

2022 全球品牌战略 与时尚产业白皮书

全球战略视角下的文化商业力

中国深度 全球广度
CHINA DEPTH GLOBAL BREADTH

特邀编委

丁 远 中欧国际工商学院副院长兼教务长、法国凯辉会计学教席教授
中欧-瑞安全球品牌战略与时尚产业研究基金执行委员会主席

张 斌 瑞安新天地行政总裁
中欧-瑞安全球品牌战略与时尚产业研究基金执行委员会副主席

执行编委

王 琪 中欧国际工商学院市场营销学教授、市场营销学系系主任
中欧-瑞安全球品牌战略与时尚产业研究基金执行委员会副主席

研究基金编委会成员

鲁 慧 中欧国际工商学院市场营销学助理教授
中欧-瑞安全球品牌战略与时尚产业研究基金执行委员会成员

李希琳 中欧国际工商学院市场营销学助理教授
中欧-瑞安全球品牌战略与时尚产业研究基金执行委员会成员

魏天天 瑞安新天地战略生态合作及创新投资负责人
中欧-瑞安全球品牌战略与时尚产业研究基金执行委员会成员

李子贤 中欧国际工商学院教务长办公室助理研究员
中欧-瑞安全球品牌战略与时尚产业研究基金执行委员会成员



中欧官方微信



瑞安新天地官方微信



扫码阅读白皮书

乌卡 (VUCA), 意指易变不稳定 (volatility)、不确定 (uncertainty)、复杂 (complexity) 和模糊 (ambiguity)。在经受新冠疫情反复冲击的三年之中, 乌卡作为热词被反复提及, 用于表达人们在波涛起伏的时代中面临的困惑、迷茫和疑问。如何应对或是适应“乌卡”, 成为个体和企业激烈探讨的话题。

诚然无论是个体还是企业都厌恶“不确定性”、避之唯恐不及, 但其实变化中恰恰孕育着新机。如果我们把时间的卷轴拉长, 从不确定中看到确定性; 如果无论是个体还是企业能够把握趋势、抓住机遇, 我们就能更好地找到应对不确定性之道、走出“乌卡”之路。因此, 我们选择从“文化消费”切入, 研究并探讨在消费主义方兴未艾的时代, 文化消费是如何作为解决方案浸润生活、抚慰人心、建构意义、创造价值, 并如何兼收并蓄在新技术、新模式中获得自身成长。

从时代大趋势看, 过去 40 年间, 中国消费市场蓬勃发展。自 2014 年起, 消费连续 6 年成为拉动中国经济增长的第一动力。2019 年, 中国成为全球第二大消费市场。消费者告别物资匮乏的时代, 快速成熟。近年来, 伴随着对于过度消费、炫耀性消费的反思, 人们的关注点从即时满足转向长期幸福和价值感, 从物质层面功能性的需求转向更加注重精神文化生活。其中, Z 世代的崛起, 是中国消费群体中的一抹亮色, Z 世代人群规模突破 2.6 亿, 随着他们进入职场, 消费潜力将持续而有力地释放。Z 世代浸润成长于高度丰富且多元的文化消费环境, 他们为爱买单, 取悦自我, 寻找情感寄托, 满足社交需求, 对文化消费内容的供给提出了更高阶的标准。

从年度小趋势看, 2022 年, 奥密克戎病毒株持续反复、行业监管政策趋严、经济增长压力加大以及国际政治冲突等多重影响因素在年内先后发生, “乌卡”这个自带迷惑感的热词, 迅速成为每一个个体都能鲜活感知且不可避免的生活现实。防疫政策之下, 物理行动空间的受限促使人们更加向往和需要精神世界的满足。作为可以直接触达消费者精神世界的消费形式, 文化消费的需求和意愿空前高涨。根据中欧-瑞安全球品牌战略与时尚产业研究基金 2022 年全国范围问卷调研结果, 人们在进行文化消费选择时, 生活意义感、归属感和主观幸福感是受访者最渴望满足的三类精神需求。

“大波浪” (大趋势) 与“小波浪” (小趋势) 叠加, 使文化消费的形态渐欲迷人眼。但千方百计地稳定和扩大居民消费、促进消费回补和潜力释放, 是有效对冲疫情影响、不断促进经济高质量发展的关键举措, 已成为官方、业界和民间的共识。文化消费作为国民消费升级的重要标志, 门类多、潜力大、可持续, 将成为引领市场结构调整, 推动产业转型和国民经济升级换代的重要动力。

面对新趋势, 把握新机遇, 中欧国际工商学院结合学院自身优势持续以“助推中国经济发展, 搭建国际交流平台”作为发展目标; 在瞬息万变的环境中, 瑞安新天地始终以长期主义的视角专注于自身的核心竞争力, 以“文化战略”和“创意篝火”打造更广阔的“大新天地”, 并在纵深纬度进一步挖掘消费者的兴趣和体验, 与文化, 艺术, 时尚和热爱生活的社群共同构建 OMO 的无界社区, 探索和创造新的文化消费模式和布局。双方联袂成立的中欧-瑞安全球品牌战略与时尚产业研究基金, 选取文化消费作为 2022 年核心研究议题, 有效融合学院的优质学术资源与瑞安的优势产业资源, 展开青年文化消费研究, 开发文化消费相关品牌案例, 并结合论坛、实境教学等多种形式的活动, 充分连接各品牌、企业和平台资源, 共同探讨文化的商业力, 发掘、分享品牌的商业实践经验, 以期为国内外的品牌、企业和平台带来更多的启示和思考。



丁远 教授
中欧国际工商学院副院长兼教务长



张斌
瑞安新天地行政总裁



这是一本关于青年人的文化消费的白皮书。为什么是文化消费？在物质和文化都需要治愈的后疫情时代，文化消费具备双重治愈功能。为什么是青年？年轻人对疫情有更深的痛感，对很多年轻人来说，疫情是他们人生中遇到的第一个大坎；同时，年轻人对文化和消费的风向敏感，在行动上更有动感，他们是后疫情时代文化消费水暖的“先知鸭”。

中欧 - 瑞安全球品牌战略与时尚产业研究基金联合青年志（该研究团队以社会学和人类学为根基，专注于中国青年群体和青年文化）发起青年文化消费研究项目。研究从整体性和个体性两个基本视角相向而行，也就是在我们的研究视域中有“大山”、有“尘埃”：一方面从价值观和身份认同等深层原因来阐释群体的认知和行为及其变化，而这些底层观念的变化必须放在更宏大的社会关系中去理解；另一方面考察从社会系统脱嵌出来的个体，持续追踪不同代际个体化演进过程，深挖后疫情时代年轻人的价值观变化。

本项目中我们走访了 5 位在城市文化研究、艺术策展、品牌文化打造上的专家，深入访谈了 16 名消费者，并辅以线上问卷的方法，以“充分覆盖和多视角比对”保证代表性的专业定性研究，深描当代年轻人的焦虑与向往。除定性研究外，我们在全中国范围内收集了 1000 份问卷调研，对定性研究总结出的观察和趋势进行数据验证。

该研究的核心结论之一，是青年文化消费中三大值得关注的趋势性需求，即“有收获”“深体验”和“真感受”：

“**有收获**”指的是年轻人开始重塑防范能力、重新布局资源，以期待增强对当下温暖的感知，增强抵御未来风险的底气，他们在进行消费时希望得到自我提升，主动探索有深度、成系统的知识，在休闲欣赏中获得启发，完成知识积累。

“**深体验**”指的是消费现场环境升级，通过科技与艺术融合获得更沉浸、冲击的感官刺激，刷新感受阈值。尤其元宇宙等赛博空间，为消费者带来与现实世界截然不同的平行宇宙体验，数字体验对于品牌方而言可以有效弥补线下体验的局限性，虚拟体验相关的产品和空间未来可以作为线下体验的延展和补充。

“**真感受**”指的是感受真实生活与人气，或在线下文化消费场景中融入更多真实生活中的元素，或将文化消费场景搬至现实生活中，能够通过巧妙的场地设置使不同生活方式、不同价值观的人群共处同一个空间。

在时代的“宏大叙事”（grand narratives）与个体的“细小叙事”（petty narratives）之间，我们划出大片的空间地带给企业案例，这构成本白皮书的主体。因为企业是个体与时代之间以消费的方式进行沟通的介质：没有企业，尘归尘，山归山；有了企业，每一粒“尘埃”都带有“大山”的样子，“大山”由团聚的“尘埃”形塑。我们也希望您看见在每个趋势背后，都有市场观察、消费者数据以及头部品牌案例的支撑，助力您更好地了解行业、品类、不同年龄段的消费者和商业趋势。

对应于青年文化消费中的三个趋势性需求，我们选取了“中国创意”“科技赋能”和“在地文化”三个主题视角来观察趋势的落地，从品牌、企业和平台的角度挖掘相关的商业实践案例，以期带给更多对于文化消费感兴趣的企业以思考和启示。

“**中国创意**”是当下的国潮、品牌、出海等商业热点的共同核心竞争力。很多成功的品牌很好地结合了这一点，他们擅用历史文化知识、运用东方美学元素，消费者在进行相关产品消费时不仅能获得美的感受，还能对品牌产品所传达的历史文化有所熟悉。我们调研了聚焦中国设计师的先锋时装平台蕾虎（LABELHOOD），蕾虎自店铺开设之初，团队就立志于发掘有潜力的中国设计师时装品牌，把荡漾着国风的中国设计带给更多的大众消费者。经过十几年的时间，蕾虎已经逐步成长为一个以先锋时装为出发点、聚集年轻一代的体验社区，构建了自有零售和内容矩阵。东方美学一直是其旗下品牌表达的重点，也是蕾虎内容输出的关键线索之一。鄂尔多斯羊绒集团是一家持续经营 40 多年的中国羊绒制品领军企业，近年来对品牌年轻化做出诸多尝试，并于 2022 年与蕾虎合作创立线下买手店，如何在传统品牌中融入先锋表达从而更好地展示中国品牌形象，此次合作也做了很好的诠释。在这一章节内容的最后，我们邀请到设计师、艺术家、「上下」品牌创始人蒋琼耳作为中欧 - 瑞安全球品牌战略与时尚产业研究基金咨询委员会成员就中国传统美学的当代性演绎做了简要的心得分享。

“**科技赋能**”是感官沉浸、增强现实等“深体验”的物质起点。我们在该章节呈现元宇宙（VR/AR）行业研究报告和小派科技的案例。元宇宙（VR/AR）产业报告从行业发展历程、产业链情况以及部分关键企业三方面鸟瞰行业全景。中欧校友企业小派科技的案例则讲述了这家 VR 硬件头部企业从 0 到 1 的成长史，开展众筹和进行社群共创的取与舍，及如今企业面临的挑战和艰难抉择。在这一章节的最后，中欧 AMP 校友企业上海迈勒士文化传播有限公司创始人、董事长丁霖就 mlsArt 团队运用科技赋能沉浸式艺术展的运营和打造与我们做了简单分享。

“**在地文化**”强调肉身在场的真感受，对年轻人来说，这些关于“地方”的实践创作，拓宽了“地方”的边界，增加了“地方”与个体的连接，同样能为他们带来新收获、深体验、真感受，是文化消费体验的一大新的主题。关于 UCCA 的文章部分围绕实践当代艺术在商业领域和大众生活的全新角色，展开介绍了 UCCA Lab，UCCA IP，XINTIANDI 新天地 × UCCA：“燃冉”青年艺术家孵化计划，上海市商务委员会 × UCCA：“夜次元——夜以为序”艺术展和 UCCA 商店及 UCCA 儿童艺术中心。与青年茶馆品牌开吉茶馆创始人 Evan 的访谈，我们则着重介绍了开吉茶馆店铺的设计是如何与街区特色相融，如何在产品及视觉设计上将青年文化和传统文化相平衡，进而结合产品力、氛围力和设计力来吸引年轻消费者。

以上就是《2022 全球品牌战略与时尚产业白皮书》的主要内容。更好地利用这本书的一个重要指引就是“仰望星空，脚踏大地”：将脚下的每一步路投射到时代的星空中，即将案例放在大背景中解析，将实践顺势于大趋势。

第一章：青年文化消费研究报告

- 19 **我们这代人：**
当代年轻人是一群怎样的人？
- 28 **做个有文化的人：**
年轻人喜欢怎样的文化消费体验？
- 43 **过上完美的一天：**
年轻人向往的文化目的地是怎样的？

第二章：中国创意

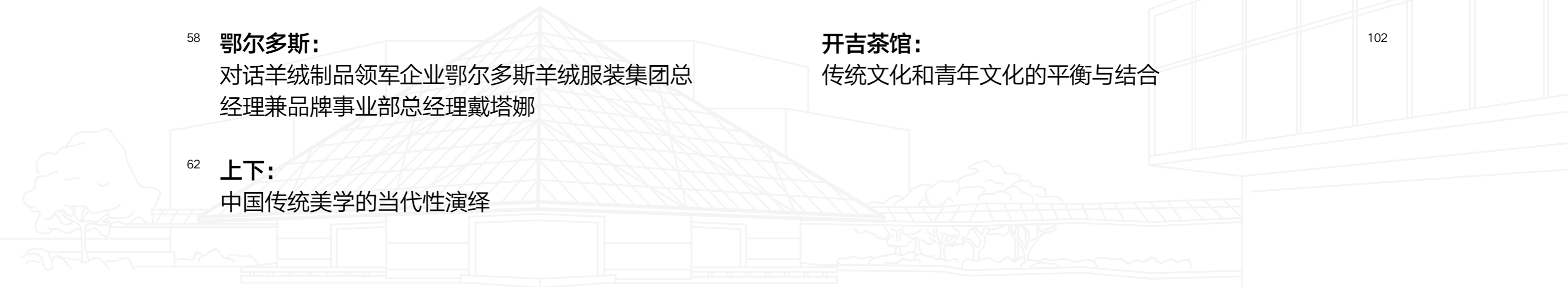
- 50 **蕾虎：**
聚焦中国设计师的先锋时装平台
- 58 **鄂尔多斯：**
对话羊绒制品领军企业鄂尔多斯羊绒服装集团总
经理兼品牌事业部总经理戴塔娜
- 62 **上下：**
中国传统美学的当代性演绎

第三章：科技赋能

- 元宇宙（VR/AR）产业：** 66
行业发展历程、产业链情况以及部分关键企业
- 小派科技：** 82
“极客”VR的进击之旅
- 迈勒士文化：** 91
科技赋能沉浸式艺术展的运营和打造

第四章：在地文化

- UCCA：** 94
实践当代艺术在商业领域和大众生活的全新角色
- 开吉茶馆：** 102
传统文化和青年文化的平衡与结合



青年 文化消费 研究报告



项目背景

中欧 - 瑞安全球品牌战略与时尚产业研究基金 x 青年志双方联合，期待聚焦年轻一代，重新理解疫情后他们所向往的文化消费体验新趋势。

WHY NOW

步入疫情常态化的第三年，“不确定性”、“风险社会”成为每一个个体能够鲜活感知的词汇，而在这过程中，年轻人的生活方式、表达方式和社交方式都在重塑。

WHY YOUTH

聚焦文化和消费上既有前沿观念和行动的年轻群体，和疫情之下当代年轻一代价值观念变化。同时，对于自小浸润在高度丰富和多元的文化消费之中的一代，疫情后如何影响他们的文化消费选择值得关注。

WHY US

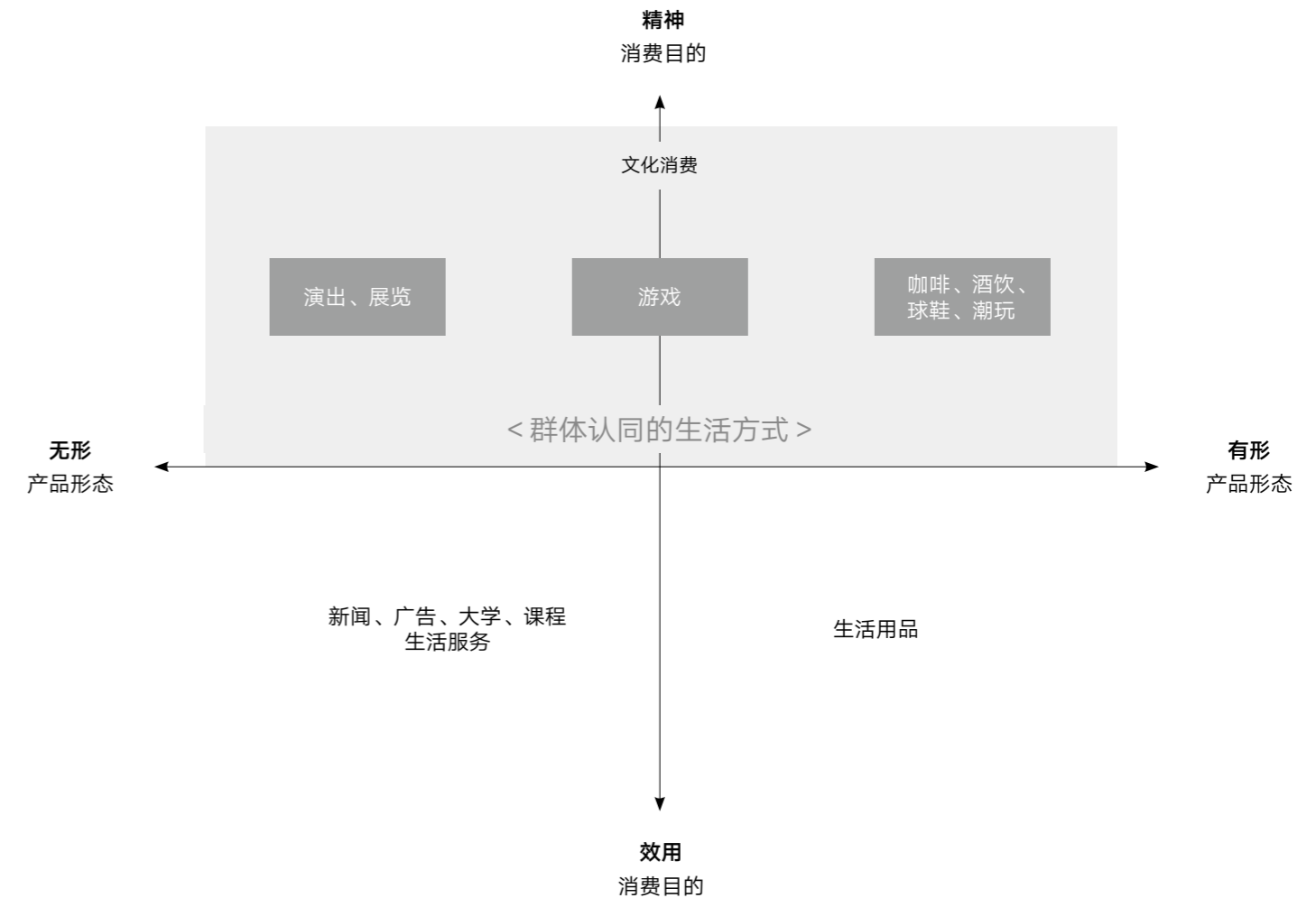
中欧 - 瑞安全球品牌战略与时尚产业研究基金通过将学院的优质学术资源与瑞安的优势产业资源有效融合，以学术研究为核心，开发案例为重点，并结合定制课程、论坛等多种形式的活动，充分连接各方品牌、企业和平台资源，共同致力于全面深入地研究中国市场，挖掘国际品牌发展过程中的成功经验，助力本土品牌提升核心竞争力，增强产业间对话交流，从而期待能够为上海成为一座拥有更广泛国际影响力的魅力之城凝智聚力，为全球品牌的繁荣发展献智出力。

青年志以社会学和人类学为根基，专注中国年轻人（15-35岁），以“年轻人驱动改变”为愿景，联结青年趋势与商业创新，帮助品牌融入青年、洞察趋势、创新策略与行动，与青年一起创造未来。

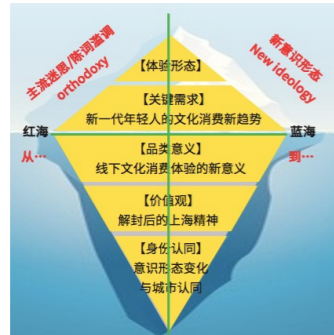
文化消费的定义

* 该文化消费模型版权归属中欧国际工商学院所有

文化消费是通过有形或无形的产品形态来满足人们精神需求的一种消费，并且符合某个群体所共同认同的生活方式。



本研究以两个框架为基础： 其中冰山模型保证系统性，个体化理论 保证时代性。



以冰山模型 © 系统性深挖需求

© 冰山模型，版权归属北京青年志市场营销咨询有限公司所有

“冰山模型”是一个文化阐释模型，它关注完整的人和完整的文化构成，由此来理解群体的认知和行为及其变化。它的基础逻辑是，人之所以会有某种需求、需要某种体验，背后有更深层的原因——价值观念或身份认同。而这些底层观念的变化必须放在更宏大的社会关系中去理解。

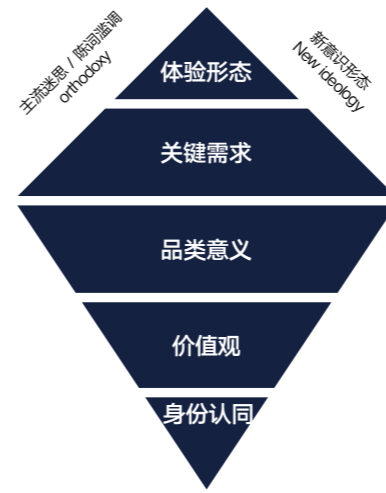


以个体化理论 精确描述后现代年轻群体特点

乌尔里希·贝克 (Ulrich Beck, 1944—)，当今全球社会学界最有影响的学者之一，主要研究领域为风险社会、个体化、全球化等，代表作《风险社会》(Risk Society, 1986) 与《个体化》(Individualization, 2002)。贝克等当代社会理论学者提出了“个体化理论”，是整体性的现代社会观察和阐释理论，超越了作为单一社会科学的社会学常规处理的小问题，解释了当代性，提出与社会系统脱嵌出来的个体，通常要处理的三个问题，这三个问题传统上不需要个体去回答。

框架一

本研究将通过冰山模型， 系统探索后疫情时代的文化消费新可能。



本次研究的主要内容
新一代年轻人的文化消费新趋势
后疫情时代文化消费消费的新意义
后疫情时代年轻人的焦虑向往
后疫情时代年轻人意识形态变化

社会变迁 →

© 冰山模型，版权归属北京青年志市场营销咨询有限公司所有

框架二

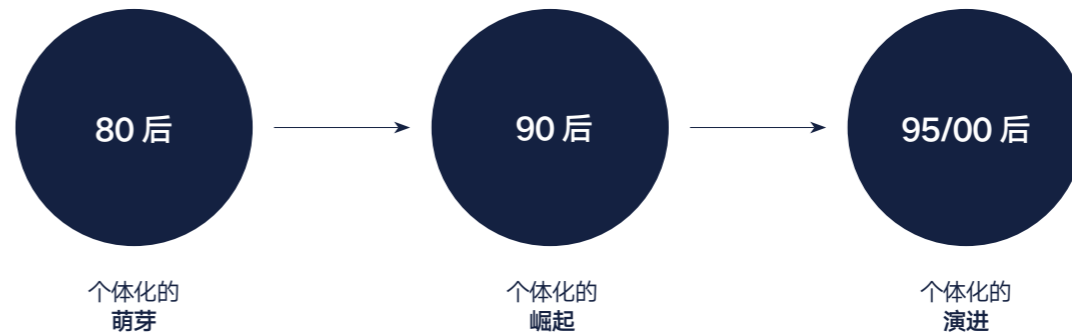
本研究将通过个体化理论，结合青年志持续追踪的不同代际个体化演进过程，深挖后疫情时代年轻人的价值观变化。

每个个体需要处理的三个问题

- 我是谁？
- 我要怎样的生活？
- 我与他人的关系？

青年志持续追踪不同代际间的个体化演进过程

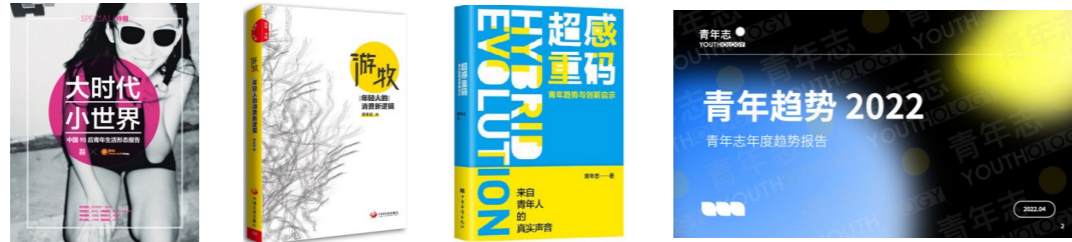
一直以来，青年志持续以“个体化”的视角观测中国的年轻人文化
80 → 90 → 95/00 是完整的个体化演进过程



研究方法说明

A. 青年志基础研究洞察库 (定性研究)

青年志自 2008 年起持续以中国 18-35 岁年轻人作为主要研究对象，持续研究和输出对于年轻人的观察。分析和出版过 80 后，90 后和 Gen Z 的系统性著作，此外，青年志以年度报告的形式及时刷新结论，本项目调用的是 2022 年最新年度报告。



本项目参考的部分青年志基础研究成果

B. 专家访问与田野调查 (定性研究)

本项目中我们走访了 5 位在城市文化研究、艺术策展、品牌文化打造上的专家，深入访谈了 16 名消费者，并辅以线上问卷的方法，完成了以“充分覆盖和多视角比对”保证代表性的专业定性研究。

我们做了 **8** 组双人访谈，
收集了 **8** 份 + 线上作业，
深入了解了 **12** 位男性和 **12** 位女性
另外和 **5** 位专家进行了深入探讨。

C. 全国范围问卷调研 (定量研究)

除定性研究外，本报告补充了全国范围内 1000 份问卷调研结果。本次问卷调研覆盖近 30 个省级行政单位，受访者中男女比例接近 2:3，受访者分布 16 个不同行业领域。

16 位参与田野调查的受访者 — 样本说明

人口统计学
有眼界懂文化
的新上海青年

文化品类
都市文化消费的
持续探索者

年纪轻轻，对世界充满好奇
年龄集中在 20-32 岁，覆盖当今主流 90、00 后人群

拥有文化好奇心，在兴趣领域内不断深耕
(筛选热门文化消费 4 大类)

音乐现场 X2 组	戏剧演出 X2 组
展览文创 X2 组	葡萄酒文化 X2 组

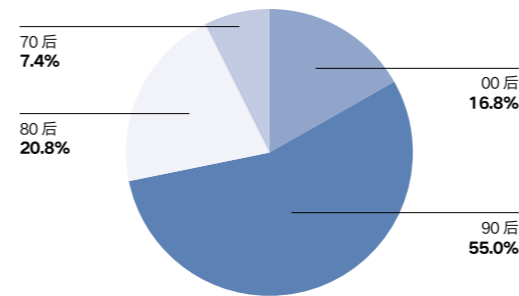
受教育水平高，拥有国际视野
本科学历及以上，覆盖有海外生活学习经历的海归青年

积极探索城市，追求身临其境的线下文化体验
近一年依然保持丰富的线下文化参与，在疫情期间积极寻找线下体验替代方案

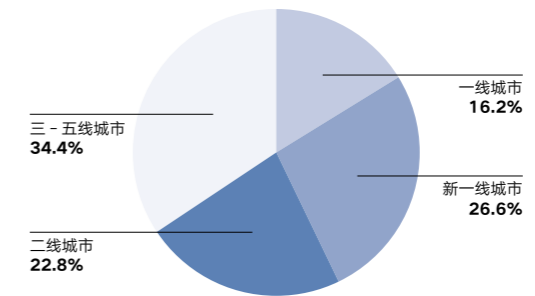
高品质物质与精神生活
小康中产水平，学生月均可支配收入 4k +，上班族 10k +

全国 1000 位参与线上问卷的受访者 — 样本说明

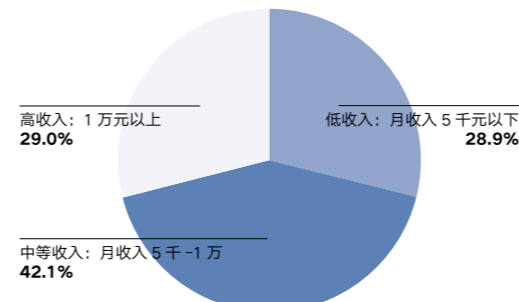
代际分布



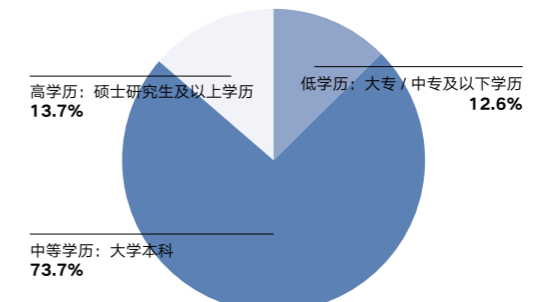
常住地城市分布



收入分布



学历分布



我们这代人： 当代年轻人是一群 怎样的人？

我们这代人：
当代年轻人是一群怎样的人？

19

做个有文化的人：
年轻人喜欢怎样的文化消费体验？

28

过上完美的一天：
年轻人向往的文化目的地
是怎样的？

43

在全球的现代化进程中，中国虽为后发现代化国家，全球化的“中国速度”使个体选择和发展的空间激增，快进了中国年轻人的个体化进程。

疫情，成为一剂强效剂，使得“不确定性”迅速发展成为每个人都无法回避的生活现实。

社会和个体系统的不确定性体现在人生的方方面面——大到职业选择、家庭决策，小到休闲、消费和社交选择。



中美贸易战，经济形势不稳定

房企暴雷，住房 / 投资的安全感待重建

女性权益有待提升

疫情反复，日常生活亟待回归正轨

年轻人越来越清晰地认知到，单一成功观的巨大局限性，个体的挑战必须放到社会系统中看，才能理解当下，去寻找自己独特的人生解法。



互联网大厂是新兴机会？是 996！

“中国速度”“中国创造”？反内卷！

95 后最爱做主播？贫富差异更大！

体制内一眼看到老？考公上岸！

定性研究 - 基础研究调用与田野调查结果

中欧国际工商学院 / 瑞安新天地 / 青年志

整体当代年轻人的焦虑

我是谁？

我要怎样的生活？

我与他人的关系？

对人生缺乏意义感：出路有待明确，系统性问题待完善

对生活失去掌控感：日常秩序待重建，持续观测机遇与风险

对关系缺少归属感：观点缺乏被理解，灵魂缺少深度共鸣

圈子决定未来、努力就有收获的职业路径发展模式在疫情后沦为泡影，年轻人缺乏参照系

不知何时到来的疫情封控加剧了工作生活的不确定性，年轻人无法规避

不稳定的时代加剧了不同生活、教育背景、价值取向的年轻人在面对社会议题时的冲突碰撞

工作的系统性问题凸显，高教育背景的年轻人率先开始思考工作与人生的价值意义

未来的风险未知，机遇难测，年轻人在物质和心理上都需要做好准备迎接未来生活的准备

而即便深入到兴趣圈层，年轻人也越来越难以与他人达成爱好以外的话题与灵魂的契合

年轻人的向往

年轻人开始重塑防范能力、重新布局资源，以期待增强对当下温暖的感知，增强抵御未来风险的底气。

重塑防范能力

重新布局资源

今天人们无法一直追求更多更新更好更强了，她们转而内省，找寻能给自己带来温暖和意义的事物，并装备更多防范风险、保护美好事物的能力。

红利期消费升级，人们的欲望越来越膨胀，今天他们要重整自有资源，理解自己反思欲望，学习将有限的资源投向最在乎的事情上，重获平衡。

我是谁
不再信奉单一成功观



二舅与精神内耗反思

现在 **探索多元价值观**
学习能更好应对变化、感受自我的知识



参与身心灵运动

我要怎样的生活?
不再迷恋阶层与身份标签



短暂回归郊区“铁牛村”

