



一个是与新中国共同成长的老商场,上世纪八九十年代实现北京零售业销售“八连冠”,堪称中国商业史上的一张名片;一个是年轻时尚的体验式购物中心,沉淀近70万会员,“80后”至“95后”人群占比约80%,12年间单年营业额最高突破43亿元,成为老商圈里的新旗舰。

百年西单商街上,89岁的西单商场和12岁的西单大悦城,隔街相望,各领风骚。

当前,消费已成为经济增长第一动力,网络购物风起云涌,传统意义上的商场如何才能吸引客群、跟上并引领消费升级步伐?历史和现实的映照,西单商场和大悦城的“对话”,饱含启迪。

# 89岁西单商场与12岁西单大悦城的隔空对话

## ——从百年商街上两个商场看消费变迁

### 时代之问

#### 打破牢固“成见”,让“面孔”常新

11月10日,星期日,“双十一”的前一天,西单商圈。

11时,35岁的北京市民张女士带着爸妈在西单大悦城排队半小时,享受了一顿泰式网红午餐。

14时许,他们来到马路对面的西单商场,张女士在二楼老年人服饰专区为爸妈挑选衣服。

“双十一”网购“狂欢”下,一些商场显得格外冷清,但这两个商场却各有热闹。

它们身上有怎样的故事?成长的商业密码何在?

记者走进西单商业文化博物馆,一幅长约15米的西单商圈今昔对比图让人感慨——

西单北大街120号,门面长达169米的西单商场,是西单商圈里几十年来唯一不变的历史标志建筑。

诞生于上世纪30年代,50年代公私合营成为国营百货商场,70年代商场员工自行设计盖新大楼,一举跻身北京四大商场之列……“老字号”西单商场频开北京商业之先河。

供与需,折射时代的深刻变迁。

“每天早上,商场大门一打开,顾客就如潮水般涌来。人多的时候,一平方米能挤五六个人。”西单商场原副总经理周京堂还记得上世纪80年代的火爆销售场景:当时,为防止蜂拥的顾客挤坏玻璃柜台,商场要在柜台前加一排铁栏杆;卖衣服的得踩在凳子上吆喝,周围全是人……

改革开放春风拂面,上级调拨物品大大减少,西单商场也启动了对经营管理模式的变革,以更好地在市场大潮中搏击风浪。

“我们不能总是守着旧摊子过日子,要学会自己做饭吃!”打破思想藩篱,西单商场开始越过三级批发商,主动从厂家进货。

1979年当年从外埠进货就达到1978年的3.4倍,并成为北京市第一家“引厂进店”的商场。

1986年至1993年,实现北京零售企业销售“八连冠”;1993年实施股份制改造,1996年股票在上交所上市;2002年,连续7年夺得北京市单体店销售额第一,被誉为北京零售业的“领头羊”……

从想买买不到,到有什么买什么,再到买东西货比三家,中国百姓消费变化天翻地覆。

当网购越来越火,单纯的“买买买”已无法满足消费者需求……新的商业模式不断酝酿、发展。

2007年,西单商场对面的大悦城呱呱坠地,取名源自《论语》中“近者悦,远者来”,成为西单商圈的第一家购物中心。

“大悦城要成为制造时尚的引领者,它提供的不仅是一种购物选择,更是一种生活态度的崇尚。”西单大悦城、大悦酒店总经理张硕说。

当体验经济成为“90后”“95后”消费的重要一极,大悦城毅然决定将电影院、热门餐厅、游戏场景组合在一起,这里由此成为年轻人约会、聚餐、休闲的网红之地。离西单商圈一街之遥的首都电影院,关门5年后搬到西单大悦城10层,开业第二年,票房位列全国单体影院第一。

从一层直达六层的“飞天”扶梯,刻意留出50%的“浪费空间”作为休闲娱乐场所,设立不同主题的餐饮区……在这里,逛街不简单等同购物,而是一种感受。

变革充满机遇,更有诸多挑战。

——网购冲击加剧,商场如何经受住时代考验?

2010年之后,大量百货店相继闭店。就在西单商圈往南一个街口的距离,一度繁华的庄胜崇光百货也开始遭遇“撤柜潮”。

“单纯的模仿和追随无法改变下滑态势,行业不景气时更要注重练好内功。”西单商场不断腾

挪转身,着手在经营体育品牌、珠宝、腕表、羽绒服、中老年服饰等优势品类上发力。

主打“愉悦体验”的大悦城则加大新品引进力度,每年品牌汰换率保持在30%左右;推出主题街区;开设主题景观展;引入个性酒店模式……

——面对消费升级,如何定义自己、抓住消费者?

