

安徽商联（2023年第5期，总179期）

主管单位：安徽省社会组织管理局

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 王 卫 尹亲林 邓修权

牛 强 孙 涛 刘 群 刘荣红

许华荣 何其琛 李学锋 吴 波

张光建 张志锋 张雪亮 张利萍

张大金 张 祎 陈先权 陈志伟

张同祥 沈 强 杨本科 周 军

武祖江 罗亚军 侯 敏 赵险峰

夏仁华 徐长水 唐建华 程 涛

温晓慧 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：864360107@qq.com

内部资料 免费交流

目 录

2024 全国年货购物节

- 01 促消费 惠民生 “2024 全国年货购物节” 即将启幕
- 02 姜明：以全国年货购物节促进经济高质量发展
- 03 张志刚：赋予新时代意义 全国年货购物节继续扬帆起航
- 04 韩秀云：紧跟市场变化 开展多层次促消费活动
- 06 张希东：银川年货购物节不断创新 多措并举激发消费活力

专家视点

- 07 新环境下的组织力再造
- 09 新环境下组织成长的底层逻辑
- 12 商业如何重塑？听听企业领导人怎么说的
- 14 零售商业精细化运营思享会嘉宾精彩观点汇总
- 18 如何理解今天的消费市场和机会
- 23 人工智能时代对于零售及服务业意味着什么？

县域商业

- 26 100 元的冲锋衣带火了这个小县城，年产值 120 个亿
- 28 县城里的零食折扣店，暗流汹涌
- 31 县城，新茶饮的“绞肉机”
- 36 文旅下沉，县域商业崛起

安徽商业

- 38 陈学高：深耕下沉市场 发展县域商业连锁经营
- 39 安徽百大合家福超市自有品牌产品斩获 PLF 金星奖
- 39 生鲜传奇首进武汉，与武汉中商合作开出瓢虫鲜生
- 40 永辉超市、永辉物流入选 2023 年安徽民营企业服务业百强榜单
- 40 安徽全国最美商业职工名单



促消费 惠民生 “2024 全国年货购物节”即将启幕

来源：中国商报网

中国商报（记者 涂瀚文）随着元旦、新春佳节的临近，中国商业联合会（以下简称中国商联）把握经济恢复向好趋势，定于 2023 年 12 月至 2024 年 2 月举办以“激发市场活力，享受品质生活”为主题的“2024（第十四届）全国年货购物节”（以下简称全国年货购物节），以“双节”为契机助力消费全面复苏，多措并举推动商贸流通行业高质量发展。

全国年货购物节是中国商联贯彻落实国家关于“扩大内需、促进消费、惠及民生”的战略部署和总体要求，顺应商贸行业企业与消费者实际需求，联合相关单位共同举办的大型综合性节庆促销活动，自 2011 年创办以来已成功举办 13 届，吸引了近百座城市参与其中，并以知名度高、影响力大、参与度广、社会效益好而受到社会各界的高度认同和广泛欢迎。

今年 12 月，已发展为商贸流通领域重要节庆活动的全国年货购物节将再度启航，以“汇聚精品，惠及民生”为宗旨，按照“统一名称、统一形象、统一主题、统一宣传、统一时段”的原则，在全国各地零售企业、商业街、批发市场、中华老字号、家电卖场，全国大中城市饭店、酒店、酒家、春节庙会，以及部分城市展览馆同步开展，继续发挥对扩大内需、推动消费稳步增长的积极作用。

此次全国年货购物节涵盖了全国年货精品展、餐饮板块、商业街板块、中华老字号板块、实体零售板块、批发市场板块、电商板块、家电板块等丰富内容。其中，全国年货精品展将以全国联动的开展，充分展现我国各省（区、市）传统民俗年味文化特色，展览展示各地优势精品年货产品；中华老字号板块将深入商场、超市老字号年货专区，开发国潮年货，更好地满足个性、品质化的消费需求，让消费者感受到浓郁的年味儿；实体零售板块将结合数字消费券、团购券、直播秒杀等线上促销手段，为消费者提供极具吸引力的折扣，并从年轻潮流、城市生活、夜经济、网红打卡等角度切入，通过传统文化市集、美食市集、年货市集等活动打造沉浸式场景体验，提升采购年货的环境与质量，激发“双节”消费热情。

为惠及参与企业，中国商联将联合有关省（区、市）政府、工信部门及商务主管部门、各地商联会、专业展览机构，在全国年货购物节期间组织各地具有代表性的品牌企业进行集中展销，帮助企业讲好品牌故事，推动其高质量发展。

此外，中国商联信息部和中华全国商业信息中心还基于对 2024 年元旦、春节期间消费市场的前期调研工作，对商业服务业运行发展情况进行了专题分析、研究与预测，将在年货节启动仪式上正式发布 2024“双节”消费趋势报告，指导各地参与年货节的单位、商贸流通企业以及供应商准确把握消费趋势与商机。

姜明：以全国年货购物节促进经济高质量发展

来源：中国商报网

中国商报（记者 涂瀚文）为迎接元旦、新春佳节的到来，中国商业联合会将于 2023 年 12 月至 2024 年 2 月举办“2024（第十四届）全国年货购物节”（以下简称年货节），进一步促进商贸流通行业高质量发展。

据了解，此次年货节以“激发市场活力，享受品质生活”为主题，将在激活“双节”消费潜力的同时，真正惠及参与单位和广大消费者。

年货节释放“双节”消费新动能

元旦、春节假期历来是促消费的重要节点，定于当年 12 月至次年 2 月统一举办的年货节，自 2011 年创办以来已成功举办了 13 届，持续为商贸流通行业、参与单位、专业观众和消费者带来机遇与实惠。

据了解，年货节是中国商业联合会为贯彻落实国家关于“扩大内需、促进消费、惠及民生”的战略部署，顺应商贸行业企业与消费者实际需要，凝聚各方力量，以“统一名称、统一形象、统一主题、统一宣传、统一时段”为原则，联合相关单位共同举办的大型综合性节庆促销活动。在国资委、商务部及广大商贸流通企业的支持下，其以知名度高、影响力大、参与度广、社会效益好而受到社会各界的高度认同和广泛欢迎。

“年货节发展到今天，累计已经有 100 多个城市、1 万多家企业参与进来。各地结合自身特点开展活动，从购物、餐饮、文旅等各个活动板块活跃节日市场气氛，丰富市民生活，对扩大内需、推动消费发挥了积极作用。”中国商业联合会会长姜明在接受中国商报记者采访时表示。

姜明介绍，在年货节期间，中国商业联合会将组织各地有代表性的企业和产品在集中展销，开展形式多样、内容丰富的产销对接、让利促销等活动，帮助企业讲好品牌故事，实现高质量发展；并联合主流新闻媒体、电商直播平台及 MCN 机构，充分发挥年货节的平台作用，以全品类供应链为核心，组织开展系列直播带货活动，推动地方名优产品走向全国市场，扩大销售。此外，中国商业联合会还将发布“双节”消费趋势报告，指导各地参与年货节的单位、商贸流通企业及供应商准确把握消费趋势与商机。

“年货节的举办，促进了商贸流通业高质量发展，也给各参与单位和消费者带来实实在在的实惠，实现了汇聚精品、惠及民生的目的和初衷。”姜明表示。

不断丰富和发展年货节内涵

“每年的年货节后，我们都会认真总结，编制年货节会刊，分享交流经验，争取越办越好。”姜明告诉记者，历届年货节的成功举办，是一个不断发展创新的过程，中国商业联合会充分发挥自身优势，牵手优质合作伙伴，丰富和发展年货节内涵，为消费者呈现品牌化、国际化、多元化的年货节。

“最近几年，我们进行了一系列创新，例如，通过年货节吉祥物征集、重点会员企业视频祝福等方式，做好宣传预热，吸引更多的年轻消费者参与进来，同时增强年货节文化体验，让消费者感受到浓郁的年味儿。”姜明表示，年货节除了销售产品外，还十分注重对我国传统年文化的宣传，致力采取丰富多样、适合民风民俗的展示形式，营造喜庆、祥和的中国年氛围。

据悉，本次年货节涵盖了全国年货精品展、餐饮板块、商业街板块、中华老字号板块、实体零售板块、电商板块等，将为消费者带来实惠的品质年货与丰富的年俗体验。

为更好地促进地方经济发展，中国商业联合会还在今年2至7月陆续赴革命老区20个重点城市开展了促进革命老区振兴发展专题调研。据了解，本次年货节将在调研基础上组织革命老区特色产品展销，以实际行动支持革命老区振兴发展；同时加强与地方政府部门、金融机构沟通合作，组织开展形式多样的节庆促销活动，并通过发放消费券、积分返券、刷卡手续费减免等多种优惠措施，吸引更多消费者、更多品牌企业和品牌商品参与。

“未来，年货节各板块要创新发展，加强宣传，充分发挥各自优势，深挖潜力，结合实际，协作协进，提升活动质量；要搭建平台，联合更多资源，注重绿色节能可持续发展；要紧密结合年文化、民俗文化以及外国年文化，组织更多商贸流通企业积极参与进来，真正让利消费者，让消费者获得更多的实惠；要通过举办全国年货购物节，更好地促进消费和扶贫攻坚，在促进经济高质量发展、加快构建全国统一大市场，形成以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局中发挥更大的作用和贡献。”姜明表示。

张志刚：赋予新时代意义 全国年货购物节继续扬帆起航

来源：中国商报网

中国商报（记者 蒋永霞）中国商报记者日前从中国商业联合会获悉，2024（第十四届）全国年货购物节拟于2023年12月至2024年2月举办。

全国年货节在扩内需促消费，促进经济高质量发展，加快构建全国统一大市场，形成以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局中发挥了重要作用。

在新一届全国年货节即将举办的关键节点，中国商报记者专访了商务部原副部长、中国商业联合会原会长、全国年货购物节发起人张志刚，他认为，全国年货购物节还有着更广阔的发展前景。

顺民意迎高潮

全国年货购物节是中国商业联合会为贯彻落实国家关于扩大内需，促进消费惠及民生的战略部署和总体要求，顺应商贸行业企业与消费者实际需求，联合相关单位共同举办的大型综合性节庆促销活动。

在商务部的指导和支持下，全国年货购物节自2011年创办以来，迄今已成功举办了13届。目前，已有近百座城市参与其中。全国年货购物节已发展成为商贸流通领域的重要节庆活动，并以知名度高、影响力大、参与度广、社会效益好而闻名行业内外，受到了社会各界的认同和欢迎。

作为全国年货购物节成长与发展的见证者，张志刚对年货节在市场经济中的作用有着深刻认识。全国年货购物节能获得今天的成就，或在意料之中。

张志刚说，春节是中国人民传统节日中最兴旺、最受到重视的节日。几千年来，我国广大人民群众都有在春节前置办年货的习俗，为传承节日习俗、进一步挖掘节日文化内涵，中国商业联合会决定创办全国年货购物节，旨在传承中国几千年来形成的购买年货传统，并使它发扬光大。

“我们有预感，年前群众购买必然会形成一个高潮。”张志刚认为，中国商业联合会提出举办全国年货购物节顺应了历史潮流，顺应了民意，群众欢迎、企业高兴，政府也支持。

时至今日，全国年货购物节已经举办了 13 年，十多年来，中国商业联合会一直在努力发挥购物节的积极作用，也获得了社会认可。张志刚认为，接下来，全国年货购物节还会越办越兴旺。

扩内需促消费

在当前的社会经济发展中，全国年货购物节具有新的时代意义。

张志刚表示，在当前经济稳步恢复的背景下，扩大内需促进消费不仅是落实中央的指示，也是商务部的重要工作。在此背景下，商务部先后做了稳外贸、稳外资的双稳具体安排，同时还提出要把今年作为消费提振年和投资中国年。全国年货购物节作为全国性的大型节日促销活动，在扩大内需、推动消费稳步增长方面发挥了积极作用。

张志刚进一步表示，中国商业联合会集结社会之力举办全国年货购物节，不仅满足了群众传统的购物需求，也顺应当前国家扩内需促消费的时代需求。

当前我国在恢复发展经济当中，取得了回升向好的成绩。今年 10 月，社会消费品零售总额 43333 亿元，同比增长 7.6%，我国国民经济持续恢复向好。

张志刚表示，在当前经济发展中，全国年货购物节又被赋予新的时代意义——它丰富了人民的菜篮子和餐桌，为节日增添了幸福祥和的氛围，成为人民对美好生活向往的重要组成部分。

创新联合发展

13 年的积累为全国年货购物节打下了较好的基础，接下来它还可以发挥更多的光和热。

张志刚认为，全国年货购物节的未来发展潜力很大，前景广阔，特别是在科技创新、制度创新、绿色发展及联合发展方面，还有很大发展空间。

“当前我国经济发展进入高质量发展阶段，我希望全国年货购物节能够创新发展、绿色发展、联合发展，把时代的各种积极因素和元素融入到年货购物节中。”张志刚对全国年货购物节未来的发展有着自己的见解。

他表示，社会各个领域都在强调创新，创新发展不仅包括科技创新，还包括制度创新，全国年货购物节要科技创新和制度创新双轮驱动。环境生态是经济发展的基础和前提，全国年货购物节顺应这个潮流，积极推动绿色发展。

“现在提倡商文旅结合，全国年货购物节也可以和文化旅游部门联合起来，比如全国年货购物节与商业特色街、与 15 分钟生活圈结合起来，谋求共同发展。”张志刚表示，顺应时代要求，创新发展，绿色发展，再联合各个部门的力量，全国年货购物节将会办得更加有声有色。

韩秀云：紧跟市场变化 开展多层次促消费活动

来源：中国商报网

中国商报（记者 蒋永霞）日前，2024（第十四届）全国年货购物节（以下简称全国年货购物节）正在紧锣密鼓地筹备当中。曾成功举办了 13 届全国年货购物节的天津市商业联合会，也积极参与到本次全国年货购物节的筹备工作中，并结合市场需求变化，不断在模式与内容上寻找创新点。

近日，中国商报记者采访了天津市商业联合会会长韩秀云，据她介绍，多年来，天津市商业联合会紧跟市场变化，在年货节活动中不断挖掘独特资源，打好特色牌，为推动商贸业高质量发展贡献一份力量。另外，她还透露了 2024 年年货节的诸多亮点。

紧跟市场变化 持续擦亮年货节品牌

天津市商业联合会是天津市商贸流通领域的综合性、枢纽型社会组织，也是天津市首批 5A 级社会组织。天津市商业联合会曾成功举办了 13 届全国年货购物节，为引领天津年货市场的发展、满足市民节庆的购物需求、营造欢乐祥和中国年的浓厚氛围、推动商贸业高质量发展作出了积极贡献。

对于筹备全国年货购物节活动，天津市商业联合会积累了丰富经验。韩秀云表示，天津市商业联合会组织的全国年货节活动，紧跟市场变化，并严格按照国家的相关要求，以线上、线下多种形式积极开展，尽最大努力保证活动不中断，满足市民的购物需求。

在年货节活动前期策划的过程中，天津市商业联合会集中智慧和精力，调动各方力量，不断突破、不断创新，持续探索更加符合市场变化、市场需求、百姓需要的途径，同时充分发挥天津市独特资源优势，努力打好特色牌、文化牌、生态牌，积极动员餐饮酒店、老字号、商业街、商场、批发市场等市场主体，举办各种类型的年货市场，为消费者购物提供方便快捷的“一站式”购物平台，为企业搭建了一个商品交流、经贸合作的平台。

全国年货购物节不仅丰富和繁荣了天津节日市场，进一步营造了春节欢乐祥和的氛围，还为市民打造绿色、安全、可靠、放心的年货节，让市民群众的衣、食、住、行各方面都丰富多彩起来，更好地满足了人们对美好生活的向往。

韩秀云还分别介绍了近几届年货节的一些特点和成果。2018 年的年货节，由天津市商业联合会与国展中心联合举办，不仅为国展中心带来了全年客流高峰，还率先开展了消费扶贫活动，帮助新疆销售滞销的大枣近万吨。2019 年的年货节，由天津市商业联合会与和平区政府共同主办，活动在中国最长的一条商业街——天津金街举行，带动坐落于金街的 2800 多家企业参加，并在启动仪式上进行了“十城一街”和十项活动的发布。2023 年年货节，天津市商业联合会与天津电视台都市频道联合举办“2023 都市暖心年货节”，活动分别在滨江商厦和梅江会展中心举行，每天客流量达 2 万人，销售额超 1 亿元。

以“龙”为元素 高水平策划 2024 年年货节

紧跟时代步伐，对于 2024（第十四届）全国年货购物节，天津市商业联合会仍在不断进行创新。

韩秀云表示，2024 年是龙年，龙是十二生肖中唯一的神兽，一直被视为吉祥的象征。在中国文化中，龙有着重要的地位和影响；在百姓心中，龙拥有崇高的地位。龙年的到来，预示着充满活力、希望和成功。2024（第十四届）全国年货购物节，天津市商业联合会将以“龙”为元素，进行高水平策划。

