



「街区视角下的商圈观测」系列④

古塔下的商业新生态

本报记者 栾吟之

限高40米“非标街区”
布局商旅文特色空间

上海龙华会，与全国文保单位、始建于三国时期（公元247年）的龙华塔和千年古刹龙华寺隔街相望，与其说它是一家商场，不如说它是一个开放式商旅文综合场景。

这几年，随着龙华广场改造及龙华会项目的建成，周边区域迎来全新气象，从一个历史风貌区转变为一个融合文化、商业与公共生活的活跃区域。

因为古塔的缘故，上海龙华会被限高40米，因此地上建筑只有二层，属于“非标街区型购物中心”。从地面上看，一栋栋重檐坡顶的玻璃立面建筑物以连廊沟通，如扇面般在街道上展开，亦古亦新的线条融入历史轴线，让人们的视线在街巷里弄的转角总能与龙华塔相遇；此外，宽敞的零售空间“藏”在地下，充分用足联通地铁的优势，运动品牌、数码商品、杂货铺子、奶茶店等应有尽有。

许多消费者说，他们喜欢下沉式广场和室外空间的“青铜花苞”艺术装置，尤其在夜间灯影的衬托下，繁花和菩提叶的意象使人感受到古寺禅意与江南诗意。但也有商业地产分析师表达不同的意见：“那座对望龙华寺的艺术造景，让人感到有些不适。”理由是，艺术装置的建造者是旅居东南亚多年的知名设计师，其设计理念体现的并非中国传统文化。这名分析师说：“我更认同成都太古里的做法，商场虽与古寺为邻，但若一时间找不到回应方式，也可以‘保持缄默’，这样更显持重。”

上海龙华会的思路显然不是如此。其运营方是开发商万科集团旗下印力上海，团队希望突破商场“围墙”，让千年民俗、当代艺术与日常闲情在此共生。因为运营团队和开发商是“一家人”，所以运营团队的研策人员可以更介入项目，甚至在开发拿地阶段就提早规划布局，让大到文化定位、小到动线设计的方方面面，都能充分体现特色优势。

有意思的是，开业时引入的潮流文化运营团队以及潮流买手店、新锐

红酒品牌和西餐厅等已悄然撤出，几家与古塔氛围很搭的饮品店、戏台、非遗集市也并没有形成影响力，反倒是进驻不久的糕点老字号、国潮童装品牌等引来不少客流。事实证明，消费者更愿意在此看到更接地气、更实惠的传统零售。

这150多家店铺中，究竟哪些店属于“高频复购店”？记者在距离上海龙华会500米的一个大型居住小区进行小调查。10户受访家庭中，最高频访问的店铺普遍是，开业时引进的奥乐齐超市和优衣库，2024年9月开业的“美悦界·精致素食”以及开张不久、市口特别好的“熊治面包”，此外，受访家庭日常下单的外卖咖啡也大多出自龙华会。

每周都要光顾上海龙华会3次的顾女士说，她家步行15分钟范围内有3家商场，其中上海龙华会相对距离最远，但光顾频率最高，主要原因还是店铺多。她高频光顾的竟是一家假发店和一家冷门书店。“这家假发店的发片价格不菲，看似是一次性消费品，但店家提供每月一次免费剪头发的服务，特别实用；还有一家人很少的书店，不知为啥能吸引我孩子，他每周要去那里淘文创、挑书看，一坐就是两三小时。”

“早市经济”与“时令市集”
撑起周边情绪消费

也许是因为周边居民区密集且寺庙清晨人流密集，上海龙华会向来早市兴盛。从今年9月开始，商场强化这种优势而推出“龙华早市”，动员一批店铺提早开门、提早获客。

记者多次光顾过“龙华早市”。第一批开张的是咖啡店。清晨7时

不到，星巴克甄选店便飘出咖啡香气，不一会儿店里就满座了。有晨跑后进来歇脚的阿姨，进寺庙烧完香的老伙伴，还有一早开小会的年轻工作搭档……这里有一个只有熟客知道的“热门座”——门口最狭窄、最隐蔽的凹陷式卡座，一张非常小的圆桌刚好放下一台笔记本电脑，买杯咖啡、处理点工作，陷在小沙发里可以环视整个店堂，却特别不容易吸引别人的注意。

