

安徽商联（2022 年第 3 期，总 174 期）

主管单位：安徽省商务厅
主办单位：安徽省商业联合会

编委会：（按姓氏笔画排列）

丁常生	于 慧	王 卫	尹亲林
邓修权	牛 强	孙 涛	刘 群
刘荣红	刘 莉	许华荣	何其琛
李 杨	张光建	张志锋	张立卫
张雪亮	张丽萍	张 杰	张大金
张光明	张树华	张 祎	陈先权
陈志伟	沈 强	沈进波	杨艳艳
杨本科	李卫东	周 军	武祖江
罗亚军	金 波	侯 敏	赵险峰
夏仁华	徐永新	蔡忠贤	

编 辑：

安徽省商业联合会秘书处

秘书处地址：

合肥市包河区芜湖路 258 号（徽商集团办公大院）5 号楼三楼 301 室
邮 编：230041

秘书处电话：0551 — 62658284

0551 — 62640162

电子邮箱：anhuishanglian@sohu.com

投稿邮箱：侯敏 790497509@qq.com

目 录

政策解读

01 权威解读当前经济热点问题

市场观察

07 全面放开后，消费恢复仍需一个较长周期

专家视点

08 政策放开后，给实体零售的 11 个应对建议

12 防控放开后，零售企业要注意 6 个趋势

18 全国“放开”防控后，餐饮人该怎么办？

县域商业探索

32 如何发展县域商业的连锁经营

39 县城购物中心是不是一门好生意？

44 县城到底需要什么样的购物中心？

50 如何经营好县城购物中心？

内部资料 免费交流

权威解读当前经济热点问题

——中央财办有关负责同志就中央经济工作会议精神和当前经济热点问题作深入解读

来源：中国经济网

刚刚闭幕的中央经济工作会议是党的二十大后党中央召开的一次非常重要的会议。习近平总书记在会上发表重要讲话，全面总结了今年经济工作，深入分析了当前国内外经济形势，系统部署了2023年经济工作。中央财办有关负责同志接受新华社等媒体记者提问，围绕学习贯彻落实中央经济工作会议精神，回应当前经济热点问题。

明年我国经济运行有望总体回升

问：如何看待明年我国经济走势？

答：当前我国经济运行仍面临不少风险挑战。从国际看，乌克兰危机延宕发酵，全球贸易形势不容乐观，大宗商品价格高位波动，粮食和能源安全问题突出，世界经济可能面临滞胀局面；从国内看，经济恢复基础尚不牢固，需求收缩、供给冲击、预期转弱三重压力仍然较大，经济社会风险点增多。

同时要看到，我国经济韧性强、潜力大、活力足，长期向好的基本面没有变，资源要素条件可支撑。综合研判，明年世界经济增速可能明显下滑，而我国经济有望总体回升，形成一个独立的向上运行轨迹。一是优化疫情防控措施将给经济恢复带来重大积极影响，预计明年上半年特别是二季度社会生产生活秩序会加快恢复，经济活力加速释放。二是存量政策和增量政策叠加发力。今年已经出台实施的扩大有效需求、促进结构优化政策，该延续的延续，该优化的优化，政策效应将在明年持续显现。明年还要根据实际需要陆续出台新政策、新措施。存量政策、增量政策同向发力，将积极促进经济恢复发展。三是基数效应。今年经济增长低于预期，客观上造成今年经济基数相对较低，明年只要经济恢复正常增长，基数效应将对明年经济数据形成一定支撑。

面对艰巨繁重的国内改革发展稳定任务和风雨如晦的外部环境，在以习近平同志为核心的党中央坚强领导下，我们有信心有条件有能力推动我国经济运行整体好转，但这不是“天上掉馅饼”，必须付出艰苦努力。各地区各部门要认真贯彻落实中央经济工作会议精神，努力实现明年经济社会发展目标任务。

问：明年宏观经济政策将在哪些方面发力，推动经济运行整体好转？

答：明年的宏观政策框架可概括为五大政策加六个统筹。

五大政策就是财政、货币、产业、科技、社会政策。对财政政策的要求是加力提效，明年要适度加大财政政策扩张的力度，提高政策效能，更好发挥财政撬动社会资金的杠杆作用。对货币政策的要求是精准有力，货币政策力度要够，保持流动性合理充裕，保持广义货币供应量和社会融资规模增速同名义经济增速基本匹配。投向结构要精准，尤其要支持小微企业、科技创新、绿色发展等领域。总的看，财政加力、货币有力，就是要确保社会总需求得到有效支撑，从而使得社会总供求在一个比较高的水平和质量上取得平衡，推动经济整体好转。当然，

产业、科技、社会政策都非常重要，要加强各类政策协调配合，形成“1+1>2”的效果，形成共促高质量发展合力。

六个统筹具有很强的年度针对性和问题导向性。当前，我国经济发展面临很多两难多难问题，要在多重约束下求得最优解，必须强化系统观念、守正创新。其中关于更好统筹疫情防控和经济社会发展，随着党中央决定优化疫情防控各项措施的实施，预计经济秩序和社会秩序会加快恢复，这将释放出巨大的活力，促进经济循环起来、运转起来，加快向潜在增长速度靠拢。

问：随着优化防疫二十条、新十条落地，各地感染数量在不断上升，如何应对感染数量增多对经济的负面冲击？

答：疫情暴发以来，我国统筹疫情防控和经济社会发展取得重大积极成果。我们用三年艰苦卓绝的努力，有效应对了全球五波疫情冲击，有效处置了国内100多起聚集性疫情，人民生命安全和身体健康得到有效守护。过去三年我国经济年均增长4.5%左右，明显高于世界平均水平。抗疫和发展的成绩有目共睹，经得起历史的检验。

过去，在重症率、致死率高的情况下，我们严格防疫是必要的、正确的、负责任的。当前，病毒传染性强，但重症率、致死率显著降低，疫情防控主要矛盾发生了变化，而且我们利用这几年时间加强疫苗和药物研发应用，提高疫苗接种和医疗保障水平。在这种情况下，我们审时度势，科学优化防疫措施也是必要的、正确的、负责任的，都体现了人民至上、生命至上。

中央经济工作会议要求，要按照党中央部署，优化调整疫情防控政策，加强统筹衔接，有序组织实施，顺利渡过流行期，确保平稳转段和社会秩序稳定。平稳转段既是对公共卫生提出要求，也是对经济运行提出要求。实现平稳转段必须做好过渡期管理。为应对短期内感染数量增多造成的冲击扰动，**当前关键是做好三件事：一是更好保障群众的就医用药，不出现大范围的医疗资源挤兑。二是保障产业稳定运行，产业链供应链关键环节不能中断。三是要做好药品、重要民生商品的保供稳价，不能出现断供或价格大幅上涨。**总之，困难是现实的、暂时的、难免的，要精心做好过渡期管理，曙光就在前面。

更好统筹供给侧结构性改革和扩大内需

问：如何进一步深化供给侧改革，加强需求侧管理，找到二者结合点？

答：深化供给侧结构性改革是实现高质量发展的必由之路，是贯穿经济工作全过程的主线。同时，总需求不足是当前经济运行面临的突出矛盾，必须大力实施扩大内需战略，实现社会再生产良性循环。

深化供给侧结构性改革和实施扩大内需战略是统一的，不是对立的，都是为了经济长期稳定健康发展。供给侧结构性改革的主旨是提高供给体系质量和效率，提高经济全要素生产率和长期增长潜力。当前形势下，深化供给侧结构性改革的举措应该有利于扩大总需求，通过高质量供给创造有效需求。同时，扩大内需的政策举措应该有利于提升供给体系的质量和效率，有利于提升全要素生产率和经济的长期发展潜力，从而实现高水平的供需良性循环和动态平衡。

当前经济工作中有很多领域，都是供给侧结构性改革和扩大内需的结合点，既能够提升供给体系质量和效率，又有利于扩大当期需求。比如，我们迫切需要加快产业体系优化升级，这就需要加大制造业研发和技术改造的投资力度，加大新领域新赛道的投入。这些投入既是当

期需求，未来产生高质量供给后，又会进一步创造有效需求。我国新能源汽车产业的发展就是典型成功案例。再如，今年不少南方省份由于干旱高热出现缺电现象，而在东北、华北、西北一些地方又有大量风电光电无法消纳，加大在电源布局、跨区域电力输送、智能电网等方面投入，既扩大当期需求，又提高能源体系效率，为未来的需求增长和能源转型创造条件。可以说，经济发展中的堵点、痛点、难点、空白点，都是可以大做文章的结合点。只要我们创造有利的体制机制环境，采取适当的政策引导，就能够使这些结合点变成经济的增长点，推动经济实现质的有效提升和量的合理增长。

问：当前，受疫情冲击最大的是消费，如何有效稳定消费增长？

答：针对这几年受疫情影响，老百姓收入增长放缓、预期下降，不敢消费、不便消费，存钱避险倾向上升的情况，**要把恢复和扩大消费摆在优先位置**，采取强有力措施，增强消费能力，改善消费条件，增加消费场景，使消费潜力充分释放出来。

要多渠道增加城乡居民收入，特别是提高消费倾向高、但受疫情影响大的中低收入居民的消费能力。适当增加消费信贷。落实落细就业优先政策，支持发展吸纳就业能力强的产业和企业，及时有效缓解结构性物价上涨给困难群众带来的影响。

针对住房、汽车、服务性消费等领域存在的一些限制性措施，**要完善消费政策，支持住房改善、新能源汽车、养老服务、教育医疗文化体育服务等消费。**如因城施策支持刚性和改善性住房需求；继续实施免征车辆购置税政策，推动汽车消费由购买管理向使用管理转变；推动养老事业和养老产业协同发展，加快健全居家社区机构相协调、医养康养相结合的养老服务体系等。

坚持“两个毫不动摇” 提振市场信心

问：当前不少企业感到信心不足，如何提振市场信心？如何为民营企业尤其中小微企业创造更良好、更安心的发展环境？

答：当前，民营经济、中小微企业生产经营困难较多，发展预期偏弱，信心不足。会议对这个问题高度重视，强调要优化民营企业发展环境，促进民营经济发展壮大。

一段时间以来，社会上对我国是否还搞社会主义市场经济、是否坚持“两个毫不动摇”，有各种不正确的议论，给社会信心和发展前景带来严重不良影响。对此，中央坚决亮明态度、毫不含糊。中央经济工作会议上，习近平总书记在讲话中强调，要始终坚持社会主义市场经济改革方向，坚持“两个毫不动摇”。

一方面，**要从制度和法律上把对国企民企一视同仁平等对待的要求落下来。**比如，要依法保护民营企业产权和企业家权益，防止和纠正利用行政或刑事手段干预经济纠纷。要全面梳理修订涉企法律法规政策，持续破除影响平等准入的壁垒。要完善公平竞争制度，反对地方保护和行政垄断，为民营企业开辟更多空间。国企、民企、外企都要依法依规经营。

另一方面，**要从政策和舆论上鼓励支持民营经济和民营企业发展壮大。**要大力宣传民营经济对经济社会发展、就业、财政税收、科技、创新等具有的重要作用。比如，民营经济具有“五六七八九”的重要特征，即贡献了50%以上的税收，60%以上的国内生产总值，70%以上的技术创新成果，80%以上的城镇劳动就业，90%以上的企业数量。2021年，民营经济税收贡献已达59.6%，民营企业占市场主体96%，比重进一步提高。可以说，民营经济已成为保障民生、促进创新、推动高质量发展的生力军。

各级领导干部要为民营企业解难题、办实事，构建亲清政商关系。要加强中小微企业管理服务，支持中小微企业和个体工商户发展。要围绕构建高水平社会主义市场经济体制、推进高水平对外开放，谋划新一轮全面深化改革。要依法保护产权和知识产权，恪守契约精神，推动经济发展在法治轨道上运行，让广大企业特别是民营企业增强长远发展的信心。

问：当前就业形势严峻，如何进一步做好稳就业工作？

答：就业是民生之本，也是畅通经济循环的重要支撑和关键环节。近几年经济下行压力加大，中小企业经营困难，就业难度加大，尤其是青年失业率有所上升，这将会是今后一段时期面临的突出问题。按照会议部署，明年要突出抓好稳就业工作。

一方面，要落实落细就业优先一揽子政策。财税、金融、投资、产业等政策实施都要坚持就业优先导向，疫情期间实施的减税降费政策该延长的就延长，该优化的就优化。另一方面，要支持发展就业容量大的产业和企业。不断壮大实体经济，推动制造业高质量发展，放宽准入、优化政策，加快发展生产性服务业和生活性服务业，支持量大面广的中小微企业和个体工商户发展，通过加强劳动者权益保护等政策支持灵活就业发展。此外，明年高校毕业生将超过1150万人，再创历史新高，要重点做好青年特别是高校毕业生就业工作。要加强就业培训，着力改善劳动者素质，提高就业人员与产业结构适配度。

总之，要让产业优化升级中产生的各类就业机会充分释放出来，让更多市场主体和新就业形态在疫情防控进入新阶段后能够雨后春笋般地成长起来，不断提高经济发展的就业带动能力。

加快建设现代化产业体系 更大力度吸引和利用外资

问：疫情加速全球产业结构调整，如何提高产业链供应链稳定性和竞争力？

答：近几年，受逆全球化、新冠肺炎疫情、地缘政治冲突等多重因素影响，保持全球产业链供应链稳定遇到很大挑战。这次会议对加快建设现代化产业体系进行了全面系统部署。

一要坚定战略自信，练好内功、站稳脚跟。提升产业链韧性和安全水平，关键是要以守正创新方式办好自己的事。我国拥有世界最完整的产业体系和潜力最大的内需市场，制造业规模占全球30%，是全球制造业的重要枢纽。这是我们应对风险挑战的坚强保障和最大底气。我们要坚守实体经济特别是制造业这个根本，把各方面的优势和活力真正激发出来，抓紧补短板、锻长板，努力做到更好生存、持续发展。

二要聚焦自立自强，确保产业链供应链循环畅通。我们要坚持底线思维，抓好关键核心技术攻关、夯实基础、加强储备三件大事。要聚焦制造业重点产业链，加快关键核心技术攻关，解决“卡脖子”问题。要大力提升粮食、能源资源安全保障能力，提升物资储备保障能力，多渠道确保供应安全。

三要实现升级发展，全面提升产业体系现代化水平。对于传统制造业，关键是加快推广先进适用技术，提升竞争力，使得现代化产业体系的基底更加坚实。制造业高端化不是都去搞芯片，服装家具都可以高端化发展。对于战略性新兴产业，关键是加快前沿技术的研发和推广应用，支持专精特新企业发展，开辟更多引领未来发展的新赛道。对于集成电路等重点领域，关键是进一步优化产业生态，重视发挥市场力量，大力支持全产业链发展。

四要加强开放合作，推动建设开放型世界经济。全球供应链调整是挑战也是机遇。现在欧洲、韩国、日本对华投资增长快，特别是中小企业对中国兴趣大，其中很多是专精特新“小

巨人”企业。国际技术+中国生产+世界市场是很好的模式。要进一步扩大外商投资市场准入，要拓展科技、人才等领域的国际合作空间，努力形成具有全球竞争力的开放创新生态，引进用好高端创新人才，吸引更多全球创新要素资源。

问：面对世界经济衰退、保护主义盛行，我国如何更好扩大对外开放、吸引和利用外资？

答：外资企业普遍关心自身在中国双循环、自主创新战略中的作用，这也决定其在华经营的长期信心。这次会议对吸引和利用外资工作进行了专题部署，主要有四个方面内容：

一是扩准入。会议强调，国企、民企、外企都是社会主义市场经济的重要组成部分，要扩大外资市场准入。合理缩减外资准入负面清单，加大现代服务业开放力度，推动教育、医疗、养老等领域扩大开放。发挥好自由贸易试验区、海南自由贸易港、各类开发区和保税区等开放平台的先行先试作用，已宣布的外资准入政策要抓紧落地见效。

二是优环境。会议要求，要营造市场化、法治化、国际化的一流营商环境。落实好外资企业国民待遇，促进公平竞争，保障外资企业依法平等参与政府采购、招投标、标准制定，加大知识产权和外商投资合法权益的保护力度。要主动对照全面与进步跨太平洋伙伴关系协定和数字经济伙伴关系协定等高标准经贸协议，深化国内相关领域改革。

三是强服务。会议强调，要针对性做好外资企业服务工作。加强同外商沟通交流，及时帮助解决困难和问题，为外商来华从事贸易投资洽谈提供最大程度便利，推动外资标志性项目落地建设。同时，也要推动经贸人员常态化走出去招商引资。

四是抓重点。推动外贸稳规模、优结构，支持跨境电商、海外仓等新业态发展，保障各类口岸物流运输畅通，多渠道扩大先进技术及设备、能源资源产品和短缺农产品等进口。促进外资稳存量、扩增量，加大对重点国别和制造业等引资力度。要推进共建“一带一路”高质量发展。

守牢风险底线 促进房地产业健康发展

问：如何有效防范和化解一些重大经济金融风险，守牢不发生系统性风险的底线？

答：防范化解重大经济金融风险的重要思路，是做大经济实力这个分母，稀释风险这个分子。从中期看，我国最大的底气在于城镇化、工业化仍处于深入发展阶段，经济需求潜力大、发展韧性强、新的竞争优势不断形成；从近期看，最有力的依托在于保持经济合理增速，推动高质量发展，明年推动我国经济整体好转有很好的条件和基础。下一步，按照会议部署要坚持系统观念，强化底线思维，标本兼治，短长结合，统筹好化险和改革，守牢不发生系统性风险的底线。

一是关于房地产业风险。去年下半年以来，我国房地产市场明显走弱，近几个月来出现加速下滑，成为影响经济运行中一个重大风险因素。下一步要立足我国巨大需求空间支撑，持续优化需求侧管理，加大对刚需和改善性住房需求的金融支持力度。中期要研究促进房地产业健康发展的治本之策，改革完善房地产相关土地、财税、金融等基础性制度，多渠道增加市场化长租房和保障性租赁住房供给，推动房地产企业转型发展，有序构建房地产健康发展新模式。

二是关于金融市场和机构风险。从市场看，受美联储及多国央行高频次加息、市场预期不稳等影响，一段时间以来一些国家股市下行、资本流出、汇率贬值等压力增大。党中央高度重视各类市场联动下行风险，在国务院金融委统筹指挥下，抓住主要矛盾，精准施策，近来我国股市、汇率、债市总体保持稳定运行。从机构看，我国大型国有金融机构的基础较为坚实，

但个别中小银行、村镇银行、信托公司等较为脆弱。下一步要强化金融稳定保障体系，推动加强金融机构公司治理，严格高管、主要股东资质审核和行为监管，有效隔离产业资本和金融风险，引导金融机构找准定位，专注主业，不断夯实金融健康发展的微观基础。

三是关于防范化解地方政府债务风险。近年来，地方隐性债务规模增速总体放缓，但规模仍然较大，特别是部分地方债务压力不断增大，县市级地方政府债务尤为突出。我们坚持“开正门、堵旁门、化存量、控增量”，坚决禁止变相举债、虚假化债行为，防范地方国有企事业单位平台化，加大隐性债务处置力度。下一步要标本兼治，深化省以下财税体制改革，加大转移支付力度，加快建立地方税体系，夯实地方基本财力和自我发展能力。党政机关要坚持过紧日子。

我们相信，随着明年中国经济整体好转，改革开放不断深化，市场信心得到提振，各类经济金融风险隐患会在发展中得到有效化解，重大风险处置能力会在发展中得到不断增强，不发生系统性风险的底线一定可以守住，并在此基础上推动经济行稳致远，高质量发展。

问：明年房地产政策的侧重点是什么？如何更好满足居民刚性和改善性住房需求？

答：这次会议对房地产行业风险化解和可持续发展作出重要部署。会议认为，各部门、各地方只要认识到位，工作到位，持续抓好，房地产风险可以化解，市场可以实现平稳发展。

一是要充分认识到房地产行业的重要性。房地产链条长、涉及面广，是国民经济支柱产业，占GDP的比重为7%左右，加上建筑业则占到14%；土地出让收入和房地产相关税收占地方综合财力接近一半，占城镇居民家庭资产的6成，房地产贷款加上以房地产作押品的贷款，占全部贷款余额的39%，对于金融稳定具有重要影响，是外溢性较强、具有系统重要性的行业。

二是要做好应对工作，确保房地产市场平稳发展。在前期已出台多项政策基础上，会议从供给端、预期和需求端，以及促行业新模式转型等方面作出部署。

供给端方面。各地区和有关部门要扛起责任，扎实做好保交楼、保民生、保稳定各项工作；继续给行业提供足够的流动性，满足行业合理融资需求；推动行业并购重组；完善相关房地产调控政策及制度。2022年已出台的政策要持续抓好，2023年还将出台新举措，侧重研究解决改善房企资产负债状况等。

预期和需求端方面。要着力改善预期，扩大有效需求，支持刚性和改善性住房需求，比如，在住房消费等领域还存在一些妨碍消费需求释放的限制性政策，这些消费潜力要予以释放；结合落实生育政策和人才政策，解决好新老市民、青年人等住房问题；鼓励加大保障性租赁住房供给，发展长租房市场；合理增加消费信贷，支持住房改善等消费。

三是要抓紧研究中长期治本之策。要深入研判房地产市场供求关系、人口变化、城镇化格局，包括城市群都市圈、城市更新、再城市化等，研究推动房地产业向新发展模式平稳过渡，摆脱多年来“高负债、高杠杆、高周转”模式。

总之，要高度重视当前房地产行业的问题和风险挑战，同时要看到，我国城镇化率仍有较大提升空间，刚性和改善性住房需求潜力很大。近期密集出台的政策措施将逐步见效，各项政策措施还将继续完善。

全面放开后，消费恢复仍需一个较长周期

方湖 来源：联商专栏

三年疫情，从2019年12月6日到2022年12月5日，整整三年，在中国有句老话叫事不过三，在12月5日国家正式发布疫情防控放开的消息，12月13日行程码正式下线。

这意味着，中国疫情防控进入新的阶段，从国家统一的动态清零防控转到全面放开的个人防护，新冠病毒并没有真正消失，只是经过多次变异后，传染性增强毒性变弱，致死率也在几何级下降。

对于当前的疫情形势有几个前提和共识：

第一、国门必须打开，商场的门也必须打开，这是全球化生产和生活的前提。

第二、疫情仍然在长时间大范围存在，据专家预测，在当前形势发展下，在1月中旬前后感染人数将会达到顶峰。

第三、在毒性不强，走社会免疫前提下，大多数人甚至70-80%都会被感染。

第四、大学基本上提前放假，学校担心学生大面积感染提前做预防。

从目前商场情况来看，商场平日客流和周末客流，较管控时段有所增长，但是客流仍然维持非常低的水平。商场销售氛围基本比较冷清，之前运营较好的商场，都有一定空铺围挡。空铺、稀疏客流和冷清氛围，成为当前商场的主基调。