据韩秀云透露，2024 年年货节的活动丰富多彩。天津市商业联合会组织商贸企业积极参与年货节活动，线上组织协调各大电商平台、App、大型商贸企业网站、抖音、快手等大型短视频平台联动，以直播购物、媒体购物等业态为载体和抓手，积极开展“直播带货”“网红探店”等多种形式的促销活动。线下引导大型购物中心、百货商场、超市、食品专卖店等商贸流通企业，设立年货节专柜专区，采取多种促销方式，以龙为元素，结合振兴老字号、消费扶贫、健康生活等多种主题，开展多层次的促消费活动。

“全国年货购物节是中国商业联合会对接国家关于扩大内需、促进消费、惠及民生的战略部署，以顺应商贸行业企业与消费者实际需要。”韩秀云表示，天津市商业联合会将按照天津市委、市政府决策部署及中国商业联合会通知要求，坚持把恢复和扩大消费摆在优先位置，积极做好 2024 年全国年货购物节方案的策划和推动工作。

张希东：银川年货购物节不断创新 多措并举激发消费活力

来源：中国商报网

中国商报（记者 涂瀚文）随着元旦、新春佳节的临近，由中国商业联合会联合相关单位共同举办的“2024（第十四届）全国年货购物节”将于12月在全国近百座城市拉开帷幕，以“双节”为契机激活消费动能。

中国商报记者近日采访了活动协办单位宁夏西联创展展览服务有限公司（以下简称宁夏西联展览）总经理张希东。他表示，将以丰富展会内容、严选诚信商户与优质产品为基础，牢牢把控产品质量、提供高水平服务，营造春节喜庆祥和的节日气氛，为消费者打造“放心、省心、舒心”的休闲购物平台。

促进消费，繁荣经济

银川年货购物节是宁夏西联展览的品牌项目之一，自2010年创办至今已成功举办了11届，从首届仅有150余个展位的小型展会，逐步发展为展览面积达1万平方米、参展企业商户近400家、规模超500个展位的大中型展会，如今，银川年货购物节已并入“全国年货购物节”中，由中国商业联合会统一主导举办，是银川市家喻户晓的品牌节庆会展活动。

据了解，宁夏西联展览是当地具有影响力的专业会展公司，在组织、策划、承办展览会、论坛和商务交流活动等方面经验丰富，成功创办了多个知名品牌展会。张希东表示，多年来，公司一直以春节前促消费为契机，致力于“以节兴市、以节兴商、以节聚势”，在营造好展会现场节庆氛围的前提下，刺激消费，促进消费，为当地老百姓的节前采购提供良好平台。数据显示，每届年货节举办期间，观众单日接待量均超过1万人次，累计交易额达数亿元。

“举办银川年货购物节的根本工作目标在于促进消费、繁荣经济。最初银川的年货采购是很单一的，我们希望把银川年货购物节打造成本地年货采购平台，同时也让外地的产品多一个进入当地市场的渠道。另外，银川年货购物节不光是以零售为主，还服务了不少企事业单位，我们每年会出一本团购手册，专门用于企事业单位的团购。”张希东告诉记者。

银川年货购物节给商贸流通行业、参与单位、专业观众和消费者带来了机遇与实惠。一方面，历届活动收取的各种费用较低，且宣传力度大、活动内容丰富，为不少参展企业带来了声量与销量的双丰收；另一方面，该活动目前受认可的程度很高，持续为消费者提供优质商品、实在价格与特色体验。

据张希东介绍，即将开幕的2024年银川年货购物节规划展位140个，活动范围包含整个农旅产业园区，总面积超5万平方米，将分为多个特色街区销售全国特色农特优产品。此次活动秉持“现场购买商品可退可换”的原则，充分保障消费者的基本权益和购物体验，继续为其打造“放心、省心、舒心”的休闲购物平台。

与时俱进，丰富发展

为了更好地创造社会效益，2024年银川年货购物节在活动场地、体验场景等多方面进行了创新。张希东告诉记者，此次活动计划与农业产业园深度结合，以起到助推产业园快速发展、丰富节庆消费市场供给的作用。展会与产业园经济相得益彰，一方面，产业园展馆有望吸引更多组展企业来举办活动，为银川展会开辟新场地；另一方面，消费者的年货购买体验中也可以加入文旅采摘新体验，让银川年货购物节更具吸引力。

2024年银川年货购物节将借助多年来成功举办的品牌优势，集中力量做好形象宣传，在寒假、春节假期到来前赢得高消费群体的关注，并利用时下流行的短视频传播方式，生动展现活

动现场氛围和产业园特色体验，打造消费热点。此外，宁夏西联展览还将引入“银川欢乐购物季”等促销活动，通过平价肉、菜销售及购物返园区活动门票等方式，吸引更多的消费者到现场参与。

张希东表示，年货节为人们提供了一个购买传统特色商品的场所，具有满足消费者对本土特色和传统技艺的需求、助力推广全国产品、促进经济发展等积极意义，但目前仍然存在场地限制、商品种类重复等不足，这些不足可能会影响消费者的体验。在未来的发展中，他们将不断加强管理，提高商品质量和服务水平，让消费者更好地享受购物的乐趣。

“随着电商平台的兴起和消费者需求的不断变化，年货节也需要不断创新和变革。例如，我们从前两年开始引入直播销售、个性化推荐、VR线上展示等技术手段，打造更为便捷、个性化的购物体验，还通过社交媒体、互动体验等增强了消费者的参与感，这些创新举措有助于提升年货节的影响力和吸引力。”张希东说。

专家视点

新环境下的组织力再造

来源：CCFA 中国连锁经营协会

11月13-15日，CCFA新消费论坛——2023中国连锁企业人力资源峰会在上海召开。本次峰会以“新环境下的组织力再造”为主题，围绕组织力再造、人效提升、员工激励、人才发展赋能业务、数字化技术应用等话题分享专家观点和经验。以下是演讲嘉宾观点荟萃。

围绕业务需求的组织力提升

峰会伊始，中国连锁经营协会常务副秘书长郭玉金做主旨发言。他表示，今年3月以来，行业企业经营面临巨大压力。同时，在围绕顾客需求的全渠道模式的打通、以及数字化转型的逐步推动下，企业开始重新定位战略、细分市场需求、探索新业态新模式。这些都需要组织匹配，需要组织架构快速优化、需要组织与业务高效协同，这给企业的日常管理带来挑战。当下，经营与管理这两大难题，考验着企业和企业家的耐力与韧性，考验着企业人力资源伙伴们的能力与站位。会上，郭玉金结合协会今年在组织与人才方面的调研走访、创新案例交流、连锁零售企业组织力研究等工作内容，围绕组织能力提升，从四个方面进行了分享：

时值初冬季节，我们相聚在申城，共话行业组织与人才发展大计。首先，我代表主办方，向各位的到来，表示诚挚的欢迎和衷心的感谢。

去年12月，我国新冠疫情管控全面放开，伴随着春节期间旺盛的市场需求，行业企业的销售业绩出现阶段性回暖，但从今年3月开始，我们大部分企业的销售，开始下滑并持续走低，企业经营面临巨大压力。同时，在全渠道模式的逐步打通，以及数字化转型的推动下，企业开始重新定位战略、细分市场需求、探索新业态新模式。这些都需要组织匹配，需要组织架构快速优化、需要组织与业务高效协同、需要人才保障，这又给我们的日常管理带来挑战。当下，经营与管理这两大难题，考验着企业和企业家的耐力与韧性，考验着我们人力资源伙伴们的能力与站位。结合协会今年在组织与人才方面的调研走访、创新案例交流、连锁零售企业组织力研究等工作内容，今天，我在这里以《围绕业务需求的组织力提升》为主题，向大家做四个方面的汇报：

一、向流程型组织结构演进，高效协同业务需求

企业组织结构的变化与升级，伴随着企业发展的全生命周期，一直在动态中寻求相对的稳定和平衡。今年，我们看到企业的组织架构的调整，由原来以“降本增效”、“组织结构扁平”

为主要目标，转变到“围绕业务需求，匹配业务流程，高效协同”为目标。在刚刚结束的组织力调研中看到，112家受访企业中有78%的企业，都做了不同程度的流程优化。

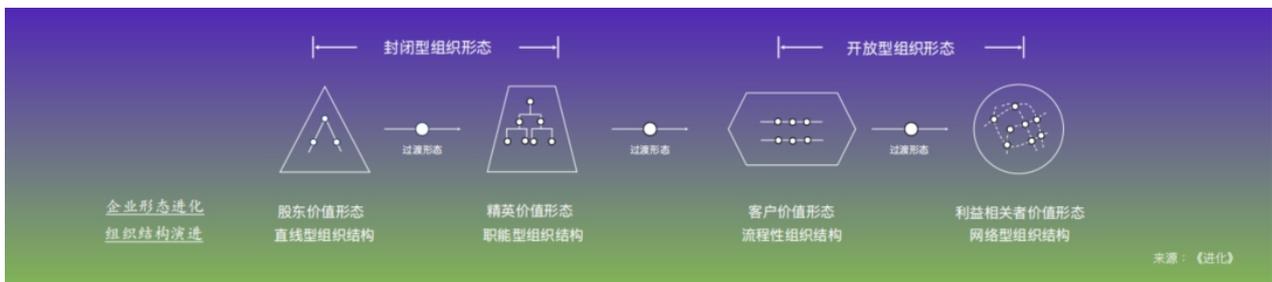
例如：在强化商品力与门店场景结合上，我们熟知的安徽乐城超市，引进了52周MD技术。在引进初期，由于原有组织结构分工的不匹配，面临很大困难。在公司一把手的推动下，成立了一个新的部门——品类规划部，专门负责52周MD的实施和落地。这个部门高度集合了毛利管控、52周MD制定、销售任务下达、商品采购下达、商品定价、陈列管控、销售分析等职能。从而，52周MD工作，得以全面推动。

在企业服务能力提升上，永辉超市大胆探索，他们将客户服务提升至战略高度，成立客户



服务提升专项小组，从线上和线下两个方面探索服务的标准化。针对线上，引入互联网等专业的客服团队，重点进行客户服务的全程数字化追踪和挖掘；针对线下，引入航空公司等专业的线下服务人员，梳理线下服务的标准化场景，以具体的案例形式、整理服务标准话术，再辅以外部神秘顾客探访、抽查等方式，贯彻服务标准的落实。永辉培训中心作为后勤部门支撑线上和线下团队的能力塑造，并逐步将服务指标植入到核心干部的考核体系中。

以上都是企业在组织匹配业务需求上的点状、局部的优化。跳出实践，从组织结构演变规律来看，我们的大部分企业目前还处于直线型、职能型组织结构状态。随着企业形态，由股东价值到精英价值，再到客户价值形态的转变，我们的组织也会逐渐升级到流程型组织结构状态。当然，这些演进都不会按顺序、都不会清晰的由一个形态到下一个形态，都是混合交织在一起的，不同企业更是各有不同。



二、加大培训投入，持续提升组织战斗力

面对业绩下滑的压力，我们开始精细化运作、降本增效，确保盈利能力。我们看到，部分企业在优化培训人员岗位数量的同时，也在大幅度压缩培训预算。据不完全统计，今年，员工规模在5000人以上的连锁零售企业中，有57%的企业，全员年人均培训费低于400元。究其原因，大家都在解当下的燃眉之急，而培训工作，在与业绩的正相关上，需要更长时间才能得到体现。

在部分企业缩减培训费用投入的同时，沃尔玛全球公司在今年9月推出“投资创造员工成长机会的五大策略”，承诺到2026年投资10亿美元用于员工职业培训和发展，公司业务部门、培训部门、政策制定部门和人力资源部门联合起来，致力不断创造公司需要的角色。

加大培训投入，在加大资金投入的同时，先进的培养制度和办法，也尤为重要。“师徒制”这一培养机制在我国源远流长。美宜佳、海底捞、西贝餐饮等连锁企业在原有师徒制的基础上，结合企业自身特点，都探索出升级版的师徒带教制度。同时，国家相关部门也分别于2019年

12月、2021年6月下发了《关于全面推进现代学徒制工作的通知》、《关于全面推行中国特色企业新型学徒制 加强技能人才培养的指导意见》等文件，这不仅从政策层面为师徒制保驾护航，同时也配有相关资金政策。在行业层面，CCFA通过搭建公益课程学习平台、1+X品类管理技能认定、新职业连锁经营管理师培养与认定、全国连锁经营行业职业技能竞赛等工作，在行业人才吸引、员工能力升级等方面起到一定推动作用。在公益课程方面，今年陆续上线与升级的超市店长、餐厅日常管理要点、购物中心运营岗位（初级）等课程，成为近几个月大家学习的热门课程。公益课程的推出，在一定程度上减轻了企业培训课程的开发投入，并在跨业、跨企业交流、资源共享方面，搭起了一个平台。

三、建立共创机制，员工与组织同频共振

共创，也是近几年大家常常提起的热词。外部链接顾客和生态上下游，内部链接员工，大家一起前行。今年10月12日，曾鸣在湖畔创研中心的“下一个10年，商业的底层设施变了”主题演讲中也提到，**组织与员工的关系正在从激励走向赋能与共创。**

如何激活个体，在这里介绍几个企业实践：

爱慕集团在打造共创氛围方面颇有心得。在爱慕学院的引领下，先后围绕集团战略、组织机制、硬仗共识等九个维度开展了二十余场内部共创，以共创和陪跑的方式，实现“硬仗突破落地”和“人才加速成长”双轮驱动。爱慕的共创机制，在建立畅所欲言的环境、凝聚团结一致的力量、激活自驱团队的智慧等方面，都取得了很好成效。

百果园公司建立清晰的价值主张，让员工感受到工作的意义。董事长余惠勇提出“百果园最大的成就不是开几万家门店，而是让一大批人成为堂堂正正受人尊敬的人”、“让员工身体好、家庭好、事业好，三好人生”等信条，并将其践行。**他们注重员工心性打磨，不断让员工提升认知和内在改变，提升对工作意义的领会。**将员工个体目标与企业目标达成一致，形成真正的同频共振。

四、HR团队自我修炼，做懂业务，通人性、精专业的专家

企业的转型，组织与人才面临结构性挑战。什么样的组织架构更适合当下企业业务需求？优秀人才从哪里来？耕耘几十年的老同志如何用好？如何与Z时代相处与激励？再有，**企业混改来了，原来的创业企业家和创始高管，如何与控股方董事长、高管相处与共事等等。**面对这些日夜困扰我们的问题，唯有走出办公室，唯有走进业务一线，唯有不断潜心学习，才能找到答案。惊喜的是，我们看到很多HR伙伴重新回到了课堂，与教授、同学们一起探索底层逻辑，也看到CCFA今年组织的走进百果园、爱慕、迪卡侬等企业访学旅、围绕数字化转型、人效提升、降本增效等话题的沙龙等活动，得到大家的积极踊跃参与。

不管是深入业务，回到校园，还是与同行异业广泛交流，亦或是读书，都是不同的学习途径，都是自我蜕变、革新的过程。**我们的目标是要做懂业务，通人性、精专业的专家。**

面对困难，有的企业被迫躺平；有的企业直面艰难，积极探索出路。今天在座各位，都选择了与企业一起，共渡难关。**办法一定比困难多，信心是支持我们前进的源动力。**相信行业会好起来，相信我们HR伙伴会创造更大价值。

谢谢大家。

新环境下组织成长的底层逻辑

会上，上海交通大学安泰经济与管理学院特聘教授井田润结合企业组织场景，深入分享了新环境下组织成长的底层逻辑：

法则 1：物竞天择法。企业在成长过程，首先要敬畏环境，关注自己所处的环境的变化。既要看到环境中的机会，同时也要意识到环境变化中的新威胁、新挑战。法则 2：顺势而为。组织的变化会带来威胁，很多企业会借助环境顺势而上。真正抓住机会的企业会积极提前布局，解决真正危机到来的无助感。法则 3：设计成长飞轮。任何组织的成长往往来自于一个发动机，不超过 6 个典型的核心业务，构成一个彼此加强的飞轮。要有互补机制，即能力的建设。管理所做的工作就是维持飞轮不断的变化。法则 4：理解数智化优势。数智化驱动价值链创新，新技术会带来模式上的更新，会创造出巨大的蓝海市场。在这个过程中，企业遇到的最典型的痛点到底是什么？如何通过技术创造出可能性，解决问题？都是需要企业思考的问题。法则 5：将机会转化为能力。回归成长目标的原点，面对环境机会，提升组织能力，从而获得持续成长，即将机会型成长转为能力型成长。

AI 时代下的组织创新

AI 时代下的组织如何创新发展？红星美凯龙家居集团总裁谢坚表示，首先是面对变化的态度，从期望、排斥、接受、适应、融合、到认同六个阶段。其次是人文/经验/价值观。改变我们的认知，重塑我们的责任和价值观。三是技能与岗位。许多从事单一、重复、低技能职业的劳动力可以在人工智能技术的协助下获得解放，转而从事人际互动强、突发应变多、需特别定制等特性的职业。创造性方面，一是建立信任，二是更好地理解业务。四，管理方式。人工智能时代，人将不再是劳动力的主要完成者。而创造性工作，很难通过 KPI。未来的组织既复杂又简单，未来的组织既大又小，既有波的特质又有粒的性质。五是，领导力。领导方式最大的变化不仅是授权，还有发现和吸引，同时，在科创时代，优秀的领导者往往都极度专注，勇于冒险。

