

4

主力店战略助力未来苏州发展：百度和大众点评数据下以零售业为主导的苏州城市再生

郑享哲, 张钰卿, 于晓涵, 田雪临

观前街曾是许多老苏州人心中最繁华的商业街区, 拥有数个百年老字号: 松鹤楼、采芝斋、叶受和和稻香村等。随着苏州中心和其他地区商业购物中心的崛起, 观前街的业态需要进一步整合提升, 并形成新的吸引力。本研究着眼于观前街的城市再生政策, 使用百度兴趣点 (Point-Of-Interest, POI)、大众点评数据和观前街游客进行面对面访谈等方法进行现状和趋势分析, 以更好地为观前街和苏州市中心商业街区未来的发展献言献策。通过分析数据发现, 观前街区的餐饮、生活购物、酒店和面包烘焙是主要业态, 它们可以从周边吸引众多消费者, 在主力店中起着至关重要的作用。但同时, 有限的停车位和拥挤的交通限制了更多的消费者进入观前街区。因此, 为实现观前街的可持续发展, 培育和发展主力店是重要战略之一, 并要积极鼓励主力店成为城市街区更新的主要驱动力, 围绕主要商店合理建立零售集群和多元化的租户组合。

关键词: 主力店战略; 城市再生政策; 大数据分析; 观前街

市中心及其商业街区作为城市经济增长的核心, 对城市实现可持续发展至关重要。在很多城市中, 商业街仍然是城市社区的重心^[1], 其性质和特征反映了当地的宏观人口、社会和经济等状况^[2]。市中心商业街的重要性还表现在它是多元化社会中人们互动和维持社交的场所。当前, 市中心人口的减少、城市人口增长率的下降、郊区商圈的形成与扩张、电子商务的普及、就业方式和家庭特征的转变都是造成城市商业街没落的原因^[2]。

20世纪末和21世纪初是零售业的繁荣时期, 然而随着城市面积的扩张和城市中心的分化, 以及购物方式的转变, 城市中心商业街区零售业的作用已经明显减弱。2010年以来, 中国大多数城市都实施了种类多样的商业街区再生计划, 以试图复兴旧的商业中心。在各种各样的城市再生战略中, 零售业振兴是城市更新的关键元素, 对苏州而言亦是如此。根据2021年第七次人口普查公报, 至2020年末苏州常住人

口达到 1274.8 万人, 其中作为核心的姑苏区为 92.4 万人, 占全市的比重仅为 7.25%, 占市区的比重则为 13.76%^[3]。根据《苏州统计年鉴(2020)》, 苏州第三产业占地区生产总值的比重从 2010 年的 40.1% 提升至 2019 年的 51.5%; 而作为核心区的姑苏区, 第三产业更是贡献了 93.1% 的地区生产总值^[4]。2020 年, 苏州实现社会消费品零售总额 7701.98 亿元, 虽然受疫情冲击影响, 较 2019 年下降 1.4%, 仍然达到 2010 年的 2.67 倍; 其中作为核心区的姑苏区, 2020 年实现社会消费品零售总额 829.21 亿元, 占全市的比重为 10.77%, 占市区的比重则为 19.94%^[4]。

作为历史文化名城, 苏州实施的城市更新案例不止一个。例如观前街更新开发、平江路历史街区保护更新、十全街街区更新、桃花坞街区更新、山塘街街区更新等。以观前街为例, 1998 年, 政府投资对观前街进行了更新改造, 将其功能定位为“集购物、文化、休闲、宗教于一体的具有浓郁地方传统特色的城市购物、休闲和旅游中心”^[5]。2019 年, 苏州以观前街为核心, 整合周边地区, 编制《观前商圈改造提升总体规划》, 并运用系统思维, 对观前区域的城市生态、产业生态、文化生态进行综合提升和整体改善。零售业不仅在城市经济中具有重要作用, 在国家层面经济中也起到举足轻重的作用。例如, 在 2001 年, 英国的零售业为本国经济贡献了 490 亿英镑, 相当于全部毛附加值 (gross value added, GVA) 的 5.6% (或制造业毛附加值的三分之一)。而且, 零售业不仅是英国第三大服务型行业, 还提供了大量就业岗位^[6]。

苏州城市中心的典型代表——观前街, 是苏州的一张老名片, 更是苏州人心中的老味道。近十年来, 随着与其他商业街业态差别越来越小, 传统小规模零售店不断增多, 零售品质参差不齐, 致使观前街原有的苏州味道有所减弱, 作为城市地理中心位置还在, 但作为城市商业中心的地位有所下滑。因此, 本研究旨在分析主力店 (关键店) 在以零售业为主导的城市再生中所具有的潜在影响, 从而为振兴城市中心提供参考。在苏州观前街所进行的面对面访谈结果初步显示, 关键商铺对于吸引苏州城市中心的游客发挥了重要作用, 这表明主力店的存在能够提高光顾率。同时, 也有越来越多的研究通过分析大数据来评估城市活力, 比如有研究发现, 社会经济 (人口、收入、GDP、就业等) 和建筑环境因素 (建筑密度、景观、特点等) 会影响城市活力。然而, 在城市再生的大背景下, 该如何利用主力零售来评估和提高城市活力, 我们仍知之甚少。针对苏州观前街实施的城市再生政策, 本研究对其理论基础进行了全面的分析, 同时也探讨了该政策会产生的影响。本研究所使用的方法包括对观前街顾客的访谈、空间分析以及利用兴趣点 (Point-Of-Interest, POI) 和大众点评数据所进行的描述性统计分析。文章在最后回顾总结本研究得出的结论并提出相关的建议。

一、研究综述

(一) 以零售为主导的城市的重要性

城市区域是人类社会、经济、文化和政治活动的空间集中区，在土地利用、人口密度或生活方式和行政定义等物质层面都与农村地区有所区别^[7]。城市区域更具活力，并且其复杂的系统也反映了社会变迁的进程。城市再生是这些社会进程相互作用的产物，同时也是城市规划部门对城市衰退所带来的机遇和挑战的回应^[8, 9]。十年前，“再生”一词只存在医学或神学领域。牛津词典仍然将“再生”定义为“在全新和更高的精神层面进行投入”。Peter Robert^[8]将规划领域中的城市再生定义为“全面且综合的愿景和行动，以解决城市问题，并寻求在不断变化的地区带来持久的经济、自然、社会和环境方面的改善”。

然而，Turok^[10]给这个定义做了限定，Turok强调城市再生几乎无法做到面面俱到，尤其对于最棘手的问题。因此，城市再生的本质是植根于实践的干预主义行为，涉及公共、私营、志愿者组织和社区部门。再生应根据当地的具体问题和解决能力，设定多种目标并采取行动。由于各地具体情况的差异，城市再生的方法无法总结为固定不变的指导原则，而且至今也没有真正可以称之为成功的案例作为参考^[9]。近年来各个城市根据自身情况所实施的再生策略，如以零售、文化或地产为主导的城市再生政策，往往都是一些“一刀切”的做法。