现在 **反思“非必要”消费理念**
回归本真生活



多抓鱼二手集市

我与他人的关系?
渴望深度共振精准匹配圈内同好



低门槛轻社交运动兴起飞盘大热

现在 **寻找小的契合点**
用轻松好玩的方式获得高质量相处



解放天性的即兴戏剧工作坊

疫情常态化后，外界和未来都不可控，年轻人的新行动方案普遍回归当下具体生活。

现在 **向内看，“活在当下”与“防患于未然”并存，关注具体的生活与身边的个体，掌握现实真实感**

定量研究 - 全国范围问卷 调研结果

中欧国际工商学院

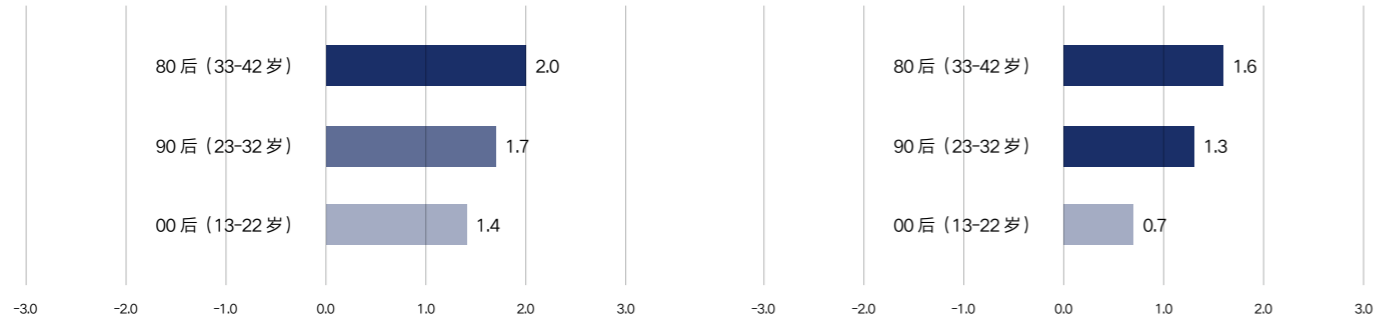
全国范围问卷调研结果
80后 vs 90后 vs 00后

幸福感 / 意义感 / 掌控感 / 归属感 / 自尊感

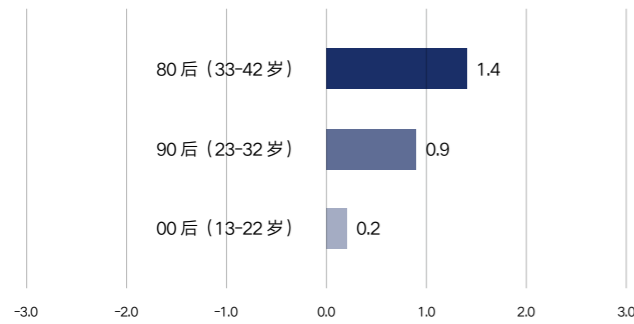
幸福感： 代际越年轻，幸福感越低。

社会给人们提供了越来越多的出路。

与旁边的人相比，我很满足。



我对家里的经济状况感到满意。



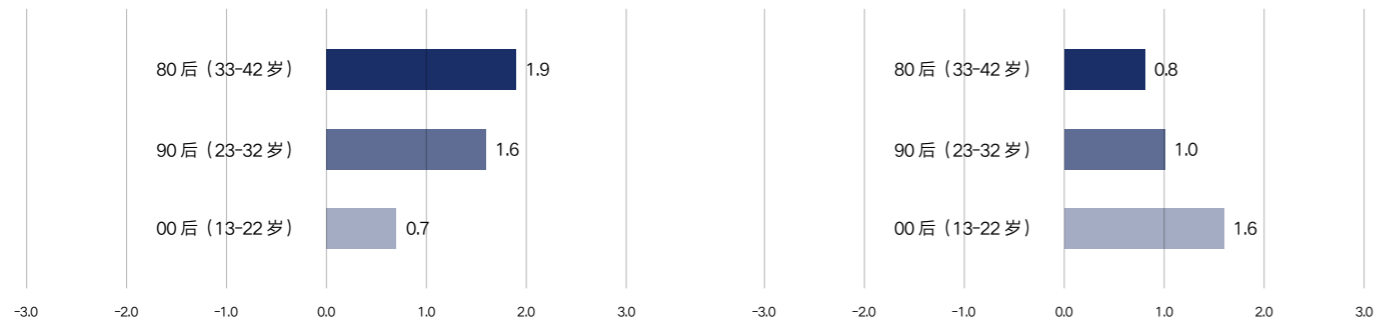
注释：以上幸福感测量条目选自主观幸福感量表 (Subjective Well-Being, 简称 SWB)。该量表由 Diener (1984) 提出，主观幸福感为个体依据自我的标准对生活质量的整体的评价，包含：情感与认知两大维度。与心理幸福感量表 (Psychological Well-Being Scale, 简称 PWBS) 并列为我国目前最常衡量幸福感的量表。

对于标题的表述，图中横坐标轴数值 -3 表示完全不同意，-2 表示很大程度不同意，-1 表示有点不同意，0 表示不确定，1 表示有点同意，2 表示很大程度同意，3 表示完全同意。柱状图对应的数值是根据调研结果计算得出的该代际受访者填写数值的总体平均。数值越大，同意程度越高；数值越小，同意程度越低。

意义感： 代际越年轻，生活的意义感越模糊。

我的生活有一个清晰的方向。

我正在寻找自己生活的意义。



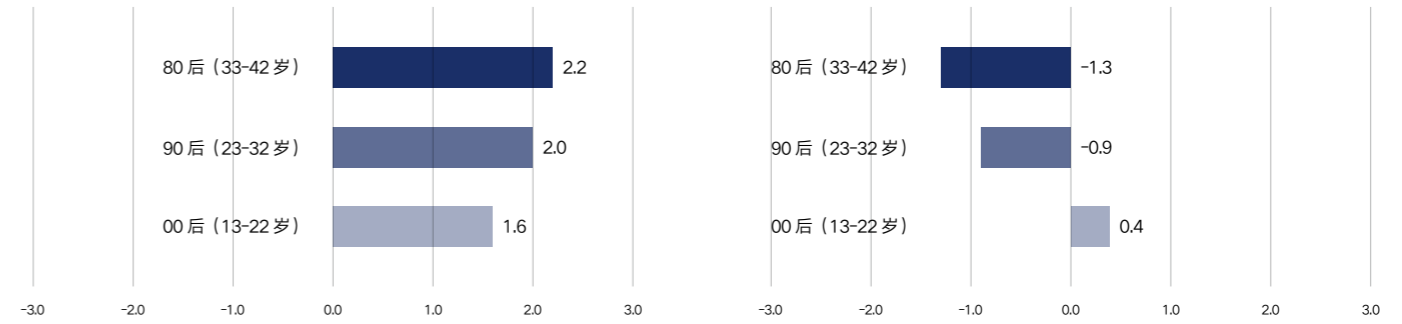
注释：以上生命意义感测量条目选自人生意义问卷 (meaning in life questionnaire, MLQ)。该量表是由美国学者 Steger 等于 2006 年编制，用于测量人生意义的 2 个因子：人生意义体验和人生意义寻求。前者是指个体目前所体验和知道自己人生有意义的程度，后者指个体积极寻求人生意义或人生目标的程度。

对于标题的表述，图中横坐标轴数值 -3 表示完全不同意，-2 表示很大程度不同意，-1 表示有点不同意，0 表示不确定，1 表示有点同意，2 表示很大程度同意，3 表示完全同意。柱状图对应的数值是根据调研结果计算得出的该代际受访者填写数值的总体平均。数值越大，同意程度越高；数值越小，同意程度越低。

掌控感： 代际越年轻，生活的无助感越强。

我的未来如何，主要取决于我自己。

在处理生活中的一些问题时，我常感到无助。



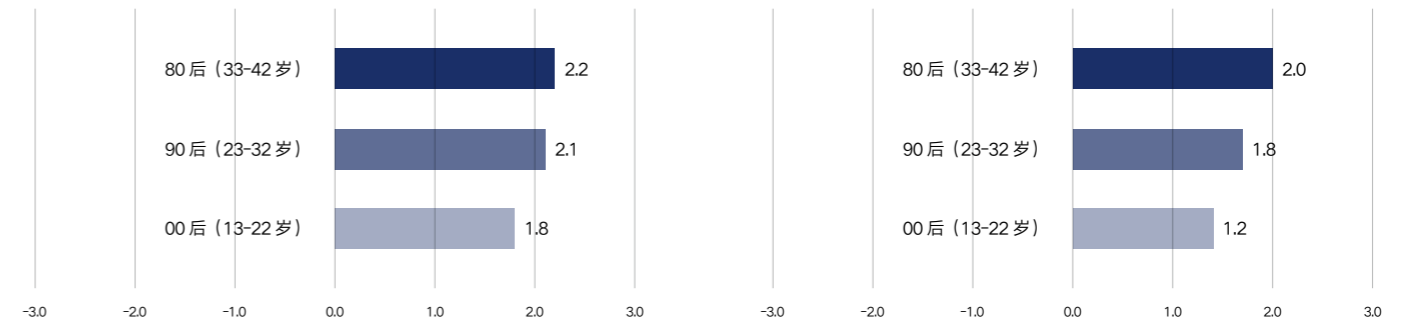
注释：以上掌控感测量条目选自控制感量表。该量表由 Lachman 和 Weaver (1998 年) 开发，有 12 个项目，测量一个人对她或他的生活的控制感。

对于标题的表述，图中横坐标轴数值 -3 表示完全不同意，-2 表示很大程度不同意，-1 表示有点不同意，0 表示不确定，1 表示有点同意，2 表示很大程度同意，3 表示完全同意。柱状图对应的数值是根据调研结果计算得出的该代际受访者填写数值的总体平均。数值越大，同意程度越高；数值越小，同意程度越低。

归属感： 代际越年轻，群体归属感越弱。

我与家人和朋友关系密切。

当我和其他人在一起时，我感觉自己是群体中的一员。

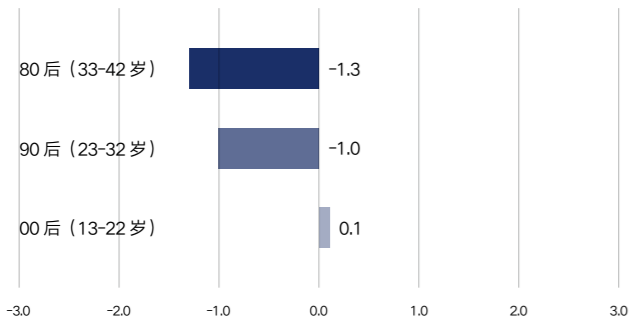


注释：以上归属感测量条目选自一般归属感量表 (GBS)。该量表是由 Malone 等人 (2012) 开发的，用于确定成年个体的一般归属感水平。

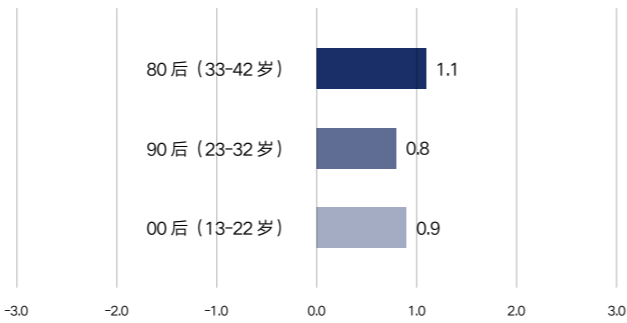
对于标题的表述，图中横坐标轴数值 -3 表示完全不同意，-2 表示很大程度不同意，-1 表示有点不同意，0 表示不确定，1 表示有点同意，2 表示很大程度同意，3 表示完全同意。柱状图对应的数值是根据调研结果计算得出的该代际受访者填写数值的总体平均。数值越大，同意程度越高；数值越小，同意程度越低。

自尊心： 代际越年轻，自尊心越低。

我感到自己值得自豪的地方不多。



我很在乎赢得他人更高的评价。

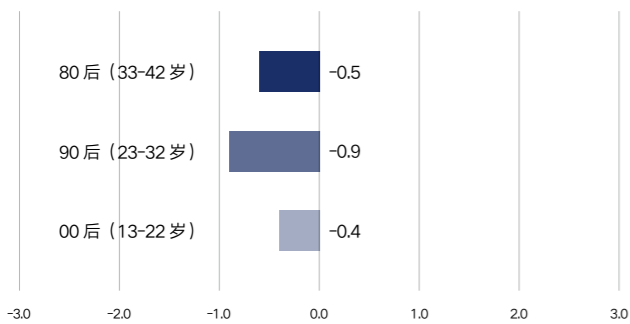


注释：以上自尊感测量条目“我感觉自己值得自豪的地方不多”选自自尊量表 (self-esteem scale, SES)。该量表是由 Rosenberg 于 1965 年编制，最初用以评定青少年关于自我价值和自我接纳的总体感受的量表，是我国心理学界使用最多的自尊测量工具。

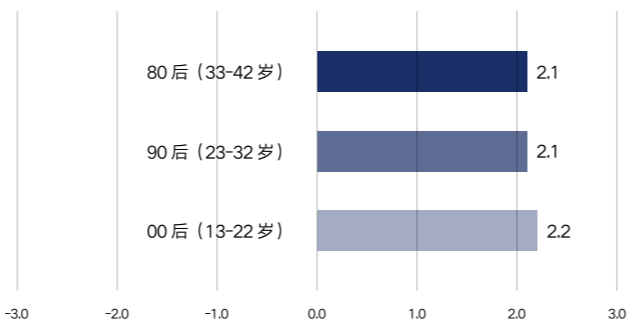
对于标题的表述，图中横坐标轴数值 -3 表示完全不同意，-2 表示很大程度不同意，-1 表示有点不同意，0 表示不确定，1 表示有点同意，2 表示很大程度同意，3 表示完全同意。柱状图对应的数值是根据调研结果计算得出的该代际受访者填写数值的总体平均。数值越大，同意程度越高；数值越小，同意程度越低。

代际越年轻，价值观越多元。

我认为学习的唯一目标是超越身边人，赢得金钱和地位。



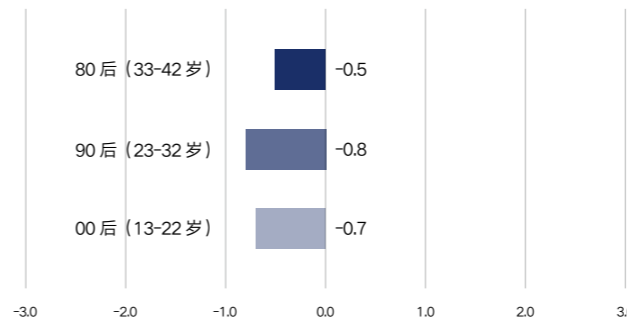
人生的价值观应该是多元的。



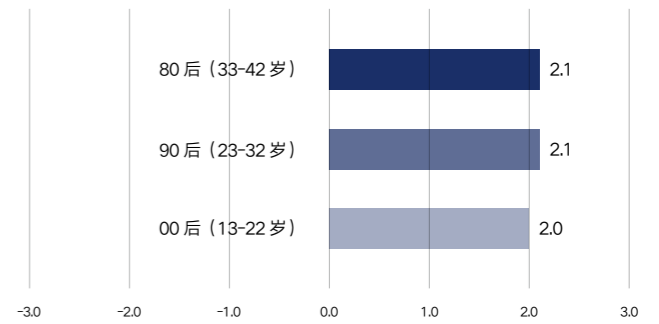
注释：对于标题的表述，图中横坐标轴数值 -3 表示完全不同意，-2 表示很大程度不同意，-1 表示有点不同意，0 表示不确定，1 表示有点同意，2 表示很大程度同意，3 表示完全同意。柱状图对应的数值是根据调研结果计算得出的该代际受访者填写数值的总体平均。数值越大，同意程度越高；数值越小，同意程度越低。

不分代际，普遍崇尚理性消费。

奢侈消费能让我获得身份标签从而自我感觉良好。



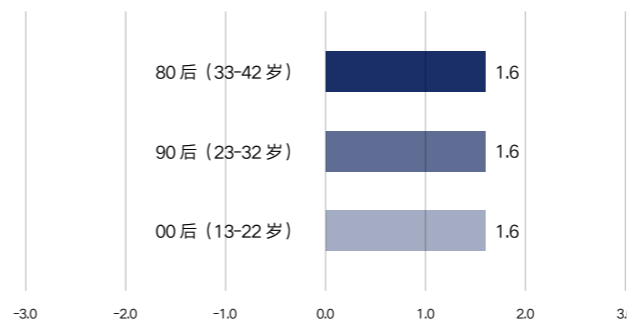
理性消费能让我获得生活掌控感。



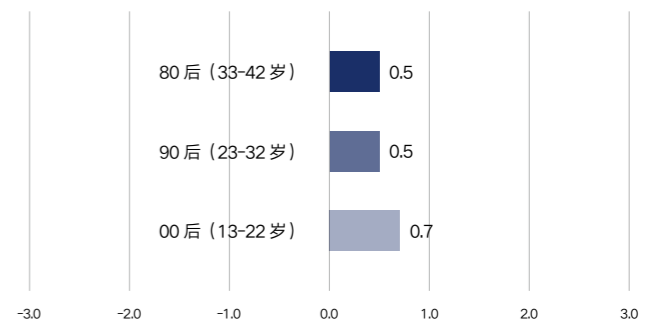
注释：对于标题的表述，图中横坐标轴数值 -3 表示完全不同意，-2 表示很大程度不同意，-1 表示有点不同意，0 表示不确定，1 表示有点同意，2 表示很大程度同意，3 表示完全同意。柱状图对应的数值是根据调研结果计算得出的该代际受访者填写数值的总体平均。数值越大，同意程度越高；数值越小，同意程度越低。

代际越年轻，越倾向轻松好玩的社交活动。

社交活动一定要选择喜好或性格深度契合的伙伴。



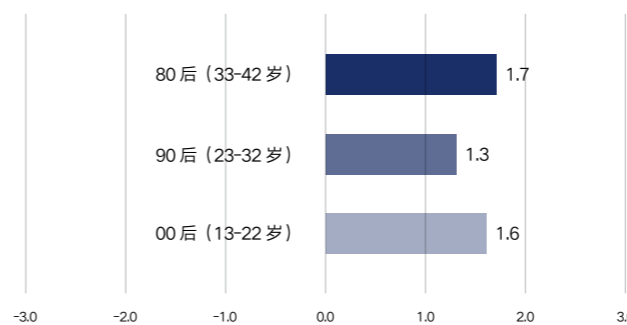
参与社交活动只需要相处轻松好玩就好。



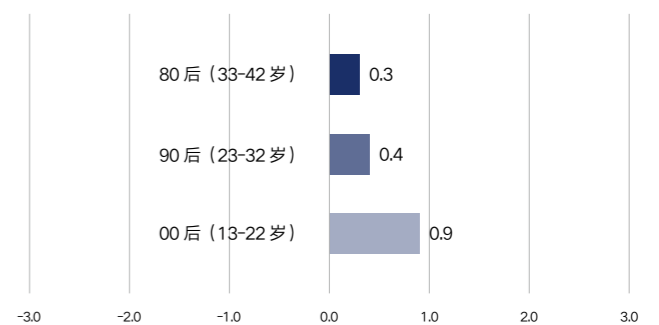
注释：对于标题的表述，图中横坐标轴数值 -3 表示完全不同意，-2 表示很大程度不同意，-1 表示有点不同意，0 表示不确定，1 表示有点同意，2 表示很大程度同意，3 表示完全同意。柱状图对应的数值是根据调研结果计算得出的该代际受访者填写数值的总体平均。数值越大，同意程度越高；数值越小，同意程度越低。

代际越年轻，越注重活在当下。

相较于向外关注国际事务，我更关注具体的生活与身边的个体。



活在当下比放眼未来更重要。



注释：对于标题的表述，图中横坐标轴数值 -3 表示完全不同意，-2 表示很大程度不同意，-1 表示有点不同意，0 表示不确定，1 表示有点同意，2 表示很大程度同意，3 表示完全同意。柱状图对应的数值是根据调研结果计算得出的该代际受访者填写数值的总体平均。数值越大，同意程度越高；数值越小，同意程度越低。

做个有文化的人： 年轻人喜欢怎样的 文化消费体验？

青年文化消费研究

定性研究 - 基础研究调用与 田野调查结果

中欧国际工商学院 / 瑞安新天地 / 青年志

纵观文化消费体验，更有三大值得关注的趋势性需求。分别能够让年轻人在其中感受视角转换、精神愉悦、圈子放大。

有收获 **学习拓展**
思想启发 | 系统知识
▼
打破固定范式的
视角转换

深体验 **感官升级**
五感沉浸 | 审美愉悦
▼
超越物质满足的
精神愉悦

真感受 **自在感受**
真实感知 | 轻松联结
▼
突破同温圈子的
真实放大

学习拓展

内容主题 # 内容生产 / 表演者

借助引导，主动探索有深度、成系统的知识，在休闲欣赏中获得启发，引起自身思考。

1. 思想启发

通过引导，启发人们主动探索未知领域的新内容与新知识。年轻人想要的未必是没有听过的新知识，也有可能是新的视角。

相关品类：戏剧演出、展览文创、酒文化



亲自上手，实践中理解文化评估标准

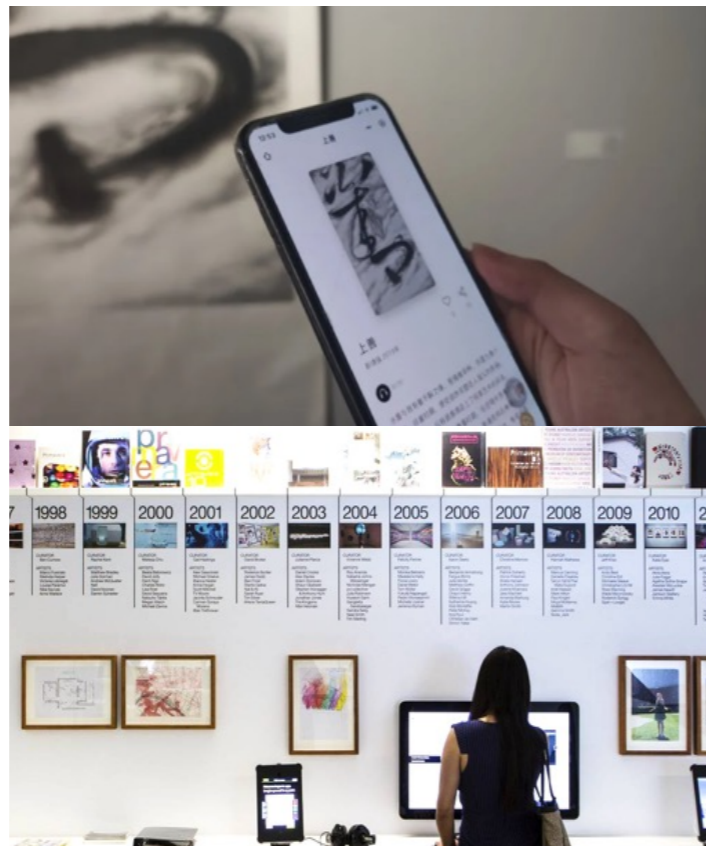
参加过一个咖啡品鉴会，主办方会提供一个表格让你自己试着打分，一边品尝一边理解国际评分标准中每一条意味着什么。也会有一些专业知识分享，能给你讲明白为什么好坏，真正进阶地了解背后的文化。

—— 福建，男，98，酒文化爱好者

2. 系统知识

提供给年轻人了解单个知识点背后的文化谱系的机会。年轻人喜欢的不是手把手教学与填鸭式教育，而是要给人们留出一定的自我探索的空间。

相关品类：戏剧演出、展览文创、酒文化



顺藤摸瓜，由一件作品了解更多知识

期待后现代作品的展示把借鉴了什么、语境是什么告诉观者，大家感兴趣的话会有更多自己探索的空间，不是单纯听，还有思考，顺着这个作品去了解被借鉴的人和事，不是你喂我吃，而是你 inspire 我，慢慢去了解更多专业的内容。

—— Bobo，男，02年，艺术展览爱好者

案例

思想启发

展览 PSA 青策计划 与青年策展人一起思考展览

上海当代艺术博物馆每年筛选青年策展人推出实践式展览。参与者可以通过反馈单为展览打分，站在策展人角度理解作品、动线、主题之间的关系。



酒文化 Wine Universe · 盲品游戏

参与者盲品三款不同葡萄酒，在国家、产区、品种答对两项可继续挑战，结束后试酒师会介绍色泽、酸度、酒体差异，让参与者在未知中探索新口味，直观理解不同元素为最终风味带来的影响。



系统知识

戏剧 “戏剧部落” 当代原创戏剧剧本会

参与者带入剧本角色，与引读人和同伴互动，从角色深入思考剧作整体的叙事节奏、结构设计、观念主题上的推敲，理解当代剧作背后的创作思路。



咖啡文化 Ginger Coffee 学习咖啡品鉴维度

开设咖啡品鉴会，为每位参与者提供提前准备好的咖啡评分手册。参与者可通过直观品尝感受「好咖啡」的不同品鉴维度。



感官升级

环境氛围 # 体验设计

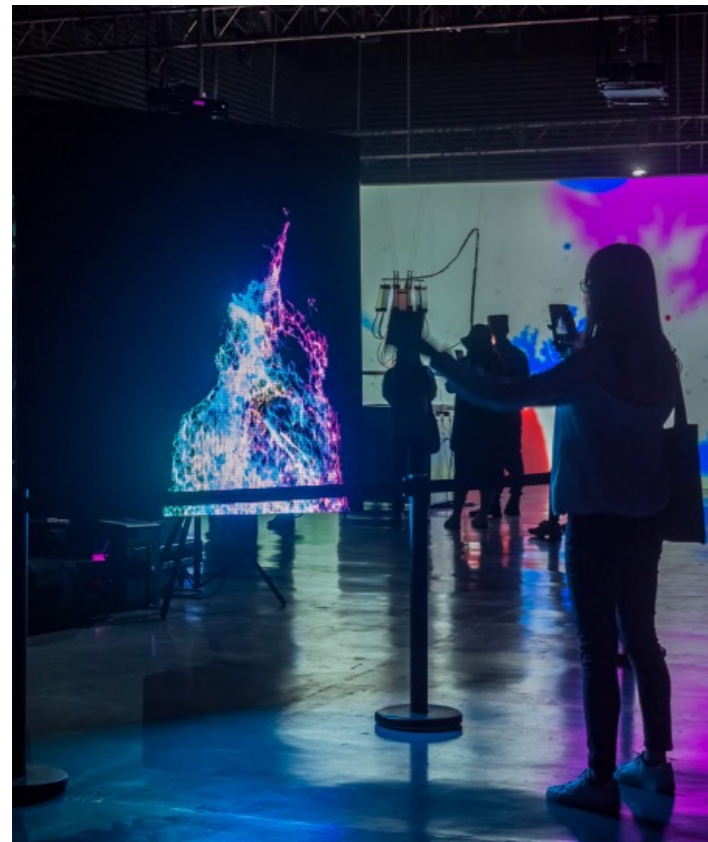
现场环境升级，通过科技与艺术融合获得更沉浸、冲击的感官刺激，刷新感受阈值。

1. 五感沉浸

借用先进的声光电气等装置，打造全面立体、有科技感的现场环境布置、互动体验。

年轻人期待的技术的呈现是有参与感、与内容更深度融合的，而不只是为了夸张炫目。

相关品类：音乐现场、戏剧演出、展览文创、酒文化



艺术家 + 观众参与，声光电实时互动

去年多媒体工作室和电子音乐人联合办了一个光点艺术节，表演间歌可以通过二维码用手机和现场 VJ 互动，把你播放的音乐和其他人的融合到一起，组成新的音乐，或者是把你输入的东西和台上的 VJ 联动，变成现场视觉的一部分，参与感爆炸。

—— 框框，女，94，音乐现场爱好者

2. 审美愉悦

通过提升审美设计，或与其他领域跨界结合，在环境中融入更多的艺术性。

年轻人期待的不仅仅是单个元素或符号的挪用，而是有成套风格体系的。

相关品类：音乐现场、戏剧演出、展览文创、酒文化



环绕式小剧场，多视角体验

山眠剧场的座位围绕着舞台，因为舞台小，离演员近到能看到他们的微表情，也能全局看到其他人的表演。古代和现代篇章做了不同的舞台设计，一个位置一个故事，宫阙区适合看王、落叶区适合看将的叙述。每次给你强调的东西都不同，不断被新的内容震撼到。

—— 奕凡，女，00，戏剧演出爱好者

案例

五感沉浸

展览 ABI 命运的缺席 叙事交互式展览

数字艺术投影、雕塑装置组成游戏空间，观众作为剧本中的一员，与现场 NPC 和艺术装置互动，触发不同故事线，在情节中感受不同媒介的艺术。



酒文化 Abri 防空洞酒吧 X 剧本杀

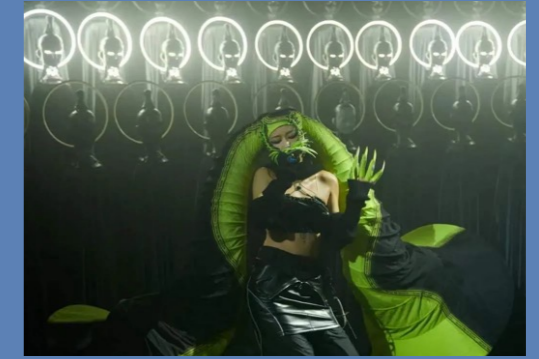
伦敦复古气质地下防空洞主题酒吧，联合剧本杀组织‘剧本社’推出在店剧本杀服务，将酒饮直接作为剧本杀道具，收获多重体验。



审美愉悦

音乐 朱婧汐 X 大悲宇宙 音乐艺术融合展示未来主义

电子音乐赛博歌姬，联合数字艺术家，打造 AI 式迷幻音乐、数字生成多媒体艺术、算法互动声光电装置，共同打造超越现实、赛博朋克美学的音乐现场。



酒文化 蟲 · 拥有虚拟天幕的 Club

中心吧台处的屋顶设计成巨大的仿真天幕，配合微弱灯笼光、荧光电缆、桌面与天空呼应的光效，将封闭的室内模拟成开放式赛博风街头酒吧。



自在感受

环境氛围 # 社群圈子

强调肉身在场，感受真实生活与人气，让体验过程更加轻松无压力，疗愈身体与精神。

1. 真实感知

或在线下文化消费场景中融入更多真实生活中的元素，或将文化消费场景搬至现实生活中。

年轻人期待的感知是真实而非再造的，要与场景自然结合不违和。

相关品类：音乐现场、展览文创、酒文化



可近可远，保持舒适距离感知真实质感

不太喜欢去演唱会那种每个人都坐在自己位置上的。在 Livehouse 想社交可以站在吧台附近，想看演出的人就站在前排，不同社交属性有自己的空间。不一定会跟身边人有交流，但可以一起靠在墙上喝喝酒，和大家一起甩甩头，身边的人都很真实，虽然不交流但彼此之间是有连接的。

—— 寒非，女，93，音乐现场爱好者

2. 轻松联结

能够通过巧妙的场地设置使不同生活方式、不同价值观的人群共处同一个空间。

年轻人期待的轻松联结是要有他人在场、弱目的性的，但不一定需要与他人交流。

相关品类：音乐现场、展览文创、酒文化



以乐器为媒介，陌生人一起享受音乐

疫情后去公园看到有人在玩手碟，我不了解也不认识，但我们都感兴趣音乐，那天晚上就一起办了一个祈雨仪式。乐器提供了一种交流的介质，只要对方愿意接纳我们一起玩，就可以打开话匣子，成为认识彼此的一个突破点，聊聊感兴趣的东西，不会有心理上的负担，自然而然就发生了，很自由很轻松。

—— 格格，女，93，音乐现场爱好者

案例

真实感受

戏剧 武康路 19 号 线上线下结合的实景戏剧

观众一边戴着耳机听剧情，一边和身着复古服装的演员走在武康路上，真实的风景与古建成为戏剧的一部分，让观众在实景中身临其境感受剧中故事。



酒文化 @Home 有烤红薯的小酒馆

冬日在店门口设置暖炉与烤红薯，二楼阁楼投屏播放电影，模拟营造如家庭般温暖舒适、随性自在的氛围与真实感。



轻松联结

音乐 静安公园 氛围轻松的户外音乐节

没有入场要求和固定坐席，来逛公园、野餐、遛狗的人都可以因为音乐吸引，与陌生人一起围绕舞台，在草地上席地而坐，享受轻松时光。



酒文化 WAT 回旋鸡尾酒研究所

站立式回旋自助酒吧，可自取混搭酒饮，氛围轻松。能够放进口袋的小瓶包装掀开贴纸后内含筛子点数，可以成为与朋友社交互动的道具。



总的来说，年轻人期待通过文化消费体验获得沉浸的新鲜刺激、多元的信息输入、真实的互动细节。

要打造年轻人喜欢的文化消费体验，可与年轻人关注的热门话题做结合，进行内容与形式方向的新演绎。



文化消费的「在地文化」新应用

近年来，在地文化也逐渐成为年轻人受欢迎的重要话题，渗透在年轻人物质与文化消费生活的方方面面。



物质消费·食品饮料 #
推广各地地方美食的新式现制茶饮



文化消费·音乐 #
植根广州在地文化的方言音乐组合五条人



物质消费·时尚潮流 #
抽象各地文化精神为元素的服装设计中国李宁



文化消费·游戏 #
以本土酒桌文化为主题的桌游《沙东酒桌》

对年轻人来说,这些关于「地方」的实践创作,拓宽了「地方」的边界,增加了「地方」与个体的连接,同样能为他们带来新收获、深体验、真感受,是文化消费体验的一大新的主题。反过来看,在地文化也可以作为新的入手点,为年轻人喜欢的文化消费体验输入新素材、新形式、新氛围。

