

一线商业调研笔记

黄碧云 著

去现场

假如你没有时间去一线，那就让这本书成为你的眼睛和双脚。去看看广州的菜市场，去看看西安的加油站，去看看数字化市集，去看看云南的鲜花田。

去到不同城市，我们会发现，在不同的商业环境造就了不同的商业模式，反过来也一样成立。

有时跑去夜市摆摊，有时爬到半山腰看如何养猪，还被跑山猪追着跑，也曾在零下15摄氏度的青海泡三文鱼，甚至千里迢迢跑到沙漠看贝贝南瓜。



答案，只在现场
在微观细节里，看见商业的真相

如果你关心商业，这本书会让你更敬畏环境。
如果你关心城市，这本书会让你重新理解规划与人的关系。
如果你只是想理解中国，这本书会提醒你，中国既是一个整体的市场，又有无数因地制宜的“局部最优解”。



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

一线商业调研笔记

黄碧云 著

去现场

答案，只在现场
在微观细节里，看见商业的真相



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



版权信息

COPYRIGHT

书名：去现场：一线商业调研笔记

作者：黄碧云

出版社：机械工业出版社

出版时间：2026年04月

ISBN：9787111809289

字数：130千字

（Shu分享更多搜索’雅书）

现场，是最贵的信息

我认识很多商业写作者。

有一类人，坐在办公室里，读财报、看新闻、刷报告，然后写出滔滔万言。字字珠玑，逻辑严密。但读者读完之后，总觉得差了点什么——那种“差”，是温度，是气味，是那个站在货架前纠结了三分钟的消费者的眼神，是那个凌晨两点还在接单的骑手说出来的话。

还有一类人，真的去了现场。

黄碧云是后者。

我读这本书的时候，一直在想一个问题：为什么现场那么重要？

不是因为现场比数据、财报更“真实”——数据和财报在多数情况下也是真实的，而是因为，现场有一种东西，数据永远无法捕捉：未被提炼的信息。

数据是被人处理过的现实。它经过了筛选、分类、均值化处理、建模——每一步都在丢失信息。当你最终拿到一组数据时，它已经是对现实高度压缩的产物。压缩有代价：那些不符合分类标准的细节，那些难以量化的感受，那些“只发生过一次”的异常，全都消失了。

但现场不同。现场是未经压缩的。

一个消费者在超市货架前停下来，拿起一瓶酱油，看了看配料表，又放了回去——这个动作背后，可能藏着一个品类的趋势、一个消费升级的拐点、一个竞争对手的机会窗口。但这件事不会出现在任何数据库里。它只存在于现场，只被亲临现场的人看见。

这就是黄碧云去现场的理由，也是这本书存在的价值。

我在商业咨询这个行业做了很多年。我们给客户提建议，帮他们分析竞争格局，判断战略方向。

有一段时间，我们非常迷信“框架”。波特五力、麦肯锡三层次、BCG矩阵——把信息往框架里一套，分析就出来了。客户看了往往会点头认可，觉得内容专业。

后来我慢慢发现，框架是思维的脚手架，不是思维本身。框架能帮你整理已有的信息，但它无法告诉你，你错过了哪些信息。最大的风险往往来自你不知道自己不知道的事情。

而现场调研，就是去找那些“你不知道自己不知道”的东西。

黄碧云走访过大量一线商业场景——工厂、门店、市场、社区，她在书里记录的那些细节，很多是我读了之后会拍脑袋说“这个我怎么没想到”的东西。不是因为她比我聪明，而是因为她去了，我没去。

这是一种认知优势，而且是少数几种真正难以复制的认知优势之一。

这个时代，信息越来越便宜。

ChatGPT可以帮你写分析报告，搜索引擎可以帮你找到任何已被记录的事实，数据平台可以让你在几秒钟内获取一个行业的宏观趋势。

这当然是好事。但它也带来一个副作用：当所有人都在用同样的信息做决策时，信息本身就不再是优势。

真正的优势，在于掌握你有而别人没有的信息。

现场，是今天少数几个还能产生“信息差”的场景。因为现场的核心成本是时间和精力，不是单纯的金钱投入。你也许付得起钱，却买不来现场的那一眼。

所以，当大多数人坐在屏幕前处理二手信息的时候，去现场的人，正在积累一种越来越稀缺的竞争资本。

黄碧云理解这一点。她不只是在做“调研”，她是在做一种投资——用时间和双脚，投资对现实的第一手理解。

读这本书，我真的有几次停下来，想了很久。

不是因为书里有什么颠覆性的理论——没有。黄碧云并不试图构建一种宏大的商业叙事。她做的事情更朴素，记录她看到的，呈现她感受到的，然后问一个问题：这意味着什么？

这种朴素，反而是一种力量。

商业写作有一个通病——过度解读。某些作者急于证明自己的洞察力，把每一个现象都往成熟商业理论上靠，生怕读者觉得自己“只是在描述事实”。但描述事实本身，就是价值。好的现场记录，就像好的照片——它不需要注解，它本身就在说话。

黄碧云的文字，有这种特质。

最后，我想说一件对我触动很深的事。

在我们这个行业里，有一条隐秘的鄙视链：做战略的看不起做执行的，做理论的看不起做实务的，写分析报告的看不起跑现场的。好像越抽象、越宏观、越“高层次”，就越值得尊重。

这是错的。

最难的事，往往是最具体的事。抽象是廉价的，具体才昂贵。谁都可以说“消费者在升级”，但只有去了现场的人，才能告诉你：哪个货架上的哪个SKU卖断货了，背后的原因是什么。

黄碧云做的，是这件更难的事。

我推荐这本书，不只是因为它有价值，更是因为它提醒我：别忘了去现场。

无论你是做战略的，做投资的，做产品的，还是做营销的——如果有一段时间没有站在真实的消费者面前，没有走进真实的生产场景，没有感受过那种“只有亲眼看见才能懂”的信息——那么，你欠现场一次拜访。

这本书，可以先替你去一次。

刘润

润米咨询创始人

回答“建构者，如何推动经济飞轮”

黄碧云是中国顶尖的零售商超顾问，也是一线实操的高手，她在书中记下的这些文字，如果能被大大小小的生意人拿去消化，并应用在自己的生意里，都能带来至少数十个百分点的增长。

所以，这本书的实操价值就不需要我再赘述了。我想换一个角度，向您推荐这本书的另一种读法。

什么读法？游记。

在21世纪写中国的游记，其实是一件不太容易的事。

一方面，中国已经不再是一个需要“被再次发现”的国家。高速公路、移动互联网、短视频平台，把地理意义上的“远方”压缩成了触手可得的日常景观。风景不稀缺，见闻不稀缺，甚至“在路上”本身，也早已失去了稀罕感。

另一方面，中国又比任何时候都更值得被重新书写。因为在今天的世界当中，中国是一个以产能规模和生活自洽度著称的国家。无论是农业、制造业、商业流通，还是城市形态、消费结构、人口迁徙，中国都处在一个高度复杂、快速演化、彼此嵌套的运行状态中。真正决定这个国家面貌的，并不是某项单独的实力、景观或风俗，而是无数具体系统在不同地域中的运行方式。

从这个意义上说，今天最能反映时代的游记，早就不该只是“我来过，我见过”，而应该是：我去现场，亲自见证甚至参与过这方土地的独特运转，把它当作生命系统，理解它的生长机理。

这本书正是一本“建构者”视角的游记。

因为黄碧云关注的是不同地区的商业运行逻辑，所以她并不是从风景出发的，也不是从个人情绪出发的，而是从生产、流通、交易、生活的底层逻辑出发的。她每去到一个地方，关心的不是好不好玩、是不是有趣，而是：

为什么这里的生意要这样做？

为什么这种业态在这里成立，在别处却不行？

气候、地形、交通、人口密度、产业结构，如何相互影响，最终塑造出当地的生活方式？

你会发现，她踏足各地时，始终在观察生产端和交易端的价值流动：

在广州，看的是“鲜”如何被气候和物流共同塑造。

在西安、苏州，看的是城市规划如何反向塑造通勤、消费与零售形态。

在重庆、武汉，看的是空间被切割后，小生意如何在缝隙中生长。

在县域、乡村，看的是资源、组织方式与市场之间的真实博弈。

这些内容，看似是在写商业，实则是在写中国这台巨大机器的运行截面。这反而在无意中发现了每个目的地的好玩和有趣所在。

这本书还有一点尤其可贵：它对“现场”的理解非常克制，也非常诚实。

黄碧云并不把“去现场”这件事浪漫化。现场不是猎奇，也不是表演，更不是服务于戏剧性的摆拍。相反，在她笔下，现场往往是粗粝的、嘈杂的、充满限制条件的：租金、损耗、通勤时间、库存周转、邻里关系、气候约束……这些现实变量，才是决定一个地方、一类人群命运的真正力量。

也正因如此，这本书并不急着下结论，而是反复提醒读者：理解一个地方，必须先理解它解决问题的方式。

这种写法让这本书既不像传统游记，也不像抽象的商业分析报告。它更像一份“运行说明书”，这份“运行说明书”告诉你，在不同的山水、人群和制度条件下，人们是如何用最朴素、最现实的方式，让生活继续运转下去的。

如果你关心商业，这本书会让你更敬畏环境。

如果你关心城市，这本书会让你重新理解规划与人的关系。

如果你只是想理解中国，这本书会提醒你，中国既是一个整体的市场，又有无数因地制宜的“局部最优解”。

在这个意义上，这本书不仅是一本文字意义上的行走之书，更是一种方法论的展示——从生产端的视角出发，去重新理解我们脚下的土地。

用这样的田野调查去回答“建构者如何基于约束，推动经济飞轮”，是在替我们所有人寻找生活的答案，是21世纪最好的游记格式，也是当下最稀缺、最有价值的“去现场”。

蔡钰

商业观察家

得到《商业参考》主理人

一线有“神明”

黄碧云老师输出的内容，向来有着“仗剑走天涯”的侠气。在具体中看到深刻，在烟火中看到趋势，在商业中看到人心。

这是我过去两年最深的感受。

2024年初，黄碧云老师开始作为《得到头条》的特约策划人，每个月为这个栏目提供两篇“黄碧云消费观察”。平均一年24篇文章，每一篇文章的阅读人次都超过百万，全年阅读量将近3000万人次。

作为过去两年里，最了解黄碧云老师工作的人之一，我可以很确定地告诉你，黄碧云老师带回的不只是一篇篇文章，更是这背后的一场场奔赴山海的调研。她去夜市“卧底”，爬半山腰看如何养猪，在零下15摄氏度的青海观察三文鱼，千里迢迢跑到沙漠看贝贝南瓜。罗振宇老师给她起了个外号，叫“商业徐霞客”。

黄碧云老师与徐霞客的不同在于，徐霞客的壮游，是用双脚丈量山河，用双眼记录地理；而黄碧云老师的调研，是用双脚丈量商业，用双眼记录生计。这或许也是当下公众信息领域里最稀缺的东西——具体的感受、现场的答案，以及无处不在的生机。

今天，打开任何一份商业报告，都能看到“消费升级”“渠道变革”“数字化转型”这样的词语。这些词没有错，但它们太抽象了，抽象到你无法从中获得任何可以落地的感受。

黄碧云老师做的事情恰恰相反。她不谈趋势，她看细节：

她能从一家超市的生鲜陈列方式，反推出这个城市的产业结构、人口密度，甚至饮食习惯；她能从红色辣椒和绿色辣椒的陈列面积比例，判断出周边小餐馆的数量；她能从一个加油站便利店的购物转化率，看出这个城市的交通格局和人口流动特征。

我印象最深的一次，是她去广州调研。所有人都知道广州的便利店发达，美宜佳是全国门店数最多的便利店品牌。但为什么是广州？为什么是美宜佳？

黄碧云老师给出的答案让我很意外：因为广州的菜市场文化太发达了。

这个逻辑链条是这样的，广州地处亚热带，气候湿热，部分农产品极不耐储存，所以形成了“鲜”字当头的饮食文化。菜市场成为最重要的生鲜购买渠道，超市的生鲜很难与之竞争。于是，不卖生鲜的便利店反而有了生存空间。再加上广州城市呈长条状，物产丰富，食品工业发达，便利店不愁货源，可以用规模换取更低的进货价，从而快速扩张。

你看，这就是“具体”的力量。它不是简单地告诉你“广州的便利店发达”，而是让你看到：一个城市的气候、地形、饮食习惯、产业分布，如何层层传导，最终塑造出一种独特的商业形态。

商业世界哪有放之四海而皆准的规律，只有因地制宜的智慧。

每一个成功的商业模式背后，都有一套独特的地理、人文、经济条件在支撑。你不去现场，就永远看不到这些条件是如何组合在一起的。

所以，去现场吧，魔鬼隐藏在细节里。同样，打败魔鬼的秘密，也隐藏在细节里。

而这些细节叠加到一起，就组成了一道阶梯，推动你前往更高一级的视野。

举个例子，你看，这些年，我们听到最多的一句话是：“摸着日本过河。”

这句话有一定的道理。日本经历过老龄化、消费降级、产业转型。研究日本确实能给我们带来很多启发。但是，黄碧云老师的调研让我看到了这句话的巨大局限性。

她这一年去了很多次云南。每次回来，都会带回一些让我震撼的发现。这些发现汇集到一起，我突然意识到“摸着日本过河”，有时可能是个伪命题。

最典型的例子是鲜花产业。这些年，中国的鲜花消费出现了爆发式增长。不是为了婚庆或节日，而是为了满足日常的情绪消费。年轻人开始给自己买花，一周一束，这成为他们生活的一部分。这是一个百亿级的市场。

但是，在日本的产业转型时期，并没有出现鲜花消费的大爆发。为什么？

黄碧云老师给出的答案是：地理资源的限制。

日本没有云南这样低纬度的地理条件。日本没有这样一个适合鲜花育种及种植的地理资源。云南的气候、海拔、光照、温差，造就了全球最好的鲜花产区之一。这是地理禀赋，是老天爷赏饭吃。同样的逻辑还适用于咖啡、水果，以及很多农产品。云南的咖啡豆品质已经可以和埃塞俄比亚、哥伦比亚的相媲美。

假如不去一线，你也许永远不会有如此具体的感受。很多人也许会一直停留在“中日对比”的框架里，用日本的经验来推演中国的未来。但他们可能会错过一个根本性的事实：地理资源，是一个经济体最大的禀赋之一。

没错，新答案只在一线，因为旧经验或许正在崩塌。过去30年，我们可以学习欧美，可以学习任何一个先发国家。但现在，我们走到了一个没有人走过的路口。14亿人口的超大规模市场、960多万平方千米国土面积带来的地理多样性，以及变量层出的外部环境，这是人类历史上从未出现过的组合。

这一刻，没有人能告诉你新答案。新答案只能从一线给出来。

黄碧云老师做的，就是去一线寻找这些答案，不是带着理论去验证，而是带着好奇心去发现，发现那些值得被关注的现象。

比如，西安的加油站便利店为什么转化率全国领先？因为这个城市的工业和生活分离，形成了巨大的潮汐车流。这是城市规划的结果，也是零售业态的机会。

又比如，苏州的菜市场为什么能数字化改造得这么好？因为这个城市的信息产业发达，技术人才密集。传统行业和新技术的结合，在这里找到了最好的土壤。

再比如，为什么长沙的夜经济最繁荣？因为这个城市的购房压力相对小，学区分布相对平均。卸掉了“房价”和“学区”两座大山，人们自然有热情去享受生活。

这些答案，没有一个是书本里来的。它们都是从现场发掘出来的。

中国的商业创新，正在从“模仿”走向“原创”。因为我们的现实更复杂、更多样、更独特。这些创造性的解决方案。不在办公室里，不在报告里，只在一线。

退一步讲，即使你不关心商业，我也强烈建议你读一读黄碧云老师的书，因为你也能从中感受到，来自一线的、无处不在的生机与乐观。

这两年，我们听到了太多悲观的声音。这些悲观的声音充斥着我们的信息流，塑造着我们的情绪。很多人开始焦虑，还有机会吗？

而黄碧云老师的调研，会让你看到完全不同的景象。你会从中看到无限的生机、无穷的方案、无尽的乐观。

因为真正在做事的人，没时间悲观。他们都在想办法，而且总有办法。这些人当中，没有一个人是商学院教授，很少有人拿过风险投资。他们只是普通的创业者、普通的小店主、普通的摊贩。他们身上有一种共同的品质——韧性。这种韧

性，不是咬牙硬扛，而是灵活应变。环境变了，我就跟着变；规则变了，我就找新规则；对手强了，我就找新定位。不抱怨，不等待，不幻想。他们只是不停地尝试，不停地寻找那个能让自己活下去、活得更好的方案。

一线的生命力，不在宏大的叙事里，而在每一个具体的人身上。它告诉你的不是“如何成为马云”，而是“如何在你的环境里，找到你的活法”。它不是在告诉你“未来会更好”，而是在告诉你“现在就有人在把日子过好”。

“一线有‘神明’。”这一年来，跟着黄碧云老师的调研，我越来越理解这句话的含义。“神明”不是玄学，而是规律。它藏在那些最具体、最微观、最容易被忽视的细节里。它不会主动显现，你必须亲自去看、去问、去感受。

假如你是个行动者，这本书也许会让你看到，机会不在别人的成功经验里，而在你自己的现实环境里。

假如你是个思考者，这本书也许会让你明白，理论的源头不在书斋里，而在田野里。

假如你是个乐于观察的普通人，这本书也许会让你发觉，这个世界远比你想象得更复杂，也更有意思。

假如你没有时间去一线，那就让这本书成为你的眼睛和双腿吧。跟着黄碧云老师，去看看广州的菜市场，去看看西安的加油站，去看看苏州的数字化市集，去看看云南的鲜花田。

最后，祝你能够享受阅读这本书的过程。

在烟火之中看到趋势，在细节之中看到深刻，在商业之中看到人心。

李南南

《得到头条》主理人

序

为什么一定要“去现场”

近几年来，我最大的一项工作就是前往各地做一线调研。有时跑去夜市做“卧底”，有时爬到半山腰看如何养猪，还被跑山猪追着跑，也曾在零下15摄氏度的青海抱三文鱼，甚至千里迢迢跑到沙漠看贝贝南瓜。所以罗振宇老师给我起了个外号——“商业徐霞客”。

说到这里，你可能觉得我有点“不务正业”。其实，我是一名零售商业咨询师，除了为快消行业提供咨询，我也服务医药、家装、家居等多个行业。我的客户分布在全国各地，除了年节，我几乎每个月都要去企业完成课程交付。我的出差方式和别人不太一样，不是课讲完出差就结束了，而是讲课一天，随后田野调查三天。

客户常对我开玩笑说：“你来讲课是假，做调研是真。”这话在某种程度上也对，我做咨询赚的钱，有不少都花在调研的差旅费上。

我之所以痴迷于做田野调查，初衷是提升自己的工作能力。我从事零售行业多年，虽然离消费者近，却只是商品传递的最后一站，换言之，也是信息传导的最后一环，存在大量信息不对称。于是，我从零售端一路追溯到上游，寻找各个环节的提效机会。比如，订单农业可以大幅降低农业生产环节高达50%的种植浪费，一个物流折叠筐在全链路中的运用，也能减少泡沫箱带来的浪费和商品损耗。

在这个过程中，我还会把消费者需求传递给上游。例如，柑橘行业有个公认的痛点：“天热不好吃，好吃天就冷。”好吃的柑橘基本要在10月底到11月初才能大量上市，但那时天气变冷，会影响水果销售。把这个痛点传递给种植端，提醒相关人员思考能否通过错峰上市来解决。近几年市场上热卖的金秋砂糖橘，就做到了提前上市、抢占销售先机。新出的金秋砂糖橘比普通砂糖橘早两三个月上市，在柑橘行业形成了两批分散上市的格局，让终端除了在春节能够放量销售，在中秋、国庆也有了新主题和新的销售增长点。

因为长期置身一线，我培养了两个很重要的商业能力：一是微观敏感度，二是环境感知力。这两个能力为什么重要？这就要借用万维钢老师在他的新书《人比AI凶》里说到的观点。在AI时代，微决策成为人比AI更“凶”的关键。什么是微决策？我们可以这样理解，工作中的每一步都可以是一个决策，有一些小决定往往

能够体现你的风格和喜好，这些都可以称为微决策。而长期沉浸在一线，就是在锻炼自己做微决策的能力。

微观敏感度

根据中国连锁经营协会《2024中国城市便利店发展指数》。

去到不同城市，我们会发现，即使是同一业态，在不同的城市也会呈现出不同的经营状态。以便利店为例，各城市呈现的经营状态差异就很大。以24小时营业率做比较，上海是75.9%，北京只有58.1%。^②上海的便利店密度在全国排在前列，可以说便利店夹在城市人群匆忙的脚步中，随时触手可及：早上在便利店打包早餐，边吃边上班，中午午休时找个便利店吃个午餐，晚上下班顺路在楼下便利店买点饮料、小吃带回家。这是因为上海的街道融合了商业、居住、工作多重功能，便利店密度自然就高。

同样是便利店之城的广州，诞生了全国便利店门店数最多的美宜佳。这是因为当地菜市场文化发达，广州饮食以“鲜”为先，菜场经济十分繁荣。超市生鲜难敌菜场，只能主卖包装食品和日用品。而超市运营成本高，相比之下，以销售包装食品为主的便利店更容易发展。

饮食习惯对超市业态有影响，城市的桥梁数量也会影响其商超状况。以南昌的超市为例，“一江隔双城”，尽管是同一个城市，新旧城区的经营水平却出现两个极端。这与城市的地理格局有关：工作和相关产业仍集中在旧城区，而城市想要拓展的生活休闲新空间却在另一边的新区。

要想在南昌的旧城区和新区间穿梭，跨江大桥是必不可少的。这些跨江大桥有一个共同特点，就是存在潮汐车流：早高峰时，住在新区的人前往旧城区上班，过桥时车辆拥堵；晚高峰时，这些人从旧城区返回新区，桥上依然拥挤不堪。

因此，南昌的超市业态在服务人群上呈现出极为明显的双边分层，新区的超市定位更高端，主要满足居民的生活休闲需求，而旧城区则以老旧小型超市为主。消费人群的分化也带来了一个问题：旧城区难以引入新区同类型门店，新开业的门店也不愿进入旧城区。

还有什么会影响商超经营？城市的产业结构同样会产生影响。进入温州市区的一些超市，你可能会觉得仿佛穿越回了十年前。温州经济发达，但市区超市的表现却很一般。可如果去周边的龙港、瑞安、苍南、乐清看看，几乎每个地方的超市在周末生意都很火爆，有些店甚至像演唱会现场一样热闹，店内装修也很新潮。这与温州独特的县域经济有关。产业布局的特点决定了温州的县域反而更为富裕，这也是温州难以出现本土品牌连锁超市独占市场的原因。

除此之外，人际关系也会影响商业形态。比如，为什么长沙的社区团购发展得好？这其实和邻里关系有关。

首先我们要了解社区团购得以发展的一个大前提。在长沙，如果是自住买房，房价相比其他省会城市并不高，调控也严格，房价涨得慢。但如果想开店做点小生意，长沙的商用店面租金却高得让人望而却步，商家需要想方设法提高销量才能立足。

长沙的邻里亲近度在全国都排在前列，这与大型楼盘往往以学校为中心进行建设有关。近几年，定居长沙的多是湖南省内各县市来落户的人，买房主要是为了让孩子读书。孩子们在同一所学校上学，邻里关系自然更亲近，联系也更紧密。而社区团购正是基于这种邻里关系建立起来的一种销售方式。当商用店面租金较高且邻里关系良好时，自然为拼单团购创造了发展条件。

综上所述，同样是零售，不同城市的背景会演变出多样的商业交易形态。

环境感知力

不同的城市环境造就了不同的商业形态，反过来也一样成立。我到个城市或国家，最先逛的就是当地具有代表性的超市。因为根据这类超市中的商品特点，我可以反推出这个城市的商品流通情况，还能从中看出当地的饮食习惯和物价水平。在当地经营得不错的商超，其实就是周边生活环境的微观折射。

如果你去逛一家超市，可以先到蔬菜区。看蔬菜品类的统一程度，就能由此判断这个城市农产品的标准化水平。假如蔬菜区里90%的蔬菜规格都很统一，连丝瓜、黄瓜，甚至瓜顶花都像同一个模子刻出来的一样，说明当地蔬菜的种植标准高，或者相关部门对蔬菜安全的抽查很严格。只有现代化、规模化、标准化的蔬菜种植，才具备可追溯性。

通过生鲜陈列的高度和密度，你就能判断周边店租的高低。如果你走进一家生鲜超市，发现像生鲜这样不耐压的品类也堆得很高，品种还特别丰富，那就说明附近的房价和人口密度都高。因为只有在人口密度大、生活需求高的地方，商品丰富度才会相应提升。但人口密度高，店铺租金就会高，店主只能在有限空间里尽量多地陈列商品，菜市场也是如此，比如薛兆丰老师开新书发布会的北京三元里菜市场。而在中国西北地区的很多超市，商品虽然丰富，但陈列方式更多是摊开铺陈，以平铺为主。

想了解当地饮食习惯，可以观察葱、姜、蒜的陈列面积占比。如果看到绿色紫皮小葱和生姜较多，说明当地偏好各种肉制品汤，口味偏甜，也常吃水产鱼类，比如葱烧鱼。这是因为小葱多撒在汤里点缀，而小葱和生姜是去腥的最佳组合，正

好匹配鱼的做法。如果小葱卖得多，可以去尝尝当地的葱油类美食，如葱油鸡、葱油拌面。同理，如果鲜蒜苗多且以紫色小蒜头为主，就可以尝试“快手爆炒菜”，如蒜苗炒猪肉、炒油渣、爆炒小牛肉。

还能看什么呢？还可以看红色辣椒和绿色辣椒的陈列面积，并由此判断周边小餐馆的数量。在生活超市里，如果绿色辣椒的陈列面积大于红色辣椒，说明附近居民多选择在家做饭；反之，如果红色辣椒的陈列面积更大，就说明附近有很多小餐馆。这是因为绿色辣椒品种多、可食用率高，家常菜常常需要用到绿色辣椒。而红色辣椒除部分厚皮椒可食用外，更多是用来调味和配色的，由于红色能激发人们的食欲，很多餐厅会以红色辣椒为食材做主推菜品。小餐馆每天用不了多少辣椒，通常就在附近的超市或菜市场采购。所以，如果超市里的红色辣椒比绿色辣椒多，一般附近的小餐馆会多一些。

蔬菜区看完了，你可以再走到肉区，通过不同肉类的价格比来了解当地的生态环境。到一个陌生城市，如果想知道周边生态环境如何，可以看猪肉、牛肉、羊肉的价格比。一般来说，这一比例大约是1:2.7:3.5，具体会随季节和行情略有波动。这一比例表示，这个城市以猪肉为主，牛肉以周为消费周期，羊肉则偶尔食用。如果猪肉和牛肉的价格比是1:1.9左右，由此可判断，这个城市的周边生态环境中阶梯型草地面积较大，大概率说明周边有不少家庭草地农场，因为中国目前的肉牛养殖还是以小农为主。如果猪肉和羊肉的价格比是1:2.5左右，且猪肉价格比周边城市低，通常说明这个城市海拔较高，整体生态环境较好。

从肉区走到食品区，你可以通过看休闲食品的包装来了解当地某一群体的消费力。如果看到超市里有很多老式风味、带有地方文化特色的“土味”零食，且这类商品卖得特别好，就说明当地老年人的消费力不低。这些零食承载着老一辈的美好回忆，是独属于他们的“小时候的味道”，但现在已经不是年轻人的主流口味了。老年人的购买习惯是少量多次，而零食又不是三餐必需品，这类商品卖得好，可以从侧面反映出当地老年人的消费力不低。

你看，过去我们观察零售业态时，总习惯把视线聚焦在某个具体的商业动作上，比如商圈人多人少——当然这也很重要。但是，决定商超样貌的重要因素之一，其实是它所在城市的样貌。城市特征触发的连锁反应层层递进，最终传导到一家门店，塑造出不同的商超业态。

一线有“神明”，我将这些一线调研的收获内化为自己的工作方法和输出能力，来为客户提供更细腻的咨询服务。当然，除了主职外，得益于一线调研，我在2024年出版了第一本书《摆摊式创业》，截至2025年实销已超过3万册。同年，我受《得到头条》主理人李南南老师邀请，成为《得到头条》的特约策划人，每半

月推出一期“黄碧云的消费观察”栏目，每期都有约30万人收听。也正是因为这些一线调研，我很荣幸地为罗振宇老师2024年和2025年的跨年演讲提供了案例。

那你可能会问：“这和我有什么关系啊？”当然有关系，微决策能力是可以迁移学习的。我在这本书里，把自己一线调研微决策能力的过程写了进去，可以作为你的调研参考。如果你没有时间随时出发，那我希望这本书能成为你的眼和脚，陪你一起出发，去感受一线微观的商业魅力。

第1章 山水性格：交易格局何以形成¹⁹³³

年制定的《雅典宪章》提到，城市的四大功能分别是居住、工作、游憩和交通。但随着城市的不断发展变化，再加上气候、地形、人文，尤其是人口密度等因素的影响，这四种功能不再像原来那样界限分明，而是相互交织，形成了新的城市格局，从而演变出不一样的商业交易格局。

1.1 广州：“鲜”字当头的生意经

天还没亮，就有不少居民举着小手电筒来菜市场挑选当天最新鲜的海鲜和菜品了。如果看到这个场景，不用怀疑，这里一定是广州。广州人把“鲜”刻在骨子里，对汤最高的评价是“不放味精也很鲜咩”。在别的城市，商超里的生鲜是吸引客流的主要品类，相比之下，这在广州反而不一定好用，因为广州人更相信，真正的“鲜”藏在菜市场里。

因此，在广州，那些不卖瓜果蔬菜的便利店，因为与菜市场形成互补而在当地备受欢迎，数量发展为全国第一。中国连锁经营协会发布的“2024中国城市便利店发展指数”显示，广州的“便利店指数”为87.6，排在第六名。其中，全国数量最多的要数美宜佳便利店，其全国门店已突破40000家。在广州，可以说三步一个美宜佳，五步一个天福，三步五步间还有7-11和罗森。

广州的便利店指数如此之高，首先与人口密度高及其为劳动力净流入城市有关。人口密度高店租就贵，相比于大型超市业态，几十平方米的便利店更容易形成规模。除此之外，每个城市的零售格局最大的推动力其实是其城市特征。

广州城市的形状总体呈长条状，“长条”的北端，紧靠与湖南交界的清远和韶关。在韶关养鸽子，在清远养猪、养鸡、种水果，然后供应到广州市中心。“长条”中端是白云区，那里有大型商品集散地江南市场，江南市场是华南地区最大的农产品交易市场，其中进口水果品类的规模也是全国最大的。而在广州南端，也就是“长条”的另一端，是靠海的南沙区，拥有丰富的海产品。从广州的一南一北到中间位置，小农经济和工业区呈点状分散分布。东部的增城区有非常丰富的农产品（如荔枝），还有广州人餐桌上必不可少的菜心。再看西部的荔湾区，广州人爱逛的花市，以及广式月饼的生产商都聚集在此。所以，无论是种植业、养殖业，还是与之相关的交易和食品工业，广州丰富的物产分布星星点点。

“两年三熟”指在两年内于同一块土地上先后种植三次作物的种植制度，作物可以是同一种也可以是不同种类。在同样的时间段内，熟制次数越多，代

表农作物的品种越丰富。

广州的物产丰富，除了与其呈长条状有关，还与其地处一年两熟和两年三熟农业带^⑫有关。这一农业带的形成与广州的气候条件息息相关。广州地处亚热带沿海地区，北回归线从从化区穿过，属海洋性亚热带季风气候，以温暖多雨、光热充足、夏季长、霜期短为特征，全年平均气温20~22摄氏度，是中国年平均温差最小的大城市之一。这样的气候有利于农产品生长，但也带来一个问题，即空气平均相对湿度达77%，这使得食物在这里极不耐储。

这就催生了一个现象：一方面，农产品种类非常丰富；另一方面，城市气候炎热，湿度又高，农产品腐坏的速度极快，特别是在早期存储条件还比较差的情况下，每天连新鲜的农产品都吃不完，人们自然不会想着去吃隔夜菜，久而久之便形成了鲜饮食文化。要验证这一点，我们可以反过来看看农产品种类相对没那么丰富但储存条件相对较好的北方，北方人对“鲜”就没有那么大的执念，黄桃罐头只在北方“称霸”也是这个原因。

因此，菜市场文化在广州异常发达也就不奇怪了。广州的东肉菜市场是全国十大网红菜市场之一，距今已有30多年的历史。东肉菜市场在2021年6月完成焕新改造工程，被誉为传播地域文化的新空间。超市里的生鲜在品种和鲜度上很难与菜市场抗衡。在这样的背景下，我们就要思考，像广州这种呈长条形的零售贸易格局，在不卖生鲜的前提下，什么样的业态最利于发展。总结起来，有三个显著趋势：店铺变小、更加专业、商品周转快。要实现这些，就得通过多开店，做大规模，比如小便利店业态。

当然，能快速开店也源于广州物产丰富。吃不完的食物通过工业化生产，变成保质期更长的包装食品。比如，广州的橘子丰产，光是陈皮的制作花样就有很多，可以做成食用陈皮、陈皮茶、调味陈皮等。美宜佳便利店在当地不愁商品进货渠道，在当地只要有足够的商品销量，就能以量换价，降低进货成本。比如，原来进货1000个陶瓷杯单价是9元，现在把数量提升到10000个，进货价可能就降到6元。当美宜佳用规模获取比流通市场更低的批发价时，它就成为另一个更有优势的品牌批发商，从而可以开始对外放开加盟，特别能吸引那些量不够大、价格没有优势，但又想开店的小店主。在1997—2006年间，美宜佳开了1000家店，而在2007—2017年间，美宜佳门店数发展到了前十年的十倍，已达10000家，从2017年到2025年7月，门店数又实现了从10000家到40000家的拓展。

美宜佳便利店之所以能实现狂飙式开店，根本原因在于它从一开始就知道如何与菜市场做差异化。广州的菜市场文化发达，主打包装食品和生活用品的小型便利店反而更容易通过差异化获得发展。由此再来看，依托城市格局，广州的零售创新是如何实现自身优势最大化的。

1.1.1 在菜市场里开超市

前文提到广州的农产品丰富且呈星状分布，与农产品分布相似的还有广州的工业制造产业，分散式分布在各个产业镇中，如花都区的狮岭镇盛产箱包，番禺区的沙湾镇盛产珠宝等。这些产业小镇吸引了不少外地务工者，形成了一个个镇生活圈。外地人“入乡随俗”，也跟随着广州本地人，渐渐习惯去品类更丰富的菜市场采买食材，因此造就了“在菜市场里开超市”这一不同于其他城市的特点。这些开在菜市场旁的超市，以售卖食品和日用品为主。有意思的是，与菜市场里的高租金不同，菜市场旁的店面恰好是一个价格洼地，这里的租金并不高。但为什么这些店不也跟着卖生鲜产品？毕竟这类产品周转率高，当天也不愁货源。这里就要说一个真实的故事了。

有一个在广州开超市的老板，早些年用很低的租金拿下了几家农贸市场周边的店面，开了生活生鲜超市，超市里也卖生鲜产品。他把菜市场当成竞争对手，肉卖得更便宜，每天都有低价菜。这种竞争方式破坏了菜市场原有的销售平衡。菜市场里的摊主于是开始反击，每天都有只需交2元临时摊位费的菜农把超市门口团团围住，很多顾客根本进不来。超市开了两年，店里盈利一般，生鲜损耗非常大。这位老板找到我时，我给出的建议是：

首先，不卖生鲜流量品。猪肉、活鲜、蔬菜都不要卖了，把精力放在做大干货、水果、熟食品类上，特别要强化包装食品，如饮料、零食和日用品。在此基础上，让摊主成为你的顾客。当你不做生鲜流量品，不抢这些摊主的生意时，你们之间的对立情绪就不存在了。品类调整后，你再主动给他们发到店消费优惠券，发券不是为了鼓励他们多买，而是为了向他们释放主动寻求合作的信号。

其次，一定要争取市场管理员的支持。原来你和菜市场里的摊主因为价格问题经常起冲突，市场管理员总要花精力协调你们之间的关系。你若主动调整品类，让市场管理员的工作更容易开展，就有机会为自己的门店争取出门口的一小块空地。让摊主不再在这里摆摊，方便顾客进出。

他听完觉得这样做好像有点“没面子”，我补充道：“是面子重要，还是让店活下去重要？这个店是你个人的，但它也是这个菜市场的组成部分。你要依托菜市场的客流，就要先学会融入这个环境。”当年他就采取了我的建议做了调整，利润实打实地翻了一倍。

一个超市之所以能够在菜市场内“立住脚”，是因为它把自己变成了菜市场里的一个“超级大摊位”，主动融入其中而非与之对立。

1.1.2 生鲜品类日日清

按这样说，在广州是不是就一定干不了生鲜店？可钱大妈不就是一家很成功的生鲜店吗？是的，钱大妈的打法恰恰摸透了广州人民的消费习惯。我们来理一下钱大妈的发展线。

创业初期，钱大妈就专门选在离菜市场有一定距离的社区门口开店，只经营猪肉，因为肉是一个民生强敏感品类。从餐桌开支的占比就可以看出——水果、蔬菜、肉类的占比分别是24%、29%、46%。肉类开支占到46%，接近一半。有了大销售基数，钱大妈又做了进一步升级：它根据当地顾客的饮食习惯来调整猪不同部位的销售渠道，而不是沿用传统市场的片猪经营模式。什么意思呢？片猪经营模式就是所有猪部位都集中在一个摊位上，来得晚的顾客就很可能买不到自己喜欢的猪部位。而钱大妈通过供应链规划，从清远的猪肉分割基地进货，店里多卖广州人喜欢的猪棒骨、猪脚等部位。其他猪部位也有销路：清远靠近湖南和江西，这两个地方的人们更喜欢做小炒肉，所以五花肉、猪腿肉等就往湖南和江西销售。你看，这又巧妙地发挥了广州“长条”状城市的优势，串联起更多周边区域。

广州在我国内地城市人口密度排名中位列第六。有人就有生意，毕竟“民以食为天”。人口密度高可以直接平摊成本，可以采取密集型开店的方式，店与店离得近也不怕。而“不卖隔夜肉”又满足了广州人民对“鲜”的需求，这让只卖肉的小店也有了肥沃的发展土壤。在肉成为强目标性品类后，钱大妈开始加入水果和蔬菜等其他品类。

当然，有利就有弊，人口密度高也带来了一个问题：房租成本高。想要在广州发展，开小店是更佳选择，因为其复制速度更快，房租成本相对更低，这也是钱大妈不开大店的原因之一。钱大妈的打法也把小店的优势发挥到了极致：首先，通过晚上摆摊清仓的方式，每天清理掉库存，保障天天都卖新鲜的，从而吸引更多顾客；在摆摊打折的过程中，加大对小程序的推广，通过“进群就有优惠券”吸引更多会员加入，将流量沉淀到自己的小程序上。这不仅提升了顾客黏性，也为后续线上业务的拓展打下了坚实基础。

其次，钱大妈在将流量沉淀到线上后，通过加大次日达补贴力度，吸引更多顾客在线上购买日用品和调味品。顾客对这类商品的需求往往不像生鲜那么紧急，店铺只要适当降低日用品和调味品的价格，就能吸引更多顾客购买。这就相当于在线上又开了一家“店”。虽然钱大妈的线下门店面积较小，但顾客可以通过线上线下两种渠道购买到生活所需的各类商品，钱大妈的盈利能力因此大幅提升。

最后，钱大妈在借仓重组方面进行了创新尝试，通过与品牌商和经销商合作，将部分商品存放在厂商仓库，由经销商负责送货，这种方式既降低了仓储成本，又提高了送货效率，同时还实现了三方共赢。

钱大妈的经营模式有一个核心点——从日清开始，也就是每天的库存一定要卖光。这一来符合当地居民注重“鲜”的消费习惯，二来掌握了零售的核心经营逻辑，也就是提高库存周转率。

那库存周转率到底有多大作用？我们先来探讨一个问题：卖钻石赚钱还是卖水果赚钱？很多人会不假思索地说，肯定是卖钻石赚钱。确实，珠宝的毛利率是60%，要比平均只有10%~12%的水果毛利率高得多。但我们还需要考虑一个非常重要的指标，就是商品的年周转次数，即商品进货后，这批库存多久能卖出去，一年能被卖掉几次。

来算一下这道题：按行业标准，钻石的年周转次数大概是6次，而最好的水果企业库存大概两天周转1次，一年大约周转180次。假设两种商品每次都有100元的投资，钻石每周转一次能挣60元，一年周转6次，可以赚到360元；而水果虽然毛利率低（按10%算），每周转一次只能赚10元，但一年能周转180次，就能赚到1800元。360元和1800元一对比，我们不难理解，周转次数越多，赚到的钱就越多。

钱大妈的“日清模式”，就是通过提高库存周转率来达到更高的利润，其经营模式顺应广州消费者对生鲜的消费习惯，反向倒推将“日清”打造为门店的核心经营能力。

1.1.3 快闪水果店消灭淡季

广州的江南市场是中国进口榴梿交易量最大的市场。榴梿销售最大的特点就是淡旺季非常明显，再加上广州店租高，于是形成了一种独特的零售结构，叫1+N结构。什么意思呢？就是1家门面店或小批发部，加上N个移动摊位的组合。

不知道你有没有注意到，有一些水果店总是开了又关、关了又开。很多人会说现在实体生意不好做，有些店开不到半年就关门了。如果你看到的是一家主卖榴梿、山竹这类高单价水果单品的门店，不要着急下定论，它们有可能是水果快闪店群。

榴梿销售有三个特点：损耗大、单价高、群众基础较好。这三个特点叠加在一起，再踩上季节周期，就把榴梿经营者分成了两拨人：会卖的和不会卖的。这两类经营者的损耗成本差异能拉到20%以上。而越会卖的人，拿货成本就越低，再加上快速卖出损耗也低，赚到的钱也就更多。

而水果快闪店群里的店家，就是那些“会卖的”。他们是怎么做的呢？主要分三步：

第一步，只找短租店面，到期就关。他们会以高出行业10%~20%的租金找到租期3个月、位置好的店面。店面周边的水果店分布密度最好是1000米内不要超过3家，最多不超过5家，否则就容易打价格战。当然，在距离店面1000米以内，如果有足够的空店面，他们会选择一次性开两家门店。然后，以一家门店为中心，配上几辆移动摆摊三轮车，把榴梿分散出去销售。这家货源商及这个门店，大多是请员工、亲朋、同乡分散开来到门店外摆摊，以增加收入。这其中最大的卖货主力军是从老家请来的比较能说会道的老乡，大家一起出来干几个月的活儿后，还能在秋收前赶回家。

在这样一家门店，把榴梿卖好肯定是重点，另外，晚上摆摊车回归时使用专业的榴梿储存仓库也很重要。榴梿果壳每天都会流失7%~10%的水分，所以，如果没有专业的存储方式，一个价值100元的榴梿每天都得少卖好几元。这也是很多人卖榴梿损耗特别大的原因。最后，就是要每天检查榴梿的开口情况，决定第二天要不要把开口的榴梿剥出来，放在门店当果盘销售。温度越高，榴梿开口开得越快，如果不提高检查频率，就容易造成损耗。

第二步，降低榴梿价格，加快周转。当然，要在集合后根据当天的销售状况，决定第二天的定价策略。摆摊车上的价格要比门店里的低10%，不同摊位的价格也要保持一致。如果有两家门店，定价要统一。这样，摆摊车的价格就成了门店里的价格锚点，一些习惯在门店里购买的顾客会觉得店里并没有贵得离谱，为了安心而选择继续在店里消费。这样的快闪店，总体定价都不能高，一定要体现出价格优势。第一原则就是“快”，只有卖得越快，损耗才会越低。而卖得越快，进货量才能越大，进货价就能谈得越低，从而启动一条正向增强回路，把谈下来的价格优势反映到榴梿的售价中，进一步加快周转，降低损耗。