自20世纪80年代以来，由于传统零售区和商业街的衰落、电子商务的兴起和出城购物的流行^[2, 11]，收入水平的提高，消费文化，消费者行为和生活方式等一系列改变，线上购物成为多数年轻人的首选，而全球城市零售系统也发生了结构性的改变。城市对传统和独立零售的依赖使许多国家深受其害；由于以零售为主导的城市再生能够促进经济发展、创造就业和吸引人才回流，因此这种规划方法成为振兴周边和社区的重要机制^[12]。20世纪50年代，北美推行了世界上第一个在城镇和城市中心以零售为主导的再生概念，随后美国和英国复制了类似的模型^[7]。20世纪60~70年代间，美国和英国的许多城镇都在当地建立了1~2个中央购物商场。到20世纪80年代，城郊零售业迎来了发展顶峰，为顾客提供多种选择 and 专业化产品，而在此之前，这些专业产品只有在市区传统的“商业街”才能够找到^[9]。这一发展对城市中的商业街造成了巨大的冲击，不过由于以零售为主导的城市再生战略符合市场政策，其中的大部分商业街都在短时间内得到了恢复。因此，很多政府在面对城市衰退的挑战时，将以零售为主的城市再生政策当作应对举措，如英国的开发区和开发公司（enterprise zones and urban development corporations in the UK），美

国的商务提升区 (business improvement districts) 和韩国的中小企业管理 (Small and Medium Business Administration, SMBA) [9, 11]。以零售为主导的城市再生政策一旦成功, 就能促进城市经济结构、当地零售业、就业、城市环境的综合改善, 尤其是在城市贫困地区。零售业与当地经济复兴之间具有正相关性。例如, 在英国, 针对去工业化所造成的经济衰退, 地方政府大力支持当地的零售业发展和零售结构的扩张, 从而使零售业成为解决就业、促进经济增长的途径。正因如此, 以零售为主的城市再生和城市形象的更新推广成为相辅相成的政策走向 [9]。

中国的城市再生政策始于 20 世纪 80 年代 [13], 同时伴随着体制性改革、土地改革和住房商品化改革。对城市土地价值的重新认识和对土地使用权的有偿转让导致具有优越地理位置的中心地区空间经济结构的调整, 从而实现土地开发利润和使用效率的最大化 [14]。同时, 市中心的变化也成为城市转型的关键, 城市在土地变迁的过程中探寻自己的定位和特点, 从而形成自身特色 [15]。在过去的几十年里, 苏州见证了城市建设的飞速发展, 居民文化素养的提高以及城市产业类型的蜕变。在各种类型的城市特色空间中, 特色商业街不仅是服务大众和汇集人才的重要场所, 还是展示城市建设成果和城市再生缩影的平台, 对城市发展产生了不可替代的影响 [15]。作为苏州最重要的商业街, 观前街该如何利用零售业主导的城市再生战略进行形象改造和场所推广, 将对苏州未来的城市建设起到重要作用和标杆示范。

(二) 以零售主导的城市再生中的主力零售业和城市活力的激发

城市活力反映了人类活动的多元性和差异性。城市再生的途径通常与如何增强城市活力密切相关。零售业的繁荣通常能够极大地加速城市中心和城镇中心的更新改造 [16], 为城市再生方案打下坚实的基础。在城市中心地区通过发展零售业引导城市再生的背后具有三大理论基础: 中心地理论, 集聚理论和需求外部性理论 [17] (central place theory, agglomeration theory and demand externality theory)。Losch 在 1954 年提出的中央场所理论模型 (central place theory models) 为零售业的空间组织提供了规范化的理论框架 [18], 至今仍是零售业建模的基础 [17]。Hotelling 所提出的零售集聚经济学 (retail agglomeration economics) 解释了更多的主力店和具有竞争力的运营商倾向于聚集在中心位置, 而小连锁商店则分散位于子市场内的原因 [19]。Nelson 扩展了这一理论, 他尝试解释零售活动的集聚是基于商品的互补性和商业网点的综合吸引力, 这意味着如果某一商品在类似商品的周围被出售, 则其可以吸引更多的顾客 [18], 也称之为零售需求外部性理论。顾客光顾主力店的同时也可能顺便惠顾商业街区其他店铺并且购物, 以增加非主力店的收入。主力店和非主力店具有相辅相成的关

系,其中主力店是吸引人流的主要因素,非主力店则受益于主力店的大量顾客群体^[20]。因此,主力零售是决定商业中心活力有效性的一个相关因素,其吸引力与商业中心的吸引力成正相关。

主力零售或主力店是购物中心或商业街区内的零售单位,可以通过其品牌声誉吸引客流,增强购物中心的吸引力^[18, 21]。它们具有以下特点:商店规模比普通商店大,有三家以上国家或国际连锁店,强大的品牌和公关能力,较强的消费吸引力和广泛影响力,有利的地理位置和高质量服务,以及更稳定的签约年限。如 Yeates^[19]进行的调查显示,“受人欢迎的主力店可以刺激附近商户的总销售额增长约 12%。” Finn 和 Louviere^[22]的研究表明,主力零售店在塑造商业中心的形象中起着主导作用。Damian^[23]的研究也证明,主力零售店提高了购物中心对消费者的吸引力,并对经济产生积极影响。由此可见,主力店的配置是增强商业街活力的重中之重。例如,英国的利物浦一号(Liverpool One)就是一个以零售业为导向的成功复兴案例。它在庆祝利物浦被评为 2008 年的欧洲文化之都时盛大开幕,成功复苏了利物浦市中心疲软的经济^[24, 25]。目前,该购物中心每年有大约 2600 万游客到访,使利物浦经济增长达到了全国平均水平的四倍。利物浦一号计划成功的关键因素在于将三大主力店进行了合理组合: Marks 和 Spencer, Debenhams 和 John Lewis 形成铁三角形状的布局^[24, 26]。建立了结构良好的人行道和充满活力的购物环境,这种多重主力店的模式能够更有效地引导和利用人流。

零售需求具有外部性效应是因为商业街主力店之间存在竞争,国内外经济学者均将零售店间外部性视为商业街区零售集聚的收益^[27]。管理层需要将主力店带来的更多客流量即正外部经济效应,通过内化手段以实现经济利润最大化。例如 Thomas 通过对 642 位受访者的调查得出结论:通过有效的购物空间分配,能够将零售需求的外部性内化^[28]。主力店作为购物聚集点和零售活动的交点,在很大程度上决定了整个商业中心客流的主要模式^[28]。主力店需要占据便利的位置,如靠近主停车场,接近公共交通设施或购物中心的其他部分。另一种做法是通过在商店之间建立激励机制,以实现适当的租户组合^[18, 20]。大部分的研究都利用固定租金、销售额、盈利能力、年服务费以及收入和总可出租面积(GLA)等数据进行分析^[28]。例如, Diana 连续三年(2005—2007年)分析了葡萄牙和西班牙的 35 个购物中心的数据,发现主力商店会给购物中心带来相对稳定的收入,但是非主力商店却贡献了更多的营业额^[23]。非主力商店贡献的变化可以通过其享受到外部性得到很好的解释。商业街区的一般收益是由租金减去运营成本,主力店因其提供稳定客流的优势往往可以享受到更多的租金折扣,所以经济贡献较少。商业街区通过合理制定租户组合和有效的空间配

