

不夜城变运动场 商业改造的生意经

切入运动主题

原来海淀的不夜城，一时间变身运动打卡地。北京商报记者在走访时发现，位于海淀区世纪金源大饭店前面广场的地下二层的不夜城已经被改造成为一个新商场。记者在现场看到，该项目名为“能量城市”，主要以运动健身业态为主，覆盖篮球、射箭、攀岩、搏击、蹦床、壁球、拳击等项目，这也是北京首座运动主题商场。

北京商报记者在场内看到，该商场引入了健身房、蹦床公园、室内滑雪场以及VR游戏等项目，餐饮也多以轻食、茶饮业态为主。记者发现，该项目在工作日客流并不多，其中大多数为年轻白领客群。在随机采访中，消费者王女士对记者表示，能量城市是一个比较有特色的地方，都是与运动相关的游戏场所，适合孩子和健身爱好者前来体验。记者向该商场内部人员了解到，该商场开业已有半年时间，定位为综合休闲运动商场。

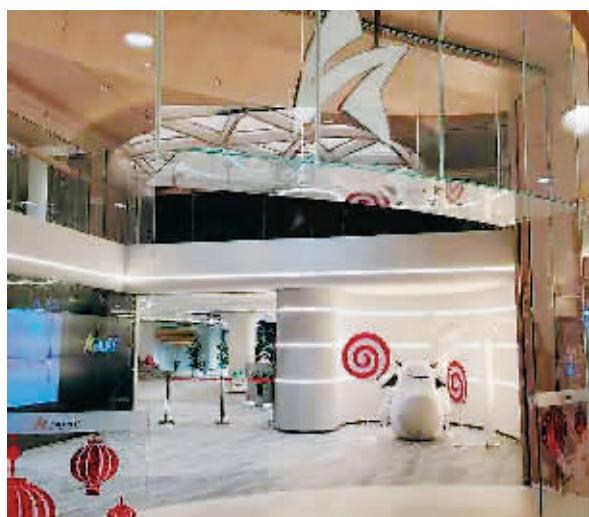
据悉，该项目原为不夜城，以餐饮业态为主，目前已改造为一座两层楼高的商业体，面积约3.5万平方米。北京商报记者通过天眼查看到，能量城市所属公司为北京新动空间体育科技发展有限公司，是一个新型体育运动空间综合服务商。此外，记者还了解到，商业咨询公司戴德梁行也参与了能量城市的前期规划、设计及招商。

对于为何选择运动主题的定位，上述人员表示，后疫情时代，商业逐步恢复，健康的生活方式和运动的休闲体验已经成为新的时尚和需求，具有巨大的商业潜力。

细分领域成改造热点

其实，越来越多的存量商业改造之后不再覆盖全业态，而是从一个特性入手，吸引固定客群。除了上述的能量城市外，前不久刚开业的北京西单更新场则是从艺术角度的切入

旧改项目的发展阻碍重重，如何定位一直是运营方最苦恼的问题。7月15日，北京商报记者走访海淀区看到，老商场不夜城已经改造成为运动主题的购物中心，并更名为KALCITY能量城市。业态从以餐饮为主变为以潮流运动、青少年培训等贴合运动细分领域业态为主。有分析指出，老项目改造面临各种硬件难改的问题，面积小也难以囊括全业态，细分领域的定位会让商场更能吸引消费客群。不过，这类购物中心对物业方运营能力考验十分严格，如果运营能力跟不上，就会走向下坡路。



能量城市引入了健身房、蹦床公园、室内滑雪场以及VR游戏等项目。



点进行改造。

有商业内部人士向北京商报记者举例说明，西单更新场作为一个存量项目改造，属于目前市场上较为成功的案例。这一项目主要就是瞄准艺术这一特性，在定位和招商上更是在如何把品牌和艺术进行融合上下功夫，注重体验业态的打造。正如目前项目内的Jetlag books文艺体验店、稀奇艺术全新概念店、芭莎艺术体验空间等，吸引了不少年轻

客群、网红博主前来打卡，同时也在一定程度上分割了周边项目的客群。

除此之外，北京另一个重量级项目北京SKP-S也是存量改造而成，该项目开业初期，以奢侈品的定制门店为主的看点也吸引了不少消费者前来打卡。同样，经过改造的北京伊藤洋华堂主打日本商品，也受到不少热衷日本用品的消费者以及对此方面有需求的消费者喜爱。

