



“中老年”商场，想要留住年轻人

中青报·中青网记者 焦晶娟

郑州有一家老商场，30年前，有仪仗队在门口升国旗，姿容姣好的服务员在内厅弹古筝。30年后，商场重新开业，为了吸引年轻人，有“月老”帮年轻人相亲，还有夺冠就发钱的唱歌比赛。

“（我们）更像在经营一家综合店，看这家店能给顾客带来什么服务”，亚细亚卓悦城企划总监阮云鹏说。2023年重新开业后，他们把商场天井的玻璃护栏边加上桌板，每层添上几百把凳子，就像剧院层层叠叠的看台。他们举办歌唱比赛，参赛的有大学生、外地游客，也有外卖员和退休大爷。为了搭上“粉丝经济”的便车，他们在商场内外都装上LED大屏，今天放这个明星的“剧宣会”海报，明天宣传那个“爱豆”的“粉丝音乐会”。

像这样“焕发第二春”的老商场还有很多：北京二环内，61岁的友谊商店内铺上800平方米大草坪，把老车库改成精酿餐吧、把传达室改成咖啡厅；上海市中心南京东路，32岁的华联商厦改造为百联ZX，7层40余家店铺涵盖了二次元零售、餐饮、社交等多种业态。

中国连锁经营协会1月份对全国排名前100的购物中心企业、综合零售商等进行了调研，超过半数的购物中心去年全年线上销售呈现上升趋势。全国各地的购物中心正使出浑身解数，试图让年轻人多停留一会儿。

“之前（商场）打广告，是把最有消费力的一批人吸引过来就行，而现在更细分、更碎片化”，上海交通大学安泰经济与管理学院教授余明阳说。

“微笑”服务

从进门开始，亚细亚卓悦城就努力占据顾客的眼睛和耳朵。一楼的舞台上总有歌舞表演，旁边大屏幕实时直播、互动弹幕飘过。表演间隙，商场广播里的女声提醒：“每周一至周五6点，准时抽霸王餐……消费积分可兑换充电宝时长……”

2001年9月，亚细亚商场宣告破产。2006年河南一家公司竞得亚细亚商场债权，2023年8月6日“亚细亚卓悦城”开业。他们用“真金白银”砸出人流量：歌唱比赛周赛奖金1000元，月赛奖金5000元，年赛奖金两万元；相亲现场模仿“王婆说亲”，月老由乐队鼓手兼职，牵手成功送“双人霸王餐”，如果1年内领结婚证，商场还送一对金戒指。为了办粉丝应援会，他们主动联系明星应援会会长，每个月投入几万元买物料。“只要把人留在商场就好”，阮云鹏说。

“顾客每多停留5分钟，购买力增加3%”，阮云鹏告诉记者，商场设计之初，每层预留了300把左右的凳子供顾客休息。19点半以后，商场外也会搭起舞台，免费提供音响和场地，有坐办公室的白领晚上兼职街头歌手来这里演出。

亚细亚卓悦城地处郑州市中心，毗邻郑州火车站，周围大小商场林立，距离郑州地铁二七塔只有约70米。这里是商业和人流汇集点，门口的地铁“二七广场站”有5个出口，每个出口都能通向一个商场。到了晚上，摊贩的叫卖声和音乐声串在一起，密集的霓虹灯和车灯点亮整个广场。

记者在商场内休息区看到，20岁出头的年轻人端着饮品三五成群坐着，聊天、看表演、打游戏，一坐就能坐一整晚，“每年新一批大学生从各地来到郑州，他们是郑州最新的血液”。阮云鹏告诉记者，他们就是亚细亚的主要客群，“他们到了郑州，首先选的就是核心商圈和年轻人聚集地”。

27岁的商场策划王斌，在亚细亚卓悦城的宣传短剧里客串过保镖。他的工作是把人流从线上拽到线下。他原本学的是室内设计，做商场软装美陈设计工作，但他逐渐发现，“卷”硬件的商场越来越少，“都从软性的东西下手”，于是转行做策划。为了增加线上曝光，他专门去学习平台的流量逻辑、学习综艺的“造梗”方法，把这些用在唱歌比赛的设计上，给歌