新主题：在地文化

地方故事 有收获

新素材
将当地的历史文化故事作为文化体验的新材料

生活场景

深体验：沉浸的新鲜刺激

新形式
通过现代手法使老地点、老建筑重获新生、再现过往生活场景

人群氛围

真感受：真实的生活细节

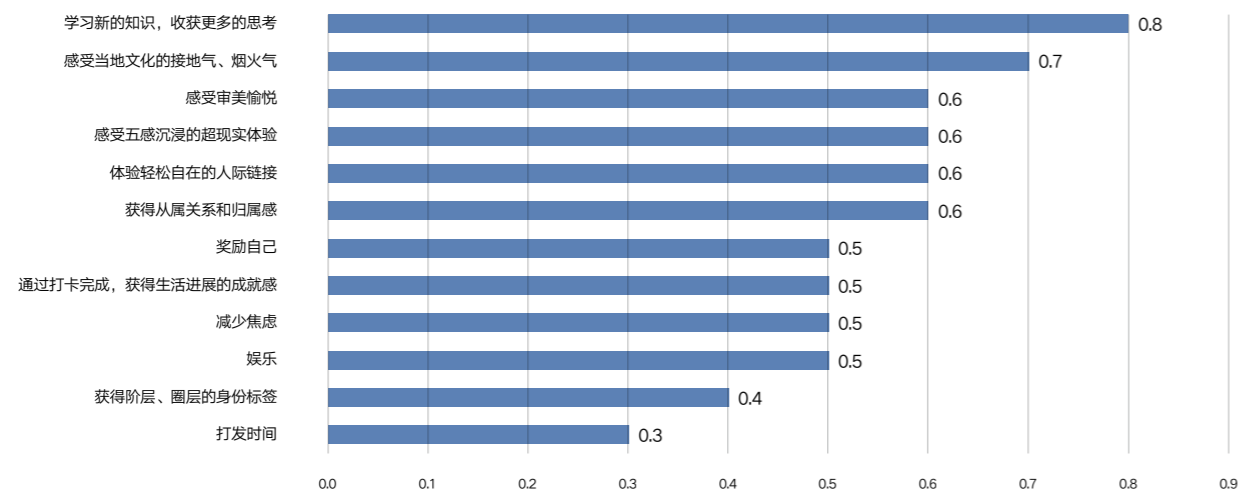
新氛围
将富有特色、能够引起年轻人共鸣的当地独有生活细节融入文化体验中

定量研究 - 全国范围问卷 调研结果

中欧国际工商学院

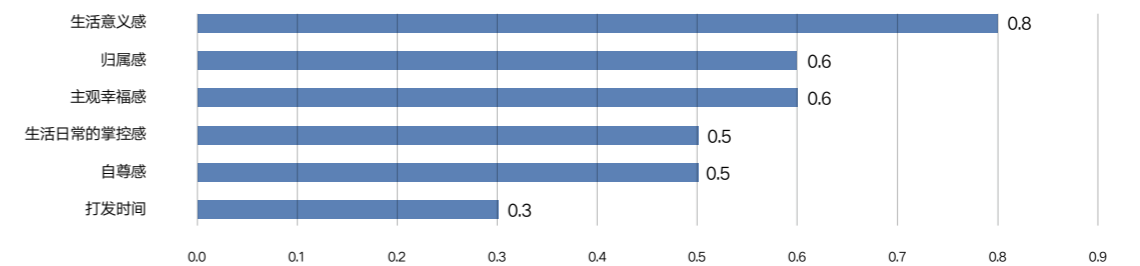
根据马斯洛需求层次理论归类前，在进行文化消费时，学习新的知识，收获更多的思考、感受当地文化的接地气、烟火气和感受审美愉悦是受访者最想得到的三种收获。

在进行文化消费选择时，你最希望获得什么？



根据马斯洛需求层次理论归类后，在进行文化消费时，生活意义感、归属感、主观幸福感是受访者最想满足的三类精神需求。

在进行文化消费选择时，你最希望获得什么？



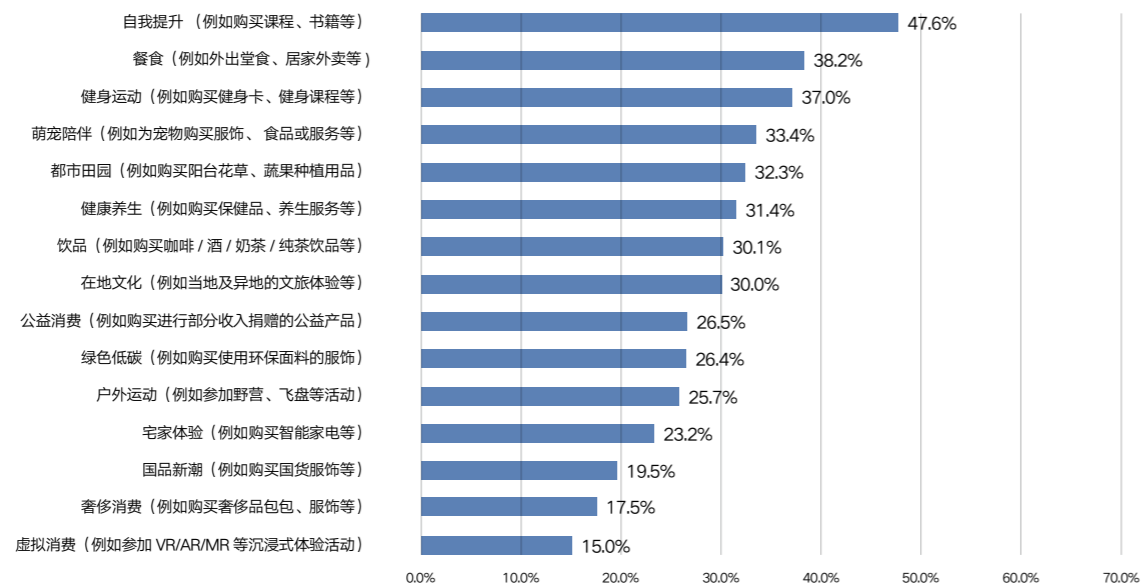
全国范围问卷调研结果

文化消费可借用哪些消费类型作为载体来满足消费者相应的精神需求？

幸福感 / 意义感 / 掌控感 / 归属感 / 自尊感

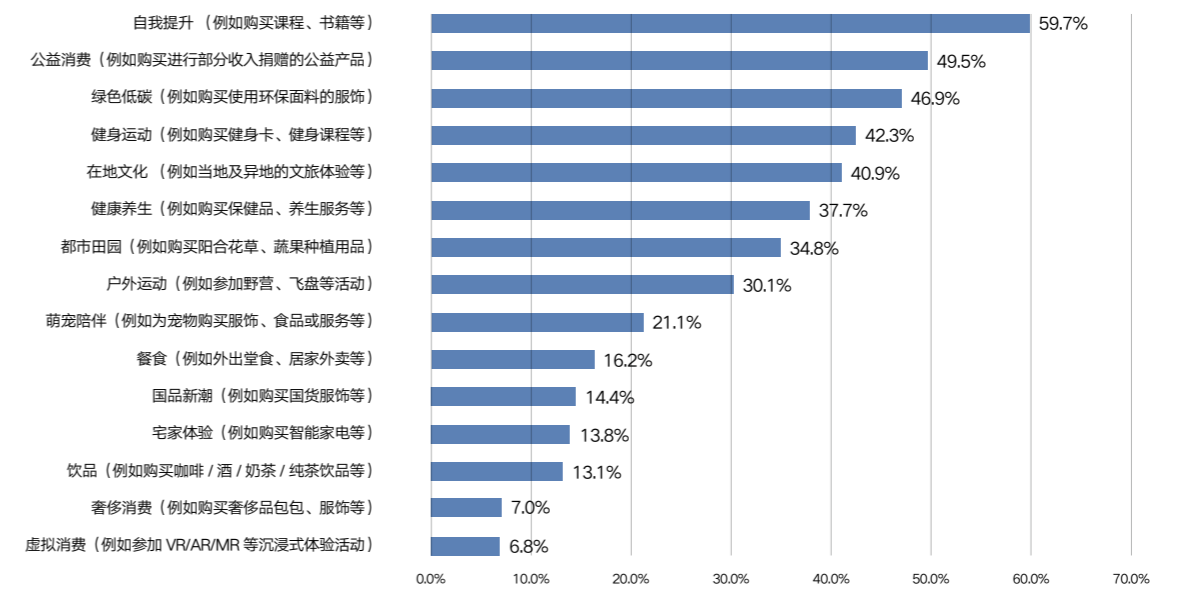
针对以下众多的消费类型，认为通过自我提升（例如购买课程、书籍等）、餐食（例如外出堂食、居家外卖等）和健身运动（例如购买健身卡、健身课程等）能获得更多主观**幸福感**的人群占比较高。

以下哪些消费类型能够使你获得更多的主观幸福感？



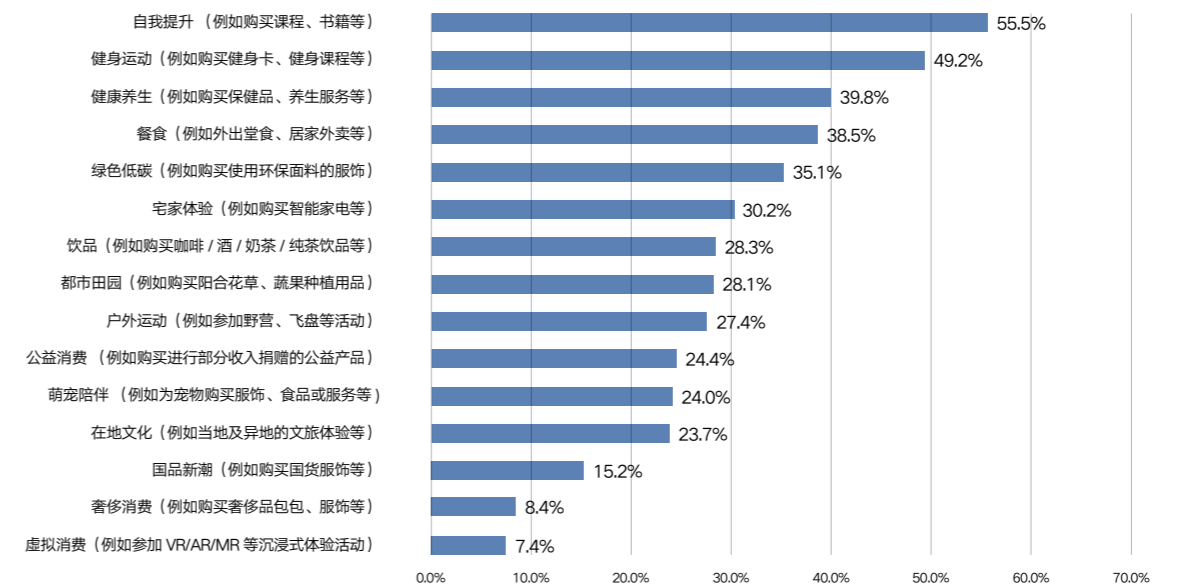
针对以下众多的消费类型，认为通过自我提升（例如购买课程、书籍等）、公益消费（例如购买进行部分收入捐赠的公益产品）和绿色低碳（例如购买使用环保面料的服饰）能获得更多**意义感**的人群占比较高。

以下哪些消费类型能够使你获得更多的意义感？



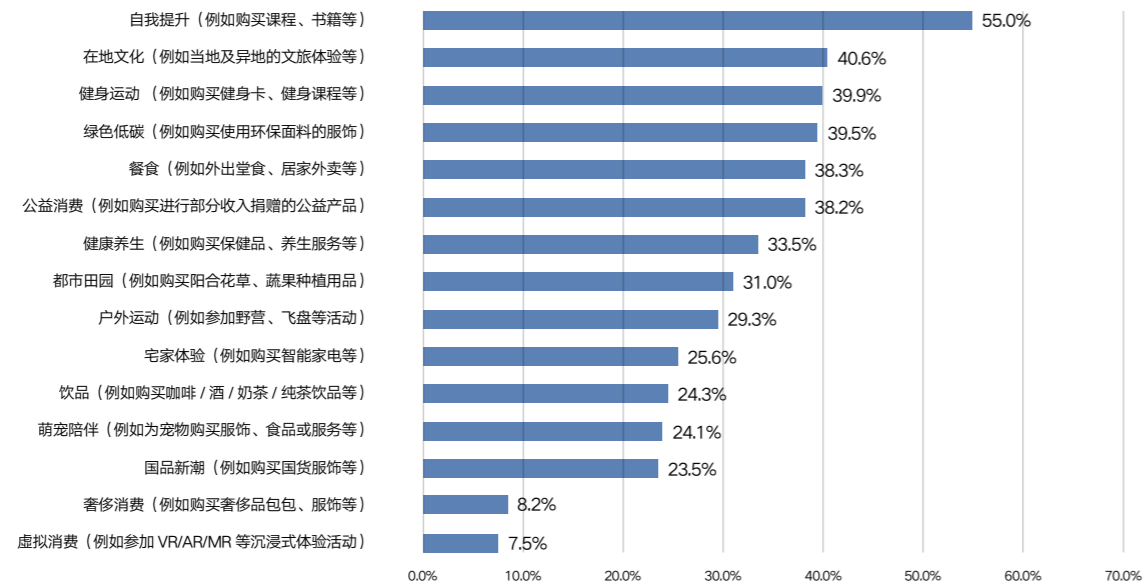
针对以下众多的消费类型，认为通过自我提升（例如购买课程、书籍等）、健身运动（例如购买健身卡、健身课程等）和健康养生（例如购买保健品、养生服务等）能获得更多**生活掌控感**的人群占比较高。

以下哪些消费类型能够使你获得更多的掌控感？



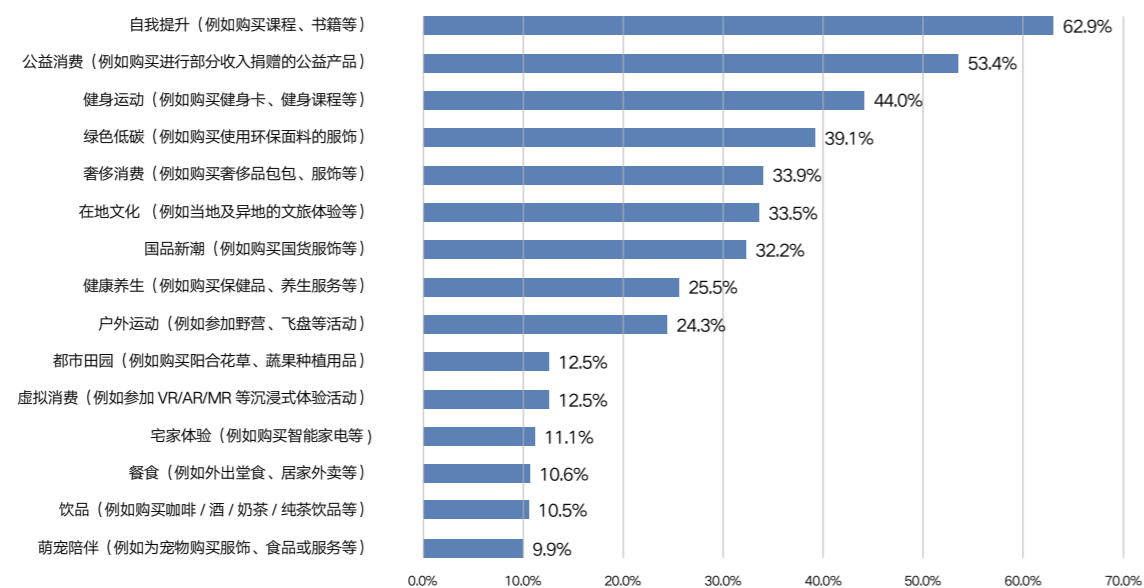
针对以下众多的消费类型，认为通过自我提升（例如购买课程、书籍等）和在地文化（例如当地及异地的文旅体验等）能获得更多**归属感**的人群占比较高。

以下哪些消费类型能够使你获得更多的归属感？



针对以下众多的消费类型，认为通过自我提升（例如购买课程、书籍等）、公益消费（例如购买进行部分收入捐赠的公益产品）和健身运动（例如购买健身卡、健身课程等）能获得更多**自尊感**的人群占比较高。

以下哪些消费类型能够使你获得更多的自尊感？

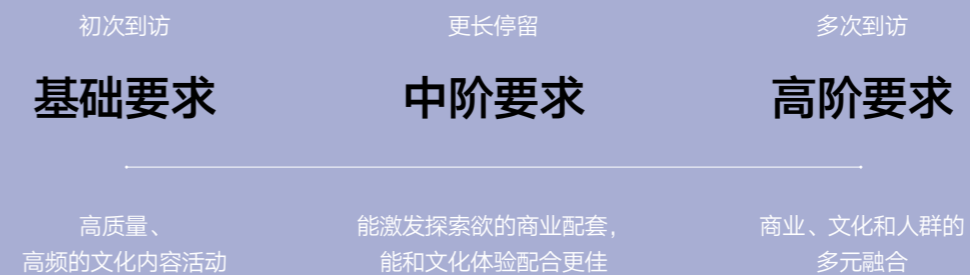


过上完美的一天 年轻人向往的文化 目的地是怎样的？

年轻人眼中的文化目的地

总体而言，年轻人喜欢的“目的地”要能给他们带来有收获感的好时光，是能够为他们提供一站式多重体验的场所。

其中既包含他们尤其看重的文化消费体验，也需要物质消费体验与日常休闲空间。



基础要求 · 吸引年轻人初次到访 高质量、高频的文化内容活动

“原汁原味”的国际一流文化内容

疫情前，“好”的文化活动是在上海可以享受到在国外有知名度的经典、优质文化作品，这依旧是目前年轻人期待的重磅内容。



沉浸式戏剧
上海版 *Sleep No More*
原版人马打造，风靡纽约、伦敦的鼻祖级沉浸式戏剧



法国美术馆联合展
《时间的形态》
西岸与蓬皮杜中心合作，展出法国国宝级艺术作品

制作水平在线，且有背书的国内原创作品

受到疫情影响，在国外优质作品引进有难度的当下，年轻人也乐于见到本土原创作品的出现，但在质量参差不齐的情况下，年轻人需要更为专业的背书，才会尝试。



历史谍战舞剧
永不消逝的电波
上海歌舞团国家级演员排演，获中宣部颁发奖项



流行室内合唱
上海彩虹室内合唱团
核心成员上音科班出身，登上央视、各大卫视晚会

中阶要求 · 吸引年轻人更长停留 能激发探索欲的商业配套，能和文化体验配合更佳

以文化活动为核心目的，展开对于周边区域的探索

年轻人期待的文化目的地是一站式、多功能的复合型场所，可供在线下文化体验之余，有更多可探索的空间。



安福大厅
与独立画廊、创意咖啡等宝藏小店毗邻的音乐基地



TX 淮海
潮流音乐节、时尚展览、品牌首店集合的策展式商场

不是千篇一律的商业品牌，而是因地制宜的品牌文化线下空间

即使是在文化目的地上的大众或连锁品牌，年轻消费者也期待不是千篇一律的店面“复制”，而是根据城市、区域或是有主题的线下商业空间体验。



Prada 荣宅
让百年洋房重生，讲述当代奢侈文化的品牌空间



Gentle Monster
艺术主题下，一半装置一半时尚商品的展览式零售

高阶要求 · 吸引年轻人多次到访 商业、文化和人群的多元融合

融入日常的艺术

一整个区域呈现出“文化感”是一种复合型的高阶要求,消费者期待艺术不仅是可欣赏可学习的,更希望在“文化目的地”能够在不经意间看见、体会融入进生活的艺术。



现所
潮牌、买手店、平面工作室入驻,空间自由定义,把店铺本身设计成展览



新华路社区营造中心
开在本土空间里的共创中心,组织音乐会、艺术市集,展示居民艺术创作

阶层融合的人群氛围

一个区域的活力是由不同的人共筑的,这也是多样文化共存的基础,作为一个城市的文化活力中心,年轻人理想中的“文化目的地”应该和城市精神一样,是多元融合的。



愚园路
有奢侈买手店也有居民区酒馆,不同年龄、文化圈子的人都有一席之地



西岸·徐汇滨江道
家庭朋友出行皆宜:户外运动、遛狗、野餐、看展一应俱全

年轻人眼中的文化目的地

放眼国内外年轻人喜爱的文化目的地,它们通过长期细致运营区域文化,提供丰富的文化体验,回应与启发年轻人在自我探索、理想生活和他人联结上的焦虑与向往。

我是谁?

我要怎样的生活?

我与他人的关系?

东山口 @ 广州

强调在地参与的鲜活氛围,街区焕新与城市更新正在进行时



●●●
深度与聚焦的广州本地与东山区域文化的挖掘、复原与再现,为年轻人提供在城市/地域认同上寻找自我意义的可能性



●●●
强调本土性的同时,融入年轻人时兴的文化圈层,如时尚潮流、户外运动等,在融合中点亮生活的创意灵感



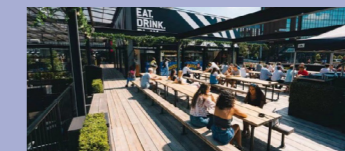
●●
在精细化运营的过程中,一方面形成新兴的社群,如潮流社群,另一方面拥抱原油社区,鼓励居民的多元参与

Shoreditch @ 伦敦

阶层融合的活力社区,孕育新兴前沿的当代艺术与包容文化



●●
Shoreditch 历经二十多年的持续改造和运营,从最早的涂鸦到社区孵化的影像、独立电影,不断塑造和输出原生的青年文化



●●●
别出心裁的商业配套,潮流艺术、青年文化、创意产业聚集满足不同圈层的年轻人的文化体验需求



●●●
Shoreditch 属伦敦东区,原是少数族裔和穷人的聚集区,地域原生的跨阶层基因被很好的进行了文化吸收

中国创意



蕾虎： 聚焦中国设计师的先锋时装平台

文 / 鲁慧 曹之静

LABELHOOD 蕾虎的前身，是 2009 年成立于北京的时装买手店“长作栋梁”。店铺开设之初，团队就立志于发掘优秀的中国设计师时装品牌，把优秀的中国设计带给更多的大众消费者。2011 年，品牌开始拓展上海市场。此后几年，长作栋梁稳步发展，并与 2018 年与团队筹办的另一个项目 LABELHOOD 先锋时装艺术节合并，正式更名为 LABELHOOD 蕾虎。

经过十几年的时间，LABELHOOD 蕾虎已经逐步成长为一个以先锋时装为出发点、聚集年轻一代的体验社区，构建了自有零售和内容矩阵。截至 2022 年 10 月，LABELHOOD 蕾虎已累计孵化上百个中国设计师品牌，涉及女装、男装及配饰，服务包括 SHUSHU/TONG、Uma Wang、Angel Chen 等品牌。蕾虎已在上海、南京、深圳等地开设多家线下实体店，还在天猫等电商平台运营多家店铺。“我们觉得这件事情很有意义，值得把它当作一个产业来做。从最早北京的集合店，到后来的蕾虎时装艺术节，再到现在的仓储物流、电商运营，我们的发展基本都是沿着设计师的需求和成长轨迹前进的。”蕾虎首席运营官 Justin 说。



| 日益提升的中国设计力

蕾虎发展早期，解决的主要是设计师卖货的需求。2009 年左右，有一批留学归来的时装设计师希望在国内创立自己的品牌，但没有合适的销售渠道。蕾虎早期的线下店铺就是为了解决这个问题。但当时不管是产品、还是创意，国内的设计师品牌与国外相比还存在不小的差距。

2014 年，长作栋梁与上海时装周合作，打造了第一个中国设计狂欢节“栋梁一日”，给设计师品牌提供了展示平台。“做秀给设计师带来的成就是很大的。我们认为设计师应该聚在一起，尤其是优质设计师。让他们一起发声特别重要。”蕾虎创始人之一 Tasha 说。之后几年，团队对这个活动的形式又做了进一步调整和改进，将秀场、展览、快闪店、showroom 等内容结合在一起。2016 年，LABELHOOD 先锋时装艺术节正式推出，这也是第一个向公众开放的时装艺术节，有助于进一步增进消费者对本土设计师风格的了解。2018 年，蕾虎又成立了第一个汇集高中生、大学生等时尚爱好者的时装艺术平台 LABELHOOD Youtopia（蕾虎呦桃）。



图片来源：蕾虎提供

时装周的优化迭代也反映出行业规模和水平的进步。Tasha 表示，近年来，中国设计师的专业度有了极大提升。“第一，很多人对自己的品牌有了清晰的规划，比如对产品发布的周期有了更好的掌握。第二，设计是需要与市场有紧密结合的，现在的设计师开始学会和市场互动，去平衡独立设计师的先锋性和市场接受度。第三是，当设计师品牌的体量扩大后，他们的供应链资源也有了明显提升。”

根据华丽志 2022 年发布的报告，随着中国时尚消费者对小众品牌的兴趣逐渐提升，设计师品牌和买手店数量正在快速增加。此外，在主流高端商场中，中国设计师品牌的占比也越来越高。奢侈品牌与中国设计师品牌的合作也在频繁发生，如 Moncler、Caruso、Canada Goose 等。在中国各主要时装周中，中国独立设计师的占比在 70% 以上。¹

除了更高的专业度，Tasha 观察到中国设计师在文化和品牌的认知上也出了一些改变。“之前一些 80 后设计师，很害怕把中国文化符号化，他们更希望将自己标签为国际设计师。后来的 90 后设计师，因为大多有留学经历，经常被问到中西文化差异的问题，他们会习惯从外部去定义自己。现在的 00 后设计师又不一样了，他们有很强的自我认知、文化自信。”



图片来源：蕾虎提供

| Z 世代消费者的时尚需求

随着收入和消费水平的提升，中国消费者对个性化、多样化的时尚产品有了更高的要求。尤其是年龄较小的 Z 世代，对潮流、时尚表现出格外的关注。此外，这些消费者也开始通过探寻本土品牌来追求文化归属感，并因此出现了“汉服热”、“国潮热”等现象。根据麦肯锡的数据，倾向购买本土品牌的中国消费者占比从 2011 年的 15% 增长至 2020 年的 85%。²

Tasha 也观察到了消费者对时装消费的需求变化。“消费者也在伴随着这个市场一起成长，有越来越多人认可创意的价值、品牌的价值。还有就是对于 Z 世代来说，真诚、真实是很重要的。如果中国设计师做出了优秀的原创，年轻人是很骄傲的。”

2016 年，时装艺术节的推出意味着蕾虎准备用更开放的态度面对大众。蕾虎时装艺术节的观众以年轻人群为主，年龄多集中在 18-35 岁之间。这些观众是通过社会招募选出的，有很多人甚至为了参加时装周特地飞到上海。Tasha 认为从中可以看出年轻人对时尚的热情。“很多年轻品牌对于大众来说是陌生的，但他们愿意积极参与进来，不仅仅作为消费者，也作为传播者来宣传时装和品牌文化。他们是真的热爱这个行业、热爱设计本身。”

2021 年春节，考虑到因为疫情很多人选择原地过年，蕾虎继续“蕾虎全家福”项目，在线下店搭建场景，邀请消费者前来拍摄。这次温暖的体验帮助品牌与消费者建立了更深的联结。疫情之后，经济环境尤其是线下零售受到了很大影响，Tasha 认为虽然疫情让服装行业受到了不小的压力，但人们对于优质产品、优质设计的需求还是存在的，设计师应该做好准备。尤其是近年来国内时装产业的进步（比如电商渠道的快速发展），让设计师品牌的发展路径更加多元化，还有很多的市场可能性值得探索。



图片来源：蕾虎提供



图片来源：蕾虎提供



图片来源：蕾虎提供

| 东方美学迸发活力

自成立以来就一直聚焦中国设计师品牌的蕾虎，东方美学一直是其旗下品牌表达的重点，也是蕾虎内容输出的关键线索之一。蕾虎的时装艺术节曾经多次以中国文化、东方元素作为主题，例如第十季以“蕾虎黄河”为主题。黄河是华夏文明的主要发源地，蕾虎在此次活动中邀请 UMA WANG、MARCHEN 两个设计师品牌共同合作“蕾虎黄河”系列，并通过视觉大片展现黄河澎湃的生命力，以此象征中国年轻设计师群体的无限潜力。2022年，蕾虎第14季上海时装周先锋时装艺术节，以“东方少年”为主题，涵盖秀场、Lab Showroom、蕾虎街区、东方少年照相馆四大板块，呈现充满活力的东方风尚。



图片来源：蕾虎提供



图片来源：蕾虎提供

中国春节期间，除了从2020年开始的全家福项目，蕾虎还会邀请设计师品牌一同打造新春贺岁系列，包括 SAMUEL GUI YANG、M ESSENTIAL、NAN KNITS、RUOHAN 等等。



图片来源：蕾虎提供



| 商业化：一个永远存在的难题

独立设计师品牌有较强的个人风格，通常由设计师主导创意、生产甚至更多工作环节。在千变万化的行业更迭和激烈的市场竞争中，如何探索商业和创意间的平衡是一个长期存在的问题。

作为一个孵化设计师的平台，蕾虎认为保持先锋性还是非常重要的。Tasha 说：“我们希望孵化的设计师是能在未来对行业产生一定影响力的。比如两三年前，街头风格主导市场趋势时，我们会主动推一些少女风的设计。”在此基础上改，一个更成熟的品牌，则是要在保持品牌自我表达的同时，学会与消费者互动、聆听市场的反馈。以 SHUSHU/TONG 为例，品牌成长多年后已经可以做到在维持品牌少女特质的基础上，持续提供新鲜的设计。2022年，SHUSHU/TONG 首家旗舰店开业。“SHUSHU/TONG 创业的时候也没有想到有这一天，这样的结果就是靠一季季积攒出来的。”Tasha 说。



图片来源：蕾虎提供



图片来源：蕾虎提供

为了帮助设计师品牌更好成长，蕾虎会提供一系列的资源和服务。例如在线下帮助品牌拓展市场独立开店、在线上为其提供电商解决方案、通过时装艺术节提升品牌影响力等等，团队也会为设计师品牌提供与之调性相符、且能放大其品牌价值的商业合作。例如 CONVERSE 第一次与蕾虎合作是在 2016 年第一季蕾虎先锋艺术节上，此后双方多次推出联名系列。2022 年，在第十四季蕾虎先锋时装艺术节上，Converse 与五个中国设计师品牌 MTG、Linlin Chasse、momony、AO YES 凹是及 fabric qorn 展开合作，分别在秀场中陆续展示时装与 Converse 本季新款的创意穿搭。Tasha 表示，团队对联名还是比较谨慎的，不希望太过频繁的联名消耗品牌。“我们希望合作双方可以互相交换客户群体，产生真正有价值和传播度的内容。”

除了从零开始孵化新兴品牌，蕾虎也会帮一些相对成熟的设计师品牌拓展年轻客群。例如 UMA WANG 的主力消费人群比较成熟，蕾虎就与品牌合作开发一些胶囊系列，以此探索 18-25 岁的潜在消费者。这些胶囊系列在保留 UMA WANG 隽永、厚重核心精神的同时，会加入一些年轻化的元素。“我们会找一些新锐的摄影师、模特，将品牌的整体设计呈现出来。我们还参与了款式设计，在定价、面料等问题上也给了很多建议。希望这样的限定系列可以扮演一种‘口红单品’的角色，促成年轻人第一次了解 UWA WANG 的契机。”Tasha 说。除了推出限定合作系列，还有一些品牌虽然在商场已经有了专卖店，但还是会保留蕾虎的销售渠道。“通过这种方式，品牌可以建立设计师的心智，保留一个相对先锋、小众的形象。”

虽然蕾虎做了大量内容、以及类似时装艺术节的活动，但对于团队来说，零售还是最重要的。没有零售的数据，就不知道市场需要什么。蕾虎的线下店铺有两种主要形式，一种是驻扎在城市街区的独立消费空间，结合不同城市的特有属性，设计不一样主题的门店。2021 年，蕾虎在先锋时装艺术节升级了 LABELHOOD 街区，邀请品牌实体店周边的邻居参与进来，让彼此可以互动交流、创造更大的能量。

另一种线下店铺的形式是城市旗舰店，例如深圳万象前海的店铺。随着蕾虎影响力的扩大，有不少商场愿意怀着开放的态度，让蕾虎及其旗下的设计师品牌做一些创新尝试。Tasha 认为与商场合作也可以帮助团队更好地积累经验。“商场会给予我们一系列的帮助，并且有很多值得我们学习的商业逻辑，我们也很愿意为他们带去一些新的东西，这是双赢的。”

2022 年 8 月，蕾虎的新店在上海锦沧文华广场正式启幕。该店由蕾虎与鄂尔多斯集团旗下 ERDOS 品牌共同呈现，店内提供高品质的羊绒和针织产品，既包含 ERDOS 品牌，也包含蕾虎旗下的设计师品牌，双方未来也会探索更多的合作可能性。“我们希望可以借此推广更多优秀的中国设计。中国设计是我们的内核所在，不一定仅仅局限在独立设计师这个领域。通过这次合作，双方可以发挥不同的优势，比如我们对年轻市场的把握，鄂尔多斯在供应链、运营方面的能力。”Justin 说。



图片来源：蕾虎提供

¹ <https://mp.weixin.qq.com/s/ESUToGfhjXp3EikeYuNgw>
² https://mp.weixin.qq.com/s/7d3870f7bV-m_07TK0a5Q

