程进行重塑与优化，也可以实现企业内部所有的共享和创新，促进生态之间的开放与协同；

- **运营数据化是企业的血液和肌肤**

  数据是数智化企业运营和创新的基础，企业可以通过挖掘自身高价值的“小数据”和生态的“大数据”，来丰满业务，从而实现数据驱动业务；

- **决策智能化是企业的大脑**

  企业可以通过基于智能算法的推荐、预测等来帮助企业实现全链路的高效决策。指导企业运营采取智能化的行动。

【业务：消费端数据驱动供给端改革，供给端效能升级反哺消费端】

数据作为数字经济时代的生产要素，或 “石油”与“血液”，其重要程度不言而喻，且已是全社会的普遍共识

过去20多年来，伴随着互联网时代的到来以及众多C端巨头的快速崛起，我国消费者需求端数字化已有了长足的进展，如在购物、娱乐、餐饮、家居、出行等多个领域。消费者需求端全场景的高度数字化，为企业探索需求端的数据智能，提供了良好的条件 。

从目前的现状以及趋势来看，许多企业已经意识到需要整合需求端数据从而真正发挥数据价值并开始了对多端跨场景下的需求端数据智能的探索：整合自身在电商平台、自有官网和APP、微博、微信等的消费者相关数据，以实现需求端数据的跨端、跨场景的整合。同时，一些企业对需求端数据智能的探索，也已经取得了显著进展。以精准营销为例，有企业结合自身数据、外部商业数据、社会宏观数据等，圈选出不属于该企业但有可能转化的潜客群体，并结合多方数据（如：从广告投放到点击浏览，从各类粉丝到电商交易数据），对客户实现“认知—兴趣—首购—复购”的精细化洞察，进而实现“千人千面”的精准化营销等。而从未来演变看，企业与外部数据源之间共享的不是数据本身，而是数据智能的能力和商业结果。

同时，基于以消费者运营为核心这一基调，实现需求端数据洞察倒逼企业实现供给端数智化，实现业财一体化、营销全域化、零售体验化、供应链精准化、产品个性化、制造柔性化以及人力精益化从而实现供给端的全面经营效率升级进一步反哺消费端。

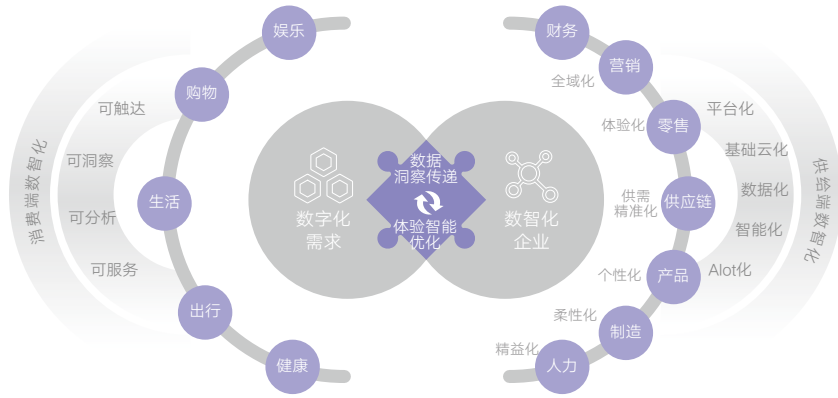


表4：消费端数字化拉动供给端数字化　Source: 阿里研究院，印力、埃森哲分析整理

【绩效增长：提升业绩、降低成本、提高满意度、市值增长】

调研发现，当前企业数智化转型成功企业可以通过包括提高运营效率、降低运营成本、实现数据驱动的智能决策以及获取新用户来创造可持续的业绩增长模式。

这需要企业构筑智能化运营和数字化创新两大核心数智化能力。智能化运营指的是企业从海量数据中生成数据洞察，实时且正确地制定决策、持续提升客户体验，借此不断强化当前核心业务。数字化创新指的是企业借助数字技术的力量，加速企业产品与服务的创新，探索新的市场机遇，开创新的商业模式，孵化新的业务项目。

• 提高业绩

企业上市需要拥有可确保实现增长预期的系统和流程，数智化转型可帮助企业把握销售机遇，快速响应市场需求，增加收入，提高业绩。

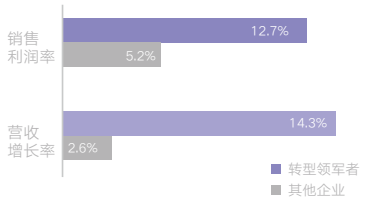


表5：数智化转型下企业业绩对比
Source:埃森哲研究

• 降低成本

数智化转型可以帮助企业实现运营流程简化和自动化，将资源重新配置到其他环节，从而降低成本。

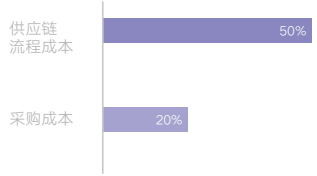


表6：数智化转型下企业成本降低程度
Source:埃森哲研究

• 提升客户满意度与优化体验

数智化企业依托更流畅得流程，减少冗余交互，缩短处理时间，同时通过强大的大数据收集整理以及智能分析能力，可以更加了解客户，最大程度的挖掘客户价值，提升客户满意度与优化体验。

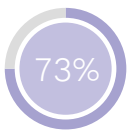


表7：提升客户满意度与优化体验
Source:埃森哲研究

• 提高企业市值

资本市场把使用完善成熟的管理系统作为企业实现精细化管理、提高效率和业务透明度的标志。

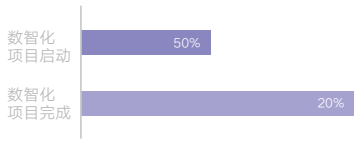


表8：提高企业市值
Source:埃森哲研究

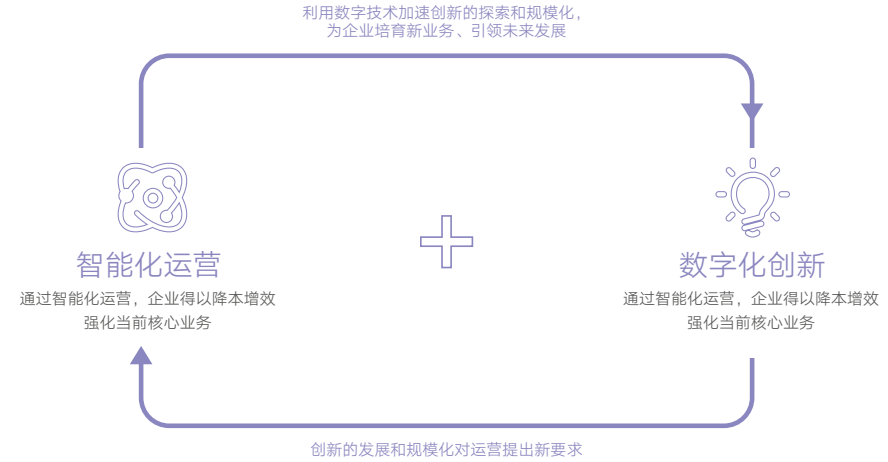


表9：智能化运营与数字化创新闭环　Source: 埃森哲分析整理

【组织：走向敏捷型组织】

工业经济时代下，企业以自身为中心，造成了不同产品的营销服务的自成体系。然而，在当今数字经济时代下，需要以消费者为中心，对同一目标群体，采用同样渠道触点，通过统一平台进行数据分析并推荐最优产品，采用统一的服务体系。基于这样的理念设计的组织结构，有利于消费者数据打通和洞察，统一消费者体验，提高企业资源利用效率。

为了实现消费者为中心，组织结构调整是重要且必要的一环。值得注意的是，考虑到组织结构调整的敏感性以及牵一发而动全身的重要性，以数据和流程先行，拉通组织上的断点，但暂时保持组织结构不变，是企业可以考虑的过渡性方法。

当前端组织结构向着以消费者为中心转化时，随着企业数字化成熟度的提升，整个组织结构也向着“前台”+“中台”的敏捷型企业组织结构发展。前台是消费者互动部门，中台是各类业务和资源集中性部门。

例如国内某头部地产集团的购物中心重塑组织架构，成立了数字化变革办公室牵头整体数字化转型，实现从行业先行到行业领先的愿景。

【基础设施：“安装”数字基础设置】

为了实现以消费者运营为核心的目标，企业的基础设施将是重中之重，没有新一代数值技术的支撑，只是喊着以消费者为中心的口号显然是盲从的，不免会陷入到自我感动的境地。从技术来看，智能技术群落为未来经济发展提供了高经济性、高可用性、高可靠性的技术底座，具体来讲AIoT化、云端化、大数据及中台化以及APP化和移动化无论是从前端触点，中端分析还是底层架构，都可以满足企业将消费者数据，企业内部数据以及外部宏观和商业数据相融合从而产生出可以指导企业未来发展决策的价值资产。直白的讲,未来5年将是这些新型数字基础设施的快速“安装”期。

AIoT化

智慧化的物联网,不仅可以记录物理世界的数据,还可以反馈去管理物理世界

云化

云计算已成为企业数智化转型毋庸置疑的大趋势和催化剂,也是新型数字基础设施的核心

大数据及中台化

数据中台和业务中台是一套构建数据和业务体系的方法论、工具集和组织运营新模式,面对企业数智化转型中全链路数据集成的困境，云和中台战略是解决这一问题的新路径

APP化和移动化

全球技术架构体系及开发运营模式正在加速重构,开源云架构,容器技术、微服务等的发展,可以支持实现快速测试、发布、部署，为各类APP及软件移动化部署创造了条件

表10：新一代数智化基础设施　Source:阿里研究院、埃森哲分析整理

小结

总结来说，企业的数智化转型不是选择题而是必答题。因为每一个谋求存续发展的企业在未来都将以消费者为运营中轴，这就需要企业无论是从战略、模式、绩效、组织还是基础设施都要做出转变，当然这往往比较难，不只是需要领导者的决心和恒心，也要运用科学的办法和工具以及上下一心的信念。同时也意味着，企业从内到外的变化。但是对于一个企业而言，尤其是当下的企业而言，往往适应消费者的创新和变化才将是不变的主题。

『数智化
现状&趋势』

购物中心数智化现状及趋势

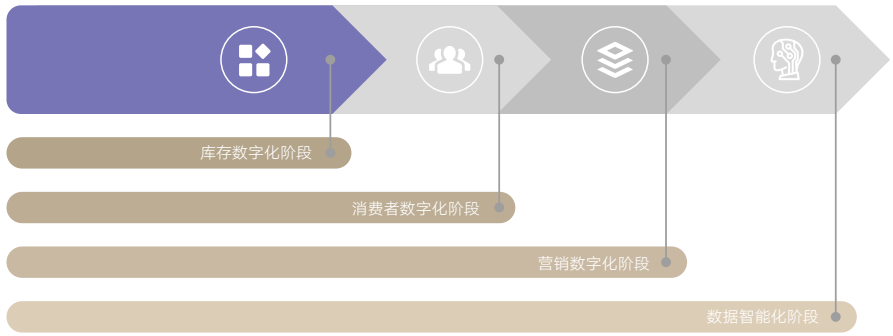


表11：购物中心数智化现状及趋势　Source:阿里研究院、埃森哲分析整理

购物中心数字化的四个阶段

【第一阶段:流程信息化阶段】

第一阶段是流程信息化阶段，以库存管理系统和收银系统作为代表的库存数字化阶段；

【第二阶段:消费者数字化阶段】

第二阶段是消费者数字化阶段，通过会员管理系统进行会员的管理，通过合作管理系统实现客户连接，通过建立工作流程管理系统对购物中心的流程实行一体化管理；

【第三阶段:营销数字化时代】

第三阶段是营销数字化时代，通过场内客流的监测系统，将场与消费者关联起来，打造一体化的消费体验，开展数字化的营销。

【第四阶段:数据智能化阶段】

再往后发展的第四阶段是数据智能化阶段，随着主力消费群体的更迭和包括5G、物联网、大数据等在内的技术的商业化，数字化的价值创造能力，如何通过新一代技术对人货场的全面升级进而精细化消费者运营将是未来购物中心数智化转型的关注重点。

『消费者运营』

数智化成功企业首先需要做到用数据驱动以消费者智能化运营为核心，这符合“新零售”概念中的核心。

在此大背景下，作为零售业中的典型模式——购物中心需要通过新一代数智技术重塑人、货、场要素，强化客户参与度，提升体验，打通线上线下，通过“人货场”的基础数据采集，经数据中台、业务中台、商业管理平台等平台进行数据整合，支撑购物中心实现数智化运营等应用，最终实现购物中心在不同商业模式下的业务增长。

零售业发展历程

表12：零售业发展历程　　Source: 印力、埃森哲分析整理

人货场重塑示意图

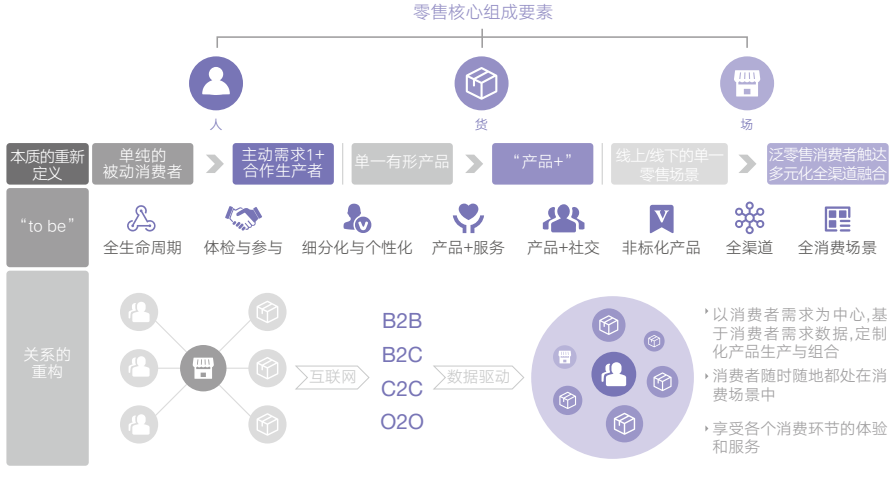
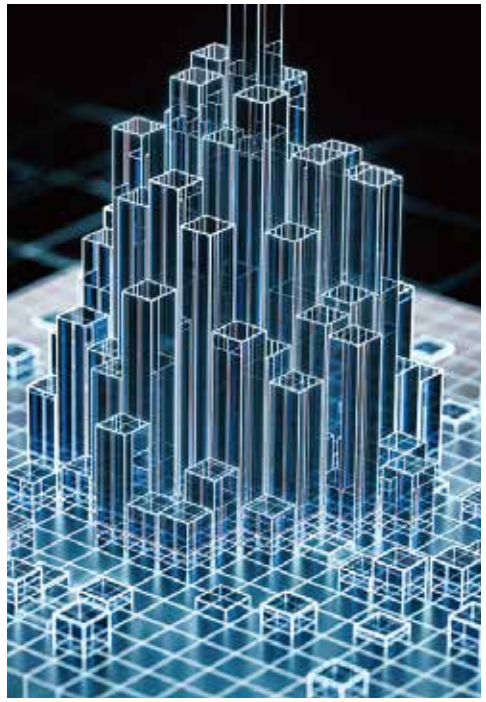


表13：人货场重塑示意图　　Source: 印力、埃森哲分析整理



『消费者数智化运营模型』

购物中心消费者数智化运营模型

表14：购物中心消费者数智化运营模型　Source: 埃森哲分析整理

通过上文的阐述和深刻理解，我们构建出了“购物中心消费者数字化运营模型”架构图。

首先明确做消费者数字化运营的主要目的是要达到为员工肩负、提升运营ROI、提升消费和体验以及增加多径收入。具体的方法是通过对购物中心“人、货、场”全方位升级。具体来说，围绕着“人”，需要通过数智化驱动，覆盖消费者全生命周期，抢占消费者心中第一名单；围绕着“货” 需要重塑消费者、商户以及购物中心三方关系，达到共赢；围绕着“场”将范围和数据价值无线延伸成为拥有私域流量的生态平台增加多径收入触点。

01 【人】

通过数智化驱动，覆盖消费者全生命周期，先占消费者心中第一名单,建立消费者旅程多渠道触点占领消费者心智。

购物中心关注点转化

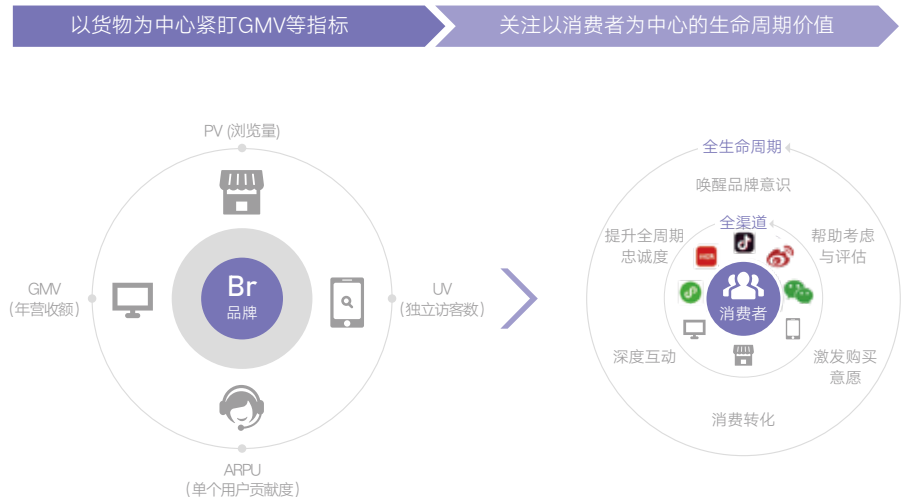


表15：购物中心关注点转化　Source: 印力、埃森哲分析整理

以往的购物中心只是关注GMV等核心指标，这种模式下往往是以品牌和货品为中心进行开展和考核评价。而当下，企业则要通过物理和虚拟，线上和线下的触点尽可能的覆盖消费者生命周期的价值点，在关键价值点上开展有针对性的举措，例如唤醒消费者对品牌意识，提升忠诚度，深度互动，消费转化，购买意愿激发，自传播裂变等。这些举措的触达则要通过全渠道（物理和虚拟，线上和线下）对消费者进行无缝隙触达。在消费者无感知的情况下，抢占他们心中的第一名单，逐步占领心智。

例如，众多购物中心在线下设置数字化触点，丰富了购物中心的数据维度，进行泛会员（所有入场消费者）管理。其中部分头部购物中心正在通过AI摄像头、AI互动屏、智能地面等进行“人”的数字化。通过公共空间的AI摄像头设置，合规应用AI人脸识别和ReID技术，购物中心可以记录顾客特征、顾客游逛轨迹等数据，对入场消费者行为进行更加高效、精准地洞察，在优化活动效果、调整品牌布局、辅导品牌经营等方面提供数据服务。

智能地面是通过购物中心公共区域内铺设特制的膜层，利用触觉传感器的设置，追踪消费者在场内的游逛轨迹，进行场内消费者洞察。AI互动屏则是在购物中心导览屏的基础上，加入AI视觉识别和AI互动功能，在场内与消费者实现互动，并作为线下的数字化触点，获取消费者信息，实现会员拉新等功能。同时，国内某头部地产公司的购物中心则是通过对消费者的跨场景和跨端融合，最大程度对消费者旅程进行颗粒化，从而在消费者每一个关键点上进行触达、影响以及数据采集，形成通过数据驱动优化场景，同时通过场景和触点收集数据，不断完善消费者运营体系。最终真正达到以消费者运营为核心的目的。

三大场景综合消费者旅程

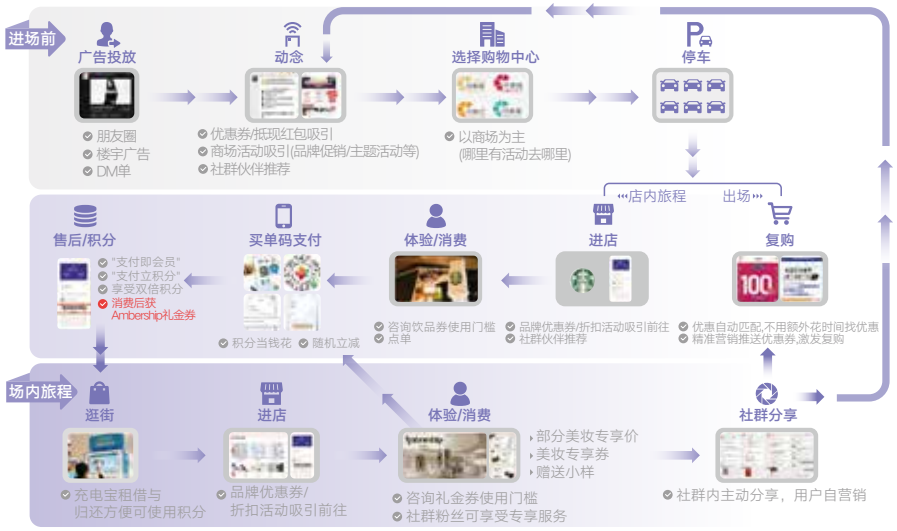


表16：某头部地产公司购物中心消费者旅程图　Source: 印力、埃森哲分析整理

消费者全域数据收集分析

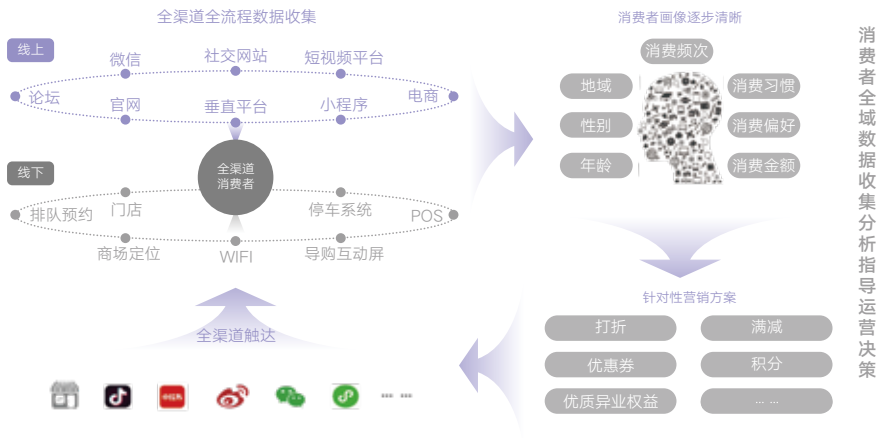


表17：消费者全域数据收集分析　Source: 印力、埃森哲分析整理

全域数据收集帮助购物中心沉淀数据资产，构建更加立体、全面的用户画像，颠覆了以往通过问卷对消费者进行调研的模式，在消费过程中实时跟踪并分析海量样本的消费者偏好，为会员管理、智能精准营销等业务提供数据服务支撑，并为购物中心的运营决策赋能。

购物中心以“数智化”的商业运营模式对消费者行为进行分析，实现线上线下针对性营销，运用大数据技术，通过线上线下收集消费数据和行为数据，描摹消费者的偏好，精准触达客户需求，进行更精准的商品推送，提高消费转化率。同时购物中心可以通过数字化运营对每一个商户的销售和客流情况进行监测，在此基础上可针对商户开展精准高效的市场营销活动，有效提升商户的经营水平。此外，商业地产企业还能依托商户数据精准地和顾客需求连接，以此来指导商场规划、调整商场布局等，最终实现购物中心精准运营与管理运营效率的提升。

图1/图2：大兴大悦春风里智慧商业体示意图　Source: 公开资料、埃森哲分析整理

近年来购物中心对于信息化的投入进一步加大，数智化已成为行业的普遍共识。大悦城自主开发了国内首个以客户为核心的商业智慧平台——悦·云，将大悦城体系能所有数据打通，助力智慧商场的搭建。以朝阳大悦城为例，在疫情期间，朝阳大悦城抓住并激活线上渠道，上线小程序商城，将数字化的重点在吸引客流部分，实现线上精准营销、集聚高粘性圈层客群。华润置地利用自有平台“一点万象”，通过数据驱动，解决顾客逛街难、促销资讯不对称、服务体验较差等痛点。

