

秀水街

的

「秀」外生长

一场城市更新范式的百日之变



周末的秀水街。



不少首店受到年轻人的欢迎。



电视剧《小巷人家》拍摄地。

破茧：七年博弈与“第一个吃螃蟹”

“秀水街的难，是从‘水’里开始的。”沙龙上，有一位特殊的嘉宾：薄慧敏，曾任秀水街改造提升项目指挥部常务副总指挥，见证并参与了秀水街的成长和蜕变。

她回忆道，改造前，秀水街区内1200户居民中，480户住在没有独立厨卫的非成套住宅里。秀水街区是老城区典型的低洼地块，台风季，积水漫进院落、房屋，不少住户苦不堪言。

一边是价值极高、不可复制的历史遗存，一边是居民较差的居住条件，民生改善和历史保护两道难题同时压在这片千年街巷之上。

2014年，秀水街区的房屋收购工作正式启动。

“历史文化街区保护更新项目不能大拆大建，投入巨大，回报周期漫长，投入产出完全不成比例。整整七年，招不来运营商。”薄慧敏说。从2014年到2021年，政府投入十多亿元用于房屋收购，但合作主体迟迟找不到。“我们对接了一拨又一拨企业，几乎所有企业算完账之后都选择放弃。”谈及招商，薄慧敏开玩笑说，秀水街就像是“嫁不出去的剩女”。

转机出现在2021年1月11日。招商蛇口一位高管到访宁波，经海曙区反复沟通、多方斡旋，最终招商蛇口确定参与，投入8000万元资金，负责

运营20年。2022年2月22日，协议正式签订。

协议落地，真正的硬仗才开始。

国家、省、市三级密集出台历史文化街区保护新规。宁波出台文物保护单位“两线”管理制度。秀水街区本身范围不大，两条保护线大面积重叠，绝大部分区域纳入严格管控。宁波市自然资源和规划局曾评价，秀水街的土地出让条件，是该局成立以来出让条件最复杂的一宗，控制性详细规划前后修改了三版。

秀水街区成了宁波八大历史文化街区里第一个撞上新政策的项目，是“第一个吃螃蟹”的。

为此，海曙区专门成立项目临时指挥部。指挥部相关负责人曾长时间驻点，办公地点离街区很近。指挥部最核心的职能是跨部门协调，对接市自然资源和规划局、市文广旅游局、市住建局等部门。

指挥部反复协调博弈，最终确立分级处置思路：核心文保本体原则上完全不动，只做修补修缮；34处传统风貌建筑细分为原质保护型和风貌协调型，风貌协调型建筑在不破坏整体历史风貌的前提下适度放宽管控。

63处文保单位和历史建筑、61棵古树，告别大拆大建或静态封存，明确“先保形、再焕新”，既守住敬畏历史的底线，又给商业活化留出空间。

新生：把运营的手伸到设计前端

9月5日，在秀水街，一场音乐季活动正式开启。在不少由老宅经营的特色餐馆、街区小巷里，各种风格的乐队吸引不少参观者打卡。

焕新的秀水街，究竟新在哪里？

首先，新在机制。招商蛇口的负责人周旭深有感触：秀水街开创了“地方国企+央企”合作新模式，实现规划、建设、监管、运营一体化，做到招商前置、运营前置、设计前置。招商蛇口作为运营主体，深度参与前期规划，所有设计方案，都要运营方签字确认。

周旭举例说，Live House品牌摩登天空对建筑层高有特殊要求，土建施工阶段就按照它的需求定制层高，避免完工之后再敲墙改造。如今这家店已经开业，成为街区夜间音乐消费的网红打卡点。

类似的例子不只有一个。踏入由近代实业家陈庆福故居改造而来的古宅特色咖啡店“一尺咖啡”，斑驳的墙砖，传统的木制窗棂得到保留，咖啡的浓香与老建筑的木香淡淡交织，一种轻盈的契合感扑面而来，成为秀水街最具辨识度的场景之一；

在崇文重教的吴宅，特色书店、湘绣文创和小百花越剧团露天戏剧空间已经落地运营，传统戏曲在百年老宅里找到了新的表达方式；

由三一教会旧址改造而来的艺术馆，以“全国首座古代带钩艺术馆”的身份开门迎客；

极具中式美学的孙宅引入高端明廷酒店，实现了百年古建与高端旅居业态的融合。

周旭说：“让每一处老宅都适配专属特色业态，而不是先把房子修好再硬塞内容。或许，这就是在保护中开发的实际意义。”