鄂尔多斯羊绒集团 行业专访

对话羊绒制品领军企业鄂尔多斯羊绒服装集团 总经理兼品牌事业部总经理戴塔娜

文 / 鲁慧 邹育微



图片来源：鄂尔多斯集团提供

引言：

鄂尔多斯羊绒集团（以下简称鄂尔多斯）作为一家持续经营 40 多年的羊绒制品领军企业，深受广大国民喜爱。2016 年，鄂尔多斯羊绒集团启动品牌重塑与升级战略。截至目前，已经完成了旗下服饰品牌矩阵的成功梳理与升级，形成了鄂尔多斯品牌家族 5 位成员各自清晰和聚焦的战略发展组合，更精准和差异化地服务不同的消费客群，包括小山羊绒稀有品品牌 1436、定义羊绒新时尚的 ERDOS、传承经典与品质的鄂尔多斯 1980、年轻有态度的 BLUE ERDOS，以及品质羊绒童装品牌 erdos KIDS。

ERDOS 这次与中欧 - 瑞安全球品牌战略与时尚产业研究基金以品牌年轻化的动作和与蕾虎 LABELHOOD 的合作这两个主题进行了深入交流。为其品牌形象和产品重塑提供一个行业内的独特见解，也为主办方解释疑惑并探讨未来合作可能。

品牌年轻化

Q1

首先关于品牌年轻化，品牌重塑最早起点发启动机是什么？

A

“我们品牌实际上商标注册时间是 1985 年，从 1989 年开始在央视投放广告连续投了 23 年。40 多年中一直不断在品牌塑造方面做了很多尝试。我们每一个阶段性行动都有对品牌年轻化诉求。2016 年品牌重塑，这是大家近年来看到比较大变化的缘由。但其实另外一个节点是 2009 年，邀请 Gilles Dufour 先生（创意总监）的加入，对整个公司体系都是比较的触动。对设计流程有些调整。对公司带来了观念上的变化。2016 年的成功跟 2009 年的前期准备息息相关。前期准备的比较到位才让 2016 年拆分的水到渠成。”

Q2

王总（王臻）接班对鄂尔多斯年轻化发展过程有什么影响？

A

“王臻总裁在 2006 年留学回国后先加入了咨询公司，而后创立了 1436 品牌。回归集团后负责管理工作。于 2015 年开始接管鄂尔多斯品牌业务。王臻总裁走过了一个品牌从零开始的所有过程。包括她前期在咨询公司的经验以及国际化的视野，其实能看到她有一个很好的方法论。这些我觉得都是以后成就鄂尔多斯这个品牌非常重要的事情。”

王臻总裁与 Dufour 先生的相识并非偶然。“早在 2008 年参加上海品牌行业会议时，我们集团一位副总裁结识了彼时正在中国寻找潜在的商业机会的 Gilles Dufour 先生。之后，王臻夫妇去法国出差时，便约了同在法国的 Dufour 先生见面。三人一起喝了一杯咖啡，觉得聊得非常投缘，王臻夫妇便邀请了 Dufour 先生来中国看看，在 Dufour 先生来中国后与鄂尔多斯团队接触的日子里，他觉得与团队的相处十分融洽。他甚至在没签公司合同的情况下，就开始了与鄂尔多斯的合作。”



图片来源：鄂尔多斯集团提供



图片来源：鄂尔多斯集团提供

消费者对羊绒品类认知的改变

Q1

消费者对羊绒认知这几年发生了什么变化？

A

“最早鄂尔多斯品牌在商场的销售额非常大，由于羊绒品类销售季节集中，鄂尔多斯品牌即使在最顶层，也会有消费者慕名而来。然而 2009 年鄂尔多斯开始初步进行转型时，我们认为一是要突破羊绒的边界，二是认为鄂尔多斯的客人是有四季服装的需求，也就是说我们有机会去做更多品类的产品。从那时起，我们开始着手于服装四季化的转型。因为需要让整个商业市场对我们的行业产生认知上的改变，我们经历了非常多很艰难的谈判。慢慢的在商场中取得了更好的位置。”

“我们现在在关注羊绒产品在春夏的应用，每个服装品类都在突破自己在季节方面的短板。从行业角度来说，现在许多羊绒毛衫类的产品，也在跟着鄂尔多斯的脚步进行转型。整个羊绒衫行业的方向变得越来越时装化。在消费者端来说，有一部分忠实的消费者对羊绒十分热爱，所以我们在羊绒方面做的很多的延展，他们很喜欢、认同。”



图片来源：鄂尔多斯集团提供

与蕾虎（LABELHOOD）合作

Q1

怎么通过不同形式的合作推进到现在蕾虎将鄂尔多斯引进了他们的买手店？

A

“在麦肯锡帮我们定位自己多品牌的综合商业渠道一绒耀空间时，他们觉得买手店当时是一个特别重要的发展的一个业态，所以建议我们去做买手店。虽然我们在做蕾虎市场调研时觉得鄂尔多斯商业品牌的客人跟他们差异太大，但是我自己本身会很喜欢在蕾虎买东西。他们的运营思路我们是比较认同的，这么多年的合作就是基于理念上的认同，而且他们做的终端表达是很好的。”

“因为 Uma Wang 这个品牌是当时蕾虎店里非常重要的设计师品牌，它的风格又比较适合，所以当时做了与 1436 的合作。羊绒的特性带给 Uma 了很多灵感。与 Uma Wang 的联名也帮 1436 去链接了不同的客人群体。”

Q2

为什么选择了 ERDOS 这个品牌与蕾虎合作？

A

“还是要考虑这个店铺的定位和整个蕾虎的定位，因为我们想呈现出一种多样性。对于集团内部的品牌来说，ERDOS 跟整个蕾虎店里的其他品牌定位方面更协调。ERDOS 基于羊绒时装化的定位，前几年又做过很多和设计师的合作，所以不管是我们的客人还是蕾虎的客人是会有相似的喜好以及审美。我们希望客人走进这个联合店里，会有一致性的感受。”

Q3

蕾虎在整个品牌战略的合作起了什么作用？

A

“第一点来说，蕾虎无论在各方面的输出还是一些日常的运营，都塑造了很好的中国品牌的形象。这和鄂尔多斯是契合的，我觉得这点非常重要。第二方面是蕾虎把握了很好的先锋性。我们从 2015 年左右开始彼此关注，是很长时间的累积和认知带来的合作。总结来说，ERDOS 与蕾虎的合作可以展示中国形象且呈现先锋表达。”



图片来源：鄂尔多斯集团提供



图片来源：鄂尔多斯集团提供

结语

随着中国年轻群体消费升级的深入，年轻消费者对于更高品质和更加时尚的羊绒制品的需求越来越明显。科技和大数据的未来发展会呈现出来什么样的模式和结果来捕获年轻消费者的各方面喜好？这些都是值得我们共同去期待和探索。鄂尔多斯品牌和其产品的年轻化转型难道是时代所趋，还是为了更好的抓住消费者需求？对于鄂尔多斯的品牌差异化发展和与其他品牌的强强联合，让我们随着时间的推移拭目以待。

中国传统美学的当代性演绎

中欧-瑞安全球品牌战略与时尚产业研究基金
咨询委员会成员分享



2022年的今天，我随着 SHANGXIA 求索之路至今整整十三年，探索中国传统美学的当代性演绎，探索中国精湛手工艺的传承与创新的激荡，探索如何赋予过夫历史 21 世纪的文化情感，探索如何用意想不到的平衡，点燃生活的华丽光彩。

我们花了 12 年画了一个由两个半圆而循环形成的 SHANGXIA 整圆。而且，这仅仅是第一个圆。

第一个半圆，将博物馆里收藏的历史留下来的精华通过当代设计，让他们盛装重新走出历史，走出博物馆，走进我们的当下的生活。用传统的东西，来创造前所未有的东西，用习以为常的东西，来创造一种让大家都惊讶的东西。

第二个半圆，将我们这个时代可以做到的最好“THE BEST”，从设计、工艺、原材料、技术、艺术各方面追求其极致卓越的演绎，将这些为数不多的产品重新回到世界上最重要的博物馆中，成为见证这个时代的经典与永恒。

在 SHANGXIA 的品牌发展中，我觉得有“中国式”的思考方式，但并没有一个固定的“中国式”的元素存在。我们的创作概念，正如“上”与“下”的象征，一直在两极之间流动，在意想不到的地方邂逅，内与外，西方与东方，抽象与具体，局部与整体，历史与当下，过去与未来，工艺与科技，简单与复杂，我们发现它们之间的摇摆幅度越大，最后作品就会越有活力，拥有更强大的力量！我相信，诗意与初心能与现代生活完美融合，要用好奇兴奋的视角探索自然，在常规之外，获取更多突破界限的灵感迸发。

今天的中国在国际舞台上扮演着越来越重要的角色，SHANGXIA 继续发掘并将中国文化的经典发扬光大，我相信这是过去，是现在，也是未来。SHANGXIA 品牌怀着远大的愿景，重新连接中国灿烂的过去，用当代设计从新演绎中国的经典艺术，将极致卓越带入生活。

SHANGXIA 13 年的探索与实践，其实也很短，当我们把上下放到百年，千年历史长河中的时候，我们也许才真正理解什么是承上启下，所谓“承上启下”，不是传承看得见的形体，而是支撑形体的精神。汲取这种精神并运用在现代，这才是“承上启下”的真意。



— 蒋琼耳
设计师、艺术家、「上下」品牌创始人

科技赋能



行业发展历程、产业链情况以及部分关键企业

文 / 张宇 曹之静

案例简介

本文为中欧国际工商学院案例（案例编号：CI-022-072），由张宇、曹之静共同撰写。版权 2022© 中欧国际工商学院（CEIBS）。未经学院授权禁止以任何形式对此案例的任何部分进行复制保存或传播。

| 元宇宙概念与 VR/AR

元宇宙（Metaverse），是最早由美国作家尼尔·斯蒂芬森于 1992 年在科幻小说《雪崩》中提出的概念，指的是一个与现实世界平行、相互影响并且始终在线的数字虚拟世界。2021 年，元宇宙第一股 Roblox 上市，Roblox 在招股书中总结元宇宙八大特点，包括身份、朋友、沉浸感、低延迟、多元化、随地、经济、文明。

不少行业媒体和研究人士认为，交互技术是元宇宙的底层技术之一。随着通讯技术、计算机算力、显示技术的进一步提升，VR/AR 作为交互入口，将给人们带来更拟真、更沉浸的体验，重塑包括文娱、工业、消费等在内的各个场景。

VR (Virtual Reality)，即虚拟现实，是指通过计算机图形形成三维数字模型，编制到计算机中生成一个以视觉感受为主，也包括听觉、触觉等感官的人工环境。AR (Augmented Reality)，即增强现实，指的是通过计算机系统提供的信息增加用户对现实世界感知的技术，将计算机生成的虚拟物体、场景或信息叠加到真实场景中，从而实现对现实的“增强”（见附录 1）。除了 VR 和 AR，还有 MR 和 XR，其中 MR (Mixed Reality) 指的是合并现实和虚拟世界产生新的可视化环境，XR (Extended Reality) 是一个综合性的概念，包括 AR、VR、MR 以及介于他们之间的所有内容。¹

附录 1: VR/AR 特征对比

	VR（更先进的媒体形式）	AR（有机会成为下一代移动终端）
目的	提供完全虚拟化三维空间，提供深度沉浸感	在真实环境下提供辅助性虚拟物体，是用户视野内现实世界延伸
体验特点	封闭的沉浸式体验，用户与虚拟现实世界实时交互	增强现实体验，用户处于现实与虚拟世界的交融中
技术原理	计算机绘制虚拟图像，显示方面逼真、高清晰度	计算机基于对现实世界的理解绘制虚拟图像，显示方面强调与现实交互
技术痛点	关键在于如何通过定位与虚拟场景渲染实现高沉浸感，目前痛点在于定位精度和传输速度	关键在于如何实现现实和虚拟交互，目前痛点在于光学方案和算力
应用	侧重于游戏视频、直播与社交等大众市场，更适合娱乐场景	各场景基本通用；目前应用更侧重于工业、军事等垂直 B 端领域；C 端可应用场景广泛，但市场尚未广泛打开

资料来源：申万宏源。

| VR 行业发展历程

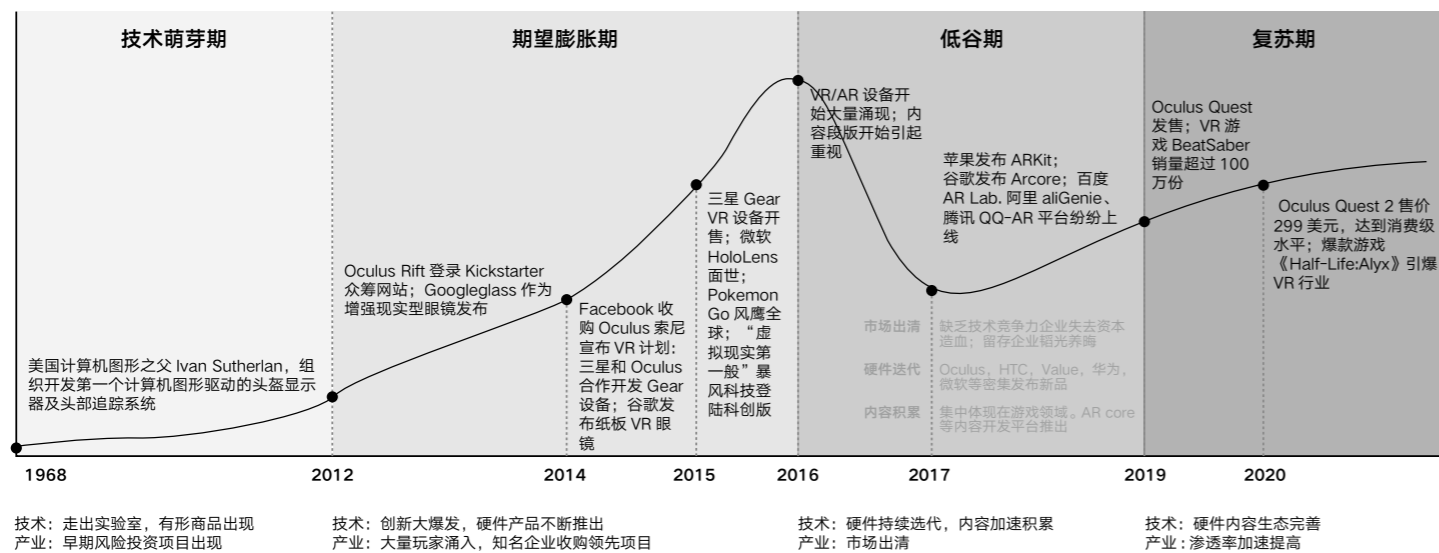
1968 年，首款头戴式显示设备被发明出来，可以将简单线框图转换为 3D 效果，这台设备也被视为 VR 眼镜的雏形。90 年代，不少游戏公司比如 Sega、任天堂等都尝试过推出 VR 眼镜，但因为算力、显示技术不成熟没有引起很大的反响。

2012 年，VR 创业公司 Oculus 推出 Rift VR 原型机，将 VR 带入大众视野。2014 年，Facebook 以 20 亿美元收购 Oculus，将行业推向了第一个高潮。此外，售价低、便携的 VR 盒子也成为很多消费者选择的设备。VR 盒子在产品形态上更像手机配件，计算、传输、存储、交互均依靠手机进行。2015 年，手机盒子 VR 出货占比近 100%。

2016年，Oculus、HTC、索尼等相继推出消费级VR眼镜，国内创业公司3Glasses、大朋等也发布了新品。2017年，微软、戴尔、三星等推出售价较高的PC/主机VR设备，同年PC/主机VR设备出货占比提升到36%。从2015年到2017年，VR设备总出货量从200万台提升至780万台。但由于技术限制、定价较高、内容缺乏，市场热度逐渐退散，2018年，VR设备出货量仅为560万台，同比减少27%。²

之后几年，芯片、算法、传感器等技术的稳步发展让VR设备在沉浸度、交互体验上有了显著改善。2020年3月，3A级游戏《半条命：Alyx》的推出再次激发了VR行业的热情。同年10月，一体式VR设备Oculus Quest2推出，将硬件产品价格降低到299美元（此前普遍在400美元以上），迅速成为最火爆的C端VR设备。便捷的VR一体机出货占比也提升至73%。在Quest2的影响下，其他厂商也纷纷降低了定价，例如2021年5月推出的Pico Neo 3，起售价2499元，相较于Pico Neo 2下降近45%。从2016年到2021年，主流VR设备的分辨率、刷新率、重量、视场角等参数也均有优化，这些都促使更多消费者有意愿尝试新一代设备（见附录2）。

附录 2: VR/AR 产业发展进程



资料来源：国盛证券·元宇宙专题一：技术迭代，生态完善，VR 打开消费级市场，2022-02-15[2022-07-03]。
https://pdf.dfcfw.com/pdf/H3_AP202202151547158638_1.pdf?1644935061000.pdf

2020年后，受新冠疫情的影响，消费者居家办公、娱乐的需求明显增加，一定程度上促进了VR的行业发展。此外，在国内VR/AR产业也被列为数字经济重点产业并进入国家规划布局，政策导向将进一步推动行业的快速发展。

市场基本情况

根据IDC数据，2021年，VR全球出货量超过1000万台，其中中国VR头显出货量为143万台，占全球出货量的17.1%。在使用场景上，2020年中国VR设备各行业支出分布中，消费者占比52%，其次是分销与服务（占比17.6%）、公共部门（占比15.1%）、制造与资源（占比11.5%）。³

据调查，2021年VR头显的家庭渗透率为2.3%，大部分消费者对VR的认知仍处于早期阶段。⁴在年龄分布上，在美国9-24岁人群VR渗透率高达45%，25-40岁人群渗透率为43%，41-56岁人群渗透率为17%，57岁以上人群渗透率低于10%。此外，VR的用途也开始呈现多样化的趋势，除了游戏，有70%的消费者会每周使用VR设备观看视频，60%的消费者用来锻炼。⁵

现阶段消费级VR用户的痛点包括经济性、舒适性、沉浸性、互动性四个层次。⁶虽然中国VR/AR相关专利技术申请全球领先，但在关键技术领域，如感知交互、渲染计算、内容制作与分发等方面，与全球领先水平还存在一定差距。

AR 行业发展历程

2012年，伴随着大数据技术的快速发展以及深度学习算法在视觉识别上的突破，AR行业进入热潮。2012年4月，Google发布Google Glass，成为最受瞩目的AR产品。2015年微软发布HoloLens，2016年任天堂发布《Pokemon Go》，也都进一步提升了行业关注度。

2017年开始，因为C端市场拓展缓慢，Google Glass和Magic Leap等产品销量不及预期，AR产业投资热度开始减退。AR终端硬件产品具有门槛高、量产困难的限制，内容生态也不够完善，再加上消费者建立认知度还需要时间，因此AR发展开始进入冷静期，行业逐渐将发展重点向B端转移。在这个阶段，科技巨头包括微软、苹果、Meta、百度、阿里巴巴等开始进行AR技术的研究和积累，例如申请多项AR有关的专利，并收购多家AR相关企业。

2019年后，底层技术和硬件设备的完善进一步促使AR应用到更多的场景中，运营商、设备商也加大了AR方向的布局。2020年受疫情影响，无接触社交和经济成为发展主流。AR具备虚实融合、自然交互的特点，在工业、教育、医疗、社交、电商等场景中加速落地。

市场基本情况

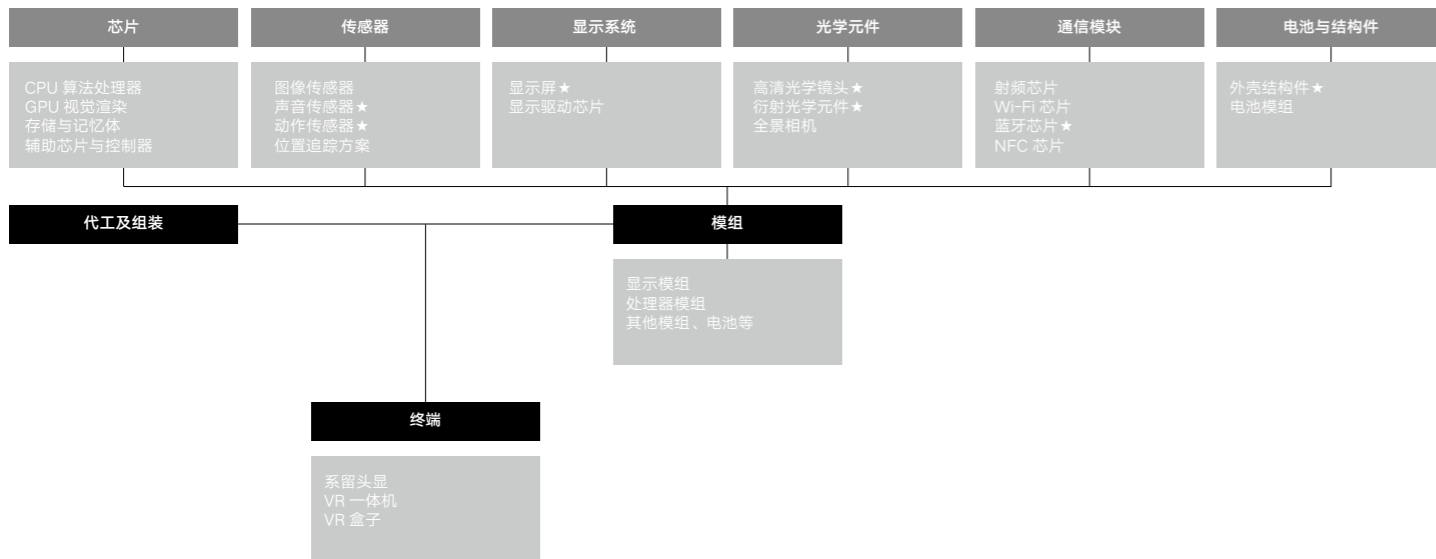
AR产品形式多样，主要可以分为头戴、手持、空间显示三大类。头戴式显示包括头盔式和AR眼镜，其中AR眼镜以轻量化、便捷化的特点最受关注。手持式显示包括平板、手机等。空间展示包括展馆、车用HUD等场景。

2020年，全球AR市场规模约为280亿元，其中中国市场约为60亿元。⁷2020年全球AR眼镜出货量约40万台，预计随着技术升级、价格下降，2025年有望超过1000万台。2020年，中国AR眼镜出货量约28万台，预计2025年将达到389万台。⁸

与VR行业不同，AR眼镜的产品形态和定价尚未达到消费级水平，目前主要服务于B端市场。2020年，81%的AR设备出货量是面向企业的，但随着苹果、Meta等巨头开始加速布局消费级AR眼镜，预计2025年全球超过60%的AR眼镜会面向C端消费者。⁹此外，由于AR能够提供优质近眼显示及多样化使用场景，因此不少媒体和行业评论人认为AR有望替代智能机成为下一代人机交互平台。

VR/AR 硬件产业链可以分为上游（元器件、软件和基础设施）、中游（硬件设备）和下游（内容、应用和服务）三部分。上游的芯片、光学、显示和传感器等核心零部件对终端头显的用户体验影响较大，具备一定技术壁垒。中游为各类终端头显和配件组装厂商。下游为各终端品牌厂商和内容服务商（见附录 3）。

附录 3: VR 头显零部件、组装、终端品牌产业链



资料来源：中信证券、VR 设备深度篇：初级元宇宙核心载体，持续演进迭代成长。2022-02-12[2022-07-03]。
http://finance.sina.com.cn/stock/stockzmt/2022-02-12/doc-ikyakumy5551163.shtml

以一台典型 VR 头显为例，芯片成本占比约为 45%-50%，显示模块成本占比约为 30%-35%，光学模组占比约为 5%-7%，整机组装占比约为 3%-5%，其他零部件占比约为 10%-15%。¹⁰

VR 上游元器件与软件

VR 元器件包括光学与显示模块、计算模块、声学模块和交互模块。VR 元器件技术与智能手机重合度较高，因此有不少手机供应商参与其中。当前 VR 设备重量普遍在 300g 以上，其中光学透镜、电池、结构件占比最大。如果这些核心部件进一步轻薄化，将对佩戴体验有进一步提升。

光学模组

VR 显示方案发展经历了三个阶段，早期使用单透镜，透镜自重较大。菲涅尔透镜是目前光学显示的主流方案，技术成熟、成本低，重量有所减轻但整机厚度变化不大（采用菲涅尔透镜的 VR 产品重量

普遍超过 300g，而 100g 左右的产品才能支持用户长时间佩戴）。除此之外，菲涅尔透镜还存在视场角小、分辨率有限的劣势（单眼分辨率上限 4K，视场角上限 140°），容易产生畸变、失真的画面。^①

与之相比，Pancake 方案通过反射性偏振片实现光路折叠，使光学系统更加轻薄紧凑，体积重量更小，理论视场角更大、分辨率更高。但因为 Pancake 技术的光效较低，一般搭配亮度更高的显示屏幕使用（比如 Micro-OLED），且生产精度要求高，目前处于小规模量产的市场试验阶段。随着 Pancake 模组出货量提升及良品率改善，Pancake 方案有望在未来 2~3 年成为下一代主流光学方案。

在透镜生产上，知名海外企业包括 Kopin、3M 等，其中 Kopin 推出全塑料 Pancake 模组，有效降低厚度及重量。3M 研发出反射性偏振片用于折叠光路模组。知名国内企业包括歌尔股份、舜宇光学等。其中歌尔股份为 Oculus Rift 独家供应菲涅尔透镜，并在 Pancake 领域已实现量产交付。舜宇光学在 VR 领域的产品包括光学器件、传感器及系统模块。舜宇光学为 Meta、HTC、索尼等公司提供摄像头镜头模组和菲涅尔透镜。

显示模组

为了提供更沉浸的视觉体验，VR 产品的显示方案需要具有高刷新率、高分辨率和高续航能力。高刷新率可以减少“余晖效应”，减轻眩晕感。高像素密度可以减少“纱窗效应”，让画面更真实。当前，VR 产品显示方案主要包括：Fast-LCD，Micro-OLED 以及 Micro-LED。据芯视佳统计，2021 年全球 VR 产品方案中 44% 采用 LCD 显示方案，36% 采用 Micro-OLED 显示方案。

2016 年到 2018 年，由于 OLED 在响应时间上具有优势，率先在 VR 设备上应用。包括索尼 PSVR、HTC Vive、Oculus Rift CV1 在内的产品均采用 Pentile OLED 面板。但由于 OLED 的像素密度提升较为困难，纱窗效应明显，之后 Fast-LCD 逐渐成为市场上的主流方案，具备量产稳定、性价比高等优点。¹¹ Fast-LCD 的供应商包括日本显示器株式会社、京东方、华星光电等。但另一方面，Fast-LCD 的刷新率在 90-120Hz，像素密度（PPI）约 1000，距离理想状态（刷新率 120-240Hz，像素密度 2000-4000）还有一定差距。此外，Fast-LCD 需要背光源，因此功耗也相对较高。

Micro-OLED 以单晶硅作为驱动背板，在像素、对比度、刷新率、亮度、时延上表现更好。传统 Micro-OLED 多用于军用及高端行业，近年来多家公司开始布局 VR 领域，已有少量厂商实现量产，并应用于 varjo、arpara V 等产品中，代表公司包括海外的索尼、高平电子，国内的京东方、视涯技术等。Micro-OLED 方案现处于技术成熟、量产初期阶段，在目前的生产工艺下仍存在寿命短、屏幕厚、成本高等缺点。

与 Micro-OLED 相比，Micro-LED 具有更高的分辨率、时延和功耗水平。Micro-LED 目前仍处于技术发展早期，主要技术挑战在于巨量转移技术以及全彩化技术。巨量转移指由于微缩后的 LED 元件数量庞大，如何准确转移到基板上成为主要的生产难题；而全彩化则面临工艺成本高、材料效率低、不稳定等技术难点。目前，国内 Micro-LED 代表企业包括京东方、TCL 科技等。

计算模块

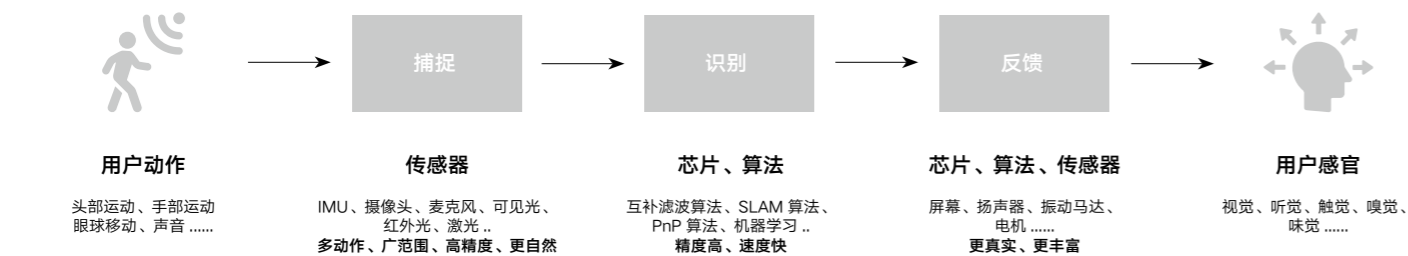
要想给用户提供更沉浸的虚拟现实体验，需要 VR 设备在多个技术指标上达到一定水平。芯片是 VR 头显的核心部件，承担设备运算、场景渲染、交互等核心功能，也是影响头显续航的核心部件之一。VR 头显主芯片一部分是直接采用手机主芯片，另一部分是基于 VR 应用的定制化芯片开发，在 AI、视频、显示等方面重点提升。

高通芯片是目前 VR 行业的主流方案，占据超过 90% 的市场份额。¹² 消费级 VR 一体机主力芯片为高通骁龙 XR2。高通骁龙 XR2 基于骁龙 865 开发，专门为 VR/AR 产品进行改造设计，支持 5G 网络、七路并行摄像头、最高 8K/60fps 视频编码等。高通芯片在性能方面具备很强竞争力，但成本较高。Pico Neo3、爱奇艺奇遇 3、HTC Vive Focu3 等均采用了高通骁龙 XR2。在这个领域，除了高通，海外代表公司还包括 AMD、三星、苹果等，国内公司包括华为、金志科技、瑞芯微等也都提供了虚拟现实解决方案，但性能尚存在差距，应用产品较少。

①人的单眼视场角约 130°到 150°，双眼视场角超过 200°。VR 头显视场角越接近裸眼水平，体验就越具有沉浸感。

VR 产品的交互首先需要通过传感器捕捉用户动作信息，随后利用芯片计算识别用户状态，再输出内容使用户在感官上得到反馈（见附录 4）。

附录 4: VR 设备交互系统原理示意图



资料来源：中信证券·VR 设备深度篇：初级元宇宙核心载体，持续演进迭代成长。2022-02-12[2022-07-03]。
<http://finance.sina.com.cn/stock/stockzmt/2022-02-12/doc-ikyakmy5551163.shtml>

（一）头显捕捉

目前头显捕捉的主流方案是 6DoF+Inside-out。DoF 指的是自由度，6DoF 在 3DoF 识别头部转动带来的视野变化之外，还可以识别身体移动带来的变化，沉浸感更强。Inside-out，即内向外追踪定位，相较于使用外部定位基站的 Outside-in（外向内追踪定位），Inside-out 基于头显上的摄像头，硬件成本更低且安装调试更简单，但延迟和精度表现相对较差。因此在一些大型 3A 游戏、培训模拟等对定位精度要求更高的领域，高追踪范围、高精度的 Outside-in 仍有一定的需求。而 Inside-out 逐渐成为消费级市场的主流，应用于 Oculus Quest2 和 Pico Neo3 等产品上。

（二）手柄追踪

手柄追踪方案的评估维度包括追踪角度、追踪距离、抗干扰、成本几个方面。在追踪角度上，电磁感应可以实现最理想的 360°追踪，超声波可以绕开障碍物实现追踪（但误差会显著增大），红外光、可见光、图形识别方案均需在摄像头视野范围内。在追踪距离上，红外光可以保持较低的定位误差，而其他几种方案的精准度会随着距离变大显著下降。在抗干扰上，可见光、图像识别受环境光干扰严重，超声波受回声影响会降低定位精度，电磁感应容易受到其他电子产品干扰，红外光会受到环境光外的红外线干扰。在成本上，超声波、电磁感应需要在头显上搭载感应装置，红外光、可见光、图像识别可以直接配合头显使用，从而降低成本。截至 2021 年，Oculus Quest、Pico Neo 等 VR 产品均采用红外光手柄定位追踪方案。

（三）眼动追踪

眼动追踪的原理是利用近红外光束跟踪人眼状态，从而实现更灵活快捷的交互、优化用户使用体验。2019 年，HTC 发布内置眼球追踪模组的 VR 头显 Vive Pro Eye，由瑞典公司 Tobii 提供技术支持，主要功能包括注视点渲染、简化操控等。Meta 自 2017 年开始陆续收购多家眼球追踪技术供应商。据媒体报道，Meta 下一代 VR 头显 Cambria 将支持眼球追踪。苹果于 2021 年获得一项专利，结合近红外光源、反射镜、摄像头对眼球活动进行捕捉和识别，该技术可用于优化 AR/VR 显示效果、输入和交互、控制虚拟形象的面部表情等。

（四）环境和动作识别

VR 设备可以通过头显上的集成摄像头，经过算法合成后实现透视功能，帮助用户查看真实的外部环境。除此之外，摄像头还用于手柄红外 LED 接收端，实现手柄定位。市场上的主流产品一般采用 4 个百万像素级广角红外 / 灰度摄像头，但这种方法实现的黑白穿透显示分辨率较低。搭载 RGB 摄像头可以实现彩色穿透显示，但受功耗、算力限制，目前还没有被大规模采用。除了视觉摄像头方案，还

