



典型项目研究报告

——新城控股商业研究

2019年7月15日

摘要

- 新城控股集团 1993 年创立于江苏常州，现总部设于上海。经过 26 年的快速发展，成为跨足住宅地产和商业地产的综合性房地产集团，连续十年位列中国房地产行业前 20 强，目前总资产超人民币 2900 亿元。截至 2018 年 12 月 31 日，新城控股集团已完成销售额超 2200 亿元，排名行业第 8 位。
- 新城控股以“住宅地产+商业地产”双核驱动的战略模式，即以住宅开发为主，同时理智选取优质地块进行商业综合体的开发运营。在住宅地产方面，公司计划形成以“上海为中枢，长三角为核心，并向珠三角、环渤海和中西部地区扩张”的“1+3”战略布局。在商业地产方面，公司计划在全国范围内选择性地获取优质地块进行开发。
- “吾悦”是新城控股集团旗下的城市综合体项目品牌。2012 年，“吾悦”商业品牌诞生；此后，新城不断升级吾悦品牌、打磨吾悦系产品，从中国家庭最真切的情感需求出发，致力于将吾悦打造成“有情怀、不复制、具规模”的中国体验式商业领导品牌。截至目前，新城控股已在全国 86 个大、中城市在建及开业 96 座吾悦广场（已开业吾悦广场达 43 座）。
- “吾悦”主要面向中国经济发达城市的中产阶级，以“创造愉悦体验”为品牌内涵，新城控股拥有定位高端、主打国际精品的吾悦国际广场，塑造区域时尚商业中心典范的新城控股吾悦广场以及融入社区生活的新城控股吾悦生活广场三大产品系列。
- 目前布局的吾悦广场，体量为 10 万平方米左右，主要面向中产年轻家庭群体，集购物、餐饮、休闲体验为一体的时尚购物中心。
- 业态上，“3+3+3”的体验式商业模式（餐饮+零售+休闲娱乐配套）。

电话：(010)53317288

邮箱：gt@gaotongchina.com

网站：www.gaotongchina.com

高通智库是一家高端决策服务机构，成立于 2006 年，团队始终秉承“专业主义”精神，已成为具有优良口碑的行业研究顾问机构。

基于行业转型趋势，以及移动互联网时代的企业研究需求特点，2017 年高通智库对定期行业报告进行了系统的调整，主要变化如下：（一）增加深度专题研究报告比重；（二）聚焦房企转型的新产品领域；（三）增加对教育、医养等新行业的研究。



目录

| | |
|---------------------------|-----------|
| 一、 关于新城控股集团 | 3 |
| 1. 公司概况 | 3 |
| 2. 新城发展战略及布局 | 4 |
| 3. 拿地策略 | 4 |
| 4. 融资渠道 | 4 |
| 5. 新城商业发展脉络 | 5 |
| 6. 商业产品线 | 5 |
| 7. 商业发展及运营情况 | 6 |
| 8. 新城商业崛起的背后 | 10 |
| 二、 关于“吾悦广场” | 13 |
| 1. 吾悦广场的定位 | 13 |
| 2. 发展遵守“3个80%”原则 | 13 |
| 3. 项目选址 | 14 |
| 4. 发展模式 | 14 |
| 5. 产品迭代 | 15 |
| 6. 吾悦广场的“在地思维” | 15 |
| 7. 重情怀——打造中国式商业关系的人情味儿 | 19 |
| 8. 以数据驱动的智慧服务 | 20 |
| 三、 典型案例解析：常州武进吾悦广场 | 20 |
| 1. 项目概况 | 20 |
| 2. 项目区位 | 21 |
| 3. 项目定位 | 23 |
| 4. 业态规划 | 23 |
| 5. 项目规划设计 | 38 |
| 6. 项目运营情况 | 42 |

一、关于新城控股集团

1. 公司概况

seazen
新城控股

新城控股集团 1993 年创立于江苏常州，现总部设于上海。经过 26 年的快速发展，成为跨足住宅地产和商业地产的综合性房地产集团，连续十年位列中国房地产行业前 20 强，目前总资产超人民币 2900 亿元。

2015 年，新城控股集团在上海证券交易所 A 股上市，成为国内首家实现 B 转 A 的民营房企。2018 年，新城控股集团入选新华社民族品牌工程，携手国家级信息传播和智库服务平台，实现民族品牌的世界级传播，共同打造中国品牌的新名片；截至 2018 年 12 月 31 日，新城控股集团已完成销售额超 2200 亿元，排名行业第 8 位。

新城控股以高质量发展为总要求，以进入世界 500 强为总目标，结合市场当前形势以及公司实际需求，于 2019 年提出全新**十六字核心战略：稳中求进、地域深耕、运营优先、科技赋能**，坚持稳中求进的总基调、坚持地域深耕的总策略、坚持运营优先的总抓手、坚持科技赋能的总保障，矢志跻身中国最优秀房地产企业的行列。在产品体系方面，新城控股已形成完善的住宅及商业产品系列，目前新城“吾悦”系列产品已经研发至第四代产品。



2. 新城发展战略及布局

随着新型城镇化的持续推进，新城控股集团加大了城市综合体项目的收储和开发，开启了“住宅+商业”的双轮驱动模式，即以住宅开发为主，同时理智选取优质地块进行商业综合体的开发运营。

在住宅地产方面，公司计划形成以“上海为中枢，长三角为核心，并向珠三角、环渤海和中西部地区扩张”的“1+3”战略布局。

在商业地产方面，公司计划在全国范围内选择性地获取优质地块进行开发。



截至目前，新城控股已在全国 86 个大、中城市在建及开业 96 座吾悦广场（已开业吾悦广场达 43 座），且分布在长三角、珠三角、环渤海和中西部等全国重点城市群。值得一提的是，在重点布局的华东区域，吾悦广场目前规模高居行业第二。

3. 拿地策略

1. 主要通过招拍挂（约占 50%）、收购（约 27%）、合作开发（约 23%）等多元化方式拿地；

2. 新增土地储备主要集中于经济发达、购买力强劲的长三角、珠三角、环渤海，以及中西部有竞争力的二线省会城市及其卫星城。从城市层级来看，新城控股仍是重点布局二线以及热门三线城市。自去年 12 月于北京、南京、济南、合肥、温州、沈阳、贵阳、扬州、西安等城市拿地后，今年 1 月，新城控股又在天津、太原、昆明、长沙、武汉等重点二线及中西部省会城市落子，深耕与拓展并举。

3. 企业目前土地储备比例在一、二、三、四线城市分别为 10%、40%、40%以及 10%，形成了“1441”的布局结构。后续，基于对三四线市场城市化进程持续推进、改善型需求不断增加等优势的前瞻预判，新城还将继续择机获取高性价比土地资源，不断提升市场占有率。例如佛山、绍兴、淮北、鄂州、眉山等区域。

4. 融资渠道

新城控股融资“新思路”——布局三家银行：以 9.73 亿收购江苏新启，通过这笔交易，新城控股一举成为江南农商行、镇江农商行、常州金坛兴福村镇银行等 3 家银行的主要股东。

此外，新城控股还拓展融资渠道，借助境内外双融资平台，通过发行美元债、公司债、ABS、ABN 等多种方式实现融资。

新城控股:推出国内首个商业地产类 REITS 产品,拓展轻资产模式

新城控股集团股份有限公司子公司上海新城万嘉房地产有限公司以人民币 104,982 万元的价格将其子公司上海迪裕商业经营管理有限公司全部相关权益转让给上海东方证券资产管理有限公司发起设立的东证资管—青浦吾悦广场资产支持专项计划。

5. 新城商业发展脉络

新城的住宅与商业“双轮驱动”战略可追溯至 2008 年前后。当时，不少龙头房企加码商业地产。而新城的商业地产之路并不起眼，但从一开始就喊出了商业与住宅“双翼齐飞”的口号。2012 年，新城“吾悦”自主商业品牌问世，公司商业地产发展进入快车道。从新城销售规模变化的情况来看，2012 年至 2016 年，新城销售金额从 163 亿元上升至 651 亿元，排名从 31 名上升至第 15 名，年化复合增长率高达 41%，远高于全国平均增速，实现快速扩张。

自 2012 年 5 月第一个吾悦广场在常州武进开业至今，6 年时间，“吾悦”品牌从无到有，遍布了中国的大江南北，成为城市居民身边的生活休闲娱乐中心。

从新城商业的发展脉络不难发现，6 年历程可分为三个阶段：

■ 探索阶段

2012 年-2014 年为探索阶段，在此阶段，3 年时间，新城商业共实现 3 座吾悦广场开业，分别是常州武进吾悦广场、常州吾悦广场、上海青浦吾悦广场。2014 年，第一届新城商业年会的举办，也奠定了新城商业未来发展的基础。

■ 发力阶段

2015 年为发力阶段，仅一年时间，吴江、张家港、丹阳三座吾悦广场陆续开业。这一年，新城控股提出“至 2020 年吾悦广场开业及在建数达到 80 个以上”的目标。

■ 爆发式发展阶段

2016 年-2018 年为爆发式发展阶段，在此阶段，截至 2018 年 8 月 1 日，不到两年时间，共开业 20 座吾悦广场，是过去 4 年累计开业数量的 3 倍多。

也可以说，新城商业的正式爆发始于 2016 年，这一年是新城商业的发展转折点。这一年，新城商业调整发展目标：**到 2020 年实现 100 座吾悦广场开业，跻身商业地产第一梯队。**

