

不拼商场拼体验,“非标商业”项目突出重围

年轻化国际化是客群主要特征,居民、办公人群和游客仍然是不可或缺的支撑

焦点

■ 非标空间并非盒子式的叠加,而是存量建筑与新建房皆有之,且大多改变了最初业态,譬如工厂改商户、宾馆改办公,在原来的城市肌理上进行迭代,看似不经意的空间组合,实则暗含精心规划的动线

本报记者 舒抒

1月下旬,意大利时尚品牌MiuMiu的新春主题活动为东湖路30号的焕新亮相拉开序幕,同步开业的冰激凌品牌“野人先生”全球旗舰店也十分吸睛。

从本世纪初被誉为“上海非标商业鼻祖”的新天地,到上海世博会前就声名鹊起的武康庭,再到迈入开业第九年的“中生代”上生·新所,以及开业一年就全网火爆的西岸梦中心,上海的“非盒子”商业项目历经20余年发展,近年来迈入蓬勃发展新阶段。它们大多集中于市中心的商业街区,譬如安福路322号永乐汇、复兴中路1331号黑石园区、西康路850号“M+马利”、永平里、衡山路8号、翡悦里、武夷MIX320等,还有借助大型商圈、CBD辐射效应或是通过城市更新而来的陕康里、何乐旧居、永源路等项目。

进入“十五五”,拉动内需、推进国际消费中心城市被列为促进上海高质量发展的重点增长点之一。记者采访上述10余家非标商业项目的运营方后发现,面对广阔机遇,大家仍保持清醒的头脑——当“盒子”商业趋于饱和,“非标”项目加速涌现,想要突出重围就不能只想着消费者的“钱袋子”,而是要做出打动人心的项目。

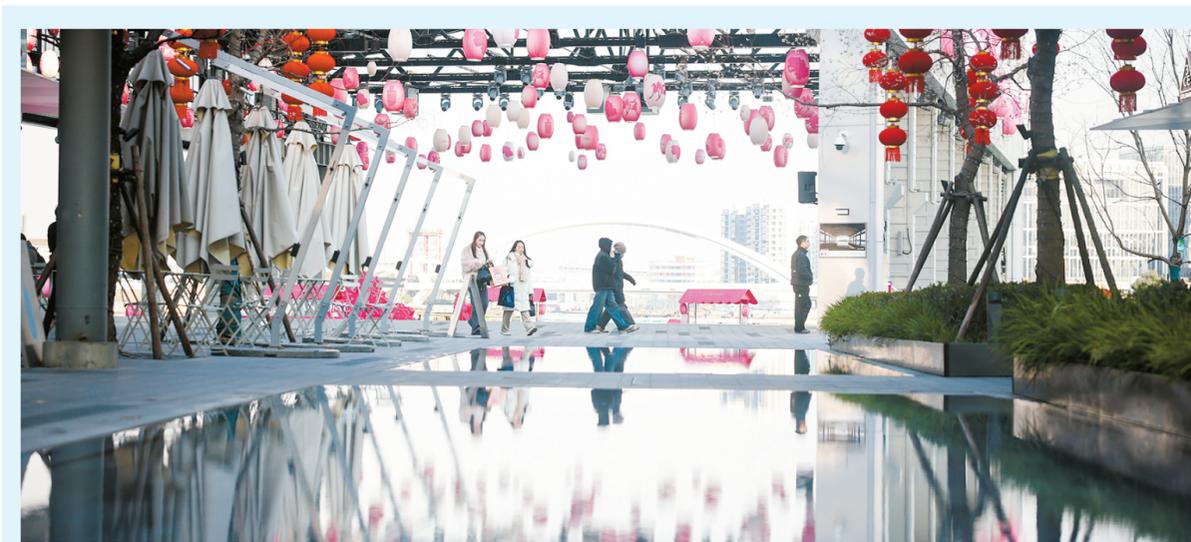
在原来城市肌理上迭代

对于非标商业的定义,参与武康庭运营近20年的上海康世房地产经营有限公司总经理梁露薇提供了一种视角:非标空间并非盒子式的叠加,而是存量建筑与新建房皆有之,且大多改变了最初业态,譬如工厂改为商户、宾馆改办公,在原来的城市肌理上进行迭代,看似不经意的空间组合,实则暗含精心规划的动线。康世地产运营的永平里,就通过商业改造打通衡山路与永嘉路,与一街之隔的衡山路8号园区形成客流互动。

