

商场招商新变局：大店筑景、小店补位

品类、大小门店分化明显

“五一”前后成为北京商场新店集中爆发的关键节点，各大商业体的新店布局呈现出清晰的品类导向，大店与小店的定位差异尤为突出。据北京商报记者不完全统计，商场新引入的大店多以潮玩、书店、体验馆为主，而餐饮业态则普遍向“小店化”转型。

北京商报记者从朝阳大悦城获悉，自春季焕新计划启动以来，20余家首店、新店密集落地。从新引入的品牌来看，中信书店为城市首家旗舰店，面积超3000平方米，将会容纳餐厅、香氛、市集、文化功能区等；潮玩品牌MmmGoods位于朝阳大悦城户外独栋建筑，与猫眼娱乐打造全球旗舰店。反之，在此次更新的20余家店铺中，餐饮引入的数量过半，但大多数面积在100平方米到300平方米之间，与以往餐饮品牌普遍追求大店的趋势形成明显差异。

在超极合生汇中，该项目近期已经引进和即将引进的新店有25家。北京商报记者获悉，新开和将开店铺中，近四成品牌为餐饮类；男女装、杂品集合、电子数码等零售类占比36%。值得关注的是，超极合生汇引入了中国（北京）航天科学中心，面积达3700平方米，大幅提升体验式消费比重。面积集中在30平方米至130平方米的主要以餐饮美食和零售为主，多为高频消费业态。

不止朝阳大悦城和超极合生汇，三里屯太古里延续此前优化升级，以顶奢独栋旗舰店、首店、设计师品牌为主力。其中，大面积门店集中于北区，大多以独栋空间为主。蒂芙尼旗舰店四层店铺，打造高级珠宝与腕表沉浸式体验空间。以百平方米为主的大多为精品店、快闪店，北京商报记者观察，此类小面积店铺大部分分布于太古里南区。例如，此前CIGA LONG概念店主打东方轻奢珠宝；安踏ANTA ZERO 联名快闪店，呈现高端运动时装。

从上述地标项目来看，餐饮业态的“瘦身”趋势愈发明显。曾经，商场餐饮以大面积门店为主，从200—300平方米的火锅店、家常菜馆，到上千平方米的自助餐厅随处可见，

随着清明、“五一”小长假的临近，各大购物中心纷纷加快新店引入节奏，试图借助假日流量红利激活商业活力。近日，北京商报记者梳理发现，当前北京商场招商格局正在发生显著变化，潮玩、书店、复合型业态等纷纷以千平方米以上的“大店”姿态亮相，而曾占据商场核心流量的餐饮业态，却普遍开启“小店化”转型。业内人士指出，大店解决客流不足问题，小店提升客流转化率，二者结合才能实现1+1>2的效果。此类模式能有效提升商场整体坪效，增强消费者复购意愿，形成可持续的商业生态。

是商场引流的重要支撑。如今，不少连锁餐饮品牌纷纷缩减商场门店面积，将门店规模压缩至100平方米以内，部分快餐、特色小吃业态甚至以几十平方米的“小店”形式布局，转向“快取快吃”的高效模式。

体验与刚需的博弈

中国企业资本联盟副理事长柏文喜指出，传统餐饮、服装零售收缩成小店，反映从“规模扩张”到“精益运营”的转向。以太二酸菜鱼、优衣库等品牌为例，均在测试更小店型，聚焦外卖与快取场景。运动户外、潮玩IP开大店，不论是lululemon的社区活动、泡泡玛特的盲盒社交，均需物理空间承载，则是从“卖产品”到“建社群”的跃迁。

北京商场招商中“大店与小店”的分化，并非偶然选择，而是各业态自身发展需求、资本流向及市场环境共同作用的结果。北京知名商场招商负责人透露，当下购物中心招商更倾向强体验、高流量、高话题度的创新业态与品牌，主要聚焦潮玩文创、特色餐饮、轻餐