对当前放开疫情后消费端的看法：

首先看看消费者的心理预期。

安全是第一位。

要保护好家人和身边人。虽然疫情防控放开，但病毒仍然继续活跃，并且阳性感染不断在身边扩散。虽然不至于致命，但是对于家庭单位来说，仍需严防严控。

外出机会放开，但是非必要，尽量不去人流密集型场所，尤其是客流密集的商场、超市、菜市场。

搞钱是更加重要。

经历三年疫情，除了政府事业单位旱涝保收，还有部分大企业也能维持，但更多的人背负房贷车贷，日子过得非常艰难。防控放开后，更多人要走上工作岗位，下岗的再就业，通过劳动创造收入。这是当前最重要的事，毕竟不能放弃生活，为自己的家庭和所爱的人。

无必要不消费。

捂紧钱袋子，收缩投资，谨慎消费。消费之前都是三思而后行，然后货比三家，控制成本，择优选择。

对待防疫药品物质，慷慨解囊。包括最近对新冠预防类药品和物质，如莲花清瘟和抗原试剂，都是一药难求。当然不排除，有些是防疫需求，有些是资本方面炒作，推波助澜。

最后一公里消费成为重点。

疫情强管控，物理空间隔离，将人们强制隔离在有限范围，在心理上给老百姓逐步形成深深烙印，病毒有害，尽量居家不离家。确实需要消费的基本生活物资，通过两种方式来解决，一是在线服务，通过平台预定和配送服务，二是在居家周边最近范围购买必须物资，尤其是生

活物资、儿童用品、医药品等。所以，在三年疫情当中，消费者更加有物理距离概念，更加强线下消费便利性，最后一公里消费成为大家关注的重点。

疫情管控是放开了，但消费恢复仍需一个较长周期。

有关专家预测，奥密克戎将在 2023 年继续影响世界，新冠大流行将在 2023 年底（2023 年 11 月左右）结束，届时确诊病例总数将达到至少 7.5 亿。

目前有个普遍看法，就是在过年前（1 月 21 日大年除夕），奥密克戎在中国感染会达到高峰，感染人群可能达到 70-80%，在年后会逐步下降，预计 3-4 月份会逐步回落好转。上半年处于投资和消费的心理恢复期，在明年下半年会有所好转。总而言之，物理上的防控与隔离是放开了，但是消费者心理的防控警戒线还是没有放下来，消费恢复前提是消费心理的恢复，这将需要一个较长的时间周期。

专家视点

12 月以来，各地逐步放宽了防疫政策，实体零售也迎来了新的机遇和挑战。

进入后疫情时代，消费市场产生了怎样的变化？零售企业该如何应对变化？成了疫情政策放宽后零售企业亟待解决的问题。

《联商网》邀请超市发原董事长李燕川、蚂蚁商联董事、生鲜传奇董事长王卫就“疫情政策放宽后的消费变化和零售企业应对之道”进行了专题分享，探讨关于零售企业发展的最新思考。

政策放开后，给实体零售的 11 个应对建议

大家好！我是李燕川，现任北京连锁经营协会的会长，之前在超市发工作了 42 年，今年刚刚退休。非常感谢联商网的庞董、王总，还有相民总以及联商网的各位同仁，邀请我来跟大家做个分享。

今天要分享的内容是政策放开之后，消费会有什么变化？零售实体企业应该采取何种对策？下面以我的角度来谈谈这两个话题。

为什么会谈到这个话题呢？前两天，各地政府纷纷发布了优化疫情防控的各项政策。目前，很多地方不再需要 48 小时核酸就可以进店，包括堂食也在逐步开放。大部分的经营者的欢欣鼓舞，重拾了对实体经济的信心，并期待随着时间的推移，我们的商业环境可以回归到 2019 年以前。

对此，我觉得还是需要给大家泼一点冷水。因为，即使政策逐步放开带来了利好，我们的处境也没有想象之中乐观。首先，逐步放开之后，疫情很有可能在短期内迎来新的爆发点。很多观点认为这次爆发期会集中在 12 月底到 1 月中旬，这对群众以及零售商的心理将是一次更加严峻的考验。

其次，即使消费水平正在逐步回升，被经营者所期待的报复性消费也不会落到超市领域。前两天，有一篇文章提出“疫情过后，关于实体零售的消费会出现断崖式下滑”这一观点，我是十分认同的。

放开之后，大量的消费者可能会密集地涌向餐厅、旅游业甚至是酒店业来释放疫情期间的压力，却不会一窝蜂地挤到购买日常消费品的超市中去。这是由超市的购买属性决定的，我们在感受消费回暖时有一定的滞后性。因此，面对当前看似明朗的前景，零售者们一定要冷静冷静再冷静！

对于实体零售业来说，这段时间要重视的就是**策略调整，争取以更充分的状态来迎接明年甚至后年真正的恢复**。希望大家明白，**消费回升是一个长期阶段，面对短期的起伏，我们还是要冷静对待**。

今天的话题正是由此而来。下面我想具体谈谈疫情给我们的消费带来了怎样的变化？

我在超市发做了四十多年，疫情这三年也基本处于一线，一直在跟我们的同事以及同行共同参与保供保民生的工作。根据从业期间的积累和我对这个行业的观察，可以说，近年来实体零售还是发生了很多变化：

不可否认的是，**三年疫情带来了客流的下滑**。2020年伊始，疫情初期，人们陷入恐慌，大量地抢购、囤积物资为超市带来了短期客流以及客单价的提升。其余时间，尤其是2020年下半年起到现在，受到多方因素影响，客流都在不断下滑。

首先，许多企业倒闭或是减薪造成了各地大量的人员流失，也进一步影响到超市客流的下降，大城市尤为严重。其次，移居人群的增加也加快了城市人员流失。有统计称，疫情以来大概有30万人离开北京。再者，网购分流了部分消费者。不管是2003年的非典还是近年的疫情，都促成了线上消费的爆发式增长。当下，出于便利和安全的考虑，无论是年轻人还是中老年人，越来越多的消费者倾向于在网络上购物，这对实体零售也造成了不可忽视的影响。虽然很多超市企业都开发了小程序等线上渠道，但目前的投入还远远不够。

目前消费处于下滑趋势，不仅体现在客流上，也体现在**购物者消费欲望的下降**。比起单纯的品质和价值，顾客更多地考虑到性价比这一因素。5年前，很多年轻人可能还是月光族，现在的年轻人却已经开始考虑累积存款，以备后用。银行的存款率上升，也可以侧面印证这一点。人们的消费观愈发保守，整体消费欲望正在下降，对性价比的要求更高了。

除此之外，消费不振也受到经营者的影响。这三年来，**经营者更多都是在“应付”**。不是指态度上的敷衍，而是在疫情的大环境下，经营者每天都奔波在各种疫情防控以及保供的工作之中，疲于花心思去研究顾客、商品以及做出经营策略上的调整。虽然，过去三年里也有部分超市做出过这些方面的努力，但是更多的企业还是有心无力。

有一个说法是，虽然很多人将近年来超市的不努力、不奋斗和无业绩都归咎于疫情，但不可否认的是，这期间，零售者们确实缺乏了对顾客、商品以及卖场的深入研究。因此，对于经营者来说，防控政策放开后，要及时调整状态，做好心理和行动上的准备。

最后，企业还要考虑到，**无论是消费者还是经营者，都有思维和行动上的惯性**。即使防疫政策逐步优化，老百姓也可能持观望态度，甚至处在警惕或恐惧的情绪之中，担心被感染而不敢出门。这可以理解的，零售者们可以通过严谨的防控措施来帮助消费者淡化这种心理上的紧张。但对经营者们来说，如果自身产生了类似的消极情绪，就会传染给团队或者员工，从而出现一系列不良反应。无论在何种环境下，经营者的重心还是要集中到业务上来，根据实际情况，有的放矢地安排好各项工作。

上述说法，都印证了疫情放开后的一段时间内实体消费会出现断崖式下跌的观点。对此，**零售商需要未雨绸缪，摆正心态，保持冷静。**同时也要正确认识到，疫情给实体零售带来的正面影响。

首先是声誉和认可度的提高，百姓和政府对于实体零售有了更新的认识和更深的信任。以北京为例，在疫情期间，有一个由18家零售商组成的保供单位，在艰难关头为保证民生稳定做出了有目共睹的贡献，因此，在百姓心中的份量也与日俱增。对于政府而言，也让他们看到了这些零售企业在危急时刻的责任和担当，能够帮助百姓和政府解决一定的困难，进一步提升了政府对我们的好感和信任程度。

在这个基础上，实体零售也得到了更多的重视。前些年，由于线上消费对经济增长产生的重要作用，电商等企业在各方面可能有更多曝光的机会。但是在疫情期间，实体零售的优势逐渐被更多人看到，我们也会得到一些政策的倾斜。在疫情紧张的时候，遇到运输车辆出行不便，政府就采取了绿色通道或者不限制车证等措施为零售商的保供工作提供相应便利。所以，对于当前的利好，零售企业要抓住机遇，充分利用条件优势，获得更好的发展。

既然上面谈到了未雨绸缪，那么在防疫政策放开之后，零售企业具体该采取什么样的措施来应对接下来可能面对的考验呢？

第一，心莫慌乱。恢复线下的繁荣需要一段较长的时间，不能一蹴而就，也不能坐以待毙。因此要摆正心态，更多地聚焦于自身，思考目前企业处于什么状态？谁是我的目标顾客？客群需求是否发生变化？商品结构是否需要调整？而不是只想着眼下的一亩三分田，要做到不慌不乱，未雨绸缪。

第二，保护员工。员工是企业正常运行的基本，而据我所知，目前零售企业中仍然存在一定数量因封控隔离而造成的员工自然流失，这都是不必要的损失。

如果疫情进入下一个爆发期，正常工作的员工可能进一步减少，企业也会陷入难以为继的境地。因此，我们更要保护好员工的工作环境，提供包括场地消杀、心理疏导和福利政策等在内的保护措施，避免更多的人员流失，使现有的员工都能够正常工作。

第三，商品为王。疫情过后，目标客群的消费观念会产生一定的变化。要及时应对消费观念的改变，做出商品结构上的调整。比如，有机食品比重的变化，各类商品的补充和替换等，我们不仅要思考这些问题，还要让消费者看到我们的变化。

第四，健康概念。捕捉到消费者健康观念的提升，并懂得以此为宣传点推广商品。以超市发为例，我们一直在有意识地思考，并向消费者提供关于怎样增加抵抗力或各类商品的热量值等各类健康小知识，通过这样的宣传，让消费者从心底认可我们的健康概念，从而对其进行商品的选择引导。

第五，差异化经营。当前的实体零售，也存在商品、业态、卖场等同质化严重的问题。一个做会员店，大家都去做会员店。要是想经营好，还是不能跟风，要形成个体特色。用我以前的一句话讲，就是不折腾，做最好的自己。认准一个目标，可以从商品结构、装饰等和别人区分开，比如大家都卖白菜，你就可以卖对半切的，四分之一切的，甚至切片切丝的。

第六，抱团取胜。不仅是取暖，更要取胜。

首先是超市企业要与供应商抱团：积极与供应商开展合作，举行活动吸引顾客。这样一来，供应商能获得收益，又拉动超市业绩增长，百姓买到实惠，政府也能看到市场向好，一举多得。

其次是超市企业之间抱团，零售商们要相互扶持相互配合，千万不能单打独斗。地方协会可以将零售企业组织起来，把所有人的难处汇集到一起，让大家在资源、人力、经营策略等各个方面进行取长补短，互惠互利。

最后就是地方协会或组织与政府之间的沟通，众人拾柴火焰高，协会等组织要发挥领头作用，呼吁零售企业们团结起来，并不断发声，以集体的身份与政府等部门开展沟通，反映难题。

第七，开辟新渠道。不能死守到店消费，要尽早开辟新的增长渠道。多尝试一些新的方式，比如直播、团购、到家、到点(自提柜)等等。既可以了解更多消费方式，也能拉动销售增长，哪个对我们有利，我们就做哪个。

第八，拥抱线上。线上是一个很好的销售方式，将线上线下二者融合，双方互惠互利。超市发就与美团、饿了么以及达达等开展了线上合作业务。

第九，促销活动。性价比对当前的消费者来说有很大的吸引力，超市要学会为顾客省钱。以短期投入培养消费者的购物习惯，通过薄利打造特色单品，吸引顾客，为顾客创造价值，从而拉动消费。

第十，争取政策。随着利好性政策会越来越多，积极争取政府以及协会等项目或资金可以为企业发展提供更好的支持。一些超市企业可能不了解如何争取，或者没有意识到这一行动的重要性，就会错失良机。获取这些信息的渠道可以是浏览各地政府网站，包括商务局、发改委或组织部等都会出台相关政策；积极参与政府的一些会议，帮助政府做一些工作；了解政府需要什么，企业能帮他做些什么，增加企业的曝光度，也会有相应的助益。

第十一，认真抗疫。防疫政策放开了，但不意味着疫情真正翻篇了。我们还是要根据政府要求，做好自身以及卖场的防疫工作，积极响应政府要求，为顾客提供一个安全的、值得信任的购物环境，不可自乱阵脚。同时，也要正确地看待疫情，做好经营的同时，听从政府指挥，为社会和百姓出力。人不是生活在真空中，企业也不能独立于社会而存在，所以社会责任感和合作意识必不可少。

这些想法是我根据自身经验以及与同行之间的交流提出的。如果有任何不当之处，也欢迎大家一起批评指正，共同交流。

不过，最后我想说，**未来零售的版图不在天上，不在地下，而在老百姓的心中。你能否满足消费者的需求，在老百姓心中有多大的魅力，才是企业存亡的关键。**政策放开后，实体零售业已经看见了大的希望，但也需要我们所有的经营者坚定信心去落实行动，不能光在纸上谈兵，毕竟，赢得消费者的信任才是获得长远发展的根本。

防控放开后，零售企业要注意 6 个趋势

大家好！我是生鲜传奇的王卫。今天是应《联商网》的邀请，来和大家谈一谈后疫情时期零售企业的应对之道。我本人很愿意聊这个话题，因为从客观来讲，零售行业正面临着一个全新的境况，每个零售企业都在其中不断地探索。

这段时间疫情政策放开了，给很多企业都带来了困扰。但是我认为，无论是当下还是将来的一段时间内，我们都可以用同样的心态来对待，那就是不可以乐观，也不需要悲观。

为什么这么说呢？首先是不可以乐观，有以下几点原因：

1、据我们对合肥情况的观察，虽然短期内的来客量在增加，但随着感染人数不断增加，顾客整体的**购买意愿在逐步下降，购买商品的品类也有一定减少**。

2、**政策放宽后，人们的心态和行为出现两极分化**。一部分人可能已经外出吃喝、聚会甚至旅游；而更多的人，尤其是中老年人，出于警惕心理反而更加勤恳地戴起口罩，不敢出门。对于超市而言，就会暂时失去这部分顾客。

3、**员工持续感染，出现人力不足，员工的恐慌心理增加**。目前各地反映的疫情情况差异很大，从兄弟企业了解到，各个零售企业中也有不同程度的感染比例，北京的情况尤为严重，一家零售企业的感染人数甚至超过员工总数的一半。大部分的零售企业在面临这种现象时，都会出现捉襟见肘的情况。

4、**防疫物料的大幅增加**，包括口罩，药品，消毒成本等的增长。在解封之后，对个人包括企业的防控要求更高了，对上述商品的需求变得更多，品质上的要求也进一步提升，口罩等商品的购买难度也变得水高船涨，因此防疫成本不增反降。

5、**供应链受到一定冲击**。原先供应链受到的主要冲击来自物流受阻，而现在更多来自于生产的不确定性。在感染风险大幅提高的情况下，工厂的员工可能难以支撑起各个方面的工作来保证工厂的正常运转。

6、**消费者的整体收入水平正在下降，购买力减弱**。从疫情的长期角度来看，失业人数增加、大批自由职业者的收入下降，以及企业薪资结构的调整等都使社会整体的收入水平不断下滑，顾客购买力持续减弱。

疫情以后，可以明显看到这些问题的存在，使得零售企业的处境不容乐观。但同时我也提醒各个零售企业，不需要悲观。

1、**首先，悲观无用**。对于企业经营者来说，唯有自救，才是摆脱困局的根本方法。自强者恒强，坐等局势变化解决不了问题，同时也不能把疫情应对娱乐化，摆烂（行业整体不景气，我肯定找不到办法）或躺平（大家业绩都不好，我不好是正常的）的心态都不可取。

2、**“情绪性”商品在当前市场中隐藏着巨大商机**，即许多与疫情没有直接关联性的商品出现了供不应求的现象。过去，我们费尽心思去挖掘畅销商品得到的效果可能还比不上当下的情绪性商品，比如黄桃罐头，VC，红牛、电解质水等，虽然由此引发的抢购潮缺乏一定的内在逻辑，但他们确实成为了当下的硬通货。所以谁能够捕捉“情绪性”商品的趋势，就有机会获得更多红利。

3、**就目前来看，居家人数总体上还是增加的**。虽然政策放宽了，但是由于种种原因，居家人群还是占了很大的比重，这就带来了菜品以及日用品的热销。生鲜传奇作为一家主营生鲜

类产品和日用型产品的超市，可以明显感受到政策放宽以后对销量产生了提升作用。不论是生病的还是没生病的，大家对吃都有一定要求。

4、开放所带来的冲击和持续影响要小于封闭带来的。对商家来说，自身的可控性更高了。此前，在硬性的防疫政策下，如果任何环节出现感染病例，可能都会导致整个部门停摆，无法正常工作。政策放宽后，商家可以在自身疫情的处理措施上发挥更多主观能动性。

5、减少健康码查验工作后，可以节约更多的人力成本。尤其是对小店来说，这部分的人员占比可能达到了门店总数的一半，同时还要承担招聘难度大，稳定性不高、缺乏责任心给门店带来负面影响等多重风险。减少这项工作以后，对企业降本增效十分有利。

6、经营效果不佳导致价格竞争加剧，但拥有供应链的企业仍处在优势地位。例如生鲜传奇，拥有自己的供应链，因此掌握了更多控价权；另一方面，因为供应量大，所以拥有更大的利润空间，即使让利，也能在价格战中活得更久。所以价格竞争加剧，对于这个有供应链的企业是存在利好的。

7、规模竞争正在减弱，处在领先地位的企业受到的竞争减少。资本以及新业态入局会更加谨慎，新开门店的数量也会相对减少，换言之，大家对开拓新的场域已经不感兴趣了。原先我还提醒许多区域零售企业，要通过变革或发展来保护好地方壁垒，警惕后来者居上。但如今这个矛盾点反而减弱了，规模竞争的减弱给目前处在优势地位的企业带来了更长时间的缓冲期。

8、小型化商业迎来增长。一来，人们更加讲求购物的便捷和效率，尽可能减少与外界的接触，相比大卖场等业态，小型商业半开放式的门店可以给顾客带来更加安心的购物体验；再者，连锁的小型商业成本较低、密度较大，即使个别门店受影响，员工和客流也可以分散到周边的店铺，对整体销售带来的影响并不大。拿我自己来说，疫情期间，生鲜传奇始终有10~15%的门店处于闭店状态，与我经营的几家大卖场关闭相比，损失称得上微乎其微。

9、租金、人工成本出现下滑趋势。近年来，租金的持续增加使零售商们面临极大的成本压力，最早开生鲜传奇的时候，超过60元/m²/月的租金我们就不接受了，但现在门店最高的租金已经达到了250元/m²/月；而过去几年里，生鲜传奇的人力成本也在以每年10~15%的速度递增，目前我们的人均工资已经达到6000元。不过，从近期情况看，再去谈减租时，部分房东的口风已经没有以前那么紧了；员工对工资的预期值也在不断下调。

10、员工更加珍视工作，稳定性增加。社会环境中的不确定因素增加，使员工在就业方面的决定更加保守，因此员工的流失率会大幅下降，管理上也变得更加容易。

11、国家会逐步出台政策，刺激消费，创造更好的经营环境。每个企业都是大海中的一艘小船，要紧紧向着灯塔，才能更加顺利地找到前进的方向。所以要相信政府，国家不会放任自流，眼睁睁地看着商业或是工业崩盘。这两天，已经有市领导来生鲜传奇走访，进一步了解我们问题和困难，也足以说明地方正逐步将精力抽调到恢复经济上来。

从认知层面上讲，这就是不可以乐观，也不需要悲观。接下来我再从行动上谈谈具体的短期应对。事情已然发生，作为企业，就要坚持“不等不靠不要”的原则，做好心理和行动上的准备。

第一，凡事做最坏的打算。在疫情期间，生鲜传奇获得了逆势增长，不仅规模没有缩小，反而逐步壮大，目前还实现了全面盈利，单店销售额较去年递增超 30%，毛利率也增长了 7 个点。

能取得这些成功，就是因为我们始终做好了最坏的打算。在上一轮合肥保供前的半年到一年时间里，生鲜传奇已经储备了大量的睡袋和帐篷，包括接近 10 万只纸箱，还考虑到了共享用工的层面，并准备了多个备用仓库来储备各类物资，以保证我们在紧急关头临危不乱，这也正是疫情来临时，生鲜传奇可以在一夜之间为数十万家庭供应物资的核心原因。包括现在也是一样，以前我们从不找银行贷款，但过去一年我找银行开了很多授信，为的就是预防因闭店、融资不畅或者经营业绩不佳而带来的资金压力。

一个成熟的企业，要懂得在春暖花开之时，也不忘做好过冬的准备。不仅如此，我也要提醒很多企业，预防管理上的惯性。在特殊阶段，可以减少日常管理中不必要的指标考核制度，允许周转率上升。如果需要基层员工全力以赴，又把他圈在制度中没有一点自主发挥的余地，就会产生问题。这段时间，我每个星期都会跟我的团队开一到两次的晚例会，由我亲自来听汇报、做决断。为的是确保在面对需要灵活处理的情况时，作为老板或者高层干部，可以直接下达指令，防止中层干部因会意不明或思维受限而产生的管理惯性，保证企业持续稳健地运行。

第二，做好预案，尤其是紧急事件预案。作为企业经营者，要培养必要的危机意识，提前考虑到可能出现的不利情况并准备相应的处理措施。一旦出现突发事件，就可以按照预案执行，做到临危不乱、见招拆招。

