

内部刊物
注意保存

决策参考

2024 年第 4 期

2024 年 4 月 1 日

北京 THE BOX 朝外、成都东郊记忆等项目 对苏州古城商业发展的启示

区党政办综合一处（政策研究处）

北京 THE BOX 朝外、成都东郊记忆、上海 TX 淮海、X88 街区、无锡运河汇、嘉兴南湖天地等城市更新商业项目人气火爆、频频出圈。这些项目的成功经验对保护区、姑苏区发展网红经济、建设区域消费中心颇具参考价值。

一、北京 THE BOX 朝外、成都东郊记忆等项目的主要经验

（一）目标客群定位明确

THE BOX 朝外以打造北京特色年轻人的商业空间为目标，

聚焦 15—29 岁新生代青年客群，在品牌引入上选择与潮流文化品牌合作，入驻商户几乎都是主理人品牌。如引入快时尚潮牌 Basement FG，面向 95/00 后高挑女性，所售服饰均为均码，价格多在 100-300 元之间。同时，立足 19-30 岁青年人是养宠主要人群的客观实际，允许宠物进入商场，并开设北京规模最大的宠物用品店，全力打造北京首个宠物友好商业。**东郊记忆**将原有的办公业态调整为消费场景，瞄准年轻人作为消费主力，重新定位为国际时尚产业园，集聚了一批 Livehouse、艺术展览、创意文创、调性餐饮、精品咖啡、精酿酒吧、户外滑板等年轻潮流业态，吸引年轻人消费打卡。

（二）首店招商撬动需求

锚定年轻人生活方式和消费偏好，引入品牌“首店”、头部品牌店、流量主力店，提供稀缺性和新鲜感的消费体验场景是这些商业项目人气火爆的重要因素。据统计，THE BOX 朝外 80% 的入驻品牌为北京首店或概念店，如创意设计集合店 BAD MARKET、少女品牌集合店 MOF 少女百货、街头文化潮牌 Boneless 等。**东郊记忆** 2023 年累计落地全国首店 9 家、西南首店 14 家、成都首店 30 余家。其中，全景沉浸式汉文化主题餐秀——蜀宴赋开业 3 个月接待游客 3 万人次，成为打卡爆款。上海静安区的 **X88 街区**，一开业首店比例就超过了 50%，迅速吸引了大量追求差异化消费的高净值青年客群。

（三）优质运营引爆流量

THE BOX 朝外引入 URF 盈展集团，采用“策展型零售”的商业模式（通过打造场景来聚集人气，并间接转化为商业利益），将 60%可租赁面积引入固定店铺，其余 40%可租赁面积全部用于策展。特别是在商场中庭打通多层楼板形成 3000 平方米的超大策展空间，并以每隔 4-8 周的频率更新主题展览和场景设计，开业 5 个月内便举办了上百场展览、品牌及社群活动，持续增强年轻客群黏性。自 2023 年 5 月底试营业至今，日均客流量超 2 万人。

东郊记忆 2011 年开园后连续 10 年亏损，之后引入文创园区专业运营商——成都东方正火文化传媒有限公司进行整体运营，围绕“音乐+、数字化、新消费”三大关键词，积极打造丰富多彩的特色场景及互动体验，仅 2023 年就举办各类展演活动超 1600 场，媒体曝光量超过 70 亿次。包括旅行团乐队跨年专场成都站、建发·三体沉浸式艺术展、《你好，苏东坡》沉浸式宋韵艺术展等，2023 年实现入园人数超 900 万。2024 年春节期间，举办特色活动 70 余场，实现入园人数超 70 万人次，同比增长超 300%。上海黄浦区的 **TX 淮海**，通过预留近 25%的公共空间高频打造艺术展览、快闪发售、社群活动等，不断强化“潮流活动举办地”定位。

（四）有机更新吸睛亮眼

THE BOX 朝外作为北京朝阳区城市更新重点项目，创新改造建筑内部空间，在室外植入空中篮球场、滑板场，以及与历史建筑东岳庙琉璃牌楼遥相呼应的下沉式露天剧场、户外市集等公共空间，外立面饰以彩绘涂鸦和巨型曲面 3D 电子屏，全力打造

北京街头潮玩聚集地。**东郊记忆**按照“修旧如旧，旧房新用”理念，保留成都中心城区最具有规模和历史的工业建筑群，城区内唯一留存的3根工业烟囱，与水塔、管廊架等工业符号共同形成独特的“赛博朋克”工业风。同时，园区先后投入8000万元，改扩建建筑的面积近9万平方米，升级东区超级音乐现场、繁星戏剧村炉剧场、梦田Live House等活动空间，营造多元文化氛围，聚集青年活力人群。**无锡运河汇**，在无锡钢厂的老厂房基础上进行改造，打造为集文化、商务、零售、餐饮、休闲等多重功能的高端综合体。**嘉兴南湖天地**在保留嘉兴绢纺厂、南湖中学原有建筑基础上，复建青砖立面，融入现代创新元素，极具特色。2021年6月开业后，一年累计会员就突破25万人，占市区常住人口近20%。