也在这一年，新城商业提出“**有情怀、不复制、具规模**”的发展理念。在此理念指导下，“吾悦”的旗帜在中国各大城市落地，且以不同主题，不同风格呈现，成为所在城市具有代表性的地标。

6. 商业产品线

“吾悦”是新城控股集团旗下的城市综合体项目品牌。2012 年，“吾悦”商业品牌诞生；此后，新城不断升级吾悦品牌、打磨吾悦系产品，从中国家庭最真切的情感需求出发，致力于

将吾悦打造成“有情怀、不复制、具规模”的中国体验式商业领导品牌。截至目前，新城控股已在全国 86 个大、中城市在建及开业 96 座吾悦广场（已开业吾悦广场达 43 座）。

“吾悦”主要面向中国经济发达城市的中产阶级，以“创造愉悦体验”为品牌内涵，新城控股拥有定位高端、主打国际精品的吾悦国际广场，塑造区域时尚商业中心典范的新城控股吾悦广场以及融入社区生活的新城控股吾悦生活广场三大产品系列。新城控股吾悦广场产品系列旨在打造结合大型购物商场、高级办公写字楼、高级商住公寓结合的城市商业综合体，新城控股满足人们对居住、购物、休闲等全方面的要求，创造全新一站式生活模式。



新城控股商业产品线一览

| 产品线 | 产品线定位 | 产品线概况 | 代表项目 |
|--------|------------------|---------------------------------------|---|
| 吾悦国际广场 | 大型城市综合体 | 体量近 10 万平米，是高端一站式 MALL | 常州吾悦国际广场 |
| 新城吾悦广场 | 城市综合体 区域型购物中心 | 体量约 10 万平米 区域型时尚商业中心 面向中产阶级、全龄层 | 常州武进吾悦广场 长春新城吾悦广场 天津新城吾悦广场 |
| 吾悦生活广场 | 社区商业中心 | 便捷的社区生活中心 | 长沙吾悦生活广场 |

7. 商业发展及运营情况

新城大跃进的背后，吾悦广场居功至伟。从常州走出的吾悦广场在品牌上并不占优势，选择了众多知名商业地产产品线望而却步的三四线城市开疆拓土，在万达逐步淡化房地产业务、龙湖和华润又聚焦于一二线城市的背景下，吾悦广场无疑对三四线城市政府有着极强的话语权，成为新城勾兑利器。

2015 年之前新城仅有 6 座吾悦广场，2016-2018 年分别开业 5 座、12 座、20 座，据说 2019 年要开业 30 座。一座座吾悦广场为住宅货值立下了汗马功劳，一年两位数的开业数量也为新城锻炼了一支市场竞争力强劲的商管团队。

| | 新开业 | | 累计开业 | |
|------|------|------------|------|------------|
| | 座数 | 面积 | 座数 | 面积 |
| 2012 | 2 座 | 24.5 万平米 | 2 座 | 24.5 万平米 |
| 2014 | 1 座 | 8.6 万平米 | 3 座 | 33.1 万平米 |
| 2015 | 3 座 | 32.3 万平米 | 6 座 | 65.4 万平米 |
| 2016 | 5 座 | 46.7 万平米 | 11 座 | 112.1 万平米 |
| 2017 | 12 座 | 114.5 万平米 | 23 座 | 226.6 万平米 |
| 2018 | 20 座 | 167.64 万平米 | 43 座 | 393.32 万平米 |

2018 年各吾悦广场租金收入情况：

| 项目名称 | 开业时间 | 吾悦广场面积 (万平米) | 2018年租金收入 (元) | 日均租金(元 /平米/天) |
|------------|----------|-----------------|------------------|------------------|
| 常州武进吾悦广场 | 2012年5月 | 14.2 | 179,418,468 | 3.46 |
| 常州吾悦国际广场 | 2012年12月 | 10.2 | 134,530,871 | 3.6 |
| 上海青浦吾悦广场 | 2014年12月 | 8.6 | 121,125,971 | 3.84 |
| 苏州吴江吾悦广场 | 2015年6月 | 11 | 55,179,525 | 1.36 |
| 张家港新城吾悦广场 | 2015年9月 | 10.8 | 71,160,236 | 1.8 |
| 丹阳新城吾悦广场 | 2015年12月 | 10.3 | 78,813,889 | 2.08 |
| 海口新城吾悦广场 | 2016年10月 | 11.1 | 89,879,355 | 2.21 |
| 南昌新城吾悦广场 | 2016年11月 | 8.96 | 64,093,562 | 1.96 |
| 金坛新城吾悦广场 | 2016年12月 | 8.7 | 73,451,943 | 2.31 |
| 安庆新城吾悦广场 | 2016年12月 | 10 | 57,824,969 | 1.58 |
| 成都新城吾悦广场 | 2016年12月 | 7.8 | 76,745,118 | 2.68 |
| 桐乡新城吾悦广场 | 2017年5月 | 8.6 | 75,375,610 | 2.4 |
| 衢州新城吾悦广场 | 2017年6月 | 8.6 | 59,999,024 | 1.89 |
| 长春新城吾悦广场 | 2017年7月 | 12.95 | 80,517,924 | 1.7 |
| 诸暨永利吾悦广场 | 2017年7月 | 13.7 | 42,747,928 | 0.85 |
| 镇江新城吾悦广场 | 2017年8月 | 8.3 | 68,016,905 | 2.24 |
| 青岛新城吾悦广场 | 2017年9月 | 13.6 | 96,832,825 | 1.94 |
| 嵊州新城吾悦广场 | 2017年10月 | 8 | 62,828,467 | 2.13 |
| 如皋新城吾悦广场 | 2017年11月 | 8.5 | 61,408,253 | 1.97 |
| 宁波新城吾悦广场 | 2017年11月 | 9.19 | 54,035,186 | 2.13 |
| 南京鼓楼吾悦广场 | 2017年12月 | 4.8 | 60,484,685 | 1.97 |
| 成都武侯吾悦广场 | 2017年12月 | 8.37 | 64,031,312 | 1.61 |
| 晋江新城吾悦广场 | 2017年12月 | 8.64 | 58,138,323 | 3.45 |
| 渭南吾悦广场 | 2018年5月 | 8.1 | 51,709,481 | 2.1 |
| 瑞安新城吾悦广场 | 2018年7月 | 9 | 21,058,487 | 1.84 |
| 义乌新城吾悦广场 | 2018年7月 | 8.85 | 40,365,048 | — |
| 淮南新城吾悦广场 | 2018年8月 | 9.17 | 23,514,916 | — |
| 台州新城吾悦广场 | 2018年9月 | 7.6 | 23,496,226 | — |
| 平湖新城吾悦广场 | 2018年9月 | 8.2 | 21,694,698 | — |
| 昆山新城吾悦广场 | 2018年9月 | 7.5 | 20,808,138 | — |
| 扬州新城吾悦广场 | 2018年10月 | 7.96 | 21,723,585 | — |
| 南昌新建新城吾悦广场 | 2018年11月 | 8 | 13,112,080 | — |
| 昆明新城吾悦广场 | 2018年11月 | 8.97 | 14,279,747 | — |
| 泰兴新城吾悦广场 | 2018年11月 | 9.08 | 12,543,287 | — |
| 长沙吾悦广场 | 2018年11月 | 9.36 | 13,749,682 | — |
| 南宁新城吾悦广场 | 2018年12月 | 7.78 | 8,697,328 | — |

| | | | | |
|------------|----------|----------------|----------------|-------------|
| 句容吾悦广场 | 2018年12月 | 9.5 | 9,151,588 | —— |
| 临沂新城吾悦广场 | 2018年12月 | 9.29 | 9,130,660 | —— |
| 台州玉环新城吾悦广场 | 2018年12月 | 8.73 | 9,179,983 | —— |
| 启东新城吾悦广场 | 2018年12月 | 8 | 6,099,844 | —— |
| 台州仙居新城吾悦广场 | 2018年12月 | 9 | 4,054,808 | —— |
| 慈溪新城吾悦广场 | 2018年12月 | 10 | 4,966,620 | —— |
| 新城控股大厦 | 2016年1月 | 3.33 | 47754563 | 3.93 |
| 合计 | | 393.32万 | 21.64亿元 | 2.17 |

注：租金单价 2.17 元计算口径为有完整年度租金的吾悦广场项目；租金为税后租金。

2018 年 43 座新城吾悦广场共实现 21.64 亿元租金，相较于 2017 年 10.2 亿实现翻番，其中 3.3 亿来自于增量。吾悦广场持有体量已经是绝对的行业翘楚，租金规模相当于中等规模，租金单价则着实一般，2017 年前开业的项目平均租金仅 2.17 元，租金单价超过 3.0 的仅有 4 个。

但新城并不需太维护租金收入，根据新城业绩预告，2018 年归属于股东净利润约为 90-105 亿元。根据常规经验 21.6 亿租金收入利润约 10 亿元，仅占总体利润的 10%左右，租金单价低对总盘影响微乎其微。

租金单价低一方面和城市能级相关，一方面也和单价让位于出租率相关。从下图吾悦广场出租率也可以很明显看出新城的战略，无论是新开项目还是老项目均保持着接近 100%的出租率，2018 年整体出租率高达 98.8%。新城思路非常清晰：先把项目开出来，租满，做出形象。这样才有勾兑谈判筹码，至于租金单价，那是次要的，不靠着这点租金过活。