当下，我们就可以考虑员工感染人数增加而引发的危机，并做出相应的预案。这里可以参考一下首航刘总的经验：若人员减少 1/3，可以减少员工调休的次数，增多加班的安排；若人员减少到一半，可以寻求后勤或第三方公司的支援；若人员减少达 80%，可以在避免赤字的情况下，相应地缩短营业时间来维持基本经营，尽量避免直接闭店，尽可能减少当前损失和对后续经营的影响。

第三，做好疫情防控。有专家分析，最终会有 80%左右的人感染。我们无法阻止疫情的发生，但是可以起到延缓和分散的作用，制定严格的防控规则（禁止串门、分批吃饭、避免集中），同时为员工提供更好的保护措施（包括口罩、防护服等），坚决贯彻非必要非接触的原则。尽可能延缓员工的感染时间，避免放开后的第一波集中爆发期（第一波经验少），同时防止大批员工集中感染，确保门店的正常经营。

第四，信息的透明化。向员工、社会如实地公开疫情情况，避免因信息不对称产生谣言，进一步引发恐慌，缓解员工以及消费者的紧张情绪。在未知的情况下，恐惧会加速蔓延，因此生鲜传奇要求各个分公司做好这方面的数据统计，包括每日员工的感染率和恢复情况，必要时可以让康复员工现身说法、分享自身案例，克服大家对未知的恐惧。

第五，严格的纪律。越是关键时刻，越要纪律严明。首先是需要停止调休；再者是有病的绝对不要带病工作，现在不是逞英雄主义的时候；没病的不允许装病，避免自己吓自己，要具备明确的检验证明再来请假。

第六，适当的药品储备。如果是有条件的、有社区管理的员工，我们不需要特别照顾。但是做生鲜零售行业的员工，很多都是社会的底层人士，个人的能量并不大，多数处在缺医少

药的阶段。对于他们而言，药品贵且难得。这时候，企业一定要做好药品的储备，及时提供合适的药物，让他们能够安心度过这段特殊的时间。

以上是短期的应对。最后，我再说说长期的展望。

第一，更好、更新的业态会应运而生。从客观来看，即使度过了这段高峰期，疫情也不会在短期内消失。参考隔壁的日本，即使经过了数轮疫情爆发期，消费还是处于持续低迷的状态，疫情对经济的冲击仍然存在。那么，针对疫情而产生的业态就会迎来持续增长。

可以发现，微型业态和线上交易的大幅提升将带来一轮新的机会点。七八年前，我就和很多同行讲，要从大卖场转型为小业态，事实也证明了我的想法。那我想说，当下还有一个同样的机会摆在我们面前，那就比小业态更小的微型业态。除此之外，线上的机会点也在全面展开。在我看来，线上渠道不是多选题，而是必答题。尤其对于中小型企业来说，其中的商机是巨大的。我们可以去注意一些新的 APP 和小程序，像以前一样，大企业布局全国，小企业对应局部，大家都可以过得非常滋润。

第二，更高效率的自动化供应链，可以进一步加强抗风险能力。近两年，我都在强调的就是制造型零售，来生鲜传奇参观过的人都知道，我们的自动化程度是非常高的。未来，自动化依然是大趋势，减少了人力等不确定因素的干扰，企业发展的机会会更多。

第三，自有品牌和联盟更受欢迎。联盟的力量比单个企业更大。近年，越来越多的零售企业，甚至是许多大型企业都在申请加入蚂蚁商联。另外，我们的自有品牌也做得越来越好，目前蚂蚁商联已经跑出了 5000 多个单品，其中包括高频到低频的全系列产品，销售规模超过 1,000 亿，今年甚至出现了 10 亿级的自有品牌单品。

第四，新兴技术推进零售商业加速发展和革新。包括在无人送货，程序软件等领域应用技术的不断进步，使得我们的商业发展突飞猛进。

第五，生活方式发生改变。经济只会恢复以前的购买力，但不会恢复到以前的商业环境。大卖场的衰弱是必然的。人们的生活方式发生了根本的改变，包括购买习惯的变化、技术和设备上的发展都会推动一系列商业的变革。

第六，工作方式发生了改变。办公系统的全面升级，将带来中层员工的大幅减少。因为具备了更加高效的办公软件和管理系统，从高层到基层的传递效率大幅提升，无论是管理者还是就业者，都要树立更多的危机意识。以生鲜传奇为例，我估算了一下，有接近 1/3~1/2 的岗位属于传递岗，去掉中间这部分，公司会产生更多的高层，也会分出更多的员工到基层，混日子的人想在中层浑水摸鱼的机会也会大大减少。因此，我一直都在告诫我们的年轻人，一定要把握住机会好好努力。

以下为联商网友问题解答环节：

问：(政策放宽以后)团购还做吗？

王卫：团购，我们一直都在做。而且我一直想要这样全天候的商业模式，现在团购的进化速度非常快，从原来的拼团形式发展到现在的“野团”，就是以大团长带小团长的方式，效率会也更高。同时，我们也希望通过尝试，创造出更多、更适合连锁企业去做的团购方式。

问：请问如何看待全面开放时期水果的采购与销售方向？

王卫：水果的采购和销售方向，是一个长期存在的问题，不止存在于疫情时期。无论是拼多多开辟的基地直供、拼团形式，还是抖音上的产地直播带货，对传统水果市场的冲击都非

常巨大。从水果采购的角度讲，我们一直坚持的原则是源头采购。零售的本质上是买和卖，而不是倒卖。生鲜传奇有一个成立多年的部门叫基地合作部，他们的工作不仅仅是到基地去采购，还会与农民合作种植、并建议种植。今年，我们刚刚把这个部门升级为一级事业部，也就是说它超过了我们的传统采购部，也可以表达我们对水果采购和销售的一种态度。

问：春节期间线上和线下操盘的侧重点都有哪些？

王卫：客观来讲，春节等节庆的消费爆发力在下降。线下零售企业要更加善于在线上下功夫，比如推出一系列关于年夜饭的套餐，我建议可以选择一些预制菜套餐，因为去年我们和一些大酒店合作推出的预制菜套餐效果很不错，今年也已经开始预热了。除此之外，这个春节走亲访友的人相对减少，通过快递寄送礼品的情况就会相应增多，我建议许多零售企业可以开放春节代送礼服务，即你在我这里下单，我帮你把东西寄到相应的地方去。在疫情防控期间，就有很多外地消费者通过线上下单，希望我们给他在合肥的亲戚朋友寄送菜品或者生活用品。今年春节的流动性也不会太大，作为本土超市，如果能够开展代送礼服务，应该会收获不小的惊喜。盒马的侯毅总说他的鲜花卖得很好，与这个应该也有很大关系。

问：对于今年年货销售的增长有什么看法？春节备货怎么准备？怎么应对春节客流减少？

王卫：今年的年货销售实在没有什么增长的空间，不下降就很好了。对于现在的实体零售而言，爆发性销售和大单品越来越少了，因为网络对大单品的引爆能力要优于线下，而线下给消费者提供的是一个随机的冲动型方案，更多的优势在于种类丰富。因此，与其寄希望于节庆活动的短期爆发，不如重视日常销售的长期增长。另外，对于今年春节的备货方案，我的意见是要谨慎准备，可以适度减少。

至于怎么应对春节客流减少，这是没有办法解决的问题。如果顾客真的不想出门，那零售商是完全没有办法的。我们只能拓宽渠道，开展更多销售方式。所以生鲜传奇给自己挑了三个标签：一是高科技，零售的效率一定依赖于科技；二是制造型零售，商业的核心就是要有自己的商品控制能力和独特的商品体系；第三个就是全天候，也就是二十四小时各种业态都要做。零售的本质就是买和卖，无论经过怎样的迭代，都只是把商品换一种方式交付给消费者的手上。

问：生鲜传奇线上和社团销售占比各是多少？增长幅度有多大？

王卫：生鲜传奇的线上销售幅度一直在 10%上下浮动。但是我们最近做了一个全新业态，叫做云店，是完全做线上的。相关数据暂时还不打算公开，因为我们正在尝试，目前还是把它当作一个保密的业态。但是我可以告诉大家的是，线上是一定要做的。有一组数据，三年前我们做市场调研的时候，合肥在线上买过菜的人只有 15%，经常在线上买菜的人不到 1%；但是前年，我们再去做调研时，在线上买过菜的消费者已经超过了 80%，经常在线上买菜的消费者也超过了 15%。而我们的云店业态，目前会员复购率已经达到了 80%，也就是说顾客一旦接受了我们推出的线上买菜方式，有 80%的人就不再到店消费了。

在这里要提一下前置仓业态，虽然很多做实体商业的人都在挖苦讽刺他们，但我不这样认为。作为一个具有前瞻性的业态，他们还是十分了不起的，一来是发展速度很快，再者是受消费者欢迎的程度很高。对他们而言，目前唯一没有解决的就是后台的成本和效率的问题。前台不是伪命题，后台才是伪命题。所以做线上这件事情，最重要的就是看谁能把这些问题先解决掉。

问：对于县域人口少、规模小的情况，供应链要怎么做建设呢？

王卫：首先要明确一点是，千万不能因为规模小就不能做供应链。对此，我深有体会，与大型企业相比，生鲜传奇也只能算一个小企业，但我们却有着完整的供应链，为此，我们做出了很多努力。第一，采购渠道多元化，批发市场以及线上采购等渠道对小企业是一样友好的；第二，积极加入商业联盟，目前国内有很多的联盟，包括蚂蚁商联、保亭会、小爱联盟、齐鲁商盟等。其中很多优秀的企业家都会无私地给其他企业提供帮助，助力中小企业一起做大做强；另外，我始终认为规模再大也不见得多挣，规模小也不见得少挣，核心还是看单店的经营能力。我经常说，一个企业没有战略是做不大的，如果打败不了隔壁那家店，你就活不下去。

问：2023年仓储会员店会爆发复制吗？仓储会员和传统店相比有优势吗？

王卫：在我看来，许多国内的仓储会员店本身就是个伪命题。全世界的仓储会员店也是经过了好多年的发展，才实践出今天呈现的案例。时至今日，在国内的会员店里真正做出了成绩，我认为只有盒马。所以我和侯毅总聊天时也提到了，我认为X会员店是盒马做得最好的业态，它的核心是商品开发和商品效率的管理，而不是单纯地把货堆起来。

做会员店的超市一定要明确这一点：会员店的形式有很多种，但根本都是对商品的管控，而不是门店形式的变样。国内的很多超市都没有掌握其中的精髓，以为把货堆起来就好卖了，这其实是一个笑话。单品卖不掉，摆起来就会好卖吗？零售从来不是一头热的事情，我经常跟大家讲，生鲜超市要想生意好，非常简单。以生鲜传奇为例，单件要做到10万甚至20万，也就是我一句话的事情，就是调整打折的程度。生鲜打8折，销量就会有明显波动；打到7折，销售大概能增长20%；打到5折，销售可能会翻倍；而打到3折，销售甚至可以翻2~3倍。所以一个店的老板如果在媒体面前吹嘘自己的某家门店可以赚到10万、20万块钱，以此证明自己很厉害，大部分都是居心不良，甚至可能是个博关注的骗子。

对此，我反复强调，一个企业的核心能力不在于最好的门店能做出多少业绩，而在于他的兜底线在哪里，也就是你的平均值在什么地方以及最差的店能做出多少业绩。因此，形成对一家门店的看法，要看他的下限。在仓储店的问题上也是同理。

问：请谈一谈自有品牌开发和发展。

王卫：自有品牌是一道必做的大题。从全世界的零售来看，大型企业都具备自己的商品储藏和自有品牌体系。在国外，许多小型企业所采取的方法，都是通过商业联盟来做联合的自由品牌开发。生鲜传奇原先在自有品牌的开发上，属于单打独斗。后来大家发现，联合开发更加具备优势，因此学习日本的中小零售业联盟CGC，共同创立了蚂蚁商联。

目前，生鲜传奇仅聚焦于生鲜产品上的开发，常规的自由品牌商品已经全面转向蚂蚁商联。首先，专业人员做专业的事情，没有一个单独的企业能做到养100多人的团队去研究商品和品牌。其次，客观来讲，任何一个企业老板都不可能全身心投入对自有品牌的开发和研究，因此目前包括创始团队在内，除生鲜传奇以外，其他企业基本上都将自有品牌的开发交给了商联。

因此，对于大型企业，我认为可以自己开发和研究自有品牌；但对于中小型企业，我建议的是，可以尽快加入周边获得认可的商业联盟。

问：会员营销您怎么看？有哪些好的方式运营会员顾客？

王卫：会员营销当然非常重要，目前国内大多数零售企业的会员营销方式都采用了会员日、会员积分等形式。这两年来，我们对会员系统进行了一个升级，叫点灯系统。目前还处在开发阶段，但是十分值得期待。我始终相信，科技是第一生产力，用科技的方法做管理是非常重要的。但对于线下的超市来说，如果不具备开发系统的条件，也有几个不错的方法来进行会员营销。

首先就是会员日。固定日期的会员日效果非常不错，我们现在每周一次的会员日销量大概是平时的一倍。其次就是会员积分，我们开通了一个叫积分换自有品牌商品的服务。消费者是对积分十分重视的，尤其是老年人和小孩。这样一来，消费者得到认可度大幅提升，对自有品牌也进行了有效推广。再有就是大家都在强调的私域营销；同时也要注意泛会员营销，利用抖音、小红书等线上方式，与消费者进行友好地交流。

全国“放开”防控后，餐饮人该怎么办？

蒋毅 来源：红餐网

控优化后，餐饮到底该怎么干？如何度过接下来的“阵痛期”？坚守还是放弃？资深餐饮老炮分享了5条建议，全文近2万字，是红餐网今年以来发布的最长的一篇文章。字字珠玑，供各位餐饮人品鉴。

还有半个月，2022年就结束了，把时间拉回到一年前的现在，可能没人会想到，2022年居然是三年来最惨的一年。单就成都而言，加上当下正在经历的这次，今年先后已经经历了五次疫情，上半年平均每间隔两个月一次，下半年变成每间隔一个月来一次，其他省会城市的遭遇也都差不多。

疫情的反复，让全国各地的餐饮从业者苦不堪言，承受巨大的经营和生存压力。好在，就在大家快到承受极限时，全国调整了针对疫情的管控措施，从郑州开始，到广州，到重庆，到成都等各个省会城市，都开始优化疫情防控措施！

优化措施刚出来时，全国上下欢欣鼓舞，大部分餐饮老板也都松了一口气，摩拳擦掌积极准备复工，准备迎接即将到来的春节档生意。但遗憾的是，餐饮消费市场并没有如预期的快速回暖，很多已经营业的餐厅，客流几乎没什么太大变化！

对此，各类媒体也接连发表主题文章，探讨防控措施调整前后餐饮业的局势变化！可以看到，目前行业基本上达成一个共识，那就是：全面优化疫情防控后，餐饮消费市场可能需要一个恢复周期，短则六个月，长则九个月。

为什么？

一方面是现实情况，虽然全国上下都不再强行要求做核酸了，但疫情本身并没有结束，以前的管控措施相当于在用物理隔绝的方式控制病毒传染；现在优化防控后，感染的速度和范围可能会迅猛扩大，这几乎是我们所有人必须面对，且无法回避的现实！

另一方面是心理因素，因为前面的现实情况，市民担心自己被感染，心理上多少会有些担惊受怕，可能会主动放弃去公共场合。

上述两方面情况，对以餐饮为代表的实体经济而言，也是一个艰巨的挑战！

餐饮行业的复苏，取决于城镇居民的消费意愿和消费能力的同时匹配：光有消费意愿，没有消费能力，不行！比如学生群体和刚走上岗位的年轻上班族，他们有很强的消费意愿，但受限于消费能力，无法敞开消费。

反之，光有消费能力，没有消费意愿，也不行！好比大量有消费能力的中产，他们有消费能力，但选择居家不出，即便消费也转移到线上消费为主，减少了去实体店的频率和次数。

面对这样的现状，以及接下来可能长达几个月的消费疲软期，餐饮人何去何从？是选择放弃离场，及时止损？还是选择继续坚守？如果选择继续坚守，如何做好风险防范，避免遭受更大的损失？

作为在餐饮行业摸爬滚打十多年，专注于研究单店稳定持续盈利，亲眼见证餐饮被移动互联网改造的全过程，并亲身经历餐饮多次转向的老餐饮人，我想结合自己在餐饮一线的思考，给大家几条真挚而诚恳的建议！

01 识时务者为俊杰，及时止损不丢人

距离春节，还有不到两个月，对很多餐饮人来说，可能到了要提前做选择的时候了。我知道，很多人原本是计划等春节结束后再做选择，因为他们曾经对冬日旺季充满期待，但从目前各地消费者感染的情况来看，经营情况不太乐观。

到底是继续熬，还是放弃？很多餐饮人犹豫不决，主要有两大顾虑：

其一，从资金投入上来看：因为曾经对后期经营拥有期待和信心，所以哪怕今年多次遭遇疫情，很多餐饮人也没选择放弃，继续苦苦支撑。有人甚至不惜高额举债，以维持餐厅的正常运转，谋求春节档盈利，对于这类餐饮人来说，现在选择放弃，意味着前面所有的坚持失去意义，而且，所有投入都拿不回来，变成实实在在的损失，这是非常现实的一个问题。

其二，从心理负担上来看：一方面是理性觉得应该放弃了，但心理上难以接受，因为一直在坚持做的事情如果突然放弃，内心会有一种没有着落的恐慌感；另一方面是面子问题，坚持了这么久，甚至举债经营了这么久，选择关门意味着承认了自己的失败，不管是在家人面前，朋友面前，都感觉面子上挂不住！

听起来很可笑，居然还有因为面子而不理性的！别笑，这是事实，而且，在餐饮业，这并非个例，而是普遍存在的现象。很多餐饮新手从进入到最后离开，中间长达好几年都没赚到钱，但一直不放弃，就是因为要么带有不切实际的希望，要么带有不愿舍弃的面子，总想证明自己是可以的！但遗憾的是，现实总是很残酷！

那么，理性的做法是什么？餐饮是一个高倒闭，高淘汰的行业，最近这些年，行业的年复合倒闭率据说已经超过 100%。有些所谓好口岸的铺面，一年会倒闭好几次，所以，认清现实，大多数人都在餐饮行业亏过钱，这不是什么丢人的事情！你既不是亏损最多的，也不是什么知名的大人物，没必要太在乎面子上过不过得去！该止损时要坚决止损！

什么时候要立即止损？主要是两种情况：

第一种：举债经营，而且债务已经接近甚至超出你的资产总额的一半。

比如，你有一套房子，价值 200 万，但你现在因为经营餐厅，所欠的债务已经接近 100 万！这时就应该立即止损，认亏出局！

为什么是这个标准？因为银行抵押贷款，大概在资产的 60%左右，如果你举债数量达到资产的 50%，那么最坏的结果还可以用资产抵押的方式来还债，然后还有剩下的 10%来维持基本生活保障，以便谋求下一份职业！这至少还能让你有一个相对平稳的心态，去面对后面的生活！

对于绝大多数普通创业者来说，一旦负债接近资产总额，甚至通过高利贷的方式超过了资产总额，那一旦遇到疫情这样的不确定性，面临的境况很可能就是，从心态到精神的全面崩溃，而且会把家人都卷入这种负面结果里，那些妻离子散，惨淡收场的创业者，算是最好的例证！

所以，把自己的负债总额，控制在资产总额的 50%以内，一旦接近就坚决止损出局，抛开当下的面子观念和不甘，抛弃对未来的各种臆想，立即、马上选择置身事外！先跳出泥潭了，再来想怎么把脚上的泥巴洗干净，否则，你在泥潭里，脚上的泥巴只会越来越多，而且可能弄得全身都是！

第二种：懵里懵懂，对如何继续经营没清晰的思路。

哪怕疫情彻底结束了，你要如何通过餐厅盈利？你的目标客户是谁？有没有？有多少？他们在哪里？你如何触达他们？触达他们需要付出什么样的成本和代价？触达后他们是否感兴趣，愿意来一次？真的来了，你怎么让他们记住你的餐厅？然后以什么方式让他们愿意再来？愿意常来？

上面这些问题，你能清晰且坚定的知道答案的有多少？有能力解决的有多少？每一个问题背后，又涉及到很多问题，拿目标顾客来说，它是一个动态变化的概念，疫情前的目标客群，与当下的目标客群，以及疫情结束后的目标客群，肯定是有很大差别的。

比如，有些人都失业三年了，他们虽然还是相同的那群人，有消费意愿，但没了消费能力，从消费角度，他们就不再是“他们”了！你如果还继续在等着做他们的生意，那后果当然就会很糟糕！

餐厅的本质，就是为目标消费者提供他们自身无法解决的多样化消费需求，这背后所涉及到的问题，你作为餐饮经营者，必须要非常清晰地去搞清楚：顾客到底有什么样的消费需求，而你自己能提供什么样的消费需求，这两者之间越匹配，你赚钱的概率就越大，反之，你就是在玩一场赌博的游戏，只是自己以为在创业而已！

所以，不管你从事餐饮有多久，也不管你已经是举债经营，还是即将举债经营，如果你对上面这些问题没有清晰的答案，那么，强烈建议你选择放弃餐饮，换个行业赚钱！因为，开餐厅必须面对和解决上面的这些问题，而且还不止是这些问题，回避不了的，这就是餐饮老板每天要面对的命题！

只是，大多数餐饮创业者并不清楚而已，他们把开餐厅想得太简单，觉得没什么技术含量，不需要什么专业能力，请个厨子，做几道菜，租个门面就可以开始赚钱。对不起，这样的认知水平现在已经过时了！拥有这些传统观念和固有思维的餐饮创业者，赶快放弃吧，别把自己和自己的家庭，拖入泥潭了！

02 如果选择坚持，想清楚底线在哪里

前几天，一个学员给我来电话，他从事餐饮已经十多年，最高峰时，在六个品类赛道里拥有超过十家餐厅，疫情后开始陆续关店，到今年就只剩下最后一个店了，现在最后这个店也开始亏损，而且他从七月份开始就举债经营了。现在他很迷茫和困惑，问我接下来该怎么办？

他是属于在餐饮里面赚到过钱的人，而且是在多个品类和赛道都赚到钱，用传统的话说，是一个拿到过结果的人，所以哪怕是举债经营，问题也不是很大，只要疫情过去，餐饮行业恢复到正常水平，他还是会比同城、同商圈的其他餐饮人，更容易赚到钱，因此，我没有第一时间劝他放弃！