第三步，组成“快闪店联盟”。在广州，采用这种形式的店主并不少，他们会结成联盟，向上游争取更低的进货价格，结成联盟后，进货量自然更大，也就更有可能争取到更便宜的进货价格。榴梿对储存条件的要求高、成本也高，加快周转是第一目标。因此，卖榴梿的水果批发商会根据不同进货量给店主提供差异巨大的批发价，进50箱和进300箱的两家店主，其拿货价可能有10%~15%的价差。而榴梿是高客单产品，差10%就意味着差好几十元。只要店主能快速卖出去，这个差价就是利润。

快闪店的策略是旺季好好赚一笔，不在淡季承担成本。从房租成本来看，6个月的租期相当于不存在淡季；但从人员成本来看，只做6个月的生意，剩下的时间做什么呢？这样听上去好像不太划算，其实不然。

先说帮忙卖水果的工人，很大一部分是趁农闲时来打工的老乡，这部分人工成本并不高。而做榴梿生意的老板，在不是旺季的时候可以做批发生意，把榴梿供给

商超和水果店。但这里有一个操作技巧，就是可以借着当地的网红夜市来降低榴槤的损耗。什么意思呢？在淡季时，榴槤通常在下午靠港，如果没有在商超和水果店收货的时间点之前存放好，就像前面说到的，广州常年气温高，多放一天就会使得榴槤果壳流失7%~10%的水分，很容易亏本。于是这些进口水果批发商就会在榴槤靠港后先把榴槤拉到夜市里销售，第二天凌晨再送到各大超市里去，这样就打出了时间差。而这也是广州夜市里的水果又新鲜又便宜的原因。

说到1+N的旺季经营模式，还可以引出分批经营的思路：一方面是因为“娇气”而想出的应对方法，另一方面则是为了拉平淡旺季，让榴槤全年都有销路，这样一年下来就能赚到更多钱。

1.1.4 交通串联小农经济

广州是长条形城市，农业及工业星状分散在各区，想要串联周边区域，最好的策略就是利用交通及产业分布。早在2010年，广州市和与之相邻的佛山市就建立了全中国第一条跨城联通的地铁线——广佛地铁线。小试牛刀之后，两个城市之间互相联通的步伐越来越快。前不久，广州市规划和自然资源局局长在解读当地新一轮规划时透露出雄心壮志：广州规划了17条地铁线与佛山对接融合。广州与周边城市“抱团”后，看上去是广州带动了佛山，但实际上，周边城市也为广州经济相对比较弱的从化区带来了更多新机会。

从化区整体绿植覆盖率高，温泉小镇风景优美，被称为广州的后花园。从化区主打的美食除了海鲜，还有在城区难得一尝的山珍，这进一步丰富了广州菜市场里的物产品种。广佛地铁线开通后，广州南北贯通，吸引了城区及更多周边城市的人周末到从化区度假。

这种“抱团”与广州长条状的地理结构相得益彰，商品交易也更加频繁。有些地方离市区批发市场比较远，便可以到相邻的贸易市场进货。比如，从从化区到佛山市的批发市场和到广州市中心的批发市场，路程上差不了多少，就拿超市里的快消品批发来说，在从化区开超市的人到佛山市进货的成本要比到广州市中心的批发市场进货的成本更低，因为高速口上下就是批发城，不必再在城区周转，也就降低了时间耗损。同时，佛山市的经营费用要比广州低，在民生刚需、价格敏感的商品上，佛山市的价格也更有竞争力。就拿鸡蛋来说，从佛山市进货到广州从化区的超市销售，在售价相同的情况下，与从广州市中心进货相比，毛利率就能提升10%。

这是中心城区的流量溢出后，通过交通串联带给广州城市周边经济的活力。与前面提到的韶关和清远相同，这类周边地区属于一个城市的低成本褶皱区，在这个

褶皱区里从事经济活动，就要招聘大量工作人员。有了人，这个区域里就会产生民生需求，而这些需求又会促进当地零售商业的发展。

你看，这就是城市特征触发的连锁反应，层层递进，最终传导到一家零售门店这里，塑造了不同的经营格局。如果只分析一个城市的GDP和人均GDP等数据，并由此来判断不同行业是否有创业机会，这是远远不够的。更多的机会其实藏在不同的饮食习惯和气候里。

“鲜”字当头的广州带来的三个商业启发：

- 融合共赢：服务同一拨消费者，满足其不同需求，以错位经营实现“抱团”取暖。
- 成本核算要算好城市经济账：在低成本区组织生产，在高成本区实施精细化销售。
- 消灭淡季：通过合理调配劳动的淡季与商品销售的旺季，构建“只有消灭淡季才能赚钱”的零售模式。

1.2 西安与苏州：快慢下的商业选择

看到这个小标题，你可能会有疑问——为什么要把这两个城市放在一起呢？这是因为苏州和西安都是古城。它们有一个共同点，就是为了保护老建筑及古迹，重新进行了整体的城市规划，把工业生产区和生活区分离开来。这样有好处，但也带来了一些弊端，最主要的就是交通问题。人们早上齐刷刷地出城上班，傍晚下班又齐刷刷地回到城中心，早晚都堵得慌。

《2023年度中国主要城市通勤监测报告》指出，西安的幸福通勤比重在特大城市中排名靠后，苏州单程平均通勤距离在8千米以上，超过了I型城市平均单程通勤7.8千米的水平。西安单程通勤距离为9.3千米，高于特大城市平均距离8.6千米。除此之外，西安和苏州通勤时间超过60分钟的极端通勤比例分别为10%和9%。西安通勤空间半径已连续3年增长，苏州在2023年也出现增长。换言之，职场人士的居住地与工作地的距离正在变得越来越远。这两个城市职场新人的平均职住距离更长，尤其是在西安，超过12%的职场青年承受着超长通勤。

从苏州和西安这两个工业与生活分离型城市的数据来看，职场人士在通勤上要花费更多精力。前文提到，城市的四大功能分别是居住、工作、游憩和交通，西安就是这种功能划分清晰的典型城市，而这种功能划分对整个城市商业有着非常重要的影响。

早期对西安的规划是：东半部为城市的重工业区，西半部为轻工业区，中间的古城则被保护起来。按说这样的规划是合理的——西部是上风口，东部是下风口，把重工业区放在城市的下风位置是基本原则。然而，这样的规划却忽略了人的因素。

重工业区的主要劳动力构成是青年男性，而轻工业区则是青年女性。这就带来两个特别大的问题：一是从总体看，青年男性与青年女性“完美错开”，这是因为他们分布在城市的一东一西，而工厂实行三班倒，进而使单身男女很难碰到一起见面相亲，整体上推迟了年轻人的结婚时间；二是好不容易结婚了，可因为夫妻俩的工作地点在一东一西，通勤路线就变成了两条。不仅通勤路线变得复杂，交通工具的选择也很尴尬。因为西安是十三朝古都，公共交通线路需要避开很多景点，比如地处市中心、四四方方、周长13.74千米的古城墙，只留了四道供汽车进出的城门，这让住在市中心的人每天都要面临堵车的问题。那地上交通不方便，地铁出行总能方便了吧？其实不然，身为十三朝古都，西安地下的文物和遗址比地上还多，修地铁的速度就不可能快。以西安的山姆会员店为例，2023年签约，一开工就发现地下有文物，一直考古到2025年6月才结束。所以，在这样的城市中，汽车出行是最方便的，但人们要不然住在城市东边，要不然住在城市西边，有些家庭往往会买两辆车，每天形成巨大的潮汐式通勤车流，堵车几乎是常态。事情并没有到此为止，这还会带来一系列零售业态的变化。

1.2.1 交通拥堵下的紧凑西安

1. 加油站的便利店体系

西安的潮汐车流还会带来一个问题：汽车保有量陡增。2023年6月，公安部发布统计数据，西安的汽车保有量超过400万辆，排名全国第七。同时，适婚男女一到节假日就从不同工作区往城市中心聚拢，再加上外地游客众多，住宿需求增加，导致中心城区房租暴涨。因此，市中心只能引入主营奢侈品、珠宝等的高端百货商场，因为只有它们能承担得起租金，而民生商超及个性化小店承担不起高租金，很难存活。这也导致西安的零售业态相对单一。

然而，这几个听起来不太充分的条件交互作用，却促成了西安加油站便利店业态的发展。潮汐车流，加上东、西方向出发造就的汽车数量激增，使得人们在加油时顺便买点东西顺理成章。西安市区加油站便利店的提枪转换率位居全国前列。我在2020年去西安中石油调研时发现，他们旗下位于中心区、分布密集的加油站门店，提枪转换率最高接近20%，普遍也有12%。而国内加油站便利店的提枪转换率普遍还停留在5%~7%。

什么叫提枪转换率呢？一辆车进入加油站，提一次油枪就代表完成一次加油，提枪转换率就是指在这些前来加油的人中，进店购买商品的人数占比。比如，某加油站有100人前来加油，其中30人在便利店产生了购买行为，那么此加油站的提枪转换率就是30%。在西安，城市中心的加油站卖得最好的是咖啡和早餐，而在外围城郊的加油站，卖得好的除了饮料，还有软抽、大米、食用油等生活用品。从销售单品来看，已经和一家社区便利店很相似了。西安加油站的便利店里，很多在售的购物卡销量都不错，还有一些便利店，如壳牌加油站的便利店，陈列和选品都比较先进，各种进口小食品也不少。

从提枪转换率还能看出很多新的特色旅游小镇的崛起。比如陕西有一个县叫石泉县，这两年旅游业发展得很快，2020年还退出了贫困县序列。现在，石泉县加油站的提枪转换率在20%左右，已经接近西安市区的加油站了。提枪转换率的提升体现出一个区域汽车保有量或者人员来源密度在增加。这一方面说明经济向好，但另一方面可能也意味着交通的相对拥堵。

2. 城乡接合部的成本流量结合

潮汐客流让西安的社区生鲜生活超市活得不错。这里卖蔬菜的方式和别的地方不一样，一般不散卖，而是打包成盒销售。要照顾到那些下班回到家比较晚的人，店里的布局不能太复杂，动线要比较短，一头进一头出的U形行动路线要非常明显，陈列尽量以环形堆头为主，这样就能方便顾客快进快出，节约选购时间。

而在这个业态中，还有一个可以联动周边乡镇合作的机会。西安市区拥挤，临近的咸阳市很繁华，西安不断向外扩张的城区边界线，以及县城周围大量的城郊交会区，带来了一个增长机会点。在西安当地有一家连锁生鲜超市，就充分利用城郊优势，与周边村委会和农村合作社沟通，尝试收购当地农户的菜品。

这家超市的经营者跑到周边的三个村委会了解情况，这些村里的农户情况各异：有的是子女在外地安家，有的是征地后获得安置并不缺钱，还有一些虽然经济条件不好，但女主人要留在家照看孩子。他们共同的特点是：在家里闲着也是闲着，地都是自家的，荒着可惜；自家地里种了菜，长得好吃不完，烂在地里也可惜，拿去卖既能打发时间，又能补贴家用。

于是，超市经营者就找到村委会，两方一合计：由村委会牵头，超市方在自家十几家生鲜店里为这几个村里的农作物辟出售卖专区，并聘请村里这些“闲着”的农户担任超市的临时蔬菜挑拣员和捆绑员，处理的都是自家地里种的菜。统一的捆绑、包装和切割标准由超市方派人到村里进行培训，农残质检则由村委会出面，请相关部门监督。超市的配送车辆每天直接到村里指定地点收货，再将菜品配送到各门店。

新冠疫情期间，这种模式还承担了西安疫情防控中民生保供的工作。因为防疫要求，村里人出不去，外面人进不来，怎么办？超市就和村委会商量，在几个大村镇的边上设立收菜点。超市方把有限的人手分成几队，负责蔬菜检测。农户们也以为户为单位，把菜品分类打包好，分流分批送到收菜点。超市方把菜品的收购价和打包费一同结算，只要检测合格，就可以直接装车收走。这样，这些菜品不用进仓库，可以直接按照装货顺序送到各个地方，发到更多居民手里。

1.2.2 数字化下的烟火苏州

苏州同样是典型的工业和生活分离型城市。说到苏州，人们总爱用“散装”来形容。苏州不同于西安，整个城市的活动重心并非集中在城中。市区划分为姑苏区、高新区（虎丘区）、吴中区、相城区和吴江区，工业园区则属于功能区，不是行政区划建制。苏州还代管县级市昆山、张家港、太仓和常熟，这些地区的人口占整个苏州管辖人口的50%左右，剩下约50%的人口则分布在市区。

首先，姑苏区是老城区，需要保护古迹和古城风貌，像苏州园林就坐落在姑苏区，并且有园林的老区楼房限高，很难增加居住人口；其次，老城区里可改造的商业不多，交通和停车也都不太方便。但苏州市的工业园区、高新区（虎丘区），以及吴中区、吴江区，聚集着新型制造、科技、电商等行业，吸引更多年轻人前往就业。可是这些新区的房租普遍比较贵，对刚入职场的年轻人来说，就近入住不太现实，他们往往会选择住在老城区及郊区，这意味着通勤路线更长、通勤时间更久。“散装”苏州的生产和生活分布不像西安那样有清晰的分界，苏州的“通勤难”主要体现在跨区通勤。

1. 新区里的零售业态大而隐蔽

苏州工业园区刚开发时常住人口较少，以上班族为主，高新区则以科技产业为主。根据2020年人口普查，姑苏区的人口密度高达每平方千米11077人，而高新区为每平方千米2505人，工业园区为每平方千米4079人。与“人口密度越高，民生生意越好”的印象正好相反，在苏州人口密度较低的高新区和工业园区，分别出现了大型超市欧尚和大型会员制仓储量贩店开市客（Costco）。

超级大卖场落位在这两个区，最重要的考虑因素就是外环交通的便利。开在城郊区，外环公路开通后便可以避开城市拥堵，反而能节约一天中往返的时间。一个家庭在店内能吃、能喝、能玩，还能一站式购齐生活用品。为了吸引更多住在城区的人开车前来，大型商超还会开展许多免费活动，如开市客里的免费验光、免费听力测试、免费轮胎氮气填充、商品展示试吃等。当然，还有一个原因是苏州工业园区采用了新加坡城市规划方式，除了商业中心，其他地方都不允许搞商

业，路边店基本不让存在，所以中心商业区的人流变得更为集中，店自然就可以开得更大。

苏州各区的人口密度差异大、大型商超数量差异明显，“上班族”的购买需求常常得不到满足。在苏州有一家线上加线下的生鲜公司，叫食行生鲜电子商务有限公司（简称“食行生鲜”），创立于2014年8月。这家公司将仓储及配送仓库设在苏州工业园区，顾客在食行生鲜App或小程序下单，公司当天或次日就能将商品送到顾客所在的小区自提柜里，顾客下班后到自提柜自取即可。这个柜子分为常温区、低温区和冷冻区，根据不同商品对储存温度的需求将其放在对应的分区里。顾客即使无法及时取走，心里也不慌，等下班后到小区自提柜把菜提回家，也不耽误做饭。

食行生鲜会在后台统计各类订单数据，并根据顾客需求进行合理预估，以确定农产品基地的采购量。这种以销定采的模式在很大程度上解决了生鲜电商行业的痛点，再加上食行生鲜全程采用冷链车运输，有效解决了生鲜产品的高损耗问题。而生鲜自提柜的投放和分配，则缓解了老城区店面租金高又难找的问题。食行生鲜的创始人曾与我分享：在一些人口密度较高的小区，一年大概就有500万元的线上销售额，已经赶得上一家线下门店了。

2. 老城区里老破旧菜市场改造

苏州的老城区和原来城市中心可拓展新商业的空间比较少，所以将目光放在改造社区商业。而菜市场由于老旧破败，可商业化的空间不多，年轻人也不愿意来。因此，老城区就尝试把菜市场改造成现代化市集。改造后，不仅保证了菜品依然新鲜便宜，还最大化地保留了苏州的原貌，同时引进了很多面向年轻人的新业态，比如咖啡馆、鲜花店、时尚店等。利用信息产业发达的优势，苏州所有菜市场在改造后都采用数字化管理。苏州有两个比较有代表性的旧市场改造项目，一个是双塔市集，另一个是邻里中心市集。

东方卫视有一档节目叫《梦想改造家》，其中有一期讲的就是改造苏州双塔菜市场的全过程。为什么要选择双塔菜市场呢？首先——你肯定也能想到，是因为这家菜市场生意不好了；但更重要的原因在于双塔菜市场商圈的特殊性——周边既有老居民区，又有双塔旅游区，还有年轻人聚集的苏州大学。改造后，很多对苏州的饮食文化感兴趣的外国人，都会来双塔市集看一看。

改造老菜市场时要考虑两件事：第一，苏州的老滋味就在菜市场里，希望改造后依然能保留老摊位的经营户，毕竟，他们最了解周边的饮食需求，而且在长期经营中已经积累了大量老顾客；第二，希望能吸引年轻人，把市集打造成好看、好吃还好玩的地方，这样才能吸引增量客流。

这个市集改造好后，光是外观就很吸引人。我也找了个机会去逛了逛，发现它和我在上海逛过的好几个新改造的菜市场有相似之处，但也有自己的创新。在改造后的双塔市集里，我最喜欢的是小吃摊区——一进门就能看到它，每个小吃摊的装修都用上了在苏州老建筑上常见的那种黑灰色屋瓦片顶，每个小吃招牌都用苏州方言来写，比如“大嬢嬢苏州甜品”。那天我也应景点了一杯赤豆糊小圆子。小吃摊区的好吃的特别多，但真正特别的体验是你坐下来那一刻。这些小吃摊的摊位以三角形方式分布，你坐下来后，就可以看到周边其他摊位在售美食的品类和招牌。这真是实现了“让你吃着碗里的，看着隔壁锅里的”。

市集里的生鲜区是最有烟火气的地方。改造后的双塔市集，不再使用原来平铺的菜摊陈列方式，改用斜叠放的框子陈列方式，后者比前者的展示面更大，看起来也更饱满立体。菜摊上的一些小贴士让人特别有拍照的欲望，如“外卖都吃腻了吧，买点菜回家做饭”等。生鲜区的背景墙上写着二十四节气的美食笔记，老苏州的饮食文化都藏在里面。那些平时很难找到的钥匙铺、裁缝铺、小杂货店也都被保留了下来。我特意去看了节目里介绍的用吊线挂钥匙的展示位。说到钥匙铺，在中国香港铜锣湾改造后的市集里也有，这说明无论先进的电子锁如何普及，人们对传统钥匙依然有需求。

逛双塔市集时，我并没有闻到老菜市场那种酸臭的怪味。这一点在《梦想改造家》节目里也提到过，设计师在设计时就考虑到了除味的问题，专门购置了日处理量达500千克的垃圾处理器，每天及时清理市集产生的厨余垃圾，有效避免了难闻气味的产生。

同样的改造方式也运用在苏州工业园区的师惠市集。在新加坡城市规划模式的影响下，这里升级成了师惠邻里中心，既有最具潮流感的店铺，也有最具烟火气的小菜场，所有摊位都通过数字化统一管理，数字大屏上能清晰显示进场人数和交易人数，以及每个摊位的销售量和销售金额。

数字化有什么好处呢？要回答这个问题，我们得先看看传统菜市场有哪些弊端：

第一，信息不透明。传统菜市场，各个摊主对同一菜品的定价不一致，原本的解决方案是把一排的菜摊全部并在一起，结果导致恶性竞争，摊主们的利润空间被不断压缩。而对于价格不敏感的菜品，信息不透明也让顾客在同一个市场购买同一种菜时价格差异巨大，缺乏生活经验的人更容易买贵。

第二，农药检测不够全面。虽然传统菜市场也会定期抽检，但无法检测到每个摊位、每种菜品，仍然存在遗留问题。

第三，称重不准确。传统菜市场中“缺斤短两”的情况难以管理，投诉流程还特别烦琐，容易引发争吵。

数字化很好地解决了这些问题。农产品检测完成后，数据会直接上传到软件中。电子价签与智慧农贸系统和电子秤配合使用，确保菜价受到控制，避免乱涨乱卖。将商品放在电子秤上，系统会自动显示限价，例如某商品限价为每千克4元。设置在菜市场内的监测中心对200多个菜品进行限价，并每周更新，确保价格稳定。收款方式有两种——现金支付和扫码支付，电子秤会自动打印小票。该电子秤能够准确显示商品价格和重量。打印出的小票还有投诉二维码，顾客扫码即可投诉，投诉信息会直接显示在菜市场每个摊位的数据大屏上，这势必会影响顾客的选择。

这些都是新市集的管理智慧：为了避免恶性竞争，市集不会在同一个地方安排过多相同品类；但又为了避免一家独大，同一品类至少会保证有两个摊位在售卖。例如，市集中有两个挨在一起的水果摊，其中一家的数据大屏上显示近30天被投诉了两次，而隔壁是零投诉，顾客肯定会选择零投诉的这一家。这样一来，无形的压力就给到了投诉更多的那个摊主，市集管理者也不必再苦口婆心地去教育。

我们还发现一个有趣的现象：新市集周边的餐饮店、咖啡店、烘焙店以及陶瓷艺术店的经营者，都是非常年轻的创业者。通过整体场景的规划，这些店铺之间减少了恶性竞争，更能展示各自的特色。另外，新市集的经营方式仍然能够满足下班时间晚的年轻人的需求，使他们可以进行休闲和娱乐。

苏州的市集融合了旧时烟火与最前沿的数字科技，却没有一点违和感。

工业与生活分离型城市带来的三个商业启发：

- 节约顾客时间：最好的生意模式，就是一切以节约顾客时间为出发点。
- 联动低成本区：城市各区及周边零售外包工作衔接得更为紧密，有效降低用工成本。
- 技术拉近生活：工业与生活分离的城市，信息技术往往更加发达，能够更好地改造传统行业。

1.3 重庆与武汉：“缝里生花”的生存创新

每到一个城市，我最喜欢干的事就是吃早餐，重庆的早餐被我评为最有层次感的早餐。在山城重庆的忠县，我总喜欢去一家开在楼道里的早餐店，那里的地道重

庆小面、超级实在的红油抄手，光是想想就会流口水。我这里说的层次感不是来自食物的味道，而是来自吃早餐的地方：你得先想办法在楼梯转角处不多的小折叠桌旁抢到小板凳坐稳，还要注意给上下楼梯的人让路。但就在这样的小空间里，你一回头，就会看到长江和江边大山层层叠叠的壮观景象。这样的组合很有意思：背后是长江，前面是匆忙的行人，中间夹着正在吃早餐的我。而在武汉“过早”（当地对吃早餐的叫法）时，早餐店也不大，在店里买早餐的人都比较匆忙，有的人还会边走边吃热干面。

为什么要把这两座城市放在一起说呢？它们之间有什么区别和共同点吗？我想通过一组数据来说明。

2024年7月，网络上同时出现了武汉和重庆两座城市关于轨道交通的短视频，高温天气下，两地轨道交通线上，一边能摆摊卖菜，一边为居民提供椅子纳凉，松弛感拉满。从视频中可以看出，重庆和武汉轨道交通站内空间大且线路交错。而从《2024年度中国主要城市通勤监测报告》来看，2023年武汉轨道交通运营里程为556千米，轨道交通800米覆盖通勤比重达到33%。重庆在2023年也同比2022年的25%增长到了27%。轨道交通越长，上班族的通勤时间就越短，他们才更有时间出去消费。

两座城市对轨道交通的重视源于其独特的城市格局。先看重庆，这座立体感超强的“8D魔幻城市”，地处四川盆地东部，四周被大巴山、巫山、武陵山、大娄山等山脉环绕，丘陵和山地地形占全市总面积的比例超过70%。因此，重庆的城市建筑多依山而建，城市格局呈现立体化、阶梯化的形态。可想而知，在重庆盖房子难度比较大，好不容易挖平了一座山，就会想办法把楼房盖高，人口居住密度自然也就很高。

再看武汉，它在省会城市中很特别，被称作“散装省会”，仿佛由武昌、汉口和汉阳三座城市拼接而成。在三城相连的城市布局下，武汉不仅面积大，路况也较为复杂，并且与工业区和生活区之间存在隔离，居民居住地呈现分片集中的状态。在这样的城市里，小店业态高度多样化，数量也格外庞大。武汉市统计局发布的《2024年武汉市国民经济和社会发展统计公报》显示：2024年末，全市市场主体236.25万户，比上年增长14.7%。其中，个体工商户130.13万户，比上年增长12.2%。

这两座城市都呈现出分割状，重庆是立体分割，武汉是平切分割。这样的格局使得当地居民的职住分离现象较为明显，比如武汉东湖新技术开发区（又称“中国光谷”，简称“光谷”）是高新技术企业集中区，聚集的年轻人比较多。只要是工作日的下班高峰期，几乎没有一天不堵车，这就是因为很多人在光谷工作，却要回到与之相距较远的居住地。而这里就要带出一个非常关键的通勤高峰拥堵指

数：2024年，重庆的通勤高峰拥堵指数为2.026，武汉为1.931，分别位于全国通勤高峰期最为拥堵的第2和第4位。那么，通勤拥堵会使零售商业交易格局产生什么样的变化呢？

1.3.1 重庆“八爪鱼”形零售业态

重庆依山而建，小区人口密度大，再加上交通出行不方便，居民们就更依赖所住小区周边的店。只要是在各小区较早开门店的，生意都不会太差。2020年大面积火起来的私域社群运营，其实在重庆早已自然形成。重庆商超以顾客需求为导向，顾客出一趟门确实不容易，所以只要居住的小区里有一家不错的店，居民们就会非常依赖这家门店。我的一位客户在重庆市区有一家700平方米大的生鲜超市，我收集了门店数据，发现这家超市的会员卡复购率高达70%，甚至有些顾客早出晚归，每天都会出现在他的门店里。他在重庆另外一个地级市还有一家超市，这家超市的复购率为56%。在重庆市区的门店，顾客问得更多的是能不能送货上门，门店也就顺势把微信加上了。同理，即时到家、同城直播对重庆各小区的门店也都比较有效。到了2024年，重庆市网络零售额达2282.02亿元，同比增长13.56%。

受地势格局影响，重庆的零售业态分布被切分得比较“碎”。在重庆能称得上大型本土零售企业的，大概也就是重庆百货，以及异军突起的折扣店条马批发部，其他零售企业基本都是只开了几家门店的小型连锁企业。可有意思的是，这些小型连锁企业虽然门店不多，但只要以服务民生为主要原则，生意都不会太差。这也是永辉超市（以下简称“永辉”）在重庆开店后，实现公司新一轮发展飞跃的原因之一。

1. 重庆零售的社区争夺战

谊品生鲜是一家开在社区门口的生鲜店，2013年由永辉前员工江建飞等人创办，创始人们也顺势将永辉的“门店合伙人”机制搬到了谊品生鲜。很多人认为谊品生鲜之所以能够快速起步，很大一部分原因在于这个合伙人制度，当然，这确实是一个重要原因。除此之外，还有一个不可忽视的原因，就是它抓住了一个极其重要的发展趋势：在过去十年中，中国二线城市人口大爆炸，新住宅小区如雨后春笋般涌现，但传统菜市场等生活配套设施并未跟上，这为社区生鲜市场提供了巨大的发展空间。

对地产业比较熟悉的朋友都知道，重庆一直在调控房价，因此不能过度依赖房产经济。重庆鼓励自主创业，特别注重大学生自主创业和对小微企业的扶持。不仅有2万~5万元的启动资金支持，还有税收优惠和低息贷款，包括租房、买房优惠政策，这就吸引了更多年轻人扎根重庆，居住的人多了，小区对生活配套设施的

需求也就更大。谊品生鲜正是把握了这一时机，快速在重庆布点。与重庆形成鲜明对比的是，谊品生鲜在安徽合肥起步时反而发展不起来，因为合肥大大小小的生鲜超市分布得密密麻麻——从社区到乡镇，而且菜市场特别多，要想占据市场份额非常不容易，最有代表性的就是合肥本土生鲜连锁品牌“生鲜传奇”。目前，谊品生鲜全国门店数量最多的城市就是重庆，总部也已经迁至重庆。

谊品生鲜还借助重庆的地理优势打造垂直供应链。与传统商超从基地直采后直接运回门店销售不同，谊品生鲜以销售端需求来反推品类的整体采购，实现批零一体化。以鸡蛋为例，谊品生鲜会将较小的初生蛋卖给早餐商贩，把饱满的高峰蛋留在自家门店及在线上小程序销售，将老鸡蛋出售给食品厂。通过打造这种垂直供应链，谊品生鲜将综合毛利率稳定在20%以上。

谊品生鲜的创业团队都是有多年从业经验的生鲜人，有着非常丰富的生鲜管理经验。以店里卖的猪肉为例，通过调整屠宰时间，就能减少一个仓储环节，最大程度保证肉类的新鲜度。谊品生鲜将屠宰时间由上架前一天晚上七八点改为上架当天凌晨两三点，这样一来，屠宰后就可以直接分切并运往各个门店，无须经过仓库存储，缩短了屠宰到上架的间隔时间，也相应延长了猪肉在门店货架上的销售期。

可以说，谊品生鲜通过对流程的细致把控，得以在全国快速拓店。但同样受重庆社区集中式布局的影响，一旦出现强有力的竞争对手，谊品生鲜的经营就将面对很大压力。重庆条马批发部成立于2021年1月25日，截至2023年底，条马批发部在重庆的门店数量已达到约200家。条马批发部虽然不卖生鲜，只经营食品百货，却给谊品生鲜带来了极大的冲击。

谊品生鲜的生鲜很有竞争力，吸引了很多人到店消费，沾生鲜的光，店里的包装食品和一些小百货商品也卖得还不错。可这些品类相较于店里的生鲜，到底是不出彩。而条马批发部正是看准了这一点，其发展前期的开店策略可以说是贴着谊品生鲜开店，主打“一件也批发”，用低价吸引消费者，把店里的食品百货做成精选，同时将价格压到最低——普遍比市场便宜15%以上，从而瓦解了谊品生鲜的零售结构。

在重庆，谊品生鲜经营状况最好时，单店日销可以做到超过5万元，后来业绩下滑约30%。为了吸引客流，谊品生鲜将店里的热销单品进一步降价，其中销售排名前十的鸡蛋、米面粮油等品类，毛利率基本不超过10%。为了对抗条马批发部的冲击，谊品生鲜又跟进成立谊品批发部，在商品、价格、陈列等方面几乎做到了与条马批发部一模一样，但业绩仍受到不小影响。谊品生鲜成在重庆，也受挫于重庆。由于重庆社区商业被切割得很碎，这也意味着谊品生鲜很难用包围的方式实

现突破式扩张，可同样因为这样的地理格局，谊品生鲜也有机会找到差异化竞争的方式再次提升业绩。

重庆社区人口密度高，有利于零售店的快速发展，而人口密度高会让人与人之间的信息传递速度变得特别快。哪里更好、更便宜，顾客能够迅速知道。这也意味着，在重庆打价格战这件事，要比在别的城市更激烈。

2. 从山下到山顶的分时段经营

前面提到重庆大型本土零售企业的代表是重庆百货。2019年后，重庆百货应消费者的需求，从传统百货超市的运营模式升级成以门店为媒、叠加线上运营的模式。连最难做的电器品类，也在2023年上半年依托“电器淘”等线上商城服务平台，实现线上销售同比增长超60%，2024年则增长105%。“世纪购”跨境电商平台也把直播、秒杀、拼团、砍价等线上营销玩法运用得很自如，主动拥抱线上公域平台店铺运营，在京东、京东到家、天猫等平台开设店铺，抢夺公域流量消费资源，2023年前三季度公域平台电商累计实现销售增长近20.3%。如果重庆周边的一些“小连锁”在市区里和这些已经成规模的“大连锁”正面交锋，显然是打不过的，只一项高昂的房租就能吓退很多小连锁超市。如何避开市区里最直接的竞争呢？其实“小连锁”同样可以顺势而为。我在忠县有一个客户，店不多，但每家店都开得很有特色，总体盈利状况也很可观。他就是巧妙地借着重庆高山多这一特点赚到了钱。忠县有些景区坐落于高山，即使在夏天，高山上的温度也不到30摄氏度，这让生活在“大火炉”的重庆人民一到夏天就想往山上跑。有人就会有民生需求，在山上开一个小超市，刚好能满足夏天游客的需求。

可是，如果把店开在山上，夏天天气热时固然人多，但一入秋，山上就开始变冷了，上山的游客就变得很少，这个时候继续开一家店显然就不划算了。忠县这个超市的老板索性设计了一个“俄罗斯套娃”型门店业态。

首先在山脚下客流最为集中的地方开一家1000平方米的大店，全年营业且每天保证充足的营业时间；然后在山腰位置再开一家500平方米的中型门店，既满足从山上回来的游客的购物需求，也服务住在半山腰的当地居民，只是每天的营业时间比山脚下的大店少两小时；最后在山顶上再开一家100平方米的小店，只在旺季营业，一年大概只开业8个月，每天的营业时间定在游客最为集中的8个小时。这三家店有一个共同特点，就是最好卖、顾客需求量最大的民生商品都备货充足，这样这个老板在向供应商下单时，可以把三家店的订单量合并起来，量大了，一次性送货就更便宜。

还有一个细节：山腰门店其实就是山顶门店的仓库，在山顶门店上班的员工每天开车经过山腰门店时，就顺路把货装上带到山顶门店。当山腰和山顶两家店生意

火爆，货不够卖的时候，开在山脚下的大店就会用小车快速送货到山腰和山顶门店。而到了天气转冷后，山顶门店的员工就回到山脚或山腰门店上班，并在山腰门店的店门口搭个场外帐篷，以满足一些零散游客的购物需求。

线下店展示加线上提升交易额是重庆零售业的标配，小业态顺势而为，通过时间接力赛的方式提升交易效率。

1.3.2 武汉小店总能跑出百店连锁

“人到武昌心自大，货到汉口自然活。”说的就是九省通衢武汉繁荣的贸易经济。每次去武汉，无论来接我的是不是老司机，上车第一件事都是先把导航连上。确实，武汉的交通条件有得天独厚的优势，不仅有米字形铁路，还有重要的水运港口武汉港，离湖北的专用货运机场也不远。货品交易流动率高，供应链上下游响应迅速，成本也能降低，再加上武汉人口基数大，三镇相连，呈现出完全不同的人群消费特点。因此，在武汉开店，如果能一次适应三个不同城镇的环境，就为全国扩张打下了基础。在武汉起家的连锁店，最先进入的往往是湖南省长沙市，因为两市消费人群口味相近，且长沙市的贸易及消费活力强，是武汉小店扩张全国的一个杠杆城市。这也是武汉小店总能跑出百店连锁的原因之一。

目前跑出的全国连锁品牌有良品铺子、周黑鸭、小胡鸭、中百罗森、仟吉等。

1. 罗森吸盘鱼模式在武汉扎根

武汉零售业除了善于整合供应链，还善于借助品牌资源。中百罗森便利店网点分布于武汉、长沙、黄石、荆门等地，并以每年新增150家以上的速度开店。中百曾沿用开大仓储超市的经验来经营便利店，业绩表现平平。后来，中百集团盘点自身优势，发现自己的长处在于现有门店布局和背后的物流体系，短板则是先进的便利店管理和运营能力。此时，罗森希望在中国快速拓展，它主动将自己融入各地龙头零售企业中，愿意把罗森的品牌名放在当地龙头品牌之后。中百集团抓住了这一契机。2016年，武汉打造了“中百罗森”这一便利店品牌，至2019年底，武汉的门店数量达到450家，年销售规模超过10亿元。这也助力罗森在2017年实现总店数突破1000家。随后，罗森又分别与北京老牌连锁超市发和中商集团合作，拿下北京和安徽的区域特许加盟，打造了“超市发罗森”和“中商罗森”。2017年后，罗森像坐上火箭一样，仅用了六年时间，就从1000家店增长到6330家门店，而此前从0到1000家店却足足花了21年。这里的关键契机就源于武汉“三地分割型”的城市格局。

罗森通过自有App调取数据，专门研究年轻消费者的喜好并据此开发产品，从而吸引他们。比如有一段时间很火的冷加工生巧、雪媚娘小糕点，都是经过调研开发

出来的爆品。而区域性传统超市恰恰缺乏对年轻人喜好的分析能力。罗森可以帮助传统超市更好地留住年轻客群，其“便利店+咖啡店”“便利店+餐饮”等模式都精准踩在年轻人的需求点上。

说到这，罗森的双品牌模式特别像海底一种叫吸盘鱼的小鱼，它靠吸附在鲸鱼和鲨鱼这类大型海洋动物身上，快速游遍原本到不了的地方。这也是一种懂得借势的成功商业模式，巧妙依托了武汉特殊的城市格局，也为其他城市树立了一个样本。

2. 良品铺子：渠道和品牌同步

说到小店连锁，就不得不提武汉的良品铺子，尽管良品铺子如今正面临很大危机，但它与城市资源相结合的发展过程仍然值得关注。良品铺子与当下那些打得火热的零食折扣店不同，它并没有采用传统的进货卖货模式，而是采用了“商品品牌和渠道品牌并行经营”的策略。简单来说，就是自己生产产品，再放在自己的店里销售。

这个“商品品牌和渠道品牌并行经营”的策略背后关系到一个市场概念：品类的集中型和分散型。集中型指的是一个品类的大部分份额被两三个品牌占据。对应到人的认知，就是当你听到一个品类名称时，能立刻说出两个非常有代表性的品牌，比如听到碳酸饮料，你会想到可口可乐和百事。对应到量化数据，就是排在前三名的品牌，总销售额能占到整个市场份额的30%~50%。

而分散型市场则相反，当你听到一个品类名称时，要想很久才能说出一个代表品牌，甚至更多想到的是渠道和店名，比如零食中的良品铺子，水果中的百果园。这也是我们常说的“蚂蚁市场”，天天要用的笔也属于这一类。对应到量化数据，就是排在前三名的品牌，总销售额只占市场份额的不到10%。在2023年零食报告中，排名前五的零食企业，总的市场占有率约为21.5%。

良品铺子——这个2006年在武汉开出第一家门店的零食连锁品牌，之所以能从单纯做零售发展到参与产品开发，有三个不可忽略的原因：一是武汉位于交通贸易区且农产品资源丰富，食品工业发达，且加工资源易于获取；二是设立食品营养相关专业的高校较多，人才储备充足，为新品研发创造了条件；三是存在流量溢出效应，与湖北毗邻的湖南和江西在饮食口味上与武汉较为相近，而武汉相比两省省会长沙和南昌发展得更早，经济也更为发达。良品铺子在武汉形成初步模式后，便向长沙和南昌拓店，从而迅速提高门店数量。

良品铺子有一款常年霸榜的平价小零食卤藕片，从中足以看出良品铺子把当地资源利用到了极致。从包装上可以看到，“被委托方”的生产所在地在荆州市，包

装上也写着大大的“严选洪湖九孔藕”——洪湖正属于荆州市，这就对上号了。良品铺子的卤藕片之所以能做到“平价”，最主要的原因是藕不需要备仓库，成熟后直接“存”在藕塘里，按工厂的生产需求，用多少挖多少，就近建厂还可以进一步降低成本。良品铺子对卤藕片的宣传是“从莲藕采购到成品仅24小时”，这其实并不难做到。将其取名为卤藕片，还有一个小心机，就是这样取名能涵盖藕片在不同季节的口感：秋季采收的藕更加清脆，适合加工成零食；冬季采收的藕则更糯一点，更适合做汤食。

良品铺子借助武汉“三地分割型”的城市格局，依托武汉发达的物流和食品工业，形成了“商品品牌和渠道品牌并行经营”的自有渠道品牌，这样的品牌发展速度虽慢，但其护城河更高。

3. 社区中“四不像”的家装小店

在武汉的小区边上，除了能看到熟悉的便利店和零食店外，还能看到一些“四不像”门店，就是一些家装门店。这些店里除了卖建材外，还卖杯子、碗碟、拖鞋、毛巾等生活用品。社区门口开起来的小店，对应的是房地产行业的一个大趋势，就是“房住不炒”。在这个导向下，房地产行业的开发会更关注和侧重大众的刚需，逻辑上，住宅地产商们会更愿意推出精装修的小户型，新业主在入住时不需要从头装修设计，只需要花更少的钱完成局部改造。与此对应，装修公司的业务也发生了变化，比如峰瑞资本在2021年投资了一家成都的装修公司——益鸟。它做的不是新房的整体装修，而是对装修完的住宅进行局部维修和局部改造。也就是说，如果你正在住的房子墙皮掉了、瓷砖松动了，或者看着卫生间不顺眼想要换一个风格，益鸟公司就会接单上门，给你提供标准化服务。

成都有一家叫丽维家家居的线上线下一体化家装公司，较早就开始在线上销售衣柜。公司旗下有一个面向年轻人群体的家装旗舰店——Hi House。调研后，公司认为武汉市与其业态的定位非常契合：一是武汉较早进入商品房时代，第一批商品房已有20~25年的历史，居民在空间改造方面有需求；二是武汉高校林立，年轻人多，年轻的应届毕业生也多，尽管大多数年轻人选择租房居住，但他们倡导“房子是租来的，生活不是”的理念，也会对居住空间进行一些微改造。

如果按消费频率来划分，家居建材肯定属于低频行业。因此，这些家装小店就植入了相对高频的杯子、洗发水、沐浴露等生活易耗品。店里仍以展示整体家居装修和相关建材产品为主，但会在不同场景中植入快消商品。比如在浴室装修产品区域摆放漱口水，在客厅区域展示香薰用品，让家居氛围更足。简单来说，就是把小店打造成缩小版宜家，让顾客有的逛。

这样布局还有一个好处：如果家装设计方案没谈妥，顾客大概率也会顺带从店里买一些小百货用品。当顾客听店里的人讲了家装，又逛了那么久，却暂时没有家装需求，或者觉得价格偏高还要考虑时，他们很可能顺手买一个几十元的小商品。有了交易就有了交集，也就加深了顾客对这家小店的印象，等真有需求了，或者朋友有需求了，就有可能产生后续的家装交易。

所以，社区家居店的策略是通过高频、易成交的低客单价商品来提升消费者的感知度。

分割型城市的三个商业启发：

- 社区商业空间：在这些相对封闭的独立生活圈层中，社区的民生需求巨大，只有线上线下相结合的模式才能更好地服务顾客。
- 顺势而为：城市格局复杂，相应的零售业态模式可以用“套娃”的方式来进行传递。
- 连锁测试：分割型城市是小店在实现规模连锁前的最佳测试地区。

1.4 青海：“高效王者”的竞争与创新

每次去甘肃和青海，看着窗外连续一个小时都不怎么变化的风景，我就会从一开始的新奇慢慢进入犯困模式。这时我一般会转头看向开车的司机，很担心他会不会也犯困。在这种地广人稀的地方开车，看起来好像很轻松，其实特别考验体力。虽然不堵车，可长时间在过于雷同的路上行驶着实容易产生疲乏。所以，每次往这样的区域走，我们总是每2~3小时换一个人开车，这样会比较安全。

这样的区域主要集中在东北和西北地区，当你在这些地区坐车从一个城市到另一个城市，你可能会有很深的感受：路程都比较远，人口也很稀少。拿数据做对比，上海的人口密度约为3900人/平方千米，而青海的人口密度仅为8人/平方千米，前者是后者的487倍。可这一类区域虽然人口密度低，却容易出现单店销售王。比如青海一家亲的海湖店，这家一万多平方米的门店，年销售额能达到4.27亿元，比很多江浙地区连锁超市的年销售额还要高。而东北的比优特，也多以大店为主。

这又是为什么呢？其实恰恰是因为这一类区域地广人稀。虽然从郊区开车到市中心路程较长，但由于道路宽阔、出行便利，整体耗时其实是可控的，关键是不必担心没有停车位。也正因为地广人稀，人与人之间反而更需要定期聚在一起。

这一类区域的城市，其商业格局会呈现一个“田”字形，人们会习惯从四面八方向中心的商业区域聚拢。要在这一类城市开店，门店数量不宜过多，而要把单店做大，以满足大家在年节和周末集中采购的需求。我们来看看青海一家亲在西宁市的布局：在市中心有一家最大的门店（即海湖店），然后在市区东、南、西、北四个方向分别开设四家大店，与海湖店一起形成“田”字形的门店分布。之所以这样布局，是因为这符合当地居民“向中心聚拢”的消费习惯，在西宁市市区5个商业聚集点分别形成焦点，从而最大范围覆盖全城及城郊消费者的需求。创业12年以来，该店每年都能实现10%~20%的总销售额增长，在当下零售业的激烈竞争中，这是一份非常亮眼的成绩单。