郑州亚细亚卓悦城



7月12日，郑州某商场的储物柜被改造成二次元主题。

焦晶娟/摄



7月12日，改造成二次元商圈的郑州大上海城内，年轻人在跳随机舞蹈。

焦晶娟/摄



8月3日，北京友谊商店，顾客在草坪上拍照。

焦晶娟/摄

手们创造“人设”，给现场观众发评分卡。为了吸引客流，他们还找人来表演脱口秀，但是效果不理想，“梗要非常密集才能留住人”。因此他们还是选择欣赏门槛更低的音乐做切口。

刚云鹏回忆，他们每年跨年夜都会举办活动，跨年钟声敲响的那一刻，气球飞满天空，因为天气寒冷，很多年轻的学生没地方去，他们把门打开让人群进入商场休息，也不管商场内一些商铺都没锁。

像是一种遥远的呼应，36年前，亚细亚商场拿出30万元用于广告宣传，也让亚细亚成为“微笑服务”“顾客永远正确”的标杆。在中央电视台黄金时段，漂亮的礼仪小姐冲镜头微笑，“星期天到哪里去，郑州亚细亚”“中原之行哪里去，郑州亚细亚”两句广告词成为一代人的回忆。“就是制造一种悬念”，据68岁的程理平回忆，1989年5月6日开业那天，98%的商品售完一空，排队排到二七塔下，维持秩序的保安都有100多个。那时年轻人从全国各地来到亚细亚门口排队，“因为这里寄托了他们对于城市和未来的想象”。

经济学家们指出，从短缺经济向过剩经济过渡中，亚细亚的爆火，标志着百货商场正脱离国有体制的束缚。当时也是百货商场的“风口期”——20世纪80年代，全国新建大型商场数量相当于前35年总和。

让消费者触手可及

这些老商场希望通过“放低身段”，拉近和年轻人的距离。年过半百的北京友谊商店，正在成为遛狗圣地。今年4月友谊商店重新开业，过去的露天停车场被改造为300平方米的大草坪，周围是一排排长椅，长椅旁边还设立了吸烟区和宠物拾便袋。工作日的傍晚，带着工牌的“大厂”员工坐在椅子上发呆、刷刷，其中一位员工告诉记者，“在密闭环境里待久了，喜欢这种开阔的地方”。

它曾风头无两，是北京唯一的综合性

涉外商店，1979年，可口可乐进入中国，首先出现在友谊商店和一些涉外宾馆的柜台。英文书籍、日本东芝电视机、羊绒衫等“奢侈品”，只有在友谊商店凭外汇券才能买到。但随着20世纪90年代燕莎、赛特等现代化商场崛起，以及外汇券的废止，友谊商店因设施陈旧、商品单一，落入无人光顾的境地。

40多年后，大厦三层被改造成3000平方米的二手奢侈品循环仓库“超级转转”，大牌背包被简约地摆在铁制货架上，“我们想做一个平价好物商店，让进来的人觉得，我逛得起也买得起”，转转品牌公关部负责人滕雅殊说。

在室内设计上，“超级转转”借鉴了宜家 and 优衣库的设计风格，灯光嵌在天花板的滑轨里，“商品不会显得很显眼，但也有足够的光照”。商品价格一扫货品吊牌就能知道，店员不会像奢侈品店那样贴身服务，只在顾客需要时帮忙，社交媒体上很多网友评价“i人友好”。几百部CCD相机铺在台面上，顾客可以随意上手尝试拍摄。据滕雅殊介绍，CCD、拍立得和任天堂游戏卡带补货率都很高。

23岁的刘娜就喜欢淘微单相机和游戏卡带，记者在工作日晚上碰见刘娜时，她正和同事在友谊商店的精酿餐吧里喝酒。在草坪周边，友谊商店还引入了茶馆、咖啡馆、精酿餐吧等聚焦“慢体验”的商铺，与周边聚焦高端零售和快消的商圈作出区分。

工作日下午后，刘娜习惯约朋友逛街，即便只是出站后骑小电驴去精品店买一条玩偶挂饰，也能“释放挤地铁的烦恼”。她刚工作一年，不会刻意存钱，每周末都会预留时间和朋友在商场聚餐。刘娜告诉记者，自己逛商场并非漫无目的，而是希望能“速战速决”，商场面积大对她而言反而是“糟点”。她吐槽，自己在国贸商城，曾为了找一家美妆品牌磨破了脚。