但，我非常认真地给他一个建议，那就是，给自己的家庭留下最少一年的基本生活开支，以面对不确定的最坏结果。哪怕是举债，也要把这笔钱给留下来，有多余的部分再拿来用在餐厅经营上！这是底线，不能突破！今天，也把这个建议给看这篇文章的其他餐饮同行们！

为什么这么说？

餐饮创业，如果赚到钱了，当然是全家受益，皆大欢喜；反之也一样，如果因为餐饮创业而亏钱，那也是全家受累，跟着受苦！而疫情的反复，意味着餐饮行业的风险是不可控的，短时间内，行业没有确定性，谁都有可能亏钱，当然，也有可能撞个大运赚上大钱！

市场的不确定性，确实能给我们带来创业的“刺激”，这也是创业的魅力所在，但不要把这种不确定性带给背后的家庭，尤其是自己的妻儿和父母，他们应该只想要拥有稳定收入的确定性，并不享受“创业的刺激”，只是没有说出来，不给打拼的你增加额外的负担而已，因此，应该为他们做一层风险的“物理隔绝”！

而最基本的物理隔绝，就是给他们留足至少一年的基本生活开销，哪怕是创业失败了，也至少在一年时间以内，可以不改变他们当前的生活标准，否则就太残忍，也太不负责任了。再次强调：这不是高要求！不要让自己的妻儿和父母，为自己的创业失败，去承担原本不应该去承担的后果，这是底线！

从小，不管是圣贤书，还是长辈的言传身教，都提醒我们做事要有底线，餐饮创业也是如此，认同这个底线，守住这个底线，再来谈拼搏和奋斗，才变得有价值，也更有底气去面对行业的不确定性，看看如何从不确定性里找确定性，如何在这个行业长期待下去！

03 重新梳理餐饮目标，找准努力方向

曾经，餐饮创业者拥有很多不切实际的目标，有些餐饮人一个店都还没有开，却已经在讨论几百个店要如何做；有些餐饮人一个店才刚赚点钱，就开始投资做中央厨房，要做大做强；有些餐饮人自己当着翘脚老板，却到处去给人吹嘘要做小野二郎这样的匠人……

这些行为上的分裂和拧巴，其实来自于对目标的模糊！当然，这不怪餐饮人个体，整个餐饮行业都陷入一种集体的虚妄和自嗨之中，而这要“归功于”移动互联网给社会带来的变化。

餐饮是深受移动互联网影响和左右的行业，正是因为微博为代表的移动互联网的出现，才使得餐饮由传统的“产品为王”时代，顺利过度到当下的“用户为王”时代；因为移动互联网的发展，才让餐饮由原本的堂食这一条腿，变成了堂食和外卖两条腿走路；因为移动互联网的发达，瑞幸这样的品牌才有机会实现一年开几千家店、两年之内上市的创业神话！

餐厅一线，也深受移动互联网的影响，比如餐厅的养客期，也从原本一年以上的标准时间，缩短到以周为单位，甚至以天为单位，最极致的是一夜之间全城皆知，以至于很多餐饮新手，压根不知道餐饮行业有“养客期”这三个字，他们所追求的目标，居然变成了一夜爆红或短时间内爆火。

感谢疫情，它为整个餐饮行业狠狠地踩了一下刹车！

看到这里，很多餐饮人可能忍不住要吐槽，怎么还能感谢疫情呢？不是应该痛恨、憎恶它么？对不起，就是应该感谢！大家回想一下，移动互联网这十年，餐饮行业也迎来了爆发式发展的十年，但真正享受到时代红利的餐饮人有多少？每个餐饮人身边可能都有一个或多个因为餐饮创业而暴富的案例，但请不要忽略比例问题！

为了让大家更清楚这个问题，我们先来看一组数据，这些数据来自疫情前。第一个是，餐饮行业的年复合倒闭率已经超过 100%，最高好像达到了 110%，怎么来的？就是有些所谓的好商铺，一年换好几个老板，倒闭好几次，单就这个铺面来说，复合倒闭率相当于 300%-400%。疫情这三年，没有相关统计数据，但大概率更高，而不是更低了。

第二个是餐饮行业的平均寿命，缩短到 508 天，也就是不到 1.5 年。虽然我们还能在身边看到很多经营多年的老店，但绝大多数新店都活不过半年，所以求平均后，整个餐饮行业的平均寿命就被拉低到这个水平。同样，这是疫情前的数据，疫情后的行业平均寿命，大家觉得是更好看了，还是更难看了呢？

确实，移动互联网给整个餐饮行业带来了爆发式增长的机会，出现很多创业神话，涌现了很多创业人物，行业总产值也是年年飙升，但遗憾的是，表面繁荣的背后，是垃圾场里每年上千亿的建筑垃圾，以及废品回收公司手里的各类餐饮设备，这些全都是餐饮老板用真金白银换来的“累累白骨”！

这背后，就涉及到我刚才所说的“比例问题”，也就是说，看似繁荣昌盛的餐饮行业，真正在良性健康发展的餐厅，比例很小；餐饮行业里，真正赚到大钱的餐饮老板，比例很小；餐饮行业里，真正在为顾客创造价值的，比例很小……绝大多数餐饮人，其实带有严重的盲目性，他们被极小比例的暴富案例和创业故事吸引而进入餐饮，当了行业的炮灰。

所以，当然应该感谢疫情的刹车作用。

它把餐饮行业那些，曾经隐藏在表面繁荣背后的深层次问题，给全部暴露出来，不仅让身处餐饮之中的人，重新思考自己到底要怎么做餐饮，也让目前身处行业之外那些蠢蠢欲动的人，更加理性和清晰地看待餐饮行业，一定程度上避免再犯前辈们的盲目错误！

也因为疫情的刹车作用，我们餐饮人才有足够的时间，来重新思考和看待自己在餐饮行业的目标！如果疫情三年下来，你还不愿意静下来，思考行业本身的问题，还像疫情前一样，成天梦想着一夜爆红，一年开几百家店，那只能说，疫情对你的打击还不够，你的餐饮之路还不够惨，你还要继续交学费才行！

那么，正确的做法是什么？

是回归餐饮本身，深度思考一家餐厅，到底应该怎么赚钱？毕竟，在全国上下一片哀鸿的情况下，全国各个城市里照样还有一些餐厅不受影响的正常盈利，甚至还有一些餐厅的营收和利润在逆势增长，他们是怎么做到的？虽然比例也很小，但这不是给了大家方向和目标么？我身边这些业绩稳定的老板，他们一点也不焦虑，每天充实而自在。

所以，把目标分成分级，原本的大目标放一放，当务之急，我们是不是能定个基于餐厅的小目标，比如：餐厅如何才能不亏损？如何保住餐厅的盈亏平衡点？在此基础上如何增加利润？如何让这种利润拥有稳定性和持续性？如果已经有好几家店，而且都不赚钱，那能不能只留下一家？聚焦精力于这一家，把前面的这些问题给解决掉！

看到这里，我知道，很多人又会吐槽，说我这是废话，意思是谁不想搞懂这些问题呢！关键是方法，但对不起，这里我要再次唱反调：整个餐饮行业，缺的从来都不是方法，也不是行动，因为大多数餐饮老板，每天都在店里从早到晚的辛苦付出，也在尝试用各种方法，哪怕有些方法是道听途说，他们也在积极实践，但为什么，大多数餐厅还是不赚钱呢？

开餐厅，曾经只要老板舍得干，单纯依靠辛苦付出就能赚钱，但对不起，这样的时代已经过去了！而简单模仿别人的方法去经营餐厅的做法，在移动互联网早期很流行，也很有用，但到了现在，对不起，也已经过去了！当下和未来的餐饮，缺的不再是单纯的辛苦劳力付出！也不是简单照搬的方法，这些无法实现餐厅稳定持续盈利的目标。

那么，大家到底缺什么？缺的是关于餐饮的正确认知。

正因为缺乏对行业本身的正确认知，缺乏对餐厅本身的正确认知，餐饮人才会对自己的创业之路缺乏清晰的目标，再加上行业的表面繁荣所带来的急功近利的心态，大多数餐饮人沉浸于缺乏目标的假忙碌，除了感动自己之外，并没什么用，该亏损继续亏损！该倒闭照样倒闭！

04 重构餐饮基础认知，理清生意逻辑

餐饮行业存在一个很普遍的现象，那就是很多连锁品牌，都是从一家，或者几家赚钱的餐厅开始起家的，这些单店经营的创始人们很厉害，可以把一家餐厅经营者风生水起，口碑和利润双丰收，成为商圈内其他同行艳羡的对象。

那么，大家是否深度思考过一个问题：为什么那些在单店上已经证明了自己能力的优秀创业者们，做连锁后也能依靠加盟费 etc 收入实现暴富，但大多数却不能让自己的连锁品牌变得优秀，往往发展到一定程度后就问题重重，甚至短短两三年后就急转直下，到最后偃旗息鼓，甚至彻底从市场消失。

请问，这是为什么？

可能有人说，开单店是精力充沛，做连锁就精力有限！

可能有人说，开单店是单打独斗，做连锁要团队作战！

可能有人说，开单店是事情简单，做连锁是事情复杂！

.....

都对，但都是表面原因。

本质上来说，开餐厅和做连锁，就压根不是一类生意，它们两类生意，不是生意不同的两类生意，而是完全相反的两类生意。请大家注意，区分我这里所说的“不同”与“相反”之间的差异！因为，接下来的内容，才是这篇文章最重要的核心内容，一共包含多层逻辑。

第一层是生意逻辑：

毫无疑问，餐饮就是一门生意，生意就涉及到买卖两端，收钱的卖方，遵循的是赚钱逻辑；与之对应，掏钱的买方，遵循的是花钱逻辑，那么，谁是生意成立的关键？当然是花钱逻辑，所以，开餐厅老板想赚钱，要先了解消费者的花钱逻辑，弄清楚后，再倒果为因，针对花钱逻辑去做匹配，也就成了我们的赚钱逻辑！

正常情况下，四类情况会让人心甘情愿地掏钱，分别是：为消费花钱，为投资花钱，为原材料采购花钱和为安全花钱！在此基础上，产生了四类完全不同的生意，其中，为安全花钱的生意，基本在国家或者大型机构手里（比如保险公司），普通人没机会接触，所以这里不做阐述！

因此，对于普通人来说，其实主要是涉足三类生意：消费类生意，投资类生意和材料采购类生意，支撑这三类生意合理运转的背后逻辑完全不同，甚至相反，考虑到篇幅问题，本文不展开详细说明，只是简单介绍一下彼此的差异。

首先看消费类生意，表面看，买方花钱买的是有形的产品，但实际上，买的都是“使用产品的感觉”，而并非产品本身，为什么？因为任何产品都自带两层属性：表层是基于物理功能的客观属性；里层是基于精神感受的主观属性。

绝大多数想赚钱的卖方，对产品的理解和认知，仅仅停留在表层，也就是基于物理功能的客观属性，所以他们热衷于介绍产品是什么材料做成的，有什么功能，起什么作用；但买方真正关心的却是里层，是“与我何干”？也就是我使用这个产品有什么好处，能带来什么不一样的感觉？这个产品是否能给我带来快乐、幸福和满足这些感受？

所以，所有想在消费类生意里赚钱的人，需要的是感性思维超越理性思维，学会将相同的东西呈现出不一样的效果，并把这些效果与某个人群关联起来，这方面的能力越强，越有可能赢得消费者的认同，不专业也没关系，哪怕是撞运气撞对了那种感觉，也可能有轻松赚钱的机会。

再看投资类生意，与消费类生意不仅不同，而且完全相反：因为投资者花钱，买的是增量收益的可能性，要的是投资回报，而且期望回报越多越好，这是出发点，最终是否能获得想要的投资回报，那只是结果，千万不要把出发点和结果混淆了，否则就无法清晰地认知投资生意。

基于投资生意关系中花钱方这种出发点，所有做投资类生意的人，需要的是理性思维超越感性思维，要对资金从进入到离开的全过程，做精细化和专业化的研究，从专业调研开始，到专业服务结束，中间每一个环节，都需要各项专业能力的持续投入和付出，脱离专业去依靠感觉做投资，结局一定很惨。

比如，在股市里赚钱的股民很少，亏钱的股居多，为什么？因为，炒股的本质就是一项投资，而绝大多数市民在炒股上面都不专业，他们全是靠感觉在买股票，差别在于：要么是自己的感觉，要是别人的感觉，所以电视和网络里，伪专家大行其道，相信这些伪专家，根据他们的推荐去买股的股民，就属于典型的“依靠别人的感觉”做投资。

投资类生意，必须要拥有非常扎实的专业能力，从钱进入投资项目那一刻开始，到增量收益到手，落袋为安那一刻结束，整个过程充满紧张和焦虑，是一个痛苦的过程，这又与消费类生意相反：消费类生意的全过程，必须是一个幸福，快乐和满足的过程，否则，生意没法持续。

最后看原材料采购类生意，它的逻辑是，花钱方要的是该原材料变成成品后的增量价值，而不只是该原材料的价格本身！这必然带来两个结果：如果该材料拥有唯一性，基于它的产品能带来很高的增量价值，那么买方愿意为它付更高的采购价；反之，如果不能给终端差异带去任何差异，那么花钱方一定会想方设法降低采购价！

两种截然相反的行为，背后遵循的是同一个思维逻辑和行为模式，也就是原材料采购生意的本质，一定是追求从原材料到成品之间的增量价值，越多越好！为了便于大家理解，我们以我们豪虾传的龙虾油和火锅底料为例，加以辅助说明。

豪虾传在成都餐饮市场已经十三年，我们自己研发的卤煮味道，拥有非常强的辨识度，明显区别于市面上其他所有龙虾店的味道，因此，今年我们推出衍生的卤煮龙虾油，测试性地推向市场，结果呢？在价格远高于其他食用油的基础上，销量还很不错，目前已经拥有了稳定的采购方。

为什么？就是因为这些餐饮同行拿了我们虾油以后，嫁接到他们自己的产品和调料里去，要么提升了以前的菜品味道，让味道变得更有辨识度；要么是推出新菜品，增加了同商圈的竞争力，不管哪一种，都有一个前提，那就是因为味道差异化带来的增量价值更大。一道菜多花几毛钱成本，但售价高出几元钱，还有客人愿意买单，同时还有了强记忆点。

相反，现在国内的火锅底料市场一片哀鸿，所有做火锅底料的厂家，不管大小都在狠打价格战，火锅底料的供货价无限接近成本；而连锁火锅品牌在加盟商管理上也焦头烂额，因为很多加盟商总是对外采购更便宜的底料，哪怕总部采取各类惩罚措施，也无法阻挡他们的违规操作。

为什么？就是因为各个火锅底料厂提供的底料，源头上大同小异，到火锅店以后，在售卖终端无法带去差异化，哪怕是专业人士认为有差异化，但消费者对这种差异化不敏感，不在乎。在这种情况下，火锅店不敢在锅底上涨价，也不敢卖得比周边其他火锅店更贵，但他们是采购心态呀，怎么办呢？

就只能是想办法，降低火锅锅底的使用成本和采购成本：降低使用成本就是把一口锅底的量，拆分成两口锅底使用，甚至还有人拆分成三口锅底使用；降低采购成本就是到市面上，寻找更便宜的底料供应商，哪怕面临总部的惩罚，也要顶风作案，因为想赚更多钱。

通过龙虾油和火锅底料的差异，大家应该能更直观地知晓：原材料采购生意，花钱方唯一在乎的就是这个原材料，是否能带来更多的增量价值，你想做这类生意，就必须要把握两个核心方向：要么提供专属性产品，让别人可以因为差异化卖高价；要么卖大通货，能降低采购和生产成本，让别人可以节约更多采购费，否则，一旦出现更便宜的产品，你一定会被抛弃。

第二层是餐饮逻辑：

前面我们简单介绍了消费类生意，投资类生意和采购类生意之间的差别，大家借此可以发现，它们背后所遵循的逻辑不仅完全不同，甚至在很多方面还是完全相反的！

消费类生意里，用户是花钱买消费某种东西的感觉，卖者需要提供的更多是基于产品物理功能之上的精神感受；而投资类生意，用户花钱买的是投资回报，卖者需要提供的是从资金进入到出去的全过程专业能力，必须依靠基于理性的专业赚钱；而采购类生意，用户花钱买的是材料到产品的增量价值，卖者要么降低别人的采购价，要么让别人可以卖出更高价。

那么餐饮生意呢？很多外行说餐饮生意很简单，无非就是请几个厨师，找个铺子，就可以赚票子了！这当然是错误的，也是餐饮市场如此高淘汰率的原因！其实，餐饮极度复杂，原因就在于：餐饮生意是一个集合了上述三种生意逻辑的综合性生意，而且很多人完全分不清它们之间的差异。

开餐厅就是消费类生意，因为掏钱买单的人，是一个又一个食客，餐厅需要在某个方面让他们有觉得很好的某种感觉，这里的“某个方面”，可以是菜品，可以是味道，可以是环境，可以是服务，甚至可以是老板本身；这里的“某种感觉”，可以是舒服，可以是快乐，可以是满足，可以是炫耀，可以是猎奇。

这也就是为什么，哪怕是对餐饮一窍不通的门外汉和新手，开一家餐厅，也有可能赚大钱，甚至他们自己也想不明白为什么餐厅突然就火了，到最后餐厅为什么不火了，他们自己也不清楚！背后的原因，就是他们无意中，撞对了消费者的某种感觉，如果这种感觉是群体性的，那就有可能做成现象级的案例。

比如今年火爆全国的围炉煮茶，在成都做这个最火的品牌，是甜甜她们家的“春宵茶食”，几年前，她老公作为主理人，是一个极度务实，只做菜的一个人，务实到什么程度？以前开面馆时，就算是没客人，赚不到几个钱，他老公一个人也可以在店里受几年，是我见过最踏实的餐饮人之一。

结果呢？今年他们家的餐厅，突然就因为围炉煮茶而火爆全成都，为什么会火爆？甜甜老公完全不清楚，当时甜甜还在外面上班，她自己也懵圈，甚至都半年过去了，我前段时间给甜甜去电话，她还处于懵圈状态，每天疲于接待到店排队的食客，谁要是说甜甜他们家的餐厅，是哪个专家策划出来的，那纯属胡说八道。

为什么会这样呢？就是因为甜甜老公在这么多年的坚守中，无意中在室外加的几张桌子，在今年，切中了年轻人对围炉煮茶这种消费形式的感觉，而且是群体性的感觉，所以，他们家被涌进来的消费者挤破了门槛，现在这股风，又在全国各地遍地开花，成为今年继露营餐饮之后的第二个超级消费现象。

所以，开餐厅，需要的是给用户提供一种或多种消费感觉！一定要有基于物理功能之外的精神感受，哪怕你不专业也没关系，你懂用户感觉就行！甚至，你在用户感觉上也不懂，但你运气好，能撞上一个感觉也行，也有机会通过开餐厅赚到钱，甚至赚到大钱！这在餐饮，有太多的案例，就不多说了。

但是做连锁，就不行了！因为连锁餐饮的本质，是一门投资生意！所有门店老板，不管是加盟店老板，还是直营店的合作股东，他们所有人开店的初衷，都是想通过投资开店赚更多的钱，这属于典型的投资心态，所以，需要遵循的是投资逻辑！

在投资生意的逻辑里，当别人给你缴纳几万到几十万不等加盟费，那就意味着，他们的出发点，就是想要通过做你的品牌加盟店赚更多，因此，你这个品牌必须要拥有非常专业的输出能力，从人家的钱进来，到最后怎么赚取更多的全过程，都需要专业化地输出，你说我不专业行不行？

不行。

为什么？因为我前面说了，做连锁餐饮的本质，就是一门投资生意，而投资生意就必须建立在专业化的能力输出基础之上！这背后涉及到很多专业能力，但其中最重要的能力，是单店盈利模型的专业输出能力，因为，加盟商赚取投资回报的路径，就是开餐厅赚钱，而“开餐厅”是消费类生意，所以，品牌方最核心的专业能力，就是“单店如何稳定持续盈利”。

看到这里，大家可能也就瞬间明白过来，为什么快招品牌一定是死路一条，或者，更准确点说，所有没有自家单店盈利模型的连锁品牌，都不可能健康良性发展，更不可能成为优质品牌，不管它们阶段性地看起来多么光鲜和耀眼，都是表面现象。

当然，餐饮连锁品牌，所需要的不仅是单店盈利模型的专业能力，还需要其他很多专业能力的加持，包括供应链，包括品牌和营销，包括各项管理，甚至包括数字化，财税筹划，投融资，人力资源等，这些专业能力都是对连锁品牌的必然要求，也是投资生意的标配基础能力。

看到这里，大家回头来看我在本章节开头所提出的问题：为什么单店盈利很厉害的创始人，做连锁就可能很糟糕？他们大都只能阶段性低发展几年，就开始急转直下。以及为什么我说大家的答案都是表面现象，原因就在这里。

这些单店经营再厉害的创始人，他们懂不懂消费逻辑没关系，只要做对了给用户的某种感觉就行，但做连锁，是进入一个完全不同的领域，需要遵循完全相反的生意逻辑，而且，对个人的要求也是天壤之别——开单店，就算是凭感觉和运气也有机会赚钱；做连锁，两三年的阶段性发展有可能，想长期可持续发展，必须重新构建专业能力。

遗憾的是，当下的餐饮行业，绝大多数人没这方面认知，把两种生意逻辑混在一起，行为上就主要表现为两类：要么依靠开单店的感觉来做连锁，一旦多开了一些店以后，甚至会无知者无畏，觉得连锁就应该这么干；要么则是用投资的方式来做单店，不惜请人排队，雇人造假，来做单店盈利的假象以圈更多的加盟商进来！

为什么移动互联网这十年来，国内的连锁餐饮虽然爆发式发展，但整体健康度和可持续却如此糟糕？以前大家可能还不太明白，把原因归结于什么割韭菜呀，什么条件不成熟之类的表面现象，看了今天的文章，大家可能就更明白背后的原因：大家完全走在错误的道路上，生意逻辑都没理清，怎么可能好得了呢！

事实上，现实比我说的还要残酷，因为国内的很多连锁品牌，不仅把消费类生意和投资类生意混为一谈，同时，还把采购类生意也混进去了，完全是东北的乱炖做法，带来的恶果，就是从上到下的一团浆糊：

高层分不清该做什么，不该做什么，在该做什么里面，又分不清轻重缓急，再加上整个过程极度痛苦（投资生意必然伴随痛苦），于是心一横，算了，算了，老子“既要，还要，全都要”：今天建个央厨，明天投个餐厅……

