

# 望京V-HUB的存量商业激活实验

由原方恒购物中心转型升级而来的望京V-HUB城市乐园(以下简称“望京V-HUB”)正在成为北京城市更新的新样本,项目于8月22日正式开业。北京商报记者近日获悉,项目避开大拆大建,以精细化方式激活存量空间,将六成面积用于策展、社交等公共活动,并引入156个品牌及88家首店,室内滑雪等体验类业态占比过半。开业首日客流超10万人次。改造前,约4万平方米的方恒购物中心始终受制于业态老化、客流下滑等问题。这一次,方恒集团与新辰商业集团联手,力图用潮流、体验和社交撬动年轻客群。

望京V-HUB打破传统购物中心布局,商场与街区衔接,320米沿街面与望京小街互通,公共区域被改造为社交与活动空间;业态上也摒弃了以标准化零售为主的传统做法,大幅削减黄金珠宝等传统业态,转而引入室内滑雪、攀岩及潮流主理人品牌,体验与社交成为商业空间的主角。

## 开放式社交空间占六成

比起传统购物中心,新辰商业集团联合创始人、执行总裁王纯更愿意把望京V-HUB称为城市乐园。

在接受北京商报记者采访时,王纯提到,商场大面积采用无边界的空间设计,是希望尽可能地与街区无缝衔接。“320米的沿街面,总共布置二十余个店铺,和望京小街完全互通。”在望京V-HUB内部,中庭区域的小丛山、德南面包坊等品牌店铺均未使用传统店门、橱窗,同样做成了多面开放的设计。

望京V-HUB希望带给消费者一种新认知:作为望京小街的自然延伸,项目提供开

放式、多层次的商业空间体验。除开放式设计外,与北京现有商场相比,望京V-HUB在内部设计上也更贴近年轻人青睐的“工业风”,如在改造过程中露出墙体原有的水泥肌理。

方恒集团方面对北京商报记者表示,在空间改造上,项目没有追求大面积拆除或扩建,而是围绕室内外动线重新组织人流,提升公共区域的通透性与舒适度。这一思路延续了此前望京小街更新中形成的经验:以精细化、渐进式的方式激活存量空间,避免大拆大建带来的高成本与长周期,同时更贴近人群的实际使用习惯。

同时,作为主打“青年社交”的商业综合体,望京V-HUB将约60%的面积打造为公共

空间。王纯表示,这些公共空间均可用作青年社交空间和活动场所。“除常规内容外,望京V-HUB突出的地方在于它有大量潮流主理人的品牌,有空间容纳策展、街舞、说唱等活动,让年轻人释放个性。这也让整个项目形成‘青年社交反应堆、潮流文化聚合场’的综合定位。”

谈及望京V-HUB在体验上的新鲜感,王纯表示,项目在设计上没有采用传统购物中心的空间呈现思路,而是通过露出水泥肌理、采用折叠窗和折叠门、大面积布置绿植等方式,营造更为开放、松弛的空间氛围。同时,项目还在楼梯等位置设置了大量休息空间。“我们想表达的是,并非以消费为目的才能来到商场,不消费也可以来坐坐。”

## 潮牌首店替代老业态

此前,望京小街已完成步行街化改造,北京方恒集团有限公司党委副书记、董事、工会主席徐岩对北京商报记者表示,此次引入望京V-HUB,是对小街商业以及周边办公区域消费需求的补充。

望京V-HUB所在位置一直是望京地区较早形成的商业节点。在改造升级前,原方恒购物中心运营多年,受设施老化、业态吸引力下降等因素影响,已难以满足周边持续升级的消费需求。此次焕新,项目方没有停留在对原有空间的翻新,而是同步从品牌、业态入手,对原有商业内容进行了一次重新组合。



这种调整首先体现在零售业态上。在品牌引入上,望京V-HUB通过引入首店提升新鲜感。此次项目携156个品牌、88家首店焕新亮相,开业首日客流超过10万人次。其中北京首店20家,包括小丛山等品牌,朝阳首店13家,望京首店55家。据了解,项目开业时出租率达到100%。

王纯表示,为了匹配望京V-HUB的定位,项目主动砍掉了黄金珠宝等传统购物中心常见业态,转而引入潮流主理人品牌、生活方式品牌等。例如,望京V-HUB一层的潮流集合品牌Balamart,店内汇集王嘉尔的Team Wang、白敬亭的Good Bai等潮流明星品牌;同时,商场内还有户外自行车等生活方式类零售,以及名创优品旗舰店、二次元卡牌店等潮玩IP业态。