对于老商场来说，面积小本是劣势，“现在商场动辄10多万平方米，我们只有两万平方米”，阮云鹏坦言。但一旦找准定位，反倒能突围，“我们如果做零售，

和周边商场竞争太激烈，不如做成整个商圈的餐饮配套，提供品类最全的服务”。于是亚细亚卓悦城主打餐饮业态，70%店铺都是餐饮，客单价控制在大餐50元以内、小餐15元左右，B1层基本上是两步一个小吃档口。

为了保障服务，亚细亚卓悦城B1层的部分食材统一进货，大米为主餐的商店，商家一起选出味道较好的供货商，商场帮忙去谈价格。商场运营部把手把手帮小型餐饮夫妻店开视频课、谈折扣，还会帮助营业额欠佳的商铺做摆盘和店铺设计。今年4月开始，商场打出“不好吃就退款”的活动，借此调查顾客对餐饮的满意度。他们还会关注每年餐饮的流行趋势，从烤鱼、炒鸡到云贵菜，“把经营的品牌调整成当下最流行的”，阮云鹏说。

余明阳发现，现在的商场运营更关注商场整体的环境和IP形象，对于商场的整体谋划要求更高，“过去捡到篮子里都是菜，现在没有整体管控的话，整个商铺不伦不类，哪家商铺进来都很难挣钱”。

22岁的王佳每个月都会来亚细亚和朋友聚餐，吃完和朋友坐在天井旁边看一会儿表演。她刚大专毕业，正在医院实习，在社交媒体上刷到“抽霸王餐”的消息后被吸引过来。和刘娜不同，购物不是她的解压方式，“对我来说焦虑的事儿反而是赚不到钱”。她目前还和父母一起住，希望早日能赚足够的钱自己租房。在商场聚会是她在这座城市里短暂的过渡，“如果自己租房就能去家里吃”。

王佳喜欢韩国流行组合，喜欢看周末商场的随机舞蹈，“人在累的时候看到自己喜欢的东西，也算是能量补充”。

买的就是情绪

2000年，马云第一次登上福布斯杂志时，就坚信刚成立18个月的阿里巴巴能“改变世界”。2010年起，中国电商交易规模迅速增长。2015年左右，又一波百货商场的“闭店潮”到来。《2015年上半年主要零售企业关店统计》显示，2015

买的就是情绪

年上半年，主要零售企业（含百货、超市）在国内共计关闭121家，其中百货业态关闭26家。

余明阳告诉中青报·中青网记者，随着线上购物的普及，“标品”适合线上销售，而高端化、定制化的商品以及餐饮和娱乐服务则成为线下店的突围点。

一位在夜店负责舞台统筹的女生告诉记者，她每当厌倦了夜晚的噪音和人流，就会去逛公园，或者在这里的草坪旁坐一下午，两三个小时都不看手机。周末，成群结队的年轻人在友谊商店的草坪上打卡拍照，有人遛狗、有人遛鸟，累了就在周围的茶馆和咖啡店里买杯饮品。为了保持环境整洁，友谊商店保洁的岗位增加了20个。

在配电室和老食堂之间的空地上，滑板与地面碰撞发出清脆声响。一个滑板社群利用建筑间的空隙，改造成滑板场，不收费，滑手都可以来，旁边开设饮品店维持运营。这里的主理人介绍，滑板作为街头运动，并不只在纯粹空旷地带，而是会更多融入街区，“也希望和城市不同的群体有交流”。

他们一直没有找到合适的地方办场，三环内寸土寸金，直到友谊商店愿意开辟出300平方米左右的空地供他们做滑板场地改造。主理人告诉记者，他们的主业是线上的淘宝店，线下店是初次尝试，“希望会有更多人了解滑板文化，滑手也能更多展示出来”。

独特的文化氛围越来越成为年轻人消费的原因。一位20岁的大二学生因为滑板来到友谊商店，他喜欢这里自由又复古的氛围，“滑场和这些老房子很配”。暑期一个月的实习工资4000元，除了买滑板和运动用品，一部分重要花销是去王府

井的谷子店（售卖与二次元文化相关的周边产品商店——记者注），购买角色新出的周边。

他提到的王府井喜悦购物中心，正在成为北京二次元文化的新地标。王府井喜悦前身为新燕莎金街购物中心，2023年重新开业后，如今B2层集中入驻了30多家“谷子店”，角色立牌和各色霓虹灯让顾客像在“动漫宇宙”里穿梭，卫生间的墙上也能看到《黑子篮球》《黑执事》的经典台词。