当然，商场切入细分领域不仅只有上述这些较为成功的案例，还有一些仍身处窘境。如觅食森林、利生体育、中国儿童用品商城等项目，目前仍处于亟待改造的状态。

考验运营能力

城市更新项目均拥有良好的地理位置，交通便捷，如果运营得当定能重新走入市

场，若是不当，则会被市场淘汰。上述商业内部人士向北京商报记者表示，一般商业运营方在选择老项目改造时，会倾向5万至8万平方米的项目体量，这样能保证投入与收入在一定的时间内达到平衡状态。而类似于能量城市这样的小项目改造起来一定会面临招商难度，所以细分业态是一个好的想法，但后期运营十分重要，运营不当会导致竞争力流失。

“创意不等于生意，提前调研也十分重要。”王牌智库首席专家、董事长上官同君指出，城市更新项目破解硬件改造、面积小等难题，选做运动、艺术方面等细分领域的创意很好，但在决策前务必做好运动商场或艺术商场的落地可行性研究，因为创意不是生意。”

上官同君表示，做商业运营务必要研究客群分析以及消费行为分析，同时，还要做可行性投融资测算，才能综合评判该商业项目究竟是否可行。众所周知，商业单店的起步难度很大，城市更新中旨在补充硬件空白的商业招商，建议以连锁品牌为主，兼顾传统商业和新零售、新经济的结合，这样用专业来运营城市更新项目中的各种硬件难题，才会有出路。

“主题化商场是商场未来发展的趋势，如果商场都是同质化的商业类型，是没有前途的。”北京商业经济学会常务副会长赖阳指出，商业项目需要尽可能差异化，尤其是同一区域内的百货、购物中心，需要将定位、主题区别开来。”

不过，赖阳表示，企业在打造主题化上仍然存在很大难度，包括品牌的组合能否被消费者所喜爱、品牌的级别是否为最新潮。而不仅仅是作为代理商去卖随处可见的商品类型；正如利生体育业绩欠佳，但迪卡依却做得很好，所以企业做得好坏与主题无关，而是和企业的运营能力、品牌的整合能力等有关。”赖阳举例说。

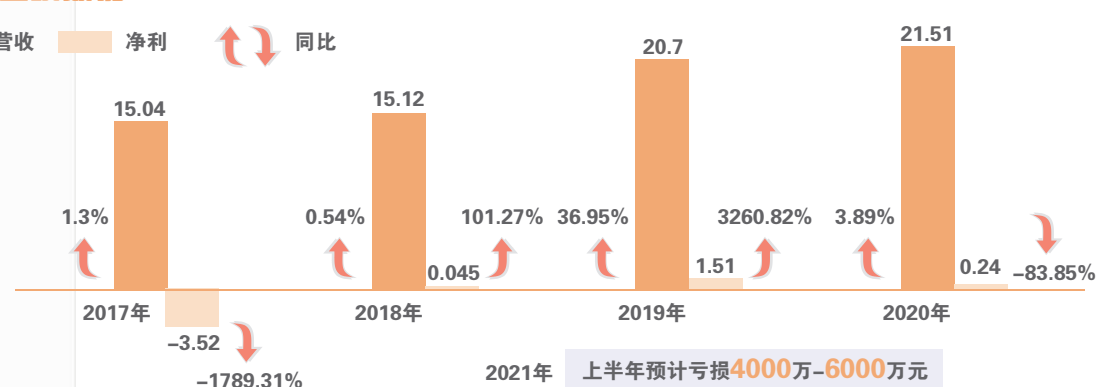
北京商报记者 刘卓澜 实习记者 刘俊群/文并摄

网红概念失灵 星期六陷亏损泥潭

转型扭亏不足三年，星期六再陷亏损泥潭。2021年上半年，星期六预计亏损4000万-6000万元，加上2020年净利的大幅下滑，当初搭载网红概念实现3260.82%净利增长的星期六似乎正在失去网红概念股的光环。业内人士表示，随着星期六对互联网业务投入的不断加大，以及鞋履业务不断下滑，星期六剥离鞋履业务是早晚的事。但转型进入互联网业务甚至押注直播带货领域的星期六依然面临着诸多挑战，譬如成本过高、头部网红稀缺等。



星期六历年业绩数据 (单位:亿元)



网红光环消失

7月15日，星期六开盘跌幅达5%，前一天晚上，星期六发布2021年上半年业绩预告，预计净亏损4000万-6000万元。

就业绩亏损一事，星期六董秘办相关负责人表示在接受北京商报记者采访时表示，业绩亏损更多还是基于去年疫情的影响，但随着公司对于互联网业务的不断投入，互联网业务营收增长，今年半年度亏损相比去年同期有所收窄。