2018 年各吾悦广场出租率：

| 项目名称 | 开业时间 | 吾悦广场面积 (万平米) | 2017 年 出租率 | 2018 年 出租率 |
|-----------|-------------|-----------------|---------------|---------------|
| 常州武进吾悦广场 | 2012 年 5 月 | 14.2 | 99.56% | 99.63% |
| 常州吾悦国际广场 | 2012 年 12 月 | 10.2 | 98.15% | 99.79% |
| 上海青浦吾悦广场 | 2014 年 12 月 | 8.6 | 99.96% | 100.00% |
| 苏州吴江吾悦广场 | 2015 年 6 月 | 11 | 94.65% | 100.00% |
| 张家港新城吾悦广场 | 2015 年 9 月 | 10.8 | 91.73% | 97.85% |
| 丹阳新城吾悦广场 | 2015 年 12 月 | 10.3 | 99.26% | 100.00% |
| 海口新城吾悦广场 | 2016 年 10 月 | 11.1 | 99.78% | 100.00% |
| 南昌新城吾悦广场 | 2016 年 11 月 | 8.96 | 96.22% | 99.95% |
| 金坛新城吾悦广场 | 2016 年 12 月 | 8.7 | 100.00% | 99.60% |
| 安庆新城吾悦广场 | 2016 年 12 月 | 10 | 97.80% | 100.00% |
| 成都新城吾悦广场 | 2016 年 12 月 | 7.8 | 100.00% | 100.00% |
| 桐乡新城吾悦广场 | 2017 年 5 月 | 8.6 | 99.06% | 99.49% |
| 衢州新城吾悦广场 | 2017 年 6 月 | 8.6 | 99.75% | 99.76% |
| 长春新城吾悦广场 | 2017 年 7 月 | 12.95 | 96.50% | 95.91% |
| 诸暨永利吾悦广场 | 2017 年 7 月 | 13.7 | 92.08% | 91.30% |

| | | | | |
|------------|----------|------|---------|---------------|
| 镇江新城吾悦广场 | 2017年8月 | 8.3 | 100.00% | 99.32% |
| 青岛新城吾悦广场 | 2017年9月 | 13.6 | 95.35% | 98.82% |
| 嵊州新城吾悦广场 | 2017年10月 | 8 | 100.00% | 99.83% |
| 如皋新城吾悦广场 | 2017年11月 | 8.5 | 100.00% | 100.00% |
| 宁波新城吾悦广场 | 2017年11月 | 9.19 | 93.46% | 99.21% |
| 南京鼓楼吾悦广场 | 2017年12月 | 4.8 | 100.00% | 98.63% |
| 成都武侯吾悦广场 | 2017年12月 | 8.37 | 98.51% | 87.25% |
| 晋江新城吾悦广场 | 2017年12月 | 8.64 | 100.00% | 97.86% |
| 渭南吾悦广场 | 2018年5月 | 8.1 | — | 90.30% |
| 瑞安新城吾悦广场 | 2018年7月 | 9 | — | 100.00% |
| 义乌新城吾悦广场 | 2018年7月 | 8.85 | — | 97.18% |
| 淮南新城吾悦广场 | 2018年8月 | 9.17 | — | 100.00% |
| 台州新城吾悦广场 | 2018年9月 | 7.6 | — | 99.58% |
| 平湖新城吾悦广场 | 2018年9月 | 8.2 | — | 100.00% |
| 昆山新城吾悦广场 | 2018年9月 | 7.5 | — | 100.00% |
| 扬州新城吾悦广场 | 2018年10月 | 7.96 | — | 99.87% |
| 南昌新建新城吾悦广场 | 2018年11月 | 8 | — | 100.00% |
| 昆明新城吾悦广场 | 2018年11月 | 8.97 | — | 100.00% |
| 泰兴新城吾悦广场 | 2018年11月 | 9.08 | — | 100.00% |
| 长沙吾悦广场 | 2018年11月 | 9.36 | — | 100.00% |
| 南宁新城吾悦广场 | 2018年12月 | 7.78 | — | 100.00% |
| 句容吾悦广场 | 2018年12月 | 9.5 | — | 100.00% |
| 临沂新城吾悦广场 | 2018年12月 | 9.29 | — | 100.00% |
| 台州玉环新城吾悦广场 | 2018年12月 | 8.73 | — | 100.00% |
| 启东新城吾悦广场 | 2018年12月 | 8 | — | 100.00% |
| 台州仙居新城吾悦广场 | 2018年12月 | 9 | — | 100.00% |
| 慈溪新城吾悦广场 | 2018年12月 | 10 | — | 100.00% |
| 新城控股大厦 | 2016年1月 | 3.33 | — | 97.50% |
| 合计 | | | | 98.81% |

在国内标杆商业地产产品线中，吾悦广场属于租售比最低的层级，这意为着巨大的租金增长潜力。

2018年这部分潜力开始释放，存量项目租金增长率惊人。2014年前开业的三个吾悦广场租金涨幅均接近20%，这对于老项目而言很不容易。2015和2016年开业的项目租金增长率大部分在30%以上，老大难项目苏州吴江吾悦广场业绩增幅高达55%。

2018年各吾悦广场租金增长率：

| 项目名称 | 开业时间 | 吾悦广场面积 (万平米) | 2017年租金收入 (元) | 2018年租金收入 (元) | 增长率 |
|------|------|--------------|---------------|---------------|-----|
|------|------|--------------|---------------|---------------|-----|

| | | | | | |
|-----------|----------|------|-------------|-------------|--------|
| 常州武进吾悦广场 | 2012年5月 | 14.2 | 145,004,148 | 179,418,468 | 23.73% |
| 常州吾悦国际广场 | 2012年12月 | 10.2 | 115,128,998 | 134,530,871 | 16.85% |
| 上海青浦吾悦广场 | 2014年12月 | 8.6 | 101,693,415 | 121,125,971 | 19.11% |
| 苏州吴江吾悦广场 | 2015年6月 | 11 | 35,568,271 | 55,179,525 | 55.19% |
| 张家港新城吾悦广场 | 2015年9月 | 10.8 | 59,365,579 | 71,160,236 | 19.87% |
| 丹阳新城吾悦广场 | 2015年12月 | 10.3 | 60,128,814 | 78,813,889 | 31.08% |
| 海口新城吾悦广场 | 2016年10月 | 11.1 | 65,915,875 | 89,879,355 | 36.35% |
| 南昌新城吾悦广场 | 2016年11月 | 8.96 | 47,983,294 | 64,093,562 | 33.57% |
| 金坛新城吾悦广场 | 2016年12月 | 8.7 | 52,138,470 | 73,451,943 | 40.88% |
| 安庆新城吾悦广场 | 2016年12月 | 10 | 45,388,314 | 57,824,969 | 27.40% |
| 成都新城吾悦广场 | 2016年12月 | 7.8 | 48,604,766 | 76,745,118 | 57.90% |

8. 新城商业崛起的背后

商业地产的投资规模大，回报期长，相较于住宅开发企业其资金依赖性更高，在商业地产的培育过程中，占用企业大量的资金。作为“后起之秀”的新城向业界展示了商业地产较快的扩张速度。

①. 组织上：综合体项目管控完全独立于住宅

与其他开发企业商业地产组织管理模式不同的是，新城的商业业务与住宅开发业务几乎完全独立的，新城综合体项目和住宅项目是由完全独立的两个团队进行管控。

②. 引人才补短板

长期自持的商业地产，重在资产运营管理。公司16年引入商业人才，成功邀请到原万达商业管理常务副总陈德力加盟。

陈德力自97年以来历任中外资商业地产公司总裁和总经理等重要职位，10年加入万达商业掌管运营和招商，16年加入新城控股。陈德力在商业地产运营管理和招商等方面拥有丰富的经验和广阔的人脉。

陈德力在加盟新城控股后，在经营理念、战略定位、日常考核等方面进行了改善，有效的提高了团队的专业程度和创新能力，真正执行了陈德力先前提出的商业地产九字真经——“有情怀、不复制、具规模”。新城控股的购物中心基本都被管理得井井有条。每个资产运营团队都在不断挖掘收入增长点，加强各个购物中心在当地市场的竞争力。

③. 抢规模，双轮驱动

新城控股的营业模式为“住宅+商业”双轮驱动，即运用住宅人口哺育商业、商业带动社区活力的模式带动片区发展，实现销售物业和自持物业价值双收的效果。新城控股的商业地产以“吾悦”为品牌，分三个产品线：吾悦广场，吾悦国际和吾悦生活广场。其中，吾悦广场的定位是区域型时尚商业中心，吾悦国际为国际精品，吾悦生活广场为生活社区中心。

从 2012 年公司第一个购物中心常州吾悦广场开业以来，公司发展迅速。截至目前，新城控股已在全国 86 个大、中城市布局 104 座吾悦广场，其中已开业吾悦广场达 43 座。在短短 6 年时间内，新城控股在商业地产方面不断突破，如今已成功建立了从开发到运营的完整产业链条。其中包括 1)完善的设计、施工和管理产业链条； 2)具有创新意识的设计团队（设计建造模型不断更新）； 3)标准化的管理团队和考核机制； 4)大数据系统的搭建和推行； 5)通畅的投融资渠道。

