安徽商联（2025 年第 3 期，总 183 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 王　卫 尹亲林　牛　强
孙　涛 刘 群　刘荣红　陈学高
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 温晓慧

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 301 室
邮　　编：230041
秘书处电话：0551-62658284
　　0551-62240152
电子邮箱：anhuishanglian@sohu.com
投稿邮箱：864360107@qq.com

内部资料　免费交流

目　录

政策传递

01 关于加强数字经济创新型企业培育的若干措施

04 商务部等 9 部门关于加力推动城市一刻钟便民生活圈建设扩围升级的通知

商业变革

08 2025 年中国购物中心行业降速、深度调整与价值重塑

13 新时代商业，去“快”向“慢”？

日美商业

18 日本最大食品超市 LIFE 为何能持续 21 年增长？

23 从“瞎忙”到“精准”：美国便利店用派单体系重构运营效率

商联简讯

30 安徽省商业联合会成功举办第四长三角商业发展促进大会暨中国（合肥）零售供应链博览会

政策传递

国家发展改革委等部门关于印发《关于加强数字经济创新型企业培育的若干措施》的通知

发改数据〔2025〕1154号

各省、自治区、直辖市及计划单列市、新疆生产建设兵团发展改革委、数据管理部门、财政厅（局），中国人民银行上海总部，各省、自治区、直辖市及计划单列市分行，各金融监管局，中国证监会各派出机构：

为加快培育数字经济创新型企业，让更多企业在数字经济新领域新赛道跑出加速度，推动涌现更多瞪羚企业、独角兽企业，国家发展改革委、国家数据局、财政部、中国人民银行、金融监管总局、中国证监会组织制定了《关于加强数字经济创新型企业培育的若干措施》。现印发给你们，请遵照执行。

国家发展改革委　　国家数据局　　财　　政　　部

中国人民银行　　金融监管总局　　中国证监会

2025年9月4日

关于加强数字经济创新型企业培育的若干措施

数字经济创新型企业（以下简称“数创企业”）是以数据为关键生产要素，以数字技术创新、应用场景创新、数据价值创新为核心驱动力，具备高敏捷性和高成长性的企业，是发展新质生产力的重要实践主体。为加强前瞻性布局，优化鼓励探索、开放包容的创新生态，强化对数创企业的发现和培育，推动在数字经济领域涌现出更多的瞪羚企业、独角兽企业，提出如下举措。

健全数创企业源头发现机制。国家发展改革委、国家数据局牵头搭建数创企业培育库，每年遴选发现一批创新能力强、发展潜力大的数创企业分级分类入库，实行动态调整。各级数据管理部门加强对入库企业的服务对接和监测分析，有针对性提供各类培育政策、开展精准服务。组建涵盖相关部门、地方、国有企业、民营企业、科研院所、高等院校、投资机构、孵化机构等各类专业人员的数创企业专业化遴选培育组，构建“政府+企业+创新+投资”四合一的专业化遴选培育机制。

强化多维用数保障。鼓励地方加快建立公共数据授权运营机制和应用创新生态，促进公共数据可持续供给及开发利用。在保障数据安全合规前提下，支持数创企业公平参与公共数据资源开发利用，探索以成本共担、收益共享等方式，保障数创企业开展公共数据资源开发利用创新实践早期用数需求。鼓励有条件地区探索发 放“数据券”“算法券”，降低治数用数成本。鼓励国有企业、行业龙头企业、平台企业等构建产业链上下游、平台生态圈数据服务平台，开发提供普惠性数据产品和技术工具，对面向数创企业发展需求，提供普惠便利数据服务的企业和行业可信数据空间予以重点支持。鼓励数创企业依托公共数据资源登记平台开展数据资源登记。

强化算力资源供给支撑。深入实施“东数西算”工程，落实有关政策文件要求，坚持国家枢纽节点算力规模部署，持续优化热点应用区域需求保障。加快构建全国一体化算力网，支持地方协同参与、共同建设，在国家统一标准指导下，推动全国算力资源有序池化，并网运行，打造集算力统筹监测、统一调度、弹性供给、安全保障于一体的新型算力网基础设施。引导各类算力资源与数创企业需求高效精准对接，鼓励国家枢纽节点面向数创企业提供低成本、广覆盖、可靠安全的算力服务，降低算力使用门槛。

提升原始创新能力。鼓励国有企业、行业龙头企业、平台企业等带头推进联合创新发展，整合推进各类创新资源与服务向数创企业开放共享，加快推进重点产业领域专利池建设，强化产业链上下游、平台生态圈的融通创新。鼓励地方因地制宜，在知识产权、研发投入等方面对数创企业提供支持，在全国范围内开展知识产权公共服务惠企行动，助力数创企业创新发展。依托数字产业集群建设，发挥集群主导产业优势，吸引各类创新资源集聚，打造有利于数创企业专业化特色化产业化发展的创新生态。

完善成果转化机制。鼓励科研院所、高等院校等建立以企 业为主导、需求为牵引、产学研深度融合的“有组织科研+有组织成果转化”科技创新成果转化机制。鼓励地方因地制宜，建设一批专业化、市场化的成果转化服务机构，面向数创企业提供项目遴选识别、验证评估、二次开发、中试熟化、创业孵化等公益性成果转化服务。探索建立数创企业新技术、新产品、新方案、新服务“首购首用”专项政策，帮助和推动数创企业成果更快开拓“首市场”，在市场验证中加速成熟。鼓励地方通过推荐目录、路演推介、应用大赛等促进成果供需对接。

强化场景和机会供给。支持地方结合城市全域数字化转型、数字产业集群建设等重点工作，将城市发展战略、产业发展布局、公共资源开发等与企业市场机遇融合对接、精准匹配，深入挖掘技术应用新场景、服务支撑新场景、数据赋能新场景，不断加大应用场景和机会清单的开放供给，形成一批可复制可推广的高质量场景。鼓励跨区域跨领域的场景共建、成本共担、收益

共享。引导国有企业、行业龙头企业、平台企业等推进场景开放，为数创企业新技术、新产品、新方案、新服务提供测试、展示、应用机会。以场景和行业痛点为牵引，强化算力、数据等要素协同，加强对人工智能、垂类大模型等数创企业培育。

强化企业出海服务。加大数字经济领域国际合作力度，加强对国际数字经济标准、数据政策等方面的研究与对接交流，为数创企业提供更好的政策和制度保障。加大支持数创企业参加国际展览活动和资源技术对接力度，依托中国国际大数据产业博览会、上 合组织数字经济论坛、全球数字经济大会等国际合作平台，集中展示数创企业创新成果。鼓励国有企业、行业龙头企业、平台企业和相关行业协会商会等强化产业链生态圈协同出海，带动数创企业积极发挥自身优势拓展海外市场。支持服务机构、行业协会商会发挥资源能力优势，在市场分析、标准规范、风险提示、合规指南建设等方面加强对数创企业的指导和服务。

优化投融资服务。鼓励金融机构结合数创企业投融资需求，按照市场化原则提供金融服务。强化创投资金引导，优化完善国有创业投资考核评价机制，探索将培育数字经济瞪羚企业、独角兽企业情况纳入考核机制。鼓励地方完善经营主体信用评价服务体系，鼓励有条件的金融机构构建符合数创企业特点的信用评价模型，完善风险评价机制，优化金融产品和服务模式，切实加大数创企业金融支持力度。在依法合规、风险可控前提下，规范银行与投资机构的合作，为数创企业提供多元化金融服务。促进银企对接，向金融机构推荐优质数创企业项目。加大力度支持符合条件的优质数创企业上市融资。

建立开放包容审慎的创新环境。结合企业行业特点，稳慎探索推行“沙盒监管”模式，分级分类制定“沙盒监管”规则，鼓励在风险可控的前提下开展先行先试。规范涉企检查，推进精准检查，防止重复检查、多头检查，探索推行非现场监管，最大限度减少对企业生产经营的不必要干扰。引导数创企业守法自律经营，探索柔性执法机制，对首次轻微违规问题依法优先采取引导协商、行 政指导、信用承诺等方式处理。支持地方优化涉企政务服务，推进涉企问题高效解决，通过智能技术实现惠企政策自动适配、免申即享、直达秒兑。

强化人才队伍建设。支持高等院校、职业院校面向实际需求优化调整数字经济相关学科专业设置，推动数字人才梯队建设。探索建立企业数字人才认定评价体系，通过目录认定、授权认定、专才认定等方式，结合行业评判、市场评价、社会评议等评价标准，多维度开展数字人才评价。健全数字人才流动机制，鼓励高端人才在产学研间有序流动，推动校企人才互聘兼职、项目合作。持续加强数字人才综合服务保障，支持地方搭建上下贯通、系统联动、部门协作的人才综合服务体系。 各地区发展改革部门、数据管理部门会同财政、人民银行、金融监管等部门结合本地数字经济发展实际，加强统筹协调，打造有助于数创企业起跑加速的政策与服务

体系，加强对数创企业全生命周期支持，更好促进数创企业发展成长为瞪羚企业、独角兽企业。国家发展改革委、国家数据局、财政部、中国人民银行、金融监管总局、中国证监会加强跟踪评估、总结反馈，适时对地方典型案例和经验做法予以宣传推广

商务部等9部门关于加力推动城市一刻钟便民生活圈建设扩围升级的通知

各省、自治区、直辖市及计划单列市、新疆生产建设兵团商务、民政、人力资源社会保障、自然资源、住房城乡建设、文化和旅游、卫生健康、市场监管、体育主管部门：

为贯彻落实《中共中央 国务院关于深化养老服务改革发展的意见》和中共中央办公厅、国务院办公厅印发的《提振消费专项行动方案》《关于持续推进城市更新行动的意见》等部署要求，在前期工作基础上，现就加力推动城市一刻钟便民生活圈建设扩围升级相关工作通知如下。

一、总体要求

以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，全面贯彻党的二十大和二十届二中、三中全会精神，践行以人民为中心的发展思想，把人民满意作为检验工作的重要标准，按照“问需于民、问计于民”“因城施策、一圈一策”“缺什么、补什么”的原则，聚焦群众急难愁盼，突出“一老一小”，推动便民生活圈建设扩围升级，将便民生活圈打造成宜居宜业、宜游宜购、宜老宜小的全龄友好型品质生活圈。

