

专访三里屯太古里总经理马泽丹：

跳出卖货逻辑 “大三里屯”全球潮流地标提速

跳出卖货逻辑

三里屯太古里通过改造升级，打破传统零售边界，这并非简单的软硬件更新。马泽丹透露，想要达成多方协同共荣的生态体系，需要从空间、内容、角色三个维度实现系统性突破与重塑。改造过程中，三里屯太古里充分挖掘毗邻使馆区的区位优势与多元文化底蕴，将建筑形态、设计风格与开放街区布局相结合，呼应北京包容开放的城市品格。同时，通过在空间打造中融入在地文化元素，让项目与北京城市文化DNA深度绑定，实现商业空间与城市文化的共生共融，这也成为其跨越单纯商业属性、引发公众情感共鸣的核心所在。

项目需打破传统零售边界，跳出“卖货”的单一逻辑。马泽丹表示，通过落地潮流活动、限定产品及沉浸式场景，为商业空间注入人文温度与情感张力，实现与城市历史发展、地域经济脉络的紧密衔接；另一方面，以咖啡驿站为代表，商业体与入驻品牌协同共创体验场景，打破零售业态与地域局限，推动商业空间深度嵌入城市文化肌理。

“三里屯太古里改造升级的核心目标并非‘完成改造’，而是通过持续输出独特情绪价值与品质体验，进一步激发城市生活活力。”马泽丹表示，三里屯太古里主动转变定位，以商业体为纽带联动多方主体，项目推动形成商业升级、城市更新、文化表达三位一体的联动模式，携手政府优化街区慢行系统，焕新公共空间，助力区域城市更新进程；与品牌深度合作，打造旗舰店、首店等特色业态，实现品牌价值与商业生态的双向赋能，最终培育出政府、品牌、商业体三方共赢的可持续发展模式。

北京商报记者 刘卓澜



伴随三里屯太古里北区调整初步完成，“北区北”及“大三里屯”规划也浮出水面。近日，三里屯太古里总经理马泽丹透露，“大三里屯”建设并非单一的商业扩容，未来将增加文化体验板块，吸引更多艺术展览、音乐活动、国际文化机构入驻。在商圈升级过程中，商业体应充当纽带联动的作用，推动商业升级、城市更新、文化表达融合，从而成为北京城市客厅与文化地标。

分阶段入市

今年，“大三里屯”的建设进入成熟期。马泽丹介绍，位于三里屯太古里N1的原瑜舍酒店将于年内完成改造，转型为创新零售空间；三里屯西街成为连接南区、北区、西区及周边区域的核心纽带。随着交通可达性与周边环境全面升级，“大三里屯活力消费圈”正式成型，实现与周边区域的深度联动。

据介绍，“大三里屯”以三里屯城市消费中心为核心，联动新工体形成双核，辐射周边活力消费圈，目标是打造国际消费体验区，建成国际范、时尚化、潮流化的全球商圈地标与城市会客厅。

三里屯太古里作为“大三里屯”的核心，改造不止于北区焕新，多个节点已明确。马泽丹介绍，三里屯北区N1楼建成后，将进一步拓展三里屯的商业空间、提升商业体量，同时有望引入重量级品牌，为区域商业活力注入

新动能。

值得关注的是，“北区北”板块进一步丰富了“大三里屯”的目标体系。马泽丹介绍，未来三里屯区域将迎来实质性项目进展，“北区北”项目不仅是商业版图的延伸，更将立足文化层面，成为代表北京的核心城市客厅式综合商业地标。

此前，北京市朝阳区人民政府、北京公共交通控股(集团)有限公司、太古地产，计划携手改造位于三里屯太古里北区北侧、北京市朝阳区新东路2号的北京公交集团维修场站，亦是上述三里屯太古里“北区北”项目。该地块南临太古里北区，北至东直门外大街，东西两侧为三里屯路和新东路，占地面积4.7万平方米。

从“北区北”规划来看，在空间形态上，将打造相对开放的街区环境，以容纳多元商业类型；在交通配套上，将依托便利的交通条件提升可达性。值得关注的是，文化体验板块将实现多维度覆盖，包括艺术展览、音乐活动、

国际文化机构入驻，同时还将结合在地文化特色，推动各类文化项目的落地呈现。

软硬件同步升级

为推动“大三里屯”规划落地，三里屯太古里完成了北区升级。北区原本以独栋建筑为主，因早年奢侈品牌的拓展策略不同，部分建筑曾分区使用。随着中国奢侈品消费群体扩大且需求多元化，三里屯太古里重新激活独栋建筑价值，引入爱马仕、路易威登、迪奥等顶级奢侈品牌开设独立旗舰店。

为避免高端化带来的消费割裂，三里屯太古里在北区地下一层引入诺乐、Naza等具有文化底蕴的小众品牌，以及老字号富华斋饽饽铺等，形成价格区间更广、风格更多元的业态组合。据介绍，这些品牌缓解了高奢区域的距离感，实现与南区潮流消费的平滑过渡，既保留了街区的探索乐趣，又丰富了消费者的体验维度。