有 3D 摄像头方案（可以改善定位精度，实现混合现实、手势识别等功能）、毫米波雷达方案、超声波方案等。

（五）联动捕捉

配合手环、手表、手套等配件，VR 产品可以提供更丰富的交互。2021 年 3 月，Meta 发布能读取手腕神经信号的 EMG（肌电图）手环，能检测到毫米级的手指运动。据彭博社报道，Meta 将于 2022 年推出智能手表产品，搭配 VR 头显使用。VR 手套可以提供丰富的触觉交互和反馈，适合应用到训练项目中（比如装配测试等）。2021 年 11 月，Meta 公布 VR 触觉手套方案，可以模拟抓握物体或抚摸不同材质的触感，成本约 5000 美元，还有很大的优化空间。

在交互系统零组件方面，主要海外供应商包括博世、索尼、三星等，国内供应商包括歌尔股份、舜宇光学、韦尔股份等。

操作系统

当前市场中的 VR 一体机操作系统大多基于安卓系统进行优化和定制，分体式 VR 则依靠主机的操作系统。除此之外，也有部分 VR 设备使用 windows 操作系统，华为推出的 VR glass 则是基于自主研发的鸿蒙 OS。Meta 的操作系统研发项目于 2017 年正式立项，共有三百多名人员参与研发。¹³

VR/AR 开发工具

平台化开发引擎及 SDK 可以降低 VR/AR 内容开发门槛。算法引擎定义了虚拟世界中的基础规则和呈现方式，包括光影效果、动画系统、物理系统等。引擎可以提供物理模型计算、AI 计算、图像渲染、声音、动画、系统渲染等功能，能降低开发门槛、提高开发效率。早期的算法引擎一般由大型公司开发，通常是自有的封闭引擎，但随着产业生态的逐步建立，有不少公司选择提供平台化产品，其中最具有代表性的是 Unity 和 Unreal 引擎，这些产品让更多中小创作者可以进行高精度、高逼真度的创作，提供更丰富的内容。其中 Unity 较为重视 XR 的发展，推出了针对 XR 内容的 Unity Mars。除了专业开发引擎，行业内还有以 Roblox Studio 为代表的普通开发引擎，使用门槛较低，更利于普通玩家发挥创造性。

SDK，即软件开发工具包，指的是为特定的软件框架、硬件平台、操作系统等建立应用软件时的开发工具的集合，可以通过模块化的开发工具降低 VR/AR 内容开发门槛，包括 Google、Apple、华为、Adobe 等在内的各大厂商都有推出相关 SDK 吸引开发者入驻。

VR 产业链中游

VR 产品的早期形态是无屏的眼镜盒子（如 Google Cardboard、三星 Gear VR 等），放入手机就可以使用。随着技术进步，目前市面上的 VR 产品主要可以分为分体机和一体机两大类。分体机外接 PC 作为处理器，不需要串流，延迟低、画面体验好，但空间移动受到数据线限制。一体机可以单独使用，面向场景更广泛、配置更简单。2020 年以来，各主要品牌推出的机型基本都是一体式 VR 头显，可以通过无线或者有线模式和 PC 连接，实现和分体式 VR 基本一致的体验。

VR 产业链中游主要是将元器件构成的模组组装起来，包括 ODM、OEM 两种方式。因为 VR 设备需要提供更沉浸的感官体验，因此对于装配精度的要求较手机等移动终端更高，包括更强的光学设计能力（比如组装过程中的光学级校准）、更完善的功能测试能力（比如光学器件组装的无尘环境）、更强的供应能力等等。

竞争情况

在硬件组装这个领域，具备整机代工和零部件加工制造能力的厂商更具优势，代表性海外公司包括伟创力、捷普等，国内公司包括歌尔股份、立讯精密等。其中歌尔股份自 2012 年起开始 VR 领域的研发工作，公司提供一站式垂直整合的系统解决方案，核心能力包括 VR 光学、传感器、声学设备的研发和制造等。2016 年，歌尔股份开始为索尼和 Meta 的 Oculus 进行独家供货。2020 年 7 月，歌尔股份获得独家代工 Quest2 的订单。立讯精密成立于 2004 年，此前专注于连接器、马达、无线充电、

VR 产业链下游

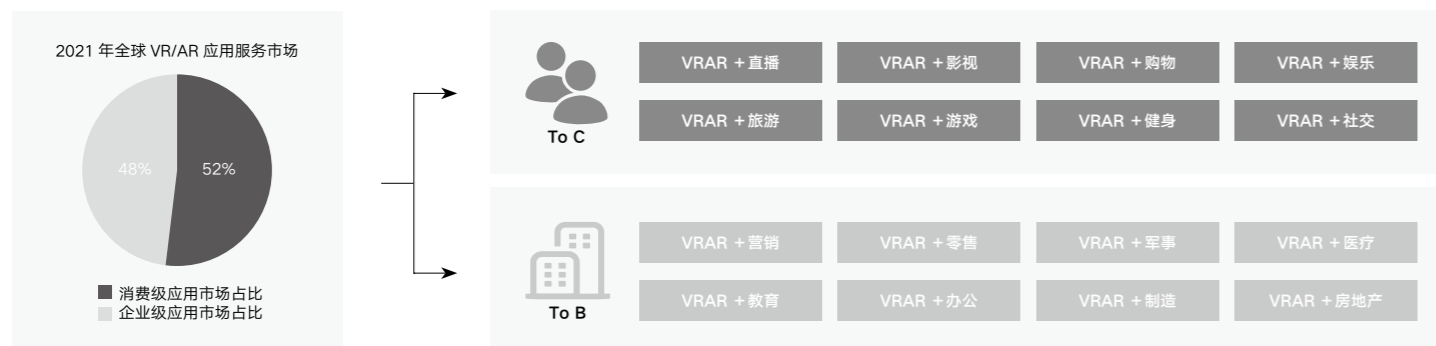
VR 产业链下游是整机品牌、应用内容和相关服务。当前市场上的主流 VR 产品在沉浸感和舒适度上仍存在痛点，以 Quest2 为例，产品采用低价策略培育市场，调研显示用户对定位系统、动作交互、显示屏等做出较高评价，但在舒适度上提出了不少建议，比如重心偏移、佩戴复杂等。¹⁴

优质内容是硬件推广的重要推手。以 Valve 公司开发的爆款 VR 游戏《Half-Life: Alyx》为例，预售后期 Valve Index 头显产品的当季销量大幅增长。根据 Quest 平台数据，2021 年有包括《生化危机 4》在内的四款游戏上线 Quest 平台，并取得了超过千万美元的销售收入。

VR 内容的渠道包括线上应用 / 分发平台和线下 VR 体验厅。VR 的线上分发平台可以分为通用和专业两类，PCVR 主要有 SteamVR、VIVEPORT 等开放性通用平台，以及 Oculus、PSVR 等与终端配套的专用平台。一体机通常可以接入 Steam 等通用平台，但不同品牌的自有应用商店之间互不兼容，拥有独占应用。2019 年，Khronos 组织发布 Open XR 1.0 规范。Open XR 是一个无版权费的、开放式的 XR 行业标准规范，可以让应用程序在无需移植或重写代码的情况下，支持不同的 VR 头显运行，实现跨平台的 XR 体验。截至 2021 年，Open XR 已获得谷歌、Meta、HTC 等众多厂商的支持。

截至 2022 年 1 月末，Steam 是具备最多内容应用的平台，共有 6284 款 VR 应用，其中 VR 独占为 5209 款。Quest 平台依靠 Quest2 的热销，VR 内容和应用快速增加，拥有 2543 款应用。¹⁵ 在内容类型上，泛娱乐消费级应用是 VR 主要的应用领域（见附录 5）。根据 Mordor intelligence 预测，2020 年全球 VR 市场前三大应用场景——游戏、直播、视频的用户群体分别为 7000、2800、2400 万人，占比分别为 49.8%、19.9%、17.1%，2025 年这三类用户群体将增长至 2.16、0.95、0.79 亿人。¹⁶

附录 5: VR 行业应用场景



场景	游戏、泛娱乐	电商、生活服务	企业服务
需求	逼真、沉浸、虚拟世界	便捷、快速	提升效率、降低成本
用户属性	年轻用户、追求新奇	家庭用户、追求便利	企业主、追求盈利
技术准备	工具较适合虚拟内容创作	普及相对较晚	需求较为分散、主线技术匹配度较低
接受顺序	早	中	晚

(一) VR 游戏

游戏是 C 端 VR 的主要消费场景，VR 设备相较于移动端，具有近眼大屏、强交互等特征，能为用户带来更为真实和强烈的感官刺激。但另一方面，在现有的技术方案下，游戏交互带来的眩晕仍未得到彻底解决，再加上 VR 设备尚未做到足够轻量化，因此在游戏市场上也有所限制。截至 2022 年 1 月末，Oculus 平台上游戏应用占比超过 65%，VIVE 平台游戏应用占比超过 35%。¹⁷ VR 游戏类型以动作射击、休闲类为主。动作射击类的代表《Half-Life: Alyx》，配备强大的画面和光影效果，同时利用全新的交互方式给玩家带来沉浸感。休闲类的代表《Beat Saber》以强节奏、打击感、科技感，吸引了很多游戏用户，在 YouTube、抖音等社交媒体上也具备很高的讨论热度。

VR 游戏的内容提供方主要有三类，一是传统手游 / 端游厂商转型（如三七互娱、完美世界等），这类公司具有 IP 影响力和一定的用户基础，在研发上具有强大的资金实力及可复用的美术、引擎等资源；二是传统主机游戏厂商转型（索尼、任天堂等），在开发流程、开发思路上有一定经验优势；三是初创 VR 游戏公司，专注于开发原创轻量级 VR 游戏。近年来，不少巨头公司积极布局游戏生态，比如 Meta 收购了《Beat Saber》开发商 Beat Games、《Asgard's Wrath》开发商 Sanzaru Games、《Lone Echo》开发商 Ready At Dawn 等。

从游戏发行地区来看，海外仍是 VR 游戏的主要发行阵地。2021 年，Steam 平台最受欢迎的 VR 游戏 TOP10 均由海外厂商开发，其中超过 50% 来自美国。国内 VR 游戏内容仍存在较大提升空间。¹⁸

(二) VR 视频、VR 社交

VR 影视主要通过近眼显示达到类似于巨幕影院的效果。相较于 VR 游戏，VR 视频制作成本较高、案例较少。为了搭建更好的内容生态，国内外不少公司制定了一系列视频开发和扶持计划。比如 Meta 投资 VR 视频制作平台 Blend Media，索尼 PS store 与旗下公司制作 VR 电影、百度通过爱奇艺打造 VR 生态内容、央视成立 VR 体验实验室开展 5G+VR 技术的研究与应用等等。

除此之外，VR 社交、VR 健身、VR 办公等也是 VR 内容重要发力方向。VR 社交相较于传统线上社交，更具交互性和沉浸感。¹⁹ 以 2016 年发布的《VR Chat》、《Rec Room》为例，用户可以在社交平台中构建专属于自己的虚拟形象，并与其他用户进行娱乐和社交互动。2021 年，Meta 正式发布社交应用 Horizon Worlds，支持最多 8 名玩家一起打造虚拟体验。截至 2022 年初，Meta 月活用户数达到 30 万人。²⁰

在 B 端市场，针对企业服务场景，可以分为 VR+ 营销、VR+ 文旅、VR+ 医疗培训、VR+ 工业制造。相较于 C 端市场，B 端用户对价格接受度更高。2021 年，全球 VR 市场 B 端占比不到 20%。根据 IDC 预测，B 端 VR 市场份额将持续拓展，预计到 2025 年可达到 40%。²¹

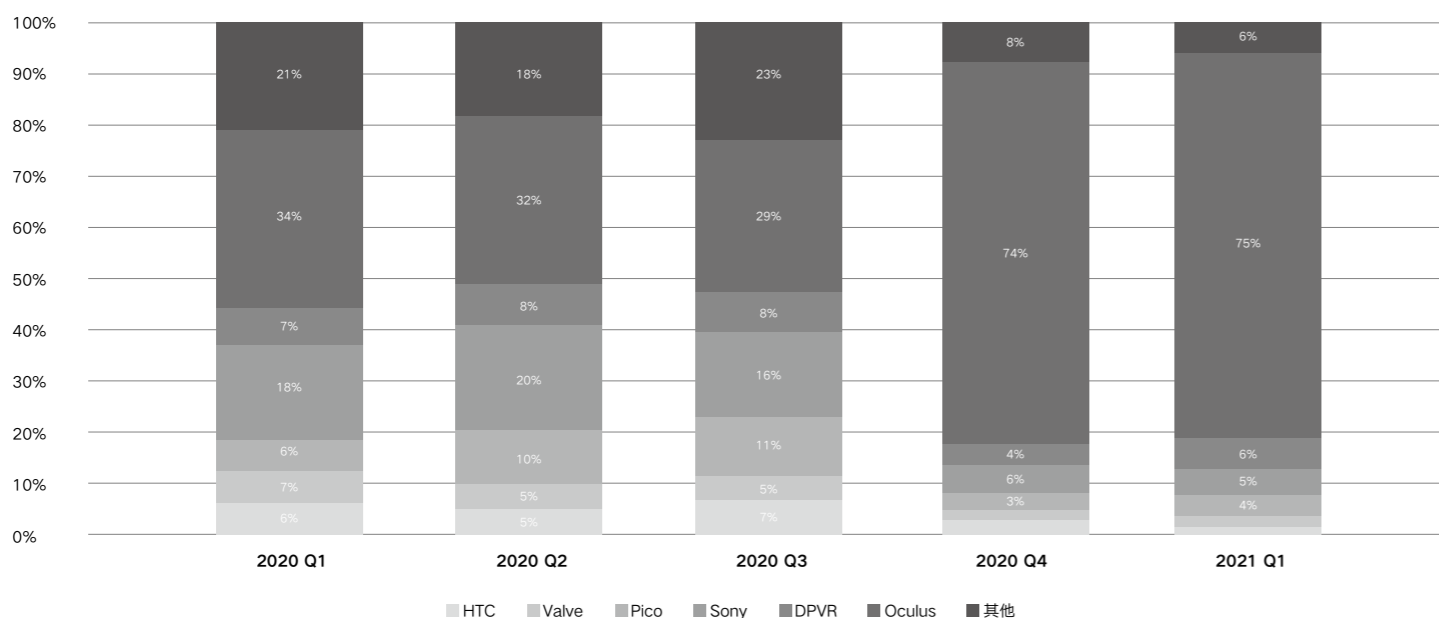
(三) 车载 VR

随着汽车智能化、电子化、网格化发展，VR 有望与智能汽车联动，丰富车载娱乐内容。2020 年 5 月，苹果获得专为自动驾驶汽车而设计的 VR 专利，将头显与座椅及其他传感器联动，提供沉浸式娱乐和车内 VR 办公体验。2021 年 12 月，蔚来联合 NOLO 推出车用专属 VR 头显，用于影音娱乐等场景。

竞争情况

在 VR 终端市场，主要参与者可以分为互联网厂商、硬件厂商和专业 VR 厂商三种类型。互联网厂商包括 Meta、Pico（被字节跳动收购）、Valve（拥有 Steam 平台）等，这些公司具备用户生态优势，大多通过投资并购、合作等方式切入 VR 硬件市场。根据 IDC 的数据，2021 年，Meta 占据全球 VR 市场 78% 的份额，与其他竞争者拉开明显差距（见附录 6）。在国内，爱奇艺、Pico 等厂商发布的新款设备爱奇艺奇遇 3、Pico Neo3 等在性能上也逐渐接近 Quest2，2020 年第四季度 Pico、大朋、HTC、爱奇艺在中国 VR 市场占有率分别为 34%、31%、12%、7%。²²

附录 6: 全球 VR 设备制造份额



资料来源: 中原证券, 硬件迭代 + 内容生态双轮驱动, VRAR 产业增长飞轮将启, 2022-04-18[2022-07-25].
https://pdf.dfcfw.com/pdf/H3_AP202204191560173534_1.pdf?1650360543000.pdf

硬件厂商包括华为、索尼、HTC 等消费电子厂商, 以其他交互终端和技术优势 (如手机、主机等) 切入 VR 市场。例如索尼就依托 PS4 生态推出 PSVR, 并改编《生化危机 7》等多个知名 IP。但由于近年来产品迭代速度较慢, 索尼市占率有所下降。专业 VR 厂商包括 DPVR、3Glasses 等, 其中 DPVR 在 B 端、C 端都有所发展, 而 3Glasses 是国内最早探索 VR 和 MR 的公司, 核心技术是超薄短焦 VR 眼镜 (见附录 7)。

附录 7: 海内外主要 VR 硬件厂商布局情况

地区	大厂	优势	硬件终端	软件	分发平台 / 内容
海外	Meta	Oculus 市占率 75%	Oculus Quest	Presence Platform, 正在自研操作系统	OculusStore 《Beat Saber》
	苹果	苹果生态体系	预计 22 年推出	苹果操作系统	
	Valve	Steam 平台生态与 3A 优质大作《半条命: Alyx》	Valve Index 头显		Steam VR 《半条命: Alyx》
	索尼	PlayStation 生态体系与独占内容	PSVR		PSVR 平台 《生化危机 7》 《上古卷轴 5》
国内	HTC VIVE	PCVR 领域强势	HTC Vive 系列		VIVEPORT 平台
	大朋 VR	国内 B 端客户资源优势	大朋 VR		
	字节跳动	短视频生态体系, 收购国内 TOPVR 硬件厂商	Pico Neo 系列	Pico 定制操作系统	PICO 内容平台
	华为	5G 技术优势 + 轻量化分体式 VR + 手机用户生态	华为 VR Glass	鸿蒙操作系统 华为凤凰引擎 VRAR SDK、开发软件	
	腾讯	内容 + IP 资源储备丰富	收购黑鲨科技布局 VR 硬件, 设备暂未推出		投资 VR 游戏研发商 威魔纪元
	爱奇艺	影视内容储备丰富	爱奇艺奇遇系列	奇遇 OS5.0 操作系统	爱奇艺 VR (影视)

资料来源: 国盛证券, 元宇宙专题一: 技术迭代, 生态完善, VR 打开消费级市场, 2022-02-15[2022-07-03].
https://pdf.dfcfw.com/pdf/H3_AP202202151547158638_1.pdf?1644935061000.pdf

AR 产业链情况

AR 产品运行一般包含四个步骤: 1) 获取真实场景信息; 2) 对真实场景和场景位置信息进行分析; 3) 生成虚拟景物; 4) 合并视频或直接显示。AR 眼镜成本中, 电子器件、光学显示与其他 (如镜框、人力组装等) 的占比分别为 30-40%、30-50%、10-20%。²³ 以微软 AR 眼镜 HoloLens 成本拆分为例, AR 光学显示组件占硬件成本的 43%, 处理器、传感器成本分别占 31%、9%。²⁴

AR 上游元器件

AR 产业链上游主要包括光学与显示模块、计算模块、交互模块、声学方案、电池等元器件。在 VR 设备中, 用户视角完全为虚拟信息, 显示系统与成像系统的匹配难度较低。而在 AR 设备中, 需要在真实世界信息上叠加虚拟信息, 因此在光学方案设计上需实现高透光性; 在显示提供上需要具备更高的亮度、对比度、像素密度以及更低的功耗; 在成像系统上, 需具备更低的损耗、更精准的调校, 因此大大提高了量产的难度。

在光学显示方面, AR 成像主要有离轴光学、棱镜、自由曲面、BirdBath、光波导等方案。其中离轴光学和棱镜已经逐渐淡出市场, 自由曲面光学技术在棱镜光学技术基础之上将棱镜平面改为内凹曲面, 从而提升光机模组发出光线的反射效率, 主要应用于 Epson 等产品。BirdBath 进一步提升人眼可视角, 代表企业包括 ODG、惠牛、Nreal 等公司, 具有视场角大、成像效果优良、成本较低的优点, 但因为光线透过率较低、产品亮度也较低。光波导方案最贴近传统眼镜形态, 在厚度、透光度、画面效果上有较大的提升。

AR 的显示技术路径主要包括自发光的 Micro LED、硅基 OLED、激光 +MEMS 微镜、反射式液晶显示 LCOS。由于微软的 HoloLens 2 采用激光 +MEMS 显示技术, 这一方案在 2021 年市场份额达到 38%。²⁵ MEMS 对微振镜、激光器的要求较高, 主要技术掌握在 TI、英飞凌、Colorchip 等公司手中。LCOS 具备更高的商业成熟度, 广泛应用于 AR、车载 HUD、光通讯等多个新兴领域, 索尼是这个领域最主要的供应商。Micro LED 具有高像素密度、高对比度、高亮度等优势, 但仍然存在量产的瓶颈。

在芯片方面, AR 眼镜目前主要采用高通 XR 系统和高通骁龙 8 系列的系统级芯片, 其中高通 XR 系列针对 AI、AR 进行了特别优化, 可以为用户提供更好的交互体验。XR 芯片与手机芯片功能设计类似, 但需要支持 XR 开发并且更看重低功耗。此外, 为了满足交互设计等定制化功能方面的需要, 有越来越多厂商开始加入 AR 芯片的研发。

在感知交互方面, AR 空间感知的主要方案是视觉传感和 SLAM 算法, 这种配置具备无需预先布置场景、适用范围广、硬件成本低等优点。部分 AR 产品开始搭载计算机视觉模组, 以此实现动作捕捉、手势识别等功能。

AR 产业链中游

AR 眼镜包括分体式和一体式两大类。其中分体式 AR 设备将芯片、电池等部件剥离眼镜, 眼镜仅充当显示器。一体式 AR 设备将所有模组集成在眼镜中, 但目前的产品重量较大, 难以提供长时间、舒适的佩戴体验。在已发布的产品中, Google Glass、Microsoft HoloLens 2、Cosmo Vision 等终端采用一体式, 而 Magic Leap 2、Rokid Air 等采用分体式的方案, 产品形态上也存在差异, 有的设计成眼镜、有的则设计成头盔。

AR 组装代工企业代表有立讯精密。立讯精密是国内消费电子龙头, 在 VR/AR 领域, 公司持有 AR 初创企业泉龙科技 (核心技术是光栅波导显示光学芯片) 超过 11% 的股份。

AR 产业链下游

AR 按应用场景可以分为消费级应用和企业级应用。截至 2021 年末, B 端市场是 AR 的主要应用场景, 包括军事、广告营销、制造、建筑、医疗保健、教育、交通等。2018 年, 微软与美国军方签订 4.8 亿美元合同, 提供军用 AR 设备制造原型机, 用于军事实战和训练使用。2021 年, 双方进一步合作, 签下 219 亿美元的 AR 设备合同。

除了军事，AR 技术在工业互联网的智能化发展和数字工厂建设中也发挥重要作用，比如实现生产和物流的可视化管控，提高操作与装备效率，提高操作准确度等等。例如 DHL 就用 Google Glass 提升仓库拣货的效率，生产力平均提高 15%。根据 Greenlight 预测，2019 年全球 AR 工业应用市场规模达 3 亿美元，预计 2023 年 AR 工业领域市场规模将达到 28.5 亿美元，复合增速超过 80%。在中国，AR 眼镜工业领域应用占比最高，为 80%，教育、文旅、物流、安防分别占比约 5%。²⁶ 根据 VR 陀螺统计，2021 年中国 AR 工业生产市场规模约为 5 亿元，其中 AR 远程协作解决方案是 AR 工业生产应用市场的主要营收来源。²⁷

在 C 端应用方面，AR 眼镜可以提供实时信息显示、智能指引和第一视角拍摄，这些功能可以与游戏、旅游、运动、影视等应用结合开发出一系列 AR 内容。除了专门的 AR 设备，用户在智能手机、平板等设备上也能实现类似的功能，这部分独立 AR 应用软件门槛更低、受众更广。2016 年，Niantic 与任天堂合作推出 AR 游戏 Pokemon GO，游戏可基于现实 GPS 系统对玩家进行实时定位，带来更强的沉浸感。此后，腾讯、网易等公司也尝试发行 AR 游戏，但一直没有再出现现象级爆款产品。

社交应用方面，Facebook、Instagram、Snapchat 纷纷开启 AR 相机功能，用户可以享受 AR 试妆、AR 表情等社交体验。在购物场景，阿里巴巴、京东、亚马逊等也积极布局，通过 AR 技术全方位、动态化展现商品信息，提升购物满意度。调研数据显示，中国 AR 市场的消费级应用中，游戏占比约 35%，影视、直播占比约 32%，社交购物、旅游占比 33%。²⁸

| VR 部分关键企业

在快速的发展进程中，VR/AR 产业已经逐渐构建出由计算平台、硬件供应商、内容应用提供方等多方参与者构成的生态体系，此外移动运营商、云服务供应商、网络服务供应商也是这个生态的重要组成部分。参与方共同努力构建良性的生态环境，也在加速融合创新。

Meta

Meta（曾用名为 Facebook）于 2014 年收购 Oculus。公司还收购了大量 VR 技术相关的公司，其投资版图主要包括计算机视觉、手势控制、空间音效等（见附录 8）。2018 年，Facebook 撰写了一份名为“Metaverse（元宇宙）”的文件，概述了未来构建虚拟世界的战略。2021 年，Facebook 正式改名为 Meta，有近一万名员工从事 VR/AR 相关的工作，占全部员工比例近 20%。

在产品线方面，Meta 分为 Oculus Rift 和 Oculus Quest 两个系列，分别覆盖 PCVR 和 VR 一体机两个细分市场。2020 年，Meta 推出 Oculus Quest2，并且凭借技术升级和价格优势推动全球 VR 设备出货量增长。Meta 旗下产品积累的庞大社交用户群体，给 Oculus 产品带来不少助力。据青亭网数据显示，2022 年 4 月，Oculus 品牌产品市占率为 66.65%，占据市场领先地位，其中 Quest 2 市占率为 47.97%，排名第一。²⁹

在硬件产品更新的基础上，公司也一直致力于搭建完善的内容生态，除了自建的内容平台 Oculus Store，Meta 还推出了开发者服务平台 Oculus Developer Hub，对开发者制定 VR 内容扶持计划，在需求对接、研发、营销宣传各阶段提供资金支持。2021 年，改名 Meta 后，公司宣布将在 VR/AR 领域投资超过 100 亿美元，推动元宇宙生态构建。截至 2021 年末，Oculus 平台拥有最多的 VR 游戏开发者。³⁰ 2020 年后，Meta 推出 Horizon Worlds、Horizon Workrooms 和 Horizon Home 等多个产品，分别对应游戏社交、协同工作和居家等场景。在 B 端，已有不少知名企业如沃尔玛、埃森哲等都开始购入 Oculus 设备进行员工培训。

2020 年、2021 年，Meta 的 VR/AR 业务高速发展，收入增速分别达到 127% 和 100%，年度亏损分别为 66 亿美元、102 亿美元。³¹ 截至 2021 年底，Quest2 已经累计销售 1160 万台。³² 2021 年 10 月，Meta 在 Connect 大会上宣布将于 2022 年推出下一代 VR 头显 Project Cambria，预计将在光学显示、MR 功能、手柄控制器定位追踪等方面持续升级。2022 年 5 月，Meta 首家直营零售店面 Meta Store 在美国加州开业，共陈列三个品类的商品，便携式视频通话设备 Portal、智能眼镜 Ray Ban Stories、和 VR 头显 Quest 2。

附录 8：海内外主要 VR 硬件厂商布局情况

公布时间	企业名称	融资轮数	产品	公布时间	企业名称	融资轮数	产品
2014.2	Vivarious	B 轮	人工智能	2017.5	Blend Media	并购	内容制作
2014.3	Oculus VR	并购	VR 技术	2017.8	Fayteq	并购	视频滤镜
2014.6	Carbon Design	并购	Xbox360 手柄设计	2019.2	Grostyle	并购	虚拟购物
2014.7	RakNet	并购	软件开发引擎	2019.9	CTRL-Labs	并购	脑机接口
2014.12	13th Lab	并购	计算机视觉技术	2019.11	Beat Games	并购	游戏开发
2014.12	Nimble VR	并购	手势追踪及视觉技术开发	2019.12	Play Giga	并购	云游戏
2015.5	Surreal Vision	并购	计算机视觉、3D 场景重建	2020.2	Scaple Technology	并购	视觉定位
2015.7	Pebbles Interfaces	并购	传感系统	2020.2	Sanzanu Games	并购	游戏开发
2016.3	Masquerade	并购	AR 换脸应用	2020.6	Mapillary	并购	地图数据库
2016.5	Two Big Ears	并购	沉浸式音效	2020.6	Ready At Down	并购	游戏开发
2016.9	Nascent Objects	并购	人工智能，3D 打印	2020.9	Lemnis	并购	变焦技术
2016.10	InfiniLED	并购	微型 LED	2021.5	Downpour	并购	游戏开发
2016.11	Zurich Eye	并购	计算机视觉	2021.6	Unit 2 Games	并购	Crayta 开发商
2016.11	FacioMetrics	并购	面部识别	2021.6	BigBox VR	并购	游戏开发
2016.12	The Eye Tribe	并购	眼球跟踪	2021.10	Within	并购	游戏开发

资料来源：中金点睛，元宇宙系列之 VR：内容生态打破 VR 出货天花板，2022-05-25(2022-07-25)，https://mp.weixin.qq.com/s/OEuyhJL7vvP2tc_UtOQ0Gw

索尼

以索尼为代表的游戏机厂商此前积累了用户和内容优势，推出的 VR 产品定位为主机的拓展和延伸，以娱乐为核心应用场景。2016 年，索尼第一代 PSVR 推出，需要与 PS4 终端配套使用。截至 2021 年第一季度，索尼 VR 的全球出货市场占有率达到 5%。由于索尼 PS 平台具备成熟的游戏内容资源，拥有生化危机、蝙蝠侠、钢铁侠等热门 IP，在产品推广和用户转化上具备一定先发优势。

2020 年 3 月，索尼推出 Project Lindbergh 项目，旨在发展游戏以外的 VR 内容，已推出内容主要为 VR 演出。据媒体报道，索尼将于 2023 年初推出新一代 VR 产品 PSVR2，会在视场角以及分辨率等方面进行全面升级，此外新产品还将支持眼动跟踪和手指追踪功能。

Pico

Pico 成立于 2015 年，创始人周宏伟曾任歌尔股份副总裁。2021 年，字节跳动以 90 亿元高价收购 Pico。此前，字节跳动在 VR 领域的布局多围绕底层技术与内容展开，比如投资数字孪生服务商众趣科技、旗下产品抖音推出 VR 社交等。完成收购后，Pico 将获得字节更多的曝光和资金支持。

Pico 拥有高性价比产品（G 系列）和高端产品（Neo 系列）两大产品线，其中 Pico Neo3 在各项参数和体验上已经接近头部产品水平。2020 年第四季度，Pico 在国内 VR 硬件市场市占率达到 37.8%、排名第一，在全球市场市占率达到 3%、排名第五。³³ 2021 年，Pico 出货量约为 50 万台。³⁴ Pico 也拥有自建的内容平台 Pico Store，但目前应用数量、质量上仍与 Oculus 存在一定差距。截至 2022 年 2 月末，Oculus 平台共有 VR 内容数量 1,729 个，而同期 Pico Store 的 VR 内容数量仅为 425 个。³⁵

| AR 部分关键企业

市场中已有的 AR 眼镜，按照产品定位大致可以分为三个方向。第一种主打观影、娱乐，主要作为手机延展的显示器，代表产品包括 Nreal、Rokid、雷鸟等；第二种主打信息提示，作为辅助工具提供导航、翻译、提词器等功能，代表产品包括 OPPO、影目等。小米、华为智能眼镜也可以划入这个分类；第三种是从 B 端向 C 端衍生出来的需求，服务特定场景、特定消费人群，比如亮亮视野选择从听障人群角度切入，提供相应的 AR 产品和功能。

在国内消费级 AR 眼镜市场中，主要以定价 2000-3000 元的产品为主，雷鸟创新、Rokid、Nreal 和影目四家品牌的销量预计可占整个消费市场的 80-90% 市场份额。³⁶

微软

2015 年，微软发布第一代 HoloLens，是一款具有 MR 功能的智能眼镜。HoloLens 开发团队为 Xbox 游戏机体感控制器 Kinect 的原班人马，产品定位生产力工具，主要针对企业用户。2019 年，HoloLens 第二代产品发布，具备 52° 视场角、2K 分辨率、120hz 刷新率。HoloLens 定价约 2.5 万人民币，主要应用于办公、艺术、国防等领域。以办公场景为例，HoloLens 可以展示四维数字化模型、培训员工业务操作、完成远程协助、对现实世界进行测量和数据捕获等。2021 年初，HoloLens 获得美国军方价值 219 亿美元的订单。2021 年，微软 AR 产品收入超过 3 亿美金，市场占比达到 54%，同比增长 31%。³⁷

Microsoft Mesh 是微软推出的结合全息影像的协作与通信平台，可以跨域 VR、AR、MR、PC、智能手机等多种设备。在 Mesh 平台上，用户能以真人全息影像或 3D 虚拟形象参与虚拟会议，与他人沟通、共同协作。Mesh 还结合了 Microsoft Azure 和 Microsoft Account 等产品来提高交互的便利性。