到2030年实现“百城万圈”目标，即确定100个一刻钟便民生活圈全域推进先行区试点城市，对地级以上城市主城区和有条件的县城社区全覆盖;建成1万个布局合理、业态齐全，功能完善、服务优质，智慧高效、快捷便利，规范有序、商居和谐的便民生活圈，打造500条“银发金街”、500个“童趣乐园”，推动一批基础型、提升型便民生活圈转变为品质型，居民满意度达到90%以上，商业网点连锁化率达到30%以上。

二、扩大覆盖范围

(一)扩大市县主城区覆盖范围。在2025年实现“有条件的城市全部行动起来”的基础上，利用3年时间开展全域推进先行区试点，从地级以上城市主城区向有条件的县城社区延伸，形成一批典型经验，实现便民生活圈对试点城市社区全覆盖。鼓励各地自主开展全域推进先行区省级试点，扩大便民生活圈建设覆盖范围。

(二)因地制宜突出工作重点。全域推进先行区试点地区坚持问题导向，对老旧小区、产业园区、城乡结合部、县城社区，有针对性加大推进力度，加强政策、制度、管理、模式创新。推动便民生活圈与养老托育圈、购物服务圈、15 分钟健身圈、娱乐文化圈、就业服务圈、健康医疗圈等相融。

三、优化设施布局

(三)加强整体规划设计。编制便民生活圈建设专项规划或实施方案，将便民生活圈纳入城市国土空间规划、城市更新专项规划，以若干社区为单元统筹设计便民生活圈的功能、结构、网点布局和规模，推动土地、设施的复合开发、集约使用。

(四)一圈一策分类建设。既有社区在符合规划、确保安全的前提下利用闲置厂房、仓库等补齐设施短板，推动标准化、适老化、适儿化和无障碍升级改造，利用早餐车、蔬菜直通车、自助售货柜等移动式商业设施弥补空间不足。新建社区优先考虑发展集聚式商业形态，重点建设社区商业中心、邻里中心、社区养老服务机构、老年活动中心等，与住宅同步规划、建设、验收和交付。

(五)科学布局商业设施。重点选择人口密集、交通便捷的大型居住区，建设改造一批以社区商业中心、综合型菜市场或生鲜超市为核心、沿街店铺为延伸，集商业、休闲、文化、养老、托育、公共服务等功能于一体的社区商业街区。发展街巷经济，分类打造“活力潮巷”“银发金街”“童趣乐园”。推广“社区商业+”，支持与公共服务场所、物业服务设施、绿地公园、体育场所等融合发展。按要求设置快递箱(柜)，有条件的地方可探索建设无人车配送基础设施，依法依规拓展服务应用场景。

四、推动业态升级

(六)全面补齐基本保障业态。补齐社区网点短板，优先配齐基本保障类业态，发展“一店一早”，补齐“一菜一修”，服务“一老一小”，布局“一收一洗”(再生资源回收点、洗车店)，推动标准化改造升级，引进智能终端设备。

(七)重点建设为老服务业态。把养老服务作为便民生活圈的必备业态，以及试点选取、建设、评估等工作的重要考量因素。依托便民生活圈建设补齐养老服务设施短板，整合周边场地设施等资源，扩大社区养老服务有效供给，探索打造代际融合项目。推动“家政+养老”融合发展，支持家政服务企业与社区养老服务机构紧密协作。鼓励有条件的生活圈建设专业养老机构，扩大普惠养老服务供给，加强残疾、失能老年人托养照护服务，推动专业化服务向居家和社区延伸，提供专业照护、日间照料、康复护理、上门服务、精神慰藉、陪诊助医等服务。依托社区商业中心、街区，引导老年助餐、阅读、社交休闲、康养理疗、老年用品销售、康复辅

助器具购置和租赁服务等业态功能适当集中，打造“银发金街”。鼓励银发旅游列车、邮轮旅行、旅居康养宣传进社区，智能养老设备、机器人辅助、智能健康管理进社区。

(八)加快发展育幼服务业态。多渠道增加公建托位供给，发展社区嵌入式托育和家庭托育点，支持有条件的幼儿园延伸发展托育服务，提升普惠托育覆盖率。鼓励社区商业综合体、商场超市开展适儿化改造，建设母婴设施。因地制宜设置儿童活动场所，依托社区商业中心、街区发展儿童书店、IP 乐园、托育托管、亲子餐厅、青少年运动馆等，打造“童趣乐园”。加强对儿童商品和服务的质量监管。

(九)鼓励培育新业态新模式。引导配置特色餐饮、新式书店、宠物店等多样化业态。鼓励共享客厅、共享自习室、共享工具箱等共享经济模式。发展自助寄存仓、寄卖店，为居民闲置物品及腾挪家具提供服务，引导代厨、整理收纳、宠物服务等新业态规范健康发展。鼓励加油站商业场所提供便民服务。

五、推动服务升级

(十)推动品牌化连锁化发展。鼓励大企业输出品牌、标准、管理和服务，带动小微企业和个体户门店创新转型。推动各类品牌连锁店进社区，搭载家政预约、代收代发、打印复印等服务。推进家政服务品牌建设，实施家政服务员技能升级行动。鼓励老字号企业优质商品和服务进社区。

(十一)提供人性化品质化服务。推动物业服务转型升级，积极发展“物业服务+生活服务”，向养老、托育、家政、餐饮、配送等领域延伸。支持净菜进超市，丰富“一人餐”和小包装商品，满足单身、银发群体需求。推动社区食堂科学定价、市场化运营，提供“六宜”(软、淡、素、少、温、鲜)老年餐，给予适度优惠，拓展送餐、烘焙、团购等服务。鼓励开通直达社区的微循环公交线路。

(十二)组织特色化多样化活动。鼓励开展“一刻钟便民生活服务月”，举办社区市集、跳蚤市场等活动，推动消费品以旧换新、老字号、餐饮、便民服务进社区，提供家政、以物换物、小修小补、义诊义卖等服务。鼓励开展银龄集市、游园、路演等，宣传、推广优质银发消费产品。

六、推动管理升级

(十三)建立多元治理机制。发挥党建引领作用，建立多方参与的议事协调机制。鼓励商户党员“亮身份”，更好发挥在应急保供、诚信经营、公益活动等方面的骨干作用。鼓励商户成立社区商业商协会，整合商户资源，规范经营和服务行为。支持开展联学共建，鼓励有意愿、

有专长的老年人就近就便参与社区志愿服务。搭建“小哥驿站”，为快递员、网约配送员、保洁员等提供休息、饮水和充电服务。

(十四)支持专业主体运营。引入专业化运营商，推行社区规划师制度，鼓励通过售后返租、统一租赁、合作租赁等方式统一规划、招商、运营和管理。鼓励各类企业主体下沉社区市场，培育“小而美、小而精”的特色店、专业店。鼓励为中小型店铺数字赋能、供应链赋能。支持企业、社会组织利用社区资源开展公共事务和公益事业。鼓励居民在社区周边创业就业和消费，畅通社区经济“微循环”。

(十五)提升数字管理水平。鼓励应用大数据、人工智能、物联网等先进技术，发展智慧商店、AI 食堂、自助售卖机、自提柜、无人数字终端等。搭建便民生活圈智慧服务平台，接入本地商户资源，加强供需对接、线上线下联动。推广便民生活圈导视图、网点动态监测地图、“小修小补”便民地图，利用大数据精准补建商业网点。

七、加强政策支持

(十六)扩大场地设施供给。落实每百户居民拥有社区综合服务设施面积平均不少于 30 平方米要求。充分利用供销合作社现有流通设施发展便民服务。推动国企及行政事业单位的闲置低效国有资产改造与转型，按照规定权限审批后，优先用于便民服务商业设施建设。推动地方国企加大便民生活圈网点布局，发挥国有经济公益性、保障性作用。支持将存量零售商业设施改造纳入一刻钟便民生活圈建设。有条件的地方可将街道社区公共服务设施、国有房屋等按规定低偿提供作为专业养老、托育服务机构经营场所。支持各类社区消费场所开展无障碍改造。开展居家适老化无障碍改造，鼓励设置居家适老化无障碍改造样板间。

(十七)支持类公益性业态。将超市、便利店、菜市场、零售药店等纳入保障民生、应急保供体系，将智能快件箱、快递末端综合服务场所等纳入公共服务基础设施，有条件的地方可对社区食堂、小修小补等微利、公益性业态给予房租减免等支持，对社区商业中心、菜市场等项目改造给予资金补贴。

(十八)落实税费优惠政策。对符合条件的小微企业和个体工商户，按规定落实税费优惠政策。养老、托育、老年助餐服务机构用电、用水、用气、用热执行居民价格政策。鼓励有条件的地方对社区家政服务网点水电等费用实行居民价格。

(十九)加大金融保险支持。鼓励金融机构支持盘活社区周边闲置商业设施，优先用于发展“一老一小”服务。保留现金、银行卡等传统支付方式和面对面人工服务，开设老年专区或便捷窗口。加快建立长期护理保险制度，合理确定经济困难失能老年人护理补贴覆盖范围和补贴标准，做好长期护理保险与经济困难的高龄、失能老年人护理补贴等政策的衔接。优先支持保

障基本民生的社区商业综合体、邻里中心、百货商场、菜市场等消费基础设施项目发行基础设施领域不动产投资信托基金(REITs)。充分利用5000亿元服务消费与养老再贷款政策，引导金融机构加大支持力度。落实服务业经营主体贷款贴息政策。

(二十)加强政策集成。依托有关商协会确定一批便民生活圈建设重点企业。鼓励将符合条件的商贸流通设施适老化、适儿化改造项目，纳入现代商贸流通体系试点、消费新业态新模式新场景试点、零售业创新提升试点。加强部门政策集成，将便民生活圈建设与公办养老服务能力提升项目，老旧小区改造、完整社区建设等城市更新项目相协同，拓展“一老一小”等服务网点支持手段。完善社区嵌入式服务设施，推进社区嵌入式服务专业化品牌化连锁化发展。将便民生活圈建设与“青春小店”“工会帮就业”行动、建设“残疾人之家”等相衔接，形成合力。

