



实体商业的，这么多的年轻客群聚集在一起，整个会场对他们而言就是基于共同热爱的粉丝大会，而我们作为商业运营商跟他们的消费和热爱完全一点关系都没有？当时就不禁反思，我们这些年来一直都在做最容易简单快速复制的标准化商业，传统的内容业态组合和耳熟能详的品牌，Z世代消费者都快30岁了，我们到底还能为一代年轻消费者做些什么？”

2020年10月，百联股份确定将华联商厦重塑为聚焦Z世代消费者的方向。之所以取名“ZX创趣场”，是因为Z代表Z世代，X代表无限可能。而“创趣场”则是主要针对全国动漫粉丝以及年轻潮流族群中二次元同好人群，通过营造社群文化、动漫二次元IP、线上线下相交融的元宇宙场景的结合，来构建有体验、有内容、有故事、有态度的新空间，塑造场景入口。百联ZX创趣场更像一个游乐场，在这里，每个人都是表达者、创作者、运营者，在这里共同创造一个他们喜欢的价值文化。

## “第一个吃螃蟹”的百联

名字好起，操作难行。

在2020年，“第一个吃螃蟹”的百联还不知道要怎么做，不知道资源在哪里，应该做成什么样。项目团队在最初引入品牌时，首当其冲的问题就是供应链在哪里。热门的头牌IP基本上都掌握在海外版权方公司手中，且极为分散，二次元动漫行业仅停留在授权IP以活动策划、销售衍生品或联名商品等传统营利模式，与

实体商业进行更深层次合作的商业模式尚未走通，版权方对与实体商业的合作也持观望保留态度。

“因为合作方都基本不做实体运营，他们的核心业务都是IP授权费和To B端的业务，即使也有一部分客户有线上业务，但基本不碰线下实体To C端，也没有零售运营的业务板块。再加上ZX启动的时候正处于疫情期间，每一个客户都需要大量反复的路演，我们的主理人及其团队当时就是不停地去路演，去说服客户。如果客户在国外，我们就是不断地开视频会议，因为当时我们的团队没法过去。”回忆起招商阶段，李凌感慨当时百联ZX创趣场不断构建“策划型招商和深度联合运营”的模式。功夫不负有心人，百联最终成功吸纳二次元公认的顶流品牌，大量打造中国首店，汇聚上百个正版授权的最新最热国内外动漫IP。

招商的硬骨头啃下来了，空间改造的难题又摆在了项目团队的面前。原来的华联商厦从地下一层到地上六层共七层一万平方米的空间，层高也不高。为此，项目团队选择了强调极简性和兼容性的设计宗旨，为项目运营内容的呈现留出空间。在本来就不宽裕的商业空间里，项目团队选择从1至4楼挑空打造中庭，为策展和二次元粉丝的社交留下足够的空间。由于疫情影响，施工进度一再受阻，最终推迟到2023年1月才开业。

改造后的百联ZX创趣场共有40个铺位，崇尚“小而美”的风格。2023年1月开业时，铺位开业率为50%，但项目团队很有信心，坚持宁缺毋滥的招商原则。果然，百联ZX

创趣场开业没多久就点燃了国内二次元市场的热情，很快就满铺了。

如今的百联ZX创趣场，引入大量知名品牌和头部正版IP，其中首店/旗舰店占比65%，如万代魂（Tamashii Nations）、Mega House海外首店，Animate中国首家直营旗舰店，偶像梦幻祭2、东映动画、模玩熊、Comiplus等全国首店，以及Gashapon万代扭蛋、VR Zone、三月兽、动物星球、蓝月的娃娃屋、武士道、暴蒙等上海首店。

这些店铺的开设，不仅意味着以往只有出国或代购才能购买的限量周边在国内也有售了，还意味着会有许多官方IP宠粉活动随之展开。

以万代魂（Tamashii Nations）上海店为例，它是万代魂海外首家旗舰店，与日本秋叶原同级。Tamashii Nations是万代收玩具事业部旗下收藏玩具品牌的集合体，占据日本玩具销售市场第一位置多年。旗舰店通过商品销售、展示及店内活动，为顾客提供全新的感动体验并为众多粉丝们提供互动交流的平台。2023年9月，就在店内举办了“Robot主题展示活动”。

值得一提的是，百联ZX创趣场十分注重运营。仅2023年，举办的次元活动就超过450场。主要分为IP官方和商场主办两大类，前者主要为快闪、主题展、见面会、沉浸式、限定主题活动，而后者主要是ACG（Animation动画、Comics漫画与Games游戏的首字母缩写）音乐会、同人展、大屏内容共创、自由涂鸦、Coser互动、宅舞大赛、随机宅舞、BJD（Ball-jointed Doll，即“球形关节人偶”）市集等。