④. 高周转带动高增长

在商业地产开发经营中，常规模式主要将房地产的开发与后期商业运营分开。新城在市场竞争中通常采取“**统筹商管团队**”，建立标准化商业战略方向。即整合整个产业链，从项目土地的获取，到开发建设、招商运营、资本运作、资产证券化全部由一个团队管理，为公司“快速资产周转”的发展模式提供强劲动力。

较高的周转速度，能使房企快速获得销售业绩，支撑着潜在的高回报和高成长空间，以便企业规模扩张。**新城的综合体项目从拿地到开业（开盘）的时间较短，基本维持在 32 个月，能快速实现盈利，回收现金流。**

并且，新城借助于标准化开发流程、大规模快速开发的模式，其运营效率也处于行业领先地位。2012 年至 2016 年，新城的存货周转率维持在 0.58 左右，现金回笼迅速，使用率高。

同时，新城控股的总资产周转率平均水平维持在 0.40 左右，不仅高于行业平均水平，也远超过其他大型开发商。新城控股商业项目的高周转为企业规模快速扩张奠定基础。

⑤. 运营策略：克服自持物业痛点，拥抱现金和升值

自持物业和商品住宅的区别在于 1)前者由于建成后自持而非销售，开发阶段资金投入量大； 2)现金回流较慢，投资回报周期长； 3)需要专业团队持续经营才能保持租金的稳定性。如果克服了资本投入大和管理密集的痛点，自持物业在稳定成熟时期可以为企业带来稳定、充足的现金收入，资产长期还具有一定的升值空间。

而新城控股则成功的探索出了一套行之有效的**资金运作和管理方法**，**巧妙的将自持物业的痛点转化为增值点**，进而加快了公司在全国复制的步伐。其具体运作的特点主要包括以下几点：

1)应对前期资金投入量大的问题，新城控股在土地拓展和项目设计时已经做好准备。以新城主力产品，区域型主导购物中心吾悦广场为例。**新城控股偏好获取住宅+商服地块，住宅和购物中心配合建设。在项目初期先建造可销售住宅和商业，在销售额达到购物中心建造成本 80% 的标准之后，才开始动工建造自持购物中心部分。**新城控股通过**销售哺育自持**的方式解决了自持物业前期开发时的部分资金问题。

2)应对现金回流的问题，新城控股拥有一支训练有素的职业商业地产管理团队，持续耕耘资产，保证稳增长的租金收入。现金回流问题实际上看的是资产每年贡献的现金流量的大小，追根溯源则是购物中心收入增长结构。从总部到各地区购物中心分公司，新城控股建立了合理有效的 KPI 考核机制，重点考核运营团队在租金涨幅、品牌梳理、顾客消费习惯变化等，促使购物中心的管理团队不断推陈出新，创造新收入。简单来说，购物中心现金流的增加来自“**开**

源节流”。

“开源”即公司通过多种方式增加收入。吾悦广场的收入结构主要来源于租金、管理和其他收入。



租金收入：购物中心的租金收入=单位租金 x 出租面积 x 出租率。

在调整单位租金和出租面积方面：新城控股的购物中心，其**商铺租赁合同通常为三年，每年以 3-5%的增速增长**（具体因品牌和商铺位置有差异）。租金收入的提升既可以被动按租约条款的约定增长，也可以**通过管理团队主动调整商铺创收**。新城控股吾悦广场的租金创收方式主要是通过主动调整。例如，管理团队将大店面分割成小店面，增加商铺个数，小店面的单位租金相对大店面较高，出租后提高整体租金收入。

在提高出租率方面：运营管理团队通过定期分析商铺销售情况，用**末位淘汰制**选择表现价差的品种，将品牌迁移到其他区域或更换品牌，以提高单位店铺的销售表现。例如，常州吾悦广场的管理团队每年通过捕捉市场消费动态抓市场潮流，**调整 20-30%的商铺**；通过梳理购物中心内的品牌分类，保持购物中心内品牌的吸引力。

此外，各个地区的吾悦广场会**根据当地特色打造主题风情街来提高购物中心的消费体验**，从而增强购物中心的知名度，并吸引很多客流。客流量提升将利好商铺销售，进而提升购物中心的出租率。例如常州吾悦新打造的湖塘月色主题街、青浦吾悦刚竣工的儿童学习和娱乐主题街。主题街项目的落成盘活了原本较为冷清的区域，客流量的增加也将原先不太好租的商铺变得抢手，对销售的十分明显。

管理收入：管理费用是租户每月和租金一同定期交给资产运营管理团队的费用。根据商场所在区位而有所不同。在出租率不变的情况下，管理费用通常较稳定。

其他收入：其他费用主要包括商场外立面广告位的收入、停车场费、和购物中心内中庭(走道中央)的商铺租赁费等。租金虽然是购物中心主要收入来源，但是在创收方面还是受到租约的限制。其他收入则灵活多变，广告位、停车位的增加，以及合理利用购物中心走道中央闲置的位置摆放商铺都可以给购物中心带来不少增量收入。

“节流”即为节约成本。购物中心建造完成之后，其运营的主要成本为**人力成本、企划费用、燃耗费用、维护费用**等。

其中人力成本占比最高，约占总成本 60%。企划费用指的是购物中心刚刚开业不久时需要向市面推广知名度的费用，该费用逐年递减。燃耗费用通过节能减排，换用能耗低的电器可以

降低成本。成本压缩到一定程度后，购物中心每年的运营费用将保持稳定。

综上所述，新城控股通过创收和降低运营成本来实现现金流的增长，从而缩短投资回报周期。

3)应对商业管理团队规模问题，新城控股统一了资产运营团队编制，并通过大数据系统提高工作效率。新城控股吾悦广场 3.0 版本的体量大致为建筑面积约 10 万平方米，可租赁面积约 6 万平方米。新城控股对购物中心的人员编制进行了统一规划，形成 101 人的编制。

此外，公司搭建的大数据系统已经开始在部分新的吾悦广场投放使用。大数据系统可以检测日均客流量、每个消费者逛过的商店，总结出消费者的消费偏好以及购物中心中相对冷清的地区。例如青浦吾悦广场的每个店铺门前已装上客流仪器。通过运营大数据平台支持资产管理，新城控股可以更好的了解消费者喜好变化、商铺销售情况以及购物中心客流冷热分配，信息高效汇总有利于提高管理运营效率。

二、 关于 “吾悦广场”



1. 吾悦广场的定位

城市商业新中心

- 市场定位：致力打造城市级商业中心，面向都市圈的一站式家庭消费中心；
- 功能定位：休闲体验娱乐为主，补充商业零售；
- 客群定位：家庭消费客群和部分旅游人群，年服务超过 2000 万顾客；
- 项目特征：自持商业建筑面积超过 8 万平方米（约 80%），承诺开工后 18~20 个月内满铺开业；
- 荣誉成就：2014 年“中国最佳体验式商业模式奖”、2015 年“中国体验式商业领军企业”。

2. 发展遵守“3 个 80%”原则

其一，未来吾悦广场要覆盖**中国 GDP80%的区域**，即在中国 GDP80%的区域要有吾悦广场为顾客服务。

其二，吾悦广场的产品或是客群还是**基于城市 80%的主流人群**，即对金字塔尖的奢侈品消费市场以及对塔底的消费批发市场，新城是不涉足的。

其三，吾悦广场**一定能够吸引到 5 公里范围内的人群，80%的人群要成为你的常客**，无论是购物，还是社交，还是纯粹逛街，吾悦广场希望客户像逛店一样，真正留得下来，产生黏性。

3. 项目选址

新城控股重点推出的“城市广场”（吾悦广场）系列是从传统的购物中心到全生活商业体的创新升级，其定位为在传统购物功能之上，**90%位于城市核心商圈或副中心商圈**，打造集商务酒店、中高端住宅公寓，以及休闲、购物、娱乐、美食为一体，总体量大约 10 万平米的大型城市综合体。目前，在建及开业的吾悦广场达 96 座，主要分布在上海、南京、青岛、长春、西安等国内大中城市，形成了以上海为中枢、长三角为核心，并向珠三角、环渤海和中西部地区实施全国扩张的“1+3”商业战略布局。

在城市层级上，目前布局的吾悦广场中，**一二线及省会城市布局占比 38%，三线城市占比约 40%，三线以下城市布局占比约 22%**。但**三线以下吾悦广场均位于经济发达、消费力强的百强县市**，典型如温州瑞安吾悦广场，已发展成为当地的商业项目标杆。

4. 发展模式

目前布局的吾悦广场，**体量约为 10 万平方米，主要面向中产年轻家庭群体，集购物、餐饮、休闲体验为一体的时尚购物中心。**

新城吾悦广场以雄厚的资金实力、**3+3+3 的体验式商业模式（餐饮+零售+休闲娱乐配套）、高比例自持（约 80%）的发展战略**等众多优势，以“点”带“面”，进而拉动一个城市的经济发展和税收；并以全业态、一站式、体验型聚集整合能力，吸引众多品牌助力店追随，争先进驻，各地项目不仅能快速提升项目本身的物业价值，还能成为名副其实的区域快速升值的“繁华引擎”。

此外，凭借多年来积累的商业项目成功运营经验，公司下属新城商业管理集团有限公司积极探索“**轻资产**”模式，实现管理模式输出，在 2016 年输出了诸暨永利吾悦广场、青岛新城吾悦广场等两个项目，试水轻资产运营。