商务部　　民政部　人力资源社会保障部　自然资源部　住房城乡建设部
文化和旅游部　　国家卫生健康委　市场监管总局　体育总局

2025年9月1日

商业变革

2025年中国购物中心行业降速、深度调整与价值重塑

来源：　联商专栏 方湖

据统计，2025年前三季度新开业购物中心214座，相比2024年同比下降约9%，市场进入调整期。中国购物中心行业已经告别了高速扩张的“黄金时代”，步入一个以“深度调整”与“价值重塑”为核心的全新发展阶段。新开业购物中心数量的显著下降，一方面消费与经济进入深度调整，另一方面也是商业走向成熟理性的标志。

在这一年，行业的演进脉络清晰可辨，一场关于生存与发展的“淘汰赛”已然拉开序幕，并呈现出以下几个深刻而鲜明的趋势。

01

行业格局固化

“头部恒强”的马太效应加剧

在行业整体收缩的背景下，市场资源进一步向头部企业集中，“强者恒强”的马太效应空前凸显。以华润万象生活旗下的万象系商业、珠海万达商管、龙湖天街等为代表的头部商业，凭借其强大的资金实力、成熟的运营体系、深厚的品牌资源库和卓越的消费者洞察能力，持续在全国范围内开疆拓土。前三个季度，华润万象新开业项目 9 个、龙湖 9 个、万达 8 个，处于头部阵营，另有港资系 5 个。

头部商业恒强的核心优势：

第一个是资源虹吸效应。头部商业在获取优质地块或优质资产项目、吸引首店品牌、获得资本青睐方面拥有无可比拟的优势。它们的新项目，即便是行业下行期，也往往能成为区域性的商业地标，迅速汇聚人气。如华润万象在苏北快速拓展下沉二三线市场，开出了淮安万象城。

第二个方面是抗风险能力。完善的数字化会员体系、精细化的运营策略和多元化的收入结构，使得头部企业在经济波动和消费疲软时具备更强的韧性与恢复能力。万象一点生活对消费会员数据支撑非常明显，截止 8 月底万象星会员总量达 7237 万人，较 2024 年底增长 18.5%；万象星积分发放总额共 5.9 亿元，同比提升 18.0%。

另外一个就是品牌效应溢出。长期的品牌建设使“万象城”、“万达广场”、“天街”等名字本身就成为品质和流量的保证，消费者和品牌商都更愿意向这些安全的“港湾”聚集。

因此，2025 年的市场竞争，首先是头部玩家之间的“神仙打架”，中小型开发商若想分一杯羹，必须找到差异化的生存路径。

02

商业模式转型

轻资产输出成为主流路径

新开业项目数量下降的背后，是商业地产开发逻辑的根本性转变——从“开发驱动”转向“运营驱动”。重资产模式带来的高负债、长周期压力让许多企业不堪重负，于是，“轻资产”输出顺理成章地成为行业主流。

第一是万达广场的先行典范作用。万达商管早已将轻资产作为核心战略，为众多陷入困境的存量项目提供从规划设计、招商到运营管理的全链条服务，实现了知识与品牌的资本化。并且每年以 20+新开业数量不断持续扩张轻资产项目阵营，以 520+项目成为全球最大不动产商业运营管理集团。

第二行业普遍选择。不仅是专业运营商，许多传统开发商也纷纷成立轻资产团队，将自己的成功经验打包成产品对外输出。这极大地盘活了市场上的存量资产，同时也降低了企业自身的财务风险。基本上头部商业都在做轻资产管理的品牌输出，同类案例有华润万象生活的杭州

亚奥万象天地和南京金陵天地、珠海万达商管滨海万达广场和泉州鲤城万达广场、龙湖重庆龙兴天街等。

第三是商业核心竞争力转移。在这一模式下，企业的核心竞争力不再是“谁更有钱”，而是“谁更会运营”。优秀的商业策划能力、精准的招商能力和高效的现场管理能力，成为最值钱的“硬通货”。目前珠海万达商管的标准化和智慧数字做得比较好，华润万象生活的深度运营和一点万象会员服务做得有特色。

03

发展战略位移

高线商业品牌下沉与奥莱模式逆势崛起

消费市场的二元分化在 2025 年愈发明显。一方面，一线城市和新一线城市市场趋于饱和，竞争白热化；另一方面，低线城市（三四线城市）的消费升级需求正在释放。对应的高线商业品牌如万象城、K11、香港置地系商业等品牌下沉二三线市场，同时奥莱商业也在快速崛起。

趋势背后的商业逻辑：

高线品牌下沉的关键在于精准适配。它们并非简单复制一线城市的模式，而是通过更灵活的产品线（如华润万象城 M3 和降级版万象汇）、首店经济和深度本地化的场景设计，来满足低线城市消费者对品质和独特体验的追求。华润万象生活 2025 年发展势头迅猛，深圳湾万象城二期、宜宾万象天地、杭州亚奥万象天地、淮安万象城、南京金陵天地、呼和浩特万象城、郑州郑东万象城等十个项目已经开业，年底前还有苏州万象天地、合肥瑶海天地、MIXC VILLAGE 万象滨海购物村等项目开业。

另一方面奥莱模式受捧。在经济不确定性依然存在的背景下，消费者对“性价比”的追求达到了前所未有的高度。奥特莱斯以其“大品牌、低折扣”的鲜明特点，精准地抓住了这一消费心理。此外，奥莱模式崛起的核心在于颠覆与重构。它突破了传统远郊折扣卖场的局限，通过进驻城市中心、与文旅结合、采用 TOD 模式等方式，融入消费者的日常休闲生活。同时，通过“源头采购+自营”等供应链模式，突破国际大牌对低线城市的授权壁垒，以“大品牌、小价格”成功激活了理性消费需求。

2025 年上半年全国新开 15 座奥特莱斯，其中三线及以下城市占了四成，下沉速度明显加快。无锡杉杉奥特莱斯定位为“华东最大全时奥莱 MALL”，致力于打造全室内、全天候的一站式消费目的地。杉杉奥莱前三季度武汉和长沙项目均在 9 月底开业，其中武汉打造华中首家滨湖奥莱，长沙打造全国首创“高铁+会展”奥莱模式。

04

商业空间重构

存量更新与小体量个性化商业并行

增量有限，存量无限。行业的焦点从“建新的”大规模转向“改好的”。

一方面存量商业更新。大量建于 10 年甚至 20 年前的购物中心面临着设施老旧、业态落后、风格过时的问题。对这些项目进行定位重塑、建筑改造、场景升级和业态调整，是 2025 年行业的重要课题。这不仅是“缝缝补补”，更是一次彻底的“涅槃重生”，旨在重新激活其在城市中的商业价值。

上海百联南方购物中心，这座已有 26 年历史的老牌商场，通过大规模焕新，成功转型。它打破了传统商业边界，打造了次元主题实验场、动感新趣场等沉浸式体验空间，并引入清美“品上生活”闵行首店，实现了从传统百货到城市生活新聚场的蜕变。

另一方面小体量个性商业兴起。动辄 10 万平方米以上的“巨无霸”Mall 不再是唯一选择。一批面积在 2-5 万平方米，甚至更小的“小而美”商业体开始涌现。它们通常位于城市核心区或特色街区，通过精准的定位（如聚焦潮流、艺术、亲子或美食）、独特的建筑设计、以及与本土文化紧密结合的业态，打造出极具个性的商业空间。它们不求“大而全”，但求“精而美”，能够与周边社区深度绑定，提供大型购物中心无法复制的亲密感和归属感。

以番禺新华里为例，其商业面积 5 万方，以“城市文化心绿洲”为核心定位，创新实践“文化+”模式，将阅读体验、人文艺术、岭南美食与自然生态有机融合，构建多元一体的文化体验空间。项目拥有超 3000 平方米的品牌书店“渡”书店和儿童主题书店“猩球会”，有 24 小时运营的“深夜书房”，更有音乐分享、艺术展演等丰富多彩的文化活动和“南国书香节”等知名文化 IP。还特别规划了约 2000 平方米的公益阅读区，并设置儿童阅读角、企业人才专区与静音自习区，为市民营造沉浸式的阅读体验，以无差别文化服务彰显城市包容性。

05

消费体验升华

场景营造与精神消费占比提升

购物中心早已不再是单纯的“买卖场所”，而是进化为城市生活的“第三空间”。在激烈的淘汰竞争中，场景与内容成为制胜关键。

一方面极致化的场景营造。通过引入自然元素（如公园式商业）、打造主题街区（如复古、科幻、文化 IP）、运用前沿科技（AR/VR、全息投影）等手段，购物中心致力于为消费者创造沉浸式的、值得拍照分享的独特体验。空间本身成为了最大的“展品”和流量入口。

另一方面精神体验类消费崛起。消费者，特别是年轻一代，注重场景营造和精神体验，越来越愿意为兴趣、为知识、为愉悦身心买单。因此，业态组合中，与“精神消费”相关的品类占比显著提升，这包括：

文化艺术类：小型美术馆、展览、脱口秀剧场、livehouse、艺术书店等。

健康养生类：瑜伽馆、普拉提工作室、冥想空间、健康轻食餐厅。

社交学习类：手工作坊、烹饪教室、花艺培训、开放式共享学习空间。

宠物友好空间：宠物公园、宠物咖啡、宠物洗护，将“它经济”融入商业体。

cdf 海口国际免税城项目在三周年之际，以“嘉年华”为主题打造多维互动体验空间，并拥有国内首家威士忌博物馆这一核心文化 IP。通过“免税+文化”的创新实践，成功将购物场景从“买完就走”转变为“玩够再买”的休闲旅程。这些业态不仅延长了顾客的停留时间，更通过情感连接建立了消费黏性。