在永乐汇创办的理人肖璞看来,非标商业的核心竞争力不在于“卖东西”,而在于提供体验、故事和情绪价值。以永乐汇为例,依托上影集团76年的电影文化底蕴,园区内的老洋房是上海市电影发行放映有限公司原址,修缮时保留了胶片窗框的装饰,人们走进园区便能感受到浓厚的海派文化气息。

去年,园区内的FILM电影时光书店在徐汇“武安电影街区”整体规划基础上,叠加了影迷聚集地、电影宣传阵地等功能。这一以文化为内核的运营方式,构建了永乐汇与标准化购物中心的不同本质差异,成为“宇宙中心”喧嚣光环下安福路无法被复制的关键所在。

谈到安福路,“流量”二字无法忽视。纵观上海市中心非标商业项目,因体量、区位不同,客流量不具备参考价值。但每个项目的客群画像,则能通过运营、招商的调整越发清晰。今年元旦假期,永乐汇园区日均客流约1



新春来临之际,位于徐汇滨江的西岸梦中心开启“水岸新春季”。

本报记者 海沙尔 摄



安福路永乐汇FILM电影时光书店。



永源路茶饮品牌AKALCHA全国首店。

均 舒抒 摄

万人次,日常的周末客流也稳定在8000人次左右,年轻化、国际化是这里客群的主要特征,20岁至35岁的青年潮流人群是主力,且他们大多对电影文化、独立设计、艺术展览和城市生活方式等有天然兴趣。

这一客群画像与大部分市中心非标商业项目大致重合,区别则在于各个项目是否有垂直分类。以西康路850号“M+马利”园区为例,这里是原马利颜料厂的更新项目,改造为艺术创意园区后,主要吸引设计师、艺术从业者、高校学生、潮流爱好者及年轻家庭等客群,每逢节假日及快闪活动期间,单日客流可突破1500人次。

“商业项目需要三类客群——居民、办公人群和游客,三者缺一不可。”距离静安寺商圈300米的永源路,如今已成为上海最新的潮流打卡地。项目总经理何玥说,以永源路为例,开放式商业街区的草坪和景观具备宠物友好、亲子互动及社交等天然优势,可满足周边居民的消费需求。项目周边静安寺商圈的会德丰、1788等商办楼宇,则为项目带来工作日的基础客流。

挑战来自如何吸引不工作、不生活在附近的同城乃至域外消费者。于是,具有稀缺性的首店和快闪活动成为导流的必选项。在永源路已招引的商户中,阔盾、Bar vena、MAAP、wu'wang、YURU、AKALCHA均为全国首店,Luckyunit为品牌的上海首店。2024年项目亮相时,明星王嘉尔的TEAM WANG design嘉年华限定集市创造了单日近2万人次的客流纪录。开设在此的SMFK旗舰店,创下品牌单笔最高销售纪录,彰显了永源路强大的消费潜力,近期还吸引了大批来自东南亚的入境游客到店消费。

孕育优质主理人的沃土

不久前,从未与酒店、旅行社合作的永源路项目门口,突然来了一辆旅游大巴,车上是一批来自中国台湾的游客。项目方了解后得知,他们入住的酒店在静安寺附近,想要找地方购物,并且需求明确:不要百货商场,要逛“有趣的地方”。永源路的品牌矩阵恰好符合他们的需求。这里有能把茶饮做成手冲咖啡的AKALCHA,有来自中国香港的顶尖红酒俱乐部品牌The Fine Wine Experience。即便是Onitsuka Tiger鬼塚虎这样的连锁店品牌,来到永源路也要售卖有别于购物中心店的独家款式。

与上海交响乐团一街之隔的复兴中路黑石园区,客群以都市白领、文艺青年、设计师、音乐爱好者以及海外归国人员为主。园区出租率目前稳定在95%以上,业态配比包含30%书店与文创、40%餐饮与咖啡、20%音乐与艺术空间、10%设计零售与创意工作室。运营方告诉记者,黑石M+园区注重引入与街区风貌区文脉相符、具有“主理人精神”的特色品牌,而非单纯追求首店。园区快闪活动也属音乐、艺术、独立出版、手工作坊相关的主题市集效果最佳,能有效吸引目标客群并带动周边消费。