轻资产模型

| | |
|-------|--|
| 城市能级 | 以一二线城市为主、3A 城市为辅 |
| 项目区位 | 一般位于核心区域或这重点发展区域的核心位置，一线城市主要拓展 a/b 区位，3A 城市主要拓展 a 区位 |
| 占地面积 | 80-120 亩 |
| 立地条件 | 人口：项目周边 1.5 公里内常驻人口≥10 万，3 公里内常驻人口≥20 万 |
| 项目周边 | 项目周边分布或规划有大型高品质住宅小区，周边居民收入水平明显高于全国平均水平，且 3 公里内没有其他同质大型购物中心 |
| 建筑形态 | 大型室内集中式建筑，购物中心 MALL，不是街区式，地下室 |
| 商业规模 | 商业建筑面积大于 8 万平方米（不含车位面积），一二线城市可放宽至 5 万平方米 |
| 物业权属 | 100%业主自持，集中经营、管理，产权没有分割销售，项目许可证、资质合规合法 |
| 业主方要求 | 具备一定资金实力、股权简单、与当地政府关系良好、有一定政府证照办理资源 |

| | |
|--------|-------------------------|
| 合作模式 | 净收益分成 (3:7 ; 4:6), 整租模式 |
| 财务评价指标 | 标准年净物业收入分成获得 > 1000 万 |

5. 产品迭代



6. 吾悦广场的“在地思维”

传统认知中，品牌的规模化往往和标准化、可复制等关键词划等号。新城商业吾悦广场恰恰“反其道而行之”，走出了一条**百座城市、百座吾悦、百种风貌的全新商业模式**。

80%品质标准化+20%本地化消费体验

每座吾悦广场都必须具备新城商业的固定 DNA，可以不形似，但保证“神似”，新城控股保证每一座吾悦广场的建造品质标准化，80%的部分要求全部标准化。

在消费者体验所占的 20%部分，在每一个城市不同的地段、不同的地方，新城控股做的产品一定要融入当地的文化。

新城强调对文化，尤其是以“**在地思维**”对城市和区域特色文化的研究和落地。这 20%要构建一个有文化的生活场景，这个生活场景一定有文化的魂，而不是简单的吃穿住行，要提供一个有生活的文化载体，唯有将这 **80%的标准化和 20%的个性化**有效结合起来，才能真正做到不复制。

新城商业每进驻一个城市，无不以“**在地思维**”洞察当地人文生活风貌、心理文化特征、城市价值取向，结合本土文化，有情怀地为每一座城市个性化打造地标型商业综合体，让消费者获得更新颖、充实的精神满足。

例如，在东北，长春吾悦广场打造的“**时光引擎**”主题街区，不仅含有大量的电影和汽车元素，还记录了长春四五十年代发展至今的历史文化，成为当地人民的精神堡垒。



在长三角，常州武进吾悦广场打造的“湖塘悦色”主题街区，将戏剧舞台、湖塘纺织等人文景观现场还原，让整个主题街笼罩着湖塘老街的余味，“快时尚、慢生活”空间在这里徐徐展开……场景化的空间感、沉浸式的体验感、地域文化的怀旧感之下，这些新空间无不成为本地消费者的“打卡圣地”。



此外，衢州吾悦广场初心市集、南京鼓楼吾悦广场民国 1927、成都武侯吾悦广场元宝街、如皋吾悦广场时尚运动风格街区 23 街区、上海青浦吾悦广场 7575 魔尚街区等等，无不体现新城商业的情怀。

▼衢州初心市集



▼南京民国 1927



▼元宝街



▼如皋 23 街区



正是这种对文化标签的深挖，使每一个项目都具有了更多的个性化和地标感，同时也为自身品牌探索出了一条**可持续的文化 IP 发展之路**，树立起更坚固的竞争壁垒。

此外，新城控股还给出了不复制的具体落地界定准则：

- ①**业态组合不复制**：每一座吾悦广场的复合业态都是根据城市发展及消费需求适配定制；
- ②**设计规划不复制**：从设计研发到建筑设计，秉承在地思维，做出特色对城市适配定制；

③**招商运营不复制**：根据所在城市的消费结构和习惯引入不同的品牌商家及业态类型。

7. 重情怀——打造中国式商业关系的人情味儿

事实上，吾悦广场之所以能快速崛起并深入人心，最根本也是最有力的驱动或许就是其一直以来秉持的核心理念——**有情怀、不复制、具规模**。

尤以居首的“情怀”，不只体现在吾悦广场一个个别具特色的主题场景中，更是反映在新城商业破除传统思维、转变经营视角、重新定义服务关系上。

这在刚刚举办的“乌镇有悦·新城商业 2019 年春季品牌私享会”便可窥得一斑。

古韵十足的市集场景内，新城商业与来自各地的品牌商以“佳酿会友”，而这佳酿正是新城控股集团联席总裁陈德力携团队整整耗时一年酿制的黄酒，以期将历久（酒）弥新的吾悦温度与更多合作伙伴共享。

当商业地产企业已经进入品牌价值的高维比拼中，这种由中国传统文化所孕育出的真诚的人情味儿，或将是未来影响品牌生命力的核心所在。

不做高冷的“甲方爸爸”，而是品牌商家的“店小二”、“服务员”；合作出发点不是“向钱看”，而是要建立一个与品牌商家合作共赢、互利共生的商业生态系统……新城商业对商业关系的重新定义，展现的便是这样的人情味儿。

一方面，吾悦广场积极发掘市场上潜在的明星级品牌，特别是本土化民族品牌，实现合作；另一方面，通过自身的持续深入学习，吾悦广场对品牌在包装、推广、服务、扩张等方面进行定制化、独特化赋能，最终达成共赢。

如今，**新城商业已和超过 200 个品牌形成紧密战略合作关系，与超过 600 个品牌建立了战略合作关系，同时与超过 5000 个品牌达成合作**。并且，透过浸润到骨髓里的商业情怀和创新基因，新城商业还与更多消费者连接在一起，共同形成了快乐的平台价值、超人气的消费价值、具影响力的投资价值、高收益的经营价值得以良性循环的商业生态系统。



8. 以数据驱动的智慧服务

为了在更丰富的维度引领消费者感受幸福温度，新城商业也不断依托科技力量为吾悦广场“智慧化”赋能。

从微信智慧停车场、人脸识别、会员系统、销售采集系统等智慧系统在多个吾悦广场上的普及，到特制化服务与精准智慧营销，新城商业依托已组建起的线上线下相结合的大数据平台，正不断加速经营标准、服务价值的迭代。

未来，随着新城控股联手科创企业加速创新成果转化，更多全新、便捷的商业体验将进一步打开人们对幸福生活的想象边界。

三、 典型案例解析：常州武进吾悦广场

1. 项目概况



- 开发商：新城控股集团
- 总占地面积：18 万平方米
- 建筑面积：80 万平方米（涵住宅、办公、酒店公寓、购物中心等）
- 商业面积：17 万
- 定位：现代家庭休闲娱乐及购物中心
- 开业时间：2012 年 5 月 19 日
- 总投资：超过 50 亿
- 停车位数量：1500 个
- 建筑规划与设计：Goldman Design

■ 位置：常州市武进区武宜北路 19 号

已开业的吾悦广场中，最具代表性的项目是位于常州的武进吾悦广场。武进吾悦广场是新城控股集团投资商业地产的开山力作，是“吾悦品牌系”旗舰型的城市综合体。

项目地处武进湖塘核心位置，总建筑面积达 80 万平方米，内部业态涵盖大型超市、购物中心、主题会所、酒店式公寓、高端住宅等，是集购物、娱乐、公寓、办公于一体大型城市综合体。

而武进吾悦广场集时尚购物、生活配套、特色餐饮、文娱休闲、少儿培训、住宅办公于一体，多功能、全方位地满足现代家庭所需。自开业以来成功引领区域崭新生活方式，先后荣获“全国最佳地标性城市综合体”、“中国最佳创新商业模式”奖。

武进吾悦广场倡导轻松、愉悦的消费理念，结合简约、时尚的顶尖商业空间设计理念，将艺术与生活完美融合，打造常州乃至长三角地区最具规模，最具时尚影响力，一站式“现代家庭休闲娱乐及购物中心”。

2. 项目区位

■ 区域概况

项目所在城市常州，中国综合实力 50 强城市，全市总面积 4375 平方公里，全市户籍总人口 468.7 万人，处于长江金三角地区，与上海、南京两大都市等距相望，与苏州、无锡联袂成片，形成沪宁线最核心的苏锡常商业经济圈。近年来，各大主流商业企业竞相进驻，齐聚龙城。常州目前的人均商业面积高达 4.1 平米左右，已紧追北上广深等一线城市，成为热闹异常而又竞争激烈的商业地产聚集地。

武进区，常州市下辖最大市区，总面积 1266 平方公里，管辖 14 个镇、6 个街道、1 个国家级出口加工区和 2 个省级开发区。武进因为面积广，人口多，已成为各大企业常州城市多项目布点的必选之地。



■ 位置分析

武进吾悦广场位于人民路、武宜路交界处西北侧，地处武进湖塘核心位置，其商圈辐射达到武进、常州市城南乃至金坛、溧阳等周边城市。拥有“五横三纵”交通体系。

五横：由中吴大道、312国道、人民路、广电路及长虹路高架形成的横向立体式交通体系

三纵：由武宜路、长江路及常武路所形成的纵向交通网

武宜路贯穿常州市南北的一条主干道。从公交来看，武宜路有 B1、B11、B16、B19 四条快速公交，可以方便的到达南大街商圈、火车站和新北区。另外有 14、61、68、75、302、312、928、74 等多条普通公交线路开往常州的各个地区。