那青海一家亲为什么能实现逆势增长？首先是超市里的生鲜食品像菜市场一样丰富，其次是采用了菜市场的管理模式。

1.4.1 红蓝军对抗模式

青海一家亲超市（以下简称“一家亲”）认为，店里既然有经营项目，就要做到齐全。为了丰富自家门店的业态，一家亲设置了非常低的门槛，把当地菜市场那些卖肉、卖菜、卖火锅料的高手邀请到门店里来。这样一来，一万多平方米的店里，有9000平方米都在卖生鲜。按正常情况来说，肯定不会有这么多商品。可是一旦把这个品类里卖得好的高手都请进来，在加剧竞争的同时，其实也丰富了店里的品类。这家店光火锅配菜就占了400平方米，粗略一算，SKU（存货单位）数都得超过1000。这样说可能有点抽象，我们来做一个数据对比，在锅圈食汇的门店中，火锅食材、烧烤食材及相关配件的SKU数也就400多一点。

你可能会疑惑：不是说一家超市里不要有同质化商品，否则顾客不好选，也浪费陈列位置吗？这个说法没错，但在地广人稀的区域，顾客的购买习惯就是喜欢在一个品类里集中对比，方便在一个地方集中选购。因为他们需要一次性大量采购，尤其是在寒冷的冬天。所以，一个品类里的商品越多、越集中，顾客买得越方便。我在我的第一本书《摆摊式创业》中提到过，青海一家亲的创始人有“菜市场基因”，传统菜市场就是采用了左右摊位强竞争的模式。你看，我们去的菜市场，大多是分区经营的，每个区固定经营某一品类，如蔬菜、肉类、水产等。品类越多，来的人越多。每一个品类区里，一定会有并排、商品差不多的摊位，这些地方生意反而更好。同类扎堆就营造了相对的高竞争环境，摊主只有一心想办法做好，才能赚到钱。服务要热情，价格要合适，品质要可靠，只要稍微怠慢一点，顾客转头就去隔壁摊位买了。这两个摊位之间，你进步一点，我就跟进一步；我想了一个小妙招，第二天你就也用上了。你来我往中，两个摊位会越来越像，整体的经营能力也提升了。

一家亲的创始人在创业前就是批发市场里的小商小贩，菜市场逻辑是他们的创业基因。“以前人们一想到菜市场，就是脏乱差。随着人民生活水平的提高，我们就想着把菜市场搬到室内，创造一个干净、暖和的环境，让大家能一次性购齐想买的民生商品。”两个创始人回忆道。菜市场的竞争机制，也是他们凭借“真枪实弹”在市场实践中总结出来的。后来他们有了机会开了小店，才终于实现了“把菜市场搬到室内”的梦想。

那问题来了，在一家亲的门店里，同品类的商品一多，如何让门店销售更有活力呢？这正是一家亲管理的高明之处，也就是它独创的红蓝军对抗模式。什么叫红蓝军对抗？红蓝军对抗原指的是军事领域常见的训练方式，就是通过设计“红方”与“蓝方”的对抗任务来提升作战能力。

一家亲的创始人认为，如果一个品类只有自家经营，就容易养出惰性。于是，一家亲用更优惠的条件降低合作门槛，例如免费提供陈列位置并降低日常经营扣点，把一批原来在菜市场生意特别好的卖菜、卖肉的摊主请进超市。这些摊主与一家亲自营的商品在质量、价格、服务上互相竞争，以此激发积极性——换句话说，他们成了超市采购的“磨刀石”。

一家亲就是通过把这些菜市场的卖货高手变成蓝军，来打磨自家的采购员。我在海湖店做调研时，门店人员告诉我，得益于红蓝军对抗模式，在价格不变的前提下，这家店的水果品质有了大幅提升。店里有一个水果店中店，叫秀芳水果店（化名）。有一次，门店管理人员发现，同样一种丑橘，自营的丑橘和与秀芳水果店联营的丑橘进价相同，果实外表看起来差异也不大，可吃起来的口感却相差很大。于是，门店管理人员就把水果采购员请到现场，让他自己做比对。当时这位采购员百思不得其解：为什么同一种水果差异会这么大？

于是，这位采购员就去问秀芳水果店的经营者。一开始，这个经营者并不愿意教，怕教会了他，自家的水果就没有竞争力了。这时，一家亲的管理水平就体现出来了。首先，商超给这个经营者的扣点要比别的经营者的低，当作他带“徒弟”的酬劳。而如果销售额达标，超市还会追加奖励。其次，优先安排其时令水果在卖场中的陈列位置。最后就是动之以情，门店管理人员说：“这么大的一家卖场，来的顾客如果对水果品质不满意，人就会越来越少，你的业绩也一样会受影响。”这时，秀芳水果店的经营者才同意和超市方分享采购方法，从渠道到产区选择的策略，知无不言，就连进货时如何避免以次充好这类小技巧都教给了商超的采购员。有了这些“秘诀”，门店里的水果品质上了一个大台阶。秀芳水果店为了提升自身的销售业绩，就更注重对顾客的服务态度，也会不断尝试引进新品种。红蓝军对抗还有一个好处，就是让同一种水果呈现出不同风味，以满足不同顾客的口味需求。比如，橙子这种水果可能有几十个品种，每个品种风味都不一

样，有的顾客爱吃酸的，有的顾客爱吃甜的，门店里的竞争越充分，品种越丰富，就越有可能满足顾客的不同需求。

一家亲通过“把菜市场搬到室内”，集齐了最丰富的品类，再运用红蓝军对抗模式不断提升商品品质，从而吸引更多顾客进店进行集中式购买。

1.4.2 正向引导鼓励创新

青海的消费者可能接受不了一些南方的食品，比如鱼腥草，但一家亲的自营品牌正在主导引入这些品类，为什么要这样做？

西宁是一个移民城市，本地人特别少，由于国家有支援西北的政策，很多人从全国各地来到这里。一家亲的理念就是让全国各地的人都可以随时吃到自己老家的东西——例如，鱼腥草之类的绿色蔬菜，是从云南运过来的，也希望通过这种高端的绿色有机食品，引导顾客的消费观走向健康、安全的方向。一家亲的采购面向全国各地，专门寻找这些品类并引进来。因为这些东西量不大，联营商户很难从中赚到钱，所以只能自营。从云南引进的蔬菜，每拉一车过来都要赔好几万元，但一家亲一直在坚持。坚持了一年之后，总算开始不赔钱了，这也意味着一家亲已经有能力去引导顾客的消费方向了。

可是对于一些有技术门槛的业务，门店自营就不一定能做好了。比如当下商超里的熟食需求越来越大，同样由商超引进多家合作商进入门店。蔬菜、水果往往会有明显的季节性和时令品项变化，熟食则与之不同，其大单品相对集中，如酸辣凤爪。时间一长，顾客会觉得没有新意。同时，大单品因为销量大，也会成为其他竞争商户主推并打价格战的重点，这也会造成单品利润下降。

那怎么办呢？一家亲采用的方法就是正向引导，鼓励新品创新。它采用的鼓励方式比较实在，就是为创新出来的单品提供更大、更显眼的陈列位置，同时给予新品扣点的扶持。一家门店里可能有七八家卖熟食的，各自都有十几个单品，那就鼓励它们在某个单品上做出特色。出新品的时候它们会让利，那门店就会不扣利润点或者少扣点，比如原来扣十个点，现在扣五个点。另外，谁先创新出新品，谁就可以优先独家销售3个月。例如，有一家卖熟食的开发了辣卤川味肥肠这一新品，因为口味香辣软糯，成了店里的大爆品。别的商户想跟进销售，必须得等3个月，于是开发了9.9元3根的新口味长鸭脖，同样提升了销售额和人气。通过正向引导，鼓励创新，就能吸引更多人到店消费。

而一家亲为了满足消费者需求，采用更多样、创新的合作方式吸引合作商进店，推出了联营、经销、自营、合作四种模式。这里简单介绍一下这几种合作模式：联营就是一家亲只提供位置，不管理合作商的库存，由合作商派人进驻门店，按

销售金额进行扣点；经销就是合作商供货，一家亲打单，进销存都归一家亲管理；自营就是OEM创立自己的品牌；合作则是由一家亲投资硬件设备及装修，并与合作商共同承担人工费用和经营损耗——采取这种合作方式的，一般都是合作门槛高、投入大、对人才要求高的品类，如海鲜水产。青海属于西部内陆地区，水产业务需要专业的人来做，而一家亲内部又没有相关人才。如果按扣利润点的模式（联营、经销）引进，合作商就会把被扣的点加到商品价格里。

一家亲的目标是既把水产业务做起来，又让价格回归合理水平。做法是一家亲出钱买所有设备、提供场地，也不多收费用，让专业的人把品质好、品种全、价格合适的产品引进来。在产品到货价的基础上加价20%，然后再对这部分利润进行分成，在水产业务上，一家亲追求的是“不亏钱”，让专业的人把事情做好，保证门店中该品类的供应。

要知道，顾客不可能大老远开车来就只买条鱼吧，鱼本身不挣钱，还是店里的菜更赚钱。但正如前文所述，西北地区的顾客往往需要一次性购齐所有商品。因此，保证品类齐全很重要。

田字型城市的三个商业启发：

- 一站式购物：在地广人稀的地区，开店更倾向于开大店，消费者也更愿意开车一次性购齐所需商品，因此停车场要足够大。
- 红蓝军对抗模式：店越大越需要运用菜市场模式，把摆摊高手请进店，以提升门店销售氛围。
- 激励创新：要想让门店持续保持创新活力，就要给予创新者独家销售的“红利期”奖励。

人间烟火：如何构建商业模式

同样地，有些城市交易格局的形成更多受人文因素影响。城市的虹吸效应所带来的人口（尤其是年轻人）净流入，会改变一个城市的交易结构。所以，本章将从人的流动及社交关系交织的人间烟火出发，探寻不同的商业模式。

2.1 双面长沙：极简与繁华，哪个才是长沙

凌晨两点的长沙五一路步行街，人潮涌动，消费热情不减。你看到这个场景，估计头一个想问的问题是：难道长沙人都不睡觉吗？还真被你说对了。长沙已经连续三年入选中国城市夜经济十大影响力城市，当地的夜间消费占全天消费的60%，从业人员超过100万人。还有个特别有趣的数据：2017年，赛诺菲中国和腾讯健康联合发布过一份《中国网民失眠地图》，长沙居然“杀”进前三，成了在熬夜指数上唯一可以和北上广深一战的城市。但在长沙，年轻人熬夜并不是因为加班，而是因为晚上好玩的太多，舍不得睡。这又对应着另外一组数据：长沙常住人口在2019年末是963.6万，可到了2020年末这短短一年的时间里，就新增到1006.1万。并且连续5年增长，到2025年初就达到1061.65万。新增人口的主要来源是湖南省的县市，且大多数是年轻人。

年轻人为什么愿意来长沙？

说到底还是因为生活成本低。长沙是省会城市里少有的房价洼地，2024年6月，长沙新建住宅均价每平方米还不到1万元，比同级别的省会城市要低不少。除此之外，长沙的教育资源分布相对均衡，各学校的教学质量差距不大，家长们也就不需要砸钱拼学区。换句话说，一个家庭最大的两座山——购房和教育支出——被搬开了，长沙人自然就更有意愿消费。

有年轻人、有消费意愿的城市，更容易造就独特的创新力。全国明星集聚度最高的城市有两个：一个是北京，居住的明星多；另一个是长沙，来录制节目的明星多。长沙的知名品牌芒果TV在综艺打造上特别成功，每天都有很多明星来长沙录制节目。要打造一档成功的综艺节目，必须有故事可讲、有热点可传播，还要能激发观众情绪，实现自发传播。因此，在视觉呈现、场景设计，甚至BGM（背景音乐）的选择上，都需要精益求精。如此细致的工作需要消耗大量人力物力，仅靠电视台制作部门难以完成，所以有些工作往往会被外包给许多影视剧制作公司。

综艺制作的能力也得以通过这些外包公司逐渐扩散，并被运用到长沙的餐饮及其他消费领域。正如《商业参考》的主理人蔡钰老师所说，将影视制作的能力迁移到消费业，属于“降维迁移”。比如文和友的沉浸式体验，茶颜悦色将奶茶与中式文化结合，形成的茶颜家族——早上喝咖啡，晚上来一杯小酒，冬天可以点茶颜悦色的幽兰拿铁，夏天则喝主打青柠风味的古德墨柠，让来长沙旅游的游客每天都能尝到不同口味的茶颜悦色。更重要的是，喝之前，精美的视觉设计让人忍不住“手机先吃”，拍照打卡。还有零食快消连锁品牌“零食很忙”在春节火出圈的超大号零食，以及三顿半咖啡等，长沙不断有新消费品牌出现，并且干得不错。

要让这些品牌“出圈”，光有创新力肯定不够，还必须有地方产业的支持，也就是生产产品的能力。这里就不得不提到长沙的强省会政策，该政策起到了极大的推动作用。2022年4月13日，湖南省委、省政府印发《关于实施强省会战略支持长沙市高质量发展的若干意见》（以下简称《意见》）。《意见》指出，到2026年，长沙市地区生产总值预计能达到2万亿元左右，长株潭一体化和全省各市州协同发展的辐射带动作用显著增强。长沙与株洲、湘潭的经济发展已经实现紧密联动，区域之间的壁垒逐渐消失，本土商品贸易直接受益，流通更加紧密。有些周边区域的工业区离长沙市区只有不到半小时车程，如浏阳食品工业区，其中不乏盐津铺子这一类食品大品牌。长沙还有一个亮点，就是以休闲食品为特色的批发城高桥大市场，高桥大市场在发展初期就吸引了全国各地商贩来批发进货。这样一来，当消费者有消费意愿时，后端产业也能快速跟上。

说到这，有强消费意愿且富有娱乐创新精神的长沙，也造就了这座城市性格的双面性：在白天，经济与产业活力十足，到了夜晚，夜经济活跃度高，零售商业模式呈现出极强的AB双面格局。

2.1.1 A面：长沙是批零一体业态的大本营

长沙的高桥大市场就坐落在长沙市雨花区的区中心，而雨花区一直以来也是长沙人口密度较高的地区之一。换言之，高桥大市场 and 消费者之间的距离比较近。因此，高桥大市场除了有很多店主及县市的小批发商来进货外，也有很多零散顾客前来购买。这就形成了高桥大市场各个档口（指店里展示商品的门面）与大多数其他批发城不一样的格局，即批零能力兼具。近几年，很多规模化渠道连锁直接向品牌商采购进货，跳过了市场的批发经营户，于是这些“中间商”身份开始发生变化：一端靠向生产端，转型成前店后厂的模式来提升效率；另一端向零售端靠近，慢慢发展出零售与批发一体的业态，商品价格甚至能比现在所谓的硬折扣连锁的价格还要低。在长沙，这种模式做得比较出名的是“零食很忙”，但在这个赛道上，还有一个大家不太熟悉的乐尔乐批零一体店，这家店在2023年销售额达到400亿元，在2024年达到了520亿元。

接下来，我们来重点说一说长沙以乐尔乐为代表的零供批发一体模式。

乐尔乐由陈正国于2011年在长沙创办，店名源于《岳阳楼记》中的“后天下之乐而乐”。第一家店是开在二楼的校园店，做的是学生的生意。当时乐尔乐对面新开了一家更大的超市，装修更好，商品也更好。而乐尔乐还在二楼，如何吸引顾客到二楼来买东西？那就是要保证店内商品卖得足够便宜，便宜到顾客愿意爬到二楼来买的程度。陈正国对自己的模式很有信心，道理很朴素：大家都认识的商品，保真保便宜，就算店的位置差一点也没关系。2011年，乐尔乐还只是一家不到200平方米的店，但年销售额已突破1000万元。有时候，单是周末一天的销售额就可以达到约10万元。

按这个模式经营了两年后，就有人来问加盟的事情。可当时乐尔乐只有2家直营店，根本没有量的优势去谈更低的进货价格。陈正国就给代理商“画大饼”，并向供应商承诺：“只要你能给我更低的价格，我让我的加盟店都到你家拿货。”那时候还是经销商供货，同一个品牌不一定只有一个代理商，甚至还可以倒货。陈正国靠这个承诺把很多商品的进货价格往下压了不止10%。到了2013年，乐尔乐只有3家直营店，可加盟店已经发展了30家。而乐尔乐也兑现了自己的承诺，统一到之前答应降价的品牌代理商那里拿货，又凭借更大的需求量，继续和品牌代理商压价。

乐尔乐2019年全年销售额为72亿元，2020年突破120亿元，2022年发展到300亿元，2023年达400亿元，2024年达到520亿元。为什么在2020年会出现井喷？就像你猜测的，确实是因为新冠疫情，人们的消费行为一下子从追求“小资”转向追求“便宜”。这一需求一显现，敏感的零售商就意识到，乐尔乐的模式刚好适配。2020年也是乐尔乐总部2万平方米批零一体仓店建立的一年，它以很低的成本接手了一家倒闭的沃尔玛。之所以选择这个位置，是因为它临近高桥大市场，可以更好地进行货源对比，确保店内商品能卖得更便宜。例如，市场上单价为1.5元的农夫山泉矿泉水，乐尔乐卖0.9元；市场上单价5元的东方树叶，乐尔乐卖3.6元；还有元气森林2升汽水，乐尔乐卖6.9元，市场上普遍要卖到8.8元。店内销售额中，70%来自小商户批发，30%来自零售。从上述例子可以看出，乐尔乐能把一线品牌也卖得很便宜。它把自己比喻成线下拼多多，经营有三大硬原则：硬品牌、硬品质、硬价格。乐尔乐是怎么做到把商品卖便宜的呢？说起来其实也很简单，靠的是极简的合作流程和管理流程。

1. 极简的合作流程

第一，与所有品牌及代理商直接签订直营合同。依靠极致简单的现金结款方式，乐尔乐能拿到比别的系统价格更低的进价，普遍要低8%~22%。乐尔乐在长沙还有特别的优势：其一，浏阳食品工业区离长沙很近，新消费品牌不断涌出，乐尔乐

不仅不愁没有商品卖，还能拿到更具优势的出厂价。这样就能够压低前端零售价，使之比竞争对手低30%以上；其二，门店选址靠近高桥大市场，有大量可替代品牌。在供大于求的时代，它直接用现金结算，拥有绝对主动权。通过不断比价，还能在高透明度的前提下保持价格优势，而现金结算的效率最高。

第二，要保障进价的绝对竞争力，就要加快库存周转。乐尔乐食品的一次周转周期为8天，传统超市为28~35天；非食品的周转周期是15天，传统超市为40~65天。周转周期越短，年内的周转次数就越多，销售量才会越大，价格才会越低，最终赚到的利润自然可观。

第三，选位置较差的好地方。什么意思呢？比如在中心商圈开店，但选择商圈外围、负一层或二楼这类非核心位置，这样一来，房租成本能下降25%~30%，再用更低的价格吸引顾客，让他们心甘情愿多走一些路。

2. 极简的管理流程

第一，零体验。乐尔乐的店很反直觉，在当下线下门店都在强调体验时，乐尔乐的店里没有空调，只有强力风扇和一些循环水空调扇，这样就能节约大量电费。店里在客流低峰期还会关闭部分灯光，仅保证顾客能看清商品及价格就够了。店内装修极简，每平方米的成本不到其他同体量超市的3/10，甚至连地面都是水泥地。这个思路也是从批发市场迁移过来的，来批发店的人更在意的是价格而不是装修。

第二，零服务。乐尔乐的员工只负责补货和核对标签，不会为顾客提供服务，这样用工成本就能降到极致。因为店里通常只卖每个品类排名前三的品牌，顾客对这些品牌的认知度高，并不需要过多介绍。其实这也是从批发端的大数据中获取的信息。

第三，零仓库管理。乐尔乐的门店既是销售区也是仓库，货架上既摆放商品，也摆放库存，要整件的直接拿就好。这样批零一体的门店，就能把门店单位存货做到最大化。以乐尔乐100平方米的门店为例，假设投入成本共25万元，货品就占到21万元，再把货架加高加深，放更多的货，剩下的4万元则用于装修、货架、水电等基础开支。而传统超市正好相反，同样是25万元的投入成本，传统超市的装修、货架、人员等成本往往超过15万元，货品只占到10万元，这样一比，后者的效率自然就更低。乐尔乐可以做到拿500平方米当800平方米用。

第四，极简办公室。乐尔乐对来洽谈的代理商及品牌只有一个要求，就是与供应商的洽谈时间必须控制在8分钟以内，对账只要1分钟，能通过电话或微信解决的，就不要见面。每个部门各自为本职工作负责，不需要层层报批，公司只有两

个管理层级，这样就减少了大量不必要的沟通成本。关于节约人工成本，乐尔乐的做法是把四个人的工资分给两个人，但这两个人要干三个人的活，因此员工的工资普遍较高，而管理成本却较低——人越少越好管理。在门店现场的管理层级上，也从传统的五级压缩至两级，这样扁平化的管理方式使工作变得更高效。乐尔乐的目标就是节约一切无效开支，让商品变得更便宜，要让顾客实现“购物自由”，放心拿就好了，绝对不用担心买贵。而这一整套做法，都是从原来的批发生意中迁移来的。

这种经营模式不仅被应用在零售业，也被运用在其他行业。在餐饮业中，笨罗卜以浏阳菜为主，店里同样是极简装修、标准流水线菜品，但口感地道，人均消费25元就可以吃得很好；在服装行业中，株洲的衣天下“一件也批发”，把时尚服装卖出白菜价。这些业态的特点，就是把专注力放在货品上，而不是放在店内的装修及服务上。因为它们都认可一件事：最好的服务就是“好东西便宜卖”。

2.1.2 B面：长沙拥有相当繁荣的夜经济

我想很多人都看过一部爆红的系列纪录片，就是以长沙坡子街派出所日常办案为背景的《守护解放西》。里面有很多夜间犯罪案例，而纪录片中坡子街派出所迅速出警、审讯犯人以及多方协调的能力，给足了市民和旅客安全感，大家都知道有事就到坡子街派出所。《守护解放西》最大的特点，就是告诉更多人：这里很安全，放心来玩。扬帆夜市的大门口有一句标语：“扬帆夜市很安全，警察叔叔在对面。”长沙的B面之所以能够吸引更多人，是因为它给人很强的安全感。长沙的夜经济已经形成了具有自身特色的发展形态。

接下来我们就来看看这个城市的B面，“越夜越精彩”的长沙为什么那么吸引人。

夜市经济其实是一根能放大财富的杠杆，而这根“杠杆”的长度，取决于一座城市的包容度。看一座城市的包容度，就看它如何治理流动摊贩。长沙对于有摆摊文化的街区，采用的是疏堵结合的方法。在长沙40多个成熟的夜市中，扬帆夜市和四方坪夜市是其中的佼佼者。

1. 变成年轻人家门口的远方

长沙夜市的繁荣与城市格局有着极大关系，而年轻人改变了长沙整个夜市的格局。

和充满人间烟火气的传统夜市不一样，现在的年轻人需要的是一个更自在简单的社交空间，除了要有吃有玩，有一个相对放松的场景，还要有性价比。在长沙，比较受欢迎的是营地型夜市。可露营虽然看着很火，但真正去户外体验的人其实还是少数。毕竟露营有门槛，受天气、交通工具、装备限制，而且这一趟下来，

没钱没时间也不行。不过，露营一火，让大多数人了解了营地这一概念。那把这个熟悉的“远方”概念搬到年轻人触手可及的地方，就是一个日常小惊喜。越来越多的露营或车尾夜市在购物中心门口驻扎，变成了年轻人“家门口的远方”。

这几年商业地产也面临增长压力，夜市经营得好，既能给购物中心带来新流量，又能提升消费者体验和满意度。消费者来本就是为了购物、逛街和放松，以前只有室内场景，现在室内逛累了可以切换到户外，多了一种体验，夜市相当于室内场景的延伸。而且经营者可以在夜市做一些品牌联动活动，或者举办草地音乐节，这样在满足消费者需求的同时，还能给购物中心带来增量。

既然把夜市搬到了购物中心门口，规范化管理就少不了。首先要保证出摊率。在购物中心前摆摊，如果出摊率太低，就会让人感觉这个商场不热闹。夜市摊主采取轮休制，月休不能超过5天。如果遇到大暴雨等恶劣天气，夜市会整体关停；但如果只是下小雨，摊主则须正常出摊，消费者可以由此建立稳定出摊的预期。这些摊位是半永久摊位，摊主不怕被淋湿，水电设施也已全部安装好，保证雨天用电安全。夜市在营地上又加了一个超大帐篷，一下雨就打开，消费者来了也有地方坐。出餐前的一些准备包括：在摊位上公示健康证和摊位证，摊主要把口罩、手套全部戴好，及时清理摊位，保证卫生，不要让顾客觉得环境脏乱差。

2. 网红夜市品牌化

夜市要让年轻人有得逛、有得买，品类搭配非常重要，首先就是要去同质化。长沙夜市创业者唐兆打造了一个夜市的品类模型：40+6+1+X。

40指的是摊位品类数，且保证不重复，经验证明，当一个夜市里有40个品类的摊位时，生意是最好的——既能让消费者觉得有逛头，又能提升连带销售。6是指连锁大品牌数，如正新鸡排和良果芭水果茶这一类连锁店，可以增加品牌效应。1是指自营品牌摊位数，也是这个夜市里的专属标识。另外还有X种异业联动，比如承接啤酒品牌的大型新品活动，通过新奇玩法吸引更多消费者到夜市来。

这个X也可以在经营时间上与购物中心形成互补。以近几年很火的密室逃脱、狼人杀为例，其主要消费群体是年轻人，可购物中心一到晚上9点半就开始做闭店准备，偏偏这时是年轻人最活跃的时候，门店却发不了力。特别是在夏季，购物中心闭店后，外面客流依然非常多，夜市就能成为门店延长营业时间的场所。说得洋气一点，就是能“接住”消费者晚上10点之后的生活。于是，唐兆邀请了狼人杀、密室逃脱的品牌商家来到夜市，搭建临时场所，通过线上短视频平台、社群等渠道，邀请更多玩家前来打卡，同时为夜市经营导流，让所有摊主都能受益。

在这样的品类模型下，摊主能够在夜市安心经营，赚到钱。夜市全年大概有8个月处于旺季，摊位日均销售额约800元，营业利润约400元，扣掉一些不出摊的时间，如春节期间、每月休摊日以及恶劣天气导致无法出摊的日子，一年能经营8~10个月，摊主的年收入可达8万~10万元。更重要的是，摊主不仅能赚到钱，还能获得身份认同感，觉得自己不是打工人，而是一个小老板。

3. 让夜市里的小摊主破圈变IP

从短视频的播放量看，故事型内容更有传播度，而选择去夜市摆摊的摊主本身的经历就是故事素材。有原来在长沙地产行业做到前十的品牌合伙人跑来摆摊，他的目标是做连锁摊；也有从福建来长沙生活的宝妈摆摊卖福鼎肉片，她白天是普通上班族，每天下班后摆三个小时摊，能给家里带来不少额外收入。这些都是摊主最有价值的素材。如果每个摊主都能把自己打造为小IP来更新视频，一个夜市里就有至少40个线上流量口，个体可能没有多少流量，但汇集在一起时流量是互相叠加的，这些视频说不定哪天就火了。

在长沙赤岭夜市，有一个叫“无声意面”的网红摊主。摊主是听障人士，无法在摊位上吆喝，这对他来说很吃亏。但他把自己摆摊的过程拍成短视频，配上文字和画外音，让更多人认识了自己的品牌，很多人都会慕名而来。要让摊主拍短视频，夜市经营方自然也得分成为摊主的流量入口，必须学会从公域为摊主导流。目前，长沙夜市智造配备了7名新媒体运营人员，负责活动预热、营销、活动宣发以及从各公域平台导流。当然，在夜市里，东西好吃才是最能吸引消费者的。经营方会邀请本地美食博主来夜市探摊拍摄，带动美食博主的粉丝前来打卡。

一座大型购物中心本身就有非常强大的会员体系，这就是一个大流量入口。开在门口的夜市则可以借助这些会员流量组织各种会员活动。比如长沙泊富国际广场外的青芒夜肆，商场自身的会员体系就有几万人，夜市经营者便申请与商场会员联动，商场会员凭会员卡在此夜市消费即可享受8.8折优惠，消费结束后还可以参与免费抽奖，奖品也设置得很实在，如抽“霸王餐”免单盲盒等。

夜市的流量越大、活动越火爆，对年轻人的吸引力就越强，年轻人来得越多，零售业态就会越发丰富。

4. 集装箱是万店连锁的下一个战场

从2023年7月开始，“火锅一哥”海底捞开始摆摊了。网友直呼：“海底捞也太卷了吧，直接卷到了夜市。”“连海底捞都这么努力，我们又有什么好沮丧的？”

“海底捞在夜市摆摊”成功冲上了热搜。但夜市上的海底捞，无论是服务模式还是餐品，都和门店有区别。相较于门店重服务、重资产的特点，夜市的海底捞更

加有烟火气，也更具灵活度。“海底捞在夜市摆摊”其实预示着，在这一波夜经济流量风潮中，海底捞已经发现“夜市”这一场景是品牌拓展新渠道的突破口。

洞察到这一场景需求的，还有如今已经拥有万店规模的连锁餐饮“四大天王”：正新鸡排、蜜雪冰城、绝味鸭脖和华莱士。在店面竞争日益激烈、线下门店密度越来越高的当下，它们开始寻求新的渠道。在夜经济崛起的背景下，夜市在摊和店之间多了一种模式，叫品牌集装箱门店。集装箱加盟店是低成本开店的一种方式，也是拓展连锁店的起点，同时还是一个广告牌，也是万店连锁的下一个战场。

这种模式降低了加盟门槛，尤其适合那些暂时还不具备开设独立门店实力的人。不同规模和定位的店面对应不同的资金需求，假设每平方米需投入1200~3000元，那么30平方米的小店就需投入40万元左右，这一门槛就能劝退很多加盟商。而集装箱加盟店的落店总成本只有街边店的60%，大大降低了加盟门槛。

举个例子，长沙有一个在红海中异军突起的本土品牌“良果芭”。良果芭成立于2020年，号称平价版“果呀呀”，主打招牌是芒果爽，一杯12元，比同类芒果饮品便宜6元。水果茶这个品类，精准抓住了顾客对健康的需求。良果芭经过3年多的发展，目前在长沙已有100多家门店，当然，这个规模还不足以与大连锁品牌抗衡。在茶饮赛道上，想要提升市场份额，最好的策略就是先坚守在一个区域内，加大开店密度。但良果芭在长沙遇到的最大问题是门店位置难找，这时它准备进入夜市集中区发展加盟店，这样既能降低选址难度，又能降低加盟门槛。

除此之外，由于夜市里相当一部分人是外地游客，本土品牌在夜市中也成了对外展示城市形象的名片。切入夜市场景、点亮集装箱店面，相当于占据了一个非常醒目的广告位。夜市中人来人往，客流量并不少，这也打破了很多街边店和商场店到点关门的限制，能够有效延长整体营业时间。

现在外卖普遍占到一家茶饮店70%以上的销售额，这就要求集装箱门店计划的经营性质从“摊”变成“店”，从而具备外卖平台入驻资质。这个流程大致是：商家先与商场签一份租赁合同，再办理营业执照，就能开展外卖业务。经营性质的转变也打破了摊位只能在夜里营业的限制，利用商场广场空间，白天同样可以营业。这样一来，那些在夜间不太好销售的商品，就可以放在白天卖，例如，在经贸梅溪湖夜市外，有一个宁乡的地理标志早餐品牌“沙田包子”。

长沙的商业格局有两副面孔：A面理性精明，B面感性创新。这背后的推动力，是越来越多年轻人的净流入。所以，在长沙这样的年轻人净流入城市，要做年轻人的生意，就要做到既要，又要，还要——既要东西好，又要价格便宜，还要给足情绪价值。

有两副面孔的长沙带来的三个商业启发：

- 贸易发达：缩短交易链路，降低交易传递成本。
- 年轻人多：带动娱乐化消费，赋能消费品牌创新。
- 夜市经济：营造城市安全感和营商环境，用时间差打造新渠道。

2.2 越富庶的城市越爱打折

每天晚上的八点半到九点，上海的各类生鲜超市里都有一群蓄势待发的年轻人。他们选择这个点来，是为了超市每晚八点半开始的出清打折。有一些牛排，在白天一份要卖到50元，虽然也不算贵，可还是没有晚上打折时划算，这一份牛排打6折后，30元就能买到，而且晚上采购几乎不影响肉的新鲜度。所以，上海的超市，每天营业结束前反而会迎来一个销售高峰期。

《上海市城市总体规划（2017—2035年）》指出，到2035年，常住人口控制在2500万人左右。

可你发现了吗？要论富裕程度，华东地区肯定是排在前列的，可为什么这里却是折扣业态最“凶”的区域？其实，折扣业态并不是我们想象中那种单纯通过降价把东西卖便宜的模式，真正考验的是数字化人才和后台供应链的效率。华东地区是中国人口密度最高的地方之一。以上海为例，2024年，上海常住人口2480万人，而上限是2500万人^②。人口密度高，也意味着商业的高度发达。

这里先说一个名叫萨莉亚的餐厅的故事。萨莉亚的核心优势在于领先的低价和低成本，它的定价体系哪怕在今天看来依然非常与众不同。最初，萨莉亚和其他西餐厅没有什么差异，客人稀少，缺乏竞争力。于是，创始人开始思考为什么没有人光顾，试图通过打折改变现状，心想便宜一点或许能吸引更多客人。降价后，客人确实有所增加。见状，他进一步降价，直至把价格降到原价的30%——此时的价格已经非常便宜了。这之后，餐厅前排起了长队。他意识到，在当时的日本经济周期里，顾客对价格非常敏感，从那时起，他就开始研究如何做到低价。

首先要设定一个客户能够接受的价格，比如萨莉亚在日本门店推出的大爆品米兰肉酱焗饭，只卖300日元，含税折合人民币大约15元。那为什么选择这款焗饭？这是餐饮业不成文的规矩——店里总要有一款主打菜品，这道主打菜品也是用来衡量一个餐厅业态水平的标准菜品。在萨莉亚，这道主打菜品就是米兰肉酱焗饭。把这个不成文的规矩应用在中国的川菜餐厅，就可以把鱼香肉丝看作标准菜品。

简单来说，这家店的鱼香肉丝做得好吃，其他菜品大概率也不会差。如果在此基础上，价格还比别的餐馆便宜，就更容易吸引顾客来门店打卡。同样的道理，萨莉亚把米兰肉酱焗饭做得又好吃又便宜，让它成为门店的强引流品。那问题来了，卖得这么便宜，不就赚不到钱了吗？这就是萨莉亚独特的定价模式：以能卖到最大销量的价格来定价，即使暂时亏损也没关系，只要卖得快就行，之后再想办法降低成本。降低成本的方法包括搭建中央厨房集中生产、用更高的进货量压低原材料供应商的价格。如果供应商的价格压不下来，就直接向上游采购，甚至深入到原料养殖的最上游，比如为了降低牛奶的采购成本，萨莉亚不仅会对接奶源，还会参与奶牛饲料的全球采购。

萨莉亚选址遵循“113原则”，即选择一流的城市、一流的商圈、三流的位置。萨莉亚可能会把店开在商圈负一层或比较靠边的位置，但因为有商圈的热度，仍然能够借助这一波外溢客流，再用价格足够便宜来吸引顾客。

萨莉亚的老板请来了一位帮手掘埯一成，他出身于技术岗位，擅长工厂建设。老板希望他能将工厂的流程化管理引入餐厅，使运营更加合理。在比萨和其他西餐菜品方面，老板只提了一个要求：要比超市的预制菜好吃。萨莉亚对价格的控制极其严格，因此所有门店都是直营，就是为了保证各店严格执行低价策略。萨莉亚在中国开店初期，北京、上海区域的经营者曾违反低价策略，创始人闻讯后直接亲自到上海把价格降了下来。一般来说，一个区域要开到15家店才会开始盈利，通过规模效应降低成本。而要实现短时间内集中开店，人口密度高的一线城市是最佳选择。这也是萨莉亚这类低价折扣餐饮品牌选择在上海开店的原因。

以上是从趋势和经营角度出发的。而从消费者角度看，一线城市对年轻人吸引力大，属于劳动力净流入城市。房租是他们最大的一笔开支，所以他们在吃穿方面相对节俭。此外，生活在商业竞争已达到极致的一线城市的人们，看到的好东西更多，对商品的鉴赏能力也更强，换言之，他们的购物智商在提升。在这样的环境下，好东西要便宜卖，满足消费者“既要又要还要”的心理状态，这是一线城市消费零售业要面临的挑战。

在这样的背景下，华东地区的折扣业态竞争激烈，要比拼财力和数字化人才水平，但推导到最后一环，竞争最终会体现在供应链效率上，也就是商品的质价比，说白了就是，“花更少的钱，买更好的东西”。为了达到这一目标，主要从三个方面入手：商品分级、以量换价、9.9元好物。

2.2.1 商品分级

2025年8月，盒马正式对外宣布关停会员店，有不少人来问我有什么看法，我的回答都是：意料之中，也在情理之中。这还真不是“马后炮”，2025年上半年我曾

和一家媒体聊起盒马，那时我就非常明确地说过，会员店一定不会成为盒马的主战略业态。

之所以这么笃定，是因为这几年我一直在观察学习盒马的供应链。每一个零售业态的定位，都是为了满足一个消费群体的需求，再基于此来建立起后端相匹配的供应链。所以，研究供应链逻辑，远比看前端做什么更重要。而盒马从一开始，其供应链结构就不是和会员店一脉相承的。说到这，你可能又产生一个疑问：按这么说，盒马NB朴素简单的环境与盒马鲜生精致的产品定位好像也不太一样，为什么盒马NB能成为盒马的重点业态？

其实，原因很简单，就是盒马NB目前更多聚焦于生鲜食品，刚好能共享盒马鲜生现有的成熟的生鲜供应链体系。下面给大家举个例子。

上海有一家老牌豆制品企业——艺杏，从1979年就开始做豆腐生意，在上海本地市场很受欢迎。艺杏从2017年开始与盒马合作，盒马向艺杏提出了非常清晰的新品开发需求，并且还能直接保销。于是，艺杏一口气为盒马研发了30多款豆腐系列新产品。在销售过程中，盒马不断给艺杏反馈哪些新品卖得好、哪些不好卖。有了这个大渠道，2019年，艺杏在盒马实现了1800万元的销售额，同时在整个大市场上的销售额也被推高到了1.3亿元。

可到了2023年初，艺杏遇到了一个新问题。产量增大之后带来了一些麻烦：盒马有一款爆款豆干，按生产流程，一大块豆干生产出来以后要切成64小块，于是产生了不少切分后的边角料。以前产量不大的时候，艺杏会把这些边角料打包，低价卖给做豆腐丸的商家，可现在产量大了，边角料太多了，卖不完就只能倒掉了。

艺杏的老板觉得可惜，就去找盒马求助。盒马给艺杏出了个主意：把豆干边角料再切匀一点，分装成袋，每袋0.5千克，包装好后，放到盒马NB店里以3.9元/袋的价格销售，这个价格仅是盒马鲜生店里豆干价格的1/3。这款豆干边角料在短短半年内，销量就从1万份增长到了12万份。

为什么盒马要把盒马鲜生和盒马NB（后更名“超盒算NB”）折扣业态作为两大主营业态？原因很简单，就是为了覆盖同一供应链条中不同级别的商品。

2.2.2 以量换价

盒马想要服务中产这波人群，“中产五件套”——精酿、红酒、烘焙、鲜花、牛排肯定是少不了的，而盒马的精酿供应商是一家名为特思拉啤酒的公司，特思拉和盒马的合作过程，可以说是一场围绕降价展开的博弈史。

当然，在降价过程中，盒马通过同步门店数据，来帮助特思拉一起调整成本结构。这个成本拆解是从包材开始算的。特思拉在转型做盒马供应链时，还有一个在上海出名比较早的啤酒品牌，叫莱宝精酿。莱宝精酿的包装用的是很贵的不锈钢瓶，成本很高，1升装钢瓶的成本就要10元。再看看装普通汽水常用的铝制易拉罐，如果使用这种材质，一个啤酒罐只要七八毛钱，虽然便宜，但这种材质的啤酒罐碰撞后容易变形，变成瑕疵品，损耗更大。你可能会问，为什么不用玻璃瓶？其实原因很简单，因为玻璃瓶不避光，啤酒装在里面容易变味。而盒马想要的是特思拉生产的28天鲜啤酒，所以玻璃瓶就不能用了。

特思拉最终在山东德州找到了中粮包装旗下的一家包装工厂，这家工厂原本的业务是用马口铁生产食品罐头。特思拉与这家工厂联合研发出了1升装的马口铁啤酒罐，在2018年前后，这算是一项创新。这种马口铁啤酒罐同样具备耐酸、避光、不怕碰撞等特性，完全满足要求。特思拉拿到这种罐子时，价格是3.15元一个，不到钢瓶的1/3，甚至还比玻璃瓶便宜了20%。

省完了包材成本，又开始算物流成本。一瓶1升装的马口铁罐装精酿相比同体积的玻璃瓶精酿更省空间。于是，特思拉又对箱装方案进行了调整，把冷链物流车的空间使用率从92%提升到98%。再加上比起玻璃瓶，铁罐的碰撞损耗率更低，特思拉把整体物流成本压低了10%。

综合核算后，特思拉给盒马定制的19.9元罐装精酿鲜啤终于上架了。这个定价比当时市场上的竞品便宜不少，特思拉很快迎来了销量猛增阶段。2022年全年，这个单品在盒马渠道卖出了500万罐。可这500万罐啤酒带来的利润，特思拉还没捂热，2023年初盒马便要求降价，这次提出要降到16.9元。特思拉没办法，只能回去算账：按当时的销量测算，这款精酿鲜啤卖19.9元时，净利率还能有5%，如果降到16.9元，净利率就不到2%了。如果想保持和原来一样的收益，那就得看降价后盒马的销售量能不能翻一番了。

降价了一段时间后，销量还真翻倍了。有了这次的经验，特思拉又主动去找上游包材厂商，以更高的订单量要求包材厂降价，把铁罐单价降到了3元以下。到2023年下半年，盒马又把这款精酿鲜啤的价格降到13.9元，同样地，销量又翻了一倍多。第2次降价后，到2023年11月，这款精酿鲜啤在盒马渠道的销量已经达到600万罐，超过了2022年全年的销量。

和盒马合作让特思拉把省成本的习惯融入每个经营环节，而真正让特思拉内部省下大钱的，是开拓市场的营销成本。随着知名度的提升和门店的扩张，盒马吸引了更多主动来找它进货的合作商，除了商超，还有酒吧、餐饮店等。原来需要好几十人的销售团队去开拓市场，还要投入大量营销费用，如今这上千万元的开支就省下来了，直接变成了公司的利润。

特思拉在盒马的净利率从5%降到1%，但总销量上涨到原来的50倍，在这一降一升之间，利润实现了10倍增长。这就是以量换价，真的帮“家人们”把价格打下来了，低价是靠销量来支撑的。折扣店的本质就是用量换价，在保证品质的前提下，不断打磨成本。

2.2.3 9.9元好物

在上海，还有一个发展迅速的社区折扣店——奥乐齐。奥乐齐店里单价9.9元以下的商品SKU已超过500个，约占全店商品数的1/4。那为什么是9.9元？因为这是大众心里低价的分界点。扩充9.9元以内的单品，就是在不断用超越顾客预期的性价比，凸显奥乐齐门店商品的超值感。奥乐齐在上海高密度开店，也是出于供应链效率的考虑。奥乐齐的定位是上海打工族最后的体面。为了吸引他们，奥乐齐不仅要卖更多的低价商品，也要给足情绪价值。