数据驱动解决

- 顾客逛街难问题
- 促销资讯不对称问题
- 服务体验较差问题

02【货】

重塑消费者、商户以及购物中心三方关系，达到共赢。

随着商业地产企业对于运营管理的不断重视，数智化将作为提升购物中心坪效的重要工具。

同时将会打破传统的租赁模式——重商户轻消费者的模式，转化成平台运营模式——触达和运营消费者进而反哺赋能商户，实现消费者、商户与购物中心的合力共赢。如表18所示。

传统租赁模式

平台运营模式

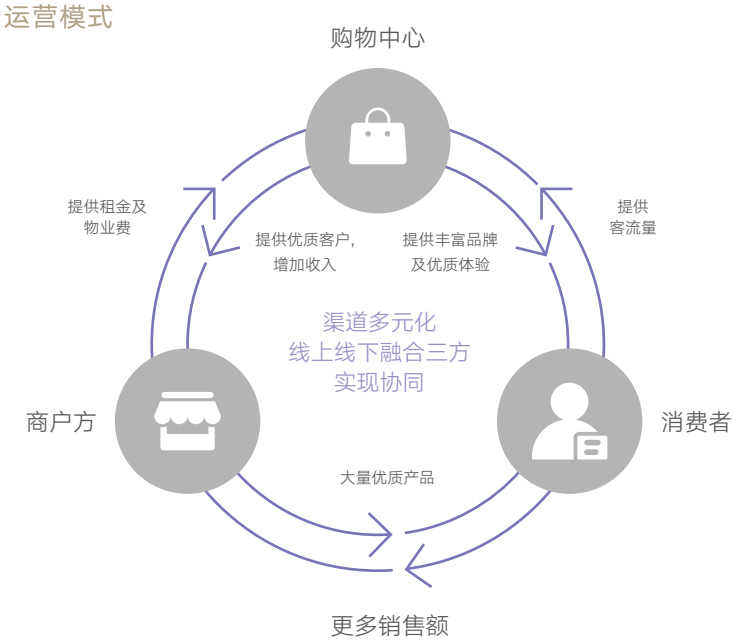


表18：购物中心商业模式对比　Source: 爱分析、埃森哲分析整理

购物中心的数字化不仅可以基于用户画像在C端实现精准获客，同时购物中心可以利用客户数据对商户进行指导、提高经营效率、优化布局以及商铺招商等，实现运营的智能化。

2020年上半年，受疫情影响，购物中心正常营业受阻，多家商业地产企业基于自有会员数据通过小程序线上商城、直播带货、社群营销等功能开发构建全新的获客模式，协助商户共度难关。

- **红星美凯龙**

  如红星美凯龙旗下的爱琴海商业，疫情期间推出的“爱闪购”平台，搭建线上版的购物中心，免费向合作商户开放，帮助商户线上营业，同时联合场内超市商户，推出了线上选品，线下门店免逛自取服务。

- **大兴大悦春风里**

  大兴大悦春风里将”悦云“数据系统为支撑，为品牌商提供依据，对经营战略、项目调整、商户管理和消费者管理等营销活动提供可行性指导方案，最终达到提升品牌店面管理效率的目的。

- **龙湖集团**

  龙湖集团利用自有阵地“龙湖天街”小程序，实施了“品牌墙上线”活动，为优选商户创建了独立展示空间，打通商家与消费者的线上链路，通过数字化帮助合作商户实现与线上营销的全面对接，维护好客户群体，提高客户粘性，也为后疫情时代线上消费者转化至线下，实现购物中心全渠道运营打下基础。

内容营销及体验活动

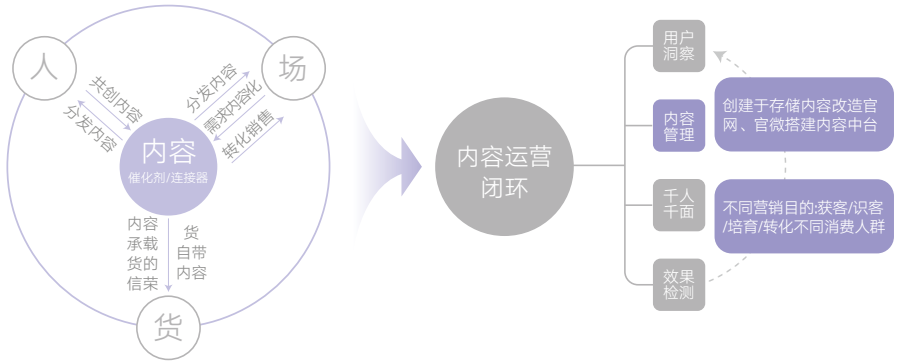


表19：人货场内容关系　Source: 印力、埃森哲分析整理

各种形态的内容作为无形的信息流，贯穿于人、货、场等要素的组合运行中，发挥着催化与纽带作用。优质的内容自带粘性，让营销中各种角色的人都能参与到内容生产和分发；内容是货的功能信息和情感属性的传递者；内容是场景的外化，在不同的需求场、媒介场与卖场里通过适配的内容，可以触发消费者需求，打通传播与销售。

以上人、货、场、内容的运营，必须围绕一个目标展开，就是打通传播与销售，实现营销一体化。传统传播、销售分离的营销模式，在当前商业背景下已难以满足营销增长需求，必须打破传播与销售的界限，融为一体，形成合力，让企业与用户的关系得到有效连接和持续沉淀，形成营销增长的内生驱动力。

好的内容正在将消费者，尤其是年轻消费者牢牢的黏在购物场景之中，例如除了首店、旗舰店等品牌“内容”外，IP、场景打造等适合年轻人社交打卡的“元素”正在成为年轻人进入商场的主要原因。

消费场景化的时代到来，越来越多的IP形象活动和展览成为购物中心招揽人气的法宝，随着同质化、费用高、短暂流量等问题凸显以及商业地产注重自身文化生态打造意识提高，原创IP正在走俏。

这一方面是同质化下的商场需要IP新故事，另一方面，原创IP能够提升商场自身品牌价值，虽然目前大部分购物中心原创IP还处于起步阶段，效果也还需要时间检验，不过令人欣喜的事，购物中心正在通过原创IP打造自己的文化品牌，让文化成为商业“生态圈”中的重要一环。

案例

从LINE FRIENDS到泡泡玛特，消费者其实一直为IP故事买单。

近些年最火的IP展非LINE　　FRIENDS莫属了。2016年，上海长风大悦城推出LINE FRIENDS首展，引发排队热潮，紧接着，LINE　FRIENDS先后进入北京、成都、杭州。2017年，LINE　FRIENDS浙江首战进入杭州湖滨银泰in77，根据《联商网》此前报道，LINE　FRIENDS在in77　历时70天的展览期间，日均销售门票在1500张左右，展区展区+售卖区销售总额近1000万，整个in77销售同比上升30%。

和LINE　FRIENDS一样抢占市场红利的还有迪士尼、漫威、宝可梦—皮卡丘、海绵宝宝等，龙湖重庆时代天街则是将“奥特曼系列55周年纪念展”中国首展带进重庆。

除此之外，大量新IP正在涌入。十二栋文化推出的“长草颜团子”、“制冷少女”系列等，早已“攻占”购物中心和年轻消费者的心智。

泡泡玛特则是另一股不容忽视的力量。北外滩来福士开业期间联合潮玩品牌泡泡玛特打造限定“Dimoo设计师特展”，北京APM则推出了泡泡玛特×apm潜入仲夏Dimoo水族馆系列展览，迅速刷屏社交媒体。据不完全统计，泡泡玛特三年落地近80场IP主题展，毫无意外的成为近年来的热门IP。

03 【场】

范围和数据价值无限延伸，成为拥有私域流量的生态平台，增加多经收入触点。

• 场的范围将无限延伸流量的概念将被颠覆

未来的购物体验将无法区分线上还是线下、虚拟还是现实。5G的商用、数字孪生技术的发展、边缘计算的部署将真正快速推动融合实现。这种融合将创造出非常多崭新的消费场景，譬如娱乐的场景、游戏的场景、生活的场景、社交的场景等等；场的范围将不再局限于物理范围，而是从场的形态多样性角度实现场的无限延伸。消费者在身处购物中心的时候，将会看到一个虚拟和现实完全融合的世界；

想象一下：当消费者进入购物中心，通过其佩戴的AR眼镜将看到一个专属导购为其一对一服务；当消费者经过每一个店铺的时候，店铺内适合该消费者的商品直接就以最简洁的方式推送到眼前；当消费者在购物中心内闲逛时选择加入一些品牌设计的游戏活动，就能在实体与虚拟融合的场景下体验游戏的乐趣。

当场的范围从有限变为了无限，流量的概念将被颠覆。过往我们对流量的理解是流量等同于客流；但是随着场的范围延伸，将推动我们从更高维度来理解流量。当你能够将客流导入构建好的多个场景中的时候，你拥有的流量将等于客流与场景数量的乘积。

• 依托于场的无限延伸数据的价值将被极致放大

依托于场的无限延伸带来的丰富交易场景，数据的应用场景将变得极为丰富；一方面客户数据将增加场的维度，从简单的消费行为的维度可以建立对于客户更加立体全面的认知，譬如可以洞察客户对于场景的偏好，发掘客户在不同场景下的性格特征、行为特征、消费偏好等；

而同时，数据的应用有了更多的应用场景，能够在更丰富的范围内实现人货场的精准匹配，促进交易的高效产生，数据的价值将被极大地放大，数据的重要性将日渐凸显。

• 场将逐渐成为拥有私域流量的生态平台

场的范围延伸为流量的指数级增长创造了可能，场将有可能演变为拥有私域流量的生态平台。生态平台通过对于场内流量的深刻洞察，以及灵活高效构建新的交易场景的能力，将能够吸引各种类型生态伙伴入驻。

未来在这个生态平台上，新的品牌商、营销和服务提供商、内容运营商、游戏运营商、平台服务商等，各种类型的生态伙伴能够依托平台为消费者提供多样化的商品、内容、服务，实现生态平台的繁荣和客户的粘性。

• 场的升级带来的另一个影响是提升了多经收入触点增加的可能性

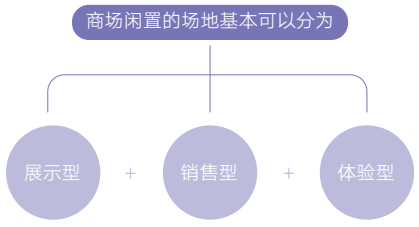
依托于场的无限延伸和场景的丰富，消费者在购物中心停留时间将会得到大大的提升。消费者停留时间除了直接影响他们的购买行为外，还会通过影响消费者的情绪状态或价值感知间接影响到他们的购买行为。停留时间会影响到消费者的情绪状态以及对购物环境的价值感知。时间比较紧凑的消费者可能面临时间压力，影响他们对购物决策信息的处理，影响他们的购买行为而没办法完成他们的购物计划。在零售环境中，消费者的停留时间会影响到消费者对店内商品及相关信息的了解程度。通常停留时间长的消费者会在挑选商品上花费更多地时间和精力，进而对店内的商品以及其他相关的信息有更好地了解，消费者感知价值更高，更容易激发消费者的购买行为。并且，停留时间本身会影响消费者购物的心理状态，通常停留时间长的消费者，情绪状态更为放松，更容易收到店内信息的刺激或影响，在接受并解读店内信息的主动性和积极性更高，从而激发其没有意识到的需求和购买欲望。场的升级在未来会对购物中心的多经收入有较大促进。多经是多种经营的意思，意味着是产生创收的经营方式。

从传统模式来说，多经收入主要包括广告位以及场地两大经营模块

1/商场肉眼可见的广告位，除了各别自用或者添加到某家店铺招商合同长期使用之外，其余的都是明码标价的。广告位具备一定的品牌知晓、品牌宣传、店铺导流的作用的。

2/商场闲置的场地，刚好可以满足场内外品牌活动推广的需求，根据类别可以基本可以分为展示型、销售型、体验型等。

正如上文所阐述的，购物中心的场的升级意味着将打破传统的物理边界，将场的边界无限拓展，从线下到线上，从现实到虚拟。所以可以想象到，在未来购物中心可以发展数字化广告位，打破空间和时间的限制，通过全渠道无时差的触达消费者从而占领心智，从而将广告位的单位价值最大化从而增加收入。例如公域流量平台（微博、小红书、抖音等）；



同时可以将公域流量私域化，通过精准运营后打造成属于购物中心自己的私域流量池从而创造更多的线上的经营收入点的露出如品牌广告，主题活动以及生态伙伴合作等模式，以及可以更精准的引流至线下增加客流和收入的增加。例如国内外已有商业地产商先行尝试建立流量变现的案例，如英国哈罗德百货和国内的银泰百货，通过建立商场网站与APP等，为商场内品牌商提供线上展示平台，帮助引导流量至品牌官方网站，或导流至线下，通过O2O实现线上线下融合，帮助获取线下客流，旨在通过收取线上“租金”+“流量”+“提成”对流量套现。同时也可以通过线下覆盖在更细颗粒度的消费者旅程的数智化触点和产品，在为消费者提供更丰富的服务的同时也可为购物中心或商户创造收入的渠道和机会。

案例

• 大兴大悦春风里

以消费场景举例，悦云突破了实体商业经营的瓶颈，以创新线上模式结合线下场景，打造有情感、有温度、全面立体的数字化经营，在实体空间上加盖“数字化空间”，基于“数字化空间”的运营体系，让实体商业和电商一样高效、便捷。在线下来说，消费者认证成为人脸会员，就能感受到万物互联的无限可能。当你走进店铺时，无论从选品、服务、咨询、结账、售后任意一个环节，都能体验到“智慧”所在。结账为例，摒弃以往被询问电话、姓名、积分多少的环节，悦云智能系统直接识别会员等级、积分权益、积分抵扣现金、实时积分等，让你的购物结账更畅快。在线上来说，线上商城以消费者兴趣标签为引导，进一步聚焦消费者需求，以实时的AI机器人统一管理，为顾客提供精准的内容及服务。

不止停车与消费，服务亦是商场所提供的重要内容之一，而大兴大悦春风里将迭代“无感式服务”。通过更成熟的悦云技术，如人脸信息采集、消费标签定位、营销数据分析、个性化定制推荐等，大兴大悦春风里将为消费者在闲逛、购物、休憩、社交过程中无微不至地提供贴心服务。

• 太古汇

广州太古汇很早就开始思考如何在保证服务质量同时维持消费者的舒适度，如何有效协调人、货、场三者的关系构造创新式商业模式等问题，早在2016年就上线了千目开发定制的场内无人服务设备，用电子服务台代替人工服务。2019年，千目信息对太古汇的电子服务台进行功能再升级，让电子服务台更周到全面，2020年爆发的新冠疫情传染模式，更凸显这种无接触服务的价值。

电子服务台比传统人力服务更智能。电子服务台的强大信息储存能力是传统人力无法比拟的，商场楼层导览、商铺信息查询、店铺路线导航、促销活动发布……准确而迅速的解决消费者的各种问题，建立“人”与“场”之前的链接。

• K11

作为科技型购物中心技术领跑者的广州K11上线了定制的智能导视系统，加入了强大的AI智能语音技术，打造K11商场最懂你心的“K客服”。

“K客服”拥有基本的语音识别和语义理解能力，可以实现与消费者的对话，通过无人服务台、智能语音助手等智能服务方式，大大节省了商场人力资源，在提高服务质量同时彰显商场强大科技实力。

『数智化竞争力模型』

基于对未来购物中心的趋势预测，相关机构总结了面向未来的购物中心竞争力模型。

购物中心竞争力模型包括三层：

【最内层——会员经营能力】

最内层是会员经营能力，会员经营能力竞争力的核心，包括建立标准划分会员的不同等级；结合对会员需求的洞察，在合适的场景精准地提供差异化和个性化产品服务的能力；整合资源面向不同等级会员提供差异化服务的能力等；

【第二层——平台能力】

第二层是平台能力，平台能力是支撑会员经营能力的基础，由三个平台能力构成：

1.数据平台：整合人货场的数据，建立面向会员经营的数据、信息和知识；

2.场景构建平台：提供根据客户需求灵活而快速地构建交易场景的能力（不是简单的线上或线下场景，而是非常多细分的现实与虚拟融合的场景，或者生活化与娱乐化结合的场景）；

3.供应链平台：提供按照客户需求快速而个性化地交付产品、内容、服务的能力；

【第三层——生态能力】

第三层是生态能力，生态能力为平台能力的构建提供资源，是平台能力建立的基础，有了更多的生态伙伴的加入，传统的购物中心可以成为纯粹的平台服务商，或者也可以整合生态资源成为产品、内容、服务的提供商。

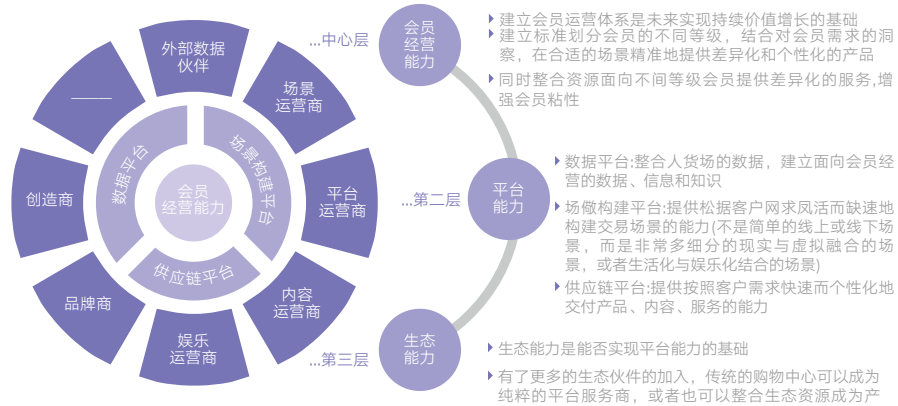


表20　会员经营能力

结语

在数字经济时代，围绕消费者运营的“数智化转型不是选择题而是必答题”早已得到社会各行各业的普遍共识，政府更是大力提倡要通过数智化转型来撬动社会的进一步发展。对于企业来讲，围绕消费者运营的数智化转型已经成为共识，甚至众多转型的先行者们已经逐渐取得所处行业的竞争优势和整个产业链上的话语权，对于商业地产行业来说，也是势在必行。

数智化转型对内可以渗透到企业的人，财，物，产，供，销，协同等企业价值链的各个环节之中，目的就是要打通从业务到财务的一体化经营模式进而将数据转化成企业可利用价值资产。对外来讲，数智化早已渗透到了三产如服务行业、甚至生产制造业这样的传统行业之中，帮助整个产业链从下游到上游的数智化升级，当下火热的产业互联网的概念也是因此诞生。

对于未来是大消费时代的中国来说，零售行业将是数智化转型的主要阵地，而对于作为典型零售代表的购物中心而言，更是要身先士卒的扛起转型的大旗，从人货场三个核心要素进行数智化渗透和升级，真正的做到以消费者运营为核心的目标，倒逼商业模式、运营模式、组织架构等进行再度升级。真正做到与商户以及消费者三方联动，共创共赢以及为人工减负，提升运营ROI，提升消费者体验以及增加多径收入等的核心目标。

我们可以想象到，随着围绕消费者运营的数智化不断的深入，未来的购物中心将会成为具有会员经营能力、流量变现能力、数据分析能力、场景创新和构建能力、消费者运营能力、供应链整合能力的生态型平台服务商。从内到外的升级内功和整合社会化资源从而不断地为消费者提供高品质的服务。

作者

李瑜

万科印力管培生，拥有完整的筹备和营运期经验，曾参与太原印象城、济南印象城等多个项目筹开，同时担任住总万科广场合伙人，现任印力北京业务经营部合伙人，负责招商营运管理职能工作。

作者

毛楠

2009年至今从事商业管理工作十余年。2019年3月加入印力北京城市公司，曾参与济南印象城、太原印象城筹开及淄博印象汇、潍坊印象汇改造项目营运管理工作。现为业务经营部招商营运合伙人。

作者

石仲钰

毕业于美国约翰霍普金斯大学商学院，4.5年海外学习与实习经历，曾就职于海航酒店集团市场管理部。3.5年商业地产投资与资产管理工作经验，现任印力北京城市公司投资发展部合伙人。

作者

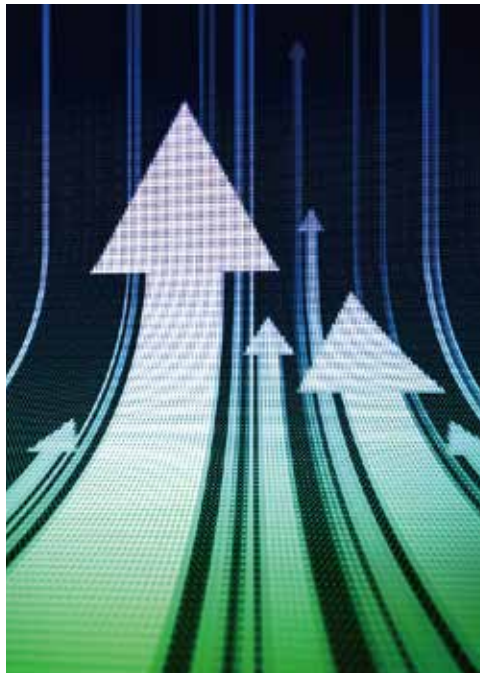
奉陪

从事商业管理方面相关工作逾十年。于2018年10月加入到印力集团成都城市公司，当任昆明公园里生活汇项目首席合伙人至今，同时在2021年6月底完成成都印象城项目支援筹开工作，并于同年8月中旬参与集团公司内部推行 “人才交流” 计划至北京城市公司交流学习。

04

Health & Wellness: 购物中心拥抱“大健康时代”

“大健康”时代到来。线下商业以多种空间形式（medical mall，大健康楼层，专区，街区，独立店铺等）承载多种健康相关业态和场景，或许可以作为购物中心调整的重要选择之一。



『大健康行业』

发展、政策及趋势

2020年初，一场突如其来的新型冠状病毒肺炎席卷全球，此次新冠疫情作为突发公共卫生事件，影响人群众多，行业甚广，打乱了全球社会生产与生活节奏。

印力集团北京城市公司着手研究“大健康”相关的政策与业态落地方向，也将以此作为购物中心调整的重要选择之一，期待在未来能以多种空间形式（medical　mall，大健康楼层，专区，街区，独立店铺等）呈现，持续打造消费者愿意买单的“好产品，好服务”。

2016年8月19日，习近平总书记在全国卫生与健康大会上正式提出“大健康、大卫生”理念，同年10月25日年中央印发《“健康中国2030”规划纲要》明确将发展健康产业作为健康中国建设五大任务之一，并提出将健康产业发展成为国民经济支柱性产业的战略目标。

2014年	2018年	2010年	2018年
35,312.4亿	59,121.9亿	4.9%	6.4%
我国卫生总费用	我国卫生总费用	我国卫生费用占GDP	我国卫生费用占GDP

2019年7月9日，国务院成立健康中国行动推进委员会，负责统筹推进《健康中国行动（2019—2030年）》组织实施、监测和考核相关工作（备注：“大健康”2014-2021年主要相关政策梳理详见附件一）。另外，根据国家统计局数据显示，中国的卫生总费用由2014年的35,312.4亿元增至2018年59,121.9亿元。卫生总费用占我国GDP的比重也不断提升，从2010年的4.9%增长至2018年的6.4%，与美国（16.9%）、德国（11.2%）、法国（11.2%）等发达国家之间存在明显差距，所以我国大健康产业的发展空间仍然巨大。至2020年，中国大健康产业的市场规模超10万亿元，预计至2030年将达16万亿元，成为我国经济的新增长点。

2020年10大消费趋势

- 全场景智慧
- 精研型消费
- 新国风运动
- 反向众创
- 价值势能
- 轻养生活
- 虚拟移情
- 电竞商业
- 空间重构
- 活力熟年

在《2020年中国十大消费趋势报告》概论中提到，针对中国10个代表性城市的消费者研究以及众多企业决策者提供的建议，知萌咨询机构提炼总结了2020年的10大消费趋势，分别是：全场景智慧、精研型消费、新国风运动、反向众创、价值势能、轻养生活、虚拟移情、电竞商业、空间重构和活力熟年。其中轻养生活、活力熟年与“大健康”密切相关。再加之疫情发生作为一个重型诱发因素，消费者对日常医疗健康的关注度增强，也将促使大健康行业市场规模逐渐扩大，医疗健康业态商业模式成熟，主要体现在：

1/ 医疗生命健康产业新发展政策的出台，针对医疗健康行业的扶持政策力度势必在后疫情疫情结束后会进一步加大；

2/ 社区医疗服务水平与需求进一步提升。疫情期间社区医疗服务作用凸显，在疾病预防、基础医疗、保健服务和健康教育方面发挥更加积极和深入的作用，后疫情时代，社区医疗服务机构将承载更具广泛群众基础的医疗服务功能；