体验类消费也有所增强。据了解,商场引入了街舞、室内滑雪、攀岩、真人CS等体验项目。王纯透露,体验类业态约占整个项目的六七成,也正是因此,项目最终被命名为“望京V-HUB城市乐园”。不过,在引入面向年轻客群的新锐国潮与生活方式类品牌时,望京V-HUB也保留了满足家庭日常所需的超市、快餐、亲子服务等业态。同时,项目将商业从“门店消费”延伸至更多活动内容,目前二楼设有市集,商场外街区也已摆出汉堡节摊位。

“望京小街的改造项目是这片街区城市更新1.0阶段,即物理空间上的改造。望京V-HUB落成后则进入2.0阶段,网红品牌、区域首店的引入为街区带来商业内容上的升级。未来的3.0阶段,则可能加入更多科技、数字内容。”王纯说道。

从传统购物中心到复合型商业空间,望京V-HUB此次升级的核心并非单一的空间改造或品牌替换,而是将商业体与周边街区、人群重新连接。望京V-HUB的变化也成为存量商业融入城市更新的一种尝试:通过将原有空间与业态、品牌重新组合,让老商业节点重新回到城市生活之中。

北京商报记者 何倩 毛思怡/文并摄

## Market focus

# 鱼子酱放下身段 卡露伽转型大众消费

一边是全球百余家米其林餐厅餐盘里按克计量的珍馐,是奥斯卡晚宴的席上常客;一边是杭州造物节街头几十元一份的鱼子酱冰淇淋,是北京国贸商圈主打年轻体验的主题下午茶。常年隐于高端餐饮供应链背后的鱼子酱龙头卡露伽,正从“后厨供应商”走向大众消费品牌。

2023年淘宝造物节的一次跨界试水,让“一克千金”的鱼子酱接上地气,7000万级话题热度敲开C端大门,从衢州首店到西安、杭州、北京门店接连落地,线下零售版图正快速铺开。当B端增长触顶,这家鱼子酱生产商为何主动“放下身段”深耕C端?转型之路如何走通?启蒙阶段的国内市场又该怎样破局?近日,北京商报记者专访卡露伽董事、常务副总经理夏永涛,拆解这家“鱼子酱第一股”的第二增长曲线。

## 从造物节“破圈”到旗舰店落地

2023年4月,淘宝造物节在杭州举办。烤土豆、蛋烘糕、鰻裂寿司、冰淇淋这些自带市井烟火气的小吃,与素有“黑黄金”之称的鱼子酱在卡露伽摊位产生奇妙化学反应。三天展期,“一克千金”摊位人气持续走高,“杭州街头现鱼子酱流水席”话题登上热搜、阅读量超7000万,也让卡露伽找到打开C端市场的钥匙,就此布局线下零售。

“造物节让我们第一次直观看到年轻人对鱼子酱新消费场景的接受度,也成为探索线下零售的重要启发。”夏永涛回忆,在大众印象里鱼子酱一直是高端食材,与普通消费者无关,而“鱼子酱+冰淇淋”以几

十元客单价打破固有认知、提升复购,品牌由此摸索出“鱼子酱+”的破圈玩法。

经过200多天筹备,2025年1月,卡露伽首家鱼子酱体验店落户浙江衢州——这里也是其加工厂所在地。“体验店落地后,鱼子酱冰淇淋很快成为最受欢迎的产品之一。”夏永涛表示,门店覆盖从几十元的入门级冰淇淋到上万元高端礼盒的全价格带,既是当地特色伴手礼,也吸引年轻人打卡,运营超出初期预期,让卡露伽看到消费者直接体验的潜力,为多城市、多店型探索提供参考。

随后,卡露伽开始布局西安、杭州和北京市场。近日其北京首家旗舰店落地,除不同年份的多款鲟鱼子酱产品,还推出冰淇淋、咖啡、塔塔等衍生品,打造鱼子酱主题

下午茶、甜品体验,并与玩具品牌Steiff联名推出限定礼盒;产品从数百元到上万元不等,覆盖入门尝鲜到高端收藏。夏永涛介绍,国贸店试营业期间,冰淇淋、限定甜品均获得较好反馈。

## B端触顶下的必然选择

作为鱼子酱生产商,卡露伽的布局此前一直偏于B端,相较于C端知名度,米其林厨师对它更为熟悉。品牌官网介绍,卡露伽与多家米其林餐厅、德国汉莎航空头等舱等都有合作,还曾出现在美国奥斯卡晚宴等。

