

# 国美北京马甸店的中场战事

北京马甸，自古便与发达的商业联系在一起：因为临近京城北部最重要的交通要道德胜门，北方草原来的贩马客商多在此聚集，马店因此得名，新中国成立后，更名为马甸。上世纪90年代以后，三环路贯通，交通便利的马甸更成了商业企业的必争之地。从英斯泰克女士商城到宜家，再到在此耕耘了20年的国美，马甸见证了北京商业的风风雨雨，人来人往。



国美在马甸已经“住”了将近15年，所在的这座建筑叫商厦大厦，其1-3层的上一任主人是宜家（IKEA）。1999年，这家瑞典家居企业第一次进入北京，便一下相中了马甸桥东北角的这座大楼——那是宜家在中国开设的第二家商场（第一家于1998年成立于上海）。

宜家当时在北京受欢迎的程度超出人们的想象，北三环辅路东向西方向因为宜家带来的车流常年拥堵，宜家当时的停车场有600个车位，而每天平均来宜家购物的车辆为1000余辆，如果赶上节假日还会更多。在这种情况下，宜家最终在2005年下半年决定搬出马甸，迁往四元桥。可这一决定，立刻引起了轩然大波：惦记宜家旧址的人太多了，尤其是电器零售企业。

当时的报道称，宜家的店址曾引来30余家竞标者。其中包括上海永乐家用电器有限公司、大中电器有限公司，然而最后的得标争夺在美国家电连锁企业百思买和国美旗下的鹏润电器之间进行。

## 出动秘密武器低价拿下

“马甸店在那个时候甚至被称为‘国美亚洲第一店’，即便到了现在，马甸店的销售量也在国美系所有门店中数一数二。”一位国美的老员工回忆说。多年以后，回忆起在当年对宜家店址的争夺中获胜，还是很多老国美津津乐道的“掌故”。北三环地理优势明显，在那个年代，数十辆公交车在这里停靠，地理位置靠近北京中轴线，另外宜家店址的三环对面还有不少其他专业市场，客流不仅辐射周边地区，更是覆盖了整个北京城。

因此，当年国美究竟是如何在30多家竞争者中脱颖而出，最终以什么样的价格拿到了这一寸土寸金的店址，并从此开启了自己的马甸传奇呢？

最初，国美在这场竞争中并不占优势。在获得了宜家即将搬迁的消息后，国美很快收到了一个坏消息：自己潜在的竞争对手——美国百思买也看上了这一店址。百思买全球总裁艾伦在2005年11月曾对中国电器零售商发出“战书”：未来12个月，百思买将正式在中国



设立卖场。同时，将把中国目前的5亿美元采购额提高到来年的9亿美元。并且，百思买以迅雷不及掩耳之势于宜家搬迁消息传出的第一时间，凭借“8000万元年租金”的“天价”，初步击败其余竞争对手，并开始与商厦大厦招商部商榷租赁合同条款细节。

国美安排了“特种部队”对百思买进行“狙击”。2005年4月，国美系在北京注册成立了新的公司：鹏润电器有限公司，走与国美品牌不同的差异化路线，专做高端家电零售。最终鹏润电器反戈一击，于2006年1月初，击败了百思买，同马甸商厦大厦签订了为期15年的租赁合同，1.54万平方米的租赁面积，年租金仅2000多万元，比宜家六年来缴纳的年租金还要便宜。这令业界人士大跌眼镜。由于宜家马甸店营业六年来生意火爆，目前年租金按理说应该“只升不跌”，但是，鹏润电器却以如此低价从愿意出8000万元的百思买手中抢得店址，至今也是难解之谜。

从此，国美在马甸扎下了根，在相当长的岁月中，这家门店的名字都叫作“国美北京马甸鹏润店”。

## 门店巨无霸的彼时

2007年5月26日，国美电器北京马甸鹏润店正式重装开业，占地面积2.5万平方米，10万种商品囊括全球电器及消费电子全品类；此店是京城国美首家定位于一站式体验购物中心的家电卖场，并建成国美亚洲第一大空调专区。卖场规模、卖场环境、商品丰富程度、销售水平以及专业化程度均与国际接轨，处于家电连锁领先亚洲水平。凭借五大优势、八大领先，被誉为国美体系中“国美亚洲5A旗舰店”。一段时间内，该店也

