

有着彩色涂鸦外立面的TX长沙年轻力中心，成为五一商圈潮流新地标。除署名外均为受访者 供图

商圈升级，关键在“找到自己的位置”

长沙晚报记者蹲点悦方IDMALL、友阿奥特莱斯等三座商业体，探寻其各自差异化运营及持续生长之道

2025年，全国新开集中商业数量创下新低。增量下降后，海量建成于过去20年的购物中心、老牌百货，成为摆在城市面前的庞大存量资产。客流被电商分流，业态老化、品牌撤柜，一座座承载城市记忆的商业体，正不可避免地走向沉寂。

但城市更新的逻辑，正在把目光从一栋栋孤立的建筑，转向整片街区、整个商圈。今年发布的《长沙市全面推进城市更新行动方案（2026—2030年）》明确，五一商圈成为城市更新示范片区，鼓励传统商业设施改造利用，提质升级文旅消费集聚区。

商圈升级，关键不在“改得更新”，而在“找到自己的位置”。长沙晚报记者蹲点悦方ID MALL、友阿奥特莱斯、TX长沙年轻力中心数月，三座商业体给出了三种不同的答案。路径不同，要回答的却是同一个问题：商圈升级与消费迭代的背景下，一座商业体究竟靠什么把人留下来？



悦方IDMALL放弃全客层定位，聚焦年轻群体。

长沙晚报全媒体记者 洪虹 徐珍珍

抓住年轻人

悦方IDMALL零售端全力切入潮玩

9月15日，工作日14时30分，本该是餐饮店员工的休息时间。悦方IDMALL（以下简称“悦方”）寿司郎门口，取号屏上的数字已经跳到300开外。餐厅里满座，门外等位的椅子早坐满了人，等待叫号的队伍拐了个弯。

寿司郎650平方米的全国最大门店落在这里，开业首月销售额500万元。这是寿司郎湖南首店开业后的场景。“为了拿下这家店，我们谈判跟进了1年多，万象城、国金街都在抢。”总经理魏龙江直言，悦方最后谈判成功的原因，不是租金，不是政策优惠，而是年轻客群结构和寿司郎对得上。

五一商圈不缺消费者。日均客流量超过50万人次，单日最高破122万人次。商圈里十多座大型商业综合体挨在一起，年轻游客占比超过六成。

但把时间拨回2024年，悦方的账面上是另一组数字：客流骤降，四个半月只有商户撤场，没有一家新品牌进场。场外人流如织，场内顾客寥寥。

魏龙江向记者复盘：“那时候我们什么都想做，高端饰品、国际美妆、名品服饰、高价餐饮全都有。想抓住所有人，最后谁都抓不住。”

2025年3月新团队接手，第一个决定是梳理商业体定位做减法：放弃全客层定位，聚焦15至35岁年轻群体，把不匹配的传统珠宝、部分轻奢品牌逐步替换掉。

这个判断来自悦方自身的销售数据、团队年轻人的建议，以及魏龙江带队到上海、深圳、广州、武汉的考察。

方向收窄，招商反而聚焦起来。零售端全力切入潮玩，B1层整层改成泛二次元主题区“次元星球”，聚集超30家潮玩和IP品牌。SUPER RARE华中首店落地后，权志龙周边产品单日销售额达68万元。服饰端引入BF等青年潮牌，销售数据让工作人员惊喜：“很多购物中心一个月才卖12万元，BF周末一天就能卖12万元。”餐饮端换掉不匹配的品牌，寿司郎这样的湖南首店开业即顶流。MUJI华中首家城市旗舰店也落在悦方。数据显示，2025年，悦方以8家首店在长沙购物中心中位居前列。

高中生小林是悦方常客。在他的印象里，两年前长沙的潮玩店还分散在各个角落，现在悦方聚集了十几家品牌，除能逛潮玩店外，还能来参与随机舞蹈、谷子市集等泛二次元圈层活动。

改造不止于商业体里面。悦方南门外原本是一处普通的绿化带，今年8月，悦方的重点改造项目南广场全新亮相，几棵十几年前种下的大树保留下来，树下搭起舞台，旁边是宠物友好区和热气球打卡装置。“目前已尝试了几场明星周边草坪音乐会，市场反响在年轻客群中颇为热烈。”悦方推广部经理袁佳立说。