置让非主力商店享有更多的客流量, 以此带来更多的收益。但是, 如何找到关键的主力零售店及其有效的设计、运营模式, 仍然颇具挑战性, 这些因素与竞争力、客户忠诚度和购物的选择紧密相连。这些城市再生过程中的核心问题需要崭新的思路来解决。

在以零售为主导的城市再生中, 通过社交媒体数据进行空间分析来提升中国语境下的城市活力目前鲜有讨论。例如, 大众点评的社交软件数据丰富, 但只是被用来分析城市中人的活动。该软件的优势是数据接近实时观测并且覆盖范围广^[29], 可以更好地反映消费者的消费活力、意愿、频率和消费路径。在零售业主导的城市再生中, 人们对城市活力的兴趣与日俱增, 而分析城市活力需要考虑更多的因素, 如空间布局、购物中心形象、顾客体验、建筑环境、交通运输和经济活力^[18, 22, 28, 30]。而大众点评能够提供数据用以分析如何通过发展零售引领城市的再生。不仅如此, 它还能用于分析零售店吸引顾客的成功秘诀。主力商店在吸引客流, 产生顾客需求的外部性, 以及加强商业街的经济表现方面起到了主导作用。因此, 通过研究主力零售店的空间布局和激励政策, 将空间分析和社交媒体数据相结合, 可以提出有效的以零售业为主导的再生策略。

二、研究设计

(一) 研究区域: 苏州观前街

观前街位于苏州古城的核心地带, 自古以来就是重要的商业区, 距今已有千年历史。创建于西晋咸宁二年(276年)的玄妙观位于观前街的中心, 而“观前”的名字正起源于此。历史上观前街的建筑一般保持中低高度, 延续着黑色、灰色和白色的传统苏州建筑风格。观前街区域以老商场、老字号为主, 布局对称。餐饮服务以太监弄、碧凤坊为主, 文玩集中在大成坊、乔司空巷一带。这里是国内久负盛名的商业街, 1982年6月, 观前街成为中国最早的步行街之一。从周边环境来看, 平江历史街区、拙政园、狮子林、苏州博物馆等几个具有浓厚苏州特色的著名旅游景点都在附近, 共同形成了一条位于市中心的旅游线路。正如图4-1和图4-2两张历史照片所展示的, 观前大街上热闹的夜市提供各种苏式小吃: 生煎包、油余臭豆腐、肉馒头、豆腐花。1993年, 苏州首家肯德基店也在观前街开业^[31], 那时候的观前街热闹繁华, 人头攒动。

21世纪初, 苏州市政府投资对观前地区分三期进行了改造, 将其改造成一个集观光、休闲娱乐、商业和传统文化于一体的多功能城市中央商务区。当时, 观前地



图 4-1 苏州观前街夜市^[31]



图 4-2 苏州第一家肯德基店^[31]

区游客量通常保持在日均 15 万人，在假期和旅游旺季甚至达到日均 35 万人。观前街拥有多个百年历史的老店，如松鹤楼、采芝斋、稻香村等等。2018 年，观前街与扬州东关街—国庆路街区、南京门东历史文化街区共同成为江苏省第一批老字号集聚街区。

- 虽然观前商业街以其历史悠久著称，但是近年来，体现文化张力、增强发展活力、展示独特魅力成为更为重要关注点
- 商业街区需要体现功能的多样性，既有新兴的特许经营店，也要有本土的零售商店（老字号）
- 商业街区环境依旧有待提升

观前街已成为苏州形象的代表，这里有各式各样具有当地特色的餐馆和零售商店，因其独特的历史、外观和商业功能成为当地的地标。然而在今天，观前街代表苏州市中心特征的独特身份却有所减弱，非节日期间其访客数量也有减少。以往研究表明，具有鲜明风格的城市中心商业网点易于获得顾客的认同感，在吸引和留住顾客方面具有竞争优势。而一些评估场所吸引力对购物决策影响的研究也表明，消费者对零售区形象的看法与其他定量指标（比如服务人数、商店规模等）同等重要。消费者对购物区的印象会影响其出行目的地的选择、购物的时间和支出以及反复光顾的次数。通过对游客以及苏州当地人的调研

访谈显示，他们认为历史建筑、广场和公园是观前街购物体验的重要组成部分，比如在餐饮方面，既要有部分全球、全国连锁店，也要有当地特色餐饮。大部分游客对“缺乏当地特色”“存在相同的品牌和布局”比较反感。

通过与十年前的观前街相比，近年来，观前街的房租价格有所攀升，叠加网上零售的冲击，一些本土老品牌门店经营较为困难；相较苏州涌现的其他新型商业中心而言，观前地区商业档次和商品档次不够高，一方面有利于平民化的消费，另一

方面对高消费群体缺乏吸引力;随着轨道交通的开通,观前街位于1号线和4号线的交汇处,占据了城市最有利的位罝,许多门店讲究节假日人流高峰期的“跑量”,缺乏精耕细作的长远规划。随着城市人口结构的变化,居民和外地来苏游客消费水平的提升,人们的消费品质和消费种类有了更高的要求,城市商业街区需要实现功能多样化、交通便利化、建筑特色化、内涵丰富化,需要满足多年龄段居民和游客的需求。

在世界范围内,网络购物市场的快速扩大和购物中心的郊区化加剧传统商业中心的衰落并不是新现象,历史悠久的城市和地区通过提振传统零售街道来抵抗衰落并实现焕新也并不是个例,一些国家的地方政府实施了“以零售为主导的再生”的政策。本章采用的空间分析,如图4-3所示,具体研究区域确定为:旧学前以南、干将东路以北、临顿路以西、人民路以东。以下各节对观前街的状况从两个维度进行分析:(1)社交媒体数据分析;(2)兴趣点数据(Point-Of-Interest, POI)的空间分析。



图 4-3 调研区域图

(图片来源:作者基于2019年www.map512.com图纸改绘)

(二) 零售店空间布局特征

本节主要分析观前街零售店空间布局和2019年9月的大众点评上观前街排名前10的零售店,这些店铺可视为观前街区域的主力店。为设计和改善观前地区现状的再生策略,研究对现有设施和服务进行空间分析,进而探索老街的发展趋势并发现问题。本研究将观前地区的服务分为餐饮、购物、日常生活服务、酒店、教育和文

- 观前街上有 4 种流行的零售类型:餐饮服务、酒店、购物、面包烘焙店
- 这些主力店因其服务、价格、位置、空间设计、卫生条件等原因而受到欢迎,而在等待时间、服务区域大小和停车位方面尚待改善

化的零售店和周边类似的零售店的关系,比如其间存在的竞争关系、促进性作用或集群的形成等,本研究采用的方法是计算 100 米缓冲范围以内类似服务的数量,并将其分布模式可视化。

- 作为主要的主力商店,餐饮服务、酒店、生活购物和烘焙店的前 10 名被标注在地图上。
- 研究发现排名前 10 的品牌主要位于观前街地区的中南部,并形成不同程度上的集群效应。