3/ 卫生防护、医疗保健、运动等发展空间会进一步打开，对健康关注会从口罩需求向其他健康领域不断拓展，如口腔喷剂、漱口水、免洗洗手液、消毒用品、空气净化器、滋补品、营养品、功能食品等，消费需求会从口罩向其他健康领域不断拓展；

4/ 提升免疫力将成为重要需求新冠状病毒的感染或康复，很大程度上取决于免疫力。因此提高、改善免疫力的产品及服务将受到更多关注；

5/ 疫情期间，结合采用5G、人工智能、视频通信、远程医疗等现代信息技术手段，促使线下医疗机构能够实施远程参与医疗咨询服务，促进服务模式进一步成熟医养业态服务模式成熟。

6/ 中医外治业态存在发展机会，湖北以外中医药参与救治病例治愈出院和症状改善，强化中西医联合会诊制度，促进中医药深度介入诊疗的全过程等播报将使疫情结束后，消费者对中医外治更加重视和认可。

“Z世代”作为购物中心现在及未来5-10年内消费主力军，其中在《90后健康养生大揭秘2019》报告中反应出，超过9成的90后已具备较强的养生意识。在全民健康养生的潮流下，“动感单车普拉提，保温杯里泡枸杞”成为不少8090后等年轻消费群体的生活写照。在快节奏的工作和生活状态下，养生变得愈加轻量化，在自然、平和、均衡、常态的状态下，透过一些生活中小细节、小举措的自我调节，不经意间去实现身心灵的修行与进化，使养生变成一种随时随地的举动，催生了很多“轻养”型产品。调查显示，有44.2%的人会在工作/学习中泡养生枸杞茶，37.3%的人在睡前泡脚、敷面膜，34.3%的人只购买低脂肪零食。

在《2020年年轻人养生消费趋势报告》中指出，年轻人的养生大法五花八门，总结下来主要可分成三类：

【食补潮流进行时】

敷着最贵的面膜，熬着最深的夜晚，在夜间零点以后下单购买各类养生产品包括滋补品如养生茶，枸杞，蜂蜜，即时燕窝及养生小家电如豆浆机，养生壶，破壁机的占比最高。一手补品一手锅，90后扛起“马后炮“养生大旗，进行靶向进补（缺什么补什么）；同时，90后对于滋补产品比较热衷于传统食材新吃法，例如海苔系列，即食鱼零时，蛋白饮料，冲饮果汁，果味茶，即食粥等；

【运动自律新食尚】

为美观也为健康，年轻人运动的觉悟和行动均已到位，代餐规模快速扩大，类型丰富多元，其中代餐奶昔，蛋白棒，鸡胸肉等受到年轻人偏爱；年轻人的健身方式更为专业，氨糖与乳清蛋白最受青睐；营养规划师这一职业得到年轻人的好评与青睐。

【妆食同源，吃出颜值】

年轻人对防脱相关话题最为关注，逐渐成为防脱产品的消费主力军。口服防脱消费热度高涨，“花式剂”深受消费者喜爱。热门护肤成分不断内服化，口服玻尿酸，烟酰胺，胶原蛋白最受宠爱。果冻及软糖等零食化形态热度提升，抗氧化、抗糖的概念最能吸引年轻人买单。

年份	主要政策
2014	《关于加快发展体育产业促进体育消费的若干意见》（国发（2014）46号）等
2015	《关于体育场馆房产税和城镇土地使用税政策的通知》等
2016	《全民健身计划（2016-2020年）》、《中国足球中长期发展规划（2016-2050年）》、《体育发展“十三五”规划》、《全国足球场地设施建设规划（2016-2020年）》、《关于推进体育旅游融合发展的合作协议》、《体育产业发展“十三五”规划》、《竞技体育“十三五”规划》、《“健康中国2030”规划纲要》、《关于加快发展健身休闲产业的指导意见》等
2017	《全民健康指南》、《体育标准化管理办法》、《国民营养计划（2017-2030年）》等
2018	《关于促进“互联网+医疗健康”发展的意见》、《击剑运动产业发展规划》、《马拉松运动产业规划》、《自行车运动产业发展规划》、《关于加快发展体育竞赛表演产业的指导意见》等
2019	《关于实施健康中国行动的意见》、《健康中国行动（2019—2030年）》、《进一步促进体育消费的行动计划（2019-2020年）》、《关于促进全民健身和体育消费推动体育产业高质量发展的意见》、《体育强国建设纲要》等
2020	《2020年全国体育政策法规规划工作要点》、《关于大力推广居家科学健身方法的通知》、《国务院办公厅关于加强全民健身场地设施建设发展群众体育的意见》等
2021	《2021年群众体育工作要点》、《“十四五”时期全民健身设施补短板工程实施方案》、《全民健身计划（2021-2025年）》等

表1：大健康行业2014-2021年主要相关政策梳理

『案例分析』

大健康在商业领域
落地案例分析

根据RET睿意德中国商业地产研究中心及商业地产云智库的数据调查，目前国内购物中心主要以轻医疗、非医保范畴的医疗业态为主，而中医养生、医疗美容、齿科诊所、体检中心、妇幼保健则是最为常见的五大医疗业态。同时因齿科、体检中心及中医养生的融合性最高，普遍受到购物中心的偏爱。其中，面积灵活、个性化医疗服务需求集中的齿科诊所进驻商场的比重更是高达34%；

国内三类主要医疗服务选址比重

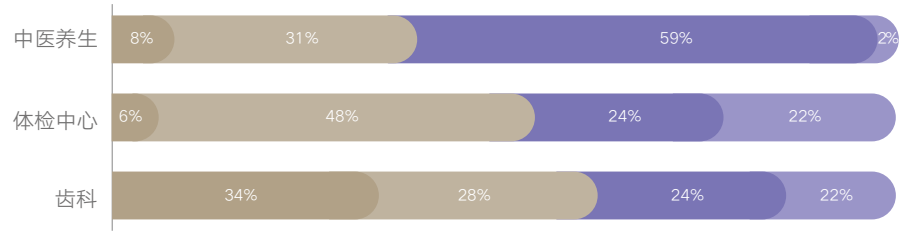


表2　国内三类主要医疗服务选址比重

国内购物中心医疗业态各细分类别品牌数量占比

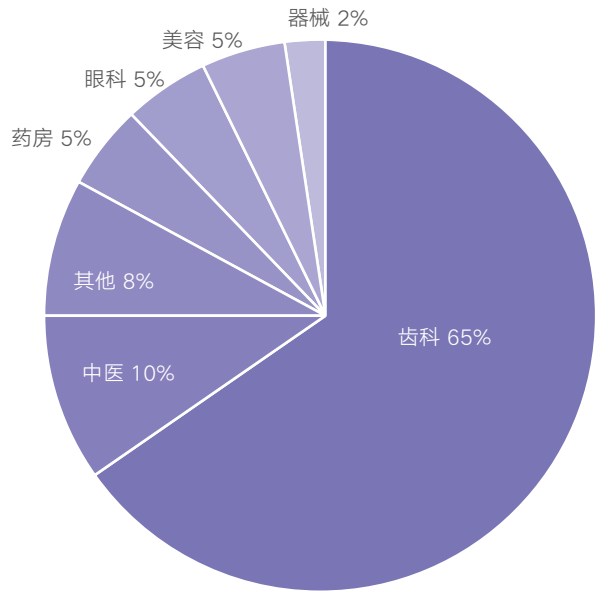


表3　国内购物中心医疗业态各细分类别品牌数量占比

印力北京的“大健康”业态研究除了传统的医疗健康外，也将此概念进行延伸，从运动健康、餐饮、医养健康等多方面进行延展，并从国内外选取了部分落地案例，将“大健康”内容进行延展。

国内购物中心15种主流发展业态承租能力对比

单位:元/平方米/天

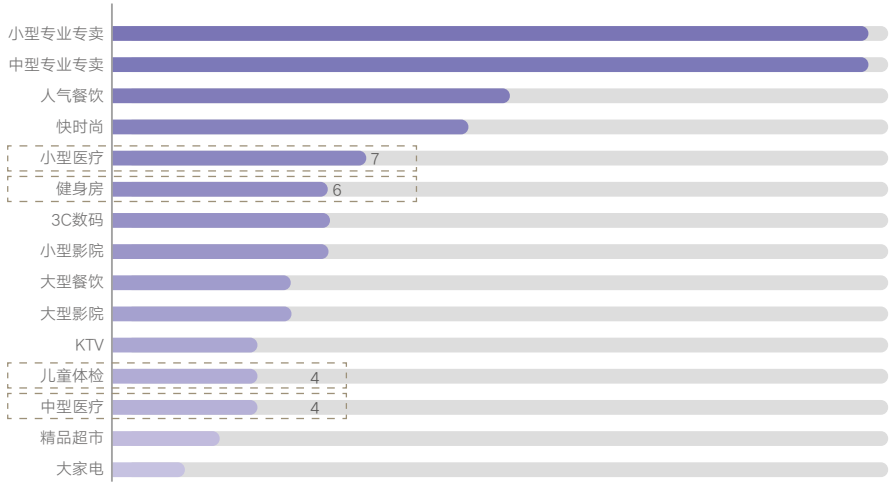


表4　国内购物中心15种主流发展业态承租能力对比

Health & Wellness大健康国内外购物中心（商场）案例分析

1/ 据美国紧急医护协会统计公布，在美国超过三分之一的医疗诊所设在购物中心，平均每家购物中心拥有2个以上医疗服务商。位于洛杉矶西部的商场Runway把2972.9平方米的空间给 Cedars-Sinai 医疗中心，成立包括心脏外科和整形外科在内的门诊部。

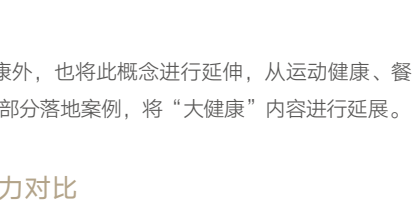


图1：Cedars-Sinai 医疗中心

图2：百利宫购物中心

2/ 新加坡百利宫购物中心引入Paragon Medical专科诊所，涉及整容手术、牙科、放射科、妇产科、生育中心、传统中医。

3/ 日本东京中城引进世界级约翰·霍普金斯医院，承租面积近2000平方米，使东京中城的服务体系上升到全新的高度。

图3：约翰·霍普金斯医院

4/ 迪拜健康城是世界上第一医疗保健商业中心。这个投资了8亿美元的项目，设有医学院、护士学校、生命科学研究中心及40家诊所，并配备健康疗养院、运动医学馆等140多家商业医疗护理中心，面积达12000平方米。

图4：迪拜健康城

5/ 杭州全程医疗Medical Mall（以下简称全程医疗)位于杭州市江干区杭州大厦501城市生活广场，诞生于2017年，由新解百集团、迪安诊断、百大集团三家联合打造，吸引了邵逸夫医院国际部、张强医生集团、爱丁优生助孕、唯儿诺儿科、太学眼科等多家医疗机构进驻，是国内首创将零售商业与健康医疗融合的样板店。从全程医疗内部的布局结构看，该项目的 - 1层~5 层为杭州大厦501生活广场，提供传统餐饮和娱乐服务，布局普通的零售商业;但将9~22层建成为全程医疗Medial Mall，跨界到医疗健康行业，使同一大楼布局了两种业态。其中9~16层精选了行业内知名的齿科、眼科、儿科等多家知名的专科诊所，由全程医疗管理中心对这些入驻机构进行统一规划、招租和运营，17~22层则是全程健康管理中心和邵逸夫医院联合打造的“邵逸夫国际医疗中心“。优势分析：Medical Mall是购物中心与医疗行业的跨界整合，成为全新一站式服务捕捉高净值顾客群体，突破传统零售思维，打造全新商业模式，搭建多方共享平台，实现全面资源共享。

图5：杭州全程医疗 Medical Mall

6/ 成都鹏瑞利东站广场坐落于成都市成华区锦绣大道5333号，于2018年6月开业，是新加坡鹏瑞利集团有限公司在中国设立的首家以医疗健康为核心驱动的综合体，汇聚高端综合医院、康复医院、月子中心、体检中心、各类专科诊所、购物、餐饮、休闲娱乐等服务于一体，是西南首家最大的集国际医疗健康中心、交通枢纽中心、旅游集散中心，以及商业、办公、居住、娱乐为一体的综合商业地标性项目，属于国内Medical　Mall产品，商业建面达28万m²，共8层，项目定位高端定制一站式健康生活新地标。商场除传统业态外，还引入多个医疗健康服务配套机构。

图6：成都鹏瑞利东站广场

7/ Health　Wellbeing位于SKP地下一层BHG超市旁，属于医疗保健集中区，由同仁堂药店与一众保健品中岛（小罐茶、燕之屋、集品堂、正官庄、云迹普洱、雨林古树茶、上品堂海参、研茶园、海晏堂、美优酵素、宝明堂、秘境堂等品牌）组成，各店铺独立经营。

图7：Health Wellbeing

图8：光合健康荟

8/ 光合健康荟落地北京海淀区西四环，为北京首家共享医疗健康综合体，并对外宣称为Medical Mall2.0 模式。

首先，光合健康荟通过打造内部共享平台，大幅降低了入驻机构的初始投资。这个共享平台包括医学影像系统（全套GE品牌B超、CT、DR、MRI设备）、检验系统（罗氏全自动生化免疫分析仪等设备）、共享药房、共享多功能厅、共享工位等。

其次，光合健康荟还提供从筹开期的装修图纸设计报批、施工监理、证照代办、人员代招聘，到运营期的营销推广、医疗后勤（如医疗垃圾转运、医疗耗材代订配送）、法务支持等一站式的运营赋能服务，可以大幅降低入驻机构开业的管理成本和时间成本。一言以蔽之，光合健康荟可类比成为医疗界的“we work”模式。

目前项目已经开始试营业，入驻率已超过70%。已入驻的机构除了健康体检、中医诊所、口腔专科、医学美容等消费医疗类业态之外，还包含了帕金森专科、心肺康复中心、脂肪肝特色专科等严肃医疗项目。光合健康荟对外透露，其将以北京海淀项目为起点和样板，瞄准国内一、二线城市，多点铺开，预计未来三年布局5家、五年布局15家，全力为中小型医疗机构打造发展平台，为所在城市居民提供全方位品质医疗健康服务，为大健康产业的快速、融合发展贡献力量。

『品牌落地』

方向及提升思路

【“大健康”落地思路】

针对目标客群对于健康生活、运动健康、绿色生态、儿童关怀、家庭陪伴的需求，寻求在购物中心中的落地、延展。

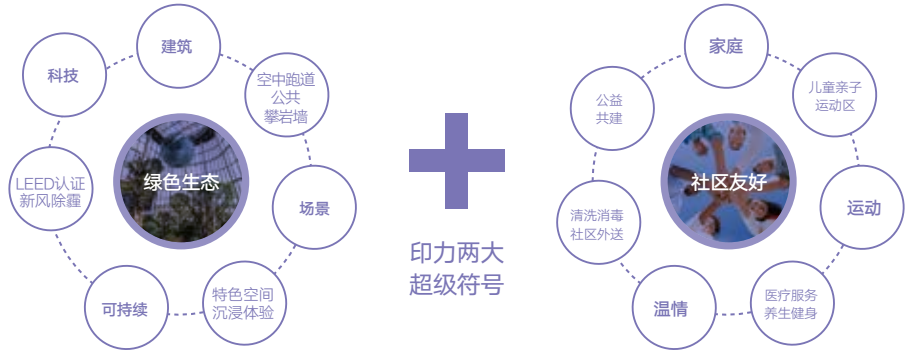


表5　印力两大超级符号

整合现有健康业态,引入新兴大健康功能打造具有医疗养生、运动健康功能的特色主题空间

【大健康核心概念】

以大健康为概念主题，将业态与品类进行有机结合与整体打造，做好氛围营造，发挥协同效应。大健康的内容从“餐饮”、“医疗”或“运动”三方面展开，延伸出多种品类，再通过单业态多品类抑或多业态多品类的两两组合，形成大健康复合型业态品类。线下突出一个主推业态或品类，其他品类组合以辅助；线上“健康联盟”以直播或云平台模式进行，在特殊时期（如疫情）能调动品牌积极性，稳定经营，增加销售。“三+二”线上与线下结合形式，呈现O+O的经营模式。

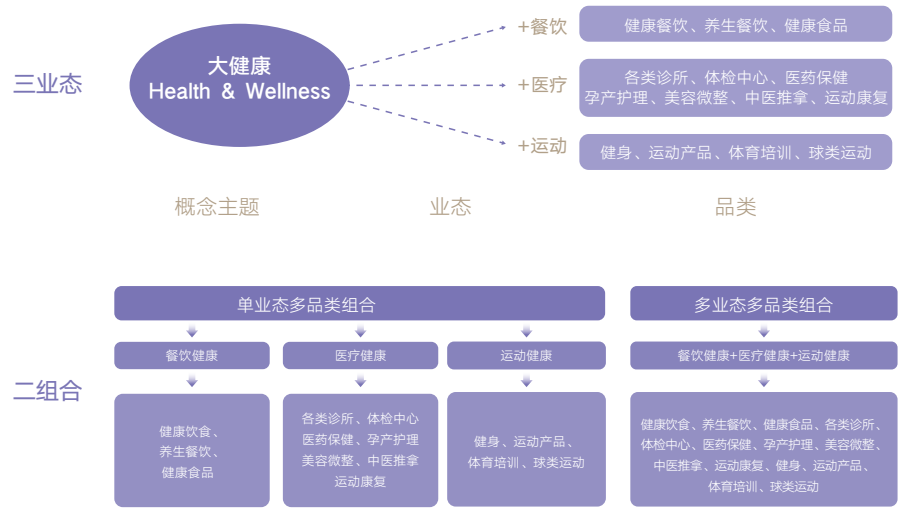


表6　“三+二”线上与线下结合形式

【大健康增值内容】

大健康线上、线下及会员联动制度为项目提供更多高附加值服务内容，未来可以从以下三个方面进行：

1/与商场会员体系挂钩，可实现积分兑换、优惠、免费讲座、优先权益等增值服务；

2/根据会员的不同等级，可享受的服务差异化，增强会员黏性与活跃度，同时扩大会员基础数量；

3/随着消费者家庭观念的变重，可规划针对「家庭会员」制定专属服务模式。根据不同身份家庭成员的权益进行配置，实现「家庭会员」权益的捆绑和共享，同时通过关注会员的家庭成长、健康偏好等信息，制定有针对性的权益、线下活动及组合式服务。

【大健康落地执行现有情况】

印力集团北京城市公司所管理的项目也逐步开始结合大健康核心概念进行尝试。半岛万科广场主题街区“有氧公社”--倡导“慢里快活”城市生活理念，充满着绿色、生态；有氧公社也增加了跑道，更能贴合有氧运动主题，重新定位现在中岛区域，增加瑜伽等业态，不断在“有氧公社”这个空间载体上更新迭代“大健康”相关业态和品类；包括结合自身项目独有特色--屋顶花园，联合新引进运动品牌“尚翔篮球”，优化屋顶篮球场，打造独有“篮球打卡空间”；打造“篮球场老公寄存室”，增加消费者满意度。

济南印象城依托于场内的健身、瑜伽等品牌，增加了运动培训等业态，开发和培养消费者运动能力和运动精神，同时配合项目建立篮球会员圈层，充分发挥赛事组织能力，与印享星会员深度互动，结合“地心IN力”篮球场，经常组织以运动健康为主题的公益活动，不定期组织会员活动，宣传健康生活方式等。北京印象城依托于海淀丰富的教育资源，吸引力周边众多的家庭客群，也逐步强化项目运动及康养氛围，比如将场内经营的内研瑜伽，瑞尔齿科，柏林眼科，莘苗家等健康护理与hello功夫、七色轮滑等儿童体能等品牌进行联合，实现从儿童至成人全年龄段覆盖“大健康”内容。

图9：半岛万科广场主题街区“有氧公社”

【大健康落地执行品牌方向建议】

未来，项目应结合区域特色及需求进行合理调整搭配，以符合项目定位、突出项目特色为目标，使常规业态+健康业态形成“1 + 1 > 2”的组合效果，具体建议分类如以下图表所示：

商业类型	关注点	健康类业态定位	细分业态组合	品牌档次	品牌示意
城市级购物中心	辐射全城高端社群	主体化打造，丰富项目业态	高端诊疗、国际就诊、医疗美容等	高端	盛诺一家、圣贝齿科等
区域级购物中心	区域特色差异化竞争	区域化特色业态组合	专科诊疗、中医保健、健康管理等	中高	德和中医馆、首嘉产后修复等
社区级购物中心	社区配套，便利服务	社区配套服务为主	体检中心、专科诊所、保健养生等	中端	瑞慈体检、德仁堂等
商业街区	主题特色，注重休闲	偏重健康服务及健康休闲	美容休闲、小型专科、医药门诊等	中端	美容SPA
社区底商	便利服务	社区配套升级	社区门诊、药店零售等	中低	门诊、药店、保健器材等

针对于“大健康”业态落地方向未来其实可以进行多样化组合，无论是方向一的运动健康业态，包括健身房、运动集合、户外用品、体育培训、健康器械、室内冲浪、攀岩、运动馆、儿童体适能、冰场、街舞空间、拳击馆等；还是方向二的医疗健康业态，包括药房、专科诊所、体验中心孕产护理、中医推拿、美容美体、运动康复等；亦或方向三的餐饮健康业态，包括轻餐、健康茶饮、养生保健等，未来都有多种组合的方式。综上所述，大健康从本质上讲是一种广义的健康概念，是随着人们的健康理念的延伸而产生的，与人类的生产生活息息相关。随着全国城市人口老龄化和城镇化加速，对市场放宽和相关支撑产业的培育，以及国内进入后疫情时代，都将有效快速的推动健康产业和相关服务业的快速发展。同时，产业融合、产业形态交织，将会为未来5到10年健康产业发展提供强大动力。印力北京城市公司在此背景下，将持续深化落地 “大健康”相关内容，期待在未来能以多种空间形式呈现，持续打造消费者愿意买单的“好产品，好服务”！

作者

王玮

王玮博士是国际购物中心协会市场专委会的亚太委员和楼宇经济促进会的特别顾问。具有近30年零售和商业地产的从业经验，先后在英之杰、FILA、VOLVO、太古集团和正大集团等多家跨国企业和著名品牌担任高管职务。

先后参与了正大广场、虹桥机场、上海中心大厦等国内一线城市的标杆项目的开发、营运和咨询工作，并在其中作出独到贡献。在项目定位、设计指引、招商管理、市场营销和战略决策等方面均有建树。2018年翻译出版国际商业地产教父西田品牌创始人《弗兰克·洛伊的第二生命》为国内行业系统了解国际商业地产的先进理念和前沿实践作出了突出的奉献。

05

同类零售的集聚效应：赏味市集探索

在同一位置或同一购物中心出售
同类商品的零售商的行为，
正是其零售业吸引顾客的地方。

『集聚效应』

同类零售的集聚效应
理论与国际案例

1956年，美国南谷购物中心的开业标志着全球现代购物中心的诞生。人们在谈论购物中心现象的时候自然会谈到汽车的普及和高速公路的发展。这个自然没错，技术进步一直都在促进零售业的进步和变革。但是一个不容忽视的关键因素是基于同类零售商聚合理论的美国百货商场抱团进驻作为购物中心的主力店现象，这是促成美国购物中心从此蓬勃发展的强大内在动力。

今天，一个典型的美国区域型购物中心中，平均有四家百货主力店，一家折扣百货、两家中端百货和一家高端百货。

【南谷购物中心】

回溯历史，一个值得记住的案例是南谷购物中心。由美国的代顿和唐纳森两家百货公司因为当初资金限制而合资兴建的，这两家百货各占一端，成为了南谷购物中心的两个主力店。令这两家百货和美国业界惊奇的是，原来竞争的两家百货聚在同一个购物中心内开店，却各自都比之前独立所开的6家店获得了更高的销售额和销售坪效，由此引发了业界对霍特林（Hotelling）最早于1929年在他的那篇著名的《竞争的稳定性》中提出的 “同类零售商”概念和现象的研究。

图1：南谷购物中心

霍特林解释了一个零售商的小幅度降价并不会造成市场 的不稳定，也不会把竞争对手赶出市场。根据霍特林的分析，零售竞争有包括商品的质量等很多非价格的因素，大多数消费者喜欢与特定的商人以固有的模式交易，这些阻止了低价竞争者形成垄断。

