



在北京加快建设国际消费中心城市、全国“十五五”规划蓝图全面铺展的2026年，一场看似静默的组织架构调整，在北京市属国企首创集团内部悄然落地。

近期，首创集团新设文体事业部，由其统筹发展文体商产业资源，并深度参与企业运营管理。这个新部门的诞生，不同于常规的业务线增减，它是首创集团将“文商旅体展融合”这一宏大战略，从纸面概念和零星协同，彻底推向制度化、常态化、战略化的关键标志。

从顶层设计出发，以组织变革为引擎，驱动一场涉及商业、体育、文化、传媒的深度融合试验。这不仅为首创集团面对新发展格局的主动应答，更折射出在国企改革步入“深水区”的当下，一家特大型国企如何通过刀刃向内的自我重塑，寻找兼具经济效益与社会价值的高质量发展新路。

# 首创集团“文体事业部”新设背后：国企如何以组织变革驱动产业融合

## 战略落地，组织先行：一盘酝酿已久的生态棋局

4月16日，首创奥莱“焕然一新，共赢未来”品牌发布盛典暨全国合作伙伴大会在北京举行，近500位品牌商、行业伙伴与媒体人士齐聚一堂，在这场大会上，首创集团首次向外界系统展示了文体事业部这一新设机构的战略蓝图——其核心职能是：统筹拓展集团文体商产业资源，深度参与企业运营管理，从组织、战略、决策等方面强化对产业发展的支撑。

新事业部的设立，并非一时起意。首创集团文体事业部总经理袁森透露，这一决策经历了近一年的酝酿：多轮跨层级调研、反复的战略研讨、赴行业标杆企业考察学习，最终形成了系统性的组织架构调整方案。“过去，我们的文体资源像是一颗颗散落的珍珠，中网是体育明珠，郎园是文化明珠，奥莱是商业明珠，北青传媒是传播纽带。文体事业部要做的是，用一根金线把它们串成一条璀璨的项链。”袁森说。

这一颗颗“珍珠”分量十足。中国网球公开赛，创办二十余年，是亚洲级别最高、影响力最广的综合性网球赛事之一，每年赛期吸引数十万观众到场，是北京的“城市名片”；郎园系列文创园区，从大望路到东坝，从石景山到顺义，年均举办活动超千场，郎园Station等项目已成为北京新消费与文化地标；首创奥莱，在全国拥有15个项目，规模稳居行业前列，是促进城市消费的核心商业引擎；北青传媒，则承担着全集团媒体全案营销的枢纽职能。四大板块，单拎出来任何一块都堪称行业标杆，但长期以来各自为战，协同效应的能量远未得到释放。

新事业部的设立，正是要打破这种局面。它被赋予的不仅是“协调”职能，而是战略规划、资源调度、决策参谋的综合权限。深度参与企业运营管理，意味着它可以推动统一的战略规划、资源配置和绩效考核，让“融合”从口号变为制度化运作。

目前，这一调整的实践效果已在多个项目显现。昆明首创奥莱依托“传统奥莱+轻度假”模式，将旅游城市的休闲属性发挥到极致，2025年销售跃居云南奥莱第一；西安项目深度融入本地文化元素，锁定中产家庭客群，2026年计划引入80余家优质品牌。这些项目不再是商业孤岛，而是当地的城市轻度假地标。

## 从“物理叠加”到“化学反应”：构建三位一体的协同闭环

组织架构的“形”立起来了，如何让内在的

“神”产生化学反应？首创集团文体事业部给出的答案是：构建“票根经济”“会员共享”“内容共创”三位一体的生态闭环。

“票根经济”，打通消费场景的强连接。一个典型场景正在变为现实：一名观众购买了中网门票，这张票根就成为他在首创奥莱享受专属折扣的凭证；看完比赛，即可前往紧邻郊野公园的房山奥莱，这里不仅可以购物，还有常态化举办的音乐节、集装箱市集和亲子活动。首创集团相关负责人介绍，去年中网赛事期间，首创奥莱联动举办了“中网嘉年华超现场”活动，观众可在奥莱广场观看赛事直播，还可凭票根享受专属优惠，形成了“观赛—购物—休闲”的完整动线。如今这种联动已从试验走向常态，流量转化效率显著提升。

“会员共享”，打通数据壁垒，挖掘用户终身价值。中网拥有高净值体育人群，郎园聚集追求精神消费的文艺青年，奥莱覆盖最广泛的新中产家庭。首创集团文体事业部正推动建设统一的数字化会员中台，目标是简单交换数据，而是通过一个ID，洞察一个家庭的完整消费画像：如果系统识别出某会员是网球爱好者，就会推送中网早鸟票；如果识别出他周末常驾车出行，就会自动引导至奥莱预留停车位并发放常用品牌优惠券。今年五一假期，首创奥莱全新小程序上线后，新增会员数量同比提升70%，会员消费占比达69%，初步验证了数据融合的潜力。

“内容共创”，让物理空间转变为持续生产内容的载体。首创集团正在探索一项具有想象力的计划：将中网品牌场馆引入外地奥莱的富余空间。这意味着，在某个二线城市的首创奥莱，消费者购物之余，可以走进一座标准网球场参加社区比赛，或观看国际赛事直播。商业空间被注入体育精神，赛事IP则获得全国化的实体载体。与此同时，郎园团队正将其策展和场景营造能力注入奥莱公共空间改造，让商业中庭变成艺术展厅或社交广场。