分析发现,以排名前 10 的餐饮服务网点为中心,以 100 米为半径所划定的研究范围内,共有 184 家餐饮服务商。而排名前 10 的品牌主要分布在该区的中部和南部,其他店铺尤其是在中部和南部的其他店铺,围绕主力店铺形成了零售业的小集群(图 4-4)。不难发现,生活购物(商场等)也呈现出同类服务集群化的趋势,其缓冲区内聚集了 105 家商铺(见图 4-5),而这些主力品牌主要分布在该区的中部,形成了西部-东部的横向分布格局。

酒店的布局与其他类别的商业网点存在一定的差异。排名前 10 的酒店缓冲区范围内,均匀分布约 4~5 家同类服务的酒店,与上文分析的两类商业网点相比,密度有所降低(图 4-6)。研究发现,在该区的东部只有两家主力酒店,而且在其各自缓冲区内只有 1~2 家酒店,突出说明了这两家主力店在该区所具备的强大竞争力,从而赢得了顾客的肯定。对于烘焙店来说,由于缺少数据来源,主力店周围的同行业服务无法在图上显示,因此只对排名前 10 的烘焙店在地图上进行了定位。在观前街区域的东入口出现了明显的主力店集群(图 4-7)。空间分析总体说明主力品牌在每个分类中都显示出促进集群效应和提高该区的竞争力的作用。

化服务、公共服务、交通服务、保健服务和景点九大类,根据好评数量整理出每个类别前十的排名,之后利用地理信息系统(ArcGIS)软件对这些零售店在地图上定位。这些排名前 10 位的零售商店主要是生活服务 and 购物商场,其中包含理发和美容院等小型商店。本文仅标记并分析了餐饮、生活购物、酒店、面包店这 4 个类别,因为它们观前街的主要主力店类别。在获得 POI 数据并在 ArcGIS 软件中运行后,可以得到各个设施或服务的分布和密度。为更好地理解排名前

分析发现,以排名前 10 的餐饮服务网点为中心,以 100 米为半径所划定的研究范围内,共有 184 家餐饮服务商。而排名前 10 的品牌主要分布在该区的中部和南部,其他店铺尤其是在中部和南部的其他店铺,围绕主力店铺形成了零售业的小集群(图 4-4)。不难发现,生活购物(商场等)也呈现出同类服务集群化的趋势,其缓冲区内聚集了 105 家商铺(见图 4-5),而这些主力品牌主要分布在该区的中部,形成了西部-东部的横向分布格局。

4 主力店战略助力未来苏州发展：百度和大众点评数据下以零售业为主导的苏州城市再生



图 4-4 观前街排名前 10 的餐饮及其 100 米半径缓冲区

(图片来源: 作者自绘)



图 4-5 观前街排名前 10 的生活服务与购物商场及其 100 米半径缓冲区

(图片来源: 作者自绘)



图 4-6 观前街排名前 10 的酒店及其 100 米半径缓冲区

(图片来源: 作者自绘)

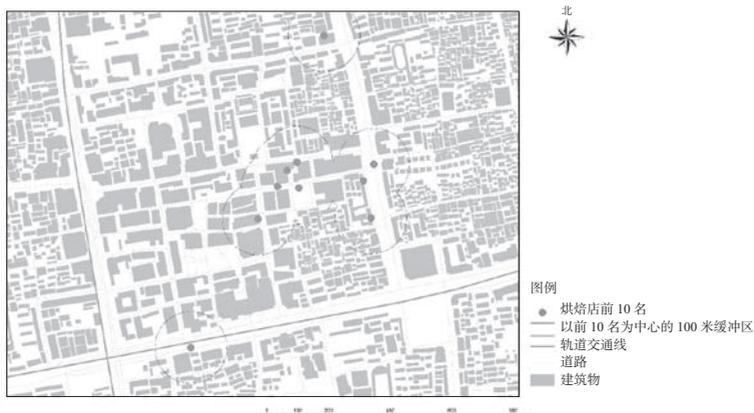


图 4-7 观前街排名前 10 的烘焙店及其 100 米半径缓冲区

(图片来源:作者自绘)

(三) 零售店数据特征分析

当下,许多零售顾客更喜欢使用大众点评等软件来帮助他们找到美味的食物或服务良好的酒店,同时也乐意通过此软件发布时下的消费体验和建议。因此,大众点评上的评论和分数可以有效地反应客户对服务的评价和该零售店的受欢迎程度。本研究希望通过大众点评上的排名列表以及用户评论,得到每个类别中处于领先地位的商店及其受欢迎的主要原因和优势。并在此基础上进一步分析和发现问题。

1. 与新兴商业中心相比,观前街的业态吸引力相对偏弱

首先,以 2019 年 9 月末大众点评数据为主,根据用户对苏州所有商家的打分,确定了苏州市内商业服务的百强名单(区别于观前街区排行榜),并在此基础上锁定当下位于观前地区范围内的商户,包括 8 家餐厅、1 家 KTV、6 座大型购物中心、6 个电影院、5 个娱乐服务、2 个体育馆、8 个美容和沙龙服务、4 个酒店和 3 个日常生活服务(表 4-1),以最新美食餐厅类数据为例,位于观前街的餐厅占苏州餐厅总排名前 100 的 8%;相比而言,苏州中心作为新兴商业中心其餐厅占苏州餐厅总排名前 100 的 14%,高于观前地区。以购物类为例,观前街商区内的零售店占苏州购物总排名前 100 的 5%,相较而言,苏州中心的购物类比重占苏州总排名前 100 的 11%,是观前街的两倍以上。这表明,与新兴商业区苏州中心相比,观前街的业态吸引力相对较弱。同时,石路商圈和金鸡湖商圈的兴起也给观前地区的复兴和进一步发展带来了压力。如何更好地通过发展主力店提高观前地区的吸引力是本文在战略部分应重点关注和讨论的问题。

4 主力店战略助力未来苏州发展: 百度和大众点评数据下以零售业为主导的苏州城市再生

观前地区进入苏州商业服务业百强榜单的商业网点

表 4-1

分类	评价排名	
	店名	在苏州的排名
餐厅和食物	慢面馆	14
	颜府私房火锅	22
	要德鲜派老火锅	27
	陌上小炉	30
	绣园苏式火锅	72
	复得返自然	89
	鸽味轩	92
	素满香素食自助餐厅	99
KTV	EDEN 城市乐库 PartyKTV	59
购物	刺鸟眼镜(全国连锁观前直营店)	6
	本源眼镜	12
	花无缺	43
	Magic Vape 电子烟体验馆	44
	TIFFANY&Co. 蒂芙尼(美罗百货店)	77
	卡地亚(美罗商城店)	84
影院	嘻哈壹笑堂(大儒巷店)	1
	光裕书厅	3
	几何影城观前街店	26
	苏州开明大剧院	60
	开明大戏院影城	67
	大光明影城	73
娱乐和休闲	北纬 37° SPA 养身会馆	16
	疯谜剧情真人密室逃脱	76
	风云再起动漫体验中心	86
	长藤鬼校	88
	逐梦人真人密室逃脱	98
运动和健身房	嘉亿台球俱乐部(宫巷店)	82
	ARFC 年仑健身工作室	83
美容和美发	蚂蚁造型俱乐部	16
	Nora hair salon 诺拉发型设计沙龙	17
	初见 hair salon	23
	咪咪专业脱毛连锁机构	46