对于同类零售商的集聚现象和理论研究的发展进一步解释了在同一位置或同一购物中心出售同类商品的零售商的行为，正是其零售业吸引顾客的地方。

图2：南谷购物中心

因为消费者都有比较购物的天性和需求，比较购物既可以帮助消费者减小找不到所要购买的商品的担心，比较购物也可以促进消费者更容易做出购买决定。购物中心正是为了满足消费者的比较购物和多目的购物的需求而将同类零售商和不同类零售聚合在一起的集合体。

零售聚集同时形成了规模经济，产生了报酬递增的经济效益。购物中心通过同类和异类的零售商和服务商的聚合，在一个较小的空间范围内能够获得更多的利益和优势，而这些利益和优势是在这些零售商分散独立经营时无法获得的。

【Woolworth和Coles】

再看当今案例。今天最典型的案例就是几乎所有的澳大利亚的区域型购物中心，在这些购物中心中，都可以看到两家规模和品类非常相似的超市Woolworth和Coles。

而Woolworth和Coles这两家超市在亚洲零售品牌的价值排行榜上分列第一位和第三位（排第二的是日本的优衣库）。这些都很好地证明了同类零售商聚合的效用和理论。

中国内地的苏宁电器其实也是一个同类零售商聚集的成功案例。

图3：澳大利亚西田购物中心

『创新实践』

上海七宝万科广场-
赏味市集的创新实践

2016年年底开业的上海七宝万科的赏味市集是近年国内食品零售创新的一个成功典范，其成功的一个关键因素正是同类零售商的聚集。

上海七宝万科广场的赏味市集是位于购物中心地下一层的一条食品街区，开业之初就将16家各类食品店铺聚集在一起。品类包括新鲜水果、鲜榨果汁、各类饮品、糕点、披萨、蛋挞以及肉串和牛排等。本文称之为“食街”，因为赏味市集不像餐厅或美食广场，基本很少或没有座椅，是一种买了就走的消费方式。

2016年开业时这16家店铺的布局和铺名

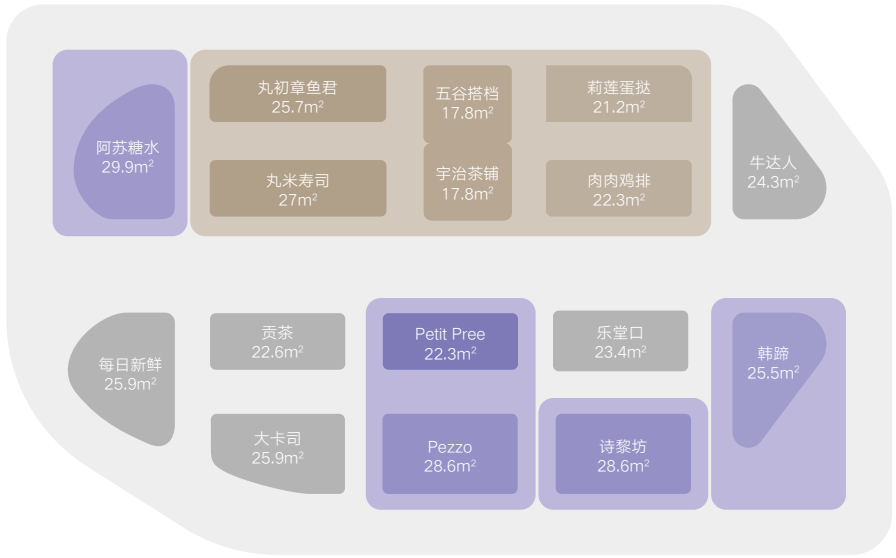


图4:七宝万科赏味市集的布局图　资料来源：参照七宝万科广场赏味市集布局和资料绘制

七宝万科广场将这类食品店铺集中布置塑造目标地的做法在国内商场并不普遍，一般在其他购物中心，这类店铺很多都是分散布置的，或较小规模地三五成群，或穿插在餐馆和其他店铺中间。

评价任何商业项目成功与否的关键就看业绩表现。表1为2017年赏味市集各个店铺的规模、销售业绩以及租售比的情况：

序号	店铺位置编号	店铺名	面积(m²)	2017年销售额(元)	2017年均坪效(元)	租售比	实际租金(元)	每日租金(元)
01	bik101	阿苏糖水	29.90	1,436,324.28	48,037.60			
02	bik102	韩蹄	25.50	2,348,897.88	92,113.64			
03	bik103	诗黎坊	29.80	1,710,171.84	57,388.32			
04	bik104	Petit Pree	22.30	1,781,226.48	79,875.63			
05	bik105	Pezzo	28.60	1,364,337.24	47,704.10			
06	bik106	丸初章鱼君	25.70	1,653,020.40	64,319.86			
07	bik107	丸米寿司	27.00	2,880,651.84	106,690.81			
08	bik108	五谷搭档	17.80	831,961.32	46,739.40			
09	bik109	宇治茶铺	17.80	1,910,473.44	107,329.97			
10	bik110	莉莲蛋挞	21.20	3,545,424.72	167,237.02			
11	bik111	肉肉鸡排	22.30	2,362,669.56	105,949.31			
12	bik112	牛达人	24.30	8,459,718.48	348,136.56			
13	bik113	乐堂口	23.40	3,414,389.16	145,914.07			
14	bik114	贡茶	22.60	3,626,225.16	160,452.44			
15	bik115	大卡司	25.90	2,841,016.92	109,691.77			
16	bik116	每日新鲜果汁吧	29.50	5,431,455.72	184,117.14			
合计			393.60	45,597,964.44	115,848.49		平均日租金/平米:63.10元	

表1:赏味市集2017年店铺规模和业绩表现　资料来源:根据上海七宝万科广场内部资料整理

从表1的数据可以看出七宝万科的赏味市集内几乎每一个商家的经营坪效都非常出色，明显高于同类店铺或同名店铺在一个城市或区域中的平均水平。如果把这些租户每平方米的年租金坪效（贡献）作为销售额，也会令很多这类食品零售商家羡慕不已。

这点也从商场管理团队和其中的许多商家得到证实。2018年，七宝万科广场对店铺进行了调整，基础租金提升63.4%，但是想进驻开店的食品零售商依然是一铺难求，平均有6个商家排队等一个铺位。

『解析』

对“赏味市集”
成功的3点解析

2016年年底开业的上海七宝万科的赏味市集是近年国内食品零售创新的一个成功典范，其成功的一个关键因素正是同类零售商的聚集。

笔者以同类零售商的聚合理论为基点、从规模定位的供需平衡原理、经济学的聚集效应以及目标地建设理论对赏味市集做出如下三点总结：

【从规模定位的原理考量】

首先从规模定位的原理考量，赏味市集迎合了位于餐饮金字塔底部的具有更大市场需求的买了就走和冲动型购买的需求。

如表2，全球顶级的食品咨询公司Future Food根据餐饮消费的品类和客单价将餐饮分为了自下而上的八个层级，之所以呈现宝塔状，而不是平行的阶梯状就是代表了位于底部的品类具有更大的市场容量和需求，如表2中的黄色框线所表示的部分。

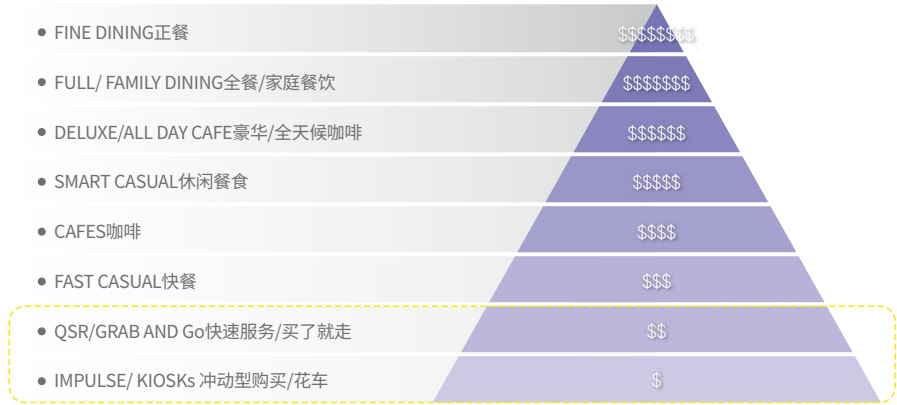


表2：Future Food的餐饮定位的宝塔法则　　资料来源：Future Food

就像笔者一直强调的定位观点，任何组合都需要在规模的供需基本平衡条件下才有意义。因此，赏味市集很好地覆盖了这部分其实市场很大但又容易被忽视的需求。

国内购物中心餐饮的定位往往都遵从从美食广场起步，向上布局咖啡、休闲餐厅直至高端正餐的模式，这种思路很容易忽略占比更大的冲动性购买和买了就走的位于宝塔下端的品类。

【经济学的聚集带来的正面效应】

经济学的聚集效应带来的成本下降和竞争促进均衡都为赏味市集这样的聚集带来了正面效应。

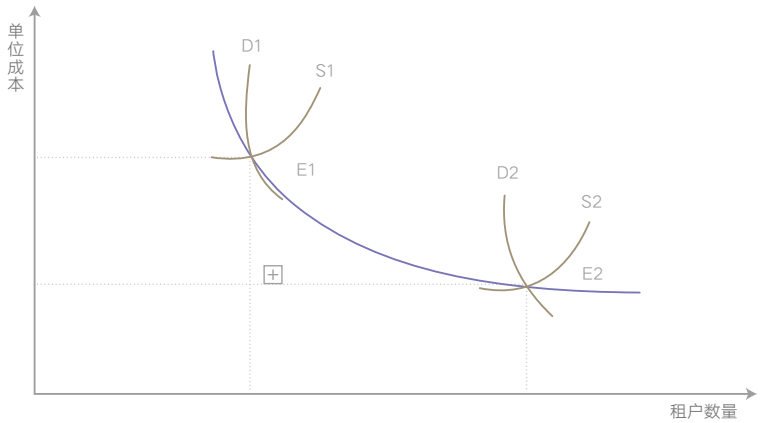


表3:租户聚集对成本的影响　资料来源:彭继增,商业集群:集聚动因及发展机理研究[D],西南财经大学,2008

表3中的S1、D1为租户的短期供给曲线和需求曲线，在E1点获得均衡，对应的成本为C1。租户的聚集使规模扩大，获得了规模经济，使短期供给曲线向右下方移动到S2，价格的下降促使需求增加，需求曲线从D1移动到D2，均衡点从E1变为E2，从而促使成本从C1降低到C2。

这种集聚的成本对零售商来说可以表现在公共设施、能源、信息和营销推广等资源的共享，对消费者来说降低了搜寻成本和增加了比较机会，消除了不确定性，促进了交易。

【目标地建设促进了目的性的消费】

零售的聚合理论延伸研究提到了目标地建设的概念赏味市集也聘请了专业的设计团队从专业布局到形象塑造统一把控。设想如果七宝万科广场没有把这16个餐饮铺位集中，而是分散在各个楼层，或穿插于其他品类的商家之中，那么这些分散布置的铺位只能更多地依靠消费者的冲动性购买，而万科广场将这些食品类的租户集中，在消费者的心目中树立了一个鲜明的目标地形象，更加主动地把许多潜在的冲动性的消费转化为了目的性的消费。

以上就是笔者通过同类零售商聚集的现象和理论对上海七宝万科的赏味市集的分析。我们国内市场对于同类零售商的聚集问题存在较大的误解，我每年带队考察澳大利亚购物中心的时候，国内业者几乎无一例外地都会对澳洲购物中心的两个超市的配置表示出了极大的不理解就是证明。

所以对于赏味市集的成功创新的案例的分析和研究就更具意义，当然以上所谈的都是要在供需基本匹配的条件下进行的，不然的话，无论同类或是异类聚集（所谓的差异化）都将是无济于事的。

【后记1】

从2017年至今，七宝万科广场对赏味市集持续进行优化，2021年赏味市集共汇聚了19家品牌。网红品牌陆续进驻更是给到该区域增添了超高的人气，在调整商家的同时也增加了品牌数量，更多的品牌入驻提升该区域的丰富度和经营收益。商户组合升级的同时，赏味市集也经历了形象升级。在商场标准下，各商户打造出具有设计感的品牌形象，部分品牌根据铺型特别定制个性化展面，DP形象等，提升了赏味市集的视觉丰富度，让顾客有更佳的体验感。

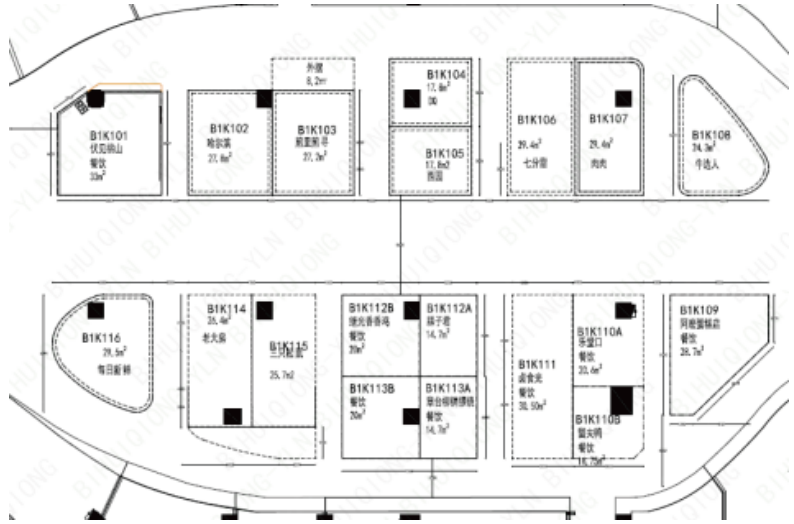


图5:2021年调整后19家品牌布局和品牌

【后记2】

2021年，上海漕河泾印象城开业。团队依据项目自身情况及客群消费生活习惯，在B1层规划设计了1800平米的哈瓦那风格美食广场Mojitown，将艺术、色彩、植物及社交元素融入其中，组合东南亚美食及新潮小吃，整体氛围强调轻松度假的休闲感。

06

场景创新：
商业运营新探索

如果说商场是商业与消费者的实体链接点，
那么场景则是商业与消费者之间
一个个创新式的链接点。

作者

王雅琼

9年商业市场推广经验，曾就职于凯德集团、嘉里建设、香港崇邦集团旗下等多个项目和集团的品牌管理、市场推广、前期研策、资产改造等工作，全程参与上海北外滩来福士的项目筹开工作，现担任印力上海区域市场推广，负责协同区域内各项目市场沟通以及平台品牌宣传等工作

场景创新
商业运营新探索

互联网的伟大，或者说新技术之所以能够成功开辟一个新的商业世界，本质在于它将人与人、信息与信息通过一个个虚拟的链接点，实现了超越时空限制的联结和交互。如果说商场是商业与消费者的实体链接点，那么场景则是商业与消费者之间一个个创新式的链接点。

场景化思维和新商业场景的构建，正不断推动场景革命进入深水区，并为传统商业的转型升级带来新的机会，印力也以此为契机，以此突破自身商业的格局，为上海消费者输出更富体验感的沉浸式物质和精神服务。

纵观今年已开业的上海三大项目：北外滩来福士、瑞虹天地太阳宫、前滩太古里，皆因创造性场景的应用，赢得话题、人气和业绩的多重丰收，随商业竞争面的扩大，品牌也绝不再是消费者绝对的感知标准。前两者营造的「城市集市老上海主题街区」、「FOODIE SOCIAL」等主题场景，以及前滩太古里借由中央广场、智能跑道、悦目桥等构建的公园化全场景，不仅创新了商场的空间和动线构建，也创造了新的业态组合和消费体验。

创新场景就是重塑商业价值，创造新场景就是创造新价值。

印力深度洞察商业发展趋势，在商业场景、开拓创新方面，形成了自有的独特迭代逻辑和实践案例。

「定义与特征」

场景的定义与
创造性场景的特征

什么是场景?

近年来，「场景」一词绝对是商业领域被高频提及的词汇之一。

就场景这个词本身而言，并非新词。小说和影视作品，都是由具体的场景构成里的；人的记忆也是由一个一个的场景串联起来的。相对抽象地概括，场景即为人与周围事物关系的总和。

但是，这个说法和定义放在商业领域，似乎并没有很大的关联性。事实上，关于「商业场景」的定义，目前尚未有权威的说法。我们可以将上述定义演化一下——商业场景，就是人与商业关系的一个独立聚合关系。

商业场景不是空间，不是内容，不是营销，但它却又涉及空间设计、音乐与气味、中庭活动、门头与橱窗、货品陈列、会员服务等与设计、招商、运营及市场相关的每个环节。

什么是创造性场景?

如果说每年都有众多全新的影视作品诞生，为何有的乏善可陈无人问津，有的特色鲜明一本难求甚至被奉为经典？那差别在于，优秀的作品，往往会塑造极具「创造性」的场景，让受众感受生活又超越生活。

对于商业项目也是如此,光有场景的概念和普通的营造是不够的，是无法真正创造价值。规划、构建和打磨出创造性场景,才能发挥其核心的作用。

创造性的场景是商业各个要素相互联系的新纽带，是商业迭代发展的新灵魂,是综合资源和人力要素后推出的有价值的场景创新。

印力在上海，用不同视角的创造性场景探索实现调性的增值、人流的增值、销售的增值、客群黏性的增值，擘画出多项目联动的全新商业图景。

超级文和友立足在地文化，将集餐饮消费和文化观览功能融于一体，成都的REGULAR·源野利用公园的下沉空间，用别具一格的空间形态，构建出一个高品质全新生活方式空间，这些都是值得借鉴和学习的创造性场景。

创造性场景需要提前洞察客群的需求，根据相关信息形成决策性规划，在百分百落地之后，还需动能的激发客群的内在需求，提供不同于传统商业的氛围和体验。通过一系列的实践得出，一个成功的创造性场景，不仅可以树立起新的商业地标，更能锻造出新的消费导向。

『意义与分类』

场景创新的
意义与主要分类

为何需要创造性场景？

从场景和创造性场景的定义和解读中，一定程度上已经说明了，对于商业地产而言，场景创新的必要性。

- 行业发展趋势触发的必要性

不过，从趋势和需求的角度，还可以补充几点。首先，购物中心已经不再仅仅是建设一个盒子或街区，用多种业态的不同品牌填满即可营业的阶段，行业正从单一的消费满足，向满足物质和精神多元需求、构建美好生活场域转型和升级。要实现转型升级，离不开场景创新。这是行业发展趋势触发的必要性。

- 同行之间竞争触发的必要性

进入存量时代后，每年全国依然有大量新项目诞生。有数据显示，2021年新开项目或超过1000个。竞争无处不在，同时，业态、品牌、促销的同质化也无处不在，没有场景创新，就无法真正实现项目的差异化，自然也就无法真正打造出项目的竞争力。这是同行之间竞争触发的必要性。

- 其他领域的竞争者触发的必要性

电商的兴起。2020年全国网上零售额达11.76万亿元，同比增长10.9%，占社会消费品零售总额的比重近25%。同时，头部电商公司，如阿里、京东，通过收购、入股或自创实体商业的方式，纷纷下场，从下上走到线下。实体商业往哪里去？没有场景创新，哪里都去不了。这是其他领域的竞争者触发的必要性。

- 消费者触发的必要性

不同年龄和家庭的消费者需求日益分化，同时，相当年龄层的消费需求分化也在加剧，兴趣、审美、消费观日趋多元化，没有多元的场景体验和不断迭代的创新，将无法与目标客群建立有效的情感链接。这是消费者触发的必要性。

基于以上，印力在上海赋予更多创造性场景的营造，推动品牌和商业项目呈现多元发展，延长消费者的驻留时间，实现消费者“愿意来、愿意逛、愿意买”全域场景。

场景创新的主要类别

与场景的定义一样，目前关于场景类别的划分，尚无权威的说法。但印力通过在上海市场实践和总结已有的创造性场景案例以及从实际的场景创新方式看，可以大致分为以下几类：

1/ 空间界面类型的愉悦化场景创新

合理有效地利用每一寸空间，通过高质量的创新设计和氛围营造，让消费者的视觉、听觉、嗅觉乃至味觉、触觉得到与内心期待吻合的满足，甚至得到超乎想象的体验感。目前这类场景创新居多。

2/ 业态组合类型的主题化场景创新

通过某个主题下的业态复合，或者某个主题业态下的品牌和氛围聚合，构建起与众不同的内容，提供超越往常的商业功能。

3/ 营销服务类型的科技化场景创新

通过活动的创新、科技元素的融入，在商场停车、会员服务等方面打造线上线下一体的智慧化场景。

4/ 多种要素结合的融合化场景创新

例如，将中庭活动、品牌活动、市场推广、空间改善等综合到一起，营造一个长期或限期的场景，在调动多方优势的同时，给包括消费者、品牌方、合作方等在内的相关方打造出一个交互和价值闭环。

『上海的实践』

创新性场景-
印力在上海的实践

如何基于项目自身的条件、周边的环境和公司的资源，打造定制化的适配性场景？印力将从不同维度不同时间空间的实践案例中,去解读对于项目的理解，去剖析创新性场景打造的质变和迭代发展过程。

【七宝万科广场-公共空间新场景】

图1:七宝万科广场

图2:七宝万科广场

作为印力在上海第一代场景打造的代表项目，上海七宝万科广场通过项目整体结构以及动线的规划设计，来准确梳理公共空间的统一场景。

通常十字动线的购物中心只有一个中央大中庭，但上海七宝万科广场不仅调整出3个中庭广场，还增加类似树屋造型的立体多层平台设计，横跨多层的「树屋」结构，不仅增加了中庭的美颜度和视觉新引力，也成为了消费者喜欢打卡拍照的空间场景,提高了初代消费者的互动性,吸引客群往上导流并驻足停留。

【南翔印象城MEGA-生态运动主题场景】

图3:南翔印象城MEGA

印象城MEGA是印力集团印象城产品线的升级版，上海南翔印象城MEGA则是该产品线的首个标杆项目。对于定位「一日微度假胜地」且地处远郊的南翔印象城MEGA而言，如果顾客来吃个饭、买个东西就走了，与「度假」二字又有何关呢？如何让消费者愿意长时间在商场内停留，满足购物、打卡、吃饭、遛娃、会友、休闲等各种需求，以此出发，进行了整体的规划，赋予了场景的商业底层逻辑。

1/ 「觅境・森林」生态植物园

南翔印象城MEGA的「觅境・森林」生态植物园应运而生。首层东南角2层通高约1000方的独立空间内，200多株热带植物，蓬勃生长，枝繁叶茂，加之英国艺术家Luke Jerram打造的「超级月亮」，实现了现代商业空间、自然与人的联动，营造出商业闭合空间内独有的绿色生态体验感。自开业以来，这个垂直“植物园”成为了大众点评上消费者同城热门话题之一。

图4:「觅境・森林」生态植物园

图5:400米环景星空跑道

2/ 400米环景星空跑道

而屋顶延伸至建筑以外挑空设计的400米环景星空跑道，进一步呼应了健康和环保的理念。迈上跑道，沿着建筑边缘散步或慢跑，可以体味到建筑、自然、运动之间的互动。此外，梯田状的“退台花园”、三个分别寓意“鹤鸣、鹤舞、鹤栖”的中庭广场等场景设计，也在助力构建宛如城市中“自然绿洲”的生态场景。

【漕河泾印象城-复合美食的社交场景】

漕河泾印象城地处漕河泾开发区，作为上海市唯一同时具备国家级经开区、国家级高新区、国家级综保区三重功能的开发区，园区内集聚了25-35岁的年轻人，也同时蕴藏着极大的消费能量。根据前期精准的目标客群定位——白领和年轻家庭，以及他们的消费与社交需求，在漕河泾印象城项目中，原创设计了「MOJITOWN」、「深街酒巷」等多个沉浸式主题空间。

图6:漕河泾印象城

1/ MOJITOWN

MOJITOWN是开放式美食聚集地，融合了拉丁美洲和加勒比风情元素，在这里可以感受到阳光、沙滩的热带氛围，复古式蒸汽波装饰随处可见，点点霓虹闪烁；在虚拟与现实交织的复合空间里，缓慢地享受美食带来的快乐。

图7:MOJITOWN

图8/9:深街酒巷

2/ 深街酒巷

深街酒巷是一个以夜经济为主题的特色饮食街区，通过玻璃贴画、日式门头、风山石景观、公区抱柱、地面铺石、吊顶装饰等构建出日式氛围，引入了特色居酒屋、日式拉面店、传统烧肉店等，消费者可放松心情，享受美味。

在街区的广场上，漕河泾印象城更是设置了一块高达12米的科技互动屏，贴合科技园区Z世代消费者的核新弄潮基调，通过大屏互动的动感单车体验赛，在一个慰藉心灵的“深夜食堂”，增强并且实现了消费者视觉、美味与互动的多重享受。