06

商业内容革命

业态迭代加速，回归商品与服务的本质

商业的最终落脚点依然是“卖什么”，如何切中消费核心需求。2025 年，购物中心内的核心业态正在经历一场静悄悄的革命。

第一、超市的冰火两重天分化。传统大卖场持续萎缩，替代它们的是两种截然不同的模式：一是以 ALDI（奥乐齐）、超盒算 NB、京东折扣超市等为代表的“硬折扣超市”，通过精简 SKU、自有品牌、高效供应链，提供极致性价比的商品，满足日常刚性需求；二是以开市客、山姆会员店、胖东来、盒马鲜生、永辉（胖改店）等为代表的“品质生活超市”，主打高端、健康、有机食品和精致的现场体验，服务于追求生活品质的消费者。

第二、餐饮的三要素进化。餐饮业态的竞争进入白热化，仅靠口味好已不足以制胜。成功的餐饮品牌必须兼具场景（高颜值的装修、独特的主题）、口味（稳定且出色的产品力）和性价比（让消费者觉得物有所值）。社交媒体的传播属性使得“颜值即正义”，但能留住回头客的，最终还是过硬的口味和合理的价格。

零售的内容化演变。单纯的商品陈列已无法打动消费者。零售店铺越来越像“内容策展方”，通过故事讲述、互动体验、快闪活动等方式，赋予商品更深层次的文化和情感价值。

比如深圳大百汇广场·及象茶事，在深圳 CBD 的 380 米高空，打造了一个悬浮的东方美学茶空间。它将现代商务与古典美学、艺术茶事相融合，提供了超越单纯餐饮的精神体验和社交价值，是商业内容追求颜值、场景和文化内涵的典范。

写在最后

2025 年中国购物中心行业的“降速”与“变革”，是市场从野蛮生长走向精耕细作的必然结果。这不再是一个靠数量取胜的时代，而是一个靠质量、靠特色、靠运营深度活下去的时代。

头部商业凭借综合实力领跑，轻资产模式为企业减负前行，品牌下沉与奥莱模式挖掘新的增长极，存量更新与小体量商业重构城市商业空间，而极致的场景体验和深刻的内容变革，则构成了这个时代购物中心最核心的竞争力。

未来的赢家，必然是那些能够深刻理解消费者、持续创造独特价值、并能在激烈的淘汰竞争中不断自我迭代的商业实体。

新时代商业，去“快”向“慢”？

来源：　联商专栏 方湖

曾几何时，中国商业的主旋律是“速度与激情”。在房地产黄金年代的裹挟下，商业地产的逻辑简单而直接：规模化扩张、高周转变现。然而，当时代的潮水退去，我们猛然发现，商业世界已然进入一个全新的阶段——一个从“供给时代”转向“需求时代”，从“增量竞争”步入“存量深耕”的淘汰赛阶段。

在这个供给过剩、消费者主权崛起的背景下，过去那套“快”拳法已然失灵，取而代之的，是一种更具韧性、更富魅力的经营哲学：由快到慢，向慢而生。

一、时代之变：商业逻辑的深刻转向

过去的商业，生长于物质相对匮乏的土壤，城市化带动了地产快速发展，其核心是“快”。“快商业”，主要在 2018 年之前。这种“快”体现在：

• 快速扩张。通过商业地产开发模式在全国范围内“跑马圈地”，快速回笼现金流和快速抢占商业底盘。

• 快速开业。项目周期被极致压缩，设计、招商、施工环环相扣，力求最快速度实现现金回笼。

• 快速招商。“填满”空间是首要任务，品牌同质化严重，缺乏长期培育的耐心。

• 高客流。依赖区位优势和大体量，追求人山人海的场面，而非客群的精准与黏性。

• 高租金。将商业空间视为收租工具，租金最大化是核心 KPI，忽略了与商户的共生关系。

• 高举高打。营销靠补贴大战，推广靠巨额广告，试图用资本换时间，用声量换市场。

这套逻辑在增量时代无往不利，但在今天却步履维艰。

今天的商业呈现出四个鲜明的新特征：从供给时代转向需求时代，消费者拥有了绝对的选择权；从快速开店转向慢经营阶段，活下去比盲目扩张更重要；从重资产开发转向轻资产整合阶段，运营能力取代物业持有成为核心竞争力；进入多元化时代，购物中心、奥特莱斯、高端百货、街区商业、文旅商业等形态百花齐放，意味着单一模式无法通吃。

这一切都指向一个结论：风停了，粗放增长的“飞猪”纷纷落地，商业必须回归其本质——与消费者建立持久而稳固的连接。而这，正是一条需要“文火慢炖”的“慢”之路。

二、商业从快到慢的底层逻辑

随着经济增速放缓与人口结构的历史性转变，中国正迈入一个与日本上世纪 90 年代后相似的发展阶段，可称之为“第五消费时代”。其核心特征是从扩张性的“快”全面转向内敛性的“慢”，这不仅是速度的变化，更是发展逻辑与社会心态的深刻重构。

1、经济与人口：从“量”的扩张到“质”的深耕

经济增长“慢下来”：经济增速从过去的高速挡换入中高速挡，从追求 GDP 规模转向注重发展质量与可持续性。“又好又快”中，“好”字优先。这意味着暴富机会减少，投资回报周期拉长，社会心态需从投机转向耐心与长期主义。

人口结构“老下去”与“少下去”：老龄化程度持续加深，“银发社会”带来医疗、养老需求的激增与劳动力结构的变迁。同时，少子化现象日益凸显，家庭单元缩小，社会对未来的投资与消费观念随之改变，从为子孙奋斗转向更多关注自身生活品质。

2、社会与消费：从“拥有”更多到“存在”更好

当经济和人口的高歌猛进成为过去，社会价值观与消费行为也随之发生静水流深的变革。

社会心态“回归内心”：在全社会范围内，一种从追求物质丰裕转向探寻内心充实的趋势日益明显。“躺平”与“内卷”的讨论背后，是人们对过度竞争的反思和对工作与生活平衡的渴望。社会成功的定义日趋多元化，幸福感的来源不再单一依赖于财富与社会地位。

3、消费行为“趋于理性”：这是第五消费时代最显著的表征

从炫耀到体验：消费者不再热衷于用 Logo 定义身份，转而追求丰富的文化体验、深度旅游与提升自我的服务。为一场演唱会或一个高品质的周末度假付费，比购买一个奢侈品手袋更具吸引力。

从占有到共享：共享经济、二手交易、租赁服务的盛行，反映了人们对物品“使用权”的重视超过“所有权”，消费行为变得更加轻盈和环保。

从奢华到简约：摒弃过度包装与品牌溢价，“去品牌化”的实用主义消费兴起。人们更看重产品的本质、功能与性价比，追求“刚刚好”的生活。

从全球到本土：文化自信的提升催生了对本土品牌、在地文化、“国潮”产品的热情。消费者在全球化与本土化之间寻找更能承载自身文化认同的消费选择。

经济慢下来，社会慢下来，消费回归理性，商业生态也在潜移默化随之而变，也在从快到慢，从野蛮生长到理性成长，从规模扩张到质量提升的一个过程。

三、“慢商业”的逻辑：商业世界的价值回归

“慢”，并非效率的低下或行动的迟缓，而是一种战略上的清醒、经营上的深耕与价值上的回归。其核心内涵在于：

1、回归商业基本逻辑，文火慢炖出真味。商业的本质是“服务人”，而非“交易物”。它要求经营者像一位匠心大厨，精心挑选食材（优质品牌）、掌控火候（运营节奏）、调和五味（消费体验），最终为顾客奉上一道回味无穷的佳肴。这个过程急不得，需要时间来沉淀品牌、打磨服务、培养感情。

2、投资回报回归理性，追求可持续的“慢钱”。资本不再奢求一夜暴富，而是开始青睐那些拥有稳定现金流、高客户粘性、强大抗风险能力的项目。投资回报周期被拉长，但回报的稳定性和质量更高。这促使经营者放弃短期投机，转而进行长期主义布局。

3、经营上摒弃“速胜论”，在深耕中构建护城河。激烈的竞争已无“速胜”可言。胜利来自于日复一日的精细化运营：对客群的深刻洞察、对数据的精准分析、对服务的极致优化。这条护城河，由时间、耐心与专业一砖一瓦砌成，竞争对手难以在短期内复制。

四、“慢”的实践：业态与经营的双重奏响

“慢”哲学不仅是一种理念，更已转化为切实的商业实践，主要体现在“慢业态”的回归与“慢经营”的深化。

1、慢业态的回归：营造商业的“精神栖息地”

在效率至上的时代，书店、美术馆、手工作坊等“慢业态”因坪效低而被边缘化。如今，它们正以全新的姿态成为商业体的“灵魂担当”。

文化业态的回归：如莺屋书店、方所等，它们不仅是卖书的场所，更是知识、美学与生活方式的提案店。它们通过营造浓厚的文化氛围，吸引具有相同价值观的客群，并让他们愿意为此停留、消费，实现了流量与质感的统一。

慢生活业态的回归：精品咖啡馆、茶室、花艺、烘焙体验馆等，它们贩卖的是一种“偷得浮生半日闲”的生活态度。在这些空间里，消费时间本身成为了一种奢侈，满足了都市人对缓解焦虑、寻求内心宁静的深层需求。

低毛利业态的回归：社区生鲜超市、平价家居店等，它们以高复购率、强客户粘性见长。它们不追求单次交易的高利润，而是通过稳定、高频的消费，在“慢”中积累起深厚的客群基础，构筑了坚实的社区商业壁垒。

2、慢经营的深化：从经营“场”到经营“人”

“慢经营”的核心，是将重心从物理空间的“场”，转移到活生生的“人”身上。

建立社群，稳定社群关系的慢经营。商业体不再是冷冰冰的交易空间，而是一个有温度、有连接的社群平台。通过创建会员体系、组织线下活动、运营私域流量，与消费者建立起超越买卖的情感纽带。这种关系的建立需要时间，但一旦形成，就将产生极高的忠诚度和口碑效应。

更加注重情绪价值和消费体验，做足品质的慢经营。今天的消费者，尤其是在 Z 世代，愿意为“愉悦”、“惊喜”、“治愈”等情绪买单。商业运营需要像导演一样，精心设计每一个消费环节，从视觉、听觉、嗅觉到互动服务，打造令人难忘的全程体验。这种对品质的极致追求，无法一蹴而就，需要在细节上反复打磨。