这引出一个新趋势,即非标商业项目正成为孕育上海优质主理人的沃土。在商业地产运营商眼中,优质的主理人门槛非但不低,甚至还很高。

武夷路上的翡悦里,是香港嘉华承接的首个位于风貌区内的城市更新项目,目前项目商业及办公出租率分别接近95%和90%,对于远

离轨交、缺乏大客流导入的非标商业园区来说实属不易。运营方表示,虽然对商业来说,位置始终是王道,但通过做强目的性消费,小项目也能有大收获。

2024年,中国首家设计师品牌集合店“栋梁”首次走进上海老洋房,在武夷路174号开设新店,一开业就吸引全国各地的品牌拥趸拖着拉杆箱去消费,客单价动辄五位数字乃至更高。半年后,品牌决定租下旁边另一栋优秀历史建筑——武夷路188号,不仅扩大了品牌辐射力,也让翡悦里的消费客群和消费内循环更加明晰。逛“栋梁”添置新衣,到IYOUTH上海旗舰店挑选心仪家具,再到Lawry's慢烤牛排馆或是“很难抢到预约号”的NABI中国首店享用一顿美食。

“真正优质的主理人品牌很宝贵,好的主理人对供应链效率、材料品质、员工管理都有很高的要求,兼具行业经验和独特审美。”翡悦里运营方说。

安福路永乐汇常年保持100%的满租状态,商户业态涵盖人文电影时光书店、潮流服装与美零售、生活方式餐饮、创意设计广告会展等等。肖璞坦言,随着安福路从“小众文艺街区”升级为“城市潮流文化高地”,永乐汇也面临品牌矩阵迭代的课题,如何在吸引主流旗舰店与首店的同时,保持街区独有的文化质感与活力。为此,永乐汇建立分层服务体系:针对国际品牌重点提供政策合规、政府沟通、品牌活动审批等专业支持;针对独立主理人品牌,侧重社群运营、跨界资源对接、内容共创等柔性服务,帮助他们在激烈的市场竞争中快速成长,逐步形成“标准化基础服务+定制化增值服务”的服务模式。

上生·新所也采用类似的分层分类管理方

市政协十四届四次会议今开幕

(上接第1版)要紧扣中心大局,聚焦习近平总书记交给上海的重大任务,紧扣上海现代化建设的重点领域多建睿智之言、多献务实之策、多谋创新之举,更好服务党委政府科学决策、有效施策。要广泛凝聚共识,着力做好强信心、聚民心、暖人心、筑同心

的工作,引导社会各界积极投身上海现代化建设的生动实践,助推上海加快建设具有世界影响力的社会主义现代化国际大都市。要严守纪律规矩,担当政治责任,珍惜政治荣誉,增强纪律意识,共同营造风清气正的会议氛围。

会议通过了政协上海市第十四届委员会第四次会议议程、日程,市政协副主席虞丽娟宣读了2025年度市政协优秀提案推选名单。

市政协副主席肖贵玉、陈群、金兴明、黄震、吴信宝、寿子琪、钱锋出席。

公司年会大单增,舞蹈机构定制忙

(上接第1版)

近年来,国风舞蹈也越来越受到喜爱,《万疆》《赤伶》等国风歌曲常被搬上年会舞台。表演者们身着汉服翩翩起舞,即便没有舞蹈功底也能呈现独特的韵味和美感。还有不少节目采用串烧形式,将几段国风舞蹈汇编在一段节目中,层层递进带来炫目的舞台效果。

有的年会节目,本身也能成为公司内部“热梗”。比如,近期就有一家公司领导带头跳起热舞,略显笨拙的舞姿、不够整齐的动作却收获了台下的欢呼,成为员工间津津乐道的“名场面”。

排练中放松身心

电影《年会不能停!》中有句台词:“年会不能停,人心不能散。”记者注意到不少年会节目的排练,已经成为同事相约放松身心、增进凝聚力的新方式。

有的舞蹈老师告诉记者,虽然很多人在网上吐槽不想参加年会节目,但在实际的排练中,学员们大多不把年会当成“加班”任务。一方面,参加排练是同事们工作之外难得的相处机会;另一方面,舞蹈本身也是一种良好的放松方式,学员们认真专注又轻松愉悦,在跃动的节拍中忘记一天的疲惫。还有许多学员参与节目策划热情

高涨。有人提出创意,有人统筹规划,让节目更加独特有创意。比如,有学员提出采用“黑灯舞台+服装灯带”形式配以充满机械感的舞蹈动作。节目不用露脸,呈现出的舞台效果还非常炫酷。