致胜全域，人才先行

腾讯智慧零售市场总经理梅婷带来题为《致胜全域，人才先行——全域经营时代的人才培养之道》的演讲。她表示，全域浪潮到来，以消费者为中心的经营能力成为零售企业核心竞争力，这一变化也对企业的组织和人才提出了新的要求。腾讯智慧零售人才调研显示，不同规模的企业都遇到了运营人才短缺、缺乏有效的系统运营方法论、线下导购数字化程度低等共性问题，而用户运营、商城运营、数字导购、数据运营等是全域经营的典型岗位需求。会上，梅婷还向与会者介绍了由中国连锁经营协会携手腾讯智慧零售，联合多家零售生态企业共同撰写的《智慧零售全域人才岗位标准》的内容，并分享了腾讯智慧零售多年人才建设经验，以及与头部零售企业的人才培养共创案例。据悉，该标准首批覆盖四大典型岗位：用户运营师、会员运营师、小程序商城运营师，数字导购。

凝心聚力，激流勇进

沃尔玛（中国）高级副总裁兼首席人力资源观徐晓红从以人为本，科技赋能，高效运营，协同发展几个方面，向与会者分享了沃尔玛在过去两年中的实践。

一是以人为本，打造卓越职场。主要通过以下 3 个方面开展：1. 人才培养：完善培训体系，开发培训课程、升级培训项目、创新培训模式。2. 职业发展：深

耕校企合作；拓展未来零售人才发展；加速高潜人才成长；推动国际人才交换；倡导女性领导力。3. 员工关爱和福祉。二是科技赋能，提升人员管理效能。如系统持续迭代，数字化人员管理，数据平台升级。三是效率优先：对的人，在对的时间，做对的事情。通过岗位职责重塑，融合排班，进行资源再投入，创造卓越顾客/会员体验。通过一人多岗、一岗多能，人力模型，扁平化组织，让工作更高效，更有成就感。四是协同发展，成就更好的商业和社区。例如，例如沃身边的食物银行。

从新纪到新居住：战略牵引的组织进化

贝壳找房高级副总裁左东华带来题为《从新纪到新居住：战略牵引的组织进化》的演讲。他分享了企业在不同阶段：链家、链家网、全国化，贝壳平台成立的方向与组织能力，如在第4阶段，贝壳平台成立时，面临的挑战是如何提高行业的平均服务水平。因此企业的使命升级为有尊严的服务者，更美好的居住。左东华总结了企业发展的4个阶段和在不同阶段的企业组织能力：1. 标准化阶段。强调的是精耕的能力。2. 线上化阶段，强调的时新迭代的能力。3. 全国化阶段，强调的是兼容力。4. 平台化阶段，强调的是变革力。他表示，推动企业发展的根源，还是解决组织面临的一些基本矛盾。“组织的目的是使平凡的人做出不平凡的事。”

不同视角看组织力再造

会上，恺杰零消总裁柴敏刚分享了2023年CCFA连锁经营企业组织能力调研报告数据。调研发现，当前企业的痛点主要表现在：跨部门协同不畅、人才梯队断档、创新力不足、激励机制难以激发员工积极性，数字化管理落后。公司治理方面，企业传承问题更加紧迫，近一半企业还没有明确的接班人计划。面对以上问题，柴敏刚作为主持人，与星巴克（中国）高级副总裁兼首席伙伴资源官余华，银泰商业集团首席人力官吴航，兴盛优选人人力资源总经理琚兆刚就不同视角看组织力再造话题展开了深度探讨。

星巴克（中国）高级副总裁兼首席伙伴资源官余华表示，在组织协同中，公司文化、组织设计、系统流程都是很重要的。在星巴克，公司总部是支持中心，门店是所有宇宙的中心，所有人做的每一件工作，都是为了让门店的工作体验更好，让销售表现更好。银泰商业集团首席人力官吴航认为，组织协同问题，核心就是四点：一是组织的人是否太多，二是组织中干部是否太多，三是组织架构是否有不合理的地方。四是系统，是否有比较好的沟通的系统。兴盛优选人人力资源总经理琚兆刚总结了三个点：1. 同心：在文化上做一些动作；2. 同域：在目标拉通绩效进行统一；3. 同行：在组织架构大家站在一个战壕里，组织协同起来就会比较顺畅。

谈到如何培养组织力的创新能力时，余华表示企业要聆听，要懂消费者，懂员工，创新的东西就会自然而然的出来。其次，高手在民间，企业通过共创文化，实现创新。吴航表示，创新的核心有两点，一是多招年轻人，多用年轻人，多用有年轻心态的人，二是企业中创新最重要的人是总裁，总裁要足够开放，包容，敢于投资在年轻人身上，敢于投资在创新的项目上面。表示，对于业务流程优化，机制改革，可以通过快速迭代去改进。对于全新的创新项目，则一定要脱离原有的公司文化土壤组织，可以单独的搭建一个小的团队，用特种兵小分队形式做创新项目。

商业如何重塑？听听企业领导人怎么说的

来源：联商网&搜铺网

今年以来，随着疫情影响逐渐消退，中国商业地产市场进入了复苏加速期。

大环境上，国际机构看好中国仍然具备对经济贸易活动及优质资本的吸引力，对中国 2023 年 GDP 增长率预测普遍上调约 1 个百分点，行至 5%-5.5% 区间。

政策上，各大城市纷纷出台“提信心扩需求稳增长”的相关政策，以上海“五五购物节”为代表的一系列消费措施积极提振市场消费信心。

数据上，经文化和旅游部发布数据显示，2023 年中秋节、国庆节假期，全国国内旅游出游人数 8.26 亿人次，按可比口径同比增长 71.3%，按可比口径较 2019 年增长 4.1%；实现国内旅游收入 7534.3 亿元，按可比口径同比增长 129.5%，按可比口径较 2019 年增长 1.5%。据商务部商务大数据监测，假期前七天，全国重点监测零售和餐饮企业销售额同比增长 9%。

不过，多年疫情积累的巨大压力无法短时间就消化，消费者心理也发生了变化，在消费决策更加理性的情况下，商业的复苏任重道远。同时，一些新的商业趋势产生，比如以华润和印力为首发的消费基础设施 REITs 产生，轻资产赛道热度渐升等等。

商业，正处于重塑变革的重要阶段。

近日，在 2023 观点商业年会上，《联商网》感受到了浙江省房地产业协会会长、德信中国董事会主席及执行董事胡一平，印力集团董事长丁力业，凯德投资(中国)商业管理首席执行官杨钦富，光大安石资产管理总裁周颂明等行业专家和企业领导人对“重塑商业”的可行性观点，以做分享。

Q：丁总之前谈到万科今年在中秋和国庆的增长是非常高的，胡总从您的角度上，万科在杭州的增长是偶然现象还是普遍现象？怎么看这个增长和给行业信心？

胡一平：万科在杭州无论是住宅还是商业都做得非常不错。西溪印象城我去过不止 10 次，当时那个位置很差，商业有很大的挑战，但是印力做成功了，得益于印力的管理和万科的赋能，也得益于杭州较强的消费力。其实不止在杭州，浙江其他城市也有机会，只要有好的品牌、好的运营公司。

Q：丁总从掌门人的角度，您觉得这种增长来自哪里？

丁力业：首先这个增长幅度是与去年同期比，去年情况大家都不好，所以今年这个增速特别高。当然，商业和消费一直都在，今年明显感受到了客流和销售恢复得很快，但是我们作为持有人收入却没有增加，这是为什么？因为我们需要给品牌让步，很明显的一个现象是夫妻店少了而加盟店多了，三年疫情让他们压力很大，很多夫妻店都艰难生存。

其次，印力一直坚持长期主义，相信只要品牌有钱赚愿意跟我们一起，我们的租金一定是可以增长的。就像杭州西溪印象城这个项目，当时不被看好，但坚持下来了。

Q：杨总去年也谈到了商业的不容易，今年疫情管控放开了，凯德的商业销售和客流情况怎么样？您怎么看待信心的增长？

杨钦富：信心肯定比去年好，项目复苏的情况客流比销售恢复的更快，但是我们新加坡疫情后的复苏非常明显。国内新增供应量大，很多投资是疫情前的，所以今年集中入市的情况下，客流和销售有增长，但租金水平增长有限，因为租户的选择很多，这种现象预计要两三年去消化。

同样的逻辑是，疫情这三年新投资比较少，未来几年的供应量不会有这么多，市场在重新调整中。整体看，这个重组需要时间，调整后对消费和商业充满信心。

Q: 光大安石作为不动产管理基金的翘楚，现在大家都在欢呼 REITs 来了，您怎么看待这个信心？

周颂明: 光大安石其实 10 年前就在做公募 REITs，但中间一直没出来就搁浅了，现在终于出来了，同时要求也很高。这是一个好现象，但也不能过于乐观，看看之前发行的一些定向 REITs，后面扩募的规模并不大，因为对回报、规范性等都有很高的要求。不过这是一个好现象，至少让行业看到了一个退出的渠道，给大家了一个非常好的信心。

Q: 关于轻资产，胡总的公司也在探索，您怎么看轻资产的输出？是不是房企转型很好的办法？企业如何平衡轻与重？

胡一平: 作为房地产背景的公司，轻资产拿手的是代建，基本排名前 50 的公司都有自己的代建公司，德信今年虽然拿地不多，但代建很忙。至于商业地产的轻资产，传统地产公司做有一定难度，除非像印力这种有几十年经验，有突出的品牌影响力。对企业而言，轻重结合才可能有更好的竞争力。

Q: 丁总你们是怎么做轻资产的？

丁力业: 印力在浙江的第一个轻资产是嵊州印象城，绿城宋卫平找我做的。住宅、商业、写字楼这是典型的重资产，是资金密集型行业，有足够的资金量不会有人愿意去做轻资产。为什么近年轻资产很火？因为大家资金量不足了。轻资产的收入来源是管理费，印力是重轻并举，不是轻重并举，但是对轻资产的标准也是按照重资产去做。轻资产对企业团队的锻炼、扩大客户的影响力、吸引租户都是有好处的，不失为一种业务，印力会控制比例，目前不到 15%。

Q: 凯德过去两年也做了很大的变革，像凯德这样的品牌，应该也会有很多人找吧？

杨钦富: 凯德在轻资产领域非常谨慎，有但很少，目前只有长沙和成都两个项目。但是酒店领域，雅诗阁就是轻资产模式，这个与商场的轻资产完全不一样。酒店有 50% 的客户是为品牌而来，而商场的核心是开业前包括资产计划、招商等筹备工作，合作的出发点不能追求短期。不过凯德也不排斥轻资产，这是方向，会选择合适的业主、城市、位置，只要挂上了凯德的品牌就要对品牌负责。

Q: 周总你们是投资+运营的公司，如果品牌输出的话，会有变化吗？

周颂明: 现在轻资产的机会很多，因为一段时间整个地产发展不行。光大安石接到的各种项目都有，有委托管理的，也有开发让绿城代建然后让我们资管监管的，实际上这个市场目前很乱，一窝蜂去做轻资产实际上很多是没有能力做好的。在重资产有好的项目，有好的资源，能创造价值的企业，轻资产管理有优势。做不好宁可不做，这点很重要。

Q: 目前存量商业的更新也是一个机会，胡总你们做了很多存量，您理解的好存量是什么？

胡一平: 城市更新一定要和商业结合，住宅的增加值是有限的。还有一点轻资产和重资产之间有个中资产，WEWORK 当时的模式就是中资产，现在看这个风险是最大的，所以存量更新一定要谨慎做中资产。

Q: 丁总，您怎么看存量？

丁力业: 存量是一种责任。商圈的变化、城市的发展是正常规律，所有存量的更新是很大的课题，也是很好的赛道。城市更新需要再现有的基础上导入新的元素，增加新的活力，比如天津和平印象城，改造后重新把年轻人吸引回来了。

Q: 新加坡是很典型的新旧结合，怎么把这个经验移到中国来呢？你们在中国怎么做存量更新？

杨钦富: 从存量的角度，中国和其他市场的一个最大差异是土地年限，但从正面角度来看这是未来一个很大的发展空间。

我觉得未来很大的一个趋势是更新土地年限，同时对项目进行资产改造，很大程度能提升存量改造的投资信心和意愿。新加坡就是这样的模式，土地年限是 99 年，有个很明确的补地价模式，凯德在市中心有很多商场，经营了几十年后可以跟政府沟通补个地价，补回土地年限，如福南项目就是这样，推倒重建。

周颂明: 前些年我们去国外看到一些案例，是利用晚上闭店的时间改造，白天继续营业，光大安石的更新改造基本也是这种模式。因为消费习惯养成后很难改变，当你在市场“消失”一段时间后，消费者走了就很难被吸引回来。未来的更新改造，不一定要推倒重建，而是局部改造。

未来的城市更新旧改是重头戏，尤其是商业地产，新开发的会越来越来少，而更新运营会更多。同时，标准化也会减少，而是真正因地制宜去做一些产品，当然对产品能力的综合性要求也会提高。

零售商业精细化运营思享会嘉宾精彩观点汇总

来源：联商网编辑部

11 月 28 日-30 日，联商网联合万商俱乐部在上海举办零售商业精细化运营思享会，重点聚焦企业运营力提升，我们邀请了印力、百联股份、信誉楼、太古地产等零售和地产企业的高管以及行业专家做深度、全面的内容分享，与行业共同探索商业未来运营力提升之路。

在此次会议上，各个嘉宾带来了自己的精彩演讲，展现了一场酣畅淋漓的观点碰撞。

以下为嘉宾演讲观点摘要(按思享会演讲顺序)

联商网总经理王跃林

有句老话：零售是细节！在商业竞争日趋多元和激烈的背景下，精耕细作意味是要提升经营质量，强化内功，关注更多的细节，不断追求精益求精，更加理性、科学地去经营企业，进而实现运营效率、成本、体验之间的更好平衡和进化，实现高质量发展。

笃行致远的意思是注重实践，知行合一。实践出真知，在实践中不断总结和反思，不断改进，并形成标准规范，再不断迭代和完善，真正做到知行合一，才能走得更长远，才会有更美好的未来。

万商俱乐部创始人杨泽轩

中国的商业不动产从增量时代进入存量时代，这是不争的事实。而这个不争的事实背后，是拼资金实力、拼内容组合、拼顾客体验、拼精细运营的时代到来了。

印力集团运营部总经理蔡勃

商业运营需要做成六边形战士，即以常规的推广、招商、营运铁三角能力为基础，做到产品要出片、营销要出圈、招商要出位，这同样适用于传统商业和非标商业的运营管理。

同时，她认为，中国商业高速发展的前 10 年和 20 年，也有人会想静下心来做一些细节产品和匠人气质，但往往会被市场、被消费者推着奔跑。而当下恰好有这个机会和环境，给我

们成为匠人的平台，不管是经营者还是消费者，都会成为非标商业的参与者。可以说，非标商业已经达到了从消费端、品牌端、商业端三端需求的十字路口。

百联股份副总经理、奥特莱斯事业部总经理田颖杰

当下，折扣店契合了消费者需求，特别是中产群体，他们既要保证生活品质，又要追求极致性价比。反映到零售端或者商业实体，相较于其他商业形态，奥莱脱颖而出。

入华 21 年，中国奥莱集中度显著提升，行业步入整合分化阶段。目前国内连锁项目占市场总量的七成左右。此外，一、二线核心城市均已被连锁奥莱覆盖。问题接连涌现，但变化也悄然而至。

作为较早进入该行业的运营商之一，百联奥莱已走过近 20 个年头。处在快速迭代的时局之中，百联奥莱勇于革新，依托数字化建设，围绕三个支柱理念，因地制宜地展开精细化运营，成效斐然。

总之，所有的经营其实以效益为先，所有的管理是为效率服务，管理的流程是为了最终的呈现。正如“图难于其易，为大于其细”所述，天下难事必作于易，天下的大事必作于细，这恰恰是精细化运营的精髓之处。

国际购物中心协会市场专委会亚太委员博士王玮

国际购物中心协会市场专委会亚太委员王玮博士在发言中首先就地产的“存量”和“过量”的问题用数据说话做了精彩的阐述。王玮教授认为我国的购物中心处于过量时代，但是虽然供过于求，有效供给依然不足，始终不足。再说商场的优胜劣汰和零售的更新迭代就是一个永恒的主题。关键是做正确的事和正确地做事，这也是这次零售商业精细化思享会的意义所在。

此外，他通过对比效应、同类零售商聚集理论、外部性理论以及不同类零售商聚集理论等角度解释了为什么购物中心比传统商业街具有更好的表现，他还用亚当·斯密的《国富论》的分工创造报酬递增深入浅出地解释了购物中心地分工即租户组合的重要意义。