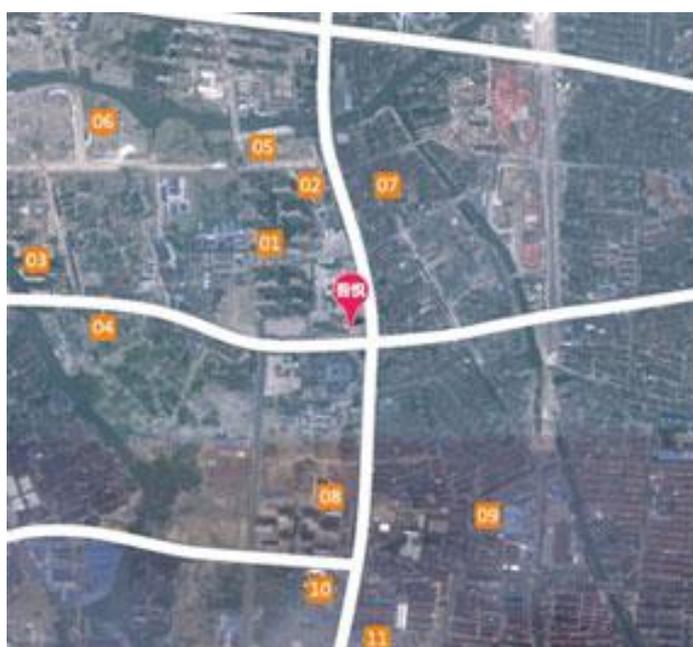


周边配套

周边商业：富克斯商业广场、万达广场、新华联商场、武进金街、星河 coco city 等

周边公园：淹城野生动物园、武进长沟河公园等

周边学校：武进高级中学、湖塘桥实验小学、湖塘桥初级中学等



项目周边社区

- 吾悦广场
- 01 吾悦广场住宅
- 02 绿地白金汉宫
- 03 绿城玉兰广场
- 04 常发御龙山
- 05 绿地香颂花园
- 06 聚湖雅苑
- 07 随缘锦湖公寓
- 08 紫金城
- 09 花园新村
- 10 星河国际
- 11 常州四季青服装城

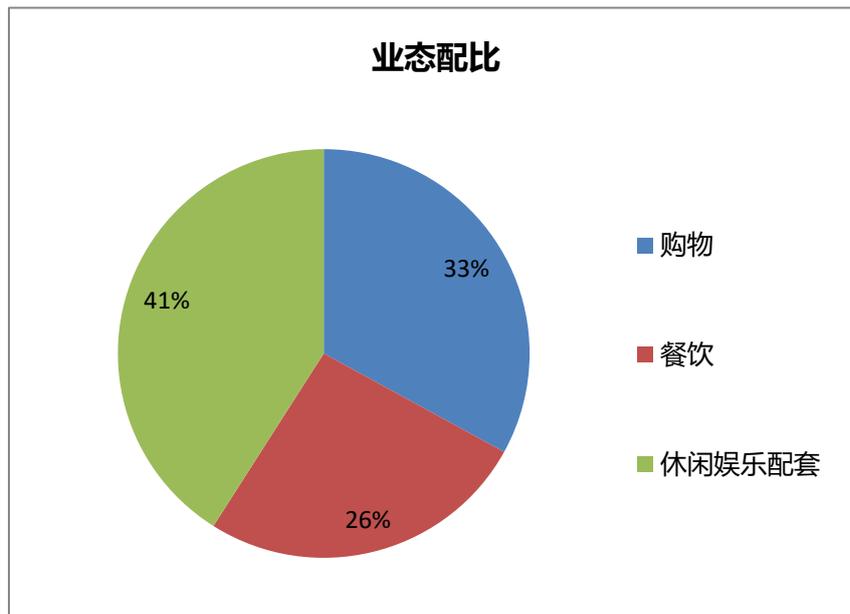
3. 项目定位

- 市场定位：一站式服务的综合 SHOPPING MALL
- 主题定位：时尚生活新领地
- 客群定位：18-35 岁年轻、白领一族，年轻家庭消费
- 类型定位：Shopping Mall
- 经营定位：中档偏高消费
- 形象定位：年轻有朝气、时尚有内涵
- 业态定位：快时尚品牌集结、世界美食聚焦、全生活配套

4. 业态规划

①. 业态配比

吾悦广场包含是从购物、美食到娱乐、休闲；从亲子、超市到电影、步行街的一站式购物体验中心。整体业态配比上，其餐饮占整个购物中心业态的 26%，休闲娱乐配套占 41%、购物占 33%，是 360°全生活体验型的购物中心。



业态布局：以零售与配套为主，配套则涵盖生活配套、休闲娱乐配套、文创及服务配套等。

②. 主力店和次主力店配置情况

项目南边沿人民西路的 2-3 层为 17700 平方米的家乐福超市。

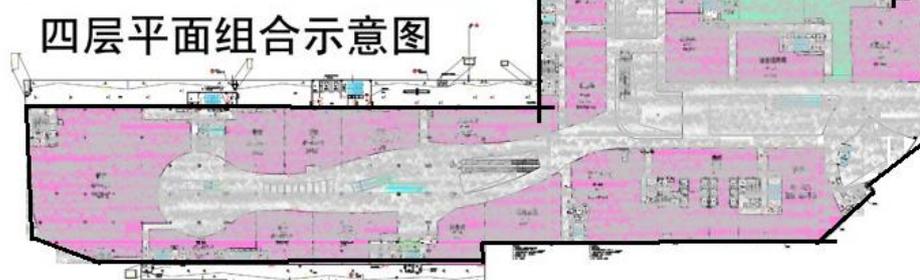
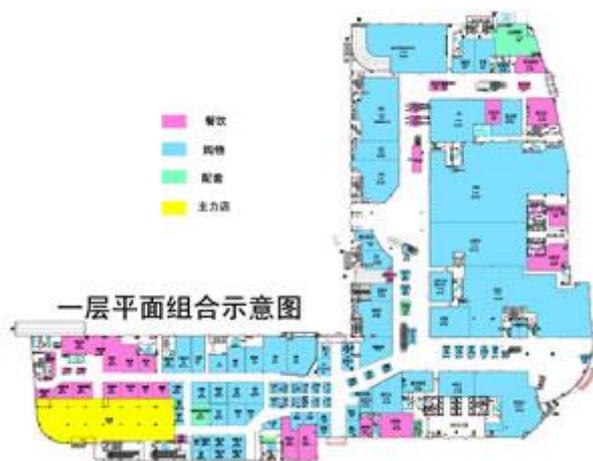
商业体的北端主力店分布情况：

3 层——孩子王、城市英雄

4 层——嘉禾影院

5 层——菲尚糖果铜锣湾 KTV、康美健身

③. 各楼层业态分布



L1层：以“悦时尚”为主题，主要品牌有：H&M、ZARA、M&S、MUJI、UNIQLO、MANGO、CK、ASOBIO、星巴克，必胜客。

L2层：以“悦青春”为主题，主要品牌有：MUJI, vero moda, Basic huose,太平鸟, MIND BRIDGE, Me&city、拉夏贝尔、One More、古木夕羊、Etam。

L3层：以“悦潮流”为主题，主要品牌有：城市英雄、大众书局、大脑地图, 孩子王、Cag、I' m david、Mind Bridge、Gxg。

L4层：之前是以“悦美食”为主题，主要品牌有：嘉禾影城, 大渝川菜、北疆饭店、和府捞面。现升级改造为“湖塘悦色”主题街区，打造一种“慢生活·快时尚”的生活方式：慢生活---引进 50%左右的文创手作、咖啡茶饮及午后点心类品牌，让时光慢慢地流淌，在湖塘悦色享受休闲的时光。快时尚---引进 50%左右的特色时尚餐饮及娱乐互动类品牌，让青春得到张扬，在湖塘悦色感受现代城市生活的乐趣。主要品牌有：宏凤年糕坊”、“白象梳篦”、“空谷幽兰”、“心山己”、“Xcape 密室逃脱”、“康美娱乐场”等。

L5层：以“悦生活”为主题，主要品牌有：菲尚糖果 KTV、康美健身、雅梵 SPA、外婆家、海底捞、豆捞坊。

④. “湖塘悦色”主题街区业态规划



- **开业时间：2017年9月22日**
- **建筑面积：6500平方米（商业5000平米、公共区域面积1500平方米）**
- **设计：香港意汇商业设计**

2012年开业以来，武进新城吾悦广场一直用“快时尚”名片在向外延展自己独特的精神地标。而在“全民体验”成为新的口号，甚至是年轻人表达生活方式的当下，武进新城吾悦广场在四楼打造6500平方米情景式地域文化主题街——“湖塘悦色”，开始向内求索慢生活的精神共振。



2017年9月22日，常州武进新城吾悦广场4楼开业了国内首个写意式地域文化主题街区——湖塘悦色。街区设有“好切得”、“白相相”、“望野呆”三大特色区域，涵盖**文创手作、餐饮美食、娱乐互动品牌36家，其中更是有25家品牌首次进驻常州(70%)，100%首次进驻武进。**