看看上海打工族的生活周期：周一到周五挤地铁上班，周六周日在家休息调整。他们一天中的大部分时间待在办公室里和地铁上，在家的时间反而较少。因此，奥乐齐的策略是：在地铁里用强烈的视觉冲击传递“好菜但好便宜”的信息，引起打工族的共鸣。对打工族来说，相比具体的几月几号，他们对今天是周几更加敏感，而这也会反映在他们的生理节律上：周一到周五上班，周一是“被迫开机”的时刻，周五是“快乐即将到来、吃喝娱乐”的时刻。而周四是一周中电商行业的线上直播间销售量和转化率最高的一天，因为人们要为周末囤货，所以周四是人们“购物觉醒”的时间。从销售的角度看，一周中最尴尬的是周三：人们在连续工作两天后已经很累，但离周末还有两天，所以周三是人们情绪最低迷的时候，也是便利店一周中销售量最低的一天。

这也是为什么奥乐齐在周三有更多低价活动，而到周四时则重点宣传周六的促销。常听到有人调侃打工族说：“都只卖9.9元了，还要什么自行车？”但奥乐齐告诉你：“别急，9.9元也能要自行车！”奥乐齐在周六推出实付满390元加9.9元换购自行车的活动，并在周四到周五提前宣传，方便顾客提前规划要买什么。到了周六，顾客在奥乐齐购物后，就可以骑着换购的自行车把商品运回家。

美团旗下的小象超市及快乐猴折扣店从华东地区开始布局，借助叮咚买菜、盒马鲜生及奥乐齐等搭建的强大供应链，依托美团现有的大流量入口，将美团的骑手和小象超市的骑手错峰并用，通过降低物流费用，直接再把价格往下压了一成。

华东地区之所以成为折扣业态的集中区，最主要的原因在于消费者在房租方面支出较高，而通勤成本很难压缩，只能被迫减少在餐饮和日常生活用品上的花费，这部分支出弹性相对更大。从渠道端来看，上海的高人口密度带来激烈竞争，品

牌若想更好地留住大众消费者，就必须依靠规模化来降低成本，通过提升供应链效率，反过来为消费者提供“又好又便宜”的购物体验。

人口密集城市的三个商业启发：

- 效率之争：折扣业态能否成立，本质上取决于供应链效率。
- 人才之争：折扣业态的难点在于数字化人才的集中，而这正是华东地区所具备的能力。
- 消费支出方面：由于人口密度高，人们在住的方面的支出占比较高，因此更需要在吃、用方面降低支出。

2.3 县城生意的基础是“熟人关系”

“前两天点的果茶，这次要不要试一下新上市的百香果芒果味？”“来，给小朋友一根小棒棒糖。”“您老今天又来啦，昨天买鱼，今天是不是来点肉？”这样的对话大概率发生在县城的门店或菜市场里。县城的常住人口有限，门店或菜市场里来来往往的都是周边的老顾客，可以说，在县城做生意，关键就在于经营好邻里关系，这样他们才会一来再来，形成复购。

而掌握熟人经济精髓的，是一个已经上市的茶饮品牌——古茗。截至2025年6月底，古茗门店总数突破1.1万家，覆盖全国17个省份，重点布局下沉市场，二线及以下城市门店占比超80%，其中乡镇门店占比约40%。古茗的策略就是“得下沉者得市场”，而要想在乡镇站稳脚跟，就要从做好“好邻里”开始。

古茗门店早期有三个特点：一亮、二躲、三夸。

一亮：古茗门店的门头灯打得很亮，且整晚都开着。这是因为县城里的路灯数量不多，亮度也比较低，古茗门店的门头灯就像一盏路灯，照暖了这些风雨夜归人。虽然多花了一些电费，却实实在在博得了顾客的好感。

二躲：古茗起源于浙江，在南方生活的人都知道下雨是常事，且天气像小孩子的脸，说变就变。古茗门店的店面虽然都不大，但一定会留出一块位置，给没带雨伞的路人躲雨。

三夸：在古茗门店里，经常有带着孩子来买奶茶的年轻妈妈。这时，店主就像碰到非常熟悉的邻居一样，分一点零食给小朋友，还会夸夸孩子。

古茗始终坚持“做好邻居”的经营态度，从小城镇里茁壮成长，发展为如今的规模。古茗的案例给我们的启示是：小县城和小镇商业经济的核心在于邻里关系思维，本质上依靠的是经营人与之间的关系。

接下来再详细拆解一个案例：位于山东省菏泽市巨野县的佳和超市。这家超市非常特别，顾客关系维护得尤其好，其年度会员复购率达到了90%。要知道，超市的会员复购率超过60%就已经可以说非常不错了。会员复购率如此之高，说明整个巨野县的大部分居民都把自己的长期生活所需托付给了这家超市。

特别有意思的是，我去巨野县调研时，无论是当地的出租车司机还是街边路人，一提到佳和超市都非常自豪，觉得佳和超市是巨野人自己的超市。这让我特别好奇，我们顶多会觉得一家超市东西全或者便宜，但很少会觉得“这是我们自己的超市”。换句话说，对巨野人来说，他们已经和佳和超市结成了一个紧密的共同体，可见佳和超市的顾客关系已经深入到了什么程度。

那这是如何做到的呢？

其实对于零售行业来说，想要实现增长，顾客关系未必是唯一的杠杆。我们常说零售三要素“人、货、场”。在开放度较高、人口密度和流动性都比较大的城市，一般是从“货”入手，比如厦门的元初食品，就是一家在产品创新方面做得特别突出的超市。但如果你身处一个竞争激烈的市场，就可以从“场”入手，比如湖南的“精彩生活”，面对周围沃尔玛、永辉这样的竞争对手，它的竞争策略就是要让顾客觉得“我这家店特别好看”。它会把最大的一笔预算花在设施陈列和装修设计上，利用颜值经济来寻求增长。

但对于巨野这样的县城，城区总人口只有20万人，相当于两场鸟巢演唱会的观众人数。你想，盘子总共就这么大，它又不是一个劳动力输入型城市，整个县城人员流动量非常小，顾客基本都是周边居民。也就是说，先天条件就摆在这儿，只能做回头客的生意。

怎么做？佳和超市从以下五个方面入手并逐步加以掌握。

2.3.1 消除顾客卡点

线下零售生意想要赚钱，就要想办法获客并促进转化。如果想让更多顾客进店，就要消除顾客的卡点，不能让顾客觉得来这里很麻烦或不方便。

佳和超市为了消除顾客进店的卡点，在2005年做过一件很轰动的事——移楼。什么意思？当时第一家佳和超市，其实就位于一栋居民楼里。

这栋楼离大马路很近，周围没有能长时间停车的地方。不能停车，顾客就只能步行过来，那就买不了太多东西。如果顾客想多买点东西，就不愿意来这儿了。为了消除这个卡点，佳和超市下了一个决心，把整栋楼“连根拔起”，向后平移了十几米，在超市前方腾出一个小广场，让顾客有地方停车。

听着是不是觉得不可思议？已经修好的楼又没装轮子，怎么往后移？佳和超市为此专门找了成熟的工程师，重新打地基、装轴承，硬生生把一栋楼移走了。为了做成这件事，佳和超市前前后后花了70多万元，要知道，那可是2005年，70多万元可以说是一笔巨资。而这一切都是为了避免因为卡点让顾客放弃进店。

2.3.2 营造好逛的空间

和一线城市居民的购物习惯不同，县城居民会把去超市当成一种休闲活动，所以一家店若想吸引更多顾客前来，“逛”字就是关键。逛，就是要让顾客充分感受到自在，不用费劲寻找，想买什么，下一刻就能看到，逛着逛着，顾客就会随手买点东西。

那怎么营造这种“逛”的感觉呢？靠顾客动线设计。在这方面，零售行业已经有了一套成熟的打法：用民生商品（如日常要买的蛋品、水果、蔬菜、乳制品等）包围非民生商品（如零食、家居小用品等）。为什么这样的设计就能带来“逛”的自在感？原因在于这完全是按照顾客心里的购物清单来设计的。当一个顾客来到超市时，他最可能想要买什么？他最迫切想要买什么？虽然未必所有人都会在购物前手写一份清单，但其实每个人心里都有一份大概的清单。

根据顾客心里的购物清单设计路线，就能让顾客觉得仿佛刚好想买什么，下一秒就看到了这个商品，他就会被吸引着一步步往前走，一路逛到收银台。水果、蔬菜通常放在入口处，因为它们本身时令性强且颜色好看，每半个月就会根据时令更换品种，让老顾客在进店时也能有新鲜感。

佳和超市在这个基础上，还对布局 and 商品进行了优化。大多数超市为了激活转化，通道中间通常会排满堆头，堆满促销商品，这样既能增加商品在顾客眼中的曝光量，还能收一笔品牌商的费用。但从顾客的角度出发，在一个拥挤的地方逛超市，体验感会很差，只想赶紧买完赶紧走。而从经营角度出发，一个超市中间的陈列堆头顶多摆100多个SKU，可是一个超市一般有500节货架，每一节货架能陈列大约20个SKU，那所有货架就能陈列约10000个SKU。所以，还是要更多地让顾客走进货架里，这样一来，既能提升顾客的体验感，也能提升商品的转化。

于是，后来佳和超市在规划时，把原来3.6米宽的主通道扩大到5.2米，把货架与货架之间的副通道由原来的1.2米扩大到1.8米，并且把原来两米多高的货架全部

降低到顾客能够够到的高度。这是因为来逛超市的顾客大多是女性，中国女性的平均身高约为1.6米，过高的货架会给她们带来不便，也会缩短她们逛超市的时间。

2.3.3 打造高频接触点

为了营造“逛”的感觉，还要打造高频接触点。在《5分钟商学院》里，刘润老师提到一个研究结果：当顾客第5次购买时，黏性才会产生。也就是说，只有当顾客来超市消费5次及以上，这个顾客才算真正留存在超市。

那问题来了，怎么让顾客愿意完成这前5次购买呢？

佳和超市的经验是打造一个能够吸引顾客来的高频接触点，让顾客愿意为此多来几次。我们常说“见面三分情”，多来几次，自然而然就有了交情。

佳和超市打造的高频接触点就是顾客一日三餐都要吃的主食。

不难想象，在山东，家家户户每天都要吃主食。但在巨野县，越来越多的女主人要么去工作，要么赶着去跳广场舞，没时间亲手做主食，所以在超市里采购主食就成了她们的刚需。尤其是馒头，更是山东人消费频次最高的一个主食单品。

佳和超市就抓住了馒头这个单品，花了8年时间在整個山东境内寻找老师傅和更好吃的馒头工艺配方。最终，它在“馒头之乡”鄆城邀请来一位老师傅。不仅如此，它还和老师傅一起探索，如何在原材料和工艺上继续精进。大多数商家在做馒头时只用和面机搅拌10~20分钟，但佳和超市得用和面机搅拌四五十分钟，再手工揉一遍，这样做出来的馒头才有那种“筋道”的口感。而且，佳和超市试遍了能找到的所有面粉材料，最终选出了最适合当地人口味的面粉。

那带来的结果是什么？就是在巨野当地形成了一个常态化的场景，叫作“去佳和买主食”。有了主食这个高频接触点，顾客时不时就得来几次，买点零食、拿点油盐酱醋茶就变成了顺便的事。

你看，通过打造高频接触点让顾客养成定期来店的习惯，顾客自然而然就留存下来了，顾客关系也就又进了一步。

2.3.4 奖励指出企业犯错的顾客

现在顾客已经留存下来，接下来要做的就是促成复购。长期复购意味着信任度进入深度建立阶段。

要促成复购，高性价比商品和贴心的服务还远远不够，想让顾客有更强的感知，就得把他们变成你的“老师”。佳和超市是怎么做的呢？

佳和超市设立了投诉奖，不管是觉得服务态度不好，还是觉得价格比别的地方高，顾客都可以向超市投诉。只要投诉内容属实，佳和超市就会给提出投诉的顾客颁发投诉奖，每次奖励500元。设立投诉奖的第一年，佳和超市就赔付了20万元。

当时有很多员工提出取消投诉奖，可佳和超市的总经理翻出收集到的顾客建议，发现其中占比最大的是希望佳和超市增加某种新品，其次是顾客觉得在哪些地方购买不方便，再其次则是关于服务的建议，比如：盒装的手剥菠萝蜜分量太大，一次根本吃不完……当然，也有利用投诉奖占便宜的人，但100个人里可能只有那么1个，难道要为了这1个人，让那99个好的建议被淹没吗？当然不。

为了方便地收集顾客的建议并及时给予回应，佳和超市还开发了一个线上平台，顾客只需在超市里扫一扫二维码，就可以进入线上平台提出建议。

佳和超市在顾客面前将自己完全透明化了。

这样做的好处在一段时间后就体现出来了：一是顾客会觉得这家超市敢承诺，提交一个真实投诉就奖励500元，它的商品质量肯定不会太差；二是这个制度能激发顾客的参与度，如果你被一家超市当成“老师”，你会不会特别留意这家超市到底在做些什么？一来一去，顾客和佳和超市就从简单的买卖关系中生出了“我们是一家人”的感觉。这也是为什么巨野人提起佳和超市，会觉得“这是我们自己的超市”。

有了这样的信任度，复购自然而然就会产生。和高复购率一比，早先投入的20万元投诉赔付花得也太值了吧。

2.3.5 经营邻里关系

前文提到，县城客流有限，且属于劳动力输出型城市。想要在县城树立更好的口碑，并在年节等消费旺季赢得高销售额，就必须在平时日积月累地“蓄水”。佳和超市认为，需要重新定义与顾客的关系，回到“人情味”这个关键点上，把自己和顾客之间的关系定义为熟人式的邻里关系。

什么意思呢？如果佳和超市把自己与顾客的关系，仅仅定义为简单的买卖关系，那就是一手交钱、一手交货。这样一来，产品好、服务好只是应有之义，除非远远超出其他竞争对手，否则顾客不会愿意主动推荐。

但佳和超市将自己与顾客之间的关系定义为邻里关系。当然，这不是说说就算数的，佳和超市需要用行动来实现这一关系的转变。

道理很简单，你怎么跟邻居相处，就怎么跟顾客相处。佳和超市所有的社区小店，都提供免费送货上门服务。而且每个店里都备有医药箱，周围居民要是有个头疼脑热，可以免费来领感冒药等常用药品。到夏季，在佳和超市门口，可以免费领冰棒、喝茶水。突然下雨也不用担心，可以免费到佳和超市领取一次性雨衣。佳和超市的管理层告诉我，光雨衣一年就会送出两万多件。前文提到，巨野县是一个劳动力输出型城市，在外地打拼的年轻人回不来，也会委托佳和超市给家里的老人送一些物资。

你看，佳和超市做这些事，就是一一直在对顾客喊话：我是你们靠谱的邻居，这种关系远胜于简单的买卖关系。

佳和超市为了维持这种邻里关系，一方面，它会尽可能用本地人做员工，即便去菏泽市开分店，也会选择在当地招人；另一方面，一个人在一片区域做熟了之后，没有特殊情况就不会挪动地方。很多社区门店的员工工作时长都超过10年。那你想，周围人可不都是邻居吗？

而且，佳和超市做过的那些“好人好事”，一传十，十传百，进一步把这邻里关系做实了。

因此，当地居民当然就会产生相应的责任感，说出“这是我们巨野人自己的超市”也就不奇怪了。我们常说，这世界上最难的就是两件事：一是让别人完全认同自己的想法，二是把别人的钱放进自己的口袋。可佳和超市与顾客的关系转变后，购物卡卖得非常好，尤其是在节假日的时候，一个店员能卖出价值15万元的购物卡，一个店长有时能卖到25万元。而卖出的购物卡大多是用来送人的，这又吸引新一拨顾客进店，进一步提升销售额。

好的邻里关系会在年节时转化为熟人经济的最佳红利。因为一到年节，大量年轻人返乡，听家里人说哪家店好，他们自然就更乐意去哪家店，而他们带来的往往是高客单消费。

县城生意的本质是复购，而复购要靠重新定义关系。如果你正在经营县城的民生超市，可以努力把自己的店变成顾客熟悉的“邻居”。

县城的商业启发：

- 越是做熟人生意，越要打造好高频复购的产品。

- 把自己置于公开透明的场景中，邀请社会力量进行全面监督。
- 要促进顾客推荐，就要学会重新定义关系，把企业和顾客之间冷冰冰的交易关系，重新定义成人与人之间的关系，这样才能进一步加深顾客关系，激发顾客向“熟人”推荐的意愿。

2.4 小镇经济：返乡青年是新商机引擎

中国有数万个形形色色的乡镇，可以粗略划分为两类。

一类是网状结构的乡镇，即以一个乡镇中心点为核心，每条道路都连接着几个不同的乡村。这样的乡镇中心学校集中，幼儿园通常也比较多。因为学校多，周边乡村来陪读的人就多，周一到周四的生意反而比周六、周日更好。而且，镇上仍然保持每隔5天赶大集的习惯，从各个村里来的人又会非常多。在这样的乡镇里，民生业态多集中在集市周围密集开店，店铺间的竞争虽然激烈，但整体销售情况较好，比如湖南省新化县的白溪镇。

另一类就是长线型的乡镇，镇中心 and 下属乡村距离较远，一辆乡村小巴串联各村，这样的乡镇生意比较分散。人口较多的村里会零星分布一些较大的业态。而这一类乡镇，正是当前电商及社区团购下沉布局较好的区域类型，因为这类乡镇有一条明显的主路，物流到达各个村就比较方便。今天的乡镇有一个共同点：它们受外围因素影响，尤其是受上级行政单位及地理交通等因素的影响，改变了自身的一些产业结构，带动当地经济增长，同时也吸引了很多年轻人返乡。年轻人返乡一般有两个原因：一是到了适婚年龄，二是家乡因产业结构的变化出现了不错的工作机会。而要衡量一个乡镇的经济活力，很重要的指标就是返乡年轻人的数量。

2.4.1 宠物用品是乡镇经济晴雨表

除了可以直接从超市业态看到一个乡镇的经济变化外，我们还可以从一些特殊的商品品类出发来了解人口结构的变化，比如宠物用品。

我们都知道，相较于乡镇，目前来说，一线城市的宠物用品肯定卖得更好。

我请教了国内非常专业的宠物用品供应商浩铖宠物，询问在其供货的众多超市中，有没有哪一家乡镇超市的宠物用品销量出现上涨。

负责人非常兴奋地表示，还真有一家乡镇超市，其效益在河南全省都能排得上名次——水晶超市，位于安阳市水冶镇，这个镇还有一个名字叫“中原第一镇”，

一听这名字就知道，这个镇肯定“非比寻常”，实际上，它是河南省著名的金属冶炼工业重镇。

另外，这个镇离安阳县较远，开车要一个多小时。水冶镇属于网状结构的乡镇，因此周边乡村的人常常在周末或者赶集时来镇上购物。只要镇上的商品齐全，且有面积较大的超市，就能对周边乡村产生虹吸效应，超市里的生意就不会差。

在不了解一个镇商业背景的情况下，怎样判断当地居民的消费水平呢？答案是，可以看超市入口处附近的位置是不是租给了黄金珠宝柜台。如果这个黄金珠宝柜台还是知名品牌，那就说明这个地方的居民消费力不会差。水晶超市的入口处就是老凤祥珠宝专卖店，据说这家店的效益在全省的老凤祥门店中都能排得上名。

从黄金珠宝柜台的销售情况可以看出一个地区的消费能力，而如果想知道这个小镇的年轻人是多还是少，那就要去问宠物用品的供应商了。

在我们的传统印象中，在乡镇、农村养狗更多是为了看家护院，如果真是如此，大家对宠物用品的需求就不会太高。

而这个供应商和这家超市合作的三年来，宠物用品的月销售额从不到500元增长到接近3000元，是之前的近6倍。这个销售额与一线城市相比当然不算高，但在乡镇店中绝对是佼佼者。从2025年最新数据来看，水晶超市里的宠物用品月销售额已经接近6000元，对比前两年又翻了一倍。从销售结构来看，主要销售的是泰迪、博美等宠物型小型犬的用品，选择饲养这类小型犬的往往是年轻人。我认为，小型犬相关用品的销售数据，可以从侧面验证一个乡镇的消费活力。如果一个乡镇的宠物用品，尤其是宠物型小型犬的用品销量近几年持续上升，就说明年轻人很可能在返乡生活。如果一个乡镇在过去两三年里持续有年轻人流入，那这个地区就非常值得商超去开拓。

2.4.2 制造业工厂是消费创新动力

那有没有通过当地招商引资切实带动乡镇经济提升的案例？

那就可以说一说离江西省南昌市一个多小时车程的宜丰县和上高县。这两个县之间有一段320国道，而在这段国道旁的工厂区背后，则遍布着大大小小的乡镇。

320国道附近的工厂区花了十年时间，从零零散散的鞋厂、电子厂发展到今天十多种类型的工厂。这里除了靠近国道，还有一个地理特点，就是位于黄土丘陵地带，该地带的土壤有一个特点——特别好铲平，在这样的土壤上建厂成本较低。

2019年前后，这些零零散散的厂区终于连成一片，如今统一称作五里岭工业园。园区里有二十几个大大小小的工厂，还吸引来了袜子厂、牛奶厂、泡沫厂等。再说一下厂区的招工变化，刚开始只有一两个电子厂的时候，招工年龄限制很宽，60岁的员工也要，这是因为大部分年轻人都离开了家乡，在外打工。

这里的厂区形成规模后，吸引了大批回乡镇生活的年轻人，工厂招工也变得更容易。一些大品牌被这里的低建厂成本吸引，在这里建分厂，比如李子园。大品牌的入驻使得更多年轻的管理团队来到小镇及周边地区。这里还有一组有意思的数据：在2020—2022年间，社区团购特别红火，厂区附近的“团长”整体更为年轻，男性比例最高，其中大多数都是从外地回乡的人。

人员年龄结构一旦发生变化，就会对当地的商业贸易产生影响，比如会对当地的商超经营带来一定冲击。

而离这些工业乡镇群最近的是上高县，这里的超市若想吸引这些年轻人，就要打造业态丰富的社交空间。如果超市面积较大，可以规划出一片较大的外租区，引入更丰富多元、贴合潮流的业态，比如奶茶店、时尚精品店、品牌小吃店、快时尚服饰店等。

超市还要增加儿童游乐设施，比如儿童蹦床公园。因为厂区里的很多员工都是返乡结婚生子的年轻人，他们可以在周末带小孩来玩，同时顺便在超市购买一些生活用品带回家。只有引入更丰富的品类和业态，才能吸引年轻人进店。因为这些年轻人大多在大城市生活过，也习惯了线上购物，如果不是出于社交需求和家庭活动，需要什么商品就直接在线上购买了。

2.4.3 跨区域卖果蔬让小镇农户赚更多

中国有一句家喻户晓的宣传口号：“要致富，先修路。”这句话用在湖南省怀化市至重庆路段的7272次卖菜专列上，再合适不过了。这是一列助农的绿皮火车，丰收季节时车厢里的座位会被拆除，腾出空间放农产品。虽然设施简陋，但票价却异常便宜。这趟专列主要服务怀化市下属各县乡镇的菜农和果农，方便他们把自家地里的农产品运到贵州省铜仁市的集市上销售。菜农和果农们做小买卖的收入，几乎都靠这列火车实现。

那为什么要舍近求远，把这些农产品从怀化市运到铜仁市去卖呢？

这就要说到怀化境内各乡镇的地势特点了。当地人常说“七山二丘岗，一分平原加水域”，意思是七成是山地，两成是丘陵岗地，平原和水域（如河流、湖泊）加起来才占一成。地势高低起伏、土壤类型多样、早晚温差大等因素使得这里的瓜果蔬菜特别清甜。正因为地势特殊，耕地分布在不同海拔，呈上升型梯田状，

分散成块；而不同的土壤条件和海拔高度适合种植不同品种的瓜果蔬菜。故怀化沿线小镇在同一座山上能种出各种果蔬，一年四季都有新品上市。比如10月的柚子、橘子、板栗，卖相都特别好；哪怕不是在常规时节，也能在这里见到新鲜的桃子；还有麻阳冰糖橙和血橙，拥有黄金酸甜比，能从当年11月一直供应到次年3月。

但甜蜜的烦恼是，虽然这里农产品丰富，但本地居民家家户户都有，卖不上价。如果去市集销售，地势复杂，公路不便，等挑到市集时已是下午，所以搭乘火车最为方便。早上7点多从怀化发车，9点左右就能到铜仁，中午卖完菜、吃完饭，还能坐下午1点多的返程火车回家。有些卖菜的大姐说，这样也不耽误给放学回家的孩子做晚饭。当然，除了方便，更重要的是，在铜仁市集，同样一担菜卖出的价格是怀化的两倍还多。

为了方便菜农、果农挑着担子进站，怀化站之后的各站点都采用开放式闸机口，乘客先上车再买票，像老式公交车一样。这趟列车的乘务员记性特别好，谁买了票、谁没买票都能记清楚，按站点报价、收钱、给票一气呵成。我注意到，从沿线中途小站上车，票价大多在3元、5元左右。这也是我出差坐过的最便宜的火车，从怀化到铜仁全程110多千米，票价才11.5元。

到了铜仁火车站，菜农、果农再挑着担子走两百多米，就能到当地专门为他们搭建的市集。市集上有一句标语——“双向奔赴的市集”。他们挑着上百斤的担子像箭一样冲出去，到了市集，早有不少当地居民在等着。菜农、果农一到，居民们就去不同的担子挑菜买菜。还有一个细节，怀化的菜农、果农的队伍到市集后，铜仁本地赶早市的菜农、果农已经为他们腾出了位置，这种默契显然不是一天两天形成的。

我在市集采访时，一位来自铜仁的大姐跟我说，这些菜又便宜又好吃，天天来买能省不少钱，过日子就得精打细算。还有一家面馆的老板也喜欢来这里买菜，因为叶菜品种每天都不一样，价格又实惠，很受顾客欢迎。

那问题来了，铜仁的菜品不丰富吗？其实并非如此。铜仁不仅菜品丰富，还有中国最大的抹茶种植生产基地，当地的土壤和气候更适合种植有机茶，经济价值也更高。关于抹茶产业的调研，我会在后文中专门讲解。

乡镇的农业经济在本地往往价格受限，而7272次列车则让“要致富，先修路”这句话变得具体可见，让农产品流通起来，为人们带来更高的收益。

活力小镇带来的商业启发：

- 通过观察宠物用品品类的业绩增长趋势，可以判断小镇中年轻人流入的变化情况。
- 制造业工厂集群小镇要吸引消费者，就要加强门店的游乐设施。
- 农业小镇，让隐藏在小镇里的农产品每日输送到上级市场赚取更多收益。

产业血脉：如何推动商业创新

因发展背景及城市资源不同，会形成不同产业主导型城市：制造产业型城市，如主攻电子信息制造业的苏州；还有以服务业为主导的城市，如电子商务产业发达的杭州；资源能源型城市，如坐拥稀土矿资源的江西赣州。产业结构是一座城市的“经济血管”。人在做运动前要做心理建设，运动时的身体变化，如心跳加速、呼吸急促，会让你想要放弃，但运动又能不断刺激内啡肽与多巴胺的分泌，让你感受到快乐。产业创新就相当于城市在做运动，可以让一座城市更有活力。

3.1 义乌：小商品生意青睐义乌人

为什么总说世界的尽头是义乌？因为你总能在世界各处见到义乌商人或义乌货物。而对普通创业者来说，来义乌创业，成功率会更高。

这是因为义乌的生意信息渠道最为丰富。全球的电商平台，只要排得上名的，都有义乌商人的身影。像墨西哥的Mercado Libre、俄罗斯的Ozon，甚至韩国的Gmarket、Coupang，还有Wish、eBay、Amazon以及阿里系、抖音系、拼多多系的平台，无一例外。这些电商平台的数据支持系统比较完善，每天都会更新商品热销排名，各电商卖家会时时关注这些平台的商品数据变化。再看义乌线下的国际商贸城，因为每天有大量外国采购商提出商品采购需求，线上的数据支持和线下的采购需求相融合，形成一张高密度的信息网，在这样的环境下，义乌商人似乎总能敏锐地发现每一次商机。新冠疫情时期，国内的口罩一度短缺，义乌商人就开始在全球购买口罩，再运回国内。而后国内生产企业加速生产口罩，义乌又迅速反应过来，转而向全球销售口罩。

新冠疫情之后，很多人说出海生意好像没有那么好做了。但义乌商人总能找到机会。2023年，义乌开始向南美国家出口商品，因为他们洞察到这些国家的需求变化。南美国家（如巴西、阿根廷、委内瑞拉等）是混血文化的大熔炉，审美观念多元，当地女性更偏爱浓妆，对化妆品和香水等的市场需求较大。随着当地生活水平的提高，南美人对家电的需求也在不断增加。以智利为例，华商音响产品在当地的销售量快速增长，其中一位客商在不到五年的时间里，将从义乌采购的音响产品在智利做到了近两亿元的销售额。这款音响在义乌的生产成本约25元，就算加上海运和仓储费用，再在当地加价50%，零售价也只有约79元。而当地同等

质量音响的市场价格在130~180元之间，这样一对比，义乌的音响在南美市场有极高的价格竞争力。

把这些海量信息汇聚在一起后，由卖家端快速反推到生产商，快速量产、快速走红，再快速开发下一个商品。在义乌，总感觉时间被调到了1.5倍速。我自己从事零售行业多年，原来每年都得去义乌好几趟。我对义乌商人的印象是，他们从来不觉得生意小，总能把不起眼的小生意做大。

可是在这样高周转、高效率的环境下，义乌对一些创业者来说也是“地狱”。由于信息滞后，等新产品生产出来时，可能已经失去了售卖机会，只能陷入亏损出清的被动局面。

3.1.1 淘淘宠物专注B端小生意

在义乌的1688宠物批发类目中，排在第一的是一家叫淘淘宠物的公司，创始人叫戴道称。这位创业者2006年大学毕业后在义乌观察了两年，直到2008年才切入宠物用品经营，当时他开的是淘宝店。之所以一开始选择在义乌卖宠物用品，是因为虽然当时国内宠物市场规模还不大，但义乌做的是全球生意，当地有很多外贸宠物用品遗留下来的库存。淘淘宠物就到各个工厂收货，收完后再贴标放到淘宝上去卖。2008—2011年是淘宝的黄金三年，淘淘宠物就这样积累了第一桶金。与此同时，2012年，阿里开始重点布局天猫，淘宝市集里的小商户流量开始下滑，但当时的淘淘宠物并没有抓住天猫这个机会，事实上，创始人也评估过，但以当时宠物用品品类的资质和规模，还达不到天猫的入驻要求。

戴道称当时就在想：淘淘宠物自己的店，线上达不到入驻要求，线下也和那些宠物用品店一样，很难获得更低的采购价格和更好的渠道。但店都开了，这门生意总得想办法做下去，怎么办呢？C端没有优势，那是不是可以聚焦于把这些B端的小门店客户服务好呢？

于是，戴道称转入1688这个批发平台，只专注服务国内B端和外贸批发商。截至2024年，淘淘宠物的外贸交易额约占其总销售额的40%，宠物门店和小型宠物店约占60%。1688国际出口主要集中在越南、菲律宾、马来西亚、印度尼西亚和泰国等东南亚国家，这些国家的客户占其客户总数的18%，却贡献了40%的销售额。还有一些客户及大批发客户能贡献30%的销售额，而这些大客户的交易额大多是在美团、抖音和快手的本地生活渠道产生的——这三个渠道在宠物用品领域目前也是增速最快的。在这个过程中，戴道称发现零散消费者和批发商在供应链合作上的区别：零散消费者对价格更敏感，而批发商则更注重品质和货源的稳定性。只要产品质量好，就能吸引更多B端回头客，再把他们变成老客。我在2024年10月前往淘淘宠物调研时了解到，在1688平台，淘淘宠物近30天的复购率高达53%以上，并

且已经成为常态。对于这家在1688平台每天都会新增3000名新客访店的店铺来说，53%是一个极高的复购率。2024年，淘淘宠物的年销售额达到1.2亿元，即使在大家都喊难的情况下，较2023年仍然实现了10%的增长。

而有意思的是，宠物用品从吃到用再到玩，品类多种多样，可淘淘宠物却只专注于宠物用品中的食具、水具及窝具。虽然这几个小品类在整个宠物用品行业中占比较低，大约只有个位数，但宠物在中国是一个上升市场，哪怕占比不高，换算成实际市场规模也很可观。而淘淘宠物之所以只专注这几个小品类，主要原因有二，一是义乌小百货集散地的优势，二是为了降本增效。如何降本呢？创始人戴道称给我算了一笔账。

第一，模具开发成本存在4~5倍的差异。戴道称说，像猫碗这一类小食具，一个模具的开发成本大概是2万元，只要能生产并卖出3000个，按平均40%的批发毛利率计算，就能达到盈亏平衡，成本就能摊平。而对于个头较大的品类，虽然客单价看起来更高，但模具开发成本也高，很难快速回收。比如猫砂盆和猫窝的模具开发成本是10万元，是猫碗的5倍，也就意味着至少要卖出上万个才能收回成本。

第二，运费成本。货物卖得慢且资金回收周期长时，运费中的体积重量比例就会更高。物流快递的收费方式主要有按实际重量计费 and 按体积重量计费两种，两种计费方式都是首重贵，续重每加1千克则便宜得多。比如寄被子时如果不做抽真空处理，体积重量往往大于实际重量，此时运费按较高的计费方式（即按体积重量计费）来收，费用大概会比按实际重量计费高一倍。而小件的猫食盆，只要箱规低于25厘米×20厘米且重量低于1.5千克，一单就按2元小件来计算。

第三，爆品策略。小食具成本低，可以一次性开发6款同时上市，容易跑出爆品。2024年推出的产品，如“大象猫食盆”，就占据了市场10%的出货量。一个批发价5元的猫食盆，在高峰期一个月能卖出30万个，毛利率平均能达到40%。为了让更多好看的宠物食具上线，淘淘宠物2022年开始介入工业设计和原创开发领域，目前团队包括3名工业设计师和1名产品经理。到了2024年，淘淘宠物一年会有约20款原创产品推出，只要其中有2款成为爆品，不仅能摊平这20款产品的开发成本，而且还能盈利。

第四，有效地对抗竞争。在义乌，只要你卖一款新商品，别家就会快速跟上，很多爆品的红利期不过1个月，如2023年流行的萝卜刀。而淘淘宠物只专注在B端小生意上，这样有一个好处，就是这些渠道火爆起来是先在B端被感知，然后再传导到零售端，整个周期里就会有3~6个月的高毛利期。等零售端开始火起来时，淘淘宠物的新一批产品已经上架了，甚至下一款爆品已经出现。这时对之前的爆款主动降价，将之变成一个基础单品，销量依然很大，还能赢得“质优价廉”的印象。比如，淘淘宠物在2023年底至2024年上半年有一款爆款猫食盆，在2024年3月

前，一个猫食盆的批发价是4.3元，而生产成本大概是2.2元，毛利率接近50%，相当可观。成为爆款后，别的生产商开始跟进，2024年4月，淘淘宠物就主动把这款商品的价格降到2.8元，最后降到2.5元，价格比别的批发商便宜20%以上。主动降价有两个好处：一是从1688平台规则看，一个爆款谁先降价，流量就倾向谁；二是如果一个爆款的利润被压得很低，就能劝退大量模仿爆款的卖家。同时，先发和规模优势十分重要。以这款爆款猫食盆为例，淘淘宠物先把量做大，而量大就能和原料采购商议价，即便后来经过降价，毛利率也能有20%~35%。而刚跟进卖这款猫食盆的商家，量还没做上去，生产成本就比较高，甚至高于淘淘宠物降价后的批发价，没有利润，这些商家自然而然就退出了。

第五，原创设计，要先打动主人的情绪。我注意到他家的猫食盆都是加高的，为什么这么设计？因为淘淘宠物的创始人发现，用一般的猫食盆时，猫只能低着头吃粮，淘淘宠物就专门设计了加高的护颈猫食盆。除此之外，猫食盆的外观也越来越高，这是为了让主人给猫拍照时更容易出片。

第六，外地代工。OEM代工模式可以很好地补充义乌供应链中不足的产品。以猫砂为例，新冠疫情期间猫砂销量激增，但在新冠疫情后竞争加剧，河北变成猫砂的主产地，价格低、品质好，义乌的猫砂并不具备优势。那就可以选择在河北加工，然后再拉回义乌，发往东南亚市场。为什么还要拉回义乌呢？因为义乌发货量大，核算到单件的运费更便宜，同样的目的地，从义乌发出的运费成本仅为外地直发的30%~40%，且能运送的范围也是全国最广的。

3.1.2 极度卷的行业仍有突破

老年服装这个行业的细分市场在义乌依然有很大的增长机会。为此，我特意去了义乌一家专营老年服饰的公司调研，这个服装品牌叫大唐夫人，专注做70岁以上的消费群体的生意，2024年全年销售额已经超过2亿元，是天猫细分品类第一名。能在服装这么卷的行业里突围，大唐夫人自然有一套自己的生意经，总结起来有三点。

第一，更加关注主消费群体的购买特性。很多人会疑惑，选择线上购物的大都是年轻人，可它只服务70岁以上的老年群体，而这些老年人并不习惯在线上购买。这时就要看一下银发族的三类细分人群：第一类是50~60岁的人群，他们刚刚迈入银发一族，属于活力老人，大部分是自购型消费者；第二类是60~70岁的人群，他们的子女年龄在25~45岁之间；第三类是70岁以上的人群，他们已经有孙辈了，孙辈的年龄大概在22~30岁之间。也就是说，他们的子女辈及孙辈主要集中在22~45岁之间，这些人正是线上购物的主力军。大唐夫人95%以上的顾客，都是银发一族的子女和孙辈。

第二，客单价更高。如果是由子女及孙辈代为购买，这类服装的客单价往往更高。为什么呢？因为这时，它更多被视为用于表达心意的礼品，而不是自购服装。大唐夫人平均客单价在180元以上，远高于线上老人服饰普遍不足百元的单价。

第三，退货率更低。大唐夫人创始人和我分享了一组数据：银发一族中，年龄每小10岁，退货率就会增加10%。相较于70岁以上的老人，60~70岁的老人属于活力银发一族，对款式的追求更为个性化、多样化，而70岁以上的老人则更注重服饰的舒适度，对款式、花样的要求反而没有那么高。因此，大唐夫人只做宽松版型的服饰，减少小码。老年人到了一定年龄后，就算体重较轻，肚子上也难免会有一些赘肉，宽松版型的服饰更有包容性，而且这种版型更容易开发，成本也更低。之所以这样选择，就是为了降低退货率。线上女装能把退货率控制在55%就已经算合格，而大唐夫人可以控制在30%左右。在服装行业，只要能把退货率控制住，就是在变相增加利润。

在2025年刘润年度演讲上，刘润老师说了一句话：我们都年轻过，但你老过吗？从公开数据看，截至2024年底，中国60岁及以上老年人口已经达到3亿人，这也意味着接下来每一年都会有不少人迈入70岁，老年服装在未来10年必然会持续增长的品类，也将因他们的需求变化而不断调整，这个市场大有可为。

3.1.3 普通人的创业机会

除了上面提到的那些交易量较大的创业者外，义乌也不会亏待在这里寻找机会的普通人，比如在义乌0成本创业的“走播”们。顾名思义，“走播”就是指边走边播的主播。其实，“走播”这种形式在前期主要出现在“服饰之都”广州，当地早已电商化，线下店里有非常多的服装档口，而这些档口里的小妹就成了淘宝直播的主力，她们采用的直播方式就叫“走播”。

义乌的走播和早期广州的走播完全相反，行动方式上也和来去匆匆的状态截然不同。她们拿着手持三角支架手机，穿梭在各个店铺间，每到一个店铺，店主就会拿一张椅子让她（他）们坐下，先挑一些货，然后开直播。一般都是不露脸直播，手机摄像头对着商品就开始讲解和展示商品细节。我在饰品批发区里看到一男一女正在直播，这样的组合在走播中还是比较少见的，算是高人数配置了。后来才知道他们是一对夫妻，男的是运营，女的是主播，每天下午会来义乌商贸城直播3个小时，义乌商贸城5点关门，他们刚好可以顺路去接孩子。

那天我跟着他们跑了好几家饰品店铺，第一站是之前已经预约好开播的，他们提前20分钟就到了店，先问了老板价格，粗选了一些新品和好卖的款式。等男运营提示女生开播时，女主播就开始说：“姐妹们，今天给大家找了新货，又好看又

实惠，你们都知道我家的发饰都“颜值”在线，还都挑质量好的高货。来，今天开场我们先来一波福利，我给大家挑了一款超好看的抓夹，老板让卖19元一个，我想姐妹们支持我，我肯定得拿出诚意啊，我又多给大家争取了一下，到手买一送一，还包邮。”这时，男运营马上旁白：“链接弹出来了，真的很好看，我得让我老婆自己也留下来用，戴上能年轻好几岁。”

这种常见的直播套路在直播间很受用，我算了下时间，他们上线第1分钟就卖出12组，这个产品大概讲了5分钟，总共卖了27组。等交易密度低下来后，他们立马选了另外一个发圈上线。因为这一家上的新品多，他们在这个店里待了大概1个小时，结束后就跑向下一家店里直播。而且，他们两个人配合得很默契，只要女主播给男运营打一个手势或说一个暗语，比如说一句“去看带蝴蝶结的大发箍”，他就知道往哪个方向走。不透露店铺名字，是走播们共同遵守的规矩。

他们后来和我说了原因：“现在顾客实在太精明了，如果透露店铺名字，他们只要上1688平台一搜或者在义乌购一查这个店铺里的货，就知道批发价了。我们只能卖力讲解、多挑好货，赚的就是一笔服务费。”如果碰上一家店新品少或者产品不好卖，他们就会以15分钟为一个节点马上转店，否则在线人数会掉得很厉害，平台也很难再给他们推送流量。这个时候，他们会在直播间里互动说：“宝宝们，还想看些什么？我带大家再去看看好看的发圈。”然后他们就会快速转移到下一家店铺。

走播在义乌商贸城的饰品区最为集中，主要有三个原因：一是饰品比较适合不露脸直播，很多对自己的颜值不自信的人也能做；二是毛利高，源头价格和当地店铺售价之间有较大差价；三是饰品对大多数女性用户来说是“多一件不嫌多，少一件不行”。

那如何同商家结算呢？就是卖多少就拿多少货。有时候如果新手没经验，或者流量低只卖了一件，商家也可以按批发价给你拿货。商家的想法是：他总会做大的，哪怕今天流量不好，只要做下去，总有一天流量会好，先把关系处好，下次他还会再来。我一听就感慨，果然是义乌，“鸡毛换糖”的精神真的是深入骨髓。

这两位走播哈哈一笑跟我说：“其实初期也不是那么顺利的。2022年底之前，我们是卖童装的，可是后来生意就不好做了，连通宵直播也不见效。主要是因为平台开启了一键比价功能，而比价主要就是根据同款产品图片来比，看得出来材质差异。一味卷价格实在卷不过，童装也就不卖了。所以，这才想到走播这个方法。刚开始也一直碰壁，好不容易才找到一个算是熟人的店开播。后来发现这种方式确实可行，收入也逐渐稳定下来了。”

最后，他们和我分享了义乌宝妈走播群体的情况。在义乌的走播群体中，“宝妈”占比很大，还有一些为了寻找创业机会来到义乌的人，加入当地的MCN公司，专门做饰品走播。大部分宝妈都和这位女主播一样，要照顾家里的娃。而义乌商贸城上午10点才营业，下午5点就打烊，所以她们一般都是在家里忙完后，下午来直播，这样也能避开晚间主流的直播高峰，不然实在抢不过大主播们的流量。在高峰期做得好的走播，不少人的月收入能达到2万~3万元，有的人甚至能达到5万多元，而现在来的人越来越多，竞争越来越大，有的走播一个月只能拿到5000元左右。

在义乌商贸城二楼D区有一家叫酷飒买手的时尚饰品店，店主说她的店里每天会来5~6个走播。这个店主非常欢迎走播，因为店里的饰品都是店主自己设计的，原创饰品更有个性，通过走播这种不露脸，只展示商品的直播方式，能更好地向线上人群展示饰品细节。