苹果

苹果公司具备良好的用户基础和软硬件生态，在 AR/VR 领域储备较久，并且已经依托手机逐步向消费者推出 AR 体验和服务。2010 年开始，苹果就陆续收购了一系列与面部识别、室内定位、动作捕捉、屏幕显示技术相关的公司。2015 年后，苹果加速在 AR/VR 领域的布局，尤其是收购了大量与 AR、AI 相关的软硬件公司。2017 年，苹果推出 ARKit（用于开发 AR 应用的 SDK），并逐年进行升级迭代。苹果商店也上线了 AR 相关的 C 端和 B 端应用。近年来，苹果开始加大对内容端的投入，例如在流媒体视频平台 Apple TV+ 中增加 AR/VR 内容、收购 AR/VR 内容直播公司 next VR、收购三维虚拟形象公司 Spaces 等等。

Rokid

Rokid 成立于 2014 年，最早定位为以新一代技术为驱动力的人机交互平台型公司。2015 年开始，Rokid 开始投入 AR 眼镜方面的研究，积累相关的软硬件能力。2019 年，公司成功推出第一个商业化 AR 产品 Rokid Class，在展陈、能源、汽车、公共安全等领域获得广泛应用，并陆续与阿里巴巴、网易、中国移动等知名企业达成合作。2021 年，公司开始发力 C 端，推出售价 2999 元的 Rokid Air，在多个电商平台都取得了不错的销售成绩。

Snap

Snap 成立于 2011 年，公司推出的阅后即焚社交软件 Snapchat 一经推出就大受欢迎、并获得快速发展。2019 年开始，Snap 积极布局 AR，结合视频、广告等多种场景，并开始帮助合作方开发基于 AR 的内容和服务。2021 年，Snap 推出第四代 AR 眼镜 Spectacles。³⁸

基于旗下的软硬件产品，Snap 逐渐形成了一套围绕 AR 展开的生态模式，包括：1) AR 创作，创作者可以使用 Lens Studio 等创作工具，快速便捷地制作 AR 内容；2) AR 分发，创作者可以通过

Snapchat、Spectacles、Camera Kit 等平台多链路地分发内容；3) AR 内容，创作者可以通过交易平台（Creator Marketplace）与品牌合作实现创意变现；4) AR 商业化，AR 滤镜广告可以为品牌提供互动效果更佳的营销模式，促进销量转化、提升品牌知名度。2021 年 12 月，Snap 宣布旗下 SnapAR 社区的创作者超过 25 万人，制作超过 250 万个 Lenses，被 Snapchat 用户浏览超过 3.5 万亿次。³⁹

Niantic

Niantic 成立于 2020 年，公司的首个作品 Field trip 是一款基于现实位置的应用软件，会根据用户当前所处的地点，提供附近的地标介绍、餐厅评论等信息。公司之后开发的 AR 游戏 Ingress，基于谷歌提供的位置服务，将游戏与显示联系在一起。2016 年 7 月，Niantic 与任天堂联合开发的 Pokémon GO 上线，在不到一个月的时间里下载量就突破 1 亿次。据估计，截至 2022 年 6 月末，Pokémon GO 的全球营收已经达到 60 亿美元。⁴⁰

Pokémon GO 成功后，Niantic 持续投入 AR 相关领域，陆续收购了多家 AR 公司、游戏工作室、计算机视觉和机器学习公司、3D 扫描技术公司等。公司也积极与其他 IP 合作，如哈利波特、变形金刚等。2018 年，Niantic 公开旗下真实世界平台 Niantic Real World Platform，该平台由一整套工具组成，包括 AR 云、反作弊安全、POI 数据、社交、分析、赞助等等。2021 年，Niantic 将平台改名为 Lightship，并推出跨平台的 AR 开发工具包。

尾注

- 1 头豹研究院，AR 产业系列：2021 年 AR 眼镜行业研究报告，2021-12[2022-07-03]。https://pdf.dfcfw.com/pdf/H3_AP202201141540315216_1.pdf?1642152718000.pdf
- 2 中信证券，VR 设备深度篇：初级元宇宙核心载体，持续演进迭代成长，2022-02-12[2022-07-03]。http://finance.sina.com.cn/stock/stockzmt/2022-02-12/doc-ikyakumy5551163.shtml
- 3 国盛证券，元宇宙专题一：技术迭代 生态完善，VR 打开消费级市场，2022-02-15[2022-07-03]。https://pdf.dfcfw.com/pdf/H3_AP202202151547158638_1.pdf?1644935061000.pdf
- 4 国盛证券，元宇宙专题一：技术迭代 生态完善，VR 打开消费级市场，2022-02-15[2022-07-03]。https://pdf.dfcfw.com/pdf/H3_AP202202151547158638_1.pdf?1644935061000.pdf
- 5 中信证券，VR 设备深度篇：初级元宇宙核心载体，持续演进迭代成长，2022-02-12[2022-07-03]。http://finance.sina.com.cn/stock/stockzmt/2022-02-12/doc-ikyakumy5551163.shtml
- 6 国盛证券，元宇宙专题一：技术迭代 生态完善，VR 打开消费级市场，2022-02-15[2022-07-03]。https://pdf.dfcfw.com/pdf/H3_AP202202151547158638_1.pdf?1644935061000.pdf
- 7 华创证券，元宇宙来袭，AR 眼镜风起，2022-01-09[2022-07-03]。https://www.ambchina.com/index.php?id=322470
- 8 头豹研究院，AR 产业系列：2021 年 AR 眼镜行业研究报告，2021-12[2022-07-03]。https://pdf.dfcfw.com/pdf/H3_AP202201141540315216_1.pdf?1642152718000.pdf
- 9 头豹研究院，AR 产业系列：2021 年 AR 眼镜行业研究报告，2021-12[2022-07-03]。https://pdf.dfcfw.com/pdf/H3_AP202201141540315216_1.pdf?1642152718000.pdf
- 10 中信证券，VR 设备深度篇：初级元宇宙核心载体，持续演进迭代成长，2022-02-12[2022-07-03]。http://finance.sina.com.cn/stock/stockzmt/2022-02-12/doc-ikyakumy5551163.shtml
- 11 中信证券，VR 设备深度篇：初级元宇宙核心载体，持续演进迭代成长，2022-02-12[2022-07-03]。http://finance.sina.com.cn/stock/stockzmt/2022-02-12/doc-ikyakumy5551163.shtml
- 12 中信证券，VR 设备深度篇：初级元宇宙核心载体，持续演进迭代成长，2022-02-12[2022-07-03]。http://finance.sina.com.cn/stock/stockzmt/2022-02-12/doc-ikyakumy5551163.shtml
- 13 东吴证券，XR（VR / AR / MR）产业链梳理：从智能手机到 XR，从移动互联网到元宇宙，2022-03-25[2022-07-25]。https://pdf.dfcfw.com/pdf/H3_AP202203251554968798_1.pdf?1648461781000.pdf
- 14 中信证券，VR 设备深度篇：初级元宇宙核心载体，持续演进迭代成长，2022-02-12[2022-07-03]。http://finance.sina.com.cn/stock/stockzmt/2022-02-12/doc-ikyakumy5551163.shtml
- 15 元宇宙系列深度报告之二 -VRAR 行业报告：软硬正循环，奇点已至 .pdf
- 16 中信证券，VR 设备深度篇：初级元宇宙核心载体，持续演进迭代成长，2022-02-12[2022-07-03]。http://finance.sina.com.cn/stock/stockzmt/2022-02-12/doc-ikyakumy5551163.shtml
- 17 元宇宙系列深度报告之二 -VRAR 行业报告：软硬正循环，奇点已至 .pdf
- 18 https://mp.weixin.qq.com/s/G5i6K_Om9XHh_bZnPKPKyW
- 19 中信证券，VR 设备深度篇：初级元宇宙核心载体，持续演进迭代成长，2022-02-12[2022-07-03]。http://finance.sina.com.cn/stock/stockzmt/2022-02-12/doc-ikyakumy5551163.shtml
- 20 中原证券，硬件迭代 + 内容生态双轮驱动，VRAR 产业增长飞轮将启，2022-04-18[2022-07-25]。https://pdf.dfcfw.com/pdf/H3_AP202204191560173534_1.pdf?1650360543000.pdf
- 21 元宇宙系列深度报告之二 -VRAR 行业报告：软硬正循环，奇点已至 .pdf
- 22 国盛证券，元宇宙专题一：技术迭代 生态完善，VR 打开消费级市场，2022-02-15[2022-07-03]。https://pdf.dfcfw.com/pdf/H3_AP202202151547158638_1.pdf?1644935061000.pdf
- 23 华安证券，消费级 AR 赛道持续预热，国内厂商有望在光学环节享受可观价值量，2022-06-07[2022-07-25]。https://pdf.dfcfw.com/pdf/H3_AP202206081570725592_1.pdf?1654676340000.pdf
- 24 头豹研究院，AR 产业系列：2021 年 AR 眼镜行业研究报告，2021-12[2022-07-03]。https://pdf.dfcfw.com/pdf/H3_AP202201141540315216_1.pdf?1642152718000.pdf
- 25 华安证券，消费级 AR 赛道持续预热，国内厂商有望在光学环节享受可观价值量，2022-06-07[2022-07-25]。https://pdf.dfcfw.com/pdf/H3_AP202206081570725592_1.pdf?1654676340000.pdf
- 26 头豹研究院，AR 产业系列：2021 年 AR 眼镜行业研究报告，2021-12[2022-07-03]。https://pdf.dfcfw.com/pdf/H3_AP202201141540315216_1.pdf?1642152718000.pdf
- 27 中原证券，硬件迭代 + 内容生态双轮驱动，VRAR 产业增长飞轮将启，2022-04-18[2022-07-25]。https://pdf.dfcfw.com/pdf/H3_AP202204191560173534_1.pdf?1650360543000.pdf
- 28 头豹研究院，AR 产业系列：2021 年 AR 眼镜行业研究报告，2021-12[2022-07-03]。https://pdf.dfcfw.com/pdf/H3_AP202201141540315216_1.pdf?1642152718000.pdf
- 29 https://mp.weixin.qq.com/s/OEuyhJL7wvP2tc_UtOQ0Gw
- 30 平安证券，元宇宙系列报告（一）：连接虚拟与现实，下一代互联网前瞻，2022-02-09。http://pdf.dfcfw.com/pdf/H3_AP202202091545905114_1.pdf
- 31 国盛证券，元宇宙专题一：技术迭代 生态完善，VR 打开消费级市场，2022-02-15[2022-07-03]。https://pdf.dfcfw.com/pdf/H3_AP202202151547158638_1.pdf?1644935061000.pdf
- 32 VR 陀螺，2021 年全球 VR/AR 行业年度发展报告，2022-01-29[2022-07-25]。https://mp.weixin.qq.com/s/yXyUs73xvHMzoBwPNkxgTg
- 33 国盛证券，元宇宙专题一：技术迭代 生态完善，VR 打开消费级市场，2022-02-15[2022-07-03]。https://pdf.dfcfw.com/pdf/H3_AP202202151547158638_1.pdf?1644935061000.pdf
- 34 东吴证券，XR（VR / AR / MR）产业链梳理：从智能手机到 XR，从移动互联网到元宇宙，2022-03-25[2022-07-25]。
- 35 中金点晴，元宇宙系列之 VR：内容生态打破 VR 出货天花板，2022-05-25[2022-07-25]。https://mp.weixin.qq.com/s/OEuyhJL7wvP2tc_UtOQ0Gw
- 36 先发制人，AR 四小龙逐鹿消费市场，VR 陀螺，2022-08-25[2022-08-28]。https://mp.weixin.qq.com/s/IDf-Jg9EKFI6JIRi3-4Yw
- 37 华安证券，消费级 AR 赛道持续预热，国内厂商有望在光学环节享受可观价值量，2022-06-07[2022-07-25]。https://pdf.dfcfw.com/pdf/H3_AP202206081570725592_1.pdf?1654676340000.pdf
- 38 VRPinea，卷土重来的 Snap，在 AR 生态方面已步入正轨，2021-09-08[2022-07-25]。https://t.cj.sina.com.cn/articles/view/5995160818/16556e4f2019018gcv
- 39 新浪 VR，又一个社交巨头渡劫成功？Snap 推出 AR 眼镜 Spectacles，2021-12-09[2022-07-25]。https://baijiahao.baidu.com/s?id=1718633846033088547&wfr=spider&for=pc
- 40 VR 陀螺，宝可梦 GO+ 电子宠物，Niantic 能否打道出下一个营收 60 亿美元的 AR 爆款？2022-06-20[2022-07-25]。https://mp.weixin.qq.com/s/cxs7r5H-HjrxMQIDL_8lWg

小派科技：“极客”VR 的进击之旅

文 / 王琪 陈卓 赵玲

①国际消费类电子产品展览会（International Consumer Electronics Show, 简称 CES），由美国电子消费品制造商协会（简称 CTA）主办，旨在促进尖端电子技术和现代生活的紧密结合。

2022 年 11 月，在位于上海市浦东新区的办公室里，小派科技（上海）有限责任公司（以下称“小派”）的几位高管正在为下一步的战略规划激烈争论着。“我们的 VR 产品在海外定位高端，产品毛利较高，已经明显获益。但是中国 VR 市场是一个中低端市场，下一步我们在中国国内推出新产品，可能要考虑进入主流市场？”，小派科技的创始人兼 CPO 翁志彬说道。这时，CEO 任攀提出了担忧：“目前 Meta 和 Pico 纷纷推出新品并降价，如果我们进入主流市场，必然也将面临这一问题，这对我们的资金将是一个巨大挑战”。“除了资金问题，如果进入主流市场，我们是不是也要开发内容生态？否则如何吸引大众？”，又有其他高管提出质疑。一时间，讨论陷入了僵持。

2015 年，翁志彬、任攀等几位热衷虚拟现实技术的技术工程师共同创立了小派科技。2016 年 6 月，小派科技迅速推出了全球第一款采用 4K 分辨率显示屏的 VR 头显设备，获得 2016 年亚洲 CES^① 最佳设计奖。¹ 小派的产品一度在国内 PCVR 获取了 20% 的市场占有率。然而，在经历了国内 VR 产品的激烈价格战后，小派选择出海开拓欧美市场。机缘巧合之下，小派在美国的 Kickstarter 众筹平台开展众筹，推出全球首款 8K VR 头显，在成功募集 423 万美元的同时，还获得了 5946 个客户的支持。这一金额被收入吉尼斯世界纪录²。

几年来，小派专注于技术研发，通过众筹平台和社群等渠道听取消费者意见，与客户开展共创。产品从 4K 迭代到 8K，在海外赢得了一批忠实的高端“极客”用户，也获得了较高的毛利。然而，“极客”用户规模毕竟有限，中国的市场也不可忽视。2023 年小派即将在中国国内推出新的产品，眼下公司面临两难的选择，是继续坚持走海外的高端路线，还是下沉到大众市场？除了硬件研发外，是否同步开发内容生态？怎样制定营销策略来打开国内市场？市场规模的扩大，需要大量的资金投入，资金问题如何解决？如何继续进一步吸引用户参与，加强共创？

| 全球 VR 行业

VR 行业发展历程

虚拟现实技术（Virtual Reality, VR）起源于美国^②。1984 年，美国 NASA AMES 研究中心开发出用于火星探测的虚拟环境视觉显示器。同年，VPL 公司首次提出“虚拟现实”概念。VR 技术在 VR 设备的帮助下为观众提供身临其境的体验，如头盔或眼镜、手套和连体服。2012 年，VR 创业公司 Oculus 推出 Rift VR 原型机，将 VR 带入大众视野。2014 年 3 月，Facebook 以 20 亿美元收购 Oculus VR，被认为是引领 VR 产业爆发的标志性事件，使得 VR 从概念式的讨论摇身一变，成为全球各大科技公司追捧的产品。

2016 年被称为 VR 产业元年，大量玩家进入，投资热情高涨。Oculus、HTC、索尼等相继推出消费级 VR 眼镜。2017 年，微软、戴尔、三星等推出售价较高的 PC/ 主机 VR 设备，同年 PC/ 主机 VR 设备出货占比提升到 36%。VR 设备总出货量从 2015 年的 200 万台提升至 2017 年的 780 万台。然而，由于 VR 设备价格较高、舒适度较差、消费者对产品认知不足、VR 内容匮乏等原因，市场逐步降温。2018 年的 VR 设备出货量仅为 560 万台，同比减少 27%。³ 整个 VR 行业只有一些核心行业者和 VR 产品团队在坚持。⁴

2020 年 3 月，3A 级游戏《半条命：Alyx》的推出再次激发了 VR 行业的热情。同时，VR 终端成本不断下降。2020 年 10 月，Oculus 推出一体化 VR 设备 Quest2，价格由此前 Quest1 的 399 美元降低到 299 美元，出货量迅速上升，自推出到 2022 年 6 月已售出 1480 万台。⁵ 其他厂商也纷纷跟进降价，2022 年 9 月 Pico 推出 Pico4，国内最低售价 2499 元。此外，芯片、算法、传感器等技术的发展显著改善了 VR 设备的沉浸度和交互体验，主流 VR 设备的分辨率、刷新率、重量、视场角等参数均有优化，内容生态也不断完善（Steam 平台等），叠加政策支持带来的良好产业环境，近年来 VR 行业处于快速发展阶段。⁶

2020 年后，新冠疫情使得消费者居家办公、娱乐的需求明显增加，一定程度上促进了 VR 行业发展。同时，VR 产业也被列入中国数字经济重点产业国家规划布局。2020 年全球 VR 终端出货量约为 567 万台，到 2024 年将达到 3375 万台，年复合增长率为 56%；2020 年全球 VR 行业市场规模约为 620 亿元，到 2024 年将达到 2400 亿元，年复合增长率达到 45%。⁷

尽管 VR 行业规模逐渐扩大，但目前消费者对 VR 的认知仍处于早期阶段，2021 年 VR 头显家庭渗透率仅为 2.3%。⁸ 在美国，VR 产品在 9-24 岁人群中渗透率最高（为 45%）。除了用于传统的游戏功能，消费者逐步将 VR 用于观看视频、锻炼等，VR 应用场景不断扩大。⁹

VR 产业链

目前，中国 VR 硬件产业链上游主要由元器件、软件和基础设施厂商组成（上游产品中，芯片、光学、显示和传感器等核心零部件对终端头显的用户体验影响最大），中游主要是硬件设备厂商，下游则主要包括内容、应用和服务。VR 头显中，芯片占总成本约 45%-50%，显示模块约占 30%-35%，光学模组占比约 5%-7%。¹⁰ 其中，高通芯片是目前 VR 行业的主流方案，占据超过 90% 的市场份额。¹¹

VR 元器件包括光学与显示模块^③、计算模块^④、声学模块和交互模块^⑤。总体上看，VR 元器件技术与智能手机相关技术重叠较多，通过对现有手机技术体系的“微创新”实现产业化。当前 VR 设备重量普遍在 300g 以上，其中光学透镜、电池、结构件占比最大。

VR 头显的技术方案主要围绕在分辨率（清晰程度）、视场角（视野范围）、重量体积（美观舒适）等方面，而这几个指标之间存在冲突。对分辨率与视场角等参数的追求可能会造成头显产品重量体积较大，不够轻便。

VR 形态主要包括移动 VR（Cardbox）、PC/ 主机 VR、VR 一体机（见附录 1）。移动 VR（手机 VR）为 VR 头显初期形态，以智能手机为运行系统，成本低，价格便宜，但受限于手机性能，沉浸感差。随后 VR 厂商开发出的 PC/ 主机 VR，由于连接 PC 或主机，具备强大的运算能力和图像渲染能力，沉

②虚拟现实技术是一种可以创建和体验虚拟世界的计算机仿真系统，它利用计算机生成一种模拟环境，使用户沉浸到该环境中。虚拟现实技术就是利用现实生活中的数据，通过计算机技术产生的电子信号，将其与各种输出设备结合使其转化为能够让人们感受到的现象，这些现象可以是现实中真切切的物体，也可以是我们肉眼所看不到的物质，通过三维模型表现出来。因为这些现象不是我们直接所能看到的，而是通过计算机技术模拟出来的现实中的世界，故称为虚拟现实。

③为了提供更沉浸的视觉体验，VR 产品的显示方案需要具有高刷新率、高分辨率和高续航能力。高刷新率可以减少“余晖效应”，减轻眩晕感。高像素密度可以减少“纱窗效应”，让画面更真实。

④要想给用户提供更沉浸的虚拟现实体验，需要 VR 设备在多个技术指标上达到一定水平。芯片是 VR 头显的核心部件，承担设备运算、场景渲染、交互等核心功能，也是影响头显续航的核心部件之一。

⑤ VR 产品的交互首先需要通过传感器捕捉用户动作信息，随后利用芯片计算识别用户状态，再输出内容使用户在感官上得到反馈。

浸感佳，但移动性、便捷性不佳，且使用成本较高。2018-2020年间，具备独立处理器的VR一体机开始快速发展，VR一体机体积小、重量轻、便携性好、应用场景相对丰富和广泛，已成为当前VR头显的主流形态。

附录 1：VR 设备分类及对比

	手机盒子 VR	PC / 主机 VR	一体机 VR
定位	手机	PC / 主机 / 基站	VR 设备 / 基站
算力	手机	PC / 主机	VR 设备
续航	手机	PC / 主机	VR 设备
屏幕	手机	VR 设备	VR 设备
透镜	VR 设备	VR 设备	VR 设备
舒适性	较好	较差	一般
沉静感	较差	较好	较好
交互性	较差	较好	较好
价格	几百元	几千元	几千元
举例	 谷歌 VR 眼镜盒子	 索尼 PS VR	 Oculus Quest 2
主要应用	观影	游戏、观影	游戏、观影、社交、健身等

资料来源：各公司官网，中信证券研究部 注：PC/主机VR又称为外接式VR或分体式VR

| 从“0”到“1”

⑥翁志彬（创始人兼CPO）：15年智能硬件研发经验；3年国际前老大VR品牌头显合作开发；前歌尔声学新技术创新部总监、穿戴HMD产品线总监；前比亚迪（上海）总工程师、硬件研发总监；前德信无线智能手机研发部经理；研发的小派4K头显获得2016年亚洲CES最佳设计奖。

⑦任攀（CEO）：哥布林网络技术有限公司（移动游戏）CEO；音阅谷信息技术有限公司（音乐服务）CEO；15年消费类电子软件研发经验；前比亚迪（上海）软件部总监；前德信无线软件研发经理。

2015年，基于对VR技术的狂热爱好和坚定信念，有多年智能硬件研发及VR头显开发经验的翁志彬^⑥和有多多年消费类电子软件开发经验的任攀^⑦走到了一起，组建了一个软硬结合的核心创业团队，成立了小派科技。除了他们二人，团队中还有曾在NASA担任十余年工程师、拥有多年国际业务、产品开发和销售经验的专家，以及国内知名的长江学者、首席科学家¹²。

“我们从事了很多年的手机研发，一开始很有意思，创新不断。但随着苹果手机的出现，我们发现手机越来越同质化，硬件也开始过剩。根据我们对行业的判断，手机市场的发展已经进入下半场尾声了”，谈到为什么从手机行业退出，翁志彬这样解释道。2012年，翁志彬进入歌尔声学担任新技术创新部总监、穿戴HMD产品线总监，为索尼生产VR产品。第一次见到VR样机，让身为《星球大战》、《星际迷航》粉丝的科幻迷翁志彬激动不已。虽然当时的产品还存在眩晕等问题，但是这种沉浸式的体验依然让他着迷，他认为没有任何一种数码产品能够带来这种体验。“以前我认为全息是100年之后的事情，我这辈子都不可能实现了。然而当我体验过VR之后，我坚信未来20年我能做到这个事情”，谈到VR未来，翁志彬的眼里闪闪发光。

2016年被称为“VR元年”，除了谷歌、微软、高通、三星等科技巨头纷纷入场，在激进的资本加持下，国内的VR初创公司也如雨后春笋般涌现。在VR头显的主要技术参数中，小派选择主攻分辨率（清晰程度）。在同业产品普遍处于2K的情况下，小派于2016年6月推出全球第一款采用4K分辨率显示屏的VR头显设备，画面清晰度大幅度优于市面上同期产品。其视场角达到100°，并装备了1000Hz的双陀螺仪，整体画面延迟低于18ms，降低了VR体验中的眩晕感。一经推出就斩获了2016年“CES亚洲最佳VR产品”桂冠。

小派4K定价1999元，在京东、天猫等平台出售。2016年在京东、天猫双十一的PCVR类目中销量第一。一切看起来都在向好的方向发展，小派团队雀跃不已。然而，问题出现了。

| 陷入价格战

2016年大量资本进入VR行业，针对VR领域初创公司的总投资超过120次，总金额超过8亿美元，VR企业达到1970家。小派也于2016年7月获得知名投资机构常春藤数千万元Pre-A轮投资。在资本的加持下，部分竞争者打响了价格战。有公司喊出“千元机”的口号，将产品定价为999元。

但是由于生态的缺失，除了少量VR内容和3D游戏，C端用户买了VR头显却并不知道用在哪里，市场受限。这时，小派开始尝试B端客户，瞄准了广东番禺市场，番禺市场的客户是为线下娱乐体验店制做VR游乐设备的厂家。他们生产的设备中往往需要多个VR头显，比如海底潜水艇项目就需要4到8个VR头显。番禺市场一年出货量约3000台，小派一度占据80%的份额。这时，友商A也加入进来，定价1499元，采用低价模式试图迅速攻占市场。

与小派相比，友商A的VR头显在工业设计上更为简便，比如抽拉式的头箍使得佩戴方便，前6个月损坏率极低。面对来势汹汹的对手，小派积极改进产品设计，同时也开始降价。然而，现实不容乐观。一方面，对方获得了上亿美元的A轮资金，有强大的资本支持；另一方面，B端客户对售后服务有极高的要求，公司需要专门为其配备技术支持团队，再叠加高昂的渠道费用，激烈的价格战，几乎无利可图。这是创业初期的小派难以承受。

“To B业务不能这样定价。B端用户更在乎的是服务，而不是价格。在To B业务里打价格战完全是失败的策略，这里已经是一趟浑水了”，任攀说道。

| 转战海外

不打价格战，接下去该怎么办？翁志彬、任攀以及后续加入的友商A前合伙人江博^⑧苦思冥想，一时也没有结论。“友商A在第二轮资本进入后，资本方认为VR市场已经培育好了，必须迅速扩大销售规模以占领市场，所以才有这种价格战。实际上，我认为VR市场还远远没有形成规模，这时候的VR还相当于手机的大哥大时代”，江博说道。

⑧此处为匿名。

健康的VR生态需要资本、内容、出货量，小派团队向投资人描述对VR和虚拟世界的思考，然而并不是每个人都能看的懂。¹³这个时候的VR产品差异并不大，主要就在重量、尺寸、延时、清晰度、视场角、六自由度等几个参数上，作为CPO的翁志彬决定在清晰度上继续发力，研发8K产品。这个决定引起了外界的质疑，“4K还没普及呢，做什么8K？有人需要么？”。

2017年1月，小派团队带着小派8K原型机到美国参加了CES。出乎意料的是，小派8K在此得到了很好的反响。行业内的一些资深人士，包括Intel和微软的一些同行非常看好8K产品，并建议小派可以通过众筹平台销售。

开展众筹

2016年小派4K量产后，除了京东、天猫等平台，也只是通过展会、线下体验店、商业活动等非常小众的渠道销售，尚未形成清晰的售卖和分销渠道。在CES上了解到众筹平台后，任攀眼前一亮，为什么不去试试呢？

任攀发现众筹平台允许以产品预购的方式向广大的客户群体筹集资金。小派只需要在平台上介绍未来的产品，吸引投资者投入资金，在承诺的期限内以优惠的价格向投资者提供约定的产品即可。实际上，由于很多传统的风险投资资本并不确定VR产品是否能被客户接受，也无法确定未来的市场空间，小派在融资过程中遇到了很多困难。通过众筹平台，既能筹集到资金，也能进一步验证市场对小派VR

产品的接受度，还能做一波市场营销，一举多得，何乐而不为呢？

选择 Kickstarter

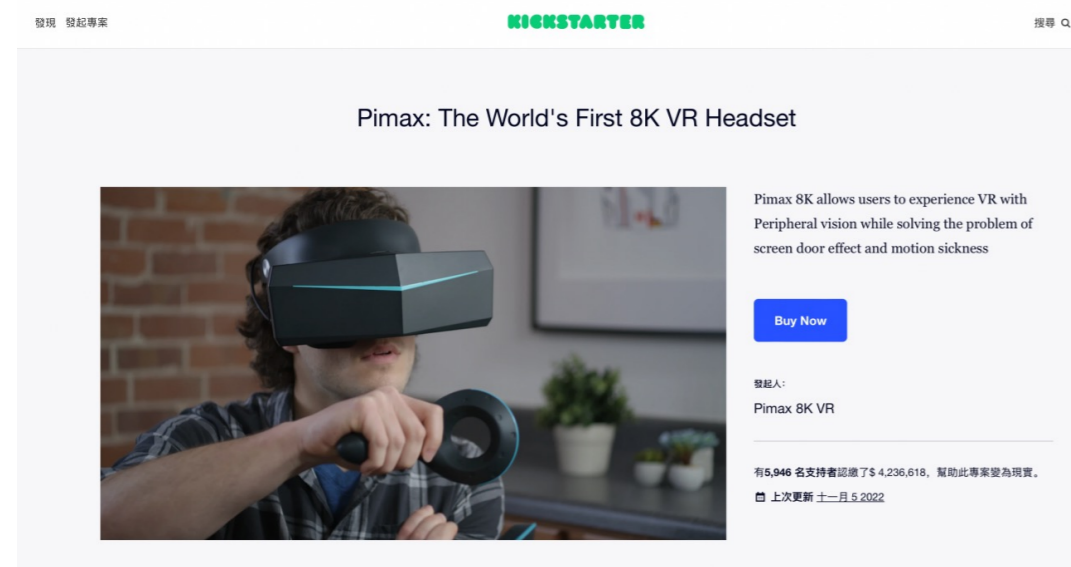
美国知名的众筹平台有 Kickstarter 和 Indiegogo，二者在机制上有所不同。有了众筹的想法后，小派开始在线下开展更多的路演，让客户有更多的机会体验小派 8K；线上则通过 Facebook 账号以及公司官方社群开展预热活动，小派产品已有的核心用户也自发在线上开展讨论，吸引了更多的有兴趣的客户。同时也有媒体开始宣传小派的众筹信息。

2017年9月21日，小派 8K 在 Kickstarter 正式开展众筹，定下的目标金额为 20 万美金，时间为 45 天，约定 2018 年 1 月量产发货。“我们认为 Kickstarter 受众更广，此外 Oculus 就是在 Kickstarter 众筹的，与这样一个知名产品在同一个平台上 PK，更有话题度”，谈到为何选择 Kickstarter 时，任攀解释道。

两次爬坡

小派制作了产品宣传视频，详细介绍了小派 8K 产品的参数和设计，产品定价从 499 美金到 799 美金不等（见附录 2）。小派 8K 采用了 2 块 4K 分辨率的高清显示屏，整体分辨率达到 2*3840*2160，在小派 4K 的基础上进一步提升了 VR 硬件的分辨率，也是目前全球分辨率最高的 VR 头显设备。同时，小派 8K 对角线视场角达到了 200°，是同期市面上主流 VR 头显视场角的 2 倍。小派 8K 吸引了大量 VR 发烧友的关注，主要原因在于全球 VR 硬件巨头，如 HTC VIVE、Oculus、PS VR 等自 2017 年以来一直没有推出新品，也一直没有回应用户对 VR 分辨率和视场角的需求。小派 8K 的出现让 VR 发烧友们惊喜不已。¹⁴

附录 2：小派 Kickstarer 众筹主页



资料来源：<https://www.kickstarter.com/projects/pimax8kvr/pimax-the-worlds-first-8k-vr-headset?ref=kicktraq>

出乎所有人意料，众筹开始一个多小时后，小派 8K 就完成了众筹目标，第 6 天众筹金额就达到了 100 万美金。同时，在众筹页面的讨论区陆续出现了用户对小派 8K 的各种评论，小派的研发人员也 24 小时与支持者们持续互动。另外有一些支持者自发充当顾问角色，主动帮助小派回答其他支持者的简单问题，并分享看法。