7时30分后，十来家咖啡馆、茶饮店、面包房、糕团店陆续开门，还有一家原先10时开门的港式糖水铺也加入早市行列，提前营业。另一家卖“发财水”（其实就是各类果茶、奶茶）的店引起我的注意，它并没有提前开门，但非营业时间也依旧在室外放置了很多桌椅，为人们等人、休憩提供了便利，这使我对它的商品也有了一些别样的看法——奶茶被冠以“泰国财神爷”“南非财神爷”的名称有点故弄玄虚，但商家在公共空间提供桌椅的做法，又让人感受到一份南方人的善意与实在，倒与此地的文化氛围相符合。

记者也感受过深夜的上海龙华会。当一家小型影城在地下二层开张时，周边不少居民都说，这个商业体的版图算是完整了。那天电影散场时已过22时商场打烊时间，记者沿着龙华港离开上海龙华会，一家西餐厅和小酒馆依然亮着灯，也有人坐在已经打烊的店门口歇脚。点点灯火商业体已经进入休息模式，让人感觉到的一种静谧与安全。

在互联网上，网友分享最多的是上海龙华会的“龙华春会”和“藏风市集”两场活动。如今，各种主题市集活动已颇难引入驻足，市集布局没新意、商品大多雷同等问题不容易解决，要搞一场有人气、有口碑的市集活动，除了走通

商业逻辑外，还要讲点灵感。被年轻人称赞“又潮又Chill（松弛）”的“龙华春会”主打中医养生，引入各种时令手作和养生产品，人们还可以租套中装拍照打卡；看似小众的“藏风市集”也相当热闹，能看到上海难得一见的藏地文创、“雪怪”主题艺术展和藏戏巡游等。尤其是小红书许多网友晒出的“梵音冥想”图片，谁能想到，“经幡”飘飞的木制亭台就搭建在车水马龙的主干道边，宁静与喧闹间，是关于“情绪经济”消费新趋势的一线解读。

打造文旅休闲空间
抓住周边3到5公里客群

临近新年，上海龙华会的重磅策划能否成功，很快就要见分晓了。

年轻团队策划的迎新活动将从12月30日持续到2026年3月3日，有跨年巡游、舞龙舞狮、国风音乐表演，也有定制艺术展陈，“马”“喜鹊”“石榴”等传统文化元素经由年轻艺术家之手，以新的艺术形态亮相。

在此之前，运营团队把有关部门将在西岸地区、龙华广场等区域举办的商旅文体活动摸透了底，也掌握了龙华寺的新年活动动向，为的是与周边地区错位联动，融入文化氛围的同时打造自己的亮点。

“我们的理念是，首先将文脉具象化，其次是结合当代视角，共创场景空间。”印力上海执行总经理时代这样表示。他管理着万科集团旗下等多家商业体，办公地却驻扎在上海龙华会，可见龙华会的重要性。

在时代看来，以前开商场拼的是开业客流多猛、前三天业绩多漂亮，现在的玩法大不一样，必须思考怎么能走得远、怎么跟消费者交心，毕竟靠一波流

量撑不了多久，没有经得起考验的经营逻辑，地段再好的商场也会被淡忘、被取代。

今年年初，当运营团队明显感到上海龙华会人气下滑时，他们迅速做出调整动作：动线混乱是很多街区商场的通病，上海龙华会同样被消费者吐槽“到了门口找不到入口”，而这“最后50米”，真能把游客劝退。于是他们升级全场导视标识，统一语言、统一编号，看一眼标牌就知道地铁入口往哪走；地铁出入口连接商场的过道换上了透明移门，商业氛围通透不少，食品铺位的糕饼奶茶香味比广告牌还管用；商场室内也动了细节，客服台改造、地面翻新、洗手间升级，连车库灯光都调亮了。说到底，就是把“找路的焦虑”换成“逛街的从容”，留住那些想停下来的人。

这大半年的调整，总结起来就是在补三块：主线更清晰、人流更顺畅、结构更健康。

龙华寺能带来稳定的客流和节庆场景，龙华会又能承接日常消费和情绪放松，两者刚好互补。所以，传统又现代的城市文化目的地的定位就越来越清晰了。一言以蔽之，“寺庙”放在国际大都市的语境中，对公众来说与其仅看作宗教场所，不如说是一处文旅休闲空间。

商场经营慢慢回归节奏，但二楼尚有几处显眼的空置空间，一些品牌退租后还有租户入驻，这使人对整个商场产生“冷区”的观感。对此，运营团队透露，他们正在洽谈合作伙伴，看重的是拥有强烈内容表达意愿、富有原创精神和年轻心态的品牌。据预计，到明年第一季度，整个商场完成焕新，出租率将达90%以上。