我在这家店里待了半天，有两位抖音视频主播，一个平均在线人数是22人，另一个平均在线人数是18人左右。听起来好像人不多，但“平均在线人数”这个概念指的是有人走又有人来，在直播期间始终能保持这么多的人在线。这样，这两位主播的直播间其实会持续产生销售额。有的饰品需要定做，所以主播们也会在直播时连线想买饰品的客户，帮他们做个性化搭配。这两位主播在这一家店里平均每天播6个小时左右，日销售额大约1700~3000元，毛利率大概是40%，也就是说，若达到3000元的销售额，主播和店家能赚到1200元。很多主播知道这家店店主合作大方，有些主播粉丝量多，一场直播的销售额能做到1万元以上，这对于低单价的小饰品店家来说，是一笔很不错的流水，对于主播来说，当场收入也非常可观。

而到了周末，义乌商贸城的饰品区有很多来打卡的年轻人，这个时候在店里直播就不太合适了，酷飒买手的店主提供“仓播”，走播们可以直接到饰品仓库区域直播。这些走播能为她的门店贡献大概1/5的销售增量。酷飒买手的店主说：“走播们能0成本0风险创业，而我能借到他们的流量增加销售量，这就是双赢。”

随着慕名来商贸城打卡的人越来越多，除了走播，还有一个新职业很受欢迎——商贸城“导游”。这些“导游”基本每天都能接到单子，带游一天收350元，也能按半天收费。但这些“导游”并不是真导游，很多就是在商贸城长大的“义乌二代”，还有穿梭在各个商贸城找货的外贸职员，他们一有时间就带来义乌打卡的游客在商贸城里逛。有些游客想零买一些商品，“导游”不仅能上前答疑，还能为他们引路，去一些专门做零售的档口挑货。除了带游，“导游”也会介绍餐厅，比如他们最爱推荐的就是阿拉伯餐厅，年轻游客比较喜欢。

来义乌之后，我对这种0成本0风险创业有了更直观的感受。

我为什么特别喜欢义乌这座城市？因为这里让人很难焦虑，这里的人们不会整天抱怨生意小，而是想着怎么把生意做大。在这里，人们从不空谈乐观或陷入悲观，而是把一切落到具体上：办具体的事，做具体的生意，尤其是那些看起来不起眼的小生意。

义乌的商业启发：

- 吃透规则：义乌有很多商品个头小、单价低，快递费用按重量计算，每单最低可至1.3元。
- 红海的机遇与挑战：红海市场意味着竞争压力大，可义乌人却认为，红海同样意味着高人气和高流量，竞争越激烈就越热闹。
- 城市创业友好：只要你能成为交易的助力环节，就有机会在义乌白手起家。

3.2 郑州选品江湖：全国商超都来这里选品

现在，我们从义乌出来，再转去郑州的商品交易市场看看。在郑州，百荣世贸商城的商品交易活跃度及对合作渠道端的服务专业度处于行业领先水平。百荣世贸商城和义乌商贸城完全不同，前者主要服务各地的商超渠道，是以包装食品和日化、百货批发为主的综合性批发城。其中，百荣世贸商城D区聚集着中国最强的一批商品服务商，其中大的厂商能够服务全国各地几千家商超，甚至连我国最靠北的漠河市以及较为偏远的新疆、西藏、青海等地也与这些厂商有紧密合作。在郑州，还有一个能和百荣世贸商城的食品百货交易旗鼓相当的农产品交易市场：万邦。万邦是“南果北上、北货南下”的交易中心，是全国头部的农产品交易市场。

郑州之所以能助力万邦成为交易中心，有三个交织在一起的原因。

第一，郑州是一座“长”在铁路上的城市，是全国重要的综合交通枢纽，具有“九州腹地、十省通衢”的战略地位。进入高铁时代，郑州是最早形成“米”字形交通的城市，构建了以郑州为中心的“121”便捷出行格局（郑州与省内市中心1小时通达、郑州与周边省会城市2小时通达、县城至所辖乡镇1小时通达）。这个交通格局与河南省的地理位置密切相关，河南省位于中国中东部，东接安徽、山东，北界河北、山西，西连陕西，南临湖北。因此，从河南省省会郑州出发，可以与多个城市形成4小时直达圈，而向四面八方延伸的线路，沿途都要经过河南省内的各个县市。比如，郑州往广州方向的高铁，只要开出二十几分钟就能到达许昌。交通发达，商品贸易流通也就随之发达。

并且，高铁发达还有一个“首发空车红利”。所谓“高铁第一趟空跑车”，其实是指动车为检测性能，会在凌晨发车但不载客，此时就可以利用“空车”的座位和过道等空间运输快递包裹，一趟列车一次能运近100吨货物。因此，从郑州发往全国各地销售渠道的货品，运费能够大幅下降。

而河南省不止高铁发达，高速公路也很发达。截至2024年底，河南省全省高速公路通车里程已达8962公里，位居中部六省第一；到2025年底，通车里程已突破10000公里，基本实现“县县通双高速”，90%以上的县迈入“双高速”时代。那航班货运呢？郑州的新郑机场同样位于全国前列，截至2025年11月3日，郑州机场当年累计货运量达82.52万吨，提前58天突破2024年全年总量，同比增长24.76%。这也意味着，一件商品从郑州运往全国各地，不仅速度快，可选择的交通方式也多。

第二，郑州刚好处在中国农业高成熟带的中间地段，河南省处于暖温带和亚热带的过渡地带。与之相邻的六省都是农业大省：山东种瓜果蔬菜，湖北、陕西种水果和薯类，安徽种梨，河北、山西种麦、米、杂粮。在这些土地上种植农作物，大部分能实现一年两熟，也就是同一块土地在一年内能收获两次相同或不同的农产品。而郑州万邦市场地处这些农业大省的中心，正好成了交易枢纽。

你可能会有一个疑问：各省种好了农产品，自己运往全国各地卖不行吗？还真不是，运到郑州再卖反而更方便。这就呼应了上文提到的郑州发达的海陆空物流交通网络。

1亩=666.6平方米。

此前我采访了万邦市场的管理人员，询问万邦市场目前的规模如何，对方回应：

“万邦可以说是全球知名的农产品交易市场之一，总面积达5300亩^②，主要分为四个主题批发区，即果蔬区、粮油调味品干果区、水产冻品区和精品水果区（主要指进口水果及国产精品水果）。据统计，市场入驻固定商户超7000家，其中果蔬类商户达3000余家。肉品区有从澳大利亚、美国、加拿大、巴西等地进口的牛肉。

根据全国城市农贸中心联合会发布的2023年度全国农产品批发市场的行业排序，万邦排名第4，是中原地区最大的农产品交易市场，是“南果（菜）北运、北货南下”的关键枢纽。依托郑州的物流优势，一颗榴莲抵达中原市场的“鲜”速度快了一倍。万邦水果的代表企业是陈氏阳光，其董事长陈雪梅介绍，云南蓝莓48小时就能运抵郑州，当天即可上架超市；树熟榴莲从泰国基地出发，5天抵达郑州，运输时间减半，新鲜度翻倍。除了物流枢纽，郑州还是重要的商贸枢纽。

第三，河南是人口大省，民生产业尤为发达，省内各个城市都有拿得出手的商超代表。比如，原本在南阳起家的鲜风超市现已进入郑州，洛阳的567超市、郑州的淘小胖在短短几年内已经做到近20亿元的销售体量，这些都是新生代的明星超市代表。还有名声在外的胖东来超市，每年全国各地的超市老板一拨接一拨地到胖东来取经。而百荣世贸商城里的供应商都争着抢着要和这些优秀超市合作，一来，这些超市的销售额特别高；二来，这些供应商也想借合作提升自己的名气。全国各地的商超老板看到胖东来等超市卖的商品，拨打商品包装上的电话，就能直接在百荣世贸商城找到这些供应商。说白了，商品只要进了胖东来、鲜风这些超市的货架，就相当于进了全国商超老板的采购清单。

在这样得天独厚的背景下，郑州的商品交易流通发达且创新度高也就不足为奇了。但与此同时，这也意味着竞争压力巨大。换言之，想在郑州的商品交易市场占有一席之地，就得拿出些真本事。接下来，我们就来看看郑州这些优秀贸易商的打法。

3.2.1 集中资源卖好一个爆品

百荣世贸商城有一家名为山外云的供应商。与其他店铺卖琳琅满目的产品不同，这家店在每个时期只主推3~5款畅销商品，并且这些商品基本都经过二次组合。根据节假日和季节变化，它每月只开发一款主销商品，比如上半年主推洗衣液，下半年主销整箱酒水和春节饰品等。

山外云敢这样做，一方面是因为百荣世贸商城服务的买家遍布全国，另一方面是郑州交通便利，可以快速触达各个低成本产区。那么问题来了，畅销商品到底要卖到什么程度才算畅销？又该怎么把商品卖好？

我们来看它店里的一款长销单品——富贵竹。在一个拥有50家门店的连锁超市里，它把富贵竹卖到了近百万元的销售额。这样说起来可能没什么概念，可以做个对比：按传统售卖方式，富贵竹在春节期间销量最好的时候，同规模连锁超市也不过卖到8万元。

一般来说，门店卖东西通常是先引进产品，再根据成本定价，然后想办法促销，这样最多也就是把8万元做到10万元，很难有大的突破。但山外云采用了买手常用的采购倒推算法，让自家的富贵竹售价比别人的促销价还要便宜一半，同时保证合理利润。

所谓倒推算法，就是先确定用什么方式、什么价格售卖才能具有竞争力。山外云发现，如果只卖富贵竹，客户就会拿它和其他店卖的富贵竹比价，最后只能拼价格。怎么办？得让客户觉得自己买的不是富贵竹。山外云的方法是：富贵竹配花

瓶组套售卖，1个花瓶搭配10枝富贵竹，售价9.9元。这样客户会觉得，自己花9.9元买了个花瓶，富贵竹是额外赠送的，很划算，于是更愿意下单。

如何将售价锁定为9.9元？先算一笔账：客户门店超市终端毛利率大约20%，而厂商利润至少要留15%才能平衡开支。这样算下来，成本必须控制在6.8元以内。以6.8元为成本上限，扩大选品范围，发挥全国各地单品类集中生产的低价优势。比如玻璃花瓶从江苏徐州源头直批，富贵竹从海南产地直采，拿到更低价格。接下来要计算一辆直达货车的总运输成本，按4.2米小货车的装载量和运费来算，一车装5000把富贵竹、5000个花瓶，刚好把单套成本控制在6.8元以内。最后，确定两种商品的统一到店时间，再倒推两地商品的发货时间。

这个批发商给客户留了20%的利润，价格有优势，销量自然提升，没有不卖的理由。

山外云的做法是借助郑州的优势，打破传统的顺向思维。所谓顺向，就是一件事必须从起点做到终点，而倒推算法的特点是先确定终点，再回头推演每一步的路径。

3.2.2 链接周边的低成本资源

我们知道水果是生鲜食品，损耗比较高。但万邦市场在利用郑州的交通优势降低损耗这件事上，可谓算得“门儿清”。这里可与西安、青岛、高碑店三个关键城市形成资源互补，由这三地承接河南省郑州水果的“回头路”。

青岛市在冷链仓储物流方面有政策支持，冷链物流仓储成本较低，加之山东人口密度大、消费力强，水果运往山东销售情况普遍不错。同时，可将山东的苹果、樱桃等水果再运回郑州，并定向发往华北及南方地区，西安的猕猴桃则主要发往北方。河北省保定高碑店是华北市场的交易节点，与北京、天津构成黄金三角，具有“北控三关、南达九省”的地理优势，能够快速分发南北各地的特色水果。

还可以换个思路，同样用好地理优势，把生产耗材运往原产区。在郑州有一个本地罐头品牌，只主打两个单品——一个是带鱼罐头，一个是黄桃罐头。这个品牌在河南焦作博爱县有一个罐头瓶厂，厂子生产两种罐头瓶：一种用来装带鱼，一种用来装黄桃。随后再将这两种瓶子分别运到原材料产地进行分装，再发往全国。其中，黄桃罐头瓶会被运送到山东临沂，那里是黄桃之乡，当地优质的黄桃罐头生产商也特别多，可以就地采集原材料并搭建生产线进行生产。

这样就能降低三项高额成本：一是减少流水设备投入的成本，通过错峰租借当地黄桃厂的低峰生产时间段；二是降低原材料长途运输及冷链物流的成本，罐头玻

璃瓶的损耗低，物流费用还不到原材料的一半；三是还能把这些罐头瓶卖给当地其他罐头厂。同样的思路，可以把带鱼罐头瓶运往青岛进行生产。

这三项成本一打下来，这个品牌的两种罐头的售价普遍可比市面上同规格同品质的产品低20%以上，在商超渠道里有非常强的优势。有人说这罐头好像不好卖了，其实不然，黄桃罐头虽然在南方销量一般，却是东北地区老百姓的心头好。因此，在山东临沂生产完再发往东北地区，甚至能做到“才下工厂线，就能上物流车”，仓储物流成本可再节省10%以上。

通过整合低成本区域的资源，在不降低产品质量的前提下压低商品价格，从而让这个品牌在商超终端具备极强的竞争力。

3.2.3 郑州何以成为央厨中心

前文提到河南的商超行业创新度极高，如鲜风、淘小胖、胖东来等，它们的门店与传统商超最大的不同在于，前者的熟食卤味陈列面积更大，品项更加丰富。近几年，熟食品类是商超中极少数能实现超过30%增长的品类。

线下商超流行一句话：得生鲜者得天下。当然，今天所谓的生鲜不只指蔬菜、水果、肉类这些生食，也包括熟食。这背后反映的是消费者消费习惯和需求的变化。近几年，外部商务宴请大幅减少，很多男性选择在家小酌。与国外的饮酒习惯不同，中国人喝酒多为“随餐而饮”。因此，像卤牛肉、卤猪尾巴、卤猪耳朵这一类“佐酒型卤味”的销售量增速达到17%，商超中男性消费者占比增长也超过11%。

有需求就有市场。原阳县距离郑州大约25分钟车程，全县的主导产业就是央厨产业，卤味熟食、面点、烘焙等各类央厨企业尤其集中，其中不乏千味央厨、绝味鸭脖、巴奴火锅等知名企业。可以不夸张地说，借助郑州发达的交通网络，这里是全国各地许多大商超的“央厨中心”。

你的反应可能是：这不就是预制菜吗？很多消费者现在不太能接受预制菜，这生意能好吗？别急，我们先来细看预制菜的分类，预制菜分为四类：即食、即热、即烹、即配。

即食，就是开封即吃，比如即食凤爪、卤牛肉，这类预制菜在卤味店里很常见。即热，就是加热后即可食用，比如自热火锅、便利店快餐，还有部分卤味食品，冷冻卤味通过“冻转鲜”技术，既能保持最佳口感，又能保证门店销售的鲜度。即烹，是指食材经过一定加工并按份分装，但为了还原原味，需要下锅再加工几分钟，并配有相应调料，比如冷藏牛排、预制宫保鸡丁、面向B端的料理包等，这也是目前争议最大的类别。大家对预制菜的质疑主要集中在即烹产品上，举个例

子，顾客在餐厅点一份红烧肉，以为是厨师现炒现做，结果只是拆开预制菜包简单复热或复炒，大众之所以生气，是因为有种“被骗”的感觉。当餐饮门店（如“老乡鸡”）将现做菜品与预制菜品分类标注清楚后，大众“被骗”的感觉消失了，门店销售额不降反升。

最后一种就是即配净菜，即经过筛选、清洗、分切并按份封装的食材，需要自己烹饪和调味。对于火锅连锁餐饮来说，这是提升效率的有效方式，巴奴火锅的中央厨房主要负责处理这些净菜，以降低成本并保证质量。

我们来看看这里面有什么生意可以做：一家年销售额2亿元的面点供应商的打法，就是锁定主食这个品类。得主食者得复购。山东的超市一定要把馒头这类主食做好，如果顾客能连续来店里5次，基本就会变成这家店的老顾客。如今，没时间做饭是常态，如果超市能提供丰富多样的面点熟食供选择，让顾客有多种搭配方案，那么顾客就更愿意高频光顾这家店。这也是商超越来越重视面点熟食的原因。

道理大家都懂，但在全国商超中，熟食品类能通过自主经营赚到钱的屈指可数。之所以难赚钱，是因为要想满足消费者的需求，商超至少要有500个的熟食品类。你可能在一两个品类上比较擅长，但要想通过自营来组织起这么大的商品群，就需要在硬件设备和师傅方面投入大量成本，很容易出现亏损。

郑州有一个品牌叫哆雅威宴，主营面点、卤味熟食，抓住了商超对熟食品类的需求。哆雅威宴的创始团队告诉我，他们已经帮助商超解决了三个主要的高门槛难题：

第一，搭建大商品库。借助河南原料产地优势搭建1600个品项产品库。熟食品类存在南北差异，他们通过与全国众多商超合作，形成足够大的商品数据库，从而为各家商超个性化设计出适合的500个商品组合。

第二，集中利用当地中央厨房进行制作并开展跨品牌合作。他们可以通过“冻转鲜”，采用低温急冻（-35℃至-60℃）技术，减少和延缓冰晶生长，降低冷冻对产品本身的破坏，从而减少微生物滋生，提升产品安全性，解冻后还能最大限度保持食物的口感和质地。

第三，不只管供还管卖。河南的商超竞争异常激烈，因此对供应商的服务要求比较高。在这样的高要求下，郑州这里的供货商服务能力特别强，除了供货，还要帮商超把商品卖出去。哆雅威宴拿出很大一部分精力把每个单品的售卖及操作方法一一拆解，形成一套非常专业的培训SOP（标准操作程序）流程，前往各个商超进行流动培训。比如，烤鸡原料化冻时为什么不能用冷水，而是要放在冷藏区

里？因为外包装可能破损，导致腌料被水浸泡，影响口感。烤鸡烤好后，要先放置在不锈钢盘里冷却一会儿，再装到食品盒里，这样就能避免水蒸气上升，在盒子里形成水雾，影响商品的卖相。你看，就连商品操作手册都细化到了这种程度。如果你是商超的一名销售人员，拿到操作手册以后直接一步一步照着做，烤鸡就能烤得不错。最后，哆雅威宴还会把产品卖点提炼出来，这样导购员就能对顾客进行有效的话术推荐，烤鸡主要的卖点就是“水嫩多汁，香而不腻”。

郑州之所以能成为央厨中心，交通发达和农产品丰富是最重要的基础，在此基础上，还有生产技术能力的不断提升，再加上当地商超的高压竞争锻炼了供应商的服务能力。

3.2.4 以货换货在现代依然是门好生意

商品如此集中，必然会产生大量滞销品，这是品牌厂商和渠道商最头疼的问题。郑州有一个在新冠疫情后快速成长起来的行业，叫“易货”。简单来说，这个行业的作用就是为拥有产能或产品的厂商和个人，跳过货币交易这个环节，直接与需求方进行匹配，通过以货换货的方式完成交易。

易货的兴起与企业 and 经营者手中有大量的库存积压等因素有关。在原有的商业模式中，库存积压更多是通过低价促销、亏本甩卖来消化。而以货换货的模式，则能帮助商家和品牌商解决手中大量的库存积压问题，同时降低拓客引流成本。目前，易货交易额虽仍微乎其微，但成长速度极快，全国易货公司已达十几万家，从业人员也有几十万人。

开拓者是郑州较早进入易货行业的一批人。我在郑州调研时认识了开拓者的易货师黄雪霏，她向我分享了自己成为易货师的经历。2019年，她在河南万邦国际农产品市场认识了一位卖哈密瓜的瓜农。这位瓜农当年种出了15万千克哈密瓜，自己想办法卖掉了2/3，剩下的1/3始终找不到销路。正发愁时，他遇到了前来做陌生客户拜访的黄雪霏。

黄雪霏跟公司里负责核价的部门一合计，觉得这批哈密瓜自家能消化，就给这个瓜农出了个主意：“当时市场上的哈密瓜都卖16元一千克，你要是也按这个价卖，等卖到瓜都烂了可能也只卖掉几千千克，算总账肯定是亏的。你可以按个数装箱，折合成10元一千克，放到开拓者的会员客户微信群里去卖，我给你包销。”瓜农算了算账，同意了。这批哈密瓜一装箱上了易货平台，一两天就被会员们抢光了。

可买这批哈密瓜的人没有付钱，这个瓜农也没有从开拓者公司拿到真金白银，而是拿到了一张面额50万元的易货卡，意思是：你给了我价值50万元的货，所以你

也可以凭借这张卡，从我的仓库里挑走价值50万元的其他货物。同样，买瓜的会员们也是在用易货卡交易，买多少瓜，就从他们的易货卡上划掉多少钱。

开拓者这样的易货平台是怎么赚钱的呢？并不是靠赚差价。还是以前文所说的哈密瓜为例，哈密瓜进仓库时是10元一千克，出仓库的时候也是这个价。但开拓者会向瓜农另外收一笔手续费，大约是这笔50万元生意的4%~8%，用来支付仓库租金和维持易货师团队的运营。

随着易货行业在郑州的发展，有些品牌发现易货也是一个人气不错的推广渠道。黄雪霏和我分享了一个案例：在湖南，有家做辣条的企业，品牌名字叫邬辣妈。邬辣妈在进军河南市场时发现，大家对这个品牌并不熟悉，于是就想了个办法：先把自己的货卖给开拓者易货平台。平台会员手上都有易货卡，隔三差五总想看看有什么新鲜玩意儿可以试试，抱着这种心态，会员们很容易在平台上“购买”新东西，尤其是零食。邬辣妈进了开拓者的仓库，就等于在易货平台的会员体系里做了一次体验式营销，这可比投放广告划算多了。会员们尝过邬辣妈的辣条，就会记住这个品牌，也更容易触发真金白银的购买。而各类零食渠道看到这类产品后，也愿意把它引进到自己的渠道里。

你看，开拓者易货平台既能帮助去库存，又能当一条独立的分销渠道，还能充当营销平台。开拓者这两年慢慢做大了，截至2025年5月，在全国15个省市已经有85家门店，其中60家是加盟店。这些门店大部分在河南省内，省外的门店主要分布在武汉、合肥、烟台、曹县、晋江这些中国产能重镇。从门店的分布我们可以看出，易货平台确实是围绕产能和产品拥有者来提供价值兑换服务的。不同地区的门店流通的货物也很有地域属性，义乌门店的仓库里主要是小商品，焦作温县门店的仓库里主要是当地特产铁棍山药。每到过年，温县门店里的山药太多了，就会往其他城市的门店调货，让其他门店的会员当年货买。

易货行业之所以能发展，根本原因在于郑州商品交易发达。便捷的交通也将各地产能过剩的商品汇集起来，丰富了易货平台的产品资源，从而吸引更多人愿意到易货平台进行交换。

3.2.5 倒退30年看胖东来成功的城市红利

最后再来说一说河南零售终端的创新力。其中最具代表性的当数河南许昌的胖东来超市，外界对它的广泛认知集中在三个标签：工资高、假期多、极致服务。但回到本质来看，胖东来之所以能吸引消费者，不单单是因为它的极致服务，更关键的恰恰是其优质的商品。正如胖东来创始人于东来所说：胖东来将80%的精力都放在商品上，只把20%的精力放在服务上。

而百荣世贸商城及万邦市场丰富的商品，恰恰是推动零售终端创新的基础。我本人每年都去胖东来学习，这个习惯延续了十多年，在此斗胆从演化的视角来拆解一下胖东来的商品进程。这背后的动力离不开郑州在交通和产品交易方面的城市红利。这种城市红利对应着胖东来商品进程的四个阶段：人无我有、人有我优、人优我难、人难我独。

1. 人无我有：走出去找稀缺货

胖东来在前二十年开店时，线上电商和信息流通都还不发达，而在这一阶段，胖东来的策略是主打“人无我有”，从而与当时的市场形成极大的差异化。

当时胖东来要选对差异化商品，首先得搞清楚哪些是差异化商品。2010年以前，胖东来的商品结构更多是向行业高手模仿，而它模仿的正是当年的单店之王——上海家乐福古北店。古北家乐福所在的上海长宁区是外交官聚集区，进口食品及差异化商品非常丰富。那时，胖东来就想把这些商品“复刻”到自家店里。但当时许昌和郑州的商贸还不发达，要补齐这些商品，就得向外寻找进货渠道，主要策略就是南下广州来补齐商品结构。胖东来所在的许昌因为靠近郑州，享受到了铁路快线及后来高铁率先通车的红利。可当有些商品有需求却一时补不上时，该怎么办？胖东来用了一个最简单粗暴的办法，就是直接去宜家买回来放到店里。我印象最深的就是弓箭玻璃杯，那时还算高端产品，很难做到及时供货，我当时在胖东来买了这个杯子，撕开杯子后面的标签发现下面还有一张宜家的标签。

2. 人有我优：消灭信息差做精品

胖东来在形成“人无我有”的差异化之后，到2012年，胖东来的商品结构已经成为国内众多同行学习的标杆。与此同时，随着郑州米字形交通网络的日渐成熟，商品贸易更加发达，河南零售业的差异化商品结构也逐步被打破。此时胖东来的目标转为“人有我优”，在深度优化商品品质方面下功夫，采购团队将更多精力放在学习商品专业知识上，提升选品水平，从源头保障店内商品的品质。这也是为什么明明看起来一样的水果，胖东来的吃起来口感就是更好。基于此，胖东来对专业度高的品牌合作商有了更高需求。只要能把某一细分类目做到足够专业，就有机会与胖东来合作。

胖东来在“人有我优”阶段，率先在超市里引入的是宠物用品这个品类。除此之外，胖东来还把原本只有酒店和精英阶层使用的香薰产品，变成老百姓也消费得起的日用品。当然，如今一号难求的茶叶品类，也是从那个时期开始慢慢深耕经营的。你发现了吗？这些产品有一个共同特点，就是信息不透明。胖东来的做法，是把这些不透明的产品标准化，制定合理的利润。胖东来的承诺是：这里不一定是便宜的，但你一定不会被骗。

3. 人优我难：深耕高门槛品类

第三阶段，在保持“人有我优”的同时，胖东来一直在做难而正确的事，把超市生鲜中最难攻克的两大经营品类变成了自己门店的强目标品类：一个是熟食烘焙，另一个是海鲜水产。烘焙如今是胖东来最受欢迎的品类之一，“一饼难抢”的胖东来大月饼就是该品类的代表。而在十多年前超市还普遍依赖联营方时，胖东来就已经开始自营开发烘焙品类了。海鲜水产则是经历了巨额亏损拼出来的强口碑品类，只是与别人被动亏损不同，胖东来是主动选择亏损。经营海鲜水产的早期，胖东来为门店设定的目标是“必须亏多少钱”，比如每月必须亏损3万元。为了完成这个目标，门店就不可能去卖不新鲜的海鲜。中期的目标是盈亏平衡，后期才是赚钱。胖东来门店所在的许昌是内陆地区，原本顾客并不太喜欢吃海鲜。在这个“扭亏为盈”的过程中，门店得想办法让顾客喜欢上吃海鲜，于是胖东来在现场制作海鲜美食并请顾客试吃，考虑到顾客回家可能不会做，于是为其配上海鲜食谱。胖东来这种纸片食谱的服务一直延续到今天，因为“难”，所以形成了很高的竞争门槛。

4. 人难我独：用信任打造独家心智

除了天时、地利外，“人和”也很重要。许昌市辖区常住人口约120万人，并且每周还能带动周边县城、乡镇大量人流，人口密度可观。高人口密度能带来充足的消费。同样，人口密度高，传播速度就会极快。胖东来有奖励顾客投诉与反馈的制度，并坚持了20多年。胖东来把自己放在低位，让顾客做自己的监督官。只要有人投诉，就做到事事有回应。比如，胖东来店里的果切会按从1到4的顺序贴标，这个顺序代表的是水果甜度的递进。你肯定有这样的经历：如果先吃了很甜的水果，接下来吃别的水果就会感觉没什么味道；但如果先吃不那么甜的，再吃甜的，那所有水果都会变得好吃起来。这个小小的改动，就是胖东来在顾客投诉后做出的调整措施。

再来看顾客在店里的体验，胖东来一直致力于消除顾客在店里的卡点。比如，店里的搓袋子湿手器早在2012年之前就已经有了。胖东来的工作人员在店里巡查时发现，很多人搓不开超市里的连卷袋，于是在当天晚会上提出了这个问题。当时，胖东来发动全体员工一起想办法解决，后来有人提议用财务点钞专用湿手海绵，这确实很好地解决了顾客搓不开袋子的尴尬。之后又慢慢进化成带滚珠和不锈钢柱的固定设备。由此我们可以发现，胖东来的服务始终围绕顾客的消费路径展开，哪里有卡点就想尽一切办法消除这些卡点。

前面在讲胖东来的商品品质，怎么这里又讲到了服务呢？这是因为，有了足够的信任基础和客流规模，胖东来才有底气去开拓自有品牌商品，也就是现在广受欢迎的DL品牌。在胖东来位于许昌的十多家超市中，分层次承接了大众、中端、高

端的需求：有面向大众民生的生活广场，有带点小资情调的时代广场，还有后来成为超级网红店并经营高端商品的天使城。换言之，在许昌，不管有钱没钱，胖东来都全力为你服务。

所以，胖东来开发自有品牌产品有几个逻辑：当大众对某个品类的信任崩塌时，胖东来愿意把这个品类开发成自有品牌，比如豆芽。另外，对于一线品牌中那些被严格控价的大单品，胖东来会结合商品实际价值推出自有品牌产品，比如胖东来3千克的洗衣液只卖19.9元，只有大品牌价格的一半。

借用于东来在《美好之路》这本书中说的一句话：真诚是最好的营销，商品是最好的服务。

郑州的商业启发：

- 要致富先修路，城市交通节点带来高效贸易，这在任何时候都有用。
- 交通越发达，商品流通就越快，商品贸易效率也就越高，服务专业度也会随之提升。
- 商超之都交通发达、人口密度高，民生行业的创新度也就越高。

3.3 合肥“理工男”：技术赋能传统行业²⁰²⁵

年国庆节一来，不出意料，合肥的几个重点高速路口因车流太大而临时封闭了。逢年过节之时，各地高速路口出现拥堵并不稀奇，可像合肥这样直接封闭的却是极少数。这与合肥所处的位置相关，合肥地处长江三角洲西翼，是连接长三角与中部地区的重要枢纽。节前堵一次，节后还得再堵一次。以吴庄收费站为例，作为江浙沪向外的主要高速路口，吴庄站设置了12个进站口和24个出站口，尽管如此，闪着车尾灯的车辆还是能堵成红色长龙。

也正因如此，合肥成了江浙沪的大后方，一边承接城市溢出的产业机会，一边充当华东富裕地区的农产品“大后方”。以合肥为依托，安徽安庆这几年逐渐发展起大量蓝莓种植基地。蓝莓富含花青素，再加上一口爆浆的口感，成了当下用眼过度人群最爱的水果。从自然环境看，国内适合种植蓝莓的优势地区不少，比如云南、山东。安徽要想提高竞争力，就要发挥自身特点，借助新技术，让安庆部分蓝莓基地通过温室大棚结合基质栽培，控制环境变量，通过精准调控温度、湿度和光照，模拟适宜蓝莓生长的环境，使其在非自然生长季节开花结果。比如，蓝莓是光周期敏感植物，可通过人为调控光照时间诱导花芽提前分化，从而加速果实发育进程，使蓝莓提前进入成熟期。大棚种植还能有效打破露天种植的季节

限制，比如雨季的影响，实现提前成熟。让自家蓝莓提前上市，安徽的蓝莓就能抢在全国蓝莓上市的空档期入市，先赚3~4倍的高溢价。

到了2024年，安庆市下辖的怀宁县已经成为长三角地区最大的县级蓝莓种植区，蓝莓的年综合产值可达到85亿元。

常有人觉得安徽像是华东地区的配角，但实际上，合肥在过去十多年一直是中国发展最快的城市之一，依靠液晶屏、存储、新能源汽车等产业撑起了超过1万亿元的GDP，涌现出科大讯飞等多家高新技术企业。原因之一在于中国科技大学、中国科学院合肥物质科学研究院等高规格科研院所坐落于此，为当地提供了坚实的技术底座。

我曾去合肥进行集中式调研，参观了中国科学院合作的企业项目，该项目涉及生物、医疗、物流等民生行业。可以说，合肥用数字科技把各行各业重塑了一遍。整个城市都散发着“理工男”的气质，解决问题时具有极强的工程化思维。在合肥走访企业的过程中，我有一个非常深的感受：政府为企业推动政策落地，是成就这个城市高速发展的最大动力源。

这一站，我们一起走进合肥，看看在这样的气质环境下，合肥的商业交易有什么特点。

3.3.1 从一个馒头开始的平台搭建

2025年9月11日，国务院批复了《全国部分地区要素市场化配置综合改革试点实施方案》（以下简称《方案》），这份方案的核心就是“要素市场化”。那什么是“要素”呢？简单来说，就是人力、土地、资本、技术、数据、资源环境。比如，《方案》提到公共数据要逐步放开，推动数据在智慧城市、工业互联网等场景中的应用创新，说的就是把原始的公共数据在脱敏之后做成数据产品，提供给有需要的产业，这就是机会。再看物流数据，如果物流公司统计发现，从合肥往西北地区运送的新能源汽车，近期在全国范围内涨幅最大，至少说明这个地区的经济相对较好，相关消费也会上升。假设你是快消品牌的品牌商，那么至少可以认为这个地区可能可以拓展。

读懂政策走向，能带来更大的商业机会。未来有多少人能借这个政策获得更大发展，这还不得而知。但想看懂未来，最好的办法就是看历史。追溯到2009年，国家也推行过一个政策，就是“制造业服务化”和“主辅分离”。这个政策的本意是把企业擅长的服务项目社会化，比如物流：一是能降低企业的经营压力，二是能挖掘专长，避免社会资源的浪费。这个十多年前的策略，对一些服务业造成了什么样的影响呢？在合肥调研时，青松集团是我看到的最佳样本。

青松集团的老板是福建人，来安徽创业已有二十多年。这家公司的人员流失率非常低，领导者管理得好肯定是一方面，更重要的是从高管到基层员工，都能在这个公司凭借自身的能力和特长，赚到工资以外的钱，甚至形成了5:5的收入结构：工资占五成，其他内部岗位工作的收入也占五成。要知道，青松集团员工的基础工资并不低，最后的总收入远超当地人均收入。

青松集团早先做的是做什么业务呢？就是豆芽、包子、馒头这类很传统的民生产品。可在过去10年里，在这一政策的推动下，这样一家传统企业已发展出央厨、食安检测公司、物流公司、家政公司、研学教育公司以及从事无人机配送等业务的集团化公司。

青松集团旗下的央厨，2025年产值预计能超过10亿元。其产品供应山姆、盒马等大型连锁商超，同时也为电商品牌小黄象代工生产。工厂为保证产量，投入5000多万元专门设立了一个全自动操作车间。有多自动呢？面粉实时自动拆包倒入设备，青松集团可以根据当天各渠道的订单，在计算机系统上制订生产计划。制作包子的面粉不用人工搬运，而是通过传输管道送至生产线。接下来和面、发酵、搅馅，甚至包包子全程都无须人工参与，全部由机器流水线完成。少数工作人员只负责最后的检测及装袋。这个车间一天大概能生产200万个不同口味的包子，相当于日产120吨速冻食品工厂的设计产能，甚至接近日产400吨冷冻速食产品的超级工厂水平。

这种全自动操作车间只有不到30人的配置，那原来从原有生产线淘汰下来的员工要分配到哪里呢？

青松集团发现合作渠道中仍有许多消费者偏爱手工包制的包子，便从原有生产线中抽调一部分员工成立手工组。例如，盒马需要手工制作的包子时，就成立专门对接盒马的生产线；而另一部分员工则被分配到集团内不同的适配岗位，比如家政岗位等。

1. 早上卖包子，下午做家政

在合肥市里，很多学校门口、单位附近和公交站牌旁都分布着早餐车，总计超千辆。这些早餐车大多属于青松集团，多采取加盟加直营的模式，由加盟商负责销售并获取提成。青松集团的员工告诉我，这些加盟商中有很大部分是宝妈，摆早餐车能解决她们既要带娃顾家，又想赚钱补贴家用的需求。可是，这些早餐车主及青松的许多导购员卖的是早餐，而早餐的销售高峰期很短，每天上午10点基本就结束了，这就导致加盟商与在超市负责卖早餐的导购员实际工资收入有限。如果不给员工加工资，员工流失率就会很高；可要是给员工加工资，又会大幅增加公司的经营成本。

青松集团开始思考如何以双赢的方式提升员工收入。这里还要考虑到，大多数已婚女性员工除了要赚钱，还要照顾家庭。于是，公司创办了一家家政公司。对于这些基层工作人员来说，打扫卫生比较容易上手。这些员工上午在超市上半天班，下午可以接单公司的预约定制服务。例如，李大姐有空时可以去雇主家里打扫2小时卫生，每小时25元，去一次就能到手50元。

青松集团的物流车队也面临与早餐摊主一样的情况：司机只拿固定工资，在空闲时间没有其他工作，收入不高，因此员工流失率很高，丢货事件也时有发生。而由于企业生产的是面点食品，青松集团在合肥较早投入使用冷链车，这在当时属于社会上的稀缺资源，生鲜、餐饮、烘焙店等对其需求旺盛。青松集团于是将物流部门独立出来，专注于物流配送业务。目前，青松旗下的物流公司拥有三百多辆车，在合肥城市配送领域处于领先地位，并已获得4A级认证。

2. 食安检测，高技术门槛生意

青松集团自2012年起每天配送数十万份食品，面临的最大问题就是食品安全。可是在2012年之前，食品安全检测主要由政府检测机构承担。青松集团送检的样本量大，一批样品送过去，往往要十天半个月才能拿到检测报告。当时采取的方式是抽检，并不影响每日货物发往市场销售，但为了保证食品安全，也为了让更多客户放心进货，青松集团当时做了一个决定：配送出去的每一批次食品都必须进行检测。可如果按照原来的流程等报告出来，食品早已进入消费者肚子里了，时效性太低，且政府检测机构数量有限，费用也高。

转机出现在2012年底。当时安徽省乃至全国推进改革，鼓励在民营企业中引入第三方食品检测机构，作为政府检测力量的补充。青松集团正是在那时成为安徽首家参与其中的民营企业，公司投入了大量人力和设备，建立了从原料到生产再到终端的全生命周期24小时监控体系，以确保食品安全。

同时，青松集团还建立了食品检测体系，解决自身的食品检测需求。青松集团向当地及周边食品企业开放，承接食品安全检测业务。目前检测公司年产值约1亿元，主要开展批次检测，涵盖食品、环境、土壤等6000多个项目。而这家食品安全检测公司的总经理也是从青松集团的高管团队中选拔出来的，据说年薪已超过300万元。

但食品检测是企业内部工作，大众并不清楚。青松集团还发展了研学业务，让人们通过研学了解企业内部的检测机制，从而提升当地老百姓对品牌的认可度。

3. 通过研学降低宣传费用

去过日本食品工厂参观的人会发现，它们的研学流程做得非常细致。青松集团借鉴日本食品工厂的思路，搭建研学类目，在自家食品生产区设置多个体验馆，包括食品科普馆、安全馆、量子馆和文化馆等。这些场馆以视频科普为主，普及食品安全知识，也提供动手体验活动，如教孩子们制作简单的馒头、包子，或为妈妈做一顿好饭。这些活动不仅能让孩子们了解食品制作的全链路，还能深入了解青松集团产品生产的全过程。馆内有付费项目，也有免费项目。动手体验项目会提供课程培训，可能会收取少量费用，大约二三十元。工厂线的工作人员可以兼任培训人员，他们的收入也随之增加。

青松集团之所以开展研学，还因为在研学过程中，青松集团为许多学校的学生提供团餐，从而能够在此过程中获得更多家庭的信任。通过研学体验不断强化这种信任，过程越透明，信任度就越高，这远比硬广更能深入人心。

在采访过程中，青松集团创始人还透露，集团接下来将在国家低空政策的扶持下，集结合肥的科创力量，重点发展无人机配送业务。

3.3.2 物流折叠筐降低经营成本

2025年7月，我去参观了合肥本土生鲜超市连锁品牌“生鲜传奇”。这是一个专注卖菜的社区生鲜连锁，年销售规模已经做到15亿元。生鲜传奇和很多传统商超不同，生鲜食品在其他超市里往往是赔本赚吆喝的品类，可在生鲜传奇的店里却是盈利能力很强的品类。以最难盈利的蔬菜为例，生鲜传奇前台毛利率达到26%~27%，后台还有近10%的利润。

那生鲜传奇是怎么做到的呢？这其实与其在2020年提出要打造“高科技的制造型零售”的战略有关，可以说，生鲜传奇的盈利依靠的是技术，它每年至少投入1000万~2000万元研发资金用于数字化升级。

在技术改造环节中，以物流折叠筐为例。生鲜传奇在物流折叠筐上的投入相当大，前前后后总计约1亿元。首先要改造与门店匹配的陈列设备，以及上游和仓储各个环节。除了这些硬性开支外，还要解决折叠筐易丢失、易损耗的问题。生鲜传奇总经理沈华烽给我算了一笔账：生鲜传奇的200家门店，在运营高峰期，一天会丢失400个折叠筐。每个折叠筐的成本约为五六十元，损失巨大。

可即便如此，生鲜传奇仍坚持改造折叠筐全链条管理，因为折叠筐如果运用得当，其实能够节约成本。

首先，节约包装材料成本。以往在基地主要使用胶筐、纸箱和麻袋等包装材料，以纸箱为例，每个纸箱成本约4~5元，而使用可重复利用的折叠筐后，经测算，仅包装材料成本一项就可以降低6%~7%。

其次，控制损耗。与纸箱和麻袋相比，使用折叠筐运输可以大幅减少货物因挤压造成的损耗，这部分成本可降低1%~2%。

最后，节约人工成本。在配送环节，生鲜传奇采用带轮铁笼车的运输方式，即将折叠筐放置在铁笼车上，配送货车则配备围板。货物从物流中心运出后，下放围板即可将铁笼车推上车厢货架，到店后再直接把铁笼车从围板推入门店，从而减少中间搬运环节。传统配送方式往往把货物堆满一筐，且需要好几个人反复搬上搬下，而采用带轮铁笼车的运输方式只需要司机一个人就能完成，单在这个环节就能节约60%以上的人工成本。

货到门店后，这些折叠筐在提升运营效率方面实现了标准化操作，所有折叠筐规格统一，到店后能实现标准化上货，显著提升了人效。门店将折叠筐装在可移动的滑轮车上，上货时把折叠筐放上去，然后就可直接推回货架，在这个环节中又能节约10%~20%的门店用工成本。

3.3.3 传统的行业也需要数字化提效

相信你在街边、购物中心或各大高铁站、机场都见过老乡鸡这个餐饮品牌。确实，老乡鸡这些年增速很快，以2024年的交易总额计算，在中国前五大中式快餐公司中，老乡鸡的单店日均销售额及翻座率都位居第一，而这背后，老乡鸡的数字化能力功不可没。

你可能没想到，老乡鸡这样一个听起来很“传统”的中式连锁餐饮品牌，竟然会花重金从阿里、腾讯请来100多个软硬件工程师。如今，老乡鸡中央厨房里用的是自研的炒菜机器人，全国1600多家门店的实时销售数据，包括门店实时前50的销售排名、订单价格的分布，甚至细到哪家店1分钟前卖出了一份早餐，都能显示在公司总部一个叫“掌管山河”系统的大屏幕上。老乡鸡之所以要采集和展示这类数据，不只是为了形式上的“酷炫”，而是直接指向餐饮连锁管理中的六大刚性需求：

（1）老乡鸡重点关注销量排名前50的菜品与中央厨房库存之间的关系，以便为全国1600多家门店动态调度配货和补充库存。

（2）一段时间的前端消费密度数据可以用来优化门店和运力布局。如果两家相距5千米的门店都常年生意兴隆，那可能意味着在两家门店之间还能再增设一家新店。而一个4小时配送圈内各门店的销售数据，又可以用来优化中央厨房的最佳选址。

（3）借助数据来理解和细化消费者画像，进而改良产品。老乡鸡发现，同样一份老母鸡汤，上海人喜欢加菌菇，而广东人喜欢加荔枝。鸡汤里为什么要加荔枝？

调研后发现，原来广东人喜欢鲜甜味，这种偏好也迁移到了鸡汤里，于是，老乡鸡开始在广东地区减少菌菇鸡汤的供给，改良鸡汤的口味，使之更加鲜甜。

（4）借助动态数据来管理会员。老乡鸡有50万名付费会员，每个月向会员收取8元会员费。作为回报，老乡鸡根据收集到的顾客偏好数据，每周向会员发放鸡腿、养生饮料等兑换券，相当于把会员费折算成顾客喜欢的食物，进而拉高复购率。