曾凭借网红概念风光无限的星期六，在转型不足三年后再次亏损，不免被外界猜测星期六的网红概念是否已经失灵。其实网红概念失灵一说，在2020年就已经出现。财报数据显示，2020年，星期六营收约为22.57亿元，同比增长9.01%；净利润约为2437.95万元，同比下降83.8%。

香颂资本董事沈萌表示，星期六当初收购互联网公司推动转型缺少足够的产业基础，更多是为了短期炒作概念，而一

旦结束对赌，可能业绩就会快速下滑，因为没有强制约束，自己又没有相关的资源维持成长。

2017年之前，星期六主营业务主要为中高端时尚皮鞋的生产和销售。由于主业发展不振，2017年，星期六亏损达3.52亿元。2018年，星期六斥资17.88亿元收购遥望网络89.3979%股权，开始转型互联网广告行业。

搭上互联网业务后，星期六一路高歌猛进。2018年扭亏为盈，归属净利润为447.7万元，同比增长1010.27%。2019年，实现归属净利润1.51亿元，同比增长3260.82%。与此同时，凭借网红概念，星期六曾在24个交易日创造了16次涨停纪录。

剥离鞋履业务

从目前来看，星期六对互联网广告业务大力布局及对鞋履业务的削弱依然是主线。

2019年12月底，星期六以1385万元出售

了全资子公司佛山星期六科技研发有限公司100%股权，不再保留鞋履业务的生产产能。与此同时，星期六在2020年4月期间，募集不超过29.7亿元投入YOWANT数字营销云平台建设项目、社交电商生态圈建设项目等的建设。

对此，星期六董秘办相关负责人表示，鞋履业务受疫情影响不断下滑，在业务占比上的减少是很正常的现象。反观互联网业务，不仅完成当时的对赌协议，而且还推动公司业绩实现增长，所以公司将不断加大对该业务的布局。

鞋履行业品牌管理专家、上海良栖品牌管理有限公司总经理程伟雄表示，随着星期六在电商业务的持续投入与持续做大，鞋履业务将在大概率上逐步边缘化，最终被剥离出上市公司。

从2020年年报信息来看，星期六鞋履业务确实是在被逐渐边缘化。2019年，星期六鞋履业务营收占比为59.05%；2020年，该业务营收占比下降为30.11%。而互联网广告业务营收占比则在2020年上升为69.1%。

批量造网红

在削弱鞋履加大互联网业务布局战略中，星期六将重点放在了批量制造网红深耕直播带货这一领域。

2020年5月期间，星期六对外表示要批量化生产带货主播。同时，星期六在年报中披露称，公司社交电商业务继续快速发展，公司进一步加大艺人与主播矩阵的建设。公司在加大主播孵化、签约力度的同时，亦不断加强供应链的建设力度。

据不完全统计，截至2021年3月31日，遥望网络签约包含王祖蓝、王耀庆、张柏芝等明星艺人及瑜大公子、李宣卓等主播/达人共156位，其中短视频达人46位，直播电商艺人/主播/达人共110位。

此外，星期六商品库合作品牌超2000个，涉及SKU约30万个。同时，星期六于2020年9月上线了自研的服务于直播电商业务的“遥望云”中台服务系统，该系统囊括电商云、直播云、数据云、工具云、营销云等多个板块，实现了直播

前、直播中、直播后各环节的线上化运营。

值得一提的是，批量造网红发力直播带货领域，虽然能带来较高的收益，但投入成本同样居高不下。数据显示，2020年星期六社交电商业务实现营收10.12亿元，同比增长447.05%。但成本投入方面的增长远高于营收的增长。2020年，星期六社交电商服务成本为7.6亿元，同比增长693.31%。

沈萌表示，网红直播的竞争越来越激烈，所以对业绩的摊薄效应不断增加，不能长期支撑企业发展。

据悉，目前直播电商行业正热，除了李佳琦、薇娅等头部网红主播外，不少行业大佬、明星也参与到直播带货中来。对于星期六而言，这都将是其深耕直播带货领域所要面临的竞争对手。

“网红概念股爆发只是短暂的现象，并不能持久。而直播带货的发展需要头部网红，但头部网红培养成本及时间成本远大于其所带来的利润。此外，目前，社交电商以及互联网营销已经巨头林立，星期六想要立足，并非易事。”业内人士分析称。北京商报记者 郭秀娟 张君花