茶饮、新零售、生活方式及沉浸式体验类业态。优先选择具备首店属性的全国或区域首店、独家概念店，以及成熟集团孵化的新子品牌、自带IP流量与社群基础的新锐品牌。同时，购物中心更加看重品牌的场景打造力、社交传播力与可持续经营能力，通过差异化内容提升商场吸引力与年轻客群黏性。

第一太平戴维斯发布《2026零售商业趋势》报告显示，在“悦己”与“理性”并行不悖的当下，八大结构性趋势正在重塑中国零售版图。报告显示，2025年购物中心内泛健康品类新租户占比提升至11.3%。运动户外、养生按摩、冥想颂钵等“身心康养”业态逆势扩张，线下运动社群成为驱动消费的重要力量。同时，以金饰、香氛和限量潮玩为代表的“小确奢”消费成为情绪价值的重要出口。这类消费具有低单价、高频次的特点，在2025年店铺面积同比增长显著。

上述报告还提到，奢侈品牌与头部运动品牌正加速优化线下布局，关闭低效店铺的同时，重仓核心城市地标，开设具备景观意义的体验型旗舰店。这些“大店”不仅是销售空

间，更是品牌愿景的体现和公关声量的来源，为商场带来强大的聚客效应。

消费需求的场景化升级是首要推力。柏文喜表示，复合型大店本质是“第三空间”的延伸。通过沉浸式体验创造停留时长，将消费转化为“内容消费”。这类业态坪效不依赖高频交易，而靠高客单与社交传播。反观餐饮、服装等传统业态，消费者决策链路短、复购率高，小店模式足够覆盖需求，且能降低试错成本。

此外，租金与现金流的双重压力，也加速品牌布局的分化。柏文喜表示，核心商圈租金仍处高位，餐饮服装品类毛利承压，品牌倾向“小店快跑”降低固定成本；而运动户外、潮玩IP等品类毛利高、体验溢价强，有能力承担大店租金，换取品牌形象与会员沉淀。

商场空间价值重构

当前北京商场的招商分化，并非短期营销调整，而是北京商业市场发展一定阶段的必然变化。柏文喜表示，大店需要强内容运营能力，通过策展、活动维持热度；小店则追

求极致人效与标准化复制。两者在人力配置、供应链、数字化程度上要求迥异，品牌必须“二选一”。

第一太平戴维斯中国区市场研究部负责人简可认为，在消费分级与需求分化的双重作用下，具备强内容创造力、深度客群运营能力的市场主体，正逐步构建起穿越周期的核心竞争力。未来的零售版图将不再以单一规模论英雄，而是围绕“场景体验力”“品牌内容力”与“空间弹性力”三大维度展开新一轮价值重塑。

从北京当前商业变化来看，核心是从“规模导向”向“价值导向”的转型，商场不再追求业态的“大而全”，而是更注重“精而优”。柏文喜表示，商业招商赛道已显现明确趋势，三大类业态有望迎来集中爆发。大店业态方面，宠物友好复合空间、户外生活方式集合店、AI智能体验店成为核心方向。这类业态深度契合当下短途微度假消费需求，兼具体验感与社交打卡属性，能够有效承接假期客流，成为商场吸引人气的重要载体。小店业态则聚焦高周转、强复购品类，精品咖啡、健康轻食、香氛个护、二次元周边等业态优势凸显。其适中客单价、快速消费决策的特点，可高效填补大店之间的流量空隙，适配日常高频消费与即时性消费场景。

与此同时，主理人品牌正成为商业招商新宠儿。“凭借面积灵活、品牌调性鲜明、内容运营鲜活的优势，主理人品牌能够有效破解商场同质化难题，成为提升商业质感与差异化竞争力的关键抓手。”柏文喜指出。