最后他以一个经典的体现超边际经济学思想的招商案例和上海七宝万科的赏味市集和以及西田美食顾问 Future Food 为某国内领导企业的零售创新项目，通过餐饮定位的宝塔法法则做了详细的陈述。

蜜糖国乐园创始人郑志宇

儿童乐园门店有一个很大的问题就是复购。做生意都会有自己的财务模型，财务模型中最关键的一点就是复购，它比总收入重要，比客单价重要，比毛利率重要。如果用户长时间高频复购就会让业绩非常突出，如果用户不愿意来了，生存状况就会显著恶化，所以复购是最关键的一个指标。

蜜糖国的模式相当于传统乐园+幼儿园的大型综合业态，这样的业态有两点好处：一，老师带着孩子玩游戏，本质是人与人的关系，而不是人与物的关系，产生的情感连接以及复购粘性非常高。二、在解决玩腻的问题上，在宝宝与其他宝宝，还有老师和家长四者间，通过小型道具和载体设计成一条故事线，展开一个类似电影或者话剧形式的情景，让宝宝获取充分的情感和情绪价值。在这个过程中，我们把设备的東西简化，实现了低价值化不断地去更换游戏和模式。

我们把用户和客户这两大客群的需求形成一个理论级的结构化模型。需要达到什么样的效果才能让宝宝产生复购？第一个，宝宝应该感受到的是兴奋感，兴奋感可以产生最大的脑部奖励，会产生出回忆，回忆才能产生复购和转介绍。除了兴奋感，宝宝还需要收获成长，收获友谊，收获尊重，收获身份感，收获对自己的认知。

天虹股份助理总经理、灵智数科总经理徐灵娜

天虹目前一年线上 GMV 大概是 57 个亿，数字化会员 4700 万，线上销售占到全渠道销售比例约为 24%，每年 APP 和小程序交互人次达到 3.4 亿次。

数字化到底为企业带来了什么样的价值？我总结了七个方面，每一个都可以衡量数字化项目或者数字化产品为企业贡献了什么价值。第一，提升业绩；第二，降低成本；第三，提升人效；第四，顾客体验；第五，生态链接；第六，头部资源；第七，品牌价值。每个人都应该衡量数字化到底帮公司带来什么价值，天虹目前的产出已经是投入的 4 倍。

从做数字化战略转型开始，第一点就是不能只是从战术上布局，而应该从战略层面想清楚数字化，希望做什么样的服务，给顾客怎样的价值体验？从原来只是经营一个场变成经营顾客，我们用二八原则实现顾客分层运营，针对高价值的顾客实现千人千面服务，还有 80%更多是没有那么高价值的顾客，我们用赋能导购的方式，通过人机合一的方式去做好服务。

对于我们实体零售来讲最重要的是：握在自己手里的顾客才是最好的顾客，同时最有价值的顾客也不是一生一次，一定是一生一世，能不断回头的顾客才能帮助企业带来最大的价值。

信誉楼百货集团副总裁许胜利

信誉楼百货集团副总裁许胜利表示，信誉楼的核心价值观是追求价值最大化，而不是利润最大化，在维护自己根本利益的同时，切实为所有利益相关者着想。信誉楼追求的是企业持续的健康良性运转，把企业运行的各个过程做好了，赚钱是自然而然的事情。“视客为友”是信誉楼以信誉为本，切实维护消费者利益的思想基础上形成的为顾客提供服务指导的思想，也是信誉楼的服务特色和核心优势的体现。

把精力放在做企业而不是赚钱上，切实为消费者和员工着想，服务体系的建设将为我们创造无限的感动和惊喜。市场瞬息万变，随着时代的发展，市场对于零售人也提出了更高的期待与要求，我们将一如既往，坚持以理念为指引，以顾客为中心，以人员成长为动力，以做好过程为途径，将视客为友进行到底，不断前行！

广州太古汇总总经理黄瑛

我们会做比较小而精的东西或者是一些微改造。像这种运营了 12 年的老项目，在项目大的框架已经很难改变和突破的时候，怎么通过一些小范围的小而美的改造帮我们的坪效再提升，我相信也是今天物业运营精耕细作需要考虑的议题。

从空间到场所，我们看到的不只是一块地，我们要想象这块地怎样能够去发展成一个未来的项目。因为太古的规划是很长远的，我们不会只看头十年的规划。总而言之，我们是希望有长远的价值，我们不追求短期的利益，我们希望能够通过长期的精耕细作把物业增值，给顾客带来更好的服务。

十几年前我们在太古汇的时候，可能只是想怎么把这个地方租出去，怎么把高奢品引进来。今天我们更多去想，怎么样让顾客在那么多商业项目中得到一点点的感动，能够给到太古加一点点的分数。

话题探讨：顾客一定是对的吗？

原上海月星环球港总经理范唯鸣

作为消费者，对于商场提供的服务提出意见或看法甚至是抱怨，某种程度折射了提供服务的缺失，从这个角度讲，这种意见或者抱怨，其实是在帮助商场改进服务。

我们又可以分为硬件和软件两个角度。硬件的角度是提供服务的不足，例如商场刚开业，服务台被问到最多的问题是，洗手间在哪里？那说明导视系统存在缺陷。

而软件方面，则是提供服务的商场方缺乏对于消费者的尊重，例如，我们多少次看到消费者是站着而服务人员是坐着回答问题。这绝对不是一个姿势的问题，而是缺乏服务意识的问题。

所以，对于消费者提出的意见，要尽可能消化其积极方面，不断改进服务的意识和质量，才能换来商场对于消费者的“粘性”。

有时我们也会遇到是消费者囿于自己的见识和要求的“过度”，而提出了一些在我们看来是过分的要求，或者是商场难以解决的问题。

例如，对于“消费卡”商户的跑路，往往消费者找到商场要求予以解决，但商场某种程度也是“受害者”，但这提醒我们，对于此类租户要预先采取措施，比如有一定的“质保金”或预存一些费用以防此类情况的发生，或者借助一些政府力量，而不是抱怨消费者胡搅蛮缠。

总之，若从心里感激消费者的消费行为，并提升服务意识和手段，就可以提高商场的经营质量，形成良好的口碑和品牌。

资深商业地产运营及管理专家张凯胜

顾客当然是对的，这有什么好讨论的，我们是顾客养的，顾客一定是对的，顾客不但是对的，顾客是上帝，我们还要爱他/她、宠他/她。

拼精细化运营，服务是最重要的，而顾客就是对的。当团队都这么认为的时候，你会追求顾客的最高服务。当然顾客一定有抱怨，每一个顾客的抱怨背后实质是帮助我们怎么去宠顾客，顾客一定是对的吗？不好意思，一定是对的，完全不用挑衅这句话。

我的立场是，同质化的时代，品牌、环境、建筑，大家已经没有任何比赛的空间了，最后只剩服务。

顾客的每一次投诉都是让我们更能够成长。我们只有做得更多，做得更投入，努力把顾客当作我们的业务核心，而不是我的经验认为顾客要什么，真正把顾客放在心中。

以顾客服务台为例，什么叫服务？当顾客有需求到服务台的时候，国内 95%以上是顾客站着，而我们的服务人员坐着。服务是什么？顾客当然是要坐着，而我们的人当然是站着。

资深商业地产运营及管理专家宋若嘉

“顾客一定是对的吗？”，这句话逻辑上就是错的，其实这句话应该是“顾客的合理要求是不是应该得到满足？”所以客户的服务应该是什么？到位而不觉得冒犯，但这个很难把握，因为客户不一样。针对不同的客户提供什么样得体的服务，是值得探讨的问题。

什么叫好的服务？我认为好的服务是适当超越一些客户的期望值。其实服务这件事很重要一点就是稍微傻一点，不要算太精，我们国内很多服务其实算得很精，多服务一点都觉得很亏，还是那句话，建立在合理要求上。

不是客户都是对的，不是 100%的要求都被满足，但是有一点叫两个字“反馈”，这个非常重要，你不一定能解决客户的所有问题，但是你一定要给他一个答复。客户要求不一定是合理的，但是你的反馈不能是暴躁的、你的应对方式是必须职业的，你不能去激化矛盾。

我们的服务永远都有提高的空间，很多细节性的服务不能鸡贼，当下我们的服务总希望用最小的成本获得最大的效益。任何时候，在你能力能达到的范围之内尽可能提供更好一些的服务，最少你要比你竞争对手服务做得好。

如何理解今天的消费市场和机会

来源：深响

一切似乎都和行业此前的“上行”预期相悖，但把趋势完全视为“下沉”也是不妥的。我们依然能看到某些品类和业态呈现可观增长：零食折扣店扩张凶猛、美妆行业不断发力功效型护肤品……这些现象也都说明，需求侧仍然有热烈的一面，只是需要用新的逻辑去捕获机遇。如何看待各种“看似矛盾”的消费现象？「深响」近期对话了九鼎投资消费投资部董事总经理陈望，试图从消费大环境、品牌的崛起、行业新机会多个角度，理解正在发生的一切。

01 消费市场究竟在发生什么

在陈望看来，宏观消费需求侧变化取决于两个要素——消费能力和消费意愿。目前的情况是，大众在花钱上会相对谨慎，但“消费意愿始终是有的”，每个人都想过好日子，都想拥有更好的产品体验。

因此，在看待消费行业变化时不能一概而论，而是要分人群、分品类来看。人群方面，一二线城市的年轻人，以及按收入划分的中产阶级，目前在消费上有所收缩。这部分人群行为变化影响的更多的是非必需品消费，如茶饮、轻奢品和钻石，以及高端餐厅就餐和外出娱乐。

并非所有品类都会受到冲击。相反，中产家庭在育儿方面的支出依然可观，婴幼儿相关的护肤和辅食产品仍然呈现增长。这是观念所决定的。如果说一定要给当前的消费环境下一个“结论”，那么结论应该是：消费者对产品的要求并没有下降，只是现在“性价比”的权重会更高。

在这种情况下，成本相对可控、能给人带来幸福的“小确幸”类产品会获得更多空间。与此同时，随着国内消费者逐渐告别“大牌崇拜”，追求“性价比”的趋势也将给本土品牌带来更多机会。

陈望强调，消费者认可提供优质产品和服务的品牌，愿意为此付出溢价这件事没有变。品牌需要做的是，根据自身品类的情况做出及时的调整——如果该品类面临低价化趋势，企业就应顺应趋势调整自身产品结构、定位和配套的渠道、供应链等；如果该品类适合本土企业投入，相较海外品牌更有价格及产品竞争力，那么品牌就有可能在当前的环境中“跑出来”。

02 品类如何分化和升级

消费环境在变化，但行业也有一条“不变的线”——品类的分化和升级。近年来我们看到的新品类崛起，无不是受这个行业逻辑所驱动。

分化指的是：消费品发展都遵循“先满足大众化需求，进而满足更多专业细分需求”的逻辑。以运动品牌为例，早年大众只穿一双鞋，后来才有各种功能和场景的分化（打篮球要穿篮球鞋，打网球要穿网球鞋）。再进一步，因为切中了用户的情感需求，lululemon得以在众多运动品牌间占得一席之地。这同样是品类分化的表现。

品类升级的驱动力则来源于：人们都希望过上更好的生活。以生鲜品类为例，早年大家买生鲜是去农贸市场，后来是超市、连锁店、社区生鲜超市，再后来有了前置仓。每次变化都对应着环境、品质、速度的升级。

陈望认为，“品类的分化和升级是滚滚向前的”，只是增长的快慢会受到消费大环境的影响。湿厕纸、功能性护肤品、国产零食薯条、折扣零食店、冷冻烘焙供应链都是品类分化和升级大潮下的受益类目。

以功能性护肤品为例，早年护肤品解决的是保湿这类基础需求，而现在人们有更多细分的抗衰需求、敏感肌需求。外加消费者愈发看重产品的“里子”而非“面子”，功能性护肤品被视为“有确定性的机会”。

折扣零售业态在当下备受瞩目，其中又以零食品类的折扣零售扩张最为凶猛。陈望认为，这是零食品类的特点决定的——品牌端的品牌性较弱、上游供给充足、品类零售端运营难度低，这些特点共同造就了零食品类折扣零售的繁荣。其他类目的硬折扣同样有机会，只是相对来讲难度更高，需要渠道商不断探索。

更多「深响」和九鼎投资消费投资部董事总经理陈望的对话内容如下：

03 关于消费大环境

Q：关于消费市场，行业有很多说法，但各种说法似乎又有一定程度的矛盾。您怎么看待消费行业的变化，能不能系统介绍一下您的思考框架？

A：从宏观去理解，消费的需求侧取决于两个东西：消费能力和消费意愿。消费能力取决于你现在的收入水平，以及未来的收入预期。大家有收入才会消费，不存在有钱不知道怎么花的问题，现在是预期和信心不足，避险的情绪比较重，在花钱上就会比较谨慎。

但从消费领域的发展和消费投资的角度看，大家的消费意愿始终是有的，大家都想过好日子，有更好的产品和体验，这方面的需求一直在，只是现阶段受到阶段性抑制。

再看我们所处的历史阶段，其实跟日本的 80 年代是相似的。当然中国的情况比较复杂，不能完全作对照，只是有一些特征是相似的。

综合消费能力和意愿、海外环境的对比，我们会看到几个重要的问题。第一个，消费行业无法一概而论，一定是分层去看，从人群的维度、品类的维度去看。

从人群的维度来看，一二线的年轻人，从收入划分来看的中产，这类人群的消费有一定的收缩。在中国，大多数中产阶级以工资为主要收入，主要财产为房产，所以房地产的波动将会影响他们的消费信心。在此情况下，这一群体可能会削减一些非必需品的消费，如高端餐厅就餐和外出娱乐等。

另一方面，高净值人群的消费在其收入和资产中的占比相对较小，因此其消费受影响的程度并不显著。至于低收入人群，由于他们的收入基础较低，即使面对当前的情况，他们的生活受到的影响也不会像中产阶层那么明显。

尽管中产阶级的家庭消费可能会有所降低，但在某些特定领域，例如育儿方面，他们可能会继续增加支出。这是因为很多家长宁愿牺牲自己的生活质量，也不愿让孩子受苦。

从分品类去看，品类之所以会有分化和升级，其实是在不同的宏观环境下，有些会得到促进加速，有些会得到阶段性抑制。

一些类别仍在持续升级，比如与婴幼儿相关的护肤和辅食产品，较低价但能带来日常幸福感的日用品，以及注重功能性的护肤产品。而另一些可选消费品如茶饮、轻奢品和钻石等则出现降级趋势，这部分产品主要针对的正是年轻消费者和中产阶级。

再说消费市场的变化。今天中国消费者的心智成熟度和甄别能力已经到了很高的水平，他们更加重视产品的实际质量和体验，对品牌的认知不再仅停留在表面形象或盲目追捧国际名牌。

这个趋势在一二线城市尤为明显。具体表现在一些行业中，如功效性护肤品、膳食补充剂、运动品牌等领域，消费者的选择更加理性，不再一味追求国外大牌。这是一种健康的发展趋势，消费者对提供优质产品和服务的品牌的认可、以及愿意为此付出溢价这件事是没有变的。在这个过程中，本土品牌也可以凭借自身的实力赢得市场认同，与国际品牌展开竞争。

消费者对产品的要求并没有下降，只是在未来的环境里，性价比的权重会更高。性价比的背后，是大家希望用可控的成本获取情绪价值和幸福感。

日本 80 年代、90 年代也出现过这种消费态势，也可以把它叫做“小确幸”。人们追求用更少的成本获得相似的产品体验，所以有了无印良品、优衣库这些品牌。人口结构变化方面，日本市场也有类似的历程。711 能做大，就是单身化和家庭小型化带来的。像预制菜、宠物行业，都是和人口结构变化有关的。这是我们看待市场变化的思路 and 看法。

Q：刚才讲得特别细致，宏观上我们能看到一些共性，但细分的人群和品类其实存在很多差异。消费市场还是有机会的，只是相对来说更细致了。在这种挑战更多的环境里，行业里的不同角色都应该怎么去看机遇和挑战？

A：品牌类的企业，在品类的选择上肯定要选符合历史趋势的品类。如果你现在做个全新的白酒品牌，或者纯服装、家居品牌，其实就有点对抗历史趋势了。

选择品类之后，品牌在产品、定位、目标人群、定价上也要顺应当下和未来消费者的需要。在“追求性价比”的品类上，你现在就不适合去打高端定位。比如说现在做一个高端零食品牌、高端茶饮品牌，就都不太合适，我们也会谨慎考虑投这样的项目。

我们的消费企业，在供给端的生产制造、成本管控等方面能力是很强的，现在在品牌打造方面能力也在成熟，有能力去走向世界。走向世界也是品牌端比较大的机会，比如安克、传音这种。

这跟美国的五六十年代和日本的七八十年代很相似。日本当时也有很多企业成功走向世界，像索尼、丰田、佳能这些品牌。中国也到了这个时候，只是现在面临的局势要更复杂，但潮流是不会改变的。

渠道和零售这块，基本的逻辑是不断寻求消费者端、供给端效率和体验的提升。这需要比较长的时间，才会有显著的提升，相对来讲机会不是那么多。现阶段我们看到了会员制超市、硬折扣这些业态，它们肯定是有长期前景的。