（5）正是因为老顾客复购率高，老乡鸡更需要不断上新品，优化菜品研发流程。过去，推出一道新菜品需要90多天，经过60多道工序；现在，借助数字化技术，老乡鸡已将新品研发周期缩短至40多天，实现了月月上新的目标，而且基本上做到了推出一款就能火爆一款。

（6）更高效地管理员工收入。因为老乡鸡员工收入的90%都与绩效挂钩，这套数据系统还能让门店员工根据每天的门店销售数据，倒推出自己当天赚了多少钱。这套数据系统，一方面能激发员工的工作自驱力，另一方面甚至能帮助他们反选门店，加速门店的优胜劣汰。

安徽在2025年第一季度首次超越广东，拿下“中国汽车制造第一省”的称号。而在各平台的新闻中，近几年也频繁提到安徽在产业投资领域形成的“合肥现象”，被认为是最强政府风投。随着智能制造时代的到来，安徽又借助中国科学技术大学的研发力量，将2025年确立为从“制造大省”向“制造强省”转型的战略节点。这也使得安徽更具偏向技术型的理工气质，并将这种优势赋能于服务消费行业，让高度依赖人力的传统行业实现了效率的快速提升。

合肥的商业启发：

- 政策落地扎实：合肥始终紧跟宏观政策的步伐，总能踩中趋势红利。
- 科创技术：科技能力是合肥各行业发展的基石。
- 科技提效：合肥科创赋能低效服务消费行业，提效明显。

3.4 丽水与东莞：抓住趋势红利精准卡位

我国有许多产业集群型城市，这些城市有属于自己的特色产业，比如温州的皮鞋产业、晋江的运动鞋服产业、江苏南通的家纺产业等。产业集群的优势很明显：厂区高度聚集，对外便于客户一次性集中采购，内部也能形成一条高效的产业链条，有的做原材料供应，有的负责生产制造。比如诸暨袜子城，光是袜子上的装

饰配件就有成千种花样可选。产业集群还有一个好处，能吸引更多人才，在一定程度上也能拉动一个城市的经济。

但产业集群有利也有弊，一旦遇到趋势性难题，就会影响到整个产业链。如何顺应趋势变化，找到新的突破点？我想以丽水和东莞两个城市为案例。

3.4.1 云和木制玩具的适老化转型

当一个工厂的主要业务是生产婴幼儿玩具，却遇到出生率下降时，该做什么样的策略调整呢？

我在浙江省丽水市云和县找到了答案。云和县常住人口仅12.92万人，却被称为“中国木质玩具之乡”，我们熟悉的儿童积木、各类益智玩具、过家家的整套木制小家具，甚至许多豪华木制仓鼠窝都来自这里。

云和县早期生产的玩具大多适用于3~6岁的儿童，也有适合6~12岁儿童的较大型益智玩具，产品出口到82个国家和地区，主要通过亚马逊、淘宝、天猫等渠道销售。但近几年，持续走低的出生率导致出口企业国内市场的份额不断下降。据调研，木制玩具在儿童板块普遍下滑，降幅在10%~30%之间。不过，这一情况在2024年后有所改善。根据官方披露的数据，2024年，云和县木制玩具产业实现产值75.27亿元，占全县工业总产值的29.97%。其中规上企业产值26.5亿元，出口产值8亿元，同比增长5.7%。而这5.7%的增长，正是因为找到了更大的趋势市场。虽然儿童数量减少了，但老年人却多了起来。云和县木制玩具的解法，就是开发适老化玩具。2023年，云和县出台了一份关于“木制玩具+银发康养”的文件，由几家年产值超1亿元的企业带头快速调整，加速适老化玩具的开发。开发的产品主要有四大类，分别是活力康养类、功能促进类、认知促进类、宠物陪伴玩具干预类，共涵盖288款适老玩具。

冲着这个数据和趋势，2025年9月8日我特意到云和县调研。到云和县的第一站，我先去了当地老年人密度最高的一个社区调研。这个社区是老房子聚集区，老年人较多，60周岁以上的老人占比超过20%，并且近两年这一数字增长很快。一方面是老年人的数量确实在增加，另一方面是年轻人不断搬离。留下的老人中，“一老一小”家庭结构的占比也在上升。

老人占比高的社区对社区活动空间的需求会增加，中山社区因此引进了当地浙江金马工艺品有限公司（以下简称“金马木玩公司”）的“米米智康”项目。“米米智康”是云和县当地适老化玩具的先行者，目前已经覆盖全国1000多家养老院及社区中心。这个康养项目里有很多木制玩具，用于锻炼老年人手部的灵活性和反应能力，并且大多适合多人游戏。老人们白天把孙辈送到学校后，通常会聚集

在社区活动空间玩游戏。社区每个月还会举办2~3次老年益智玩具比赛。比赛项目比较简单，如三国华容道复位比赛，每人面前都有一个类似魔方比赛时使用的计时器，开始和结束各按一次，用时短且拼搭正确者获胜，胜者还能获得奖励。

我问社区工作人员：“米米智康项目投入了多少钱？”工作人员告诉我，单是买6套益智玩具加桌椅就得花费5万元左右。

好像并不便宜啊！带着对价格的疑问，我前往金马木玩公司，希望更全面地了解它开发适老化玩具的初衷和想法。

金马木玩公司成立于1994年，最初主要从事OEM加工，后来才开始打造自有品牌，重点开发家庭益智玩具，如华容道、鲁班锁等。此后，公司开始转型，其中一项非常重要且带来高增长的业务是幼教产品，与国内幼儿园和小学合作，打造全套木制活动空间，比如儿童木工房、扎染房等。这块业务已服务全国11000多所学校，规模不容小觑。近几年企业产值基本维持在1.3亿元左右，但随着幼儿园在园儿童数量持续减少，相关业务预计将出现降幅。

1. 适老化服务要做好全套方案

我到工厂后先去了解了价格，一套适老化玩具要卖到近一万元，感觉还是比较贵的。

米米智康的负责人回答我：“如果一套玩具就卖这个价，确实贵了，可玩具配套的桌椅都采用了专业的适老化设计。桌子四边都有手握区域，因为老人如果坐久了，手撑起来比较吃力，这个桌子方便老人借力起身或再次坐下。这样的设计还要考虑桌子的重量及平稳性，整个椅身呈扁平状，更加稳当。”负责人让我拉一下椅子试试，我一上手立马就明白了，这个椅子虽然很结实，却很轻，方便老人移动。椅子的把手高度也有讲究，这个高度方便老人倚靠，把手既要光滑又要防滑，方便老人扶住椅子把手轻挪着站起来。米米智康看上去是在卖适老化玩具，其实卖的是全套方案。

在开发这套适老化玩具时，米米智康也充分考虑到了老人在使用过程中的安全性与实用性，比如在玩具桌子中间设计了流水凹槽，用来防止水洒到地上，否则万一水洒到地上又没有及时处理，导致老人滑倒就麻烦了。

2. 适老化玩具设计的核心是社交

适老化玩具从表面上看很像儿童玩的益智玩具，是不是只要把儿童玩具稍微改一改就能变成适老化玩具呢？实际上并没有这么简单。

在成长初期，儿童是懵懂无知的，对他们来说，不管玩什么都是一种全新的学习，但老人不同，他们已经成长过，有大量的生活经验。开发适老化玩具既不能太幼稚，得让老人觉得有意思，对动手能力的要求又不能太高。

基于上述考虑，米米智康开发产品有三个思路：一是功能型玩具，比如用于训练手指灵活度的玩具；二是记忆力训练玩具；三是计时比赛型玩具。

功能型玩具主要用来训练身体基础功能。就像我在现场玩的一个游戏，桌子四周摆着不同颜色的小圆木片，游戏玩家可以在东南西北不同方位弹动自己桌前的小弹簧片，谁弹进中间容器的圆片数量最多，谁就赢。听起来挺简单，但实际操作后才知道根本不容易：力道大了圆片就弹远了，力道轻了圆片又弹不进。我试了10次，才弹进去2个。这个玩具特别适合那些轻度中风、想恢复手部灵活度的老人，也适合那些年龄较大、存在轻微手抖情况的老人。功能型玩具还有叠叠乐等。如果想锻炼全身，还可以选择多人投壶比赛。金马木玩公司还同步了一个数据，很多老年人比较喜欢玩手摇的声光电木制玩具：在墙面安装一个手摇木制玩具，老年人用手摇动手柄，就能播放出音乐，音乐大多是那些老年群体喜欢的曲目。

记忆力训练玩具是有些难度的。随着年龄的增长，老年人的记忆力逐渐衰退。在开发记忆力训练玩具方面，米米智康有一个原则：既要是老人熟悉的内容，又要在此基础上适当提升游戏难度，比如自然事物分类能力训练、想象力训练、观察能力训练、数字与数学计算能力训练等。

拿其中一个游戏举例，游戏前会有一些简单的训练题，比如“什么动物喜欢吃什么食物？”答案有“狗吃骨头”“兔子吃胡萝卜”等。游戏的过程是：先打开玩具桌板，花2~3分钟记忆图片的分布图，然后盖上。接着各游戏玩家先各自翻出一张卡片，看上面的图案，第二轮再凭记忆去匹配并找到与之关联的图片。比如游戏玩家A第一轮翻出一张有猫的卡片，如果第二轮游戏玩家A凭记忆翻出有鱼的卡片，就算成功。这些游戏看似简单，却能很好地训练记忆力。

还有一种计时比赛型玩具，最典型的的就是“华容道”，还有“神龙摆尾”魔方。把魔方拉直，能降低玩的难度，但仍有一定挑战性。多个游戏玩家一起挑战，用时短的获胜。这种活动目前在很多养老院及社区中心都是参加人数最多的。养老院的工作人员在分组时也会注意，尽量把年龄相近、能力相当的人分在一组。无论输赢，都能拿到一些小奖品。但在社区中心就没有这些奖品，原因很简单，愿意来社区中心的，大多是活力老人，想争个输赢。可养老院则不同，很多老人因为轻微中风等问题，手脚不如从前灵活。得先照顾到老人的自尊心，才能鼓励他们多来参加活动，而他们收获的更多是鼓励：这次比上次更好了，那就算赢。

产业上游的微动向，对应到电商平台，就会被成倍放大。淘宝数据显示，仅2024年，“适老玩具”搜索量同比增长124%，成交量同比增长70%。一些原本主打儿童益智玩具和健体玩具的淘宝玩具店铺，其店铺用户画像中50岁以上消费者的占比已升至30%。

尽管儿童玩具产业在萎缩，但换个角度看，老年人群体在增加，他们对玩具也有需求。当然，对老年人来说，玩具的“玩耍”属性只是最基础的，玩具只是一个载体，它真正要满足的，是“玩耍”背后更深层次的需求，也就是社交、自尊、意义感等需求。

3.4.2 包装降本之路

营销4P理论你肯定不陌生，4P分别是产品（Product）、价格（Price）、渠道（Place）、促销（Promotion），而产品是第一关。从消费者的角度来看，最熟悉的肯定是产品的包装，各种元素都可能成为消费者的视觉焦点，比如红色的可口可乐、蓝色的百事可乐，还有采用黑白书法字体包装的今麦郎凉白开。

从品牌方角度来看，它们也更愿意在产品包装的开发上投入更大精力。比如2025年，可口可乐公司旗下的果粒橙在包装升级后，甚至可以释放出对应产品的香气。这是怎么实现的呢？其实是在瓶身的水果图案处添加特殊香料涂层，消费者只需轻轻搓动相应图案，就能闻到与饮品口味相匹配的果香，如橙子、葡萄、水蜜桃等的香气。这项工艺直接激发了消费者的嗅觉体验，也增强了消费者与产品之间的互动感。

包装就像产品的“服装”，可以通过巧思吸引消费者的注意力。但一个产品的包装设计要综合考虑材料、打包过程中的人力物力以及最终的物流成本，这中间是否有大量的降本空间？我特意请教了广东省包装技术协会副秘书长黄寰，他告诉我，近两年在既要产品好，价格又得低的消费环境下，大家一直在想办法通过包装设计来实现降本。

相比大家都“卷产品，挖金山”，我更愿意把产品包装降本称为“卖掘金铲”的生意。

1. 降低包装成本

在零食店的货架上，你肯定见过一款产品——劲仔小鱼仔，它在细分类目中是当之无愧的领先者。而劲仔之所以能一直保持品牌领先，与更换产品包装有很大关系。劲仔之前使用的是较厚的牛皮纸包装。然而，其生产基地位于南方，环境湿度较高，再加上长途运输过程中牛皮纸容易吸湿，变得更重，运费也就随之增

加。除此之外，牛皮纸在吸湿后很容易在运输过程中磕碰变形，也会造成成本损失。

后来，劲仔换成了玛瑙涂布牛卡纸，这种纸有几个特点：韧性更高、重量更轻，还能防潮。与原先的包装相比，一个纸盒的净重量可以从400克降低到270克，也就是每个纸盒的重量能减少130克，听起来不多，可如果按照每月400万个盒子来算，就能节省大量纸浆原料的采购成本及运输成本。一来一回，直接就能降低超10%的成本。这些节省下来的成本可以体现在更便宜的售价上，这也让劲仔小鱼仔具备了更强的价格竞争力。

再看饮料如何降本，实际上一瓶水最贵的不是饮料瓶里的液体，而是包装材料成本，第二贵的是运费。以一款中档瓶装矿泉水为例，其出厂价约0.59元，而消费者喝到肚子里的饮用水可能只要3分钱。

因此，饮料行业一直在想办法压缩包装成本，这其实可以通过降低瓶身重量来实现。瓶坯重量通常为50g、60g，有些饮料瓶的瓶坯甚至仅重25g。你可能会有一个疑问：瓶身变轻，会不会更容易被压坏呢？通过优化平行结构，比如在瓶身上多增加几个折度来分摊受力、加强瓶身筋条的设计，或者采用更轻的瓶坯，同样能保证瓶身在灌装和运输过程中不塌陷。

那还有什么方法可以降低成本呢？其中一种方法就是更换印刷工艺。原来的商品包装为了避免顾客反复拿取磨花包装，同时也为了防止纸盒在雨天受潮变软，会在包装表面覆上一层膜。但这种覆膜工艺在工序和材料上都会增加成本，有没有可以替代的方案呢？

近两年用得比较广泛的是水性光油技术。相比覆膜工艺可节省30%~50%的材料费用，水性光油技术可直接联机上光，减少生产工序和人工成本，生产效率提升20%以上。其干燥能耗仅为覆膜工艺的1/3，且无须处理覆膜废弃物，降低环保处理费用。光油涂布量精确可控，材料利用率高达95%以上，综合测算单平方米成本可降低0.15~0.3元。对于一个大销售的单品，比如牙膏和一些大销售的药盒，年节省成本可达百万元。2024年洽洽瓜子的春节礼盒就直接采用了水性光油印刷图案，没有使用覆膜工艺，一个礼盒的成本能降低约0.2元，而且简洁的包装反而更吸睛。

综上，降低包装成本有三个小方法：一是换材质，二是降重量，三是升级印刷工艺。

2. 包装即渠道

2025年，山姆会员店销售额突破1200亿元，占据中国零售企业销售榜榜首。其会员店的商业模式是：会员花260元成为山姆年度会员，就像和山姆达成了一个约定——我先给你钱，你得保证接下来一年给我更便宜的商品。会员数量多了，山姆也就有了更多砍价筹码去跟品牌谈判。山姆门店只有4000个SKU，而传统商超动辄上万个SKU，这样比起来，山姆的单品数量要少得多，这种选品方式就是通过放大每个单品的销售量来换取更低价格。不仅如此，山姆还通过大规格包装来降低采购成本。

仅仅通过换大包装就能降低采购成本，撑起这么大的销售额吗？当然不够，还得在物流环节省钱，让商品价格更有优势。这就是很多品牌商要进入山姆必须闯过的第一关：托盘和PDQ包装设计的核算。

会员店区别于其他线下渠道的重要特征在于，其运营逻辑完全围绕托盘这一最小单位展开。传统零售渠道通常关注单品包装设计，因为货架陈列采用的是最小销售单位；而会员店属于仓储式业态，其运输和运营的最小模块是整托盘的货。以山姆为例，一个托盘的尺寸通常是1.2米×1米，高度约为1.3米。因此，商品包装的设计要直接匹配托盘尺寸，比如将包装箱长度设计为39厘米，再加上箱与箱之间的微小缝隙及外包装膜，这样就能做到严丝合缝，将托盘利用率最大化。山姆之所以如此重视托盘，是因为将货叠放在托盘上，大概能码放好几十箱货，山姆可以直接把整个托盘的货叉取装车，到店后再直接叉运到约9.6米高的货架上，晚上营业结束后再用叉车将货物从货架上叉取下架，整个流程非常高效。以9.6米长的货车为例，使用托盘装货仅需30分钟即可完成，而传统人工堆叠方式则至少需要两小时。这种效率的提升能够节约60%的门店人工费用。

因此，在托盘设计中还有一个要求：如果托盘上装的商品本身就是成箱包装的，比如箱装饮料，那就只须做规格调整；可如果这个商品的规格本身不太容易立放，比如休闲食品，或者很难成箱销售的商品，比如洗发水、沐浴露等，就会涉及山姆的PDQ包装设计，而这正是品牌进入山姆渠道最重要的环节。

那这个PDQ究竟是什么呢？

我们去山姆、开市客这样的付费会员店时，会看到很多商品直接陈列在一层层堆叠的纸盒中，将产品与陈列纸盒合二为一。这个PDQ放在托盘上运到门店后，只需撕开外层保护膜就能直接销售。而在会员店中，这种PDQ包装往往比商品本身的包装更重要。

商品进山姆的第一关就是改包装和PDQ包装，这也不断倒逼品牌商持续优化PDQ结构。尤其是像洗洁精和洗衣液这一类重物，在山姆“大包装”商品的加持下，员工上货和顾客拿取时就比较费劲。山姆的洗衣液把手一般都会往瓶身上半段靠，

或者直接设计在瓶口位置，就是为了方便顾客拿取。也因为重量较大，PDQ包装对承重的要求更高。

例如，山姆有一款经典的黄色瓶三支装洗洁精，其外箱采用高强低克重原纸，替换掉更重且易吸湿的BC坑瓦楞纸板。改良后减轻了重量，降低了物流费用，更重要的是提升了纸箱的承重能力。同时，这个纸箱采用预折线和卡口式设计，箱体侧板为一体成型插卡结构，减少了至少6次定位步骤，可使单箱人工成本下降0.3~0.5元。

调研还有一个意外发现，山姆PDQ包装陈列显著提升了许多家居小百货厂商的销售业绩。山姆推动PDQ包装，带动了东莞、深圳等地包装厂的订单。

这就是为什么我在前文中说更愿意把产品包装降本称为“卖掘金铲”的生意，因为前端商品的竞争越激烈，且渠道形态越丰富，对包装降本创新的需求就越大。

产业集群型城市的商业启发：

- 一致对外：产业集群型城市之间不要同城竞争，而要一致对外，共同应对市场环境的变化。
- “卖掘金铲”：材料型产业群在当下要帮助合作商降低经营成本。
- 创新定义：产业集群的创新不是颠覆而是微调。

城市杠杆：如何用资源优势寻找新机会

有一次我去一个县城调研，县长告诉我，这个县城和前几年相比最大的不同，不是经济的增长，而是出生率的提高，留守儿童也变少了。其实是因为这个县城发展了新的农产品产业，打造出了农产品地方品牌，吸引了更多年轻人回乡创业，重新定义了“靠山吃山、靠水吃水”的新农人创业。

记得2024年罗振宇在“时间的朋友”跨年演讲中讲到一句话：返乡不仅仅是因为温暖的人情、熟悉的环境，而是因为看到了一个崭新、高效率的合作网络。当然，你也把在一线城市学到的那一身“本领”和眼界带回了家乡。

这一章，让我们一起回到家乡，看一看当下农业的新变化。

4.1 攀枝花联盟：家庭农场成就“霸榜”产业

如果你问我最喜欢的城市是哪个，四川的攀枝花肯定排在榜首。为什么？那当然是因为吃啊！那里的水果一口咬下去，都是阳光的味道。对，攀枝花还有一个别名，叫阳光康养城。每年冬天外面天寒地冻的时候，攀枝花却鲜花盛开、阳光明媚，一到中午甚至还得穿短袖。因为有充足的阳光和高海拔落差，种出来的水果当然好吃。

提到攀枝花，人们通常有两个印象，一是它是中国唯一一座以花命名的城市，二是它因为有矿而被称为钢铁之城。过去，攀枝花主要依靠矿产资源支撑发展。虽然气候不错，但由于地处山区，耕地面积小，农业难以形成规模效应。不过，现在你可能有新印象，抖音上一年到头都有人直播卖攀枝花的芒果，哪里来了这么多人呢？

这就不得不说一下攀枝花的家庭农场联盟，它由当地6172个家庭农场构成，是过去5年发展起来的。这些家庭农场也叫新型经营主体，相当于个人工作室。这种模式具有资质，可以把农产品放到线上经营。这些家庭农场还紧密合作，早已不再是单打独斗的模式，也正因此吸引了更多年轻人返乡。

在2024年的跨年演讲上，罗振宇老师讲了一个关于攀枝花26岁新农人许开成的故事。许开成在成都工作两年后，于24岁返乡创业。这个案例正来自我去做的一线

调研。

4.1.1 攀枝花芒果何以霸榜网络

许开成正是在新冠疫情前后了解到家乡的家庭农场模式，才下定决心返乡的。经过3年的经营，许开成的家庭农场一年的净收入达到22万元，是之前工作的三倍之多。除了维护好原有线下渠道外，他的主要精力都放在开发线上销售渠道上，2023年，其家庭农场的销售额为40万元，开拓了拼多多、天猫、抖音等渠道，也和很多主播的直播间合作，帮着组织货源，专门做一件代发。虽然每件利润只有0.8元，可一天能卖出一两万件，量大，资金回流快，整体收益十分可观。发展到后面，许开成自家农场的芒果已经不够卖了，于是他又帮同村及隔壁村不擅长线上运营的农场主把芒果卖出去。

许开成所在的攀枝花市仁和区红旗村，户籍常住人口约900人（276户居民），却有27个家庭农场主，其中像许开成这样从外地返乡的占到1/4。

2023年，全村的芒果种植面积6000多亩，总产量约6000吨，亩产值约3900元，全村总产值2000多万元。原来销售芒果只靠线下传统渠道，如今这些产值中有10%以上来自线上渠道，并且每年还以30%的速度增长，这些新增的销售量正是由像许开成这样的返乡年轻人创造的。我们可以从全村人均年收入的变化中看到这一模式的成功：2017年，全村人均年收入为19000元；2022年，这一数字已达到27000元；2023年，则达到了30000元。为什么攀枝花的家庭农场模式能够成功，而且对年轻人充满吸引力呢？这得从攀枝花的地理环境说起。

1. 高海拔落差避免低价竞争

攀枝花位于高山峡谷，具有特有的干热河谷气候和充足的阳光。当地海拔落差大，可供开发种植农产品的地块面积小而分散，这些土地通常分布在不同海拔。海拔落差大，昼夜温差大，为水果糖化创造了天然条件，这也是攀枝花种出来的水果格外好吃的原因。正因为如此，攀枝花的农业规划就干脆向小、特、精方向发展，当地不具备成片大规模化种植的优势，却很适合像满天星一样散布的家庭种植模式。

那么，这样的地理条件和年轻人返乡创业又有什么关系呢？

攀枝花主要农业区的海拔落差超1000米，这样的落差形成了一场“芒果接力赛”，不同品种的芒果对应的生长海拔也不同。因此，每年5月，金沙江边最低处的第一批芒果成熟，到了12月，海拔1800米的最后一批芒果成熟，在这7个月之间，攀枝花始终都有不同品种的芒果可以采摘。也就是说，各个农场主种植的芒果可以错峰上市，避免集中上市互相压价而导致大家都赚不到钱。比如，当地的

务本村平均海拔1500米，而一般芒果种植区海拔1600~1800米，出产的是极晚熟水果，务本村只能种植耐寒耐旱的凯特芒果，要到10月才开始采摘。

不同海拔种植的芒果收购价也不同，海拔800~1000米种植的芒果，集中批发价为2~2.6元/千克；海拔1400~1500米种植的芒果，批发价约5.4元/千克；海拔超过1600米种植的芒果，收购价为5.4元/千克。这些芒果主要靠走量赚钱。而海拔1800米的芒果，一般是三年两熟，这个海拔天气寒冷但日照充足，果实能在树上挂很长时间，可以拖到11月再上市，与其他芒果错开上市时间。芒果在树上待的时间越长，口感就越好，这个海拔种植的芒果单单收购价就能达到18元/千克，终端售价接近60元/千克，是妥妥的高端果。“物以稀为贵”，这类芒果多以礼品包装出售。

换言之，不同海拔种植的芒果成熟时间不同，自然就错开了上市时间，从而避免果农陷入低价竞争。

2. 三产融合，实现降本增效

这种可种植在海拔超过1500米的芒果，由于早晚温差大，又要到秋季才开始采收，最怕遭遇霜冻。当地农户一般使用自动喷水的喷淋头，将水喷洒在芒果上以升温，利用的原理是水结冰会释放潜热。这区区热量，就能有效缓解霜冻。

那么问题来了，如果用电量大，农户就会觉得很划算。前面也说了，攀枝花是座阳光之城，光照充足，太阳能资源丰富，因此光伏项目可以和果园很好地结合。攀枝花当地会鼓励农户搭建家庭光伏电站，这样一个光伏电站的投入费用是40万~50万元，听着是一笔不小的投入，可一个家庭光伏电站发出的电能既能满足家庭和果园的用电需求，还有多余的电能反输回国家电网。我去攀枝花调研时，在平均海拔1560米的大龙潭乡裕民村，采访了家庭农场主刘云，他是最早响应并搭建家庭光伏电站的农户之一。

他和我算了一笔账：除了家庭农场，他自家还有一个小小的酿酒场和存果用的冷库，在这种情况下，自家光伏电站发的电都用不完，一年反向输给国家电网的电有18万~19万千瓦时，每年还能收到7万多元的电费。一个光伏电站的使用年限是20年，大概6年就能回收成本。光伏电站每年的发电量会有衰减，刘云说，即使到20年后，这个光伏电站一年也还能收到5万多元的电费。这笔投入怎么算都划算。

除此之外，攀枝花市里还引入了水果冻干厂，以提高农户收入。离许开成家不远的红旗村村口就有一个水果冻干厂，通过FD冻干技术，在-40~-30摄氏度下将新鲜芒果加工成芒果冻干。那些质量没问题但外观不好看的芒果，或者一时没卖出

去的芒果，都可以卖给水果冻干厂，制成芒果冻干，芒果“摇身一变”，成了包装休闲食品。

3. 乡土温度：卖货也要“有故事”

要想吸引年轻人返乡，除了政策支持外，还要有人情的温度。攀枝花属于亚热带干热河谷气候，这种气候类型的特点是全年高温，降水主要集中在夏季。因此，攀枝花的雨季主要在每年6月至10月，而干季则从11月至次年5月。攀枝花只有干季和雨季，干季时格外干燥，我每次在干季去那里时，嘴唇和鼻头都会有脱皮现象。可大自然就是这样，在让你感到不舒适的同时，也会给你带来额外的馈赠。

攀枝花的母亲河叫金沙江，金沙江分为上、中、下游三个河段，沿其支流雅砻江建立的水库发电站叫二滩水电站。当金沙江进入干季时，水位会大幅下降，两边原本隐在水下的土地就会露出来，这片土地经过一个雨季江水的滋养，加上当地良好的生态条件，江两岸的土地格外肥沃。当地农户就在这里种上西瓜，这里的西瓜品种叫甜王，顾名思义，这种西瓜格外甜，同时也算是当地单价最贵的西瓜。由于皮薄肉多还爆汁，这种西瓜基本没有机会去外地卖，还长在地里时就已经被当地人预订一空了。

那有一个问题，这些露在外面、很有意思的裸露土地，是指定某人来承包种植吗？其实并不是。先说一下，河两岸的泥地在金沙江建设水电站之前就是农田，后来为了建水电站，这里的原住户全部搬迁。水电站下游有当地一座叫盐边的老城区，原住户的田地也就被淹在水下。因此，当地政府的做法是：搬迁前属于谁的土地，就由他的后辈或者亲戚去种西瓜，而且不收取任何承包费用。对这些种植户来说，这就是一笔纯粹的额外收入，而且，从情感上讲，这也是与故土保持联系的一种特殊方式。

这种适时、灵活且富有人情味的支持力量，以及根据当地特殊情况制定的一些灵活措施，才是攀枝花家庭农场模式能够成功的最主要原因。

4.1.2 东桑西移：一棵桑树的“全价值开发”

攀枝花的盐边县还有一个非常古老的行业：桑蚕养殖业。

在2023年底我对这个行业就有一个判断：真丝产品会越来越便宜。之所以敢做出这样大胆的预测，是源于我对桑蚕养殖业源头的多次考察。盐边县是一个以桑蚕业为特色产业的县城。你可能会有疑问，江苏和浙江不是养蚕大省吗？怎么跑到“不知名”的盐边去了呢？其实这和中国针纺业一个重大的变化有关，这就是“东桑西移”——就像“西电东送”“西气东输”一样。2006年前后，桑蚕养殖产业开始整体向西部地区转移。广西现在是养蚕规模最大的省份。

这次“东桑西移”后的不断创新，也与针织业一个个标志性事件有关。比如原本选用中国丝绸的爱马仕丝巾转而选择人工成本更低的印度，这就给我们全行业提了个醒：如果价格降不下来，哪怕质量再好，也没有国际竞争优势。“如何在提升蚕丝质量的同时，把价格压下来？”如果直接压低蚕丝收购价，农户和生产商的积极性就会被打击，还会出现劣币驱逐良币的问题，这是不可取的。怎么办？就得想办法进行多产业结合，通过一二三产业联动，提升整体经营效率。不是在桑叶、桑蚕本身上赚大钱，而是从其他相关产业中获取收益，这样“质量好、价格低”的目标才有可能实现。而这也是当今桑蚕业的盈利模式，相当于“一鱼多吃”，农户赚得更多，生产成本也随之降低。

那如何实现“一鱼多吃”，吸引更多农场主种植呢？说起来很简单，就是想办法把一棵桑树上的所有价值都“榨干”。当地政府在2024年6月为盐边的桑葚注册了公域品牌“盐边桑葚”。有了品牌就有了标准，也能提升全县农户对品牌的维护意识，进一步提升盐边的桑葚产业在全国的知名度，拓展更多销售渠道。

1. “榨干”桑葚：从鲜果到深加工的延伸

所谓果桑兼用，就是指桑树既能结果也能长桑叶，将两者结合起来利用。果桑兼用最大的好处是能保证这里生产的桑葚不使用农药。因为蚕宝宝对农药及其气味极其敏感，很容易死亡，所以这里的桑树不用任何药物。好在攀枝花气候干燥，桑树病虫害非常少，最常见，也是危害最大的是红蜘蛛。只需用清水喷洒，就能有效抑制其危害。

结果是和长桑叶相结合，3~5月先卖桑葚，然后再制作桑葚干。由于盐边独特的气候，这里的桑葚甜度高、果肉饱满，入口爆汁。但桑葚比较娇气，很难运输出去，所以只能进行工业化食品处理。

最直接的方法是把桑葚晒干制成果干，作为包装休闲食品，从而解决桑葚果不耐储存的问题。

桑葚因富含花青素，已成为很热门的健康食材。将桑葚榨成果浆，主要供应给B端的大型生产商，比如桑葚果汁头部品牌宝桑园。去年火起来的桑葚果汁，也是专门供应给茶饮企业的，比如喜茶、茶百道、奈雪的茶等。榨完原浆后，原料的40%会变成桑葚渣。这些果渣还可以再利用，卖给专门提取花青素的保健药品厂，一吨收购价约为4000~5000元。在盐边一家叫“四喜”的工厂里，有100个储存桶，每个桶能存50吨果渣，一年能存5000吨。那么，果渣一年带来的收入就能达到2000万~2500万元左右。从消费趋势来看，只要消费者离不开手机，他们对花青素的需求就会越来越大。

2. “榨干”桑树：桑叶、桑枝的变废为宝

果桑兼用，意味着不仅果实要物尽其用，桑树的叶子也要充分利用起来。其实一棵桑树只有约40%的叶子可以用来养蚕，剩下约60%的桑叶当然不能浪费。

桑叶开发的第一重用途是做饲料，这些饲料不是供应给当地，而是销售给江浙一带主打真丝的品牌服装企业。企业采购回去后，可就近用于养蚕，从而降低生丝的采购成本。比如供应给浙江嵊州的领带生产企业。嵊州是世界“领带之都”，号称“每三条领带中就有两条来自嵊州”，而领带的主要原材料就是桑蚕丝。

在此基础上，盐边又借药食同源的热度开发桑叶茶。按中医药理的说法，桑叶主要有解油腻的作用，正好符合当下人们的需求。盐边日照充足，桑叶茶非但没有生桑味，反而带着清香和清甜味，因此特别受欢迎。四川人民爱吃火锅，发现桑叶涮火锅口感好，于是鲜嫩的桑叶尖就变成了火锅店受欢迎的食材。

除了桑叶，桑树还能利用的部分是它的枝干。为了便于采摘，桑树每年都要修剪，会产生大量桑枝。这些桑枝可以变废为宝，用来制作菌类培土。用桑枝培育的菌菇口味特别香甜，每朵售价约5元，比市场上其他菌菇高出约20%。一个菌菇包能长5次，每次的生长周期约18天，菌房厂一年能带来130万元以上的销售额，按25%的毛利率计算，毛利润约为30万元。这些利用桑树不同部位开发出的产品都成为当地农户增收的渠道。而且，种完5次的菌菇包还能统一回收，放回桑树林地里，再混合上蚕宝宝的排泄物，变成有机肥。这样不仅保护了土壤，还节省了化肥成本。

3. “榨干”蚕茧：“丝方尽”的尽头是新产业

盐边县养蚕业普遍使用的蚕品种叫青松皓月，这个品种的蚕身体上有两个非常明显的半月形斑纹，随着生长这两轮斑纹越发明显。这种蚕丝的特点是丝质较好、光泽度更高且韧度也更佳，但对养殖技术和天然环境的要求极高。蚕结茧后有两种提取桑蚕丝的方式，一种是活缫丝，即在蚕蛹化蝶前趁蚕蛹还活着时缫丝，然后将活蚕蛹卖给餐饮渠道，广西更倾向采用这种方式，因其餐饮价值较高。在盐边县，多采取第二种方式，即先进行热处理，再缫丝提取生丝。生产的生丝价格大概为每吨50万元，除用于服装行业外，还因韧性强、富含蛋白质，被用作人体可吸收手术线和军工防弹衣的制作原料。当地之所以采用热处理缫丝方式，主要是为了保持生态平衡。攀枝花蚕丝产量大，蚕蛹提取后作为养殖饲料使用，卖给当地饲料厂，再供应水产、畜禽养殖等行业，作为高蛋白营养饲料，提高养殖品质，进而提升整体生态水平。

当地蚕丝收购量最大的公司叫中丝天成。这家企业除了生产生丝外，还生产蚕丝被，主要是为了解决原来不合格蚕茧的利用问题。

其实蚕在吐丝的过程中，绝大部分都是一茧一蚕蛹，但有2%~3%的概率出现双宫茧，顾名思义，双宫茧就是指一个茧里有两个蚕蛹。双宫茧是两只蚕的蚕丝交错在一起，缫丝工艺没办法把这样的蚕茧一次性缫成丝，早先都直接当废料扔掉了。可后来发现，这种双宫茧是生产蚕丝被的绝佳原材料。因为有两只蚕宝宝吐丝、蚕丝彼此交错，这样的蚕茧做成的被子就更结实耐用。那双宫茧是怎么产生的呢？其实是一个意外。在蚕宝宝快要吐丝时，农户会在蚕床上放一个布满100个小格子的结茧架。桑蚕虽然聚集在一起生活，但它们也有领地意识，基本上都是一格一条蚕吐丝。有时来不及分开吐丝，两只蚕就会挤到一起结茧，形成双宫茧。

还有一种意外收获是黄金蚕丝茧，颜色呈黄色。黄金蚕丝茧最初是由基因突变引起的，原本的茧由白色变成了黄色。过去很多农户不知道怎么用，就直接扔掉。后来人们发现，黄金蚕丝茧也适合用来制作蚕丝被，而且打成的蚕丝绵更细致、韧性更高，舒适度也更高。由于金黄色在中国传统文化中象征富贵，于是黄金茧蚕丝被逐渐发展成了一款相对高端的产品。

说了这么多桑蚕变现的方法，那我们就来算算，盐边县一个三口之家通过养蚕家庭农场一年能赚多少钱？

因为当地天气好，一年能养蚕6次，比别的地方多2次，总共能生产蚕茧600千克，收入约3万元；生产桑葚5000千克，收入约2.5万元；地里还可交叉种植其他果蔬，收入约5万元。总收入约11.5万元。听起来不算多，但重点是，这些收入都是扣除开支后的净收入，而且没有“996”的压力，也不愁销路。

攀枝花的桑蚕业通过“一鱼多吃”模式提升效率。农业的效率在很大程度上是靠吃干榨净的方式来实现的，对于每个环节都不轻视、不浪费、不苟且，这也许是一种反内卷的方法。

对那些在一线城市“卷怕了”的年轻人来说，返乡创业并不是单纯的逃离，而是用在城市学到的本领把家乡产品卖得更远，同时也成为家乡产业的助力。

攀枝花的商业启发：

- 家庭农场模式：让农户变成新农人创业者，嫁接线上平台变得更加简单。
- 吸引年轻人返乡：人情味和效率可以并存，返乡不单单是为了温暖的人情，也是为了成为家乡产业的助力者。

- 吃干榨净才有农业效率，不小瞧任何一个“废物”。

4.2 贵州变成全球的抹茶销冠

连锁茶饮店每年都会有一个流行色，而每一种流行色都意味着一定有一款食品火了，比如2023年的黑色对应的是桑葚，再早些时候的黄色对应的是刺梨。2025年，绿色是当之无愧的流行色，与之对应的绿色食材一个是羽衣甘蓝，另一个就是抹茶。在国内的奶茶店、冰激凌店、烘焙面包连锁店里，我们可以看到越来越多的抹茶食品。

说到抹茶，很多人立马想到的可能是日本的抹茶。但实际上，2025年，中国抹茶总产量预计将超过5000吨，占全球抹茶产量的一半以上。现在国内市场上看到的抹茶很大一部分来自贵州铜仁，准确来说来自贵州的贵茶集团。贵州的抹茶甚至出口到日本，并收购了日本当地的抹茶公司。预计到2027年，贵茶集团的年产量就能达到6000吨，有望超过日本全国一年的总产量。

除了产量增加，国内生产的抹茶质量也在同步提升，甚至已经能达到抹茶的最高级别：高端食用级。抹茶颗粒能磨细到2000目——这里的“目”指的是粉末的细腻程度，有多细呢？是我们常见的面粉颗粒的1/10那么细，我们平时吃的面粉颗粒度大概在80~100目。市面上用于食品加工的抹茶，颗粒度通常能达到18 μm （D60），也就是国标800目左右。许多人喜欢吃抹茶食品，就是为了这种细腻绵滑的口感。

如果从抹茶盲测的表现来看，铜仁的抹茶并不输给其他产区，而且还拿到了食品界最难获取的食品标准认证之一——犹太洁食认证（Kosher认证）。首先，要想达到这一认证标准，对抹茶种植环境的要求极高。贵州所在区域在数亿年前曾是一片海洋，海洋沉积物在此大量沉积、固结成岩，后经地壳抬升降起成陆地，海拔高达2400米，这样的地理条件使得贵州形成了丰富的动植物多样性。其次，这也与贵州多年来在种植地不使用人工化肥有关，其目的就是保护当地生物多样性，更多使用的是有机肥。而在这一环节中，酿酒业也做出了贡献。贵州抹茶种植所需的有机肥，来自茅台镇酿酒后的酒糟，这种粮食发酵后留下的渣子，本身就含有大量优质养分。可以毫不夸张地说，高端种植的抹茶，真的是“喝着茅台酒糟”长大的。

说起来，抹茶火的契机也很有戏剧性，准确来说是“沾光”了。一是借了电视剧的光，2023年爆火的某电视剧中有展示茶百戏的桥段，这里所谓的茶百戏就与抹茶有关。追溯历史，抹茶在宋朝达到顶峰。古代在制作抹茶的过程中，需要将茶

叶研磨成极细的粉末。因此，中国重新生产抹茶也代表着产业链的回归，是民族自信的一种真实体现。

二是借2023年哈尔滨旅游热的光。当时广西组织一群穿着橘色的小朋友勇闯哈尔滨，为了答谢哈尔滨的照顾，广西送来了特产砂糖橘，哈尔滨礼尚往来，又回赠了东北地区种植的蔓越莓。这让不少东北民众颇为意外，根本不知道自家地里还有这么洋气的玩意儿。由此引发了各地在全网“大起底”排查，挖掘自家家乡都有什么特产。当时，贵州铜仁的抹茶已经出口，年产量接近日本全国总年产量的一半。贵州文旅反应也很迅速，“小抹茶”分队勇闯哈尔滨，接住了这突如其来的巨大流量，并且让热度一直延续至今，仅以2025年7月至9月为例，只统计非传统电视媒体，传播量已达1.6亿次，这是一个相当可观的数字。

借着这波热度，贵州铜仁的抹茶在2025年再次实现高产量飞跃，甚至出现供不应求的局面，贵茶集团在8月底就已完成全年目标。能达到这样的规模，背后究竟有什么样的契机？抱着解惑的心态，我特意前往铜仁的贵茶集团进行调研。

4.2.1 对标咖啡：产业规模化的“参照系”

见到贵茶集团董事长，他对我说的第一句话就是：“我们的抹茶是对标咖啡行业的，一定要往大了做。”全球咖啡年产量约1000万吨，而抹茶年产量仅1万余吨。哪怕咖啡消费人群中仅有1%转向抹茶，抹茶的年产量即可达到10万吨。换言之，如果能实现这个1%的目标，抹茶就能有数倍的市场增长空间。

全球抹茶市场的年增长率预计将超过20%，增长主要源于两个因素：首先，当地精英人群的消费习惯发生转变，他们过去偏好甜食，如今正逐渐转向更健康的植物基饮品；其次，年轻一代通过网络接触并接受了抹茶文化，推动了需求的快速增长。考虑到市场的庞大基数，需求量将相当惊人，而这也从侧面印证了董事长所说的“要往大了做”的判断并非空穴来风。

那为什么抹茶要对标咖啡呢？

第一，抹茶富含茶多酚，而茶多酚有一个特点，就是有提神功效，但到了夜间又不影响睡眠，甚至还有助眠效果，这就破解了“咖啡时间”的限制；第二，咖啡中含有咖啡因，饮用后会导致人们心跳加速，与之相较，抹茶中虽然也含有咖啡因，但它更为温和，因此小学生和初中生都可以喝，这就突破了受众的限制；第三，抹茶粉冷热泡皆可，冷泡茶尤其方便，只要有一瓶矿泉水，就能随时喝到一杯高纯度的抹茶水，开拓了喝茶的便携场景。贵茶集团认为，冷泡茶顺应了无糖茶饮快速增长的大趋势，就像东方树叶一样。

4.2.2 统一标准：规模化的“前提条件”

铜仁抹茶能这么快做到大规模，关键在于总结了卖原叶茶的教训。贵茶集团在生产抹茶前，有两个拳头产品，分别是“绿宝石”和“红宝石”原叶茶，当时年销售额也能做到3亿元，却不怎么赚钱——因为成本太高。要打开市场，就必须依靠更多销售人员去维护渠道关系。

到了2016年，一个进口订单让贵茶集团下定决心转产抹茶生产。当时，贵茶集团的原叶绿茶已经出口欧美。有一个国际连锁品牌看到抹茶在欧美呈现高速增长趋势，就提出让贵茶集团生产抹茶，并承诺包销全部产量。接到这一订单需求后，贵茶集团前往日本考察学习。新冠疫情前，日本接待了大量欧美游客，日本抹茶也因此被他们广泛接受。