中国社会科学院研究生院管理学博士付一夫认为，商场可通过主题街区规划，将复合型大店置于核心位置，串联周边小业态，形成消费动线闭环；借助跨界联名，推动大店IP与小店产品联动，提升整体话题度。内容运营上，围绕大店举办展览、沙龙等活动，聚集客流，再引导至小业态完成转化。同时统一营销节点，在节假日推出组合优惠，促进跨店消费。通过场景融合与流量共享，大店解决客流不足问题，小店提升客流转化率，实现1+1>2的效果。此类模式能有效提升商场整体坪效，增强消费者复购意愿，形成可持续的商业生态。北京商报记者 刘卓澜/文 摄

起底价格不透明的家电维修

家电维修服务长期存在价格不透明、收费偏高、标准缺失等乱象，令消费者深陷“高价维修”困境。近日，据多位消费者反映，在购买家电或寻求维修服务时，实际产生的材料费、安装费、维修费等远超预期。北京商报记者走访调查发现，家电维修的“非标”属性以及信息不对称，导致消费者预期与实际收费之间差距较大，平台提供的参考价格难以真正落地。从行业来看，价格战压缩了维修利润，免费安装等营销策略也将成本压力转嫁至售后环节，出现了服务质量参差不齐、责任追溯难等问题。有师傅表示，部分维修平台的抽成能达到57%。

“非标”服务价格不透明

消费者莉莉（化名）向北京商报记者表示，她在一家电商平台的家电官方旗舰店购买了一款价格1898.9元的燃气热水器。然而，当师傅上门安装时，列出的费用让她吃了一惊。“材料费共366元，包括管材、生料带、烟管等，此外还有170元的打孔费，加起来一共花了536元。”莉莉表示，尽管客服有提醒她会收取一定的材料费，但所花的费用还是超出了莉莉的预期。

收到家电售后账单后倍感吃惊的消费者不是少数。另一位消费者小孟（化名）表示，冰箱出现故障后，他在某第三方维修平台下单了维修，花了98元上门费。师傅上门检查后称冰箱线路板损坏，维修费报价900元。“这笔维修费高得可以换个新冰箱了。”小孟坦言。

与打车、外卖等标准化服务不同，家电维修天然带有“非标”属性，导致家电维修的价

格不透明。根据多位消费者的反馈，之所以消费端埋怨家电维修费用贵，一方面在于平台或品牌在售前告知的费用与最后结算的实际费用相差较大，消费预期出现了较大落差。消费者也难以具备辨别故障大小的能力，当维修师傅说出专业术语时，消费者并不能将配件与市场价格迅速关联，加之家电维修会严重影响生活，妥协解决成了多数结果。

另一方面，由于家电维修的室内环境各异，不少师傅在定价时颇为“随意”，这让不少消费者质疑师傅是否在“狮子大开口”。为了规范服务，让消费者在下单前有一定的消费判断，平台也尝试针对不同家电维修给出标准化的价格表。

这些为消费者和维修师傅提供撮合服务的第三方平台，即便定了价格也没有决定权。实操过程中，不同品牌、不同安装环境，甚至墙体打孔时遇到的材质不同，都可能产生额外费用，这也让平台的统一价难以完全落实。这就给了上门维修家电的师傅极大的“自

由裁量权”。由于消费者大多不是行家，师傅往往以“环境复杂”“需要专用辅材”为由，将原本几十元的成本夸大数倍。定价的主导权和解释权仍在维修师傅手中。

平台抽成高达57%

一位资深品牌家电维修从业者张铭（化名）向北京商报记者介绍称，目前市场上的家电维修组织包括品牌自营的维修团队、第三方服务商以及接社会散单的维修平台。其中，家电维修会根据城市的订单覆盖密度来提供送装等服务，并与第三方服务商合作。头部第三方服务商通常会与多家品牌签约，以此整合资源，提高利润空间。

“品牌自营的维修团队会组织培训，新产品的培训资料也会较快传达。同时，合作的第三方服务商也要接受品牌方的服务考核，包括差评、投诉等。”张铭说，相比之下，第三方维修平台所受的品牌约束较小。