一位“人坑”两年多的高中生告诉记者，这里的Coser（指角色扮演的人——记者注）数量比其他商场都多。在这里合照和交谈自然地发生，一个备受喜爱的角色能串联起无数陌生的人。

对于角色的喜爱，有些人明晃晃挂在“痛包”上（挂满动画、漫画、游戏周边装饰的包——记者注），有些则藏在纯黑的运动背包里。一位26岁在中关村软件园工作的女生，每个月70%的支出都在购买“新谷”上，“刚入坑那年花了一万多（元）”。每到周末，她就会坐10多站地铁，去北京的谷子店淘“新谷”。和记者交谈时，她刚在餐厅吃下一盘价值78元、“味道一般”的玉桂狗联名咖喱饭。对她而言“饭不是重点”，把包里10来个毛绒玩偶带出来，摆在盘子周围拍照才是“真正的快乐”。

在王府井喜悦的B2层，商铺间的通道被改造成具有动漫感的场景，一些二次元爱好者自发在这里摆摊。

一位45岁的母亲扎着浅紫色羊角辫，坐在摊位边，帮初中生女儿卖周边。她自嘲“打不过就加入”，“入坑”是为了跟女儿有更多共同语言。一开始她分不清角色，“乍一看以为都是女生，结果人家其实都是男生”。一个音乐游戏里49个人物，“我怎么记得住那么多”。现在，她能熟练地把同一个角色的周边摆成一行，自如地使用“黑话”，叫顾客“老师”和“宝子”。

这位母亲平时在整形医院工作，“一单比她摆一个月挣得多”，每周末她还是会陪女儿一起来摆摊。有时她会看到一些有心理问题的孩子，有的胳膊上布满划痕，有的和陌生人交流有障碍。但这些孩子在看到喜欢的角色时都会露出常见的笑容，她慢慢就理解了女儿所说的“治愈感”，“能帮助到别人，她也会有成就感”。原来这位母亲不理解这些周边“为什么这么贵”，和女儿去逛她摊位还会砍价，现在她从不砍价，“怕吓到人家”。

“二次元所有商品其实都是奢侈品，不是生活必需品，但也是独一无二的”王府井喜悦B2层布谷社的工作人员告诉记者，线下谷子店能提供即时满足感，“马上到手、拿了就走，还能淘到一些线上没有的货，抽到的就可以现场交换”。为了丰富线下体验，布谷社的联名餐厅有12张桌子，两个月就会更换一次主题，采取预约制，菜单的设计围绕动漫角色，饮品甜度结合南北方口味差异也会调整。

余明阳认为，中国改革开放50年，从短缺经济到“供过于求”，商业体的发展会更加个性化、差异化、细分化和精准化，消费者也将有更多的选择”。余明阳总结，“最后有生命力的部分，都是能够满足消费者的价值需求”。他拿新加坡的食阁举例，那里餐饮商铺紧密排列，没有服务生、没有餐巾纸、没有奢华的环境，但也和昂贵的高端餐厅长久共存于城市里，就是找准了不同的客群。

相比于“消费升级”“消费降级”，余明阳更喜欢用“消费分级”来描述当下的变化，“市场的分化是市场成熟的表现”。

日本社会学家三浦展的消费研究指出，“只有让人感到喜悦、充满亲切感并能接纳悲伤的门店，才是更能让顾客花钱的门店。我们应该进入这样的时代。”

一位喜欢在友谊商店玩滑板的大二学生认为，商场也是时代变迁的缩影。以前商场更多关注“货”，如今则更应该关注“人”，“老一辈可能希望商场更干净、高大上，但是很少考虑到精神需求”。他喜欢逛街，喜欢去商场发掘一些新潮事物，认为商场能折射出一座城市的活力。

他理想中商场的样貌是充满文化底韵的，他举例，日本把体育文化和商场结合，“让更多的人去了解体育运动，也让更多参与体育运动的人去消费”。那座商场的屋顶设计了300米长的空中跑道，室内足球场也免费向公众开放，“这才是生活，而不只是活着”。