“我们瞄准35至55岁的人群,定位大众时尚消费。”西单商场总经理任疆平说,我们要“倚老”,打造好老字号专区,但也要努力变得年轻,年轻人是消费主力。

18至35岁是大悦城的主力消费人群。在张硕看来,要“粘”住他们,就要不断从新出发。“我们卖的不是产品,而是感受,要用心做好每一个细节。”

“‘95后’‘00后’已渐成消费主力军,只有紧抓他们的消费心理,才能抢占更多市场份额,更好掌握未来。”中国贸促会研究院国际贸易研究部主任赵萍说。

### 创新之问

#### 用“新招”保鲜,不断构筑发展优势

步入大悦城一层长廊,墙壁两侧挂满的野生动物保护知识画扑面而来。

穿越“动物保护之门”,走出电梯,来到大悦酒店,一个个“动物友好型”主题房里,海报、地毯、杯子上,随处可见保护动物的“小心思”……

这是大悦城近日举办的一场保护动物公益展。将公益展览与酒店业态相结合,成为吸引消费者的新招。

无论老商场,还是新商场,创新,才是保鲜秘诀。

创新,是始终挺立潮头,用“新鲜”抓住顾客的心——

大悦城每年拨付几百万元费用给创新小组,只有一个要求:一年至少要做十件事,哪怕十件事全错了,也得去做,要不停探

索……

一组数字或能说明大悦城对新品的痴迷度:2007年底大悦城开业时共吸引了234个品牌入驻,其中46个品牌首次进入北京市场。此后,大悦城每年品牌汰换率保持在30%左右。12年后,首店已经累计300余家。

“今天的‘新潮’可能就成为明天的‘老道’,我们必须跑在时尚前面。”张硕说,持续对跨界资源整合,大悦城致力成为潮流文化的集结者,潮流生活态度的引领者和正确潮流价值观的倡导者。

西单商场同样深谙创新之道:上世纪80年代首次引进琴岛利勃海尔冰箱,90年代首设阿迪达斯专柜,后来成立北京首家运动卖场……

“只有把握市场先机,引领消费潮流,才能在一次次消费升级中站稳脚跟。”任疆平说。

创新,是围绕消费分层,找准个性化需求,定位竞争新优势——

2003年,一次失败的转型,给西单商场上了清醒的一课。

面对零售业转型大潮,西单商场开始加大引进高端品牌,压缩一般品牌比例。但没想到消费者却不买账。

“百姓不认你,你就无法生存。”周京堂说。

决心回归亲民定位的西单商场,开始向腕表、特色服饰、体育等优势品类发起攻势,其中,中老年服装品类从几百种增加到上千种,还增加了服装定制等服务。

时至今日,这些强势品类在整个西单商圈依然占有不可撼动的地位。

西单商场用“亲民”来留住消费者,大悦城又如何面对“中年危机”?

2017年,大悦城“查特花园”餐饮社区诞生。走进这里,穿行在异国风味餐厅中,绿植环绕,抬头是几十米高的玻璃天花板,阳光洒下来,让人沉浸在美食与美

景交融的温馨氛围里。

“为吸引消费者,打造餐饮‘社交+微醺’的新型模式,我们招商团队先后接洽了大小近100家餐饮企业。”西单大悦城副总经理朱姝说。

对创新,两个商场有同样的紧迫感,并相互借鉴,共同成长。

“不改变思想,路子就会越走越窄。”任疆平说,“我有时候会到对面的大悦城去走一走,想想我们如何跟上时尚前沿。”

张硕则强调,居安思危、不进则退,老牌百货的品质追求,正是大悦城引领时尚不可或缺的元素。

### 未来之问

#### 融合共生,跨上品质消费台阶

就在几个月前,89岁的西单商场宣布将进行改革开放以来第三次全面改造。未来几年,一个有着中国元素、北京符号和高科技融合的商场将全新呈现。

走过百年,西单商业街上不同档次商铺林立。未来这个商圈将何去何从?两大地标性商场将变成什么样?

“西单商圈距离天安门只有两千米,是北京老城的核心区,所以要在‘闹起来’和‘静下来’之间找到平衡。”北京市西城区区长孙硕说,“但静下来,不是了无生气,而是要有秩序,有品质。”

也就是说,客流量也许会降下来,但销售量和拎包率要提上去。

探索未来,痛并快乐着。

“作为老字号,如何既做好文化传承,又不落后于时尚步伐,这是时代对我们提出的课题。”任疆平说,“体验也是一种商品,我们要实体商品和体验并重。”

在中国元素、北京符号上发力,西单商场已经开始尝试。就在去年2月,百年老字号瑞蚨祥正式进驻西单商场,设立品牌旗舰店。今年5月,28家老字号齐聚这里,进行了老字号精品和非遗传承技艺的展示。

未来,走进西单商场,你可能会看到更多不同品类的“中华老字号”;逛街累了,可以找个地方喝茶,去特色餐厅用餐,再顺便看场电影;除了老年服饰,还能发现更多老年人相关的康养产品……

有地产基因的大悦城,已经开始为“业态组合拳”注入新元素。所以有了“野生动物保护公益展+酒店主题房”组合的一幕。未来还将有更多网红歌手的现场表演,不定期举办最潮艺术家作品展,推出更多个性化风格主题房……

迎接5G时代,大悦城在实现人脸识别全覆盖基础上,还将推出行为识别,用技术给每个消费者来一个更精准、立体的画像。

无论是商业企业,还是这条百年商街,前进步伐永不停歇——汉光百货的化妆品连续六年全国销售第一,老佛爷百货以轻奢食品见长,“觅食森林”商场引领饮食时尚……

中国步行商业街工作委员会主任韩健徽说,好的商街如同一个生态齐全的原始森林,既要有参天大树,也要有灌木丛,不同类型店铺俱全,才能持续繁荣下去。

长安街西单路口东北角,一片约4.5万平方米的“城市森林”正在崛起,地下的西单文化广场正抓紧改造……一个更高品质的商圈将展现在公众面前。

西单商场和大悦城,未来将扮演怎样的角色?

答案不言自明。