更加注重线下场景营造，提升体验感的慢经营。在线上渠道无比便捷的今天，线下商业的不可替代性就在于其“场景感”。无论是沉浸式的主题街区、艺术装置，还是与自然融合的绿色空间，都是在创造一种“在场”的独特价值。让消费者愿意“慢”下来，在这里漫步、探索、发现，从而衍生出更多随机性和体验性消费。

3、由快到慢：存量时代商业经营案例深度解读

慢业态的核心在于打造能够让人驻足、探索并产生情感连接的深度体验。

艺术与商业的融合空间：新世界集团旗下的 K11 是典范，它将“博物馆零售”理念引入商业，例如上海 K11 购物艺术中心不仅展示艺术品，更将购物体验与艺术欣赏自然融合，鼓励人们放慢脚步。这种模式让商业空间本身成为值得品味的景点。

历史街区的活化新生：瑞安集团参与的上海“鸿寿坊”改造项目，保留了老上海石库门的建筑肌理，并注入了现代化的商业业态。项目并未追求大体量，而是以“小而美”和“精致的烟火气”为定位，引入了涵盖生鲜、特色食肆、文创等近 30 个品牌的市集，使其成为一个兼具历史韵味与社区温度的城市公共空间。

成都远洋太古里则通过引入“快里”和“慢里”概念，将慢商业哲学发挥到极致。 宾客可于贯通东、西广场的三条精彩购物街“快里”，选购国际时尚潮流品牌，亦可移步环绕大慈

寺的“慢里”，慢赏设计独特的生活品味店铺。这种“快耍”与“慢活”双重生活体验的创造，使成都太古里成为了一个独特的商业地标。 这种长期主义视角，正是“慢商业”的重要特征。这些场景也印证了茑屋书店创始人增田宗昭的洞察：“效率不等于幸福。在林间小道上移动效率不高，但漫步其间会很容易获得幸福感。” 五、如何做好慢商业 在现在高频多变甚至有点浮躁的快时代，如何静下心来做好慢商业，是一件非常难的事情： 第一、重构投资逻辑与财务观念。 在慢商业语境下，投资逻辑需要从追逐风口转变为发现价值。Fred Wilson 提出的“慢资本”原则值得借鉴：不急于下结论，也不去期望企业家这么做；从小做起，伴随着公司的发展而发展；不设定获得流动性的时间表——慢资本就是耐心资本。 第二、把握商业经营规律与生命周期。 慢商业更加注重商业的自然生长节奏。实践中，应做“小而慢、小而专、小而美、小而深、小而静的企业”。 第三、重塑消费内容与场景。 慢商业的核心在于创造值得停留的空间与内容。西安大唐不夜城、成都太古里等成功案例表明，通过营造丰富的消费场景，可以让消费者慢下来、留下来。 第四、打造个性化服务与情感连接。 慢商业的本质是建立深度用户关系。未来的商业与消费者的关系，将会越来越跳脱开简单的交易，基于价值观和情感连接与消费者形成深度关系。 品牌可以通过构建或强化以价值观为核心的精神属性，将品牌与客户的“买卖关系”升级到“情感共鸣”甚至“情感依赖”。 第五、坚守品质与可持续发展的平衡。 慢商业追求的不是一时的爆发性增长，而是持久的生命力。德国绝大多数中小企业都能拥有强大而持久的生命力，就是因为他们能够守住自己的本分，为品质而生。 当互联网经济风靡，德国人却能不被外界诱惑干扰，知道自己的本分是制造，便把信息化融进自己本来的优势上。 慢商业的兴起不是对快的彻底否定，而是商业文明的辩证发展。快与慢各有其位，正如一句民间智慧所言：“走路不怕慢，就怕站”。只要一直在走，慢就是快。 在这个过度追求速度的时代，敢于慢下来的企业反而可能走得更远——慢不是迟钝，而是沉淀；不是拖延，而是积累。商业的终极智慧或许正是在快慢之间找到那个属于自己节奏的平衡点。写在最后 从“快”到“慢”的转变，是中国商业历经狂热发展后的一次集体成熟。它标志着商业竞争从“量”的军备竞赛，升维为“质”的价值创造与“心”的情感连接。“向慢而生”，不是倒退，而是一种进化，它要求经营者具备更多的耐心、更深的洞察和更执着的匠心。 在这个浮躁的时代，那些敢于慢下来、沉下心，精心熬制商业“高汤”的企业，终将在时间的沉淀中，收获最稳固的客户关系和最持久的商业成功。慢，正是这个时代最稀缺、也最珍贵的商业秘诀。

日美商业

日本最大食品超市 LIFE 为何能持续 21 年增长？

来源： 联商高级顾问团成员 潘玉明

生活超市 LIFE 的 LOGO 图案是用四叶草的四片叶子组成，象征经营、营业、店铺、商品四个战略项目。用绿色、橙色组合，绿色代表新鲜、信赖、幸福，橙色代表热情、活力。实践证明，这个美好的价值观愿望在持续落地绽放。

1、连续 21 年实质性增长

2025 年 10 月 7 日，日本生活超市发布 2025 年 3 月至 2026 年 2 月财年上半年（3?8 月）的经营结果。销售额为 4238 亿日元（约 195.57 亿人民币），同比增长 4.3%，营业利润为 133 亿日元（约 6.14 亿人民币），同比增长 8.8%，净利润 93.27 亿日元（约 4.3 亿人民币），同比增长 4.6%，毛利率为 31.1%，同比增长 0.4 个百分点。同期客数、客单价也在上升，整体呈现全面上涨趋势。预计全年销售额为 8520 亿日元（约 393.15 亿人民币），同比增长 4%，营业利润为 257 亿日元（约 11.86 亿人民币），同比增长 1.7%。

2024 年度，生活超市的综合业务收入为 8504 亿日元（约 392.4 亿人民币），零售业绩为 8188 亿日元（约 377.83 亿人民币），其中主要品类业绩及结构，一般食品业绩为 3699 亿日元（约 170.68 亿人民币），占比为 44.8%，生鲜食品及熟食业绩为 3597 亿日元（约 165.96 亿人民币），占比 43.9%，生活日用品业绩为 693 亿日元（约 31.97 亿人民币），占比为 8.5%。衣料品业绩为 228 亿日元（约 13.29 亿人民币），占比 2.8%。与一些食品超市生鲜品占比绝对领先的结构不同，各个主打品类比较均衡。

生活超市的信用卡会员有 59 万人，网络电子会员 544 万人，同比 2024 年均有增长。其顾客管理的个性体现在归类分析企业顾客消费特性，结合店铺所在地分为 9 个类型，分别分析、赋予不同的消费价值点，最大程度实现了每个店铺通过个性化画像的服务营销、提高会员复购率的战略性目标。

主要成长性项目：

一是有机农产品经营，遵循有机、本地、健康、可持续的理念，在 5 年内销售额增长 10 倍，新开的 3 个新店已实现盈利。Bio-ral 品牌的市场渗透认可不断提升。为提高区域决策效率，进一步向下授权，2025 年 3 月起，首都圈 Bio-ral 店铺经营部、近畿圈 Bio-ral 店铺经营部分开运营，构建快速的决策体制，摆脱同质化竞争。

二是网络超市，日本网络超市整体业绩在2024年度增长到3130亿日元（约144.39亿人民币），同比增长两位数，持续保持高增长，不过普及程度不是很高，甚至有部分企业退出。

预计2025年度生活超市的网络销售业绩有望从去年的248亿日元（约11.44亿人民币）扩大到300亿日元（约13.84亿人民币），由于积累了相对完善的运营经验，为扩大网店经营打下了基础。

三是自有品牌，目前生活超市有4种自有品牌，去年合计销售额为800亿日元（约36.91亿人民币），同比增长6.4%，占比9.7%。有的媒体认为种类太多了。企业方面认为从运营结果看，有机农产品Bio-ral品牌在市场中具有明显的差异化优势，并赢得客户的支持。Life Premium品牌的很多独有的产品都获得了稳定的支持，有助于“摆脱同质化竞争”。价格实惠的Smile Life以及Star Select在自有品牌中也取得了很好的成绩。

2、两项重要发展策略

第一、扩大发展网络超市。

生活超市已经开设了店铺出货网店、第三方亚马逊网店，并且奠定了运营基础资源，现在要扩大网络业务，开设仓库出货型网店，建设前置仓。原本需要投入大量资金，因为从伊藤洋华堂放弃的配送中心租赁了一部分空间及设备，合同面积达36457㎡，节省了大笔前期投资。岩崎社长说：“这是一处非常出色的设施，伊藤洋华堂放弃了实在可惜。我们接手把新型前置仓型网店做起来。”预计于2027年秋季运营“新横滨中心”。在首都圈展开积累经验后，向近畿圈等其它区域扩张。

生活超市认为，将网络超市的运营视为自己的事业，而不是单纯依赖外部资源，这一点很重要。自有网络超市和开在亚马逊的网络超市的客群是不同的。自有网络超市客群和使用实体店铺的客户重叠较多，回购率高、毛利贡献也较高。亚马逊网店的客户比较分散，有一些新的客户会喜欢生活超市实体店产品，转化去线下实体店，从而获得共享协同效应，但是客群不够稳定。

对于开设仓库出货型网络超市的理由，岩崎社长解释说，店铺出货型网店配送区域较小、设施容量不足、生产率较低，年度订单机会损失大约30亿日元（约1.38亿人民币）。仓库出货型预计将改善这些问题，扩大配送范围、延长服务时段，配送与现有网络超市不同的商品及服务项目，增加新的市场份额，预计比店铺出货型网店效率提高约5倍。从全国形势看，网络超市市场保持着接近两位数的增长。虽然有些企业在观望、撤退，但我们还是有机会的。中期目标是到2030年，实现网络超市销售额1000亿日元（约46.14亿人民币）、营业利润10亿日元（约4614万人民币）的目标。