减法筛掉不匹配的业态，加法造出年轻人愿意停下来的场景，通过小剧场的一张票根和账单，悦方还让消费实现了乘法效应。

悦方引进小剧场，是机缘巧合加商业经验的累积。魏龙江说，传统影院、KTV等消费体验的吸引力在下降，年轻人更想要面对面、有互动的现场体验。恰逢长沙出台演艺新空间扶持政策，计划三年培育100个规范运营的演艺新空间。

目前，这里聚集了6家剧场，成了长沙剧场密度最高的商业综合体。一张《开关SWITCH》或《美丽人生》的门票，把顾客的停留时间从一顿饭拉长到一整个晚上。散场之后，餐饮和零售的消费自然接上来。袁佳立说，剧场每一次更新，都会把对应的兴趣圈层牢牢锁定。“75元的一张票，可以做到3到5倍的消费叠加。”

2025年商业体里的剧场总票房突破750万元，复购率超过40%。“观演+餐饮+零售”的联动，带动剧场周边商户销售额平均提升10%。

为了让商户和消费者切实感受到诚意，悦方在重大节点自掏成本推出“50团100”餐饮券，覆盖全场大部分餐饮商户。首店品牌落地初期的户外大屏、场内导视、新媒体宣传，商业体免费提供。

2025年，悦方的年轻消费群体占比超过六成，年营业额增长超5000万元。

不追风口

友阿奥特莱斯在商品、空间和运营上发力

今年国庆假期第一天，友阿奥特莱斯中心广场上青少年跳绳邀请赛激战正酣。从株洲开车来购物的何启军拎着两袋刚买的衣服，站在波司登快闪店门口等家人：“每年国庆几乎都来，促销活动力度大，孩子也有玩的项目。”

这座不在长沙市中心的奥莱，已经开了15年。

2011年试营业时，这里是当时中南地区面积最大的奥特莱斯。选址在长沙、株洲、湘潭三市交界处，周边还零星分布着农田。彼时，商户心里没底，长沙消费者对“奥特莱斯”四个字也几乎没概念。

15年过去，它仍然是长沙奥莱第一，年营业额超过20亿元，异地客群占比高。

“我们的处境早已不是当年。”友阿奥特莱斯总经理薛宏远感慨，2016年起，多家连锁商业企业陆续进入长沙奥莱赛道，目前长沙已集聚9家奥特莱斯商业体。杉杉直插城南腹地，砂之船雄踞河西，百联捆绑文旅。竞争从“一城一奥莱”变成“九子夺食”。新进入者以更新物业、更近高铁枢纽的区位发起直接挑战。

如何应对？友阿奥莱选择了“回归初心”。

薛宏远坚持一个判断：“奥莱服务的客群是已经回归消费理性的群体，追求的是‘大品牌、小价格’的品质生活方式。友阿奥莱的问题从来不是‘有没有人来’，而是‘来的人为什么值得跑这么远’。”

友阿奥莱的应对，落在商品、空间和运营三条线上。

波司登快闪店是最极致的样本。

大约七八年前，波司登进入转型期，品牌方需要一个展示窗口。双方谈判数月，最终决定合作赌一把。

对于以羽绒服为主打品类的波司登来说，长沙气温条件并无优势。如何把这家店做到极致，甚至做成一个全国样本？



友阿奥特莱斯针对服务的消费群体，深耕商品、空间和运营三条线。

长沙晚报全媒体记者 陈飞 摄

友阿奥莱把原喷泉区域让出来，做了这家抬头不见低头见的门店；品牌总部也高度重视，普通门店SKU通常只有300个左右，这家店重点倾斜，SKU达到1300个，尺码、颜色齐全，折扣政策到位。

很快，这家快闪店开业即刷新业界认识。一年只经营9月到次年3月底约半年时间，营收却能达到六七千万元，稳居波司登全国门店第一。这家店后来成了全国样本，行业会议上被同行效仿。