到了中层管理这里，就既搞不清楚公司的方向，也不知道目标，变成指哪打哪，也不去思考这么做的意义和价值，当然，也不用为后果负什么责，反正是整个行业缺人，这里老板犯错、品牌出问题了，没关系，还有下一个更牛逼轰轰的老板杀进连锁，他会因为以前的履历而找到自己，继续指哪打哪，混日子也能混成高管，甚至项目合伙人。

从上到下，都是这样一脑袋浆糊的餐饮创业者，都是这样懵里懵懂的餐饮从业者，就算是没有疫情，对不起，这个行业也没有很健康呀！无非是疫情以前，很多问题被隐藏了起来而已！而疫情的急刹车，让表面繁荣的外衣被揭开，露出行业的深层次问题。

从这个角度，我前面说感谢疫情，应该没什么问题，感谢疫情让我们意识到自己的不足，感谢疫情让我们开始反思自己是否要继续留在餐饮，感谢疫情让我们深度思考想要继续做餐饮，应该从哪里下手去努力，感谢疫情把所有人又拉回到相同的起跑线上来，不用再仰望行业巨头。

本来这里还有第三层逻辑，也就是门店逻辑，涉及到单店稳定持续盈利的基础逻辑问题，但受限于篇幅原因，再加上越往下说，意味着越细分，差异化越大，不一定适合具体的个体，所以就不在今天的文章里展开了，大家也不用遗憾，因为到门店层，“经营之术”居多，无非是餐厅日常经营的一些细节和注意事项，以后有机会再来补充这方面内容。

05 重新界定餐厅工作，衡量自身付出

前面讲了这么多认知层面的东西，到这里我们拉回到现实，面对市场的各种不确定性，针对那些还想在餐饮市场里，继续求发展的餐饮同行，我们接下来应该怎么做呢？如何在糟糕的大环境下，能以比别人更稳健的方式，获得更快的恢复，以及在未来抓住更好的机会？

这可能是很多餐饮同行非常关注的话题，那么接下来，我给三个具体的建议，在给这些建议之前，需要强调的是，这些建议仅供门店老板参考，不管你是自己创建的餐厅，还是加盟了别的品牌，只要你是想通过餐厅赚钱，也就是你愿意老老实实做“开餐厅赚钱”这个消费类生意，那么下面三条建议，可能对你比较有用！

第一，工作时间

餐饮行业，正常的工作时间，一般是8-9个小时，我们以9个小时为界限，店内人群画像一下就出来了：餐厅的员工，绝大多数想的是如何控制在9个小时内，能晚一点来就尽量晚来，能早点下班就尽量早走，一旦超过9个小时，要么是情绪有问题，要么是状态有问题，能偷懒尽量偷懒，所以他们的实际工作时间，可能是8-9个小时。

一小部分愿意多干的人，会变成员工里面的佼佼者，脱颖而出，受到重用；同时，中层管理者的工作时间，基本会超过9个小时，作为管理者，哪怕是下班了，可能还要处理一些管理文件，做报表，安排部门工作，甚至处理店里的突发情况等，这些工作虽然没有计算在正常工作时间内，但其实也相当于工作，所以，他们的实际工作时间，可能是9-10个小时。

最后就是老板，请问各位老板，大家觉得自己的工作时间是多长？对不起，是24小时！就算刨去睡觉和吃饭的8-9个小时，你用在工作上的时间，也一定是14-15个小时，对不起，这就是餐饮老板必须首先面对的问题：你花在餐厅上的时间够不够？

如果你所谓的开餐厅，只是当个投了点钱的翘脚老板，然后请一帮人给你管理，那我劝你趁早赶紧放弃，离开餐饮行业！没错，你身边可能有很多翘脚老板也把钱赚了案例，甚至不止一两个，每年彩票还有几百上千人中大奖呢，你为什么不把买彩票当职业呢？

想靠餐厅赚钱，你作为老板，必须比你的员工付出更多，衡量付出的多寡有很多标准，而时间，是最公平的标准，没有之一。如果你的员工每天都要在店里干9个小时，你又想赚得比员工多，那你凭什么可以不用花时间就做到？

别拿什么投资说事，如果没看我这篇文章，你还可以无知者无畏地说自己是以投资心态做餐饮，但有这篇文章摆在这里，你有什么资格说自己是餐饮投资人？请问你有餐饮的专业输出能力吗？如果没有，那你有其他什么专业能力？如果你有其他方面的专业能力，为什么它无法给你带来足够回报，而要到餐厅来讨饭吃？

我知道这些话有点残忍，但没办法，现实比我这个话还要残忍，餐饮行业凭什么要容纳什么都不懂的“投资人”？如果什么都不懂的人，投资餐饮也能把钱赚到了，这对其他每天十多个小时辛苦付出的餐饮人来说，就是最大的不公平，所以，不要在没专业能力背景下，夸口说什么投资开餐厅，会显得很愚蠢。

也别拿什么比员工聪明说事！在餐厅里，你就是一个员工，而且是一个身先士卒的员工，什么都要考虑在员工前面，什么都要比员工考虑得更全面，因为，你是老板，这个店是你花钱开的，更主要的是，你如果不把时间花在店里，你的客人到底为什么不来店里，来了以后为何不再来，请问你知道真实原因么？难道听员工转述？

所以，想在餐饮继续干下去的第一条：把时间花在餐厅里，除了睡觉和吃饭，其他时间，尽可能地全都花在店里，说得难听点，哪怕是上厕所，也到店里去上！这更多的是态度，如果连这都做不到，别给自己找借口，放弃吧，重新找一个你愿意花十多个小时的生意，可能更容易赚到钱。

第二、工作数量

有人就说了，我时间全花在店里了，甚至连睡觉都睡在店里的隔层，那我的餐厅生意是不是就一定会好过其他人？对不起，那也不一定！因为，光有时间是不够的！第二个关键点，是你做事情的数量够没够？在店里发呆9个小时，打游戏9个小时，和思考餐厅问题9个小时，其结果是完全不一样的。

每个餐厅都规定了上下班时间，明面上，大家的工作时间都是一样的9个小时，但实际上差别非常大，那些生意很差的餐厅，有效的工作时间一天下来，可能只有1-2个小时；哪怕是那些生意好的餐厅，某些岗位的有效工作时间也远远低于9个小时，这里说的有效工作时间，就是工作数量问题。

餐饮老板不仅身体要在店里，更重要的心和脑袋也要在店里。你到店就躲在吧台里打一整天的网络游戏，或者有事没事刷抖音和快手，对不起，这也不行，必须要将心思和脑筋，也花在餐厅的事情上来，那么有哪些事情？当然有很多，下面仅举两例：

第一个要花心思的就是客户，也就是掏钱买单的人，他们在哪里？如果在大街上，那就到大街上去拉；如果在抖音里，那就去研究抖音；如果在小红书里，那就去研究小红书；如果在大众点评，那就去研究大众点评，如果在竞争对手店里，那就想办法拉过来。

在用户身上，你花再多的时间都不嫌多，而且一定会有回报，如果你不知道自己的用户是谁，也不知道他们在哪里，如果你是我的朋友，我会非常武断地给你说：你在用户身上花的时间不够多！海底捞的张大哥说，客人是一桌一桌抓起来的，请问，你“抓”了几桌客人？

有一句话非常好，意思是：可以假装努力，但结果不会陪你演戏。这句话用在餐饮老板研究用户身上，特别有力量。我希望所有生意不好的餐饮老板们，都记住这句话。然后把时间花在用户身上去，先别管质量不质量，先把数量给做够，数量都不够，谈什么质量？

日本的很多消费品公司有线下推荐业务，他们没有规定每天必须成交多少单，但有一个非常硬性的指标，那就是每天必须拜访多少个客户，事实一再证明：只要拜访客户的数量到了，签单的结果是自然而然的事情；电话营销公司也是一样，规定每个人每天必须打多少电话，电话打完没有成交都没关系，打完数量就是工作标准。

餐厅也是一样。不管开什么餐厅，你的客户都活生生的在各类平台里，他们不会自己来你们家，他们不知道你家产品的好，也不知道你这个老板的好，所以你必须要花心思去“拜访”他们，去告诉他们自家的好，当然，你也一定会面临无数的拒绝，会遭遇各种打击，但没办法，作为餐饮老板，你必须面对。

是否可以请人来做？可以，那你做什么？这是餐厅盈利最重要的事情，你都交给别人，请问你自己做什么？如果你请的人可以帮你搞定客人，他凭什么要给你打工？凭什么要一直给你打工？那等他离开那一天，你是继续找一个帮你搞定客户的？还是自己上？如果以后要自己上，为什么不现在就开始自己上？

所以，掏钱买单的人，尽量自己搞定，这是你作为餐饮老板的责任，也是对你自己能力的考验！你不想做，最好就放弃！如果不放弃，那就咬牙坚持去做！只有在这个不停被人拒绝，和不停被人接受的过程中，你才能积累起足够多的感觉，这些感觉来自于你与用户交流中的反馈，哪些没用，哪些很好，全在与用户的交流中慢慢积累起来。

如果额外还有精力，那第二就抓产品，餐厅毕竟是一个卖吃的地方，把产品做得越来越好，同样是餐饮老板的义务和责任，不懂炒菜没关系，你懂“感觉”就行，最简单的就是找出自己同品类里，做得好的商家，对着人家的产品去思考，别人家这个产品为什么受欢迎？是味道，是颜色，是分量，是价格，是盘饰，还是其他什么原因？

你看，这里面可研究的太多了，只要你愿意的话，你可以把自家所有产品，都找到对标的餐厅去一一研究，积累到一定程度，你也能从别人家受欢迎的产品里，找到感觉，开始去优化和迭代自家的产品：让厨师去解决菜品物理层面的东西，你来解决消费者“精神感受”方面的东西，两项配合下来，产品也就可能越来越适合你的目标客群了。

只要你愿意去花时间研究，餐厅有很多值得花时间的地方，但这个环节，注意的一点是，数量一定要够。一定要相信一个东西，那就是量变上积累不够的话，是不可能产生质变的。这也是为什么，很多员工在店里呆很久都不走，但他们其实并没有工作，或者说并没有把心思花在工作上，这样的工作时间再长，也价值有限。

所以，工作数量是对工作时间的有效补充，也是衡量工作时间是否有效的一个中间标准，不结合工作数量的工作时间，很可能不会产生价值，作为老板，不仅要这样要求自己，还要以这样的标准来评估员工和高管的工作，如此一来你就会发现，你身边的这些员工，哪些人在摸鱼，哪些人该涨工资。

第三、工作质量

作为餐厅的普通员工，有了前两者，也就是工作时间和工作数量方面到位，也就很不错了，但餐饮老板不行。必须对自己要求更高，需要追求更高效和更有价值的工作方式，在工作数量达标后，再追求工作质量。

拿研究客户为例，各个平台上都有自家餐厅的目标客户，那么到底应该主抓哪个平台？是小红书？还是抖音？还是大众点评？这些平台彼此的优势什么，用户触达的难点在哪里？代价有多大？是否可以聘请代运营公司？这些代运营公司的运营逻辑是什么？如何做风控？如何避免被他们割韭菜？

当锁定了要做抖音时，那么应该如何做？是做老板个人号？还是做企业蓝V号？还是全部都做？彼此的关系是什么？做的代价是什么？是否要组建团队？组建什么配置的团队？如何给这个团队定工作流程和考核指标？如果有问题，如何第一时间发现，并能尽快止损？是否要同步做直播？直播的话是员工上还是自己亲自上？

如果我们的目标顾客是20-25岁的年轻人，那么这些人主要喜欢什么？日常交流什么话题？他们喜欢在哪里耍？他们在乎什么样的消费场景？喜欢什么样的消费感觉？是喜欢闺蜜局？还是情侣局？

再拿产品举例，目前同城有什么菜品正在受消费者追捧？自家餐厅是否有可以借鉴的地方？其他省的同品类商家，有没有什么特别受欢迎的菜品？是否可以拿回本地来做产品嫁接？

是否可以带着厨师错开饭点去探店，吃一吃那些生意好的餐厅的菜品，看看他们这些菜品，有什么值得借鉴的？

在餐厅的日常经营中，有太多太多值得老板去探寻和研究的东西了，在工作数量基础上，需要围绕问题去寻找答案，真正扎下去研究的话，你只会觉得自己的时间完全不够用，而不是像现在一样，店里没有客人上门，就觉得无所事事：凡是无所事事的餐饮老板，都没把心思花在正确的地方，不接受反驳。

最后再次强调：开餐厅的本质是消费类生意，所有消费类生意，买者都是为“消费某种产品的感觉”而付费，感觉越对，越愿意付费，感觉一直在，就一直付费！感觉消失那一天，就是你失去这个客户的那一天。所以，要想从餐厅真正赚到钱，就一定要围绕“消费感觉”下功夫，这是餐厅生意的原点。

所以，大家不妨倒过来，先确定自己是不是要围绕这个原点去下功夫？如果确定了要这么去做，那么相当于锁定了努力的方向，接下来就是，把时间和数量花在这个方向上，做到它成为止。

如果还是不能让餐厅赚钱，那就放弃吧。勇敢而坚决地放弃，它不能说明你这个人有问题，仅仅可能说明你不适合做餐饮生意，或者，你不适合做消费类生意。换个生意，说不定，你可能就如鱼得水了呢？

总结

原本还有很多内容想写，结果一看字数，已经严重超标，所以也就临时决定到此结束吧，所幸的是，前面写得已经够多了。从理论认知到行动建议，也算是面面俱到，希望能对全国的餐饮同行们有所启发。能让大家在后续经营中有所参考。

疫情这三年，餐饮确实蒙受惨重损失，很多餐饮人已经早早选择了放弃，还有更多的餐饮人在放弃的路上，对于这些选择放弃的朋友，我替你们高兴，暂时置身事外，不用再为每天睁开眼睛就出现的开支而焦虑，可以理解为这也是一种解脱！等局势明朗，或者觉得自己成长了，随时可以杀回来。

对于选择留下来继续坚守的朋友，我们可能都需要一个涅槃重生的机会，大家也都希望自己是个可以涅槃重生的幸运者。确实，我一直坚定不移地看好中国餐饮未来，我曾经有个判断，中国的餐饮行业总产值，一定会是十万亿级别，目前才四万亿，意味着未来还有很大的成长空间，也意味着还有很大的市场机会。

而我们这些选择留下的餐饮人，一方面要做好应对当前困难的各项准备，在守好底线的情况下，从个人角度，多维度努力，去提升自己的认知，提升自己的能力，提升自己的技能；从品牌角度，只要有一个店在，品牌的根基就在，守好这个店，让市场还有它的声音；从团队角度，珍惜身边愿意在“时间、数量和质量”上不停付出的小伙伴，带他们一起成长。

另一方面，就是抱有期待，坚定信心，等待餐饮消费市场回到正轨。我们现在蛰伏所付出的这些努力，会在市场回到正轨后获得成倍的回报。

哪怕再艰难，也有同行还在逆势增长，他们怎么做到的？学习他们的过程，就是我们成长的过程。当然，前提是，你真的愿意付出和成长，而不是彻底躺平什么都不做，什么都不学。

最后，糟糕的 2022 年，马上就要结束了，让我们期待全新的 2023 年，衷心地希望餐饮人能在 2023 年扬眉吐气，业绩长虹。

如何发展县域商业的连锁经营

——在商务部县域商业专家下乡活动会议上的发言

安徽安德利集团副总经理 李立东

作为基层商业代表，我们安徽安德利集团很荣幸参加本次大会，并作发言。下面，就我们安德利在新形势下如何激发连锁经营活力，高质量发展县域商业经济的做法和体会汇报如下，敬请领导和同仁们指导。

一、安德利基本情况

安徽安德利工贸有限公司（简称安德利集团），是安徽省政府重点扶持的骨干商贸企业，1984年开业，原属国有零售企业，2002年改制为民营企业，2016年在上海证券主板上市。

公司立足安徽中部皖江流域，主攻市场是县城和乡镇，在县城、乡镇全面铺设网点。目前主要覆盖安徽省合肥市、芜湖市、马鞍山市等7个县，每个县有一个大型综合性商场，以及城乡各种类型66家连锁超市（其中乡镇店51家）。我们的发展策略是：顶天立地，铺天盖地。即：每到一个县城，自建一个3万平方以上的、标志性大型购物中心，成为当地领导者连锁企业，这个叫顶天立地；然后在该县各个乡镇建立商贸中心和连锁超市，努力覆盖该区域的所有乡镇，这个就是铺天盖地。安德利的主营业务是三大业态：百货、家电、超市，以及物流配送中心、专业商场、酒店、汽车贸易和儿童娱乐等，经营总面积近50万平方米，网点90%以上都是自持，覆盖面积近1万平方公里，企业员工达5000多人。

二、我们的主要做法

安德利原为一个面临倒闭、亏损严重的小型企业，经历过国家多次重大经济变革，和多轮经济周期的大浪淘沙，能够存活下来，并且还得到了较快较好的发展，主要有主观因素和客观因素两个方面。

（一）主观因素（有6个方面）

1、准确的市场定位

定位看似简单，实际上很复杂。定位是为了解决企业发展的方向、目标问题，事关企业生存、前途、命运的大问题。就我们安德利来说，经过企业改制后的裂变，已快速发展成为省级重点流通企业、全国百货行业百强企业，业界和社会给予我们很高评价、很多荣誉，我觉得，这与我们企业的市场定位和发展定位有着密切的关系。在定位上，我们安德利的目标市场就是主攻县域市场、农村市场。这些年来，虽然零售业竞争激烈，但国内外商业巨头还无暇顾及农村市场，我们坚持“农村包围城市”的道路，围而不攻，深度耕耘农村市场。安德利诞生于县级市场，30多年来一直发展县级及其以下农村市场。是这个庞大的、充满活力的农村市场，养育了我们安德利。现在，随着经济和社会的不断发展，城乡一体化、农村工业化、城镇化水平不断提高，农村市场规模不断扩大，水平不断提高，农村市场大有可为。我们一直矢志不移地以农村为目标市场。我们的角色定位就是做当地二三产业的服务商，做当地人民自己的商场，发展县域经济，服务三农。

2、坚持自营模式为主

2000年以后，线上对实体店冲击很大，发展很猛。实际上，我们体会，不是线上太强大，而是我们实体店自废武功，放弃了自己的经营能力。30多年来，我们已经探索出一套自营模式体系，安德利自营模式占比80%，并从2013年开始升级开发自有品牌商品，目前开发的自有品牌主要是百货板块和超市板块的商品，并在四川收购了一家酒厂，生产自有品牌白酒，目前公司自有品牌营收占比已达到总销售额的10%。

我们和国内其他大型商场的经营模式都不一样，我们以自营为主，自己直接到厂家进货，减少成本。采用这种经营模式的，在我们国家不多，在东南亚国家也不多，他们普遍采用联营模式或租赁经营，联营模式就是供应商直接进商场，商场自己不进货，相当于“二房东”，联营模式的弱点就是价位高，中间商占有很大一块利润。自营模式，一是必须要有大量资金；二是管理难度很大。但是，自营模式的优点就是降低进货成本，减少中间环节，商品质量稳定，商场有定价权，对市场的变化和 demand 反应快，培养造就了一大批忠诚能干的管理团队。自营模式符合消费者的消费心理和消费需求，很大程度上能够被更大的消费群体所接受和认同，虽然增大了我们的管理难度和工作压力，没有甩手掌柜那么轻松自在，但却打开了消费市场，抢占了市场份额，产生了一举多赢、多方共赢的理想效果。实践证明，正因为我们坚持这种模式，所以在价格上有优势，质量上有保证，服务上有诚信。自营模式是一项系统工程，安德利是如何发挥优势、克服难点，有效实施自营模式的呢？

动力来自独特的管理模式。坚持30多年的自营模式，动力从哪里来？来自创新的分权式管理模式。安德利虽然是民营企业，董事长控股、管理层参股，但我们却严格按现代企业制度开展管理。一是去家族化。董事长、大股东、高管没有一个亲属在企业从事管理工作。员工凭本事、凭能力做事，而不是凭亲疏、凭股权大小做事。二是实行倒金字塔式的分权制。经营权放在基层，核心竞争力体现在柜组，老总只负责协调和服务。基层员工、柜组长掌握经营权，权力大，责任大，动力也大。

监督来自长期坚持的制度与文化。为了给自营模式保驾护航，公司和供应商签订阳光协议，规定供应商对安德利员工不得给予任何馈赠、回扣，一经发现，则取消供应商资格。同时，在企业内部实施阳光工程，不准干部员工收受供应商的任何馈赠和吃请。一经发现，立即除名。公司还成立了纪检监察部，在规范流程的同时，鼓励员工参与监督。柜组长参与进货，分散了采购部门的权力，也是一种有效的监督。在管理上还实行倒逼成本，效益核算到基层，形成竞争态势。时间一长，就在公司上下形成一种思维定式，即：如果这个部门毛利水平低，就有两种可能，一是你的谈判水平低，二是有“猫腻”。通过几十年的坚持，安德利把强制变成了习惯，把习惯变成了文化。供应商反映，和安德利做生意，没有任何隐形费用，安德利人格魅力影响了全国众多厂家，安德利店开到哪里，厂家就跟到哪里。

执行力来自从基层成长的业务管理团队。任何模式，都要人去执行。安德利摸索出了一种有效的人才培养模式，公司从基层筛选，把他们放到柜组长的岗位上，柜组长有经营权，既是销售终端，又参与采购与管理，长期培养，形成了一批购销业务的行家里手。近年来，我们和安徽的高校合作，每年引进100多名大学生，集团成立安德利商学院，举办抗大培训班，培养了一批优秀的买手和卖手。一支执行力强、熟悉市场、认同安德利企业文化的业务管理队伍，这也是实行自营模式的有力保证。