12m
科技互动屏

【松江印象城-多次元内容场景】

位于松江新城板块的松江印象城，从项目产品设计初期就始终围绕「多次元」进行挖掘空间内容，结合松江的特色区域文化和国际化、年轻化、潮流化的多重定位，在场景塑造上因地制宜地分别打造了「烟火气场」、「剧院广场」、「水泥公园」、「后花园」、「像素广场」、「放空间」等八大特色内容空间，营造多元化的消费体验。

1/「烟火气场」

其中，位于地下一层的「烟火气场」，是一个集多元美食、文化艺术、社交娱乐于一体的餐饮主题街区，通过引入餐厅、广场、集市、舞台和休息区，将多元美食与室内外生态空间进行融合，还会不定期地组织社团表演、毕业会展、创新创业等活动，结合大学城的大学生生活习惯，成为孵化年轻人社群的特色空间。

图10:「烟火气场」

图12:「剧院广场」

2/「剧院广场」

而「剧院广场」地如其名，未来会举办各类互动体验活动，通过退台式的包厢设计，既能共大家休憩，也能作为举办主题活动时的天然观众区。户外的1300多平方的「水泥公园」，将是一个专业滑板场地，为众多滑板爱好者提供练习和社交场景。而6500多平方的「放空间」更是一个自然景观公园，包含秋千、蹦床、迷宫等游乐设施。

【AI PLAZA西岸凤巢-无限生长的艺术自然场景】

自然、艺术、智慧等元素是上海西岸地区的开放基因，印力因地制宜打造专属AI PLAZA跨界碰撞、衍生无限创意的商业空间。室内空间概念从自然变化的云朵形状中汲取灵感，将自然云、人文云、智慧云、艺术云相融合。户外景观空间形成模拟自然形态的云之谷，让人与自然“无界相融”，营造出专属AI PLAZA「自然美」与「未来感」的商业语言。结合艺术与智慧科技的设计元素，将商业空间无限延展，并加入虚拟实境，打造了科技殿堂般的智慧云空间。

漫步于此，消费者可以开启一段艺术之旅，享受艺术融于商业的美感，体会步步有景的自然生长环境，无论是下沉式广场的自然形态「跳跳云」，亦或是中庭的瀑布屏，未来的这里，更多艺术化的内容将实现交互场景。同时，项目在整体场景的规划上预留出了很多面积，用“留白”艺术的手法和自然的呼吸，服务大众，还原「OPEN TO OPEN 无限生长」的核心理念，将西岸独有的艺术智慧气质完美释放，展现“筑巢引凤”的美好未来期许。

『创造性消费』

创造性的消费新场景

印力在上海

【场景创新的未来趋势】

这些年，印力在上海市场中不断总结经验，观察商业消费，从一个个的场景实践中，总结如下的趋势 ——

一是从物质层面走向精神层面。不再局限于零售、餐饮带来的实际消费，也不局限与体验业态、空间设计带来的体感愉悦，而且从归属感、成长感等更高层次需求出发，进行场景创新，满足消费者由内到外的全面的生活需求。

二是从单一场景走向全场景。不再局限于设计、空间、主题、内容等单一要素，根据客群的需求和项目的定位，将场景要素演变为一个话题、一种体验，通过多元的方式和精细的规划，融入到项目设计、业态规划、品牌招商、日常运营等每个环节，将新场景同步映射到新空间、新业态、新服务之中。

【场景的不断新试验】

- 创新1.0阶段

如果说七宝万科广场的「树屋」和「彩虹楼梯」是印力场景创新1.0阶段，在传统的模式基础上进行视觉的革新，类似于AR（增强现实），聚焦常规空间的主题创新。

- 创新2.0阶段

在场景创新2.0阶段，增加新的单一场景，类似于XR（扩展现实），将特色空间和业态融合，比如南翔印象城MEGA的「生态植物园」以及漕河泾印象城的「深街酒巷」等。

- 创新3.0阶段

在场景创新3.0阶段，印力不断尝试的是多维度的融合场景或全场景全场域的覆盖，类似于VR（虚拟现实），聚焦于多种手段的叠加。如AI PLAZA西岸凤巢的融合「云+」多种空间和景观，七宝万科广场2021年的「美妆节」、松江印象城合作IP宝可梦的多面应用、南翔印象城MEGA科技场景的全赋能。

1/ 「BEAUTY 7」首届美妆节主题活动

2021年七夕期间，七宝万科广场推出名为「BEAUTY 7」首届美妆节主题活动，贴合七宝万科广场的美妆现有品牌矩阵，用活动的方式将美妆的场景扩大丰富。

图11:「BEAUTY 7」首届美妆节主题活动

图12:「BEAUTY 7」首届美妆节主题活动

除了引入国际知名品牌GIORGIO ARMANI的美妆快闪店，同时集合Bonnie&Clyde旗下包括Algologie/欧华妍、Anastasia Beverly Hills、Soap&Glory等品牌，以及联合官方合作方小红书的品牌资源，从线上带来了类似AMORTALS尔木萄、倍至、JOVS等众多新锐国货品牌，场内与场外、线上与线下的结合，使得此次“美妆节”整体合作品牌数量达到30余个，营造了丰富的品牌组合场景。

在活动方面，结合折扣秒杀、积分翻倍等传统线下SP之外，联合小红书现场直播、博主带货等销售转化方式，将直播间的场景附加在商业空间上，也给商场的氛围和空间增加了吸引力，可谓场景赋能、全面多赢。

图13/14:宝可梦

2/ 宝可梦与商场的内容深入融合

宝可梦，作为全球著名IP形象，此次与松江印象城项目的合作突破原有模式，不再以常见的IP活动方式，而是在宝可梦IP加持下的全场景尝试。

松江印象城将宝可梦的IP元素与商场的内容建设深入融合，探索文化与商业空间互融的可能。

在松江印象城，消费者会随时发现宝可梦的身影，破次元的场景瞬间，时刻环绕身边。

同在品牌店铺的呈现上，统一场景语言，另物KOILAND上海西南首店，也将作为宝可梦的特别定制店，带来IP主题的杂货与手办。

3/ 虚拟智感场景体验

场景不仅仅是物理上的消费场景打造，印力不断创新叠加，深耕科技赋能。通过南翔印象城MEGA的创新性尝试，打造了独树一帜的虚拟智感场景体验，一体式的数字交互墙、小象AI屏、小程序、官方微信公众号等多种渠道，消费者可在南翔印象城MEGA享受全场导航、方向寻车等不同需求的功能服务，还可以在生态自然园内进行拍照识花、线上种树等多种多样的科技智能的场景体验。

借由这些虚拟场景的实践，印力联动商场、消费者、商户等多方角色，打造数字化技术与多元场景相融合的智能商业全场景。

不破不立、不止不行，新消费新商业的革新浪潮下，我们的商业发展正朝着美好明天的未来迭代前进，印力将不断自身学习和实践总结商业最前沿的动态，以破立者的角色，用创造性的场景来制胜未来商业的经营价值，体验为先，引领发展。

作者

黄世如

杭州古墩印象城总经理

印力集团杭州城市商业公司市场推广总监

福建福州人，购物中心从业者，喜欢商业以及有趣的事物，追求小趋势慢变量，期望商业是注入浪漫主义，衔接烟火生活。

07

以音乐节之名
构建多元活力社交中心

“城市应该是个给人提供生活空间的美丽而充满魅力的地方,是社会集体成就的最终体现。在这里,人们可以恣意发挥,最大限度地实现自我价值。自由、爱、创意、激情、平静和欢乐等不同元素在这里交织。”

——著名城市设计师艾伦·雅各布斯

以音乐节之名构建
多元活力的社交空间

商业的活力焕发，最缺的是内容，而非只是单一的楼体建筑。

过去的十几年，购物中心的发展迎来黄金岁月，为了抓住消费者，购物中心不断打破边界，不局限于引进最新最火的业态，从空间设计、场景营造到内容丰满，从“首店经济”到“夜间经济”，从“沉浸体验”到“社群运营”，也见证了老字号的创新和国妆品牌的崛起…消费对购物中心的需求，已不再是单纯“貌美如花”，想要取悦新兴消费者，须“抱琴、司棋、侍书、入画”样样皆通。

新的商业规则正在建立。未来商业发展的核心是消费者的更迭，95后、00后逐渐成为主力消费群体，对接年轻消费者的喜好，也就掌握了未来购物中心发展的方向和内容。印力开展针对“Z世代”的研究，试图更加深入和多维地理解Z世代。

• Z世代的青少年经历

2001年的持续恐怖主义袭击和2007年金融危机，社会情绪日渐焦虑，中国向下一个潜在超级大国转变、南海领土纠纷、中美贸易战、英国脱欧、叙利亚内战和难民危机、同性婚姻合法化、me too运动…

• Z世代经历的生活方式变迁

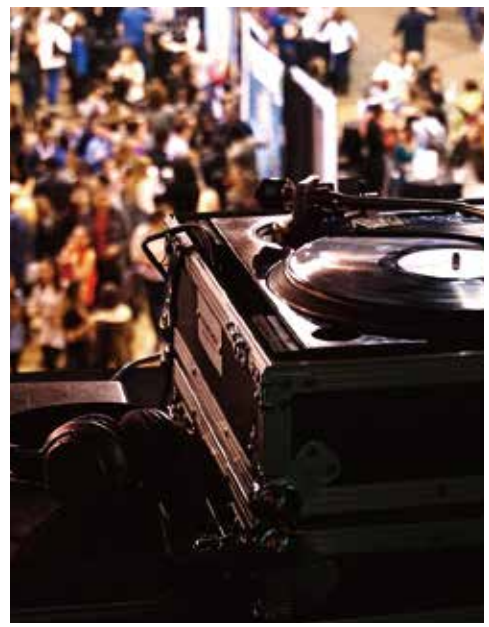
Z世代在成长过程中先后迎来了互联网和社交媒体的黎明，在微博、微信、优酷/爱奇艺的陪伴下长大，近年还有抖音、小红书和哔哩哔哩等…

Z世代消费者是娴熟的社交媒体用户，Z世代不再上网，而是生活在网络世界中，Z世代深受朋友和网络的影响，但又迫切渴望彰显自己的个性。

Z世代更具全球视野、影响力在Z世代生活中起着极大的作用、Z世代更重视创新和独特性、Z世代是亲社会责任的一代。

Z世代更难被广告所打动，不一味追随潮流，但愿意为“喜好”而消费。音乐（说唱）、街舞是当今很多年轻人的爱好，也是社交热议的话题之一。印力集团杭州城市公司从2020年开始，以音乐节为主题探索搭建一个释放城市活力的舞台，让更多有想法的年轻人在各个社交空间聚集，让更加有YOUNG的事情发生。

2021年，印力集团杭州城市商业公司管理的杭州西溪印象城、杭州奥体印象城、福州烟台山商业漫步街区一期及温州印象城MEGA共同以音乐节为线索，结合项目经营属性和在地文化，一起探寻城市多元活力的社交空间。



『杭州西溪印象城』

一起定义历久弥新

让有趣发生

杭州西溪印象城拥有26万方的旗舰级体量，引入浙江首家山姆会员商店、超400个品牌，自2013年问世起就备受瞩目。

随着2022年杭州亚运会的临近，地铁3号线将于2022年年初建成，西溪印象城将进入TOD时代。

随着辐射半径扩大，项目将吸纳更大范围的都市年轻客群,通过地铁接驳无缝衔接国家级著名景点西溪湿地，也为项目带来更多优质旅游客群。客户群体的变化促使西溪印象城“求变”。

【业态重构】

2020年起，西溪印象城以“品牌年轻力+城市/片区首店”为核心策略，积极拥抱与时俱进的品牌，对超过1/3场内品牌进行调整。

潮玩零售业态，颇受Z时代青睐和追逐的品牌相继开业，包括泡泡马特·葩趣沉浸式潮流艺术体验店、MLB、APM、中国李宁、仲夏物语等。

餐饮业态，不断猎取新晋餐饮，包括COMMUNE、蘇小柳、蔡澜港式点心、芽笼芽笼、半步颠小酒馆等。

【空间运营】

1/ TOPTOY全国首展

图1:「杭州西溪印象城TOPTOY全国首展」

临近国家级文旅资源--西溪湿地，西溪印象城的屋顶是俯瞰西溪湿地的最佳观景台，也是西溪印象城必打卡之处。天空农场、天空足球场、天空马场……擅长玩屋顶的印力，为消费者构筑了一个理想的慢生活体验空间。

2/ 五菱宏光MINI EV首发

2021年是西溪印象城开业8周年，印力集团的内容创意厂牌「印喇厂」线下首秀、TOPTOY潮玩全球首发、五菱宏光MINI　EV首发等城市级活动，引发了杭州年轻人的瞩目。

图2:「杭州西溪印象城2021年五菱宏光MINI EV首发现场」

【印象音乐节】

1/ 引起杭州及周边年轻人的热烈讨论

如果说西溪湿地是西溪印象城的外在印记，音乐便是西溪印象城看不见的灵魂。

2021年，西溪印象城自主孵化独立IP“印象音乐节”再次与杭州的乐迷们见面，这个具有社交属性的印象音乐节，不仅让热爱音乐的灵魂在此无限放纵，唤醒城市客群热爱生活、热爱音乐的灵魂，更引起杭州及周边年轻人的热烈讨论。

2/ 优秀业绩

凭借内容的升级创新，让西溪印象城实现2020年1800万人次客流、超过23亿元销售额的优秀业绩。

2020年

1800万 人次客流

23亿元 销售额

图3/4:「杭州西溪印象城2021年印象音乐节现场」

『杭州奥体印象城』

让城市中心大有风景

2021年9月30日，印力汇德隆杭州奥体印象城带着99%的招商率和97%的开业率正式入市，开业首日收获了18.6万人次的客流，以及3960万元的销售额。

紧接着的国庆长假，项目的客流达107万人次，销售额突破1.43亿。开业首月的总销售额则超3.5个亿，日均客流也保持在8万人次左右。

亮眼的数据背后，也验证了项目定位的合理性以及项目团队稳定且专业的运营能力。

【汇聚优质品牌】

25万方商业空间，能够容纳的想象力是巨大的，不仅体现在带着运营思路的空间与场景打造上，还体现在有具有强大竞争力的品牌组合上。奥体印象城入驻的300+的品牌商户中，超过1/3为区域首店，包括具有长期生命力的主力商户和和城市TOP级的餐饮组合。

其中有城东首家山姆会员商店；面积达6800㎡的CGV影城、Meland Club杭州形象旗舰店；潮人社交聚会首选的MAGO KTV；Z世代热衷的逃脱艺术体验馆UMEPLAY等，兼具市场知名度和消费号召力。

图5：「印力汇德隆杭州奥体印象城实景图」

在餐饮业态中，奥体印象城发挥出了一如既往的高水准。包括城市首进品牌——酒吞、尚一汤、好利来、山居爷爷等；精品潮流餐饮——点都德、南京大牌档、上房火锅、家府潮汕、那时新疆、芽笼芽笼等；必吃榜/黑珍珠品牌——香芙茗楼、茶人村、粤顺、厚贞、杭越小鲜等。

项目还引入了年轻人喜爱的新业态品牌，为爱宠人士准备的爪爪联萌宠物体验空间，以及还有Hopo Snow城市滑雪、iGO SURFING我去冲浪、TT Skate滑板等，引领年轻生活方式。

【打造特色空间】

1/ 室内热带雨林

奥体印象城在室内五、六楼12米的挑高空间中，呈现了杭州首创的2000㎡的室内热带雨林景观，绿植配上瀑布水景，将自然引入商业，营造生态、轻松的客户体验。

数据显示，开业首月室内雨林区域累计打卡客群超70万人次，而屋顶的天空跑道累积打卡客群突破20万人次。

图6：「奥体印象城室内热带雨林」

图7：「奥体印象城屋顶“天空之镜”」

2/ 屋顶“天空之镜”

延续了印力对于第五立面的创新基因，奥体印象城的屋顶融合视觉审美、休闲游憩、社交打卡和消费运营等多个功能，囊括了空中跑道、球场、艺术装置等，借用湖面水景，打造了购物中心的“天空之镜”网红景点，让消费者可以在匆忙的城市中获得片刻的度假体验。

3/ 夜生活的社交场所

当然，屋顶的最大看点还在于场景化与业态内容之间的深度链接与互动，围绕“夜经济”营造自在舒适的社交场景。在商户方面组合了MILL、Wood等自成风格且产品独特的酒吧，日系皇室炙・烧鸟居酒屋等，在运营方面打造“天空市集、天空音乐节”等话题活动,为奥体片区消费者提供了拥抱夜生活的社交场所。

图8：「奥体印象城屋顶夜景」

图9：「奥体印象城天空音乐节」

图10：「奥体印象城天空市集」

图11：「奥体印象城Sonny Angel的IP展」

4/ 美陈主题展

开业期间，奥体印象城带来了Sonny Angel的IP美陈主题展，这是该IP在浙江地区的首次展出，也是首次落地中国购物中心的美陈展，Sonny Angel的一系列独家首发新品也都在多个空间/场景中同步展出，毫无意外地成为项目内的人气高地。

『福州烟台山商业漫步街区』

摩登永恒—溯源城市记忆，恢复百年风华

作家叶圣陶曾在福建协和大学短暂执教,他在散文作品《客语》中写道:“仓前山差不多一座花园,一条路,一丛花,所房屋,一个车夫,都有诗意……”。

这段来自上个世纪的寥寥数语,在今天正是福州烟台山城市更新的诗意写照。

【对外经济文化交流的重要窗口】

烟台山位于福州市仓山区闽江南江滨，地处福州古城传统中轴线南端，曾是福建省对外经济文化交流的重要窗口，汇聚17国领事馆、33家洋行、8座教堂、3家教会医院、11所教会学校，俨然是福州的“万国建筑博物馆”，凝固的近现代史。

如今每一次的城市更新，都将是一座城市历史中的缩影。城市更新概念源于1949年美国住宅法“城市再发展”（Urban Redevelopment），2015年11月，万科集团用“集群设计”为烟台山注入新的生命力，通过转译、再造并精雕细琢的中西风尚记忆，让老建筑重新焕发光彩，重拾“烟台山”。

17国
领事馆

33家
洋行

8座
教堂

3家
教会医院

11所
教会学校

图12　亭下路

图13　美领馆

【新与旧的化学反应让烟台山焕发不一样的复合活力】

印力承接福州烟台山商业运营重任，在尊重历史文化的“物理肌理”时，也尊重唤醒人们的“心理痕迹”，借助于记忆，让现在时刻与过去和未来连接，探索商业、生活、时尚等新元素，用新与旧的化学反应让烟台山焕发不一样的复合活力。

2021年10月30日，福州烟台山商业漫步街区迎来一期正式开街。作为“万国建筑博物馆”，烟台山上的古厝有着别样的场面感和吸引力，万国建筑的风尚是烟台山动人的底色，而这一次，烟台山将在经典的美学之上，在艺文、餐饮、生活三大领域，颠覆消费者对烟台山的感受和理解。

图14：「福州烟台山商业漫步街区掠影」

图15:「福州烟台山商业漫步街区掠影」

“烟台山是一处罕有的、可以实现品牌更多可能性的地方，是一个值得共创的平台」”这是品牌创始人们的第一共识。米其林餐厅莆田旗下方叔叔重庆老火锅、闽系海鲜代表餐厅兴仙饭店、The　Sigh精酿酒馆、福州宝藏咖啡馆“积兴里”、“大吉”油画生活方式馆、WARMTREES潮牌空间、GRKC原创国潮品牌、BADMARKET先锋潮流集合店、att-store青年生活集合店等众多新锐品牌异彩纷呈，模范书局、有熊酒店、开心麻花等品牌也将于2022年全面开放。

【烟台山国际文化艺术节】

与开业同时开幕的首届烟台山国际文化艺术节,围绕艺术展览、创意商店、艺术剧场、即兴戏剧、演出等艺文内容,带来浪漫诗意的精神感官漫步。

福州烟台山商业漫步街区携手HOMELAND家园展开的「城市创生力」艺术驻地计划,征集邀请不同艺术工作者亲临福州烟台山驻地创作，与烟台山一起看见极具地域性的创作表达，探索新锐艺术与历史街区碰撞出的广阔议题，驻地作品中还有以发生在这片土地上的故事为灵感创作的实验戏剧《境与墟》在仓山影剧院上演。

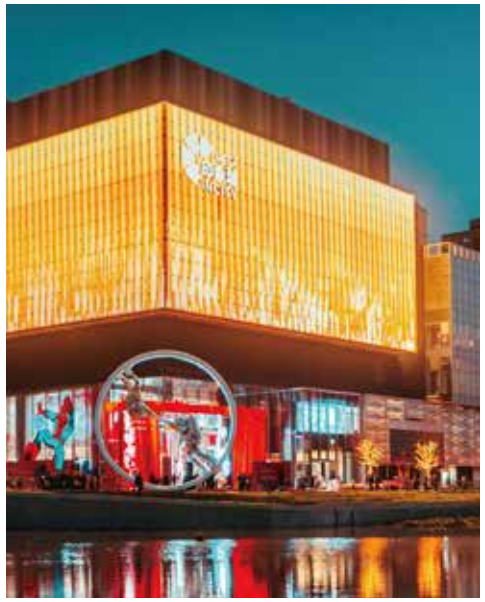
图16:「福州烟台山“镜与墟”舞台剧」

图17：「福州烟台山“YANTAISHAN LIVE”现场」

【烟台山YANTAISHAN LIVE派对】

福州烟台山YANTAISHAN　LIVE派对同步续航中,夜幕下的露台LIVE--原仓山水电安装公司建筑露台摇身一变为音乐LIVE　HOUSE主舞台，弧ARC、自由种植等嗨翻音乐热浪，为街区滚烫值再升温；全天候的街角音乐会，人气歌手林宝馨、177乐队、超凡乐队等接力开唱，让开放街区变成音乐海洋，永不落幕的万国舞台，上演躁动派对。

传承福州历史文化中的精神力量，用时代视野，寻找老与新的共生方式，让街巷重新焕发活力，人与人得以相遇，这可能就是福州烟台山的美好生活。



『温州印象城MEGA』

多元银河宇宙，让世界回归温州

「温州模式」曾是中国改革开放发展史的一座丰碑。如今，温州迎来又一个发展加速期。全世界成功的温州商人怀着回报故土的情怀，回归故乡，拥有国际化视野的温州年轻人面对广阔天地，踌躇满志。

他们需要一个崭新的、国际化的真正的市中心，更需要一个能够代表城市中心名片的公共配套。

【新温州新经济】

温州发起「新温州新经济」建设，提出「一个亿」计划，推进首店首秀、月光经济、城市商业新标杆等重点经济建设。温州印象城MEGA作为温州招商引资的重点项目，除了在建筑设计上为温州带来时尚别致的商业元素，其丰富的全业态全客层内容也充分呼应其「MEGA」的定位。

基于此，温州印象城MEGA致力于构建一个绿轴之上的国际化城市生活枢纽，打造集生活体验中心、社交商务平台、城市亲子乐园、都市绿轴名片、人文艺术地标等多方面组合的国际化生活圈，开业三大主题呈现，重构多元文化消费新地标。

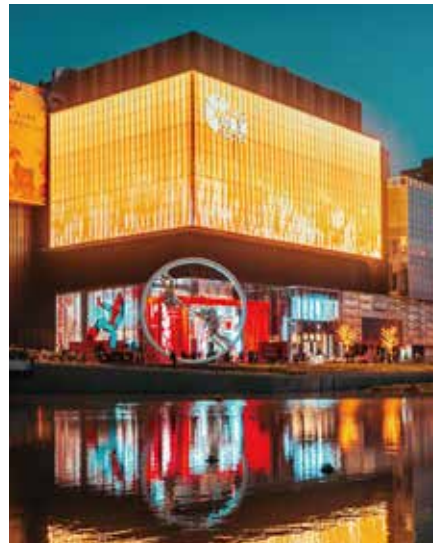


图18：「福州烟台山“YANTAISHAN LIVE”现场」

温州印象城MEGA将携手320+知名品牌，其中60%为首店，数量180+，涵盖如Parkson Beauty百盛、COACH、Lululemon、MICHAEL KORS、VICTORIA'S SECRET、PINKO、ZARA、Olé精品超市、博悦汇影城、NEOBIO奈尔宝、飞纵健身、MAGO唛歌KTV、格乐利雅艺术中心、荣小馆等。