常州武进吾悦广场打造的湖塘悦色主题街区把江南的温婉动人完美诠释。斑驳的青砖墙，织布机博物馆，古老的手摇电话机，传统的大戏台……种种元素将古代的“慢生活”氛围营造出来，公共区域的面积达到了1500平方米。

体验情景和地域文化勾连出的故事性，自然养成了“湖塘悦色”三大主题街区“望野呆”、“好切得”、“白相相”。这其中，50%的特色时尚餐饮及娱乐互动项目，50%的手作文创及轻餐，将在老街区与现代生活的模式中任意切换。

街区内引入了代表当地的特色品牌，如“宏凤年糕坊”“白象梳篦”等，同时又带来了“空谷幽兰”“心山己”等手作体验馆，让人置身其中，挥霍时光；另外，与慢生活氛围相应的则是快时尚的生活空间，在这个怀旧的街区内竟然出现了“Xcape 密室逃脱”、“康美娱乐场”等可玩性极强的品牌，将你拉回现实体验到刺激和快节奏。

寻味老街，戏台上常常会有免费锡剧、评书、昆曲表演，驻足就令人掉进历史；摩登社交，咖啡、撩包、文创手作，转身就是现代。

36个铺位、3个出入口穿梭。顶面纱线、舞台、虚拟店铺、布机水车、字幕水墙、青砖透

迤、织布机博物馆，古老的手摇电话机.....任你是魔幻派、后现代、二次元、90后、00后还是回忆党、银发族。“湖塘悦色”的魔力总能融化你的高冷、平复你的躁动。在这里的体验将成为当地顾客唯一、独特的记忆。



- | | | | |
|-----------|------------------|---------|---------|
| ① ovenlab | ⑩ contori&pastry | ⑲ 宏凤年糕坊 | ⑳ 雅梵·美奈 |
| ② 燕说 | ⑪ 饭momo | ⑳ 辣府 | ㉑ 白象梳篦 |
| ③ 啤加满 | ⑫ 光之乳 | ㉒ 康美游乐场 | ⑳ 心山己 |
| ④ 和府捞面 | ⑬ 牛顿来了 | ㉓ 一芳 | ㉔ 一锅一贴 |
| ⑤ 禾村 | ⑭ 莓兽 | ㉔ 空兰幽谷 | ㉕ 愚茶 |
| ⑥ Xcape | ⑮ warlock | ㉕ 妙悦艺廊 | ㉖ 尚香汤包 |
| ⑦ 众衡击剑 | ⑯ 合悦贵妃 | ㉖ 爱丽丝花园 | ㉗ 晴萃一茶 |
| ⑧ 张小盒 | ⑰ 暖石 | ㉗ MOSOO | ㉘ 常轻沙拉 |
| ⑨ 撩包 | ⑱ 吴人淑一吴 | ㉘ 超视觉景观 | ㉙ 就这么拌 |



一芳



一芳





⑤. “湖塘悦色”主题街特色

武进新城吾悦广场“湖塘悦色”主题街，可以用一条“店中内街”，一处“城中小景”来形容。除

了品牌上的精益求精，街区环境的营造更是独具匠心：锡剧舞台、湖塘纺织等人文景观的还原，让整个主题街笼罩着湖塘老街的余味——“快时尚·慢生活”空间在这里徐徐展开。



▲纺织机



▲锡剧舞台

主题街每天四场每场半小时的锡剧表演，传统剧目《珍珠塔》、《双推磨》，引得大家纷纷驻足，听得如痴如醉。



▲ “吾悦有戏” 舞台

主题街除搜罗众多美食外，文创手工作牌的加盟也给消费者提供了更多“停下来·静下心”的机会。



▲在白象梳篦，领略常州梳篦文化的韵味



▲在空谷幽兰，体验手工陶艺的魅力



▲在心山己手作皮具，尝试制作皮具的乐趣...



▲喜欢刺激的年轻人，X-cape 密室必须玩一玩

祖传煤油灯、热水瓶、30年前的烫婆子、1991年采购的缝纫机、永久自行车、数十本老杂志、整整一盒饭粮票、不带天线的黑白彩电、老式秤杆、40张不知道主人公却信息量巨大的老照片、10个旧路牌。市民张先生更是提供了一件百年榆木箱子是自己奶奶当年的陪嫁。这些，成功地勾起了常州市民的回忆，在微信朋友圈引发了一波怀旧风潮。



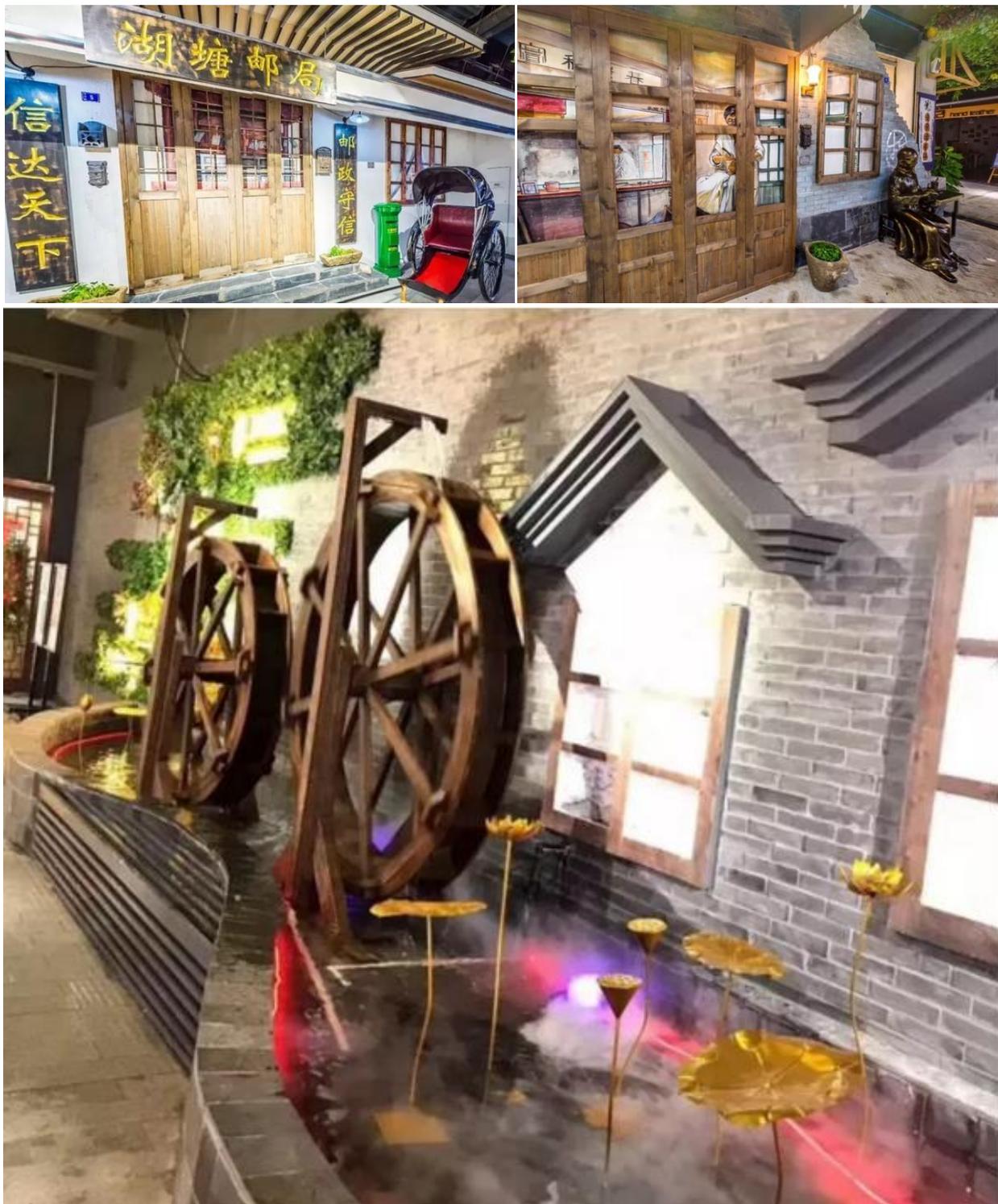


▲开业期间街区一角的“常州旧物展”