硬折扣业态对于整个零售行业是一个改进，只是目前在国内的环境下，先在零食类目上得到了验证，其他品类还需要具备更多条件和时间。

供应链方面，中国供应链的完整度、完善度非常高，找机会的话，需要找能解决下游需求和痛点的企业。这类供应链企业的本质是改进了整个产业链的效率。例如，在下游的“吃饭”问题上，家庭小型化加上年轻人不会做菜，就带来了预制菜的需求。当然中餐比较复杂，目前供给端还不够成熟，有一些口味、技术上的痛点，但这些都将被慢慢解决。

再比如说冷冻烘焙。下游有需求，像会员制超市这种新的零售业态是把烘焙作为亮点产品来做的，但他们不会说自己做一个专业的烘焙业务。这个业务比较占面积，会影响整个单店模型。那么冷冻烘焙企业就能解决他们的需求，这就是供应链端迎合下游需求带来的机会。

04 关于品类的分化和升级

Q：新品类的崛起呈现什么样的逻辑和规律？

A：新品类的崛起和增长，底层的逻辑还是品类的分化或者升级。

从分化这个角度来看，消费品发展的基本规律，先是大众化需求得到满足，比如温饱需求、空调彩电这种。满足了之后，就会出现更多专业细分的需求。

比如说运动品牌，十几年前大家就一双鞋，后来才有各种功能、场景的分化。你今天打篮球穿的是篮球鞋，明天打网球就是网球鞋。再后面还会有情感需求上的分化，像 lululemon

这种品牌，原先的运动品牌追求的都是更快更高更强这种竞技精神，lululemon 关注的是身心平衡。这个定位也被验证了是成功的。

在分化的逻辑下，举例来说我们认为功能性护肤品是有确定性的机会。十几年前大家用的护肤品，解决的是保湿这种基础需求。现在大家有更多细分的抗衰需求、敏感肌需求。

第二个逻辑是升级。大家都想过更好的生活，有更好的产品体验。比如说生鲜这个事的解决方案，最早是农贸市场，后来是超市，然后是连锁店、社区生鲜超市，再后来有了前置仓。每次变化都有升级，比如环境更好了，离消费者更近了，品质更好了。

像宠物行业，上一代关注的是温饱问题，现在消费者需要的是陪伴和情感价值，所以宠物也是“升级”带来的新品类机会。再比如新茶饮的出现，同样是顺应了消费者的升级需求，因为大家想喝到有鲜奶、用现榨水果的饮品。

分化和升级的趋势是滚滚向前的。至于增长是快还是慢，就取决于我刚才说的需求端的大框架，看消费者在具体品类的消费能力和消费意愿。高端茶饮现在在调整定价，就是因为受到大家消费能力变化的影响。湿厕纸、功能性护肤品、国产零食薯条、折扣零食店、冷冻烘焙供应链，都是我们比较看好的。

Q: 有些品类机会其实已经是行业热点了，国内产业链很健全，大家比较“卷”，有一个机会冒出来就很多人都进来。您怎么看待这样的情况？

A: 这个事会给创业者和投资人都增加难度，但“卷”的本质是竞争，竞争始终是存在的。现在之所以会很“卷”，是因为供应链和渠道都越来越成熟了，门槛也越来越低了，但它同时带来的问题是建立品牌心智的门槛更高了。你的产品要过硬、定位要清晰，目标人群要匹配，需要做的事情是更多更精细了。

比如说做线上，大家都很容易进入，你能不能有个可持续的盈利状态？这个是很难的，很考验你的精细化运营能力，以及管理和使用资金的能力。现在资本这边是冷了一些，钱用一块少一块，对应的门槛是更高的。

不管是产业还是资本，都会经历学习试错调整的过程。对我们来说，应该总结这些经验，回到我们的框架上。比如在品类的选择上要更谨慎。

随便举个例子，像化妆镜这种品类是有点偏白牌了，用户用什么牌子的化妆镜其实区别不大。那么你的毛利率就很难上去。这个品类如果是在线上做的话，就只能维持比较低的利润率，甚至就是亏损。

但你看像觅光这个品牌，它原来做化妆镜，现在做美容仪。美容仪这个品类承载的功能就要强很多，货值和毛利也比较高，这种品类就相对更扛“卷”。

对于企业和投资机构来说，“卷”没有问题，但要“卷”在点上。像 lululemon，它们一直通过各种营销活动强调身心平衡这样的心智定位，这也是一种“卷”，而且是“卷”在定位要点上面的。

反过来看，如果单纯是“卷”投流，ROI 不到 1 都要投，就是比较大的问题了。我们也看过一些线下连锁企业，他为了拿一个好铺位，租金占比达到了相当高的水平，除去为了做宣传这种考虑，这也会带来比较大的问题。

投资机构也一样，如果真的认为对方非常有价值，适当接受高一点的价格也可以。但如果不满足这个前提，还是要坚守有足够安全边际的投资纪律。

Q: 如何判断一个品类机会是否成立？某些所谓的新品类，它的增长其实是昙花一现的。

A: 这一点我们作为 PE 要比 VC 稍微好一点, PE 看的主要还是一些已经出来一段时间的事物。其实谁也没法说就判断得特别准, 但也有一些原则可以去遵循。

从需求的角度, 新品类机会一定是要符合消费者意愿的, 而且不能只看销量, 也要看复购率和复用率。像空气炸锅, 这类产品的复用率其实很低。我们会通过调研来验证这个事情。

再比如说线下, 你需要看到真实的终端动销数据, 然后做判断。像低度酒有段时间也很火, 但我们去线下调研后发现其实数据并不理想。另外, 品质、价格、消费者满意度方面, 我们也会做调研。

然后是看商业模式是否真的成立? 有没有真实的自我造血能力? 有的品类在需求端是成立的, 但很难盈利, 前置仓电商就属于这一类情况。

海外的经验也可以作为借鉴。像美容仪这样的产品, 在日本市场是很成熟的, 国内现在这个品类上比较卷, 但这个是个品类的暂时性亏损, 我们还是会持续关注。

从总的原则来讲, 判断一个品类到底行不行, 主要看消费端有没有复购、商业模式是否成立, 然后用一定的时间去验证判断。这几年像湿厕纸、一次性内裤这类产品增长很好, 但它到底能否持续, 现在看还是得继续观察, 最终还是得尊重消费者。

Q: 抓住一个新品类机会, 跟基于新品类做出一个强大的新品牌, 这中间隔的是什

A: 从抓住新品类机会, 到做出新品牌, 中间需要的是内功和外功。外功的话, 你要对外界环境变化, 包括消费者的需求变化、渠道的机会, 要有更强的敏感性和把握能力。像利用小红书做起来的品牌, 其实就是抓住了传播方式的红利。

内功的话, 对于品牌类的企业, 重要的是塑造心智上的差别, 而且它的定位不能是伪定位, 必须是有消费者的真实需求。产品、渠道、营销, 以及资本管理等方面都要过关。比如你的产品要能得到消费者认可, 渠道上是不是能不依赖单一渠道, 投流成功率高不高, 营销上是自我感动还是真的有效果。资本管理上, 你需要有一个靠谱的 CFO。很多新消费企业觉得市场好就过分稀释股权, 这是很危险的状态。

消费行业每个品类的差异比较大, 内功的重点也会不同。像湿厕纸这种品类属于典型的快消品, 快消品的产品差异性其实没有那么大, 要点更多是在渠道上。像可口可乐、农夫山泉、海天这些品牌, 他们的产品肯定是 OK 的, 但最强的还是渠道。

05 关于“低价”趋势

Q: 再问个比较应景的问题。今年线上线下都在讲“低价”, 低价这个趋势似乎对所有人都形成了冲击, 您怎么看待这件事?

A: 肯定是冲击, 也是一种洗牌。

低价也要分品类去看, 你这个品类现在要做性价比, 定价只能是往低了定, 但你同时要在产品定位、渠道上作相应的调整。一切要围绕着消费者和目标人群走。比如说茶饮, 你现在非要定在 30 块钱, 肯定是不行的。

在这个环境下, 有些人卷不过, 有些人是利润率受影响, 但还能活下去。这个就会带来洗牌的效果。当然你也不能只做低价, 还是要“卷”到要点上。

山姆现在做得比较好。他们不断提高自己的选品能力, 做供应商的筛选, 它的选品量够大, 又能切中消费者的喜好, 就形成了良性循环。零售企业最终就是要拼这些东西。你是不是能够持续降低价格高品质, 你的供应链是不是跟上了, 这个才是重点。

对于平台，平台还是应该有自己的战略定力。就像京东，它的定位一直是品质化的定位，做低价其实是有点能力错配的。但它也得适应环境，它说的低价肯定不是所有东西都去学拼多多了，而是做一些适应和调整，比如增加低价类目的产品比重。

无论是线上还是线下，外部环境的变化会倒逼着企业去提高自己的内功，即在合理成本、品质过关的前提下实现低价。

Q：在“低价”的趋势里，哪些业态或者模式更有优势一些？A：那就是折扣零售业态。现在是只有零食类目跑出来了，其他类目还在摸索，因为难度会更大。

零食类目有几个特点，一是上游品牌端的品牌性相对较弱，用户吃零食的时候不会非要要求吃某个牌子的。二是国内零食厂商很多，上游供给非常充足，所以渠道端的议价能力就会比较强。然后是零食类目在运营上比较简单，有个人收银就可以了，零食的保质期也比较长，不像生鲜，一天要调整三回价格。

所以现在折扣零售业态跑通了零食类目，其他的折扣业态我们也会持续关注，慢慢的也会有新的业态出来。

Q：刚才提到消费者愿意为品牌付出溢价，而且在告别国外大牌崇拜。这个是中国品牌崛起的有利因素。但您也提到现在大家追求性价比，双11所有平台都在炒“低价”概念，这对于“做品牌”来讲似乎是不利的。您怎么看待这正反两股力量？

A：还是要辩证地看。首先看品类，如果这个品类面临低价化趋势，你就要顺应趋势，比如茶饮。调整定价之外，相关的产品也要做调整，不然可能利润率保不住。

我们也关注到了一些品牌在出来。像零食薯条这块，原来是日本的卡乐比占主导，但现在国内也有品牌跑出来，它的定价会低很多，但品质和口感是差不多的。

也不是所有品类你都会选低价。比如功能性护肤品，价格不是你最看重的东西，重要的还是本身的产品功效和消费者认可度。品牌也需要做一些适当的调整，比如推出相对平价的产品线，完善自己的品牌矩阵。反正一切都围绕着你的消费者去做。

人工智能时代对于零售及服务行业意味着什么？

来源：联商专栏

在9月末所发的《商业三力思考之商品力》一文中提到了“人工智能或将引发的淘汰潮”，这不由引发了我的进一步思考：既然笃定人工智能将是未来，那么它会带来什么？影响什么？以及威胁什么？这无疑是一系列“好问题”，不仅因为我们已经踏入人工智能时代的大门，更在于这是活在未来的现实应用。本文将围绕人工智能的定义、对零售服务业的意义、影响及其可能带来的威胁展开。

一、何谓“人工智能”

读过我之前文章的朋友应该了解，我一直强调：探讨任何问题之前须先明确定义，即：是什么，这并非某个名词，而是一个较为全面完整的概念。比如财富，不同层级的人对其理解或许天壤之别，无论在量的方面亦或是质的方面。回到人工智能，这无疑是当下最热门的名词，但试问有几人真正了解它究竟是什么、指什么？包括我在内，若非创作此文还真从未了解过它究竟指什么，只不过是懵懵懂懂的望文生义罢了。网络定义如下：

人工智能-即AI (Artificial Intelligence) 是一门新兴技术科学，旨在研究、开发能够模拟、延伸和扩展人类智能的理论、方法、技术及应用系统。它结合了计算机科学、数学、

心理学、哲学等多学科的理论和技术，旨在探索智能的本质，生产出一种新的能以人类智能相似的方式做出反应的智能机器。

人工智能的研究领域涵盖了机器人、语言识别、图像识别、自然语言处理、专家系统等，目标是让计算机具有像人类一样的思维和行为能力。人工智能可以模拟人的意识、思维信息处理过程，但并不是人的智能，它能够像人那样思考，甚至超过人的智能。

白话翻译即——让电脑通过模仿人类的思考和行动，最终像人一样具有智能。智能即思考与创造能力，人之所以为万物之灵只因人能思考，能思考故能创造，能创造即能驾驭，所以人工智能的终极就是超人，亦或是“神”，故而神话终将照进现实。

二、人工智能对零售服务业的意义

科技的发展势必带来效率的提升，而人工智能这类革命性技术将为各行各业带来的是巨大的飞跃，对于零售服务业而言将带来以下三方面重要意义：

- **提高运营效率：**人工智能可帮助项目全面迈入自动化并优化提升诸如销售管理、库存管理、数据分析、计划管理、收银服务等多个维度运营效率。据相关资料显示：目前已接入人工智能的平台，整体效率提高已超 20%。

- **提升顾客体验：**人工智能不仅可为消费者提供真正个性化（千人千面）的服务、提高客户满意度及转化率，更可打破时间壁垒，实现 24（小时）-7（天）的全天候客服支持。其实当下各大电商、电信运营商等平台均已转为人工智能客服系统，根据一项调查数据显示：应用人工智能技术的平台在客户满意度方面提高幅度普遍超过 10%，同时客户投诉率也有所下降。

- **拓展销售渠道：**人工智能可以帮助线下实体拓展线上销售渠道，实现线上线下的融合发展，比如通过人工智能实现销售、客服、供应链管理等全维度建设、管理与优化。根据市场研究机构数据显示：应用人工智能技术的零售商线上销售收入普遍提高 20%以上。

三、人工智能对零售服务业的影响

影响即改变。私以为人工智能技术的进一步发展普及将对行业产生以下三方面重要影响：

- **改变商业模式：**人工智能技术的普遍应用将促使零售商将商业模式由单纯的产品销售、服务转向提供个性化、差异化的服务和解决方案。例如，通过人工智能技术，项目可以根据客户的消费习惯和需求为其定制更为个性化的产品和服务，不仅服务实现千人千面，且产品将真正实现“C2B”模式转变（如人工智能+3D 打印）

- **重塑供应链协同效率：**人工智能技术可实现供应链各环节的实时监控和智能调度，使供应商、仓库、物流等各环节协同作战，提高整体运营效率。同时，通过人工智能技术，企业可以更准确地预测市场需求，提前调整生产和供应计划，降低成本，提高效益。

- **催生新兴业态：**无人化将真正成为行业趋势，诸如无人超市、无人药店、无人**便利店**等业态将大行其道。

- **创造新的岗位：**新技术的出现势必创造新岗位，所以未来的行业架构发展趋势极有可能是：小前台、大后台，即前方无人化、少人化，后台则需要更大规模的监控及维护人员（或机器人）。

四、人工智能或将对行业带来的威胁

我想大多数从业者更关注此项，因为这关乎切身利益以及职业寿命，尤其在当下这种危急存亡之秋，更是尤为关切。技术的革命冲击最大的莫过于就业，其实每次技术革命带来的均是大范围的失业与替代。

以纺织行业为例：在工业革命之前，一个纺纱工需要花费大约 7.5 万小时才能生产出 100 磅棉纱；而随着纺织机器的引入，生产 100 磅棉纱的时间下降到了大约 3500 小时。通过用工数量对比则更为醒目——以英国为例：工业革命前（1760 年），英国有超过 200 万人从事纺织行业相关的工作，而到了 1840 年工业革命后，这一数字下降到了大约 60 万人，这意味着在短短的 80 年内，纺织行业的就业人数下降了超过 70%。

所以，每次技术革命都是对职业结构的大洗牌，虽创造出了更多新型岗位及行业，但却对所谓传统职业（比如纺纱工）产生了致命的冲击，故而不可不察。那么人工智能将对行业带来哪些威胁呢？个人认为主要表现在以下两方面：

• **大规模人员淘汰与替代**：这点相信大家都不意外，更关心的在于究竟会是怎样的广度（哪些岗位）、怎样的力度与深度（淘汰比例多大）。私以为绝大多数机械化、模式化工作岗位均会被人工智能技术完全替代，如客服、收银、库管等；后续包括财务、人事、营销（尤其是设计）等后方支持模块也将逐步被人工智能所替代，这些都是可以预见的。其实只要看看客服模块就知道了，电商平台如此庞大的客服规模都可被替代，更何况传统商业项目了。

• **行业大洗牌及进一步“集中”**。这主要源于 3 方面因素考量：

(1) 人工智能将引发效率革命，效率革命即成本革命，故而率先成功迈入人工智能大门者将会赢得巨大优势（如火器之于冷兵器）。

(2) 这又将引发“人工智能军备竞赛”，即大家纷纷重金投入人工智能技术的开发与应用，可人工智能的研发与应用成本是无比高昂的，故而会使绝大部分小企业“望而却步”、认输离场（好比大砍刀对抗加特林-找死）；中型企业则被“耗干吸净”、力竭而亡；最终只剩几个行业巨头割据对抗，形成类三足鼎立之势。