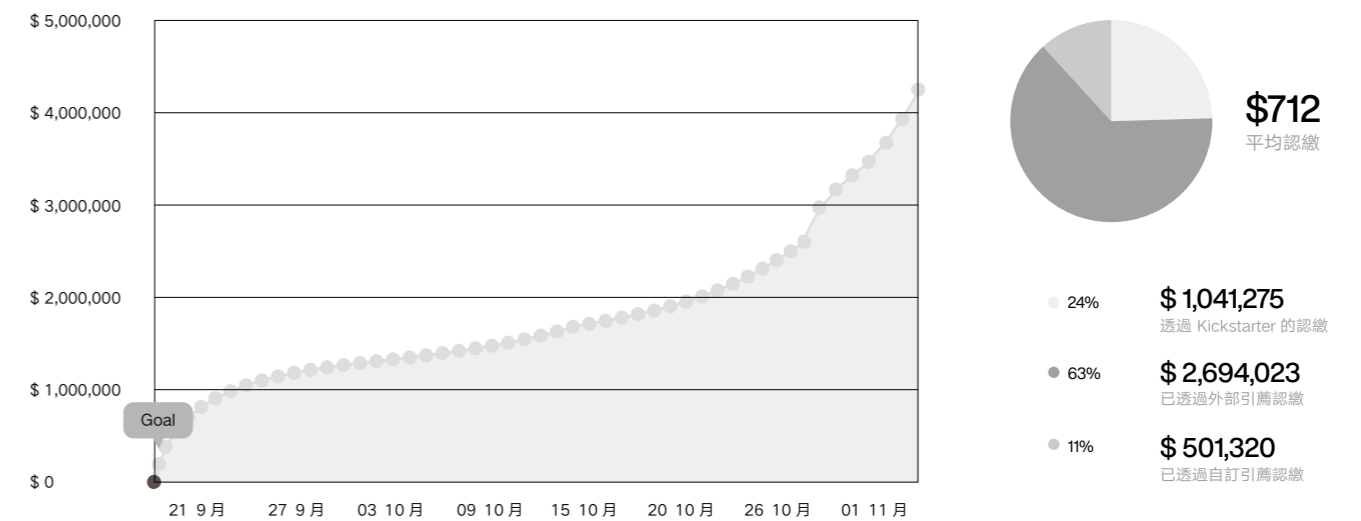
VR 全球影响力排名第一的意见领袖 Rick King 第一时间也发 Twitter 祝贺小派一小时粉碎众筹目标；测评界第一大网红 Norman@tested 甚至调整了自己频道的发布周期，配合小派上线时间提前发布测评视频，众筹上线后，更是连续发推帮小派站台。而同样在关注着小派 8K 众筹的海外媒体，同期内多达 200 多家。¹⁵

众筹期间，讨论区里经常会有对产品的评论，有些是针对产品存在的问题。小派会及时与这些用户联系，从用户评论中持续获取反馈、持续迭代产品，并把公司的状态及时分享在讨论区。

2017 年 10 月下旬，小派继续发力，与 65 家游戏、硬件相关媒体达成合作，在线上进行集中宣发推广，提高话题度。众筹金额迅速爬升，从 10 月下旬的 280 万美金左右迅速提升到 11 月 4 日的 423 万美金，打破了 Oculus 创下的 250 万美金 VR 产品众筹纪录（见附录 3）。众筹结束后，任攀意外的发现，除了靠自身产品和推广带来的 2679 个支持者外，还有 Kickstarter 平台上自带的 3267 多个反复支持者^⑨。产品设计初期，任攀认为客户需要的东西有很多，计划推出多种机型。然而众筹结果显示绝大多数支持者购买了 8K 最低价和 8K 全套装产品。小派随之调整了后期的营销策略，主打以上两款机型。

⑨这 3200 多个支持者是在 kickstarter 平台上有过多次众筹记录的客户。

附录 3：小派 Kickstarter 众筹历程



资料来源：小派科技提供

社群共创

在小派 8K 的众筹页面讨论区累计有 9000 多条来自支持者的评论，来自全球各地的数千名 VR 极客聚集在一起讨论关于分辨率、视场角、刷新率以及“Brain-wrap”等技术问题，也会指出小派 8K 存在的问题，甚至会提出改进建议。

海外一群 VR 爱好者自发搭建了小派的 MR 社区，并邀请小派官方入驻。通过封闭注册的方式（未注册的用户只能浏览不能发言），积累了一批小派产品的核心用户。这部分客户成为小派极为重要的意见池，比如用户会提出对颜色、像素等建议，小派则会根据他们在社区的反馈及时调整产品方向。在国内，小派则通过微信群、QQ 群等方式与用户互动。

“社群和众筹这种模式帮助我们和客户建立了一种非常亲近的关系，用户感到他们的建议未来真的会出现在小派的产品上，尤其是年轻的消费者喜欢参与感，这让用户建立了对小派的特殊情感”，任攀说。

目前，小派 MR 社区中已有约 7000 多位注册用户，其中有约 200 名内容开发者。社区中的早期用户大多是小派众筹的支持者，有硬件开发者、专业玩家、软件开发者、游戏发烧友，甚至是 VR 界的网红和媒体。虽然社区目前的粉丝成员不多，但是社区呈现一个高度黏性的特征，日活和月活比值基本维持在 30% 以上。

社群中部分硬核玩家和开发者会积极参与小派的产品内测、甚至是硬件内测，并给出专业的建议，比如会帮忙修正小派软件的 bug 和硬件面板上的参数、会对小派头显进行拆机分析材料构成和厂家来源、对头显的头箍和耳机提出优化建议。这部分用户既是消费者也是小派的产品设计者，给了小派很多产品设计的灵感；有专业的软件开发者用户，会围绕小派的 SDK 开发软件和内容，比如 VR 方面的游戏驱动，小派征用了其中部分优秀的软件。

社群日常运营中，公司安排了专人负责社群的维护，24小时在线回答用户的有关疑问，也会在社群中及时公布公司的下一步活动和计划。为了提升社群活跃度，社群管理员也会主动带一些热点话题引起用户广泛参与讨论。社群运营者会分析眼下哪些话题能够解决用户的疑问和痛点，会及时公布公司近期的相关活动。此外，公司也会从社群中发现用户有哪些需求，并尽可能地满足。这些努力使得社群中的用户得到了重视，并帮助他们发现自身的价值，进一步提升了社群的活跃度。“我们在社群中更多地是关注用户的需求，而不是管理。我们在于用户的日常交流中，更多地是围绕他们感兴趣的VR，而不是广告和推销。用户需要对话，需要更多的交流”。开放、活跃的社区使得成员们积极踊跃，有任何问题都可以直接联系到小派的管理员，管理员也会及时回复并解决用户的问题。甚至有用户专门做了一张表，实时总结市面上所有品牌的VR头显参数对比（从参数比较上，小派的产品明显优于其他产品），在这张表里也会分享小派官网的购买链接。

公司根据用户可能会对公司产生的不同价值来对用户进行分类。比如，将社区中积极性高、未来可能会帮助公司带货、带口碑的分为一类；将内容创作者分为一类；有部分和品牌保持中立态度的有影响力的用户，公司将他们归类为未来可能的品牌大使。社群中的活跃用户能够提升社群的热度，公司也会将这类用户规划到未来的营销思路里面。

通过明确社群中不同用户的特征，公司会据此制定不同的指标、完成更多的任务，从而进一步加强品牌建设。海外MR社区中有的用户是VR的KOL，他们喜欢VR，同时又有自己独立的观点，会站在中立的角度来评测产品。他们和小派之间不存在利益关系，志愿成为社群版主，甚至主动搭建了社群的技术框架，在小派众筹期间自发宣传小派的产品，并参与小派线上的宣传和线下的路演，这使得他们成为小派和普通用户之间的桥梁；有媒体从业的支持者参加路演后自发做了视频、写了文章宣传小派；也有部分用户是红人，红人有自己的观点和受众，小派也会和这部分红人建立合作，通过红人的影响力来帮助带货并支付相应的佣金。

根据社群用户的贡献，小派制作了用户价值表格，对用户提供的每次价值进行记录。未来在产品发布会上，小派都会据此给予用户一个认证，官网上也会对有贡献的用户专门鸣谢，在特殊的年会会向这部分用户赠送礼品。对于做出重要贡献的用户，小派会给予他们特殊的礼品、特殊的折扣，一些特殊事件也会邀请他们参与，同时在新品发布会中公开对这些用户表示感谢，使得他们有更强的参与感。同时，小派社群运营人员也会更加关注他们的动态，实时回复他们的问题和建议，以体现对他们的重视。此外，公司会定期对社区用户进行调研，以收集有关硬件和软件的改进建议。

“我们给予这部分用户的经济奖励其实非常少，更多的是精神上的奖励。根据我们观察，这部分核心用户更注重的是认同和荣誉。社群给我们公司最大的价值是搭建了用户价值体系，这些用户为我们提供了源源不断的产品价值、市场营销价值以及品牌价值”，任攀说。

| 应用场景

随着VR技术的不断发展，VR产品的应用场景也在逐渐拓展。根据Mordor intelligence预测，2020年全球VR市场前三大应用场景——游戏、直播、视频的用户群体分别为7000、2800、2400万人，占比分别为49.8%、19.9%、17.1%，2025年这三类用户群体将增长至2.16、0.95、0.79亿人。¹⁶

游戏

游戏是C端VR的主要消费场景。游戏可以分为主机游戏（如微软的XBOX、索尼的PS和任天堂的Switch）、PC游戏和手机游戏三大类。目前来看，海外仍是VR游戏的主要发行阵地。2021年，Steam平台最受欢迎的VR游戏TOP10均由海外厂商开发，其中超过50%来自美国。¹⁷

PC游戏在欧美一家独大，中国国内则是手游市场占据主要地位。由于具有高清晰度、大视场角等优势，使得小派8K在PC VR上表现更为优秀。

“海外的消费能力更强，PC VR的用户更多”，任攀说。小派对社区用户的调研显示，有77%的人

使用小派8K玩VR大作，62%的人是玩飞行模拟和赛车模拟，因为视场角比较大，在玩这类游戏时有天然的优势。

B端场景

除了游戏，商业应用部分在2020年主导了全球虚拟现实市场，份额超过53%，预计在未来7年将保持领先地位。VR头显在商业领域的应用越来越多，如零售店、汽车展厅、房地产、医疗等，也有公司将VR作为生产力工具用于设计活动等。

比如，Eurostat Coastality吸引骑手探索基于电影《Valerian and the City of a Thousand Planets》的VR体验；中国2018年开设了VR明星主题公园，拥有四十多个以VR为重点的游乐设施；Ossi VR和ImmersiveTouch等公司提供VR解决方案来培训外科医生和医学生。

在全球竞争者中，由于价格及技术优势，Meta目前的Quest2全球市占率为47.97%，排名第一。近期，Meta的Oculus再次推出新品，2022年10月12日，Meta正式发布新一代VR头显Quest Pro，售价1500美元，定位为生产力工具。同时，Quest内容建设日益完善，Quest商店中三分之一的APP实现了百万美元营收。在中国国内，2022年9月22日及27日，被字节跳动收购的Pico先后举办Pico4海外及中国发布会，国内发行价为2499及2799元。Pico同时也在大力推进内容生态，在游戏、社交、健身、视频等多方面发力。“我们非常欢迎Pico4的发布，这也是在帮我们培育市场”，面对激烈的市场竞争，任攀非常淡定。

| 艰难抉择

自创办至今7年来，小派的极客高管团队坚持走高端路线，VR头显从Pimax 4K到Pimax 8K再到未来的Pimax 12K，在海外的高端市场已经获得了许多忠实的高端客户。

然而，高端市场毕竟有限，未来预计超千亿的中国VR市场也不容忽视。眼下，小派即将推出2023年的新产品，同时也面临着两难的抉择。

首先，是继续坚持走高端路线还是下沉到大众市场？如果继续高端市场，问题很明显：市场有限，难以扩大市场规模。如果下沉到大众市场，将面临激烈的竞争，同时也需要大量的资金。虽然小派在众筹平台获得资金，后续也陆续获得数轮融资，但与实力雄厚的其他竞争对手相比，资金依然是个问题。

其次，除了硬件研发外，是否要同时开发内容生态？目前，小派依然以硬件研发为主。但是未来，如果没有内容的吸引，单纯研发硬件可以持续吗？更何况，Oculus以及Pico等公司都齐齐在内容上发力，这会不会对小派造成威胁？如果要做内容的话，怎么做？

最后，虽然社群给小派带来了多方面的价值，但是从管理上来看，小派并没有形成社群运营的完整体系。那么未来，如何进一步做好社群运营，从而获得更大的、可持续的共创价值？

- 1 “小派科技背后的核心团队 — 软硬结合”，<https://zhuanlan.zhihu.com/p/443516817>，2022 年 11 月 21 日访问
- 2 “VR 众筹世界纪录”，2022 年 12 月 3 日访问，<https://www.guinnessworldrecords.com/world-records/507495-most-crowdfunded-virtual-reality-vr-project>
- 3 中信证券·VR 设备深度篇：初级元宇宙核心载体，持续演进迭代成长。2022-02-12[2022-07-03]。<http://finance.sina.com.cn/stock/stockzmt/2022-02-12/doc-ikyakumy5551163.shtml>
- 4 “被称为 VR 元年的 2016，是如何一步步变成衰退年的？”2016 年 12 月 16 日，2022 年 11 月 22 日访问，
- 5 “IDC：Meta Quest 2 已售出 1480 万台”，2022 年 6 月 8 日，2022 年 11 月 23 日，<http://vr.sina.com.cn/news/hot/2022-06-08/doc-imizmscu5732187.shtml>
- 6 “虚拟现实创新应用成熟度与最佳实践研究”，中国信息通信研究院研究报告，2020 年
- 7 “全球虚拟现实 (VR) 行业市场现状及发展前景分析”，2021 年 8 月 10 日，2022 年 11 月 22 日，<https://www.qianzhan.com/analyst/detail/220/210810-e956cb9f.html>
- 8 国盛证券·元宇宙专题一：技术迭代 生态完善，VR 打开消费级市场。2022-02-15[2022-07-03]。https://pdf.dfcfw.com/pdf/H3_AP202202151547158638_1.pdf?1644935061000.pdf
- 9 中信证券·VR 设备深度篇：初级元宇宙核心载体，持续演进迭代成长。2022-02-12[2022-07-03]。<http://finance.sina.com.cn/stock/stockzmt/2022-02-12/doc-ikyakumy5551163.shtml>
- 10 中信证券·VR 设备深度篇：初级元宇宙核心载体，持续演进迭代成长。2022-02-12[2022-07-03]。<http://finance.sina.com.cn/stock/stockzmt/2022-02-12/doc-ikyakumy5551163.shtml>
- 11 中信证券·VR 设备深度篇：初级元宇宙核心载体，持续演进迭代成长。2022-02-12[2022-07-03]。<http://finance.sina.com.cn/stock/stockzmt/2022-02-12/doc-ikyakumy5551163.shtml>
- 12 “小派科技背后的核心团队 — 软硬结合”，2021 年 12 月 10 日，2022 年 11 月 24 日，<https://zhuanlan.zhihu.com/p/443516817>
- 13 “VR 厂商“小派科技”获 B + 轮融资千万元，联合光电领投”，2022 年 11 月 26 日，<https://new.qq.com/rain/a/20210917A0453000>
- 14 “小派 8K 众筹已达 100 万美金，吸引全球 1600 名极客力挺”，2017 年 9 月 25 日，2022 年 11 月 26 日，<http://vr.sina.com.cn/news/yj/2017-09-25/doc-ifymesii5503610.shtml>
- 15 同 13
- 16 中信证券·VR 设备深度篇：初级元宇宙核心载体，持续演进迭代成长。2022-02-12[2022-07-03]。<http://finance.sina.com.cn/stock/stockzmt/2022-02-12/doc-ikyakumy5551163.shtml>
- 17 https://mp.weixin.qq.com/s/G5i6K_Om9XHh_bZNpKPKyw

科技赋能沉浸式艺术展的运营和打造

中欧国际工商学院 校友企业家分享

mIsArt 是迈勒士文化旗下从事文化艺术服务的专业团队，主要从事美术馆、艺术中心等场馆的策划筹备，展览的策划、实施、推广、运营等工作内容。团队管理者均为艺术圈内资深从业者，团队成员均在艺术、设计等领域从业多年，有着丰富的经验。

近年来，随着时代下信息化、数字化的发展，展览市场在此基础上也拥有了新的突破，与之相应的艺术展览中也迎来了新的展览呈现方式。在区别于传统书画、雕塑等传统平面展陈的模式上，结合声光电等新型科技，与立体空间的综合运用，诞生出了如沉浸式空间艺术展、沉浸式数字艺术展、沉浸式互动艺术展等新兴的展览形式。

mIsArt 团队在近年来参与运营了“teamLab 无界上海”“Temple of Light”“‘穿越万象 绮丽共生’沉浸式数字艺术展”等广受好评的沉浸式艺术展览。在这些展览中，mIsArt 团队充分利用声光电技术表达出独有的展览呈现方式，再深度结合数字技术的运用，使得艺术作品跳脱出展厅空间的限制，与其他作品交流、相互影响，打破作品与作品之间的边界并相互融合。mIsArt 团队以此基础所塑造的展览方式即符合当下大众审美中所期盼的视听享受、感官互动等艺术体验，也印证着当前时代下对于艺术的需求在逐步走向信息化与多元化的发展。新兴的展览形式带来了新的艺术消费体验，在吸引民众渴望切身欣赏艺术、体验艺术的同时，也促使大众对于艺术市场消费的升级，从而引导观众们在欣赏传统艺术展览的同时收获对于新兴艺术展览的艺术感悟。

— 丁霖

上海迈勒士文化传播有限公司 创始人 董事长



在地文化



实践当代艺术在商业领域和大众生活的全新角色

文 / 鲁慧 邹育微



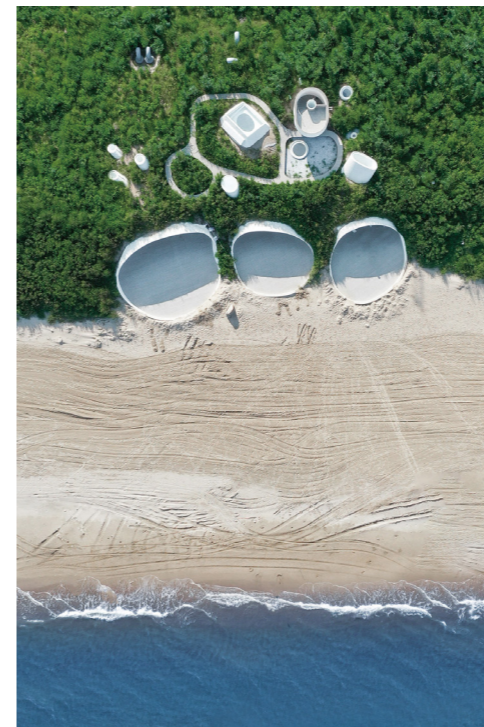
UCCA 北京博物馆
图片来源：UCCA 集团提供 摄影师：孙晴

UCCA 集团成立：

UCCA 尤伦斯当代艺术中心是中国领先的当代艺术机构。“持续让好艺术影响更多人”是 UCCA 正在并将长期实践的理念，UCCA 秉持艺术可以深入生活、并改善生活的理念，每年为超过百万的观众带来丰富的艺术展览、公共项目和研究计划。

2007 年 11 月，UCCA 尤伦斯当代艺术中心在北京落成开放，成为北京 798 艺术区核心的非营利性国际艺术机构。2017 年 10 月，在新支持者与理事的帮助之下，UCCA 顺利完成机构重组，成功转型为 UCCA 集团。作为北京市文化局主管的民办非企业，UCCA 于 2018 年正式获得由北京市文化局认证的美术馆资质，并经北京市民政局与香港政府许可，在两地注册成立非营利的艺术基金会。在坚持艺术的同时，UCCA 也逐步开始围绕学术价值迈入商业领域，集团旗下各个不同板块不断拓展商业的边界和多元性发展，商业板块包括：UCCA 商店、UCCA 儿童艺术中心、UCCA IP 以及 UCCA Lab。UCCA 商店（UCCA Store）涵盖艺术家和展览衍生品销售，让每个人都可以做生活中的收藏家。UCCA 儿童艺术中心（UCCA Kids）为 2-12 岁的儿童量身打造专属的艺术成长课程，提供美术馆艺术教育。UCCA IP 致力于整合全球优质艺术 IP 资源，打造艺术 IP 生态链。UCCA Lab 则专注探索艺术与品牌的多元跨界合作，是一个链接艺术 - 商业 - 创新多元项目的当代文化平台。

转型后的 5 年，UCCA 集团不断根植中国本土，引领本土当代艺术浪潮，与国际文化接轨，发掘本土优秀当代艺术家和作品，不断为中国当代艺术发展提供帮助和支持。转型后的 UCCA 也开始在中国的其他城市布局，扩展其在中国的影响力。UCCA 目前拥有三座场馆，其中 UCCA 北京主馆位于 798 艺术区的核心地带，占地约一万平方米，其原址为建于 1957 年、历史悠久的厂房，于 2019 年由荷兰大都会建筑事务所（OMA）主持设计的场馆改造。UCCA 沙丘美术馆由 OPEN 建筑事务所设计，坐落于北戴河渤海海岸的阿那亚社区内，隐于阿那亚社区黄金海岸沙丘之下，并于 2020 年获得 LCD（Leading Culture Destination Awards）“最佳文化目的地奖·亚太新文化目的地”奖项。自开幕展“后自然”举办之后，UCCA 沙丘美术馆还推出了注重与在地环境互文关系的展览项目，聚焦探索艺术、人与自然三者的关系。UCCA Edge 由纽约 SO - IL 建筑事务所设计，于 2021 年 5 月在上海静安区对公众开放。开馆一年后，即荣获 2022 年第 8 届 The Best BANG Awards 城市生活大赏“年度人气美术馆”奖项。UCCA Edge 将一如既往地致力于为观众带来国内外知名艺术家的展览，同时也将很快成为上海崭新的艺术地标，为这座充满文化活力的城市注入新的动力。



UCCA 沙丘美术馆
图片来源：UCCA 集团提供



UCCA EDGE
图片来源：UCCA 集团提供



“集光片羽”展览现场，UCCA Edge, 2022
图片来源：UCCA 集团提供

“集光片羽”展览海报
图片来源：UCCA 集团提供

UCCA Lab：聚焦数字时代人类生存图景， UCCA 与抖音艺术联合呈现“集光片羽”

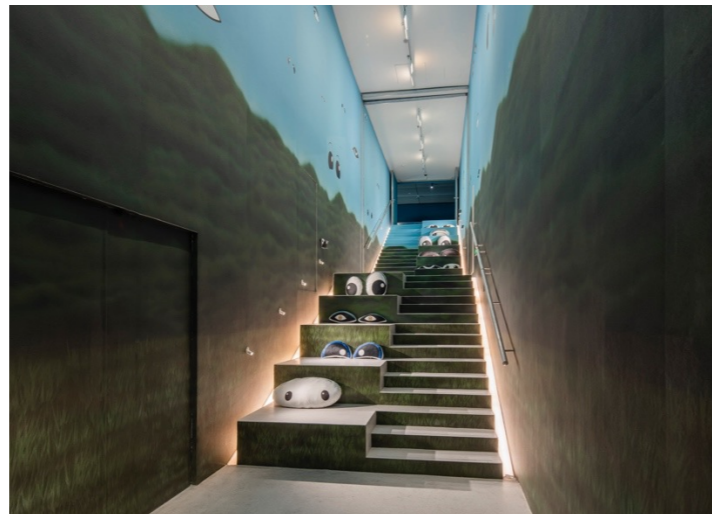
作为 UCCA 集团旗下探索艺术多元合作可能性的当代文化平台，UCCA Lab 是一个链接商业和艺术的创新实验室，并参与各地政府文化项目，与各领域杰出品牌和跨文化创作者携手呈现多元形态的艺术项目。UCCA Lab 也是 UCCA 集团结合当代艺术和商业运营的新方式，通过合作伙伴的平台在不同的社区、城市、国家发声，将当代文化与艺术的魅力传递给更广泛人群的同时，持续探索城市在地性实践，不断拓展艺术项目边界。

2022 年 9 月 30 日至 2023 年 1 月 8 日，UCCA Lab 携手抖音艺术于 UCCA Edge 呈现聚焦数字时代人类生存图景的群展“集光片羽”，此次展览在线上线下同时开展，近 1300 万人次观众在线围观了这场线上艺术盛典。观众可以通过抖音扫一扫进入“集光片羽”线上展厅，通过 AR 技术沉浸式感受章节主题，还可以一键邀请与好用共同线上云逛展。自 2021 年起，抖音在传统文化上持续发力，以其日活 6 亿的庞大体量，逐渐改变大众认知，提升品牌调性，并增加艺术板块。

展览汇集 27 位(组)国内外知名艺术家，涵盖数字影像、电子游戏、交互装置等形式多元的视听艺术作品，聚焦多界面切换状态下的当代生活切片，由此展开对人类数字生存图景的全息解读。现如今，数字化已进入了 3.0 时代，我们的世界充斥着数字技术，这些技术本身已成为人类文明的延伸。作为当代艺术的表达者，UCCA 引领了观众以一种独特的角度来感知新数字时代的艺术世界，强化了艺术与科技之间无形的关系。



集光片羽
图片来源：UCCA 集团提供



集光片羽
图片来源：UCCA 集团提供 摄影师：孙一楠

UCCA IP： COSTA × UCCA「当代新桂」系列

UCCA IP 旨在整合全球优质艺术 IP 资源和国内领先艺术内容输出能力，打造 UCCA IP 及艺术 IP 生态链。将国内外优质艺术 IP 以产品授权、空间授权、营销授权等多种授权形式赋能合作品牌。通过优质的产品内容激发大众对于当代艺术的兴趣，丰富艺术体验，促进当代艺术的持续发展。

金桂飘香的 9 月，COSTA 携手 UCCA IP 对现代艺术和咖啡生活进行了一次全新跨界尝试，推出「当代新桂」系列，用味觉、视觉、嗅觉去传递「当代新桂」理念，让艺术深入咖啡生活，唤醒爱咖人体内的灵感分子，为消费者创造独特难忘的“波普桂花”咖啡之旅。COSTA 这次联名是向品牌年轻化迈开重要一步，通过「当代新桂」来向外界展示着热爱、自信、打破传统的态度，以全新的品牌形象和产品面向大众，成为青年群体中咖啡饮品的主力军。

随着咖啡产业链在中国的不断成熟，年轻群体对咖啡饮品的需求日益剧增。咖啡作为精致白领上班的必需品早已成为职场人的一种代表符号，与艺术家的联名将大大提高品牌的精神价值。COSTA 希望通过这次联名强化品牌年轻形象，让消费者每一次提起桂花风味的拿铁咖啡都会想起 COSTA。波普艺术的风格以擅长大量重复使用大众所熟悉的图像符号和丝网印刷技术所著称，因此此次 COSTA 与 UCCA 合作定制设计的波普桂花图案色彩鲜明，饱和度高，选用不循规蹈矩、不完美的图层重叠手法，同时桂花被重复置放在画面正中央，端正、全面，仿佛是桂花的肖像画一般。画面在致敬波普艺术重新定义人们解读艺术的方式的同时，也表达当代青年都可以活出自我，尽情绽放。

UCCA 与 COSTA 的这次跨界联名具体展现形式主要从四个方面开展，分别是品牌形象、产品包装、联名快闪店和周边产品。不管从产品包装还是联名快闪店，UCCA 设计的波普艺术系列作品都给 COSTA 的产品附上年轻潮流的当代艺术气息，消费者不仅能品尝新系列咖啡，还可以打卡拍照、收集相关艺术产品，快闪店亦为年轻群体提供艺术背景，与艺术相融，给消费者带来更加沉浸的体验，在网络发酵后也会吸引新的消费者慕名而来。同时，UCCA 为 COSTA 推荐了精益求精的当红流量兼实力派艺人李斯丹妮作为全新代言人，携手传递“热爱、自信、打破传统”的「当代新桂」态度，共同开启一段恣意美好的故事。同期，COSTA 也在上海吴江路雨北京华熙 LIVE 落地联名主题快闪店，消费者可以沉浸式体验波普艺术。



图片来源：UCCA 集团提供

XINTIANDI 新天地 × UCCA: “燃冉”青年艺术家孵化计划

2022年8月8日，由瑞安新天地旗下商业品牌 XINTIANDI 新天地与 UCCA 携手打造的“燃冉”青年艺术家孵化计划（以下简称“燃冉”计划）正式发布。“燃冉”计划采用领先的共构模式，旨在打造三年战略合作，为青年艺术家建构一个容纳探索与创新的开放场域，通过提供创作扶植与专业发展的机会，开辟以海派文化代表——上海城市精神内涵核心承载地、国际级复合功能核心区——上海大新天地区域为作品呈现舞台的艺术实验场，持续为中国青年艺术家群体提供广阔的创意展示平台、开放的实验空间与自由的创作环境，同时为其提供跨界探索的多元可能性。除此之外，“燃冉”计划也得到了包括艺术、商业、建筑、学界等在内的各界知名从业者支持，其组成的强大的文化顾问委员会，将落实孵化计划的愿景与理念，协力护航青年艺术家的发掘与扶持。



图片来源：UCCA 集团提供

长期以来，XINTIANDI 新天地率先在泛文化艺术领域培养新生力量，践行“中国创艺 Created in China”理念。本次携手 UCCA 打造“燃冉”计划，秉承一以贯之的初衷，取义篝火意向，以期用青年艺术力量点燃上海城市的“创意篝火”，在火光升腾的光明与希望中，聚集更多趋光向暖的青年艺术创造力量，共同形成中国艺术创造力的上升能量，促进文化创造与国民参与的良性循环。在“中国质感”“融入共创”“文化好奇心”三大关键词的串引下，“燃冉”计划通过聚焦长期生活和 works 于中国的青年艺术家群体的创作实践，进行中国在地文化记忆的挖掘，展现基于当下社会的洞见与表达，从而勾勒出新一代中国青年艺术家创作生态的集体面貌。本计划旨在将艺术带入大新天地区域，探索文化、艺术与科技等跨学科领域的实践，培育具有前瞻性的艺术创新新动能。



“燃冉”艺术家驻留项目：艺术家雷磊联合「青年志 Youthology」共同发起「日间传声筒」征集活动现场
图片来源：UCCA 集团提供



“燃冉”计划在 WDC 展出
图片来源：UCCA 集团提供



“燃冉”艺术季特邀公共艺术：沈若凡 × 刘恒 × 杨帆，《1-4-5-1》，2022，镀锌铁、不锈钢，10mΦ × 4.2m
图片来源：UCCA 集团提供



“燃冉”艺术季入围青年艺术家群展：展览现场一隅
图片来源：UCCA 集团提供

首届“燃冉”计划主要包括四大创意板块，分别是“青年艺术奖项评选”、“艺术家驻留项目”、“艺术季”和“跨界合作”：

“青年艺术奖项评选”面向符合要求的青年艺术家群体，进行主题作品及方案的公开招募，并由来自不同实践背景的行业意见领袖组成文化顾问委员会进行评审，入围作品将受邀参与主题展。与此同时，文化顾问委员会将商议评选出最终获奖的艺术家。主办方将为获奖者提供丰厚的奖金与创作支持。2022 的年度主题为“回环之歌”，是对 2022 年的回望，是对真实生活的回归，也是对不确定性的积极回应。

“艺术家驻留项目”则聚焦城市更新之中的历史记忆、社区改造之后的人文现状以及前卫的商业创新实践，通过提供驻地资金、本地调研、创作协助、资源链接各方面的支持，招募具有创作研究能力的成熟艺术家展开多元的艺术创作。驻留期间，艺术家将以上海在地文化的城市腹地为核心，结合多业态的公共空间，实践个人化的思辨与创造，其考察、研究与创作的成果将以动态的方式及时呈现给公众。

“艺术季”作为每年“燃冉”计划全年成果的集中呈现，将在为期近两个月的艺术季期间，在上海大新天地不同区域展出入围获奖艺术家方案及作品、特邀艺术家公共艺术装置和驻留项目作品。与此同时，艺术季也将成为岁末年初之际，“燃冉”合作艺术家通过公共艺术项目、讲座沙龙、表演工坊等丰富的表现形式邀请城市居民共同参与的公共文化事件。届时，艺术季将全方位、多角度呈现“燃冉”计划中实现的创作高光与共振，也为新一届“燃冉”计划开辟一个成熟度更高、影响力更大的全新起点，并进一步深化 XINTIANDI 新天地和 UCCA 长期合作的共识与契合。

“跨界合作”——“燃冉”计划希望为青年艺术家提供创作扶持和展示平台，同时提供更广泛的合作机会。“燃冉”计划将帮助入围艺术家链接可能的合作和创作资源，以及在新媒介材料等技术领域提供支持。同时将为入围艺术家开放探索与其有可能性的商业合作机会，例如 IP 联名共创、作品授权衍生与委托创作等等。

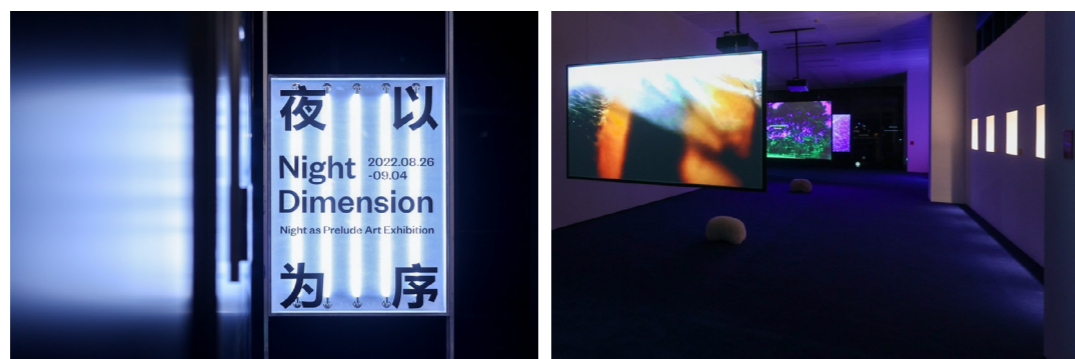
从商业地产来说，新型艺术的推广，可以通过交互装置，大型雕塑，将或内敛或奔放的情感用艺术装置呈现出多彩的效果，让来打卡的人们得以拍照记录，然后从各种新媒体媒介上传播和宣传，吸引更多的年轻人前来游览。商业地产也可以选择和艺术 IP 联名，通过引人注目的空间设计，结合数字化灯光，打造一座现实却又虚幻的场景，再配上可以人机互动交互的环节，注定会引起来访者的兴趣，吸引更多新时代消费者的到来。

