

INDUSTRY RESEARCH REPORT

社区商业垂直共生：十五分钟生活圈的 存量焕新方法论

社区商业的竞争单元不是店而是生活圈，报告拆解空间手法、业态配方与财务模型

制作单位：四川省城市更新专业委员会（SUR）

报告编号：SUR-RPT-202609-49FF · 2026 年 09 月

内容说明：原文完整收录，SUR 智库精美重排

SUR 成员企业内参 · 仅供内部参考

SUR 导读

这份报告的起点是一个被低估的资产类别。社区商业体量小、业态传统、形象不性感，长期被排除在主流讨论之外，报告却认为它是存量时代确定性最高的标的。值得 SUR 成员读的理由有三层：它给出社区商业从 1.0 到 3.0 的迭代框架，可用来判断手里项目处在哪一代；它把上海 189 弄、杭州月朗路、重庆后堡、杭州天目里四个案例拆成可复用的空间手法，垂直共生、断面重组、一栋一档、慢闪公园各自对应不同的产权与空间条件；它算了一笔账，1500-3500 元/m² 的改造投入、3-8 元/m²/天的坪效、95% 以上的出租率，构成社区商业的财务底盘。报告回答的真问题是：城市级商业体的租金坪效持续承压时，资本和运营商该往哪里退。答案是体量小、高频刚需、长周期陪伴。阅读时带两个视角：一是产权视角，四个案例的手法差异本质是盒子产权、街道运营权、政府治理权、商业自持空间四种权属条件下的不同解，直接搬到四川的项目上会失效；二是考核视角，报告承认门槛不在资本在耐心，回收期 3-8 年，这对平台公司的考核周期是硬约束。

核心要点

- 01 社区商业经历底商、标准社区 Mall、生活圈三次迭代，3.0 以步行 15 分钟组织完整生活
- 02 189 弄十周年焕新把两万平方米盒子按垂直维度重组，用楼层换面积
- 03 重庆后堡为 134 栋老旧房屋建档，治理先行的第一道工序是档案而非设计
- 04 业态配方为 12345：流量锚、全龄服务、时段覆盖、便利业态、弹性空间
- 05 租金模型是养锚收边，锚业态低租金引流，利润来自租金剪刀差
- 06 轻中度改造 1500-3500 元/m²，回收期 3-5 年，资产包 REITs 已有先例

本报告由 SUR 智库整理制作，正文为原始报告完整内容；导读与要点由 SUR 智库提炼。供 SUR 成员企业内部参考，转载请注明出处。

社区商业的"垂直共生": 十五分钟生活圈里的存量焕新方法论

引言: 最不起眼的资产, 最确定的生意

在城市更新的资产谱系里, 社区商业长期处于被低估的位置: 体量小(几千到两三万平方米)、业态"土"(菜店、理发、小餐饮)、形象不性感。但 2026 年的几个案例正在改写这种认知——

上海 189 弄购物中心十周年焕新, 用"社区商业的垂直共生"重新定义了中型商业体与周边居民的关系; 杭州月朗路把一条消极的通勤后街改造成活力街区; 重庆后堡片区为 134 栋老旧房屋建立"一栋一档", 创建全市首批 A+ 级"15 分钟高品质生活服务圈"。

这些案例共享同一个底层逻辑: 社区商业的竞争单元不是"店", 而是"生活圈"——谁能在步行 15 分钟内组织起居民一天的完整生活, 谁就能获得电商与购物中心都无法夺走的确定性客流。本报告拆解这一逻辑的空间手法、业态配方与财务模型。

一、范式转变: 从"卖东西"到"组织生活"

1.1 社区商业的三次迭代

1.0 底商时代: 沿街为市、自然生长, 满足基础采买。特征是"有便利、无体验", 电商一来最先阵亡。

2.0 标准社区 Mall 时代: 开发商配建的盒子商业, 超市+影院+快时尚的标准配方。特征是把购物中心缩小, 但没有回答"社区居民为什么不去大 mall"——结果是两头不靠。

3.0 生活圈时代: 以步行 15 分钟为半径组织居民的完整生活——早餐、托育、买菜、健身、社交、夜宵, 空间服务于生活流程而非商品陈列。189 弄的"垂直共生"正是 3.0 的代表作: 商业体不再与周边社区争夺时间, 而是成为社区时间的容器。

1.2 为什么是现在

三个趋势把社区商业推上风口: 电商覆盖完成后, "最后一公里"的物理体验重新稀缺; 老龄化与育儿叠加, 15 分钟生活圈成为刚性民生设施(完整社区建设已写入"十五五"目标, 江苏提出 1000 个); 大型商业体过剩后, 资本寻找确定性更高的中小体量标的——社区商业的坪效波动率显著低于城市级商业体。