“舞蹈既能‘去班味’,又能帮助学员在‘正反馈’中收获自信,期待借助年会培训热将更多新客转化为常客。”在陆永佳看来,临近春节公司年会需求井喷,也是舞蹈机构拓展市场的好机会。许多企业员工为了年会节目,首次踏入公司门口的舞蹈机构。借助年会培训热潮,舞蹈机构应优化客户体验,将更多年会新客,转化为会员常客。

六大灯区全景点亮

(上接第1版)

昨晚点亮的BFC风尚潮流灯区联合泡泡玛特打造了潮流年味新体验。在BFC北区广场,传统宫灯的朱红飞檐下,暖黄灯笼勾勒出12个泡泡玛特经典IP形象,宛如将童话藏入中式画框。宫灯一侧,LABUBU的萌趣灯组与旋转

木马相映成趣。BFC南区入口,MOLLY成为瞩目的门面担当。南区一层到三层,Hirono小野、BABYMOLLY和SKULLPANDA带着美好祝愿铺就一条新春祈福之路。在BFC露台,星星一星梦迎春装置也温馨点亮。

新春暖意正浓,“BFC外滩风径”将

带来一系列喜庆欢腾的年味市集。2月7日至8日,“上海热辣节”火热登场,40多种世界各地辣味美食集结,现场还有“吃辣大赛”。大年初四至初七,BFC外滩新春·纳福集连续4天打造年味盛宴。此外,BFC甄选年货市集在南区B2层唤醒东方年味,铺开一场东方美学之旅。

用脚步丈量民情 以行动诠释担当

(上接第1版)去年7月,市人大制定粮食安全保障条例,立法守护“米袋子”安全;去年12月,市人大首次为11个历史文化名镇专门立法,从制度层面破解“千镇一面”困局,助力江南明珠各展其韵。

问答之间,推动城市治理精细化

过去一年,市人大的监督工作始终紧扣大局所需、呼应民心所盼,推动城市治理不断迈向精细化。两场专题询问,尤其令人印象深刻——

一场关乎“人的健康”。去年9月24日,市人大常委会就医疗卫生资源均衡布局情况开展专题询问。市卫健委、市发改委等12个部门负责人到场应询。如何让医卫人才“引得进、留得住”?如何让市民在家门口就能享有优质服务;讨论的焦点最终回归到“人”这一核心要素上。这场询问如同一场精准的“制度会诊”,旨在推动政策合力,破解资源下沉的堵点,疏通人才流动的脉络,让优质服务普惠、可及。

一场关乎“城的温度”。去年11月25日,市人大常委会对《上海市黄浦江苏州河滨水公共空间条例》实施情况开展专题询问。委员们的提问细致入微:滨水文化的公共交通接驳是否顺畅?商业与文化、体育功能能否深度融合?公共服务设施是否充足且人性化?这些问题指向一个更深层的目标:滨水空间不应该是景观带,更应该是融合生态、生活、生机的“活力带”。列席专题询问的许丽萍代表感慨道,“常委会委员问得切中

道”完成蝶变。

去年七月,浦东机场投用的13个休息舱与11间淋浴间,成为中外旅客交口称赞的“暖心驿站”。这一变化的源头,是市人大代表林夕爱的一份精准建议。经扎实调研,她敏锐捕捉到机场短租服务这块“短板”,提出设置机场休息设施。建议提交后,上海机场迅速响应,数月内便将蓝图化为现实。

去年12月,关闭近两年的世纪大道地铁站A区地下通道,重新贯通。该通道因改造一度封闭,给市民通勤与周边商圈带来困扰。市人大代表施政和12位浦东新区人大代表联名建言,直指客流组织与商业生态协同优化的必要性。相关部门优化设计后,让通道恢复畅通,实现了便民与兴商的“双赢”。

这些案例的背后,践行着一份鲜明理念:代表议案建议办理“不止于答复”。正如市人大常委会代表工委主任郭立群所言——做好代表建议办理工作“后半篇文章”,进一步推动建议办理从“答复型”向“落实型”转变。

往来之间,让民生期盼“落地有声”。代表履职的深度与广度,植根于与人民群众的密切联系。“十五五”规划是上海面向2035年加快建设“五个中心”、蓄力而上的关键规划。去年5月至6月间,近6700位四级人大代表走进社区,与2万多位群众面对面交流,开展了2800多场走访、座谈、视察等活动,收集5400多条意见建议,为“十五五”规划编制夯实民意基础。今年元旦前夕,宝山区吴淞街道“五八通道”焕新改建并投入使用,这份为海濱五、六、七、八村5100户居民带来了便利。这背后,离不开唐吉慧等市人大代表持之以恒的呼吁,经多方助力,让“五八通