之于新天地，艺术的融合中和了商业化的氛围。之于大众，“燃冉”计划让人们感受到艺术的亲民化，在购物和探店的过程中深深将艺术融入到了生活。时下购物中心也扮演起集艺术、人文、社交于一体的新角色，这样新型的购物模式更加能够吸引新时代的消费群体，大量的人群涌入，不仅增加了周边商户的客流量，也为“燃冉”计划进一步扩大了曝光。

上海市商务委员会 × UCCA: “夜次元——夜以为序”艺术展



图片来源: UCCA 集团提供



图片来源: UCCA 集团提供

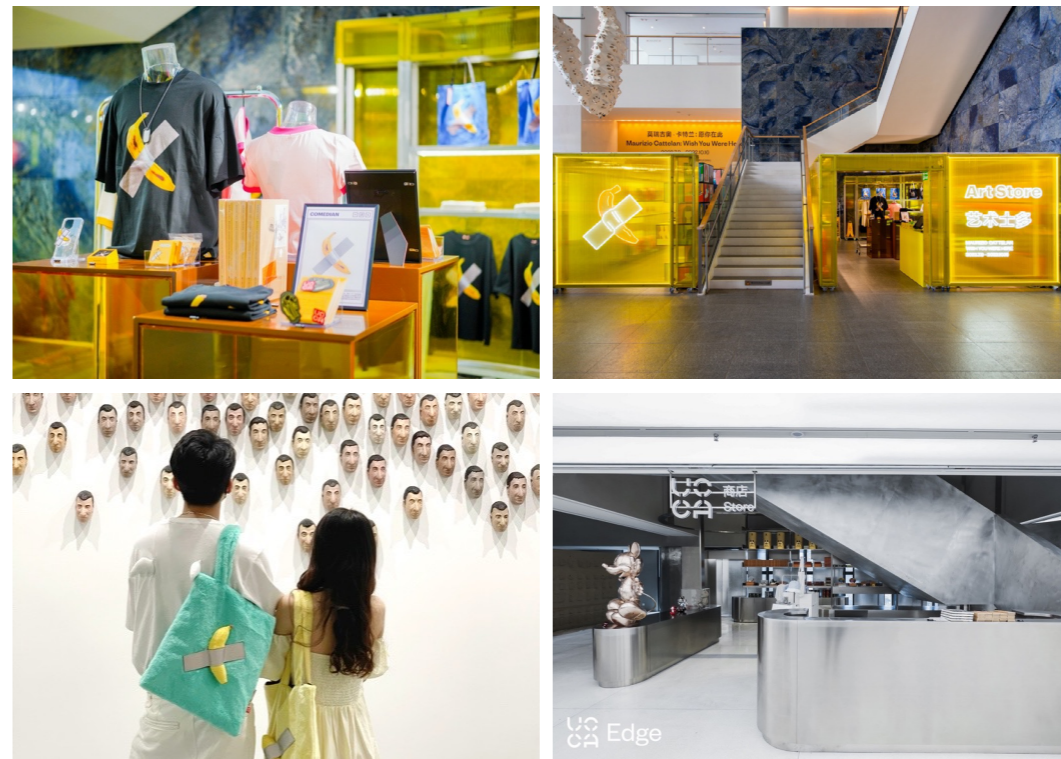
2022年8月,“夜次元——夜以为序”艺术展于UCCA集团旗下的全新艺术空间UCCA Sky Space城市天台开幕。本次展览由上海市商务委员会行政服务中心与UCCA共同主办,上海市静安区商务委员会与UCCA Edge协办。作为“上海夜生活节”的重点活动之一,“夜次元——夜以为序”艺术展拉开了上海市商务委员会行政服务中心与UCCA达成三年战略合作的序幕,双方未来将持续共创以夜生活为主题的文化艺术IP“夜次元”,为上海夜间经济文化生活注入艺术活力,延续夜上海在年轻一代中的影响力,在满足其精神文化需求的同时,令其乐享高品质夜生活。“次元”包括时间、空间和年轻三个维度——时间维度代表夜晚、空间维度指的是城市、年轻维度指的是元宇宙/数字化。三个不同的维度在艺术创造的夜晚中,共生融合出一个城市中区别于白天、立体有故事的夜次元。

“夜次元”将致力探索不同平台和多元场景下的上海夜生活,反映当代艺术与年轻人的创新与融合,拓展各领域与艺术行业跨界合作的深度与广度。这不仅是一种城市生活方式的重构,更是一种新的文化现象的崛起。在当代新旧杂糅的复合格局中,美术馆要兼容更多形态的艺术展示形态,满足更多元共生的文化趋势。本次活动就是一次夜经济与艺术的完美融合,将商业艺术化的同时,也为社会层面解读了艺术的可商业化。

UCCA 商店及 UCCA 儿童艺术中心

UCCA商店(UCCA Store)秉承“艺术融入生活”理念,令艺术成为大众触手可及的亲身体验。UCCA商店长期与深具试验精神的艺术家和设计品牌合作,提供独一无二的原创产品,并一直践行自身品牌理念,让每个人可以“做生活中的藏家”。UCCA Store每年都会为UCCA展览定制开发原创艺术衍生品,例如“成为安迪·沃霍尔”、“毕加索——一位天才的诞生”等展览。由UCCA商店独家设计“莫瑞吉奥·卡特兰”展览系列衍生品,以艺术家莫瑞吉奥·卡特兰广为人知的经典作品为设计灵感,涵盖服饰、文创、家居、运动等多个品类,受到广泛欢迎。

UCCA儿童艺术中心(UCCA Kids)面向2-12岁儿童,通过艺术开启儿童多向思维,以丰富多彩的儿童艺术成长课、展览工作坊、国内外艺术游学和冬夏令营活动等形式为儿童提供独特的艺术学习体验。得益于UCCA最前沿的艺术资源,儿童在这里可以近距离与世界各地的艺术家及其作品进行亲密接触与互动,体验与UCCA展览相关的艺术工作坊,在大师作品启发下进行自己的独特创作。2021年11月20日至2022年2月20日,UCCA呈现意大利国宝级艺术家莫瑞吉奥·卡特兰于中国的首次个展“莫瑞吉奥·卡特兰:最后的审判”。基于展览,UCCA Kids设计了一系列儿童艺术工作坊,带领儿童开启探寻艺术家卡特兰心灵和创造力的旅程。儿童通过观看卡特兰的作品,感受艺术家是如何深入挖掘日常生活经验,基于人们所熟悉的事物打造出全新的叙事,用高度写实的雕塑和装置向真相与原创性发出挑战。



图片来源: UCCA 集团提供

图片来源: UCCA 集团提供

开吉茶馆： 传统文化和青年文化的平衡与结合

对话青年茶馆品牌【开吉茶馆】
创始人 Evan

文 / 王琪 李子贤



打开某点评 APP，搜索饮品榜单，映入眼帘的榜首品牌不是奶茶店，也不是咖啡店，竟然是一家茶馆。为了一探究竟，我们一行人来到了位于上海市中心城区南昌路的开吉茶馆，品牌创始人 Evan 接待了我们并进行了此次访谈。

开吉茶馆是什么样子的？



图片来源：开吉茶馆提供

开吉整个空间的设计十分注重现代和传统的结合，市井气和烟火气是开吉呈现给我们的主要观感。在开吉团队的设想里，市井气和烟火气在都市生活中的呈现，一定不能是特别散乱和杂乱无章的，需要在大的现代感的包裹下做一些结合，所以整个开吉茶馆的设计理念是希望从一种秩序感里让人感受到烟火气。通过热气腾腾的茶饮，我们很容易就感受到开吉茶馆里扑出来的烟火气。

据 Evan 介绍，开吉茶馆作为一家青年茶馆品牌，既融合了青年文化，又融合中国传统茶馆文化。经过 3 年的酝酿和打磨，2022 年 7 月开吉在上海市中心城区南昌路这里拥有了第一家店铺。这家茶馆所在的建筑香山公寓建于 1933 年，开吉团队将这座公寓一层的三间独立店铺全部打通，形成了沿街面宽 12 米的空间。为了呈现近 90 年历史的原始建筑结构，空间内包括吊顶、部分隔断墙在内的原有装修全部拆除。在开吉的其他公开受访资料里，我们也了解到开吉店铺的设计有意尽可能保留了原始建筑本身的材质、肌理甚至是瑕疵。对于原有装修留下的无法修复的少许破坏痕迹，设计中也没有进行过多的干预。大部分墙面以及顶部石膏饰面只进行了简单的清洗。空间自然呈现出了原始与粗犷的基底，既体现出了中国传统茶馆文化中的自然烟火气，又在同一语境中表达了青年文化中真实与不加掩饰的姿态。

开吉的整体空间里大概分成了两大块核心区。一个区域称之为 lobby 区域，是一个相对放松的、松散的区域，这个区域保留了矮桌，其实就是中国传统的围桌。围桌可以让很多人围着喝茶，会有一种围炉喝热茶的氛围。围桌给人一种熟悉的亲近感，三五人放松地围坐在一起，俨然一幅市井气的画面。再往茶馆里走，另一个区域是 reading room 阅览室，这也是个办公区或者说休息区，人们可以支起电脑坐在这里办公一天。除此之外，开吉还提供了一部分座位作为阶梯教室，阶梯座位恰好提供了观赏街道的独特视角，也完美契合了青年茶馆的主题。Evan 说始终希望开吉的店里能有青年人的感受，使顾客尽可能在这个场域内感到放松。如果天气好的时候，开吉的店铺门会全部打开，让茶馆成为街道的一部分。

开吉的名字里，开代表的是开放的青年文化，吉代表的是中国传统的吉祥文化。开吉刚好是这两个寓意的集合，正巧也是耳熟能详的吉利话，例如：开门大吉，开工大吉。这是开吉团队很早就选定的名字。开吉的 logo，是一个古代的印章设计，它烙印在开吉店里菜单、海报上、茶标等很多细微之处。从视觉到空间，开吉的 logo 都在表达传统和现代之间的关系，这也正是开吉的初心。



图片来源：开吉茶馆提供



图片来源：开吉茶馆提供

就连开吉茶标的色调也是经过设计师反复斟酌调整过的，字体则选择了中国传统的楷体，让人精准地感受到开吉是一个现代的品牌在描述着中国传统文化。开吉的周边产品也在践行将传统用年轻的方式表达，用 Evan 的话来表述，开吉的品牌理念底层是尊重传统，上层则是青年文化与创新。像开吉的茶饼，一改传统龙团凤饼的设计，开吉团队将其制作成年轻人喜欢的唱片的样式，并压成华夫格，尽可能方便顾客的取用。店里也依然保留着传统茶馆的盖碗，在此基础上开吉又进行了一些现代设计的调整。

开吉在尝试用一种年轻的方式去表达，在没有破坏传统的前提下，用开吉理解的现代人的审美体系，让现代人和传统之间产生一个连接关系。

开吉在产品上做了哪些创新？



图片来源：开吉茶馆提供

开吉整个产品结构同样是跟青年群体挂钩，整个产品结构被分成了吃和喝两大块。通常人们去咖啡店，它也一定有吃的和喝的。咖啡配一块蛋糕或者咖啡配一块可颂，配一个可露丽，这是一个大家比较习以为常的搭配。但是，当人们走进传统的茶馆甚至是老茶馆，茶的品质得不到保障，吃的东西既无特色也不用心，但大家好像习以为常，认为配茶就应该这样。

因此开吉首先在吃的方面做了一个创新，充分运用吃与人更为直接连接。在这个吃的部分，开吉结合的是中国的传统地方小吃，一抛传统茶馆的瓜子、花生。开吉将传统小吃分成甜口和咸口，这些小吃通通都能找到地方原点。比如说甜口小吃，有北方的驴打滚、川渝地区的糍粑，南方的腌水果就收到大家的广泛好评。另外，咸口小吃像台湾的花枝丸，上海的糟货糟毛豆、糟花生，温州的鸭舌。顾客可以在开吉店里感受到来自很多地方特色的传统小食。传统小食在未来还可以无限的延展，很多马来人等南方人特别喜欢来店里，他们通过拌水果能在开吉找到家乡的味道。



图片来源：开吉茶馆提供



图片来源：开吉茶馆提供

喝的部分关于茶，开吉在产品分类方式上，将茶分成了三种调性，花香调、木质调和香甜调。一直以来关于开吉筛选茶叶的标准，除了茶叶本身的质量要过关之外，茶的风味一定要足够明确。通过调性的分类方式，而不是按照传统的红茶、绿茶的方式划分，是因为开吉希望能降低饮茶的门槛，顾客即使并不懂那么多茶叶也可以进行选择，这点考量也正是吻合开吉茶馆的定位，即不懂茶也可以捕捉到茶的风味。

另外，开吉将茶分成了热泡和冰萃。热的部分又分成一杯和一席，一杯是由店员在吧台功夫泡好顾客可选择直接堂食或者外带，一席则是由开吉提供热水、茶杯和盖碗（里面有茶叶）并通过茶标讲解冲泡的方式。开吉将中国最传统、最原始的功夫泡保留在店里面，这个也是开吉店最能感受到传统的饮茶方式。热泡里面的一席是一杯里面的最高等级，顾客可以在店里坐上半天，选择热水自己去冲泡，每一次冲泡，每一次的感受都不一样，顾客可以充分体会茶的奥妙。

开吉在茶的部分还做了一个创新，叫做极速冷萃。在热茶之外，很多年轻顾客有冰饮的需求，大部分茶馆获取冰茶的方式是直接加冰块，但是加冰块会把茶稀释，茶的风味便会打折扣。那么一个茶最好体现它风味的方式就是功夫泡结束之后让它瞬间冷萃，通过这种方式来锁住它的风味。通过借助相应的设备开吉可以做到瞬间在 10s 以内把茶水变成 4 度左右的冷萃茶，然后再将它封装。开吉这款冷萃茶在年轻顾客群体中广受好评。

开吉希望通过青年人熟悉的方式让他们感受到茶的魅力，同时感受到健康和学习到新的知识。Evan 认为，作为一个品牌，里面有些产品内容，有些价值感是日常的、长久的存在，但有些产品内容则是

可以帮助品牌与顾客产生连接。例如，走进开吉，如果顾客不习惯喝纯茶，就可以点上一杯茶拿铁，去浅浅地感受茶。开吉的茶拿铁是通过将几种牛奶和椰子水打混在一起，打成浓密的泡沫，从而和茶结合，而不是传统上的牛奶加茶。对于顾客群体里更年轻的小朋友们，开吉为他们提供了甜甜的茶小方，里面加了方形奶油，同样会有不同的口味，例如香草味、开心果味等等。同样，在开吉，柿子绵云拿铁，酸泡泡，也都是开吉提供给顾客的选择性。

对于晚饭后的消费人群，开吉同样照顾到他们的需求。开吉的康普茶是一种发酵茶，口感像啤酒，顾客可以用茶干杯，低酒精的茶饮品可以兼顾大家饭后不想喝酒，又想放松聊天的需求。夜晚的开吉茶馆就提供了这样一个空间，有灯光、音乐、放松的场景，喝着健康的饮品，配着毛豆、鸭舌。因此，其实茶的核心优势在于茶拥有不同的形态，转化过的低咖啡因的茶甚至可以作为夜间饮品，伴随顾客一整天，这是咖啡难以媲美的品类优势。



图片来源：开吉茶馆提供



图片来源：开吉茶馆提供

咖啡从业者为什么选择去做一个茶馆品牌？目标人群还是不喝茶的青年人？

Evan 从事咖啡行业 16 年，拥有技术培训、管理、运营等多方面丰富的从业经验，恰好也经历了咖啡从星级酒店到现在的精品咖啡的阶段，多年从事咖啡行业的工作经历让他对咖啡市场的底层发展逻辑了然于胸。后来因为工作上的契机 Evan 开始大量喝茶，敏锐的商业思维之下，他意识到茶馆可能将迎来和咖啡行业所经历的相似的发展经历和状态，即从封闭到开放，再到日常。

在 Evan 看来，随着中国人文化自信的加强，国内消费市场又已经历咖啡市场商业标准化的培育，中国的茶馆不会一直局限于只做 B 端生意，从过去刻意神秘封闭的阶段会逐渐走向开放。因此，开吉希望实践的是打破传统茶馆所停留在的格局，营造放松、轻松的饮茶场所。他描述着这样一幅画面，在开吉，大家可以随意喝着适合自己调性的茶，可以吃着小食，可以用茶干杯。

开吉茶馆希望做到的就是将老的茶馆以年轻的姿态重新回归到城市生活，而且目前的城市生活缺少的正是茶馆这样的消费多样性。开吉的一个核心愿景和运营初心便是让茶馆重新回到城市，让年轻人重新开始喝茶。

定位“青年茶馆”的底层商业逻辑是什么？

一个成熟的商业决策背后一定是经营逻辑、产品逻辑、定价、人群定位的综合考量。Evan 为了更好地解答我们一行人的困惑，于是对咖啡行业的发展历程做了系统地梳理与介绍。他提及最早期做独立咖啡店的时候，很多顾客并不敢走进咖啡店，因为顾客会觉得咖啡与他们之间有距离感。尽管现在很多顾客依旧不懂咖啡，但是因为身边人都在喝咖啡，所以也选择喝咖啡。另外，一个客观存在的市场痛点在于，餐饮行业里除了咖啡店这类第三空间供年轻人选择外，并没有给年轻人太多的选择。比如说，顾客吃完晚饭之后能够去哪里？如果想找人浅谈事情，大家都不喝咖啡应该去哪里？除了那些封闭的会所之外，日常的空间好像就只有咖啡店，咖啡店其实是很多人迫不得已的选择。

从产品本身来看，咖啡和中国人之间有着天然的距离和屏障，这个距离和屏障是靠着过去很多从业者的努力来拉近和消除的。但是，茶的优势在于它没有天然屏障。开吉自开业以来，早上有很多中年人，老年人走进来喝茶，他们认知到开吉是茶馆，因为他们懂茶，所以可以非常自然地走进来，喝杯他们懂的东西。在喝茶的同时，他们对开吉的产品，对开吉的空间里的随意的一件东西做出一些轻松自然的评价。

在 Evan 看来，人的口感始终是朝着隽永的方向去发展。茶除了亲近感，它还更加健康，风味也相对更容易捕捉。比如普洱茶里面的糯香，比如正山小种红茶里面的花果香，又比如单丛茶里面那种花香，这些风味都是天然属于东方人的味觉体系，这个味觉体系是东方人骨子里面习惯去描述的，这是茶的独特优势。

茶馆的发展路径与咖啡店具有相似性，但可能又有一些不太一样的地方。在 Evan 看来，咖啡店的路径大致分为 3 个发展阶段，咖啡店的 1.0 阶段是极其高端的，大部分的现磨咖啡只能在当时的五星级酒店享用，顾客的圈层也集中在有钱有地位的人群，五星级酒店通过一套精致的咖啡用具外加服务让咖啡的价值感提升。因此，咖啡店给人起初的印象便是高级。这是咖啡店的 1.0 阶段，强调仪式感，尚未日常化。伴随着星巴克这样品牌的到来，咖啡店慢慢进入 2.0 阶段，即社会餐饮，从社会面人们可以看到大量的咖啡店。但是，在这个阶段，咖啡店依然非常有格调，作为白领标配。

直到近期，咖啡行业里慢慢又发生了一波浪潮，这波浪潮叫做精品咖啡浪潮，Evan 称之为咖啡店的 3.0



图片来源：开吉茶馆提供

阶段。咖啡开始去精致、仪式化，顾客开始要求更年轻的装修，更亲切的服务和更优质的原料，顾客开始辨别到好的咖啡豆其实并不难喝，逐渐会去追溯咖啡豆的原产地，去追寻风味。第三波浪潮直接促进了咖啡品质的提升，越来越多的人喜欢上咖啡。正是这个时候，咖啡消费者迎来了他们的红利，因为更多人喜欢上咖啡了，就会有更多人会去从事咖啡，更多人从事咖啡进而会导致竞争，竞争的发生便会给消费者带来更多的价格福利。人们开始注重咖啡本身，而不是一开始强调的仪式感。茶馆的经营逻辑从某种程度上就是咖啡店的经营逻辑，因而开吉作为一家茶馆经营的对标品和竞品都是咖啡店。

就像从前咖啡行业经历的阶段一样，人们转变习惯逐渐走出家门喝咖啡，总有一天，人们也会习惯在第三空间喝茶，Evan 认为这一天到来所需要的等待时间会远比咖啡行业所经历的等待时间短暂。对于消费感知力很强的顾客，Evan 表示他们很快就可以认知到开吉的一杯茶就是对应的一杯精品咖啡，开吉的一份茶点对应的就是咖啡店里的一块芝士蛋糕，价格也是相应匹配的。同样，开吉的经营逻辑也是跟咖啡店是匹配、对称的。在商业逻辑上，Evan 认为目前所处的时代是茶馆 1.0 阶段往 2.0 阶段的过渡，但是开吉相较于市面上其他茶馆而言会更加年轻，更加强打破传统的束缚和界限。更加前卫的是开吉的空间理念，在空间理念上开吉茶馆已经在对照咖啡行业的 3.0 阶段，即精品咖啡的空间理念。

开吉的未来理想和终极愿景是喝茶的日常感。对于终极愿景的达成，开吉认为市场的培育至少需要在两年之后。目前茶馆所在的阶段，顾客依旧需要一点小小的仪式感来形成这个习惯，过早实行简易包装只会让顾客饮茶的价值感大打折扣。开吉现阶段之所以选择不做外卖，也是希望尽可能让大家来线下感受喝茶的氛围，从而让越来越多的年轻人喜欢开吉，喜欢喝茶这件事情。

开吉作为一家饮品店， 竞品为什么是咖啡店而不是奶茶店？

开吉的竞品是咖啡，不是奶茶。在 Evan 看来，国内顾客接触茶有两个原点，一个是上层的需求原点，一个是底层的需求原点，底层的需求原点在于低幼的消费群体。但是开吉清楚的认识到了，低幼的消费群体并不是开吉的主要目标用户，把他们从奶茶端吸引过来也会是很难的一件事情。Evan 解释到原因有二，其一，因为年幼的顾客偏爱奶茶的口味，而且这类群体有较强的从众性。让这部分顾客突然去感受纯茶，就像让他们突然感受咖啡一样，人群并不匹配；其二，价格和成本是一个非常大的障碍，尽管茶馆里有混茶的概念，还有一些茶饮料的概念，但这个茶饮料其实是类似于更成人化更健康化的茶饮料，所用到的茶叶原料等级很高，没法直接和茶叶成本更低的奶茶做对标，一旦对标奶茶对开吉来说不但没有满足顾客对认知里奶茶的期待，反而会让顾客觉得定价过高。

茶的主要优势在于茶可以伴随顾客一整天，因为有些茶的咖啡因会相对较弱，甚至不含咖啡因。像是转化的很好的 10 年以上的老白茶，咖啡因含量非常弱，而且抗氧化又很好，能消炎，对人的身体有诸多益处。茶本身，相对咖啡更健康，就口感而言是东方人或中国人骨子里所熟悉的一种风味，这也是为什么开吉一直在强调茶的风味。

开吉说的破局， 破的究竟是什么？

不破则不立，开吉试图改变大众对茶馆的归类以及对茶馆的固有认知。大多数顾客现在想起茶馆，首先会将其归入休闲娱乐类，但是开吉认为他们做的本质是餐饮。通常一个茶馆如果卖空间、时间和包房，那就属于休闲娱乐，但开吉卖的是一杯一杯的产品，卖的是一道一道的小吃，靠的是服务和环境来盈利，这便属于餐饮的范畴。

Evan 观察到，对于茶馆行业来说，一直有个未被解决的痛点，很多传统茶馆让想喝茶的人望而生畏，非标的茶叶价格也一直是道屏障。但是开吉茶馆提供了一个除了咖啡店以外的社交空间，轻松自在，没有距离感，希望通过产品、氛围、和文化与青年人靠近。为了践行这一点，开吉的员工尽管茶叶知识非常扎实，但是他们也被要求不要刻意去和客人表达这些，以服务为先，始终牢记让开吉顾客感到轻松没有负担的消费体验是最重要的。



图片来源：开吉茶馆提供



开吉品牌成立以来面临的 最大挑战是什么？

青年茶馆，青年代表的是现代和都市，茶馆则代表的是传统、烟火和市井。如何在店铺、产品和包装设计上将青年和传统做一个有机的融合，是一个比较大的挑战。作为一家茶馆，需要产品作为基础，同时又需要青年的氛围，需要青年的设计和视觉。但青年的视觉和氛围又提出了一个更高的要求，需要把传统和现代平衡结合。开吉创始团队一起经历了这个创造的艰难过程，在无数次尝试中寻找传统和现代之间微妙的平衡。

开吉的创新更多的表达的是青年文化。因为在开吉的文化力里面，文化不仅仅是中国传统文化，还有青年文化，两种文化都是开吉所尊重的，但是开吉尊重的方式略有不一样。在开吉茶馆里，中国传统文化是根，青年文化做的是与顾客表达和互动，就是跟顾客开始打招呼的那个方法。想要实现这一点其实实践过程是非常困难和波折的。

商业最大的困难其实在于改变大众的认知，当市场上没有这个东西的认知时，也意味着没有现成的品牌可供学习。因为中国人对茶有极其便利的消费原点，因此开吉也会面临更多的评价。从市场给予开吉的负面评价里，很容易可以辨别客户认知的偏差来自于哪条路径，一种是认为开吉作为一家茶馆不够安静，一种则是评价开吉的茶没有其他奶茶品牌好喝。认知的转变过程中不可避免会出现偏差、碰撞甚至是争议，开吉团队对这一点也淡然接受。在Evan看来，开吉属于一个新赛道，一个中国纯茶的赛道，开吉茶馆要做的是一家真正意义上的茶馆。

开吉未来计划会开很多店吗？

开吉团队表示初期不会以很快的速度开店，目前计划总共会有5家店，分别会根据所在不同的区域做出不同形式的表达，但是表达内核都是一致的，就是青年文化和传统文化的融合。

开吉茶馆会着重与在地文化的连接，比如说静安寺地区的空间特征是围合建筑。开吉计划在静安寺的店铺就会出现围合建筑的状态，整体相对比南昌路店多一些都市感和秩序感，不像南昌路店这么松散。南昌路因为是第一家店铺，更多强调的是破局，因此店面要大一些，要呈现出不一样，要具备烟火气和市井气，它的市井气就是中国原生茶馆的那个状态。

开吉团队曾经去到重庆，去到成都，那里的茶馆就是保留了最传统的四仰八叉的状态，开吉团队要以开吉独特的视觉体系和氛围体系把这种状态带到城市里面来。除此之外，开吉还需要包裹上一层现代感和秩序感，比如钢筋水泥这些材质营造的就是一种秩序。但是，未来开吉茶馆到了静安寺久光店，这些秩序感会变得更多一些，办公的商务性也会相应增多，围桌的保留区域可能就会调整的小一些。每家店都会根据具体所在地点和街区，会做出适当调整。尽管每家店的风格会略微有所变化，但是基层元素是不变的，即烟火气和现代感的结合。这个是开吉始终不变的东西。

开吉表示未来会考虑联营或者代理，因为开吉的终极愿景是让喝茶成为中国青年人的日常。这个目标就意味着开吉就是需要规模的。尽管开吉的目标不是做一家精品茶馆，但是在开店的过程中，开吉会努力将每家店做得很经典。无论从商业逻辑还是时间节点上来看，开吉努力成为的就是茶馆里的星巴克。

创作团队 - 成员简介

王 琪	中欧国际工商学院市场营销学教授 市场营销学系系主任 中欧 - 瑞安全球品牌战略与时尚产业研究基金执行委员会副主席
张 宇	中欧国际工商学院战略学教授 总经理课程 AMP - 联席课程主任 中欧创投营 - 联席课程主任
鲁 慧	中欧国际工商学院市场营销学助理教授 中欧 - 瑞安全球品牌战略与时尚产业研究基金执行委员会成员
李希琳	中欧国际工商学院市场营销学助理教授 中欧 - 瑞安全球品牌战略与时尚产业研究基金执行委员会成员
陈 卓	中欧国际工商学院战略学助理教授
魏天天	瑞安新天地战略生态合作及创新投资负责人 中欧 - 瑞安全球品牌战略与时尚产业研究基金执行委员会成员
李子贤	中欧国际工商学院教务长办公室助理研究员 中欧 - 瑞安全球品牌战略与时尚产业研究基金执行委员会成员
邹育微	中欧 - 瑞安全球品牌战略与时尚产业研究基金研究员
曹之静	中欧国际工商学院案例中心研究员
赵 玲	中欧国际工商学院案例中心研究员
刘 耿	中欧国际工商学院案例中心研究员
李豆豆	瑞安新天地商业策略分析师

编后记

我们希望你读到本书最后一页的时候，没有感觉时光荒废。

在摇惑的时代解惑是很难的。甚至弄清问题是什么都很难，遑论答案。黑天鹅、灰犀牛、大白象、疯狗浪……人类世界，突然异兽环伺。来者是哪一个，枪口又该瞄准和解决哪一个？2022年，疫情反复、生活成本飙升、能源危机、地缘政治动荡和气候危机等此起彼伏，给消费者造成损失，也让他们在信息过载的时代里感到不堪重负，并将继续为他们带来疲劳和无助的感觉。与此同时，元宇宙、Web3.0、人工智能、NFT 等新技术、新模式似乎又在向我们期许着一个无限可能、自由伸展的未来。

我们该如何与这个“东边日出西边雨，道是无晴却有晴”的时代相处？“消费”或许是时代为我们打开的一个不错的对话框。消费既是个体解压排忧的良药，亦是整体拉动经济复苏的动力。进一步地，我们聚焦文化消费。文化消费既踏在消费升级、产业调整的常规发展趋势之上，又在疫情非常规时期有特别的治愈价值。

《2022 全球品牌战略与时尚产业白皮书》选取文化消费为核心研究议题，洞察消费者的需求动向，解读深层原因，预测未来消费者行为，同时也预测未来消费者行为对品牌的影响；将消费者和市场数据、预测分析、定性和定量的见解、专家建议结合起来，分析消费者、市场、产品创新和竞争格局，提供对全球和地方经济的独特视角；我们将一切讨论都放在背景环境中进行，以更好地理解它对跨行业、品类和人群的商业决策的含义，帮助企业在全球化和充满不确定性的时代做出商业决策。

我们特别关注了青年的文化消费。总的来说，年轻人期待通过文化消费体验获得沉浸的新鲜刺激、多元的信息输入、真实的互动细节。要打造年轻人喜欢的文化消费体验，可与年轻人关注的热门话题做结合，进行内容与形式方向的新演绎。

感谢中欧国际工商学院及瑞安新天地的支持与鼓励，使得白皮书的各项工作得以顺利地启动和推进；感谢参与白皮书创作过程的品牌、企业和平台方，没有他们慷慨分享商业实践经验，白皮书的内容难以丰富扎实；感谢创作团队所有成员对内容创作及排版设计做出的宝贵贡献；感谢学院案例中心、市场部、课程部、翻译部等部门在白皮书撰写以及其他相关活动中给予我们研究基金全面的支持和大力的帮助。

特别需要感谢的是，全体中欧 - 瑞安全球品牌战略与时尚产业研究基金咨询委员会成员对于我们研究基金一直以来全力的支持。

在这个充满了不确定性的时代，孑孓而行，或许会感受到一丝无力和迷茫，一个个体还会成为另一个个体的不确定性。但是，并肩而行，众人拾薪，每个个体互为彼此的确定性，将如同微光汇聚，必将灼热而耀眼，从而使更多的企业感受到信心和希望。在未来的日子里，全球品牌战略与时尚产业研究基金将会继续践行凝聚各方的使命，我们始终相信志之所趋，无远弗届，属于全球品牌战略与时尚产业的美好未来终将到来。

中欧 - 瑞安全球品牌战略与时尚产业研究基金 咨询委员会成员名单

(按公司名称首字母排序)

布鲁诺 (Bruno Lannes)	贝恩公司资深全球合伙人
吕 燕	Comme Moi 品牌创始人 & 主理人
李志威	菲拉格慕中国区董事总经理
程 云	复朗集团董事长兼 CEO, 复星全球合伙人
霍迪信 (Christian Foddis)	杰尼亚 (香港) 有限公司亚太区总裁
蔡金青	开云集团大中华区总裁
顾佳琳	历峰中国首席执行官
龚 焱	朗格中国董事总经理
尤红言	勤拓集团执行董事兼 CEO
吕晓磊	上海时装周组委会副秘书长
蒋琼耳	「上下」品牌创始人
柯 天 (Cristian Ferrarese)	泰诺健中国区总经理
王 汁	UMA WANG 品牌创始人 & 设计师