续表

分类	评价排名	
	店名	在苏州的排名
美容和美发	小p老师 PSTYLE 派斯造型	54
	指不理美甲	68
	十九匠·美空间	85
	Goddess Dream 女神皮肤管理中心	90
酒店	苏州苏哥利酒店	36
	全季酒店	60
	桔子漫心苏州观前酒店	72
	雅戈尔富宫大酒店	76
日常生活服务	翔云电子·手机维修咨询中心	1
	原印象最美证件照(观前店)	22
	半岛摄影工作室	54

(数据来源:大众点评)

此外要注意的是,需要了解当前的零售形式,重点引进能够给观前街区域带来清晰发展方向和定位的零售店。研究团队针对4个主要类别,包括餐饮、生活购物、酒店、烘焙,收集了2019年9月末按人气排名显示的观前街前10位的商店的总体评价和用户的高频评论词,并且通过抓取评论区的关键词总结不同商铺的优势。高频评论词是大众点评平台根据用户的评论及权重计算总结出的关键词,由于用户的评论有限,可能出现关键词在部分商铺出现频率较低或较高的情况,因此体现在研究统计结果中会出现商铺评论词语量上的差异,但并不影响结果分析。排名前10位的这些商店有可能成为主力店,在零售业发展中起到支柱作用。

在餐饮业方面,排名前10位的餐厅由4个历史悠久的品牌和6个具有独特口味的现代品牌组成(图4-8)。在这10家餐厅中好评的数量很高(图4-9)。但同时要注意的是,较长的等待时间和局限的就餐空间是客户最不满意的两个方面,观前街区其他店铺或多或少也有这样的问题。此外,顾客还对是否有充足的停车位以及店内就餐环境和卫生等问题表现出了关心。值得一提的是,除了老字号和流行的现代品牌,还有一些在某些领域享有很高声誉的商店,如刺鸟眼镜店也排名靠前,这类商户在苏州其他地区没有分店,所以有相关需求的客户会优先选择该店,并专门前来观前地区购买产品。这种类型的店铺应该与传统老字号一起成为商业街区再生过程中推广和保护的重点,推动观前街区形成更为鲜明的苏州特色。

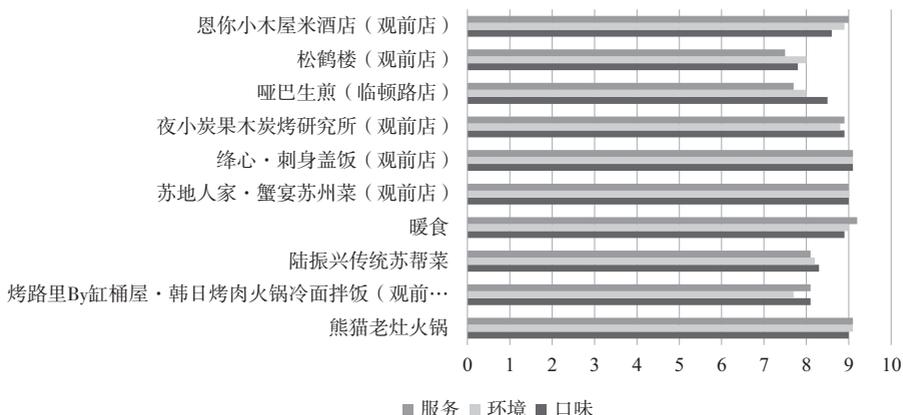


图 4-8 观前街区排名前 10 餐厅的总体评分

(数据来源: 大众点评; 图表来源: 作者自绘)

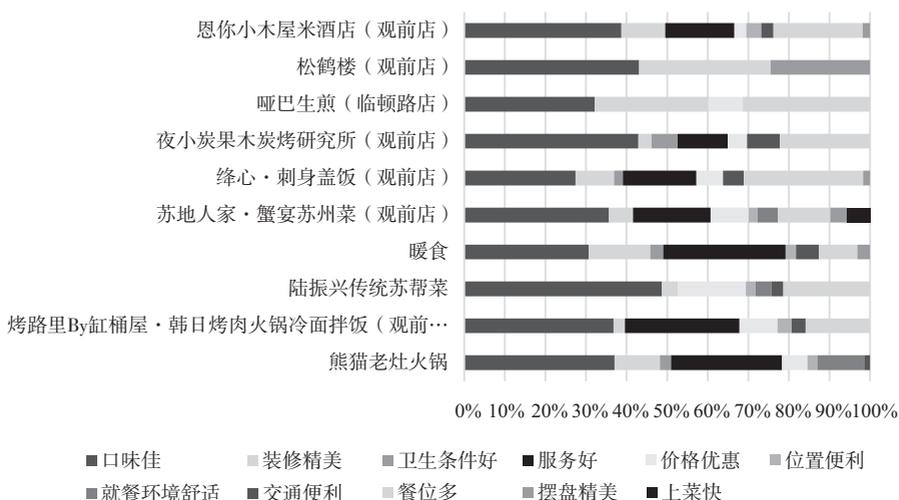


图 4-9 观前街区排名前 10 餐厅的好评统计

(数据来源: 大众点评; 图表来源: 作者自绘)

2. 头部生活购物中心形成特色, 街区整体购物体验有待提升

在生活购物领域, 排名前 10 的商店和生活服务类门店在设施、环境和服务上都保持了 8.5 以上的分数。例如美罗百货等高端购物中心的评价中, 出现频率最高的评价包括“主要的高端品牌系列”“折扣少”“高质量”等等。在苏州人民商场等购物中心的评价中, 最常见的评价则为“折扣多”“选择和风格多样”(表 4-2)。长期立足于观前地区发展, 美罗百货、人民商场、第一百货等购物中心形成了自己的独特风格, 在苏州当地居民心目中也形成了自身品牌, 但近年来受网上购物的冲击仍然

较大。实地考察中发现，观前街主干道上虽然商铺林立，但街区业态相对而言特色化程度有待提高，缺乏街区整体体验效应。

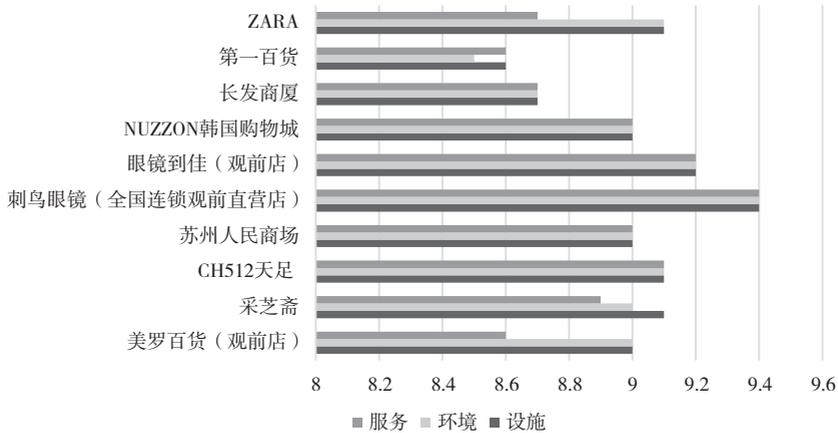


图 4-10 观前街区排名前 10 生活购物场所的综合评分
(数据来源: 大众点评; 图表来源: 作者自绘)

