友谊商店：起落见证时代变迁

本报记者　**韩维正**　**彭训文**　文/图

记者调查

北京，6月的建国门外大街车水马龙。这条寸土寸金的马路北侧，一座5层高的楼房显得有些破旧与安静。走进楼里，整个卖场顾客稀少。而在很多北京市民记忆中，这里曾经挤满了好奇观望的人群。

这座楼房的名字叫北京友谊商店，曾是中国最早的涉外商店之一。它记录了一个时代的变迁，反映了中国社会的变化。在过去半个多世纪中，它曾经红极一时；随着改革开放深化和物质极大丰富，它接受了市场经济浪潮的洗礼。如今，面对国民消费升级的重大机遇和电商的强力冲击，友谊商店开始了从服务外宾到服务大众的转型。

物资紧缺时代标志

上世纪计划经济时代，中国市场上物资缺乏、品种单一，人们购买各种东西都要凭票。那时候的国营百货店不仅为人们提供日用生活所需的必需品，还肩负着稳定物价、保证供给等职能。

和普通百货店不一样，上世纪60年代成立的北京友谊商店增加了一项职能——服务外宾。这项职能让友谊商店变得十分特殊。说它“特殊”，首先是因为商店最初只对外宾开放；其次，它卖的东西是市面上见不到的，很多商品在当时属于“特供”。上海梅林的罐头、天津起士林的西点、苏州的双面绣、杭州的织锦、北京雪莲的羊绒衫、国人热望的自行车、手表……而进口家电和威士忌、万宝路等，更是这里的专卖。当时友谊商店有这样一个口号：“市面上有的商品，我们这里要最好；市面上缺的商品，我们必须有；外国时兴的，我们也得有！”

改革开放后，来华公干、留学、旅游、做生意的外国人和华侨越来越多，为加强外汇管理，同时方便外籍人士能继续购买到紧缺商品，中国银行开始发行外汇兑换券，外籍人士入境后将所持外币兑换成外汇券，专门用于在各城市涉外场所消费，友谊商店成了他们的主要去处。

“一般老百姓真正逛‘友谊’、用外汇券消费，是在上世纪80年代中期。”1978年初进入北京友谊商店工作的老员工陈奇（化名）告诉记者，一些老百姓从海外亲友那里得到一些外汇券，或通过将外汇卖给国家获得一定数额的外汇券，开始能够进入涉外商店购物。友谊商店在上世纪90年代初还推出“夜市券”（晚上7时至9时对国人凭券开放）、请柬（新年展销时可凭单位介绍信或工作证限时领取）等，逐渐向老百姓敞开大门。

北京市民王明明（化名）女士正是在这种背景下走进友谊商店的。她这样回忆第一次攥着外汇券逛友谊商店的情景：“进去以后到处看，零食、自行车、地毯……都是没见过的东西，很稀奇。”最终，她买了一包天府花生、一个切番茄用的进口工具、几个面包。“这些东西在当时很紧俏，也很贵。比如切番茄的工具，我花了1.5元，当时肉才几毛钱一斤。”如今，她家里仍珍藏着这个物件儿。在她看来，这是物资紧缺时代记忆的重要标志。

陈奇说，在友谊商店的历史中，不少外国政要都将这里作为访问中国的“保留曲目”。而要成为友谊商店的服务员，要求也很高，不仅要会说外语，还要遵守严格的纪律。因此，友谊商店在国人心目中地位很高。“当时人们对友谊商店是一种仰视态度，都希望到店里去转转看看。”王明明说，友谊商店当时是和“舶来”“高级”等词划等号的。

作为国家政治宣传和争取外汇的重要力量，友谊商店在物资紧缺时期很好地完成了自身任务，同时还发展成为一个时代、一种精神的代名词，承载了人们对美好生活的向往与期待。

市场竞争绝地求生

某种意义上说，友谊商店的辉煌是建立在垄断优势之上的“人无我有”。随着中国对外开放扩大，市场上物资增多，人们消费选择日益增多，友谊商店不再是不可替代的“唯一”。

北京友谊商店外景

从上世纪90年代开始，整个中国百货市场开始出现结构性变化。从1996年开始，超市、便利店、专业店等各种新业态陆续出现，中国零售业态逐渐形成以连锁超市为主、多业态并存的格局。中国人民大学社会与人口学院马军博士认为，改革开放初期，中国居民收入增长，直接推动了中国百货业的繁荣，但也导致百货店盲目扩张，出现了“千店一面”、“体力透支”局面，百货业进入低潮期。到了新世纪，中国于2001年正式加入世界贸易组织，逐步消除壁垒、扩大商业领域的对外开放。2003年起，家乐福、沃尔玛、乐天、百盛等国际零售巨头纷纷进入中国。中国零售业迎来了与外资零售集团“短兵相接”的时代。