(3) 大洗牌后则可能发生-由技术依赖引发的同质化问题，一方面由于尝到大甜头，故而开始过度依赖技术，被技术绑架；另一方面又出现愈发严重的同质化，加速进一步的洗牌。

所以，人工智能时代不仅对个体（打工人）而言或是一场巨大危机，对于企业亦然，因为它意味着更高的门槛、更大的资金需求以及跨代际的差距。就像在冷兵器时代如果拥有一把冲锋枪，那拥有者是怎样的存在？至少是“战神”吧。因此企业也确实莫过于沾沾自喜、拿人工智能去吓唬打工人，真该怕的其实是企业们，你只要看看高科技企业行业集中度情况就够了，从来不是百花齐放，而是一枝独秀或多足鼎立。

最后，人工智能之于人究竟意味着什么？我给你的答案就是“神、圣人”一般的存在，因为人要经历无比长期、刻苦的修炼才可能达到知行合一，而它们天生知行合一。所以马斯克曾一度建群抵制人工智能，因为他明白：人是绝对玩不过人工智能的，其最终结果大概率是人工智能统治世界。可他为何后来又“倒戈”投入人工智能研发大军了？因为大门一旦开启就无法关上，对他这种行业先驱者而言，加入并实现引领才是最好的选择。

100 元的冲锋衣带火了这个小县城，年产值 120 个亿

来源：天下网商

三门初代服装人，闯出一条造富路。

这段时间，潘礼太的电话都快被打爆了。他是三门冲锋衣协会会长，因为冲锋衣爆火，他也间接成了“红人”。

浙江台州三门县，是中国最大的冲锋衣产业带。20 世纪 90 年代，一群三门老乡拿着几件手工绣衣北上闯荡摆摊，后来嗅到了冲锋衣的商机，他们将信息带回老家，建厂、创业，面料辅料商闻讯而来，越来越多服装生产商加入。如今，三门冲锋衣年产值已达 120 亿，也因此产生了一句当地老板的日常 slogan “全国十件冲锋衣，六件三门造。”

不过，此前冲锋衣的消费人群相对小众，国产的品牌意识不深刻、价格也较低。而现在，一股“全民冲锋衣”的势头正在奔来：今年双 11，冲锋衣在天猫大促首日就排进了“男性消费榜”前三，销售额增幅达 90%；在抖音商城双 11 户外爆款中，冲锋衣拿下四席，完胜羽绒服；11 月以来，京东上冲锋衣裤品类同比增长 150%。

供给端同样在爆发。有男装新品牌将一半新品都投注到这个品类，造出了热销 5 万件的爆款数据；跨进商场，无论是波司登、鸭鸭这类以羽绒服为主打的服饰品牌，还是优衣库、UR 这类快时尚品牌，都布局了这个品类；就连蕉下这类主营硬核防晒的品牌也开始将“冲锋衣”作为他们在电商平台主搜的关键词。

“红气养人”这件事落到了冲锋衣上。无数的商家、主播汇聚到产业带三门；供给端的丰富壮大，也让更多打工人拥有了心之向往的“时尚米兰”。

十件冲锋衣六件三门造

任何一个产业在某处生根、发芽、结果，都绝非偶然。

在拨通潘礼太电话前，要先听一段彩铃，大致内容是“三门是冲锋衣产业带，欢迎来采购”。

“要讲三门冲锋衣，绣衣是一个绕不过去的话题。”潘礼太介绍，三门冲锋衣源起于绣衣。

20 世纪 90 年代，北京的秀水街、雅宝路迎来了一批三门人。当时的潘礼太还是位 25 岁的小伙子，他与几位同乡带着一批绣衣北上摆摊，这一卖，一下吸引了喜欢真丝制品的老外，他们也很很快赚到了第一桶金。但轻薄的绣衣是个季节性单品，一到秋冬，产品就没了市场，“当时秀水街的摊位费很贵，9 平方米（租金）要三万多一个月。”为了生计，他们热天卖真丝绣衣，冷天卖冬装、棉衣。

长期与老外对接，是获取信息的过程，潘礼太也是通过这段摆摊经历了解到老外喜欢穿冲锋衣。但他们对这个舶来品没有概念，于是带着货去江苏找面料，试着做了第一批货。没想到，第一批货在北京的外贸市场大获全胜。“记得当时我一件标价是 680 元人民币，一个老外以为是 680 美金，结果他给了我 1000 元人民币就直接带走了货。”这一单潘礼太赚了 800 元，“成本就 150 元。”

如果说找到新商机是三门人发展冲锋衣的第一阶段，那么产业布局就是第二阶段。2008 年，潘礼太返乡办厂创业，将冲锋衣的生意经带回三门，以一传十，无数冲锋衣小作坊点亮了这个小县城。还有一些原本主做帐篷生产的企业也转型冲锋衣。紧接着，外地的面料商来了，辅料商也来了，大家汇聚一起，研发出更具保暖、透气性的面料，更重要的是，面料价格比国外垄断市场的 GORE-TEX 面料便宜不少。

福建人郑源森则是以另一种方式接触了三门冲锋衣。2008年，他正在上海做电商运营，其中操盘的店铺就有卖三门冲锋衣的。郑源森嗅到了商机，并于2013年正式成为“新三门人”，创立森波户外。森波的生意不只冲锋衣，在郑源森的厂里，冲锋衣、防晒衣、校服“三巨头”共生，但冲锋衣占大头，一年要生产百万件。

目前，他的冲锋衣生意主要分三块：第一，做源头供应链，也就是白牌产品，给品牌、直播间贴牌，这块占比最大；第二，给品牌做代工；第三，孵化自主品牌。其中源头供应链占比近六成。不少达人直播一场能卖出几万件，量很大，直播贴牌是不少厂家这几年的生意方向。

潘礼太认为，对他们来说，白牌的风险比较小，今年卖不掉明年还能继续卖，目前他们年销售额约在3000万左右。

人群消费力的差异让冲锋衣也变成了分级市场，上万元与百元的冲锋衣共生。《天下网商》与多位三门产业带商家沟通发现，100元-200元是他们的主力价格带，“利润薄，利润率只有几个点，但以量大取胜。”一位商家称，三门主打性价比冲锋衣。

新品牌扎根冲锋衣

冲锋衣的爆发，除了自身功能性，更重要的是电商的助推。

15年前，电商与三门冲锋衣相遇，两个新事物的触碰激起了一场化学效应。潘礼太认为，电商改变着产业，推动着行业爆发。这些年里，有大量的新品牌进入冲锋衣的阵营，其中就有2018年成立的男装品牌Nobodyknows。目前，这家136万粉丝的两金冠店铺位列淘宝男装穿搭达人店铺热卖榜第一，近30天有8.5万人收藏。

Nobodyknows方面表示，品牌创立之初他们以山系风进入男装市场，这个起源于日本风格因为户外露营市场的大火而在中国开始盛行。由于进入市场较早，Nobodyknows抓到了先机，积攒了一波喜爱山系风的年轻人。Nobodyknows主打无性别、宽松款，部分款式从M码开始，几乎不挑身材。

“顺应着潮流趋势，从去年开始，我们主做冲锋衣。”Nobodyknows店铺运营何靖宇表示，去年他们做的主要是单层防水冲锋衣，有一件爆款去年销售出5万件，今年改三合一冲锋衣，一件衣服三种穿法。作为百元冲锋衣价位段的品牌，Nobodyknows的主要受众是学生人群。

基础的款式和配色让Nobodyknows成为了不少人衣柜中的第一件冲锋衣。

另一大淘宝山系服饰品牌ORANGE DRAGON（下文简称OD）也感受到了冲锋衣的势头。“很多博主达人从去年就开始为冲锋衣做测评带货。”OD方面表示。

如何拿下年轻人？功能性、设计感是关键，今年，OD推出可以根据温度变色的冲锋衣，并深耕防水、抗风、透气，符合户外发烧友的需求又能凹造型；三门商家浙江蓝图户外用品股份有限公司今年和上游企业合作研发了新的科技面料，目前相关订单已排到明年。

在产业带商家看来，冲锋衣已经不只是冲锋衣了。不少服饰也开始往冲锋衣延伸、改良，例如校服、工作服等，以往学生的冬装都是棉衣，现在很多都改成了三合一的冲锋衣，能防雨还能单穿。

“这个市场绝对很大。”森波户外启动了“时尚品牌孵化计划”，旗下自主品牌冲锋衣年产值已破千万，郑源森认为，冲锋衣的未来不只是专注登山户外运动这个品类，它会变成城市时尚运动、轻户外的服饰，它不再限定场合，“现在已经有了全民冲锋衣的势头。”

是时尚回潮，更是时尚重塑

曾是中老年挚爱的冲锋衣摇身一变成潮流新宠。很多人说这是一次时尚回潮，在《天下网商》看来，这更是一次“供需共振”的成功时尚重塑。

首先，冲锋衣抓住了户外和男性消费力爆发的大势。

这几年户外运动风潮持续升温，冲锋衣是这个行业中服饰的典型代表，趁势之下，头部品牌带头进行了市场培育。被称为“中年男人三宝之一”的始祖鸟，在并入安踏麾下后，安踏对其进行了中国化再造，将门店开在淮海路、爱马仕的正对面，一步步让这只“鸟”变得奢侈、不平凡。不久前，魏大勋身着始祖鸟冲锋衣在电视剧《我的人间烟火》亮相，网友笑谈：“冲锋衣真是男人最好的‘皮肤’。”

与此同时，作为户外和冲锋衣主力消费人群的男性，花钱“装备”自己的意愿变强。

其次，新老玩家一起完成了冲锋衣的供给改革。

冲锋衣之所以原先的消费群体小众，有很大原因在于“不够好看”。而这场需求爆发催生的供给适配中，新老玩家都在积极追随潮流、创新产品，供给的结构性丰富又反过来刺激了需求的跨性别、跨年龄延展。

在电商平台搜索关键词“冲锋衣”，发现骆驼、伯希和、啄木鸟、木林森等国产品牌销量较为靠前，配色上不同于以往以黑蓝灰等冷色调为主，橙色、粉色、紫色等偏女性向的暖色调同样成为今年的主流；户外爱好者可以选择高端品牌，崇尚新设计的可以选新品牌，想要性价比的可以选择产业带白牌，不少童装品牌还推出了儿童冲锋衣、亲子冲锋衣等。

实用+好看+选项多，20℃的晴天单穿外套，稍冷些把内胆加上，到办公室只穿内胆，一件三合一冲锋衣也成为了当代打工人的首选。

再者，老时尚玩明白了新社交。

时尚回潮或许是近年服装行业的一大关键词：Y2K 千禧风重新迎回了喇叭裤、辣妹芭比；“松弛感”将老头背心变为了健身房的流行元素；还有奶奶风棉衣、军大衣开始席卷大学校园……这两年我们看到大量的“旧物件”复古回春，它们经由供给的改革、社交媒体的助推，重回消费者的视野，成功切出了一条细分赛道。

在小红书上，和冲锋衣相关的笔记超过 155 万篇，与冲锋衣相关的商品超过 138 万件。不少男性凭借着一件冲锋衣、一枚口罩以及一副墨镜，在小红书“狂上分”。

三门的冲锋衣正在以每年 20% 的速度增长着，当地一些企业也在主动参与行业标准制定；就在 11 月 22 日，三门冲锋衣科创园项目正式开工，意在推动产业转型升级和扩大本土区域品牌影响力。

一个细分的服饰赛道影响了一座城，无数年轻人因为冲锋衣返乡创业，进而带动起一批新品牌的成长。今年 56 岁的潘礼太依然活跃在第一线，这位初中毕业的中年人与其他 300 多位三门商家一起成为了冲锋衣产业链上的一颗颗螺丝钉。在服饰销售榜里，冲锋衣表现的“一骑绝尘”足以让他们兴奋，他们想象着自己穿上冲锋衣在服饰赛道杀出一条血路的样子，静静等待着下一轮爆发。

县城里的零食折扣店，暗流汹涌

来源：价值星球 Planet

忽如一夜春风来，量贩零食店密集出现在大街小巷。

家住五线小县城的林明（化名）最近发现，自家附近开了好几家量贩零食店，其中“零食很忙”就开了两家。这些零食店比普通小卖部更时尚，而且价格更便宜。

一瓶可乐在商超里卖 3 元，但在“零食很忙”只要 2.4 元。在小卖部里 2 元一瓶的矿泉水，在“赵一鸣零食”只要 1.2 元。整体上，量贩零食店里的产品，大多比普通商超便宜 20-30%。更吸引人的是，这些零食店里的产品种类非常多，而且多是散装售卖。你可以买一小包辣条，也可以买一斤，这就让爱吃零食但“余额不多”的年轻人非常喜欢。

这种靠低价快速推广的形式让很多人想起了之前互联网领域的“补贴大战”，典型的如滴滴和快的大战时，乘客甚至可以拿到 1-3 折的大额优惠券，券后乘车价格极低。后来在资本撮合下，滴滴和快的合并，就再也没有看到这些大额优惠了。

历史总是相似的，经历一段时间的缠斗过后，量贩零食领域的两大品牌——“零食很忙”和“赵一鸣零食”近期宣布战略合并。

随即便有消费者发出疑问，合并后还能继续这么便宜吗？会出现涨价“割韭菜”的情况吗？在笔者看来，合并之后产品涨价的可能性比较小。更深入地观察，这种合并背后既有品牌的主动出击，也有被动应战，既有想象空间，也有潜在隐患。

01 量贩零食的“低价逻辑”

低价，几乎是各种商业模式中最粗暴，但也最有效的杀手锏。

尤其在消费者日趋理性的当下，抛弃了各种套路的低价，缓解了他们的消费焦虑，也成为企业挖掘增量的利器。

不过，国内以“低价”为核心的商业模式大多集中在线上，因为轻资产运营更容易控制成本。反观线下，主打低价的商业模式相对较少。尤其在零食行业，良品铺子、来伊份等线下门店里的产品价格都相对较贵。那么，量贩零食店凭什么能做到低价，且还保持高速开店？

较低的售价，取决于较低的成本。在成本控制上，量贩零食店有很多独特的策略。

首先是渠道成本。传统模式下，零食出厂之后会经历代理商、经销商、等多个环节，每个环节都有一定的费用，比如上架费、入场费、条码费等等。而量贩零食店选择跟生产厂商或大经销商直接合作，绕过了各级经销商，这就降低了渠道成本。

其次，因为量贩零食店种类比较丰富，门店 SKU 多在 1200-1300 种，所以大规模采购能够进一步压低进货价格。相比商超、专营门店等渠道，量贩零食店能够在采购端压低 10-20% 的价格。

另外，大规模采购之后，门店的选择也非常有门道。量贩零食店大多选择在下沉市场社区或者学校旁边，“零食很忙”曾提出“深度下沉县镇”，即“省会饱和 300 店、下面每个地市 15-30 家店、每个地市下面县城 3-5 家店、每个县城下面 40% 乡镇开 1 家店”。

选择下沉市场的社区或者学校，一方面租金、人力等成本相对较低，另一方面更容易提升客流量和复购率。数据显示，量贩零食店单平米门店有效客流是高端零食渠道的 3.5 倍以上，同时客户复购率高达 70%-80%。

这样来看，量贩零食店商业模式的本质，就是通过压缩各种成本来实现低价和规模效应，然后用规模优势继续保持低成本，形成一个良性的循环。

所以，规模是量贩零食店商业模式的核心。

不过，低成本、低售价之下，量贩零食店也确实不是一门高利润的生意。资料显示“零食很忙”的毛利率仅有 18% 左右，相比之下 2023 年 H1 良品铺子的毛利率为 28.95%，来伊份的毛利率更是高达 42.48%。

当下阶段，量贩零食品牌最重要的动作或许不是赚取更多利润，而是通过规模扩张和快速周转进一步压缩成本，让商业模式的根基能够稳固下来，进而拿下更多的市场份额。

民生证券数据显示，我国 2022 年量贩零食行业规模约 300 亿元，门店已达到万店规模，未来有望达到 10 万店，也就是说未来尚有 10 倍扩张空间。

在这片巨大的蓝海之中，“零食很忙”和“赵一鸣零食”是赛道的龙头玩家。“零食很忙”于 2017 年在长沙，如今门店数超过 4000 家，“赵一鸣零食”于 2019 年在宜春起家，门店数超过 2500 家，二者合并后门店总数超 6500 家，超过万辰集团此前宣布的 3700 家门店数，已位居量贩零食赛道第一位。

02 低价背后的“暗斗”与“握手”

生意场上没有永远的对立，只有永远的利益。

如今，“零食很忙”和“赵一鸣零食”合二为一，根本原因是利益在牵线搭桥。回过头来看，两家能够发展迅猛都离不开资本的助力。2021 年 4 月，“零食很忙”完成 2.4 亿元的 A 轮融资，投资机构包括红杉中国、高榕资本、启承资本和明越资本等。今年 2 月，“赵一鸣零食”获得黑蚁资本和良品铺子的 1.5 亿元 A 轮融资。