观前街区排名前 10 生活购物场所的评论关键词

表 4-2

排名前 10 的购物商场	评论关键词
美罗百货(观前店)	高端, 折扣少, 品牌多, 大牌
采芝斋	饮料可口, 价格低
CH512 天足	服务好
苏州人民商场	低端, 折扣多, 衣服种类多, 品牌多
刺鸟眼镜(全国连锁观前直营店)	高端, 优质, 眼镜风格多样
眼镜到佳(观前店)	停车便利, 空间大
NUZZON 韩国购物城	衣服种类和风格多, 环境好, 质量好
长发商厦	折扣多, 品牌少, 质量好
第一百货	折扣多, 品牌多, 质量好, 交通便利
ZARA	折扣多, 衣服种类和风格多, 商场空间大

(数据来源: 大众点评; 图表来源: 作者自绘)

3. 零售品牌的独一性与交通、环境等普遍性问题共存

观前街区排名前十的酒店中包括存在历史较为悠久的雅戈尔富宫等品牌酒店, 也包括全季酒店、莫泰酒店等其他连锁酒店(表 4-3), 还有苏州影宿 3D 电影酒店等现代时尚酒店。苏州文旅花间堂·探花府酒店等因为特色鲜明, 客房数量相对雅戈尔富宫等较大型酒店而言较少, 打分的住客较少, 因此好评从总量上而言相对较少。以 5 分为满分, 这 10 家酒店的平均分不低于 4.6 分, 顾客评价为“地理位置便

利”“良好的服务”“价格划算”等等(图 4-11)。但另一方面也存在车位不足的负面评价,这说明当前观前街区域存在停车位紧张,街区外部高峰期拥挤等问题,一定程度上制约了观前街的繁荣发展。此外,顾客也提出了关于位于闹市区酒店存在噪音,酒店内不提供或就餐环境过小等问题。商家未来可以从这些方面进行提升和修改。

观前街区排名前 10 酒店的综合评分

表 4-3

排名前 10 的酒店	是否为老字号	综合评分
苏州苏哥利酒店	●	4.8
全季酒店(苏州观前街店)	●	4.8
莫泰酒店(苏州观前街察院场地铁站店)	×	4.7
雅戈尔富宫大酒店(观前街店)	●	4.8
晨枫臻品酒店(苏州观前拙政园店)	●	4.8
桔子漫心观前街酒店	●	4.8
邂逅时光尚品酒店	●	4.6
苏州影宿 3D 电影酒店	×	4.7
苏州文旅花间堂·探花府酒店	●	4.9
缀美主题酒店(观前街步行街店)	×	4.7

注:●高档型,×经济型

(数据来源:大众点评;图表来源:作者自绘)

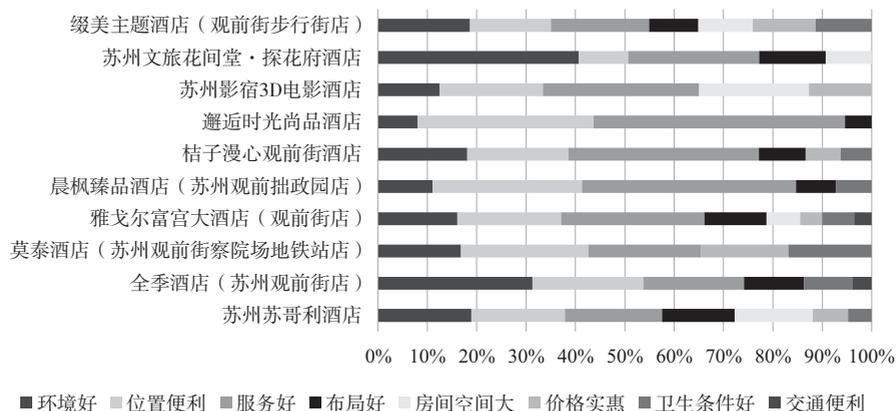


图 4-11 观前街排名前 10 酒店的好评统计

(数据来源:大众点评;图表来源:作者自绘)

4. 主力零售品牌的定位和独特人气

在现场调研中,笔者发现了几家排着长队的店铺,他们主要是不同口味的烘焙店。有顾客表示他们通过推荐和口碑,来到观前街区域是为到某面包店买面包或吃甜点。

通过查询观前街区排名前十的烘焙店的评价和评分，发现只有两家是老字号，而其他的都是网红店（图 4-12）。除了对口味和服务的好评以外（图 4-13），最多的负面评价就是“等待时间长”，这也是烘焙店所面临的不可避免的问题，但另一方面也体现了观前街零售业的独特人气。观前街应当建立 IP 鲜明的人气商铺，挖掘老字号的品牌故事和文化底蕴，促进新老品牌的共同发展。应进一步关注和鼓励这类受欢迎的零售店的业务发展，吸引游客回流。此外，这类店铺也存在卫生环境差和就餐空间小和停车不足等负面评价。商家在抓住人气引流的同时也应该关注如何提升店内的就餐环境等问题以更好地吸引客流量。

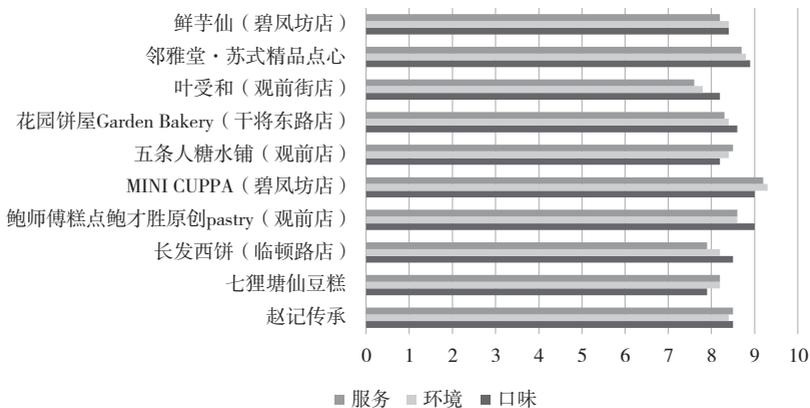


图 4-12 观前街排名前 10 烘焙店的综合评分

(数据来源: 大众点评; 图表来源: 作者自绘)