除了服务规范参差不齐，北京商报记者还得知，由于市面上不少维修平台每一单会向师傅抽成，使得师傅的收入空间受到压缩，一定程度上也滋生了师傅私下开高价等问题。

一位曾在小孟下单的维修平台工作、目前自由接单的王师傅（化名）透露，今年他有一笔该平台的维修订单，其中在基础分润一项，自己的分润比例为43%，意味着平台抽佣比例达到了57%。

王师傅进一步称，为了收益最大化或者不白跑一趟，又要顶着平台高抽佣的压力，部分师傅只能将报价抬高。夸大故障、小病大修等行为，便成了部分维修师傅的无奈之举。

王师傅提供的信息还显示，上述平台上

师傅的“绩效”（即浮动提成激励金）比例打满为10%，由成功率、上门率、客单价、用户体验分四类考核指标构成，分别占3.5%、2.5%、1%、3%。据王师傅介绍，过去考核指标中重要的是客单价，且客单价占比高。通常，客单价越高，师傅之后接到的订单也会越多。

辅材定价存“水分”

尽管家电是标准化产品，但安装维修属于非标服务范畴，当交付来到各个家庭，环境却是千差万别，消费者屋内的墙体材质、插座位置、房间面积等各不相同。同时，一线师傅的技术手艺、沟通能力、责任心和工具配置也十分影响消费者体验。

莉莉对此感触颇深。家中要更换新热水器，由于不是新房装修，她遭遇了未预埋管道的问题，因此多花了打孔费。加上燃气公司进行了更换阀门等操作，她再次支出了440元。也就是说，加上此前安装热水器花出的536元，莉莉这一套流程下来共花了976元。

值得关注的是，部分家电品牌会在安装维修时，以质保期为由，要求消费者购买的配件必须与主机是同一个品牌。消费者也会担忧一旦选择了非官方来源的配件，后续出现问题，售后责任便容易被推诿到自己身上，因此往往只能听从师傅的安排，难以自主选择辅材以及主张保修权利。“师傅告诉我如果自己购买辅材，后续热水器若是出现问题，不会算在商品质保期内。”莉莉说道。

张铭告诉北京商报记者，电器辅材也是维修平台一大收入来源。“品牌的服务网点通常会储备一些备件，并统一价。对于没有和品牌合作的渠道，备件来源可能是旧机拆卸，

或是从电商平台购买，这其中就有较大的利润空间。”张铭表示。

免费安装服务转嫁压力

此外，免费安装服务的成本压力转移给了售后团队，让师傅在服务过程中不得不替品牌“兜底”，看似掌握话语权，实则处处被动。

张铭认为，当前家电维修行业服务体验参差不齐，主要是因家电品牌在价格上越来越“卷”，这也会影响公司在售后服务环节上的投入，所以就出现了维修费用结算越来越低、服务要求越来越高的行业现状。“前几年行业已经青黄不接。”

另一方面，家电产品设计也在迭代升级。“维修售后难度在降低，配件购买渠道越来越丰富，师傅曾经‘靠技术吃饭’的方法已经很难养活自己了。”张铭说道。

从事维修行业的吕师傅（化名）也表示了认同。据他透露，当下家电维修和物流价格都很“卷”，导致安装的人工费用和产品本身的费用对等，甚至超出产品费用。商家提供的免费安装服务其实是“羊毛出在羊身上”，有些商家无法包安装费，可能已经把产品价格拉到了最低。

“商家要养一批安装团队，除非订单量大，能支付这块成本，量小了根本支付不起。”吕师傅坦言道。

资深科技产业分析师、钉科技创始人丁少将对此建议称，企业应着力于透明的标准化建设与责任追究机制。例如，推行“先检测、后报价、经确认、再维修”的流程，并利用视频等手段留存故障证据。同时，建立公开的服务“红黑榜”，将收费合规性与师傅的派单权重挂钩。北京商报记者 不等式调查组