第二、探索资本整合、做大企业规模。

生活超市的集中开店策略非常典型，一是限制在日本国内，不到海外开店；二是集中在东京都、大阪府两个核心区域；三是集中在东京、大阪两大核心城市。到 2025 年 5 月共有 316 个店，与其它一些企业跑马圈地开店的模式完全不同，这种事业谋略是创始人清水信次确定的，内中缘由后文有介绍。有媒体专门询问本期开店计划，企业方面回答依然是谨慎开店、不到海外开店。自营开店还是集中优选在首都圈、近畿圈。

不过，本期有一项重大延伸，在投资做大网络超市的同时，开始考虑对外做企业整合(M&A)，借机做强，发言人公开表示，如果有合适的机会做企业整合的话，不限于既定的两个大区域，其它地区的企业也会考虑。

其深层原因，作为现任日本超市协会会长的岩崎高治对媒体分析说，食品超市大型重组与跨行业渗透已是不可逆转的潮流。一是通货紧缩转变为通货膨胀，大家都在寻找机会；二是零售业面临人手不足挑战，物流和物业费用等成本持续上涨，而食品超市行业与其它业态相比寡头化的速度比较缓慢，由于食品行业的需求稳定且购买量容易判断，对于有潜力的资本极具吸引力，加上日元的汇率因素，大型重组时代已经到来。经营决策人有这样的行业预判分析，亲自下场探索操作企业整合也就不难理解了。

3、持续走强的内在原因是什么？

第一、维持高增长的三个理由。

有媒体问，生活超市为什么能持续高增长？相关负责人回答，一是理性分析。要客观理性地判断市场状况，总体并不是那么差，毕竟通货紧缩已经消除。同时也要看到很多普通消费者生活比较艰难，所以要加强客户情感关怀。二是平衡运营。要在确保一定毛利率的前提下严格抑制运营管理费用率，根据各店铺消费特点突出运营特色。三是授权到位。本公司最大的优势在于，能够将客户的需求如实地转化、应用于店铺的打造，由店长负责落实到位。店长可以根据运营数据进行充分的裁量决策，策划并付诸行动，这是关键一步。

简单理解就是授权给店长，让店长充分发挥主动性、提高店铺活力。比如，A 和 B 两个店同样都是车站型的店铺，按照一般理解，就是客流量大、确保快消品充足备货即可。但是，仔细阅读两个店的经营数据发现，即食熟食的销售差异非常大，A 店销售接近 B 店的 3 倍。在这种情况下，简单依靠集中配货是很难切中需求点的，必须充分授权给店主、相信店铺团队的智慧，采取三项个性化措施，发挥店铺运营活力。

第二、持续盈利的两个理由。

盈利的前提是销售额的持续增长，而销售额的增长在内部靠商品政策，在外部靠人气、口碑。

一是提高商品毛利率，增加商品特色化的附加价值，包括企业独有的商品、物流及中转中心、实体店铺及网店活力、数字化进程及效益等方面。每个企业的根基不同，要摆脱幼稚的同质化模仿、跟风改造。

如果商品或者服务项目没有顾客信赖的附加价值，顾客就不会连续复购，店铺就会陷入新一轮模版式同质化泥坑，毛利就会越来越低。因此，本质问题在企业高层头脑，要凭借专业化的决策、策划一店一案差异化特色项目摆脱同质化竞争。比如独有的熟食、面包坊、特色化原创版服装等商品毛利率较高，需要不断提高其销售额占比，扩大财务收益。

二是控制管理费用率。对于运营管理费用，主要是人力成本率和物业成本率问题，通过内部改革活动等方式加以严格抑制。比如大家热议的提高员工工资待遇的做法，看上去是加大对人力资本的投资，对员工或许是好事，但是如果工作效率没有提升，甚至不规范的管控程度还加大了，员工心理很不舒服，作为生产力的活力就会恶化，显得徒增成本、劳而无功。这就是很多模仿调改企业、加大投入以后反而导致效益降低的核心原因。

激励员工活力的办法中，提高工资待遇只是其中之一，还涉及到员工人格认同、就职环境安全、互动协调接纳、成长空间规范等重大因素。

生活超市的做法是，将人力作为资本投资项目，推行“三个风土”（站在客户立场思考、利用多样化人才、规范开心合作）的组织风气改革，尊重包括临时工在内的每个员工的信仰、言论、创新等个性要素，授权店铺团队权限，建立员工团队互助、认同促进机制，目的是让员工愿意、而且长期在这里工作、成长。比如，不召开对提升店铺卖场毫无帮助的会议。会议使用的资料事先分发，缩短讲解时间，集中讨论问题。原则上早晨启场前、晚上 9 点以后不安排工作。2025 年的一项有趣活动是安排新入职的 276 名员工评价推选自己喜欢的商品，从而评价对应的各部门推出的商品性价比。

在降本增效方面，引入自助设备、减少人工低效工作时长，将占用约 20%劳动时间的收银业务自助化、优化 AI 订单、普及电子标签等，由此 POP 等促销材料减少 1 亿日元（约 461 万人民币），部分设备外协项目内制化，减少 5 亿日元（约 2307 万人民币），中转中心效率改进产生 8 亿日元（约 3692 万人民币）的效益，有效控制物业运营费用。

第三、坚持开展社会共建活动。

生活超市和永旺集团等一些企业类似，善于组织策划社会共建活动。对于树立企业品牌口碑，推进社会可持续发展，拉近与顾客的情感距离，提高业绩有意想不到的效果。

2024 年 3 月 6 日，生活超市获得大阪环境奖，主要是因为他们坚持削减食品废弃、给儿童食堂赠送食品，和学校共建、给孩子上手工课、回收衣料等活动。年度活动达到 300 多次。在与大田区立山王小学共同设计新面包的课程中，孩子们设计了 32 个创意，企业选择了 4 个转化为商品，在大田区的 3 家店铺限时销售。

2024 年 5 月 8 日至 5 月 31 日，在 15 个店铺回收衣料，合计 8.4 吨，转卖给二手加工商人，所得收入支援儿童食堂。2025 年继续扩大开展该项行动，在 5 月 12 日至 6 月 8 日，在首都圈 74 个店、近畿圈 79 个店合计 153 个店，回收旧衣服约有 61.4 吨，所得收入购买了 5000 份点心、饮料等饮食品，赠送给儿童食堂。

4、创始人主张埋头做事、不张扬

生活超市的创始人是清水信次，他被称为 20 世纪日本第一代超市行业的四位泰斗（重镇）之一，另外三位是伊藤雅俊（伊藤洋华堂）、中内功（大荣）、冈田卓也（永旺）。四个人既是行业竞争对手、也是事业同伴。清水信次最早从美军手里购买香蕉、菠萝等商品再倒手销售，还成立了日本菠萝罐头协会，自己做领导。赚了第一桶金以后于 1961 年 11 月在大阪丰中市开设第一个生活超市。

四个人的事业脉络差别很大。清水信次认为，大荣的快起快落、导致破产的原因之一是规模急剧扩大、什么都想干。他对这种虚浮的做法不欣赏。在选择继承人方面，也不欣赏以世袭为目标的中内功的做法，他排斥家族世袭制。在企业管理方面，他不欣赏伊藤洋华堂的严格的官僚制决策形式，采用授权、宽松的管理思路。

清水信次早期也想用家族继承法，但是弟弟作为经营负责人不钻研业务，热心股票投资，他力劝其将资金用于店铺的运营调改，但是弟弟不采纳他的建议。1988 年时隔 6 年以后他再度掌握企业经营权，并且对接班人的问题有了更深的思考。他在出差英国期间看中了三菱商社的岩崎高治，想办法把他挖过来，在早期阶段就将权限移交给岩崎，放手做事，并在 2006 年，任命 1966 年出生的岩崎高治为社长，把自己做了 64 年的社长位置传递给了岩崎高治。

大型企业对接班人的安排，包括伊藤洋华堂、中国的娃哈哈等企业在内，很多企业都没搞明白。站在第三方说起来容易，但是作为当事人做起来很难。自己亲手培养外部遴选的接班人、把企业引向健康开放的轨道，低调、自省的清水信次不简单。

清水信次于 2022 年 10 月 25 日去世，享年 96 岁。作为日本超市协会及国民生活产业・消费者团体联合会（生团联）创始人，他对媒体说过，人要明白自己的短板缺陷，不要觉得自己“万能”。企业不是越大越好，要埋头做事、效益为先。企业决策者不要过分宣扬，要知足。

写在最后

其一、生活超市作为企业，是日本全国超市协会圈子的主要角色，对超市行业的启迪作用很强，但是见诸媒体的话题并不多。在决算会议上，媒体询问得到的答案，可以作为解读其内在运营思路的依据，同时也显现出其典型的不说废话、埋头做事、专务本业的市场契约化主体形象。

其二、清水信次作为企业创始人、全国多个行业协会创始人，自足、自省的品格，开放包容的管理方法，在第一代行业泰斗中非常突出。他借鉴大荣的教训、没有泛滥事业，也没有接续世袭家业传统思维，而是选择最优秀的人继承事业，他也没有像伊藤雅俊那样，选择的接班人很快将一个顶级零售集团解体打散。也没有像冈田卓也那样把永旺集团做的全方位布局、难以控制，体现出一个成熟、精干的商人头脑。

其三、像生活超市这样的优秀企业，能学过来打样调改吗？学不来。因为决策头脑不同，绝大多数决策头脑都有“万能感”，能改的话自己早就改了，清水信次选接班人不就是这样吗？

从“瞎忙”到“精准”：美国便利店用派单体系重构运营效率

来源：见福便利店董事长 张利

在美国连锁便利店行业，小时工构成了用工体系的绝对主力，他们如同毛细血管般支撑着门店的日常运转。然而，小时工高频流动带来的连锁反应却让企业头疼不已：人员像“走马灯”似的更替，新员工培训需持续投入大量资源，培训成本居高不下；信息在层层传递中容易失真、滞后，任务执行常常偏离预期；员工技能水平参差不齐，标准化服务难以保障。为破解这一系列行业痛点，美国连锁便利店企业创新性地推行“最小运营单位+个人”的派单式管理模式，以 150 个大数据模型为技术基石，深度融合“123456”运营框架，构建起一套兼顾企业效能、员工体验与客户价值的全景式工作方法论，在高流动用工环境下实现了运营质量与效率的双重突破。