图19:
「温州印象城MEGA“蜘蛛侠60周年再造非凡全国限时首展”」

1/ 英雄精神

漫威蜘蛛侠60周年全国首展将于2021年11月26日登陆温州印象城MEGA，助力震撼启幕。漫威的超级英雄肩负着锄强扶弱，与世界各地的恶势力殊死战斗的使命。正如蜘蛛侠里那句经典台词「with great power comes great responsbility」（能力越大，责任越大）。正义、责任、勇气、信仰、荣誉，这些都是超级英雄令人为之热血的魅力所在，使其潜移默化地影响着一代代年轻人，成为他们用一生去热爱的文化符号。舟大者任重，马骏者远驰，作为浙南巨舰的温州印象城MEGA选择蜘蛛侠共同启幕的深意亦在于此。

图20：「温州印象城MEGA“新世界宇宙人”艺术雕塑作品效果图」

图21：「温州印象城MEGA“银河宇宙”MEGA音乐节海报」

2/ 新世界宇宙人

温州方言具有浓厚的地方色彩，是「瓯文化」的重要承载。它在中国方言里是一个独特的存在，说它是最难懂方言也丝毫不为过。比如，温州二字用温州话读出来是yu jiu，外乡人听来风马牛不相及但又会觉得很有趣。

温州印象城MEGA索性使用「银河宇宙（Ni He Yu Jiu）」作为场景主题，与「你好温州」谐音梗一把，以致敬「城市活力焕新」的新温州。

为此，项目特邀奥地利雕塑家Jan Dorning、知名潮流插画欧阳儒及国内TOP美术院校，共同打造「平行宇宙」艺术雕塑作品「新世界宇宙人」，希望通过一次接触、一次对视、一次共鸣，与未来的自己平行对话，诞生未来无限可能。

3/ 银河宇宙MEGA音乐节

依水而建的温州印象城MEGA，天然构成24H滨水漫步街区。入夜，mill、commune、一觥、MAGO唛歌KTV、海森堡、凑凑、X11一众店铺，围水肆筵设席，打造的是城市夜生活TOP必逛榜单。

围绕MEGA星球宇宙人会员专属IP，推出系列联名活动：宇宙人MEGA盲盒、银河宇宙MEGA音乐节、NO.333MEGA市集、宇宙电台MEGA计划等。

其中银河宇宙MEGA音乐节将于11月26日-28日蹦穿地球表面，中国喜剧说唱代表人物3BANGZ、“热爱105度的你”独立创作歌手阿肆、嘻哈音乐唱作人梁老师等将一起热力开唱。

作者

陆杨

印力集团商业管理总经理，14年商业运营管理经验，曾策划发起花花节、印喇厂、数字化商城和智慧营运等事件及项目。

作者

陈创林

管理学与设计学双学位，深耕商业地产领域近10年，曾深度参与前期策划、市场推广及业务创新等多领域跨界实践，获2020年奋斗者金奖，现任印力总部业务发展中心市场合伙人。

作者

黄朗仪

印力管培生，研究生毕业于利兹大学传媒专业。主要负责印喇厂及Ambership线上媒体内容规划及统筹，现任印力总部业务发展中心市场推广合伙人。

作者

方晴

万科集团新动力NP20，本科就读于加州大学伯克利分校，参与发起印喇厂，整合商城-内容-体验-会员-租户五大板块，致力于探索印力的OMO创新业务模式发展。现任印力总部业务发展中心市场合伙人。

08

商业地产的创意内容及OMO模式探索

印喇厂诞生于日常经营的探索，
诞生于印力品牌年轻化的需要，
也诞生于市场趋势的必然，
是印力对消费体验的前瞻思考，
也是对人、货、场关系的重新思考。

『印唰厂』

诞生于印力对
消费趋势的全新思考

2020年，万科董事会主席郁亮在公开场合表示，经过调查，万科发现，95后对万科品牌无感，“我们希望接近他们，但接近不等于讨好”。越来越多年轻人成为企业的服务对象，万科应该用他们的思维考虑问题，所以有了万科年轻化的动作。

数据显示，1-15岁的人口比26-50岁的人口少了一个多亿，也就是说从未来来看，后面25年的消费力要比上一个阶段少了一个多个亿。人口的变量不像花钱多和少一点，人口是“慢变量”，也就是说95后消费力是稀缺资源。

作为每天与年轻消费者接触的印力，在品牌层面，同样面临类似问题：年轻消费者对印力品牌记忆较弱，对印象系购物中心等于家庭型购物中心，乃至等于沃尔玛、山姆的形象认知固化，无论是印力品牌还是印象系品牌，都无法让消费者感知到印力是一家为年轻人服务的公司。

在自媒体的运营管理层面，印力集团自媒体矩阵与印象系自媒体矩阵承担着不同的任务：印力总部媒体矩阵大部分信息面向B端同行，主要负责重大集团信息的发布；而印象系产品线等印力管理的购物中心媒体媒体矩阵无法让消费者清楚认知印象系产品与印力的关系，也不清晰印象系产品的特征。印力想要做年轻人生意，持续与年轻人对话，既没法借力原有印力渠道，也没法长期依靠印象系产品的渠道，那就需要一个创造年轻内容的新渠道。

在渠道创新方面，疫情期间，不少同行已经试水了线上商城、直播等新手法，也有不少商业运营商陆续尝试原创内容的创作，出现了让年轻欢迎的新玩法，但是，业内依然缺少能真正持续原创内容。构建线上线下闭环，完成整合策划和传播的完整案例。

因此，在今年3月，由印力总部商管牵头，推出了印力集团乃至商业地产行业的首个创意内容厂牌——印唰厂。可以说，印唰厂诞生于日常探索的偶然，诞生于印力品牌年轻化需要，也诞生于市场趋势的必然，是印力对消费体验的前瞻探索，也是对人、货、场的重新思考。

『印唰厂』

印力创意内容厂牌

印唰厂——印，与印力、印象系品牌一脉相承：唰，以拟声词代表快速刷新和潮流更迭，也是带有态度和表达的传播；厂，是厂牌，也是有趣人类聚集地的调侃，如腾讯自称鹅厂，OPPO自称绿厂。

在构建印唰厂之初，团队希望创造与消费者对话的机会，坚持为年轻客群发声，从社群的兴趣和价值观出发，以“因内容而来，为价值而留”为理念，原创有趣有料的潮流内容，制造多形态的互动体验节点。同时，希望借此改变目前商业生态的玩法，可以让年轻客群认可印唰厂的价值观，让品牌商户因社群活跃而共赢，让商场从中受益，让更多创作者愿意参与到内容的共创中来，从而满足“为人带价值，为货带流量，为场带内容”的良性循环，形成人、货、场的逻辑闭环。

在社交平台创建账号输出内容，对于商业来说不算新鲜。疫情期间，印力陆续尝试线上商城、直播、自拍短视频等新手法。印唰厂的与众不同在于：

【新物种】

印唰厂的“新物种”不是传统的业务项目，不是纯粹打造潮流IP，也不只是简单的媒体矩阵，它的“新物种”体现在主张、价值和属性三个方面，可以归纳为：

态度——为年轻人发声。不仅是生理年龄上的“年轻人”，而是所有热爱和体验生活的人群。印唰厂不仅犀利地洞察当下趋势、年轻人生活方式，也与年轻人打成一片，玩在一起。

内容——原创有趣、有料、潮流的内容。“有趣”，要求话题有趣，形式新颖，以创意吸引目标客群关注，以独特视角思考，旨在好玩，玩好。“有料”，要求内容有一定的知识性，洞察当下生活方式、消费行为，以独立见解创造价值，吸引粉丝留存。“潮流”，要求紧跟商业趋势，关注当下消费潮流。印唰厂始终认为，潮流无关年龄，勇于表达鲜明态度即是年轻力。

厂牌——连接消费者与品牌。厂牌，英文名Record Label，中文也有音乐发行公司、音乐制作公司的意思。作为前卫的文化icon，“厂牌”和传统唱片公司有诸多不同：从内容来说，厂牌的创作者有鲜明的共同价值观，也更具有个性。从合作模式来说，厂牌的包容性极强，就像一个基于内容的合作平台和转化站。

【新角色】

印喇厂作为新物种，在集团内外承担着三重角色：

1/ 第一重角色：线上线下融合，赋能一线的强力抓手

在整体印力集团一盘棋的框架下，以印喇厂为中心和中转，向线上链接超过1400万的注册会员，为会员服务平台提供内容的支持。作为流量入口，增加印享星的流量输入。同时，通过内容原创、社群运营，实现流量的双向互通，延长从印享星导入的流量的驻留时间。向下链接印力在营的商场：一方面，通过内容原创为项目注入；一方面，发挥印喇厂作为厂牌的优势，为项目匹配适合的外部资源。再者，通过印喇厂这个具有创新属性的新物种，成为品牌商户与项目合作的新选择。

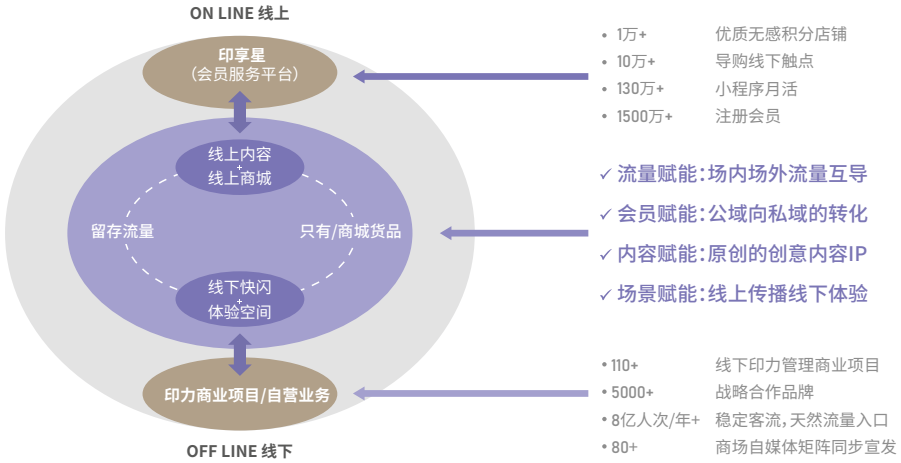


表1：印喇厂在流量中的角色

2/ 第二重角色：资源整合，打通公私域的流量引擎

在构建的过程中，我们不断强调，印喇厂不能只是进行推文撰写的自媒体矩阵，它应该能够跨界盘活印力集团资源、打通公域流量与私域流量的平台。在实践过程中，我们逐步明确把印喇厂设定为一个具有三大抓手的综合型流量引擎：创意内容、线上商场和线下场景的三位一体。

在设定中，印喇厂的创意内容、线上商场和线下场景是对人货场的梳理和理解：通过创意内容、社群运营进行流量的导入与留存，经过线上商城的场外合作选品和商场场内选品，承接公域导入的流量，实现销售的达成，而印力旗下商业项目，为线上流量提供可体验的线下场景，这也是区别于互联网内容平台的实体商业的核心优势。

其三者的整合是印喇厂流量从多入口导入到留存，再到转化变现的过程。能够成功整合公域私域流量，发挥印力资源优势，以创意内容驱动，让三者运转起来——这是印喇厂运营过程中的最大困难和挑战，也是印喇厂真正实现价值的关键。

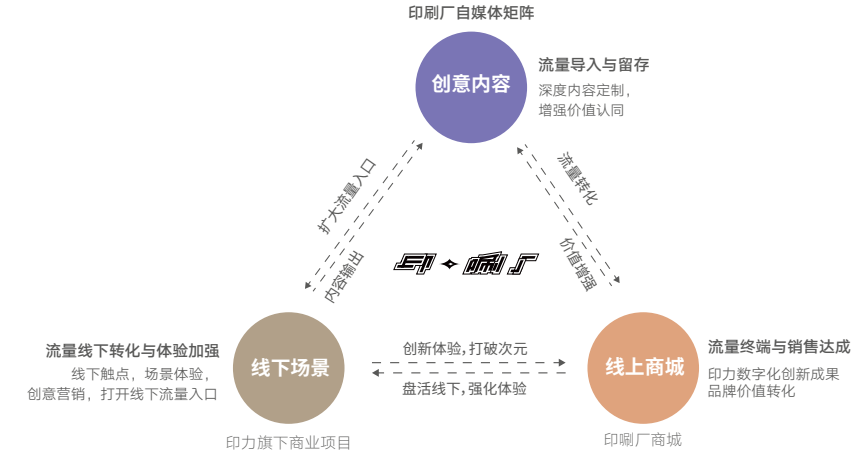


表2：印喇厂的三大组成部分（三大抓手）

3/ 第三重角色：跨界共创，制造有趣有料的创意内容

2020年，万科集团合伙人、印力集团董事长丁力业主张购物中心由B2B2C向B2C2B转型，在商业模式上走出“收租”模式，走向“赋能”和“双赢”时代。深入洞察消费者的需求，提高服务水平，并且通过提供更精准的经营提升建议为商家赋能，实现购物中心与商家的双赢。印喇厂在此转型中思考，提出“(B+B)2C”——印喇厂旨在加强与品牌商户的合作，共同为消费者提供内容和服务，从而实现商业生态的共赢。

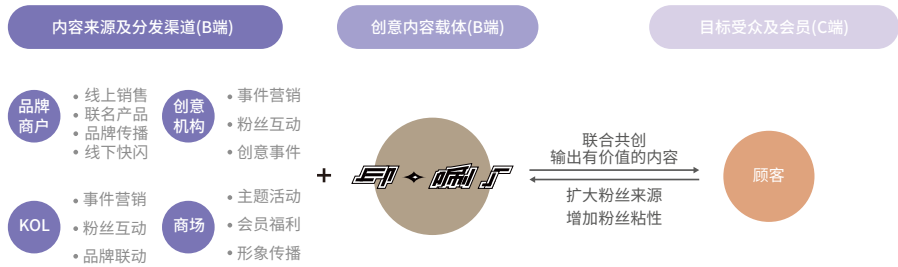
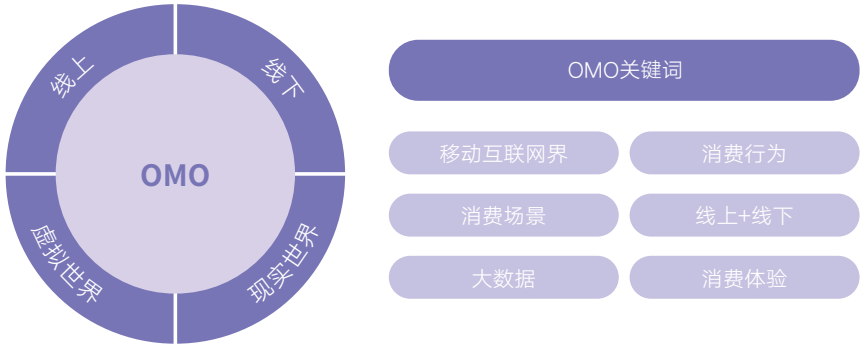


表3：印喇厂的内容创作模式：B+B 2 C

印喇厂自创或联合品牌方、KOL/KOC、创意机构等内容创作者向年轻人传播内容。这里的内容创作者是广义概念，可以是大众品牌、设计师品牌，也可能是时尚买手、跨界艺术家、探店UP主、潮鞋爆改手艺人、潮玩领域KOC、电竞直播达人等等，所有具有创造力的群体，都是印喇厂乐意共创的对象。

【新模式】

印喇厂，是OMO模式的创新实践。OMO，即Online Merge Offline，此概念源于2017年经济学人杂志《The Economist》的《The World in 2018》特辑上发表的专栏文章，由创新工场创始人兼首席执行官李开复所提出。OMO商业模式注重线上和线下的融合，模糊虚拟世界和现实世界的边界，形成完整的流量循环体系。



OMO关键词	
移动互联网界	消费行为
消费场景	线上+线下
大数据	消费体验

表4：OMO模式关键词

OMO时代，商业将会表现出以下几个特征：

- 第一点　线上线下的流量将双向交织。
- 第二点　线上线下相互赋能，体验相互交织。
- 第三点　催生去中心化、社交化的商业形态。
- 第四点　商家将拥有线上线下一体化的运营和服务体系。
- 第五点　上述四点都是增强已有场景的服务能力，除此之外，OMO还可以创造出全新的场景。就像摩拜创造了一个全新的1-3公里出行场景一样，OMO模式会延伸出全新的服务，创造出现在还没有出现的新物种。未来，基于购物中心衍生出线上线下融合的新场景，这也是印喇厂一直探索的课题。

『1+100计划』

探索商业生态的无限可能

【什么是1+100?】

印喇厂在运营期之初，发起了“1+100计划”——联动印力内外资源，共创100件有趣有料的潮流事件。可以简单理解为，印力发起的一项全渠道、全品牌、全民的联动计划。“1”，是印喇厂从0到1的构建和内容创新。“+”，是通过跨界创新的合作，深度围绕话题内容设置，共享粉丝，测试消费市场，发挥资源优势探索商业生态的可能性。“100”，印喇厂以开放姿态面向更广阔的合作伙伴，邀请100位内容创作者，共创100件具有印喇厂印记的事件。

【如何从1到100?】

1/ 2021.01-2021.03构建&发布——从0到1

2021年1月，由印力总部商管牵头，印喇厂项目正式立项。

2021年2月，印喇厂团队经过多轮讨论和总结，确定印喇厂的定位及调性为“创意内容厂牌”，随着品牌设计师的介入，印喇厂的形象逐渐丰满，对外输出语言由原来TO B文字语言转为TO C的视觉语言。在视觉理念的构建中，我们引入了“地球倾斜角度23度”的概念，用于演绎“印喇厂打破常规，做有态度的厂牌”的理念，并以此为创意源点，进行了MI、VI的构建。在视觉设计上打破常规商业地产视觉，以时尚、潮流、富有视觉冲击力的风格，“重点突出+重复强调”的手法，表达鲜明态度。

图1：印喇厂品牌构建（视觉设计规范部分）

图2~5：印喇厂线上设计风格

2021年4月，印喇厂在视频号以《万厂来贺》短视频及发布“偏见”为话题，为年轻人发声的的线上病毒视频，进行线上先发曝光。并且，印喇厂在印友会现场进行厂歌、简介视频、创意视频的首发。视频发布当月视频号播放量达到3.3万次，总曝光量超过1.9万，国内多家媒体报导，引起行业内重点关注和讨论，先后有iziRetail逸芮、商业地产志、珠三角商业地产、和桥机构等多家行业代表媒体把印喇厂作为行业生态的年度创新案例持续报道。

2/ 2021.05至今 运营&联动——从1到100

2021年5月，印喇厂新媒体矩阵正式构建完成，开始正式进入运营阶段。运营以微信生态为主，小红书和微博为辅。微信端主推“洞察+新知”，小红书主推“热点资讯”，视频号作专题及关键节点爆发式传播，微博作事件发声和话题联动。截止2021年10月底，媒体矩阵运营6个月，视频号总曝光量近2万；公众号总阅读量近20万，阅读量超过2万的推文1条，阅读量过1万的推文6条；小红书端粉丝超过2千，总阅读量超过2万，总曝光量已超近50万。

印喇厂围绕当下消费态度和行为热点，持续高频更新。微信生态持续原创了多元化的潮流内容：《偏见盲盒》系列短片，以及DJ文化、方言文化、剧本杀、早C晚A、脱口秀等流行主题的原创推文。小红书发起了盲盒、潮玩、电影《沙丘》、电视剧《觉醒年代》、苹果APPLE WATCH、迪士尼玲娜贝儿、美妆、音乐节、野营等流行热门话题。其中，原创话题《吼吼笑!喜师了！好白象！太逗了》围绕各地区方言文化，释放印力会员节日2021年SUPR-V花花节各联动城市信息，获得超过2万阅读。

图6：印喇厂原创内容

印喇厂强调内容共创与资源联动，与各类伙伴共创多样的内容。在新媒体端，与印力自营美妆买手店Ambership共创了《美妆套路，如何收割你的钱包》，为在宁波鄞州印象城的快闪预热；又关联推送《啊啊啊啊缩写的秘密，被我参透》为印力中心线下店正式开业宣传造势。与北辰青年[有趣人类]IP合作，为花花节联动造势，推送《热爱麻将，中华智慧之光》公众号推文。为与品牌商户SPACE联动，推送《短短长长长短短短长长长长短短长长长长长》为热爱DJ文化的粉丝提供福利。与杭州万科跨BGBU联动，推送《城市热塑|提前退休的狂欢天堂在____?》，为杭州万科“城市兴生力：流浪椅子新生计划”事件发声。

『印唰厂
创新实践』

【印唰厂的合作模式探索】

印唰厂立项以来，受到印力集团内部的大力支持和外界的持续关注，为有效整合资源，最大化发挥印唰厂优势，降低沟通成本，经过多次实践，团队总结了三种合作模式：

1/ 合作模式1：共创创意内容

品牌商户或内容创意者根据品牌调性，以及营销需求，共同针对某一话题，联动传播，以事件传播，创新形式，向年轻客群发声。印唰厂媒体矩阵全渠道发布，优质资源还可获得全国近100多个实体商业项目同步曝光的机会。

2/ 合作模式2：入驻线上商城

将货品上线印力自有的线上商城，拓宽项目销售渠道；经由全国印力旗下项目传播、发货的渠道，触达更多消费者；总部直接沟通对接，节省沟通成本。

3/ 合作模式3：构建线下体验

发挥印力线上线下双空间多场景优势，优先洽谈项目展陈空间，为品牌提供优质的曝光场地。是销售增量、品牌创新的极佳方式，也是客流测试和粉丝互动的创新渠道。

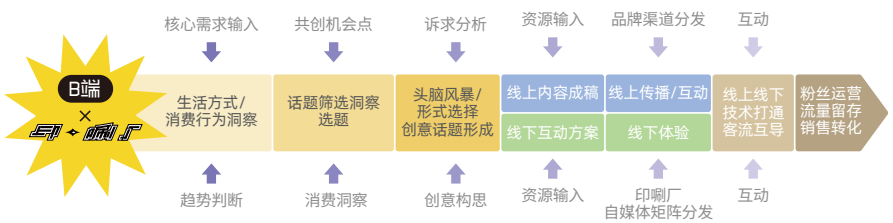


表5：印唰厂的内容共创流程机制

【印唰厂的1+100计划实践之路】

1/ 以线上内容为线下导流：印力自营美妆买手店快闪

印力自营美妆业态快闪店首开宁波鄞州印象城，印唰厂以趣味解析“美妆套路”为微信前宣内容，探店预告为小红书前宣内容，阅读量突破1万；期间有万粉KOC博主8位及千粉的KOC博主2位在小红书与大众点评进行了探店打卡造势，曝光量达5万。

图7：印唰厂小红书探店

图8：宁波鄞州印象城买手店LUNASHIP快闪

图9：印唰厂公众号原创推文

2/ 社交内容切入与营销工具升级：杭州西溪野营天幕

2021年5月1日，印唰厂线下首秀落地西溪。项目通过社群活动、线上公域及私域的流量渠道铺设，打造了一体化的通路。社群活动联合哈雷戴维森、五菱宏光及TOPTOY等新锐品牌，别出心裁地打造出的野营天幕，为潮玩客群打造了一个媲美实际户外露营体验的观景现场和休憩洽谈区。

图10：印唰厂线下多品牌联名-杭州西溪野营天幕活动

现场潮流涂鸦、机车滑板、独立咖啡一应俱全，活动当天，青年社群聚集，受到广泛好评。当天媒体传播量，达到2600万次曝光。流量运营侧，利用场内餐饮商户活动资源，打包成印喇厂霸王组合券，结合线上品牌福利，通过公域及商场私域宣传发券，引流到店，实现了会员的消费闭环，提高了线下到店率，点餐效率。券包转化达到32%。

图11:印喇厂线下多品牌联名
——杭州西溪野营天幕活动

3/ 原创联名产品礼盒，实现印力品牌力的传播扩张

2021年夏，印喇厂携印力深圳城市公司13个项目，以茂名印象汇本地农产资源为基础，联合知名流量插画家@大绵羊BOBO，推出了犀荔礼盒Lychee gift box。2021年秋，印喇厂联合了新锐消费品牌永璞咖啡，推出了“日月不眠中秋礼盒Never Ever Sleep”。

两款礼盒，内容创作、设计生产到渠道发货，全链路沉淀在印喇厂厂牌生态。

内容端，通过解构印喇厂厂牌的内在精神主张，视觉化呈现Z世代的态度，达到社交传播内容的目的，极大赋能了印力的品牌传播速度。产品端，与项目产地文化及品牌业务相结合，整合碎片内容，盘活常规资源，实现向内取材，向外输出的产品闭环。同时，通过印喇厂商城微信小程序，链接商场的私域用户，打通了“总部整合+项目触达+内容输出+传播转化”的流量链路。两款礼盒以创新内容和产品质量为基础，发售即在短时间内售罄。