而有意思的是，贵茶集团去日本考察后发现，日本抹茶产业和中国原叶茶市场很像，太讲究“小而美”，喜欢融入各品牌的文化故事，当然这能带来更高的溢价，但也带来一个问题，就是不同品牌和产区的抹茶原料价格差异特别大。

正是因为看到日本抹茶产业的现状，贵茶集团回国后认为抹茶一定要标准化生产，才能实现大规模发展，才有机会打开更大的市场。

这种标准化的能力其实借鉴了茅台酒的成熟体系。茅台酒的酿造有一个核心理念，就是好酒要靠“好基酒”盘勾，这才能让茅台酒保持稳定如一的口感。同样地，从不同产区收回来的抹茶原料，经熟化处理后，再按统一的生产标准进行拼配，就能保证每一批次的抹茶都拥有一致的品质标准和口感。

4.2.3 规模种植：支撑量产的“基础保障”

抹茶要做大规模，除了生产端要统一，更重要的是种植端也要统一。我们可以将原来种茶的联盟种植模式重新迁移到抹茶种植上。先来解释一下，这个联盟种植模式是什么意思。

简单说，就是在“种、养、加、销”全产业链上进行分工合作，各自负责一段。由一个龙头企业发挥带动作用，将各县区里的中小型生产企业结成联盟，再通过流转、租赁、承包土地等方式，与村集体和当地农户建立合作关系。这样一来，贵茶集团和联盟工厂就能更好地管控生产。如果土地还是分散在农户手里，万一有人乱打药，管理起来就很难。农闲时，可以安排这些农户到茶厂去务工，把农民转变成产业工人，把农民和村集体的利益紧密结合起来。贵茶集团目前有六十多家联盟企业，这些企业相当于小型加工厂，负责加工基础原料，再将加工后的原料送到工厂进行深加工。

这个产业链上大约有20万名老百姓参与，其中当地人管理着14万亩茶园，这一面积还有机会扩展到20万亩。再看当地农户的收益，有“三金”：第一，土地流转

后可以拿到租金；第二，参与务工可以获得薪金；第三，有些农户参与加工厂分红，还能拿到股金。这样一来，一亩茶园能让老百姓的年净收入达到2000~3500元，收益还是比较可观的。

贵茶集团与所有联盟企业均采用订单式合作模式，根据各企业当年的生产能力实行包销，因此它们无须担心销售问题，只须专注于提升技术和产品质量，这也保证了贵茶集团的原料始终符合标准。

4.2.4 认知重构：“中国抹茶”VS“日本抹茶”

不过，看着顺风顺水的贵州抹茶，其实也有烦恼。什么烦恼呢？虽然现在贵州抹茶的产量很大，但九成以上都以原料供应的形式出现。换言之，贵州抹茶在大众心目中的品牌知名度和认可度并不高。确实，日本在文旅与抹茶的结合方面做得很好，比如专门设计了抹茶工艺旅游线，在便利店随处可见抹茶食品和饮料，以及各种抹茶餐饮产品。而且去日本旅游的欧美游客数量特别多，日本一年能接待游客3000万人次，而日本总人口只有1亿多人，可以说接待体量巨大。在国际市场和出口方面，贵州抹茶还需要时间和推广。

与其想着去教育消费者，不如先让消费者亲身体验。消费者喜欢的是抹茶本身还是日本抹茶，这需要分开来看。消费者品尝之后就会发现，中国抹茶的品质并不逊色于日本抹茶，反而由于规模化生产，中国抹茶在产品质量和价格方面更加稳定。因此，贵茶集团自2024年起开始着重打造面向C端的产品，并开设了抹茶体验店，将抹茶业务与贵州旅游业相结合，吸引了不少国外游客到店体验，单店日营业额甚至突破三万元。

为了进一步扩大贵州抹茶在消费者端的影响力，这两年贵州省重点打造了一个名为“梵净抹茶”的抹茶品牌，规划构建“区域公共品牌+加工生产+深加工延伸”的产业布局。2025年，贵州一些县市甚至向本地商户发放每家15万元的补贴，鼓励他们加盟“梵净抹茶”品牌的门店。而贵州省之所以这么做，也是因为看到了新一代年轻人并不一味崇尚进口品牌，反而对自己国家的品牌更为喜欢。

借助贵州铜仁抹茶的产地优势，贵阳还有两家本土奶茶连锁品牌“去茶山”和“茶维道”，生意都不错，主打原料都是贵州抹茶。在贵阳市区，有些门店月营收超过百万元。当地还有抹茶面馆，甚至诞生了一个抹茶面条品牌，与之前销售的普通面条相比，价格是原来的3倍，销量却增长了400%，为抹茶产业带来了更多创业机会。

贵州的商业启发：

- 做大规模：贵茶集团转向抹茶领域后，坚定地通过标准化生产来扩大规模，从而保持竞争力。
- 热度营销：在当前的信息时代，越是好东西，越要加大宣传，相较于硬广，更有效的是事件营销。
- 不做选择：一个区域品牌的形成，B端和C端都要覆盖。

4.3 云南农业：多样化宝库的爆款逻辑

你有没有注意到，近几年市场上每年都会出现爆款水果，比如牛油果、蓝莓、奇异果等。再看这些水果的产地，云南都占据一席之地。2025年热卖的花香蓝莓，其主产地是云南。云南在市场上有“什么水果都能种，而且都能种得好”的地位，几乎每个季节，云南水果都能在普通人的家庭水果盘里占据主导位置。

云南的水果好吃，是因为这里的气候得天独厚，昼夜温差大，白天光照充足，利于糖分积累，夜晚气温较低，有利于风味物质的积累。

这要从云南的地理环境说起。云南各地海拔差异大，气候类型丰富，从热带到寒温带都有分布，“一山分四季，十里不同天”形容的正是云南各县市差异显著的气候，这要归因于其复杂的地形。云南的年温差小，但日温差大，非常适合培育新品种。云南的气候类型丰富，很容易找到与各类水果原产地相似的气候环境，因此，无论什么品种的水果都能在云南实现较高的种植成功率。

4.3.1 云南蓝莓成了超级水果

水果行业有两大趋势：一是水果个头变得越来越小，并且按斤计算的单价越来越贵；二是每年都会有爆款水果上市。为什么云南蓝莓能在这样的趋势下脱颖而出？有两个原因：

第一，水果品种越来越多，要想进入消费者的果盘，水果个头就要更小，比如苹果，现在流行的是个头小小的鸡心果。

第二，国家设定了18亿亩粮食耕地红线，多地推行“退果还粮”政策。这样一来，水果种植更多被转移到高山或坡地。高山种植难以使用大型机械，对技术要求更高，高山和坡地昼夜温差大，能让水果口感更好，但同时人工和耕种成本也随之增加。从经济效益来看，同一棵树结10个小果比结2个大果的价值更高，所以部分水果变小变贵是必然趋势。

坡地种植就要讲究亩产效益。相比全面开花，在同一片区打造大单品是必然选择。一个单品关系着当地千家万户的收入，集中力量让这一单品爆卖，是最有效的方法。

和以前不同，过去是先把水果种出来再去匹配市场，而在当今的互联网数字化时代，种什么品种的水果是根据消费者需求决定的。比如在当下消费者“机不离手”的状态下，柑橘类中易剥皮且不淌汁的耙耙柑（学名春见）就更受欢迎。从消费者需求出发，也是成就超级水果及爆款水果的前提。

1. 什么是超级水果

这个概念起源于2004年的美国，随后扩展到日本和欧洲，其核心要素之一是“高人气带动迅猛消费”。这一概念由《成功超级水果战略》一书的作者，美国食品行业分析专家朱利安·梅乐廷（Julian Mellentin）和卡尔·克劳福德（Karl Crawford）提出。

书中提到超级水果的六个标准：感官诱人、新奇、方便、供应量可控、有潜在健康益处、全方位市场营销。蓝莓完全符合这六个标准。以潜在健康益处为例，蓝莓在刚引进中国时，“小颗、软绵、口感酸涩”，但宣传的护眼功能正好赶上智能手机开始流行，消费者虽然觉得不好吃，但愿意为护眼功能买单，所以销量还不错。再看另一条标准——方便，蓝莓表面覆有一层果粉，收到后只需用清水清洗，这也是装蓝莓的盒子都带滤水孔的原因。蓝莓个头小、不黏手，特别适合下午茶、外出携带、餐后食用等场景。

目前，蓝莓是云南最赚钱的水果，没有之一，连中国原来最大的农药公司之一诺普信都开始种蓝莓了，该公司2024年财报里收入最高的单品就是蓝莓。

水果要成为长尾爆款，光讲营养还不够，关键在于实现蓝莓品种的国产化。国人偏爱的水果特点是甜、脆、大、香。因此，2025年主流销售的云南蓝莓都突出一个“脆”字，比如叮咚买菜上的“红河山谷啵啵脆蓝莓”，在名字中就强调了脆感，听起来甚至像奶茶的名字。从2023年初上市至2025年3月初，这款蓝莓的销量已接近280万盒。

对脆口感的追求也源于中国食品的多样性。随着消费者选择的增多，吃什么、怎么吃变得更重要。我们常说色、香、味、形是食品的四大基础要求，但如果能加上“脆”，就能进一步提升整体口感。在不缺食物的时代，人们不仅关注吃饱，更关注吃好。比如鱼类，人们不再只追求绵软口感，而开始追求脆感，如脆肉鲩。

2. 成为爆款的六大要素

当然，营养和好吃还不足以让蓝莓成为爆款，除此之外还需要六个支持条件：

第一，供应要持续、稳定、安全。如果供应不稳定，渠道端就不敢重点主推。道理很简单，只有让消费者在想吃时随时都能买到，产品才可能成为爆款。这也是云南的优势。以蓝莓主产地红河为例，当地日照充足，每天日照时间可达7~10小时，采用坡地种植，海拔差异大，能够实现循环种植，天气炎热时种在山顶，天气寒冷时种在山脚。同时，还要保证食品安全。红河采用椰壳碎和炭泥混合的土壤介质，不易滋生病虫害，配合大棚种植调节温湿度，并接入滴灌技术，减少病虫害，从而减少农药使用。

第二，做好上游全程冷链设备的建设。蓝莓冷库要建在种植基地旁，采摘后应立即入库，1小时内完成预冷，2小时内将果心温度降至5℃，再在恒温库中打板装车，全程冷链运输到各地，最佳时间控制在24小时内。

第三，要保证赚钱。很多水果口感好、外观佳，却成不了爆款，主要原因在于高损耗让种植户和销售端不敢推广。以损耗为例，一个农产品从田间到消费者手中，要经过5~6次周转：从农户到收购商贩，再到产地集散中心、销售集散中心、县城批发市场，再到商超或水果店，最终到消费者。周转环节每增加一次，成本就叠加一次。蔬果类产品在运输中的损耗可达30%。

这是行业痛点，该如何解决呢？

红河蒙自蓝莓种植基地采用订单农业模式，与盒马、叮咚买菜、山姆超市等渠道提前锁定来年需求量，确保产品有销路。这些渠道本身冷链和物流能力强，能减少多次运输带来的损耗。收到订单后，红河蒙自当地政府和农户签订合作协议，采用“622”模式：农民带地入股，订单收益中农户占60%、合作社占20%、收购商占20%。这样从源头降低损耗、提高收益，农户敢于种植，并能严格按标准生产。

敢于下订单的销售渠道也看到了蓝莓的市场前景。截至2024年，中国蓝莓人均年消费量为0.26千克，而美国为2.63千克，前者仍有很大增长空间。

怎么才能多赚利润？

超级水果和其他水果不同，通常是“劣币驱逐良币”，而蓝莓则是“良币驱逐劣币”。蓝莓按果径大小分级，果粒越大、越新鲜、品质越好，经济价值也就越高。蓝莓原来主销的是14mm规格，如今市场上基本都是18mm以上的规格，销量最好的能达到22mm规格，甚至在有些高端超市，还能见到28mm以上规格的蓝莓。百果园正是基于这个逻辑，只卖精品水果。

第四，降损技术加持。除了分级外，品种选择也很重要，软皮易腐的品种基本在上游建厂加工成果酱、果干等食品，能进行远距离运输的蓝莓，其果皮本身也更坚韧。

前文提到蓝莓表面覆有一层果粉，这其实是水果分泌的天然糖醇类物质，对人体无害，也是蓝莓的天然保护屏障，同时还是最精华的部分。要想减少损失，就要保护好这层果粉。云南山区蓝莓采摘后，需经陡峭山路才能运往基地工厂，果粉容易在运输过程中受损。因此，可以用无人机将蓝莓直接吊运到工厂，减少损耗。

第五，提升采摘效率。部分山区种植的蓝莓枝条统一修剪至1.2~1.4米高度，这样女性采摘工可以直接伸手快速采摘。

第六，加速销售。从零售商角度看，产品可以有不同的售卖形态。与原来只卖裸果不同，部分高端蓝莓会带果柄和叶片一起装盒销售，看起来更新鲜。在采收环节，轻采轻剪、避免触碰果体，能延长蓝莓的保鲜期。在零售终端门店，还会安装一个3天保鲜期倒计时装置。如果带果柄的蓝莓3天内没卖掉，果柄就会发黄干枯，这是果体变质的前兆，这样能提醒门店及时清仓处理。

同样地，云南也是国内牛油果和夏威夷果的最大产区，这些曾经需要进口且价格高昂的水果和坚果，如今都变成了“云南水果”和“云南坚果”。总的来说，水果产业有两条发展路径：一是果实体型变小且新品种不断涌现，二是爆款产品的产量持续稳定，这是在消费者需求的驱动下，上下游协同发展的结果。

4.3.2 云南咖啡的高品质发展

要说价格战打得最激烈的产品，肯定要提一提咖啡。你看，现制咖啡9.9元一杯随处可见，有的速溶咖啡甚至不到一元就能买一条。有人可能会问，在市场竞争如此激烈的情况下，为什么还能跑出这么多咖啡连锁品牌？如果想进入咖啡行业，现在还有机会吗？

答案是肯定的。

《2024中国城市咖啡发展报告》提到，2023年中国人均咖啡消费量约为16.74杯，包括速溶、即饮等所有品类。虽然中国人均咖啡消费量在快速增长，但与全球平均水平和发达国家相比仍然较低。中国市场增长潜力巨大，尤其是在年轻消费群体的带动下，咖啡消费量每年仍以20%~25%的速度增长。假设未来中国人均咖啡消费量达到360杯，也就是平均每人每天一杯，那么总的咖啡消费量将是巨大的，这个市场显然有很大的上升空间。届时全球1/5的咖啡产量可能都无法满足我国的需求，因此咖啡需求远未被完全释放。

从消费者角度来看，喝咖啡的人群可分为功能派和享受派两类。功能派主要是为了提神，需要摄取咖啡因。咖啡因不仅存在于咖啡和功能性饮料中，还存在于大多数奶茶中，有些口感甜糯的奶茶，其咖啡因含量甚至高于咖啡。有段时间，“喝杯奶茶瞪着眼睛到天亮”成了网络热点。后来，喜茶推出“咖啡因红绿灯”分级标识，帮助消费者直观了解各饮品的咖啡因含量：绿灯代表小于50毫克/杯，适合随时饮用；黄灯代表50~100毫克/杯，建议傍晚前饮用；红灯代表大于100毫克/杯，建议下午前饮用。

随着咖啡的消水肿和轻体功效被广泛传播，咖啡又迎来了新的市场机会。比如有个品牌叫“燃咖啡”，起初并未受到太多关注，直到某减肥相关电影走红，“燃咖啡”才突然爆火。它在黑咖啡的基础上添加了姜黄素等成分，主要通过抖音平台销售，高峰期月销售额能达到1500万~2000万元。

但以高咖啡因功能为核心的产品并不依赖阿拉比卡豆，也就是我国云南种植的小粒种咖啡，反而更需要中粒种咖啡或大粒种咖啡，因为后者的咖啡因含量更高，更适合制作功能性咖啡制品，而且价格也更便宜。

相比功能派，年轻人更喜欢现磨咖啡的风味，也就是说享受派的需求正在增长，尽管目前精品咖啡人均消费量仅为6~7杯。那么，云南的小粒种咖啡能否满足消费者对精品咖啡的需求呢？

《2024中国城市咖啡发展报告》中还有一组数据显示，中国咖啡消费端的需求与供给存在显著差距，比例大约为3:1。中国咖啡年消费需求约35万吨，而云南咖啡年产量大约10万吨，其中大部分供应给雀巢等以提神功能为主要诉求的速溶品牌和产品线，主要满足消费者对咖啡因摄取的需求。换句话说，云南种植的咖啡远远无法满足消费者对精品咖啡的需求。

1. 云南咖啡的困局

为了解云南咖啡能否突破现有困局，我带着这个问题前往云南普洱和西双版纳等精品咖啡产区进行调研，并请教了被誉为“中国咖啡王子”的刘明辉老师。他是最早带领团队进入云南种植咖啡的从业者之一，也是推动云南咖啡走向全球的重要人物之一。

当我询问刘明辉老师对云南咖啡的看法时，他立刻非常肯定地说：“云南咖啡必须走向精品化，也只能走精品化这条路。”精品咖啡需要在特定区域生产，比如哥斯达黎加、巴拿马、牙买加等地，云南也属于精品咖啡产区。不过，目前云南仍主要种植低端商业咖啡豆。说到这里，不得不提云南的咖啡种植历史。

1988年，云南农民虽然能种出咖啡，但当时中国人并不喝咖啡，咖啡文化只存在于小说、电影、诗歌和爱情故事中。这也正是“端着金饭碗讨饭”的现实写照。因此，联合国开发计划署联合中国政府启动咖啡扶贫项目，1992年引入雀巢作为技术与收购方参与项目。为此，雀巢大力推动云南咖啡的农业发展，并于1992年成立咖啡农艺服务部门，以更好地指导和研究云南咖啡的种植与改良。发展至今，2024年云南咖啡产量达到15.02万吨，占全国98.65%，占全球1.49%。雀巢仍为重要采购方之一。云南主要种植的咖啡品种是卡蒂姆，这一品种抗病虫害能力强，但风味较差。在当时，这确实是最优选择，也让许多云南种植户提高了收入。

然而，商业模式的变化也带来了新的问题。一旦单一品种实现大规模种植，就会变成一把双刃剑。雀巢进入中国后，联合国在援助云南时带来了许多优质咖啡种子，但这些品种并未得到广泛推广，背后有历史原因。作为全球最大的速溶咖啡生产商，雀巢主导的是速溶咖啡方向而非精品咖啡，因此鼓励农民种植其所需的卡蒂姆品种。这一方面通过规模化生产降低了成本，但另一方面，高密度竞争也压低了价格，农户的利润空间被不断压缩，种植收益逐渐接近社会平均工资水平。

从1999年到2024年，咖啡原料收购价的增长远抵不过人工和土地成本的上涨，果农赚钱越来越难，同时，长期种植单一品种也导致了品种多样性的流失。

2. 精品咖啡策略

那么，农户难道不知道可以换新品种吗？其实没那么简单。咖啡种植从新品种培育到挂果至少需要3~5年，这意味着如果咖啡种植户一下子砍掉老品种，未来几年现金流收入都会减少。更换品种不是一蹴而就的，种植户只能慢慢调整。

要突破当前困局，必须采用优良品种和先进种植方法。云南目前已建成中国咖啡种子基因库。2012年，星巴克将中国市场列为重点市场，从全球引进了34个优质品种。如今，云南已引进并测试了瑰夏、卡杜拉、卡杜埃、维拉萨奇等100多种优质品种，并从中筛选出适合中国消费者需求的品种。

从消费者角度来看，市场上仍有中间价格带的需求未被满足。也就是说，选择一种既有风味又价格适中的品种，既能替换部分低端低产值品种，又能带来销售增长。瑞幸敏锐地抓住了这一需求，首批种植了5万亩萨奇姆品种，在测试中发现其高产优质且风味良好，具有销售前景，于是逐步进行替换。

同时还要采用更好的种植方法。例如“雨林咖啡种植模式”，在不破坏生态环境的前提下，利用自然遮荫，让落叶抑制杂草生长。但这种环境并不容易获得，那

还能怎么办？

带着这个疑问，我前往云南西双版纳，实地调研了海拔1700米的云澜精品咖啡庄园。

高海拔地区适合种植精品咖啡品种，精品咖啡豆的风味主要取决于品种本身，而这些品种对土壤和地理位置要求极高，一般需要种植在海拔1500米以上、火山红土和原始森林腐殖层的土壤上。

咖啡种植过程中是否有节约成本的方法？其中一种方法是交叉种植。在咖啡种植过程中，每天的日照时间不宜过长，需要适度遮荫。可以通过种植高大的香樟树来调节日照时间。香樟树还是精油的主要原材料。云南咖啡一年只采收一季，其余时间可以利用香樟树提取精油，帮助庄园平衡运营成本，这也是降低咖啡豆价格的途径之一。

不过这些方法只能治标。要真正降低咖啡豆价格，最关键的还是节约人工成本。咖啡的生长周期很长，三四月开花，五月结果，要到次年一月才能采摘。采摘高峰期正值春节，一二月需要大量人工，导致成本骤增。而且云南当地的少数民族节日多、爱过节，采摘成本一直是云南精品咖啡最头疼的问题。

能否通过现代农业技术手段将成本降下来呢？

为此，我特意请教了极飞科技联合创始人龚懋钦，梳理了整个种植流程。咖啡种植中最大的成本在于人工采摘，尤其是在高山地区。比如，咖啡鲜果的收购价是5元/千克，采摘费用就要占到1.8元/千克，完全依赖人工。那么，能不能像巴西那样采用机械采摘呢？由于云南精品咖啡多分布在高山，如果要引入大型机械，至少需要预留3米的行距，才能让机械通过。但在高山地形下，这几乎难以实现，而且会浪费土地。因此，更适合采用无人车设备作业，这样只需预留1米左右的行距，株距只需保持0.8米。

那么，无人车设备主要能够完成哪些作业呢？

首先是除草。以一个约2000亩的咖啡园为例，单是除草这一项，过去都是靠人工用镰刀割草，全园除一遍草大概要花20万元，一年要除2~3次，全年人工除草费用就要60万元左右。

其次是施肥。传统施肥最难把握的是施肥量和施肥距离，非常依赖人工经验。撒多了容易烧坏树干和树根，营养吸收不了，树就死了；撒太远又会造成浪费，遇到下雨全被冲走。现在可以用滴灌带实现水肥一体化，自动配肥。AI（人工智能）自动驱动的阀门能根据山势、水压和药液浓度自动调节，让每棵树获得均匀

养分，甚至还能根据树龄调整施肥量。无人机飞行时可以检测树的长势，并将数据输入系统：对长势旺盛的树木适当增加施肥量，对长势较弱的树木则减少施肥量。这样既节省肥料，也减少人工成本，还有助于树木生长。

这些方法都能大幅优化种植环节，减少人工投入。之前，如果一千克咖啡鲜果收购价为四五元，人工成本可能占两三元。但采用上述技术后，人工成本可降至每千克一两元。如果鲜果成本降到每千克一两元，按5千克鲜果出1千克咖啡生豆计算，1千克咖啡生豆成本仅10元。而原来在高人工成本下，1千克咖啡生豆批发价大约是60元，这样就能节约大量的成本。

不过这还不够，最后还要用AI技术提升收益。首先，用AI识别技术挑豆，通过摄像头拍照筛选，利用高压气体剔除不合格的豆子。其次，用AI识别技术降损，把第一轮筛选出来的“坏豆”再筛一遍，捞回一部分“好豆”。因为AI是按半豆的形状训练筛选标准的，有些形状不符的也会被筛掉。此外，升级AI识别能力后，可以把圆豆单独筛选出来再打包销售，因为有些手作咖啡店更喜欢用圆豆，这样还能以更高溢价卖出去。通过这些方式，筛豆环节的损耗能从15%降到5%。你看，AI就是厉害，连“捡硬币”都能帮你做到。

所以，总的来说，精品咖啡的种植效率要依靠现代智慧农业技术和AI技术的应用。

3. 咖啡种植上游的几大商业

我又请教了刘明辉老师，问他在咖啡领域创业还有哪些机会。他提出了一个我没想到的方向：在海外投资建厂。原因是云南当地人工成本较高，比如在普洱澜沧，一个工人一天的工资大约130元，旺季时甚至接近200元。而与澜沧相临的缅甸，人工费用一天只需三五十元。此外，中国市场对咖啡因的需求更偏向中粒种和大粒种咖啡，这类品种更适合在国外种植，既能保证品质，又能降低价格。商业咖啡采用工业化农业生产方式，比如在巴西、越南、乌干达等平原地区，通过大规模机械化种植，生产出标准化的商业咖啡豆。尤其是乌干达，主要种植中粒种咖啡，是罗布斯塔咖啡的核心原生地，也是非洲第二大咖啡出口国。作为金砖伙伴国和“一带一路”成员，乌干达与中国有着密切合作。

乡村笔记创始人汪星宇则看到了咖啡三代的创业创新。他认为，新一代咖啡人正在改变老一辈只卖原料的传统模式。云南普洱“大开河咖啡庄园”的主理人梅子便是典型代表，她的爷爷是第一代咖啡种植者，父亲是第二代。梅子觉得，上一代只卖原料的方式没有充分发挥咖啡豆的价值，于是她把自家庄园打理得很有品位。她认为审美是第一生产力，还把庄园设计成“美学咖啡的探秘记”，主要做文旅产业。梅子还把咖啡加工的副产物——咖啡渣做成了杯子和咖啡纤维被子，

打造了全产业链工厂。她能获得广泛关注，最重要的是在小红书上持续输出内容，连接城市人向往的生活。这正是第三代咖啡人与前两代不同的地方。

4.3.3 科技加持云南山地农业

在农产品种业的研发及种植养护过程中，有一项不可忽视的高成本就是人工成本，比如在水果行业，人工成本占到总成本的70%。随着从事传统农业的年轻人越来越少，行业还面临劳动力老龄化问题，生产效率逐渐降低，但人工费用却不断升高。

极飞科技创始人彭斌认为，农业的未来是少人化、无人化和智能化的。结合近几年农业的发展方向来看，智能化和技术手段有望解决这一难题。为此，我特意请教了极飞科技联合创始人龚懋钦。之所以选择极飞科技，是因为它在农业无人机应用方面经验丰富。整个农业作业管理过程主要依靠无人机监测、水肥一体化系统以及无人机、无人车打药，充分展现了科技和AI迭代的巨大潜力。此外，极飞科技在新疆、河南大田农业作业方面已经取得颇多成果，近年来也持续关注山地丘陵地区的农业机械化，以及云贵川等地高价值经济作物的无人化和智能化改造。

从地理条件看，云南许多山地具备高品质水果种植所需的气候和土壤条件，但受交通和劳动力限制，开发程度较低。在水果生产中，人工成本占比超过70%，已成为制约产业发展的关键因素。例如，在咖啡采摘季，由于当地全年节日较多，往往难以雇到足够的工人。在云南，1千克咖啡鲜果的交易价约4元，其中采摘费用就占2~2.5元；香蕉的采摘成本更高，一串重20~30千克的香蕉，从树上割下并送到运输车辆或加工车间，费用约4.5元。为应对这一问题，极飞科技目前已开始尝试使用无人机进行运输。

目前，山地农业主要依靠传统无人机进行打药和播种作业，但这种方式难以持续。随着人工成本的上升，进一步降低运营成本已成为当务之急。我们正致力于开发适用于山地农业的智能化系统，实现施肥、打药、杀虫和灌溉等作业的自动化，从而大幅降低人工成本。

1. 解决坡地除草难题

云南和贵州地区拥有多样的微气候、地貌和土壤环境，具备种植世界顶级蔬菜、水果和中药材的优越条件。但目前我国在山地丘陵地区农业机械化改造和适应性机械设备方面投入不足，生产主要依靠低成本劳动力维持。近年来，随着城市化和工业化进程加快，劳动力成本不断上升，很多年轻人也不愿意从事农业生产，这使山地农业发展面临巨大挑战。

龚懋钦介绍，目前企业无人机已进入试用阶段，具备试飞和打药功能的无人机已应用于山地丘陵地区。近几年，极飞科技在云南的探索是从红河州的梯田试验开始的。此前，梯田上的农民完全依靠锄头和人力耕种。梯田结构脆弱，依靠泥土筑埂蓄水，任何机械设备都难以操作，否则会破坏梯田结构，影响耕种。极飞科技最初考虑用无人机解决水稻种植问题。水稻通常种植在水中，比杂草更耐水。在没有更好的除草方式时，可以选择通过灌水来保证水稻生长，这样一方面可固氮、减少倒伏，还能淹死杂草。但随着无人机精准除草技术和选择性除草剂的出现，杂草防治有了新手段。在云南梯田，当地风力较小且全年气候温暖，水稻生长周期充足，可以直接将催芽后的种子用无人机撒播到打好泥浆的水田中，作业效率可达人工作业的数百倍。

2. 解决坡地虫害问题

极飞科技无人机应用于水果领域，针对山地丘陵水果种植中病虫害防治的难题。相比水稻、小麦、玉米和棉花等大田作物，山地丘陵水果种植的病虫害问题更加突出。

一方面，水果含糖量高，极易吸引各类病虫害；另一方面，山地丘陵地区气候温暖潮湿，有利于病虫害滋生。此外，大规模单一品种种植如香蕉，一旦发生病害，容易迅速蔓延。以芒果为例，无论是海南还是广西百色产出的芒果，夏季都需要打药十余次甚至二十余次，几乎每天或每隔一两天就要喷洒农药，否则芒果容易出现斑点或被虫害侵蚀。此类果园病虫害防治任务频率高、作业时间长，传统人工打药劳动强度大，且操作人员还面临农药污染和中毒风险。

无人机在果园打药方面具有显著优势。新一代农业无人机起飞重量可达150千克，其中载药量80千克、空机重量70千克。飞行时可产生强劲的下压风场，能将药物从树冠直送至树根，有效杀灭树下杂草中的害虫。早期无人机在智能化程度和遥控操作水平方面较为有限。近年来，随着AI技术的应用，无人机可自动识别地形和果树树冠大小，规划最优飞行喷洒路径，并根据不同农药剂型调整药物颗粒大小，有效解决果园打药难题。

3. 解决高山用水难、用工贵的问题

以水肥一体化灌溉系统为例，该技术最早由以色列的耐特菲姆公司研发，通过水泵、电磁阀和水井等的协同工作，实现水分和养分的定时定量输送。但在山地应用时，由于地形起伏导致水压差异，传统灌溉系统难以保证各区域供水和施肥的均匀性。极飞科技开发的新型系统利用AI自动调压，为每个水阀配备传感器，通过联网由AI计算水阀开合度，以调整出水量和施肥量。该系统成本较低，每个水阀售价400多元，可管理5~10亩地，每亩投入约50元，能有效解决山地灌溉施肥

不均的问题。目前，该系统已在云南的鲜花、柑橘、蔬菜种植区，以及西双版纳、红河州等地得到推广应用。

随着汽车、智能手机和智能家居等行业的发展，芯片成本大幅降低，为山地农业智能化提供了有利条件。例如，用于水阀的芯片不仅能感知水压，还具备蓝牙、Wi-Fi通信以及数据运算、处理和存储等功能，价格仅几十元。预计未来三年，智能灌溉系统将在我国山地丘陵地区广泛普及，显著降低人工成本并提高农业生产效益。

极飞科技联合创始人龚犏钦介绍，他们正在研发类似扫地机器人的农业设备，以解决山地农业劳动力短缺的问题。以湖北秭归县的橙子为例，越处于高山，橙子越甜，但采摘和运输难度也更大，山路崎岖，只能靠人工挑担，既费力又低效，那该怎么解决呢？

极飞科技研发的无人机具备运输功能，配备吊运挂钩和料箱，能够解决山地农产品和农资运输的难题。而无人机这项技术还可以结合AI技术进一步改进。以香蕉采摘为例，由于人工运输成本高，可以考虑用无人机运送。但由于香蕉林密集，需要无人机精准定位采摘人员的位置，从空中精准吊运香蕉。

龚犏钦还说，从技术层面来看，这些问题已经不再是顶尖科学难题，而是工程制造和成本控制的问题。例如，一台咖啡鲜果色选机可以在极短时间内识别并剔除坏果，设备成本仅2万~3万元。随着这些技术和设备的普及，中国农业能大幅降低人工成本，极大地提升效率。

最后，极飞科技联合创始人龚犏钦对我说，推动科技农业的发展，能够催生一些新型职业，创造更多就业机会，从而吸引更多年轻人返乡，比如在低空经济领域从事无人机飞手等职业。

云南的商业启发：

- 发挥地理优势：一定是顺势而为，融入大自然，而非改变自然。
- 退果还粮：环境越崎岖，越要走高端路线，但一定要从消费者的需求出发。
- 农业科技：解决人工成本高的痛点，提升效率，最重要的是减少人接触农药所受到的伤害。

4.4 种业如何突破“卡脖子”困境

基辛格曾经说，谁掌握粮食，谁就掌握了世界。而粮食的关键根基之一就是种子。

可以说，种子是农业的“芯片”，也是养活我国14亿人的根本。在我国农产品种养殖业的各类种业中，粮食种业一直相对较强，比如水稻。这是因为在中华人民共和国成立后，为了解决人民群众的温饱问题，我国种业发展的重心一直放在粮食种业的开发上。

中国的粮食种业之所以强大，除了能提高亩产之外，还支撑起了养殖业。什么意思呢？我们先从一个不起眼的粮食副产品说起——秸秆。

4.4.1 强悍的粮食种业

每年到了秋分后，河南、黑龙江、安徽等粮食种植大省，都会发布关于“三秋”抢收的相关公告，其中秸秆焚烧问题肯定会被重点提及。确实，过去大面积焚烧秸秆曾给环境带来极大的污染。

有些人可能会问，秸秆不就是草吗？直接留在地里自然腐烂变成肥料不就行了，它又不像塑料袋那样难以分解。其实并非如此，过多的秸秆会影响作物发芽，还会削弱土地肥力，而且秸秆难以在短时间内分解，可能影响下一季的种植进程。有些地方在水稻秸秆利用方面有所进步，比如简单捆起来送到发电厂，但这些方式效率并不高，原因很简单，这么做不划算——秸秆本身不值钱，运到发电厂还要花时间和油费成本。因此，很多农户仍然选择就地偷偷焚烧，根本问题依然难以解决。

为了标本兼治地解决秸秆焚烧问题，关键在于让秸秆“变废为宝”。于是，我国出现了一个非常有意思的展会——秸秆产业博览会。顾名思义，这是一场以秸秆综合利用为主题的产业交流会，涵盖秸秆饲料化、肥料化、能源化等多种利用方式。该博览会自2016年起在产粮大省举办。以2024年在安徽举办的秸秆博览会为例，通过秸秆提取技术，其产物可加工成餐具、衣服甚至汽车；秸秆粉碎后配合其他原料，还能成为菌菇养殖料；以秸秆为材料可以制作砖头、板材，这些都是建房、造家具的原料，秸秆还能用于编织篮子等。

这也是现在很少能看到大面积焚烧秸秆现象的原因所在。

1. 粮食秸秆支撑养殖业

在玉米、小麦和水稻三种主粮秸秆中，玉米和小麦秸秆在养殖饲料中的利用率远高于水稻秸秆，主要是因为玉米、小麦秸秆可以通过青贮饲料技术转化为奶牛、肉羊等反刍动物的饲料。简单说一下青贮饲料的定义和优势：青贮技术是将新鲜

的玉米、小麦秸秆粉碎后，通过乳酸菌发酵产生乳酸，使pH值降至4.5左右，抑制有害菌生长，直接装入密闭设施中，可以保存两到三年。营养方面，由于使用新鲜原料，青贮饲料含有更多水分、蛋白质等营养成分，更适合喂养对营养要求较高的奶牛等动物。近几年，国产牛奶的原料品质提升，与青贮饲料的广泛应用密不可分。

当然，我们并不是想在这里讨论养殖业，而是想指出一个关键问题：与鸡和猪的饲料相比，养牛、养羊等反刍动物的饲料资源明显短缺。根据农业农村部的数据，中国对优质饲草的需求缺口接近5000万吨，什么概念？大概相当于全国一年粮食总产量的1/10。更麻烦的是，我们现在用来养牛、养羊的饲料很多都是进口的，大豆进口依赖度达85%，苜蓿草也要从美国、澳大利亚进口。

可是根据国家统计局数据，2025年中国水稻、小麦、玉米的种植面积和产量比例如下：水稻种植面积占总种植面积的25.2%，小麦为19.8%，玉米为37.6%；在产量方面，水稻产量占总产量的比重较大。换言之，如果能更充分地利用水稻秸秆，将其作为饲料，就能在一定程度上弥补反刍动物的饲料短缺问题。

2. 脆秆水稻解决人畜争粮难题

这听着有道理，可是水稻秸秆不同于小麦和玉米的秸秆，处理难度较大，这主要有两个原因：

第一，季节性更强，收割和秸秆处理必须高效。你可能听过“抢收”这个词，大多数时候指的就是水稻，因为水稻成熟后含水量高，收获期多阴雨，堆积起来容易发霉。而玉米和小麦是旱作物，可以直接用机械在收穗的同时切收秸秆制作青贮。对于水田里的水稻，目前大型机械和相关基础设施还不完善，收获后的秸秆只能用小型机械处理，效率较低。

第二，水稻与玉米、小麦最大的区别在于秸秆表面硅化程度高，适口性和分解速度都较慢，不容易打碎，但这种结构也有好处，就是抗风性强，只是这个特点决定了水稻秸秆难以加工成饲料。

好在中国农业研究人员研发出了一个水稻品种，叫脆秆水稻。顾名思义，就是让水稻秸秆变脆。简单说，就是通过增大秸秆茎粗和茎厚来降低倒伏风险，而在水稻成熟后，秸秆又会变脆，便于打碎。

脆秆水稻的秸秆易粉碎、易降解，打碎后可直接用于生态还田。用其制作成青贮饲料饲喂肉羊时，其可溶性糖和淀粉含量均高于普通水稻秸秆和玉米青贮饲料，肉羊增重率比使用玉米青贮饲料和普通水稻秸秆分别提高17.1%、21.2%，从而直接提高农民在秸秆处理环节的收益。

要解决水稻秸秆问题并提升处理效率，就必须推动水稻秸秆处理机械化。目前第一代脆秆水稻采用的是中联重科农机最新研发的“艾禾”稻谷收获-秸秆打捆一体机，能够初步实现脆秆水稻机械收割、打捆、裹包、青贮一体化。该机型会根据品种和种植过程不断调整，能在收获的同时完成打捆，避免稻穗和秸秆分步处理所带来的低效率。

这些举措能带来怎样的经济效益？如果饲料化利用率提高20%，可多利用360万吨秸秆，每吨“脆秆”饲料按300元估算，其直接经济效益将超过10亿元。

此外，秸秆饲料化能降低养殖业饲草成本，牲畜粪便还能为种植业提供有机肥，每吨秸秆的肥力价值增加约100元；脆秆品种在收割时易粉碎，能耗可降低15%以上，减少生产成本。这些因素叠加，农户的经济收益会明显提升。目前安徽、湖南、吉林等地已开始推广种植。

3. 多样化水稻育种

这里还要提到水稻育种的知识。中国土壤环境南北、东西差异明显，山地丘陵的独特气候也影响作物生长。正所谓“橘生淮南则为橘，生于淮北则为枳”，一方水土养一方人，也养一方生物。因此，从南到北水稻品种各有不同。长江上游地区主要包括云贵川，海拔较高，日照条件与下游地区相比差异明显，山地地形对气候和作物生长影响很大。

水稻育种的最初目标是让老百姓吃饱饭，后来则转向生产优质粮食。农户在种植时更关注品种的抗病、抗虫等特性，消费者则更在意口感、香味等品质，不同人群的需求各不相同。

这里还需要对气候趋势进行预判。当前全球变暖已成必然，耐高温已成为品种选育的基本要求。如果品种不具备耐高温特性，农户肯定不会选择种植，这一点已成共识。以湖南、湖北为例，两三年前的高温天气曾导致部分地区出现绝收。

因此，在育种领域，每年全国审定的水稻品种有600多种。水稻育种的目标非常具体，一个品种的审定往往只针对某个乡或县，许多种子子公司会根据特定区域的气候和土壤条件研发适合当地的品种。例如，西南地区坡地气候独特，种子子公司会专门研发适合该地区的品种，只在当地销售，销售5万~10万亩即可让一个小稻种实现保本。

但面对如此多的水稻品种，如何加速育种呢？这里借鉴了AI辅助基因编辑技术。由中国科学院合肥物质科学研究院智能机械研究所牵头研发的“合肥智能育种加速器”（即“海霸设施”），能将育种效率提升至原来的60倍，解决了原本育种

周期过长的问題。例如，加代舱可以将小麦的生长周期从一年一代压缩到一年六代。

4. 新疆粮食种业的发展优势

新疆正在发展成为农产品高端高效种植产业区。近几年，中国各大种业公司把水稻及更多相对高端的新品种试验都放在新疆，新疆的水稻产业在某些方面甚至已经超过了中东部地区。这是什么原因呢？

一是新疆具有地理优势。首先，当地地势平坦，适合大型机械化作业，水稻种植成本相对较低，进一步提升了产品的市场竞争力。同时，新疆土壤纯净，农药和杀菌剂用量较少，能够进一步降低成本。其次，当地自然条件优越，土壤肥沃且气候良好，农产品品质因此优于中东部地区。比如荃银高科在新疆种植的“羊脂玉”水稻，其口感和香气更符合当下人们在“吃饱不是问题，还想吃点好的”这种需求层次上的期待，而且在价格上具有优势。

二是新疆的气候环境优势明显。一些高经济作物可以在新疆种植，比如高直链淀粉玉米。顾名思义，这种玉米的直链淀粉相较于普通玉米含量更高，大约含有25%~30%的支链淀粉和70%~75%的直链淀粉。

这种玉米血糖生成指数（GI）低，是低GI食品的优质原料，顺应了大众消费者对健康的需求，也是一种广泛应用于烘焙和食品领域的基础原材料。由于其具备耐消化、吸收慢、饱腹感强的特点，尤其适合作为制作压缩饼干的原料。

当然，更厉害的是，这种玉米原本的市场一度被美国垄断，这是因为这种玉米是用于制造手机芯片电路板中薄片材料的重要原料，还可用于制药领域，使药片更易被人体吸收。因此，这种玉米的原料收购价比普通玉米要高出数倍，优质品种甚至可达10倍以上。

三是新疆的贸易优势。在新疆研发出优质品种，由于其气候和土壤条件与中亚比较相近，出口就比较方便。

4.4.2 超级蔬菜突围战

2025年“外卖大战”期间，各大茶饮品牌的奶茶订单爆满。书亦烧仙草的新品皱叶甘蓝轻体杯脱颖而出，两天卖出20万杯。在大健康热潮下，由于皱叶甘蓝富含膳食纤维且饱腹感强，这种原本冷门的蔬菜迅速成为网红菜品。

那么，皱叶甘蓝到底是什么？奶茶杯上特意突出标注了皱叶甘蓝的膳食纤维含量是羽衣甘蓝的2倍。巧的是，前两周我参观巴奴火锅的中央厨房时也看到了皱叶甘

蓝的介绍。巴奴火锅称其为超级蔬菜，店里8片售价20元。我又去盒马等零售渠道探访，发现皱叶甘蓝以9.9元/100克的价格热销。我特意向盒马要了终端销售数据，这款蔬菜4月上线，作为新型蔬菜，消费群体基数还不大，但上市不到3个月，销量已达到羽衣甘蓝的一半，月环比增长80%。

这么厉害的新品种到底有什么不同？我忍不住亲自前往湖北武汉汉南种业小镇的亚非种业求教。亚非种业是一家专注于十字花科作物种业及生产的公司，实验基地主要设在武汉及长江流域，气候适宜十字花科作物育种。我本想去源头了解这款网红蔬菜的来历，没想到这次调研让我亲眼见证了中国在蔬菜“种源”领域突破“卡脖子”困境的新进展。

什么意思呢？这里需要简单梳理一下中国蔬菜种子的“卡脖子”困境。

1. 蔬菜为何被称为“种子芯片”