Market focus

山姆中国前总裁加入麦德龙 会员超市格局谋变



文安德入职麦德龙中国

近日，麦德龙官方发布的一份通告显示，文安德自今年2月起担任麦德龙中国顾问，这是其正式退休一年后再次“出山”，为现购自运式仓储会员店麦德龙中国提供新的服务。

资料显示，文安德于2012年加入沃尔玛中国，历任山姆会员店首席营运官、总裁，及沃尔玛中国首席执行官等。任职期间，文安德推动山姆中国门店数量从8家增至超过50家，并将会员费从150元/年上调至260元/年，带领山姆中国2024年销售额达到约1000亿元，会员数达860万，年会员费收入超过22亿元。

而作为文安德的新东家，麦德龙于1996年进入中国并开设首家门店。2008年，麦德龙中国销售额达126亿元，单店销售额超3亿元。2013年，麦德龙中国尝试C

端会员制转型，此后推出自有品牌“宜客”，2019年物美集团以19亿欧元收购麦德龙中国80%股权，麦德龙中国正式纳入物美体系。

对于文安德入职后的业务发展、运营规划，北京商报记者联系到物美集团，但截至发稿，物美集团方面暂未给出回复。

对比沃尔玛及山姆多次更换中国高管，物美超市及旗下业务吸引多位国外零售行业高管作为顾问。物美为硬折扣业态专门邀请Lidl前CEO高帕特，以及前高管陆博洋、CMO柯豪等。

零售行业专家付一夫表示，外籍零售行业高管能推动麦德龙中国整合国际供应链资源，助力其数字化与全球化布局，还能带来先进的管理理念，与物美集团本土运营优势互补，破解多业态协同难题，进一步完善业务矩阵，提升各板块核心竞争力，实现高质量发展。

新老“东家”打擂

文安德时隔一年回归零售圈，并出现在“物美系”团队中，让会员制超市的竞争变得更有看头。

值得注意的是，去年，山姆因下架高口碑商品，上架大众品牌好丽友派、卫龙等产品，引发会员强烈不满。消费者的吐槽并非个例，这场会员制信任危机从卖场升级到社交平台，有消费者在社交平台吐槽，曾经经常复购的商品均已下架。

依托“高质低价”的精选商品策略和仓储式购物体验，山姆在一二线城市中赢得大量中产家庭的青睐。会员的不满主要集中在山姆的选品从“严选独有”滑向“普通供应”，削弱了会员特权价值。“包装高级品质升级”的吐槽频现，会员制超市的定位与会员的期待产生错位。

虽然去年山姆被会员吐槽，但麦德龙

会员制超市磨战，迎来新变量。2月2日，北京商报记者从麦德龙中国了解到，沃尔玛中国首席执行官兼山姆会员店总裁文安德，自今年2月起担任麦德龙中国顾问。文安德曾主导山姆中国拓店、调整会员费等。一直以来，会员制超市于国内市场争议中前行，而高管“跳槽”能否改写当下的会员店乃至零售竞争格局备受关注。

中国在通告中还是特别提到，文安德多年效力于沃尔玛旗下山姆会员店，曾担任山姆中国区商品管理与供应链效率提升方面的核心管理职务。他在任期间，深度参与并推动了山姆在高品质商品差异化策略、全球供应链本土化优化以及会员制精细化运营体系的建设，其工作对提升门店运营效率与增强会员黏性起到了关键作用。

对于前高管入职“竞品”的消息，沃尔玛中国暂未做出任何回应。

不过，对于山姆出现“会员信任危机”的情况，知名品牌定位专家与危机公关专家詹军豪认为，会员制零售的核心从来不是“卖商品”而是“卖信任”。付费会员买的不是商品本身，而是对品牌“说到做到”的笃定。山姆需回归初心，在规模扩张与品质坚守之间找到节奏，在全球化与本土化之间守住底线，才能让“山姆严选”的标签持续发光。

提升C端消费转化率

文安德有着山姆的工作背景，入职同为会员制超市领域的麦德龙中国，这都与零售行业背后的供应链、自有品牌产生关联。值得关注的是，麦德龙中国已将“开发自有品牌”列为重要战略。

对于麦德龙中国而言，在会员制超市领域想要走出“山姆”的树荫，从渠道商走向供应链，麦德龙的转身需要新的团队支持。此前，麦德龙供应链公司发布的招股书中提到，IPO募集资金将主要用于加强供应链能力，开发新的和差异化的商品，抓紧潜在投资或收购机会以增强供应链网络、补充业务等。

麦德龙中国于2008年拓展C端业务，直接接触消费者，需要更高频的商品更新与升级。在2025年进博会期间，麦德龙中国相关负责人曾提到，麦德龙中国的C端营销模式也从传统“商品促销”转向“价值营销”，将价格投资转变为门店体验投资，通过季节性商品、大单品及潮流新品的现场畅吃试用，提升会员体验和购买转化率。

付一夫表示，麦德龙中国需要兼顾B端与C端的商品适配性，区分不同业态定位，联合具备研发能力的工厂共创差异化商品，精简低效SKU，聚焦高频刚需品类，提升自有品牌占比与品质。同时，麦德龙中国借鉴物美C端运营经验，优化与消费者的沟通方式，强化会员关系维护，避免战略惰性，快速响应本土市场变化。

北京商报记者 王维伟