身处大势之中，友谊商店也无法置身事外，销售额和利润出现了连年滑坡。

“1992年，北京友谊商店周边出现了燕莎商场、赛特购物中心等一批合资企业，售卖商品更高端、更国际化，国内消费者、外国消费者大量被吸引到这些商场，对友谊商店造成了直接冲击。”北京商业经济学会常务副会长赖阳对记者表示。

陈奇坦言，上世纪90年代初，友谊商店还有一些商品是外面买不到的，在竞争中还有一些优势，但压力已经很大。推出“夜市券”很重要的一个原因，就是缓解周边商铺带来的竞争压力。到了1996年，随着“特供”完全取消，北京友谊商店完全被动地投入市场竞争，外宾、国外旅游团队被周边商店分流，营业额出现直线滑坡。

为扭转颓势，友谊商店也想了很多办法。

一是合并。1997年，它与西单商场集团合并成立北京西单友谊集团。2011年，它二次“改嫁”，与新燕莎集团合并，成立北京首商集团。但是复杂的股权结构反而束缚了其改革手脚，导致多年来未能改变亏损局面。

二是改建。早在上世纪90年代，友谊商店就计划重建主楼。但据赖阳介绍，后来由于种种原因，资金未能到位，工程便一直没有启动。

2016年7月，北京市规划委网站发布友谊大厦项目设计方案审查意见。按照设计方案，新的友谊大厦将占地1.78公顷，拥有三幢38层高的公寓楼，一幢36层高的办公楼，7层高的商业裙楼，并设有5层高的地下室。但截至发稿前，记者从天工网查询的友谊大厦项目最新进度为：正在做施工图设计，出图时间未定。信息更新时间为2018年4月4日。

“经营范围较窄、设施太过老旧，已经成为友谊商店发展的两大瓶颈。”赖阳表示，友谊商店目前主要卖丝绸、字画、挂毯等旅游商品，中国消费者购买意愿不高。

“我对友谊商店有感情，但去那儿买东西是另一回事。”王明明也坦承，很多年没有再去友谊商店，“很多东西我在超市、商场就能买到，还可以进行网购，既方便又便宜。”

“友谊为民”趟出新路

近年来，随着国民可支配收入增长，国人消费观念也随之发生变化，从以往的刚性需求消费，转向非刚性需求消费以及个性化消费，消费场所也从传统百货商店转向电商、海淘等。在互联网电商掀起零售业革命、国民消费进入升级时代的大背景下，友谊商店这个老字号，如何走出自己的新路？

中国其他地方友谊商店的变革或许能为北京友谊商店走出困境提供借鉴。例如，广州和大连友谊商店通过在经营模式上进行调整和升级换代，走上了连锁、一站式服务、贴近大众的模式。长沙友谊商店则延续几十年定位高端的经营历史，强化和增加了友谊商店家喻户晓的知名度和美誉度。

有专家认为，北京友谊商店有着很深的群众基础，人们说到友谊商店时，通常都会联想到有中国特色商品和老北京风韵。因此，友谊商店无论怎么改革，本土的经营特色一定要保留。

赖阳认为，虽然北京友谊商店经营者具有经营百货业态的管理经验，但对于扩充商业规模的资金和扩充后对新商业项目的把握存在短处，“商业项目的经营管理需要更为专业的团队”。

“要真正扭转局面，需要北京友谊商店真正从服务外宾转向服务大众。”在赖阳看来，在云消费时代，单体零售店很难发展，必须向创新型的、面向大众的个性化商业转型，将经营商品转变为经营生活方式。

“北京友谊商店位于北京商业的‘钻石地段’，消费者需要的不再是传统百货模式，或是面向外国人展示名、特、优等商品模式，而是商务交往、社交体验、文化展示等更高水平的服务。友谊商店可以发展一些特色餐饮、咖啡厅、文化展览、销售画廊，满足消费者追求体验化、专属化、社群化的消费模式，真正做到‘友谊为民’。当然，这需要友谊商店下决心进行大变革、大改造。”赖阳说。