相较于粮食种业的强势，中国蔬菜种业长期依赖进口，部分蔬菜对国外种子的依存度达85%甚至90%以上。

以西蓝花为例，在2017年之前，我国每年有95%的西蓝花种子依赖进口，其中大部分来自日本坂田种苗公司。仅向中国供应西蓝花种子这一项，该公司每年的收入就可达数十亿元。2015年从日本进口的西蓝花种子“耐寒炎秀”每袋价格为3500元，2017年涨至每袋2万多元，每粒种子超过0.2元，是2015年的近5倍。种子价格暴涨，农户种植西蓝花的利润空间被严重挤压，成熟后，每千克西蓝花的利润才1元多。这也导致西蓝花在零售端变成了“贵族菜”，但农户却越来越不赚钱。当然，2017年价格上涨，是因为日本的种苗公司决定推迟供应并减少供货量，根本原因在于“物以稀为贵”。

说到这里，很多人可能会疑惑：既然进口西蓝花种子这么贵，等西蓝花成熟了，我们再把种子取下来播种不就行了吗？

没那么简单。日本卖给中国的西蓝花种子，是在育种中利用雄性不育技术的杂交品种。也就是说，这种种子只能种一茬，根本无法留种。

这种杂交种的亲本有三个：不育系、保持系和恢复系（父本）。通过三系杂交后，才能生产出只能种一茬的种子。听起来有点复杂，我们在这里打个比方：保持系就像蜂巢里的蜂后，只要她在，就能不断孕育勤劳的小工蜂。工蜂能采蜜，但没法繁殖。国外的种业公司就是把西蓝花种子中的“蜂后”牢牢掌握在自己手里。想要获得种子，就得通过保持系再次繁育不育系母本，然后用母本和恢复系（父本）杂交，才能生产出商用种子。

这也意味着种子的定价权牢牢掌握在国外的种业公司手里。相比高价，更令人担忧的是种子大量依赖进口的现状。一旦对方发起“生物战”，中国的蔬菜市场秩序可能陷入混乱，比真正的芯片被“卡脖子”的困境更难在短时间内反击，因此被称为“种子芯片”困境。

2. 正面进攻与侧面包抄相结合应对种业困境

针对这种情况，中国通过自主研发——特别是在十字花科中的西蓝花品类，打响了种业反击战，同时成立国家西蓝花育种联合攻关会，倡导各地育种公司共同研发。截至本书写作期间，国产西蓝花品种的市场占有率已从攻关前的5%提升到2025年12月的43.9%，但进口种业仍占据较大市场份额。

正面进攻虽然有效但进展较慢，那么还有其他突围方式吗？

行业内及部分企业亦写作“西蓝苔”。

亚非种业创始人贺亚菲告诉我：当然有。中国自主研发的种业要从更长远的角度出发，从打造高食用功能的蔬菜入手。比如，现在因药食同源而走红的板蓝根青菜。目前国内认为到2025年会有四种功能蔬菜：一是水果西芹，据说这种蔬菜品种一粒种子能卖到一毛钱，因为兼具水果属性，零售价格也不低，有些可卖到40元/千克；二是板蓝根青菜，这是华中农业大学培育的品种；三是西蓝薹^②；四是亚非皱叶菜（皱叶甘蓝）。

这四种蔬菜也被称为“超级蔬菜”。除水果西芹仍依赖进口外，其余三种均为我国自主研发的种子，尤其是西蓝薹和亚非皱叶菜，均由亚非种业培育。亚非种业是国家西蓝花育种联合攻关会的成员之一，其西蓝花品种在国内农户中广受认可，与进口西蓝花种子齐名。

功能型超级蔬菜有四个评价标准：第一，外形美观；第二，口感好；第三，产量高，能抗病、抗寒和适应多种土壤，简单来说就是耐旱、易养活；第四，经济价值高，且能持续为农户带来收益。

西蓝薹的研发正是针对西蓝花的不足而展开的。西蓝花价格较高，功效已被大众认可，教育市场的过程已完成，但口感较为平淡，可食用部分也少。因此，若能培育出一种价格与西蓝花相当、营养价值相当甚至更高且更符合中国人口味的蔬菜，就有不错的市场基础。中国人偏好芥蓝、菜心等长茎蔬菜，这类蔬菜食用率高、口感层次丰富，更受欢迎。将二者杂交，从理论上讲会有不错的市场反响。

从种植端来看，西蓝薹也比西蓝花有更大的优势。其一，西蓝花因种植密度高，雨后果实易积水，容易发生黑心病，口感变苦。而西蓝薹属于长茎菜，花朵分

散，雨后更容易自然风干，能有效减少病虫害和施药次数。此外，西蓝薹具备耐寒特性，有一种种子上市期为1月至2月。由于12月后虫害大幅减少，几乎无须使用杀虫剂，种植成本也随之降低。

其二，西蓝薹的土壤适应性强，能够满足各地市场需求。根据销售数据，南方地区西蓝薹长度标准为10~12厘米，偏好鲜嫩口感，常保留外皮；北方地区则要求叶柄长度为18~20厘米，主要用于烧烤或烘焙。

其三，西蓝薹全年可种植，能够为终端市场提供稳定供应。随着国产西蓝花种业市场占有率的显著提升以及“超级蔬菜”的不断涌现，西蓝花价格波动较大。目前，西蓝薹的零售价格略高于普通西蓝花，但由于种业自主权增强，其市场价格更为稳定，有助于保护农户收益。

面对西蓝花的“卡脖子”困境，除了正面突破外，还需要采取“侧面包抄”策略。近年来，西蓝薹在市场上非常火爆，许多国外企业想要购买我国的种子，我国也培育出了“雄性不育系”，有效保护了西蓝薹种业的知识产权。

3. 蔬菜育种更需要工程化思维

相比甘蓝和西蓝薹，皱叶甘蓝还有一个特别的优点，就是非常适合“懒人”。皱叶甘蓝的特点是叶片皱褶、整体呈墨绿色，看起来肥厚且略显“老”。正是这些“皱纹”带来了两个深受消费者欢迎的好处：一是叶片结构凹凸不平，没有容易藏污的平坦死角和紧密缝隙，只需用清水一冲，灰尘就能迅速滑落，清洗非常方便；二是表面褶皱结构较为松散，能增大与汤底的接触面积，更容易挂住汤汁，口感特别爽脆，水煮菜也好吃。皱叶甘蓝还有一个独特之处，焯水后不会变黄，反而呈现出更加清亮的绿色，卖相极佳，可以说是为火锅而生的蔬菜。

当然，皱叶甘蓝的优点不仅仅是好洗好吃，它之所以能被评为超级蔬菜，是因为它几乎没有任何会被浪费的部分。

首先，要被评为“超级蔬菜”，前提是产品要符合行业标准，并能实现量产以满足市场需求。以皱叶甘蓝为例，有两个“13”的关键采摘标准：一是植株长出13片叶子，标志着植株成熟，可以采摘；二是采摘时叶片长度需达到13厘米，以保证可食用率和最佳口感。

皱叶甘蓝在4~6个月的生长期内可通过三个阶段持续创造经济价值：初期采摘嫩叶，类似韭菜，可多次采摘；中期利用中间直立叶片榨汁，此时开始抽薹，也可像食用皱叶菜薹一样食用；末期则将叶片和整株植物制成甘蓝粉，作为营养蔬菜粉食品。

细算下来，皱叶甘蓝的叶片鲜食可产0.5千克，榨汁可产1千克，制成粉状产品至少可得1.5千克，茎部还能产0.5千克。综合计算，一株蔬菜的总体价值相当可观。粉状产品的产出比例约为10:1，即10千克原料可产1千克粉。据此估算，皱叶甘蓝创造的经济价值是传统蔬菜的5~10倍。

除了种植端，还要考虑零售端。蔬菜在种植阶段就要考虑如何延长货架期、减少浪费。皱叶甘蓝的膳食纤维和矿物质含量较高，货架期比其他蔬菜至少多2天。亚非种业的渠道布局策略是避免同质化竞争，将产品分散到不同渠道。例如，C线商超主要与盒马、山姆合作，火锅领域与海底捞、巴奴合作，茶饮行业则重点与书亦烧仙草合作。每个领域的合作伙伴不超过两家，以确保品质稳定，避免商家打价格战，保护农民利益，延长超级蔬菜的生命周期。

超级蔬菜还有一个特点，就是跨界成了水果型蔬菜。在当下，水果越来越贵且含糖量高，许多人从健康层面考虑不敢吃太甜的水果，这就给蔬菜市场带来了机会。比如，白玉黄瓜被当成水果食用，每千克售价12元，远高于普通黄瓜，但相比大部分水果又便宜不少。近两年，水果胡萝卜、草莓番茄、水果甘蓝、金童玉女小黄瓜等水果型蔬菜也纷纷上市。从超市终端数据看，在国家倡导减肥的背景下，低脂高纤维的水果型蔬菜特别受欢迎，销售增幅非常明显。除了前文提到的品种外，水果彩椒、水果芹菜、水果玉米等也十分火爆。这些单品可作为轻食沙拉的主要材料，满足消费者对健康和减脂的需求，也成为水果型蔬菜种业的研发方向。

4. 种业技术加速自主种业研发

最后一站我进入了种业研发的恒温实验室。走进实验室时，我有种穿越到未来的感觉，眼前是许多正在培育的新品种。实验室每年要从上百个代表性品种中精挑细选，最终只保留一个，淘汰率高达99%。这个保留下来的品种，从研发到成熟需要6~8年，再经过5年的推广，最终进入市场至少还要3年。最后3年主要是解决亲本繁殖问题。以皱叶甘蓝的研发为例，从研发到推向市场整个过程长达15年。

但在当前市场，自主育种的超级蔬菜正不断增多，接下来我国种业的研发速度还将加快。通过“加代”杂交，可以将育种进程缩短一半。比如，亚非种业近期研发的板蓝根西蓝花、板蓝根皱叶青等品种，就是基于“板蓝根青菜”的种业研发技术开发的新品种。

说到这里，不得不提华中农业大学国家油菜工程技术研究中心在2004年前后开展的油菜与菘蓝（板蓝根）远缘杂交研究。研究最初的目标是攻克油菜的一种重要病害——油菜菌核病。在研究过程中，科学家们发现，将板蓝根的部分遗传物质导入油菜后，培育出的新型蔬菜“菘油1号”不仅解决了油菜菌核病的问题，而且

口感极佳。华中农业大学国家油菜工程技术研究中心历时16年才成功研发出板蓝根青菜，而亚非种业研发则是在其成果基础上推进的，这大大加快了蔬菜种业的发展速度，将研发周期缩短至5~6年。

这也是我国种业在突破“卡脖子”困境时更加团结的一种做法。

当然，相较于粮食及蔬菜种业，水果种业尤其依赖进口种源。以新疆种植的一款高端葡萄为例，其品种来源于美国太阳世界，种植这款葡萄需要交付高额的专利技术保护费用。经计算，若以850亩栽培面积计，25年间种植户需支付高达一亿两千五百万元的专利费用。

看似红火的云南斗南花卉市场同样受制于种业的“卡脖子”困境。尽管我们常说“10枝鲜花中有7枝来自云南，但实际上，斗南种售的鲜花85%都是外国品种，因此利润逐年降低。例如，云南花农主种的品种是从荷兰进口的玫瑰，斗南玫瑰平均售价0.8元/枝，扣除专利费，以及种植、损耗、人工和包装等成本，最终利润只剩下0.3元/枝。而2020年国内自研的绣球花品种“大海蓝”，借助订单农业模式进入盒马等销售渠道，打入了北上广深市场，其价格也从40元/枝降到了9.9元/枝。而目前从盒马披露的数据来看，仅云南玉溪江川区挂牌的“绣球盒马村”，在盒马渠道的绣球年销量就突破800万枝。

这里提到一个非常关键的信息，就是“盒马村”。这到底是一种什么样的农业模式呢？这种模式是如何在种业的“卡脖子”困境下成为一种破解之道的？接下来的一节，我会带你去“盒马村”看一看，相信你会找到答案。

种业突围战的商业启发：

- 粮食种业要做强中之强，发挥粮食产业优势，带动养殖业发展，解决“人畜争粮”难题。
- 面对种业的“卡脖子”困境，打法要有策略：正面进攻蚕食市场，侧面抄底布局市场。
- 可借助订单农业模式促进国产鲜花种业的销售增长。

4.5 “盒马村”订单农业颠覆传统农业模式²⁰¹⁶

年，马云在上海第一家盒马鲜生门店拿起一只帝王蟹的照片在网络上迅速传播，带火了这个新零售业态。盒马鲜生改变了原有“店等人”的传统零售模式，开创了线下体验、线上销售的运营模式。

盒马的“日日鲜”系列产品采用“当天进当天卖”的模式，满足了消费者对“鲜”的需求，并因此赢得了消费者的信任。支撑盒马以生鲜为主品类经营的基础，是其率先引领的订单农业模式，即“盒马村”。

“盒马村”不是一个行政单位，而是与盒马有深度合作且品质达到盒马品控标准的种植养殖基地。盒马通过订单农业及恒定采购价的方式，与不同的农业基地合作，形成从基地直供到盒马门店的经营模式。而我带着探访订单农业究竟如何改变农产品交易模式的目标，在过去几年里走访了多个“盒马村”。

先说说“盒马村”这个名字的由来。

这要追溯到2019年，盒马的采购团队在四川一个村子里吃到一种金色豆角——黄金茭。起初，因为这种豆角长相怪异，在当地不好销售，没想到盒马把它摆上自家门店的货架后，反而因为颜色亮眼、口感脆嫩而深受顾客欢迎，由此也开启了盒马订单农业的模式。

那么，订单农业的作用是什么呢？

第一，挖掘稀缺品种。我国农产品种类丰富，但大多只局限在本地销售，比如前面提到的黄金茭。当顾客想要吃到更多样的水果番茄品种时，盒马就会在全国范围内匹配基地，例如在四川攀枝花米易县建立“有机番茄”种植基地。在这之前，当地的有机番茄因为价格高并不好卖，农户慢慢也不敢种植了。而盒马的订单农业模式就是对农户承诺，只要能按标准把有机番茄种出来，盒马就统一按16元/千克的价格收购。

第二，提升果质口感。在没有盒马订单农业之前，北京平谷的桃子很愁销路，由于依赖中间商收购，很多农户怕桃子烂在地里，往往在六七成熟时就采摘，使桃子过早离开母体，影响桃子的口感。但在订单农业模式下，农户不再担心桃子卖不出去，可以放心地等到桃子达到最佳成熟度再采摘。

第三，开发低成本种植区。内蒙古乌兰布和沙漠是中国八大沙漠之一，那里特别适合种植贝贝南瓜，这个品种的南瓜粉糯香甜，个头也正合适。2020年，盒马向沙漠下了第一笔订单，当年有40万颗贝贝南瓜通过物流车发往盒马全国门店。2025年，当地贝贝南瓜的种植面积已扩大到1000亩以上，大幅提升了当地居民收入，更重要的是还能有效防止沙漠地区的水土流失。经过测算，每一株贝贝南瓜在成长过程中，都可牢牢抓住将近4平方米的土壤，消费者每吃一颗有机贝贝南瓜，都能帮助乌兰布和沙漠锁住0.25平方米的土壤。原来不能产生经济价值的土地变成了经济作物用地，从而降低了种植成本。

第四，降低种植环节的损耗。比如，由于不了解消费者真正的需求，种植端种植了100多种有机蔬菜，结果消费者喜欢和常买的可能只有30种，大量损耗都产生在种植环节。订单农业因为渠道更贴近消费者，把消费者的需求向上游种植端反馈，并据此制订种植计划，就能减少种植环节的大量损耗。

那么，盒马的订单农业到底给乡村创业者带来了什么改变？我想通过讲述在盒马村创业的新农人的故事来回答这个问题。

4.5.1 订单农业：价格为什么能打下来

《2024年世界有机农业概况与趋势预测》呈现了一组数据：美国、德国、中国分别以586亿欧元、153亿欧元、124亿欧元领跑全球有机消费市场，这也是中国首次进入全球有机市场前三。2022年，瑞士是全球人均有机消费最高的国家（437欧元），其次是丹麦（365欧元）、奥地利（274欧元）和卢森堡（259欧元）。截至2022年，中国人均有机消费为9欧元，发展空间巨大。

经常听到一句调侃有机蔬菜消费者的话：吃有机蔬菜的人不是有娃，就是有病，要么就是有钱。意思是说有机蔬菜价格较高，的确，要知道种植有机蔬菜的成本大约是种植普通蔬菜的2~3倍。

其实，有机农业与常规农业的土地租金差不多，约800~1000元/亩。但有机农场需要建设隔离带，会损失约10%的面积，因此土地成本比常规种植高出约10%。

另外，有机认证也需要检测，每年500~1000亩土地、约80个蔬菜品种的认证费用在20万元左右。有机投入品成本主要包括有机肥、生物农药及防控物资。施用有机肥所需人力远高于施用化肥，且生物农药的成本至少是化学农药的10倍。再加上黄板、蓝板、性诱剂、杀虫灯、防虫网及人工捕捉害虫的费用，有机农业的病虫害防治成本约为常规农业的10倍。在除草方面，常规农业可以依靠打除草剂，而有机农业完全依靠人工除草，后者的成本甚至可能达到前者的20倍，这也是有机蔬菜种植过程中最大的成本之一。

不要以为这些成本花了，有机蔬菜的产量就会比普通蔬菜高。实际上，有机蔬菜的亩产会比普通蔬菜低30%以上，因为有机蔬菜不能用化肥催长，同样品种的蔬菜，有机蔬菜单颗重量更轻。以罗马生菜为例，有机罗马生菜单颗约重150~250克，而普通生菜单颗可达400~500克。种种原因叠加起来，有机蔬菜在市场上的价格自然就贵。

在大多数居民人均收入才刚过1000元时，有机蔬菜就能卖到40元/千克，这注定只有少数人吃得起。由于利润空间巨大，许多非有机蔬菜贴上有机标签，按普通蔬

菜3~5倍的价格销售。这带来了一系列负面影响，使有机蔬菜始终得不到大众的信任。因此，要让有机蔬菜真正普及，最有效的方法就是让价格更便宜。

2024年，盒马鲜生店里有机蔬菜和有机食品的占比越来越高。我在盒马货架上看到一个有机蔬菜品牌“云南芸岭鲜生”，经了解才知道，芸岭鲜生有机蔬菜种植面积占云南省的7.1%，排名第一。在2024年35亿元规模的有机蔬菜市场中，芸岭鲜生占了1/5。自创立以来，芸岭鲜生在2021年相较于2020年时，增速最高达到107%，目前仍以年均40%的速度增长。芸岭鲜生也是“盒马村”最大的合作伙伴之一。

为了让有机蔬菜真正实现价格下降，芸岭鲜生在接到盒马订单后，最主要的目标就是降低有机蔬菜的成本，那具体应该怎么做呢？

1. 以销定产，降种植成本

让有机蔬菜价格下降最有效的方法之一就是固定订单。盒马每年都会在上半年4月到5月与芸岭鲜生制订下一年度的种植计划，调研并确定种植新品种，比如2024年就确定了2025年主推的新品——即食水果萝卜。

除了总产量，盒马鲜生还会根据主要消费群体的家庭结构计算一餐的蔬菜需求量，并将数据同步给芸岭鲜生的生产部门。比如叶菜，一包的规格定为250克，打包时会加到260克以上——因为有水分蒸发。根茎类蔬菜目前销售最多的规格是600~750克，所以打包时直接定为650克，甚至在种植时就将一个萝卜的重量控制在650~750克之间。

盒马鲜生销售的蔬菜都是预包装，这种方式相比传统运菜模式，损耗降到原来的1/10。传统模式下，蔬菜采收后不做挑选，直接装车运输，地里采下来什么样，运到销售集散地就什么样，到货后分拣环节的损耗能达到30%。而芸岭鲜生则能将这部分损耗控制在3%，仅为传统模式的1/10。

净菜包装还能减少销售端的工作量。零售终端在验收货物时可以像验收包装食品一样直接扫码入库，无须再计算毛重和净重，门店员工上净菜的速度也远快于上毛菜。保洁人员的数量也能减少一半以上，净菜包装上架后，无须再处理顾客挑拣产生的烂叶和泥土等，减少了清扫工作。

2. 稳定供应，抗市场风险

传统农业非常讲究“不时不食”，但对民生超市而言，最重要的是品类的稳定供应，尤其是有机蔬菜。已经形成消费习惯的顾客，对某些品类有很强的依赖，如果时不时甚至长时间断货，顾客就容易流失。比如有机红薯和玉米，现在已经成

为顾客餐桌上的主食。如何保证全年供应？这就要发挥云南的地理优势。芸岭鲜生在云南有11个核心有机产业园基地，分布在不同海拔：夏天在高海拔地区种植，冬天则在低海拔地区种植，通过轮作保障全年供应。目前，芸岭鲜生能够保证全年持续供应的单品已超过50种，基本能满足有机蔬菜稳定消费家庭的全年需求。

除了保障品类和产量的稳定供应，还可以按需进行种植管理。芸岭鲜生在种植端对每种蔬菜的长度和单体重量进行控制，这样能大幅降低损耗，从而减少经营成本。以韭菜为例，种植端会将韭菜长度控制在40厘米以内，因为只要不超过35厘米，韭菜就会直着长，不会向两边垂。有机韭菜和传统韭菜不同，前者叶片更细嫩。有机农场常常需要人工除草，工人经常在地里走动，韭菜垂下来容易被碰伤，影响卖相，需要额外处理。因此，通过调节控制蔬菜长度，避免其长得过高，就能让蔬菜品相更好，减少打理成本。在种植奶白菜和生菜时将长度控制在25厘米以内也是同样的道理。

3. 提升可食率

更重要的是，这种按需控制蔬菜长度和单体重量的种植管理方式，缩短了顾客买回家后的处理时间，提升了可食率。前文提到，有机蔬菜的主要消费群体多为三口之家，且以双职工家庭为主，时间本就紧张，下班回家后希望能快速做饭，这让大家更倾向于选择方便处理的蔬菜，比如生菜，而放弃处理起来比较麻烦的叶菜，比如空心菜。前几年我调查过传统商超空心菜的销售情况，销量一直在下降，而像生菜这类易处理的菜品销量却在增长。起初以为这是顾客口味的选择。但有意思的是，只要到了空心菜的旺季，餐厅里做好的空心菜点单频率最高。一部分原因是时令菜成本低，饭店会主推，但更重要的是顾客不用自己处理。

如果自己处理一把毛菜空心菜，从摘黄叶、去老梗到分段摘取，大约需要6~8分钟，再加上清洗和浸泡，时间就更久了，所以大多数人都不愿意在家做空心菜。有些女性甚至因为长时间摘空心菜，指甲都变黑了。而有机净菜则方便很多，清洗简单且菜更嫩，整根空心菜几乎都能吃，可食率可达98%以上，而在传统处理方式下可食率不到85%。

这时，控制蔬菜长度的好处就体现出来了。35厘米长的空心菜整根鲜嫩、可食率高。传统45厘米的空心菜往往需要多次处理，而有机空心菜只需摘1~2次就能直接洗净炒制。对半切开后，每段空心菜约12~13厘米，正好适合家庭30厘米直径的炒锅，炒菜时不易掉出锅外，受热也更均匀。

通过这些措施，就能降低有机蔬菜的整体成本。那么，蔬菜最难的一关——运输，在物流环节还能如何优化呢？

4. 丑蔬菜新营销，减少浪费

芸岭鲜生之所以能够降低物流成本，实际上是因为采纳了盒马的建议，将原本用于装菜的白色泡沫箱改为可折叠周转筐。盒马之所以提出这一建议，主要是因为周转筐在物流仓库和门店都更易于操作，可以有效降低人工成本。

随着盒马订单量不断增加，泡沫箱因无法回收而造成大量浪费。例如，2024年上半年盒马大约配送了1500万份蔬菜，全年预计将达到3000万份，需要使用超过100万个泡沫箱。虽然周转筐前期投入较高，但随着销量的增长，后期反而能节省更多成本。

同时，芸岭鲜生对运输蔬菜的车辆也进行了升级，目前大致分为三种温控区间：0~4摄氏度、6~8摄氏度和8~12摄氏度，不同温度适用于不同蔬菜，比如0~4摄氏度适用于运输叶类蔬菜。每辆车都配备温度跟踪仪，确保全程恒温，避免气温波动造成损耗。

除了物流成本，种植过程中造成的浪费也是一笔很大的开支。相对于传统农业，有机蔬菜在种植端管理得再好，也无法做到完全标准化，总会有一些外观不佳或形状奇特的蔬菜。这些蔬菜并不影响食用，有些甚至口感更好，比如西红柿长了个歪果脐，反而味道更佳。针对这些蔬菜，芸岭鲜生会将其加工成果蔬汁，或者将摘下的菜叶等制成果蔬粉。

联合国粮食及农业组织发布的《世界粮食和农业状况》的数据显示，每年全球仍有约14%的粮食在收获后至零售前的各个环节遭受损失，价值高达4000亿美元。根据联合国环境规划署发布的《粮食浪费指数报告》，有17%的粮食在零售和消费环节被浪费。其中，因为外观“丑”而被浪费的蔬菜数量远超人们的想象。

于是，芸岭鲜生说明了情况后，盒马认为这些蔬菜其实也可以直接销售，便给这些“歪瓜裂枣”取了个可爱的名字“小丑菜”，向顾客说明这些蔬菜只是外形不好看，但一样好吃。正常的有机番茄每盒卖9.9元，长得丑的有机番茄每盒卖5.9元，还取名叫“微笑番茄”；山药分叉了，那就叫“比耶”的胜利山药。因为这个名字，“微笑番茄”在小丑菜中的销量占比超过一半。盒马在取名字这方面确实很有一套，这样一来，顾客也不用担心被家里人说买了“丑菜”。

比如，家里地问：“你买的这山药怎么不直？”你就可以说：“它教我向生活比了个‘耶’！”这番茄长得难看？“它只是在对着我笑。”这些有趣的名称还带动了连带购买。

盒马曾分享一组数据：2024年6月26日至9月20日（86天），丑蔬菜累计卖出约11万份，平均每天销售约1吨。丑蔬菜项目每周减少了4吨食物浪费，节约了19亩土

地资源。其中，大部分顾客原本没有吃有机蔬菜的习惯，但因为这些丑蔬菜，他们反而产生了“为了不浪费而消费”的自豪感，从而在短时间内扩大了有机蔬菜的消费群体。

通过订单农业降低有机蔬菜价格，是为了推动有机产业的健康发展。

4.5.2 订单农业让羊肉日常化

大别山锦绣羊是在新冠疫情后与盒马签订“盒马村”协议的。大别山锦绣羊在黑山羊这个羊种中，是一种药食同源、慢生长的养殖羊，饲料以板栗壳、稻草秸秆为主，搭配中草药渣，羊吃了以后，在生长过程中去膻提鲜，使肉质味道更鲜美。这种羊肉品质优异，各个层面表现也都不错，但羊的生长周期长，出肉量也低。再加上小规模分散养殖的方式，与内蒙古羊及进口羊的规模化养殖相比，无法取得价格优势。羊肉产品还有一个痛点：到冬天才好卖，上半年是淡季，现金收入压力大，这就会造成员工大量流失。

除了产品本身的问题外，锦绣羊在经营中还面临一个棘手的问题，就是现金回流慢。锦绣羊肉主要供应给当地的酒店，可餐饮行业的账期很长，回款周期也很长，看着利润不错，可实际上账上根本留不下钱。锦绣羊创始人坦言：“羊肉产品创业的过程，就像卷尺一样拉得很长、拉得很长，但一松手又会回到原地。”

成为盒马的供应商后，通过盒马，锦绣羊离消费者更近了，才真正理解当下消费者对羊肉的需求：价格合适，操作便捷，当然，好吃也很重要。而最大的痛点在于，很多家庭主妇不会做羊肉。所以，盒马要求锦绣羊在产品开发时必须考虑到简化烹饪流程。

1. 产品细化满足多人群需求

除了简化烹饪门槛外，盒马还要求锦绣羊的产品开发要根据各地消费者的习惯来进行，第一批产品要满足当地顾客的口味偏好。比如，在华东市场销售带皮鲜炖羊肉鲜品，包括白切羊肉；湖南的盒马门店则更喜欢小炒羊肉，还有把羊肉片和金针菇缠在一起，用牙签串好后即可烤可涮等多种吃法。

同一款产品可以倡导不同的吃法。比如羊肉卷买回家后，不必只局限于涮着吃，还可以用来做小炒羊肉。不同部位可以对应不同吃法，比如羊腿肉适合涮煮，羊排适合烤、煎，羊蝎子适合炖煮等。

2. 消灭淡季

前面也提到羊肉有一个痛点就是淡旺季明显。为了消灭淡季，锦绣羊和盒马联手推出了烧烤季产品。当时正赶上淄博烧烤走红，店里的羊肉串、羊肉粒、烤羊腿销量一下子就被推到了高位。销售烧烤季产品时，借助盒马的大数据来调整产品线，比如面向华东地区消费者的产品要做得精巧一点，羊肉串做成9串一份；而华北地区的消费者就喜欢大分量，所以要设计成20串、30串一份。

盒马还推出了法式小羊切和配好料包的烤羊腿，自己在家就能操作。法式小羊切只需放入空气炸锅加热就能食用，而烤羊腿的烤制时长不到30分钟，消费者通过盒马平台点单，很快就能送到家，在家招待朋友，又简单又有面子。

3. 变废为宝

同样是根据数据，还可以对原来的边角料进行开发。在过去，羊头、羊蹄通常会便宜处理，现在可以把羊头上的羊脸肉撕下来，做成华东地区消费者喜欢吃的白切肉；把羊内脏里的羊肝做成大刀肝片，在全国销售，售价19.9元一盒；羊血也可以做成煮火锅的食材。羊杂里面的羊肺、羊肠、羊肚子，则可以配着羊头熬成汤，再把羊杂、羊汤分别装袋，做成1千克的羊汤；羊蹄可以做成烤羊蹄。还可以把羊头熬成品质极好的纯白羊汤底，在顾客点火锅食材时一起配送到家。

基于这些用户痛点以及大别山锦绣羊自身的特点，盒马对羊肉产品线进行了细化调整：首先从冻品升级为鲜品，其次在原来只销售6个部位的基础上，开发出53个细分单品，使每只羊的收益从2000多元提升到了5300元。

4. 联农带农

依托盒马的渠道，锦绣羊已经实现了一年四季都能收羊、养羊的稳定生产。和盒马合作后，有更多的渠道主动来寻求合作。这不仅为大别山当地的老百姓带来了稳定就业，也降低了留守儿童的比例。锦绣羊创始人说，自己回乡创业之初，由于存在明显的淡旺季，旺季时，五六百名工人都嫌少；可进入淡季后，公司就养不起那么多人，很多人不得不外出务工，这样就难以让他们稳定下来。特别是很多夫妻档，半年在家、半年不在家，他们的孩子容易缺失安全感。但因为现在全年都有稳定订单，从去年开始，屠宰线一整年都没有停过，工厂也跟着不停工，这才让他们能够安心工作。

4.5.3 奶奶工坊：聘用活力老人的样本

2024年我去浙江调研时，在杭州市郊看到一家非常有意思的公司，叫莲谊。创始人洪智浩是一位年轻的海归，曾在美国金融领域工作。回国后，他在杭州运河街道新宇村承包了1000亩荷塘，专门种植水果莲子，成为一名新农人。

他在回国创业前觉得开拓市场与销售推广是个难题，没想到因为莲子质量好，改良后的品种莲心不苦，可以直接当水果吃，成为独特卖点。盒马因此将他发展为基地供应商，销售渠道的问题迎刃而解。但订单有了，在当地招工却成了难题。新宇村虽然离杭州近，但村里年轻人很少，对外招聘不仅成本高，也难以留住人。工厂主要需要剥水果莲的流水线工人，工作单一又枯燥，年轻人很难坚持。

为了解决招工难题，他想来想去，决定把当地的空巢老人招进工厂。

一开始别人听说他的想法，都觉得他胆子太大了。但洪智浩了解到，韩国有一家叫“永远年轻”的科技公司，这家公司只招55~83岁的老年人，主要负责审查博客敏感信息、进行IT技能培训和教小孩编程。听起来很新潮，为什么只招老年人呢？

这家企业的创始人认为，老年人稳重可靠，能让团队氛围更融洽，大家既珍惜工作，也愿意学习新技能。最终让洪智浩下定决心招老年人的，是父亲的一句话：在乡村，人们最在意的是公共形象和舆论压力，工作做不好会被村里人议论。

于是，莲谊公司就开始在村里招聘，没想到很多奶奶踊跃报名。原计划招30人，结果报名人数竟有七八十人。这一下就解决了用工难题，公司也因此得了一个别称“奶奶工坊”。公司门口的口号很贴切：“开开心心聊闲天，轻轻松松赚闲钱。”

当然，管理奶奶们不能用传统管理流水线员工的方式。

1. 计薪方式

给奶奶算薪水，只能按小时计费，不能按件计费。按件计费虽然能保证多劳多得，但这种方式并不适合奶奶工坊，为什么呢？

在计件模式下，职工们往往为了获得更高收入而加快动作，但奶奶们体力有限，很难跟上快节奏。连续高强度工作两小时后，她们可能需要更长时间休息来恢复体力，也更容易产生焦虑情绪。

更大的问题是，这种模式会引发大家相互攀比。七十多岁的奶奶体力肯定不如六十多岁的，容易发生纠纷，管理者反而要花大量精力去协调处理，这对工作的推进非常不利。

而按小时计费就灵活多了。奶奶们可以每天只来3小时，聊聊天，干完活就回家做饭，毫无压力。如果当天时间充裕，也可以工作6~7小时，但最多不能超过8小时，这是有严格规定的。有些奶奶家里事务少，不用照顾孙子孙女，三五个月就

能赚到1.5万~1.6万元；而家里事务多、每天只有2~3小时空闲的奶奶，三五个月也能赚几千元。总体来说，奶奶们都把自己的闲暇时间充分利用了。

2. 鼓励聊天

在奶奶工坊里，管理人员鼓励她们聊天。

奶奶们面对面坐着，手上干活，嘴上聊天。水果莲的成熟期在炎热的夏天，工坊的温度设置也很贴心，保持在23~24摄氏度。奶奶们平时在家舍不得开空调，在这里工作，既能享受空调，又能轻松完成任务。

当然，工坊对奶奶们的着装要求很严格，要求她们戴帽子和口罩，避免聊天时口水飞沫飞溅。奶奶们还会互相监督，检查彼此是否戴好口罩和帽子。同时，她们也需要管理人员监督，管理人员的主要责任是把控生产标准，防止吵架和搞迷信。莲谊公司的创始人发现，奶奶管奶奶效果不够好，但让刚大学毕业的年轻人来当工坊管理人员，效果反而最好，因为隔辈之间反而更容易相处。管理者放下高高在上的姿态，以晚辈身份和奶奶们相处时，会发生奇妙的变化。没有长辈希望自己的孙子孙女过得不好，所以奶奶们会更自觉地按照要求和标准完成工作。

测试发现了一个有趣的现象：管理干预少时，日均产量反而能提升20%~30%；而管理严格时，日均产量则会下降。莲子按100克/盒的规格进行包装，计件时一天最多生产1000盒，不计件时产量却能达到1200盒。在管理过程中，情绪和关系的管理比单纯追求经济效益更为有用，大家心情愉快时，工作效率反而更高。

3. 意外收获

没想到的是，奶奶工坊把奶奶们集中在一起，还降低了当地诈骗案件的发生率。以前派出所需要挨家挨户做反诈宣传，效果一般，奶奶们也不太配合。现在大家都在工坊里，反诈宣传变得很顺利。有意思的是，奶奶们剥莲子时非常专注，根本没有时间接诈骗电话。工坊也成了信息交流中心，一旦哪位奶奶接到诈骗电话，相关套路很快就能传开。老板还会开玩笑说，反诈宣传考试没通过就要扣工资，反诈人员每月会提问1~2次，检查奶奶们是否掌握了相关知识，奶奶们都会认真学习。奶奶们还可以把家里的老伴带来听宣传，表现好的还能得到表扬和奖励。这些措施使得当地诈骗案件数量比高峰期下降了60%~70%。

奶奶工坊这个案例告诉我们，返乡创业有可能很难招到年轻人，如果说老龄化这一趋势是不可逆的，那么如何聘用及管理老年人也是一个必考题。再重复一遍，在管理过程中，情绪和关系的管理远比单纯追求经济效益更为有用。

“盒马村”的商业启发：

- 订单农业：既要开发差异化品种，也要降低信息不对称导致的种植环节的浪费。
- 改变供应链：从传递价值到创造价值，用渠道数据来指导和调整种植品类。
- 用工老龄化：对于回乡创业的人来说，如何聘用及管理老年人是必考题，老年人需要更加人情化的管理。

结语：我的一线观察锦囊

如果你看到这里，说明我这次的一线调研已经结束了，也就是到了下山的时候。按照惯例，我会给你留一个锦囊，等你需要的时候可以打开。这次的锦囊里要装些什么呢？思考过后，我决定把一些在陌生地方调研、快速抓住线索的小方法分享给你，希望能帮你了解一个城市的商业活力。说实话，这都是些笨办法，但很实用。每到一个陌生城市，我总会去这几个地方逛逛，这样能迅速建立对当地商业的整体印象。以下观察方法和判断依据，均来自我个人的经验总结，仅供参考。

逛超市

每到一个城市，一定要逛当地有代表性的商超，这能让人快速了解当地的供应链状况。

首先，看敏感性商品的价格，比如3千克的蓝月亮洗衣液，有些城市只卖29.9元/桶，而有些地方却卖到59元/桶。这通常传递出两个信号：一是当地竞争不激烈，二是周边交通不便或距离上级批发市场较远。道理很简单，洗衣液属于重物，运费占成本的很大一部分，距离越远价格越高，如果销量又不大，价格差距就会更明显。这也是返乡时买一线品牌反而比在大城市买还贵的原因。

其次，看毛巾的颜色分布。如果色彩杂乱无章，说明超市采购人员很少外出选货，属于坐商而不是行商，而且过于依赖本地供应商，供应链能力较弱。

为什么可以这样判断？这要从毛巾销售的源头说起。一款毛巾从工厂出厂后，会根据各地不同的色彩需求生产3~6种颜色，但都使用一个条码（商品上的黑色条形码）。超市建档时只录入条码、品牌、型号这些基本信息，但毛巾的色彩信息并没有录入后台。

这就导致毛巾采购商和厂商之间信息不对称。毛巾批发商在线上 and 自家档口销售时会把颜色标注清楚，好卖的颜色优先出货，不好卖的颜色就流向那些很少外出选货的超市和经销商。反之，供应链能力较好的超市则不会出现这种情况。原因很简单，消费者选毛巾时更喜欢素色，销售量占到80%以上。

最后，看冰柜数量。如果一家超市里冰鲜柜（放低温酸奶和保鲜食品的柜子）的长度超过12米，冷冻柜（放水饺、包子等的大卧柜）的总长超过30米，说明周边居民工作时长较长，对即热即配的速食依赖度高，也侧面说明这家店经营收入不错，否则很难负担这么多制冷设备。

逛菜场

到一个城市，一定要逛当地的综合菜市场。

首先，尝试进行寻价。按照肉类占46%、蔬菜占29%、水果占24%、调味料占1%的比例来计算餐桌消费品种的平均客单价。

那怎么买呢？先买当地最常吃的肉，因为这往往是三餐里的主菜，其他青菜和配菜都会围绕这个主菜来搭配。比如湖南人喜欢辣椒炒肉，就先买一斤猪肉，再买辣椒，然后选时令蔬菜和水果。按一天最常见的搭配方式计算一下金额，再把金额乘以30天，得出的数值大致就是一个家庭餐桌开支的80%。算出这个数后，再和当地公布的平均工资对比，计算双职工家庭的收入，看食物支出的占比，占比越低说明消费力越强，占比越高则消费力越弱。

其次，看地理标志农产品，尤其是对生态环境要求高的产品，可以了解当地气候和地理环境。比如四川大凉山的会理，因为海拔高，当地有很多特色菌菇。通过菌类摊位，可以了解当地的天气状况。我去会理时，按往年菌菇销售时段来说，已经过了会理菌类最丰富的时期，但市场里菌类却特别多。我去请教了几位摊主，其中一位年长的大爷告诉我：今年雨水来得迟，上半年比较干旱，不利于菌类生长。最近雨水多了起来，而且晴雨交替，最利于菌菇生长，所以各类菌一下子都冒出来了。大爷说，今年的菌菇能卖到农历九月，比往年要晚很多。地理标志农产品能直接反映当地气候和天气变化，也会影响市场行情。

最后，探访老手艺。从一个地方的老手艺摊中，可以看到当地特有的矿产和特殊原材料，这些材料是否稀缺能直接反映当地经济形态的好坏。还是以会理为例，在市场周边能看到很多铜制品，包括工艺品和铜火锅。这种铜火锅上鼓下扁，很有传统文化特色。摊主告诉我，一个铜茶壶要卖到280元，做工很细致。他还说，这些铜都是会理本地的矿产，品质很好，当地家家户户都会打几个铜锅，非常耐用。会理制作的铜火锅据说有600多年的历史。“家里有矿”，消费水平一般不会差。

逛夜市

到一个城市，一定要逛夜市，这有助于了解当地年轻人，尤其是大学生和刚入职场的年轻人的活跃度。

第一，看夜市品种规模，如果夜市小吃品种超过40种，说明创新度较高。夜市商品高度同质化时，说明客流少，只敢卖热销品类。夜市规模偏小通常有两个原因：一是外来游客少，二是当地年轻人少。爱逛夜市买小吃的，大多是大学生和年轻人。

第二，看夜市网络热度。夜市有淡旺季，不一定能一下子就准确了解其热度，可以打开同城定位推送，看看夜市摊主短视频数量、转发量和点赞量。如果摊主不断发视频且线上热度高，说明夜市有流量意识，节假日会出现销售高峰。

第三，看夜市周边公交站牌。如果公交车站最后一班车的发车时间比同城其他地方晚一个小时以上，说明夜市高峰期比较晚。公交站牌也会注明年节期间最后一班车的发车时间，如果比平时还晚，说明夜市高峰期在年节，游客也会更多。

坐趟同城货车

到一个城市，要想了解其贸易状况，可以去坐一次同城货车。

首先算距离。如果货车从食品批发城到各大商超的平均时长在30分钟以内，说明同城标品竞争压力很大。因为批发城离零售终端近，消费者对常见商品价格有印象，零售终端低进高卖的毛利空间就会比较小。这样的城市零售交易往往会出现两种极端：一种是折扣业态竞争激烈，另一种是个性化小店创新度高，比如长沙和郑州。

其次看冷鲜。去肉联厂看冷链车的数量和运送内容。除了猪肉外，如果鸡、羊、牛和海鲜等品类数量也不少，说明当地商品集散中心较为发达。如果除了菜场和商超直采的车辆，还有不少餐饮连锁前来采购，说明当地有很多中小型餐饮连锁。因为小餐厅一般去菜市场采购，大型餐饮连锁大多建设央厨，由固定供应商配送，不会自己去肉联厂。

最后在统计数量时，可以观察城市周边农产品的种植规模和丰富程度，重点关注运送面点的种类。面点越丰富，比如各种粗粮馒头、花卷、包子的出货量且品种多，就说明周边粮食作物产量丰富且类型多样，比如河南和安徽。

坐趟乡村小巴

到一个城市，如果想了解其活力，可以坐从县城开往周边乡镇的小巴。

首先，看小巴站的路线数量，路线越多且车辆越新，说明县城和乡镇的连接越紧密。俗话说：“要致富，先修路。”其次，坐在小巴上感受颠簸度，越平稳说明县乡之间的交易越频繁。即使在贵州山区，道路虽然崎岖，但并不颠簸。最后看从乡镇进县城的小巴，是否会把农产品和特产带进城，品项越丰富，说明县城周边小规模农业越多。反之，如果每趟行程只带一种品类，说明乡镇已形成规模化种植。同时，因为小巴来往频繁，县城周末的消费力也不差。

全书结束了，我已经再次背上背包，穿上运动鞋出发了，咱们下一站再见！