“西岸梦中心开业的那天，龙华会就没机会了。”互联网上的一句热评，会让运营团队感到“扎心”吗？的确，位于



上海龙华会的艺术装置，与龙华寺、龙华塔相呼应。

均 资料图片



年轻人热衷这里的中国传统文化主题市集。



商场特色景观。

徐汇滨江的西岸梦中心的夜间人气远超上海龙华会，而西岸穹顶艺术中心和西岸大剧院又把源源不断的夜间消费人群导入西岸梦中心。这样的情况，上海龙华会的运营团队当然很清楚。时代告诉记者，上海龙华会周边3到5公里的商场大约有十四五家，既有步行距离内的保利时光里、绿地缤纷城等，也有万科自家的徐汇万科中心以及坐两站地铁即到的徐家汇商圈各大商场。反倒是西岸梦中心，时代并不将它视为竞争对手。“因为西岸梦中心拥有的天时地利的元素太多了，它‘抢走’的是全上海商场的人流，远不止是我们。如果一个游客只有12小时逗留上海，他很可能会花4小时到徐汇滨江，既能逛商场又能看景点，这样一来，别的商场都没机会了。”时代讲得很通透，与其羡慕别家，不如做自己擅长的事，毕竟自己家门口也有天然客群。

当商业体遇到文保点
挖掘历史底蕴的多重价值

采访过程中，记者遇到一个商业观察自媒体团队，两名自媒体主理人曾经是财经媒体记者，正在上海龙华会兜兜转转、观察采访。自媒体主笔戴维说，他们正在撰写一个“当新兴商业体遇到地块文保点”的专题报告。

到龙华会之前，戴维和同伴曾到过位于普陀区的真如环宇城MAX（以下简称环宇城）。和上海龙华会相似的是，环宇城的建设难度也颇高：地面上，红旗村多路高压电力架空线穿越，实际可建设用地大大减少，还有公园用地和不可移动古树名木占用地块；地底下，地铁站穿过商业项目，建设空间同样受制约。开发商数易建设方案，最终确定打造一个“TOD+PARK”（以公共交通为导向+生态公园）的新兴商业体，将真如水系和海纳公园与商业商务地块缝合为一体，用地上下道路和空中连廊串联起整个区域交通，使商业体的根系渗透到周边区域。

戴维认为，环宇城的两个做法特别有借鉴意义。第一，商场建设期间就与预期引入的山姆会员店提前谈合作，为其预留足够空间并专门打造了挑空9米的仓储式购物空间，还留出可容纳900辆车的停车场。整个地下空间具有相当的灵活性，一旦相关会员店以后撤出，空间可以较为简便地改造成地下停车场。第二，前期地块整治时唯一不能拆除的文保点是一株树龄600年的古银杏树。设计方在商业规划时就为古树留出日照空间，围绕其设置了与环宇城贯通的银杏主题广场，配置水景、栈桥和开放空间三条景观轴线，如今这里成了环宇城的最佳 viewpoints 之一。

如今的商业体开发运营方越来越能意识到历史底蕴对地块价值的意义。记者建议戴维他们也去苏州河边的天安千树看看。早在2001年，香港开发商天安集团与地方政府签订土地出让合同时并不知道地块上有保护建筑，直到2004年才明确，地块上的福新面粉厂旧址和阜丰机器面粉厂旧址属于市级优秀历史建筑，老建筑产权属于开发商，修缮维护的责任同样属于开发商。这意味着，老建筑非但不能拆除，还要修旧如旧，且新建建筑必须给老建筑让出空间。开发商一开始没有经验，但在制定老建筑修复方案、进行商业功能规划时，越来越意识到老建筑对地块的价值。如今天安千树二期正在建设，根据已经公布的规划方案，老建筑将被合围在新建筑内部，成为商场中庭的中心，用于品牌展示与发布等。

采访结束的晚上，记者倚靠在上海龙华会二楼的景观走廊边，眺望着渐渐隐入暮色的龙华塔，古塔显得神秘而宁静。而从被抬高的视线俯瞰周边，附近街巷的布局形态、市政规划动线尽收眼底，一些以往从没发现过的景观点与瑕疵点，也一同映入眼帘。

蓦地，龙华古塔周身亮起了灯，辉映着上海龙华会的斑斓光影。商业街区为人们提供了无数种解读城区的新视角，这个话题似乎还可以无限延伸……



华灯初上时分，俯瞰龙华古塔与商业街区。