融资历程 2

导出数据 企查查

序号	日期	融资轮次	估值金额	融资金额	投资机构	新闻链接
1	2023-11-10	并购	未披露	未披露	湖南零食很忙商业连锁有限公司	新闻来源
2	2023-02-21	A 轮	约 15 亿元人民币	1.5 亿人民币	领投机构: 黑蚁资本 跟投机构: 良品铺子	新闻来源

赵一鸣零食融资历程。图源：企查查

但是站在资本角度，投资行为讲究的是利益最大化。当竞争只会损耗资源时，合并是皆大欢喜的选择。

“零食很忙”和“赵一鸣零食”合并之前，良品铺子就曾以 1.05 亿元的价格，向黑蚁资本转让全部所持 3% 的“赵一鸣零食”股权。由此，黑蚁资本成为“赵一鸣零食”的唯一投资方，话语权更大，更有利于合并的推进。

对于资本来说，被投资企业合并能快速形成一个“巨无霸”，发挥更大的规模效应，未来有更大的想象空间、也有机会获取更大的收益。

对于企业本身来说，合并带来的最大利益就是竞争力更强。

目前整个量贩零食行业集中度不算高。华西证券认为，量贩零食行业目前正处快速成长期，CR3（行业规模前三的企业所占有的市场份额）约为 30%，这意味着“零食很忙”和“赵一鸣零食”未来仍有很大的市场空间可以抢占。

今年以来，量贩零食赛道已经出现明显的整合趋势。除了“零食很忙”和“赵一鸣零食”的合并，今年 9 月万辰集团将旗下的来优品、好想来、吡嘀吡嘀、陆小馋合并，统一品牌为“好想来品牌零食”。

在行业竞争白热化之下，合并既是被动应战，也是主动抱团获得竞争优势的最优选择。为何量贩零食领域能够频繁整合？归根结底在于品牌和品类的区别。

横向比较来看，良品铺子、来伊份等零食品牌的发展战略是“品类即品牌”，也就是通过大单品创新和细分策略吸引更多消费者。如果它们合并，会导致品牌错位，定位模糊等问题，只会制造更多的麻烦。

相比之下，零食折扣店的灵魂在于“价格”，而不是“品类”。它们商业模式的相差无几，门店风格和品牌调性都十分相似，而且因为供应链差不多，产品品类也都比较接近，合并起来并不困难。

03 资本助推下的隐忧

合并，看起来助推了规模化的形成，但其背后也潜藏一定的隐患。

合并实现规模化后首先会带来管理难题，一个典型代表就是万辰集团，今年前三季度，万辰集团实现营收 49.00 亿元，同比增长了 1264.75%，但是由盈转亏，归属于上市公司股东的净利润为-5655.56 万元，同比下跌 250.67%。

利润下滑的主要原因，在于扩展零食量贩业务带来的销售成本和管理费用剧增。今年前三季度，万辰集团的销售成本同比增长了 55.41 倍至 2.49 亿元。此外，其管理费用也同比增加了 12.59 倍至 2.54 亿元。

万辰集团碰到的问题，“零食很忙”和“赵一鸣零食”也会碰到。虽然此次战略合并后，两家仍处于独立运营的状态，但未来大概率会出现管理上的交叉。销售、管理成本加大后导致利润下滑，或许将是它们碰到的首要难题。

利润下滑不只出现在集团这样的宏观层面，还出现在加盟商这样的微观层面。量贩零食品牌之所以能够快速扩张，除了本身的商业模式、资本的助力，还在于快速大量的吸引了众多加盟商。

但是，在有限的市场里疯狂加盟，将导致市场过于饱和。在部分城市，一条街上甚至开出五六家量贩零食加盟店。如果未来无法抢夺客流就会大面积闭店，甚至形成连锁反应。有媒体报道，一些城市的量贩零食店已出现倒闭现象，有的虽然还没倒闭但是毛利率已经从初期的 18%被压缩到了 8%。

本身，量贩零食的竞争壁垒就不厚，仅靠合并带来的竞争优势，难以形成护城河。低价，也从来都不是核心竞争力。能把价格做到极低，还能持续赚钱，才是量贩零食店真正需要打造的核心能力。

资本是逐利的，量贩零食店的合并是必然趋势，未来是否会出现一超多强的局面，还要交给时间检验。

只是在合并之后，应该思考更多能实现长期主义的策略。比如，在低价之外打造更多爆品品类，形成更多忠实顾客，加强用户黏性。至于如何打造爆款，则需要量贩零食企业与生产厂商共同研发或者联合其他品牌打造跨界产品。

另外，量贩零食还需要在自有供应链上加大投入和建设，避免被上游的供应商卡脖子。同时严格控制产品品质，提升审核力度和售后保障，避免出现重大食品安全问题影响品牌形象。

随着存量市场竞争到来，量贩零食领域的竞争必然会更加白热化。没有资本助力的玩家，很难继续做大做强；有资本加持的选手，也未必能安枕无忧。

这场低价的狂飙游戏能玩多久，最终不取决于“烧钱”，而取决于效率和品质。

县城，新茶饮的“绞肉机”

来源：价值星球 Planet 作者：归去来

新茶饮在县城市场“卷疯了”。

国庆假期期间，我回到安徽省界首市县城老家。界首市位于安徽省西北部，为阜阳市下属县级市，经济发达程度属于中等水平，按照官方说法，2022年当地常住人口为63.9万。

但在这个常住人口不到百万的县城，却聚集了蜜雪冰城、茶百道、古茗、沪上阿姨、喜茶、霸王茶姬、甜啦啦、COCO等一众新茶饮品牌，甚至在当地县城的健康路上更是形成了茶饮一条街，被居民称为“奶茶街”。

事实上界首市的情况并非个案，我走访与界首市相邻的太和县、临泉县以及河南省沈丘县、郸城县时，发现情况总体和界首市类似。

比如临泉县大润发商业街三楼，仅一层之内就包括新茶饮品牌喜茶、蜜雪冰城、COCO等。太和县翰林广场的新茶饮品牌包括茉酸奶、喜茶、甜啦啦等。

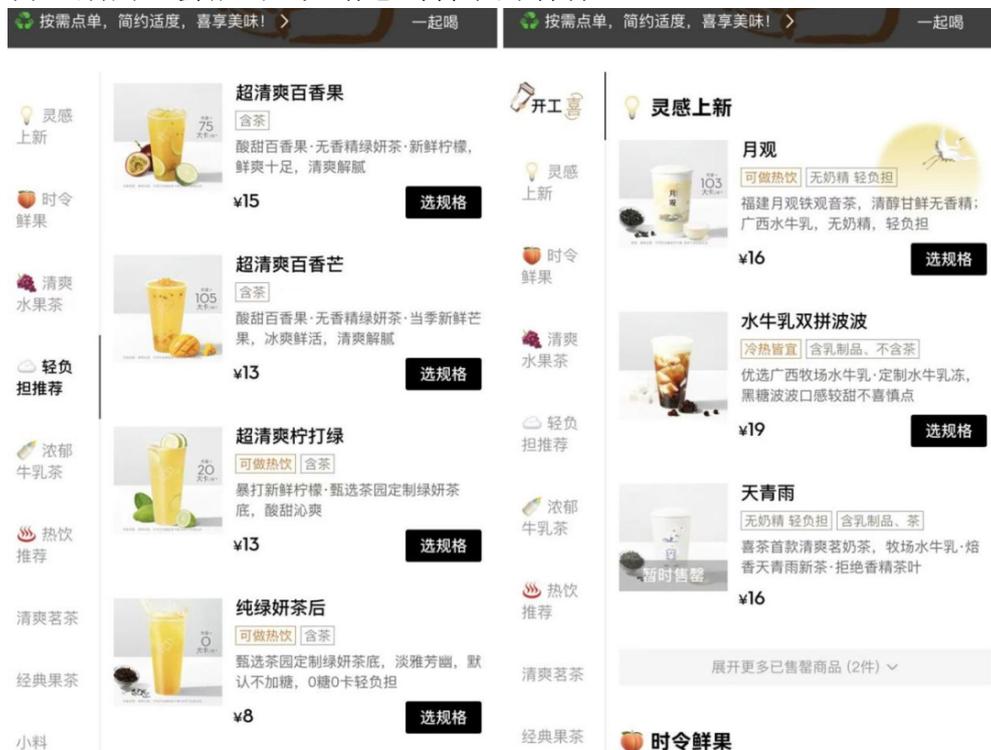
远在东北地区的辽宁情况也相近，在社交媒体平台上辽宁省海城市网友表示，“我们这小县城简直谜一般的开店，喜茶、茶百道、沪上阿姨、啊T、茉酸奶等等全部挤在一起开，一条街上还缺个奈雪的茶就齐活了。”

疯狂“下沉”过程中，曾经主打高端茶饮的喜茶、奈雪的茶又能否复制蜜雪冰城的神话呢？

01 喜茶、蜜雪，为啥我喝出来一个味

自去年11月喜茶开放加盟政策以来，为更好地“下沉”，喜茶一方面要求县城中加盟商的选址必须在县城中人流量较大的核心商圈。比如，界首喜茶万吉广场店紧邻肯德基，临泉大润发喜茶店和海底捞、瑞幸处在同一楼层，太和翰林广场喜茶店附近有麦当劳、星巴克等。

另一方面，考虑到县城消费者对价格敏感度较高，此前“3”字开头售价的喜茶，来到县城后多款产品也迎来“1”字开头时代，而纯绿妍茶后的价格更是仅有8元。不仅如此，喜茶在县城新店开业期间还会推出9元请您喝喜茶的活动。



图源：喜茶小程序

当然，喜茶的这些打法的确奏效。界首市当地消费者李娜告诉我，今年7月当地喜茶开业时，门店前排满了前来点单的顾客，整个队伍加起来至少有20人。当地从事外卖配送工作的林奇表示，那几天喜茶的外卖量平均每天达到上百单，他们根本送不完。

但在我们国庆走访当天发现喜茶门店的人气有所下滑，仅有几人在排队取单。林奇表示，目前喜茶的外卖订单已下滑至日均几十单。同时，因当地消费者所能接受的新茶饮的价格在16元以下，超过这一价格的外卖订单很少。

因此，目前当地外卖单量比较高的品牌主要以蜜雪冰城、甜啦啦、古茗、茶百道为主。和界首万吉广场喜茶店存在相似情况的是临泉大润发喜茶店。当地消费者林杨告诉我，今年4月份当地喜茶店刚刚开业时，人流量爆满。但9月份自己来到喜茶点单时，却发现仅有几人在点单。

和喜茶情况接近的还有界首霸王茶姬店，该店于国庆前开业，后因假期期间返乡青年人数增加影响，当时点一杯霸王茶姬基本上需等待30分钟以上。但在10月9日我来到该门店时，发现门店客流量已明显减少。

值得关注的是，因蜜雪冰城、茶百道、沪上阿姨等其他新茶饮品牌入局县城市场较早，对当地消费者的口感和习惯也进行了提前培养。而此时喜茶、霸王茶姬进入到县城市场，很自然的就引起对二者口感的比较。

在不少社交媒体的评论区内，有消费者指出，喜茶下沉后的品质也不如从前，服务更是缩水。



来自太和县的消费者刘杨告诉我们，自己分别喝过喜茶的超清爽柠打绿、沪上阿姨的茉莉柠檬茶以及蜜雪冰城的柠檬水。三者的口感区别在于喜茶的超清爽柠打绿可能是因为是自己点的是少糖，整体口感稍微发涩，茶味偏重。沪上阿姨茶味不重，口感稍甜，蜜雪冰城的柠檬水

过于酸甜，容易发腻。但在整体口感上，蜜雪冰城的柠檬水和喜茶的超清爽柠打绿很难喝出口感上的差异。

此外，刘杨还表示，霸王茶姬的伯牙绝弦和蜜雪冰城的芝士奶盖绿茶口感上，整体差异也不大。只是前者使用奶盖，后者使用奶油。摇匀后一个发甜，一个发咸。

喝完这些新茶饮品牌的产品后，刘杨说道，“既然蜜雪冰城的产品和喜茶、霸王茶姬无法喝出太大口感上的差别，自己为什么还有多花几块钱去买他们的产品呢？难道蜜雪冰城不香吗？”

事实上，刘杨的话也对喜茶、霸王茶姬以及其他想进入县城市场的茶饮品牌提出了一个灵魂拷问。即在口感相差不大的前提下，各品牌如何与已经形成较大优势的蜜雪冰城相比？以及自己在其他城市积累出的品牌优势消费者是否能够真正感知到？

02 县城喜茶加盟商，真的赚钱吗？

当口感上缺乏差异，新茶饮品牌开始在营销上疯狂内卷。

某新茶饮品牌加盟商胡帅告诉我，很多人还以为新茶饮行业毛利率在 50%-70%，是一个典型的暴利行业。但事实上因行业内卷严重，需不断推出如半价、买一送一、外卖平台免配送、膨胀券、满减、收藏送券、第二杯半价等活动。且一旦同行推出类似活动，也需立即跟进，否则顾客很容易就流入品牌，进而影响到门店的营业额。

但由于这些活动过于密集，直接让新茶饮加盟店的毛利率下降至 35%-45%。若再扣除门店员工工资、水电、品牌扣点、果茶中的水果损耗等日常经营成本，净利润能做到 20%就已经算是天花板了。

另一方面，各品牌高低不同的加盟费也在一定程度上决定着加盟商是否能够盈利。目前县城中的新茶饮品牌，喜茶的加盟费处于最高位。按照喜茶官方公布的加盟政策来看，想要成为喜茶的加盟商，前期需投入 41.3 万的加盟费用，设备费+培训费+保证金+系统运营费用+设计费合计约 25 万，40 平方门店前期装修费+委托测绘费+工程监理费约 11.5 万，上述费用累计约 77.8 万。

项目	费用	缴费方式
单店合作服务费	5万	按合同周期三年一缴
单店首次培训费用	4万	签约一次性
设计费	1万	签约一次性
委托测绘费	0.5万	三方测量一次性
工程监理费	0.8万	签约一次性
系统运营使用费	2万	每年缴纳
营运管理费	月总实收金额满6万 收取金额的1%	次月5号扣取
保证金	3万/店	一次性缴纳，合约解除无息退还
设备费	15万起	根据设备清单结算
装修费	10万起（40-50平方米）	自装，根据门店实际情况与施工方结算

图源：喜茶官微

而且在后续经营过程中，因喜茶要求加盟商选址为县城中心商圈，所以其租金和前期转让费自然也相对较高。同时考虑到部分商圈进场前需支付进场费、人情费、物业费等，保守估计县城一家喜茶店加盟商前期至少需投入 100 万才能开业。

按此估算，即使单家喜茶店单月净利润能做到 3 万，仅前期投入就需 3 年时间才能回本。

但有业内人士表示，单月净利润能实现 3 万，其单日平均出杯量至少需在 600 杯左右，月销售流水至少需 18 万。

但问题是，县城中的喜茶想要日均 600 杯面临着不小的难度。

据美团数据显示，90 后是新茶饮市场消费的“主力军”，2022 年占消费者比重的 50.96%。但年轻人口外流严重、老年人口占比大几乎是当下国内中西部县城普遍面临的现实窘境。以临泉县为例，2022 年临泉县户籍人口为 230 万，但常住人口只有 165 万人，这也意味着临泉县有接近 65 万人口外流，而这些外流的人员多数为青年“打工人”。

基于县城人口的这一特点，新茶饮品牌加盟商想要顺利收回成本、创造利润仍面临着不小挑战。

03 喜茶能否顺利打开县城市场？

或许当初加盟商是看中了喜茶这个品牌而选择加盟喜茶，但在商言商，若喜茶县城加盟商的成本回收周期被不断拉长，不排除有人可能会选择退出。这对喜茶而言，将是一个不小的打击。

而喜茶若想要真正让加盟商赚钱，后续也面临着几大挑战。

一是走“农村包围城市”路线的蜜雪冰城，一开始就意识到县城年轻人口数量不足的问题。因此，蜜雪冰城所打造的 IP 雪王形象，一直都是通过各种方式“接地气”。

比如，我们可以在县城里看到雪王骑三轮车挂着条幅宣传，也可以看到数个雪王排成队列在县城宣传。这种宣传方式看似“土”，但无形之中大大扩充了蜜雪冰城的品牌覆盖人群，从学生群体到中老年人可能都见过听过这个品牌。这也是为何乡镇市场中中老年人占比较高，但蜜雪冰城乡镇店仍得以生存的原因所在。

而喜茶和奈雪成立之初就定位高端，到了县城就面临着如何既能守住自身的高端形象，又要在县城市场的宣传中接地气的问题。

二是当县城消费者所能接受的价格天花板是 16 元时，如何在各方利益均衡、成本可控的情况下，达到口感上真正的创新，进而提高复购率。

三是老生常谈的供应链问题。蜜雪冰城依靠 2 万多家门店强大的出货量，对上游形成了绝对的议价权。但喜茶只有 2000 多家门店，想要达到蜜雪冰城门店数量的前提，必须让加盟商意识到加盟喜茶有利可图。但按照当前喜茶在县城的成本回收周期来看，估计后续喜茶拓店的速度将会放缓。