空间上，友阿奥莱也在“守”。记者在园区里走了一圈，15年历史的欧式外立面、石材地面、拱廊，整体风貌和肌理维护得相当完美。

薛宏远列举了一个细节：几年前大门外立面上的大理石出现脱落迹象，团队没有随便找块相似的石材贴上去，而是辗转多地，最后追到这批石材的原产地福建，找到一模一样的料搬回来补上。

“外立面两三年粉刷一次，明沟改线性排水，电梯从40多台增至90多台。”友阿奥莱总经理办公室主任黄晴晴说，很多活儿不显眼，但要花功夫。

运营也在回归。

回归品牌属性。今年元旦推出的湖南米粉节，2000碗联名米粉3小时售罄，带动特步、利郎等品牌销售同比增长超190%；国庆假期的跳绳赛、拳击赛、萌宠派对接连举办，为休闲体育类品牌引流。

回归情感链接。数据显示，友阿奥莱的客流里，六七成是自然到店，三四成来自导购的社群运营和老客邀约。15年积累的私域客户，是新店用钱买不到的东西。

2026年上半年，长沙友阿奥莱利润同比增长7.57%，在公司整体营收同比下降21.81%的背景下被定性为“经营表现逆势向好”。

在一个城市更新越来越倾向于“引爆式改造”和“打卡式焕新”的时期，友阿奥莱提供的是另一种参照：不是所有存量商业的出路都在于变得更“新”、更“年轻”、更像一个内容场。

有些空间的价值恰恰在于它没有变，或者只在客人看不见的地方变了。

把展厅变成生意

TX长沙年轻力中心走“首店+首展”双轮驱动

走进TX长沙年轻力中心（以下简称“TX长沙”），最先映入眼帘的是贯穿数层的红色回旋楼梯。楼梯上，年轻人举着手机排队拍照；楼梯下，艺术装置旁围坐着刚看完展的顾客。

TX长沙项目负责人李灏站在楼梯旁说：“这里原本是可以收租的面积，我们把它腾出来，留给展览和活动。”

这句话，几乎概括了TX长沙改造乐和城的逻辑——先把商业体变成展厅。

乐和城2011年带着ZARA、H&M等快时尚首店亮相长沙中山亭片区，是长沙初代潮流地标。20多年过去，国金中心锁定高端，王府井守住大众，夹在中间的乐和城业态老化、品牌撤柜。

2025年百联完成收购后，团队面对的是一个旧改项目：不到一年，要完成规划、改造、招商、包装到开业全部动作。投入高、试错成本大，时间又紧，内部顾虑重重。

李灏说，团队敢接，不是因为胆子大。策展型商业在上海TX淮海已经沉淀出一套打法：识别主理人品牌，理解年轻文化，组织内容生产，放大品牌声量，再通过长期运营让消费者和品牌之间长出关系。“这套潮流文化的策源能力，是TX走向长沙的底气。”

收购前团队重新审视城市、商圈和项目，结论是五一商圈不缺人流，缺一个长期扎根青年文化、持续做展览内容的载体。“年轻人更愿意为体验、情绪和文化内容买单。”

接手后的第一件事，不是招商和装修。这里还是毛坯工地时，团队硬是搭出临时策展空间，连续落地10多场先锋活动。“项目还没开业，先用最直接、最生猛的方式，向长沙的年轻人和这座城市递一张名片，先和大家交个朋友。”

改造的主线被定成三步：先把空间打开，让它像展厅；再用首店和首展把内容填进去；最后用展商联动和运营把看展的人变成消费的人。

第一步是“拆盒子”。传统购物中心讲究收租效率，TX长沙反着来：在黄金位置开出红色楼梯，把可收租面积腾出来做公共展陈。账面吃亏，但让年轻人进门就拍照打卡。

今年6月30日开业当天，五组品牌在楼梯上接力走秀；此后巨型辣椒人装置、艺术快闪空间沿楼梯铺开，红色楼梯成了打卡符号。江西游客唐晴说：“长沙很少有这样的潮流型商业体，辨识度很高。”

第二步是“填内容”。TX长沙走“首店+首展”双轮驱动，累计引入50余家全国及区域首店，首店占比超60%，包括芭特星球运动超乐场全国首店、不大百货华中首店、ALFIR全国首店、MEDM和Couple Hunnid湖南首店等。