这种深度协同渗透到了每一个业务板块。即便是首创城旗下的长租公寓业务，也在探索植入网球元素，打造“居住+运动”的年轻化社区。正如首创集团一位负责人所言：“这种融合不是简单叠加，而是基于共同客群、共享资源、共塑体验的系统性联动。”奥莱提供交易闭环，中网和郎园提供内容与情感溢价，长租公寓拓展生活场景，北青传媒负责品牌化传播——一个自循环、自增强的融合生态正在成型。

## 对接国家战略与市场倒逼的双重逻辑

将文商旅体展融合上升到战略统筹高度，

是首创集团精准对接国家及首都战略、同时应对市场剧变的主动抉择。

从政策端看，2026年是“十五五”开局之年。国家规划纲要明确提出“大力提振消费”“深化商旅文体健融合，打造一批沉浸式互动式消费新场景”。北京市“十五五”规划进一步提出“深化国际消费中心城市”“推进文商旅体展融合发展，打造2—3个千亿级融合消费新地标”。政策东风劲吹，但发展窗口期稍纵即逝。首创集团明确表示，这一调整正是响应国家和北京市战略的主动选择，目标是抓住未来五到十年的消费升级机遇，为北京“四个中心”建设贡献国企力量。

从市场端看，倒逼力量同样不容小觑。在房地产行业深度调整的背景下，首创集团正经历从传统开发向“持有型运营+资产管理”的艰难转型，奥莱与长租公寓被明确为未来城市发展板块的两大核心增长极。

然而，传统奥莱模式的吸引力正在衰减。据赢商股份《奥特莱斯行业洞察白皮书》分析，奥莱已进入存量竞争时代，核心竞争力正从规模扩张转向“人货场”的重构能力。消费者变了：他们不再只为购物而来，而是为体验而来，更看重全天候的一站式满足，包括吃喝玩乐、文化休闲、运动社交等多重需求。奥莱的提袋率虽高，但若能延长停留时间，客单价和复购率还有巨大提升空间。这正是首创奥莱推进六大维度焕新、品牌升级、引入户外运动和体验业态的根本动因。

在资本端，融合战略的价值已经开始显性化。华夏首创奥莱REIT作为国内首单奥莱消费基础设施REITs，上市以来市值最高涨幅约83%。资本市场的估值逻辑正在改变：以前为“收租能力”定价，现在开始为“生态引流能力”和“内容运营能力”支付溢价。首创集团同时拥有双公募REITs的平台，稳定的现金流、可复制的运营能力是资本方最看重的底层资产，“文商旅体展”融合所构建的生态壁垒，正成为资产溢价的新来源。奥莱资产正从“收租型资产”进化为“生态型平台资产”。

## 组织变革“深水区”：首创的求解与突破

对于一家业务横跨环保、金融、地产、文体等多个领域的多元国企，设立跨板块统筹事业部，其难度不亚于一场内部自我革命。它触及了条块分割、利益格局和决策惯性等深层问题。

在国企改革进程中，要着力加强内部协同，避免因难以形成合力出现“大而不强、集而不团”的现象。首创集团设立文体事业部的深意，正是通过组织层面的刚性设计，来打破柔

性壁垒。

“文体事业部的角色本质是连接器和催化劑。”首创集团内部人士告诉记者。这场变革的复杂性不言而喻，涉及不同企业文化的磨合、考核体系的重新对接、信息流的重塑等课题。过去一年，围绕“战略、团队、产品、运营、资本、品牌”六大升级主题，首创集团展开了系统性工作：奥莱条线与集团层面联合多轮调研，赴华润、万达等企业考察，反复研讨论证，最终形成可执行的战略规划。

在考核导向上，首创集团展现了差异化管理的务实智慧。首创集团明确对各板块实行差异化考核：利润任务集中在奥莱等商业板块，文化体育板块更看重影响力与美誉度——希望中网越办越精彩，吸引顶级球员到北京，为首都文化体育事业增光添彩。这种差异化考核，避免了“一刀切”导致的商业挤压文化或文化拖累商业，为不同类型业务在融合生态中找到最合适的共生模式提供了制度空间。

本次首创集团要做的，是在尊重差异的基础上找到“最大公约数”。对于中网赛事，商业板块看中的是其引流和品牌溢价效应，愿意为此在场地、折扣上提供资源；赛事获得商业补给后，能升级球员阵容和服务水平，提升IP价值，最终反哺商业。这是一套精细的、动态的内部市场化与战略协同并行的治理探索。

从提供基础设施和公共服务的传统国企，

到构建覆盖文体商旅的现代服务业生态，首创集团这场以设立文体事业部为标志的组织变革，为观察国企转型提供了一个有价值、有温度的样本。

变革的成效正在多个维度显现。在商业运营端，今年“五一”假期，首创奥莱全国总客流达200万人次，新增会员数量同比提升70%，会员消费占比达69%，验证了“折扣+体验+数字化”融合模式的有效性。在赛事运营端，“十四五”以来，首创集团累计投入6亿元改造中网园区，观赛人数、门票收入、赛季综合消费屡创新高。在园区运营端，郎园系列已成为北京新消费地标，其场景营造能力正向外地奥莱项目输出。

首创集团围绕文体商旅融合开展的机制创新，照见了一条国企转型路径：当体制的优势——信用背书、资源整合、战略定力——与市场的效率——敏捷决策、用户导向、内容创新——通过精巧的组织设计融合在一起，一家国企完全可能在事关民生幸福的精神消费领域，开辟出兼具国际视野、首都风范和独特用户体验的新空间。

未来，当人们走进首创奥莱、中网赛场或郎园文创园区，感受到的将不是单一场景的商业或文化服务，而是一个有机融合、无缝衔接的美好生活体验系统——这正是首创集团以组织变革驱动产业融合的终极愿景所在。

■本版图文由企业提供