一、痛点驱动：派单式管理的应运而生

小时工为主的用工模式给美国连锁便利店带来了多重运营挑战：人员流动性大导致员工技能熟练度不足，新员工培训需持续投入大量人力物力，培训成本居高不下；人员频繁更迭使得任务下达容易出现信息失真、传达不及时的问题，影响门店运营节奏；不同员工的工作能力与服务水平参差不齐，难以保障标准化的客户体验。

在此背景下，派单式管理凭借其“精准化、标准化、高效化”的核心优势应运而生。该模式以

数据为支撑，将复杂的门店运营任务拆解为可量化、可执行的单元，通过科学派单确保任务传达零失真、执行有标准、评估有依据，同时大幅降低新员工培训门槛，有效化解了小时工高流动带来的运营难题。

二、技术基石：150 个大数据模型的精准赋能

派单式管理的核心竞争力源于 150 个大数据模型的精细化分类，通过对门店运营全要素的深度拆解与整合，为个性化派单提供了科学依据。

（一）多维度模型构建

围绕 9 大核心要素对便利店进行全面分类，实现门店运营场景的精准画像：

商圈维度涵盖 10 种类型，精准匹配不同区域的消费特征；

门店大小分为 5 个等级，适配不同规模的运营需求；

客群细分为 4 类，针对性满足不同消费群体的需求偏好；

运营周期划分为 5 段，匹配门店不同发展阶段的运营重点；

核心要素包含 5 种类型，覆盖门店运营的关键环节；

时间维度细化到时、天、周、月、季，实现全时段精准管控；

雇主类型分为 4 类，适配不同企业的管理模式；

雇员类型细分为 7 类，根据员工技能水平与经验精准分配任务；

结合竞争环境动态调整，确保门店在市场竞争中占据优势。

（二）模型核心价值

1、明确工作方向：通过模型分类，每个运营单位与个人都能清晰知晓自身的 5W2H（做什么、为什么做、谁来做、何时做、何地做、怎么做、做多少），让员工在入职初期就能快速明确工作目标与执行标准。

2、精准商品管理：依托模型数据实现单店运营单品管理，根据商圈、客群、时间等维度的差异，精准把控商品的进货、陈列、促销与库存周转，提升商品运营效率。

3、高效协同运营：统一底层运营系统，打破门店与部门之间的信息壁垒，实现各岗位、各环节的有效分工协作，确保运营流程顺畅高效。

4、实时动态管控：借助电子工牌收集门店运营过程中的营销推广数据与任务执行情况，及时推送任务提醒，实现运营过程的实时监控与动态调整。

5、科学评估激励：根据派单任务的执行结果自动生成评估报告，直接与激励机制挂钩，实现“多劳多得、优绩优酬”，激发员工工作积极性。

三、框架引领：“123456”体系的深度落地

派单式管理以“123456”运营框架为核心指引，将企业战略目标拆解为具体的派单任务，确保每一项工作都紧扣核心、精准落地。

（一）一个核心：以客户为中心的经营闭环

“一切围绕客户，经营客户”是派单式管理的终极目标，所有派单任务都以提升客户满意度与忠诚度为出发点。针对不同客群与商圈的特点，系统会推送个性化的客户服务任务：例如，针对社区家庭客群，派单“会员生日祝福与专属优惠推送”“家庭常用品补货提醒”“免费送货上门预约”等任务；针对写字楼白领客群，派单“早高峰便捷早餐快速打包”“加班族能量套餐推荐”“办公文具应急补给”等服务；针对游客群，派单“新品上架陈列”“会员专属折扣执行”“生活用品组合促销”等任务。通过精准对接客户需求，构建起“派单执行—客户反馈—任务优化”的全链路经营闭环，让客户感受到被重视、被关怀。

（二）两个竞技：激活内外双驱动的活力引擎

1、对内竞赛：营造良性竞争氛围

以门店、班组或个人为单位，围绕派单完成率、服务质量评分、销售业绩增长等核心指标开展竞赛活动。系统实时更新竞赛排行榜，通过电子工牌向员工推送排名信息与即时奖励通知：对于表现优异的个人，给予现金红包、积分兑换、荣誉勋章等奖励；对于成绩突出的团队，颁发“优秀运营小组”称号并给予团队福【小费】再分配体系。这种可视化的竞争模式，让员工的付出被看见、被认可，有效激发了员工的内驱力与团队凝聚力，营造出“比学赶超”的良性工作氛围。

2、对外竞争：打造差异化竞争优势

密切关注周边竞品动态，通过派单任务推动门店主动应对市场竞争。系统定期派单员工完成“竞品促销活动调研”“竞品商品价格对比”“竞品客户评价收集”等任务，结合自身模型优势制定差异化竞争策略：若竞品推出低价促销，派单“高性价比商品组合陈列”“会员专属折扣升级”等反击措施；若竞品主打新品上市，派单“自有品牌新品试吃推广”“爆款商品买赠活动”等营销任务。通过精准把握市场动态，让门店在竞争中始终占据主动，打造独特的市场竞争力。

（三）三个策略：实现运营效能的最大化提升

1、总成本领先：精准管控运营成本

针对小时工高流动导致的培训成本高问题，派单式管理将复杂的运营流程拆解为标准化任务，新员工无需漫长培训即可快速上手。例如，新手员工会收到“收银流程规范操作”“商品补货基础步骤”“服务礼仪标准话术”等基础任务，资深员工则接收“库存优化分析”“促销

活动策划执行”“客户投诉深度处理”等高阶任务。同时，通过精准派单优化人员排班，根据门店客流高峰时段合理调配人力，减少人力浪费；结合模型数据精准控制库存，避免商品积压与缺货，从人力、库存两方面实现运营成本的有效管控。

2、差异化：打造“千店千面”的运营特色

依托 150 个大数据模型，为不同门店定制专属的运营和营销方案，派驻不同的督导与店长，实现差异化发展。根据商圈类型、客群特点、时间周期等维度的差异，系统推送个性化派单任务：景区门店在旅游旺季会收到“地方特色商品重点陈列”“多语言服务指引培训”“游客应急需求处理”等任务；社区门店在节假日会收到“家庭囤货促销活动执行”“亲子互动游戏策划”“邻里关系维护走访”等任务；写字楼门店在工作日会收到“商务套餐快速配送”“办公设备应急维修协助”“下午茶时段促销推广”等任务。通过差异化运营，让每个门店都能精准匹配目标客群需求，形成独特的营销和运营标签。

3、集焦化：聚焦核心资源突破关键瓶颈

将有限的资源集中投入到核心业务与高价值环节，通过精准派单实现重点突破。系统根据模型数据识别核心商圈、核心客群与核心商品，对相关任务进行优先级标注：对于高流量的核心商圈门店，重点派单“爆款商品补货保障”“客户满意度提升专项行动”“门店形象优化升级”等任务；对于高价值的会员客群，重点派单“专属权益推送”“个性化需求对接”“会员专属活动邀请”等任务；对于高销量的核心商品，重点派单“陈列位置优化”“库存动态监控”“促销效果跟踪”等任务。通过资源聚焦，实现“好钢用在刀刃上”，快速突破业务瓶颈，提升核心业务竞争力。

（四）四个理念：筑牢门店运营的品质根基

1、商品结构齐全：精准匹配客户需求

基于模型数据对门店商品结构进行动态优化，系统每日派单“商品缺货核查”任务，要求员工及时补充空缺商品；每周派单“新品上架规划”任务，根据客群需求引入适配商品；每月派单“滞销品清理”任务，及时淘汰销量不佳的商品。例如，针对家庭客群集中的门店，重点保障工具、日用品、各种节日等品类的齐全；针对年轻客群集中的门店，丰富个性零食、潮流饮品等品类的供给，确保“客户想买的都能买到”。

2、品质新鲜保障：坚守食品安全底线

将“品质新鲜”的理念细化为可执行的派单任务，系统每日派单“鲜品保质期核查”任务，要求员工对生鲜、熟食等商品进行逐一批查，及时下架临期商品；每小时派单“冷藏柜温度监

控”任务，确保食品储存环境达标；每周派单“鲜品陈列轮换”任务，实现商品先进先出。通过全流程的品质管控，让客户买得放心、吃得安心，坚守品牌信誉底线。

3、服务亲切快捷：打造标准化服务体验

针对小时工服务水平参差不齐的问题，通过派单任务规范服务流程。系统每日派单“服务礼仪培训”任务，要求员工熟练掌握微笑服务、礼貌用语等基础礼仪；每单派单“收银效率监控”任务，设定单笔收银时长上限，提升服务速度；实时派单“客户投诉处理”任务，规范投诉响应流程与解决标准。即使是新员工，也能通过标准化任务快速提供专业、亲切的服务，确保客户体验的一致性。

4、清洁卫生彻底：营造舒适购物环境

结合 5S 管理要求，将清洁任务细化到每日、每周、每月。系统根据门店大小与客流情况，派单分时段清洁任务：早班员工负责货架灰尘擦拭、地面清扫；中班员工负责收银台消毒、卫生间清洁；晚班员工负责垃圾桶清理、设备内部擦拭。每周派单“卫生死角深度清理”任务，每月派单“门店环境全面消杀”任务，让门店始终保持整洁明亮的购物环境，提升客户的购物愉悦感。

（五）5S 管理：推动运营流程的标准化升级

1、整理：优化空间资源配置

系统每周派单“门店物品整理”任务，要求员工清理冗余物品，区分常用、不常用与无用物品：常用的收银工具、畅销商品放在易取位置；不常用的库存商品存入仓库并做好标识；无用的破损工具、过期宣传品及时清理。通过整理优化门店空间利用，减少物品杂乱导致的运营效率低下问题。

2、整顿：实现物品定点定位

派单“物品定位规范”任务，明确所有商品与工具的摆放位置，制作清晰的定位标识：商品按品类、规格整齐陈列，工具按用途分类存放于专属区域。让员工在执行任务时“一目了然、随手可取”，大幅提升工作效率，避免因物品摆放混乱导致的时间浪费。