今年暑假，乐高华中首展、哈利·波特25周年快闪店、野有上秋湖南首展等十余场IP首展密集落地。野有上秋展现场，插画爱好者刘晓蓉站在“你已经很好了”画墙前看了很久：“氛围感很强，很适合年轻人解压。”

第三步，让展厅变成生意。展览期间联动商户推出限定套餐、联名优惠，把观展客流导入餐饮和零售。不少参与联动的商户在展期业绩增长50%甚至80%，高峰活动后日均客流维持在8万到9万人次。

最有说服力的是一台只停留四天的快闪餐车。综艺《种地吧》衍生品牌“十个堡堡”“十个杯杯”落地4天，累计超1万人排队，10月17日单日带来近8万人次客流，客流周环比增长128.79%，销售周环比增长90.07%。

这条链路背后还有一层容易被忽略的运营支撑。和其他商业体不同，TX长沙实行夜间延时运营，将运营时间延长至23时。数据统计，目前TX长沙18时至次日6时客流占比近40%，B1层直连地铁1、2号线，夜间经济和地铁客流被同时接住。

策展型商业在长沙是全新形态，团队目前的心态是“边运营、边复盘”。“商业运营急不得。”李灏说，他们正在慢慢打磨一套适合长沙本地水土的闭环。



TX长沙年轻力中心的乐高主题装置打卡点。

服务保障

商业体做不了的政府“搭把手”

老商业体源源不断焕发“心”引力，单靠商业体自己不够，需要城市层面的保障。

2025年，长沙入选首批全国零售业创新提升试点城市，建议试点侧重方向就是“一店一策”场景化改造、品质化供给和多元化创新。

资金工具在跟进。长沙消费“三新”（新业态、新模式、新场景）试点面向首发经济、商旅文体健融合、夜间经济、商圈街区升级等16个方向，投资类项目按实际有效投资额最高30%给予补助，单个项目上限1000万元。

城市更新框架也把老商业体纳了进去。《长沙市全面推进城市更新行动方案（2026—2030年）》明确打造五一商圈等城市更新示范片区。

长沙晚报记者调查发现，还有些商业体做不了的事，比如跨部门协调、政策申报、区域品牌声量、消费链路整合等，相关部门也在补位。

天心区围绕“内容引力”做文章。悦方聚集6家剧场、2025年总票房突破750万元，背后有市级政策托底。去年10月，长沙出台支持演艺新空间高质量发展的措施，提出3至5年打造100个特色演艺新空间，纳入“演艺名城”总体战略。天心区成立工作专班，盘活可利用闲置空间8300平方米，构建“两区一带”演艺矩阵。

芙蓉区则通过“开业护航”，解决了TX长沙改造期最现实的效率问题。TX长沙6月30日开业，商户证照办理需求集中，定王台街道联合区直部门成立“项目服务保障工作专班”，把服务前移，集中讲解高频证照办理和小散工程备案等事项，现场发证。

专家支招

要明白“自己该补什么、不该卷什么”

“客流被电商分流、业态老化、品牌撤柜，表面看是渠道之争，实质是经济学意义上的‘资产专用性困境’。”民进中央经济委员会第十三届副主任、正和岛首席经济学家王林指出，商业体必须跳出“空间地主思维”，不再追求全客层和出租率，而是转向“经营人群”。

长沙新消费研究院院长张丹丹对此表示认同：存量商业要告别“收租模式”，转向经营人群、营造体验，打造“专门为你而来”的目的地。

针对五一商圈商业体的高密度竞争，张丹丹认为，高密度本身不是问题，同质化内卷才是痛点。曾经的定位同质化带来了竞争内卷，如今正走向“差异化共生”，这是城市顶级商圈成熟的标志，但还需要主动引导分工。

分工方面，谁来引导、怎么引导？张丹丹认为，政府端可出台同质化低端业态负面清单以及首发品牌扶持政策；行业端可建立商圈数据共享机制，让每一个商业体都清楚“自己该补什么、不该卷什么”。

掌上长沙 山水洲城记
责编/朱秉山
美编/戴莹芳 校读/肖应林