3、不断深化改革

从我们企业来讲，也要感谢电商的威胁，促使我们不断变革，不断调整渠道，不断提升商品力。我们认为，竞争对手对我们威胁越大，反而我们的动力就越大。电商发展的同时，我们也发展迅速。这期间，我们历经了三次重大改革：**第一次改革是机制转型**（80年代末至90年代初）。在企业内部全面推行四放开改革，1992年到1996年，我们企业能够走出困境，得到快速发展，主要是抓住国家两大机遇：一是抓住了改革机遇，使我们企业顺利地实现机制转型，特别是企业有了充分的用工、分配自主权，极大地激发了活力。二是抓住了发展的机遇，从1992年邓小平南巡讲话到1996年，是中国经济第一轮发展高峰期，我们抓住了发展机遇。**第二次改革是体制转型**（90年代末至2000年代初）。党的十五届四中全会以后，中央明确倡导国退民进。2002年，我们企业再次被县政府确定为全县商贸系统改制的试点企业。在政府的支持下，由国有企业改成民营企业，企业改制很成功，荣获了省政府的表彰，顺利地实现体制转型。2001年中国加入WTO，预示着中国第二轮经济增长的高峰期到来。我国零售业格局发生了巨大变化，国外商业巨头纷纷抢滩中国的一线城市，国内大型零售企业在一线城市和他们进行生死存亡的较量。我们是草根企业，在农村建立根据地，这是我们发展的巨大空间和机会，一是国际国内的商业巨头触角还没延伸到县城，有的虽然伸下去，但水土不服。二是县级商业原来配置的百货公司、五交化公司、糖烟酒公司等几大国有商业纷纷倒闭，县级市场没有骨干商业。三是我们在县级市场打拼几十年，熟悉这个市场，且又完成了机制体制转型，轻装上阵，蓄势待发。**第三次改革是结构转型**（2013年一一至今）。物竞天择，适者生存。每次转型都会有一批企业活下来，并发展壮大，同时也必然有一批企业被淘汰。第三次结构转型，国家要求经济由高速度转向高质量，由粗放型转向节约型，经济发展进入新常态。在这次转型中，企业靠高速发展的红利，靠加杠杆维持生存的希望渺茫，加上互联网时代，新产业、新业态层出不穷，新技术革命对传统行业的影响是颠覆性的。在这样的时代背景下，尤其是传统行业，首先应该考虑如何存活下来。从更高的层面上看，政府不担心一些企业被市场淘汰掉，因为每天有一批企业倒闭，同时也有一批新型企业诞生，经济结构转型就是要淘汰一批高耗能低效率的企业。安德利是传统零售企业，面对这次转型，面对这一轮的大浪淘沙，我们首先思考的是如何活下来。安德利能够在前两轮转型中脱颖而出，得到较快发展，是因为能紧紧抓住国家改革发展的机遇，与国家宏观经济走势合上拍。2012年，我们顺利完成了上市之前的股份制改造；2013年按照上市要求规范经营管理，实现自我加压。采取三步走，实现三个变革：第一步，2013年至2014年，完成企业组织架构和管理系统的变革。第二步，2015年至2016年，完成干部队伍经营作风思想的变革。第三步，2017年以后，随着商品结构的变革，我们进一步加大了自营力度，强化供应链管理，注重提升商品力。

4、新建、改造和提升

我们安德利是安徽省重点流通企业。2013年有幸成为省农村商贸流通体系建设试点工作的承办企业，我们按照省政府、省商务厅的部署，在当地政府的指导下，从安德利的发展战略和当地实际情况出发，就打造放心、便利、安全的农村消费环境，结合新型城镇化、美好乡村建设，在农村地区大力发展连锁经营、集中配送等现代化流通方式，促进工业品下乡、农产品进城，搭建双向流通网络，进一步繁荣农村市场，扩大农村消费，建设以连锁化、标准化、规模化、品牌化和信息化为特征的，农村商品流通服务体系，开展了一系列工作。

庐江县是我们安德利起步的地方。全县120万人，除庐城镇外有16个镇。2006年我们就

开始在农村建设直营店，目前有 15 个镇级店，近年来，我们在合肥市、马鞍山市、芜湖市三个区域内的县城和乡镇，新建和改造并举、自建和租赁并举，重点做三个方面的工作，一是新建。在还没有分店的地方加快布局，新建一个商贸中心。二是改造。已有的分店按照乡镇商贸中心的标准进行升级改造，目前已经改造升级大部分商贸中心。三是提升。在有条件的人口集中的村探索建设村级店，能够自营的自营，不能自营的发动职工承包经营、内部创业，我们给予商品全配送。安德利建成或改造的商贸中心面积最大的 6000 平方米，有购物、结算、配送、娱乐等功能，年销售收入 2000 万元，盈利最高的已经超过 200 万元。我们还在周边地区，如安徽省肥东县、全椒县等广泛开展市场调研，储备项目。目前我们的乡镇直营店，总共有 51 家，年销售额达到 8.6 亿元。

乡镇商贸中心不仅给集团带来了显著的经济效益，也改变了当地的消费环境，完善了乡镇的服务功能，给当地带来了明显的社会效益。在我们安德利建成商贸中心的乡镇，消费者普遍反映，消费方便了，购物放心了，功能完善了。例如：庐江县同大镇与肥西、舒城交界，一二产业比较发达，但缺乏商业氛围，我们在此建设商贸中心之后，很快改变了当地的消费习惯，带动了第三产业的发展。

5、快、准、高

农村流通体系建设对我们安德利来说是个重点课题，通过多年的实践，我们得到这么几点体会：

一是行动快。省政府确定推行农村商贸流通体系建设试点后，我们立即在已经辐射到的县进行市场调研，制订未来发展规划，并争取列入地方经济和社会发展年度计划，得到地方政府的重视和支持。在项目建设上，集团高度重视，成立专门的部门——发展部，来开展项目建设工作。发展部隶属集团总经办，由集团总经理主管领导，发展部不定期对各个县的市场进行调研，对项目前期的选址、定位、投入等方面进行论证、预算，形成书面报告，报总经理办公会讨论，一旦通过，交由营运部门筹备，租赁物业确保 40 天开业。

二是定位准。在项目定位上，前面我介绍了，我们安德利的目标市场就是做农村市场。建设初期，我们重点是发展和提升镇级直营店，把符合条件的镇级店改造成商贸中心。由于我们安德利地处江淮之间，这个区域的村庄规模小、农民居住分散，对村级店建设，我们因地制宜，在保证配送的基础上，结合村庄规划和美好乡村建设，分别通过与房东合资经营、员工内部创业等形式加逐步推进。

三是坚持五统一的高标准不动摇。一直以来，皖中地区农村曾沿用这样的消费习惯：油盐酱醋找个体，日常用品赶大集，大件商品跑市区。安德利自建立农家店以来，就坚持“五统一标准”，而不是简单地建几个“农家店”，把工业品送下乡，而是要把现代流通方式与先进消费理念送下去，为广大农民群众放心消费，方便消费创造条件。服务和承诺全部上墙，所有农家店向社会公开承诺：不经营假冒伪劣、变质过期和不合格商品，若发现假冒伪劣商品，原值退赔，并奖励 2000 元。农家店为解决农民卖难买难创造了良好条件，给农民朋友带来了看得见的实惠。农民就近就能买到称心如意的商品了。农家店成了农民朋友真正的放心店，也给安德利带来了明显的经济效益和社会效益。

6、整合、强化和突破

在经营管理上，安德利坚持高标准、严要求，坚持特色经营。过去，在万村千乡试点工作

中，我们遇到了这样的问题，就是在给农家店配送商品的时候，我们没有价格优势，因为商品同样都是当地供应商提供的，我们配送中心需要缴税，农家店直接从当地供应商那里进货由于不需发票，他反而比我们价格低，这样配送率直线下降，到最后加盟关系名存实亡。这个教训告诉我们，要保持在农村市场的竞争力，就必须实行差异化经营，为农家店提供有价格竞争力的商品。为此，我们这些年在经营管理方面采取了以下措施：

第一，全面整合资源、重组供应链。将集团业务部门组建为三个事业部、七个分公司，建成采购中心。这些年来，我们逐渐淘汰当地小型品牌代理商和供应商，直接从厂家或省级代理商进货。随着经营区域的不断扩大，随着成功上市之后，公司品牌形象进一步树立，整合后的安德利市场地位不断提高，为城乡消费者组织物美价廉商品的能力不断增强，安德利自营模式的优势已经越来越明显。

第二，加强农超对接，加强生鲜经营。我们目前进入的县，都是农业大县，农产品丰富。（案例）与广大的农户及农民合作社签订协议，实现“商场+基地+农户”的采销模式，为农民的优质农产品进入超市搭建平台。将现代流通方式引向广阔农村，将千家万户的小生产与千变万化的大市场对接起来，构建市场经济条件下的产销一体化链条，实现商家、农民、消费者共赢。目前，亚太地区农产品进超市销售的比重达70%以上，美国达80%，而我国只有15%左右。所以安德利在不断加大农超对接水平，加强销售与生产的联系，引导农民生产和农业结构调整，对建立农产品现代流通体制、增加农民收入和促进城乡统筹协调发展具，有重要的现实意义，将更多利益留给了农民和消费者。

第三，在自有品牌建设上求突破。我们利用自营模式的优势，升级开展自有品牌商品开发、生产。此外还延伸采购深度，直接从厂家、产地进货。近年以来，我们从新疆组织干果，从江南山区组织山货，从品牌厂家组织冷鲜肉，从内蒙古采购羊肉，从广东广西基地采购水果，成效非常明显。这些措施保证了我们不断提高差异化经营的程度，在商品价格、质量、服务等方面，突出安德利的整体优势，也为下一步加快建设乡镇网点、提高商品配送率打下了基础。（这次来麻江，听说麻江是中国红蒜之乡、中国锌硒米之乡和中国蓝莓之乡，这些产品都很好，如果麻江的这些企业愿意，可以和我们安德利合作，目前我们安德利已经在贵州省采购百香果、猕猴桃等特色产品）。

另外，我们与时俱进，不断升华企业的愿景、责任与理念。发展企业不是一两个人的事，而是一群人的事，而要把一大群人团结在一起，必须要建设一个共同的精神家园。为此，必须重新确定安德利的愿景，引领企业文化建设，丰富安德利文化内涵。1996年，我们对安德利的解释是：安徽商人，发扬徽商商德，消费者利益至上。现在我们对安德利进行了新的定义：安徽商人、德行天下、利及万家。有了新的愿景，才能指导新的行动。安德利立下雄心壮志，要进入全省，去开创更大的场面。这些年来，我们向许多竞争对手学习，得到了提升，今后，我们要到其他地方去，还要向更多的竞争对手学习。“地到无边天作界，山登绝顶我为峰。”新的愿景意味着新的责任，我们现在的责任就是实业报国，给员工机会，让员工自豪。我们终极目标就是让每个员工都实现他们的梦想。我们坚持三个善待：即善待员工，善待供应商，善待消费者。靠谁去善待供应商和消费者呢？靠广大员工，所以首先要善待员工。善待员工，有三个层面。第一是小善，满足生存需要，解决温饱；第二是中善，给员工提供平台，享受发展机遇和生活的尊严；第三是大善，让每个员工都能实现自己的梦想。

同时，我们不断创新公司的分配模式，多种分配模式的实施，极大的调动了团队的积极性，也成为企业发展的有力保证。我们的分配主要是实行复合型的分配模式，采取基本年薪结合绩效考核，激励工资加模糊奖励、股权激励，随着形势的不断变化，近年我们又开始实施超利分成和合伙人制度。

最后，学习力也是企业发展的核心竞争力。我们认为，学习能力是企业的重要动力。多年来，安德利注重开展各项培训学习活动，特别是保证八小时以内的学习，坚持有选择性地学，要循序渐进，变被动学为主动学，走出去学习，特别是要研究失败企业的教训。前面我介绍了，我们还成立了安德利商学院，今年又举办了抗大培训班，加强团队学习，提素增能。

（二）客观因素

我们抓住了国家每次重大经济变革的机遇。企业生存发展必须和国家宏观经济同步，30多年来，国家多次转型，我们都抓住了。尤其是商务部开展万村千乡工程，安徽省开展县域商贸流通体系建设试点，我们都是试点企业，抓住了这个最好机遇，搭上了这班车，企业销售规模做大，并且成功上市。那一轮商务部推行的政策，参与的企业很多，留下来的不多，真正坚持下来，存活下来，有效果的寥寥无几。我们是县域商贸体系建设试点企业，我们能够做好和发展，也证明了政府支持我们是对的，我们没有辜负政府的期望。

安德利也和全国其他实体商业一样，面临着线上和疫情的双重打压，难做好，压力大，但是我们不找理由，不怨天尤人。在效益下滑、生存面临困难的情况下，我们不断练内功，挖掘自身潜力。自己不强身健体，一味地推到疫情上面、一味地讲电商冲击，我们认为也不是客观的。在三年疫情期间，我们积极主动地承担了社会责任，保就业，保物价，赢得了社会、政府和消费者的好评，特别是今年安徽疫情反反复复，我们还得到了较好的发展，并构建了自己新的物流体系，为进一步做大县、镇、村三级连锁经营，今年我们在庐江县又投资 3268 万元，新建了 13000 平方的物流配送中心。今年 1-10 月份，安德利超市业态销售同比增长 6%，利润增长 1926 万元，百货业态销售同比有所下降，但利润增长 1405 万元，家电业态销售同比持平，但仍然实现利润 1632 万元。另外，今年 1-11 月份，我们线上业务实现销售 5500 万元，比去年同期增长 40%，线上我们主要利用饿了么、美团、京东到家三个平台开展业务。2023 年我们线上销售目标计划是 8000 万，同时继续加大与乡镇农户的合作，把农民的农副产品，进一步扩展到线上销售，一件代发，扩大线上的增量，支持农户经济。今年我们取得效益好的原因是：第一，得益于上市公司重组，集团资产负债减轻；第二，疫情期间，没有对外盲目扩张，继续在我们熟悉的县城和乡镇市场用心经营；第三，公司把主要精力放在供应链调整上、商品力提升上，管理系统升级上，以及继续深化改革，并且加大了力度。

安德利能够从濒临倒闭的一个国有小型零售企业，发展成为A股上市公司，除了上面我所介绍的主观因素和客观因素之外，更重要的是 30 多年来，我们在发展的过程中，得到了国家商务部、安徽省商务厅、中国商业联合会、中国连锁经营协会，以及各级政府、特别是商务部门的大力支持，可以说，没有各级政府的支持，就没有安德利的今天。

我们的做法主要就是以上几个方面，我们取得的成绩也很少，与其他做的好的、一些优秀企业相比，差距还很大，时间关系，今天我就不展开讲了，如果大家对我们的做法感兴趣，可以联系我们，共同交流。

三、下一步发展思路

1、继续深耕县域市场，用5到10年时间，完成安徽省一半县城的覆盖，进一步加大乡镇店开店速度，不仅把最好的商品卖到农村，还把农民的农副产品收购上来，努力提升农副产品的产业化、标准化、规模化、市场化水平，帮助农民拓宽致富渠道，实现共同富裕。今年我们超市公司特地成立了农产品采购工作组，专门采购农民的农副产品。

2、进一步整合供应链，升级供应链。利用我们陈学高董事长当选安徽省商业联合会会长这个资源，把安徽省商业企业统采、联采发展起来，成立联合采购平台，提升商品力。

3、加大科技投入，打造现代物流体系，打通线上线下的融合。去年商务部出台的加强县域商业建设指南，对我们下一步发展布局是一个巨大机会。

四、三点建议

1、2021年商务部出台的县域商业体系建设指南，初衷是很好的，要求各级政府出钱出力担责任，但在实施过程中，让各级政府主导，不是太理想：第一，很多地方政府没有钱；第二，即使想出力但没有专人负责，有专人负责但不懂商贸；第三，政府不愿担责任。我们建议是：和以前一样，由企业和政府共同主导，按照市场化推进。这个政策出台后，我们积极性很高，跃跃欲试，但7个县都报不上去，有的是因为电商进农村不达标，进不去，我们想做，却做不到。有的企业报上去了，又不会干。我认为，政府更应该支持想干的、能干的、能干好的企业参加。

2、对试点企业支持方法多样化，既要有资金支持，也要有配套政策。在继续坚持用财政资金对新建农家店给予补助的同时，可以在配套政策方面给予扶持。一是科研。鼓励高等院校、科研机构与企业共同开展农村市场体系建设的专题研究，国家给予专项资金支持。二是规划和用地。为解决乡镇网点难找的问题，各级政府应十分注重农村商业网点的规划与建设。目前实施的土地挂牌采取价高者得的方法，不利于商业网点的建设，更不利于建成后的后续经营。规划中的商业网点建设用地，应该和纯粹的商品房开发有所区别，可以比照工业用地的做法，和投资挂钩，和效益挂钩，不能仅仅比谁报价高。对于农村市场体系建设用地，不能单纯视为市场用地，不能一律采用招拍挂方法。对于用地指标，建议对试点企业、重点企业和重点项目单列。

3、加大对农村市场的监管力度。改善农村购物消费环境，让我们这些骨干企业加大投入是一个方面，更重要的一个方面，是要让各个监管部门对农村市场进行全覆盖。

各位领导、各位同仁，无论什么时候，无论风云怎样变幻，活力是企业的关键，实力是企业的根本，魅力是企业的动力，三者相互依存，共同作用，密不可分，这是一条规律，是不以人们意志为转移的，也是安德利的为商之本，安德利的连锁经营之道，各个企业只有读懂政策机遇，才能一览无限风光。经商，经好商，不仅需要好的环境，更需要好的政策和机遇，而关键是如何读懂好的政策，把握好的机遇。这些年来，我们安德利一步步走来，一步步迈向新台阶，主要是得益于国家政策的及时雨，得益于企业自身独具慧眼的发现和捕捉良机，我们相信，只有紧紧盯着农村市场，这样才能在扬帆奋进，做大做强。

县城购物中心是不是一门好生意？

方湖 来源：联商专栏

何谓县？县，是中国行政区划之一，行政地位与市辖区、县级市、自治县、旗、自治旗、特区、林区相同，属县级行政区，由地级市、地区、自治州、盟、直辖市管辖或由省直接管辖。县作为行政区划，该名称始于春秋时期，秦始皇统一中国时，推行郡县制，是县制正式设置的开端。

根据 2020 年 12 月 30 日《中华人民共和国行政区划统计表》，中国有 1866 个县级单位，其中县和县级市数量分别为 1472 个和 394 个。

县城的作用：

由中办、国办印发《关于推进以县城为重要载体的城镇化建设的意见》，开宗明义：县城是我国城镇体系的重要组成部分，是城乡融合发展的关键支撑，对促进新型城镇化建设、构建新型工农城乡关系具有重要意义。

在中国城镇体系中，县城具有承上启下的枢纽作用，是推进城镇化建设的重要空间载体。县城位于“城尾乡头”，是连接城市、服务乡村的天然载体。中国已经由一个农业社会转型成为城市型社会，处在城乡关系从二元格局向一体化格局过渡的关键阶段，推进以县城为重要载体的城镇化建设，既是新型城镇化和乡村振兴两大战略双轮驱动下的必然选择，又是事关人民安居乐业、事关社会安定有序、事关国家长治久安的重大战略决策。

国家发展改革委规划司有关负责人介绍，2021 年底，我国城镇常住人口为 9.1 亿人。其中，1472 个县的县城常住人口为 1.6 亿人左右，394 个县级市的城区常住人口为 0.9 亿人左右，县城及县级市城区人口占全国城镇常住人口的近 30%，县及县级市数量占县级行政区划数量的约 65%。

01 走向下沉市场 成为很多连锁商业的必由之路

高能级城市商业经营压力增大，投资回报下降

随着一二线城市商业快速发展，加之土地、运营成本加大，商业增量持续加大，高能级城市的商业经营压力越来越大。

主要体现在几个方面：

- 1、受供给量扩大，商业租金回归市场平均水平，商业投资回报率持续下降；
- 2、伴随着商业增量加大，商业竞争加剧，商场客流下滑、空铺增多，商业经营压力增大，品牌和商家投资回报率快速下滑；
- 3、受疫情、经济下滑、就业环境等方面影响，市场不确定性增加，对未来预期走低；
- 4、中国经济下行与房地产调整周期并行。

庞大规模的县城，是中国人口和经济发展的基石

第一、人口绝对规模。截至 2020 年底，县级市和县城的城区常住人口约为 2.5 亿，其中县城人口 1.6 亿，县级市人口 0.9 亿。

第二、人口增量。在城镇化进程中，农民到县城买房子、向县城集聚的现象很普遍，近年来县城人口保持增长。全国县城和县级市城区常住人口总量由 2019 年底约 2.4 亿人增至 2021 年底约 2.5 亿人，其中不少县城成为所在省市吸纳农业转移人口的重要一极。

第三、以江苏为例，根据第七次全国人口普查，江苏省城镇人口较“六普”增加 14870895 人，全省 95 个县(市、区)中，GDP 排名前 10 的县、县级市城镇人口增量占全省增量 15%左右。

中国城市和小城镇改革发展中心主任高国力分析，农村人口向县城就近转移是大势所趋。总的来看，东部地区发达县城对农业转移人口保持着较强吸引力，中西部地区县城之间差异较大，与东部地区相比有差距。

另根据《中国县域统计年鉴 2022》的数据，截至 2021 年底，中国共有县域 1866 个，占全国国土面积的 90%左右，占中国大陆人口和 GDP 比重分别为 52.5%和 38.3%。

2011 年-2020 年，我国县域 GDP 占全国 GDP 比重变化程度较小。根据《统计年鉴》数据，我国县域经济 GDP 从 2011 年的 20.18 万亿元上升至 2020 年的 39.12 万亿元，同时，其 GDP 占全国 GDP 比重大致维持不变，从 2011 年的 41.36%稍下降至 38.60%。

小镇青年，改变县城消费

查看百度百科，根据拍拍贷和南方周末联合发布的《相信不起眼的改变：2018 中国小镇青年发展现状白皮书》定义，小镇青年指出身在三四线及以下的县城、乡镇，在老家生活工作、或前往大城市及省会周边城市打拼的青年。2017 年 12 月，罗振宇在“跨年演讲”中就提到了小镇青年。

工人日报文章指出，小镇青年特指 18 岁~35 岁生活在中小城市的年轻人，他们正散发着无限活力。在没有生存压力下，由于互联网的发展缩短了信息传播和购买渠道的鸿沟，他们拥有了更多的消费空间。

相关数据显示，18 岁~35 岁生活在中小城市的小镇青年在国潮品牌、线上购车、电子设备、健康饮食等方面都展现出极大的购买力，再加上城镇化进程的推进，线下新兴多样的消费方式极大地刺激了小镇青年们的购买力，使其成为经济增长中的主力军。

02 打破传统的小镇青年 正成为县城消费的生力军

为小镇青年画像

收入有限、消费力不弱：收入是决定消费的第一要素，县城收入不高但是相对稳定。

有关调研数据显示，县域家庭年收入平均数为 9.5 万元左右，月收入约 7900 元，中位数在 9 万元左右（以上皆为税前数据）。县域的年储蓄金额平均数为 3.5 万元，平均储蓄率为 36%。家庭年支出约为 4.8 万元(约 4000 元/月)。

对于回流青年来说，由于有一二线城市的工作经历，家庭收入水平要远高于本土青年和上游青年。

对于不同年龄阶段的小镇青年来说，26 岁至 35 岁是收入的高峰期，家庭年收入超过 10 万元 26 岁至 30 岁占比为 34%，31 岁~35 岁占比为 31%。