其中，犀荔礼盒引入的流量插画家IP，从线下活动、线上媒体多方面赋能项目，实现活动媒体曝光过50万，满足艺术家增加曝光、商业化的需求，打造了出圈影响力。礼盒销售活动期间，线上商城UV（单个访客数）得到显著拉升，环比提升42%。

【人气艺术家联名合作】

这个夏天，印力印喘厂联合人气插画师@大绵羊BOBO推出了艺术家联名荔枝礼盒【犀荔礼盒Lychee gift box 】艺术家以茂名荔枝为素材，创作了四个可爱好玩的俏皮短漫

【送给好友的绝佳夏季礼物】

插画风格与设计结合，从内到外都被夏日的轻快风趣占领。希望Bobo和甜蜜清爽的荔枝，能带给你满满一盒的夏日超能荔

印刷厂出品，没法印刷，只有好玩。

图12/13：印喇厂x大绵羊BOBO联名荔枝礼盒

图14~17:印喇厂主题定制月饼礼盒

4/ 品牌内容联合快闪：成都印象城落地生活美学艺术快闪

2021年6月26日，结合成都印象城开业，印喇厂首个快闪店落地成都。联合艺术生活美学陈列机构IP——Blue+，共同打造时长三个半月的艺术零售+展览快闪店。快闪展示了数十位艺术家的作品。展览通过印喇厂自媒体矩阵同步发布创意内容、票务及探店，线下规划策展体验及陈列销售体验，实现了线上流量与线下客流的相互导流，模糊了虚拟世界和现实世界的边界。实现了进店参观即成为商场会员，消费线上数据完成了沉淀与留存。同时通过内容的传播，及线下商场内视觉的不断重复，加快了整个快闪体验过程中的引流属性和消费增值属性，赋予了线下消费场景更多的体验内容和可能性。此外，展览也提高了线上商城的SKU(库存进出计量单位)，提高了线上销售的货品丰富度。成都印象城印喇厂快闪，打通了线上线下体验，打造了集趣味、艺术、生活方式一体的创意空间。购物中心的OMO模式从探索进入了可实践，可落地的阶段，诠释了全新的场景可能性。

图18~20:成都印象城落地生活美学艺术快闪BLUE+

5/ OMO模式创新实践：温州印象城MEGA印喇厂宇宙空间站快闪

2021年11月26日，结合温州印象城MEGA的开业“宇宙人登陆计划”主题，搭建起与音乐节主题契合的印喇厂宇宙空间站，打出符合印喇厂调性的“喇新世界存在的方式”态度，打造「没法印刷，只有好玩」的印喇厂宇宙空间站;运用“印喇厂商城”平台，联动青年原创设计师交流平台别睡青年、艺术家李延、明星潮玩；召集最IN青年，共同探索IN潮好物,持续1+100计划，打造OMO模式样板。

6/ 多方联动：印喇厂 × 印力北京城市公司 × 北冰洋

2021年12月4日，印喇厂携手印力北京城市公司及国货品牌“流量明星”北冰洋，由北京印象城、北京住总万科广场、北京万科半岛广场、淄博印象汇、天津西青印象城、潍坊印象汇、济南印象城六城联动，双厂联名，共同打造为期一个半月的线下IP快闪店——印喇厂×北平制冰厂合作供销社。印喇厂与北冰洋线下品牌店“北平制冰厂”强强联合，通过自媒体矩阵，提供有趣有料的线上内容，诸如萌力橙现互动H5、动漫视频等，助力品牌传播。

印喇厂和北平制冰厂的自创IP——NIGU&冰冰熊联合巡演，营造出新鲜有趣的零售氛围，实现资源整合、销售创新、体验升级，赋予了线下消费场景更多的体验内容与可能性，成功打造了一个吸引年轻人的潮流聚集地，实现了IP、商户、消费者、购物中心的多方共赢。深度的多业态合作方式，让商场变得“时时有惊喜，处处有体验”。

更多原创内容及活动动态
请持续关注印喇厂自媒体及商城

微博

@印力印喇厂

微信

@印喇厂

小红书

@印力印喇厂

商城小程序

@印喇厂商城

作者

黄朗仪

现任印力总部业务发展中心市场推广合伙人，负责印喇厂及Ambership线上媒体内容规划及统筹。印力管培生，研究生毕业于利兹大学传媒专业。

作者

陈歆璐

现任Ambership品牌主理人，深耕商业管理10年，曾担任南翔印象城MEGA和成都印象城筹备期招商负责人。

作者

李思琦

毕业于英国伯明翰大学，5年商业地产从业经验，统筹总部招商管理制度编写，负责战略品牌和新品牌的维护及引入，曾参与印力自营美妆创新业务，现任印力总部业务发展中心招商合伙人。

作者

彭泳怡

6年商业运营管理经验，曾就职于华发集团、中航九方，现任印力总部业务发展中心商业营运管理合伙人。

09

从“场货人”到“人货场”：购物中心自营探索

自营业务已成为近十年商业地产发展的一个重要趋势。印力通过自营美妆买手店-安珀石Ambership直联消费者，提供一种美学进阶式的消费空间。

购物中心如何离消费者更近？

自从提出“从B2B2C转向B2C2B”后，印力近年来持续探索直面消费者的路径和方法。

自营业务是拉近与消费者距离的最佳路径之一，但如何规划、选取哪条赛道？这些问题考验着印力多年累积的经验和市场判断。

10万亿元

近年来我国有4亿的女性消费年均超

7000亿元

市场规模预计2023年将突破

据埃森哲统计，近年来我国有4亿的女性消费者贡献了年均超10万亿元的消费市场，规模接近德国、法国、英国零售市场的总和，其中化妆品市场作为“颜值经济”的最直接的代表，处于稳定增长的成长期，自2017年以来，其增速已高于社会消费品零售总额的增速，市场规模预计2023年将突破7000亿元（Euromonitor，2020）。

中国女性客群的消费行为已然发生转变。可以说，女性客户已经成为了购物中心最为重要的核心资产。为了更好地让营销直达女性市场，助力项目赢得相关客群的认可及归属感，作为印力自营新业务的美妆买手店Ambership（安珀石）于2021年10月15日正式在深圳印力中心开设了其国内的第一家门店。

“自营”之举是否能带来更多商业上的想象？为何选择美妆赛道？“爱美”这个特质能否支撑长线营收？

『求新』

求新求变

整合资源自内破局

实际在我国，自营业务已成为近十年商业地产发展的一个重要趋势，商业地产的自营尝试多种多样，从最初的影院、超市，到书店、餐饮、儿童娱乐，几乎渗透每个商业业态。

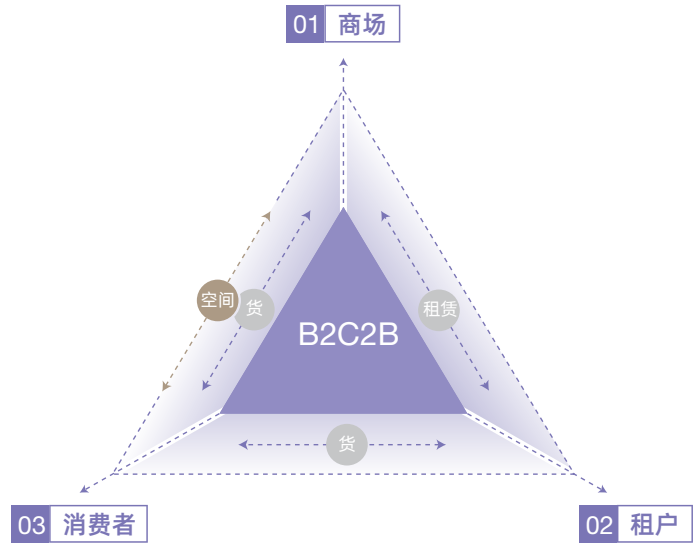
自营业务不仅可以填补自身场域的招商需求，实现项目的快速落地，还可以串联起区域零售动线。

换言之，购物中心需要快速链接住消费者以把握商机，“自营”不失为一种顺势之行。直接用“货”串联起人与商场之间的联系，深入触达顾客的需求变化，从而提供高品质的产品体验和优质的服务，才能增加顾客黏性和忠诚度。虽然承担了一定的经营风险，自营产业却能换来更大的营利空间，将原本归于第三方运营公司的利润纳入自身营收中。

表1：不同驱动因素下的自营业务种类

印力战略转型模式B2C2B

作为引入首批快时尚品牌至国内的商业地产，印力集团天生带有“链接”的基因。在购物中心这条细分赛道上，印力一直在思考如何通过卓越的产品、服务和管理赢取市场和客户，以及能否找到适应甚至引领未来的新商业模式，从而实现“长期最大化市场价值”。



B2C2B (尝试)

从旧地图出发，利用空间直接触达消费的同时,涉猎“乙方”市场，通过商品与服务直接触达消费者。

表2　印力战略转型模式B2C2B

- “首先，存量市场下，商场品牌重合度高，核心产品竞争力不足，同质化严重，需打造品牌差异化和特色化；其次，面对乙方市场，轻奢、高化等高端品牌招商有一定困难，除了特定城市难以下沉，无法满足消费者日益积累的购买力；

- 另外，受新冠疫情影响，商场空铺率急升，面对“黑天鹅事件”单一的业务模式收到冲击，亟需挖掘创新业务模式。

基于此，印力可发挥自身的运营优势——稳定、成熟的商业运营模式以及专业化的管理团队，加之依靠多年在购物中心这个细分领域耕耘，印力有着丰富的品牌资源、线上线下布局也已完备，可迅速复制并下沉全国市场，这些都将转化为破局的有利条件。”

——印力集团副总裁李楚华

『高化』

选择“高化”
预判下沉市场需求

根据高端化妆品集团2020年第三季度全球业绩情况，除宝洁集团外，其余各调研集团销售额均有不同程度下滑，但财报显示欧莱雅集团、雅诗兰黛集团、欧舒丹、资生堂集团中国市场均为逆势增长，其中欧莱雅中国市场销售呈现双位数增长，累计1-3季度同比增长20.8%，增速明显；

集团&部门	2020年7-9月销售额	同比涨幅	时间段	亚太地区分析
LVMH Perfumers and Cosmetics	13.70亿欧元	-16.0%	2020.07-2020.09	——
L'Oreal集团	70.37亿欧元	-2.0%	2020.07-2020.09	亚太市场销售额22.36亿欧元，同比下滑1.9%
Professional Products	8.62亿欧元	5.0%	2020.07-2020.09	中国市场销售额呈双位数增长
Consumer Products	28.62亿欧元	-4.7%	2020.07-2020.09	——
L'Oreal Luxe	25.76亿欧元	-6.4%	2020.07-2020.09	——
Active Cosmetics	7.38亿欧元	21.7%	2020.07-2020.09	——
Estee Lauder集团	35.62亿美元	-9.0%	2020.07-2020.09	亚太市场销售额11.49亿美元，同比增长9%
Skin Care	20.35亿美元	10.0%	2020.07-2020.09	——
Makeup	9.78亿美元	-32.0%	2020.07-2020.09	——
Fragrance	4.06亿美元	-12.0%	2020.07-2020.09	——
Hair Care	1.36亿美元	持平	2020.07-2020.09	——
L'Occitane集团	6.17亿欧元	-15.2%	2020.04-2020.09	中国大陆市场销售额达9744.5万欧元，同比增长27.1%
Amore Pacific集团	10886亿韩元	-26.4%	2020.07-2020.09	
Shiseido集团	2359亿日元	-16.4%	2020.07-2020.09	中国市场销售额达550亿日元，同比增长8.2%
P&G集团	193.18亿美元	9.0%	2020.07-2020.09	——
Beiersdorf集团	52.41亿欧元	-8.5%	2020.01-2020.09	——
Coty集团	11.24亿美元	-20.0%	2020.07-2020.09	亚太市场销售额1.23亿美元，同比下滑35.3%

表3：数据来源：2020第四季度《逸芮市场观察之业态品牌》

《2019化妆品行业报告》调研显示高端品牌的关注度从2014年的27.3%一跃升至了2018年的42.8%；而据国家统计局的数据，自2017年下半年以来，化妆品行业的增速显著且持续保持在10%以上。

2019年国内美妆市场分额

59% 大众化妆品 | 32% 高端 | 8% 超高端

2024年市场分额预估

43% 大众化妆品 | 44% 高端 | 12% 超高端

欧睿数据显示，2019年中国大众化妆品、高端、超高端市场份额比重分别为59%、32%、8%；预计到2024年市场份额比重将为43%、44%、12%，高端及超高端美妆高增速下，总占比将超五成。化妆品消费升级趋势明显，虽然大众化妆品仍为消费主力，但比例在高端化妆品的高速增长下已逐年下降，消费升级下的高端化妆品增长将成为拉动化妆品市场增长的主驱动力。

从社区性商业 印象里 到城市级商业 印象城MEGA

印力集团在全国管理资产项目遍布50多个城市,从社区性商业“印象里”到城市级商业“印象城MEGA”,根据城市规模有不同的布局。随着化妆品市场已全面渗透各级城市，面对需求同样旺盛的下沉市场，印力也需满足顾客更高消费层次的需求，提供与之相匹配的高品质产品和优质服务。

- 仅个别项目进驻高端化妆品牌

目前，仅有个别项目进驻Chanel、Dior等高端化妆品牌，且以丝芙兰、屈臣氏为代表的化妆品集合店选址谨慎，不能配合大规模合作开店，故自营高化美妆赛道可根据发展战略，补充缺失的业态及品牌。

- 市场选择“小样经济”

作为消费主力的Z世代，市场选择“小样经济”——用正品配货配来的试用品们能撬动当代青年人的钱包。在小红书单篇推送只能附带一个话题标签的机制下，仅仅是话题#大牌小样，就有2934万用户参与了讨论，其他关于美妆小样的标签也围绕着营销活动、使用攻略以及鉴伪招数产生了丰富的UGC。“小样”市场的壮大，不单只是先体验产品，更弥补了在国内专柜购物遇到的导购“看人下菜碟式”的消费体验，与海淘购物无法接触到产品试用的不确定性。

可是这也引来两个问题

01 货源

小样直接来源于品牌自身工厂，没有专属生产线，这意味着货源不稳定，需要和品牌专柜、其他代理瓜分数量。

02 发票

发票这一中国特色产物，也让海淘等购货渠道无法为有大批量采购需求的客户提供便利。

为了稳步长远发展，以贩卖商品试样装起家的零售商诸如话梅、黑洞等美妆集合店也开始进行着各自的品牌升级，除了主题店，在选择及引进品牌上也暗中角力。从市场增长上来看，纵然需要适当迎合当下消费者的喜好，但团队也需要对自身商业的业务逻辑进行明确预判。

Ambership主理人陈歆璐分享道，美妆市场虽然很大，但这条路并不好走，“买手店”模式本就是个利润不高且竞争激烈的领域：

- 品牌层面，不光要和专柜竞争，也要和丝芙兰、屈臣氏等连锁集合店竞争，还有近两年迅速崛起的新生代网红集合店；
- 销售渠道层面,不光是国内各类网络购买平台,还有跨境电商社交软件里的直播间等线上冲击。

在生存空间被极度挤压的环境下, Ambership是依样画葫芦还是另辟蹊径，这是非常艰难的决择，涉及到盈利模型的测算以及对于自身经营风险的判断,但陈歆璐始终坚信——“同质化”不会成为品牌标签，“网红”也不符合团队追逐的目标,“小样”就是一种体验的延伸而非逐利工具。

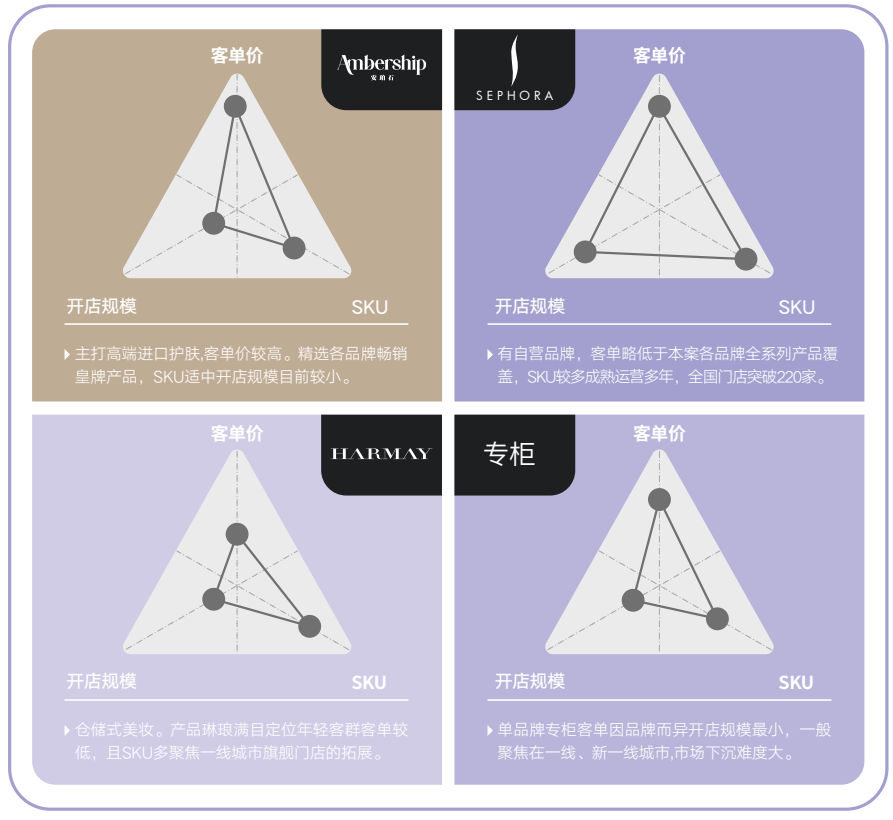


表4 Ambership竞品分析

印力有着庞大的消费者基础，需要的是可持续的经营模式。在自身所擅长的领域，发挥出空间、服务、数字化运营等一系列优势。Ambership的选品是有针对性的、考究的，而不是一味的“大而全”；门店不用试用装作为“销售钩子”，直接提供无套路、实打实的优惠，不以“薅羊毛”作为对顾客的预判，会员还能享受额外的专属服务；整体品牌形象强调气质和调性，可服务上却是像朋友一样真诚而亲切。

「高端」

聚焦高端美妆
重塑购物美学体验

Ambership(安珀石)取琥珀之意，寓意人类对于美丽的追求，如同凝结长存的琥珀，经过时间的洗礼，提炼纯粹的“气质之美”。

门店共分为护肤、彩妆、香水、男士理容等四大板块，主打高端美妆品牌集合选品模式，店内提供各品牌明星产品一站式购物，免除了单一品牌品类所带来的功能与适用肤质的局限；专业的美妆顾问，将针对顾客个人特质，挑选出最适合其使用的产品，保证每一次的挑选都是准确、快速且安心；成为Ambership会员，更享有专人修容服务以及参与专属精品沙龙活动。

- **一站式购物**

  店内提供各品牌明星产品一站式购物，免除了单一品牌品类所带来的功能与适用肤质的局限；

- **专业的美妆顾问**

  专业的美妆顾问，将针对顾客个人特质，挑选出最适合其使用的产品，保证每一次的挑选都是准确、快速且安心；

- **Ambership会员**

  成为Ambership会员，更享有专人修容服务以及参与专属精品沙龙活动。

区别于仓储式美妆集合店与单一品牌专柜，团队用大数据分析了各大电商平台与实体门店的货品销售及推送顺序，对目标客群做了详尽的调研与专访，以门店地理位置为思考点，考量周边客群的生活态度与消费习惯，在美妆品类库中，为在地顾客提出一套可信赖的美妆护肤产品售卖组合。

Ambership作为集合店，涵盖全球大牌以及新兴小众品牌，但主要以经典产品为主要选品逻辑：产品线有Dior、Estee Lauder、Lancome、SK-II、HR、Guerlain、CPB、LA MER、La Prairie等，也有SkinCeuticals修丽可等院线级别的专业护肤产品、POLA旗下的高端护肤品牌ITRIM，以及日本国民品牌THREE和FIVEISM × THREE(男士彩妆)的深圳首个线下体验专柜。满足消费者更高消费层次的需求以及更优质的服务。

同时，Ambership采取微信生态（公众号、小程序、企微）搭建会员运营矩阵，并借助印力自身千万级体量的印享星会员体系，利用线下空间的优势，通过商品与服务，直接与消费者接触，更好地完善“以客户为中心”的沟通机制。

Ambership微信小程序界面

图3~5：Ambership微信小程序界面

Ambership微信账号内容

图6~8：Ambership微信账号内容

深圳首店融合建筑美学与空间设计为一体，使之不仅为品牌销售门店，也可当作室内建筑作品，在焕新消费者的购物体验中，也顺应了社交场景下的“打卡”风潮。

门店以supercivilization(超文明)的概念为设计灵感，串联起空间规划及产品陈列设计，视觉呈现统一完整，讲求留白的艺术，让琳琅满目的产品能和谐的共处一室，让顾客的购物体验更舒适舒心，旨在通过提升消费满意度，建立口碑传播的基础。

- 超文明的概念

Ambership的设计灵感来源，超文明的概念是为了营造一个哲学的氛围，虽然是一个室内空间，但DPD更多使用了室外建筑结构的手法去打造，模糊了室内外的界限。

回归自然的用料

链接未来的时空与更本质的自然

门店使用了大量纯粹的石材作为基底，用LED的画面去链接未来的时空与更本质的自然，大地色作为主题色，表达出经过时间的沉淀，对于一切的思考终将回归到人与自然之间最纯粹的联系上。

三维曲线设计

Ambership深圳店呈现出
极致的美学空间

店铺也大量使用了三维的曲线去区隔功能区，融合了设计师对于未来建筑趋势的判断，针对细节的打磨也增加了黄铜等更细节的元素，通过石材与金属的碰撞，使Ambership深圳店呈现出极致的美学空间。

『运营』

精细运营
妆点未来业务场景

选择以自营直接面对场内消费者，考验的不只是团队对于市场的专业判断，更重要的是在实际运营过程中，需要时刻根据客群、场域等特点调整经营方针。

在2021年7月的宁波鄞州印象城开快闪店期间，店铺销量TOP3的产品是海蓝之谜精华面霜、迪奥小姐花漾淡香氛、SK-II“前男友”面膜;

然而由于气候和文化等差异，不同地区的顾客的消费习惯明显不同，深圳印力中心的顾客则偏爱海蓝之谜精萃水、雅诗兰黛小棕瓶眼霜、修丽可色修精华。

陈歆璐也谈到这些热卖产品的喜好，虽不能代表所有客户，但也可以从中总结分析出：南方消费者更喜欢清爽质地的产品，而华东的消费者更喜欢补水滋润的产品，再加上消费者的年龄、消费力等标签，结合营销策略的营运，慢慢会形成精确的客户画像，从而进一步校准商品、品牌的组合，而这些经验数据可以与商场共享，给商场招调提供更多支撑。

用“甄选”的眼光来进行品牌运营

开店固然要结合在地属性，但作为品牌买手店，更多的是需要用“甄选”的眼光来进行品牌运营。如同创店理念，Ambership希望提供的是一种美学进阶式的消费空间，对于运营团队也必然要求做到专业和超前：基于对各类产品的深入了解，组合了独特的跨品牌套装，为消费者带来了多样性的组合选项，首先建立品牌在美妆上的专业性，让消费充满惊喜。

让美自然而然地产生在方寸之间

在Ambership的VIP Room可享受院线级的美容SPA和品酒礼遇，这也是品牌一直倡导的生活方式—花更少的时间去选择，花更多的时间享受生活,让美自然而然地产生在方寸之间。正如Ambership的品牌Slogan所讲：“Beyond the time. Purely inside.”（时间以外・超然内在）。

如何让行业永葆活力？业内人士一直思考是否能用更快地反馈消费需求甚至通过场景打造出新的消费机会点。后疫情时代，受限于进出口贸易、跨国交流的政策，本土品牌继续呈现爆发式发展，各方对于国内市场也在不断开拓及深挖，面对变化，购物中心的业态组合与品类划分也将迎来新一波更新与更替，而自营业务的入驻，也能让已建成的项目焕发出新的品牌力。