北京友谊商店三层内景

中国各地部分友谊商店变迁

上海友谊商店

1958年，上海友谊商店创立，主要面向各国来访首脑以及驻沪领事，是中国大陆较早出现的大型涉外商店。1989年12月，上海友谊商店走出国门，率先与日方合作在日本东京都开设东京上海友谊商店株式会社。2011年，上海友谊商店将原先的传统百货店打造为中高端精品礼品专卖店，在真光路1219号开业。

广州友谊商店

广州友谊商店始创于1959年。1978年，友谊商店扩业，组建成广州市友谊公司，并于1980年开始对国内外宾客、消费者全面开放营业。1992年，广州市友谊公司改组，设立广州友谊商店股份有限公司。2000年，广州友谊集团股份有限公司成功上市，成为广州百货零售行业唯一的上市公司。目前，公司拥有6万平方米自有物业、4家门店、2家控股子公司以及3家参股公司。

大连友谊集团公司

大连友谊集团公司的前身为成立于1958年10月的大连海轮服务公司，是大连市对外敞开的第一个窗口。1993年，大连友谊集团改建为国有独资公司，大连市政府授权友谊集团经营国有资产。如今，大连友谊（集团）股份有限公司是以零售百货、酒店管理、房地产开发为主业，以其他策略性投资为补充的大型综合性商贸企业集团。

长沙友谊商店

长沙友谊商店1981年开业，前身是专门经营进口商品的友谊华侨商店。1989年底至1993年，长沙友谊商店彻底改变了老友谊商店的形象，并提出了“友谊购精品，精品在友谊”的经营理念。例如，1992年，该店安装了湖南省第一台自动扶梯。如今，长沙友谊商店共汇聚了全球500多个知名品牌，包括服饰、皮具、名表、百货精品、中西餐厅等。

（本报记者　**彭训文**整理）

记者手记

友谊商店的安静与热闹

彭训文

由电商巨头京东创立的年中促销节“6·18”正在火热进行，很多电商、零售店、百货店等通过各种促销活动，试图吸引消费者购物。与此形成鲜明对比的是，曾经红极一时的北京友谊商店却是冷冷清清。虽然相关负责人没有接受采访，但我和同事还是在一个工作日下午走进了这里。

走进商店一层，这里主要是珠宝柜台，戒指、项链、手镯等首饰价签是手写的，几名售货员在聊着家常。从一层坐电梯到4楼，精品字画、真丝地毯价格从千元到万元不等。两个地方的顾客都不多。看到顾客在闲逛，售货员并不会主动搭讪。

下到3层，这里以销售珠宝钻翠、精雕玉器、金银制品、雕漆制品、景泰蓝、文房四宝为主。在众多物品中，一副由江苏泰兴市蔡巷雕刻工艺厂制作的麻将吸引了我们的注意。这副麻将附带了一份英文的“麻将规则”，图文并茂，显然是为了方便外国人士购买和学习使用。最里边是两家古玩店，一个外租一个直营。门口一个柜台里摆放着一些古籍善本和民国时期的广告画。如《大清乾隆五十年论文集抄》《雷辑史事论》，标价均过万元；安安色布、双鹤牌香烟等广告画，价签都已破损，价格已模糊不清。

总的来看，整个商店中直营店铺的销售状况并不好。我们注意到，很多收银台刷卡机上已披了一层灰，似乎很久没有使用。一个不愿意透露姓名的售货员说，商店里已多年未补充新货。友谊商店门口的一个招租启事也印证了这种说法。这个招租启事上写着，欢迎企业整租商店临街主楼一层及西配楼一至三层。

当然，这座楼里也有热闹的地方，那就是外租的店铺。商店一层东北角是一家超市，以经营进口食品为主，不时有中外顾客进店选购商品。2层是一家丝绸品店，摆满了各式丝绸制品。据店员介绍，这里的丝绸汇集了国内多家高端丝绸品牌，销售情况不错。商店外沿建华路的门店则是几家外租餐饮店，中午时还有中外顾客排队，生意十分红火。

在同一栋楼中，直营店铺的安静与外租店铺的热闹形成了鲜明对比。这提示我们，友谊商店要重塑辉煌，不做大的变革是不会奏效的。