半数左右的小镇青年家庭年收入在 5 万元~10 万元之间。

没有房贷压力，花在家庭时间增多。从房贷方面来看，小镇青年并没有太大的房贷压力，有关数据调研发现，县城居民中，60%有自有住房，5%有两套房，30%住在父母的房产中，仅 6%有租房需求。同时，县城居民购房和还贷压力相对较小，自有房产中，全款购买占 58%，父母出资购房、建房的占 43%。

花在家庭时间增多，扩大消费。没有房贷压力和居住面积更大能够让人们的压力和焦虑变小，并且工作相对稳定，没有大城市的内卷，从而花更多时间在家人陪伴和娱乐、购物上。

小镇青年就业形式灵活多样、工作时间自由度高：从职业上来看，本次研究发现，县域就业群体中白领的占比 48.8% 高于蓝领 30.9%，全职在家的人群占比并不高，且出现了更多元的小众就业机会和创业者。有关数据显示，平均工作时间约为 7.2 小时，低于 2021 年国家统计局公布的人均 9.5 小时（47.5 小时/周），这意味着县域居民有更多的可支配时间，平均每人的线上娱乐时间（包括短视频、游戏和网购）约为 2.5 小时，其余时间则用于家务、线下社交、亲子等。

疫情对小镇青年的影响有限：一方面是疫情对收入的影响有限，另一方面是对未来收入提升有信心，加上房贷压力小，使得小镇青年的消费力有的时候比一二线城市的青年还要强。

小镇青年的共性消费需求

因陪伴产生的消费：

大家庭：与一二线城市的“单身经济和宅经济”不同，县城人们家庭观念重，年轻一代普遍接受父母帮扶，与父母同住、接受父母的经济支持和家务支持非常普遍。县域的中青年 97% 和父母同在一座城市，40% 的消费者处于和父母同住的状态，即使不同住，60% 以上也会保持每周见面的频率；72% 会接受来自父母的经济支持；有孩家庭中 90% 父母会经常或偶尔地帮忙照顾小孩。但是由于县城的娱乐消费和精神消费场所有限，62% 县城中青年在业余时间的主要活动是与朋友/家人见面聊天、聚餐聚会；28% 县城中青年会与朋友/亲人去娱乐场所。

地域性朋友圈：县城年轻人的朋友大多数是“发小”，地理近，空闲多，彼此高频地提供了陪伴与支持。

子女教育培训产生的消费需求

作为父母的小镇青年在子女的多元化职业上更加开放，并投入更多的资金在教育消费方面。

有关数据发现，在 942 名有孩县城被访者中，63% 都为孩子报过非双减的课外课程，其中最高的三类课程分别为书法绘画（34%），舞蹈类（29%）和乐器或声乐（22%）。而当被问及报班目的时，“希望给孩子培养兴趣”占 55%，为所有项目中最高的，其次是“孩子自己喜欢”（52%）；16% 的父母希望通过培训让孩子有机会做相关的行业/职业。

熟人社交产生的送礼消费需求

虽然县城开始逐渐从熟人社会过渡到了半熟人社会，传统的社交规则开始松动，但仍未彻底摆脱地缘，受乡土社会的人情世故影响，县城相比于大城市依然是熟人社会，人们依旧更多遵从社交规则，如运用当地共识的社交货币礼尚往来，与熟人维系得体的关系。

丰富生活的消费需求

由于工作时间和通勤时间短，使得小镇青年的休闲时间较长。

但是在丰富生活的消费需求方面，一是小镇青年可用于娱乐休闲的预算并不充裕；二是县城的娱乐休闲设施和业态不够新鲜和多样化且消费偏高。导致现阶段小镇青年在丰富生活的娱乐休闲的需求尚不能很好满足。

改善生活品质、表达身份的消费需求

有关研究发现，这个共性需求的产生缘于三方面的原因：

一是县城与一二线城市在城市地位、受媒体的关注度、发达程度的差异等导致小镇青年希望通过品质消费来表达身份认同；

二是县城娱乐休闲消费的不足，小镇青年只能通过品质消费来彰显身份；

三是与父母同住、更早地组建家庭，导致小镇青年的个体化进程滞后于大城市，更依赖实物商品实现身份认同。

从调研的数据来看，汽车、房子、首饰和大品牌的护肤品成为表达身份的主要品类。

03 挖掘县城消费，深耕小镇青年 成为商业不二选择

县城商业机会

有相当的人口基数和消费基础，同时随着小镇青年群体崛起，消费前景呈现上升趋势；

商业总体供给仍有一定空间，商业基础设施相对陈旧；

小镇青年的消费意识已经和一二线城市接轨，但是县城商业提供消费内容相距较远；

县域经济发展呈现上升势头，有较好产业支撑的消费可以有更好前景。

另外一方面，一二三线城市，商业总量供给过剩，商业经营压力较大，商业的投资回报率也在下降。同时，受房地产周期和疫情等方面影响，很多商业中心客流和销售双双下滑，经营局面苦苦支撑，甚至走向关门的节奏。

购物中心下沉到县城是不是门好生意？

购物中心进驻县城是不是门好生意，关键看几个指标：县城有一定稳定人口，原则不能低于40万；有稳定的经济基础，能够容纳一定就业；县城没有太多大体量商业竞争，商业环境比较宽松；项目位置较有竞争力，且有相当规模，能够打造成为县城标杆商业。

04 县城商业做成什么样子 能够满足小镇青年消费

县城商业现状：

县域商业的困局：庞大的消费市场，叠加政策利好，小县城宛如一个巨大的磁场，吸引着商业地产开发商与品牌商不断入局。

开发商一拥而上，商业开发经营能力良莠不齐，导致一些商业项目或延期或空置，或停工烂尾，导致县城缺乏优质购物中心。

小县城原有消费层级低、知名连锁品牌下沉市场渗透率低，部分高消费人群外溢到大城市，严重阻碍了县域商业快速前进的步伐。可以说，县域商业的现状不容乐观。

随着小镇青年消费崛起，现有商业不能完全满足消费需求，亟待消费升级。

小县城商业的大未来

以满足小镇青年为主体的县城商业综合体，应该如何规划？

建议策略：

策略一：小镇青年的品质生活中心

互联网和信息化时代，信息平权后，带来的是消费平权。小镇青年在大城市看到的、消费得起的品牌，也希望在县城的商业体里能够看到和实现。

因此，品牌是构成县城商业综合体“繁华城市梦”的核心，更是增强小镇青年自豪感的方式。

哪里商场有品牌，小镇青年就在哪里聚集。例如，沭阳万达广场，星巴克、肯德基、麦当劳、李宁、孩子王、周大福、屈臣氏、名创优品等品牌一应俱全。标签感是生活仪式感、生活格调和精致度的体现。生活在县城的小镇青年也普遍渴望先进、优越的生活方式。

策略二：小镇青年的社交场：通过潮流业态、餐饮业态等引进，增加小镇青年的“生活乐趣”。

大城市能吃到什么，县城就能接受什么。受互联网消费平权影响的还有餐饮消费习惯。小镇青年对潮流品牌和餐饮的认知，与一二线城市早已没有代际，会以更快的速度进行传播和复制，一二线城市流行吃什么，小城里就吃什么。以新茶饮为例，相关数据显示，二三线城市的茶饮店增长率远超一线城市，二线城市增长率为120%，三线及以下城市增长率最高，达138%。某新一线城市年轻人在喜茶排队买芝士奶盖时，豫北某县城的网红烧仙草店极有可能也在排着长龙。

策略三：小镇青年的亲子欢乐中心

儿童的活动不是独立的，抓住儿童就吸附住了家庭。县城购物中心以儿童业态为磁极，延长家庭消费。

正如一些消费者的反馈：“商场里面还有很多孩子玩的店铺，走廊里有孩子可以乘坐的小车，整体氛围很适合遛娃，在里面待好几个小时都没有觉得累，主要是吸引孩子的东西太多了。”

县城的商业综合体，儿童主题业态是最不可或缺的！与大城市精准客群的商业逻辑不同，县城商业必须覆盖主流消费人群。在家庭消费之中，儿童是关键！《2021 儿童经济洞察报告：近六成儿童家长集中在三线及以下城市，童装、玩具车是最抢手的品类！》

数据显示，当前东部沿海和中部三四线城市有孩家庭分布更为集中，从占比上看，三线、四线、五线城市，儿童家长占比分别为25.3%、20.2%、12.6%，也就是说，近六成儿童家长位于三线及以下城市。可以说“得儿童者得全家”。

一般来说，商业综合体最大的诉求是延长客户逗留时间，谁能越多地占有客户的时间，谁就越成功。儿童业态正有这种延长消费时间的能力。一个重视布局儿童业态的购物中心比缺少儿童业态的购物中心年均客流高出13%，顾客平均到店时间也会延长5-20分钟。

结束语

1817个县城是个广泛的消费市场。在互联网和信息化时代，消费意识与一二线城市快速接轨，小镇青年支撑县域经济发展，也推动着县城商业发展和时尚消费。正有越来越多的优质商业，聚集着更多优质连锁品牌，下沉到县城。在中国经济弱周期下，县城仍展现经济发展潜力和后劲，仍展现有力的消费支撑。

经历经济下行、房地产调整和疫情叠加冲击，一二线城市商业经营正在经受较大压力和动荡，在未来十年到二十年，走进县城或将成为商业主旋律。

县城到底需要什么样的购物中心？

方湖 来源： 联商专栏

前言 农村包围城市

从毛泽东《星星之火，可以燎原》初步确立了农村包围城市的战略思想，是以毛泽东为代表的共产党人在革命实践中逐步摸索出来的具有中国特色的革命发展道路。

农村包围城市这一战略原则起源于中国古代兵书中的避实击虚，对于今天经济建设、经营管理有一定指导意义。一二线城市商业供给量过大、已经过度饱和，进入红海竞争，转战下沉市场走向县城可能是个比较好的市场机会。

县城新使命

县始于春秋时期，秦始皇统一中国时，推行郡县制，是县制正式设置的开端。“郡县治则天下安，县域强则国家富。”

县城如今是中国城镇体系的重要组成部分，在我国县级城市经济长期扮演着一种承上启下的角色，它是城乡人口、社会资源等要素集聚的空间枢纽。

据有关数据显示，全国 2800 多个县级行政区划单位占据了近 900 万平方公里的土地，超过全国国土面积的九成，县域人口超过 9 亿人，占全国总人口约 70%。

一、县城发展现状：人口、经济、商业供给等差异较大

中国幅员辽阔，县域分布极广。同时因为中国人口和经济二元化结构，中国县域发展东西差异大、南北差异大，深刻理解胡焕庸线，大致可以梳理中国县域经济的发展逻辑。

第一方面，以人口逻辑来区分县城分类。

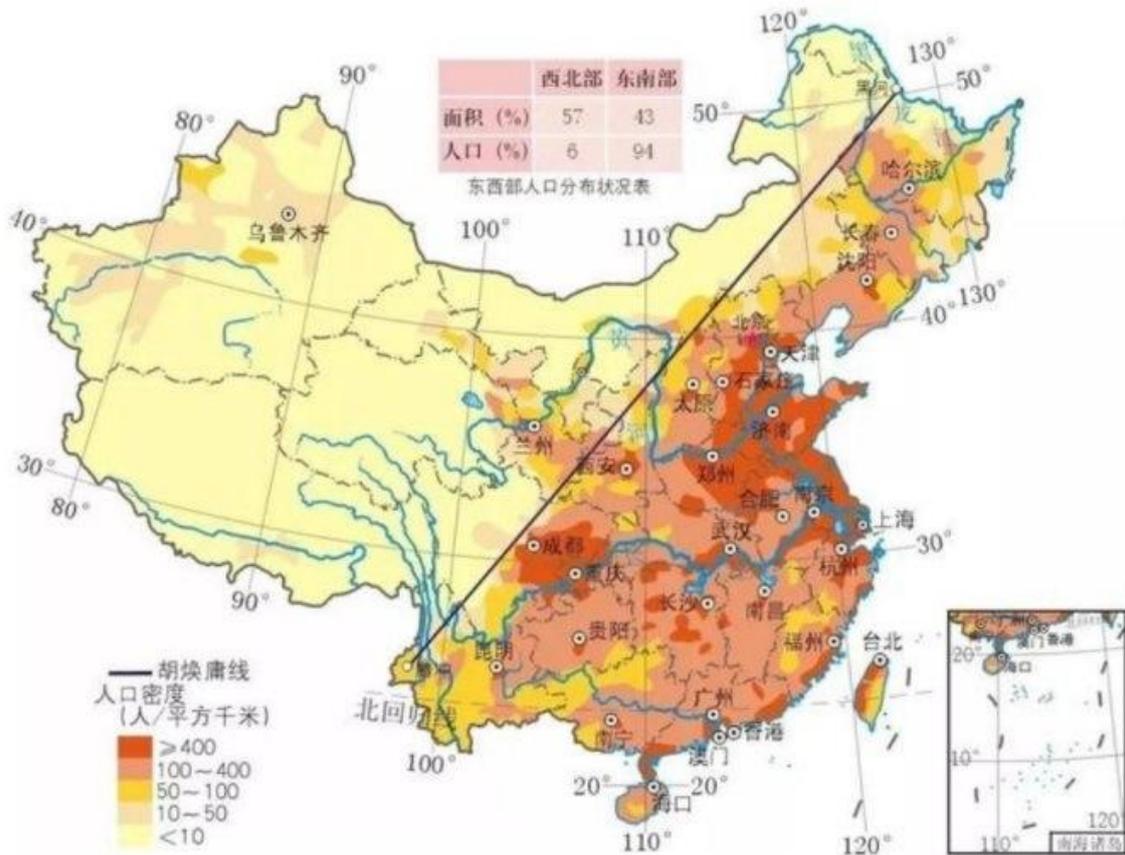
中国有 1866 个县市区，平均人口为每县 50 多万人，因此一般把人口规模在 40-70 万的县成为中等县，真实情况人口规模达到 100 万以上的县，被称为人口大县。根据商业发展逻辑，以县城人口为参考，大致将县分为三类：

1、人口超百万的大县：合计 91 个。

胡焕庸线以南区域，县域经济发达，人口众多。主要有长三角、珠三角为代表经济发达地区，也有京津冀北方地区和成渝经济圈为代表的中西部地区。

根据人口普查数据，全国有 91 个县的人口超过 100 万，第 91 个县闽南地区的山区县安溪，人口 100.36 万人，以生产铁观音茶和藤铁工艺而闻名。91 个县中，有十个县的省份共计达到了五个，分别是江苏 12 个、浙江 11 个、广东 10 个、山东 10 个、河南 10 个、安徽 8 个、湖南 7 个、福建和广西各 5 个、湖北江西各 3 个、云南和贵州各 2 个，四川、河北和辽宁各 1 个。

这些人口大县，也是经济大县，同时具备人口和产业要素，同样具有可持续的消费市场，为购物中心发展提供较好的基础人口和消费力保障。



2、人口低于 30 万的小县，全国有 364 个。

根据 2020 全国普查，中国民政部信息统计，截至 2020 年底，全国户籍人口不足 30 万县城 364 个。主要集中在新疆，甘肃，青海，陕北，山西、内蒙、西藏等西北地区。

因为县域人口较少，县城人口聚集低，县城常驻人口更少，难以支撑大型购物中心消费。多数县城，以小体量的百货和商超为主，解决老百姓的基础消费。

3、人口在 50-100 万的中等县，这个占比最高。

对于人口不多的中等县，多数经济不发达，且城镇化率相对较低，多数城区人口不超 20 万。对于城区人口不超过 10 万，建议以商超为主；人口超过 15-20 万的，可以做些中小型购物中心，体量控制在 5-8 万方。

第二方面，从供给侧来分析县城商业状况。

按照国内商业开发的实际经验，一线城市人均商业面积 1 平米，二线城市人均商业面积 0.75 平米，县城人均商业面积 0.5 平米。

县城商业能不能做？

从宏观角度来说，一方面从需求侧来说，县城的常驻人口和 GDP 是衡量县城消费能力和市场需求的重要指标；另一方面，现有商业供给水平也决定商业需求。商业供给分两块，一块增量需求，就是需求有缺口；另一方面是存量更新，就是原有供给跟不上消费需求变化。

正常来说一个 60 万以上人口的中等县，县城常驻人口按 20 万计算，按人均 0.5 平米计算，可以容纳 10 万平米大型商业。也就意味，60 万人口中等县城，只能容纳一家大型购物中心，而且可以活得比较滋润；如果有两家大型购物中心，那么大家可能都吃不饱、活不好，导致大量空铺、租金下降、投资回报降低。

二、县城购物中心的定义

购物中心是多种零售店铺、服务设施集中在一个建筑物内或一个区域内，向消费者提供综合性服务的商业集合体。换个角度，购物中心是以大型零售业为主体，众多专业店为辅助业态和多功能商业服务设施形成的聚合体。

购物中心，至于我理解，大概有这么几个层次：

第一是**消费平台**，是为目标消费客群提供商品购买和服务体验，满足人们对美好生活的追求。

第二是**供应链平台**，商管经营方需要整合优质消费资源和品牌商家进驻线下购物中心，并根据市场变化不断调整品牌组合，强化标杆品牌和首店引进。

第三是个**商业交易空间**，更是公益化的公共空间。消费者不仅可以来吃喝玩乐购，也可以不做任何消费就能享受到一些基本服务，如空调、休息区、洗手间、停车场、网红打卡点、主题空间体验、户外广场舞等等，甚至还会举办一些公益性文化展览和论坛。

第四是**城市的文化中心**。购物中心是文化交流的窗口，外部引进各种知名品牌可以通过这个平台落地展示，尤其首店、首进品牌的展示，也包括外部一些文化品牌展示和交流。可以通过这个平台把本地化的优秀文化和商品展示交流出来，也可以将这个平台作为城市文化活动、公益活动的窗口。

县城购物中心有什么特殊之处？

虽为一县之城，与大城市对比，总体人口相对较少，大型基础设施基础相对匮乏，现代化购物中心是提升县城商业时尚化、提升商业竞争力的有力手段，成为各地提升县城形象和县城竞争力、实现政府业绩重要武器。具体来说：

首先，大型购物中心是县城的消费基础设施。

中购联购物中心发展委员会主任郭增利说过，让商业成为社会基础设施。

大型购物中心在县城来说，因为人口的问题，相对于大城市来讲有稀缺性。所以县城都非常重视标杆性大型购物中心的引进，在很多苏北县城都被列入县政府年度工作报告，成为当年招商引资的重要工作。政府通过引进大型购物中心，打造政府工程，实现税收、就业双丰收，为县城打造区域消费中心和升级商圈，推动县城消费、创造高品质生活。

其次，大型购物中心是县城家庭的品质生活场。

大型购物中心，有10-15万基础规模，可以实现从零售、儿童、体验、餐饮、娱乐、文化等多业态的品牌组合，提供更加丰富多样化的消费选择。一方面，通过更好供应链和品牌商家选择，为县城提供更优化的基础消费需求；另一方面，引进更多县城没有的首进品牌，县城消费和大城市没有代际差。

再次，大型购物中心是小镇青年的欢聚娱乐场。

经历三年疫情和线上替代的反复考验，购物中心也在不断自我否定中调整优化，现在走向下沉市场，普遍增加娱乐和体验类服务业态占比，提升线下消费的互动性和消费粘性。尤其对于中小县城，现代化大型商业设施还是比较稀缺，因此小镇青年对此更加期待，希望购物中心能够满足其个人和全家一站式消费和娱乐需求，成为县城的欢聚娱乐场。

三、县城需要什么样的购物中心？

县城迫切希望引进高品质购物中心，从十几年前大城市希望引进购物中心的迫切心情一样，不管是政府还是老百姓。

商业，是一个城市繁华场景的缩影，也是衡量一个城市经济发展的量尺。对标一二线城市的购物中心，与大城市没有代际差的时尚品牌和网红品牌，都是县城政府和老百姓的迫切期盼的。在县城用商业造“城市生活梦”，是县城表达城市繁华最快速最直接的方式。

1、符合县城商圈升级，打造县城繁华商业中心。

但凡有追求的县政府，都是极力发展县城的核心产业的同时，通过“造城”打造繁华都市。在造城运动促进下，促进知名品牌和首进品牌的引进和落地，打造县城自己的特色消费中心，促进县城商业繁华。

2、符合县城消费升级。

不同县城商业处于不同发展阶段，与人口、经济、消费等多要素有关。新进的购物中心，不管是在规模硬件、设计创新、空间体验，还是业态规划、品牌落位、首店引进，需要对原有商业进行替代和升级，给消费者带来更多惊喜，同时也带来县城商业的消费升级。

3、匹配小镇青年的品质消费。

年轻人希望不用去大城市，就可以买到或体验到和大城市一样的品牌。可以去万达影城看一场最新上演大片，可以很方便和闺蜜去喝一杯星巴克，可以去屈臣氏买点化妆品，去李宁安踏的国潮运动馆去体验最新运动科技，可以和朋友去小菜园聚个餐。这些都是身边看得见的消费，不用跑到大城市，也不必憋屈只能逛县城的大超市。

那么县城购物中心具体需符合哪些要求？

1、建筑有特色有亮点，能够成为县城商业地标性，代表县城人的骄傲。

2、有场景有空间，与一二线大城市媲美、没有代差，能够代表县城最高水平的城市级客厅。

3、时尚品牌发布场，时尚消费类标杆品牌和首店品牌落地，能够激发和促进小镇青年的消费。

4、时尚欢乐场，融合多样化娱乐、欢乐、游乐、玩乐，通过场景和互动营销，提升县城的欢乐氛围。

5、家庭亲子娱乐场，成为县城乃至周边乡镇老百姓家庭亲子互动、欢乐互动、娱乐互动的体验场。

总体来说，县城需要一个高纬度商业，来替代、改造、升级现有商业，满足和刺激县城的商业消费，提升县城商业发展。

四、县城购物中心选址与规划逻辑

1、位置选址

当前县城之间的人口规模、经济实力等差异较大，大致可以分为三类，

第一类是人口超百万、千亿 GDP 的县城，属于商业较为发达县城；类似昆山、常熟等经济强县，主城区人口突破 100 万，其实一个等同地级市水平，可以容纳多个购物中心。

第二类是人口 50 万-100 万的中等县城，可以根据县城实际情况，在县城核心商圈选址；这种类型县城，县城的面积普遍不大，繁华的地方也就那么几个。所以说。县城的商圈特征是