二、案例拆解：四种空间手法

2.1 垂直共生（189 弄购物中心，上海）

十周年焕新的核心动作是在垂直维度重组功能：地下层做"烟火气"（菜市、早餐、便民服务），地面层做"日常感"（咖啡、简餐、亲子），上层做"目的地"（健身、培训、社区活动）。垂直叠合让两万平方米的商业体承载了过去需要一条街区才能提供的生活密度。关键启示：**社区商业的面积不够，可以用楼层换——垂直功能分区替代平面业态配比。**

2.2 断面重组（月朗路，杭州）

月朗路的前身是商办楼宇间的消极后街，改造动作是统筹道路与建筑前区、重组街道断面：压缩车行、外摆扩展、植入月相主题的空间叙事。它回答的是"没有盒子怎么办"——把街道本身变成商业空间。关键启示：**社区商业不一定需要产权盒子，街道公共空间的运营权同样可以产品化**（详见 SUR 案例深读《从通勤后街到活力街区：杭州月朗路微更新》）。

2.3 一栋一档（后堡，重庆）

后堡片区的手法是治理先行：为 134 栋老旧房屋逐栋建档（结构、业态、权属、诉求），再按档案精准施策——哪栋加电梯、哪栋改底商、哪栋做社区服务，一区一策。关键启示：**老旧社区更新的第一道工序不是设计，是档案——没有一栋一档的精准底数，方案必然是平均用力的浪费。**

2.4 慢闪公园（天目里，杭州）

天目里国际街区的"慢闪公园计划"是把商业空间的公共性做成内容：不定期、可变化、居民可参与的公园式场景。它证明社区商业的客流可以"为场景而来"而非"为购物而来"——场景即流量，流量再转化为消费。关键启示：**社区商业需要一块"不卖东西"的空间，它的坪效为零，却是整个项目的流量发动机。**

三、业态配方：生活圈的"12345"法则

综合上述案例与完整社区建设标准，十五分钟生活圈的业态结构可以概括为"12345"：

- **1 个核心流量锚**：菜市/生鲜超市/社区食堂——每天必来一次的理由
- **2 类全龄服务**：托育 + 养老（儿童活动中心、老年日间照料），政策补贴集中区
- **3 个时段覆盖**：早餐经济、午后社交（咖啡/自习）、夜宵市集，把一天用满
- **4 种便利业态**：理发、洗衣、维修、药诊——"电商做不到"的服务清单
- **5% 的弹性空间**：快闪、市集、社区活动的留白——保持新鲜感的调节阀

配方的财务含义：核心锚业态接受低租金（引流品），弹性空间创造内容（不收费），利润来自时段业态与便利业态的租金剪刀差。社区商业的租金模型是"养锚收边"，不是"逐店竞价"。

四、财务模型：小体量的大确定性

社区商业的财务特征与城市级商业体形成鲜明对照：

投入端：轻中度改造为主（1500-3500 元/m²），单项目总投资通常在数千万级，是城市级商业体的 1/10 到 1/50——试错成本可控。

收入端：租金坪效天花板低（通常 3-8 元/m²/天），但出租率与续租率极高（成熟社区商业常年 95%+），收入波动率小。家庭客群的高频刚需决定了"不会暴雷"。

退出端：单宗体量小，REITs 门槛远，但消费基础设施 REITs 扩容后，打包多个社区商业项目的"资产包 REITs"已出现先例——小而散的确定性现金流恰恰是 REITs 喜欢的底层资产。

周期端：回收期 3-5 年（轻改造）到 6-8 年（街区型），显著短于大盒子。风险集中于运营而非建设。

五、四川的落地场景与切入建议

场景一：老旧小区改造的配套商业。四川"十四五"以来改造老旧小区数量庞大，改完硬件后的共同短板是"商业仍靠老底商"。对策：以"一栋一档"方法先做业态底数，用原型二（街道断面重组）激活内部街巷，引入社区食堂作为流量锚——既有政策补贴，又有稳定客流。

场景二：国企平台手里的社区底商包。成都、重庆各区平台公司持有大量分散底商，长期"只收租不运营"。对策：按生活圈半径对底商做"包片运营"招标，把散铺交给专业社区商业运营商统一招商、统一活动——租金提升空间普遍在 30% 以上。

场景三：新建大型社区的商业配套。天府新区、科学城等新建片区的社区商业"有盒子没内容"。对策：参照 189 弄垂直共生模型做功能预招商，在交付前锁定流量锚业态，避免"开业即空城"。

场景四：高校与产业园区的"类社区"。大学城、产业园的人群结构与社区高度相似（固定人群、高频刚需），社区商业的配方可以直接平移（参见 SUR 研究报告《校园商业崛起》）。

结语

社区商业的复兴不是怀旧，而是算术：当城市级商业体的租金坪效持续承压，15 分钟生活圈的确定性现金流就成了资产荒时代的避风港。它的门槛不在资本，在耐心——做社区居民的"生活合伙人"，用五年十年的陪伴换别人拿不走的客流。这恰是存量时代最稀缺、也最回报确定的生意。

资料来源：赢商网、各地公开发布、SUR 案例库、SUR 研究中心整理分析。