成功复制了宜家的车水马龙，马甸鹏润店当仁不让地成为了这座城市居民购买家电的首选。

2010年4月16日，国美马甸店改造成北京第一家“国美电器新活馆”。国美马甸新活馆开业，马甸新活馆成为今后国美新活馆改造的“示范门店”，当时有业内人士预计升级后的国美马甸新活馆年销售额预计高达20亿元，成为国内销售能力最强的门店。

所谓“新活馆”，是一种以体验性为主的大型综合卖场。在装修、硬件设施、商品品类、店面布局、购物感受等各个方面，均达到国际专业卖场的最高水平。马甸新活馆内的商品高达10万类之多，凡是涉及到生活中的所有家电、电子类产品，均能在此找到，品类如此之全，在国美的家电卖场里仅此一家。

时任国美副总裁、新闻发言人何阳青表示：“国美将在全国改造100家门店成为‘新活馆’”。随着国美马甸新活馆的成功，“新活馆”得以在全国快速复制，国美也在店型上完成了一次重大跨越式发展。

2012年8月，面对京东发起的价格战，国美马甸新活馆再次冲在一线。何阳青当时说道：“国美26年来一路拼搏走到现在，我们从不回避任何形式的价格战。从8月15日9点开始，国美电器网上商城全线商品价格将比京东商城低5%，并且从本周五8月17日开始，国美1700多家门店将保持线上线下一个价”。

马甸新活馆率先在店内投放比价系统，店员会在为顾客服务时建议先比价再下单。

据当时统计，国美门店宣战首日，销售比平日相比增长4倍以上，其中彩电增长320%、电脑增长507%、空调增长340%、手机增长436%，厨卫也增长了326%，整体增长达415%。

## 以家之名开启下半场

2017年底，国美做出重大战略调整，宣告转型为以家为核心的方案提供商和服务解决商，进军十万亿“家·生活”市场。2018年，“家·生活”业务进入快速培育期，如舒适家、国美智能等新

业务破茧而出。

2019年5月29日，北京马甸桥，三环路边突然出现了一只巨大的粉红色盒子，这是国美为自己的新业务发布会搭建的场地。现在想来，这只现象级的盒子像是一个关于国美新战略的隐喻：国美正不断向自己的以“家·生活”为核心的存钱盒子里投币，期待着当转型的中场战事结束后，这笔投资能施展出足够大的爆发力。而这一切，依旧被安排在了国美北京，乃至全国最重要的门店之一——国美马甸新活馆。

42岁的张奕是如今国美马甸店的店长，在张奕长达20年的国美人生中，他见证了马甸店不断改造、升级。张奕为在店门口搭起的粉红色盒子里举办的发布会忙前忙后，他知道，这场“IXINA & 厨空间落地”主题的发布会是国美零售从家电向“家·生活”转型的标志性事件和里程碑，国美正在以“中心化拓宽”的转型思路，从家电供应链进行扩容，支撑国美成为“家·生活”整体方案提供商、服务解决商。

张奕是个北京人，看得出来他对国美这家企业的感情已经超越了一份工作这么简单。“我非常渴望看到企业的转型，所以今天看到这场发布会，我心里真的非常激动。”

这一天——在国美马甸门店开业整整12年后——国美零售宣布“家·生活”战略两项与厨房有关的新业务正式投入运营，即橱柜厨电一体化零售连锁品牌IXINA，与厨房用具整合品牌“国美厨空间”正式投入运营。

新开业的马甸新活馆掀开了“家·生活”的“盖头”。该生活馆以“家·生活”场景为主题，带来了如“舒适家体验区”“国美智能”“IXINA橱柜”“美食体验区”等多个体验区，集家电、家居、家装、橱柜、美食等多种产品于一体的综合性门店，通过不同业务场景为消费者带来全新的购物体验。

国美马甸新活馆从某种意义上来说，代表了“未来零售家电卖场的方向”，开业后将成为京城家电市场的新坐标。

根据最新数据，国美零售“家·生活”新业务实现持续增长，其中，柜电一体化GMV同比增长110%，服务GMV同比增长32%，新业务为国美“家·生活”战略释放转型新动能。

无论是对店长张奕而言，还是对京城消费者而言，“家·生活”就像是吹响马甸店下半场竞赛的“号角”。张奕每天在店里的时间超过13个小时，巡店日均行走超过2万步，这里就是店长的家，他也希望把这里打造成京城消费者的家，为他们提供更美好、幸福生活的消费选择。

最后，张奕还留下了一枚“彩蛋”，国美自营家装业务——“国美家装”业务的全国首个体验店也将在6月28日亮相马甸店，属于马甸店的“家·生活”战事才刚刚开始。

文/张经