向心聚集型，围绕县政府周边打造传统核心商圈，半径通常不超过 500 米，县城购物中心项目必须要在核心商圈内才能保证日常所需的客流量。

第三类是人口低于 50 万，县城不足 15 万，不建议开设大型购物中心。

所以县城商业选址核心是位置。人口大县，优先选择县城核心位置，其次选择次级商圈。人口中等县，只能选择核心位置，没有第二选项目。人口小县，不建议开设大型购物中心。

2、体量配置

县城购物中心物业体量可大可小，正常来说购物中心达到规模经济性，大约在 8-15 万方之间。对于人口规模不同县城，购物中心体量配置可以有差异化。人口大县的城市级标杆项目，可以做到 12-15 万方；次级商圈，建议做到 8-12 万方。人口中等县，只能选址核心位置，体量根据人口、经济发展和消费力设置 8-12 万方。对于中小型体量购物中心，经济性、竞争力和可持续性不是很好，不做重点推荐。

3、商业配套

县城购物中心要充分考虑到老百姓出行需要，比如县城虽然不大但是多数人群更爱开车，所以停车位配比要到位；并且随着新能源汽车下沉到县城，最好停车场配备上新能源汽车充电桩。同时还有周边老百姓的电动车的便利出行，电动车停车棚也是不可或缺的。既要考虑周全，增加便利性，还要出彩。

4、场景创新

建筑风格、空间场景，小镇青年见多识广，一般标准复制的商业是得不到小镇青年的青睐。建筑创新有特色，中庭设置不同主题，公共空间有记忆点，一系列个性化场景有辨识度成为商业符号，才能被小镇青年津津乐道。

5、业态创新

之前只能一二线城市的购物中心才能看到品牌、体验到服务，下沉县城，对消费者也是个兴奋传播点和莫大消费刺激。比如把溜冰场开到县城，把属于城里孩子的击剑、机器人各类素质培训机构落地到县城，把瑜伽馆开到县城，把美妆集合店开到县城，把很多大型美食餐厅开到县城，通过业态创新落地将县城从最初的吃饱穿暖提升到一个全新的消费高度。

五、走向下沉市场，县城商业机会与困难并存。

第一、走向下沉市场，必须具备几个能力。开发县城购物中心必须具备的几个能力，大致分为四个层次：

第一是入门能力：能够拿到商业项目，包括重资产项目和轻资产合作项目。“拿项目”。

第二是初级能力：在拿到项目同时，要求具备搭建体系化团队，能够按时满铺开业。“开项目”。

第三是中级能力：具备体系化运营能力，引进标杆品牌和首店品牌，成为县城生活中心。“运营项目”，如江都万达、泰兴吾悦。

第四是高级能力：项目对县城商圈升级，打造县城文化中心、消费中心、潮流中心，对周边商业形成降维打击。“造文化”，如昆山万象汇。

第二、走向下沉市场，必须面对的几个问题。

目前一二线市场商业供给相对饱和，市场竞争比较激烈。更多商业开发商把目光聚焦到下沉市场，聚焦到县城市场。前有万达在县城版图攻城拔寨，后有万象汇落地昆山提升昆山商

业高度，更有后来者吾悦、爱琴海、星盛紧随其后，下沉县城市场成为大家不约而同的选择。虽然大家看好县城商业，但是真正落地操盘，却遭遇比较大的困境。主要大致有个问题：

第一是商管方的三个能力问题。三个能力，包括自身的品牌力，自身标准化能力，以及品牌资源体系。商业品牌下沉到县城，能够经得起县城市场和小镇青年的检验。自身标准化能力，包括模块化、网格化的开发、招商、运营管理体系，同时具备支撑下沉开店强大的品牌库资源体系。

第二是县城市场的局限问题，人才资源和品牌资源相对匮乏。

人才资源匮乏的问题：县城商业人才稀缺，不管是商管经营类专业人才，还是品牌所需要销售、服务等专业化、年轻化人才。因为市场狭小，容量小，专业人才引进难留住更难。

品牌资源匮乏的问题：项目下沉带来的矛盾就是，小镇青年对标一二线城市高线市场品牌的迫切消费需求，与首进品牌落地操作难的问题。很多品牌没有下沉该区域，物流配送、品牌宣传、人才储备、市场营销等方面都存在较大问题。

第三是政府规划问题。有些地方商业规划的专业性不强，存在随意性、不合理性，商业遍地开花而导致商业过量供给，包括没有尊重市场规律导致商业硬伤和先天性问题，体量过大或过小、位置不合理、外部交通动线不合理等，都会给商业带来较大伤害。

六、县城购物中心成功案例。

华润商管：昆山万象汇

县城选择：落地昆山，200万+人口大县+千亿GDP经济大县。

选址位置：位于昆山主干道前进路和鹿城路交汇处、昆山城西板块核心地带，是昆山首个地铁上盖商业综合体。

建筑创新：采用“可漫步街区+Mall”，是集餐饮、娱乐、购物、休闲等多种业态的“一站式生活”购物中心。

规模配套：项目总体量23.5万平米，商业总建筑面积18.18万平米；规划地下2层，地上4层，店铺数量300余家，停车位约1500多个。

业态创新：打造了两大情景式创新主题区牙蜜集市和昆宝乐园。美食主题区——以“阳光+绿色+食物”为主题，整个区域升级融合了江南元素，引进你捞我烫、米制米鲜、好人民间小吃、来伊份、桃花源记、花花卷卷、剪花娘子、阿香米线、忆时光·古早味、小杨生煎等特色餐饮。

儿童主题区昆宝乐园——这是超3500平方米的高颜值主题区，集合了meland、金宝贝、番茄田、慧鱼机器人培训、乐宁少儿英语、find钢琴、jnby by JNBY、Adidas kids等商家。

品牌创新：

引入逾300个品牌，其中主力店品牌有万象影城、西西弗书店、盒马鲜生2.0版、星聚会KTV、MUJI、波司登、爱婴室、Adidas、全棉时代、MELAND等。

首进昆山品牌100余家，超过30%，其中包括主力店万象影城、西西弗书店，以及湊湊、本家、电台巷火锅、星记猪骨、外婆家、吉祥春饼、沪小二、MaKi寿司、功夫猫酸菜鱼、八合里海记、炉鱼、火地、Ginger Farm Kitchen（中国首店）、LuLualways、apm、EVISU、LEGO、杂木社、狗道、墨格、GIMI、MO&Co.、Dazzle、JNBY、DR、INXX、EVISU、UGG等品牌。

结果：昆山万象汇 2021 年销售突破 15 亿，已成为昆山行业第一名。通过业态品牌调整，首店引进，品牌焕新，已经成为昆山品质消费的首选目的地。

结束语

县城希望通过引进购物中心来繁荣城市、促进消费、打造现代化消费中心，县城老百姓和小镇青年对落地县城购物中心有太多的期待，通过场景创新、业态创新和首进品牌落地，对原有商业形成替代性的降维打击，不断刺激小镇青年，给他们带来惊喜、满足和欢乐，那么这个商业很有机会走向成功，昆山万象汇可能就是不错的践行案例。

走向下沉市场，是挑战也是机遇，需要具备从拿项目到开项目、从运营项目到运营文化的多维度能力提升，才能走得更好更稳。

如何经营好县城购物中心？

方湖 来源：联商专栏

县城购物中心，开业是前提，经营好才是关键。

01 经营购物中心的基本逻辑

做好购物中心的基本逻辑，用四个词八个字来概括就是：地气、商气、人气、财气。

简单阐述一下这四个词的理解。

地气：出处是《素问·阴阳应象大论》，释义是饮食五谷之气。

这里引申为商业选址要讲求地气，从本地市场出发，结合本地化资源达到商业选址的最优化。商业位置选择是重中之重，核心位置具备商业选址一切地理要素，如城市核心商圈、城市公共交通、高收入办公客户、高品质居家客群以及对城市及周边的强辐射能力等等，从先天维度决定商业未来的发展底线。

商气：是指开设商业设施所具备相关商业要素，消费客群资源、品牌和商家资源、人才资源以及相关的政府和公共资源。

人气：商场开业后能否获取稳定的客流，实现可持续化的经营。人气是一个购物中心持续经营的保证。

财气：商家入驻商场后，能否获取稳定销售和利润，实现可持续化的经营。建立一个可持续化的供应链关系，对一个购物中心持续发展来说是一个重要资源保障。

02 县城购物中心的困局与机会

县城既是广阔市场，却又是沟壑重重。县城购物中心的运营困局，既有先天硬伤问题，更有后天专业不足问题。

县城商业主要问题：

第一、投胎问题：商业起点低、租售理不清、产权分散、开发资金不足、建筑设计硬伤等先天问题，很难靠后天来解决。

第二、会生不会养：商业规划不专业、缺乏专业化人才团队、招商散兵游勇、运营若有若无等运营不专业方面，导致商业很难实现可持续化的经营。

第三、天花板太低：很多商业起步层次偏低，建筑设计、商业规划、品牌招商、营销造势、品质服务等方面，很难超越甚至满足本地化的年轻时尚消费需求。

县城商业机会：

第一、从中国经济发展阶段来说，在城市化大规模接近尾声之后，县域经济发展成为下一个阶段的重点。大型商业下沉到县城迎来历史性大机遇。

第二、政府打造消费中心的需要，是政府提升城市能级、繁华城市、提升影响力的重要举措。

第三、城市消费升级需求。

县城传统商业多以百货商场和户外步行街为主，通过现代化的购物中心打造主题消费场景和引进更多创新业态和标杆性首进品牌，提升县城消费更高层级的需求。

第四、小镇年轻的家庭需求。

作为县城消费主力的小镇青年，具有较先进消费意识和较强的消费能力，多数为大家庭，所以满足小镇青年的家庭消费成为县城购物中心的主要服务目标。

03 县城消费者的基本需求

人口结构与分布

县域人口相对来说比较分散，大致包括人口相对聚集的县城(很多叫城关镇)，另外有很多分布周边的乡镇，人口聚集不高。县城富裕人群数量规模相对偏少，中低等收入群体占比相对较高。周边乡镇客群，有部分具有较高消费能力。

表2：城区、县城、建制镇建成区人口预测

	历史数据		估计 I		估计 II		估计 III
	2015 年	2019 年	2025 年	2035 年	2025 年	2035 年	2035 年
总人口 (万人)	137462	140005	145791	146108	145791	146108	146108
城镇化率 (%)	56.10	60.60	66.48	73.90	66.48	73.90	73.90
城区人口比重 (%)	59.65	61.78	63.96	67.48			68.31
县城人口比重 (%)	20.25	18.70	18.05	16.96			16.76
建制镇建成区人口比重 (%)	20.10	19.52	17.99	15.57			14.92
城区平均人口 (万人)	70.12	77.20	89.17	113.39	91.29	107.30	108.63
县城平均人口 (万人)	9.96	10.47	11.27	12.76	11.54	12.08	11.94
建制镇建成区平均人口 (万人)	0.8709	0.8857	0.9084	0.9475	0.9300	0.8966	0.8595
估计的总城镇人口 (万人)			94664	114099			
估计的城镇化率 (%)			64.93	78.09			

县城的马斯洛需求



与城市居民相比，县域中青年的消费习惯、消费结构存在着明显差异。目前来说，县域居民基本生存无忧。但从消费结构上来看，县域消费依然以刚需为主，处于马斯洛需求层次中下部，也是基础量最多部分。

根据《县域市场需求趋势报告》，县城居民愿意在哪些品类上增加消费时，排序最优先的是食品等刚需品类。县城城镇化处在持续阶段，县城和周边乡镇进城年轻人成为消费主力推动者，是县城消费的底层大逻辑。根据县城消费者的共性需求，报告显示：

从消费升级顺序来看，房、车、大家电、家具仍然是消费者升级的优先选项；日常消费中，食品、育儿、衣服鞋帽是排名靠前的升级项。

对于有孩家庭，“育儿”是刚性极强的支出选项，父母会在有能力时优先增加育儿花费，且在财务收缩时会尽量保证孩子的花费不减少。当需要缩减支出时，社交聚会、美容护肤会成为首先被压缩的消费选项。

进一步看日常消费(排除房车和大家电家具)，在无孩家庭中，食品、服饰、护肤是消费者最优先扩大投入的品类，社交聚会则是面临危机时会优先缩减的支出。

总而言之，县城消费逻辑类似大城市的 10-20 年前的城市化阶段，整个县城刚需消费占比较高，包括基本生活物资采购、儿童消费，其次才是改善型消费，如社交类消费。

两极分化的购买力

县城老百姓基本上分为两大块，一是政府、事业单位等相关编制部门上班的公务人员，二是县城主导产业的老板和就业人员，三是灵活就业部分包括自己当老板的。

依据就业情况，可以看出县城的收入层次分明：

高收入和低收入消费分化：高收入群体占比较少，中低收入群体占比相对较高。这也基本符合县城金字塔形的收入结构。

刚需和改善需求的消费分化：县城的主力消费，以刚需为主，兼顾部分改善需求，还有部分社交需求。这种消费结构也同步契合马斯洛需求理论。

04 县城购物中心的消费业态构成

根据县城人口结构和市场需求，我初步把县城购物中心的消费结构划分为三个层次：

基本刚需的业态

为县城老百姓提供基本刚性需求的业态，如超市、家电、家居、儿童用品等。

改善型消费业态

在刚需基础上，延伸出来的用于生活改善的消费。如男女服装、运动、黄金珠宝、化妆品、杂品集合店、手机数码等。

社交型消费业态

满足精神需求，同时实现社交功能的消费业态。

影院、电玩、主题乐园、KTV、健身会所、溜冰场以及各类运动体验馆等；密室逃脱、剧本杀、VR 体验、网吧电竞等各类新型互动体验馆等；宠物馆、撸猫馆、小酒馆、书店、美术展等各种新型互动精神消费和文化消费业态。

与大城市购物中心的业态构成的差异：刚需业态和基础性消费需求占比较高，改善型消费业态逐步提高，同时也在引进适应县城的社交型消费业态。家庭消费业态占比较高，小镇青年是县城家庭消费主要推动者。

根据县城年轻人口占比相对较低，时尚类消费比例偏低，不可盲目求新。在疫情大环境之下，消费降级和消费升级同时存在，但更注重性价比。

05 如何做好县城购物中心运营？

县城购物中心成功的前提是打造县城消费目的地。必须有几个前置条件，第一核心位置，第二交通便利，第三规模优势，第四专业商业规划和强大品牌阵容，第五可持续化的运营(品牌提升、营销、服务、品质)。具体来说：

第一、看得见，建筑有亮点。项目处于县城核心位置，并且有超大商业展示面。通过个性化建筑设计，项目成为县城地标性建筑，也有机会打造网红商业，可以实现口碑传播，很快成为县城消费聚集地。

第二、进得来，交通很便利。外部公共交通、私家车进出、电瓶车进出各类交通的便利到位，增加辐射范围。交通是商业的流量入口，是非常重要的，这是很多县城存在的问题，在前期选址、设计规划等环节没有重视起来，后期改造机会成本就会很高，影响商业的可持续化经营。

第三、停得下，配套很到位。停车场与商业体量需要保持一个正常比例，大致为 100 平方米配置 1 个停车位。正常 10 万平米商业停车场配置 1000 个停车位，基本满足流转需求。同时停车场还设计，新能源汽车充电桩，满足快速增长的新能源汽车的充电服务需求。

尤其是县城商场还得考虑，电瓶车的停放和充电问题。因为电瓶车是县城的主要短途交通工具，数量规模比较大，需要重点考虑。

第四、流得动，动线很流畅。动线设计非常重要，是客流自然流动的关键，也是实现空间租赁租金最大化的前提。包括垂直动线规划和楼层水平动线规划都很重要，人进得来上得去流得动，客流就是商业的黄金血液，流动才能创造消费。

很多商业出现一些问题，比如 AB 栋问题，负一层超市外租区问题等，都是规划的问题。很多商业做 AB 栋，但是水平动线规划不好，导致其中一个小体量的出租效果不好，经营不佳。

第五、逛得爽，业态有创新。小镇青年与大城市消费没有明显的代际差。对于大城市购物中心的消费场景和消费业态，也是有见识的。县城购物中心，不能仅仅像大商超一样按照满足消费刚需来做，需要在建筑设计、空间造景和主题空间上去做创新突破，需要结合地方文化和消费需求做业态创新，提升消费互动性和满意度。

第六、招得牛，品牌多首进。除了以上的核心硬件，如地标性建筑、主题空间和消费场景外，更需要在软件内容上进行创新，不能仅限从地方品牌资源上筛选优质商家资源通过品牌升级、形象升级和服务升级进入商场，更需要从周边大城市引进标杆品牌、首进品牌、高级别旗舰店概念店。

更新的消费内容，更多首进品牌，才能够让原先流向大城市的溢出消费回流到县城，才能够将县城的消费力和消费信心留在县城。星巴克也来县城了，喜茶也来县城了，海底捞也来县城了，KKV 也来县城了，这可以给小镇青年惊喜和消费刺激，也激发消费自豪感。

如靖江印象城以首进泰州并主打高端观影感受的 CGV IMAX 影城、泰州首家苏果 MART、银吉姆靖江首店、孩子王靖江首店、金宝贝最新店型、卡通尼乐园最新一代产品，构成城市最强主力店、次主力店矩阵，给消费者带来前所未有的品质生活体验。

第七、管得好，品质有保障。商场硬件做得高大上，物业品质更要保持好。高品质的物业，可持续化的品质保持，能够消费者带来更加直接的感官体验，包括各种消费者接触点的管理，包括卫生间、垃圾房、后厨通道、安全通道、停车场等方面，更不用说消费者最常接触的公共环境和商家店铺的尾声部分，更是要到位。

不光硬件品质要到位，服务品质同等重要，与消费者不断友好良性的互动，才是留住消费者的关键。强化会员的管理与服务，也是及其重要的，让消费者能够长时间停留服务的满意区。

06 县城购物中心的运营维度

都说位置是商业第一性的要素，这个是先天决定的，后天是无法改变的。从运营维度来说，有哪些因素是可变的呢？

第一、争取更好的、有突破、有亮点的开业品牌组合。

好的消费内容才能赢得消费者。开业的品牌组合至关重要，决定商业首次亮相市场的定位，也是决定你在消费者心目中的位置。

大致从三个维度做判定：

主力店组合：是否引进能够拉动和支撑城市级、区域级消费的主力店的品牌，作为判定商业定位实现的关键。

标杆品牌引进：各业态各楼层的标杆品牌级次，决定商业基本消费定位，以及聚焦的目标客群。

首店引进：首店引进是各大购物中心拉动消费、撬动增长的重要手段，甚至是所在城市都非常重视的。是购物中心留住消费者，消费创新的重要抓手，证明该商业在市场中的地位，也验证商业团队的招商能力。

第二、可持续招商能力，是品牌升级、商场提档的关键。

开业是第一步，是第一个节点。可持续化的品牌招商，才是商业致胜的关键。因为在时间维度上，运营是长周期的，只有通过品牌不断升级、内容不断创新、商场不断提档，才能将“见异思迁”的消费者留在这里，才能将强化综合竞争力将竞争对手淘汰出局，才能不断巩固自己优势地位，才能不断提升满足变化的消费需求的能力。

1、不断完善业态组合

首次开业的商场的业态组合，是一个对消费市场预判的商业规划，按照前面经验和相关市场调研数据得出初步结论，能够适应市场需要得到市场的经验，并通过与消费者深刻持续互动，不断探索出适合地方市场的业态组合。餐饮、体验、零售、儿童等各大业态的合理配比，主次力店的优化调整等。很多县城娱乐和儿童业态比较受到欢迎，从商家经营来看盈利效果较好，可以扩大娱乐类和儿童业态，满足消费者动态需求，强化商业竞争力。

2、持续优化品牌落位

一年一小调，三年一大调。市场和竞争在不断变化，消费需求也在不断变化，县城经济现阶段正在快速发展，小镇青年也在影响和改变县城的消费观念。购物中心因时而动，随势而行，逐步优化自身品牌组合，匹配更加符合县城消费、适销对路的品牌落位。

第三、不断塑造亮点的营销造势能力，更好运营目标客群，满足市场需求。

在经营好品牌和商家同时，更重要是经营好消费者，满足好消费者需求。通过不断叠加的营销活动，线上和线下互动，场景变换和消费内容结合，通过文化落地、活动落地、品牌落地等多种举措，与消费者多点链接，让消费者最大程度参与进来，制造消费兴奋点，实现流量和销售的同时提升。

1、聚焦定位传播，提升客流达到率

聚焦购物中心定位，聚焦商业的优势业态品牌、主题空间和优势产品服务，面向市场传递项目的核心竞争力和主体优势，勾勒和强化项目在消费者心目中的烙印，通过各种互动提升项目客流，与消费者持续互动渗透，贩卖生活方式。

营销的最高境界是售卖生活方式！作为购物中心不是卖商品，也不是直接将消费者口袋中的钱转移到自己口袋里。他能做到的是，将各种业态组合好、几百个品牌匹配好，并与商场空间场景相结合，构成一个生活方式空间，也是一个体验与交易的平台。购物中心不是卖产品，而是经营一种生活方式。通过各种社群活动和线下互动，与消费者深刻互动，将一种全新生活方式潜移默化润物细无声地注入消费者心里。

2、瞄准目标消费群体，精准沟通和精细服务

建立和运营微信社群，做好社群营销，通过专业性分享、互动，通过折扣产品、线上秒杀等，促进销售转化。

通过各种短视频直播，尤其是抖音直播，是最具线上营销场景的带货模式，很多购物中心屡试不爽。

第四、提升消费者满意，持续改进物业和服务品质。

先天的建筑硬件和物业条件，更需要运营期持续的品质保障。不管是公共空间部分可见的物业条件，还是商场外部四周包括外广场、停车场和衔接公共空间部分都需要保持一个良好的品质。随着商场开业后续运营，物业条件会逐渐陈旧老化，需要通过不断的物业服务来持续改善提升品质，给消费者更好环境和服务。通过物业管理的设施维护、环境管理等，营造一个舒适、便利、高品质的消费环境。

商场经营有个非常重要的维度就是消费者满意度，这是提升商场销售和消费忠诚度的重要指标。

结语

县城购物中心是个广阔的市场，同时又有很多特殊性、复杂性。县域结构的多层次性、多样性，东西经济差异大、南北气候差异大，人口差异大、收入分布不均、消费习性不同，还有县城对周边乡镇的辐射能力、消费关系，都会影响县城购物中心的经营。

从传统思维来说，先天选址上要注重地气和商气，后天运营上要注重人气和财气。先天位置已成定局，只有通过运营破局，通过可持续化运营才能塑造成功的县城购物中心。