综上，县城年轻人口外流的情况短期内难以妥善解决，且县城新茶饮内卷持续加剧，这让“喜茶们”想要真正复制蜜雪冰城的路线难上加难。

在中国食品行业专家朱丹蓬看来，目前整个一、二线市场的市场容量以及门店的密度已经到了一定的节点，没有太多扩容的空间，所以必须下沉；从盈利角度来说，低线市场的商业租金、管理成本、人员成本相对较低，和其他城市差不多的定价可以让它的体量增加，利润增加，这是企业下沉的关键点。

但如何下沉、如何找准品牌定位还需慢慢来。

一位业内人士表示，茶饮整个市场容量毕竟只有这么多，很多品牌都可能会成为炮灰。参考其他行业的发展路径可知，未来新茶饮行业可能会陷入价格战、渠道战、流量战、促销战、品牌战等等，最终只有有能保持独特的差异化定位的企业，才能真正地活下去。

文旅下沉，县域商业崛起

联商高级顾问团成员 王国平

游客数量超过本地常驻人口是今年国庆下沉市场比较突出的趋势，人们的消费趋势开始发生转变，原本热衷于城市消费的受众开始跨区域进行深度下沉消费。基于消费习惯的改变，品牌商在布局时，下沉市场已经成为兵家必争之地，特别是表现还不错的文旅休闲项目，已经成为新一轮争抢的热点渠道。基于消费渠道的转变，下沉市场与高线抗衡成为奇观。以福建市场为例，来看下最近一年客流走向趋势：

	22年国庆游客量	23年五一游客量	23年国庆游客量	同比增量
厦门	646万	332	357	-289万
泉州	415万	306	549	134万
福州	408	438	554	147
漳州	290	247	404	114
南平	283	285	398	115
龙岩	273	209	382	109
莆田	217	188	293	76
宁德	206	202	375	169
三明	189	212	460	271

早年旅游市场权重厦门市在去年国庆有646万游客，到今年国庆只有357万游客，直接减少289万。厦门占福建游客量市场份额从23.86%直降到10.26%，中间一路下滑，无法止跌。今年国庆节期间，厦门有群众发视频抱怨游客减少、生意难做，厦门旅游数据确实不容乐观。核心增量主要是三明市等内陆小城市获取，三明增量达271万，旅游人数远超当地户籍人口近一倍，游客成为三明市核心消费群体。福州、泉州两大城市依旧稳步增长，但增幅远低于四五线小城市。整体福建市场游客相对去年国庆档增量近千万，对于一个只有3000多万户籍人口的省份，这种消费转移在一定程度上会改变原来的市场格局。

	22年国庆旅游收入	23年五一旅游收入	23年国庆旅游收入	同比增量
厦门	63.14亿	36.16	38.98	-24.16
泉州	35.24亿	21.5	49.17	14.05
福州	26亿	30.45	39.94	13.94
漳州	18.91	17.46	29.15	10.24
南平	17.56	/	25.96	8.4
龙岩	16.09	12.94	24.56	8.47
莆田	13.34	11.05	20.35	7.01
宁德	13.07	15.29	24.69	11.62
三明	9.4	14.42	36.85	27.45

旅游收入总量被泉州拿下，更深更多的文化底蕴产品外加通过明星引流进行局部引爆打法撬动了游客和他们的钱包。旅游收入增量方面三明市异军突起，以27.45亿位居头部，接近福州、泉州市两地增量总和，可以完全覆盖厦门市的减量部分。消费下移趋势明显，休闲游替代早年购物游。

	22年国庆人均消费	23年五一人均消费	23年国庆人均消费	同比
厦门	977元	1089	1092	115元
泉州	846	705	896	49
福州	639	695	721	82
漳州	652	584	722	70
南平	620	/	652	32
龙岩	589	619	643	54
莆田	615	588	695	80
宁德	638	757	658	20
三明	477	655	801	304

人均消费方面，厦门依旧处于高位，且人均消费进一步拉升。三明市因去年基数过低，导致增幅过大，作为内封闭市场存在畸形，其人均消费达到800，超过福州。当地物价从来就不便宜，核心原因是没有竞争、供应链能力弱，在当地从商的人太少了，急需外部商户入场平衡。这种市场的钱有时候比大中城市好赚，就是早期没什么人愿意下沉。

县域商业的机会何在？

早期县域商业普遍面临的问题是本地常住人口基数以及消费力不足，人口大量外流，导致在地商业发育不全，外埠商户也不愿意轻易下沉。当时在运作县域商业或文旅项目，缺乏供应链商户，缺乏有效消费客群，很大程度上选择高仿一、二线城市项目。入驻的商户品质等级也不高，超市、奶茶、咖啡、火锅等该有的都有，层次难以企及。高线城市商业、商户的同质化，让其快速丧失了内容端的领先优势，年轻人开始向往不一样的生活消费空间。

县域商业迎来了极大机会：一、开发端文商旅操盘玩家下沉，开启高质量项目运作。二、内容端出现几股力量，1、返乡人员带来资金及见识，开始在地开店运营；2、本地人对于内容的本地化创造，开出引发共鸣的产品，同时吸引外埠消费者打卡；3、城市人员下沉开出个性化门店；4、品牌商开始快速下沉，特别是咖啡茶饮类批量下探。当城里人习惯的标准产品和在地提供的非标产品可以同时完成不同的诉求，外加文商旅项目自身魅力叠加空间美陈、布景，可以激活另类的新鲜感。玩腻了高线城市商业能够提供的产品，下沉市场的价值加速显现。

当逛商场成为“老人家”的习惯，年轻人已经在文旅路上。没有人喜欢老人家的东西，只是你喜欢的东西正在变成老人家的东西。之前逛百货成为中老年人的市场，到现在逛**购物中心**客群逐步老年化。从购物中心主力店影城客群可以看出，今年国庆档消失的最大观影客群就是18-24岁的年轻人，这个年龄段作为影城的主力客群杀伤力是巨大的。

年轻人不进入购物中心，是因为群体性出现在文旅路上，不论乡村还是荒山野岭，一下子不再那么恬静。当年农民进城，现在他们的后代开始返乡。早年常见的“杀马特”在城市种下的种子，在不少音乐节，可以发现他们的模仿者开启了寻根之旅，各种狂野青出于蓝而胜于蓝。一、二线大量闲游消费者无处消费，个性化、非标化迎合了市场的需求。

乡土文化，年轻人的诗与远方

你在村头看风景，我在网上看你。乡土文化的崛起，是年轻人寻找新的精神寄托的体现。日常的生活作息及节假日的宗祠活动，成了城里人的“诗和远方”。早年乡土生活受宗祠关系等影响会形成强社交，在自由与西化生活影响下，人们更倾向于割裂这种束缚，乡土生活结构就会分解。西化过度化，会形成孤独经济或治愈经济，人们又开始从乡土气息生活中寻找解法，

一种从乡土生活结构后再造，加入部分西化生活方式的新物种，陆续诞生，迎合新时代人们精神上的需求，形成新经济业态。

基于乡土宗祠民俗等活动，经过改造后，大放异彩。像泉州浔埔的簪花，本来在年轻群体中并不受待见，一般被认为是老年人的专属，经过赵丽颖等流量明星激活后，成为备受外来游客追捧的热点，浔埔女画像大有赶超惠安女的态势。很多年轻人到浔埔村探索渔村的人间烟火，打卡留下印迹。渔村商业化，可以看到各种个性化小店落地，没有高线商业整整齐齐的规划，只有不经意的错落有致；没有太多大牌标品商户，各类对于外地游客而言稀奇古怪的商铺、乡村小店以及标品小店融合于一体。

呈现出碎片化的生活方式，对应碎片化的商业，给了消费者探索的乐趣，可以根据自己的理解提炼出想要的情愫。游客脱离自己固守已久的生活栖息地，来到不同的地区可以体验到不同的生活方式，让精神得到某种程度的升华或愉悦。同时也给予了这些乡土经济发展的机会，可以通过文化输出，来获得一定的经济收益。

经济发展及人们收入变化，会给人们的消费路径及渠道带来新的迭代和转换。文旅经济的爆发，是必然的经济发展路径。经济发展产生的消费习惯分层，是年轻人需要更多新鲜内容刺激，高频内容、浅度消费。这给了县域商业、乡土商业、旅游度假商业等新的发展机遇。消费流量走势发生转移，必然带来消费渠道的变化，商户是跟着人流量走的。人流量反向向下沉市场渗透时，正是县域文旅商业爆发的契机，一场新的渠道变革开启。

安徽商业

陈学高：深耕下沉市场 发展县域商业连锁经营

围绕县域商业市场的广阔空间与巨大潜力这一核心，2023年10月25日，聚焦乡村振兴&产业赋能、聚焦县域商业未来发展的新模式、新业态、新通路的《第二届中国县域商业发展高峰论坛》于拥有2600多年历史的古韵名城、中国清香型白酒核心产区山西杏花村——山西汾阳举办。此次论坛集聚商务部、农业部、乡村振兴局及地方政府相关领导、行业专家学者、县域商业成功实践者、优秀供应链平台/品牌厂商，来自连锁零售相关行业的200余位零售人，整合全域资源，探讨中国县域商业发展，助力《三年行动计划》扎实落地！

安徽安德利集团董事长陈学高先生在会上作题为《深耕下沉市场 发展县域商业连锁经营》的发言，他在发言中说：

安德利集团始建于1984年，原属国有零售企业，于2002年改制为民营企业，2016年上海主板上市，是全国少有的以深耕县域商业而上市的连锁企业，是县域商业的杰出代表。

陈董在分享中介绍：安德利30多年来，在商业大变革时代，我们之所以活下来，而且是风景依旧这边独好是因为我们找准了自己的存活空间，安德利的目标市场就是主攻县城和乡镇。

县域市场是我们广阔的市场，安徽省60多个县，目前我们只进入7个县，还有很大的空间。

我们也找准了适合我们自己的经营模式，就是自营模式。

在不断的深化改革中，我们砥砺前行。

未来 10 年，我们有信心，
在不被人重视的角落里，创造出中国县域流通体系建设新亮点，
这也是我生命的全部意义和价值。

安徽百大合家福超市自有品牌产品斩获 PLF 金星奖

11 月 29 日，第十六届全球自有品牌产品亚洲展在上海新国际博览中心盛大开幕。

大会汇集全球优秀的自有品牌产品，旨在加大传播和扩大自有品牌产品价值，提高企业自有品牌产品的影响力和渠道拓展力，吸引了众多国内外零售商、制造商参加，也展现出当下零售业的蓬勃生机。

大会期间，第七届 PLF 金星奖揭晓，安徽百大合家福连锁超市股份有限公司开发的“柔小百洗脸巾”斩获第七届 PLF 金星奖卓越商品奖。获得此殊荣还有麦德龙、奥乐齐、永辉、盒马、天虹等。

据了解，百大合家福超市开发的“柔小百洗脸巾”采用 100%粘胶纤维原料，3D 珍珠纹设计，强吸水、柔软加倍，可重复使用，不易变形，干湿两用，不刺激肌肤，减少冷水刺激，一巾多用，可循环利用，节省环保，亲肤柔软，方便携带。

近年来，安徽百大合家福超市持续推动供应链优化，完善自有品牌的打造能力，选择更优质生产厂家，打造以差异化为核心竞争力的自有品牌多元矩阵，为消费者带来更多高品质的自有品牌产品。

此外，安徽百大合家福超市不断提升商品力，持续夯实企业在安徽市场的占有率和美誉度，经营能力在 2023 年取得了更大的跨越。

生鲜传奇首进武汉，与武汉中商合作开出瓢虫鲜生

来源：联商网

11 月 10 日，社区生鲜品牌生鲜传奇与武汉中商合作在武汉开出首家瓢虫鲜生，这也是生鲜传奇首次进驻武汉市场。

与原有生鲜传奇的门店以绿色为主打的不同，该店门面以蓝色底为背景，在店招的前面有一只小瓢虫，这也是生鲜传奇门店的典型形象。在后面印有让消费者安心的好菜市，同时，门店上面也写着中商&生鲜传奇的字样。

据悉，该店位于武汉市江岸区苗栗路与澳门路交叉口西南 180 米，面积大约 300 m²左右，在商品结构、门店定位上对标安徽生鲜传奇的 7.5 代店。这也是生鲜传奇最新推出的社区生鲜店品牌。

据了解，此次合作由武汉中商提供场地、人员、资金的支持。同时，中商会员也能享受门店积分和优惠。而生鲜传奇提供商品，据介绍，在生鲜传奇全球拥有 800 多个生鲜采购种植基地，还拥有自己的加工工厂和合作工厂，豆腐豆芽、精品菜、面包面点、海鲜水产等一多半的商品由自己生产，确保商品质量和价格。

从 2015 年开出第一家生鲜传奇门店开始，创始人王卫一直受到业内的关注，2022 年第四季度，生鲜传奇迎来了首季度盈利。

目前，生鲜传奇已经发展到第八代门店，细分为三种业态，一是 100 m²左右的小鲜店，二是 200 m²左右的标准店，三是 350 m²以上的市集店。王卫将生鲜传奇定位为“高科技制造型零

售”，而高科技、制造型、全天候零售企业则是生鲜传奇的三个标签。未来，依旧将坚持做小区门口的菜市场。

永辉超市、永辉物流入选 2023 年安徽民营企业服务业百强榜单

来源：联商网 CC

近日，安徽省民营企业百强发布会在合肥举行。

会上发布了 2023 安徽省民营企业营收百强、制造业综合百强、服务业百强榜单，以及 2023 民营企业吸纳就业百强榜单。其中，永辉超市、永辉物流荣誉入选服务业百强榜单。

据了解，安徽省上规模民营企业调研及排序活动已连续开展了 25 年，产生了较大的社会影响。今年 4 月以来，省工商联、省经信厅、省市场监管局联合开展了“2022 年度安徽省上规模民营企业调研及百强排序活动”。按照企业自愿参加原则，依据企业 2022 年度主要经济指标，经过审核、评议等环节，确定了 2023 安徽省民营企业营收百强、制造业综合百强和服务业百强榜单。

此次，永辉超市、永辉物流双双上榜，不仅展现出了永辉超市在经营方面的品牌实力，也展现出了永辉在供应链能力方面的扎实基础。

据了解，近年来面对相对疲软的经济环境和激烈的外部竞争环境，永辉始终坚定聚焦主业，一方面全力推进全渠道业务融合发展，另一方面从商品、场景、服务 3 个维度主动开启门店调优。截至今年 8 月初，永辉首批规划的近 300 家待调优门店，已完成近 70%。

与此同时，永辉也积极拓展新业态，不仅在充分发挥供应链优势的基础上，开设了非临期商品逻辑的“正品折扣店”，还积极拥抱新场景、新业态、新流量入口，通过打造多元业务场景创新式地将线上流量转化为线下销售。如今年下半年永辉在抖音打造的“双节”（国庆节、中秋节）专场优惠直播中，总成交额超 1.3 亿元，成为抖音全国本地综合类目 TOP1。

活动中，安徽省人大常委会副主任、省工商联主席王翠凤出席会议并讲话。会议指出，广大民营企业要坚定发展信心，认清大势，进一步放开手脚、轻装上阵，把爱国情、强国志、报国行统一起来，心无旁骛谋发展，积极投身国家发展战略和区域经济发展，以实际行动为现代化美好安徽建设作贡献。要胸怀“国之大者”，在参与“一带一路”、产业链全球化布局和国际市场竞争、长三角一体化高质量发展大局中，进一步发挥“标杆”“龙头”企业对实体经济和产业链的牵引拉动作用。

作为民生企业的代表，永辉也将始终坚定主业，并以科技永辉战略赋能公司竞争力提升，以推动自身及行业的高质量发展，努力成为民营经济拥抱科技转型升级发展的典范。

安徽全国最美商业职工名单

为深入学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想 and 党的二十大精神，贯彻落实中国工会十八大精神，加强产业职工思想政治引领，大力弘扬劳模精神、劳动精神、工匠精神，团结带领商业服务业广大职工听党话、跟党走，争做伟大事业的建设者、文明风尚的倡导者、敢于追梦的奋斗者和满足人民美好生活的践行者，在以中国式现代化全面推进强国建设、民族复兴

伟业中作出更大贡献，中国财贸轻纺烟草工会、中国商业联合会决定共同开展寻找“最美商业职工”活动。

本次活动共收到 24 个省(区)市、16 个专业协会推荐的共 99 名推荐人选。投票评审采取公众投票和专家评审相结合的形式进行经资格审查、网络投票、专家打分等程序，王府井集团股份有限公司百货大楼顾客服务部主管周微等 60 人为“最美商业职工”。

安徽省有五人入选，他们是：

丁 健 安徽双鹰物业服务有限公司石材护理师

刘英华（女）安徽百大合家福连锁超市股份有限公司沿河路店总监级店长

张 荣（女）淮南市老杨酒店管理有限责任公司行政总厨

于佳佳（女）来安长幸纺服饰股份有限公司综合部员工

陈玉凤（女）安徽大江南企业管理有限公司财务总监