如今,卡露伽又为何加码线下门店?夏永涛向北京商报记者透露,品牌2007年便成立上海销售中心,后陆续在北京、深圳、成都落地,长期服务国内五星级酒店、黑珍珠、米其林等精致餐饮客群,截至2025年累计服务B端餐饮客户突破2000家。但国内客单价超500元的高端餐饮门店数量有限,卡露伽在B端市场已建立较为成熟的客户基础,向C端延伸可谓顺势而为。

“向C端延伸是增长必经之路,就像当年B端从零开始,未来做出成绩同样可能需要五年或十年。”夏永涛表示,当前品牌的核心是打磨可复制的选址标准、产品阵列和服务体系,从而优化门店盈利模型;北京SKP精品店正在筹备,聚焦高净值客群打造高效卖场域。完成店型与模型验证后,将逐步进入上海、深圳、南京等一线及核心城市。据母公司鲟龙科技全球发售文件,品牌计划未来五年在中国及筛选后的高潜力海外市场开设约50家零售店,目标

每年约10家。

鲟龙科技最新财报提到,零售门店不仅是展示产品及品牌传承的平台,亦是获取、互动客户的重要渠道。报告期内,卡露伽通过与高端商场、私人银行及奢侈品牌合作,巩固在高净值客群中的地位,提升知名度、扩大富裕客户触达面。

渠道扩张离不开产能与供应链的底层支撑。夏永涛表示,卡露伽从千岛湖起步,逐步把全产业链技术闭环复制到国内6省8个养殖基地,总养殖量突破1.6万吨。鲟龙科技2026年中期业绩公告显示,截至6月30日鲟鱼存货同比增长18.3%,繁殖群持续扩大,增强了未来两至三年满足市场需求的能力。

## 鱼子酱消费待破“认知墙”

线下门店密集落地,在卡露伽的C端战略里不只是销售渠道延伸,更是一场面向大众的鱼子酱市场启蒙。夏永涛认为,打开C端市场的第一步是降低认知门槛,让消费者近距离接触、亲身感受鱼子酱真实品质,走出“高端、昂贵”的刻板印象。

正如咖啡一般,鱼子酱也是舶来品,大众接受度和认知仍待提升。夏永涛指出,过去20多年卡露伽更多是与厨师、酒店、餐厅一起完成专业餐饮市场的教育,如今国内厨师群体已完成认知普及,鱼子酱广泛融入各大菜系创意菜品;而C端仍处启蒙阶段,渠道铺设和用户触达尚未完全打开,不少消费者甚至对鲟鱼品类缺乏基本认知、混淆鱼子酱定义。

这种普及的迫切性,正源于国内消费市场的鱼龙混杂。国际食品法典委员会(CAC)CXS 291-2010《鲟鱼子酱标准》明确,鱼子酱(Caviar)是鲟科(Acipenseridae)鱼类鱼卵经食用盐腌制制成的产品;思瀚产业研究院《全球鱼子酱产业发展白皮书》同样提及,国际上仅有鲟鱼鱼卵加工品才算真鱼子酱,其他鱼卵制品只能算“鱼子酱替代品”,二者口感、品质及营养差异显著。现实中不少消费者对鲟鱼品类缺乏基本认知,更分不清真鱼子酱与替代品,不同价位产品参差混杂,干扰了大众判断。

白皮书数据也印证了这一判断:我国鱼子酱消费处于快速发展期,鱼子酱文化尚在培育,人均消费量与传统市场差距显著——2024年中国人均鱼子酱消费量仅0.04克,而欧盟、美国、俄罗斯分别为0.57克、0.58克、0.54克,上升空间巨大。随着消费者对珍稀、创新类饮食接受度提高,消费场景正从高端餐饮延伸至精品超市、电商平台,中国市场正从“小众高端”走向“日常化精致体验”,渗透率持续提升。

对卡露伽而言,市场教育是彻底打开C端的必经之路。夏永涛指出,早在2011年,鲟龙科技旗下公司便牵头制定国内鱼子酱行业标准。眼下产品鱼龙混杂、价位不一,但仍有不少消费者具备自主判断能力,卡露伽要做的是完善行业基础信息建设——让消费者自行对比查证得出的结论,远比单向品牌宣传更有说服力。未来十年,品牌希望让更多普通人真正知道什么是鱼子酱、怎么选、怎么吃,以及它离日常生活很近。

北京商报记者 郭滨璐 张天元