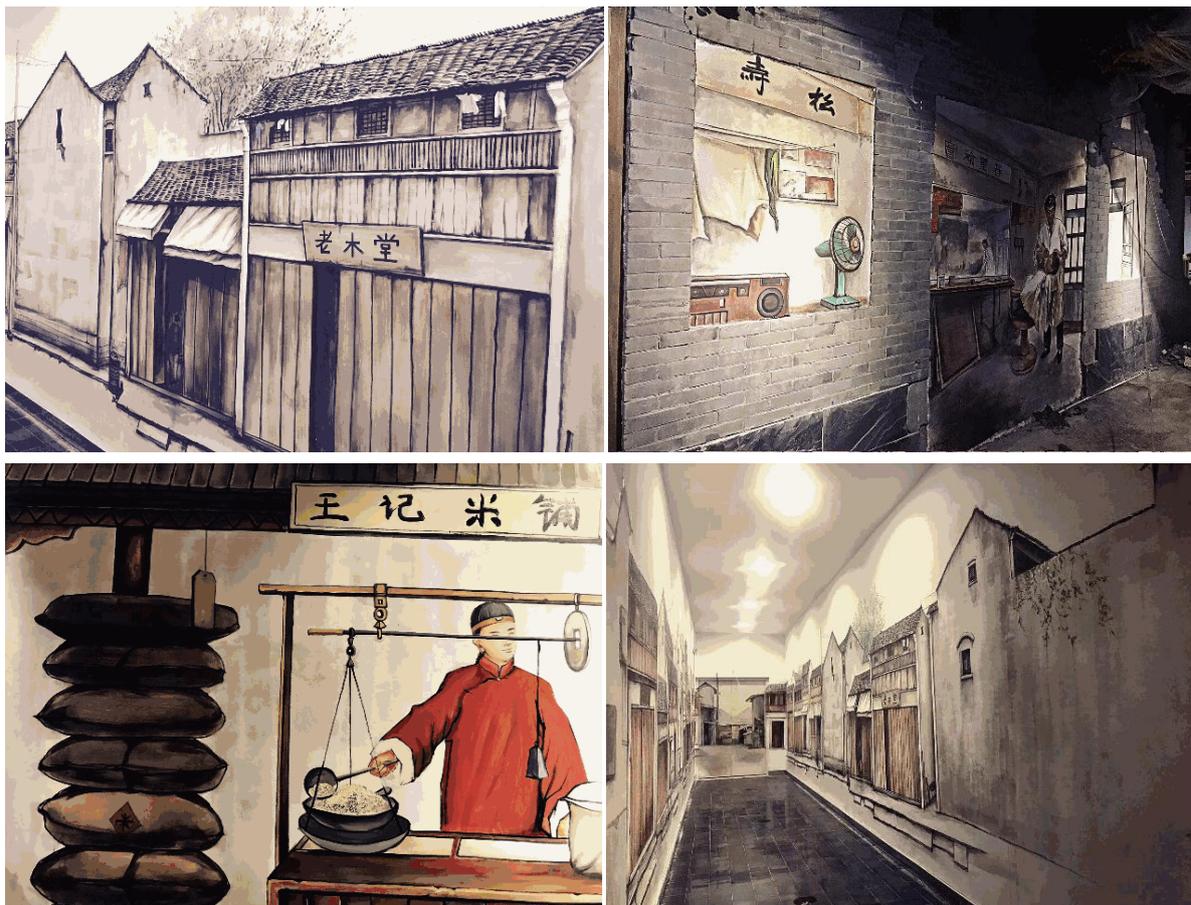
入口处水雾门帘投影出悬浮的“湖塘悦色”四个字，明知道这只是光与雾营造的虚拟水幕门帘，大人们也都像孩子一样穿来复去乐此不疲。（左图）（右图为“湖塘悦色”入口）



在街区的环境营造上，古色古香的青砖瓦墙、转动的水车、织布机、老湖塘邮局前的邮筒等人文景观还原了江南小镇的旧时光景。



▲水车、荷叶



▲手绘墙面



"残败" 却又不突兀

总能勾起过往思绪



--青砖残垣

视与听之外，人体触觉对材料的纹理和温度都十分敏感，青砖地面、老街断墙的粗砺质感，每天都吸引着大批怀旧的老年人，在这里，他们仿佛踏进曾经年轻的时光，世代居住在湖塘米字弄的陈阿姨说，“这里真像我们年轻时住过老街一样热闹”。



▲宏凤年糕

湖塘悦色街区的“宏凤年糕坊”是这几天排队热点之一，店主是对姐妹，她们传承了脚踏糕上百年的传统技艺。妹妹沈静娟更是在读完研究生考上了公务员后，辞职回乡做起了脚踏糕。

为了让祖艺得到新的传承，沈静娟跑去老街、古镇，到图书馆、博物馆找资料，掌握了不少有关吴地人做糕、吃糕的传统习俗。开业两天就卖出了 1800 条年糕。



▲Oven Lab

开业两天，年糕店排队、面包店排队、包角布排队.....



▲光之乳酪

湖塘悦色主题街用独有品牌满足好奇心、用怀旧街区营造认同感、用最独特的生活场景吸引全家人体验。街区没有主力店铺，每一家都与众不同；街区日常市井，下个拐角就见到邻家小妹；街区是实景社交平台，与织布机合影分享朋友圈。

5. 项目规划设计

常州武进吾悦广场设计上以三核心、在项目的北部、南部各设置一个广场，在中部有大型共享中庭，突出核心空间的凝聚力；连通整个商业空间。数个体验式采光中庭，专业的灯光照明，8-20米宽的景观大道、交通人流更顺畅，大型智能停车场、80部电梯以及近百块大型广告展示位，大型电子广告屏（LED）可以为顾客营造一个舒适惬意的购物环境。



规划设计特色：

外立面：采用暖色调，色彩搭配呼应吾悦城市广场 Logo 色，具有统一性

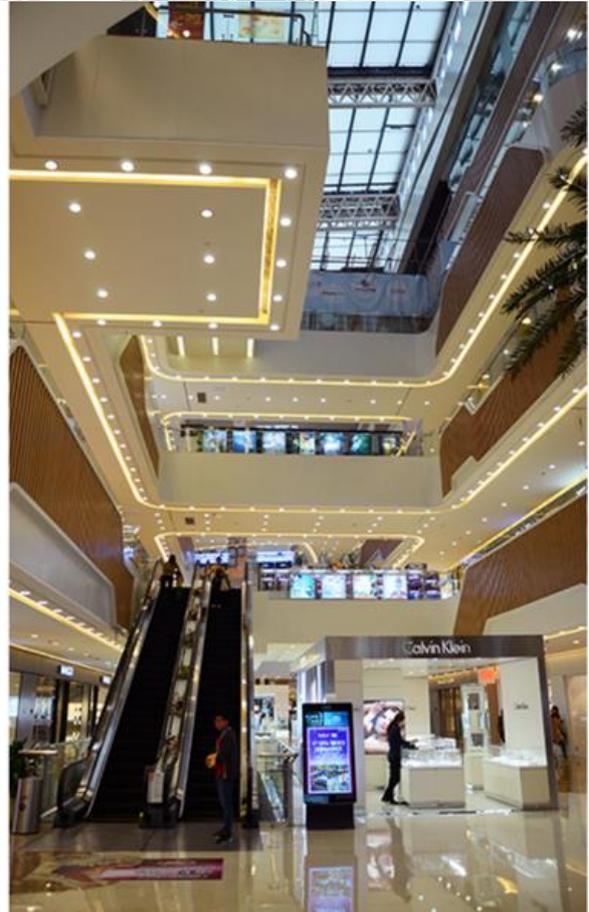
内接系统：具有连廊、扶梯、过街天桥等相结合的完整内街系统

空间规划：规划的三个广场、一个中庭将形成今后人流的汇聚点及主要活动场地

交通系统：步行道路、电梯、观光梯等立体交通系统，便于到达街区的每一个角落

商铺划分：铺位划分实现了街中店、店中街，使铺位价值最大化

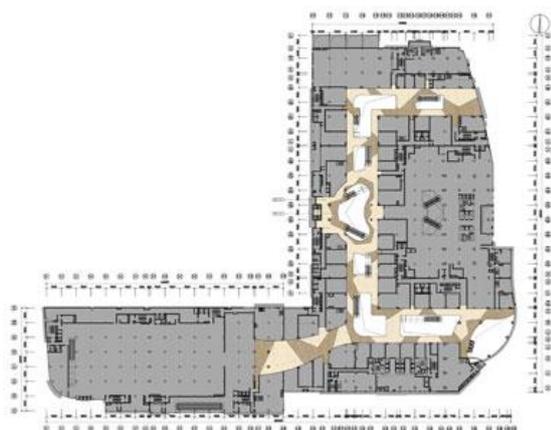






动线规划设计：

吾悦广场以人字形步行内街作为连接形式，以纵、横向的街道空间布置呼应，并将所有商业空间连为整体，形成环形交通流线，突出空间的流动性和连续性。



6. 项目运营情况

作为新城控股最早、最成熟的吾悦广场,无论在业态定位、品牌组合还是精益运营等方面,始终在武进区乃至常州市保持着“商业领头羊”的地位。据悉,2018年,常州武进吾悦广场平均出租率为99.63%、租金及管理费收入达1.79亿元。日均人流量接近4万人次。

免责声明

本公司力求报告内容准确完整，但不因使用本报告而产生的任何后果承担法律责任。本报告的版权归高通智库所有，如需引用和转载，需征得版权所有者的同意。

任何人使用本报告，视为同意以上声明。

有关我们的组织

高通智库作为一家高端决策服务机构，成立于 2006 年，团队始终秉承“专业主义”精神，已成为具有优良口碑的行业研究顾问机构。

在研究团队方面，我们依据市场领域和行业核心运营环节组建成一支具有复合型知识结构的团队，团队核心成员具备 17 年专业研究从业经验。

基于行业转型趋势，以及移动互联时代的企业研究需求特点，2017 年高通智库对定期行业报告进行了系统的调整，主要变化如下：

- 一、 增加深度专题研究报告比重；
- 二、 聚焦房企转型的新产品领域；
- 三、 增加对教育、医康养等新兴行业的研究。

联系方式

公司地址：北京市朝阳区建国门外大街 19 号国际大厦 A 座 11 层 11-D

邮编：100004

电话：(86-10) 53317288

网站：www.gaotongchina.com