二、古城商业当前存在的问题

一是商圈业态偏中低端，同质化较为严重。目前，古城传统商业的经营方式和商业模式较为单一，商圈、商企和业态同质化经营现象较严重。同时，受同业竞争、电商崛起、成本上升等多重因素影响，古城商业发展优势趋于弱化，持续增长动力不足。

二是部分商业载体设施较为老旧，亟待更新。商贸设施开发受古城保护相关规定严格限制，路网和交通发展布局存在一定局限，产业载体、土地空间和环境容量等现代经济发展中的关键要素瓶颈性问题仍有待破解。

三是标杆商业项目体量不足。受城市区位、消费水平、服务业发展等因素影响，古城的高端标杆商业相较于北京、上海、成

都等一线城市或区域中心城市，体量、营业额都有一定差距，对国际一线品牌、首店品牌的吸引力也偏弱。

三、对古城商业发展的启示

建议立足古城资源禀赋，锚定“按照国际消费中心城市标准，积极建设区域消费中心”目标，坚持**差异化、专业化、本土化、便捷化**策略，大力发展网红经济、持续赋能古城商业。

一是坚持差异化，推动错位发展。商业必须精准定位目标客群，以需求为导向制定营销策略。建议持续做好古城人流客流画像分析，鼓励、指导存量商业强化品牌特色，精准定位目标客群，不断优化业态和品牌组合，提高项目辨识度和吸引力。加强“景区+商圈”互联互通，做精十全子城、福气平江等 15 个文旅生态圈，打造更多文商旅融合的新场景、新业态。**观前商圈**，重点支持定位高奢的美罗商厦南扩，推动定位轻奢、潮奢的无界美罗小奢中心各场馆加快开放，服务保障观前街、仁恒仓街等存量商业丰富消费体验、实现特色互补。**石路商圈**，全力扶持苏州华贸中心打造城市商业地标，加快上城门项目建设和苏州演艺中心改造升级，持续优化周边环境，加快与山塘景区、阊门片区融合，实现双向引流。**南门商圈**，整治提升盘门景区周边环境配套，推动金地广场、竹辉环宇荟等新开商业聚焦“年轻、时尚、潮流”错位经营、创新发展，泰华商城等老牌商业积极转型。

二是坚持专业化，强化招商运营。商业的核心竞争力在于运营。一方面，运营要行业顶尖。建议加大招商力度，积极对接 THE

BOX 朝外运营商盈展、东郊记忆运营商东方正火等优质企业、专业机构，利用古城工业厂房、闲置空间，引入商业运营管理，推动国有资本与社会资本合作，打造高品质复合型商业体。另一方面，首店要频繁上新。建议大力发展首店经济、网红经济，融合创新零售、艺术展览、智能科技、娱乐体验等内容，通过艺术化的线下活动和有格调的线上传播挖掘消费热点，制造消费爆点。特别是把握咖啡、露营、骑行、球鞋、轻户外等时尚小众生活方式，精心打造各具特色的主题商店，迎合青年消费群体需求。

三是坚持本土化，优化产品供给。根据盈展集团分析，Z世代青年的特质在于“多元文化的视野和强大的民族文化自信”，同时也坚持“无体验，不消费”，这就要求古城坚持“文化+”定位，再造文化场景、讲好古城故事，让年轻人“用脚投票”。一方面，用国潮产品引领消费潮流。建议鼓励各类市场主体依托古城深厚的历史文化底蕴，特别是“苏”系列、“古”系列、“名”系列，结合潮流文化，创造独一无二的文化消费内容，如建设好苏味馆、苏作馆，打造更多像相门城墙灯光秀的爆款产品，实现文化消费同频共振。另一方面，用后街经济释放消费活力。建议结合古城人居环境和空间品质综合提升工作，持续加快十全街、平江九巷、仓街九巷等传统街区改造，推动老字号创新传承发展，扶持新晋网红餐厅、时髦小店“蓬勃生长”，进一步做优夜间经济、露台经济，不断提升城市烟火气。

四是坚持便捷化，全力做好服务。一方面，让企业“轻装上

阵”。无论是将老厂房、老建筑整体改造为商业项目，还是原有商业自主更新，大多涉及规划、住建、城管、古保等多部门审批。建议创新工作举措，推动项目全生命周期管理服务，探索优化容缺受理、承诺制、并联审批等机制。推行包容审慎监管，构建完善企业诉求闭环管理机制，吸引更多社会资本参与到城市更新、商业发展中来。另一方面，给顾客“高分体验”。建议优化古城绿色交通体系，加快智慧停车系统建设。引导商企运用元宇宙等前沿技术，推广远程试穿试戴，优化场景化、数字化、智能化体验。着力培养一批网红导游，探索“旅游+直播+电商”新打法。大力发展数字支付，为境内外消费者提供多样化支付服务。实施好线上线下购物“无理由退货”政策，让消费者消费无忧。

本期责编：金琪、包锦涛

本刊发至：区四套班子领导，

各街道、各部门、各单位主要负责人。