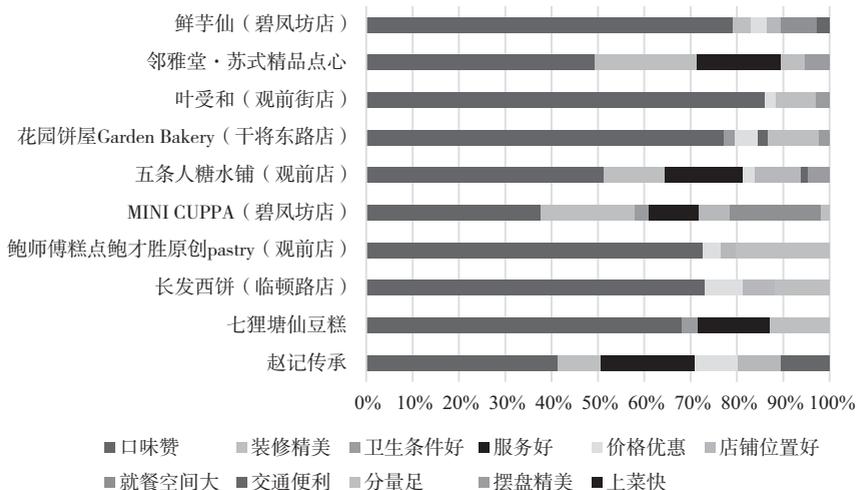


图 4-13 观前街排名前 10 烘焙店的好评统计

(数据来源: 大众点评; 图表来源: 作者自绘)



图 4-14 观前街区内需要排队的商业店铺

(图片来源: 作者自摄)

三、总结讨论与政策建议

(一) 总结讨论

仅仅通过单一的战略或项目策划无法实现城市中心的成功再生, 各方面的协同至关重要, 包括改善建筑环境, 夯实经济基础和提高商户的社会和经济条件。从历史上看, 在苏州开发新商业之前, 观前街比其他的商业街区具有更多样的传统产品和就业机会, 并为苏州本地人和外地人的生活带来了巨大的福利。在苏州周边郊区以及农村, “逛观前” 成为节假日重要活动之一。古老的观前街所创造的惊喜, 激发的活力以及承载的各类活动, 反映出苏州的古城特征。优先对观前街进行投资能进一步激活苏州古城区发展潜力, 提升苏州城市品牌形象。

本研究建议以商业街区主力店发展策略, 来实现观前街经济的可持续发展。利用大众点评和百度的数据对经营良好并可能对苏州市中心和当地经济产生积极影响的商业进行不同时间点分析, 同时在总结观前街受访者评论的基础上, 可以归纳出助力商业街区未来发展的策略和着力点。在实地考察和街头采访的过程中, 研究团队发现观前街区既有节假日交通拥挤、停车设施缺少、商业形态有待提升、品牌影响力需要加强等问题, 另一方面, 四种相互关联的商业业态仍然可以使游客津津乐道, 包括餐饮、生活购物、酒店和烘焙。主力店最显著的优势在于他们能够通过本身的人气来吸引大量的顾客。主力店所激发的消费能力可以看作巨大的顾客需求, 同时

也能对市中心观前街周边的消费产生影响。相对于充斥着快销产品且无法长久立足的商店,主力店如果给予较好引导,可以长久保持大量的客流,以相对较小的面积和相对较小的成本激发巨大的消费量。具有独树一帜特征的主力店可以更加成功地吸引顾客光顾,相比其他低质量的商铺,主力店的吸引力不仅仅是其提供的高质量服务和产品,更是因为其空间、可达性、卫生、价格和其他各种服务所体现出的不同。

餐饮及食品零售店和烘焙店一直以来是吸引客流的重要商业模式,无论平常还是节假日,顾客都愿意从其他地方赶来购买相关产品。而这正发挥了作为主力店的影响力。然而,大众点评的数据分析显示,该区域的停车空间有限,拥堵和可达性是导致想要访问该区域的客户数量减少的主要原因。许多受访者抱怨停车位有限和停车设施陈旧。有研究表明,完善的停车设施、便宜的停车费用和适宜的场所是吸引更多顾客的关键,对坐落在市中心的购物区更是如此^[32]。一般来说,很少有主力店能够同时满足停车位充足和交通便利的要求。对于那些有潜力成为主力店的商店来说,如国内外知名的连锁店,在传统市场中寻找到合适的营业场所可以说是难上加难。因此,集中建造共享停车场等公共设施以解决停车紧张问题,是在观前地区建立种类丰富且高品质的商店集群,并全面改善当地经济的潜在方案。在空间分析中,我们发现两种业态排名前10的店铺大部分集中在区域的东部和中南部,具有形成主力店区域的潜力。先前的研究也证实,食品相关零售可以增加消费者在购物区的停留时间,从而增加消费者在商店的支出^[33, 34]。这种外部性是零售和休闲结合所产生的新型零售业的直接优势。因此这种方式的融合在观前街也具有借鉴意义。

此外,零售商店的多样性也是在购物中心区域吸引顾客的最重要的因素之一,一般指租户组合方式^[35-37]。显然,顾客在购物时会考虑到不同的方面,包括产品的数量、尺寸、类型设计、式样以及商场的位置等。观前街的商业中心中,主力店的存在凸显了租户组合的重要性。主力店能够将自己的人气形象赋予整个商业街区^[22]。类似于上文提到的利物浦案例,铁三角的布局 and 不同品牌定位的商场提高了顾客在商业街区的活跃度和回头率。

除了主力店,顾客对一般的零售店缺乏兴趣。如果观前街上的主力店逐渐撤出商场,这对购物中心形象的影响是巨大的。见证了观前街变迁的受访者表示,以前的观前街是最重要且最热闹的地方,每逢周末,大量的苏州人都会来此逛街,享受购物带来的愉悦。受访者们对这个提供多种零售和文化融合的区域具有强烈的依恋感。苏州观前街对很多人,尤其是老一辈的居民来说,是一种情怀。如果我们通过培育、引进新业态,如形成数量适当的主力店,将为观前地区带来具有延续性的购物升级和文化体验。

(二) 政策建议

1. 支持主力店成长为城市商业街区复兴的驱动力

使城市中心获得更多的顾客驻足并创造积极的外部效应的关键在于拥有强大的驱动力,寻找驱动力也会促进人们对街道的个性、城市再生的质量和机会有更深刻的理解。为此本研究提出通过优化主力店的数量来提升城市中心驱动力的相关建议:确定主要的主力店,以有效地引导就业和销售增长;指定重点通道沿线为主力店聚集的区域;优先改善道路网络的公共部分,以提高可达性;在苏州的规划政策中提高认识,不仅仅把街道当作零售空间,更主要是发掘其复杂而独特的经济空间所具有多种潜力。观前街区老字号店铺作为主力店的重要组成部分,应当挖掘其品牌故事和文化底蕴,增加现场制作、文化展示、历史介绍等文创类活动,丰富游客对观前街的文化体验。

2. 保证零售的多样性和吸引优秀的主力店入驻

保证零售的多样性和吸引优秀的主力店入驻将是观前街区成功改造升级的关键。此外,现有的主力店和其他特色商铺既是重要的经济资产,也是观前街社区的组成部分,它们能够潜移默化地吸引客流,从而促进商业活动的繁荣。在这方面,本研究提出以下建议:吸引关键品牌企业(如国家特许经营、受大众欢迎的餐厅、烘焙店和独特的零售店)入驻;本地商铺结为战略合作伙伴,提升多样性和互补性;制定政策保护和支持零售的多样性;鼓励街头市场(地摊和迷你市场);建立地方联盟——研究更好地与顾客(社区和企业)互动的方式,鼓励建立地方伙伴关系,积极塑造观前街的未来;为本地商户和经营者提供有关相互合作和改善街道形象的指导。