Ambership
安珀石

印力集团致力于B2C2B转型

通过商业模式、内容与场景创新实现领先领跑。

自营美妆业务，以Ambership为起始，焕新消费体验，提升客户满意度，

助力未来可持续的经营发展。

Beyond the time. Purely inside.
时间以外・超然内在

10

商业之外的长期主义：商业地产的社会责任

ESG不仅是社会“责任”，
更是企业真正走向长期主义的“导航仪”。

作者

隋啸

本科广州暨南大学毕业，研究生就读于香港浸会大学。曾任深圳卫视时政记者，纪录片导演。多年国家、省市级时政类新闻采编经验,如全国两会报道、光明滑坡等重大突发新闻报道等；组建新媒体短视频团队,产出100+条视频与图文产品,全网播放量超1000W+，多次获得省、市级新闻奖项；作为深圳记者代表，随深圳援鄂医疗队赴湖北支持抗疫;纪录片《是身如焰》获第十一届“中国国际新媒体短片节”特别观察奖;成为最年轻的深圳新闻英才奖获得者。现就职于印力集团总部品牌部门。

引言

中国企业越来越重视社会责任。2006年，中国企业发布的社会责任报告只有32份，不到全球报告总数的1%；2019年这个数字已经超过2000份，超过全球报告总数的10%。

数据的变化，反映的是中国企业社会责任意识显著提升。而对于商业地产而言，社会责任有着更具体、更生动的含义。

『绿色』

绿色商场—
低碳城市中的生态方舟

全社会的低碳转型已拉开序幕。

2020年9月，中国在第75届联合国大会上首次表示“二氧化碳排放力争于2030年达到峰值，争取在2060年前实现碳中和”，今年3月，碳达峰、碳中和正式纳入生态文明建设整体布局。

01 / ONE

【“绿色”涉及到几乎整个价值链环节】

对于以购物中心为载体的零售商业地产而言，“绿色”二字涉及到设计、开发、运营、物业等几乎整个价值链环节。

• 大型购物中心的每一个环节都具有优化空间

购物中心单体建筑面积大、客流密度大，各种照明、电气设备密度高，全部采用中央空调系统对商场温度、湿度进行控制，能量传输距离长、转换设备，每天营业12-15个小时，全年无休。

巨大的体量和客流量，超大规模的停车场，店铺装修、餐饮、汽车尾气带来的污染…从“绿色”视角审视，可以发现大型购物中心的每一个环节都具有优化空间，甚至，“绿色”可能重塑购物中心未来的形态和模式。

• 精细化和高专业度的节能运作

目前看来，需要专业运营商才能更好地提供改良管理技术，提高管理效率，平衡甚至增强绿色运营带来的效益。

02 / TWO

【专业商业地产运营商受到LEED等绿色相关国际权威奖项越来越多的青睐】

而在实践中，以印力为代表的专业商业地产运营商正在受到LEED等绿色相关国际权威奖项越来越多的青睐。LEED全称Leadership in Energy & Environmental Design，即“能源和环境设计先锋”，由美国绿色建筑协会建立并于2003年开始推行。LEED认证是目前全球各类建筑绿色、环保以及可持续性评估标准中最完善、最有影响力的认证体系，有绿色建筑领域的“奥斯卡”的美誉，代表着绿色建筑和节能的最高行业标准。

与一般商业建筑相比，获得LEED金级认证的建筑通常在用水、维护成本、能耗、租户满意度和温室气体排放方面均有突出表现。LEED评估体系分为认证级、银级、金级和铂金级四个认证等级，其中获得铂金级认证的难度最高，全球仅有5%的项目能够获此殊荣，可以称得上是行业的绿色标杆。LEED运营与维护体系从位置与交通、可持续场地、节水增效、能源与大气、材料与资源、室内环境质量和创新等方面综合评价。

1/ 上海七宝万科广场荣获绿色建筑LEED CS金级认证

2019年，上海七宝万科广场荣获绿色建筑LEED CS金级认证。在能耗管控、PM2.5环境监测系统、雨水回收系统、绿化面积的覆盖率等方面，上海七宝万科广场都践行绿色购物中心的理念。

2/ 印力上海松江印象城&温州印象城MEGA通过LEED金级预认证

图1:松江印象城LEED金奖预认证证书

图2:温州印象城LEED奖预认证证书

2020年5月，印力上海松江印象城、温州印象城MEGA先后顺利通过LEED金级预认证，分别成为上海松江区和温州首座获此奖项的商业项目。

图3:松江印象城

图4:温州印象城MEGA

• 新风系统设备

上海松江印象城计划在室内安装新风系统设备，通过新风机净化室外空气导入室内，同时通过管道将室内空气排出，为租户及顾客提供一个舒适的室内环境。项目通过设置雨水回用系统，采用低流量节水器具，达到节水效果，用于绿化灌溉和道路冲洗。在空调变频方面，项目将采用高效冷机，具有显著的节能效果。

• 海绵体商业结构

而温州印象城MEGA聚焦“节能环保、生态健康”，设计中充分考虑绿轴与滨水的生态天赋,独创海绵体商业结构，打破IN-OUT city界限,使自然与商业完美融合，让生态链接人与场景。

3/ 上海南翔印象城MEGA荣获LEED铂金级认证

2021年11月8日，上海南翔印象城MEGA荣获LEED铂金级认证，成为上海首个纯购物中心体LEED铂金级认证项目，也是目前获得LEED铂金级认证的商业建筑中体量最大的单一购物中心项目。

图5:南翔Leed奖认证书

图6:南翔实拍图

项目以自然健康的生活方式、超前的业态组合、专业的经营理念、高效的智慧系统，从建筑、设计、空间、体验、场景等多角度提升打造长三角首个微度假体验目的地，赋予建筑空间以绿色共建的理想生活温度。

自然健康的生活方式

专业的经营理念

超前的业态组合

高效的智慧系统

获得国际可持续发展高级别铂金级认证，体现上海南翔印象城MEGA在硬件和软件服务的优异性能，为租户和顾客营造健康舒适的环境，另一方面也能够降低运营能耗，起到节能减排的社会责任。

『多元』

生活枢纽—

多元生活方式的城市/社区中心

购物中心在当今的都市版图中不仅仅是一个孤立的零售场所，它已经成为都市人生活方式的载体，并与城市中的各种功能相连接，将购物、休闲、娱乐、社交、团聚、审美、学习、度假等各种生活场景“折叠”在一个相对有限的空间中。

印力在近些年提出“城市生活枢纽”(HUB)的概念，将购物中心从一站式消费目的地，逐渐变为一站式休闲中心、生活中心、微度假中心,并主动连接城市和社区中的各种公共功能，与城市共振、共融、共生长。

印力提出，购物中心作为“枢纽”，体现在四个层面上的连接：

01/ 连接人的物质与精神世界；

02/ 连接家庭与社区；

03/ 在交通枢纽的基础上汇集人流、商流、信息流和技术流，成为城市中名副其实的枢纽；

04/ 连接人与城市，让更多的公共设施和社会服务在购物中心中实现。

【武汉青山印象城】

2017年开业的武汉青山印象城，作为印力率先将社区生活枢纽概念融入改造的项目之一，发挥社区生活枢纽承接城市发展的使命，与中国科学院水生生物研究所、武汉白鳖豚基金会一同推出诸多与江豚保护、江豚知识科普相关的活动，联手打造运营江豚IP，让江豚保护的公益活动常态化。

图7:武汉印象城

除此之外，社区服务中心、社区医疗、社区献血站、社区警务室等，与周边居民生活息息相关的刚需配套，也逐一在印象城落地，更大程度满足市民对社区生活枢纽的需求。

• 烘焙馆52赫滋

烘焙馆52赫滋是一家不以盈利为目的、旨在成为公益空间的多功能空间，主理人和项目方为听力障碍者提供职业技能培训和就业帮助，并为他们提供交流和社交的无界空间。在这些细节中，商业的社会责任可以找到抓手、打开壁垒，被真实触摸到。

• 青山区图书馆

另一方面，武汉青山印象城积极接洽政府资源，引入8000㎡的青山区图书馆，为项目消费者和社区居民提供公共阅读空间。通过图书馆配套及运动场景的加强，青山印象城将串联青山区多所中小学及高校，让项目成为青山区教育客群的校外活动大本营及学生志愿服务基地。

【北京万科半岛广场】

北京万科半岛广场，结合IP“NIGU”形象，升级现有中庭大滑梯，打造更加有趣的家庭生活空间。其中，“有氧公社”主题街区，倡导“慢里快活”城市生活理念，充满着绿色、生态和童趣。

结合项目世纪星滑冰俱乐部，深化“趣味健康运动”理念，响应 “全民上冰雪”号召，联动周边社区与小学定向开展“快乐冰雪季”公益体验课，并与小学联合组建冰球队参与国内联赛等活动。

图8:南翔跑道

【上海南翔印象城MEGA】

上海南翔印象城MEGA打造了400米的屋顶星空跑道，离地高度近45米，延伸至建筑以外挑空设计，更是专业塑胶跑道，让其成为跑步爱好者的心仪之地。

通过会员小程序和屋顶智能屏的结合，还能记录运动轨迹和卡路里消耗情况。同时项目还打造了屋顶篮球场和屋顶足球场等运动区域，助力全民运动健身。

400m
打造屋顶星空跑道

45m
离地高度近

『公益』

公益平台-
走向共同富裕的微观实践

经过近半个世纪的自由市场经济的高速增长，日益严重的贫富分化也令人们重新反思。在中国，“共同富裕”已经上升到了国家战略的高度。

【万科】

2020年，万科将“长期最大化市场价值”明确为业务评价标尺，“长期最大化市场价值”的核心是坚持长期主义。同年，万科将2007年以来已连续发布13份的企业社会责任报告更名为可持续发展报告，全面展示万科的可持续发展实践，坚定推行可持续发展战略。

2020年，万科积极助力精准扶贫与乡村振兴，在教育、健康、乡村发展等多个维度开展活动，全年对外捐赠5.79亿元，助力打赢脱贫攻坚战。万科持续推进绿色建筑设计、绿色建造与施工，持续迭代升级“5+2”建造体系，关注能效管理、水资源管理、废弃物管理，全方位践行绿色经营理念。

【印力】

而印力多年以来，一直秉承着“以服务人们的美好生活为己任”的理念，坚持拥抱最广大人民的消费升级，也坚持在教育、生态、民生等领域进行公益实践。

长期以来，印力持续以印力公益为平台，以未来的视角关注今天的变化，致力于捐资助学、扶贫救灾、资助志愿者活动等公益事业。

近年来，印力集团持续关注生物多样性，并且从2019年开始支持“一个地球自然基金会”在中小学、社区、医院及印力中心中庭开展了多场环境教育课程，为孩子和家长普及保护生物多样性的重要性和必要性。

在深圳，为相应深圳市建立全球海洋经济城市的目标纲要，印力公益基金会持续支持一个地球自然基金会在我国珠江口海域筹备开展针对中华白海豚的水下声学研究。

通过收集水下声音数据，进一步了解海洋噪音对于中华白海豚的影响以及中华白海豚活跃区域，从而更好地为海豚保 护区和海洋空间规划提供合理建议。

2020年初，新冠病毒肆虐华夏大地，印力集团与合作方坚守相伴、共荣共生，多管齐下，全力为消费者和合作伙伴营造一个健康、安全的环境。

以位于深圳福田区的印力中心为例，印力中心不仅联合场内在营商户加强了商场的预防保障和防控措施，还主动从物业、人员、停车优惠方面对山姆会员店提供全方位的支持，配合山姆会员店做好民生后勤保障。

1个月
印力减半收取旗下商户租金

86个
覆盖了全国印力在营商场

10000家
支持商户一起共度难关

在最困难的时期，印力减半收取旗下在营商业项目所有商户一个月的租金，覆盖了全国印力在营的86个商场，支持超过10000家商户一起共度难关。

深圳印力中心、上海七宝万科广场、上海南翔印象城MEGA等项目发挥自身辐射优势，积极与社区、街道办、医院合作，承担其社会责任，在项目设置“新冠疫苗接种点”，充分满足消费者的接种疫苗的需求。特殊时期下提供的便利型公共服务，得到商户员工、消费者的高度认可。

习近平总书记曾说过“只有富有爱心的财富才是真正有意义的财富，只有积极承担社会责任的企业才是最有竞争力和生命力的企业”。

印力18年来专注商业地产，长期主义既是价值观，也是方法论。长期主义的底色是理想主义，是走向商业向善，而商业向善的本质是以人为本。做专业的事，做正确的事，时间会给出答案。

SCRG

印力集团介绍

为城市倾心·让商业动人

印，是印章。

代表着诚信和承诺，也代表着责任和担当。

力，是影响力，创造力和生长力，

是印力一路向前的能量源泉。

印力，期望以自身的信念和能量，

不断为城市、为商业、为生活留下独特印迹。

印力商用置业有限公司

印力集团于2003年成立，以国际化的视野专注于购物中心投资、开发和运营管理，业务贯穿商业地产领域的全价值链。

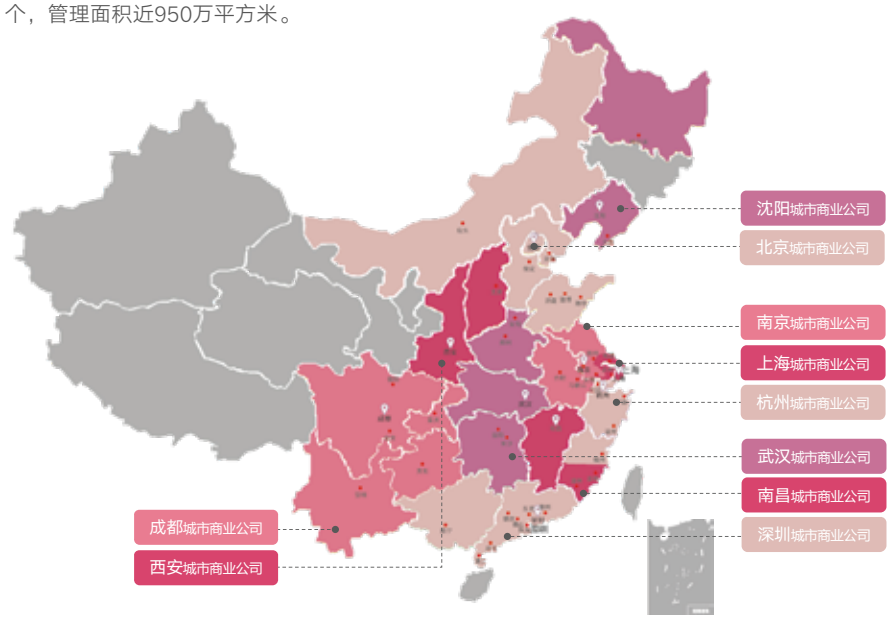
2016年，印力成为万科集团成员企业，自身的商业资源、业务平台和开发管理能力得到进一步提升。截至目前，运营管理项目110余个，遍布全国50多个城市，管理面积近950万平方米。

印力将一直秉承“以客户为中心“的理念，为城市主流家庭的美好生活提供品质体验，为推动城乡建设与消费升级贡献力量。

自成立之初，印力集团便聚焦于商业地产领域。在商业平台项目拓展，开发管理，运营管理，资本管理及存量资产提升各环节拥有独有的核心竞争力，形成一个“投、融、建、管、改、退”的全价值链闭环。

深耕十大核心区域 构筑全国领先的商业版图

印力集团布局北京、上海、杭州、深圳、武汉、成都、西安、南京、沈阳、南昌的十大核心城市区域。截至目前，管理资产项目遍布50多个城市。在全国持有或管理的商业项目数量110多个，管理面积近950万平方米。



印力逐梦 从行业的先行到行业的领先

2020年
- 印象2号CMBS发行中国首支中长期商业地产股权投资基金—印力零售商业股权投资基金募集完成,总募集规模30亿元。
- 2020中国商业地产领先品牌；印象城入选“2020年中国年度影响力购物中心品牌”；2020年中国商业地产TOP100前三

2019年
- 印象1号CMBS发行首单类REITS
- “2019中国商业地产领先品牌”
- “2019年度中国商业地产地产创新能力TOP30”第一名

2018年
- 收购凯德在中国的20个商业项目
- “2018中国商业地产公司品牌价值TOP10”第三名

2017年
- 首单CMBS在深交所挂牌；发布资管白皮书
- 中国商业地产TOP3

2016年
- 万科成为核心股东进入发展新起点
- 深圳知名品牌、中国最具价值商业地产开发商

2010年
- 成立第一个中国零售地产基金
- 中国著名商业地产开发商、新中国60周年中国商业地产领袖企业

2011年
- 中国著名商业地产开发商、中国商业地产领袖企业奖

2012年
- 中国商业地产最具影响力开发商

2011—2014
资本化战略大资管体系

2015年
- 公司更名为“印力集团”
- 福田区区长质量奖、中国最佳商业地产品牌、中国购物中心10大管理品牌、年度最佳商业模式表现奖

2003年
- 深圳国投商用置业发展有限公司成立

2005年
- 印象城面世

2009年
- 中国购物中心产业推动奖、改革开放30周年中国商业地产十大影响力公司。

深圳印力中心 SHENZHEN SCPG CENTER

位于深圳福田香蜜湖核心商圈，缔造品质生活中心，商业面积5.2万平米，打造了包括LOFT主题商业空间、美食主题空间、下沉式广场、阶梯式花园、屋顶运动公园等场景式购物氛围。深圳印力中心的近年销售额名列深圳购物中心销售额前三。

总建筑面积：79,000m²
开 业 日 期：2007年9月

珠海印象城 ZHUHAI INCITY

珠海印象城位于香洲区明珠北路338号，建面近11万平米。商场不仅有高端山姆会员商店、优衣库、迪卡侬、星巴克等世界名牌入驻，更是集合了众多的餐饮及服务品牌。商场设有近2000个停车位，为珠海及中山等周边城市的消费者带来一站式的购物体验与乐趣。

总建筑面积：110,587m²
开 业 日 期：2016年5月

惠州印象城 HUIZHOU INCITY

位于惠州南部新城核心区，城市纵轴金山湖。项目计划定位惠州首个新型花园式家庭生活购物中心，打造新型花园式购物模式，引领惠州购物新风尚。

总建筑面积：120,000m²
开 业 日 期：2021年4月

北京住总万科广场 ZHUZONG VANKE MALL

位于大兴区旧宫，紧邻地铁亦庄线，是全北京首家无疆商场。下沉广场、屋顶花园、village，住总万科广场在打造新一代体验式购物中心的同时引领城市生活新时尚。

总建筑面积：79,000m²
开 业 日 期：2016年5月

天津印象城 TIANJIN INCITY

位于西青区梅江板块，紧邻梅江会展中心，天津印象城用创新的购物体验和唯美的购物场景，依据“美好生活场景师”的概念，升级体验模式。

总建筑面积：一期:162,000m²　二期:60,000m²
开 业 日 期：2016年12月

济南印象城 JINAN INCITY

位于济南老城区，定位专注于青年经济的潮趣工场。专注于“青年经济”的购物中心，引领了洪楼商圈的消费升级，向济南的年轻人传达潮流有趣的生活态度。

总建筑面积：150,000m²
开 业 日 期：2019年

上海七宝万科广场 SHANGHAI VANKE MALL

上海首个万科广场项目，围绕现代家庭消费需求，以“为家而建”为品牌理念，全力打造上海西南娱乐体验购物公园。辐射周边5公里的社区居民，作为家庭生活的空间延续，打造“社区纽带”的商业环境。

总建筑面积：237,617m²
开 业 日 期：2016年11月

上海南翔印象城 MEGANANXIANGINCITYMEGA

坐落于上海市嘉定区南翔镇核心位置，东连11号线陈翔公路地铁站。总面积约为34万平方米，引进400余家品牌，并拥有3000个停车位。商场2020年8月25日开业后，将成为全上海单体量最大的纯商业购物中心。

总建筑面积：336,880m²
开 业 日 期：2020年8月

上海漕河泾印象城
SHANGHAI CAOHEJING INCITY

位于上海市徐汇区古美路核心之地，毗邻中环，地铁无缝接驳，交通四通八达。以“核新弄潮”为主题，定位上海潮玩生活基地。

总建筑面积：55,523m²
开 业 日 期：2021年5月

上海松江印象城
SHANGHAI SONGJIANG INCITY

位于上海市松江区松江新城的核心之地，松江印象城受到宝可梦的青睐，强强联手倾情打造崭新商业定位:多次元对话世界。

总建筑面积：154,935m²
开 业 日 期：2021年11月

西安龙首印象城 LONGSHOU INCITY

位于西安南北中轴，以国际、精品、时尚、体验为引导，集丰富业态于一体，为消费者提供丰富优质的生活体验，创造西安真正的时尚魅力所在。

总建筑面积：122,833m²
开 业 日 期：2015年12月

太原印象城 TAIYUAN INCITY

2020年疫情期间全国首个开业项目,以“品质、智能，趣味-家”为广场定位,打造太原全新业态组合,引领精致生活,感受生活之美。

总建筑面积：61,729m²
开 业 日 期：2020年5月

南京江北印象汇 JIANGBEI INREACH

南京江北印象汇坚持打造可靠、真诚、友好、周到的品牌风格，以享受轻松便捷生活的“生活家”为核心客群，立志成为江北新区乃至全南京的地标性购物中心。

总建筑面积：76,969 m²
开 业 日 期：2014年4月

合肥万科广场 HEFEI VANKE MALL

以“社区 家庭 成长 陪伴”的定位，精准锁定亲子家庭核心客群，致力成为合肥亲子家庭的欢乐新地标，开启合肥亲子家庭类商业发展的新纪元。

总建筑面积：140,382m²
开 业 日 期：2019年5月

杭州西溪印象城 XIXI INCITY

位于浙江省杭州市余杭区五常大道一号，无缝衔接杭州西溪国家湿地公园。是杭城最时尚、流行约会地点，一个关于自然、艺术和爱的生态型购物中心。

总建筑面积：250,842m²
开 业 日 期：2013年5月 二期于2018年12月开业

印力汇德隆 杭州奥体印象城
HANGZHOU AO’TI INCITY

位于杭州钱江世纪城，紧邻地铁2号线，未来拟与地铁15号线接驳（规划中），定位“生活灵感策源地。”

总建筑面积：250,000m²
开 业 日 期：2021年9月

温州印象城MEGA WENZHOU INCITY MEGA

位于浙江省温州市市中心城区最核心地段。项目定位为温州“城市中央公园”Lifestyle Center，全面引领重塑商业。

总建筑面积：250,000m²
预计开业日期：2021年11月

武汉青山印象城 WUHAN QINGSHAN INCITY

超16万方武汉青山全家庭无界购物中心，提供全方位“有温度”的贴心服务，通过互联网与信息技术，增强智能与便捷的购物体验，将时尚与品质完美融合，打造一站式全业态组合。

总建筑面积：165,305m²
开 业 日 期：2017年11月

成都印象城 CHENGDU INCITY

成都首个“印象城”系产品，项目通过特色空间、多元业态、新奇探索等维度，打造全新商业体验生态，引领成都第建设路商圈消费迭代升级。

总建筑面积：120,000m²
开 业 日 期：2021年6月

沈阳印象城 SHENYANG INCITY

以“年轻、活力、新奇、创意”为出发点，致力于打造沈阳年轻时尚社群“都市秘境”，满足闺蜜的约会、好友的聚会、商务的会客，以“吃喝玩乐购”五大维度精准围绕客群定位，并依托小而精、小而美的设计理念打造沈阳未来的城市商业名片。

总建筑面积：33,042m²
开 业 日 期：2017年11月

南昌印象城 NANCHANG INCITY

位于丰和南大道与前湖大道口，2号地铁学府大道东站；以山姆会员店、迪卡侬、星巴克、动力星球、莫莉幻想、美吉姆、topfeeling等为主力店，涵盖零售、餐饮、运动时尚、儿童教育与体验等业态，是国际化高水准的社区型一站式购物中心。

总建筑面积：99,143m²
开 业 日 期：2017年11月

上海AI PLAZA西岸凤巢

SHANGHAI AI PLAZA

位于上海徐汇区西岸板块，与地铁11号线云锦路站连通，是上海西岸首个自持的商业旗舰项目。项目整体空间设计融入自然、艺术、智慧等元素，打造“智慧艺术家灵感无限+”的生活方式。

总建筑面积：75,000m²
预计开业日期：2021年12月

靖江印象城 JINGJIANG INCITY

位于江苏省靖江市，项目以“微度假”为理念，打造365天时尚潮流汇聚地、每周7天都市多维社交中心、24小时创意欢聚场所。

总建筑面积：104,000m²
预计开业日期：2021年12月

印力
SCPG