

# 百货业应重塑商品结构与顾客关系

——专访王府井集团北京双安商场有限责任公司总经理刘炜



作为京城的老牌百货之一，双安商场已经在西北商圈经历了25年的时光流转，北京双安商场有限责任公司总经理刘炜认为，当下环境要冷静看待自己，百货所面临的竞争，首先要做好自己，更多的是自身软实力的锻造。“实体店的消费需求仍然是存在的，而且有自己的优势，百货店到底要满足什么样的需求，如何更精准地去满足这些需求，这需要在商品构成、顾客沟通、营销方式上有更多的探索。”

## 调整商品谋求时尚度

今年是双安商场成立25周年，25年对于一个百货店来说，已经足够“长寿”。刘炜笑称：“从内部来说，25年屹立不倒，真的很不容易。”如何在保证“长寿”的同时兼顾当下的时尚消费风向？双安商场的秘诀在于随时紧跟消费需求的变化进行商品调整。

“根据市场需求和生活方式的变化，需求旺盛的品类要进一步强化，比如运动系列：耐克和阿迪达斯的店铺要扩充经营面积，增加产品系列；同时引进数码产品店铺、增加体验性等等。”刘炜介绍。北京商报记者注意到，从2018年中开始，双安商场进行了商品的大范围调整，除了运动休闲品类，还引入了50余个时尚品牌，100余个品牌重装亮相，部分为独家品牌，包括北京首家AM，商圈独有的YI、DESCENTE以及WF+等。

刘炜认为：“品牌是有生命周期的，以前很多是成熟女装、大女装，强调朴素、低调、简朴，追求稳重，现在的消费者要鲜艳的、时尚的，未来年轻化、时尚化是

主流；‘80后’、‘90后’到了那个年龄，还会买现在商场的衣服吗？”刘炜强调，服装类一定要强调时尚度，把时尚度做到第一位。据透露，今年双安商场将会重点做一些中国风的呈现，因此会对女装进一步优化调整，包括在特定区域内的集中展现，以及和非遗项目的深度合作，开发特定商品等等。

## 利用社群重构顾客关系

双安商场对于年轻化、时尚化的追求不仅仅体现在商品结构上，现在双安商场通过40多个社群维护着1.5万多名老顾客，这对于已经25岁的老百货店来说是一次新鲜的尝试。

“社群的建设主要是发动全员去做客人的维护，跟客人直接接触，直接建立联系，不管是到店或者不到店，都能够有更好的互动。”刘炜表示，建立社群后，员工对商品的感知和发掘空前增强；以前供应商联营，更重要的是取决于供应商自身的经营能力，如果你是强势的供应商，能力强，销售就好，我们基本不需要去做管理，就容易依赖供应商；现在员工也要发现

供应商的闪光点，通过他的商品和服务讲解，直接跟客户沟通。”刘炜介绍，在社群方面的探索最大的收获是员工懂得用什么样的方式去和自己的顾客沟通，对于顾客的定义和理解更加深刻。

双安商场对于社群运营者进行了培训，今年还将请专业团队来培训群主。“新媒体渠道要做得更深更专，尽可能调动一切力量。”刘炜介绍，在双安的社群里，有专属的活动，比如亲友节、粉丝节等等，也会将一些热门商品比如容易断货的网红口红只放在社群里出售。这样的方式对于顾客二次回店，增加复购频率有着明显的效果，同时，双安商场也通过这些社群试水小众的营销方式；有些营销活动针对所有的顾客不太现实，可以看看社群针对这类商品是否感兴趣，或者对活动形式感兴趣，不断摸索和试水。小众活动可以不断去试探，有助于促进营销活动创新和顾客关系的重建，也能找到更好的方式和顾客沟通。