3、清扫：保持环境实时整洁

每日分时段派单清扫任务，实现“时时清洁、处处清洁”：营业前派单“门店全面清扫”任务，确保开门即呈现整洁环境；营业中派单“动态清扫”任务，及时清理客户丢弃的垃圾、商品掉落的杂物；营业后派单“全面清洁”任务，对门店进行彻底清扫与整理。

4、清洁：固化清洁标准成果

派单“清洁质量监督”任务，要求管理人员通过电子工牌检查清洁任务执行情况，对照清洁标准进行评分，对不符合标准的环节重新派单整改。同时，每月派单“清洁标准优化”任务，根据实际运营情况更新清洁流程与标准，确保清洁工作的持续性与有效性。

5、素养：培养良好职业习惯

将素养培养融入日常派单任务/，系统每日派单“职业规范核查”任务，检查员工是否遵守着装统一、言行文明等职业规范；每周派单“职业技能提升”任务，针对不同岗位开展专业技能培训；每月派单“员工素养评估”任务，结合日常表现对员工职业素养进行综合评分。通过常态化培养，让员工养成良好的职业习惯，提升整体团队素养。

（六）六个抓手：精准管控运营关键环节

1、现金流：保障资金安全高效流转

派单“每日营收对账”任务，要求收银员在下班前核对营收数据，通过电子工牌上传对账结果；每周派单“资金流向核查”任务，财务人员通过系统监控门店营收、支出情况，及时发现异常并整改；每月派单“现金流优化分析”任务，结合销售数据调整资金配置，确保资金安全与高效利用。

2、客户：构建全生命周期管理体系

围绕客户全生命周期推送派单任务：新客户到店后，派单“会员注册引导”任务，为客户建立专属档案；老客户消费后，派单“满意度调研”任务，收集客户反馈；高价值客户，派单“专属权益推送”“个性化需求对接”任务。通过持续的客户维护，提升客户粘性与复购率。

3、业绩：推动销售目标稳步达成

系统根据门店模型与时间周期制定销售目标，拆解为每日、每周任务派发给员工：每日派单“销售目标跟进”任务，实时推送业绩进度；每周派单“销售数据复盘”任务，分析业绩差距并制定改进措施；每月派单“业绩冲刺行动”任务，通过促销活动、客户拓展等方式推动目标达成。

4、干部：强化团队管理与引领能力

针对管理干部推送专属派单任务：每日派单“门店运营巡查”任务，要求干部至少巡查 2 次，记录问题并督促整改；每周派单“团队会议组织”任务，总结工作成果、分配下周任务、解决员工难题；每月派单“员工绩效评估”任务，结合派单执行情况对员工进行综合评价，制定个性化提升计划。

5、安全：筑牢运营安全防线

派单“每日安全检查”任务，要求员工检查消防设备、监控系统、电路燃气等关键环节；每周派单“安全隐患排查”任务，重点清理潜在安全风险；每月派单“安全应急演练”任务，提升员工应对火灾、盗窃、食品安全等突发情况的能力，确保门店运营安全。

6、品价比：提升门店核心竞争力

系统每周派单“竞品价格调研”任务，员工收集周边竞品商品价格并上传系统；每月派单“商品定价优化”任务，结合成本与竞品价格调整门店商品定价；同时，派单“高性价比商品推广”任务，突出展示质优价廉的商品，提升门店对客户的吸引力。

四、闭环保障：派单式管理的高效落地与持续优化

（一）电子工牌：全流程数字化赋能

电子工牌作为派单式管理的重要载体，实现了任务推送、数据收集、过程监控的全流程数字化。员工通过电子工牌实时接收任务提醒、营销推广信息与操作指引；执行任务时，自动上传执行数据与现场照片；管理人员通过电子工牌实时监控任务进度，及时进行指导与调整，确保任务执行到位。

（二）评估激励：激发员工持续动力

建立科学的评估激励体系，根据派单任务的完成质量、效率与效果自动生成评估结果，直接与激励挂钩：对于表现优异的员工，给予即时现金奖励、积分兑换、晋升机会等物质与精神激励；对于未达标的员工，推送针对性的整改任务与培训计划，帮助其提升能力。这种“评估有依据、激励有力度、提升有方向”的模式，有效激发了员工的工作积极性与主动性。

（三）PDCA 闭环：推动管理持续升级

构建“派单—执行—评估—优化”的 PDCA 闭环管理体系：根据模型数据与运营目标制定派单计划；员工按照任务要求执行并反馈数据；系统根据执行结果进行评估打分，匹配相应激励；最后结合评估结果与客户反馈，优化后续派单策略与任务标准。通过不断循环迭代，让派单式管理持续适配门店运营需求，实现管理效能的螺旋式上升。

五、管理价值：多方共赢的精细化运营新生态

派单式管理的推行，不仅有效破解了美国连锁便利店小时工高流动、培训成本高、任务传达低效等行业痛点，更构建了企业、员工与客户三方共赢的良好生态。对于企业而言，标准化派单降低了培训成本与运营风险，精准化管理提升了运营效率与市场竞争力；对于员工而言，清晰的任务指引让工作更有方向，公平的激励机制让付出更有回报，有效提升了职业归属感与工作满意度；对于客户而言，标准化的服务与个性化的体验相结合，让购物过程更便捷、更舒心，大幅提升了客户忠诚度。

在零售行业竞争日益激烈的今天，派单式管理为小时工占比高、人员流动性大的连锁企业提供了一套可落地、可复制的精细化管理方案，其核心逻辑与实践经验，也为我们连锁零售企业的运营升级提供了宝贵的借鉴与启示。

商联简讯

安徽省商业联合会成功举办第四届长三角商业发展促进大会暨中国（合肥）零售供应链博览会

本次大会由中国商业联合会、中国连锁经营协会、安徽省商务厅、合肥市人民政府、安徽省合作交流办公室等单位支持，长三角“三省一市”商业联合会共同主办，安徽省商业联合会承办。参加这次大会的有商务部原副部长、中国商业联合会原会长张志刚，中国商业联合会党委书记江明，中国连锁经营协会创始会长郭弋平，江、浙、沪、皖和广东、江西、湖北、湖南、山西、云南等省（市）及其地级市商协会领导，保亭会、蚂蚁商联等全国商业联盟组织负责人、全国知名一二线品牌企业负责人、CCFA 采购专业委员会会员等全国知名超市等近 1000 家企业出席。安徽省商贸流通企业通过网上报名参加会议。

11 月 13 日上午，大会以“聚力长三角 共创供应链”为主题在合肥滨湖白金汉爵大酒店三楼主会场举行开幕仪式。商务部原副部长、中国商业联合会原会长张志刚，中国商业联合会党委书记姜明，安徽省商务厅副厅长后其洁，长三角商业发展促进大会轮值主席、安徽省商业联合会会长陈学高出席开幕式并分别致辞，为长三角商业协同发展与供应链创新指引方向。江苏省商业联合会名誉会长潘宪生、江苏省商业联合会长王续刚、江苏省商业联合会书记冯培育、浙江省商贸业联合会会长骆光林、浙江省商业总会副会长关玉良、上海市商业联合会副会长浦静波，江、浙、沪、皖省市有关商协会的领导以及应邀参加的兄弟省市商协会领导参加了开幕式

张志刚在致辞中指出，当前全球百年变局与产业变革交织演进，产业链供应链格局深度重塑，党的二十届四中全会明确的“建设强大国内市场，加快构建新发展格局”战略，为商业高质量发展锚定航向。本次大会精准对接国家战略、回应时代命题，既是深化区域协作的重要纽带，更是激活创新动能的关键平台。他呼吁各方以大会为契机，深化资源共享、技术互通，将

长三角协同优势转化为创新优势，把市场潜力转化为发展动力，共筑商业繁荣与供应链创新发展新生态。

姜明表示，中国商业联合会作为全国商贸流通领域核心行业组织，始终致力于搭建政企桥梁、推动产销对接与产业链贯通。未来将充分发挥资源整合与辐射优势，深化与长三角商贸服务业合作，以专业服务助力区域商业合作新篇章。

后其洁在致辞中表示，“十四五”以来，安徽经济加快向好，经济总量连跨两个万亿台阶，营商环境评价位列全国第三，市场环境指标连续两年居全国第四。安徽将持续以企业需求为导向，推出更多突破性举措，让各类市场主体投资放心、经营安心、发展顺心；安徽诚挚欢迎广大企业家和各界朋友深入了解安徽，积极参与安徽发展建设，在长三角一体化大格局中共享机遇、共创未来。

陈学高则强调，本次大会是区域协同与资源聚合的重要载体，安徽将秉持开放包容姿态，与各方深入交流合作，探索行业发展新路径，共推商业高质量发展与供应链升级。作为长三角一体化发展的重要一员，安徽始终秉持开放包容、谦逊好学的姿态，愿与全国各地的优秀企业、专家同行，深入交流、务实合作，共同探索可复制、可推广的行业发展新路径，携手书写中国商业高质量发展与供应链创新升级的崭新篇章。

随后，与会领导与嘉宾共同为活动启幕，将现场气氛推向高潮。

当天下午，第四届长三角商业发展促进大会联席会议如期召开，安徽省商业联合会、上海市商业联合会、江苏省商业联合会、浙江省商业总会、浙江省商贸业联合会的会长及秘书长依次发言，各兄弟省市商协会领导应邀参与研讨，共商区域商业协同发展大计。中国商业联合会副秘书长、会展部部长指出，长三角商业发展促进大会在助力全国统一大市场建设、扩大内需促进消费中发挥着重要作用，未来将持续贡献力量。会议现场还举行了联盟会旗交接仪式，本届轮值主席、安徽省商业联合会会长陈学高将会旗移交至下届（第五届）轮值单位——江苏省商业联合会会长王续刚手中，标志着大会接力传承迈入新阶段。

11 月 13 日至 14 日，大会还同步举办商超调改、供应链及自有品牌等多场主题论坛、主旨报告与闭门会议，汇聚行业协会负责人、零售领军企业代表及专家学者，围绕零售行业发展趋势与供应链创新路径展开深度研讨，为长三角商业高质量发展凝聚智慧、汇聚合力。