

# 如何解决下沉市场购物中心生存的“顽症”？

□ 联商高级顾问 王国平

单一的以商业看商业，最终会被商业限制在单一层面，无法获得有效突破。把商业放在城市生态构建层面上，很多的思路都会在瞬间被打开。早期需求市场井喷的打法早就没有市场了，如果不能有效创造需求，还妄想通过疯狂追求流量做市场，那只能靠运气。

商业的发展依托于城市的发展，商业的发展又助力了城市发展的进一步驱动。如何激发城市的活力已经成为商业发展必须面对的一个课题。

西部某城市，作为国家级贫困县，经济发展落后，人均收入极低。以当地社零指标来看：城镇服饰年支出1000多元；农村服饰年人支出300多元，不够沿海地区买件衣服的钱。

当地基层劳工月收入1000多元，突破2000元已经属于不错的行列；很多农民无法得到就业，以种植业为主，艰难求生。本地谋生困难情况下，青壮劳动力大量流出，老龄化严重，在乡镇想看到40多岁年轻人都难。工商业匮乏情况下，又使得当地税基畸形，严重依赖土地财政以及财政补贴。财政匮乏又引发公共空间无力维系，进一步影响了当地发展。往年通过发债来缓解资金压力的模式也越来越难，其上级平台债券暴雷，救援

方只愿意兜底公债，且还需分批解决；对于私债则保持沉默。

对于这样的区域，发展商业想要简单复制沿海直接收割消费者模式，基本走不通。下沉市场之所以是下沉市场，有其客观因素存在，必须要解决一个顽症——就是“穷”。如果无法有效解决这个顽症，购物中心在当地根本无法有效存活。

要解决这个顽症的有效途径是：

- 1.解决就业，让当地人有人收入来源；
- 2.提高收入，改变劳务供需格局，提高劳动溢价；
- 3.改变税基。

要解决就业问题，就要引入制造业与商业进行共振。

购物中心要主动承担起地方招商引资的责任，沿海地区腾笼换鸟政策给市场提供了机会，通过引入沿海地区置换产能，来解决西部下沉市场就业问题刚好能够衔接。

如果能够引入两三个大厂，解决1000多人的就业问题，就可以让1000多个家庭有了更好的收入，也能让1000多个家庭留在本地生活，避免本地成为留守老人以及儿童的聚集地。

加上一个中小购物中心本身就可以解决1000人左右的直接就业，还能带动不同程度的间接就业。

在抢人大战中，先做到留人，而不是一直成为其它地区人口供应基地。

在留人的端口中，又分成两个层面。

一个是低学历人群通过初级制造业以及商业，可以在本地实现充分就业。

一个是可以实现部分中高学历人群实现本地就业。一二线城市抢人大战几乎全部盯着学历来打，这使得下沉市场中高学历人群直接被抽空。学历稍高的又以进入体制内为荣，社会上基本没有多少可用人员。

就算有，还有很大部分迅速被低学历人群同化，每天重复过着相同的生活，几年后就变得毫无差异。

购物中心需要解决部分中高学历人员就业，并在一个相对封闭的环境当中，保留火种。通过购物中心的文化运营，重新输出给这座城市。购物中心是一个文化运营产业，而不是一个卖货产业，这也是市场上对于购物中心理解的一个误区。

通过整个生态的构建可以让近万人受益，成为购物中心储备消费力的种子对象，极大增强购物中心未来的发展动力。同时，这个生态又会吸引其它制造业优先考虑落地，以及周边人员流入择业。

就业机会的增多，就会改善本地原本供需失衡的就业关系。求职人员过多，就业机会少，使得务工人员无法通过谈判获得应有的劳动收益。就业机会增多，就会使得议价的天平往劳工方面靠拢，提高劳动者收入。

购物中心跟制造业或者其它行业不太一样，购物中心希望当地人均收入越高越好，这样才有利于消费。劳工收入如果长期处于维持温饱状态，那么只能消费低毛利刚需产品为主。

当劳工收入持续拉升，对于

中高毛利商品的需求就会不断上升。因此，购物中心必须主动拉高劳工薪资，以带动其它行业提高薪资。如果其它行业不跟进，那么优质的头部资源劳力就会不断的涌向购物中心。

这种现象也是其它行业不愿看到的。以某县城1000多的薪资，购物中心主动拉高到3000元上+提成，至少能带动本地薪资往2000+走。劳工整体新增的薪资溢价又会用来改善他们的生活，改善生活就是对购物中心最好的贡献。

商业、制造业的发展又会增加当地税收来源，让政府拥有更多资源可以配置到公共空间，当地环境获得优化。原来的税基结构也会发生良性变化。由此获得良性循环，不断激发出城市活力，让商业获得最大溢价。

单一的以商业看商业，最终会被商业限制在单一层面，无法获得有效突破。把商业放在城市生态构建层面上，很多的思路都会瞬间被打开。早期需求市场井喷的打法早就没有市场了，如果不能有效创造需求，还妄想通过疯狂追求流量做市场，那只能靠运气。