建筑设计上，秀水街的本土化创新也不少。

秀水街独有的连廊设计让参观者雨天逛街不用淋雨；瓦院、游木院等主题院落，收集、展示老街区各式各样的传统瓦片构件；借鉴国外艺术装置打造“超级月亮”，老百姓亲切叫它“宁波汤圆”；完整保护街区两对“夫妻水杉树”……

“这些点位在方案设计之初，就已经预判会成为网红打卡点。”周旭说，开街后的实际情况也印证了预判：“超级月亮”装置前拍照打卡的年轻人排起长队，“宁波汤圆”的昵称在社交平台广泛传播，“夫妻水杉树”下的夜景灯光成为情侣约会的热门背景。

“修旧如旧，文化为核，是我们坚持的改造和招商原则。”周旭介绍，目前，秀水街的文化业态占比稳定控制在17%。首店经济是聚拢人气的关键一招，街区已落地45家特色首店，其中宁波首店23家，浙江首店22家，占整体商业空间的50%。

“我们是浙江首店，从开街初期的高峰到现在，周末日均营业额七八千元，进入了常态化运营。”青苔抹茶店店员说。



秀水街老宅里的新业态。

“长红”：数据落差里找发展方向

沙龙上，市规划设计研究院的一份流量报告被摆上桌面：以停留15分钟以上作为有效到访判定标准，5月30日开业次日，5平方公里范围内到访13万人次。平日客流稳定在3万人次，周末约5万人次。

从开业初期的爆发式增长，到常态化运营后的一定回落，这个落差并不让人意外。业内人士普遍认为，历史街区需要经过半年运营周期，才能形成稳定的市场判断。

更值得注意的是客群结构的变化。

根据报告，开业初期，海曙、鄞州、江北三区贡献了绝大部分客流，占比88.1%；到8月22日，三区客源占比降至80%。其中海曙区客源占比在40%到50%之间，是主要客源地；鄞州、江北等中心城区客流降幅高于平均水平，反映了本地居民打卡后回访意愿不强；外围区（县、市）客流量降幅相对平缓，外地游客仍有较强到访意愿。

“这些数据说明秀水街远未到可以松一口气的时候。开业时的热闹，很大程度上是新鲜感驱动的打卡行为；新鲜感退去之后，真正的考验才刚开始。”宁波市规划院数字空间研究所所长倪敏东说。

对此，薄慧敏也说：“做网红容易，做‘长红’很难。短期开业热度退去之后，如何把打卡流量转化为持续的消费人流量，是我们必须直面的严峻考验。”

落差之下，秀水街要向何处寻找方向？

倪敏东建议，持续丰富面向年轻人的特色业态，推动老建筑与新潮场景融合，引入潮牌、宠物友好、骑行运动等年轻化业态；大力培

育夜经济，布局夜间集市、现场音乐、夜间演艺、社群活动，强化与周边文旅资源串联，打造精品文旅游览线路；完善常态化数据监测机制，建立客流数据闭环管理机制，“秀水街要从‘让人来一次’到‘让人来了还想来，来了愿意留下来’”。

对于运营方来说，秀水街的长效发展将坚守三大核心：文化为根，持续深耕文化内容建设，守住街区文脉底色；资源赋能，依托党委、政府平台资源，持续链接优质合作资源；体验为王，主打沉浸式、场景式、互动式消费体验。

“针对开放式街区受天气影响的问题，运营团队正积极探索室内场景利用、错峰活动策划、特色业态引流方案，尽量减少天气的影响。”周旭说。

“要为秀水街注入更长远价值。”对于秀水街的未来，薄慧敏表示，秀水街要坚持夯实首店经济，不断优化业态；做好微社群、微演艺，运营方和商户主理人成为合作伙伴，双向奔赴；要坚持长期主义，深耕非标准化开放式商业，“秀水街不能局限于20年运营周期回本的目标，要放长眼光，允许更长周期培育，蹚出一条历史文化街区活化的可复制路径”。

一场沙龙，让我们看到，秀水街“秀”出的是方向，是在热度退去之后，不慌不忙地寻找一条可持续路径的定力。

“项目的好坏，最终要交给时间来检验。”正如薄慧敏所说，秀水街还没有从“网红”变成“长红”，甚至还没有走完一个完整的运营周期。但它的价值，或许正在于它没有回避落差，没有停在成绩单上，而是在落差里继续寻找方向。