（文中刘娜和王佳为化名）

□ 杜佳冰

世界的公路上，有德国老人揣着终身有效的驾照，日本老人开着出租车载客营生，超过570万的英国老人在驾驶位上肆意兜风——现在，中国老人也要上路了。

今年年初，公安部新规落地，再度明确取消小型汽车驾驶证的年龄上限。70周岁以上老人，只要通过“三力”（记忆力、判断力、反应力）测试，就能申请驾考，合法开车上路。

3月，甘肃天水，80岁老人周庆璧顺利拿到了C2驾照，成为全市最年轻的考取驾照学员。他的科目二考了100分。

4月，湖北黄冈，一位年近八旬的老人辗转多家驾校被拒，最终打动一名资深教练，用时两个月就考取了驾照，所有科目一次通过。

5月，云南宣威，84岁的范东升老人拿到驾照后，计划开车去旅游。7月，安徽蚌埠，另一位83岁老人和他有一样的心愿。他说，考驾照是他退休20多年来

最有意义的一件事，尽管“家里大人小孩都不同意”。

实际上，自从2020年公安部推出的“优化营商环境12项新措施”开始实施，驾考就向老人们敞开了大门。但高龄学车并非坦途。

“请复述刚刚看到的车牌号。”

“这组数字倒数的顺序是什么？”

“前方突然闪过行人，该急刹还是避让？”

20道测试题，老人要在20分钟内答完才算通过“三力”测试，最多只能错两道。

青岛车管所最早迎来的两位老年考生，一个都没通过。海南的一家驾校，原本能接收8个“老”学员，5个就被“三力”测试挡在了门外。

电脑也是拦路虎。哈尔滨交警部门为此对考场进行了适老化改造，撤掉鼠标键盘，换上触摸屏，让老人的手指点一点就能答题。宁夏中卫还设置了模拟考台，允许老年人参加考前训练。提前熟悉电脑系统操作后，他们的测试通过率“明显提高”。政策规定，每位考生一年内有5次补考机会。

过了“三力”测试和体检，能找到一个愿意接收自己的驾校也不易。

一些驾校特设了老年班，收费高，学时多，服务好。但也有人透露，很多驾校都不喜欢招收大龄学员——学得慢，反应迟钝，过程中又怕他们身体不适，教练的责任大，“太麻烦”。

一位患有高血压的大爷坦言，自己因

让一让，给“老”司机开路

为多次练习倒车入库不合格，血压一上来，差点晕倒，吓坏了教练。他总记不住方向盘该转几圈，想着踩离合，就忘了挂挡。“我都能感觉到教练想发火，但想着我年龄大又忍回去了。”

一些城市为了保证驾培质量，给每个教练都设置了同时培训学员数的上限。学员只有快进快出，教练才有钱赚。“老”学员——那个老是在学的学员，就成了拖后腿的。

新规实施后，政府部门配套的保障机制需跟上，例如对接收高龄学员多、培训周期长的驾校和教练，给予政策补贴和奖励，才能避免驾校“挑肥拣瘦”。

驾校还可以开发针对高龄学员的教学大纲、方法，完善风险应急和医疗保

障措施。

在老龄化日益发展的今天，赋予老人方向盘上的自由，也是给每个人的未来以自由。实际上，并无数据证实老年人的车祸发生率一定比年轻人高——“老”司机驾驶可能更小心谨慎。

对于不适宜驾驶者，日本实行自愿放弃驾照制度，多地推出“驾照返还优惠政策”。在爱知县，只要老年司机上交驾驶执照，就能在一家拉面连锁餐馆内享受8.5折的优惠，还有出租车优惠和公共浴室优惠活动。

上个月，英国开始对70岁以上驾驶人实施每3年一次的强制医疗评估制度，取代原有的自我申报体系，这是几十年来的一次重要改革。

相较于其他国家，我国拥有更严格的高龄驾驶员审核制度。《机动车驾驶证申领和使用规定》要求，70岁以上的驾驶员，需每年提交一次体检报告，审核通过才可继续驾驶。如未提交，直接注销驾照。

在取得驾照的一年间，安徽太和县的老人口范汝俊安全行驶了两万多公里，还自驾去了新疆。

这是一个容易被忽略的常识——人即便老了，也有自己的生活方式，也应有出行的自由和与世界互动的方式。

上海，一位83岁的老人在考取驾照后，每周都会开几次车。他有一辆手动挡面包车，因为收养了一些流浪狗，平时需要带狗放风，所以才考驾照。

也有人是为了实现年轻的心愿。宁夏固原，73岁的周建朝年轻时就向往开车，看着弟弟开的大卡车，他就心生羡慕。一生中，她忙于工作和照顾家庭，未能如愿。丈夫病逝后，女儿想带她走出悲痛，于是鼓励她学车。她每天坐一个小时的公交车到驾校，练到“车不收人不走”，终于考过了科目二。