式,园区商业业态配比中,餐饮占54%,零售占46%。上生·新所将园区内的哥伦比亚乡村俱乐部、海军俱乐部及附属泳池、孙科别墅等历史建筑作为“核心场景元件”,优先选择与园区历史肌理、开放式街区氛围相契合的特色品牌,引入葛屋书店上海首店这样具有话题度的概念店,以及“山也 郝”这种在展陈上独具审美的生活美学空间首店,为园区吸引更多同频消费者。

要破解“看天吃饭”问题

非标商业虽火,但面临的挑战相比标准化购物中心更复杂。从层高、进深、机电条件等硬件限制,到宠物管理、夜间消费带来的商居融合挑战,都在不断刷新对运营方的要求。

衡山路8号运营方锦和商管相关负责人翁怡沁说,非标空间最大的挑战就是硬件的适配性,包括历史建筑的层高、承重、机电改造限制等,实际招商中需要与品牌共创定制化解决方案。如,园区主力店“爵士上海”俱乐部主体就位于地下空间,需满足对演出空间挑高、音效等方面的需求。

“M+马利”园区在更新过程中发现,大跨空间、高荷载、局部层高等优势,为项目吸引艺术和展陈业态带来便利,但在机电改造、动线组织、节能保温等方面面临巨大挑战,项目方需要在保留工业厂房空间特质的同时,满足现代商业的运营与合规要求。

上生·新所也将如何平衡“空间适配”与“标准化管理”视作最大挑战。尤其当非标空间涉及历保建筑时,层高、柱距和机电条件都需要“一店一策”定制化改造,这使招商周期变长、成本变高。此外,开放式街区在应对天气变化、安保清洁、跨业态联动等方面,需更精细的运营。

最考验非标商业的无疑是“看天吃饭”。采访中,几乎每家运营方都坦言,生意确实“刮风减半、下雨全完”。每年3月至5月、9月至11月是上海非标商业“天时地利”的时节,而高温季节的6月至8月则要在促进夜间消费上找突破口。为此,几乎每家非标商业项目都会在夏季和节假日延长餐饮、酒吧等业态的营业时间,不少项目收获了正向反馈。“M+马利”园区去年在夏季及重要节假日晚间探索延时经营后,整体客流提升30%到50%。

西岸梦中心去年暑期至国庆期间,推动沿江30余家商户在周末将营业时间延长至24时甚至次日2时,同步推出夜宵菜单、Live演出、电影放映,在800米长的黄浦江岸线打造露天剧场,举办免费的音乐会和电影放映活动。人们席地而坐,在江风与夜色中享受文艺盛宴。梦中心方面则在每周五至周日凌晨试点免费停车,缓解消费者夜间出行的顾虑。

在历史风貌街区,考虑到噪声、光污染等因素,餐饮商户普遍营业至晚上9时至10时。培育夜间经济还需在商居融合的前提下找到“更优解”。

政府运营服务的优化能发挥更大作用。有园区运营方提出,希望外摆位等政策制定能从“管理型”进一步向“服务型”和“赋能型”转变,为商业项目运营主体提供更稳定、更可预期的政策环境。譬如,在活动审批、外摆规划、临时用电等方面提供更灵活的标准,让街区商业能更快速地响应市场变化,举办更多有创意、有影响力的活动。

也有运营方表示,当前针对外摆、市集等活动的审批要求已然清晰,但有时运营方仍会遇到审批“多头对接”、周期较长、各区标准执行有差异等情况。为此,一些非标商业运营主体建议,针对历史风貌街区和城市更新项目,政府部门可推出“正面清单+备案制”试点,简化非重大活动的审批流程;推出“风貌区商业活动指导清单”,设立“街区商业服务专员”制度,优化备案流程。眼下,武康路—安福路所在的徐汇区湖南街道已在复兴西路8号设立徐汇区市场监管“一站式”营商服务综合窗口,商户可在此咨询备案事项并办理企业注册登记。政企双方的努力都指向同一目标:让商业项目不只是创造消费场景,更能重塑城市生活的温度与想象力,为国际消费中心城市建设提供更多“软实力”样本。