3. 在拓展新领域中发现新的机会

通过政府的结构性支持,如政策调整、资金投入以及其他能够支持城市再生的活动,能够实现城市中心地区经济的重振和可持续发展。振兴城市不但需要新形式和新方向的正确结合以刺激经济活动的发生,而且需要积累丰厚的资产并实现历史城市所具有的价值。在支持城市中心地区更新复兴的大战略背景下,政府还可以开展其他一些活动,如整治并扶持观前街区周围的其他商业街,以形成历史街区、文化街区、商业街区集聚区,打造真正意义上的观前商圈;鼓励利用大型场所、开放空间和为各种临时活动提供场地支持跳蚤市场、节日节庆、会展活动等等,这些可以被称作“临时主力机构”;优化“姑苏八点半”,重振夜间经济,鼓励多种类型的主力店在夜间营业。

参考文献:

- [1] Carmona M. London's local high streets: The problems, potential and complexities of mixed street corridors [J]. *Progress in Planning*, 2015, 100: 1-84.
- [2] Wrigley N, Lambiri D. British high streets: from crisis to recovery [J]. *A Comprehensive Review of the Evidence*. Southampton, 2015.
- [3] 国家统计局. 第七次人口普查公报 [EB/R]. (2021-05-11) [2021-06-18]. http://www.gov.cn/xinwen/2021-05/11/content_5605791.htm
- [4] 苏州市统计局. 苏州统计年鉴—2020[M]. 北京: 中国统计出版社, 2020.
- [5] 夏天, 张伟郁, 卞铭尧. 苏州观前街地区的更新发展策略探讨 [J]. *住宅科技*, 2016 (2): 55-58.
- [6] Dixon J, Bridson K, Evans J, et al. An alternative perspective on relationships, loyalty and future store choice [J]. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 2005, 15 (4): 351-374.
- [7] Pacione M. *Urban geography: A global perspective* [M]. Routledge, 2013.
- [8] Roberts P. The evolution, definition and purpose of urban regeneration [J]. *Urban regeneration*, 2000: 9-36.
- [9] Tallon A. *Urban Regeneration in the UK* [M]. Routledge, 2013.
- [10] Turok I. Urban regeneration: What can be done and what should be avoided[C]. *Istanbul 2004 International Urban Regeneration Symposium: Workshop of Kucukcekmece District*, 2005: 57-62.
- [11] Kim H-R, Jang Y. Lessons from good and bad practices in retail-led urban regeneration projects in the Republic of Korea [J]. *Cities*, 2017, 61: 36-47.
- [12] Claxton R, Siora G. *Retail-led regeneration: Why it matters to our communities* [M]. DTZ, 2008.
- [13] Academy C R E D. 2018-2019: white paper on urban renewal in China[R]. 2018.
- [14] Liu X, Huang J, Zhu J. Property-rights regime in transition: Understanding the urban regeneration process in China-A case study of Jinhuaqie, Guangzhou [J]. *Cities*, 2019, 90: 181-190.
- [15] Wei G, Jiang Z. Analysis of the Spatial Characteristics of Commercial Streets in China's Southern Cities: A Case of Three Commercial Streets in Suzhou [J].
- [16] Instone P, Roberts G. *Progress in retail led regeneration: Implications for decision-*

- makers [J]. *Journal of Retail & Leisure Property*, 2006, 5 (2): 148-161.
- [17] William H, Marvin W, Jon C. An empirical analysis of community center rents [J]. *Journal of Real Estate Research*, 2002, 23 (1-2): 163-178.
- [18] Simona Damian D, Dias Curto J, Castro Pinto J. The impact of anchor stores on the performance of shopping centres: the case of Sonae Sierra [J]. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 2011, 39 (6): 456-475.
- [19] Yeates M, Charles A, Jones K. Anchors and externalities [J]. *Canadian Journal of Regional Science*, 2001, 24 (3): 465-484.
- [20] 曾镛. 购物中心内零售集聚的需求外部性度量研究 [J]. *商业经济与管理*, 2015, (12): 15-24.
- [21] Konishi H, Sandfort M T. Anchor stores [J]. *Journal of Urban Economics*, 2003, 53 (3): 413-435.
- [22] Finn A, Louviere J J. Shopping center image, consideration, and choice: anchor store contribution [J]. *Journal of business research*, 1996, 35 (3): 241-251.
- [23] Damian D S, Curto J D, Pinto J C. The impact of anchor stores on the performance of shopping centres: the case of Sonae Sierra [J]. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 2011.
- [24] Nurse A. City Centre regeneration to drive economic competitiveness? The case study of Liverpool one [J]. *LHI Journal of Land, Housing and Urban Affairs*, 2017, 8: 91-102.
- [25] Vision L. Liverpool City Centre Main Retail Area Review [J]. Liverpool: Liverpool Vision, 2014.
- [26] Biddulph M. Urban design, regeneration and the entrepreneurial city [J]. *Progress in planning*, 2011, 76 (2): 63-103.
- [27] 唐红涛, 李泽华. 国外零售集聚研究理论综述及启示 [J]. *商业经济与管理*, 2013, (3): 15-22.
- [28] Thomas C J, Bromley R D. Retail revitalization and small town centres: the contribution of shopping linkages [J]. *Applied geography*, 2003, 23 (1): 47-71.
- [29] Ilieva R T, Mcphearson T. Social-media data for urban sustainability [J]. *Nature Sustainability*, 2018, 1 (10): 553-565.
- [30] Lu S, Shi C, and Yang X. Impacts of built environment on urban vitality: regression analyses of Beijing and Chengdu, China [J]. *International journal of environmental research and public health*, 2019, 16 (23): 4592.

- [31] “苏州第一街”，观前街兴衰史 [EB/OL].
https://c1.m.ifeng.com/huaweillq?ch=ref_hwllq_dl1&appid=hwbrowser&ch=qd_hw_fyp1&aid=ucms_7w3BW5nj2Es.
- [32] Hasker K, Inci E. Free parking for all in shopping malls [J]. *International Economic Review*, 2014, 55 (4): 1281-1304.
- [33] Boyne S, Williams F, Hall D. On the trail of regional success: Tourism, food production and the Isle of Arran Taste Trail [J]. *Tourism and gastronomy*, 2002, 91(114): 305-320.
- [34] Taylor W J, Verma Ph D R. Customer preferences for restaurant brands, cuisine, and food court configurations in shopping centers [J], 2010.
- [35] Brown S. Tenant mix, tenant placement and shopper behaviour in a planned shopping centre [J]. *Service Industries Journal*, 1992, 12 (3): 384-403.
- [36] Teller C. Shopping streets versus shopping malls—determinants of agglomeration format attractiveness from the consumers’ point of view [J]. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 2008, 18 (4): 381-403.
- [37] Tandon A, Gupta A, Tripathi V. Managing shopping experience through mall attractiveness dimensions [J]. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 2016.



扫码看图