如何通过商业撬动城市发展，激发城市活力以及商业活力，是现阶段商业需要思考的具有现实意义和前瞻意义的事。

北京好邻居朱东生：

## 好邻居如何与本土化餐饮结合

在“2019中国生鲜经营创新发展论坛”上，北京好邻居副总经理朱东生做了“通过数字化运营提升便利店‘食’销售的实践”的主题演讲，重点分享了好邻居便利店如何与本土化餐饮结合。

以下是朱东生演讲的主题概要：

首先一个，生鲜非常难，生鲜是民生板块，民生板块就注定了是刚需中的刚需。

他认为，生鲜这个行业，要做好的话，一定要在两个方面提升自己的企业组织架构。一个是从附加价值提升，一个是从效率提升，这两个方面一定要进行全面的全新的改革。

便利店是什么，生鲜店是什么，带着这个问题我们看一下其它国家的状态。

日本便利店有6万家店铺，PSD3-4万人民币，鲜食占比40%以上。永旺社区店约有800家店，PSD约3万人民币，生鲜品完善，一天18小时营业。

欧洲的家乐福EXPRESS，是便利店+超市的版本，生鲜也都是标品。非常充分，而且装修非常简洁实用，在动线、品类上做文章。

美国WHOLEFOODS，被亚马逊收购，把有生鲜蔬菜的部分当做点缀，最终价值在这里产生。WHOLEFOODS有大有小，它在波斯顿开了店及生意好得出奇。

便利店是什么？解决“吃”这个事情，什么东西都可以在线上消化，但是吃必须在线下，但是线上可以提供信息。

另外一个就是我们离消费者距离非常近，所以是马上可以响应他的服务，还有就是我们要融入社区。

核心面对后工业时代解决他们吃的改变，大家想以后食品工业化是非常重要的，制造型零售业和食品工业化，我们不能老做低端的，附加价值低产品。

如果我们没有在附加价值上做任何东西，就是把农地里的东西，新鲜的搬到店铺卖，我们就不是零售行业，是物流行业，在做物流的工作。

利润低的地方一定会竞争挤压非常严峻，生鲜便利店和便利店就是做的一个事情，让吃更轻松，吃的方便改变。就是很体面的工作，我们要往这方面发

展。所以要记住，提升附加价值，提高效率。

当代中国有很复杂的现象，世界最难伺候的舌头。美国一个三明治从东海岸到西海岸OK了，一杯星巴克咖啡，东北到海南有多少种口味，然后复杂的城市发展进度和区域饮食特征又不一样，一定要学会自己判断能力。

社区、街区、小区，这些概念不一样，中国各个世代部分重叠了，被忽视的黄金60后，90后花的钱就是他们的钱。之后，互联网跟新零售的因素，预测从现在开始做，两手一起抓，现在做的基本功要做下去，因为基本功还是需要的，想好三年以后，五年以后用什么东西。现在开始做，如果现在不做，今后就是跟在后面跟风。

我们在北京本土便利店里做小的创新，好邻居便利店有几个业态，比如商务型便利店，社区型便利店和绿标店。还有我现在最想把中式小吃拿到便利店里来的，我是从7-11出来的，但是我们国内所有便利店，按照日式发展的话，结果就

是现在的结果，中式东西没有出来，所有人看中式的小店都说这不是日本的模式吗？我想改，我从2015年想改，现在带着团队想做这个事情，还有一些无人技术的尝试，无人不一定没有人，你物流得有人，后台有人。就是怎么减少人的操作，提升效率。

我们在便利店里加入生鲜元素，这些东西就是满足，比如社区便利店，150平方，200平方有点大。但是我们一直做的，我们发现便利店进口小商品不符合我们商圈，这几年改进，把生鲜导进去。

好邻居生鲜型便利店加生鲜以后，客流明显增加客户组成发生变化，女性顾客增加，中年以上顾客增加，且主要为女性。而中年女性的增加，大幅提升了生鲜、日配、面包、百货等品类的销售。但是即使如此，超过60岁以上顾客也只有8%不到，他们仍然是菜市场的忠实粉丝。

好邻居餐饮型便利店满足小吃主食的需求，让北京的老百姓吃到地道的北京的小吃，北京人喜欢吃馅饼，我当时做好准备，馅饼做出来，可能传统的包

子卖不出来，做好包子牺牲的准备，但是馅饼一天卖80~100个，包子一个不减。后来问消费者，人家说，吃老北京馅饼的人从来不去便利店，因为你没有。当时我才发现，有了一个新品可以把新的拽进来。

附加价值就是这么起来的，游戏规则我定了，利润空间就是我定，但是这个难度非常大，跟发明家一样，想产品没有，去发明，产品的设备要去发明。所以不在固有的线上想这些东西。

前台跟后台，中间还有一个中台。科技数据赋能节省复杂的工作，机器能做的工作让机器做，人需要做更有意义的工作。

最终我们就是说吃的对应，满足消费者生活，尽量满足，还要引领他的生活，把我们业务简单化，标准化，前台和中台操作流程简化，通过数字化运营，实现流程标准化，让店铺工作更体面。

以后在店铺里工作高尚自豪，数据化运营的，这个就是企业文化。之后，让客人活得更轻松。我们第一目的，做零售第一目的不是赚钱，第一做社会贡献，第二赚钱。（联商网）