## 场景化发掘消费需求

除了通过社群近距离了解顾客需求，双安商场也在场景化方面发力，试图增加顾客到店频次。“当前环境下，要冷静看待自己，百货所面临的竞争，首先要做好自己。”刘炜介绍，目前来看，双安商场从软到硬，希望做更多的场景化体验，比如在超市经营方面，食品类和做饭结合更紧密；比如户外品类方面，让顾客感觉到一个商品使用场景，发掘更多的消费认知，给消费者更多的体验。

但双安的困扰在于面积有限，仅有4万多平方米。“场景化要怎么跟别人不一样，是要通过流动的场地来做，还是相对小的场地来做，或者打破空间限制，将客人拉到特定的场地？”刘炜认为，只是在商场摆放一个帐篷，顾客并没有直观的认识，让他亲身体验到，比如在户外也可以吃牛排、在户外防蚊等，不能就商品做商品，更多地围绕顾客有兴趣去体验。

值得注意的是，作为首旅旗下的一员，双安商场也将得到来自集团的优势助力，首旅集团衣食住行全囊括，据介绍，双安商场将通过首旅的平台，给顾客提供更多的延伸服务。

北京商报记者 邵蓝洁

一岩堂

# 时光与服务

闫岩

南城有个修脚的老师傅，老两口现在开了个门市部，二人从小在清华池学徒，干了一辈子修脚，现在孙子都要上学了。他们有位老主顾，是个女孩儿，从她自己上小学时就在老两口这修脚，现在女孩儿的闺女已经三岁了，同样需要修脚，还是只相信这一家。女顾客带着孩子来店里，与老两口的闲谈间透出的熟络，让旁人听了就像是一家人。

北京服务业素来享有盛名。从这修脚的老两口，到《茶馆》里的王利发、《天下第一楼》里的卢孟实、百货大楼里的张秉贵，想到北京服务，人们想到的是一个个劳动者与时间的故事。

笔者最近和一位在某餐饮集团负

责服务员培训的老师傅聊天，老师傅讲了好多关于餐馆服务员的讲究，从摆台时候的细节，到与消费者交流的技巧。同时也讲到了对服务业未来的一些担心。

确实，北京服务尚有可以提高的空间。就拿餐厅服务员举例，从技术到态度，现在的餐厅服务员距离消费者的需求还有不少差距。北京的商业历史源远流长，经常有略上年纪的消费者感叹、怀念老北京的跑堂。“到涮羊肉馆子吃饭，你管服务员要一盘黄瓜条（羊后腿大腿内侧的肉），他真的给你把黄瓜切成条端上桌来。”北京服务有时候缺少的不是笑容，而是知识、技术和经验的

积累。

不少记载中都写到北京餐饮业精益求精的服务。清代有本书叫《都门纪略》，里面写到“跑堂的”时这样说：“走堂，市井茶馆酒肆，俗尚年轻，向客旁立，报菜名至数十种之多，字眼清楚，不乱话，不粘牙，堂内一喊，能令四座皆惊。”现代美食作家唐鲁孙记叙梅兰芳常去承恩居吃饭，喜欢吃鸭油素炒豌豆苗和蚝油鳝背两道菜。“日久，跑堂知梅大爷嗜此两味，每遇梅来，不等叫菜，即招呼灶上备料上菜，列为敬菜（即赠送的菜），不劳梅老板再点一遍矣。”

“饭庄分两半，跑堂与红案。”一个

好的服务员真能顶饭馆半边天。好的服务也能成就一家企业做出特色，北京为什么尚未出现类似海底捞火锅这样以服务为特色的企业呢？

北京是首善之区，气度平和宽容，古雅热情，理应为四方宾朋提供舒心满意的服务。然而，出色的服务不仅源于从业者和管理者对顾客的尊重，更重要的还有对时间的尊重。“一抓准”不是一天练成的技术，“一口清”也不是一日习得的本领，“一团火”更不是朝夕之内沉淀下来的对岗位的情感。稳定服务业从业者队伍，重视服务人才培养，这才是提高北京服务质量和能力的根本之策。